

スポーツ団体向けモデル危機管理マニュアル (改訂版)

第 X 版

作 成 者	
作 成 日	ここをクリックして日付を入力してください。
最終更新日	ここをクリックして日付を入力してください。

(表紙)スポーツ団体向けモデル危機管理マニュアル(改訂版)	1
危機管理フロー全体イメージ	4
スポーツ団体のステークホルダーイメージ	6
第1 危機管理とは	7
1 定義	13
2 目的	13
(1) 役職員に危機管理の重要性を理解させる	13
(2) 有事の際、混乱なく迅速かつ適切な対応が期待できる	13
第2 対象範囲	14
(1) 自然災害	14
(2) 事故	14
(3) COVID-19／インフルエンザ等の感染症	14
(4) 犯罪	14
(5) スポーツのインテグリティを棄損する事態	14
(6) 個人情報の流出	14
(7) その他スポーツ団体の経営及び運営上の緊急事態	14
第3 体制整備・リスクの洗い出しと計画への落とし込み／内部監査／BCP シミュレーション等	15
担当者の設定	15
ステークホルダーの緊急連絡先(備忘用)	15
リスクの洗い出し(記載例):別紙 1	15
年間計画管理表(記載例):別紙 2	16
内部監査計画:別紙 3	17
内部監査チェックリスト:別紙 4	17
監査報告書:別紙 5	18
是正処置票:別紙 6	18
BCP 試験実施記録(記載例):別紙 7	19
第4 アクションリスト	20
1 初動アクション	20
役割分担表(【クライシスレベル 1】)	20
役割分担表(【クライシスレベル 2・3】)	20
公表基準	21
情報公開レベル	21
2 内部向けアクション	22
3 外部向けアクション	23
第5 各トラブル類型の個別の対応	24
第6 各規程類・マニュアルとの連携	25

危機管理フロー全体イメージ

事前準備

- 組織を取り巻く課題・利害関係者の洗い出し／中長期計画の見直し
- 対象範囲の確認／責任者・担当者の設定・役割と権限の明確化／危機管理体制整備／教育
- リスクの洗い出しと評価・管理／定期的な内部監査



危機発生

- 発見者からの通報受付
- 共有ルールに沿った初動対応／窓口の集約
- 公的機関との連携



初動対応

- 事実確認
- クライシスレベルの把握
- 緊急連絡と安否確認



内部対応

- 情報収集・報告・監視・整理
- 原因究明（調査委員会／第三者委員会設置）
- 対応方針の協議・策定／役割分担・工程の決定



外部対応

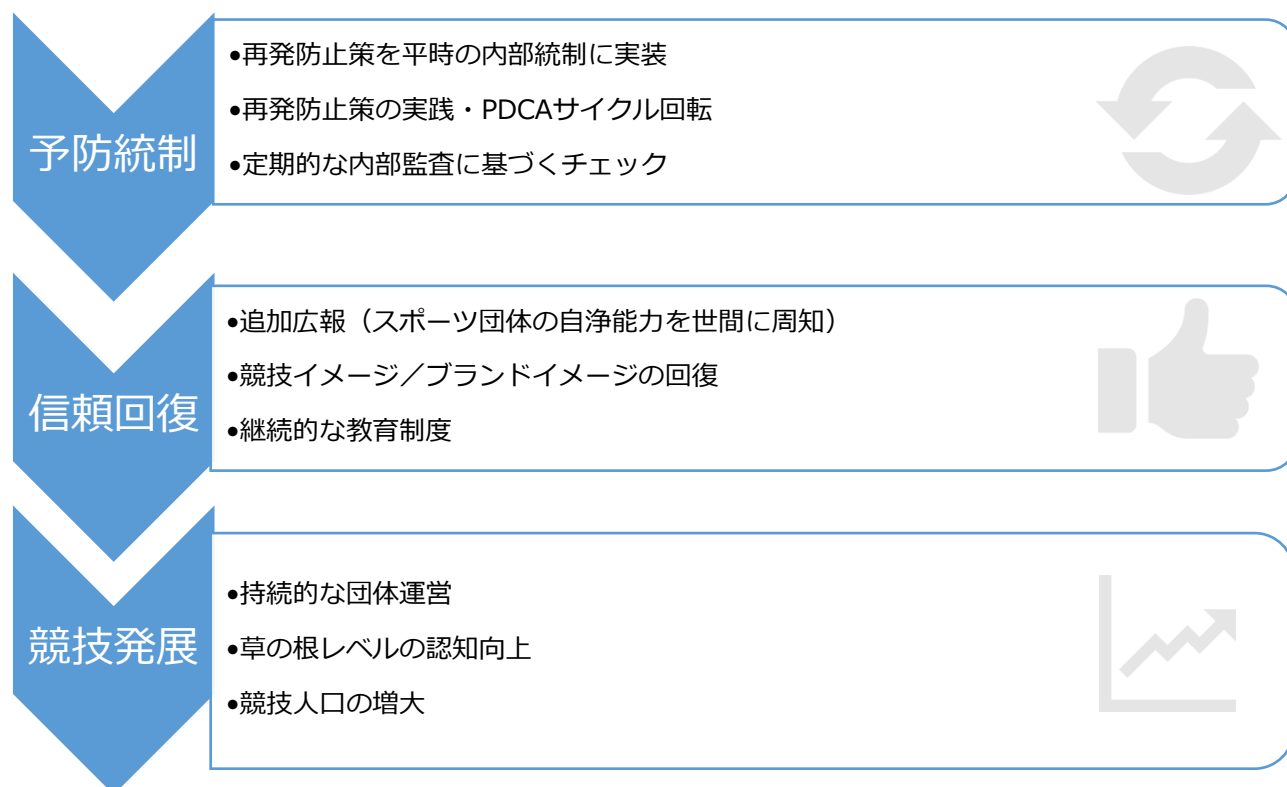
- ステークホルダー対応（スポンサーへの説明含む）
- 適時のプレスリリース・記者会見
- 被害救済／回復



再発防止

- 背景分析
- 再発防止策の策定
- 実施内容の整理・共有

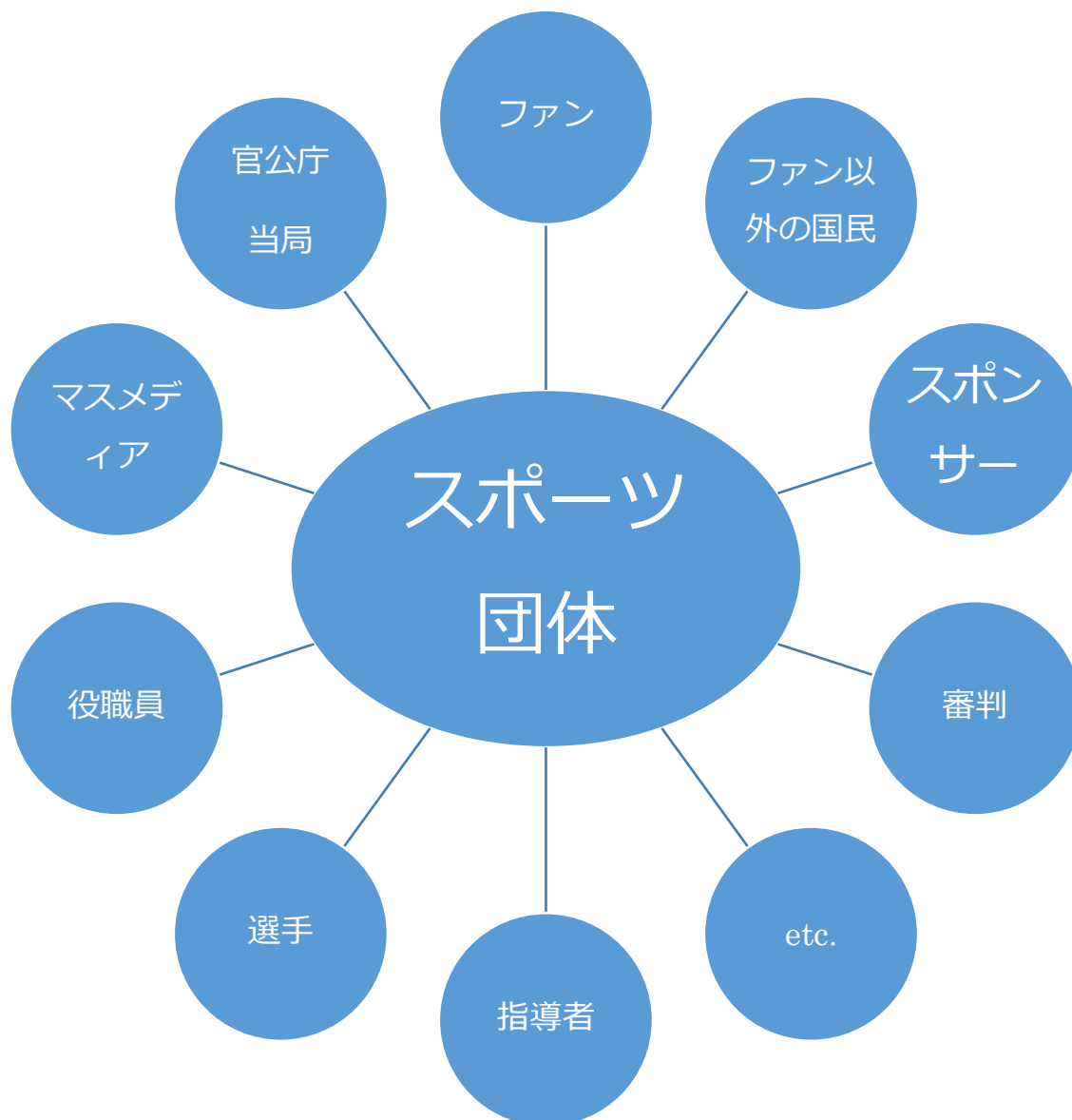




（注）以上のフローは、危機管理に失敗してしまった以下のような事例を念頭に、どうすればそのような失敗を防ぐことができたのかを逆算することで記載した一例であり、これに限ったものではないことに留意されたい。

- ① 危機が正しく認知されない、迅速かつ適切に報告されない
- ② 危機に関する情報が正しく収集・確認されない
- ③ 組織内のしかるべきメンバーに共有されない
- ④ 収集された情報が適切に整理されない
- ⑤ 把握された情報に基づいた方針が適切に立案・提案されない
- ⑥ 対応方針が明確にされない、指示されない／専門家の知見が活用されない
- ⑦ 危機への対処のための役割分担が不明確／必要なリソースが確保されない
- ⑧ ステークホルダーのニーズにマッチした情報開示がされない

スポーツ団体のステークホルダーイメージ



（注）以上のステークホルダーイメージは、あくまでも一般的なスポーツ団体を取り巻くステークホルダーの例を記載したものであり、これに限ったものではない（各スポーツ団体毎に個別に洗い出し・特定作業がなされるべきである）ことに留意されたい。

第1 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。

その内容をより具体化すれば、

- I. 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
- II. 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
- III. 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

の3つの場面に分かれる。初版では紙幅の関係でそれぞれバランスを考慮して限られた内容のみ記載していたが、実際には圧倒的に事前準備である「I」が重要である。特に、ガバナンスという用語が日本では「統治」などと訳され、「統制・監視・管理」の側面が全面に出てしまっていることも影響して不祥事などの有事の際の体制整備に主眼が置かれがちであるが、ガバナンスとは、組織運営の効率性と健全性を達成するための仕組みであって不祥事対策はその一部に過ぎず、日常の組織運営の効率性を上げるという視点も決しておろそかにしてはならないことを再度確認しておきたい。

そこで、改訂版の作成に当たっては、主に事前準備としてどのようなことをすべきか、具体的に他団体における実例を用いながら実務的に活用しやすい形で追記することを試みた。

では、具体的にスポーツ団体としてはどのように危機管理・リスクマネジメントを実践すれば良いのか。

まず、「危機管理」という場合の「危機」の定義から明らかにする必要があるが、危機管理がクライシスマネジメントとも言い換えられることから分かります。選手・役職員の生命の危機、組織の存亡に関わる事故・事件発生時（例：関係者の身体の傷害又は重大な物的損傷事故／煩瑣破壊的勢力の関与）等の緊急事態＝危機と考えておけば良いだろう。これは先ほどのガバナンスの要素のうち「健全性」に関するものである。

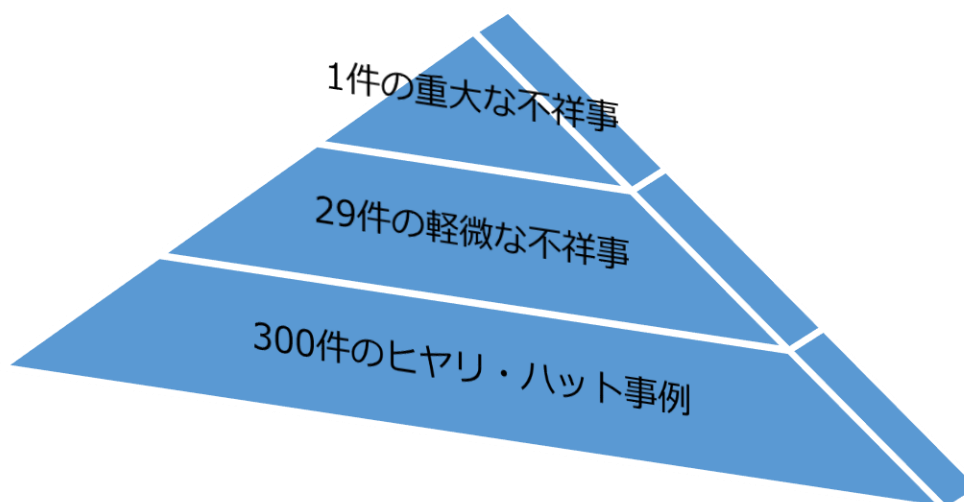
次に、危機管理だけでなく、「リスクマネジメント」という考え方も同時に抑えておく必要がある。ここでいうところの「リスク」の定義については、国際標準である ISO9001 の中で定義されている「リスク」の定義、すなわち、「将来の不確実性の高い出来事」を引用すると分かりやすいだろう。つまり、事故や紛争に限らず、自然災害や感染症、さらには情報の漏洩や SNS やマスメディアを通じたいわゆる「炎上」など想定外の出来事が発生し、リソースが足らなくなることで生じるようないわゆるレピュテーション（信用）リスクも広く含むもので、これを適切かつ効率的にコントロールすることで団体運営の継続性・持続性を図り、もって安定的発展を目指すという点がポイントである。これは先ほどのガバナンスの要素のう

ち「効率性」に関するものである。

また、「危機管理」・「リスクマネジメント」という場合の「管理」・「マネジメント」とは、上記のような「危機」・「リスク」の発生・拡大を抑制するための予防処置を実施すること、仮に発生してしまった場合には当該「危機」・「リスク」を迅速かつ的確に分析すること、及び、当該「危機」の影響に対して適切な再発防止のための取り組みを行うということを意味する。

以上の観点をまとめ、本モデル危機管理マニュアル（以下「本マニュアル」という。）では、危機管理を「スポーツ団体にとっての危機的状況を予測・防止し、被害を極小化するため、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」と定義し、広くリスクマネジメントも含む概念として解説することとする。

「Ⅰ 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1つとして「ハインリッヒの法則」が有名だが、この考え方はスポーツ団体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。スポーツ団体の役職員としては、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、その後の不祥事案を含む「危機」に繋げないという意識が肝要であろう。



そして、危機管理・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、スポーツ団体ガバナンスコードの内容を理解した上で、自身が所属する組織を取り巻く課題を特定し、利害関係者と中長期計画の見直しを優先的に行う必要がある。その上で、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、自分が所属する団体の事例だけではなく、他の団体の事例も積極的に収集する必要がある。また、自分が所属する組織が抱える危機（以下「リスク」という。）とは一体何なのか、発生可能性と発生してしまった場合の影響度の大きさに因数分解し、解像度を高めて「リスク値」（評1参照）の算出（リスクの評価と管理）をしておくべきである。この「リスク値」が自身で設定した受容レベルを超えると判断した場合は早急に追加対策を検討し、年度の計画の中に落と

し込んでいくという作業が必要になる。その上で、当該「リスク値」の評価や管理、そしてリスク受容レベルの設定が適切なものとなっているか否かを定期的な内部監査でチェックしていくことが肝要である。

表1 「リスク値」の算出方法

① 想定されるリスクの発生可能性を特定し、評価する。

評 価	基 準
4	月に1回程度発生する可能性がある
3	年に複数回発生する可能性がある
2	年に1回程度発生する可能性がある
1	数年に1回発生する可能性がある(=ほとんど発生しない)

② その上で、リスクが発生してしまった際の影響度を特定し、評価する。

評 価	基 準
4	団体運営に大きな影響が及ぶ
3	団体運営にある程度の影響が及ぶ
2	該当業務に影響が及ぶ
1	ほとんど影響は及ばない

③ リスク値を発生可能性×影響度で算出する。以下の状態、またはそれを上回る状態において、追加対策を取る必要性が高いと判断し、リスク受容レベルを「6」とする。

- ・発生頻度が「2」(年1回程度)であり、その影響度が「3」(団体運営にある程度影響が及ぶ)
- ・発生頻度が「3」(年1回以上)であり、その影響度が「2」(該当業務に影響が及ぶ)

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、スポーツ団体でリスク(不祥事を含むがこれに限らない)が現実化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・ハンドブック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)に基づく詳細調査報告書の横断整理²を参照しながら関係者間で検討を重ね、そのスポーツ団体の実態に即したマニュアルと、それを基礎とする危機管理規程を作成・整備する必要がある。なお、若干事故予防的な要素が強いものの、参考になる例として岐阜県サッカー協会4種委員会の「危機管理マニュアル」³がある。

特に、発生が想定されるリスクを、各事象・場面に切り分け、事前にどのような準備をしておくべきなのか等について別添の危機管理チェックリストを活用しながら、現時点で何ができていて、何ができていないのかを洗い出して現状把握をしておくこと、そして、当該現状把握の結果どの部分から優先順位を付けて対応しておくべきかを整理することが重要である。

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、スポーツ団体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

¹ <http://www.jsaa.jp/guide/governance/>

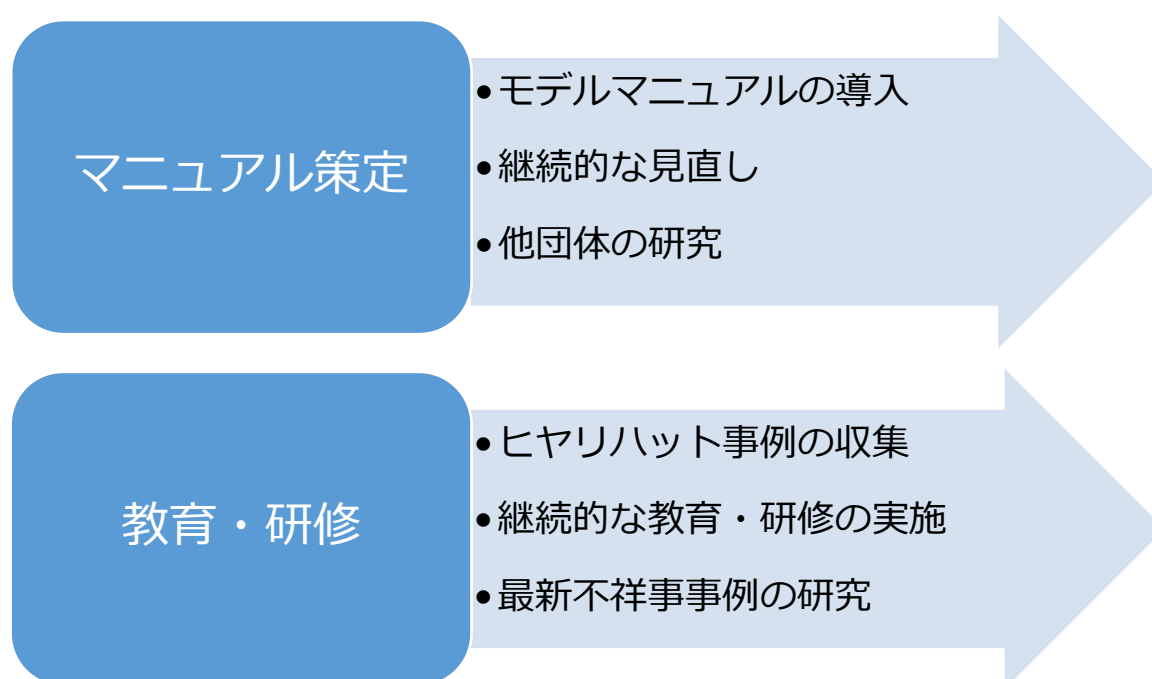
https://www.mext.go.jp/sports/content/20200422-spt_sposeisy-000006749_14.pdf

² https://www.mext.go.jp/a_menu/kenko/anzen/20201001-mxt_kyousei02-1289303_1.pdf

³ <https://fc-laserva.com/wp-content/uploads/2020/06/4%E7%A8%AE%E5%8D%B1%E6%A9%9F%E7%AE%A1%E7%90%86%E3%83%9E%E3%83%8B%E3%83%A5%E3%82%A2%E3%83%AB.pdf>

画的に情報共有を行い、継続的な教育・研修の機会を設け、粘り強く注意喚起を行っていく必要がある。スポーツ団体の規模に合わせ、無理のないPDCAサイクルを構築し、内部監査の一環に組み込むなどして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認識しておくべきである。

また、2020年から世界を襲った新型コロナウイルス感染症（以下「COVID-19」という。）の脅威とそれに対する対策等も、いわば危機管理・リスクマネジメントの一環であろう。厚生労働省、文部科学省、スポーツ庁を始め日本スポーツ協会や日本オリンピック委員会等、各種統括団体向けのガイドラインが策定・公表されているが、NFが具体的に策定・公表しているものとしては、公益財団法人日本サッカー協会の「JFA サッカー活動の再開に向けたガイドライン」⁴や、公益財団法人日本バスケットボール協会の「JBA バスケットボール事業・活動実施ガイドライン（手引き）」⁵などが参考になる。



次に、「Ⅱ 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「Ⅲ 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(当時。現日本スポーツ協会)「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 —」⁶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つの)サイクルを回し、日々改善を図ることが肝要である。具体的には、スポーツ団体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り組み計画を作り(PLAN(計画))、作成したリスクマネジメントの

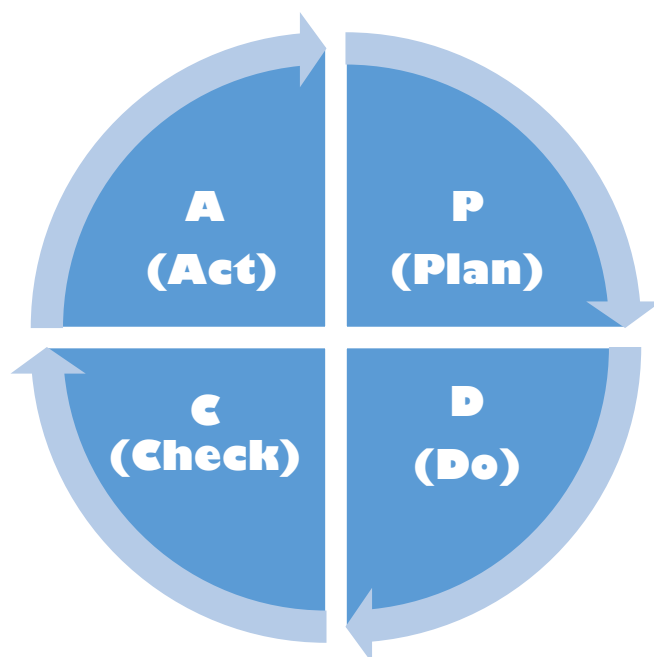
⁴ https://www.jfa.jp/about_jfa/guideline.html

⁵ http://www.japanbasketball.jp/wp-content/uploads/JBA_Guideline_3rd_20210120.pdf

⁶ http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data/kurabushien/risk_webbook2015/index.html

PLAN（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（実施））。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し（CHECK（評価））、CHECK（評価）の検証結果を改善するため、不十分だったところを分析・検証し、翌年度にはさらに効果が上がるような取組みを行うべきである（ACT（改善））。

PDCA サイクルを構築するに当たって重要なポイントは、一度構築したら終わりではなく、定期的に見直しをすることを前提に、自身の団体の規模や財源に応じて少しずつレベルアップしていくことを目指すということである。無理に背伸びした PDCA サイクルを構築しても絵に描いた餅になってしまう可能性が高く、役職員が常に成果・やりがいを感じられるような仕組みを考えることが重要であろう。



スポーツ団体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、事前に自分の所属する団体の現状を把握し、課題を特定した上で、優先的にどのような準備をしておくべきなのか、どのような対策を講じておくべきなのか、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・リスクマネジメント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を認識し、事前に決めておくことが可能な部分については団体内部でディスカッションを経て認識のすり合わせやフローの策定をしておくことが肝要であり、仮に発生してしまった場合はできる限りフローに従って粛々と対応することができるようにしておくべきである。このような危機管理・リスクマネジメント対策に関しても、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、団体の存亡に関わる致命的かつ甚大なトラブルとなることを肝に銘じ、一度策定したら終わりではなく、内部監査等をきっかけとして常に見直しを図っていくことが重要であろう。

また、危機管理・リスクマネジメントはただでさえ緊急的な対応が求められ、かつスポーツ団体は不慣れなトラブルに対応しなければならない。普段からの役職員に対する危機管理・リスクマネジメントに対する意識付けも必要であるため、コンプライアンス教育の一環としての危機管理・リスクマネジメント教育も重要である。

COVID-19 の世界的蔓延によってスポーツ団体を取り巻く状況はさらに複雑になってきており、危機管

理・リスクマネジメントの重要性はさらに高まっている。例えば、スポーツ団体として毎年発生するイベントである海外遠征を例にとっても、「リスクマネジメント」という観点からは

- ① 遠征前研修
- ② 遠征先の安全性に関する情報収集
- ③ 海外旅行保険の手配

など事前に対応しておくべき事項が複数あり、常に他団体の取り組みなども踏まえて、十分な予防対策となっているかを見直す必要がある。

また、「危機管理」という観点からは

- ① 安否確認の方法
- ② 緊急連絡網の整備
- ③ 体調不良時の現地医療機関との連携方法

など、仮にこれまで事件・事故が起きたことがなかったとしても、選手や役職員が巻き込まれた際に適切な対応ができるのかという視点から再度体制の検証をすべきであろう。

記憶に新しいところでも、国際大会に参加した選手を乗せた車が空港に移動中交通事故に巻き込まれ重傷を負った事例もあるし、国際大会に出場するために出国する際の PCR 検査で選手やスタッフに陽性者が出た事例もあることから、こうした事例が発生した場合の対応手順（全選手の派遣を中止するのか、個別に判断するのか、仮に後者だとしてその基準はどうするのか、どの範囲の選手・スタッフまで自宅待機を要請するのか等）は必ず準備しておくべきである。

予め決定できる部分は決めた上で、どのような機関と連携するのかをリストアップしておいて初めて有事の際に適切な意思決定ができるのであり、その事態に直面してから場当たりの対応をしていたのでは後手後手の対応になることは必至で、それが容易に想定される以上、世間からの批判的となり得るということを意識して平時から対応を進めておくべきである。

その上で、実際に危機が現実化したことを想定したシミュレーションや、いわゆる BCP（Business Continuity Plan：予期せぬ災害が発生した場合に、最低限の事業を継続し、又は早期に復旧・再開できるようにする企業が定めた行動計画。事業継続計画ともいう）に基づいた試験を継続的に行うことも肝要であろう。

危機管理マニュアルとして幅広い事項について配慮して策定されているものとして、公益社団法人全日本アーチェリー連盟の「会員（競技者・指導者）マナーと危機管理の基本的な考え方」⁷等が挙げられる。また、初版の本マニュアルに完全に準拠してマニュアルを策定し、公表している事例として、一般社団法人日本デフ陸上競技協会の「危機管理マニュアル」⁸は参考になる。

⁷<https://www.archery.or.jp/federation/regulation/%E4%BC%9A%E5%93%A1%E3%81%AE%E3%83%9E%E3%83%8A%E3%83%BC%E3%81%A8%E5%8D%B1%E6%A9%9F%E7%AE%A1%E7%90%86/>

⁸ <http://www.j-daa.or.jp/jdaa/wp-content/uploads/2020/10/39-%E5%8D%B1%E6%A9%9F%E7%AE%A1%E7%90%86%E3%83%9E%E3%83%8B%E3%83%A5%E3%82%A2%E3%83%AB.pdf>

1 定義

スポーツ団体にとっての危機的状況を予測・防止し、被害を極小化するため、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 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きちんと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、スポーツ団体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、企業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肝要である。

第2 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 スポーツ団体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）COVID-19／インフルエンザ等の感染症



（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 所属選手その他アントラージュによる刑事事件



（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）その他スポーツ団体の経営及び運営上の緊急事態



第3 体制整備・リスクの洗い出しと計画への落とし込み／内部監査／BCP シミュレーション等

担当者の設定

役割	氏名	電話番号	メールアドレス
(例) 広報担当	田中太郎	090-1234-5678	taro@jjja.org

ステークホルダーの緊急連絡先（備忘用）

役割	氏名	電話番号	メールアドレス
(例) 公式スポンサー担当	鈴木一郎	090-9876-5432	ichiro@mishics.co.jp

リスクの洗い出し（記載例）：別紙 1

リスク管理表											
業務	XXX										
工程	現状						今後				
	発生したら困ること (漏れる、間違える、なくなる、使えなくなる、契約・法令違反等)	現状の対策	発生可能性	影響度	リスク値	判断	追加対策	発生可能性	影響度	リスク値	対策しても残る心配事
架電／メール送信	間違い電話を掛けてしまう。	何もしていない。	2	1	2	現状でOK				0	
	メール送信時の誤送信	送信前にアドレスを確認する。	2	2	4	現状でOK				0	
外出／出張	営業時にノートPCを紛失	何もしていない。	2	3	6	追加対策	ハードディスクの暗号化を実施する。 OSパスワードを設定する。	1	2	2	
										0	

年間計画管理表（記載例）：別紙 2

実施項目

※ 実施月に半角「1」を入力すると該当月が色付きます。削除はDelete

実施項目																		
N	カテゴリ	実施項目	実施者	実施	月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	備考
1	PDCA	組織を取り巻く課題の見直し		予定														
				実施日														
2	PDCA	利害関係者と要求事項の見直し		予定														
				実施日														
3	PDCA	目標の決定【年間実施項目管理表】		予定														
				実施日														
4	PDCA	教育		予定														
				実施日														
5	PDCA	リスクアセスメントの実施・見直し【リスク管理表】		予定														
				実施日														
6	PDCA	内部監査【監査計画書、監査報告書】		予定														
				実施日														

内部監査計画：別紙 3

監査計画書

作成日：●●●●年●●月●●日 作成者：●●●●			
監査目的/テーマ	1.⇒ 危機管理マニュアルが、役職員に認識されていることを確認。 2.⇒ XXX。		
計画	監査対象部門	内部監査員	監査予定日時
監査内容	監査範囲・手続き		
	XXX。 ●⇒ XXX。		

内部監査チェックリスト：別紙 4

監査チェックリスト

	対象部門						
	監査実施日						
	監査員(所属)						
No.	監査内容		監査結果				確認した結果/コメント
	管掌部門	チェック項目	適合	不適合	改善点	該当なし	
1							
2							
3							
4							
5							
6							

監査報告書：別紙 5

監査報告書

作成日	●●●●年●●月●●日
監査員(所属)	●●●●

※評価区分□△：改善点、×：不適合

監査対象		実施日	
No	評価 区分	指摘事項	備考
1			
2			
3			

是正処置票：別紙 6

是正処置票	管理番号(一覧シートより)	1
	発生日	YYYY/MM/DD
発生原因	カテゴリ	不適合
内容	XXX	
発生場所／部署	XXX	
発見者／指摘者	XXX	
発生から対応までの時系列	XXX	
根本原因	XXX	
再発防止の必要性	必要	
再発防止策	XXX	

BCP 試験実施記録（記載例）：別紙 7

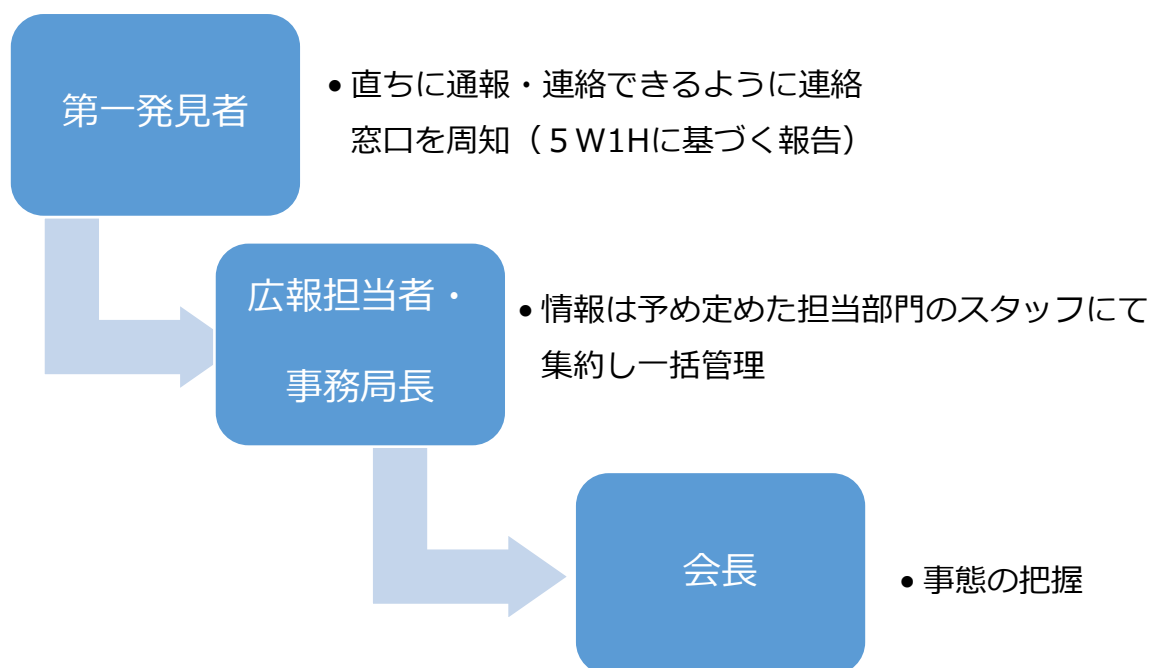
BCP 試験実施記録

作成日	YYYY 年 MM 月 DD 日
作成者	田中 太郎

実施時期	実施場所
YYYY 年 MM 月 DD 日	
試験開始から終了までの目標時間	
X 時間	
BCP 試験内容	
XXXX	
BCP 試験の周知方法	
XXXX	
目的(試験内容の選定理由など)	
XXXX	
BCP 試験結果及び改善点	
◆BCP 試験結果 XXXX ◆BCP 試験の所要時間(開始時間、途中経過、終了時間など、事象発生から復旧までの時間軸を記入) ☐ 10 : 00 □ □ ☐ 10 : 05 □ □ ☐ 13 : 10 □ □ ◆改善点 ・XXXX	

第4 アクションリスト

1 初動アクション



役割分担表（【クライシスレベル 1】）

役割	やるべきこと	いつまでに
第一発見者（通報受信者）	事務局長・広報担当への情報共有	直ちに
広報担当	広報窓口の一本化	1 日以内に
事務局長	情報収集・情報公開レベルの把握	1 日以内に
	情報公開レベルに応じた対応、会長への報告	1 週間以内に
会長	事務局長からの報告を受け、次回理事会に上程するか判断	次回理事会までに

役割分担表（【クライシスレベル 2・3】）

役割	やるべきこと	いつまでに
第一発見者（通報受信者）	事務局長・広報担当への情報共有	直ちに
広報担当	広報窓口の一本化	3 時間以内に
事務局長	情報収集・情報公開レベルの把握・対応	6 時間以内に
	理事会の招集	1 日以内に
	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会議実施	1 週間以内に
会長	情報公開レベルに応じた対応	12 時間以内に

公表基準

【1つの試案】※各スポーツ団体で個別に判断し、策定すること

資格停止以上の処分を行った場合

- 原則公表する。

報道が先行した場合

- 事実確認を行い、公表することができる。

情報公開レベル

【1つの試案】※各スポーツ団体で個別に判断し、策定すること

LEVEL 1 ウェブサイト上での公開

- 軽微な事案

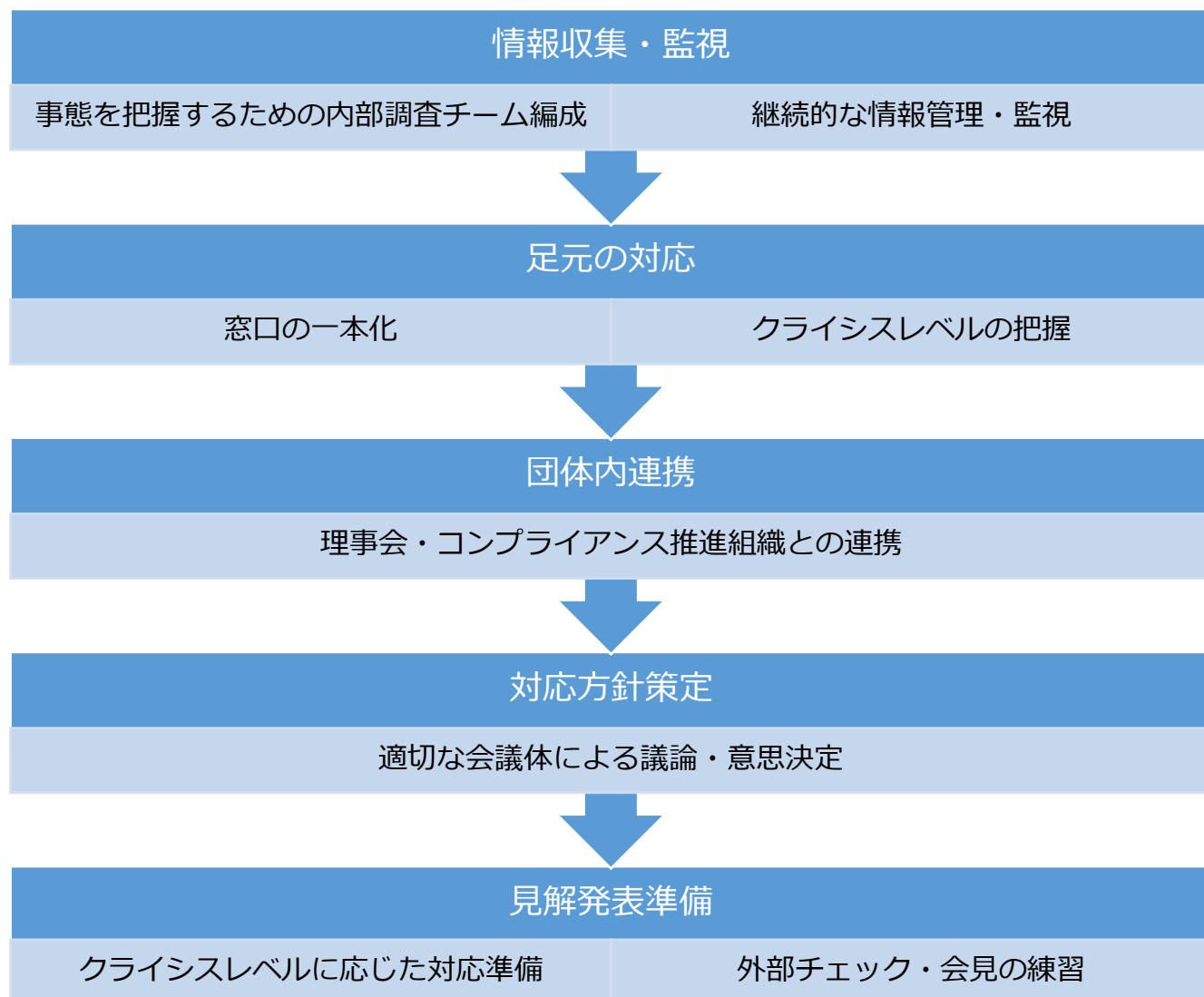
LEVEL 2 プレスリリース

- 原則的な対応

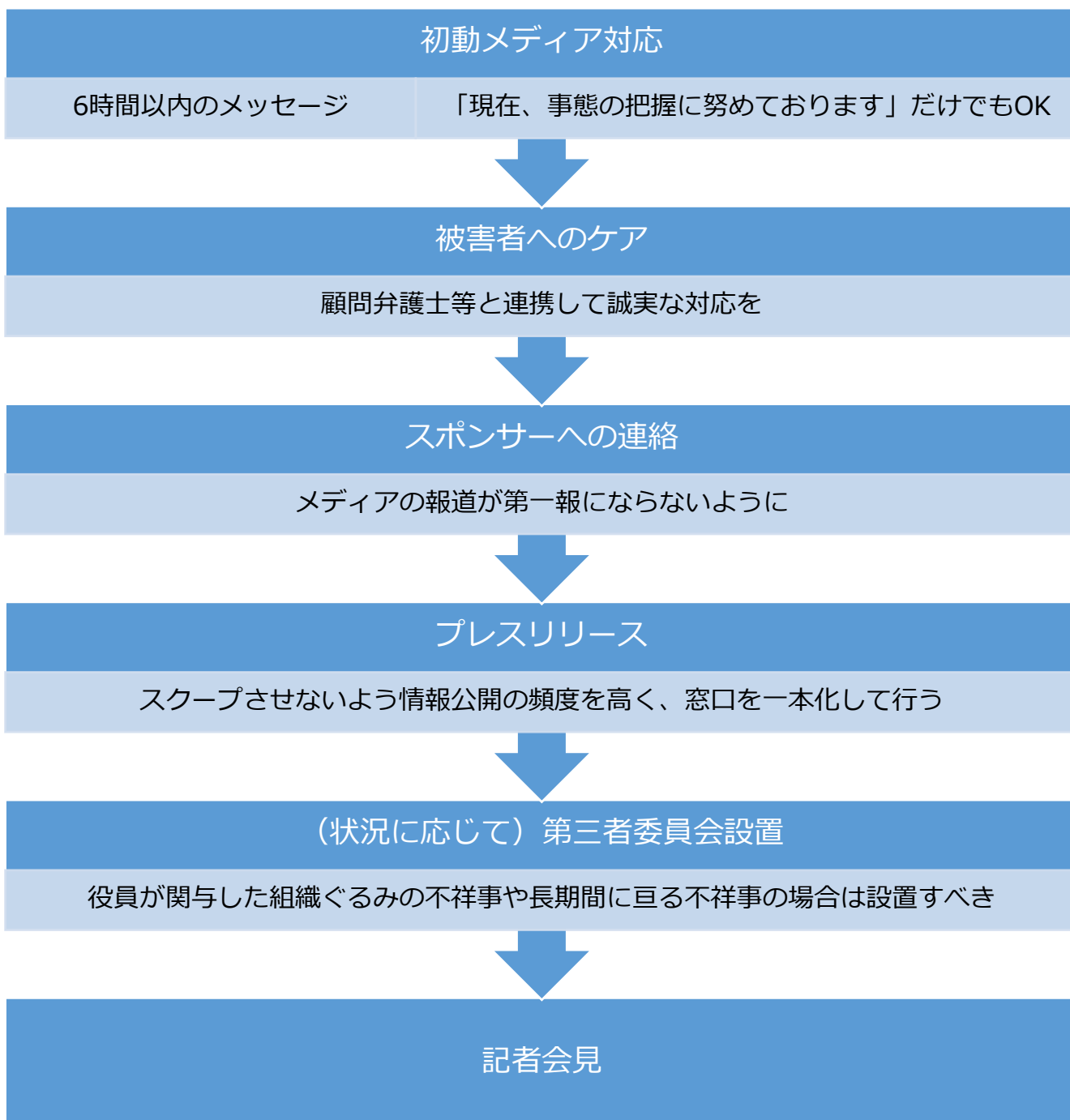
LEVEL 3 会長レク付記者会見

- 特に重要度の高いもの（Ex.組織的犯罪、インテグリティを毀損する事案、死亡事案）

2 内部向けアクション



3 外部向けアクション



第5 各トラブル類型の個別の対応

(参考)

平成 29（2017）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 不祥事対応事例集』

令和元（2019）年度スポーツ庁委託事業

「理事その他役職員のためのガバナンスハンドブック～ポスト 2020 におけるスポーツガバナンス～」

第6 各規程類・マニュアルとの連携

※各スポーツ団体が定める規程類の名称と概要を記載する。

なお、以下に本マニュアルの上位概念となる「モデル危機管理規程」を例として示すが、本マニュアルの下位概念となる各種個別危機対応マニュアル（例：自然災害対応マニュアル・感染症対応マニュアル・ソーシャルメディア対応マニュアル・海外危機管理マニュアル等）とそれに紐づく各種対応計画も優先順位を付けながら準備しておくべきである。

一般社団法人●●●●● モデル危機管理規程

（目的）

第1条 本規程は、一般社団法人●●●●●（以下「本連盟」という。）における危機（本規程においては選手・役職員の生命の危機、組織の存亡に関わる事故・事件発生時等の緊急事態を含むがこれに限らず将来の不確実性の高い出来事全般を意味し、以下、「リスク」という。）管理に關して必要な事項を定め、リスクの防止及び本連盟の損失の最小化を図ることを目的とする。

（適用範囲）

第2条 本規程は、本連盟の役員及び職員（以下「役職員」という。）に適用されるものとする。

（定義）

第3条 本規程において「リスク」とは、本連盟に物理的、経済的若しくは信用上の損失又は不利益を生じさせる全ての可能性を指すものとし、「具体的リスク」とは、リスクが具現化した次の事象などを指すものとする。

- （1）信用の危機：不全な公益活動や欠陥のある情報の提供等によるイメージの低下
- （2）財政上の危機：収入の減少や資金の運用の失敗等による財政の悪化
- （3）人的危機：労使関係の悪化や役員間の内紛や代表者の承認問題等
- （4）外部からの危機：自然災害や事故及び反社会勢力からの不法な攻撃等
- （5）その他上記に準ずる緊急事態として危機管理マニュアルで特定するもの

（基本的責務）

第4条 役職員は、業務の遂行に当たって、法令、定款及び本連盟の定める規程など、リスク管理に関するルール及び各種マニュアル（危機管理マニュアルを含みこれに限らない）を遵守しなければならない。

（リスクに関する措置）

第5条 役職員は、具体的リスクを積極的に予見し、適切に評価するとともに、本連盟にとって最小のコストで最良の結果が得られるよう、その回避、軽減及び移転その他必要な措置を事前に講じなければならない。

- 2 役職員は、業務上の意思決定を求めるに当たっては、決裁者に対し当該業務において予見される具体的リスクを進んで明らかにするとともに、これを処理するための措置について具申しなければならない。

(具体的リスク発生時の対応)

第6条 役職員は、具体的リスクが現実化した場合には、これに伴い生じる本連盟の損失又は不利益を最小化するため、必要と認められる範囲内の初期対応を十分な注意をもって行う。

2 役職員は、具体的リスクが堅実化した後、速やかに専務理事に必要な報告をするとともに、その後の処理については関係部署と協議を行い、専務理事の指示に従う。

3 役職員は、具体的リスクに起因する新たなリスクに備え、前条の措置を講ずるものとする。

(具体的リスクの処理後の報告)

第7条 役職員は、具体的リスクの処理が完了した場合には、処理の経過及び結果について記録を作成し、専務理事に報告しなければならない。

(異議などへの対応)

第8条 役職員は、口頭又は文書により取引先などから異議などを受けた場合には、それらが重大な具体的リスクにつながるおそれがあることを意識し、直ちに専務理事に報告し、指示を受けるものとする。

2 専務理事は、異議などの重要度を判断し、関係部署と協議の上、対応しなければならない。

(対外文書の作成)

第9条 役職員は、対外文書の作成については常にリスク管理を意識し、専務理事の指示に従うとともに、その内容が第3条第1号の信用の危機を招くものでないことを確認しなければならない。

(守秘義務)

第10条 役職員は、本規程に基づく本連盟のリスク管理に関する計画・システム・措置などを立案・実施する過程において知り得た本連盟及びその他の関係者に関する秘密については、社内外を問わず漏洩してはならない。

(緊急事態への対応)

第11条 第3条第4号の外部からの危機によるリスク等が発生し、対応が重要である場合（以下「緊急事態」という。）は、専務理事をリスク管理統括責任者とする緊急事態対応体制をとるものとする。

(緊急事態の範囲)

第12条 本規程において緊急事態とは、次の各号に掲げる事件によって、本連盟及び役職員等にもたらされた急迫の事態をいう。

(1) 自然災害・感染症等

① 地震、風水害などの災害

② COVID-19を含む感染症

(2) 事故

① 爆発、火災、建物倒壊等の重大な事故

② 本連盟の公益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) 犯罪

① 建物破壊、放火、誘拐、恐喝等、並びに脅迫状の受領などの外部からの不法な攻撃

② 本連盟の法令違反及びその摘発等を前提とした官公庁による立入調査

③ 内部者による背任、横領等の不祥事

(4) その他上記に準ずる経営上の緊急事態

(緊急事態の通報)

第 13 条 緊急事態の発生を認知した役職員は、速やかに所定の通報先へ通報しなければならない。

(情報管理)

第 14 条 通報内容の情報管理については、原則として「部外秘」とする。

2 緊急事態発生の通報を受けた事務局長は、情報管理上の適切な指示を行うものとする。

(緊急事態対応の基本方針)

第 15 条 緊急事態発生時においては、当該事態について所管部門にて、次の各号に定める基本方針に従い、対応することとする。

(1) 地震、風水害等の自然災害・感染症等

- ① 人命救助を最優先とする。
- ② 災害対策の強化を図る。

(2) 事故

- ① 爆発、火災、建物倒壊等の重大事故
 - ・ 人命救助と環境破壊防止を最優先とする。
 - ・ 事故の再発防止を図る。
- ② 本連盟の公益活動に起因する重大事故
 - ・ 受益者、関係者の安全を最優先とする。
 - ・ 事故の再発防止を図る。
- ③ 役員、職員にかかる重大人身事故
 - ・ 人命救助を最優先とする。
 - ・ 事故の再発防止を図る。

(3) 犯罪

- ① 建物破壊、放火、誘拐、恐喝、脅迫などの外部からの不法な攻撃
 - ・ 人命救助を最優先とする。
 - ・ 不当な要求に屈せず、警察と協力して対処する。
 - ・ 再発防止を図る。
- ② 本連盟の法令違反及びその摘発等を前提とした官公庁による立入調査
 - ・ 真実を明らかにする。
 - ・ 再発防止を図る。
- ③ 内部者による背任、横領等の不祥事
 - ・ 真実を明らかにする。
 - ・ 再発防止を図る。

(4) その他上記に準ずる経営上の緊急事態

- ・ 緊急事態に応じ上記に準じた対応をする。

(役職員への指示・命令)

第 16 条 専務理事は、緊急事態を解決するに当たって、必要と認められるときは、役職員に対して一定の行動を指示・命令することができる。

2 役職員は、専務理事から指示・命令が出されたときは、その指示・命令に従って行動しなければならない。

(報道機関への対応)

第 17 条 緊急事態に関して、報道機関からの取材の申入れがあった場合は、緊急事態の解決に支障

を来たさない範囲において、取材に応じるものとする。

- 2 報道機関への対応は、担当理事又は同理事が指定する者が行うこととする。
- 3 取材は、面接取材を原則として、電話取材には応じない。
- 4 第2項で定めた者以外の役職員は、取材に応じ、又は報道機関に情報を提供してはならない。

(届出)

第18条 緊急事態のうち、所管庁への届出を必要とするものについては、正確、かつ迅速に所管庁に届ける。

- 2 所管庁への届出は、担当理事又は同理事が指定する者がこれを行う。
- 3 前項で定める者は、所管庁への届出の内容について、あらかじめ専務理事の承認を得なければならない。

(理事会への報告)

第19条 専務理事は、緊急事態解決策を実施したときは、その直後の理事会で、次の事項を報告しなければならない。

- (1) 実施内容
- (2) 実施に至る経緯
- (3) 実施に要した費用
- (4) 懲罰の有無、及びあった場合はその内容
- (5) 今後の方針

(懲戒)

第20条 次のいずれかに該当する者は、その情状により、懲戒処分に付す。

- (1) リスクの発生に意図的に関与した者
 - (2) リスクが発生するおそれがあることを予知しながら、その予防策を意図的に講じなかった者
 - (3) リスクの解決について、本連盟の指示・命令に従わなかった者
 - (4) リスクの解決について情報を、本連盟の許可なく外部に漏らした者
 - (5) その他、リスクの予防、発生、解決等において本連盟に不都合な行為を行った者
- 2 前項各号に該当する者に対し、懲戒処分を行う場合には、書面又は口頭による弁明の機会を与えなければならない。

(懲戒の内容)

第21条 懲戒処分の内容は、戒告、譴責、減給、停職又は解雇とする。

(懲戒処分の決定)

第22条 懲戒処分は、懲戒規程に従ってこれを行う。

(参考)

●セーリング連盟

<https://www.jsaf.or.jp/hp/wp-content/uploads/2014/05/dfb07ef406c37d09a11673976367b34e.pdf>

●軟式野球連盟

<http://jsbb.or.jp/wp-content/uploads/4dbd423b3d7bbc3f5779f27e6154f520.pdf>

危機管理チェックリスト

大会運営

事前の取組み					
実施本部 (大会ごと)	責任者	構成員	運営フロー (1 日毎)	事務局との連携方法	緊急事態における緊急対策本部との連携方法
緊急対策本部	設置される要件	構成員	意思決定内容 (事象ごとに大会中断・再開を検討する場合を明文化)	判断決定の材料となる情報源	意思決定のルール (大会中止 (再開) 要件等)
情報共有	共有する条件・発信主体	共有先	共有する内容	共有する方法	S N S 利用のルール (利用条件、時点、事前周知方法)
E A P 作成 (会場ごと)	作成主体	共有先	内容 避難場所、避難経路、非常口 緊急連絡先・対応人員等、 救急救命具 (A E D 等) 及び 消火器の設置場所、 付近の救急病院	掲示する場所、参加者・観客への周知方法	配布のために印刷等する場合 にはスケジュール
公表・情報共有	公表場面の整理	左記場面 毎の公表 方法	公表に関する主体・権限者・ 報道への対応機関		

事後的な対応

報告書 (様式 1 (別紙 8) および 2 (別紙 9)) を提出する。

危機管理チェックリスト

災害・事故

事前の取組み					
安全指導の徹底	選手・会員向けの定期的な安全講習会	指導者・審判員への指導	施設使用等の安全対策の周知		
器具・用具等の安全管理	定期的な点検の実施	点検結果を報告する体制を整備	器具・用具に不具合が生じた場合の対応記録（管理用）		
緊急連絡網の整備	共有する条件・発信主体	共有先	共有する内容	共有する方法（通信遮断の際の代替的方法も確認）	S N S 利用のルール（利用条件、時点、事前周知方法）
傷害保険等への加入	推奨される方法を整備	左記方法を促す			
（事故）調査委員会	調査委員会に関する規程整備	調査委員会の構成員のリストアップ	調査委員会を設置する事例の整理		
公表・情報共有	公表場面の整理	左記場面毎の公表方法	公表に関する主体・権限者・報道への対応機関		

事後的な対応

報告書（様式 1（別紙 8）および 2（別紙 9））を提出する。

緊急時運営フロー

上記チェックリストに基づく事前準備段階



- ・ 競技会実施日までに緊急事態発生が予見された場合
 - ☐ 緊急対策本部設置
 - ☐ 事前の中止（延期）決定 or 事前中止（延期）要件の策定
 - ※要件事前策定にあたっては細かい条件設定が求められる。生命への危険が生じるのであれば中止の必要性は高い。
 - ☐ 上記チェックリストに基づき決定された緊急連絡先や方法に従って情報共有
 - ☐ 事前中止決定や事前中止要件の周知
 - ☐ 中止（延期）決定時は報告書（様式 1（別紙 8））にて NF へ報告

競技会実施中に緊急事態発生



- ☐ 実施本部において緊急対策本部の設置検討
- ☐ 緊急対策本部（実施本部）による中止判断 or 再開判断
- ☐ 被災者が発生した場合には被災者の症状やその後の経過等を様式 2（別紙 9）にて記録
- ☐ 二次災害等が発生する可能性がある場合には参加者・観客の退避等（事前に作成される EAP に従って実施）
- ☐ 上記チェックリストに基づき決定された緊急連絡先や方法に従って情報共有
- ☐ 中止した場合には中止を周知

競技会終了（中止）時

- ☐ 上記記録した様式 1（別紙 8）・様式 2（別紙 9）を提出
- ☐ 報道機関等への情報提供要否検討および報道機関対応

危機管理チェックリスト

不祥事・インテグリティ

事前の取組み					
インテグリティ講習の実施	選手・会員向けの定期的なインテグリティ講習会の実施	指導者・審判員へのインテグリティ講習会の実施	講習会の実施状況の報告		
調査委員会	調査委員会に関する規程整備	調査委員会の構成員（有識者等）のリストアップ	調査委員会を設置する事例の整理		
懲戒制度の整備	懲戒事由および懲戒手続の規程整備	懲戒権行使主体の設置・構成員の決定	懲戒権行使に関する過去の事案のまとめ（懲戒の均衡の為）		
公表・情報共有	公表場面の整理	左記場面毎の公表方法	公表に関する主体・権限者・報道への対応機関	情報共有先の整理及び情報共有先との対応のすり合わせ	

発覚後の対応					
調査委員会	調査委員会設置主体	調査委員会構成員（内部のみ・外部含）			
懲戒権行使主体による懲戒権行使	規程に基づく適正手続の実施	公表基準に従った公表及び事後対応			

危機管理チェックリスト

情報セキュリティ・個人情報

事前の取組み					
使用する機器の整備	情報機器の OS やソフトウェアの更新状況	ウィルス対策ソフトの導入・アップデート状況	安全なパスワード設定	機器の定期的な分析により不正アクセス等を検知すること	左記事項について点検・管理する責任者の指定
重要情報の取扱い	取扱方法の構築（閲覧可能者以外が閲覧できない措置を講じることも含む）	重要情報を取扱う関係者に守秘義務を課す	取扱方法が適正に執行されているか定期的に確認	機器の紛失・盗難を防ぐための安全な方策の構築	左記事項について責任者の指定
周知・教育制度の構築	情報セキュリティ対策についてルール化し、明示する	取扱方法について情報を取扱う関係者に定期的に研修を実施	新たな脅威等の手口に関する分析・対策を共有する制度		
公表方法	公表内容の項目確定（当面の対応策や再発防止策も含む）	問い合わせ窓口の整備	公表する機関の確定		

事後的な対応

報告書（様式 3（別紙 10））を提出する。

危機管理チェックリスト

コロナ・その他の感染症

事前の取組み					
担当者の設置	担当者（機関）設置条件	担当者（機関）の構成員	担当者（機関）の権限		
感染症対策 ※ＪＳＰＯ「スポーツイベントの再開に向けた感染拡大予防ガイドライン」	感染症対策の構築	感染症対策の実践（備品購入計画および納品を含む）	会場における感染症対策（緒室・テント、手洗い場所、トイレ、更衣室等場所毎に）	参加者に対する感染症対策の周知内容およびその方法	※ＪＳＰＯ「スポーツイベント開催・実施時の感染防止策チェックリスト」や各ＮＦチェックリストも参照
参加者の連絡先管理	参加者連絡先把握フォーム（利用目的等）	参加者連絡先の管理方法			
感染症発症者等発生時の対応	「発症」「体調不良者」等の定義。	発症者の確認・確定方法（確認範囲も）	発症者発生の際の報告先・情報共有先	プレスリリースに関する基準等の策定	医療機関との連携方法
事業・活動中止に至る状況の整理	中止・再開条件を明示化	中止・再開の判断権者	中止・再開条件の大会要件等への明記		

改訂・見直し履歴

[illegible]

別紙1 リスク管理表

業務

[illegible]

目標

計画						評価	
No.	目標	必要な資源	責任者	期限	評価方法	評価	備考
1							
2							
3							

实施项目

[illegible]

別紙 3

監査計画書

作成日	●●●●年●●月●●日
作成者	●●●●

監査目的/テーマ	1. 危機管理マニュアルが、役職員に認識されていることを確認 2. XXX		
計画	監査対象部門	内部監査員	監査予定日時
監査内容	監査範囲・手続き		
	XXX ● XXX		

別紙4 監査チェックリスト

対象部門	
監査実施日	
監査員(所属)	

No.	監査内容		監査結果				確認した結果/コメント
	管掌部門	チェック項目	適合	不適合	改善点	該当なし	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							

別紙 5

監査報告書

作成日	●●●●年●●月●●日
監査員(所属)	●●●●

※評価区分 △：改善点、×：不適合

監査対象		実施日		
No	評価 区分	指摘事項		備考
1				
2				
3				

監査対象		実施日		
No	評価 区分	指摘事項		備考
1				
2				
3				

監査対象		実施日		
No	評価 区分	指摘事項		備考
1				
2				
3				

監査対象		実施日		
No	評価 区分	指摘事項		備考
1				
2				
3				

別紙6－1 指摘事項管理表

(注)「不適合」の場合は、必ず、別シートの「是正処置票」を発行すること

管理 番号	発生日	発生原因	カテゴリ	概要	対応の方向性
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					
38					
39					
40					
41					
42					
43					
44					
45					
46					
47					
48					
49					
50					
51					
52					
53					
54					
55					
56					
57					
58					
59					
60					

別紙6-2 是正処置票

管理番号(一覧シートより)	
発生日	
上長確認日	

発生原因		カテゴリ	
内容			
発生場所／部署			
発見者／指摘者			

発生から対応までの時系列	
--------------	--

根本原因	
再発防止の必要性	
再発防止策	具体的な実施計画は「年間実施項目管理表」に記載すること。
再発防止策の有効性確認方法	具体的な実施計画は「年間実施項目管理表」に記載すること。

改訂履歴（作成者・作成日・変更の概要などを記入する）

別紙 7

BCP 試験実施記録

作成日	●●●●年●●月●●日
作成者	●●●●

実施時期	実施場所
試験開始から終了までの目標時間	
BCP 試験内容	
BCP 試験の周知方法	
目的(試験内容の選定理由など)	
BCP 試験結果及び改善点	
◆BCP 試験結果 ◆BCP 試験の所要時間(開始時間、途中経過、終了時間など、事象発生から復旧までの時間軸を記入) ◆改善点	

緊急対応報告書 (様式 1)

年 月 日

_____ 御中

(報告者)

氏 名		連絡先	
所 属		役職名	

競技会名			
会 場			
発生・対応日			
発生事象・ 対応策	(発生事象)	(対応策)	

(以下詳細を記入)

発生・対応時刻	発生事象・対応区分	内容・理由
:		
:		
:		

- 発生事象・対応区分は、発生事象については「確認」、対応区分については「中止」「順延」「中断」「再開」「代替案の採用」「その他」のいずれかを記載してください。
- 「内容・理由等」の欄は、気象状況や突発的事象、競技の進捗状況等について記載してください。対応区分を「順延」とした場合は、「内容・理由等」の欄に「代替日」「会場」「競技の実施状況」等を記載してください。

事故報告書 (様式 2)

年 月 日

_____ 御中

(報告者)

氏 名		連絡先	
所 属		役職名	

競技会名			
会 場			
発生日時	年 月 日 () 時 分頃		
発生状況			
発生後の処置・ 症状	時刻	処置内容	処置方法
事故後の経過	時刻	経過	

(記録者が報告者と異なる場合：記録者_____)

(被災者の搬送先)

医療機関名	住所	連絡先・付添人

情報漏洩報告書

(様式 3)

年 月 日

_____ 御中

(報告者)

氏 名		連絡先	
所 属		役職名	

(漏洩した当事者)

氏 名		連絡先	
所 属		役職名	
機器 No.		権限	

(情報漏洩に関する情報)

【5W1Hを意識して記載すること】

情報漏洩の判明経緯	
情報漏洩判明日時	
情報漏洩発生日時	
情報漏洩内容	
情報漏洩件数	
対応状況	