

平成 29 年度スポーツ庁委託事業

スポーツ界のコンプライアンス強化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

第 1 版

作成者	
作成日	
最終更新日	

スポーツ団体向け	1
モデル危機管理マニュアル	1
危機管理フロー全体イメージ(兼 目次)	4
スポーツ団体のステークホルダーイメージ	6
第1 危機管理とは	7
1 定義	10
2 目的	10
(1) 役職員に危機管理の重要性を理解させる	10
(2) 有事の際、混乱なく迅速かつ適切な対応が期待できる	10
第2 対象範囲	11
(1) 自然災害	11
(2) 事故	11
(3) インフルエンザ等の感染症	11
(4) 犯罪	11
(5) スポーツのインテグリティを棄損する事態	11
(6) 個人情報の流出	11
(7) その他スポーツ団体の経営及び運営上の緊急事態	11
第3 体制	12
担当者の設定	12
ステークホルダーの緊急連絡先(備忘用)	12
第4 アクションリスト	13
1 初動アクション	13
役割分担表(【クライシスレベル 1】)	13
役割分担表(【クライシスレベル 2・3】)	13
公表基準	14
情報公開レベル	14
2 内部向けアクション	15
3 外部向けアクション	16
第5 各トラブル類型の個別の対応	17
第6 各規程類との連携	18

危機管理フロー全体イメージ

事前準備

- 対象範囲の確認 (11p)
- 責任者の設定 (12p)



危機発生

- 発見者からの通報受付
- 公的機関との連携



初動対応

- 事実確認 (13p)
- クライシスレベルの把握 (14p)



内部対応

- 情報収集・報告・監視 (15p)
- 対応方針策定 (15p)



外部対応

- ステークホルダー対応 (16p)
- プレスリリース・記者会見 (16p)



再発防止

- 背景分析
- 再発防止策の策定



予防統制

- 再発防止策を平時の予防統制に実装
- 再発防止策の実践・PDCAサイクル回転



信頼回復

- スポーツ団体の自浄能力を世間に周知

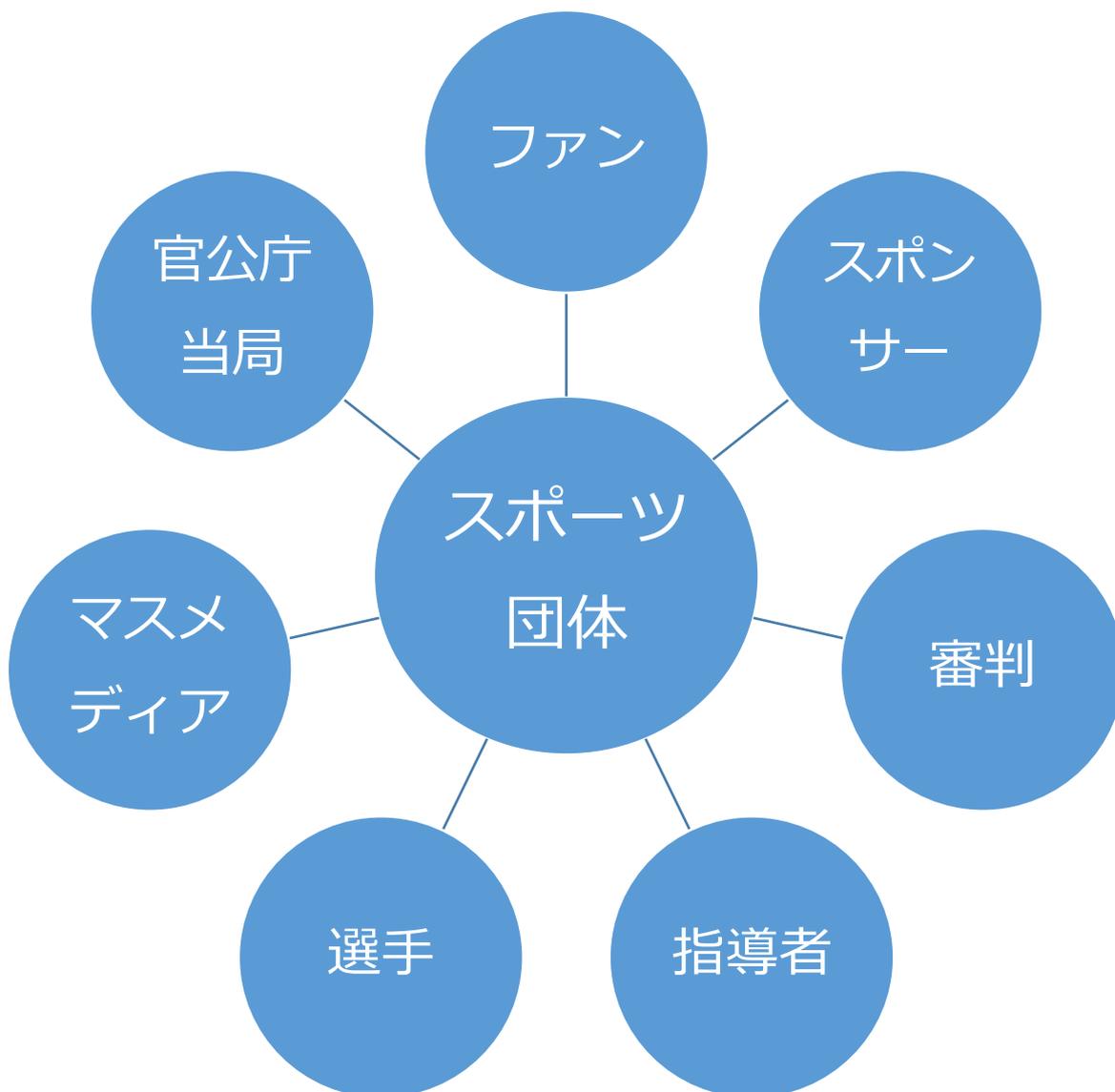


競技発展

- 競技人口の増大



スポーツ団体のステークホルダーイメージ



第1 危機管理とは

危機管理とは、リスク（危機）をコントロールし最小限に抑制する方法という意味で使用されるのが一般的である。

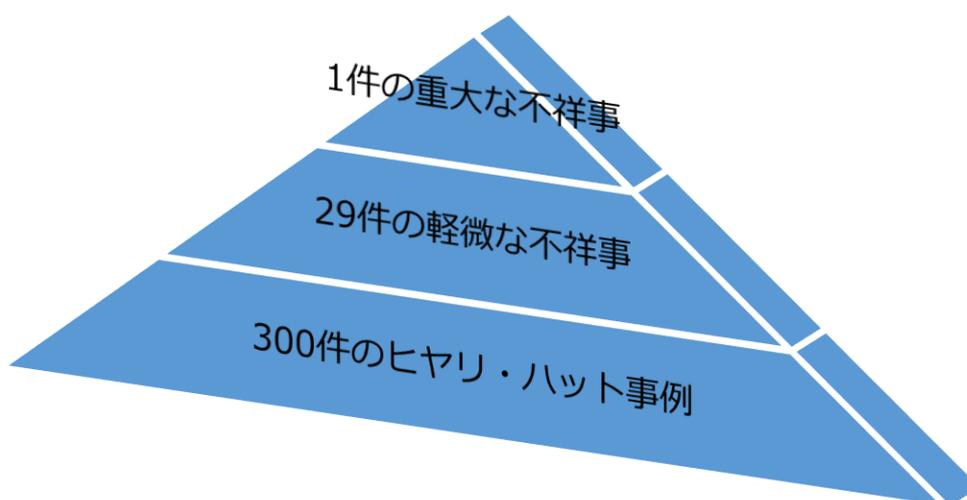
その内容をより具体化すれば、

- I. 将来生じるかもしれない事故・紛争やトラブル等不幸な事態によって生じ得る精神的・経済的損失を未然に回避する手法
- II. 仮に危機を回避できなかった場合でも、次善の策として被害の拡大を防止又は軽減し、被害を最小限に食い止める手法
- III. 既に発生してしまった紛争・トラブルについて、有効かつ効率的な対処を検討・策定し、それ以降同様の紛争・トラブルを発生させない手法

の3つの場面に分かれる。

では、具体的にスポーツ団体としてはどのようにリスクマネジメントを実践すれば良いのか。

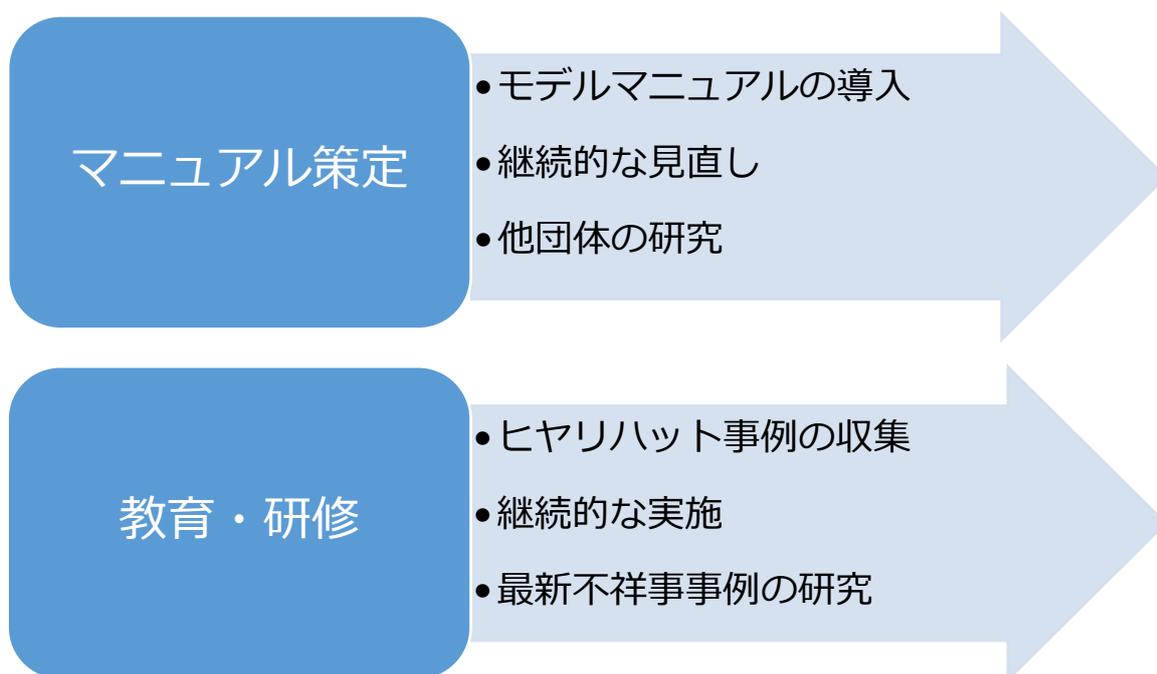
まず、「I 将来生じるかもしれない事故・紛争やトラブル等不幸な事態によって生じ得る精神的・経済的損失を未然に回避する手法」については、労働災害における経験則の1つとして「ハインリッヒの法則」が有名だが、この考え方はスポーツ団体のリスクマネジメントにおいても応用できる。つまり、重大な不祥事1件の裏には、軽微な不祥事29件があり、さらにその裏にはヒヤリハット事例300件が潜んでいるというものである。スポーツ団体の役職員としては、この法則を肝に銘じ、普段何気なく処理している業務から、ヒヤリハット事例を検知し、その後の不祥事案に繋げないという意識が肝要であろう。



そして、リスクマネジメントを推進するため、まずは責任者を決める必要がある。責任者は、ヒヤリハット事例の収集、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) 計画的に取組まなければならない。そして、より多くの事例を知るため、自分が所属する団体の事例だけではなく、他の団体の事例も積極的に収集する必要がある。

さらに、危機発生時に迅速な対応を行うことができるように、また対応の抜け漏れが生じないように、マニュアルを作成することが重要である。本マニュアルの「第2」以降のモデル危機管理マニュアルを基礎として、スポーツ団体で不祥事が発生した場合の対応方法について日本スポーツ仲裁機構 (JSAA) がウェブサイト上で公開しているガイドブック¹や、「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)²を参照しながら関係者間で検討を重ね、そのスポーツ団体の実態に即したマニュアルを作成する必要がある。

加えて、マニュアル内容や事故事例を共有化するため、その内容を役職員に周知して注意を促さなければならない。特に、スポーツ団体の役員は専従ではなく他の仕事を掛け持ちしている場合が多いため、計画的に情報共有を行い、教育・研修の機会を設ける必要がある。スポーツ団体の規模に合わせ、無理のないPDCAサイクルを構築し、3年計画で取り組むなど、無理なく実施さえすれば、直ちに対応を開始できるはずであり、時間や人員に余裕がない、または予算に余裕がないということは理由にならないということ認識しておくべきである。



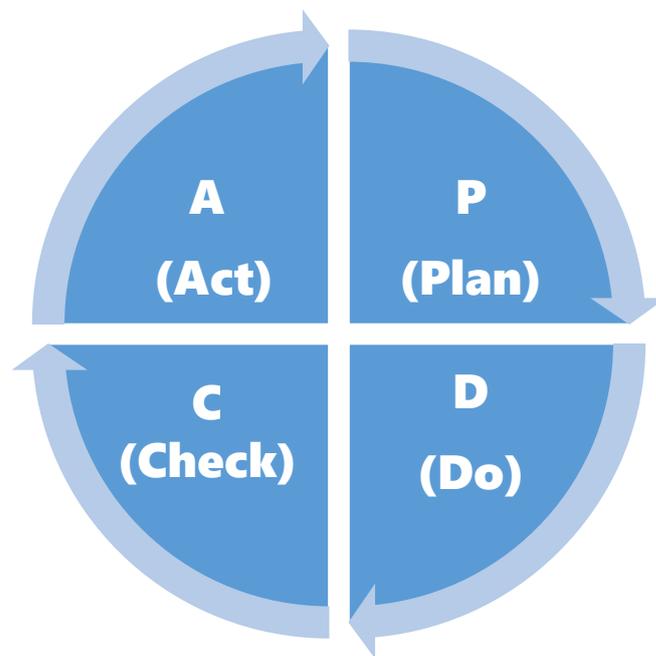
次に、「II 次善の策として被害の拡大を防止又は軽減し、被害を最小限に食い止める手法」及び「III 有効かつ効率的な対処を検討・策定し、それ以降同様の紛争・トラブルを発生させない手法」については、(スポーツ事故に関する記述がメインではあるものの、不祥事案についても応用できる内容が記載されている) 日本体育協会「スポーツリスクマネジメントの実践 ― スポーツ事故の防止と法的責任 ―」³が参考になる。

¹ <http://www.jsaa.jp/guide/governance/governance.pdf>

² http://www.mext.go.jp/a_menu/kenko/anzen/1369565.htm

³ http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data/kurabushien/risk_webbook2015/index.html

すなわち、リスクマネジメントのPDCA（PLAN（計画）、DO（実施）、CHECK（評価）、ACT（改善）の4つの）サイクルを回し、日々改善を図ることが肝要である。具体的には、スポーツ団体を取り巻くリスクは何かを把握した上で、重大なリスク要因となり得るものを抽出し、マニュアルの作成・研修の実施計画など、リスクマネジメントの取組み計画を作り（PLAN（計画））、作成したリスクマネジメントのPLAN（計画）を役職員に周知・徹底するなど、計画どおりに実践する（DO（実施））。そして、リスクマネジメントの取組みが適切だったのか、計画どおりに実践できたのか、出来なかった場合には何が悪かったのかを検証し（CHECK（評価））、CHECK（評価）の検証結果を改善するため、不十分だったところを分析・検証し、翌年度にはさらに効果が上がるような取組みを行うべきである（ACT（改善））。



スポーツ団体の活動規模から考えれば、トラブルが全く発生しない、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ある。加えて、このような危機管理に問題が生じた場合、そもそものトラブルに加えてさらにトラブルが発生するため、極めて大きな問題に発展してしまう。危機管理対策に関しても、コンプライアンス推進組織の活動として十分なチェックアンドバランスを発揮させなければ、致命的に甚大なトラブルとなる。

また、危機管理はただでさえ緊急的な対応が求められ、かつスポーツ団体は不慣れなトラブルに対応しなければならない。普段からの役職員に対する危機管理に対する意識付けも必要であるため、コンプライアンス教育の一環としての危機管理教育も重要である。

1 定義

スポーツ団体にとっての危機的状況を予測・防止し、被害を極小化するため、平時から、不祥事、事故、天災といった有事の対応方法について計画し、事前準備をするプロセスのこと

2 目的

(1) 役職員に危機管理の重要性を理解させる

危機管理を機能させるにあたっては、危機管理を指揮する役員と実行部隊である各職員が、危機管理の重要性やその対応方法をきちんと認識し理解していなければならない。役員・職員の理解が欠如していると、危機管理がうまく機能せず、有事での対応が後手に回る危険があるからである。

そこで、マニュアルという「危機管理の見える化」による危機管理の具体化によって、役員・職員に危機管理の重要性を認識・理解させる必要になる。

(2) 有事の際、混乱なく迅速かつ適切な対応が期待できる

有事の際には迅速な対応が求められるため、事が起こってから本格的な対応を考えたのでは遅きに失することになり、スポーツ団体の信頼毀損のおそれがある。

そのため、マニュアル作成という作業を通じて、企業自身が当事者意識をもって、将来の不祥事等を想定して事前に対応方針、対応方法などを検討し、有事の際に、必要なアクションに漏れがなく、また迅速かつ適切に対応できるよう備えておくことにより被害を最小限に食い止めることが肝要である。

第2 対象範囲

(1) 自然災害

- ① 地震や津波による災害
- ② 台風、ゲリラ豪雨等の災害



(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
- 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) スポーツのインテグリティを棄損する事態

- ① 体罰・暴力
- ② パワーハラスメント・セクシャルハラスメント
- ③ ドーピング
- ④ 八百長
- ⑤ その他スポーツのインテグリティを毀損する事態



(6) 個人情報の流出



(7) その他スポーツ団体の経営及び運営上の緊急事態



第3 体制

担当者の設定

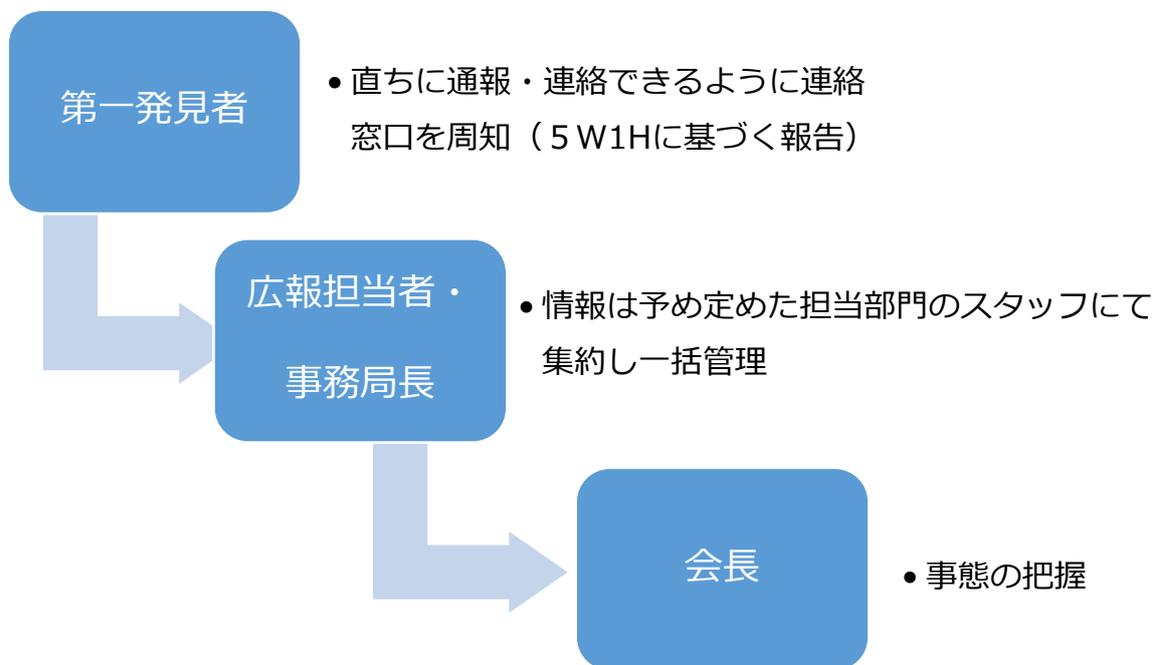
役割	氏名	電話番号	メールアドレス
(例) 広報担当	田中太郎	090-1234-5678	taro@jja.org

ステークホルダーの緊急連絡先（備忘用）

役割	氏名	電話番号	メールアドレス
(例) 公式スポンサー担当	鈴木一郎	090-9876-5432	ichiro@mishics.co.jp

第4 アクションリスト

1 初動アクション



役割分担表（【情報公開レベル1】）

役割	やるべきこと	いつまでに
第一発見者（通報受信者）	事務局長・広報担当への情報共有	直ちに
広報担当	広報窓口の一本化	1日以内に
事務局長	情報収集・情報公開レベルの把握	1日以内に
	情報公開レベルに応じた対応、会長への報告	1週間以内に
会長	事務局長からの報告を受け、次回理事会に上程するか判断	次回理事会までに

役割分担表（【情報公開レベル2・3】）

役割	やるべきこと	いつまでに
第一発見者（通報受信者）	事務局長・広報担当への情報共有	直ちに
広報担当	広報窓口の一本化	3時間以内に
事務局長	情報収集・情報公開レベルの把握・対応	6時間以内に
	理事会の招集	1日以内に
	第三者委員会設置の要否判断	1週間以内に
理事会	公式見解発表に向けた会議実施	1週間以内に
会長	情報公開レベルに応じた対応	12時間以内に

公表基準

【1つの試案】※各スポーツ団体で個別に判断し、策定すること

資格停止以上の処分を行った場合

- 原則公表する。

報道が先行した場合

- 事実確認を行い、公表することができる。

情報公開レベル

【1つの試案】※各スポーツ団体で個別に判断し、策定すること

LEVEL 1 ウェブサイト上での公開

- 軽微な事案

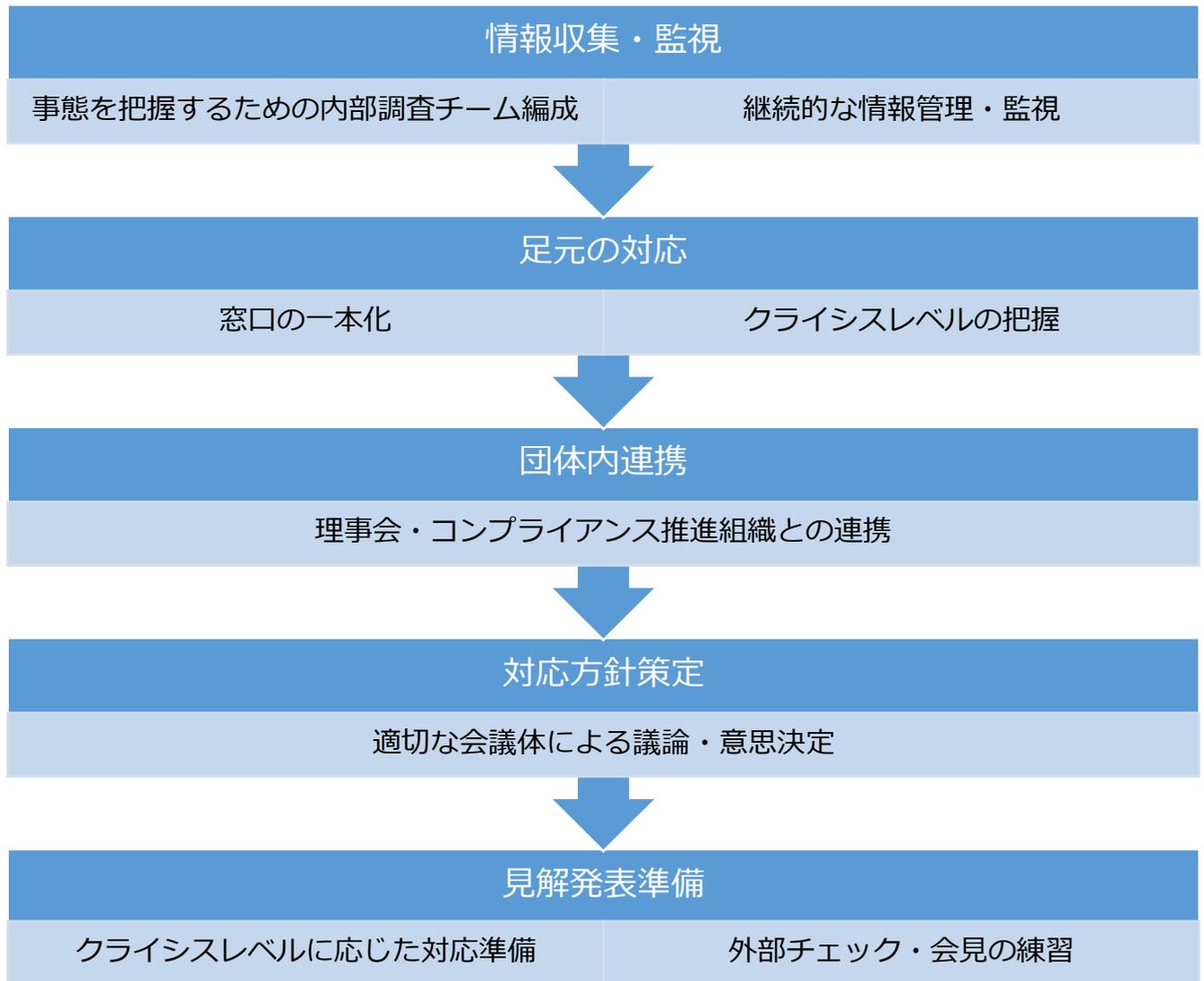
LEVEL 2 プレスリリース

- 原則的な対応

LEVEL 3 会長レク付記者会見

- 特に重要度の高いもの（Ex.組織的犯罪、インテグリティを毀損する事案、死亡事案）

2 内部向けアクション



3 外部向けアクション

初動メディア対応

6時間以内のメッセージ

「現在、事態の把握に努めております」だけでもOK

被害者へのケア

顧問弁護士等と連携して誠実な対応を

スポンサーへの連絡

メディアの報道が第一報にならないように

プレスリリース

スクープさせないよう情報公開の頻度を高く、窓口を一本化して行う

(状況に応じて) 第三者委員会設置

役員が関与した組織ぐるみの不祥事や長期間に亘る不祥事の場合は設置すべき

記者会見

第5 各トラブル類型の個別の対応

別添

平成 29 年度スポーツ庁委託事業

スポーツ界のコンプライアンス強化事業

『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 不祥事対応事例集』

参照

第6 各規程類との連携

※各スポーツ団体が定める規程類の名称と概要を記載する。