

# ハラスメントに対する 危機管理 ハンドブック

2025 年改訂版

国際ロータリー第 2650 地区危機管理委員会

# 目 次

- 第1章 概要
- 第2章 ハラスメントとは
- 第3章 ハラスメントのない環境を作る
- 第4章 ハラスメントに関するロータリー章典の規定
- 第5章 ハラスメントが起きてしまったら
- 第6章 不祥事の公表とマスコミ対策
- 第7章 シナリオ演習

## 第1章 概要

ロータリーは、いかなる形であれハラスメントのない環境を維持することに力を注いでいます。ハラスメントには、同意なく身体に触れる、誘いかける、不適切なコメントを述べるといった言動が含まれます。ロータリーの会合、行事、活動に参加するすべての人は、全参加者の安全、礼儀、尊厳、尊重を大切にすることを努めなければなりません。

クラブ、地区、ゾーンのリーダーは、会員がそれぞれ異なる信条や価値観をもっていることを尊重しつつ、ロータリーの寛容の原則を適用するために配慮する必要があります。ロータリー行動グループと親睦活動グループのリーダーも、ロータリーの原則を反映した安全で開放的な環境で会合や行事を行うために適切な判断を働かせる必要があります。

会員は「ロータリアンの行動規範」に従うことが求められます。

### 「会員の行動規範」

#### 8.030.2. 会員の行動規範 (Member Code of Conduct)

全会員（ロータリアンおよびローターアクター）には以下のことが求められる：

1. 個人として、また事業において、高潔さと高い倫理基準をもって行動する。
2. 敬意を込めた言葉遣いを心がけ、支え合い、居心地の良い環境を育み、すべての個人の特性を尊重することで、他者を公平に扱う。
3. ロータリーを通じて自分の職業スキルを生かし、地域社会や世界のほかの地域の人びとの生活の質を高める。
4. ロータリーやほかのロータリー会員の評判を落とすような言動は避ける。
5. ロータリー関連行事のすべての行動規範に従う。

(以下省略)

出典：規定審議会、89-148号。 2025年4月理事会会合、決定147号により改正

(アンダーラインは、国際ロータリー第 2650 地区危機管理委員会による)

「ロータリアンの行動規範」は、すべての国と文化の会員に適用されます。文化的な習慣や規範はさまざまですが、常に適切な言動をわきまえ、自分の発言や行動を受ける側の気持ちや反応に敏感であることは、どの文化でも大切です。

ハラスメントに関する法律は国によって異なるため、地元の法律を調べ、これを守ってください。このコースでは、ロータリーの方針を基にハラスメントに対処する方法を紹介しています。ハラスメントが起きた場合に警察に連絡し、何らかの措置が必要かどうかを判断する責任は、あなた自身にあります。青少年、または青少年と接する大人がかかわるハラスメントの申し立ては、「ロータリー青少年保護の手引き」に沿って対処してください。

## 第2章 ハラスメントとは

ロータリーは、すべての人に安全で、楽しく、差別のない環境をつくるために、ハラスメントに関する方針を定めています。この方針で「ハラスメント」とは、個人またはグループを特性（年齢、民族、人種、肌の色、能力、宗教、社会・経済的地位、文化、性別、性的指向、性自認）に基づいて、言葉または身体的に、中傷、侮辱する言動、または攻撃的な言動を指すと定義されています。

### ハラスメントの例

ハラスメントはさまざまな形を取りますが、以下はその例です：

- 口頭または文面で侮辱的な言葉を使うこと（Eメールやソーシャルメディアを含む）
- いじめ（上記に挙げた特徴に基づく口頭または身体的な脅しや威嚇を含む）
- ソーシャルメディアやEメールでの中傷的なコメント
- 噂話やゴシップ（その人の評判を落としかねない私生活に関する侮辱的なコメントを含む）
- 相手の動きを意図的に妨げること
- ある人の性生活や性的経験について質問したりコメントしたりすること
- 相手の特徴（上記参照）に関する冗談や中傷的な言葉
- 同意のない身体的接触（体に触れること、抱擁、つねることなど）またはそのような接触を与えることの脅し
- ある人の魅力や容姿に関する一方的なコメント
- じろじろ見たり、口笛を吹いたりすること
- 性的な示唆を含む、または侮辱的な、言葉、物、写真、記事、手紙、Eメール、テキスト、ウェブサイトを使用、表示、シェアすること

※年齢、民族、人種、肌の色、能力、宗教、社会経済的地位、文化、性別、性的指向、性自認への言及すべてのリーダーがあらゆるハラスメントの申し立てを深刻に受け止め、適切に対処することが重要です。

### 第3章 ハラスメントのない環境をつくる

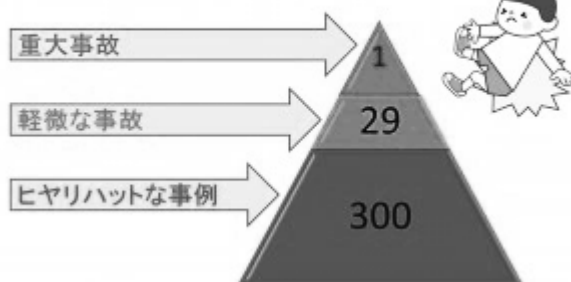
会合や親睦行事でハラスメントのない環境をつくるには、全会員の協力が必要とされます。ガバナー、ガバナー補佐、各委員長をはじめとする地区リーダーは、クラブと協力しながら、すべての人にとって安全で、礼儀と尊重を重んじる環境を維持しなければなりません。ロータリー行動グループと親睦活動グループのリーダーも、同じ基準に従う必要があります。

以下は、クラブと地区のリーダーが取ることのできる、ハラスメントのない環境づくりのステップです。ロータリー行動グループと親睦活動グループのリーダーも、グループの構成や活動について以下のステップを取るべきです：

1. ハラスメントのない環境に関するロータリーの方針（第4章を参照のこと）についてクラブ理事会で話し合い、この方針を会員に伝える方法を検討する。
2. クラブ協議会でこの方針について話し合う。センシティブな話題となる可能性があるため、事前に話し合いのルールを決めておくとういでしょう（例：「自分の体験や感情を率直に話す」「不明な点があれば質問する」など）。
3. 過去のハラスメントの事例を示し、そのような言動が容認されないことを会員に明確に伝える。
4. ハラスメントを一切容認しないというロータリーの姿勢を強調する。
5. ハラスメントが起きた場合に会員が声を挙げ、必要であれば警察やクラブ・地区リーダーに安心して報告できる環境を築く。
6. ハラスメントの報告があった場合にクラブと地区のリーダーがどう対処するかを、会員に知らせておく。
7. ハラスメントのない環境づくりは全会員の責務であることを強調する。

安全でハラスメントのない環境を築いてはじめて、「より良い地域社会を築くために多様な人びとがつながる」というロータリーの理念を実践できます。

#### ハインリッヒの法則(1:29:300)



小さな「おかしさ」を発見  
すれば大事故は防げる

「おかしい」「あぶないかも」  
＝リスクの芽  
＝改善のチャンス  
＝組織を救うヒント

## 第4章 成人のハラスメントに関するロータリー章典の規定

成人のハラスメントに関する規定は、下記のようにロータリー章典の中で多く見られます。

2019年1月理事会で、ロータリアンの行動規範にハラスメントに関する第5項が追加され、それに伴い、ロータリー活動の中でハラスメントのない環境を維持し、ロータリアンがその研修を受講することが定められています。

### 成人のハラスメントに関するロータリー章典の規定

- 8.030.2. ロータリアンの行動規範 (Member Code of Conduct)
- 26.120. 会合、行事、または活動におけるハラスメントのない環境
- 26.120.1. 成人のハラスメント方針に関する研修
- 41.050.7. 国際ロータリーへの報告
- 41.050.19. ボランティアの研修
- 41.060.3. RYLA ファシリテーター

### 第8条 クラブのプログラム

#### 8.030.2. ロータリアンの行動規範 (Member Code of Conduct)

2025年4月理事会会合、決定147号により改正

全会員（ロータリアンおよびローターアクター）は、以下のことが求められる。：

- 1) 個人として、または事業において、高潔性、および高い倫理基準をもって行動する。
- 2) 敬意を込めた言葉遣いを心がけ、支え合い、居心地の良い環境を育み、すべての個人の特性を尊重することで、他者を公平に扱う。
- 3) ロータリーを通じて自分の職業スキルを生かし、地域社会や世界のほかの地域の人びとの生活の質を高める。
- 4) ロータリーやほかのロータリー会員の評判を落とすような言動は避ける。
- 5) ロータリー関連行事のすべての行動規範に従う。

さらに、地区ガバナーを含む地区リーダーと地域リーダーは次のことに従う。

- 1) ロータリーの活動に従事する際、および生活においても、適用されるすべての法律と規制を遵守する。
- 2) 国際ロータリー定款と国際ロータリー細則の規定、ならびにロータリー章典にあるRI理事会の定めた規定を遵守する。
- 3) ロータリーの目的に従ってすべての会員と参加者の利益のために奉仕し、地区会員の利益を優先し、自らの行動が不適切な印象すら与えないようにする。
- 4) 地区において、安全、礼儀、品格を奨励する環境を育む。これには、ハラスメントのいかなる申し立てにも迅速に対処することが含まれる。
- 5) 自分の役職を個人的な威信や利益、または家族や友人の利益のために利用することを避ける。
- 6) すべての当事者に対する公正さに基づいて行動する。
- 7) 財務情報の透明性を奨励し、財務管理に関して地元と国の適用法を遵守し、ロータリーの経費支払いの方針に従う。
- 8) 極秘情報を（決して個人目的のためではなく）意図された目的のためだけに使用し、そのような情報の開示、連絡、使用を禁止かつ制限し、不慮の開示に対して細心の注意を払う。

すべての会員とガバナーへの期待に応えることに加え、理事は以下を行う。

- 1) (自らが選出された地域だけでなく) すべての会員とRI全体の最善の利益のために行動し、RIに対する忠誠の義務を遵守し、不適切な影響から独立して行動し、当組織の利益を第一に優先する。
- 2) 理事会の「利害の対立に関する方針」に従う。この方針は、理事会の決定に関して不適切な印象すら与えないようするために作成されたものであり、従って、理事会が検討する案件に対する影響や立場と引き換えに、申し出、贈答品、または恩恵を受けることを控える。
- 3) 入念かつ適切な注意を払って自らの責務を果たす。この責務には、理にかなった質問をすること、決定を下す前に可能な限り多くの情報を集めること、一般に同様の状況において同等の立場にある人と同程度の慎重さをもつことが含まれる。
- 4) 自らの決定(この決定はしばしば多様なグループや個人に大きなインパクトを与える)がもたらし得るインパクトについて、四つのテストに一致した方法で慎重に検討し、そのインパクトを受けるすべての人を公平に扱うようにし、そうすることで理事会が公平かつ当組織の最善の利益のために行動しているという会員の信頼を維持する。
- 5) この規範が遵守され、その目標が達成されるようにするため、この規範の違反の疑いや可能性があれば、事務総長またはRI会長に報告し、他の理事も報告するよう奨励する。
- 6) オリエンテーションでこの行動規範の内容を確認し、少なくとも年に一度、この規範を読み、理解し、責務の遂行にあたってこれを遵守することを確認する。

事務総長またはRI会長は、理事がこの規範に違反した可能性があることを知った場合、理事会の執行委員会に可能な限りあらゆる詳細を提供する。その後、委員会は、すべての関連情報を入手し、委員会が適切とみなすあらゆる措置を取るものとする。これには、申し立てられた違反者への忠告や、理事会全体による是正措置の勧告などが含まれる。理事に対して懲戒措置をとることができるのは、理事会のみである。

(2025年4月理事会会合、決定147号)

出典：規定審議会、89-148号。2011年5月理事会会合、決定204号、2011年9月理事会会合、決定87号、2013年10月理事会会合、決定31号、2014年1月理事会会合、決定88号、2014年10月理事会会合、決定60号、2019年1月理事会会合、決定119号、2023年4月理事会会合、決定114号、2025年4月理事会会合、決定147号により改正

## 第26条 国際ロータリー

### 26. 120. 会合、行事、または活動におけるハラスメントのない環境 (Harassment-free Environment at Meetings, Events, or Activities)

ロータリーは、ハラスメントのない環境を維持することに力を注いでいる。ハラスメントとは大まかに定義すると、個人またはグループを、以下の特性に基づいて、言葉であれ身体的であれ、脅迫、中傷、侮辱、または攻撃する言動を指す：年齢、民族、人種、肌の色、障がい、宗教、社会経済的地位、文化、性別、性的指向、または性自認。

すべての会員およびロータリーの会合、行事、または活動に出席または参加する個人は、ハラスメントのない環境を期待すべきであり、安全、礼儀、品格、およびすべての人への尊敬を促す環境を維持するよう援助するものとする。青少年と接する成人は、ロータリー章典第2. 120節に概説されている方針の対象となる。

ガバナー、ガバナー補佐、委員会委員長を含む地区リーダーは、ハラスメントのない環境を作るためにクラブと協力するよう奨励されている。地区リーダーはまた、行動規範を定め、クラブ内、会員同士、およびロータリーのほかの参加者に対するハラスメントの対処と予防

の方針を確立するためにクラブと協力すべきである。

犯罪行為の申し立てはすべて地元の管轄の警察署に伝えるべきである。

ロータリークラブまたはローターアクトクラブの理事会、地区、またはゾーンのリーダーは、ハラスメントの申し立てに迅速に対応するものとし、申し立てを行った者に対する報復をしてはならない。

ロータリークラブまたはローターアクトクラブでは、ロータリーの行事または活動におけるハラスメントの申し立ては、ロータリークラブまたはローターアクトクラブの理事会によって審査し、妥当な期間（通常は1カ月）内に回答するものとする。違反の申し立ての対象者がロータリークラブまたはローターアクトクラブの理事会メンバーである場合、自ら審議から外れることが期待される。審査および／または調査は、行為の深刻度および広汎性を含む状況に応じて異なるものとする。ハラスメントの申し立てがロータリークラブまたはローターアクトクラブによって適切に対応されなかったという懸念は、該当する書類を用いて地区ガバナーに伝えることができる。

地区では、ロータリーの行事または活動におけるハラスメントの申し立ては、ガバナーまたはこの件のためにガバナーから任命された委員会によって審査し、妥当な期間（通常は1カ月）内に回答するものとする。地区ガバナーが違反の申し立ての対象者である場合は、直前ガバナー（または直近のバスターガバナー）が直接、または本件に関する委員会を任命することにより、申し立てを審査して回答するものとする。地区ガバナー、ガバナーエレクト、およびガバナーノミニーによるハラスメントの申し立ては、すべて2週間以内に事務総長に通知するものとする。審査および／または調査は、行為の深刻度および広汎性を含む状況に応じて異なるものとする。ハラスメントの申し立てが地区によって適切に対応されなかったという懸念は、該当する書類を用いて、当該地区を含むゾーンのRI理事に伝えることができる。

ゾーンでは、ロータリーの会合、行事または活動におけるハラスメントの申し立ては、RI理事またはこの件のためにRI理事から任命された委員会によって審査し、妥当な期間（通常は1カ月）内に回答するものとする。違反の申し立ての対象者がRI理事である場合は、RI会長が任命する別の現または元RI理事が申し立てを審査して回答するものとする。

RI理事、理事エレクト、および理事ノミニーによるハラスメントの申し立ては、すべて2週間以内にRI会長に通知するものとする。ハラスメントの申し立てがゾーンによって適切に対応されなかったという懸念は、該当する書類を用いてRI会長に伝えることができる。

性的虐待あるいはセクシャルハラスメントのあらゆる申し立ての被疑者となったロータリーに關与するいかなる人も、問題が解決するまでは、青少年との接触を一切断たなければならない。

性的虐待、セクシャルハラスメント、またはその他の道徳的に卑劣な行為を行ったことを認め、有罪判決を受け、またはそのような行為を行ったことが知られている、あるいは判明している（ロータリアン以外の）ボランティアは、ロータリーの枠組みで青少年と一緒に活動することが禁止されなければならない。

性的虐待あるいはセクシャルハラスメントあるいは深刻かつ／または広範囲におよぶハラスメントを自ら認め、あるいは有罪であると宣告され、あるいはそのような行為を行ったことが知られている、または判明しているいかなる個人についても、ロータリークラブまたはローターアクトクラブは、その会員身分を終結しなければならない。



性的虐待あるいはセクシャルハラスメントあるいは深刻かつ／または広範囲におよぶハラスメントを自ら認め、あるいは有罪であると宣告され、あるいはそのような行為を行ったことが知られている、または判明しているいかなる人物に対しても、ロータリークラブまたはロータリーアクトクラブは、会員身分を認めることはできない。クラブが、事実を知らずからそのような人物の会員身分を終結しなかったという情報が得られた場合、RI理事会は機能していないことを理由に、クラブを終結する。

ロータリークラブおよびロータリーアクトクラブ、地区、およびゾーンのリーダーは、性的虐待、セクシャルハラスメント、深刻かつ／または広範囲におよぶハラスメントならびにその結果生じた会員身分の終結について事務総長に迅速に報告しなければならない。ハラスメントの調査結果への適切な対応を怠った場合、クラブ終結またはその他の制裁を含むしかるべき措置のためにRI理事会に報告される。

ロータリー学友会、ロータリー行動グループ、ロータリー親睦活動グループに関して、学友会、ロータリー行動グループおよびロータリー親睦活動グループのリーダーは、ハラスメントの申し立てに迅速に対応するものとし、申し立てを行った者に対する報復をしてはならない。学友会、行動グループ、または親睦活動グループの行事または活動におけるハラスメントの申し立ては、学友会、行動グループ、または親睦活動グループによって、あるいは学友会、行動グループ、または親睦活動グループの委員長により任命された委員会によって審査し、妥当な期間（通常は1カ月）内に回答するものとする。学友会、行動グループ、または親睦活動グループの委員長またはその他のリーダーが違反の申し立ての対象者である場合は、直前委員長（または直近の委員長）が直接、または本件に関する委員会を任命することにより、申し立てを審査して回答するものとする。違反の申し立ての対象者が学友会、行動グループまたは親睦活動グループの理事会のメンバーである場合は、自ら審議から外れることが期待される。審査および／または調査は、行為の深刻度および広汎性を含む状況に応じて異なるものとする。ハラスメントの申し立てが学友会、行動グループ、または親睦活動グループによって適切に対応されなかったという懸念は、該当する書類を用いてRI会長に伝えることができる。

ロータリー学友会、ロータリー行動グループ、およびロータリー親睦活動グループは、ハラスメントの申し立てを申し立ての対象者のクラブ会長および地区ガバナーに報告しなければならない。ロータリー学友会、ロータリー行動グループ、およびロータリー親睦活動グループがハラスメントの調査結果への適切な対応を怠った場合、RI会長は適切な措置を求めてRI理事会に通知するものとする。そのような措置には、グループの終結またはその他の適切な制裁が含まれる可能性がある（2023年4月理事会会合、決定114号）。

出典：2019年11月理事会会合、決定119号。2019年10月理事会会合、決定48号、2020年4月理事会会合、決定132号、2021年6月理事会会合、決定177号により改正

## 26. 120. 1. 成人のハラスメント方針に関するカリキュラム

### (Curriculum on Adult Harassment Policies)

現職と次期クラブ会長、ガバナー、地域リーダー、理事は、RIの成人ハラスメント方針と手続についてカリキュラムを受けるものとする。この研修は会長エレクト研修セミナー（PETS）や国際協議会など（ただしこれらに限定されない）行事において実施する（2024年4月理事会会合、決定119号）。

出典：2019年10月理事会会合、決定34号、2020年1月理事会会合、決定85号、2024年4月理事会会合、決定119号により改正

## 成人ハラスメントの問題を報告する

ロータリー章典に従い、ロータリーは現在、会合、行事、活動においてロータリアンまたはローターアクターがかかわるハラスメントの問題を報告するための以下の方針を定めている。

ロータリーは、いかなる形のハラスメントもない環境を維持することに力を注いでいる。ハラスメントとは大まかに定義すると、個人またはグループを、あらゆる特性\*（年齢、民族、人種、肌の色、障害、宗教、社会経済的地位、文化、性別、性的指向、または性自認）に基づいて、言葉であれ身体的であれ、中傷、侮辱、または攻撃する言動を指す。

成人がかかわるハラスメントのいかなる申し立てについても通知を受けた場合、またはハラスメントを受けたと感じた場合、以下のステップに従うこと。

1. 身の安全が脅かされていると感じる場合は、警察に相談する。
2. クラブ役員（クラブ会長または幹事）、地区リーダー（地区ガバナーまたは地区ガバナーエレクト）、あるいはゾーンのリーダー（RI 理事）に通知する。
3. 問題について国際ロータリーのクラブ・地区支援室（[cds@rotary.org](mailto:cds@rotary.org)）に報告する。
4. 青少年がかかわるハラスメントまたは虐待の申し立てはすべて、72時間以内に国際ロータリーに報告（[youthprotection@rotary.org](mailto:youthprotection@rotary.org)）しなければならない。

\* ここに挙げられた特性は、ロータリー章典第26.120.節「会合、行事、または活動におけるハラスメントのない環境」からの引用である。ロータリー章典が改訂された場合、この行動規範も改訂される（2024年4月理事会会合、決定119号）。

出典：2021年6月理事会会合、決定184号

2021 年11月理事会会合、決定34号、2024年4月理事会会合、決定119号により改正

## 第5章 ハラスメントに対する対応

(RI ウェブサイト ラーニングセンター ハラスメントの防止と対処法より抜粋)

あなたがハラスメントを受けたと感じた場合は、

- **身の安全が脅かされていると感じたら、警察に相談する**

一番大切なのは、あなたの身の安全です。重大なハラスメントを受けた場合は、警察に連絡しましょう。犯罪行為の申し立てがあったら、警察に連絡する必要があります。

- **クラブ理事会、地区リーダー、ゾーンリーダーなど適切な人に伝える**

クラブまたは地区の誰かからハラスメントを受けた場合、または、ロータリー行事でハラスメント行為があった場合には、起きた場所に依りて適切な人に伝えてください(クラブ理事会、行事責任者である地区リーダー、担当するゾーンのリーダーなど)。ロータリー行動グループまたは親睦活動グループが運営する行事や活動でハラスメント行為があった場合、グループの委員長またはリーダーシップチームのメンバーに報告してください。

- **国際ロータリーに報告する**

国際ロータリーの行事(国際協議会、国際大会など)で起きたハラスメントの申し立ては、国際ロータリー世界本部に報告してください。

地区ガバナー、ガバナーエレクト、ガバナーノミニ、理事、管理委員によるハラスメントに関する申し立ても、ロータリー世界本部に報告しなければなりません(その場合は**日本事務局**の職員にご連絡ください)。

それ以外のハラスメントについては、クラブ、地区、ゾーンのリーダーのいずれかに報告します。報告したにもかかわらずこれらのリーダーが対応しなかった場合には、クラブ・地区支援室の職員にご連絡ください。職員が該当する地区とゾーンのリーダーに連絡を取り、さらなる調査を行って問題解決を促すようリーダーに求めます。

性的虐待、セクシャルハラスメント、またはその他の道徳的に卑劣な行為を行ったことを認め、有罪判決を受け、またはそのような行為を行ったことが知られているロータリアンまたは一般のボランティアは、ロータリーの枠組みで青少年と一緒に活動することが禁止されなければなりません。

### 申し立てへの対処

クラブ、地区、ゾーン、行動グループ、親睦活動グループのリーダーは、ハラスメントの申し立てに対して迅速に対処しなければならず、申し立てを行った人への報復があってはなりません。

ロータリーは、このような申し立てへの対応を行う委員会を設置することを、これらのリーダーに強く奨励しています。地区は、地区の行動規範、ならびにクラブ内、会員間、その他のロータリー参加者との間で起こるハラスメントの防止と対処に関する方針を定めるべきです。この方針には、ハラスメントではあるものの犯罪行為とは見なされない場合にどう対処すべきか、青少年との接触をどのくらいの期間禁じるかなどを具体的に定めるべきです。性的ハラスメントが発覚した場合、青少年との一切の接触を禁じる必要があります。手続きの透明性を保つことは、ハラスメント防止の第一歩となります。

犯罪性のある行為の申し立てはすべて、警察に連絡しなければなりません。会員は常に調査や捜査に協力すべきであり、妨害すべきではありません。報告された事態や言動に直接かわった人は、その件に関する調査や決定にかかわるべきではありません。

青少年がかかわるハラスメントの申し立てはすべて、72時間以内に国際ロータリー(youthprotection@rotary.org)に報告しなければなりません。

## ロータリーのさまざまなレベルにおける責務

### ● 会員の責務

ハラスメントのない環境づくりは、全会員の責務です。ハラスメントと思われる状況を目にしたら、その行為がロータリーの方針に反することを本人に伝えてください。懸念がある場合は、クラブや地区のリーダーに伝えてください。ハラスメントを黙認することは、それを許容することと同じです。

### ● クラブ理事会の責務

行事や活動中のハラスメントの申し立てについては、クラブ理事会またはそのために任命された委員会が調査を行います。理事会または委員会は、迅速に（通常 1 カ月以内）に回答します。

ハラスメントを行ったとされるのがクラブ理事会メンバーである場合、その人は理事会による調査や話し合いに参加すべきではありません。

ハラスメントを報告したにも拘わらず、理事会または委員会がこれに適切に対処していないと感じた場合には、その件を地区ガバナーまたはハラスメントの申し立てを扱う地区委員会に報告してください。

### ● 地区の責務

行事や活動におけるハラスメントの申し立ては、ガバナー、またはガバナーがその目的で任命した委員会が調査を行います。ガバナーまたは委員会は、迅速に（通常 1 カ月以内）に回答します。

ハラスメントを行ったとされるのが地区ガバナーである場合、直前ガバナーまたは委員会が申し立ての内容を調査し、申し立てを行った人に返答します。また、ハラスメントを行ったとされるのがガバナー、ガバナーエレクト、ガバナーノミニーである場合には、クラブ・地区支援室にも連絡する必要があります。

ハラスメントを行ったとされるのが地区リーダー職にある人である場合、その人はその件の協議に参加すべきではありません。

ハラスメントを報告したにもかかわらず、ガバナー、パストガバナー、委員会がこれに適切に対処していないと感じた場合、その件を RI 理事に報告してください。

### ● ゾーンの責務

行事や活動中のハラスメントの申し立ては、RI 理事、または RI 理事がその目的で任命した委員会によって調査が行われなければなりません。理事または委員会は、迅速に（通常 1 カ月以内）に回答しなければなりません。

ハラスメントを行ったとされるのが RI 理事である場合、直前理事または委員会が調査を行い、申し立てを行った人に回答します。また、申し立てられたのが RI 理事、理事エレクト、理事ノミニーである場合には、RI 会長にも報告しなければなりません。

ハラスメントを行ったとされるのが RI 理事である場合、その理事は協議に参加すべきではありません。

ゾーン役員にハラスメントを報告したにもかかわらず、役員がこれに適切に対処していないと感じた場合、その件を RI 会長に報告してください。

### ● 行動グループと親睦活動グループの責任

ロータリー行動グループまたはロータリー親睦活動グループの行事や活動におけるハラスメントの申し立ては、グループまたはこの目的のために任命された委員会が審査しなければなりません。委員会は、妥当な期間内（通常 1 カ月以内）に回答しなければなりません。

グループの理事会または委員会のメンバーが申し立ての対象である場合、その人はこの

話し合いに参加すべきではありません。

行動グループと親睦活動グループは、会員に対するハラスメントの申し立てがあった場合、関連するクラブ会長と地区ガバナーに通知しなければなりません。

行動グループや親睦活動グループのリーダーにハラスメントを報告したにもかかわらず適切に対処されていないと感じた場合、適切な書類を添えて、その懸念を RI 会長に伝えることができます。行動グループや親睦活動グループがハラスメントの指摘に適切に対処していない場合、RI 会長は、RI 理事会に適切な措置を要請することになります。

## ハラスメントの報告にどう対処するか

ハラスメントの申し立ては、常に深刻にとらえる必要があります。

### ● すべての報告に真摯に対応する

ハラスメントを報告した人には、ハラスメントを一切容認しないというロータリーの方針を伝えてください。可能な対処方法の選択肢を伝えた上で、調査を行うことを希望するかどうかを本人に尋ねてください。

### ● 申し立てについて適切な人または委員会に報告する

状況から判断して適切であれば、ハラスメントの申し立てを行った人が警察に連絡した場合にはこれをサポートすると伝えてください。

申し立てに公正かつ迅速に対応するため、クラブ、地区、ゾーン、行動グループ、親睦活動グループでも調査委員会を設置すべきです。そのような委員会がない場合、クラブ会長または地区ガバナーに連絡しましょう。

### ● 疑いのある人を青少年活動から除外する

関係者全員を守るため、またロータリーの青少年保護方針を守るため、性的虐待またはハラスメントの疑いをかけられた人については、その件が解決するまで青少年との接触を含む活動から除外しなければなりません。この措置は、青少年を守るためだけでなく、さらなる申し立てからその人を守るためでもあります。

### ● 申し立ての内容を吟味し、誰から話を聞くかを決める

申し立ての内容を吟味し、誰から話を聞くかを決めましょう。関係者すべてから聞き取りを行うべきです。特に、ハラスメントの申し立てを行った人、ハラスメントを行ったとされる人、それを目撃した人から話を聞くことが大切です。聞き取りを拒む人、または連絡しても返答がない人がいる場合、その旨を報告書に含めてください。返答がない場合、少なくとも 2 種類の方法で 3 回は連絡すべきです。直接会う代わりに、電話やビデオ会議を使うこともできます。どのような手段であれ、聞き取りの際には詳細なメモを取りましょう。

### ● 徹底した調査を行う

まずは申し立てを行った人と話し、次の点を尋ねます

何が起きたのか。

1. 目撃した可能性のある人は誰か
2. どのような対応を望んでいるか （例：地区による対応など）。

次に、ハラスメントを行ったとされる人と話し、申し立てがあったことを伝えます。何が起きたのかを尋ね、それを目撃した可能性のある人の名前、およびそのようなハラスメントがなかったことを示す文書や証拠があれば提出するよう求めます。

目撃者についても同様のアプローチをとります。事実を集めることを目的とした質問にとどめます。「なぜ起きたのか」といった質問は、申し立てを行った人の不名誉や批判につながりかねないため避けてください。

直接目撃した人から話を聞くのが理想的です。双方の当事者だけから話を聞いても、その内容がまったく異なる（時には正反対である）可能性があります。目撃した第三者の話によって、事実に近い結論を導くことができます。

目撃者がいない場合、双方の当事者から話を聞いた上で、どちらの証言により信ぴょう性があるか、実際に何が起きたのかを判断する必要があります。これは非常に難しいことであるため、この判断は個人ではなく、調査委員会が行うのが理想的です。

## 調査委員会の設置

個人ではなく委員会が調査を行った上で必要な措置を判断すべきであることをご説明しました。ハラスメントが起こる前にそのような常任委員会を設置しておくことは、手続きの透明性を保つ上でも重要となります。クラブの委員会は3名程度、地区の委員会は3～5名程度が推奨されています。

### ● 調査委員（会員または一般の人）人選のポイント：

- ◇ 警察官、ソーシャルワーカー、メンタルヘルスのカウンセラーなど、ハラスメントの申し立てを仕事で扱ったことのある人
- ◇ ハラスメントのない環境づくりに熱心な人
- ◇ 客観的な視点で調査に徹することができる人

委員となる意欲がありながらハラスメントの調査の仕方がわからない人がいる場合、この分野の専門家や地元警察署の人を招き、講習をしてもらうとよいでしょう。

委員会の設置と委員の研修が済んだら、委員会とその責務内容を会員と地区リーダーに伝えましょう。

### ● 調査結果を報告書にまとめ、推奨事項を含める

一連の聞き取りが終わったら、結論を含む報告書を作成します。この結論に基づき、すべての関係者の安全を守るためにさらなる措置が必要かどうかを判断します。この措置には、ハラスメントを行った人を退会処分とする、役職からの辞任を求める、青少年関連活動への参加を禁じる、などがあります。

同じようなハラスメントが二度と起きないように、報告書には今後の推奨事項（当事者間の話し合いの仲裁をする、クラブの行動規範を作成する、など）を含め、これらが確実に行われることを確認してください。

調査結果は地区で保管してください。ハラスメントを行った人による今後の青少年活動への参加を禁止すべきだと地区が判断した場合、または方針によってそのような禁止または退会が義務づけられている場合は、国際ロータリーにその旨通知してください。

## ハラスメント相談窓口の設置

ハラスメントが発生した事実の把握や適切な対応を行うことが、ハラスメント相談窓口を設置する目的です。

ハラスメントを受けた場合でも相談しやすい体制を整備していれば事実を確認した上で対処できるため、ハラスメントによる被害を抑えやすくなるだけでなく再発を防ぐことも可能です。

相談した事実が外部に広がり、ハラスメントの被害を受けた者が不利益にならないようにするためにも、ハラスメント相談窓口を運用する際は相談者のプライバシーを守らなければなりません。

被害者の個人情報はもちろん、相談内容を公表することのないように注意する必要があります。相談者が安心して相談できる体制を整備するためにも、相談を受けた内容や相談者に関する情報管理を厳重に行うことを委員会内で周知しておきましょう。

### 内部相談窓口

内部相談窓口とは、委員会の人材を活用して設置したハラスメント相談窓口のことです。相談窓口を設ける際は、少なくとも実際に窓口になる担当者に男女各1名と責任者1名の3名を配置するのが理想的です。

### メール相談窓口：各部門別に相談窓口および相談員3名を配置する

青少年奉仕委員会・・・・	青少年プログラム全般
青少年交換委員会・・・・	青少年交換学生（日本語と英語対応）
米山記念奨学委員会・・・・	米山奨学生（日本語と英語対応）
ローターアクト委員会・・・・	ローターアクター
学友委員会・・・・	ロータリーフェローズ 2650 会員

### 外部相談窓口（委託）

ハラスメント相談窓口を地区内に設置せずに外部相談窓口を設置して、運用を外部に委託することもできます。

委託先として、ハラスメント対策に対応できる専門家や外部サービスを選びましょう。また、契約を締結する際は、相談者のプライバシーを守るために情報管理に関する取り決めをしておくことも大切です。

### 会員の退会措置を取る

クラブは、性的虐待あるいはハラスメントを自ら認め、あるいは有罪を宣告され、あるいはそれに関与したと認められた会員を退会させなければなりません。ハラスメントが理由で退会となった会員はすべて、クラブ・地区支援室の職員に報告しなければなりません。

性的虐待あるいはハラスメントを自ら認め、あるいは有罪を宣告され、あるいはそれに関与したと認められたロータリアン以外の人は、青少年がかかわるロータリー活動に携わることを禁じなければなりません。クラブは、性的虐待またはハラスメントに携わったと分かっている人を入会させることはできません。

そうと知りながらそのようなロータリアンをクラブが退会させなかったと RI 理事会が知った場合、理事会はそのロータリアンの会員身分とクラブの加盟身分を終結することができます。

#### ● 会員身分の存続に関する RI 定款と標準ロータリークラブ定款の規定

クラブ会員が、会員としてふさわしくない振舞い、またはクラブに害をもたらすような振舞いをしたという信憑性のある告発がある場合、これらの告発が立証された場合、あるいは当該会員の会員身分を終結するのに正当な理由となる場合は、クラブ理事会は、直ちに、会員身分の一時保留を検討すべきでしょう。

またクラブの会員としての資格条件に欠けるようになった場合、もしくは他に十分と認められる根拠があれば、クラブ理事会は、当該会員の身分の終結を検討することが求められています。会員身分の終結ならびに一時保留の要件は次の通りです。



## 第 13 条 会員身分の存続

### 第 3 節 - 自動的終結 - RI 理事会。

RI 細則（第 3.060. 節）の手續に従って RI 理事会がクラブに指示した場合、会員身分は自動的に終結するものとする（2025 年規定審議会で採択 [25 - 28]）

### 第 6 節 — 終結 — その他の理由。

(a) 正当な理由。

理事会は、いずれの会員も、クラブの会員としての資格条件に欠けるようになった場合、もしくは他に十分と認められる根拠があれば、特にその目的のために招集された理事会の会合において、出席し投票した全理事の 3 分の 2 以上の賛成投票によって、その会員身分を終結することができる。本会合の指針となる原則は、第 8 条の第 1 節、「四つのテスト」、およびロータリアンの高い倫理基準とする。

(b) 通知。

理事会が本節(a)項の下に決定する前に、当該会員は、少なくとも 10 日間の予告を書面によって与えられ、理事会に対して書面にて回答する機会を与えられるものとする。かかる予告の通達は、配達証明便または書留郵便によって、分かっている最新の宛先に送付されるものとする。会員は、理事会に出頭して、自分の立場を釈明する権利を持つ。

### 第 11 節 — 一時保留。本定款のいかなる規定にもかかわらず、理事会の見解において、

(a) 会員が、本定款に従うことを拒否または怠った、あるいは会員としてふさわしくない振舞い、またはクラブに害をもたらすような振舞いをしたという信憑性のある告発がある場合、および、

(b) これらの告発が立証された場合、当該会員の会員身分を終結するのに正当な理由となる場合、 および、

(c) 当該会員の会員身分に関していかなる措置も取るべきではなく、その結果を待つ間、または理事会が適切と考える措置が最初に取りられるべきである場合、 および、

(d) 当該会員の会員身分に対する票決を取ることなく、当該会員の会員身分を一時保留とし、当該会員が例会やその他のクラブの活動への出席や、いかなる役職や任務からも除外することがクラブの最善の利益となる場合、

理事会は、その 3 分の 2 以上の賛成票によって、理事会の決定する妥当な期間（ただし最大 90 日間）と理事会が定めたその他の条件に従い、会員の会員身分を一時保留とすることができる。一時保留とされた会員は、本条第 6 節に定められる通り、一時保留について提訴する、または調停や仲裁を求めることができる。一時保留期間中、当該会員は出席要件を免除されるものとする。理事会は、一時保留期間が終了する前に、一時保留となっているロータリアンの会員身分を終結する手続きを取るか、通常の会員身分に復帰させなければならない。



2025 年規定審議会で国際ロータリー細則は次のように改正された。

### 第 3 条 RI 脱会、加盟停止、または加盟の終結

#### 3.060. 正当な理由による会員またはローターアクターの終結

クラブとローターアクトクラブは、会員資格条件を満たさなくなった会員およびローターアクターの会員身分を、正当な理由をもって終結すべきである。クラブがそうしない場合、理事会は、正当な理由をもって、その会員またはローターアクターの会員身分を終結するようクラブに指示することができる。終結の決定の指針となる原則は、RI 定款第 4 条第 2 節 (a)、および会員またはローターアクターに期待される高い倫理基準である。理事会は、終結すべきでない理由を説明するための 30 日間の猶予を当該会員またはローターアクターに与えるものとする。理事会は、当該会員またはローターアクターが十分な理由を提示しなかったと理事会が判断した場合、30 日間の期間後、クラブに対して当該会員またはローターアクターの会員身分を終結するよう指示できる。会員またはローターアクターの会員身分を終結するには、理事会全体の 3 分の 2 の投票が必要となる。理事会は、その裁量により、本節の手続に従って、RIBI 内のクラブの会員またはローターアクターの会員身分に関し、RI 理事会に代わって決定する権限を RIBI に与えることができる。

(2025 年規定審議会で採択 [25 - 28])

ただし、会員の資格要件は下記の通りです。

#### RI 定款

#### 第 4 条 会員

##### 第 2 節 — クラブの構成。

(a) クラブは、以下のような成人によって構成される。

1. 善良さ、高潔さ、リーダーシップを身をもって示す
2. 事業、専門職務、職業および／または地域社会でよい評判を受けている
3. 地域社会および／または世界において奉仕する意欲がある

#### 標準ロータリークラブ定款

#### 第 8 条 会員身分

##### 第 1 節 — 全般的資格条件。

本クラブは、善良さ、高潔さ、リーダーシップを身をもって示し、事業、専門職務、および／または地域社会でよい評判を受けており、地域社会および／または世界において奉仕する意欲のある成人によって構成されるものとする。

ただ、警察、被疑者、被害者等関係者から詳しい情報が得られず、真相が判らない場合もあります。

しかし、地区委員会およびロータリークラブ出来る限り情報を収集し、早期に対応することが求められています。(一時保留措置 ⇒ 会員身分の終結)

起訴猶予となった場合でも、捜査機関が犯罪の嫌疑がない(無実である)という判断をしたわけではないため、ロータリークラブとしてどのように対応すべきか、収集した情報をもとに判断することが求められることになります。

## クラブからのハラスメント報告に対する地区危機管理委員会の対応と立場

クラブからのハラスメント報告に対する地区危機管理委員会の対応と立場について記載します。

[対応]

- ① 事実だけを正確に早くガバナーに報告・相談する。  
(関係者から情報を入手し、直ぐに臨時危機管理委員会を開催する。憶測で話さない。)
  - ロータリーの活動か？
  - 成人 (18 才以上) か？

### 青少年プログラムの場合

72 時間ルールの対象となるのは青少年交換とインターアクト及び、18 歳未満の RYLA 参加者

成人の場合 (日本の成人年齢は 18 歳以上)

72 時間ルールは適応されないが、RAC・RYLA を含むすべてのロータリアンに、RI への報告を推奨している。

- ② クラブ内で解決できるか？ロータリーの運営・活動はクラブが主体であり、ハラスメントが発生した場合もクラブ内で解決することによってクラブの浄化につながる。
- ③ ガバナーの責務はクラブを支援することであり、軽々にクラブに指示をすべきではない。
- ④ 日本の法律を優先し、次に RI の規定に対応する。
- ⑤ ロータリーの行動規範を遵守する。
- ⑥ 地区方針を地区内で情報共有する。(研修セミナーを実施する。)

## 奨学生に対する何気ない言葉がハラスメントになっていませんか？

### ◆ パワーハラスメント

「お金を出してやっているのだから…」、「自分は、社会的地位が高いんだ…」と言っ  
てと高圧的な接し方をすると、パワーハラスメントになる場合があります。

### ◆ セクシャルハラスメント

「飲んだ席で思わず…」、「夜間例会で、お酒が入り…」、「写真撮影の時に肩を抱き  
寄せる…」、「外国人だからと思って、親しみを込めてハグをする…」、「足が綺麗だね  
と褒める」などは、セクシャルハラスメントになる場合があります。特に異性の場合は、不  
必要に二人きりになる状況をなるべく避け、無用な誤解を生まないようにしましょう。

**「そんなつもりはない」は通じません。**

**相手が不快に感じたら、それは「ハラスメント」になる恐れがあります。**

**重要なことは相手の人格を尊重すること、多様性  
を認めること、異文化を理解する姿勢です。**

## ハラスメント理解度チェック

該当すると思われる項目にチェックを入れてください。

- ☐ あまりセクハラにこだわり過ぎると、クラブの雰囲気が悪くなると思う。
- ☐ クラブで一番若いし、奨学金をあげているのだから、家族会などでお酌をするのは当然だ。
- ☐ 冗談で言っているのに、性的だ、卑猥な言葉だと不快に思うのは過剰反応だ。
- ☐ ハグをしたり、肩を抱いたり、腰に手を回すことは親近感の表れで、それくらい良いと思う。
- ☐ 「男(女)なのだからもっと男(女)らしくした方が良い」とアドバイスしたことがある。
- ☐ 一人暮らしが心配なので生活状況をちゃんと把握しておきたい。
- ☐ カウンセラーとして、何度も電話をしたり、メールを送って奨学生の行動を全て把握したい。
- ☐ 似合いそうだったので、好みの服装(浴衣、民族衣装、コスプレなど)を着て欲しいと強要した。
- ☐ ロータリーと研究とどちらが大事なのかと強く二者択一を迫った。
- ☐ 奨学生の悪い印象を、周囲の人に言いふらしてしまった。
- ☐ 疲れている様子だったので肩をもんであげた。これもコミュニケーションの一つだと思う。
- ☐ 異性の奨学生に対して、落ち込んでいたので手を握って励ましてあげた。
- ☐ 心配だし、異性関係について聞くのは必要な情報交換だと思う。
- ☐ 奨学金を出してあげているのだから、もっとロータリーに尽くして欲しい。
- ☐ 「女性なのだから、化粧ぐらいはできるようになった方がいい」とアドバイスしたい。
- ☐ 奨学会を出しているのだから、プライバシーに関係なく経済状況を調べ上げるべきだ。
- ☐ 「男のくせに根性がないね。昔の男は、もっと根性があった…」くらいはいつて良いと思う。
- ☐ 見た目と性別が異なつて見えることに対して本人に聞いてみたい。

いかがでしたか?理解度チェックの項目は、すべてハラスメントの観点から問題になる可能性があるものです。それぞれの項目が、なぜ、ハラスメントとして問題があるのか考えてみましょう。実際には奨学生との関係性や、具体的な状況によって、絶対にハラスメントになるとは限りませんが、ひとつでもチェックを入れた項目があつた場合は、ふだんから気を付ける必要があります。ロータリーは、多様性を重んじ、年齢、民族、人種、肌の色、障害、宗教、信条、文化、性別、性的指向などあらゆる背景の人に、平等に接しなければいけません。性的マイノリティの人に対しても不信感を抱かせる言動は避けましょう。

(ロータリー米山記念奨学会 奨学事業ハンドブックより抜粋)

## まとめ

すべての申し立てをクラブ、地区、ゾーン、奉仕活動グループ、親睦活動グループのリーダーが深刻にとらえることが極めて重要です。

例会やロータリーの行事は、誰もが快く安心して参加できる場所であるべきです。

**そのためには、ハラスメントの方針を全会員に伝えることが求められています。**

さらに、ハラスメントの申し立てを調査する委員会や機関を設置したり、懸念があればいつでも相談することができる窓口を設置することが奨励されています。

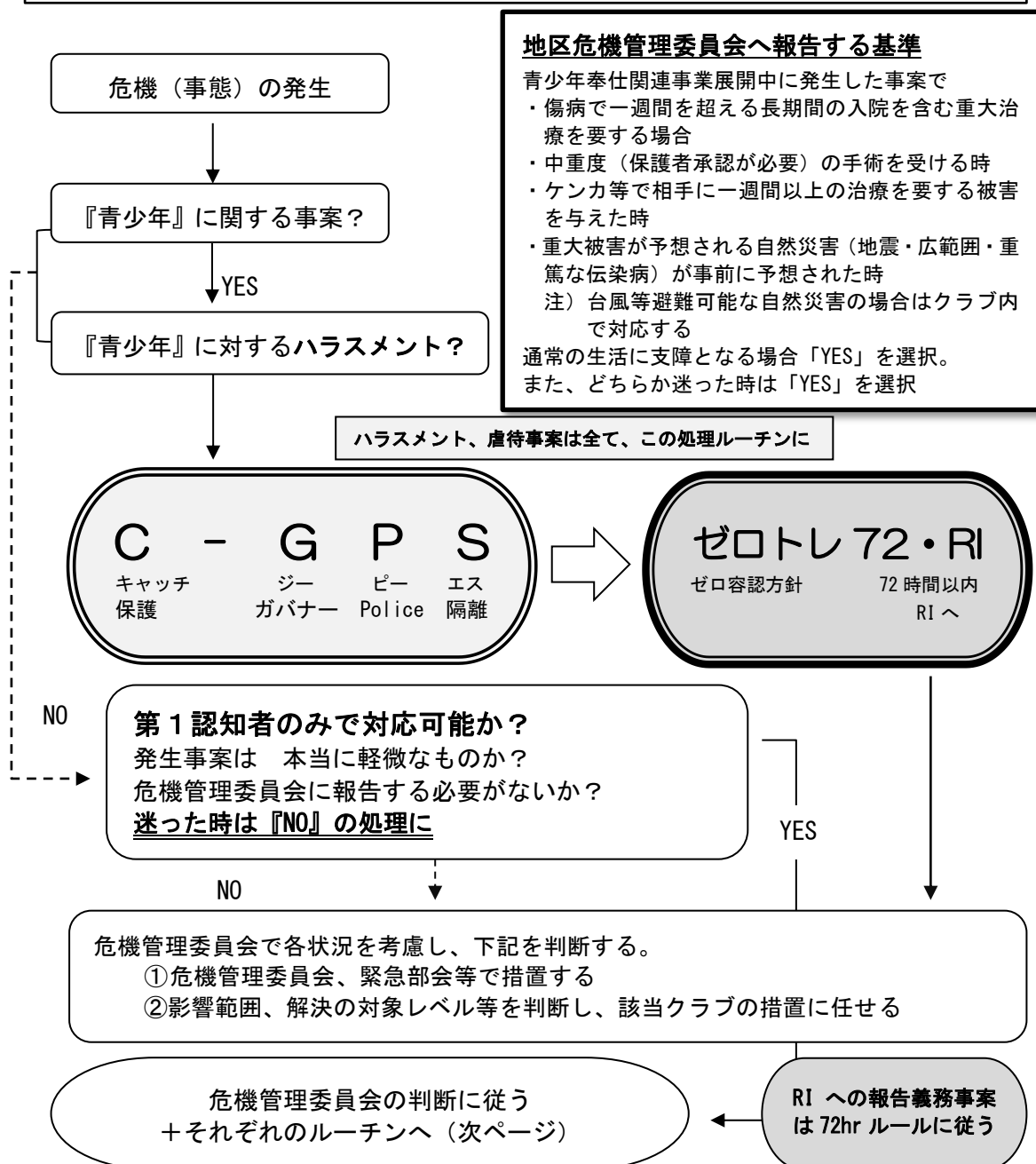
# 最初の 1 歩

全てのロータリアンにとって『好ましくない事態の全て（危機管理の「危機」）』が発生または発生することが予想されたときの第 1 歩（手続きフロー）



## 各クラブ主催の奉仕事業 および 各地区委員会主催の奉仕事業 における危機事案の報告及び緊急措置に関する手順

※ ロータリー活動とは関係のないロータリアンの個人的な事案については、P17-P18 の会員資格要件に照らして、クラブ理事会が厳正な対応をとる。



### 地区危機管理委員会へ報告する基準

青少年奉仕関連事業展開中に発生した事案で

- ・ 傷病で一週間を超える長期間の入院を含む重大治療を要する場合
- ・ 中重度（保護者承認が必要）の手術を受ける時
- ・ ケンカ等で相手に一週間以上の治療を要する被害を与えた時
- ・ 重大被害が予想される自然災害（地震・広範囲・重篤な伝染病）が事前に予想された時

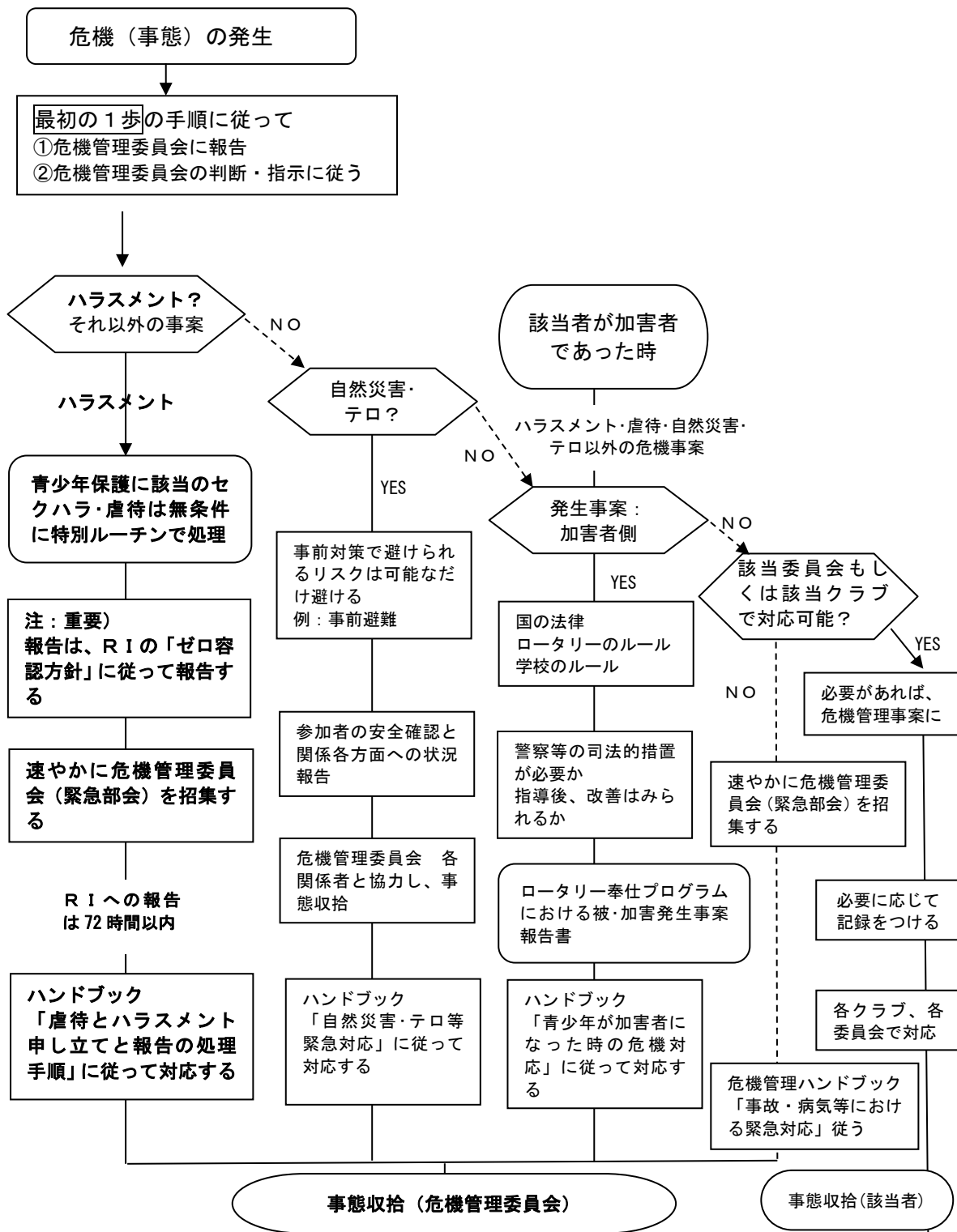
注）台風等避難可能な自然災害の場合はクラブ内で対応する

通常の生活に支障となる場合「YES」を選択。  
また、どちらか迷った時は「YES」を選択

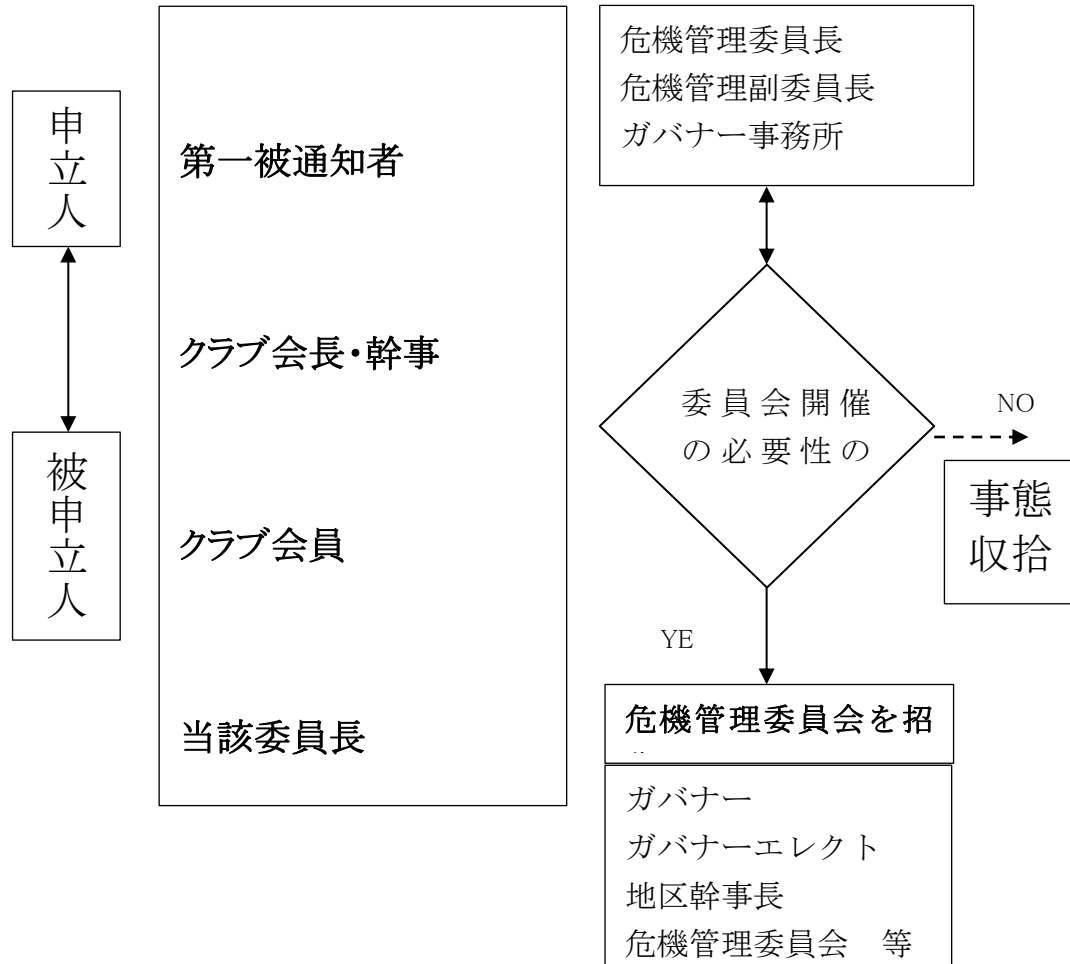
## 次の2歩目

危機管理委員会が、重要度・影響範囲・緊急性などで、第2歩目の判断を行います

申立者 → 第1認知者・クラブ・地区委員 → 危機管理委員会・ガバナー事務所 → RI・スポンサー地区・公的放送機関



## 国際ロータリー第2650地区 緊急連絡網



※委員会の開催の必要堰の確認については基本的に危機管理委員長・副委員長・ガバナー事務所が行う  
 ※危機管理委員会会合の集合場所は危機管理委員長が指定しない限りはガバナー事務所とする  
 ※連絡は自宅・職場・携帯電話・Eメールに

ガバナー事務所 TEL 075-353-2650 / 075-343-2650

FAX 075-343-2651

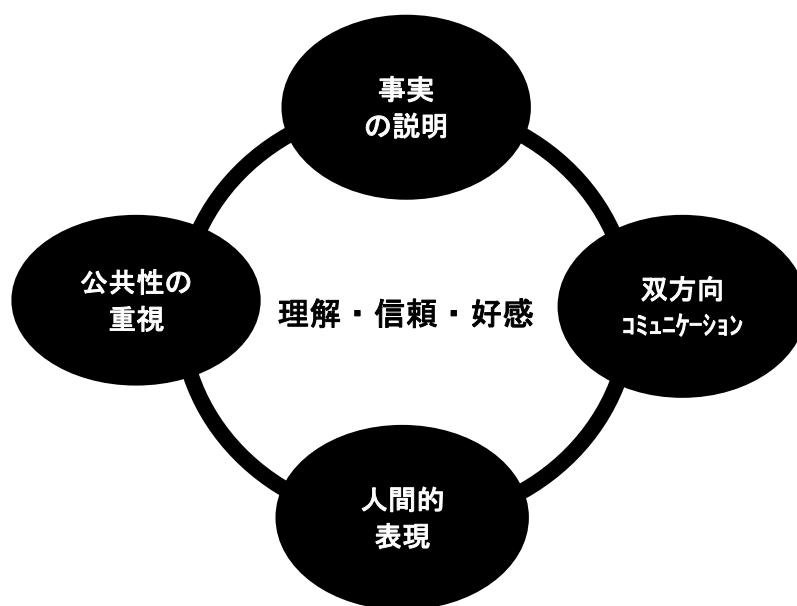
Eメール gov20XX-XX@rid2650.gr.jp

## 第6章 不祥事の公表とマスコミ対策

リスクマネジメントというと、専門的な用語に聞こえるかもしれませんが、要は、危機を予測し、できるだけその影響を受けない、あるいは影響を小さくする活動です。これに対して、危機が発生したときにダメージを最小限に抑えるための活動をクライシスマネジメントと言いますが、実は、危機の発生直後は、当事者でさえ何が起きているのか情報を正確に把握できないことが多いものです。たとえば、某食品メーカーで食中毒事件が発生したとき、総務部の社員でさえ、何が起きているのかまったくわからなかったそうです。そこで役に立つのが「危機管理広報」です。

「広報」というと、記者会見を思い浮かべる方が多いかもしれませんが、それだけではありません。当事者の中で何が起きているかを共有するのも、対外的に発信するのも、すべて「危機管理広報」です。危機管理広報がなぜ役に立つのかと言えば、何を守るのか、誰に対して何を伝えるのか、その方針を明確にすることで事態を収束させていくことができるからです。実は、この危機管理広報には、特に初動、つまり危機が発生した際の行動における3つの大原則があります。これを知っておくだけで、危機管理の対応は劇的に変わるはずです。

### 広報の目指すもの



### 危機管理広報に求められる3つの役割

危機管理広報ではトラブルが発生した場合の対応と、トラブルが発生する前の活動が重要となってきます。そこで次に、実際の危機管理広報の役割や、具体的にどのような活動を行っているかについて紹介します。

#### 1. 危機的状況に対してあらかじめ準備しておく

組織の存続を揺るがすような大きなトラブルでも、発生は思いがけず突然起こることがほとんどです。とはいえ、トラブルが発生した際に手をこまねいては、組織に深刻なダメージが発生する危険性もあります。

そのため突然危機的状況が発生したとしても、迅速に対応できるよう、起こりうるトラブルの想定や、実際にそのトラブルが起こった場合の対応方針、社員の役割などを明確化しておきましょう。現場の社員に対しては、実際にトラブルが発生した場合を想定したシミュレーションなどを実施しておくにより安心です。

## 2. 危機発生時には情報を速やかに開示する

もし実際にトラブルなどで危機的状況が発生した場合は、できる限りスピーディーに正しい情報を開示することが重要となってきます。関係者からすぐに情報を収集し、現在どのようなことが起こっているのかを把握、事実関係やその対応について明確に情報伝達を行ってください。

危機管理広報では、この情報の開示など初動対応が、ブランドや組織への印象、サービスの存続などに直結する重要なポイントです。トラブル自体は多かれ少なかれ発生してしまうものであるため、その後の情報開示は迅速に行いましょう。

## 3. 風評被害を防ぐ

プレスリリースや緊急記者会見、SNS、Web サイトなどを通じて情報開示を行った後は、自組織が発信した情報に対して事実誤認が起こっていないかどうかをエゴサーチ（自社についての評判を検索・調査）します。

ネガティブな情報ほど拡散されやすく、浸透スピードも速くなる傾向があるため、早めに確認を行うことが重要です。もしメディアなどによって誤った情報が発信されていた場合には、毅然とした態度を取ることで、風評被害や大幅なイメージダウンを防ぐことができるでしょう。

## 危機管理広報の重要性はどれくらいか

社会や経済環境が複雑化するなかで、組織はトラブルに発展する危険性を潜在的に抱えています。そのため組織は日ごろからトラブルや事件・事故に備えた活動と、実際にトラブルが発生した場合の迅速な対応が必要になります。もしこの対応を誤ってしまうと、信用の失墜、公共イメージの低下、会員の不信感を招く危険性があり、これらが組織運営に大きなダメージを与えることもあるでしょう。

しかし実際には事件や事故が発生してからその重大性に気づく組織がほとんどです。アメリカのエンロンやワールドコムなどのように、危機対応の甘さから巨大な企業が崩壊する事例も実際に存在します。そのため企業が今後厳しい競争社会を生き抜くためには、危機管理システムを構築し、リスクを最小限に抑える努力を重ねていくことが重要となります。

## 危機管理広報で注意すべきポイント

危機管理広報のポイントは何より誠実な対応で挑むということです。

実際にトラブルが発生し、情報開示を行う場合は誠実な態度で対応することが重要です。この情報開示は、自組織のトラブルによって迷惑や心配をかけた参加者やロータリー関係者、一般賛同・協力者関係者（ステークホルダー）に対してお詫びを行うためのコミュニケーションであるため、それにふさわしい態度を心がけましょう。

このとき事態を軽く見た態度や発言は批判的になり、この情報開示自体がさらなる不信感や炎上の対象となる危険性もあります。情報開示によってメディアの追求を受け、ストレスがたまることもありますが、常に誠実な態度で対応することが事態収束の近道です。



## 説明に失敗するとダメージは広がる

繰り返しになりますが、「危機管理広報」は、危機が発生した際に、組織内外の関係者（ステークホルダー）に対し適切な説明を行う活動のことを言います。誤解や信頼失墜を防ぐことを目的として「クライシス・コミュニケーション」とも呼ばれています。

これに失敗すると、人々の不安や不快感、不信感を増大させ、顧客離れやイメージダウンを引き起こし、時には組織の解散にまで至らせることがあります。

## 広報が目指すのは理解、信頼、好感の獲得

そもそも、現在組織で使われている「広報」という言葉は、「Public Relations（パブリック・リレーションズ、略称：PR）」を翻訳したもので、理解、信頼、好感の3つを獲得することで社会と良好な関係作り、組織の存続を目指す活動を指します。広報・PRの理念には、「事実の説明」「双方向コミュニケーション」「人間的表現」「公共性の重視」が掲げられており、危機時における説明責任もこの理念を軸とする必要があるのです。

## 初動三原則は「SPP」と覚えましょう

では、具体的には何をすべきでしょうか？ 危機発生時から24時間以内の初動三原則をお勧めしています。覚えやすいようにSPPと名付けています。S=Stakeholder（ステークホルダー）、P=Policy（ポリシー）、P=Position Paper（ポジションペーパー）。

### 危機管理広報 初動3原則 S P P

S	<ul style="list-style-type: none"><li>・ ステークホルダー</li><li>・ 被害者は誰か</li><li>・ 連絡の優先順位はつけたか</li></ul>
P	<ul style="list-style-type: none"><li>・ ポリシー</li><li>・ 何を守り、誰に何を伝えるか</li><li>・ 公表基準、方法は</li></ul>
P	<ul style="list-style-type: none"><li>・ ポジションペーパー</li><li>・ 状況説明、取り組み姿勢</li><li>・ 文書に対する言葉や表現は適切か</li></ul>

広報対応を行うにあたって、まず何よりも重要なのは事実関係の確定です。現実には、どのような現象が起こっているのか、また、その現象に関係する組織内の事実関係はどうなっているのか、これらが理解できていなければ、何を広報すればいいのか、すら判断することができません。

これでは、地域社会やマスコミ、国際ロータリー、監督官庁などのステークホルダーに不正確な事実を伝えてしまう危険性が高いだけでなく、そもそも、組織としての明確な対応方針すら定めることができないため、社会からの不信感が高まることとなります。

## 初動1：ステークホルダーを把握する

危機管理委員会を中心に、被害者、市民、関係先、国際ロータリー、ロータリー会員、ロータリーファミリー、マスコミ、警察を含めたすべての関係者（ステークホルダー）を洗い出し、図式化し、対応や連絡の優先順位を決めます。被害者が誰で、被害者を増やさないことを目的とした情報発信をするためです。いずれにせよ、ステークホルダーの洗い出しによって被害者や組織のポジションを明確にでき、誰に意識をむけるべきか共通認識を形成することができます。

考えられるステークホルダー：①被害者・ご遺族（代理人）②国際ロータリー、日本全国の会員：83,000人、地区会員4300人、日本国内クラブ：2,176、地区内クラブ96）③自治体（行政）教育委員会（ロータリープログラム提携）、④TV/新聞 週刊誌 メディア各社 ⑤一般賛同・協力者など。

そこで、不祥事に見舞われた組織としては、速やかに調査チームを編成して、事実関係の調査を急ぐ必要があります。

当該不祥事に関連する事実関係に詳しく、かつ、当該不祥事から一定の距離がある、第三者的な立場の人物を責任者に指名し、少数精鋭、かつ十分な権限が与えられたチームを編成して調査にあたってください。また、事実関係の確定に専門的・技術的な知見が必要と思われる場合には、社内外を問わず、その分野のスペシャリストの起用を検討すべきです。

## 初動2：ポリシーを明確にする

何を守り、誰に何を伝えるべきかの方針を決めることです。具体的には、いつどのような形で公表するのか、記者会見を開くのか、開かないのか、個別対応とするのか。ウェブサイトでのコメントのみとするのか。記者会見を開く場合にはいつ開くのか、何回開くのか、誰が説明するのか、単独か、別組織と共同がいいか、どのような報道を成功イメージとして持つのか。

例えば、ネットでの炎上や噂の広がりに対しては、自社サイトで事実関係のコメントを公表することで収束します。しかし、今月、大手飲食チェーン店で従業員による不衛生な動画が続けて投稿されたことを受け、同社は記者会見を開催し、一斉休業すると発表。今後はネット炎上であっても記者会見する時代になってしまったかもしれません。

## 広報方針の作り方

どの手法を使うのか	記者会見、ホームページ掲載
何のためにやるのか	ロータリーのブランドを守るため
いつどこから発信するのか	〇月〇日 〇〇時 貸しホール
誰がスポークスマンになるのか	危機管理委員長
誰に向けて	主要ステークホルダーに向けて
何を伝えるのか	哀悼、謝罪、原因解明、再発防止策、責任の所在表
トップの行動は？	どこで何をするのか？

## 初動3：ポジションペーパーを作成する

起こった事実を客観的視点で説明し、どう取り組んでいるのか姿勢や見解を示す文書を「ポジションペーパー」と言います。「公式見解書」「統一見解」「プレスリリース」と表現する人もいますが、危機管理委員会としては現状を説明する資料として「ポジションペーパー」としています。これは説明責任を明確にする最重要文書で、Web サイトへの掲載、報道関係者やその他の関係者に配布します。

内容は5つの項目でまとめると収束しやすくなります。

## (1) 事実関係 (2) 経緯と現状説明 (3) 原因 (4) 再発防止策 (5) 見解。

事実関係は5W1Hで簡潔にまとめる。

経緯は組織として把握した時点から現在までどのような行動を起こしてきたのか。原因はわからない状況の場合には、どのように原因を調査しようとしているのか、経緯と共に記載し、原因を調査中であっても組織として反省すべき点を記載すると事態の収束はしやすいでしょう。昔と異なるのは「〇〇がミスをした」と個人の責任にすると印象が悪くなることは肝に銘じておきたいものです。

再発防止策は、「再発防止に努めます」といったありきたりな表現ではなく、具体的な記載がある方が反省や意欲をより強く伝えることができます。

見解は、関係者の処分や責任表明、反省の言葉や再発防止の決意を記載します。自分たちが被害者の場合には、断固とした憤りの姿勢にしてもいいのです。ここでは言葉の選択力が必要であり、記者会見ともなれば、どう伝えるかといった表現力も重要になってきます。

### マスコミからの質問への回答

記者等からの質問への回答も重要な情報発信の方法です。回答は、ポジションペーパーで確認されている事実関係や基本的な対応方針およびプレスリリースによる公式な発表内容に沿って行います。これらの書面の内容から外れた回答を行わないよう留意が必要です。

マスコミから受ける質問のなかには、担当者の立場からすると悪意を感じるような質問が含まれているかもしれませんが、冷静な対処を心がけてください。不祥事対応の局面において、感情に任せた回答がプラスの影響を与えることはありません。

記者からの質問に対しては、その質問内容をよく確認し、質問事項を特定してから回答するように心がけましょう。回答まで時間的な余裕がある場合には、たとえば、電話などにより口頭で質問を受けた場合であっても、あらためて質問内容を書面に記して送るよう依頼することも有効です。また、記者からの質問事項が多い場合は、質問に対して一問一答の回答にこだわる必要はありません。複数ある質問の全体に対して、会社が真に伝えたいコアのメッセージを交えつつ、簡潔に回答できる統一的な回答を行うことも考えられるでしょう。

### マスコミの特性と対応方法

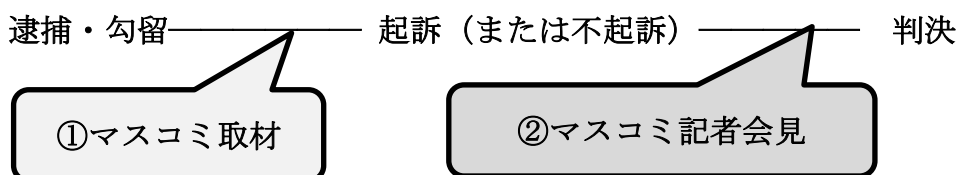
#### 記者会見を想定した危機管理広報訓練（メディアトレーニング）

対策訓練や危機対応・緊急事態対応に関する研修などを実施して、緊急事態の時にミスをしないように、平時から備えておくことが重要です。

ロータリーに関する不祥事が発生した場合、マスコミから対応を求められるケースがあります。おもに下記の2つのケースが想定されます。

#### 不祥事の公表とマスコミ対応

##### マスコミから対応を求められる場面



## 不祥事の公表とマスコミ対応の事前の対応

不祥事の公表とマスコミ対応のための事前の対応として、クラブや地区は、あらかじめ広報担当者を決めておく必要があります。地区の場合は、地区危機管理委員会が対応します。クラブ会長、地区ガバナーは、事件が決着した時のみ、公式発表することになります。

### 不祥事公表時におけるマスコミの関心

- 事実として何が起こったのか
- 発生後どのように経過し、現在はどうなっているのか
- なぜ起きたのか
- 過去に類似事件（事故）があったのか
- 今後の対策
- この事態をどう思っているのか
- 関係者は誰か
- 責任者は誰か
- トップは今どこにいるのか
- 社会的責任はどのように取るのか
- 被害者への補償、謝罪は
- 活動自粛、広告停止は
- 次の会見はいつか

### 記者ならではの質問

- 仮定の質問  
・・・ もし事実が違っていたら、どう責任を取るのか
- 二者択一式での質問  
・・・ それはAとBのどちらになるのか
- 結論の押し売り  
・・・ 組織の安全体制に問題があったということですね
- 思い込みや誤解に基づく質問  
・・・ 横暴な対応をしたということですが、〇〇をするそうですが、、
- 誘導尋問形式の質問  
・・・ 責任について検討中とのことですが、ご自身の進退も含めてですね、、
- 圧力をかける  
・・・ 責任を取って辞めるべきではないですか

### 不祥事の会見での NG ワード

- ① 「仕方がない」
- ② 「私は知らなかった」
- ③ 「法的に問題ない」
- ④ 「大したことではない」
- ⑤ 「〇〇から言われた」
- ⑥ 「遺憾です」
- ⑦ 「私たちは被害者なのです」
- ⑧ 「ノーコメント」（ノーコメントは賛同の意味に取られる）
- ⑨ 「・・・せざるを得ない」
- ⑩ 「警察の捜査を待つて、、」

- ⑪ 「事実を把握している」（言うなら、事件発生を「認識している」）
- ⑫ 推測・憶測・希望的発言は絶対にしない

### 謝罪に必要な要素の欠如

- 事実認識（5W1Hを正確に説明できること）
- 後悔
- 反省（起きてしまったことへの率直な見解や反省）
- つぐない（罰・責任）
- 具体的な再発防止策がある
- 二度と起こさない決意（断固たる決意と将来への展望）
- 最重要ステークホルダーへのメッセージがある
- 非言語との一致（態度・服装など）

### 会見で繰り返されると、目障りや耳障りな癖

（平時は気にならないが、危機時だと気になることがある）

#### ありがちな癖

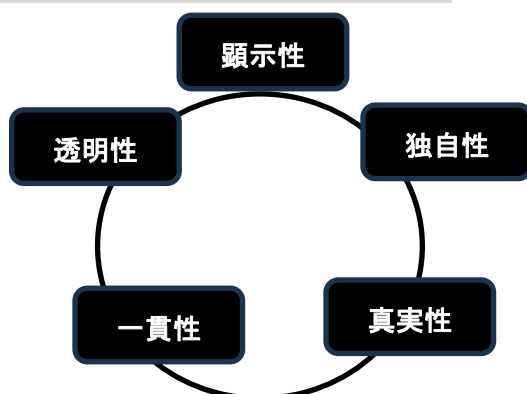
- えー
- あのー
- で、
- やはり
- 助詞を強調
- 語尾を強調

#### 男性に多い癖

- 顔を触る
- ○○しーの連続
- 実は

声のトーンが高い、元気すぎると反省の気持ちが伝わらない。言語、非言語の一致が必要。立て板に水ではなく、少し間をおいて話す。時には沈黙も有効となる場合がある。

### 信頼・評判を高める表現力5要素



- ✓ わかりやすいか
- ✓ らしさが出てるか
- ✓ 嘘をついていないか
- ✓ ブレがないか
- ✓ オープンマインドか

5つの要素が説明や回答内容に盛り込まれていると信頼を高めることができる

マスコミ取材時の対応として、広報担当者以外のロータリアンは、発言は一切しないことが肝要です。とくに、記者からの誘導には注意する必要があります。

## まとめ

クライシス・コミュニケーション初動 3原則のキーワードは、「ステークホルダー」「広報方針」「ポジションペーパー」。

「ステークホルダー」は、事件事故発生をしたら、すぐに関係者を洗い出し、連絡の優先順位、担当者振り分けをすること。被害者を見失わないためでもある。何か発生するとどうしても「ああ運が悪かった」と自分達が被害者意識をもってしまうため、それを防ぐ狙いがある。

「広報方針」が一番わかりやすいのは記者会見を開くかどうか、開くならいつなのか、かない場合の理由は何かを明確にすることである。上記事例ではネット炎上だけ記者会見を開いていないが、迅速にコメントを出したために会見を開かずに済んだともいえる。

「ポジションペーパー」は、公式見解書である。説明責任を果たす重要な文書といえる。盛り込む要素は、「事実」「経過」「原因」「再発防止策」「見解」の5つ要素を盛り込むと質問を減らすことができる。会見は混乱状態になることを予測し、ペーパーだけでも記事が書けるよう十分な量であることが事態収束には不可欠である。1回で出せない場合には2回に分ける覚悟を最初に持つ選択もできる。

最後に「表現力」の訓練も提唱しておきたい。

どれだけ準備が万全であってもスPOークスパーソンの表現力不足で伝わらない事態に陥り・誤報・誤解を生じてしまうことがある。中でも表情・服装・態度などの非言語要素も対策が必要であることを忘れずに準備を整えることを勧めたい。

## 非言語コミュニケーションとは

非言語コミュニケーションとは、その名の通り言葉を介さずにおこなわれるコミュニケーションのことです。

「ノンバーバルコミュニケーション」と呼ばれることもあり、具体的には表情・身振り手振り・声のトーン・話すスピード・視線・服装などが挙げられます。コミュニケーションの空気感を作るのが非言語コミュニケーションとも言われており、スムーズな会話ができるかの鍵を握ります。

もし非言語コミュニケーションが取れておらず、暗い雰囲気のまま言葉だけ明るくしても、思うように気持ちが伝わらないことが多いでしょう。また、相手の本音も聞き出しにくくなり、意思疎通が図れなくなることも増加します。

ビジネスでもプライベートでも、人対人のコミュニケーションを取るときは非言語コミュニケーションまで意識してみるのがおすすめです。

## 非言語コミュニケーションの重要性

非言語コミュニケーションが重要だと言われている理由のひとつに、「メラビアンの法則」が挙げられます。

メラビアンの法則はアメリカの心理学者であるアルバート・メラビアンにより提唱された法則であり、人は相手の感情のほとんどを視覚情報から読み取っていることを明らかにしました。具体的には、55%を視覚情報から、38%を聴覚情報から、7%を言語情報から読み取っているとしているので注目しておきましょう。

つまり、声のトーン・話すスピード・表情・態度・仕草などが場に合っていないと、相手の印象を損ねてしまうのです。反対に、非言語コミュニケーションが取れていると印象をよくしやすいくことから、特に重要な視点であると語られるようになりました。

## 非言語コミュニケーションの種類は7つ

ここからは、非言語コミュニケーションの内容について具体的に解説していきます。

7つの種類があるので、自分に足りている部分・欠けている部分を探したいときにお役立てください。

### 1. 身体動作

身体動作には、身振り・手振り・仕草・ジェスチャーなど体の動きが当てはまります。表情や視線の動きなども含まれており、目を合わせて頷きながら話を聞いたり、考えている素振りをするときにあえて視線を外したりする動きが考えられます。

なお、身体動作は国や文化による違いがあまりなく、言葉が通じない場所でも効果的に活用できます。

### 2. 身体の特徴

身体の特徴には容姿・体型・髪型などが当てはまりますが、服装の清潔感や TPO に合ったファッションなども該当します。

同じ人でも、休日用のラフな恰好をしているときとパーティーに相応しい恰好をしているときとでは、印象が大きく異なります。また、肌・髪・歯・爪のメンテナンスを欠かさない人は清潔感のある印象を与えやすく、良いイメージを持ってもらいやすくなるでしょう。

### 3. 接触行動

接触行動には、握手・ボディタッチ・ハグ（抱擁）などが当てはまります。日本人は接触行動が少なくパーソナルスペースの広い文化であるとされていますが、海外では初対面の人もキスやハグをすることが多いことから、文化による違いが大きいとされています。

### 4. 近言語

近言語とは、直接的な意味を持たない言葉によるコミュニケーションのことを指します。具体的には「うん」「ええ」などの相槌・話すスピード・声の大きさ・声のトーンなどが当てはまります。

内緒話をするときは声のトーンを抑えたひそひそ声を、プレゼンテーションのときはハキハキと大きな声を使い分けるように、近言語ごとにイメージが変わるので注意しましょう。

### 5. プロクセミクス

プロクセミクスとは、距離の取り方を指す言葉です。物理的な距離感が近いと親近感を覚えやすいという効果を活用し、親しくなりたい人と、反対に一定の距離感を確保してビジネスライクに付き合いたい人とで距離を使い分ける方法とも言えます。

ただし、日本人の場合はいきなり距離感を詰められると却って困惑してしまう人も多いので注意しましょう。変に馴れ馴れしい印象を与えないよう、心理的な距離感も重視する必要があります。

### 6. 人工物の使用

人工物の使用とは、メイク・アクセサリー・バッグや手帳などの小物などのことを指します。メイクひとつとっても、地味目で落ち着いたメイクと、パーティー用の華やかなメイク

とでは与える印象が大きく異なります。

男性でも、バッグのブランドや手帳の大きさ・質感、それぞれのアイテムの扱い方などに応じて印象が変わることは多いです。TP0・自分の年齢や体型・相手の好みに合わせた使用ができれば、印象がよくなるかもしれません。

## 7. 環境

コミュニケーションを取る場所も、大きく印象を左右します。同じ会議室でも、陽の光が入る明るい場所と、半分倉庫のような物が多くて暗い場所とではイメージが変わります。

また、開放的な屋上・緑の多い中庭・終業後の居酒屋・ZOOMなどを活用したオンラインミーティングスペースなど、コミュニケーションを取る場所は多様です。インテリアや周りの雑音の大小なども影響してくるでしょう。

## 非言語コミュニケーションを最適化するメリット

次に、非言語コミュニケーションを最適化するメリットを解説します。なぜ言葉だけでなく非言語の部分にもこだわる必要があるのか、その理由を理解していきましょう。

### 話を補完できる

言葉だけで事務的に伝えるよりも、非言語コミュニケーションを交えた方がより話を補完できます。

頷きながら視線を合わせて話を聞けば、自分が確実に内容を理解していると相手に伝えられます。また、特に伝えたい部分だけ声のボリュームを大きくしたりゆっくり話したりすれば、どこが重要なポイントか相手に伝えやすくなるでしょう。

非言語コミュニケーションを意識的に活用すると、ただ言葉で伝える以上の効果が発揮されるのです。

### 信頼関係が築ける

TP0に合った服装にしたり、意欲的な姿勢で話を聞いたりすることは信頼感の構築につながります。反対に、話を聞く側の立場でありながら常に視線を合わせず、半身で座りながら頬杖をついているようでは、理解度の高低を問わず信頼感を構築することができません。

その後の付き合いを円滑にしたいときにこそ、非言語コミュニケーションに意識を配るメリットがあるのです。

### 相手の心情が読み取れる

表情や仕草を見ていると、相手の心情を読み取りやすくなります。首をかしげている人がいればもう一度内容を噛み砕きながら話したり、相手が時計を気にしていれば少し早めに話を切り上げたり、その場で臨機応変な対応がしやすくなるでしょう。

同様に、自分の心情を相手に伝えるためのツールとして、非言語コミュニケーションを活用するのも効果的です。

最後に、非言語コミュニケーションにおける注意点を解説します。誰にとっても意識すべき内容なので、参考にしてみましょう。



## 確認作業を怠らない

非言語コミュニケーションに意識を配ることは大切ですが、非言語コミュニケーションだけに依存しないよう注意します。時には書類やチャットなど非言語コミュニケーションを介さないツールで理解度を確認したり、「わかっていそうで実はわかっていない」などのギャップがないかチェックしたりすることが大切です。

態度や様子だけ見て確認作業を怠ってしまうと、あとで大きなトラブルになることも多いです。また、相手の心情に配慮したコミュニケーションをすることも意識してみましょう。

## 文化の違いを理解する

非言語コミュニケーションは、国・文化・年代により常識が異なるケースも多いです。よかれと思って距離感を縮めたことが結果的に「馴れ馴れしい」と思われたり、マナーに配慮しているつもりが「近づきがたい」と思われたりする場合はよくあります。

自分が良いと思えるコミュニケーションだけでなく、相手のトーンに合わせたコミュニケーションを意識してみましょう。また、文化の違いを勉強するなど、前もって心づもりをしておくことも大切です。

## レピュテーション管理

### 不祥事を公表するかどうかの判断基準とレピュテーション管理のポイント

レピュテーションの維持・向上を目指すため、組織は「誠実性＝Integrity」と「適切なコミュニケーション」を行動指針とすべきです。これらを実現して社会からの信頼を得るためには、会員のために必要な情報は自ら公表し、事実関係、発生原因、再発防止策などを十分に説明して透明性を高めることが重要となります。

実際に公表を要するかどうかの判断には「会員とロータリーの適正な利益を守るために必要な情報であるか否か」という目線が必要になりますが、不祥事の当事者である会員が適切な判断を下せるかは疑問ですので、クラブ役員、地区役員、弁護士や地区危機管理委員会等など、第三者的な意見を参考に判断を下すことが適切でしょう。

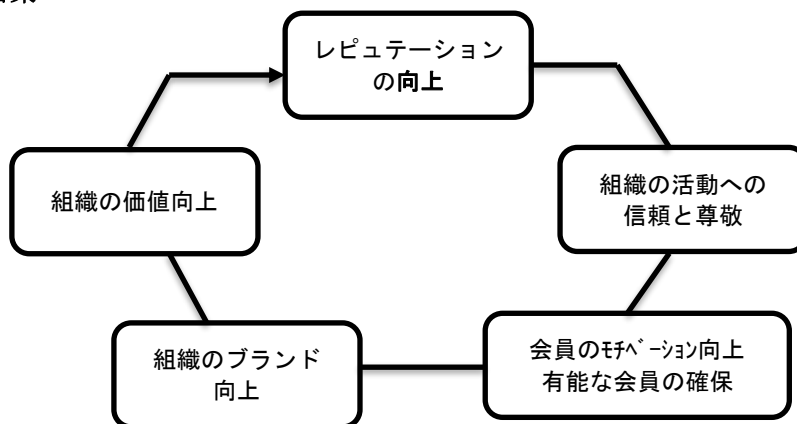
### レピュテーションを向上させる局面

レピュテーションとは、「評判・世評」のことです。

昨今、不祥事に見舞われた組織が、まずい広報対応をしてしまい、「レピュテーションを落とした」と評価されるような事態も生じています。このため、多くの組織では、こういった事例を他山の石として、組織の「レピュテーションリスク」対応体制を整備するべく努力を続けています。もっとも、この場合には、万が一の事態が生じた場合に、レピュテーションの低下、活動へのマイナスをいかに最小限に食い止めるか、というリアクションの方向性で議論されることが多いと思われます。

レピュテーションが高い組織は、社会からの高い信頼・尊敬を得ることが可能となり、優秀な会員の獲得、組織ブランド価値向上に結び付きます。次に、これらから生まれた総合的な価値の増加が、新たな社会からの評価、信頼を呼び込むことにつながり、再び、レピュテーションの向上に期待が持てるようになります。

### 好循環



このように、組織は、レピュテーションを適切に管理することにより、上記のような好循環による恩恵を受けることが可能となります。この意味で、レピュテーションは組織に計り知れないプラスの影響を与える重要な無形資産であると捉えるべきです。

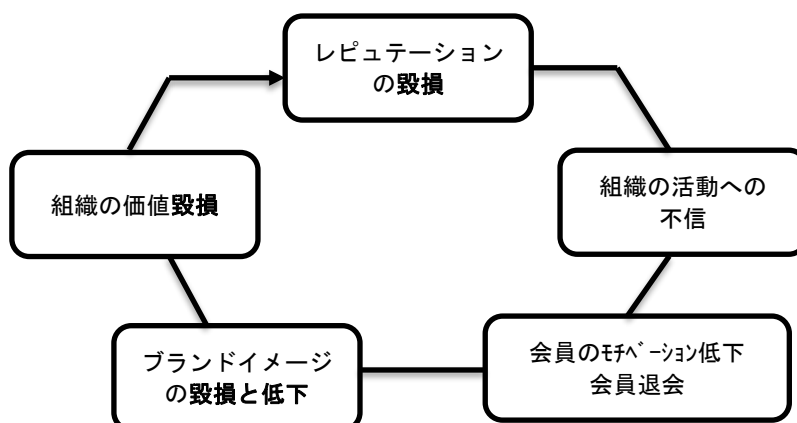
このため、組織としては、緊急時におけるレピュテーションの低下を防ぐ、というリアクションのことばかりを考えるのではなく、平常時から、積極的な行動によってレピュテーションという資産の維持・向上に向けた努力を続け、適切に管理する必要があります。

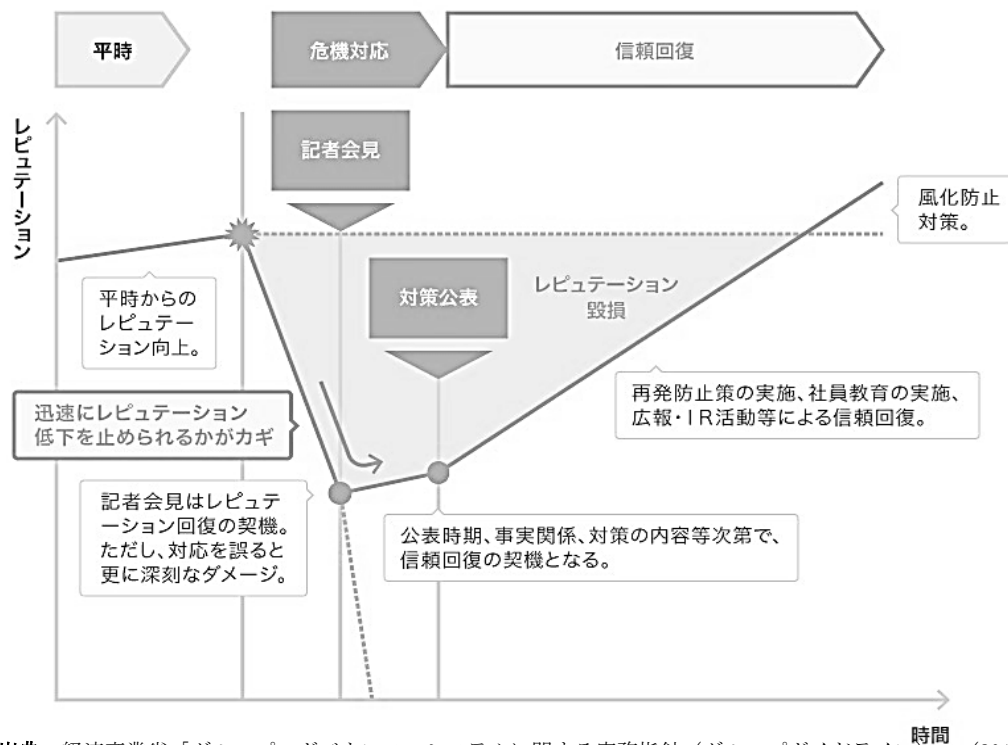
### 危機発生時の局面

一方、ひとたびレピュテーションを大きく毀損する事態が発生すれば、ロータリーへの信頼度は一気に低下します。これに対し、迅速かつ有効な対策を取ることができないまま放置すれば、会員の士気の低下・退会やロータリーブランド価値の毀損を招き、次には組織の価値の毀損に結び付き、これがさらなるレピュテーションの低下を招くという「負のスパイラル」に落ちることとなり、クラブのレピュテーションを長年にわたって毀損し続けることになります。

### 負のスパイラル

レピュテーション・マネジメント（有事対応の場合）





出典：経済産業省「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（グループガイドライン）」（2019年6月28日策定）97頁より引用、修正。

不祥事は、このようなレピュテーションにおける負のスパイラルの代表的な入り口といえるでしょう。そして、ひとたび負のスパイラルに入ってしまったら、転がり落ちていく状況をコントロールすることはきわめて困難です。もし、そのような事態に直面した場合には、状況を漫然と放置して状況を悪化させたり、自らの失策で落ちていくスピードを加速させたりしないように、迅速・的確な対処が必要となります。

では、クラブとして、どのように行動すべきでしょうか。

その指針となるのは、「誠実性＝Integrity」と「適切なコミュニケーション」です。

前述のように、レピュテーションは、社会一般から当該企業に対する評価の集積から成り立っています。社会一般の評価というのは、すなわち、社会に存在する個人の感情の積み重ねです。そして、個人と個人の間の信頼関係は、誠実な人柄と適切なコミュニケーションにより形成されることと同様、個人と組織の間の信頼関係もまた、組織の誠実性と社会とのコミュニケーションの在り方に大きく左右されるのです。

### 不祥事を自ら公表するかどうか

たとえば、未だ明るみになっていない不祥事を発見した場合にありがちな、最も間違った対応は、「隠ぺい」です。そして、事実が社会に明るみになったときにありがちな間違った対応は「ごまかし」です。隠ぺいや、嘘をつくこと（ごまかしは嘘をつくことと同一視されるでしょう）は、それが故意に基づく行動であるか否とにかかわらず、人の信頼を大きく損ねる行動の代表例です。

組織において、自己に不利益な情報を自ら開示するという選択がきわめて難しいことは理解できます。しかし、インターネット・SNSなどの発展により個人の情報発信力が強化され、これに伴って組織に対するメディア・社会からの監視が強まっている現代においては、すべての不祥事はいずれ世の中に知れ渡るものだと覚悟する必要があります。

このようななかで、仮に、不利益な情報を隠ぺいした事実が発覚すれば、後日に受けるダメージは計り知れないものとなります。

結局、不祥事に直面した組織が社会に誠実性を示すためには、社会に必要な情報については自ら公表し、問題となっている事案の事実関係、発生原因、再発防止策などを併せて説明して透明性を高めることが重要です。

とはいえ、事案の性質や社会への影響の大小に関わりなくすべてを公表することは非現実的です。実際に公表を要するかどうかは、当該問題にかかる情報が「会員の適正な利益を守るために必要な情報であるか否か」という基準に従い、会員目線で判断すべきでしょう。ただし、この点について、当事者である会員が適切な判断を下せるかどうかは疑問が残りますので、客観的な立場からの意見が必要となります。

クラブ役員、地区役員や弁護士や、危機管理委員会の専門家など、第三者的な立場の関係者に正しい情報をシェアし、その意見を参考にして判断を下すことが好ましいでしょう。

### 「社会的責任」か、「法的責任」か

なお、公表するかどうか、公表するとしてどのような内容にするかを検討するにあたっては、法的責任の問題をレピュテーションの対立利益として意識するべきではありません。クラブの法的責任の回避・限定を優先し、情報を一部隠ぺいしたり、公表する相手先を限定してはどうか、いった意見がクラブ内や外部の第三者から出ることがあるかもしれません。

しかし、このような態度は、「誠実性」や「適切なコミュニケーション」とはかけ離れた態度です。クラブが、目の前の法的責任（賠償責任と言い換えることもできる）の回避を優先して情報を隠匿する行動に出れば、将来のレピュテーションに与えるマイナスの影響は格段に大きくなります。これは、たとえば、質問に対して「ノーコメント」と返答するような場合も同様です。「係争中であること」や「事実確認中であること」などを理由とする場合も見られますが、どのような理由をつけたとしても、社会からは、情報の隠ぺい、虚偽事実の発表、責任回避であると捉えられてしまう危険があります。

不祥事発生時に組織が向き合うべきは社会的責任であって、法的責任ではありません。

組織は、自らが起こした不祥事に対する社会的責任と誠実に向き合わなければなりません。そのために、一時的には大きな法的責任、経済的ダメージを負う事態になったとしても、適切な社会的責任を果たしてレピュテーションの低下を最低限に食い止めることができれば、その後のV字回復につなげることも十分に可能なのです。

### まとめ

ロータリークラブ会員の不祥事における対応の主体はクラブとなります。

事件が発覚した場合、クラブ理事会はロータリーの組織規定ならびにロータリー章典に従って、速やかな対応を取ることが求められています。

## ロータリアンの不祥事における対応の主体はクラブです！

最も重要なことは、事故・事件をいかに事前に防ぐか（予防－リスクマネジメント）です。

平時からの備えについて研修を継続し、  
全てのロータリアンが危機への正しい理解を持つことです。  
ロータリーは単年度制であり、また社会環境の変化に  
対応するためにも研修が重要です。

## 第7章 シナリオ演習

誰もが安心して参加できるクラブの土台を築くには、ハラスメントが容認されないことを会員に強調して伝え、ハラスメントの報告を直ちに調査することが重要です。ハラスメントに対応する必要がある場合に備え、以下の各シナリオについて、**最も適切な対処法と思われる答えを選んでください。**

Q1:

あなたはクラブ会長です。ある女性会員が、クラブの行事で一人の男性から身体を触られたとあなたに伝えました。この女性会員は、この件について理事会や警察には話したくないと言っています。最も適切な対処法はどれでしょうか？

- ① 打ち明けてくれたことに感謝した上で、どのような対応が取られることを望んでいるかを尋ねる。
- ② 誰にも伝えたくないという本人の意向を尊重する。
- ③ ロータリーがハラスメントを一切許容しないことを伝える。警察への連絡を強く勧め、再発防止のために調査を行いたいと伝える。

答え①

Q2:

RI 理事であるあなたに、ある女性の地域リーダーから連絡がありました。この地域リーダーは、ロータリー研究会中に、ガバナーノミニーから SNS 上で中傷的なコメントを投稿されたと言い、ガバナーノミニーから謝罪を受けること、ガバナーノミニーが懲戒処分となること、およびこのガバナーノミニーのリーダーとしての適性を判断するために調査を行うことを求めています。あなたはどうしますか？

- ① 調査を行う（SNS 投稿内容の確認、地域リーダー、ガバナーノミニー、ガバナーエレクト、現ガバナー、その他の関係者からの聞き取りなど）。
- ② ガバナーノミニーに連絡し、SNS 投稿の削除と謝罪を求める。
- ③ 地域リーダーとガバナーノミニー間の話し合いの仲裁役を務め、この件の解決を図る。

答え①

Q3:

あなたはクラブ会長です。あなたが出席しなかった地元のロータリー行事でほかの会員から公の場で中傷されたと、ある男性会員があなたに訴えてきました。この男性は、相手の会員を懲戒処分とするよう求めています。あなたはまず何をすべきですか。

- ① 自分はこの行事に出席していなかったのでこの件は解決できないと伝える。
- ② 調査を行うことを伝えた上で、目撃した可能性のある人の名前など、詳細を文書にしてもらう。
- ③ この件について先方と話し、このような言動が不適切であると指導することを伝える。

答え②

Q4:

あなたのクラブでは、例会に他クラブの女性会員を招き、プロジェクトについての卓話をしてもらうことになりました。卓話の間、あなたと同じテーブルに座っていた男性会員の一人が、この女性会員を見下すような発言をし、卓話の内容がくだらないと述べました。発言を慎むよう会長から言われた男性会員は、自分の席でブツブツと話し始め、ほかの会員の集中を妨げています。気分を害した女性会員は、卓話を早めに切り上げてしまいました。あなたはどうしますか？

- ① 卓話を集中して聞きたいから静かにするよう求め、卓話を行う人を尊重すべきであることを伝える。卓話を聞きたくないなら退出するよう求める。
- ② 何もしない。このような言動に対して指導を行うのは、クラブ会長の役割である。
- ③ 卓話が終わった後で、そのような言動は規律を乱し、卓話をする人にとって無礼であると男性に伝える。卓話のどのような点に問題があるのかを尋ね、もっと適切な形で対処すべきであったことを伝える。

答え③

この男性が攻撃的・挑発的な態度を取った場合には、さらなる措置が必要かどうかをクラブ理事会で話し合ひましょう。

Q5:

あるベテラン男性会員が、クラブで初の女性会員の入会に反対し、女性が入るくらいなら自分は退会すると言っています。この女性会員が入会後、例会でこの男性は女性会員との握手を拒み、一言も口を利こうとしません。さらに、この女性が入会して以来、クラブの評判が下がったと言い出しました。女性会員が卓話をした際には、その内容について否定的なコメントを述べました。このクラブの会員であるあなたはどうしますか？

- ① クラブ会長と話し、このベテラン男性会員がクラブの雰囲気陰険にしていると伝える。
- ② ベテラン男性会員に対し、そのコメントは不適切であり、女性会員の入会に自分は賛成であることを伝える。
- ③ 何もしない。このような状況に介入するのはクラブ会長や理事会の仕事である。

答え②

Q6:

あなたはハラスメントの申し立てについて調査し、クラブ会長がほかの会員にセクハラをしたと判断しました。警察に被害届も出されました。クラブは次に何をすべきですか？

- ① 裁判所による決定を待ち、それに応じて対処法を決める。
- ② その会員を退会処分とし、ロータリーの活動への参加を全面的に禁じる。
- ③ 青少年活動へのこの人の参加を保留とし、例会や行事に出席しないよう求める。

答え②

これが最善の対処法と言えます。まずは本人と直接対話するのが最善です。コメントが不適切であることを指摘した上で、なぜそのようなコメントをしたのかを尋ね、それが不適切であることを指摘しましょう。

※この冊子は保存用としてご使用ください。

必要に応じて、RI2650 地区ホームページから、閲覧・ダウンロードして関係者で共有ください。