

企業スポーツのガバナンスについて

ースポーツ庁が作成したガバナンスコードに対する JABA の 報告書を基に検討ー

越 澤 亮

概要

本研究では、スポーツ庁が作成したスポーツ団体ガバナンスコードに対する JABA 組織の報告書を用いて、JABA 組織の健全性と公共性を明らかにすることを目的とした。方法は、スポーツ庁が作成した『スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞』（スポーツ庁）に対して、JABA 組織が対応した『スポーツ団体ガバナンスコード』（日本野球連盟）の過去 3 回分の自己説明について、審査項目通し番号ごとに JABA 組織の対応の変化を検討した。また、運用する立場と利用する立場の観点から、JABA 組織、選手、加盟チーム、チームの親会社（出資者）、審判、野球に携わる市民、一般市民の中から、主な対象を判定した。その結果、概ねガバナンスコードの目標は達成できており、JABA 組織は健全性と公共性を有すると判断できる対応であったが、実質的な内容には踏み込めていない項目として「具体的な財源確保のための施策」「女性役員人事（理事および評議委員）」の 2 項目あることが明らかになった。また、運用する立場と利用する立場の観点から、JABA のスポーツガバナンスは「JABA 組織による、JABA 組織を主とした、選手、加盟チーム、審判に対するガバナンスである」ことが明らかになった。

I. はじめに

コーポレートガバナンス指数の高い企業は、企業価値、利益、売上高の成長率が高くなり、資本支出や企業買収が少ない（Gompers, Ishii, & Metrick, 2003）。このようなことが明らかになっていることから、投資家の権利に対する意識が高まっているため、企業は全てのステークホルダーの利益のために、コーポレートガバナンス基準の全体的なレベルを向上させることに注力する必要がある（Fung, 2014）。以上のことから、コーポレートガバナンスが良好であると、企業経営の透明性、効率性、持続可能性を高め、株主や投資家の信頼を確保することが可能となる。

一方で、コーポレートガバナンスに関する議論が活発になった昨今の影響から、企業スポーツ¹⁾は企業経営の効率化を象徴する対象となり、真っ先にコスト削減の対象とされる（福田, 2010）。そのメカニズムとしては、山谷・丸山（2014）が以下の通り説明している。企業スポーツが高い競技力を求めるほど、選手の高額報酬による高コスト化や、選手の競技への専業化・プロ化によって、社業に対する就業時間が短くなることで職場の凝集性が弱ま

る（山谷・丸山，2014）。また，選手の人件費がスポーツへの資源投資となる観点から，競技成績のみが費用対効果の評価対象となる（山谷・丸山，2014）。その結果，企業スポーツは直接的な利益を生み出しにくいいため，株主からは非難的となりがちであり，その一方で企業スポーツの休廃部は，世間の注目を集めやすく，株主に重点を置く経営への熱心さをアピールするのに都合の良いターゲットとなっている（荻野，2007）。近年では短期的な資本効率を求める投資家である物言う株主の発言力が増しており，その影響で企業はより株主重視の経営を強いられる（荻野，2007）。また，企業スポーツを経営の枠内から退避させる傾向にあり，この動向は石井（2006）によれば，情報技術の急速な進展とグローバリゼーションの浸透によって，スポーツのメディア価値は低下していると指摘されている。さらに，従来の従業員志向から株主への価値重視へのパラダイムシフトも，この現象の背後にある変化として挙げられている（石井，2006）。

それでは，経費削減対象となりがちな企業スポーツチームについて，企業スポーツの保有意義をステークホルダーに合理的説明するにはどのようにアプローチしていくべきなのだろうか。従来の企業スポーツの保有目的として掲げられていた「社員の士気高揚」では，企業スポーツチーム保有の合理的な説明にはならないといわれている（阿部，2009）。それは，上述したように，競技のプロ化によって選手と職場とが遊離し，一体感向上や士気高揚の効果が薄れていること（荻野，2007）が要因の一つである。また，「広告宣伝」のためでは，注目度の高いイベントのみに投資すれば良く，チームを丸ごと抱えこむメリットはない（阿部，2009）ともいわれている。何よりも様々な配信形態によって海外の世界トップ水準の試合が放映され，国内スポーツに対する関心が低下したことで広告宣伝効果が弱まっている（荻野，2007）。つまり，従来の企業スポーツの保有目的である「社員の士気高揚」や「広告宣伝」ではステークホルダーに対する説明責任を十分に果たすことはできないと考えられる。

ところで，これまでわが国のスポーツ経営研究者のなかでは，テーマとして企業スポーツの経済的目的が取り上げられることが多い（e. g. ゼネラルマネジャー導入の必要性など）。しかしながら，中村（2019）によれば，企業スポーツ存続のマネジメントにとって重要なものは，単に経済的なものだけではないことが指摘されている。つまり，企業スポーツを存続させるために，その企業内で経済的な意味や機能があることを目指すだけでなく，企業スポーツが日本社会でもつ様々な意味にも配慮する必要があるということである（中村，2019）。そこで打開策の一つとして，先進企業の中には Corporate Social Responsibility（以下，CSR）を専門に担当する部署を設置する企業が増加している。これは社会的責任に積極的に取り組む企業は，社会的信用力が高まると同時に，リスク管理能力が高いとみなされることで投資されやすく，中長期的に高い業績パフォーマンスを達成するという考えに基づく（阿部，2009）。このように CSR に主眼を置いて企業スポーツチームを立て直すことで，株主，投資家，雇用者，経営者，地域住民などの関係者が納得するものと考えられる。その一方で，

CSRの一環としてスポーツの振興は企業の社会的事業の一部であるということで今までは納得されていたが、最近はその説明では株主や投資家を納得させることが難しくなっていると荻野（2007）は報告しており、解決するには関連研究を進めることによる検証が必要であるとしている（e. g. CSRに基づく企業スポーツの収益性の検証、リレーションシップ・マーケティングの観点で企業スポーツの分析、人材の多様性の観点からスポーツ組織の活性化に関する研究などの検証など）。以上のことから勘案すると、関連研究を進めることによる検証が進んだことを前提に話を進めれば、中長期的にはCSRに基づいた企業スポーツチームの保有意義を合理的説明が可能かもしれないが、素早く企業価値をあげることが株主から要求される現在の状況を鑑みると、保有意義を明確に示すには即効性のある現在に則したアピールポイントが望まれる。

近年では一般社会において多様な組織に対する透明性や説明責任が強く求められるようになっており、このことはスポーツ統括組織においても例外ではない。ガバナンス体制を強化すること、その一貫として倫理的な環境整備を進めることは、当該組織にとってメリットになり（高峰，2007）、健全なガバナンスはスポーツの価値を高め、選手の利益につながるものが指摘されている（武藤，2014）。また、社会一般におけるガバナンスやコンプライアンスといった概念の浸透、スポーツ団体に対する公的支援の拡大等を背景として、スポーツ活動の担い手であるスポーツ団体における適正なガバナンスの確保に対する社会的要請が高まり、国民の関心事となっている（柿澤，2019）。このことはスポーツ団体の役割として、「スポーツを行う者の権利利益の保護、心身の健康の保持増進及び安全の確保に配慮しつつ、スポーツの推進に主体的に取り組む」（第5条第1項）「事業を適正に行うため、その運営の透明性の確保を図るとともに、その事業活動に関し、自らが遵守すべき基準を作成する」（第5条第2項）「スポーツに関する紛争について迅速かつ適正な解決に努める」（第5条第3項）などが挙げられていることから裏付けられている『スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞』（スポーツ庁）。そこで、組織の健全性について即効性があり現在に則した形でアピールするには、適正なガバナンスで組織運営できていることを、チェックリストに基づいて公表することが肝要である。企業スポーツチームが適切な組織運営を実行するにあたって、まずはそのチームの所属するスポーツ団体である National Federations（以下、NF）との連携が必要となるため、NFのガバナンス能力が重要ポイントとなる（石井，2006）。NFは、国内において特定のスポーツを統括して広範な役割を担いそのスポーツに関わる人々の拠りどころとなる団体である『スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞』（スポーツ庁）。以上のことから、スポーツ庁が作成した『スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞』（スポーツ庁）に対するNFの報告書を用いて検討することを本研究で扱うことで、NF組織の健全性を明らかにする。このガバナンスコードは、スポーツ団体が適切な組織運営を行うための原則・規範として、スポーツ庁が策定したものである。不祥事案の未然防止にとどまらず、スポーツの価値が最大限発揮されるようその重要な担

い手であるスポーツ団体における適正なガバナンスの確保を図ることを目的としており『スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞』（スポーツ庁）、次のような13の原則で構成されている。原則1：組織運営等に関する基本計画を策定し公表すべきである。原則2：適切な組織運営を確保するための役員等の体制を整備すべきである。原則3：組織運営等に必要の規程を整備すべきである。原則4：コンプライアンス委員会を設置すべきである。原則5：コンプライアンス強化のための教育を実施すべきである。原則6：法務、会計等の体制を構築すべきである。原則7：適切な情報開示を行うべきである。原則8：利益相反を適切に管理すべきである。原則9：通報制度を構築すべきである。原則10：懲罰制度を構築すべきである。原則11：選手、指導者等との間の紛争の迅速かつ適正な解決に取り組むべきである。原則12：危機管理及び不祥事対応体制を構築すべきである。原則13：地方組織等に対するガバナンスの確保、コンプライアンスの強化等に係る指導、助言及び支援を行うべきである。なお本研究では、NFのうちJapan Amateur Baseball Association（以下、JABA）を調査対象として絞った。

Ⅱ. NF（JABA）とスポーツ庁におけるガバナンスの関係性について

本研究では、スポーツ庁が作成した『スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞』（スポーツ庁）に対するJABA組織の報告書である『スポーツ団体ガバナンスコード』（日本野球連盟）を用いて、JABA組織の健全性と公共性を明らかにすることを目的とした。方法は、スポーツ庁が作成した『スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞』（スポーツ庁）に対して、JABA組織が対応した『スポーツ団体ガバナンスコード』（日本野球連盟）の過去3回分の自己説明（「ガバナンスコード自己説明（JABA）2021年03月公開版（「2020年適合性審査結果」含む）」「ガバナンスコード自己説明（JABA）2021年10月公開版」「ガバナンスコード自己説明（JABA）2022年10月公開版」）を用いて、審査項目の通し番号ごとに過去3回分の変化について検討した。

また、スポーツガバナンスを考える場合には、誰による、どこに対するガバナンスなのかが重要となる（武藤，2013）。そこで、『スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞』（スポーツ庁）に対するJABA組織の対応した『スポーツ団体ガバナンスコード』（日本野球連盟）から、運用する立場と利用する立場の観点から、JABA組織、選手、加盟チーム、チームの親会社（出資者）、審判、野球に携わる市民、一般市民の中から、主な対象を判定した。

1. 原則1：事業計画

原則1のガバナンスコードは、「組織運営等に関する基本計画を策定し公表すべきである」と定められている。

JABA自己説明の審査項目通し番号1、2である「(1) 組織運営に関する中長期基本計画

を策定し公表すること」「(2) 組織運営の強化に関する人材の採用及び育成に関する計画を策定し公表すること」については、2021年5月に新たに企画広報委員会を設置して（旧将来構想プロジェクト特別委員会）、議論を重ねた上で「第1期中期基本計画案」が2022年3月に公表（2022年度第1回臨時理事会で承認）されたことが、調査対象期間中の変化である。

JABA 自己説明の審査項目通し番号3である「(3) 財務の健全性確保に関する計画を策定し公表すること」については、「財務の健全性確保に関する計画」を作成したことが調査対象期間中の変化である。

以上の事業計画に関するガバナンスコードに対する JABA の対応から、事業計画を立案するまでは概ね良好であると言える。また、人材育成の観点から研修の必要性を掲げているが、順調に実施できているようである。しかし、具体的な計画について Web 閲覧に制限をかけており、一般公開されていない。運用する立場における主な対象が JABA 組織、利用する立場における主な対象が JABA 組織、選手、加盟チーム、チームの親会社（出資者）、審判と判定したこと（表1）も併せて考察すると、一般市民に関しては、利用する対象として想定していないのかもしれない。また、公開されている『スポーツ団体ガバナンスコード』（日本野球連盟）の報告書の一部である「財務の健全性確保に関する計画」については作成してはいるものの、「計画」に該当する箇所は6ページある中の最後の半ページであり、財源確保をするための具体的な計画には至っていないと考えられる。スポーツ庁の『スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞』（スポーツ庁）においても、「NFにおいてはガバナンスの確保のためにも経営基盤の強化に戦略的に取り組む必要があると考えられる。」と提言されていることから、具体的な財源確保のための施策が今後 JABA には求められるであろう。財源確保をするための計画とその実現次第で、親会社が今後継続的にチームに出資

表1 「原則1 組織運営等に関する基本計画を策定し公表すべきである」における対象

通し番号	審査項目	運用する立場							利用する立場							自己チェック
		一般市民	野球市民	選手	加盟チーム	親会社	審判	JABA	一般市民	野球市民	選手	加盟チーム	親会社	審判	JABA	
1	(1) 組織運営に関する中長期基本計画を策定し公表すること	×	×	×	×	×	×	◎	△	△	○	○	○	○	◎	B
2	(2) 組織運営の強化に関する人材の採用及び育成に関する計画を策定し公表すること	×	×	×	×	×	×	◎	△	△	○	○	○	○	◎	B
3	(3) 財務の健全性確保に関する計画を策定し公表すること	×	×	×	×	×	×	◎	△	△	○	○	○	○	◎	B

◎：直接的な対象，○：やや対象，△：間接的な対象，×：無関係，—：審査対象外

野球市民：野球に携わる市民，親会社：チームの親会社（出資者），JABA：JABA 組織

自己チェック：2020年度の適合性審査結果における自己チェック記載内容（A：現行のままで問題なし，B：ガバナンスコードに対応，N：審査対象外）

するかどうかにも関わってくるので、迅速な対応が必要となってくると考えられる。

2. 原則2：役員人事

原則2のガバナンスコードは、「適切な組織運営を確保するための役員等の体制を整備すべきである。」と定められている。

JABA 自己説明の審査項目通し番号4、5である「(1) 組織の役員及び評議員の構成等における多様性の確保を図ること①外部理事の目標割合（25%以上）及び女性理事の目標割合（40%以上）を設定するとともに、その達成に向けた具体的な方策を講じること②評議員会を置く NFにおいては、外部評議員及び女性評議員の目標割合を設定するとともに、その達成に向けた具体的な方策を講じること」について、外部の理事および評議委員については、2021年度役員改選時に25%の目標を達成していることから、順調に進んでいると考えられる。一方で、女性理事および評議委員については40%の目標には到達できていない。これは、理事および評議委員ともにJABAが提示しているように、現行の定款施行細則第2条（評議委員）および第3条（理事）で女性人事選出に関する定めがないため、まずは定款施行細則を改訂して達成できる仕組みを構築する必要があることが最大の要因である。これについては、調査対象期間中同様に述べていることから、女性理事および評議委員の選出にかなり苦労していると考えられる。選出対象となり得る人材に女性の絶対数が少ないものと考えられる。

JABA 自己説明の審査項目通し番号6である「(1) 組織の役員及び評議員の構成等における多様性の確保を図ること③アスリート委員会を設置し、その意見を組織運営に反映させるための具体的な方策を講じること」については、「アスリート委員会」を設置したことや、国際大会等に参加する選手の選考基準やアスリートの権利利益の保護に関係する条文を作成するという、2つの行動を起こせたことは評価できるのではないかと考えられる。

JABA 自己説明の審査項目通し番号7である「(2) 理事会を適正な規模とし、実効性の確保を図ること」については、企画広報委員会と、その後にそれに伴う事業統轄委員会を企画広報委員会に一本するなど、現状にあった組織運営がなされていると考えられる。『スポーツ団体ガバナンスコード』（日本野球連盟）の「2020年適合性審査結果」の自己チェックにおいてもA評価を示していることから、既に整備されているものと考えられる。

JABA 自己説明の審査項目通し番号8である「(3) 役員等の新陳代謝を図る仕組みを設けること①理事の就任時の年齢に制限を設けること」については、「外部理事の代表理事に関しては定年制を適用しないことができる」と2021年5月定時評議員会で定款を変更したことから、内部組織だけで決定するような体質にはしないようにとする姿勢が伺える。

JABA 自己説明の審査項目通し番号9である「(3) 役員等の新陳代謝を図る仕組みを設けること②理事が原則として10年を超えて在任することがないよう再任回数の上限を設けること」については、理事が原則として10年を超えて在任することがないよう再任回数の上

限を設けることで、役員等の新陳代謝を図る仕組みを新たに設けつつも、当該理事が新たに又は継続して代表理事又は業務執行理事を務めることが不可欠であると特別な事情がある場合に、柔軟に対応できるように 2021 年 5 月定時評議員会において定款の改定を行った点は、現場に則した対応ができていると評価できる。

JABA 自己説明の審査項目通し番号 10 である「(4) 独立した諮問委員会として役員候補者選考委員会を設置し、構成員に有識者を配置すること」については、「理事会推薦役員等候補者選定委員会」に外部理事を積極的に登用したことや、非理事が過半数となる役員等候補者選考委員会を設置する予定であることなど、内部関係者で役員を連続して務められないような仕組みを積極的に実施していることが伺える。

以上の役員人事に関するガバナンスコードに対する JABA の対応から、運用・利用する立場ともに JABA 組織が主な対象であろうと判定した(表 2)。なお、JABA 自己説明の審査項目通し番号 6 の「(1) 組織の役員及び評議員の構成等における多様性の確保を図ること③アスリート委員会を設置し、その意見を組織運営に反映させるための具体的な方策を講じること」においては「アスリート委員会」設置に関する案件なので、選手と加盟チームも運用・利用する立場ともに主な対象として含めた。運用・利用いずれも対象は JABA 組織中心で展開されていると見て取れるが、昨今のコーポレートガバナンスに倣って、開かれた役員人事を展開しようとする姿勢が見受けられたことから、公共性が意識されていると考えられる。また、スポーツ庁が求めるガバナンスコードで無理に推し進めるのではなく、この短期間でありながらも JABA の組織に沿った形式で役員人事に関するルールを作り上げようとする姿勢が伺えた。一方で、女性役員人事については、改善はみられるものの苦戦している状況が見受けられる。スポーツ庁としては、それなりに時間がかかることを想定して柔軟な対応が必要なのかもしれない。

3. 原則 3：組織運営規定

原則 3 のガバナンスコードは、「組織運営等に必要な規程を整備すべきである。」と定められている。

JABA 自己説明の審査項目通し番号 11, 12, 13, 14, 15, 16, 19 である「(1) NF 及びその役職員その他構成員が適用対象となる法令を遵守するために必要な規程を整備すること」「(2) その他組織運営に必要な規程を整備すること①法人の運営に関して必要となる一般的な規程を整備しているか②法人の業務に関する規程を整備しているか③法人の役職員の報酬等に関する規程を整備しているか④法人の財産に関する規程を整備しているか⑤財政的基盤を整えるための規程を整備しているか」「(5) 相談内容に応じて適切な弁護士への相談ルートを確認するなど、専門家に日常的に相談や問い合わせをできる体制を確認すること」について、調査対象期間中で報告書の変化は見られず、『スポーツ団体ガバナンスコード』(日本野球連盟)の「2020 年適合性審査結果」の自己チェックにおいて A 評価を示していること

表2 「原則2 適切な組織運営を確保するための役員等の体制を整備すべきである」における対象

通し番号	審査項目	運用する立場							利用する立場							自己チェック
		一般市民	野球市民	選手	加盟チーム	親会社	審判	JABA	一般市民	野球市民	選手	加盟チーム	親会社	審判	JABA	
4	(1) 組織の役員及び評議員の構成等における多様性の確保を図ること①外部理事の目標割合(25%以上)及び女性理事の目標割合(40%以上)を設定するとともに、その達成に向けた具体的な方策を講じること	×	×	×	×	×	×	◎	△	△	△	△	△	△	◎	B
5	(1) 組織の役員及び評議員の構成等における多様性の確保を図ること②評議員会を置くNFにおいては、外部評議員及び女性評議員の目標割合を設定するとともに、その達成に向けた具体的な方策を講じること	×	×	×	×	×	×	◎	△	△	△	△	△	△	◎	B
6	(1) 組織の役員及び評議員の構成等における多様性の確保を図ること③アスリート委員会を設置し、その意見を組織運営に反映させるための具体的な方策を講じること	×	×	◎	○	×	×	◎	△	△	◎	○	△	△	◎	B
7	(2) 理事会を適正な規模とし、実効性の確保を図ること	×	×	×	×	×	×	◎	△	△	△	△	△	△	◎	A
8	(3) 役員等の新陳代謝を図る仕組みを設けること①理事の就任時の年齢に制限を設けること	×	×	×	×	×	×	◎	△	△	△	△	△	△	◎	B
9	(3) 役員等の新陳代謝を図る仕組みを設けること②理事が原則として10年を超えて在任することがないように再任回数の上限を設けること	×	×	×	×	×	×	◎	△	△	△	△	△	△	◎	B
10	(4) 独立した諮問委員会として役員候補者選考委員会を設置し、構成員に有識者を配置すること	×	×	×	×	×	×	◎	△	△	△	△	△	△	◎	B

◎：直接的な対象，○：やや対象，△：間接的な対象，×：無関係，—：審査対象外

野球市民：野球に携わる市民，親会社：チームの親会社（出資者），JABA：JABA組織

自己チェック：2020年度の適合性審査結果における自己チェック記載内容（A：現行のままで問題なし，B：ガバナンスコードに対応，N：審査対象外）

からも、既に整備されていると思われる。

JABA 自己説明の審査項目通し番号 17, 18 である「(3) 代表選手の公平かつ合理的な選考に関する規程その他選手の権利保護に関する規程を整備すること」「(4) 審判員の公平か

つ合理的な選考に関する規程を整備すること」について、代表選手および代表審判を選考する規定について、積極的に改善しようとする試みがみられた。また、存在している規定ではあるが「選手の権利保護については、選手選考決定に対する不服申し立ては、公益財団法人日本スポーツ仲裁機構「スポーツ仲裁規則」に従ってなされる仲裁により解決するものとしている。」としており、選手の権利を守る体制は整えられている。選考の透明性確保は多くの社会の目から求められてきているので、現状の世論を意識した結果であろうと考えられる。

以上の組織運営規定に関するガバナンスコードに対する JABA の対応から、運用・利用する立場ともに主な対象は JABA 組織と判定した（表 3）。なお、通し番号「16」においては「財源基盤確保」に関する案件なので主な利用対象に選手、加盟チーム、チームの親会社（出資者）、審判も含めた。通し番号「17」「18」においては「選手選考」に関する案件なので主な利用対象に選手、加盟チーム、審判も含めた。また、通し番号「19」においては「日常的な相談ルート確保」に関する案件なので、野球に携わる市民までを、利用する立場の主な対象として含めた。JABA の従来の規定でガバナンスコードの求められている内容通りに概ね備えられていることが明らかになった。人気スポーツの野球だけあって、社会の目に常にさらされていることから、このような規定はしっかりと整備されていたと考えられる。

4. 原則 4：法令遵守（環境）

原則 4 のガバナンスコードは、「コンプライアンス委員会を設置すべきである。」と定められている。

JABA 自己説明の審査項目通し番号 20 である「(1) コンプライアンス委員会を設置し運営すること」について、コンプライアンスの女性委員を 2 名増加したことや、役職員等へコンプライアンス教育計画、コンプライアンス窓口の一本化など、コンプライアンス委員会を単に設置することにとどまらず、研修活動を積極的に実施可能な環境整備などを促進している様子が伺える。

JABA 自己説明の審査項目通し番号 21 である「(2) コンプライアンス委員会の構成員に弁護士、公認会計士、学識経験者等の有識者を配置すること」について、調査対象期間中で報告書の変化は見られず、既に整備されていると思われる。弁護士以外の公認会計士や学識経験者は現状では配置していないが、『スポーツ団体ガバナンスコード』（日本野球連盟）の「2020 年適合性審査結果」の自己チェックにおいて A 評価を示しているなので、これで良いのかもしれない。

以上の法令遵守（環境）に関するガバナンスコードに対する JABA の対応から、運用する立場における主な対象は JABA 組織、利用する立場における主な対象は JABA 組織、選手、加盟チーム、審判であろうと判定した（表 4）。ガバナンスコードの要求通りに適切に対応するだけでなく、役職員に対する研修活動や、コンプライアンス窓口の利用が円滑になる

表3 「原則3 組織運営等に必要な規程を整備すべきである」における対象

通し番号	審査項目	運用する立場							利用する立場							自己チェック
		一般市民	野球市民	選手	加盟チーム	親会社	審判	JABA	一般市民	野球市民	選手	加盟チーム	親会社	審判	JABA	
11	(1) NF 及びその役職員その他構成員が適用対象となる法令を遵守するために必要な規程を整備すること	×	×	×	×	×	×	◎	△	△	△	△	△	△	◎	A
12	(2) その他組織運営に必要な規程を整備すること①法人の運営に関して必要となる一般的な規程を整備しているか	×	×	×	×	×	×	◎	△	△	△	△	△	△	◎	A
13	(2) その他組織運営に必要な規程を整備すること②法人の業務に関する規程を整備しているか	×	×	×	×	×	×	◎	△	△	△	△	△	△	◎	A
14	(2) その他組織運営に必要な規程を整備すること③法人の役職員の報酬等に関する規程を整備しているか	×	×	×	×	×	×	◎	△	△	△	△	△	△	◎	A
15	(2) その他組織運営に必要な規程を整備すること④法人の財産に関する規程を整備しているか	×	×	×	×	×	×	◎	△	△	△	△	△	△	◎	A
16	(2) その他組織運営に必要な規程を整備すること⑤財政的基盤を整えるための規程を整備しているか	×	×	×	×	×	×	◎	△	△	◎	◎	◎	◎	◎	A
17	(3) 代表選手の公平かつ合理的な選考に関する規程その他選手の権利保護に関する規程を整備すること	×	×	×	×	×	×	◎	△	△	◎	○	△	△	◎	B
18	(4) 審判員の公平かつ合理的な選考に関する規程を整備すること	×	×	×	×	×	×	◎	△	△	△	△	△	◎	◎	B
19	(5) 相談内容に応じて適切な弁護士への相談ルートを確保するなど、専門家に日常的に相談や問い合わせをできる体制を確保すること	×	×	×	×	×	×	◎	△	◎	◎	◎	◎	◎	◎	A

◎：直接的な対象，○：やや対象，△：間接的な対象，×：無関係，—：審査対象外

野球市民：野球に携わる市民，親会社：チームの親会社（出資者），JABA：JABA 組織

自己チェック：2020 年度の適合性審査結果における自己チェック記載内容（A：現行のままで問題なし，B：ガバナンスコードに対応，N：審査対象外）

ような環境整備が進められている。昨今，スポーツ界における不祥事が多く報告されているため世間の目は厳しくなっており，一度不祥事を起こすと信用を取り戻すにはかなりの時間と労力がかかると考えられる。不祥事を未然に防ぐためにも，法令遵守の環境を整える姿勢

表4 「原則4 コンプライアンス委員会を設置すべきである」における対象

通し番号	審査項目	運用する立場							利用する立場							自己チェック
		一般市民	野球市民	選手	加盟チーム	親会社	審判	JABA	一般市民	野球市民	選手	加盟チーム	親会社	審判	JABA	
20	(1) コンプライアンス委員会を設置し運営すること	×	×	×	×	×	×	◎	×	×	◎	◎	△	◎	◎	B
21	(2) コンプライアンス委員会の構成員に弁護士、公認会計士、学識経験者等の有識者を配置すること	×	×	×	×	×	×	◎	×	×	◎	◎	△	◎	◎	A

◎：直接的な対象，○：やや対象，△：間接的な対象，×：無関係，—：審査対象外

野球市民：野球に携わる市民，親会社：チームの親会社（出資者），JABA：JABA組織

自己チェック：2020年度の適合性審査結果における自己チェック記載内容（A：現行のままで問題なし，B：ガバナンスコードに対応，N：審査対象外）

が見受けられる。

5. 原則5：法令遵守（研修）

原則5のガバナンスコードは、「コンプライアンス強化のための教育を実施すべきである」と定められている。

JABA自己説明の審査項目通し番号22、23、24である「(1) NF役職員向けのコンプライアンス教育を実施すること」「(2) 選手及び指導者向けのコンプライアンス教育を実施すること」「(3) 審判員向けのコンプライアンス教育を実施すること」について、JABAは2014年7月に「日本野球連盟コンプライアンス指針」を制定しており（役員・指導者・選手を含めた全ての競技関係者に対する行動規範）、規定は既に整備されていたが、役職員、監督、コーチ、スタッフ、選手、審判に対してコンプライアンス教育・研修を積極的に実施した。

以上の法令遵守（研修）に関するガバナンスコードに対するJABAの対応から、運用する立場における主な対象はJABA組織、利用する立場における主な対象は研修対象であるJABA組織（役職員）、選手、加盟チーム、審判であろうと判定した（表5）。原則4である法令遵守の環境を整えるためにコンプライアンス委員会設置するのだが、委員会設置のみでは法令遵守の環境は組織全体に浸透していかない。原則5のコンプライアンス強化のための教育を実施してこそ、法令遵守の環境を組織全体に行き届かせられると考えられる。以上のことから、法令遵守を組織で徹底することで不祥事を未然に防ごうとする姿勢が見受けられる。

6. 原則6：法務会計

原則6のガバナンスコードは、「法務、会計等の体制を構築すべきである」と定められて

表5 「原則5 コンプライアンス強化のための教育を実施すべきである」における対象

通し番号	審査項目	運用する立場							利用する立場							自己チェック
		一般市民	野球市民	選手	加盟チーム	親会社	審判	JABA	一般市民	野球市民	選手	加盟チーム	親会社	審判	JABA	
22	(1) NF 役職員向けのコンプライアンス教育を実施すること	×	×	×	×	×	×	◎	×	×	×	×	×	×	◎	B
23	(2) 選手及び指導者向けのコンプライアンス教育を実施すること	×	×	×	×	×	×	◎	×	×	◎	◎	△	×	△	A
24	(3) 審判員向けのコンプライアンス教育を実施すること	×	×	×	×	×	×	◎	×	×	×	×	×	◎	△	B

◎：直接的な対象，○：やや対象，△：間接的な対象，×：無関係，—：審査対象外

野球市民：野球に携わる市民，親会社：チームの親会社（出資者），JABA：JABA 組織

自己チェック：2020 年度の適合性審査結果における自己チェック記載内容（A：現行のままで問題なし，B：ガバナンスコードに対応，N：審査対象外）

いる。

JABA 自己説明の審査項目通し番号 25, 26, 27 である「(1) 法律，税務，会計等の専門家のサポートを日常的に受けることができる体制を構築すること」「(2) 財務・経理の処理を適切に行い，公正な会計原則を遵守すること」「(3) 国庫補助金等の利用に関し，適正な使用のために求められる法令，ガイドライン等を遵守すること」について，調査対象期間中の報告書で変化は見られず，『スポーツ団体ガバナンスコード』（日本野球連盟）の「2020 年適合性審査結果」の自己チェックにおいて A 評価を示していることから，既に整備されていると思われる。

以上の法務会計に関するガバナンスコードに対する JABA の対応から，運用・利用する立場ともに主な対象は JABA 組織であろうと判定した（表 6）。法務会計関連については既に従来から整備されており，堅実な組織であることが伺える。ただし，これらのガバナンスコードは一般企業からすれば，当然整備されているべきことであるとも言える。

7. 原則 7：情報開示

原則 7 のガバナンスコードは，「適切な情報開示を行うべきである。」と定められている。

JABA 自己説明の審査項目通し番号 28 である「(1) 財務情報等について，法令に基づく開示を行うこと」について，調査対象期間中の報告書で変化は見られず，『スポーツ団体ガバナンスコード』（日本野球連盟）の「2020 年適合性審査結果」の自己チェックにおいて A 評価を示していることから，既に整備されていると思われる。

JABA 自己説明の審査項目通し番号 29 ある「(2) 法令に基づく開示以外の情報開示も主体的に行うこと ①選手選考基準を含む選手選考に関する情報を開示すること」について，

表6 「原則6 法務、会計等の体制を構築すべきである」における対象

通し番号	審査項目	運用する立場							利用する立場							自己チェック
		一般市民	野球市民	選手	加盟チーム	親会社	審判	JABA	一般市民	野球市民	選手	加盟チーム	親会社	審判	JABA	
25	(1) 法律、税務、会計等の専門家のサポートを日常的に受けることができる体制を構築すること	×	×	×	×	×	×	◎	△	△	△	△	△	△	◎	A
26	(2) 財務・経理の処理を適切に行い、公正な会計原則を遵守すること	×	×	×	×	×	×	◎	△	△	△	△	△	△	◎	A
27	(3) 国庫補助金等の利用に関し、適正な使用のために求められる法令、ガイドライン等を遵守すること	×	×	×	×	×	×	◎	△	△	△	△	△	△	◎	A

◎：直接的な対象，○：やや対象，△：間接的な対象，×：無関係，—：審査対象外

野球市民：野球に携わる市民，親会社：チームの親会社（出資者），JABA：JABA組織

自己チェック：2020年度の適合性審査結果における自己チェック記載内容（A：現行のままで問題なし，B：ガバナンスコードに対応，N：審査対象外）

『スポーツ団体ガバナンスコード』（日本野球連盟）の「ガバナンスコード自己説明（JABA）2021年03月公開版」「ガバナンスコード自己説明（JABA）2021年10月公開版」までは「BFJ（全日本野球協会）は選手選考委員会規程策定作業を行っており，同協会の理事会承認後は，同規程に則り進めておく」とあるように，ベースとなる規定が定まっていなかったので動き出せなかったが，「ガバナンスコード自己説明（JABA）2022年10月公開版」の時点では選手選考基準に関する情報を事前に開示することが示された。このようなことから，状況に応じて順応していく体制ができていると考えられる。

JABA自己説明の審査項目通し番号30である「(2) 法令に基づく開示以外の情報開示も主体的に行うこと ②ガバナンスコードの遵守状況に関する情報等を開示すること」について，本研究の調査対象である，スポーツ庁が作成した『スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞』（スポーツ庁）に対して，JABA組織が対応した『スポーツ団体ガバナンスコード』（日本野球連盟）の過去3回分の自己説明が公開されており，「2020年適合性審査結果」の自己チェックにおいてA評価を示していることから，既に整備されていると思われる。

以上の情報開示に関するガバナンスコードに対するJABAの対応から，運用する立場における主な対象はJABA組織，利用する立場は選手，加盟チーム，チームの親会社（出資者），審判，野球に携わる市民，一般市民まで広く対象であろうと判定した（表7）。こうしたことから，情報開示を積極的に実施しようとする姿勢が見受けられる。一方で，上述したように一部はWeb上で一般公開されていない情報もある（e.g.「第1期中期基本計画案など」）。

表7 「原則7 適切な情報開示を行うべきである」における対象

通し番号	審査項目	運用する立場							利用する立場							自己チェック
		一般市民	野球市民	選手	加盟チーム	親会社	審判	JABA	一般市民	野球市民	選手	加盟チーム	親会社	審判	JABA	
28	(1) 財務情報等について、法令に基づく開示を行うこと	×	×	×	×	×	×	○	○	○	○	○	○	○	×	A
29	(2) 法令に基づく開示以外の情報開示も主体的に行うこと ①選手選考基準を含む選手選考に関する情報を開示すること	×	×	×	×	×	×	○	○	○	○	○	○	○	×	B
30	(2) 法令に基づく開示以外の情報開示も主体的に行うこと ②ガバナンスコードの遵守状況に関する情報等を開示すること	×	×	×	×	×	×	○	○	○	○	○	○	○	×	B

◎：直接的な対象，○：やや対象，△：間接的な対象，×：無関係，—：審査対象外

野球市民：野球に携わる市民，親会社：チームの親会社（出資者），JABA：JABA組織

自己チェック：2020年度の適合性審査結果における自己チェック記載内容（A：現行のままで問題なし，B：ガバナンスコードに対応，N：審査対象外）

今後は詳細にわたる情報開示が求められると考えられる。

8. 原則8：利益相反

原則8のガバナンスコードは、「利益相反を適切に管理すべきである」と定められている。

JABA自己説明の審査項目通し番号31，32である「(1) 役職員，選手，指導者等の関連当事者とNFとの間に生じ得る利益相反を適切に管理すること」「(2) 利益相反ポリシーを作成すること」について，利益相反ポリシーを作成していなかったが（2回目までの報告書に記載），調査対象期間中に利益相反ポリシーを作成して対応していた。

以上の利益相反に関するガバナンスコードに対するJABAの対応から，運用する立場における主な対象はJABA組織，利用する立場における主な対象はJABA組織，選手，加盟チーム，審判であろうと判定した（表8）。利益相反ポリシーを作成していることから，ガバナンスコードに迅速に対応していく体制ができていると考えられる。

9. 原則9：通報制度

原則9のガバナンスコードは、「通報制度を構築すべきである」と定められている。

JABA自己説明の審査項目通し番号33である「(1) 通報制度を設けること」について，NFだけではなく各地区「相談受付窓口」の担当者に対しての研修（意識付け）を2022年2月のコンプライアンス委員会において実施した。

表 8 「原則 8 利益相反を適切に管理すべきである」における対象

通し 番号	審査項目	運用する立場							利用する立場							自己 チェック
		一般 市民	野球 市民	選手	加盟 チーム	親会 社	審判	JABA	一般 市民	野球 市民	選手	加盟 チーム	親会 社	審判	JABA	
31	(1) 役職員、選手、指導者等の関連当事者と NF との間に生じ得る利益相反を適切に管理すること	×	×	×	×	×	×	◎	△	△	◎	◎	△	◎	◎	B
32	(2) 利益相反ポリシーを作成すること	×	×	×	×	×	×	◎	△	△	◎	◎	△	◎	◎	B

◎：直接的な対象，○：やや対象，△：間接的な対象，×：無関係，—：審査対象外

野球市民：野球に携わる市民，親会社：チームの親会社（出資者），JABA：JABA 組織

自己チェック：2020 年度の適合性審査結果における自己チェック記載内容（A：現行のままで問題なし，B：ガバナンスコードに対応，N：審査対象外）

表 9 「原則 9 通報制度を構築すべきである」における対象

通し 番号	審査項目	運用する立場							利用する立場							自己 チェック
		一般 市民	野球 市民	選手	加盟 チーム	親会 社	審判	JABA	一般 市民	野球 市民	選手	加盟 チーム	親会 社	審判	JABA	
33	(1) 通報制度を設けること	×	×	×	×	×	×	◎	○	○	◎	◎	○	◎	◎	B
34	(2) 通報制度の運用体制は、弁護士、公認会計士、学識経験者等の有識者を中心に整備すること	×	×	×	×	×	×	◎	○	○	◎	◎	○	◎	◎	A

◎：直接的な対象，○：やや対象，△：間接的な対象，×：無関係，—：審査対象外

野球市民：野球に携わる市民，親会社：チームの親会社（出資者），JABA：JABA 組織

自己チェック：2020 年度の適合性審査結果における自己チェック記載内容（A：現行のままで問題なし，B：ガバナンスコードに対応，N：審査対象外）

JABA 自己説明の審査項目通し番号 34 である「(2) 通報制度の運用体制は、弁護士、公認会計士、学識経験者等の有識者を中心に整備すること」について、調査対象期間中の報告書で変化は見られず、『スポーツ団体ガバナンスコード』（日本野球連盟）の「2020 年適合性審査結果」の自己チェックにおいて A 評価を示していることから、既に整備されていると思われる。

以上の通報制度に関するガバナンスコードに対する JABA の対応から、運用する立場における主な対象は JABA 組織、利用する立場は JABA 組織、選手、加盟チーム、チームの親会社（出資者）、審判、野球に携わる市民、一般市民まで広く対象であろうと判定した（表 9）。各地区「相談受付窓口」の担当者に対しての研修を 2022 年 2 月のコンプライアンス委員会において実施したことからも、通報制度を整備しようとする意識が見受けられる。通報制度

を整備しておくことは、不祥事による組織の損失を少なく抑えられると考えられる。その効果を発揮させるためにも、NFだけではなく各地区にも研修を行ったことは有意義であると考えられる。

10. 原則 10：懲罰制度

原則 10 のガバナンスコードは、「懲罰制度を構築すべきである」と定められている。

JABA 自己説明の審査項目通し番号 35 である「(1) 懲罰制度における禁止行為、処分対象者、処分の内容及び処分に至るまでの手続を定め、周知すること」について、規程が整備されていなかったが、調査対象期間中に「処分決定に関する不服申立に関する規則」を制定することで対応した。

JABA 自己説明の審査項目通し番号 36 である「(2) 処分審査を行う者は、中立性及び専門性を有すること」について、調査対象期間中の報告書で変化は見られず、『スポーツ団体ガバナンスコード』（日本野球連盟）の「2020 年適合性審査結果」の自己チェックにおいて A 評価を示していることから、既に整備されていると思われる。

以上の懲罰制度に関するガバナンスコードに対する JABA の対応から、運用する立場における主な対象は JABA 組織、利用する立場における主な対象は JABA 組織、選手、加盟チーム、審判であろうと判定した（表 10）。「処分決定に関する不服申立に関する規則」を制定し、処分審査を行う者の中立性と専門性を確保していることから、適切な懲罰制度を JABA 組織は有しているといえる。

11. 原則 11：選手指導者紛争

原則 11 のガバナンスコードは、「選手、指導者等との間の紛争の迅速かつ適正な解決に取

表 10 「原則 10 懲罰制度を構築すべきである」における対象

通し番号	審査項目	運用する立場							利用する立場							自己チェック
		一般市民	野球市民	選手	加盟チーム	親会社	審判	JABA	一般市民	野球市民	選手	加盟チーム	親会社	審判	JABA	
35	(1) 懲罰制度における禁止行為、処分対象者、処分の内容及び処分に至るまでの手続を定め、周知すること	×	×	×	×	×	×	◎	×	×	◎	◎	△	◎	◎	B
36	(2) 処分審査を行う者は、中立性及び専門性を有すること	×	×	×	×	×	×	◎	×	×	◎	◎	△	◎	◎	A

◎：直接的な対象、○：やや対象、△：間接的な対象、×：無関係、—：審査対象外

野球市民：野球に携わる市民、親会社：チームの親会社（出資者）、JABA：JABA 組織

自己チェック：2020 年度の適合性審査結果における自己チェック記載内容（A：現行のままで問題なし、B：ガバナンスコードに対応、N：審査対象外）

表 11 「原則 11 選手、指導者等との間の紛争の迅速かつ適正な解決に取り組むべきである」における対象

通し番号	審査項目	運用する立場							利用する立場							自己チェック
		一般市民	野球市民	選手	加盟チーム	親会社	審判	JABA	一般市民	野球市民	選手	加盟チーム	親会社	審判	JABA	
37	(1) NF における懲罰や紛争について、公益財団法人日本スポーツ仲裁機構によるスポーツ仲裁を利用できるよう自動応諾条項を定めること	×	×	×	×	×	×	◎	×	×	◎	◎	△	×	×	A
38	(2) スポーツ仲裁の利用が可能であることを処分対象者に通知すること	×	×	×	×	×	×	◎	×	×	◎	◎	△	×	×	B

◎：直接的な対象，○：やや対象，△：間接的な対象，×：無関係，—：審査対象外

野球市民：野球に携わる市民，親会社：チームの親会社（出資者），JABA：JABA 組織

自己チェック：2020 年度の適合性審査結果における自己チェック記載内容（A：現行のままで問題なし，B：ガバナンスコードに対応，N：審査対象外）

り組むべきである。」と定められている。

JABA 自己説明の審査項目通し番号 37 である「(1) NF における懲罰や紛争について、公益財団法人日本スポーツ仲裁機構によるスポーツ仲裁を利用できるよう自動応諾条項を定めること」について、調査対象期間中の報告書は同様に既に実行できているとのことであり、「日本スポーツ仲裁機構利用環境」は整備されていると思われる。

JABA 自己説明の審査項目通し番号 38 である「(2) スポーツ仲裁の利用が可能であることを処分対象者に通知すること」について、既に実行できているとのことだが、2021 年第 2 回定時理事会において「処分決定に対する不服申立に関する規則」を制定することで、より良い規則を作り上げようとする姿勢が見受けられる。

以上の選手指導者紛争に関するガバナンスコードに対する JABA の対応から、運用する立場における主な対象は JABA 組織、利用する立場における主な対象は選手、加盟チームであろうと判定した（表 11）。「処分決定に関する不服申立に関する規則」を制定し、処分審査を行う者の中立性と専門性を確保していることから、選手、指導者等との間の紛争の迅速かつ適正な解決に取り組む体制が整っていると考えられる。

12. 原則 12：危機管理

原則 12 のガバナンスコードは、「危機管理及び不祥事対応体制を構築すべきである。」と定められている。

JABA 自己説明の審査項目通し番号 39 である「(1) 有事のための危機管理体制を事前に構築し、危機管理マニュアルを策定すること」について、2021 年度第 2 回定時理事会にお

いて危機管理規程を制定したことから、変化が見受けられた。

JABA 自己説明の審査項目通し番号 40 である「(2) 不祥事が発生した場合は、事実調査、原因究明、責任者の処分及び再発防止策の提言について検討するための調査体制を速やかに構築すること※審査書類提出時から過去 4 年以内に不祥事が発生した場合のみ審査を実施」について、調査対象期間中の報告書は同様であり、既に実行できているとのことである。なお、JABA 自己説明の審査項目通し番号 41 である「(3) 危機管理及び不祥事対応として外部調査委員会を設置する場合、当該調査委員会は、独立性・中立性・専門性を有する外部有識者（弁護士、公認会計士、学識経験者等）を中心に構成すること※審査書類提出時から過去 4 年以内に外部調査委員会を設置した場合のみ審査を実施」については、いずれの自己説明とも「過去 4 年間に於いて、不祥事に伴う外部調査委員会は設置していない。」としており、審査対象ではない。

以上の危機管理に関するガバナンスコードに対する JABA の対応から、運用する立場における主な対象は JABA 組織、利用する立場における主な対象は JABA 組織、選手、加盟チーム、審判であろうと判定した（表 12）。JABA 組織なりの危機管理対応マニュアルはあった

表 12 「原則 12 危機管理及び不祥事対応体制を構築すべきである」における対象

		運用する立場						利用する立場								
通し 番号	審査項目	一般市民	野球市民	選手	加盟チーム	親会社	審判	JABA	一般市民	野球市民	選手	加盟チーム	親会社	審判	JABA	自己 チェック
39	(1) 有事のための危機管理体制を事前に構築し、危機管理マニュアルを策定すること	×	×	×	×	×	×	◎	×	△	○	○	△	○	◎	B
40	(2) 不祥事が発生した場合は、事実調査、原因究明、責任者の処分及び再発防止策の提言について検討するための調査体制を速やかに構築すること ※審査書類提出時から過去4年以内に不祥事が発生した場合のみ審査を実施	×	×	×	×	×	×	◎	×	△	○	○	△	○	◎	N
41	(3) 危機管理及び不祥事対応として外部調査委員会を設置する場合、当該調査委員会は、独立性・中立性・専門性を有する外部有識者（弁護士、公認会計士、学識経験者等）を中心に構成すること ※審査書類提出時から過去4年以内に外部調査委員会を設置した場合のみ審査を実施	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	N

◎：直接的な対象、○：やや対象、△：間接的な対象、×：無関係、—：審査対象外

野球市民：野球に携わる市民、親会社：チームの親会社（出資者）、JABA：JABA 組織

自己チェック：2020 年度の適合性審査結果における自己チェック記載内容（A：現行のままで問題なし、B：ガバナンスコードに対応、N：審査対象外）

ようだが、ガバナンスコードで求められている事項を遵守するべく危機管理規程を制定して対応する柔軟性を JABA 組織は有しているといえる。

13. 原則 13：地方組織

原則 13 のガバナンスコードは、「地方組織等に対するガバナンスの確保、コンプライアンスの強化等に係る指導、助言及び支援を行うべきである。」と定められている。

JABA 自己説明の審査項目通し番号 42 である「(1) 加盟規程の整備等により地方組織等との間の権限関係を明確にするとともに、地方組織等の組織運営及び業務執行について適切な指導、助言及び支援を行うこと」について、『スポーツ団体ガバナンスコード』（日本野球連盟）の「ガバナンスコード自己説明（JABA）2022 年 10 月公開版」において「①企画広報委員会は、各地区連盟等におけるガバナンス強化の方向性について検討を始めたこと（実状を把握するためのアンケート調査、主に人事登用に関するガバナンスコードに即した規定改訂の依頼）。② 2022 年中に各地区連盟への説明並びにヒアリングとそれを踏まえた統一規定作成の計画（2023 年 2 月を目途）」と変化がみられた。

JABA 自己説明の審査項目通し番号 43 である「(2) 地方組織等の運営者に対する情報提供や研修会の実施等による支援を行うこと」について、「地方組織等の運営者に対する情報提供や研修会の実施」を行ったという報告のみにとどまっており、具体的にどのようなことを実施したのかという部分にまで言及していない。

以上の地方組織に関するガバナンスコードに対する JABA の対応から、運用・利用する立場ともに主な対象は JABA 組織と判定した（表 13）。組織運営を現代に則した形で改変して

表 13 「原則 13 地方組織等に対するガバナンスの確保、コンプライアンスの強化等に係る指導、助言及び支援を行うべきである」における対象

通し番号	審査項目	運用する立場							利用する立場							自己チェック
		一般市民	野球市民	選手	加盟チーム	親会社	審判	JABA	一般市民	野球市民	選手	加盟チーム	親会社	審判	JABA	
42	(1) 加盟規程の整備等により地方組織等との間の権限関係を明確にするとともに、地方組織等の組織運営及び業務執行について適切な指導、助言及び支援を行うこと	×	×	×	×	×	×	◎	×	△	△	△	△	△	◎	B
43	(2) 地方組織等の運営者に対する情報提供や研修会の実施等による支援を行うこと	×	×	×	×	×	×	◎	×	△	△	△	△	△	◎	A

◎：直接的な対象、○：やや対象、△：間接的な対象、×：無関係、—：審査対象外

野球市民：野球に携わる市民、親会社：チームの親会社（出資者）、JABA：JABA 組織

自己チェック：2020 年度の適合性審査結果における自己チェック記載内容（A：現行のままで問題なし、B：ガバナンスコードに対応、N：審査対象外）

いくことはNFだけではなく、分化する地方においても適応させなければならない。変化がみられたのは一定の評価ができるものの、NFと比べると時間的なタイムラグを感じるので、継続的にかつ早急に改変する必要があると考えられる。分化組織である地方に対しても、問題意識をもって具体的かつ積極的な支援をすることが、各スポーツ団体の健全なガバナンスの下で運営するために欠かせないはずである。今後は段階的に地方組織を重視するようにシフトすることが望まれる。

Ⅲ. 総合考察

本研究では、スポーツ庁が作成した『スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞』（スポーツ庁）に対するJABA組織の報告書である『スポーツ団体ガバナンスコード』（日本野球連盟）を用いて、JABA組織の健全性と公共性を明らかにすることを目的とした。その結果、原則3である組織運営規定、原則4である法令遵守（環境）、原則5である法令遵守（研修）、原則6である法務会計、原則7である情報開示、原則8である利益相反、原則9である通報制度、原則10である懲罰制度、原則11である選手指導者紛争、原則12である危機管理、原則13である地方組織、以上の原則については、従来の規定でガバナンスコードの求められている内容通りに備えられている原則が多いものの、対応することが求められる原則についても柔軟に適応している体制が見受けられた。また、役員人事など開かれた組織運営をしようとする姿勢も見受けられた。したがって、JABA組織の健全性と公共性を有すると判断できる対応であった。一方で、ガバナンスコードの目標は達成できたものの、目標を掲げれば達成されるような項目で実質的な内容には踏み込めていない不十分な項目が見受けられた。具体的には、原則1の事業計画の一部である「具体的な財源確保のための施策」、原則2の役員人事の一部である「女性役員人事（理事および評議委員）」の2項目である。そこで、以下にこれらの2項目について総合考察として展開する。また、JABA自己説明の審査項目通し番号ごとに、ガバナンスコードに対するJABA組織の対応から、運用する立場と利用する立場の観点から主な対象を判定したが、その結果に対する総合考察も以下に展開することとした。

1. 具体的な財源確保のための施策

公開されている『スポーツ団体ガバナンスコード』（日本野球連盟）の報告書の一部である「財務の健全性確保に関する計画」では、財源確保のための施策は都市対抗野球頼みの状況である。しかし、1年に1度の都市対抗野球では、十分な財源確保には至らないと考えられる。また、世界的大流行を起こした新型コロナウイルス感染症のように、行動制限を強いられる不測の事態に対応するためには、都市対抗野球のみに収益を依存するのはリスクがあると考えられる。JABA組織が健全な組織運営をこの先も継続するにも、一つの大会頼みではリスクがあるため、堅実な収益モデルを形成しておきたい。しかし、JABAは公益財団法

人としての組織に属しているため、法的には収支同額の要件を満たす必要がある。税制上の優遇や公益性の維持に関わる観点から、公益財団法人は収支の健全性や透明性を確保することが求められるためである²⁾。こうした法令遵守の影響で組織の安定した収益確保のための思い切った施策ができないのかもしれない。しかしながら、収益を生むイベントを複数確保することは必要ではないであろうか。その一例として、①メインイベントである都市対抗野球本戦だけではなく、都市対抗野球予選を全てオンライン配信するなどして収益確保する、②高校野球と大学野球のような各代表の侍ジャパンのテストマッチを定期的実施するなどして収益を確保する、といったことが挙げられる。

JABA 組織自身の収益を生むイベントを複数確保することと併せて必要なのが、各チームの運営により収益を確保できるようなモデルを提供することである。例えば、トヨタ自動車は、「GAZOO SPORTS GOODS」というオンラインショップを設けており、グッズの種類も豊富である。野球に限らず複数の競技で世界レベルの選手が所属しているため、多くのファンがグッズを購入することが期待できる。このようなチームは自身のブランド価値を最大化し、そのブランドを活用したマーケティング活動を行うことで収益を得ることができると考えられる。その他にも練習拠点となるチームのスタジアムやアリーナを利用して、コンサートや特別なイベントを開催することで収益を得ることも考えられる。ただし、上述した活動を企業単独で進めるためには、それなりの初期投資が必要となる。そのような負担を近年社会人野球チームが減少しているこの時代に企業に任せるのは困難であると考えられる。そこで、JABA 組織がこのような収益を確保できるようなモデルを提供することが望まれる。そうすることで、チームの運営費を出資する親会社にとっても負担軽減となり、ステークホルダーに対する説明責任を果たすことができるのではないだろうか。バブル崩壊後に企業チームが次々に休廃部する中で、社会人野球が今後存在していくためには必要なことであると考えられる。

2. 女性役員人事（理事および評議委員）

2023 年に発表された『Global Gender Gap Report 2023』（World Economic Forum）において、日本は 146 カ国中 125 位と低迷している。議員や閣僚級ポストに占める女性の比率が低く、政治分野は 138 位と最下位グループとなっており、JABA 組織だけではなく日本全体の問題である。女性役員の不在が企業内の差別的な組織文化を反映する証拠であり、女性役員の選任は優れた企業の指標とされている（ユン、2020）。一般的に、企業の役員レベルや取締役会における性別の多様性は、企業のパフォーマンスに好影響を与えられている（Ali, Ng & Kulik, 2014; Carter, Souza, Simkins & Simpson, 2010）。最近の研究では、取締役会の女性比率が企業の財務パフォーマンスだけでなく、財務上の不正行為を減らすといった、コーポレートガバナンスの健全性を向上させることが示されている（Wahid, 2019）。以上のことから、JABA 組織のガバナンスの健全性を示すためにも女性役員の比率を増やすことは、幅

広い利用する立場の方々、特にチームの親会社にとって今後チームを継続的にサポートするかどうかの判断材料になり得る。

しかしながら、野球界では女性の進出が他のスポーツよりも特に遅れているといえる。高校野球に関していえば、全国大会で男性と同様の阪神甲子園球場を使用できるようになったのは 2021 年からであり、しかも決勝戦のみである。以前から、野球は男性文化の典型と考えられてきており（内海、2018）、戦後しばらくは「野球は女性には不適切」との社会風評が残っていた。以上のことから、多様性が求められる現代社会においてこの問題を野球界全体で解決する必要がある。そのためにも、まずは NF である JABA 組織の女性役員人事について早急に「理事、評議委員ともに女性割合が全体の 40%」という目標を達成する必要があると考えられる。

3. ガバナンスコードの対象について

審査対象外である JABA 自己説明の審査項目通し番号 41 を除いて、運用する立場の直接的な対象は、JABA 組織（42/42）であった（表 14）。利用する立場の直接的な対象は、JABA 組織（35/42）、選手（18/42）、加盟チーム（16/42）、審判（15/42）の順で多かった（表 14）。以上のことから、武藤（2013）の「スポーツガバナンスを考える場合には、誰による、どこに対するガバナンスなのかが重要となる」を基に勘案するならば、JABA のスポーツガバナンスは「JABA 組織による、JABA 組織を主とした、選手、加盟チーム、審判に対するガバナンスである」といえる。たしかに JABA で核となるのは、JABA 組織、選手、加盟チーム、審判であるので、この結果は当然とも言える。また、上述したようにガバナンスコードは、不祥事事案の未然防止にとどまらず、スポーツの価値が最大限発揮されるようその重要な担い手であるスポーツ団体における適正なガバナンスの確保を図ることを目的としていることから『スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞』（スポーツ庁）、スポー

表 14 スポーツ団体ガバナンスコードに対する JABA 組織の対応から検討した主な対象の判定表

判定	運用する立場							利用する立場						
	一般市民	野球市民	選手	加盟チーム	親会社	審判	JABA	一般市民	野球市民	選手	加盟チーム	親会社	審判	JABA
◎	0	0	1	0	0	0	42	3	4	18	16	5	15	35
○	0	0	0	1	0	0	0	2	2	5	7	5	5	0
△	0	0	0	0	0	0	0	24	27	17	17	30	18	2
×	42	42	41	41	42	42	0	13	9	2	2	2	4	5
—	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

◎：直接的な対象，○：やや対象，△：間接的な対象，×：無関係，—：審査対象外
 野球市民：野球に携わる市民，親会社：チームの親会社（出資者），JABA：JABA 組織

ツ庁が想定しているガバナンスコードの対象は JABA 組織を中心としていると考えられる。したがって、現行の JABA のガバナンスはスポーツ庁から求められるガバナンスを達成できているといえる。しかしながら、JABA で核となる JABA 組織、選手、加盟チーム、審判を支えるのは、出資するチームの親会社や、野球に携わる市民（一般市民含む）といった JABA 組織にとってのいわばステークホルダーである。また、上述したように NF は国内において特定のスポーツを統括して広範な役割を担いそのスポーツに関わる人々の拠りどころとなる団体である『スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞』（スポーツ庁）。この「スポーツに関わる人々の拠りどころ」であるためには、野球に携わる市民（一般市民含む）にもう少し目を向けるべきではないであろうか。したがって、今後はそのような JABA を支える様々な市民を対象とした、ステークホルダーを重視した組織運営を展開した方が現代に則した形であるといえる。ただし上述したように、運用する立場の対象、利用する立場の対象ともに、ガバナンスコード自体が NF を中心とした構成で作成されているともいえる。まずは中心となる組織のガバナンスを整えることが先決であるが、中長期的には NF を支えとなる出資するチームの親会社や、野球に携わる市民（一般市民含む）を重視したガバナンスコードに改変することが望まれるのではないのだろうか。

最後に、現状のガバナンスコードに対する JABA 組織の対応で、健全性と公共性の確保ができていることから、CSR の観点からも一定の効果は想定できる。しかし、上述したように、ガバナンスコードの対象が中心組織である NF に偏っている傾向にある。今後はスポーツ団体に求められる幅広い対象、JABA では「野球に携わる市民（一般市民含む）」に注力することで、JABA の CSR も高まり、組織の価値が高まるのではないだろうか。

参考文献

- 阿部晃洋（2009）「CSR に基づく企業スポーツの将来性(1)株式市場の構造変化とコーポレート・ガバナンスの変化をふまえて」『流通経済大学スポーツ健康科学部紀要』2, pp.71-80.
- 石井智（2006）「スポーツの価値と企業政策～「CSR」の視点から～」『同志社政策科学研究』8(1), pp.135-147.
- 内海和雄（2018）「女性スポーツの誕生」『広島経済大学研究論集』40(4), pp.1-21.
- 荻野勝彦（2007）「企業スポーツと人事労務管理」『日本労働研究雑誌』49(7), pp.69-79.
- 柿澤雄二（2019）「スポーツ団体のガバナンス確保に向けた政策の動向について—スポーツ団体ガバナンスコードの策定に向けて—」『現代スポーツ評論』40, pp.32-44.
- 高峰修（2007）「スポーツ統轄組織における倫理に関する環境整備の必要性—セクシュアル・ハラスメント事件を事例として—」『スポーツ産業学研究』17(2), pp.57-64.
- 中村英仁（2019）「企業スポーツの脱制度化 休廃部に与える経済的および社会的要因の影響の分析」『スポーツマネジメント研究』11(1), pp.21-35.
- 福田拓哉（2010）「企業スポーツにおける運営論理の変化に関する史的考察」『立命館経営学』49(1), pp.183-207.
- 武藤泰明（2013）「体育・スポーツにみるガバナンスとコンプライアンス」『体育の科学』63(10), pp.770-774.
- 武藤泰明（2014）「中央競技団体の財務をどう評価するか—評価基準と評価体制・手続きについて—」公益財

- 団法人笹川スポーツ財団『入門スポーツガバナンス』東洋経済新報社, pp.34-51.
- 山谷公基・丸山富雄 (2014) 「企業スポーツの価値を高めるための取り組みに関する事例研究～人事労務管理施策上の効果に着目して～」『仙台大学大学院スポーツ科学研究科修士論文集』15, pp.71-82.
- ユンシジョン (2020) 「取締役会における女性役員の実態及びクォータ制導入に関する考察」『慶応大学修士論文』
- Ali, M., Ng, Y. L., & Kulik, C. T. (2014) . "Board age and gender diversity: A test of competing linear and curvilinear predictions". *Journal of Business Ethics*, 125, 497-512.
- Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2010) . "The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance". *Corporate Governance: An International Review*, 18(5), 396-414.
- Fung, B. (2014) . "The demand and need for transparency and disclosure in corporate governance". *Universal Journal of Management*, 2(2), 72-80.
- Gompers, P., Ishii, J., & Metrick, A. (2003) . "Corporate governance and equity prices". *The quarterly journal of economics*, 118(1), 107-156.
- Wahid, A. S. (2019) . "The effects and the mechanisms of board gender diversity: Evidence from financial manipulation". *Journal of Business Ethics*, 159(3), 705-725.
- 日本野球連盟『スポーツ団体ガバナンスコード』 (<https://www.jaba.or.jp/about/governancecode/> : 2023 年 8 月 31 日最終確認)
- スポーツ庁『スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞』 (https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop10/list/detail/1420887.htm : 2023 年 8 月 31 日最終確認)
- World Economic Forum『Global Gender Gap Report 2023』 (<https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2023> : 2023 年 8 月 31 日最終確認)

注釈

- 1) 本研究の対象とする企業スポーツは、企業が所有するスポーツチームに所属する社員が、所属企業の業務とスポーツ競技を両立させる状況に焦点を当てるものとする。つまり、これらのスポーツチームは企業の一部として運営されており、企業の社員が選手として競技に参加する一方で、本業の業務を遂行している状態を対象とする。
- 2) なお、2020 年に一般財団法人法が改正され、財団法人の運営に関して柔軟性が増す一方で、透明性や公益性の確保に対する要件も強化された。具体的な財団法人の収支管理については、会計基準や法令に基づき、個別の財団法人ごとに異なる場合がある。