

スポーツ庁策定の スポーツ団体ガバナンスコードにおける コンプライアンスについて —心理学の視点から—

藤原雪絵(臨床心理士・公認心理師)



目次

- 1.なぜガバナンスコード？
- 2.コンプライアンスとは？
- 3.スポーツハラスメント
について知る！
- 4.指導のヒント
心理学の知見から



1.なぜガバナンスコード？

目指すべきものと現状



1.なぜガバナンスコード？

(1) ガバナンスコードとは？

・スポーツの価値

体を動かすことの「楽しさ」「喜び」

さらに…

健康を増進

見るものに感動や共感を喚起する

地域社会の活性化も…

→スポーツには多面的な価値がある



1.なぜガバナンスコード？

(1) ガバナンスコードとは？

- その担い手として..

スポーツ団体の存在

スポーツを愛する人達の自発的な努力に支えられ、
スポーツの価値を高めて発展に貢献

→公共的に重要な役割

- スポーツ基本法(平成23年法律第78号)

..主体的な努力で適切な組織運営を図っていくことを
求められている



1.なぜガバナンスコード？

(1) ガバナンスコードとは？

しかしその一方で…

- 善意やボランティア精神に支えられている運営

→ **責任の所在があいまい**になりやすい

コンプライアンス意識が徹底されず、

組織運営上の問題が見過ごされがちに…

(ガバナンスの確保が難しい)



1.なぜガバナンスコード？

(1) ガバナンスコードとは？

そこで

スポーツ庁が平成30年12月に

スポーツ団体ガバナンスコードを策定

★ガバナンスとは・・・

組織が公正な判断・運営をするように自ら律する
(統制・管理する)こと

→スポーツ団体が自ら遵守すべき基準を作れるように・・・

指針が示された



1.なぜガバナンスコード？

(1) ガバナンスコードとは？

ガバナンスコードの規定

原則1：法令等に基づき適切な団体運営及び事業運営を行うべきである

原則2：組織運営に関する目指すべき基本方針を策定し公表すべきである

原則3：暴力行為の根絶等に向けたコンプライアンス意識の徹底を

図るべきである →この研修会もその一環

原則4：公正かつ適切な会計処理を行うべきである

原則5：法令に基づく情報開示を行うとともに、組織運営にかかる情報を

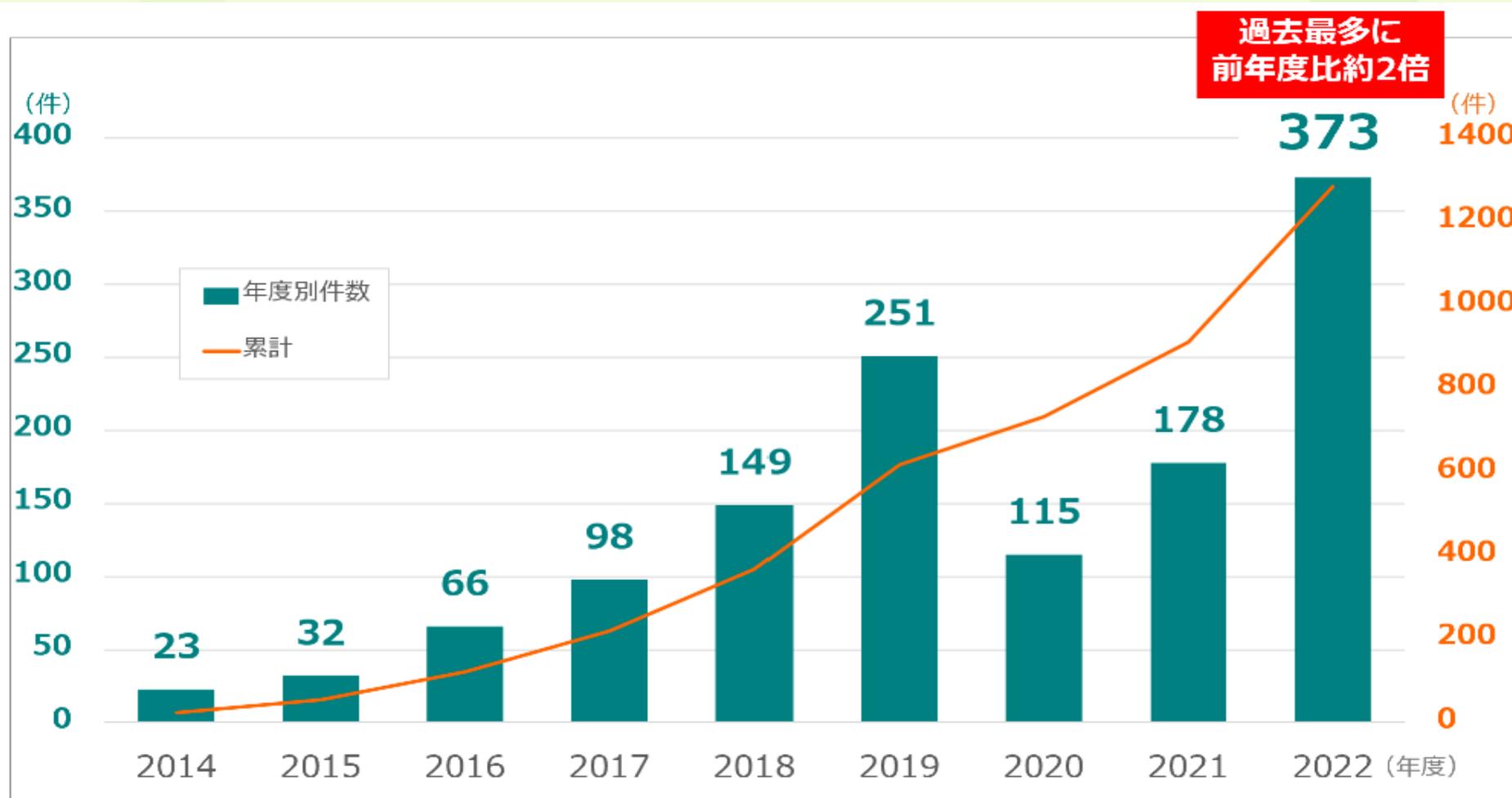
積極的に開示することにより、組織運営の透明性の確保を

図るべきである



1.なぜガバナンスコード？

(2) スポーツにおける不適切行為被害の現状



▲年度別相談件数推移 (2022年度末現在)

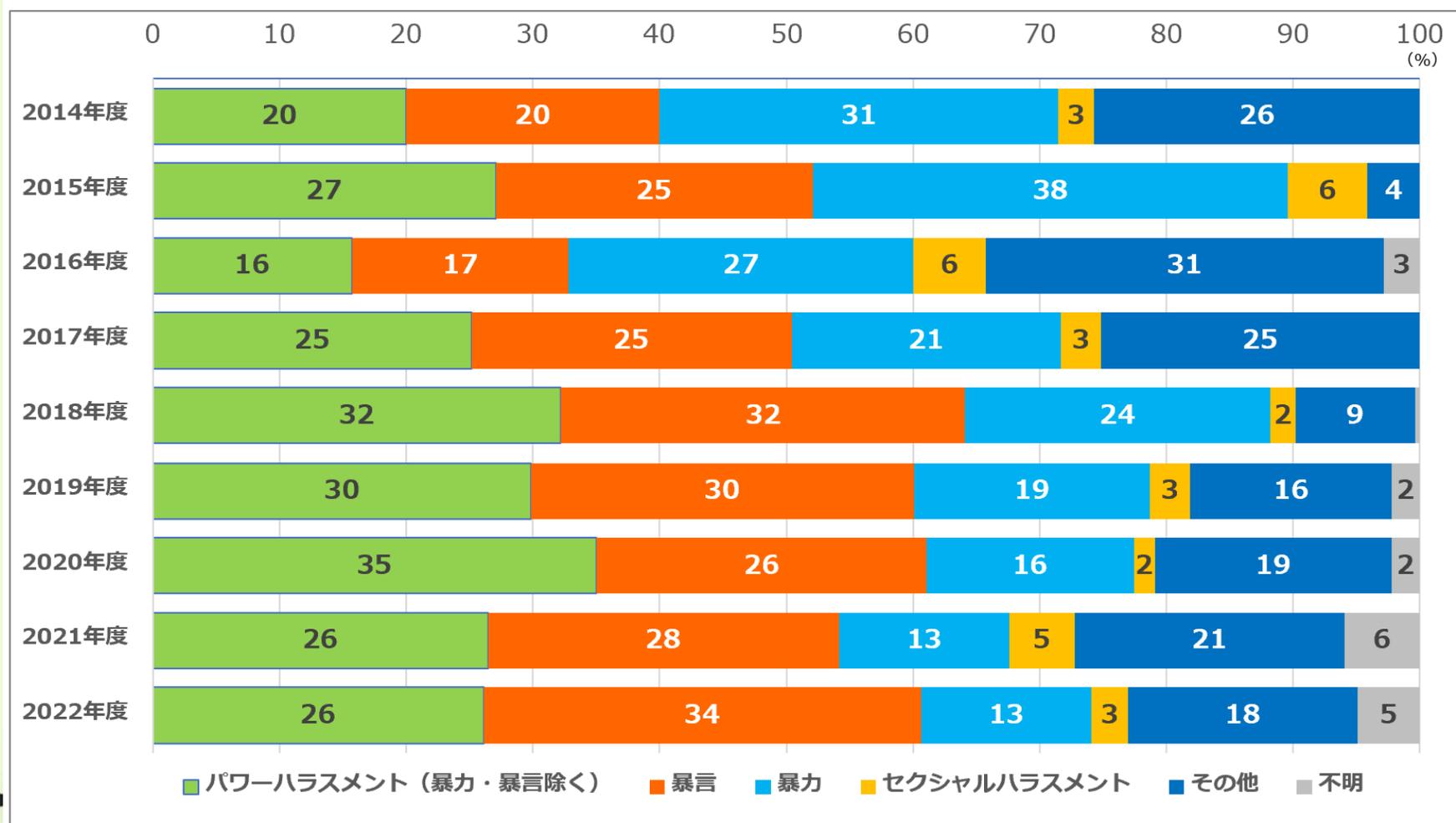
2013年に
日本スポーツ協会
が相談窓口を開設

新型コロナの影響
で一時減少したも
のの、増加の一途



1.なぜガバナンスコード？

(2) スポーツにおける不適切行為被害の現状



暴力はこの10年で
約20ポイント減

その一方で..
暴言の割合が増加

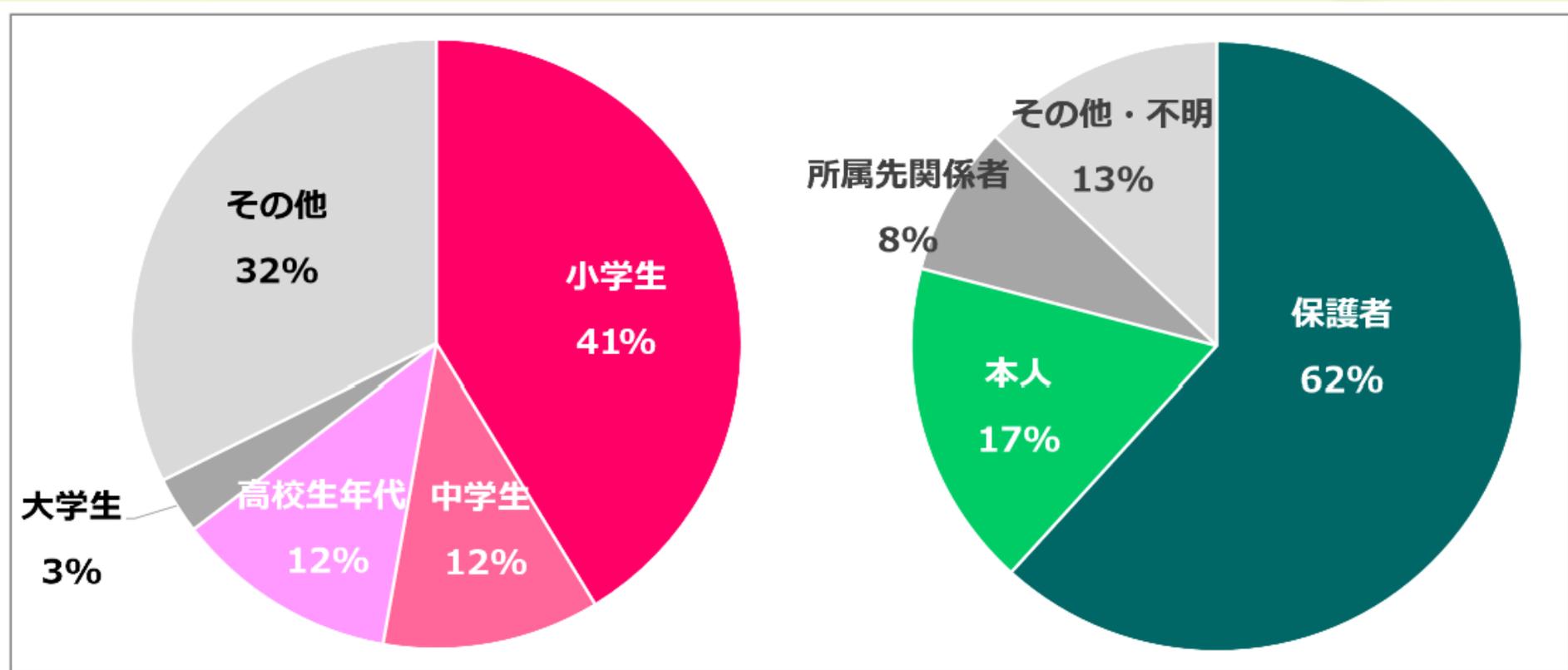
▲年度別相談内容内訳（2022年度末現在）

<https://www.japan-sports.or.jp/cleansport/tabid1355.html#jigo>より



1.なぜガバナンスコード？

(2) スポーツにおける不適切行為被害の現状



▲被害者内訳 (2022年度末現在)

▲相談者内訳 (2022年度末現在)

被害者の6割以上が未成年

未成年が多いので相談者は保護者が多いが、2割が本人によるもの



2.コンプライアンスとは？

お互いにリスペクトしあえるように



2. コンプライアンスとは？

(1) コンプライアンスとは何か

コンプライアンスとは・・・

- 法令や規則だけにとどまらず、社会の規範やルール、マナーまで含めて遵守すること。
- 誰（生徒、保護者、地域、同僚、上司）に対しても説明責任が果たせることが大切。

・ 人権の尊重

・ ハラスメント（パワハラ、セクハラ、マタハラなど）の禁止



2.コンプライアンスとは？

(1) コンプライアンスとは何か

ハラスメントの主な原因は

相手の人格を尊重するという気持ちの不足

★ 「**相手が嫌がっていたらハラスメント**」であるという意識を持ち、自分の行動や考えを変える**勇気**が必要。

「自分がされて嫌なことをしない」
じゃないんだね。
想像力が必要だなあ・・



2.コンプライアンスとは？

(2) コンプライアンスのためのヒント

<競技者への対応で気を付けたいこと>

① 自分の感情は一旦おいておき、相手の話を聞く

→前例がない、面倒臭い、わがままを言っている、非常識と
思考停止してしまわない。

「聞いたけれど全否定」は
聞いた意味が0になっちゃう
から気を付けてね



2.コンプライアンスとは？

(2) コンプライアンスのためのヒント

<競技者への対応で気を付けたいこと>

② 相手の大人の部分に話しかける

(目下だから、子どもだからと軽んじない態度)

→競技者は自分がコントロールできる存在ではない

(権利としては対等)と認識すること

良かれと思ってやったことがニーズに合っていない

ということも…



2. コンプライアンスとは？

(2) コンプライアンスのためのヒント

< 競技者への対応で気を付けたいこと >

③ 男子だから、体育会系だから、などという態度は危険！

少しくらい暴力や暴言は許されるは ✕

(法律で禁じられている)、

身体接触しても大丈夫は ✕

(同意や信頼関係が必要)

→ 子どもたちの「境界の意識」を育てることにもつながる



★こんな風に子どもたちに教えています。

●境界線のルールを知ろう

- ①(**物理的**)境界線：自分の身体や自分の所有物のまわりにある境界線です。
人の身体をさわる、人の持ち物を無断でさわるなどは×
- ②(**心理的**)境界線：言葉に関わるものです。言ってほしくないこと、聞かれないことなど、人の心のまわりにある境界線です。
- ③(**社会的**)境界線：法律や条例、校則や家族のルール、施設でのマナーなど、社会でみんなが安心して安全に過ごせるために作られているものです。



このどれか一つでも境界線を侵(おか)されると、人は安全をおびかされ、とても不安になります。この境界を守ることが、自分と人を守ることにつながっていきます。



2.コンプライアンスとは？

(2) コンプライアンスのためのヒント

<保護者への対応で気を付けたいこと>

① 初動が大切

クレームが起こる場合..

「自分や自分の大切なものが大事にされていないのではないか」
という思いが背景にあることが多い。

→否定せず、アドバイスせず、「あなたの考え・思いは〇〇ですね」

その上で、現実的にできること、

できないことをしわけて伝えていく



2. コンプライアンスとは？

(2) コンプライアンスのためのヒント

<保護者への対応で気を付けたいこと>

② 限界を設定する

受ける時間を限定(危機対応以外)、
連絡窓口の限定【最初に決めておく】

③ 可能な限りチームで対応する



2. コンプライアンスとは？

(2) コンプライアンスのためのヒント

★セルフケアも重要

- ・他者を尊重できるのは**自分が尊重されていると感じられる時**

→指導者自体が尊重されていることが大切。

「自分とは違う考え方があってもいいし、
自分も人と違って大丈夫。

納得できなくても折り合いがつけばOK」

- ・思い通りに人が動かない、物事が進まない、とイライラする時は

体力的・精神的な不調が背景にある場合が多い。



2.コンプライアンスとは？

(2) コンプライアンスのためのヒント

セルフケアを心掛けることが

他者を尊重できること≡コンプライアンス遵守

にもつながり、指導者自身を守ることになる



3. スポーツハラメント について知る！

知ることで行動は変えられる



3. スポーツハラスメントについて知る！

(1) パワーハラスメントについて知る

★スポーツにおけるパワーハラスメント

「人間関係の優位性を背景に指導やアドバイスの適正な範囲を超えて精神的・身体的苦痛を与える
又はスポーツをする環境を悪化させる行為」



3. スポーツハラスメントについて知る！

(1) パワーハラスメントについて知る

★スポーツにおけるパワーハラスメント

- ① 精神的な攻撃（暴言、メンバーの前で叱責、SNSで罵倒等）
- ② 身体的な攻撃（たたく、殴る、蹴る等の暴行）
- ③ 過大な要求（高すぎる要求をして否定、できるまで帰さない等）
- ④ 過小な要求（合理的理由なく低いレベルの練習、練習させない等）
- ⑤ 人間関係からの切り離し（合理的理由なくチームに参加させない等）
- ⑥ 個の侵害（家族などについて悪口を言う等）



3. スポーツハラスメントについて知る！

(1) パワーハラスメントについて知る

①精神的攻撃

暴言・相談全体の4/1を占めている。

他者を傷つける言葉（殺すぞ 殴るぞ あほ バカ）

皆の前で叱責（役立たず やめてしまえ 人格否定）

★手を上げなければOK？—相手を傷つければハラスメント

物を投げる（当てなくても×） ためいき 舌打ち など



3. スポーツハラスメントについて知る！

(1) パワーハラスメントについて知る

② 身体的攻撃

暴力は違法行為－暴行罪、傷害罪、損害賠償責任となる

暴力を使う指導者は・・・

有益と思っている ← 客観的データや理論の学びが必要

ほかに方法を知らない ← 指導者としての学びが必要

感情が爆発してしまう ← 大人として未熟な状態

暴力傾向がある ← 指導者として不適格



3. スポーツハラスメントについて知る！

(1) パワーハラスメントについて知る

- ③過大な要求（高すぎる要求をして否定、できるまで帰さない等）
- ④過小な要求（合理的理由なく低いレベルの練習、練習させない等）
- ⑤人間関係からの切り離し（合理的理由なくチームに参加させない等）
- ⑥個の侵害（家族などについて悪口を言う等）

・何のため？　ーパワハラは指導の行き過ぎであることも多い
言うことを聞かないから？思い通りにうまくならないから？

実は**罰で人の行動は変わらない**ことは実証済み

→方法として間違っていることを知ろう



3. スポーツハラスメントについて知る！

(2) パワーハラスメントをしないために…

パワハラをしないために…

→常にスポーツのミッションに立ち返ろう

楽しみ、喜び、健康増進、見る人の感動、地域の活性化

指導には人間形成も加わる

強くなること、勝つことはミッション達成の要因の一部でしかない

努力や協力、勝ち負けを通して自分も他者も尊重することを学ぶ

→リーダーである指導者は

それを体現することが求められる



3. スポーツハラスメントについて知る！

(3) セクシャルハラスメントについて知る

★セクシャルハラスメント

性的な言動・行為によって不快感を与える(同性・異性問わず)

テーピングやマッサージを口実に体に触れる

プライベートゾーンに同意なく触れる→強制わいせつ

※13歳以下への行為は同意の有無は問わず罪になる

※嫌と言わないことは同意とはみなされない

身体接触が多く、関係が密接になりやすいため、

スポーツ現場で起こりやすいことがわかっている。



3. スポーツハラスメントについて知る！

(4) セクシャルハラスメントをしないために…

社会の考え方はどんどん変化していることを知る

→ 触れなくてもいい指導法・二人きりにならない工夫

常に第三者に説明可能かどうかを考える

※セクシャルハラスメントは選手のためではなく、

自分の欲望のために他者を利用する行為

指導者は選手に対して**圧倒的な権力**を持っていることを

自覚することが重要。

→ **「嫌と言わない」は同意ではない**



★こんな風に子どもたちに教えています

※水着で隠れた部分を「プライベート・ゾーン」といいます。



★こんな風に子どもたちに教えています

- ①他の人のプライベート・ゾーンを（ **さわってはいけない** ）
- ②自分のプライベート・ゾーンを（ **人に見せてはいけない** ）
- ③他の人に自分のプライベート・ゾーンを（ **さわらせてはいけない** ）
- ④一人でいるときは自分のプライベート・ゾーンを（ **さわってもよい** ）
- ⑤性的な言葉や行動で他人を（ **不快** ）にさせてはいけない



★こんな風に子どもたちに教えています

※自分を守ることも大切

→プライベートゾーンに触られたら「やめて！」とはっきり言おう

※困った時は必ず信頼できる大人に言おう

(カウンセリング室や保健室もOK)



★こんな風に子どもたちに教えています

※「いやと言わない」=OK ではありません！！

※「いやと言えなかった(言わなかった)」から

「自分が悪かった」というのは間違いです。

加害者にも被害者にもならないように

ルールをしっかり意識していこう



4.指導のヒント

教育心理の知見から

- (1) 叱ってはダメ？
- (2) ほめて伸びる？
- (3) 期待するだけで成績が伸びる？
- (4) リーダーのタイプで集団は変わる？



4.指導のヒント

(1) 叱ってはダメ？

- ・危険なこと、モラルに反することを「叱る」のは必要

→ 「叱る」と「怒る」の違いを意識

感情に任せて「怒る」のではなく、

何がダメでどうすればいいのかをセットで教えることが重要

そのためにははっきりした口調・まじめな表情で「叱る」

「●●はしません。△△してください。」とまず伝える。

相手が聞く体制になったら理由を説明する。



4.指導のヒント

(1) 叱ってはダメ？

<気を付けること>

- 怒鳴り散らさない(はっきり言えば十分)
- 暴力を振るわない(恐怖によるコントロールになるので学べない)
- 「**なんで？**」は理由を聞く以外では使わない

→問い詰めるだけで相手にどうすればいいかを伝えないのは嫌がらせ(相手を否定するだけ)。

考えさせたいのであれば、**間違った答えでも否定せずに聞いた後、指導者の考えを話す。**



4.指導のヒント

(2) ほめて伸びる？

- ・心理学の学習理論より..

望ましくない行動を学習してしまったとき、

- ・罰を与える→罰がある間はやめるが、なくなると再開
- ・望ましいことをしたときに報酬を与える
→望ましくない行動にメリットがないのでしなくなり、
望ましいことをする頻度が高くなる

★罰による行動の変化は起こりにくいことが

実証されている。



4.指導のヒント

(2) ほめて伸びる？

<気を付けること>

- 自発的にやりそうにないことはご褒美を与えるのが効果的
- **できていないのに褒めるのは×**(才能があるからできるはずなど)
- できたことを「**できたね**」と伝える
 - 頑張ったことを「**頑張ったね**」と伝えること = 「ほめる」
- 自発的に楽しんでやっていることは、過度にほめたり

ご褒美を与えたりするとやらなくなってしまうので注意！



4.指導のヒント

(3) 期待するだけで成績が伸びる？

- ・教師期待効果(ピグマリオン効果)

→教師が期待している子の成績が伸びるという実験結果あり
小学校低学年がもっともその効果が高かった。

※これには教師が期待している子に無意識に多くかかわり、
ポジティブな声掛けをしやすいうことが影響していると
考えられる



4.指導のヒント

(3) 期待するだけで成績が伸びる？

<気を付けること>

- ・指導している選手に対して好き嫌いや苦手得意がある

ということを否定せずに、しっかりわかっていることが大事
(ひいきしないベテランの指導者ほど**自分の傾向をよく知って
対処**している)

- ・どの選手にも良いところを見つけて、できるだけポジティブな声掛けをすることが選手の**心理的安全性**にもつながり、よい結果につながりやすいと考えられる。



4.指導のヒント

(4) リーダーのタイプで集団は変わる？

リーダーのタイプは大きく分けて3種類あげられることが多い

- ・ 独裁型リーダー
- ・ 民主型リーダー
- ・ 放任型リーダー

+最近注目は サーヴァント型リーダー



4.指導のヒント

(4) リーダーのタイプで集団は変わる？

- ・独裁型リーダー

(目標をリーダーが決め、メンバーに指示して遂行させる)

作業量は独裁型リーダーのグループがもっとも多くなる。

ただ、リーダーがいないと効率が落ちる。

また、リーダーに認められるための競争が生まれるため、

できるメンバーができないメンバーを批判したり

いじめたりということが起こりやすいとされる。



4.指導のヒント

(4) リーダーのタイプで集団は変わる？

- ・民主型リーダー

(基本的にメンバーが話し合いで目標や方法を決定し、

リーダーは必要な時にアドバイスやサポートをする)

作業量は独裁型に劣るものの、自主的に作業に取り組む為

リーダーがいない場合の作業量は最も多くなる。

目標を達成するためにサポートしあう雰囲気になりやすく、

いじめが起こりにくいとされる。



4.指導のヒント

(4) リーダーのタイプで集団は変わる？

・放任型リーダー

(基本的にメンバーが話し合いで目標や方法を決定し、リーダーは
専門知識や責任者が必要な時など必要な時以外はかかわらない)

メンバーのモチベーションが高く、自主的に運営できる場合は良いが、そうでない場合は作業量は最も低く、積極的に取り組んだり、協力したりしようという雰囲気を作られにくいとされる。



4.指導のヒント

(4) リーダーのタイプで集団は変わる？

・サーヴァント型リーダー

(リーダーが個々のメンバーと対話してサポートやコーチング、環境調整をすることでメンバーの自己実現をサポートし、チームの成果につなげていく)

民主型の一つとも考えられる。リーダー自身が自分の成果は追わず、メンバーが力を発揮するサポートをすることでグループの成果を出そうとする。

ある程度個々のメンバーに実力が備わっていることが前提となる。



4.指導のヒント

(4) リーダーのタイプで集団は変わる？

★リーダーがグループに与える影響は大きいと考えられる

→現状のグループの特徴、
目指したいグループのあり方を
もとに自分のリーダーとしての
ふるまい方を考えてみると良いかも。

グループの成長に合わせて
リーダーシップの型を変えて
いくのもいいかもね



ご清聴ありがとうございました。

