

公益財団法人日本バウンドテニス協会
【 危機管理マニュアル 】

第1.0 版

作成者	事務局
作成日	2025/12/25
最終更新日	2025/12/25

危機管理フロー全体イメージ	2
日本バウンドテニス協会のステークホルダーイメージ	3
「危機管理マニュアル」作成にあたっての考え方	4
1 定 義	8
2 目 的	8
3 想定事象	
(1) 自然災害	8
(2) 事 故	8
(3) 健康危機	8
(4) 犯 罪	8
(5) スポーツのインテグリティを棄損する事態	9
(6) 個人情報の流出	9
(7) その他スポーツ団体の経営及び運営上の緊急事態	9
4 体 制	
担当者の設定	9
ステークホルダーの緊急連絡先（備忘用）	9
5 アクションリスト	
(1) 初動アクション	10
(2) 公表基準と公開レベル	10
・公表基準	10
・情報公開レベル	10
・役割分担表【情報公開レベル 1】)	11
・役割分担表【情報公開レベル 2・3】	11
6 アクションの流れ	
(1) 内部向けアクション	12
(2) 外部向けアクション	12
7 想定する事象Kごとのアクション	13
8 各規程類との連携	13

危機管理フロー「全体イメージ」

事前準備

- 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



危機発生

- 発見者からの通報受付 →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（緊急連絡と安否確認）
- 情報開示レベルの把握



内部対応

- 情報収集・報告・監視
- 原因究明・対応方針の協議・策定



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）
- 情報開示・適時のプレスリリース



外部対応

- 背景分析
- 再発防止策の策定・共有



予防統制

- 再発防止策を平時の予防統制に実装
- 再発防止策の実践・PDCAサイクル回転



信頼回復

- 追加広報（当協会の自浄能力を世間に周知）
- 継続的な教育制度



競技発展

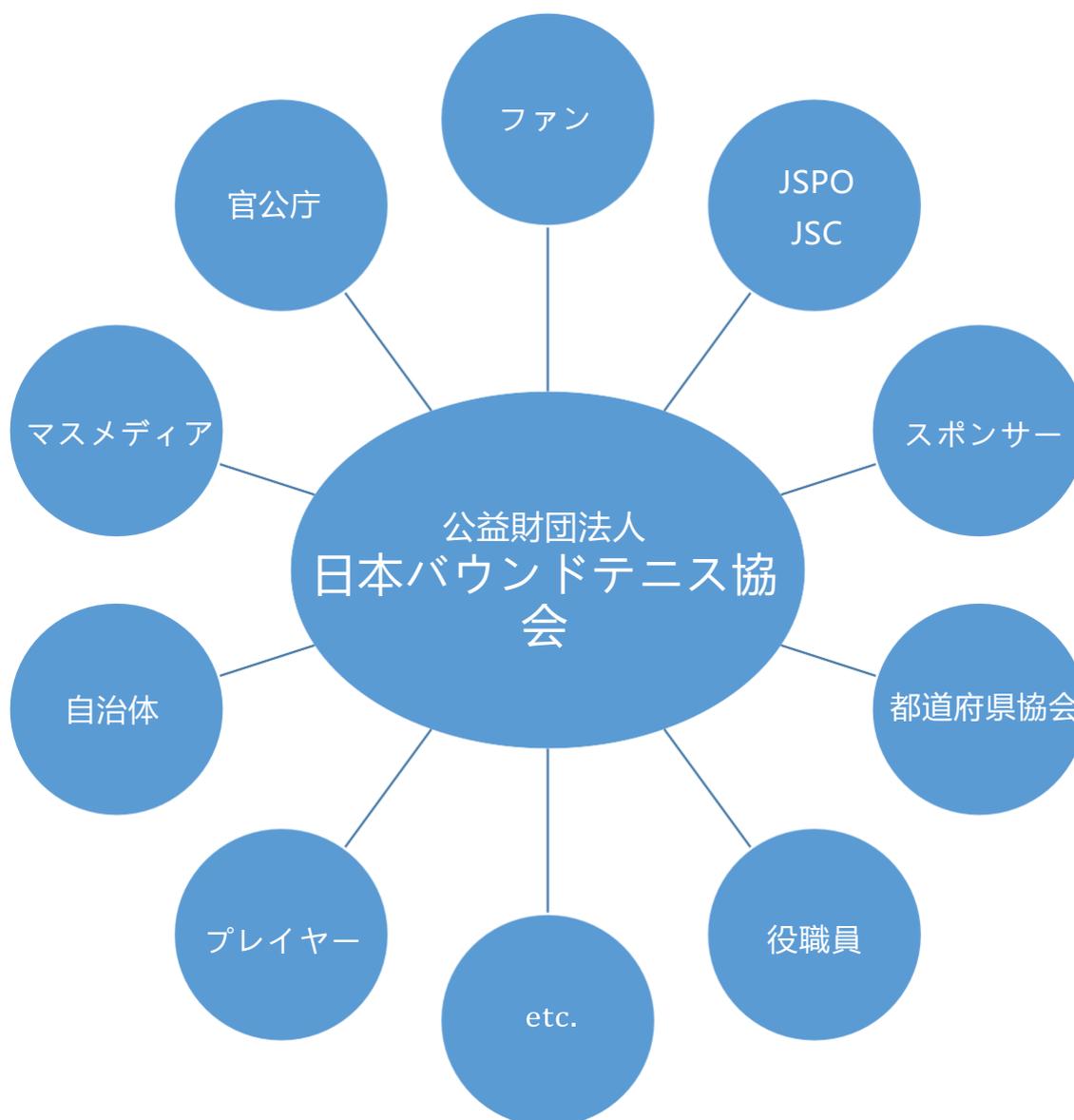
- 持続的な団体運営
- 競技人口の増大



(注) 提示のフローは、危機管理対応時の失敗事例を念頭に、「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注意すること

- 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

ステークホルダーイメージ



「危機管理マニュアル」作成における考え方

危機管理とは、一般的にリスク・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。

その内容をより具体化すれば、以下の3つの場面に分かれる。

- I. 将来的な事故・不祥事や天災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. 仮に危機回避不能な場合でも、次善の策として被害の拡大防止又は軽減して、被害を最小限化する手法
- III. 発生した事象について、有効かつ効率的な対処を検討・策定して、以降同様の事象を発生させない手法

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。

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？

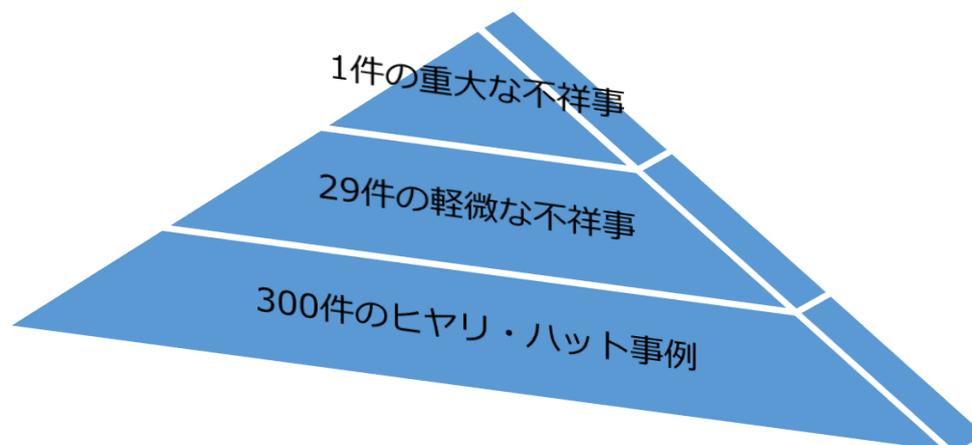
まず、「危機管理」という場合の「危機」の定義から明らかにする必要があるが、危機管理がクライシスマネジメントとも言い換えられることから分かる通り、選手・役職員の生命の危機、組織の存亡に関わる事故・事件発生時（例：関係者の身体の傷害又は重大な物的損傷事故／煩瑣破壊的勢力の関与）等の緊急事態＝危機と考えておけば良いだろう。これは先ほどのガバナンスの要素のうち「健全性」に関するものである。

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「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「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。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協会運営の継続性・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、この危機管理マニュアル（以下「マニュアル」という。）では、危機管理を「公益財団法人日本バウンドテニス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して捉えていく。

「Ⅰ 将来的な事故・不祥事や天災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る。



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、当協会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、当協会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、当協会が抱える危機（以下「リスク」という。）とは一体何なのか、を把握・確認しておくべきである。

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。スポーツ団体としてリスク（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、当協会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。

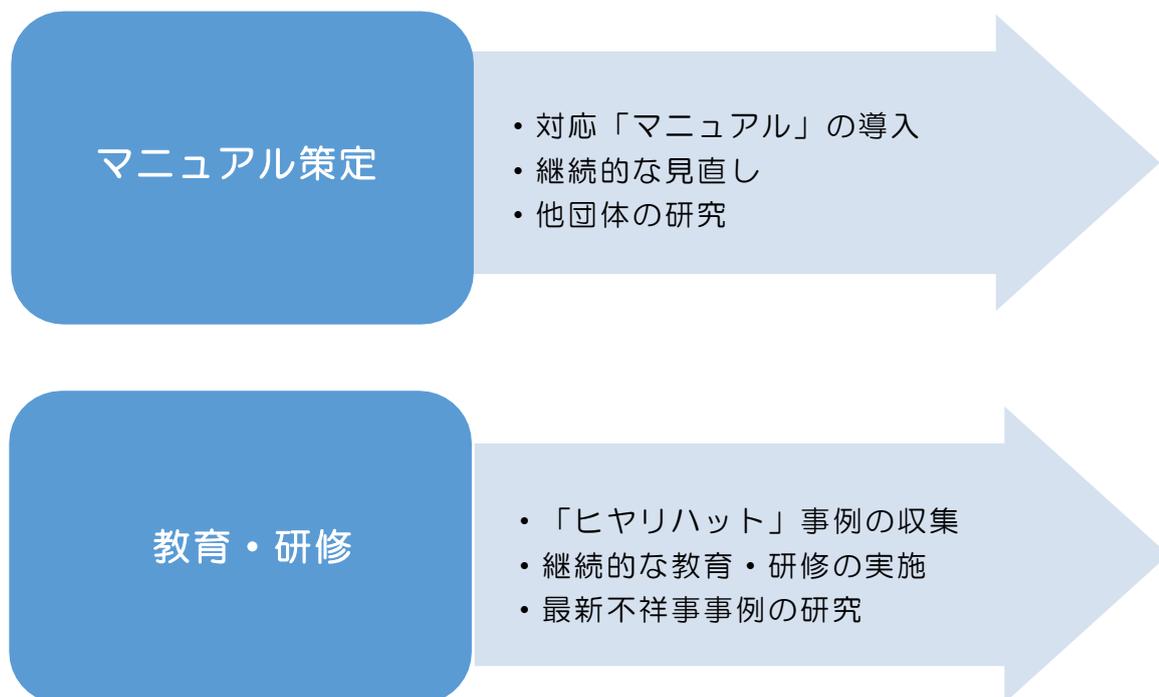
特に、発生が想定されるリスクを、各事象・場面に切り分け、事前にどのような準備をしておくべきなのか等について現時点で何ができていて、何ができていないのかを洗い出して現状把握をしておくこと、そして、当該現状把握の結果どの部分から優先順位を付けて対応すべきかを整理することが重要である。

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。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。

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



次に、「Ⅱ 次善の策として被害の拡大防止又は軽減して、被害を最小限化する手法」及び「Ⅲ 有効かつ効率的な対処を検討・策定して、以降同様の事象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 ―」³ が参考になる。

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

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協会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、協会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る。

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。新型コロナウイルス感染症の世界的蔓延によって当協会を取り巻く状況は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今まで以上に高まっている。

更に、「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。

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、世間からの批判の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る。

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て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こと
- (2) 有事の際、混乱なく迅速かつ適切な対応をとること

3. 想定事象

(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
- ③ 猛暑・寒波による災害



(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) 健康危機

- ① 感染力の高い重篤な感染症の発生
- ② 熱中症の発生
- ③ 食中毒の発生
- ④ その他原因不明の健康被害の拡大



(4) 犯 罪

- ① 建物施設破壊・放火・誘拐・恐喝・脅迫およびサーバー攻撃を含む外部からの不法な攻撃
- ② 大会や講習会・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*1による刑事事件

*1 アントラージュ…競技関係を整備し、プレイヤーがパフォーマンスを最大限発揮できるように連携協力する関係者のこと（JOCアントラージュ専門部会より）

(5) スポーツのインテグリティを毀損する事態

- 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等のハラスメント行為
 - 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*2を毀損する事態
- *2 インテグリティ…誠実、真摯、高潔などの概念を意味する。



(6) 個人情報の流出



(7) その他本協会の運営における緊急事態



4. 体制

担当者の設定

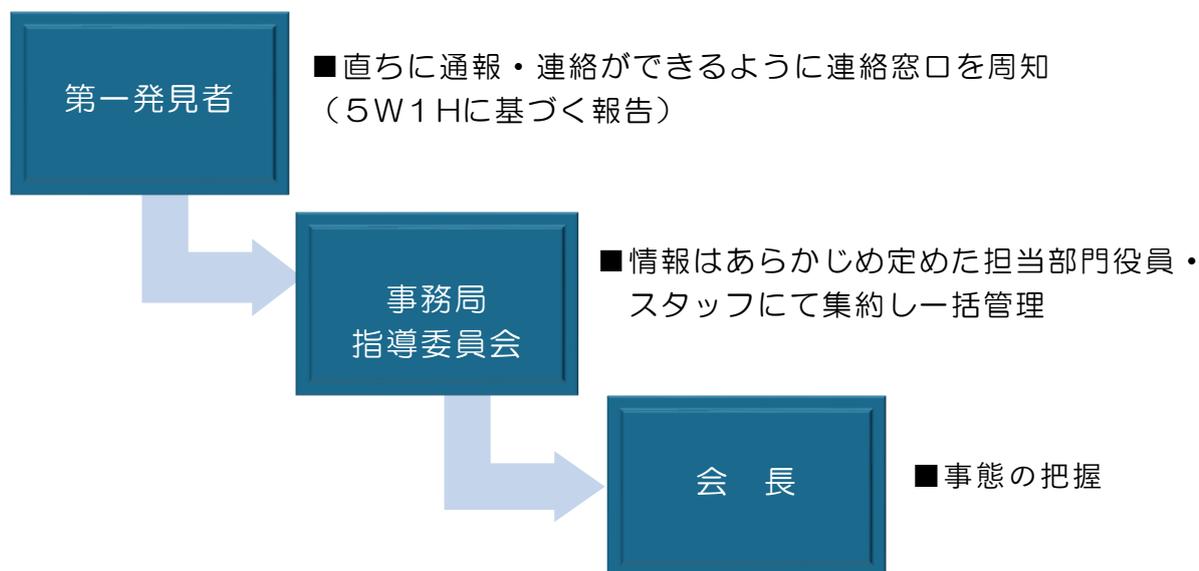
役割	職制
危機管理責任者	会長
危機管理事務担当	事務局長

ステークホルダーの緊急連絡先（備忘用）

役割	電話番号	ホームページ
内閣府（防災）	03-5253-2111	www.cao.go.jp
スポーツ庁	03-5253-4111	www.mext.go.jp/sports
日本スポーツ協会		www.japan-sports.or.jp

5. アクションリスト

(1) 初動アクション



(2) 公表基準と情報公開レベル

【公表基準】

対象範囲	公表基準
1. 自然災害	大会や講習会、イベント等が中止となった場合
2. 事故	実被害を本協会が受けた場合
3. 健康危機	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毀損する事態	当該者が処分対象となった場合
6. 個人情報の流出	基本公表する
7. その他本協会の運営における緊急事態	理事会にて判断

【情報公開レベル】

レベル	内 容
レベル1. オフィシャルサイトでの公開	軽微な事案
レベル2. プレリリース	原則的な対応
レベル3. 会長レク付記者会見	特に重要度の高いもの (例：組織的犯罪、インテグリティ毀損事案、死亡事案)

役割分担表【情報公開レベル1】

役割	やるべきこと	いつまでに
第一発見者 (通報受信者)	5W1Hに基づく報告	直ちに
事務局長	外部対応窓口の一本化	1日以内
	情報収集・情報公開レベルの把握	1日以内
	指導委員会・会長への報告	3日以内
指導委員会	情報公開レベルに応じた対応	1週間以内
会長	次回理事会への上程判断	次回理事会まで

役割分担表【情報公開レベル 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)	5W1Hに基づく報告	直ちに
事務局長	外部対応窓口の一本化	3時間以内
	情報収集・情報公開レベルの把握	6時間以内
	指導委員会への連携	1日以内
指導委員会	情報公開レベルに応じた対応	3日以内
理事会	公式見解発表に向けた会議実施	1週間以内
会長	専門部会設置の要否判断	1週間以内

6. アクションの流れ

(1) 内部向けアクション

情報収集・監視

* 事態を把握するための「内部調査チーム」編成 * 継続的な情報管理・監視

足元の対応

* 窓口の一本化 * 「情報公開レベル」の把握

協会内連携

* 理事会・倫理委員会（コンプライアンス担当）との連携

対応方針策定

* 適切な会議体による議論・意思決定

見解発表準備

* 「情報公開レベル」に応じた対応準備 * 外部チェック・会見の練習

(2) 外部向けアクション

初動メディア対応

* 6時間以内のメッセージ * 「現在、事実の把握に努めております」だけでもOK

被害者へのケア

* 弁護士等と連携して誠実な対応を

スポンサーへの連絡

* メディアの報道が第一報にならないように

プレリリース

* スcoopさせないよう情報公開の頻度を高く、窓口を一本化して行う

(状況により) 第三者委員会設置

* 役員が関与した組織ぐるみの不祥事や長期間に亘る不祥事の場合は設置すべき

記者会見

7. 想定する事象ごとのアクション

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』

『理事その他役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～ 』

8. 各規程類との連携

- 危機管理規程
- 倫理規程
- 処分規程

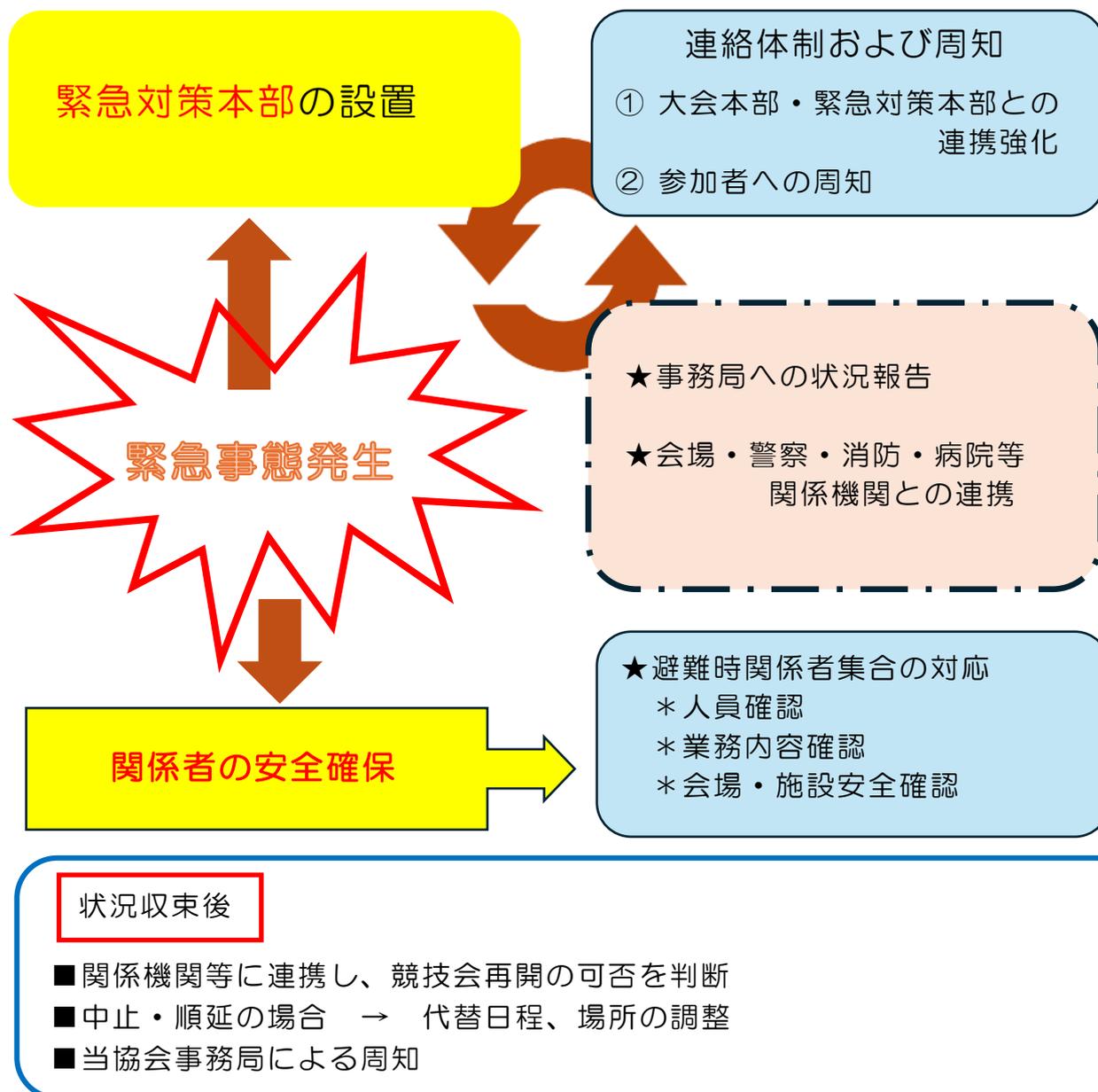
別表1：緊急事態を想定した競技運営時の流れ（運営フロー）

各競技運営部門による事前準備

1. 緊急時に備えた事前確認
 - (1) EAP（緊急時対応計画）の作成
 - (2) 危機管理フローの作成
 - (3) 安全確認チェックリスト

- ① 避難場所・避難経路・非常口等
- ② 緊急連絡先・対応人員等
- ③ AEDや消火器等の設置場所

2. 競技会運営にかかわる緊急事態に関する情報収集
 - (1) 気象状況
 - (2) 地震等の災害
 - (3) 感染症等



緊急対応報告書

様式 1

報告日： 年 月 日

報告者	所属		役職	
	氏名		連絡先	

イベント名	
会 場	
期 日	
主催者	

対応時刻	対応区分	内容・理由等 (原因や突発事象・競技の進捗について記載)
:		
:		
:		
:		

- ※ 1. 対応区分：「中断」「中止」「再開」「順延」のいずれかを記載
- ※ 2. 「順延」の場合：内容・理由等欄に「代替日時・会場」を記入すること
未定の場合はいつ決定するかを記入する
- ※ 3. 緊急対応を行った場合には、主催者は速やかに日本バウンドテニス協会宛に報告を行ってください。

【記入例】

14：25	中断	火災報知器作動
14：50	再開	誤報と判明し、安全が確認できた。

報告先	公益財団法人日本バウンドテニス協会	【TEL】 03-6625-8966
	【E-mail】 kyokai@boundtennis.or.jp	

