

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

スポーツ団体向け 人材採用・定着に係る考慮すべきポイント集

本ポイント集は、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、本ポイント集の複製、転載、引用等にはスポーツ庁の承認が必要です。

求める人材の確保に向けて

経営課題を解決するための人材を確保する上では、自らの組織における経営上の目標や課題の整理を踏まえ、求める人材像を明確化していくことが重要となります。

また、明確化した人材像通りの人材を確保するためには、求人者側と求職側の相互の理解が深まるようなコミュニケーションを通じて、求職者の行動特性やスキル、キャリアに対する考え方を把握し、より良好な関係を築くことが、「人材確保」のポイントとなります。

本資料は、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を整理しています。求める人材の確保に向けた検討を始める際に、是非お役立て頂ければ幸いです。



目次

課題の整理	2
人材像の定義	4
求人のおし方	6
選考	8
入社後フォローアップ	10

課題の整理におけるポイント

Point 1

ミッション・ビジョンは明確化されているか



団体におけるミッション(団体の使命、存在意義)、ビジョン(実現を目指す、将来ありたい姿)は、経営戦略や事業計画を立案する上での指針、拠り所であり、重要なコンパスとなります。

今後の事業を担う人材を採用する上では、採用する側、採用を希望する側の双方にとっても、自らの組織が向かうべき(向かいたい)方向性を共有できていることが重要なスタートラインとなります。

そのため、現在のミッション・ビジョンを再確認し、必要に応じて明確化あるいは再定義しておくことが期待されます。

Point 2

ミッション・ビジョンを基に経営課題を抽出できているか



団体における経営課題は、ミッション(団体の使命、存在意義)、ビジョン(実現を目指す、将来ありたい姿)を実現するための障壁とも言えます。

一方で、事業を展開する過程では諸々の課題が生じますが、これら全てが、限られた経営資源を用いて新たに人材を採用することで解決していく経営課題とは限りません。

人材を採用し解決を図りたい重要な課題(あるいは優先して取り組むことが望まれる課題)を洗い出す際は、これらミッション・ビジョンの実現との関係性を十分に考慮し抽出・整理します。

Point 3

経営課題が優先順位付けされているか



上記で洗い出した経営課題のうち、どの課題領域から、新たに人材を採用して対応すべきかを検討します。

これらの検討においては、自らの組織を取り巻く外的環境要因(脅威や将来予定されているイベント)、事業計画上のマイルストーンなどとの整合性も考慮の上、対応時期や求める人材スペックの程度を想定しておきます。

課題の整理

人材像の定義

求人出し方

選考

入社後フォローアップ

※当シートは整理の際にご活用ください。

■ 経営課題における整理を行う

✓ ミッション

✓ ビジョン

✓ 経営課題

✓ 人材を採用し解決を図りたい経営課題の領域と優先度

① XXX

理由:

② XXX

理由:

③ XXX

理由:

人材像の定義におけるポイント

Point 1

団体の人員構成・スキル能力は把握しているか



経営上の優先度が高い課題の解決に向けて、新規に採用する人材像を定義する前に、現在の組織における人材のポートフォリオや、人員が保持するスキル・能力の過不足を確認する必要があります。

上記の認識と、新規に採用する人材のポジションや想定される役割を考慮し、採用後に、組織の中で(現行の人員との協業を通じて)どのようなスキルや行動特性を発揮してもらうことが望ましいかを検討します。

Point 2

人材要件が整理されているか



求める人材要件を具体的に整理する必要があります。

- 課題解決に必要な専門知識・経験や、実行に必要なソフトスキル(コミュニケーション、リーダーシップ、ネゴシエーションなど)
- 上記のスキルを裏付けるための、必要な(望まれる)業務領域や実務経験

なお、求める人材要件に見合う報酬相場(他産業と比較した場合)やキャリアに対する価値観などを情報収集し、採用方針の現実性を確認します。

Point 3

受入側の体制、役割、権限の整理がされているか



求める人材が採用された後、当該人材がパフォーマンスを最大限に発揮できるように、受入側の団体の体制、役割、権限が整理されている必要があります。

- 新たに採用する人材の役割が組織内で明確化されているか
- 業務を円滑に遂行するための支援体制(ポジション、所属組織、チームメンバー、上位職の支援など)が準備できるか
- パフォーマンスを発揮するために必要な権限が与えられるか



※当シートは整理の際にご活用ください。

■ 求める人材像の定義を行う

✓ 課題解決に必要な領域と、人材採用後の目標は？

【領域】

【目標】

✓ 課題解決のために求める人材に担ってもらいたい役割や行動特性は？

✓ 課題解決における必要な人材要件は？

- 専門知識・経験
- ソフトスキル(コミュニケーション、リーダーシップ、ネゴシエーション・・・など)
- 業務領域・経験(望まれるバックグラウンド)
- 一般的な年収相場・・・などを具体的に記載する

✓ 受入れ側の体制、役割、権限が整理されているか？

- 体制
- 役割
- 権限

✓ ギャップの有無と対応

- 現状の受入れ体制とのギャップ
- ギャップの解消方法(採用方針・方法含む)

求人のおし方におけるポイント

Point 1

熱意を伝える



魅力ある求人を作成するには、雇用条件(雇用形態、業務内容、勤務時間、給与・時給など)を正しく伝えるだけでなく、下記のテーマについて、団体の熱い思いを伝えることが効果的です。

- ・ 団体が目指している姿・実現したい未来、そこに到達するための戦略、またどういった想いでビジネスをおこなっているか
- ・ 団体を取り巻くビジネスの環境、課題、それに対する戦略
- ・ 応募職種における仕事のやりがい、経験することによるキャリア上のメリットなど、求職者へのメッセージなどの内容など

Point 2

具体的に伝える



より多くの応募を呼び込むには団体について具体的な内容や数値(経験年数、想定年収など)について記載することが効果的です。

求職者は採用しようとしている職種の内容や、日々どんな仕事をするのか、またどういった職員がいるのかを気にしています。求職者は多くの求人を見るため、その目に留まり応募するためにも“私が働いたらどうか”ということイメージしてもらうことが重要となります。

(仕事内容)

【悪い例】 新規開拓営業

【良い例】 当団体が運営するXXXサービス(例えば〇〇など)の提案営業

Point 3

事実を伝える



他の産業と比較し、公開情報が少ないスポーツ団体においては透明性を確保しておく視点も重要です。正しく事実を記載することで、その条件に納得した人だけが応募します。

求人募集を発信する場合、広く求職者の目に留まる可能性が高いことから、スポーツ団体での業務に夢や憧れから多数の応募が発生する場合がありますが、適切な情報提供が行われていない場合、実際に面談した際に双方が想定する条件が異なる場合が多々あります。

求職者と団体との条件ギャップを少なくするためにはマイナスに見えることでも具体的に記載しておくことが大切になります。



※当シートは整理の際にご活用ください。

■求人を出す際の必要な項目例

募集団体名	
ポジション名	
仕事内容	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 求人を出す理由 ✓ 仕事内容
応募資格	【必須（MUST）】※仕事内容や魅力を3行以上で分かりやすく記載してください。
	【歓迎（WANT）】※具体的な経験やスキルがイメージしやすいよう記載してください。
	その他 ※「求める人物像」など補足事項を記載してください。
ターゲット像	概要(出身業種・職種/前職社名/保有しているスキル・経験など)
	人柄・志向性
	年齢・年収
勤務地	
一次面接	<input type="checkbox"/> 通常面接 <input type="checkbox"/> 一次役員面接 <input type="checkbox"/> 一次社長面接
主たる事業	

選考におけるポイント

Point 1

選考基準を明確にする



面接の前に重要なことは、求める人材像を再確認し、それに伴い、選考基準を明確にすることです。これができていないと、入社後に「求めていた人材像」とのズレが生じてしまい、双方に大きな問題を残すことにもなりかねません。

求職者の仕事に対する「価値観」や業務に対する「適応性」、コミュニケーション力などの把握を目的に、選考基準では職務遂行能力・勤務条件や待遇への適合性など一定の基準を設けておくことが必要です。

Point 2

条件面を早めに提示する



多くの団体は資金面に課題がある傾向にあるため、内定提示後に条件面の不一致による内定辞退が一定程度発生する傾向にあります。

それらを未然に防ぐために、選考の早いタイミングで条件を提示し、また求職者側の条件も確認し、ギャップを把握することが必要です。

Point 3

実際の行動を確認する



関与している(した)仕事の状況、役割・担当職務を確認の上、その中で本人が実際に取った行動を、時系列で順番にひとつずつピックアップします。その各行動が、どんな種類の能力に基づくもので、どのレベルになるかをチェックし選考基準との合致度を判断します。

- ・ **関与している(した)仕事の状況**
過去1～2年で、評価対象能力を確認できそうな状況を抽出。
- ・ **役割**
成果を出していくうえでの、大まかなプロセス・本人の役割を確認。
- ・ **行動 & 成果**
そのプロセスの中のある場面を特定し、本人の行動例を抽出。その行動による結果を確認。同じ場面における行動について確認する。

Point 4

ミスジャッジに注意する



ビジネス領域の採用に対して知見がない場合は、これらの採用における知識や経験のある人の視点を入れて判断することが重要です。

求職者の能力を正しく評価するためにも、評価時に陥りやすい下記のポイントを把握し、ミスジャッジを未然に防ぐことが重要です。

ハロー効果

- ・ 目立ちやすい特徴に引きずられて、全体評価が左右されてしまう。
- ・ 語学力がある、プレゼン力がある、と感じた場合に他の分野や特性(リーダーシップ、など)においても優秀と捉えてしまう。またはその逆。

イメージ効果

- ・ 評価者の先入観により全体評価が影響を受けてしまう。
- ・ 「〇〇大学出身だから、同じ競技出身だから、〇〇だから、・・・」

対比効果

- ・ 評価者自身と対比した評価を行ってしまう。
- ・ 「自分と比べたらまだまだだな。」「自分より優れているから・・・」



※当シートは整理の際にご活用ください。

■ 面接評価シート参考例

面接シート				
日付		場所		面接者氏名
応募者氏名		応募者現職		
対象部門		応募方法(媒体など)		

No	確認する能力	確認の観点	チェック欄	備考
1	リーダーシップ	業務や他のメンバーをリードしていく力がありそうか？		
2	業務遂行の専門性	募集職種に必要な経験、能力をもっていると考えられるか？		
3	論理的思考	質問への答えは的確か？／整理して話をすることができるか？		
4	チームワーク	1人での作業よりも、チームでの仕事をするのが好きそうか？		
5	コミュニケーション能力	しっかりと話を聞くことができ、自分の考えを伝えることができるか？		
6	管理能力	管理業務やメンバーの指導や管理を任せられそうか？		
7	辛抱強さ	少しの失敗などは苦にせず、辛抱強く仕事ができそうか？		
8	お客様対応	お客様へ真摯し接し、好印象を与えることができそうか？		

■ 強み

■ 弱み

--	--

■ その他コメント

<p>転職活動状況などを記載ください。</p>

■ 総論

<p>(1) 通過 (2) 不採用</p> <p>【記入欄】 ※(1)、(2)の場合はその理由をご記入ください。 次の面接官への申し送り事項などがあればご記載ください。</p>
--

■ 候補者への条件確認

入社希望日		現職年収	
希望年収		想定提示年俸	
想定役職		備考	

入社後フォローアップへのアプローチ

Point 1

業務内容のギャップを確認する



就職者が従事している業務内容と、下記の業務内容にギャップが発生しているか確認が必要です。また、業務内容およびそのギャップを具体的に明文化してください。

- 経営課題を整理した際に整理した業務内容とのギャップの有無
- 求人票に記載した業務内容や選考時に就職者に説明した業務内容とのギャップの有無

Point 2

成果のギャップを確認する



就職者の就職時に（ポジション決定時に）、具体的な役割と期待する成果を明文化し、合意してください。

また、合意した成果に対してギャップが発生しているか、定期的に確認が必要です。例えば、入社時、3か月後、半年後、1年後と定期的に就職者と対話して成果の期待値ギャップの有無を確認してください。

Point 3

定期的なコミュニケーションの場を確保する



業務の内容や成果だけにとどまらず、就職者の環境（もしくは就職者を取り巻く関係者（ステークホルダー）の状況）についても定期的に確認してください。関係者からの情報収集や、就職者との面談を行うなど、定着の観点からは継続的なコミュニケーションが重要となります。

（確認の観点）

- 周囲の支援体制は機能しているか
- 就職者とステークホルダーは双方に上手くコミュニケーションが取れているか
- 業務に対するコミットメントやモチベーションに変化は生じているか
- 就職者の業務内容は本人の成長環境に寄与しているか



※当シートは整理の際にご活用ください。

■ 団体もしくは就職者へのフォローアップアンケート例

✓ 団体、就職者に対し、それぞれ下記のようなアンケートを実施

主なアンケート項目例	採用前	3か月後	6か月後	1年後
相手(団体もしくは就職者)に対して、期待する点はどのようなものでしょうか？				
相手(団体もしくは就職者)に対して、不安な点はどのようなものでしょうか？				
相手(団体もしくは就職者)に対して、合意した業務内容はどのようなものでしょうか？ 具体的に記載願います。				
相手(団体もしくは就職者)に対して、合意した成果はどのようなものでしょうか？ 具体的に記載願います。				



✓ 上記質問が、採用前と比べて、ギャップがあった箇所・その理由は？

