

## 総合型地域スポーツクラブのミッションに対するクラブ非会員の態度に関する研究 —東京都民を対象とした調査結果から—

柴田紘希\*・林田敏裕\*・清水紀宏\*\*

### Attitudes of non-members toward the mission statements of comprehensive community sports clubs based on survey data from residents of Tokyo.

SHIBATA Hiroki\*, HAYASHIDA Toshihiro\* and SHIMIZU Norihiro\*\*

#### Abstract

The purpose of this study is to examine management issues stemming from community sports clubs'(CSCs)missions to encourage the participation of non-members. Therefore, this paper identifies the attitudes of non-members toward the missions of CSCs, non-members' personal attributes, non-members' awareness of CSCs, and non-members' intentions to join CSCs. To do this, we conducted an online survey targeting non-members residing in Tokyo (n=1,996).

The main findings are as follows: 1) Non-members do not understand the missions of clubs and they do not feel any empathy toward or have any expectations of clubs' missions; 2) in particular, it is difficult for CSCs to obtain non-member understanding, sympathy, or expectations of missions around sports promotion and regional promotion; 3) in contrast, as understanding, empathy, and expectations of missions become higher, non-member intentions to join CSCs are enhanced; 4) the attitudes of non-members to missions differ depending on their personal attributes. Among other things, high awareness of CSCs was shown to stipulate understanding, sympathy and expectations of their missions. In conclusion, this study revealed that enhancing the understanding, empathy and expectations of CSCs' missions is an important management task for encouraging non-members to join the clubs.

**Key words:** community sports clubs, mission statement, non-members, attitudes

#### I. 緒言

わが国では、1951年の社会体育指導要領をはじめとして、地域スポーツクラブの創設・育成が地域スポーツ環境の整備・拡充のための重要課題として位置付けられ、1995年からは文部科学省により総合型地域スポーツクラブ（以下、「クラブ」と略す）の育成が進められてきた。クラブの育成が政策的に推進されてきた背景には、人々が生涯にわたってスポーツを日常的に実践することができる場を整備する必要性、並びにクラブの活動を通じたコミュニティの形成や地域活性化効果への期待が存在する。

しかし、クラブは単にスポーツの場としての機能やコミュニティの形成機能をもつために重要であるわけではない。なぜなら、クラブは運動生活の継続性・合理性・組織性の観点から優れたスポーツの場であると考えられており<sup>23)</sup>、そこで活動を行う人々の豊かなスポーツ生活の実現に寄与すると考えられるからである。また、寄付やボランティア活動など、人々がクラブ運営へ参加することを通じ、スポーツサービスの生産過程に人々が参加する機会を創出・定着させることは、他者依存的に実施されてきた我が国のスポーツ文化を、地域住民自身が創

\* 筑波大学大学院人間総合科学研究科  
Institute of Comprehensive Human Sciences, University of Tsukuba

\*\* 筑波大学体育系  
Faculty of Health and Sports Sciences, University of Tsukuba

り、発展させていく自立した文化へと変革する可能性を有している。すなわち、クラブは地域住民自身がスポーツサービスを生産・消費していく文化、換言すればクラブ文化を創出していく地域スポーツ組織として、我が国におけるスポーツの創造的發展に極めて重要な役割を果たすと考える。それゆえ、体育・スポーツ経営学の立場からは、より多くの地域住民がクラブに参加することが求められる。しかしながら、国民のクラブ加入率はおよそ1～2%程度と極めて低く<sup>10,16)</sup>、クラブの機能・意義に鑑みればクラブに所属していない地域住民（以下、「非会員」と略す）のクラブ加入に関わる要因の解明が重要な研究課題になるといえよう。

他方、クラブ経営に関連の深い非営利組織経営論では、組織に対する人々の参加や貢献を得るために地域住民からの信頼を獲得することの必要性が強調されてきた。そして、その方法として組織の存在意義であるミッションを提示し、理解や共感を促すこと、換言すればミッションを浸透することの重要性が指摘されている<sup>21,22)</sup>。非営利組織は利潤の追求や利益の再分配を目的とせず、社会的使命であるミッションの達成を目的とした組織である。それゆえ、企業のように金銭的報酬により人々の組織への参加や貢献を引き出すことができず、企業に比べて非金銭的な組織への誘因として、ミッションの相対的重要性が高くなる。このような理由から、非営利組織経営論では組織のミッションそのものが広く社会に受容され、支持を得ることが重要であると考えられてきた<sup>2)</sup>。

翻って、日本体育協会（現：日本スポーツ協会）の発刊する「クラブマネジャー養成テキスト」や、文部科学省の示した『『総合型地域スポーツクラブ育成マニュアル』クラブづくりの4つのドア』では、クラブのミッションを策定し、それに基づいた組織運営が必要であることが記載されており<sup>7,11)</sup>、非営利組織論の論説と同様に、クラブ経営においてもミッションの重要性が強調されてきたといえる。しかしながら、学術研究の対象としてクラブのミッションに着目した実証的研究はほとんど着手されていない。但し、個人へのミッションの浸透とクラブの成長性<sup>注1)</sup>との関係を検討した拙稿<sup>17)</sup>では、スタッフや会員・非会員など、クラブ内外にミッションの理解を促すことがクラブの成長性を高めることを明らかにしている。だが同時に、クラブ会員のミッションの理解度が高いクラブは、クラブ会員数が少ない傾向にあることも明らかにされ、ミッションの浸透がかえって非会員のクラブ加入の障壁となる可能性も残された。

このように、非営利組織論における論説やクラブのミッションに着目した先行研究からは、非会員のミッションに対する態度とクラブへの加入行動との関連性が示唆される。だが、非営利組織を対象とした研究を含め、非会員がミッションに対してどのような態度を有しているかについて基礎的な実態調査は行われておらず、それが組織への加入意向にどのように関連しているのかについても明らかにされていない。さらに、ミッションの存在そのものが非会員のクラブ加入意向に及ぼす影響も検討されていない。また、一口にクラブのミッションといってもその内容は様々であり、ミッションの内容の違いがミッションに対する態度の違いを生じさせる可能性が考えられるとともに、同じ内容のミッションを目にしても、個人ごとにミッションに対する反応が異なることも予想される。それゆえ、ミッションの内容や個人属性の違いに留意してミッションに対する態度とクラブ加入意向との関係を検討することが求められる。

クラブの創設・育成が開始されてから20年以上が経過した現在においても、多くの地域住民がクラブに加入していないことに鑑みれば、非会員のクラブ加入を促進する方策を検討することが求められる。そして、非営利組織の特色であるミッションに着目し、非会員のミッションに対する態度や、それらとクラブ加入意向との関係を検討することは、これまで看過されてきた非営利組織としてのクラブの経営課題を明らかにすることに結実すると考える。以上を踏まえ本研究では、ミッションに対する態度とクラブへの加入意向との関係、ならびに個人属性・特性とミッションに対する態度との関係を主要な分析課題として検討することを通じ、非会員のクラブ加入に向けたクラブの経営課題を検討することを目的とする。

## Ⅱ. 研究の方法

### 1. 主要概念の定義

本研究は非会員のミッションに対する態度に焦点を当てる。ここでいうミッションとは、日本スポーツ協会など、クラブを政策的に推進する主体の提示する政策理念<sup>注2)</sup>ではなく、各クラブが個別に設定している組織の目的や社会的使命を指す。このような組織のミッションは「達成すべき使命」<sup>22)</sup>「会社が社会のなかで何をする機関なのか、その会社の存在意義を示したもの」<sup>14)</sup>と論者によって様々に定義され、統一された定義が示されるには至っていない。本研究では各論者の定義の要点を整理し、経営理念との違いを踏まえてミッションを定義した

拙稿<sup>17)</sup>にならい、クラブのミッションを「公表されたクラブの社会的使命や存在意義」と定義した。

## 2. 調査項目の設定

### (1) ミッションに対する態度

企業経営学では企業や製品に対する態度を測定するため「明るい」「先進的な」といった形容詞を提示し、当該企業や製品のもつイメージがそれらの形容詞にどの程度当てはまるかをSD法により測定する研究が散見される<sup>15,19)</sup>。しかし、形容詞を用いた測定方法では、明らかにされる個人の態度が極めて抽象的なものになるため、クラブの経営課題を検討する際に具体的な示唆を得にくいと考えた。ゆえに、本研究ではクラブのミッションに対する態度について事前調査<sup>注3)</sup>を実施し、具体的な態度を問う項目を検討した。事前調査の結果、ミッションに対する態度は「理解」「共感」「不信感」「期待感」の4つの構成要素からなるものとして整理され、これらについて計10項目の質問を設定した(表1)。

なお、ミッションの内容による非会員の態度の違いを検討するため、ミッションの内容別に上記項目について質問を行った。ミッションの内容は、クラブのホームページや定款からミッションに相当する文章を収集し、KJ法により文章に含まれる内容を類型化することで抽出した<sup>注4)</sup>。分析の結果、出現頻度の高かった「地域住民へのスポーツ機会の提供(スポーツミッション)」「地域コミュニティの活性化(コミュニティミッション)」「地域住民の健康の保持・増進(健康ミッション)」の3つを代表的な内容として選定し、それぞれに対する非会員の態度を測定した。測定は、「1. 全くあてはまらない」～「5. とてもよくあてはまる」の5段階評定法により回答を求めた。

### (2) クラブ加入意向

非会員のクラブ加入意向は、ミッションの有無や

その内容によって異なることが予想される。そのため、上述した3つのミッションの内容別にクラブへの加入意向を質問するとともに、ミッションを示さずクラブの形態的な特徴のみを示した場合のクラブ加入意向についても質問を行った。具体的な質問内容は、質問紙上でクラブについて教示<sup>注5)</sup>を行ったうえで、回答者の身近にクラブがあった場合クラブにどの程度加入したいと思うかを質問した。測定は、「1. 加入したいと思わない」～「4. ぜひ加入したいと思う」の4段階評定法により測定した。

### (3) 非会員の個人属性、特性

非会員の個人属性として、本研究では性別、年代(10歳階級別)、ライフステージ<sup>注6)</sup>を設定した。また、ある物事に対する態度はその物事について個人が有する情報量によって左右され则认为。例えば、クラブがどのような活動を行っているのか、クラブにどのような参加者がいるのかなど、クラブについてどの程度知っているかは、ミッションに対する態度に影響を及ぼすと予想される。そのため本研究では、ミッションに対する態度に関連する要因としてクラブの認知度を設定し「1. 全く知らない」～「4. よく知っている」の4段階評定法により測定した。

## 3. データの収集

本研究では、東京都に住む20代から60代までの非会員を対象としたインターネット調査を実施した。調査対象地域の選定については、インターネット調査を実施する際、対象地域の都市化度の違いによって回答傾向が異なることが指摘されている<sup>1)</sup>。このため、本研究では東京都を調査対象地域として選定した。東京都は、全国都道府県のうち最も人口が多く、人口50万人を超える大都市から人口10万人以下の小都市までを含む地方公共団体である。ゆえに、地域特性や人口分布の多様性が高いと考えら

表1 ミッションに対する態度の測定項目

次元	項目
理解	クラブの活動内容が目につく
	クラブの理想像が具体的に想像できない
共感	クラブの目的・理念に共感をおぼえる
	わたしにとってこのクラブの目的・理念はどうでもいいことだ
不信感	聞こえの良い言葉を掲げていて信用できない
	なんとなくあやしい組織(集団)のように感じる
	クラブの活動によって本当に目的・理念が実現されるのか疑問である
期待感	スポーツクラブの目的・理念には大げさだ
	社会にはこのような目的・理念をもったスポーツクラブが必要だ
	スポーツの新たな可能性を感じる



れ、調査対象地域として適切であると判断した。調査対象者は、各年代の回答者数に偏りが生じないようにサンプリングを行った。調査は2018年2月1日～6日の期間に行い、2,480名から回答を得た。ただし、インターネット調査では、質問文をよく読まずに回答する者など不誠実な回答者の存在がかねてより問題視されてきた<sup>12)</sup>。よって、調査結果の信頼性を高めるため、回答時間が極端に短い者、全ての設問に同一の選択肢で回答した者、論理的に矛盾する回答をした者を分析対象から除外した。加えて、回答者のうちクラブに既に加入している者を分析の対象外とし、最終的に1,996名を分析対象とした。サンプル特性は表2に示す通りである<sup>注7)</sup>。

表2 サンプル特性

		n	%
性別	男性	975	48.8
	女性	1,021	51.2
年代	20代	408	20.4
	30代	390	19.5
	40代	387	19.4
	50代	397	19.9
	60代	414	20.7
居住地	東京都(区部)	1,365	68.4
	東京都(市町村部)	631	31.6
ライフステージ	独身前期	777	38.9
	夫婦前期	352	17.6
	親子同居期	448	22.4
	夫婦後期	278	13.9
	独身後期	66	3.3
	その他	75	3.8
合計		1,996	100.0

### Ⅲ. 結果

#### 1. 非会員のミッションに対する態度の実態

表3は、ミッションに対する態度について各項目の回答をミッションの内容別に集計したものである<sup>注8)</sup>。ミッションの理解に関する項目では、「クラブの活動内容が目に浮かぶ」「クラブの理想像が具体的に想像できない(R)」に対し、当てはまると回答した者(「当てはまる」「よく当てはまる」の合計)は20～40%程度であり、スポーツミッション・コミュニティミッションでは、当てはまらなと回答した者(「あまり当てはまらなと」「全く当てはまらなと」の合計)がいずれの項目も当てはまると回答した者より多かった。また、ミッションへの共感に関する項目では、「クラブのミッションに共感をおぼえる」「わたしにとってこのクラブの目的・理念はどうでもいいことだ(R)」に対し、当てはまると回答した者は20～35%程度で、当てはまらなと回答した者は20～30%程度だった。上記2項目について、当てはまると回答した者と当てはま

らなと回答した者の割合を比較すると、健康ミッションを除き当てはまらなと回答した者の割合が当てはまると回答した者の割合を上回っていた。ミッションへの期待感に関する項目では、「社会にはこのような目的・理念をもったクラブが必要だ」「スポーツの新たな可能性を感じる」に対し、当てはまると回答した者の割合は20～35%程度であった。また、「社会にはこのような目的・理念をもったクラブが必要だ」では、当てはまると回答した者の割合が多く、「スポーツの新たな可能性を感じる」では当てはまらなと回答した者の割合が多かった。以上のように、ミッションに対し理解や共感、期待感を示す者の割合は、いずれの項目においても半数以下にとどまっていた。これらの結果からは、非会員にとってクラブのミッションは理解しにくく、共感や期待感を得られていないことがわかる。

一方、ミッションへの不信感に関する項目では、「聞こえの良い言葉を掲げていて信用できない」「なんとなくあやしい組織(集団)のように感じる」「スポーツクラブの目的・理念にしては大げさだ」「クラブの活動によって本当に目的・理念が実現されるのか疑問である」に対し、当てはまると回答した者の割合はミッションの内容にかかわらず10～30%程度であり、当てはまらなと回答した者の割合は20～50%程度であった。このように、ミッションに対し不信感をもつ者の割合は多くとも30%程度であり、ほとんどの項目に対し、当てはまると回答した者よりも当てはまらなと回答した者の割合が高かった。すなわち、非会員のミッションに対する不信感はあまり高くないことが窺える。

加えて、ほぼ全ての項目で「どちらともいえない」と回答した者が最も多く、とりわけ「社会にはこのような目的・理念をもったスポーツクラブが必要だ」「スポーツの新たな可能性を感じる」「クラブの活動によって本当に目的・理念が実現されるのか疑問である」では40～50%程度の高い回答率が示された。

続いて、ミッションに対する態度が内容により異なるかを検討するため、ミッションの内容別に各項目の平均値を比較分析した(表4)。分析の結果、「クラブの活動内容が目に浮かぶ」「クラブのミッションに共感をおぼえる」「社会にはこのような目的・理念をもったスポーツクラブが必要だ」「スポーツの新たな可能性を感じる」の4項目では、健康ミッションがスポーツミッション・コミュニティミッションより有意に平均値が高く、上記以外の6項目では、健康ミッションがスポーツミッション・コミュニティミッションより有意に平均値が低かつ

表3 非会員のミッションに対する態度

		地域スポーツ・生涯スポーツの振興					地域づくり、地域コミュニティの活性化					地域住民の健康の保持増進				
		全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	よく当てはまる	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	よく当てはまる	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	当てはまる	よく当てはまる
クラブの活動内容が目につく	n	340	653	562	411	30	233	564	662	497	40	166	352	634	768	76
	%	17.0	32.7	28.2	20.6	1.5	11.7	28.3	33.2	24.9	2.0	8.3	17.6	31.8	38.5	3.8
クラブの理想像が具体的に想像できない(R)	n	174	697	559	443	123	132	592	689	483	100	103	381	721	632	159
	%	8.7	34.9	28.0	22.2	6.2	6.6	29.7	34.5	24.2	5.0	5.2	19.1	36.1	31.7	8.0
クラブの目的・理念に共感をおぼえる	n	268	435	803	444	46	212	429	891	420	44	147	314	807	637	91
	%	13.4	21.8	40.2	22.2	2.3	10.6	21.5	44.6	21.0	2.2	7.4	15.7	40.4	31.9	4.6
わたしにとってこのクラブの目的・理念はどうでもいいことだ(R)	n	237	446	763	443	107	220	423	817	436	100	171	313	828	547	137
	%	11.9	22.3	38.2	22.2	5.4	11.0	21.2	40.9	21.8	5.0	8.6	15.7	41.5	27.4	6.9
聞こえの良い言葉を掲げていて信用できない	n	145	532	890	314	115	144	564	904	266	118	202	670	833	186	105
	%	7.3	26.7	44.6	15.7	5.8	7.2	28.3	45.3	13.3	5.9	10.1	33.6	41.7	9.3	5.3
なんとなくあやしい組織(集団)のように感じる	n	239	761	683	226	87	233	711	754	196	102	297	739	709	159	92
	%	12.0	38.1	34.2	11.3	4.4	11.7	35.6	37.8	9.8	5.1	14.9	37.0	35.5	8.0	4.6
クラブの活動によって本当に目的・理念が実現されるのか疑問である	n	104	365	886	506	135	105	400	924	437	130	143	533	918	293	109
	%	5.2	18.3	44.4	25.4	6.8	5.3	20.0	46.3	21.9	6.5	7.2	26.7	46.0	14.7	5.5
スポーツクラブの目的・理念にしては大きすぎ	n	138	537	894	320	107	132	548	906	313	97	199	648	850	212	87
	%	6.9	26.9	44.8	16.0	5.4	6.6	27.5	45.4	15.7	4.9	10.0	32.5	42.6	10.6	4.4
社会にはこのような目的・理念をもったスポーツクラブが必要だ	n	153	284	1,000	498	61	159	285	1,001	493	58	126	218	897	637	118
	%	7.7	14.2	50.1	24.9	3.1	8.0	14.3	50.2	24.7	2.9	6.3	10.9	44.9	31.9	5.9
スポーツの新たな可能性を感じる	n	242	465	873	371	45	233	468	919	337	39	198	393	944	400	61
	%	12.1	23.3	43.7	18.6	2.3	11.7	23.4	46.0	16.9	2.0	9.9	19.7	47.3	20.0	3.1

表4 ミッションの内容別に見た非会員の態度の比較分析結果

	地域住民へのスポーツ機会の提供(1)		地域コミュニティの活性化(2)		地域住民の健康の保持・増進(3)		分散分析	
	M	S.D.	M	S.D.	M	S.D.	F値	多重比較
クラブの活動内容が目につく	2.57	(1.04)	2.77	(1.01)	3.12	(1.02)	333.68 ***	3>2>1
クラブの理想像が具体的に想像できない	3.18	(1.07)	3.09	(1.00)	2.82	(1.00)	95.18 ***	1>2>3
クラブの目的・理念に共感をおぼえる	2.78	(1.01)	2.83	(0.95)	3.11	(0.97)	150.48 ***	3>2>1
わたしにとってこのクラブの目的・理念はどうでもいいことだ	3.13	(1.06)	3.11	(1.03)	2.92	(1.02)	48.91 ***	2, 1>3
聞こえの良い言葉を掲げていて信用できない	2.86	(0.96)	2.82	(0.95)	2.66	(0.96)	53.40 ***	2, 1>3
なんとなくあやしい組織(集団)のように感じる	2.58	(0.99)	2.61	(0.99)	2.50	(0.99)	15.81 ***	2, 1>3
クラブの活動によって本当に目的・理念が実現されるのか疑問である	3.10	(0.95)	3.04	(0.94)	2.85	(0.95)	81.26 ***	2, 1>3
スポーツクラブの目的・理念にしては大きすぎ	2.86	(0.95)	2.85	(0.93)	2.67	(0.95)	58.58 ***	2, 1>3
社会にはこのような目的・理念をもったスポーツクラブが必要だ	3.02	(0.91)	3.00	(0.91)	3.20	(0.94)	88.74 ***	3>2, 1
スポーツの新たな可能性を感じる	2.76	(0.97)	2.74	(0.94)	2.87	(0.95)	36.22 ***	3>2, 1

† \*\*\*p&lt;.001

表5 性別によるミッションに対する態度の比較分析結果

		男性		女性		t値
		M	S.D.	M	S.D.	
スポーツ ミッション	理解	2.57	1.06	2.57	1.03	-0.08
	共感	2.78	1.03	2.79	0.99	-0.20
	不信感	2.92	1.01	2.80	0.91	2.69 **
	期待感	3.01	0.95	3.02	0.86	-0.38
コミュニティ ミッション	理解	2.76	1.04	2.79	0.98	-0.56
	共感	2.82	1.00	2.83	0.91	-0.12
	不信感	2.89	1.01	2.76	0.89	3.00 **
	期待感	2.98	0.95	3.02	0.86	-0.93
健康ミッション	理解	3.05	1.05	3.18	0.98	-2.97 **
	共感	3.04	0.99	3.17	0.95	-2.87 **
	不信感	2.75	1.03	2.57	0.89	4.05 ***
	期待感	3.12	0.95	3.28	0.92	-3.74 ***

† \*\*p&lt;.01, \*\*\*p&lt;.001

た。すなわち、スポーツミッションやコミュニティミッションよりも健康ミッションの方が、非会員から高い理解や共感、期待感を得ており、不信感は低いことがわかる。

次に、非会員の性別、年齢、ライフステージ、クラブ認知度によりミッションに対する態度の平均値の比較分析を行った。性別による分析では、男性はミッションの内容に関わらず、ミッションへの不信感が女性に比べ有意に高かった。女性は、健康

ミッションに対する理解、共感、期待感が男性に比べ有意に高く、ミッションの内容に関わらず不信感には有意に低かった(表5)。ライフステージによる分析では、親子同居期は他のライフステージに比べ、ミッションへの理解、共感、期待感が有意に高く、この傾向はミッションの内容に関わらず同様であった(表6)。なお、年齢による分析では顕著な差は認められなかった。さらに、クラブ認知度による分析ではミッションの内容に関わらず、クラブ認知度が高いグループほど、ミッションへの理解、共

表6 ライフステージによるミッションに対する態度の比較分析結果

		独身前期(1)		夫婦前期(2)		親子同居期(3)		夫婦後期(4)		独身後期(5)		F値	多重比較
		M	S.D.	M	S.D.	M	S.D.	M	S.D.	M	S.D.		
スポーツ ミッション	理解	2.54	1.07	2.43	1.04	2.73	1.01	2.59	1.00	2.48	1.04	4.76 ***	3>2
	共感	2.67	1.06	2.69	0.99	2.98	0.94	2.89	0.91	2.80	1.13	8.66 ***	3>1
	不信感	2.93	1.00	2.84	1.00	2.78	0.93	2.81	0.89	2.89	0.96	1.96	
	期待感	2.95	0.95	2.94	0.91	3.15	0.85	3.08	0.86	2.94	0.98	4.55 ***	3>2,1
コミュニティ ミッション	理解	2.69	1.03	2.75	1.02	2.93	1.00	2.80	0.97	2.61	1.05	4.60 ***	3>5
	共感	2.73	0.98	2.76	0.94	3.03	0.94	2.88	0.86	2.77	1.09	8.20 ***	3>1,2,5
	不信感	2.86	1.01	2.84	0.96	2.76	0.93	2.77	0.86	2.89	0.95	1.15	
	期待感	2.95	0.95	2.90	0.92	3.15	0.90	3.04	0.82	2.94	0.96	4.69 ***	3>2,1
健康ミッション	理解	3.05	1.07	3.13	1.01	3.21	0.96	3.17	0.92	2.91	1.09	2.62 *	3>5
	共感	3.01	1.01	3.08	0.98	3.23	0.92	3.18	0.90	3.15	1.06	4.02 **	3>2
	不信感	2.71	1.03	2.61	0.93	2.64	0.95	2.62	0.88	2.65	0.94	0.88	
	期待感	3.15	0.97	3.14	0.93	3.29	0.92	3.24	0.87	3.18	1.05	2.12	

† \*p&lt;.05, \*\*p&lt;.01, \*\*\*p&lt;.001

表7 クラブ認知度によるミッションに対する態度の比較分析結果

		全く知らない(1)		聞いたことがある(2)		知っている(3)		F値	多重比較
		M	S.D.	M	S.D.	M	S.D.		
スポーツ ミッション	理解	2.32	1.02	2.77	0.97	3.17	0.98	54.85 ***	3>2>1
	共感	2.57	1.01	2.95	0.95	3.29	0.94	37.62 ***	3>2>1
	不信感	2.93	0.97	2.76	0.94	2.79	0.99	8.09 **	1>2
	期待感	2.84	0.89	3.14	0.86	3.48	0.86	46.23 ***	3>2>1
コミュニティ ミッション	理解	2.58	0.99	2.95	0.98	3.20	1.00	94.73 ***	3>2>1
	共感	2.68	0.94	2.94	0.90	3.19	1.01	68.03 ***	3>2>1
	不信感	2.90	0.96	2.71	0.91	2.79	0.99	6.92 ***	1>2
	期待感	2.85	0.89	3.12	0.89	3.40	0.87	64.17 ***	3>2>1
健康ミッション	理解	2.95	1.04	3.26	0.94	3.52	0.95	42.78 ***	3>2>1
	共感	2.95	0.99	3.23	0.89	3.49	0.96	40.87 ***	3>2>1
	不信感	2.70	0.95	2.61	0.94	2.63	1.07	1.82	
	期待感	3.08	0.94	3.27	0.90	3.57	0.91	32.56 ***	3>2>1

† \*\*p&lt;.01, \*\*\*p&lt;.001

表8 ミッションの有無及び内容別にみたクラブ加入意向

	加入したくない		どちらとも いえない		加入したい		合計	
	n	%	n	%	n	%	n	%
ミッションの提示なし	859	43.0	652	32.7	485	24.3	1,996	100
地域住民へのスポーツ機会の提供(スポーツミッション)	967	48.4	628	31.5	401	20.1	1,996	100
地域コミュニティの活性化(コミュニティミッション)	1,031	51.7	652	32.7	313	15.7	1,996	100
地域住民の健康の保持・増進(健康ミッション)	889	44.5	663	33.2	444	22.2	1,996	100

感、期待感が有意に高く、不信感が有意に低かった(表7)。

## 2. ミッションに対する態度とクラブへの加入意向との関係

はじめに、クラブにミッションがある場合とない場合で非会員のクラブ加入意向がどのように異なるのかを検討した。表8は、クラブ加入意向についてミッションを示さずに質問した場合と、3種類のミッションをそれぞれ示した上で質問した場合の回答傾向の違いを比較したものである。回答をみると、ミッションを示さない場合にクラブへ加入意向をもつ者の割合は24.3%だったのに対し、ミッションを示した場合にはクラブへ加入意向をもつ者の割合はおおよそ15%～20%程度となった。すなわち、ミッションを示さない場合に比べて、ミッション

を示した場合にはクラブへの加入意向をもつ者の割合が減少していることがわかる。また、ミッションの内容別にクラブ加入意向を比較すると、クラブ加入意向が最も高かったのは健康ミッションで22.2%、次いでスポーツミッションが20.1%、コミュニティミッションは15.7%と最も低い割合であった。

次に、ミッションに対する非会員の態度がクラブ加入意向に及ぼす影響を検討した。分析は、ミッションの内容別にクラブ加入意向を従属変数、ミッションに対する態度を独立変数とした重回帰分析を行った。なお、ミッションに対する態度について質問した10項目全てを独立変数として設定し、分析を行った結果、多重共線性が生じている疑いの強い分析結果が得られた。ゆえに、分析結果の妥当性を高めるため、ミッションに対する態度を構成する

表9 ミッションに対する態度とクラブ加入意向の重回帰分析結果

	加入意向 (スポーツミッション)	加入意向 (コミュニティミッション)	加入意向 (健康ミッション)
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
理解	.180 ***	.152 ***	.132 ***
共感	.348 ***	.291 ***	.293 ***
不信感	-.023	-.048 *	-.019
期待感	.198 ***	.174 ***	.177 ***
R <sup>2</sup>	.373 ***	.289 ***	.278 ***

† \*p&lt;.05, \*\*\*p&lt;.001

「理解」「共感」「不信感」「期待感」の4つの要素をそれぞれ代表する項目を1つずつ選択し、独立変数を4項目に減らして再度分析を行った<sup>注9)</sup>。各要素を代表する項目は、「クラブの活動内容が目に浮かぶ」を「理解」、「クラブの目的・理念に共感をおぼえる」を「共感」、「聞こえの良い言葉を掲げていて信用できない」を「不信感」、「社会にはこのような目的・理念をもったスポーツクラブが必要だ」を「期待感」にそれぞれ対応する項目として選択した。

分析の結果、全ての重回帰式において有意な決定係数が得られた(表9)。各独立変数が従属変数に与える影響をみると、ミッションの内容に関わらず、ミッションに対する理解、共感、期待感がクラブ加入意向に正の影響を与えていた。一方、ミッションに対する不信感は健康ミッションのみに対しわずかに負の影響を与えていた。さらに、各独立変数の標準化偏回帰係数( $\beta$ )の大きさを比較すると、スポーツミッション、コミュニティミッション、健康ミッションのいずれにおいてもミッションに対する共感が最も大きい値を示した。

#### IV. 考察

##### 1. ミッションに対する態度の実態

ミッションに対する態度の全体的傾向をみると、ミッションに対する理解、共感、期待感を示す者の割合はいずれも全体の半数以下にとどまり、ミッションへの不信感を示す者の割合も低い結果となった。加えて、ミッションに対する態度を問う項目のほとんどで「どちらともいえない」の回答率が最も高かった。これらの結果からは、非会員にとってクラブのミッションは理解しにくく、共感や期待感を得ることが困難となっていることが看取されるとともに、ミッションに対する態度を明確に判断できない非会員が多く存在することが窺える。

このような結果が得られた理由として、ミッションの抽象性が関連していることが考えられる。ミッションは組織の社会的使命を示すものであり、具体的な目標や活動計画に比べると、その内容や使われる言葉は抽象的になる。非営利組織を対象とした

先行研究では、ミッションに含まれる言葉の抽象度が高まるほど、ミッションが何を示しているのか不明瞭になることや、各団体のミッションが同じような内容へと同型化しミッションの独自性が失われることにより、ミッションが浸透しにくくなる可能性が指摘されている<sup>13)</sup>。つまり、ミッションはその抽象度の高さから、ミッションに関する文章を見ただけでは十分に内容を理解することが困難であるという問題を有しているといえる。本研究において、実際にクラブで用いられている代表的なミッションとして選定した「地域住民へのスポーツ機会の提供」「地域コミュニティの活性化」「地域住民の健康の保持・増進」といった内容はいずれも抽象度が高い。それゆえ、ミッションの文言だけでは個人がミッションの示す内容や目指している理想像を具体的にイメージできず、内容を理解したり、共感したりすることが難しくなったのだと考えられる。また、ミッションの意味が理解できなければ、その内容に対する不信感も生じにくくなるであろう。このようなミッションの抽象性による判断の困難さは、「どちらともいえない」と回答する者がほとんどの項目で最も多かったことにも顕著に表れているといえる。すなわち、ミッションに対する態度を問われても、その内容が抽象的であるために明確な判断を下すことが困難になり、「どちらともいえない」と回答する者が多く、ミッションに対する理解や共感、期待感、不信感も総じて低いという結果が示されたのだと考える<sup>注10)</sup>。

また、非会員の性別、年齢、ライフステージとミッションに対する態度との関連を分析した結果、性別やライフステージとの関係に有意な関連が認められ、ミッションに対する態度が個人属性と関連していることが明らかにされた。さらに、クラブ認知度による分析ではミッションの内容に関わらず、クラブ認知度が高いグループほどミッションへの理解、共感、期待感が高く、不信感が低かった。本分析結果からは、ミッションに対する態度がクラブの活動内容や参加者の様子など、非会員がクラブに関する情報をどの程度有しているかに規定されることが



示唆される。例えば、「スポーツの振興」というミッションを目にした場合、クラブの活動や参加者の様子をよく知っている者は、クラブがどのような目的をもって活動しているかをイメージしやすく、ミッションに対する理解が深まり、共感や期待感も生じやすくなると考えられる。一方、クラブのことを全く知らない者にとっては、ミッションが示す内容がどのようなものであるかを理解、判断する情報が不足するため、理解が進まず共感や期待感をもつことも少なくなると予想される。それゆえ、ミッションに対する理解や共感、期待を醸成していくためには、ミッションの周知を行うことのみならず、クラブがどのような活動をしているのか、クラブにどのような参加者がいるのかなど、クラブそのものの認知度を高めることが必要であると考えられる。

## 2. ミッションに対する態度とクラブへの加入意向との関係

非会員のクラブ加入意向はミッションを示さない場合に比べて、ミッションを示した場合に減少した。また、ミッションへの理解、共感、期待感、スポーツミッションやコミュニティミッションよりも健康ミッションの方が高く、クラブ加入意向も他のミッションに比べて健康ミッションの方が高かった。これらの結果は、クラブにおけるミッションの存在が非会員のクラブ加入を阻害する可能性があることを示しているとともに、スポーツミッション、コミュニティミッションが非会員に浸透しにくい内容であることを示唆している。その要因には、先に示したミッションの抽象性の高さによるミッション浸透の困難のみならず、私的活動として“スポーツ”を行うクラブが社会的使命であるミッションを有していることに起因する困難さが存在していると考えられる。スポーツは元来、同好の仲間同士で楽しむ私的な活動としての性格が強い。一方、クラブは共的な目的のために行われる地域住民の自治的活動である点が強調されている<sup>24)</sup>。つまり、自身または自分達が満足するために行うスポーツ活動と、何らかの社会的な目的を達成するために行うクラブの活動との間には、活動の目的に大きなギャップが存在することが予想される。それゆえ、クラブを単なるスポーツ活動の場としてみる非会員からは、クラブに社会的な使命や目的を表すミッションが存在することで、馴染みがなく、近寄りがたい、面倒な組織としてクラブが認識されている可能性がある。そして、このような認識がミッションの浸透を阻害し、クラブへの加入意向の低下に繋がっているものと推察する。それゆえ、本分析結果

に示されたように、ミッションを示さない場合に比べ、ミッションを示した場合の方がクラブへの加入意向が低下し、個人的な欲求や目的に合致しやすいと考えられる健康ミッションに比べて、より社会性が強いと考えられるスポーツミッション、コミュニティミッションは非会員から理解や共感、期待感を得にくくなったのだと考える。これまで、非営利組織論における論説やクラブ経営に関するテキストでは、ミッションはアプリオリに組織への参加や貢献を引き出すものとして捉えられてきた<sup>7,11)</sup>。しかし、本分析結果からは、先行研究<sup>17)</sup>と同様にミッションの認知が非会員のクラブ加入を阻害することが窺える。つまり、クラブにおいてミッションは、単に作成され、公開されているだけでは、むしろ非会員のクラブ加入を阻害する要因ともなりうる可能性を本来的に有していることが推察される。

また、ミッションに対する態度がクラブ加入意向に与える影響を分析したところ、ミッションの内容に関わらず、ミッションへの理解、共感や期待感がクラブ加入意向を有意に高めることが明らかにされた。非営利組織研究では、ミッションに対する理解や共感を得ることの重要性が強調され、クラブ経営に関するテキストにおいても同様の指摘がなされてきた。しかし、ミッションへの理解や共感を促すことが個人の意識や行動にどのような影響を及ぼすかを実証した研究は非営利組織及びクラブを対象とした研究では皆無であり、上記の指摘はあくまで規範的にその重要性が示されるにとどまっていた。それに対し、本分析結果からはミッションへの態度が個人の組織に対する意識・態度を規定していることが明らかにされ、クラブ経営におけるミッション浸透の重要性について、実証的エビデンスを提供するものであると考える。加えて、ミッションに対する理解や共感、期待感が非会員のクラブ加入意向を高めるという影響関係については、スポーツミッション・コミュニティミッション・健康ミッションのいずれにおいても同様の関係性が認められた。また、ミッションに対する態度のうち、ミッションへの共感ハクラブ加入意向を高めるうえで相対的に強い影響力を有していた。これらの結果からは、非会員のクラブ加入を促す上でミッションの浸透がクラブ共通の経営課題になることが考えられ、非会員がミッションを理解するだけでなく、その内容に対して共感するよう促すことがより重要であることが指摘できる。企業の経営理念を対象とした研究<sup>4)</sup>では、組織外の個人へ経営理念を浸透することは、組織の社会的正当性を高める機能を有すると考えられてきた。これを踏まえれば、非会員



のミッションに対する理解や共感の向上、すなわち非会員へのミッションの浸透がクラブの社会的正当性を高めることによりクラブへの加入意向が高まったと考える。

以上のように、非会員にとってミッションは、単に言葉を知っているだけではクラブへの加入意向を低下させる要因となる一方で、ミッションの意味に対する理解や共感、期待感が生じれば、すなわちミッションが浸透すれば、クラブ加入意向を高める要因ともなりうるということが推察された。ゆえに、非会員がミッションを単に認知しているという状態から、その内容を理解し、共感や期待感を有する状態へといかに変化させていくかが、クラブ経営上の重要な課題になるといえる。もっとも、ミッションを浸透することの困難性に鑑みれば、クラブのミッションを浸透していくためにはクラブによる積極的なミッション浸透方策の実施が必要であろう。経営理念の浸透プロセスに関する研究<sup>9)</sup>では、経営理念に関するリーダーの語りなど個人の直接的な経験が経営理念の浸透を促すとされる。クラブでは、パンフレットやホームページ上でミッションを公開するなど、文字を媒介としたインパーソナルなミッションの浸透方策が実施されていると考えられるが、このような浸透方策は非会員のミッションの認知度は高めるが、その内容の理解やミッションへの共感、期待感の醸成には繋がりにくいことが予想される。それゆえ、非会員と直接的な関わりが生じる場面、例えば、非会員を対象としたイベントを実施する時や、地域住民の会合、話し合いの場において、クラブの代表者やスタッフがミッションの意味や作成された背景を説明するなど、人を媒介とするパーソナルなミッションの浸透方策を実施することがミッション理解や共感を促す取り組みとしてより有効になると考える。

## V. 結論

本研究は、非会員のクラブ加入を促すための経営課題を検討することを目的として、ミッションに対する態度について基礎的な実態把握を行い、クラブ加入意図や個人属性・特性との関係等を分析した。分析の結果、クラブのミッションについて理解を促すことや共感、期待感を得ること、すなわち、ミッションの浸透が非会員のクラブ加入を促進することが明らかにされた。一方で、未だ多くの一般地域住民にはミッションは理解されておらず、人々の共感や期待感を得るものにはなっていないこと、ミッションを認知するだけでは非会員のクラブ加入が阻害される可能性があること、多くのクラブがミッ

ションとして掲げているスポーツ振興や地域振興に関わるミッションは、非会員に浸透しにくいことが示唆された。とりわけ、ミッションの浸透が非会員のクラブ加入意向を高める一方で、ミッションを認知するだけではクラブ加入意向を低下させる可能性が示された点はクラブの経営課題を検討する上で重要な知見であると考ええる。つまり、非会員のクラブ加入を促していくためには、個人がミッションを単に知っているだけではなく、その意味や内容が理解され、共感や期待感が醸成されていることが必要であるといえる。ゆえに、クラブはミッションを策定し、公表しているだけで十分ではなく、非会員に対しミッションの意味や内容を説明することで、それらの理解を深め、共感や期待感が得られるよう促していくことがクラブの重要な経営課題となることが指摘できる。

最後に今後の研究課題を示す。本研究からは、ミッションに対する非会員の理解や共感、期待感を促すことが彼・彼女らのクラブ加入意向を高めることが明らかにされた。一方で、非会員がクラブに加入するだけではなく、クラブへ加入した後に個人がいかに充実したクラブライフを営むことができるかが重要な点である。また、クラブにとっては組織の維持・発展のために、ボランティア活動など会員の組織に対する貢献を引き出すことが求められる。経営理念の浸透に関する研究では、個人への経営理念の浸透が組織コミットメントや組織への満足度を向上させる効果を有すること<sup>4,7)</sup>が示されており、クラブにおいてもミッションの浸透がこれらの態度や行動に影響することが推察される。それゆえ、ミッションに対する理解や共感を促すことが会員のクラブに対する意識や行動、例えばクラブへの愛着、寄付やボランティア行動にどのような影響を及ぼすのかを明らかにすることは、会員のクラブライフの充実並びに、クラブの持続的成長に寄与する知見の導出に繋がる重要な研究課題であると考ええる。また、人々のミッションに対する態度は固定的なものではなく、個人がクラブの取り組み等からミッションの意味を読み取り、その意味付けが更新されることによりたえず変容していくものであると考えられる。それゆえ、どのような過程を経てミッションに対する理解が深化していくのか、共感や期待感はどのように生起するのかなど、ミッションに対する態度の変容に着目し、その過程を明らかにすることにより、ミッションに対する態度を変容させる要因を検討することが求められる。

## 付 記

本研究は、(公財)東京都スポーツ文化事業団 東京都広域スポーツセンターの平成 29 年度調査研究事業による研究成果の一部である。

## 注

- 1) クラブの成長性は「持続的に成長するクラブへ向けた量的・質的な変化あるいは変容」と定義され<sup>18)</sup>、柴田・清水<sup>17)</sup>は、設立から現在までの会員数増減の程度を示す客観的成長性と、クラブ設立当初から現在までのクラブの変化に対する代表者の自己評価である主観的成長性に分けてクラブの成長を分析している。
- 2) 日本スポーツ協会は、「総合型地域スポーツクラブ育成プラン 2018」<sup>6)</sup>において育成するクラブの基本的な方向性として「スポーツを核とした豊かな地域コミュニティの創造」を掲げている。本研究では、このような政策・施策により示された理念ではなく、各クラブが個別に掲げる組織の目的や社会的使命に着目する。
- 3) 事前調査では、2017 年 8 月 28 日～9 月 4 日の期間にクラブへ加入した経験がない大学生 8 名に対し、クラブのミッションに対する態度を自由記述により調査した。調査では、実際に活動を行うクラブのミッションを例示し、ミッションに対してどのような印象やイメージを感じるかを調査対象者に自由に記述させ、収集したテキストデータから、複数人に共通する記述をミッションに対する態度として採用し、質問項目を作成した。
- 4) ミッションの内容を分析するためのデータは、日本体育協会のホームページに掲載されているクラブ一覧の中から東京都・埼玉県・千葉県・茨城県に所在する 87 クラブから収集した。クラブによっては、ミッションは経営理念・理念・ミッション・ビジョンなど、様々な名称で示されるが、データの収集は高尾・王<sup>20)</sup>に倣い、示されている名称にかかわらずミッションの定義に照らし、それがミッションに相当するものであると判断できるものをデータ収集の対象とした。各クラブのミッションには、複数の内容が含まれることから、その内容をコード化し、各コードを KJ 法によって分類・集約することで類型化を試みた。分類の結果 371 のコードが生成され、複数の研究者による議論を通じ、ミッションの内容として 14 のカテゴリに分類された。本研究ではそれらのカ

テゴリから出現頻度の高かったものを代表的なミッションの内容として選定した。

- 5) クラブに関する教示は、「人々が学校施設や公共スポーツ施設など身近な場所で、スポーツに親しむことのできる新しいタイプのスポーツクラブで、(1) 子供から高齢者までの人々が(多世代)、(2) 様々なスポーツ種目を(多種目)、(3) 各自の志向・目標・レベルに合わせて参加できる(多志向)」という特徴を持ち、地域住民により自主的・主体的に運営されるスポーツクラブのことです。」と説明文を記した。
- 6) 本研究では、ライフステージを婚姻と子供との同居の有無により類型化した。ライフステージは、未婚で子供のいない「独身前期」、既婚で子供のいない「夫婦前期」、既婚で子供と同居している「親子同居期」、既婚で子供と同居していない「夫婦後期」、配偶者と死別・離婚し、子供と同居していない「独身後期」の 5 つのステージに分類される。
- 7) 本研究のサンプル特性について、東京都における平成 29 年度住民基本台帳のデータと比較したところ、年代でわずかに 30 代、40 代が多かったものの、性別、居住地では極端な偏りは認められなかった。
- 8) 「クラブの理想像が具体的に想像できない」「わたしにとってこのクラブの目的・理念はどうでもいいことだ」の 2 項目は逆転項目として測定している。表 3 においては、結果の記述・解釈を容易にするため、上記 2 項目に逆転処理を施して集計を行なった。
- 9) 多重共線性の発生を避けるための方法として、因子分析を用いて合成変数を作成する方法が考えられる。しかし、ミッションに対する態度を質問した 10 項目について因子分析を行ったところ、分析に用いるために有効な因子を抽出することができなかった。そのため、ミッションに対する態度を構成する代表的な項目を選択して分析を行うこととした。ゆえに、本研究では分析の妥当性に限界を有しており、今後はミッションに対する態度の構成因子を同定した上で回帰分析を行うなど、より詳細な検討を行っていくことが必要である。
- 10) 「どちらともいえない」の解釈については、1. 中間的立場の表明、2. 判断不能、3. 判断に伴う負担の回避の三つの意味があると考えられている<sup>3)</sup>。クラブのミッションは内容が抽象的であり、多くの人にとってミッションに対する明確な態度を形成するための根拠となる情報や経験をその内容から十分に引き出すこ

とは難しいと考えられる。それゆえ、本調査における「どちらともいえない」の回答率の高さは、判断不能による回答行動の表れであると解釈した。

## VI. 引用・参考文献

- 1) 埴淵知哉・村中亮夫・安藤雅登 (2015): インターネット調査によるデータ収集の課題—不良回答, 回答時間, および地理的特性に注目した分析—. E-journal GEO 10 (1): 81-98.
- 2) 井田淳・梅本勝博 (2003): NPO のナレッジ・マネジメント. ノンプロフィット・レビュー 3 (1): 37-45.
- 3) 石田賢示 (2016): 「どちらともいえない」と「わからない」は何を意味しているのか: 定住外国人の受け入れに対する態度を事例として. 東京大学社会科学研究所パネル調査プロジェクト ディスカッションペーパーシリーズ 97: 1-18.
- 4) 北居明・松田良子 (2004) 日本企業における理念浸透活動とその効果. 加護野忠男・坂下昭典・井上達彦編著 日本企業の戦略インフラの変容. 白桃書房. pp. 93-121
- 5) 北居明・田中雅子 (2009) 理念の浸透方法と浸透度の定量的分析: 定着化と内面化. 経営教育研究 12 (2): 49-58.
- 6) 公益財団法人日本スポーツ協会 (2018): 総合型地域スポーツクラブ育成プラン. p.4.
- 7) 公益財団法人日本体育協会 (2006): 公認クラブマネジャー養成テキスト. p.68.
- 8) 松葉博雄 (2008): 経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす効果. 経営行動科学 21 (2): 89-103.
- 9) 松岡久美 (1997): 経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム: コープこうべにおける「愛と協同」. 六甲台論集経営学編 44 (1): 183-203
- 10) 三菱総合研究所 (2010): 「総合型地域スポーツクラブの設立効果に関する調査研究」報告書. p.125.
- 11) 文部科学省 (2001): 「総合型地域スポーツクラブ」育成マニュアル クラブづくりの4つのドア. p.59.
- 12) 長崎貴裕 (2008): インターネット調査の歴史とその活用. 情報の科学と技術 58: 295-300.
- 13) 野口寛樹 (2012): 探索的定量研究に基づいたミッションの理解. ノンプロフィット・レビュー, 12 (1): 21-33.
- 14) 小椋康宏 (2010): 現代経営者のミッション, ビジョンと CSR. (編) 小椋康宏・柿崎洋一「新版 経営学原理」, 学文社, 東京, p.53.
- 15) 斎藤和志・村上隆・若林満 (1986): 準 3 相因子分析に基づく組織イメージの構造. 経営行動科学 1 (1): 27-40.
- 16) 笹川スポーツ財団 (2008): スポーツライフ・データ 2008. p.65.
- 17) 柴田紘希・清水紀宏 (2018): 地域スポーツクラブにおけるミッションとクラブの成長性との関係に関する研究. 体育・スポーツ経営学研究 32: (早期公開) <https://jsmpes.jp/content/files/article/h30/Original%20Articles%20-%20Shibata.pdf>
- 18) 清水紀宏・柳沢和雄 (2015): 地域スポーツクラブの成長性分析と経営指標の開発. 筑波大学体育系紀要 38: 111-116.
- 19) 高橋弘司・野口裕之・安藤雅和・渡辺直登 (1999): 採用過程における志願者の組織イメージの形成と測定. 経営行動科学, 13 (2): 113-123.
- 20) 高尾義明・王英燕 (2012): 経営理念の浸透—アイデンティティ・プロセスからの実証研究—. 有斐閣, 東京, p.17.
- 21) 田中弥生 (2006): NPO が自立する日—行政の下請け化に未来はない. 日本評論社, 東京, p.229.
- 22) 田尾雅夫 (1999): ボランタリー組織の経営管理. 有斐閣, 東京, p.91.
- 23) 宇土正彦 (1983): 体育管理学 改訂版. 大修館書店. 東京. 139-140.
- 24) 柳沢和雄 (2002): 総合型地域スポーツクラブの実像と虚像. (編) 日本体育・スポーツ経営学会「テキスト総合型地域スポーツクラブ」: p.13-29.