

8 NFの危機管理に関するフェアプレーガイドライン

NFは、スポーツ基本法第5条第1項により、「スポーツの普及及び競技水準の向上に果たすべき重要な役割にかんがみ、基本理念にのっとり、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よう努める」こと、及び同条第2項により、「スポーツの振興のための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よう努める」ことが求められています。

そのために求められるNFのガバナンスとは、NFの会議体運営や具体的業務運営等の骨格を定め、より合理的かつ効率的な組織運営を目指すという点とともに、様々な不祥事が発生することを防止する、という点も含まれます。この観点から重要になるのが、危機管理(リスクマネジメント)の問題です。

組織の運営においては、大小様々なトラブルは発生するのであり、そのようなトラブルによるリスクを回避又は最小限にするためには、組織はこのようなトラブルの発生を想定し、その発生を防止するために、どのような施策を講じるか事前に準備しなければなりません。特に、日本のNFの不祥事発生の原因を分析すると、トラブル発生の想定が全くなされていないケースも多く、あらかじめそれらの想定をした上で対策を準備しておくことによりトラブルの発生を回避することができたケースも多かったと考えられるため、事前の危機管理の問題は重要です(不祥事防止)。

さらに、不幸にも不祥事が発生した場合に、どのような対応を取るか、も危機管理の問題の一場面です。日本のNFの不祥事対応を見ると、この対応の際に十分な考慮のないNFトップの会見や発言がさらに大きな騒動を生むことがあり、不祥事を解決するための対応のはずが、逆に不祥事を二重三重に大きくする、という事例も散見されます。このような二重三重の不祥事を発生させないためにも、不祥事発生時の対応も危機管理の重要な問題です(不祥事対応)。

このような危機管理のミスは、スポーツの普及・振興、競技力の向上にとって極めて大きなマイナスであり、スポーツにとって致命的な出来事になりかねません。

そこで、NFとしては、このような危機管理の問題に十分に組み込んでいく必要があります。

(1) 危機管理体制の構築(1 項目)

- | |
|-----------------------------------------------------------|
| <p>□ a NF における危機管理体制が構築され、危機管理マニュアルを策定し、具体的に実施されていること</p> |
|-----------------------------------------------------------|

【解説】

◆ 求められる理由 ～社会的な説明責任のための総合施策

「不祥事」や「紛争」とはいつても、具体的な内容は、犯罪行為となるような違法行為、内部規則違反、役員間の紛争、スポーツ事故、ドーピング規則違反等、様々な問題が含まれる可能性があります。NF が取り扱う事業範囲は非常に広範ではあるものの、競技特性やNF 運営の特徴等から、発生しやすい問題の種類やリスクの大小は、NF ごとに差異があると考えられます。とすれば、各 NF の実情に応じて、リスクが特定され、相応の評価が加えられること、これに従いリスクの制御方法や監視体制についてあらかじめ計画が定められることが重要でしょう。

このような観点から、スポーツ基本法第5条第2項においては、「スポーツ団体は、スポーツの振興のための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よう努めるものとする。」と定められており、危機管理の場面でも、事業活動に関し自らが遵守すべき基準を作成しなければなりません。

日本オリンピック委員会の選手強化NF 事業補助金等適正使用ガイドラインでは、加盟団体の義務として、第3節「不適切な行為の発生要因の把握と不適切行為防止計画の策定・実施」、第5節「情報の伝達を確保する体制の確立」が明記されており、危機管理体制の構築や危機管理マニュアルの策定、実施が求められています。

◆ ポイント

① 危機管理体制の構築

危機管理は、不測の事態に備えるものですが、他の部署と兼務するとなかなか手が回らない分野になりがちです。

そこで、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することが望まれます。トラブルが発生した場合には、誰が担当するのかを明確にしておくことが重要でしょう。NF の規模によっては、例えば、コンプライアンス担当の理事が危機管理も兼務するといった体制も考えられます。

② 危機管理マニュアルの策定 ～リスクの特定、評価、制御、監視

NF ごとに想定される紛争発生リスク因子を特定、分類し、これに対して評価を加え、制御や監視の在り方について一定のマニュアルが定められていることが必要です。

例えば、危機管理規程、危機管理マニュアルを定めること等が考えられます。

③ 具体的なマニュアルの実施

定められたマニュアルが単なる書類ではなく、このようなマニュアルに従って、リスクの現実化を防止するために施策が講じられていることが重要です。

実際不祥事が発生した場合のスポーツ界における経済的損失は計り知れず、実際の不祥事対応費用も数千万円に上るケースもあり、危機管理マニュアルを実施しておく必要があります。

④ 役員の責任等に対する保険等の措置

役員の不適切なNF運営や主催するスポーツイベントにおける事故発生によってNFやステークホルダー(利害関係者)等の第三者に対して経済的な損害が発生した場合には、NFの役員は、NFに対する関係、第三者に対する関係で損害賠償責任を負うことが想定されます¹⁹²。一般法人法第278条以下では、役員等に対する責任追及の訴え制度も整備されているため、責任を追及される法的根拠も明確です。

そこで、例えば、NF役員が、NFの費用をもって賠償責任保険に加入することや、責任限定契約を締結していること等のリスクマネジメント措置を講じることが考えられます。

【具体的な実践例】

- 公益社団法人日本トライアスロン連合においては、危機管理を担う専門委員会として、危機管理委員会が常設されています¹⁹³。また、NFの費用をもって、役員保険や賠償責任保険への加入が推進されています。
- 公益財団法人日本セーリング連盟は、「リスク管理規程」を定め、役職員の責務、緊急事態への対応等を規定し、危機管理の指針を示しています¹⁹⁴。

¹⁹² 公益財団法人全日本柔道連盟では、問題が指摘された6055万円の助成金について、独立行政法人日本スポーツ振興センターへの返還によって生じた損害は、役員等の責任の所在に応じた賠償請求を行うことが求められました。

¹⁹³ <http://www.jtu.or.jp/officer/index.html>

¹⁹⁴ <http://www.jsaf.or.jp/hp/wp-content/uploads/2014/05/dfb07ef406c37d09a11673976367b34e.pdf>

(2) 不祥事発生時の対応(3項目)

- | |
|---------------------------------------------------------------------------|
| <p>□ a 不祥事が発生した場合の、事実調査、原因究明、責任者の処分、再発防止策について、外部の有識者を含めた対応が可能になっていること</p> |
|---------------------------------------------------------------------------|

【解説】

◆ 求められる理由

いかにガバナンス体制を構築していたとしても、不測の不祥事が発生することも予測されなければなりません。不祥事が発生した場合には、スポーツ活動の社会的な関心の高さも相俟って、不祥事防止等の取組が不十分であったとの社会的批判が避けられない事態が想定されます。そのような場合には、NF に求められる社会的な説明責任を果たし、当該 NF やその対象とするスポーツに関連する混乱を最小限度にとどめる観点からは、事実調査、原因究明、責任者の処分、再発防止策の実施等が必要になります。

このような事態を想定して、万一不祥事が発生した場合には、外部有識者を関与させることを含め危機管理マニュアルとして定められていることは、NF 運営の適正化を図る上で一定の指標になります。

日本オリンピック委員会の選手強化 NF 事業補助金等適正使用ガイドライン第6節6では、「最高管理責任者は、社会通念上、理解されない不適切な会計処理が行われている形跡がみとめられる等、体制整備等の問題が解消されないと判断する場合には、必要に応じ外部の有識者による調査を実施し、検証を進め再発の防止に努める。」と定められています。

◆ ポイント

① 不祥事が発生した場合の事実調査、原因究明活動

不祥事が発生した場合の NF の信頼等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、内部調査委員会等、徹底した調査を実施した上で、専門家としての知見と経験に基づいて原因を分析することが必要になります。

この点、事実調査は飽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、NF は、事務局の設置や情報提供等、可能な限り協力を行わなければなりません。

② 不祥事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 内部調査委員会の事実調査、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、NF としては、NF が有する倫理規程や懲罰規程の内容に従って、責任者を適切に処分することになります。

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、会社役員等の有識者を内部調査委員会や再発防止委員会等の委員としなければなりません。

また、このような外部の有識者の、NF からの独立性、中立性、公正性等の確保も重要です。

④ 第三者委員会の設置

さらに、不祥事の内容がNF自らが主体的に関与していた場合等、NF内部での調査では不十分であると見なされることや、NF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、また、そのような危険から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。このような場合には、NF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、日本弁護士連合会により「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」¹⁹⁵が策定されており、参考になります。いずれも法的責任論の検証だけでなく、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等、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。

¹⁹⁵ http://www.nichibenren.or.jp/activity/document/opinion/year/2010/100715_2.html、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、平成23年)

【具体的な実践例】

- 日本体育協会倫理に関するガイドライン別紙に記載された「ガイドラインに基づく基本的な整備事項等¹⁹⁶」には、「(4)不祥事発生後の処理」として、「加盟団体は、不祥事が発生した場合、当該団体が定める倫理規程に基づき迅速かつ適切な処理を行うこと。その際、発生事案の重要性によっては、その内容と経過等について、本会に速やかに報告を行うこと」と定められ、NFは、不祥事発生時における適切な対応が求められています。また、日本体育協会倫理規程¹⁹⁷第5条においては、違反における処分が定められています。

- スポーツ界における主な第三者委員会の例は以下の通りです。
 - ① 公益財団法人日本相撲協会：野球賭博問題に端を発する「ガバナンスの整備に関する独立委員会」
 - ② 公益財団法人日本相撲協会：八百長問題に端を発する「特別調査委員会」
 - ③ 日本オリンピック委員会：国庫補助金不正受給問題に端を発する「第三者特別調査委員会」
 - ④ 日本オリンピック委員会：全日本柔道連盟女子ナショナル強化指定選手らの告発事件に端を発する「特別調査対策プロジェクトチーム」
 - ⑤ 一般社団法人日本野球機構：統一球問題に端を発する「第三者委員会」
 - ⑥ 公益社団法人日本フェンシング協会：不適切経理問題に端を発する「JSC 委託金の不適切な経理処理に関する第三者委員会」

¹⁹⁶ <http://www.nittai.ac.jp/important/pdf/taikyou.pdf>

¹⁹⁷ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/regulation061.pdf>

□ b 不祥事対応について、適切な時期に情報公開を行っていること

【解説】

◆ 求められる理由

NFはスポーツの普及・振興、競技力の向上を目的として存在します。スポーツの普及・振興を図るためには、NFのステークホルダー(利害関係者)だけではなく、NFの外部の市民から広く活動の有意性について理解を得る必要があり、とりわけNFの活動に対して国家的な支援が行われている場合には、国民からの信頼を得ることは不可欠です。万一、NFにおいて何らかの不祥事が発生し、NFに対する公的な信頼が毀損された場合には、国民からの信頼を回復するため、早期に適切な方法で、正確な情報を国民に開示して、透明性の高い情報に基づき可能な限りで説明責任を果たすことが重要です。

このような観点から、スポーツ基本法第5条第2項においては、「スポーツ団体は、スポーツの振興のための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よう努めるものとする。」と定められており、危機管理の場面でも、透明性の確保が重要です。

日本オリンピック委員会の選手強化NF事業補助金等適正使用ガイドライン第5節3では、「国庫補助金等の不適切行為防止への取組みに関する競技団体の方針及び意思決定手続を外部に公表する」と明記されており、不祥事案の対応状況に関する情報公開も当該公表対象に含まれています。

◆ ポイント

① 不祥事案における対応経過の情報公開

対応経過について、正確な情報が開示される必要があります。

一般論としては、例えば、初期対応としてNFは何をするのか、第三者委員会や内部調査委員会を設置した上で中間報告を行うのか、最終報告の見通しを発表するかなど、NFとしての信頼回復のために、不祥事対応における経過報告は非常に重要です。

② 不祥事が発生した場合の事実調査、原因究明の内容等の情報公開

十分な調査に基づき説得的な原因究明が求められることは言うまでもありませんが、その上で、NFとしての信頼を回復するためには、まずこの内容が公開されなければなりません。

ただし、被害者情報を含めて個人情報、プライバシー情報の取扱いについては、適切な取扱いの基準が定められていることが必要でしょう。

③ 処分決定、再発防止策についての情報公開

紛争の原因となった事案に対する解決策を提示すること、同種の問題の発生を防ぐためにより積極的かつ根本的な改革案が示されていなければなりません。それに加えて、NFがその改革を断行するためにも、まず、その改革案が公開されなければなりません。

【具体的な実践例】

- 公益財団法人全日本柔道連盟の振興センター助成金問題に関する第三者委員会は、助成金の受給資格に関する規範の解釈を定立したことや、組織としての意識及び「強化保留金」名目の金銭管理が不適切であること等の概略を認めて、調査を継続する方針であるという内容を骨子とする中間報告を公表しました¹⁹⁸。当時の全柔連は不祥事が続いており、このような迅速かつ機動的な報告は、全柔連としての信頼回復に向けて非常に有効な措置であったと思われます。
- 公益社団法人日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）は、同リーグに所属する浦和レッドダイヤモンズのサポーターが「JAPANESE ONLY」と書かれた横断幕を掲げた問題に関して、問題の重大性にかんがみ、裁定委員会の招集、関係当事者からのヒアリング等を迅速に行い、問題発生の日後には処分を決定し、公表しました¹⁹⁹。組織のトップが主導し、機動的に不祥事対応にあたったことは、非常に良い評価を得ています。

¹⁹⁸ 公益財団法人全日本柔道連盟 振興センター助成金問題に関する第三者委員会 中間報告書
http://www.judo.or.jp/wp-content/uploads/2013/09/20130426_daisansya_houkoku.pdf

¹⁹⁹ <http://www.j-league.or.jp/release/000/00005691.html>

- | |
|------------------------------------------------------|
| □ c 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っていること |
|------------------------------------------------------|

【解説】

◆ 求められる理由

不祥事案に端を発して事実調査が行われ、処分及び再発防止策について情報が公開された場合でも、実際に再発防止策が履行されていなければ、真に国民による信頼が回復されたことにはなりません。そこで、再発防止策の達成状況を国民の目線で検証するため、検証結果に関する情報を開示し、国民による評価を仰ぐことが重要です。

実際、これまでの NF における不祥事において第三者委員会が設置されたケースの勧告については、結局実現できていないケースも多くあり、再発防止策の達成状況までも確認、公表しないと、第三者委員会を設置した実効性が保てません。

◆ ポイント

① 一定期間の経過

不祥事の発生においては、歴史的な経緯もあり、再発防止に向けた取組に時間がかかるケースは少なくありません。その中で、取組に一定期間の猶予を与えることは必要でしょう。

むしろ、原因究明に基づき、この猶予期間を明確に定め、その期間内での再発防止策の実施を促すことが必要と思われれます。

② 達成状況の検討、対外的な情報公開

不祥事案における再発防止策の発表後、一定期間後に、自らその達成状況を調査して対外的に情報公開を行うことが、NF としての信頼回復としては重要です。

【具体的な実践例】

- 第三者委員会等の勧告の中では、再発防止策の実施とそのための具体的な期間が設定されることがあります。例えば、公益財団法人全日本柔道連盟の女子ナショナルチーム強化指定選手の告発に端を発する暴力及びパワハラ問題では、緊急調査対策プロジェクトによる調査を経て、日本オリンピック委員会は、公益財団法人全日本柔道連盟に対して平成 25 年度の交付金停止及び改善勧告を行うとともに、3 か月に 1 度の頻度で改善状況の報告を求められました²⁰⁰。
- 公益財団法人日本アイスホッケー連盟に対する勧告の中では、勧告が行われたのが平成 25 年 11 月 19 日であるところ、同勧告記載の措置を平成 25 年 12 月 17 日までに講じ、行政庁に報告すること等が命じられており²⁰¹、このように改善期間が定められた場合には、定められた時間的な目標を遵守する対応が必要です。

²⁰⁰ <http://www.judo.or.jp/p/992>

²⁰¹ https://www.koeki-info.go.jp/pictis_portal/other/pdf/20131119_kankoku.pdf