

企業スポーツと健康との関連につ
いての一考察

A Study to the correlation
of
the
Companies Sports and Health

1. 論文タイトル：企業スポーツと健康との関連についての一考察
2. 論文タイトル（英語）：A Study to the correlation of the Companies Sports and Health
3. キーワード：企業スポーツ 健康経営

4. 日本語論文要旨（500 文字以内）

日本では多くの企業がスポーツチームを所有し支援してきたが、近年では経済環境の悪化により広告宣伝効果が希薄化し、費用対効果の観点から企業スポーツの位置づけが見直され始め、スポーツチームが休廃部に追い込まれている。

ここ数年、マスコミでも企業スポーツの衰退は大きく取り上げられ、しばしば集中的な特集にもなっている。それはどのオリンピックを見ても代表選手の過半数は企業スポーツの出身であり、企業スポーツの衰退は日本の高度競技力スポーツそのものの衰退に直結していると言えるからである。だがそればかりではない。企業スポーツは企業の福利厚生の一貫として長い間人々にスポーツを享受する機会を与えて来ている。

私達が考える「企業スポーツ」は、従業員やその家族の健康のために、福利厚生の一貫として行われる社内のスポーツのこと。今後このような企業スポーツが普及していくことを望んでいる。

企業スポーツの成立と衰退の背景について明らかにし、実際に社員の福利厚生のために大会などを運営している企業にインタビュー調査を行う。そこから本来の企業スポーツの在り方とこれからの企業スポーツはどのように存続されていくべきかを明らかにする。

5. 英語論文要旨 (200word 程度)

In Japan, many companies owned and supported sports team. However, in recent years, the advertising effect has been diluted due to the deterioration of the economic. It has been reexamined from the viewpoint of cost effectiveness. Therefore, the sports team has been forced into a closed house.

In the past several years, declining corporate sports has also been taken up largely in the press, and often focused. Regardless of which Olympics, the majority of the national team are from corporate and, the decline of corporate sports is directly linked to the decline of Japan's advanced competitive sports itself it can be said that there is. But not only that. Corporate sports has long given the opportunity to enjoy people's necessities as an integral part of corporate welfare benefits. "Corporate sports" that we consider is about internal sports that is carried out as part of welfare for the health of employees and their families. I hope that such enterprise sports will spread in the future. " We clarify the background of the establishment and decline of corporate sports and conduct an interview survey on companies that actually manage meetings, etc. for welfare benefits of employees. From there the original corporate sports I will clarify how to exist and future enterprise sports should be survived.

【目次】

第1章 企業スポーツについて

第2章 企業スポーツの始まり

第1節 企業スポーツの歴史

第2節 企業スポーツの変化

第3節 企業スポーツの衰退

第3章 企業スポーツの所有意義

第4章 健康経営

第1節 健康経営について

第2節 健康経営銘柄

第5章 企業インタビュー

第6章 まとめ

参考文献・データ出典

第1章 企業スポーツについて

ここ数年、マスコミでも企業スポーツの衰退は大きく取り上げられ企業スポーツはトップアスリートの養成にとってきわめて重要な役割を担ってきたことは周知のことである。また、さらに企業スポーツは企業の福利厚生の一貫として長い間人々にスポーツを享受する機会を与え、企業内の健康増進にきわめて大きな貢献を行ってきたことも忘れてはいけない。¹

企業スポーツから企業側が予算を取らなくなっている理由は企業によって異なるが、①「社員の士気高揚」「広告宣伝効果」といった従来のメリットを喪失した②景気の減速により経費を削減せざるを得なくなった、③スポーツのメディア価値が低下したなどの理由が挙げられる。²

企業スポーツと一般的に言われている事象について今、規定しておきたい。

世論としては、企業がトップアスリートを雇用して、会社の仕事はほとんどすることなく、宣伝のために行っているスポーツのことを企業スポーツと理解しているであろう。一見選手にも企業にも都合の良いように見えるが、選手が引退すると、企業は選手を使うことが出来ず、選手もスポーツ以外で会社に貢献することが出来ず、お互いに不幸が待っている。

また企業スポーツの選手は、アマチュアのように見えるが、実は企業から給料をもらい、スポーツのみを行っているので、プロスポーツ選手と同等である。アマとプロの間の中途半端な立場に置かれている。

そのような立場でスポーツのみ行うのでは、一生涯生活することは困難である。なぜならば、スポーツはそもそも娯楽として誕生しているからだアメリカの一流アスリートは、勉強にも一生懸命励み、引退後は社会に貢献している。まさに、文武両道である。

そこで企業スポーツとは何か、再度考察する。

世界が激動したリーマンショック以降、日本経済にも不況の波が襲いかかっている。また、東日本大震災による経済打撃は深刻な状況である。この不況下でコストの見直しが迫られる中、福利厚生の予算を削ってしまう前に、このような時代だからこそ今一度社員のことを考えてみるべきなのではないか。同じ企業内であろうと、違う部署や支店の社員と交流する機会はなかなか無いものだ。しかし、社内スポーツの素晴らしいところは、飲み会などでは埋まらない微妙な距離がぐっと縮まるところにある。それは役職や上司、先輩の垣根を飛び越え、チーム全員が同じ目線で、同じ目的のために、同じ方向を目指すので、自然な形でチームワークを結成することが出来るからではないか。

私達が考える「企業スポーツ」は、従業員やその家族の健康のために、福利厚生の一貫として行われる社内のスポーツのことである。子今後、このようなあり方の企業スポーツが普及すべきである。

第2章 企業スポーツの始まり

第1節 企業スポーツの歴史

まず、日本独特の形態と言われているわが国の企業スポーツについて、その歴史と現状を概観する。従業員自ら楽しむものから、企業チームが覇を競い、従業員がそれを応援するというものに変容したのは、各種競技会が整備されはじめた1920年ごろであるという。

¹ 山下高行「企業スポーツと日本のスポーツレジーム」（『スポーツ社会学研究』特集、2009年2月17日、19頁。）

² 阿部晃洋「CSRに基づく企業スポーツの将来性①」（『流通経済大学スポーツ健康科学部紀要』2、2009年3月、71頁。）

娯楽や余暇活動の機会が乏しい時期にあつて、日頃同じ職場で働く仲間の活躍に声援を送り、自社のチームの勝利を喜び合うことが、それ自体素晴らしい娯楽であるとともに、社員の士気と職場の一体感を一気に高め、企業スポーツは労務政策として重要な位置を占めるようになった。

企業スポーツ、企業内スポーツの歴史は古く、1910年代にその原型の成立をみることができる。15、6年頃には職場に運動部を設立する企業が現れはじめ、24～26年には1つのピークを形成するにいたる。種目は多様であったが、とりわけ野球とテニスの多さが目を引いた。外来文化であったスポーツは、明治中期以降、旧制高校や大学、高等師範の卒業生等を主要な担い手に、次第に国民に普及していった。

企業スポーツはもともと社員の福利厚生を目的とした職場スポーツであり、健康促進や風通しの良い職場を築くための、企業内部の取り組みであった。第一次世界大戦を契機とする工業化の進展や工業力の向上、そしてそれにとまなう労働者や新中間層の著しい増加などと深く結びついていた。工業力の向上は、例えば甲子園球場など大規模施設の建設やテニスボールの生産を可能にしたように、スポーツを行うのに不可欠な施設、設備、用具など諸条件を整備するうえでも力があつた。⁴

また、新中間層を支持基盤に台頭した大正デモクラシーは、スポーツの内包する「楽しさ」や「自由な雰囲気」の受け皿を社会的に醸成していく。そうしたなかで、工業化の進展にとまなう技術革新と労働強化は、労働者に一定程度の余暇を保証するとともに、「肉体の健康」への要求をも高めることになった。それに対して、経営者側も「労働者の文化的要求に関心を示し、企業内体育活動推進し始める。」。「多くの場合、労働者のストライキを契機として資本家のスポーツへの関心が高まり、『生産を高める体力の向上と思想健全化』をめざした企業内スポーツを推進して」きたのである。⁵

総じていえばそれは、労働者の一定程度の要求や自発性に依拠しつつ、労働運動対策をはじめとする労務管理や労働力管理や労働力の安定的確保による生産性向上などを直接的間接的目標に、経営者＝資本家によって主導されたものであつたといえよう。

第2節 企業スポーツの変化

第1次世界大戦などの軍事特需による好況を背景に、急成長を遂げた企業は、スポーツチームを保有するだけでなく、その成果を競い合うようになり、それぞれのチームや選手が、企業を代表して競技の勝敗を競う企業スポーツへと発展した。やがて実業団による競技連盟が発足し、定期戦が始まると、各企業は、企業スポーツには社員の帰属意識を高め、士気を高揚させる働きがあることを見いだした。さらには、優勝争いを繰り広げるほどの実力や、それに伴う人気チームに加われば、そこに求心力が生まれ、また自社の広告宣伝効果も高まることが分かってきた。つまり、当初、企業がチームを保有する目的は、社員の福利厚生であり、帰属意識を高め、士気を高揚し、社内求心力を生み、広告宣伝効果を高めることにあつたといえる。⁶そして、目的は時代とともに変化していった。

その後、企業スポーツがその地位を確固たるものにしたのは、1964年の東京オリンピックで、バレーボール女子日本代表が金メダルを獲得した時である。それは、当時の日本代表は、その時の実業団ナンバーワンチームであつた「日紡貝塚」そのものであつたからだ。オリンピックで金メダルを獲得した瞬間、企業スポーツは五輪スポーツになった。そして、企業の間で、実業団でナンバーワンチームになれば、自社の選手は日本代表に選出されるし、世界一にもなれる、という考えが広がり、このオリンピック以降、企業はそ

³ 荻野勝彦「企業スポーツと人事労使管理」（『日本労働研究雑誌』特集、69頁。）

⁴ 等々力賢治『企業・スポーツ・自然』大修館書店、1993年7月1日、15－14頁。

⁵ 朝日新聞 1992年4月10日付参照

⁶ 久田眞佐男「「企業スポーツ」について思うこと」（『日本貿易会』巻頭言、2014年6月、1頁。）

れまで以上に自社チームの強化に力を入れ始めた。当時、日本企業は世界市場へ進出しており、自分たちの同僚でもあるチームの選手が世界で通用し、勝利を収めた事実を、自分たちのビジネスと重ね合わせ、大いに活気づいた。東京オリンピックの翌年には、アマチュアを対象としたリーグとしては日本初となる日本サッカーリーグが発足するなど、各競技のレベルアップを目的に、トップグループを核とする日本リーグが次々とスタートした。⁷当時サッカーはアマチュアしかオリンピックに出られませんでした。その中でも日本のサッカーは、まだマイナーな存在で、東京オリンピックでは強豪のアルゼンチンを破り7位になりましたが、たいして注目されませんでした。しかし、これに勇気を得た関係者は欧州や南米並みに日本にもプロ・リーグが誕生し、ワールドカップで大活躍する日の到来を夢見て、そのためにサッカーをポピュラーにし、併せてトップレベルのチーム、選手の強化を図るべく、実業団8チームによる日本リーグ発足に踏み切ったのです。オリンピック翌年6月のことで、サッカー担当記者有志なども陰の力で協力しました。これが今日のJリーグの源流といつてよいでしょう。⁸

近年の各種スポーツ大会では、会場を埋め尽くす企業の看板、選手による企業名の印刷されたゼッケンの使用などがごく当たり前の光景である。大会名の上に企業名のついた、いわゆる冠大会の開催も日常的な光景になっている。そうした光景はテレビ画面を通して家庭にも深く入り込んでおり、これに違和感を持つ人は少数である可能性がある。加えてそれは、我が国に限らず世界的な潮流であり、スポーツと企業の関わりを語るうえで忘れてはならないものである。

こうした現象が顕著となったのは、いわゆるスポーツコマーシャリズム（商業主義）が世界的に台頭してからである。スポーツコマーシャリズムとは、「スポンサー企業がスポーツ（大会）を資金面でサポートするとともに、これを宣伝・広告媒体や販売促進の手段として利用し利益を得ようとする、あるいはそうした考え方や主張である」といえる。スポンサー企業は、大会の後援・協賛といったかたちで運営資金や自社製品などを提供し、自社名を大会名にかぶせること、ゼッケンに印刷させるなどのことを見返りとして行うのである。大会が放映されると、同時に企業名も様々なシーンを通じて画面に映し出されることとなる。それが、スポンサー企業の宣伝・広告の機会になることは多言を要すまい。⁹

84年に開催された第23回オリンピック・ロサンゼルス大会以降である。組織委員長のピーター・ユベロスは、開催国・都市が運営費を支出する従来の方式をあらため、スポンサー企業からの協賛金やテレビの放映権料などによってまかなった。大会会場にスポンサー企業の看板があふれることを容認し、アメリカ三大ネットワークの一つABCに2億1500万ドルで放映権を売り渡すなどした結果、大会剰余金として2億1500万ドル、日本円にして約430億5000万円という巨額を計上した。¹⁰「金のなる木」オリンピックの誕生である。

ロサンゼルス大会で巨額な黒字を計上されて以降、88年のソウル大会、92年のバルセロナ大会でもコマーシャリズム化は踏襲され、さらに徹底された。IOCが84年から採用したTOP計画では、一業者一社に限定したスポンサー企業から数十億円にもものぼる協賛金が徴収され、代わりに五輪マークや大会エンブレム・マスコットなどの独占的使用権があたえられた。その徹底ぶりは「コマーシャリンピック」といった言葉を生み出したほどである。

こうしたオリンピックの影響は大きく、各種国際大会を中心にコマーシャリズム化は進行し、わが国ではもはやこれと無縁なものを見つけることの方が困難な状況にあるといつて

⁷ 久田「企業スポーツ」について思うこと」

⁸ 公益財団法人日本オリンピック協会「東京オリンピックが残したもの」

⁹ 等々力賢治『企業・スポーツ・自然』大修館書店、1993年7月1日、24頁2行。

¹⁰ 自治体問題研究編『住民と自治』自治体研究社、1990年3月、60頁。

も過言ではない。¹¹

その後、1960年代後半には、3,000人以上の従業員を抱える企業の約半数が企業スポーツチームを保有する状況になるなど、アマチュアスポーツの世界において、企業スポーツの地位は揺るぎないものになった。しかし、その後に起きたスポーツのプロ化、商業化の動きや、さらには1990年代のバブル崩壊が、企業スポーツに暗い影を落とした。企業がスポーツチームを保有、維持する意義と意味を問われ始めたのは、バブル崩壊後である。また、これに拍車を掛けたのが、スポーツの巨大なビジネス化と、マネーの流入によるアスリートのプロ化意識の高まりであった。それまでの日本的経営から、市場主義や株主重視といった欧米的な経営への転換を迫られた多くの企業では、社会への説明責任を果たすため、企業スポーツチームや選手を保有することを見直す必要に迫られた。これに、さらに2008年のリーマン・ショックが追い打ちを掛けた。その結果、1999年をピークに前後約20年間で、休廃部に至った実業団チームの数は300を超える。¹²

つまり、企業スポーツは社員の福利厚生を目的とした職場スポーツから、企業を代表して協議の勝敗を競う企業スポーツへ発展し、世界を舞台としてたたかう五輪スポーツになった。企業スポーツは時代とともにその目的を変えて、発展していったのである。

資本主義の発生と共に発生するようになった労働運動に対し、日本の企業は従業員を家族と考える家族主義的経営によって従属意識を根付かせようとした。そして企業は従業員に対する労務管理策としてスポーツチームを企業内に作った。¹³これにより企業スポーツが生まれた。①日本では学校体育としてスポーツが普及したため、欧米に見られた地域スポーツクラブが根付かなかったこと、②スポーツの高度化により、スポーツが政治的影響力を持つようになったため、日本は学生のキャリアを延長しスポーツを強化し企業スポーツが次第に学生スポーツに取って代わったこと、③企業は強豪チームを持つことで「社内求心力」「広告宣伝効果」を得ることができ、そのため自社チームを強化し企業間の競争が激化したこと、以上の3点から要により企業スポーツは日本で発展した。

第3節 企業スポーツの衰退

企業スポーツの縮小の要因は、①バブル崩壊による不況、②衛星放送の開始によるメディアの国際化と多様化、③日本型経営の失墜と欧米型経営の導入、④国際的なスポーツの高度化、以上の4点である。これにより、企業スポーツの縮小は、急激なグローバル化によって「広告宣伝効果」「社内求心力」といった効果が減少したことで、水面下に起きていた企業におけるスポーツの位置付けの低下が、バブル経済の崩壊が引き金となりスポーツの休部・廃部という事態として表面化した結果である。¹⁴

企業スポーツは、従前から親企業の好・不調、景気の好・不況に大きく左右された。87年前後の「鉄びえ」と称された不況の中で、企業スポーツの老舗といわれる鉄鋼・製鉄大手が運動部の統合や縮小、廃止に踏み切ったことは記憶に新しい。また、73年の第一次オイルショック後の低経済成長時代には、野球部を中心に縮小、解散する運動部が続出した。

¹⁵

表序・1 1980年日本リーグ所属チーム放映電波料金換算表

	新日本製鉄	日本鋼管	住友金属	神戸製鋼	松下電器	富士フイルム	サントリー	日本たばこ
放映分数 (分)	685	340	0	55	310	405	285	140

¹¹ 等々力賢治『企業・スポーツ・自然』大修館書店、1993年7月1日、26頁2行目。

¹² 久田「「企業スポーツ」について思うこと」

¹³ 大宮健司「企業スポーツの歴史と現状の考察」

¹⁴ 大宮「企業スポーツの歴史と現状の考察」

¹⁵ 等々力賢治『企業・スポーツ・自然』大修館書店、1993年7月1日、20頁10行。

放映電波料 金（万円）	205,500	102,000	0	16,500	93,000	121,500	85,500	42,000
----------------	---------	---------	---	--------	--------	---------	--------	--------

注：放映電波料金は、15 秒につき 75 万円で計算

出典：体育スポーツ研究会編『現代スポーツを考える』道和書院

表序・1 は、男子バレーボールを例に、それぞれのチームの放映時間をコマーシャル料金に換算したものである。若干古くはあるが、それがいかに効果的な宣伝媒体であるかがわかる。さらに表の作成者である米谷正造氏は、チームを保持することと引き換えに生ずる生産売上面での損失額や人件費施設の整備・管理費をも概算し、その総額が、表中の中堅チームの換算額にほぼ匹敵するものであることも明らかにしている。¹⁶

企業スポーツ、とりわけチームスポーツが経営的にはリスクが高いものであることは理解でき、解散・休部の憂目にあった運動部の多くが野球部であったことは、その証左である。¹⁷

第3章 企業スポーツの所有意義

チーム所有を CSR として考える企業が増えていること、チームの事業化の必要性が高まっていること、経営資源としての位置付けが確立していることが今日の企業スポーツの変化の特徴である。このことから企業はスポーツチームを、以前のような広告・宣伝媒体としてではなく、戦略的フィランソロピーとして捉え、企業ブランド及び社会的存在意義を高めるための手段として位置づけるようになったと考えられる。¹⁸

企業にとってのスポーツチームの意義を 4 つにカテゴライズすると、士気高揚型、福利厚生型、企業広告型、社会貢献型である。企業スポーツの萌芽期は、士気高揚型、福利厚生型がほとんどの企業の所有意義であったのに対して、メディアの発展と共に企業広告型へ移行していった。企業スポーツのメディア価値が下がったことにより、企業広告型に特化していた多くの企業スポーツは不況による経営努力という要素も加わり、撤退を余儀なくされていった。そして 1990 年代後半から 2000 年代にかけて地域貢献型に企業スポーツの存在価値を見出す企業数が急増している。¹⁹また、社員がチームと一体になっているのが一つの会社としての大きな強みともいえる。「社員に応援してもらい、期待に応えるために一生懸命努力する」という好循環、「会社の看板を背負った強化選手を抱えることが会社の一体感に与える影響は絶大」といった効用などが生まれる。こういった成長企業では、バラバラになりがちな社内をつなぎとめる紐帯（ちゅうたい）の役割をスポーツが果たすこともある。²⁰しかし複合型目的、または目的の多様性の出現という新しい局面を迎えている企業スポーツにおいて、士気高揚型や福利厚生型に存在意義を見出す企業が完全に衰退したわけではなく、現状はこれらを組み合わせた形態が多く存在するのではないかと考えられる。そして私たちはスポーツ本来の楽しむという目的を取り戻すべきであろう。

1990 年代後半の不況により、企業スポーツの存続が難しくなった状況で、新日鉄釜石のラグビー部や新日鉄堺のバレー部のように地域スポーツクラブとして再スタートして、企業はその支援という形に回りクラブを存続してきた例も存在する。また文部科学省

¹⁶ 新潟日報 1991 年 8 月 9 日付参照

¹⁷ 等々力賢治『企業・スポーツ・自然』大修館書店、1993 年 7 月 1 日、21 頁 6 行。

¹⁸ 大宮「企業スポーツの歴史と現状の考察」1 頁。

¹⁹ 鳥羽賢二、海老島均「企業スポーツの変革と日本のスポーツ環境転換に関する連動性の可能性についての研究－A 社ラグビー部をケーススタディとして」（『研究紀要（びわこ成蹊スポーツ大学研究紀要編集委員会編）』第 8 巻・2・4 頁。）

²⁰ 日本経済新聞「進む企業スポーツ新旧交代「知名度＋α」に懸ける「レジェンド」も一役」（日本経済新聞、2015 年 5 月 30 日）

が 1995 年よりモデル事業として始めた総合型地域スポーツクラブも、いままで企業スポーツが支えてきた競技スポーツ環境を地域へのパラダイムシフトを試みるものである。しかし、長年日本の特にエリートスポーツレベルの環境の根幹を形成してきた企業スポーツという資源を鑑みると、この転換論は少なくとも短期的には現実味が薄いものである。

企業スポーツの萌芽期においては、「人材育成」「社業の活性化」が企業スポーツの一義的目的であったことを示した。競技力向上等企業スポーツが発展するに従い、またスポーツを取り巻く社会的環境の変化により、企業スポーツの意義も変遷を経験してきた。しかし元来の意義であった当該企業の将来を担う人材の育成が堅持されることは、日本社会で進行しつつあるスポーツ技能に特化したキャリアパス、その背景にある人間性、社会性などのより包括的な技能からの分離を固定化させないためキーとなる社会的機能を有すると考えられる。さらにスポーツの社会的、文化的価値を高めるためにも極めて重要であるといえる。企業スポーツがいままで築いてきた伝統、そしてエリートアスリートの受け皿であり、また彼らを人間的に養成する機関としての存在を維持するためにも、複合的な意義を醸成するためのマネジメント、環境形成はますます必要になりうる。スポーツにおける人材教育という目的論が先行してしまうと、スポーツの文化性が狭窄化されてしまうことが懸念される。しかし種目の特製はあるものの、企業スポーツという組織において自然と醸成される様々な社会的スキルが、社業において必要とされるコミュニケーション・スキルやリーダーシップとの間に親和性が形成されることは、景気に左右されにくい企業スポーツ環境の確立、ひいてはスポーツと学業という二項対立の能力分化に拍車がかかりつつある日本の教育界の方向性に歯止めをかける重要な意味を持つことは明らかである。

今後の企業スポーツにおいては「人材育成・社業の活性化」「企業の宣伝」「地域貢献」と時代的に推移してきた主な目的を複合して有する多様な企業スポーツのあり方、これらの目的を企業の個別の経営環境や従業員のもつ社会的背景にテイラーメイドで適応されるマネジメントスキルが必要とされる。²¹

第 4 章 健康経営

第 1 節 健康経営について

社会環境の変化に伴い、企業は健康保険組合等と連携し、従業員の健康保持・増進に主体的に関与することが必要になってきている。企業にとって、従業員の健康維持・増進を行うことは、医療費の適正化や生産性の向上、さらには企業イメージの向上等につながることであり、そうした取り組みに必要な経費は単なる「コスト」ではなく、将来に向けた「投資」であるにとらえられる。このため、「従業員の健康保持・増進の取組が、将来的に収益性等を高める投資であるとの考えの下、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践することである、「健康経営」の実施が重要となっている。²²なお、株式会社日本政策投資銀行では、健康経営を、「従業員の健康増進を重視し、健康管理を経営課題として捉え、その実践を図ることで従業員の健康の維持・増進と会社の生産性向上を目指す経営手法」と定義している。²³

いずれも企業が主体となって、従業員の健康増進・疾病予防に資する取り組みを行うという点が共通している。

長期的なビジョンに基づき、従業員の健康を経営課題としてとらえて健康経営に取り

²¹ 鳥羽賢二、海老島均「企業スポーツの変革と日本のスポーツ環境転換に関する連動性の可能性についての研究－A 社ラグビー部をケーススタディとして」11-12 頁。

²² 経済産業省 商務情報政策局ヘルスケア産業課『企業の「健康経営」ガイドブック』平成 28 年 4 月、2-3 頁。

²³ 経済産業省 商務情報政策局ヘルスケア産業課『企業の「健康経営」ガイドブック』平成 28 年 4 月 3 頁。

組むということは、従業員の健康保持・増進、生産性の向上、企業イメージの向上等につながるものであり、ひいては組織の活性化、企業業績等の向上にも寄与するものと考えられる。実際、健康投資と企業業績との相関を示すデータも存在する。例えば、健康経営に積極的に取り組む企業を株式市場で評価する仕組みを構築するため、平成27年3月25日、東京証券取引所と共同で、「健康経営銘柄」として22業種22社を選定し、平成28年1月21日に「健康経営銘柄2016」として、25業種25社を選定したが、「健康経営銘柄2016」に選定された企業は、TOPIXとの比較において、株価が優

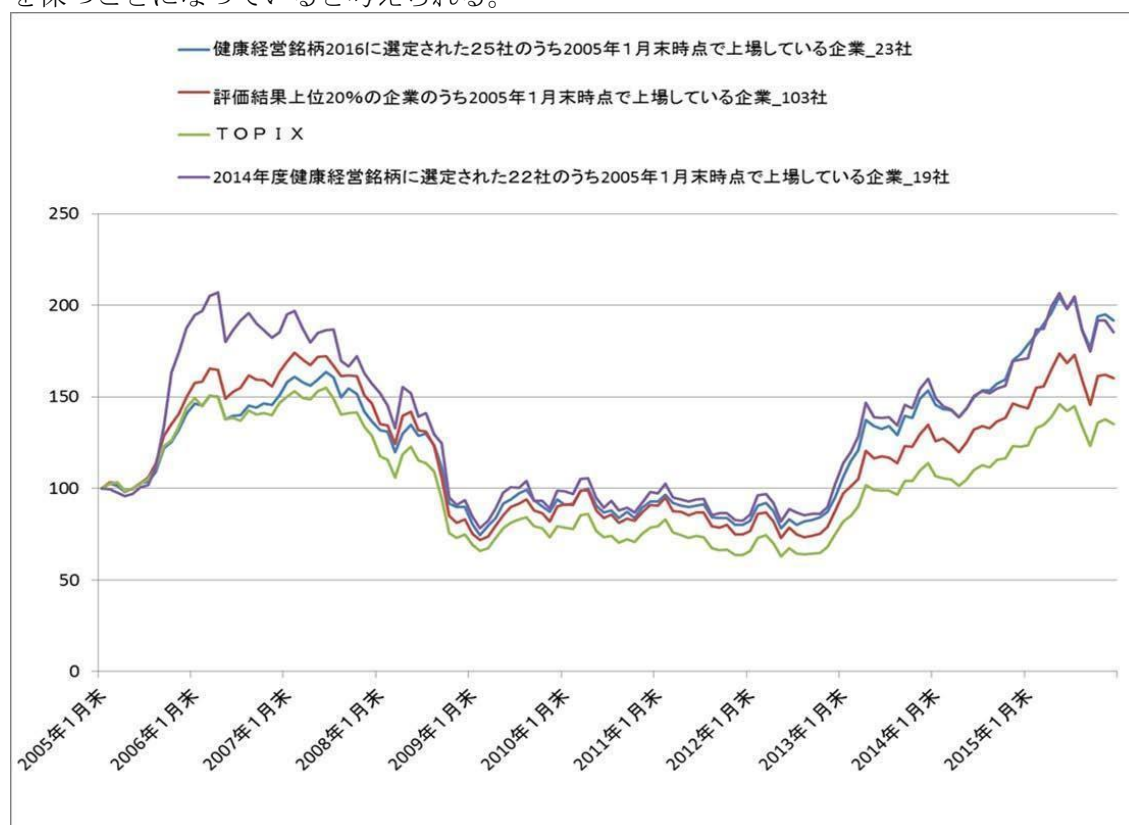
位に推移しており（図表1）、市場から高く評価されていることがうかがえる。²⁴

また、健康経営銘柄を取得した企業の事例では、健康経営による効果が定量的に示しているものもある（医療費、有所見率、従業員満足度等）ため、以下のURLに掲載されている事例を参照されたい。

（http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenko_meigara.html）

。²⁵

これらにより、従業員の健康と安全に注力することが、市場における競争力の優位性を保つことになっていると考えられる。



図表1

（資料）2005年1月末を基点100とし、2015年11月末までの各月末時点の各社の時価総額から指数を作成。新規上場など、基点のデータがない企業は除いた

出典：経済産業省（2016）p.4

²⁴ 経済産業省 商務情報政策局ヘルスケア産業課『企業の「健康経営」ガイドブック』平成28年4月 3・4頁。

²⁵ 経済産業省 商務情報政策局ヘルスケア産業課『企業の「健康経営」ガイドブック』平成28年4月 4頁。

第2節 健康経営銘柄

健康経営銘柄とは、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定した、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業に与えられるものである。²⁶東京証券取引所の上場会社の中から健康経営に優れた企業を選定し、長期的な視点からの企業価値の向上を重視する投資家にとって魅力ある企業として紹介することで、企業による健康経営の取り組みを促進することを目指している。結果的には日本再興戦略に位置づけられた国民の健康寿命の延伸を目的としている。²⁷

健康経営銘柄 2016 を参考に健康経営銘柄の選定の流れ（図 2）²⁸を説明する。まず①経済産業省が「平成 27 年度健康経営調査（従業員の健康に関する取り組みについての調査）」を東京証券取引所上場企業（3,605 社）に実施し、②外部有義者委員会²⁹が策定した評価基準に基づき①で回答のあった企業の中から評価結果が上位 20%であった企業を「健康経営」に優れた企業として選出する。³⁰選定基準は1. 経営理念・方針【企業経営における従業員の健康保持・増進の位置づけの認識、従業員の健康保持・増進に関する経営方針などへの明文化、経営トップ自らによる従業員の健康保持・増進に係る情報の社内外への発信】2. 組織体制【従業員の健康保持・増進の推進を統括する組織の形態、専門人材（産業医、保健師、看護師など）の活用、従業員の健康保持・増進の推進に対する企業経営層の関与】3. 制度・施策実行【従業員の健康保持・増進を行う上での従業員の健康状態や取組に係る課題把握、メンタルヘルスに関する各種チェックの実施、労働時間の管理のための制度や施策の実施】4. 評価・改善【従業員の健康保持・増進を目的として導入した施策の効果検証の実施、健康状態、医療費、生産性等、取組の具体的改善効果の把握、従業員の健康保持・増進施策の効果検証を踏まえた改善の取組】5. 法令遵守・リスクマネジメント【関連法令における重大な違反に係る行政指導等の有無】の 5 項目である。³¹③②で選定候補として選出され、かつ 2015 年三月末を起点としてROE（自己資本利益率）の直近3年周平均が8%以上であった企業のうち、②の評価結果が業種内で最も高順位の企業を「健康経営銘柄 2016」として選定するという流れである。³²

健康経営銘柄に選ばれた企業の代表としては、株式会社ローソン（小売業）、花王株式会社（化学）、TOTO株式会社（ガラス・土石製品）がある。³³これらの企業は、健康経営銘柄ができた 2015 年から 3 年連続で選ばれている。

例としてTOTOの健康経営の取り組みをあげる。TOTO株式会社は、「定期健康診断受診率」「二次検診受診率（再検査、精密検査）」「保健指導実施率（産業医、保健師）」の 3 つの受診率が 0%で、健康保持・増進に関する目標と結果を統合報告書で情報

²⁶ 経済産業省法務情報政策局ヘルスケア産業化『健康経営銘柄 2016－選定企業紹介レポート』2016年1月21日、1頁。

²⁷ 経済産業省法務情報政策局ヘルスケア産業化『健康経営銘柄 2016－選定企業紹介レポート』、1頁。

²⁸ 経済産業省法務情報政策局ヘルスケア産業化『健康経営銘柄 2016－選定企業紹介レポート』、2頁。

²⁹ 外部有義者委員会とは、医療関係者、投資家、学識経験者、金融機関、保険者等により構成される、産業医科大学産業生態科学研究所教授を座長とした健康経営度調査基準検討委員会である。経済産業省法務情報政策局ヘルスケア産業化『健康経営銘柄 2016－選定企業紹介レポート』、3頁。

³⁰ 経済産業省法務情報政策局ヘルスケア産業化『健康経営銘柄 2016－選定企業紹介レポート』、2頁。

³¹ 経済産業省法務情報政策局ヘルスケア産業化『健康経営銘柄 2016－選定企業紹介レポート』、4頁。

³² 経済産業省法務情報政策局ヘルスケア産業化『健康経営銘柄 2016－選定企業紹介レポート』、2頁。

³³ 経済産業省法務情報政策局ヘルスケア産業化『健康経営銘柄 2017－選定企業紹介レポート』、6頁。

開示している。³⁴健康管理に対する方針は、TOTOグループの意思決定機関である安全衛生警防中央委員会で経営トップと確認し、各拠点の推進方針として徹底し、合わせて、経営トップも参加する生販執行会議でも健康をテーマに取り上げる。いずれの結果も社内イントラネット上で公開し、全従業員が閲覧できる環境にしている。また、拠点別の有見率を項目別に公表し、2018年度の目標値を設定。各事業所で実施しやすい健康管理・健康増進活動を実施している。健康経営銘柄の評価基準1～4に当てはめると、1、経営理念・方針では行動指針、行動憲章、就業規則にも健康保持・増進の重要性を明示。グループ企業理念として「一人ひとりの個性を尊重し、いきいきとした職場を実現します」と明記し、従業員の行動指針や行動憲章においても従業員の健康保持・増進の重要性を明らかにし、イントラネット等に掲載。また、2015年度に就業規則の改定を行い、受診勧奨や保健指導に従い自らの健康増進を図るとする、自己保健義務を明記している。2、組織体制では専任部署として人財本部ヘルスケアセンターを設置し、経営トップと確認した健康管理に対する方針の結果をイントラネット上で公開し、各拠点の推進方針として徹底している。また、経営トップが参加する会議で健康に関するテーマについての議論を都度行っている。3、制度・施策実行では、チーム対抗イベントなど健康づくりを楽しめる施策としてウォーキングイベント「一人では参加できない」「モチベーションがほしい」といった従業員の声を活かし、ウォーキングイベントではチームで歩数を競う仕組みにしている。意識改革・行動変容として昼休みに運動ができる環境を整え、イントラネットで健康づくりに関する情報を掲載するなど、従業員の健康意識と行動変容を促進する仕掛けを継続的に実施し、さらにメンタルヘルス不調対策としてオリジナル睡眠DVDを作成し約100カ所の営業拠点を中心に配布している。4、評価・改善では、生活習慣の改善に取り組む人が取り組み開始から3年で4%増加している。歩数イベント参加者においては、1日1時間以上身体活動を行う人が2015年度から2016度に11%増え、運動習慣者比率も2012年度と比較し2016年度は全従業員で約1.5%増加することに成功し、運動や食生活等の生活習慣の改善に取り組んでいる人の割合が取り組み初年度の2013年度より2015年度は4%増加している。³⁵

健康経営に参加する企業は年々増加しており、健康経営調査（従業員の健康に関する取り組みについての調査）の初年度からの回答数は約1.5倍に増加した。平成28年度は未上場の回答が118社とまで増え、様々な企業に健康経営が広がってきていることがうかがえる。（図3）³⁶このように健康経営に取り組む企業が競い合い、評価される機会があることで、健康経営を取り入れる企業が増え、健康経営の質も向上していくと考える。また、従業員の健康保持・増進における責任者＝経営トップの割合は、初年度平成26年度の5.3%から平成28年度には32.8%に上がってきた。（図4）³⁷企業のトップが従業員の健康を積極的に考えるようになってきているのである。このような企業が日本において当たり前になることで、良い労働環境ができ、国民医療費の適正化や生産性の向上につながると考える。

³⁴ 経済産業省法務情報政策局ヘルスケア産業化『健康経営銘柄2017ー選定企業紹介レポート』、11頁。

³⁵ 経済産業省法務情報政策局ヘルスケア産業化『健康経営銘柄2017ー選定企業紹介レポート』、11頁。

³⁶ 経済産業省法務情報政策局ヘルスケア産業化『健康経営銘柄2017ー選定企業紹介レポート』、4頁。

³⁷ 経済産業省法務情報政策局ヘルスケア産業化『健康経営銘柄2017ー選定企業紹介レポート』、4頁。



図 2

出典：経済産業省 健康経営銘柄 2017 選定企業紹介レポートより作成
www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/downloadf

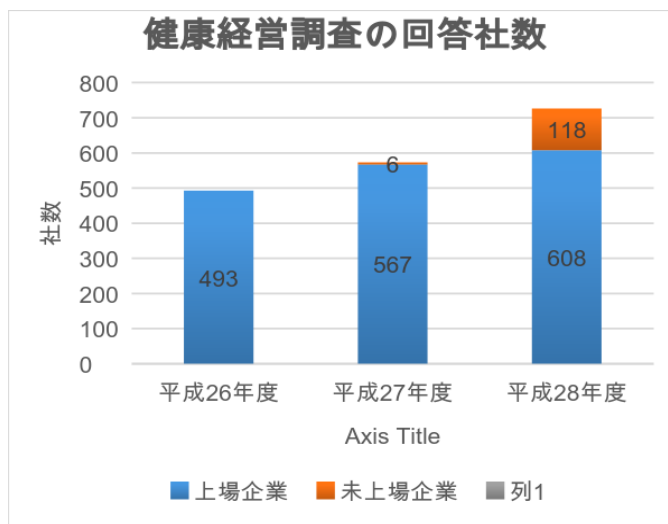


図 3

出典：経済産業省 健康経営銘柄 2017 選定企業紹介レポートより作成
www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/downloadf

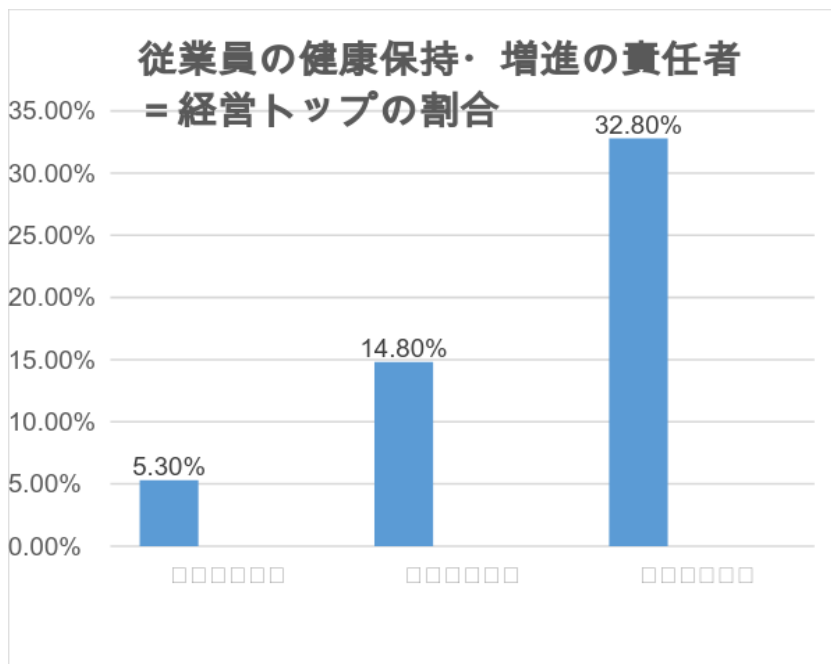


図 4

出典：経済産業省 健康経営銘柄 2017 選定企業紹介レポートより作成

www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/downloadf

第 5 章 企業インタビュー

スポーツイベント、企業レクリエーション、社内向け福利厚生企画・運営を行う JSC にインタビューを行いました。

質問 1. 今までどのような企業から依頼がありましたか？また今までの依頼された企業数、どのくらいの頻度でお仕事依頼を受けるか、わかればお願い致します。

⇒ イベントの本数での回答とさせていただきます。

・ 2016 年 208 件、2015 年 168 件、2014 年 127 件

質問 2. なぜこのような事業を始めたのですか？

⇒ 弊社は今年で 10 期目になりますが、立上げ当時は、成果型の労働スタイルの流行や、職場の IT 化が進んでいく時期でした。社員同士のコミュニケーション、職場の一体感、職場のアイソレーション、会社への帰属意識の低下などが大きく取り上げられ始めた時期になります。スポーツを通してこれらの問題を解決することはできないかと考えたのが大きな理由です。

質問 3. 行なった結果企業からの感想などがあれば教えていただきたいです。

⇒ 下記にお客様の担当によるインタビューを掲載しておりますのでご参照下さい。

<http://www.udkya.com/voice/>

「従業員数の多い企業で普段コミュニケーションが取れなかったのが、スポーツ大会というコミュニケーションの場が作られて交流が深まった」「従業員だけでなく、日頃従業員を支えている家族に対するサービスにも貢献できたのでよかった」「社内の人間だけではまとめきれない部分を JSC さんが支えてくれた」「会社全体で同じベクトルに向かって何かをする機会ができたことがよかった」

などがありました。

質問 4.当日の具体的な運営、内容、大会運営の費用について教えていただきたいです。
⇒イベントによって異なりますのでこちらは明確にお答えすることが難しく回答を控えさせていただきます。目安としては企画を進めていった結果、一人当たりの単価が 1 万円前後になることが多いです。

質問 5.御社はスポーツ大会などを行なっていますか？

⇒サッカー部があり活動しています。

質問 6.やりがいを感じる場所はどこですか？

⇒お客様に感謝されること、イベントが成功した時の充実感

インタビューの結果、社内の一体感が足りないなどの問題意識からこのような事業が始まったことがわかりました。そして、企業スポーツの当初の目的が福利厚生、士気高揚などであったことから、JSC で行われていることも、当初の企業スポーツも目的は同じだと思います。そこで私たちは、企業スポーツも本来の目的を取り戻すべきと考えます。

第 6 章 まとめ

この論文の目的は企業スポーツの本来の目的を明らかにし、現在の企業スポーツのあり方を見直し、従業員の健康を考えた企業スポーツの導入を提案することである。

企業スポーツの歴史について先行研究を調査した結果、娯楽や余暇活動の機会が乏しい時期にあり、日頃同じ職場で働く仲間の活躍に声援を送り、自社のチームの勝利を喜び合うことが、それ自体素晴らしい娯楽であるとともに、社員の士気と職場の一体感を一気に高め、企業スポーツは労務政策として重要な位置を占めるようになった。労働者の一定程度の要求や自発性に依拠しつつ、労働運動対策をはじめとする労務管理や労働力管理や労働力の安定的確保による生産性向上などを直接的間接的目標に、経営者＝資本家によって主導されたものであった。

しかし、バブル崩壊による不況、衛星放送の開始によるメディアの国際化と多様化、日本型経営の失墜と欧米型経営の導入、国際的なスポーツの高度化、以上の 4 点が企業スポーツ縮小の要因である。これにより、企業スポーツの縮小は、急激なグローバル化によって「広告宣伝効果」「社内求心力」といった効果が減少したことで、水面下に起きていた企業におけるスポーツの位置付けの低下が、バブル経済の崩壊が引き金となりスポーツの休部・廃部という事態として表面化した。

そこで従業員のための企業スポーツの在り方を考察した結果、従業員の健康を考えた企業の取り組み、健康経営に焦点を置いた。

企業の健康経営について調査した結果、「従業員の健康保持・増進の取組が、将来的に収益性等を高める投資であるとの考えの下、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践すること。」である、「健康経営」の実施が重要となっているということが判明した。

さらに、企業の社内スポーツ・スポーツ大会を運営している JSC さんにインタビューをしたところ、社員同士のコミュニケーション、職場の一体感、職場のアイソレーション、会社への帰属意識の低下などが大きく取り上げられ始めた時期に、スポーツを通してこれらの問題を解決することができるという結論に至りました。

以上のことから、従業員の健康を考慮した健康経営だけでなく、社内のコミュニケーションや一体感を高めていく手段の 1 つとして、さらに多くの企業が企業スポーツを導入していくべきだと結論づけた。

参考文献（日本語論文）

・鳥羽賢二、恵比島均 『企業スポーツの変革と日本のスポーツ環境転換に関する連動性

の可能性についての研究－A 社ラグビー部をケーススタディとして－』

・中村英仁 『企業スポーツ休廃部要因の実証分析に向けて：実証分析の必要性和仮設の検討』

・大川信行 『バスケットボール誕生までの経緯と最初のルールについて』（人間発達科学部紀要第4巻第2号：97－107（2010））

・増山光洋 村本伸幸 柿島新太郎「企業におけるスポーツチーム保有価値の検証－バレーボールV・チャレンジリーグG S Sサンビームスを事例として－」

・久田眞佐男「「企業スポーツ」について思うこと」（『日本貿易会』巻頭言、2014年6月、頁1）。

・大宮健司「企業スポーツの歴史と現状の考察」

・大川信行 『バスケットボール誕生までの経緯と最初のルールについて』（人間発達科学部紀要第4巻第2号：97－107（2010））

参考文献（日本語本）

・公益財団法人日本オリンピック協会「東京オリンピックが残したもの」

・今昌司「プロチームと企業チーム、両者が同一リーグに混在することの考え方」

・等々力賢治『企業・スポーツ・自然』大修館書店、1993年7月1日

・渡部憲一『古代ギリシアとスポーツ文化』高菅出版、2012年

・高橋豪仁『スポーツ応援文化の社会学』太洋社、2011年

・深野雅彦『企業スポーツの栄光と挫折』2005年

・中村英仁 『企業スポーツ休廃部要因の実証分析に向けて：実証分析の必要性和仮設の検討』

参考文献（新聞等）

・日本経済新聞「進む企業スポーツ新旧交代「知名度＋α」に懸ける「レジェンド」も一役」（日本経済新聞、2015年5月30日）

参考文献（英語論文）

Leontief, W., "Structure of the World Economy," *American Economic Review*, Vol. 64, No. 6, pp. 823-834, 1974.

Light, Hirai and Ebishima, 2008, Tradition, Identity Professionalism and Tensions in Japanese Rugby, in Ryan ed., *The Changing Face of Rugby: The Union Game and Professionalism since 1995*, Cambridge Scholar Publishin

Ahmadjian, C.L. and Robinson, P., "Safety in numbers: Downsizing and the deinstitutionalization of permanent employment in Japan," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, No. 4, pp. 622-654, 2001.

Kikulis, L.M., "Continuity and change in governance and decision making in National Sport Organizations: Institutional explanations," *Journal of Sport Management*, Vol. 14, pp. 293-320, 2000.

Oliver, C.. "The Antecedents of Deinstitutionalization," *Organization Studies*, Vol. 13, No. 4, pp.563-589, 1992.

Scott, W.R., *Institutions and Organizations*, Sage Publications, 2008.

参考文献（英語本）

Maddison, A., *Contours of the World Economy*, I-2030 AD, Oxford University Press, 2007.

参考 URL

<http://www.meti.go.jp/press/2016/02/20170221004/20170221004.html> (情報最終確認日：2017 年 9 月 23 日)