

## 8 類型8) NF等の危機管理に問題がある場合

### <事例>

あるNF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、NF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。

NF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。

### ◆ 対応のポイント

NFが、選手、指導者や審判等のNF構成員以外にも、スポンサー、メディア、ファン等、多様なステークホルダー(利害関係者)に影響を及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(利害関係者)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。適切な事実調査、原因究明活動、再発防止策の策定、処分、そして十分な情報公開が求められるでしょう。

また、NF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)、不祥事の発生を想定し、危機管理体制を構築しておく必要もあります。

## ◆ グッドガバナンスに基づく実践案

### (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

暴力的指導等の、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、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したがって、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つた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ます。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す。したがって、いくら NF 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 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」<sup>14</sup>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。

#### (2) 広報 ～社会からの信頼回復

NF 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。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、NF としての謝罪の表明等を広報することが考えられます。

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。

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。

#### (3) 危機管理体制の構築

NF 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、NFにおいては、スポーツの公益性性格や、NFの選手、指導者や審判等のNF構成員以外にも、スポンサー、メディア、ファン等、ステークホルダー(利害関係者)が多いため、その

---

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)<sup>14</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)

運営における社会的影響力は極めて大きく(公共性)、NF 等の活動規模から考えれば、不祥事が全く発生しない、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。

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等が考えられます。

## ◆ 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

・172 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」

・182 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) 危機管理体制の構築」

・185 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」