

一般社団法人日本ろう者サッカー協会  
危機管理マニュアル



## 第一章 危機管理とは

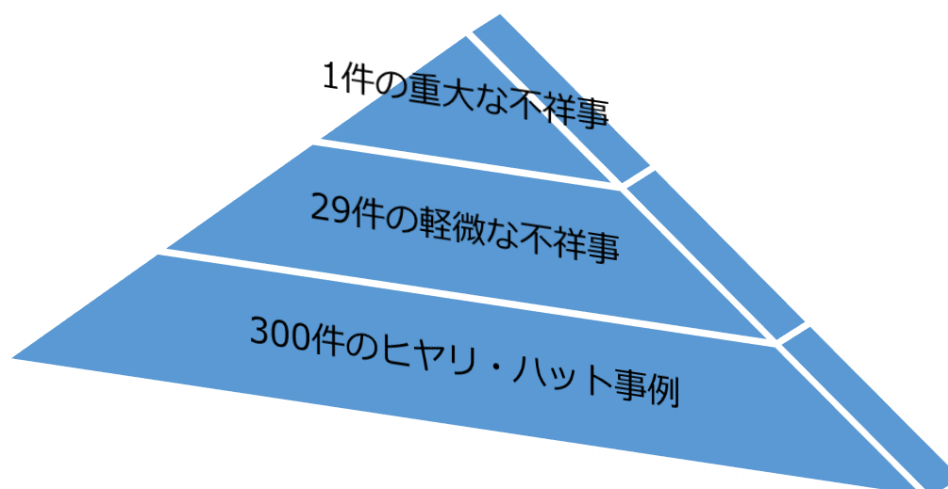
危機管理とは、リスク（危機）をコントロールし最小限に抑制する方法という意味で使用されるのが一般的である。その内容を具体化に以下へ記す。

1	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
2	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
3	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

以上のとおり、上記3つの場面に分かれる。

では、具体的に本協会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「1. 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ひとつとして「ハインリッヒの法則」が有名だが、この考え方は本協会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。本協会の役員として、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る。



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）計画的に取り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、本協会の事例だけではなく、他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を参照することができる。

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、本協会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。本協会規模に合わせ、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を確認しておくべきである。

次に、「2. 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「3. 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。

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）サイクルを実施し、日々改善を図ることが重要である。具体的には、本協会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）、作成したリスクマネジメントの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）。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・評価し（CHECK）、その結果を踏まえたうえで分析・協議し、翌年度にはさらに効果が上がるような取組みを行うべく必要な改善等を行う（ACT）。

本協会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ことが往々にしてある。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、致命的かつ甚大なトラブルへと発展する。

また、危機管理はただでさえ緊急的な対応が求められ、かつ不慣れなトラブルに対応しなければならないことも考えられるため、役職にある立場としては普段からの危機管理意識が重要であり、コンプライアンス教育の一環としての危機管理教育の実施も重要である。

## 1 危機管理マニュアルの定義

本協会にとっての危機的状況を予測・防止し、被害を最小限に食い止めるため、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 危機管理マニュアル策定の目的

### (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正しく認識し、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・理解させることが必要になる。

### (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、本協会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、我々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重要である。

## 第二章 管理対象範囲

### (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本協会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・新型コロナウイルス等感染症

### (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所属選手その他関係者による刑事事件

### (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) その他本協会の経営及び運営に関わる重大な事態

### 第三章 危機管理体制

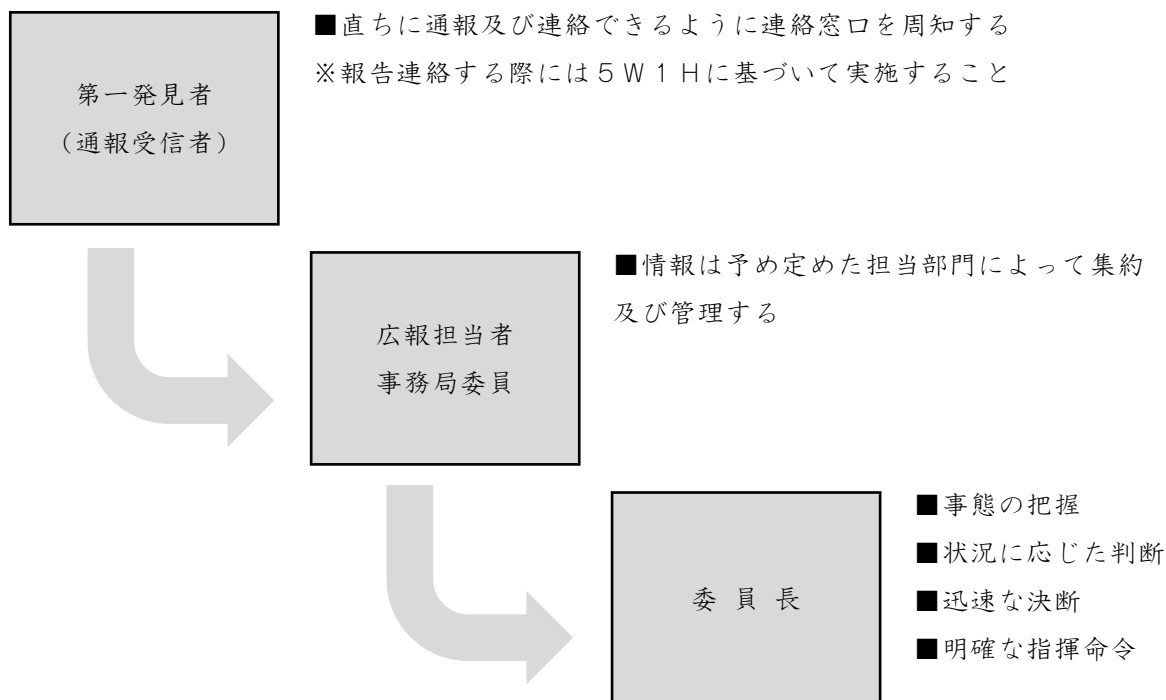
本協会は危機管理体制として協会内部に危機管理委員会を設置し、有事に備えた情報の収集及び分析並びに協議を定期的実施するとともに、有事の際には臨時による委員会を開催し、必要に応じた対応を執り行うこととする。

#### ■危機管理委員会体制一覧

	役職	役割	氏名	連絡先
1	委員長	総責任者	野呂 啓	<a href="mailto:kei.noro@jdfa.jp">kei.noro@jdfa.jp</a>
2	副委員長	広報担当（正）	浜津哲也	<a href="mailto:tetsuya.hamatsu@jdfa.jp">tetsuya.hamatsu@jdfa.jp</a>
3	委員	広報担当（副）	宮原慎也	<a href="mailto:shinya.miyahara@jdfa.jp">shinya.miyahara@jdfa.jp</a>
4	委員	情報収集担当（正）	石原 良	<a href="mailto:rya.ishihara@jdfa.jp">rya.ishihara@jdfa.jp</a>
5	委員	情報収集担当（副）	中西斗母	<a href="mailto:tomo.nakanishi@jdfa.jp">tomo.nakanishi@jdfa.jp</a>
6	事務	事務局本部担当（正）	田中賢二	<a href="mailto:kenji.tanaka@jdfa.jp">kenji.tanaka@jdfa.jp</a>
7	事務	事務局本部担当（副）	波多野尚子	<a href="mailto:naako.hatano@jdfa.jp">naako.hatano@jdfa.jp</a>

### 第四章 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)	事務局委員・広報担当委員への情報共有	直ちに
事務局委員	事務局本部長への報告 情報収集担当委員との共有	直ちに
広報担当委員	広報窓口の一本化	1日以内に
情報収集担当委員	情報収集・情報公開レベルの把握	1日以内に
事務局本部長	情報公開レベルに応じた対応、委員長への報告	1週間以内に
委員長	事務局本部長からの報告を受け、次回の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2-4]

役 割	やるべきこと	いつまでに
第一発見者 (通報受信者)	事務局委員・広報担当委員への情報共有	直ちに
事務局委員	事務局本部長への報告 情報収集担当委員との共有	直ちに
広報担当委員	広報窓口の一本化	3時間以内に
情報収集担当委員	情報収集・事務局本部長への報告	3時間以内に
事務局本部長	情報公開レベルの把握と状況に応じた対応	6時間以内に
委員長	緊急理事会の招集	1日以内に
	顧問部会による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協議の実施	1週間以内に
代表理事	情報公開レベルに応じた対応	12時間以内に



■ 事実公表基準

公表基準	判断基準
原則公表	* 協会職員による懲戒処分に該当する事案 * 日本代表選手（候補選手含む）による除名処分に該当する事案 * 日本代表選手団スタッフによる除名処分に該当する事案
事実確認のうえ公表	報道等により事実未確認状態での情報が先行した場合

■ 情報公開レベル

LEVEL	公開対応	参考基準等
1	WEB公開	軽微な事案
2	プレスリリース	原則的な対応
3	執行役員による個別対応	本協会の責に帰すべき事由による関係者個別への損失
4	執行役員による記者会見	組織的犯罪、インテグリティを毀損等極めて重要な事案

2. 内部向けアクション

アクション	やるべきこと
情報収集及び監視	* 事態を把握するための内部調査チームの編成 * 継続的な情報管理及び監視
組織基盤整備	* 窓口の一本化 * クライシスレベルの把握及び分析
内部連携の確認	* 倫理委員会 * 理事会 * 顧問部会
対応方針の策定	* 状況に応じた適切な会議体による議論 * 状況に応じた適切な会議体による意思決定
見解発表準備	* クライシスレベルに応じた対応準備 * 外部チェック及び会見のロールプレイ

### 3. 外部向けアクション

アクション	やるべきこと
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います。」だけでも可
被害者等へのケア	顧問部会と連携して誠実かつ適切な対応
パートナーへの連絡	メディア報道が第一報とならないように注意
プレスリリース	スクープさせないように情報公開の頻度を高く窓口を一本化して行う
顧問部会による第三者委員会の設置 (状況に応じ判断)	協会役員が関与した組織ぐるみで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	

#### 第五章 各内部規程との連携

- 一般社団法人日本ろう者サッカー協会代表選手規則
- 一般社団法人日本ろう者サッカー協会処分手続規程
- 日本ろう者サッカー協会肖像権及びロゴ等の運用に関する規程

#### 附 則

本マニュアルは令和4年4月26日に策定し施行する。

【参考資料】

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