

## 類型9) スポーツ団体の危機管理に問題がある場合

### ◆ 対応のポイント

スポーツ団体が、選手、指導者や審判等のスポーツ団体の構成員以外にも、スポンサー、メディア、ファンなど、多様なステークホルダーに影響をおよぼす極めて公共的な団体であることからすれば、不祥事が発生した場合にも、これらのステークホルダーの要請に十分に答えられるよう適切な対応を取る必要があります。類型6)スポーツ団体の情報公開に問題がある場合～情報隠蔽、説明責任違反<sup>239</sup>でも指摘したとおり、適切な事実調査、当該調査に基づく今後の見通しと戦略の立案、原因究明活動、再発防止策の策定、処分、そして各ステークホルダーへの説明を含む十分な情報公開が求められるでしょう。これこそ、まさに「危機管理」という言葉の意味するところです。

また、スポーツ団体は、そのスポーツが存続する限り、当該スポーツの普及、振興、競技力の向上のために存続し続けなければならない組織であることから(永続性)、不祥事案の防止策を講じるのと同時に、当該防止策をもってしても不祥事案の発生は完全には防げないという認識を持ち、予め不祥事の発生を想定して危機管理体制を構築し、日頃から準備しておく必要もあります。

2017年3月27日に発生した那須雪崩事故における、検証委員会が作成した報告書においても、「高体連及び登山専門部の『計画全体のマネジメント及び危機管理意識の欠如』が事故の「根源的かつ最も重要な要因」であったと結論付けられており、スポーツ団体に限らず、スポーツに関連する全ての組織において危機管理意識を持つことが重要になって来ています。

---

<sup>239</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017\\_04\\_09\\_1.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_04_09_1.pdf)



## ◆ 事例①（スポーツ団体による問題放置）

### <事例>

あるスポーツ団体では、代表チームの監督による、選手に対する、長期間にわたる暴力的指導があったことが申告されていましたが、スポーツ団体の理事は、この問題を誠実に対応せず、放置し、問題解決を怠りました。このような対応が大きな社会的批判を浴びることになりました。

スポーツ団体としては、どのような問題解決を図るべきだったのでしょうか。

## ◆ コンプライアンス強化のための実践案

### (1) 不祥事発生時のあるべき対応

#### ① 不祥事が発生した場合の事実調査、原因究明活動

暴力的指導などの不祥事が発生した場合のスポーツ団体の信頼などを回復することを目的とすることから、まずそのファーストステップとして事実調査を行う必要があります。具体的には、まずは迅速にスポーツ団体内部で利害関係がない担当者で対応チームを編成し、簡単な事実調査を実施して、事実認定が困難な場合や再発防止策の策定などが必須と考えられる場合には調査委員として事件と利害関係がない独立性・公平性の高い弁護士等の外部有識者を任命した上で内部調査委員会を組織することが必要になります。

そして、内部調査委員会を組織した場合には有識者の専門家としての知見と経験に基づいて、対応チームのみを組織した場合には適宜顧問弁護士などと連携しながら、それぞれ原因を分析・究明する必要があります。

スポーツ団体としては、場当たりの対応にならないよう、不祥事案や事故などが発生した場合に、どの部署の担当者が、どのように調査委員を選任し、その調査委員がどのように、どの程度の期間で事実調査を実施し、その調査結果をどの部署に報告し、処分を決定するのか、また、天災による人身事故を防止するために、競技や大会をどういった基準で、誰が、どのように判断するのか等について予め規則や内規を定めてルール化（平成 29 年度スポーツ庁委託事業「スポーツ界におけるコンプライアンス強化ガイドライン別紙7モデル危機管理

マニュアル」<sup>240</sup>参照)しておくことが大切です<sup>241</sup>。

この点、事実調査はあくまで公権力による捜査とは異なり、不祥事関係者の全面的な協力が必要になるため、スポーツ団体は、事務局の設置や情報提供など、可能な限り協力を行わなければなりません。

## ② 不祥事案における再発防止策の策定、処分

同じ不祥事を再発させないためにも 上記①の事実調査、原因究明を踏まえ、現実的かつ効果的な不祥事の再発防止策を検討する必要があります。

また、不祥事の発生に関しては、原因となった責任者が存在するのであり、一般的には、再発防止策を講じるとしても、当該責任者の処分は免れません。

そこで、スポーツ団体としては、スポーツ団体が有する倫理規程や懲罰規程の内容にしたがって、責任者を適切に処分することになります。倫理規程や懲戒規程を定めていない場合には速やかに他の団体の規程や平成 29 年度スポーツ庁委託事業「スポーツ界におけるコンプライアンス強化ガイドライン別紙2禁止行為規程」<sup>242</sup>、同「別紙3処分手続規程」<sup>243</sup>などを参考にして制定すべきでしょう。

<sup>240</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017\\_02\\_13.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_02_13.pdf)

<sup>241</sup> この点、川崎市スポーツ協会の「危機管理マニュアル要綱」(平成 24 年 4 月)が、(1)犯罪・事故発生時、(2)登山中の事故等、(3)競技中の事故等、(4)移動中の事故等などの危機事象に特化したマニュアルとなっており、内容も中止基準などに特化しています。特に、競技中止基準などは、大会主催者としてのスポーツ団体にとっては参考になると思います。

<http://kawaspokyo.jp/kitei/7%E5%85%AC%E7%9B%8A%E8%B2%A1%E5%9B%A3%E6%B3%95%E4%BA%BA%E5%B7%9D%E5%B4%8E%E5%B8%82%EF%BD%BD%EF%BE%8E%EF%BE%9F%EF%BD%B0%EF%BE%82%E5%8D%94%E4%BC%9A%E5%8D%B1%E6%A9%9F%E7%AE%A1%E7%90%86%E3%83%9E%E3%83%8B%E3%83%A5%E3%82%A2%E3%83%AB%E8%A6%81%E7%B6%B1.pdf>

また、JFA のリスク管理に関する資料も参考になります。特に、リスク管理規則 18 条で「緊急事態が発生した場合、その被害及び損失を最小限に留めるため、緊急事態の事案を担当する部署は、対策室設置までの間、初動対応する。

2 初動対応の基本的な考え方は、次のとおりとする。

(1)人命救助、受益者、関係者の安全確保を最優先とする。  
(2)被害の拡大、二次災害、事故等の再発を防止する。感染症発生の場合は、感染の拡大及び再感染防止を図る。  
(3)警察等、関係する官公庁に連絡する。」

としているとおり、初動対応の重要性が意識されています。

[http://www.jfa.jp/about\\_jfa/report/PDF/k20170914\\_1\\_1.pdf](http://www.jfa.jp/about_jfa/report/PDF/k20170914_1_1.pdf)

[http://www.jfa.jp/about\\_jfa/report/PDF/k20170914\\_1\\_2.pdf](http://www.jfa.jp/about_jfa/report/PDF/k20170914_1_2.pdf)

<sup>242</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017\\_02\\_08.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_02_08.pdf)

<sup>243</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017\\_02\\_09.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_02_09.pdf)

### ③ 外部有識者の関与

事実調査、原因究明、再発防止策の提言に当たっては、様々な不祥事に対応したことのあ  
る経験豊富な有識者の関与がなければ実効的な危機管理となりません。

そこで、弁護士や公認会計士、会社役員などの有識者を内部調査委員会や再発防止委員  
会などの委員とすることを原則とすべきでしょう。その際、団体のトップが外部有識者を選任  
すると、徹底した調査を行う委員を避け、団体にとって無難な、受け入れやすい結論を導く有  
識者を選任する可能性も否定できません。団体の人員体制によっては団体のトップによる外  
部有識者の選任もやむを得ない場合も儘ありますが、理想的には団体の運営に関与してい  
る外部の者(評議員会の評議員など)の合議によって選任すべきということを認識すべきです。

また、このような外部の有識者の、スポーツ団体からの独立性、中立性、公正性等の確保  
も重要です。

スポーツ団体は、役職員やそこに登録している選手だけのためのものではなく、多種多様  
なステークホルダーのためのパブリックな存在であり、そのステークホルダーの利益の総体こ  
そがスポーツの価値につながることを再認識すべきです。

### ④ 第三者委員会の設置

さらに、不祥事の内容が、①不祥事に役職員が関与している事案など、団体内部の調査  
の実効性が確保できないおそれがある場合や、②長年にわたる不祥事で、関係者が多数に  
のぼり団体内に構造的な問題がある場合、③情報公開のタイミングを誤ったり、矛盾する説  
明を繰り返してしまったなど、既に初動対応を誤り、社会からの信頼を失ってしまった場合に  
は、スポーツ団体内部での調査では不十分であると見なされます。スポーツ団体自らにおい  
て再発防止策を作成し、自ら実行することは、お手盛りの危険もあります。したがって、いくら  
スポーツ団体内部で客観的に見ても十分な調査をし、処分をしたとしても、世間的な納得を得  
ることが構造的に難しいこともあります。このような場合にスポーツ団体からは独立した第三  
者や専門家によって対応することが必要になります。

このような第三者委員会の設置に当たっては、本事例集の別紙として、日本弁護士連合会  
「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」<sup>244</sup>(スポーツ団体不祥事向けコメント付<sup>245</sup>)  
があり、参考になります。いずれも法的責任論の検証だけではなく、組織的な原因論の解明  
と対策が目的であることが意識されなければならず、そのための調査を円滑に進めるための

<sup>244</sup> 日本弁護士連合会弁護士業務改革委員「『企業不祥事における第三者委員会ガイドライン』の解説」(商事法  
務、2011) [http://www.nichibenren.or.jp/activity/document/opinion/year/2010/100715\\_2.html](http://www.nichibenren.or.jp/activity/document/opinion/year/2010/100715_2.html)

<sup>245</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017\\_04\\_20.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_04_20.pdf)

協力体制の整備など、第三者委員会の調査方針や答申内容を尊重する姿勢は重要でしょう。

## (2) 広報 ～第一報の重要性と社会からの信頼回復

### ① 平時の準備

スポーツ団体は、不祥事に関する社会からの信頼回復のため、対外的な広報を行う必要があります。そこで、まず窓口を事案の重大性に応じて団体のトップ又は広報担当者(委員会)に一元化し、情報の錯綜を避けるべきです。その上で、処分内容、不祥事が起きた原因と、それを踏まえての再発防止策、スポーツ団体としての謝罪の表明などを、コンプライアンス委員会などの各専門委員会と定期会合を持ち、状況の把握と専門的意見の収集に努めながら適時適切に広報することが考えられます。

そのためにも、予め想定される事例毎に対応マニュアルを作成し、照会先や連絡先を事前に準備しておく必要があるでしょう<sup>246</sup>。

事実関係を公表する場合には、処分の対象者や被害者のプライバシーに十分に配慮する必要があります。また、刑事事件に発展し、捜査が進行中の場合には、捜査機関から、情報を公開しないように求められる場合もあるでしょう。

類型6)スポーツ団体の情報公開に問題がある場合～情報隠蔽、説明責任違反<sup>247</sup>でも指摘したとおり、現代においては透明性のある団体運営と、ステークホルダーに対する丁寧な説明(情報公開)を意識しない限り、大きな批判的となります。身を縮めて嵐が過ぎ去るのを待つ、という消極的な意識では団体の信用失墜を招く決定的な事態を引き起こしかねない。何か不祥事や問題が起こったときこそ、ステークホルダーに向けて、そして社会に向けて積極的に情報を公開しなければならないということを認識しましょう。

### ② 対応フローの概要

その上で、スポーツ団体としては、「現在、事態の把握に向けて対応中です」というだけでも良いので、その時点までに把握している確実な事実をメディアやステークホルダーに伝え、それ以外の情報については速やかに報告するという形でまず第一報を公表することで、少なくとも「隠し事はしていない」「自浄作用が働く組織である」という安心感を国民やメディアに対して与えることが重要です。

<sup>246</sup> 鹿屋体育大学「危機管理マニュアル」21 ページ～26 ページ [http://www.nifs-k.ac.jp/pdf/outline/summary/kikikanrimanyuaru\\_h240314.pdf](http://www.nifs-k.ac.jp/pdf/outline/summary/kikikanrimanyuaru_h240314.pdf)

<sup>247</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017\\_04\\_09\\_1.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_04_09_1.pdf)

さらに、不祥事発生後一定期間を経た後での、再発防止策の達成状況を検討し、対外的に情報公開を行うことも重要です。

全日本柔道連盟は、前述の第三者委員会の報告書（「柔道女子暴力的指導問題に対する第三者委員会」2013年3月12日付答申）において、危機的状況に陥った時に真摯な説明と情報公開に努めるべきとの指摘を受けたことから、以下のとおり情報対策を取り纏めており、広報戦略・フローとして参考になります。概要は以下のとおりです。

- ① 担当を広報委員会としてマスコミの窓口を一元化し、全柔連の公式見解は広報委員会経由発信することで情報の錯綜を避ける。
- ② 定期記者会見等を行い、マスコミ・メディアに定期的に情報発信を行う。
- ③ 各専門委員会との横断的交流を行い、各専門委員会の対外発信を広報委員会が行う。
- ④ ホームページによる情報発信を積極的に行う。
- ⑤ コンプライアンス委員会との定期会合を持ち、危機的状況の把握に努める。
- ⑥ 不祥事等の場合、コンプライアンス委員会及びその中に組成される調査委員会より広報委員会に事態の報告を行う。

### (3) 危機管理体制の構築

スポーツ団体は、そのスポーツが存続する限り、当該スポーツの普及、発展、競技力の向上のために存続し続けなければならない組織であり（永続性）、戦略的な計画を設けることで、継続的かつ持続的な発展を目指し続けなければなりません。

また、スポーツ団体においては、スポーツの公益性性格や、スポーツ団体の選手、指導者や審判等のスポーツ団体の構成員以外にも、スポンサー、メディア、ファンなど、ステークホルダーが多いため、その運営における社会的影響力は極めて大きく（公共性）、スポーツ団体等の活動規模から考えれば、不祥事や事故が全く発生しない、などということはありません。むしろ発生することを前提にどのような対策を講じておくのか、という観点が非常に重要です。ヒヤリハット事例の収集、他の団体との情報共有、マニュアルの整備、教育、研修のプログラムの策定について、（後回しにならないように）計画的に取り組むべきでしょう<sup>248</sup>。

この観点から、危機管理を専門に取り扱う部署を設けるなど、危機管理体制を構築し、危機管理規程、危機管理マニュアルを定めることなどが考えられます。2017年3月27日那須雪崩事故検証委員会報告書においても、「事故を繰り返さないための提言」として「PDCA サイクルに基づいた計画のマネジメントと危機管理の充実」が挙げられ、具体的取組として「登山に限らず、全ての部活動に関わる危機管理マニュアルを作成し、専門家の助言等も得なが

<sup>248</sup> 2017年3月27日那須雪崩事故検証委員会報告書でも、「講習会終了後に事故事例やヒヤリハット事例を集積、共有しておらず、十分な反省や改善策の検討・引継が行われていなかった。」と指摘されているとおり、各団体や組織におけるヒヤリハット事例の収集の重要性が今後益々高まっていくと考えられます。

ら、機能するものに改善する」ことが必要であるとしています。危機管理マニュアルのひな型は平成 29 年度スポーツ庁委託事業「スポーツ界におけるコンプライアンス強化ガイドライン別紙7スポーツ団体向けモデル危機管理マニュアル」<sup>249</sup>で示していますので、スポーツ団体毎に参照しながら作成し、PDCA サイクルを回してみてください。

---

<sup>249</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017\\_02\\_13.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_02_13.pdf)

## ◆ 事例②（スポーツ団体としての危機対応）

### <事例>

あるスポーツ団体では、代表チームに選出された選手同士の喧嘩に端を発した暴力問題が発生し、ある選手が全治 2 週間の怪我を負っていたことが発覚しましたが、被害者の選手の所属チームの監督がスポーツ団体に対して報告する前に警察に被害届を提出しており、スポーツ団体として広報が正式に公表する前にそのことがマスコミに知られて大々的に報道されてしまいました。また、スポーツ団体が被害選手からヒアリングを実施しようとしたところ、当該監督は「検察の処分が出るまでは協力するつもりはない」と言うばかりでヒアリングに応じようとしてくれませんでした。なお、当該スポーツ団体においては、危機管理規程などは整備されておらず、緊急事態があった場合のフロー等は特段定められていませんでした。

スポーツ団体としては、どのようにしておけばこのような問題の発生を防止することができたのでしょうか。

## ◆ コンプライアンス強化のための実践案

### (1) 不祥事発生時のあるべき対応

#### ① 不祥事が発生した場合の事実調査、原因究明活動

暴力的指導などの不祥事が発生した場合のスポーツ団体の信頼などを回復することを目的とすることから、まずそのファーストステップとして事実調査を行う必要があります。具体的には、まずは迅速にスポーツ団体内部で利害関係がない担当者で対応チームを編成し、簡単な事実調査を実施して、事実認定が困難な場合や再発防止策の策定などが必須と考えられる場合には調査委員として事件と利害関係がない独立性・公平性の高い弁護士等の外部有識者を任命した上で内部調査委員会を組織することが必要になります。

そして、内部調査委員会を組織した場合には有識者の専門家としての知見と経験に基づいて、対応チームのみを組織した場合には適宜顧問弁護士などと連携しながら、それぞれ原因を分析・究明する必要があります。

スポーツ団体としては、場当たり的な対応にならないよう、不祥事案や事故などが発生した場合に、どの部署の担当者が、どのように調査委員を選任し、その調査委員がどのように、

どの程度の期間で事実調査を実施し、その調査結果をどの部署に報告し、処分を決定するのか、また、天災による人身事故を防止するために、競技や大会をどういった基準で、誰が、どのように判断するのか等について予め規則や内規を定めてルール化(平成 29 年度スポーツ庁委託事業「スポーツ界におけるコンプライアンス強化ガイドライン別紙7モデル危機管理マニュアル」<sup>250</sup>参照)しておくことが大切です<sup>251</sup>。

この点、事実調査はあくまで公権力による捜査とは異なり、不祥事関係者の全面的な協力が必要になるため、スポーツ団体は、事務局の設置や情報提供など、可能な限り協力を行わなければなりません。

## ② 不祥事案における再発防止策の策定、処分

同じ不祥事を再発させないためにも 上記①の事実調査、原因究明を踏まえ、現実的かつ効果的な不祥事の再発防止策を検討する必要があります。

また、不祥事の発生に関しては、原因となった責任者が存在するのであり、一般的には、再発防止策を講じるとしても、当該責任者の処分は免れません。

そこで、スポーツ団体としては、スポーツ団体が有する倫理規程や懲罰規程の内容にしたがって、責任者を適切に処分することになります。倫理規程や懲戒規程を定めていない場合には速やかに他の団体の規程や平成 29 年度スポーツ庁委託事業「スポーツ界におけるコンプライアンス強化ガイドライン別紙2禁止行為規程」<sup>252</sup>、同「別紙3処分手続規程」<sup>253</sup>を参考にして制定すべきでしょう。

<sup>250</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017\\_02\\_13.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_02_13.pdf)

<sup>251</sup> この点、川崎市スポーツ協会の「危機管理マニュアル要綱」(平成 24 年 4 月)が、(1)犯罪・事故発生時、(2)登山中の事故等、(3)競技中の事故等、(4)移動中の事故等などの危機事象に特化したマニュアルとなっており、内容も中止基準などに特化しています。特に、競技中止基準などは、大会主催者としてのスポーツ団体にとっては参考になると思います。

<http://kawaspokyo.jp/kitei/7%E5%85%AC%E7%9B%8A%E8%B2%A1%E5%9B%A3%E6%B3%95%E4%BA%BA%E5%B7%9D%E5%B4%8E%E5%B8%82%EF%BD%BD%EF%BE%8E%EF%BE%9F%EF%BD%B0%EF%BE%82%E5%8D%94%E4%BC%9A%E5%8D%B1%E6%A9%9F%E7%AE%A1%E7%90%86%E3%83%9E%E3%83%8B%E3%83%A5%E3%82%A2%E3%83%AB%E8%A6%81%E7%B6%B1.pdf>

また、JFA のリスク管理に関する資料も参考になります。特に、リスク管理規則 18 条で「緊急事態が発生した場合、その被害及び損失を最小限に留めるため、緊急事態の事案を担当する部署は、対策室設置までの間、初動対応する。

2 初動対応の基本的な考え方は、次のとおりとする。

(1)人命救助、受益者、関係者の安全確保を最優先とする。  
(2)被害の拡大、二次災害、事故等の再発を防止する。感染症発生の場合は、感染の拡大及び再感染防止を図る。  
(3)警察等、関係する官公庁に連絡する。」

としているとおり、初動対応の重要性が意識されています。

[http://www.jfa.jp/about\\_jfa/report/PDF/k20170914\\_1\\_1.pdf](http://www.jfa.jp/about_jfa/report/PDF/k20170914_1_1.pdf)

[http://www.jfa.jp/about\\_jfa/report/PDF/k20170914\\_1\\_2.pdf](http://www.jfa.jp/about_jfa/report/PDF/k20170914_1_2.pdf)

<sup>252</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017\\_02\\_08.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_02_08.pdf)

<sup>253</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017\\_02\\_09.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_02_09.pdf)

### ③ 外部有識者の関与

事実調査、原因究明、再発防止策の提言に当たっては、様々な不祥事に対応したことのあ  
る経験豊富な有識者の関与がなければ実効的な危機管理となりません。

そこで、弁護士や公認会計士、会社役員などの有識者を内部調査委員会や再発防止委員  
会などの委員とすることを原則とすべきでしょう。その際、団体のトップが外部有識者を選任  
すると、徹底した調査を行う委員を避け、団体にとって無難な、受け入れやすい結論を導く有  
識者を選任する可能性も否定できません。団体の人員体制によっては団体のトップによる外  
部有識者の選任もやむを得ない場合も儘ありますが、理想的には団体の運営に関与してい  
る外部の者(評議員会の評議員など)の合議によって選任すべきということを認識すべきです。

また、このような外部の有識者の、スポーツ団体からの独立性、中立性、公正性等の確保  
も重要です。

スポーツ団体は、役職員やそこに登録している選手だけのためのものではなく、多種多様  
なステークホルダーのためのパブリックな存在であり、そのステークホルダーの利益の総体こ  
そがスポーツの価値につながることを再認識すべきです。

### ④ 第三者委員会の設置

さらに、不祥事の内容が、①不祥事に役職員が関与している事案など、団体内部の調査  
の実効性が確保できないおそれがある場合や、②長年にわたる不祥事で、関係者が多数に  
のぼり団体内に構造的な問題がある場合、③情報公開のタイミングを誤ったり、矛盾する説  
明を繰り返してしまったなど、既に初動対応を誤り、社会からの信頼を失ってしまった場合に  
は、スポーツ団体内部での調査では不十分であると見なされます。スポーツ団体自らにおい  
て再発防止策を作成し、自ら実行することは、お手盛りの危険もあります。したがって、いくら  
スポーツ団体内部で客観的に見ても十分な調査をし、処分をしたとしても、世間的な納得を得  
ることが構造的に難しいこともあります。このような場合にスポーツ団体からは独立した第三  
者や専門家によって対応することが必要になります。

このような第三者委員会の設置に当たっては、本事例集の別紙として、日本弁護士連合会  
「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」<sup>254</sup>(スポーツ団体不祥事向けコメント付<sup>255</sup>)

---

日本弁護士連合会弁護士業務改革委員「『企業不祥事における第三者委員会ガイドライン』の解説」(商事法務、  
2011)<sup>254</sup>[http://www.nichibenren.or.jp/activity/document/opinion/year/2010/100715\\_2.html](http://www.nichibenren.or.jp/activity/document/opinion/year/2010/100715_2.html)

<sup>255</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017\\_04\\_20.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_04_20.pdf)

があり、参考になります。いずれも法的責任論の検証だけではなく、組織的な原因論の解明と対策が目的であることが意識されなければならず、そのための調査を円滑に進めるための協力体制の整備など、第三者委員会の調査方針や答申内容を尊重する姿勢は重要でしょう。

## (2) 広報 ～第一報の重要性と社会からの信頼回復

### ① 信頼回復のための広報

スポーツ団体は、不祥事に関する社会からの信頼回復のため、対外的な広報を行う必要があります。そこで、まず窓口を事案の重大性に応じて団体のトップ又は広報担当者(委員会)に一元化し、情報の錯綜を避けるべきです。その上で、処分内容、不祥事が起きた原因と、それを踏まえての再発防止策、スポーツ団体としての謝罪の表明などを、コンプライアンス委員会などの各専門委員会と定期会合を持ち、状況の把握と専門的意見の収集に努めながら適時適切に広報することが考えられます。その場合、第三者委員会を設置する必要性の有無、外部有識者を招聘して調査委員会を組織する必要性の有無等を検討することになりますが、「お手盛り」、「もみ消し」などという誹りを受けないよう、事実調査、原因究明、再発防止策の提言に当たっては、弁護士や公認会計士、会社役員などの有識者を関与させることを原則とすべきでしょう。

また、事実関係を公表する場合には、処分の対象者や被害者のプライバシーに十分に配慮する必要があります。また、刑事事件に発展し、捜査が進行中の場合には、捜査機関から、情報を公開しないように求められる場合もあるでしょう。

類型6) スポーツ団体の情報公開に問題がある場合 ～情報隠蔽、説明責任違反<sup>256</sup>でも指摘したとおり、現代においては透明性のある団体運営と、ステークホルダーに対する丁寧な説明(情報公開)を意識しない限り、大きな批判的となります。身を縮めて嵐が過ぎ去るのを待つ、という消極的な意識では団体の信用失墜を招く決定的な事態を引き起こしかねない。何か不祥事や問題が起こったときこそ、ステークホルダーに向けて、そして社会に向けて積極的に情報を公開しなければならないということを認識しましょう。

### ② 第一報の重要性

その上で、スポーツ団体としては、「現在、事態の把握に向けて対応中です」というだけでも良いので、その時点までに把握している確実な事実をメディアやステークホルダーに伝え、それ以外の情報については速やかに報告するという形でまず第一報を公表することで、少なく

<sup>256</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017\\_04\\_09\\_1.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_04_09_1.pdf)

とも「隠し事はしていない」「自浄作用が働く組織である」という安心感を国民やメディアに対して与えることが重要です。

さらに、不祥事発生後一定期間を経た後での、再発防止策の達成状況を検討し、対外的に情報公開を行うことも重要です。

なお、本事例のように、スポーツ団体として広報が正式に公表する前にそのことがマスコミに知られてしまったような場合には、スポーツ団体が選手、指導者や審判等のスポーツ団体構成員以外にも、スポンサー、メディア、ファンなど多様なステークホルダー（利害関係者）に影響を与えることを再度認識し、迅速に事実関係の解明を行い、当該不祥事案以外のところに飛び火しないよう、ファンやスポンサーに対してスポーツ団体として正確な情報を広報から可能な範囲で発信し、信頼回復に向けて努力を怠らないことが重要です。

### ③ 対応フローの概要

全日本柔道連盟は、前述の第三者委員会の報告書（「柔道女子暴力的指導問題に対する第三者委員会」2013年3月12日付答申）において、危機的状況に陥った時に真摯な説明と情報公開に努めるべきとの指摘を受けたことから、以下のとおり情報対策を取り纏めており、広報戦略・フローとして参考になります。概要は以下のとおりです。

- ① 担当を広報委員会としてマスコミの窓口を一元化し、全柔連の公式見解は広報委員会経由発信することで情報の錯綜を避ける。
- ② 定期記者会見等を行い、マスコミ・メディアに定期的に情報発信を行う。
- ③ 各専門委員会との横断的交流を行い、各専門委員会の対外発信を広報委員会が行う。
- ④ ホームページによる情報発信を積極的に行う。
- ⑤ コンプライアンス委員会との定期会合を持ち、危機的状況の把握に努める。
- ⑥ 不祥事等の場合、コンプライアンス委員会及びその中に組成される調査委員会より広報委員会に事態の報告を行う。

### (3) 危機管理体制の構築

スポーツ団体は、そのスポーツが存続する限り、当該スポーツの普及、発展、競技力の向上のために存続し続けなければならない組織であり（永続性）、戦略的な計画を設けることで、継続的かつ持続的な発展を目指し続けなければなりません。

また、スポーツ団体においては、スポーツの公益性性格や、スポーツ団体の選手、指導者や審判等のスポーツ団体の構成員以外にも、スポンサー、メディア、ファンなど、ステークホルダーが多いため、その運営における社会的影響力は極めて大きく（公共性）、スポーツ団

体等の活動規模から考えれば、不祥事や事故が全く発生しない、などということはありません、むしろ発生することを前提にどのような対策を講じておくのか、という観点が非常に重要です。ヒヤリハット事例の収集、他の団体との情報共有、マニュアルの整備、教育、研修のプログラムの策定について、(後回しにならないように)計画的に取り組むべきでしょう。<sup>257</sup>

この観点から、危機管理を専門に取り扱う部署を設けるなど、危機管理体制を構築し、危機管理規程、危機管理マニュアルを定めることなどが考えられます。2017年3月27日那須雪崩事故検証委員会報告書においても、「事故を繰り返さないための提言」として「PDCA サイクルに基づいた計画のマネジメントと危機管理の充実」が挙げられ、具体的取組として「登山に限らず、全ての部活動に関わる危機管理マニュアルを作成し、専門家の助言等も得ながら、機能するものに改善する」ことが必要であるとしています。危機管理マニュアルのひな型は平成29年度スポーツ庁委託事業「スポーツ界におけるコンプライアンス強化ガイドライン別紙7スポーツ団体向けモデル危機管理マニュアル」<sup>258</sup>で示していますので、スポーツ団体毎に参照しながら作成し、PDCA サイクルを回してみてください。

## ① 危機管理の対象範囲

では、具体的にどのような事象が発生した場合が危機管理の対象範囲になるのでしょうか。様々な考え方がありますが、一つの考え方として以下のような対象範囲を示します。

### (1) 自然災害、戦争

- ① 地震や津波による災害
- ② 台風、ゲリラ豪雨等の災害
- ③ 日本を脅かす戦争や紛争

### (2) 事故

- ① 爆発、火災、建物倒壊等の重大な事故
- ② スポーツ団体の活動に起因する重大な事故
- ③ 役職員にかかる重大な人身事故

### (3) インフルエンザ等の感染症

### (4) 犯罪

- ① 建物施設破壊、放火、誘拐、恐喝、脅迫及びサーバーへの攻撃を含む外部からの不法な攻撃
- ② 試合や競技会・フェスティバル等に対する外部からの不法な攻撃

<sup>257</sup> 2017年3月27日那須雪崩事故検証委員会報告書でも、「講習会終了後に事故事例やヒヤリハット事例を集積、共有しておらず、十分な反省や改善策の検討・引継が行われていなかった。」と指摘されているとおり、各団体や組織におけるヒヤリハット事例の収集の重要性が今後益々高まっていくと考えられます。

<sup>258</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017\\_02\\_13.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_02_13.pdf)

- ③ スポーツ団体の法令違反、役職員による背任、横領等の不祥事
- ④ 所属選手その他アントラージュによる刑事事件
- (5) 試合や競技会・フェスティバル等における八百長の発覚等重大な事件により発生する信用失墜
- (6) 個人情報の流出
- (7) その他上記に準ずるスポーツ団体の経営及び運営上の緊急事態

本事例は、上記(4)④に該当します。刑事事件の場合は警察との連携や、刑事処分とスポーツ団体内部の処分のタイミング等、考慮要素も複雑に絡んで来ますので、予めルールを定めておき、場当たりの対応にならないようにすることが大切です。

## ② 緊急時の通報体制等

危機管理の対象範囲に該当する事象が発生した場合に、どのようなフローでスポーツ団体まで情報が上がってくるかという視点から通報体制を整備しておくことも大切です。まず、被害者や当該事象を認知した関係者からの通報を受ける窓口を一元化しておく必要があります。

その上で、通報を受けた担当者は、速やかに事務局長、危機管理委員会、倫理委員会又は(それらが組織されていなければ)理事会に報告するためのフローを予め規程として定め、役職員に対して周知徹底しておくことも重要です。

さらに、緊急事態が発生した場合、所管官公庁に届出を必要とするときは、迅速に会長や理事長等スポーツ団体の責任者の承認を得た上で所管の官公庁に届け出ることも予め規程しておく必要があるでしょう<sup>259</sup>。

加えて、スポーツ団体としては事実関係を把握するためにも、関係者からヒアリングを実施することになりますが、その際に関係者の調査協力義務を定めた規程<sup>260</sup>が存在しないと、本事案のように調査に協力してもらえないという事態が生じかねません。もちろん、規程があっ

<sup>259</sup> ここでも、JFA のリスク管理に関する資料が参考になります。特に、リスク管理規則 19 条で「緊急事態のうち、所管官公庁に届出を必要とするものは、会長の承認を得て、正確かつ迅速に所管の官公庁に届け出る。」としているとおり、所管官公庁への届出については会長の承認が必要である旨明記されています。

[http://www.jfa.jp/about\\_jfa/report/PDF/k20170914\\_1\\_2.pdf](http://www.jfa.jp/about_jfa/report/PDF/k20170914_1_2.pdf)

<sup>260</sup> この点について 2013 年 12 月 19 日付スポーツを行う者を暴力等から守るための第三者相談・調査制度の構築に関する実践調査研究協力者会議による「スポーツを行う者を暴力等から守るための第三者相談・調査制度の構築に関する実践調査研究協力者会議報告」内の「スポーツ団体処分手続モデル規程(試案)」第 19 条第 2 項・第 3 項では、

「2 事実調査委員会は、審査対象者又はその他当該事案に関係する者・団体等に対して、事実関係について説明及び証拠資料の提出を求め、直接事情を聴取し、現地調査をするなど必要な調査をすることができる。

3 **本協会の加盟員等は、前項の事実調査委員会の調査に協力しなければならない。」**

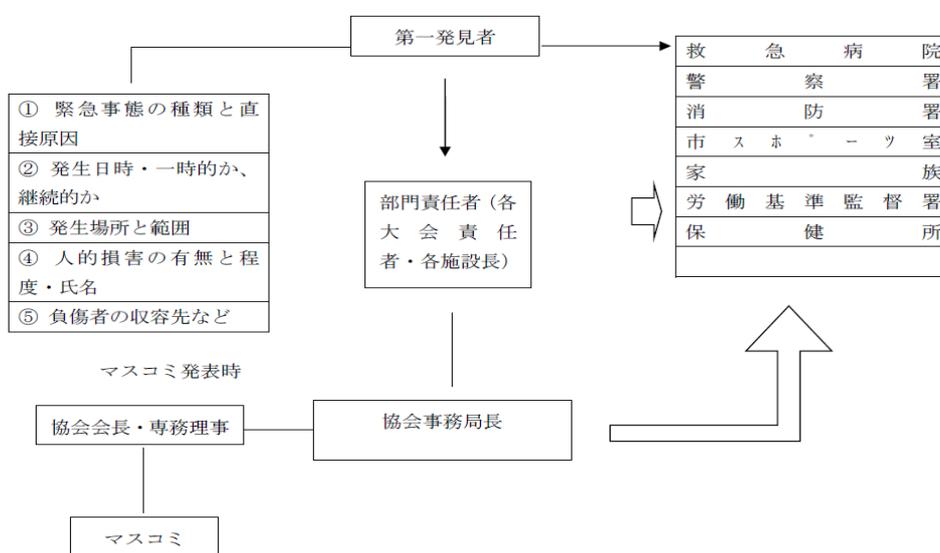
として、事実調査委員会による事情聴取や証拠資料提出要請の根拠規程を定めると共に、加盟員等に対する調査協力義務を定めている。

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chousa/sports/020/toushin/\\_icsFiles/afieldfile/2014/01/17/1343415\\_01.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/sports/020/toushin/_icsFiles/afieldfile/2014/01/17/1343415_01.pdf)

たからといってその実効性を持たせるためには調査協力義務違反に対する制裁等も予め規程の中に盛り込むなどの工夫が必要であることは言うまでもありませんが、規程すら存在しない場合及び規程があったとしても調査協力義務を負わない者に対して調査をしようとする場合は、調査協力を要請し、同意を得た上で調査を行わざるを得ず、スポーツ団体としての対応が後手後手に回ってしまうおそれがあることを改めて認識すべきでしょう。

(参考)緊急時の通報体制フロー図(川崎市スポーツ協会の「危機管理マニュアル要綱」(平成 24 年 4 月)26 ページより引用)

### 緊急時の通報体制



## ◆ スポーツ界におけるコンプライアンス強化ガイドライン参照部分

- ・ 37 ページ 「1 コンプライアンス強化全般に関するガイドライン (2) 法令遵守」<sup>261</sup>
- ・ 41 ページ 「1 コンプライアンス強化全般に関するガイドライン (4) NF 組織運営におけるフェアプレーガイドラインの遵守」<sup>262</sup>
- ・ 63 ページ 「2 コンプライアンス強化のための組織基盤整備に関するガイドライン (2) 司法機関(懲罰制度、紛争解決制度)の構築 ①懲罰制度の構築 e 懲罰制度の対象者と同一の範囲の者について、報告・通報義務と調査に対する協力義務を課していること」<sup>263</sup>
- ・ 109 ページ 「2 コンプライアンス強化のための組織基盤整備に関するガイドライン (2) 司法機関(懲罰制度、紛争解決制度)の構築 ③内部通報制度、相談制度の構築」<sup>264</sup>
- ・ 121 ページ 「2 コンプライアンス強化のための組織基盤整備に関するガイドライン (3) 危機管理体制・不祥事対応体制の構築」<sup>265</sup>
- ・ 129 ページ 「3 コンプライアンス強化のための教育に関するガイドライン (1) スポーツ団体役員向け[組織マネジメント]のコンプライアンス教育の実施」<sup>266</sup>

## ◆ NF 組織運営におけるフェアプレーガイドライン参照部分

- ・ 171 ページ 「7 NF のインテグリティ(高潔性)に関するフェアプレーガイドライン (4) 暴力の根絶、セクハラ・パワハラの禁止」<sup>267</sup>
- ・ 181 ページ 「8 NF の危機管理に関するフェアプレーガイドライン (1) 危機管理体制

<sup>261</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017\\_02\\_04.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_02_04.pdf)

<sup>262</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017\\_02\\_04.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_02_04.pdf)

<sup>263</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017\\_02\\_05.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_02_05.pdf)

<sup>264</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017\\_02\\_05.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_02_05.pdf)

<sup>265</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017\\_02\\_05.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_02_05.pdf)

<sup>266</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017\\_02\\_06.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_02_06.pdf)

<sup>267</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/goverreport2014\\_02\\_10.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/goverreport2014_02_10.pdf)

の構築」<sup>268</sup>

- ・ 184 ページ 「8 NF の危機管理に関するフェアプレーガイドライン（2）不祥事発生時の対応」<sup>269</sup>

#### 【参考文献】

全日本柔道連盟第三者委員会報告書（「柔道女子暴力的指導問題に対する第三者委員会」2013年3月12日付答申）<sup>270</sup>

「学校事故対応に関する指針」（平成28年3月31日文科初第1785号）<sup>271</sup>

日本体育協会「スポーツリスクマネジメントの実践 — スポーツ事故の防止と法的責任 —」<sup>272</sup>

日本水泳連盟日本代表選手団向けの危機管理マニュアル<sup>273</sup>

日本スポーツ仲裁機構（JSAA）ガイドブック<sup>274</sup>

危機管理法大全（西村あさひ法律事務所・危機管理グループ）

実戦リスクマネジメント（株式会社インターリスク総研）

リスクマネジメント規程集（東京海上日動リスクコンサルティング株式会社）

広報入門—プロが教える基本と実務（田中正博ほか・宣伝会議）

教育のリスクマネジメント（田中正博ほか・時事通信出版局）

---

<sup>268</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/goverreport2014\\_02\\_11.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/goverreport2014_02_11.pdf)

<sup>269</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/goverreport2014\\_02\\_11.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/goverreport2014_02_11.pdf)

<sup>270</sup> [http://www.judo.or.jp/wp-content/uploads/2013/09/20130611\\_setsumei\\_jouhou.pdf](http://www.judo.or.jp/wp-content/uploads/2013/09/20130611_setsumei_jouhou.pdf)

<sup>271</sup> [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/kenko/anzen/1369565.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/kenko/anzen/1369565.htm)

<sup>272</sup> [http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data/kurabushien/risk\\_webbook2015/index.html#42](http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data/kurabushien/risk_webbook2015/index.html#42)

<sup>273</sup> [https://www.swim.or.jp/files/crisis\\_management.pdf](https://www.swim.or.jp/files/crisis_management.pdf)

<sup>274</sup> <http://www.jsaa.jp/guide/governance/p09.html>