

委託事業成果報告書(概要版)

スポーツ庁委託事業

令和2年度スポーツ産業の成長促進事業

「スポーツ経営人材育成・活用推進事業 (専門人材等、外部人材の流入促進)」

2021/03/31

PwCあらた有限責任監査法人



本報告書は、スポーツ庁の委託事業として、PwCあらた有限責任監査法人が実施した令和2年度スポーツ産業の成長促進事業「スポーツ経営人材育成・活用推進事業(専門人材等、外部人材の流入促進)」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手続きが必要です。

目次

1.	実施概要	4
1.	1. 本事業の目的	
2.	2. 実施アプローチ	
2.	総括	7
1.	1. 総括	
2.	2. 外部人材マッチング支援	
3.	3. 採用後の取り組み —フォローアップ調査—	
4.	4. 今後の外部人材活用に向けて	
3.	人材採用・定着に係る考慮すべきポイント集	14

1

実施概要

1.1 本事業の目的

本事業の背景・目的

- スポーツの成長産業化の基盤形成に関する方策の一つとして、「マッチングを通じたスポーツ団体への外部人材の流入を促進する」ことが求められている。
- 複数年に渡りスポーツ団体における外部人材の流入促進のための課題調査や人材マッチングの実践を実施してきたが、本事業ではこれらを踏まえ、下記を実施することを目的とした。
 - 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に必要な経営課題の定義及びマッチング等の支援を行う
 - 2019年度事業でマッチング支援をしたスポーツ団体及び外部人材に対して定着に係るフォローアップ調査を行い、定着に係る留意事項等をまとめた手引きを第3版として更新する

1.2 実施アプローチ

本事業の目的達成にむけ下記取り組みを実施した。

1. 外部の経営人材・専門人材の流入促進に必要な経営課題の定義及びマッチング等の支援

スポーツ団体と経営人材及び専門人材とのマッチング10件程度を目標に、下記アプローチにて実施した。

- | | |
|-------------------|---|
| Step0
事前準備 | <ul style="list-style-type: none">本事業に関する事業計画の策定とプロジェクト体制の整備スポーツ団体選定プロセスの設計支援スポーツ団体募集要領作成支援、事業紹介リーフレットの作成 |
| Step1
対象団体の選定 | <ul style="list-style-type: none">「スポーツ庁による募集要領に基づく団体選定」に係る事務局支援(7月、10月の2回に分け募集を実施)<ul style="list-style-type: none">スポーツ団体のミッション/ビジョン、現状の課題と外部人材を活用した解決の方向性の理解外部人材活用に係る実行意欲と受入態勢、組織内での合意形成の理解 |
| Step2
課題の把握・分析 | <ul style="list-style-type: none">スポーツ団体の事業や業務実行態勢に関わる下記課題の把握<ul style="list-style-type: none">人材を採用し解決を図りたい経営課題の領域外部人材に期待する役割や業務採用余力(予算)を踏まえた採用アプローチ(正社員/副業・兼業) |
| Step3
人材要件の設定 | <ul style="list-style-type: none">スポーツ団体による人材要件(スキル、業務経験、行動様式等)確定に関する助言の提供スポーツ団体側での労働条件の最終化状況や人材受入に係る方針の把握 |
| Step4
公募・選定 | <ul style="list-style-type: none">本事業の再委託先である株式会社ビズリーチ(以降、ビズリーチ社)による、求人情報の作成、広告媒体の選定と情報発信ビズリーチ社プラットフォームを利用した、選定スポーツ団体による人材マッチング(書類選考、面接等)の実施 |

2. 支援対象スポーツ団体及び外部人材に対する定着に係るフォローアップ調査

2019年度事業及び本年度事業にてマッチング支援をしたスポーツ団体、及び外部人材に対してフォローアップ調査を実施した。

調査手法は下記のとおり。

- スポーツ団体 :ヒアリング
- 外部人材(就業者) :アンケート

特に2019年度事業対象団体については、外部人材の就業期間が一定程度あり、効果的な取り組みや、人材活用における課題等の調査を行った。

3. 報告書作成と「採用・定着に向けたポイント」のアップデート

上記1. 2. の取り組みの実施結果及び導出された考察を本報告書としてまとめた。また、上記フォローアップ調査の結果を踏まえ、「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」を第3版として更新した。

2

総括

2.1 総括

スポーツ団体による外部の経営人材・専門人材の活用は、本事業に参加したスポーツ団体の意見からもその有効性が認められるが、コロナ禍によるビジネス環境の厳しさは人材投資に対して我慢を強いている。一方、柔軟な働き方の進展により、人材活用の手法は多様化しており可能性は広がっている。

1. コロナ禍においても、組織課題解決の好機と捉え、チャレンジを続ける団体がマッチングに参加

本事業の公募に参加し、スポーツ庁による選定を通過した5つのスポーツ団体(中央競技団体(以降、NF):1、プロクラブ4)が、外部の専門人材とのマッチングを行った。

近年認知度を得た副業・兼業ポジションへの応募は本年度も多かった。自身が有するスキルをスポーツ産業で役立てたいという人材の意向は強く、買い手市場の傾向が続いている。

応募総数

1,967名

参加団体

5

募集ポジション 8

マッチング実績

10名

*うち、1名は入社時期調整中

採用団体

5

就業開始

8名

2. 外部人材の強みにフォーカスした柔軟な業務アサインにより費用対効果を生む

2019年度事業及び本年度事業に参加したスポーツ団体へのフォローアップ調査では、コロナ禍による影響から、採用前に想定していた業務内容やゴール、達成までの期間の軌道修正を行う必要が生じたケースが見受けられた。

このような状況であっても、工夫を加えながら、事業への直接的効果を生んだ事例があり、多くの参加団体は、副業・兼業による専門人材活用の費用対効果は高いと感じている。

なお、効果を生み出した団体には下記のような取り組みが強く見受けられた。



外部人材の強み・スキルにフォーカスした柔軟な業務設定



依頼業務の切り出し、目標、スケジュール、アウトプットの明確化



コミュニケーションと協力しあえる関係づくり

3. 人材投資に係る動向と多様化する外部人材活用アプローチ

コロナウィルスを起因とした厳しい環境下では、スポーツ団体は大きな収益拡大が見込み難く、スポーツ団体の外部人材活用の意欲の高さに対してジレンマとなっている。

一方で、リモートワークの浸透に加え、本業だけにとらわれることなく副業・兼業やプロボノ等を活用したスキルアップや社会貢献を望む人材は、今後も増えると予想される。このため、スポーツ団体は、柔軟な発想やアプローチ次第では、少ない費用で効果を上げられる可能性はある。



課題ごとに最適な人材獲得アプローチを考え実行する

多様化する外部人材の活用方法に対して、具体的な戦術を以って臨むことが重要となる。定常的な人材採用を行う機会が少ないスポーツ団体にとっては、これは新たなチャレンジとなるが、今後の経営力強化に係る差別要因の一つとなるであろう。

2.2 外部人材マッチング支援

コロナ禍においても、組織課題解決の好機と捉え、チャレンジを続ける団体がマッチングに参加

本事業の活用を希望するスポーツ団体を2回に分けて公募し、選定された各スポーツ団体に対して、外部の専門人材とのマッチングを支援した。

本事業で採用したアプローチにより、各スポーツ団体は、各々の経営課題や環境を踏まえた求人形成を短期間で整え、人材マッチングを円滑に進めることができた。

外部人材マッチング実績

応募総数		マッチング実績	
1,967名		10名 *うち、1名は入社時期調整中	
5	8	5	8名
参加団体	募集ポジション	採用団体	就業開始
参加団体	募集ポジション		
NF	・中央競技団体A (JOC加盟団体)	正職員	・経理リーダー ・マーケティングディレクター ・イベントディレクター ・マーケティングマネージャー
プロクラブ	・プロクラブA(サッカー) ・プロクラブB(サッカー) ・プロクラブC(サッカー) ・プロクラブD(サッカー)	副業兼業	・スポンサーセールス アドバイザー ・マーケティング戦略 ストラテジスト ・マーケティングディレクター ・データマネジメント アドバイザー

本事業での主なアプローチ

スポーツ団体での効果

- 各スポーツ団体は参加時点で手引き*1を活用し、事前の課題整理を実施
 - ✓ ミッション・ビジョンを踏まえた現在の団体の状況や課題の整理、外部人材活用による課題解決の方向性の検討、組織内外のコミュニケーションが進めやすくなった
- 課題解決に要する業務、スキル要件、人材採用の方向性に係る助言の提供
 - ✓ 求人要件への落とし込みが合理的かつ効率的に実施できた
- 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*2の活用
 - ✓ 効果的な求人票やWebサイトの形成
 - ✓ ハイスpekな人材による母集団の形成
 - ✓ 採用システムの利用に伴う、選定作業や進捗管理の効率性向上

*1: 2019年度事業にて第2版として更新した「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」

*2: ビズリーチ社のサービスを利用

2.3 採用後の取り組み – フォローアップ調査 –

外部人材の強みにフォーカスした柔軟な業務アサインにより費用対効果を生む

コロナ禍による影響から、当初想定していた業務内容やゴール、達成までの期間の軌道修正を行う必要が生じたスポーツ団体もあったが、工夫を加えながら、事業への直接的効果を生んでいる事例があった。

下記では、採用事例の大体数を占める副業・兼業による外部人材活用の取り組みについて記載する。

外部人材活用の成果



事業への直接的効果

- NF
- プロクラブ

- ✓ 中期計画の策定を目標どおり達成し、ステークホルダーやスポンサーへの説明、協力交渉に効果を発揮(●)
- ✓ マーケティング領域の支援を通じてリーグ分配金収益を伸ばすことができた(●)
- ✓ 社内の人事制度設計の構築、管理会計の仕組みの改善ができた(●)
- ✓ 新規スポンサーの獲得(●)
- ✓ チケット販売の計画どおりの進捗(●)、等



組織内への間接的効果

- ✓ 外部人材の活用を通して、社内の就業規則や雇用形態、報酬に対して見直す機会が持てた(考え方に柔軟性が増した)(●)
- ✓ 営業戦略に係る視点や企業アプローチ時の情報収集・分析・勘所などの刺激(●)
- ✓ 当事業の経験から、他業務(IT領域)での副業・兼業の活用にも別途取り組んだ(●)
- ✓ これまで未整備であった機能がクラブに生まれ、組織強化につながった(●)、等

効果を生み出すための取り組み

採用された外部人材は、概して専門性が高く、他社(他業界)事例も豊富であり、作業スピードは総じて早い傾向があるが、成功しているスポーツ団体は、外部人材の特徴の見極めや依頼する業務設定、任せ方に関するスキルが高い傾向にあった。

1

外部人材の強みを的確に把握
コロナ禍に伴う想定の変化に対して、より強みに合致した業務課題へのテーマ修正や、業務開始時期を調整し、効果を生み出す

2

プロジェクト単位(案件単位)で業務を切り出し、目標、スケジュール、アウトプットを明確化し、スポーツ団体・外部人材間で共有する

3

業務責任者と外部人材双方での継続的なコミュニケーション(互いに相手の立場に配慮した協力し合える関係性の構築)

外部人材活用の効果を高めるための取り組み課題

- ✓ 業務内容と目標、業務量の認識合わせ(モチベーションだけに頼らない)
- ✓ 外部人材が有するスキルやナレッジをどのように既存社員に伝え、組織に残していくか
- ✓ 双方忙しい中でのコミュニケーションの維持
- ✓ スキルアップに繋がるようなチャレンジを提供できるか

【参考情報】2019年度事業 就業開始

13名/6団体

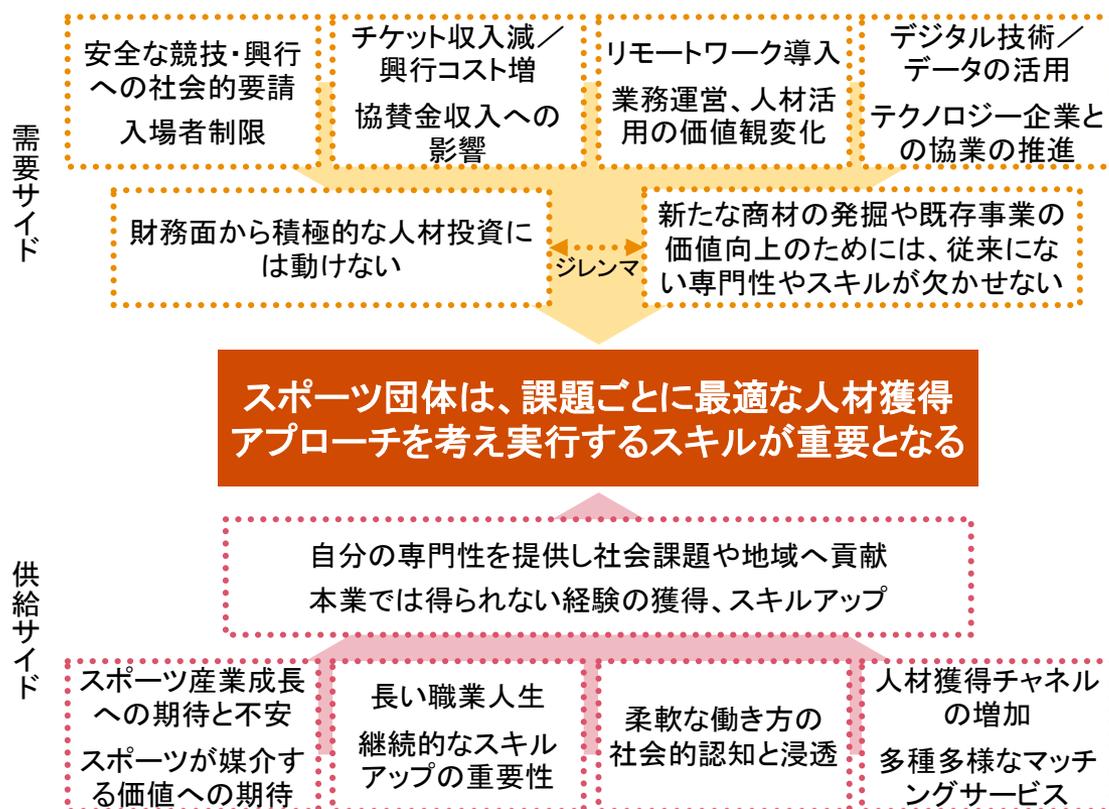
NF	<ul style="list-style-type: none"> ● 中央競技団体A(JOC加盟団体) ● 中央競技団体B(JOC加盟団体) ● 中央競技団体C(JOC加盟団体)
プロクラブ	<ul style="list-style-type: none"> ● プロクラブA(バスケットボール) ● プロクラブB(バレーボール) ● プロクラブC(アイスホッケー)

* 2019年度就業者は、全て副業・兼業での採用者

2.4 今後の外部人材活用に向けて

コロナウィルス流行の状況は不確実性が高く、スポーツ団体にとっては厳しい環境が継続する中、事業の修復、再考、再構築に直面している。外部の専門人材のスキルは有用であり、求める人材も多様化する一方で、人材供給サイドの環境や意識も変化している。制約条件がある中で効果を出すためには、柔軟な発想をもち、個々の課題に対して費用対効果が高いアプローチは何かといった戦術を考え、実行に移すことがより重要となる。

■人材需要サイド(スポーツ団体)と供給サイド



今回のフォローアップ調査に参加した多くのスポーツ団体では、外部人材活用の効果や有用性を実感していた。また、副業・兼業の活用を経験したスポーツ団体では、社員の雇用と外部人材の活用に関して、価値観を見直す機会となっているスポーツ団体も見受けられた。

また、参加スポーツ団体からは、コロナ禍の事業影響から、外部人材の獲得・活用をさらに加速・拡大するだけの投資には踏み込まず、暫くは状況に合わせた対応となる意見が多かった。

一方で、新規事業やマーケティング領域における企画立案や、データ活用、IT領域(特に外部のITベンダーと業務ユーザとの橋渡しや、プロジェクトマネジメント支援等)に係る人材には、副業・兼業での活用に可能性と期待を寄せていた。

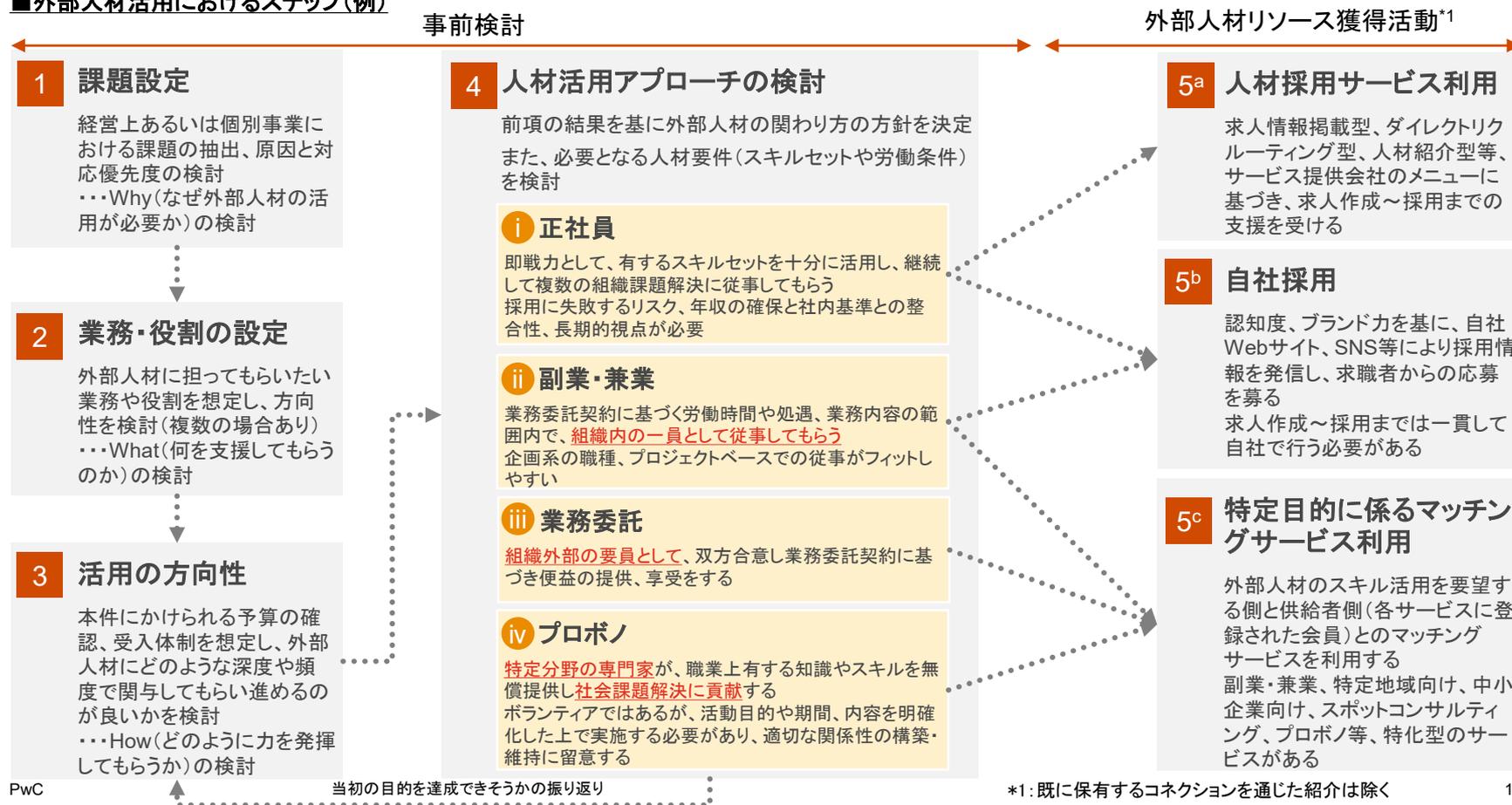
左図にあるとおり、人材供給サイドでは、多種多様な働き方を望む意識の変化や、これを具体的に結び付けるサービスが増えている。このため、スポーツ団体自身が主体的に考え、戦術的に取り組めるようになるかが重要な論点となる。

2.4 今後の外部人材活用に向けて

多様化する外部人材活用アプローチ

正社員採用以外にも、解決したい課題に合わせた柔軟な人材活用方法を選択することが可能となっている。このような状況へ対応するには、一般的に下記のステップを踏むことになるが、中でも事前検討フェーズが重要なステップとなる。時に有識者の助言も活用しながら、知識、経験値を蓄積することが望まれる。

■外部人材活用におけるステップ(例)



2.4 今後の外部人材活用に向けて

前項における、外部人材リソース獲得活動における各パターンの特徴(一般例)を記載する。下記を念頭に、具体的なアプローチをスポーツ団体が柔軟に選択できることが期待される。

パターン		補足	メリット	デメリット
人材採用サービス利用	求人情報掲載	従来型の求人媒体	<ul style="list-style-type: none"> 多くの人に求人情報を見てもらえる 他の手法(ダイレクトリクルーティング、人材紹介)と比較して安価なコストで実施できる 	<ul style="list-style-type: none"> 求職者への認知は、求人情報に対する広告枠の大きさに依存する(高い料金プランにて大きな掲載枠を確保しないと求人が認知されない) 応募者が殺到した場合は、選考プロセスに社内工数がかかる場合がある
	ダイレクトリクルーティング	人材需要側が興味のある人材に個別にコンタクトが可能	<ul style="list-style-type: none"> 人材データベースを直接閲覧できる より多くの優秀な人材に直接アプローチすることが可能 転職潜在層にまでアプローチすることが可能 	<ul style="list-style-type: none"> サービス利用料や採用時の成功報酬がかかる データベースから人材を探すための社内工数がかかる
	人材紹介	個別のエージェントが人材需要側のニーズに沿って人材を提案	<ul style="list-style-type: none"> 人材需要側の要望への個別対応が可能 エージェントが人材を探すため、社内工数は低く抑えられる 	<ul style="list-style-type: none"> 成功報酬が年収の約35%相当であり、他の手法と比較し相対的に高額となる 成功報酬ビジネスのため、エージェント側のモチベーションを考慮する必要がある
自社採用	—	自社Webサイト、SNS等を用いて発信し、応募を募る 求人設定から採用面接まで全て自社で実施	<ul style="list-style-type: none"> キャッシュアウトが少ない 発信方法によっては、応募者の母集団を絞ることができる 	<ul style="list-style-type: none"> 社内工数は相当程度必要となる 採用ステップ等、一定程度の知識や経験則を蓄積する必要がある 書類選考から面接までの進捗・結果管理、応募書類等の情報管理は自らで行う
特定目的に係るマッチングサービス利用	—	インターネット上のプラットフォームを活用し特定の目的に即したマッチングを行う	<ul style="list-style-type: none"> サービス提供会社ごとにマッチング対象の差別化が図られている(副業・兼業、特定地域向け、中小企業向け、特定産業向け、特定職種(エンジニア、コンテンツデザイン)、スポット業務委託、プロボノ、等) 	<ul style="list-style-type: none"> サービス利用料や成功報酬がかかる 多種多様なサービスがあり、それぞれに売りが異なるため、自分たちに見合ったサービスを選ぶためにはよりサーチが必要

3

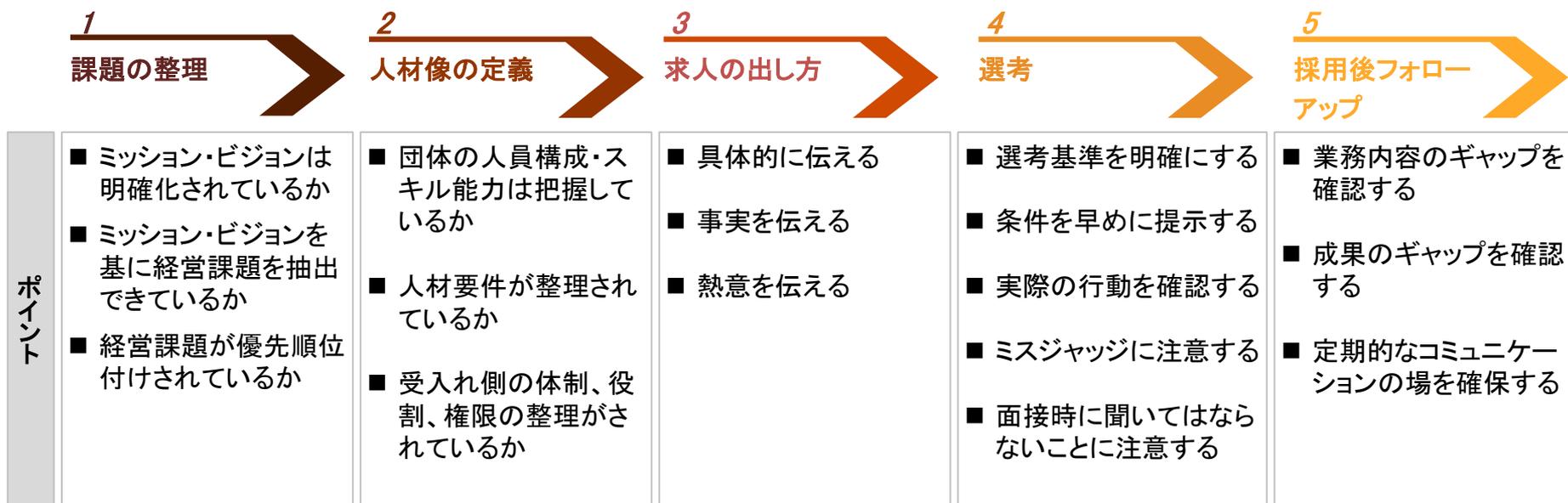
人材採用・定着に係る
考慮すべきポイント集

3. 人材採用・定着に係る考慮すべきポイント集

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

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)、各スポーツ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。

なお、今年度のスポーツ団体募集時、各スポーツ団体が本ポイント集を活用したことで、スポーツ団体の課題や人材要件を明確化することに寄与している。



Appendix

報告書の利用に係る留意事項

本報告書の利用にあたり、以下の事項に留意する必要がある。

- 本委託事業、および本報告書はスポーツ庁と当法人との間で締結した2020年6月15日付委託契約書に基づき実施、作成されたものであり、また、委託元であるスポーツ庁の指示の下で実施、作成されている。
- 本報告書は、委託者であるスポーツ庁に対してのみ提出したものであり、本報告書を閲覧あるいは本報告書のコピーを入手閲覧した第三者の本報告書の利用に対して、当監査法人は何らの契約上またはその他の責任を負うものではない。
- 本報告書は、本委託事業の実施を通じて2021年3月18日までに入手して得られた情報をもとに作成されている。本委託事業は上記「1.2 実施アプローチ」に記載したとおり、関連のあるスポーツ団体や関係者へのヒアリングおよびアンケートを通じて実施した。そのため、報告書には、ヒアリングやアンケートの対象先である個人および組織による私見や経験に基づく内容が含まれている。また、報告書には、本委託業務を通じて得られた情報をもとに、報告書の作成を担当した当法人執筆者による見解および考察が含まれている。
- 当法人は、本報告書内に記載されたそれらの内容について如何なる意見表明や証明を行うものではなく、保証を行うものでもない。また、本報告書は上述した調査期間に収集した情報をもとに作成されており、報告書の内容に将来の事象が含まれている場合には、その将来の事象の実現可能性や信頼性を保証するものではない。

pwc.com

© 2021 PricewaterhouseCoopers Aarata LLC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.