



スポーツ団体のための
コンプライアンス・ハンドブック2018

平成29年度スポーツ庁
スポーツ界のコンプライアンス強化事業
スポーツ団体におけるコンプライアンス教育



はじめに

英語の compliance（コンプライアンス）は、「従うこと、追従、応諾；服従、遵奉、遵守」（ランダムハウス）を意味します。日本語では「要求や命令に従うこと。特に、企業が法令や社会規範・企業倫理を守ること。法令遵守」（広辞苑）という意味になります。法令で決められたことを守るだけでなく、社会からの要請を実践することを含めて「コンプライアンス」というわけです。

企業・団体にとってコンプライアンスの実践は、組織統治の基盤であり、また不祥事を未然に防ぎ又は発生時に適切に対処するリスク管理そのものです。スポーツ団体にとってはスポーツの価値を守り、スポーツに携わる全ての人の笑顔を守る、大切な活動に当たります。

ところが私たちの日常は様々な不祥事のニュースで溢れています。それは小さなスポーツ団体だけでなく、日本を代表するような大企業でも起き続けます。なぜでしょうか。

不祥事を起こしてしまうのは、一人の人間です。ですから組織としてのコンプライアンスの実践は、そのメンバー各人の知識と意識に懸かっています。私たちの誰もが、悪事や不正へと誘惑されがちな「弱い」存在であることが、コンプライアンスの実践の難しさの本質です。

こうして「コンプライアンスを確立するために最も必要なのは、企業内の統制環境、すなわち企業風土そのものである。」（久保利、2003年）という認識に至ります。ひとり一人が互いに支え合い励まし合う、また「おかしいことにノーと言える組織風土」によって、スポーツ団体のコンプライアンスが担保されると私たちは考え、このハンドブックを編みました。

皆さまの日々の業務や、アスリート・指導者・役職員への啓発等にご活用いただければ幸いです。

目次

はじめに

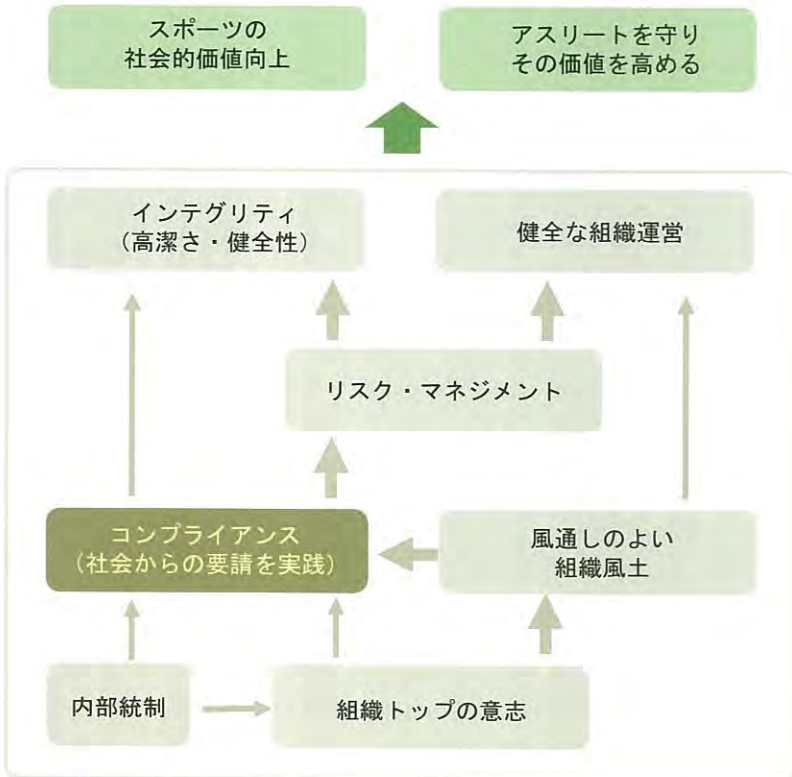
第1章	スポーツ・コンプライアンス概論	p.6
1.	知識を伝える	p.7
2.	トップの「意志」で、メンバーの「意識」を変える	p.8
3.	組織で守る	p.9
4.	内部統制—不正を犯す「機会」を減らす	p.10
5.	風通し—「動機」と「正当化」を減らす組織運営	p.11
6.	リスク管理	p.13
7.	インテグリティ	p.14
8.	スポーツの価値を主体的に考える	p.16
第2章	スポーツ・コンプライアンスの実務	
1.	スポーツ団体が範を示す	p.17
2.	組織のトップが範を示す	p.18
3.	トップ・アスリートの研修	p.19
4.	内部統制	p.22
5.	リスク管理	p.25
6.	風通しのよい組織（チーム）へ。粘り強く取り組む	p.27
7.	発生時の対応	p.29
第3章	遵守ガイド	
1.	アンチ・ドーピング	p.31
2.	薬物乱用	p.34
3.	反社会的勢力	p.36
4.	賭博	p.38
5.	差別	p.40
6.	SNS	p.42

7.	ハラスメント	p.44
8.	体罰	p.46
9.	交通違反・事故	p.49
10.	お金の管理、納税	p.51
付録	参考資料一覧	p.53

第1章 スポーツ・コンプライアンス概論

本書は、スポーツ団体がコンプライアンス（社会からの要請を実践）を確立し、また健全な組織運営を実現するための一助となり、もってアスリート及びスポーツの価値を高めることを目的とします。その過程において研修、団体トップの意志、風通しの良い組織風土、インテグリティ（高潔さ、健全性、言行一致）の重要さが強調されます。

コンプライアンスは、健全な組織運営によって初めて確立され、そのように運営される組織は、質の高いアスリート、指導者を数多く輩出することでしょう。



1. 「知識」を伝える

私たちはコンプライアンスによって、組織運営に伴うリスクを管理します。その際コンプライアンスを、「法令遵守」ととどまらず社会からの要請に沿った行動を確保すること、ととらえます。

不祥事に立ち向かう際、法律や規則さえ守っていればよいと考えるのは、かえって危険です。法令が定める範囲を超えて、社会の要請に添えていくことが、求められます。

不祥事を防ぐための第一歩は、アスリートや関係者に、必要な知識を伝えることです。伝える範囲も、法令、団体の規約規定、内部規定にとどまらず、スポーツに対する社会からの要請を含むことになります。

法令や社会からの要請は少しずつ、または劇的に変化します。世間で起きる様々な出来事から、常に学び続けてください。

本書では第2章の2に、アスリートに「知識」を伝える際に考慮すべきことを、記しました。また第3章にて、伝えるべき項目と要点をとりまとめました。

参考文献より

【誠実であれ】

「コンプライアンスが『法令順守』と訳されてきた点にも問題がある。本来は単に法令違反かどうかではなく、社会や消費者からの様々な期待や要請に応えるという意味だからだ。法令は最も強く局限されたものに過ぎず、基本は『誠実であれ』ということだ。」(久保利、日経)

【コンプライアンスに向き合う心構え】

- 社会の期待に応えること。
- 社会の常識良識で考えること。
- 受け手の目線で考えること。

(千田)

2. トップの「意志」で、メンバーの「意識」を変える

してはいけないことを知るの、不祥事を防ぐ前提条件です。たとえばアンチ・ドーピングに関する詳しい知識がないと、アスリートは自らを不祥事から守ることは出来なんでしょう。

他方、万引きや交通違反など、いけないと知っているはずなのに、決してなくなる不祥事もあります。フェアであるためには知識だけでは不十分で、フェアを最優先に置こうとする「意識」が必要です。

メンバーの気持ちや意識を動かすのは、組織のマネジメントの役割です。

とりわけスポーツ団体やチームのトップが、「我々が生き抜く上でコンプライアンスが不可欠だ」と、自分の言葉で語ることです。

メンバーが「あれはタテマエでなく、本気だ」と感じる事が重要です。

「フェアプレーでいこう」等、伝え方は様々でしょう。

トップを支えるマネジメント・レベルも、同様の姿勢を示すべきです。

そして、問題が起きたら隠さずやすく相談・報告しなさいというメッセージも、常に添えてください。

スポーツ界の事例

【組織と干物は、天日干しするほど日持ちが良い】

Jリーグは2014年3月、差別と八百長に関わる二つのコンプライアンス事案に、同時に直面しました。この緊急事態のなか、指揮官である村井チェアマンの「オープン」「フェア」を基軸におくという明快な方針が、多くの関係者の支えとなりました。表題は、村井チェアマンの口癖です。

それでもJリーグに関係する不祥事はなくなっていません。何かが足りない。いまJリーグは「組織風土」改革に注目し、取り組み始めたところです。

3. 組織で守る

知識があり、意識があっても、残念ながら不正は起こります。

ほとんどの人の心は、いつも強くいられるわけではありません。中には、悪意を持って不正を働こうとする人もいます。

そこで、個人の知識と意識を高めながら、同時に組織によってコンプライアンスを確保します。それは団体やチームといった単位で、内部統制を効かせ、また健全な組織風土（統制環境）を実現することです。

アスリートの知識と意識は大事。でもアスリート任せでは、スポーツ団体全体のコンプライアンスは、とうてい確立されません。

例えば、プロスポーツチームにおいては、アスリートをチームと指導者が守り、それを球団（クラブ/企業）が守り、スポーツ団体（トップリーグ統括団体）が全体をサポートする、多層構造を意識します。

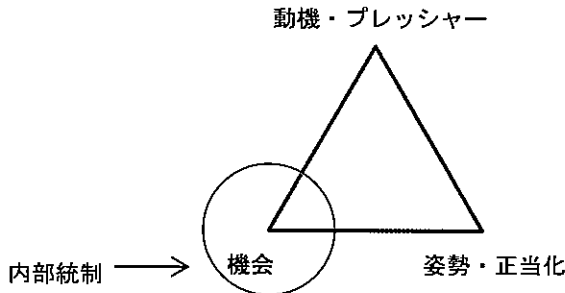
それぞれの層においてトップの覚悟、風通しの良い組織風土が求められます。



4. 内部統制—不正を犯す「機会」を減らす

不正を犯そうとする「動機」があり、それをする「機会」があり、その不正を「正当化」できるときに、人は不正を犯す — 米国の研究者ドナルド・R・クレッシーが唱えた有名な理論です。

この「不正のトライアングル」を崩すことで、不正行為を減らすことができます。



不正をしても人に知られない状態にあることを、不正の「機会の認識」といいます。

たとえば伝票起票者と承認者が同一である、上司のチェックが形骸化している、また現金の扱いをダブルチェックしていない。このような職場環境は、ただちに直すべきでしょう。

これらに対し、組織の内部統制チェックを行うことが、有効な予防策となります（次章参照）。

アスリートや指導者を不正の「機会」から遠ざけるため、普段のトレーニングや生活を、チームの内外からモニタリングします。海外遠征やオフといった管理が難しい時期には特段の工夫が必要です。

職員やアスリートとの日常のコミュニケーションを通じて、しっかり見られてる、この人（組織）はごまかせないと、本人に感じてもらうことが究極の対策の一つと言えるでしょう。

5. 風通し「動機」と「正当化」を減らす組織運営

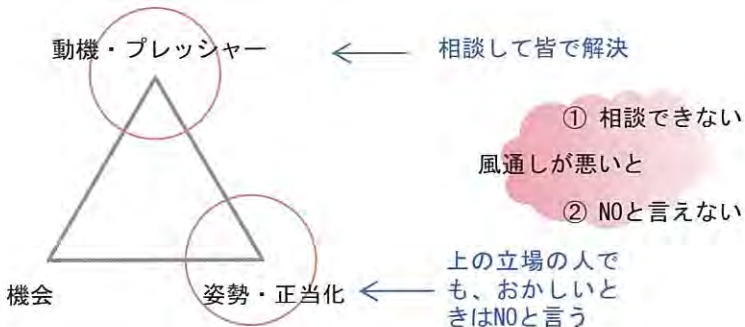
「借金に追われて苦しい」、「組織や社会からのプレッシャーがきつい」といった事情が、不正な行為への「動機」となることがあります。

これらの事情を個人で抱え込まず、上司・同僚、チームメート・チームスタッフ等に相談して解決できれば、不正を犯す「動機」は生じません。チームや組織の風通しが悪いと、相談して解決するのは困難でしょう。

「正当化」は自分の不正行為が許されるものになってしまう考え方で、「みんながやっているから」、「先輩に言われたから」、「この組織のためならなんでも」等があります。

いずれも心の中の考え方の問題ですが、異論を唱えるなどが、言われたことだけやっていればよい、といった風土では「正当化」が蔓延し、やがて集団で決めた事柄から大きな過ちに繋がる可能性もあります。

上の立場の人の意見でも NO と言える組織の方が、「正当化」を防ぐ力が強いのです。



ビジネス界の事例

マッキンゼー・アンド・カンパニーでは、間違っていると思う意見には「反論する義務」があるという価値観が受け継がれています。リーダーには異議を呈する気概、そして異議を受け入れる謙虚さの両方が求められます。

風通し BAD サイクル	風通し GOOD サイクル
<p style="text-align: center;">問題があってはならない</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 問題が出ないように厳しく管理 ● 恐怖のマネジメント 	<p style="text-align: center;">問題があるのは当たり前</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 問題を早く出させる機会を提供 ● 共に解決する環境を提供
<ul style="list-style-type: none"> ● 異論を口にするのはルール違反 ● 組織（チーム）を混乱無く回すことが最優先 ● 言われたことだけやる。細かい情報はあげない <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">風通しの悪い組織（チーム）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● リスク回避型の無難な案しか出ない ● 問題が長期に隠蔽され、事態は深刻になる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 異論を口にすることを評価する ● 困難があっても挑戦・改善していくことが大事 <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">風通しの良い組織（チーム）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 新しいことにチャレンジする ● 問題が小さいうちに顕在化し、対処できる
<p>【問題が発生すると】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 「相談したらきっと怒られる。自分だけでなんとかしよう」「隠してしまおう」「嘘をついてしまおう」→ ● 解決できず、放置され、リスクが拡大 → ● メンバーに不安が拡大 	<p>【問題が発生すると】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 「仲間と一緒に対応したらなんとかなるかも知れない」→ ● なんとか解決できた→ ● 失敗から学びがあった、チャレンジして良かった→ ● 達成、成長の喜び。絆が深まる

6. リスク管理

リスク管理は、リスクをゼロにすることでは、ありません。「どの組織（チーム）にも、必ず事故や不正は存在する」のが現実です。

「問題があってはならない」からスタートしてしまうと、組織（チーム）が風通しBADサイクルに入ってしまうかねません。

リスクの存在を認めた上で、それをできる限り制御するように努めるのが、リスク管理です。

自分たち組織の内外で、自分たちに悪影響を与える可能性のあるどんな事象（災害、できごと、事故、不正）があるのか、リストアップし整理し、重大な懸案事項には予防的に対応します。

起きてしまった事故や不正に事後的に対応するコンプライアンスを脱し、予防へと転じるカギはリスク管理です。次章でリスクマップの作成・運用例を紹介します。

参考文献より

【ハインリッヒの法則】

「ハインリヒの法則」という労働災害に関する統計学上の法則がある。これは 1 件の重大事故の背後には、かすり傷程度の事故が 29 件、事故には至らないがヒヤリ・ハットする事例が 300 件存在するという法則である。・・・見なかったことにするのは容易だし、そうしたいのが人情だ。しかし、それでは大事件、大事故の予兆となる大切な情報である 300 件のヒヤリ・ハットや、29 件のかすり傷に目を閉ざすことになる。（國廣、p. 52）

7. インテグリティ

スポーツ団体が、ドーピング、八百長、人種差別、ハラスメント、ガバナンスの欠如といった脅威に対抗することで、スポーツのインテグリティ（高潔性・健全性）を確保することができます。

また教育界に、個人がインテグリティ（言行一致）を確立することを重視する考え方があります。「言うことと行うことが一致している」「他人が見ていようが見ていまいがその姿勢が貫かれている」人がスポーツ界に増えていけば、自ずとコンプライアンスが確立されるでしょう。

個人がインテグリティを志すことで、コンプライアンスが確立し、その結果としてスポーツのインテグリティが確保される。このように整理することができます。

教育界の事例

インテグリティとは「言うことと行うことが一致していること」です。つまり言行一致であり、両者が一体化しているという意味で完全性を意味しています。われわれは、口では良いことを言っても実際の行動がそうになっていない場合が少なくありませんが、そうではなく両者が一致していること、それがインテグリティです。そして重要なのは、他人が見ていようが見ていまいがその姿勢が貫かれていることです。人が見ている場面では言行が一致していても、人が見ていないところではそうでないケースがありがちですが、そうではなく人の目が届かないところでも言うことと行うことが一致していること、これがインテグリティの重要な側面です。

これは、社会を構成員する個人にとって最も重要な倫理的基準のひとつであり、それが行き渡っているのが良い社会だと思います。私はその重要性にほんとうに気づいたのは約二〇年前、米国の名門プリンストン大学で一年間教壇に立った時でした。（中略）

プリンストン大学では、期末試験において何と試験監督を置かずに試験を実施しているのです。(中略)

ここでは、不正は人格を損なうという考え方が強調されており、現に教育において学生がそれを身につけるように制度的対応がなされているわけです。すばらしい、そして勇氣あるシステムであり、率直に言って羨ましいと思います。
(中略)

さらに、インテグリティは国際性、普遍性のある価値であることも付け加えておきたいと思います。例えば、国際機関の代表的存在である国際連合では三つの基本的価値を掲げていますが、その一つとしてそれがうたわれているのです。すなわち国連における三つの価値とは、専門的能力、インテグリティ、多様性の尊重であり、国連の幹部職員を全世界から公募する場合、この三つを充足する人であることを強調しているのが印象的です。(後略) (岡部、pp. 2-3)

8. スポーツの価値を主体的に考える

スポーツ団体がコンプライアンス確立へ真剣に取り組むほど、組織の風通しがよくなり、メンバーのインテグリティが向上します。それは必ずアスリートとスポーツの社会的価値を守り、高めることでしょう。

そのスポーツの価値、スポーツが社会で果たす役割の大切さについて、関係者の皆さまに時々考えていただき、守ろうとする価値の大きさを再認識してもらうのも、必要なプロセスです。関係者によるワークショップ開催などが推奨されます。また研修等において、本ハンドブックに添付する映像素材をご活用いただければ幸いです。

参考文献より

【一人一人が考えるための、双方向プロセス】

「コンプライアンスで大事なことは、「知識」よりも「意識」である。そして社員一人一人の意識を高めるには、コンプライアンスとは何なのかについて、「実際に考える」ことが必要だ。しかし一方通行のコンプライアンス教育では「一人一人が考える」という機会が確保されない。そして、「考える」機会を確保するためには、社員が実際に議論に参加して、意見を交換するという「双方向」のプロセスが不可欠になる。」（國廣、p. 112）

第2章 スポーツ・コンプライアンスの実務

1. スポーツ団体が範を示す

(1) 優先度の高い課題

- ・ スポーツ団体自身のコンプライアンス確立に向けた、継続的な取り組み。
- ・ 競技を代表するトップ・アスリートへのコンプライアンス教育。
- ・ 指導における暴力・体罰の撲滅。

(2) スポーツ団体のイニシアティブ

- ・ 競技全体のコンプライアンス確立に向けて唯一、指導的な役割を果たせるのが、スポーツ団体。
- ・ スポーツ団体のコンプライアンス取り組みの熱量が、所属するチームに伝播し、指導者を通じてアスリートに浸透していく。
- ・ 競技全体として、社会の要請に応え、社会に貢献する存在をめざすべき。

(3) 今後、研究を深めるべき課題

- ・ トップレベルの競技チームの活動に、どのようにコンプライアンスを組み込むか。
- ・ グラスルーツの指導者、また子供の保護者に、どのようにしてメッセージを伝えていくか。

スポーツ界の事例

【チーム行動時の規律を強調】

スノーボードは、競技として歴史が浅いこと、選手が学校部活を経由しないこと、トップ・アスリートの年齢が若いこと、自由で個性的なイメージが尊重されることなど、管理が難しい特徴を備えている。そこでスキー連盟は合宿や遠征において、団体行動を強調。時間、服装等の規律面を強調する取り組みをはじめている。
(全日本スキー連盟へのヒアリング 2018. 1. 26 より)

2. 組織のトップが範を示す

(1) トップの役割

- ・ トップの役割は判断し、決定すること。その際トップが、コンプライアンスを十分理解し尊重しているか、組織にとって決定的に重要。
- ・ トップが折に触れ、コンプライアンスについて自分の言葉でメンバーに語る事が重要。
- ・ 自ら率先垂範する（やってみせる）ことが必要。

(2) 取り組み例

- ・ 定期発行物の中で、コンプライアンスに関するトップの考えを示す。何が大切か、今取り組むべきは何か、他組織の事例、また自らの経験談など。
- ・ コンプライアンス研修、ワークショップなどへの参加。
- ・ 年初にコンプライアンスへのコミットメントを発表し、1年後に検証する（PDCA サイクルを回す）。

参考文献より

【あれはタテマエでない。本気だ。】

「社員はトップの本気度を見ている。トップの発言が社員に「かれはタテマエではない、本気だ」と受け取られるか否かが、リスク管理を機能させる土壌（企業風土）を決定づける。」（國廣、p. 63）

3. トップ・アスリートの研修

(1) 代表/所属チームと、スポーツ団体

- ・ アスリートが多くの時間を過ごす環境が、コンプライアンス志向であることが、最も効果的。
- ・ 代表チーム又は所属チームという組織だけが、アスリートのコンプライアンス確立に、毎日直接働きかけることができる。
- ・ スポーツ団体によるコンプライアンス研修は、こういったチームとの連携を前提とするべき。
- ・ たとえばチームはコンプライアンス志向の風通しの良い組織作りに責任を負い、スポーツ団体が専門的な学びの機会を提供する、といった役割分担が考えられる。

(2) 集合研修

- ・ アスリートにとってコンプライアンスは、すすんで学びたいと思うテーマでない。
- ・ 従って、集合研修というかたちで、学ぶしかない場をつくることが多い。
- ・ 集合研修の成否は、講師の熱量と力量に懸かる。
- ・ 警察には暴排、禁止薬物、交通安全といったテーマで講習を依頼できる。他にも専門性の高い外部講師の起用は、検討に値する。
- ・ 集合研修において、常に学ぶ「意義」を伝えたい。「知識」は簡潔でわかりやすく、但し重要事項の伝え漏れがないよう注意。違反が必ず露見すること、その場合の影響度も、あわせて伝えたい。
- ・ 集合研修会の結びに、参加者からフィードバックを得て、次回以降に活かしていくサイクルが重要。
- ・ 伝えるべき「知識」については、次章を参照。

(3) それぞれの学びを促す

- ・ スポーツ団体によっては、アスリート向けの小冊子を作成、配布している例がある。イラストの多用、漫画にして伝えるなど、様々に工夫されている。
- ・ しかしいずれの団体も、どれだけのアスリートが冊子をひらいてくれるか、確信がもてないのでないか。また冊子には情報の更新ができないという欠点もある。
- ・ 今後は、とくにスマートフォン画面で学べるeラーニング・プログラムの開発が望まれる。
- ・ 短い映像プログラムによる伝達も効果的で、eラーニングとの親和性も高い。

今回試作した映像プログラム（4分36秒）

<https://youtu.be/oke-uTwlpCw>

※ 研修用途での上映に限って使用可能です。このURLを他者と共有しないでください。

(4) ワークショップ

- ・ コンプライアンスの要諦は「知識」よりもむしろ「意識」にある。しかし一度の学びでアスリートの「意識」に働きかけることは難しい。
- ・ 企業では社員へのコンプライアンス研修として、参加した社員に考えさせ、議論させる方式を採ることがある。
- ・ 議論するテーマは、「なぜ」守るのか、この組織にあった「守り方」は何か、どうやって組織の「風通し」をよくするか等。場合によっては1年近くをかけてセッションを積み上げる。
- ・ その結果、「コンプライアンスは形の問題ではなく、自分自身で考え、対応していくプロセスである」ことを実感する社員が増え、座学中心のプログラムでは得られない効果を発揮する。手間はかかるが、効果の高い方法。
- ・ アスリートへのコンプライアンス研修会にも応用できる。

ワークショップの例

【狙い】

- ・ スポーツの価値を、自分の体験に基づき、自分の言葉で表現することを通じ、「守る意欲」を呼び起こす。

【ポイント】

- ・ 受講者（アスリート）の、競技に対する愛情や感動を呼び起こす。
- ・ スポーツが人々や社会に対し、インパクトしている場面を示す。
- ・ スポーツを使って、理想の社会に向かっていける、という大きな手応えを得る。

【参加者】

- ・ ファシリテーター（進行役）1人につき、参加者（アスリート）4～60人程度

【進行イメージ】

- ・ 参加者を4～5人のグループに分ける。グループワークをベースに進行する。
- ・ アイスブレイク（話しやすい雰囲気作り）。
- ・ テーマを設定し、グループのメンバー一人一人が話していく。時間はそれぞれ3～4分。
- ・ 「アスリート（コーチ、マネジメント、スタッフ）になったきっかけは？」
- ・ 「今の競技を通じて一番感動したことは？」
- ・ 「10年先、どんな社会になってほしい？」
- ・ 「そこに対して、あなたのスポーツはどんな貢献ができますか」
- ・ 最後に各グループで「スポーツの価値」をまとめ、1分間で発表。

【準備と実施】

- ・ 外部の専門家（組織開発など）と一緒に設計することが適切。

」リーグでは各クラブがそれぞれの失敗事例をもとに話し合うワークショップを実施している。話し合い結果をもとにコンプライアンス事例集を作成、毎年バージョンアップさせていく。

4. 内部統制

(1) 内部統制とは

- ・ 組織の目的を果たすために、経営者または責任者が、組織内部を適切にコントロールして、社員の行動や社内秩序を規律していく体制。
- ・ 組織による内部リスクの管理体制そのもので、コンプライアンスはその主要部分をなす。

(2) コンプライアンスへの備えと実施状況をチェックする

- ・ 内部統制チェックリストを作成・運用することで、コンプライアンスへの対応状況をチェックすることができる。
- ・ 下記はスポーツ団体を想定した、簡易なチェックリストの例。

6つの基本的要素	チェック項目
統制環境	1) 組織トップ等は、コンプライアンスを最重要課題と位置づけているか。 2) 取締役会（理事会）は形骸化せず、有効に機能しているか。 3) 監査役の監査環境が適切に整備され、有効に機能しているか。 4) 業務執行組織が適切に構築され、有効に機能しているか。 ・ 従業員やメンバーを、適切かつ公平に評価しているか。 5) 組織の目標達成に対し、過度な圧力がかかっているか。 6) 正しくない行動を行った者を懲戒する仕組みがあるか。 ・ 倫理規定、懲罰規定等。 ・ 調査/裁定/執行機能。
リスクの評価と対応	7) リスクの評価（洗い出し・分析）は行われているか。 8) 上記により対応すべきとされたリスクに対し、対策がとられているか。 9) リスク評価と対応につき、PDCAサイクルが機能しているか。
統制活動	10) 業務執行組織において、相互監視、牽制が効いているか。

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特定の従業員（メンバー）に権限が集中していない。 ・ 入出金の手続きを厳正に管理しているか。 <p>11) コンプライアンスのための規定等は整備されているか（例：コンプライアンス宣言、行動指針等）。その内容は、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 社会の常識、良識と整合しているか。 ・ 全てのステークホルダーを尊重しているか。 <p>12) マニュアルやハンドブックが整備され、組織内に周知・徹底・教育されているか。</p> <p>13) コンプライアンスの実施計画を定めているか。</p>
情報と伝達	<p>14) 業務執行組織は、重要な情報の流通や意思疎通を阻害しない、風通しの良い体制となっているか。</p> <p>15) 財務（会計）報告は適時適切に行われているか。</p> <p>16) 業務執行上の情報伝達経路（内部通報制度）が設置され、有効に機能しているか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 例：通報窓口、指導における暴力・体罰相談窓口等。 ・ 通報者が不利益を被らない手立てを講じているか。 ・ 寄せられた情報に対し、迅速かつ適切に対処しているか。 <p>17) 内外の関連情報を適切に収集・共有しているか。</p>
モニタリング	<p>18) 各業務部門が日常的な自己点検を通じて、不備があれば自律的に改善する仕組みが講じられているか。</p>
IT への対応	<p>19) IT の導入や利用についての方針はあるか。</p> <p>20) IT 特有のリスクを評価し、適切に備えているか。</p>

(3) 正しくない行動を行った者を懲戒する仕組み

- ・ 組織としてメンバー等に不利益処分をくだす場合、どんな違反がどんな懲罰に相当するか、前もって明文化されていることが必要。
- ・ 事案を調査する権限、調査に協力する義務、事案を裁定する権限、上訴の可否等も、明文化すべき。

参考事例

(公財) 日本バレーボール協会	・ 処分基準
(公財) 日本サッカー協会	・ 懲罰規程

(4) コンプライアンスのための規定等

参考事例

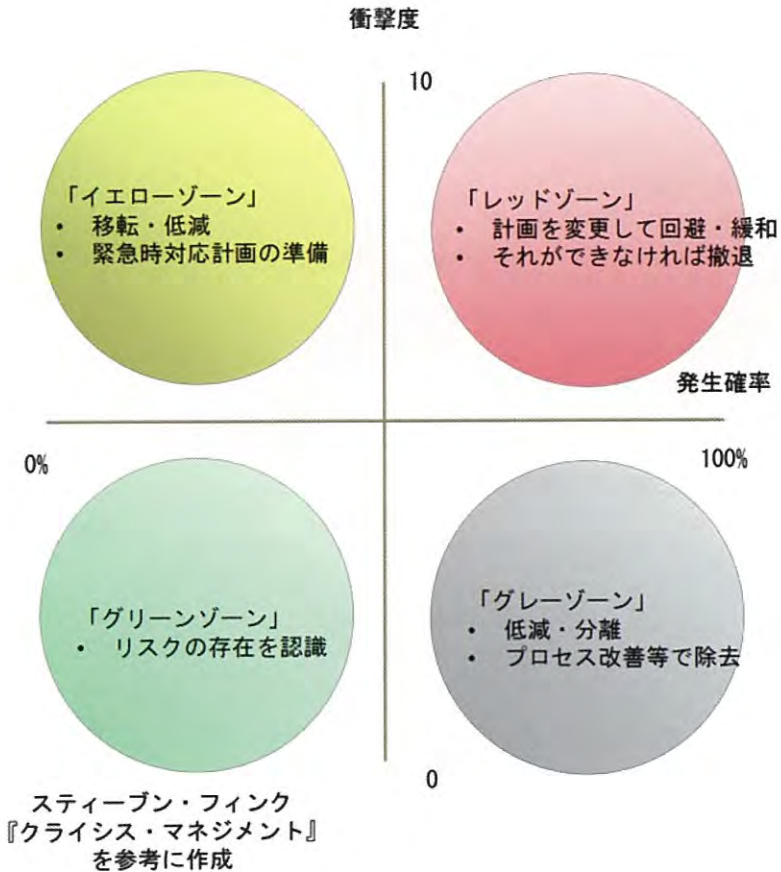
(公財) 日本バレーボール協会	<ul style="list-style-type: none"> ・ 『コンプライアンス宣言』 2016 年 4 月 28 日 ・ 指導における倫理ガイドライン ・ SNS ガイドライン：作成、配布している。 ・ コンプライアンス規程（倫理規程(2012)から変更） ・ ドーピング防止規程 ・ コンプライアンスホットライン制度運用規程
(公財) 日本サッカー協会	<ul style="list-style-type: none"> ・ 倫理・コンプライアンス方針（JFA 登録者対象） ・ サッカーの指導現場における暴力根絶の宣言 ・ コンプライアンス・ハンドブック（JFA 役職員対象） ・ 倫理規範（JFA 登録者対象） ・ 個人情報保護規則 ・ 反社会的勢力との関係遮断に関する規則 ・ 内部通報者保護規則 ・ 暴力等根絶相談窓口設置規則

参考文献より

「コンプライアンス・プログラムとマニュアルは、会社の知恵を結集した自社向けの手作りのものでなければならない。」（久保利、p. 116）

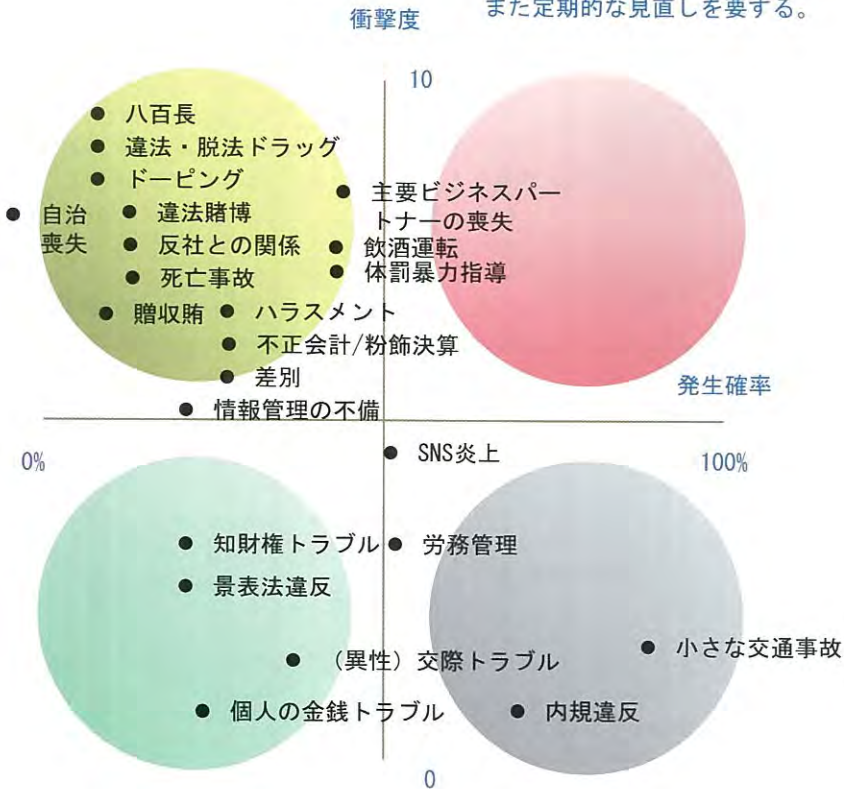
5. リスク管理

- (1) 組織を取り巻くリスク要因を列挙する。
 - ・ 過去のトラブル事例、業務フロー分析、実地調査、他社事例
- (2) 列挙された要因を、起こりやすさと、発生した場合の影響度で評価分類する。ここではフィンのリスク予想図に従って4象限に分類。



- (3) 優先的に取り組むべきリスクを選択する。
- ・ レッドゾーン（高頻度・影響大）に分類すべきリスクがある場合、事業の見直しまたは撤退を検討。
 - ・ イエローゾーン（低頻度・影響大）と、グレーゾーン（高頻度・影響小）が、主に対処すべきリスクとなる。
- (4) 定期的に PDCA を回し、リスク予測と対策の精度をあげていく。

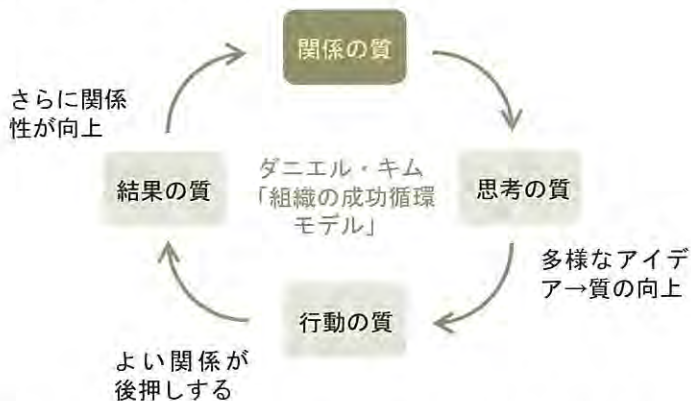
リスク分析の一例。
スポーツ団体によって異なる。
また定期的な見直しを要する。



6. 風通しのよい組織（チーム）へ。粘り強く取り組む

(1) 関係の質から着手して、組織の質を向上させる。

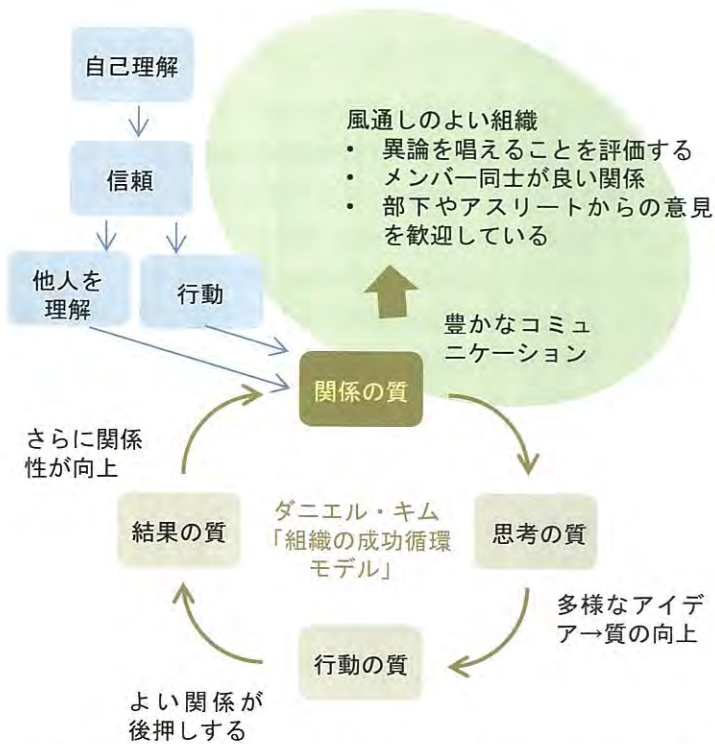
- ・ ダニエル・キムは次のような「組織の成功循環モデル」を唱えている。
- ・ 組織の成功を目指すにあたり、まず「関係の質」に着手する。
- ・ メンバー同士の関係がよくなれば、率直なコミュニケーションが行われ、結果としてメンバー各人の「思考の質」が向上する。
- ・ よいアイデアと周囲からの信頼感を得て、「行動の質」が向上する。
- ・ そして「結果の質」が向上し、組織としての成長を果たす。
- ・ 全体が好循環でループする。



(2) 関係性の質がよい組織は、そのまま風通しのよい組織となる。

(3) 関係性の質を上げるためには、メンバーの個人的成長が必要。

- ・ 自己理解と信頼を確立することで、他人を理解できる状態となる。
- ・ そのために、自己の行動に対する他者からのフィードバックが必要。
- ・ フィードバックは部下に興味を持ち、理解し、期待すると同時に面倒を見る姿勢であるべき。(ダメだし、決めつけ、短期的のみ、成果のみのフィードバックは不可)
- ・ 安心を与え、感情を引き出すことで、感情が伝染し共感を呼び、本音の会話と信頼関係が実現する。



- ・ チームや組織のコンディションは、劇的に改善するものでない。来年の今頃は、現在よりもよい風土になっている、といった目標のおき方が適切。
- ・ 「コンプライアンスは漢方薬」とも言われる。地道な継続的な努力で、よりよい風土を形成することが望まれる。

ビジネス界の事例

グーグルの「プロジェクト・アリストテレス」は、2012年から4年の時間と数億円の資金を費やして、チームの生産性を上げるキーファクターを研究しました。そして「チーム内での心理的安全性が最も強く関連している」という結論を発表しています。

7. 発生時の対応

(1) オープン×フェア×スピード

- ・ 重大な不祥事が起きた瞬間、その不祥事への対応が、組織の第一優先案件となる。
- ・ 第一報を組織トップに入れるタイミングは、早いほどよい。
- ・ 重大な不祥事への対応は、原則として、トップが指揮を執る。対応チームは弁護士などを含む構成とし、コンプライアンスを確保する体制を構築する。
- ・ 最大限のスピードで対応する。時間をかけるほど、世間で話題にされる回数が増え、憶測が膨らむ。
- ・ 正確な情報に基づき、フェアに判断する。発表前は情報管理を徹底する。発表時には、オープンな姿勢で臨む。
- ・ 調査、裁定、報告、発表、再発防止という5分野に、同時に目配りする。

(2) 調査

- ・ 先入観に基づく決めつけは禁物。
- ・ 重大な不祥事に際しては、組織と利害関係のない第三者による調査委員会を立ちあげ、調査を委嘱する。
- ・ 当事者が当局に勾留されている場合、当局に全面協力しつつ、可能な範囲の内部調査を行う。

(3) 裁定

- ・ 裁定を担当するメンバーの日程及び裁定の手続き等を、あらかじめ調整する。

(4) ステークホルダーへの報告

- ・ 記者発表に先立って、主要なステークホルダーと、詳細に情報共有する。
- ・ スポーツ庁、日本オリンピック委員会（JOC）、日本スポーツ協会、日本スポーツ振興センター、主要スポンサー、主要パートナーなどが対象となる。

(5) 発表

- ・ 誠実で、透明性が高い発表とする。嘘、改ざん、隠蔽は厳禁。
- ・ 適切に責任を認め、謝罪する。
- ・ できるだけ発表回数が少ない方がよい。スポーツ団体が発表時期を決められる場合は、一度で済ませる方向で考える。
- ・ 発表範囲はできるだけ広く、内容はできるだけ詳しく。聞き手に疑問が残る発表は、新たな憶測に繋がり、事件をいっそう大きくしてしまう。

(6) 謝罪・責任・再発防止

- ・ 何に対してどの程度謝罪するか、トップはじめマネジメントの責任をどうとるか、調整した後にメディアの前に立つこと。
- ・ 再発防止策をしっかりと準備し、同時に発表する。

(7) 事後処理

- ・ 組織のコンプライアンス体制や実践に問題が無かったかチェックし、必要な手当を行う。
- ・ 懲罰、及び再発防止策が確実に実行されることを確認する。
- ・ 罪をつぐなった者には更正の機会が与えられることが望ましい。

第3章 遵守ガイド

この章ではスポーツ団体がとくに注意すべきいくつかの事案を、テーマ毎に解説します。

1. アンチ・ドーピング

(1) ドーピングとは

- ・ 競技力を高めるために薬物や方法等を使用したり、それらの使用を隠したりする行為。
- ・ スポーツの精神に反するとして禁止されている（アスリートの健康を害する。アンフェア。社会に悪影響を与える。スポーツの価値を損なう）。
- ・ どんな行為がドーピングに当てはまるかは、世界アンチ・ドーピング機構（WADA）が定めている。
- ・ 意図的でなく、不注意であっても、制裁の対象となる。

(2) アンチ・ドーピング

- ・ スポーツの様々な価値を実現し、尊重する。「PLAY TRUE」。
- ・ ドーピングによる不正を取り締まる。
- ・ アスリートの権利を守り、スポーツの価値を守る。
- ・ 日本アンチ・ドーピング機構（JADA）が、文部科学省と連携して、アンチ・ドーピング活動を推進している。

(3) アンチ・ドーピング規則違反

- ・ 採取した尿や血液に禁止物質が存在する。
- ・ 禁止物質・禁止方法を使用する、又は使用を試みる。
- ・ ドーピング検査を拒否する、又は避ける。
- ・ ドーピング・コントロールを妨害する、又は妨害しようとする。
- ・ 居場所情報関連の義務を果たさない。
- ・ 正当な理由なく禁止物質・禁止方法を持っている。

- ・ 禁止物質・禁止方法を不正に取引し、入手しようとする。
- ・ アスリートに対して禁止物質・禁止方法を使用する、又は使用を企てる。
- ・ アンチ・ドーピング規則違反を手伝い、促し、共謀し、関与する。
- ・ アンチ・ドーピング規則違反に関与していた人とスポーツの場で関係を持つ。

(4) 禁止表国際基準

- ・ 禁止薬物・禁止方法を記載した世界共通のリスト。
- ・ 但し、すべての禁止物質が詳細に記載されているわけでない。医師や詳しい専門家による判断が必要。
- ・ 競技会の時のみ、また特定競技のみで禁止される物質と方法もある。
- ・ 少なくとも1年に一度（毎年1月1日）更新される。

(5) 特に注意したいこと

- ・ アンチ・ドーピング規則違反への制裁は世界共通で、たいへん重い（個人：成績取り消し、資格停止。チーム：成績取り消し、活動制限）
- ・ アンチ・ドーピング規則違反は、アスリートだけでなく、監督・コーチ・医師・薬剤師などの「サポート・スタッフ」も対象となる。
- ・ 体内に摂取するものは、すべてアスリートの責任。頂きものにも注意。
- ・ 他者による禁止物質の混入にも注意。
- ・ サプリメント、栄養ドリンク、漢方薬は、医薬品と異なり、すべての成分が明示されていないため、専門家でも禁止物質の有無を判断できないことがある。
- ・ 病気やけがの治療のために禁止物質・方法を使用する必要がある場合、TUE（治療使用特例）を申請することができる。

(6) アンチ・ドーピングの研修

- ・ アンチ・ドーピングは、専門性の高い分野で、伝えるべきことが多く、かつ違反した場合のダメージが甚大。
- ・ 専門知識のある講師に依頼し、しっかり時間を掛けて、繰り返し研修する

ことが推奨される。

(7) 参考情報

- ・ 日本アンチ・ドーピング機構（JADA） <http://www.playtruejapan.org/>
- ・ 都道府県薬剤師会にアンチ・ドーピング・ホットラインが設けられている。
- ・ 2017年5月より、独立行政法人日本スポーツ振興センター（JSC）に、「ドーピング通報窓口」が設置された（<https://www.report-doping.jpnsport.go.jp/form/>）。
- ・ Global DRO（<https://www.globaldro.com/JP/search>）で、薬の成分に禁止物質が含まれているか、検索できる。但し、検索結果でヒットしなかった場合でも、公認スポーツファーマシストに相談することが推奨される。

参考事例

2018年1月、日本カヌー連盟は、選手Aが日本選手権で選手Bの飲料に禁止薬物を混入させていたことを明らかにした。

日本アンチ・ドーピング機構は、競技者に対する禁止薬物投与を禁ずる規定違反で、選手Aを8年間の資格停止処分とした。カヌー連盟は選手Aを除名処分とし、連盟専務理事や強化部長を厳重注意とした。

日本カヌー連盟の会長ら幹部は謝罪するとともに、禁止薬物の混入を防ぐため競技会に「ドリンク保管所」を設けて、係員やカメラで監視する再発防止策も講ずるとした。また、フェアプレー精神を学ぶプログラム実施や、選手に対するカウンセリングも行うとした。

2. 薬物乱用

(1) 薬物乱用とは

- ・ 社会的常識、特に医学的常識を逸脱して、薬物を使うこと。
- ・ 危険ドラッグ、麻薬、覚醒剤などは、1回使用しただけでも乱用にあたる。

(2) 乱用される危険のある主な薬物

- ・ 覚醒剤、大麻(マリファナ)、あへん系麻薬(ヘロイン等)、コカイン、MDMA、危険ドラッグ、有機溶剤。

(3) 大きな悪影響

- ・ 薬物乱用は、人間の脳や臓器にダメージを与える。ダメージを受けた脳は、生涯回復しない。
- ・ 精神障害や依存症を発症する場合がある。自分の意志では止められなくなる。
- ・ 薬物を手に入れるために窃盗、強盗、売春、殺人などの犯罪が誘発される。

(4) 甘い誘い文句に乗らない。たとえば、

- ・ 楽に痩せられる薬があるよ。
- ・ 疲れも眠気もすっきりする薬があるよ。
- ・ 大麻は身体に悪くない、依存もない。海外では合法。

(5) 大麻は安全でない。

- ・ 脳に影響を与える危険な薬物。乱用すると無気力状態、知的機能の低下に至り、社会生活に適応できなくなる。
- ・ 他の薬物への入り口(ゲートウェイ・ドラッグ)と言われる。

(6) 危険ドラッグ

- ・ 覚醒剤や大麻の化学構造に似せてつくられた物質。乾燥植物に混ぜ込んで「合法ハーブ」などとして販売されている。きわめて危険。

- ・ 違法薬物が含まれていたら持っているだけで犯罪。
- (7) ネットで販売されている
- ・ 大麻は乾燥大麻、樹脂、種子など、様々なかたちで「隠語」を使って、インターネット上で販売されている。
 - ・ 危険ドラッグは合法ハーブ、合法アロマ、アロマリキッド、ハーバルインセンスと称して、主にホームページ、携帯サイトなどで販売されている。
- (8) 薬物乱用に関する研修会
- ・ 警察等に依頼して、専門知識のある講師による研修会を実施する。

参考事例

2015年11～12月、スノーボードの強化指定選手2名（未成年・当時）が米国遠征中に大麻を吸引したことが発覚。全日本スキー連盟は、競技者登録の無期限停止、強化指定取り消しなどの処分を決めた。

この事態を受けて、スノーボード強化指定の全選手の活動が一定期間停止された。またJOCは全日本スキー連盟に対して勧告処分。選手や指導者への再発防止教育の徹底などを求め、3カ月ごとに実施状況をJOCに報告させる義務を課した。

3. 反社会的勢力

(1) 反社会的勢力とは

- ・ 暴力や威力、あるいは詐欺的な手法を駆使して、不当な要求行為により経済的利益を追求する集団または個人の総称。
- ・ 具体的には、暴力団とその団員、暴力団関係企業、総会屋、社会運動や政治活動を装って不当な行為をする集団などを指す。

(2) 暴力団の不透明化

- ・ 暴力団は近年、組織実態を隠蔽する動きをすすめ、一般企業を装う、政治活動や社会運動を標榜するなど、不透明化している。
- ・ 普通の企業人と思って付き合いをもった相手が、実は暴力団員だった、というケースも想定される。

(3) スポーツ団体と反社会的勢力

- ・ スポーツ団体は、反社会的勢力との取引等を、一切遮断することが要請される。
- ・ 暴力団排除条項を、団体の規約規定類及び取引先との契約書に記載する。
- ・ 役職員、スタッフ、アスリート等が、反社会的勢力との関係に巻き込まれた際に、すぐに相談できる窓口を用意する（電話・メール・LINE など）。

(4) アスリートと反社会的勢力

- ・ 反社会的勢力は、アスリートと食事した、一緒に写真に写った等で、箔を付けようとする。
- ・ また賭博に誘い、私的なトラブルに介入し、深い関係を築こうとする。
- ・ 深い関係を利用してアスリートを八百長に誘引し、又は八百長を強要する。

(5) 反社会的勢力に関する研修

- ・ 警察や暴力追放運動推進センター等に依頼して、役職員向け、またアスリート向けの暴力団排除講習を実施する。

参考事例

2010年5月、複数の力士と年寄が、暴力団を胴元とするプロ野球を対象とした野球賭博に関与していたと報じられた。

相撲協会は社会から大きな批判を浴びた。力士などには解雇、謹慎休場、謹慎などの処分がくだされた。また野球賭博を胴元として仕切っていた元士ら3人を賭博開帳図利容疑で、1人が同ほう助容疑で逮捕。客として関与していた現役（当時）の力士や後援会関係者ら計9人を賭博容疑で書類送検。

上記事件の捜査において2012年2月、力士同士が星（勝利）の貸し借りを行っていたことが発覚。翌月の春場所が開催中止となり、複数の力士と年寄が、引退や勧告などの処分を受けた。

同年の相撲協会の決算は、約30億円の減収となった。

4. 賭博

(1) 賭博とは

- ・ 賭博とは「偶然の事情によって勝敗が決まる勝負事について、金銭やその他の財産を賭けること」を指す。
- ・ 日本では、法令などで認められている場合を除き、違法である。

(2) 富くじとは

- ・ 番号札を販売して金銭を集め、抽選などの偶然的方法によって当選者だけが利益を得るように、購買者に不公平に分配すること。
- ・ 日本では、法令などで認められている場合を除き、違法である。

(3) 適法、及び適法と見なしうる賭博・富くじ

- ・ 公営競技：競馬、競輪、競艇、オートレース。
- ・ パチンコ：ホールが、客に提供した商品を自ら買い取ることは、禁止。
- ・ 宝くじ。
- ・ スポーツくじ (toto)。
- ・ 統合型リゾート：法令整備中。
- ・ 海外において、その国で適法なカジノ等で、賭ける。

(4) 違法な賭博の例

- ・ スポーツの結果を予想する遊びに、金品を賭ける。
- ・ ゴルフ、麻雀、カード遊び等において、勝敗に対して金品を賭ける。
- ・ 公営競技を、非正規の胴元 (ノミ屋) を通じて、賭ける。
- ・ 違法賭博場で賭ける。
- ・ 海外に設置されたオンライン・カジノ又はオンライン・スポーツ・ベティンクに、日本からアクセスして賭ける。
- ・ 海外発売の宝くじを、インターネットを通じて日本で購入する。
- ・ サッカー選手、指導者、審判などが、スポーツくじ (toto) を購入する。

(5) 賭博の危険性

- ・ 賭博罪に相当する行為をしてしまう。
- ・ 適法な賭博であっても、過度にのめり込んでしまう。アスリートは「勝負ごと」に対する関心が高く、賭け事にのめり込む心理的要素があるとされる。
- ・ 賭博を通じて、反社会的勢力と関係をもってしまう。
- ・ 賭博と関連して、八百長行為を犯してしまう。
- ・ いずれもアスリートの競技生命に関わる、またスポーツ団体の評判を著しく傷つける可能性がある。競技人口や観戦者の減少の可能性もある。

(6) オンライン・スポーツ賭博と八百長

- ・ ネットを通じてスポーツの経過や結果に賭けるオンライン・スポーツ賭博が、海外で盛んに行われている。
- ・ この賭けに関連して海外では、アスリート、審判、チーム役員等に八百長を持ちかける例が増えている。
- ・ 日本の競技会も賭けの対象になっている。関係者に一定の理解を促す必要がある。

(7) 賭博に関する研修等

- ・ 警察等、専門家を講師とする研修会の実施。

参考事例

2016年4月、複数名のバドミントン・トップ選手が、闇カジノ店に出入りしていたことが、明らかになった。

日本バドミントン協会は、関与した選手等に対し、無期限の登録抹消、日本代表の指定解除、試合出場停止（6ヶ月、1年、無期限）の処分を課した。選手が所属する実業団は、選手に対し諭旨解雇や出勤停止の処分を行い、部長と監督を嚴重注意した上で解任。バドミントン部は対外活動を自粛した。

JOCは日本バドミントン協会に指導処分を科し、選手ら関係者への教育の実施とその結果報告を求めた。

5. 差別

(1) 差別とは

- ・ 人種、信条、社会的身分、肌の色、民族、出自、性、性的志向、言語、宗教など、主に本人の努力によってどうすることも出来ない事柄をもとに、劣ったものとして不当に扱うこと。
- ・ 差別の種類は、非常に幅広い。個人が個人を口頭でからかうものから、社会生活面での様々な制限（施設の利用可否など）、また集団殺戮も、差別の一形態とされる。
- ・ どんな行為が差別にあたるかという基準は、社会・スポーツにおいて、時代と共に大きく変化している。

(2) スポーツにおける差別問題の例

- ・ 観客が、人種、国籍、性別などによって、他の観客を差別する。
- ・ 観客が、人種などによって、アスリートを差別する。
- ・ アスリートやスポーツ団体の役職員が、差別的言動を示す。
- ・ 近年は SNS（次項参照）において差別表現をする事案が増えている。
- ・ スポーツ団体の役職員や、チームの監督といった要職で、ダイバーシティ（多様性）が実現されていない。

(3) ファン、観客への対策

- ・ ネットなどを通じて、差別に関する知識を知らせる。たとえば悪気なく使ったジェスチャーや画像が、異なる文化においては差別的意味を持ちうることなどを、伝えたい。
- ・ 人権や差別をテーマにしたシンポジウムやワークショップの開催。
- ・ 試合会場での禁止行為と違反があった場合の罰則規定を定め、試合会場、チケットの裏面、及びネットなどを通じて、ひろく告知する。

(4) アスリート、役職員への研修

- ・ 差別は、深みと広がり歴史がある、非常に大きな課題。知識を与える研修も必要だが、できれば自ら学ぼうとする意欲を与えたい。
- ・ 多くの人達が一定のルールの下、様々な違いを乗り越えて一緒に活動できること。違いを乗り越えるチカラを、スポーツの持つ本来的価値の一つと理解したい。
- ・ ダイバーシティで、インクルーシブ（包み込む）な社会（組織）のもつ価値に気づかせたい。
- ・ 相談先として人権啓発活動ネットワーク協議会などがある。

参考事例

2014年3月、Jリーグのスタジアム内に、差別的な旗が掲出された。ホームクラブは試合が終わるまで、この旗を降ろさせることができなかった。Jリーグはクラブに、次の試合を無観客でおこなうよう命じた。

◎写真はインターネットから取得



スペインのサッカークラブ、ビジャレアルは、育成年代のアスリートと地域の障害者団体が定期的交流するプログラムを実施している。彼らは、アスリートの人間形成のため、地域の障害者のチカラを借りている、と言う。障害者にもアスリートにも、笑顔があふれている。

https://youtu.be/SGZW_3_GXxc (3分50秒)

6. SNS

(1) SNSとは

- ・ ソーシャル・ネットワーキング・サービスの略。
- ・ 個人間のコミュニケーションを促進する、インターネットを利用したサービスのこと。趣味、職業、居住地域などを同じくする個人同士のコミュニティを容易に構築できる場を提供している。
- ・ 利用者が多いサービスにライン、ツイッター、フェイスブック、インスタグラムなどがある。
- ・ SNS を上手に活用できれば、アスリートやスポーツの価値を、大いに高めることができる。

(2) SNS のリスク

- ・ SNS に投稿した一つの投稿が、瞬時に広範囲に拡散し、そのまま不祥事になることがある。
- ・ 投稿は、元データを削除しても、取り返しが付かない。
- ・ アスリートがクラブやスポンサーとの契約を失った例もある。

(3) 炎上を求める人達がいる

- ・ インターネットで多くのアクセスを集める、それをお金に換えようとする人達がいる。
- ・ そのため、なにか炎上するネタがないか、常に探している。
- ・ アスリートの SNS は、徹底的に狙われている。有名、無名は無関係。

(4) 問題投稿の例

- ・ 他人を侮辱、批判、攻撃してしまっている。
- ・ 政治、宗教、人種など、デリケートな問題に、無神経に踏み込む。
- ・ 自分やチームの機密を漏らしている（怪我、試合出場、移籍など）。
- ・ 機密性、秘匿性の高い情報。
- ・ ありえない投稿。SNS への理解不足、又は油断による。

- (5) アスリートも、役職員も、気をつけたいこと
- ・ お酒のある店での写真を撮る、撮らせる：メンバーに未成年者はいないか。「ファンです、一緒に写真とってください」と言っているその人が、反社会的勢力の関係者でないと、断言できるか。
 - ・ 誰かが、あなたになりすまして、SNS を発信していないか。
 - ・ アカウントを乗っ取られていないか。
 - ・ SNS を開かない方がいいときがある：①就寝直前、②試合直後、特に負けた後、③飲酒時など。
- (6) SNS の研修
- ・ 変化の早い分野であり、研修の講師はネット業界など、専門知識をもつ方に依頼するのが適切。

参考事例

2015 年、当時 24 歳の選手は FC バルセロナ B と契約したわずか 3 時間後に解雇された。

彼の過去の投稿を、ファンがクラブに知らせたため。

そこには「行けマドリード（バルセロナのライバルチーム）」「カタルーニャ人（バルセロナのある地域）のくそやろう」といった表現があった。

北京五輪で 3 つの金メダルを獲得したオーストラリアの水泳選手が 2010 年、ラグビーで自国が南アフリカに勝利したとき、“Suck on the faggots（ざまあみろ、ホモ野郎）”と投稿。

スポンサーが激怒し、契約打ち切り。貸与していた高級車を引き上げた。

大学ラグビー部副主将の 4 年生が 2012 年、お寺でアルバイト中に下半身を露出して接客している写真を投稿。

大学はラグビー部を無期限活動停止とした。

米国の下院議員が 2011 年、自らの局部写真を、写真投稿サイトにアップ。知人にダイレクトメッセージで送るつもりが、一般公開してしまったという。議員本人が、全米向けテレビで謝罪会見。

7. ハラスメント

(1) ハラスメントとは

- ・ いろいろな場面での発言や行動による「嫌がらせ、いじめ」。
- ・ 本人に「嫌がらせ、いじめ」のつもりがなくても、相手を不快にさせてしまう言動。

(2) 今日のハラスメント

- ・ ハラスメントの前に多様な言葉がつくのが今日の状況。たとえばモラル、ジェンダー、アルコール、アカデミック、マタニティなど。
- ・ スポーツ団体としてとくに留意すべきはパワー・ハラスメント(パワハラ)、セクシュアル・ハラスメント(セクハラ)。
- ・ なにがハラスメントに相当するか基準は変化する。社会の要請をすばやく感じ取って、組織全体に行き渡らせることが必要。

(3) パワハラ、セクハラ

パワハラ	セクハラ
地位や人間関係の優位性を背景に、適正な範囲を超えて相手に苦痛を与える、又は組織の環境を悪化させる行為。	相手方の意に反する性的言動によって、その相手に不快感や苦痛を与える行為。

- ・ 大原則は「被害者がハラスメントと感じればそれがハラスメント」。ただし過剰反応も珍しくない
- ・ 同じような言動でも、相手が誰かで感じ方が劇的に異なることも多い。

(4) 関係者すべてに深刻なダメージ

- ・ 被害者は、心身に深刻な不調を負う。競技から離れ、又は退職の原因になる。最悪の場合、自殺にいたる。
- ・ 加害者には、解雇を含む厳しい懲戒処分がくだされる。刑事処分や損害賠償請求を伴うこともある。生涯つづく自責の念を背負う。

- ・ 組織は、貴重な人材を失い、社会からの信頼を甚だしく損なう。職場環境が悪化する。

(5) 対策

- ・ アスリート、指導者、スポーツ団体の役職員を対象に、知識の更新とセルフチェックのための研修を、繰り返し実施したい。
- ・ 気づかずにハラスメントをしてしまう人がいる。その人の言動、また被害を受けている人の言動に気づき、皆で一緒に解決しようとする組織風土を実現する必要がある。
- ・ あえてハラスメント的言動をとる人がいる。それがトップやマネジメントであっても、放置せず対応を取る組織である必要がある。
- ・ 「自分や家族が同じことをされても耐えられるか」という視点を忘れずに。

参考事例

2017年、Jリーグの常務理事が、職場内で複数の職員にセクハラ、パワハラを繰り返していたことが、明らかになった。

常務理事はただちに辞任届を提出し、Jリーグ理事会に受理された。

Jリーグの社会的評判を、著しく傷つけた。

2011年9月、柔道男子のオリンピック元メダリストが、大学柔道部コーチとして合宿遠征中に10代の女子柔道部員に暴行したとして、準強姦罪で逮捕・起訴された。

大学は本人を懲戒解雇処分とし、日本柔道連盟は起訴された段階で指導員資格を停止した。被害者の柔道部員学生は自主退部・退学した。その後、最高裁で懲役5年の実刑判決が確定し、同連盟は会員資格の永久停止（除名）処分を行った。

8. 体罰

(1) 体罰とは

- ・ 父母や教員などが、子供や生徒などの相手に対し、教育的な名目をもって、肉体的な苦痛を与える罰を加えること。
- ・ 具体的には、強く叩く、殴る、蹴る、投げるなど直接的暴力、長時間にわたる正座や起立など苦痛を与える行為、また暴言や行き過ぎた指導も、体罰にあたる。

(2) 文部科学省通知（平成 25 年 3 月 13 日）より

- ・ 体罰は、学校教育法第 11 条において禁止されており、校長及び教員（以下「教員等」という。）は、児童生徒への指導に当たり、いかなる場合も体罰を行ってはならない。
- ・ 体罰は、違法行為であるのみならず、児童生徒の心身に深刻な悪影響を与え、教員等及び学校への信頼を失墜させる行為である。
- ・ 体罰により正常な倫理観を養うことはできず、むしろ児童生徒に力による解決への志向を助長させ、いじめや暴力行為などの連鎖を生む恐れがある。
- ・ もとより教員等は 指導に当たり、児童生徒一人一人をよく理解し、適切な信頼関係を築くことが重要であり、このために日頃から自らの指導の在り方を見直し、指導力の向上に取り組むことが必要である。
- ・ 懲戒が必要と認める状況においても、決して体罰によることなく、児童生徒の規範意識や社会性の育成を図るよう、適切に懲戒を行い、粘り強く指導することが必要である。

(3) それでも体罰を肯定する指導者

- ・ プロ野球選手及び東京六大学の野球部員 550 人へのアンケートで、83%が体罰は必要と回答（2009 年、桑田真澄氏）。
- ・ 「あのとき殴られたおかげで、今の自分がある」という思いがあるなど。
- ・ 人それぞれの思い、指導論は、尊重されるべき。しかしながら、法律及び社会の要請に応える観点にたてば、体罰を伴う指導は、もはやありえない。

(4) 本質を問われている

- ・ トップから草の根まで、体罰のない指導こそがスポーツ本来の目的にかなう、と確信する指導者及び保護者を増やしていくことが、体罰対策の基軸。
- ・ 次代を育む指導者の質と量が、そのスポーツの将来を決する。ゆえに指導者のあり方論は、スポーツ団体の本質そのもの。

(5) 対策

- ・ 体罰の通報相談窓口を設けるスポーツ団体が増えている。事実確認を含めた対応業務の負荷は小さくないが、体罰対策として有効。

(6) 暴力行為

- ・ 体罰は、暴力行為の一種であるところ、暴力行為それ自体、許される行為でないことは当然である。昨今、指導者から競技者に対する暴力行為（体罰を含む）、競技者同士の暴力行為、及び、競技者の第三者に対する暴力行為が多く発生してしまっている。体罰に限らず、いかなる暴力行為も許容されないということを再認識する必要がある。

参考事例

2012年12月、高等学校のバスケットボール部主将の生徒が、顧問の教諭から体罰を受けた翌日に自殺。顧問による体罰が日常的だったことが明らかになり、大阪市教委は翌春の同校の体育科とスポーツ健康科学科の入試をとりやめた。

教諭は懲戒免職。傷害と暴行の罪で起訴され、懲役1年、執行猶予3年の有罪判決を受けた（大阪地裁）。

2013年1月、女子柔道の日本代表選手ら15人が、代表監督やコーチ陣による暴力やパワハラをJOCに告発したことが明らかになった。

代表監督は辞任。国際柔道連盟はこの一件を非難する声明を出した。JOCは全柔連に対して13項目の改善勧告を求め、改善策の達成状況の報告を義務付けた。その後全日本柔道連盟は「改革提言具体化検討プロジェクト」を設置、「暴力行為根絶宣言」を表明した。同連盟の理事・監事は総辞職し、新体制が発足するに至った。

2013年12月、体操の選手がコーチから暴行を受けたとして、JOCの通報制度を通じて訴えてた。体操クラブのコーチが傷害容疑で書類送検された。

日本体操協会は同コーチを無期限の登録抹消、別のコーチも暴力行為を黙認したとして、1年間の資格停止処分とした。

9. 交通違反・事故

(1) 飲酒運転

- ・ 飲酒運転は、数多くの悲惨な死亡事故を引き起こしている。凶悪犯罪に相当する、という認識にたつ。
- ・ 飲酒運転への社会の視線が厳しいことを、アスリート、指導者、及び役員に徹底したい。いわゆる車社会で暮らす場合、とくに注意が必要。
- ・ 飲酒運転による違反や事故は凶悪犯罪に相当することを伝える。

(2) 無免許運転

- ・ 免許証の更新忘れもしばしば発生する。本人が気づかぬうちに無免許運転をしてしまうことにつながる。
- ・ 外国人の場合、有効な免許を保有しているか、しっかり確認する。

(3) 自らの運動神経を過信しない

(4) 事故に向き合う

- ・ 自動車運転時の事故は、誰にでも起こりうる。事故から逃げ、隠蔽しようとする態度は、最悪の結果を招く。
- ・ 事故を起こしてしまっても、冷静に堂々と向き合うよう指導しておきたい。
- ・ 事故を起こしてしまったら、車を止めて、降りること。次いで自分と相手の安全を確保し、必ず警察に連絡する。物損事故であっても、警察に連絡する。
- ・ チーム及びスポーツ団体にも連絡するよう、普段から取り決めておく。連絡を受けて、事故対応をサポートする。

参考事例

2006年8月、福岡市東区海の中道大橋で、会社員の運転する乗用車が飲酒運転をしていた当時福岡市職員の乗用車に追突され、博多湾に転落。会社員の車に同乗していた3人の子供（当時4歳、3歳、1歳）が死亡した。

きわめて大きな社会的反響を呼び、福岡市長が公に陳謝し、市長を含む幹部の給料を一部自主返納し、加害者を懲戒免職した。加害者に懲役20年の判決がくだった。

2017年4月、深夜2時。Jリーグクラブに所属する23歳のプロサッカー選手が、乗用車で道路脇の街路樹に激突した。飲食中に店を出て、現金を引き出すためにコンビニに向かおうとしたという。4日後、クラブは同選手を解雇した。

10. お金の管理、納税

(1) お金の管理・納税

- ・ アスリートや役職員の私生活の乱れが、不祥事の原因になることがある。お金、異性との交遊、飲酒は、代表的な三要因といえる。
- ・ 一時に高額収入を得る可能性があるアスリートに、予め金銭管理や納税の基礎知識を与えておく必要がある。

(2) 納税

- ・ 確定申告から納税まで、一連の義務をきちんと果たさないと、追徴課税を受けることがある。また刑事罰に問われることがある。
- ・ 第三者から違法な手続きを指南されて知らずに従った場合でも、納税者本人が罪に問われる。
- ・ 地方税は、収入を得た翌年の6月頃、個人事業税は8月以降に支払い時期がくる点に留意。

(3) 不正受給

- ・ 競技団体やアスリートが、国や関連機関からの強化費などの受給において、虚偽申請などの不正があった場合、社会から厳しい批判を浴び、競技のブランドイメージが失墜する。

(4) アスリートや役職員の困窮

- ・ お金困って万引き、窃盗、詐欺など犯罪行為にはしるアスリートは珍しくない。競技団体の資金を、役職員が横領、持ち逃げする例も多い。
- ・ 高額収入のあるアスリートでも、金銭管理が甘ければ、自己破産への道は思いの外短い。
- ・ 2009年に米国のスポーツ・イラストレーテッド誌に掲載された記事によると、最も報酬に恵まれているフットボール・リーグ(NFL)選手の78%が、引退から2年以内に破産または財政的に厳しい状況に陥っている。

(5) 対策

- ・ 集合研修などにおいて、注意喚起するのは、有効。
- ・ 組織において、メンバーが互いの生活態度を気に掛けている、といった風土を醸成。
- ・ 組織内のお金の扱いについては、内部統制を効かせることで、逸脱を防ぐ。

参考事例

プロ野球の選手やコーチが、納税の相談をしていた経営コンサルタント会社から違法な手口の指南をうけ、数百万円の脱税をしていた。10人以上が有罪判決を受け、19人がコミッショナー処分を受けた（出場停止3～8週間。制裁金50～400万円）。1997～1998年にかけて世間を騒がせた。

陸上男子のトップ選手が、日本陸上競技連盟の強化費約30万円を不正に申請していたことが2018年2月、明らかになった。

選手は病院への経路を偽り、また受診の事実自体も偽っていた。

協会は選手を、6ヶ月の資格停止処分にした。

付録：参考資料一覧

『違法な経営はおやめなさい』（久保利 英明、東洋経済新報社、2003 年）
久保利英明、2017 年 11 月 20 日 日経新聞朝刊「私見卓見」
『それでも企業不祥事が起こる理由』（國廣 正、日本経済新聞出版社、2010 年）
『J リーグ・コンプライアンス研修～社会からレッドカードを突きつけられないために～』（千田 直人、2013 年、研修資料）
『本気のコンプライアンス&リスク・マネジメントの実践』（芝 昭彦、J リーグ・インテグリティ・セミナー2017、講演資料）、 http://shibamlo.com/profile/ （芝氏のプロフィール）
『インテグリティと大学教育』（岡部 光明） http://www.okabem.com/essay/integrity.pdf
スポーツ庁、スポーツに関する活動が公正かつ適切に実施されるようにするため 必要な業務 https://www.jpnsport.go.jp/corp/gyoumu/tabid/516/Default.aspx
『スポーツ・インテグリティの保護について』（スポーツ審議会スポーツ基本計画 部会（第6回）配付資料3） http://www.mext.go.jp/sports/b_menu/shingi/001_index/bunkabukai/shiryo/_icsFiles/afieldfile/2016/10/25/1378466_003_1.pdf
「内部統制に関するチェックリスト」「内部統制システムに係る監査のチェック リスト（事例集）」公益社団法人 日本監査役協会 http://www.kansa.or.jp/support/library/misc/post-106.html http://www.kansa.or.jp/support/el009_131218_5a.pdf
J-SOX 全社統制のチェックリスト例 http://www.addval.jp/image/A3B1A3B1A1A1A3CAA1DDA3D3A3CFA3D8C6E2C9F4B4C6BABA1A7A5C1A5A7ASC3A5AFA5EAA5B9A5C8A1BFC1B4BCD2C5FDC0A9.pdf

『クライシスマネジメントー企業危機といかに闘うか』スティーブン フィンク (著), 近藤 純夫 (翻訳)、1986 年、リュウセクション)
“Organizing for Learning: Strategies for Knowledge Creation and Enduring Change”, Daniel H. Kim, 2001, Pegasus Communications
(公財) 日本アンチ・ドーピング機構「アスリート・サイト」 http://www.realchampion.jp/
厚生労働省、薬物乱用防止読本 http://www.mhlw.go.jp/bunya/iyakuhin/dl/dame_kenkou31.pdf http://www.mhlw.go.jp/bunya/iyakuhin/yakubuturanyou/dl/pamphlet_01a.pdf
東京人権啓発企業連絡会 https://www.jinken-net.com/gozonji/knowledge/0202.html
文部科学省「体罰の禁止及び児童生徒理解に基づく指導の徹底について（通知）」 http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/seitoshidou/1331907.htm
(公財) 日本バレーボール協会のくコンプライアンス宣言> https://www.jva.or.jp/jva/compliance.html
(公財) 日本サッカー協会の関連諸規定 http://www.jfa.jp/documents/#1
【ちよや】内部統制、組織風土、コンプライアンス等、本書の内容全般について多くを参照した。 http://www.chiyeya.com/ （公式サイト）
プリンシプル・コンサルティング(株) アスリート向けコンプライアンス研修に関する豊富な経験を参照した。 http://www.principleconsulting.co.jp/

スポーツ団体のための
コンプライアンス・ハンドブック 2018

平成 29 年度スポーツ庁
スポーツ界のコンプライアンス強化事業
スポーツ団体におけるコンプライアンス教育

2018 年 3 月発行
編集：公益社団法人日本プロサッカーリーグ

