

演題：「サッカー人材活用で“人手不足、知らず。男子社員58名中26名が現役のサッカー選手。試合や練習は優先されるが、もちろん“業務、と絶妙な折り合いをつけて業績も順調。宮下社長のサッカーへの燃えるような情熱と工夫があって初めて可能になった。生半可ではとてもマネできるものではない」

講師：宮下 真先生（㈱ジーク代表取締役社長）

■主宰者（佐藤一雄氏）よりひと言

どこの業界でも人手不足が課題の今、本日の講師である宮下氏の会社ではサッカー人材を活用していると聞く。ただ、単にサッカー選手、スポーツ選手を採用すればいいというわけではないだろう。練習や試合がある中で、会社の仕事もしなければならぬ。どのようにマネジメントしているのだろうか。そこにはいろいろな工夫があると思われる。ぜひお聞きしたい。

■講演（宮下真氏）

大学卒業後、三井不動産レジデンシャルリース（現社名）に入社。その後、ハウスクリーニングなどの仕事を経て、28歳の時にジークを創業し、27期目を迎えたところだ。

まずは会社概要について。平成11年設立。本社は東京都中野区の中野坂上。社員数は57人で、売上規模は33億～35億円。事業内容は、大きく3つ。1つ目は原状回復工事。2つ目は不動産事業、3つ目はリノベーション事業だ。

原状回復は、月に350件くらいの案件が回ってくる。単価は30万～35万円くらい。三井不動産グループの物件が多く、高級物件も多数手掛けている。一度担当すると、その物件をずっと担当することが多い。例えば「六本木ミッドタウン」の場合はそろそろ20年を迎え、リノベーションや原状回復でも800万円くらい掛けたフルリノベーションのような案件が増えている。加えてフランチャイズ「りの兵衛」も展開している。

そして不動産事業にも注力している。中古の買取再販などだ。それから賃貸物件の管理受託にも力を入れている。当社は工事会社なので物件に付加価値を付けることができる。原価に近い価格で。大手不動産会社が受注を見送るような物件や、設備保証も積極的に受ける。再商品化して、この先10年、20年間運営するというのをアピールポイントとしている。結構反響があり、一人のオーナーから3物件が持ち込まれることもある。大手管理会社の中には社内基準として旧耐震物件は管理を受注していない会社がある。麻布十番のような超都心物件でも。そういった物件を当社が受注している。

最近多いのが別荘。千葉の富浦で手掛けた別荘（戸建て）は1億2,000万円くらい掛かった。東京ドームの飲食店工事は2億5,000万円規模だった。ザイマックスのサテライトオフィス「ジザイ」の作り込みなども手掛けている。そのほか大手ディベロッパーの買い取り再販案件にも係わっている。最近、大手ディベロッパーが買い取り再販事業に力を入れ、買い取り件数が従来の倍くらいになっている。一つのトレンドでは

ないかと思う。

サッカー人財雇用の背景

私はもともと野球少年。小中、そして高校も野球に打ち込んでいたが、あるとき野球が嫌いになった時期があった。ちょうどその頃、サッカーワールドカップ（1986年）を見て感銘を受け、大学からはサッカーの道に。「サッカー好きおじさん」として仕事とは別に、サッカー界に貢献したいという気持ちがベースにある。

サッカー人財を雇用するようになったきっかけは、サッカー関係者からの紹介だった。「Jリーグでプレーしていたがクビになり、2つ下のカテゴリーでプレーすることになった選手が2人いる。サッカーで生計を立てることはできなくなった。採用してもらえないか」。結果的にその2人、そしてその後も次々と採用することになった。その頃、息子がやっていたサッカーが縁で、「厚木はやぶさFC」の経営参画など、サッカー界との関わりが深くなっていた。本格的にアスリートの支援をやるようになった。

2020年2月からサッカー人財の採用を始めた。採用以前（2020年1月）と現在（2025年8月）を比べると、従業員数は32名→56名、サッカー経験者は8名→26名、売上規模は約18.5億円→約33億円。サッカー経験者には元Jリーガーや、なでしこリーガーもいる。前橋育英や清水商業などサッカー名門卒業生も多い。そして大学でいえば、早稲田や明治、東海大など。正直、私は学歴を気にはしないが、当社のような規模の会社でそれなりの大学卒を採用するのは難しい。サッカールートであっても、それができているのはまあまあ成功だと思う。

従業員の年齢を見ると、20、30代で64%を占め、平均年齢は35歳。若返っている。建築業界・リフォーム業界で、ここまで若返っている会社は他にない。若くて活気のある会社になっている。男女比は男性が75%、女性が25%だ。学生時代のスポーツ経験は、サッカーが最も多く60%を占める。

サッカー人財採用のメリットとしては、

- （1）組織の活性化
- （2）採用ブランディング
- （3）社会的評価
- （4）幹部候補としての育成可能性
- （5）社内からの開業者候補としての可能性

——の5つが挙げられる。

そして、サッカー人財の特徴と組織への効果としては、1つ目は「目標達成への強い意志」。

2つ目は「粘り強さ」。お客様からのクレーム受けることが多い業界だが、きちんと丁寧やりきる場面をよく見かける。自分の手に負えないと判断したときは、上司を頼ってやりきっている。

3つ目は「さわやかな挨拶、対応」。好青年が多く、クライアントさんに気に入られている。世の中には挨拶もできない子が一定数いる中で、さわやかに挨拶できるのは好感を持たれる。

4つ目は「社会的規律への理解」。先輩後輩関係や、縦社会の理不尽さも分かって対処している。こちらも接しやすい。

5つ目は「チームプレーとリーダーシップ」。サッカーはポジションによって役割が違う。頭を使う。身体能力だけが長けていても活躍できない。頭を使って監督の戦術を理解してプレーすることが求められる。監督は自分の戦術を理解しない選手は使わない。つまり、会社の方向性を理解し、その上で自分の役割は何か認識し、チーム

プレーとして一連の流れの中でリーダーシップをとったり。サッカー人財はそういうことができると感じる。

6つ目は「現場での前向きな雰囲気づくり」。皆明るい。スポーツマンなので、一瞬で雰囲気を変えたりできる。社外の人から「会社が明るい」と言われることが増えた。これらは社内文化の活性化や全社員の刺激になっている。

成功事例として、実際に雇用している選手の例を紹介したい。一人目は田中君。高額物件のリノベーションを頑張ってくれている。イケメンでお客様から可愛がられている。彼は最初に入ってきた2人のうちの1人。サッカーエリートの経歴を持ち、ジークの中でマネジメントできる立場になりたいと言っている。

もう一人は梅内君。実は昨年辞めてしまったのだが、彼は現場に興味を持ち、職人に近いところで仕事をしたいと言って電気工事士の資格を取り、今は独立して当社の仕事をやってくれている。当社は独立を推奨している。サッカーではファンタジスタタイプ（ずば抜けた技術、ひらめき・創造性で観客を魅了する）のプレーをするが、素の彼は勉強家。素晴らしい人材だ。

本日配った資料にサッカー少年たちを前に青年が挨拶をしている写真があるが、その青年が高橋君だ。今も東京都サッカーリーグ1部でプレーをしている。写真はF C 東京の小学生卒業大会で挨拶をしているところ。彼の出身母体でもあり、非常にうまい挨拶をしていた。会社の思惑としては、「高橋君に次ぐ人材が、この子供たちの中から出てくれれば。ジークという名前を、将来意識してもらえれば。サッカー好きな子が集まる会社になれば」という気持ちがある。

以上はメリット。ここからはデメリットについて話したい。課題の1つは「勤務調整」。最初は勤務調整が難しかった。他の従業員の理解を得るのが大変だった。そのため、私のほうから、（最初に採用した）2人に意識付けをした。夕方から練習なので、4時くらいに退社して練習に行く。「時間給ではないのだから、仕事は勤務時間でやりきれ。できなければ朝早く来てやってもいいし、練習後に戻ってきてもいい。特別扱いをされていると皆から思われるから。周りの社員の倍くらいやるつもりでやれ」と。彼らも理解をしてくれてやってくれたのが今につながっている。最初は社内から「何でこんな人材を取るのか」という声があった。

2つ目は「教育コスト」。サッカーの輝かしい経歴はあるが、会社勤めの経験はない。メールを打ったこともないし、最初はビジネスの場に出せないレベル。ただ、そこは考え方ひとつで、単に社会に出るのが少し遅かっただけ。そこで、マナー研修も受けてもらい、また、元Jリーガーで、ある程度成功している人にメンターになってもらった。ただ、それも「やりすぎ」という声は社内からあった。つまり、社会経験不足に対する初期コストはかかっていると思う。

課題の3つ目は「短期離職の可能性」。最初の2人の後にも、ポンポンと入った。でも辞めた人もいる。所属チーム移籍（東京から地方都市チームへ）のため。また、あわよくばJリーグに戻りたい、サッカーに専念したいとか。サッカーでケガをすることもある。それもリスクの一つ。もう一人辞めた人がいた。彼は地方創生に関わりたいたいと高知に行った。戻ってきたら一緒に仕事をしようと言っている。離職の問題はサッカー人財に限らない。

それから、副業の制度を、これを機に整えた。サッカー人財は、サッカーと当社の仕事をやっているので、社員全員に「副業オッケー」とした。イラストレーターの仕事をする社員もいるし、サッカーを教えている社員もいる。柔軟な雇用制度という発想で、先の課題に対応している。

ジークの中長期戦略

まだ、自分の頭の中にあるだけで、社員には伝えていない内容だが、1つ目はスポーツ人財雇用のプラットフォーム化。

2つ目はリノベーション事業の拡大。リノベーションニーズが今すごく多いが、どこも人手不足。当社のフランチャイズ（F C）事業「りの兵衛」を全国展開したい。

3つ目はD X推進。企業として当たり前にやらないといけない。

4つ目は地域連携による共創型経営だ。

「りの兵衛」は、2年前は8店舗あったが、今は6店舗。やってみて難しい事業だと感じている。今は内部構築と、直営店で開拓することに力を入れている。社員が独立して加盟店になる方法も進めていたが、急ぎすぎてうまくいかなかった。失敗例を教訓に教育をしっかりとしていく。今後、3～5年後を見据えた話として聞いてもらいたい。「りの兵衛」は簡単に言うと賃貸物件の原状回復のF C。退出立ち合いや原状回復工事、リノベーション工事を、しっかりとノウハウとしてパッケージ化して提供している。世の中のスピードは速く、A Iを使った立ち合いも今は登場している。若くてやる気のある経営者に、「りの兵衛」に加盟、独立開業してもらいたい。

業界の課題

この業界が抱える問題点はいくつかあり、そのうちの一つは「慢性的な職人不足」だ。特に入退去の多い3、4月は大変だ。当社は職人を自社で積極的に採用する流れにある。ただ、外国人を採用すると、今のやり方を変えないといけない。というのも、特にエレベーターにもロックが掛かるような高級物件の場合、外国人が一人で出入りして工事をする、それがクレームになることがある。その場合には「日本人一人と外国人数人」というチームを組まなければならないが、採算が合わない。若い力が業界に入ってくないと「まずいな」と正直思っている。実は原状回復だと難しいが、ビルの清掃とか、マンション共用部のごみ出し・清掃といった比較的誰でもできそうなことについては、若い経営者が出てきていると感じている。ある会で、ビルメンテナンス会社の経営者が集まる場に行ったら、30人のうち10人は若い経営者だった。そういう流れが出てきているようだ。我々原状回復の業界もそうなって欲しい。

「りの兵衛」の魅力としては、まず、ストックマーケットなので安定的に収益を確保できる点が挙げられる。そして、ニッチなマーケットなので大手が参入しない。原状回復工事は単価が低いので、3年でプラスに持っていけるか難しい業界。私は始めた当初はまだ若かったし、人を雇わなくても自分でやれば良いと思っていたのでここまで続いている。大手が入り込めない業界で、3人くらいの規模の会社が多い業界だ。それから、築年経過すれば、売り上げ伸びるのも魅力の1つ。例えば当初は清掃のみだったとしても、築年数が経てばクロス張替え、そして間取り変更へと仕事が広がるからだ。

マーケットの面から見ても、原状回復・リノベーション工事は非常に大きなストックビジネスだ。賃貸住宅は数年おきに入退去が発生するので、その都度、原状回復・リノベーション工事が行われる。全国の賃貸住宅の規模を考えると大きなストックマーケットだ。

最後に今後の展望について。「りの兵衛」を展開するに当たり、都市部だけでなく地方にもチャンスはたくさんあると思う。スポーツチームは日本全国にある。サッカーやりたい子や、大学卒業後にあわよくばJリーグに行きたい子もいる。当社で働いて、現場やリノベーションのノウハウ学び、チームを移籍しても、そこに「りの兵衛」があり、今度はそこで働くことができる。そういうことができればいいなと思う。それによって、「不動産（空き家）×地域再生・リノベ×スポーツ人財」、つまり地域

創造の循環型モデルが実現する。ジークが地域の人に貢献できればいいと思う。

そして、サッカー人財がもたらす新しい風。大手企業はスポーツ人材を採用してきた過去はある。スキームとして出来上がっているものを今もやっている。当社のように中小規模でやっている会社は他にはない。会社が発展したときに、これがどうなるか。業界の中では新しい風を少しでも吹き込むことができているのかなと思っている。

〈質問コーナー〉

Q. 佐藤一雄氏（主宰者）：旧耐震物件の管理を受注しているとのことだが、大手は受けないのか？ 世の中に旧耐震物件はたくさんあるが。

A. 宮下氏：大手は基準が厳しくなっており、旧耐震は受けない。だから当社が受注している。そして、再開発などの際にはその情報を戻すことで大手と信頼関係を築いている。

Q. 佐藤氏：副業OKとのことだが、制限はないのか。（

A. 宮下氏：明文化はしていない。常識の範囲内。申請書は出してもらっている。同業は断っている。今までそういう話はない。

Q. 佐藤氏：どこかの会社に所属するような副業でもいいのか。

A. 宮下氏：ケースバイケースだが、ジークが本業というのが基本。例外として双方の会社に所属しているケースもある。それは仕事で協業（工事案件が流れてくる）できるという判断だ。向こうの経営者と話し合っただけでそのようにした。

Q. 水谷敏也氏（不動産総合戦略協会客員講師）：フクギョウには「副業」と「複業」があるが。

A. 宮下氏：「副業」のほうだ。状況を見ながら判断している。他の会社より柔軟だと思う。

Q. 水谷氏：秘密保持が重要だ。誓約書が必要ではないのか。

A. 宮下氏：近い業種の場合は必要だと思う。

Q. 水谷氏：御社はサッカー経験者を積極採用している。他のスポーツ経験者との違い、特徴はどこにあるのか。また、日本はインフレの時代になっている。資材費、人件費が上がっているが、その辺の動きをどう見ているのか。

A. 宮下氏：個人的な意見として聞いてもらいたい。自分が野球をやっていたので、野球との違いでいうと、野球は静止したところから始まり、動きの中で判断する事はあまりない。例えば、ショートなどはサインを見て守備位置を変えることがあるが、それ以外はあまりない印象。

一方でサッカーは、頭の回転がよくないとプロになれない。選手の動きや戦術を考える力がないと上には上がっていけない。というのは基本的には動きながらのプレーだからだ。同じ場面がない。野球は再現性が高いというか同じシーンが多い。日頃の鍛錬で補える。サッカーは考えていないとプレーが成り立たない。それが会社に入っても生かされる。事前の想定や連携、そういったところ。感覚的なものとして片づけてしまうのは違う気がする。上司からの指示一つでも「これはどういう意味で言われているのか」と考える子が多い。

インフレはおそらく止められない。職人も条件のよいところに流れる。若い子に、「職人は格好いい。稼げる」と思ってもらえるように、ドラマなどでやってくれるとよいと思う。窓ふきロボットなど、将来を見据えてロボットで代用できるところは代用していく必要があると、危機感を持っている。加えて資材高。少し落ち着いた

た感はあるが、それを転嫁できればよいが、転嫁しきれないところがある。語弊があるかもしれないが、単価が厳しくて売り手と買い手が逆転している。

Q. 佐藤氏；職人不足の解決策はあるのか。

A. 宮下氏；社員として困うしかないだろう。リノベーション工事現場は職人が自分のペースでやれるので、新築現場よりも歓迎されるほうだが。育成している会社もあるが、育成は時間が掛かる。

Q. 喜多秀正氏（喜多金属）；職人不足の問題は、今の仕組みを根本的に変えないといけない。もっと変えないといけないのは住宅の標準化。車のようにしないと。もっと簡単にメンテナンスできる住宅を作らないと、メンテナンスをやってられない。職人の世の中における位置づけも重要。若い人があこがれるような。そういう魅力のある業界にしないと。

A. 宮下氏；なり手がいないのが問題。業界全体で考えないといけない。長いスパンで対策打たないと。

Q. 飯田雅隆氏（毎日リビング）；海外から人材を入れることは考えていないのか。技能実習生とか。技能実習制度が2027年から変わる。技能者を紹介する財団ができた。電気関係が多い。海外からも引っ張ってくることを政府は考えているらしい。

A. 宮下氏；海外人材は視野に入っている。オファーももらっている。オペレーションのことが引っかかっている。早めに手を打ったほうがよいと思う半面、日本人のほうがいいかなと思っているところだ。

鍵の交換だけ、立ち合いだけ、完了検査だけといったように部分的に仕事を切り取って、女性一人でやっている会社には任せている。女性は生活目線というか、よく気が付く。分業して女性にやってもらうのも一つの方法だ。

Q. 本多信博氏（住宅評論家）；よく大企業がスポーツの社会人チーム持っているが、そこに所属している選手たちとの違いは。

A. 宮下氏；大手企業に所属するスポーツ選手は、練習時間も給与が支払われる。そして引退するとその会社で仕事をする。

＜業界紙記者からのちょっと駄見＞

＜業界紙記者からのチョット^{だ け}駄 見＞

住宅新報の記事（25年10月14日号）によると、西濃運輸はホームレスの生活支援を行っているNPO法人と連携して、家を失った状態から生活を立て直そうとしている人たちを支援するため、社員寮の1室に必要な家財などを搬入し、「住まい」と「仕事」を同時に与える活動を始めている。入居時の敷金・礼金はもちろん不要。仕事はドライバーや事務、倉庫内の作業などを用意する。働き方次第では正社員へのキャリアアップも可能だという。

今回のジークの話と合わせ、人の採用には様々な方法があるのだと気づかされる。単に試験や面接で採用するよりも、そこに一人ひとりの人生物語があるだけに、うまく成功（定着）したときの喜びや感動は格別だと思う。

〈参加者の声〉 アンケート(印象に残った点)より

- ★話しがとても聞きやすかったです。
- ★宮下社長の想いが伝わってきました。
- ★現場目線のリーダーは素晴らしいと思いました。

(不動産総合戦略協会)

以上