

スポーツ統括・競技団体の自治の終焉
——ガバナンスコードの策定過程に注目して——

The End of the Autonomy of the Sports Unification Bodies and the Sports
Athletic Bodies:
The Process for Making the Governance Code

中村 祐司¹
NAKAMURA Yuji

¹宇都宮大学地域デザイン科学部教授

スポーツ統括・競技団体の自治の終焉 ——ガバナンスコードの策定過程に注目して——

The End of the Autonomy of the Sports Unification Bodies and the Sports Athletic Bodies:
The Process for Making the Governance Code

中村 祐司¹

NAKAMURA Yuji

競技団体をめぐるガバナンス（組織統治）の具体化に向けた動きに注目し、スポーツ庁など国とスポーツ統括・競技団体とがどのように相互に絡みながら、「スポーツ団体ガバナンスコード」の策定に至ったのかを明らかにした。また、JOC会長退任問題をめぐる外在的な影響力やその背景について、国内外における関係者間の「防御ネットワーク」が作動したのではとの問題意識にもとづき考察した。

まず、ガバナンスコードの策定と絡み、国によるスポーツ競技団体に対する新たな監視の仕組みとして設置された「スポーツ政策推進に関する円卓会議」の特徴を探った。次にガバナンスコードの素案を提示し、とくに役員の再任回数・就任年数や年齢の上限をめぐり、スポーツ界（統括団体と競技団体）内部での意見の相違や、スポーツ界と国側の見解のずれを指摘した。

そして、役員定年延長案、招致委による贈賄疑惑、JOC会長退任の表明をめぐる外在的影響力（関係者間のスクラム）に注目した。招致委の贈賄疑惑の責任をめぐる所在が矮小化されたことを裏付ける各種報道を提示した。スポーツ庁が主導したガバナンスコードの最終案にも焦点を当てた。

結論として、スポーツ団体ガバナンスコードの策定に、スポーツ統括団体や競技団体が積極的に関わった形跡が見られなかった点と、JOC会長退任につながった招致活動をめぐる贈賄疑惑をめぐり説明責任が欠如していた点を見出した。

I. スポーツ競技団体をめぐるガバナンスの揺らぎ

2018年におけるパワーハラスメント、暴力、不正会計、強権的な運営といったスポーツ競技団体（略称はNF。以下、競技団体と記載）の一連の不祥事¹や脆弱なコンプライアンス（法令順守）状況に業を煮やす形で、国は競技団体への監督を強化する方向へと舵を切った。

具体的には「スポーツ団体ガバナンスコード」（スポーツ団体運営指針。2020年度からの施行を予定。以下、ガバナンスコード）の策定がそれである。

また、2020年東京オリンピック・パラリンピック大会（2020年東京五輪）の招致活動のコンサ

¹ 宇都宮大学地域デザイン科学部教授 yujin@cc.utsunomiya-u.ac.jp

ルタント契約をめぐる賄賂疑惑問題で、フランス司法当局による日本オリンピック委員会（JOC）会長への聴取とJOC会長の定年延長問題、その後のJOC会長辞任表明が、ガバナンスコードの策定時期と重なり表面化した。

本稿の目的は二つある。一つは、これまで理念や抽象レベルで論じられる傾向にあった、競技団体をめぐるガバナンス（組織統治）の具体化に向けた動きに注目し、スポーツ統括団体である日本オリンピック委員会（JOC）や日本スポーツ協会（JSP）、スポーツ競技団体（NF）、スポーツ庁、スポーツ庁が所管する独立行政法人の日本スポーツ振興センター（JSC）、2020年東京オリンピック・パラリンピック大会組織委員会（組織委）といった国レベルのスポーツ担当組織²がどのように相互に絡みながら、ガバナンスコードの策定に至ったのか、そのプロセスを把握し特質を明らかにすることである。

もう一つは、JOC会長が辞任表明に至った外在的な影響力は何だったのか。また、辞任表明に至った背景には何があったのかを考察することである。国際オリンピック委員会（IOC）による影響力行使や2020年東京五輪に向けて、これ以上の不祥事がもたらす大会へのイメージの悪化や世論の支持離れ、そのことがひいては大会成功をおぼつかなくさせる事態への関係者間での強烈な危惧の共有が、「責任所在の定点化」といった極めて特異な国内外の「防御ネットワーク」を作動させたのではないだろうか。

以上の二つの問題意識から、IIではガバナンスコードの策定に向けたプロセス（2019年5月現在）を把握した上で、IIIでは、関係組織間の妥協の産物として設置された「スポーツ政策推進に関する円卓会議」について、構成メンバーである国（スポーツ庁とその外郭団体であるJSC）による具体的な関与、すなわち、従来のようにスポーツ競技団体に対する助言で終わるのではなく、違反行為への罰則（JOC加盟団体としての資格の無効化など）の適用もあり得るといった点にも注目し、その背景を探る。

IVでは、ガバナンスコードの素案を提示し、素案の中でもとくに役員再任回数・就任年数や年齢の上限をめぐる、スポーツ界（統括団体と競技団体）内部での意見の相違や、スポーツ界と国側との間で見解のずれがあったことを指摘する。そしてVでは、役員定年延長案、招致委による贈賄疑惑、JOC会長退任の表明が、非常にわかりやすくシンプルに連動しながらも、当時の喧噪を後日振り返ると、ある種奇妙ともいえる強力な外在的影響力（関係者間のスクラム）が効果（問題決着の雰囲気）を発揮したことを明らかにする。

VIでは、JOC会長退任の背景には、スポーツ統括団体と競技団体との関係におけるリーダーシップの欠如や、政官とスポーツ統括団体との力学の変化（JOC衰退論）があることを示す。そして、VIIIにおいて、招致委の贈賄疑惑の責任をめぐる所在が矮小化されたのではないかと共通した各種報道に注目する。

VIIIにおいて、九つの競技団体が提出した要望書への対応も含め、スポーツ庁が主導したガバナンスコードの最終案に焦点を当て、役員定年の規定をめぐる落としどころのポイント（2019年5月本稿執筆当時）を把握する。

IXでは、これまでの検証から、とくに二つの点が看過されてはならないとする。一つはスポーツ団体ガバナンスコードの策定に、スポーツ統括団体や競技団体が積極的に関わった形跡が見られなかったことであり、もう一つはJOC会長退任につながった招致活動をめぐる贈賄疑惑の責任の所在が、あまりにも不明確であり、説明責任が欠如しているという点である。

II. スポーツ団体ガバナンスコードの策定へ

2018年10月当初はJSPOが中心になって、競技団体（2018年10月現在で59団体が加盟。JOC加盟は55団体）の財務状況、ガバナンス、コンプライアンスを定期的に検査し、加盟を更新制とするとしていた³。文部科学省設置法では、スポーツ庁は強制力のない助言しかできないことと、JSCはすでに助成金の認可審査にガバナンスへの評価を加えているといった指摘もあったが、この時点ではまだ、「JOCやNFは独立性や自治を求めるのなら、指標作りそのものに自発的に関わるべきだ」との見解もあった⁴。

一方、同時期にスポーツ庁や超党派のスポーツ議員連盟プロジェクトチームの有識者会議が、企業の行動指針であるコーポレートガバナンス・コードを参考にした「スポーツ団体ガバナンスコード（組織統治の共通指針）」の策定を検討していることが明らかとなった⁵。

JOCは同年11月上旬に、各競技団体のトップを集めた「JOC加盟団体会長会議」を開き、不祥事根絶へ各団体による自主的な対策強化を求めた。その際、出席したスポーツ庁長官は、国の関与を強める方策を検討していることに触れ、「スポーツ界の自治、独立には極力、国の関与はないほうがいい。（各団体で）インテグリティ（高潔性）の確保をお願いしたい」と述べた。また、JOC会長は競技団体に対して、「リーダーシップを取って、ガバナンス、コンプライアンスを強化してもらえたら」と要望したとある⁶。

このあたりまでは、JOCやJSPOが、競技団体への不祥事防止策を主導するのではと捉える向きもあった。しかし、その後は審査する主体がJOCやJSPOか、あるいはJSCかの議論は残っていたものの、上記有識者会議における意を受けたスポーツ庁が、国主体の審査を強調するようになった⁷。

国の関与を強化する場合は認証機関をJSCに一任することになるとされたが、有識者会議の提言案では、スポーツ界の意向に配慮し、JOCなどの統括団体を認証機関とする場合も併記して「関係機関との調整が必要」とその後の議論に委ねた⁸。

ガバナンスコードは2019年春の完成に向け、スポーツ庁が策定する方向となった。しかし、認

証機関については、「国と民間が一緒に関わる第3の案があってもいい」⁹との有識者会議におけるJOC強化本部長の主張に沿った動きで進んでいくこととなる。競技団体に認証を与えるのはJSCだとしても、統括団体が認証のための委員会を設立し、審査を行うという折衷案がそれである¹⁰。

2018年11月末に、スポーツ議員連盟プロジェクトチームは、スポーツ庁、JSC、統括団体で構成する「スポーツ政策推進に関する円卓会議」が審査の公平性などを年に数回程度チェックする案を固めた¹¹。

Ⅲ. 円卓会議 一国による新たな監視の仕組み

円卓会議とは何か。スポーツ庁がまとめた新制度では、JSPO、JOC、日本障がい者スポーツ協会の統括3団体が4年ごとに傘下の競技団体のガバナンスコードへの適合性を審査し、統括3団体とスポーツ庁、JSCによる円卓会議で、審査状況や不祥事への対応など情報を共有し、必要に応じて改善を求めるというものであった。

要するに、スポーツ界の自主性を重んじて、競技団体を審査する実務は統括団体が担う一方、結果の確認や改善の要求はスポーツ庁も加わって実施する。また、統括団体の審査とは別に、JSCもコンプライアンスの状況をモニタリングして円卓会議に報告する。統括3団体は合同で弁護士や会計士ら専門家が加わったチームを組織し、傘下の各団体の審査を進める¹²というものである（図1参照）。

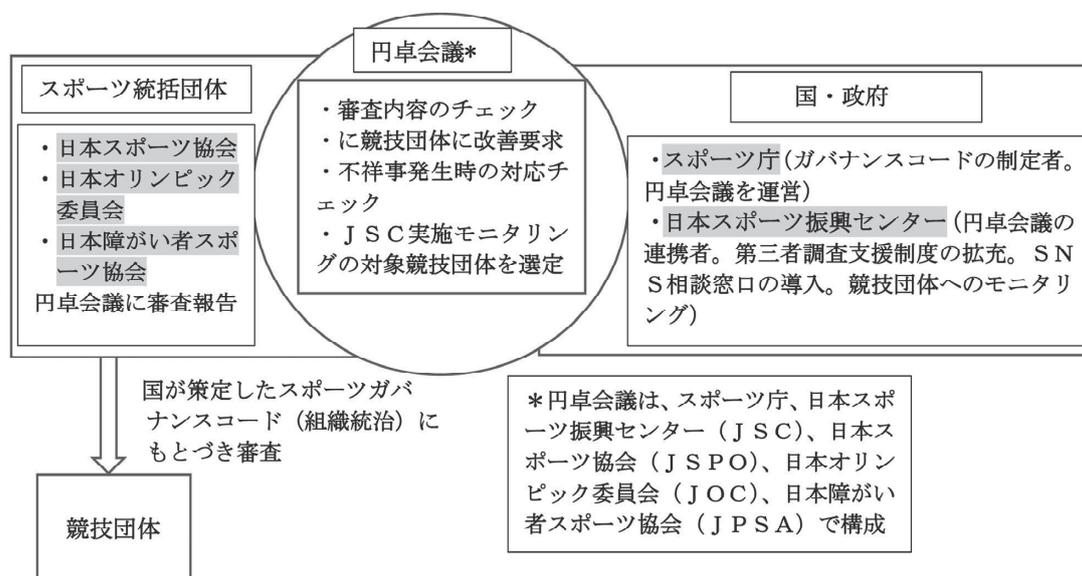


図1 「スポーツ政策推進に関する円卓会議」の仕組み

資料：2018年12月1日付東京新聞「スポーツ庁に『円卓会議』」、同日付毎日新聞「国が競技団体『監視』」、同日付朝日新聞「不祥事防止へ 円卓会議開催」の各掲載図を参考に作成。

円卓会議は、「競技団体の自主性や自立性を尊重しつつ、国にも一定の関与を認める仕組み」であり、「関係者の利害が色濃くにじみ出た」ものといえる。双方に目配りした性格となった背景には、国の機関である J S C が主体となって競技団体を審査する場合、国側は予算措置や人的負担などで難しい調整負担に直面する。そうかといって J O C などが主体を担うのでは、改革姿勢を国民に示せないというジレンマが存在したのである¹³。

円卓会議は、「統括3団体の審査状況に手抜きや不正がないかをスポーツ庁が監視する仕組み」であり、審査する側の J O C などにも適格性のチェックが必要との声もあった¹⁴。

他にも、「本来、こうした場合は、スポーツ界がこれまできちんと声をあげていれば必要はなかった。スポーツ議員連盟の有識者会議が発案、スポーツ庁がリードする形で仕組みが決まり、ここでもスポーツ界は出遅れた」「参加者間の相互関係や席次の明確化を避ける『円卓』としたのは、国の介入を嫌うスポーツ界へのせめてもの配慮」だとの批判があった¹⁵。

2018年12月下旬に円卓会議は第1回会合を行い、これが「国と民間の統括団体が共同で競技団体のガバナンス整備に関わる初めての取り組み」となった¹⁶。

一方、「円卓会議ができたことで、お互いの中にある壁がなくなれば、今後のスポーツ界の運営は円滑になる」とし、そのために、「会議を主導するスポーツ庁は、その結果だけでなく過程についても、公文書管理に関する政府のガイドラインに沿った運用を順守すべき」といった組織運営における透明性の確保に向けたポジティブな指摘もあった。

さらに、「円卓会議の肝は、各組織の事務方らで作る作業部会」だとした上で、作業部会には5組織の「利益代表」が集まるのではなく、「未来志向になれる人材をどれだけ送り込めるか」に掛かっているとの声も上がった。J S P O には国民体育大会（国体）の実施競技を絞り込むための各競技団体のガバナンスなどを点数化する仕組みがある点に注目し、4年に1度の競技団体の定期審査のコストと手間を効率的に行うために、このシステムを活用してはどうかといった具体的な提案もあった¹⁷。

IV. ガバナンスコードとスポーツ界の反応

2019年3月上旬に、表1のようなガバナンスコードの素案が明らかとなった。

表1 中央競技団体向けガバナンスコード素案の主な内容

原則	項目名	内容
1	組織運営に関する基本計画の策定と公表	人材の採用・育成計画や財務計画の策定
2	役員などの体制整備	外部理事や女性理事の目標設定。再任回数の上限や就任時の年齢制限の設定
3	組織運営に必要な規定の整備	経理規定や理事会運営規程などを整備
4	コンプライアンス委員会の設置	弁護士などの有識者を含むこと
5	コンプライアンス教育の実施	職員、選手、指導者、審判を対象とした研修等
6	法務や会計体制の構築	専門家による日常的なサポート
7	情報開示	選手選考基準など
8	利益相反事案の管理	利益相反取引を原則として禁止
9	通報制度	通報窓口、守秘義務
10	懲罰制度	違反行為を対象
11	紛争解決制度	日本スポーツ仲裁機構を利用できる自動応諾条項など
12	危機管理体制	不祥事発生時のマニュアルや調査体制
13	地方組織への支援	財政的基盤が弱い地方協会へのガバナンス強化支援

資料：2019年3月8日付朝日新聞「競技団体役員の任期、制限」の掲載表をもとに作成。

とくに注目されたのが、原則2の「役員などの体制整備」である。さらにその中でも「再任回数の上限や就任時の年齢制限の設定」をめぐって、この後、スポーツ庁長官の諮問機関であるスポーツ審議会の部会において、スポーツ庁と競技団体・統括団体との間で見解の相違が明らかになる。

また、任期制限については、スポーツ界から上記部会に参加するメンバー内でも、「(人材不足の)実態や現状を考えると厳しい」、「制限がなければ、次の人を育てようとしな。明確な数字を入れるべきだ」といったように意見は分かれた¹⁸。

前者の反対論には、「組織の新陳代謝は必要」としつつも、「任期制限によって、組織運営の経験や知見を持った有能な人材まで切らないといけなくなるのであれば厳しい」とし、「理事以外の役職を作って協会をサポートしてもらおうなど、対応を考える必要があるかもしれない」との見方があった。また、「世の中は高齢化社会になり、企業が定年を延ばす方向にある。限られた人材を有効に使うという意味で、制限を設けることは足かせになる恐れがある」との意見もあった¹⁹。

V. 役員定年延長案・贈賄疑惑・JOC会長退任の連動

2019年2月にはJOCが、「選任時70歳未満」（当時のJOC会長は71歳）とする役員定年規定の変更を検討していることが明らかとなった。

初期の報道では、「IOC委員と日本スポーツ協会会長に限って定年制の例外とする案や、IOC委員が含まれる学識経験者枠の理事を例外とする案」とあり、前者の案では対象は当時のJSPOとJOC会長、後者の案ではJOC会長のみとなる。また、五輪憲章では、IOC委員に各国の五輪委員会執行機関のメンバーであることが課されていることから、JOC会長が続投する場合、憲章を根拠に問題なしとする意見と、規定変更による明文化が必要との意見がJOC幹部間であったという²⁰。

JOCの検討には四つのパターンがあると理解できる。すなわち、①役員定年延期の対象はJOC会長とJSPO会長、②役員定年延長の対象はJOC会長のみ、③JOC会長の定年延長については五輪憲章を根拠に問題なし、④JOC会長定年延長についてJOCの規定変更による明文化が必要、というものである。

ところが、この時期はガバナンスコード素案における役員任期（再任回数の上限や就任時の年齢制限の設定）に注目が集まっていた。加えて、それ以前の2019年1月にJOC会長が2020年東京五輪・パラリンピック招致をめぐる贈賄疑惑²¹でフランス司法当局の捜査対象になっていることが発覚したこと、また、直後の記者会見でJOC会長が質問に回答する時間を設けず一方的に会見を打ち切ったこと、さらにはJOC会長がこれまで10期17年以上会長職を務めていたことなどが相俟って、上記②と④を事実前提として、批判の矛先がJOC会長に集中的に向かったのである。

その後の報道では、「とても理解できない動き」「いまの体制のまま東京五輪を迎えたいという思惑」²²「70歳を超える理事は複数おり、JOC内には『理事に残れば東京五輪の開会式で行進できる』との皮肉も聞かれる。その文脈で定年撤廃が語られるなら、組織の私物化」²³「（不祥事の）再発防止に向け各競技団体にルールを課そうとしている時に、統括団体であるJOCが流れに背く動きを見せるのは筋が通らない」²⁴といった強い批判が相次いだ。「70歳を過ぎる他のJOC幹部が東京大会まで今の地位にしがみつくと狙いがある」との見方すらあった²⁵。

そして、ほとんど間を置かずに、JOC会長の辞任は避けられないとの観測が急速に広がっていた。あたかもIOC、組織委、スポーツ庁（政府）による足並みを揃えた辞任不可避の包囲網が形成されたかのようであった²⁶。2019年3月19日、疑惑に対する潔白のスタンスは崩さずに、JOC会長は同年6月末での退任を正式に表明した。また、IOC委員も近く辞任すると述べた²⁷。

VI. スポーツの国策化とJOC批判

その後、JOC会長の退任表明に至った事態を、とくに競技団体・統括団体の自立・自律機能や

自浄作用の欠如、そしてスポーツ界と国との関係変容に焦点を当て、総括的に捉えようとする報道が続いた。

まず、スポーツ界のここ数十年間の環境整備とその成果としてのメダル獲得の増加数が指摘された。2001年には東京・西が丘に国立スポーツ科学センター、08年には味の素ナショナルトレーニングセンターが開所したことで、年間を通しての合宿や医療・リハビリのサポートが可能となった。そして、日本の夏季五輪の金メダル獲得は、1988年ソウル大会では4個、それ以降も3個、3個、5個にとどまっていたが、こうした環境整備の後押しを受けて2004年アテネ大会で16個に急増した。12年ロンドン大会、16年リオデジャネイロ大会でもメダル総数で過去最高を更新した、というものである。

2011年にはスポーツ基本法が制定され、13年には東京五輪開催が決定し、スポーツ関連予算は増加し、とくにそのうちの強化費の増加が顕著であった(2019年度の国のスポーツ関連予算は350億円でそのうちの強化費は100億円)。選手のプロ化が急速に進んだ一方、競技団体は、「ボランティア精神に頼んだ旧態依然の組織運営」から脱却できず、東京五輪でお金や注目が集まるスポーツ界でありながら、助成金不正受給やパワハラなどの問題に対応し切れていない現実が浮かび上がったというものである。そして、スポーツ界の総本山として真っ先に改革姿勢を示すべきだったJOCが、むしろ逆行するように定年延長を画策したのが致命的であった、と分析した²⁸。

2020年東京五輪を前に、強化や運営の国策化と政官界の力学の変化を指摘する声も上がった。2015年のスポーツ庁発足後、国費を投じたスポーツの国策強化の色がますます濃厚になり、これまで一定の距離を保ってきた政官界の発言力や影響力が強まってきた。現実には組織委は官僚や政界出身者が占め、スポーツ界の影は薄く、JOC会長辞任への圧力は、今回の機を捉えて硬直化したJOCの現体制の解体を進めようとの思惑があった、とする²⁹。

JOCの地位低下あるいは衰退を指摘する声も上がった。その始まりは2014年の強化資金配分方法の見直しだという。JSCが資金配分の担い手となり、JOCは「決定過程に携わり、一部を配分できるものの、司令塔としての役割を国に譲った」のである。当時の強化資金配分方法の見直しは、競技団体の不正経理や不祥事と重なっていた。果たしてJOCが「巨額の公金を的確に扱えるのか」といった国の不信感は以前から強かった。2018年に頻発した競技団体への対応で、国側の不信感は「加速」したにもかかわらず、JOCは「競技団体の自律性に任せる」との鈍い対応に終始した。しかもガバナンスコード策定作業でも主導権³⁰を握ったのはスポーツ庁であった、とする³¹。

JOCを無策の組織と見なす見解もあった。この30年間におけるスポーツ自体の社会的価値や影響の向上とは対照的に、「五輪スポーツは自立するどころか官への依存を強める一方」であった。国を挙げての支援がなければメダル争いなどできなくなり、2020年東京五輪に向けて、「国が統括団体など介さないで直接的に各競技に資金を配分、効果的に成果を得ようとする」のが当然となっ

た。JOCは、「強力なリーダーシップを発揮すべきだった」のにそれができなかったため、スポーツ庁がガバナンスコードの策定に乗り出す事態を招いたという³²。

そして、視点を国家に置いた上での競技団体に対する批判も展開された。すなわち、スポーツは国力の象徴であるとの認識が強まり、選手のみならず競技団体にも組織運営の「透明性」や「高潔性」など従前以上に高い規範意識が求められるようになった。ところが、相次いだ不祥事は、スポーツ界が意識の面でも組織運営の面でも、社会から取り残された存在であることを際立たせた。加えてスポーツ界は自浄能力を欠いた。ガバナンスコードの策定をスポーツ庁に全面的に委ね、理事の定年制や多数制限が盛り込まれると「競技団体の実情を反映していない」と批判した。

1989年にJOCが日本体育協会（現日本スポーツ協会）から独立したのは、1980年のモスクワ五輪のボイコットを教訓に、政治に左右されない財政基盤と発言力を身につけることを理想に掲げ実現するためだった。しかし、自主・自立の気概は現在も驚くほど薄い。JOCが模範となるリーダーシップを示せなかったのは、「平成の負の遺産」にほかならない、と批判された³³。

VII. 退任問題をめぐる責任の矮小化

JOC会長のみへ責任の所在を負わせたことに対する疑問を、招致活動の中身に踏み込んで多角的に捉えた以下のような見解もあった。すなわち、官民一体の「オールジャパン」で勝ち取ったはずの招致の責任をJOC会長一人に背負わせるような幕引きに違和感が残るというものである。JOC会長が仏司法当局の捜査対象となったのは、招致委の代表である理事長職を務めたからだが、高額なコンサルタント契約に決裁したのは彼一人ではないはずであり、JOCの調査報告書によれば、契約の決裁には本人以外に少なくとも幹部3人が関与しているほか、招致委から相談を受けた広告大手の電通はBT社との契約を「非常に有益」とお墨付きを与えていた、と述べる。

加えて、招致委の理事会には多くのスポーツ関係者らが理事として名を連ね、理事会に助言する評議会にはスポーツ界のみならず政財界など各界の重鎮が顔をそろえていた。招致成功で「オールジャパン」の成果をうたうならば、招致疑惑に無関心ではいられないはずで、独立性や中立性を確保し直した上の、再調査を求めるなどできることはあるはずだと強調する。

また、退任に決定的な影響を与えたのがIOCであり、それが政官界やスポーツ界の同調圧力につながったのであるから、IOCが今回の件で部外者であってはならず、IOCも疑惑の全容解明に乗り出すべきだとする。IOCが「組織として責任を負わないように委員自らが手を引くような手」を打ったとすれば、JOC会長の辞任表明を「オリンピックムーブメント（五輪精神を広める運動）を守るための素晴らしい決断」とコメントするのは欺まんそのものと批判する³⁴。

別の報道でも、招致疑惑を招致委員会のトップ（理事長）だった当時のJOC会長の責任で片付けようとする動きを疑問視する。JOC幹部による発言「会長一人の責任というのはいり得ない。

当時はオールジャパンで招致したんだから」を紹介した上で、疑惑のコンサルタント会社の契約に深い関与がうわさされる他の招致関係者の責任は問われないまま「臭い物にふた」で幕引きしようとする流れを批判する³⁵。

招致委の理事には、現組織委員会や現スポーツ庁長官が名を連ね、東京都やスポンサー企業からの出向者が実務を担当した。招致成功時は「政財界が一丸となり、オールジャパンで勝ち取った」と誰もが自賛したはずだという³⁶。

JOCの定年延長の話がなぜ出てきたのか疑問視する報道もあった。五輪憲章ではIOC委員は出身国の五輪委員会(NOC)の執行機関で「投票権を有する」と定めている。憲章は各NOCの順守が前提で、JOCの定年規定など超越している。しかもIOCは17年9月、IOCでも定年となる竹田氏の任期を20年東京五輪まで延長することを決めていた。

JOC会長は自動的にJOC理事会のメンバーに残れたのであり、わざわざ定年を延長する必要などなかったというものである。今回の動きの背景には、JOC会長とともに地元五輪をJOC役員として迎えたい70歳を超える一部幹部の願望があったのではと疑問を呈している³⁷。

仏当局が「退任は何ら影響を及ぼさない」と明言したように、JOC会長の退任判断は、保身が理由ではなく、五輪運動を広めるために、身を引くのが最善と考えたのでは、との推測もあった。そして、IOCに至っては、バッハ会長の任期中の大会はほぼ全てで、開催国による薬物不正や招致疑惑が噴出し続けている。不正の構図に関わっていたのは、アフリカに影響力を持ち陸上競技を統括したIOC委員にもかかわらず、ここまでIOCは、関係者の辞任や職務停止をもって、一件落着きを決め込むことが多かった。また、パリとロサンゼルス大会の開催決定で、夏季大会の招致を当面なくしリスクの芽を摘んだとする³⁸。

以上のようにJOC会長の退任はやむを得ないとの見方では一致し、しかし、責任の所在のあり方に疑問を投げかけている点において、いずれの見解も共通する。こうした推察が正鵠を得ているとすれば、後世に禍根を残す、責任論不在のJOC会長の退任劇であった。

VIII.ガバナンスコード最終案へ

2019年3月20日、スポーツ庁長官の諮問機関であるスポーツ審議会の検討部会は、ガバナンスコードにおける役員の在任期間について、「理事が原則として10年を超えて再任することがないよう再任回数の上限を設ける」などといった案を示した。ただし、国際競技団体の幹部となった場合などは例外を認めた。

ガバナンスコード案のポイントは、①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、②外部理事25%以上、女性理事40%以上の目標割合を設定する、③理事の就任時の年齢に制限を設ける、④代表選手や審判員の公平かつ合理的な選考に関する規定を整備

する、⑤弁護士、公認会計士、有識者からなるコンプライアンス委員会を設置する、⑥通報制度を構築する、の6点であった³⁹。

ところが、同22日、理事の在任期間を原則10年以内とする案に対し、九つの競技団体がスポーツ庁長官に慎重な検討を求める要望書を提出した。要望書は陸上、水泳、スキー、バレーボール、卓球、柔道、ソフトボール、バドミントン、空手の各競技団体会長の連盟で、「組織運営に支障をきたす可能性もある」として、①理事全員ではなく代表理事など役職を限定した適用、②各競技団体の実態に沿って柔軟に対応できる旨を明記、③猶予期間の設定、を求めた⁴⁰。とくに②は役員任期制限案の根幹を骨抜きにするものであった。

これに対して、国（スポーツ庁）は、ガバナンスコードの目玉となる役員任期制限について、「適用に猶予期間を設けて押し切る構え」を見せ、最終案をまとめた。国は任期10年は譲らない方針を取り、実績が評価されるなど一定の条件を満たした役員は2023年度まで適用を猶予する緩和的措置を設けて押し切ろうとした⁴¹。また、規定を順守した場合、各団体で現在の役員が多くが退任を迫られ、2020年東京五輪、2022年北京冬季五輪を前に組織運営が混乱する恐れを考慮し、各団体に再任回数の上限を定めた規定の整備を求めた。

最終案では競技団体の役員在任10年を超えても、当該の理事が、①国際競技連盟の役職者である場合と、②代表理事、業務執行理事を務めることが不可欠な特別な事情がある場合には、最大4年間の任期延長が可能となる例外規定を固めた⁴²。

例外規定について、競技団体が競技愛好者のボランティア精神に支えられ、人的・財政的な基盤が脆弱な競技団体も少なくないとして、人材を確保して態勢を整えるまで、規範の適用を猶予する配慮はやむを得まい⁴³という受け止め方が一般的であった。

IX.自治の終焉へ向かう統括・競技団体

本稿では、国主導のガバナンスコードをもたらした主要因として、団体間の協力の構築も含め競技団体自らが実のある運営指針を作成する姿勢も力量も欠いていたこと、この面でスポーツ統括団体が果たすべき競技団体へのリーダーシップが欠如していたこと、さらには、こうしたスポーツ界に対する国の不信感や危機感にもとづく行動などを、メディア（新聞報道）による批判などを把握・整理する形で提示してきた。

JOC会長の辞任問題は、国外ではIOC、国内では政府・スポーツ庁や組織委といった、統括団体・競技団体の外部からの働きかけによって、政策変更が起こるメカニズムである「メタ政策」を想起させる⁴⁴。また、そこにはJOC会長の辞任表明に決定的な影響を及ぼしたところの、IOC、組織委、スポーツ庁があたかも一体となったかのような外在的・包囲的な影響力があった。

そして、国（スポーツ庁）主導のガバナンスコードの作成に絡み、メディアが展開した競技団体

と統括団体に対する批判は、当初はJOC会長を対象に展開された一方で、責任の所在をめぐり複数のメディアが共通して疑問を提示した事実も見逃せない。

根拠のない推測に凝り固まった真相ストーリーを作り挙げるのは、現に慎まなければならないと自戒しつつ、これまでの検証作業からとくに二つの点を指摘したい。一つはスポーツ団体ガバナンスコードの策定に、スポーツ統括団体や競技団体が積極的に関わった形跡がほとんど見られなかったという点である。スポーツ審議会の検討部会には統括団体幹部も加わったものの、とくに役員任期制限をめぐる抵抗勢力に止まったのではないのか。

統括団体こそがガバナンスコードの策定を主導すべきであった。予想される競技団体の反発に身動きが取れなくなったのであろうか。たとえ自力でのガバナンスコードの案作成が難しかったとしたら、なぜ弁護士、公認会計士、研究者といった当事者以外からなる有識者会議や第三者委員会⁴⁵のような組織の協力を得られなかったのであろうか。そしてなぜ、こうした第三者組織は、統括団体を支援することなく、スポーツ議員連盟やスポーツ庁に寄り添うように、国の政策意向を下支えする役を演じたのであろうか。

もう一つは、JOC会長退任につながった招致活動をめぐる贈賄疑惑の責任の所在について、組織（招致委）としての説明責任が完全に欠如している点である。なぜ、疑惑のコンサル契約の決裁に関わった文科省、外務省、東京都からの出向者3名や当時の電通スポーツ局の役職者は今日に至るまで沈黙を守っているのか。招致委の理事であった現組織委員長や現スポーツ庁長官は、なぜ自らが関わった「オールジャパン」で臨んだ招致活動をめぐる疑惑に対して説明責任を果たさないのか。

それは2020年東京五輪の開催に向けてこれ以上大きなマイナス要因を生み出せないという、IOC、国内の政官および統括団体・競技団体の強力な防壁網が形成された結果ではないだろうか。責任が広がればひろがるほど、大会開催を支える複数の組織そのものの準備活動の土台が崩され、五輪そのものが人々の離反の対象となってしまう恐れがある。国内外の「2020年東京五輪利害共同体」への傷口を最小限に抑えるためには、JOC会長の辞任（とそれに続くIOC委員の辞任）に責任を焦点化することが、共同体にとっての最適な選択肢と判断したからではないか。

JOC新会長が確実視されているJOC強化本部長は、新会長に選ばれた場合、2019年6月の任期満了で退任する「現JOC会長の運営スタイルを継承する」考えを示した⁴⁶。言葉どおりに受け止めれば、「良くも悪くも何もしなかった」との見方もされた現JOC会長と同じスタンスを取らざるを得ない。また、先述した九つの競技団体によるスポーツ庁長官への要望書の内容は、ガバナンスコードの肝の部分である役員体制の見直しを骨抜きにするものであった。九つのうちの一競技団体（全日本柔道連盟）は、JOC新会長を有力視されるJOC強化本部長の母体組織と断言している。

さらに、JOC内では現在（2019年5月）でも現JOC会長に対する擁護論が根強く、一部理事から現JOC会長の「経験を生かすことが、2020年東京五輪の成功に不可欠」との声が上がっており、JOC名誉会長に押す声があるという⁴⁷。

ガバナンスコードの策定プロセスにおけるJOC・JSPOや競技団体の役割機能の欠如や政官とスポーツ統括団体・競技団体との関係変容に加え、こうした一連の動きは、これまで30年間、その実際はともかく、どうにか旗印として掲げ続けてきた自立、自律、自治が終焉に向かうスポーツ統括・競技団体の姿を示しているように思われる。

註

¹ 2018年においてカヌー選手によるライバル選手への禁止薬物混入（1月）、レスリング女子選手へのパワハラ（2月）、日大アメフト部の悪質タックル（5月）、日本ボクシング連盟の助成金不適切使用（7月）、体操女子選手へのコーチの暴力と協会役員によるパワハラ疑惑（8月）といった不祥事が続いた（2018年11月10日付朝日新聞「国か民間か 綱引き続く」）。

こうした不祥事に対して、JOCによる日本ボクシング連盟に対する処分は、2018年度強化交付金を支給しないということと、以下の五つの取り組みを19年1月末までに書面で報告し、その後も3カ月ごとに書面で報告せよというものであった。

すなわち、①連盟の権限や情報が会長などの特定の者に集中しないよう定款を見直し、役員らにガバナンスの教育啓発活動を行うこと、②連盟から独立した法務、財務、経営などの有識者を理事、監事に選任すること、③アスリート委員会規定を制定し、アスリートの意見反映を確保すること、④通報相談窓口には連盟から独立した法律の専門家を配置し、積極運用すること、⑤ただちに経理処理、資産管理、寄付金取り扱いに関する規定を整備し周知すること、というものであった（2018年11月21日付朝日新聞「後手のJOC 対応検証を」）。

また、日本体操協会は2019年3月に、東京都内で理事会を開き、強化本部長とクラブ指導者の兼任を原則として禁止するなどの再発防止策を決めた。強化責任者や協会幹部が名門クラブの指導者を兼任する構造的な問題に対して、協会は再発防止策として、クラブの運営者や監督・コーチらは、代表選手選考に強い権限を持つ強化本部長に充てないこととした。そして、理事に複数の外部有識者を選任することや、通報者保護制度の整備も決めた。強化本部長は同年3月の任期満了を持って退任し、協会副会長も同年6月に退任することとなった（2019年3月10日付毎日新聞「強化本部長の兼任禁止」）。

² なお、スポーツ関連組織についての略記と名称は以下のとおりである。JSC=日本スポーツ振興センター、JSPO=日本スポーツ協会、JOC=日本オリンピック委員会、JPSA=日本

障がい者スポーツ協会。

- ³ 2018年10月14日付下野新聞「競技団体運営に定期検査導入へ」。
- ⁴ 潮智史「スポーツ界 未熟な組織統治」(2018年10月15日付朝日新聞)。
- ⁵ 2018年10月18日付読売新聞「競技団体に外部の目」。
- ⁶ 2018年11月8日付読売新聞「JOC 不祥事根絶を要請」。
- ⁷ 2018年11月10日付朝日新聞「国か民間か 綱引き続く」。
- ⁸ 2018年11月10日付毎日新聞「競技団体『国認証』案」。この提言案に対して、JOCはNFを束ねる立場だが、相次ぐ不祥事に対して何の機能もしていない。とはいえ、JSCも新国立競技場の建設などで混乱を招いた当事者であり、どちらも競技団体の規律を語る資格があると言い難いという批判があった(2018年11月18日付産経新聞「自立の気概どこへ行った」)。また、スポーツ界にしる国にしる、どちらかが単独でやることは無理があるし、JOCやJSPOはすべての加盟団体を厳格に審査するには資金や組織が足りていない。補助金の配分を握っているJSCがJOCやJSOPへの加盟資格まで結果的に審査することになり、また、実質的に五輪への出場を左右するJOC加盟の可否を決めることとなり、「国がそこまで介入するのは許されない」という批判もあった(2018年11月21日付日本経済新聞「スポーツ界、信頼失墜直視を」)。
- ⁹ 2018年11月21日付日本経済新聞「スポーツ界、信頼失墜直視を」。
- ¹⁰ 2018年11月29日付日本経済新聞「国・スポーツ界 連携へ」。
- ¹¹ 2018年11月30日付毎日新聞「JOCなど 団体を審査」。
- ¹² 2018年12月26日付日本経済新聞「ガバナンス改革の本気度」。円卓会議について、国の機関であるJSCの機能強化のための予算はスポーツ庁により確保されるが、民間の3団体に対する新たな補助金などは検討されていない中、統括3団体が競技団体を審査するための予算はどう捻出するのか。コストがかかるし、審査が必要な期間限定となり、パラスポーツも含めた競技団体の数を考えれば、膨大な作業となる。結果として審査がおざなりになり、制度自体が機能しないのでは、との危惧が指摘された(同)。
- ¹³ 2018年12月1日付読売新聞「利害優先妥協の産物」。
- ¹⁴ 2018年12月27日付産経新聞「JOC 問われる自省」。
- ¹⁵ 佐野慎輔『『災』転じてどうするか』(2018年12月30日付産経新聞)。
- ¹⁶ 2018年12月27日付朝日新聞「不祥事防止へ 円卓会議開催」。
- ¹⁷ 2019年1月5日付朝日新聞「円卓会議 利益代表でない人材を」。
- ¹⁸ 2019年3月8日付毎日新聞「競技団体理事 任期制限」。
- ¹⁹ 2019年3月8日付読売新聞「理事任期制原案に賛否」。

- ²⁰ 2019年2月19日付朝日新聞「役員定年の規定」。
- ²¹ 東京五輪招致をめぐるコンサルタント契約疑惑とは、JOC会長が理事長と務めていた招致委が、東京五輪開催が決めるIOC総会が開かれた2013年9月を挟んだ同年7月と10月に、シンガポールのコンサルタント会社「ブラックタイディングス」(BT)の口座に振り込んだ約230万ドル(約2億3000万円)の一部が、IOCの有力委員だったラミン・ディアク前国際陸上競技連盟(本部・モナコ)会長の息子、パパマッサ氏に流れたとして、フランス当局が捜査しているというものである。シンガポールのコンサルタント会社「ブラックタイディングス」(BT)にコンサルタント料として計約2億3000万円を支払った。フランス当局は資金の実態が賄賂で、当時のIOC委員のラミン・ディアク国際陸上競技連盟前会長と息子のパパマッサ氏が、投票権を持つIOC委員の集票工作を行ったとみて捜査しているというものである(2019年3月16日付毎日新聞「竹田会長 退任不可避」。2019年3月20日付毎日新聞「外圧 竹田氏に引導」)。その後、JOCの調査チームは、2016年9月にコンサル料に違法性はないとの報告書を公表した。
- また、2016年9月に日本では2026年に愛知県と名古屋市の共催でアジア五輪が開催されるが、アジア・オリンピック評議会(OCA)は2019年3月の総会で役員を改選し、JOC会長を副会長に再任した。OCAの倫理委員会はJOC会長の不正行為は確認されなかったとして、OCAの役職を継続することは問題ないと結論づけた。OCA会長は、「何の疑いもない。彼と仕事できて光栄だ」と語った。OCAではアジア大会を開く各国・地域の国内オリンピック委員会(NOC)から副会長を出す慣例があるという(2019年3月5日付毎日新聞「OCA副会長に竹田恒和氏再任」)。このように招致疑惑をめぐる対応にはIOCとOCA・JOCとの間で違いがあった。
- ²² 2019年2月21日付朝日新聞「延長は理解できない」。
- ²³ 2019年3月3日付産経新聞「体制刷新を議論すべきだ」。一方、JOCが全ての定年規程を撤廃するのではないかと指摘について、2019年3月6日にJOC専務理事は「誤解を招いている」とし、過去の70歳を超えていたIOC委員が例外的に役員に選任されてきたとして、「今まで通りの慣例で問題なければ、それでもいいという話し」と述べた(2019年3月7日付読売新聞「竹田会長 定年超え再任か」)。
- ²⁴ 2019年3月8日付毎日新聞「竹田JOC会長の去就」。
- ²⁵ 2019年2月20日付日本経済新聞「首かしげたくなるJOC」。
- ²⁶ JOC会長辞任不可避の背景をめぐる一連の報道は以下のとおりである。「ブランドイメージを重んじるIOCは、役員の不祥事に敏感」であり、仏司法当局の捜査でIOC委員でもあるJO

C会長に疑惑が向けられると、IOCの態度は一変したという。表向き「推定無罪の原則を尊重する」と示しながら、JOC会長を遠ざけた。組織委は、2019年7月の開幕1年前イベントへの参加をIOC会長ら幹部に打診したが、疑惑を理由に断られたという（2019年3月16日付朝日新聞「竹田会長 埋まった外堀」）。また、退任の道筋をつけたのがIOCとする見方もあった。IOCからすれば、疑惑に神経質になる事情があり、それは、若者のスポーツ離れやドーピング（禁止薬物使用）などの不正で「五輪ブランド」が傷ついている事実である。五輪招致をめぐる汚職事件は2016年リオデジャネイロ五輪でも起きたばかりで、IOCはこれ以上、リスクを抱えることを拒んだという。JOC会長は調査対象となって以降、海外での身柄拘束を危惧して国際会議を相次いで欠席せざるをえず、そのことも批判され始めていたというものである（2019年3月20日付毎日新聞「外圧 竹田氏に引導」）

以下のようなこれまでの五輪におけるスキャンダルが、コンサルタントによる活動の余地を広げた点にも注意を払う必要がある。たとえば、1998年長野冬季五輪では、過剰接待などが問題視された。2002年ソルトレーク冬季五輪ではIOC委員の内部告発で買収疑惑が発覚し、10人のIOC委員が追放・辞任に追い込まれ、委員の立候補都市への訪問は禁止となった。このように各都市と委員との接触が制限されたことが、皮肉にも委員の趣味などに精通するコンサルタントが幅を利かす土壌となったというものである（2019年3月20日付朝日新聞「竹田会長 耐えきれず」）。

一方で別の指摘もあった。それは、JOC会長の責任論が急速に高まった背景には、退任した場合のイメージ悪化は避けられないものの、五輪開催や運営への影響は限定的とみられるというものである。2020年東京五輪大会で500日を切った段階では、輸送、警備などの実務が中心で、トップレベルの交渉が必要な場面はほとんどなくなったとの指摘がそれである（2019年3月16日付日本経済新聞「竹田会長 退任へ包囲網」）。

²⁷ 2016年9月に公表されたJOC調査チームによる「違法性なし」との報告書が潔白の根拠となっている。これに対して、疑念は残ったままで、東京大会に向け「火種」を抱えたままカウントダウンは進むという見方も示された。第三者委員会の調査が依頼者の意向をくんで「名ばかり」になっていないかを弁護士らで調べる「第三者委員会報告書格付け委員会」が、オブザーバーにJOC常務理事や東京都幹部が入っていることから「独立性・中立性」に問題があると指摘している（2019年3月20日付毎日新聞「外圧 竹田氏に引導」）。

²⁸ 2019年3月20日付日本経済新聞「竹田会長、6月退任表明」。

²⁹ 2019年3月20日付下野新聞「『竹田降ろし』に政官の影」。

³⁰ スポーツ庁が策定を進めたガバナンスコードも、「官主導で作らざるを得ない状況を招いたのは

スポーツ界自身」(政府関係者)との指摘がある。さらに「JOCは旅行代理店でいい」と、選手派遣と強化を分離する動きや日本スポーツ協会との再統合も一部でささやかれ、そのトップには政治家の名まで上がっているという(2019年3月20日付産経新聞「スポーツ界 自立遠く」)。

- ³¹ 2019年3月20日付朝日新聞「招致成功後 JOC弱体化」。
- ³² 2019年3月27日付日本経済新聞「戦略的視点欠くJOC」。
- ³³ 2019年5月13日付産経新聞「五輪成功の期待に応えよ」。
- ³⁴ 田原和宏「疑惑の全容解明が必要だ」(2019年4月4日付毎日新聞)。他にも招致委の責任をめぐって以下のような指摘がある。一連の疑惑の背景には、招致に失敗した2016年大会の影響がある。当時の東京五輪・パラリンピック招致委員会は、約149億円もの費用をかけながらリオデジャネイロに敗れた。そのため20年大会の招致では、大手広告代理店が推薦したシンガポールのコンサルタント会社に2億円超を支払って「万全を期した」が、その一部が票の買収に使われたことが明るみに出た。招致委理事長が、その金がどのように使われるかを知らなかったとしても、会社の素性或背後にいる人物を慎重に捜査するべきだった。16年大会の招致に失敗した焦りがあった、との指摘がそれである(2019年3月20日付東京新聞「彼一人の責任だろうか」)。
- ³⁵ 2019年3月20日付下野新聞「『竹田降ろし』に政官の影」。コンサル契約の判子を押したのは招致委理事長(JOC会長)以外に3人いた。2016年のJOCの調査チーム報告書によると、BT社との契約について招致委幹部を後押ししたのは広告会社電通の関係者で、決裁には理事長のほか、招致委に出向していた文部科学省や外務省の官僚、都庁の役人であった。官民を含む「オールジャパン」で承認した契約であったという(2019年3月20日付朝日新聞「竹田会長 耐えきれず」)。
- ³⁶ 2019年3月20日付東京新聞「イメージ悪化 耐えきれず」。また、JOC会長に不正疑惑の責任を押しつけて收拾を図るかのような周囲の世論醸成のムードには怖さも覚えたとの声もあった。「招致委全体の活動の透明性」が最重要であり、JOC会長は自身に着せられそうなぬれぎぬを晴らせばいいし、JOC調査チームの報告書で、疑惑のコンサルタントにお墨付きを与えたとされた「電通のスポーツ局における海外経験の豊富な役職者」に経緯を聴くよう促す報道もあった(稲垣康介「招致疑惑 竹田氏自ら解明を」(2019年3月21日付朝日新聞))。
- ³⁷ 2019年3月20日付日本経済新聞「世代交代のきっかけに」。
- ³⁸ 2019年3月26日付読売新聞「リスク切り捨ての風潮」。
- ³⁹ 2019年3月21日付日本経済新聞「理事任期『原則10年以内』」。
- ⁴⁰ 2019年3月27日付読売新聞「理事任期10年に慎重な検討要望」。一方で、役員任期制限に限らず、たとえば日本体操協会や日本フェンシング協会といった競技団体は、不祥事を受けてその

運営方法の刷新など、競技団体の新たな自律を目指した実践に着手しているように見受けられる。

- ⁴¹ 2019年4月21日付毎日新聞『役員10年』に競技団体異論。一方で、ガバナンスコードの策定を契機に、たとえば通訳や会計などの事務局機能を担うスタッフを、複数の団体で共同採用したり、内部通報制度を一本化し、コストを削るとともに、経験を重ねることで対応力を向上させたりといったように、競技団体が互いに意識しあう関係を築く好機にはどうかといった指摘があった（2019年4月9日付朝日新聞「発想転換し『近代化』を」）。
- ⁴² 2019年4月23日付下野新聞「理事在任制限 24年度に適用」。
- ⁴³ 2019年5月7日付読売新聞「適正な運営で競技の振興を」。
- ⁴⁴ 太下義之氏によれば、文化政策において、平成初期には貿易摩擦を背景に米国は日本に日米構造協議を通じて内需拡大を強く要求し、日本政府は、公共施設の設置によって内需を拡大しようと自治体に有利な条件での地方債の仕組みをつくった。これによって公共施設の建設ラッシュが生じた（一つ目のメタ政策）。また、著作権法改正によって平成末期の2018年12月に著作権の保護期間が「作者の死後50年」から70年へ延長された。これについても、ハリウッドやディズニーなど強力なコンテンツを持つ米国は、輸出先の国の保護期間が延長されれば、映画・音楽などの使用料収入が増えるため、かねて日本に繰り返し延長を求めており、日本外部からの強力な働きかけがあったと位置づけている（二つ目のメタ政策）（太下義之「文化政策『外の力』が左右」（2019年3月19日付朝日新聞））。
- ⁴⁵ 競技団体の不祥事発生時にはJSCに第三者調査機関を設置したり、統括団体による競技団体に対する審査の際に「第三者」が直接関わったりする動きについて、スポーツ・アドミニストレーター（運営管理者）の河田弘道氏は、「近年はすぐ第三者委員会に判断を委ねますが、通常、調査対象に委員たちに報酬を払う人がいるので、公正中立な判断は下せ」ないとし、第三者委員会を「談合文化の新たな知恵」だと指摘している。そして、「まずそれぞれの競技団体が役員の職責や違反行為があった時の処罰について細部を定め、各役員と契約をかわすべき」だと提言している（2019年2月2日付朝日新聞「競技団体役員 問えぬ責任 中立的な司法機関が必要」）。
- 確かに、弁護士、会計公認士、学者といった有識者が「第三者」として常に公正・中立に競技団体や統轄団体の不祥事に向き合えるという前提には注意が必要かもしれない。有識者にとってもスポーツ界への関わりや参入、ひいては影響力行使は、仕事を通じて自らが切実に活躍したい場を自ら開拓する特性を持っており、不祥事対応が、自らの価値観を達成する絶好の機会到来となることも事実であろう。「風が吹けば桶屋が儲かる」といった単純・露骨な現象として顕在化しないからこそ、上記の河田氏の批判への真摯な応答が問われるように思われる。

また、金融機関などの重大不祥事の調査を手掛けてきた弁護士の中村直人氏は、「第三者委員

会は、3つの役割を同時に求められる。証拠から事実を認定する裁判官、何を調べるべきかを定める検察官、当事者の言い分も聞く弁護士だ」と述べる。そして、「調査の範囲自体も第三者委が決めるため、徹底的に調べる場合はタイムチャージで弁護士費用は高額になる。それをうまみがあるとみなす風潮はよくない。次の仕事につなげたいなどと考えれば依頼者との距離感を誤りかねない」と指摘する（2019年5月27日付日本経済新聞「第三者委は問題だらけ」）。ガバナンスコード案において、コンプライアンス委員会の設置と、この委員会には弁護士など有識者を含めると定められており、その意味では上述の懸念がそのままあてはまる事例といえる。

⁴⁶ 2019年5月8日付読売新聞『『山下会長』前提で役員選考』。

⁴⁷ 2019年5月23日付朝日新聞『『竹田名誉会長』を本格検討』。