

令和7年度

# 職場における運動・スポーツの取組がもたらす 影響に関する調査研究 報告書

みずほリサーチ&テクノロジーズ

社会政策コンサルティング部

2026年3月23日

ともに挑む。ともに実る。



本報告書は、スポーツ庁の委託事業として、みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社が実施した令和7年度「職場における運動・スポーツの取組がもたらす影響に関する調査研究」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。

I. 事業概要	P3
II. 文献調査	P9
III. アンケート調査	P26
IV. ヒアリング調査	P63
V. 総括	P88

# I . 事業概要

---

# 1. 本事業の背景・目的

- 2011年に制定されたスポーツ基本法の下、日本のスポーツの重要な指針としてスポーツ基本計画が策定。
  - － 第2期スポーツ基本計画を通じて、成人のスポーツ実施率は上昇したものの、設定目標（週1回以上の成人スポーツ実施率が65%程度）は達成せず。
  - － 第2期計画の中長期方針を踏襲しつつ、新たな視点を盛り込んだ第3期スポーツ基本計画が策定、進行中。

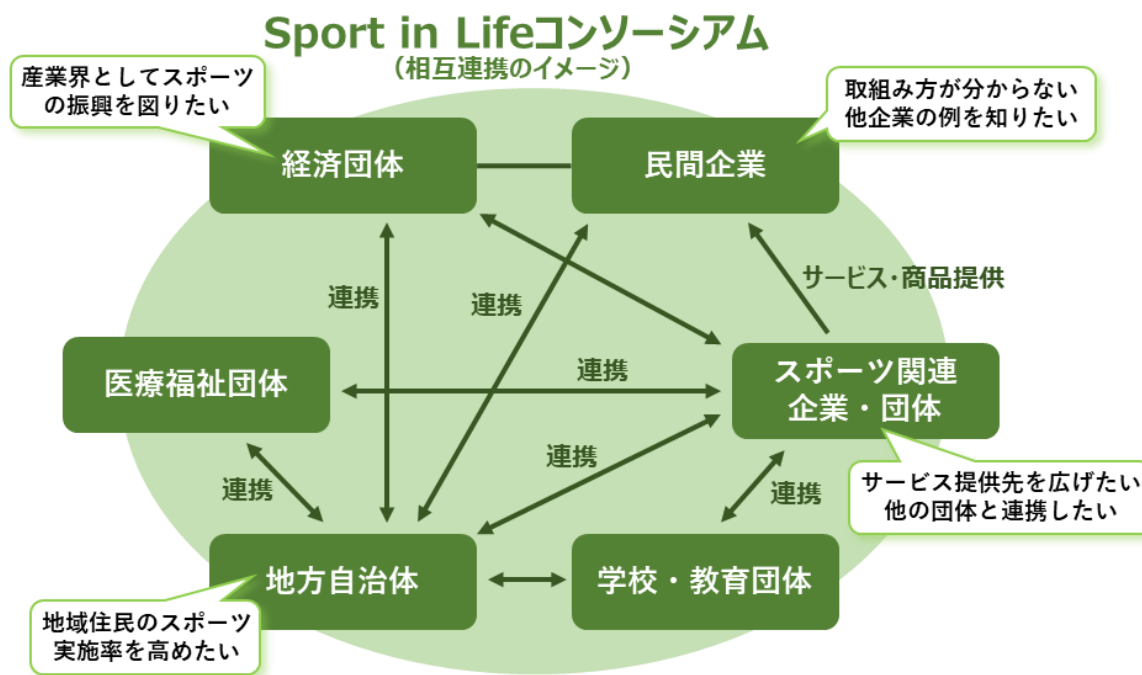
## 第3期スポーツ基本計画（働く世代・子育て世代に関する部分の概要）

<b>重点施策</b>	多様な主体における スポーツの機会創出	スポーツによる健康増進	スポーツを通じた 共生社会の実現
<b>政策目標</b>			
国民のスポーツ実施率を向上させ、 <b>日々の生活の中で一人一人がスポーツの価値を享受できる社会を構築</b>			
<b>施策目標</b>			
成人の週1回以上のスポーツ実施率が <b>70%</b> になること（障害者は <b>40%</b> ）		対象毎の特性を踏まえ、女性や障害者、 <b>働く世代・子育て世代</b> の スポーツ実施環境整備や普及啓発等を行う	
成人の年1回以上のスポーツ実施率が <b>100%に近づくこと</b> （障害者は <b>70%程度</b> ）			
<b>Sport in Life コンソーシアムの主な活動</b>		<b>主な具体的施策：Sport in Lifeプロジェクト（令和2年度～）</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「Sport in Life」の理念に賛同した企業・団体が加盟</li> <li>・ 加盟団体約4,714（2025年度4月25日時点）</li> <li>① 団体間の連携によるシナジー効果創出</li> <li>② 取組を類型化して個々の取組を紹介</li> <li>③ スポーツ人口拡大に向けた取組モデル創出事業の公募</li> <li>④ Sport in Life アワードにおいて、加盟団体の優良事例を表彰</li> </ul>		Sport in Lifeの理念に賛同する民間企業、地方自治体、スポーツ団体、経済団体等で構成する <b>コンソーシアムの設置</b>	
		加盟団体の取組を表彰する「 <b>Sport in Lifeアワード</b> 」の実施	
		従業員に対しスポーツを通じた健康増進の取組を行っている企業を「 <b>スポーツエールカンパニー</b> 」として認定	
		スポーツ人口拡大に向けた <b>取組モデル創出事業</b> の実施	
		スポーツ実施率の向上に向けた <b>総合研究事業</b> の実施	

# 1. 本事業の背景・目的

## ● (参考) Sport in Lifeの理念とコンソーシアム

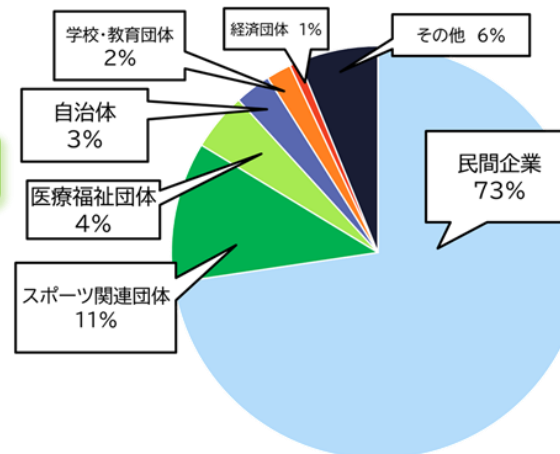
- 「Sport in Life」(スポーツが生涯を通じて生活の一部となることで人生や社会が豊かになるというもの)の理念に賛同する民間企業、地方自治体、スポーツ団体、経済団体等で構成する**コンソーシアムを設置**
- イベント等を通じてメンバー間の情報共有・相互連携・ビジネスマッチングを促し、**シナジー効果を創出**
- 加盟団体の取組を表彰する「**Sport in Lifeアワード**」を創設
- スポーツ参加人口拡大に向けた**取組モデル創出事業**を実施
- 従業員に対しスポーツを通じた健康増進の取組を行っている企業を、「**スポーツエールカンパニー**」として認定
- スポーツ実施率の向上に向けた**総合研究事業**を実施



## コンソーシアム加盟要件

- ・ 「Sport in Life」の趣旨に賛同していること。
- ・ スポーツ実施率の向上に向けた取組宣言をすること。

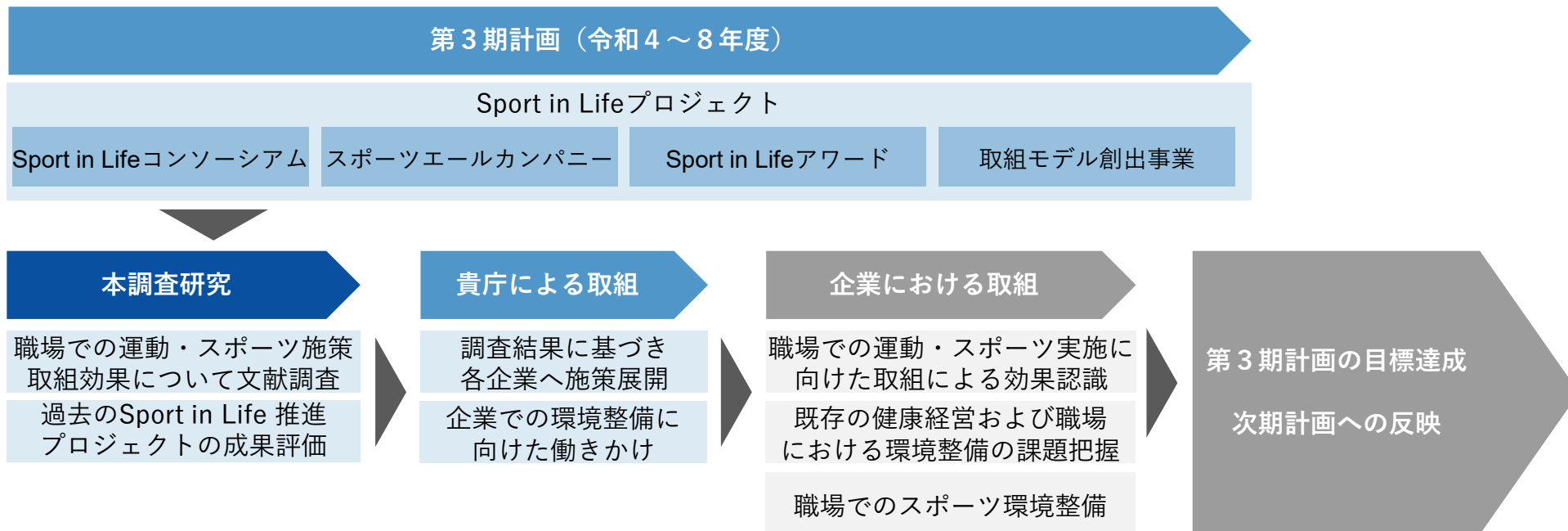
## 団体種別の割合



# 1. 本事業の背景・目的

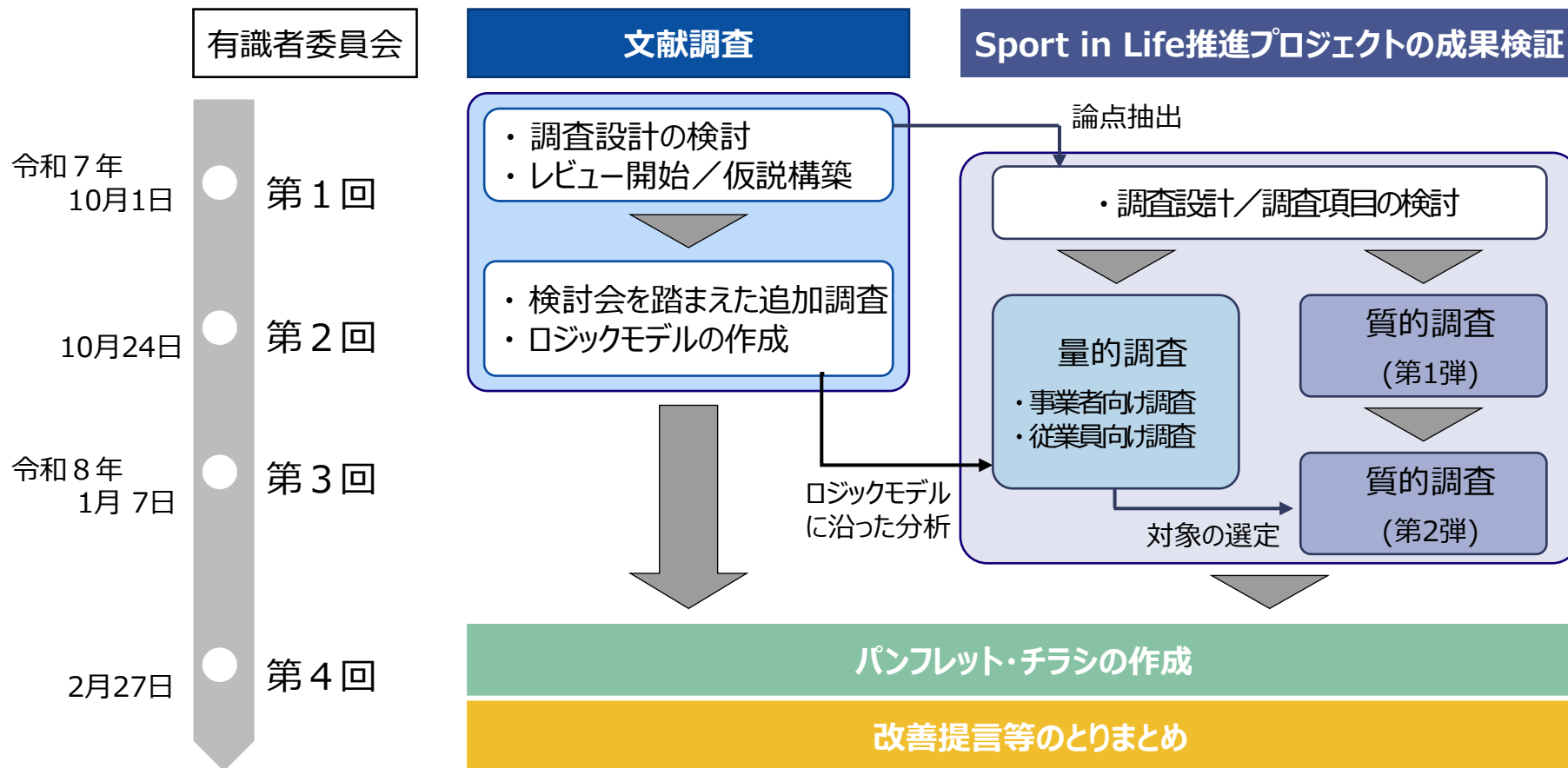
- 第3期スポーツ基本計画の目標達成に向けては、働く世代のスポーツ実施率向上が重要な状況。
  - － 職場での運動・スポーツ環境整備が当該世代のスポーツ実施率上昇のカギとなる一方、環境整備に向けては会社側の理解・共感が必要となるため、企業側を動かすための説得材料が必要に。
- 上記を踏まえ、本調査研究は、以下の2点を目指すものとする。
  - － 職場における運動・スポーツの取組の様々な効果を先行研究等（スポーツ庁の総合研究事業を含む）から明らかにすること。
  - － 過去のSport in Life プロジェクトの成果評価を実施することによって、新たな参加企業の増加および参加済み企業の取組活性化に資する材料を提供すること。

## 本調査の位置づけ、目的



## 2. 本事業の全体像

- 本事業では、前頁の目的を踏まえ、以下のとおり文献調査、量的調査（アンケート調査）、質的調査（ヒアリング調査）、パンフレット・チラシの作成及びSport in Lifeプロジェクト改善提言等のとりまとめを行った。



### 3. 有識者委員会の実施

- 本事業の実施にあたり、有識者委員会を設置し全4回の討議を行った。有識者及び各回の議題は以下のとおり。

#### <有識者委員会 構成員>

及川 明宣	株式会社JTBコミュニケーションデザイン
岡田 邦夫	特定非営利活動法人健康経営研究会 理事長
○ 甲斐 裕子	公益財団法人 明治安田厚生事業団 体力医学研究所 副所長
七五三木 聡	大阪大学 全学教育推進機構 教授
中田 由夫	筑波大学 体育系 教授
原 広司	横浜市立大学 国際商学部 准教授

(○：座長，50音順・敬称略)

#### <各回の議題>

項目	第1回	第2回	第3回	第4回
時期	・ 2025年10月1日	・ 2025年10月24日	・ 2026年1月7日	・ 2026年2月27日
目的	・ 事前文献調査結果を踏まえた仮説の協議、ならびに追加の文献調査内容の合意	・ 追加文献調査結果を踏まえたアンケート・ヒアリング調査の設計に関する協議	・ アンケート・ヒアリング調査結果の確認ならびに追加ヒアリングに関する選定先の合意	・ 調査結果全体を踏まえた、Sport in Life 推進プロジェクトの成果についての分析及びとりまとめに向けた議論
議題	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 委員自己紹介</li> <li>2. 事業の全体方針および進め方について</li> <li>3. ロジックモデル（案）について</li> <li>4. 運動・スポーツがもたらす効果の検討</li> <li>5. アンケート調査・ヒアリング調査の実施方針（案）について</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. アンケート調査について</li> <li>2. ヒアリング調査について</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 文献調査結果の整理状況について</li> <li>2. アンケート調査結果及び分析方針について</li> <li>3. ヒアリング調査の実施状況と今後の進め方について</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 追加調査・分析結果について</li> <li>2. パンフレットの作成について</li> <li>3. 職場における運動・スポーツの取組推進に向けて</li> </ol>

## II. 文献調査

---

# 1. 調査方法 (1) 全体

● 文献調査における対象論文の選定プロセスと、参照件数は以下の通り。

## 1 論文検索の実施

- ✓ 検索ワードを設定して文献検索
- ✓ 一定のエビデンスレベルに基づいて選定
- ✓ 効果の整理案を作成

## 2 有識者情報による論文の追加・調整

- ✓ 重要文献の取りこぼしを防ぐため、委員より情報提供
- ✓ エビデンスレベルに基づいた選定により掲載する論文を限定
- ✓ 委員意見に基づき整理の表記等を修正

## 3 エビデンスが不足するパスについて追加検索

- ✓ 整理案におけるエビデンス不足部分を補強するため、検索ワードを設定して論文を追加収集
- ✓ 効果の整理案・参考文献リストを作成 (68論文を採用)

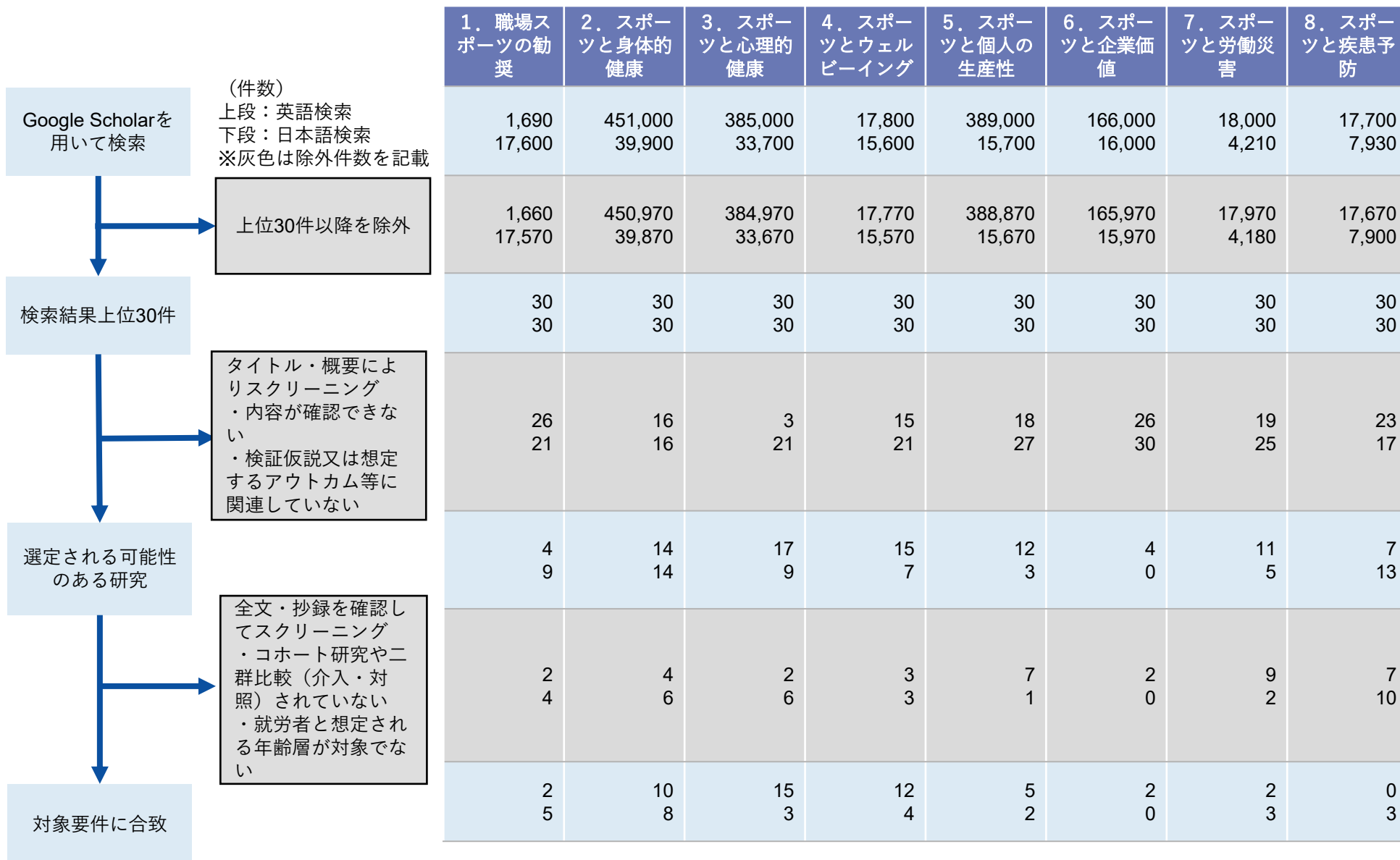
※右記内訳の総計は、同一論文だが複数の説明をしている論文を重複計上しているため、最下段の総計は68より多い。

※右記最下段は、総計及びその内数として上段に英文の論文数、下段に日本語の論文数を示している。

## 採用した論文の内訳

説明変数	運動・スポーツ			運動・スポーツ、直接効果、 (経営指標のみ) 組織レベルの効果					
	身体的健康	精神的健康	組織活性化	生産性向上	人的資本効果	労災減少	医療費適正化	経営指標	
SR (RCT)	6	9	0	2	0	2	0	0	
SR (非RCT含む)	2	1	0	2	0	1	0	1	
メタ解析	0	0	0	0	0	0	0	1	
RCT	1	0	1	2	0	0	0	0	
介入研究 (非RCT)	1	0	0	2	0	0	0	0	
準自然実験	0	0	0	0	0	0	0	2	
コホート研究	1	0	0	0	0	3	2	5	
観察研究 (横断研究)	1	1	1	4	4	0	1	5	
観察研究 (その他)	0	0	0	3	0	0	0	6	
総計	12	11	1	15	4	6	3	20	
うち	英文	11	10	1	14	4	6	1	19
	和文	1	1	1	1	0	0	2	1

● 「①論文検索の実施」における選定プロセスと、参照件数は以下の通り。



# 1. 調査方法 (2) 検索実施方法

● 「①論文検索の実施」における検索キーワードは、以下のとおり設定した。

- 次頁に示すキーワードにより、文献の収集及び内容調査を行った。
  - 検索の考え方：ロジックモデル案に即し、運動・スポーツ⇒アウトカムとなる経路に関する仮説を作成し、それらの問いに答える結果・文献を得られるよう検索を行う
  - 検索ワードの読み方：以下のように検索式を3ブロックで構成  
 スポーツに関するワード（設問間共通） AND 職場に関するワード（設問間共通） AND 各仮説に関するワード
  - 検索範囲：①Google scholar、②英文・日文別、③査読付論文、④2014年～現在までの約10年間、⑤検索結果から冒頭の30件までを確認

分類	スポーツに関するワード (設問間共通)	AND	職場に関するワード (設問間共通)	AND	各仮説に関するワード
<b>1. 職場スポーツの勧奨：</b> 職場によるスポーツ勧奨は従業員等の運動習慣に影響を与えるか？		AND	("workplace" OR "employee" OR "company" OR "corporation") (“職場” OR “従業員” OR “企業” OR “経営”)	AND	(“sports encouragement” OR “sports promotion”) (“勧奨” OR “実践”)
<b>2. スポーツと身体的健康：</b> スポーツは身体的健康にどのような効果がみられるか。	("sports" OR "physical activity" OR "exercise") (“運動” OR “スポーツ” OR “身体活動” OR “運動習慣”)				("physical health" OR "fitness" OR "frailty" OR "Sarcopenia" OR "musculoskeletal health" OR "postural balance" OR "obesity" OR "strength" OR "locomotive syndrome" OR "locomotive organs") (“身体的健康” OR “フィットネス” OR “フレイル” OR “サルコペニア” OR “筋骨格” OR “姿勢” OR “肥満” OR “筋力” OR “ロコモ”OR“ロコモティブシンドローム”)
<b>3. スポーツと心理的健康：</b> スポーツは心理的健康にどのような効果がみられるか。		AND	※指定なし	AND	("mental health" OR "psychological health" OR "depression" OR "anxiety" OR "stress") (“精神的健康” OR “心理的健康” OR “メンタルヘルス” OR “うつ” OR “不安” OR “ストレス”)
<b>4. スポーツとウェルビーイング：</b> スポーツはウェルネス・ウェルビーイングにどのような効果がみられるか。					("well-being" OR "well being" OR "wellbeing" OR "wellness" OR "quality of life" OR "happiness" OR "life satisfaction" OR "subjective health") (“ウェルビーイング” OR “生活の質” OR “幸福感” OR “満足度” OR “主観的健康”)

# 1. 調査方法 (2) 検索実施方法

● (前頁の続き)

分類	スポーツに関するワード (設問間共通)	AND	職場に関するワード (設問間共通)	AND	各仮説に関するワード
<p><b>5. スポーツと個人の生産性向上：</b> スポーツは個々の生産性にどのような効果がみられるか。</p>					<p>("productivity" OR "work performance" OR "work engagement") ("生産性" OR "パフォーマンス" OR "エンゲージメント")</p>
<p><b>6. スポーツと企業価値：</b> 職場での運動習慣は企業価値に影響を与えるか。</p>			<p>("workplace" OR "employee" OR "company" OR "corporation") ("職場" OR "従業員" OR "企業" OR "経営")</p>		<p>("corporate value" OR "equity" OR "stock price" OR "organizational performance" OR "company performance" OR "economic impact") ("企業価値" OR "株価" OR "資本" OR "企業パフォーマンス" OR "経済的価値")</p>
<p><b>7. スポーツと労働災害：</b> 職場での運動習慣は労働災害の改善に寄与するか。</p>	<p>("sports" OR "physical activity" OR "exercise") ("運動" OR "スポーツ" OR "身体活動" OR "運動習慣")</p>		<p>("workplace" OR "employee" OR "company" OR "corporation") ("職場" OR "従業員" OR "企業" OR "経営")</p>		<p>("occupational injury" OR "workplace accident" OR "work related injury" OR "occupational health") ("労働災害" OR "労災" OR "労災事故" OR "労働衛生")</p>
<p><b>8. スポーツと疾患予防：</b> 運動習慣はどのような疾患予防の効果があるか。</p>			<p>※指定なし</p>		<p>("preventive health" "disease prevention" OR "chronic disease" OR "non-communicable disease" OR "risk reduction" OR "diabetes" OR "blood pressure" OR "hypertension" OR "Fall" OR "cardiovascular disorder" OR "CVD") ("疾患予防" OR "慢性疾患" OR "非感染性疾患" OR "リスク低減") AND ("予防医学" OR "疾患予防" OR "慢性疾患" OR "非伝染性疾病" OR "リスク低減" OR "糖尿病" OR "糖代謝異常" OR "血圧" OR "高血圧" OR "転倒" OR "心血管障害")</p>

# 1. 調査方法 (2) 検索実施方法

● 「③エビデンスが不足するパスについて追加検索」における検索キーワードは、以下のとおり設定した。

- 一次検索で収集数が少なかった分野について、新しくキーワードを設定。一定のエビデンスがあり、本事業における整理と関連する文献のみ選定した。
  - 検索範囲：①Google scholar、②英文・日文別、③査読付論文、④2014年～現在までの約10年間、⑤検索結果から冒頭の20件までを確認
  - 文献の質の確保のため、適宜ジャーナルに関する検索語を使用した。  
 AND ("Elsevier" OR "Web of Science" OR "Springer" OR "Wiley" OR "Taylor & Francis" OR "Oxford University Press" OR "American Association for the Advancement of Science" OR "Cell Press")

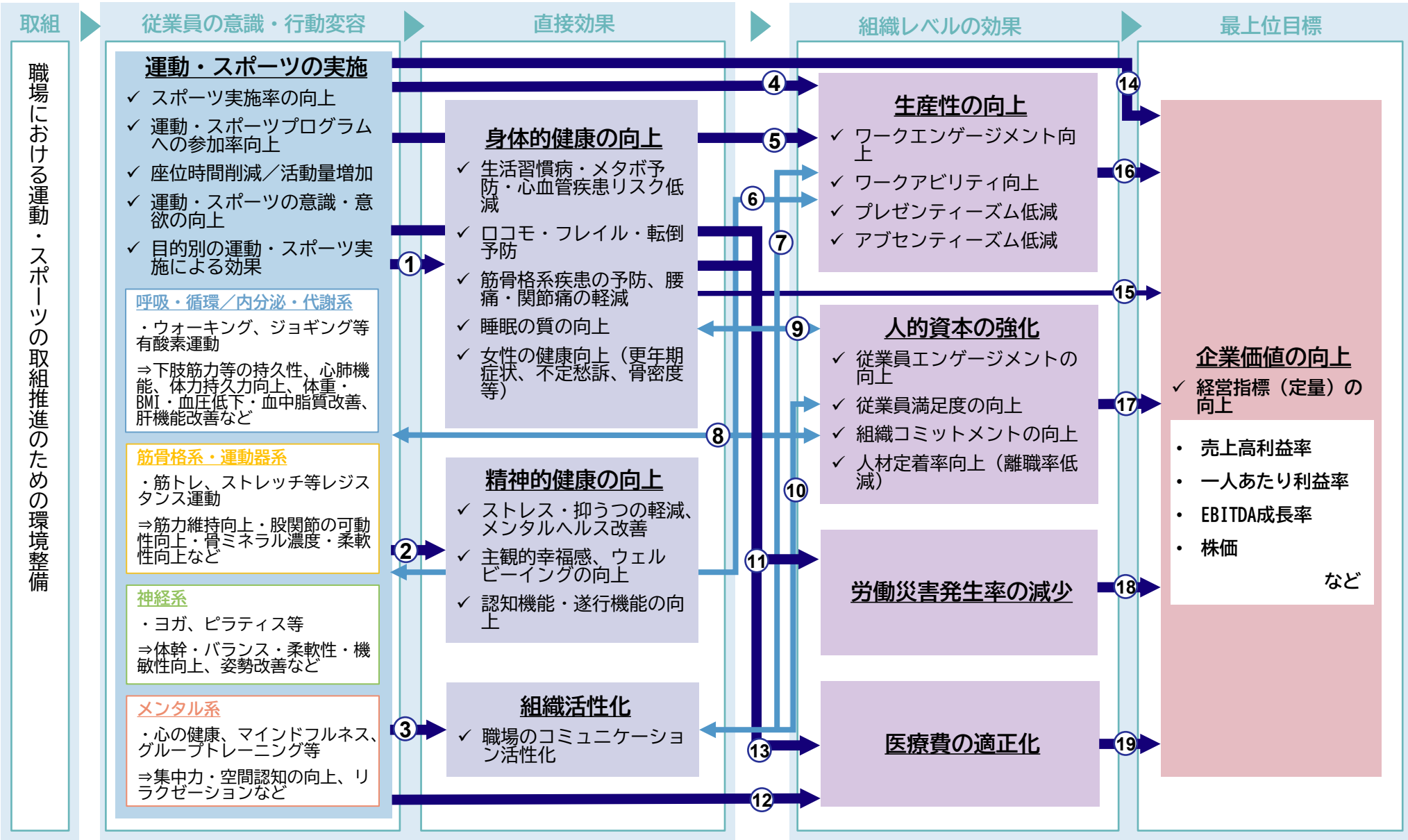
分類	説明変数に関するワード	AND	被説明変数に関するワード
運動・スポーツと組織活性化を説明するパス	"sports" OR "physical activity" OR "exercise" "運動" OR "スポーツ" OR "身体活動" OR "運動習慣"		"workplace communication" OR "social capital" OR "conversation" OR "internal communication" OR "team collaboration" OR "peer interaction" "職場のコミュニケーション" OR "社会資本" OR "会話" OR "会話量" OR "組織コミュニケーション" OR "社内コミュニケーション" OR "チーム連携" OR "交流"
組織活性化と組織レベルの効果のパス	"workplace communication" OR "social capital" OR "conversation" OR "internal communication" OR "team collaboration" OR "peer interaction" "職場のコミュニケーション" OR "社会資本" OR "会話" OR "会話量" OR "組織コミュニケーション" OR "社内コミュニケーション" OR "チーム連携" OR "交流"		"work engagement" OR "work ability" OR "presenteeism" OR "absenteeism" OR "sickness absence" OR "employee satisfaction" OR "employee engagement" OR "organizational commitment" OR "retention rate" OR "turnover rate" OR "employee turnover" "ワークエンゲージメント" OR "ワークアビリティ" OR "プレゼンティーズム" OR "アブセンティーズム" OR "従業員満足度" OR "従業員エンゲージメント" OR "組織コミットメント" OR "人材定着率" OR "離職率"

● (前頁の続き)

分類	説明変数に関するワード	AND	被説明変数に関するワード
身体的健康の改善 と医療費の適正化 を説明するパス	"physical health" OR "lifestyle-related diseases" OR "metabolic syndrome" OR "cardiovascular disease" OR "musculoskeletal disorders" OR "low back pain" OR "joint pain" OR "sleep quality" OR "bone density" OR "rate of detected abnormalities" OR "posture" “身体的健康” OR “生活習慣病” OR “メタボリックシンドローム” OR “メ タボ” OR “心血管疾患” OR “筋骨格系疾患” OR “腰痛” OR “関節痛” OR “睡眠の 質” OR “骨密度” OR “有初見率” OR “姿勢”		"occupational injuries" OR "healthcare costs" OR "social insurance contributions") medical care cost or medical expenditure “医療費の抑制” OR “医療費” OR “社会保険拠出金” OR “企業負担
精神的健康の改善 と医療費の適正化 を説明するパス	"psychological health" OR "stress" OR "depression" OR "mental health" OR "subjective well-being" OR "well-being" OR "self-efficacy" OR "cognitive function" OR "executive function" “精神的健康” OR “ストレス” OR “抑うつ” OR “メンタルヘルス” OR “主観 的幸福感” OR “Well-being” OR “自己効力感” OR “認知機能” OR “遂行機能”		"occupational injuries" OR "healthcare costs" OR "social insurance contributions") medical care cost or medical expenditure “医療費の抑制” OR “医療費” OR “社会保険拠出金” OR “企業負担
組織レベルの効果 と企業価値の向上 を説明するパス	“work engagement” OR “work ability” OR “presenteeism” OR “absenteeism” OR “sickness absence” OR “employee satisfaction” OR “employee engagement” OR “organizational commitment” OR “retention rate” OR “turnover rate” OR “employee turnover” OR “occupational injuries” OR “healthcare costs” OR “social insurance contributions” OR “medical care cost” OR “medical expenditure” “ワークエンゲージメント” OR “ワークアビリティ” OR “プレセンティーズ ム” OR “アブセンティーズム” OR “従業員満足度” OR “従業員エンゲージメ ント” OR “組織コミットメント” OR “人材定着率” OR “離職率” OR “労働災害 ” OR “医療費” OR “社会保険拠出金”		"corporate value" OR "equity" OR "stock price" OR "organizational performance" OR "company performance" OR "economic impact" OR "profit margin improvement" OR "EBITDA growth rate improvement" OR "stock price increase" “企業価値” OR “株価” OR “資本” OR “企業パフォーマンス” OR “経済的価値” OR “利益率向上” OR “EBITDA成長率向上” OR “ 株価向上”

## 2. 調査結果（運動・スポーツがもたらす効果）

→ 因果関係（コホート研究以上のエビデンスが参考文献に含まれる）  
 ⇨ 相関関係（コホート研究以上のエビデンスが確認されていない）  
 ※複数項目と関係が確認されているものは大項目間を太い矢印で接続



No.	エビデンスとなる文献	備考
①【運動・スポーツの実施】→【身体的健康の向上】		
1	<p><b>運動→生活習慣病リスク低減</b>                      Piercy, Katrina L et al. (2018) The Physical Activity Guidelines for Americans. JAMA, 320(19),</p>	SR (SR、メタ解析、プール解析) ※1
2	<p><b>運動→生活習慣病リスク低減</b>                      Aune D, Norat T, Leitzmann M, Tonstad S, Vatten LJ. (2015) Physical activity and the risk of type 2 diabetes: a systematic review and dose-response meta-analysis. Eur J Epidemiol, 30(7), pp.529-42.</p>	SR (含む非RCT)
3	<p><b>運動→心血管疾患リスク低減</b>                      Fukushima N, Kikuchi H, Sato H, Sasai H, Kiyohara K, Sawada SS, Machida M, Amagasa S, Inoue S. (2024) Dose-Response Relationship of Physical Activity with All-Cause Mortality among Older Adults: An Umbrella Review. J Am Med Dir Assoc, 25(3), pp.417-430.</p>	アンブレラレビュー
4	<p><b>有酸素運動→フレイル予防</b>                      Zhao W, Hu P, Sun W, Wu W, Zhang J, Deng H, Huang J, Ukawa S, Lu J, Tamakoshi A, Liu X. (2022) Effect of physical activity on the risk of frailty: A systematic review and meta-analysis. PLoS One</p>	SR (含む非RCT)
5	<p><b>運動→転倒予防</b>                      Sherrington C, Fairhall N, Wallbank G, Tiedemann A, Michaleff ZA, Howard K, Clemson L, Hopewell S, Lamb S. (2020) Exercise for preventing falls in older people living in the community: an abridged Cochrane systematic review. Br J Sports Med</p>	SR (RCT)
6	<p><b>有酸素運動→機能指標改善</b>                      Iwamoto Y, Imura T, Takahashi M, Tanaka R. (2023) Interventions to improve locomotive syndrome: a systematic review and meta-analysis of randomized controlled trials. Nagoya J Med Sci</p>	SR (RCT)
7	<p><b>運動→筋骨格系疾患予防</b>                      Tersa-Miralles C, Bravo C, Bellon F, Pastells-Peiró R, Rubinat Arnaldo E, Rubi-Carnacea F. (2022) Effectiveness of workplace exercise interventions in the treatment of musculoskeletal disorders in office workers: a systematic review. BMJ Open, 12,</p>	SR (RCT) ※1
8	<p><b>運動→睡眠の質の向上</b>                      Tsunoda K, Kitano N, Kai Y, Uchida K, Kuchiki T, Okura T, Nagamatsu T. (2015) Prospective study of physical activity and sleep in middle-aged and older adults. American Journal of Preventive Medicine, 48(6), pp.662-773.</p>	前向きコホート研究
9	<p><b>ストレッチ運動→更年期症状改善</b>                      Kai Y, Nagamatsu T, Kitabatake Y, Sensui H. (2016) Effects of stretching on menopausal and depressive symptoms in middle-aged women a randomized controlled trial. Menopause, 23(8), pp.827-832.</p>	RCT
10	<p><b>身体活動→生活習慣病・精神的健康・骨量減少抑制</b>                      太田ほか (2000) 「健康づくりにおける身体活動の効果とその評価に関する総合的研究」厚生科学研究費補助金 健康安全確保総合研究分野 健康科学総合研究事業.</p>	横断研究/介入研究
11	<p><b>やや強い有酸素運動→骨密度維持効果</b>                      Wallace, B. A., &amp; Cumming, R. G. (2000) Systematic review of randomized trials of the effect of exercise on bone mass in pre-and postmenopausal women. Calcified tissue international, 67(1), pp.10-18.</p>	SR (RCT) ※2

No.	エビデンスとなる文献	備考
②【運動・スポーツの実施】→【精神的健康の向上】		
12	<u>運動→ストレス・抑うつ軽減</u> Bellón JÁ, Conejo-Cerón S, Sánchez-Calderón A, Rodríguez-Martín B, Bellón D, Rodríguez-Sánchez E, Mendive JM, Ara I, Moreno-Peral P. (2021) Effectiveness of exercise-based interventions in reducing depressive symptoms in people without clinical depression: systematic review and meta-analysis of randomised controlled trials. The British Journal of Psychiatry, 219, pp.578-87.	SR (RCT) ※1
13	<u>有酸素運動→抑うつ軽減</u> Noetel M, Sanders T, Gallardo-Gómez D, Taylor P, Del Pozo Cruz B, van den Hoek D, Smith JJ, Mahoney J, Spathis J, Moresi M, Pagano R, Pagano L, Vasconcellos R, Arnott H, Varley B, Parker P, Biddle S, Lonsdale C. (2024) Effect of exercise for depression: systematic review and network meta-analysis of randomised controlled trials. BMJ,	SR (RCT)
14	<u>筋骨格系運動→不安軽減</u> Stonerock GL, Gupta RP, Blumenthal JA. (2024) Is exercise a viable therapy for anxiety? Systematic review of recent literature and critical analysis. Prog Cardiovasc Dis, 83, pp.97-115.	SR (RCT)
15	<u>神経系運動（ヨガ）→抑うつ軽減</u> Moosburner A, Cramer H, Bilc M, Triana J, Anheyer D. (2024) Yoga for Depressive Disorder: A Systematic Review and Meta-Analysis. Depress Anxiety, 2024,	SR (RCT)
16	<u>有酸素運動→主観的幸福感向上</u> Marquez, D. X., Aguiñaga, S., Vásquez, P. M., Conroy, D. E., Erickson, K. I., Hillman, C., ... & Powell, K. E. (2020) A systematic review of physical activity and quality of life and well-being. Translational behavioral medicine, 10(5), pp.1098-1109. ※内容はNo.1 Piercy, Katrina L et al. (2018)の一部を再編	SR (RCT) ※1
17	<u>筋骨格系運動→自己効力感・自尊感情向上</u> Cunha PM, Werneck AO, Santos LD, Oliveira MD, Zou L, Schuch FB, Cyrino ES. (2024) Can resistance training improve mental health outcomes in older adults? A systematic review and meta-analysis of randomized controlled trials. Psychiatry Res,	SR (RCT)
18	<u>神経系運動（ピラティス）→QoL指標向上</u> de Almeida PP, de Oliveira RG, de Almeida LIM, de Oliveira LC. (2024) Effects of Pilates exercises on health-related quality of life in postmenopausal women: a systematic review and meta-analysis. Qual Life Res,	SR (RCT)
19	<u>座位時間減－メンタルヘルス（相関）</u> 甲斐裕子、角田憲治、永松俊哉、朽木勤、内田賢 (2016) 「日本人勤労者における座位行動とメンタルヘルスの関連」体力研究, 114, pp.1-10.	横断研究
20	<u>運動→認知機能向上</u> Gilson, Nicholas D et al. (2023) High intensity and sprint interval training, and work-related cognitive function in adults: A Systematic Review. Scandinavian journal of medicine & science in sports, 33(6), pp.814-833.	SR（含む非RCT）

No.	エビデンスとなる文献	備考
② 【運動・スポーツの実施】 → 【精神的健康の向上】 （前頁の続き）		
21	<p><u>有酸素運動→遂行機能・認知機能など向上</u>                      Northey JM, Cherbuin N, Pumpa KL, Smee DJ, Rattray B. (2018) Exercise interventions for cognitive function in adults older than 50: a systematic review with meta-analysis. Br J Sports Med, 52(3):pp.154-160.</p>	SR (RCT)
22	<p><u>神経系運動（ヨガ）→遂行機能・認知機能など向上</u>                      Bhattacharyya KK, Andel R, Small BJ. (2021) Effects of yoga-related mind-body therapies on cognitive function in older adults: A Systematic Review with Meta-analysis. Arch Gerontol Geriatr,</p>	SR (RCT)
③ 【運動・スポーツの実施】 → 【組織活性化】		
23	<p><u>職場での集団運動→社会的資本の向上</u>                      Andersen LL, Poulsen OM, Sundstrup E, Brandt M, Jay K, Persson R, Jakobsen MD. (2015) Effect of physical exercise on workplace social capital: cluster randomized controlled trial. Scandinavian Journal of Public Health, 43, pp. 810-8.</p>	RCT ※1
24	<p><u>職場における運動-社内コミュニケーション（相関）</u>                      古井祐司、村松賢治、井出博生 (2018) 「中小企業における労働生産性の損失とその影響要因」 日本労働研究雑誌, 695, pp.49-61.</p>	横断研究

No.	エビデンスとなる文献	備考
<b>④【運動・スポーツの実施】→【生産性の向上】</b>		
25	<u>職場での運動休憩→（睡眠の質向上）→プレゼンティーズム・ワークエンゲージメント向上</u> Michishita R, Jiang Y, Ariyoshi D, Yoshida M, Moriyama H, Obata Y, Nagata M, Nagata T, Mori K, Yamato H. (2017) The introduction of an active rest program by workplace units improved the workplace vigor and presenteeism among workers: a randomized controlled trial. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 59, pp.1140-7.	RCT ※1
26	<u>職場での運動－ワークエンゲージメント（関連）</u> Jindo T, Kai Y, Kitano N, Tsunoda K, Nagamatsu T, Arao T. (2020) Relationship of workplace exercise with work engagement and psychological distress in employees: a crosssectional study from the MYLS study. Preventive Medicine Reports, 17,	観察研究
27	<u>職場での運動→ワークアビリティ向上</u> Diaz-Benito VJ, Moro MIB, Vanderhaegen F, Remón ÁLC, Lozano JAS, Fernández-Pola EC, Pérez JPH. (2022) Intervention of physical exercise in the workplace on work ability, depression, anxiety and job satisfaction in workers with sedentary tasks. Work, 72, pp.921-31.	介入研究 ※1
28	<u>職場での運動→ワークアビリティ向上</u> von Thiele Schwarz U, Hasson H. (2011) Employee self-rated productivity and objective organizational production levels: effects of worksite health interventions involving reduced work hours and physical exercise. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 53, pp.838- 44.	介入研究 ※1
29	<u>運動→ワークアビリティ向上</u> Marin-Farrona, M., Wipfli, B., Thosar, S.S. et al. (2023) Effectiveness of worksite wellness programs based on physical activity to improve workers' health and productivity: a systematic review. Systematic Reviews, volume 12, no.87	SR (RCT)
30	<u>職場での運動休憩－アブセンティーズム（関連）</u> von Thiele Schwarz U, Hasson H. (2012) Effects of worksite health interventions involving reduced work hours and physical exercise on sickness absence costs. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 54, pp.538-44.	観察研究 ※1
31	<u>運動－アブセンティーズム（関連）</u> Losina, Elena, Heidi Y. Yang, Bhushan R. Deshpande, Jeffrey N. Katz, & Jamie E. Collins. (2017) Physical Activity and Unplanned Illness-Related Work Absenteeism: Data from an Employee Wellness Program. PLoS ONE, vol. 12, no. 5,	観察研究
32	<u>筋骨格系運動→ワークアビリティ向上</u> Jakobsen MD, Sundstrup E, Brandt M, Jay K, Aagaard P, Andersen LL. (2015) Physical exercise at the workplace prevents deterioration of work ability among healthcare workers: cluster randomized controlled trial. BMC Public Health, 15, 1174.	RCT ※1
<b>⑤（運動・スポーツの実施→）【身体的健康の向上】→【生産性の向上】</b>		
33	<u>健康リスク→プレゼンティーズム</u> Schultz, A. B., & Edington, D. W. (2007) Employee health and presenteeism: a systematic review. Journal of occupational rehabilitation, 17(3), pp.547-579	SR（含む非 RCT）
24	<u>健康リスク－労働生産性（プレゼンティーズム、アブセンティーズム）（関連）</u> （再掲）古井祐司、村松賢治、井出博生(2018)「中小企業における労働生産性の損失とその影響要因」日本労働研究雑誌, 695, pp.49-61.	横断研究

No.	エビデンスとなる文献	備考
34	<u>神経系運動→睡眠の質向上→アブセンティーズム改善</u> Robbins R, Jackson CL, Underwood P, Viera D, Jean-Louis G, Buxton OM. (2019) Employee sleep and workplace health promotion: a systematic review. Am J Health Prom, 33, pp.1009-1019.	SR（含む非RCT）
35	<u>睡眠の質－人材定着率・アブセンティーズム（関連）</u> <u>運動習慣－メンタルヘルス向上－アブセンティーズム（関連）</u> Fujimoto, Atsuya, et al. (2024) The association between employee lifestyles and the rates of mental health-related absenteeism and turnover in Japanese companies. Epidemiology and Health, 46,	横断研究
36	<u>職場での神経系運動→筋骨格系疾患予防→アブセンティーズム改善</u> White, Marc I., et al. (2016) Physical Activity and Exercise Interventions in the Workplace Impacting Work Outcomes: A Stakeholder-Centered Best Evidence Synthesis of Systematic Reviews. International Journal of Occupational and Environmental Medicine, 7(2), pp.61-74.	アンブレラレビュー
<b>⑥【運動・スポーツの実施→】【精神的健康の向上】－【生産性の向上】</b>		
35	<u>睡眠の質－人材定着率・アブセンティーズム（関連）</u> <u>運動習慣－メンタルヘルス－アブセンティーズム（関連）</u> （再掲）Fujimoto, Atsuya, et al. (2024) The association between employee lifestyles and the rates of mental health-related absenteeism and turnover in Japanese companies. Epidemiology and Health, 46,	横断研究
<b>⑦【組織活性化】－【生産性向上】</b>		
37	<u>コミュニケーション－ワークエンゲージメント（関連）</u> Abu Dalal, H. J., Ramoo, V., Chong, M. C., Danaee, M., & Aljeesh, Y. I. (2022) The impact of organisational communication satisfaction on health care professionals' work engagement. Journal of nursing management, 30(1), pp.214-225.	横断研究
<b>⑧【運動・スポーツの実施】－【人的資本の強化】</b>		
38	<u>職場での運動－従業員満足度・組織コミットメント（関連）</u> Wang, Zhe, Chunhong Liu, Shuai Yang, & Lei Li. (2018) Employee Fitness Programs: Exploring Relationships between Perceived Organizational Support toward Employee Fitness and Organizational Sustainability Performance. Sustainability, 10(6), 1930.	横断研究
<b>⑨【運動・スポーツの実施→】【身体的健康の向上】－【人的資本の強化】</b>		
35	<u>睡眠の質－人材定着率・アブセンティーズム（関連）</u> <u>運動習慣－メンタルヘルス－アブセンティーズム（関連）</u> （再掲）Fujimoto, Atsuya, et al. (2024) The association between employee lifestyles and the rates of mental health-related absenteeism and turnover in Japanese companies. Epidemiology and Health, 46,	横断研究
<b>⑩【組織活性化】－【人的資本の強化】</b>		
39	<u>非公式コミュニケーション－職務満足度（関連）</u> Koch, T., & Denner, N. (2022) Informal communication in organizations: work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers?. Corporate Communications: An International Journal, 27(3), pp. 494-508.	横断研究
40	<u>コミュニケーション－従業員エンゲージメント（関連）</u> Eka, F., & Anik, H. (2020) The effect of organizational communication and job satisfaction on employee engagement and employee performance at PT. Abyor International. Dinasti International Journal of Education Management And Social Science, 1(4), pp.479-489.	横断研究

No.	エビデンスとなる文献	備考
<b>⑪【運動・スポーツの実施】→【身体的健康の向上】→【労働災害減少】</b>		
41	<u>フレイル→労災（工作中的転倒）</u> Matsugaki R, et al. (2024) Frailty is a risk factor for occupational falls among older workers: an internet-based prospective cohort study. J Occup Health,	前向きコホート研究 ※2
42	<u>身体能力→労災リスク</u> Fraade-Blanar LA, et al. (2017) Relating Older Workers' Injuries to the Mismatch Between Physical Ability and Job Demands. J Occup Environ Med	コホート研究 ※2
43	<u>慢性疾患→労災リスク</u> Lu Peng, et al. (2020) Chronic Health Problems of Older Workers and Their Occupational Safety: A Meta-Analysis. Human Aspects of IT for the Aged Population. Healthy and Active Aging	SR（含む非RCT）※2
44	<u>身体活動→労災リスク低下</u> Alhainen M, et al. (2024) Physical activity and risk of workplace and commuting injuries: a cohort study. Scand J Work Environ Health	コホート研究 ※2
45	<u>身体活動→労災リスク（転倒、バランス等身体能力）</u> Adams M, et al. (2023) Effects of Physical Activity Interventions on Strength, Balance and Falls in Middle-Aged Adults: A Systematic Review and Meta-Analysis. Sports Med Open	SR(RCT) ※2
46	<u>身体活動→労災</u> Huang R, et al. (2020) Exercise alone and exercise combined with education both prevent episodes of low back pain and related absenteeism: systematic review and network meta-analysis of randomised controlled trials (RCTs) aimed at preventing back pain. Br J Sports Med	SR(RCT) ※2
<b>⑫【運動・スポーツの実施】→【医療費の適正化】</b>		
47	<u>運動習慣→医療費の適正化</u> 圓藤ほか (2003)「健康増進効果の高い保健指導の方法等に関する研究」厚生労働科学研究費補助金 健康安全確保総合研究分野 労働安全衛生総合研究	前向きコホート研究
<b>⑬【身体的健康の向上】→【医療費の適正化】</b>		
48	<u>健康リスク数・健康リスク項目→医療費コスト・プレゼンティズム改善</u> 津野陽子 (2019)「健康リスクと生産性の関連性の検討」厚生労働科学研究費補助金 疾病・障害対策研究分野 循環器疾患・糖尿病等生活習慣病対策 総合研究「生活習慣病予防の労働生産性への影響を含めた経済影響分析に関する研究」分担研究報告書	後ろ向きコホート研究
49	<u>プレゼンティズム・アブセンティズム→医療コスト</u> Nagata, T., Mori, K., Ohtani, M., Nagata, M., Kajiki, S., Fujino, Y., ... & Loepke, R. (2018) Total health-related costs due to absenteeism, presenteeism, and medical and pharmaceutical expenses in Japanese employers. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 60(5), e273-e280.	横断研究

No.	エビデンスとなる文献	備考
<b>⑭ 【運動・スポーツの実施】 → 【経営指標（定量）】</b>		
50	<u>運動習慣者－売上高成長率（相関）</u> <u>医療費－売上高成長率・1人当たり営業利益（相関）</u> <u>（メンタルヘルス不調による）アブセンティーズム－売上高成長率（相関）</u> 野村證券株式会社 金融工学研究センター クオンツ・ソリューション・リサーチ部（2023）「健康経営度調査データに基づいた健康経営と企業業績の関係性の定量分析」	横断研究 経済産業省 検討会資料
51	<u>運動習慣者割合→企業利益</u> <u>睡眠の質向上→企業利益</u> Yano, Y., Kanegae, H., Node, K., Mizuno, A., Nishiyama, A., Rakugi, H., ... & Okada, K. (2022) The associations of the national health and productivity management program with corporate profits in Japan. <i>Epidemiology and health</i> , 44,	後ろ向きコホート研究
<b>⑮ 【身体的健康】 → 【経営指標（定量）】</b>		
52	<u>睡眠不足→雇用主の経済的負担増加</u> Glick, D. R., Abariga, S. A., Thomas, I., Shipper, A. G., Gunia, B. C., Grandner, M. A., ... & Wickwire, E. M. (2023) Economic impact of insufficient and disturbed sleep in the workplace. <i>Pharmacoeconomics</i> , 41(7), pp.771-785.	SR（非RCT含む）
51	<u>運動習慣者割合→企業利益</u> <u>睡眠の質向上→企業利益</u> （再掲） Yano, Y., Kanegae, H., Node, K., Mizuno, A., Nishiyama, A., Rakugi, H., ... & Okada, K. (2022) The associations of the national health and productivity management program with corporate profits in Japan. <i>Epidemiology and health</i> , 44,	後ろ向きコホート研究
<b>⑯ 【生産性の向上】 → 【経営指標（定量）】</b>		
53	<u>アブセンティーズム・プレゼンティーズム－組織生産性（相関）</u> Strömberg, C., Aboagye, E., Hagberg, J., Bergström, G., & Lohela-Karlsson, M. (2017) Estimating the effect and economic impact of absenteeism, presenteeism, and work environment-related problems on reductions in productivity from a managerial perspective. <i>Value in Health</i> , 20(8), pp.1058-1064.	横断研究
54	<u>プレゼンティーズム－組織生産性（相関）</u> Yoshimoto, T., Oka, H., Fujii, T., Nagata, T., & Matsudaira, K. (2020) The economic burden of lost productivity due to presenteeism caused by health conditions among workers in Japan. <i>Journal of Occupational and Environmental Medicine</i> , 62(10), pp.883-888.	横断研究
55	<u>メンタルヘルス原因のアブセンティーズム－利益率（相関）</u> Kuroda, Sachiko, & Yamamoto, Isamu. (2016) Does Mental Health Matter for Firm Performance? Evidence from Longitudinal Japanese Firm Data. RIETI Discussion Paper, No. 16-E-016. Research Institute of Economy, Trade & Industry.	観察研究（縦断パネル研究） ※3
56	<u>アブセンティーズム－企業業績（生産性、収益性、サービス品質）（相関）</u> Onikoyi, I. A., Awolusi, O. D., & Ayodeji, B. M. (2015) Effect of absenteeism on corporate performance: a case study of Cadbury Nigeria PLC, Ikeja, Lagos State, Nigeria. <i>British journal of marketing studies</i> , 3(2), pp.58-71.	横断研究

No.	エビデンスとなる文献	備考
<b>⑰【人的資本の強化】→【経営指標（定量）】</b>		
57	<u>従業員満足度－株主リターン（相関）</u> Edmans, A. (2011) Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. Journal of Financial Economics, 101(3), pp.621-640.	観察研究（縦断研究）
58	<u>従業員エンゲージメント向上→収益性</u> Gallup (2024) The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes Q12® Meta-Analysis: 11th Edition.	メタ解析
59	<u>従業員エンゲージメント－組織業績（相関）</u> Mansor, F. A., Jusoh, Y. H. M., Hashim, M. Z., Muhammad, N., & Omar, S. N. Z. (2023) Employee engagement and organizational performance. International Journal of Accounting, Finance and Business, 8(50), pp.69-80.	横断研究
60	<u>従業員満足度－株価リターン（相関）</u> Symitsi, E., Stamolampros, P., & Daskalakis, G. (2018) Employees' online reviews and equity prices. Economics Letters, 162, pp.53-55.	観察研究
61	<u>従業員満足度－企業価値（相関）</u> Brenninger, H. J. (2015) Employee satisfaction and its impact on company value. Riga: University of Latvia.	観察研究 ※4
62	<u>従業員満足度－株式リターン・企業価値（トーピンQ）（相関）</u> Edmans et al. (2024) Employee satisfaction, labor market flexibility, and stock returns around the world. Management Science 70 (7) : pp.4357-4380	観察研究 ※4
<b>⑱【労働災害の減少】→【経営指標（定量）】</b>		
63	<u>労働災発生率－1株あたり利益（相関）</u> Madwe, M. C., & Nzuzwa, Z. W. (2026) Occupational accidents and financial performance: Fatalities and injuries in JSE-listed high-risk firms. International Journal of Development and Sustainability, 15(2), pp.240–257.	観察研究
64	<u>労働災害→総資産利益率</u> Argilés-Bosch, J. M., Martí, J., Monllau, T., Garcia-Blandón, J., & Urgell, T. (2014) Empirical analysis of the incidence of accidents in the workplace on firms' financial performance. Safety science, 70, pp.123-132.	コホート研究
65	<u>労働災害→株式リターン</u> Dai, Yunhao & Tong, Xinchu & Wang, Li. (2022) Workplace safety accident, employee treatment, and firm value: Evidence from China. Economic Modelling, 115.	コホート研究
66	<u>労働災害→利益率</u> Estudillo, B., Carretero-Gómez, J. M., & Forteza, F. J. (2024) The impact of occupational accidents on economic performance: Evidence from the construction sector. Safety Science, 177	コホート研究

No.	エビデンスとなる文献	備考
①9	【医療費増加】 → 【経営指標（定量）】	
67	<u>社会保険料負担増→企業業績低下</u> Kodama, N., & Yokoyama, I. (2015) How the 2003 social insurance premium reform affects firm behavior. Institute of Economic Research, Hitotsubashi University.	準自然実験
68	<u>社会保険料負担増→利益率低下</u> Hosono, K., & Hotei, M. (2025) The effects of social insurance premium on employment, labor costs, and revenue: Evidence from Japan (RIETI Discussion Paper Series 25-E-080). Research Institute of Economy, Trade and Industry (RIETI).	準自然実験

（表中における注釈）

※1 川上ほか（2023）「職場での運動実践への時間投資：事例と文献のナラティブレビュー」における引用文献

（[https://www.jstage.jst.go.jp/article/tairyokukenkyu/121/0/121\\_1/\\_pdf](https://www.jstage.jst.go.jp/article/tairyokukenkyu/121/0/121_1/_pdf)）

※2 甲斐裕子（2025）「身体機能と労働災害に関するエビデンスと対策について」（第2回高年齢労働者の労働災害防止対策に関する検討会 2025年9月29日）資料2

における引用文献（<https://www.mhlw.go.jp/content/11300000/001569422.pdf>）

※3 黒田祥子（2018）「健康資本投資と生産性」日本労働研究雑誌, 695, pp. 30-48 における引用文献

（<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2018/06/pdf/030-048.pdf>）

※4 太田裕貴.（2025）「人的資本に注目した会計・ファイナンス研究のレビュー」専修商学論集, 121, pp.63-81. における引用文献

（[https://senshu-u.repo.nii.ac.jp/record/2001662/files/1041\\_0121\\_05.pdf](https://senshu-u.repo.nii.ac.jp/record/2001662/files/1041_0121_05.pdf)）

## Ⅲ. アンケート調査

### 1. 調査方法及び回答者概要

---

# (1) 調査の実施方法

- 本アンケート調査の実施概要は以下のとおり。

## 調査対象・実施時期

本調査は、令和7年11月～12月に実施した。

- ①事業者調査、②従業員調査の2種類で構成。各調査票の調査対象は以下のとおり。

調査の種類	調査対象数
①事業者調査	令和7年3月31日までにSport in lifeコンソーシアムに加盟している団体のうち、民間企業、医療法人、社会福祉法人等：3,279社
②従業員調査	調査対象事業者における全従業員（正社員、契約・嘱託職員、派遣社員、パート・アルバイト等含む）

## 回収状況

調査の種類	調査対象数	有効回答数	有効回答率
①事業者調査	3,279	497	15.2%
②従業員調査	-	10,062	-

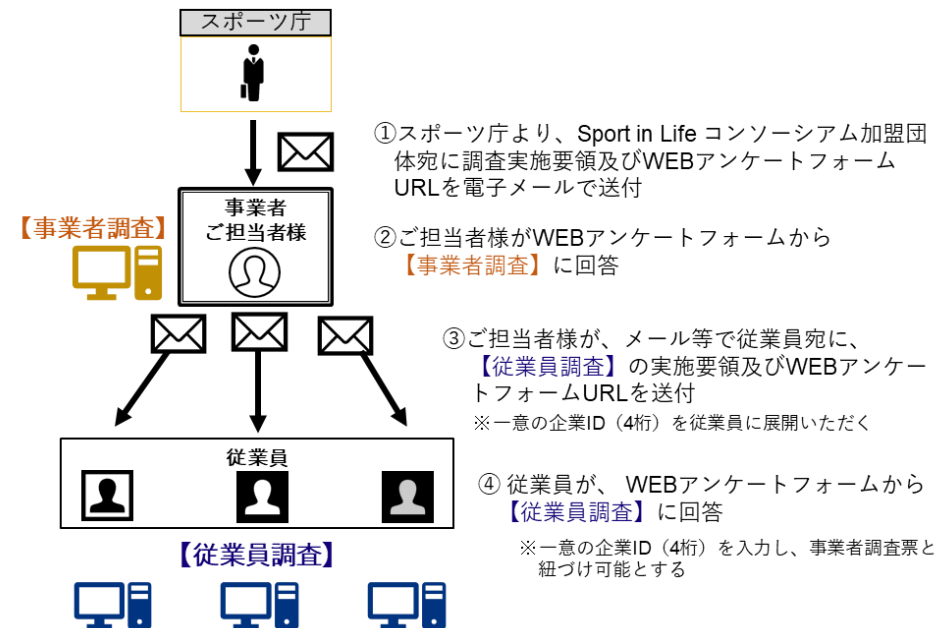
回答パターン	事業者調査回答数	従業員調査回答数
事業者調査のみ回答	245	-
従業員調査のみ回答	-	1,332 (166社)
事業者調査・従業員調査ともに回答	252	8,730

## 調査方法

事業者調査、従業員調査ともに、WEBアンケートフォームによる電子調査として実施。

調査協力依頼にあたっては、スポーツ庁より、依頼状・実施要領及びWEBアンケートフォームのURLを掲載したメールを調査対象事業者の本事業担当者へ送付した。なお、従業員調査は、調査対象事業者の本事業担当者より、社内メール等で調査案内を展開いただけるよう依頼。

具体的な調査票配布方法は以下のとおり。



- 事業者調査の調査項目は以下のとおり。

## 事業者調査 調査項目

設問番号	設問名称	回答方法
Q1	事業者名・企業ID	自由記述
Q2	業種	単一回答
Q3	従業員数	数値
Q4	これまでの認定・受賞経験	複数回答
Q5	Sport in Life コンソーシアムの活動で参加・利用したことがあるもの	複数回答
Q6	Sport in Life 推進プロジェクト発信情報の参考状況	複数回答
Q7	取組のために参考にしたい情報	複数回答
Q8	他社との交流・連携状況	複数回答
Q9	今後の交流・連携希望	複数回答
Q10-①	コンソーシアム加盟によるメリット（加盟時の目的・期待）	複数回答
Q10-②	コンソーシアム加盟によるメリット（実感した効果・メリット）	複数回答
Q11	コンソーシアム活動に対する総合評価	単一回答
Q12	コンソーシアムの課題	複数回答
Q13	スポーツエールカンパニー2025 取得有無	単一回答
Q14	（Q13で「取得していない」以外を選択した方）スポーツエールカンパニーの認定の効果	複数回答
Q15	（Q13で「取得していない」を選択した方）スポーツエールカンパニーを取得しない理由	複数回答
Q16	従業員の運動・スポーツを促進する環境整備の取組	複数回答

設問番号	設問名称	回答方法
Q17-①	（Q16でいずれかの取組を選択した方）取組のねらい（目的）	複数回答
Q17-②	（Q16でいずれかの取組を選択した方）取組のねらい（定量評価の有無）	単一回答
Q17-③	（Q16でいずれかの取組を選択した方）取組のねらい（実感している効果）	複数回答
Q18	（Q16で「上記のような取組を実施したことはあるが、この1年間では実施していない」または「上記のような取組は実施したことがない」を選択した方）取組にあたっての阻害要因	複数回答
Q19	運動・スポーツの取組の経営課題としての重要性	単一回答
Q20	運動・スポーツの取組が経営課題として重要な理由	複数回答
Q21	取組推進にあたる経営者のコミットメント	複数回答
Q22	運動習慣者の割合（把握有無）	単一回答
Q23	（Q22で「把握している」を選択した方）運動習慣者の割合（数値）	数値
Q24	従業員の運動・スポーツ実施率の測定有無	単一回答
Q25	（Q24で「測定している」を選択した方）従業員のスポーツ実施率（数値）	数値

- 従業員調査の調査項目は以下のとおり。

従業員調査 調査項目

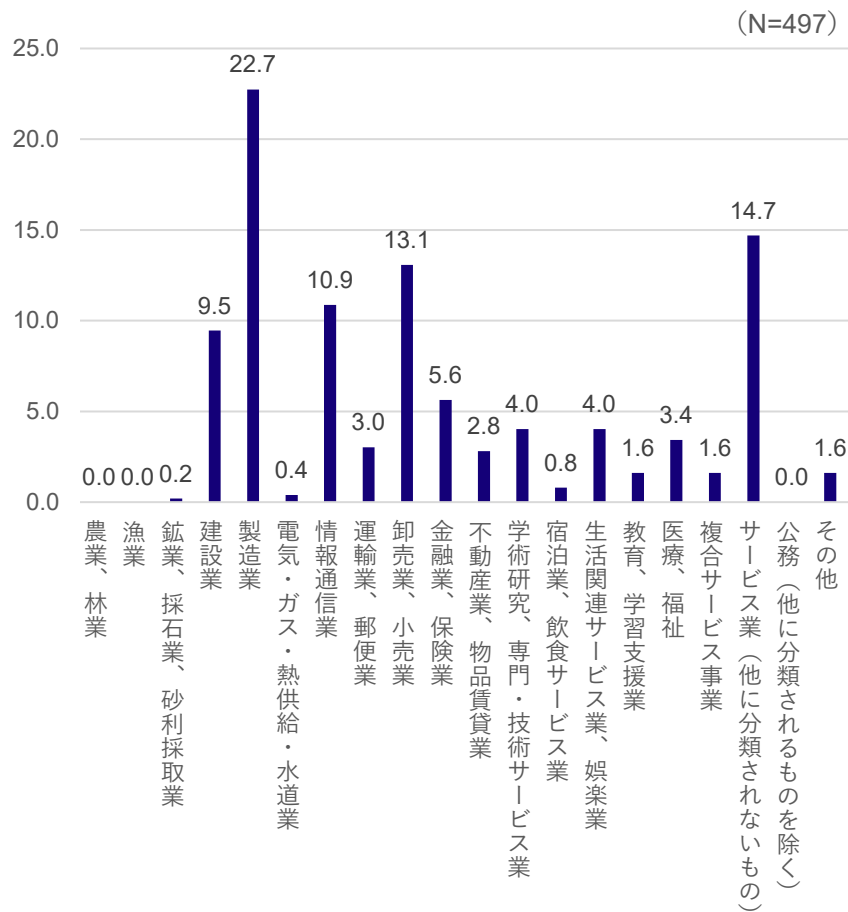
設問番号	設問名称	回答方法
Q1	勤務先指定番号の入力	自由記述
Q2	職種	単一回答
Q3	雇用形態	単一回答
Q4	勤務形態	単一回答
Q5	仕事の状況 ・平均勤務日数（週） ・平均終日在宅勤務日数（週） ・平均労働時間（日） ・通勤時間（片道）	単一回答
Q6	勤務時間中の座位時間の割合	単一回答
Q7-①	運動・スポーツ促進取組の認知状況	複数回答
Q7-②	（Q7-①でいずれかの取組をこの1年間で利用・参加したと選択した方） 認知している取組の利用状況（過去1年）	単一回答
Q7-③	利用・参加したい取組	複数回答
Q8	（Q7-①で、「この1年間では利用・参加していない（以前利用・参加したことがある）」または「利用・参加したことがない」を1つ以上選択した方） 取組を未利用・未参加の理由	自由記述
Q9	勤務先の取組への関与度	単一回答
Q10	取組による意識・行動の変化	複数回答
Q11	取組による自身・職場の変化（効果）	複数回答

設問番号	設問名称	回答方法
Q12	仕事の能率（自己評価）	数値（10段階評価）
Q13	自社内の取組に対する満足度	単一回答
Q14	現職場での就労継続意向	単一回答
Q15	Sport in Life コンソーシアム加盟の認知度	単一回答
Q16	運動・スポーツの実施状況（過去1年）	単一回答
Q17	今後の運動・スポーツへの関心	単一回答
Q18	年代	単一回答
Q19	性別	単一回答
Q20	家族構成	複数回答
Q21	時間的余裕	単一回答
Q22	暮らし向き（経済的余裕）	単一回答

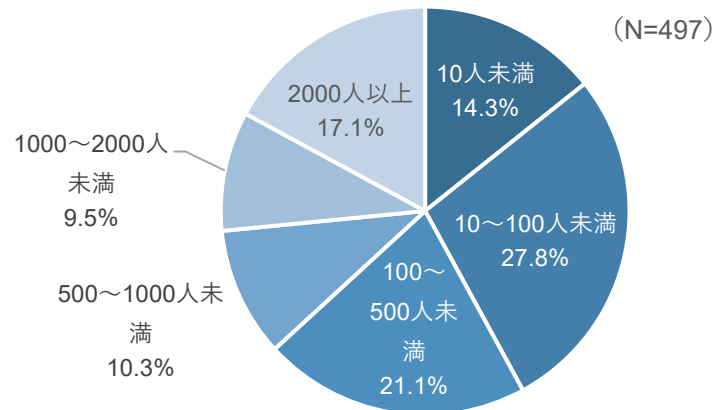
### (3) 調査回答者の概要 ①事業者調査

● 事業者調査の回答者概要は以下のとおり。

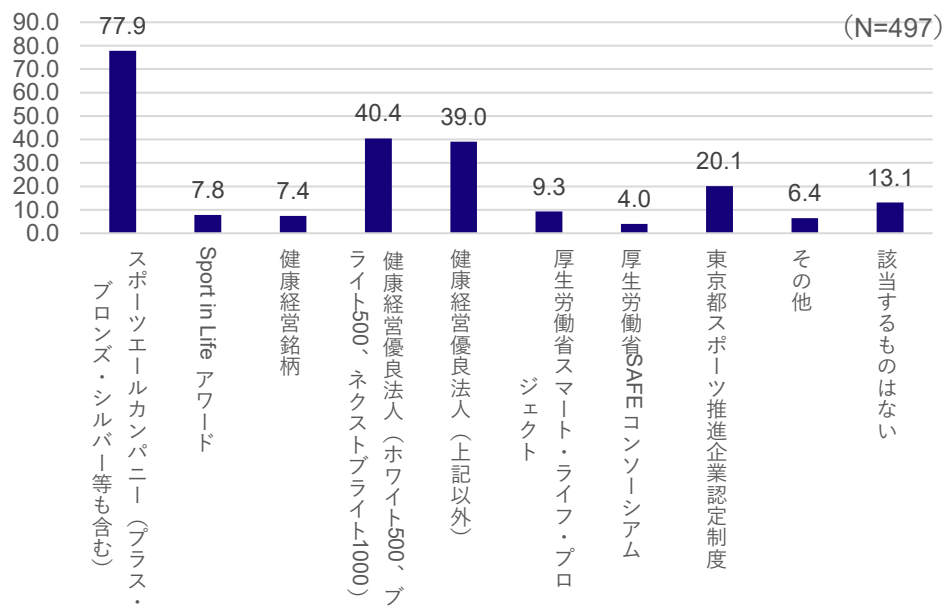
#### 業種



#### 従業員数

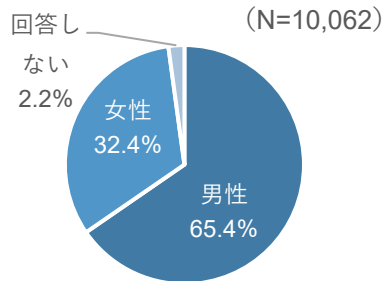


#### 健康・運動に関する各種認定取得／受賞状況

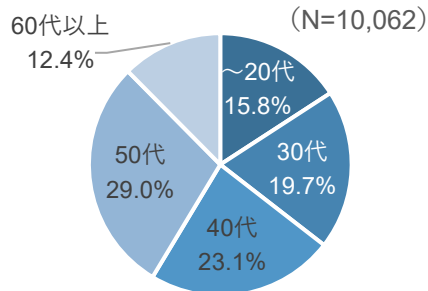


● 従業員調査の回答者概要は以下のとおり。

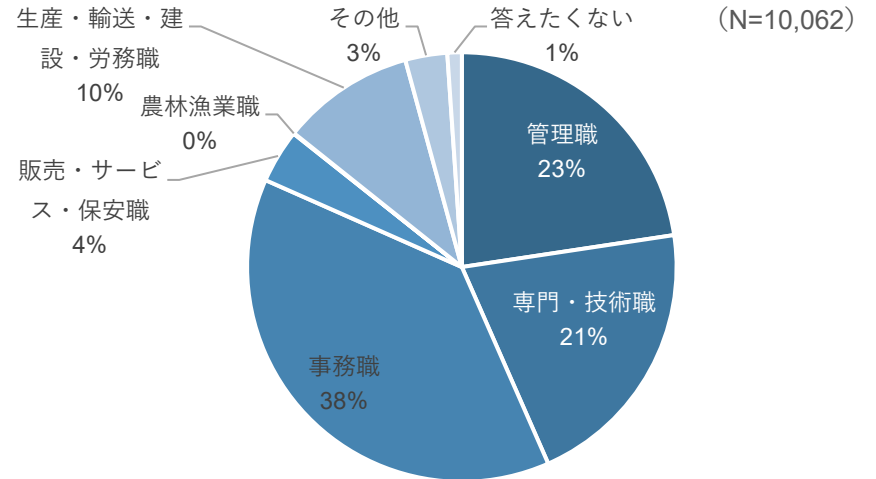
性別



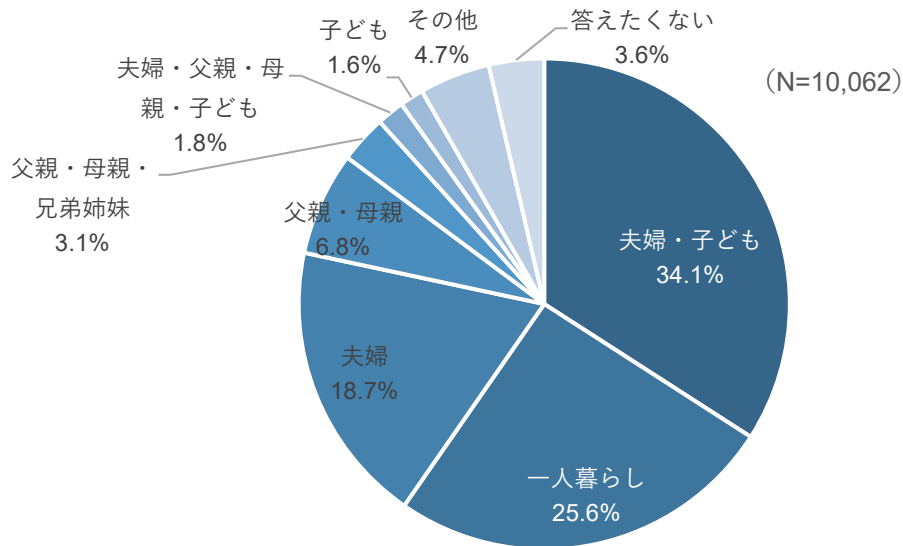
年齢



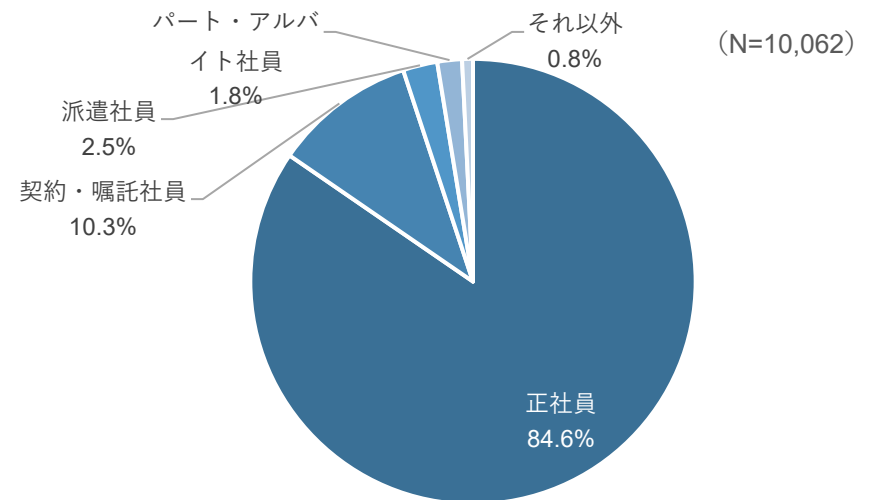
職種



家族構成



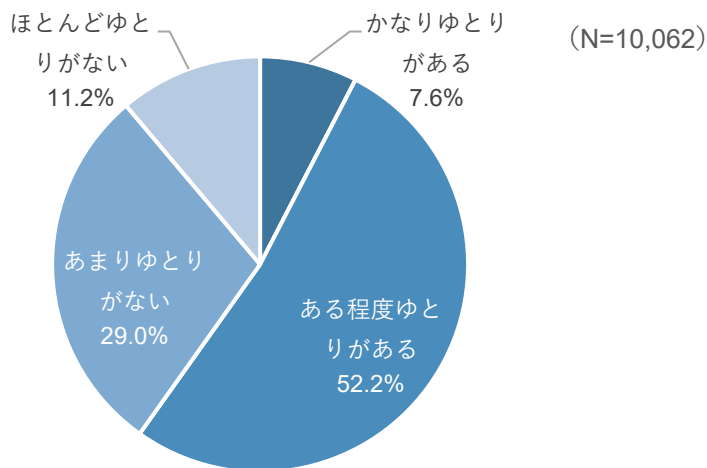
雇用形態



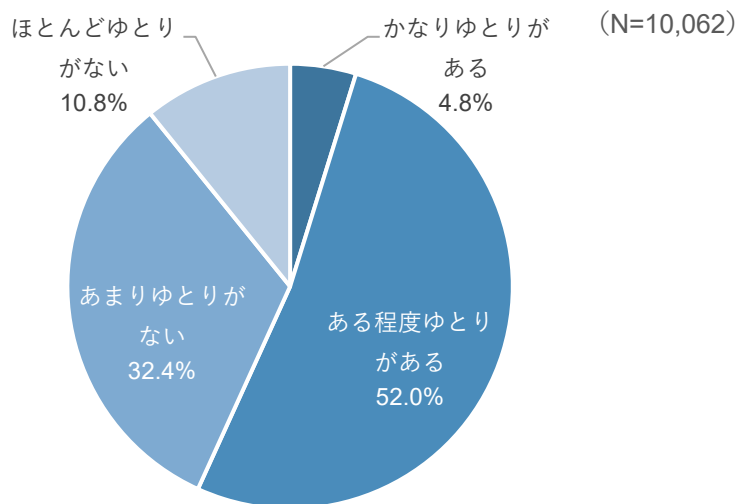
### (3) 調査回答者の概要 ②従業員調査

- 従業員調査の回答者概要は以下のとおり。

#### 時間的ゆとり



#### 経済的ゆとり

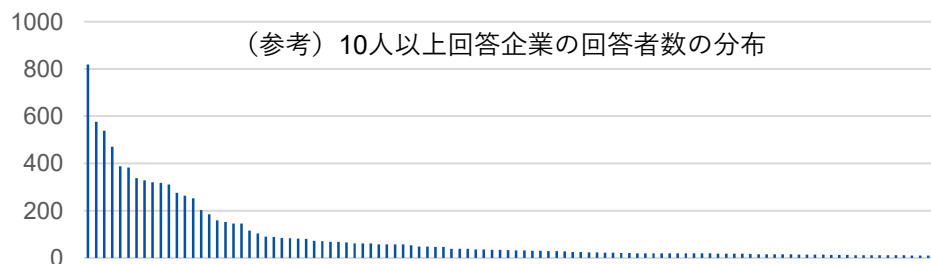


#### 所属事業者

所属事業者別の回答数分布は下表のとおり。

上位10社で全体の44.5%、上位20社で全体の65.3%を占めており、特定企業の回答者が多くなっている点に留意が必要。

従業員調査回答数	事業所数
100人以上	22
50~99人	19
10~49人	65
2~9人	65
1人	248
0人	245
計	664



#### 従業員調査結果を用いた分析について

各アウトカムについてロジスティック回帰分析を実施し、年齢、性別、職種、時間的ゆとり、経済的ゆとりを調整した解析を行った。一部のモデルでは、さらに職場における取組の参加種類数も調整変数に加えた。なお、統計的有意性の評価には、企業単位のクラスター頑健標準誤差を用いた。これらの分析結果に関する図表は、有識者委員会構成員である原委員の分析結果に基づき作成した。

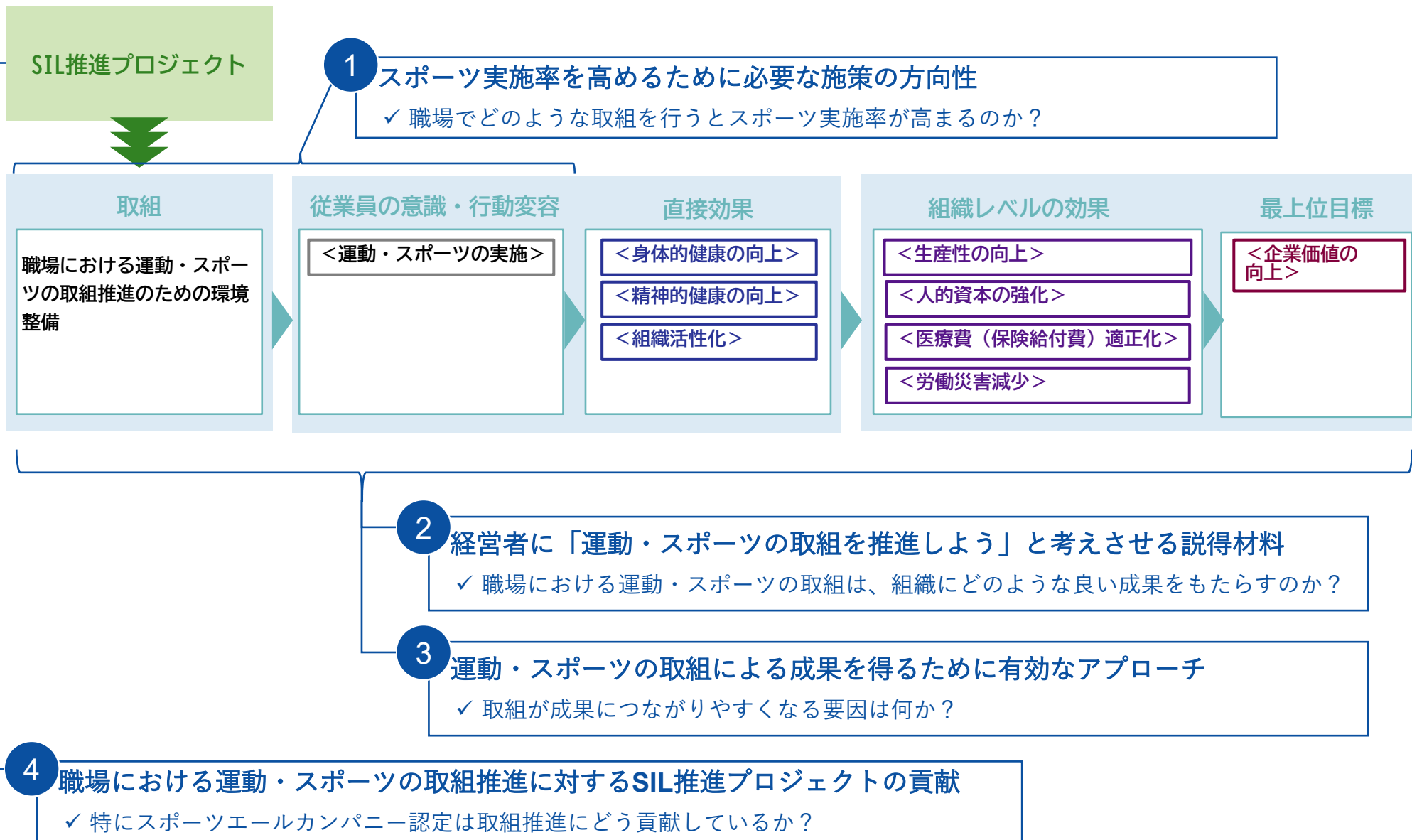
## Ⅲ. アンケート調査

### 2. 検証内容・結果

---

# (1) 本調査において検証する論点

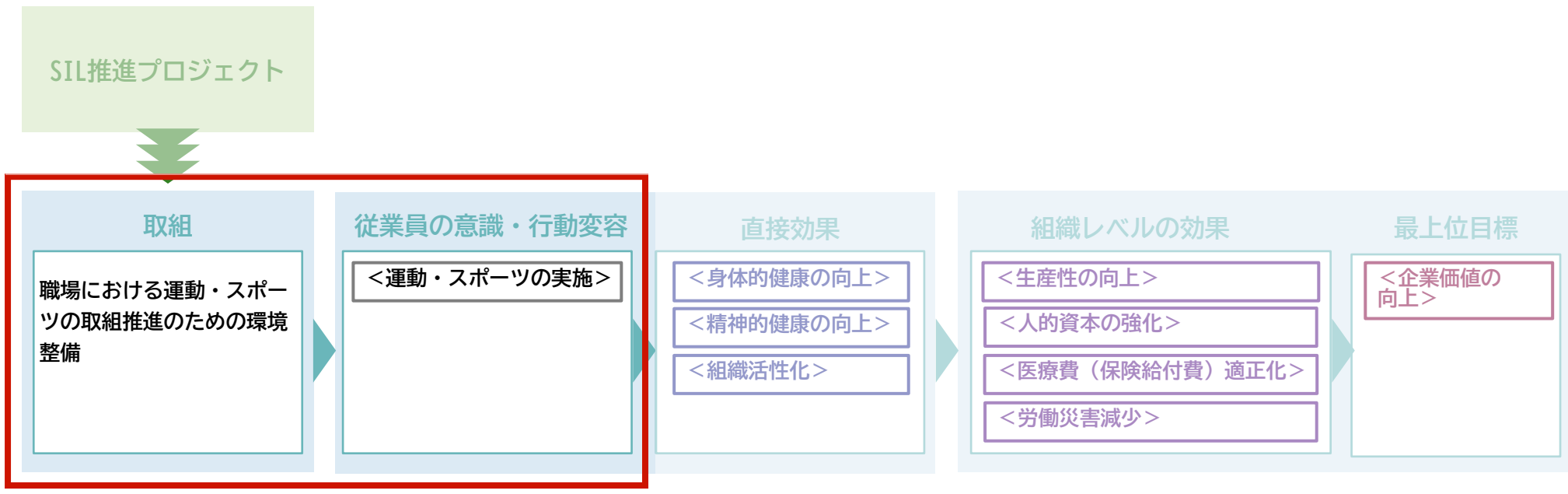
- 本調査において検証する論点は以下①～④のとおり。



(2) 検証結果

① スポーツ実施率を高めるために必要な施策の方向性

● 職場でどのような取組を行うとスポーツ実施率が高まるのか？



検証ポイント

検証結果概要

- i. 職場における運動・スポーツの取組とスポーツ実施率の高さの関係
  - A) 職場における運動・スポーツの取組の種類が多さ
  - B) 職場における運動・スポーツの取組の種類
- ii. スポーツ実施率をより高めることに影響する要因
  - A) 経営者のコミットメント
  - B) 目標設定と定量評価

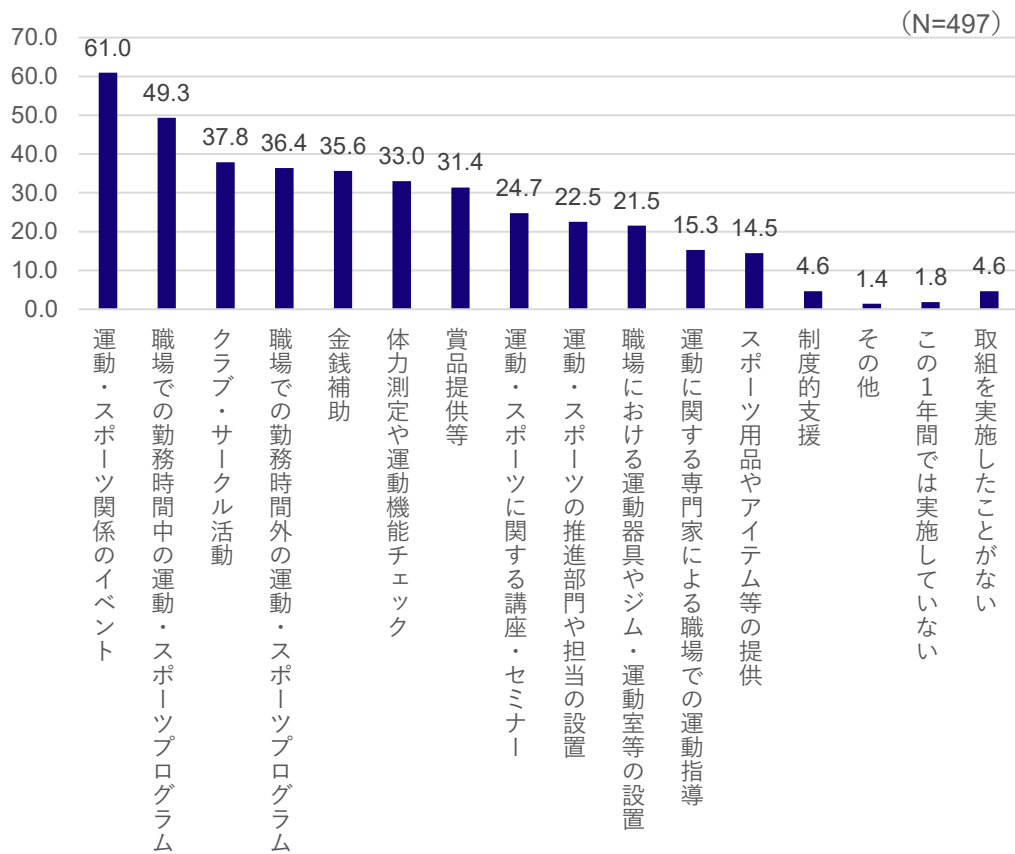
- スポーツ実施率向上や、従業員の運動の習慣化には、職場における取組の種類が多さが関連。
- 取組を利用している従業員は、週1日以上スポーツ実施確率や今後取り組みたい確率が高く、利用種類が多いほうが、よりその傾向が強い。
- 週1日以上スポーツ実施率と、今後取り組みたい確率には、強く関連する取り組みがそれぞれ異なっていた。
- 経営者の課題認識やコミットメント（特に、人員・予算割当てと成果評価）が強い事業者のほうが、スポーツ実施率向上や、従業員の運動習慣化の割合が高かった。
- 定量評価を実施している事業者では、スポーツ実施率向上や、従業員の運動習慣化の割合が高かった。

# ①スポーツ実施率を高めるために必要な施策の方向性 【i. (前提) 取組の実施状況】

● 調査回答事業者の職場における運動・スポーツの取組の実施状況は、以下のとおり。

## 職場における運動・スポーツの取組の実施状況

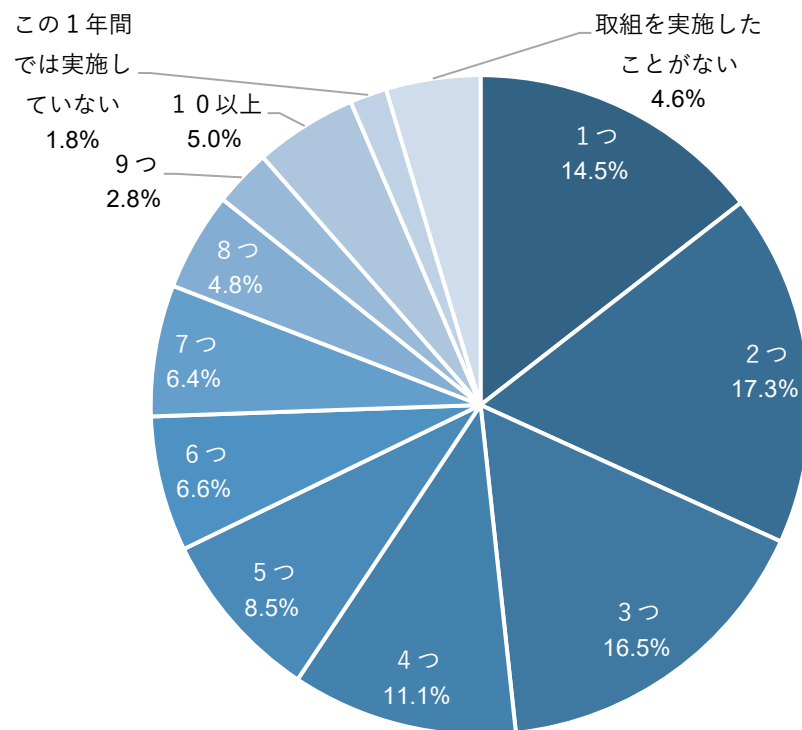
(事業者調査Q16) 貴社では、この1年間で、従業員が運動・スポーツに取り組むことを促すための取組を実施しましたか。あてはまるものをすべてお選びください。



## 職場における運動・スポーツの取組の実施種類数

左記設問の選択数別事業者数

(N=497)



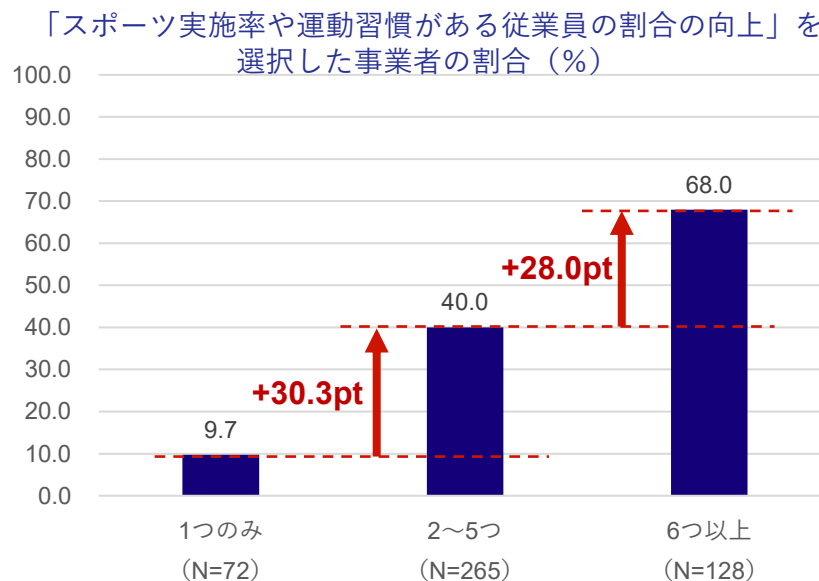
## (2) 検証結果

## ① スポーツ実施率を高めるために必要な施策の方向性 【i . A) 取組種類の多さ】

- 職場における運動・スポーツの取組の種類が多い事業者のほうが、取組の効果として「スポーツ実施率や運動習慣がある従業員の割合の向上」を選択する割合が高かった。
- 職場において多様な施策を展開することが、スポーツ実施率向上や従業員の運動習慣化に寄与する可能性

## 職場における取組種類×運動習慣のある従業員割合の向上の選択率

職場における運動・スポーツの取組の種類数（事業者調査Q16）別の、「スポーツ実施率や運動習慣がある従業員の割合の向上」（事業者調査Q17③選択肢b）を選択した割合



(注) 本事業では、職場における取組が従業員の運動習慣等に与えた影響の評価を主眼としていることから、「スポーツ実施率（週1日以上運動・スポーツを行っている従業員の割合）」そのものではなく、職場の取組を契機とした運動習慣の向上を被説明変数とした検証も行った。

## (2) 検証結果

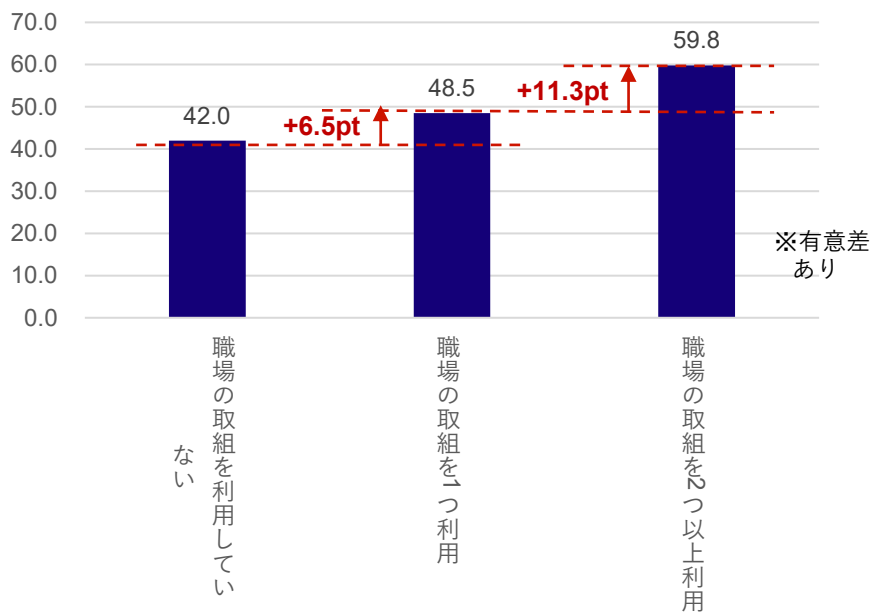
## ① スポーツ実施率を高めるために必要な施策の方向性 【i . A) 取組種類の多さ】

- 年代・性別・時間的／経済的ゆとりが同程度の職員では、職場における運動・スポーツの取組を利用している従業員のほうが、週1日以上運動・スポーツを実施している確率が高かった。
  - 週1日以上運動・スポーツを実施していない層においては、職場における運動・スポーツの取組を利用している従業員のほうが、今後週1日以上運動・スポーツに取り組む意向のある確率が高かった。
- **職場における運動・スポーツの取組を複数利用している従業員ほど、週1以上の運動実施および今後の実施意向が高い傾向**

## 利用した取組×週1以上の運動・スポーツ実施率

職場における取組の利用種類数（従業員調査Q7②）別の、週1日以上運動・スポーツを実施している調整後予測確率（従業員調査Q16）

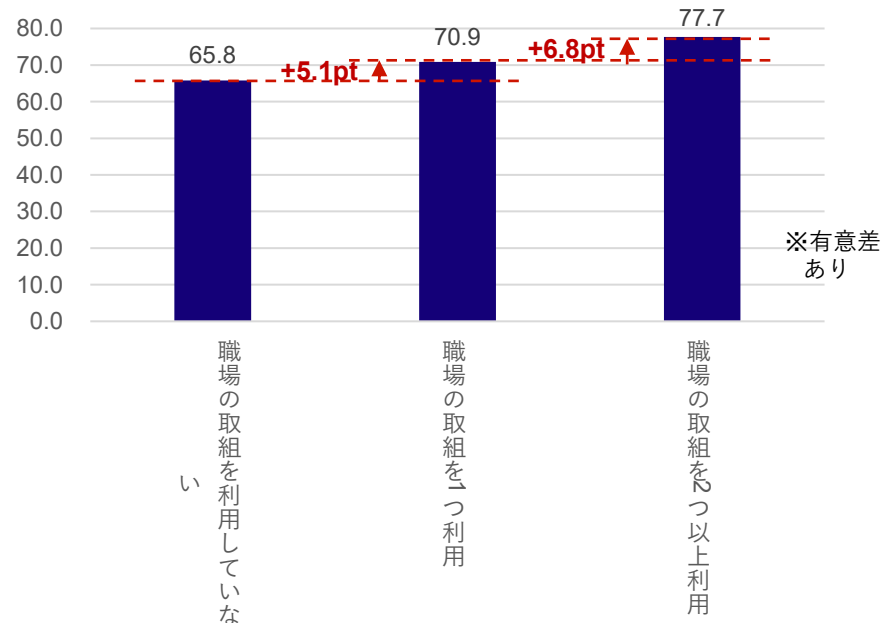
週1日以上運動・スポーツを実施している調整後予測確率（%）



## 利用した取組×今後の運動・スポーツ実施意向

職場における取組の利用種類数（従業員調査Q7②）別の、今後週1日以上運動・スポーツ実施意向の調整後予測確率（従業員調査Q17） ※週1以上の運動・スポーツを行っていない従業員のみ

今後、週1日以上運動・スポーツの実施意向がある調整後予測確率（%）



(注) 有識者委員会構成員である原委員の分析結果をもとに作成。

ロジスティック回帰分析により、年代、性別、経済的・時間的ゆとり、職種を調整した調整後予測確率差 (marginal effect) を示している。統計的有意性は、企業単位のクラスター頑健標準誤差を用いた。

## (2) 検証結果

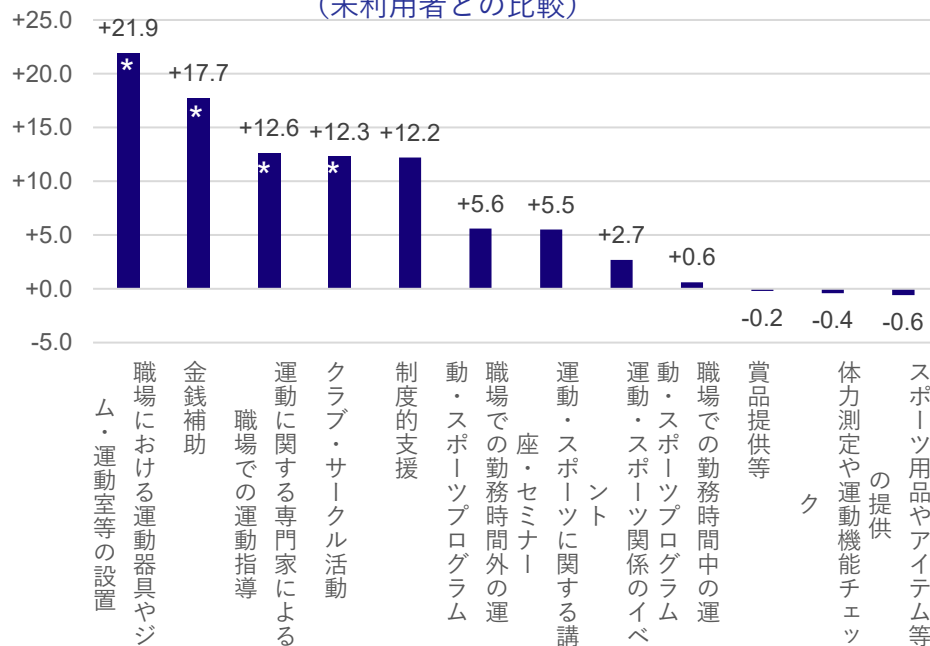
## ①スポーツ実施率を高めるために必要な施策の方向性 【i . B)取組の種類】

- 職場における取組の種類によって、週1日以上運動・スポーツ実施および今後週1日以上取り組む意向との関連の大きさに差がみられた。
- 実際の運動実施については、運動器具やジム・運動室等の設置、金銭補助、専門家による運動指導、クラブ・サークル活動との関連が相対的に大きかった。今後の実施意向については、スポーツ用品の提供との関連が相対的に大きい傾向がみられた（ただし統計的有意差は確認されていない）。

## ➢ 意識変容の段階と行動変容の段階とでは、異なる種類の取組を提供することが有効である可能性

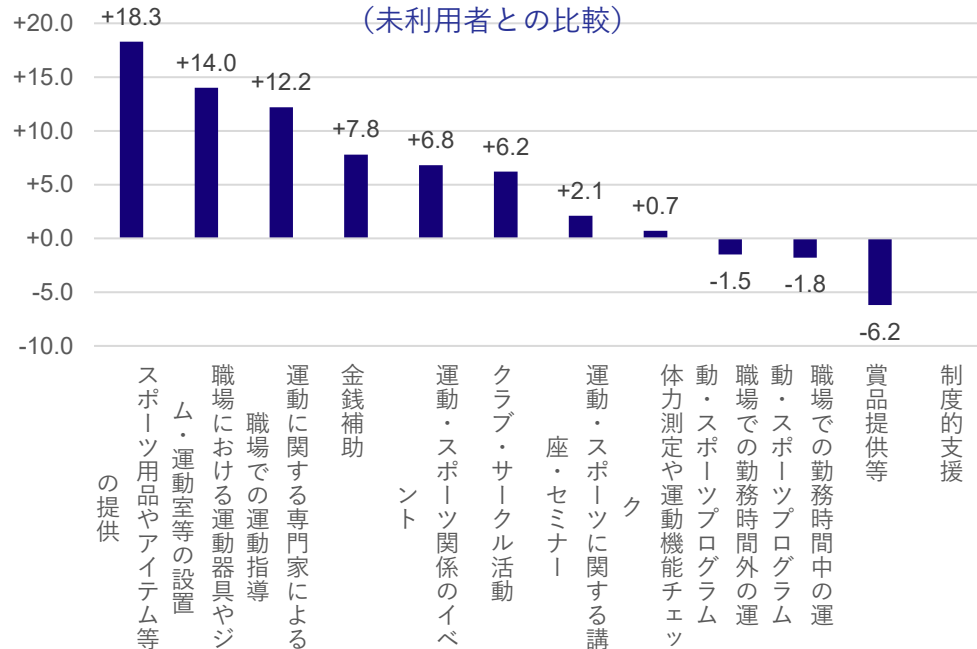
## 利用した取組×週1日以上運動・スポーツ実施確率の差

職場における取組の利用種類（従業員調査Q7②）別の、週1日以上運動・スポーツを実施している調整後確率差（従業員調査Q16）

利用した取組別の週1日以上運動・スポーツ実施の調整後確率差  
(未利用者との比較)

## 利用した取組×今後の運動・スポーツ実施意向がある確率の差

職場における取組の利用種類（従業員調査Q7②）別の、今後週1日以上運動・スポーツ実施意向の調整後確率差（従業員調査Q17）  
※週1日以上運動・スポーツを行っていない従業員のみ

利用した取組別の週1日以上運動・スポーツ実施意向の調整後確率差  
(未利用者との比較)

(注) 有識者委員会構成員である原委員の分析結果をもとに作成。  
ロジスティック回帰分析により、年代、性別、経済的ゆとり、時間的ゆとり、職種、職場の取組の参加種類数の影響を調整した予測確率差（marginal effect）を示している。標準誤差は企業単位でクラスター頑健補正を行った。統計的有意性は、多重比較を考慮しFDR補正後p値（ $p < 0.05$ ）を基準とし、有意であったものには\*を記した。

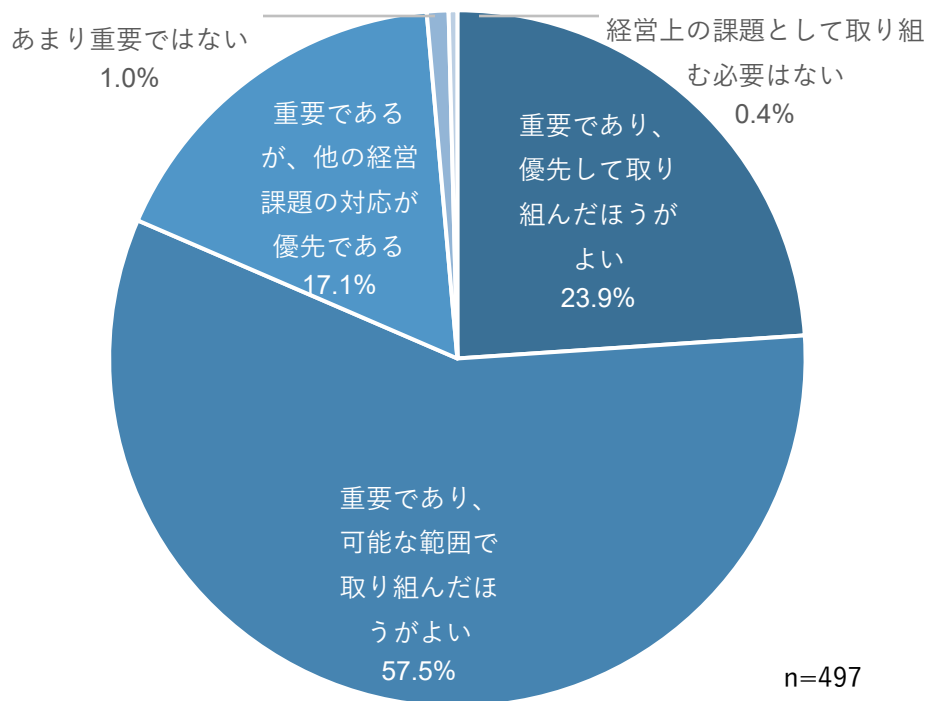
## (2) 検証結果

## ① スポーツ実施率を高めるために必要な施策の方向性 【ii. (前提) 経営者の認識・コミットメント】

- 調査回答事業者の職場における運動・スポーツの取組推進に対する、経営者の課題認識とコミットメント状況は、以下のとおり。

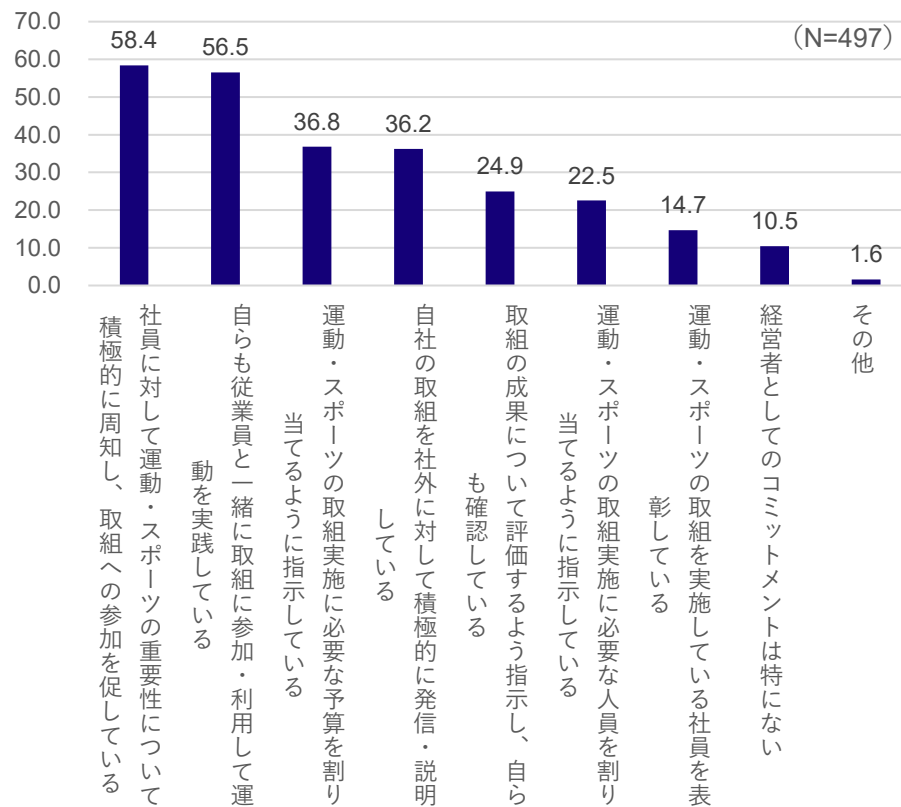
## 経営者による重要性認識

(事業者調査Q19) 貴社において従業員の運動・スポーツを促す取組を推進することは、経営上の課題としてどの程度重要だと思いますか。もっとも当てはまるものをお選びください。



## 経営者によるコミットメント

(事業者調査Q21) 従業員の運動・スポーツを促す取組に対して、経営者としてどのように関与していますか。この1年間の状況として当てはまるものをすべてお選びください。



## (2) 検証結果

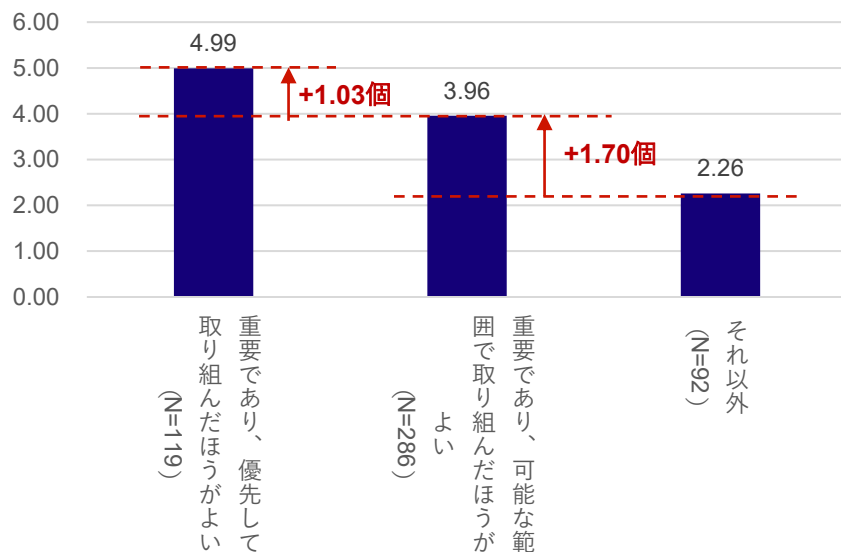
## ① スポーツ実施率を高めるために必要な施策の方向性 【ii. A) 経営者の重要性認識】

- 経営者による経営課題としての重要性認識が高く対応の優先度も高い事業者では、職場において実施されている運動・スポーツの取組の種類が多く、その効果として「スポーツ実施率や運動習慣がある従業員の割合の向上」を選択する割合も高かった。
- 従業員の運動・スポーツについて、経営者が経営課題として重要性を強く認識し優先課題として位置づけることが、職場における取組の推進やスポーツ実施率向上に寄与する可能性

## 経営者による重要性認識×職場における取組種類数

職場における運動・スポーツの取組に対する経営者の重要性認識（事業者調査Q19）別の、職場における運動・スポーツの取組の種類数（事業者調査Q16）

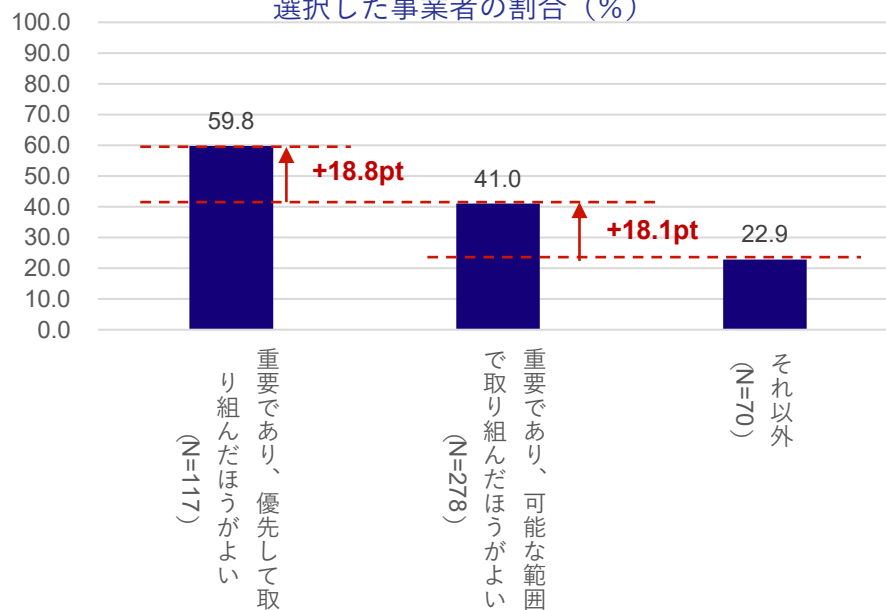
職場における運動・スポーツの取組の種類数（平均値）



## 経営者による重要性認識×運動習慣のある従業員割合の向上の選択率

職場における運動・スポーツの取組に対する経営者の重要性認識（事業者調査Q19）別の、「スポーツ実施率や運動習慣がある従業員の割合の向上」（事業者調査Q17③選択肢b）を選択した割合

「スポーツ実施率や運動習慣がある従業員の割合の向上」を選択した事業者の割合（%）



## (2) 検証結果

## ① スポーツ実施率を高めるために必要な施策の方向性

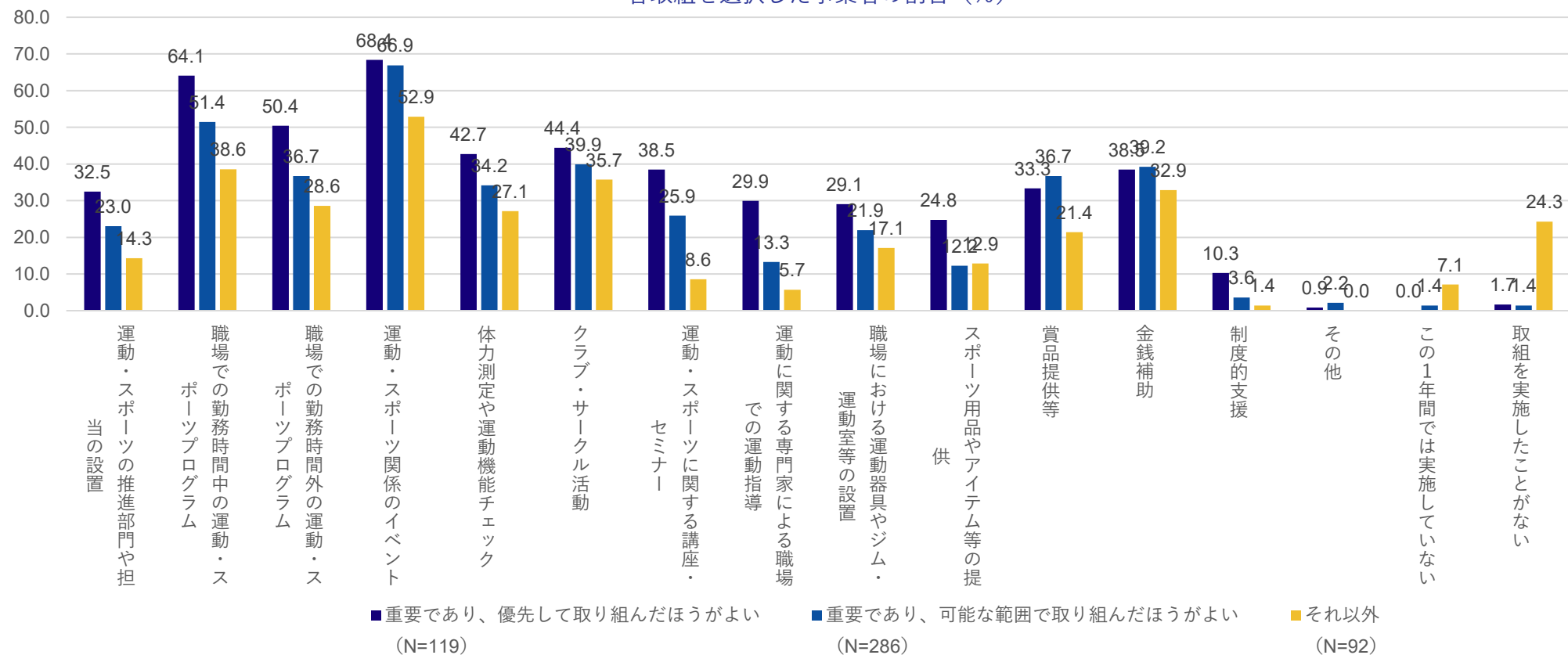
## 【ii. A) 経営者の重要性認識】

- 経営者が「優先して取り組む」・「可能な範囲で取り組む」とした事業者ではそれ以外の事業者よりも全体的に取組の選択割合が高い。一部（イベント実施・商品提供等・金銭補助）を除き、特に「優先して取り組む」とした事業者で選択割合が最も高くなる傾向が見られた。

## 経営者による重要性認識×取組効果

職場における運動・スポーツの取組に対する経営者の重要性認識（事業者調査Q19）別の、職場における運動・スポーツの取組の種類（事業者調査Q16）

各取組を選択した事業者の割合（%）



## (2) 検証結果

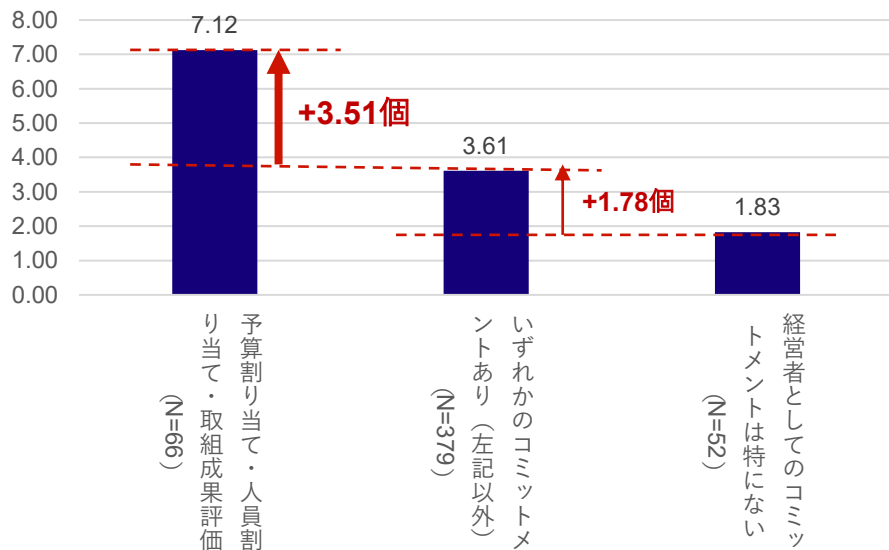
## ① スポーツ実施率を高めるために必要な施策の方向性 【ii. A) 経営者のコミットメント】

- 経営者のコミットメントが強い事業者でも同様の傾向がみられ、特に「予算の割当」・「人員の割当」・「取組成果評価への関与」のすべてを選択している事業者で取組種類・効果選択割合が突出していた。
- 経営者が、職場における運動・スポーツの取組に対してコミットすることが、職場における取組の推進やスポーツ実施率向上に寄与する可能性
- 特に、予算や人員といった経営資源の配賦や成果評価への関与がカギとなっている可能性

## 経営者のコミットメント×職場における取組種類数

職場における運動・スポーツの取組に対する経営者のコミットメント（事業者調査Q21）別の、職場における運動・スポーツの取組の種類数（事業者調査Q16）

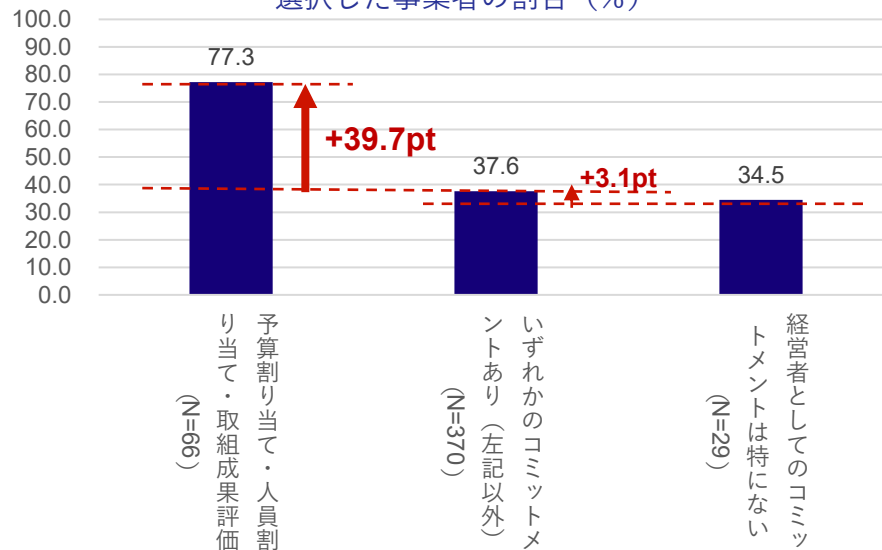
職場における運動・スポーツの取組の種類数（平均値）



## 経営者のコミットメント×運動習慣のある従業員割合の向上選択率

職場における運動・スポーツの取組に対する経営者のコミットメント（事業者調査Q21）別の、「スポーツ実施率や運動習慣がある従業員の割合の向上」（事業者調査Q17③選択肢b）を選択した割合

「スポーツ実施率や運動習慣がある従業員の割合の向上」を選択した事業者の割合 (%)



## (2) 検証結果

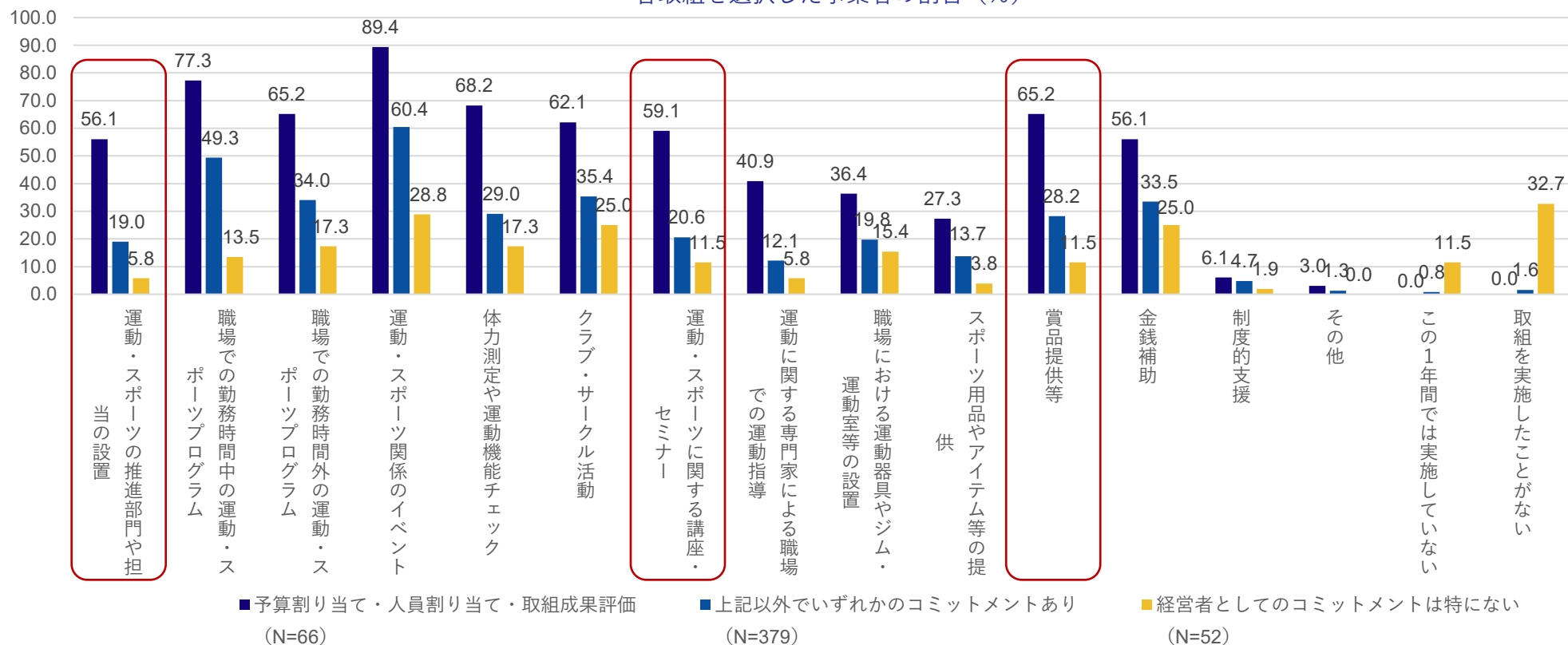
## ① スポーツ実施率を高めるために必要な施策の方向性 【ii. A) 経営者のコミットメント】

- 経営者による予算や人員といった経営資源の配賦や成果評価への関与がある事業者では、他の事業者よりも各取組の実施割合が特に高く、推進部門・担当設置や講座・セミナー開催、賞品提供等で突出して高い。
- 経営課題としての重要性認識以上に、具体的なコミットメントが、取組基盤の整備や人的・金銭的成本のかかる取組を強く推進している可能性

## 経営者のコミットメント×取組効果

職場における運動・スポーツの取組に対する経営者の重要性認識（事業者調査Q19）別の、職場における運動・スポーツの取組の種類（事業者調査Q16）

各取組を選択した事業者の割合（%）



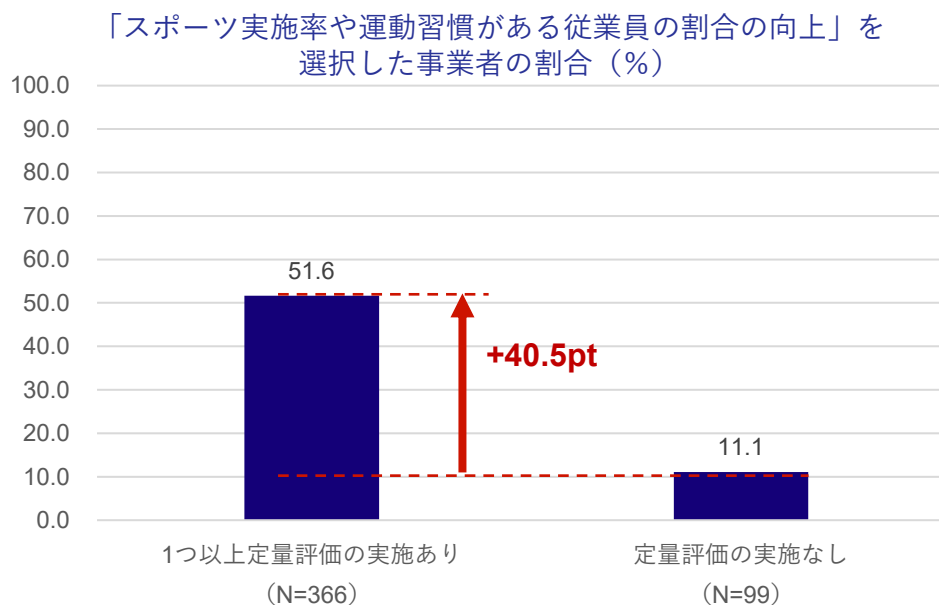
## (2) 検証結果

## ① スポーツ実施率を高めるために必要な施策の方向性 【ii . B) 定量評価の実施】

- 職場における運動・スポーツの取組に対する定量評価を行っている事業者では、「スポーツ実施率や運動習慣がある従業員の割合の向上」を選択する割合が高かった。
- 取組成果について定量評価を行う仕組みを整えることが、結果的に従業員による取組利用・参加の促進やスポーツ実施率向上に寄与する可能性

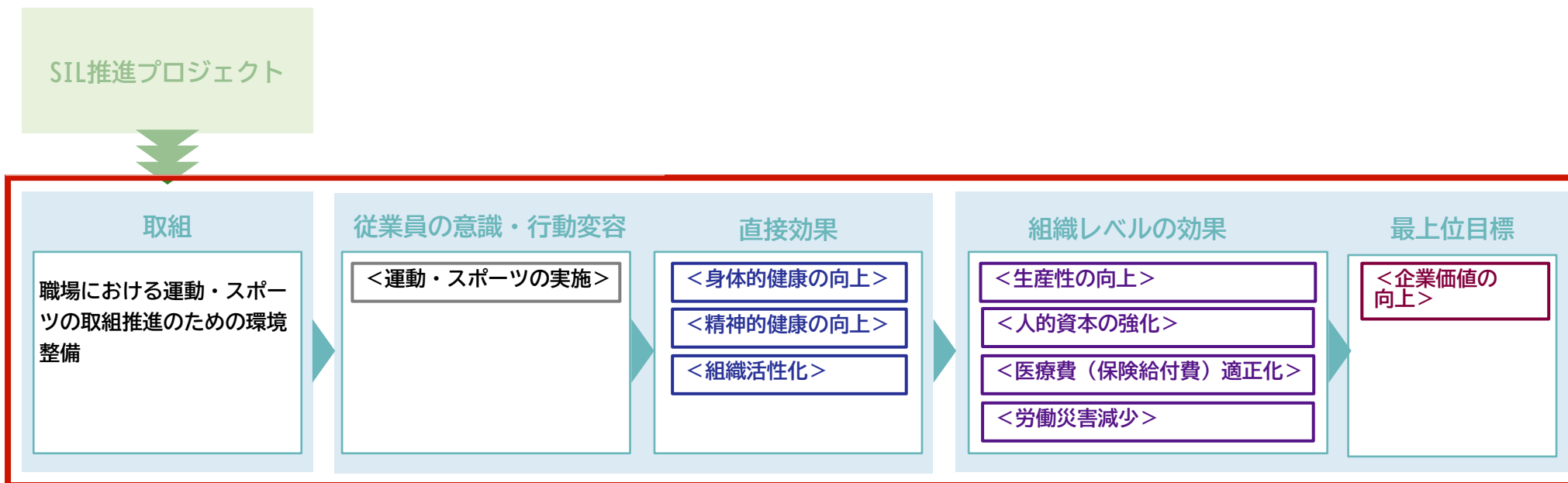
## 定量評価の実施×運動習慣のある従業員割合の向上選択率

職場における運動・スポーツの取組に対する定量評価の実施有無（事業者調査Q17②）別の、「スポーツ実施率や運動習慣がある従業員の割合の向上」（事業者調査Q17③選択肢b）を選択した割合



## ② 経営者に「運動・スポーツの取組を推進しよう」と考えさせる説得材料

- 職場における運動・スポーツの取組は、組織にどのような良い成果をもたらすのか？



## 検証ポイント

1. 職場における運動・スポーツの取組による、従業員や組織への効果
  - A) 職場における運動・スポーツの取組の種類が多さ
  - B) 従業員による実際の利用・参加の種類
  - C) 従業員による実際の利用・参加と運動の習慣化

## 検証結果概要

- 各種の取組効果には、職場における取組の種類が多さが関連。
- 職場の取組効果を感じるかどうかは、運動設備の設置、クラブ・サークル活動、専門家による運動指導、セミナーが強く関連。
- 体力向上にはイベントも関連。生産性向上には職場の勤務時間内・外のプログラムの関連が強い一方、賞品提供等が逆効果となっている可能性。
- 職場における取組の利用・参加を通して運動が習慣化した従業員は、体力向上・身体的健康・精神的健康の効果があつたとする割合が特に高く、組織活性化・生産性向上・エンゲージメント等でも高くなっていた。また、今の職場で働き続ける意欲が高い傾向が見られた。

## (2) 検証結果

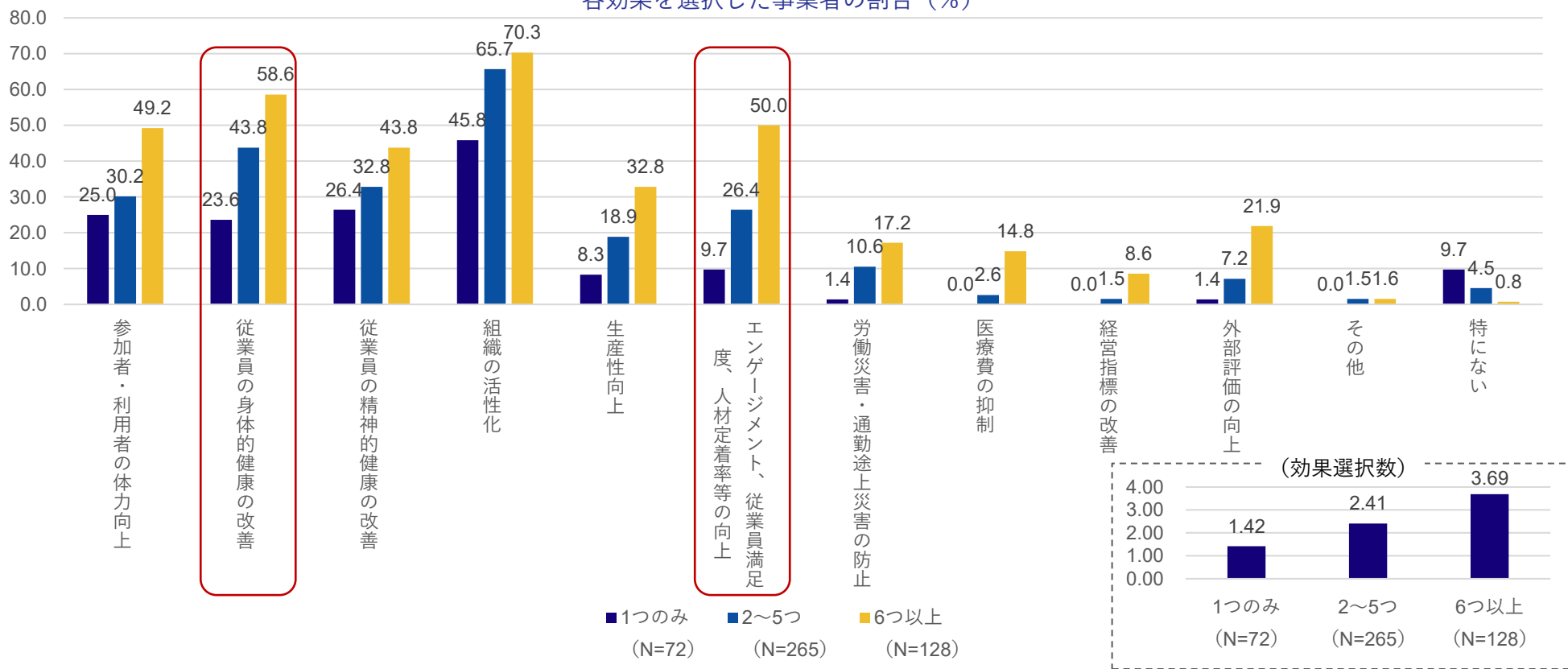
## ② 経営者に「運動・スポーツの取組を推進しよう」と考えさせる説得材料【i.A) 取組種類の多さ】

- 職場における運動・スポーツの取組の種類が多い事業者のほうが、各種の取組効果を選択する割合が高かった。
  - 特に、1つのみ実施と6つ以上実施では、エンゲージメント等の向上で約40ポイント、身体的健康の改善で約35ポイントの差があるなど、従業員本人への効果も組織的效果においても大きな差が見られた。
- **多様な取組を展開している事業者ほど、従業員本人への効果や組織的效果が高い水準で報告される傾向**

## 職場における取組種類×取組効果

職場における運動・スポーツの取組の種類数（事業者調査Q16）別の、取組による効果（事業者調査Q17③）の各選択肢を選択した割合

各効果を選択した事業者の割合（％）



## (2) 検証結果

## ② 経営者に「運動・スポーツの取組を推進しよう」と考えさせる説得材料【i.B)取組の種類】

- 従業員が、職場における取組によって従業員自身や組織への効果を感じるかどうかは、運動設備の設置、クラブ・サークル活動、専門家による運動指導、運動・スポーツに関する講座・セミナーと強く関連。
- 効果の種類によって、強く関連している取組に特徴がみられた（次頁で詳述）。

## 利用した取組×効果

職場における取組の利用種類別（従業員調査Q7②）にみた、利用による効果の予測確率差（Q11）

職場における取組の種類	体力向上	身体的健康	精神的健康	組織活性化	生産性向上	エンゲージメント等向上	変化なし
職場での勤務時間中の運動・スポーツプログラム	-0.0	-0.2	+0.8	-5.5	+4.0	-0.5	-1.1
職場での勤務時間外の運動・スポーツプログラム	* +8.2	* +10.8	* +11.0	+5.8	* +6.4	* +6.5	-7.3
運動・スポーツ関係のイベント	* +5.3	+2.2	-1.5	+1.6	-0.9	-0.3	-4.9
体力測定や運動機能チェック	-0.3	-0.9	-5.5	-3.1	-0.7	+0.8	+8.0
クラブ・サークル活動	* +11.2	+4.8	* +13.4	* +19.1	* +3.5	* +5.1	* -16.6
運動・スポーツに関する講座・セミナー	* +8.3	* +14.1	* +11.5	+6.3	+3.1	* +6.0	* -9.4
運動に関する専門家による職場での運動指導	* +16.6	* +19.4	* +17.6	+9.1	* +10.6	* +15.9	* -13.2
職場における運動器具やジム・運動室等の設置	* +19.7	* +14.4	* +17.1	* +16.5	* +10.8	* +13.8	* -19.5
スポーツ用品やアイテム等の提供	+7.2	+6.0	+7.9	-4.6	+11.8	+7.5	-0.8
イベントやプログラムにおける競争や目標達成の結果による賞品提供等	+3.8	-0.7	-0.6	+1.2	* -3.3	+0.8	-0.1
金銭補助	* +11.9	+6.5	* +8.1	-1.4	+2.0	+1.1	-5.8
制度的支援	+2.3	-1.9	+11.4	+10.0	+14.6	+4.7	+6.4

(注) 有識者委員会構成員である原委員の分析結果をもとに作成。

ロジスティック回帰分析により、年代、性別、経済的ゆとり、時間的ゆとり、職種、職場における取組の参加種類数の影響を調整した予測確率差（marginal effect, %ポイント）を示している。標準誤差は企業単位でクラスタ頑健補正を行った。統計的有意性は、多重比較を考慮しFDR補正後p値（ $p < 0.05$ ）を基準とし、有意であったものには\*を記した。

## (2) 検証結果

## ②経営者に「運動・スポーツの取組を推進しよう」と考えさせる説得材料【i.B)取組の種類】

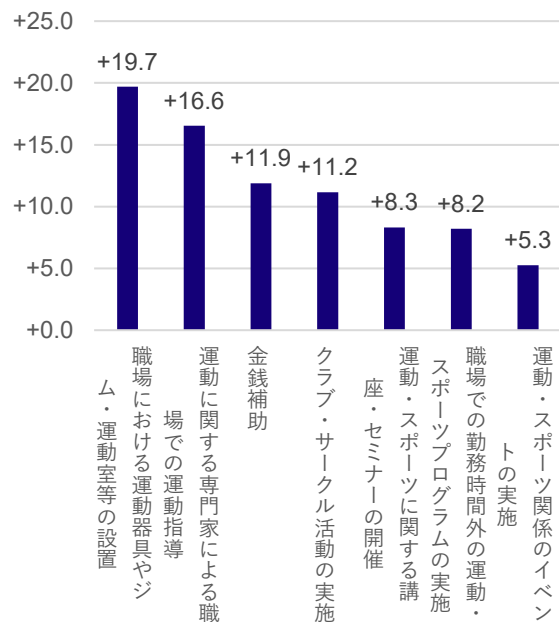
- 効果の種類別に強く関連している取組の特徴は、以下のとおり。

## 利用した取組×効果（効果の種類別の特徴 ①従業員の体力向上や身体的・精神的健康）

職場における取組の利用種類別（従業員調査Q7②）にみた、利用による効果の予測確率差（Q11）

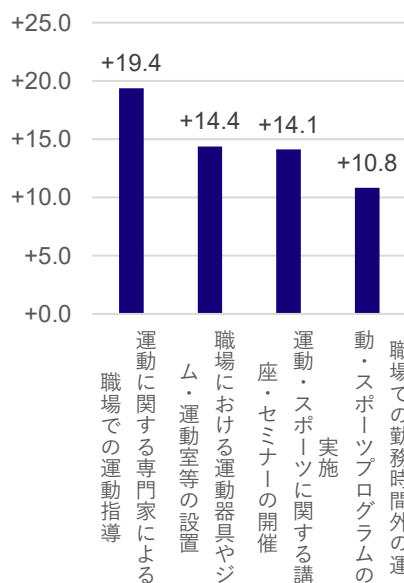
## 体力向上

運動設備設置、専門家指導、金銭補助、クラブ・サークルが特に強い関連あり



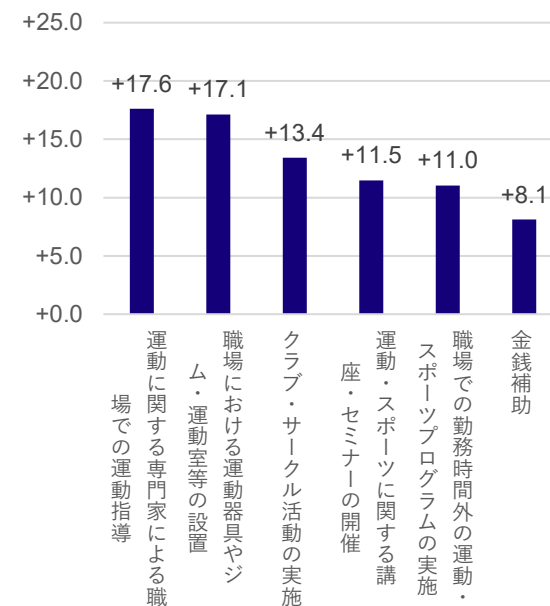
## 身体的健康

専門家指導、運動設備設置、セミナー、職場の運動プログラム（勤務時間外）が特に強い関連あり



## 精神的健康

専門家指導、運動設備設置、クラブ・サークル、セミナー、職場の運動プログラム（勤務時間外）が特に強い関連あり



(注) 有識者委員会構成員である原委員の分析結果をもとに作成。

ロジスティック回帰分析により、年代、性別、経済的ゆとり、時間的ゆとり、職種の影響を調整した予測確率差（marginal effect, %ポイント）を示している。統計的有意性は、多重比較を考慮しFDR補正後p値（ $p < 0.05$ ）を基準とした。掲載項目は、FDR補正後に有意であったものに限る。

## (2) 検証結果

## ②経営者に「運動・スポーツの取組を推進しよう」と考えさせる説得材料【i.B)取組の種類】

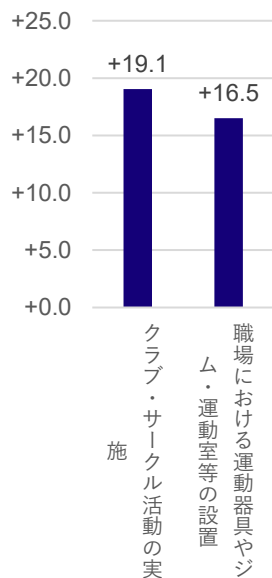
- 効果の種類別に強く関連している取組の特徴は、以下のとおり。

## 利用した取組×効果（効果の種類別の特徴 ①従業員の体力向上や身体的・精神的健康）

職場における取組の利用種類別（従業員調査Q7②）にみた、利用による効果の予測確率差（Q11）

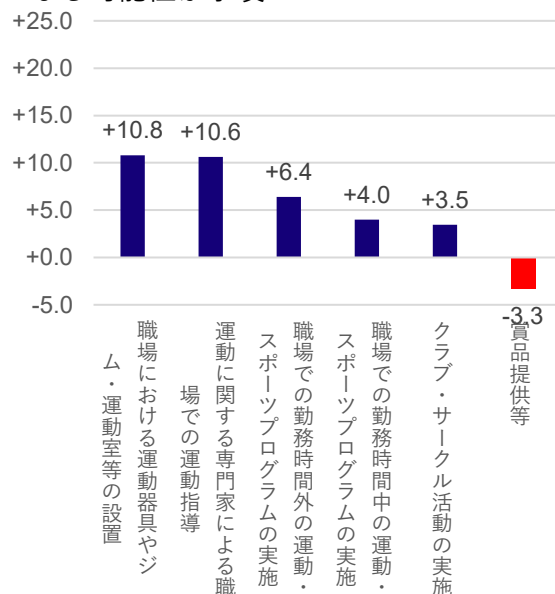
## 組織活性化

クラブ・サークル、運動設備設置が特に強い関連あり



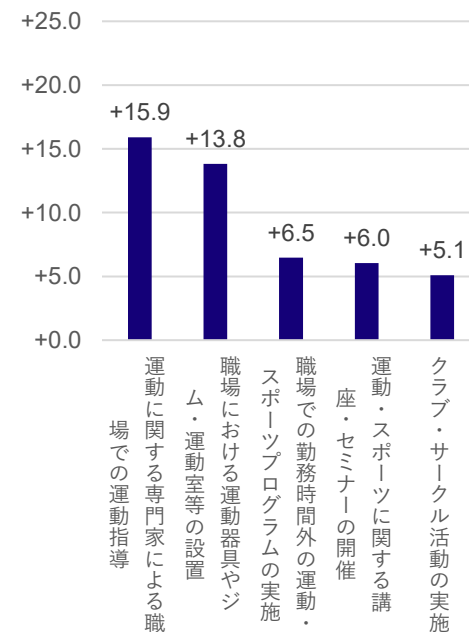
## 生産性向上

運動設備設置、専門家指導が特に強い関連あり  
賞品提供等は負の関連が強く、逆効果となる可能性が示唆



## エンゲージメント等

専門家指導、運動設備設置が特に強い関連あり



(注) 有識者委員会構成員である原委員の分析結果をもとに作成。

ロジスティック回帰分析により、年代、性別、経済的ゆとり、時間的ゆとり、職種の影響を調整した予測確率差（marginal effect, %ポイント）を示している。統計的有意性は、多重比較を考慮しFDR補正後p値（ $p < 0.05$ ）を基準とした。掲載項目は、FDR補正後に有意であったものに限る。

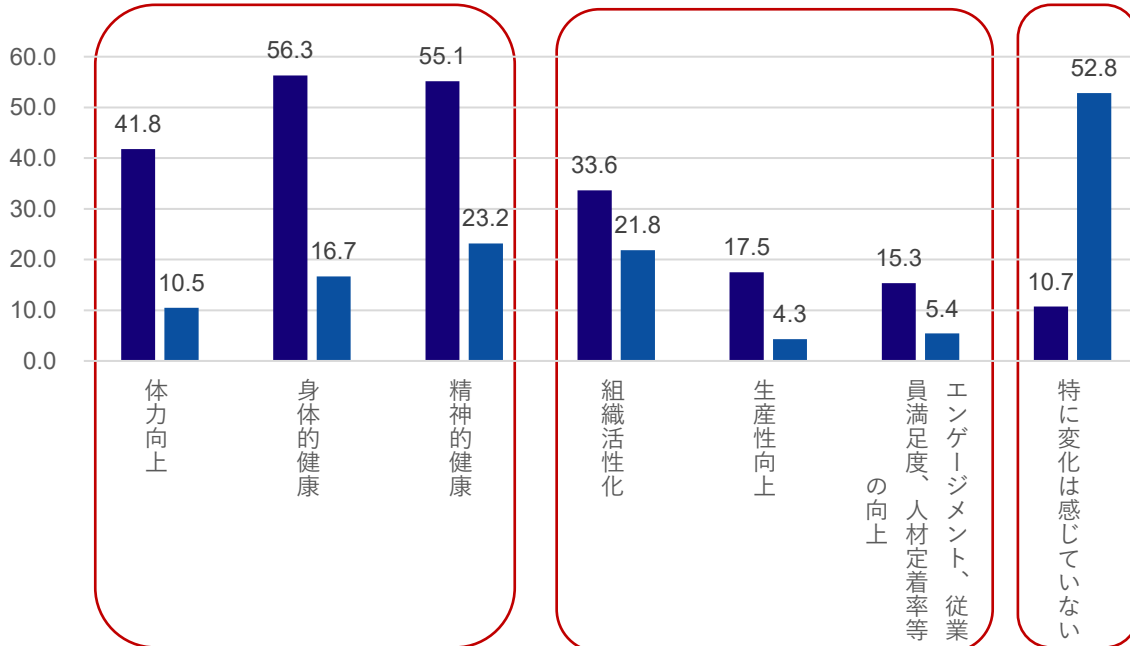
## ②経営者に「運動・スポーツの取組を推進しよう」と考えさせる説得材料【i.C)運動習慣化】

- 職場における取組の利用・参加を通して運動が習慣化した従業員は、体力向上・身体的健康・精神的健康の選択割合が非利用の従業員より30~40ポイント高く、組織活性化・生産性向上・エンゲージメント等でも約10ポイント高くなっていた。一方、「特に変化は感じていない」とする割合が顕著に低くなっていた。
  - また、プレゼンティーズムが高く、今の職場で働き続ける意欲も高い傾向が見られた。
- **職場における施策を従業員が実際に利用・参加することを通して運動が習慣化すると、従業員本人が感じる取組効果だけでなく、プレゼンティーズムや働き続けたい意欲向上にも寄与し、事業者へのメリットとなる可能性**

### 職場における取組の利用・参加と運動習慣化×取組効果

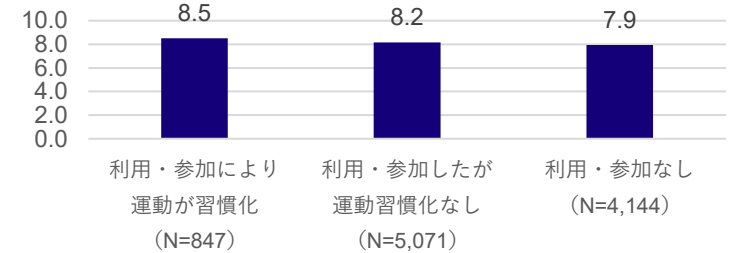
職場における運動・スポーツの取組の種類数（事業者調査Q16）別の、取組による効果（事業者調査Q17③）の各選択肢を選択した割合

各効果を選択した従業員の割合（%）



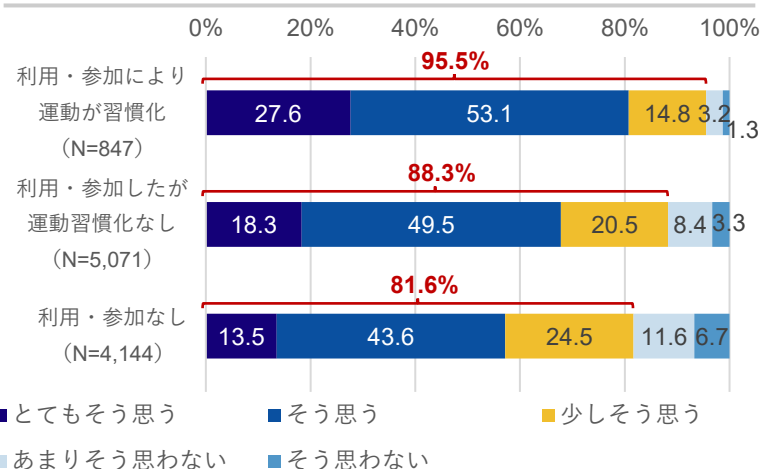
■ この1年間で職場の取組を利用・参加し、運動が習慣化した (N=847)  
 ■ この1年間で職場の取組を利用・参加した(運動習慣化なし) (N=5,071)

### 取組利用・参加と運動習慣化×プレゼンティーズム



※プレゼンティーズムの設問として東大版1項目式 (SPQ) を使用、数値が高いほど生産性損失が少ないこと示す。群間比較にはWelchのt検定を用い、Holm補正後も全ての比較で有意差を認めた (調整済み p < .05)。

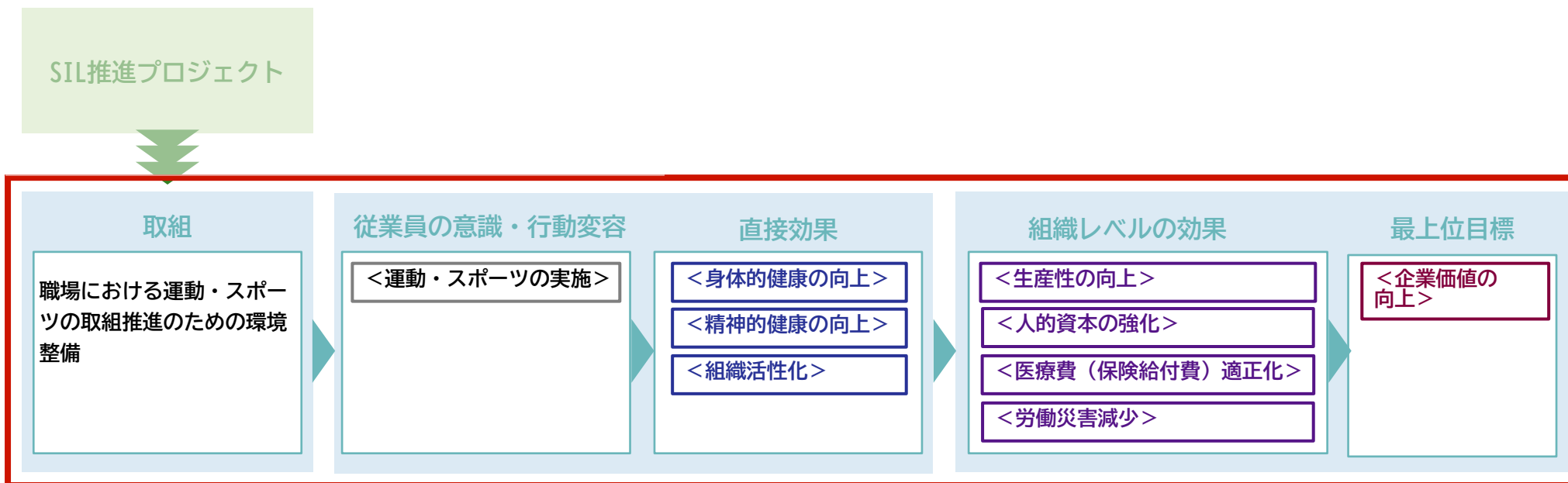
### 取組利用・参加と運動習慣化×働き続けたい意欲



■ とてもそう思う ■ そう思う ■ 少しそう思う  
 ■ あまりそう思わない ■ そう思わない

## ③ 運動・スポーツの取組による成果を得るために有効なアプローチ

- 取組が成果につながりやすくなる要因は何か？



## 検証ポイント

1. 直接効果／組織レベルの効果をより高めることに影響する要因

- A) 経営者のコミットメント
- B) 目標設定と定量評価

## 検証結果概要

- 経営者の課題認識やコミットメント（特に、人員・予算割当と成果評価）が強い事業者のほうが、各種の取組効果を選択する割合が高かった。
- 特に、経営者が人員・予算割当と成果評価でコミットする事業者は、組織活性化・生産性向上・エンゲージメント等向上を選択する割合が他の群分けのケースと比べても高かった。
- 定量評価を実施している事業者のほうが、各種の取組効果を選択する割合が高かった。

## (2) 検証結果

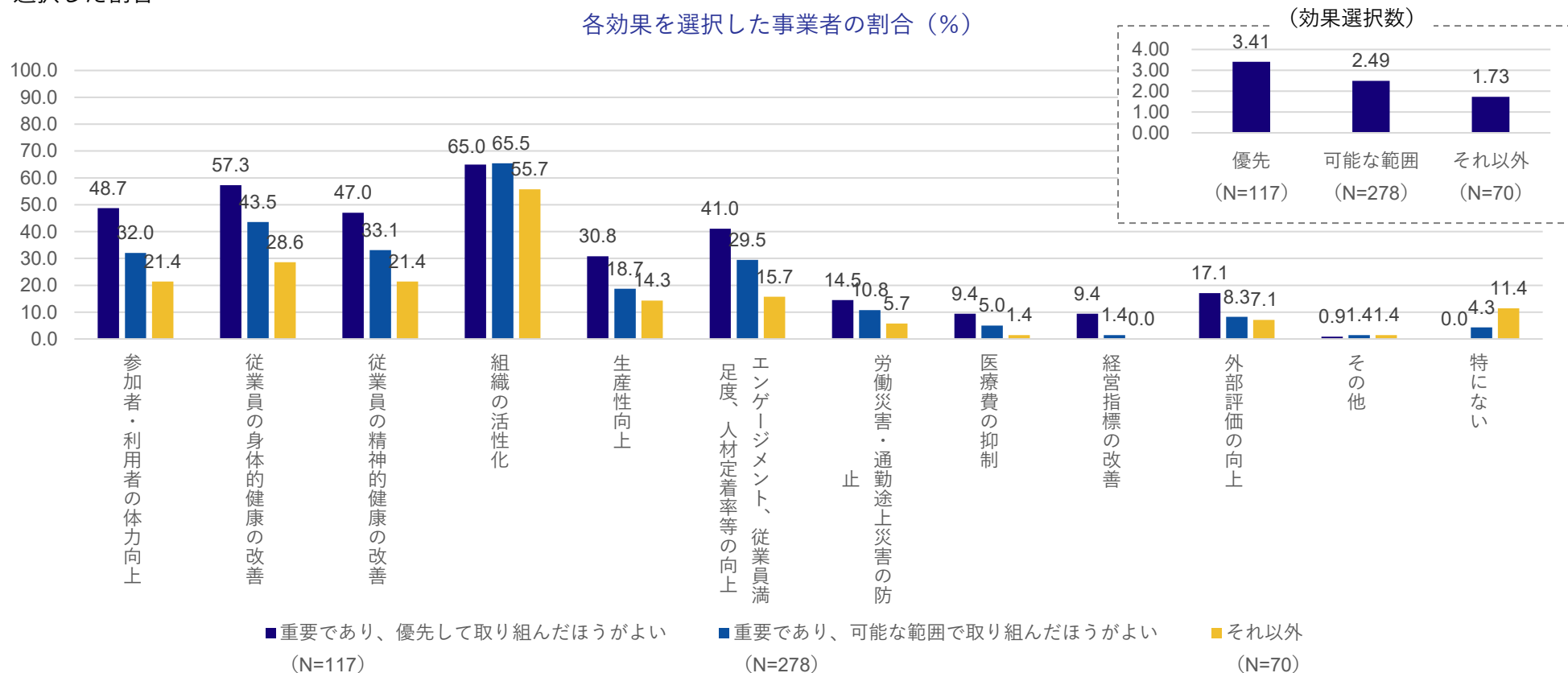
## ③運動・スポーツの取組による成果を得るために有効なアプローチ【i.A)経営者の重要性認識】

- 経営者による経営課題としての重要性認識が高く対応の優先度も高い事業者では、各種の取組効果を選択する割合が高かった。
- 従業員の運動・スポーツについて、経営者が経営課題として重要性を強く認識し優先課題として位置づけることが、各種効果の認識有無に関連

## 経営者による経営課題としての重要性認識×取組効果

職場における運動・スポーツの取組に対する経営者の重要性認識（事業者調査Q19）別の、取組による効果（事業者調査Q17③）の各選択肢を選択した割合

各効果を選択した事業者の割合（%）



## (2) 検証結果

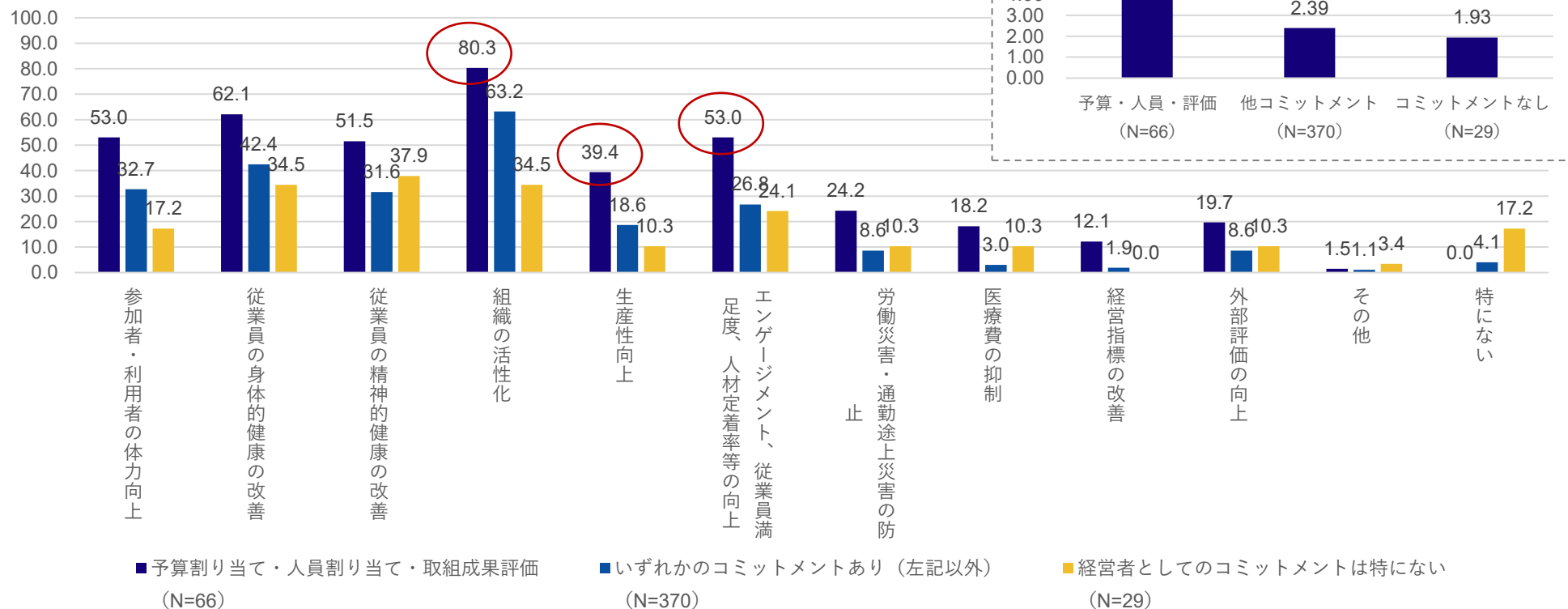
## ③運動・スポーツの取組による成果を得るために有効なアプローチ【i.A)経営者コミットメント】

- また、経営者のコミットメントが強い事業者では、特に「予算の割当」・「人員の割当」・「取組成果評価への関与」を全て選択している事業者で効果選択割合が特に高くなっており、その差は重要性認識よりも大きかった。
  - 特に、組織活性化・生産性向上・エンゲージメント等向上は、他の群分けのケースよりも選択割合が高かった。
- 経営者のコミットメントが、各種効果と強く関連（特に、予算や人員といった経営資源の配賦や成果評価への関与がKSFとなっている可能性）

## 経営者のコミットメント×取組効果

職場における運動・スポーツの取組に対する経営者のコミットメント（事業者調査Q21）別の、取組による効果（事業者調査Q17③）の各選択肢を選択した割合

各効果を選択した事業者の割合（%）



## (2) 検証結果

## ③運動・スポーツの取組による成果を得るために有効なアプローチ 【i.B) 定量評価の実施】

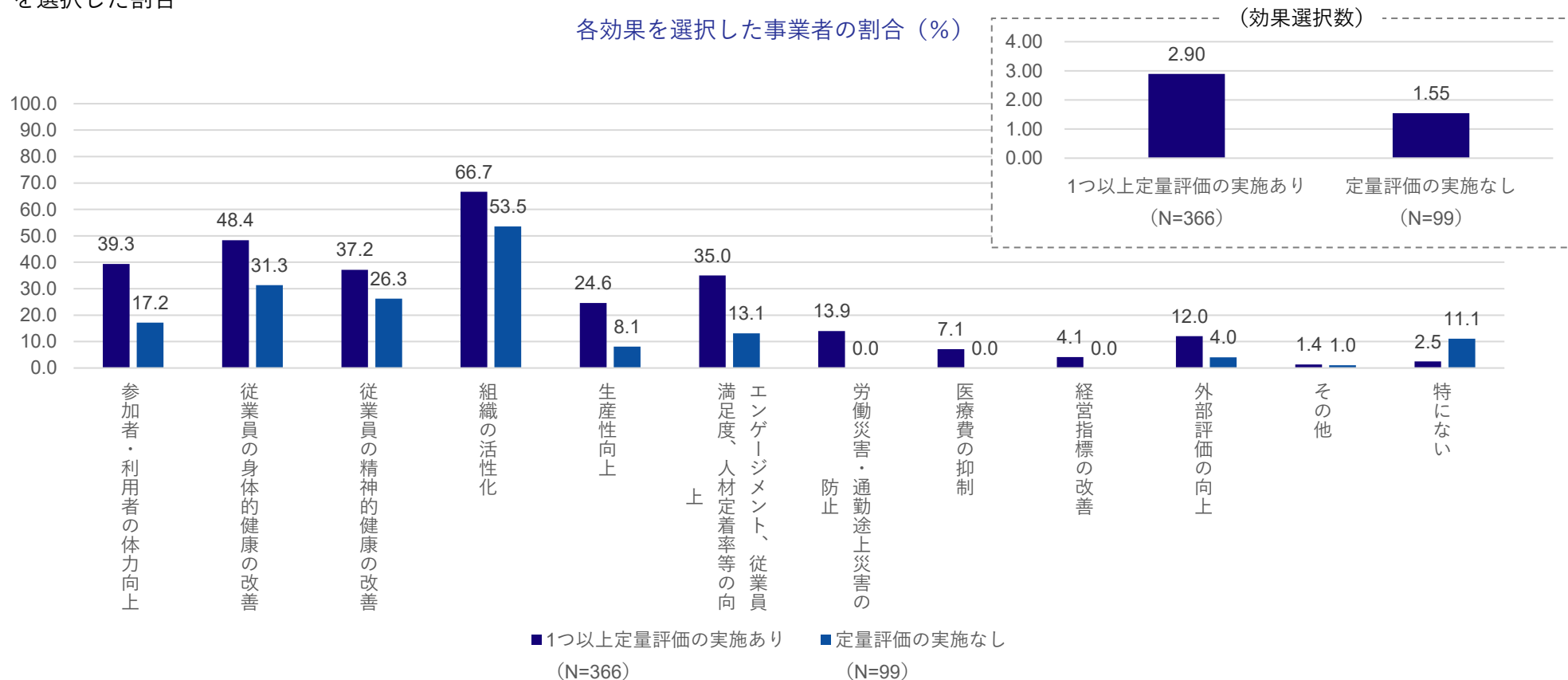
- 職場における運動・スポーツの取組に対する定量評価を行っている事業者では、各種の取組効果を選択する割合が高かった。

➤ 取組の定量評価を行うことが、各種効果の認識有無と関連

## 取組の定量評価×取組効果

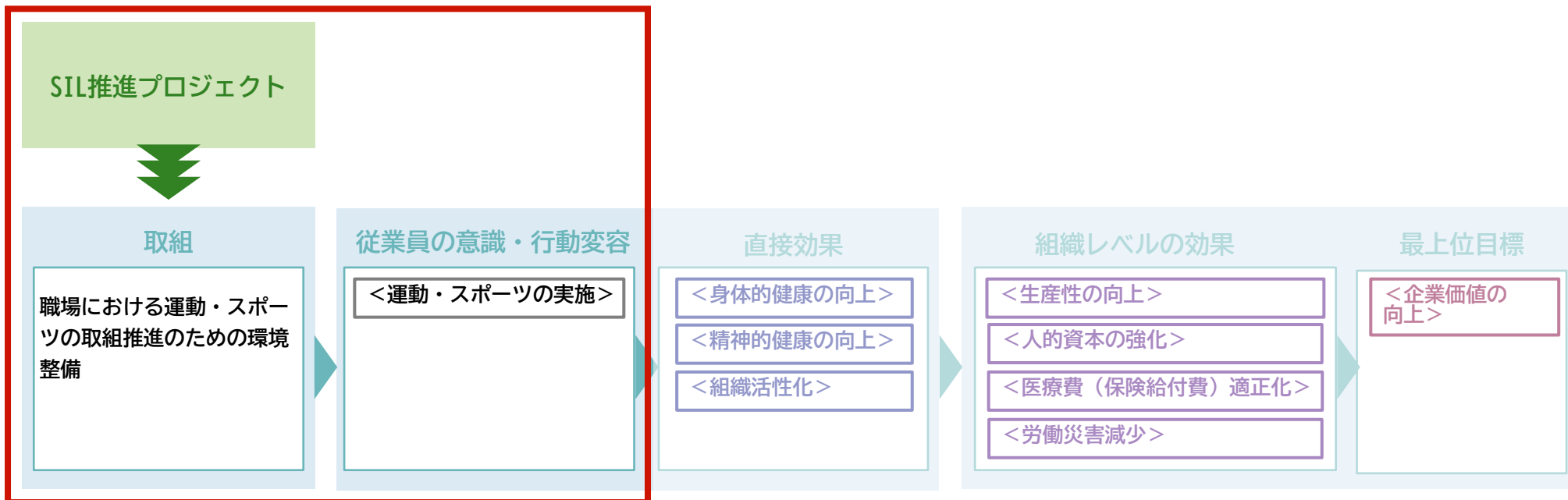
職場における運動・スポーツの取組に対する定量評価の実施有無（事業者調査Q17②）別の、取組による効果（事業者調査Q17③）の各選択肢を選択した割合

各効果を選択した事業者の割合（%）



## ④ 職場における運動・スポーツの取組推進に対するSIL推進プロジェクトの貢献

- 特にスポーツエールカンパニー認定は取組推進にどう貢献しているか？



## 検証ポイント

1. スポーツエールカンパニーの認定取得による事業者への効果

## 検証結果概要

- スポーツエールカンパニーの認定を取得している事業者では、職場の取組の種類が多く、その効果としてスポーツ実施率向上を挙げる割合が高かった。
- 認定の継続（ブロンズ・シルバー）や、より高度な認定（プラス認定）の取得事業者は、通常認定よりもスポーツ実施率向上の割合がやや高かった。
- ブロンズ・シルバー認定やプラス認定の取得事業者は、スポーツエールカンパニー認定取得の効果として、ブランディングの点では通常認定の事業者と差が見られないが、体力向上やエンゲージメント、外部評価の点でより割合が高くなっていた。

## (2) 検証結果

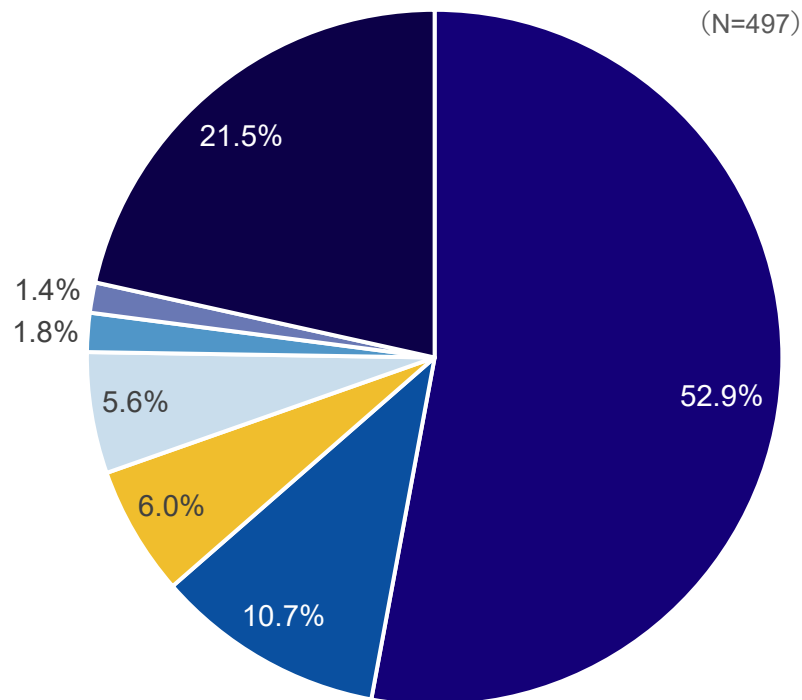
## ④ 職場における運動・スポーツの取組推進に対するSIL推進プロジェクトの貢献

- 調査回答事業者におけるスポーツエールカンパニー2025認定取得状況は、以下のとおり。

## スポーツエールカンパニー2025認定取得状況

(事業者調査Q13) 貴社はスポーツエールカンパニー2025の認定を取得していますか。あてはまる選択肢を1つ選んでください。

- スポーツエールカンパニー2025 (通常の認定)
- スポーツエールカンパニー2025 (ブロンズ)
- スポーツエールカンパニー2025 (シルバー)
- スポーツエールカンパニー2025 (プラス認定・通常)
- スポーツエールカンパニー2025 (プラス認定・ブロンズ)
- スポーツエールカンパニー2025 (プラス認定・シルバー)
- 取得していない



## (2) 検証結果

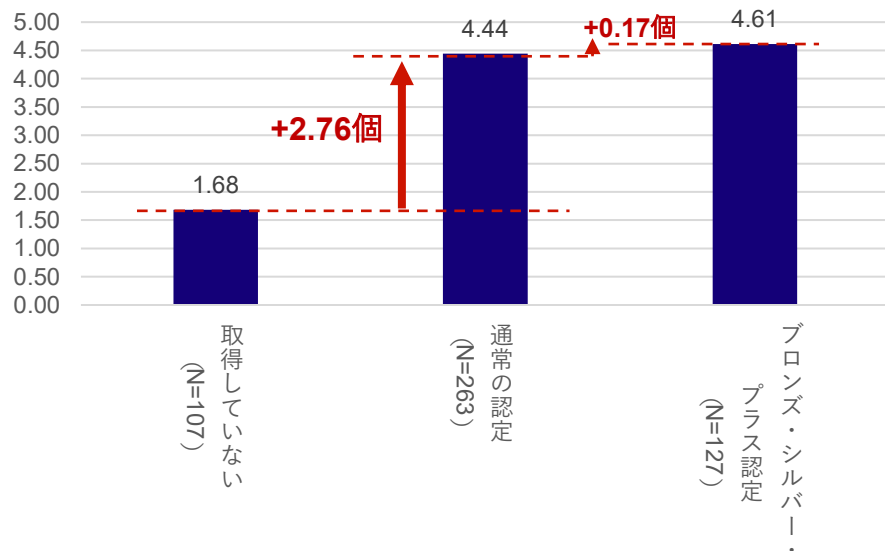
## ④ 職場における運動・スポーツの取組推進に対するSIL推進プロジェクトの貢献

- スポーツエールカンパニーの認定を取得している事業者では、職場において実施されている運動・スポーツの取組の種類が多く、その効果として「スポーツ実施率や運動習慣がある従業員の割合の向上」を選択する割合も高かった。また、ブロンズ・シルバー・プラス認定では通常認定よりもスポーツ実施率向上の割合がやや高かった。
- スポーツエールカンパニーの認定取得は、職場における取組の推進やスポーツ実施率向上と連動。また、その継続（ブロンズ・シルバー）及びより高度な認定（プラス認定）の取得は、スポーツ実施率をさらに高める可能性

## スポーツエールカンパニー認定種類×職場における取組種類数

スポーツエールカンパニー2025の認定取得状況（事業者調査Q13）別の、職場における運動・スポーツの取組の種類数（事業者調査Q16）

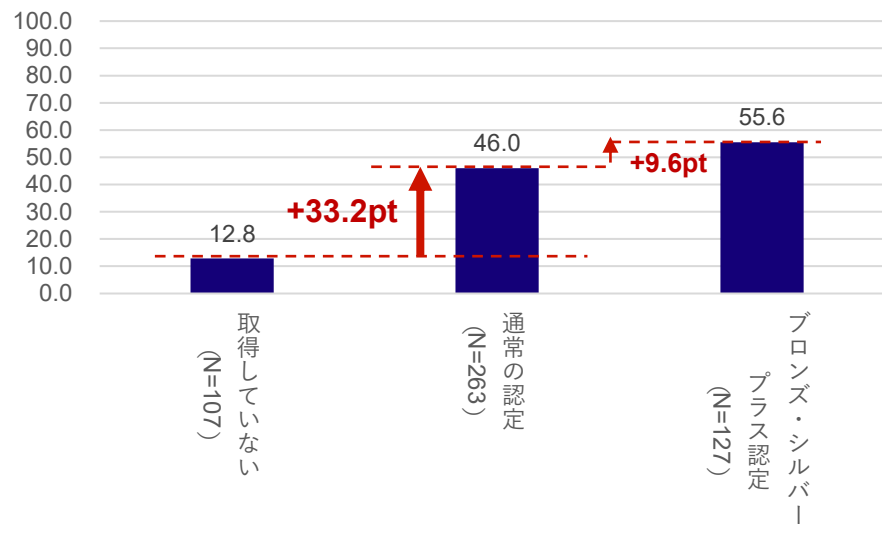
職場における運動・スポーツの取組の種類数（平均値）



## スポーツエールカンパニー認定種類×運動習慣のある従業員割合の向上選択率

スポーツエールカンパニー2025の認定取得状況（事業者調査Q13）別の、「スポーツ実施率や運動習慣がある従業員の割合の向上」（事業者調査Q17③選択肢b）を選択した割合

「スポーツ実施率や運動習慣がある従業員の割合の向上」を選択した事業者の割合（%）



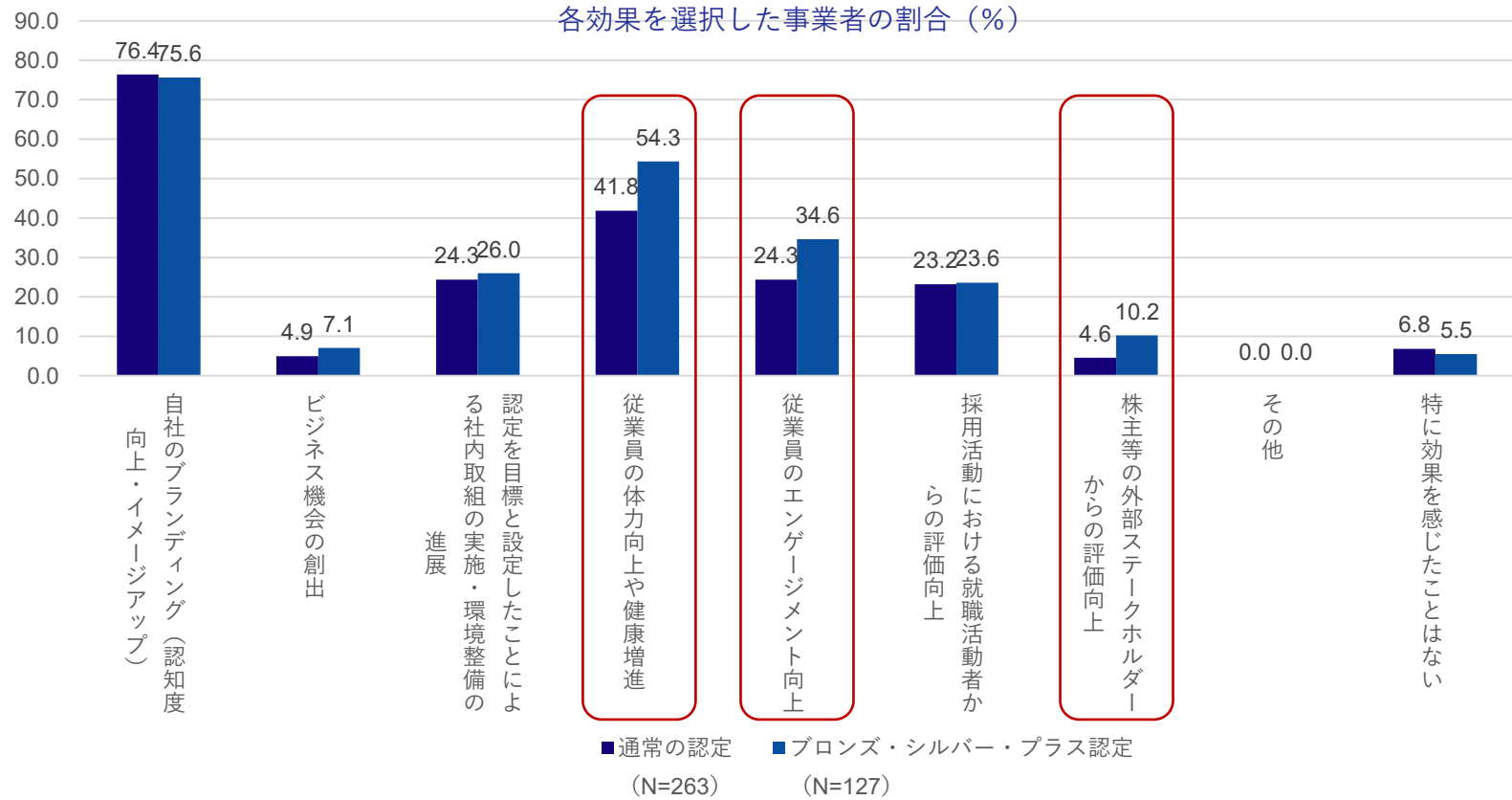
(2) 検証結果

④ 職場における運動・スポーツの取組推進に対するSIL推進プロジェクトの貢献

- ブロンズ・シルバー・プラス認定取得事業者では、ブランディングの点では通常認定の事業者と差が見られないが、体力向上やエンゲージメント、外部評価の点でより選択割合が高くなっていた。
- スポーツエールカンパニーの種類によらずブランディング効果が得られているが、従業員の体力向上・健康増進やエンゲージメント向上、外部評価向上といった実利ある効果は、認定の継続や高度化によって得られやすくなる可能性

職場における取組種類×取組効果

スポーツエールカンパニー2025の認定取得状況（事業者調査Q13）別の、認定取得効果（事業者調査Q14）の各選択肢を選択した割合



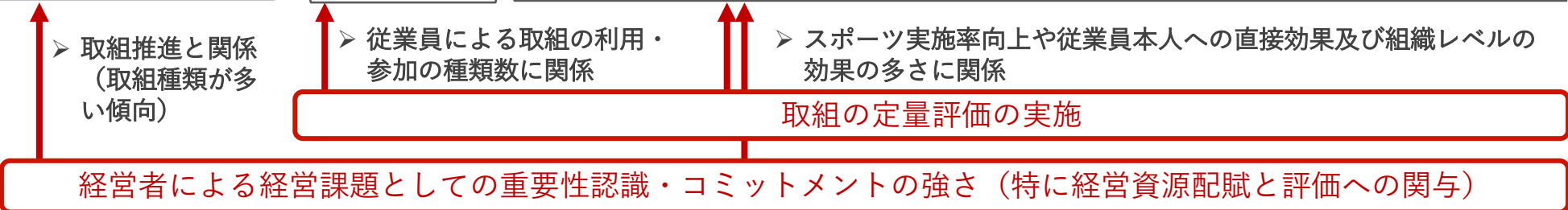
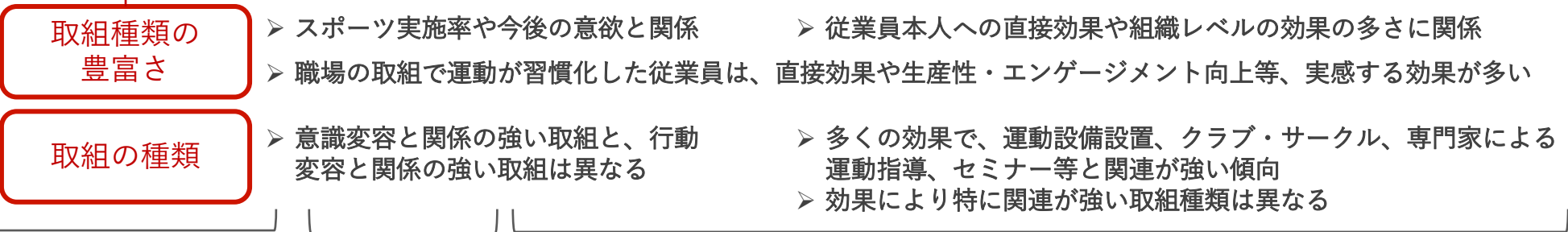
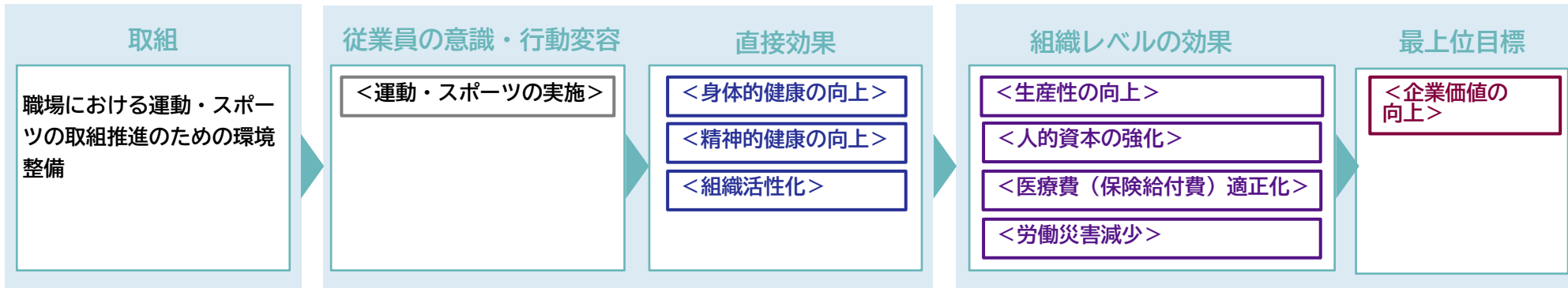
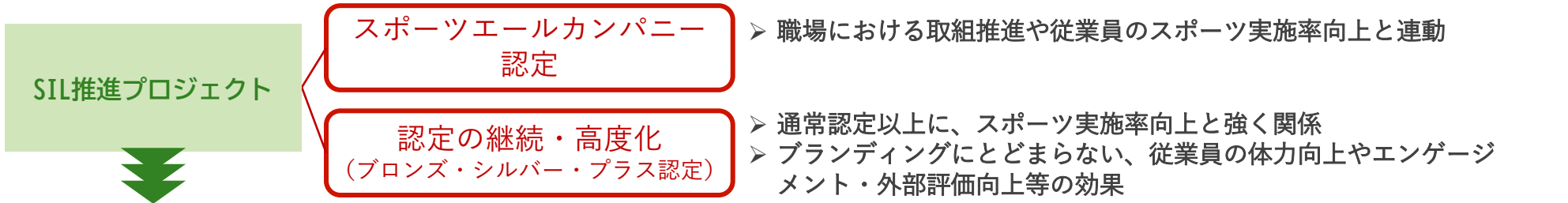
## Ⅲ. アンケート調査

### 3. 考察

---

# (1) 分析結果の整理

- 「2. 検証内容・結果」の概要は、以下のとおり。



観点	示唆
<p>① スポーツ実施率を高めるために必要な施策の方向性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>職場において多様な施策を複数展開し、従業員の関心段階に応じたメニューを提供することが、従業員の運動習慣化及びスポーツ実施率の向上に有効と考えられる。</u></li> <li>➤ <u>従業員の運動・スポーツの取組推進やスポーツ実施率向上には、経営者が優先的な経営課題として位置づけ、強くコミットすること（特に経営資源配賦と評価への関与）が重要。</u></li> <li>➤ <u>取組の定量評価を行うことも、スポーツ実施率向上に寄与すると考えられる。</u></li> </ul>
<p>② 職場における運動・スポーツの取組推進に対するSIL推進プロジェクトの貢献</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>スポーツエールカンパニーの認定取得は、職場における取組の推進やスポーツ実施率向上との連動性が高く、その継続（ブロンズ・シルバー）及びより高度な認定（プラス認定）の取得も、さらなるスポーツ実施率向上と関係しており、一定の道筋として機能している。</u></li> <li>➤ <u>認定の継続や高度化により、ブランディング効果だけでなく、従業員の体力向上・健康増進や、エンゲージメント向上等の組織レベルの効果創出にもつながりやすくなると考えられる。</u></li> </ul>
<p>③ 経営者に、「運動・スポーツの取組を推進しよう」と考えさせる説得材料</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>職場において多様な施策を複数展開することは、従業員自身の体力向上・健康増進だけでなく、生産性やエンゲージメント向上といった組織レベルの効果創出につながりやすくなると考えられる。</u></li> <li>➤ <u>効果の種類によって特に関連の強い取組は異なるため、導入目的によってどのような取組を行うか検討することも有効と考えられる。</u></li> <li>➤ <u>特に、実際に従業員が職場の施策の利用・参加を通して運動が習慣化することが重要。</u></li> </ul>
<p>④ 運動・スポーツの取組によって成果を得るために有効なアプローチ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>運動・スポーツの取組による効果創出には、経営者が優先的な経営課題として位置づけ、強くコミットすること（特に経営資源配賦と評価への関与）が重要。</u></li> <li>➤ <u>取組の定量評価を行うことも、効果創出に寄与すると考えられる。</u></li> </ul>

## IV. ヒアリング調査

---

## 1. ヒアリング調査の実施方法 (1) 目的・対象・方法等

### 【調査目的】

- 本調査は、Sport in Life推進プロジェクトの「ロジックモデル」と「運動・スポーツがもたらす効果」を枠組みとして、Sport in Lifeコンソーシアム加盟団体における取組状況とその成果を調査・分析することを目的とする。具体的には、アンケート調査では捉えきれない定性的情報（取組による具体的成果、成果創出の要因、課題克服プロセス等）をインタビュー調査により収集し、運動・スポーツの効果と企業のメリットの内容を補強するとともに、今後の取組普及に向けた実践的知見を蓄積することを目指して実施した。

### 【調査対象】

- ヒアリング調査では、以下の2種類を対象候補として抽出した。

対象群	実施時期
① 「Sport in Life 推進プロジェクト」取組モデル創出事業で職場における運動・スポーツに関する取組等に参加している事業者や、健康経営銘柄など健康経営に注力している事業者（公開情報より選定）	アンケート調査回答期間中に実施 (11~12月/3社)
② アンケート調査で「ヒアリング調査協力可能」とした回答者のうち、特に取組が一定の効果・成果につながっていると推定される事業者	アンケート調査終了後に実施 (1~2月/2社)

### 【調査方法】

- 対面（訪問）

### 【目指す成果】

- 特に高い成果のみられる事例についてケーススタディを行い、アンケート結果分析の論拠を補強すること
- 他事業者に取組を促す際に有益となる質的情報を収集すること

## 1. ヒアリング調査の実施方法 (2) 調査項目

- 調査項目は下記をベースとしつつ、企業特性に応じて適宜深掘りを行った。

項目	概要
1. 企業の概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業内容、従業員規模</li> <li>・ 本取組の対象部門・人数</li> </ul>
2. 取組内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 実施している運動・スポーツの取組内容、頻度、期間</li> <li>・ 対象者、参加人数や参加率</li> <li>・ 実施体制（担当部署・役割、予算等）</li> </ul>
3. 取組の背景・導入の狙い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取組開始のきっかけ（経営課題・健康課題・社会要請等）</li> <li>・ 取組導入前に認識していた課題</li> </ul>
4. 推進プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社内外の巻き込み方（誰をどの順番で・どのように巻き込んだか）</li> <li>・ 参加促進の工夫（コミュニケーション、インセンティブ、イベント等）</li> <li>・ 巻き込む過程での課題とその解決方法</li> </ul>
5. 成果と評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取組によって得られた成果（健康指標の変化、職場の雰囲気、財務面、人事面等）</li> <li>・ 成果をもたらしたと考える要因</li> <li>・ 成果測定の方法・実際に活用した指標</li> <li>・ 成果に対する満足度（経営層の視点・現場の視点）</li> </ul>
6. 課題・今後の展望	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取組を推進・継続するための課題や障壁になっている事項</li> <li>・ その克服のために実施した対策や今後の改善策</li> <li>・ 今後の展望</li> </ul>
7. 他組織への提言・ノウハウ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 同様の取組を検討している他組織へのアドバイスや注意点</li> <li>・ 振り返って「やって良かったこと」「やり直したいこと」</li> </ul>

※「取組の背景・導入の狙い」に係る回答をフックとし、「何を目的としてどのような取組をどのように展開し、その結果どのような効果を得られたのか」が十分に把握できるよう、必要に応じて調査項目の追加や順序の入れ替えを行った。  
 ※アンケート回答企業へのヒアリング時には、アンケート回答も確認のうえ効率的に聞き取りを行った。

## 1. ヒアリング調査の実施方法 (3) 調査対象の選定

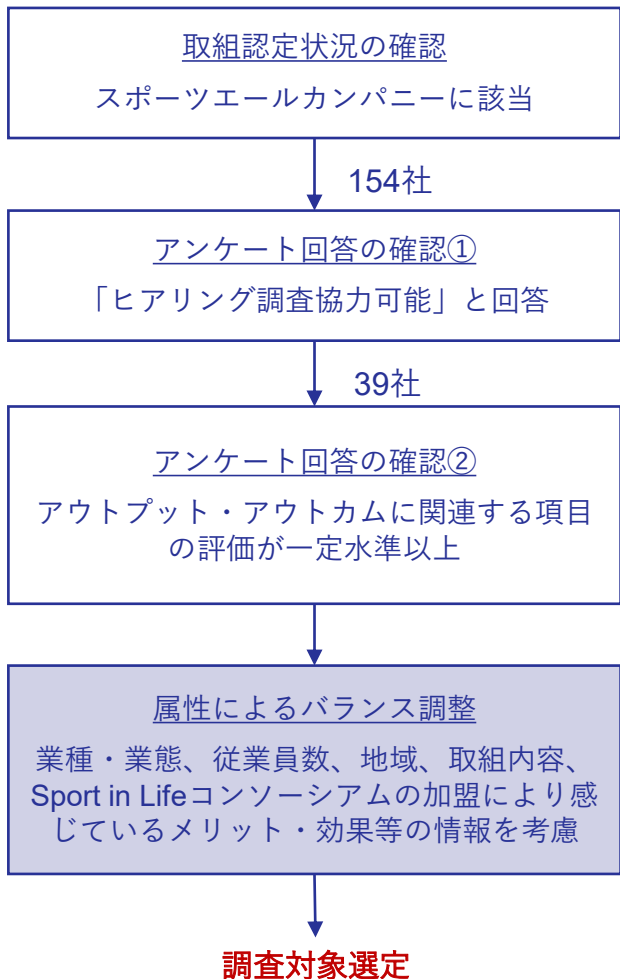
- 「Sport in Life 推進プロジェクト」取組モデル創出事業で職場における運動・スポーツに関する取組等に参加している事業者や、健康経営銘柄など健康経営に注力している事業者（以下、「対象群①」）を選定した。具体的な対象企業は以下の通り。

企業名	所在地	従業員規模	業界	実施日時	事業内容・従業員規模
LINEヤフー株式会社	東京都	11,035人 (LINEヤフー社単体)	情報・通信業	2025年 11月27日	インターネット広告事業、イーコマース事業及び会員サービス事業などの展開並びにグループ会社の経営管理業務など
サイショウ. エクスプレス株式会社	東京都	36名 (うち女性6名 (1名は副業での勤務))	一般貨物自動車運送業、倉庫業	2025年 12月1日	大規模イベント会場への、レンタルイベント資材の配送など
ロート製薬株式会社	大阪府	1,753名 (単体) 9,144名 (連結)	製薬業	2025年 12月12日	医薬品・化粧品・機能性食品等の製造販売

# 1. ヒアリング調査の実施方法 (3) 調査対象の選定

- 対象群②（アンケート調査回答確認後、1月ヒアリング）については、以下の方針で候補企業の選定を行った。

## ヒアリング調査対象候補②（選定手順）



### 選定基準

<p><b>1. 経営指標の向上／改善</b>          判定条件：設問Q17②③「経営指標の改善（利益率、EBITDA成長率、株価）」を選択している企業</p>	<p><b>2. 他社連携・交流</b>          判定条件：設問Q8「他社との交流・連携状況」の選択肢すべてにチェックしている企業</p>
<p><b>3. 経営者の熱意・コミットメント</b>          ・設問Q19「重要課題として優先して取り組むべき」と回答している          ・設問Q21において、「必要予算の割り当て」「必要人員の割り当て」「成果評価・確認」の3項目すべてに○が付されており、経営資源の配賦とPDCA運用がなされている企業</p>	<p><b>4. スポーツ実施率が高い</b>          ・スポーツ実施率70%以上          ・従業員数が2名以上</p>

# 1. ヒアリング調査の実施方法 (3) 調査対象の選定

- 前頁の方針に従って、「アンケート調査で「ヒアリング調査協力可能」とした回答者のうち、特に取組が一定の効果・成果につながっていると推定される事業者（以下、「対象群②」）を選定した。具体的な対象企業は以下の通り。

企業名	所在地	実施日時	従業員数	業界	事業内容	加盟の メリット・効果	取組内容	選定理由
株式会社竹徳	東京都	2026年 1月30日	55名	建設業	建築工事事業、規格建築 事業、不動産開発事業、 不動産賃貸事業	3,4,5,6,7,8,9	1,2,3,4,5,8, 9,10,11,12	経営指標の 向上／改善
北陸コカ・ コーラボトリ ング株式会社	富山県	2026年 2月6日	454 名	卸売業、 小売業	清涼飲料の販売 販売地域：富山県・石川 県・福井県・長野県	1,4,5,7	2,4,6,7,8,9, 11,12	他社連携・ 交流

〈加盟のメリット・効果〉 選択肢	
1	運動・スポーツの取組に関する有益な情報の入手
2	スポーツ庁や中央幹事会への相談や協力依頼、有識者とのコネクション構築
3	運動・スポーツの取組に対する経営者の理解促進
4	従業員の運動・スポーツを促す取組の増加
5	運動・スポーツに取り組む従業員の増加
6	他の加盟団体との交流
7	自社の取組の対外発信機会の増加
8	自社のブランディング(認知度向上・イメージアップ)
9	健康や運動・スポーツに関するビジネス機会の創出
10	その他
11	特にメリット／感じられた効果はない

〈取組内容〉 選択肢	
1	運動・スポーツを推進する部門や担当を設置する等の人的環境整備
2	職場での勤務時間中の運動・スポーツプログラムの実施
3	職場での勤務時間外の運動・スポーツプログラムの実施
4	運動・スポーツ関係のイベントの実施
5	体力測定や運動機能チェックの実施
6	クラブ・サークル活動の実施
7	運動・スポーツに関する講座・セミナーの開催
8	運動に関する専門家による職場での運動指導
9	職場における運動器具やジム・運動室等の設置
10	スポーツ用品やアイテム等の提供
11	イベントやプログラムにおける競争や目標達成の結果による賞品提供等(平均歩数のグループ競争等)
12	金銭補助(職場外のスポーツジムの法人契約・優待利用やイベント参加費等の補助)
13	制度的支援(運動を目的とした定時退社日や休暇・休憩等の制度整備)
14	その他

## 【取組内容】

- 取組内容としては、ウォーキング施策や日常的な運動勧奨に加え、イベント等の実施なども把握された。

カテゴリー	実施内容
ウォーキング・歩数施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>ウォーキングラリーの実施 (LINEヤフー)</li> <li>歩幅マットの設置 (LINEヤフー)</li> <li>ウォーキングイベント (年2か月間/アプリでチーム対抗) (サイショウ. エクスプレス)</li> <li>全員参加型ウォーキングイベント「とこチャレ」 (ロート製薬)</li> <li>ラウンドリフレッシュ (サイショウ. エクスプレス)</li> <li>朝の体操 (毎日5分/ラジオ体操等) (ロート製薬)</li> </ul>
日常的な体操・ストレッチ・ヨガ	<ul style="list-style-type: none"> <li>アクティブワークステーション (常設/自転車をこぎながらPC作業) (LINEヤフー)</li> <li>運動動画配信 (月2回、1分程度/腰痛予防ストレッチ、LINE WORKSで配信) (サイショウ. エクスプレス)</li> <li>集合型ヨガ・ストレッチ (月1回、1回30分/インストラクター招致、業務時間内) (サイショウ. エクスプレス)</li> </ul>
イベントの開催	<ul style="list-style-type: none"> <li>グッドコンディション月間 (オンラインストレッチ等を含む健康強調月間) (LINEヤフー)</li> <li>ボウリングイベント (リアルイベントとして開催、147名参加) (LINEヤフー)</li> <li>社内運動会 (年1回程度/全国拠点から参加、手上げ制プロジェクトで企画) (ロート製薬)</li> </ul>
体力測定等	<ul style="list-style-type: none"> <li>体力測定会 (年4回/椅子立ち上がり・握力、ランチタイムに実施) (LINEヤフー)</li> <li>歩行・体力・脳年齢を統合した「健力年齢」の測定 (ロート製薬)</li> <li>社内健康通貨「ARUCO」 (歩数・イベント参加でポイント付与、健康グッズや健診オプション等に利用可、社内起業支援への投資にも活用) (ロート製薬)</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>スポーツエールオフィサー (SYO) の設置 (SYOに就任したプロアスリートによる啓蒙、オリジナルプログラム提供等) (ロート製薬)</li> </ul>

## 【取組内容】

- 取組内容としては、ウォーキング施策や日常的な運動勧奨に加え、イベント等の実施なども把握された。

企業名	カテゴリー	実施内容
株式会社竹徳	ウォーキング・歩数施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>秋のウォーキングラリー（1か月間／アプリで個人・チーム対抗）。過度な競争を防ぐため「1日8,000歩達成日数」を基準とし、フォトコンテストも併せて開催している。</li> <li>新入社員の懇親も兼ねて、墨田区の名所を回る春のウォーキングイベントを開催。非勤務日に半日で開催しており20名程度が参加している。</li> </ul>
	日常的な体操・運動機会の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>オリジナル動画の配信（5分程度の動画を、転倒防止や肩こり解消等について自社向けにカスタマイズしている）。地方出張で近くにスポーツ施設のない地域にいる社員にも利用できるよう工夫している。</li> </ul>
	体力測定等	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル体力測定（年2回、Moff社と連携して実施。歩行速度・バランス等を計測し、ウォーキングラリー前後の効果を可視化している。健康改善度が高かった社員は年末納会で表彰している。）</li> </ul>
北陸コカ・コーラボトリング株式会社	ウォーキング・歩数施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内ウォーキングイベント（年2回・各4週間／Coke ONアプリで3人1組のチーム対抗）。自社製品と景色のフォトコンテストと組み合わせて開催。</li> <li>社外共同ウォーキングイベント（取引先企業と共同開催／休日・家族参加可）。</li> </ul>
	日常的な体操・運動機会の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>シニア向け運動教室（55歳以上対象／就業時間内に実施／協会けんぽ派遣講師による座位体操）</li> <li>ウェルネスプログラム（食事管理アプリ「あすけん」と「Coke ON」の連携）</li> </ul>
	環境整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>車通勤禁止オフィスの設置（富山駅前）</li> <li>高岡市ノーマイカーデーへの参加（北陸コカ・コーラ）</li> <li>社内運動スペースの設置（北陸コカ・コーラ）</li> </ul>
	懇親会の開催	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内懇親会「双爽横丁」（各事業所で経営層参加の懇親会）</li> </ul>

## 2. 調査結果 (2) 取組の対象者・実施体制・予算

- 取組対象者・実施体制・予算については下記の通り。

企業名	参加対象者	実施体制	予算
LINEヤフー株式会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>ウォーキング等は、健康保険加入の原籍社員が対象。体力測定会のみ社員・グループ・来客・業務委託も対象。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グッドコンディションサポートディビジョン（健康管理部門、20名）が所管。</li> <li>産業医・保健師のほか、企画チームで体制を組んでいる。</li> <li>地方拠点は衛生管理者・総務が旗振り役となっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>金額非公開。コロナ禍での社員食堂費減などの余剰予算を財源として確保している。</li> </ul>
サイショウ.エクスプレス株式会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>正社員34名が参加。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康リーダー（安全衛生推進者）に加え、健康サブリーダー（運行管理者）の役割がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>年間200～250万円を確保しているほか、Enjoy Sportsカタログ（東京都スポーツ推進企業向け）等を活用している。</li> </ul>
ロート製薬株式会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>全従業員（派遣含む）が対象。</li> <li>参加人数は1,895名。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブル経営推進室 健康経営グループが所管。</li> <li>イベントは手上げ制プロジェクトとして企画・運営している。</li> <li>役員室なしのオープンデスクで部門横断コミュニケーションを促進。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オリジナルアプリや社内通貨（ARUCO）等に初期投資している。</li> <li>社内運動会は総額約2,000万円を福利厚生費として計上しているが、半分以上が交通費である。</li> <li>経営層は「効果があるのは前提」として人的投資と位置付け。</li> </ul>

## 2. 調査結果 (2) 取組の対象者・実施体制・予算

- 取組対象者・実施体制・予算については下記の通り。

企業名	参加対象者	実施体制	予算
株式会社竹徳	<ul style="list-style-type: none"> <li>パートタイムを含む全従業員が対象。</li> <li>春のウォーキングイベントには、社員20名程度及びその家族が参加している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康経営責任者のもと、総務部3名が企画・運営を担当。</li> <li>安全衛生委員会、衛生スタッフ（第1種衛生管理者、健康経営アドバイザー等）、産業医、安全衛生コンサルタント、保健師等と連携して企画している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年度は、健康経営全体で約100万円を確保している。</li> <li>厚労省エイジフレンドリー補助金、東京都魅力ある職場づくり推進奨励金等を活用している。</li> <li>Moff社サービスは実証協力により2年間無料、3年目以降はスポット契約で安価に運用できている。</li> </ul>
北陸コカ・コーラボトリング株式会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>ウォーキングイベントはグループ全社員が対象で、2025年度の参加人数は194名。</li> <li>シニア向け運動教室は55歳以上の社員を対象。44名が参加。</li> <li>ウェルネスプログラムは、2025年度は77名が導入している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートプランニング総括部企画課（約8名、実務推進は主に2名）が担当している。</li> <li>産業医、協会けんぽ、産業保健師と連携して実施している。</li> <li>産業保健師がライフケア・サポートデスクにて健診フォロー、オンライン受診相談等を担当している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>協会けんぽの講師派遣プログラムや富山県の各種取組、自社サービスCokeONアプリ等の、無料もしくは低コストの社外資源を最大限活用している。</li> <li>上記によりコストはできるだけ抑えて実施している。</li> </ul>

## 2. 調査結果 (3) 取組の背景・きっかけ

- 取組の背景・きっかけは下記の通り。

企業名	認識していた課題	主なきっかけ
LINEヤフー株式会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2017年健診分析で生活習慣病リスク（BMI・LDL）が顕在化。</li> <li>• 運動習慣者率14.2%（2017年）。</li> <li>• 日本人死亡の6割が生活習慣病由来。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018年YG健康保険組合設立を契機にコラボヘルス開始。</li> <li>• 多様な人材が活躍できる環境づくりが経営理念となった。</li> </ul>
サイショウ. エクスプレス株式会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 従業員に毎年疾患が発生。</li> <li>• ドライバー特有の健康リスク（水分制限、車内早食い等）。</li> <li>• ドライバー不足・若手入職減少。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2017年に「健康経営宣言」を公表。</li> <li>• 産業医との契約が高コストであるが、地域産保センターは予約難である。</li> </ul>
ロート製薬株式会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 創業家の「健康産業を扱う以上、社員自身が健康でなければ説得力がない」という理念。</li> <li>• 健康が大事と分かっているにもかかわらず行動しない人が多い</li> <li>• 個人アプローチだけでは限界。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 健康経営認定より前から独自に体操等を実施。</li> <li>• 「会社の文化づくり」が重要との認識。</li> </ul>

## 2. 調査結果 (3) 取組の背景・きっかけ

- 取組の背景・きっかけは下記の通り。

企業名	認識していた課題	主なきっかけ
株式会社竹徳	<ul style="list-style-type: none"> <li>建設業界の採用難               <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 3Kイメージによる人材定着難と、業界人口の減少が背景。</li> </ul> </li> <li>上記に起因した、社員数減少による受注減・売上減リスク。</li> <li>若年層に対する労働環境イメージアップ・同業他社との差別化の必要性。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>採用のためのブランディング戦略として健康経営・働き方改革が有効と認識。</li> <li>「社員を大切にしてくれる会社」として求職者に訴求する必要性。</li> <li>インスタグラム等での積極的な对外発信を開始。</li> </ul>
北陸コカ・コーラボトリング株式会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>車移動が多い地域特性・業務特性による歩行習慣不足（1日3,000歩未満の社員も多い）。</li> <li>高ストレス者の多さ。</li> <li>喫煙率が全国平均より高い。</li> <li>コロナ禍でのエンゲージメント低下。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員および家族の健康がすべての基盤というトップの理念。</li> <li>コカ・コーラ社の理念「リフレッシュメントを世界に」に基づく健康経営メッセージの浸透。</li> <li>健康経営の戦略マップを作成し、数値目標を詳細化する改訂を実施した。</li> </ul>

## 2. 調査結果 (4) 取組の推進プロセス

### 【LINEヤフー株式会社】

- 2017年にクリエイティブ部門出身者が健康管理部門へ異動し、健康経営推進PMとなった。
- 健康強調月間で社長×ゲスト（パラアスリート等）のオンライン対談を実施している。
- 健診分析を、社内データアナリストと連携して実施している。
- YG健康保険組合と毎月コラボヘルスを定例で実施している。

### 【サイショウ. エクスプレス株式会社】

- トップダウンでスタートしたが、運用は社員に任せ主体性を引き出している。
- 「健康経営＝安全・事故防止」と定義し、ドライバーの意識の転換を図っている。
- 建設・運輸の健康を考える会に参画しており、ブライト500認定の3社で動画制作費をシェアしているほか、月1回情報交換を行っている。

### 【ロート製薬】

- 経営層が毎週金曜の朝礼で、健康経営に係るメッセージを全社員向けに発信している。
- 「全員でやろう」という文化があり、トップダウン施策への抵抗感が少ない。
- 運動会などは手上げ制プロジェクトで現場の自発性を重んじている。

## 2. 調査結果 (4) 取組の推進プロセス

### 【株式会社竹徳】

- 経営層からのトップダウンではなく、総務部からのボトムアップで展開している。社員の健康のための施策は経営層の同意を得やすかった。
- 持続的に取り組むため、補助金や無料サービスを積極的に情報収集・活用し、コスト抑制を徹底している。
- ウォーキングラリーにはフォトコンテスト、春のイベントには名所案内・懇親会など、運動以外の交流要素を組み合わせて楽しく参加できる工夫をしている。
- 年度ごとの目標設定用の自己申告書に健康目標を記入し、中間・年度末に振り返り機会を設けている。
- 毎年度、施策計画と結果を公表している。
- 墨田区との協力関係（実証事業、健康経営セミナー登壇等）、Moff社との協業（実証フィールドの提供）、他社との交流（ビジネスウエルビーイングラジオ出演等）を通じて外部連携を推進している。

### 【北陸コカ・コーラボトリング株式会社】

- トップマネジメントをはじめ「社員は仲間」という価値観が全社に浸透。消費者への価値提供は従業員の健康と直結するという認識がマネジメント層に共有されている。
- ワークライフバランスではなく「ワークインライフ」の考え方を採用し、仕事の充実が生活の豊かさにつながるという理念を掲げている。
- Coke ONアプリによるゲーミフィケーション（歩数計測・可視化・ランキング）や景品付与などインセンティブ設計により参加を促進している。
- シニア向け運動教室は管理職からの声掛けにより参加しやすい雰囲気を形成した。
- 「とやまで健康経営を楽しむ会」に毎月参加し、県内外の経営者・担当者との情報交換から新たなアイデアを獲得している。
- 取引先企業や自治体との共同イベント開催により、取組の輪を地域に拡大している。

- 各企業の取組の成果・評価は下記の通り。

企業名	健康指標	職場環境・コミュニケーション	財務・人事面
LINEヤフー株式会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>運動習慣者率が14.2% (2017) から 34.6% (2024) に向上。</li> <li>月平均8,000歩以上の社員はプレゼンティズムが少ないことを確認。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部署間コミュニケーション活性化。</li> <li>体力測定会の事後アンケートで「行動変容につながった」「人に勧めたい」の回答が90%以上。</li> <li>ボウリングの事後アンケートで「行動変容につながった」が99%。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上：897,185百万円 (2017) → 1,917,478百万円 (2024)</li> <li>営業利益：185,810百万円 (2017) → 315,033百万円 (2024)</li> <li>元気でいきいき働く社員が増えた。</li> </ul>
サイショウ・エクスプレス株式会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>アブセンティズム (欠勤) 減少</li> <li>ロコモテスト等で健康への「気づき」向上。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ストレスチェック・エンゲージメント指標改善。</li> <li>運動中のやり取りから意見を言いやすい雰囲気醸成。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年以降売上高が緩やかに上昇</li> <li>採用数：2022年7名、2023年7名、2024年3名、2025年2名。</li> <li>「人を大切にする会社」としてのブランド確立、定着率向上。</li> </ul>
ロート製薬株式会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>「30分運動を週2回以上」の回答者が71%。</li> <li>プレゼンティズムが4.2%低減。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「運動しないと落ち着かない」という良い同調圧力が形成された。</li> <li>とこチャレ前後でコミュニケーション量が41%増加した。</li> <li>運動会参加者満足度が90.7%。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>採用で健康施策を前面に出さずミスマッチが防止された。</li> <li>「50代が40代のように働ける状態」を目標に長期的高パフォーマンス維持している。</li> </ul>

- 各企業の取組の成果・評価は下記の通り。

業名	健康指標	職場環境・コミュニケーション	財務・人事面
株式会社竹徳	<ul style="list-style-type: none"> <li>ストレスチェックによる高ストレス者数が減少（10数名→3名）。</li> <li>ウォーキングラリー後のアンケートで65%の社員が運動意識・健康リテラシー向上、90%が今後も運動に取り組みたいと回答した。</li> <li>体型改善やマラソン開始など行動変容が発生している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ウォーキングラリーをきっかけとした会話・コミュニケーションが増加した。</li> <li>朝礼や社内報で社員から健康に関するコメントが出るようになった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上高                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 8,660百万円（2023年2月）</li> <li>◆ 11,192百万円（2025年2月）</li> </ul> </li> <li>一人当たり売上高                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 188百万円→211百万円</li> </ul> </li> <li>従業員数                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 約40名→56名→60名（見込み）</li> </ul> </li> <li>健康経営優良法人認定により日本政策金融公庫の融資得点を獲得。</li> <li>給与水準より健康経営を重視して入社した新入社員もいる。</li> </ul>
北陸コカ・コーラボトリング株式会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>ウォーキングイベント後アンケートで「運動が習慣化されている」と回答した社員数が開始当初から増加した。</li> <li>戦略マップに基づく健康指標・生産性指標（ワークエンゲージメント、プレゼンティーズム損失割合等）の推移を自社Webサイトで公開している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ウォーキングイベントが自社内、他社間、社員家族内でのコミュニケーションの契機。</li> <li>シニア向け運動教室の次回参加希望率80%以上。</li> <li>北陸コカ・コーラボトリング独自のブランディングとして社内外での認知向上。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康経営優良法人5年連続認定</li> <li>スポーツエールカンパニー（2025年、2026年）等多数の認定取得。</li> <li>新卒採用では、社内の活気や地域貢献性が注目されている。</li> <li>Coke ONアプリ・ウェルネスプログラムの営業提案にも活用している。</li> </ul>

- 各企業の課題と今後の展望は下記の通り。

企業名	現在の課題	今後の方向性
LINEヤフー株式会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>GCボーナス歩数基準引き上げ（7,000歩）による達成負荷。</li> <li>・2026年4月から入社日増（週1→週3）に伴う新たな健康課題（通勤ストレス、仕事と家庭の両立）への対応。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GCボーナスのインセンティブの多段階化</li> <li>歩行困難な社員には自己設定目標でインセンティブを付与する。</li> <li>2026年10月に目標歩数8,000歩へ引き上げ予定。</li> <li>食事・運動・休養含む体力づくり・ヘルスリテラシー向上策の検討。</li> </ul>
サイショウ. エクスプレス株式会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>倉庫での運動による転倒・怪我リスク。</li> <li>トラック振動で歩数アプリ誤カウント。</li> <li>健康リテラシーの個人差。</li> <li>睡眠課題に起因する事故の防止。</li> <li>事業所周辺の食事環境の不足。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ヨガマット購入など安全な運動環境整備。</li> <li>動画配信から集合形式へシフト検討。</li> <li>SAS検査など、順天堂大学との睡眠に関する共同研究。</li> <li>食：健康ランチ調理など食育を通じた健康向上。</li> </ul>
ロート製薬株式会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>施策のマンネリ化。</li> <li>関心が低い層・否定的な層の巻き込み。</li> <li>データの統合分析・因果検証が未着手。</li> <li>ARUCOポイントが貯まるが使われにくい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取組の効果検証/KPIのブラッシュアップ。</li> <li>健診オプション・ランチ等の日常メニュー拡充によるARUCO利用の促進。</li> <li>動体視力測定など安全衛生と直結する測定検討。</li> <li>健康ビッグデータと経営指標の関係を科学的検証。</li> </ul>

- 各企業の課題と今後の展望は下記の通り。

企業名	現在の課題	今後の方向性
株式会社竹徳	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 個人の生活習慣に起因する不健康を完全に根絶することはできない。</li> <li>● 強制的に実施すると「やらされ感」が出てしまう。</li> <li>● 主体的に取り組んでもらうための工夫が必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● フォトコンテストや名所めぐりなど、楽しんで参加できる仕掛けを引き続き工夫したい。</li> <li>● 労働災害防止・生活習慣病予防について会社からのメッセージを根気よく発信し続けたい。</li> <li>● 時代に配慮した形で強制感が少ない取組を企画・実施するなど「次なる一手」を検討している。</li> </ul>
北陸コカ・コーラボトリング株式会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 車移動に起因する運動不足や、座位時間の長さが課題。</li> <li>● ストレスの高さも残存している様相。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 車通勤禁止オフィス設置、ノーマイカーデー参加など車通勤への介入を拡充したい。</li> <li>● 産業保健師と連携した受診相談窓口を設計している。</li> <li>● 健康診断に加え、体力測定等の導入を検討している。</li> <li>● 他企業・自治体との連携を通じた地域活性化・スポーツ実施率向上にも貢献したい。</li> <li>● 戦略マップを活用した数値目標設定を拡充させたい。</li> <li>● プロスポーツ支援（スポーツ観戦イベント、選手のセカンドキャリア支援等）を通じたスポーツとの関わりを深化させたい。</li> </ul>

## 2. 調査結果 (7) 他組織への提言・振り返り

### 【LINEヤフー株式会社】

- 国・有識者の一次情報と自社データを組み合わせて施策を設計する必要性。
- 他部門・他社・自治体・専門家との横のつながりを持つ必要性。
- 「社員（ユーザー）目線」で定量・定性両面から課題を可視化することが重要。
- 担当者が当事者意識を持ち、ファクトと現場の声で経営層へ粘り強く働きかけが必要。

### 【サイショウ. エクスプレス株式会社】

- 経営者の本気度が成果の前提にある。
- 1社で抱え込まず、同業他社と産業医・コンテンツをシェアすることも必要。
- 取組を隠さずオープンに発信し、好循環を作ることが重要。
- 実施して終わりにせず、データを取り、公開し、PDCAを回す。

### 【ロート製薬】

- 自社の風土に合わせて「続けやすく、楽しめる」仕掛けを設計することが重要。
- 「運動が当たり前」という文化づくり。
- 他社施策を丸ごと真似せず「自社に合う部分」だけ取り入れることが有効。
- 運動・健康について「誰が発信するか」は行動変容に大きく影響。「スポーツエールオフィサー」は全国に広がってほしい。

### 【株式会社竹徳】

- 社員の健康は全て自己管理に任せるのではなく、会社が従業員の健康に目を向けて管理していく時代であり、社員が元気で働けることは企業利益にもつながると考えている。
- 健康経営の持つブランディング・訴求力によって人材不足を防ぐことができる。求職者の7割は企業を選ぶ理由のひとつとして健康経営実施を回答している。
- 運動施策の推進はコミュニケーション活性化・チームワーク向上にも有効。会社が結束するひとつの軸として活用できる。
- 中小企業においても推進者・旗振り役の存在が非常に重要。取り組み方がわからない場合は、国や自治体の無料相談やサポートを受けるなど、小さな行動から始めるとよい。
- 国や自治体、公的機関の認定取得や取材協力は、になるため積極的に推進すべき。健康経営のよいブランディングとなる。

### 【北陸コカ・コーラボトリング株式会社】

- 「健康経営」と身構えず、最初は従業員にとって楽しい活動を作ることを起点に始めるとよい。ウォーキングとフォトコンテストを組み合わせるなど、楽しみながら参加できる取組設計が重要。
- 自社だけで取組を企画すると視野が狭くなる。他企業の取組を観察すると、自社の課題が解消されていることもある。共同イベント開催は対抗意識が芽生えるなど楽しく取組できるうえ、取組の輪を広げることができる。
- 協会けんぽや自治体の支援、低コストのアプリ等、無料もしくは安価で利用できる様々なプログラム・啓発資料が存在する。それらに対してアンテナを張り、利活用するとよい。

### 3. 示唆 (1) 導入・定着の工夫

#### (1) 幅広い層の参加促進・継続のための工夫

##### 【「楽しさ」を起点とした取組設計・自主性の引き出し】

- 5社に共通して、運動そのものを目的化するのではなく、「楽しみ」や「交流」を入口とした取組設計が参加率・継続率の向上に寄与している。フォトコンテストや、ボウリングイベント、運動会の企画等、ゲーミフィケーションや社内イベントの要素を組み合わせることで、運動習慣のない層を含む幅広い参加を実現している。
- 同時に、「やらされ感」を払しょくすることが課題として認識されており、トップダウンで開始しつつも運用段階では社員の主体性に委ねる、強制感の少ない取組を工夫する、歩行困難な社員には自己設定目標でインセンティブを付与するなど、参加する選択を促す設計が定着の鍵となっている。

##### 【インセンティブ設計の工夫】

- 取組への参加を促進・持続させるうえで、各社が多様なインセンティブ設計を導入している。歩数に基づくボーナスポイントや社内通貨、景品の付与のほか、ランキングの公表や表彰制度など、金銭的・非金銭的報酬を組み合わせた動機づけが把握された。

##### 【自社の風土・業種特性に合わせた施策設計】

- 5社の取組は業種・規模・地域特性が大きく異なるが、いずれも自社固有の課題や風土に即した施策設計を行っている点が共通している。
  - 業界全体の様相に鑑みた労災防止・体力維持、ドライバーの健康リスク管理、車社会における歩行習慣不足への介入、デスクワーク中心の環境での運動機会創出、健康産業を扱う企業としての説得力に根ざした文化づくりなど、画一的なベストプラクティスの模倣ではなく、自社に合う要素を選択していた。
- これらは、運動の意義を従業員に訴求するうえで説得力のあるアプローチであると言える。

### 3. 示唆 (1) 導入・定着の工夫

#### (2) 組織的な取組推進のための工夫

##### 【推進体制としての「旗振り役」の存在と経営層の理解】

- 推進の起点はトップダウン・ボトムアップのいずれでも成立し得るが、共通して、経営層が取組の意義を理解し支持していること、および実務レベルで推進を担う「旗振り役」が存在することが、推進の両翼となっている。
- トップのコミットメントは不可欠であるが、施策の実行・定着段階では、現場（総務部や担当者）によるボトムアップの働きかけや、管理職からの声掛けによる「雰囲気づくり」が鍵を握る。
- 加えて、「誰が発信するか」が行動変容に大きく影響するとの指摘もあり、アスリート等、発信者の説得力を意識した設計も有効に機能していた。

##### 【効果検証とPDCAの実践】

- 取組の持続性と説得力を高めるうえで、各事業者共にデータに基づく効果検証とPDCAサイクルの実践は重要な役割を果たしている。事例を通じて、成果評価の現状について以下の2点が確認できた。
  - 第一に、施策レベルでの評価である。例えば、イベントの参加率、事後アンケート等を通じた参加者の満足度、行動変容意向、次回参加希望率（継続意向）の把握を行っている事業者が把握された。
  - 第二に、健康・組織指標の変化（アウトカム）の把握と可視化である。運動習慣者率の経年推移、プレゼンティズムの低減、ストレスチェックやエンゲージメント指標の改善といったデータの蓄積が行われている事業者が把握された。さらに、戦略マップに基づく健康・生産性指標のWeb公開や、デジタル体力測定による施策前後の効果の可視化など、定量的な根拠を公開する事業者もあり、経営層の理解獲得や社員の動機づけに寄与しているものと思われる。
- 他方で、施策と経営成果の直接的な因果関係を科学的に検証する段階には至っていない。「健康ビッグデータと経営指標の関係の科学的検証」を今後の課題として明示する事業者もあるように、効果測定のさらなる精緻化が今後の共通課題と言える。

#### (3) 持続可能な取組のための工夫

##### 【社内外リソースの積極活用による低コスト化・持続可能な運営】

- 企業規模を問わず、自治体・協会けんぽ・民間サービス等の無料または安価な外部リソースを活用することで、施策の持続可能性を高めている。
- また、社内リソースの活用として、例えば商材を取組に組み込むことで、社外向けの広報・営業活動への展開にもつなげやすくなるほか、余剰財源を転用するなど、既存予算の再配分による原資確保の工夫がみられた。

### 3. 示唆 (2) 運動・スポーツの取組がもたらす効果

#### 【人材確保・ブランディングへの寄与】

- 特に人材不足が深刻な業界（建設業等）や地方企業において、健康経営・運動施策は差別化要因として機能し、採用・定着における具体的な成果につながっている。
- 一方、あえて採用時に健康施策を前面に出さないことでミスマッチを防止するアプローチもみられ、ブランディングの出し方にも戦略性がみられた。
- 取組を社内にとどめず対外的に発信し、採用戦略と連動させることで、さらなる効果が期待できるのではないか。

#### 【社内コミュニケーションの活性化から組織パフォーマンス向上へ】

- 特にイベント性の高い取組においては、取組を契機として、社内外や家族間のコミュニケーションが創出されているほか、運動中のやり取りから意見を言いやすい雰囲気醸成等の成果が報告されている。
- 取組は、健康増進策のみならず、組織の結束力を高める経営施策として位置づけられ得るのではないか。

#### 【「社外連携」による活動の深化】

- 一社単独での実施に限界がある場合、自社内に閉じず、他社・自治体・保険者・大学等との連携を通じて取組の質と幅を高めることが可能である。取引先企業とのイベント共催や、同業他社との情報交換、大学との共同研究など、連携の形態は多様である。
- こうした連携は、自社の施策改善にとどまらず、地域全体のスポーツ実施率やウェルビーイングの向上にも貢献する好循環を生んでいた。Sport in Lifeコンソーシアムのようなプラットフォームは、こうした企業間・地域間連携を促進する基盤として有効に機能し得る。

- 調査対象の各事例における効果について以下の通り整理した。
  - ◎：ヒアリングで「効果があった」と聴取できた項目
  - ：当該効果を目的とした取組が実施されている項目

事例	運動・スポーツの取組で得られた効果								
	従業員の 身体的 健康	従業員の 精神的 健康	組織 活性化	生産性の 向上	エンゲージメント 等の向上	労働災害 発生率の 減少	医療費の 適正化	経営指標 (定量) の改善	外部評価 (定性) の向上
LINEヤフー株式会社	○	◎	◎	◎	◎		○	◎	
ロート製薬株式会社	○	○	◎	◎	○	○			○
サイショウ. エクスプレス株式会社	○	◎	◎	◎	◎	○	○		◎
株式会社竹徳	○	◎	◎		◎	○	○	◎	◎
北陸コカ・コーラボトリング株式会社	○	○	◎	○		○		◎	◎

## V. Sport in Lifeプロジェクトへの改善提言

---

- Sport in Lifeプロジェクトの改善提案に向けて、まずは、コンソーシアムの現状・課題と今後への期待を踏まえた改善方針を整理する。
- そのうえで、これまでに分析してきた先行企業や好事例のポイント（成功要因）を整理し、その実現に向けて多くの企業が抱えていると想定される課題を整理。課題解決に向けて必要な支援策を検討し提案する。

## 改善方針の整理

- コンソーシアム活動の参加・利用状況と今後改善を期待する課題（アンケート調査結果）から、コンソーシアムの現状と今後への期待を分析し、改善方針を整理する。

## 目指す姿の整理

- Ⅲ、Ⅳで分析した先行企業／好事例のポイント（成功要因）を整理し、目指す姿（企業に目指してほしい姿）として設定する。

## 企業の抱える課題と支援策の整理

- 目指す姿に対し、現状多くの企業が抱えていることが想定される課題を整理する
- 「改善方針の整理」で整理した改善方針に沿って、想定課題の解決のために必要と考えられる支援策の方向性を検討・整理する。

## 支援策の具体化・提案

- 「企業の抱える課題と支援策の整理」で整理した支援策について、その内容を具体化し、提案としてとりまとめる。

## 2. 改善方針の整理 (1) Sport in Lifeコンソーシアムの現状 ①参加・利用状況

- アンケート調査（事業者調査）の結果によると、Sport in Lifeコンソーシアムの活動では、メールマガジンからのお知らせやスポーツエールカンパニー認定結果・ロゴ（注）は利用率が一定程度高いものの、交流会や総会への参加など他事業者との交流機会の利用率は低い。
- 発信情報は関係者内で閲覧・共有されることが多く、従業員への展開・発信や、企画時参考とする割合は少ない。
- 「他社と交流・連携したことはない」事業者が8割近くを占めている。

- 情報収集・ブランディング以外の利用が少なく、交流・連携などコンソーシアムの提供機能が十分には活用されていない
- 情報も収集・共有するだけで終わっているケースが多く十分に有効活用されていない可能性

【Sport in Lifeコンソーシアムの活動で参加・利用したことがあるもの（複数回答）】

No.	選択肢	n	%
1	メールマガジン「Sport in Life プロジェクト」からのお知らせ	298	60.0
2	年次活動報告書の提出	113	22.7
3	Sport in Life 交流会の参加	24	4.8
4	Sport in Life コンソーシアム総会への参加	17	3.4
5	Webサイト「お知らせ」への掲載依頼	10	2.0
6	Sport in Life 広報ツールの活用	49	9.9
7	スポーツエールカンパニーロゴデータの掲示	312	62.8
8	スポーツエールカンパニー認定結果のPR	255	51.3
9	展示会 Sport in Life ブースの視察（2024年度の例：健康まちづくりEXPO、SPORTEC2024、ヘルスケアジャパンoneデイ）	15	3.0
10	取り組みモデル創出事業への応募	14	2.8
11	その他	2	0.4
12	いずれも参加・利用したことがない	21	4.2
	全体	497	

【Sport in Life推進プロジェクト発信情報の参考状況（複数回答）】

No.	選択肢	n	%
1	情報を参考にして企画・実施したことがある	85	17.1
2	情報を従業員に展開・発信したことがある	118	23.7
3	情報を関係者内で閲覧・共有している	281	56.5
4	情報を営業活動に活用したことがある	32	6.4
5	その他	5	1.0
6	情報を活用したことはない	87	17.5
	全体	497	

【他社との交流・連携状況（複数回答）】

No.	選択肢	n	%
1	イベント等の場で交流したことがある	44	8.9
2	個別に連絡をとって情報交換したことがある	60	12.1
3	複数社で連携した取組を行ったことがある	23	4.6
4	その他	7	1.4
5	他社と交流・連携したことはない	391	78.7
	全体	497	

（注）本調査の回答事業者におけるスポーツエールカンパニー認定事業者割合が高いことによる影響が想定される。

- 概ね、加盟したときの期待どおりの実感が得られている傾向にあるが、全体的に加盟したときの目的や期待よりも、これまでに実感した効果の回答が5~15ポイント程度少ない項目が多い傾向。特に、「従業員の運動・スポーツを促す取組の増加」や「運動・スポーツに取り組む従業員の増加」においてギャップが大きくなっていた。
- コンソーシアムの加盟が、必ずしも取組そのものや取組を利用する従業員の増加につながっていないケースも一定数存在していると考えられる。

【Sport in Lifeコンソーシアムの加盟によるメリット・効果（複数回答）】

No.	選択肢	加盟したときの 目的や期待		これまでに 実感した効果	
		n	%	n	%
1	運動・スポーツの取組に関する有益な情報の入手	253	50.9	233	46.9
2	スポーツ庁や中央幹事会への相談や協力依頼、有識者とのコネクション構築	74	14.9	35	7.0
3	運動・スポーツの取組に対する経営者の理解促進	106	21.3	103	20.7
4	従業員の運動・スポーツを促す取組の増加	264	53.1	184	37.0
5	運動・スポーツに取り組む従業員の増加	232	46.7	151	30.4
6	他の加盟団体との交流	48	9.7	20	4.0
7	自社の取組の対外発信機会の増加	85	17.1	64	12.9
8	自社のブランディング（認知度向上・イメージアップ）	240	48.3	205	41.2
9	健康や運動・スポーツに関するビジネス機会の創出	74	14.9	35	7.0
10	スポーツエールカンパニーに申請するため【加盟時のみ】	281	56.5	-	-
11	その他	3	0.6	3	0.6
12	加盟当時のことはわからない【加盟時のみ】	14	2.8	-	-
13	特にメリット／感じられた効果はない【加盟後のみ】	-	-	65	13.1
	全体	497		497	

→ 特に期待-効果のギャップが大きい

● コンソーシアムの運営で改善を期待する課題について、特に重要と考えるものとしては、大きく分けて以下の2種類があった。

① 外部評価の向上：

「Sport in Lifeアワードやスポーツエールカンパニー認定の社会的価値の向上」や「Sport in Life のブランド力の向上」といった、コンソーシアムへの加盟そのものや関連活動・認定に対する外部評価・価値の向上

② 取組推進につながる情報・仕掛け：

「企業が運動・スポーツの取組を行うための具体的な情報提供」や「好事例の横展開や共有が進むような仕掛け」といった、効果的な取組を行うために必要な情報や仕掛けの提供

⇒具体的に今後参考にしたい情報や交流・連携の希望については、次頁を参照

【コンソーシアム運営で改善を期待する課題（複数回答）】

No.	選択肢	n	%
1	Sport in Life の活動等の積極的な対外発信	108	21.7
2	Sport in Life のブランド力の向上	195	39.2
3	Sport in Life アワードやスポーツエールカンパニー認定の社会的価値の向上	250	50.3
4	企業が運動・スポーツの取組を行うための具体的な情報提供	211	42.5
5	好事例の横展開や共有が進むような仕掛け	136	27.4
6	加盟団体どうしのマッチング機能の強化	68	13.7
7	具体的な加盟メリットや、更新・継続の動機づけ	113	22.7
8	その他	5	1.0
9	特になし	47	9.5
	全体	497	

→ ①外部評価の向上への期待

→ ②取組推進につながる情報・仕掛けへの期待 (⇒次頁へ)

● 運動・スポーツの取組の企画・実施にあたって参考にしたい情報としては、主に以下の2種類が多く挙げられた。

- ① 多くの参加者が継続的に取り組むための具体的な仕組み・方法：  
参加者のモチベーション維持の仕組み、目標に合わせた効果的な取組の内容
- ② そのような仕組み・方法を企画・実施・評価するための方法：  
取組の具体的な実施方法、取組効果の評価方法、外部サービスの有効な活用方法

● 他社との今後の交流・連携希望については、主に以下の3種類が多く挙げられた。

- ① 取組推進に向けた課題の共有や解決のための情報交換：  
同じ課題を持つ企業どうしでの情報交換
- ② 当コンソーシアムをきっかけとしたつながりの構築：  
イベント等でのオープンな交流、ビジネス上の関係構築・協力・協働
- ③ 複数社で共同した取組の実施：  
外部の運動・スポーツイベントへの共同参加、運動・スポーツイベントの共同企画・実施、施設・設備の共同利用・整備

【今後取組のために参考にしたい情報（複数回答）】

No.	選択肢	n	%
1	取組目標の設定方法	109	21.9
① 2	目標に合わせた効果的な取組の内容	190	38.2
② 3	取組の具体的な実施方法	219	44.1
4	取組効果の評価方法	151	30.4
5	参加者のモチベーション維持の仕組み	278	55.9
6	取組推進のための体制づくりの方法	118	23.7
7	組織規模や予算規模に合わせた取組の内容	123	24.7
8	健保組合や産業保健との連携方法	122	24.5
9	外部サービスの有効な活用方法	153	30.8
10	その他	9	1.8
11	特に参考にしたい情報はない	14	2.8
	全体	497	

【今後の交流・連携希望（複数回答）】

No.	選択肢	n	%
1	イベント等でのオープンな交流	160	32.2
① 2	同じ課題を持つ企業どうしでの情報交換	233	46.9
② 3	ビジネス上の関係構築・協力・協働	144	29.0
③ 4	外部の運動・スポーツイベントへの共同参加	142	28.6
5	運動・スポーツイベントの共同企画・実施	141	28.4
6	運動・スポーツサークルの共同運営	56	11.3
7	運動・スポーツプログラムの共同提供	67	13.5
8	施設・設備の共同利用・整備	115	23.1
9	外部サービスの共同利用	82	16.5
10	その他	2	0.4
11	特に他社との交流・連携を希望しない	45	9.1
	全体	497	

- 前頁までに整理したSport in Lifeプロジェクトの現状と今後の期待について、現状を踏まえると、今後の期待に応えるためには、以下の4点が主な改善方針と考えられる。

### 現状

#### <コンソーシアムの現状>

- ✓ 情報収集・ブランディング以外の利用が少なく、交流・連携などコンソーシアムの提供メニューが十分には活用されていない
- ✓ 情報も収集・共有するだけで終わっているケースが多く十分に有効活用されていない可能性
- ✓ コンソーシアムの加盟が、必ずしも取組そのものや取組を利用する従業員の増加につながっていないケースも一定数存在

### 今後についての期待

#### ① 外部評価の向上（社会的価値、ブランディング）

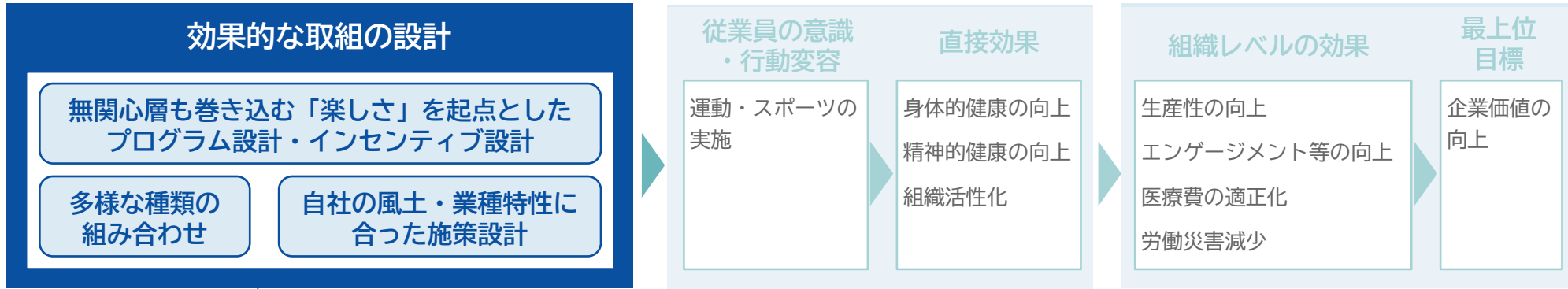
#### ② 取組推進につながる情報・仕掛け

- 運動・スポーツの取組の企画・実施にあたって参考にしたい情報
  - ① 多くの参加者が継続的に取り組むための具体的な仕組み・方法
  - ② そのような仕組み・方法を企画・実施・評価するための方法
- 他社との今後の交流・連携希望
  - ① 取組推進に向けた課題の共有や解決のための情報交換
  - ② 当コンソーシアムをきっかけとしたつながりの構築
  - ③ 複数社で共同した取組の実施

### Sport in Lifeプロジェクト 改善方針

1. 運動・スポーツの取組推進に向けて、担当者が直接的に活用しやすい／行動につながる情報の発信強化
2. 取組推進そのものの実行支援のためのスキーム検討
3. コンソーシアム加盟企業のニーズを踏まえた、他社との交流・連携の支援強化
4. Sport in Lifeプロジェクトの社会的認知度・付加価値のさらなる向上

- アンケート調査、ヒアリング調査の結果から、職場における運動・スポーツの取組を推進し、成果がみられている事業者には、主に以下のような特徴（成功要因）があると考えられる。



取組の推進方法

取組の推進体制

社外ネットワーク



効果検証とPDCAの実践

- 取組の持続性と経営層／参加社員への説得力を高めるうえで、データに基づく効果検証とPDCAサイクルの実践が重要。
  - ◆ アウトカムの把握・可視化：従業員の身体的／精神的健康や生産性・エンゲージメント等の指標データを蓄積・分析し効果を可視化している。
  - ◆ 施策レベルの評価・改善：各取組の参加率、満足度、行動変容意向、取組継続意向などを把握して、次の施策検討に活かしている。



「旗振り役」の存在と経営層のコミットメント

- 推進の起点はトップダウン・ボトムアップのいずれでも成立し得るが、共通して以下の役割を發揮し、推進の両翼に。
  - ◆ 経営層の強いコミットメント：取組の意義を理解し牽引／支持している。必要な予算・人員を割り当て、評価にも関与している。
  - ◆ 旗振り役の実務レベルでの活躍：まずは一歩踏み出し、取組に社員を巻き込み継続参加をフォローアップ。ロジカルに経営層に働きかける。

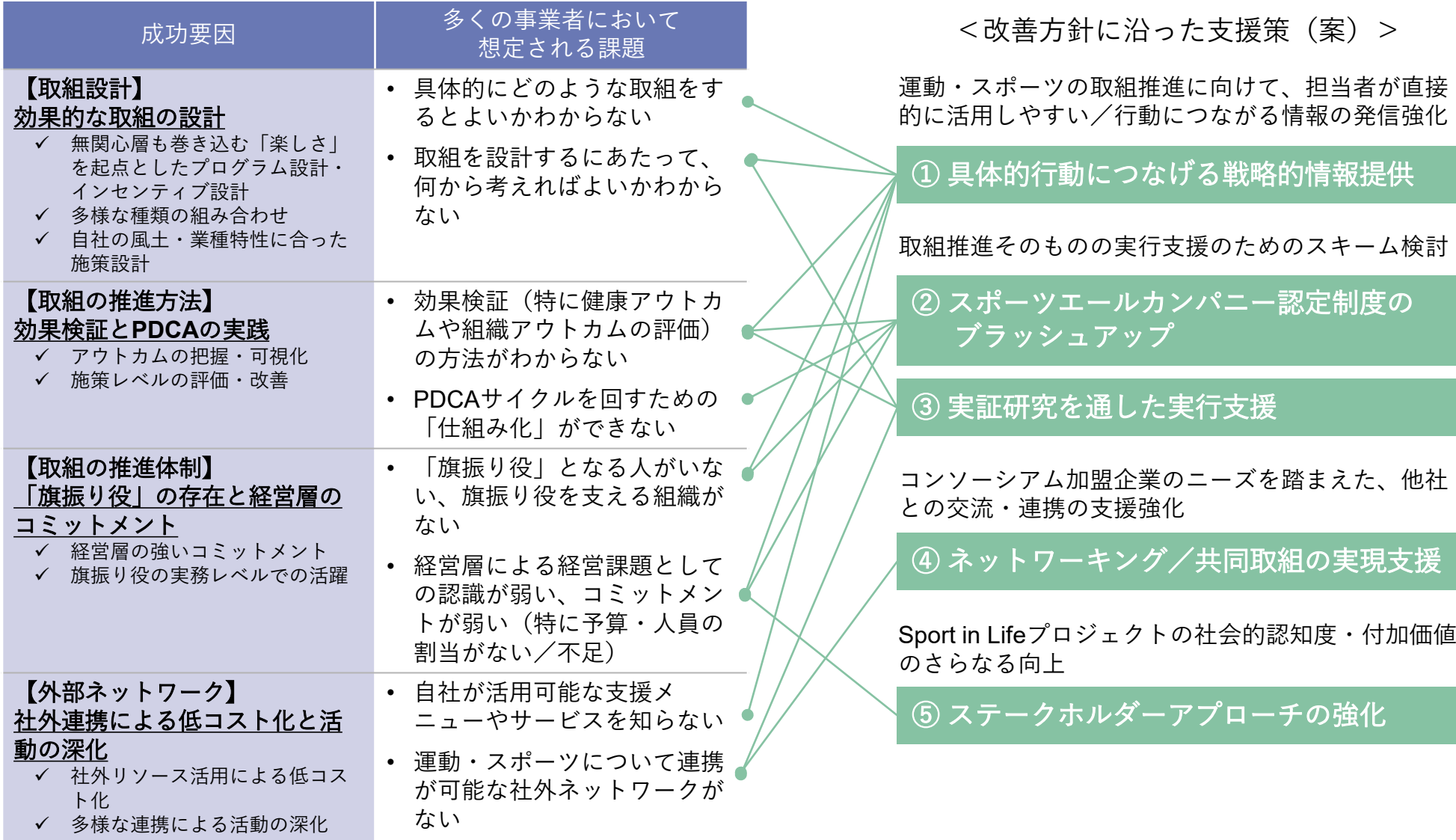


社外連携による低コスト化と活動の深化

- 他社、自治体、保険者、大学等と連携することで、取組の低コスト化や、取組の質の向上・幅の拡大につながる。
  - ◆ 社外リソース活用による低コスト化：自治体等の無料・安価なリソース活用でコストを抑制し持続可能な施策に。
  - ◆ 多様な連携による活動の深化：単独では難しい取組も、他社とのコストシェアや共同開催等で実現。他社・自治体との交流や大学との共同研究等で自社のみならず地域社会にも貢献。

### 4. 企業の抱える課題と支援策の整理

● 現時点で取組が積極的に推進されていない／推進しても効果につなげていない事業者が、前頁の「成功要因」を実現するためには、以下のような課題が想定される。課題解決に向けて改善方針に沿った支援策を検討する。

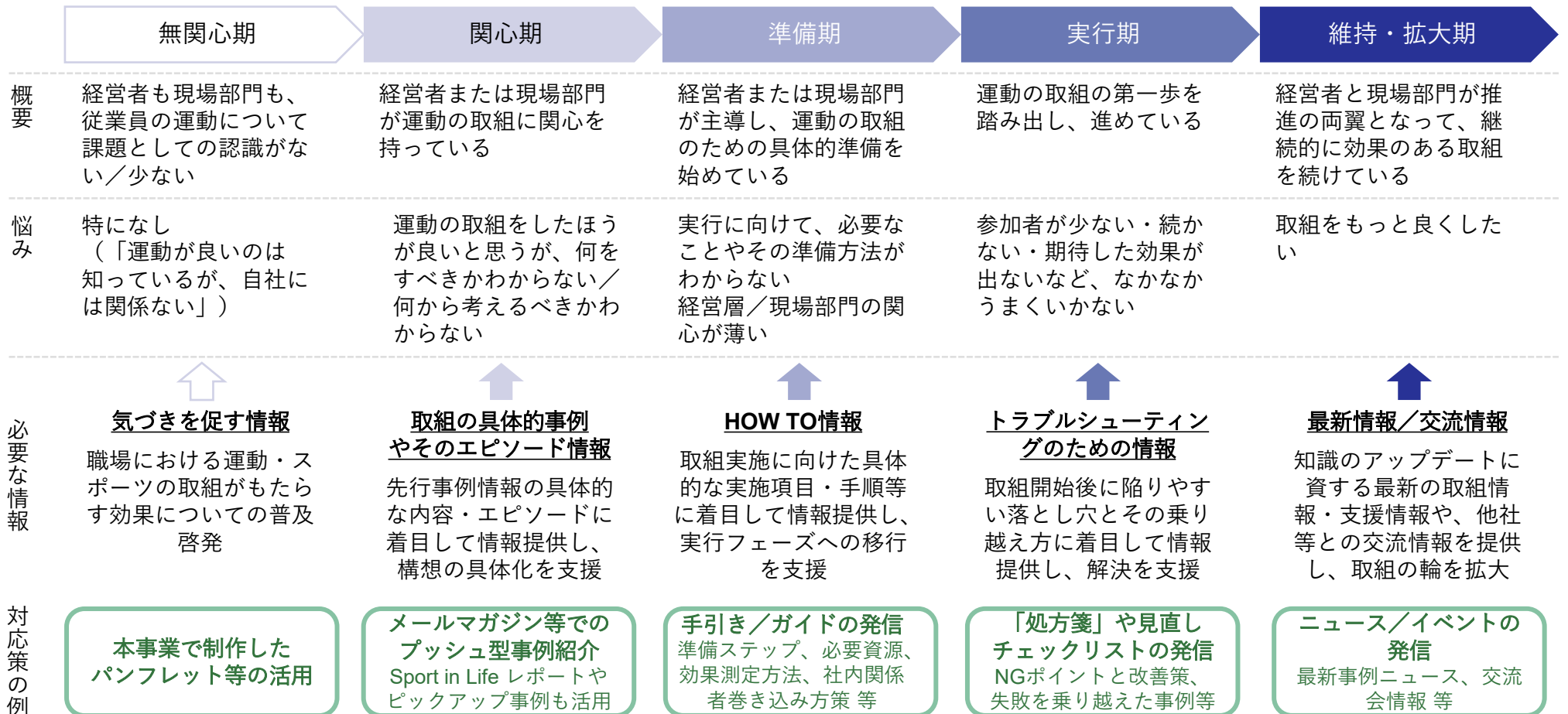


## 5. 支援策の提案 (1) 具体的行動につなげる戦略的情報提供

- 現状、運動プログラムの内容・実践方法については情報が充実しているが、「取組の進め方」に関する情報は限定的。担当者等が取組推進に向けた具体的行動をとりやすくなるよう、悩みの解決に資する情報提供を強化することを提案。

### i. 企業の状況別の悩みに対応した情報提供

例えば、行動変容理論を参考に企業の取組段階を整理し、各段階に応じた情報提供を行うことが考えられる。



## 5. 支援策の提案 (1) 具体的行動につなげる戦略的情報提供

- また、運動・スポーツの取組推進に活用可能な支援やサービス等は、提供主体が国、都道府県、市区町村、協会けんぽ、その他民間企業等と多岐にわたり、支援・サービス情報も散在。
- 名称からは運動・スポーツの取組との関連が直感的にわかりにくく、活用できること自体に気が付かないケースも想定される（例：厚生労働省「エイジフレンドリー補助金」、日本政策金融公庫「SDGs推進資金」等）。
- 国・自治体・その他支援機関等が提供するメニュー・サービスの「探し方」について情報提供することを提案。

### ii. 支援メニュー・サービス等の探し方に関する情報提供

Sport in Lifeコンソーシアムのホームページ内に、国・自治体・支援機関・民間企業などが提供している多様な支援メニューを、利用者がどう探せばよいかを解説する「ナビゲーション型ページ」を設置。主に「探し方の視点」を示すことを目的とする。

< 情報提供ページのイメージ・掲載コンテンツ例 >



#### 【主体別の支援の探し方】

探索のための視点・キーワードなど探し方のヒントを提示

国の取組・制度	運動・スポーツそのもの以外に、健康経営、労働安全衛生（労災防止）等も関連することや具体的なキーワードを紹介
自治体の支援	「企業の所在地（自治体）」+『職域』『健康』『スポーツ』等で調べると見つかりやすいなど、検索のコツを提示
支援機関・関係団体	スポーツ団体・競技団体、健康保険組合、中小企業支援機関、産業保健総合支援センター等、人・組織を起点に探す視点を提示
民間サービス・プログラム	スポーツエールカンパニーサポーター制度で情報提供されているサポートメニューを含め、主なサポートのキーワードを提示

#### 【支援のタイプ別の探し方】

主な支援タイプを提示し、「自社は何が欲しいか」を考える手がかりを提供



## 5. 支援策の提案 (2) スポーツエールカンパニー認定制度のブラッシュアップ

- スポーツエールカンパニー認定制度については、現行の裾野拡大機能を維持しつつ、上位認定においてはスポーツ実施率という結果指標だけでなく、その成果を生み出す経営コミットメント、推進体制、定量評価、改善サイクル等を組み合わせて評価する仕組みへ見直すことが考えられる。
- また、健康経営関連認定等との申請項目の共通化や資料活用を進めることで、企業負担の軽減と認知度向上を図り、本認定制度の取得促進につなげることが期待される。

### 制度見直しの論点整理

#### 現状認識①：基礎認定は裾野拡大に有効

- 申請しやすさは制度の入口として一定の意義がある。
- 一方で、上位区分との違いが見えにくい。

#### 現状認識②：プラス認定は結果指標に寄りやすい

- 実施率は重要だが、測定方法や母数設定の差に左右されやすい。
- 高い数値だけでは、取組の質や継続性を判別しにくい。

#### 現状認識③：健康経営関連認定との重複感

- 同時取得企業は多いが、「健康経営で十分」と見なされる場合がある。
- 申請負担と認知度の両面で差別化が必要。

#### 見直しの方向性

- 裾野拡大機能は残しつつ、上位認定で「質」と「納得感」を高める
- 申請しやすさを維持しながら、上位認定の信頼性と取得メリットを高める

#### 1-1 基礎認定は維持

入り口は広く保ち、参加企業数を確保

#### 1-2 成功要素を評価する上位認定の設置

経営者コミット・体制・KPI設定・PDCA等を確認

#### 1-3 特に優れた成果・先進事例を別途評価・発信

実績の高さと横展開性を持つ先進事例を見える化

#### 2 測定方法を標準化

共通設問・母数定義・根拠資料を統一

#### 3 他制度と接続

健康経営関連認定との簡略化・相互送客

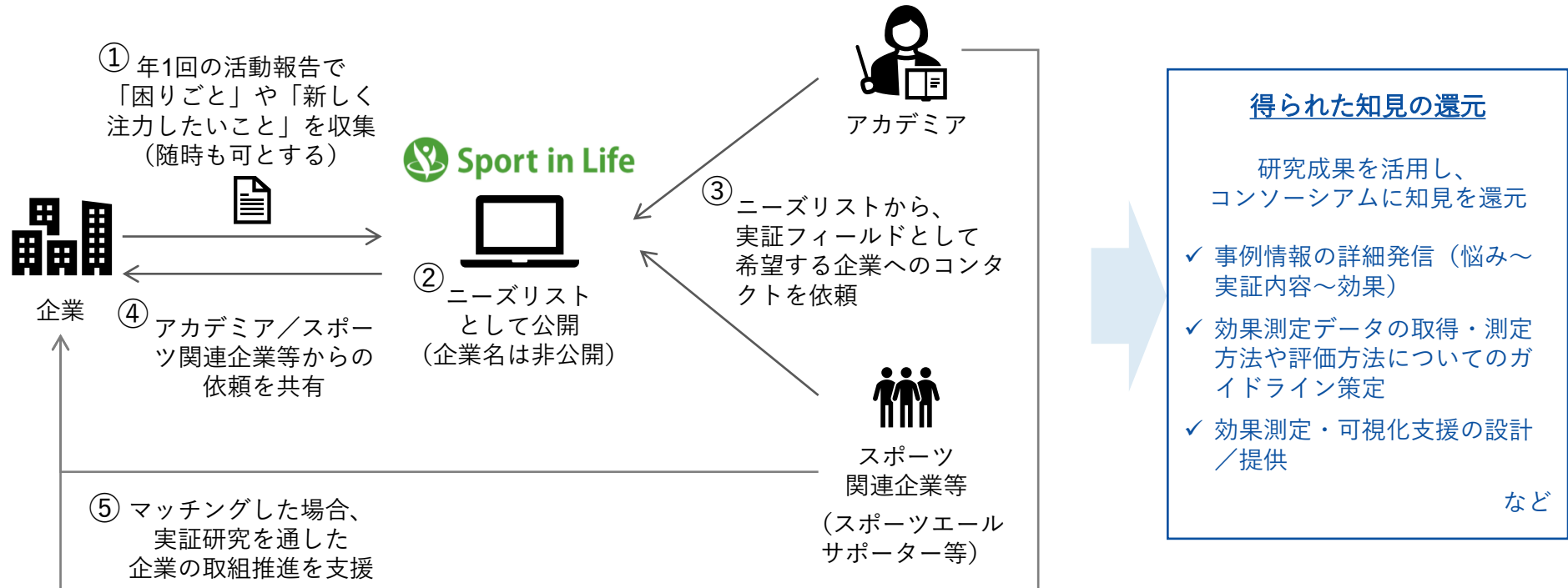
## 5. 支援策の提案 (3) 実証研究を通じた実行支援

- プログラムの企画や効果測定・評価に困っている企業が存在する一方で、アカデミアが研究の一環として効果測定・評価スキーム導入を支援したり、スタートアップが企業に自社製品をテストとして提供するニーズも存在。Sport in Lifeコンソーシアムの特徴を生かし、当コンソーシアムに運動・スポーツに関する実証マッチング機能を持たせることを提案。実証の場を通して、企業自身の取組も推進されることを狙う。
- 研究を通して得られた知見に基づいて、例えば効果測定データの取得・測定方法・評価方法のガイドライン等を策定し、コンソーシアム内で共有することも考えられる。

### 実証マッチング機能イメージ

プログラムの企画や効果測定・評価に困っている企業、自社商品の利用データ・評価を集めたいスポーツ関連企業等、研究成果をリアルワールドで実証したいアカデミアとをマッチング。

(通常のアドバイザー／サポーター派遣や専門家派遣は、「①具体的行動につなげる戦略的情報提供」で案内することを想定)



## 5. 支援策の提案 (4) ネットワーキング／共同取組の実現支援

- コンソーシアム加盟企業間の交流・連携は現状は非常に限定的だが、今後の希望は一定数寄せられており、特に「同じ課題を持つ企業どうしでの情報交換」へのニーズが高い。総会のようなコンソーシアム全体での交流機会以外に、エリア別・業種別・課題別等でのネットワーキングの場の設定を提案する。
- また、アンケートでも複数社共同の取組への関心が示されていたほか、ヒアリングでも一社ではできない活動を複数社で協力実施・コストシェアすることで実現した事例もみられた。特に中小事業者においては有効なスキームであると考えられるため、複数社共同の取組企画・実現するための個別マッチング支援を提案。
- スポーツ庁単独での実現だけでなく、自治体や商工会議所・業界団体等と連携した実現も考えられる。

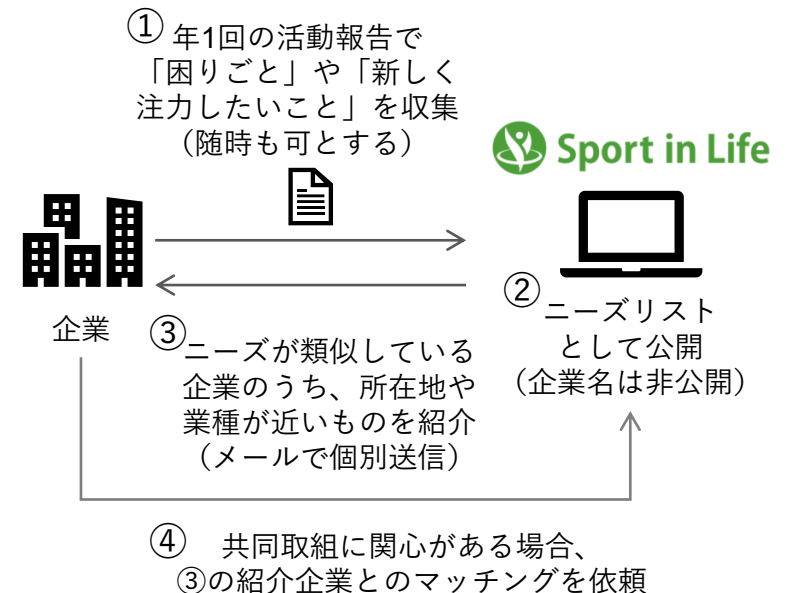
### 小規模ネットワーキング

取組推進に向けた課題の共有や解決のための情報交換ができるよう、エリア別・業種別・課題別等でのネットワーキングの場を設定。

例	ネットワーキング概要 (イメージ)
エリア別	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 同じエリアに所在する企業どうしで集合 (対面)</li> <li>・ 従業員の生活圏・生活スタイルの類似性を共通背景として情報交換し、知識共有とともに共同イベント開催／プログラム運営など具体的連携を目指す</li> <li>・ 地元自治体・商工会議所等と連携した企画実施を想定</li> </ul>
業種別	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 同じ業種の企業どうしで実施 (対面／オンライン)</li> <li>・ 職業上の健康問題や業界課題などを共通背景として情報交換し、悩みや好事例の共有を目指す</li> <li>・ 業界団体等と連携した企画実施も考えられる</li> </ul>
課題別	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 同じ課題をもつ企業どうしで実施 (対面／オンライン)</li> <li>・ 運動・スポーツの取組推進に係る課題を共通背景として情報交換し、課題の解決策・ノウハウの共有を目指す</li> <li>・ 当該課題を乗り越えた先行企業をスピーカーとした勉強会形式も考えられる。</li> </ul>

### 共同取組実現のための個別マッチング支援

前頁で提案した「ニーズリスト」情報を活用し、ニーズ等の類似した企業の情報を事務局から紹介 (企業名非公開)。希望に応じてマッチングを行う。



## 5. 支援策の提案 (5) ステークホルダーアプローチの強化

- Sport in Lifeコンソーシアム加盟やスポーツエールカンパニー認定の社会的認知・社会的価値を高めることが、間接的ではあるものの企業経営者の関心を高めるのに有効と考えられる。
- 経営者への直接アプローチとあわせて、企業・経営者に対して影響力のある所轄官庁、業界団体、自治体、商工会議所、金融機関等といったステークホルダーに働きかけることで、社会的認知の底上げと経営層への強力な間接アプローチを実施。また、社会の仕組みとしてSport in Lifeプロジェクトやスポーツエールカンパニー認定等が価値を発揮するよう各組織と対話することを提案。

### 各ステークホルダーへのアプローチイメージ

対象ステークホルダー	アプローチイメージ
所轄官庁、業界団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 対象業種・業界における健康問題や業界課題を踏まえた、運動・スポーツの取組の重要性を説明。周知・普及啓発への協力を依頼（メールマガジンでの情報発信協力・イベント時のチラシ設置等）</li> <li>□ 特に運動・スポーツでの解決可能性が高い健康課題を抱える業種（物流－腰痛等）においては、業界ガイドラインの推奨事項としてスポーツエールカンパニー認定を含めることなどを協議</li> </ul>
自治体、商工会議所	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 地域特性を踏まえた、職場における運動・スポーツの取組の重要性（期待効果）を説明。周知・普及啓発への協力を依頼（メールマガジンでの情報発信協力・イベント時のチラシ設置等）</li> <li>□ 各地域における企業ネットワーキングの参加募集・運営協力を依頼</li> <li>□ 各自治体の健康経営関連の補助／支援／認定事業の要件の一部（運動関連部分）を、スポーツエールカンパニー認定で代替可能とすることなどを協議</li> </ul>
金融機関等	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 職場における運動・スポーツの取組が経営にもたらす効果を説明。周知・普及啓発への協力を依頼（顧客訪問時のチラシ配布、関心ある経営者へのパンフレット手交等）</li> <li>□ （銀行）SDGs、サステナビリティ、人的資本経営など、財務以外の指標を評価する投融資スキームにおいて、スポーツエールカンパニー認定の評価可能性を協議</li> <li>□ （保険）政府労災保険の上乗せ補償商品において、スポーツエールカンパニー認定による保険料率の割引可能性を協議</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ （高校・専門学校・大学など）就活生／就職支援担当者に対する普及啓発の実施。</li> </ul>