
最終報告書

スポーツ庁委託事業

2019年度スポーツ産業の成長促進事業

「スポーツ団体経営力強化推進事業（外部人材の流入促進）」

株式会社 ビズリーチ

2020年3月31日

企画推進室
チーフプロデューサー
加瀬澤 良年
kasezawa@bizreach.co.jp
部門 (03)-6450-6505
携帯 (080)-4793-9383
FAX (050)-3737-5003

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 事業実績

2.3 人材マッチングの成功を高めるためのアプローチ

2.4 外部人材の積極的活用に向けて

(参考情報) メディアを通じた広報・PR活動

3. 事業実施結果 (詳細)

3.1 戦略の優先付け／戦術・業務の見直し／求人像・活用方法の明確化

3.2 求人・採用／フォローアップ

4. 人材採用・定着に係る考慮すべきポイント集

1. 実施概要

1.1 本事業の目的

本事業の背景

スポーツ分野の産業化を進めることにより、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は、持続可能なスポーツ産業の活性化につながる。

スポーツ基本計画（平成29年3月）及び「未来投資戦略2018」（平成30年6月）においては、スポーツの成長産業化の施策の一つとして、スポーツ経営人材の育成・活用を推進することとされている。

本事業の目的

本事業は、スポーツ団体における外部の経営人材・専門人材の流入促進のための支援を行うことにより、スポーツの成長産業化の要となるスポーツ団体の経営力強化を推進することを目的とする。

特に本事業では以下を実施する。

- 2017年度事業にて明らかとなったスポーツ界への転職阻害要因*1、2018年度事業により明らかとなったスポーツ団体の求人活動における課題*2を踏まえ、**スポーツ団体における経営課題や求められる人材の明確化・文書化、人材発掘など、外部の経営人材・専門人材の採用支援を合計10件程度実施する。**
- 同支援等の結果も踏まえ、**2018年度に整理を行った、スポーツ団体向けの「採用・定着に向けたポイント」の更新及び内容の充実を図る。**

*1：スポーツ界に転職する際の阻害要因（公募情報が無い 給与水準の低さ 等）

*2：スポーツ団体側が求人活動を行う上での課題（経営課題の特定や優先順位付け、必要な人材の定義及び見極め、組織内における権限整理、採用活動費用 等）

1.2 実施アプローチ

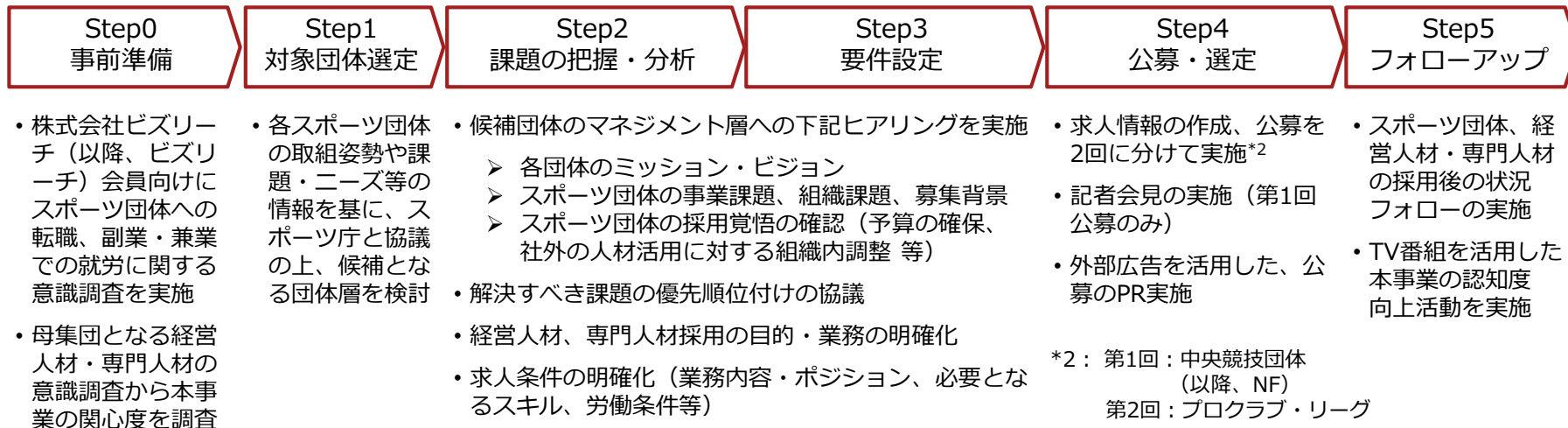
本事業の目的達成に向けて、以下の取組を実施した。

スポーツ団体における外部の経営人材・専門人材の採用支援

2018年度の調査事業*1では、スポーツ団体における外部の経営人材・専門人材の流入を促進するアプローチの一つとして、複業等による柔軟な働き方による人材リソースの活用を提言した。本年度事業ではこれらを踏まえ、副業・兼業によるスポーツ団体の採用支援を実施した。

*1：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)

■実施アプローチ



報告書作成

上記の取組の実施結果及び導出された考察を当該報告書として取りまとめた。

「採用・定着に向けたポイント」のアップデート

上記の取組結果を踏まえ、平成30年度に整理を行った、スポーツ団体向けの「採用・定着に向けたポイント集」に対して、事例等を追加した。

2. 総括

2.1 総括

副業・兼業による経営人材・専門人材のマッチングは実績作りから活用フェーズへ

本事業では、2018年度の調査事業で提言された「複業等による柔軟な働き方による人材活用」を踏まえ、副業・兼業によるスポーツ団体の採用公募を実施した。外部の経営人材・専門人材活用による可能性や重要性を認識しているスポーツ団体が参加し、実績を挙げた。また、本取り組みの参加に伴うポジティブな効果を感じている団体もあり、有効なアプローチの一つとして活用されることが期待される。

■サマリー

副業・兼業によるプロフェッショナル人材の採用は、有効なアプローチの一つになった

2.2章を参照

第1回公募（NF）、第2回公募（プロクラブ・リーグ）と2回の公募をビズリーチ登録会員を対象に実施。下記の実績を挙げた。

参加団体

12 団体

募集ポジション

18 ポジション

応募

2,400 名

採用

8 団体 16* 名

本年度内
業務開始

4 団体 7 名

*：上記は、2020/3/27時点の情報であり、内定承諾者数を含む。
なお、COVID-19の影響により団体の活動に制限があり、3団体は選考中である。

マッチング成果を高めるためには、自らのステージに合わせたアプローチが重要

2.3章を参照

- ・ 本事業に参加したスポーツ団体では、事業戦略・計画や課題が明確である程、人材要件の整理が早かった。また、当該団体では応募者に対して自団体の課題を明確に共有することにより、候補者の選考・業務開始までのステップを円滑に進めていた。
- ・ 単にNF、プロクラブの違いだけではなく、各団体毎に「ビジネスマネジメントに関する考え方、戦略・戦術の検討、組織体制等」の成熟度（ステージ）は異なるため、同職種の募集であっても、採用アプローチは異なる。
- ・ マッチング成果を高めるためには、ステージに応じた工夫をすることが肝要であり、成功事例も参考に留意点をまとめた。

スポーツ産業における逆風をもたらす変化と、外部人材の積極的活用に向けて

2.4章を参照

- ・ COVID-19がスポーツ産業にとって大きな逆風をもたらしている。スポーツ団体の持続的な運営・経営には、新しいビジネスモデルの創出等、既成概念に捕らわれない発想や実行力が求められるであろう。また、個人・組織双方において就労・雇用に係る価値観の変化が予想され、複業等による柔軟な働き方がより一層浸透し、有能な人材活用の需要は産業横断的に高まると考えられる。
- ・ このような状況においては、各組織は「有能な個」との関係性をいかに築くかといった能力を高める必要がある。スポーツ団体は、自らと外部人材双方のインセンティブとコストの整合性、合理性を見ながら、Win-Winの関係を築き、新たな競争力を得ていくことが一層重要となる。

2.2 事業実績

- プロフェッショナル人材の中で、副業・兼業によるスポーツ団体での就労に対する関心は高く、結果として多数の応募があった。COVID-19の影響により、2019年度末までに選考プロセスが完了していない団体もあったが、当初の事業目的通りのマッチング（10件程度）を実施した。
- 団体当事者*の面接活用意識は高く、スキルを有する個人との対話による有益なアイデアの獲得や将来の事業の可能性を含む関係創出など、副次的な効果も見られた。

* 経営者あるいはこれに順ずるマネジメント、該当プロジェクトの責任者等

外部のプロフェッショナル人材によるニーズの把握

前年度調査事業では複業等による柔軟な働き方の活用が提言されているが、本事業での実践に際しては、予めビジネス会員向けにスポーツ団体への転職、副業・兼業に関するアンケートを実施し、意識調査を実施し、関心度を確認した。



回答総数：1,614

- とても関心がある
- 少し関心がある
- どちらともいえない
- あまり関心はない
- まったく関心はない

約77% が関心あり

その他に、約66% が地方のスポーツ団体への副業・兼業での就業へ「関心あり」

参加団体 / 募集職種

NFでは、事業計画策定支援やブランディング強化支援に係る職種を募集。プロクラブ・リーグでは、それぞれに業務範囲・深度が異なるものの、デジタルマーケティング、新規事業企画、PR、経営管理、人事企画等の職種を募集。

| | 団体名 |
|--------------|---------------------------|
| 第1回公募 | 公益財団法人 日本陸上競技連盟 |
| | 公益社団法人 日本ホッケー協会 |
| | 公益財団法人 全日本空手道連盟 |
| | 公益財団法人 日本テニス協会 |
| 第2回公募 | 株式会社茨城ロボッツ・スポーツエンターテインメント |
| | 株式会社VOREAS |
| | 株式会社VC長野クリエイティブスポーツ |
| | 株式会社サガン・ドリームス |
| | 株式会社松本山雅 |
| | 株式会社ジャパン・ベースボール・マーケティング |
| | 株式会社新潟アルビレックス・ベースボール・クラブ |
| 株式会社栃木ユナイテッド | |

12団体

18ポジション

結果・効果

多数の応募があり、スキルを有する非常に多くの人材が本取組にチャレンジした。

総応募者数 **2,400** 名

マッチング採用件数 **16*** 名

*: 上記は、2020/3/27時点の情報であり、内定承諾者数を含む。なお、COVID-19の影響により団体の活動に制限があり、3団体は選考中である。

プロフェッショナル人材が多く集うマッチングサービスを活用したことにより、参加団体からは下記のような副次的効果があったとの声が寄せられた。

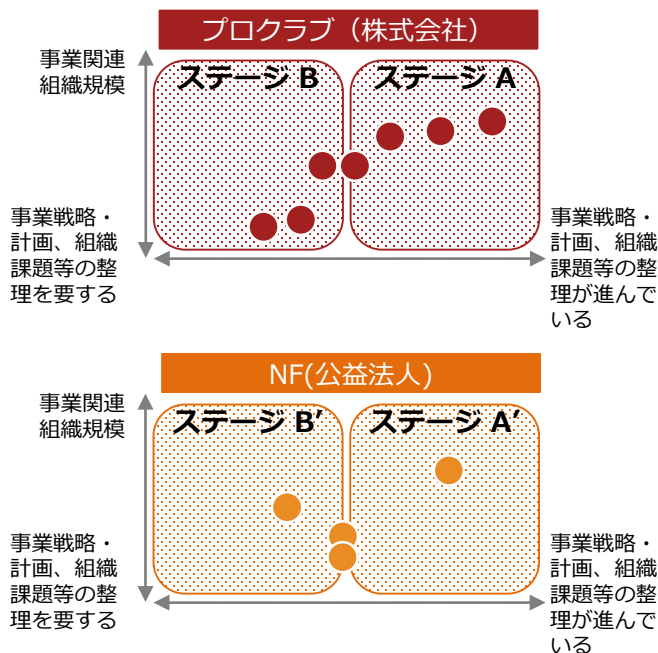
- 👍 自前採用では想定できないハイレベルな人材との接点を持った
- 👍 非採用者であっても将来の事業の可能性を含めた接点を持った
- 👍 応募者との対話を通じて様々な経営課題・ビジネスアイデアに係る示唆が得られた

2.3 人材マッチングの成功を高めるためのアプローチ

外部の経営人材・専門人材の有するスキルの適合性や人材活用の具体性を高めるためには、事業戦略・計画やこれらに係る課題を明確化できていることが有効である。しかしながら、2.1 総括に記載の通り、各スポーツ団体は（NF・プロクラブ・リーグ問わず）、それぞれの成熟度（ステージ）が異なる。よって、マッチングを成功に導くためには、それぞれの状況に応じたアプローチが必要となる。成功事例等も参考に留意点を下記のとおりまとめた。

*各スポーツ団体が工夫していた個別の事例は、「人材採用・定着に係る考慮すべきポイント集」を参照

■ 副業・兼業による外部人材の活用に臨んだ団体の傾向と、マッチング成功に向けた留意点



基本的事項として、外部人材の登用においては、どのステージにおいても①→③の順での検討が重要となる。
 ①Why：なぜ外部人材の活用が必要なのか
 ②What：何を支援してもらうのか
 ③How：どのように力を発揮してもらうのか
 （どんな環境が必要なのかを含む）

各スポーツ団体の傾向

- A**
 - ・既存事業の課題認識、新規の事業課題が明確・具体的である
 - ・経営者に取組方針や目標があり、想定計画を有する
 - ・応募者のスキル・経験を知るにつれ、実施したい内容の明確化や可能性を描くことができる
- B**
 - ・事業課題は理解しているが抽象的である
 - ・課題の定義や課題解決のための戦術等の検討を要する
- A'**
 - ・取組課題や施策に対する一定の整理は行っているが、抽象的な点がある
 - ・目標や方針の明確化、実行計画の具体化を要する
- B'**
 - ・事業課題、組織課題は感覚的であり、整理・定義を要する
 - ・課題解決のための方針・計画を立案するためのリードを要する
 - ・ビジネスマネジメントの重要性に対する理解が十分に浸透していない

マッチング成功に向けた留意点（例）

- ・リーチしたい人材の母集団を検討し、必要に応じて外部のサービスを利用する
- ・団体の目標や事業目的の共有を、候補者と早い段階で実施し、仕事の進め方が自組織と親和性が高いかどうか、実行フェーズを想定したスキルの確認を行う
- ・人材要件の整理に専門家の視点を活用し、スキル要件の整理を行う
- ・採用者任せにせず、採用者のアウトプットから団体もレベルアップを図り、外部人材の活用方針を適宜アップデートする
- ・外部人材は、組織の期待事項を理解し辛いいため、対象業務のプロジェクト化、外部人材の活用期間を絞る（マイルストーンを置く）等、スコープやゴールを明確にし、採用者と意思疎通を図る
- ・人材要件の整理に専門家の視点を活用し、スキル要件の整理を行う
- ・課題解決には、組織・文化に関わる阻害要因があることが多いため、外部人材の受入体制や円滑な業務開始を行うための環境づくりをトップが実行する

2.4 外部人材の積極的活用に向けて

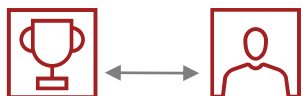
本事業の参加団体は、スポーツ団体の経営力強化に対して、他業界の経営人材・専門人材の活用が有効であるとの認知が非常に高かった。一方で、副業・兼業による経営人材・専門人材の活用経験が多くはないことから、「有能な個」の活用効果を高めるため、双方の関係性の構築や仕事の頼み方など、試行錯誤している団体がほとんどであった。これは段階的に一定のパターンが形成されていくものと推測されるが、COVID-19による社会及びスポーツ産業への影響は、これを加速させる可能性がある。

個人・組織双方における就労・雇用の価値観は想定以上に早く変化すると予想される。本件の取組は、他産業でもよりコモディティ化する可能性があり、スポーツ団体は、自らと外部人材双方のインセンティブとコストの整合性、合理性を見極めながら、新たな競争力を獲得していくことが一層重要となる。

2019年度

社会全体として副業・兼業の活用自体が黎明期であり、活用形態や効果はこれから模索していく段階

① 団体内部のメンバーと同等の位置づけで「個人」を活用



スポーツ団体 ↔ 外部人材

契約上は社員ではないが、組織内部の人間として位置付け業務を支援する（業務委託）

② 特定の事業に対して、外部のビジネスパートナーとして「個人」を活用



スポーツ団体 ↔ 外部人材

「候補者の強み」によるソリューションをマッチング（ビジネスマッチング）し、特定事業の業務を支援する（業務委託）

COVID-19による影響

新しいビジネスモデル創出の必要性

キャッシュマネジメントへの対応

サプライチェーンへの対応

デジタルの一層の活用（顧客サービス・働き方等）

リモートワークの加速・浸透

景気低迷による個人の収入減少

「個」を軸とした単一雇用に関われない働き方

大きな変化の可能性

2020年度以降

- ✓ 持続的な団体運営・経営を続けるために、従来とは異なる視点を取り入れる必要がある
- ✓ 外部経営人材・専門人材の活用が更に高まり、副業・兼業の活用はコモディティ化へ
- ✓ 組織は「有能な個」とどう関係性を築き、向き合っていくのかの能力が問われる時代へ
- ✓ Win-Winの関係とは、双方の「インセンティブ」と「コスト」のバランスがとれていることが重要となる。



スポーツ団体 ↔ 外部人材

インセンティブ

- ・社内にはない方法論・スキルを活用したい
- ・他業界では得にくい経験や場を提供できる …等

インセンティブ

- ・業務経験・実績の拡大、スキルアップ
- ・不足する収入の確保 …等

コスト

- ・報酬原資（対価）の調達
- ・解決までの時間短縮 …等

コスト

- ・実現可能な範囲での労働力・ノウハウの提供 …等

(参考情報) メディアを通じた広報・PR活動

今回の事業では、本取組の社会への認知度向上として、下記の広報・PR活動を実施した。

記者会見 (第1回目公募) の実施



第1回目公募に伴い、スポーツ庁長官による記者会見を実施。
公募情報の拡散を行い、認知度向上、周知を実施。
結果、多くのメディアに取り上げられた。

テレビ収録 (BSテレ東 羽田土曜会)



出典：2020/3/21放送「スポーツと地域を元気に！ビジネス人材の活用_羽田土曜会」、番組公式 youtube より

<https://www.youtube.com/watch?v=AlseNp-xS-M>

3. 事業実施結果（詳細）

3. 事業実施結果（詳細）

3.1 戦略の優先付け／戦術・業務の見直し／求人像・活用方法の明確化

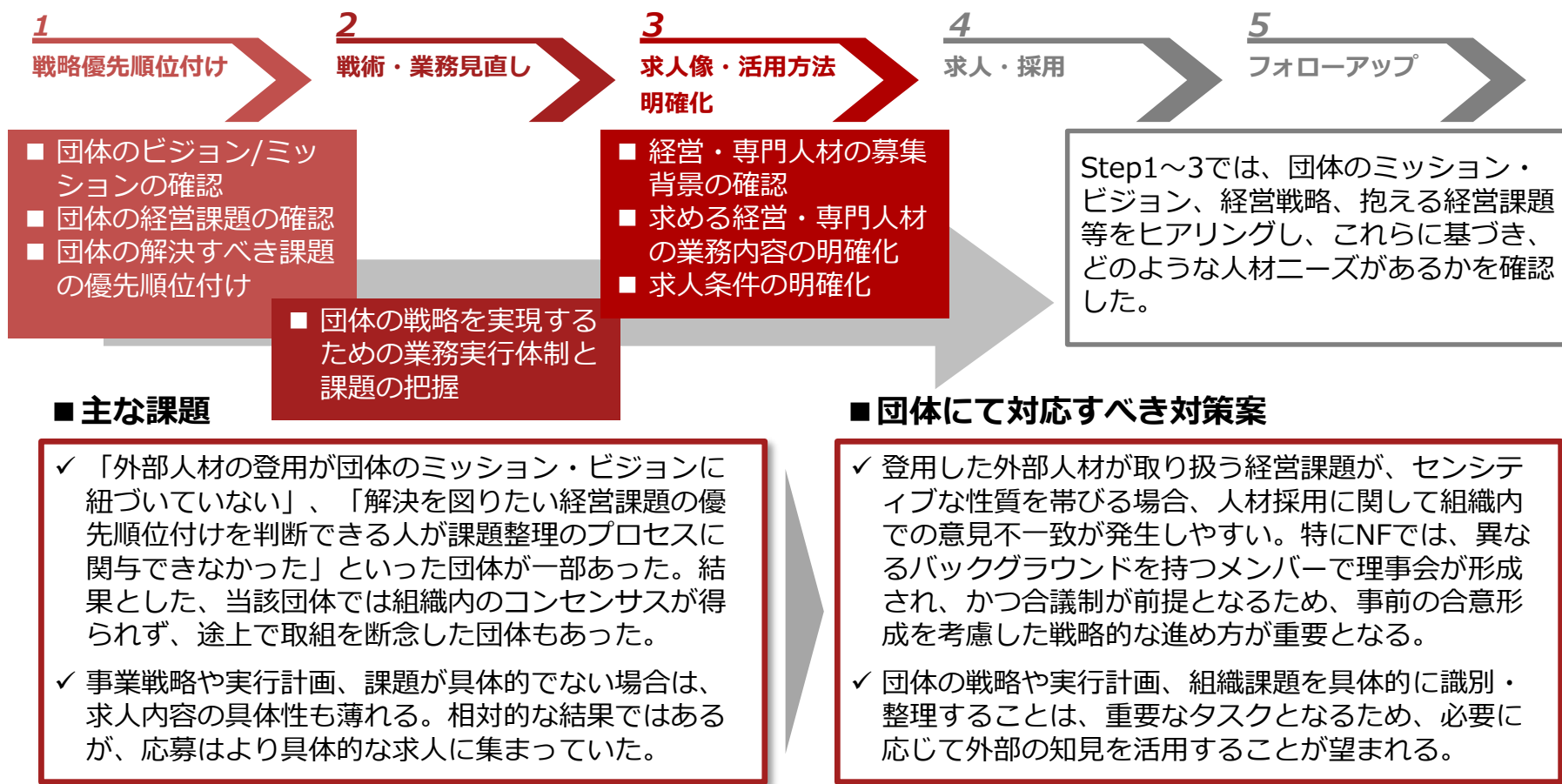
- 本章では、1.2 実施アプローチに記載した本事業の実施ステップのうち、「Step2：課題の把握・分析～Step3：要件設定」を対象に、副業・兼業による外部人材の採用に参加した団体にて発生した主な課題や対応策を記載している。
- また、本事業に参加したスポーツ団体へのアンケート調査結果から、スポーツ団体の傾向をまとめている。

3.1 戦略の優先付け／戦術・業務の見直し／求人像・活用方法の明確化

各スポーツ団体のマネジメント層*、あるいはプロジェクトの責任者へのヒアリングを通じて、スポーツ団体における戦略・戦術や業務課題の整理を行い、副業・兼業求人ニーズの可視化（求人票への落とし込み）を実施した。

*プロクラブでは、主に社長、役員層、NFでは、主に専務理事、事務局長等

本事業では、人材採用のノウハウや多数のプロフェッショナル人材を会員に持つビズリーチと、経営課題の解決支援に強みを持つプロフェッショナルファームがワンチームとなり下記ステップを進め、各スポーツ団体の経営課題と親和性の高い求人情報の策定を行った。



3.1 戦略の優先付け／戦術・業務の見直し／求人像・活用方法の明確化 - アンケート結果

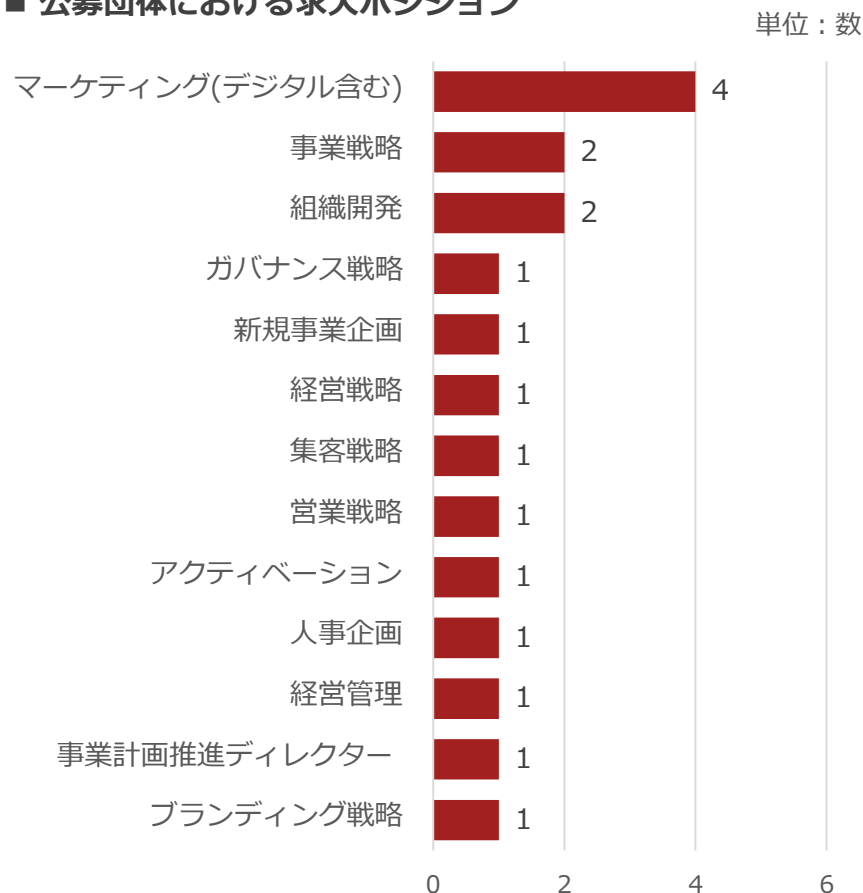
スポーツ団体の属性

2回の公募に12団体が参加し（1回目はNF、2回目はプロクラブ・リーグ）、18求人、16名の採用に至った。なお、各団体の選考スピードに差があったことに加え、COVID-19の影響もより、報告書作成時点で3団体が選考中である。なお、16名の採用者には、内定承諾済みであるが具体的な就労が開始されていないケースも含まれている。

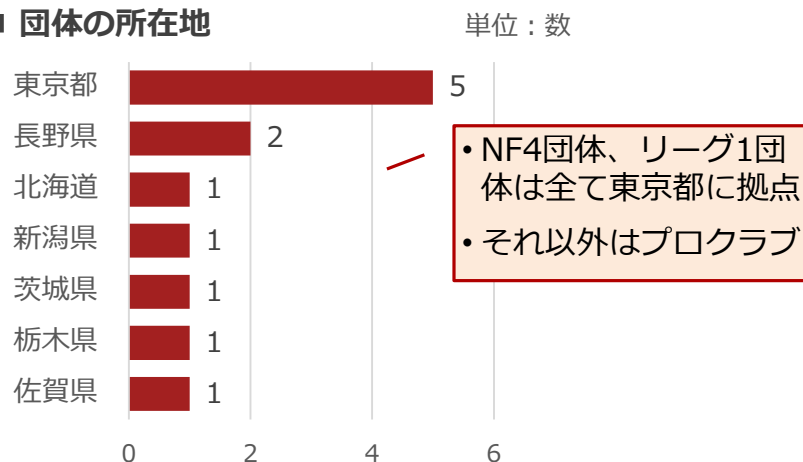
■ 公募団体情報

| 種類 | 団体 | 求人 | 単位：数 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | | 採用者 |
| NF | 4 | 4 | 6 |
| プロクラブ | 7 | 12 | 8 |
| リーグ | 1 | 2 | 2 |
| 合計 | 12 | 18 | 16 |

■ 公募団体における求人ポジション



■ 団体の所在地



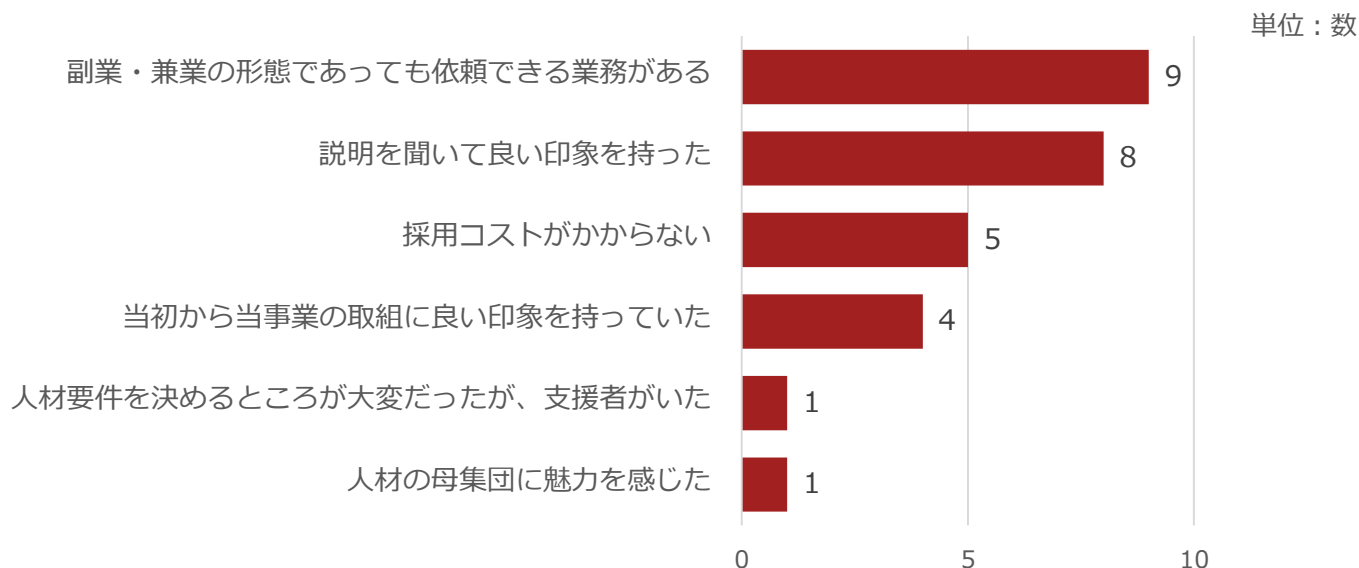
3.1 戦略の優先付け／戦術・業務の見直し／求人像・活用方法の明確化 - アンケート結果

スポーツ団体における本事業への関心

本事業に参加した多くの団体は、“副業・兼業の形態であっても依頼できる業務がある”、“本事業の説明を聞いて良い印象を持った”、“採用コストがかからない”、という点をメリットとして捉えていた。

従来型の採用形態にとらわれることなく、団体側にメリットが生じる取組であれば積極的にチャレンジする団体が本事業に参加していた。

■ 今回の事業（副業・兼業による経営人材・専門人材の採用）に応募した動機は何ですか？（複数回答可）



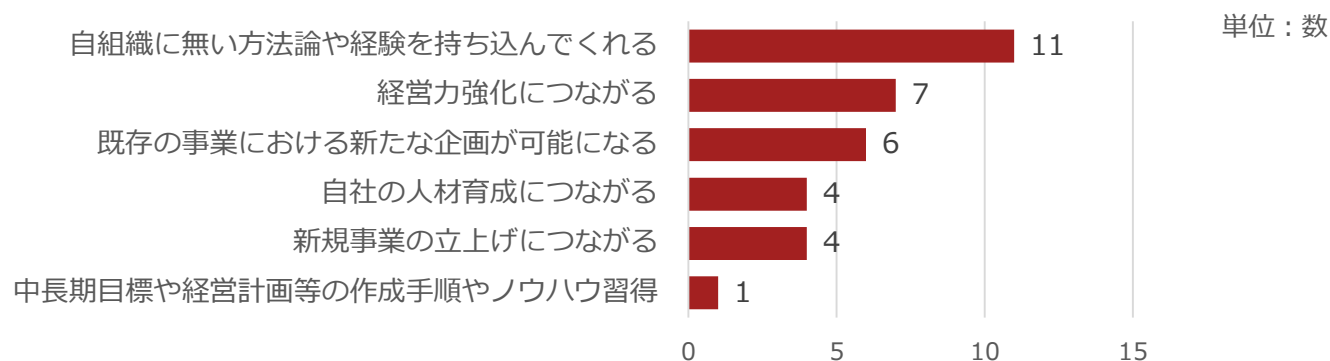
3.1 戦略の優先付け／戦術・業務の見直し／求人像・活用方法の明確化 - アンケート結果

スポーツ団体における本事業への関心

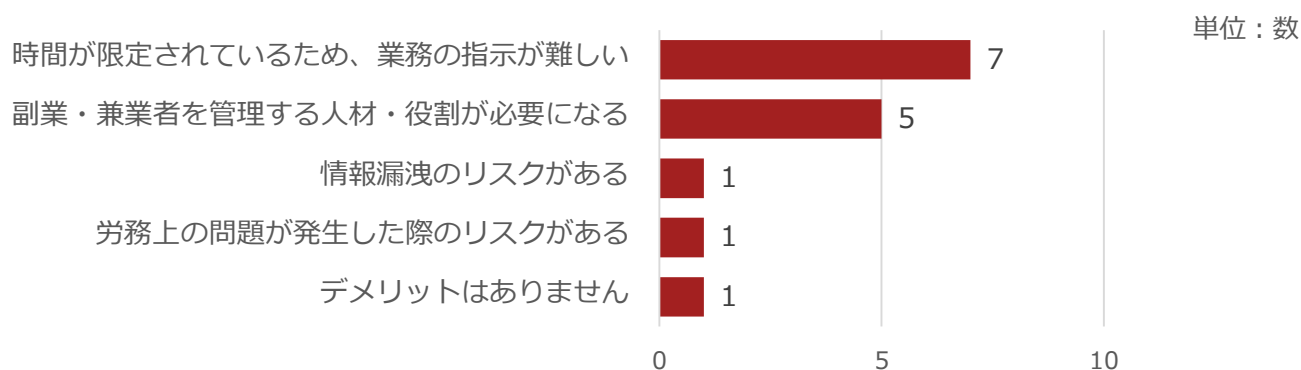
本事業に参加した団体の多くは、副業・兼業による外部人材の登用のメリットを、“外部人材が団体に無い方法論や経験を持ち込んでくれること”として捉えていた。

一方で、副業・兼業のデメリットとして、“時間が限定されているため、業務の指示が難しいこと”を挙げている団体が半数程度あった。

■ 今回の副業・兼業の就業者を受け入れた際のメリットはどのようなものを想定していましたか？（複数回答可）



■ 今回の副業・兼業の就業者を受け入れた際のデメリットはどのようなものを想定していましたか？（複数回答可）

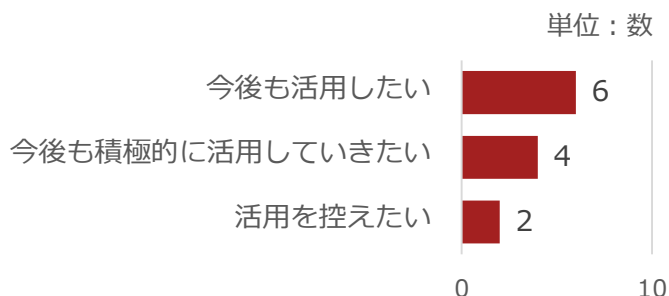


3.1 戦略の優先付け／戦術・業務の見直し／求人像・活用方法の明確化 - アンケート結果

スポーツ団体における本事業への関心

外部人材の活用、副業・兼業の活用に対して、ポジティブな効果を感じている団体が半数以上あった。一方で、団体によっては、体制の未整備、外部人材活用に対する考え方等の事由から、今後の活用を控えたいと考える団体も一部あった。

■ 今後も外部からの経営・専門人材の活用を推進したいですか？



今後も活用
したい

- ✓ スポーツ業界の発展のために必要な取り組みである
- ✓ 外部の知見は必要だと感じる
- ✓ プロジェクト内容によって検討したい
- ✓ 私達のクラブ予算にもよりますが、会社が大きくなれば活用していきたい

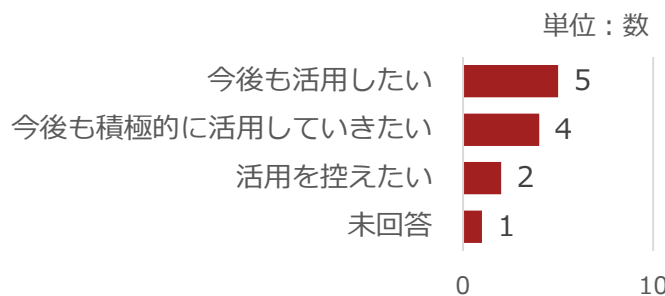
今後も積極
的に活用し
たい

- ✓ 最終選考中ですが、課題と求める人材があれば活用したい
- ✓ 専門スキルを有した人材の更なる活用は必須と思料
- ✓ スポーツ団体は新しい風が必要
- ✓ 多くの応募があった
- ✓ 通常募集では、なかなか巡り合わせが少ない

活用を控え
たい

- ✓ やり方を見直すこととした
- ✓ まだ体制が整っていない

■ 今後も副業・兼業者の活用を推進したいですか？



今後も活用
したい

- ✓ スポーツ業界の発展のために必要な取り組みであると感じている
- ✓ 多くの方から優れた知識や能力を得ることができる可能性を秘めている
- ✓ コスト面から最適
- ✓ 会社で丸々抱えなくていいというのはメリット

今後も積極
的に活用し
たい

- ✓ お互いにとってメリットが大きい
- ✓ 幅広く働き方については寛容的に受け入れた方が良い
- ✓ 今後も積極的に活用していきたいが費用面での課題が残る
- ✓ 地方のため

活用を控え
たい

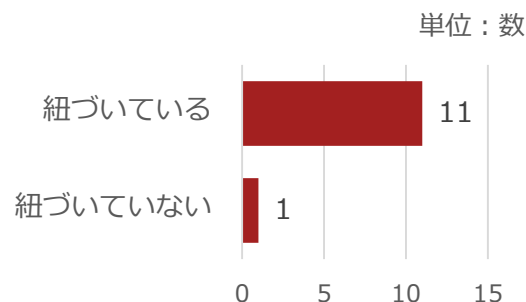
- ✓ やり方を見直すこととした
- ✓ まだ体制が整っていない

3.1 戦略の優先付け／戦術・業務の見直し／求人像・活用方法の明確化 - アンケート結果

スポーツ団体における戦略・戦術の整理

本事業での外部人材の登用が、団体におけるミッション・ビジョンと紐づいていると認識している団体がほとんどであった。また、“外部人材を登用することにより解決を図りたい経営課題の優先順位付けができています”と回答した団体も一定程度見られた。

■ 団体のミッション・ビジョンに今回の外部人材採用と直接的な紐づいてますか？



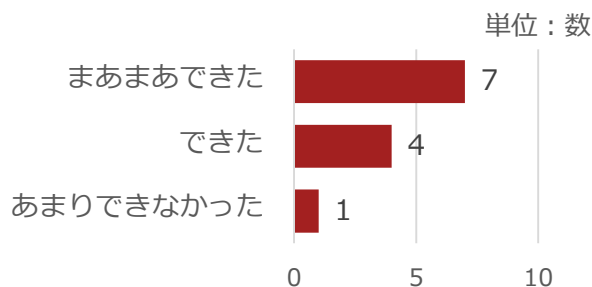
紐づいている

- ✓ 地域に根差し継続性をもった事業展開を目指している
るので、経営基盤の安定につなげたい
- ✓ ミッション・ビジョンを踏まえてのアクション
- ✓ 会社の目標達成に必要
- ✓ 地域と都市部を繋ぐ役割
- ✓ 専門的な知識が欲しかった

紐づいていない

- ✓ ミッション・ビジョンを創るのもこれからの仕事と認識

■ 外部人材を登用することによって解決を図りたい経営課題の優先順位付けはできましたか？



できた

- ✓ 中長期計画策定のプロセスにて有益な議論ができた
- ✓ アクションプラン実行の優先順位を作成しているところだが、完成できると感じている

まあまあできた

- ✓ 採用プロセスを通じて経営課題が明確になった
- ✓ 企画書の作成方法等、提案以前の部分等、色々な発見ができた
- ✓ 課題に対して応募者との面談を通じて具体化しているところ

あまりできなかった

- ✓ 検討段階から応募開始までの時間がなく、組織全体で動くことができなかった

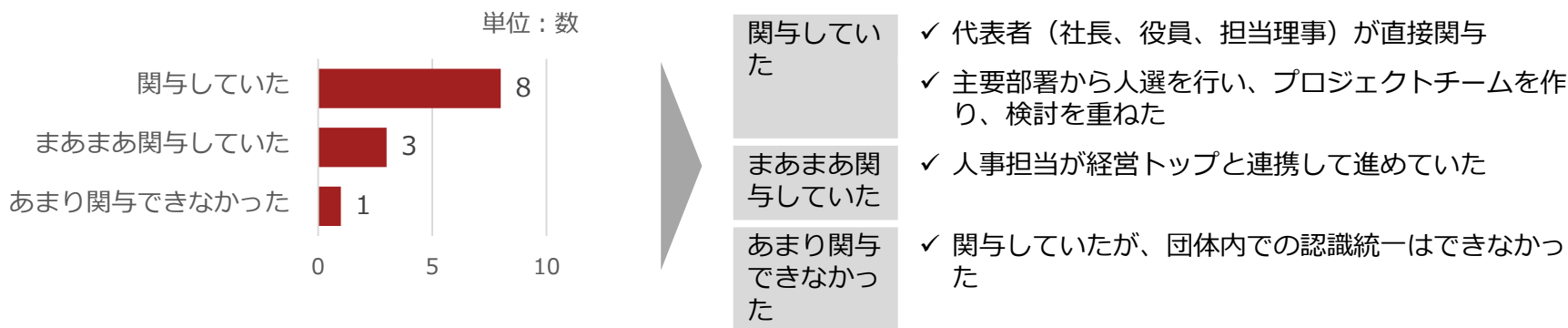
3.1 戦略の優先付け／戦術・業務の見直し／求人像・活用方法の明確化 - アンケート結果

スポーツ団体における戦略・戦術の整理

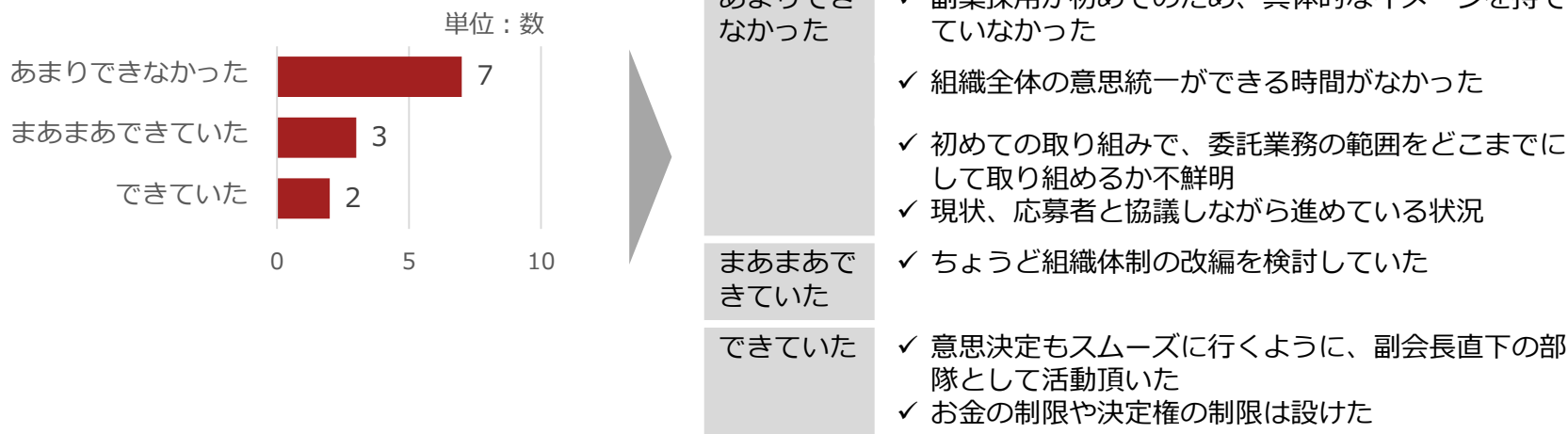
“経営課題の優先順位付けを判断できる人が課題整理に関与している”団体が多数であった。特に、社長、役員、担当理事含む代表者が、本事業に直接関与していた団体が多かった。一方で、関与できていない団体は、結果として本事業の途中で断念することとなった。

また、事前に外部人材の受入体制、役割、権限の整理に取り組めていない団体が多かった。

■ 経営課題の優先順位付けを判断できる人が課題整理のプロセスに関与していましたか？



■ 受入側の体制、役割、権限を整理できましたか？



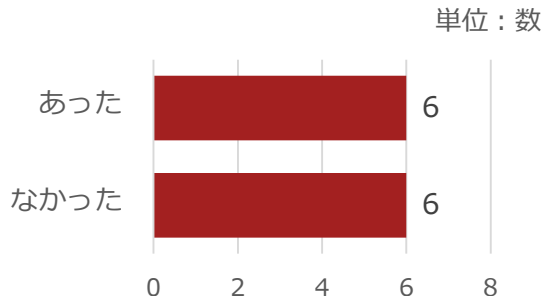
3.1 戦略の優先付け／戦術・業務の見直し／求人像・活用方法の明確化 - アンケート結果

スポーツ団体における戦略・戦術の整理

外部人材を受け入れるために、現在の体制を見直す必要があった団体が半数あった。特に今回初めて副業・兼業での採用によりポスト・権限の新設や業務担当窓口の設置等を整備する必要があった。

一方で、副業・兼業と言う柔軟性のある勤務形態であること、採用者の状況を踏まえて、あえて特別な体制整備を行わずに対応できると判断した団体もあった。

■ 外部人材を受け入れるために現在の体制を見直す必要がありましたか？



あった

- ✓ 外部人材を副業・兼業での採用について初の試みだったので、現在の体制（ポストと権限の新設）を見直す必要があった
- ✓ 社内担当チームメンバーの編成（例えば、社内の業務担当窓口等）の必要があった
- ✓ 対外的にも組織体制（組織図の見直し）を整える必要があった
- ✓ 特に経営力強化という視点での外部人材のポストがあった訳ではない

なかった

- ✓ 時間を限定した兼業採用だったので、変更することがなかった
- ✓ 基本的には密に連絡を取り合うという中で、今回採用させて頂いた方もこのタイミングで起業されたので、フレキシブルに対応できると判断
- ✓ 現在の弊社課題から募集人材を設定したので、見直すことは現状ない

3. 事業実施結果（詳細）

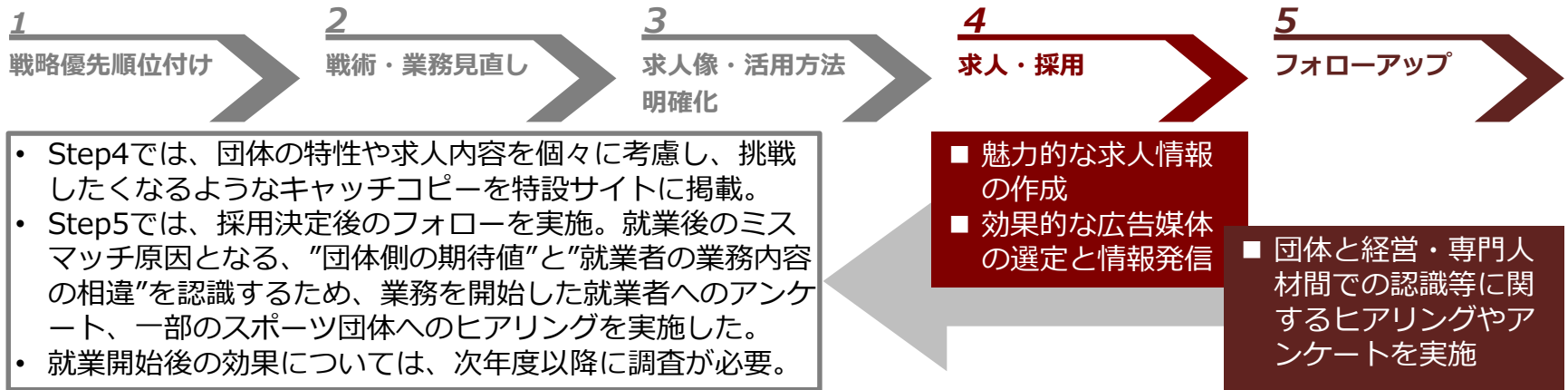
3.2 求人・採用／フォローアップ^o

- 本章では、1.2 実施アプローチに記載した本事業の実施ステップのうち、「Step4：公募・選定～Step5：フォローアップ」を対象に、副業・兼業による外部人材の採用に参加した団体にて発生した主な課題や対応策を記載している。
- また、本事業に参加したスポーツ団体、就業者等へのアンケート調査結果から、採用側、被採用側の傾向をまとめている。

3.2 求人・採用／フォローアップ

副業・兼業での採用が初めてという団体がほとんどであるため、「副業・兼業での人材受け入れの成功体験」に加えて、「副業・兼業が新しい人材確保スキームとして認知されるか」といった点を考慮に入れ、下記のステップを進めた。

12団体、18ポジションに対し、応募総数2,400名。マッチング団体数は8団体、16名の採用数となった。



■ 主な課題

- ✓ 応募が多数集まった一方で、団体側は多数の応募を書類選考する必要があり、相応の工数を要した。特に、応募者の志望動機等、予め深堀しておくための質問を用意する必要性を感じている団体があった。
- ✓ 条件面（報酬、就労条件等）の提示が明確でない、提示タイミングが遅いといった課題も見られた。
- ✓ 円滑に業務を開始するために、就労時に業務に関する団体メンバーへの橋渡し等の配慮が必要。

■ 団体にて対応すべき対策案

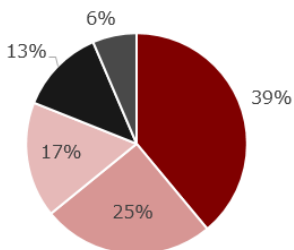
- ✓ 応募者の志望動機等を選考前に確認する、あるいは予め団体の課題・戦略等の説明の場を設け、情報提供を十分に行う等の工夫にて、面接の質を向上することが重要となる。
- ✓ 内定者の離脱を未然に防ぐために、選考の早いタイミングで条件面の提示が必要である。
- ✓ 業務範囲の説明や、団体内のメンバーへの周知・顔合わせを行い、就業者が成果を発揮しやすい環境整備を行うことが求められる。

3.2 求人・採用／フォローアップ

応募獲得に向けたプロセス

事業開始前のビズリーチ会員向けアンケート調査や、貴庁による記者会見、外部広告の活用など、本事業による公募の認知度を高める活動を実施した。

“スポーツ団体”、“副業・兼業”をキーワードに広く候補者に訴求し、結果2,400件の応募を獲得した。



ビズリーチ会員向けに、スポーツ団体における転職・副業・兼業における就労に関する意識調査のアンケートを実施し、本事業との親和性を確認した。
※回答者数:1,614

第1弾公募前に、スポーツ庁長官による記者会見を実施。公募情報の拡散を行い、認知度向上、周知を実施。結果、多くのメディアに取り上げられた。

外部広告を活用し、第2回公募を広く周知

12団体の公募を実施

- 第1弾…NFの4団体、4ポジション
- 第2弾…プロクラブ・リーグの8団体、14ポジション

3.2 求人・採用／フォローアップ

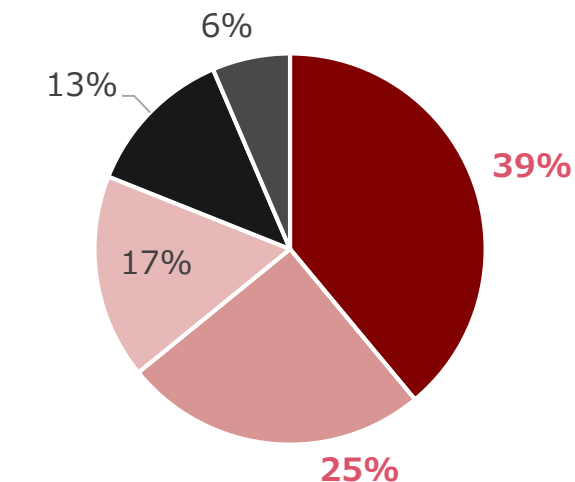
ビズリーチ会員向けアンケート結果

スポーツ団体への転職に対する関心は、60%以上と高い傾向にあった。

なお、スポーツ団体に転職する上で重要視しているポイントは“給与”、“スキル活用が可能か”である。

■ スポーツ団体に転職することに関心がありますか？

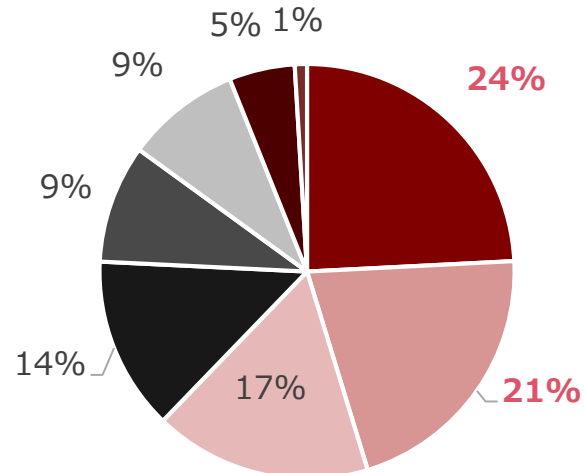
N=1,614



- 少し関心がある
- とても関心がある
- どちらともいえない
- あまり関心はない
- まったく関心はない

■ スポーツ団体へ転職する上で、何が重要なポイントとなりますか？（複数回答可）

N=2,732



- 給与
- 自身のスキルを活用できる場があるか
- 就業先でのやりがい
- 職場環境
- 裁量権の範囲
- 家族や周囲の理解
- スキルアップ
- その他

3.2 求人・採用／フォローアップ

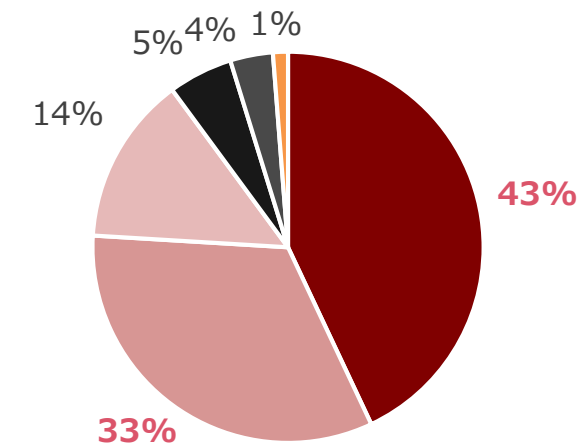
ビズリーチ会員向けアンケート結果

スポーツ団体にて、“副業・兼業”で働くことへの関心度が高かった。

また、地方のスポーツ団体の転職や副業・兼業での就業の関心度も併せて高かった。

■ スポーツ団体で「副業・兼業」で働くことに関心はありますか？

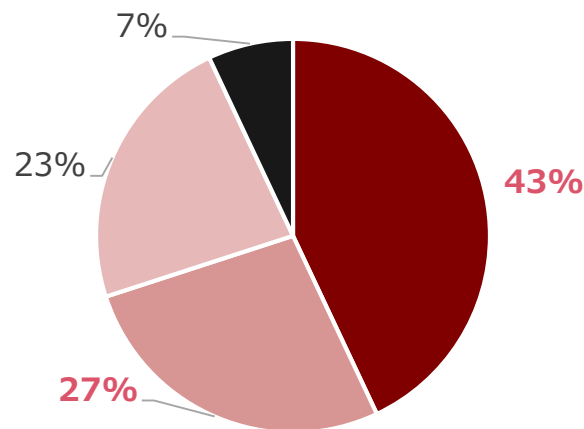
N=1,614



- 少し関心がある
- とても関心がある
- どちらともいえない
- あまり関心はない
- まったく関心はない
- 未回答

■ 地方のスポーツ団体への転職、または副業・兼業での就業に関心はありますか？(複数回答可)

N=2,732



- 転職、副業・兼業ともに関心がある
- 転職および副業・兼業ともに関心がない
- 副業・兼業での就業のみ関心がある
- 転職のみ関心がある

3.2 求人・採用／フォローアップ

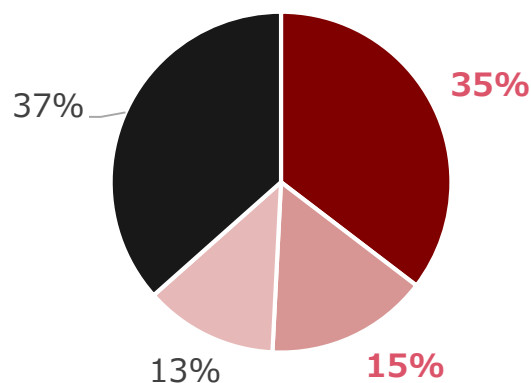
ビズリーチ会員向けアンケート結果

スポーツ団体に転職するにあたり、現在の年収と同等か、それ以上を求めている人が半数程度であった。一定のスキルを有する経営人材・専門人材に対して、報酬を下げてでもスポーツ団体へ転職したいはずだという期待を持つことは、非常に稀なケースを狙うことに留意すべきである。

一方で、スポーツ団体に活かせる経験・スキルは事業／経営企画等幅広い領域が活用できると考える人は多い。

■ スポーツ団体へ転職するにあたって、年収はどのように考えてますか？

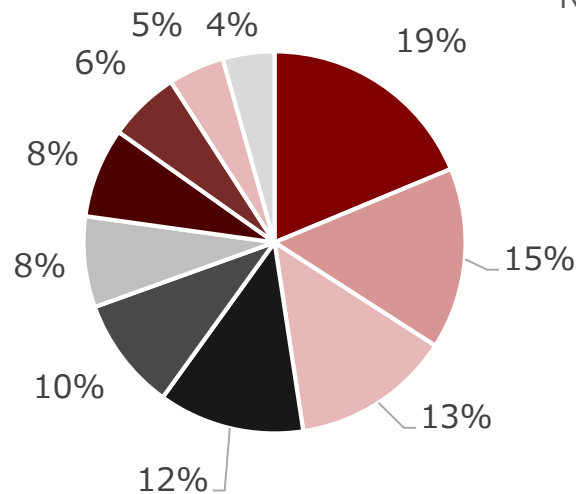
N=1,614



- 現在の年収と同等であればよい
- 現在の年収より上がることが必須
- 現在の年収より下がっても問題ない
- 未回答

■ スポーツ団体へ転職する上で、活かせる経験・スキルはどの領域ですか？（複数回答可）

N=2,719



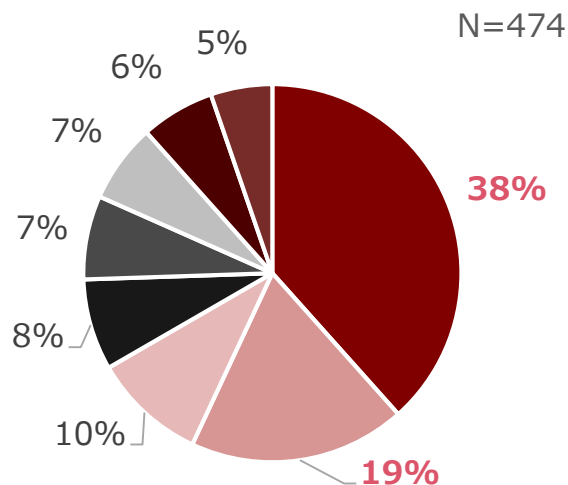
- 事業企画・経営企画
- 営業
- 人事
- 広報・PR
- 商品企画・サービス企画
- マーケティング
- コンプライアンス・リスク管理
- 総務
- その他
- 経理・財務

3.2 求人・採用／フォローアップ

ビズリーチ会員向けアンケート結果

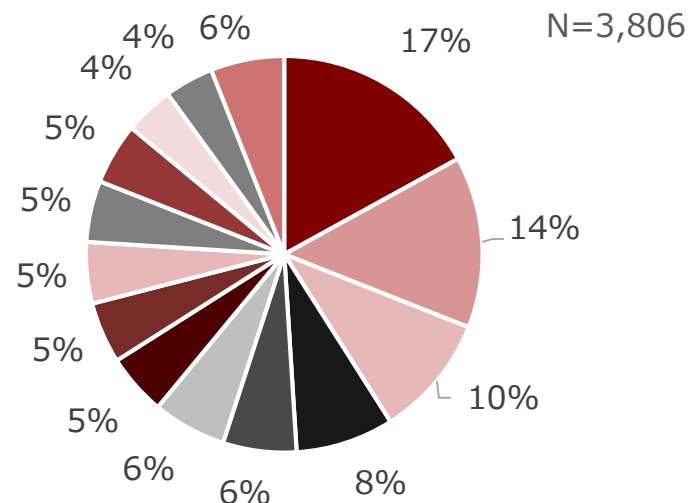
スポーツ団体に転職することに関心がない理由として、“業務内容が具体的にイメージできない”、“年収が低い”が半数を占める。一方で、スポーツ団体に働くことで伸ばすことができるスキルがあると考えられる層は多いため、スポーツ団体は訴求ポイントを明確化することで、外部の経営人材・専門人材を活用する可能性が多いにあると考えられる。

■ スポーツ団体に転職することに関心がない理由を教えてください。（複数回答可）



- 具体的な業務内容がイメージできない
- 年収が低い
- 求人を見つけ方が分からない
- 現職が充実している
- スポーツビジネスの市場が未成熟
- その他
- キャリア形成の妨げになる
- 特に理由はない

■ 雇用形態問わず、スポーツ団体に働くことで、自身のキャリア形成に合わせて伸ばしたいと思うスキル領域は何でしょうか？（複数回答可）



- 経営戦略
- 事業構想・企画
- 人事制度設計と運用
- 人材採用と配置
- 広報・PR
- 総務
- マーケティング・ライセンスビジネス
- リスクマネジメント
- スポンサーシップ
- 資金調達
- コンプライアンス
- 施設運営・管理

3.2 求人・採用／フォローアップ

総応募数から採用者数の遷移

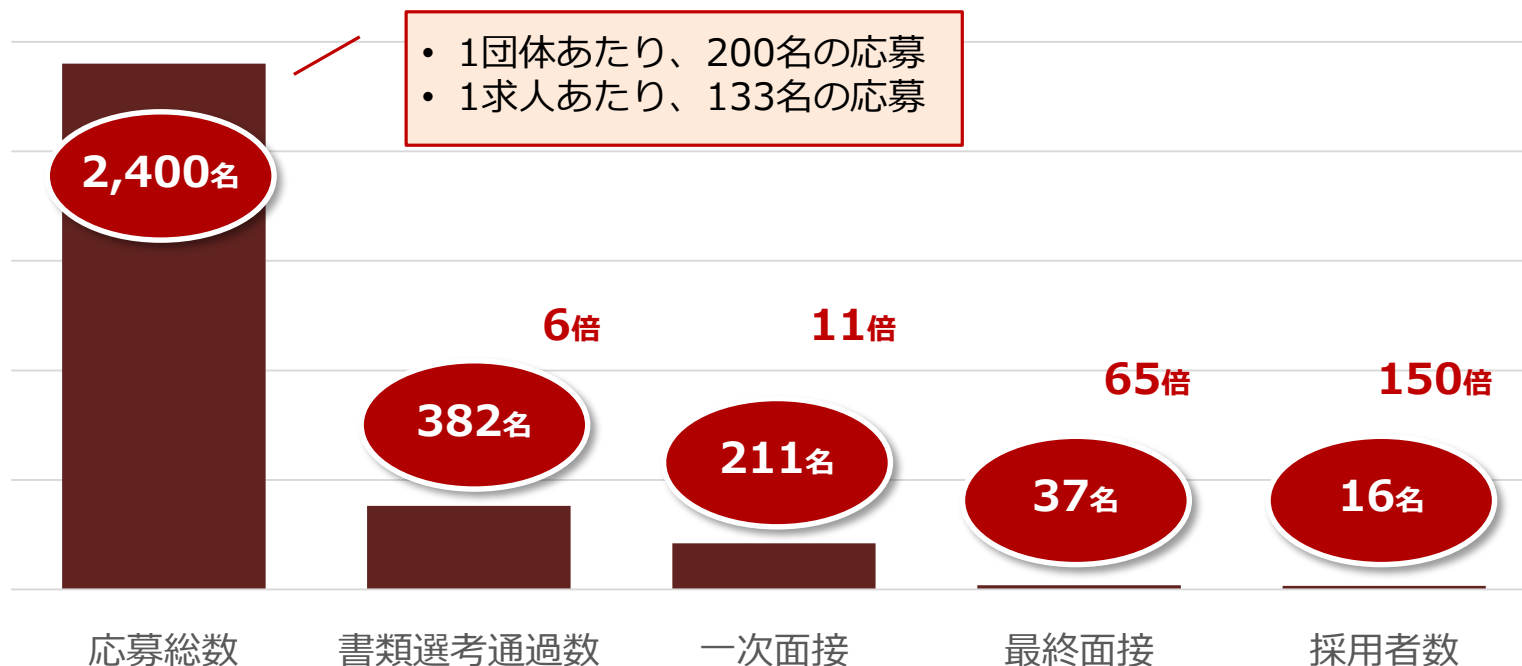
第1弾の公募（NF向け求人掲載）と第2弾の公募（プロクラブ・リーグ向け求人掲載）から、合計2,400名の応募があり、16名*の採用（応募から採用までの倍率は150倍）の結果となった。

今回公募した求人の雇用形態が「副業・兼業」という形態であり、双方にリスクが低いという性質があるものの、スポーツ団体に対する経営人材・専門人材に対する関心度の高さが伺える結果になった。

応募からマッチング完了までの推移

*：上記は、2020/3/27時点の情報であり、内定承諾者数を含む。なお、COVID-19の影響により団体の活動に制限があり、3団体は選考中である。

※赤字…応募における倍率



3.2 求人・採用／フォローアップ

最終面接者の主な企業・職種

求人票に記載の求められるスキル・経験の内容に応じて、様々な企業や職種の人が最終選考に残った。特にスポーツ団体やスポーツ産業に身を置く人材も一定程度参加していた。

また、副業・兼業という働き方もあり、個人事業主や、社長、代表、取締役等のマネジメント層も多く最終選考に残った。

■ 最終面接者の主な企業

- ✓ 大手IT企業／ITベンチャー企業
- ✓ 大手製造企業
- ✓ PR会社
- ✓ 大手コンサルティングファーム
- ✓ スポーツ団体
- ✓ スポーツ関連メーカー
- ✓ 広告代理店／IT広告代理店
- ✓ マーケティング企業／スポーツマーケティング企業
- ✓ デジタルマーケティング企業
- ✓ 番組制作企業
- ✓ 出版社
- ✓ フリーランス
- ...

■ 最終面接者の主な職種

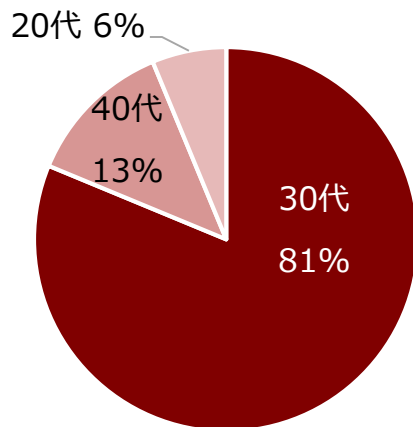
- ✓ マネジメント層（社長、代表、取締役含む）
- ✓ 経営企画
- ✓ PR／マーケティング（デジタル含む）／広告
- ✓ 企画制作プロモーション
- ✓ 映像制作ディレクター／マネージャー
- ✓ デジタル戦略
- ✓ データ分析
- ✓ 事業開発／新規事業開発
- ✓ コンサルタント
- ✓ 営業／パートナー営業
- ✓ 人事（研修・人事制度設計）
- ...

3.2 求人・採用／フォローアップ

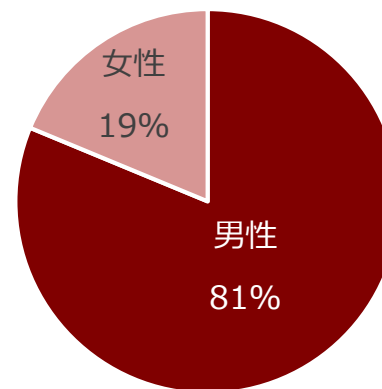
採用者の属性

3月27日時点で採用された16名（一部就業開始者を含む）の属性は以下である。

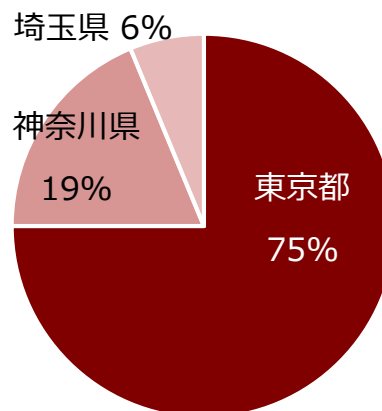
■ 採用者の年齢（N=16）



■ 採用者の性別（N=16）



■ 採用者の居住地（N=16）

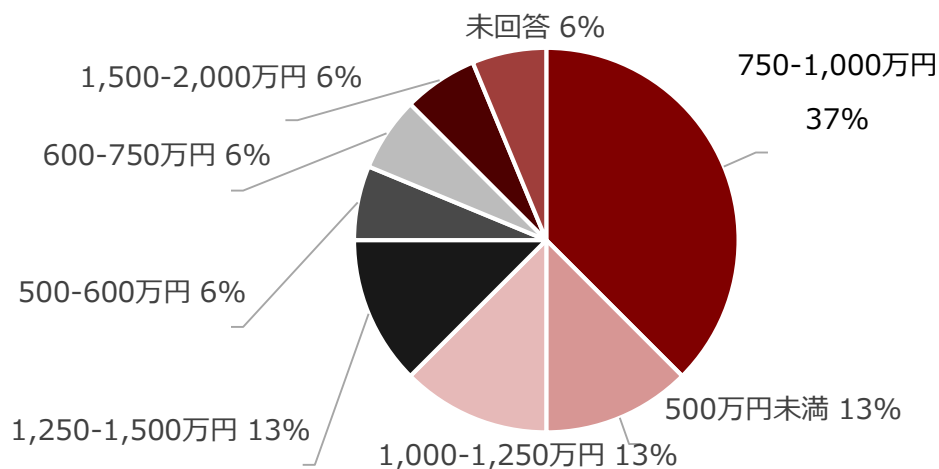


3.2 求人・採用／フォローアップ

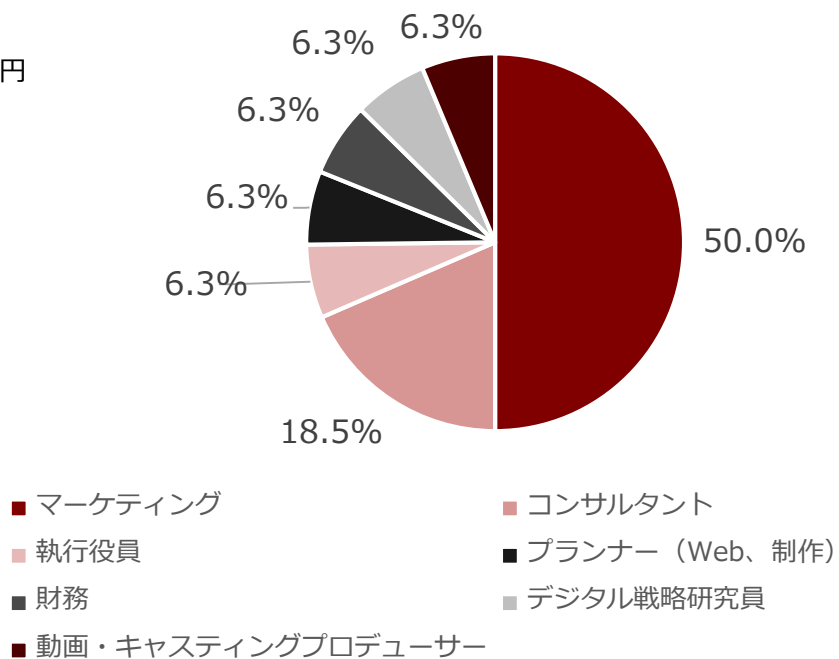
採用者の属性

3月27日時点で採用された16名の属性は以下である。

■ 採用者の現職の年収 (N=16)



■ 採用者の現行職種 (N=16)



3.2 求人・採用／フォローアップ

スポーツ団体における選考プロセス

スポーツ団体の選考プロセスについて、幾つかの団体にヒアリングを実施。多く見られた傾向として、多数の応募に対して効果的・効率的に対応するための工夫や、また応募者から外部の知見や新しい気づき・可能性を見つけた団体が多かった。

■ 選考を通じて、スポーツ団体が取り組んだ事例

| | |
|-------|---|
| 書類選考時 | ✓ (選考とは別に) 任意で応募者を集めて説明会を開催 |
| | ✓ 説明会で団体の置かれている状況や課題、戦略等の説明を行い、求人票では伝えきれない内容を伝えた |
| | ✓ 加えて、今後応募者が当該団体のファンになって頂く可能性もあるため、直接的な接点を設けた |
| | ✓ 書類選考を通じて、特定の企業からの応募は本事業の目的に必ずしも合ったものではなく、企業の宣伝やビジネス開拓なのではと考え、書類選考時に不採用とした |
| | ✓ 公募の背景、団体の課題等をビズリーチの選考ツールを通じて応募者に改めて伝えた |
| 面接時 | ✓ 併せて応募者の志望動機を確認し、回答を受領できた応募者に対して書類選考を行った |
| | ✓ 書類選考を通して、応募者が普段接点を持つことが難しいと想定される人材(経験値・能力が高い人材)であることを確認したため、可能な限り多くの候補者と会い、対話を行った |
| | ✓ 1次面接時に、団体側の課題を伝え、次回最終面接時に課題に対する提案を頂くプレゼンテーションを実施 |
| | ✓ 提案プレゼンテーション時に団体の既存メンバーも見学に呼び、団体内での外部人材登用の取組を周知、外部からの知見・経験が団体にとって有効であることを伝えた |
| | ✓ 面接を通して、今回公募した内容以外での気づきや新しい可能性があることがわかった |
| | ✓ そのため、戦略や課題に対して広く提案頂く方向性に切り替え、特定の事業に対して、外部のビジネスパートナーとして「人材」を活用することとした |
| | ✓ 面接を通して、応募者が所属する企業のサービスの売り込みが一部あったため、これは今後のビジネスパートナーとして検討を行うこととした |

3.2 求人・採用／フォローアップ

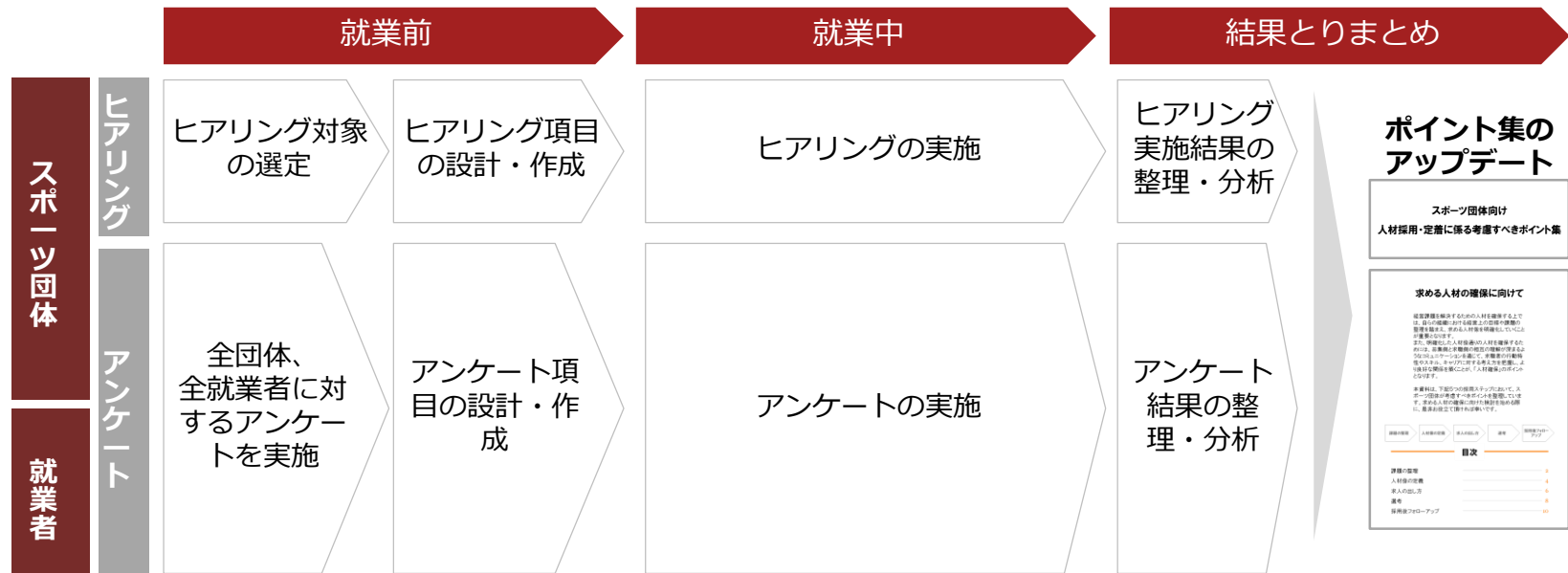
スポーツ団体・就業者におけるフォローアップ

フォローアップとして、スポーツ団体・就業者に下記の方法でヒアリング及びアンケートを実施した。COVID-19の影響もあり、2019年度末時点では未就業の団体が複数あった。よって、就業者に関するアンケートは、7名から取得した（NF5名、プロクラブ2名。就業者とまもなく就業を開始する予定者を含む）が、母集団が少ないため、参考情報と位置付ける。

なお、本事業に参加したスポーツ団体だけでなく、既に先行して副業・兼業による外部人材の活用を進めている団体に対してもヒアリングを実施した。

ヒアリングにて得られた成功事例の主な事例は、「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」に記載している。

■ 団体・就業者におけるフォローアップ方法



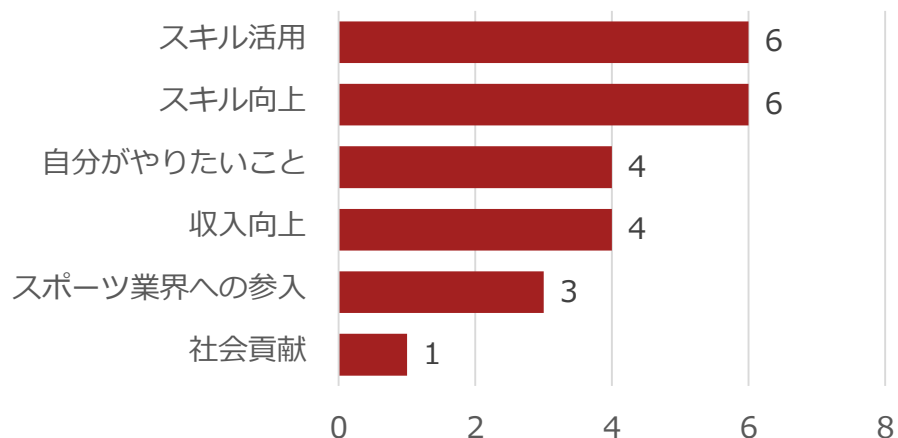
3.2 求人・採用／フォローアップ

就業者における主なアンケート結果

応募動機は、自身のスキル活用・スキル向上が上位であった。

■ 本事業（副業・兼業によるスポーツ団体への就業）に応募した動機は何ですか？（複数選択可）

単位：数



■ 今回スポーツ団体に応募した動機は何ですか？（複数選択可）

単位：数



3.2 求人・採用／フォローアップ

就業者における主なアンケート結果

やりがいとして、スポーツチームの各種業務への関与、東京オリンピックへの関与だけでなく、スポーツ団体に関わることで、地域関係者に対する貢献・付加価値が提供できることが挙げられる。

■ 本事業（副業・兼業によるスポーツ団体への就業）でのやりがいはどのようなものと想定していますか？

- ✓ 新しい競技・イベントの立ち上げに携わることができる
- ✓ 財産を活用して新しいものを生み出すことができる
- ✓ 東京オリンピックに携わることができる
- ✓ 東京オリンピックに関われる、団体のビジョンに共感した、元々関心のあるスポーツ業界の仕事を経験するきっかけになる
- ✓ 最終的にチーム強化につながる支援ができる
- ✓ 実際のスポーツチームの運營業務に携われる
- ✓ そのスポーツの抱える課題を解決し、様々な人がよりそのスポーツに触れる機会が増える

■ スポーツ団体でのやりがいはどのようなものと想定しているか

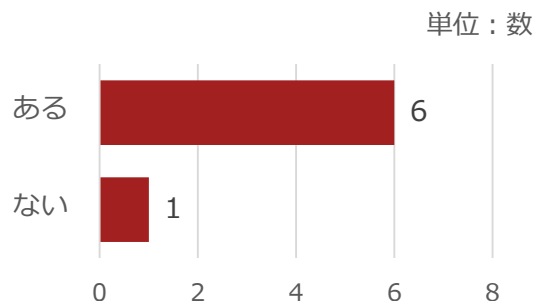
- ✓ スポーツが持つ社会性のある付加価値を各種ステークホルダーに提供できる
- ✓ 財産を活用して新しいものを生み出すことができる
- ✓ 東京オリンピックに携わることができる、規模が小さい団体が多いため多岐に渡った業務を担える
- ✓ 普段趣味として見ているような、自分の好きなスポーツに関わることができる
- ✓ 全国的に知られていく、チーム強化し勝利を少しでも多くあげられるチームに貢献できる
- ✓ スポーツの教育的価値の普及及び地域活性化
- ✓ スポーツを使って人を動かすことができる

3.2 求人・採用／フォローアップ

就業者における主なアンケート結果

これまでに副業・兼業経験者が多く、またスポーツ団体の就業経験を有するケースがあった。

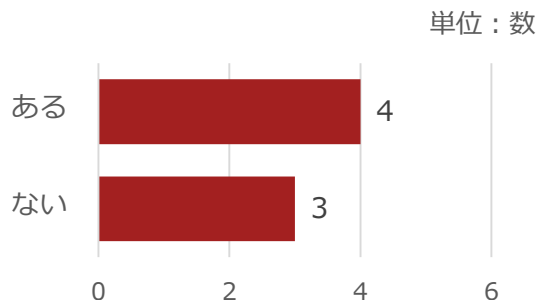
■ これまでに副業・兼業の経験はありますか？



ある

- ✓ スポーツイベントの実行委員会事務局等
- ✓ 学校法人のプロモーション
- ✓ 進行管理、編集、制作
- ✓ コンサルティング、PRディレクター、アドバイザー
- ✓ 最高マーケティング責任者（CMO）

■ これまでにスポーツ団体の就業経験はありますか？



ある

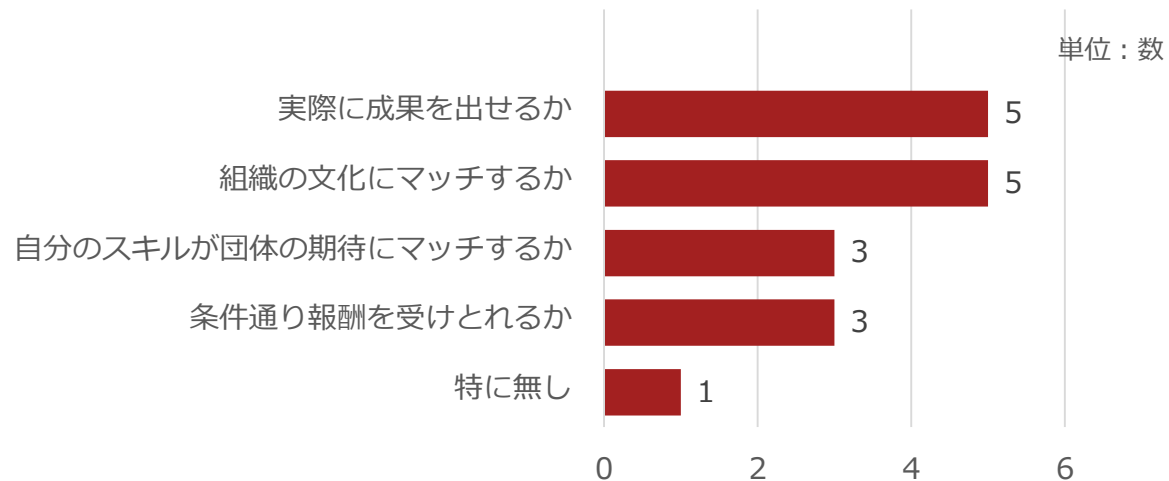
- ✓ マーケティング業務やその他業務全般
- ✓ 広報
- ✓ PRディレクター
- ✓ 選手団の関連事業（選考、トレーニング、派遣等）

3.2 求人・採用／フォローアップ

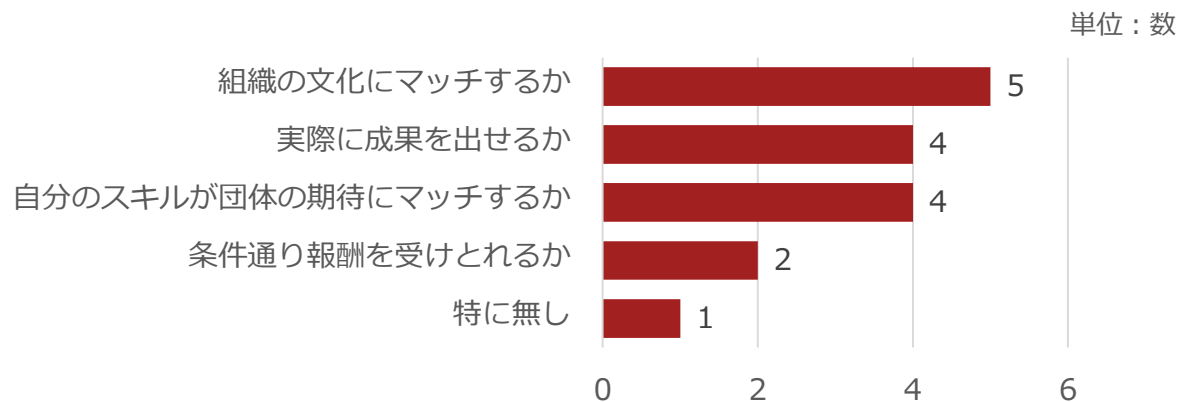
就業者における主なアンケート結果

スポーツ団体での苦勞や不安は、“パフォーマンスが発揮できるか”といった点であった。また、スポーツ団体の文化に合うかも不安を抱えていることが伺える。

■ スポーツ団体の就業での苦勞・不安はどのようなものと想定していますか？（複数選択可）



■ 本事業での苦勞・不安はどのようなものと想定していますか？（複数選択可）

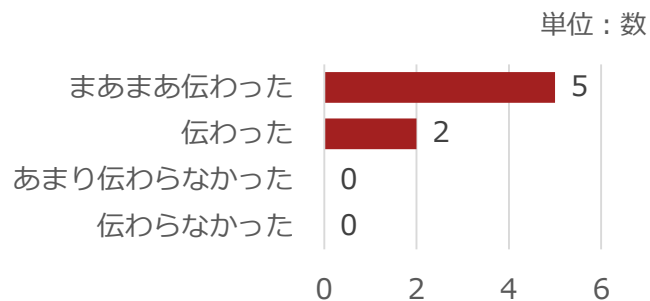


3.2 求人・採用／フォローアップ

就業者における主なアンケート結果

求人票の内容からは、団体の熱意や具体的な求めるポジションや業務内容等は概ね伝わっていた。なお、明確かつ具体的に求人票を記載することで、候補者も具体的なイメージを持って応募できる。

■ 求人票から、団体の熱意は伝わりましたか？



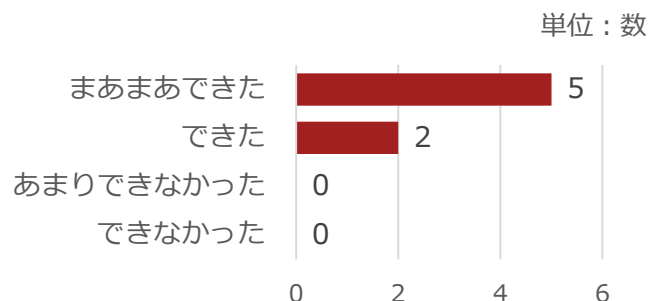
まあまあ
伝わった

- ✓ 取り組んで欲しい業務が明確だった
- ✓ 実際に担当する業務内容が明確だった
- ✓ 目の前の業務の説明だけでなく、目的、意義等が書かれていた
- ✓ 新しい取り組みを果敢にチャレンジしている団体であると感じた
- ✓ 面接の際、求人票よりもトーンダウンした感じであった（しかし実務は求人票に出ていた熱意通りのもの）

伝わった

- ✓ 募集要項等にて明確に記載されていた
- ✓ 応援したいと思える文章だった

■ 求人票から、具体的な求めるポジションや作業概要・内容等がイメージできましたか？



まあまあ
できた

- ✓ もう少し具体的に記載できると思う
 - ✓ あえてふわっとさせて、色々な人に会いたいと思っらっしゃるのかな？という印象でした
 - ✓ 今までの取組及び期待する事が記載されていた
 - ✓ 求人票に記載されていた
- できた
- ✓ わかりやすく記述されていた
 - ✓ 募集要項等にて明確に記載されていた

3.2 求人・採用／フォローアップ

就業者における主なアンケート結果

選考時に面接官から具体的なポジションや作業内容等を概ね候補者に伝えることができていた。

■ 選考時に、面接官から具体的な求めるポジションや作業概要等が伝えられましたか？



伝えられていた

- ✓ 会話（面談）の中で、具体的に業務内容を提示
- ✓ 面接課題のプレゼンのゴールが明確だった
- ✓ プレゼンが課題になったため、どのような能力、スキル、経験が必要なのか明確にわかった
- ✓ 想いやビジョンを語って頂いた

まあまあ伝えられていた

- ✓ 求人票と同程度の情報
- ✓ 色々なことを伝えられたため、できることからやっていた
- ✓ 伝えられたが、実際はそれ以上の関わり（ただし求人票通り）だったので、「まあまあ伝えられていた」とした

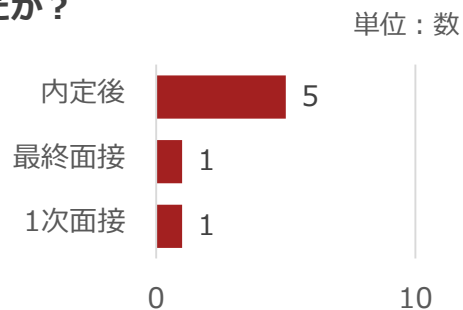
3.2 求人・採用／フォローアップ

就業者における主なアンケート結果

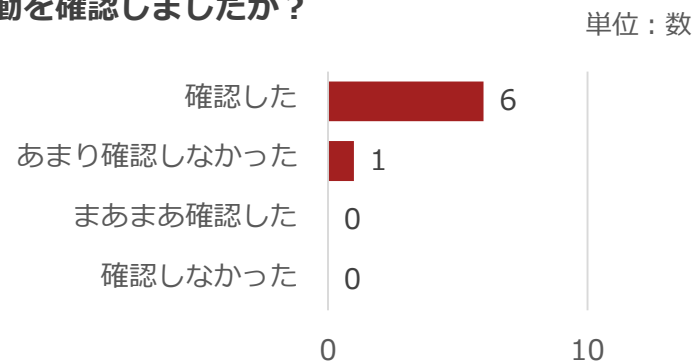
選考時、候補者に対して、活動内容や行動、スキルや人柄等を確認し、一方で候補者に期待値を伝えることは概ねできていた。

一方で、報酬・待遇等の条件面は内定後に伝えていることが多く、内定後に条件面が合わず離脱する可能性がある。早いタイミングで条件面を候補者に伝えミスマッチを防ぐ必要がある。

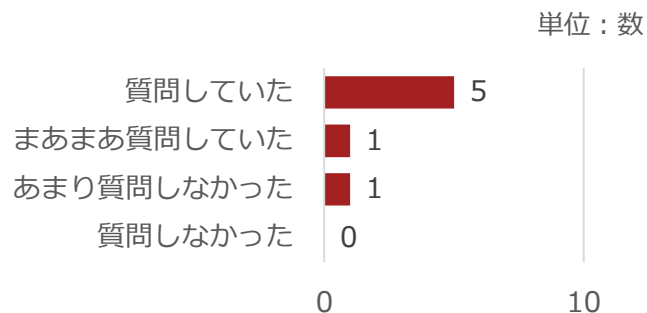
■ 条件面（報酬、待遇等）の提示はどのタイミングで行われましたか？



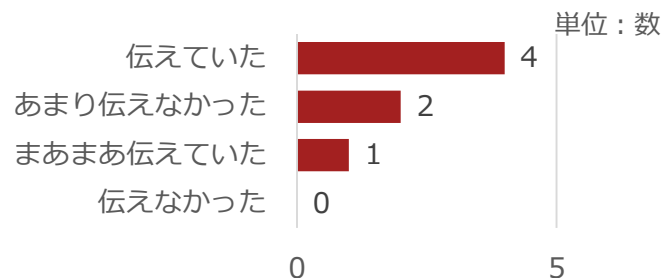
■ 選考時、面接官はあなたのこれまでの活動内容や行動を確認しましたか？



■ 選考時、面接官は評価項目に沿った内容だけでなく、スキルや人柄等の深掘りの質問をしていましたか？



■ 選考時、面接官はあなたに求める期待値等を伝えていましたか？

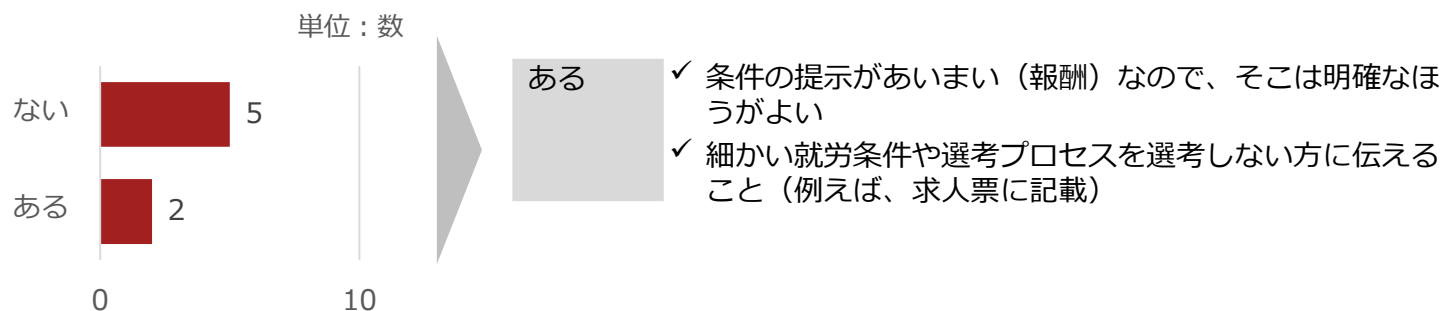


3.2 求人・採用／フォローアップ

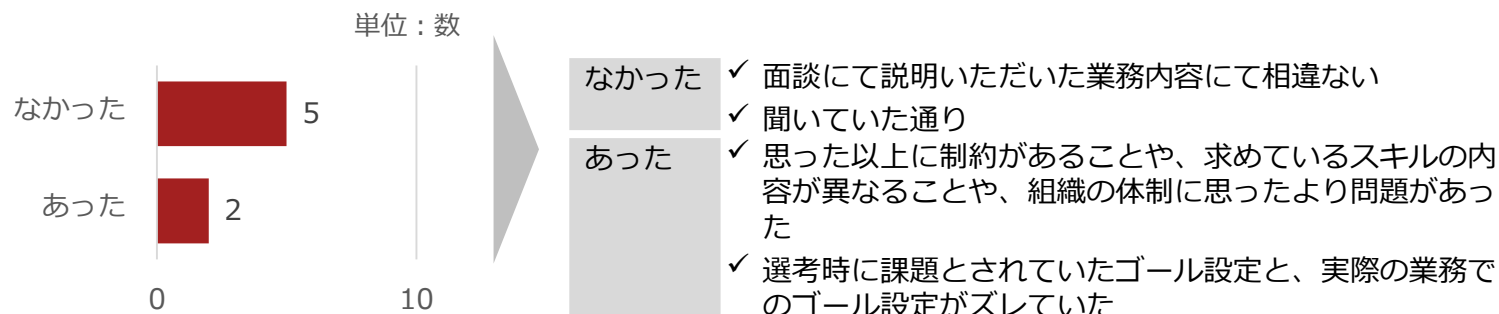
就業者における主なアンケート結果

条件面（報酬や就労条件等）を具体的に、明確に候補者に伝える、認識を合わせる必要がある事例が幾つか見られた。就業後の条件面や業務内容のギャップを防ぐためにも就業前に認識すり合わせを密に行う必要性が一定見られる。

■ 選考プロセスについて、スポーツ団体が改善した方が良いことはありますか？



■ 選考時に面接官から聞いていた業務内容と入社後の業務内容の間にギャップがありましたか？

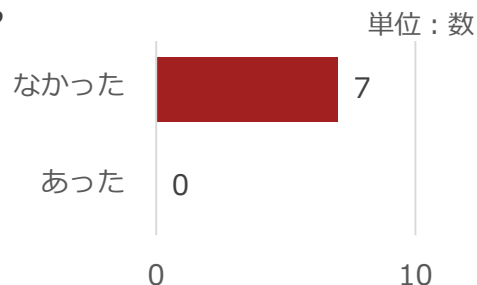


3.2 求人・採用／フォローアップ

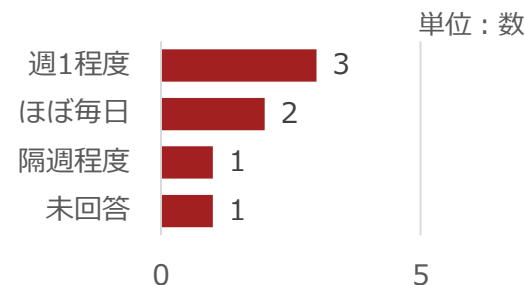
就業者における主なアンケート結果

成果に対する期待値のギャップが無いとのことで、団体が就業者に期待値を伝え、就業者が団体に期待値を確認していることが伺える。就業後も、団体と就業者で高頻度でコミュニケーションを取り、都度双方の認識ギャップを防ぐ活動を行っていると推測される。

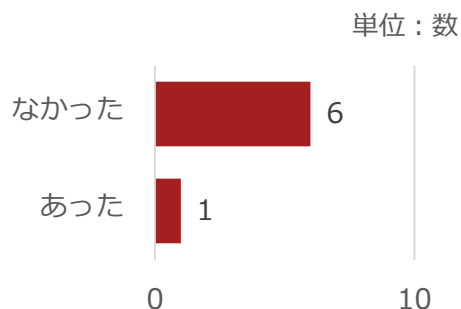
- 選考時に面接官から聞いていた成果に対する期待値と入社後に伝えられた期待値との間にギャップがありましたか？



- どれくらいの頻度でスポーツ団体とコミュニケーション場を設けていますか？



- 求人票や選考時に聞いていた稼働時間と実際の稼働時間との間にギャップはありましたか？



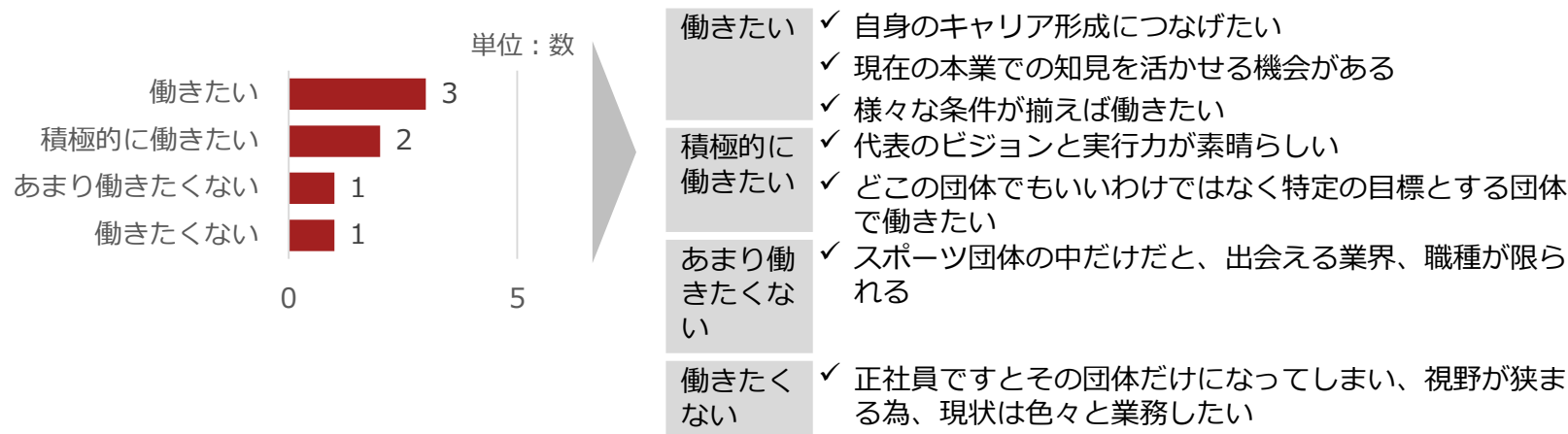
- なかった ✓ 面談にて説明いただいた内容にて相違ない
- ✓ 聞いていた通り
- あった ✓ 思っていたより忙しい

3.2 求人・採用／フォローアップ

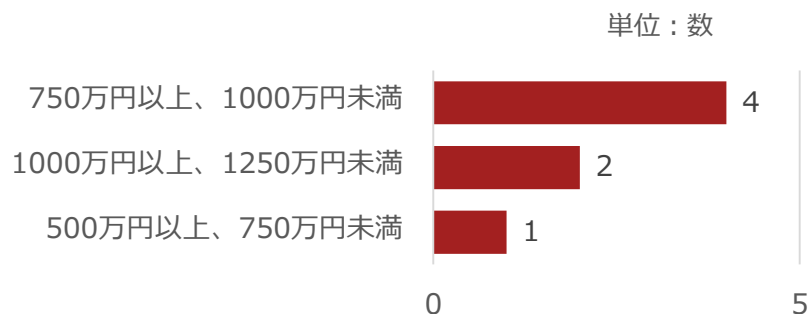
就業者における主なアンケート結果

今後、スポーツ団体に正社員で勤務するためには、給与水準等といった条件面に対するハードルが伺える。加えて、スポーツ団体だけの就業だと職種や視野が狭くなるのではないかと懸念も見られた。

■ 今後、スポーツ団体で正社員として働きたいですか？



■ スポーツ団体で正社員として勤務する際、どれくらいの給与水準であれば働きたいでしょうか？



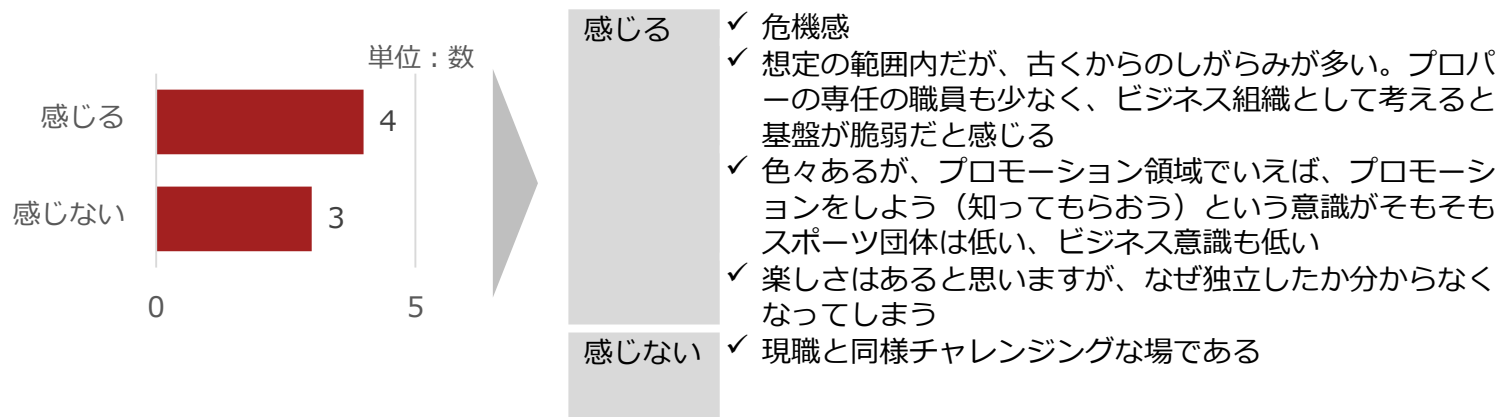
3.2 求人・採用／フォローアップ

就業者における主なアンケート結果

スポーツ団体と現職において、働く上での文化の違いとして、スポーツ業界がビジネス業界に比べてまだ成熟できていないことが一定挙げられる。

また、団体への要望として、団体の既存メンバーとの顔合わせやリモートでの業務も就業時間と見なしてほしいといった、副業・兼業の形態で発生しやすい事象が挙げられた。

■ スポーツ団体で働くことと現職とで文化の違いを感じますか？



■ 就業先のスポーツ団体へのご要望はありますか？

- ✓ リモートでの作業を就業時間として加味してほしい
- ✓ 団体の組織構成（特に業務に関わる人）と顔合わせの場が欲しい
- ✓ 特になし

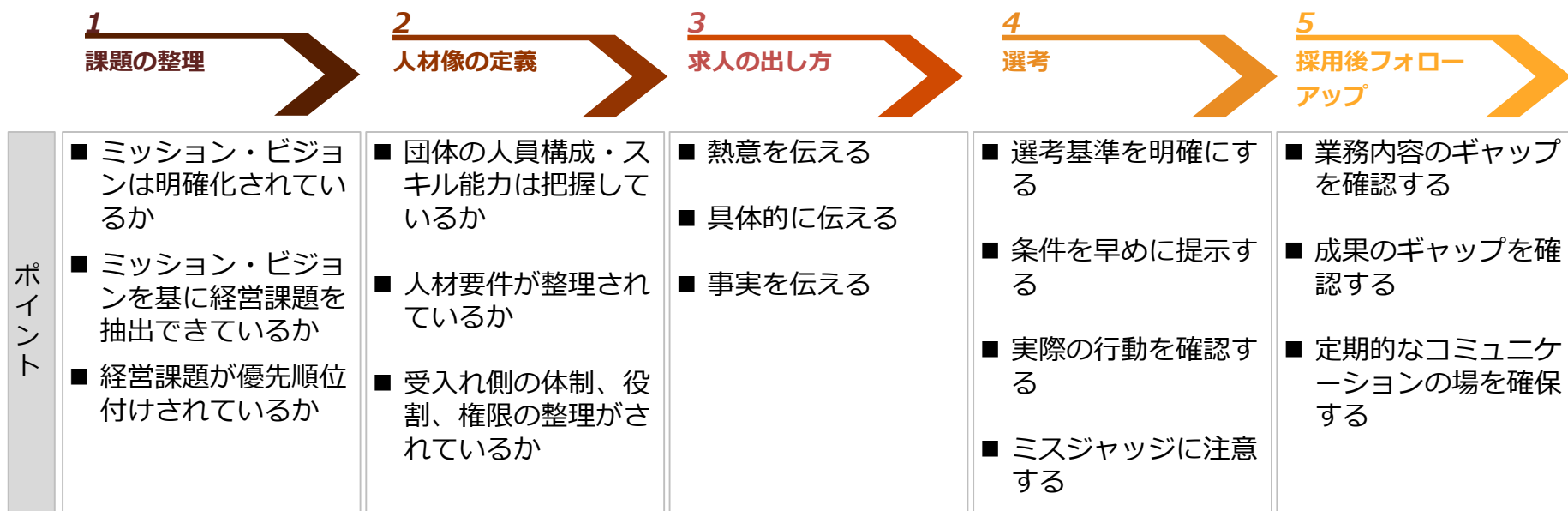
4.人材採用・定着に係る考慮すべきポイント集

4. 人材採用・定着に係る考慮すべきポイント集

2018年度事業では、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。

2019年度事業では、本事業に参加した団体、既に先行して外部人材の登用を実施している団体における事例を調査し、当該ポイント集に追加している。

なお、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。よって、本ポイント集は、各スポーツ団体が独力で人材を採用するケースを想定しているわけではなく、外部の支援を活用する際に必要な人材採用・定着における基礎的な理解に役立てるものである。



各フェーズのポイントの詳細や参考例（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）、各団体の事例については、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

BIZREACH 財