

(報告)資料1

# JFAコンプライアンス委員会 活動報告

2022/4/14

Japan Football Association

**JFA**



## 報告内容

### 1. 委員会概要

目的・開催実績/委員構成

### 2. 全体総括

### 3.次期委員会への申し送り事項

Appendix 個別施策振り返り

# 1. 委員会概要

目的

サッカー界が社会からより一層の信頼を得られるよう、組織や役職員が社会の要請を的確に捉え、これに応えるべく自発的に行動する状態を目指し、コンプライアンスの観点から制度や体制、各種施策等について企画・立案を行う

取り扱う  
範囲

- 社会からの要請への対応
- 法令・社内規程遵守
- ステークホルダーからの信頼獲得
- レピュテーションリスクマネジメント



これらをまとめて「コンプライアンス」  
として取り扱う

開催  
実績

日程	委員会	テーマ
2020年	7月30日 第1回	<ul style="list-style-type: none"><li>● 概要説明（組織・委員会）</li><li>● 委員会運営の方向性の確認</li></ul>
	10月15日 第2回	<ul style="list-style-type: none"><li>● FAにおける横領事案の検証</li></ul>
2021年	2月4日 第3回	<ul style="list-style-type: none"><li>● FA事案の進捗と具体的施策</li></ul>
	4月14日 第4回	<ul style="list-style-type: none"><li>● FAにおける差別発言事案の検証</li></ul>
	7月16日 第5回	<ul style="list-style-type: none"><li>● FA事案を踏まえた今後の方策</li></ul>
	10月11日 第6回	<ul style="list-style-type: none"><li>● 各種施策等案の協議</li></ul>
2022年	1月19日 第7回	<ul style="list-style-type: none"><li>● 活動報告・各種施策等案の協議</li></ul>
	3月14日 第8回	<ul style="list-style-type: none"><li>● 各種施策・活動計画等取りまとめ</li></ul>

## 1. 委員会概要

### コンプライアンス委員会委員構成

委員	
須原 清貴（委員長）	公益財団法人日本サッカー協会 専務理事
板橋 加奈	ベーカー & マッケンジー法律事務所コーポレート部門パートナー、国際通商部門アジアパシフィック代表
大久保 和孝	公認会計士、株式会社大久保アソシエイツ 代表取締役社長、慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科 特別招聘教授、セガサミーホールディングス 社外監査役、サンフロンティア不動産 社外取締役、ブレインパット 社外監査役、株式会社LIFULL 社外取締役、株式会社サーラコーポレーション 社外取締役、農業法人 株式会社 サラダボウル 社外取締役、スカイエース株式会社 社外監査役、(株)DEAP 社外監査役、理化学研究所 客員研究員 他 厚生労働省 年金特別会計公共調達委員会 委員長、文部科学省 公的研究費の適正な管理に関する有識者会議委員、長野県・横浜市・日南市・鎌倉市コンプライアンス参与、経済同友会憲法委員会副委員長 他
岡 俊子	明治大学 グローバル・ビジネス研究科教授、株式会社岡 & カンパニー 代表取締役、ソニーグループ株式会社 社外取締役、ENEOSホールディングス株式会社 社外取締役、日立建機株式会社 社外取締役、株式会社ハピネット 社外取締役
草野 結子	キリンホールディングス株式会社 CSV戦略部 主査
國廣 正	国広総合法律事務所 パートナー弁護士
嶋 靖博	嶋靖博税理士事務所 所長、一般社団法人四国サッカー協会 会長、一般社団法人香川県サッカー協会 会長、公益財団法人日本サッカー協会 評議員

## 2. 全体総括

- 今期の委員会では主にFA事務局で発生した事象を取り上げ、その要因や対策について協議
- 多くのアウトプットを創出し成果を残す一方、組織や役職員の行動変容や取扱対象は継続課題

### 今期委員会で取り扱った範囲



### コンプライアンス委員会の目的（再掲）

組織や役職員が社会の要請を的確に捉え、これに応えるべく自発的に行動する状態を目指し、コンプライアンスの観点から制度や体制、各種施策等について企画・立案を行う

### 目的に対する評価

達成したこと



- 委員会によるFA不祥事の分析やアドバイスの提供を踏まえ、**制度改正や研修等具体施策の実行など、多くのアウトプットを創出(詳細後述)**
- 今後のJFA施策におけるテーマの一つとなる、「**感度(センシティブティ)の向上**」というキーワードの創出
- コンプライアンス担当理事設置や研修の実行による**加盟団体でのコンプライアンスに対する意識の醸成**

今後への課題

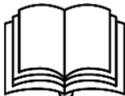


- 組織や役職員の行動変容の実現に向けては**さらなる継続的な働きかけやモニタリングが必要**
- サッカー界全体のコンプライアンス向上の観点からは、**組織内の事象だけでなく、サッカーの「現場」で発生する不祥事にも目を向けた議論・アクションが必要**

## 2. 全体総括

- 本委員会発足後、JFAの制度・体制強化に加え、加盟団体の強化についても様々な施策を実行
- 施策充実に向けた助言だけでなく、委員による研修での講義提供など委員会と施策が効果的に連動

### コンプライアンス委員会設置以降に開始した主な取組

JFA内制度・体制強化	 <b>加盟団体ホイッスルブローイングの開設</b> 加盟団体組織内での不正に対する通報窓口を制度化
	 <b>加盟団体規則の改正</b> JFAによる加盟団体への指導権限を強化
加盟団体強化	 <b>会計セルフチェック</b> 加盟団体内会計処理の適切性を評価・指導
	 <b>コンプライアンス担当理事の選任</b> 加盟団体におけるコンプライアンス推進責任者を設定
	 <b>コンプライアンス研修会の開催</b> コンプライアンスへの感度醸成・団体間の連携強化

### 3. 次期委員会への申し送り事項（次期委員会テーマの提案）

- サッカーの普及推進の上で最も重要な4種年代(小学生以下)の現場で暴力・暴言等が多発
- こうした状況を早急に改善するべく、次期委員会では「サッカー現場」での事象にも焦点を当て、環境改善に向けたアクションの協議をテーマとすることを提案

#### 次期委員会のテーマ設定（案）

##### 今期委員会で取り扱った範囲

##### サッカー現場の外側で起こる事象

主に組織内で発生する不祥事

(取り扱った具体的事象)

- FAにおける金銭の取扱いに関する事案
- FAにおける人権に関する事案



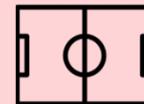
##### 次期委員会で追加的に取り上げる範囲（案）

##### サッカー現場で起こる事象

主にトレーニングの場などで発生する不祥事

(取り扱いを想定する事象)

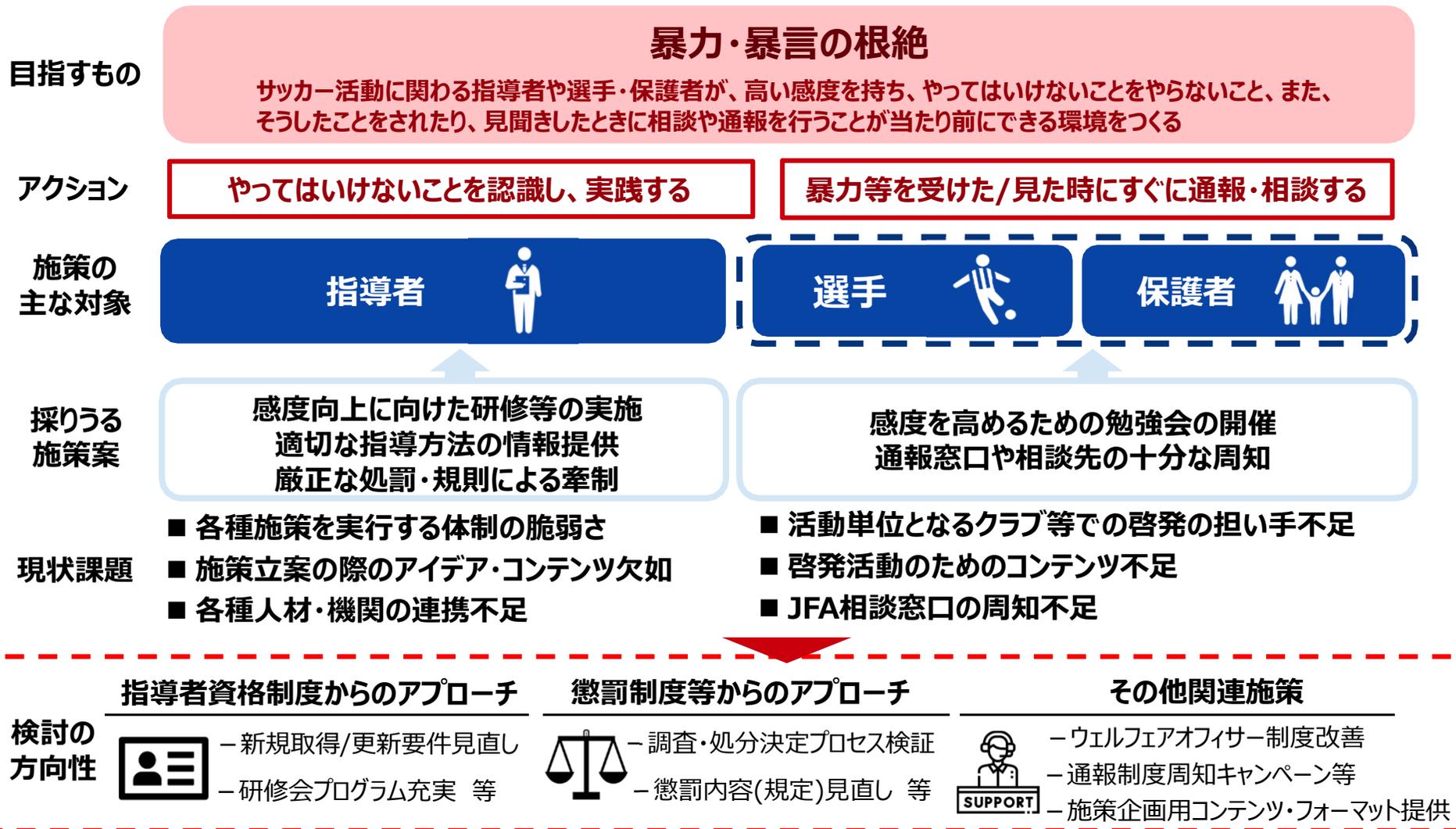
- 指導現場における暴力・暴言
- 試合における審判等への暴言 等

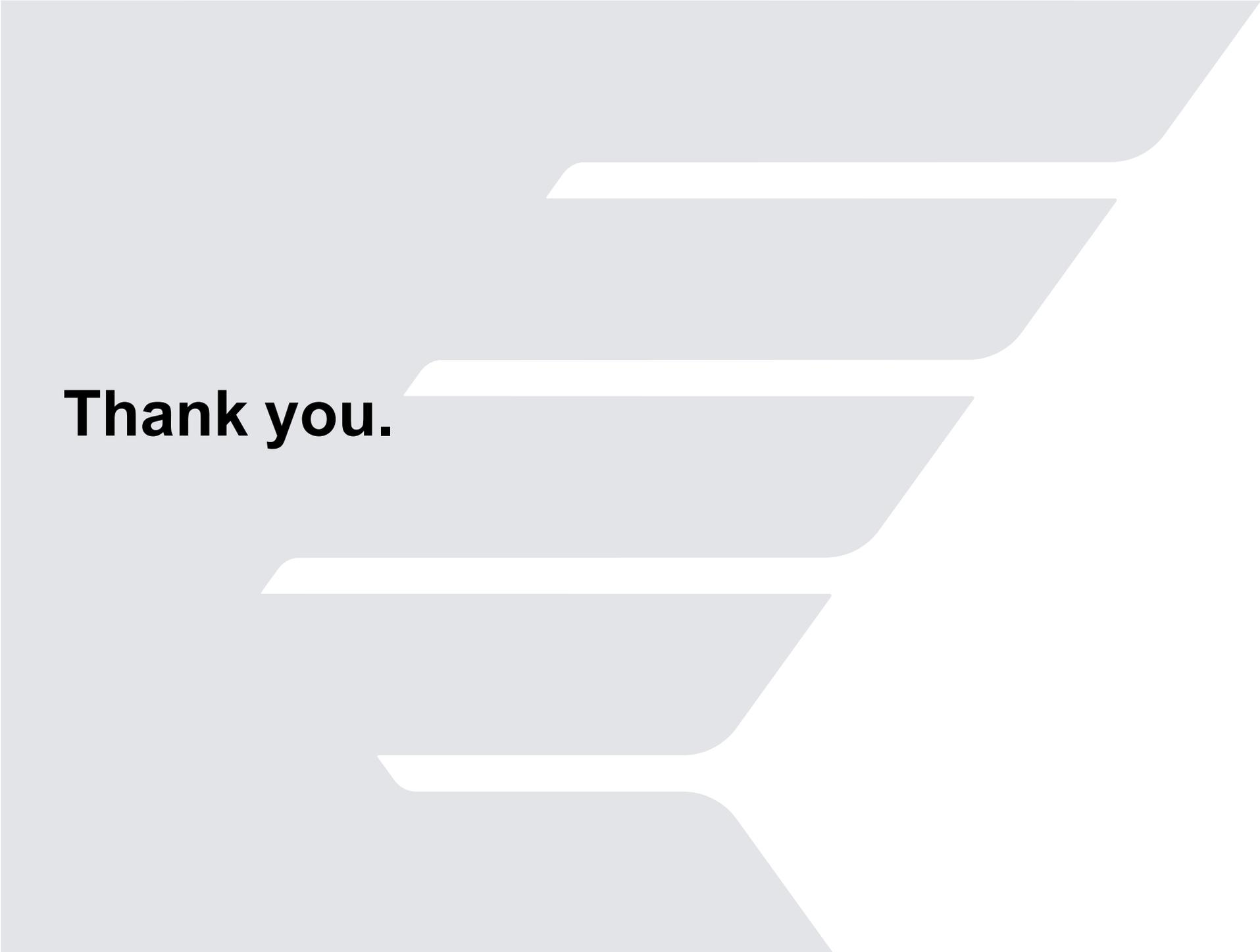


今回の任期の中で着手した取組は確実に実行

### 3. 次期委員会への申し送り事項（次期委員会テーマの提案）

- 暴力・暴言のないサッカー界の実現に向け、リスペクト・ゼロトレランスのさらなる推進を目指す
- 指導者だけでなく、選手や保護者も対象として感度向上・アクションの実行に向けた方策を協議





**Thank you.**

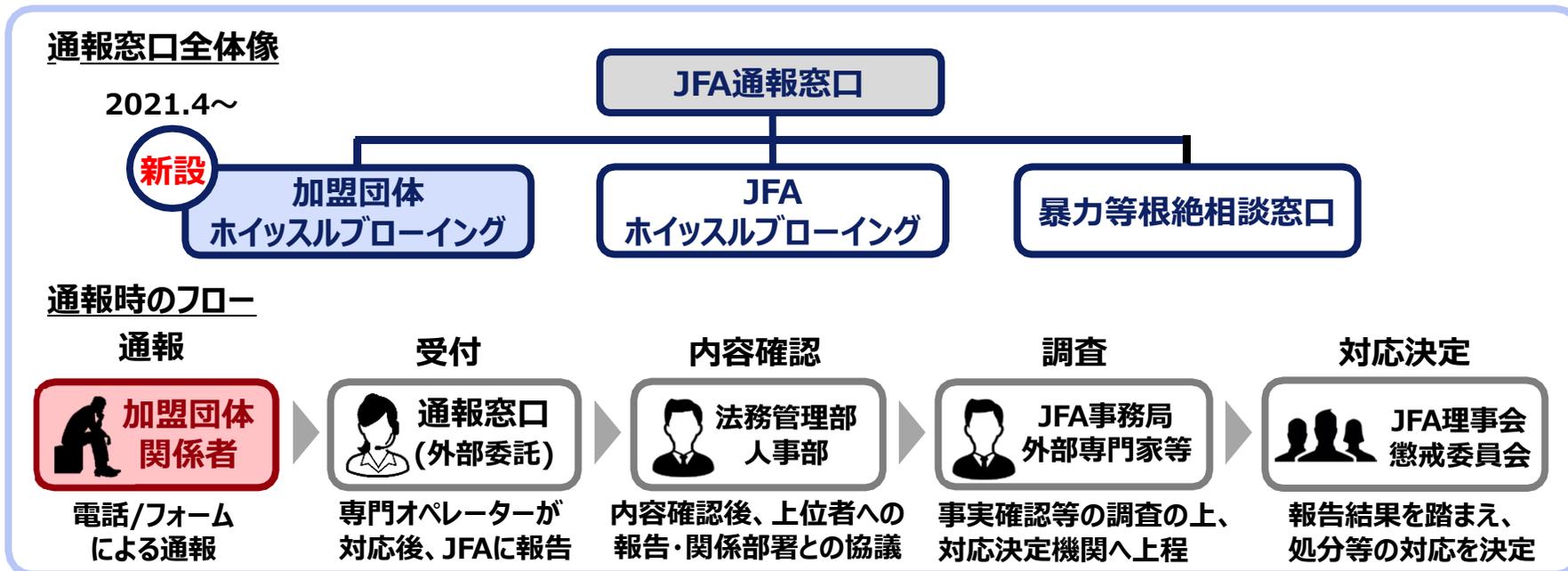


# Appendix

## 個別施策評価

### 加盟団体ホイッスルブローイングの開設（2021.4～）

- 加盟団体内の不正の予防・早期発見に向けて通報制度(加盟団体ホイッスルブローイング)を新設
- 既に通報実績があるなど一定効果は出ているが、周知の強化等さらなる活用に向けた取組が必要



#### 委員からの示唆

- 初期段階から相当程度専門性を持ったアドバイスができる支援体制をつくっておくことは非常に重要
- 内部通報で誰でも通報できる仕組みがあることが情報として広がれば、それ自体が抑止力につながる

#### 今後の取組

- ✓ 牽制機能の発揮も含め、研修会や会議の場を活用して加盟団体役職員に対する制度の周知を強化
- ✓ 各団体へのヒアリングなどを通じて利用の促進に向けた制度の改善を随時実施

## 個別施策評価

### 加盟団体規則の改正（2021.4）

- 加盟団体規則を改正し、これまで課題だった加盟団体に対する指導・懲罰の権限を明確に規定
- 規定化によりJFA自身も加盟団体の健全な運営の実現に対して責任を負うことを認識

### 改正（追加した規定）の主なポイント

追加項目	要旨
指導助言	JFAは、必要な場合に、加盟団体に対して組織運営等について必要な指導助言ができる。
調査	JFAは、適正な組織運営を確保するために必要な場合に、加盟団体に対して説明を求めたり、帳簿類の調査等ができる。
処分	JFAは、加盟団体が以下のいずれかに該当した場合は、処分を行うことができる。
	① 加盟団体が組織運営等に関してJFAの規則や規範等に違反したとき
	② 加盟団体の組織運営等に適正を欠いたとき
	③ 加盟団体がJFAの指導助言・調査に協力しなかったとき
処分の種類	① 勧告（是正・改善や改善計画書の提出）
	② 補助金の全部または一部の支給停止又は減額
	③ 加盟団体資格の停止（一定期間、加盟団体としての権限等の全部又は一部を停止）



- 統括団体という性質上、JFAには全てのFAに対してイニシアチブをもって指導する責任がある
- プライバシーに注意しつつ事案を紹介し、不適切な行動に対する処分・結末を周知することが効果的
- ルールの運用の観点では、指標となる評価基準をポイントを列挙する形でJFAがつくることも考えられる



- ✓ 事案発生時の調査等体制の充実（専門的知見を有する人材の雇用や外部機関との連携等）
- ✓ 不祥事の予防・発生時対応強化に向けたガイドライン（加盟団体版ガバナンスコード）の策定検討

## 個別施策評価

### 会計セルフチェック（2021.4～）

- 各FAの適切な会計処理体制の整備、管理会計や業務効率化実現による経営力強化を目的に開始
- 昨年度の取組の中で把握した課題に対し、今年度は実地検査等を通じて改善のアクションを実行

#### これまでの取組内容

 <b>会計セルフチェック責任者の選任</b>	<b>FAでのセルフチェックを中心となって実施する担当者を選任</b> (第三者的視点を要するためチェック日々の会計業務に係らない者を選任)			
 <b>FAによるセルフチェックの実施</b>	<b>チェック項目</b> 1. ルール体制の整備実態と運用状況 2. 対象事業の資金管理状況 (JFAがランダムに抽出した3事業)  <b>提出物</b> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td style="border: 1px dashed gray; padding: 5px;"> <b>セルフチェック報告書</b>            指定様式（2種類）         </td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle; font-size: 2em;">+</td> <td style="border: 1px dashed gray; padding: 5px;"> <b>証憑書類など（コピー可）</b>            関連する出納簿・口座明細            取引毎の証憑書類（請求書・領収書等）         </td> </tr> </table>	<b>セルフチェック報告書</b> 指定様式（2種類）	+	<b>証憑書類など（コピー可）</b> 関連する出納簿・口座明細 取引毎の証憑書類（請求書・領収書等）
<b>セルフチェック報告書</b> 指定様式（2種類）	+	<b>証憑書類など（コピー可）</b> 関連する出納簿・口座明細 取引毎の証憑書類（請求書・領収書等）		
 <b>JFAによる一次チェックの実施</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提出された対象事業の指定様式2種類と証憑書類を47FA担当部にてチェック</li> <li>● その後、財務部にてさらに確認が必要とされる事業をチェック</li> <li>● 今後、各FAへの一次チェック結果のフィードバック後、順に二次チェック(実地検査)を実施</li> </ul>			



- 内部通報制度の充実、帳簿のチェックなど、「見られてるよ」という環境をつくっていくことが効果的
- FAはお金の管理など難しいことを自律的に担っており、その自律性の向上がJFAの役割として必要
- カルチャーを変えるためには、実務的な教育に加え、JFAとしてメッセージを発信し続けることが重要



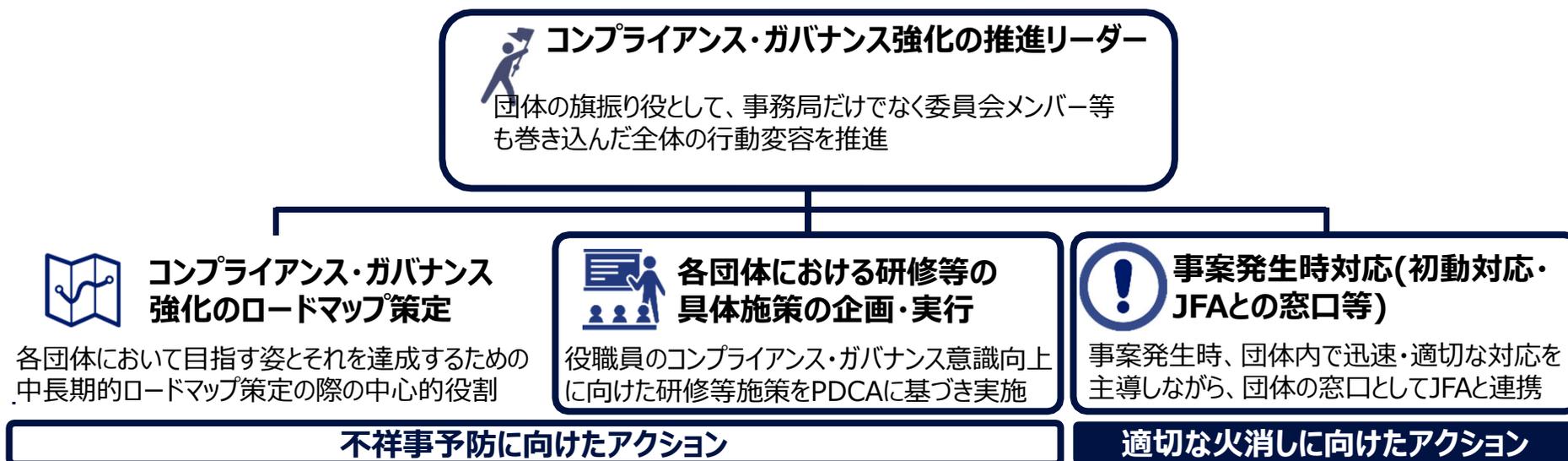
- ✓ FA事務局での実地検査による、さらに詳細な実態の把握と課題の洗い出し
- ✓ 実地検査や改善策の実行における体制の充実（専門的知見を有する人材の確保など）

## 個別施策評価

### コンプライアンス担当理事の選任（2021.9～）

- 各加盟団体でのコンプライアンス・ガバナンス強化リーダーとしてコンプライアンス担当理事設置を要請
- 昨年度は全ての47FAで担当理事が設置され、今後他の加盟団体においても設置を求めていく

### コンプライアンス担当理事の主な役割・期待するアクション



- コンプライアンス担当理事はコンプライアンス推進の中心だが、一人で抱え込みすぎないことも大事
- 不正はどこでも起きるという前提で、コンプライアンス担当理事は不正が起きた時と、未然に防ぐためのアクションについて意識を高めていくことが重要



- ✓ 担当理事による各種施策の実行に向けたハンズオンでの指導やツール（企画用フォーマット等）の提供
- ✓ 関連する機関（司法機関）や人材（ウェルフェアオフィサー等）との役割分担や制度の見直しの実行

# 個別施策評価

## コンプライアンス研修会の開催（2021.11～）

- コンプライアンス担当理事の学び・ネットワーキングの場としてコンプライアンス研修会を開始
  - FA以外の加盟団体からの参加も増加し、加盟団体全体でのコンプライアンス意識の向上に寄与
- 開催実績

	日程	参加者	テーマ
第1回	21.11.27	計55名(その他加盟団体の参加含む)	サッカー界における実際の不祥事とそこからの改善に向けた取組を学ぶことでのコンプライアンスの自分ゴト化
第2回	22.2.14	計61名(その他加盟団体の参加含む)	サッカー界の認識と社会の認識（社会通念）の整合による、サッカー界が抱える潜在的リスクの洗い出し

FAをはじめ多くの加盟団体からの参加

なぜ起こったか  
不正事案が発生した背景・経緯  
地区連盟の役員の体制・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

事業報告・精算を所管のキッズ委員会を通さず事務局で完結  
禁止事項の掲載がなかった（報告・精算内容からの見逃しなど）  
事業の実施を委託するキッズ委員会  
20年来連盟に関わっている影響力の強い方が連盟のトップ層から口出しできる状況ではなかった  
地区の少年連盟  
県FAの事業  
参加者を取らない計画で参加を促しているが

FAによる実際の不祥事紹介  
(写真は鹿児島FA西原会長)

II. サッカー界の不祥事例から考える（不祥事を引き起こすもの）  
2. 分析（世間・世界との乖離をもたらすもの）  
(1) 過去の体職  
(2) 歴史的経緯  
(3) 閉鎖性（外から見えにくい）  
(4) 島国根性（国際性の欠如）  
(5) 全体に共通する「視野の狭さ」  
3. では、どうすれば良いのか？  
コンプライアンス委員会委員による講義  
(写真は國廣委員)

委員からの示唆

- コンプライアンス強化にあたっては、理念・ビジョンと連動させた取組とすることが重要
- コンプライアンス向上に向けて、グローバルな視点を持ち、世間の常識を価値基準にすることが必要
- 差別はダメということや多様性の必要性などに対する「感度(センシティブティ)」の向上が一番大事なこと

今後の取組

- ✓ 参加者が相互に助言しながら自組織での施策を設計する企画など、集合知を活かした研修会の展開
- ✓ FA以外の加盟団体コンプライアンス担当理事の参加促進に向けた取組（参加の義務化など）