平成 30 年度スポーツ庁委託事業

「女性スポーツ推進事業」

スポーツ団体における女性役員の育成事業

成果報告書

平成 31 年 3 月

公益財団法人日本オリンピック委員会

平成 30 年度　スポーツ庁女性スポーツ推進事業
スポーツ団体における女性役員の育成
成果報告書

目　次

Ⅰ．はじめに・・・1

Ⅱ．各事業の目的・概要・成果
１）スポーツ団体役員となるために必要な専門知識の研修プログラムの開発
① 海外事例調査・・2
② 競技団体における女性役員に関する調査・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・3
③ スポーツ団体女性役員カンファレンス・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・4
２）モデル研修の実施並びにネットワーク構築支援
①「女性リーダー・コーチアカデミー2018」の開催・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・6
②「女性コーチアカデミーフォローアップセミナー2019」・・・・・・・・・・・・・・・・・・・8
③ ナショナルコーチアカデミーでのトライアルプログラム実施・・・・・・・・・・・・8
３）役員候補者リスト作成・人材バンク構築の検討
① 人材バンク構築に係るヒアリングの実施・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・9
② 女性役員の「見える化」の検討・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・9
４）その他
① 動画制作・・・10
② 日本における「女性スポーツ」現代史・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・10

＜資料編＞
資料①　女性リーダー・コーチアカデミー調査結果概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・12
資料②　CAC Women In Coaching Mentorship Guide SPORTS ADMIN・・・・・・・・・15
資料③　CAC メンタープログラム実施者への調査報告・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・59
資料④　NOC-Women Emerging Leadership Development 調査報告・・・・・・・・・・64
資料⑤　CAAWS 事業調査報告・・・68
資料⑥　アルバータ州女性スポーツリーダーシップ・インパクト・プログラム
調査報告・・72
資料⑦　競技団体における女性役員に関する調査・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・79

平成 30 年度　スポーツ庁女性スポーツ推進事業
スポーツ団体における女性役員の育成
成果報告書

Ⅰ．はじめに

平成 29 年の「第２期スポーツ基本計画」の重要な施策の一つに、スポーツにおける女性の活躍促進が位置づけられ、JOC は、平成 30 年度に「スポーツ団体における女性役員の育成」に関する事業をスポーツ庁から委託された。

2016 年のリオオリンピックでは女子選手の割合が 48.5 パーセント、2018 年の平昌オリンピックでは 58.1 パーセントと、男子選手とほぼ同じ割合の女子選手が活躍する一方で、スポーツ団体における女性役員の割合は依然として低い。2018 年に実施した調査によると、JOC の女性役員は 18.2 パーセント、加盟団体においては平均 12.6 パーセントにとどまっており、この数値は、平成 15 年に内閣府・男女共同参画推進本部が「2020 年までに社会のあらゆる分野の指導的地位における女性の割合を 30%に」とする政策目標には遠く及ばない。またこのことは、世界経済フォーラムが毎年実施する男女格差指数（ジェンダー・ギャップ指数）において、日本がいまだ先進７ヵ国（G７）中で最下位である（2018 年）こととも関連している。

女性が意思決定の立場にいる必要がある理由として、これまでスポーツ分野のみならず企業や各組織では、同じような経歴・経験、同じ性別（主に男性）という同質集団によって意思決定がなされてきており、グローバルに多様化する社会変化への対応が難しくなってきたことと関連する。2018 年にスポーツ界では多くの不祥事が明るみになり、そのような状況を生み出してしまった組織のあり方が大きく問われることとなった。

同質集団よりも多様な組織体制であることのメリットは、優秀な人材を確保し、活用することができ、問題解決力向上につながると言われている。したがって女性の存在は、同質集団にはない新しい発想や視点によって、既存の組織体制に風穴をあけ、また女性のアスリートやコーチの声を代弁しうる存在として期待できる。

JOC では、上記の課題を克服するために、女性スポーツ専門部会において本事業のワーキンググループを設置し、「実態調査」と「人材発掘」を本年度の柱として以下の事業を実施した。

１）スポーツ団体役員となるために必要な専門知識の研修プログラムの開発

①海外事例調査実施

②競技団体における女性役員に関する調査

③スポーツ団体女性役員カンファレンス

２）モデル研修の実施並びにネットワーク構築支援
①女性トップコーチアカデミーとの共催
②「女性コーチアカデミーフォローアップセミナー2019」
③JOC ナショナルコーチアカデミー（NCA）でのトライアルプログラム実施

３）役員候補者リスト作成・人材バンク構築の検討
①人材バンク構築に係るヒアリングの実施
②女性役員の「見える化」の件等

４）その他
①動画制作
②日本における「女性スポーツ」現代史

Ⅱ．各事業の目的・概要・成果

１）スポーツ団体役員となるために必要な専門知識の研修プログラムの開発

① 海外事例調査実施

- 2018 年 10 月 31 日（水）　カナダコーチング協会（Coaching Association of Canada）
- 2018 年 11 月 1 日（木）　カナダ女性スポーツ振興協会（Canadian Association of the Advancement of Women and Sport and Physical Activity）

【目的】
　後述する順天堂大学女性スポーツ研究センターとの共催で実施した「モデル研修」終了後に、参加者へアンケートをおこなった結果、「責任ある立場」の役職を打診された際に引き受ける決め手となる要因（問 4）として「メンターの存在」を挙げた回答者が 57%にのぼった（資料①）。このことから、メンターシップ制度において先進的な取組をすでに実施しているカナダコーチング協会（以下 CAC）に調査を依頼し、これまでの実績や課題についてインタビュー調査を行った。また Women and Leadership Program や Women on Board などの取組を行っているカナダ女性スポーツ振興協会（以下、CAAWS）にも出向き、現在の取組について詳細を伺った。

【概要】

- 現在、CAC ではメンターシッププログラムを実施しておらず、2017 年に各組織が独自に女性コーチのメンタリングを実施できるガイドライン、Female Coach Mentorship Model を作成・発表している。これは事務局版もあり、ホームページから入手可能となっている。（資料②）
- メンターシッププログラムについて、メンターがプログラムを理解していれば、メンターとメンティーのマッチングは特に大きな問題とはならない。（資料③）
- カナダの競技団体で働く女性職員（職歴 5 年目程度のフルタイム職員）を対象としたプログラム、Women Emerging Leadership Development（以下、WELD)が 2018 年にスタートした。これは、女性たちのネットワーク構築やスキルや能力アップを目的とした。（資料④）
- CAAWS の女性スポーツリーダーに関する取組では Catalyst 社と連携し、データを活用した状況把握・情報提供を実施している。また民間企業が運営する人材バンクも活用し、他業種、他業界の人材資源を活用している。（資料⑤）
- 女性スポーツ専用の人材バンクをつくることについては、人材の基準を設けることや更新の労力などがネックとなり、消極的であった。（資料⑤）
- その他、CAAWS は少女と女性のスポーツ参加を拡大するためのプログラムを実施する組織又は個人に対する補助金プログラム、Women in Sport Encouragement Fund（15 万カナダドル）や女性とスポーツの発展に寄与した人を表彰する制度（Most Influential Women List）がある。（資料⑤）

【成果】

カナダではこれまで、アスリートやコーチ、スポーツ科学やスポーツ医学などへ多くの投資はされていたものの、メダル取得へ直結しないガバナンスやリーダーシップに対する投資は少なく、WELD がパイロット事業として 2018 年からスタートしたという状況がそれを物語っていた。一方、現カナダ政府は、すべての部局においてジェンダー平等に取り組むことを政策として掲げ、スポーツ界においても、2035 年までにあらゆるレベルのジェンダー平等の達成実現を目標としている。また、女性リーダーシップに関わる研修資料や、オンラインアプリやソーシャルメディアなど IT を駆使した取組は、今後の本事業の展開を検討する上で有益な情報となった。

② 競技団体における女性役員に関する調査（資料⑦）

- 調査実施日：2018 年 12 月 27 日から 2019 年 1 月 21 日まで
- 回答者：58 団体、123 名

【目的】

質問項目のほとんどを自由記述式にし、スポーツ団体における女性役員をとりまく環境や課題など具体的な実態を明らかにするために実施した。また調査結果をもとに「③スポーツ団体女性役員カンファレンス」で議題として取り上げる内容を抽出し、本事業の次なる取組の方向性を決める判断材料にしていくこともくろんだ。

【概要】

・ 調査結果は主として「女性役員・候補者側の課題」と「組織側の課題」の２つに集約されたが、内容によってはそれぞれが関連しながら起こっている課題でもある。詳細については以下の通りである。

女性役員・候補者側の課題	組織側の課題
・自信の欠如	・スポーツ組織は旧態依然とした「男性中心」の世界である。
・役員になるという意識が低い	
・家庭、仕事、役員の三足のわらじはきつい	・女性を受け入れる雰囲気のなさ
・家族の理解・協力が必要	・役員選出の際、「暗黙のルール」があり女性が選出されにくい状況がある。
・ロールモデルが不足している	

【成果】

女性役員がいない競技団体にも調査を実施したことにより、競技団体における女性役員の必要性を間接的に周知することにつながった。JOC 女性スポーツ専門部会では継続的に女性役員登用の重要性を、各競技団体に伝えてきたことから、女性委員会を立ち上げた団体も 24 団体にのぼった。

本調査は、回答者が所属団体に対して言及しにくい内容を統括団体であるJOC に伝達したり、あえて意識してこなかった内容を振り返る機会となった。また調査結果の内容から、具体的な研修の方向性（女性側の課題、組織側の課題）が絞れたことは、本事業の次なるステップに向けて重要な成果だったと言える。

③ スポーツ団体女性役員カンファレンス

- 開催日：2019 年 2 月 26 日（総務部フォーラムの前日）
- 場所：味の素ナショナルトレーニングセンター

- 参加者：47 団体　75 名

【目的】

カンファレンス参加対象者を女性役員に絞り、②の調査結果をもとに各団体の取組や課題を共有し情報交換をおこなうこと、また女性役員同士のネットワーキングを促進することを目的に開催した。

【概要】

- 開会挨拶及び趣旨説明

「スポーツ団体女性役員について」

山口香　JOC 理事・女性スポーツ専門部会長

- グループワーク

「女性役員の環境について」

ファシリテーター　小嶋美代子 NPO 法人 GWEL 副代表理事

- 情報交換会
- パネルディスカッション

＜モデレーター＞　山口香　　JOC 理事・女性スポーツ専門部会長

＜パネリスト＞　村松邦子　　日本プロサッカーリーグ参与

三屋裕子　　日本バスケットボール協会会長

小谷実可子　JOC 理事

＜ディスカッション内容＞

グループワークから抽出された以下の内容をもとに、役員経験の長いパネリストによるディスカッションが行われた。

- ✧ 役員選挙透明化について
- ✧ 研修プログラム
- ✧ 組織全体の意識改革
- ✧ 地方をどのように巻き込むか
- ✧ 子育て・介護・本職との両立

- ラップアップ　山口理恵子　JOC 女性スポーツ専門部会員
- 女性役員のアクションプラン作成

【成果】

総務部フォーラムの前日に、女性役員だけを集めて実施したカンファレンスは、JOC としても初の試みであり、75 名の女性役員が一堂に会したことは予想以上の盛況であった。また民間団体の NPO 法人 GWEL との連携により、スポーツ以外の領域にいる女性役員とのネットワーキングの機会にもつながった。

カンファレンス終了時に実施したアンケートでは、「パネリストたちの態度や話し方が大変参考になった」、「定期的にこのようなカンファレンスを開催して欲しい」等の、カンファレンスの有効性を示す意見が多く見られた。また②の調査内容から、現在役員の立場にある女性たちが、次世代に対して何ができるのか、何をしていかなければならないのか等を考え、行動に移すという意識づけ（女性役員のアクションプラン作成）もおこなった。

本カンファレンスを通じて、女性役員の中でも役員経験や本人の状況（子育て期など）によって関心のあるテーマが異なることが見えてきた。段階的な研修プログラムの設定や、対象・内容を細分化した研修の必要性も見えてきた。

段階的な研修プログラムの案

リーダーシップの重要性は、成長段階の早い時期から身につけておく方が望ましい。したがって、次年度は以下のような段階的なプログラムを検討したい。

●ジュニアアスリート（リーダーシップ：基礎編）

↓

●コーチ期、現役引退（リーダーシップ：応用編）

↓

●役員から執行部へ（リーダーシップ：エグゼクティブ編）

２）モデル研修の実施並びにネットワーク構築支援

①「女性リーダー・コーチアカデミー2018」の開催

- 開催日時：2018 年 9 月 11 日～13 日（二泊三日の宿泊研修）
- 場所：軽井沢プリンスホテル

【目的】

スポーツ団体における女性のリーダーシップ育成と、組織運営に必要な知識やスキルを身に付けるため、モデル研修の場として「女性リーダー・コーチアカデミー2018」を開催した。本アカデミーは、JOCと順天堂大学女性スポーツ研究センター（以下、JCRWS）が共催し、JOCならびにJPCより推薦された女性役員および役員候補が参加することで、関連団体との連携強化も目的とした。

＜JOC・ JPCより推薦され参加した者＞

・髙橋　成美（アスリート委員会委員）スケート・フィギュア

・中村　美里（女性スポーツ専門部会員）柔道（現役選手）

・夏見　円（ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ委員会委員）ｽｷｰ・ｸﾛｽｶﾝﾄﾘｰ
／(公財)全日本スキー連盟理事
・鈴木　美穂（事務局職員／JOC総務部主事）
・大日方邦子（JPC運営委員会委員）元チェアスキー選手
・田口　亜希（JPCアスリート委員会幹事）
・黒田　美穂（JPC事務局職員／強化部強化支援課長補佐）
・伏見みずき（JPC事務局職員／強化部強化支援課主査）

【概要】

「女性リーダー・コーチアカデミー2018」のプログラムの内容は以下の通りである。

・女性とスポーツの歴史（国際/日本）
・女性アスリートのコンディショニングをはじめとした基礎的知識
・スポーツにおけるダイバーシティ
・モチベーション戦略
・リーダーシップ　など

＊「女性リーダー・コーチアカデミー2018」の報告は以下のサイトに掲載
https://www.juntendo.ac.jp/athletes/women_coaches_academy/report_ja/

【成果】

本モデル研修を通じて、JOCが各関連団体と連携する機会となったのは大きな成果であった。以下、その成果がわかるJCRWSとJOCが実施したアンケート結果の一部を掲載する。

a）JCRWS実施アンケート

全参加者を対象に本アカデミーについての期待度と満足度に関するアンケート調査を実施した。回答率は100％であった。

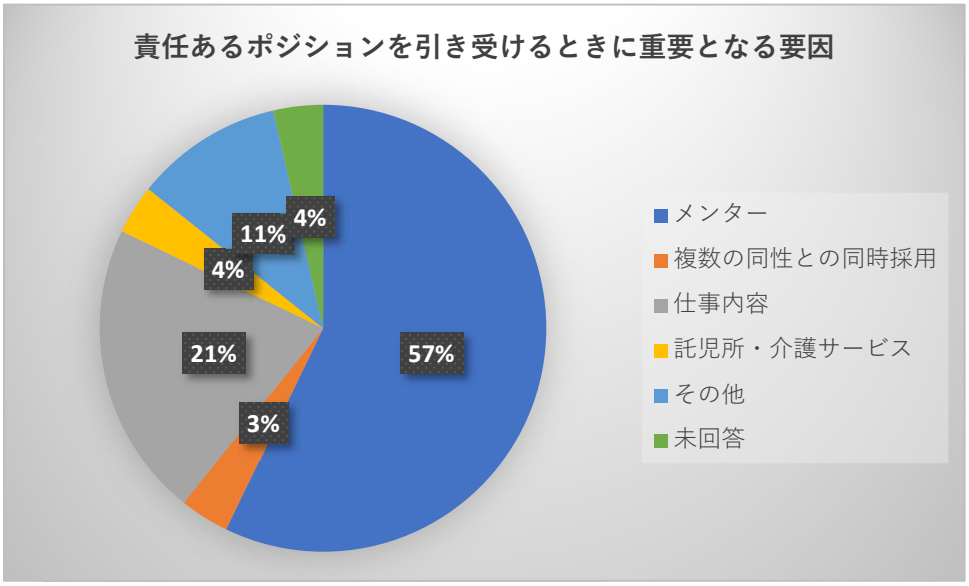
表7．女性リーダー・コーチアカデミー2018に参加する前の「期待度」とカリキュラムを終了した時の「満足度」

期待度：「とても期待している：7」～「全く期待していない：1」 満足度：「とても満足：7」～「とても不満：1」	期待度 平均値（SD）	満足度 平均値（SD）
① オープニング（自己紹介含む）	5.07 (1.11)	6.43 (0.79)
② プロフェッショナルとしてのコーチング	5.93 (0.87)	6.68 (0.61)
③ 女性とスポーツⅠ（世界の女性スポーツ）	5.73 (0.87)	6.68 (0.55)
④ 女性とスポーツⅡ（日本の女性スポーツ）	5.83 (0.87)	6.83 (0.38)
⑤ 女性アスリートのコンディショニングⅠ「女性アスリートの三主徴」	6.30 (0.70)	6.83 (0.46)
⑥ 女性アスリートのコンディショニングⅡ「スポーツ栄養」	6.33 (0.71)	6.77 (0.68)
⑦ コーチのためのモチベーション戦略	6.33 (0.88)	6.73 (0.58)
⑧ CoachDISCプログラム	6.40 (0.81)	6.87 (0.35)
⑨ CoachDISCケーススタディ	6.30 (0.84)	6.83 (0.46)
⑩ スポーツにおけるダイバーシティ	5.67 (1.15)	6.83 (0.38)
⑪ リーダーシップ/コラボレーション	6.14 (0.85)	6.86 (0.36)
⑫ Navigating the Future for Women Sports Leaders	6.00 (0.89)	6.89 (0.31)

（n＝30）

b）JOC 実施アンケート

全参加者を対象に JOC が女性リーダーに関するアンケート調査を実施した。回答率は 93%であった。



「今後、必要だと思う取組」について聞いたところ、「男性への教育、理解者の増加」「ロールモデルの可視化」「女性の意識改革」「女性が働きやすい環境の整備」「女性のネットワークの強化」などであった。（資料①）

②「女性コーチアカデミーフォローアップセミナー2019」

「女性リーダー・コーチアカデミー」修了生のためのフォローアップセミナー（「女性コーチアカデミーフォローアップセミナー2019」を2月9日に開催し、4期生（女性リーダー・コーチアカデミー2018参加者）と、過去の女性コーチアカデミー修了生（1期生、2期生、3期生）が参加した。修了生それぞれの近況報告をはじめ、修了生同士の情報共有や、最新情報の提供が行われた。また、リーダーシップや組織運営の手法などについても共有した。修了期を超えた参加者同士の交流もあり、ネットワークをさらに広げた。

③ナショナルコーチアカデミー(NCA)でのトライアルプログラム実施

【日時】平成 31 年 2 月 6 日（水）13:00 ～ 16:00

【場所】味の素ナショナルトレーニングセンター　研修室 1

【概要】

平成 31 年 1 月 28 日～3 月 6 日まで 3 週、10 日で実施された NCA の集中講

義の中で、「女性スポーツプログラム」と題しトライアルカリキュラムとして研修を実施し、集中講義受講対象者のうち、13 名が受講した。「スポーツ界における女性のリーダーシップ育成に向けて～コーチング現場の観点より」をテーマに山口香 JOC 理事/女性スポーツ専門部会長から、女性の活躍促進が求められる社会的背景と、スポーツ界における現状について講義が行われた後、実際のコーチングの現場でコーチは、女子選手の特性をどのようにとらえ、どのようにコーチングし実力発揮をさせているか、陸上競技、バスケットボール、バレーボールの 3 競技から事例を発表してもらった。

【成果】＜参加者からの感想、意見等＞

- ✓ 女性アスリートを指導する上で、女性スポーツを取り巻く環境を理解することができた。今後は女性指導者が活躍促進を促せるように、早い時期からキャリアについてアプローチする必要を感じた。
- ✓ 女性の促進活動の現状を知ることができ、得たことを次の世代へ繋げられるようにどうあるべきか、学ぶことができた。
- ✓ 現場での女子の特長、女性と男性の選手の違いと女性目線・男性目線から知ることができた。また、ジュニア期での将来へつなげるための自律・主体性・考えることの大切さに共感することができた。

３）役員候補者リスト作成・人材バンク構築の検討

① 人材バンク構築に係るヒアリングの実施

JOCキャリアアカデミーディレクターの中村裕樹氏に対するヒアリングを実施。JOCキャリアアカデミーでは、アスリートの就職支援のための「アスナビ」事業を実施しており、人材管理のノウハウがあることから、情報収集、意見交換を行った。「アスナビ」を利用して就職したアスリートについても、今後スポーツ団体の女性役員の重要な候補者となる可能性があることから、人材の発掘においても有効な人材プールを持つ事業であり、今後も連携をしながら情報交換等を継続して行っていくこととした。

② 女性役員の「見える化」の検討

女性役員候補者の「見える化」は、女性役員候補を探している団体において有益であるのみならず、女性役員候補者自身にとってもネットワーキングの構築や相談をしたい時など、有益であると考えている。2 月 26 日に中央競技団体の女性役員が一同に会する場として「スポーツ団体女性役員カンファレンス」を開催することとしていたため、そのカンファレンスの出席者を対象に趣旨説明を行い、個人データを収集し、58 名からの同意を得ることができた。今後、収集したデータをどのように「見える化」し、情報の提供を行

っていくか、更なる検討が必要である。

４）その他

① 動画制作

女性役員や、次世代の女性リーダー候補者に対するエンパワーメントにつなげることを目的に、日本スポーツ界におけるさまざまな立場で活躍する女性役員、指導者等の活動現場での姿を取材し、動画を作成し、本会ホームページや各種会議などで情報共有を行った。作成した動画は、2月26日に開催したスポーツ団体女性役員カンファレンスにおいても一部を公開した。海外や地方などで活動する女性役員、指導者にも見てもらうことができるようYouTubeなどでの動画公開についても検討することとしている。

＜映像作成協力者＞

バスケットボール	萩原美樹子氏（女子Ｕ19、Ｕ18、Ｕ16ヘッドコーチ）
レスリング	吉村　祥子氏（ＪＯＣエリートアカデミーコーチ）
バドミントン	平野加奈子氏（ナショナルチーム映像分析担当）

② 日本における「女性スポーツ」現代史

2017 年の第 2 期スポーツ基本計画に「スポーツを通じた女性の活躍」が政策のひとつ位置づけられるまでの間、多くの女性アスリートの活躍があったが、同時に、女性アスリートを支えるために、競技環境の男女平等などを訴え、調査研究を行い、変革のために邁進してきた女性スポーツに関わる団体が存在している。現在に至るまでの日本の女性スポーツを推進してきた各団体の女性リーダーの経験等をインタビューし､「日本の女性スポーツの現代史」として取りまとめ、広く情報共有、情報提供を行う。

本年度は、下記により各団体の主な代表者へのインタビューを行った。来年度以降、我が国の女性スポーツの歴史的な変遷や、スポーツ政策についても取りまとめ、ホームページへの掲載や冊子化を予定している。

日本女性スポーツの現代史　インタビュー内容

内　　容 （各団体対応者名）	インタビュー 担当者	インタビュー 実施日
○　日本女性スポーツの黎明期 日本女子体育連盟（JAPEW）　高橋　和子　氏	山口理恵子	2018/12/06
○　日本女性スポーツの萌芽期 女性スポーツ財団日本支部　三ツ谷洋子　氏	伊藤　真紀	2018/12/21
○　日本女性スポーツの成長期①NPO活動からのスタート NPO法人ジュース（JWS）　小笠原悦子　氏	野口　亜弥	2019/01/11
○　日本女性スポーツの成長期②学会からのアプローチ 日本スポーツとジェンダー学会（JSSGS）　飯田　貴子　氏	山口理恵子	2019/01/28
○　日本女性スポーツの発展期 JOC女性スポーツ専門部会　山口　　香　氏	三倉　　茜	2018/12/03