

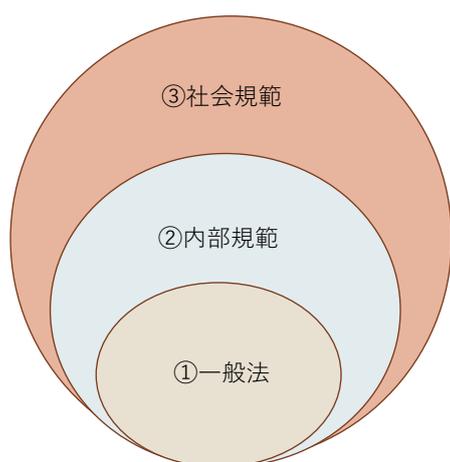
# コンプライアンス研修 (役員・職員向け)

令和●●年●●月●●日

(注) 本資料は、研修を実施するにあたって実際に作成された資料をもとにした一事例であり、実際に研修を実施するにあたっては、各NFの課題や実情に応じた内容に沿った研修資料を作成する必要があることに留意されたい。

1

## コンプライアンスとは？



①法令遵守 (法令：憲法、民法、刑法などの法律、法令、政令) だけ??



①法令遵守のみならず、  
②競技団体の定める内部規範の遵守  
③社会規範の遵守  
という3段階のフェーズからなるガバナンスの基本原理の1つ

※1 内部規範：JOCやJPC、JSPO、各NF、地方競技団体が定めた規程、規則、規範

※2 社会規範：社会生活上の道徳、慣習、慣例

2

## なぜコンプライアンスが求められるのか？

### • スポーツを取り巻く環境

- ▶ 多様なステークホルダー（利害関係者）の存在  
選手、指導者、ファン、スポンサー  
メディア、国・自治体etc.
- ▶ 公的支援（補助金）
- ▶ オリンピック・パラリンピック等のメガスポーツイベント

- 多様なステークホルダーから注目される存在へ
- コンプライアンス違反により、競技団体全体に大きな影響

### • スポーツの価値の重要性

- ▶ スポーツを「する」「みる」「支える」ことを通じてスポーツの価値を享受することは、すべての人々にとっての権利＝スポーツ権
- ▶ 競技団体は、スポーツを「する」「みる」「支える」多くの人々にスポーツの価値を提供する存在

コンプライアンス違反により、スポーツの価値そのものを棄損するおそれ

3

## コンプライアンス強化の目的

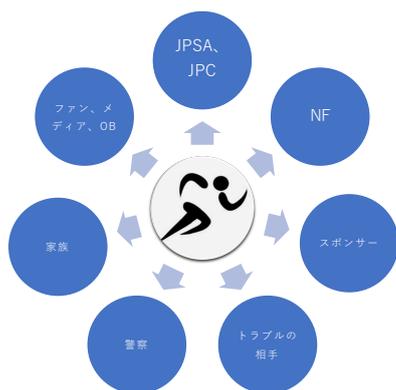
- ① スポーツの現代的価値  
～インテグリティ（高潔性）の実現  
※スポーツの現代的価値とは・・・  
「『勝つ』ことではなく、スポーツの内在的価値とスポーツの徳」  
「正々堂々と勝利という目的に向かってひたむきにプレーすることがより大きな社会的価値を生み出す」  
「スポーツに関わるものの平等、公平や公正」
- ② スポーツ団体の自律  
スポーツ団体は、自ら「社会規範」として何が求められているのか探求し、それを「内部規範」として定め、遵守を徹底する、という極めて「自律」的な活動を行う必要がある。
- ③ スポーツの普及、振興、競技力の向上  
コンプライアンスの強化を懈怠し、不祥事が発生したスポーツに関しては、その普及、振興、競技力の向上が停滞することが明らか

参照：平成29年度スポーツ庁委託事業「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」  
28頁～30頁

4

## スポーツ界の不祥事対策

選手、指導者、スタッフなど関係者も「人」である以上、不祥事は起こる  
→全ステークホルダーへの対応が必要



- 社会的影響力が大きい、初期対応で失敗すると致命的ダメージ、早期回復が不可能
- 強烈に素早い対応を問われるにもかかわらず、対応経験者が少ない
  - 運営基盤が弱い
  - 監督、コーチも慣れてない
- 脆弱性、対応力の欠如を統括組織で補う必要
  - 事前の体制整備
  - 危機管理広報、専門家の紹介など

5

## 事例研究（不正経理）

### 【設問】

中央競技団体である公益社団法人 A は、5年にわたって、毎年、選手強化資金として、国からの1億円の補助金を受けていましたが、会計検査院の検査で、経理担当の理事 B が、架空の領収書を用いて経費を水増し計上することにより、毎年2000万円の利益を不正に得ていた事実が明らかになりました。このような事実について、選手強化担当の理事 C や専務理事 D はうすうす感づいていましたが、法人の資金繰りが厳しい状況であったことから、特に問題提起することはありませんでした。他の理事や監事はこのことを把握できていませんでした。当該スポーツ団体として、このような不祥事に対してどのように対応すべきでしょうか。

参照：平成29年度スポーツ庁委託事業「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」  
不祥事対応事例集23頁

6

## 事例研究（不正経理）

### 【法的責任】

- ①刑事責任（B）：詐欺罪（刑法246条、10年以下懲役）  
補助金適正化法29条違反  
特別背任罪（一般法人法334条）  
（A）：補助金適正化法（罰金刑）  
（C,D）：詐欺罪、補助金適正化法、Aの幫助犯
- ②返還責任、損害賠償義務（A,B）
- ③損害賠償義務（Aの理事,監事）
- ④社員代表請求（A）

参照：平成29年度スポーツ庁委託事業「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」  
不祥事対応事例集23頁～24頁

7

## 事例研究（不正経理）

### 【対応方法】

- ①刑事手続への協力、専門家との連携
- ②有識者による十分な事実関係の調査・原因究明
- ③調査結果を基にした適切な処分
- ④再発防止策の実施～コンプライアンス規程や体制の整備
- ⑤広報～社会からの信頼回復

参照：平成29年度スポーツ庁委託事業「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」  
不祥事対応事例集25頁～32頁

8

## なぜ不正行為が生じるのか？

～「不正のトライアングル」～



要素	説明	イメージ
動機・プレッシャー	不正を行う際の心理的なきっかけ	処理しきれない量の業務を抱えていた
機会	不正を行おうとすれば可能な環境が存在する状態	特定の人物に権限が集中 特定の間人が属人的に判断・意思決定する状況
正当化	良心を働かせないためにする理由付け	慣習・伝統に従うのが通例 「現場は特別」という雰囲気・土壌

参照：スポーツ団体ガバナンスコード〈中央競技団体向け〉30頁

9

## 事例研究（代表選考）

### 【設問】

あるスポーツ団体の選手選考委員会は、国際大会の出場者として、春の大会で2位に入賞し、秋の大会で優勝した選手ではなく、春の大会のみに参加して優勝した別の選手を指定しました（なお、選考基準は選手に知らされていません）。代表から漏れた選手はこの結果に納得がいらず、選考が不正な方法で行われたのではないかと考えています。

選手選考委員会は、どのように選手選考を行うべきだったのでしょうか。

参照：平成29年度スポーツ庁委託事業「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」不祥事対応事例集39頁

10

## 事例研究（代表選考）

### 【対応方法】

- ①適正な代表選手選考体制の確立
  1. 具体的かつ公平な選考基準の決定
  2. 選考基準の周知
  3. 選考手続・選考理由の広報
  4. 不服申立手続の設置
- ②内部ルール遵守に関するコンプライアンス教育の実施

参照：平成29年度スポーツ庁委託事業「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」  
不祥事対応事例集40頁～43頁

11

## 事例研究（問題放置）

### 【設問】

あるスポーツ団体では、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、スポーツ団体の理事は、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。スポーツ団体としては、どのような問題解決を図るべきだったのでしょうか。

参照：平成29年度スポーツ庁委託事業「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」  
不祥事対応事例集167頁

12

## 事例研究（問題放置）

### 【対応方法】

#### ①あるべき対応

- 事実調査、原因究明活動
- 再発防止策の策定、処分
- （事実調査、原因究明、再発防止策の提言にあたり）外部有識者の関与
- 第三者委員会の設置（必要に応じ）

#### ②広報～第一報の重要性と社会からの信頼回復

#### ③危機管理体制の構築

参照：平成29年度スポーツ庁委託事業「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」  
不祥事対応事例集167頁～172頁