

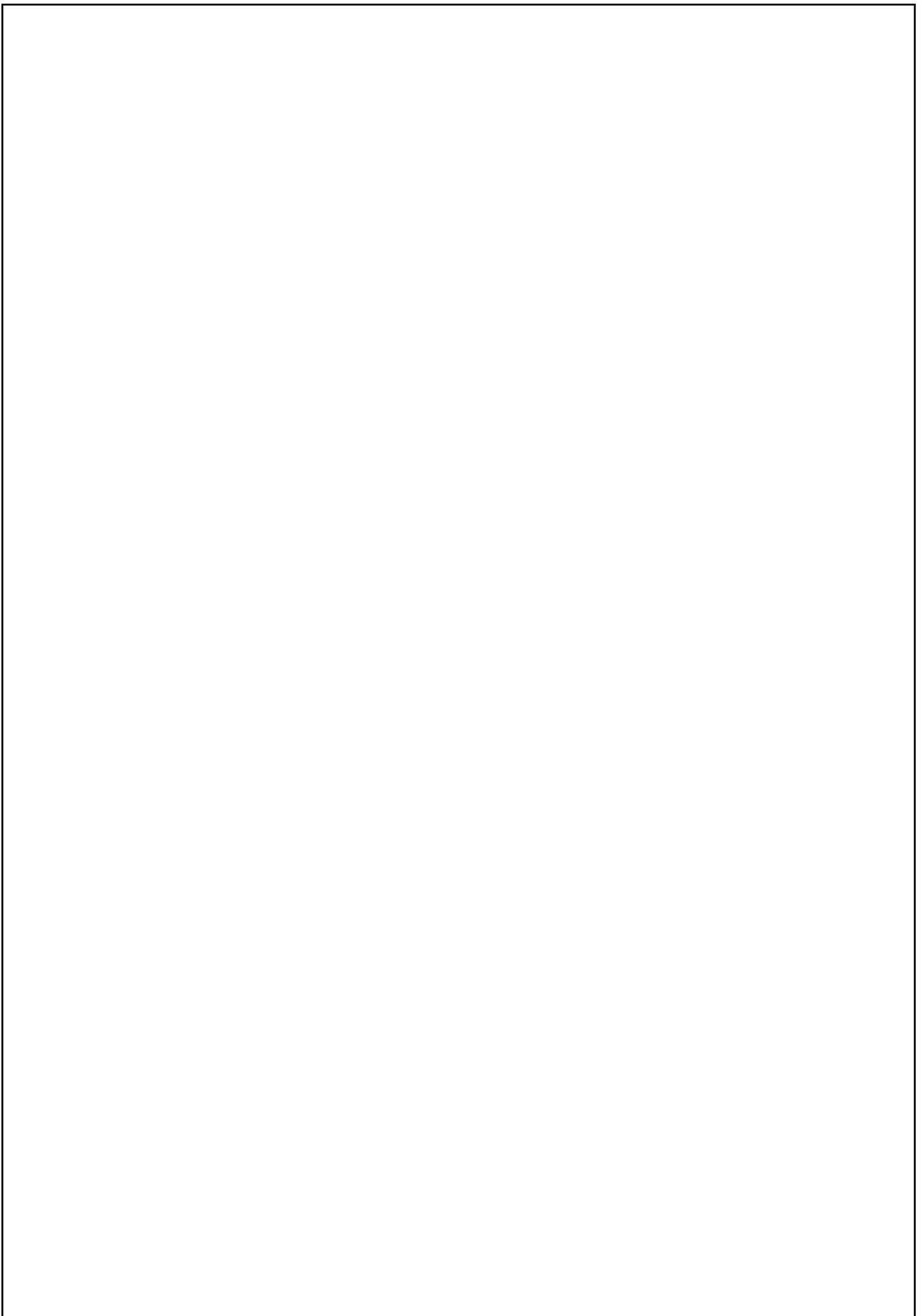
危機管理マニュアル

第1版

(2022年9月2日制定)



一般社団法人日本バイアスロン連盟



危機管理フロー全体イメージ

1 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

2 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

3 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

4 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

5 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

6 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

§ 1-1 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。

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。

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の意味する。

以上の観点をまとめ、この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」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29件を含む「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」(下記参照)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。

【 「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(=リスク受容レベル「6」)の場合、追加対策を取る必要性が高いと判断する。

(例)

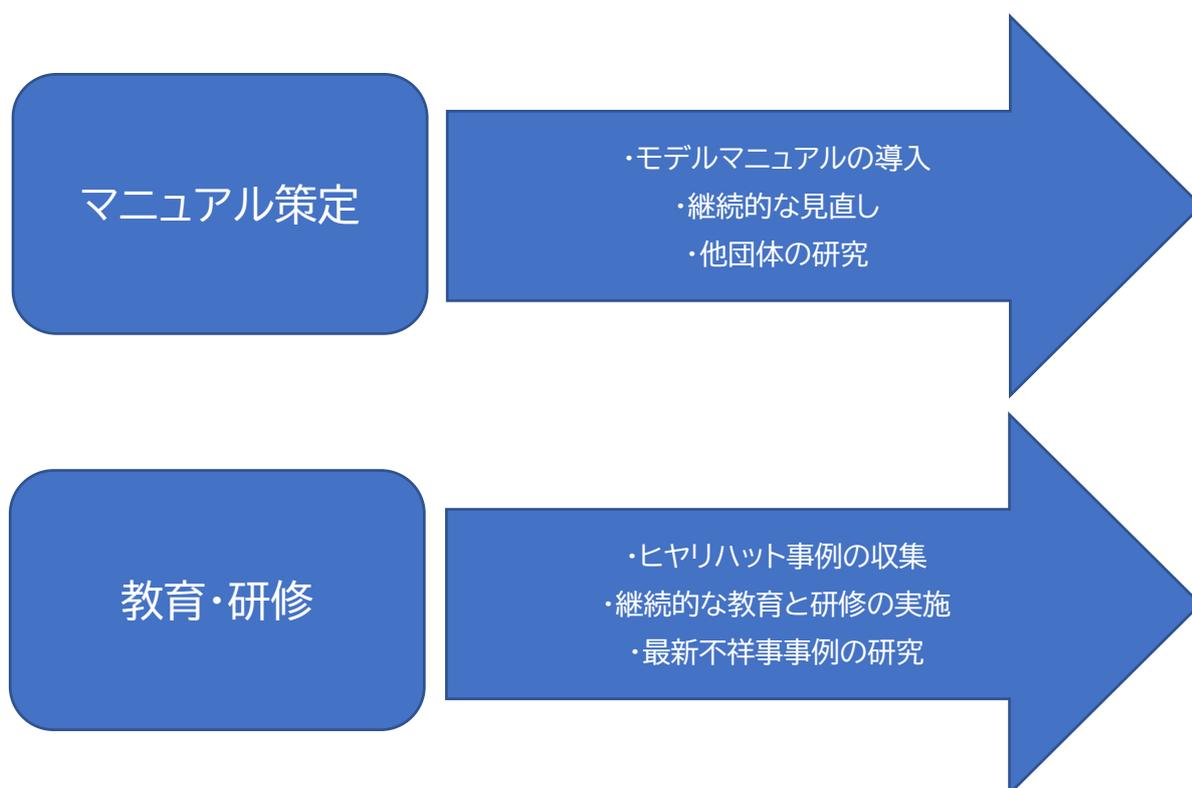
- ・発生頻度が「2」(年1回程度)であり、その影響度が「3」(団体運営にある程度影響が及ぶ)
- ・発生頻度が「3」(年1回以上)であり、その影響度が「2」(該当業務に影響が及ぶ)

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。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の「危機管理マニュアル」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件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確認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」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）」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 —」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組み計画を作り(PLAN(計画))、作成したリスクマネジメントの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」等が挙げられる。

§ 1-2 危機管理の定義

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。

§ 1-3 危機管理の目的

(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・理解させることが必要になる。

(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。

§ 2 危機管理の対象範囲

(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

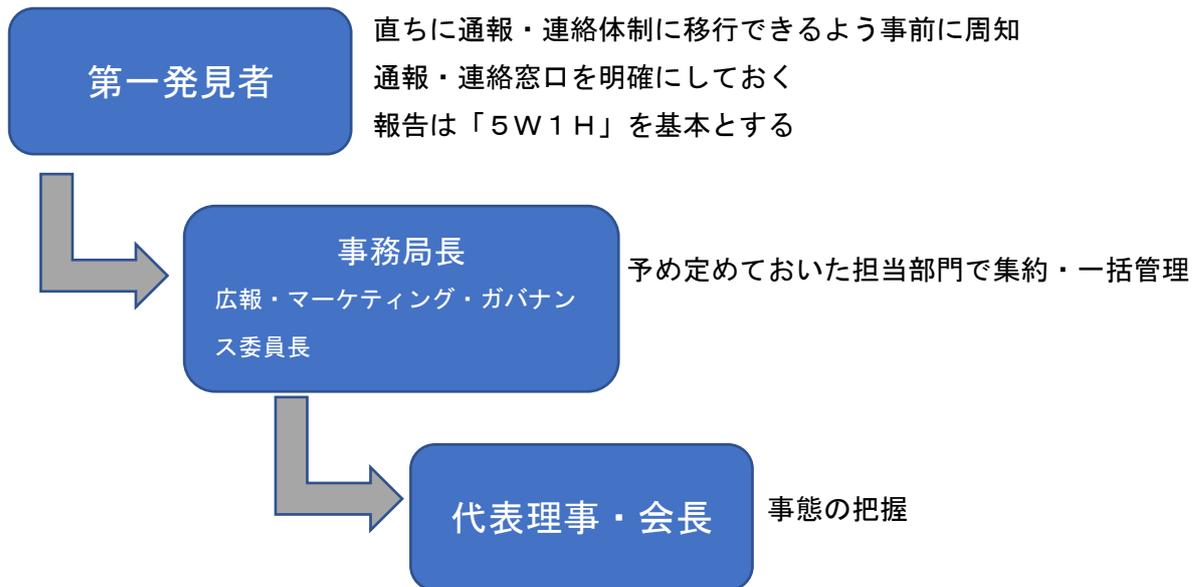
(4) 犯 罪

- 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

§ 3 アクションリスト

(1) 初動アクション



① 役割分担表（クライシスレベル1）

役割	行動	時期
第一発見者 (通報受信者)	事務局長及び広報・マーケティング・ガバナンス委員長への情報共有	可及的速やかに
広報・マーケティング・ガバナンス委員長	広報窓口の一本化 情報収集	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及び会長への報告	1週間以内に
代表理事・会長	事務局長からの報告を受け、次回理事会に報告・提議するか等を判断	次回理事会までに

② 役割分担表（クライシスレベル2・3）

役割	行動	時期
第一発見者 (通報受信者)	事務局長及び広報・マーケティング・ガバナンス委員長への情報共有	可及的速やかに
広報・マーケティング・ガバナンス委員長	広報窓口の一本化 情報収集	3時間以内に
事務局長	情報収集・情報公開レベルの把握	6時間以内に
	臨時理事会の招集	1日以内に
	第三者委員会設置の要否判断	1週間以内に
臨時理事会	公式見解発表に向けた会議実施	1週間以内に
代表理事・会長	情報公開レベルに応じた対応	12時間以内に

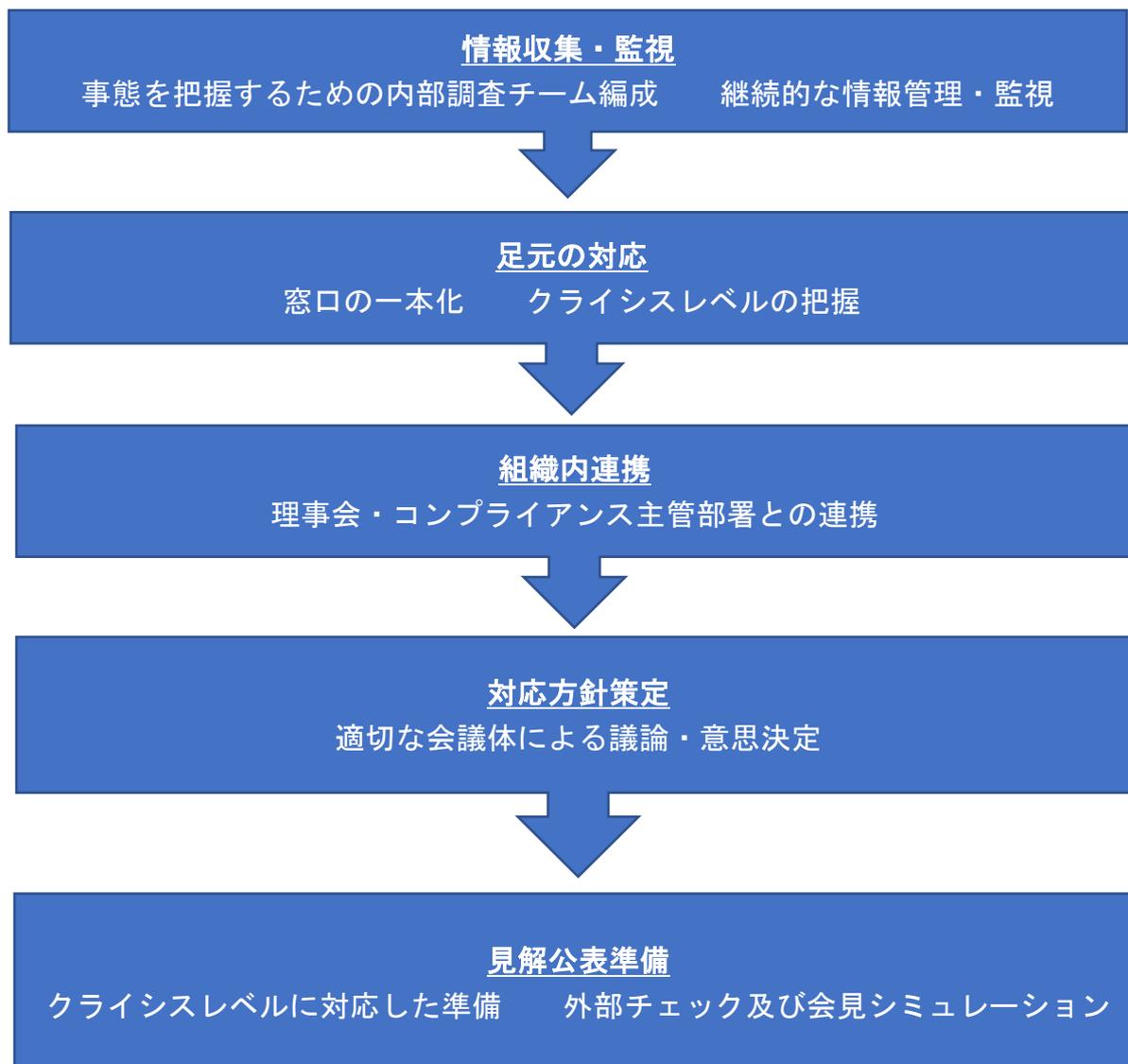
<公表基準>

- ① 資格停止以上の処分を行った場合
原則公表する。
- ② 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。

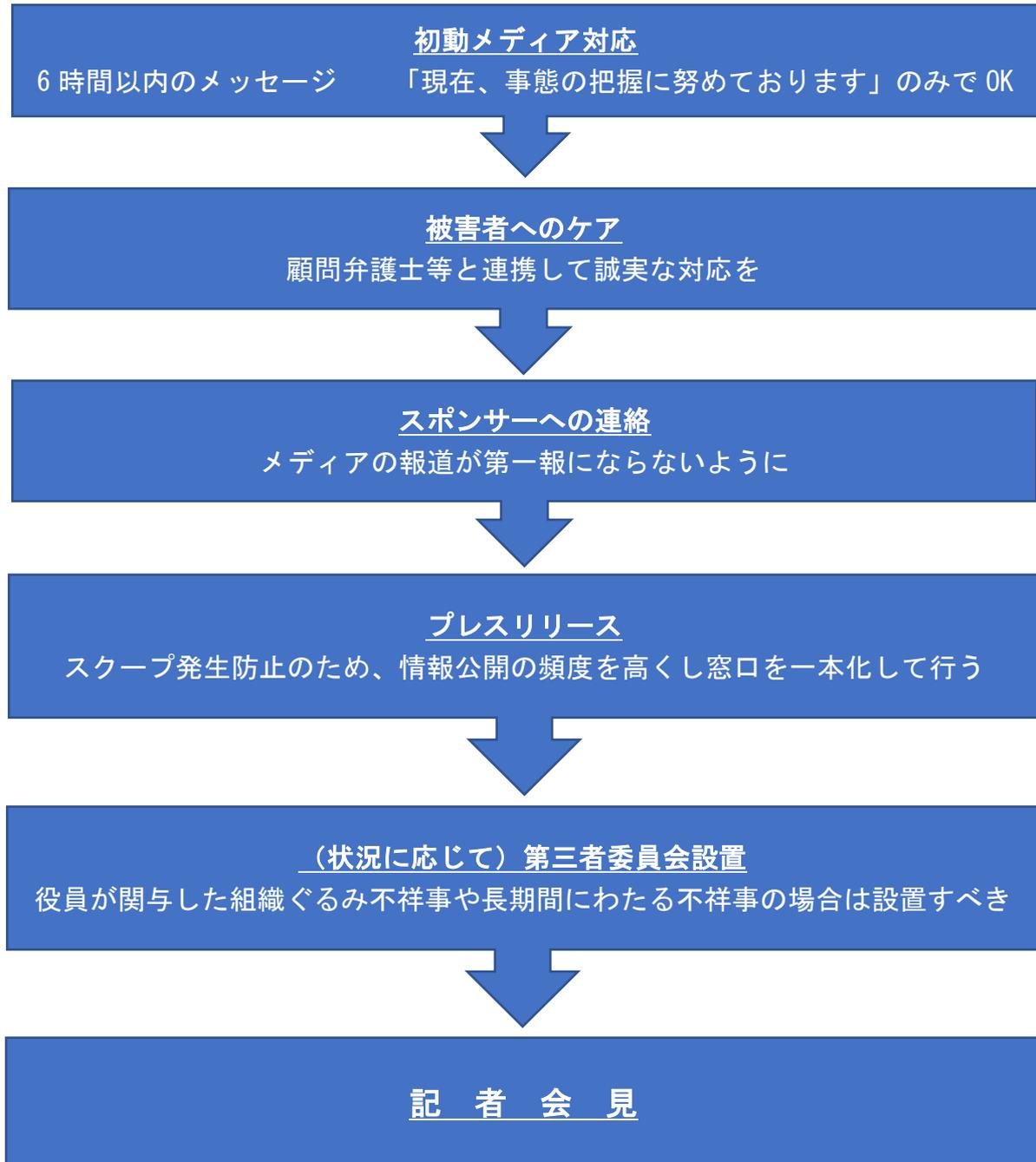
<情報公開レベル>

- ① レベル1・・・WEBサイト上での公開（日本バイアスロン連盟公式ホームページ等）
軽微な事案
- ② レベル2・・・プレスリリース
原則的な対応
- ③ レベル3・・・記者会見（会長等レク付き）
特に重要度の高い案件
（例：組織的犯罪、インテグリティを毀損する事案、死亡事案など）

(2) 内部向けアクション



(3) 外部向けアクション



§ 4 体制

(1) 当連盟内連絡先 (赤文字：第一発見者が初動で最初に通報する連絡先)

職名	氏名	連絡先	
		電話番号	メールアドレス
会長	出口 弘之	080-4426-8699	h-deguchi@biathlon.or.jp
広報・マーケティング・ガバナンス委員長 (副会長)	高尾 広通	090-9510-1875	h-takao@biathlon.or.jp
事務局長	山村 明	080-8294-9533	a-yamamura@biathlon.or.jp
事務局次長	荻野 純一	080-2612-4656	j-ogino@biathlon.or.jp
主事	前田 亮	090-9744-3031	biathlon_japan002@outlook.jp
理事	小原 裕子	080-8294-9534	y-obara@biathlon.or.jp
NTC 拠点管理者	酒井 陽一	090-6012-8940	y-sakai2@biathlon.or.jp
強化育成部会長	瀧澤 明博	090-1382-1143	a-takizawa@biathlon.or.jp
シニア担当	能登 直		s-noto@biathlon.or.jp
強化育成部会 選手発掘・育成担当	前田 沙理	080-1880-8751	biathlon_japan003@outlook.jp
科学部会長	形本 静夫	090-5551-4492	skkatasan@gmail.com
マテリアル・トレーニング施設部会副会長	高橋 世是夫	090-8705-9564	y-takahashi@biathlon.or.jp

(2) ステークホルダー緊急連絡先

機関名	氏名	連絡先	
		電話番号	メールアドレス
JOC 強化部	鈴木 和馬	03-6910-5957	k-suzuki@joc.or.jp
JOC 総務部	岩上 祐子	03-6910-5957	y-iwakami@joc.or.jp
JSC 戦略部 (アスリートバスウェイ委託事業担当)	松井 陽子 山田 健太郎	03-5963-0247	youko.matsui@jpnnsport.go.jp kentaro.yamada@jpnnsport.go.jp
西武トラベル株式会社	高橋 秀隆	090-1618-4364	seibu-sales@seibutavel.co.jp hidetaka.takahashi@seibutavel.co.jp
自衛隊体育学校 冬季特別体育教育室 (バイアスロン班長)	井佐 英徳		h-isa@biathlon.or.jp
(教務班長)	菅 恭司	080-6088-9378	a-k-suga@hotmail.co.jp
(総務班長)	進藤 隆	090-1388-2918	cwt-physh@inet.gsdf.mod.go.jp
メガ・コミュニケーションズ 株式会社	平野 圭一郎	090-3897-7665	hirano@megacom.jp
弁護士法人ナレッジウイング 法律事務所 (顧問弁護士)	中井 俊輔	03-6712-6132	snakai@kwlaw.gr.jp

北田義弘税理士事務所 (顧問税理士)	北田 義弘	011-215-4201	Y_kitada@elmkaikei.or.jp
札幌大同印刷株式会社 (企画室長)	岡田 善敬	011-823-6115	okada@dioce.co.jp
(web 開発室課長代理)	佐々木 亮		ak-ssk@dioce.co.jp
北海道スポーツ協会 (総務担当)	小松 洋介	011-820-1701	y-komatsu@hokkaido-sports.or.jp
北海道バイアスロン連盟 (会長)	荻野 純一	090-2070-7437	biathlon_japan@yahoo.co.jp
札幌バイアスロン連盟 (理事長)	西田 満	090-8275-8099	info@trailsportsclub.com

§ 5 巻末資料集（札幌市防災・ハザードマップ等）

自然災害発生時の迅速かつ適切な行動を可能とするため、平時より危機管理に資する情報を把握しておくことが必要不可欠である。

- ① 地震防災マップ
- ② 浸水ハザードマップ
- ③ 洪水ハザードマップ
- ④ 洪水避難地図
- ⑤ 土砂災害避難地図
- ⑥ 企業防災のすすめ
- ⑦ さっぽろ防災ハンドブック
- ⑧ 大雨・竜巻から身を守るために