

## スポーツ界におけるこれからの意思決定

—国際的動向にみる「民主的」決定とグッドガバナンスの本質—

川井 圭司

### 概要

本稿では、スポーツ界の意思決定に着目し、その国際的動向について考察する。プロリーグでは、選手の移籍制限を中心とする取引制限をめぐって歴史的に多くの紛争を生んできた。選手側が競争法の観点あるいは取引制限の法理により、一方的な制限の効力を争ったのである。各国の裁判所はこうした制限は不合理であり、違法であるとの判断を下していった。その間に、労使間に団体交渉関係が構築され、労使間の交渉、そして合意に基づいて制度設計が図られるようになった。

他方、IOCでは、商業化を背景にスキャンダルが勃発し、「グッドガバナンス」をキーワードにした民主的な意思決定に向けた改革が実施されてきた。このように、プロリーグおよびIFにおいて、一方的な意思決定から、競技者の意向を反映する意思決定へとシフトし、2000年を境にスポーツ界の意思決定をめぐって、まさにパラダイムシフトというべき変化が起こった。こうした動向を背景に、日本スポーツ界における意思決定についてその現状と課題を考察している。

### 1. はじめに

本稿では、プロリーグの取引制限をめぐるとの国際的動向を鳥瞰し、スポーツ競技団体における

意思決定にいかなる変化が起きてきたのかに着目しつつ、これらの比較検討から競技団体のガバナンス論の本質を明らかにしたい。そこで、以下の3点について考察を進めていく。

第1に、プロリーグで一方的に導入されてきた取引制限が、団体交渉あるいは協議を通じ、労使の合意に基づくルール設定へと変化してきた経緯についてである。これまでの歴史を振り返ると、移籍制限をめぐるとの紛争が多く、プロリーグで勃発してきた。その後1990年から2000年にかけて労働法の枠組みのなかで団体交渉関係が構築され、労使交渉に基づくルール設定が定着してきた経緯を明らかにする。

第2に、欧米を中心とする競技団体における意思決定の基本原則についてである。ここでは「グッドガバナンス」をキーワードにしたアプローチが国際競技団体の民主的決定にどのような影響を及ぼしたかについて明らかにする。

第3に、日本スポーツ界における望ましい意思決定のあり方についてである。競技団体での意思決定についてほとんど議論されることがなかった日本での、今後10年あるいは20年を見据えた望ましい方向性について考察する<sup>1</sup>。

### 2. プロリーグにおける意思決定変容の歴史

プロリーグにおける意思決定変容の歴史については拙著(川井2003;2018)で詳細を明ら

<sup>1</sup> 本稿では、プロリーグを含めた組織を広く「スポーツ団体」と表記し、IOCの傘下にある組織を「競技団体」としている。また競技団体の構成員を広く「競技者」とし、プロリーグの競技者については「選手」、オリンピックやトップレベルの競技者については「アスリート」と表記している。なお、「競技者」は必ずしもプレーヤーに限定せず、コーチ、オフィシャル、審判、トレーナーなどとして団体に加盟する競技関係者も含んで論じている。

かにしているため、ここでは最小限にとどめ、エポックメイキングとなった司法判断のみを取り上げて概観しておくことにしたい。

## 2.1 アメリカの動向

アメリカでは、プロ野球が連邦反トラスト法の規制対象になるかが争われた1922年の *Federal Baseball Club* 事件で、連邦最高裁が「野球ビジネスは連邦反トラスト法が規制対象とするレベルの取引には該当しない」として、同法の適用を否定した。その後、野球ビジネスが大きな産業に発展していった。ところが、1953年の *Toolson* 事件、さらに1972年の *Flood* 事件に至ってもなお最高裁が、1922年判決の先例の拘束を受けるとして野球への適用を除外した。これにより「野球への反トラスト法適用除外の法理 (Baseball Exemption)」が確立し、野球ビジネスへの反トラスト法の介入が否定されることとなった (Roberts 1989; 川井 2003)。

他方、アメリカンフットボール (NFL)、バスケットボール (NBA)、アイスホッケー (NHL) では、1950年代に反トラスト法の適用が肯定され、リーグによって一方的に導入された取引制限が1970年代以降、次々と違法とされた<sup>2</sup>。しかし、その後、労使交渉のもとで導入された取引制限については労働政策を優先し、反トラスト法の適用を除外するとの最高裁判断が1996年の *Brown* 事件で下されることになった。つまり、選手側の合意なく一方的に導入された制限については反トラスト法の適用を肯定し、労働法において労使交渉地位の対等化を目的とする団体交渉の対象となる事項については同法の適用を除外するという判断が下されたのである。

この判決以降、プロ4大リーグにおいて反トラスト法の概念の下で違法と判断されたケースは確認できない。ただし、2011年にNFLやNBAでは、選手会を解消し、労使間にもはや団体交渉関係はないとして、選手側が反トラスト法の適用を求める主張を展開した (Feldman 2012; 川井 2013)<sup>3</sup>。しかし、これらの主張は司法判断においてことごとく否定され、移籍制

限、サラリーキャップ、ドーピングコントロール、不祥事における制裁等、労働条件に関わる事項 (義務的団体交渉事項) は労使交渉を通じて決定されるようになってきた。アメリカでは、一方的な制限については反トラスト法を適用するとしつつも、労使対等の原則を謳う労働政策の下での解決を実現させる方向へとシフトしてきた。つまり、反トラスト法の存在が、リーグ側に団体交渉関係構築へのインセンティブを与え、その結果として双方向型の民主的意思決定を定着させたともいえるのである。

## 2.2 イギリスの動向

イギリスでは、プロサッカーリーグ、選手会、これに加えてサッカー協会など直接的な利害関係者による協議に基づくルール設定が定着している。1888年に創設されたイギリス・フットボールリーグ (English Football League) は、世界最古のプロサッカーリーグである。さらに、サッカー選手会も1907年に設立されており、これもまた世界最古の選手組織なのである。1900年代初期にプロリーグで選手組織が発足したのは、産業革命を経てマスター・アンド・サーヴァント、あるいは労使関係の構築が他国に先立って実現したことが大きく影響していると思われる。こうした背景もあり、イギリスでは、1964年の *Eastham* 事件をターニングポイントとして、サッカー界での従来の意思決定のあり方が見直されてきた。当時サッカー界では、契約期間を超えてクラブが一方的に選手の移籍を制限する慣行があったが、次第に、このような慣行は「取引制限の法理」により法的拘束力が否定されるとの主張がなされるようになったのである。

その「取引制限の法理」とは、「取引の自由へのいかなる干渉も、また個人の職業に対するいかなる制限も、ただそれだけのものである場合には、パブリック・ポリシーに反し、無効」とするものである。すなわち、個人の取引あるいは職業活動に対する制限は、それらを正当化する合理的な理由を伴わない限り無効とする法

<sup>2</sup> たとえば、*Mackey* 事件 (1976) や *Smith* 事件 (1978) など。

<sup>3</sup> 正確には、逆認証手続きによって、選手会の排他的代表交渉権を否定した。

理であり、1800年代後半からイギリス・コモン・ローを形成してきた。そして、この法理は被用者の職業活動の自由と使用者による競争制限との関係を律する法理としてきわめて重要な役割を果たしてきた(Jefferson 1996)。

1964年のEastham事件で高等法院は、契約期間を超えて選手の移籍を制限するルールは「取引制限の法理」により無効であるとの判断を下した。その後、イギリスサッカー界では、選手会との協議に基づいて、全国協議委員会(National Negotiating Committee)が組織され、労使からそれぞれ4人の代表が年に4回交渉を実施することになった。そして、1978年に英サッカーリーグ、選手会、独立のチェアマンで構成されるプロサッカー協議委員会(Professional Football Negotiating Committee)が設立され、さらに、1993年にはプレミアリーグ、英サッカーリーグ、選手会、英サッカー協会で構成されるプロサッカー協議・諮問委員会(Professional Football Negotiating and Consultative Committee)が設立された(川井 2003; O'Leary 2017)。

以上のように、イギリスでは、リーグによる一方的な取引制限を違法とした1964年の高等法院判決を契機として、労使間の協議による双方型の意思決定、さらには、労使を超えた利害関係者も参加する多方向型の意思決定が定着していった。

## 2.3 EUの動向

ヨーロッパにおける動向について概観しておきたい。ローマ条約第48条(労働者の自由移動の原則 = EU権能条約45条)は労働者の域内移動の自由を保障し、雇用や賃金、その他の労働条件の差別を禁止している。これは、欧州域内における労働市場の単一化を狙ったものであるが、この政策によって、国内外の移籍制度について新たな問題が発生することになっ

た(Blanpain 2003; Blanpain & Inston 1996; Vermeersch 2007)。というのは、欧州域内で国際移籍をする場合の移籍金は、労働者の自由移動の原則に反するとの判断が1995年に欧州司法裁判所で下されることになったからである。いわゆるボスマン判決である。たしかに、ボスマン判決は、欧州域内における国家間の移動に着目をした判断であり、国内の移籍を対象とするものではないが、国際移籍に対する制限を撤廃したことから、国内選手の海外流出が一気に加速するという状況が生まれた。国内の移籍のほうが国外への移籍よりも制限的なものとなったからである。こうしてイギリスのプレミアリーグではチェルシーが先発メンバーの11人全員を外国人選手で構成するなど、国内リーグの環境が様変わりし、かつ自国選手の育成に大きな懸念がもたらされることになったのである<sup>4</sup>。この状況を重く見たUEFAがFIFAに働きかけ、2000年に国際移籍に関する統一的な基準が導入されることになった。その基準とは、選手を23歳のシーズン終了前後に分離し、そのシーズン終了後以降については移籍金の支払いを求めることはできないが、それまでについてはトレーニング費用を移籍金として求めることができるというものである。その結果、特に23歳以上の選手と長期契約を締結し契約期間内の移籍については違約金という形での補償を求める法実務が普遍化した。

特筆すべきは、この新基準が、ソーシャル・ダイアログを通じて導入されたことである。ソーシャル・ダイアログとは、「政府、使用者、労働者の代表が、経済・社会政策に関わる共通の関心事項について実施するあらゆる形態の交渉、協議、あるいは単なる情報交換」<sup>5</sup>であり、1991年のマーストリヒト条約以降、欧州の労使関係で急速に発展してきた(濱口 2009a)。このソーシャル・ダイアログがスポーツ界においても、きわめて重要な役割を担ってきた<sup>6</sup>。EU委員会

<sup>4</sup> ユーロ2000では、オランダ代表選手11人のうち、圏内でプレーしている選手はたった1人であった。他方、選手輸入国のスペインでは、1999-2000年のシーズンに、バルセロナの先発メンバー11人のうち7人から9人がオランダ人で編成されていた。同じく輸入国のイングランドでは、1995-96年のシーズンに102人であった外国人選手の数が1999-2000年のシーズンには185人に急増している(読売新聞2000)。

<sup>5</sup> ILOによる定義。

<sup>6</sup> こうした利害関係者による集团的合意形成では、サッカーにかかわる社会的影響が考慮され、公共性あるいは福祉的観点が含まれることになる。なお、2018年3月に公表された欧州委員会の報告書においても、スポーツは人材育成、教育、福祉、平等の実現、社会的結束や融合など多くの公的役割を有していることから、スポーツ政策については、透明、民主的なガバナンスが求められ、また制度設計については、利害関係者が参加するソーシャル・ダイアログがその役割を担うべきであると指摘している(European Commission 2018)。

が主導権を握り、UEFA、ECA、EPFL（2018年にEuropean Leagueに名称変更）、そしてFIFPro欧州支部による協議が進められ、それぞれの利害関係者の意見を反映させながら新たな方向性が示されたのであった（Dabscheck 2003；Parrish 2011；Colucci2012）<sup>7</sup>。

以上のように、アメリカ、イギリス、そして欧州において、これまで一方的に導入されてきた取引制限が、それぞれの法に基づいて違法無効とされ、その後、選手側の意思を反映する形で制限が修正されたのである。

なお、こうした経緯は、豪州やニュージーランドでも同様に見ることができる。

## 2.4 オーストラリア・ニュージーランドの動向

### 2.4.1 オーストラリア

オーストラリアでは、競争法として1974年に取引慣行法（Trade Practice Act）が制定され、その後身として2010年に競争・消費者法（Competition Consumer Act）が成立している。そして、労働条件など雇用契約に関わる制限については、競争法の適用が明文で除外されている。このことから、選手の移籍をめぐる取引制限については「取引制限の法理」によるアプローチが主流となっており、競争法によるそれは例外的なケースにとどまっている。

たとえば、スポーツの地域性の観点から選手の居住地域にあるチーム以外でのプレーを禁止する制限がオーストラリアでは伝統的に存在してきたが、これらの地域制限が「取引制限の法理」の下で無効とされ、撤廃されていった。ただし、こうしたケースは1970年から、団体交渉が開始される1990年代初期にかけてのことであり、これ以降はもっぱら労使自治において、制限の内容が決定されている。

なお、1986年のHughes事件では、豪州クリケット協会によって禁止されていたツアーへ参加した選手に対する永久追放の制裁は、取引慣行法に違反すると判断されたのであるが、この事件は当時、原告と協会・クラブとの間に雇用

関係が存在していないケースであった。このように、取引制限の法理によるアプローチを中心としつつ、競争法が補完的にカバーしているというのがオーストラリアの特徴といえる。現在では、ほぼ全てのプロリーグで選手会が組織されており、これらの選手会が労使交渉を行い、クラブ・リーグと労働協約を締結している。そして、こうした交渉に基づいて導入された制限的取引慣行への司法介入は抑制される傾向にある（Opie & Smith 1992）。

### 2.4.2 ニュージーランド

ニュージーランドでは、ラグビー選手の海外移籍をNZリーグが承諾しなかったことが不合理な取引制限にあたるとした1968年のBlackler事件がある。また、同様の制限が争われた1989年のKemp事件では、海外に流出するラグビー選手の引き留めは正当な目的が認められるが、場所と期間が限定されていないだけでなく、年齢やスキルのレベルに関わらず引き留めの対象とするのは、手段が制限的に過ぎ、不合理な取引制限であると判断された。これらはいずれも「取引制限の法理」のアプローチによるものであった。

これ以降、選手に対する「取引制限の法理」をめぐる司法判断は見られない。ただし、NZではユニオンラグビーの制限的取引慣行について、商務委員会（Commerce Commission）が1986年の商業法（Commerce Act）のもとで、予防的介入の観点から重要な役割を果たしている。この点に触れておきたい。

NZでは歴史的にアマチュアリズムを堅持してきたユニオンラグビーが1995年、ついにプロオープン化に踏み切り、これを受けて、ニュージーランドラグビーフットボールユニオン（以下、NZRU、現在、NZ Rugby）は移籍制度について商務委員会に事前許可（authorisation）を求めた。なお、この商業法も豪州競争法と同様に雇用契約への適用を明文で除外しているが、この時点ではラグビーユニオンでプレーする選手は「被用者（employee）」ではなく、「個人事業主（independent contractor）」と考えられてい

<sup>7</sup> なお、2008年7月に欧州サッカーに、ソーシャル・ダイアログ委員会が設立されている。

たため、プロ化に舵を切ったNZRUの移籍制限は商業法の規制対象とされたのである。商務委員会は当該移籍制度の制限的効果と影響を丁寧分析したうえで、当該制度を是認する決定を下した(Decision281:1996)。その10年後に、NZRUは選手会と労働協約を締結したが、その協約にはサラリーキャップが新たに導入されたため、改めて商務委員会の事前許可の審査を受けることになった。この審査においては、まずNZRUと選手会間の労働協約が商業法の適用除外の事由に当たるのが争点となった。この点について商務委員会は、ラグビー選手は概ね「被用者」であるとしながらも、「個人事業主」である側面も無視できないとし、これらの選手に対する取引制限については、なお、商業法の規制対象に当たるとした。そのうえで、委員会はサラリーキャップによる公益と損失を比較衡量し、公益が損失を上回ると判断した(Decision580:2006)。その後、2011年の新労働協約の締結に際して、NZRUが商務委員会に対して改めて商業法の適用除外を求めたところ、委員会は、新協約ではすべての選手がNZRUの「被用者」であるとして、商業法の適用除外とする決定を下すに至った(Decision721:2011)。こうして、NZRUでは商務委員会の規制から離れ、もっぱら労使自治によって制度設計が図られるようになったのである(Toomey2007; Toomey & Fife2012; NZRU2012; NZRUPA2012)。

### 3. 米英EUの動向 IF・NF編

ここまではプロリーグにおける移籍制限等をめぐる紛争を取り上げ、その後、プロスポーツ界における団体の意思決定がいかに変容してきたかについて概観してきた。以下では、各国の国内競技団体(National Federation = NF)およびIOCをはじめとする国際競技団体(International Federation = IF)の意思決定について、2000年以降の動向を確認しておきたい。

### 3.1 国内競技団体(NF)

英・独・北欧・豪州・NZの国内競技団体(NF)では、その構成員たる競技者の民主的意思決定手続きを担保することで、競技団体の決定や判断に正統性が確保されている。ここでいう正統性とは「規範、価値、信念、定義の社会的に構造化されたシステムのなかで、ある主体の行為が望ましい、妥当である、あるいは適切であるとする一般化された認識または仮定」をいう(Suchman1995)。

NFの傘下には州など地域レベルの競技団体があり、その傘下にクラブがある。クラブは会員によって構成され、その会員の多くが競技者である。これらの会員はクラブの代表選出、またクラブ規則の変更について各自1票を有している<sup>8</sup>。このような競技者による組織運営は英・独・豪州・NZなどで伝統的に行われており、組織の基本構成は最下部の地域レベルの地元クラブで発達してきた(Ibsen2016)。

これらの国では、若年層を含めた会員がクラブの運営に何らかの形で関わることになるため、スポーツクラブはしばしば「民主主義の学校」といわれる。ヨーロッパにおいて「スポーツが文化として根付いている」のは、このような伝統的運営によるところが大きい。なお、競技団体の役員は、基本的にはボランティアであり、実費を超える報酬を受けないのが通常である。ただし、有償で委任されたCEOが、各競技団体の舵取りを担っている。そして、役員はCEOの報告を受け、CEOの業務内容を監督する役割を担っている。個々の日常業務についてはCEOが責任を負い、その業務の方向性について構成員の利益代表者である役員が監督する仕組みになっているのである。この仕組みはグラスルーツの地元クラブから州あるいは国レベルの競技団体においても同様である。

また、競技者によって選出されたクラブの代表が州レベルの代表を選出し、さらに州レベルの代表がNFの代表を選出する。こうして、競技者がNFの役員選出をめぐる意思決定に間接的に関与することになる。つまり、競技団体に

<sup>8</sup> たとえば、イギリスのラグビークラブでは、年齢に応じて30ポンドから120ポンドの年会費を支払うことで会員となり、16歳以上の会員がクラブ運営について議決権を得るとされている(Highland Rugby Club2020)。

における治者と被治者の自同性が担保されるのである。特にこの自同性が高いドイツでは、オリンピック開催やトップアスリートの強化などについても、国策として国家主導で推進されるのではなく、地元スポーツの発展を見据えて、クラブの構成員たる競技者が中心となって、その是非が議論される向きがある<sup>9</sup>。

### 3.2 国際競技団体 (IF)

オリンピック憲章は、IOCの意思決定は総会の議決によるとし、総会が最終かつ最高の意思決定機関と位置付けている。この総会の構成メンバーはIOC委員であるが、その候補者はIOC理事会の推薦および決定により選任されることになっている<sup>10</sup>。そして、そのIOC理事会メンバーは総会で選任される。つまり、IOCが適任者を選任して仲間に入れるという排他的な社交クラブの組織となっており、治者と被治者の自同性は確保されていない。欧州等で見られるNFの組織構造とは大きく異なっている。というのは、IOCを支えるメンバーは各国あるいは各NFの利益を代表するものではなく、IOCにおけるオリンピック・ムーブメントを実現するために、あくまでもIOC側の利益代表者として、それぞれの国で活動するというミッションを担っているからである。

この組織構造に対して疑念の声が上がるきっかけとなったのが、1998年のソルトレイクオリンピック招致をめぐる汚職スキャンダルである。翌1999年に倫理委員会が設置され、IOC委員の行動規範を明らかにし、問題に対する調査機関を設置した。さらに、この時期にIOCアスリート委員会からアスリート代表として最大15名をIOC委員に選出し、オリンピックの

意思決定に関与させることとした<sup>11</sup>。

その後、2009年にオリンピック・コンGRESSが開催され、組織のあり方についての抜本的な改革が必要であると明言された。その際にキーワードとして用いられたのが「グッドガバナンス」であった。さらに2015年にはFIFAの汚職事件が勃発し、IFのガバナンスに改めて注目が集まった(BBC 2015)。商業主義が加速し、金銭関係のスキャンダルが多発する中で、なぜIFによる自律的な改善が望めないのか、また、なぜアスリートはIFの決定に拘束されるのか。これらの論点について「グッドガバナンス」をテーマに、IFの正統性(legitimacy)が活発に議論され始めた(Minkin 2015; Chappelet & Kubler-Mabbott 2008)。

IOCも「グッドガバナンス」の観点から、民主的意思決定を可能とする組織改革に乗り出した。まず、オリンピック・コンGRESS—コペンハーゲン2009(オリンピック・コンGRESSの提言第13回)では、「オリンピック・ムーブメントの正統性と自律性は、最高水準の倫理的言動とグッドガバナンスを保つことにより確立される」として、ガバナンスの重要性を宣言した。さらに2012年の「IOC倫理規程の適用規則」では、以下の規定を追記したのであった<sup>12</sup>。

- 1) オリンピック及びスポーツ・ムーブメントにおけるすべての競技団体は、適用法に従い確立された法人において、会員の概念のもとに成り立つものとする。
- 2) 競技団体は、組織を構成し組織の意思形成に寄与する法人または自然人を会員に含まなければならない。
- 3) 理事会の中には組織の会員、特に女性とアスリートが代表として入るものとする。少数派の保護と代表に対し、特別な配慮を払

<sup>9</sup> ドイツでは、9万を超えるスポーツクラブが存在し、それぞれ会員たる競技者によって民主的に運営されている。もっとも民主的に運営されていないクラブは、フェアインとして税法上の優遇措置を受けることができない(DOSB 2019)。

<sup>10</sup> オリンピック憲章規則16を参照。IOC委員の選出に際しては、IOC専門委員会(規則21)の一つであるIOC委員選挙委員会が立候補者全員を審査し、評価報告書を作成し、IOC理事会に提出する。IOC理事会で審査された後、総会での多数決によって議決される。IOC委員の定員は115名とされており、現役競技者枠(15人)、IF枠(15人)、NOC枠(15人)、一般枠(70人)で構成される。このうち選挙で選出されるのは現役競技者枠のみである。

<sup>11</sup> アスリート委員会は1981年にサマランチ会長のリーダーシップによって設立された。当初、IOC会長が委員を任命していたが、1994年にアスリートが自ら委員を選出する手続きが導入され、1999年のオリンピック憲章より、15名の枠が設置された。その翌年には8名のアスリート委員がIOC委員に着任し、うち一人はIOC理事会のメンバーとなった(IOC 2019)。現在は、アスリート委員15名がIOC委員を兼任している。IOC委員の中で民主的手続きによって選出されているのは、アスリート枠の委員のみである。

<sup>12</sup> オリンピック及びスポーツ・ムーブメントのグッドガバナンスに関する基本的普遍原則2012「原則2構造、規則、民主的手続き 2.1構造」。

うものとする。

- 4) 選挙をはじめとする民主的手続きは、明確で、透明性の高い、公正な規則により管理されるものとする。
- 5) 競技団体のすべての会員は審議事項について、自身の意見を適切なチャンネルを通じ表明する権利を有する。会員は投票権を持ち、理事会の規則が規定する通り、適切な形でその権利を行使することができる。

周知の通り、スポーツを取り巻く環境は1984年のロサンゼルスオリンピックを境に大きく変容してきた。それ以降、商業主義が加速し、アマチュアリズムを堅持してきたそれまでのスポーツのあり方とは大きく様変わりすることになった<sup>13</sup>。

従来、オリンピック競技では、①スポーツを行うことによって、自ら物質的利益を求めない、②スポーツによって得た名声を自ら利用しない、とのアマチュアリズムを前提としてきた。しかし、1974年にIOCがアマチュア規定を廃止し、各IFの判断に委ねた。これを皮切りに、ロサンゼルスオリンピックでは、テニス、サッカー、バスケットボールなどの競技で、はじめてプロ選手が参加し、競技者だけでなく、観戦者、そしてスポンサーのための祭典の要素がより強まり、経済的価値が一気に高まっていった。

以来、オリンピックはスポーツを生活の糧にする選手の活躍の場となり、オリンピックへの参加そのものが競技者の生活、将来のキャリア、そして生涯賃金など経済的な側面にも大きく影響するようになった。オリンピック開催国の経済効果は32兆円とも試算されるメガイベントを運営し、また一度の大会を通じて57億ドル(約5,757億円)もの収益をあげるIOCは、競技者に対してのみならず、IFあるいはNFに対して、時に国家に対してさえも、強大な影響力を行使しうる組織になっていったのである(IOC 2020)<sup>14</sup>。

こうした状況のなかで、IOCの意思決定が、誰によってどのようになされるのかについて関

心が高まっていった(Chappelet 2016; Enjolras 2010)。それまで排他的な組織構造を維持してきたIOCも、スキャンダルをきっかけに厳しい批判に晒され、構造改革に乗り出したのであった。そこで、民主的な意思決定を柱とするグッドガバナンスをオリンピック・ムーブメントの基礎と位置付け、IOCはこれまで十分に反映されなかった当事者の声、つまり、アスリート的心声を重要視する態度へと大きく変容してきたのである。

ただし、IOCについては、構成員の意思を反映させる仕組み、つまり、治者と被治者の自同性を担保する民主主義的構造ではないことを理解しておく必要がある。

さて、ここで改めてスポーツ界の意思決定の動向を見ると、2000年をターニングポイントとして、プロリーグと競技団体ともに大きな変容があったことが分かる。プロリーグでは競争法あるいは取引制限の法理による司法介入がきっかけとなって、労使の合意に基づく制度設計が図られるようになってきた。その一方で、IFにおける意思決定の変化は、競技団体をめぐるスキャンダルを発端にし、競技団体の決定の正統性に着目した議論が活発化したのである。また、IFとアスリートの利害対立も生まれた。たとえば、検査・制裁ともに厳格さが増すドーピングコントロール、あるいはルール40と呼ばれる国際大会期間中の各アスリートによるSNSコメント等の制限などである(Bundeskartellamt 2019)。これらIFの決定は一方的かつ不合理であるとして訴訟が提起され、アスリートからの疑義が次々に表明されることになった(Grady 2017)。こうした中で、アスリートの意見を反映させる仕組みへと次第に移行してきたのである。このように、プロリーグおよびIFにおいて、一方的な意思決定から、選手(アスリート)の意向を反映する意思決定へとシフトしてきた。2000年を境にスポーツ界の意思決定をめぐって、まさにパラダイムシフトというべき変化が起こったわけである。

<sup>13</sup> 国際競技の大会主催者は、スポンサーの圧力を背景に、協議の開始時間や競技ルールに対してもドラスティックな変容を求められることになった。多額の資金を投ずるスポンサーが意思決定への影響力を強める構図が生まれてきたからである。

<sup>14</sup> なお、32兆円については、東京都の試算(2017年3月6日)を参照。東京都は大会招致が決まった13年から大会10年後の30年までの18年間で約32兆3千億円と試算した。

## 4. スポーツ団体の運営モデル

実地調査および文献研究をもとに、NFの競技団体とプロリーグ双方の意思決定モデルについて整理しておきたい。

### 4.1 国民による民主的運営モデル

スポーツ競技や運営について法制化を中心として、国民が競技団体を管理し、発展させていくモデルである。たとえば、フランスでは法律でスポーツ権等に関して詳細な規定を置き、国家としてスポーツ発展の責任を負い、さらに国民にスポーツの機会を保障する責務を負っている。そして、競技団体が準公的組織として、国民サービスの提供主体となる。ゆえに、競技団体の決定を争う場合は行政裁判所に訴えを提起することとされる（齋藤 2007）。競技団体に一定の自治を与えながらも、スポーツはフランス国民のものであるという前提で、国家法において競技団体の法的地位や義務を明確化しているのである。実際、フランスでは、いずれかのクラブに所属するという国民の割合は24%に上る（Business France 2019）<sup>15</sup>。

### 4.2 構成員による民主的運営モデル

競技団体の構成員たる競技者（会費を支払う会員）の信任のもとに、競技者から選出された理事が運営を担っていくモデルである。ドイツ、北欧、オーストラリア、NZ、カナダなど、多くの国の競技団体はこのモデルを採用している。クラブ、あるいはスポーツ競技団体の自治を大幅に認め、スポーツへの政治介入を良しとしない立場をとる。もっとも、税法上の優遇措置、あるいは政府からの補助金を受ける立場にあるクラブや競技団体は、一定の範囲で行政のコントロールを受ける。近年では、各協会への市民アクセスについて、会員資格の取得が公平かつ公正であること、会員による民主的運営が実施されていることが補助金の対象要件とされることが多い（Geeraert 2018）。つまり、競技

団体の自治を保障しつつ、公金補助、あるいは税法上の優遇措置を受ける団体については、健全な自律的組織であることの証左として治者と被治者の自同性が求められるのである。

### 4.3 徳治主義的運営モデル

構成員の精神的信頼の下に、一定の理事が運営を担っていくモデルである。日本では伝統的にこのモデルが主流となってきた。トップアスリートや学校関係者が、長期にわたって団体運営にかかわり、その功績に応じて役員に就任する。当該競技団体に長く、かつ深くかかわってきた者がいわば重鎮として運営の舵を握る形である。

意思決定にコストがかからない点にメリットがあるが、他方、その重鎮に権限が集中し、権力が腐敗する場合にブレーキをかけることができないというデメリットがある。というのは、このモデルは聖人君主による運営を前提としているため、自浄作用を機能させるプラットフォームが存在していないからである。それゆえ、ひとたびリーダーや組織内部に問題が発生した場合に、当該組織の構成員によって安定的かつ自律的な改革を実行することは難しいのである。近年、わが国で話題となった、ボクシング、テコンドーなどの競技団体でのガバナンス問題の本質はすべてこの点で通底している（川井 2019）。

### 4.4 共同経営型運営モデル

この共同経営型運営モデルは、一定の出資の下に球団経営者が共同で意思決定に関与するモデルである。一般に球団が排他的にグループを構築し、リーグを形成するもので、アメリカのプロリーグで多くみられる形態である。リーグ運営に関わる決定は、最高意思決定機関とされるオーナー会議によってなされる。この会議はリーグ所属の球団オーナーで構成され、各球団オーナーに1票の議決権が与えられている。このモデルでは特に経済合理性の観点から、経営

<sup>15</sup> フランス国民の64%が週に1度はスポーツ活動に従事している。なお、ここではフランススポーツ省の2017年のデータが引用されている。

側の意向がリーグ運営に迅速に反映される仕組みになっている。他方、これらの決定事項が労働条件に影響を及ぼす場合には、その範囲において義務的団体交渉事項として選手側に団体交渉権が発生する。つまり、選手が「労働者」である場合には、労働条件に関する対等な交渉地位の確保として、労働法のもとで種々の権利が保障される。

## 5. 若干の考察

以上の分類を参考にしつつ、日本スポーツ界における今後の意思決定のあり方について若干の考察を加えておきたい。

### 5.1 競技団体の構成員

競技団体の構成員は、競技者であり、またその競技者で組織される地域（下部）の競技団体（クラブ）である。このことを前提に構成員の意向が適切に反映される仕組みを構築していく必要があろう<sup>16</sup>。理事会等、運営母体の決定は競技者を中心とする構成員に対して責任を負い、仮に競技者の信任を得ることができない決定がなされた場合、選挙でその審判を受ける。他方、民主的に選出された運営母体は、競技者の信任を後ろ盾にして大蛇を振るうこともできる。もっとも、このシステムを有効に機能させるためには、構成員に対する説明と情報提供が不可欠となる。

ここで、2018年に世間の関心を引いた日本ボクシング連盟の騒動と山根明元会長の立場に着目したい。当時、山根会長が、仮に団体の構成員によって民主的に選出されていたとすれば、自律的な解決が期待できたと思われる。なぜなら、山根会長の信任・不信任は直接の利害関係者である構成員がその責任で判断すれば足りるからである。問題は、構成員にこうした政権交代のトリガーが与えられていなかったため、メディアや世論など外圧による改革に期待せざるを得なかったところにある。こうしたメディアの利用はイメージを含めた情報戦に陥

りやすく、競技団体内部の重要事項がワイドショーのネタとなり興味本位な世論に左右され、もっとも尊重されるべき構成員の利益が蔑ろになる危険を孕む。また長期的には、自律的で自発的な組織運営の芽を摘んでしまうことになる。やはり情報提供を受けた構成員の意思を団体運営に反映させる装置こそが必要といえよう。

### 5.2 民主的意思決定の実利

競技団体は当該競技の市場において独占的な地位にある。IOCを頂点として、各種目のIFが君臨し、その傘下に各国のNFが存在する。そして各都道府県、地域の協会がさらにその傘下にあるという巨大なピラミッド型の組織となっている。オリンピックやその他の国家代表選出については、唯一無二のNFに選任権が与えられている。各IFは「一国一協会主義」を採用し、国内において1種目につき1つの競技団体が独占的に競技者を束ねている。つまり、競技者が当該競技に参加するためには、その団体が提示する条件のもとで加入せざるを得ない。“Take it or leave it（提示された条件を受け入れて加入するか、それとも加入をあきらめるか）”の状況が生まれる。このような状況での「合意」は「真の合意」に当たらず、交渉地位の格差から生まれる「合意の強要」として一定の保護的アプローチが取られる必要があった。そのため、イギリスをはじめとするコモンローの国では、契約法理の適用により、「取引」について交渉地位の格差の是正を図ろうとした。

スポーツの市場価値の高まりとともに、急速に商業化が進んできた競技では、プロ・アマにかかわらず、競技団体とアスリート間で交わされる種々の「取引」が法的にも支持されるか否かが問われ出した。構造的に独占的な組織体制にある競技団体が、アスリートに対して優越的な交渉地位に立つため、「取引」に関して契約法や競争法上のアプローチが必要になったのである。とはいえ、法の介入による解決はあくまでも「適法性」の観点から導かれるものであり、このことが必ずしも「正しさ」を反映するもの

<sup>16</sup> 同様の指摘として、(新川2019)、(奥島2001)など。

ではない。これに対して、競技団体の構成員の意思を反映する形で物事を決定することで、「構成員の納得」がもたらされる。「正しさ」を確保をする仕組みが存在しない以上、可能な限り「納得」に求める。先述の通り、団体交渉あるいはソーシャルダイアログなどを通じて民主的に設定された取引制限については、法介入は抑制的になる。取引制限の法理あるいは競争法の介入と民主的決定はいわば対抗関係に立つわけである。実際、外部規制を回避し安定的な運営を実現させたいスポーツ団体側の実務的な判断により、選手あるいはアスリート側との協議・対話型の意思決定システムが導入されてきた。その意味で、競争法の存在が同システム導入の淵源となったのである。

### 5.3 スポーツ団体の意思決定とその正統性

スポーツ団体は誰のものか。この根本的かつ本質的な問いに対する議論を始める時期に来ている。これまでスポーツ団体の役割は、大会の開催、運営と財産管理が中心であり、アスリートとして、あるいは指導者として継続的に団体に携わってきた一部の関係者とトップアスリートによって、家族的で閉鎖的な組織運営が図られてきた。そこでは深い信頼関係が構築され、強い絆で結ばれる組織が理想とされたのである。その後、ビジネスの観点からスポーツへの関心が高まり、スポーツ側もスポンサーの支えに期待し、外部からの支援を競技そのものの発展の礎にしていった。他方、競技を生活の糧にする競技者も増加し、これらの競技者にとって、スポーツは嗜好からキャリアへとその意義を大きく変えることになったのであった。この過程で、競技団体はもはや閉鎖的な組織運営になじまない組織（ゲゼルシャフト）へと移行した。こうして、競技団体はその意思決定において十分な正統性を持ち合わせていないという死角が次第に露呈され始めたのである。

## 6. まとめ ー日本のスポーツ界の意思決定の現状と課題

意思決定をめぐる日本スポーツ界の現状について整理したうえで、ここまでの議論から日本への示唆を得てまとめとしたい。

### 6.1 日本プロリーグでの意思決定

日本では2004年以降プロ野球選手会の活動が活発化し、労使交渉に基づく制度設計の枠組みが確立してきている。同様にプロサッカー界においても選手会が設立され、移籍に伴う補償や代表選出時の補償についての協議が行われるなど、野球、サッカーともに、選手の労働条件に関わるリーグ運営については、選手会との協議に基づいて見直しが行われるようになってきた。労使交渉や協議のチャンネルが存在していることで、外部規制を回避し、内情に合わせた形での自律的解決を目指すことができる。これにより、安定的でかつ持続的なリーグ運営が可能となり、また真摯な労使協議を通じて信頼関係を構築することもできる。今後はこの信頼関係を一層強固なものとし、労使がリーグの課題改善に向けたビジネスパートナーとして歩みを合わせていくことが理想であろう。

### 6.2 JOCの意思決定

TOKYO2020を前に「アスリート委員会」というワードが日本の報道等でも目につくようになった。国際的動向をみると、アスリート委員会の歴史は意外に長く、IOCでは1984年に委員会が設立され、オリンピックの利益代表として、また情報交換の場として発展してきた。先述の通り、1999年以降、IOC委員として15枠が付与され、IOCの意思決定にアスリートが参加することになったのである。この組織改革は、グッドガバナンスには民主的な意思決定が不可欠であるとするIOCの要請に基づくものであった<sup>17</sup>。2012年以降、民主的的意思決定をオリンピックムーブメントの柱としたIOCは、IOC

<sup>17</sup> 民主的組織とは、治者と被治者の自同性が担保されている組織である点に鑑み、アスリート委員会を設定することで構成員の利益を反映させること自体、非民主的な組織である証といえる（Minikin 2015）。

アスリート委員の選考に際して、国内アスリート委員会の設置を条件とすることで、その要請に間接的な強制力を持たせたのであった(川井2017)。そのため、TOKYO2020開催に向けて日本からIOCアスリート委員を送り出したいJOCとしては、速やかにこの条件を満たす必要があった。こうした外的要因によって、にわかには整備が進んだ日本国内のアスリート委員会ではあるが、設立の意義を理解し、制度が骨抜きにならないように協関係者、そして何よりアスリートがしっかりとその役割を果たしていく必要がある。

### 6.3 クラブ・国内競技団体での意思決定

従来日本では、協会運営を支えてきた学校関係者や、功績を残したアスリートが名誉職として競技団体の役員に就任することが一般的であり、そもそも役員を構成員の選挙で選出するという必要性は存在しなかった。それは、日本スポーツが教育との関わりのなかで発展してきたという独自の歴史的経緯によるところが大きい。教育機関との連携において競技団体が運営され、教育的意義が共通の価値として理解されてきた。その共通価値の維持と発展を目的として会員から徴収された会費を管理する役割を理事会が担ってきたのである。むしろ、伝統的な徳治主義的運営こそが、意思決定のコストを軽減し、かつ構成員に納得をもたらすことのできる合理的なシステムであったといえる。

しかし、先述の通り、スポーツをめぐる環境は1984年、そして2000年をターニングポイントとして大きく様変わりをする事となった。もはや、旧来型の組織構造では適切に対応できない側面が増加してきたのである。近年に見られたスポーツ界をめぐる一連のパワハラ騒動において、組織運営の問題が明るみとなり、「グッドガバナンス」の必要性が各方面から指摘された。これを受けて、スポーツ庁がガバナ

ンスのあり方について検討を開始し、2019年6月と8月にそれぞれ、中央競技団体、そしてそれ以外の競技団体に向けて「スポーツガバナンスコード」を公表した。ここでは、競技団体の説明責任についての重要性が説かれた。つまり、間接的であれ、公金が投入されているのであるから、社会に対して公明正大な態度をとる責任がある、と。このこと自体に異論はないが、グッドガバナンスの観点からは団体の構成員たる競技者に対する責任がもっとも重要であることを強調しておきたい。競技者は登録費を支払い、団体に加盟している。競技団体は「誰による、誰のための組織」なのか<sup>18</sup>。この原点に立ち返った議論がやはり不可欠ではないか。ちなみに、この「ガバナンスコード」では、「民主的」あるいは「選挙」の文言は一切見受けられない<sup>19</sup>。中央競技団体向けのコードにおいて、IOCが求めるアスリート委員会の設置を要請しているが、団体の構成員としてではなく、団体が関わる主要なステークホルダーとして、その声に耳を傾けるため、との立場をとっている印象を受ける<sup>20</sup>。アスリート委員会の設置は意思決定の民主化に向けた大きな一歩となる装置ではあるものの、IOCのガバナンスを完成モデルとする限り、構造上、民主的な組織にはなりえないことをここで改めて確認しておきたい。

昨今、日本社会では家庭での親と子、学校での教師と生徒、部活での指導者と部員、あらゆる場面で権威的で一方的な指導・教育から、子ども、生徒、選手主体の自律した個を育成する教育へと大きく舵が切られた。日本社会が目指すもの、そしてスポーツが生み出す教育的・社会的価値を捉えなおし、今後10年あるいは20年を見据えて、競技団体と競技者の関係性の再構築を図る必要があるだろう。本来の意味での「グッドガバナンス」はその先にしか見えてこない<sup>21</sup>。

<sup>18</sup> 日本サッカー協会では、47都道府県やJリーグなどの関連団体の代表者で構成する75人の評議員による会長選挙が2016年以降実施されている。また、日本バイアスロン連盟では会員が選挙で代議員を選出し、代議員会が役員を選任する仕組みになっている。各団体の役員選出、意思決定の現状については別稿で整理することにした。

<sup>19</sup> なお、国際開発の分野では、グッドガバナンスとは民主的ガバナンスであるとし、そのうえで、透明性・参加・即応性・説明責任・法の支配などの重要性が説かれている(UNPD 2002)。国際的には、スポーツ界のグッドガバナンスもこの文脈で議論されている。

<sup>20</sup> 構成員の利益に資する意思決定を可能にする仕組みこそが、グッドガバナンスの本質である(Thibault & Babiak 2010; Geeraert 2018)。この意味で、競技団体の構成員に対する認識が決定的に欠落している。

<sup>21</sup> 競技団体をめぐるガバナンス論の現状と課題について堀2014が参考になる。

## 参考文献

### 【日本語文献】

- Ian, Henry (2009) 「スポーツのヨーロッパモデル—EUにおけるガバナンス、組織の変化とスポーツ政策」『体育・スポーツ政策研究』18 (1)、13-22。
- 大野 貴司・徳山 性友 (2015) 「わが国スポーツ組織の組織的特性に関する一考察：そのガバナンス体制の構築に向けた予備的検討」『岐阜経済大学論集』49 (1)、21-40。
- 奥島孝康 (2011) 「基調講演 スポーツ団体の自立・自律とガバナンスをめぐる法的考え方」『日本スポーツ法学会年報』18、6-21。
- 釜崎太 (2017) 「ブンデスリーガの基本構造とRB ライプチーフエラインという伝統の機能」『明治大学教養論集』525、43-63。
- 川井圭司 (2019) 「スポーツ界のハラスメント問題—人間関係と団体のガバナンスにみる日米比較」『ジュリスト』1530、40-46。
- 川井圭司 (2018) 「プロスポーツと制限的取引慣行に関する国際比較—リーグ・球団による選手市場の制限をめぐる」『公正取引』811、29-38。
- 川井圭司 (2017) 「アスリートの組織化—選手会をめぐる世界的動向と日本の課題」『日本労働研究雑誌』688、95-103。
- 川井圭司 (2003) 『プロスポーツ選手の法的地位』成文堂。
- 齋藤健司 (2007) 『フランス基本法の形成』成文堂。
- 齋藤健司「フランスにおける『スポーツ組織に関する1940年12月20日の法律第2498号』の成立について」『体育研究所紀要』34 (1)、73-81。
- 齋藤健司 (1993) 「フランススポーツ基本法におけるスポーツ営利社団制度の展開に関する研究」『スポーツ産業学研究』3 (2)、1-8。
- 菅原哲朗・大橋 卓生 (2012) 「スポーツ基本法とスポーツ団体のガバナンス」『自由と正義』63 (1)、49-55。
- テニニエス (著)、杉之原 寿一 (翻訳) (1957) 『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト—純粋社会学の基本概念 (上・下)』岩波文庫。
- 中村祐司 (2002) 「オーストラリア州・地方政府におけるガバナンスの諸相と政策ネットワークの形成—スポーツ振興戦略と地域スポーツクラブ運営の事例から」『季刊行政管理研究』98、56-70。
- 中村祐司 (2006) 『スポーツの行政学』成文堂。
- 中村祐司 (2018) 『2020年東京オリンピックの研究』成文堂。
- 中村祐司 (2019) 「スポーツ団体ガバナンスの機能不全」『宇都宮大学地域デザイン科学部研究紀要』5、19-34。
- 濱口桂一郎 (2009) 「EU労働法政策の形成過程」『日本労働研究雑誌』590、8-16。
- 濱口桂一郎 (2009) 『新しい労働社会—雇用システムの再構築へ』岩波書店。
- 堀 雅晴 (2014) 「ガバナンス論研究の現状と課題：「スポーツのグッドガバナンス」に向けて」『体育・スポーツ経営学研究』27、5-21。
- 水戸重之 (2000) 「スポーツチームの運営主体に関する一考察—企業チームから市民チームへ」『日本スポーツ法学会年報』7、86-102。
- 森 浩寿 (2014) 「スポーツ・ガバナンスの発展と日本スポーツ仲裁機構の役割」『体育・スポーツ経営学研究』27、23-34。

### 【外国語文献】

- Blanpain, Roger (2003) *The Legal Status of Sportsmen and Sportswomen Under International, European and Belgian National and Regional Law*, Kluwer Law International.
- Blanpain, Roger and Inston, Rita (1996) *The Bosman Case: The End of the Transfer System?*, Sweet & Maxwell.
- Chappelet, Jean-Loup (2016) From Olympic administration to Olympic governance, *Sport in Society*, 19(6), 739-751.
- Chappelet, J.L. and Kubler-Mabbott, B. (2008) *The International*

- Olympic Committee and the Olympic System – The Governance of World Sport*, Routledge.
- Corcoran, Kieran M. (1994) When Does the Buzzer Sound?: The Nonstatutory Labor Exemption in Professional Sports, *Columbia L. Rev.* 94, 1045-1075.
- Colucci, Michele and Geeraert, Arnout (2012) The "Social Dialogue" in European Professional Football, *Comp. Lab. L. & Pol'y J.*, 33, 203-234.
- Dabscheck, Braham (2003) International Unionism's Competitive Edge: FIFPro and the European Treaty, *Industrial Relations* 58, 85-108.
- Enjolras, Bernard and Waldahl, Ragnhild Holmen (2010) Democratic Governance and Oligarchy in Voluntary Sport Organizations: The Case of the Norwegian Olympic Committee and Confederation of Sports, *European Sport Management Quarterly*, 10:2, 215-239.
- Feldman, Gabriel (2012) Antitrust Versus Labor Law in Professional Sports: Balancing the Scales after Brady v. NFL and Anthony v. NBA, *U.C. Davis L. Rev.* 45, 1221-1300.
- Grady, J. (2017) Analyzing Rule 40's Restrictions on Using Athletes in Olympic Sponsorship at Rio 2016, *The Entertainment and Sports Law Journal*, 15(1), 1-5.
- Henry, I. and Lee, P.C. (2004) "Governance and ethics in sport", in Beech, J. and Chadwick, S.(Eds), *The Business of Sport Management*, Prentice-Hall, London, 25-41.
- Houlihan, B. and Green, M. (2008), Modernization and sport: the reform of sport England and UK sport, *Public Administration* 87(3), 678-698.
- Ibsen, Bjarne, Nichols, Geoff and Elmoose-Osterlund, Karsten (2016) *Sports club policies in Europe. A comparison of the public policy context and historical origins of sports clubs across ten European countries*, Centre for Sports, Health and Civil Society.
- Jacobs, Michael S. and Winter, Ralph K., Jr. (1963) Collective Bargaining and Competition: the Application of Antitrust Standards to Union Activities, *Yale L. J.* 73, 14-73.
- Jefferson, Michael (1996) *Restraint of Trade*, Wiley.
- Minikin, Brian (2015) Legitimacy and democracy: implications for governance in sport, *Business and Management: An international Journal* 5(5), 435-450.
- Opie, Hayden & Smith, Graham F. (1992) Professional Team Sports and Employment Law in Australia: From Individualism to Collective Labor Relations?, *Marq. Sports L.J.* 2, 211-259.
- O'Leary, Leanne (2017) *Employment and Labour Relations Law in The Premier League, NBA and International Rugby Union*, T.M.C. Asser Press.
- Parrish, Richard (2011) Social Dialogue in European Professional Football, *European Law Journal* 17, 213-229.
- Pengilly, Warren (1997) Restraint of Trade and Antitrust: A Pigskin Review Post Super League, *Canterbury L. Rev.* 6, 610-670.
- Roberts, Gary R. (1989) The Antitrust Status of Sports League Revisited, *Tul. L. Rev.* 64, 117-145.
- Sawyer, Thomas H., Judge Lawrence W. and Sawyer, Tonya L. (2018) *Sport Governance in North America*, Second Edition, Sagamore Venture.
- Skille, Eivind Å. and Säfvenbom, Reidar (2011) Sport policy in Norway, *International Journal of Sport Policy and Politics* 3(2), 289-299.
- Suchman, M. C. (1995) Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review* 20(3), 571-610.
- Thorpe, David, Antonio Buti, Chris Davies, Saul Fridman and Paul Jonson (2013) *Sports Law*, 2ed., Oxford.
- Toomey, Elizabeth and Fife, Colin (2012) *Sports Law in New Zealand*, Wolters Kluwer.
- Toomey, Elizabeth (2007) Anti-competitive Practice in the Sporting Arena: Commercial Watch Dogs Adapt Their Game, *The University of Queensland law journal* 26(1), 117-142.

Vermeersch, An (2007) All's Fair in Sport and Competition? The Application of EC Competition Rules to Sport, *JCER* 3(3), 238-254.  
 Weatherill, Stephen (2017) *Principles and Practice in EU Sports Law*, Oxford.  
 Weiler, Paul C., Roberts, Gary R., Ross Stephen F., and Abrams, Roger I. (2010) *Sports and the Law*, 4th ed., West.

#### <報告書>

Australian Sport Commission (2012), Sport Governance Principles.  
 Geeraert, Arnout (ed.) (2018), National Sports Governance Observer, Final Report, National Sports Governance Observer.  
 Geeraert, A., Alm, J. and Groll, M. (2013), Good governance in international non-governmental sport organisation: an empirical study on accountability, participation and executive body members in sport governing bodies, in Alm, J. (Ed.), Action for Good Governance in International Sports Organisations, Danish Institute of Sport Studies, Final Report, 190-217.  
 Bundeskartellamt, Press release (2019) German Athletes and their sponsors obtain further advertising opportunities during the Olympic Games following Bundeskartellamt action—IOC and DOSB undertake to change the advertising guidelines.  
 European Commission (2018) An update on change drivers and economic and legal implications of transfers of players, Final Report to the DG Education, Youth, Culture and Sport of the European Commission.  
 EU Work Plan for Sport (2013), Expert Group "Good Governance" Deliverable 2, Principles of good governance in sport.  
 Promotion of Good Governance in Sport, Recommendation CM/Rec(2018)12 and explanatory memorandum.  
 The Case of the Norwegian Olympic Committee and Confederation of Sports, *European Sport Management Quarterly*, 10:2, 215-239.  
 Thibault, L., Kihl, L. and Babiak, K. (2010), "Democratization and governance in international sport: addressing issues with athlete involvement in organisational policy, *International Journal of Sport Policy* 2(3), 275-302.  
 UNPD (2002) 「ガバナンスと人間開発—Deeping democracy in a fragmented world」『人間開発報告書』

#### <裁判例等>

Blackler v. New Zealand Rugby Football League, [1968] NZLR 547.  
 Brown v. Pro Football, Inc., 518 U.S. 231 (1996).  
 COMMERCE COMMISSION Decision 281:1996.  
 COMMERCE COMMISSION Decision 580: 2006.  
 COMMERCE COMMISSION Decision 721: 2011.  
 Eastham v. Newcastle United FC Ltd [1964] Ch 413.  
 Federal Baseball Club v. National League of Professional Baseball Club, 259 U.S. 200 (1922).  
 Flood v. Kuhn, 407 U.S. 258 (1972).  
 Hughes v. Western Australian Cricket Association (Inc) 69 ALR 660 (1986).  
 Kemp v. New Zealand Rugby Football League Inc, [1989] 3 NZLR 463.  
 Mackey v. National Football League, 543 F. 2d 606 (8th Cir. 1976).  
 Nordenfelt v. Maxim Nordenfelt Guns and Ammunition Co [1894] AC 535 (HL).  
 Smith v. Pro Football Inc., 593 F. 2 d 1173 (D. C. Cir. 1978).  
 Toolson v. New York Yankees, 346 U.S. 356 (1953).

#### <講演・新聞・取材・その他>

新川達郎「競技団体のグッドガバナンスと民主的意思決定」日本スポーツ法学会シンポジウム基調講演 2019年12月14日。  
 読売新聞 2000年2月6日朝刊スポーツ B18頁。  
 Fifa corruption crisis: Key questions answered, BBC News 21 December 2015.  
 NZラグビーフットボール協会 (NZRU・Christopher Lendrum氏) への取材、2012年8月29日、ウェリントン。

NZラグビーフットボール選手会 (NZRPA・Robert Nichol氏) への取材、2012年8月30日、ウェリントン。  
 ドイツオリンピック委員会 (DOSB・Christian G.D. Sachs氏) への取材、2019年8月12日、ベルリン。  
 International Olympic Committee. (n.d.). Use of a participant's image for advertising purposes during the Rio 2016 Olympic Games. [https://stillmed.olympic.org/Documents/Athletes\\_Information/Rule\\_40-Rio\\_2016-QA\\_for\\_Athletes.pdf](https://stillmed.olympic.org/Documents/Athletes_Information/Rule_40-Rio_2016-QA_for_Athletes.pdf).  
 IOC, OLYMPIC MARKETING, FACT FILE 2020 EDITION, 2020.  
 IOC NEWS, A GROWING VOICE: THE HISTORY OF THE IOC ATHLETES' COMMISSION, 11 APR 2019 at <https://www.olympic.org/news/a-growing-voice-the-history-of-the-ioc-athletes-commission>.  
 A Code for Sports Governance UK sport, <https://www.uk-sport.gov.uk/resources/governance-code>.  
 Business France, The French Love Sport at [https://www.businessfrance.fr/Media/Default/PROCOM/Kits/Sport/Business\\_France-The\\_French\\_love\\_sport.pdf](https://www.businessfrance.fr/Media/Default/PROCOM/Kits/Sport/Business_France-The_French_love_sport.pdf).  
 International Labour Organization (ILO) governance, Social Dialogue at <http://www.ilo.org/ifpdial/areas-of-work/social-dialogue/lang--en/index.htm>.  
 Highland Rugby Club, Membership 2020/21-information, at <https://www.highlandrugbyclub.org/a/membership-201920-information-50522.html>.

本研究の一部は JSPS 科研費 16H03229, 18H03161 の助成を受けて実施したものである。