

平成30年度スポーツ庁委託事業
スポーツ産業の成長促進事業
「スポーツビジネスイノベーション推進事業」
②専門人材の参入促進に向けた検討

最終報告書

スポーツ庁委託事業 平成30年度スポーツ産業の成長促進事業 「スポーツビジネスイノベーション推進事業」 (②専門人材の参入促進に向けた検討)

株式会社 ビズリーチ
2019年3月

本報告書は、平成30年度スポーツ庁委託事業として株式会社ビズリーチが実施したスポーツ産業の成長促進事業「スポーツビジネスイノベーション推進事業」②専門人材の参入促進に向けた検討の成果を取りまとめたものです。従って、本報告書の複製、転載、引用等にはスポーツ庁の承認が必要です。

1. 実施概要

1.1 本事業の目的

1.2 実施アプローチ

2. 総括

2.1 総括

2.2 中央競技団体の課題と取組

2.3 クラブチームの課題と取組

2.4 将来に向けて

3. 調査活動結果

3.1 アンケート結果・分析

3.2 インタビュー調査(主な課題・取組)

3.3 先行研究から得られる示唆

4. 人材採用・定着に係る考慮すべき ポイント集

APPENDIX

1. スポーツ団体への支援施策に向けて

2. アンケート分析・結果

1. 实施概要

1.1 本事業の目的

本事業の背景

持続可能なスポーツ産業の活性化には、スポーツ市場を拡大し、その収益をスポーツ環境の充実に再投資する好循環を成立させることが有効となる。2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会等を契機にスポーツを通じた経済活性化に期待が高まる中、「日本再興戦略2016」等を踏まえ、スポーツ産業を日本の基幹産業へ成長させていくことが必要となっている。

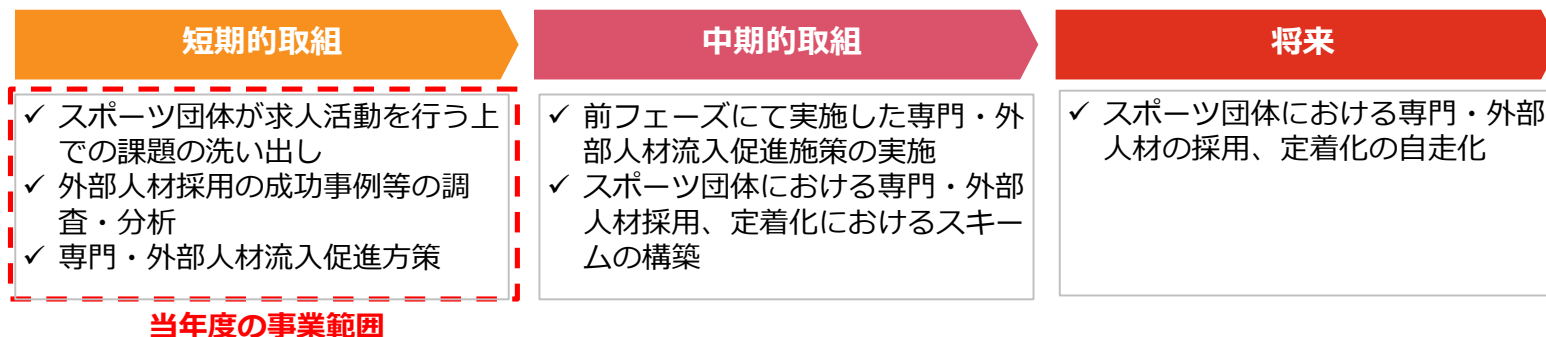
上記の実現には、**スポーツ団体の個々の経営力強化が求められるものの、これを担う専門人材の確保（特に外部人材の参入促進）には採用側の課題も複数存在する**と考えられる。

本事業の目的

上記の背景を受け、本事業では以下を目的としている。

- ・ **スポーツ団体側が求人活動を行う上での課題*1を調査により明らかにする。**
- ・ **外部人材活用の成功事例等を調査・分析し、スポーツ団体が外部人材を活用する際のポイント及び求人活動を行う際に最低限整理すべき事項の整理、スポーツ団体が求人活動を行う際に活用可能なフォーマットを作成するとともに、外部人材の流入（マッチング）促進方策について検討する。**

*1：〈例〉必要な人材の見極め、専門分野などの人材要件の特定、業務内容や就業条件の明確化・言語化、採用活動費用等



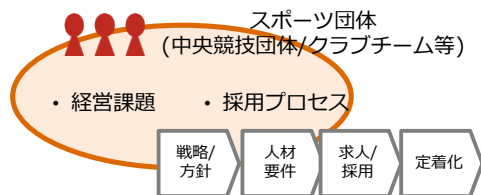
1.2 実施アプローチ

本事業の目的達成に向けて、以下の取組を実施した。

スポーツ団体へのインタビュー・アンケートの実施・結果分析

スポーツ団体（主に中央競技団体、クラブチーム等）に対して、経営課題から人材要件の特定、業務内容や就業条件の明確化・言語化、採用活動費用や報酬等、外部から経営人材を活用する上での課題に関するヒアリング、およびアンケートを実施した。

※インタビュー対象は、中央競技団体、クラブチーム計11団体に実施。上記以外については、アンケートを実施。



先行研究の整理

スポーツ団体における先行研究として、ビズリーチが実施した本事業に類似する（あるいは活用可能な）採用事案に対して、人材採用プロセスの観点から、課題の調査および成功に向けた取組の調査・分析を実施した。

※プロクラブチーム、中央競技団体等の複数事案を実施

人材採用・定着に係る考慮すべきポイント集の作成

スポーツ団体と専門・外部人材の採用・定着に向けて、下記5つの採用ステップにおいて、スポーツ団体が考慮すべきポイント集を作成した。

<採用ステップ>

- ① 課題の整理
- ② 人材像の定義
- ③ 求人のおし方
- ④ 選考
- ⑤ 入社後フォローアップ

スポーツ団体のカテゴリの検討

行政等によるスポーツ団体への公的な支援策を視野にいたった場合に、中小規模のスポーツ団体の区分等、考え方の整理を行った。（APPENDIX1 参照）

広報活動

本事業期間中と並行して実施されたスポーツ団体の採用イベント等を通じ、本調査事業の取組内容や外部・専門人材活用への認知度向上を図った。

報告書作成

上記の取組から導出された考察から外部人材活用促進方策を検討の上、当該報告書として取りまとめた。

2. 総括

2.1 総括

スポーツ団体の経営力強化を担う専門人材の採用促進に向けて

スポーツ団体は、事業規模の大小のみならず、各団体が有するミッション・ビジョン、ガバナンス形態も多様であり、直面している課題の質や程度には差が見られる。本事業では、各種スポーツ団体へのアンケートやインタビュー、先行事例の調査を実施しているが、課題の傾向や対応策の検討は、中央競技団体とクラブチーム（主にプロを対象）に分けて取りまとめている。（2.2章、2.3章を参照）

■サマリー

**採用プロセスの問題のみならず、
経営者やガバナンスを含めた
課題が根底にある**

採用プロセス以外にも広範囲に課題が存在する。下記の5つの領域にて当該課題の傾向を整理している。

1. リーダーシップと戦略

経営者による事業に対する価値観、変革や人材投資に係るリーダーシップやコミットメントに関する課題

2. 組織体制・ガバナンス

業務執行・管理に係る組織的な管理体制の整備に起因する課題

3. 評価・コミュニケーション

事業の活動評価や人材の評価、これらに関するコミュニケーションに類する課題

4. 採用プロセス

組織の戦略方針に基づく、人材要件の明確化から採用に至るまでのプロセス上の課題

5. 人材プラットフォームの活用

高度スキルを有する人材の母集団（DBやサービス）の活用に関する課題

**外部人材の活用には
変革へのチャレンジを伴う**

クラブと中央競技団体では取り組む内容は異なるが、採用側における課題対応の一步として、基本的な考え方は以下となる。

経営者によるリーダーシップの発揮とガバナンス整備へのコミットメント

外部人材の活用にチャレンジしている組織ほど、リーダー層が問題意識・変革意識を持ち、率先して人材投資の意思決定と実行に向けた組織環境の整備に取り組んでいる。

不足する採用力に向けた人材マネジメントの変化

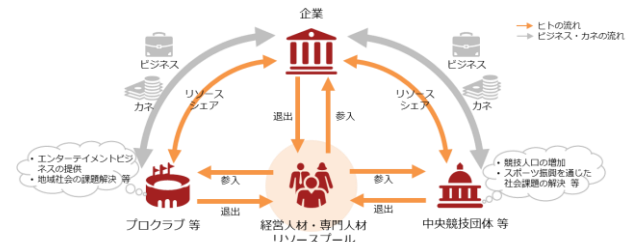
人材確保の予算（フルタイム採用を前提とした報酬の確保）がないことへの向き合い方としては原則以下の2つ。

- ① 資金分配の変更（投資対象、人件費ポートフォリオの見直しによる適正な報酬の提供）
 - ② 他社とのリソースシェアにより報酬不足を補填
- 旧来的な職能による（個人の能力に依存した）マネジメントから、具体的な職務に基づく人材活用の考え方を取り入れると共に、複業等による柔軟な働き方の活用も必要に応じて検討する。

**人材流動化、関与人口の増加が、
スポーツ団体と他業界との
協業の接点に**

スポーツ団体で働きたいという動機に依存する発想に陥ることなく、職務に応じた専門人材が関与する考え方を取り入れ、これらの人材が経営課題や社会・地域課題の解決に関与することが望まれる。

これには、スポーツ団体でのビジネス経験を通じ、関与者がスキルや経験の幅を広げ、他の産業に挑戦できる流れとするための仕組みが望まれる姿の一つであり、外部から参入する人材（あるいは卒業する人材）が、域内の他企業（スポーツ団体を含む）との協業を誘発する循環を目指すことで、持続可能なスポーツ産業の活性化を促すことが期待される。



2.2 中央競技団体の課題と取組(1/2)

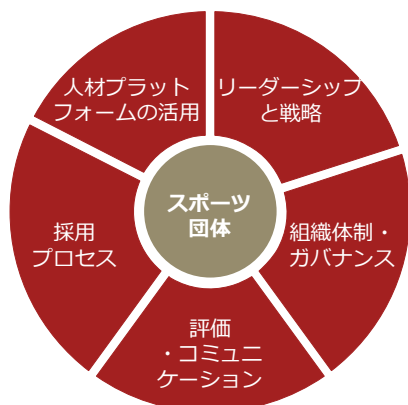
中央競技団体では、組織管理体制の成熟度に他業界（民間企業）とのギャップが多く見受けられる。このため、外部から経営人材を獲得・活用するためには様々な課題に直面し、組織として自らの変革を伴うことが求められると想定される。このような状況においては、

“自組織の経営課題の識別・解決に向けて生じる「変革」に対して、リーダーのコミットや組織内での環境整備を行うこと。また、採用力が特に弱い中央競技団体では、外部人材の活用領域やその役割・権限を明確化し、関与度に応じて、複業等の柔軟な働き方を活用し、外部人材のスキルを徐々に活用していくことが一つの施策となる。”

課題のドメイン

陥りやすい課題

解決に向けたアクション



1. リーダーシップと戦略

- ・競技成績・競技人口の拡大を優先するものの、これを支える事業収益の確保は相対的に優先度を下げてしまう
- ・資金調達に最も課題を感じる一方で、具体的な経営戦略が描けていない
- ・経営人材獲得に係るリーダーのコミットメントと体制づくりの不足

2. 組織体制・ガバナンス

- ・業務執行組織の機能、役割の整理、不明確な権限（外部から人材を受け入れても活躍できない）
- ・ボランティアによる業務執行から生ずるコミットメントと期待ギャップの発生
- ・運営方針・ガバナンスの継続性・一貫性が保てない

3. 評価・コミュニケーション

- ・事業の活動評価と人材活用に係る予算が確保されていない
- ・人事評価制度の未整備、キャリアパスを示すことができない

4. 採用プロセス

- ・必要な人材像は検討するものの、具体的なスキルセットを想定できない
- ・面接等を通じて人材を見極めるためのスキルや知識が不足

5. 人材プラットフォームの活用

- ・経営人材に係る情報ソースへの接点が不足
- ・人材会社の活用が不慣れ

団体トップによる事業運営変革に係るリーダーシップの発揮

外部人材が力を発揮できるための組織体制・役割・権限の整理

外部人材に担ってもらいたい具体的な役割とコミットメント方法の明確化

複業等の柔軟な働き方を活用した、リソースシェアモデル

専門スキルを有する人材リソース・外部専門家の採用プロセスへの活用

2.2 中央競技団体の課題と取組(2/2)

外部の経営人材・専門人材を活用するために具体的な取組に着手している団体が現れ始めているが、その特徴の一つには、トップ自らが強い問題意識を持ち、変革を推し進めるための環境整備にも取り組む姿勢がある。また、複業等の柔軟な働き方を活用した外部人材の活用においては、求人・求職者側の双方にメリットが生まれるような関係性が必要である。望ましくは、次年度以降も当該取組から得られる示唆を業界内で共有することが期待される。

トップによるリーダーシップの発揮

中央競技団体は、その設立趣旨や経緯から、競技成績・競技人口の拡大を優先事項としている傾向が強い。一方で、これを実現するために、事業収益を増大させるための戦略や計画を自ら具体的に検討できているケースは多いとはいえ、スポンサー収入や補助金等の範囲内でできることを実施している傾向が多いと考えられる。

一部の団体では、事業収益の増大に向けて、事業戦略立案を担う人材等を外部から活用する動きがみられる。いずれも、自らが変革に挑戦し、一事業体として、団体の運営を目指すべき姿にトランスフォーメーションしようという、トップの強いリーダーシップ・コミットメントがみられる。

なお、中央競技団体では、理事会構成メンバーの定期的な改選があるが、都度、方針が変更され、継続性に課題認識として挙げているケースも見受けられた。組織のビジョンや改革の方向性が継承を考慮の上、組織管理体制を整備することも重要となる。

組織内の体制・役割・権限の整理

中央競技団体において、外部から人材を登用し成功を得るためには、自組織のガバナンスの成熟度を正しく理解しておく必要がある。機能配置の整合性や、期待された役割を発揮するに足る権限が整理されていない段階では、外部から経営人材を採用することが出来たととしても、その力を効果的に活用することは難しい。

団体のトップは自らの組織のガバナンスを正しく捉え、必要に応じて再構築する必要がある。

外部人材が担う領域の明確化

戦略構想・事業計画立案から各種オペレーションのマネジメント等、外部人材に期待する領域は多岐に渡る。一方で、上流から下流までこなせる人材に固執した場合には、期待値やコミットメント、報酬が上がるため、採用予算を十分に確保できていない状況下では、人材確保は難しい。

期待する役割や範囲を、経営課題と紐づけて絞り込むと共に、併せて関与度を見極めることが、状況に適した外部人材活用方式の選択につながる。これらの整理には、専門家の力を活用することも一案である。

採用力不足への対応

調査の結果からは、経営人材を完全採用した場合の年収相場は800万以上~1200万程度との認識がある一方で、人材採用費用の予算化はできていない。経営人材の採用には、これらの予算を捻出するため、運営資金の利用分配を変え報酬を確保するか、複業等による柔軟な働き方によるリソースシェアにて対応することが考えられる。

なお、後者においては、外部からの参入ハードルを下げることや、両者の関係性の維持、成果を評価しやすくするために、プロジェクトベースでの参加形態を行うことも一案である。

専門スキルを有する人材の情報ソース、外部専門家の活用

多くの団体では、採用に必要なタスクの設定・進行、求職者への効果的な訴求方法、面接における人の見極めに関する助言などを必要とするケースがあり、専門的スキルを要する第三者の支援を活用することも効果的である。

2.3 クラブチームの課題と取組(1/2)

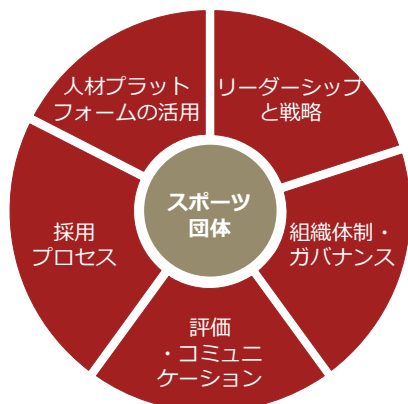
クラブチーム（主にプロクラブを対象）は、一事業体としての活動基盤を有するが、高度なスキルを有する経営人材や専門人材の活用には、一部の大規模クラブチームを除き、望む人材のスペックと実際に提供できる報酬にギャップを抱えているケースが多いと想定される。資金力の豊富な所有者が現れない限り、中長期的な対応を積み重ねることになるが考えられるが、

“経営者は事業収益を生むためのビジネス部門の人材投資に対して適切な判断すること、また、職務の内容に応じて適正な報酬を与えられるよう社内の人材マネジメントを整備し、フルタイム採用・リソースシェアを問わず、人材の流動化を高めながら、コア人材の確保・維持を図ることが望まれる。”

課題のドメイン

陥りやすい課題

解決に向けたアクション



1. リーダーシップと戦略

- ・投資が競技成績のための分野（選手・設備等）に偏り、この原資を生む「事業を担う人材」に、リーダーがコミットできない
- ・クラブの理念や地域への貢献に係るビジョンは一貫しているものの、一方でエンターテインメントビジネスの提供者であり、黒字化経営を目指す営利事業体であること的前提が薄れる
- ・組織の価値基準が社長の価値基準と同一化しやすい

2. 組織体制・ガバナンス

- ・クラブのステージに沿った高度専門人材の活用する観点の不足
- ・管理職として適切なスキルを有しているかではなく、在職年数が長いこと（あるいは親会社からの出向）による昇進
- ・業務の整理の不足、属人化により他者の支援を受けることが難しい

3. 評価・コミュニケーション

- ・業績分析と採用予算の確保に向けた取組がない
- ・人事制度（等級・賃金体系・評価制度）が未整備（あるいは途上）
- ・キャリアパスを示すことができていない

4. 採用プロセス

- ・必要な人材像は検討できるものの、具体的なスキルセットを想定できない
- ・面接等を通じて人材を見極めるスキルや知識が不足（社長に依存）

5. プラットフォーム

- ・経営人材（リソース）との接点が身近なコネクションに依存する

経営者によるヒトへの投資のリーダーシップ

職能依存から職務に基づく人材管理

人材評価・処遇の改善とコア人材の確保

2.3 クラブチームの課題と取組(2/2)

他産業における企業と同様、ヒトへの投資は経営者の力量と判断が重要となる。経営者が経営のプロ人材で構成される程、外部から高度なスキルを有する専門人材を活用する可能性や柔軟性も高まると考えられる。適切な報酬体系を確保するためには、評価と共に報酬に必要な資金リソースを割り当てる必要があり、これらを推進させるためには、職能を基にした日本的人材配置に囚われることなく、職務に基づく人材マネジメントの考え方も取り入れ、自らのステージにあった人材活用をすることが期待される。

経営者の価値観

事業規模が大きいクラブほど、組織のミッション・ビジョンは整理されている。一方で、スポーツビジネスをエンターテインメントビジネスと位置づけ、価値の創出と対価としての利益の獲得、獲得した利益の事業への投資（あるいは地域社会へ還元）のサイクルを考えられる団体と、スポーツで儲けることへの抵抗感を感じている団体も見受けられ、価値観には差がある。

後者においては、営利企業にてビジネスを行う人材が参入した際のギャップになりやすい箇所であり留意する必要がある。

人材投資に係るリーダーシップ

高度なスキルを有する経営人材は一般的に高額な収入が必要となることが想定される。クラブ規模や対象としている市場に応じて求めるスペックは変わるものの、経営に係る真のコア人材は、必ずしも多くの要員を要するわけではない。

競技成績とクラブの事業の成功に相関関係はあるものの、選手等へ的高額な投資だけでも成功の確度が保証されず、これら真のコア人材への投資を柔軟に考えられるか、経営者のリーダーシップが重要となる。

事業ステージに見合った人材投資

経営者は、外部からの経営人材の活用に当たっては、自社のステージに沿った人の活用を正しく見極める必要がある。

例えば、クラブの本格的なリストラクチャリングが必要なステージと、特定の事業領域の拡大にフォーカスするステージとでは、優先すべき人材は異なるため、状況に応じた専門人材の活用に係る割り切りも必要となる。

職能から職務に基づく人材管理

採用力が弱い場合、万能的な能力を欲するあまり、職務を明確化せず、入社後に場当たりに変更しているケースも少なからずある。

職能が高く、かつ社長の価値観に沿う人間を求めることに合理性はあるものの、適正な報酬が用意ができず、この考え方に固執した場合には人材獲得は難しくなる。

一方で、職務に基づくマネジメントは、専門人材の流入やステップアップを柔軟に検討しやすく、将来的にはクラブを卒業した後においても、別の業界で活躍を促すことも考えられるため、基本的な考え方として取り入れていくことは重要となる。

人事評価制度とTurnover

組織規模が一定程度大きくなるほど、人事制度（等級・賃金体系・評価制度）を整備し、優秀な人材の繋ぎ止めと、一方でそれ以外の人材の回転を重視する考え方を持っているクラブも中には見受けられた。

前述の職務に基づく人材管理では、職務に見合った力を発揮できる場合程、処遇も合わせて変化させ易く、経営を担うコア人材への報酬リソースの確保・維持への柔軟性が増す。組織内の活性化を促すと共に、人材の流動化にもつながると考えられる。

職務に基づく人材管理とリソースシェアの可能性

職務に基づく人材管理を前提とした場合には、業務領域の明確化と達成度合いをより深く考えるようになるため、副次的効果として、業務の切り出しやリソースシェアによる協業の可能性も広がると考えられる。

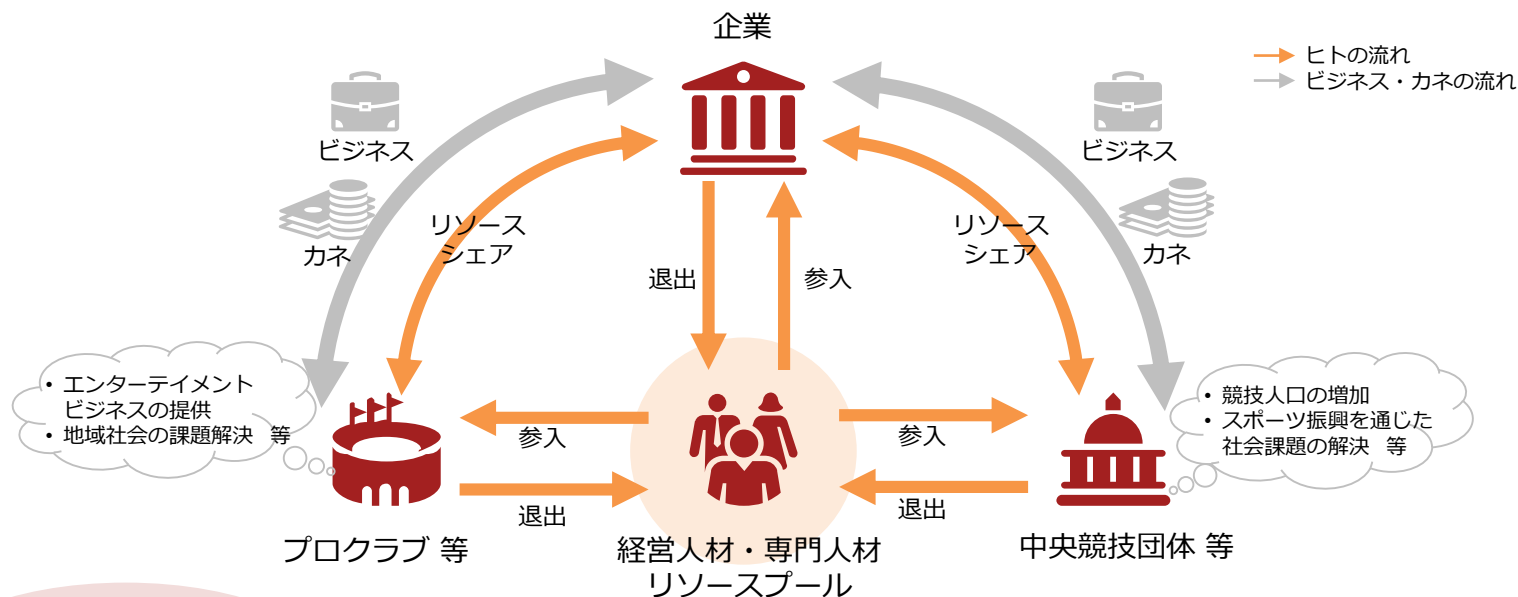
地域社会の課題解決のプレイヤーも想定されるクラブチームにおいては、コア人材以外の領域においては、地元企業とのリソースシェアの取組を活用することも一案であり、必要に応じて同一地域内の他のスポーツ団体と協業も考えられる。

2.4 将来に向けて

人材流動化、関与人口増加が、スポーツと他業界との協業の接点に

フルタイム雇用あるいはリソースシェア（複業等による柔軟な働き方）により、高度なスキルを有する人材がスポーツ産業へ参入する流れの創出、および人材流動化が進むことにより、結果として産業を跨いだ新たな協業が生まれる循環になることが望まれる。

このためには、関与形態に依らず、参入者がスキルアップしイグジットできる環境となる様、各団体が挑戦する必要があり、各団体のリーダーはプロ人材を効果的に活用できるような組織体制を目指すことが期待される。



- ① 経営者がコア人材の採用にコミット
- ② 職務に基づく人材管理による参入障壁とイグジットの柔軟性を持たせる
- ③ コア人材以外は、リソースシェアや外部委託を柔軟に活用

- ① 外部人材を受け入れ・機能させるに足るガバナンスの整備
- ② 変革へのチャレンジとリーダーシップ
- ③ 採用余力のない中では、リソースシェア（複業等の柔軟な働き方）の活用

3. 調査活動結果

3. 調査結果活動

3.1. アンケート分析・結果

- 基礎となるデータは、2019年1月8日～2月13日の期間でアンケート回答結果（42団体）を利用。
- アンケート実施方法はWEBにて実施。
- “リーグ”の回答が1件のため、アンケートの集計・記載は行うが、傾向は不明であるため、考察は、“中央競技団体※（以下ページからNFと記載）”、“クラブ”にのみ実施。

※中央競技団体…National Federations（通称“NF”）

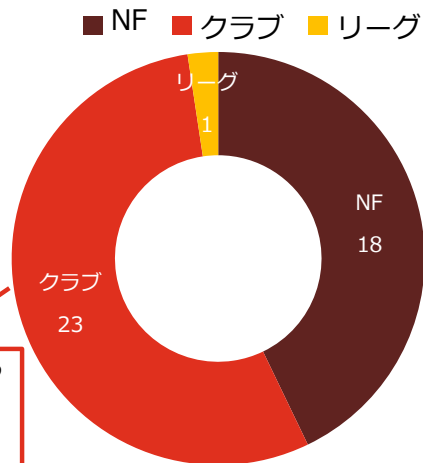
3.1. アンケート分析・結果

1. 基礎情報 (1/6)

アンケートに回答した42団体の種類、競技種類、所在地は下記となる。

団体の種類

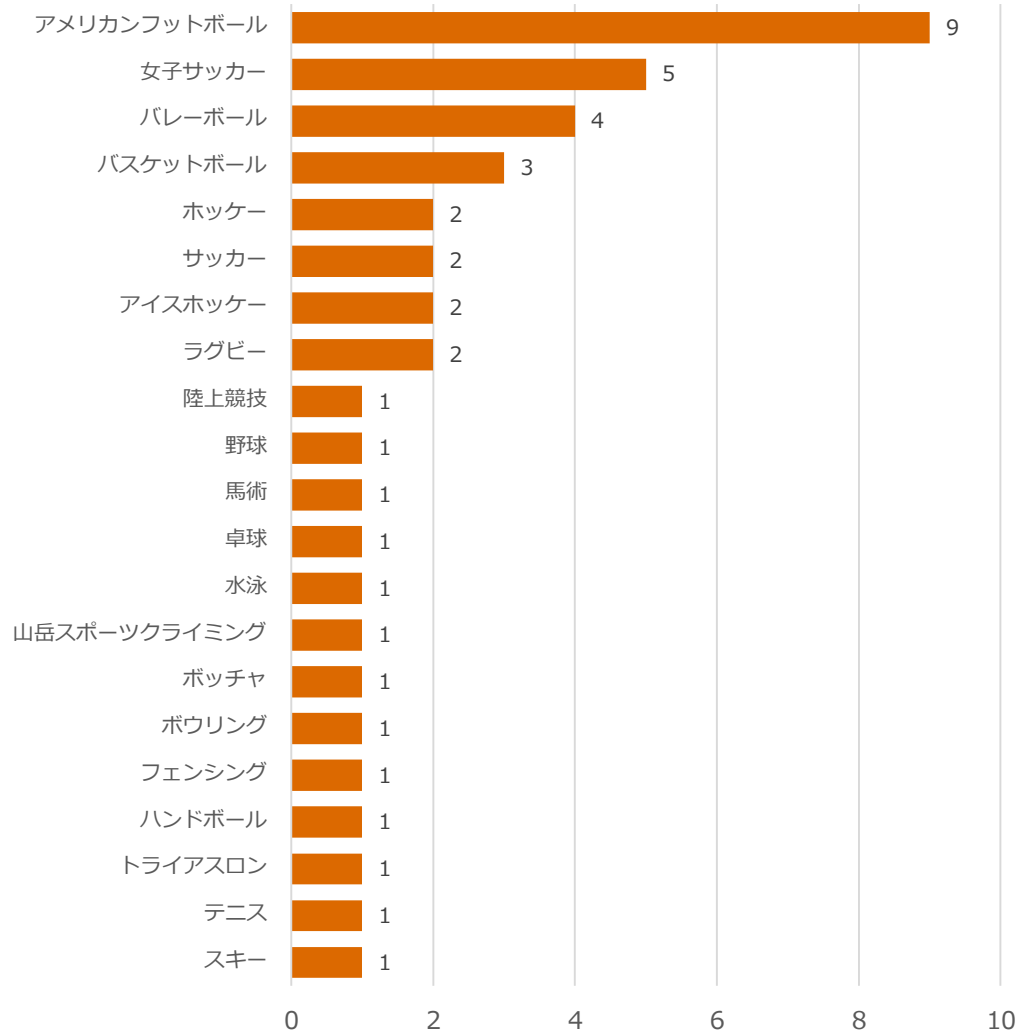
単位：数



23クラブのうち親会社ありが13チーム

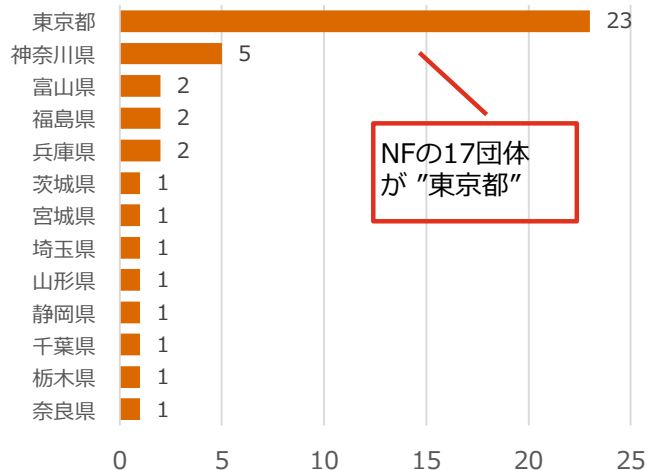
競技種類

単位：数



団体の所在地

単位：数



NFの17団体が"東京都"

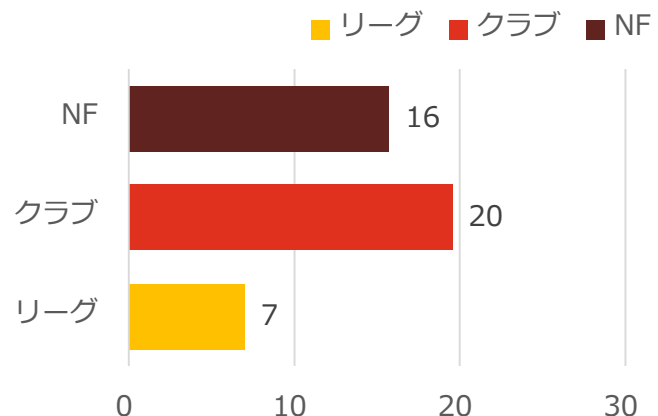
3.1. アンケート分析・結果

1. 基礎情報 (2/6)

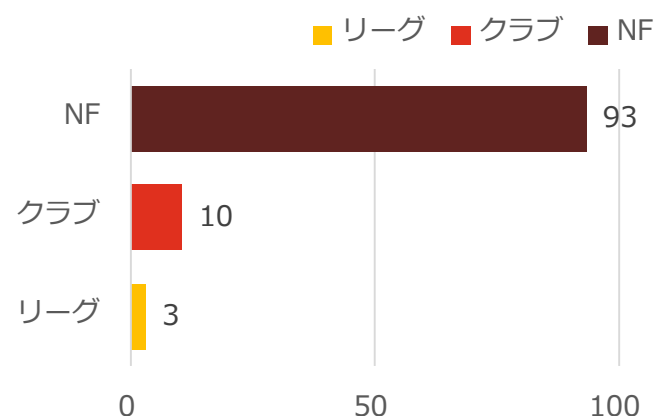
アンケートに回答した42団体の事業関連人材の平均人数、競技関連人材の平均人数、団体の平均収入は下記となる。クラブの方がNFよりも事業関連人数は多いが、競技関連人数はNFの方が多い。これはNFに所属する都道府県の組織（各連盟）が含まれているためである。

また、クラブは規模が小さいクラブが多く回答している傾向にある。

団体の“事業”関連人材（平均）※ 単位：数

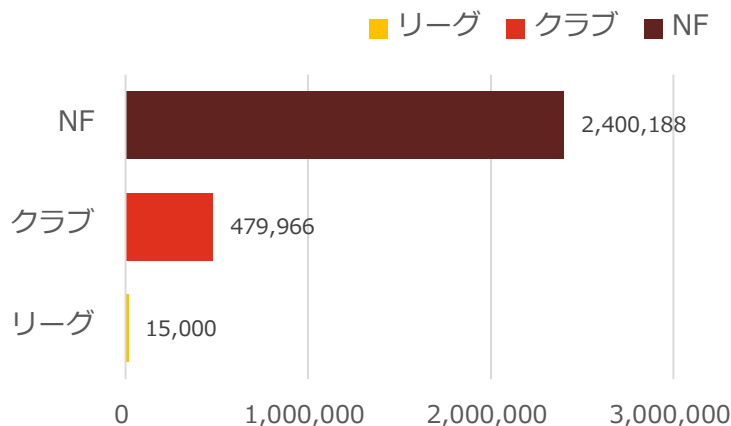


団体の“競技”関連人材（平均） 単位：数



※“事業”関連人材とは競技関連以外を対象としているため、その他ボランティアを含めた指導者、コーチ等の協力者は除きます。

団体の平均売上収入 単位：千円



3.1. アンケート分析・結果

1. 基礎情報 (3/6)

経営戦略・事業企画の専任者はNF、クラブともに1名未満で、兼務者はNFよりクラブの方が多く傾向である。NF、クラブ共に他のポジションを兼務しながら、事業の経営戦略・事業企画を行っている傾向にある。

また、財務について、NFは専任スタッフが1名以上配置されているが、クラブは兼務している傾向にある。

“事業” 関連人材の内訳

経営戦略・事業企画

※数値は平均人数、()内は実数を指す

	スタッフ (専任)	スタッフ (兼務)	管理者 (専任)	管理者 (兼務)	責任者 (役員or部長クラス かつ専任)	責任者 (役員or部長クラス かつ兼任)
NF	0.9 (16)	0.1 (2)	0.1 (1)	0.8 (15)	0.3 (5)	0.9 (17)
クラブ	0.7 (17)	1.3 (30)	0.1 (3)	0.9 (21)	0.2 (4)	1.5 (34)
リーグ	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (1)	0 (0)	0 (0)
総計	0.8 (33)	0.8 (32)	0.1 (4)	0.9 (37)	0.2 (9)	1.2 (51)

財務

※数値は平均人数、()内は実数を指す

	スタッフ (専任)	スタッフ (兼務)	管理者 (専任)	管理者 (兼務)	責任者 (役員or部長クラス かつ専任)	責任者 (役員or部長クラス かつ兼任)
NF	1.6 (28)	0.8 (15)	0.2 (4)	0.6 (10)	0.2 (4)	0.8 (14)
クラブ	0.5 (12)	0.6 (14)	0.1 (2)	0.7 (16)	0.1 (3)	0.5 (12)
リーグ	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	1.0 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)
総計	1.0 (40)	0.7 (29)	0.1 (6)	0.6 (27)	0.2 (7)	0.6 (26)

3.1. アンケート分析・結果

1. 基礎情報 (4/6)

人事管理、コンプライアンス・リスク管理ともに関与人数が少なく、どの団体も兼務で実施している傾向にある。

特に人事管理、コンプライアンス・リスク管理の関与人数が他ポジションより相対的に低いため、他のポジションを主担当としながら兼務にて当業務を実施している傾向にあると言える。

“事業” 関連人材の内訳

人事管理

※数値は平均人数、 () 内は実数を指す

	スタッフ (専任)	スタッフ (兼務)	管理者 (専任)	管理者 (兼務)	責任者 (役員or部長クラス かつ専任)	責任者 (役員or部長クラス かつ兼任)
NF	0.3 (5)	0.4 (8)	0.1 (1)	0.7 (12)	0.1 (2)	0.7 (13)
クラブ	0.1 (2)	0.7 (16)	0.2 (4)	0.6 (14)	0.1 (2)	0.7 (17)
リーグ	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	1.0 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)
総計	0.2 (7)	0.6 (24)	0.1 (5)	0.6 (27)	0.1 (4)	0.7 (30)

コンプライアンス・リスク管理

※数値は平均人数、 () 内は実数を指す

	スタッフ (専任)	スタッフ (兼務)	管理者 (専任)	管理者 (兼務)	責任者 (役員or部長クラス かつ専任)	責任者 (役員or部長クラス かつ兼任)
NF	0.5 (9)	0.4 (8)	0.1 (2)	0.4 (8)	0.3 (5)	0.9 (16)
クラブ	0.2 (5)	0.1 (3)	0.1 (3)	0.5 (11)	0.2 (4)	0.6 (14)
リーグ	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	1.0 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)
総計	0.3 (14)	0.3 (11)	0.1 (5)	0.5 (20)	0.2 (9)	0.7 (30)

3.1. アンケート分析・結果

1. 基礎情報 (5/6)

営業、マーケティング・ブランディングともに、NFよりクラブの方がチケット・グッズなどを含むセールス、スポンサー営業、マーチャンダイジング・ライセンスビジネス、メディア、各種イベント対応など各種営業があるため、スタッフ人数が一定程度多いと言える。

一方で、責任者を含む管理者層はクラブよりもNFの方が高い傾向にある。

“事業” 関連人材の内訳

営業 (スポンサー営業など含む)

※数値は平均人数、 () 内は実数を指す

	スタッフ (専任)	スタッフ (兼務)	管理者 (専任)	管理者 (兼務)	責任者 (役員or部長クラス かつ専任)	責任者 (役員or部長クラス かつ兼任)
NF	0.7 (12)	0.4 (8)	0.1 (2)	0.6 (11)	0.2 (3)	0.7 (13)
クラブ	1.2 (28)	0.8 (19)	0.1 (2)	0.5 (12)	0.1 (3)	0.5 (12)
リーグ	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	2.0 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)
総計	1.0 (40)	0.6 (27)	0.1 (4)	0.6 (25)	0.1 (6)	0.6 (25)

マーケティング・ブランディング (広報など含む)

※数値は平均人数、 () 内は実数を指す

	スタッフ (専任)	スタッフ (兼務)	管理者 (専任)	管理者 (兼務)	責任者 (役員or部長クラス かつ専任)	責任者 (役員or部長クラス かつ兼任)
NF	0.6 (10)	0.7 (12)	0.1 (1)	0.5 (9)	0.2 (3)	0.8 (14)
クラブ	0.9 (21)	0.9 (21)	0.1 (2)	0.3 (6)	0.1 (3)	0.3 (8)
リーグ	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	2.0 (2)	0.0 (0)	0.0 (0)
総計	0.7 (31)	0.8 (33)	0.1 (3)	0.4 (17)	0.1 (6)	0.5 (22)

3.1. アンケート分析・結果

1. 基礎情報 (6/6)

総務、その他業務（情報システムなど含む）は、兼務スタッフが1名程度おり、複数の役割を担っている。他のポジションも同様であるが、NFはスタッフと同程度の兼務の管理者層（責任者含む）がいる。管理者（責任者含む）はボランティアもしくは兼業で担っていることが多いため、こういった傾向にある。一方で、クラブでは管理者層（責任者含む）よりスタッフ数の方が多い。

“事業” 関連人材の内訳

総務

※数値は平均人数、（）内は実数を指す

	スタッフ（専任）	スタッフ（兼務）	管理者（専任）	管理者（兼務）	責任者 （役員or部長クラス かつ専任）	責任者 （役員or部長クラス かつ兼任）
NF	0.7 (13)	1.2 (21)	0.0 (0)	0.6 (10)	0.2 (3)	0.9 (17)
クラブ	0.8 (18)	0.7 (16)	0.1 (2)	0.5 (12)	0.1 (3)	0.5 (12)
リーグ	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	1.0 (1)	0.0 (0)	0.0 (0)
総計	0.7 (31)	0.9 (37)	0.1 (2)	0.5 (23)	0.1 (6)	0.7 (29)

その他（情報システムなど含む）

※数値は平均人数、（）内は実数を指す

	スタッフ（専任）	スタッフ（兼務）	管理者（専任）	管理者（兼務）	責任者 （役員or部長クラス かつ専任）	責任者 （役員or部長クラス かつ兼任）
NF	0.6 (10)	1.0 (18)	0.0 (0)	0.2 (3)	0.4 (8)	0.6 (10)
クラブ	1.7 (40)	1.0 (24)	0.5 (12)	0.1 (2)	0.3 (7)	0.3 (7)
リーグ	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	0.0 (0)	1.0 (1)	0.0 (0)
総計	1.2 (50)	1.0 (42)	0.3 (12)	0.1 (5)	0.4 (16)	0.4 (17)

3.1. アンケート分析・結果

2. 経営に係る事項（1/7） – 団体運営における優先事項 1位 –

NF、クラブともに50%以上の団体が団体運営における現在の最優先事項は、“競技成績”と回答。また、最優先事項を“競技成績”を選択した団体は、続く優先事項として“競技人口の拡大と育成”、“事業収益”と回答している。

つまり、競技人口が拡大や事業収益などに影響を及ぼすには、まずは“競技成績”と捉える傾向にあると推察できる。

NF **50%**

競技成績

半数のNFが運営における最優先事項は、“競技成績”と回答。

競技成績によって競技人口の拡大や育成や事業収益が左右すると考えている傾向にある。

クラブ **50%**

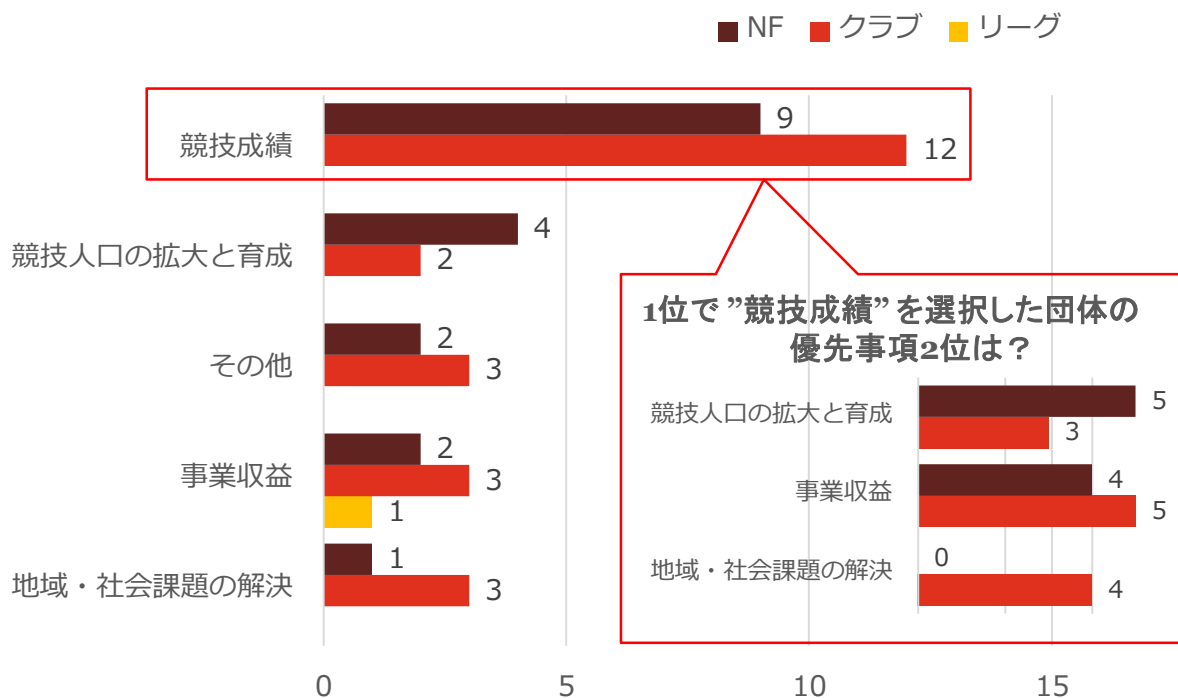
競技成績

NFと同様に半数のクラブが運営における最優先事項は、“競技成績”と回答。

次いで、“事業収益”、“地域・社会課題の解決”と回答。

団体運営における優先事項 1位

(単位：数)



3.1. アンケート分析・結果

2. 経営に係る事項（2/7） – 団体運営における優先事項 2位 –

NF、クラブ共に、団体運営における2番目に優先する事項として、“事業収益”と回答。NFは同等に“競技人口の拡大と育成”と回答。

競技成績の次ではあるものの、事業を拡大化（もしくは安定化）していくためには事業収益を増加、確保していくことが求められるとの認識は一定程度ある。なお、NFはクラブとは異なり、団体のミッションから、“競技人口の拡大と育成”の役割を上位に挙げている。

NF **39%**

事業収益

競技人口の拡大と育成

特にクラブとは異なりNFは競技人口の拡大と育成をミッションとしているNFが多い。

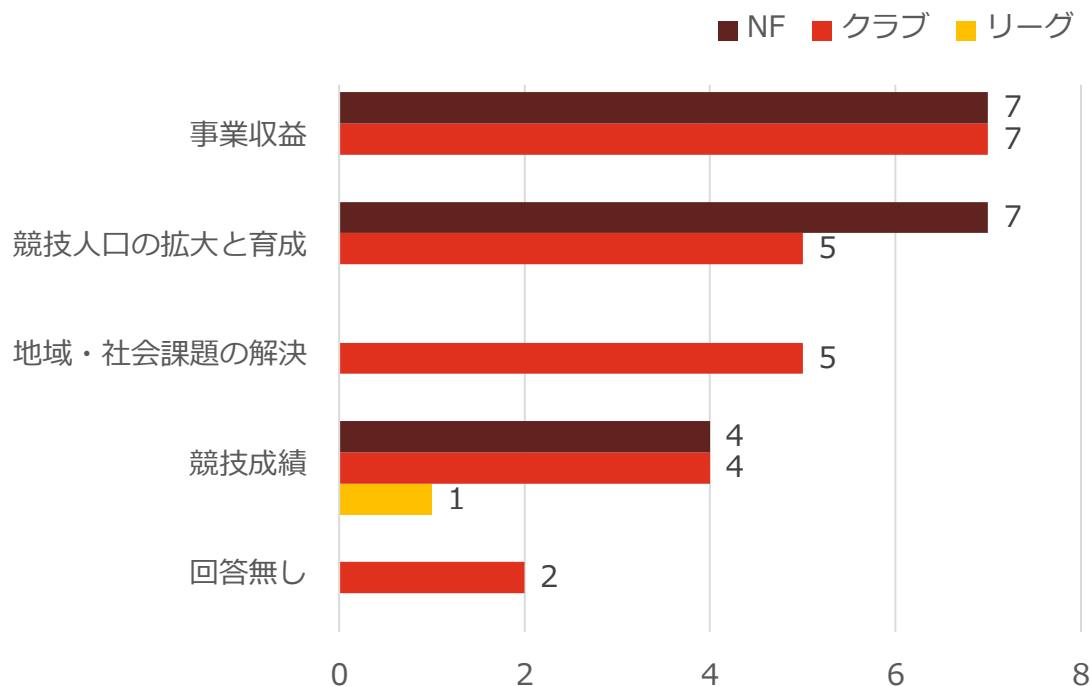
クラブ **30%**

事業収益

クラブは“競技成績”の次に“事業収益”を優先事項としており、クラブを拡大していくためには、競技成績を上げて、知名度を上げて事業収益を増やすことを考えているクラブが多い。

団体運営における優先事項 2位

(単位：数)



3.1. アンケート分析・結果

2. 経営に係る事項 (3/7) – 団体運営における経営課題 1位 –

経営上の最優先課題として、NF、クラブともに“資金調達”と回答。また、クラブは同等に“経営課題”と回答。

団体運営の最優先事項を“競技成績”と回答する団体が多いことを踏まえると、チーム強化（選手育成や獲得等）への投資を重要視すると共に、団体運営する上での運転資金の確保が課題であると推察される。

なお、最優先課題を“資金調達”と挙げたクラブは次いで“スポンサーシップ”を挙げており、資金調達の1つとして、スポンサーとの関係性を上位に挙げていると言える。

NF **28%**

資金調達

NFの運営における最重要課題は“資金調達”である。助成金、スポンサーフィー、競技登録料などであるが、競技成績、流行などに左右されるため、資金確保に苦労しているNFが多いと言える。

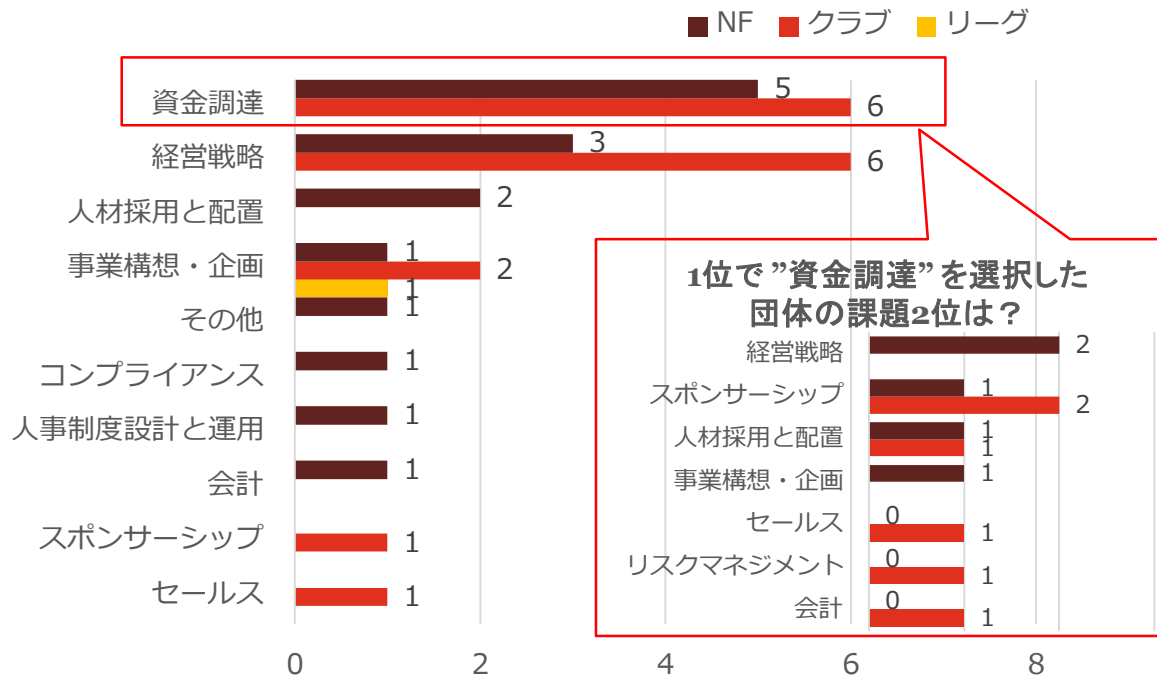
クラブ **26%**

資金調達 経営戦略

資金調達、経営戦略ともに運営における課題であり、クラブの方向性を描くとともにそれを実行するための資金確保に課題を持っているクラブが多いと言える。

団体運営における課題 1位

(単位：数)



3.1. アンケート分析・結果

2. 経営に係る事項（4/7） – 団体運営における経営課題 2位 –

団体運営における課題2位は、NF、クラブともに“事業構想・企画”と回答。NFは同等に“資金調達”、“経営戦略”と回答。

2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会や2020年以降を見据えて、多くの団体が今後の事業構想や企画を立案する必要性を感じていることが伺える。

NF

17%

事業構想・企画

資金調達

経営戦略

NFが運営における課題の2番目は戦略や構想・企画といったことを挙げている。

クラブ

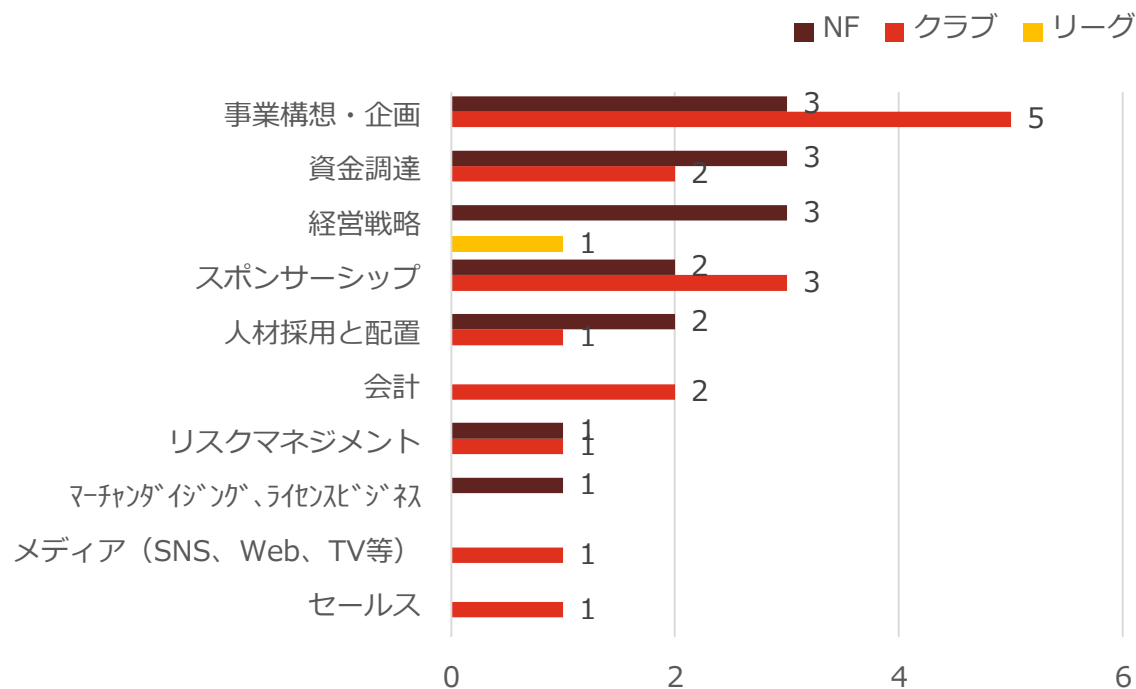
22%

事業構想・企画

クラブを発展させるための事業構想や企画ができていないことを課題と挙げている。また、そういった構想・企画ができる人材がないことも実態としてあるとも言えるかもしれない。

団体運営における課題 2位

(単位：数)



3.1. アンケート分析・結果

2. 経営に係る事項（5/7） – 外部からの経営人材の採用経験の有無 –

外部からの経営人材の採用経験については、NFでは既に過去に経験済みと回答している団体が、比較的多く見られる一方で、クラブは外部からの経営人材採用経験はNFに比べると低い。

今後採用を行いたいと考えるクラブが半数近くいることから、外部からの経営人材の登用が必要と認識しているクラブが多いと言える。

NF **61%**

外部経営人材採用経験あり

NFは60%以上が外部経営人材の採用経験があると回答している。

積極的に外部人材の活用を試みていることがわかる。

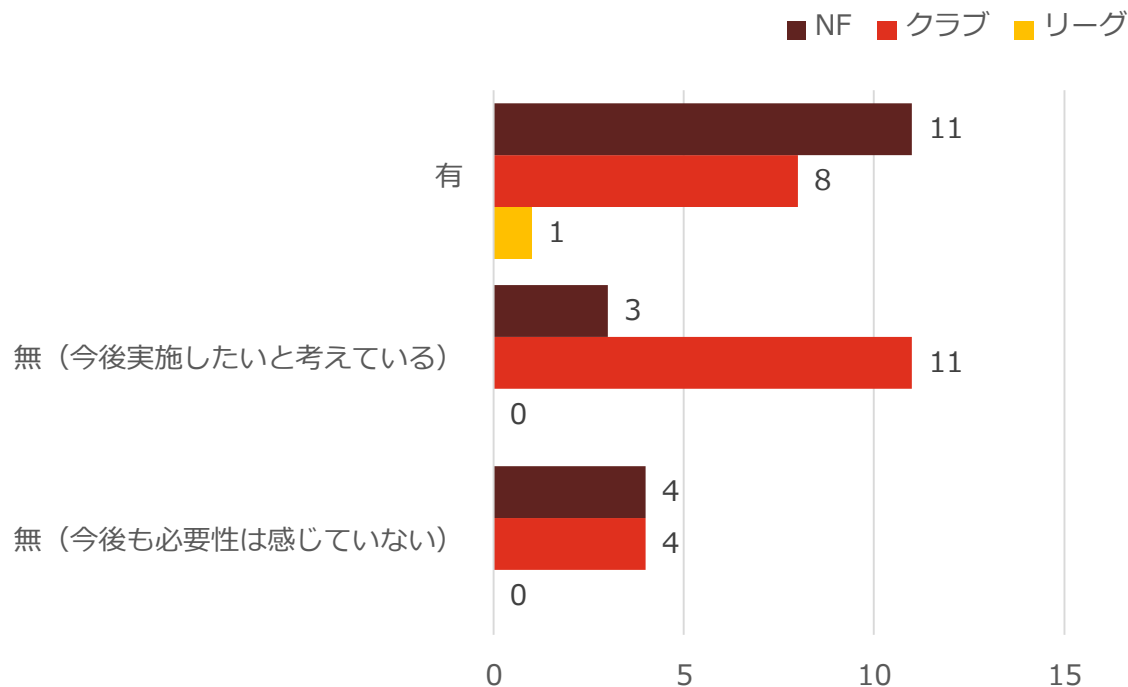
クラブ **35%**

外部経営人材採用経験あり

NFに比べると外部経営人材の採用はあまり行ってはいないが、今後実施したいと考えているクラブが48%程度おり、外部からの経営人材の採用が必要であるとするクラブが一定いる。

外部からの経営人材の採用経験の有無

(単位：数)



3.1. アンケート分析・結果

2. 経営に係る事項（6/7） – 経営人材を活用し改善を図りたい領域 –

外部からの経営人材を活用し改善を図りたい領域について、NFは“人材採用と配置”、“メディア”、“資金調達”、“事業構想・企画”、“経営戦略”など、経営に係る多岐の領域で改善したい傾向にある。

一方で、クラブは“スポンサーシップ”、“資金調達”、“セールス”など、経営資源における“カネ”の部分に直接的であり、かつ外部との交渉や折衝に外部の専門人材を活用し改善を図りたいと考えていると推察される。

NF **9%**

人材採用と配置

メディア、資金調達、**8%**

事業構想・企画、経営戦略

外部経営人材を活用し、多岐の領域で改善したい傾向にある。

クラブ **13%**

スポンサーシップ

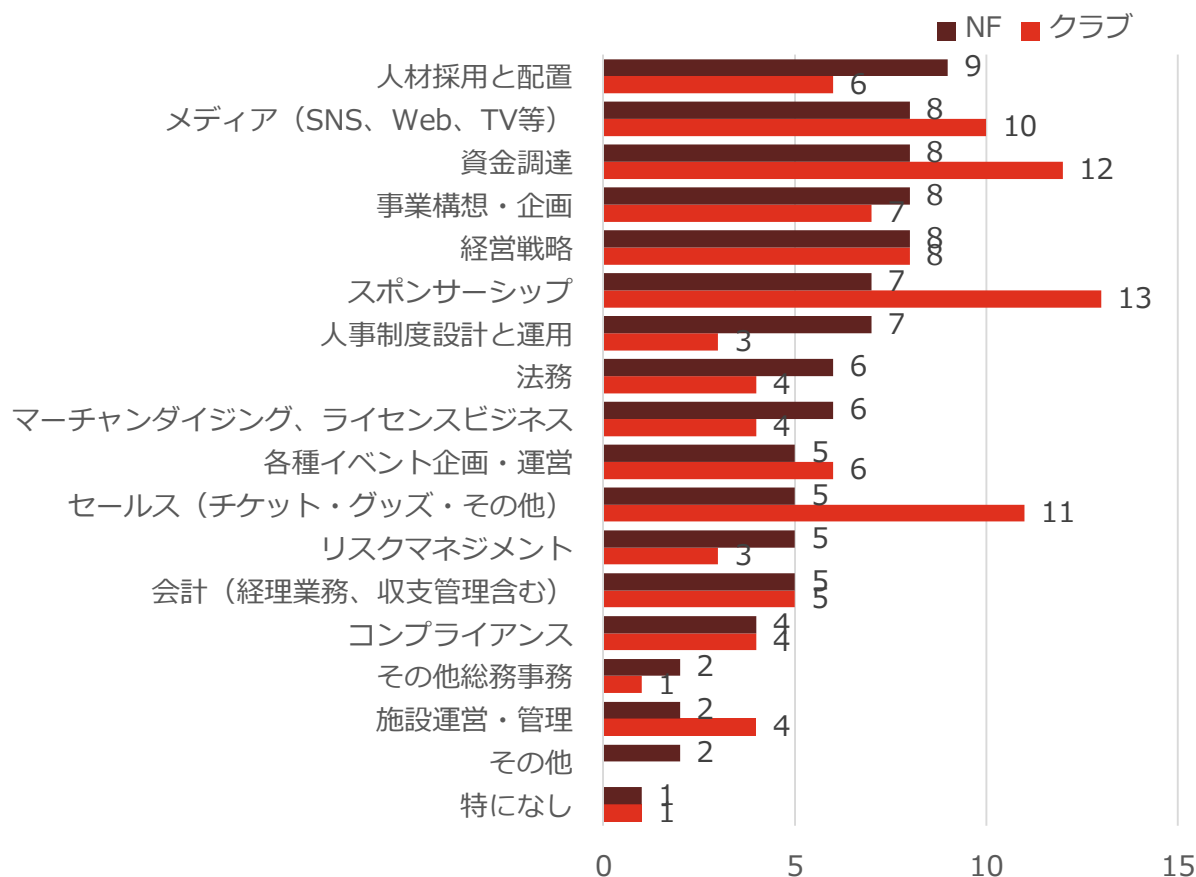
資金調達 **12%**

セールス **11%**

資金の調達や販売など外部との折衝で外部経営人材を活用したい傾向にある。

経営人材を活用し改善を図りたい領域

(単位：数)



3.1. アンケート分析・結果

2. 経営に係る事項（7/7） – 外部からの経営人材の採用に踏み込めない理由 –

外部からの経営人材の採用に踏み込めない理由は様々あるが、NFは採用に要する人的リソースがないと回答している。

一方でクラブは採用に要する予算がないという理由から、競技成績に左右されるため、最優先として競技選手の獲得や育成が優先され、外部からの経営人材等の採用は劣後となる傾向にあると推測される。

NF **11%**

採用に要する人的リソースがない

経営人材の採用に踏み込めない理由がNFによって異なる。各NFの理由を考慮して経営人材採用に向けて取り組む必要がある。

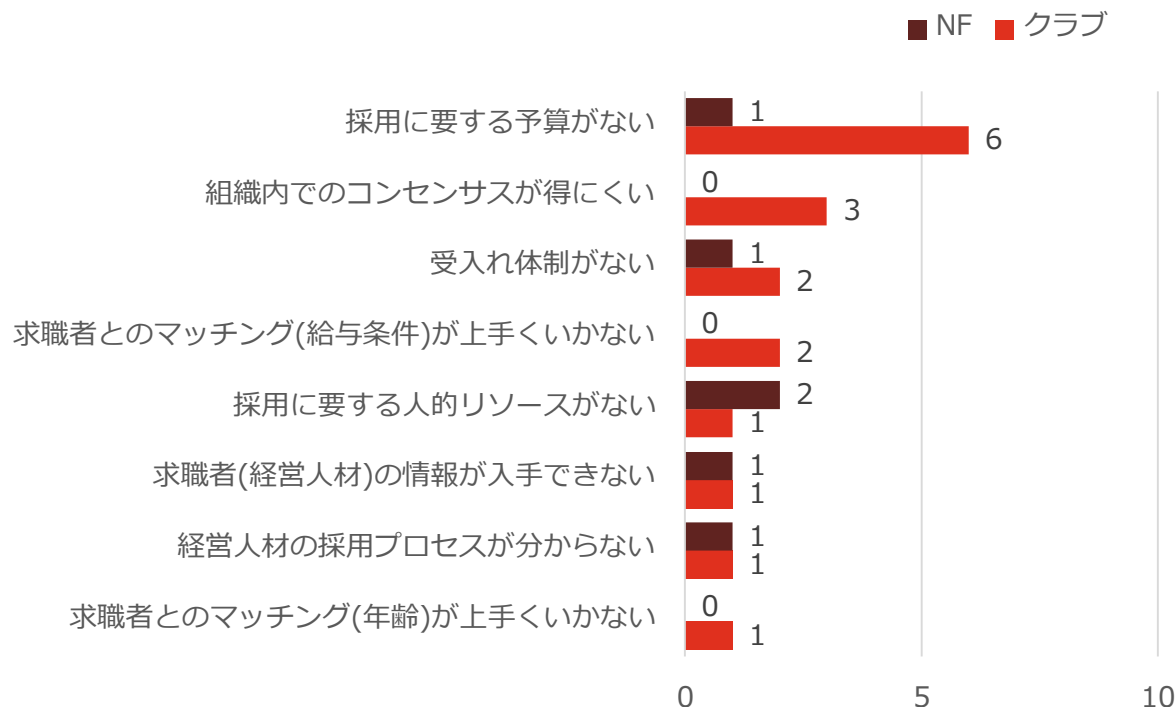
クラブ **35%**

採用に要する予算がない

クラブは競技成績に左右されるため、選手獲得を第1と考える傾向にある。そのため、外部から経営人材等の採用は劣後となり、内部でやりくりする傾向にあると言える。

外部からの経営人材の採用に踏み込めない理由

(単位：数)



3.1. アンケート分析・結果

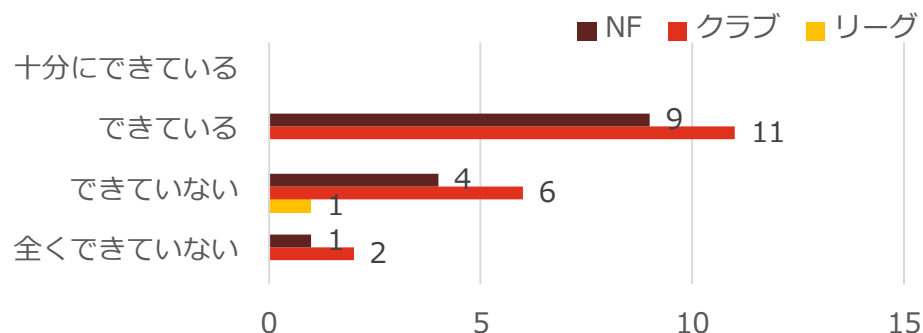
3. 採用プロセスに係る事項 (1/4)

外部経営人材の採用プロセスにおいて、求める人材像の定義を実施するにあたり自らの経営課題を整理している団体は一定程度あるものの、採用に要する給与や採用に伴う各種費用の予算が確保できていない傾向にある。

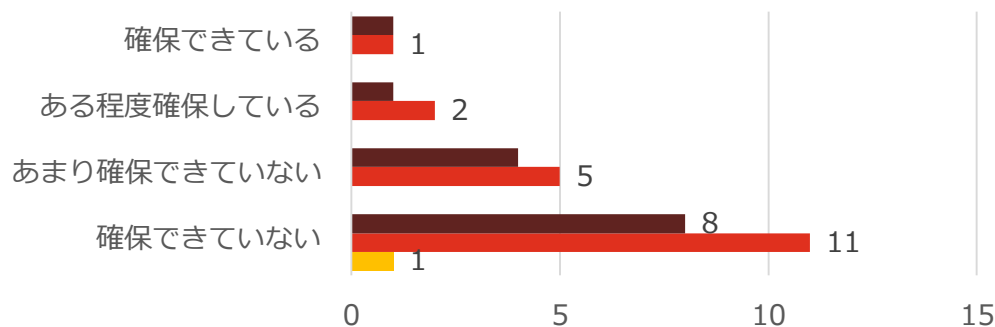
選手やコーチ等の競技関連人材の確保が優先され、事業関連人材の確保にまで投資を行うことができず、現存の事業関連人材にてやりくりしていることが一定想定される。

求める人材像の定義を実施するにあたり 自らの経営課題が整理できているか

(単位：数)



経営人材の採用に要する予算(給与、及び採用に伴う各種費用)は確保できているか



NF **50%**

経営課題が整理できているが、
予算が確保できていない

求める人材像の定義を実施する上で、経営課題が整理できているNFが50%いるが、採用にかかる予算が確保できていないNFが多い。

クラブ **48%**

経営課題が整理できているが、
予算が確保できていない

NF同様に、求める人材像の定義を実施するにあたり経営課題を整理できているが、採用に係る予算が確保できていないクラブが半数程度いる。

3.1. アンケート分析・結果

3. 採用プロセスに係る事項 (2/4)

多くのNFでは、経営人材に求められる給与相場の認識には、他業界と大きくかけ離れた世間相場ではない。一方で、クラブでは認識にばらつきがある。これは、クラブの規模に差があり、経営人材に対する想定認識の差も考えられるが、現実的に用意できる報酬額に対する制約も背景にあると推察される。

NF **44%**

経営人材を求める給与相場をある程度理解している

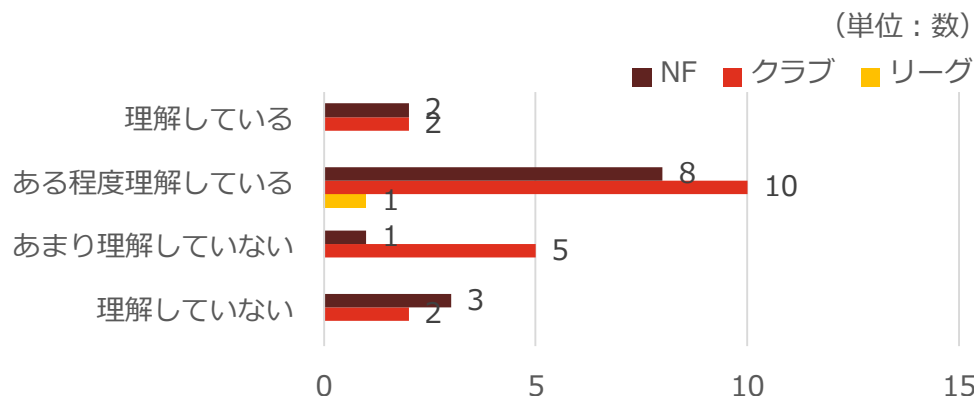
経営人材を求める給与相場を44%が801万円以上と回答しており、概ね世間の相場と大きく違ってはいない。

クラブ **87%**

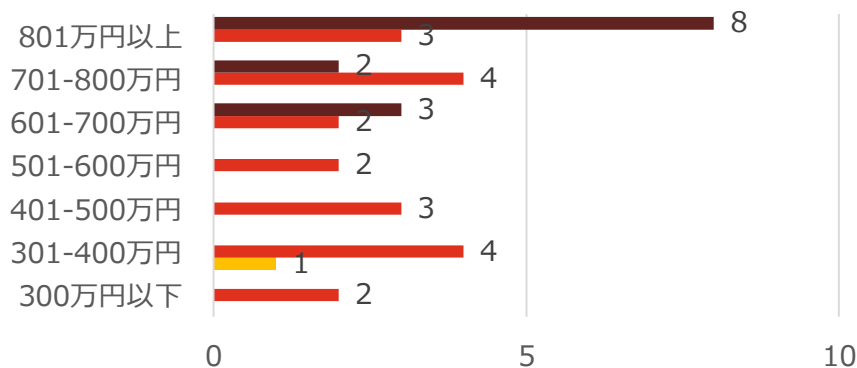
経営人材を求める給与相場について認識のズレがある

経営人材を求める給与相場を87%が800万円以下と回答しており、世間の相場と異なっている認識を持っていると言える。

経営人材に求められる給与収入の相場を理解しているか



経営人材に求められる給与収入の相場はどのくらい認識しているか



3.1. アンケート分析・結果

3. 採用プロセスに係る事項 (3/4)

外部の経営人材を採用するに際して、求めるスキルセットができていない、また経営人材採用プロセスに関して必要なタスクを理解できていない団体が70%程度いる。

外部の人材活用には、経営課題を解決に必要なスキルセットの整理や、採用を進める上での具体的な進め方に関して、ナレッジを有するアドバイザーの支援が一定程度望まれる状況であると推察する。

NF **67%**

外部の経営人材を求めるスキルセットが整理できていない

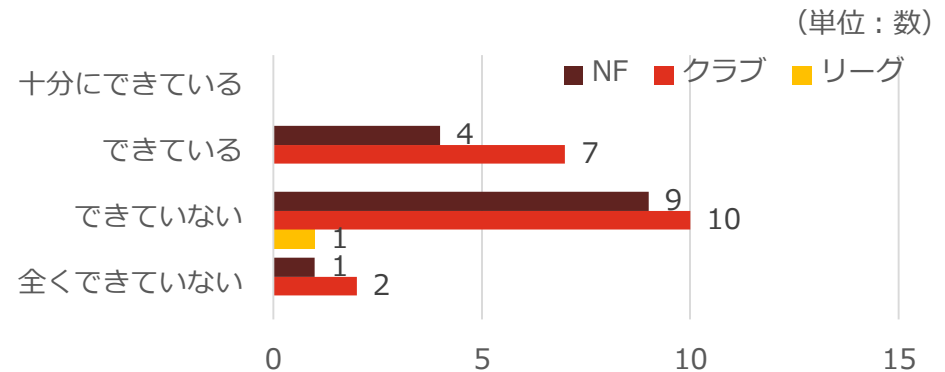
スキルセットが整理できていないし、72%のNFが採用プロセスに関するタスクを可視化(明文化)されていない。

クラブ **70%**

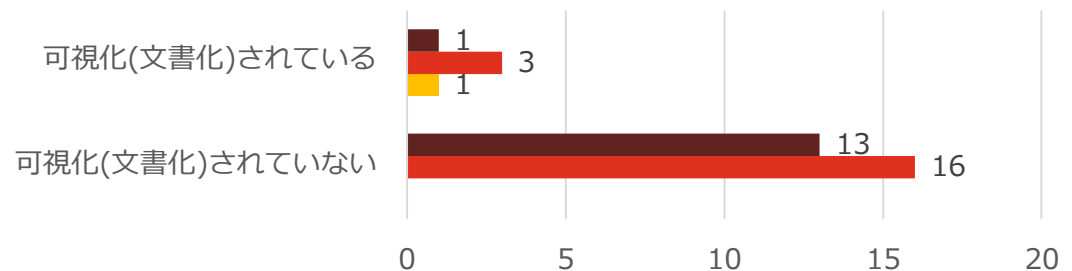
外部経営人材採用プロセスの必要なタスクが可視化されていない

NFよりクラブの方が経営人材を求めるスキルセットが一定セットできているが、採用プロセスに係るタスクは可視化(明文化)されていないと言える。

外部の経営人材を求めるスキルセットが整理できているか



経営人材採用プロセスに関して必要なタスクを理解し、可視化(文書化)しているか



3.1. アンケート分析・結果

3. 採用プロセスに係る事項 (4/4)

採用した人材がNF、クラブともに定着している傾向にある。一方で、経営幹部になるためのキャリアパスは定義されておらず、スタッフ、管理者等には“スポーツが好き”等のモチベーションに依存しながら業務に従事している可能性が一定程度あるのではないかと推測する。

NF **78%**

採用した人材が定着しているが、キャリアパスの定義はない

一度採用すると定着している一方で、94%がキャリアパスは定義されておらず、スポーツが好きと言うことで留まっている人が一定程度いることが推測される

クラブ **91%**

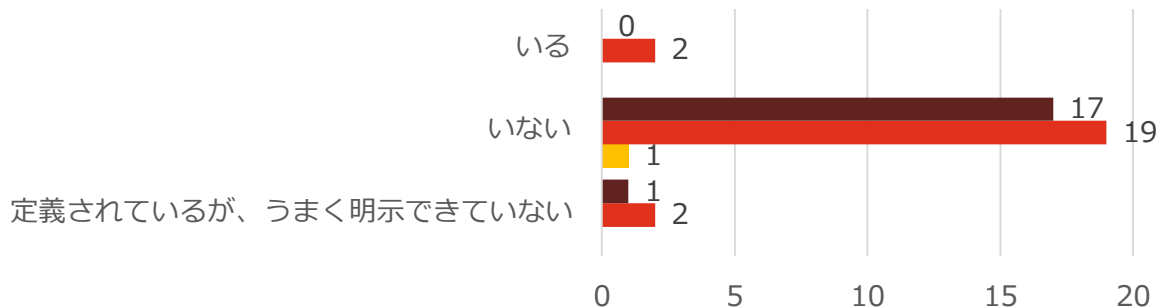
採用した経営人材が定着しているが、キャリアパスの定義はない

NFと同様で、スポーツ愛や我慢をする人が一定程度おり、運営が成り立っている可能性もあると言える。

過去5年間で採用した人材が6か月以内に退職する割合



経営幹部になるためのキャリアパスは定義されているか



3. 調査結果活動

3.2. インタビュー調査（主な課題や取組）

- インタビューは、2018年12月～2019年2月にかけて、中央競技団体（6団体）、プロクラブチーム（5団体：サッカー、バスケットボール、野球）に対して実施した。
- インタビューにて得られた各団体の課題認識、あるいは取組に関する情報は、5つのカテゴリにて整理している（詳細は次項以降を参照）。
- インタビューでは各団体の経営方針や戦略、ガバナンス等、幅広くインタビューを実施したが、団体名が特定できる内容については含まれていない。また、インタビュー対象者の見解に基づく情報であり、各団体の立場や正式な意見表明ではない。

3.2. インタビュー調査（主な課題・取組）（1/5）

	中央競技団体		クラブチーム	
	外部人材の活用に着手	外部人材活用には未着手	1部リーグ（大規模クラブ）	2部リーグ以下
①リーダーシップと戦略 （経営者の方針、事業に対する価値観、変革や人材投資に係るリーダーシップやコミットメントに係る情報）	<ul style="list-style-type: none"> 民間企業に例えるならば、ベンチャー企業のように新たな取組やチャレンジを進めている 自団体の改革がスポーツ界における新たなモデルになれば良い 競技力強化に偏った組織の方向性を変え自立した経営ができる組織にしたい 競技団体として変革の途上であり、今後この変革を進めたい 組織の戦略や方針といえるようなものがなかったが、今後はPDCAサイクルを回せる組織にしたい 財政基盤の安定、収益事業を増やしていくことが課題 戦略立案・事業企画から実行計画へのブレイクダウン、プロジェクトマネジメント等を担える人材が不足しているため強化したい 外部人材の登用は積極的に行いたいですが、フルタイム形態の雇用を行うだけの財源がない。複業等による柔軟な働き方を活用した取組は、これを解決するための新しい手法 マイナー競技団体を希望する経営人材はいないという既成概念は変化した 外部の経営人材活用は、成功事例をいかに見せられるかが重要（スポーツ界の中で雰囲気醸成されない） 一般的に、外部と自らの競技団体を区別して考え、排他的な傾向も少なからず見られるので変わる必要性がある 	<ul style="list-style-type: none"> 競技団体としてのミッション・ビジョン掲げているものの、事業目標といった視点を持っていない 日常の各種タスクに忙殺され、事業目的が明確できないまま現状に至っているのではない 外部人材の活用への必要性は強く感じる一方で、公募での採用活動経験もなく、組織としては積極的な姿勢を取っていない 採用した外部人材が活躍できるのか、また、組織風土を壊さないかの懸念がある（自団体に採用力がないことを合理化しており、そもそも適切な人材を採用できる自信がない） 中期計画の策定や、アニュアルレポートにて年次の振り返りを実施するなど団体内外に対して、思いは伝えている 将来的には、事業目標や課題解決に外部人材の活用が必要になるとの認識はあるが、まずは、内部職員のスキル向上で対応したい。ボランティア参加の要員の中から、組織運営に関わってもらえる人材の育成を考えている 外部のプロ人材を採用しても、受け入れる体制がなく、実務担当者のレベルが見合っていないことを解消する 組織としての歴史も長く、常に慎重に物事を進めてきた自負があり、時代の変化に対して拙速に自らを変えるべきではないと考えている 複業にて採用された人が、所属企業への利益誘導する可能性や、結果が出なかった際の対応方針に不安がある 	<ul style="list-style-type: none"> かつては、親会社の広告塔としての存在であり、スポーツで儲けるという発想がなかったが、価値観が変化し、ビジネスとして捉え変革してきた ファンサービスの充実を図り、地域に根ざした存在になっていきたい 事業目的の一つには、黒字化経営を継続することがある（競技成績も重要であるが黒字化とのバランスが重要） 即戦力となる中途採用にフォーカスしてきたため、人材育成が弱く、管理職層がしっかりと部門の成果を出せるように育てることが必要だと感じている 外部人材の採用は積極的に行う 人材の流動化は否定しない 優秀な人にはしっかりと残ってもらえるための施策が必要である スポンサー営業、デジタル関連サービスなど、専門機能として切り出せる部分は外部人材の活用に着手しやすいのではない 外部からの経営人材の導入では、リーダー（経営者）がどこまでコミットして環境作りや支援体制を整備できるか 売上の劇的な向上は見込めない、かつ選手に極力投資したい意識が働く中で、事業領域の人材に投資できるかは経営者に係っているのではない 	<ul style="list-style-type: none"> プロスポーツである以上、競技成績が第一と考えている 人材採用の方針や採用形態に拘りがなく、必要な人材に出会ったときにケースバイケースで判断している 地域密着型クラブ。地域での活躍・貢献を重視している 地域のニーズに応えたいため、これを実現できる人材が必要 企業理念・ミッション・経営方針等と実際の活動には一貫性がある一方で、スポーツで儲けることに対する抵抗感が一部存在している スポンサー収入に依存し、選手強化に資金を投入してしまう傾向が強い（事業領域の人材への投資、報酬に資金を充てられない） 競技成績に左右されない経営を目指したい 組織の戦略や事業の構想・企画、実行計画に落とし込める人材が不足している 外部人材は、ビジネスに係る方法論や情熱を持ち込んでくれることにメリットを感じる 地域との対面によるコミュニケーションも重要であり、地域に対する情熱・リスペクトが持てる人、地域に入り込める人を望んでいる スポーツ団体への参入者の夢や憧れに依存し、給与は低くても良いといった考え方は是正したい

3.2. インタビュー調査（主な課題・取組）（2/5）

② 組織体制・ガバナンス

（業務執行・管理等の組織的な管体制勢の整備に係る情報）

中央競技団体		クラブチーム	
外部人材の活用に着手	外部人材活用には未着手	1部リーグ（大規模クラブ）	2部リーグ以下
<ul style="list-style-type: none"> 構造上の問題として2年に1度の選挙があり、協会の発展とステークホルダーの成長に関連性がない 団体トップが変更した後においても、組織運営が滞ることがないような管理体制の構築が必要と認識している 事務局長、あるいは執行部門に経営人材がいることが重要（外部人材を採用した場合、これらの人材をハンドリングできない） 事務局の常勤職員は、勤続年数が高い人が多く、役割・業務分担が曖昧であり、属人的に業務が行われている印象を持っている 事業計画・運営を考える役割の組織を組成し、機動力や効率性が高められるよう、組織内の配置場所を工夫した 外部人材を採用するために、団体内での合意形成が必要（トップ主導による事前の働きかけを行っている） 組織の枠組みやルール、人事の見直しによる役割と権限の整理等が進まない、外部からの人材採用は難しい 組織風土として、「役割があり、それを実現するための人材を採用する」という発想に乏しい（在職メンバーの可能な範囲で業務を行う発想） 	<ul style="list-style-type: none"> 民間企業での経営企画のような組織がないため、「何をやるのか？」を明確にする機能がない（具体的な実現目標があるようでない） 組織体制の見直しを図ったばかりであり、現状は人に依存した形で事業運営が行われている 経営管理に係る領域に強みを有する人材が特に配置されていない 中央競技団体を中心とした中央集権型の構造が形成されていないため、中央にて物事を計画し、遂行する上では、難しい局面がある 中央と地方との情報共有・合意形成に多大な時間を要する ボランティアスタッフに依存した組織構造であり、将来を考えた際には不安がある 組織内の特定の部門にはプロフェッショナル人材が必要と感じている（例：マーケティング領域など広告代理店との交渉に課題がある） 2年単位でトップも組織構成も変わり、継続性がない 民間企業と比較し、組織管理体制には多くの課題がある 	<ul style="list-style-type: none"> 親会社の出向者が得意な領域（経営管理等の管理機能と親会社との連携）と、専門スキルを有する人材を外部から採用して対応する領域（営業・マーケティング等）を見極めて組織と人材配置を行っている 親会社からの出向に伴い職階が上がってしまい、実際の管理職能力とのギャップが生じてしまうケースが制度上の課題として見受けられる 業務執行に大口スポンサーの人材活用は特に行ってない 意思決定機関は出資企業の出向者となるが、業務執行ラインには、出資企業出身者に拘らず構成している 事業の拡大と内部の経営管理のそれぞれの領域に対して、外部から採用した経営人材が担っている 一般論であるが、歴史の長い団体ほど人材の流動化が低く、時間の経過に伴い管理職になった要員が少なからずいるのではないかと懸念があり、ポジシオンとスキルに著しいギャップがある場合は、組織上の問題になっているのではないかと考えている 	<ul style="list-style-type: none"> 業務執行において、出資企業による強いコントロールは受けていない クラブが取り組む各種事業（競技面を除く）の拡大に応じて、組織を組成し、若手を責任者として配置している 若手に権限移譲を行うことで意識付けを行い、人材育成を図っている シーズンが開幕すると競技運営の方に人が取られてしまう 業務の仕分け等が出来ていないため、他社に作業を切り出してお願いすることが難しい

3.2. インタビュー調査（主な課題・取組）（3/5）

	中央競技団体		クラブチーム	
	外部人材の活用に着手	外部人材活用には未着手	1部リーグ（大規模クラブ）	2部リーグ以下
③評価・コミュニケーション （事業の活動評価や人事評価の仕組み、当該結果のコミュニケーションに類する情報）	<ul style="list-style-type: none"> これまで人材採用に関する予算を事業計画立案時に検討できていない 人事評価制度やキャリアパスは明確に定義されていない 事務局員の評価制度は、近年整備した 競技団体の経験が、今後の職業人生転職に生かせるような課題設計、やりがいの持てる環境が用意することが非常に重要 	<ul style="list-style-type: none"> 人材採用に関する予算を事業計画立案時に検討できていない 事務局員の採用のみであったため、経営人材獲得に必要な給与水準がわからない 課題は多いものの、賃金テーブルの改定や目標設定制度を取り入れた 評価については定量的なアプローチをとることが難しく、管理職による属人的な評価になりやすい 人事評価制度やキャリアパスは明確に定義されていない 	<ul style="list-style-type: none"> 社内の人事制度（社内等級・評価制度・賃金体系）を整備・改善を実施している（優秀な人材の定着化が狙い） 採用・雇用予算は、売上に対する人件費率も考慮の上、予め事業計画立案時に確保している 中堅クラスのキャリアパスは今後作成したい キャリアパスを示す効果も兼ねて、職階定義や給与のレンジ、具体的な評価軸を整備・運用している 	<ul style="list-style-type: none"> キャリアパスを明確に見せることはできていない 人事評価制度を導入すると共に、社長自身が各スタッフとマンツーマンにて、将来の希望とキャリアに関する会話する機会を設けている（人生感や仕事の仕方、希望収入等をヒアリングしながら、目標に向けた改善点をコーチングしている）

3.2. インタビュー調査（主な課題・取組）（4/5）

④採用プロセス

組織の戦略方針に基づく、人材要件の明確化から採用に至るまでのプロセスに係る情報

中央競技団体		クラブチーム	
外部人材の活用に着手	外部人材活用には未着手	1部リーグ（大規模クラブ）	2部リーグ以下
<ul style="list-style-type: none"> 外部人材を採用するケースは過去に実績が乏しく、整理された採用プロセスは有していない 自団体の経営課題や欲しい人材像の整理は、一定程度できているものの、これらの人材を外部から採用するために要するコスト、年収相場、求めるスキルセットなどに対する知見が不足している 求人票等に求める人材像やスキルセットを具体的に表現することは難しく、他者の支援が必要である 団体の魅力や団体に働くことの魅力を訴求できていなかったため、改善を図った 求人情報の発信は、団体のホームページやFacebook等を利用したこともある 面接等を通じて、候補者のスキルを見抜くことは難しく、属人的になりやすい 団体内に候補者のスキルを見抜けるような経営人材がいるか、あるいは他者の支援がない場合は、適切な人材を採用するのは難しいと考えている 面接時の評価基準・面接対応マニュアル等、効果的に面接を進める上での支援は有効である 団体の事業規模に依存するが、感覚的には、経営人材は700万円～1500万円幅の中で年収を得ている人になるのではないかと 	<ul style="list-style-type: none"> 整理された採用プロセスは有していない 公募での採用経験が乏しいため人材採用全般に係る知見が不足している 経営人材に求められる年収相場を理解できていない 自団体の経営課題の認識はあるが、欲しい人材との関連付けはできていない 人材採用市場についても詳しくないため、どのようなスキルセットを持った人が、どのようなポジションに適切であるか、考えることが難しいと感じている 人材紹介会社を活用して採用を行った職種もかつて存在するが、個人能力・ポテンシャルを重視して採用し、具体的なポジションは採用後に決定した 内部の人材育成を進めていく方針であるため、採用プロセスの整備などは考えていない 	<ul style="list-style-type: none"> 採用プロセスを整備しており、10年近くの運用実績がある（社員＝常勤で長く務める人という概念で望んでいる） 人事制度の改善に合わせて人材像の整理も行った 求人に関しては人材会社のサービスを利用している（スポーツが好きなのがエントリーしにくいため、訴求方法には特に力点をおいていない） 過去の反省から、採用後は仮等級期間を設け、職務とスキルセットの見極めを図っている（見極め期間は契約社員の状態をとる場合がある） 自社の企業規模を鑑みると採用プロセスを特に明確に定めて整備する必要性を感じていない 事業の展開、施策の実行状況に応じて不足する人員があれば、採用を行っているため、人材要件の明確化はほぼ自団体でできている 人材採用の方針としては、ポジションに応じて採用ルートを選択している（経営層は、専門性をもった外部の組織や第三者から、ミドルマネジメントは人材紹介会社、現場スタッフは自社ホームページによる募集など。） 求めるポジションに応じて面接担当者のレイヤを決めて対応している。なお、スタッフレベルの採用を行う際には、一次面接者の職位も下がるため、面接用のガイドラインを整備し、周知している 	<ul style="list-style-type: none"> 採用プロセスは特に整備していない 必要な人材像や要件、求職者のスキルセットや価値観の合致状況などは、社長自身の判断に依存している 自社の経営課題を広範囲に対応できる人を求める傾向がある（良い人が採用出来れば、当初とは異なる職務領域も頼んでしまう傾向がある） 求人票等に求める人材像やスキルセットを具体的に表現することは難しく、他社の支援が必要である 面接における社長の判断が大きく、スキルセットよりもより価値観の合致状況に力点が置かれている傾向がある 他業界から人材を受け入れたいが、地方であることや処遇を理由に成立しないことがある 事業の展開、施策の実行状況に応じて不足する人員があれば、社長が採用計画を考えている（しかしながら、事業領域向けの人材投資費用については具体的に考えられているわけではなく、新規の施策と退職等のタイミングに応じて実施されているのが現状である）

3.2. インタビュー調査（主な課題・取組）（5/5）

	中央競技団体		クラブチーム	
	外部人材の活用に着手	外部人材活用には未着手	1部リーグ（大規模クラブ）	2部リーグ以下
⑤人材プラットフォームの活用 （高度スキルを有する人材の母集団（DBやサービスの活用に係る情報）	<ul style="list-style-type: none"> 経営人材に係る情報ソース（人材会社や人材DB）にリーチできていない スポーツ経営人材育成機関にコンタクトし人材を探したことがある 複業等による柔軟な働き方を活用した人材採用を行う際に、人材会社を利用した 人材活用に関して他のスポーツ団体から情報収集・情報交換をしていない コネクションのある民間企業の経営者当から人材活用に係る情報収集を行っている 	<ul style="list-style-type: none"> 経営人材に係る情報ソース（人材会社や人材DB）にリーチしていない 人材活用に関して他のスポーツ団体から情報収集・情報交換をしていない 	<ul style="list-style-type: none"> 必要に応じて人材会社を利用している スポーツ経営人材育成機関や、他のエージェントを必要に応じて活用する 	<ul style="list-style-type: none"> 経営人材に係る情報ソース（外部の人材会社や人材DB）にはあまりリーチできていない 信頼できる人からの紹介が、人材マッチング上のミスが結果として少ないと感じている 狭い地域内での公募に対するデメリットも感じており、信頼できる人からの紹介を通じて、人材情報にアクセスしていることが多い 「地方で一旗揚げたい」人材のデータベースがあると地方クラブは活用しやすいのではないかと

3. 調査結果活動

3.3. 先行研究から得られる示唆

3.3. 先行研究から得られる示唆

1. 中央競技団体（NF）による“兼業・副業”形態による事例








各採用プロセスにおいて専門会社によるサポートを一気通貫で行うことにより、求める人材の獲得を効果的に進めている場合がある。

		公募前		公募後		
		1	2	3	4	5
		課題の整理	人材像の定義	求人出し方	選考	採用
実施事項	会長、専務理事へのヒアリングで下記課題を整理	左記の課題の整理から下記人材像を定義	✓ 人材登録DB会員(100万人)への応募誘導	✓ 書類選考時にフィルタリングシートを作成し点数制を導入	✓ 兼業・副業のため、離脱者は発生なし	
	事業の課題	✓ 経営戦略・事業企画	✓ Yahoo!、Facebook等のWEB広告への掲載	✓ 面接時の選考評価シートの作成	✓ 採用後の記者会見を行い、当活動をPR	
得られる示唆	✓ 財政の安定化	✓ PR・マーケティング	✓ メディア掲載	✓ 模擬面接の実施		
	組織の課題	✓ 強化部門の企画	✓ イベントの実施	✓ 最終面接時に、各ポジションの課題における解決策を求職者に提示		
得られる示唆	✓ 事務局の強化、資金力の強化	等	※1,000名以上の応募を獲得した			
	Challenge	Challenge	Good	Good	Good	
得られる示唆	既にNFが明確な課題定義を行っていたが、課題の優先順位付けの議論に時間をかける必要性も場合によっては発生する	公募後の選考プロセスを考えると求人像の絞り込みは一定程度必要である	応募を最大限に集めるためには、求人出し方として上記のように各種オンライン・オフラインのチャンネルを活用し求人周知が求められる	共通ルールで求める人物像をフィルタリングをすることは効果的である	求人アピール時にメディアにも多く露出したため、採用者の“やりがい”にもつながると推察される	
	Challenge	Challenge	Challenge	Challenge	Good	
得られる示唆		今後の団体運営の方針・計画立案の機能を担う重要なポジションであったため、採用後機能させるための受け入れ側の体制、役割、権限の整理が求められる		一方で、採用に不慣れた団体は外部の視点を入れる必要があるため、外部から専門人材を活用することが一定効果がある	また、採用後の記者会見を行うことで採用者に対する業務内容のコミットメントを高めている	

3.3. 先行研究から得られる示唆

2. クラブによる“フルタイム”形態による事例

クラブの経営者が抱える課題を可視化することが重要であり、加えて採用時には、多面的な視点にて求職者を評価できているかが重要となる。

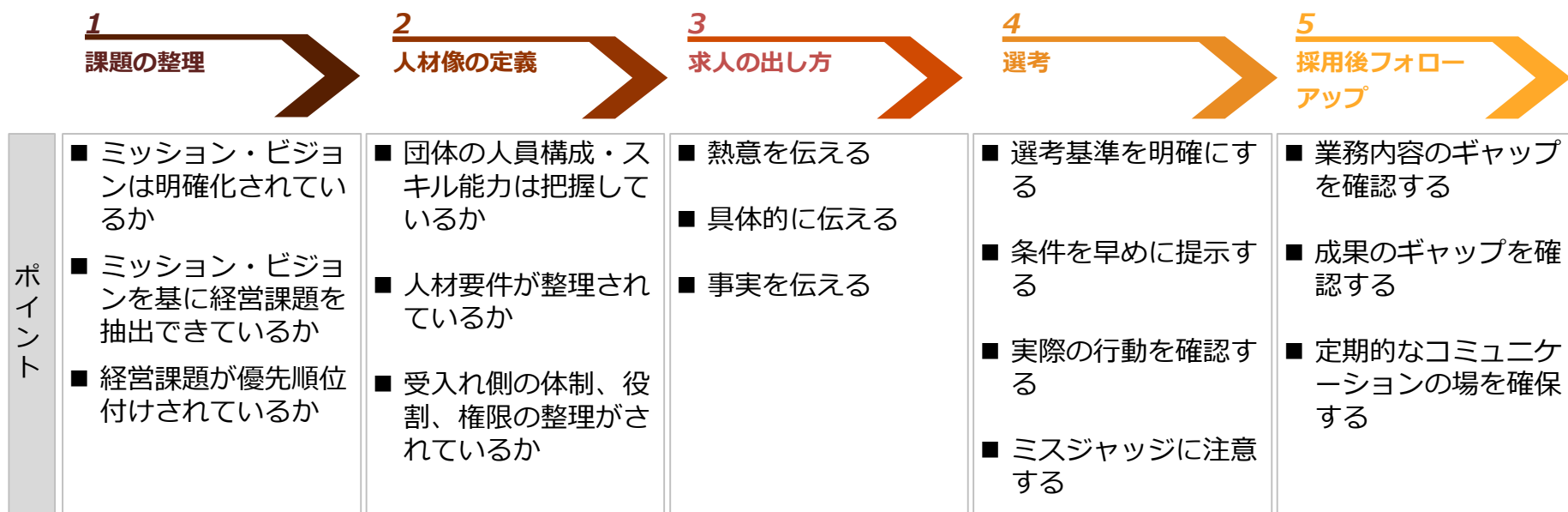
		公募前		公募後		
		1	2	3	4	5
		課題の整理	人材像の定義	求人出し方	選考	採用
実施事項		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 会長、社長とのヒアリングで下記課題を整理 ✓ 事業を安定、拡大させるためにマネジメントの強化が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地元の企業との関係性も考慮して“フルタイム”採用で応募 ✓ 左記の課題から下記人材を定義 ✓ マーケティング、スポンサーシップ、アドミニストレーション事業含む事業本部全体の統括責任者 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ビズリーチ会員(100万人)への応募誘導 ✓ Yahoo!、Facebook等のWEB広告への掲載 ✓ メディア掲載 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 書類選考時にフィルタリングシートを作成し面接対象者を絞る ✓ 書類選考を通して求める人材像を具現化 ✓ 面接評価者が共有できる共有シートの作成 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 首都圏から地方への移動が伴う“フルコミット”型であったため、内定時に給与面で若干名の内定離脱が発生 ✓ ただし、想定以上の優秀な人材が集まったため、求める人材像とミートする人材は確保できた
	得られる示唆	<p> Challenge</p> <p>マネジメントにおける具体的な領域等を特に確定していなかったため、経営課題の具体的な整理や優先付けを更に行う必要がある</p>	<p> Challenge</p> <p>1名の求人に対して、事業運営全般に係る業務の実施を求めている、何でもできる優秀な“スーパーマン”を求めているため、職務を切り出し、それに見合う人材像を定義する必要がある</p>	<p> Good</p> <p>応募を最大限に集めるためには、求人出し方として上記のように各種オンライン・オフラインのチャンネルを活用し求人の周知が求められる</p>	<p> Good</p> <p>共通ルールで求める人物像をフィルタリングをすることは効果的である</p> <p> Challenge</p> <p>選考時ではなく人材像の定義のフェーズで人材像を具現化が必要</p> <p> Challenge</p> <p>また、面接評価者の主観に左右されない評価基準を作成する必要がある</p>	<p> Good</p> <p>採用者が入社までに数か月期間が空いたため、少なくとも月1回は採用者をフォローするようクラブに依頼しており、入社までのケアを促している</p>

4.人材採用・定着に係る考慮すべきポイント集

4. 人材採用・定着に係る考慮すべきポイント集

求める経営人材の確保に向けて、下記5つの採用ステップ（経営課題の整理、求める人材像の定義、定義した求人を出し方、面接含む選考、採用後のフォローアップ）についてのポイントをまとめた。

なお、当ポイント集の前提として、適切な人材を採用するには専門会社等の外部の支援を活用する必要があるため、団体がポイント集を活用し自前で人材を採用することを想定しているわけではなく外部の支援を受ける上での人材採用・定着における基礎的な理解のものを活用するという位置づけである。



各フェーズのポイントの詳細および各フェーズでのポイント集（経営課題の整理方法や魅力的な求人を出す際の項目例など）については、別紙の「人材採用・定着に係る考慮すべきポイント集」を参照

APPENDIX

APPENDIX

1. スポーツ団体への支援策に向けて

スポーツ団体の外部人材の活用には、単に採用や人材マッチングといった視点の支援だけではなく、任意の事業を行う際に投下できる資源へのサポートにより、外部人材の活用が促されるケースも考えられる。スポーツ市場の成長やスポーツが持つ社会課題の解決を見据えた場合には、財務基盤が強固ではない団体に対する支援策が期待されるが、行政等による支援策を考える場合には、法人格の特性も踏まえた検討が求められる。

■ スポーツ団体の法人格（例）

法人格	株式会社	一般社団法人		一般財団法人	公益社団法人/ 公益財団法人	特定非営利活動法人 (NPO法人)
		その他	非営利	非営利		
根拠法	会社法	一般社団法人および一般財団法人に関する法律			公益社団法人及び公益財団法人の設立等に関する法律	特定非営利活動促進法（NPO法）
目的事業	定款に掲げる事業による営利の追求	目的や事業に制約はなく、公益事業、収益事業、共益事業可			事業の種類（23事業）及び実施方法が公益認定の基準を満たす法人	特定非営利活動（NPO法別表の20分野）を主目的とする
設立要件	資本の提供	社員2人以上		拠出財産300万円以上	一般法人と同等	社員10人以上
剰余金の扱い	配当として可能	分配不可能	分配不可能	分配不可能	分配不可能	分配不可能
税制等	全所得課税	全所得課税	収益事業課税	収益事業課税	収益事業課税 公益目的事業は非課税	収益事業課税

プロクラブチーム（株式会社と非営利法人の併用方式あり）

中央競技団体

スポーツ団体支援の方向性

営利事業体である株式会社には既に「中小企業」の考え方に基づき、行政等を中心とした様々な支援策が存在する。当該枠組みの中において、個々にスポーツ産業を見据えた施策を検討することが考えられる。

中小企業	資本金5千万円以下 又は従業員数100人以下
小規模企業	従業員5人以下

中小企業基本法 第2条に基づく「サービス業」における定義

<参考> 中小企業施策利用ガイドブック



経営/金融/財務/商業・地域/分野別のサポート、相談・情報提供の6カテゴリに渡る支援策集

非営利法人である場合、収益事業以外については非課税である等のメリットもあることに加え、目的や事業に制約がないことを考慮した場合には、行政が行う支援策としては、**行う事業の社会的意義（社会課題の解決等）を基に、支援制度を検討することが考えられる。**

<仙台市の例：一般社団法人等支援融資制度>
国家戦略特区による規制改革を活用した取組として、社会的課題の解決に取り組む一般社団法人及び一般財団法人で市長の認定法人対象に融資支援を実施。

APPENDIX

2. アンケート分析・結果 – アンケート設問 –

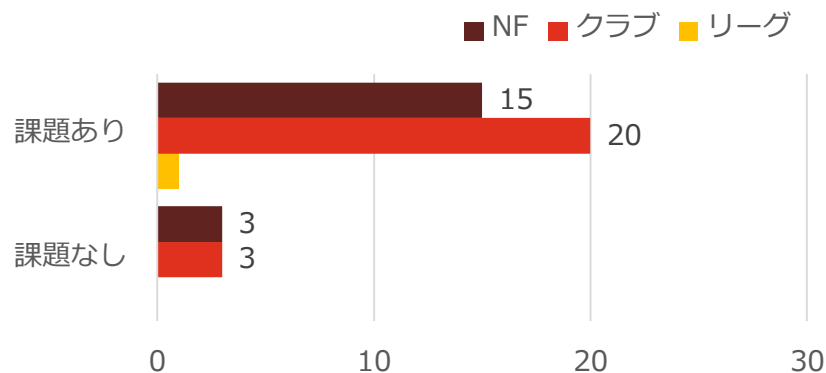
問	設問内容	問	設問内容
1	競技名を教えてください。	24	経営人材の採用に要する予算（給与、及び採用に伴う各種費用）は確保できていますか。
2	団体名を教えてください。	25	団体経営ならびに人材活用に係る情報収集を適宜実施していますか。
3	種別を教えてください。	26	兼業・副業による外部人材の活用に係る興味や可能性についてご意見があれば記載ください。
4	拠点を教えてください。	27	求める人材像の定義を実施するにあたり自らの経営課題が整理できていますか。
5	売上・収入規模を教えてください。	28	求める人材像の定義ができていますか。
6	親企業の有無を教えてください。	29	外部の経営人材を求めるスキルセットが整理できていますか。
7	団体の理念・価値観/存在意義を、わかる範囲でお答え下さい。	30	当該団体の魅力が伝わる団体情報が記載されていますか。
8	事業関連人材の数をお答え下さい。	31	求人条件、求められるスキル、職務内容のイメージなど、求職者に訴求できる情報を取り纏められていますか。
9	競技関連人材の数をお答え下さい。	32	よく活用する広告媒体または人材紹介会社を挙げてください。
10	競技関連人材の内訳をお答え下さい。	33	雇用形態において兼業・副業での採用基準も設計されていますか。
11	団体運営に関して、現状における優先事項をお答えください。	34	評価基準は設計されていますか。
12	団体運営に関して、現状の経営課題の有無についてお答えください。	35	面接時の対応マニュアルはありますか。
13	団体運営における現状の経営課題についてお答えください。	36	面接対応の研修がありますか。
14	経営人材を活用し改善を図りたい領域はありますか。	37	求職者のスキルと職務への適用度合いを測るためにしっかりと求職者と面接でコミュニケーションをとれていますか。
15	外部からの経営人材の採用経験の有無をお答え下さい。	38	面接や合否検討に際して、求職者と職務の合致状況等、客観的な視点による助言を利用したいですか。
16	外部からの経営人材の活用形態は何ですか。	39	内定・採用時の連絡プロセスはありますか。
17	外部からの経営人材の採用経路に関して、下記の選択肢からあてはまるものをお選びください。	40	内定・採用の意思を示した後、最終的に採用が失敗するケースはありますか。
18	過去に外部から経営人材を登用した領域は何ですか。	41	失敗した理由は何ですか。（どんな理由と認識していますか）
19	外部から経営人材を登用し有効であった領域は何ですか。	42	採用されてから6か月以内に退職するケースは過去5年間に何件程度発生していますか。
20	経営人材の採用に踏み込めない理由をお答えください。	43	過去5年間で採用した経営人材が6か月以内に退職する割合をお答えください。
21	経営人材採用プロセスに関して必要なタスクを理解し、可視化(文書化)されていますか。	44	6か月以内に退職した理由は何ですか。
22	経営人材に求められる給与収入の相場を理解していますか。	45	経営幹部になるためのキャリアパスは定義されていますか。
23	経営人材に求められる給与収入の相場はどのくらいと認識していますか。		

APPENDIX

2. アンケート分析・結果 – 主な回答結果 – (1/12)

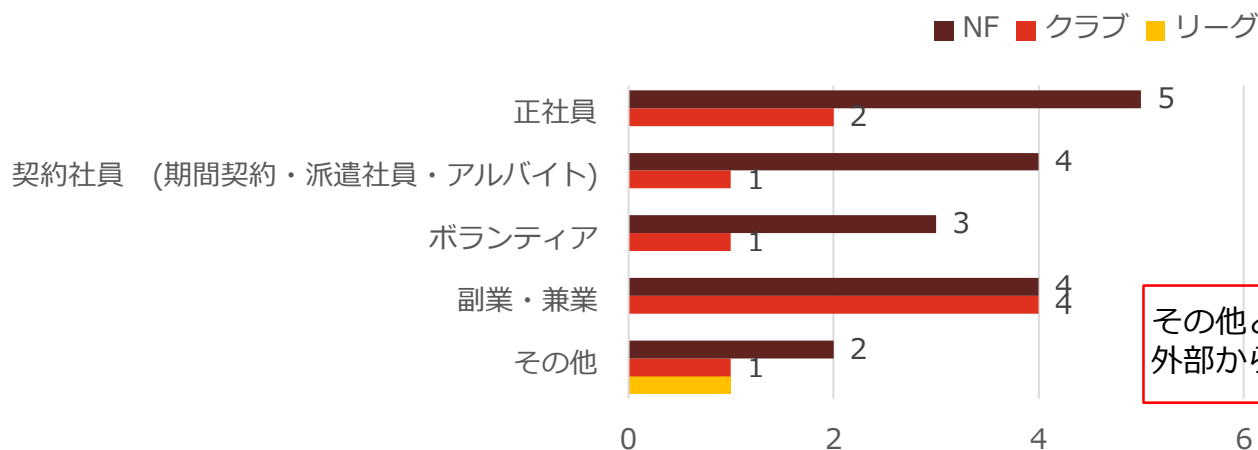
■ 団体運営に関して、現状の経営課題の有無

(単位：数)



■ 外部からの経営人材の活用形態

(単位：数)



その他として、業務委託、出向契約、外部からの理事の登用、等がある

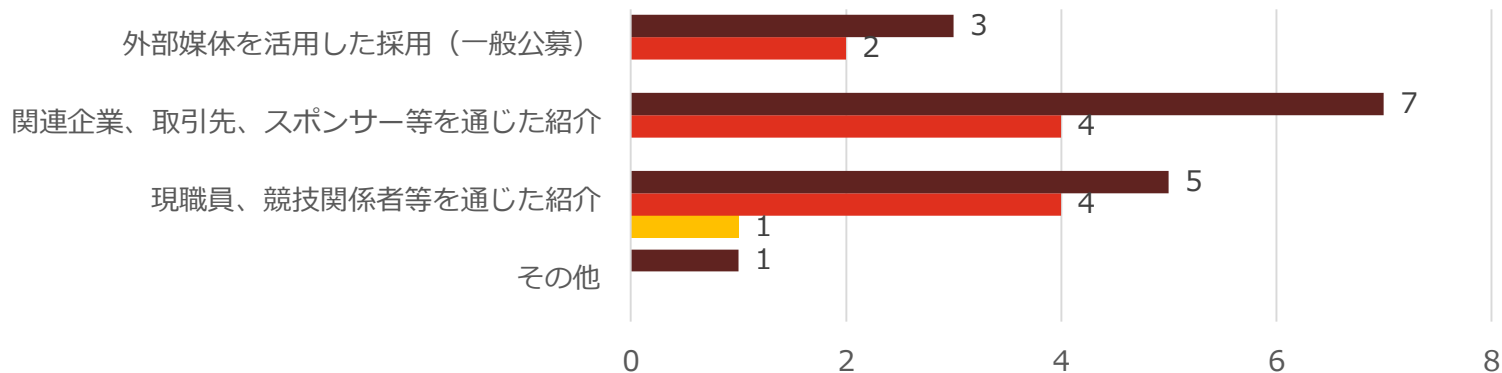
APPENDIX

2. アンケート分析・結果 – 主な回答結果 – (2/12)

■ 外部からの経営人材の採用経路

(単位：数)

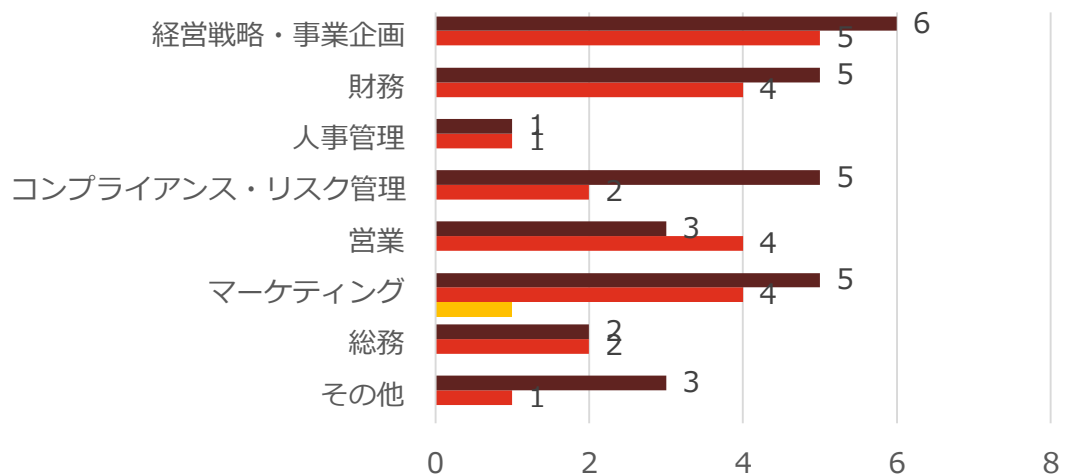
■ NF ■ クラブ ■ リーグ



■ 過去に外部から経営人材を登用した領域

(単位：数)

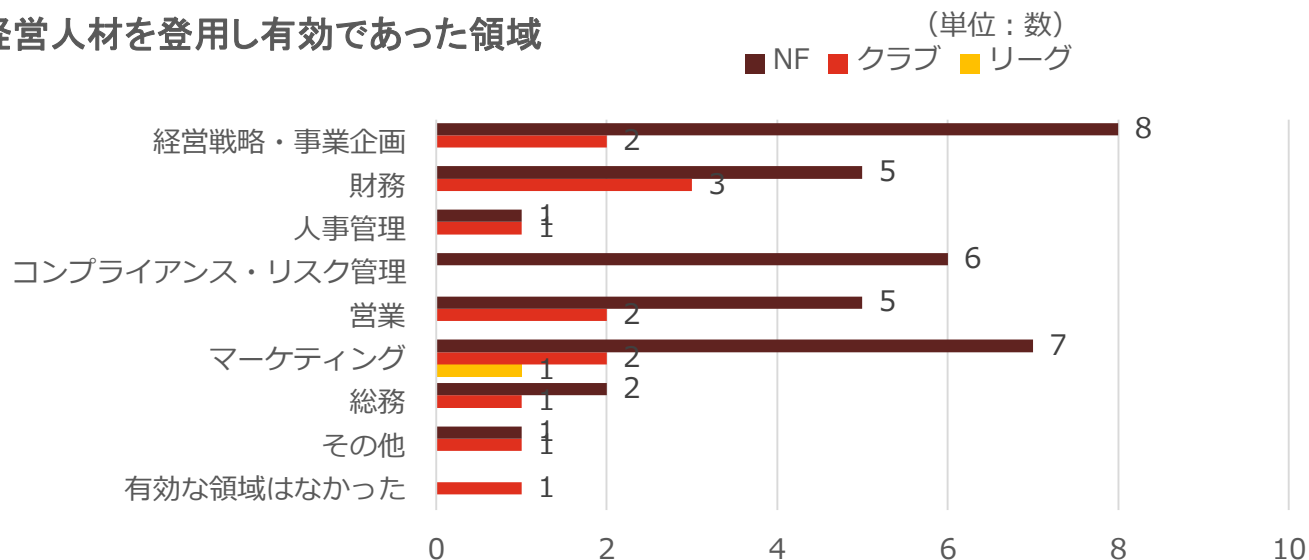
■ NF ■ クラブ ■ リーグ



APPENDIX

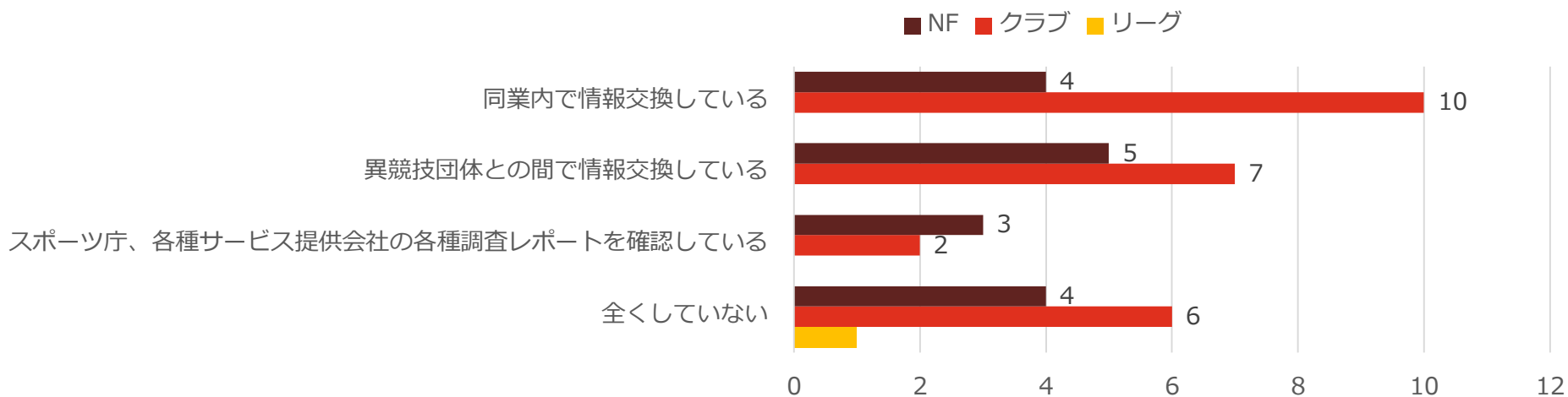
2. アンケート分析・結果 – 主な回答結果 – (3/12)

■ 外部から経営人材を登用し有効であった領域



■ 団体経営ならびに人材活用に係る情報収集を適宜実施しているか

(単位数)



APPENDIX

2. アンケート分析・結果 – 主な回答結果 – (4/12)

■ 兼業・副業による外部人材の活用に係る興味や可能性について意見はあるか

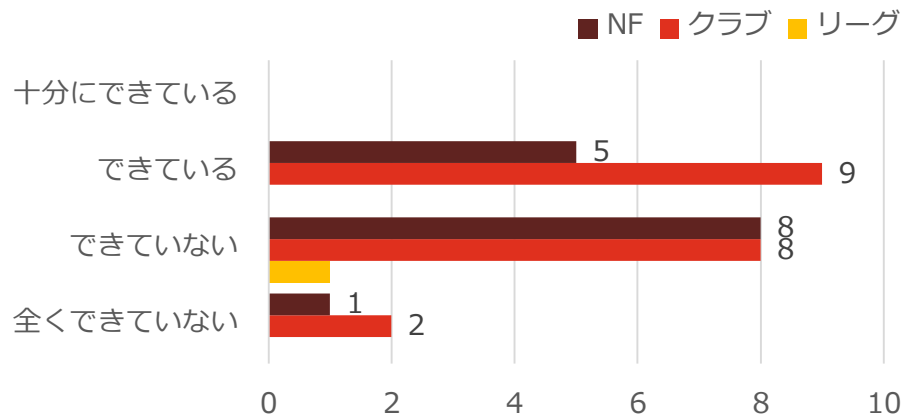
No	主な回答
1	弊チームはオフィシャルスポンサーからの協賛をメインに運営している。 外部人材が必要な場合は、このオフィシャルスポンサーから出向する形態をとる。
2	外部人材による経営ノウハウやセールスマネジメントなど活用できる機会を持てればと考えている。
3	大いに興味がありぜひ採用したい。
4	可能性は大きいが適・不適な職種・ポジションがある。上手く使うべきである。
5	とにかく財源がないことが悩みである。 スポンサー企業からの出向も実現したが、まだ途中の段階である。
6	兼業・副業による外部人材の活用に興味はあるが、具体的な構想がまとまっていない。
7	NFは特殊な環境であるため、互いにフィットするかどうかは実際動いてみないと分からない面が多いので、まずは副業状態で関わってもらえるのはお互いに安全である。 一方で、いかにその人が優秀であっても最終的には事務局員一人ひとりとの信頼構築と密な連携は欠かせないので、稼働日数は増えていかざるを得ないのでとを感じる。 入り方として副業兼業で入った後、本格的に経営人材として中心人物となってもらう段階で、どのような働き方・報酬体系にシフトしていくかは常に考えていく必要があると思う。
8	特になし。

APPENDIX

2. アンケート分析・結果 – 主な回答結果 – (5/12)

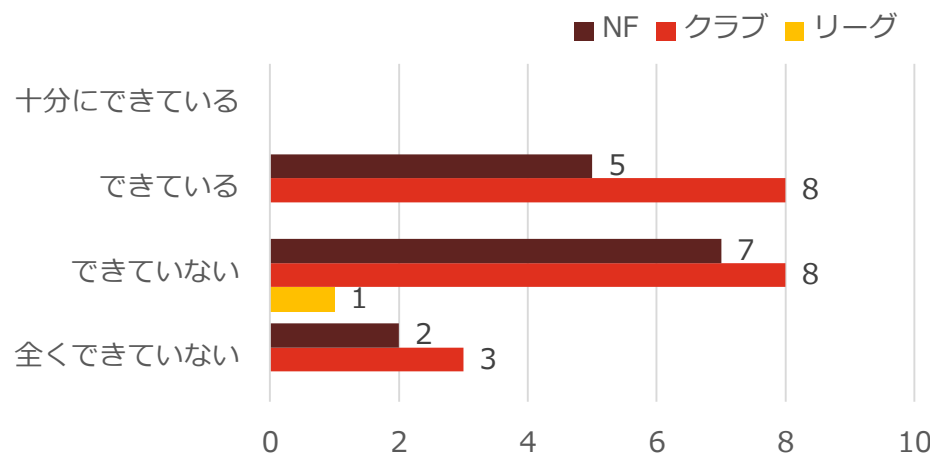
■ 求める人材像の定義ができていないか

(単位：数)



■ 当該団体の魅力が伝わる団体情報が記載されているか

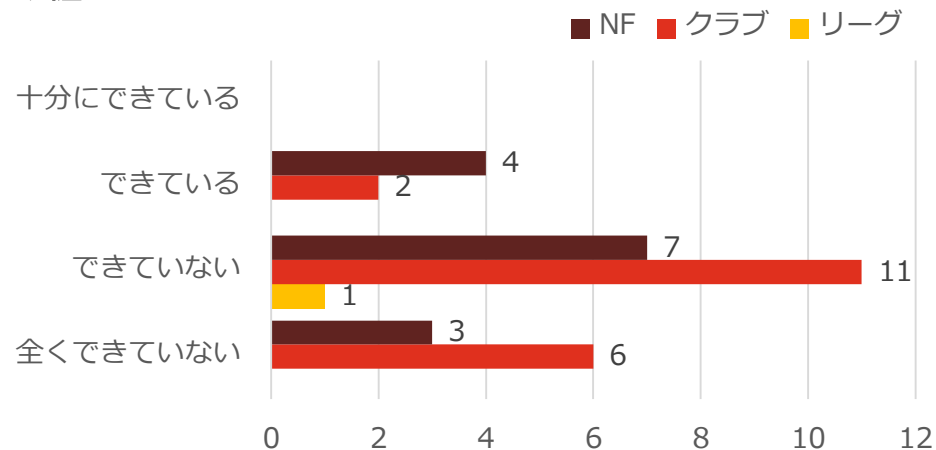
(単位：数)



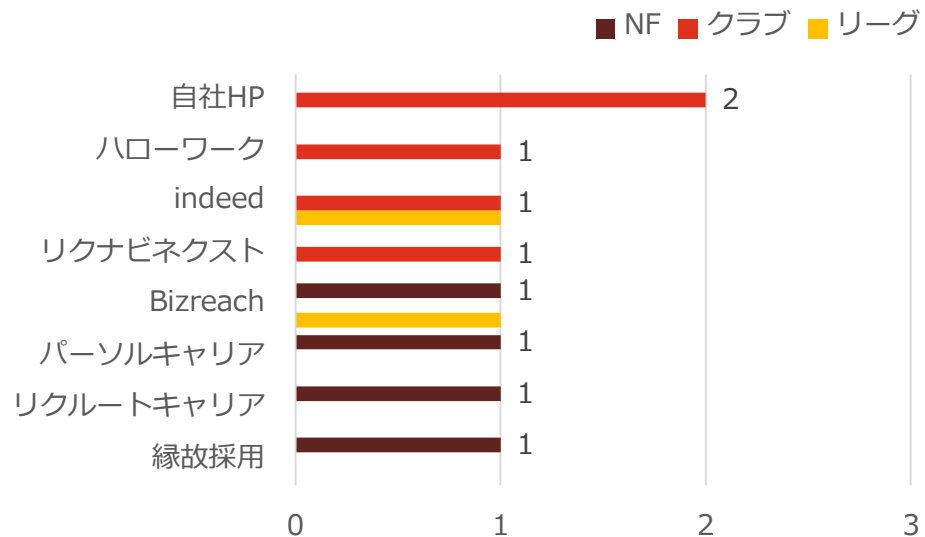
APPENDIX

2. アンケート分析・結果 – 主な回答結果 – (6/12)

- 求人条件、求められるスキル、職務内容のイメージなど、求職者に訴求できる情報を取り纏められているか (単位：数)



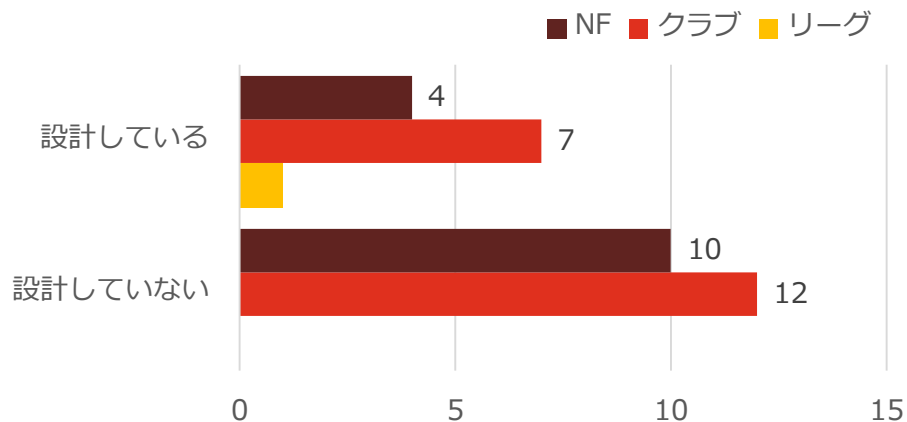
- よく活用する広告媒体または人材紹介会社を挙げてください (単位：数)



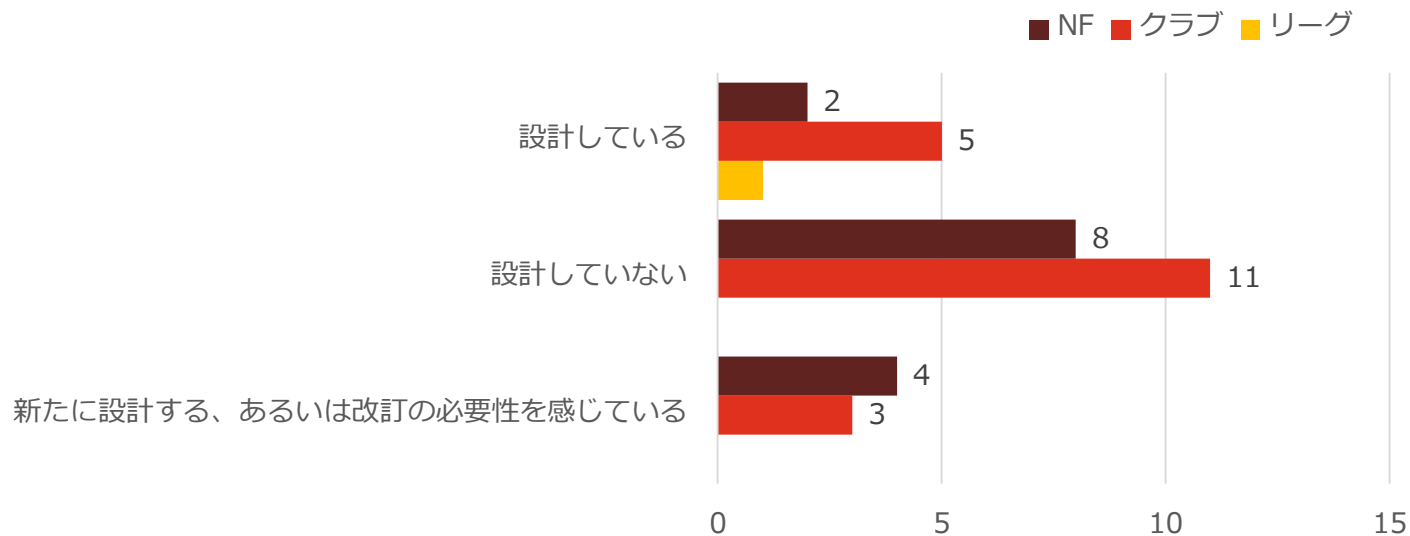
APPENDIX

2. アンケート分析・結果 – 主な回答結果 – (7/12)

■ 雇用形態において兼業・副業での採用基準も設計されているか (単位：数)



■ 評価基準は設計しているか (単位：数)



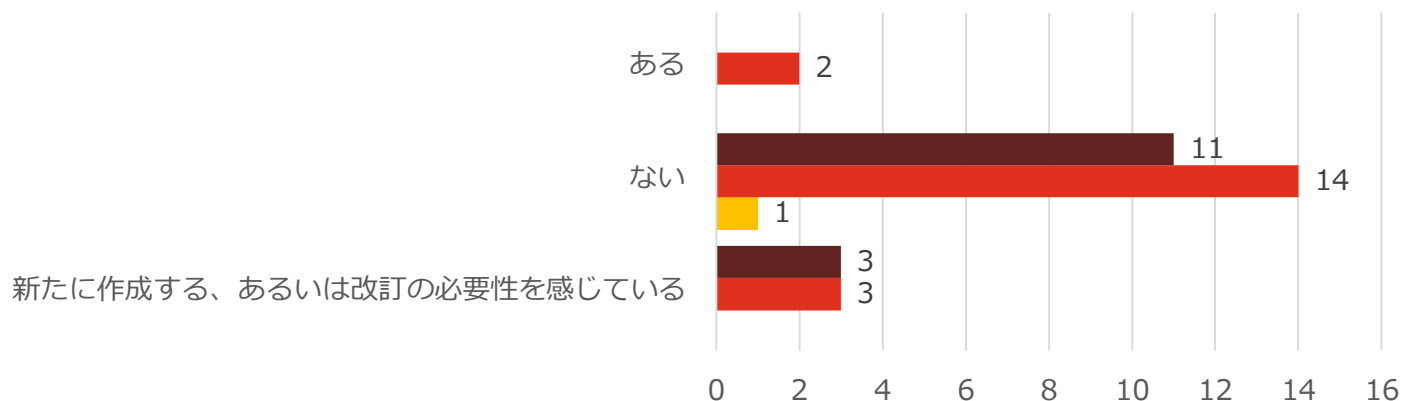
APPENDIX

2. アンケート分析・結果 – 主な回答結果 – (8/12)

■ 面接時の対応マニュアルはあるか

(単位：数)

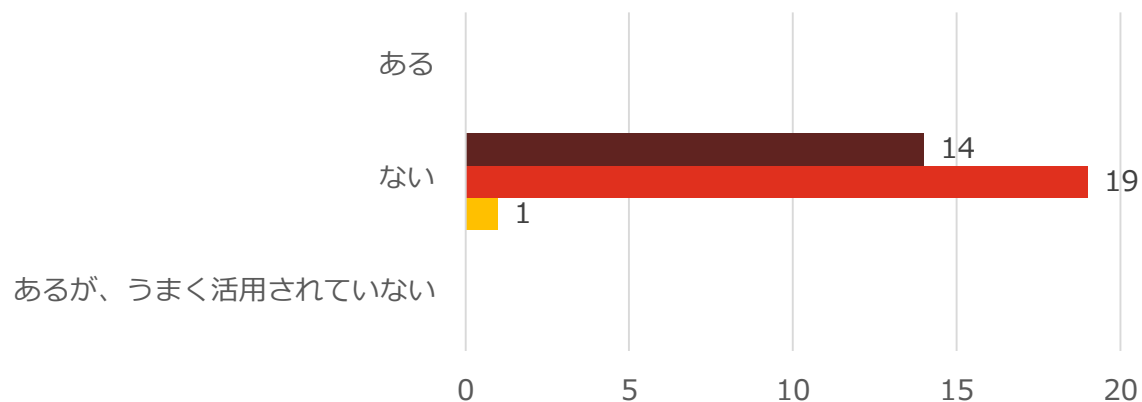
■ NF ■ クラブ ■ リーグ



■ 面接対応の研修があるか

(単位：数)

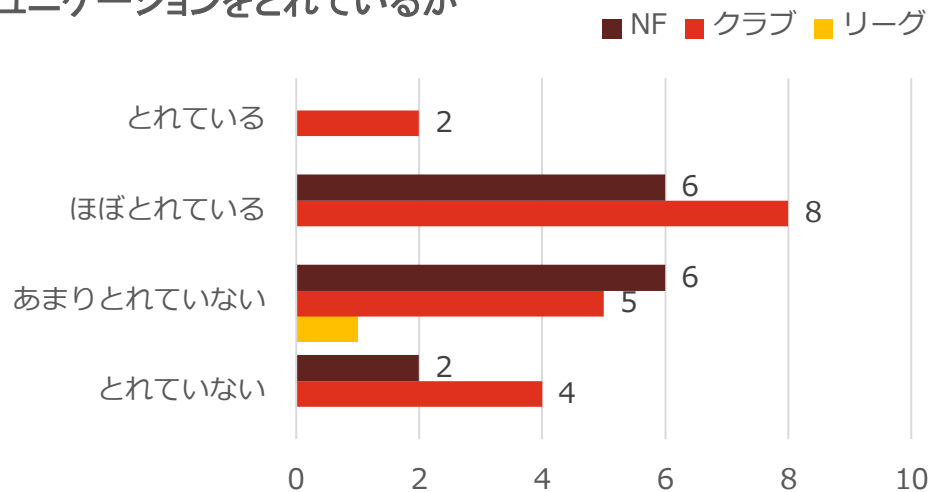
■ NF ■ クラブ ■ リーグ



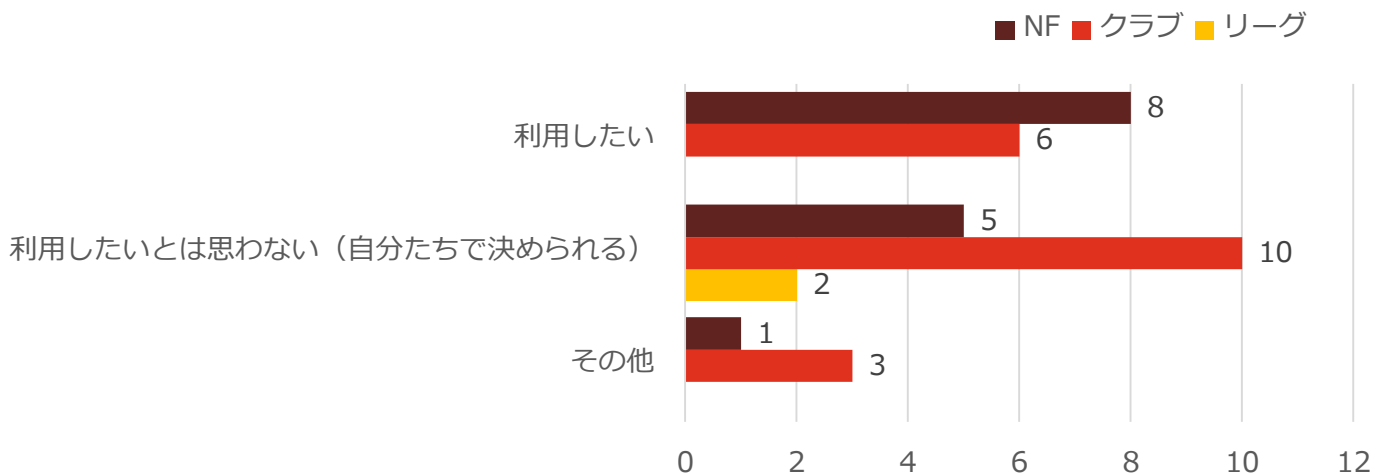
APPENDIX

2. アンケート分析・結果 – 主な回答結果 – (9/12)

- 求職者のスキルと職務への適用度合いを測るためにしっかりと求職者と面接でコミュニケーションをとれているか (単位：数)



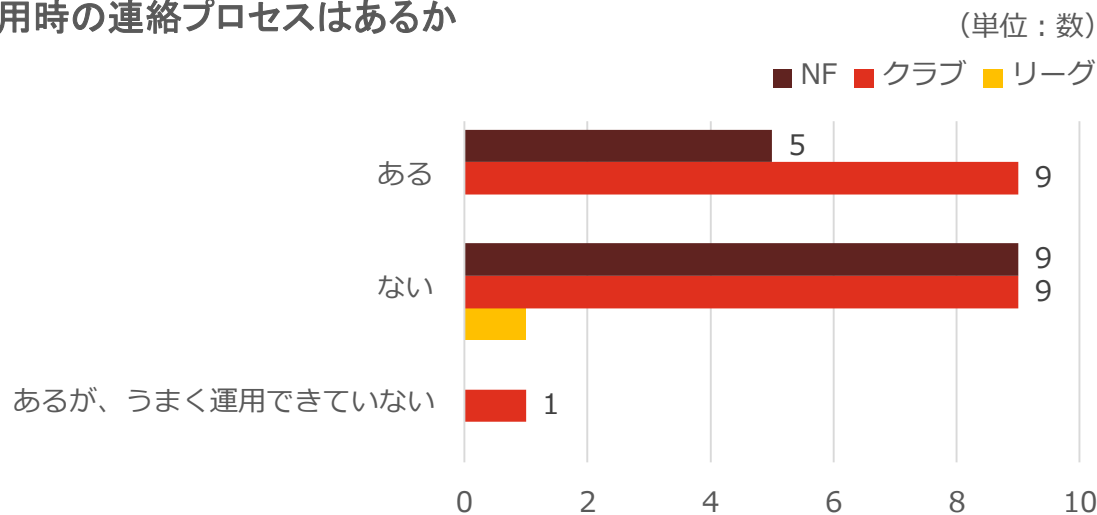
- 面接や合否検討に際して、求職者と職務の合致状況等、客観的な視点による助言を利用したいか (単位：数)



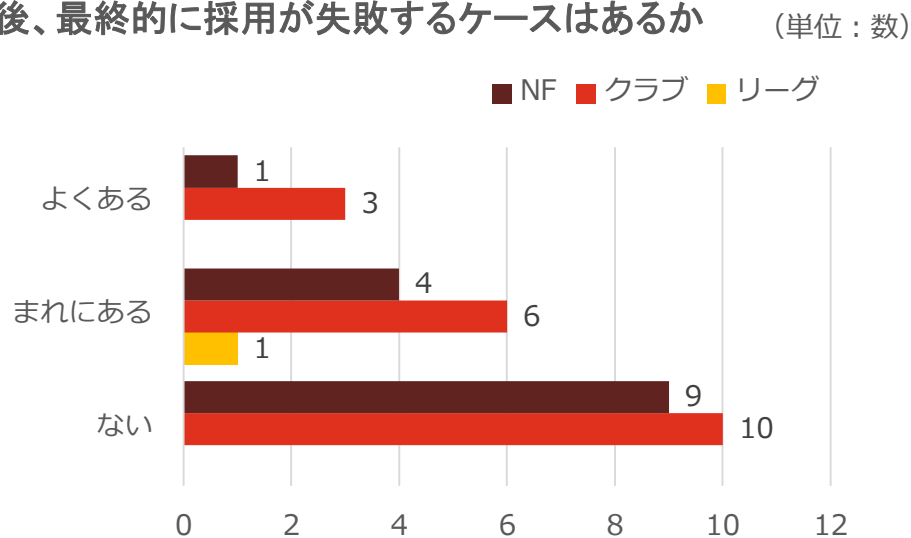
APPENDIX

2. アンケート分析・結果 – 主な回答結果 – (10/12)

■ 内定・採用時の連絡プロセスはあるか



■ 内定・採用の意思を示した後、最終的に採用が失敗するケースはあるか

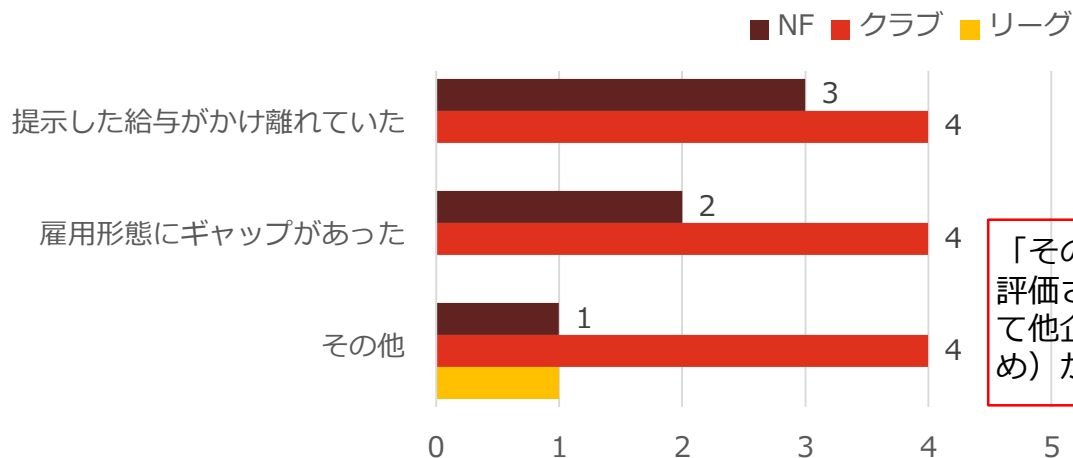


APPENDIX

2. アンケート分析・結果 – 主な回答結果 – (11/12)

■ 失敗した理由は何か(どんな理由と認識しているか)

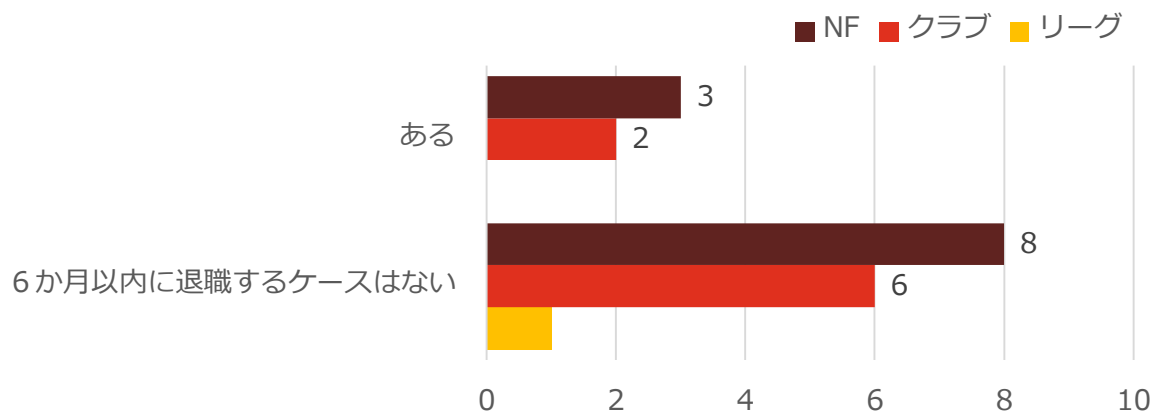
(単位: 数)



「その他」の理由は、魅力ある団体と評価されなかったため、候補者にとって他企業のオファー（業務内容等含め）が志向が合ったため、等がある

■ 採用されてから6か月以内に退職するケースは過去5年間に発生したか

(単位: 数)

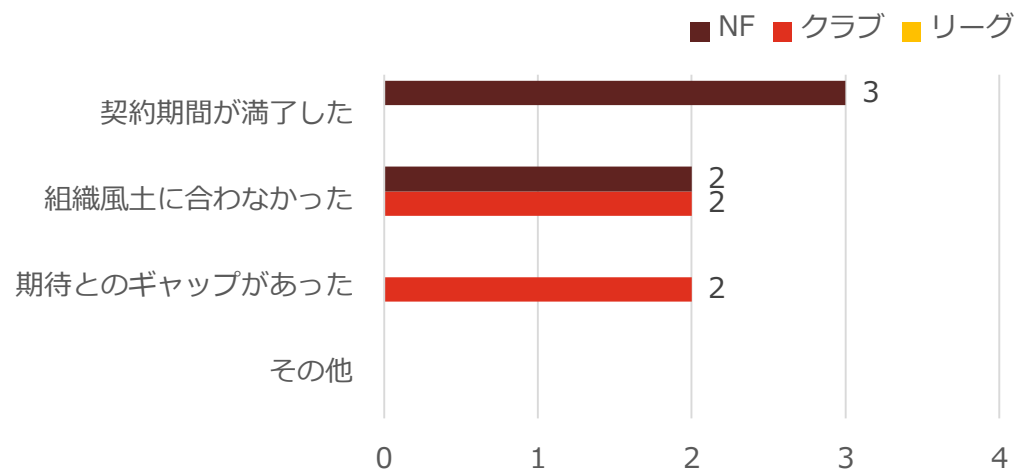


APPENDIX

2. アンケート分析・結果 – 主な回答結果 – (12/12)

■ 6か月以内に退職した理由

(単位：数)



BIZREACH 財