

# (一社)長崎県サッカー協会 第1回コンプライアンス研修会

令和4(2022)年7月20日(水)19時～

Web研修(ZOOM)

一般社団法人長崎県サッカー協会 専務理事 末吉成仁

(JFAコンプライアンス担当理事)

# 1. コンプライアンス研修会開催の背景

- 近年、サッカー界において、グラスルーツの現場では暴力・暴言などの事案が、各団体の組織においても資金の不適切な取り扱いやハラスメント、問題の隠蔽などが顕在化、増加しており、サッカーに対する信頼を大きく揺るがしかねない状況にある。
- 社会に目を向けても、この数十年で差別やハラスメントなど人権に対する考え方が大きく変化し、以前は取り上げられることがなかった言動が社会的な問題となるケースが多発している
- サッカー界の各組織はこうした事実を深く認識し、コンプライアンス強化の取組を推進することで誰もが安全・安心にサッカーをできる環境を実現しなければならない

## 2. コンプライアンス研修会 主な内容

- (1) 相手の気持ちや社会の要請に対する「意識」(センシティブティ)の向上に向けた取り組み
  - ① サッカー界で起こっている不祥事案の考察
  - ② 社会通念(共通理解)に対する認識のアップデート
  - ③ 明文化されているルールや基準の理解
- (2) 事例の横展開
- (3) 各種取り組みの実行に向けた必要要素のインプット

# 3. コンプライアンスって何? (1/3)

①リスク管理 ⇒ 自分たちを守るもの

②コンプライアンス ⇒ 法令(ほうれい)遵守(じゅんしゅ)の意味だけではない

- 「法令遵守」からのアプローチでは有効なリスク管理はできない。
- 法令だけではなく、社会意識に順応していく必要がある。
- 昔は、そうしてきた。⇒ 意識のずれ。

\* 森元首相(元五輪組織委会長)・・・発言「女がいると会議が長くなる。」

⇒法令違反ではない。世間的・五輪代表者としての発言が、世間のセンスに追いついていない。

## 3. コンプライアンスって何? (2/3)

### ③内部通報制度(暴力等根絶相談窓口)

- 今は当たり前。昔は、裏切り者。

### ④サッカー界

- 国際的スポーツ(国技ではない)
- 注目度アップ
- 昨今の事例
  - \* 罰則持久走
  - \* 上位にいるコーチと下位の選手との関係(俺の言うことが聞けないのであれば、試合には出られない。明日、坊主にしてこい。など)

# 3. コンプライアンスって何? (3/3)

## ⑤危機管理

- しかしながら、危機管理はしていても、間違いは起こりうる。初動をどうするか。
- 最大の危機拡大の要因としての「隠蔽(いんぺい)」⇒2発目  
轟沈(ごうちん)の原則

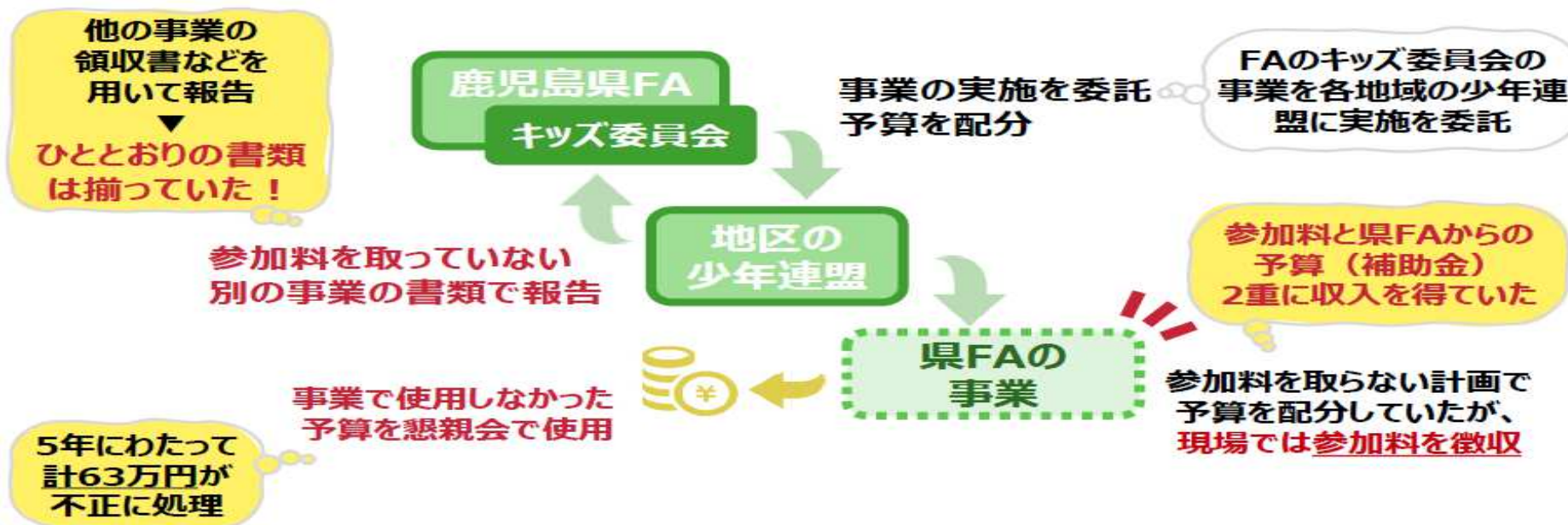
- ☑抱え込まない(積極的な隠蔽行為でなくても、隠蔽と評価される現実)
- ☑「恥ずかしい、内輪でなんとかしたい」が致命的に
- ☑まず、県FAに相談する
- ☑「集合知」の重要性

# 4. 事例①(鹿児島県サッカー協会)

## なにが起こったか

### 1. 不正事案の概要

地区の少年連盟が、FAから委託を受けていた事業で  
収支について虚偽の報告をし、予算を別目的に使用していた（5年間）

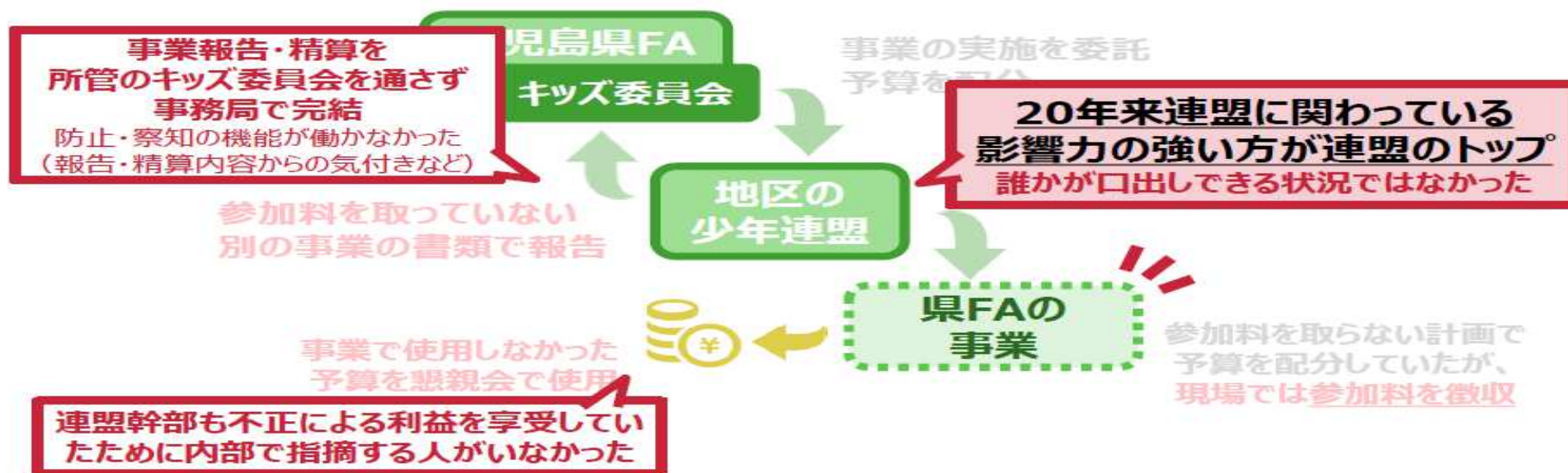


# 4. 事例①(鹿児島県サッカー協会)

## なぜ起こったか

### 2. 不正事案が発生した背景・要因

地区連盟の役員体制・体質・モラルの問題が非常に大きかった協会としても、不祥事を防止・察知する体制は十分に取れてはいなかった





## 4. 事例①(鹿児島県サッカー協会)

### 事態を受けてからの動き

#### 3. 不正事案発覚時のアクション

#### 発覚

地区の少年連盟に関しての、不正事案以外での調査依頼がFAに入ったことをきっかけに、連盟の活動を調査した中で、過去の報告書・精算内容に不自然な内容があることに事務局が気づき、発覚

#### 調査

発覚後、速やかに当該少年連盟に対し本件の事実関係の確認、およびその他事業の実施状況や会計内容についての調査を、県少年連盟を通し実施

- ▶ 当該連盟における、本件の不正内容についての正確な内容を把握
- ▶ 把握後、JFAへ状況を報告し、対応について確認

キッズ委員会の事業を委託していた他の連盟、また少年連盟の実施するFAの事業の実施状況などについての調査を、県FAと県少年連盟にて実施

- ▶ 当該連盟以外での件以外では、不正な事案は確認されなかった

**本件について、厳正に対処すること、  
迅速に調査対応、関係機関への報告等を心がけた**

# 4. 事例①(鹿児島県サッカー協会)

## 事態をうけてFAで実施した改善策

### 4. 不正事案を踏まえた改善策

任期の長い役員  
物言えぬ雰囲気  
を変えてもらいたい

#### ① 連盟役員の一斉（FAから強い要望）

牽制機能を  
強化したい

#### ② 不正事案の県内加盟団体等への報告・注意喚起

#### ③ 規定の変更

- ✓ 県内の加盟団体の管理する責任範囲の明確化、毎年の決算報告の義務付けを明確に基本規則に盛り込むことによる加盟団体の管理強化

不祥事の防止・発見  
の仕組みを強化したい

#### ④ 会計処理フローの見直し

- ✓ 事業の会計処理を、所管委員会が管理していない実態があった状況を、委員会管理に変更
- ✓ 委員会確認と事務局確認 ダブルチェックの実施の徹底

## 4. 事例①(鹿児島県サッカー協会)

今回の件を通して皆さんに伝えたいこと

5. 最後に

# 全国どこでも起こりうることは?

今回の件の背景

古くからの習慣・・・  
任期の長い理事や連盟役員・・・

気づくことの難しさ

事務局に提出された書類だけでは  
気づけない

大火事を防ぐために...

### その上で心がけたこと

#### 厳正に対処！

連盟に役員交代を強く要求  
曖昧な対応をしない！

#### 素早く対応・報告！

悪いことは早く対応！  
迅速な調査と、関係団体への速やかな報告

# 5. 事例②(富山県サッカー協会)

## 1. 発生したこと・その影響

### 5年に渡る事務局内の不正事案が発覚

長期間の調査に対する関係者の協力・負担の発生、  
また各種メディアで報道されたことで様々な人の目に本事案が触れることとなった

天皇杯チケット問題  
暴力暴言案件  
...

2015-2019  
5年にかかる不正事案

2019年末  
発覚

各種メディアでの報道



およそ半年間に渡る実態調査

主なもの)  
前事務局長による不正な経費請求による横領  
横領総額： およそ1200万円  
(前事務局長からFAへ弁済が完了)  
期間： 2015年度～2019年度  
主な手口 取引先の架空の取引証憑の使用、または証憑書類なく  
架空の取引があったことを装った横領

- 前事務局長に関連する事業の会計について過去5年間のすべての実績の見直し
- FAの全事業の会計報告の見直し
- ✓ 不正内容の正確な実態を把握
- ✓ その他の事業での、運用面での不備を把握

- ✓ 事務局長に権限や業務が寄っていたこと、5年間気づけなかったことや調査に半年を有するなど、**組織としての欠陥が露呈した**
- ✓ 県内のサッカーファミリーを中心に**多くの関係者の不信・不安**が生まれてしまった

# 5. 事例②(富山県サッカー協会)

## 2. 改善に向けた取り組み

組織改革のための運営方針を定め、改善に向けた取り組みをはじめた

- 1 体制・組織改編**
  - ✓組織の方針を定めた上で、それに基づいた**役員選出**を実施
  - ✓**コンプライアンス委員会**を設置、取り組みの詳細検討や進捗管理を担う
- 2 規程・ルールの見直し**
  - ✓承認権限や基準の**明確化**や管理強化を目的とした**財務規程等**の見直し
  - ✓事務局および各種別委員会における**会計処理フロー**のマニュアル化
- 3 運用の見直し**
  - ✓事業の**実施前申請・実施後報告**徹底、予算変更の**事前承認**の必須化
  - ✓税理士による**月次帳簿チェック**の実施、**現金支払いを原則禁止** など
- 4 その他**
  - ✓コンプライアンス研修の実施、通報相談窓口の設置など

見直さなければならぬ事柄の整理はでき、取り組むことは決まったが  
いかに実行していくことができるか

## 5. 事例②(富山県サッカー協会)

### 実行のために 必要だと強く感じたこと

- ✓ 体制・組織の形を変えるだけでなく、**組織として目指していくものに明確に向かっているような状態ではないと同じことを繰り返す**
- ✓ ルールや運用の見直しは多くの関係者が関わることで、**前向きに全員で変わっていかなければならない**

富山県FAとして、改めて**目指すべきもの**を定め、皆が前向きになり、**全員で共通認識を持った上での組織運営をおこなうことができる状態を作る必要があるのではないか**

皆が共感できる、  
日々共通認識を  
持っているもの

目指すもの  
理念・ビジョン

前向きな取り組み

主体的な改善

一貫した事業運営

組織一丸となった取り組み

ここが重要であり、再確認すべきでは

# 5. 事例②(富山県サッカー協会)

## 3. 富山県FAの理念・ビジョンの再構築へ

改善に向けた取り組みを実施するとともに、理念・ビジョンを検討

2020年8月 新理事会が選出

- ◆ 8月の臨時社員総会において、理事体制が一新
- ◆ コンプライアンス委員会などを設置し、不正事案を受けた改善の取り組み・今後の運営方針などを検討

2021年2月 タウンミーティングを実施



- ◆ 不正事案に関する調査結果、および改善にむけた取り組みの共有とともに、富山県FAの目指していきたい方向についてを県内のサッカーファミリーに対して発信



2021年2月以降

- ◆ 現場の意見も取り入れながら、理事会内での将来構想ワーキンググループにおいて、新しい理念・ビジョンを検討

現場を担当する理事も参画

時間をかけて現場の意見も取り入れながらビジョンを作り上げていった

## 5. 事例②(富山県サッカー協会)

### 4. 理念・ビジョン

2022年1月理事会で、新しい理念・ビジョンが承認



- ◆ 公益法人として情報発信と魅力ある事業運営に努め、県民に期待され、信頼される組織を構築します。
- ◆ すべての県民が、いつでも、どこでもフットボールに関わり、楽しみながらインクルーシブ社会を目指せる環境を創ります。
- ◆ 国内外で活躍する県出身プレイヤーを輩出し、すべてのカテゴリーで強く、誇れるチームを育てることで県民に夢と希望、そして勇気と感動を与えます。

各種改善事項は、コンプライアンスのためではなく  
富山県のサッカー界の理念・ビジョンを実現していくためのもの



## 5. 事例②(富山県サッカー協会)

5. 一連の対応を通して  
富山県FAの歩みはまだ道半ば



前向きな方向に持ってこれたなかで  
**理念・ビジョンの再構築**は  
非常に重要な役割（**ニ**アクセル）を果た  
したと感じている

現在地は、スタートライン  
マイナスを「ゼロ」まで持ってくる事ができた  
ここから理念・ビジョンに基づいた目標・計画を定めて  
ひとつひとつ実現に向けた活動を取っていきたい

富山県のサッカーの発展へ

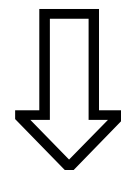
# 6. グループワーク

## ①鹿児島県サッカー協会の事例に学ぶ

- 1) グループ分け(5人グループ)
- 2) グループ 討議(25分)
  - i ファシリテータ、記録、発表の役割決定
  - ii 自分の身近で起きることはないか。
  - iii 予防策、起こってしまったときの対応策等
  - iv 簡単にできること。できないこと。
  - v 問題点
  - vi その他暴言暴力に関する事例
- 3) グループ 内まとめ(5分)
- 4) 全体会
  - i 各グループ 発表(3分×5グループ 程度)

7. サッカー界(スポーツ界)における実際の不祥事  
とそこから改善に向けた取り組みを学ぶこと  
での「コンプライアンスの自分ゴト化」

× 「対岸の火事」



○ 「他山の石」