

平成30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における
{スポーツ団体に対するモニタリング体制の構築}
報告書

平成31年3月
独立行政法人日本スポーツ振興センター

目次

1. 本事業の概要.....	1
1-1. 事業の目的及び概要.....	1
1-2. 事業の実施期間.....	1
1-3. 事業の実施方法.....	1
①モニタリング運用モデルの構築.....	1
＊「コンプライアンス評価指標」を用いたモニタリングについて.....	3
②アンケート調査について.....	5
2. モニタリング運用モデルの構築.....	6
2-1. モニタリング対象団体の選定.....	6
2-2. モニタリングの実施.....	6
2-3. モニタリング結果.....	7
2-4. モニタリング結果のフィードバック.....	12
2-5. モニタリングプロセスの評価・検証.....	14
2-6. 本事業を通して得られた知見.....	15
3. 倫理・コンプライアンスに係る規程等の整備状況に関するNFアンケート調査..	17
3-1. 概要.....	17
3-2. 結果概要.....	18
別添資料.....	29

1. 本事業の概要

1-1. 事業の目的及び概要

本事業の目的は、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」において、独立行政法人日本スポーツ振興センター（以下「JSC」という。）が開発したスポーツ団体のコンプライアンス違反発生リスク状況の評価するための指標（以下「コンプライアンス評価指標」という。）¹を活用し、中央競技団体（以下「NF」という。）に対するモニタリングの運用モデルを構築することである。

コンプライアンス評価指標を用いたモニタリングは、スポーツ団体の活動・運営の現場を担う者（選手、指導者、事務局員）にアンケートを行い、その回答結果を集計・分析し、コンプライアンス違反発生リスクをレポートにまとめてNFにフィードバックするというプロセスで行うものである。回答者の利便性を考慮し、アンケートはPC、スマートフォン等で回答できるようオンラインアンケートを活用する。

本事業の目的は、上記のプロセスを踏襲しつつ、対象となるNFの選定、モニタリングの実施、結果のフィードバックという、平成29年度の事業で対応できていない一連のプロセスを構築することである。運用モデルの構築に向けて、本事業ではアクションリサーチの手法を採用し、各プロセスにおいて記録を作成し、その記録に基づき外部有識者から検証・評価を受けることとした。これにより、モニタリングプロセス全体の妥当性を検証するとともに、より良いモニタリング運用モデルの構築が期待される。

本事業ではまた、スポーツ界の現況に関する基礎情報の収集・整理のため、平成29年度の事業に引き続き各NFにおける倫理・コンプライアンスに係る規程等の整備・実行状況を確認するためのアンケート調査も行った。

1-2. 事業の実施期間

平成31年2月～3月

1-3. 事業の実施方法

①モニタリング運用モデルの構築

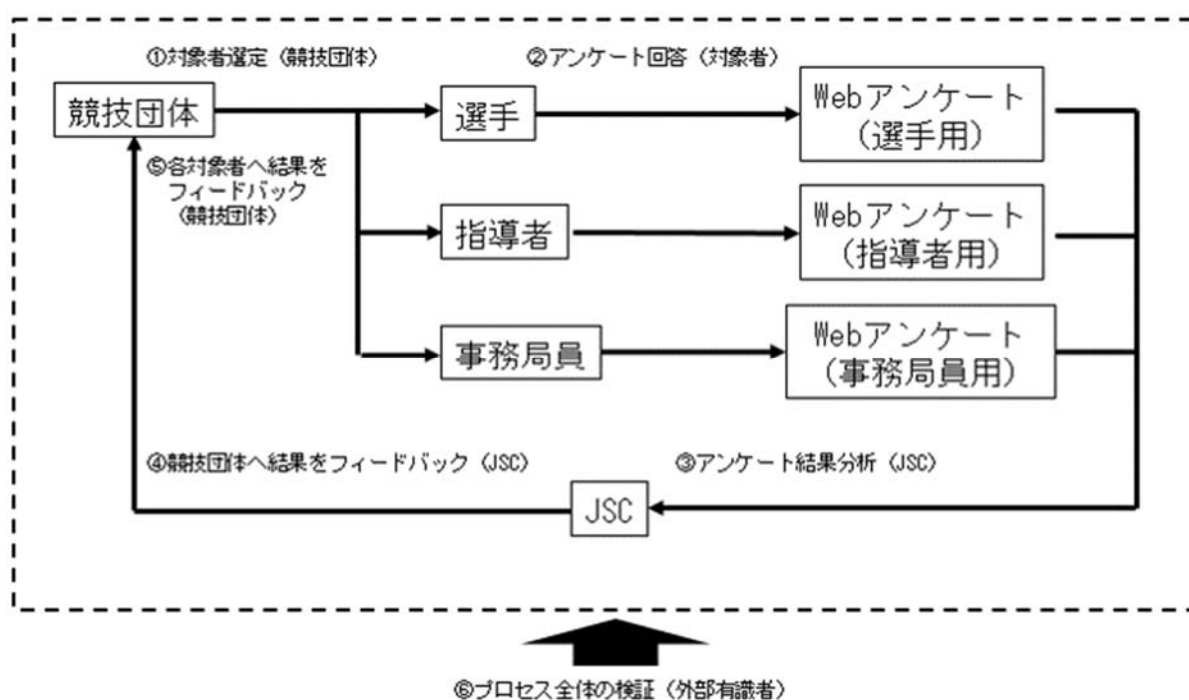
NFのコンプライアンス状況に関するモニタリングは、これまで類例のないユニークな取組であるため、確立された手法は存在しない。そのため、本事業ではアクションリサーチの手法を採用し、本事業受託者であるJSCが検討したモニタリングの運用モデルについて、実際に一連のプロセスを行った後、外部有識者による検証・評価を受けることとした。

アクションリサーチとは、医療、教育、心理、福祉等の社会問題との関わりの強い分野において、現在進行形の社会の諸実践の改善につなげていく手法として発展してきた研究方法であ

¹ 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におけるコンプライアンスに関する現況評価の実施」報告書
http://www.mext.go.jp/prev_sports/comp/a_menu/sports/micro_detail/_icsFiles/afieldfile/2018/05/14/1404839_1.pdf

る²。特に解決の方法論が確立していない社会的課題への取組において、実践者と研究者が協働してより良い方法論、実践方法を見出す研究方法である。研究者は第三者的な観察者に留まるのではなく、実践の各プロセスにおいて実践者に介入し、プロセス改善を協働して進める点が特徴といえる。本事業で採用したプロセスは以下の通りである。

- (0) 対象団体の選定、モニタリングの協力依頼
- (1) 対象団体における対象者（アンケート回答者）の選定
- (2) 対象者によるアンケートへの回答
- (3) アンケートの結果分析、フィードバック用レポート作成
- (4) 対象団体に対するモニタリング結果のフィードバック面談
- (5) 対象者への結果のフィードバック（対象団体）
- (6) 上記(0)～(4)の全プロセス詳細を記載したシートを作成し、NFに提示した資料も含め、外部有識者に評価を依頼。外部有識者からの評価を踏まえ、今後の活動に向けた知見を整理。



なお、検証・評価のために外部有識者へ提供した資料において、対象となった団体等を特定する情報は黒塗りをする等して、団体・個人が特定されないよう配慮した。本事業のモニタリングでは、各団体の選手、指導者、事務局員のコンプライアンスに関するリスク状況が可視化されたレポートが作成され、対象団体にフィードバックされるが、これをむやみに公表することは、善意により本事業に協力いただいたNFの社会的評価に影響を及ぼす可能性を否定できない。そのため、団体や個人の特定につながりうる情報は非開示とした。また、同じ理由から、モニタリングを通して得られた情報についても、必要最低限の情報のみ抜粋して本報告書に記載するものとする。

² アクションリサーチの方法論については以下の文献を参照した。小泉潤二・志水宏吉編（2007年）実践的研究の進め—人間科学のリアリティ。有斐閣；中村和彦（2008年）アクションリサーチとは何か？。人間関係研究（南山大学人間関係研究センター紀要）第7号，pp. 1-25。

＊「コンプライアンス評価指標」を用いたモニタリングについて

本事業で採用した「コンプライアンス評価指標」及びこれを用いたモニタリングについて、本節において紹介する。詳細は、平成29年度スポーツ庁委託事業報告書（特に24～42頁）を参照されたい。なお、コンプライアンス評価指標及びアンケートの評価基準の一覧を別添資料1及び2として巻末に掲載する。

コンプライアンス評価指標開発の目的及び概要

多くの競技団体において規程の整備や研修の実施等、コンプライアンス違反を防止する体制整備や関連の活動が行われている一方、違反発生を未然に防ぐための施策が不足しているという認識から、定期的なリスク評価を行うための指標開発を試みた。ここでは、競技団体の活動の現場を担う選手、指導者、事務局員を対象に、コンプライアンス違反につながりうると考えられる項目に関するアンケート調査を通して当該者の認識を点数化し、その点数に応じてリスクの度合いを評価することとした。定期的にこのようなリスク評価を行い、どこにどのようなリスクが存在するのかを可視化することで、コンプライアンス違反の発生をより効果的に防ぐことができるのではないかと、というのがコンプライアンス評価指標の背景にある仮説である。

コンプライアンス評価指標の開発方法

コンプライアンス評価指標に係るアンケート項目の策定に向けて、近年、我が国の競技現場やNF内で発生したコンプライアンス違反等の事例を踏まえ、「暴力」「ハラスメント」「ドーピング」「反社会的勢力との接触」「事務処理上の過誤や不正」の5つの類型を設定した。そして、5つのNF関係者に半構造化インタビューを実施し、選手、指導者、事務局員が関係するコンプライアンス違反が発生しやすい状況に関する情報を整理・分析し、アンケートの質問項目案を作成した。その際、「不正のトライアングル理論」における3つのリスクを測定できるよう工夫した。

その後、4名の外部有識者及びJSC関係者で構成されるスポーツ・コンプライアンス委員会において、作成したアンケート項目案の妥当性を審議し、必要な修正を加えた上で、3つのNFに対して予備調査としてアンケートの回答を依頼した。この予備調査は、選手、指導者、事務局員の観点から、意味がとりづらい又は二義的な解釈を生む質問等の有無を確認することを目的に実施した。これらの過程を通して必要な修正を加え、コンプライアンス評価指標の開発を進めた。

平成29年度委託事業においては、開発された指標を用いたモニタリング試行を4つのNFを対象に行った。先述したスポーツ・コンプライアンス委員会は合計4回開催し、指標開発の過程において、外部有識者を交えて内容の妥当性等について審議を行った。

コンプライアンス評価指標の概要

	選手用	指導者用	事務局員用
設問数	13問	13問	11問
回答に要する時間	5分程度		
構成	○設問1～5：暴力について ○設問6～9：ハラスメントについて ○設問10～11：ドーピングについて ○設問12～13：反社会的勢力との関係について		○設問1～5：所属競技団体（NF）内での業務について ○設問6～10：ハラスメント・暴力について ○設問11：反社会的勢力との関係について

指標の詳細及び評価基準については別添資料1及び2を参照されたい。本指標における、暴力、ハラスメント、ドーピング、反社会的勢力との関係の有無を問う設問（選手用及び指導者用では設問1、6、10、12、事務局員用では設問3、6、11がそれに該当）では、その状況が「無い」場合においてのみ「100点」が加点され、それ以外の回答は「0点」としている。一方で、上述した諸課題の発生に繋がりそうな状況・雰囲気を問う設問（上記以外）では、その現況の程度に応じて点数を設定している。評価は平均点で行い、いずれも満点の100点に近づくほど「良い」という評価基準とした。

暴力、ハラスメント、ドーピング、反社会的勢力との関係の有無を問う設問においては、そのような問題があってはならないという前提に立ち、100点のみを「リスク：低」とし、100点未満から80点を「リスク：中」、80点未満を「リスク：高」としている。それ以外の設問においては、80点以上を「リスク：低」、80点未満～60点以上を「リスク：中」、60点未満を「リスク：高」としている。

結果の表記は視覚的にリスクを分かりやすくし、アラートの役割を持たせるため、リスクの「低・中・高」を信号機の「緑・黄・赤」で表した。

なお、アンケートへの回答は有料のオンラインアンケートツールを用い、PC、スマートフォン、タブレットで簡単に回答ができるよう工夫した。アンケートは集計後、開発された指標に基づき点数化され、下図のようなレポートに結果をまとめて、対象のNFにフィードバックすることとしている。

モニタリング・アンケート結果(選手・指導者用)				
対象名：サンプル				
実施年月：				
	枠組み	カテゴリ	平均点	シグナル
Q1	暴力	暴力の状況	85.7	●
Q2		暴力につながりそうな状況・雰囲気	85.5	●
Q3		Q2がyes→それが見られる場面	-	-
Q4		暴力は致し方ないという考え方・雰囲気	82.4	●
Q5		パフォーマンス不調によるプレッシャー・イライラからの暴力につながりそうな雰囲気	88.7	●
Q6	ハラスメント	ハラスメントの状況	85.0	●
Q7		ハラスメントにつながりそうな状況・雰囲気	78.4	●
Q8		Q7がyes→それが見られる場面	-	-
Q9		異性の競技者、指導者、関係者が二人きりになる状況	70.1	●
Q10	ドーピング	ドーピング規則違反行為の状況	85.0	●
Q11		記録を伸ばすためには手段を選ばず使えば良いという雰囲気	90.0	●
Q12	反社等	反社会的勢力との接触等	100.0	●
Q13		社会的なルールやモラル等に反する行動が許される状況・文化	85.1	●

②アンケート調査について

平成28年度にスポーツ庁が、公益財団法人日本体育協会（現、公益財団法人日本スポーツ協会。以下、「JSP0」とする。）、公益財団法人日本オリンピック委員会（以下、「JOC」とする。）、公益財団法人日本障がい者スポーツ協会（以下、「JPSA」とする。）に加盟するNFにおける、倫理・コンプライアンス等に関する規程等の整備状況に関するアンケート調査を行ったことを受け、平成29年度の「スポーツ界のコンプライアンス強化事業」においても同様のアンケート調査を行った。本事業では経年的な変化の確認を目的に、JSP0、JOC、JPSAに加盟するNFに対して同様のアンケート調査を行い、平成29年度の調査結果と比較分析を行った。

2. モニタリング運用モデルの構築

2-1. モニタリング対象団体の選定

本事業におけるモニタリング対象団体を選定するにあたり、以下を主な指標として選定作業を進めた。

1. 夏季オリンピック競技のNFであること
2. 個人競技と団体競技をそれぞれ選定すること
3. JSCからの助成金配分額
4. 競技成績

作業の結果、個人競技から2団体（以下「団体A」、「団体C」という。）、団体競技から1団体（以下「団体B」という。）を選定した。

2-2. モニタリングの実施

対象のいずれの団体においても、専務理事に対して協力依頼を行った。その際、事務局長またはコンプライアンス担当者が同席した。モニタリングの対象者（アンケート回答者）の選定にあたり以下の条件を提示し、各NFにおいて対象者を選定するよう依頼した。

<対象者選定の目安>

選手：JOC強化指定選手等10名以上（種目に偏りなく選定）

指導者：専任コーチ等の指導者5名以上

事務局員：常勤職員5名以上

＊回答者個人が特定されることを避けるために、各カテゴリで必ず複数名選定すること。

＊アンケートへの回答期間は1週間とする。開始時期は各NFの判断に委ねる。

委託事業の手続き等のため、各団体に協力依頼を行ってから実際にモニタリングのオンラインアンケートを実施するまでに4週間程度を要した。改めて対象団体に依頼を行ったが、団体CについてはNF側との調整がつかず、本事業におけるモニタリングを断念した。

団体A及びBのモニタリング実施期間と各カテゴリにおけるアンケート回収率については以下の通り。対象人数については、各団体が特定される事態を避けるため、本報告書には記載しないこととする。

<団体A>

実施期間：平成31年2月25日～3月11日³

対象の分類	回収率
選手	57.3%
指導者	43.4%
事務局員	65.7%

³ アンケート回答期間は1週間と設定したが、初回の回収率が悪かったため、団体A担当者と協議し、対象者に再度アナウンスするとともに実施期間を1週間延長した。

<団体B>

実施期間：平成31年3月5日～12日

対象の分類	回収率
選手	100%
指導者	66.6%
事務局員	125% ⁴

2-3. モニタリング結果

<団体A>

○選手

対象名：[redacted] (選手)

実施年月：2019年3月

	枠組み	カテゴリ	平均点	シグナル
Q1	暴力	暴力の状況	95.0	
Q2		暴力につながりそうな状況・雰囲気	83.7	
Q3		Q2がyes→それが見られる場面	-	-
Q4		暴力は致し方ないという考え方・雰囲気	86.1	
Q5		パフォーマンス不調によるプレッシャー・イライラからの暴力につながりそうな雰囲気	84.7	
Q6	ハラスメント	ハラスメントの状況	90.3	
Q7		ハラスメントにつながりそうな状況・雰囲気	81.7	
Q8		Q7がyes→それが見られる場面	-	-
Q9		異性の競技者、指導者、関係者が二人きりになる状況	55.0	
Q10	ドーピング	ドーピング規則違反行為の状況	96.0	
Q11		記録を伸ばすためには手段を選ばず使えば良いという雰囲気	95.7	
Q12	反社等	反社会的勢力との接触等	100.0	
Q13		社会的なルールやモラル等に反する行動が許される状況・文化	93.0	

- ・ 暴力及びハラスメントの状況に関して、数名から「他人が受けているのを見た」「自分が受けた」という回答あり。
- ・ チーム内のドーピング規則違反行為の状況については、「噂を聞いたことがある」という回答あり。
- ・ 異性の競技者、指導者、関係者が二人きりになる状況については、競技特性のためか、「ある」という回答が比較的多かった。

⁴ 指導者のうち、2名が誤って事務局員用のアンケートに回答した模様。

○指導者

対象名 XXXXXXXXXX (指導者)

実施年月: 2019年3月

	枠組み	カテゴリ	平均点	シグナル
Q1	暴力	暴力の状況	100.0	●
Q2		暴力につながりそうな状況・雰囲気	90.0	●
Q3		Q2がyes→それが見られる場面	-	-
Q4		暴力は致し方ないという考え方・雰囲気	89.8	●
Q5		パフォーマンス不調によるプレッシャー・イライラからの暴力につながりそうな雰囲気	83.2	●
Q6	ハラスメント	ハラスメントの状況	80.0	●
Q7		ハラスメントにつながりそうな状況・雰囲気	69.9	●
Q8		Q7がyes→それが見られる場面	-	-
Q9		異性の競技者、指導者、関係者が二人きりになる状況	63.2	●
Q10	ドーピング	ドーピング規則違反行為の状況	80.0	●
Q11		記録を伸ばすためには手段を選ばず使えば良いという雰囲気	89.8	●
Q12	反社等	反社会的勢力との接触等	100.0	●
Q13		社会的なルールやモラル等に反する行動が許される状況・文化	86.6	●

- ・ ハラスメント及びドーピングの項目でアラートが出ている。
- ・ ハラスメントでは「他の人が受けていたと聞いた」という回答が複数あり、選手の回答と同様の傾向を示している。指導現場の状況を注視する必要がある。
- ・ チーム内のドーピング規則違反に関する項目でも「噂話を聞いた」と複数が回答しており、選手の回答と同様の傾向を示している。
- ・ 異性の競技者、指導者、関係者が二人きりになる状況については、選手と指導者で認識の度合いが一致していないという結果となった。継続的に同様の結果が示される場合は、特に指導者に対してリスクが潜んでいる可能性について注意喚起することが求められる。

○事務局員

対象名 XXXXXXXXXX (事務局)

実施年月：2019年3月

	枠組み	カテゴリ	平均点	シグナル
Q1	事務局業務	業務量	43.2	●
Q2		慣行の優先	49.0	●
Q3		規程等に反した事務処理	95.7	●
Q4		無理な事務処理要求が許容される状況・文化	73.7	●
Q5		規程等の理解	43.5	●
Q6	ハラスメント	ハラスメントの状況	78.3	●
Q7		競技現場におけるハラスメント・暴力に繋がる状況・雰囲気	47.7	●
Q8		Q7がyes→それが見られる場面	-	-
Q9		事務局内におけるハラスメント・暴力に繋がる状況・雰囲気	70.7	●
Q10		Q9がyes→それが見られる場面	-	-
Q11	反社等	反社会的勢力との接触状況	100.0	●

- ・ 事務局業務については総じてリスクが高いという結果となった。特に、比較的多くの者が、慣行の優先が「多い」「どちらかといえば多い」という回答をしている。
- ・ 規程等の理解については、自信をもって「よく理解している」という回答をしない限り減点される指標となっているため、比較的厳しめの評価が出る項目である。しかしながら、多数の者が「理解している」という選択をしている中、「分からない」「理解していない」という回答をした者もあり、規程等の理解を促す施策が求められる。
- ・ ハラスメントの状況についても、「自分が受けた」「他の人が受けているのを見た」という回答が複数あった。競技現場のハラスメントにつながる状況・雰囲気に関しても、「ある」「どちらかといえばある」という回答が複数あり、現場の状況を注視する必要性が示されている。

<団体B>

○選手

対象名: (選手)

実施年月: 2019年3月

	枠組み	カテゴリ	平均点	シグナル
Q1	暴力	暴力の状況	100.0	●
Q2		暴力につながりそうな状況・雰囲気	92.6	●
Q3		Q2がyes→それが見られる場面	-	-
Q4		暴力は致し方ないという考え方・雰囲気	89.4	●
Q5		パフォーマンス不調によるプレッシャー・イライラからの暴力につながりそうな雰囲気	93.9	●
Q6	ハラスメント	ハラスメントの状況	100.0	●
Q7		ハラスメントにつながりそうな状況・雰囲気	90.4	●
Q8		Q7がyes→それが見られる場面	-	-
Q9		異性の競技者、指導者、関係者が二人きりになる状況	89.3	●
Q10	ドーピング	ドーピング規則違反行為の状況	100.0	●
Q11		記録を伸ばすためには手段を選ばず使えば良いという雰囲気	97.8	●
Q12	反社等	反社会的勢力との接触等	100.0	●
Q13		社会的なルールやモラル等に反する行動が許される状況・文化	100.0	●

- ・ 全ての項目で青信号という結果のため、本調査結果においてリスクは低いと言える。

○指導者

対象名: (指導者)

実施年月: 2019年3月

	枠組み	カテゴリ	平均点	シグナル
Q1	暴力	暴力の状況	100.0	●
Q2		暴力につながりそうな状況・雰囲気	100.0	●
Q3		Q2がyes→それが見られる場面	-	-
Q4		暴力は致し方ないという考え方・雰囲気	100.0	●
Q5		パフォーマンス不調によるプレッシャー・イライラからの暴力につながりそうな雰囲気	100.0	●
Q6	ハラスメント	ハラスメントの状況	100.0	●
Q7		ハラスメントにつながりそうな状況・雰囲気	79.1	●
Q8		Q7がyes→それが見られる場面	-	-
Q9		異性の競技者、指導者、関係者が二人きりになる状況	54.0	●
Q10	ドーピング	ドーピング規則違反行為の状況	100.0	●
Q11		記録を伸ばすためには手段を選ばず使えば良いという雰囲気	100.0	●
Q12	反社等	反社会的勢力との接触等	100.0	●
Q13		社会的なルールやモラル等に反する行動が許される状況・文化	100.0	●

- ・ 全体的にリスクは低いと考えられる。
- ・ ハラスメントにつながりそうな状況・雰囲気については、「どちらかといえばある」という回答があり、継続的に同様の傾向が示される場合は注視が必要である。
- ・ 異性の競技者、指導者、関係者が二人きりになる状況については、選手と指導者において認識の度合いに違いが認められ、指導者の方がそのような状況が生じることをより強く認識していると考えられる。

○事務局員

対象名: [] 事務局)

実施年月: 2019年3月

	枠組み	カテゴリ	平均点	シグナル
Q1	事務局業務	業務量	60.0	●
Q2		慣行の優先	46.4	●
Q3		規程等に反した事務処理	70.0	●
Q4		無理な事務処理要求が許容される状況・文化	59.7	●
Q5		規程等の理解	40.0	●
Q6	ハラスメント	ハラスメントの状況	28.6	●
Q7		競技現場におけるハラスメント・暴力に繋がる状況・雰囲気	53.2	●
Q8		Q7がyes→それが見られる場面	-	-
Q9		事務局内におけるハラスメント・暴力に繋がる状況・雰囲気	36.5	●
Q10		Q9がyes→それが見られる場面	-	-
Q11	反社等	反社会的勢力との接触状況	100.0	●

- ・ 事務局業務、ハラスメントの両方において、リスクが高いという結果が示された。
- ・ 慣行の優先では、「多い」「どちらかといえば多い」という回答が多かった。上司からの無理な事務処理要求についても、「ある」「どちらかといえばある」という回答あり。
- ・ 規程等の理解については「よく理解している」という回答がある一方、「分からない」という回答が半数近くあり、結果として高リスクの結果となっている。
- ・ ハラスメントの状況については、「自分が受けた」「他の人が受けているのを見た」という回答が比較的多く、また、ハラスメントにつながる状況・雰囲気についても、「ある」「どちらかといえばある」という回答が多く、高リスクのアラートが示される結果となっている。

総評

- ・ 今回のモニタリングでは、事務局員におけるリスクは団体A、Bともに比較的高いリスクが認められた。選手、指導者については、団体Aにおいて、ハラスメント及びドーピングに関して要注意という結果となった。
- ・ 選手、指導者対象のモニタリングでは、「異性の選手、指導者、関係者が二人きりになる状況」の項目でリスクが高く示される傾向にある。このような状況自体は必ずしも悪いことではなく、また指導上避けられないことも想定されるが、他方で、このような状況がコンプライアンス違反発生のリスクとなる可能性があることを、選手・指導者が改めて認識することが重要と考える。

- ・ 暴力やハラスメント、ドーピングについて、「他人が受けているのを見た」「噂を聞いたことがある」といった回答があった。これにより直ちに事実認定がされるものではないが、リスクが皆無ではないことを示している。今回はこのような回答があった場合のフォローアップ活動まで行うには至らなかった。継続的なモニタリングを行う場合は、このような回答に対して適切な対応を行う体制を構築しておく必要がある。
- ・ 暴力・ハラスメント等については、第三者相談窓口の案内をオンラインアンケート内に設ける等の対応が必要であると思われる。
- ・ NFの一般的な事務局体制を考慮すれば、事務局業務のうち、特に「業務量」において黄又は赤のシグナルが出てしまうことは、ほぼ避けられないと思われる。しかしながら、「慣行の優先」や「規程等に反した事務処理」「無理な事務処理要求が許容される状況・文化」において黄又は赤のシグナルが生じてしまう状況については、改善が求められる。
- ・ また、「規程等の理解」に関する項目においても高リスク（赤色）のシグナルが示されている。本来であれば規程等の理解がなければ、現在行っていることが慣行なのか規程どおりなのか、規程に反した行為か否か、判断することが難しい。そのため、組織内の規程等に関する理解促進や、いつでも規程等を確認できる体制の整備・再確認を進めることが推奨される。「規程等の理解」の改善がその他の項目にも影響する可能性があるため、今後のモニタリング及び結果のフィードバックにおいては注視すべき指標と思われる。
- ・ ハラスメント・暴力に繋がりそうな状況・雰囲気に関する項目においても、リスクが高いという結果となっている。継続的に同様の結果が示される場合は、状況確認と改善の対策が必要になるといえる。

2-4. モニタリング結果のフィードバック

前節に示したモニタリングアンケートの結果をレポートにまとめ、以下の日程で団体A及びBにフィードバックのための面談を行った。

団体A

面談実施日：平成31年3月15日

面談対応者：コンプライアンス担当部長、強化育成担当課長

団体B

面談実施日：平成31年3月14日及び15日

面談対応者：専務理事、選手・指導者連絡担当者

面談では、(1)モニタリング結果の解説、(2)結果を踏まえた今後のアクションの協議、(3)モニタリング手続きの改善点についてのヒアリングを行った。各面談で得られた知見について、以下にまとめる。

団体A

- ・ NF担当者が協力的であったため、多くの選手、指導者、事務局員を選定し、アンケートへの回答を案内していただいたが、残念ながら回収率はさほど高くはなかった。

- ・特に選手、指導者の観点から考えれば、回答を依頼するアンケートが何に用いられ、どのような結果につながるのかを分かりやすく示した資料を添付する等の工夫が必要であるとの助言があった。
- ・今回のアンケートはオンラインで回答が可能であったため、その他のアンケートに比べれば対応は容易であったとのこと。もし印字された書類等で依頼した場合、更に回答者は減ったと予想される。
- ・NF事務局としても、一定期間、アンケートに回答する選手、指導者を固定して対応を依頼するのは難しいとのこと。一定期間、アンケートへ回答する母集団を固定した方がより正確なデータを得られるのは間違いないが、コンプライアンス違反発生の防止に向けて、このモニタリングの有効性がすぐに理解できる説明、資料等を今後準備しておくことが重要と思われる。
- ・このモニタリングの結果をどのように活用するか、NFでは判断しづらい、という意見があった。結果の活用や、特定されたリスクへの対応策等について、フィードバックの際に提示できるように今後準備が必要と考えられる。

団体B

- ・NF専務理事の理解、協力を得たため、全てのJOC強化指定選手、専任コーチ、事務局員がアンケートへ回答するよう案内された。トップマネジメントの協力を得ることで、アンケートの回収率も非常に高かった。
- ・しかしながら、一部の者が本来回答すべきアンケートではなく、対象が異なるアンケートに回答してしまった。このようなミスが生じないように、アンケートへの回答を案内する手順や提示した資料の内容を再度検証する。
- ・結果のフィードバックにおいて、本事業では口頭で解説を行ったが、今後は説明文のテンプレートを準備し、示された結果に応じて適宜説明を書面で提示することも検討する必要がある。
- ・団体Aと同様に、アンケート結果の活用事例や、リスクが高い事項に対応するための施策、他競技団体におけるベストプラクティス等について、情報提供があるとありがたい、というコメントがあった。今後、結果フィードバック時に適宜提示できるよう準備を進める必要がある。

2-5. モニタリングプロセスの評価・検証

アクションリサーチの手法に則り、上記のプロセスで行った対象団体との面談等のコミュニケーションの詳細を記録した分析シートを作成した。また、JSCにおいて今後に向けたアクション等を検討し、同じく分析シートに記載した。この分析シートを用いて、今回JSCが行ったモニタリングのプロセス、対象団体とのやり取り、抽出した教訓、JSCで整理した今後のアクション案等について、外部有識者に検証・評価を依頼した。外部有識者は、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における{コンプライアンスに関する現況評価の実施}」において、コンプライアンス評価指標の開発に協力いただいた以下の方々に依頼した。

尾野恭史	古賀総合法律事務所 弁護士
後藤英夫	EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社
友添秀則	早稲田大学 教授
永井雅史	公益財団法人日本サッカー協会インテグリティオフィサー

外部有識者には、(1)活動プロセスの妥当性、(2)介入方法⁵の妥当性、(3)活動検証の中で抽出した教訓・知見の妥当性、(4)その他改善の提案、の4つの観点からモニタリングプロセスの検証・評価を依頼した。実施方法としては、一連のプロセスを記述した分析シート及びJSCから各団体に提示した説明資料等を共有し、上記4つの観点から評価レポートを作成することとした⁶。以下に各有識者のコメント要旨を掲載する。

①活動プロセスの妥当性

- ・ 一連のプロセスは全体的に妥当と評価する。
- ・ 本来であればフィードバック→課題の抽出→アクション→再度のモニタリングまで行えれば良かった。
- ・ NFが実際にどのような資料を対象者に提示したかを確認すべきだった。
- ・ 対象者にとって、アンケートの結果がどのように活用されるか、わかりやすい説明が必要。(研修会での活用、NFの改善策の策定等)
- ・ 同じ団体に再度モニタリングする場合は、初回で抽出した課題・リスク仮説をメモとして持参することで、コミュニケーションのスピードと網羅性維持に寄与する。

②介入方法の妥当性

- ・ NFとして取り組むべき課題とJSCとして支援すべき事項が適切に判断されており妥当
- ・ JSCが提示できるオプション（研修の提供等）を一覧で示せるように準備すべき。
- ・ 各課題に対する、他のNFの対応事例を収集し、今後適宜提示できるようにすべき。

③活動検証の中で抽出した教訓・知見の妥当性

⁵ フィードバック面談時において、JSCから発したコメントや追加の情報提供等。改善に向けたアクションの提案については、NFの自発的な取組みを重視するため、NFから質問・依頼があるまでJSC側から提案することはしていない。

⁶ 分析シートをはじめ外部有識者による検証・評価に使用した資料には、各団体の内情に関する情報も含まれていることから、広く一般に公開することは適切でないと判断し、本報告書には掲載しないこととする。分析シートのサンプルのみ、巻末の別添資料に掲載した。

- ・ 想定されるNFの課題・質問に対して、解決策や事例紹介を掲載したQ&Aを今後作成した方が良い。
- ・ 事務局のシグナルは全体的に悪いので、他のNFの状況を共有できる場の設定、事務局に特化したコンプライアンス対策を検討すべき。
- ・ 本件を業務改善活動と捉えた場合、①トップのコミットメントと具体的な方針の発行、②キーマンとの対話の場の設定、③計画・実行・点検・対応策実行というPDCAサイクルの設計と実行及びナレッジ蓄積、の3種類の施策立案・実行が必要。今回のプロセスでは、これら3つがバランスよく実施・抽出できている。

④その他、提案等

- ・ NFの負担軽減のため、統括団体間の連携を強めるべき。（アンケート、研修の連携等）
- ・ フィードバックの際に、評価指標作成の根底にある「不正のトライアングル」モデルと、リスクの考え方を解説すると良い（特にトップマネジメントに対して）。その上で、NFが認識するリスクと対応策をヒアリングし、NFが主体的に仮説・検証サイクルを回すように仕向けていくと、モニタリング活動全体の付加価値が増す。
- ・ NFと連携し、NFが行っている研修会の中で今回の指標を用いた研修を行い、NFのモニタリングに対する理解を深めるとともに、コンプライアンスの意識を高めるようにすると良い。
- ・ 現状で赤又は黄のシグナルが出ている場合、研修会を行う等の早めの対応が必要。

2-6. 本事業を通して得られた知見

本事業で進めたプロセス及び外部有識者からの指摘を踏まえ、今後のNFのコンプライアンス状況に関するモニタリング活動を展開するにあたり、以下の教訓、注意点を確認した。

- ・ 専務理事等のトップマネジメントにアプローチし、トップマネジメントの理解を得る。トップマネジメントから現場に指示が出ると、モニタリング用アンケートの回答率も上がる。
- ・ このモニタリングがどのようなアクションにつながるのか、理解しやすいような説明、資料を提供する。
- ・ 選手向けの場合は、特にスマートフォンの活用を前提とした資料提供を心がける。
- ・ トップマネジメントの現状認識やコミットメントを確認できる体制が望ましい。
- ・ モニタリング実施者からNFに対して提供できるオプション（研修等）を整理し、一覧表にまとめ、必要に応じてNFに提示できるようにする。他組織の取組を共有・学習できる機会の提供も一案。
- ・ 課題や他団体の取組事例等を蓄積・整理し、必要に応じてNFに提示できるようにする。
- ・ モニタリング結果の活用・展開事例を整理し、NFに提示できるようにする。
- ・ 個人間でコンプライアンスに関する認識に差があるため、教育啓発活動では事前アンケート等で参加者の認識レベルを確認する等して、対象にあった研修を提供する。NFにも考え方を共有する。
- ・ 緊急の相談・通報の必要がある場合に備え、対象は一部の選手のみとなるが、今後はJSC等が運営する第三者相談・調査窓口のURL、emailアドレスを、モニタリング用のオンラインアンケートの中に掲載する。

以上を踏まえ、平成29年度に開発されたコンプライアンス指標を用いたNFモニタリングの運用モデルは以下のように整理される。

- 1 対象団体の選定
- 2 モニタリング参加依頼
 - ・ 専務理事等、トップマネジメントの理解、協力が重要であるため、最初の依頼をトップマネジメントに対して行うことが推奨される。
 - ・ 本モニタリングの意義、流れ、結果の活用等について、アンケートの回答者が理解しやすい説明を盛り込んだ資料をNFに提供する。
 - ・ 特に選手向けのアンケートではオンラインアンケートツールを用い、スマートフォンで回答できるものとする。
- 3 NFによる対象者の選定、通知
 - ・ アンケートへの回答により個人が特定されないよう、必ず一定の人数以上を選定するように依頼する。
- 4 モニタリング用オンラインアンケートの実施
 - ・ 1週間程度の期間で回答するよう依頼する。実施時期はNFと協議し、決定する。
 - ・ 実際に暴力やハラスメント等を受けたり、見聞きした選手がいる可能性があるため、即時的に相談を広く受け付けられるよう、JSC等が運営する第三者相談・調査窓口のURL、emailアドレスを、モニタリング用のオンラインアンケートの中に掲載する。
- 5 モニタリング実施者による集計、まとめ
 - ・ コンプライアンス評価指標に基づき、アンケート結果を集計、点数化し、リスク状況を評価しレポートにまとめる。
 - ・ NFによる、アンケート回答者へのフィードバックを容易にするよう、結果の読み方に関する説明文を盛り込むことが望ましい。
- 6 結果のフィードバック、今後に向けた協議
 - ・ 可能であればトップマネジメントにも同席してもらい、トップの現状認識やコミットメントを確認できる体制が望ましい。
 - ・ モニタリング実施者からNFに対して提供できるオプション（研修等）について、必要に応じてNFに提示できるようにする。他組織の取組を共有・学習できる機会の提供も検討すべき。
 - ・ 課題や他団体の取組事例、モニタリング結果の活用・展開事例等を蓄積して、必要に応じてNFに提示できるようにする。

本事業を通して、事業の目的であるモニタリングの運用モデルを確立し、運用上の注意点等についても整理した。今後、更にNFのモニタリング活動を進め、データや事例の蓄積を通して、モニタリング結果フィードバック時に活用する資料を作成・整理をするとともに、評価指標の妥当性の再検証についても検討する必要があると思われる。