

【研究ノート】

# スポーツ団体におけるガバナンスと 女性理事の役割

稲澤 裕子

The Governance of Sports Organizations and the Role of Female Directors

INAZAWA Yuko

## 1. 問題の所在

本稿の目的は、スポーツ庁が2019年6月に定めたスポーツ団体ガバナンスコード〈中央競技団体向け〉<sup>1</sup>（以下、ガバナンスコードと略記）に基づき、スポーツ競技団体におけるガバナンスと女性理事の役割を検討することにある。

スポーツ界における「不祥事」事件が後を断たない<sup>2</sup>。金メダリストの女子柔道部員暴行事件（2011）、体罰による大阪市立高校男子バスケットボール部主将の自殺（2012）、柔道女子日本代表候補15人連名での監督による暴力・パワーハラスメントの訴え（2013）など、社会問題が相次いで起きた<sup>3</sup>。2018年にはカヌー選手によるライバル選手のペットボトルへの禁止薬物混入が発覚し、レスリングでは五輪4連覇した女子選手への前強化本部長によるパワハラが明るみにでた。日大アメフト選手の悪質タックル、日本体操協会コーチによる女子選手への暴力やパワハラ疑惑、バスケットボール男子代表選手たちによる遠征先での買春事件が立て続けに起きた。2021年には初の五輪競技となった空手で女子代表選手が全日本空手連盟選手強化委員長による竹刀を使った練習で負傷する事件も起きた<sup>4</sup>。

2013年、柔道女子の暴力・パワハラ問題の原因究明にあたった第三者委員会、JOC（公益財団法人日本オリンピック委員会）は再発防止のための改善策として、全日本柔道連盟に対して理事、幹部への女性の登用を提言、勧告した<sup>5</sup>。その後各競技団体で女性役員が増

---

1 URL: [https://www.mext.go.jp/sports/b\\_menu/sports/mcatetop10/list/1412105.htm](https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop10/list/1412105.htm)（参照日：2021年11月1日）

2 中西（2014: 1）

3 友添（2019: 8-9）

4 読売新聞朝刊 2021年4月1日「植草 竹刀で目負傷認定 全空連 強化委員長 処分へ」

5 朝日新聞朝刊 2013年3月13日「全柔連会長の責任問う 第三者委報告書『暴力、対応怠った』」、朝日新聞朝刊2013年3月20日「新年度の交付金停止・13項目で改善を勧告 JOC、全柔連の処分決定」

えつつあるが、今なお、理事会の女性理事比率は平均15.6%と低い<sup>6</sup>。

スポーツ団体における理事会は、組織運営に関する意思決定機関であり、企業の取締役会にあたる。日本の上場企業2220社2021年3月期決算の女性役員比率は7.4%で、43.4%の企業が女性役員ゼロである<sup>7</sup>。また、衆院議員の女性比率は9.9%で、世界190か国中165位<sup>8</sup>という低さとなっている。政府が2003年に掲げた「社会のあらゆる分野において2020年までに指導的地位に女性が占める割合が少なくとも30%に」する目標は未達のまま、第5次男女共同参画基本計画では「2020年代の可能な限り早期に指導的地位に占める女性の割合が30%程度となるよう目指して取組を進める」<sup>9</sup>と具体的なスケジュールを示していない。

このような状況で、ガバナンスコードは「女性理事の目標割合（40%以上）」を明記している。日本にあってはかなり意欲的といえる数値目標を盛り込んだガバナンスコード制定から2年余が経った。競技団体における女性理事比率にどのような変化が生じたかを検討する。先行研究として、木村・赤澤・小田・和光（2016）は2016年に公益財団法人日本体育協会（現日本スポーツ協会、以下JSPO）所属の61中央競技団体とJPSA（公益財団法人障がい者スポーツ協会）所属43団体についてホームページ上の記載に基づく調査を実施している。また、日本スポーツとジェンダー学会は2021年6～8月にアンケートを実施し、大勝・木村（2021）によれば、スポーツ統括団体4団体、JOC加盟19団体、JPSA加盟10団体の計33団体のうち5団体で女性理事の割合が40%を超えていた。それぞれ対象や調査方法が異なるため、本稿では先行研究を参照しつつ、女性競技者数の多さにも注目して検討を行っていく。

## 2. 分析の対象

スポーツ団体とは、「スポーツの振興のための事業を行うことを主たる目的とする団体」<sup>10</sup>をいう。幅広い団体が存在する中で、JSPO、JOC、JPSAを「統括団体」と呼ぶ。

ガバナンスコードは「中央競技団体」と「一般団体」を分け、それぞれに策定された。「中央競技団体」とは「スポーツに関する国内統括組織として、統括団体に加盟等をしている団体」を指す。対象スポーツに関する唯一の国内統括組織として多くのステークホル

---

6 スポーツ庁「平成30年度中央競技団体の組織運営の現状に関する実態調査の結果について」  
URL: [https://www.mext.go.jp/sports/b\\_menu/shingi/001\\_index/bunkabukai004/shiryo/\\_icsFiles/afldfile/2019/03/25/1414589\\_02\\_1.pdf](https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/shingi/001_index/bunkabukai004/shiryo/_icsFiles/afldfile/2019/03/25/1414589_02_1.pdf)（参照日：2021年11月1日）

7 東京商工リサーチ上場企業2220社2021年3月期決算「女性役員比率」調査  
URL: [https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20210716\\_03.html](https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20210716_03.html)（参照日：2021年11月1日）

8 列国議会同盟 Monthly ranking of women in national parliaments 2021年10月1日時点  
URL: <https://data.ipu.org/women-ranking?month=10&year=2021>（参照日：2021年11月1日）

9 URL: [https://www.gender.go.jp/about\\_danjo/basic\\_plans/5th/pdf/2-01.pdf](https://www.gender.go.jp/about_danjo/basic_plans/5th/pdf/2-01.pdf)（参照日：2021年11月1日）

10 スポーツ基本法第2条第2項

ダーに対して様々な権限を行使し得るなど、大きな社会的影響力をもつとともに、各種の公的支援を受け、公共性の高い団体である。一方、「一般団体」は中央競技団体に該当しないスポーツ団体を指す。ここでは「統括団体」および「中央競技団体」を対象とする。

分析の方法は、各団体がホームページで公表しているデータを直接確認して検討を行う。

### 3. スポーツ団体ガバナンスコードとは

#### ①スポーツ団体ガバナンスコード策定の背景

2011年にスポーツ基本法が制定され、2013年東京五輪開催が決定する過程でスポーツ関連予算が増加したこともあり、2015年スポーツ庁発足後、そ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<sup>11</sup>。2018年、相次ぐスポーツ不祥事に対して超党派のスポーツ議員連盟がスポーツ庁に「スポーツインテグリティ（誠実性・健全性・高潔性）確保のための提言」<sup>12</sup>を申し入れたのをきっかけに、スポーツ団体のガバナンス確保に向けた取り組みが始まった。「コーポレートガバナンス・コード」（2015年東京証券取引所）がガバナンスコードの策定にあたって参考にされた<sup>13</sup>。

特定の性別もしくは両性の取締役を選任する「クォータ制」を採用して女性取締役の割合を大幅に増加させた例としてはドイツの女性監査役30%のほか、男女それぞれを40%以上（ノルウェー、スペイン、アイスランド、フランス）、3分の1以上（イタリア、ベルギー）、30%（オランダ）などがある。さらにクォータ制を遵守しない場合の企業の解散命令（ノルウェー）、罰金・役員解任（イタリア）など罰則を置くことにより、実効性を確保している例も少なくない<sup>14</sup>。しかし、日本のコーポレートガバナンス・コードは女性の登用について「社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保を推進すべきである」<sup>15</sup>との記載にとどまり、数値目標自体がない。

それにも拘らず、ガバナンスコードに「女性理事40%以上」の目標割合が明記されたのは、「ブライトン・プラス・ヘルシンキ2014宣言」によるところが大きい。この宣言は、女性スポーツ発展のための国際組織「国際女性スポーツワーキンググループ」<sup>16</sup>が取りまとめた。1994年イギリス・ブライトンでの「第1回世界女性スポーツ会議」で採択された宣言を基に2014年、フィンランド・ヘルシンキでの「第6回世界女性スポーツ会議」で見直

11 中村（2019: 8）

12 スポーツ庁「スポーツ団体ガバナンスコード策定までの経緯」

URL: [https://www.mext.go.jp/sports/b\\_menu/sports/mcatetop10/list/1412105.htm](https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop10/list/1412105.htm)（参照日：2021年11月1日）

13 柿澤（2019: 35）

14 坂東（2021: 76）

15 東京証券取引所（2015年6月1日）「コーポレートガバナンス・コード」p.10

URL: <https://www.jpx.co.jp/news/1020/nlsgeu000000xbfx-att/code.pdf>（参照日：2021年11月1日）

16 4年ごとに世界各大陸を回って開催され、次回開催国が事務局を務める。2022年はニュージーランドで開催され、ヘレン・クラーク元首相が責任者を務めている。

しが行われた。この会議は、IOC（国際オリンピック委員会）、IPC（国際パラリンピック委員会）が協賛、ユネスコ（国際連合教育科学文化機関）が後援として加わっていた。

日本は2017年、スポーツ庁、JSC（独立行政法人日本スポーツ振興センター）、JSPO、JOC、JPSA、JPC（日本パラリンピック委員会）が合同でこの「ブライトン・プラス・ヘルシンキ2014宣言」に署名した。宣言は10ある原理・原則の一つ「スポーツにおけるリーダーシップ」で、「あらゆるレベルのコーチ、アドバイザー、意思決定者、審判、管理者、スポーツをする女性の数を増やすための政策、プログラム、設計構造をつくらなければならない」として、「あらゆる行政組織の最小の数値目標は、2020年までに40パーセントに引き上げられるべきである」と勧告した。これに則って、ガバナンスコードの「役員などの体制整備」に「女性理事40%以上」の目標割合が盛り込まれた。整備すべき体制では、ほかにも役員の再任回数の制限や就任時の年齢制限を対象として扱っており、審議の過程で、理事の在任期間の上限を10年とする案をめぐって議論が集中<sup>17</sup>、国際公約でもある女性理事40%以上に対する反論は特段でなかった。

## ②ガバナンスコードの概要

スポーツ基本法は「スポーツ団体の努力」として第5条（1）スポーツを行う者の権利利益の保護、心身の健康の保持増進及び安全の確保に配慮しつつスポーツの推進に主体的に取り組む（2）事業を適正に行うためその運営の透明性の確保を図るとともにその事業活動に関し自らが遵守すべき基準を作成する（3）スポーツに関する紛争について迅速かつ適正な解決に努める——ことを規定する。

カバナンスコードは、スポーツ団体が適切な組織運営を行うための原則・規範である。「単に不祥事案の未然防止にとどまらず、先述のスポーツの価値が最大限発揮されるよう、その重要な担い手であるスポーツ団体における適正なガバナンスの確保を図ることを目的」とし13の原則<sup>18</sup>からなる。このうち原則2「役員等の体制整備」は、（1）役員・評議員の多様性の確保（2）理事会の適正規模（3）役員の新陳代謝（4）役員候補者選考委員会の設置、の4項目からなる。（1）多様性の確保にはその具体策として、「外部理事の目標割合（25%以上）、女性理事の目標割合（40%以上）を設定するとともに、その達成に向けた具体的な方策を講じること」が定められた。

あわせて、スポーツ庁長官が主宰し、JSC、JSPO、JOC、JPSAのトップをメンバーとする「スポーツ政策の推進に関する円卓会議」を設置した。そこで具体的には ①統括団体であるJSPO、JOC、JPSAが加盟する中央競技団体について4年ごとにガバナンスコー

---

17 中村（2019: 11）

18 （1）基本計画（2）役員等の体制整備（3）規定の整備（4）コンプライアンス委員会の設置（5）コンプライアンス強化の教育（6）法務・会計の体制作り（7）適切な情報開示（8）利益相反の管理（9）通報制度（10）懲罰制度（11）紛争解決（12）危機管理・不祥事対応（13）地方組織のガバナンス確保である。

ド適合性審査を行う ②不祥事が発生した場合必要な助言、改善支援、処分を実施する ③中央競技団体に対して、年1回ガバナンスコードの適合状況について自己説明と公表を促す——ことが決定した。

コーポレートガバナンス・コードを参考に「自己説明-公表」を導入したのも特徴である。コーポレートガバナンス・コードの「コンプライ・オア・エクスプレイン」から一歩進めて「コンプライ・アンド・エクスプレイン」の概念を採用し、「自らに適用されない原則」や「適用されるが遵守できていない原則」に加え、「自らに適用があり、遵守していると考える原則」についても、そう考える理由の説明を求めている。加えて公的資金を受給する公共性の高い中央競技団体の透明性を高めている<sup>19</sup>。

#### 4. スポーツ中央競技団体における女性理事

##### ①統括団体

まず、JSPO、JOC、JPSAの統括3団体について、役員的女性比率をみている。木村・赤澤・小田・和光(2016)から2009年、2016年の役員的女性比率を引用し、これに2021年9月の理事的女性比率を加えた(図1)。

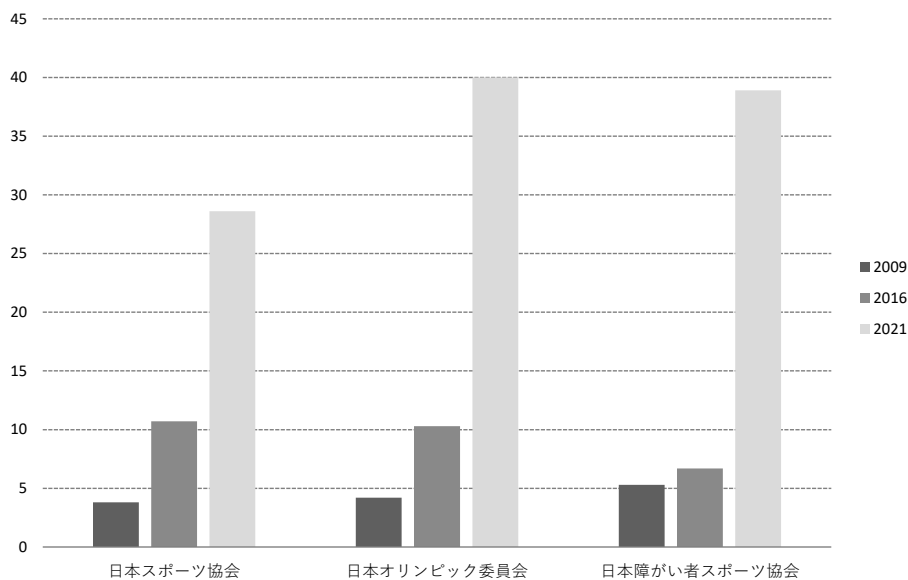


図1 統括3団体の女性理事比率の推移

(木村・赤澤・小田・和光(2016)を基に筆者作成)

統括3団体の意思決定機関役員(理事)の女性比率について12年間の変化をみる。JSPO

19 小塩(2019: 46, 57)

が3.8%→10.7%→28.6%、JOCは4.2%→10.3%→40%、JPSAは5.3%→6.7%→38.9%と推移した。3団体とも共通して、2021年に大きく女性比率が伸びた。ただし、2021年にガバナンスコードの40%以上を達成したのはJOCのみである<sup>20</sup>。JPSAもほぼその水準に近づいたのに対し、JSPOは3割にも届いていない<sup>21</sup>。先述した通り、統括団体は各加盟団体のガバナンスコードへの適合性を審査する立場にある。審査で「不適合」と評価された団体は、翌年度の政府の競技力向上事業助成金を申請できない<sup>22</sup>。厳しいペナルティを課す立場にありながらJSPOは目標を達成できていない。JSPOの場合、加盟競技団体と加盟都道府県協会の推薦による理事がそれぞれ一定数おり、このうち都道府県協会推薦は全員が男性である。地方組織における女性登用という課題が壁となっている。

JOCは役員選考に関する規定を改定、「格闘競技系2人」「記録競技系2人」などと九つのカテゴリーに割り振られていた加盟団体推薦枠、最大13人の学識経験者枠を撤廃した。そのうえで、専門分野の偏りなどを防ぐため、候補者の資格として「スポーツ団体の運営に精通」「財務、法務、広報またはマーケティングに関する高い知識」など10項目を設け、役員候補者選考委員会チェックする。さらに、外部人材25%、女性40%とする割合目標も明記して実現した<sup>23</sup>。

## ②中央競技団体

中央競技団体について2021年9月末時点の役員の女性比率をみていく。木村・赤澤・小田・和光（2016）の2016年調査では全日本なぎなた連盟が90.5%と突出し、日本ローラースポーツ連盟30%、日本ゲートボール連合25%など2割を超えたのは5団体にとどまった<sup>24</sup>。

現状をみていくにあたり、女性が多く参加している競技に注目する。笹川スポーツ財団による「中央競技団体现況調査2020年度調査報告書」（以下、現況調査と略記）の登録競技者数<sup>25</sup>を指標とする。調査対象はJOC、JSPO、（特非）日本ワールドゲームズ協会に加盟、準加盟している90中央競技団体で、このうち78団体が回答、うち71団体が登録制度をもっている。男女合わせた登録者数の多い順に、サッカー91万9466人、軟式野球79万877人、ゴルフ62万9070人、バスケットボール59万7375人、陸上競技42万5280人、バレーボール41万8847人、バドミントン30万3743人と続く（図2）。

20 読売新聞朝刊 2021年5月29日「新理事女性40%以上に JOC来月の役員改選」。読売新聞朝刊 2021年6月29日「新理事『女性枠』本人に確認せず JOC、謝罪と訂正」トランスジェンダーの理事を当初女性と発表した。ここでは、女性に含まない。

21 読売新聞朝刊 2021年6月4日「女性理事候補、3割にとどまる 日本スポーツ協会」

22 読売新聞朝刊 2020年4月11日「スポーツ3団体審査概要を報告 ガバナンスコード」

23 読売新聞朝刊 2020年12月18日「JOC理事任期『10年以内』規定改定 団体推薦枠を撤廃」

24 木村・赤澤・小田・和光（2016: 71-72）

25 URL: [https://www.ssf.or.jp/files/NF2020cp\\_full.pdf](https://www.ssf.or.jp/files/NF2020cp_full.pdf)（参照日：2021年11月1日）pp.5-9

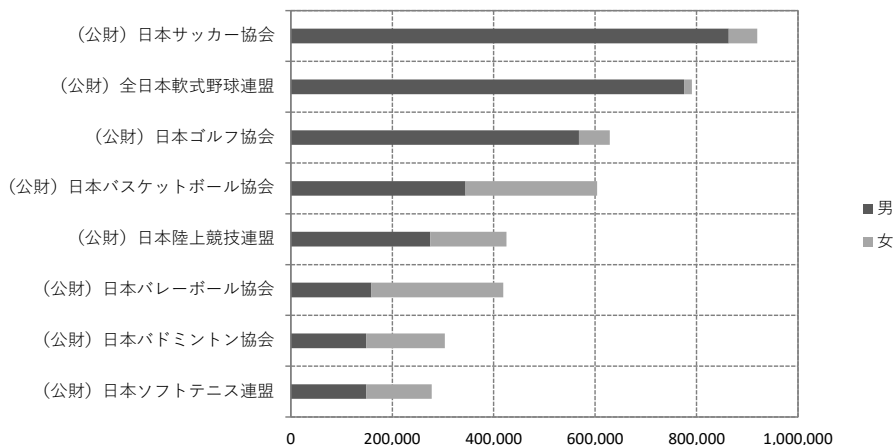


図2 登録者数の多い競技

(現況調査を基に筆者作成)

登録者数の男女別内訳を回答したのは58団体（うち1団体は女性登録者数0）で、女性登録者数の多い競技は、バレーボール25万9772人、バスケットボール25万9722人、バドミントン15万5395人、陸上15万93人、ソフトテニス12万9082人と続いた（図3）。

また、登録者に占める女性比率では、なぎなたは回答が得られず除外されているが、回答があった中では、エアロビック83.6%（女性登録者1104人）、体操71.1%（同2万2089人）、バレーボール62%、ダンススポーツ54%（同6658人）、バドミントン51.2%の5競技で女性比率が半数を超えている（図4）。

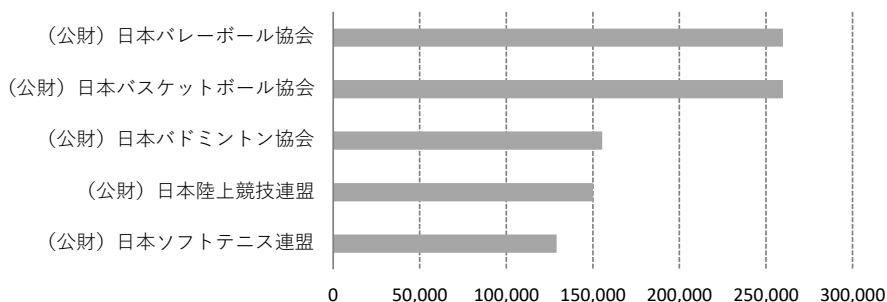


図3 女性登録者数上位の競技

(現況調査を基に筆者作成)

## 女性比率

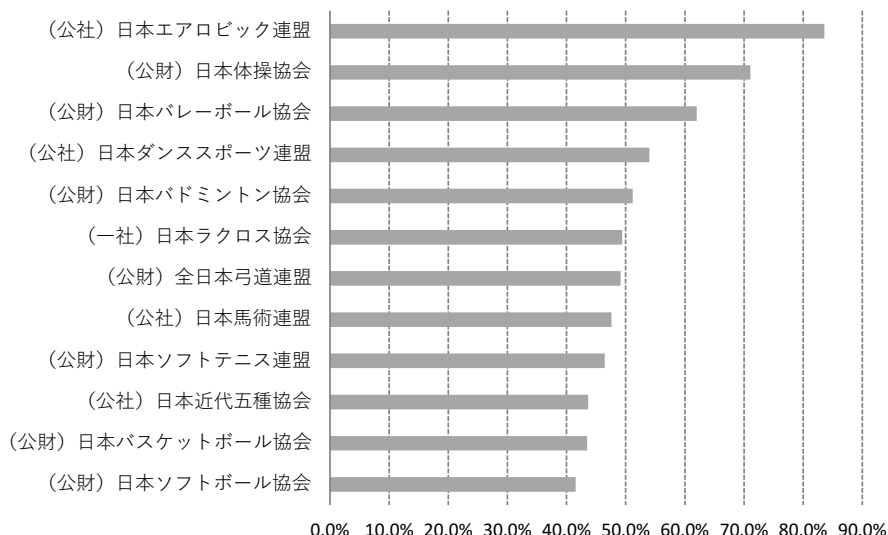


図4 女性比率40%以上の競技

(現況調査を基に筆者作成)

これら女性に人気の競技について女性理事の状況を見ていく(図5)。女性登録者が8割を超えるエアロビックが18人中6人(33.3%)、女性が7割超の体操協会が22人中8人(36.3%)、女性登録者最多約26万人のバレーボールが20人中7人(35%)とあと1人女性が増えれば40%に届くところまできている。しかし、女性登録者数・登録者の女性比率がそれぞれ約26万人・43.5%のバスケットボール協会、同15万人・35.3%の陸上競技連盟はいずれも女性理事比率が25%である。同10万人・41.5%のソフトボール協会は理事24人中女性5人(20.8%)。同7万人・38.5%の卓球協会は理事23人中女性4人(17.4%)。女子プロリーグが発足したサッカー協会は女性登録者が5万6000人いるが、理事30人中女性は5人(16.7%)だけである。女性登録者数15万人超、登録者の女性比率51.2%のバドミントン協会は理事20人中女性は2人(10%)しかいない。同13万人・46.4%のソフトテニス連盟も女性理事比率は13%にとどまる。

### 5. 「女性理事40%」達成の状況(2021年9月末時点)

ガバナンスコードの女性理事の目標割合40%以上を達成したのは、統括団体JOC以外に3団体ある<sup>26</sup>。全日本テコンドー協会は理事14人中女性6人(42.9%)、日本トライアスロ

26 ハフポスト(2021年7月11日)「『森会長発言の影響なかった』五輪競技で女性理事が軒並み増えたけど、『40%』達成は2つだけ」URL: [https://www.huffingtonpost.jp/entry/story\\_jp\\_](https://www.huffingtonpost.jp/entry/story_jp_)



ン連合は30人中12人(40%)、日本ラグビーフットボール協会が25人中10人(40%)と、女性理事40%以上を達成した。テコンドー協会は2019年10月に選手と協会が対立して全理事が辞任、検証委員会の推薦でいずれも競技経験がない外部からの新理事が協会立て直しに取り組み、専務理事に初めて女性が就いたことでも注目されている。トライアスロン連合は女性登録者5000人・女性比率16.7%、ラグビー協会は同5082人・5.3%と女性競技人口や女性比率は必ずしも高くない。

これら3団体に共通しているのは、役員選考規程を策定し、女性理事40%以上とすることを明文化している点だ。テコンドー協会は2020年12月に施行した「役員等の構成、年齢、再任の制限等に関する規程第4条(1)理事の構成について」に「全理事のうち女性理事の比率を40%以上にする」と明記した。トライアスロン協会は2021年3月、「理事候補者のうち40%以上を女性候補者、25%以上を学識経験者とするよう努める」と明記した役員選任規程を定めた。ラグビー協会は「役員等候補者の選考に関する規程」第8条に理事監事候補者選考委員会は理事候補者及び監事候補者を選考するに当たり「スポーツ庁の策定に係るスポーツ団体ガバナンスコード(中央競技団体向け、2019年6月10日)原則2に規定する事項を踏まえた多様な意見を反映できる役員構成であること」を明記した。あわせて第5条に理事監事候補者選考委員会の構成は「7名以内とし、女性委員を2名以上含む」とすることを定め、2021年4月に施行した<sup>27</sup>。

女性理事比率40%未達成の団体はガバナンスコードにより自己説明をホームページで公表している。バレーボール協会は「2022年12月までに規程の整備」を目指し、陸上競技連盟は「2023年度に40%割合を達成する予定」、ゴルフ協会(女性理事比率21%)は「2022年には33%、2024年には40%」など具体的な目標時期を示しており、達成が期待される。

## 6. 女性理事の役割と今後の課題

ガバナンスコードは拘束力を伴わないものの、数値目標を明文化した点でポジティブ・アクションの「中庸な格差是正措置」「ゴール・アンド・タイムテーブル方式」<sup>28</sup>に位置付けられよう。これまで見てきたように、数値目標がないコーポレートガバナンス・コードとは異なり、反応の速さに差があるものの、ガバナンスコードに目標値を「40%以上」と明記したことで、女性理事比率を高める推進力になっている。しかし、単なる「数合わせ」に終わらないために、女性理事には次の役割を果たすことが求められている。①女性スポーツの普及 ②暴力・ハラスメント対策 ③女性のエンパワメントである。

60e25f59e4b03f72964b91c7 (参照日: 2021年11月1日)

27 ラグビー協会は2021年9月ダイバーシティ&インクルージョン推進宣言を掲げアクションプランを発表した。

28 辻村みよ子『ポジティブ・アクション——「法による平等」の技法』岩波新書(2011) p.81

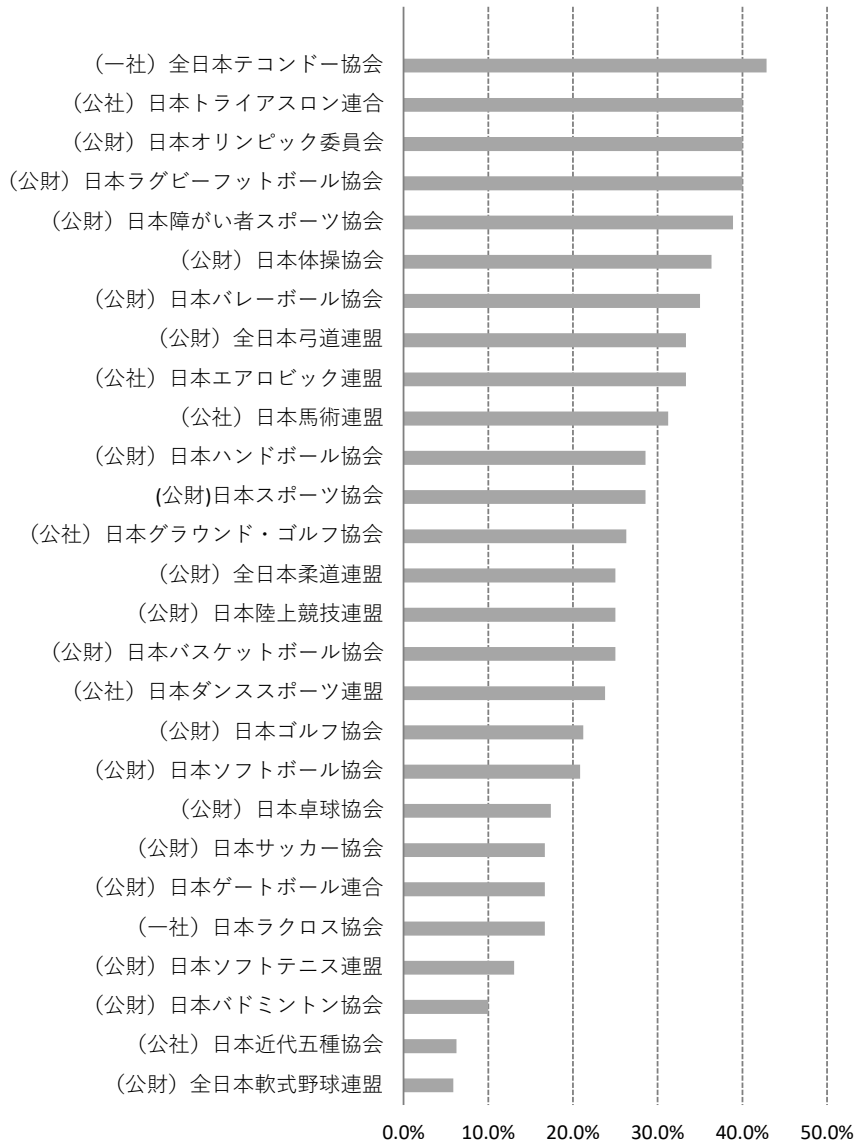


図5 主な中央競技団体の女性理事比率

(各団体の理事名簿から筆者作成、2021年9月末時点)

①については、現況調査でみた58団体の登録者数は男性413万5392人に対し、女性は152万7674人と、男女間に2.7倍の差がある。その理由は、女子スポーツ参加に制限がある中東諸国と、社会・文化的に女子が活動的な仕事を担っている国（インドネシア、ネパールなど）を比較すると、女子の身体活動量は前者で少なく後者で多いように、社会・文化的な概念（男は外、女は内という考え方など）が影響を及ぼしている可能性がある<sup>29</sup>。女

29 城所哲宏（2016年12月8日）「女子の身体活動 Vol.2 身体活動の男女差を分析！ ～女子の身

性が競技に参加しにくい環境となっていないかを改めてチェックするとともに、女性が参加しやすい環境を整えることが必要だろう<sup>30</sup>。②のスポーツ界の暴力・ハラスメントへの対策は待ったなしである。女性アスリートが相談しやすく、かつ、訴えを受け止める体制が求められる。③については、女性が妊娠・出産後も競技を継続しやすく、引退後に指導者の道が選べるキャリアプランに即したサポート・育成システムの構築が急がれる。

本稿はガバナンスコードの一要素である「女性理事40%以上」に絞って背景と現状を検討したが、「40%以上」をいち早く実現した競技団体がどのような取り組みを行ったのかをさらに踏み込んで調べる必要があるだろう。また、「女性理事40%以上」を実現した競技団体がどのような「価値」を生み出すのかを追うことも必要だと考える。スポーツ団体が生み出す価値とは何かという点に立ち返って、引き続き検討していきたい。

### 【参考文献】

- 大勝志津穂・木村華織 (2021) 「東京2020 “女性蔑視発言” の追跡調査から考えるスポーツ界のジェンダー平等—統括団体及び競技団体の調査結果—」『日本スポーツとジェンダー学会第20回大会プログラム&発表抄録集』 p.15
- 栂澤雄二 (2019) 「スポーツ団体のガバナンス確保に向けた政策の動向について—スポーツ団体ガバナンスコードの策定に向けて」『現代スポーツ評論』40 創文企画 pp.32-44
- 木村華織・赤澤祐美・小田佳子・和光理奈 (2016) 「リーダーシップとジェンダー」『データでみるスポーツとジェンダー』八千代出版 pp.67-83
- 小塩康祐 (2019) 「スポーツ団体ガバナンスコード案〈中央競技団体向け〉について」『現代スポーツ評論』40 創文企画 pp.45-58
- 友添秀則 (2019) 「スポーツ・インテグリティを確保するために」『現代スポーツ評論』40 創文企画 pp.8-15
- 中西純司 (2014) 「特集 スポーツ経営とガバナンス 特集の企画・編集にあたって」『体育・スポーツ経営学研究』第27巻
- 中村祐司 (2019) 「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」『宇都宮大学地域デザイン科学部研究紀要 地域デザイン科学』第6号 pp.1-19
- 坂東洋行 (2021) 「会社法学からみたスポーツ団体ガバナンス」『名古屋学院大学論集 社会科学篇』第57巻 第4号 pp.49-98

(いなざわ ゆうこ 総合教育センター特命教授)

---

体活動を増やすために〜」 URL: <https://www.juntendo.ac.jp/athletes/portal/research/research6.html>  
(参照日：2021年11月1日)

30 スポーツイングランドによるキャンペーン「This Girl Can」の成功が知られている。