

**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**

# 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、募集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
採用後フォローアップ	10

# 課題の整理

## 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

採用後フォローアップ

※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:

## 事例A

プロスポーツクラブ A  
 (副業・兼業による経営人材・専門人材の採用事例)

## 【工夫】

経営者として、クラブのミッションの実現のために優先すべき事業やアイデアを持っている。一方で、これらの実行スピードを上げていくためには、組織として必要な機能を明確化する必要があるが、経営者自身の検討に加えて、専門的な知見を有する社外取締役の知見も用いて検討を進めた。

## ⇒効果

- 第三者の視点からは、クラブの規模や置かれている環境等も踏まえた意見もあり、優先的に着手すべき組織機能を明確化することができた。
- 機能強化は、新たな人材を外部から登用することで対応する予定であったが、人材要件や活用方法などのイメージを早い段階から整理できた。
- 多彩な人材に応募してもらったが、必要な機能のイメージが明確であったため、一貫した方針のもと、採用活動を実施することができた。

## 事例B

中央競技団体 C  
 (副業・兼業による経営人材・専門人材の採用事例)

## 【工夫】

経営課題として取り組んでいる事案が既があり、外部リソースを活用した経験があるが、思うような成果には至らなかった。その後、本事案はNF内部メンバーで当該取り組みを進めていたが、実行スピードを高めるために、改めて外部の経営人材のスキルを活用し実行力を高めることを検討した。

過去の経緯もあり、NF内の合意形成を円滑に進める必要があったが、外部人材の活用アプローチの違い(副業・兼業の活用)や、メリット・デメリット、活用に係る留意点を踏まえたディスカッションを専務理事や事務局長、担当部門長、外部の専門家と交えて実施し、方向性の共有を図った。

## ⇒効果

- 検討を慎重に進めたため、組織内の合意形成や、その後の採用活動を円滑に進めることができた。

# 人材像の定義

## 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)

## 事例A

中央競技団体 A  
(副業・兼業による経営人材・専門人材の採用事例)

## 【工夫】

会長直下に戦略や事業企画を担う委員会を新たに設置し、受入体制を整備した。また、当該委員会を所管する意思決定者の明確化や、業務の明確化(特に、NF内の既存オペレーションとの分離)を実施した。

## ⇒効果

- 外部から採用する経営人材・専門人材の業務内容や、組織内の位置付けを整理しておくことができ、業務を円滑に開始することができた。
- 新しい施策を企画・検討する際の意思決定者や、予算の相談相手などを明確にすることで、採用者が業務を開始した際の戸惑い、懸念を低減することができた。

## 事例B

中央競技団体 B  
(副業・兼業による経営人材・専門人材の採用事例)

## 【工夫】

既存の組織体制とは別に、比較的柔軟性・機動性を持ったチーム(オリンピックに向けた対策チーム)をNF内に設立しており、外部人材の受入先として当該チームを活用した。

## ⇒効果

- 目的を持ったチームが予め認知されていることに加え、募集予定の人材の役割との合目的性を団体内に示すことができた。
- 柔軟性・機動性を持ったチームを用意していたので、採用の合意後、翌週から業務を開始することができた。

# 求人のおし方

## 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・契約条件(雇用・契約形態、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・日当など)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と働くのかを気にしています。求職者は多くの求人を見るため、求職者の認知や応募を促すためにも“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"> <li>✓ 団体のミッション・ビジョンやこれまでの取組・実績</li> <li>✓ 募集背景</li> <li>✓ 仕事内容</li> <li>✓ 所属部門</li> <li>など</li> </ul>
労働条件	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 福利厚生や勤務時間、勤務形態など</li> <li>✓ (副業兼業の場合) 業務委託契約期間</li> <li>✓ (副業兼業の場合) 必要に応じて、社員雇用ではなく業務委託契約となる旨の記載</li> </ul>
応募資格	<b>【必須 (MUST)】</b> ※必須条件、歓迎条件のどちらかは必ず記入 ※職務経験年数を記入するとより効果的
	<b>【歓迎 (WANT)】</b> ※必須条件、歓迎条件のどちらかは必ず記入 ※必須ではないが、あると好ましい職務経験を記入
	<b>その他</b> ※「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	<b>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)</b>
	<b>人柄・志向性</b>
	<b>年齢・年収</b>
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	

## 事例A

プロスポーツクラブ A  
(副業・兼業による経営人材・専門人材の採用事例)

## 【工夫①】

求人情報の記載は、専門の人材サービス会社のドラフトを活用した。

## ⇒効果

- ・ 効率的に募集を開始することができた(経営者のオペレーション削減)。
- ・ 事実を伝えながらも応募者の関心を高めるためには、表現スキルが必要であるが、これを補ってもらうことができた。

## 【工夫②】

選考(書類選考)に入る前に説明会を実施し、クラブを設立した経緯やビジョンを伝え、応募者の反応を見た。(なお、説明会の参加は選考と区別している)

## ⇒効果

クラブを正しく認知してもらう場に活用できた。  
(クラブにとっては、将来ファンになってくれる潜在顧客、あるいは将来ビジネスパートナーになる潜在顧客になる可能性がある。採用、非採用に関わらず、コネクションを広げる機会とすることができた。)

## 事例B

プロスポーツクラブ B  
(副業・兼業による経営人材・専門人材の採用事例)

## 【工夫①】

求人掲載後、候補者に対して、クラブの現状や経営者としての課題認識に関するメールを別途発信し、求人票では記載しきれないクラブの実情や経営者としての思いを伝えた。

## ⇒効果

クラブの実情や姿勢、熱意を理解してもらうことで、面接時には具体性を持った質問が応募者の方から提示される等、限られた選考時間を有効に活用できた。

## 【工夫②】

求人に対する関心の理由(志望動機)や、工夫①で記載した課題に対して応募者が貢献できること、処遇等に関する追加質問を事前に依頼した。

## ⇒効果

- ・ 応募者の意気込み、興味・関心、処遇に関する懸念事項等を事前に確認した上で選考を進めることができ、書類選考や面接の質を高めることができた。
- ・ 面接時には、より具体的な専門知識の確認に時間を充てることができた。

# 選考

## 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、採用後に「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。」「自分より優れているから…」



課題の整理

人材像の定義

求人のおし方

選考

採用後フォローアップ

## ■ 面接評価シート参考例

※当シートは整理の際にご活用ください。

### 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？／整理して話をする事ができるか？		
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ことが好きそうか？		
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

転職活動状況などを記載ください。

#### ■ 総論

- (1) 通過  
(2) 不採用

#### 【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。

#### ■ (正職員／契約職員) 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	

#### ■ (副業兼業) 候補者への条件確認

業務開始希望日		希望日当額	
希望される勤務スタイル		想定提示日当額	
現職の副業兼業の承認		希望契約期間	



## 事例A

中央競技団体 B  
(副業・兼業による経営人材・専門人材の採用事例)

### 【工夫】

1次面接通過者には特定の課題を提示し、2次面接では、課題解決に向けた施策のプレゼンテーションを候補者に実施してもらった。また、NF内部のメンバーがプレゼンテーションに広く参加できるようにした。

### ⇒効果

- 外部の専門人材の存在意義をNF内で理解してもらうことができた。
- NF幹部に対して、「当該NFは外部からどのように認知されているのか?」、「当該NFはどんなスキルを有する人材に興味を持たれているのか?」等の自覚を促すことができ、外部人材登用に対するポジティブな印象を創出できた。

## 事例B

中央競技団体 C  
(副業・兼業による経営人材・専門人材の採用事例)

### 【工夫】

特定のプロジェクトに対する外部人材の登用であったため、面接は1回と決め、プロジェクトの目的・背景の課題に係る情報を共有をした上で、NF内のプロジェクトメンバー全員(7名程度)を集めて開催した。

### ⇒効果

- 各NFメンバーは、共にプロジェクトを進めるメンバーとしての視点で面接に臨んだため、候補者の仕事の進め方等、プロジェクトとの親和性を確認できた。
- 候補者との具体的な対話を通じて、採用後に候補者にやってもらいたいこと、どのような立ち位置で活躍してもらうかを明確化する時間が持てた。

## 事例B

プロスポーツクラブ B  
(副業・兼業による経営人材・専門人材の採用事例)

### 【工夫】

一次面接は全て社長が実施し、最終面接で関係部門による面接を実施した。

### ⇒効果

- クラブとして新たに実施したい施策や課題解決に対するゴールのイメージを有する社長が先んじて面接を行うことにより、効率化を図った。
- 魅力的な人材には、早い段階から社長による動機付けを行うことができた。
- 現場部門が、実際に協業する立場から確認するステップを設けることで、現場との親和性も確認することができた。

# 採用後フォローアップ

## 採用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



就業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業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



就業者の就業時に（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年後と定期的に就業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、就業者の環境（もしくは就業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、就業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
- 就業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
- 就業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。

## ■ 団体もしくは就業者へのフォローアップアンケート例

✓ 団体、就業者に対し、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(団体もしくは就業者)に対して、期待する点はどのようなものでしょうか？				
相手(団体もしくは就業者)に対して、不安な点はどのようなものでしょうか？				
相手(団体もしくは就業者)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(団体もしくは就業者)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？

## 事例A

中央競技団体 A  
(副業・兼業による経営人材・専門人材の採用事例)

## 【工夫①】

- 業務開始時点にてキックオフミーティングの時間を十分に確保した。また現場のオペレーションの観察等も組み合わせ、期待事項の擦り合わせを実施した。
- 業務開始後は、意思決定者との定期的な進捗確認やコミュニケーションを通じて、役割分担や業務量などを調整を行ない、期待ギャップを低減している。

## ⇒効果

目的・ゴールの共有に係る時間を十分に確保することが、高いスキルを有するプロフェッショナル人材の自走力をより高めている。

## 【工夫②】

チャットツール、メール、Web会議等を活用し、フランクに会話をする環境作りをするなど、職場が離れていても共創している雰囲気醸成を図っている。

## ⇒効果

状況に応じたデジタルツールを利用することで、時間の有効活用が図られている。また、案件を進行するための課題を適時に共有することができている。

## 事例B

中央競技団体 A  
(副業・兼業による経営人材・専門人材の採用事例)

## 【工夫①】

会長、事務局長等が主導し、NF内部の委員会や担当常務理事との接点の創出、橋渡しを積極的に行っている。

## ⇒効果

- 現場部門との対話を円滑に始めることができ、業務開始時点でのコミュニケーションリスクを低減できた。
- 現場部門の価値観を採用者に感じてもらうことで、理想論に陥ってしまうリスクを低減できた。

## 【工夫②】

新たな事業企画が構想に留まらないよう、組織内での共有方法、理事会への図り方等、会長が状況を見ながら適宜アドバイスしている(戦略的に支援している)。

## ⇒効果

- NFの特性や状況を踏まえ、物事を進めるのに必要なマイルストーンや理事会の時期を考慮することができ、企画の訴求や進捗に好影響を及ぼしている。

*MEMO*

