

スポーツ・コンプライアンス教育の充実に向けて 2



スポーツ・コンプライアンス教育の充実に向けた情報発信企画の第2弾は、スポーツ・コンプライアンス・オフィサー（SCO）の金澤昭彦氏。CFE（公認不正検査士）の資格をもち、企業内で内部監査で、不正・不祥事の防止・発見・抑止の仕事に携わってきた金澤氏がスポーツ界を自身の経験と知恵からどう捉えているのか、また、あらたな視点からのお話も興味深い内容となっている。

I. 企業で培った専門知識や経験を活かし、スポーツ界の不祥事をなくす活動を

—— スポーツ界への恩返し

金澤 昭彦

株式会社ゴールドウイン
スポーツ・コンプライアンス・オフィサー
CFE/ 公認不正検査士
ブランド・プランナー

スポーツ界不祥事の実態

私は、スポーツから、「成長・感動・感謝・自立・仲間と共に」という人生勉強をさせてもらい、スポーツが持つ価値や力を体感しています。

ある企業の「お子さんにスポーツをさせる母親1万人」への調査では、スポーツに対して、丈夫で健康な身体、礼儀やマナー、目標に向かって努力、仲間との協調など人としての成長を促す存在として、非常に期待が大きいという結果が出ています。これが社会からの一般的なスポーツに対する期待や良い評価ではないかと思っています。

一方で、スポーツ界のひずみ・不祥事が発生し続けています。期待が大きい分、厳しい見方になるのは否めません。ニュースに出てくるのは、大学・中央競技団体・プロスポーツなどのTOPクラスの代表・指導者・選手といった、本来スポーツの価値を高め、子どもたちのお手本として期待される団体や人物がほとんどで

す。海外事例では、ある競技の国際統括団体での前代未聞の腐敗が報道されました。

また、子どもたちへのスポーツ指導の実態として、人権問題に関わる国際人権団体ヒューマン・ライツ・ウォッチの日本でのスポーツ50競技・45都道府県・800人への調査が、「数えきれないほど叩かれて：日本のスポーツにおける子供の虐待」と題して、2020年7月に発表されています（出典：ヒューマン・ライツ・ウォッチ、<https://www.hrw.org/ja/report/2020/07/20/375777>）。

証言として取り上げられているなかで、「みんなの前で数えきれないほど叩かれた」「水球用の帽子の紐を引っ張って水から引き上げられた」「毎日、教室に呼び出され、治療と称して性虐待を受けた」などを赤裸々に報告しています。さまざまな取り組みの問題点にも触れており、スポーツ界の調査事例として客観的な視点で知っておく必要はあると思います。

個人的に漫画『島耕作』（『モーニング』講談社）シリーズのファンであり、課長シリーズの頃から読み続けています。出世街道を駆け上がり、社長・会長を経て、今では相談役シリーズに突入しています。ちょうど東京オリンピック・パラリンピック大会を迎えるに



あたり、読んだのはスポーツに関して書かれた内容でした。そのなかで、スポーツ界の不祥事について話し合うシーンがあり、不祥事が起きた団体には逆らえない発言力のあるドン（ドン）の存在、体育会的部活の延長のような風土、絶対服従関係、排他的体質、結果的にガバナンス（健全な運営体制）が欠如している、などが言及されていました。すべてがそうではないと思いますが、スポーツがこんなふうにとらえられている例として、非常に残念な気持ちになったことを覚えています。

今回、実際にスポーツ・コンプライアンス・オフィサー（以下、SCO）として活動を進めていくにあたり、スポーツ・コンプライアンス教育振興機構の教育・研修部長である鈴木漠氏にご協力をいただき、研修用の資料の作成を始め、そのなかでスポーツ界の不祥事について調査をしました。

これらの調査から、前出の岩手県を中心に SCO として活躍されている山本繁先生（<https://editor-societas.jp/pdf/spocon.pdf>）のようにスポーツ界を良くしようと活動されている指導者の方や団体がたくさんあるはずなのに、まだ体罰や暴言といった状況があるのか、そんなに閉鎖的な世界が残っているのか、スポーツだから許されると思っているのかと憤然としたのを覚えています。

社会はハラスメントに対して法改正が行われ発生の防止に取り組んでいるのに、言い方は悪いですが、ある部分ではガラパゴスと言われてもしょうがないかも

しれません。これも、SCO として認識すべきことだと思います。

スポーツ界の不祥事に関する近況について

今春行われた養成講習会では、武藤芳照代表をはじめ、スポーツ界の健全化に取り組まれている講師の方々からの講義や多様な立場で参加された方々とのグループワークで、スポーツ界の不祥事に関する概要を知ることができました。

そこで、国の施策として、スポーツ庁からスポーツ団体向けのガバナンスコードが、中央競技団体と一般スポーツ団体に分けて発信されていることを知りました。

上場企業では、経営の健全性を示すためにコーポレート・ガバナンス・コードが先立って導入されており、スポーツ界でも本格的な取り組みが始まっていることを実感しました。2018 年・2019 年と東京オリンピック・パラリンピック大会開催を前に、スポーツ界の不祥事がクローズアップされていたこともあり、その防止策が必須の状況であったかと思います。

不祥事案の未然防止およびスポーツ団体のガバナンス確保を目的としたコンプライアンス教育が盛り込まれ、その効果は非常に大きいのは間違いなく、中央競技団体では東京オリンピック・パラリンピック大会開催に向けて、ガバナンスコードに基づき、コンプライアンス体制の整備が進められているのではないかと

スポーツ庁 スポーツ団体ガバナンスコード策定

SPORTS・COMPLIANCE

＜目的＞

- ・不祥事案の未然防止
- ・スポーツ団体のガバナンスの確保

＜中央競技団体向け＞ 2019年6月1 13原則のポイント

- ・原則 5 **コンプライアンス教育の実施**
- ①役員向け ②選手・指導者向け ③審判員向け

＜一般スポーツ団体向け＞ 2019年8月 6原則のポイント

- ・原則 3 **コンプライアンス意識の徹底**
- 役職員、指導者、競技者等へのコンプライアンス教育・研修

Copyright © 2020 Akihiko Kanazawa 29

思われます。

私はここに SCO として貢献できることを実感しました。

人はなぜ不祥事を起こすのか

そもそも人はなぜ不祥事を起こすのでしょうか。改めて調べてみましたが、明確な答えはありません。これまでの監査業務を通じて、人は常に、理性と本能や欲望の間で葛藤しており、些細なきっかけや環境の変化、接する環境そのものの影響で不祥事を起こしてしまう弱い生き物だということを感じています。

コンプライアンス違反を起こしてしまった場合は、選手としてプレイできなくなったり、ときには法的に問われる場合もあるかもしれません。

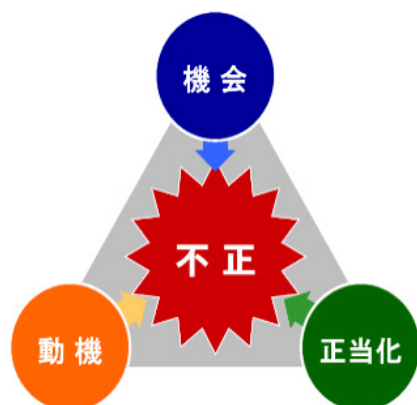
人は弱い面もありますから、絶対に問題がおきないとは言いきれません。「人は弱い生き物」であるということをもっと前提として認識することが必要だと思います。

参考に、私の学んだ「CFE 公認不正検査士」のマニュアルのなかの不正に関する研究事例をご紹介します。

1. 不正のトライアングル

(米国の犯罪学者 ドナルド・R・クレシー)

『まんがでわかる・みんなのスポーツ・コンプライアンス入門』(P.53) でも説明されている不正発生に関する有名な仮説で、以下の3つが揃うと不正・不祥事を起こしやすいというものです。



①**機会**：たまたま目の前にお金がたくさんあるような不正を起こせる状況で、さらにダブルチェックを行うような統制がある環境になかった。

②**動機・プレッシャー**：たまたまお金に困った状況にあるなど、不正を実行する自分自身の事情・環境変化などがあった。

③**正当化**：自分の権利として「ちょっとくらいいいんじゃない」という不正をしても許されるという思い込みなど。

第一に、こういう状況をつくらないということが必要で、孤立させない活発なコミュニケーション、信頼関係、思いやりのある相互牽制が有効とされています。

そこには2つの側面があり、ひとつは「リスクマネジメント」として予測することです。それによって事前にそうなる状況に陥らないように、遁滅させます。ここで予防としてコンプライアンス教育が登場してきます。命にかかわる防災訓練と一緒に、コンプライアンス教育を受けることで、万が一、そういうケースに遭遇したときに「あ、これって……」という気づきがあると思います。これはコンプライアンス教育の大きな効果だと思います。

次に、残念ではありますが、そういう問題が起きてしまった場合です。時間が経てば経つほど深刻になってしまい、マイナスの影響が大きくなってしまいますので、とにかく迅速・適切に対処することが重要です。ここについても一方の意見しか聞かないということは決していないようにして、それぞれの立場に公正・公平・真摯な姿勢できちっと状況を把握することと、アクションを起こすことが大事になります。

2. 不正が起きやすい組織環境の研究

(スティーブ・アルブレヒト博士)

不正事案から、不正が起きやすい組織の要因について研究しています。



- 物事を決めるプロセスが不透明
- 金銭の出入りを開示していない、資産の管理・会計処理の適切なチェックがされていない
- 責任や権限が不明確
- 第三者からのチェックを受け付けないなどが挙げられています。

3. 組織風土による不正の発生研究

(エドウィン・H・サザランド)

閉鎖的で不健全な組織風土にどっぷり浸かってしまえば、その影響を受け、組織内の人たちが不正・不祥事を起こす可能性が高まってしまう、いわゆる「朱に交われば赤くなる」ことを研究しています。

上記2・3の研究は、まさに、漫画『相談役・島耕作』で指摘されていたガバナンスの欠如そのものの内容です。スポーツ庁の対策として、打ち出されたガバナンスコードによる健全な運営体制づくりと、コンプライアンス違反の認識を高め自律を促すコンプライアンス教育が重要であることが裏付けられるのではないかと思います。

スポーツ・コンプライアンス通報制度について

企業には、不正・不祥事、ハラスメントに対して、リスクの拡大を防ぎ、自浄し問題解決するための重要な情報入手手段として、内部通報制度の設置・運用が

求められています。不正の発見の約40%が内部通報制度からという実績があります（一般社団法人日本公認不正検査士協会（ACFE JAPAN）ホームページ、<https://www.acfe.jp/> より）

スポーツ界においても、本来は自分たちで問題解決する、風通しが良く、何でも言いやすい自浄作用のある組織運営が理想であると思います。しかし、トップや指導者によるコンプライアンス違反の場合、内部には言いにくく、外部に相談・通報せざるを得ないことがあります。

前述のスポーツ指導の実態調査なかで、通報相談窓口に一元的な仕組みや統一基準がないなかで、通報したい方にとっては利用しにくい状況になっており、既存の窓口も周知が徹底されていない状況が報告されています。

この窓口については、『まんがでわかる・みんなのスポーツ・コンプライアンス入門』の巻末資料にも、相談の内容にあわせた窓口がそれぞれ紹介されています。SCOの活動にも役立つのではないかと思います。

実際に、被害者が所属組織への相談・通報をすることは、報復を恐れて難しい状況になっているケースが想定されます。通報制度の実態の把握と通報しやすい窓口の整備と運用、そして適切な対応が取れる体制は、スポーツ指導や組織運営上のコンプライアンス違反の防止・抑制につながる重要な仕組みだと思います。

コンプライアンス違反が起こりにくい組織文化について

経営理念やミッションが徹底されている組織では、リスクにさらされたとき、コンプライアンス違反が起こりにくいという記事が日経新聞に掲載されていました。

理念には求心力を高める力があり、理念を共有する仲間を裏切れない意識が働き、自制心につながるということです。多くの方々がかわってくださっていることを忘れないようにしなければなりません。

とはいえ、武藤芳照代表も講座のなかでおっしゃっていましたが、スポーツ界の悪い話ばかりではなく、いいお話もたくさんあります。感動エピソードを広めることによって、逆の側面から、よりスポーツの価値があがっていくものと思います。

スポーツ・コンプライアンス教育振興機構にも、「ルールとフェアプレイ精神を守り、スポーツを愛する人々とスポーツの価値を守り育む」という理念が明示されています。

もちろんスポーツ庁にも、各団体、プロチームにも、理念やビジョンがあります。自分たちの組織でも、「自分たちは何のために存在し、何を目指しているのか」という理念やビジョンをTOP自ら示して、正しい道を進むことを仲間と共有することで、健全な運営を目指す組織文化がつくられていくと思います。

たとえば自分たちでつくった理念やビジョンの思いを込めて作られたユニフォームで試合ができれば心から誇りをもつことができると思います。

やってみる価値は大きいと思います。理念やビジョンの徹底は不正・不祥事を防ぐ対策の一つとして考えてみるべきではないかと思います。

ダブル・ゴール・コーチング理論

最後に、スポーツを通じて、勝利することと、人としての成長を両立させる「ダブル・ゴール・コーチング」というコーチング理論をご紹介します。

特定非営利団体スポーツコーチング・イニシアチブがアメリカから導入した800万人以上のスポーツコーチが学んだ「勝利」と人間的成長を促す「ライフレッスン」のダブル・ゴールを達成するためのコーチング理論です。

勝利や結果だけを重要視する「怒鳴り屋」コーチを筆頭に際限なくネガティブな姿勢のコーチングの間違った有害なアプローチに対抗するために開発されました。まさに前述したヒューマン・ライツ・ウォッチの調査結果と同じような状況に対してのアクション



だったのではないのでしょうか。

「勝利」を、従来の結果重視・他人との比較・ミスは許さないことから、努力を重視、自らの向上・学習を重視、ミスから学ぶことに再定義しました。このメソッドを取り入れて、多くのチームがポジティブな考え方や視点を変えることで、子どもたちの能力が最大限に引き出され、コーチ・選手・保護者・ファンが勝ち負けに関わらずチームを誇りに思う文化が熟成されました。

選手の人的成長を目的とした適切な指導法は、コンプライアンスの浸透に有効だと思います。人を尊重するこの指導法は、我々スポーツ・コンプライアンス・オフィサーにとっても学ぶことは多いと思います。

Ⅱ. スポーツ・コンプライアンス・オフィサーとしての活動

スポーツ界のコンプライアンスの徹底を図り、スポーツの価値と力を守り育むための教育・啓発活動を担う専門的人材を養成することを目的とした「スポーツ・コンプライアンス・オフィサー養成講座」を受講され、現在、スポーツ・コンプライアンス・オフィサー（SCO）として活動されている金澤昭彦氏に、今後の活動の抱負など聞いた。



——なぜスポーツ・コンプライアンス・オフィサー養成講習会を受講しようと思ったのですか？

私の人生は、スポーツと共に歩んできたと言っても過言ではありません。小中学校は、野球・陸上・サッカー・ハンドボールとスポーツ三昧。高校からはラグビーを始め、大学・社会人でもラグビー一色の日々でした。ラグビー W 杯日本大会では、喜びの涙と雄叫びとビールを大量消費しました（笑）。

さらに 52 歳からはトライアスロンデビューも果たし、2020 年はコロナ感染防止のため活動できていませんが、地元川口市朝日東地区のレクリエーション協会の役員としてスポーツ大会運営のサポートをしています。

大学卒業後の仕事もやはりスポーツに関わる仕事がしたいと思い、「株式会社ゴールドウイン」に入社し、約 40 年間お世話になっています。

60 歳を過ぎたころから、これからの人生、スポーツに恩返しをしないわけにはいかないと感じ始めていました。

仕事では、現在は人事部で人材教育に携わっていますが、直近の 10 年あまり内部監査で、不正・不祥事の防止・発見・抑止の仕事に従事しました。また専門性を深めたいと思い、アメリカに本部がある CFE（公認不正検査士）という不正から組織を守る知識を有す

ることを示す資格を取得しました。そうした自分の経験と知識をスポーツに役立てたいと思っていました。

そんなときに出会ったのが、SCO でした。あまりにも私のイメージとバッチリ合っているし、スポーツの健全化に取り組む姿勢に共感し、早速、スポーツ・コンプライアンス教育振興機構の HP から『まんがでわかる みんなのスポーツ・コンプライアンス入門』（Gakken）を発注し、2020 年の 2 月 29 日、3 月 1 日に開催された「第二回スポーツ・コンプライアンス・オフィサー養成講座」も受講、無事に講座の最後に行われた認定試験に合格し、認定をいただきました。

スポーツ・コンプライアンス・オフィサー養成講座を受講して良かったこと

この講座を受講して、スポーツ界の不祥事の概要を知り、自分がすべきことが定まり、SCO としてスポーツの健全化に貢献したい思いが、ますます強くなりました。

講義では、講師の方々のそれぞれの視点でのスポーツ・コンプライアンスに関する多様なお話しは、いずれも非常に興味深いものでしたが、とくに弁護士である上柳当機構副代表理事、櫻井先生、生田先生からのコンプライアンスの重要なバックグラウンドである法律に

関わる講義や判例の説明もとても勉強になりました。

いまだに残っているかもしれない閉鎖的スポーツ指導の現場に対して、自分の経験や知識を生かしたスポーツ・コンプライアンス教育を通じて、健全な指導・組織運営への扉を開けることがSCOとしての重要な役割ではないかと思っています。その思いを胸に、ま

ずはSCOとして講習会開催の第一歩を踏み出したいと思います。

今回の取材を受けさせていただくなかで、自分の考えをまとめ直す良い機会となりました。ありがとうございました。



金澤 昭彦（かなざわ・あきひこ）

1958年北海道函館市に生まれる。1977年函館私立ラ・サール高等学校卒業。1981年東京経済大学経営学部卒業、同年スポーツメーカー「株式会社ゴールドウイン」入社。現在に至る。スポーツ歴としては、中学までは、野球・サッカー・陸上競技・ハンドボールなど、多種目を経験。高校・大学・社会人チームで、ラグビーに打ち込む。52歳で、トライアスロンデビュー。現在は、川口市に所属する朝日東地区レクリエーション協会役員としてスポーツ大会運営をサポート（今年はコロナ感染防止のために活動休止中）。一方、ビジネス歴としては、株式会社ゴールドウインで、営業、企画、事業運営、人事など多様な業務に従事。特に、不正・不祥事など企業リスクに関わる監査業務歴が長い。監査知識を深めるため、アメリカに本部があるCFE（不正公認検査士）という不正から組織を守る知識を有することを示す資格を取得。自分の経験と知識をスポーツに役立てたいと決意し、2020年2月29日、3月1日スポーツ・コンプライアンス・オフィサー養成講座を受講、認定受理。保有資格：スポーツ・コンプライアンス・オフィサー、CFE／公認不正検査士、ブランド・プランナー、1級リテールマーケティング販売士、日本販売士協会登録講師
ホームページ：<https://aknzw091718269.wixsite.com/sportscpliance>

令和2年度 スポーツ庁委託事業 スポーツ・インテグリティ推進事業 「スポーツ団体のガバナンス強化の推進」開催のお知らせ

スポーツ・インテグリティ基礎研修会 ——スポーツの価値とスポーツ人を守るために、2021年夏に向けて

日時／2021年1月16日（土）、13:00-17:20 オンライン開催

主催／一般社団法人スポーツ・コンプライアンス教育振興機構

内容／[詳細PDF](#)

対象／スポーツ関係者（スポーツ団体の役員・職員、スポーツ指導者、スポーツ選手、スポーツ・ジャーナリスト、学校運動部活動の部長・監督・顧問・コーチ・保護者等）

定員／500名

受講料／無料

申し込み方法／当機構ホームページ（www.spo-com.org）内の「お申込みフォーム」もしくは「FAX 申込用紙」より申し込み

運営本部／学生会館

東京都千代田区神田錦町 3-28

TEL：03-3292-5936

問い合わせ／一般社団法人スポーツ・コンプライアンス教育振興機構

www.spo-com.org

令和2年度 スポーツ庁委託事業 スポーツ・インテグリティ推進事業
「スポーツ団体のガバナンス強化の推進」
一般社団法人スポーツ・コンプライアンス教育振興機構 主催
スポーツ・インテグリティ基礎研修会
～スポーツの価値とスポーツ人を守るために、2021年夏に向けて～
2021年1月16日（土）13:00～17:20 オンライン開催

受講料 無料
定員 500名

項目	内容
開会挨拶	吉田 真由美（当機構 理事/株式会社ノーザン・ホースパーク 顧問）
開会挨拶	田中 浩二（当機構 代表理事/東京経済大学 教授）
第1部 (13:00-14:00) / 各30分×3コマ	
講義1	「スポーツ団体のガバナンスとは何か」 上野 浩二（当機構 代表理事/東京経済大学 教授）
講義2	「スポーツと女性・ガバナンスとコンプライアンスの観点から」 工藤 裕子（当機構 理事/大塚文化大学 准教授）
講義3	「新しいスポーツ団体のガバナンス」 中森 秀明（当機構 理事/日本パラリンピック委員会 委員）
第2部 (14:00-15:00) / 各30分×3コマ	
講義4	「本人がどうある スポーツ・コンプライアンス教育」 武藤 孝文（当機構 代表理事/東京経済大学 教授）
講義5	「スポーツ団体の体制とガバナンス・コンプライアンスの観点から」 増島 みどり（当機構 理事/東京経済大学 教授）
講義6	「スポーツ選手と大塚」 増島 みどり（当機構 理事/東京経済大学 教授）
第3部 (15:00-17:20)	
総合質疑・自由討論	

※ このプログラムでは、ガバナンス＝「組織統治」コンプライアンス＝「法令等遵守」
インテグリティ＝「誠実さ、真実性」の意味で用いています。

お申込み方法は、当機構ホームページをご覧ください。
www.spo-com.org

一般社団法人スポーツ・コンプライアンス教育振興機構
Organization for Promotion and Education of Sport Compliance (NPO) OPEC
〒105-0003 東京都港区西新橋1-24-16 4F
Tel: 03-5521-2205 / Fax: 03-5581-2210 / E-mail: info@spo-com.org