

当NF（中央競技団体の英訳で National Federation の略）における、事業（＝業務）と組織を再構築する前提として、令和2年度のNF全体の活動報告書p5において、公益法人会計基準に則り、**事業費**領域と**管理費**領域とを明確に峻別した内容としている。

その意図は、不祥事が頻発した日本のNFにおいて、社会問題化したガバナンス不全を改善すべく、NFの現状や課題及び改善策を、主に**管理費**領域において構造的に可視化し、NF構成員の共通言語化するためのエビデンスとしている。そのように視認できる形式で構造的に可視化することで、体育会系の上意下達な不文律に基づく組織風土を改善できると考えている。

具体的には、社会問題化したスポーツ界の不祥事を抑制する概念として頻繁に用いられる**ガバナンス**、**コンプライアンス**、**インテグリティ**、そして**エビデンス**という概念を用いて、以下のとおり各概念を定義付けてNF構成員に対する学びを提供している。

(1) 広義のガバナンス

NF全体の活動領域を**管理費**領域と**事業費**領域で区分。**事業費**領域においては、五輪と日の丸を背負う地位に固執した、選手強化学業に偏重した組織運営が、結果的にガバナンス不全をもたらしたことを反省し、強化学業を再定義し、組織ガバナンス向上（＝公益化）及び統括するスポーツをビジネスコンテンツとしてブラッシュアップしマネタイズすること（＝収益化）を目指すことと定義している。

(2) 狭義のガバナンス

適所に**適材**を配置し、**会議体が適正に運営**されることと定義している。

- ・ **適所**：担うべき業務が予め明確になっていること。ボランティア人材ははやりたいことだけをやる傾向が顕著であるため、まずはNF全体の業務を洗い出し、当該業務を担うセクションを大まかに決定（資料No.16-03参照）。次に担当セクションが6W2Hでさらに具象化（＝事業計画&予算）し、PDCAサイクルで自動的・自律的・主体的に業務が回る仕組みを構築すること。
- ・ **適材**：誠実・真摯・高潔であること（＝インテグリティ）。反対の意味としては、弱みに付け込み揚げ足を取るかのような言動。重箱の隅をつつくような言動。対案を示さない反対のための反対。ローカルの立場とナショナルの立場の分別が無い言動。対話的な双方向のコミュニケーションを成立させられないこと。そして、インテグリティ要件の次に、適所で具象化した業務を担う職能や適性を有することと定義している。
- ・ **会議体適正運営**：説明事項。審議事項・決議事項を予め整理しておき説明者と決議者の峻別に努めること。会議参加者への事前の目的事項周知や資料提示に努めること。適正な回数の開催

とタイムマネジメントに努めること。議事録残して関係者への周知すること（＝エビデンスとして残るようにすること）

(3) インテグリティ

上述の適材を参照

(4) コンプライアンス

明文化されたルール等が遵守されていること。反対の意味としては、体育会系の上意下達な不文律に基づく組織運営。具体例としては、五輪と日の丸を背負う地位に固執した、選手強化事業に偏重した考え方や、慣習的に年功者へ論功行賞として理事職や役職を付与すること。そしてそれらに基づく非合理的な経営判断や組織運営等がなされた結果不祥事などが発生しスポーツの価値が毀損されること。

(5) エビデンス

証拠、根拠、論拠、正当性。決まった事柄等が文書や明文化されたルール等で明確になっており、関係者に周知・公開・公表されており、各種ステークホルダーへの説明責任、しいては国民の公共財産と言えるスポーツを国内で唯一統括している団体として、適正な運営を行っている旨国民への説明責任を果たしていること。反対の意味としては体育会系の上意下達な不文律に基づく組織運営。具体例としては、五輪と日の丸を背負う地位に固執した、選手強化事業に偏重した考え方や、慣習的に年功者へ論功行賞として理事職や役職を付与すること。そしてそれらに基づく非合理的な経営判断や組織運営等がなされた結果不祥事などが発生しスポーツの価値が毀損されること。

本資料の結び

当NFの事業（＝業務）と組織を体系的に説明するために定義した概念を用いると、**業務**＝適所であり、**組織**＝適所に配置された適材が会議体を適正に運営することと、当NFでは整理している（下図は当NFで用い始めている研修資料抜粋）

公益化

※ (広義の) **ガバナンス**

(公益法人会計基準) **管理費**の領域

(狭義の) **ガバナンス**

適所 (担うべき業務を予め明確にしておくこと)

適材 (業務担当者に求められる素養) = **インテグリティ**

会議体適正運営 (特に重要な業務は皆で話し合っ
て決めること)

エビデンス (決めたことの形に残すこと)

コンプライアンス (決めたルールを守ること)

(公益法人会計基準) **事業費**の領域

強化事業に偏重した仕組みの改善 (組織機構改革)

収益化 = 経営企画の領域なのでコンプラ委員会の対象外

【するヒト】を増加させる = 普及計画

【みるヒト】を増加させる = マーケティング計画

公益法人インフォメーションに添付する書類の項目

『その他 行政庁が必要と認める書類』の構成について

資料No.16-01 に記載している【(2)狭義のガバナンスの適材】及び【(4)コンプライアンス】の定義を用いて、『その他 行政庁が必要と認める書類』については以下の構成で整理することとする。

【(2)狭義のガバナンスの適材】に係る資料

- ・ 18-02 社員名簿（日付付き）
- ・ 18-03 役員経歴書等鑑文
- ・ 18-04 役員経歴書
- ・ 18-05 役員就任承諾書

【(4)コンプライアンス】に係る資料

- ・ 18-06 規程体系表
- ・ 18-07 規程体系表に基づく規程類一式
- ・ 18-08 規程体系表に基づく各規程の制定・改定が正当な機関決定に基づくことを証する議事録（議事録番号 a～n）

その他過去の不祥事に伴う外部統制先からの指導

- ・ 18-09 一連の不祥事への対応
- ・ 18-10 ガバナンスコード不適合項目について、改善状況、見込み、適合見込み時期等が分かる資料