

【産業競争力懇談会 2024年度 研究会 最終報告書】

# 【スポーツの力を活用したウェルビーイング 醸成戦略研究会】

(略称名：スポーツウェルビーイング研究会)

2025年2月14日

産業競争力懇談会 **COCN**

## 【エクゼクティブサマリー】

### ＜本プロジェクトの基本的な考え方＞

本プロジェクトは、急速に変化する現代社会において、個人やコミュニティのウェルビーイングの向上が極めて重要であるという認識に基づいて発足した。特に、ストレスや健康問題、コミュニティの断絶といった社会課題に対し、スポーツが果たす役割が注目されている。同時に、ウェルビーイング経営の観点から、スポーツを通じて従業員や地域社会のウェルビーイングを向上させることが、企業の産業競争力強化に寄与するとの立場を取っている。一方、ウェルビーイングに関するこれまでの議論は、定性的になりがちである。これは、特にスポーツが関与する場合には顕著である。しかし、先にあげた社会課題の解決および企業経営においては、今後、データを中心にした議論（企業：データドリブン経営、政府・自治体：EBPM（エビデンスに基づく政策立案））をすべきと考える。つまり、本プロジェクトでは、スポーツがもたらすウェルビーイング醸成効果を科学的に検証することを目指し活動を推進した。最終的には、企業によるスポーツ投資（企業スポーツ）、アスリートのキャリア支援や地域社会との連携の強化を通じて、持続可能な社会と産業発展の追求を目指す。これにより、企業の競争力向上のみならず、社会全体のウェルビーイング向上にも寄与することを目指し諸々の検討を行った。

### ＜検討の視点と範囲＞

本プロジェクトは、企業スポーツとアスリートのウェルビーイングに焦点を当てた二つのワーキンググループ（WG）で構成された。それぞれのWGの視点は以下の通りである。

まず、「企業スポーツのインパクト評価WG」において、企業のスポーツ投資が従業員のウェルビーイングに与える影響を分析し、その効果の定量化について検討を行った。同時に、「アスリートのウェルビーイングWG」において、アスリートのキャリア支援や企業スポーツの運営体制を検討し、アスリートの持続的な成長とウェルビーイングの向上を図る方策についても検討を行った。

ワーキンググループ名称	想定する主なキーワード
(1) 企業スポーツのインパクト評価 WG	従業員のウェルビーイング、地域活性化など
(2) アスリートのウェルビーイング WG	セカンドキャリア、アスリート WB のための企業スポーツの運営のあり方など

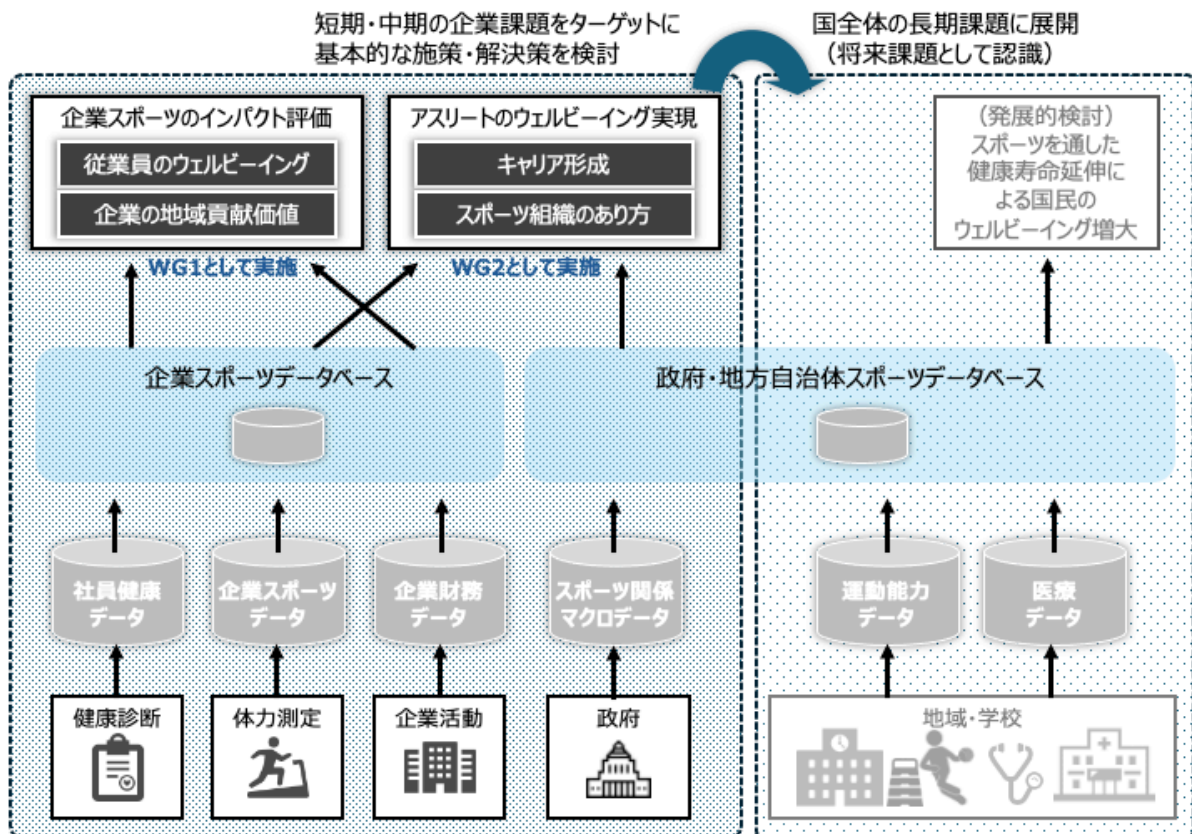
### ＜産業競争力強化のための提言および施策＞

産業競争力強化のための提言および施策は、企業スポーツとアスリートのウェルビーイングを中心に展開される。まず、企業スポーツのインパクト評価WGにおいては、企業のスポーツ投資が従業員のウェルビーイングに与える影響を定量化する手法の検討を行った。これらはスポーツ投資が単なるコストではなく、企業の持続的成長を支える重要な要素であること

を明確にするシステム作りに貢献し、ひいては企業内外での評価を高めることが可能となる。また、企業のスポーツ投資が地域社会にもたらす非財務的な効果の測定を通じて、企業のブランド価値や地域社会との連携強化に寄与する施策の検討を行った。

次に、アスリートのウェルビーイング WG では、アスリートのキャリア形成を支援し、リカレント・リスキリング教育を通じてスポーツ指導者やスポーツデータサイエンティストなどの新たなキャリアシステムの提案に向けた検討を行った。これにより、アスリートがスポーツ界を離れた後も社会で活躍できる環境を整備し、スポーツ産業全体の安定性と競争力を高めることにつながる。また、企業スポーツの運営体制を改善し、アスリートと企業双方のウェルビーイングを最大化するサステナブルなマネジメントモデルを導入することが必要である。さらに、政府による補助金や税制優遇などの支援策だけでなく、企業内でのスポーツ活用を正当化する判断材料にもなり、企業がスポーツを通じた社会貢献を積極的に行える環境を整えることが求められる。これらの施策により、スポーツを活用したウェルビーイングの向上が企業の競争力強化に直結し、産業全体の持続的な発展を促進することが期待される。

### <最終報告書と今後の展開>



最終報告に関しては、まず企業スポーツのインパクト評価において、企業のスポーツ投資が従業員のウェルビーイングや企業の競争力に、どのように寄与するかを明確にするためのデータ・エビデンス収集が必要であることが認識された。このためには、企業内外でのデータ収集と分析を進め、スポーツ投資の効果を定量的に示す指標の開発が求められる。また、

社会への波及効果を評価するための指標も新たに構築する必要がある。例えば、企業のスポーツ投資が地域コミュニティのウェルビーイング向上に与える影響を世界のスタンダードとして広く使われている測定方法（例えば OECD Better Life Index など）を参考に測定し、その結果をもとに政府・自治体と連携していくことが不可欠である。しかし、そのデータ・エビデンスを収集し共通データ基盤を構築するには、個人情報観点からもクリアしなければならない課題が山積されており、難易度が決して低くないため、研究会として戦略を練り直す必要があることが認識された。

一方、アスリートのウェルビーイングに関しても、データ・エビデンスにもとづいたキャリア支援の具体策を検討し、それが実行可能かどうかを精査することが課題となる。アスリートがスポーツキャリアを終えた後も社会で活躍できるようなキャリアパスの整備や、スポーツ指導者やスポーツデータサイエンティストなどの新たな職業の創出が求められる。また、企業スポーツの運営体制を改善し、アスリートと企業双方のウェルビーイングを最大化するためのサステナブルなマネジメントモデルの導入も必要である。一方で、スポーツ産業を取り巻く課題は多様であり、予備調査の中でも、新たな制度やモデルが創出されたとしても、相応の対価が得られる期待が持てないことも認識された。

また本研究会では企業活動に的を絞った WG1-2 を優先的に検討した上で、これらの WG を発展させたよりマクロな発展的検討構想として「スポーツを通じた健康寿命延伸による国民のウェルビーイング増大」を見据えていた。しかしながら、WG1 では、議論を進めるにつれ、企業スポーツに対する各社の意識や取り組み方が想定以上に異なっていることが確認でき、また、WG2 では仮説としていた制度設計を実現しても、それ以上に解くべき課題が存在することが明らかになった。明らかになった状況を踏まえ、(1) データ収集とエビデンスの不足、(2) 活動の焦点の絞り込みは、より綿密な戦略を必要とし、産業全体の持続可能な成長に寄与する実践的かつ効果的な提案を行うには、COCN での研究会活動を一時停止し、有志のメンバーで今後の再始動に向けた基礎固めを進めていくことが妥当と判断した。

## 【目次】

プロジェクトメンバー	．．．．．2
本文	
1. プロジェクトの背景と目的	．．．．．4
2. 活動状況	．．．．．6
3. 課題の整理	．．．．．12
3-1. ビジョンの検討	．．．．．12
3-2. 課題の抽出	．．．．．13
3-3. 課題の整理と今後の目指す姿	．．．．．15
4. WGにおける検討	．．．．．17
4-1. WG1：企業スポーツのインパクト評価	．．．．．17
4-2. WG2：アスリートのウェルビーイング	．．．．．23
4-3. 発展的検討構想	．．．．．27
5. 提言の方向性	．．．．．30
参考情報・参考資料	

## 【プロジェクトメンバー】

リーダー	佐藤晋太郎	早稲田大学 スポーツ科学学術院 准教授
サブリーダー	加納北都	三菱総合研究所 社会インフラ事業本部
	川上陸	三菱総合研究所 社会インフラ事業本部
	廣瀬耀也	三菱総合研究所 社会インフラ事業本部
	高田ゆゑ	三菱総合研究所 社会インフラ事業本部
	伊藤雄太	三菱総合研究所 公共コンサルティング本部
メンバー	和田由佳子	順天堂大学 スポーツ健康科学部 准教授
	植村憲嗣	エイジェックグループ顧問総合戦力企画職掌渉外本部長
	小野尊弘	エイジェック 取締役
	秋田文子	エイジェック 総合営業事業部 事前開発部長
	常盤真也	富士通 企業スポーツ推進室 室長
	麻生陽一郎	富士通 企業スポーツ推進室
	増淵健太郎	富士通 企業スポーツ推進室 シニアディレクター
	川崎貴夫	NEC ソリューションイノベータ
	坂口隆明	三菱電機 産業政策渉外室
	永倉亘	三菱電機 産業政策渉外室
	桑野佳奈	JTB スポーツマーケティング事業部 営業第一課
	木下敬太	ナンヤン工科大学 講師
	吉倉秀和	びわこ成蹊スポーツ大学 准教授
	明 世熙	びわこ成蹊スポーツ大学 講師
	舟橋 弘晃	中京大学 スポーツ科学部 准教授
	下國健人	早稲田大学大学院スポーツ科学研究科/研究会事務局
	竹澤 健	早稲田大学大学院スポーツ科学研究科/研究会事務局
	楠 和浩	早稲田大学 研究戦略センター 教授
	一之瀬 貴	早稲田大学 研究戦略センター 教授
	滝嶋 康弘	早稲田大学 研究戦略センター 教授
COCN	中村典永	担当実行委員/大日本印刷（株）フェロー
	石井クンツ昌子	担当実行委員/お茶の水女子大学 理事 副学長
	坂口隆明	担当企画小委員/三菱電機（株）産業政策渉外室担当部長
	佐藤桂樹	担当企画小委員/トヨタ自動車（株）R-フロンティア部 担当部長
	今泉延弘	企画小委員/富士通（株）富士通研究所 研究変革室兼 グローバル政策推進本部 リサーチディレクター

	福山満由美	企画小委員/ (株) 日立製作所 研究開発グループ 技術戦略室 技術顧問
	鎌田芳幸	企画小委員/ (株) 東芝 経営企画部 政策渉外担当 統括部長 ゼネラルマネージャー
COCN 事務局長	山口雅彦	一般社団法人産業競争力懇談会 (COCN)
COCN 副事務局長	武田安司	一般社団法人産業競争力懇談会 (COCN)
COCN 事務局長代理	金枝上敦史	一般社団法人産業競争力懇談会 (COCN)

## 【本 文】

### 1. プロジェクトの背景と目的

現代社会はテクノロジーや生活様式の急速な変化に直面しており、職場や地域社会など様々な場面で個人に新たな挑戦をもたらしている。その中でも、ストレスや健康問題、コミュニティの断絶といった社会課題は、人々のウェルビーイングを脅かす深刻な問題と考えられている。諸外国では、個人のウェルビーイングが醸成されることで生産性や創造性の向上、地域社会への積極的な貢献が科学的な見地から報告されており、日本でも同様の成果が期待されている。これらの社会課題の解決策として注目を集めているのが、「社会的装置としてのスポーツの役割」である。

近年、企業では「ウェルビーイング経営」が注目され、企業のスポーツの活用方法が変化している。企業にはスポーツを活用し、従業員やアスリート、さらに地域社会のウェルビーイングを実現することで、企業の産業競争力に繋げていく施策が求められている。

本研究会では、産業競争力強化において人々のウェルビーイング向上こそが最重要課題であるというポジションを取る。ウェルビーイング経営が注目されている理由は、人々が創造的にかつ生産的に働く資本としてウェルビーイングが認識されているに他ならない。Google, Amazon, Facebook (Meta), Apple, Microsoft などの創造性・生産性が高いとされる企業では、従業員のウェルビーイングを向上させる福利厚生の実施に取り組んでいる。例えば、Google では定期的なスポーツ観戦イベントを開催し、従業員のリラックス・コミュニケーション機会の提供を通じた福利厚生制度を整えている。

これらの取り組みは、企業の活動のみにとどまらない。例えば、英ロンドンや蘭アムステルダムでは市民がスポーツ観戦を楽しめるようなパブリックビューイングを街が主導することで、人々の街への帰属意識の向上やストレス解消を通してウェルビーイング醸成に取り組んでいる。

ウェルビーイングの施策強化は、企業や地域社会のいずれにおいても重要であり、複合的・効率的なアプローチが求められる。(みる・する・支える) スポーツを通じて個人のウェルビーイングが向上すれば、前述のように生産性や創造性、向社会行動の促進が期待され、産業界全体にとっても有益であることが示唆されている。しかし、この重要な課題に対するデータおよびエビデンスは乏しく、今後、これらを活用した施策実行(企業であれば、データドリブン経営、政府・自治体であればエビデンスに基づく政策立案(EBPM))が急務である。以上の点からスポーツの力を活用したウェルビーイング醸成戦略研究会(略称: スポーツウェルビーイング研究会)は、スポーツがもたらすウェルビーイング醸成効果に関する科学的エビデンスを提示することで、効果的かつ信頼性の高いスポーツ環境の整備と促進を目指す。

### <本研究会が目指す産業競争力強化に向けたビジョンとミッション>

スポーツの力を活用したウェルビーイング醸成戦略を実現させるためには、実際に社会実



装される場面を想定しつつ、科学的エビデンスによって支持された仕組みを整えることが不可欠である。この課題に取り組むにあたり、スポーツウェルビーイング研究会では、以下のようなビジョンを掲げて活動を推進する。

ビジョン
スポーツを活用し、すべての地域の、すべての人が目的や意義を持ち、仲間とともに研鑽・成長できる豊かな毎日を実現する社会を創造する。

本研究会では、データを活用しエビデンスに基づいた「スポーツを活用した社会のウェルビーイングの実現」を目指す。特に、「スポーツ投資を活用した財務指標には表れないインナー&アウター政策の検討」と、スポーツ環境の中核を担う「アスリートのウェルビーイング」の実現に望ましい環境の検討を行う。これらの活動については、それぞれ以下の名称のワーキンググループを傘下に据え、それぞれで議論を進める(表1)。各ワーキンググループの活動の詳細については後述する。

**表 1 . スポーツによるウェルビーイング醸成効果研究を進めるワーキンググループ**

ワーキンググループ名称	想定する主なキーワード
(1) 企業スポーツのインパクト評価 WG	従業員のウェルビーイング、地域活性化など
(2) アスリートのウェルビーイング WG	セカンドキャリア、アスリート WB のための企業スポーツの運営のあり方など

## 2. 活動状況

本章では、本研究会の活動状況を整理した。

### 2.1 プレ・キックオフ会合

2024年4月8日 18:00~21:00@新宿 池田プラザビル B1F

参加（敬称略）：佐藤晋太郎（リーダー）、川上陸（サブリーダー）、楠和浩、和田由佳子、滝嶋康弘、一之瀬貴、吉倉秀和、桑野佳奈 事務局：下國健人、竹澤健

#### <会合の概要>

今年度から研究会からスタートし、来年度からプロジェクトを目指す最初のミーティング。各自の自己紹介と佐藤リーダーから研究会の趣旨が説明された後、20年後のスポーツウェルビーイングビジョンの設定・作成が最優先事項であることを確認。ウェルビーイングについての概論と従業員のウェルビーイング（ウェルビーイング・スルー・スポーツ）、これまでの我が国におけるスポーツの変遷などについて議論を行った。

議論の内容はスポーツを使って、離職率の低下、生産性の向上などが期待できるのではないかという可能性や、かつて福利厚生などで会社ごとに部活が設置されていたが、現在は個人スポーツやアウトドアスポーツへと変化している傾向があるなど、スポーツの現代的な位置付けの確認を行った。

次回の議題として「スポーツ × ウェルビーイング × 企業」と題し、

- ・ 現在企業が抱えている課題を、スポーツを通じてウェルビーイングに繋がるようなプラスな形で変換できる可能性はあるのか
- ・ 企業にとってスポーツとはどのように活用されるべきか
  1. 現在企業が抱えている課題を、スポーツの持つ力でウェルビーイングにつなげるには
  2. 企業にとってスポーツとどのように関わることで社員全員の活力を創出できるかを主な議論内容とすることを確認した。

### 2.2 キックオフ会合/定例会

2024年(令和6年)4月23日(火) 10:00 - 12:00@早稲田大学リサーチイノベーションセンター (121号館)B110 会議室 (地下)、ZOOM オンライン

参加：佐藤晋太郎（リーダー）、川上陸（サブリーダー）、佐藤桂樹、楠和浩、和田由佳子、一之瀬貴、廣瀬耀也、桑野佳奈、竹澤健

オンライン：金枝上敦史、坂口隆明、大隅かおり（COCN 事務局）、明世熙

#### <会合の概要>

スポーツ版のウェルビーイング指標の作成を提案、アカデミックに説明力の高い指標を作成するだけでなく、国の政策や人事部による企業の施策を説明変数としたウェルビーイング指

標が理想であることを共有した。

提言の柱の設定に関するアプローチについて、①社会課題を起点に考えていく ②スポーツの特性を生かしたシステムを開発し課題に向かう③海外のエビデンスベースの取り組みがあるか、の3つに選定をした。

20～30年後のメガトレンド(社会課題)を解決する糸口としての「スポーツ」として

1. 人口減少や海外人材流入(都市・人口)
2. ワークキャリア、働き方の多様性変化に対する従業員ウェルビーイング
3. 企業プロスポーツ選手の糸口から議論していくこととした。

## 2.3 定例会

### (1) 第一回定例会

2024年(令和6年)5月7日(火)10:00 - 12:00@早稲田大学リサーチイノベーションセンター(121号館)B110会議室(地下)、ZOOM オンライン

参加：佐藤晋太郎(リーダー)、川上陸/廣瀬耀也(サブリーダー)、楠和浩、和田由佳子、一之瀬貴、吉倉秀和、舟橋弘晃、木下敬太、桑野佳奈、川崎貴夫、永倉亘、秋田文子(代理：小野尊弘)、明世熙、金枝上敦史、佐藤桂樹、下國健人、竹澤健、植村憲嗣、秋田文子、桑野佳奈、伊藤雄太、金枝上敦史、事務局：下國健人、竹澤健

#### <会合の概要>

佐藤リーダーが自治体をターゲットにした地方創生が2つ目の柱になりうる可能性があるとし示唆した。

スポーツの現場 x ウェルビーイングの指標を作成するのも必要との観点から筑波大学の事例を紹介。Career well-being、Social well-being、Financial well-being、physical well-being、community well-being、5つのKPIを設定して活動を行っている。そのため、経営や社員のモチベーションに対して、ウェルビーイング指標が必要になっていくとの意見があがった。また、ウェルビーイングを客観的指標(従業員一人当たりの売上、仕事のパフォーマンス性)として見ることも重要である。さらに従業員のウェルビーイングだけでなく、生産性がどう向上するか、離職率、社員間のコミュニケーション、士気高揚などを守備範囲にして研究していくアイデアが出された。

アウトカムとしてのウェルビーイングについて、ロジックモデルがあると生産性が高くなる。そこに社会課題の解決という視点を加え、イメージを明確にしていくためにロジックモデル(リファレンスモデル)の作成を行っていくことを確認した。

### (2) 第二回定例会

2024年(令和6年)5月21日(火)10:00 - 12:00@早稲田大学リサーチイノベーションセンター(121号館)B110会議室(地下)、ZOOM オンライン

参加：佐藤晋太郎（リーダー）、川上陸/廣瀬耀也（サブリーダー）、楠和浩、一之瀬貴、滝嶋康弘、秋田文子/植村憲嗣（代理：小野尊弘）、永倉亘、桑野佳奈、金枝上敦史、坂口隆明、高田ゆゑ、寺内寛雄、伊藤雄大、竹内萌恵、高田七海 下國健人、竹澤健  
オンライン：和田由佳子、川崎貴夫、中村典永、佐藤桂樹、五日市敦、山口雅彦

#### <会合の概要>

議論のポイントを①スポーツを通じたウェルビーイングの向上と社会課題の解決、②企業スポーツの役割と持続可能性、③企業スポーツの現状と課題及び国からのサポートの必要性に絞り、ロジックモデルを作成していくことが確認された。ここでの目的は事業がもたらす効果を体系化し、中長期的な効果を整理することである。ロジックモデルの逆算アプローチの最終アウトカムである「20-30年後の社会においてスポーツを使ってどのようにウェルビーイングを向上させていくか」に焦点を向けた。

またバックキャストのアプローチを用いて、目標である未来のあるべき姿を議論し、次にその未来像を実現するためのステップを考える必要性を確認、議論の発散を収束するために、サブグループの形成を検討することとなった。

### (3) 第三回定例会

2024年(令和6年)6月4日(火)10:00 - 12:00@早稲田大学リサーチイノベーションセンター(121号館)B110会議室(地下)、ZOOM オンライン

参加：佐藤晋太郎（リーダー）川上陸/廣瀬耀也（サブリーダー）、楠和浩、小野尊弘、植村憲嗣、秋田文子、常盤真也、増淵健太郎、今泉延弘、金枝上敦史、竹澤健  
オンライン：和田由佳子、一之瀬貴、桑野佳奈、川崎貴夫、永倉亘 高田ゆゑ、石井クンツ昌子、佐藤桂樹、木下敬太、五日市敦

#### <会合の概要>

佐藤リーダーよりCOCNスポーツウェルビーイング研究会の1年間のスケジュールと[ビジョン・コンセプトの作成、プロジェクト化の具体的計画、提言]を再度説明がなされ、過去の定例会での議論を踏まえ、ビジョン設定/ロジックモデルの作成の経緯について説明を行った。

コアメンバーで作成した仮設定のビジョンを「スポーツを活用し、全ての人々が目的や意義を持ち、仲間とともに成長できる豊かな毎日を実現する社会」とし、共有した。

アウトカムベースと課題について、COCNのプロジェクトとしてこうした取り組みを行いたいということが主題なため、最終的にアウトカムが重要となり、ビジョンは枕言葉として使用する形になるのではないかと提言した。しかしながら、アウトカム/中長期的アウトカムに関しては、施策提言のためにも具体化する必要があるとの課題も出た。

#### (4) 第四回定例会

2024年(令和6年)6月18日(火)10:00 - 12:00@早稲田大学リサーチイノベーションセンター(121号館)B110会議室(地下)、ZOOM オンライン

参加:佐藤晋太郎(リーダー)、川上陸(サブリーダー)、植村憲嗣、秋田文子、桑野佳奈、伊藤雄太、金枝上敦史、事務局:下國健人、竹澤健

オンライン:和田由佳子、滝嶋康弘、今泉延弘、常盤真也、増淵健太郎、高田ゆゑ、坂口隆明、佐藤桂樹、山口雅彦、五日市敦

##### <会合の概要>

佐藤リーダーから研究会のタイムライン、ビジョン、選手のウェルビーイングに着目した際のロジックモデルについて共有がなされた後、COGNの理事の皆様からいただいたコメント(新たな技術/機会を使用してのデータの利活用、健康維持のエビデンスについて)を研究会メンバーの皆様と共有した。

##### 企業の従業員に着目したロジックモデルについてのグループディスカッション

1:企業内のスポーツとウェルビーイング

2:心理的安全性とウェルビーイング、産業競争力

・従業員の個人では、自らするスポーツが社内の仲間との交流を通してワークバランスなどを守れることはウェルビーイングにとっては重要。大会のスポンサーをすることで、その地域の活性化という視点もあるが営業投資としての側面もあるため、従業員のウェルビーイングとの関連性はまだ見えていない部分もある。

・企業スポーツが衰退しつつある現在、この先の従業員のウェルビーイングや産業競争力がどのような影響を受けるのかということが、今後の企業内におけるスポーツの存在意義というものを明示して行くのではないか。

##### 心理的安全性

1)横連携(自分自身がそのスポーツをする)

2)応援することによる共感

3)自己意識の高揚

これらを記述するためには指標が必要。特に差別化をするためのデータや標準化といったところが必要でCSR要素や「なでしこ銘柄」など国レベルでの支援があるのが望ましい。などの議論が行われた。

#### (5) 第五回定例会

2024年(令和6年)7月2日(火)10:00 - 12:00@早稲田大学リサーチイノベーションセンター(121号館)B110会議室(地下)、ZOOM オンライン

参加:佐藤晋太郎(リーダー)、川上陸(サブリーダー)、楠和浩、和田由佳子、一之瀬貴、植村憲嗣、秋田文子、高田ゆゑ、事務局:下國健人、

オンライン：加納北都、増渕健太郎、桑野佳奈、永倉亘、木下敬太、中村典永、金枝上敦史、佐藤桂樹、坂口隆明、竹澤健

#### <会合の概要>

中間報告に向けて、具体化したものを中間報告の場で説明していく必要があると求められている。エグゼクティブサマリーに関しては、具体的な取り組み内容、具体的な提言の内容、ビジョンだけでなく、それをどのように解決していくかが必要かになる。参加企業様からのアンケートを集約し、本会における全体像の共有がなされた。取り組むべき【データベース】と具体的な【ユースケース】について議論がなされ、提言の全体像として整理された。これによって、仮説と検証の結果として新しい産業が起こることや、産業競争力につながることに期待する。

ユースケースの具体性について-「個人の健康データ」・「仕組みづくり」

これまでの健康診断によるデータだけでなく、ウェルビーイングを含めた健康に働ける、価値ある人材だということを知ることができるエビデンスを求める企業は多い。そのため検証については、プロもしくはアスリートの協力を得て仮説の検証・効果測定を行いデータを蓄積していく。

#### (6) 第六回定例会

2024年(令和6年)7月16日(火)10:00 - 12:00@早稲田大学リサーチイノベーションセンター(121号館)B110会議室(地下)、ZOOMオンライン

参加：佐藤晋太郎(リーダー)、川上陸(サブリーダー)、廣瀬耀也、加納北都、楠和浩、植村憲嗣、田中天智龍、伊藤雄太、竹澤健、

オンライン：滝嶋康弘、常盤真也、増渕健太郎、永倉亘、木下敬太、高田ゆゑ、金枝上敦史、今泉延弘、下國健人

#### <会合の概要>

本研究会のユースケースの詳細について説明を行った。

- 1 - 1: 企業スポーツのインパクト評価 x 従業員のウェルビーイング
- 1 - 2: 企業スポーツのインパクト評価 x 企業の地域貢献 + 企業スポーツの非財務指標としての価値(ステークホルダーへのアウトター政策)
- 2 - 1: アスリートのウェルビーイング x キャリア形成
- 2 - 2: アスリートのウェルビーイング x 企業スポーツ組織の在り方
- 3 - 1: スポーツを通じた国民のウェルビーイング x 健康寿命延伸

また今後の議論の対象を3つにし、①企業のスポーツのインパクト評価、②アスリートのウェルビーイング評価、③スポーツを通じた国民のウェルビーイング評価へブレイクダウンしていくことを共有した。

## (7) 第七回定例会

2024年(令和6年)8月21日(水)13:00 - 15:00@早稲田大学リサーチイノベーションセンター(121号館)B110会議室(地下)、ZOOM オンライン

参加：佐藤晋太郎(リーダー)、川上陸(サブリーダー)、楠和浩、植村憲嗣、秋田文子、桑野佳奈、一之瀬貴

オンライン：常盤真也、増淵健太郎、木下敬太、高田ゆゑ、金枝上敦史、吉倉秀和、廣瀬耀也、加納北都、伊藤雄太、事務局：下國健人

### <会合の概要>

佐藤リーダーより中間報告会へ向けたスケジュールのリマインドがなされた後、各ワーキンググループによる進捗状況が報告された。

#### ・ワーキンググループ1

企業スポーツのインパクト評価に関する調査。スポーツウェルビーイングの測定指標の開発を念頭に置き、インナーとして従業員のウェルビーイングと職務パフォーマンスの関係を調査し、スポーツによる従業員のウェルビーイングを具体的評価指標に則って評価する。アウトターとして企業のスポーツ投資がその場所に居住する地域住民・コミュニティのウェルビーイングへの影響とスポーツ投資企業への好影響へとつながるかの調査を行う。

#### ・ワーキンググループ2

アスリートのウェルビーイングについて、アスリートの能力・成績向上とセカンドキャリアを形成するために必要な制度の検討とともにアスリートのウェルビーイングを定量的に把握する手法の開発が提言された。加えて企業スポーツ組織の在り方について、持続可能な組織運営のために経営的付加価値を明確に評価する手法が必要になる。また企業スポーツが国のスポーツ振興の基盤としての存在価値を有しており、アスリート・経営組織にとって政府支援策が求められることが提言された。

#### ・(仮)ワーキンググループ3

運動能力測定やそのデータ活用により、国民の健康寿命の促進と生産労働人口を支えることがスポーツを通じた国民のウェルビーイング、産業競争力の強化に寄与することにつながる。企業だけでなく学校なども含めた国民全体のウェルビーイング向上が生産性向上に寄与するため、データ共通基盤の重要性について提言を行うこととした。

## (7) 第八回定例会

2025年(令和7年)1月20日(月)17:00 - 19:00@早稲田大学リサーチイノベーションセンター(121号館)B110会議室(地下)、ZOOM オンライン

参加：佐藤晋太郎(リーダー)、加納北都(サブリーダー)、川上陸、楠和浩、常盤真也、麻生陽一郎、桑野佳奈、坂口隆明、永倉亘、中村典永、金枝上敦史、石井クンツ昌子

## ＜会合の概要＞

本研究会の最終報告に向けた1年間の活動内容のまとめについて話し合った。

- 認定制度や評価指標の整備が急務であることが確認された。
- データ取得の具体策について検討が必要であることが確認された。
- 昨今ではウェルビーイングをテクノロジーにより測定する技術が開発され始めているため、技術導入の可能性を模索した。

## 3. 課題の整理

### 3-1. ビジョンの検討

ウェルビーイングの定義が広範囲に及び、スポーツに限定してもメンバー内で意識が発散するため、先述のとおり本研究会の「ビジョン」を定めた。

ビジョン
スポーツを活用し、すべての地域の、すべての人が目的や意義を持ち、仲間とともに研鑽・成長できる豊かな毎日を実現する社会を創造する。

このビジョンを定めた背景と、ビジョンに込めた意図は以下の通りである。

まず、現状で企業スポーツに対して向けられる視線を以下の様に分析した。

- 企業スポーツの現状は、採算性等の問題からコストセクターとして認識されており、広告価値も評価できないことから、存続の是非に関して疑義が生じている。そのため、アスリートも自身の処遇やセカンドキャリアに対して不安を抱えている。
- 他の従業員にとっても、企業スポーツの存在は自身の関心の範囲にはない。
- 地域社会にとっても、企業スポーツとの交流接点は限定的であり、地域に根差した活動もできていない。

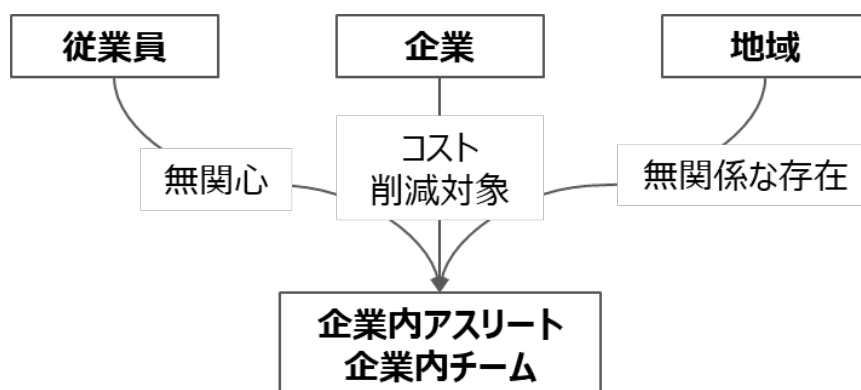


図 1 . 企業スポーツの現状



この現状に対し、将来において企業スポーツがもたらす価値を以下の様に仮定した。

- 企業スポーツのあり方を見直し、再評価することで、企業やその従業員、ひいては地域社会にとっても企業スポーツが果たす役割がより重要になるのではないか。
- 具体的には、組織の状態をより健全な状態に保ち、個人のウェルビーイングを向上させる触媒になることを仮説として設定できないか。
- 本研究会として、「スポーツを通じ、すべての人が目的や意義を持ち、仲間とともに研鑽・成長できる豊かな毎日を実現する社会」をビジョンにできないか。
- 

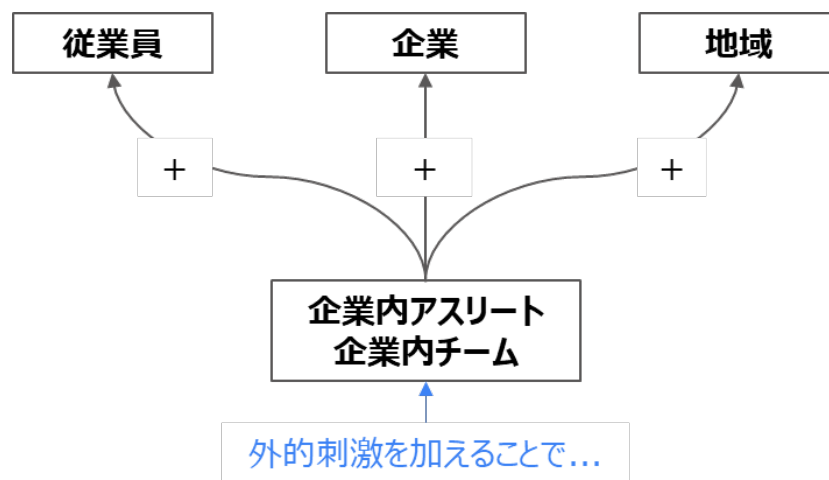


図 2. 企業スポーツがもたらす価値（イメージ）

### 3-2. 課題の抽出

研究会におけるビジョンの定義と同時に、スポーツとウェルビーイングの課題につき議論した。結果をまとめると以下の様になる。

項目	イシュー	代表的な意見
企業スポーツとウェルビーイングの関係における課題	企業スポーツの位置づけを再定義すべき	<ul style="list-style-type: none"> <li>● なぜ企業はスポーツ集団（いわゆる実業団クラブ）の保有やアスリート雇用を行うのか。広告宣伝や福利厚生というこれまでの枠組みだけで語られない部分があるのではないか。</li> <li>● アスリートたちは何を求めて企業に就職するのか、あるいはどのような認識を持って企業でスポーツ活動を行っているのか。</li> <li>● 上記2つの間に乖離があることが、企業スポーツの休廃部の要因となってきた部分もあるのではないか。</li> <li>● 支援や事業化など時代の変遷を振り返りながら、企業スポーツを再定義する意義があるのではないか。</li> <li>● 企業スポーツが全部なくなったらどこに影響があるか（プロ組織のないアスリートの行き場がなくなり、そのスポーツ自体が衰退するのか等）。</li> <li>● 将来スポーツ人材が減少することが予想されるが、今後の企業スポーツは社会に開かれた存在であるべきか、あるいは、これまでどおり社内に閉じた存在でもよいのか。</li> <li>● 企業スポーツの定義にもよるが、子どもたちが憧れるのはプロスポーツであって、企業スポーツではないのではないか。</li> </ul>
	何らかの指標化が必要である	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業がスポーツイベントやチーム、リーグ、アスリートのスポンサーになることを社員はどう評価しているのかを定量的に把握すべきではないか。 （前向きな評価だけでなく、なんとも思っていない社員／お金の無駄遣いと思っている社員はどのような人なのか？）</li> <li>● 企業スポーツが従業員のウェルビーイングに与えるインパクトを貨幣換算できないか。</li> <li>● 人事部等からのデータ提供を前提として、以下の点でスポーツとウェルビーイングの関係を調査・分析すべきではないか。 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ する人材（アスリート）、みる人材（社員）、支える人材（経営層、スタッフ）に分けてウェルビーイングの実態の調査・分析</li> <li>➢ 所有チーム数（種目の多寡）による違い</li> <li>➢ 所有チーム形態（自社/別会社、アマ/プロ）による違い</li> <li>➢ アスリートの就労状況（競技専念、社員と同一労働など）による違い</li> <li>➢ 日常会話における自社アスリートやチームの話題の頻度など</li> </ul> </li> </ul>
スポーツとウェルビーイングの関係における課題	社会動向・社会課題とスポーツの関係を整理すべき	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高齢化、人口減少が加速する2050年、2100年の日本社会を見据え、将来どのようなスポーツ環境が望ましいのか。</li> <li>● 学校、企業、地域、プロの垣根を越えたスポーツ環境の整備が必要ではないか（人材、施設など、限られたリソースの有効活用・共有）。</li> <li>● このような観点から、社会における企業のスポーツのあり方（従業員のウェルビーイングの向上のほか、地域への貢献など）も検討する必要があるのではないか。</li> <li>● スポーツという文化の継承と発展、あるいは教育ツールとしてのスポーツという観点から、これらを担う組織体としての企業の関わり方も検討する必要があるのではないか。</li> <li>● この先の20-30年後は人口の減少・海外人材の流入が予想されている。その地域の連携に「スポーツの力」がどう寄与できるかを考えるべきではないか。</li> </ul>

<p>スポーツとビジネス投資の関係を明確にすべき</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 投資先としてのスポーツ／福利厚生としてのスポーツに大別できる。チームを抱えている企業であれば、①選手・アスリートの「する」スポーツによって得られるウェルビーイング、②福利厚生として観戦すること、つまり「みる」スポーツによって得られるウェルビーイング、③同じ会社のチームなので「支える」スポーツによって得られるウェルビーイングの3つに分かれる。</li> <li>● ここで、投資先としてのスポーツは財務指標にあらわれるが、福利厚生としてのスポーツは財務指標にはあらわれない、ただし、健康になると仕事のパフォーマンスに影響すると考えられており、これは巡り巡って財務指標にあらわれる部分にもなる、という事実はある。</li> <li>● 「スポーツへの投資」が明確にウェルビーイングを高めるといった根拠が得られると企業側もスポーツを「する」ことや「みる」ことの推進をしやすくなる。</li> <li>● 利益に現れる「スポーツ産業」としてのスポーツなのか、非財務指標的な「企業が取り組むスポーツ（多面的）」なのか議論が拡散してしまう時には立ち戻るべきである。</li> <li>● アウトカムとしてウェルビーイングを見ているのか、スポーツ自体を商材としてみた時にはウェルビーイングはどこに位置付けられるのかが共有できるような、ロジックモデルがあると生産性が高くなる。</li> <li>● スポーツ振興、スポーツの公共福祉への貢献に関するロジックがよく使用されているが、大半は競技力向上やするスポーツメインである。しかし最近ではいくつかの事例ではあるが、みるスポーツを住民に提供することが公共の福祉につながるというロジックを持つ自治体が散見されているため、20年後の先を考えた際、自治体がスポーツに投資する際、するスポーツだけでなくみるスポーツがスタンダードになっていくのではないか。</li> </ul>
------------------------------	--

### 3-3. 課題の整理と今後の目指す姿

以上の議論を踏まえ、更に、以下の観点を加味して課題を再整理し、本研究会として目指す姿と具体的な議論を行う2つのユースケースを定義した。

- ① COCNの目的および推進テーマ活動の主旨（具体的な新産業や新事業の創出）を踏まえ、企業活動をターゲットとした「スポーツによるウェルビーイング醸成戦略」を検討する。  
その際、具体的には以下を意識した活動を行う。
  - スポーツを通して醸成されるウェルビーイングを測定するための方法を提案する。
  - スポーツを通して醸成される社会のウェルビーイングと、我が国の産業競争力に貢献しうる非財務指標の関係を定量的に把握する方法を開発する。
- ② 活動企画書および実行委員会・理事会からの意見を踏まえ、企業からのデータ収集とその分析・活用をベースにエビデンスに基づく議論を行う。

以上を踏まえ、本研究会として目指す姿と、具体的な議論を実施すべきユースケースの位置づけを下図に示す。

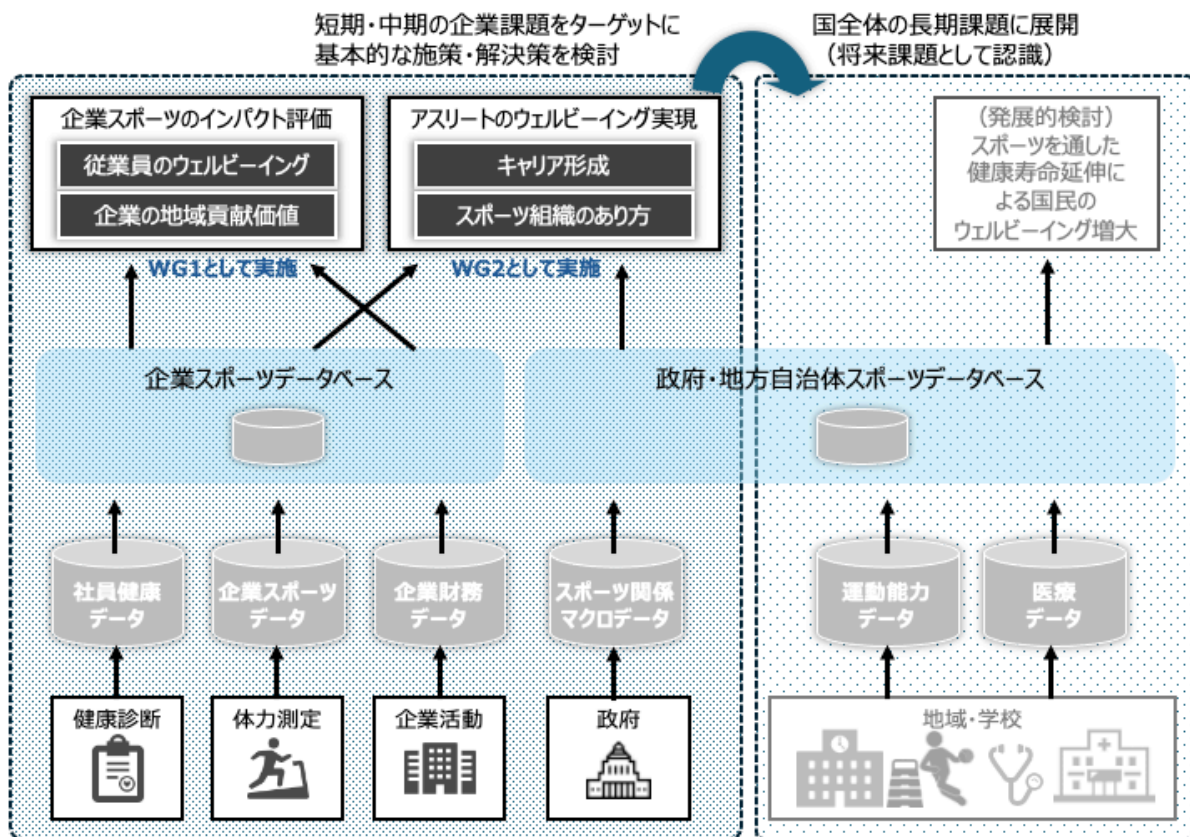


図 3. 本研究会として目指す姿とユースケースの位置づけ

更に、これらのユースケースを検討する WG を以下のように設定した。

表 2 . 議論すべきユースケースと概要

WG	ユースケース	概要
①企業スポーツのインパクト評価	①-1 従業員のウェルビーイング	従業員のデータ（運動、健康、等）を分析し、スポーツ（する/みる）がもたらすウェルビーイングの効果を測定
	①-2 企業の地域貢献	企業スポーツが地域にもたらす影響（地域活性化、スポーツ格差是正、教育的側面、等）を評価
②アスリートのウェルビーイング	②-1 キャリア形成	アスリートがセカンドキャリアを形成するために必要な仕組み・制度を検討
	②-2 企業スポーツ組織のあり方	企業スポーツをマネジメントするサステナブルな組織のあり方（社外の組織としてチームを保有する等）を検討する

## 4. WGにおける検討

各ワーキンググループの①活動目標、②関係する国内外の動向、③2024年度の最終活動報告、④今後の検討項目は次の通りである。

### 4-1. 企業スポーツのインパクト評価(WG1)

産業競争力向上のためには、従業員が生き生きと働く環境整備が重要である。業種に依存する可能性はあるものの、ウェルビーイングが高い社員はそうでない社員に比べて離職率が約30%も低く（Gallup, 2021）、創造性は約3倍高いというメタ分析による報告がある（Lyubomirsky et al., 2005）。アンケートならびにMRI装置による脳活動・脳構造スキャンを用いた日本人を対象にした研究においても、スポーツ観戦がウェルビーイングを向上させることが明らかにされている（Kinoshita et al., 2024）。つまり、人々のウェルビーイングの実現にスポーツは相性の良いコンテンツであると考えられ、その力を働く人々に応用できれば、生き生きとした従業員の開発につながると考えられる。そこでワーキンググループ①では、財務諸表に表れないスポーツのウェルビーイング醸成効果を加味しなければ経費削減対象となりうる企業によるスポーツ投資（企業スポーツ含む）の価値を、「インナー（従業員）」と「アウトター（地域・コミュニティ）」という二つの視点から検討する。

#### (1) 企業のスポーツ投資の非財務指標としてのインナーインパクト評価（従業員のウェルビーイング）

##### ① 活動目標

産業競争力の中核を担う従業員の観点から、企業のスポーツ活用場面に適したウェルビーイングの測定指標を検討・提案する。

活動目標を達成するために、以下の調査を遂行する。

- 従業員の様々データ（人口統計的変数、運動・健康を含む行動変数など）とウェルビーイングデータを収集・分析し、企業が推進するスポーツ（する・みる）がもたらすウェルビーイングへの効果検証を実施する。
- スポーツ（する・みる）と従業員のウェルビーイングの関係を調整する変数の検討を行う（どのような要因が仲介し、どのような状況で上記の関係が成り立つのか）
- スポーツの力で向上した従業員のウェルビーイングが、職務上のパフォーマンス（勤怠等の働き方や所属企業への帰属意識の向上）にどのような影響を与えるか調査を実施する。

##### ② 関係する国内外の動向

- 国内の動向として、企業が人的資本経営を推進することは、企業の中長期的な競争力の維持・強化に不可欠であると報告されている（[経済産業省、2022](#)）。
- 米国ではスポーツを活用した従業員のウェルビーイング増進プログラムが盛んに行われている（例：NIKE や Johnson & Johnson）。これらの企業の多くが「するスポーツ」に着目しており、フィットネスセンターへのアクセスや、企業のレクリエーションレベルのチームスポーツへの参加などを福利厚生として設けている。
- みるスポーツを活用した従業員ウェルビーイングプログラムも報告されている（例：Deloitte, Salesforce, KPMG）。これらの企業では、ワークライフバランスの促進や、企業内凝集性、企業への帰属意識の向上を目的に、スポンサーするスポーツチームの試合のチケットを福利厚生として提供している。
- [NIKE \(n. d.\)](#) は「[従業員のエンゲージメント・ウェルビーイング調査](#)」を開発し、働く人のエンゲージメントとウェルビーイングを測定する指標を示し、人的資本マネジメントに活かす試みを行なっている。
- [Johnson & Johnson\(2018\)](#) は「ヘルス&ウェルビーイングプログラム」を従業員に提供し、身体活動レベルの向上やストレスマネジメントの観点から従業員のウェルビーイングと生産性の向上のための活動を行なっている。
- 従業員ウェルビーイングの測定には、国内外で多様な指標が用いられている（[デジタル庁地域幸福度Well-Being指標](#)、[ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度](#)など）。これらの指標を活用して従業員のウェルビーイングを数値化・可視化することは重要であるが、スポーツによる従業員のウェルビーイングを評価する具体的な指標は開発されていない。

### ③ 2024年度の最終活動報告

- 企業における企業スポーツの現状をより詳細に把握するため、数社に対して個別ヒアリングを実施した。なお、企業内の状況に関するヒアリングのため、会社数、会社名はここでは非公開とする。その結果、把握できたことは以下の通りである。
  - ①各社とも、企業スポーツが各社の企業活動に対してどれくらいの価値があるかについて定量的に判断できる指標は持っていない。
  - ②企業スポーツの成果に結びつくデータ（アンケートなど）については、企業によってデータの存在・対象等に統一性が乏しいのが現状である。したがって、各社の取り組みを横断的かつ定量的に比較評価・検討できるほどに整備されていない。
  - ③同じ種類のスポーツチームを持っていても、企業によって、その予算建てや活動方針あるいは活動成果の評価体制に統一性がなく、企業活動に対するインパクト評価を実施するためには、組織構造についても更なる分析も必要であることが認識された。

- 一方で、複数社からの聞き取り調査から、企業スポーツ活動に積極的に取り組む企業を公式に認定してくれる制度に対する要望があった。その結果を踏まえ、インナーとアウトター政策の一環として、企業スポーツ応援銘柄の開発に取り組んだ。詳細は下記参照（頁 19）。

#### ④ 今後の検討項目

- スポーツを活用した企業の従業員ウェルビーイングの構成要素の精緻化が必要。
- データ収集の可否に依存するが、従業員から収集したマイクロレベルのウェルビーイングデータと企業の経営パフォーマンスデータを統合し、従業員のウェルビーイングが企業のパフォーマンスにまで影響を与えるか検討することも視野に入れる。

## (2) 企業のスポーツ投資の非財務指標としてのアウトターインパクト評価

### ① 活動目標

地域住民に着目した企業のスポーツ投資による非財務指標としての価値を測定する指標を検討・提案する。

活動目標を達成するために、以下の調査を遂行する。

- 企業のスポーツ投資（企業スポーツやスポーツスポンサーシップを含む）がその場所に住む住民のウェルビーイングとその向こう側（スポーツ投資企業への態度や好感）につながるか調査を実施する。
- 上記の関係性に、地域間差異は存在するか、スポーツ投資企業の業種形態（B to B vs. B to C）による差異は存在するか、またスポーツ投資を対象の形態によって差異が存在するか検討する。

### ② 関係する国内外の動向

企業のスポーツ投資において重視されている項目は「自社イメージ向上」と「地域貢献」が挙げられる（[野村総合研究所](#)、2024）。自治体レベルではスポーツイベントを開催することは住民のウェルビーイングに寄与することが国内の研究でも報告されている（Sato et al., 2022; Sato et al., 2024）。しかし、企業のスポーツ投資が地域・コミュニティの住民ウェルビーイング向上のみならず、スポーツ投資を行う企業への好影響を調査する必要がある。数は少ないものの、Olsen et al. (2024)ではNahaマラソンと沖縄県民を対象に、マラソンイベントのスポンサーへの購買・ロコミ意図の上昇が確認されている。

### ③ 2024年度の最終活動報告

2024年度においては、スポーツと企業価値の関係を定量的に表すための下準備として、企業スポーツ応援銘柄開発に向けた準備を以下のステップで進めた。

- a. 先行研究&現存のスポーツとウェルビーイングの銘柄・認定制度の評価指標検討
  - b. 企業スポーツ応援銘柄の基礎作り
- a. 先行研究&現存のスポーツとウェルビーイングの銘柄・認定制度の評価指標検討
    - 企業スポーツ（スポーツ支援含む）に取り組む目的は「自社の宣伝・イメージアップ」、「社会・地域貢献」、「職場の活性化や士気高揚」、「競技力自体の強化」（野村総合研究所、2024）
    - 企業のスポーツ活用によって運動機会の増加や組織内の凝集性を含めたウェルビーイング醸成が期待できる（Kim et al., 2023）



銘柄・認定制度	主催	主な評価指標
東京都スポーツ功労賞	東京都体育協会	パフォーマンス（国際、国内トップ、アマチュア学生トップの競技力） 地域&職場のスポーツ振興への貢献 文武両道（学生の場合） 刑事・社会問題がないこと
JOCスポーツ賞「トップアスリートサポート賞」	JOC	パフォーマンス（育成&強化の質と量） 継続的支援（長期間従事しているか） 波及効果（スポーツ界全体の発展や普及への貢献）
東京都スポーツ推進企業認定制度	東京都	運動実施（職場における始業時の体操など） 地域貢献（スポーツ施設の地域開放、スポーツ教室開催） アスリート雇用
Wellbeing Awards	朝日新聞	革新性（ウェルビーイング促進に関する新奇性） 波及効果（社会のウェルビーイングへの貢献） 継続性（サステナブルか、効果も長期的に期待できるか）
健康経営優良法人認定制度 （大企業を対象にしたホワイト500と中小企業を対象にしたブライト500の二本立て）	経済産業省	健康経営推進 組織体制（リーダー、専門家の配置、保険組合との連携） エビデンスに基づいた目標設定と指導 健康リテラシー向上 ワークライフバランス、メンタルヘルス 感染症予防・喫煙率低下 女性の健康支援・運動機会提供 コンプライアンス（定期健診、労働基準法、ストレスチェック）
スポーツエールカンパニー	スポーツ庁	社内スポーツ活動実施 組織体制と明確なビジョン 社内周知 長期的活動実績 活動の情報公開、コンプライアンス
Sport in Lifeアワード	スポーツ庁	スポーツ実施者増加（親しみやすさなど）&習慣化への推進

		波及効果(他の地域のスポーツ参加にも貢献できるか)
--	--	---------------------------

## b. 企業スポーツ応援銘柄の基礎作り

先行研究と現存指標を併せると、以下の要因が銘柄開発において重要になると考えられる。

1. 社会・地域へのインパクト
  - a. 地域でのスポーツ活動の推進・教室開催
  - b. スポーツを通じた地域社会との連携
  - c. スポーツを起点としたホームタウンの経済効果
2. 職場環境へのインパクト
  - a. アスリート雇用と教育(リカレント・リスクリング)
  - b. アスリートのワークライフバランス・メンタルヘルス対策
  - c. 従業員のウェルビーイング促進へのスポーツチーム&アスリート活用策
    - i. 身体的・社会的・心理的ウェルビーイングの一側面でも可
  - d. スポーツ×ウェルビーイング経営体制の整備
    - i. 専門家の関与、保健組合と連携、職場のスポーツ実施促進
3. 競技パフォーマンス
  - a. 企業スポーツの競技力：チームとしてパフォーマンス
  - b. 育成と強化：代表選手などを輩出
4. コンプライアンス・社会的責任
5. 情報公開と認知

※中長期的な活動実施や関与が可能か、また持続可能な取り組みであるかも評価対象となる。

※アウターインパクトはSocial Return on Investment (SROI)も検討。インナーインパクトの指標の開発が重要となる。

## ④ 今後の検討項目

- ・ 企業スポーツ応援銘柄評価指標の検証・精緻化
- ・ 多くの自治体でも汎用に見えるスポーツウェルビーイングの測定指標の開発が必要。
- ・ スポーツの活用場面に適したウェルビーイングの測定指標開発も視野に入れる必要。

以上のような調査・検討結果を踏まえ企業のスポーツ投資のさらなる加速を見据えた議論を実施し、スポーツウェルビーイング測定指標（インナー&アウター）の開発とデータ収集プラットフォームの整備に関する検討が必要と認識された。ここから様々な調査を実施し、エビデンスに基づいた政策提案を行う必要がある。

## 4-2. アスリートのウェルビーイング(WG2)

### ① 活動目標

スポーツの力をウェルビーイングに転換させるプロセスの中核を担うアスリートのウェルビーイングを実現するために、セカンドキャリア・企業スポーツ環境のあり方の観点から望ましい構造を検討・提案する。

活動目標を達成するために、以下の具体策を検討する。

#### ① -1. アスリートのキャリア形成

アスリート能力向上によるウェルビーイング増大

- ・アスリート個人毎に詳細な運動能力測定を実施し、それらのデータ分析を通して個々人に最適な能力発展練習メニューを作成・実行する事で能力向上を図る。
- ・運動能力向上により好成績残すことでセカンドキャリアの幅を広げる。

#### ① -2. アスリートのセカンドキャリア形成の仕組み構築によるウェルビーイング向上

スポーツ指導者資格の充実化

- ・企業スポーツアスリートの企業実務への就業(従来通り)のキャリアパスの整理。
- ・セカンドキャリアとして当該所属企業での実務就業を促し、必要に応じ当該企業の研修制度など活用し、レカレント・リスキリング教育を受けて必要実務能力を確保するシステムを提案する。
- ・アスリート向けリカレント・リスキリング教育を提供する業者も育成推進。
- ・アスリートの優れた運動能力と運動に関する知見を活かし、スポーツ指導者としてキャリアを形成する道筋を構築する。
- ・JSP0(日本スポーツ協会)公認スポーツ指導者資格が多岐にわたって既に存在するが、資格要件精査/厳格化などの政策を検討し、社会的な権威を高める必要。特に学校教育における部活動の指導者として活躍の場を確保する。これに伴い授業を担う教職員と部活動を担うスポーツ指導員で役割分担し、教職員の任務の純化を進める(授業以外の負荷減)。
- ・アスリートの知見活かすという観点で、スポーツ科学分野で活躍できるスポーツデータサイエンティスト、スポーツアナリストなど新たな資格の創設も検討。
- ・各種スポーツ指導者資格、スポーツ科学関連資格を国家資格として授与できる政府認定スクールの創設推進。
- ・アスリートとして活躍しながら、スポーツ指導員としての仕事もこなせるスキーム構築の検討(副業として就労できる制度)。

### ① -3. 企業スポーツマネジメントの活性化

- ・ アスリートと経営者双方のウェルビーイング実現のためのサステナブルな企業スポーツマネジメントを視野に、企業スポーツの経営的付加価値を定量的に明確にする。
- ・ コーポレートコミュニケーション戦略の一環として企業イメージ向上への貢献が期待されるため、イメージ向上効果 (ROI) を定量把握する手法の検討が必要。
- ・ 地域に根差したスポーツチームとして観客動員数増加とチーム関連グッズ販売などによる収益アップと自立経営化促進。これによるアスリートの生活基盤の安定化につながる。
- ・ 企業スポーツの付加価値明確化と流動性促進＝企業スポーツチームの安定化
- ・ 経営上手放さざるを得なくなった企業と購入意欲ある企業間でチームの譲渡・売買を展開しやすい環境づくり＝スポンサーが変わっても企業スポーツチームとして存続できる環境づくり(チームの安定存続に貢献)。

### ① -4. 企業スポーツ運営に対する支援政策の策定

- ・ 企業スポーツ銘柄認定などのように、企業スポーツ運営する事が経済構造の中で評価される仕組みを国として制定する。
- ・ 観客動員が少ないマイナースポーツを企業スポーツとして運営する場合への、政府支援策の展開(補助金、優遇税制など)を検討。
- ・ 現状競技団体経由で支給されるアスリート助成金(個人競技アスリートなど)同様、企業スポーツチーム所属アスリートに対しても政府支援金支給する。

## ② 関係する国内外の動向

- ・ 米国では、アスリートのウェルビーイングに関する調査として、アメリカオリンピック・パラリンピック委員会により「ATHLETE LISTENING EXECUTIVE SUMMARY REPORT」が継続的に実施されており、アスリートの経験、感情、サービス満足度を追跡調査している。同調査では、ウェルビーイングの項目を「経済的ウェルビーイング」「身体的ウェルビーイング」「社会的・経済的ウェルビーイング」の項目に分け、アスリートの「ウェルビーイングに関するサービスに対するニーズ」と「それがどの程度満たされたものか」を調査し、そのギャップを計測することで、アスリートが求める質の高いサービスや追加サービスを把握することに役立てている ([三菱総合研究所、2024](#))。
- ・ 企業スポーツの運営理論に関して、福田(2010)が営利体の中で直接利益を生み出さない企業スポーツがこれまで存続してきた背景として、企業がその存在に合理的な価値を見出し、その価値にあわせた運営論理が構築されていたと指摘している。

- ・ また張（2020）は、スポーツ団体が公共性と営利性の両方を担保する組織・制度について検討している。

### ③ 2024 年度の最終活動報告

今後の検討項目に関し、関係省庁・団体の HP から情報収集ならびにヒアリングを行った。

- スポーツ企業やアスリートへの支援について（スポーツ庁）
- スポーツ関連指導者資格について（スポーツキャリアクリエーション、日本スポーツ協会）

#### ・ スポーツ庁（HP 掲載情報と担当者からの簡易的ヒアリング実施）

- ・ 政策として競技団体の組織力強化のための支援は既に存在する：  
「[競技団体の組織基盤強化](#)」
- ・ スポーツ庁 → JSC（JAPAN SPORT COUNCIL 日本スポーツ振興センター）→ NF（National Sports Federation 中央競技団体）の流れで、補助金年間最大 2500 万円（最長 3 年間）
- ・ スポーツ庁からアスリートへ直接的資金援助を行う政策は存在しない。  
→競技団体の運営が厳しい場合はアスリートへの支援も限定的と想定される。

#### ・ [一社スポーツキャリアクリエーション\(SCC\)](#)

アスリートの貴重な経験と知識を社会に還元することを目的に 2018 年に設立。スポーツ指導者資格取得のための講習会や、スポーツを通じた青少年育成を目的とし、小学校等での運動指導・講習、公的機関と連携したスポーツイベントなどを企画・開催している。

- ・ スポーツ指導者資格は民間団体による認定のみ

#### ・ [JATI\(日本トレーニング指導者協会\)](#)

科学的根拠に基づいた質の高いトレーニング指導可能な人材育成を目的とした資格発行・管理。（トレーニング指導者：JATI-JTI、 上級指導者：JATI-AATI、SATI）

- ・ 社会人野球チームなどはデータ分析による選手力・チーム力強化に取り組んでおり、スポーツデータアナリストへのニーズは急速に高まりつつあるが、人材育成・供給は不足。

#### ・ [JSP0\(日本スポーツ協会\)](#)

スポーツ指導者基礎資格、競技別指導者資格、メディカル・コンディショニング資格、フィットネス資格、マネジメント指導者資格など指導レベルや領域ごとに細分化した資格認定 (<https://www.japan-sports.or.jp/coach/tabid58.html>)

オリンピック大会参加を契機として明治 44（1911）年 7 月に大日本体育協会として創立。オリンピック大会参加だけにとどまらず、「国民スポーツの振興」と「国際競技力の向上」

を大きな役割として事業を実施。スポーツの力で「公正で福祉豊かな地域生活の創造」「環境と共生の時代を生きるライフスタイルの創造」「平和と友好に満ちた世界の構築」の実現を掲げる。

- ・ JSP0 認定指導者資格は細部にわたって構成されており、現状では広範囲をカバーしている。
  - ・ 昨今問題になっているパワハラや暴力的指導を排除し、適切な指導が行われるよう、より多くの民間認定指導者資格取得者を輩出することを目指す。
  - ・ JSP0 としては民間認定資格の国家資格への格上げは、喫緊の必要性は認めない。
- より厳格な条件の国家資格へ格上げしても指導の対価が急激に上がる事は期待できず、適正指導者不足の現状を鑑みて、より多くの認定指導者を供給する事を優先目的と認識。
- ・ 個人として加盟・参加するスポーツチームに対して入会費・会費など必要経費を支払う認識は定着してきたものの、部活指導や地域のスポーツチーム活動の指導はボランティアという認識が未だ拭えず、**相応の指導対価を支払うという一般常識が形成できていない。**
- 民間認定資格の国家資格への格上げの前に、この一般常識の変革が必要ではないか。しかし、この一般常識が定着するには、現状のままでは10年から20年ほど必要(JSP0見立て)との見方もある。この常識変革を加速させるには、制度的仕組みや補助金など国の支援施策によるテコ入れも必要と考えられる。アスリートとして相応の活躍をした人が、スポーツ指導者として生計を立てられる環境整備を、国策として考えていくことが必要。

#### ④ 今後の検討項目

- ・ スポーツ指導者資格制度の充実化
  - ・ 各種スポーツ指導資格、スポーツデータサイエンティスト/アナリスト資格の具体的な条件設定と資格授与の制度設計
  - ・ 資格取得に向けた教育機関の創設及び資格授与の仕組み(自動車運転免許教習所の事例参考)の構築
- ・ 企業スポーツ・アスリートへの政策支援内容の検討
  - ・ 国家施策としてのスポーツ振興を支える企業スポーツの社会的位置付け/重要性の明確化
  - ・ スポーツ振興政策としての企業スポーツ・アスリートへの支援策(補助金・優遇税制など)の具体的提言検討

以上のような調査・検討結果を踏まえ、アスリートのウェルビーイング実現に向けた議論を実施し、政府への提言としてまとめる予定である。

### 4-3. 発展的検討構想

本研究会では、当面のターゲットとして企業活動を取り上げ、2つのWGを設置した。それに伴い以下の観点は「発展的検討構想」として、これから議論を進める予定である。しかしながら、図3で示した目指す姿において、集めるデータを国民全体の健康データとして考えれば、「スポーツを通じた国民のウェルビーイング向上」についても議論が可能である。ここでは、議論の過程で出た、「スポーツを通じた国民のウェルビーイング向上」に関する目標・具体策・提言案を整理する。

「スポーツを通じた健康寿命延伸による国民のウェルビーイング増大」

#### ① 想定される活動目標

- ・ 定期的に科学的な運動能力測定を実施し、各個人の運動能力の把握・推移から、健康増進に資する運動提案・指導することで健康寿命を延伸する。
- ・ 健康寿命を延伸する事で、定年後も働き続けられる体力を維持し、少子高齢化が進む日本経済で不足する生産労働人口を支える。
- ・ 健康維持・増進により社会における医療費全般を削減し、予防医療分野と運動/スポーツ分野の有機的融合を図る。

活動目標を達成するための想定される具体策

- ・ 健康診断同様、定期運動能力測定を企業や個人の5大運動能力測定制度として定着。
- ・ 測定した運動能力を分析し、個人ごとに健康増進に資する運動指導・提案を提供する。
- ・ デジタル田園都市国家構想で狙う共通データ基盤構築に伴い、運動能力データと医療データの相互分析から健康増進・健康寿命延伸に繋がる運動指導・提案を更に進化させる。

#### ② 国内外の動向

国外では、イギリスの「ACTIVE LIVES SURVEY」の取組や、カナダ・フィットネス・ライフスタイル研究所におけるデータテーブルの公表の事例に代表されるように、諸外国共に測定された指標を一元化して活用しやすい形で公表しており、その結果、研究分野等での取組が進展していると想定される。従って、我が国においても、既存調査の結果を用いた分析を可能とするデータセットの素地整備が必要である。

- ・ イギリスのスポーツ関連の非省庁公的機関であるスポーツ・イングランドでは、イングランド全域の人々の活動レベルを測定する調査として、2015年11月から毎年約20万人規模のサンプルを対象に「ACTIVE LIVES SURVEY」を実施しており、その結果を毎年公表している。
- ・ カナダにおけるスポーツ関連の非営利の全国調査機関の「カナダ・フィットネス・ライフスタイル研究所」では、身体活動とスポーツの決定要因に関する調査の「Physical Activity Monitor」や、学

校・コミュニティ・自治体・職場・家庭等の主要な環境における身体活動やスポーツの機会に関する調査の「Opportunities for Physical Activity at School Study」等を実施したうえで、各調査の結果が判読しやすい形で一元的なテーブルとして公表している。

### ③ 想定される提言の方向性

- 1) 健康増進・健康寿命延伸に繋がる運動習慣を国策として拡大させる。
  - ・運動不得手・運動嫌いの人でも気軽に取り組める運動導入プログラム(楽しめる運動)の開発
  - ・運動習慣拡大に向けた国の運動奨励制度拡充(国支援による既存運動施設サブスク活用、公共施設拡充など) →将来的に制度化検討 例：(仮称)健康増進・運動保険制度
- 2) 国の制度として運動能力測定を実施する
  - ・学校教育の中での定期的運動能力測定、健康増進に寄与する運動能力測定を国家制度として制定
- 3) 共通データ基盤構築
  - ・運動能力データと医療データを掛け合わせられる国としてのデータ基盤の構築
- 4) 健康増進・健康寿命延伸に対する教育機関・起業などの取り組みへの国としての支援策
  - ・補助金、支援金、優遇税制、取り組み団体への公式評価制度など



表 3. スポーツを通じた国民のウェルビーイング向上のための提言（案）

目的	国民の運動習慣を定着させるための仕組みづくり（運動能力測定、データ活用）等を検討する。
目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 定期的に科学的な運動能力測定を実施し、各個人の運動能力の把握・推移から、健康増進に資する運動提案・指導することで健康寿命を延伸する</li> <li>② 健康寿命延伸する事で、定年後も働き続けられる体力維持し少子高齢化進む日本経済で不足する生産労働人口を支える</li> <li>③ 健康維持・増進により社会における医療費全般を削減し、予防医療分野と運動/スポーツ分野の有機的融合を図る</li> </ul>
具体策	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 健康診断同様、定期的運動能力測定を企業や個人の制度として定着させる（5大運動能力測定の標準化）</li> <li>② 測定した運動能力を分析し、個人ごとに健康増進に資する運動指導・提案を提供する</li> <li>③ デジタル田園都市国家構想で狙う共通データ基盤構築に伴い、運動能力データと医療データの相互分析から健康増進・健康寿命延伸に繋がる運動指導・提案を更に進化させる</li> </ul>
提言案	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 健康増進・健康寿命延伸に繋がる運動習慣を国策としてとして拡大させる <ul style="list-style-type: none"> <li>・運動不得手・運動嫌いの人も気軽に取り組める運動導入プログラム（楽しめる運動）の開発</li> <li>・運動習慣拡大に向けた国の運動奨励制度拡充（国支援による既存運動施設サブスク活用、公共施設拡充など）</li> <li>・将来的に制度化検討 例：（仮称）健康増進・運動保険制度</li> </ul> </li> <li>② 国の制度として運動能力測定を実施する <ul style="list-style-type: none"> <li>・学校教育の中での定期的運動能力測定、健康増進に寄与する運動能力測定を国家制度として制定</li> </ul> </li> <li>③ 共通データ基盤構築 <ul style="list-style-type: none"> <li>・運動能力データと医療データを掛け合わせられる国としてのデータ基盤の構築</li> </ul> </li> <li>④ 健康増進・健康寿命延伸に対する教育機関・起業などの取り組みへの国としての支援策 <ul style="list-style-type: none"> <li>・補助金、支援金、優遇税制、取り組み団体への公式評価制度など</li> </ul> </li> </ul>

## 5. 提言の方向性

本プロジェクトの総論として、各ワーキンググループ（WG）の内容を踏まえた全体的な視点を以下にまとめる。

まず、「企業スポーツのインパクト評価 WG」においては、企業が行うスポーツ投資が従業員のウェルビーイングに与える影響を評価し、その効果を定量化することが重要な課題である。従業員のウェルビーイングが向上することで、離職率の低下や創造性の向上が期待され、企業の競争力強化に寄与することが示唆されている。具体的には、スポーツがもたらすウェルビーイング効果を測定し、それが企業の業績にどう反映されるかを明確にするための指標の開発が求められる。信頼性・妥当性の高い指標が開発されれば、企業スポーツを評価する指標として展開することもできれば、これを活用して企業スポーツ優良企業認定制度の設置にもつながる。また、多くの企業で行われている従業員エンゲージメント調査を活用することも一つの方法である。従業員エンゲージメントと企業の業績の相関を分析する上で、企業のスポーツ投資が統計的にどのような影響を与えるのかを分析することも可能である。これらの観点から、指標開発に際しては府省庁からの支援も必要と考える。また、地域社会との連携強化を図るため、企業のスポーツ投資が地域のウェルビーイング向上にどのように寄与するかを評価し、地域との協働モデルを構築することも重要である。この初手としては、企業スポーツによるアウターインパクト（経済効果・SROI）の把握が必要となる。

次に、「アスリートのウェルビーイング WG」においては、アスリートのキャリア支援とそのウェルビーイングの向上が主要な課題となる。スポーツ界を離れた後のアスリートが社会で活躍できるようなキャリアパスの整備が求められている。具体的には、スポーツ指導者やスポーツデータサイエンティストといったスポーツ関連職業が、生計を立てられるレベルにまで社会的価値が認められることが必要である。また既に存在する民間スポーツ指導者認定資格に関しても、専門性・信頼性による付加価値の社会認識を醸成する必要がある。現状では、科学的根拠に基づく指導に対する受益者負担の仕組みが徐々に定着しつつあるが、完全な一般常識として確立するには10～20年を要するとの見方もある。この進展を加速するには、指導資格保有者への対価体系を明確化し、競技団体がその支払いを補助する仕組みの導入について検討を進める必要がある。さらに、企業スポーツのウェルビーイング醸成効果が確認できるのであれば、その運営体制を強化・発展させるべく、アスリートと企業の双方にとって持続可能なマネジメントモデルの導入が必要である。具体的には、企業がスポーツを通じて得られる利益を競技能力向上に向けた設備導入など当該企業スポーツに再投資し、アスリートの競技者としてのウェルビーイングを長期的に支援する仕組みが求められる。マネジメントモデルの検討・導入に関しては、関係各省庁が連携して包括的な支援体制を構築するとともに、企業とアスリートが共に成長できる持続可能な環境を整備することが急務である。

両WGの活動を総合すると、スポーツを通じたウェルビーイングの向上は、企業の競争力強化だけでなく、地域社会全体の活性化にも寄与する重要な要素である可能性があり、今後の調査・研

究は社会的価値が高い。企業が従業員や地域住民、アスリートのウェルビーイングを支援することは、企業の持続的な成長に大きく貢献する可能性があり、そのためのエビデンスに基づいた議論および政策提言が求められる。本研究会では、これらの指標やモデルの開発を通じて、スポーツがもたらすウェルビーイング効果を最大化し、企業と社会の両方に利益をもたらす持続可能な成長戦略を実現する方策を検討した。スポーツを活用したウェルビーイング戦略は、単なる福利厚生の一環にとどまらず、企業の競争力強化や社会的責任を果たすための中核的な施策となり得る。また、政府としても、スポーツ政策（スポーツを推進する企業への支援等）の効果を定量化するためのデータ整備、分析を支援し、スポーツ政策のEBPMを進めていくことが肝要である。

さらに、スポーツを通して企業競争力強化や地域社会のウェルビーイング向上に寄与する事が社会認識として定着すれば、より多くの国民が年齢や肉体的能力に応じたスポーツを定常的に楽しむことで体力向上・維持に繋がり、引いては健康寿命延伸に寄与し、より長く労働に従事することも可能であり、これは生産労働人口減少の歯止めにも貢献すると考えられる。また、健康寿命延伸に繋がることで医療費削減への貢献も可能と考えられる。その実現のためには、個人毎の健康診断など医学的健康状態確認に加えて、データサイエンスに基づく運動能力の定期的な測定と当該結果に対応した個人毎の運動指導・提案などの取り組みを社会に定着させることが必要であり、国策として取り組むことも重要と考えられる。

上記のように、二つのWGによる活動を通して、多くの課題が山積されていることは認識することができた。しかしながら、WG1では、議論を進めるにつれ、企業スポーツに対する各社の意識や取り組み方が想定以上に異なっていることが確認でき、また、WG2では仮説としていた制度設計を実現しても、それ以上に解くべき課題が存在することが明らかになった。明らかになった状況を踏まえ、(1) データ収集とエビデンスの不足、(2) 活動の焦点の絞り込みは、より綿密な戦略を必要とし、産業全体の持続可能な成長に寄与しうる実践的かつ効果的な提案を行うには、COCNでの研究会活動を一時停止し、有志のメンバーで今後の再始動に向けた基礎固めを進めていくことが妥当と判断した。

## 【参考情報・参考資料】

- ・張寿山. (2020). スポーツ団体の法人格としての協同組合モデルの検討: 英国におけるスポーツ団体の法人格を参考にして. *年報 体育社会学*, 1, 43-58.
- ・福田拓哉. (2010). 企業スポーツにおける運営論理の変化に関する史的考察. *立命館経営学*, 49(1), 183-207.
- ・Gallup (2021). What is well-being? And why does it matter? Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/404105/importance-of-employee-wellbeing.aspx.aspx#ite-404123>
- ・Johnson & Johnson (2018) This healthcare company is determined to have the healthiest employees in the world. Retrieved from <https://www.jnj.com/innovation/how-johnson-johnson-is-improving-workplace-wellness-for-healthiest-employees>
- ・経済産業省 (2022) 伊藤レポート 3.0 サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話研究会 (SX 研究会) 報告書. Retrieved from <https://www.meti.go.jp/press/2022/08/20220831004/20220831004-a.pdf>
- ・Kinoshita, K., Nakagawa, K., & Sato, S. (2024). Watching sport enhances well-being: evidence from a multi-method approach. *Sport Management Review*, 1-25.
- ・国際連合 (2022) World Population Prospects 2022. Retrieved from <https://population.un.org/wpp/Download/Standard/MostUsed/>
- ・Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological bulletin*, 131(6), 803.
- ・三菱総合研究所 (2024) 令和5年度スポーツ政策調査研究事業「諸外国におけるスポーツ分野のEBPMに関する調査研究」 Retrieved from [https://www.mext.go.jp/sports/content/20240501-spt\\_sseisaku02-000035782\\_11.pdf](https://www.mext.go.jp/sports/content/20240501-spt_sseisaku02-000035782_11.pdf)
- ・Nike (n.d.) Prioritizing worker engagement and well-being. Retrieved from <https://about.nike.com/en/impact/initiatives/prioritizing-worker-engagement-and-wellbeing>
- ・野村総合研究所 (2024) 令和5年度公益財団法人大崎企業スポーツ事業研究助成財団委託事業「企業スポーツ支援の実態把握に関するアンケート調査結果」 Retrieved from <https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/journal/2024/05/0515.pdf?la=ja-JP&hash=3962FF53D5A741F53E4FA4A95D6EABD688B540B2>
- ・Olsen, T., Tsuji, Y., & Sato, S. (in press). Connecting Event Impact Perceptions to Sponsor-Related Behaviours among Residents in the Host Community. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*.
- ・Sato, S., Kinoshita, K., Kim, M., Oshimi, D., & Harada, M. (2022). The effect of Rugby World Cup 2019 on residents' psychological well-being: a mediating role of psychological capital. *Current Issues in Tourism*, 25(5), 692-706.
- ・Sato, S., Kinoshita, K., Funahashi, H., Furukawa, T., Ma, S.C., & Kaplanidou, K. (in

press). A longitudinal examination of the Tokyo 2020 Olympics impact on Japanese residents' support: A mediating role of social well-being. *Journal of Destination Marketing & Management*.

一般社団法人 産業競争力懇談会（COCN）

〒100-0011 東京都千代田区内幸町2-2-1

日本プレスセンタービル 6階

Tel : 03-5510-6931

E-mail : jimukyoku@cocn.jp

URL : <http://www.cocn.jp/>

事務局長 山口雅彦