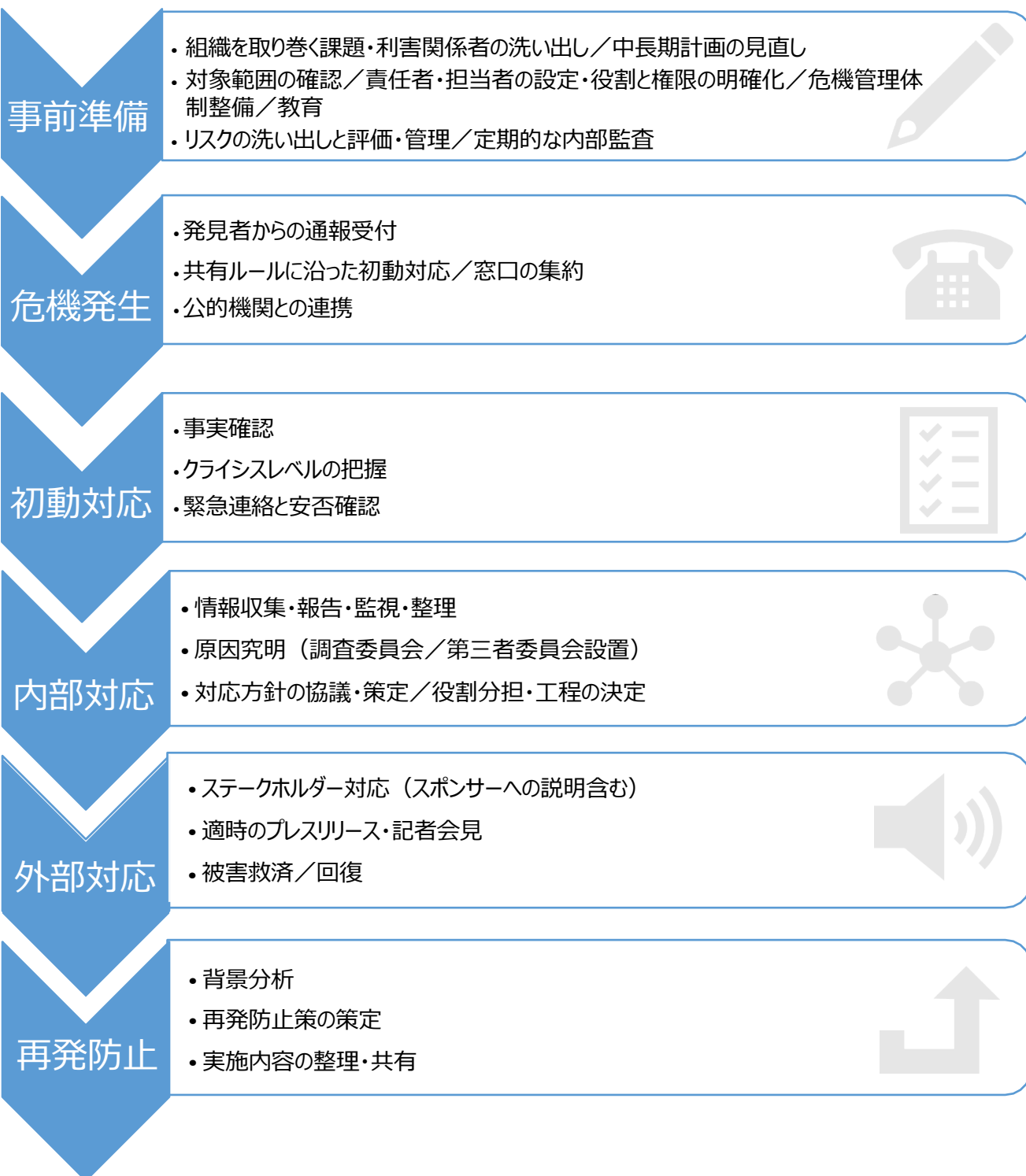


**公益社団法人日本ホッケー協会
危機管理マニュアル**

作成日 2025年7月15日
最終更新日 2025年7月15日

危機管理フロー全体イメージ



予防統制

- 再発防止策を平時の内部統制に実装
- 再発防止策の実践・PDCAサイクル回転
- 定期的な内部監査に基づくチェック



信頼回復

- 追加広報（スポーツ団体の自浄能力を世間に周知）
- 競技イメージ/ブランドイメージの回復
- 継続的な教育制度



競技発展

- 持続的な団体運営
- 草の根レベルの認知向上
- 競技人口の増大



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。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。

「危機管理」という場合の「危機」の定義については、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っており、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＝危機となる。これは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、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、リソースが不足す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「本協会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「ハイリソツの法則」が有名だが、この考え方は本協会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。

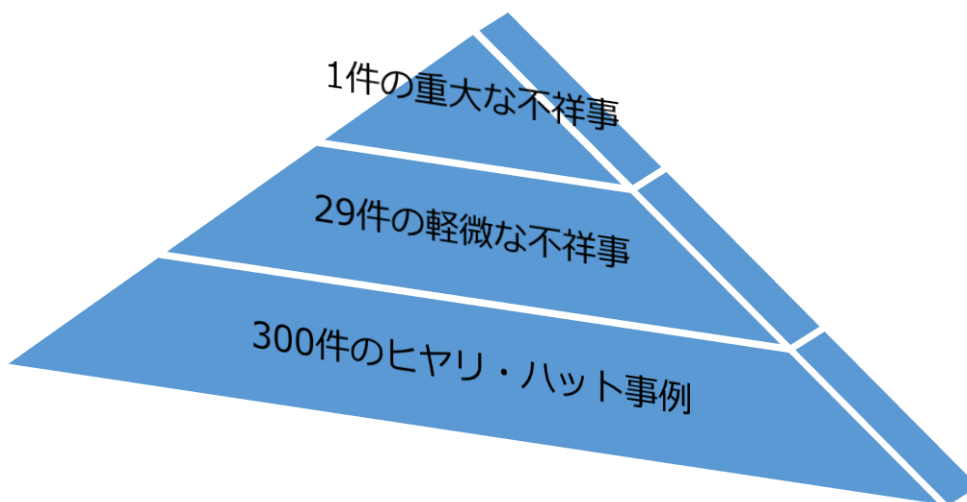


表1 「リスク値」の算出方法

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)

1 定義

本協会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・理解させる必要がある。

(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 危機管理推進体制

リスクの適切な管理及び対応のため、本協会の理事会の下に危機管理委員会を設置し組織横断的な活動を行う。

- (1) 委員長（統括責任者）：会長
- (2) リーダー：専務理事
- (3) サブリーダー：事務局長またはリーダーが指名した者
- (4) メンバー：本部長、法務・コンプライアンス推進部長及びリーダーが必要に応じ指名した者（外部有識者を含む。）

リーダーは、原則として、1年間に2回以上検討会を開催する。

危機管理委員会の担当業務

- (1) リスクの抽出及び分析、評価
- (2) リスク管理に必要な情報収集及び役職員との共有
- (3) リスク顕在化未然防止、緊急連絡体制の構築、リスク顕在化時対応策等の作成
- (4) リスク及び緊急事態に関する教育、研修会の実施
- (5) 顕在化したリスクにつき、初動対応を含む迅速かつ適切な管理、利益の最大化、損失の最小化等対応

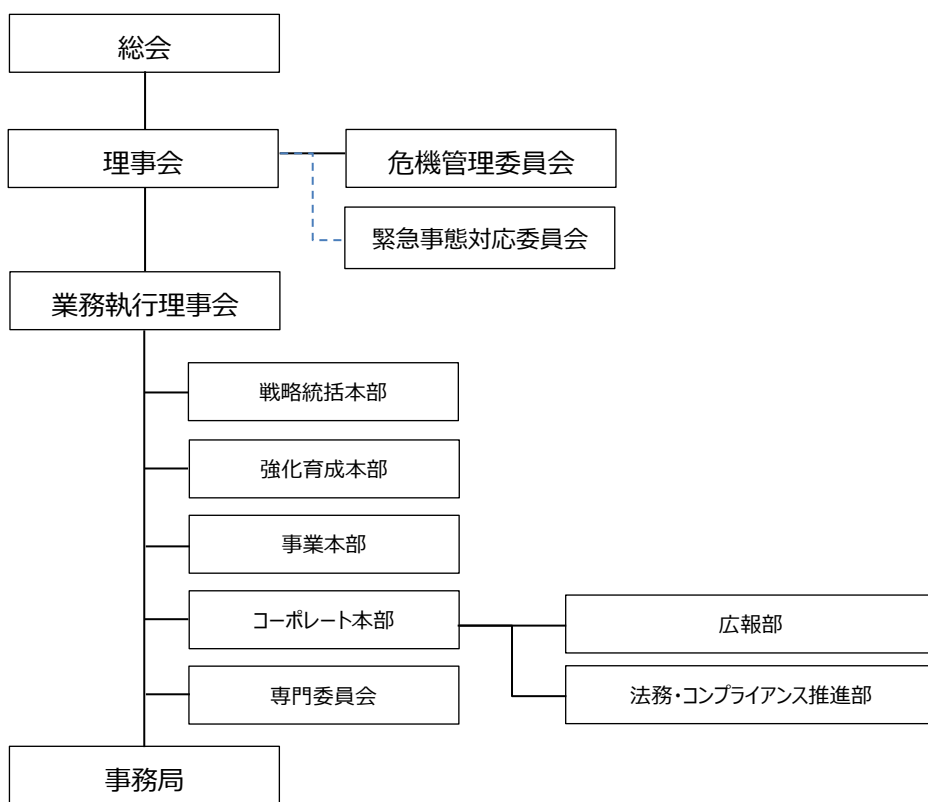
策の検討及び実施

- (6) 実施したリスク対策、緊急時対策の分析、評価及び改善策の検討
- (7) その他、リスク管理及び緊急事態対応に必要なこと

原則として、6ヶ月に1回以上理事会にリスク管理に関して報告する。

リーダーは、役職員がリスク管理の考え方を理解し、リスクが顕在化した場合の連絡通報、初動対応、拡大防止、また、緊急時対応が円滑かつ混乱なく実施できるよう、役職員に教育訓練を行う。

教育訓練は、少なくとも1年に1回以上実施する。なお、リスクの顕在化が急迫している場合には、可及的速やかに追加実施する。



第3 対象範囲

(1) 自然災害、戦争

- ① 地震や津波による災害
- ② 台風、ゲリラ豪雨等の災害
- ③ 日本を脅かす戦争や紛争



(2) 事故

- ① 爆発、火災、建物倒壊等の重大な事故
- ② 本協会の活動又はホッケー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) インフルエンザ・COVID-19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 ホッケーの試合や競技会・イベント等に対する外部からの不法な攻撃
- ③ 本協会の法令違反、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（アスリートを取り巻く、選手と関わりを持つすべての人々を指す。
例：コーチ（教員含む）、トレーナー、医療スタッフ、科学者、競技団体、スポンサー、弁護士、マネージャー、代理人や家族を含む）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

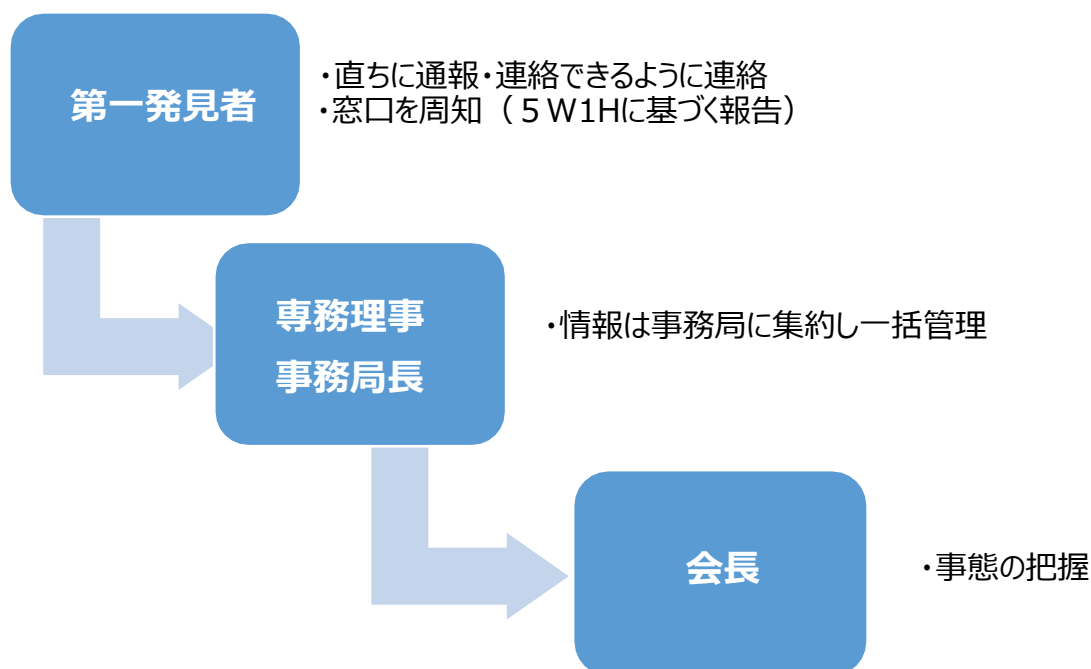


(7) その他本協会の経営及び運営上の緊急事態



第4 アクションリスト

1 初動アクション



役割分担表【LEVEL1:軽微な事案】

役割	やるべきこと	いつまでに
第一発見者（通報受信者）	事務局長に対し5W1Hに基づき報告	直ちに
事務局長	情報収集・情報公開レベルの把握	1日以内
	専務理事への報告	1日以内
	広報担当理事への報告および外部対応窓口の1本化	1日以内
専務理事	情報公開レベルに応じた対応 会長への報告	1週間以内
会長	緊急事態対策委員会の設置判断、 初動対応含む迅速かつ適切な対応、 被害最小化の検討実施、公表レベル決定	開催は2日以内判断 公表レベルは1週間以内

役割分担表【LEVEL2:原則的な対応、LEVEL3:重要度の高い事案】

役割	やるべきこと	いつまでに
第一発見者（通報受信者）	事務局長に対し5W1Hに基づき報告	直ちに
事務局長	情報収集・情報公開レベルの把握	6時間以内
	専務理事への報告	6時間以内
	広報担当理事への報告および外部対応窓口の1本化	3時間以内
	理事会の招集検討	開催は1日以内判断
専務理事	会長への報告	6時間以内
	情報公開レベルに応じた対応	1日以内
	記者発表に向けた会議開催	2日以内
会長	緊急事態対策委員会設置判断、 初動対応含む迅速かつ適切な対応、 被害最小化の検討実施、公表レベル決定	1日以内判断 公表レベルは1週間以内判断
理事会	公式見解発表に向けた会議実施	1週間以内

公表基準

対象範囲	公表基準
(1) 自然災害、戦争	大会や講習会・イベント等が中止となった場合
(2) 事故	本協会が実被害を受けた場合
(3) インフルエンザ・COVID-19等の感染症	大会や講習会・イベント等が中止となった場合
(4) 犯罪	刑事処分が確定した場合
(5) スポーツのインテグリティを棄損する事態	当該者が処分対象となった場合
(6) 個人情報の流出	基本公表
(7) その他本協会の経営及び運営上の緊急事態	コンプライアンス委員会にて判断

情報公開レベル

LEVEL 1 ウェブサイト上での公開

- 軽微な事案

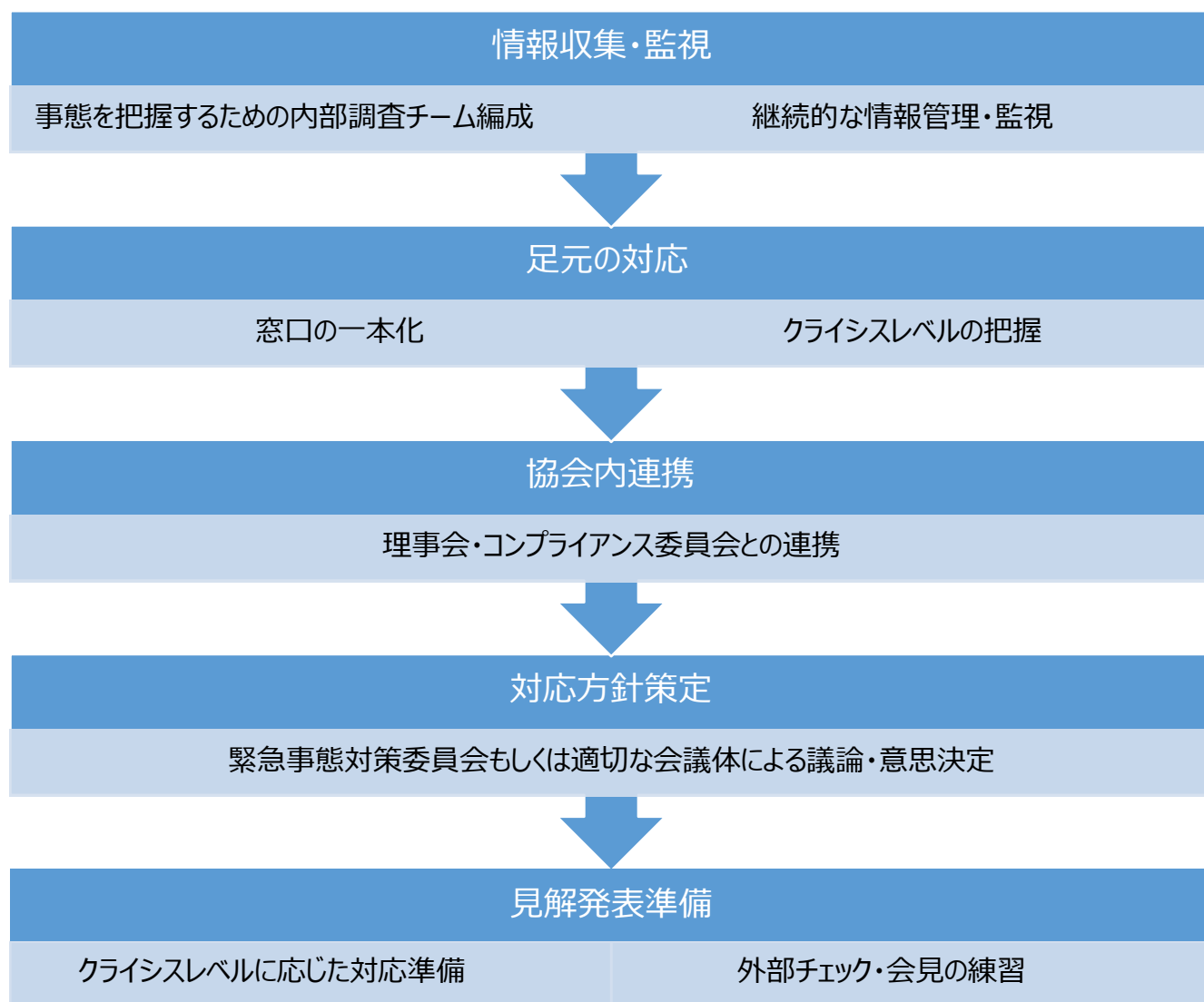
LEVEL 2 プレスリリース

- 原則的な対応

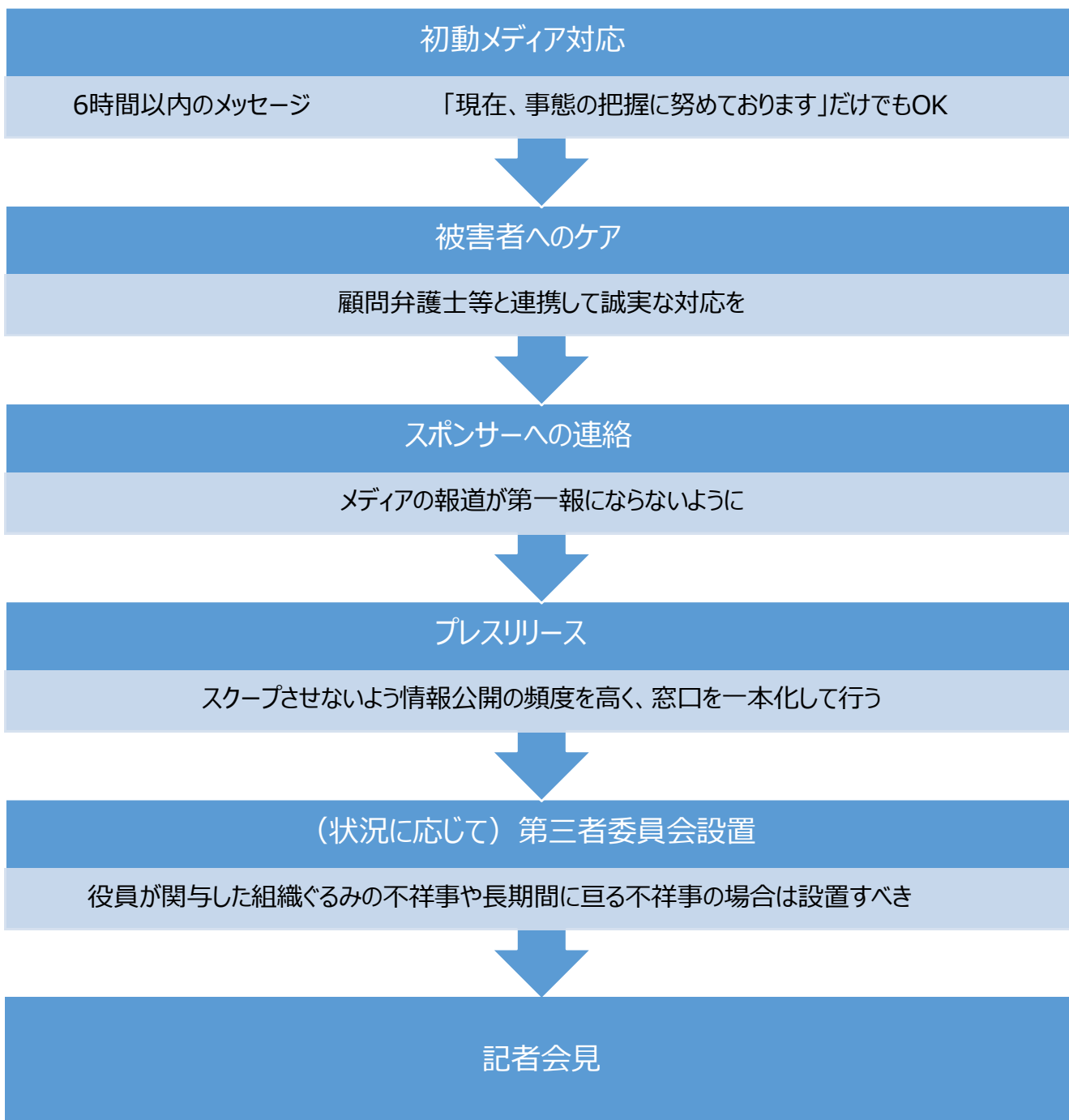
LEVEL 3 会長レク付記者会見

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 各トラブル累計の個別の対応

(参考)

公益財団法人 日本スポーツ仲裁機構

『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』

https://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2018_2_1.pdf

『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～』

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

第6 各規程類・マニュアルとの連携

- 日本ホッケー協会 危機管理基本方針
- 日本ホッケー協会 危機管理規程
- 日本ホッケー協会 コンプライアンス規程（別紙1「通報相談窓口利用案内」、別紙2「対応の流れ」含む）
- 日本ホッケー協会 倫理規程
- 日本ホッケー協会 通報制度運用規程
- 日本ホッケー協会 アンチ・ドーピング規程
- 日本ホッケー協会 個人情報保護規程