



令和5年度スポーツ・インテグリティ推進事業

スポーツ団体における女性役員の育成・マッチング支援

モデルプログラム構築レポート

パーソルキャリア株式会社

目次

1. 調査概要

2. 調査結果

① 調査結果の詳細

② 参考資料

1.調査概要

■調査目的

スポーツ団体における女性役員登用の課題として、コードにおいて女性役員比率の向上が要求されている背景及び趣旨の理解が進んでいないこと、団体内部における役員選出フローが固定化されている（都道府県代表等）こと、団体の中長期戦略の中において女性役員の登用が明確に位置付けられていないこと等が考えられる。

スポーツ団体がそれらの課題に対応し、女性役員登用が促進される環境を創出できるよう、一つ以上のスポーツ団体と連携し、役員登用フローや人事戦略指針等を含む、他団体でも活用可能な「女性役員登用モデルプログラム」を構築する。

■調査の対象

中央競技団体向けコードの対象団体

公益財団法人日本スポーツ協会に加盟する中央競技団体（※準加盟団体を含む。）

公益財団法人日本オリンピック委員会に加盟する中央競技団体（※準加盟団体・承認団体を含む。）

公益財団法人日本パラスポーツ協会に加盟する中央競技団体のうち、日本パラリンピック委員会に加盟する団体

■調査期間

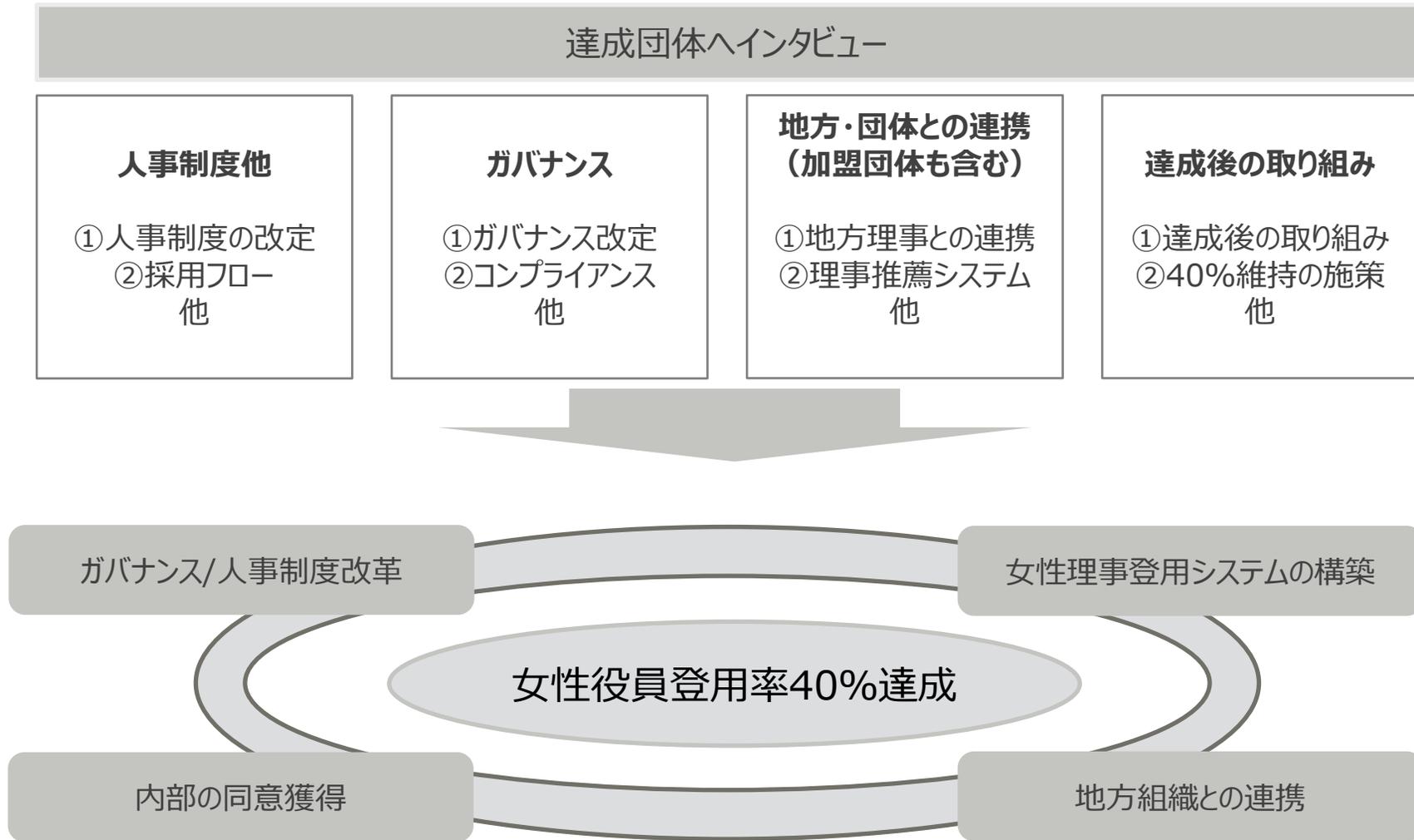
2024年1月30日～2024年2月1日

■調査方法

中央競技団体向けコードを対応しているスポーツ団体の職員にインタビュー形式で調査

1.調査概要

令和4年度「女性役員育成・マッチング支援事業」から見えた課題より女性役員登用率を達成している団体へインタビューを実施し、役員登用フローと取り組み事例を紹介する



令和4年度「女性役員育成・マッチング支援事業」から見た課題

■ 団体観点

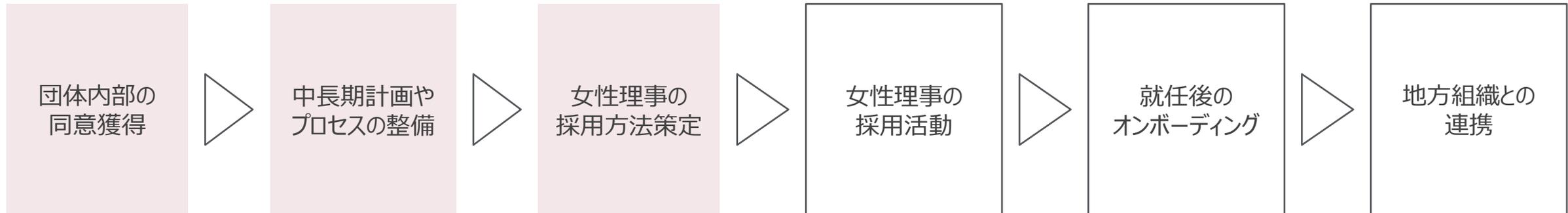
| 課題 | 詳細 |
|---------------|---|
| ガバナンスコードの理解 | 「女性役員比率40%」が手段でなく、目的化している場合がある。 |
| | 体制変更は影響度が大きいと、無意識に避けようとするバイアスがかかる場合がある。 |
| ステークホルダーの多さ | 選手、地方競技団体、自治体、メディア等、ステークホルダーが多く団体運営の難易度が高い。 |
| 役員選出フローの固定化 | 協会運営職員が「生え抜き」で役員に登用されるケースが少ない。 |
| | 役員構成が規定に定められている場合は改訂が必要となる。また加盟団体から構成されている場合には、加盟団体の協力が必要となる。 |
| 競技における女性比率の偏り | 競技によっては女性比率が少なく、対象者（母集団）が少ない場合がある。 |
| 採用費用・報酬 | 役員は無報酬前提であり、十分な報酬を支払うことが難しく、採用難易度が高い。 |
| | 役員は無報酬前提であり、有料職業紹介や募集告知できる媒体に限られるため認知拡大や対象者（母集団）を募る難易度が高い。 |
| 組織規模の違い | 組織規模により役員定数および女性理事の数が異なるため、大規模になると難易度が高い。 |
| 中長期戦略が不在 | 中長期戦略が未整理の団体が多く、故に必要なポジションや採用戦略が立てられていない |
| 人材要件・評価 | 人材要件および評価が定まっていない場合、適切に判断することができない場合がある。 |

2. 調査結果

2.調査結果サマリ

初期3つのステップにおける課題をいかに克服していくかが重要。
このステップの課題が未解決のままだと、女性理事40%の達成は難しくなる可能性がある。
各ステップにおける課題と取り組み事例を次ページで紹介

【役員登用におけるステップ】



2-①.調査結果の詳細

各ステップにおける課題と課題に対する取り組みを紹介

| カテゴリ | 課題 | 取り組み事例 | 実用性 | コメント |
|---------------|-------------------------------|----------------------------------|-----|--|
| 内部の同意獲得 | 「女性役員登用率40%」に対する協会内での捉え方のばらつき | 「女性役員を増やす」ことの上位目的の言語化・共有 | 高 | 初期の段階で「女性役員を増やす」ことの意義や上位目的を共有することで、女性役員増加の取り組みに向けた組織全体の理解と意識が高まる。目標に対する具体的な認識と共有は、実現に向けた第一歩として極めて重要。 |
| | 外部人材ばかりで大丈夫かという懸念 | 隠ぺい体質を変えないといけない気運 | 中 | 隠ぺい体質がある団体とない団体に分けられると推察。また隠ぺい体質があったとしても、変えるべきという機運を高めるのは難易度が高い。ただし長期的な視点で組織の透明性と多様性を高めるためには必要な取り組み。 |
| | | 会長のリーダーシップ | 高 | 組織変革においてトップの姿勢とリーダーシップは極めて重要。会長が率先して女性理事増加の重要性を訴え、具体的な行動を取ることで、組織内の変革が加速される。 |
| | | 懸念者への徹底した丁寧なコミュニケーション（量と質ともに） | 高 | 組織内の異なる意見や懸念に対して丁寧に対応することで、抵抗感を減らし、組織全体としての目標達成へ向けた一体感を醸成することが可能となる。 |
| 中長期計画やプロセスの整備 | 中長期計画や選考規定が未整備 | 役員候補者選考規定と中長期計画で女性理事の割合40%や人数を制定 | 高 | 具体的な役員候補者選考規定中長期計画を設定することで、目標達成に向けた明確な基準が確立され、組織全体の取り組みとして必要性を実感することができる。 |
| | | 協会の人全員にアンケート調査をし、意見をもらう | 中 | 組織内の意見を広く収集することは有益だが、収集した意見をどのように実際の施策に反映させるかも検討しなくてはならない。アンケート調査をしても施策に反映しなくては、期待値が上がった分、落胆も生じてしまう。 |
| | | 理事会で決定することで、強制力を持たせる | 中 | 組織内の公式な決定として強制力を持たせることは、取り組みの正統性を高めるが、強制的な措置だけでは組織文化の本質的な変化や理解の促進には限界がある。 |

2-①.調査結果の詳細

各ステップにおける課題と課題に対する取り組みを紹介

| カテゴリ | 課題 | 取り組み事例 | 実用性 | コメント |
|-------------|-----------------------|---|-----|---|
| 女性理事の採用方法策定 | 女性役員登用率40%の達成方法が分からない | 理事の定数を減らす | 高 | もし実現できるのであれば、短期的な女性理事の割合を数値上は改善させることができる。ただし同時に長期的な視点での組織の多様性や包括性の向上も検討する必要がある。 |
| | 人材要件定義が未整備 | 選考委員会の中で、人材要件（①会社経営のノウハウのある方、②専門知識のある方、③協会に関わっている方、④高体連とか大学連盟に関わっている方）を明記する | 高 | 人材選考の基準を明確にすることで、選考プロセスの透明性と公平性が向上し、女性理事の登用を促進することが可能となる。 |
| 女性理事の採用活動 | 女性役員候補者探し | 女性の学識経験者に焦点を当てる | 中 | 女性役員の候補者を選出する上で、1つの重要な人材タイプと言える。 |
| | | 元々協会にいた女性の方になってもらう | 中 | 既存のメンバーから女性理事を選出することは実現性があり、組織にすでに貢献している人材であることから理事に登用後も実力を発揮しやすいと言える。 |
| | | スポンサーや寄付いただいているところからの紹介 | 中 | スポンサーや寄付者からの紹介は理事獲得のチャンネルとして有用だが、紹介される人材が組織のニーズや多様性の目標に合致しているとは限らない点に留意する必要がある。選考で不合格にしにくいということがあってはならない。 |
| | 地方団体からの女性役員候補探し | 中期計画内で、地方の競技活性化が最も重要で協会側が持つノウハウ（経営など）は全て提供する地方団体との連携強化の方針を打ち出す | 中 | 地方団体との連携強化は地方での競技の発展を促進すると同時に、より広い範囲で女性理事の登用機会を提供する可能性がある。 |
| | | 地域連盟が主催する大会や記録会に協会から支援したり、事業支援を行い関係構築 | 中 | 実際の支援と関係構築は地域レベルでの女性の参画を促進し、より包括的なスポーツ環境を構築することと共に、女性理事の候補者との接点を獲得できる可能性がある。 |
| | | 定期的な地方団体との会議（年2回） | 中 | 定期的なコミュニケーションは協会と地方団体間の理解を深め、共同での目標達成に向けた協力体制を構築する。また女性理事との接点獲得にもなる。 |

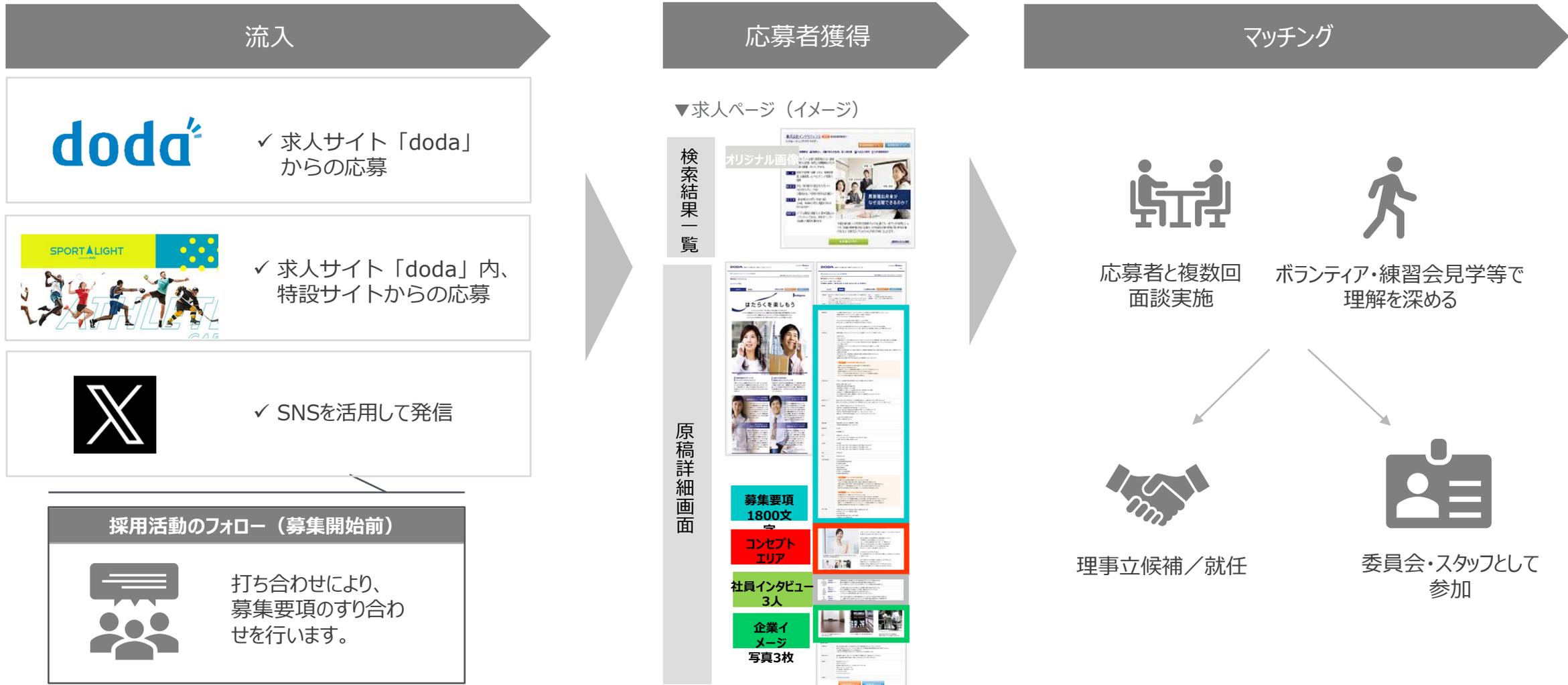
2-①.調査結果の詳細

各ステップにおける課題と課題に対する取り組みを紹介

| カテゴリ | 課題 | 取り組み事例 | 実用性 | コメント |
|-------------------|----------------------------|--|-----|--|
| 女性理事の オンボーディング | 女性役員のオンボーディング | いきなり理事にするのではなく、連盟の関係の業務をしてもらってから理事に選任 | 高 | 理事に就任する前に業務経験を積むことで、候補者が組織の運営や文化を理解し、理事就任後に効果的に貢献できるようになる。団体に馴染んでいく過程も重要である。 |
| | | 地方団体から理事を登用した場合は、その方は正会員であり協会としても元から知っている人物であるため、いきなり理事に就任 | 中 | 既知の人材を活用することで信頼性は高く、また一定程度の理解もあるため貢献度も高い可能性。ただし、いきなり理事として入ると期待値も高いため、一定程度の支援が必要になる。 |
| | | 人材要件を定義していれば、外部人材であっても求められている仕事がお互いすり合っているため、理事に就任してもよい | 中 | 明確な人材要件の定義により、外部からの人材を効果的に組織に統合し、必要な役割を果たすことができるようになるが、団体理解や業務理解の前に理事の高い期待値に押しつぶされてしまわないようなフォローが必要となる。 |
| | | 新任理事の方には新しい仕事を任せたいと思っているので、積極的に仕事を教えたり、習わしを教えたり、暖かく迎え入れている | 高 | 新任理事に対するサポートは、組織内で迅速に効果的な貢献を開始するのに役立つ。特に新しい仕事や責任に対する準備（オンボーディング）は、新任理事が組織の文化に溶け込み、長期的な価値を提供するのに重要。 |
| 地方組織との連携 | 地方団体へ情報が伝わってこないのではないかという懸念 | 地方との連携強化は引き続き努めていき、直接コミュニケーションを図る | 中 | 定期的なコミュニケーションは協会と地方団体間の理解を深め、共同での目標達成に向けた協力体制を構築する。また女性理事との接点獲得にもなる。 |

2-②.参考：dodaを活用した女性理事候補者の募集

『doda』サイトに理事候補者を募集する求人を掲載。インタビュー記事や就任までの流れを記載し、認知拡大と募集团体を行う



2-②.参考：dodaを活用した女性理事候補者の募集

過去～現在を振り返り、人物要件や募集要項に必要な情報を整理していく

| 大分類 | 項目 | 回答 | | | |
|------------|----------------|-------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| 人物要件 | ミッション | | | | |
| | 欲しい経験・スキル | | | | |
| | 想定ターゲット | <input type="checkbox"/> 経営人材・土業系人材 | <input type="checkbox"/> 内部職員登用 | <input type="checkbox"/> 元選手 | |
| 報酬/活動拠点等 | 報酬 | <input type="checkbox"/> 有：●円 | <input type="checkbox"/> 無報酬 | | |
| | 関わり方 | <input type="checkbox"/> 常勤 | <input type="checkbox"/> 非常勤 | <input type="checkbox"/> 在宅可 | <input type="checkbox"/> 在宅不可 |
| | 任期 | | | | |
| | 勤務地 | | | | |
| | その他 | | | | |
| 登用に必要なプロセス | 役員選定方法 | | | | |
| 現状 | 何人いるのか | 人数： | 比率： | | |
| | 採用における課題 | <input type="checkbox"/> 対象となる人がいない | <input type="checkbox"/> 対象者を惹きつけられない | <input type="checkbox"/> 他 | |
| 過去 | 誰をどのように登用したのか | 登用方法： | 選定理由： | | |
| | どのように外部から採用したか | <input type="checkbox"/> 知人紹介 | <input type="checkbox"/> 内部登用 | <input type="checkbox"/> 人材会社経由 | |

募集要項への記載内容（例）

- 団体概要
- 募集背景
- 就任までの流れ
- 就任後の流れ
- 業務例
- 対象となる方
- 勤務地
- 報酬
- やりがい・きびしさ