

2024.1.12

地域スポーツ団体のための危機管理セミナー

これからの地域スポーツに必要な考え方、
リスクマネジメント・クライシスマネジメント

MS&AD インターリスク総研株式会社

MS&AD INSURANCE GROUP

リスクマネジメント第一部
リスクエンジニアリング第2グループ長

本間 基照

motomitsu.honma@ms-ad-hd.com

03-5296-8947

関西大学社会安全学部 非常勤講師
(公財)日本体育施設協会公共施設研究所 専門員
(公社)全国公立文化施設協会 コーディネーター



リスクマネジメントの基本

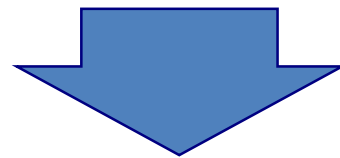
巨大化・多様化・複雑化するリスク

- スポーツ活動中の事故
 - ハラスメント
 - 自然災害
 - 個人情報漏洩
 - 会計不正
 - 地域トラブル
 - SNSへの不適切な投稿
 - 指導者不足
 - メンタルヘルス
 - 収入減少



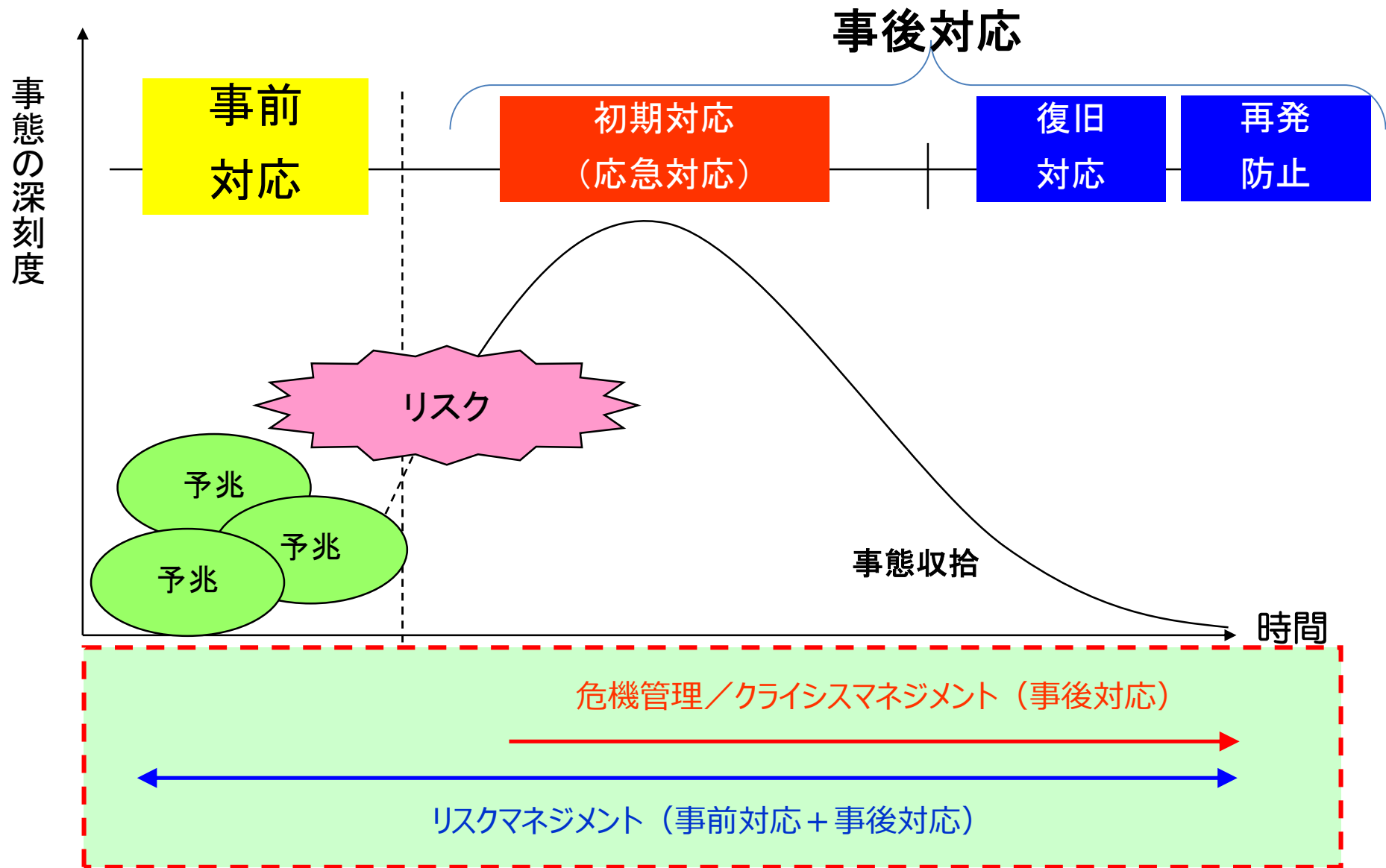
昨今のリスクの特徴

- 👉 利害関係者が多岐にわたる
- ✌️ 圧倒的なスピードで広がる
- 👉 新たなリスクの顕在化が多い

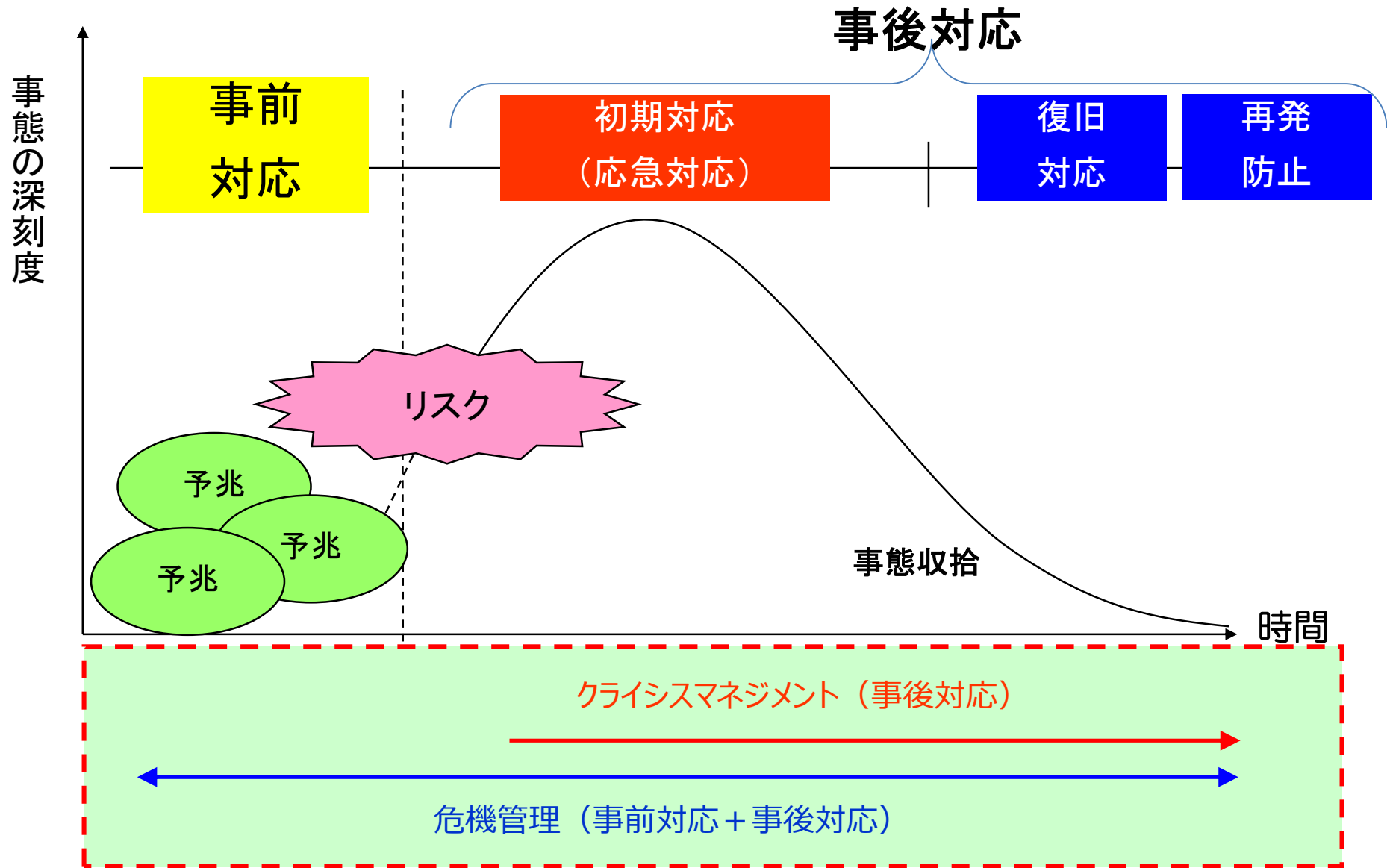


- ★ 事前の対応策を準備することの重要性
- ★ リスク顕在化初期における適切な行動の重要性

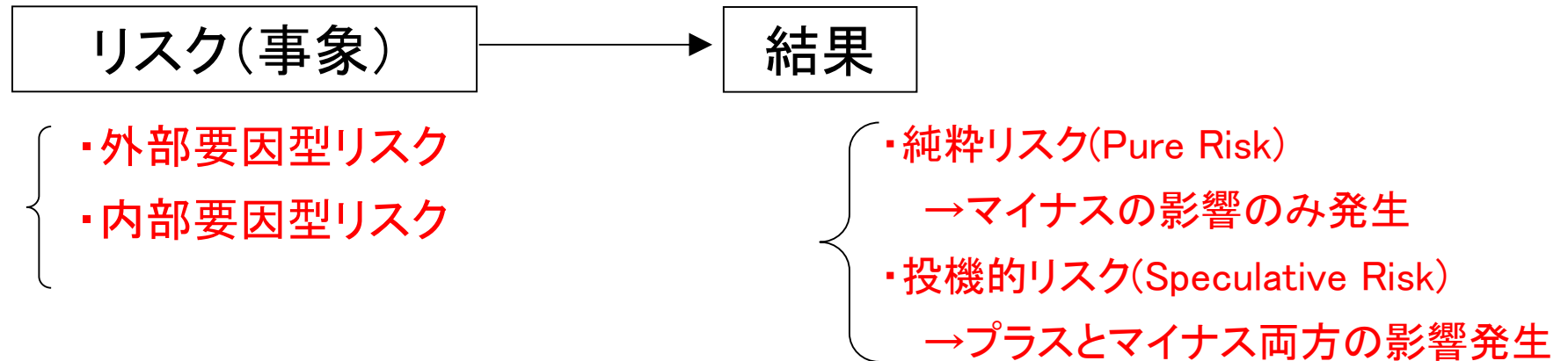
リスクマネジメントと危機管理(本来の定義)



リスクマネジメントと危機管理(慣例的な表現=自治体等が多い)



リスクとは？



● 外部要因型リスク

突発的に発生した事件・事故・災害により危機が発生するケース
(生じた事象そのものに危機となるに十分な要素をもっているもの)

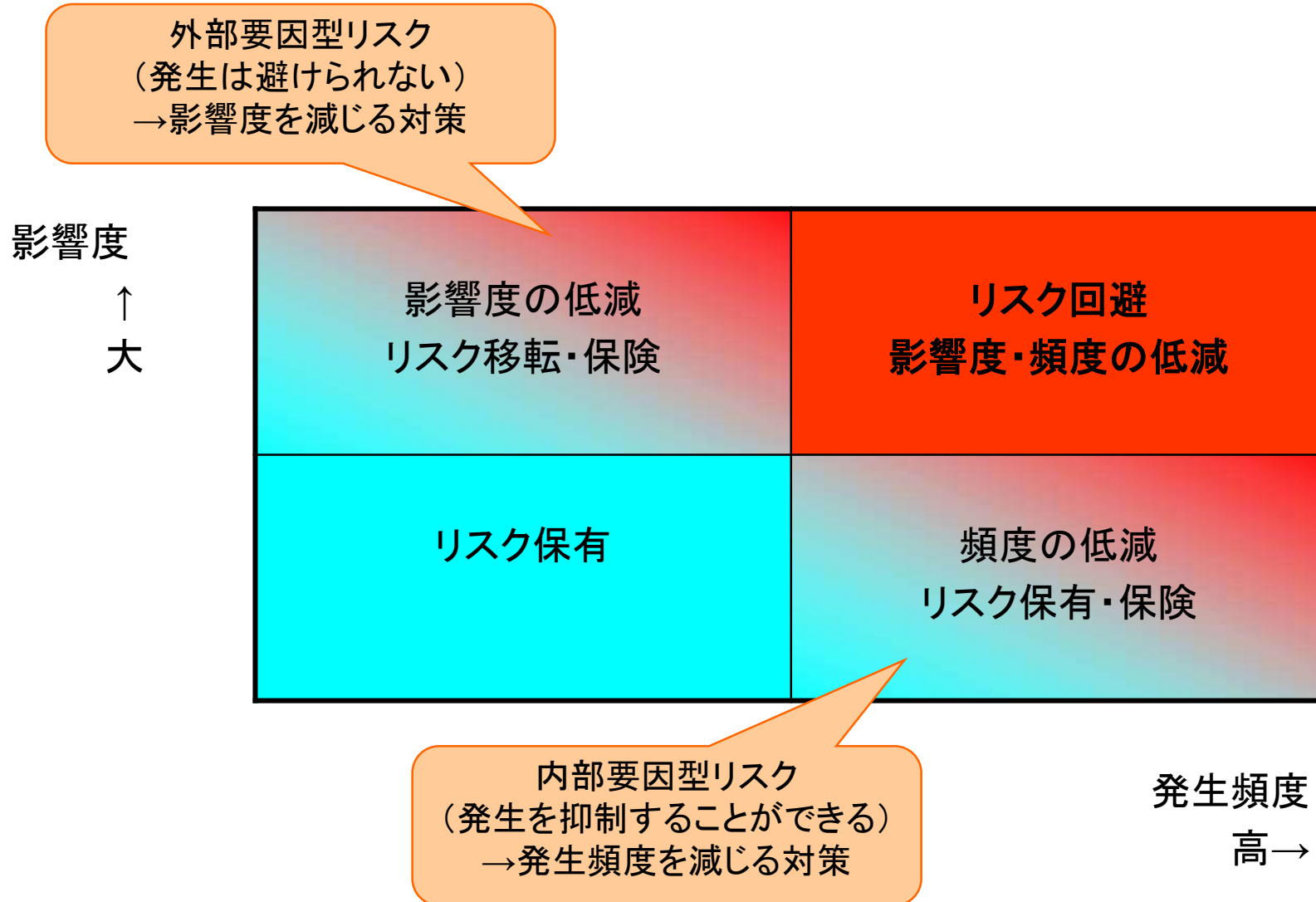
例) 自然災害(地震、台風、水害、火山の噴火) 等

● 内部要因型リスク

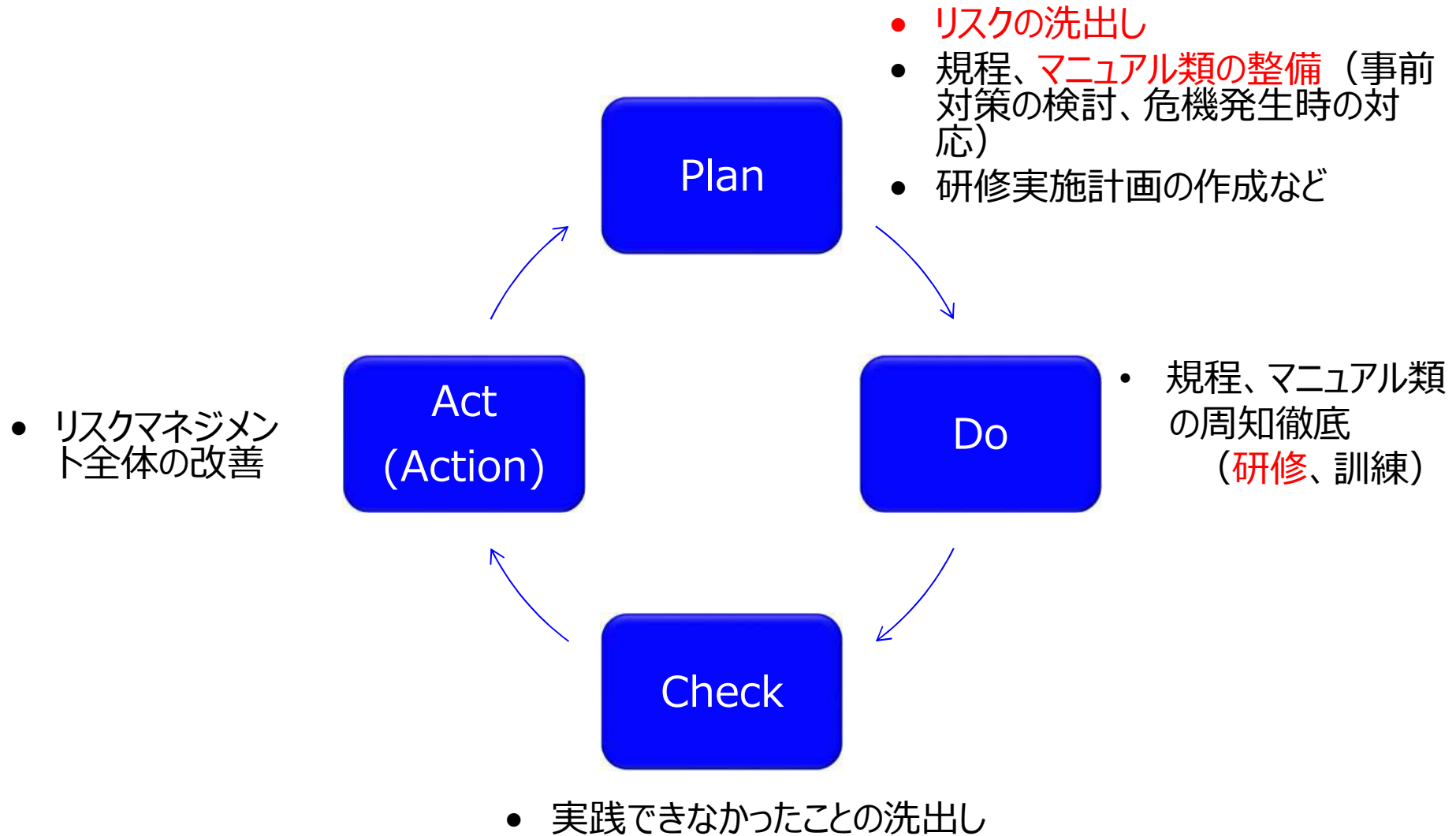
組織内部での対応に不備があり、危機へと発展するケース

例) 情報漏えい、事務ミス、犯罪行為 等

リスクとは？

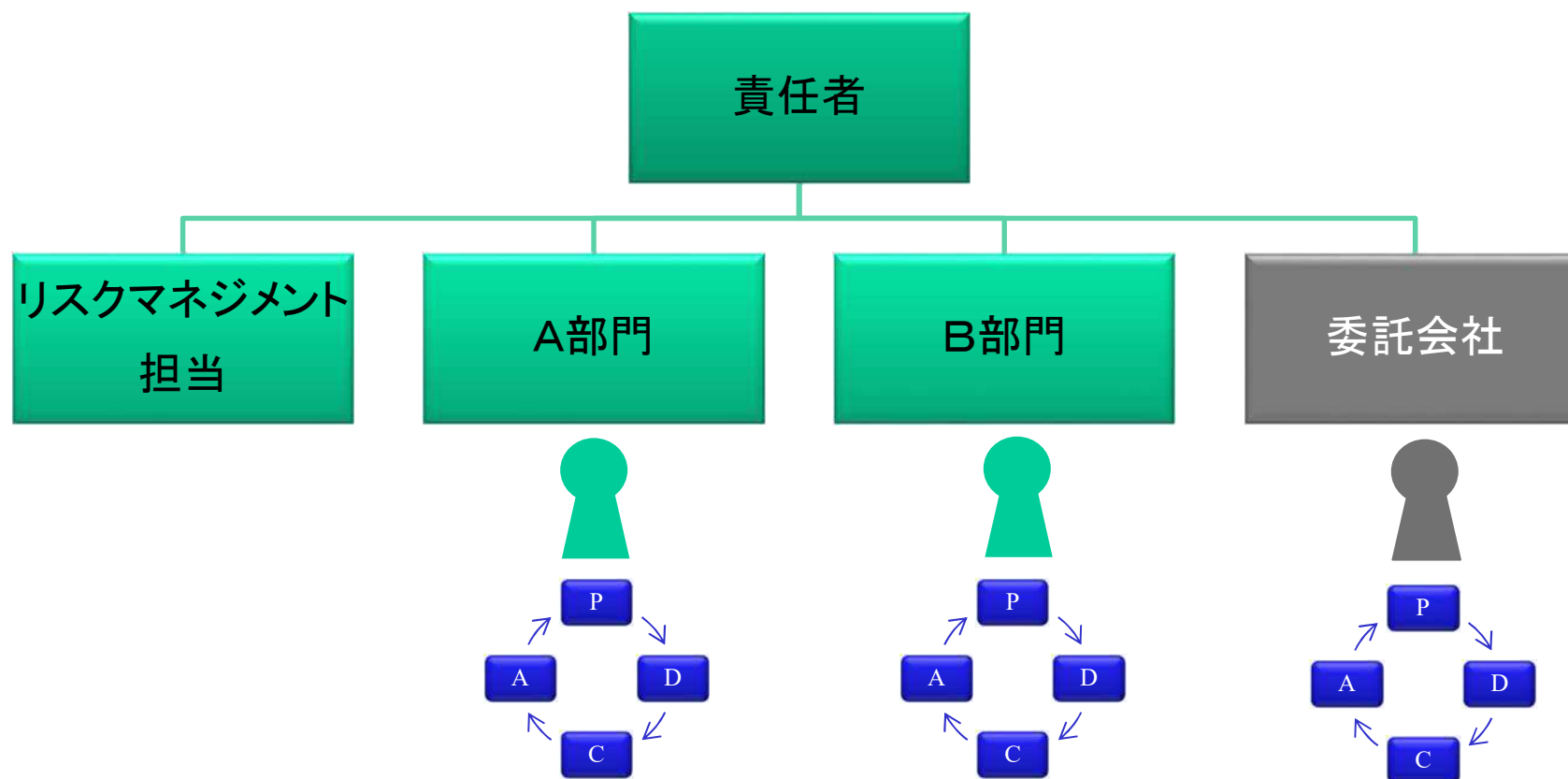


リスクマネジメントの基本

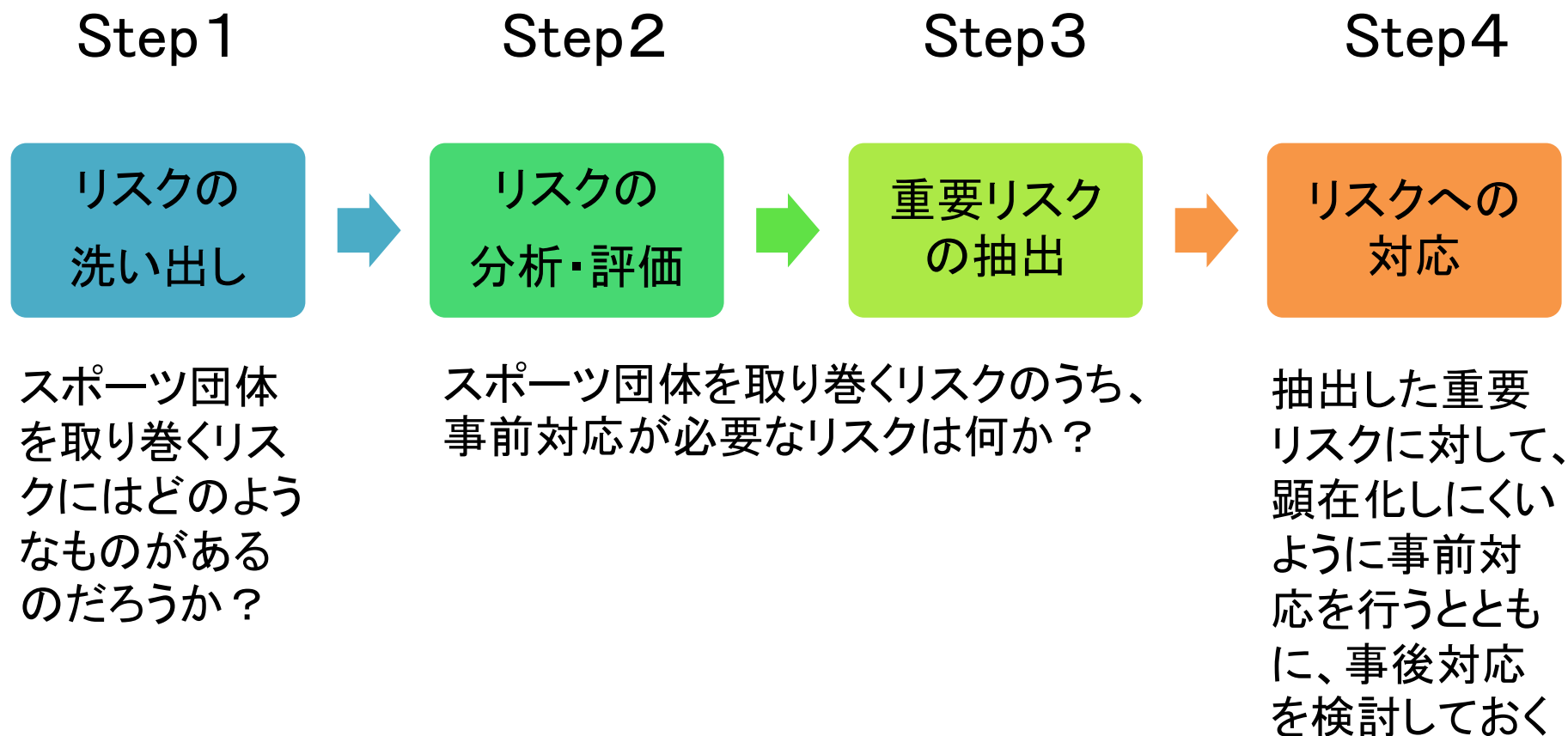


リスクマネジメントの基本

管理運営の責任者主導で行うこと



リスクマネジメントの進め方



Step1 リスクの洗出し①

| | リスク分類 | リスクイベント |
|----|---------|------------------------------|
| 1 | 取引・法的問題 | 予定価格が漏洩すること |
| 2 | 取引・法的問題 | 団体名を無断で使用され、商取引が行なわれること |
| 3 | 取引・法的問題 | 無関係の業者が選手に連絡を取り、名簿を作成されること |
| 4 | 取引・法的問題 | 著作権・肖像権を侵害(文献の無断複写、無断転用)すること |
| 5 | 取引・法的問題 | 著作権・肖像権を侵害されること |
| 6 | 社会・経済 | 観客の減少 |
| 7 | 社会・経済 | 金利の変動による資金の増減 |
| 8 | 社会・経済 | 為替の変動による資金の増減 |
| 9 | 社会・経済 | 財政の変動による団体の財務力低下 |
| 10 | 社会・経済 | 外部圧力団体による団体への批判 |
| 11 | 社会・経済 | 団体に対する誹謗・中傷・悪評の流布 |
| 12 | 社会・経済 | スタッフ、選手の営利誘拐 |
| 13 | 社会・経済 | 地域への迷惑行為(騒音、照明等) |
| 14 | 地震・津波 | 東海・東南海・南海地震 |
| 15 | 風水雪害 | 台風、豪雨、洪水、竜巻、土砂災害、大雪 |
| 16 | 異常気象 | 猛暑、長雨、冷夏、少雨(渇水) |
| 17 | 噴火 | 三宅島、桜島溶岩流・火砕流、秋田駒ヶ岳噴火 |
| 18 | 自然現象 | 落雷 |

Step1 リスクの洗出し②

| | リスク分類 | リスクイベント |
|----|-------|---------------------------|
| 19 | 政治 | 戦争、革命、暴動による団体への影響 |
| 20 | 政治 | テロによる団体運営への影響 |
| 21 | 政治 | 立法、法令改正による団体運営への影響 |
| 22 | 政治 | 税制変更による団体の資金計画への影響 |
| 23 | 政治 | 献金の強要 |
| 24 | 技術 | ライフライン(電力、ガス、水道等)の機能停止、阻害 |
| 25 | 技術 | 通信等の機能停止、阻害 |

Step1 リスクの洗出し③

| | リスク分類 | リスクイベント |
|----|---------|-------------------------------|
| 26 | 経営・内部統制 | 重要情報(犯罪、事件・事故等)の隠蔽(重要情報非開示) |
| 27 | 経営・内部統制 | 書類の虚偽記載(意図する、意図せざる) |
| 28 | 経営・内部統制 | 団体発行の案内等が事実と著しく異なること |
| 29 | 経営・内部統制 | 他団体の保有する知的財産権を侵害すること |
| 30 | 経営・内部統制 | 団体の保有する知的財産権を侵害されること |
| 31 | 経営・内部統制 | 印章の不正使用で、不正経理が行なわれること |
| 32 | 経営・内部統制 | 社員が詐欺、横領を行うこと |
| 33 | 経営・内部統制 | 無許可で競技場を工事すること |
| 34 | 経営・内部統制 | 選手の行動に対して、スポンサー等により損害賠償請求を受ける |
| 35 | 経営・内部統制 | 外国人の手続きの不備(書類不備)、不法残留、失踪 |
| 36 | 経営・内部統制 | 入団基準の運用ミス |
| 37 | 経営・内部統制 | 入団情報の誤発表、早期発表 |
| 38 | 経営・内部統制 | 入団合格者に対する規格外の不合格判定 |
| 39 | 経営・内部統制 | 入団しない選手の費用の返還 |
| 40 | 経営・内部統制 | 英文サイトの誤記載(スペルミス、句点ミス等) |
| 41 | 経営・内部統制 | 公式サイトが特定のブラウザでしか閲覧対応していないこと |
| 42 | 経営・内部統制 | 団体運営に対する満足度が低下すること |
| 43 | 経営・内部統制 | 広報対応の失敗で当該者や社会から不評を買うこと |

Step1 リスクの洗出し④

| | リスク分類 | リスクイベント |
|----|----------|--------------------------|
| 44 | 財務 | 交付金・補助金・寄付金が減少すること |
| 45 | 財務 | 臨時出費により財政難が生じること |
| 46 | 情報セキュリティ | HP内容の改竄 |
| 47 | 情報セキュリティ | サーバにアクセスができなくなる(サーバのダウン) |
| 48 | 情報セキュリティ | サーバーへの不正侵入 |
| 49 | 情報セキュリティ | サーバにフィッシングサイトを設置される |
| 50 | 情報セキュリティ | 情報漏えい(機密情報、個人情報等) |
| 51 | 情報セキュリティ | 選手の専用ページに他者がアクセス可能となること |
| 52 | 情報セキュリティ | PCがコンピュータウイルスに感染する |
| 53 | 情報セキュリティ | データの消失 |
| 54 | 環境 | 騒音(練習、選手の騒じょう) |
| 55 | 環境 | 不法投棄 |
| 56 | 環境 | 施設周辺に異臭が発生する |

Step1 リスクの洗出し⑤

| | リスク分類 | リスクイベント |
|----|-------|-------------------------------|
| 57 | 雇用 | 懲戒処分の適用に一貫性がないこと |
| 58 | 雇用 | 社員・コーチ員の過不足 |
| 59 | 雇用 | 選出の意欲低下 |
| 60 | 雇用 | ハラスメント(いじめ、体罰等) |
| 61 | 雇用 | 社員、選手の高齢化 |
| 62 | 雇用 | 社員、選手、一般人での恋愛のもつれ |
| 63 | 雇用 | 週刊誌等への社員、コーチ、選手に対するスキャンダル記事掲載 |
| 64 | 雇用 | 社員、コーチ、選手に対する新興宗教等からの執拗な勧誘 |
| 65 | 雇用 | 社員、コーチ、選手の事件(強盗、殺人、詐欺等) |
| 66 | 雇用 | 社員、コーチ、選手の事故(交通事故等) |
| 67 | 雇用 | 社員、コーチ、選手の行方不明 |
| 68 | 雇用 | 週刊誌等への社員、コーチ、選手に対するスキャンダル記事掲載 |
| 69 | 雇用 | 社員、コーチ、選手の飲酒運転 |
| 70 | 雇用 | 社員、コーチ、選手の不適切な内容のSNS投稿 |
| 71 | 雇用 | 社員、コーチ、選手の大麻等の所持 |
| 72 | 雇用 | 未成年者(選手)の飲酒、喫煙 |

Step1 リスクの洗出し⑥

| | リスク分類 | リスクイベント |
|----|--------|-----------------------------|
| 73 | 労働安全衛生 | 社員、コーチ、選手の自殺 |
| 74 | 労働安全衛生 | 社員、コーチ、選手のメンタルヘルス障害 |
| 75 | 労働安全衛生 | 社員、コーチ、選手の人権侵害 |
| 76 | 労働安全衛生 | 社員、コーチ、選手の雇用差別 |
| 77 | 労働安全衛生 | 社員、コーチ、選手の施設起因のケガ(練習中、試合中) |
| 78 | 労働安全衛生 | 社員、コーチ、選手の既往症起因の発症(練習中、試合中) |
| 79 | 労働安全衛生 | 社員、コーチ、選手の食中毒 |
| 80 | 労働安全衛生 | 社員、コーチ、選手の感染症 |
| 81 | 施設・設備 | 施設内での不審物騒ぎ |
| 82 | 施設・設備 | 施設内への不審者侵入 |
| 83 | 施設・設備 | 施設内での盗難事件(PC、現金等) |
| 84 | 施設・設備 | 電氣的・機械的な事故(停電、エレベータ停止・閉じ込め) |
| 85 | 施設・設備 | 施設内での漏水事故 |
| 86 | 施設・設備 | 施設利用者の事故 |
| 87 | 施設・設備 | 管理ミスによる受託物の毀損 |
| 88 | 施設・設備 | 第三者による施設への破壊行為 |

Step2 リスクの分析・評価

Step3 重要リスクの抽出

リスクの種類によって軽重をつけた対応を行うこと

| | 影響度
小 | 影響度
中 | 影響度
大 |
|--------------|-----------|----------------|------------|
| 施設利用
者の事故 | 軽微な
ケガ | 入院
通院 | 死亡
後遺障害 |
| 経済面の
影響 | 軽微な
費用 | 半年分の運
営費に相当 | 純資産に
相当 |

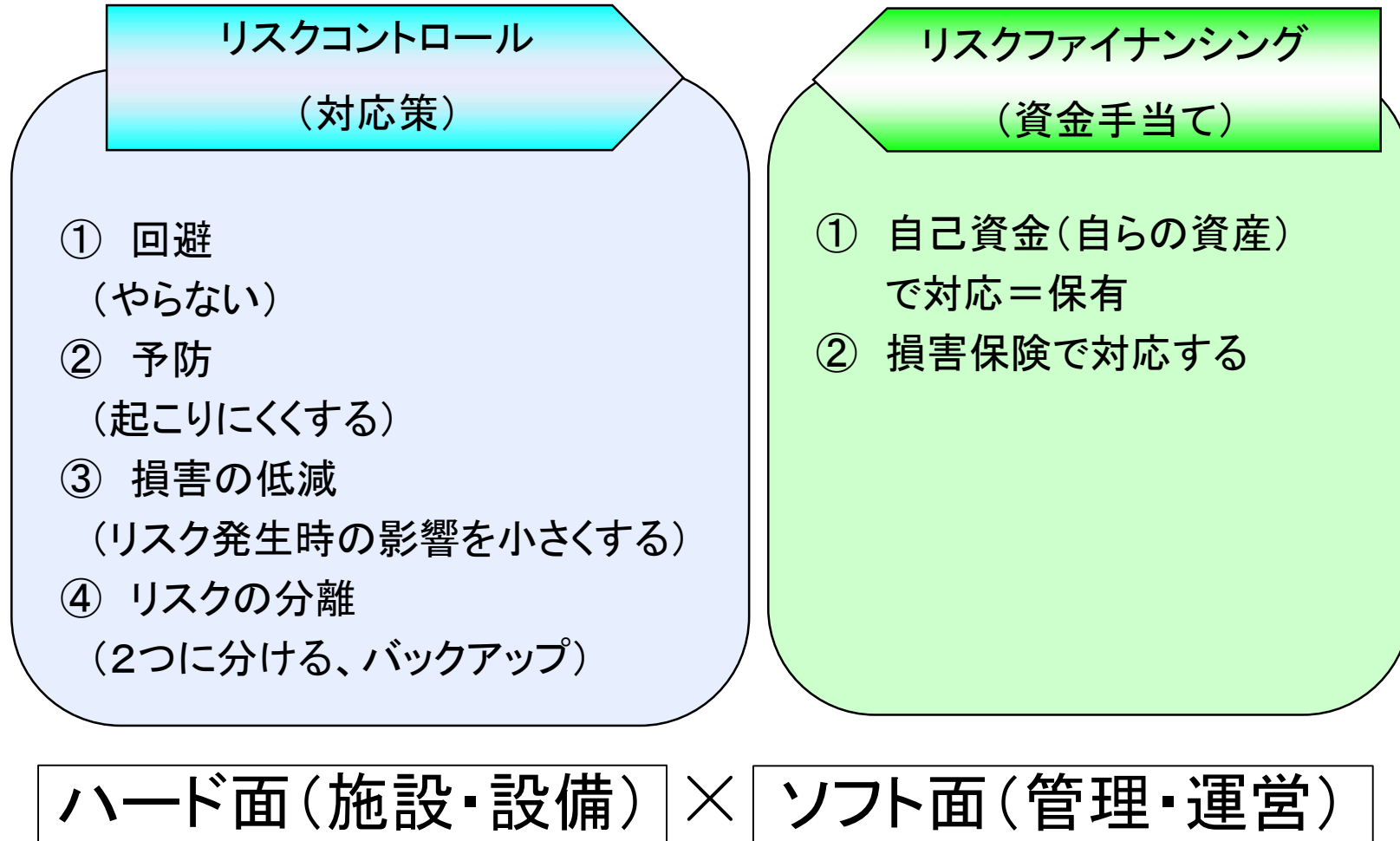
発生時
に対処

発生しないように
対処

【影響度とは】

- ・生命・健康など人的被害(死亡・負傷、健康被害、など)
- ・物的被害(施設・設備被害、など)
- ・経済的被害(経済活動への悪影響、など)
- ・社会的影響(住民の混乱、信用失墜、など)

Step4 リスクへの対応



Step4 リスクへの対応(リスクファイナンス)

損害保険について

・クラブの活動に関する損害保険には、下記の2つがある。

①賠償責任保険

指導者、クラブの法律上の損害賠償責任を補償

②傷害保険

会員がクラブの活動中にケガをした場合を補償

・保険加入時には、必ず「保険金が支払われない場合の内容を理解する」、「保険金額、支払限度額、免責金額の設定を確認する」ことが重要。



法的責任

責任(損害賠償)の範囲

安全配慮義務

- ・予測できる危険を排除する
- ・注意義務を守らせる

法人(指定管理者)



責任(損害賠償)の範囲=管理下

職員



職員

故意・過失

注意義務

- ① 予見義務
- ② 回避義務

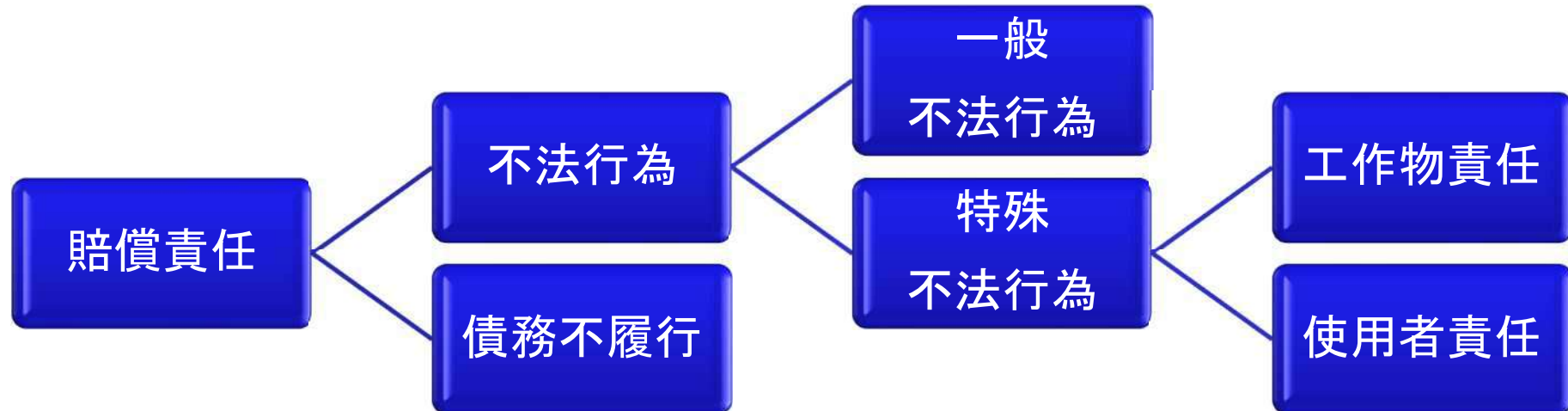
責任の種類

- ① 民事責任
- ② 刑事責任

(法人格を有しない場合) 団体としての組織を備え、多数決の原理が行われ、構成員の変更があったとしても団体が存続し、主要な事項を確定させること⇒権利能力なき社団

責任(損害賠償)の範囲

損害賠償責任を負う可能性のあるリスクを検証する



不法行為

- ・一般不法行為(故意または過失により第三者に損害を与えた場合) ※民法709条
- ・特殊不法行為(明確な故意・過失が無い場合でも賠償責任が問われる)

※工作物責任:民法717条、使用者責任:民法715条

債務不履行(契約の不履行) ※民法415条

(不法行為による損害賠償)民法709条 故意又は過失によって他人の権利又は法律上保護される利益を侵害した者は、これによって生じた損害を賠償する責任を負う。

責任(損害賠償)の範囲

故意または過失

施設の所有者や管理者の故意または過失により事故が起きた場合、民事責任や刑事責任が問われます。

| | |
|----|--|
| 故意 | 自分の行為が他人に損害をおよぼすことを知っていながら、これを行うこと |
| 過失 | <ul style="list-style-type: none">・損害の発生を予測する義務(<u>予見義務</u>)を果たさないこと・予測した損害の発生を回避する義務(<u>回避義務</u>)を怠ること |

「管理者側がきちんと注意していれば、事故は起こらなかったはず」ということ

責任(損害賠償)の範囲

応急手当における法的責任

応急手当(人工呼吸、AEDによる除細動、止血等)を実施することは、たとえ結果が悪かったとしても、そこに悪意や重大な過失がなければ、手当ての施行者が刑事責任を問われたり、損害賠償責任を問われたりすることはない。

(刑法第37条の緊急避難または民法第698条の緊急事務管理に相当するため)



管理者・運営者側には施設利用者や参加者の生命身体を守る義務がある。生命の危険がある場合には可能な限りの応急手当を行うよう努めなければならない。

(民法第697条の管理者の管理義務および民法第700条の管理者の管理継続義務の条項に記述がある)

自らが行うことが可能な応急手当を管理者・運営者側が怠った場合には法的責任を問われることがある。

選手等の安全確保

①施設・用具の管理(整備、配置)

・施設・用具の安全点検

<施設・用具の整備>

破損、危険な突起物の有無の確認

倒れる危険性のあるものの固定

緩み、腐食、水濡れの確認

<施設・用具の配置>

適切な活動人数の考慮

安全を確保した用具の準備

安全な動線の確保(安全な配置)

良好な環境の確保(照明、換気など)

選手等の安全確保

②参加者の健康・身体能力の管理

- ・無理をさせない(健康管理に万全を期す)
 - 睡眠不足
 - 不安定な心理状態
 - 心疾患の有無
- ・軽微な事故でも、家族・保護者に必ず連絡
 - 特に頭のケガに注意(影響が後で出る可能性)
- ・試合、競技を安全に行うためのスキルは十分か
 - 高度なテクニックを要する種目の活動中は特に注意
 - 目を離さない

選手等の安全確保

③気象状況

- ・雷鳴が聞こえたら活動を中止し、屋内へ避難
雷の音が止んでも20分は屋外に出ない
- ・熱中症の予防
夏季以外でも発症の可能性あり
- ・冬季活動時の十分な準備運動
筋肉、心肺に負担をかけない

子どもの行動の特徴

➤ 幼児の特徴

幼児期は非常に好奇心が強い時期であるとともに、**危険の予測と経験が少ない**ゆえに、**大人が予想しない事故に巻き込まれる**ことがある。

例) 窓やベランダから身をのりだして転落する

要因) ・頭部が大きいという幼児の特徴
・先にある結果に気づくことが困難



保護者など周囲の大人が配慮する必要がある
(周囲に危険な物を置かない、危険な場所に近づけない)

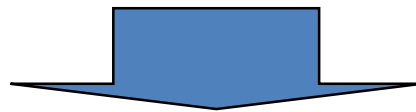
幼児の傷害の原因となる事故
転倒／衝突／転落／誤飲／溺水 など

子どもの行動の特徴

➤ 小学生の特徴

低学年～幼児期の特徴を残しているものの、衝動的な行動は減少して自分の行動とその結果の関係を理解して適切な行動をとることができる
⇒ **自分で考え行動できるようになる**

高学年～うまく問題を解決することができずに精神的に不安定になり、対人暴力や器物損壊を引き起こすこともある
⇒ 場合によっては大きな事故・災害につながる危険性もあり、**周囲の大人による指導・管理が重要になる**



大人による指導を素直に受け止める時期であり、安全教育に適した時期
(直接的な教育だけではなく、大人が安全行動のモデルとなることも大切)

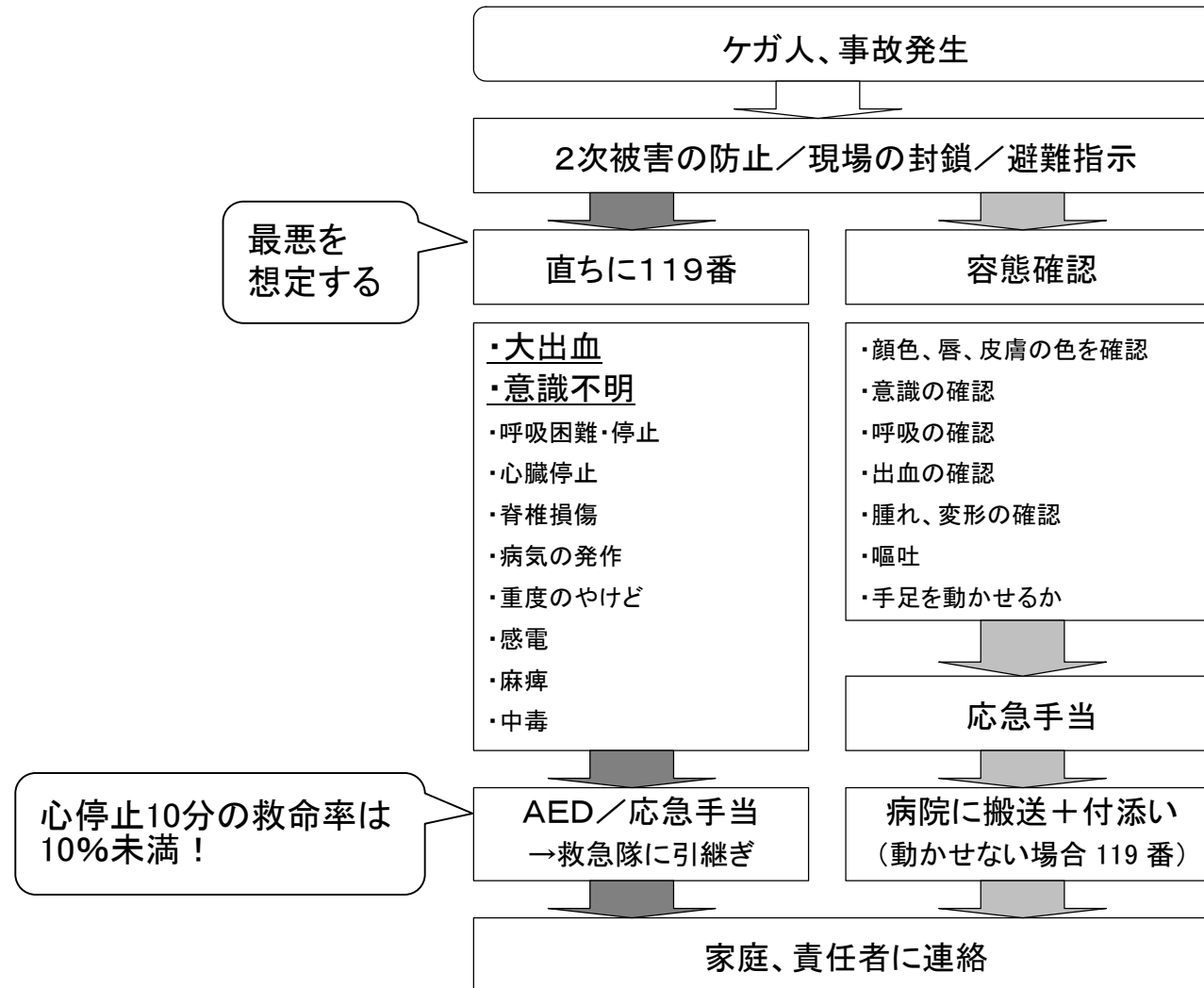
子どもの行動の特徴

よくある事故事例

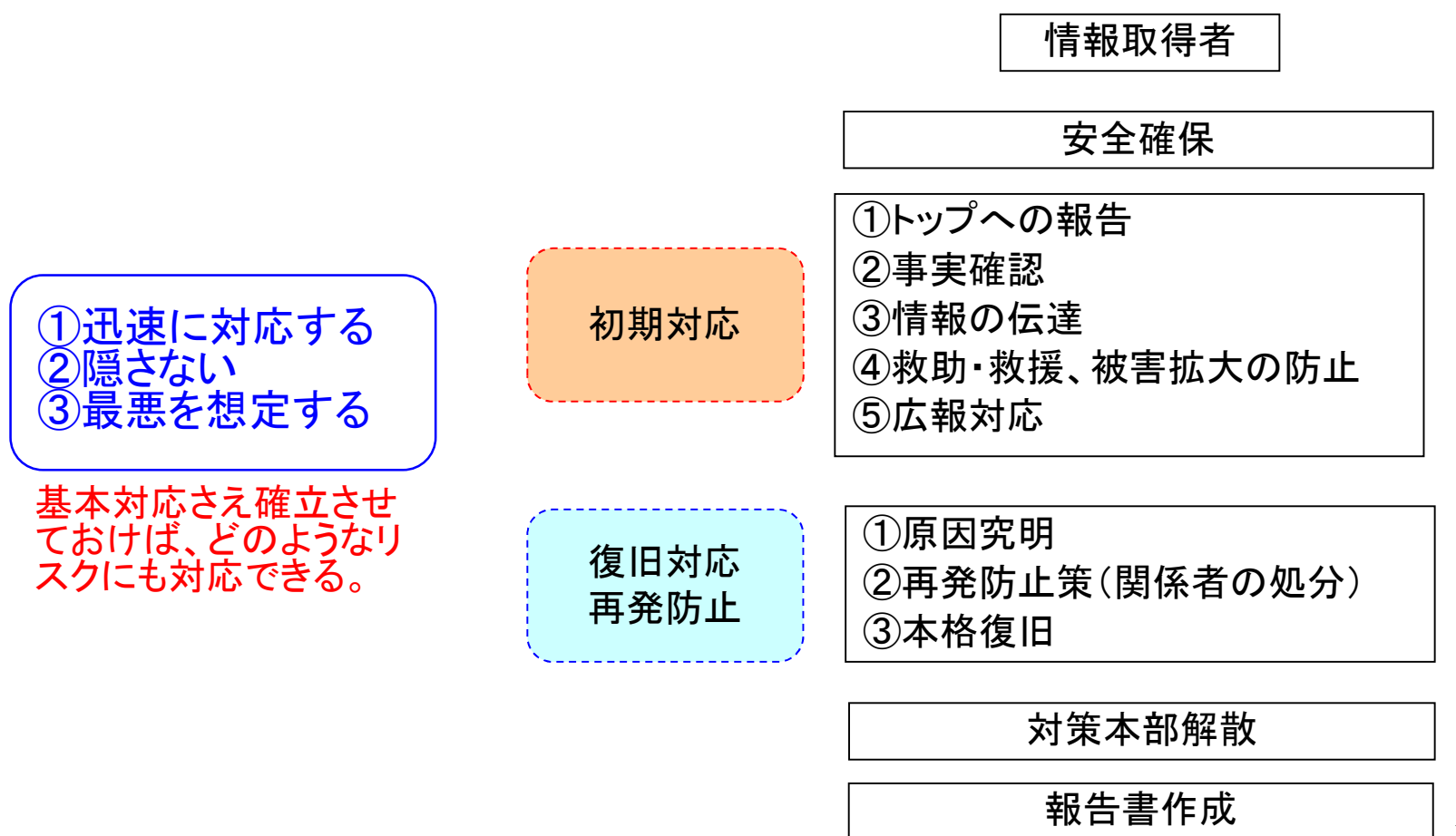
- ・ 体育館で児童がボールを取りに行った際、滑って転び足をけが。
- ・ 児童が遊具のうんていから後ろ向きに落ち、顔を打って骨折。
- ・ 馬飛び遊びをしていた児童が腕から落ちて骨折。
- ・ 児童がおんぶして遊んでいるうちに腕を脱臼。
- ・ 児童が一輪車のバランスを崩し転倒・腕骨折。
- ・ 室内で児童同士がぶつかって口を切る。
- ・ 児童が滑り台の踊り場から転落し腕骨折。
- ・ 追いかけてっこをしていた児童がぶつかり脳震盪、検査入院。
- ・ 遊具の平行棒で遊んでいた児童がひじから落ちて骨折。
- ・ 砂場で遊んでいたところガラスで足を切り大けが。
- ・ 運動場の遊具にかけた縄で誤って首を吊って亡くなる。
- ・ 園児が遊具から顔を下にして転落、大けが。
- ・ 園児が砂場に落下し、骨折した。

事後対応＝危機発生時の基本対応

危機発生時の基本対応(1 ケガ人への対応)



危機発生時の基本対応(2 組織としての対応)



危機発生時の基本対応(2 組織としての対応)

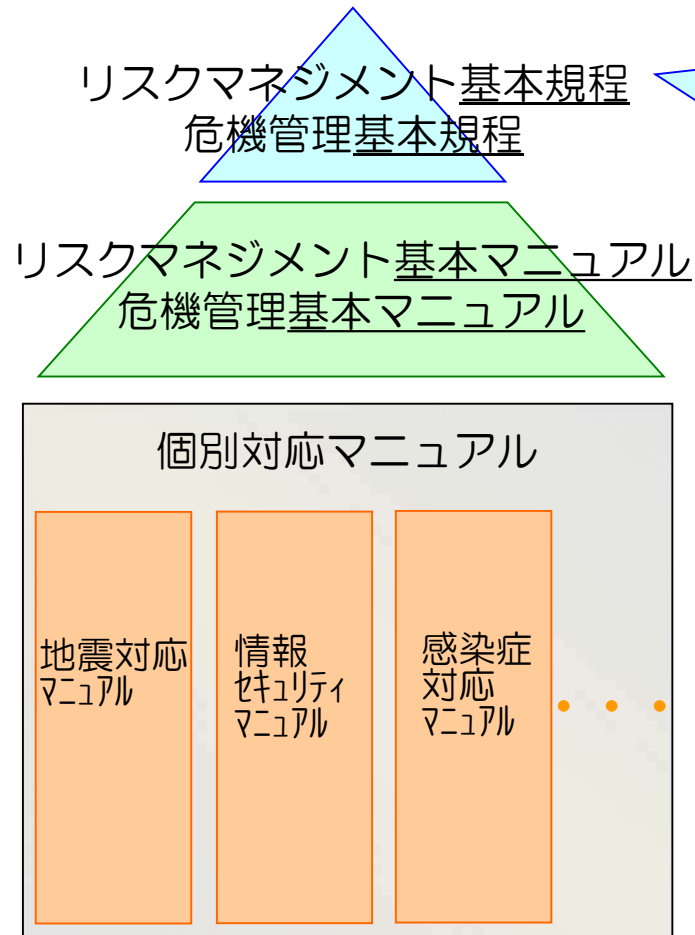
(最悪を想定)

1. トップへの報告、対応組織の設置、職員招集
事象の重大性に応じて、上長に報告する
必要に応じて職員招集、本部設置する
2. 事実確認(情報源の確保)
情報の収集＝情報源を確保し、情報を取得する
※スピード、情報の真偽(正確性)を意識する
3. 情報の伝達(関係先に伝達)
取得した情報を必要な関係者に伝達する
※保護者、利用者、自治体等と連携・調整する
4. 救助、救援、被害拡大の防止
被害者への支援、二次災害の防止(活動の停止)を行う
5. 業務継続の対応
通常業務も忘れずに対応する
6. 広報対応
マスコミ、組織内への広報を行う ※事実は隠さない

事前対応＝マニュアルの作成、周知徹底(研修)

文書体系の構築

文書体系の構築（例）



第1条：目的・理念
第2条：用語の定義
第3条：想定する・対象とする危機事象
第4条：平常時の対応：危機管理委員会設置、任務、構成、権限
第5条：緊急時の対応体制：危機対策本部の設置
第6条：教育・研修等

- 組織体制の構築（危機管理委員会の設置、役割、業務）
- 社員・職員の行動基準
- 情報の連絡体制
- 社員・職員の心構え
- 時系列対応
 - 事前対応 危機管理委員会設置、啓発
 - 緊急対応 危機対策本部設置、情報収集、情報伝達、救助・救護、避難、二次被害の防止、広報対応
 - 復旧対応 安全確認、復旧、再発防止策

マニュアルの作成

| 基本骨子 | | 個別対応マニュアル | | |
|-----------|------------------|--|-------------------------------------|--|
| | | 地震 | 情報セキュリティ | 感染症 |
| 目的・理念 | 職員は人命優先に、迅速に対応する | | | |
| 対象とする危機事象 | ・危機レベル毎に対応体制を決定 | | ・震度5弱以上の場合、対策本部を設置
・震度4以上は状況確認のみ | ・新型インフルエンザ発生の場合、対策本部を設置 |
| 平常時 | 事前対策 | ・年に2回、委員会を開催
・リスク特定、マニュアル見直しを実施 | ・危険箇所の把握、修繕
・訓練の実施 | ・教育研修の実施
・マスク、消毒液の購入 |
| 緊急時 | 応急対策 | ①トップへの報告
②事実確認
③情報の伝達
④救助、救援、被害拡大の防止
⑤広報対応 | ①、②、③、④避難所開設、備蓄品の確保、初期消火、重要情報の保護、⑤ | ①、②漏洩内容、規模、漏えい元の確認、③システム部門、④被害者への連絡、漏洩元と考えられるサーバの停止等、⑤ |
| | 事後対策 | ①原因究明
②再発防止策
③本格復旧 | ②破損箇所の修理・修繕、③ | ①漏洩ルート確認、②、③被害者への補償
①、②事業・業務の再開基準の検討、③ |

マニュアルの作成 (例)いじめ対応

| 基本対応 | 必要な対応 |
|--------------------|---------------------------------|
| 【初期対応】 | |
| ①トップへの報告 | ・理事長、校長、上司に報告 |
| ②事実確認 | ・聞き取り調査⇒いじめを認定 |
| ③情報の伝達 | ・県、市、教育委員会、会員、保護者等に報告等 |
| ④救助・救援、被害拡大の防止 | ・活動の停止
・心のケア、加害者に指導、調査委員会を開催 |
| ⑤広報対応 | ・保護者会を開催、外部への公表 |
| 【復旧対応・再発防止】 | |
| ①原因究明 | ・聞き取り調査、第3者委員会の開催 |
| ②再発防止策(関係者の処分) | ・匿名の申告窓口設置、経緯報告書の作成
・関係者の処分 |
| ③本格復旧 | ・活動の再開 |



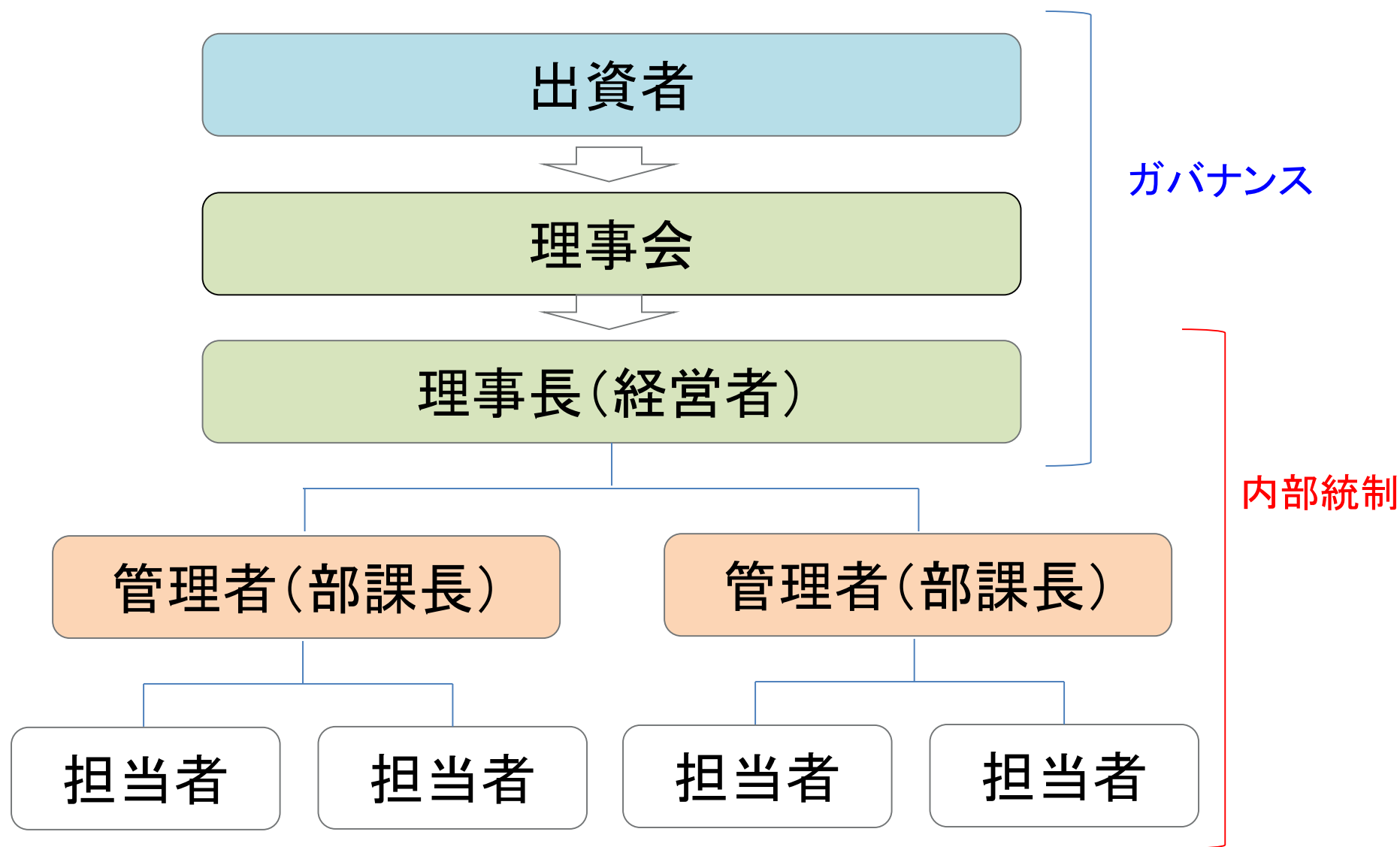
リスク顕在化の要因

リスク顕在化の要因

- (1) ガバナンスにおける問題
- (2) 内部環境に関する問題
- (3) リスクの認識、評価に関わる問題
- (4) リスクへの対応に関する問題
- (5) 情報と伝達における問題
- (6) 統制活動に関する問題
- (7) 監視活動に関する問題

出典：経済産業省「コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組について」、2005年

リスク顕在化の要因



リスク顕在化の要因

(1) ガバナンスにおける問題

- ・ トップのリスク認識の欠如
- ・ トップの専門性の欠如
- ・ 監査の独立性の欠如

リスク顕在化の要因

(2) 内部環境に関する問題

- 法令順守等に係る組織風土
- 行動規範の未確立(マニュアルの不備等)
- 目標達成圧力に起因する違法行為
- 職務権限の範囲が不明確
- 特定職員への過度な依存

事例

指導者

- × 勝利至上主義
- × 行き過ぎた競争原理⇒合意の体罰と勘違い

- ・指導者と競技者との圧倒的な力の差
- ・(一緒にいる時間が長い⇒競技者の被害者意識が希薄になる)

競技者

- ・限られた時期に、限られた種目に集中
- ・特権意識
 - ⇒外されたくない
- ・一流になるためには、自分を追い詰める必要がある
- ・競技者間の上下関係
 - ⇒やむを得ない
- ・流動性が低い集団
 - ⇒問題を起こしたくない

リスク顕在化の要因

(3) リスクの認識、評価に関わる問題

- ・業務内容の理解の欠如
- ・社会に与える影響の認識、考慮が不足(犯罪行為等)
- ・他事例の教訓に対する考慮が不足

リスク顕在化の要因

(4) リスクへの対応に関する問題

- ・外部委託等の不適切な管理
- ・安全、倫理的行動を優先しない姿勢

リスク顕在化の要因

(5) 情報と伝達における問題

- ・通報者保護不徹底等
- ・リスク顕在化時の情報伝達経路の不備による被害拡大

リスク顕在化の要因

(6) 統制活動に関する問題

- ・マニュアル運用の形骸化(ダブルチェック行わず)
- ・管理者層による担当者層への統制の不備
- ・IT等、システムに関する統制の不備

事例

ほじんつ は ひゅーまえんらー の けんしゅうです。
にんげん は きかい では ありません ので
からなず まちがえを おこします
まちえがを おこさいなように するのでは なく
まちがえた ときに どうたいいうおするか も
あわせて けんとうてしおく ひつうよがあります

事例

①「ミスイク」 ……認識・判断ミス

見間違い、聞き違い、勘違い、早とちり

過去の経験則で人は短時間で判断する。

この経験則と合致しない場合にミスが発生する

(例)両国国技館の住所

東京都墨田区「横綱」一丁目……よこあみ!

②「アクション・スリップ」……動作ミス

動作パターンの記憶が中断された場合、ミスが発生する

(例)席替えしたにも係らず、前の席に知らずに行ってしまう

③「ラプス」 ……記憶ミス

情報は、記憶システムに「固定」し、「保持」し、「取出す」段階がある。

この「取出す」段階でミスする

(→「思い出す」ことを思い出すのは難しい。「忘れた」という自覚がない。)

出典:芳賀繁(立教大学教授)「ヒューマンエラー事故とマネジメント」2010

リスク顕在化の要因

(7) 監視活動に関する問題

- ・内部監査の対象外
- ・専門性を有し、かつ業務執行ラインから独立
(内部監査機能不在)

スポーツ庁「スポーツ団体ガバナンスコード」

スポーツ庁「スポーツ団体ガバナンスコード」

- 原則1 法令等に基づき適切な団体運営及び事業運営を行うべきである。
- 原則2 組織運営に関する目指すべき基本方針を策定し公表すべきである。
- 原則3 暴力行為の根絶等に向けたコンプライアンス意識の徹底を図るべきである。
- 原則4 公正かつ適切な会計処理を行うべきである。
- 原則5 法令に基づく情報開示を適切に行うとともに、組織運営に係る情報を積極的に開示することにより、組織運営の透明性の確保を図るべきである。
- 原則6 高いレベルのガバナンスの確保が求められると自ら判断する場合、ガバナンスコード〈NF 向け〉の個別の規定についても、その遵守状況について自己説明及び公表を行うべきである。

(出所)スポーツ庁「スポーツ団体ガバナンスコード 〈一般スポーツ団体向け〉」R元年8月27日

スポーツ庁「スポーツ団体ガバナンスコード」

原則1 法令等に基づき適切な団体運営及び事業運営を行うべきである。

- ・(法人格を有しない場合)団体としての組織を備え、多数決の原理が行われ、構成員の変更があったとしても団体が存続し、…、主要な事項を確定させること ⇒ 権利能力なき社団
- ・個人の私的な口座で財産の管理・運営を行うのではなく、団体活動のための専用の口座を用い、財産を分別して管理・運営すること
- ・重要な意思決定を行う役員等がその権限を適切に行使(理事会, 社員総会, 評議員会等)するとともに、その権限の行使について、適切な監督(監事, 会計監査人による監査等)が行われることが重要…

(出所)スポーツ庁「スポーツ団体ガバナンスコード <一般スポーツ団体向け>」R元年8月27日

スポーツ庁「スポーツ団体ガバナンスコード」

原則3 暴力行為の根絶等に向けたコンプライアンス意識の徹底を図るべきである。

- ・ 役職員に対してコンプライアンス教育を実施するに当たっては、例えば、以下のような内容を取り扱うことが考えられる。
 - ①暴力行為，セクハラ，パワハラについて
 - ②当該スポーツ団体に適用される関係法令及びガバナンスコードについて
 - ③不適切な経理処理を始めとする不正行為の防止について
 - ④大会運営，強化活動等における選手等の安全確保の徹底について

(出所)スポーツ庁「スポーツ団体ガバナンスコード <一般スポーツ団体向け>」R元年8月27日

スポーツ庁「スポーツ団体ガバナンスコード」

原則3 暴力行為の根絶等に向けたコンプライアンス意識の徹底を図るべきである。

- ・ 指導者, 競技者等向けのコンプライアンス教育を実施するに当たっては、例えば、以下の内容を取り扱うことが考えられる。
 - ①暴力行為, セクハラ, パワハラについて
 - ②人種, 信条, 性別, 性的指向及び性自認, 社会的身分等に基づく差別の禁止について
 - ③SNSの適切な利用を含む交友関係(反社会的勢力との交際問題を含む。)、社会常識について
 - ④不正行為の防止について(ドーピング, 八百長行為等)
 - ⑤その他の違法行為について(20歳未満の飲酒・喫煙、違法賭博、交通違反・事故等)

(出所)スポーツ庁「スポーツ団体ガバナンスコード <一般スポーツ団体向け>」R元年8月27日



(個別リスク)保護者への対応

保護者への対応

- ・傾聴・受容・共感が全ての基本
- ・苦情の奥には「本当に伝えたかったこと(本物の訴え)」がある
- ・「伝えたかったこと」はストレートに表現されないことが多い
- ・「本当に伝えたかったこと(本物の訴え)」が確かに届いたという実感があると、苦情はすっと取り下げられることがある。あるいは要求の水準を下げて、それが実現可能なところで折り合いが付けられることもある

保護者への対応

1 初期対応＝相手の訴えの目的を把握する

①速やかに対応する

※たらい回ししない

※勤務時間外まで対応する必要はない

②傾聴し、共感する。

※途中で話を遮らない。言い訳しない

③複数で対応する

④記録する

⑤管理職に報告する

保護者への対応

2 意見や要望、苦情のタイプ

- ①問題指摘型・・・非を正確に把握して、認める
- ②敏感・神経質型・・・少しでも改善した対応案を示す
- ③溺愛型・・・子どもと分けて対応する、正しい情報を伝える
- ④利益追求型・・・毅然とした対応をとる

3 話し方のポイント

- ①客観的な事実に基づく
- ②指導方針の根拠など、丁寧に説明する
- ②法的な根拠を踏まえる
- ③組織で対応する

保護者への対応

4 対応のポイント

①即答は避ける

※曖昧な回答はしない

※期限を決めて後日、回答する

※金銭等の補償を勝手に承諾しない

②謝罪が必要な場合には、謝罪する

※曖昧に謝罪しない

③個人に対して文書で回答しない

※全体への文書作成は可

保護者への対応

5 威圧的な態度, 大きな声で怒鳴る場合

- ・一人では対応しない。複数で対応する
- ・そのような態度をとらずにいられない事情があるケースも。① ゆっくりと話す、②場所を変える、③担当を変えることも有効
- ・こちらの話をわざと遮り、自分のペースで執拗に訴え続けてペースを握ろうとするタイプ、見下すような「タメ語」調で威圧して優位性を保とうとするタイプ、には相手のペースに乗らないように慌てず、丁寧に対応する。要求を通すためにこちらの揚げ足を取り、責任を転嫁してくることもある。慎重に言葉を選択し、過度の要求に対して、相手に期待を抱かせるような曖昧な表現は避ける
- ・再三の注意にも応じない場合は、退室して頂く。それでも威圧的な態度等が繰り返される場合や、暴言・脅迫的な表現が使われた場合は、警察に連絡する

6 気をつけたい子どものサイン

- ・一人でぽつんとしている
- ・コーチと視線を合わせず、何か隠そうとして会話を敬遠する
- ・何となくおどおどし、落ち着きがなく周囲を気にする
- ・用事もないのにコーチ控室前をうろうろする
- ・仲良しグループから急に遠ざかって一人でいることが多い

保護者への対応

7 聞き取り調査の留意点

【時期】聞き取りはできるだけ速やかに行う

【対象】当該生徒だけでなく、周辺生徒も対象とする

【保護者への対応】事前に保護者に同意を取る

【実施方法】

- ・話しやすい時間、環境を設定する
- ・複数の職員で対応する
- ・誰が何を言ったのか、外部に出ることはないことを約束する
- ・誘導尋問はしない。「はい」「いいえ」で答える質問は避ける
- ・直接見聞きした事か、伝聞かを区別する
- ・人の記憶は曖昧である。事実と異なる可能性もある
- ・聞き取りは子どもにストレスがある。心のケアにも配慮する

保護者への対応

8 謝罪が必要なとき

心理的事実と客観的事実を区別した上で、適切に謝罪する

○心理的事実には、最初に謝罪

「そのような気持ちにさせてしまい申し訳ない。」

○客観的事実はきちんと調査

「事実関係についてはお調べしてからお答えします。」

※客観的事実(その事実が実際あったかということ)が確認できていない時点では、曖昧な回答や約束はしない。

※その場しのぎの不用意な発言、言い逃れは、その後の対応を長期化させてしまう

保護者への対応

9 録音の取扱い

①録音する場合

※「こちらの発言等に責任をもつために、録音させていただけますか」と録音について検討する

※了解が得られない場合、記録担当を同席させる

②録音される場合

※録音を断ることに問題はないが、相手が秘密に録音している可能性もある。録音を前提とした対応を行う

※人格権侵害を伴う方法によって収集されたものでなければ、民事訴訟で証拠に用いることができる

事例

事例① 試合になぜ、出さないのか

○基本的な考え方

- ・保護者の熱心な応援や、サポートに感謝の気持ちを伝える
- ・チームの中での子どもの役割や頑張っている様子を伝える
- ・活動方針、チームの状況、子どもに対する期待を伝える

事例


事例② コーチを変えて欲しい

○基本的な考え方

- ・保護者は、子どもの「行きたくない」について、早く解決するには「コーチが代われば」と安易に考えることもある
- ・要因を正確に把握する⇒コーチとして否定されていると感じることもあるが、子どもが「行きたくない」という事実を受け止め、保護者からも詳しく話し聞いて、事実を把握する
 - ※子どもの思い込みや勘違いによる
 - ※コーチの何気ない言動による
 - ※チームメンバーとの人間関係による

参考文献 保護者への対応

- ・広島県教育委員会「保護者，地域と学校の協力のために【保護者等対応事例集】」H25.12
- ・静岡県教育委員会「学校における保護者等の対応に関する手引」令和2年1月
- ・京都市学校問題解決支援チーム「提言」2020年1月
- ・京都府教育委員会・京都府市町村教育委員会連合会「信頼ある学校を創るⅠ－学校に対する苦情への対応－」H19.11
- ・京都府教育委員会・京都府市町村教育委員会連合会「信頼ある学校を創るⅡ－学校に対する苦情の争点と教職員の心構え－」H21.3
- ・東京都教育相談センター「学校問題解決のための手引～保護者との対話を生かすために～」H4.3



(個別リスク)スポハラ(スポーツ・ハラスメント)

スポハラ(スポーツ・ハラスメント)

スポハラ(スポーツ・ハラスメント)とは、
スポーツの現場において、「暴力」、「暴言」、「ハラスメント」、「差別」など「安全・安心にスポーツを楽しむことを害する行為」のこと

代表例は以下の行為

- パワー・ハラスメント
- セクシュアル・ハラスメント
- 暴力・暴行その他の身体的虐待(体罰を含む)
- 暴言その他の精神的虐待
- 性的虐待
- 無視・仲間外れ
- 不適切又は不合理な指導

下記の事例も要注意

- 他人に対する配慮の不足
- 人間としての尊厳に対する尊重の不足

(出所)日本スポーツ協会
「スポーツにおける暴力、暴言、ハラスメント等の不適切行為をなくすための
新たな活動(「NO! スポハラ」活動)に対する協力依頼について」R5.4.25

メモ

自らが経験した、もしくは聞いたことのある、リスク事例を共有してください。

メモ 発表

メモ 質疑応答

「気付き」 と 「動き」

- ・ 通常と極端に異なった場合、「なぜ？」を考える
- ・ 性善説と性悪説

- ・ 迅速に対応する
- ・ 隠さない

最悪を考える

(参考文献)

本間基照他著「大震災後に考えるリスク管理とディスクロージャー」、同文館出版、2013

本間基照著「学校・大学リスクマネジメントの実践-地震対策・事故防止・情報管理-」、同文館出版、2016

平成28年度「劇場・音楽堂等トラブル対応ハンドブック2017」、公立文化施設協会、本間・編集委員、2017
https://www.zenkoubun.jp/publication/pdf/afca/h28/h28_trouble.pdf

平成29年度「地震だ!! どうする!? 劇場・音楽堂等 震災対応ハンドブック」、公立文化施設協会、本間・編集委員、2018
https://www.zenkoubun.jp/publication/pdf/afca/h29/h29_shinsai.pdf

令和2年度「劇場・音楽堂等感染症基本対応チェックブック」、公立文化施設協会、本間・監修、2020
https://www.zenkoubun.jp/publication/pdf/afca/r02/r02_checkbook.pdf

本間基照著、「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-」、日本スポーツ協会、2022
<https://www.japan-sports.or.jp/publish/tabid514.html>

