

第2章 英国

第2章 英国

第2章 英国	31
1. スポーツ団体の監督体制	31
(1) スポーツを所管する行政機関	31
(2) 競技統括団体	36
(3) 競技統括団体に対する政府の支援	39
2. 競技統括団体の認定スキームとガバナンス強化の仕組み	42
(1) 概要	42
(2) 仕組みの詳細	43
(3) 仕組みの効果	72
3. 参考文献	73

第2章 英国¹

英国（UK：United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland）は、イングランド、ウェールズ、スコットランド、北アイルランドという4つの国（Nation）により構成される連合王国が、ひとつの主権国家を形成している。

英国議会（Parliament of the United Kingdom）には各国の人口比に従って議席数が割り当てられ、総選挙で選ばれた議員が英国議会を構成し、所属する政党の多数派が構成する与党が英国政府（UK government または British government）となり、政府から首相が選ばれ、首相は大臣を指名し、内閣を組織する²。

ウェールズ、スコットランド、北アイルランドは、英国政府から自治権限を委譲された分権政府（Devolved Government）とそれぞれの議会を持ち、独立した立法権を有している。その一方で、分権政府は自らの財源が英国政府からの一括交付金により賄われているという、地方政府としての側面も併せ持っている。

本稿はスポーツ団体のガバナンスについて取り扱い、主として国家を代表する競技統括団体に対して所管する行政機関が実施する規制や仕組みのあり方について論じるものであるため、英国と記述する場合は国家としてのスポーツ行政を所管する行政機関を持つイングランドを含んだ連合王国を指し、スポーツ行政については主にイングランドのものを採り上げることとし、他の3か国が実施するスポーツ行政に関連する事項は必要に応じて記述することとする。

1. スポーツ団体の監督体制

(1) スポーツを所管する行政機関

(ア) 文化・メディア・スポーツ省（DCMS）

英国およびイングランドにおいてスポーツを所管する行政機関は、文化・メディア・スポーツ省（DCMS：Department of Culture, Media and Sports、以下 DCMS）である。

DCMS が所管するセクターの範囲は、図書館、博物館、美術館等のミュージアム、芸術振興、文化財保全、スポーツ振興、観光、映画・放送・通信等メディア、の各領域にわたっている。DCMS を現在の我が国における行政機関に例えるならば、文部科学省からスポーツ・青少年局を独立させたうえで学校健康教育課を外して文化庁と統合し、さらに観光庁、総務省情報流通行政局、経済産業省情報政策局メディア・コンテンツ課とを統合、再編したような組織といえる。

¹ 本章において英国の通貨を表す場合は、金額の後にポンド又は£と表記する。参考までに、2011年における対円年平均年換算レートは、1ポンド=127.78円である。

算出根拠：The U.S. Internal Revenue Service, Yearly Average Currency Exchange Rates
<http://www.irs.gov/businesses/small/international/article/0,,id=206089,00.html>

² 出典資料の原文には、UKとGB（Great Britain；大英帝国）が使い分けられているものがある。GBはオリンピック大会など国際大会で連合王国として出場するときに国名として使われる場合と、英国から北アイルランドを除いた3つの国を指す場合の概ね二通りがあるが、GBが文脈上UKと同じものと判断できた場合は英国と記載することとする。なお、英国政府はイングランドと他3か国を統治しているが、GB Governmentとは呼ばれることはない。

閣僚である上級大臣³が DCMS の長であり、上級大臣を補佐する閣外大臣として、観光・文化財担当大臣 (Minister for Tourism and Heritage)、スポーツ・オリンピック担当大臣 (Minister for Sport and Olympic)、文化・通信・クリエイティブ産業担当大臣の3名が置かれている⁴。

DCMS は 2012 年夏季に開催するロンドンオリンピック／パラリンピックを成功させることが、目下最大の施策目標となっている。オリンピック誘致に成功した翌年の 2006 年、DCMS は特別法に基づく非省庁型公共機関⁵として、オリンピック実行機関 (ODA: Olympic Delivery Authority、以下 ODA) ⁶を設立した。ODA は DCMS からは独立した執行機関として複数年度の特別会計予算について議会の承認を得、開催施設の建設等インフラ整備全般を担うための特別会計上限額として合計 9,298 百万ポンドが承認され、最終的に 7,301 百万ポンドの費用を支出する見込みである⁷。但し、これは DCMS の予算とは全く別立てで承認、執行される種類のものである。

2010 年 5 月に行われた総選挙で労働党が敗れて保守党連立政権に交代して以降、国家の危機的な財政難を背景に公共部門の予算削減が聖域なく要求され、2010 年度⁸は全省庁合計で 60 億ポンドの歳出削減を行うこととなった。オズボーン財務大臣は、歳出削減に消極的な各省庁の大臣に厳しい審判を下すため、星室庁 (Star Chamber) のような特別裁判制度を復活させると公表し、閣僚や担当大臣に対して重圧をかけた⁹。

同年度に DCMS は会計検査院 (National Audit Office) による過去数年の歳出実績に関する監査が実施され、「毎年度の歳出見積もりが必要を超えて過大であった」という厳しい指摘を受け、2011 年度歳出予算における抜本的な見直しを迫られた。

DCMS の 2009 年度における総歳出額は 5,670 百万ポンドであったが、そこから年間管理歳出額 (AME) を除いた省庁別歳出限度額合計 (DEL) ベースの実質歳出額は 1,904 百万ポンドとなる¹⁰。

³ 2012 年 3 月現在上級大臣を務めている Jeremy Hunt 氏は、2010 年 5 月に就任以降、文化オリンピック・メディア・スポーツ大臣 (Secretary of State for Culture, Olympics, Media and Sport) という職名を使用しているが、DCMS の省組織名は変更されていない。

⁴ DCMS 上級大臣と閣外担当大臣の紹介

http://www.culture.gov.uk/about_us/our_ministers/default.aspx

⁵ 非省庁型公共機関 (NDPBs: Non-departmental Public Body) は所管省庁が本来所掌する政府の業務の執行や政府への助言を行う法人形態の独立機関で、我が国の独立行政法人制度のモデルとなった公共機関の形態。所管省庁は組織として単に所管することとどまり指揮命令等により従属させる権能を持たず、所管する省庁における担当大臣の直属 (arm's length) 機関として位置づけられ、担当大臣は議会に対して説明責任を負う。

⁶ ロンドンオリンピック公式サイト

<http://www.london2012.com/documents/oda-board/management-statement.pdf>

⁷ DCMS ニュースリリース 2011.5.12 http://www.culture.gov.uk/news/media_releases/8103.aspx

⁸ 英国における政府会計年度は、4 月 1 日～3 月 31 日である。

⁹ 星室庁 (Star Chamber) とは、15 世紀のヘンリー 7 世時代に国王の政敵を弾圧するために設けられた特別裁判所で、ウエストミンスター宮殿の「星の間」で開かれたことに由来する。1641 年に廃止された。

BBC “Osborne's 'Star Chamber' at the sharp end” 2010.9.4

<http://www.bbc.co.uk/news/uk-11170954>

¹⁰ 英国の公共部門の予算は毎年度の議決を要する単年度予算であるが、予算計画は先 3 か年度を基準期間とする歳出総額がゼロベースで策定され、さらに 2 年毎に見直しが行なわれる、という複数年度予算編成

会計検査院は、DCMS が過去5か年度において追加要求した資源予算の金額が実質歳出額に対して過大であったことについて、次のデータを根拠として示した。

図表—2-1 文化・メディア・スポーツ省 (DCMS) の予算要求額と実質歳出額
2005～2009 年度¹¹

(単位：百万ポンド)

年度	資源予算当初要求額 (DEL ベース)			資源予算実質歳出額 (DEL ベース)		
		資源予算追加要求額			資源予算追加要求額に対する実質歳出額	
			割合			割合
2005	1,412	101	7.2%	1,458	46	46%
2006	1,618	104	6.4%	1,653	36	35%
2007	1,758	160	9.1%	1,850	93	58%
2008※	2,303	0	0%	2,233	0	0%
2009	1,863	112	6.1%	1,904	41	37%

※2008 年度に DCMS はオリンピック開催関係予算の未執行分について自らの経常経費としての資源予算に財政移転するよう財務省に追加要求したが、認められなかった。

2010 年 11 月に見積もられた DCMS の 2010 年度における省庁別歳出限度額合計は期中の歳出削減が奏効せず、2011 年期末の資源予算歳出見込額が 1,615 百万ポンド、資本予算歳出見込額が 599 百万ポンド、合計の実質歳出額見込額が 2,214 百万ポンドと、2009 年度の実質歳出額を 310 百万ポンド上回った¹²。

そのため DCMS が翌 2011 年 5 月に公表した先 5 か年の事業計画 (Business Plan

の性格を併せ持つ。この手続は、歳出に限度額を設けて発生主義で会計管理することを主眼とした、包括的歳出見直し (CSR : Comprehensive Spending Review) と呼ばれている。議会において先 3 か年度における公共部門の歳出総額 (TME : Total Management Expenditure) が決定されると、財務省は各省庁の前年度実績をベースとした増減に焦点を当てた査定を実施し、省庁別歳出限度額 (DEL : Departmental Expenditure Limit、以下 DEL) として決定したものが各省庁に振り分けられ、DEL と PFI 等の外部調達費用を合計したものが各省庁の単年度における省庁別歳出限度額合計 (Total Departmental Expenditure Limit) となる。DEL は発生主義に基づいて、経常的歳出に宛てられる資源予算歳出限度額 (Resource DEL) と、施設建設などの資本的歳出に充てられる資本予算歳出限度額 (Capital DEL) とに区分される。各省庁は当年度の歳出限度額合計の範囲内であれば当年度内において発生した過不足を翌 3 か年度を上限として繰り越すことが認められ、当年度中の不足が見込まれれば期中に追加要求することもできるが、実歳出額を節約して使い切ることがないよう、また財務省と合意した成果目標を達成する努力が要求されている。法に歳出が定められている費目は省庁の節約努力の対象とならないため、それらは国民経済計算をベースに現金主義で計上された年間管理歳出額 (AME : Annually Managed Limit、以下 AME) として、DEL とは区別して配分される。したがって省庁別歳出限度額合計と AME を合計したものが総歳出額 (total expenditure) となり、決算終了後確定した総歳出額が実質歳出額となる。参考文献：稲田圭祐 (2010) 「英国の複数年度予算—制度的変遷と現行制度の評価—」参議院『立法と調査』(305) pp.58-70、松浦茂 (2008) 「イギリス及びフランスの予算・決算制度」国立国会図書館調査及び立法考査局 2008 年 5 月号 pp.6-129 他
www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou.../20100601058.pdf
http://www.ndl.go.jp/jp/data/publication/refer/200805_688/068806.pdf

¹¹ NAO DCMS Financial Management 2011.3.10 の “Figure 5 The Department’s Supplementary Estimates and the additional resources used between 2005 to 2010” より作成
http://www.nao.org.uk/publications/1011/financial_management_in_dcms.aspx

¹² Parliament UK(2010) “Estimate Memorandum “Department for culture,Media and sport 2010-11 spring Supplementary Estimate”
<http://www.publications.parliament.uk/pa/cm201011/cmselect/cmcmds/writev/spring/spring.pdf>

第2章 英国

2011-2015)¹³では、2011年度の歳出限度額合計を前年度比マイナス25%の1,656百万ポンドとしており、これは同年度における全省庁の歳出限度額合計見込額370,700百万ポンドの0.4%にあたる¹⁴。

また、DCMSのスポーツ行政にかかる2011年度の歳出限度額合計は約176百万ポンドで、これはDCMSの一般会計歳出予算上限額合計の10.6%にあたり、オリンピック開催にかかる費用は含まれていない。

図表-2-2 文化・メディア・スポーツ省 (DCMS)
各担当セクター歳出限度額の内訳 事業計画 2011年度¹⁵

(単位：千ポンド)

DCMS が所管する セクター領域	PFI 調達 費用上限 Resource PFI	資源予算 歳出限度額 Resource DEL	資本予算 歳出限度額 Capital DEL	歳出限度額合計 Total Departmental Expenditure Limit	割合
ミュージアム Museums and Galleries	9,300	453,579	76,930	539,809	32.6%
芸術振興 Arts	0	375,601	13,087	388,688	23.5%
文化財保全 Heritage	0	152,244	14,236	166,480	10.1%
スポーツ Sport	12,200	137,873	25,858	175,931	10.6%
観光 Visit Britain	0	35,700	192	35,892	2.2%
メディア Media	0	120,115	108,255	228,370	13.8%
管理費 (研究費含む) Admin (inc. Research)	0	49,929	1,166	51,095	3.0%
その他 (典礼費含む) Other (inc. ceremonials)	0	25,226	44,450	69,676	4.2%
合計 Total	21,500	1,350,267	284,174	1,655,941	100.0%

財務省が2011年4月に公表した資料¹⁶によれば、図表-2-2に示されたスポーツセクターの歳出限度額合計約176百万ポンドの配分先は、ODAを加えた形で図表-2-3のように示されている。これら5つの機関は、すべてDCMSの業務を代理で行い、スポーツを所管する非省庁型公共機関である。

¹³ DCMS (2011) “Business Plan 2011-2015”

<http://www.culture.gov.uk/publications/8318.aspx>

¹⁴ HM Treasury (2011) “Public Expenditure Statistical Analyses 2011” p.19 “Table 1.1 Total Managed Expenditure, 2006-07 to 2014-15”

¹⁵ DCMS (2011) “DCMS planned expenditure baseline allocations for 2011-2012”

http://www.culture.gov.uk/about_us/7545.aspx

¹⁶ HM Treasury(2011) “Main Estimates, 2011-12 Department for Culture, Media and Sport”

http://www.hm-treasury.gov.uk/d/dcms_main_supply_estimates_april11.pdf

図表-2-3 文化・メディア・スポーツ省 (DCMS)
スポーツセクター歳出限度額と補助金交付額の関係 2011年度

(単位：千ポンド)

配分先	資源予算 歳出限度額 Resource DEL	資本予算 歳出限度額 Capital DEL	補助金交付 Grant-in-aid
スポーツイングランド Sport England	74,833	25,557	95,166
UK スポーツ UK Sport	60,583	301	60,301
UK アンチドーピング UK Anti-Doping	6,609	0	6,344
サッカーライセンス機関 Football Licensing Authority	1,206	0	1,197
オリンピック実行機関 ODA (Olympic Delivery Authority)	9,900	1,066,100	1,066,100
合計	153,131	1,091,958	1,229,108
合計 (ODA オリンピック実行機関を除く)	141,231	25,858	163,008

(イ) スポーツカウンシル (Sports council)

スポーツカウンシルは、イングランド、スコットランド、ウェールズ、北アイルランドの各分権政府が所管する、国民スポーツの草の根 (grassroots) の振興を目的とした非省庁型公共機関であり、イングランドおよび各分権政府においてスポーツ政策にかかる行政機関としての業務を各政府から代理執行する権限が与えられている。

スポーツカウンシルは、国営宝くじ収益金分配ファンド (National Lottery Distribution Fund) からの財政支援をほぼ 100% の財源として運営されている。

(ウ) UK スポーツ (UK sport)

UK スポーツは DCMS が所管する執行型の非省庁型公共機関 (Executive NDPBs) であり、連合王国全体のスポーツ行政を所管する権能が与えられている中央スポーツ機関である。1996年にロイヤルチャーター¹⁷を受けて法人化される以前は、Sports Council of Great Britain と呼ばれており、スポーツイングランド等と同様にスポーツカウンシルのひとつとして位置づけられている。なお、UK スポーツと各スポーツカウンシルの間に地位的な上下関係は存在しない。

ロンドンに本拠を置き、連合王国全体のエリート選手育成を目的とした活動を行うほか、オリンピックなどの国際大会において連合王国 (Great Britain) を代表する競技統括団体 (NGB : National Governing Body) を認定し、補助金の交付を行う。

UK スポーツは、財務大臣が認可し DCMS が配分した歳出限度額内の補助金、および国営宝くじ補助金 (Lottery Grant) を運営財源としている。

¹⁷ 英国において公益性の高い団体に国王が法人格を与える宣言で「勅許状」と訳され、オーストラリアやカナダなど英連邦諸国でも広く行われている制度。英国の勅許団体は 2010 年現在 988 団体が存在し、大学、地方公共団体、業界団体、学会等がその多くを占め、原則的に非課税法人である。

<http://privycouncil.independent.gov.uk/royal-charters/chartered-bodies/>

(2) 競技統括団体

英国における競技統括団体は、NGB (National Governing Body) と呼ばれている。

NGBとしての認定 (recognition) は、イングランド、スコットランド、ウェールズ、北アイルランドの各スポーツカウンスルが個別の判断で実施し、UK スポーツもまた個別に実施することになっているが、認定の判断にあたっては、各国のスポーツカウンスルと UK スポーツの担当者が合同で開催する「スポーツカウンスル担当者合同会議 (Joint Sports Council's Officers Panel)」において調整が図られている¹⁸。

NGB の定義については、各スポーツカウンスルと UK スポーツが共同で作成した、スポーツカウンスル統一基準 (joint policy) が設けられている¹⁹。

図表-2-4 スポーツカウンスル統一基準による NGB の定義

UK または GB に広くスポーツ活動を展開し、次の何れかの形態でスポーツカウンスルから UK を代表する統括団体 (governing body) としての認定および支援を受けている団体	
a	イングランド、スコットランド、およびウェールズの各国における統括団体で、GB を活動範囲とするもの
b	イングランド、スコットランド、およびウェールズならびに北アイルランドの各国における統括団体で、UK を活動範囲とするもの
スポーツカウンスルにおいて、UK または GB における当該 NGB のあり方についての意見が一致していること	

各スポーツカウンスルは、スポーツとは何か、何がスポーツでないかということについて判断する立場にないことを表明している。しかしながら NGB の認定にあたって判断を求められる立場にあるため、1993 年に欧州評議会が採択した欧州スポーツ憲章 (European Sport Charter 1993) ²⁰に示されているスポーツの定義を準用することとしている。

したがって NGB として認定された統括団体の競技には、洞窟探検を行うケイビング、ドラゴンボートレース、競技ダンス、柔術、登山などもあり、2010 年現在合計 80 競技以上の NGB が各スポーツカウンスルに認定されている。

オリンピックや国際大会に出場する代表的な競技では、UK スポーツが認定した NGB が英国を代表する NGB となる。UK スポーツ認定の NGB はスポーツイングランド認定の NGB であることが比較的多いが、そうでない場合は各スポーツカウンスル間の利害調整のために設けられた団体である。

¹⁸ “Sports council’s policy for the recognition of sporting activities and associated national governing bodies of sport” 2010.10
<http://www.sportni.net/NR/rdonlyres/C9C3A955-9019-46AE-9E8C-2B20E5BA5381/0/RecognitionPolicy.pdf>

¹⁹ Guidelines on the recognition of a GB/UK National Governing Body
http://tblp.localknowledge.co.uk/Assets/3551/se_website_recognition_-_guidelines_for_ukgb_governing_bodies.pdf

²⁰ Council of Europe “The European Sport Charter”
http://www.coe.int/t/dg4/sport/sportineurope/charter_en.asp

図表-2-5 主要な競技における認定 NGB²¹

競技\認定機関	UK スポーツ	スポーツ イングランド	スポーツ ウェールズ	スポーツ スコットランド	スポーツ 北アイルランド
アーチェリー	Grand National Archery Society	Grand National Archery Society	Welsh Archery Association	Scottish Archery Association	NI Archery Society
陸上競技	UK Athletics	England Athletics	Welsh Athletics	Scottish Athletics Limited	NI Athletics
バドミントン	なし	Badminton England	Welsh Badminton Union	Badminton Scotland	Badminton Union of Ireland
バスケットボール	British Basketball Federation	England Basketball	Basketball Association of Wales	Basketball Scotland	Basketball NI
ボクシング	British Amateur Boxing Association	Amateur Boxing Association of England	Welsh Amateur Boxing Association	Amateur Boxing Scotland	Irish Amateur Boxing Association
カヌー	British Canoe Union	British Canoe Union	Canoe Wales	Scottish Canoe Association	Canoe Association of NI
クリケット	なし	England and Wales Cricket Board	Cricket Board of Wales	Cricket Scotland	Cricket Ireland
自転車	British Cycling	British Cycling	Welsh Cycling Union	Scottish Cycling	Cycling Ulster
馬術	British Equestrian Federation	British Equestrian Federation	British Equestrian Federation	Horse Scotland	Horse Sport Ireland
フェンシング	British Fencing Association	British Fencing Association	Welsh Fencing	Scottish Fencing	NI Fencing Union
サッカー	なし	The Football Association	Football Association of Wales	Scottish Football Association	Irish Football Association
体操	British Gymnastics	British Gymnastics	Welsh Gymnastics	Scottish Gymnastics	Gymnastics NI
ハンドボール	British Handball Association	British Handball Association	British Handball Association	Scottish Handball Association	なし
ホッケー	なし	England Hockey	Welsh Hockey Union	Scottish Hockey Union	Ulster Hockey
柔道	British Judo Association	British Judo Association	British Judo Association	Judo Scotland	NI Judo Federation
近代五種	Pentathlon GB	Pentathlon GB	Pentathlon GB	Scottish Modern Pentathlon Association	なし
ボート	British Rowing	British Rowing	Welsh Amateur Rowing Association	Scottish Rowing	Irish Amateur Rowing Union
ラグビーリーグ	Rugby Football League	Rugby Football League	Wales Rugby League	Scotland Rugby League	なし
ラグビーユニオン	—	Rugby Football Union	Welsh Rugby Union	Scottish Rugby Union	Irish Rugby Football Union
セーリング	Royal Yachting Association	Royal Yachting Association	Welsh Yachting Association	Royal Yachting Association Scotland	Royal Yachting Association NI Region
射撃	British Shooting	English Target Shooting Federation	Welsh Target Shooting Federation	Scottish Target Shooting Federation	Northern Ireland Shooting Federation
水泳	British Swimming	Amateur Swimming Association	Swim Wales	Scottish Amateur Swimming Association	Swim Ulster
卓球	なし	English Table Tennis Association	Table Tennis Association of Wales	Table Tennis Scotland	Irish Table Tennis Association

※網掛け部分は UK スポーツ認定 NGB と同一、または UK スポーツ認定 NGB の各国支部組織として機能している NGB を表している。

²¹ Sport England “sporting activities and governing bodies recognised by the sports councils” 2010.10 を参考に、各スポーツカウンシルおよび NGB の最新情報を更新

英国には GB (Great Britain) として国際大会に出場する競技であっても、バドミントン、クリケット、サッカー、ホッケー、卓球等には UK スポーツ認定の NGB が存在しない。これは、イングランド、スコットランド、ウェールズ、北アイルランドの各国ごとに認定された NGB が自国の代表チームを持つため、各国混成の英国代表を組成するには調整に困難を極め、その背景には歴史的、民族的に複雑な事情があり、また各国間の対抗意識が強いからである。したがってオリンピック出場競技で UK スポーツが補助金を交付する競技に UK スポーツ認定の NGB が存在しない場合は、スポーツイングランドが認定した NGB の代理として形式的に組織した団体等を英国代表の NGB に見立てて補助金の交付先とする、というような苦肉の策が取られている。

また、オリンピック代表は各国のオリンピック委員会単位の参加しか認められていないために、UK スポーツ認定の NGB が存在しないサッカーについては、オリンピック欧州地区予選を兼ねる UEFA-21 欧州選手権において、イングランド、スコットランド、ウェールズ、北アイルランドの FIFA 加盟サッカー協会代表チームの何れかが出場権を獲得可能な順位に入っても、過去 52 年間にわたって常に英国としての出場権を放棄してきた。2012 年のロンドンオリンピックでは何とかして各国混成による英国代表チーム (Team GB) を結成しようとする動きが政府内で持ち上がったが、イングランド以外の各国、とりわけスコットランド首相の猛反発を受け、英国各地においても議論が沸騰した²²。收拾がなかなかつかなかったため、混成チームを編成すれば独立して存在する各国サッカー協会の自立性を脅かす、という判断から一度はイングランド代表チームが単独で英国代表として出場することが決定、FIFA も 2009 年総会で了承した²³。その後英国のオリンピック出場団体 (Team GB) を決定する権限をもつ英国オリンピック委員会 (BOA) が中心となって調整を重ね、2011 年 6 月 20 日にようやく各国選手混成による英国代表チームを結成することが合意されるに至った²⁴。しかしその後代表選手の選考に関して各国サッカー協会間の意見が大揉めして決着が付かず、2012 年 3 月までに決定したことと言えば観戦チケットの発売スケジュール、代表チームの監督を Stuart Pearce 氏にすること、代表選手が着用するユニフォームのデザイン、の 3 つに止まっているという状況であり、もし 2012 年 7 月 9 日までに代表選手が決められなければ自国開催のオリンピック大会で代表チームが出場放棄せざるを得ない、という前代未聞の事態となる。このように英国のサッカー協会間の確執は非常に根深く、解決を見るにはさらに時間を要するといわれている²⁵。

²² The FA.com “Team GB decision reached” 2011.6.21

<http://www.thefa.com/TheFA/NewsAndFeatures/2011/BOA-team-210611>

BBC Scots deny GB Olympic football team agreement is close 2011.6.20

http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/olympics/london_2012/13830342.stm

²³ BBC “Nations pave way for 2012 GB team” 2009.5.29

http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/olympic_games/8072981.stm

²⁴ BBC “Team GB Olympic football deal angers nations” 2011.6..21

<http://www.bbc.co.uk/sport/0/olympics/13854492>

²⁵ BBC “London 2012: Home nations should back Team GB - Fifa official” 2012.3.5

<http://www.bbc.co.uk/sport/0/football/17254225>

(3) 競技統括団体に対する政府の支援

政府が NGB (競技統括団体) に支援を行うルートには、UK スポーツによるものと、各国のスポーツカウンスルからによるものがある。

(ア) UK スポーツによる支援

UK スポーツが NGB に対して行う財政支援は、WCPP (World Class Performance Programme) というプログラム補助金の形で実施されている。このほかに WCEP (World Class Event Programme) と呼ばれるプログラム補助金もあるが、これは英国内で実施される国際スポーツ競技大会に対して行われる支援である²⁶。

WCPP は、夏期オリンピックおよびパラリンピック大会、冬期オリンピック大会の選手強化を目的とするもので、支援の対象とする選手が「次回大会でのメダル獲得がどれほど現実的であるか」「強化すれば 2012 年大会でメダル獲得の現実性が高まるか」「強化することで世界クラスの選手となる可能性があるか」に着眼した選考が実施され、当該選手の競技の NGB に対して次期大会に向けた代表チーム強化費として補助金の交付を行うものである。したがって、前期大会のメダル獲得状況が次期大会の補助金交付金額に強く影響する。

図表-2-6 UK スポーツの NGB に対する補助金 (WCPP) 交付額
夏期オリンピック 競技別 (単位: ポンド)²⁷

競技名 ²⁸	補助金交付対象 NGBs	アテネ 大会 2004			北京 大会 2008			ロンドン 大会 2012		
		交付額	メダル実績			交付額	メダル実績			交付額
			金	銀	銅		金	銀	銅	
ボート	British Rowing	10,600,000	1	2	1	26,042,000	2	2	2	27,240,700
自転車	British Cycling	8,600,000	2	1	1	22,151,000	8	4	2	26,390,300
水泳	British Swimming	6,400,000	0	0	2	20,659,000	2	2	2	25,096,600
陸上競技	United Kingdom Athletics	11,400,000	3	0	1	26,513,000	1	2	1	25,073,000
セーリング	Royal Yachting Association	7,600,000	2	1	2	22,292,000	4	1	1	22,926,600
カヌー	British Canoe Union	4,700,000	0	1	2	13,622,000	1	1	1	16,161,700
ホッケー	England Hockey	*0	0	0	0	9,882,000	0	0	0	14,981,200
馬術	British Equestrian Federation	4,400,000	1	1	1	11,727,000	0	0	2	13,382,100
体操競技	British Gymnastics	4,100,000	0	0	0	9,036,000	0	0	1	10,752,600
ボクシング	British Amateur Boxing Association	*0	0	1	0	5,005,000	1	0	2	9,542,400
バスケットボール	British Basketball Federation	0	0	0	0	3,694,000	0	0	0	8,575,000
柔道	British Judo Association	4,100,000	0	0	0	6,947,000	0	0	0	7,484,100
バドミントン	Badminton England	*0	0	1	0	8,759,000	0	0	0	7,428,900
飛込み	British Swimming	1,400,000	0	1	0	5,873,000	0	0	0	6,523,700

²⁶ UK Sport World Class Event Programme

<http://www.uk sport.gov.uk/pages/world-class-events-programme/>

²⁷ UK Sport World Class Performance Programme より、ロンドン大会 2012 年の補助金交付額の大きい順に並べ替え、IOC によるオリンピックのメダル結果を合わせたもの

<http://www.uk sport.gov.uk/pages/historical-funding-figures-olympic/>

²⁸ 競技名の日本語訳は、日本オリンピック委員会が使用する競技名称に準拠した。

<http://www.joc.or.jp/sports/>

第2章 英国

競技名 ²⁸	補助金交付対象 NGBs	アテネ 大会 2004				北京 大会 2008				ロンドン 大会 2012
		交付額	メダル実績			交付額	メダル実績			交付額
			金	銀	銅		金	銀	銅	
近代五種	Pentathlon GB	2,000,000	0	0	1	5,920,000	0	1	0	6,284,800
トライアスロン	British Triathlon	2,600,000	0	0	0	5,113,000	0	0	0	5,285,200
テコンドー	Sport Taekwondo UK	600,000	0	0	0	2,667,000	0	0	1	4,829,600
アーチェリー	Archery GB	800,000	0	0	1	2,834,000	0	0	0	4,408,000
バレーボール	British Volleyball Federation	0	0	0	0	4,112,000	0	0	0	3,508,077
シンクロ	British Swimming	0	0	0	0	1,648,000	0	0	0	3,389,300
水球	British Swimming	0	0	0	0	3,147,000	0	0	0	2,902,039
ハンドボール	British Handball Association	0	0	0	0	2,986,000	0	0	0	2,896,721
フェンシング	British Fencing Association	0	0	0	0	3,074,000	0	0	0	2,519,335
射撃	GB Target Shooting Federation	1,400,000	0	0	0	5,056,000	0	0	0	2,450,866
レスリング	British Wrestling Association	300,000	0	0	0	2,125,000	0	0	0	1,435,210
重量挙げ	British Weightlifting Association	0	0	0	0	1,686,000	0	0	0	1,360,157
卓球	English Table Tennis Association	*0	0	0	0	2,533,000	0	0	0	1,207,848
合計 26 競技	合計 22NGBs	71,000,000	9	9	12	235,103,000	19	13	15	264,036,053

注：*がついている NGB に関しては、2006 年 4 月 1 日以前は自国のスポーツカウンシルから補助金交付を受けていた。

図表-2-7 UK スポーツの NGB に対する補助金 (WCPP) 交付額
夏期パラリンピック 競技別 (単位：ポンド)²⁹

競技名	補助金交付対象 NGBs	ロンドン大会 2012
水泳	British Swimming	10,428,650
陸上	United Kingdom Athletics	6,685,000
車椅子バスケットボール	Great Britain Wheelchair Basketball Association	4,469,930
自転車	British Cycling	3,776,500
馬術	British Equestrian Federation	3,600,500
車椅子ラグビー	Great Britain Wheelchair Rugby Association	2,350,600
ボート	British Rowing	2,324,300
ボッチャ	Great Britain Boccia Federation	2,324,300
アーチェリー	Archery GB	2,147,700
射撃	Disability Target Shooting Great Britain	2,072,900
セーリング	Royal Yachting Association	1,742,900
卓球	British Table Tennis Association for the Disabled	1,686,400
柔道	British Judo Association	1,289,400
パワーリフティング	World Class Lifting - British Weightlifting Association	1,087,700
車椅子テニス	Tennis Foundation	799,600
シットイングバレーボール	British Volleyball Federation	764,961
車椅子フェンシング	British Disabled Fencing Association	545,892
ゴールボール	British Blind Sport	502,453
合計 18 競技	合計 18NGBs	48,599,686

²⁹ UK Sport World Class Performance Programme
<http://www.uk sport.gov.uk/pages/historical-funding-figures-olympic/>

図表-2-8 UK スポーツの NGB に対する補助金 (WCPP) 補助金交付額
冬期オリンピック 競技別 (単位:ポンド)

競技名 ABC 順	補助金交付対象 NGBs	ソチ大会 2014
スケルトン	British Skeleton	3,447,600
ボブスレー (女子)	British Bobsleigh and Skeleton Association	2,420,200
カーリング	British Curling Association	2,055,100
ショートトラック	National Ice Skating Association	2,785,100
合計 4 競技	合計 4NGBs	10,708,000

(イ) スポーツカウンシルによる支援

英国内の4つのスポーツカウンシルは、1993年国営宝くじ等に関する法律 (National Lottery etc. Act 1993) 第23条において補助金分配機関 (Distributing Bodies) に指定されており、国営宝くじ収益金をほぼ100%の財源として自国のスポーツ団体に財政支援を行っている。

スポーツカウンシルごとに財政支援の計画期間が異なるため、単純合算はできない。

図表-2-9 スポーツカウンシルによるスポーツ団体への財政支援状況³⁰

	スポーツ イングランド	スポーツ ウェールズ	スポーツ スコットランド	スポーツ 北アイルランド
対象スポーツ団体数	46 団体	49 団体	53 団体	35 団体
金額 (ポンド)	£ 450,000,000	£ 4,627,000	£ 54,555,001	£ 13,227,060
期間	2010-2013 (4 年間)	2009-2010 (1 年間)	2010-2011 (1 年間)	2009-2013 (4 年間)

³⁰ 各スポーツカウンシルの年報資料 (Annual Report) よりデータを抜き出して作成したもの。

スポーツイングランド:

http://www.sportengland.org/about_us/iodoc.ashx?docid=3234b06c-f742-48d0-94de-06b63c1f3f0a&version=2

スポーツウェールズ: スポーツウェールズの2010年度における最新財務諸表には Governing Body に対する財政支援額は計上されておらず、独自のプログラム補助金として2010-2011年に5,018千ポンドが計上されている。Sports Wales, Annual Account 2010/11

<http://www.sportwales.org.uk/media/777986/english.pdf>

http://www.sportwales.org.uk/media/496509/1488-sw_annualaccounts%20eng%20%28%29.pdf

スポーツスコットランド:

<http://www.sportscotland.org.uk/NR/rdonlyres/ACE67D87-FA96-451C-BB1C-98973CAA15CD/0/AnnualReview201011.pdf>

スポーツ北アイルランド: <http://www.sportni.net/Funding/IIPS/>

第2章 英国

2. 競技統括団体の認定スキームとガバナンス強化の仕組み

(1) 概要

スポーツカウンスルによる NGB（競技統括団体）の認定スキームとガバナンス強化の仕組みの全容を捉えるために簡潔な整理を試みれば、以下ようになる。

図表-2-10 英国における NGB 認定スキームとガバナンス強化の仕組みの整理

1	認定手続を要する団体	NGB（競技統括団体）
2	一競技一団体に限り認定する根拠	スポーツカウンスル統一基準に基づいた審査基準
3	競技統括団体の認定を行う機関	UK 認定会議（UK Recognition Panel）
4	認定手続の根拠規定	スポーツカウンスル統一基準に基づいた審査基準
5	認定手続の前提となる法令、規定等	なし
6	認定の前提を付与する他の行政機関	なし
7	団体の運営を外部からチェックする仕組み	なし
8	競技統括団体の法人格要件	定めず
9	認定の主要な要件	<ul style="list-style-type: none"> ・活動が欧州スポーツ憲章の定める定義に合致 ・スポーツに特化した活動の実施 ・過去2年間の実質的活動 ・ガバナンスの適切性 ・IF への加盟 ・所属する選手個人の数
10	ガバナンスの対象概念	役員会の組織体制および運営に関する規定、透明性
11	認定手続の際に提出を要する書類	<ul style="list-style-type: none"> ・指定の申請様式 ・年次総会議事録（過去2年分） ・外部監査済財務報告書（過去2年分） ・定款または基本定款および付属定款 ・アンチドーピング、児童保護等6種類の内部規程 ・適正なガバナンス状況を示す書類 ・その他必要に応じ要求される書類
12	認定の頻度、有効期間	4年に1回または年度の補助金申請の都度、4年間
13	ガバナンス状況のモニタリング	なし
14	認定と政府による財政支援の関係	認定≠財政支援、但し認定されなければ財政支援なし
15	過去における認定の保留・取消等処分例	確認されていない
16	ガバナンス強化にかかるその他サポート	TTTA（ガバナンス自己診断ツール）の開発、提供

英国における NGB の認定は各スポーツカウンスル共通の基準を用いて実施されるが、認定の要件とされている「グッドプラクティスに則った適切な運営とガバナンス手続を行っていることを示すこと」は TTTA（ガバナンス自己診断ツール）を基準として実施される仕組みが取られている。

代表的な NGB は TTTA に基づいたガバナンスの適切性をチェックし、監査結果をスポーツイングランドに報告することが補助金交付審査の際の判断に用いられている。

(2) 仕組みの詳細

NGB の認定を受けるためには、適切なガバナンスを行っていることを示す必要がある。

NGB としての認定を受けようとする団体は、まず本拠地を置く国のスポーツカOUNシルに対して申請手続を行うことが求められる。申請手続は予備申請 (Pre-application) と本申請 (Full Application) の2段階があり、予備申請は NGB として基本的な要件を充足しているかをチェックし、各スポーツカOUNシルから未充足要件に関する質疑やコンサルテーションを受けたために設けられ、予備申請にパスした団体が本申請に進むことができる。

予備申請および本申請は UK 認定会議 (UK Recognition Panel) において認定の判断が下される。UK 認定会議は UK スポーツに4か国のスポーツカOUNシルをあわせた5つの中央競技団体から選出された各1名の合計5名で構成されている。

UK 認定会議による NGB の認定基準として、スポーツカOUNシル統一基準に基づいた審査基準 (assessment criteria) が設けられている。

図表-2-11 スポーツカOUNシルが NGB を認定する際の審査基準 (予備申請)

1	スポーツ活動	団体が行うスポーツ活動が 1993 年欧州スポーツ憲章に定める定義に合致すること
2	事業目的	スポーツに特化した活動を行っていること
3	活動実績	過去2年以上実質的な活動を行っており、2年分の年次総会の議事録と監査済会計報告書を提出できること
4	ガバナンスの仕組み	<p>団体の運営が法に照らして適切であり独立した意義ある団体であることを示す定款または基本定款および附属定款を備えていること³¹。</p> <p>定款または基本定款および附属定款等の書類には、以下の要件が記されていること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・団体の目的が当該スポーツのガバナンス、推進、普及促進であること ・適切な収入と資産 ・団体の解散・清算に関する規程 ・メンバーが示されており、メンバーに関する規程に透明性がある ・役員会、および役員の役割、ならびに議決手続に関する規程 ・民主的な運営構造 <p>以下の規程について、役員会または年次総会で公式に議決されたものを提出すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アンチドーピングに関する規程 ・児童保護に関する規程 ・男女平等に関する規程 ・苦情処理に関する規程 ・利益相反に関する規程 ・メンバーに関する規程 <p>※競技統括団体はスポーツカOUNシルが奨励するグッドプラクティスに則った適切な運営とガバナンス手続を行っていることを示さねばならない</p>
5	所属	団体が UK (またはアイルランド) あるいは当該スポーツの国際統括団体に自国の統括組織として所属していること。国際統括団体は国際オリンピック委員会または国際パラリンピック委員会、あるいはコモンウェルス競技連盟であることが望ましい。

³¹ 英国の会社法では、有限責任保障会社においては定款 (Constitution)、有限責任株式会社においては絶対的記載事項を記す基本定款 (memorandum of association) と相対的・任意的記載事項を記す附属定款 (articles of association) というように、企業の設置形態によって会社登記書類の呼び名が使い分けられている。

第2章 英国

6	メンバー（所属する選手個人）の数	<p>団体が擁するメンバーの数は、活動範囲に従って以下の基準以上であること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・UK（北アイルランドを含む）：1,650人 ・GB（北アイルランドを除く）：1,500人 ・イングランド：750人 ・スコットランド：500人 ・ウェールズ：250人 ・北アイルランド：150人 <p>※ただし、メンバーが上記の人数に満たなくても、合理的な理由があれば考慮されることがある</p>
---	------------------	--

予備申請の審査では、各項目に対して合格または不合格いずれかの判断がなされる。すべて合格しなければ予備審査をパスできないという規定は設けられていない。合格しない項目や未充足の要件については UK 認定会議がパスさせるための条件を付記して各スポーツカウンシルに申請書類を戻し、再申請を促すこともある。予備申請をパスした団体に対しては、本申請を許可する通知を行い、パスしなかった団体にはその理由を通知し、一定期間後に再申請することを許可する。その期間については UK 認定会議が実情に応じて個別に設けることとなっている。

図表-2-12 スポーツカウンシルが NGB を認定する際の審査基準（本申請）

1	統括団体の権能	団体が当該スポーツにおいて自国およびUKまたはGBあるいは国際統括団体との関係において適切な権能を有していることを示すことができること
2	統括団体の影響力	団体が当該スポーツの統括と発展に寄与するための支配的な統括組織であることを示すことができること
3	スポーツの独自性	団体が統括するスポーツはが既に認定されているスポーツの発展形ではなく、独立した特徴を備えるものであること
4	ルール規程	適切な競技ルールを備え、自らの権能において不適切なルールを改定するための明確な定義を示していること
5	競技活動の構造	競技（コンペティション）を企画し、地方、国内、国際レベルにおいて参加者が競技できるよう競技活動の構造を運営、管理することができること
6	スポーツのビジョンと推進活動	当該競技の参加者に対してスポーツ活動の発展推進に関するビジョンを示すことができること
7	組織のビジョンと推進活動	<p>団体が当該スポーツの統括団体として、組織的な発展と成長をとげるための取組みについて具体的に示すこと。</p> <p>また、次の書類を提出すること。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・財務計画書 ・組織分掌図 ・推進計画または戦略計画
8	ケガ対策	ケガのリスクがあるスポーツの場合はケガ発生の最小化とリスクコントロールの規定を備えていること
9	倫理と遵法	当該スポーツの参加に制限を設けていないなど倫理に関係する事項、団体の活動が英国の法律に違反していないこと、について示すこと

また、UK スポーツが NGB を認定（selection）するにあたっての主な要件としては、次の3点が示されている³²。

³² Sport England “How were NGBs selected?”
http://www.sportengland.org/funding/ngb_investment.aspx

- ・2012年ロンドンオリンピック／パラリンピックに出場する競技であること
- ・スポーツイングランドによって当該競技を振興する団体として指定 (designated) されていること
- ・イングランドにおいて当該競技を実質的に行っている人数が75,000人以上であること

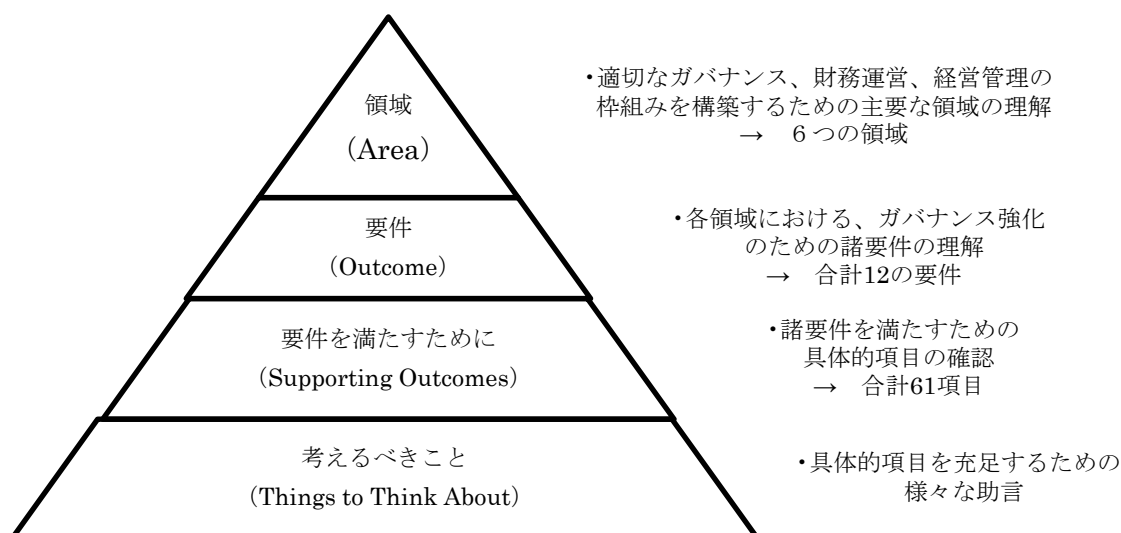
これらの要件を満たした競技団体が NGB として認められる。NGB の認定は補助金の受給を約束されるものではない。一旦 NGB として認定されると4年毎、または年度の補助金を申請するタイミングで見直しが実施されることとなっている。

予備申請の審査基準の4番目に規定されている「ガバナンスの仕組み」には、「統括団体はスポーツカウンシルが奨励するグッドプラクティスに沿った運営とガバナンス手続を行っていることを示さねばならない」とあるが、奨励されているグッドプラクティスとして用いられているのが、TTTA (Things to Think About ; ガバナンス自己診断ツール、以下TTTA) ³³である。

TTTA とは、スポーツイングランドと UK スポーツが共同開発し、2011年2月にスポーツイングランドのウェブサイト上に公開したウェブツールである。

TTTA は競技統括団体 (NGBs : National Governing Bodies、以下 NGB) に代表される国内スポーツ団体の運営者が自らの組織のガバナンス状況を自己診断する際に活用することが推奨されている。ID やパスワードの登録は不要で、誰でも自由に閲覧することができ、洗練されたインターフェースが用いられ、4つの階層から構成されている。

図表-2-13 TTТА (ガバナンス自己診断ツール) の階層構造と概観



各団体の運営者は、まず TTТА の6つの「領域 (Area)」に示された合計12のガバナンス

³³ Sport England “Governance, finance and control/ Things to Think About”
http://www.sportengland.org/support__advice/governance_framework_tool.aspx

第2章 英国

スにかかる「要件 (Outcome)」を理解し、「要件を満たすために (Supporting outcomes)」掲げられた合計 61 の具体的項目について自らの団体が充足しているかを確認し、充足できていない具体的項目が何かについて気づきを与えられ、具体的項目を充足するための対策については「考えるべきこと (Things to Think About)」として団体の諸状況に応じたさまざまな助言が掲載されている、という仕組みとなっている。

図表-2-14 TTTA (ガバナンス自己診断ツール) の構成内容

領域 (Area)	要件 (Outcome)	要件を満たすために (Supporting outcomes)	考えるべきこと (Things to Think About)
I. ガバナンス (Governance)	1. ガバナンスの構造 (Governance structure) : 組織を守るために効果的なガバナンス機構が形成されている	6 項目	要件を満たしていないものに気づいた場合、対策を問いかけるソフトな形式で、さまざまな助言が提供されている。
	2. 役員会と評議員会 (Board and committees) : 役員会および評議員会の組織の構造と運営が、健全で効果的である	8 項目	
	3. 意思決定の法的サポート (Legal support) : 役員会および経営に対する法的サポートが実施されている	5 項目	
II. 戦略的計画 (Strategic planning)	4. 戦略的計画 (Strategic plan) : 団体およびスポーツのニーズに合う戦略的計画が策定されている	6 項目	
III. 財務運営 (Financial management)	5. 財務計画の立案 (Financial planning) : 包括的な財務計画手続が実施されている	4 項目	
	6. 財務会計報告 (Financial Reporting) : 包括的な財務会計報告手続が実施されている	3 項目	
	7. 財務会計方針 (Financial policies) : 包括的かつ効果的な財務会計方針、手続、仕組および運用が実施されている	3 項目	
IV. 人材管理 (Human resources)	8. 雇用主の義務 (Employer obligations) : 職員とボランティアに対する法的義務を遂行している	2 項目	
	9. 職員研修 (Induction programme) : 団体が定めた方針や手続に関する研修が職員に対して実施されている	4 項目	
	10. 人事評価 (Staff development) : スタッフとボランティアの人材育成にかかる健全な仕組を構築している	2 項目	
V. 規程の整備 (Organisational policy)	11. 規程の策定 (Approved Policies) : 組織の方針が策定され、役員会の承認を得、職員に周知されている	14 項目	
VI. リスク管理 (Risk management)	12. 組織のリスクの認識と公表 (Risk addressed) : 組織のリスクが特定され、公表されている	4 項目	
6 つの領域	合計 12 の要件	合計 61 項目	

「考えるべきこと」に掲げられた様々な助言は、その表現方法において、団体がガバナンスの諸要件を充足するために為すべき対策を断定して押しつけるような形ではなく、このような対策を取ればよいのでは？という問いかけの形式でソフトに、かつ詳しく記述されており、団体の運営者に心理的な負担を与えすぎないように、またこのツールが広く積

極的に活用されるように、行き届いた配慮がなされている。

TTTA は、政府補助金の対象となっていない地域のスポーツ団体に対してもその活用が推奨されているが、本来的にはスポーツイングランドが認定し補助金を交付しているイングランドの NGB、および UK スポーツが認定し補助金を交付している NGB らによる活用が念頭におかれている。これらの NGB は英国政府の財源から支援の対象としている代表的な競技統括団体であることから、**Core-funded bodies** と呼ばれる³⁴。

Core-funded bodies は TTTA を単なる自己診断ツールとして活用するのみならず、毎年の補助金申請の都度、自らの組織におけるガバナンスの適切性をチェックする基準として用い、その結果を独立した監査法人が評価し、監査結果はスポーツイングランドに報告され、スポーツイングランドはそれを補助金交付審査の際の判断に用いることとなっている³⁵。監査結果の様式については特段の定めはないが、ガバナンスの適切性に関する報告には TTTA で要求されている諸事項を網羅することが求められている。

スポーツイングランドによる 2011 年 2 月 2 日付の記事³⁶によれば、TTTA の公表にあたってスポーツ・オリンピック省の **Hugh Robertson** 担当大臣は次のコメントを発表した。

NGB の活動は、エリート選手養成と草の根レベルの国民スポーツ振興の双方において、政府のスポーツ政策の重要な部分を占めている。納税者から公的な資金の投資を受けている立場の NGB は、その構成員のニーズに合った適切なガバナンスを行っていることを、納税者に対して示さねばならない。我々は NGB と協働し、NGB のガバナンス強化の支援を行いたい。スポーツイングランドと UK スポーツによる TTTA は、そのための記念すべき出発点である。

また、スポーツイングランドの理事長であり国会議員の **Richard Lewis** 氏は、次のコメントを発表した。

適切なガバナンスは、スポーツ活動が成果を出すために不可欠なものである。そのため、この新しいツールが実用的であることを是非知ってもらいたい。我々が複数のスポーツ団体の協力を得て当ウェブサイトの試験運用を実施したところ、TTTA はスポーツ団体の組織規模の大小にかかわらずたいへん実用的なものであるという反応を得ている。

TTTA (Things to Think About ; ガバナンス自己診断ツール) のウェブサイト上の情報の全文を日本語訳したものを、以下に掲載する。

³⁴ Sport England “Core-funded bodies”
http://www.sportengland.org/support__advice/governance_finance__control/core-funded_bodies.aspx

³⁵ Sports England - “What is the self-assurance process and how does TTTA link to it?”
http://www.sportengland.org/support__advice/governance_framework_tool/using_the_framework_tool.aspx

³⁶ Sport England “New governance tool launched”
http://www.sportengland.org/about_us/our_news/governance_tool.aspx

領域 I : ガバナンス (Area : Governance)

1. ガバナンスの構造 (Governance Structure)		
要件 1 : 組織を守るために効果的なガバナンス機構が形成されている (Outcome 1 : An Effective and protective governance structure is in place)		
項目番号	要件を満たすために Supporting outcomes	考えるべきこと Things to Think About
1.1	団体は、基本定款および／または付属定款、規程、規則等を備えた法人であること。 会社法の要求する要件を過去1年間充足している。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 団体が法人である場合、団体の役員 (director) に関する情報および運営文書が会社登記所に提出されているか？ 2. 団体が法人でない場合： <ul style="list-style-type: none"> ・法的地位は明確で、役員会メンバーによって理解されているか？ ・法人に関する運営文書と同様の領域を網羅した運営文書 (例えば、規約) があるか？ ・非法人の状態を維持するとの決定は、役員会の議事録に明確に記録され、定期的に見直されているか？ 例えば、資金援助を受けている組織の場合、通常は少なくとも隔年で見直される。 3. 役員および法的メンバーの研修プロセスおよび指名文書は、彼らが明確に理解し、法律上の責任および団体に対する責任に関する最新情報を得るのに役立つものであるか？ 4. 会社の現在の上級役員または非上級役員が誰であるかは、社内記録 (例えば、年次報告書、決算書、年次総会議事録) から明らかであるか？ 5. 団体が法人でない場合、団体に対するトップレベルでの監視および経営の責任を担っている者 (例えば、役員、受託者) が誰であるかを記載した明確な記録 (例えば、年次報告書、決算書、年次総会議事録) があるか？ 6. (基本定款および／または付属定款に定める) 会社の現在の法的メンバーが誰であるかは、社内記録 (例えば、年次総会議事録) から明らかであるか？ 7. 団体が公認慈善事業団体 (registered charity) でもある場合、社内ディレクター (または非法人の役員会メンバー) は、慈善受託者として、チャリティ法およびチャリティ委員会の規則に基づき、適切に研修を受け、各自の責任に関する最新情報を常に得ているか？ 団体の慈善受託者に関する最新情報および運営文書は、イングランドおよびウェールズならびに／またはスコットランドのチャリティ委員会に提出されているか？
1.2	団体の基本定款および／または付属定款、規程、規則等は、過去4年間に見直しが見直しが実施され、団体の実態に合致している。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 基本定款および／または付属定款が最新の会社法の要件に沿った最新のものであるようにするプロセスを備えているか？ 2. 団体は、運営文書を更新する必要があるような業務の再構成を最近実施したか？ (例えば、以前存在しなかった非上級役員の役職を設けたか？³⁷⁾) 3. 運営文書を更新する必要があるような団体の任務の変更が最近実施されたか？ (例えば、団体を認知する手段である国際連盟は、スポーツ分野の主要な定義を変更したか？) 4. 団体が法人でない場合、会社として非法人であることの有利な点および不利な点について検討したか？ 非法人として、役員会メンバーおよびスタッフに対する十分な保険による保護を確実にしているか？
1.3	団体および関連組織の組織構成は過去4年間に見直しされていて、団体のニーズに合致している。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 役員会は、現在の構成が団体のニーズに合致しているか否かについて検討したか？ 例えば、小規模の組織や最近設立された組織の場合、成長および発展に伴い、別の構成の方が団体のニーズに合致するか否かについて検討したか？ 2. 役員会は、適切な構成を通じたリスクおよび責任の管理に役立つ、団体が利用できる選択肢 (例えば、大きな組織の場合、別個の有限責任子会社に

³⁷ 2010年に英国コーポレート・ガバナンス規則 (UK Corporate Governance Code) の改定が政府の財務報告審議会 (Financial Reporting Council) により行われた。この規則は財務省および金融サービス機構 (Financial Service Authority) が上場企業に対して求める要件を定めたものであるが、新たな規則として、役員会メンバーのうち3名は非上級役員であること、そのうち2名は上級役員との関係において経済的・人的繋がりが無いこと、が加えられている。

Financial Reporting Council <http://www.frc.org.uk/corporate/ukcgcode.cfm>

1. ガバナンスの構造 (Governance Structure)		
要件 1: 組織を守るために効果的なガバナンス機構が形成されている (Outcome 1: An Effective and protective governance structure is in place)		
項目番号	要件を満たすために Supporting outcomes	考えるべきこと Things to Think About
		<p>おけるアンチドーピングおよび/またはイベント管理リスクの抑制) を検討したか?</p> <p>3. 団体が公認慈善事業団体である場合、役員会は、法律上の助言を受け、かつ/またはチャリティ委員会に照会し、団体の目的が現在の法律上の定義においてなお慈善に該当することを確認しているか?</p> <p>4. 団体が慈善事業団体でない場合、団体の活動の一部または全部 (例えば、教育活動、パラリンピック活動) を公認慈善事業団体を通じて行うことに利点はないか?</p>
1.4	年次報告書を作成のうえ年次総会で発表し、構成員と利害関係者が入手できるようにしている。	<p>1. 年次報告書には、団体の完全な監査済み決算書が含まれているか? 含まれていない場合、決算書は1年のうち別の時期 (例えば、団体の会計年度終了後や監査完了後) に公表され、入手できるようになっているか?</p> <p>2. 団体の規約文書が、団体の報告内容および決算内容を年次総会で承認することを求めている場合、これは年次総会の議題に明記されているか?</p>
1.5	<p>役員会/評議会/委員会のメンバーを選挙や指名で選任する手続に関する規程は、過去4年間に見直しされている。</p> <p>見直し手続の際には、利害関係のない独立した立場のメンバーによる意見や、役員会において相違した意見も考慮されている。</p> <p>役員会の規模は団体のニーズに相応し適切な意思決定手続を行うのに相応しい人数である。</p>	<p>1. 団体は、役員会によって承認された役員会/評議会/委員会のメンバー指名手続を備えているか?</p> <p>2. 役員会の新ディレクターを指名する、正式かつ厳密で透明性のある手続があるか?</p> <p>3. 指名プロセスでは、役員会における上級役員と非上級役員 (特に、独立した非上級役員) とのバランスが確保され、それにより個人または少数の個人が役員会の決定を左右することができないようになっているか?</p> <p>4. 指名手続は、団体の現在のニーズに合致しているか? 例えば、上記の3点目に関し、現在のプロセスでは、独立したメンバーまたは選出されたメンバーの活用を含め、様々なスキルを適切にミックスすることが可能か?</p> <p>5. 選任による指名プロセスを備えている場合、かかるプロセスが見直されて、団体がプロセス内で機能し、様々なスキルおよび経験が適切にミックスされるようメンバーを指名することができるようになっているか? 例えば、これには、役員会がメンバーを選出する権利を追加することや、独立したメンバーを指名することなどがある。</p> <p>6. 団体は独立した議長 (chair) の指名を検討しているか?</p> <p>7. 選任または指名手続は、周知され、役員会およびメンバーによって理解され、常に遵守されているか?</p> <p>8. 役員会の規模は適切か、すなわち、メンバーの数は必要なスキルおよび経験を提供するのに十分である一方、意思決定が煩雑になるほど多くないか?</p>
1.6	委員会/ワーキンググループは、構成員の選任方法についてそれぞれ独立した規則を定めている。	<p>1. 団体のニーズ、規模および複雑性に適した委員会/ワーキンググループがあるか?</p> <p>2. 委員会の人数が団体の性質、規模および複雑性に見合うよう、例えば、効率的な管理や意思決定を妨げるほど多くならないよう、役員会は注意しているか?</p> <p>3. 役員会の外部のメンバーが委員会に含まれている場合、かかるメンバーは、自らの役割、委託された権限、および権限の範囲を十分に理解しているか?</p> <p>4. 役員会は、各委員会におけるメンバーの人数が、効率的な意思決定を妨げるほど多くならないようにしているか?</p> <p>5. 委員会/ワーキンググループには、以下について述べた取り決め事項 (ToR) があるか?</p> <ul style="list-style-type: none"> ・委員会またはワーキンググループの目的 ・メンバーの出身 (例えば、役員会、エグゼクティブ、メンバー、利害関係者) ・メンバーの氏名

1. ガバナンスの構造 (Governance Structure)		
要件1：組織を守るために効果的なガバナンス機構が形成されている (Outcome 1 : An Effective and protective governance structure is in place)		
項目番号	要件を満たすために Supporting outcomes	考えるべきこと Things to Think About
		<ul style="list-style-type: none"> ・メンバーの任期 ・委員会／ワーキンググループの会合の頻度 ・委員会に付与される権限のレベル ・会合で定足数に達したと見なされるのに必要なメンバーの人数 ・誰が ToR を承認するか、どのくらいの頻度で、またどのグループによって (例えば、委員会自体によって、役員会によって、別のグループによって)、ToR が正式に検討されるか ・グループが有する意思決定権限のレベル – これは委員会／ワーキンググループの委任された権限のリストに記載される ・役員会への報告の性質および頻度 <p>6. 委員会の代表者の役割は明確に定められているか？</p> <p>7. 大きな団体の場合、委員会の構成には、財務 (または財務および監査)、指名、および／または報酬委員会が含まれているか？ (経営陣レベルで財務関連の人材に限られている小規模／発展途上の NGB の場合、役員会レベルが財務委員会を兼ねることが、プロセスに調査段階を加える有用な方法となり得る)</p>

2. 役員会と評議員会 (Board and committees)		
要件2：役員会および評議員会の組織の構造と運営が健全で効果的である (Outcome2 : The structure and operation of the board and its committees is sound and effective)		
項目番号	要件を満たすために Supporting outcomes	考えるべきこと Things to Think About
2.1	役員会および評議員会は幹部職員らとの定例会議を行い、適切な議事録を作成している。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主要な業務が十分に議論され、決定を適切なレベルで適切な時期に下すことができ、団体の実績が定期的に精査されるよう十分な頻度で、役員会および評議員会は会議を開いているか？ 2. 役員会は、運営実績および財務実績の効果的監視とともに戦略的役割を果たすことに注力しているか？ 3. 代表者は、関係する役職員とともに、役員会の議題の設定に関与しているか？ 4. 役員会および評議員会は、実績、財務、リスク管理などを含む業務の主要分野に関する最新情報を定期的に受け取っているか？ 5. 主要な職員は自身の担当分野に関連する項目の会議に参加し、役員会が必要と考えた場合に説明や追加情報を求めたり、弁明を求めたりできるようになっているか？ 6. 役員会／評議員会での議論および決定は、会議中に記録され、会議終了後に代表者に回付され、次いですべての役員会／評議員会メンバーが目を通しているか？ 次いで、合意された修正事項は役員会／評議員会による正式な承認の前に具体化されているか？ 7. 継続的行動計画 (すなわち、生じている問題) は維持され、進捗状況は役員会の各会議で報告されているか？ 8. 役員会の会議の長さは適切か？ 会議は、役員会が議論すべき業務内容に焦点を当てているか？
2.2	役員会の役割と役員の実務について記された文書は、会員、職員、利害関係者が入手することができる。	<ol style="list-style-type: none"> 1. すべてのメンバー、職員、および主要な利害関係者は、例えば以下の手段により、役員会の取り決め事項、団体の基本定款および付属定款 (または同等のもの) を知ることができるか： <ul style="list-style-type: none"> ・直接的なリクエスト ・会議で提供された情報 ・ハンドブック ・スタッフの場合、研修資料 ・ウェブサイト

2. 役員会と評議員会 (Board and committees)		
要件 2 : 役員会および評議員会の組織の構造と運営が健全で効果的である (Outcome 2 : The structure and operation of the board and its committees is sound and effective)		
2.3	役員会は、その役割と責任を遂行するためになすべき全ての業務の進捗について管理している。 なすべき業務の進捗管理には、役員の採用にかかる情報が示されている。	<ol style="list-style-type: none"> 役員会は全体として、できるだけ効果的に運営するために必要な主要スキルは何かについて考えているか？ 小規模団体の場合は当然ながら、必要なスキルと役員会の規模との間でバランスを取る必要がある。特定のスキルは、例えば、他の手段によって得なければならないかもしれないが、役員会への適切な報告や、役員会による説明要求を伴うことがある。 役員会が考える必要なスキルは、下記の分野を含んでいるか？ ただし、こうしたスキルは特定の順序で記載されているわけではなく、その重要性は、団体の規模や複雑性により異なることがある。 <ul style="list-style-type: none"> ・コーポレート・ガバナンス ・財務 ・当該スポーツおよび／または他の関連スポーツの知識 ・スポーツの実績および開発 ・財産管理 ・業務の執行 ・イベント管理 ・マーケティング ・コミュニケーション ・法律に関する知識および経験（当該スポーツに関連する法律に対する十分な理解）。小規模組織では、各種スキルを容易には獲得できない場合は専門家に委託することもある。 ・戦略的計画 ・人事 ・リスク管理 ・IT 役員会のメンバーに必要とされるスキル要件の充足度がはかられ、運営を効果的に行うレベルに達しているか？ スキルの分析が特定のスキルと現在の役員会メンバーの経験を反映したものととなっているか？ 役員会のメンバー構成が、財務・法務・マーケティングなどスポーツと専門知識の双方に関する経験・スキルがある者でバランスよく構成されるために、役員の採用にあたり専門スキルを十分把握する仕組みとなっているか？
2.4	すべての役員は、自らの役割と責任、団体の活動内容、役員会が会社法に基づく説明責任を負い定款、関係法令に従った運営を行うべき事項に関して、研修を受けている	<ol style="list-style-type: none"> 新メンバーが自身の役割にとって重要な面を理解できるような研修プロセスはあるか？ 役員会の研修のプロセスおよび資料は例えば以下を含んでいるか？ <ul style="list-style-type: none"> ・役員会の取り決め事項／基本定款および付属定款／規約（または同等のもの） ・組織構成 ・委任される権限 ・最新の年次報告書および決算書（これはまた、特に注目される領域に重点を置いた最新の監査人管理報告書を含むことがある） ・予算 ・最近の議事録、最近の役員会の文書、役員会の作業プログラムへのアクセス ・戦略的計画および年次運営計画 ・必要に応じ会社法／チャリティ法に基づくメンバーの説明責任の詳細 ・利益相反に関する方針および利害関係の申告方法に関する情報（指名手続きの一環として網羅されていない場合） ・団体が直面している主要なリスクおよびその管理方法に関する簡単な説明 ・主要な幹部スタッフの紹介 一連の研修は（職員やボランティアではなく）特に役員会メンバーに関係

2. 役員会と評議員会 (Board and committees)		
要件2：役員会および評議員会の組織の構造と運営が健全で効果的である (Outcome2 : The structure and operation of the board and its committees is sound and effective)		
		したものか？ 質の点で管理可能であるか。すなわち、主要な分野を網羅する一方で、役員会の新メンバーが団体の戦略的概要を非常に把握しにくくなるような詳細を含んでいないか。
2.5	意思決定を行う権限、執行範囲、責任範囲についての規程の見直しを、構成員または評議員会に過去1年以内に委任している。	<ol style="list-style-type: none"> 1. いかなる権能、権限および責任が役員会および団体の代表者に付与されているか、またいずれが委任されているかに関する明確な記録が団体にあるか？ 2. これらは毎年見直されているか？ 3. 関連項目について、委任された権能、権限および責任の主要な源泉がチェックされているか？ (例えば、団体の規約文書、当該スポーツの国際連盟の規則、公的な出資者またはスポンサーとの合意書、主要な法律) 4. 関連する役員会メンバー、評議員会メンバー、スタッフおよび/またはボランティアは、委任された権能、権限および/または法的責任を履行できるよう、適切に概要説明を受けているか？ 5. スポーツイングランドおよび/またはUKスポーツから資金提供を受けている場合、(出資に関する合意書で求められる) 会計担当オフィサーを明確に指定し、スポーツイングランドおよび/またはUKスポーツに知らせているか？
2.6	役員会、評議員会、職員、会員など主要な関係者間において、有効的な意思疎通が図られ、報告に関する手順が定められている。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 下位から役員会へのコミュニケーション・プロセスが明確であるか？ 例えば、 <ul style="list-style-type: none"> ・戦略的計画、運営計画および財務計画の履行に関する管理報告の頻度は定められているか？ ・評議員会が自ら、もしくは委任された権能により決定を下す場合、または評議員会が決定の承認を役員会に求める場合のプロセスは明確であるか？ 2. 例えば以下を通じてスタッフ、メンバーおよび主要な関係者に主要な決定が報告されているか？ <ul style="list-style-type: none"> ・概要説明 ・ウェブサイトでの公表 ・雑誌または社報 ・メンバー対象の(地方/地域/全国) 会合 ・年次総会
2.7	役員全員が、利益相反をもたらし得る利害関係について、書面で申告している。利益相反の申告は、役員会の議事に都度含まれている。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 役員会で承認された利益相反に関する方針文書があるか？ 2. すべてのメンバーは、何が利害関係の申告事項となるか(例えば、メンバーは、役員会以外の仕事を通じて、または個人の能力で、役員会が下す見込みの決定に対する金銭的または商業的な利害関係を持つことがある)について明確に理解しているか？ 3. 役員会メンバーが、団体に参加するときに商業的利害関係または他の該当する利害関係を申告し、定期的に(通常は毎年)利害関係を知らせることを要求する手続きがあるか？ 4. 手続きは、メンバー自身のほか、身近な家族や友人を対象とするか？ 5. すべての役員会/評議員会の会合の議題には、議題の項目に関し得る利害関係の申告をメンバーに求める継続項目が含まれているか？ 6. 会議で申告された利害関係の記録が議事録に含まれているか？ 7. メンバーは、議論の対象の項目に対する利害関係を申告した場合、退席し、かつ/またはかかる項目に関し得る採決への参加を見送っているか？
2.8	役員会および評議員会ならびに役員個人に対する年次評価システムが構築されており、過去1年間に年次評価が実施されている。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 役員会および評議員会は、年次実績評価を実施しているか？(役員会および評議員会全体として考慮すべき質問のいくつかの例を下に示す) 2. 評価では、役員会/評議員会全体としての役割に関し得る全体の有効性が考慮されているか？ 3. 今後数年間に強化または改善すべき領域が、評価によって知らされ、記録され、対応措置が講じられているか？ 4. 個々のメンバーは、合意された一連の目標に照らして役員会の代表者によ

<p>2. 役員会と評議員会 (Board and committees)</p>		
<p>要件 2 : 役員会および評議員会の組織の構造と運営が健全で効果的である (Outcome2 : The structure and operation of the board and its committees is sound and effective)</p>		
		<p>って評価されているか？（個々のメンバーについて考慮すべき質問のいくつかの例を下に示す）</p> <p>【役員会の評価：質問のサンプル】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 設定された実績目標に照らして、役員会の実績はどうであったか？ ・ 戦略のテストおよび開発に対する役員会の貢献内容 ・ 強固かつ効果的なリスク管理を確実にする上で役員会が貢献した内容 ・ 役員会および評議員会の構成は、将来の戦略に照らして実績を最大化するため知識およびスキルを適正にミックスした適切なものであるか？ <p>役員会の内外の関係は有効に機能しているか？</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 役員会は、浮上した問題または危機に対しどのように対応したか、これらは予見できたもの、または予見すべきものであったか？ ・ 役員会に特別委ねられた問題は、適切な問題であるか？ ・ 役員会は経営陣、社内の職員などと、どの程度上手く意思疎通しているか？ 年次総会や年次報告書といった仕組みをどの程度有効に活用しているか？ ・ 役員会は全体として、規制環境および市場の最新動向に追いついているか？ ・ 役員会の評議員会はどの程度効果的であるか？（例えば、各評議員会の役割、構成および役員会との相互関係など、各評議員会の実績に関する具体的質問が含まれるべきである） ・ 例えば以下のような、役員会の有効性を支えるプロセスも評価されるべきである。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 適正な長さおよび質を備えた適切かつ適時の情報が役員会に提供され、経営陣は説明または詳述を求める要求に対応しているか？ 役員会は経営陣に対し、その要件に関する役に立つフィードバックを提供しているか？ ➢ 問題を適切に検討できるよう、適切な長さの十分な役員会会議および評議員会会議が開催されているか？ 時間は有効活用されているか？ ➢ 役員会の手続きは、効果的な実績につながり、起こり得る事態すべてに対処できるだけの柔軟性を備えているか？ <p>【役員会メンバーの評価：質問のサンプル】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 役員会会議について、どの程度準備し、情報を得ているか、会議への出席率は満足すべきものであるか？ ・ 会社およびその業務を理解するために時間および労力を費やす意志、ならびに現場訪問など役員室の外でのイベントに進んで参加する姿勢を示しているか？ ・ 役員会会議での貢献の質および価値 ・ 戦略の開発およびリスク管理に対する貢献内容 ・ 戦略の検討において、知識および経験をどの程度発揮したか？ ・ テスト情報および想定をどの程度効果的に調べたか？ 必要な場合、どの程度断固たる態度で自らの見解を主張し、他者からの圧力に抵抗したか？ ・ どの程度効果的かつ積極的に自らの関心領域を追究したか？ ・ 役員会の他のメンバー、社内セクレタリ（該当する場合）および上級管理者との関係は効果的で上手いっているか？ ・ 実績と行動は、相互の信頼と役員会内での尊敬を生んでいるか？ ・ 以下についてどの程度積極的かつ首尾よく知識およびスキルを新たにし、ついていくことができるか？ <ul style="list-style-type: none"> ➢ コーポレート・ガバナンスの枠組みや財務報告などの分野での最新動向 ➢ 業界および市場の環境 ➢ 役員会の他のメンバー、上級管理者および他の利害関係者との間

第2章 英国

2. 役員会と評議員会 (Board and committees)		
要件2：役員会および評議員会の組織の構造と運営が健全で効果的である (Outcome2 : The structure and operation of the board and its committees is sound and effective)		
		で、どのくらい上手く意思疎通しているか？自身の見解を説得力を持ちつつ巧みに示すことができるか、他者の見解を聞き、理解することができるか？

3. 意思決定の法的サポート (Legal support)		
要件3：役員会および経営に対する法的サポートが実施されている (Outcome3 : Legal support to the board and management is in place)		
項目番号	要件を満たすために Supporting outcomes	考えるべきこと Things to Think About
3.1	団体の顧問行政書士や監査役の選任および／または契約に関して、過去4年以内に見直しが実施されている。	<ol style="list-style-type: none"> 顧問行政書士や監査役には、しかるべき経験、例えば、スポーツ関係の団体および／または任意団体で働いた経験があるか？ 団体が公認慈善事業団体である場合、顧問行政書士や監査役には、慈善事業団体で働いた経験があるか？ 外部の法的助言が必要なケースを団体が判断するのを助けられるだけの知識および経験を持った役員会メンバーはいるか？ 監査役が提起する問題に団体が対応するのを助けられるだけの知識および経験を持った役員会メンバーはいるか？ 顧問行政書士／監査役の選任／契約は、必要に応じて、かつ最低でも4年の間に、ベストプラクティス調達指針（例えば、必要に応じた競争による選択／入札プロセス）に従って見直されているか？
3.2	関係法令の改正にかかる情報を確実に入手し、改正内容を反映する方策がとられている。	<ol style="list-style-type: none"> 団体は、法令／規則の改正「通報」システム（例えば、スポーツ・レクリエーション同盟（SRA）³⁸、顧問行政書士、および／またはNCVO³⁹からの通報）を利用しているか？ オフィサーの1人が、法令／規則の改正に関する「ウォッチング・ブリーフ」を維持し、団体に対して必要な変更の実施を促すことについての明確な責任を負っているか？ 外部の法的助言が必要なケースを団体が判断するのを助けられるだけの知識および経験を持った役員会メンバーおよび／または上級スタッフがいるか？
3.3	主要な契約書や公文書は、監督機関レベルで業務を行っている適切な人物によって鑑定されている。	<ol style="list-style-type: none"> 団体の委任された権限は、最新の状態でリスト化されているか（例えば、上級スタッフおよび／または役員会メンバーの変更が考慮されているか）？ 役員会メンバーおよびスタッフは、団体を契約に拘束させる権限を有する者が誰であるかについて、明確に把握しているか？ 外部の法的助言が必要なケースを団体が判断するのを助けられるだけの知識および経験を持った役員会メンバーおよび／または上級スタッフがいるか？ 合意された権限委任レベルに従って主要な契約書や法的文書が作成されていることを適切に確認しているか？
3.4	団体に関わるあらゆる問題に対して、法的な助言が得られている。役員会は裁判事件やあらゆる関連リスクの解決のために	<ol style="list-style-type: none"> どのような外部の法的助言が必要かを団体が判断するのを助けられるだけの知識および経験を持った1人または複数の役員会メンバーまたは上級スタッフがいるか？ 継続中の問題（例えば、アンチドーピングに関する問題、商業活動における紛争）がある場合、専門家の法的助言を求めているか？

³⁸ 文部科学省の以下のサイトに記載されている訳語を採用した。

http://www.mext.go.jp/component/a_menu/sports/detail/_icsFiles/afieldfile/2011/08/03/1309352_007.pdf

³⁹ NCVO (The National Council for Voluntary Organisations ; ボランティア団体全国協議会) はイングランドにおけるチャリティ (非営利団体) の統括組織。約 8,400 の非営利団体が会員となっており、地方自治体からの補助金と会費により運営されている。チャリティ団体への法的・手続助言、政策提言、調査研究が事業の柱。 <http://www.ncvo-vol.org.uk/>

3. 意思決定の法的サポート (Legal support)		
要件3：役員会および経営に対する法的サポートが実施されている (Outcome3 : Legal support to the board and management is in place)		
項目 番号	要件を満たすために Supporting outcomes	考えるべきこと Things to Think About
	情報を提供している。	3. 継続中の問題がある場合、そうした問題は、関連する緩和措置と合わせて団体のリスク記録簿に記録されているか？ 4. 継続中のまたは迫り来る問題に関して、団体が負う可能性のある法的責任のコストは算定されているか？ 5. 問題の存在は、団体の年次報告書および決算書において、かつ／または主要な利害関係者（公的な出資者など）に対して開示される必要があるか？ 6. 役員会は進捗状況に関する最新情報を定期的に提供されているか？
3.5	団体は、1998年データ保護法に基づき、個人情報の取扱いに関して情報コミッショナーへの通知を行っている ⁴⁰ 。	1. 個人情報管理者の身元について、団体内で周知され、把握されているか？ 2. 関係スタッフおよびボランティアは、個人情報保護の責任に関して、簡単な説明を受けているか？ 3. データ保護法に基づく苦情処理の手順は明確で、関係スタッフおよびボランティアに周知されているか？ 4. 手順が遵守されていることが適切に確認されているか？ 5. 団体を登記する必要がないことが確信できる場合、 <ul style="list-style-type: none"> ・ 決定の記録文書は入手できるか？ ・ 裏付けとなる証拠は入手可能で、安全に保管されているか？

⁴⁰ 参考文献：消費者庁（2008）「諸外国等における個人情報制度の実態調査に関する検討委員会・報告書」pp.45-83 <http://www.caa.go.jp/seikatsu/kojin/h21report2.pdf>

領域 II：戦略的計画 (Area：Strategic planning)

4. 戦略的計画 (Strategic plan)		
要件 4：団体およびスポーツのニーズに合う戦略的計画が策定されている (Outcome 4：A strategic plan is in place and being delivered that addresses the needs of the organization and the sport)		
項目番号	要件を満たすために Supporting outcomes	考えるべきこと Things to Think About
4.1	団体の長期的な戦略的計画が策定され、団体の主要な目標と目標達成のための方策が明確にされている。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 団体は、中長期 (3~5年) のビジョンおよび目標を明確に定めているか？ 2. 団体のために働いているすべての者およびすべてのメンバーが、団体がいつまでに、(高レベルで) どのようにして何を達成しようとしているのかを理解できるような明確な履行内容が戦略的計画にあるか？ 3. 戦略は、団体および目標達成のための資金調達方法、すなわち、資金源の確保または計画について定めているか？ 戦略は長期的な財務計画に支えられているか？ 4. 戦略的計画は統合されるか？ 団体のすべての主要部分 (該当する場合は子会社を含む) が含まれるか？ 5. 履行内容は現実的であるか？
4.2	戦略的計画は役員会に諮られ、承認されている。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 戦略的計画の全容は正式な検討および承認を求めて役員会に提示されているか？ 2. 戦略的計画に対する役員会の検討および承認は記録され、計画が承認されたことを示す明確な証拠があるか？
4.3	年次事業計画/経営計画に掲げた目標は、戦略的計画に掲げた目標に沿ったものである。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 戦略的計画を作成する際、計画の実現までの関連する道標が含まれているか？ ひいては、こうした道標は、年間経営計画の基礎を成す短期的な課題へと形を変えているか？ 2. 年間経営計画の主要な課題の遂行は特定の個人に割り当てられているか？ 3. 役員会は年間経営計画を検討および承認し、年内における計画に対する大幅な修正案を知らされているか？ 4. 高レベルの経営計画に対して大幅な変更がなされた場合、かかる変更は、適正なレベル (場合によっては役員会を含む) で承認されているか？
4.4	計画の実行経過と目標達成度を的確かつ定量的に測定するための指標 (KPI: Key performance indicator) があり、戦略的計画および事業計画/経営計画の目標達成度が測定されている。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主要な事業目標は計画から実績指標へと形を変えているか？ 2. SMART という、一連の書面化された KPI があるか？ <ul style="list-style-type: none"> ・ 具体的 (Specific) – KPI は明確に定められ、計画の基礎知識を有するすべての者にとって明らかであるか ・ 測定可能 (Measurable) – 進捗状況を効果的に判断し、措置がいつ完了/実現したかを把握することができるか ・ 合意 (Agreed upon) – すべての適切な利害関係者が、KPI のあるべき形について合意しているか ・ 現実的 (Realistic) – KPI は、資源、知識および時間の利用可能な範囲内で達成できるか ・ 時間ベース (Time-based) – 措置を実現/完了させるために利用できる十分な時間があるか 3. 実績を経営陣が定期的に確認し、必要な場合には役員会が説明を要求することができる監視/確認プロセスがあるか？ 4. 団体の優先度に変更があった場合、例えば、経営環境の変化の影響で方向を転じる社内決定があった場合、これを反映するために KPI は変更されているか？
4.5	特定の委員会や職員、またはボランティアが、団体の目標、任務、KPI の達成のための自らの責任について理解している。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 戦略的計画における目標、任務および KPI の達成のための責任の割り当ておよび書面化が行われているか？ 行われていない場合、目標、任務および KPI を管理する適切な仕組みはあるか？ 2. 目標、任務および KPI に対する責任は、関連する知識および専門技術を有する委員会、職員またはボランティアに割り当てられているか？ 3. 該当する委員会、職員またはボランティアは、目標、任務または KPI に関

4. 戦略的計画 (Strategic plan)		
要件 4 : 団体およびスポーツのニーズに合う戦略的計画が策定されている (Outcome 4 : A strategic plan is in place and being delivered that addresses the needs of the organization and the sport)		
項目 番号	要件を満たすために Supporting outcomes	考えるべきこと Things to Think About
		係する、自らの責任について概要説明を十分受けているか、該当するマネージャー（または同等の者）は、要求されている内容に関する十分な理解があることを確認しているか？ 4. 目標、任務および KPI の達成に向けた進捗状況を監視し、これらが担当の委員会、職員またはボランティアによって適正に管理されているようにする適切な手順が策定されているか？
4.6	委員会、職員およびボランティアは役員会に目標達成と KPI の充足状況を役員会に報告している。	1. 目標および KPI の進捗状況および達成・充足状況は、担当の委員会、職員またはボランティアによって役員会に定期的に報告されているか？ 2. 役員会は、提供された進捗情報を精査および評価し、必要な場合には担当の委員会、職員またはボランティアに説明を要求しているか？ 3. 進捗情報は明確で、合意された措置に基づき、また場合により証拠による裏付けがあるか？ 4. 進捗報告およびこれに伴う役員会の反応は、書面化または記録されているか？ 5. 役員会は目標および KPI を精査して、これらがなお適切であることを確認しているか？ 変更が加えられている場合、かかる変更は役員会の同意を得て、合意および更新された目標/KPI は書面化されているか？

領域 III：財務運営 (Area:Financial management)

5. 財務計画の立案 (Financial planning)		
要件 5：包括的な財務計画手続が実施されている (Outcome5：A comprehensive financial planning process is in place)		
項目番号	要件を満たすために Supporting outcomes	考えるべきこと Things to Think About
5.1	戦略的計画に基づく、継続性のある長期的な財務見通しが立てられ、役員会により承認されている。	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略的計画および経営計画が策定される際、戦略的目標を実現するための資金の調達方法を詳述した高レベルの関連収入・支出情報が並行して策定されているか？ ・継続性のある長期的な財務見通しは、戦略的計画の期間全体を対象としているか？ ・財務見通しの中で、主要な財務上の想定が書面化されているか？ ・(戦略的目標の実現を後押しする) 継続性のある長期的な財務見通しは、役員会によって承認され、その承認は記録されているか？ ・長期的財務見通しに関して変更が生じた場合 (例えば、金利低下に伴う収入の減少、会費受領額の長期的見通しの大幅な変更、戦略的方向性の変更など)、見通しが調整され、主要な変更が役員会に報告されて承認を受けるようにするプロセスがあるか？
5.2	経営／事業計画の目標に基づき策定された収入および支出にかかる年間予算が策定され、役員会により承認されている。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 各会計年度が始まる前に、事業の全部について、経営計画に基づき収入および支出の見通しの細目が用意され、次いで財務担当スタッフによって年間予算全体へと変えられているか？ 例えば、予算は、前年度の活動とインフレ上昇分に基づいて設定されてはならず、将来予測的な経営計画から策定されている (スタッフの少ない小規模組織の場合、プロセスはなお同じだが、規模および複雑性を考慮して適切に調整する)。 2. 予算は会計年度全体を網羅しているか？ 3. 予算は税金をすべて考慮しているか？ 4. 計画は役員会によって検討され、承認され、承認は記録されているか？
5.3	予算計画の策定と承認手続は、書面で記録されている。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主要な予算編成プロセスは特定され、書面化され、承認され、周知されているか？ 例えばプロセスには、予算統括責任者に対して何をどのような形でいつまでに実施する必要があるかについて示した指針が含まれているか？ 2. 上記に基づき作成する際、主要なプロセスは例えば以下を含んでいるか？ <ul style="list-style-type: none"> ・予算計画策定の方法、時期、担当者について定めた指針書 ・収入および支出の全項目ならびに減価償却などの現金以外のコストの考慮 ・勘定科目一覧表およびコストセンターのリストの作成または検討 ・通年の支出および収入のパターンを描く必要性。例えば、給料などのコストは当該会計年度において毎月同じである一方、他のコストは変化する、といった場合もある。 ・役員会の承認日を含むプロセス全体に関する主要な日。 3. 大規模な団体において、財務委員会が設置されている場合、財務委員会は、予算統括責任者が予算を策定する際に採用する主要な想定について議論し、同意する先行的役割を担っているか？
5.4	主要なイベントの開催にあたり、包括的な収入・見込みに関する予算計画が、開催前に策定されている。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 開催予定の主要なスポーツイベントの予想コストをすべて考慮し、未知数／リスク (例えば、推定コスト、予算超過など) に基づく適切なレベルの不測事態への備えができていないか？ 2. 収入および支出の見通しならびにキャッシュフロー予測は、イベントの規模に基づき十分に詳しく示され、現実的であるか？ 3. 予測された収入 (例えば、補助金またはチケットの売り上げ) の遅延または不足、および結果として生じるキャッシュフローへの影響を管理する適切な計画が策定されているか？ これは大きなイベントの場合、適切な保険の確保を意味し得る 4. イベントが効果的に管理されるようにする適切な財務管理構造およびプロセスがあるか？ 例えば、委任される財務上の権限の明確なレベルがあるか？

5. 財務計画の立案 (Financial planning)		
要件 5 : 包括的な財務計画手続が実施されている (Outcome5 : A comprehensive financial planning process is in place)		
項目 番号	要件を満たすために Supporting outcomes	考えるべきこと Things to Think About
		5. 税務上の潜在的影響が理解され、イベントが税務上最も効率的な方法で管理されているか (これは、団体やイベントの規模が大きくなるほど重要となり得る)。

6. 財務会計報告 (Financial Reporting)		
要件 6 : 包括的な財務会計報告手続が実施されている (Outcome6 : A comprehensive financial reporting process is in place)		
項目 番号	要件を満たすために Supporting outcomes	考えるべきこと Things to Think About
6.1	以下の経営報告書が作成され、経営トップの承認を受けた、または役員会にて討議されている。 ・収入と支出 ・当初予算と決算見込 ・貸借対照表 ・キャッシュフロー予測 ・債務者と債権者の状況	1. 貸借対照表を含む経営管理用の決算書が定期的に (通常は毎月だが、小規模団体の場合は3ヵ月ごと、または適宜でもよい) 作成されているか? 2. 報告書で提供される詳細および説明は、経営トップおよび役員会が団体の財務状態および実績を十分に理解できるだけの水準に達しているか? 3. 年度の初めに当該年度の支出および収入の見通しが示されているか? 4. 見通しが示された (予算計上された) 支出/収入と実際の支出または収入との間に大きな差がある場合、それは明確に特定され、説明されているか? 5. キャッシュ・ポジションは明確に説明されているか? 6. 経営管理用の決算書は、大きな確約額、未払い金および前払い額を考慮して作成されているか? 7. 主要な統制勘定は、経営管理用の決算プロセスの一環として照合されているか (例えば、銀行、給与、債務者および債権者) ?
6.2	年次財務報告書を作成し、会計監査を受け、年次報告書を発行し、会社登記所 ⁴¹ の開示要件に従っている。	1. 団体の年次財務報告プロセスが関連法律および/または指針に従っている状態をどのようにして確保しているか? 2. 独立した外部の監査役を起用して財務報告書を監査しているか? 3. 年末の経営管理用の決算書を法定決算書と照合して、大きな差はないことをチェックしているか? 4. 監査役が経営報告書で問題を提起しているか、提起している場合、そうした問題は役員会で十分に検討されているか? 経営報告書は、国際監査基準 (ISA) 第 260 号「ガバナンス責任者とのコミュニケーション (Communication of Audit Matters to Those Charged with Governance)」の要件に従い、外部監査役が監査から生じた問題を正式に報告する文書である。 外部監査は、スポーツイングランドおよび UK スポーツから資金を提供されている組織にとって必要であるが、そうした形で資金を提供されていない団体には、中小規模の組織を対象とした会社法の免除規定が適用されることに留意されたい。 5. 上記の結果として年内のプロセスの改善が必要か否かを検討しているか? 6. 何らかの理由で監査報告書が限定付きだった場合、特定された弱点に対処するための緊急措置計画が策定されているか? 措置は定期的に監視され、上級管理者および役員会に報告されているか? 7. スポーツイングランドおよび UK スポーツから資金を提供されている組織の場合、中小規模の団体の免除 (SME) は会計上適用されないことを覚え

⁴¹ Companies House は「企業設立登記所」とも訳される。2006 年会社法第 35 篇に規定されており、会社法指令の開示要件に服するあらゆる文書 (第 1078 条) に該当する場合、法人は文書を会社登記所に提出し、会社登記所は公示しなければならない (第 1077 条) と定められている。
参考文献 : 川島いづみ (2008) 「イギリス 2006 年会社法(11)」比較法学(45)1 号 pp.184-215
<http://www.waseda.jp/hiken/jp/public/review/pdf/45/01/ronbun/A04408055-00-045010183.pdf>

6. 財務会計報告 (Financial Reporting)		
要件 6 : 包括的な財務会計報告手続が実施されている (Outcome 6 : A comprehensive financial reporting process is in place)		
項目番号	要件を満たすために Supporting outcomes	考えるべきこと Things to Think About
		ているか?
6.3	主要なスポーツイベントの開催を実施した都度、包括的な予算報告書を作成している。	<ol style="list-style-type: none"> 1. イベントに関連するコストはすべて、正確に記録され、外部の出資者の要求に従い、または場合により団体の通常の会計監査手順により監査されているか? 2. イベントは予算内に収まり、予算内に大きな差異があった場合、特定され、説明されているか? 3. 偶発資金の使用を含む予算の変更は、委任された権限の合意されたレベル内で適切な権限によって承認されているか? 4. 損益は合意された戦略に従って管理されているか? 5. 外部の出資者/スポンサーの要求を満たしているか? 6. 予算の策定、予測および管理のプロセスは有効に機能し、イベントの将来の金銭的管理を改善するのに役立つ教訓はあるか?

7. 財務会計方針 (Financial Policies)		
要件 7 : 包括的かつ効果的な財務会計方針、手続、仕組および運用が実施されている (Outcome 7 : Comprehensive and effective financial policies, procedures, systems and controls are in place)		
項目番号	要件を満たすために Supporting outcomes	考えるべきこと Things to Think About
7.1	財務会計方針と手続規定が作成され、見直しの実施および改正が必要な場合は改正の実施が、過去2年以内になされている。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 策定した方針および手続きは、適切性を考慮することなく別の団体からコピーしただけのものではなく、自らの団体のニーズに合致したものであるか? これらは財務マニュアルに統合できる。 2. 方針および手続きが定期的に見直されるようにする仕組みがあるか? 3. 方針および手続きを見直す際、例えば以下のような変更を忘れずに考慮しているか? <ul style="list-style-type: none"> ・団体の成長 ・活動範囲の拡大 ・別の団体との統合など 4. 税務に関する方針および手続きは、関連法律と、例えば英国歳入関税庁 (HMRC) 訪問などにより HMRC から受けた具体的指導との両方を考慮しているか? 5. 以下の方針および手続きが策定されているか? 以下のリストはすべてを網羅しているわけではなく、我々が資金提供する団体以外の小規模団体の場合、例えば補助金の報告などの方針/手続きは関係ないこともある。監査役がいる場合は当該監査役が助言することができ、または他の財務専門家または財務分野の経験者の助言が望まれることもあろう。 【主要な方針および手続き】 <ul style="list-style-type: none"> ・計画 - 長期見通し ・計画 - 年間予算 (イベントを含む) ・報告 - 経営管理用の決算プロセスおよび報告 (役員会、経営陣、予算統括責任者) ・報告 - 月末の手続き/タイムテーブル (すべての主要な統制勘定の照合を含む) ・報告 - 年次決算手続き/タイムテーブル ・報告 - 補助金の報告 ・購入および支払い - 購入方針および手続き ・購入および支払い - 入札方針および手続き ・購入および支払い - 権限の委任 ・購入および支払い - 小切手の署名者 ・販売および受領 - 受領および銀行取引 (補助金を含む)

7. 財務会計方針 (Financial Policies)		
要件7：包括的かつ効果的な財務会計方針、手続、仕組および運用が実施されている (Outcome7 : Comprehensive and effective financial policies, procedures, systems and controls are in place)		
項目番号	要件を満たすために Supporting outcomes	考えるべきこと Things to Think About
		<ul style="list-style-type: none"> ・職員 - 給与支払簿 ・職員 - 職員およびボランティアの費用 ・資金管理 - 銀行/銀行勘定 ・資金管理 - 積立金 ・資金管理 - 金庫/投資管理 ・資金管理 - 保険 ・資産 - 資産化、資産台帳、減価償却の方針 ・税の全体的管理 - 付加価値税、法人税、PAYE/NI ・システム - 会計ソフト ・システム - 勘定科目一覧表/総勘定元帳 ・システム - 記録の保持 <p>【別個の項目として場合により含めるもの】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・計画 - イベント予算 ・報告 - 未払い金 ・報告 - 前払い額 ・報告 - 繰延収益 ・購入および支払い - 支払い条件 ・購入および支払い - クレジットカード ・購入および支払い - 小口現金 ・販売および受領 - 販売方針および手続き ・販売および受領 - 与信条件 ・販売および受領 - 債権回収/与信管理 ・販売および受領 - 不良債権の償却 ・資産 - 資産台帳 ・資産 - 在庫 ・資産 - 減価償却 ・資産 - 処分 <p>【以下も重要であるが、スタッフ用ハンドブックまたは倫理規範に盛り込むのがよいかもしれない】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員 - 被仕向接待および贈答品の受領 ・職員 - 仕向接待および贈答
7.2	<p>団体の会計方針は、法に則した会計基準に準拠している。</p> <p>会計方針は過去1年以内に見直しを実施され役員会の承認を得ている。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 関連の専門知識を備えているか、または小規模組織の場合、会計方針（連結、減価償却など）が団体にとって適切で、会計基準に準拠している状態を確保するのに役立つ正しい専門知識を得ることができるか？ 2. 決算内容が監査用に提示される前に、会計方針は適切な者、例えば、財務担当マネージャー/ディレクター、財務委員会、監査委員会によって見直され、議論されているか？ 3. 役員会は、毎年適切な時期に（すなわち、決算内容が監査用に提示される前に）団体の会計方針に同意しているか？ 4. 会計方針が団体のアプローチに概ね合致するよう、決算内容の草案を監査役に提供する前に、監査役と会計方針について話し合っているか？
7.3	<p>団体の方針と手続に関し、団体は関係スタッフとボランティアに対して説明し、理解を得、遵守するようにしている。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. すべてのスタッフおよびボランティアは、自身に関係する団体の財務会計方針および手続きを知ることができるか？ 2. スタッフに対し研修プロセスの一環として関係する財務会計方針および手続きが示されているか？ 例えば、これらはイントラネットまたはハードコピーで入手できる方針マニュアルに含まれることがある。 3. 財務事項に関する知識または経験が少ないスタッフをサポートする研修があるか？ 例えばこれは、すべてのスタッフについて、出張、生活、基本的な調達、財務面の権限レベル、小口現金の使用などの方針を網羅し、該当する財務担当スタッフについてのみ、銀行勘定調整、不良債権および税などの専門領域を網羅することを意味し得る。

領域 IV : 人材管理 (Area : Human resources)

8. 雇用主の義務 (Employer obligations)		
要件 8. 職員とボランティアに対する法的義務を遂行している (Outcome8 : Legal obligations to employees and volunteers have been met)		
項目番号	要件を満たすために Supporting outcomes	考えるべきこと Things to Think About
8.1	全職員は自らの雇用に関して書面での手続と署名を行っている。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 団体および法律の要件を満たす雇用の標準規定があるか？ 2. 各契約には、雇用期間は永続的か固定か、雇用は特定の資金の流れ（例えば、スポーツ協会からの公的資金、連盟組織からの慈善資金など）に依拠するかといった必要な具体的な条件がすべて含まれているか？ 3. 各職員は、雇用契約書に署名しているか？ 4. 雇用／契約の条件を見直し、更新して、事業および法律の要件を引き続き満たすようにする適切なプロセスがあるか？ これは、職員および組合との適切な協議を含むか？ 5. 自営業の請負契約者または外部のコンサルタントの場合 <ol style="list-style-type: none"> ①提供される役務の性質や役務提供見通し、例えば、タイムスケール、コスト、クオリティ基準を定めた適切な請負契約が締結されているか？ ②契約は法律要件および調達要件を満たしているか？ ③契約の期間（すなわち、いつまでか）は明確であるか？ ④団体内の契約管理責任者は明確であるか？ ⑤明確な実績監視の仕組みおよび問題／紛争解決のための合意済みプロセスはあるか？ ⑥契約者が IR35 に基づき職員と見なされることのないよう、契約者と締結する契約の内容について考えているか？
8.2	各人の持ち場における職務内容が明確であり、定期的に見直し、点検、更新が行われている。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 職務内容は、関係する個人の責任および活動の主要領域（例えば、該当する場合、ライン部門管理、予算管理、技術的活動、主要プロセス）を捕捉しているか？ 2. 業務ライン部門管理および人事の両方が職務内容の照合に関与しているか？ 小規模／発展途上の組織では、社内に人事機能がない場合、いかにして関連する人事上の助言を得るようにしているか？ 3. 団体は、関連する職務内容の見直しが必要となる構造の変更（例えば、新たな部門の創設）を最近行ったか？ 4. 職務内容が定期的に見直され、更新されるようにする効果的なプロセスはあるか？（これを実施する団体にとって共通の時期は年次実績評価のときである）

9. 職員研修 (Induction programme)		
要件 9. 団体が定めた方針や手続に関する研修が職員に対して実施されている (Outcome9 : An employee induction programme is in place with policies and procedures to support employees new to the organisation)		
項目番号	要件を満たすために Supporting outcomes	考えるべきこと Things to Think About
9.1	団体が定めた方針や手続に関する研修が、職員の新規採用や配置換えの都度実施されている。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 必要に応じて職員、請負契約者、コンサルタントおよび／またはボランティアに対する研修プログラムが実施されているか？ 2. 研修プロセスが団体のニーズに合致しているかを検討しているか？ 例えば、研修プロセスは、組織的「イベント」を通じて、またはラインマネージャーおよび他の関係スタッフによる指示を通じて実施されているか？ プロセスは、ハードコピーまたはソフトコピーによる研修ハンドブックを含むか？ 3. 研修は、団体の目標、構造および意思決定プロセスに関する基本的情報、ならびに団体内で各人の役割を果たす方法を網羅しているか？ 4. 職員が出張、生活、健康および安全などの主要分野を理解できるようなプロセスがあるか？ 5. 研修プログラムの内容は定期的な見直しおよび更新が行われて、組織変更

9. 職員研修 (Induction programme)		
要件9. 団体が定めた方針や手続に関する研修が職員に対して実施されている (Outcome9: An employee induction programme is in place with policies and procedures to support employees new to the organisation)		
項目番号	要件を満たすために Supporting outcomes	考えるべきこと Things to Think About
		を反映しているか？
9.2	人材開発計画 (Human Resource Policy) と手続が策定されており、見直しの実施、および改正が必要な場合は改正の実施が、過去2年以内になされている。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 団体にとって適切かつ相応であり、法的要件に沿った人材開発計画が策定されているか？ 必要に応じて補助的手続きが策定されているか？ 2. 団体には、法的要件について関連する指針を提供できる社内弁護士、法律分野の資格を有する役員会メンバー、および/または外部の法律顧問がいるか？ 3. 団体が人事管理の実施を別の業者に外注している場合、外注されたサービス業者は、団体および期待される事項についての関連情報をすべて与えられているか？ 4. 人材開発計画および手続きが少なくとも隔年で（または状況もしくは法律が変わったときに）見直され、必要な場合に更新されるようにするプロセスはあるか？ <p>【人材開発計画および手続きの例：】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 募集および選定 ・ 報酬 ・ 実績管理 ・ 教育研修 ・ 苦情 ・ 懲戒 ・ 労働時間（およびフレックスタイム制） ・ 年次休暇（および他の種類の休暇、例えば恩情休暇、診療休暇など） ・ 出産 ・ 欠勤通知および病欠 ・ 年金 ・ 解雇
9.3	主要な役割を果たしているボランティアについては、その役割が明確化されている。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主要な各ボランティアは、各自の役割の説明を受けているか？ 2. ボランティアの役割を団体の構造に適合させる方法が明確であるか（例えば、ボランティアは団体の特定のスタッフまたは役員会メンバーに対して説明責任を負っているか）？ 3. 役員会の各メンバーは自身がボランティア、職員であるか、またはその他の形で団体と契約しているか否かが明確であるか？ 4. 団体の人材開発計画および手続き（例えば、行動規範、苦情処理手続き）がどの程度ボランティアに適用されるかが明確であるか？
9.4	団体は、人材開発計画と雇用状況について評価を受け、法が要求するところに従って定期的に見直ししていることについての説明責任を負っている。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 団体には人事担当のディレクターまたはオフィサーがいるか？ この責任は各自の職務内容に含まれているか？ 含まれていない場合、役員会メンバーが各自の役割内容においてこの責任を負っているか？ 2. 団体には、法的要件について関連する指針を提供できる社内弁護士、法律分野の資格を有する役員会メンバー、および/または外部の法律顧問がいるか？ 3. 団体が人事管理の実施を別の業者に外注している場合、外注されたサービス業者は、団体および期待される事項についての関連情報をすべて与えられているか？ この業者との契約が効果的に管理されているようにする契約管理者がいるか？ 4. 団体が人事管理の実施を別の業者に外注している場合、いかにして、情報が安全に取り扱われ、外注された業者ではなく団体によって所有されるようにしているか？

10. 人事評価 (Staff Development)		
要件 10. スタッフとボランティアの人材育成にかかる健全な仕組みを構築している		
Outcome10 : A sound system of staff and volunteer development and performance management is in place		
項目番号	要件を満たすために Supporting outcomes	考えるべきこと Things to Think About
10.1	毎年の人事考課制度は書面で作成され、すべてのスタッフと主要なボランティアはそれを入手することができる。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 毎年の人事考課制度は書面化され、すべてのスタッフおよびボランティアに周知されているか？ 2. 人事考課制度は、年初に明確な目標および目的および能力を定め、その実績を測定することに関する適切な指針および訓練の規定を含んでいるか？ 3. 団体内の誰が各々の直属の職員またはボランティアの評価を実行する責任を負うかが明確であるか？ 4. 各人がそのラインマネージャーまたは契約管理者と対面して、年間の進捗状況や教育訓練の必要性について話し合う定期的な機会があるか？ 5. 実績検討の会合の結果は人事記録として適切に書面化されているか？ 6. 人事考課制度が公正に、一貫的かつ効果的に実施されているようにする適切なプロセス（例えば、最終実績スコアの適正化）はあるか？ 人事考課制度は以下の要素または指針を含むことがある。 <ul style="list-style-type: none"> ・ SMART 目標（訳注：項目番号 4.4 参照） および行動力を設定および測定する方法 ・ どのような団体の中心的目標および能力が、どのような役割に適用される必要があるか ・ 選択/適合可能な様々な例示的な目標および能力 ・ 検討会議のタイムテーブルおよびその実施に関する指針 ・ 浮き彫りとなった教育訓練の必要性を管理する方法 ・ スコアリングシステム（スコアの見直し/適正化を行って公正さおよび一貫性を保証する仕組みを含む） ・ ラインマネージャーとスタッフとの間の問題/意見の相違に対応するプロセス ・ 実績スコアが支払い、例えばボーナス（該当する場合）に与える影響 ・ テンプレートの実績および開発計画
10.2	役員会は、経営トップの査定を過去に実施している。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 団体内で経営トップ（CEO）または同等のオフィサーのラインマネージャーは誰か？ これは代表者、別の役員会メンバー、または他の責任者の職務であるか？ 2. 当該年度の初めに合意された、明確な目標、目的および能力があり、これらに照らして CEO の実績を評価することができるか？ 3. CEO がラインマネージャーと対面して、年間の進捗状況について話し合う定期的な機会があるか？ 4. 役員会は前年の合意済み目標および目的に対する CEO の実績の査定を完了しているか？ これは書面化されているか？ 5. 実績または教育訓練の問題は追究されているか？

領域 V : 規程の整備 (Area : Organisational policy)

11. 規程の策定 (Approved policies)		
要件 11. 以下の組織の方針が書面にて策定され、役員会の承認を得て、職員に周知されている (Outcome 11 : The following organizational policies have been documented, approved by the board and communicated to employees)		
項目番号	要件を満たすために Supporting outcomes	考えるべきこと Things to Think About
11.1	児童保護 Child protection	<ol style="list-style-type: none"> 1. スポーツにおける子ども保護局 (CPSU)⁴²が定めた指針を含む関連指針を児童保護方針が考慮している状態を確保するプロセスはあるか? 2. 児童保護方針は定期的に見直されているか? 児童保護の制御の枠組みを強化する必要があることを示す出来事があった場合には直ちに見直されているか? 3. 児童保護方針は、研修プログラム、ウェブサイトでの公表、ポスター、印刷物などを通じてすべての職員、ボランティア、メンバーおよび利害関係者に明示されているか? 4. 児童保護方針は、児童と接する職員およびボランティア向けの定期的な児童保護研修に関する規定を含んでいるか? 5. 児童保護方針は役員会によって承認されているか?
11.2	アンチドーピング Anti-doping policy	<ol style="list-style-type: none"> 1. アンチドーピングに関する方針、ルールおよび手続きが書面化され、役員会によって承認されているか? 2. ルールおよび手続きは、英国のアンチドーピングおよび所属する国際連盟の要件に準拠しているか? 3. アンチドーピングに関する方針、ルールおよび手続きの遵守は、コーチ、医師などの職員向け雇用条件、および選手を含むその他の者向けメンバー資格/参加条件となっているか? 4. 方針、ルールおよび手続きは容易に知ることができ (例えば、団体のルール集、ウェブサイトなどで公表され)、選手、選手サポート要員、役員会メンバー、職員、ボランティア、メンバーおよび参加者に効果的に周知されているか? 不遵守の結果は明確になっているか? 5. アンチドーピングに対する責任を負う者が指定されているか? 指定されていない場合、アンチドーピング要件の遵守が効果的に管理されているようにし、方針、ルールおよび手続きが最新状態に保たれるようにする適切な仕組みはあるか?
11.3	平等と多様性 Equality and diversity	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2010年平等法に従った平等/多様性方針が書面化され、役員会によって承認されているか? 2. 団体は少なくともスポーツ平等基準 (Equality Standard for Sport) の連盟水準に達しているか? 達していない場合、連盟水準に向けた取り組みがなされているか? 平等基準の次の水準に向けていかなる措置が講じられているか? 3. 方針は (ウェブサイトなどで) 容易に知ることができ、必要な場合にはその他のフォーマットで入手できるか? 方針は選手、選手サポート要員 (例えば、コーチ、医師など)、役員会メンバー、職員、ボランティア、メンバーおよび参加者に効果的に周知されているか? 4. 平等/多様性に対する責任を負う者が団体内で指定されているか? 指定されていない場合、団体の平等/多様性方針が遵守され、それが最新状態に保たれるようにする適切な仕組みがあるか?
11.4	スポーツ紛争解決 Grievance, discipline and appeals within the sport	<ol style="list-style-type: none"> 1. 宿泊、苦情対応、規律の問題、訴えについての関連方針および手続きは (例えば、団体のウェブサイトなどで) 容易に知ることができるか? 2. 利益相反にならずに苦情、規律および訴えに対処することを要求され得る役員会メンバー、上級スタッフおよび/またはボランティアの十分な「人的資源」があるか?

⁴² 文部科学省の以下のサイトに記載されている訳語を採用した。

http://www.mext.go.jp/component/a_menu/sports/detail/_icsFiles/afieldfile/2011/08/03/1309352_007.pdf

11. 規程の策定 (Approved policies)		
要件 11. 以下の組織の方針が書面にて策定され、役員会の承認を得て、職員に周知されている (Outcome11 : The following organizational policies have been documented, approved by the board and communicated to employees)		
項目番号	要件を満たすために Supporting outcomes	考えるべきこと Things to Think About
		3. これらの者は、適切に概要説明／研修を受けているか？ 4. 特に、団体自身の内部プロセスが概ね受け入れられる結論に到らず限界に達した場合に、調停、紛争解決および／または訴えの聴聞に関する外部の専門知識（例えば、Sport Resolutions UK または他の専門的サービス業者）を十分に利用できるか？
11.5	行動規範 Code of conduct	1. 行動規範は例えば、団体のウェブサイトでアクセスできるようにすることによって、入手できるものとなっているか？ 2. 行動規範は例えば、国際競技統括組織や法律、出資者からの要求の変更に応じて定期的な更新がされているか？ 3. 行動規範は例えば、選手との訓練プログラム協定、懲戒手続、雇用契約など、団体の正規の書類手続に則ったものであるか？
11.6	倫理規範 Code of ethics	1. 倫理規範は団体のニーズを反映し、役員会によって承認されているか？ 2. 例えば、団体のウェブサイトでアクセスできるようにすることによって、職員、ボランティア、メンバーおよび利害関係者に効果的に周知されているか？ 3. スタッフ、メンバーおよび利害関係者からの適切な情報提供を受けて作成されているか？ 4. 規範の目的は明確であるか？ 例えば、行動を規制するため、または感化／指針のためであるか？ 5. 団体の方針および手法に規範を組み入れる方法を含め、規範の実施および施行の方法は明確であるか？ 6. 規範を注視し、規範が必要に応じて更新されるようにする責任者が指定されているか？
11.7	健康と安全 Health and safety policy	1. すべての主要な活動および場所（例えば、本社、練習場、競技場、クラブなど）、ならびに契約者を対象とした健康と安全の方針が書面化され、役員会によって承認されているか？ 方針は法的要件および当該スポーツに固有の要件を遵守しているか？ 2. 適切な保険の仕組み、契約および保険水準（例えば、雇主責任保険および専門職災害保険）が用意されているか？ 3. 事故、セキュリティに関わる事件、火災および緊急避難といった健康と安全に関する問題を管理する適切な／書面化された手続きが策定されているか？ 必要な人材（例えば、訓練された応急処置担当者、防火責任者など）は確保されているか？ 4. 健康と安全に関する問題に対処する方針および関連手続きは（例えばウェブサイトで）容易に知ることができるか？ かかる方針および手続きは選手、選手サポート要員、役員会メンバー、職員、ボランティア、メンバーおよび参加者に効果的に周知され、これらの者によって理解されているか？ 5. 方針／手続きが遵守され、これらが最新状態に保たれるようにする、健康と安全に対して責任を負う適格者はいるか？ かかる者は適切な訓練を受けているか？
11.8	苦情の解決手続 Member complaints resolution process	1. 苦情解決手続きが適用される状況および苦情解決への取り組みで採用する原則を網羅した説明書が作成されているか？ この説明書は役員会によって承認されているか？ 2. 苦情申告者が従うべき手続きは明確に説明されているか？ 例えば、苦情の検討に関与する者、および必要と判断された場合に調査に関与する者は明確であるか？ 3. タイムスケールおよび初期対応の方法は定められているか？ 例えば、すべての苦情文書について、指定期間内に書面で受付通知をしているか？

11. 規程の策定 (Approved policies)		
要件 11. 以下の組織の方針が書面にて策定され、役員会の承認を得て、職員に周知されている (Outcome11 : The following organizational policies have been documented, approved by the board and communicated to employees)		
項目番号	要件を満たすために Supporting outcomes	考えるべきこと Things to Think About
		4. 苦情申告者が、苦情への対処方法および／または団体からの回答に不満足であった場合について定めた上申手続きがあるか？ 5. メンバー対象の苦情解決手続きは、苦情処理の成功度合いや方法を含め、定期的に見直されているか？ 6. 受け付けた苦情の数および種類は注視され、役員会に報告されているか？
11.9	サービス向上宣言 Customer charter	1. サービス向上宣言は、団体のニーズを反映し、役員会によって承認されているか？ 2. 例えば、団体のウェブサイトでアクセスできるようにすることによって、職員、ボランティア、メンバーおよび利害関係者に効果的に周知されているか？ 3. スタッフ、メンバーおよび利害関係者からの適切な情報提供を受けて作成されているか？ 4. 例えば以下のようなすべての関連領域を網羅しているか？ ・ サービス提供基準 ・ 情報の提供 ・ 協議プロセス ・ 苦情の処理および改善 5. サービス向上宣言の必要な更新を行う責任者を任命しているか？
11.10	情報の保護 Data protection	1. 方針がデータ保護法 (DPA) の法的要件を考慮している状態をどのように確保しているか？ 2. 方針は DPA の対象範囲の説明を含め、DPA の背景を述べているか？ 3. 方針は適用対象者を明示しているか？ 4. 個人情報保護に対する責任は、団体内の個人に明確に与えられているか？ 5. 個人情報保護に関するスタッフの責任は明確に定められているか？ 6. 方針は個人情報を組織が保有する目的、および情報を開示する、または開示しない方法を定めているか？ 7. 職員 (臨時スタッフ、代理店スタッフまたは暫定スタッフを含む)、ボランティア、メンバー、役員会などは、例えばウェブサイトで方針を容易に知ることができるか？ 8. 8つのデータ保護原則は、法律に従った個人情報の収集、取り扱いおよび配布の責任者によって理解されているか？ この原則 (2010年9月に適用) は下記のとおりであり、個人情報のみを対象としている。 原則 1: 個人情報は正当かつ適法に処理されなければならない 原則 2: 個人情報は明確かつ適法な目的のためにのみ取得しなければならない 原則 3: 個人情報は処理目的との関係において、妥当で、関連性を持たなければならない 原則 4: 個人情報は正確かつ最新のものでなければならない 原則 5: 何らかの目的で処理される個人情報を、当該目的に必要なとされる期間を越えて保有してはならない 原則 6: 個人情報は情報主体の権利 (例えば、個人情報管理者が保有する主体に関する情報内容について通知を受ける権利、処理に異論を唱える権利) を尊重して処理されなければならない 原則 7: 適切な技術上、組織上のセキュリティ対策を講じて、個人情報の無権限のまたは違法な処理や、個人情報の不慮の喪失または破損を防止しなければならない 原則 8: 欧州経済地域以外の国への個人情報の転送は、当該国が適切な水準の情報保護を保証していない限り、行ってはならない。
11.11	不正の防止と発見 Fraud prevention and	1. 団体のニーズに合致した適切な不正の防止と発見の方針 (またはこれと同

11. 規程の策定 (Approved policies)		
要件 11. 以下の組織の方針が書面にて策定され、役員会の承認を得て、職員に周知されている (Outcome11 : The following organizational policies have been documented, approved by the board and communicated to employees)		
項目番号	要件を満たすために Supporting outcomes	考えるべきこと Things to Think About
	detection	<p>等のもの) があるか、また当該方針は役員会によって承認されているか？</p> <p>2. 不正の防止と発見の方針において、不正は明確に定義されているか？ 現行のコモンロー上の詐欺共謀罪のほか、詐欺法 (Fraud Act 2006) は以下の3つの方法による一般的な詐欺罪について定めていることに留意されたい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・虚偽表示による詐欺 ・情報を開示しないことによる詐欺 ・職権乱用による詐欺 <p>3. 不正が最も発生しやすい業務分野を調査しているか？ 不正発生のリスクを管理する措置は講じられているか？ 不正発生のリスクが高い領域には以下が含まれるが、これらに限定されない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・調達 ・費用 ・財務システムを含む財務 <p>4. 不正の防止と発見の方針は、すべての職員およびその他のスタッフ (例えば、臨時スタッフや代理店労働者)、ボランティアおよび役員会メンバーに適用されるか？</p> <p>5. マネージャーおよび他の職員 (例えば、臨時スタッフや代理店労働者)、ボランティアおよび役員会メンバーを対象とした不正の防止および発見に対する責任は、方針の中で明確に定められているか？</p> <p>6. 不正が疑われる場合に講じるべき措置を管理者やスタッフが把握できるような不正対応計画は策定されているか？</p> <p>7. 考慮すべき領域は以下のとおりである</p> <ul style="list-style-type: none"> ・不正の疑いを誰に報告すべきか？ ・不正に関して通常の報告相手が疑われる場合、職員/ボランティアなどはどうすべきか？ ・どのような場合に警察に知らせるべきか？ ・不正の調査方法および調査担当者 ・ある者が不正行為に関与していることが判明した場合に適用される懲戒手続き ・回復手続き
11.12	内部告発 Whistle-blowing	<p>1. 内部告発方針が策定され、役員会によって承認されているか？</p> <p>2. 方針は何が内部告発となるかについて明確に説明しているか？ (内部告発の正式名は「公益のための開示 (making a disclosure in the public interest)」であるが、「内部告発 (whistle-blowing)」と呼ばれることの方がはるかに多い)</p> <p>3. 内部告発方針が対象とする領域は定められているか？ 例えば以下が含まれ得る。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・犯罪への関与または関与の疑い、 ・不正の疑い、財務面での背任または不適切な行為 ・法律、特に職場の健康と安全に関する法律の無視 ・団体の資源の著しい乱用または悪用 ・契約上の問題または求職者に対する過度の優遇 ・職場環境または政治的環境に対する深刻かつ回避可能な損害 ・行動規範および/または倫理規範に対する違反 ・上記の例のいずれかに関する情報が隠匿されるか、隠匿される可能性が高いこと。 <p>4. 方針には、秘密保持および内部告発者に対する支援に関する指針が含まれているか</p> <p>5. 方針は、スタッフがどのように内部告発すべきかについて定めているか？ 例えば、誰に対し、どのように報告すべきか、匿名性が守られるか、また</p>

11. 規程の策定 (Approved policies)		
要件 11. 以下の組織の方針が書面にて策定され、役員会の承認を得て、職員に周知されている (Outcome11 : The following organizational policies have been documented, approved by the board and communicated to employees)		
項目番号	要件を満たすために Supporting outcomes	考えるべきこと Things to Think About
		<p>どのような場合に守られるか、など。</p> <p>6. 内部告発を受けて調査を実行する手続き、例えば、リーダー、タイムスケールなどが定められているか</p> <p>7. 内部告発事件が注視され、経営陣および監査委員会（該当する場合）および／または役員会に報告されているか？</p>
11.13	利益相反行為 Conflicts of interest	<p>1. 利益相反 (COI) に関する方針があり、役員会によって承認されているか？</p> <p>2. COI 方針は、利益相反に該当する可能性のある状況の類型について指針を示しているか？ これには以下が含まれ得るが、これらに限定されない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 団体の目的から逸れた団体との個人的または業務上の取引 ・ 団体の施設を利用して個人的な事業、商業活動またはコンサルティング活動を推進すること ・ 団体との契約または取引を行おうとしている組織であって、自らが価格設定または契約締結に関与している組織に個人的にまたは身近な家族が関わること <p>3. 利益相反は、役員会または他の主要な委員会の会議の議題における継続項目であるか？ 利益相反は記録され、利益相反がある場合、利益相反となる者が投票などを通じて結果に影響を与えることができないようにしているか？</p> <p>4. すべての職員／ボランティア／役員会メンバーは、団体に参加する際に自らの利害関係事項を申告し、少なくとも年1回、また状況が変化したときに当該事項に関する最新情報を通知するよう求められているか？</p> <p>5. 職員／臨時スタッフおよびボランティアなどに関して、潜在的な利益相反を誰が考慮し認めるかが明確であるか？</p>
11.14	ICT 戦略、組織、訓練、支援、機密保持 ICT – strategy, administration, training, support and security	<p>1. 団体の目標を実現できる ICT インフラストラクチャーを提供する ICT 戦略が策定されているか？ これは、ハードウェアおよびソフトウェアが老朽化したとき、または交換する必要があるときに交換するための高コスト計画を含むべきである。これは小規模団体にとって IT 戦略の主な焦点となる。</p> <p>2. 戦略および関連予算は役員会によって検討され、承認されているか？</p> <p>3. 特に、小規模団体や ICT 業務を外注している団体の場合、契約締結を通じて、すべての情報の所有権が団体に帰属するようにしているか？</p> <p>4. 障害回復計画（例えば、大きなインフラ障害があった場合、いつ、どのようにしてデータがバックアップされ、利用できるようになるか）を策定し、回復プロセスのテストを実施しているか？</p> <p>5. 特注システムを含む IT システムに関する基本的訓練が初心者向けに実施されているか？</p>

領域 VI : リスク管理 (Risk management)

12. 組織のリスクの認識と公表 (Risk addressed)		
要件 12 : 組織のリスクが特定され、公表されている (Outcome12 : Risk to the organization has been identified and addressed)		
項目番号	要件を満たすために Supporting outcomes	考えるべきこと Things to Think About
12.1	リスク管理戦略が策定され、役員会により承認されている	<ol style="list-style-type: none"> 1. 団体においてリスクを管理する理由および方法を網羅する、団体がリスクを取るアプローチを定めた戦略が策定され、役員会により承認されているか？ 2. リスク管理戦略はリスクを定義しているか？ 3. 戦略はリスク管理のリーダーを定めているか？ また、すべてのリスクが「所有者」を持たなければならないことを明確に定めているか？ 4. 上級管理者や役員会は、措置を講じる前に上級管理者や役員会にリスクを上申しなければならないレベル（すなわち、リスク選好度）を検討しているか？ 5. リスク管理プロセスは明確に定められているか？ 例えば、以下を網羅するか？ <ul style="list-style-type: none"> ・リスクの特定、評価、対応、監視および報告の方法。 ・リスク評価で使用している方法。例えば、リスク発生の「可能性」（「確率」と言うこともある）およびリスクが発生した場合の「影響」を網羅するスコアリング・プロセス、または赤／黄／緑（RAG）評価プロセスなど。
12.2	役員会が潜在的リスクを把握し、監視を行っている	<ol style="list-style-type: none"> 1. 団体が戦略を実施する上で主要なリスクは書面化され、役員会に提示され、その結果、主要なリスクが適切に管理されているか、リスクをより効果的に管理するために他の措置が必要であるかを検討できるようになっているか？（小規模の、発展途上の団体の場合、主要な活動分野、例えば戦略的実行に関して主要なリスクが生じる可能性を巡るブレインストーミングの開催、財務およびキャッシュフロー、メンバーの詳細情報の保護、健康および安全の管理から始めたいと主要な個人が希望するか否かについて考慮しているか） 2. 役員会は、主要なリスクがその責任者によって特定、評価、対応、精査されていることに満足できるよう、十分な頻度で戦略的リスクを検討しているか？ 3. 役員会は、特定のリスクおよびその管理についてリスク管理者に積極的に説明を求め、団体内に強力なリスク認識文化が浸透するようにしているか？ リスク管理の原則が小規模組織にも等しく適用されることに留意されたい。プロセス、書面化などはほぼ同様とみられるが、団体の規模および複雑性に適したものでなければならない。
12.3	保険契約について、見直しを過去1年以内を実施した	<ol style="list-style-type: none"> 1. 保険要件は団体に対する特定済みリスクに基づいて評価されているか？ 2. 団体に対するリスクを十分に管理するための適切な種類および水準の保険（例えば、会社役員賠償責任保険、雇主責任保険および専門職災害保険、建物および収容品、専門装置に対する保険など）があるか？ 3. 団体の保険要件に関して価値が金額に見合うよう、適切なプロセスを実施しているか（例えば、適切な数の見積もりの取得、保険水準によって求められる場合に競争入札プロセスが必要であるか）？保険ブローカーは、保険の必要性についてアドバイスする際に考慮すべき、団体が活動している市場、ひいては潜在的リスク・エクスポージャーの水準を理解しているか？ 4. 保険契約を毎年見直して引き続き団体のニーズに合致するようにする効果的なプロセスが策定されているか？
12.4	事業継続計画 (BCP) ⁴³ を	<ol style="list-style-type: none"> 1. 事業またはインフラの一部または全部がコンピュータシステム障害など

⁴³ 事業継続計画 (BCP) とは、企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画の

12. 組織のリスクの認識と公表 (Risk addressed)		
要件 12 : 組織のリスクが特定され、公表されている (Outcome12 : Risk to the organization has been identified and addressed)		
項目 番号	要件を満たすために Supporting outcomes	考えるべきこと Things to Think About
	策定し、テストを過去1年間に実施した	<p>で利用できない場合に、すぐさま回復できなければならない主要なプロセス/事業活動を、団体は特定しているか？</p> <p>2. 団体のニーズに合った事業継続計画（小規模/発展途上の団体の場合、これは比較的単純かもしれないが、それでも、事業を継続するため素早く回復できなければならない主要なプロセス/活動を網羅した計画）が策定され、それを役員会が検討し承認しているか？</p> <p>3 団体は、以下のいずれかが予想外の事態により利用できなくなった場合に主要なプロセス/事業活動を実施する方法を検討しているか？</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 施設の構内（例えば、洪水、火災などの被害の結果） ・ 通信（主要なスタッフ、メンバーおよびその他の利害関係者との通信を含む） ・ IT システム（これは、電子データおよび記録のバックアップおよびアクセスの方法、その復旧スピードなどについて定めた障害回復計画およびテストを含む） ・ 情報リスト（メンバー情報を含む） ・ 財務システムおよび情報ウェブサイトへのアクセス <p>4. 団体は、主要なプロセスをどの程度のスピードで（何日間で）回復する必要があるかを徹底的に考えているか？</p> <p>5. 事業継続計画は緊急事態で通信を担当する主要な人物を定めているか？</p> <p>6. 緊急時または災害発生時に、すべてのスタッフに容易に連絡がつくか？</p>

こと。詳しくは以下を参照

- ・ 中小企業庁ウェブサイト http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/level_a/bcpgl_01_1.html
- ・ BIS (Department for Business, Innovation and Skills ; ビジネス・イノベーション・技能省) ウェブサイト <http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/layer?topicId=1074458463>

(3) 仕組みの効果

英国における NGB（競技統括団体）認定スキームにおけるガバナンスの仕組みのチェックは、法人の設立が法に照らして適切であるかについて、定款または基本定款および付属定款の書類で確認されることが最初のステップとなっている。

これら団体の設置根拠書類には役員会の責任と役割についての記載が当然になされているが、英国を構成するイングランド、ウェールズ、スコットランド、北アイルランドの4か国それぞれにおいて NGB と認定された団体の法人格や成り立ちがさまざまであるために、NGB が法人であるか否かについては認定要件の定めがない。

このような英国独自の事情により NGB の認定スキームそのものは形式要件を満たせば足りるようにシンプルな手続が設計されている一方で、団体のガバナンス強化の重要性を TTTA（ガバナンス自己診断ツール）の活用によって団体の運営者に認識させ、認定手続の際に TTTA に則ったガバナンス手続を実施していることを示すように要求するという、見た目はソフトだが手がけてみれば真剣にグッドプラクティスに則ったガバナンス強化に取り組まざるを得なくなる、という巧妙なグリップのかけ方がなされている。

TTTA は 2011 年 2 月に公開されて以降、NGB の大小の規模を問わず多くのスポーツ団体により活用が図られている。英国では政策実施後の事後評価が必ずなされて評価内容が詳細に公表されるが、TTTA にかかる事業評価は 2012 年 3 月時点では出されていない。

TTTA の利点は、ウェブツールであるためにメンテナンスが容易であるというところにある。本稿における TTTA の日本語訳制作にあたっては、2011 年 10 月から 12 月にかけて TTTA の項目追加や記述の追記編集が細かい部分でなされていることが確認されている。

また、スポーツイングランドは 2012 年に入ってから Good Governance Guidance という合計 6 ページのパンフレットを作成し、ウェブサイトの少額補助金に関する案内ページに掲載している⁴⁴。このパンフレットには、「良好なガバナンスとは何か？」ということが平易に解説されており、団体のガバナンス強化のために TTTA の活用が推奨されている。少額補助金とは、地域においてスポーツ振興を行う非営利団体向けに 300～10,000 ポンドの範囲内で財政支援を行うものである。このように、NGB でない末端の小規模スポーツ関係団体に至るまで、ガバナンス強化のカルチャーを行き届かせるための啓発活動を行うという姿勢から、わが国は学ぶべきと思われる。

⁴⁴ Sport England - Small Grants – Before you start – Good Governance Guidance
http://www.sportengland.org/funding/small_grants/want_to_apply-1.aspx

3. 参考文献

- Jonathan Grix & Fiona Carmichael (2012) “Why do governments invest in elite sport? A polemic” International Journal of Sport Policy and Politics, Volume 4, Issue 1, 2012 pp.73-90
- Roger Levermore & Aaron Beacom (2012) “Reassessing sport-for-development: moving beyond ‘mapping the territory’” International Journal of Sport Policy and Politics, Volume 4, Issue 1, 2012, pp.125-137
- HM Treasury(2011) “Main Estimates, 2011-12 Department for Culture, Media and Sport” http://www.hm-treasury.gov.uk/d/dcms_main_supply_estimates_april11.pdf
- UK Recognition Panel (2010) “Sports council’s Recognition Policy Statement” <http://www.sportni.net/NR/rdonlyres/C9C3A955-9019-46AE-9E8C-2B20E5BA5381/0/RecognitionPolicy.pdf>
- Parliament UK(2010)“Estimate Memorandum “Department for Culture, Media and sport 2010-11 spring Supplementary Estimate” <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm201011/cmselect/cmcmds/writev/spring/spring.pdf>
- Lesley Phillpots (2010) “Centralized grassroots sport policy and ‘new governance’: A case study of County Sports Partnerships in the UK – unpacking the paradox” International Review for the Sociology of Sport, vol.46 no.3, pp.265-281
- Sport England (2010) “Governance, finance and control/ Things to Think About” http://www.sportengland.org/support__advice/governance_framework_tool.aspx
- Barrie Houlhan, Mick Green (2009) “Modernization and Sport; The reform of Sport England and UK Sport” Public Administration, Volume 87, Issue 3, pp.678-698, September 2009
- Russell Hoye, Graham Cuskelly (2006) “Sport Governance” Routledge
- Lesley Ferkins (2005) “Sport governance: proposing a method to build strategic capability in national sport organizations” European Sport Management Congress
- Andre-No'el Chaker (2004) “Good Governance in Sport: A European Survey” Council of Europe

第2章 英国