

総合型クラブにおける理念浸透が経営に与える影響

— 北信越地域の総合型クラブの事例から —

岡村 誠¹

丸山 一芳²

西原 康行³

要 旨

総合型地域スポーツクラブ（以下「総合型クラブ」という。）の自立に向けては、クラブ理念の共有が重要とされているものの、理念浸透が経営に与える影響や有効な浸透策については明らかになっていない。

そこで本稿は、あらためてクラブ理念を帰納的に定義づけした上で、「クラブ理念の共有は経営にどのような影響を与えるか」及び「クラブ理念を浸透させるためにはどのような方策をとるべきか」といったリサーチクエスチョンを設定し、北信越地域（新潟県・長野県・富山県・石川県・福井県）5県の総合型クラブを対象とした質問票調査によって分析を行った。

その結果、理念の共有が職員オーナーシップに影響を与えること、そして職員にクラブ理念を浸透させるためには、「リーダーであるクラブマネージャーが理念を反映した一貫性のある行動をとること」及び「クラブ理念について話し合う機会を提供すること」が重要であることを明らかにした。

キーワード

総合型クラブ、クラブ理念、理念浸透策、リーダー行動、オーナーシップ

1 研究の背景と目的

学校、企業を中心とした戦後の日本独自のスポーツ推進体制が衰退する中、2000年に策定された「スポーツ振興基本計画」（文部省 [2000]）において、全国の各市区町村に1つ以上総合型クラブを育成することが目標として掲げられるなど、総合型クラブは21世紀型の地域社会を中心としたスポーツ推進の中核として期待され、国の積極的な財政投資によって量的整備が進められた。

ところが、スポーツ庁 [2016] によれば、平成27年7月1日現在で全体の43.3%の総

¹ 事業創造大学院大学事業創造研究科

² 事業創造大学院大学 准教授

³ 新潟医療福祉大学 教授

合型クラブで自己財源率（自己財源を「会費・事業費・委託費」とし、これらが全体収入に占める割合をいう。）が50%以下となっており、近年では総合型クラブの経営的自立が喫緊の課題となっている。

こうした中、公益財団法人日本体育協会（以下「日体協」という。）[2013]は、「総合型地域スポーツクラブ育成プラン2013～地域住民が主体的に参画するスポーツ環境の構築を目指して～」（以下「育成プラン」という。）を策定し、あらためて総合型クラブ育成の在り方を示し、総合型クラブの自立に向けた取り組みの第一歩としてクラブ理念の共有を位置づけた。

ところが、このようにクラブ理念の重要性が指摘されてはいるものの、現状ではクラブ理念が経営に与える影響については明らかになってはいないことから、本研究では、あらためてクラブ理念の定義を明確にした上で、「クラブ理念の共有は経営にどのような影響を与えるか」及び「クラブ理念を浸透させるためにはどのような方策をとるべきか」について明らかにすることで、総合型クラブの自立に向けたマネジメント手法についての示唆を得ることを目的としている。

2 クラブ理念とは

2.1 クラブ理念の策定プロセス

総合型クラブは、多くの場合文部科学省が策定したマニュアルに基づき設立される¹。

そしてクラブ理念は、当該マニュアルによれば、設立準備委員会において策定されることとなっている。

設立準備委員会は、地域住民、行政、学校、自治会、体育協会、スポーツ推進委員などの地域社会の団体に構成され、設立準備委員会においては、各構成員の地域での活動経験等を踏まえて、総合型クラブの使命や存在意義、またどうあるべきかといったクラブの理想像についての議論が行われる。

こうした議論を経て明文化され、地域社会の団体の合意によって策定されたものがクラブ理念である。（図1）

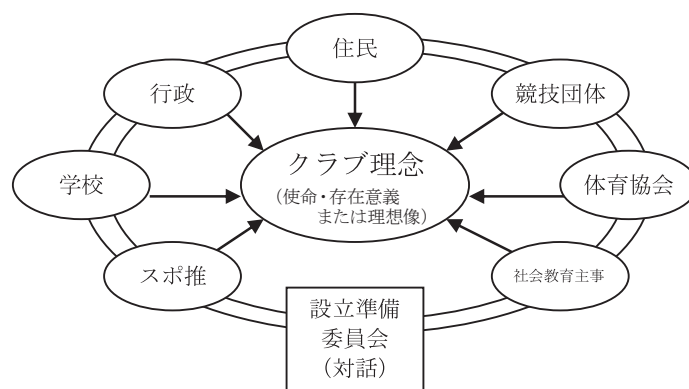


図1. クラブ理念策定のイメージ

(出所) 筆者作成

2.2 クラブ理念の定義

クラブ理念を定義するに当たって、まずクラブ理念と経営理念との関係を整理する。

経営理念については、これまで多くの研究者によって様々な定義づけがされてきたが、未だに定まったものはない。(表1)

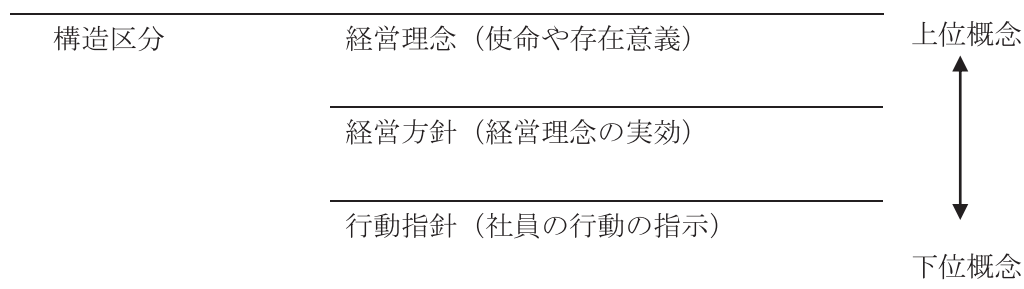
表1. 経営理念の定義の歴史

研究者名	定義
中川[1972]	経営者自身によって公表された企業経営の目的およびその指導原理 (内部：経営哲学、外部：経営理念)
間[1972]	明文化された組織の基本方針
高田[1978]	経営者が企業という組織を経営するに際して抱く信念、信条、理念
浅野[1991]	経営者あるいは企業が経営目的を達成しようとするための活動方針あるいは指導原理
水谷内[1992]	企業ないしその経営者が経営活動を展開する際に拠りどころとする行動規範、行動指針、価値観、価値機軸及びエートス
奥村[1994]	企業経営について、経営者ないし会社あるいは経済団体が公表した信念
高尾[2010]	組織体として公表している、成文化された価値観や信念
田中[2012]	社内外に公表された、経営者及び組織体の明確な信念・価値観・行動規範

(出所) 筆者作成

このように経営理念については様々な定義づけがされている中で、奥村 [1994] は、経営理念が複数の構成要素から成り立っており、抽象的で理想を示した上位概念 (理念) から具体的で実践的な下位概念 (方針) までの階層をなしていることを指摘している。(表2)

表2. 経営理念の構造



(出所) 奥村 [1994] 8頁を参考に筆者作成

また、劉 [1995] は、階層性の他、内部環境と外部環境の二つの領域性があると論じており、野林 [2006] は、これを踏まえて、経営理念を領域性と階層性の2軸によって「自社理念追求価値観」、「義務伝承行動規範」、「顧客・市場重視行動規範」、「社会貢献価値観」

の4つに類型化している。(図2)

		価値観			
		自社理念追求価値観			社会貢献価値観
内部 環境 重視		企業の理想像 経営者の夢			社会への貢献 ステークホルダー重視
		従業員が何をなすべきか という行動規範			顧客、市場、ステークホルダーを 重視する行動規範
		義務伝承行動規範			顧客・市場重視行動規範
			行動規範		
				外部 環境 重視	

図2. 経営理念の類型化

(出所) 野林 [2006] 64頁を修正

本稿において、北信越地域5県（新潟県、長野県、富山県、石川県、福井県）の総合型クラブのクラブ理念を調査（調査の詳細は「5仮説モデルの構築と検証方法」を参照）した結果、地域社会における使命や存在意義をうたった社会貢献価値観に該当するものが45、クラブの理想像をうたった自社理念追求価値観に該当するものが8であった。(表3)

表3. 北信越地域の総合型クラブのクラブ理念の分類結果 (N=53)

類 型	ク ラ ブ 数
自社理念追求価値観	8
社会貢献価値観	45
義務伝承行動規範	0
顧客・市場重視行動規範	0
合計	53

(出所) 筆者作成

以上から、クラブ理念は、経営理念の4類型のうちの社会貢献価値観又は自社理念追求価値観に分類されるものであり、経営理念の類型の一つとして捉えることができる。

本稿では、クラブ理念の策定プロセス及び北信越地域の総合型クラブの調査結果を踏まえ、クラブ理念を「地域社会の総意として形成されたクラブの使命・存在意義または理想像」と帰納的に定義する。

2.3 クラブ理念の機能

クラブ理念は総合型クラブの経営理念として捉えられることから、クラブ理念の機能についても経営理念のそれを援用することができる。

経営理念の機能については、北居・松田 [2004] が図3のように整理している。

経営理念の機能は、大まかに内部統制機能と外部適応機能の二つに分けることができる。

内部統制機能は、成員の動機付け機能と成員統合機能の2つのサブ機能を有し、さらに、成員統合機能は組織内で一体感を醸成する機能と組織の指針機能に分けられる。一方で外部適応機能においても、自社活動の正当化機能と環境適合機能の2つのサブ機能があり、環境適合機能は適合・存続機能と活性化機能に分けることができる。

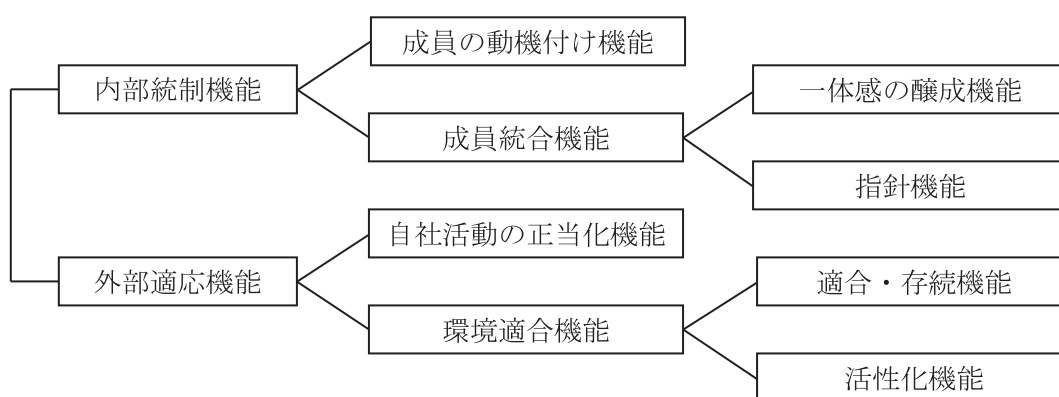


図3. 経営理念の機能

(出所) 北居・松田 [2004] 95頁

3 クラブ理念浸透の定義

3.1 理念浸透の定義に関する先行研究

松岡 [1997] は、理念浸透を組織成員個人単位で分析し、浸透状態を「言葉の存在を知っている」から、「理念を行動に結び付ける」までの4つのレベルに分類した。(表4)

また、近年では、田中 [2012] が、「成員が行動をとるときの指針となったり、言動に反映されている状態」を理念浸透として定義している。

表4. 経営理念の浸透レベル

	レベル	内容
浅い	1	言葉の存在を知っている。言葉を覚えている。
	2	理念を象徴するような具体例を知っている。実際に自分で経験したことがある。
	3	理念の意味を解釈できる。自分の言葉で言える。
深い	4	理念を行動に結び付ける。行動の前提となる。こだわる。

(出所) 松岡 [1997] 195頁

さらに高尾・王 [2012] は、経営理念の浸透の本質を、組織と成員個人の両方の視点から捉え、理念浸透を「理念的カテゴリーによって定義される組織アイデンティティと個人アイデンティティの融合過程」として論じている。(図4)

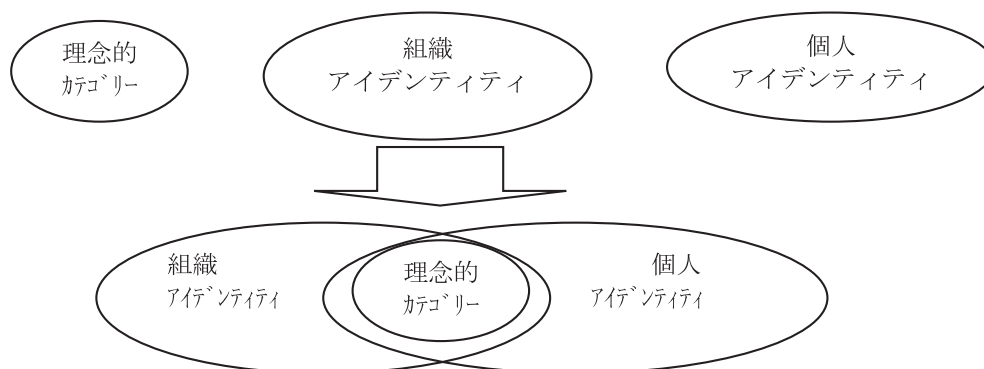


図4. 組織コンテキストのアイデンティティ理論における理念浸透

(出所) 高尾・王 [2012] 44頁を修正

高尾・王 [2012] は、組織のアイデンティティと経営理念は必ずしも一致しているものではないことを指摘しており、組織のアイデンティティの中核に経営理念が位置付けられていることが、組織（マクロ）レベルでみた理念浸透の要件であるとしている。

一方で、個人（ミクロ）の視点での理念浸透の要件として、組織成員が、経営理念によって定義づけられている組織へアイデンティフィケーションされていること²、言い換えれば、組織成員が組織に対してオーナーシップを持っていることを挙げている。

なお、黒岩・牧口他 [2012] は、このオーナーシップを持った状態を「所属する組織をあたかも我が身のように考え、組織やその製品、サービスの成功を自分のことのように喜び、さらなる成功を呼び込むために労をいとわなくなる状態」と定義しており、本稿においても、当該定義を援用する。

3.2 クラブ理念の浸透の定義

総合型クラブのような小規模組織では、一人一人が組織に与える影響や役割が大きいことから、本稿では、個人（ミクロ）レベルに着目して理念浸透を定義する。

先行研究では、松岡 [1997] は、個人（ミクロ）レベルの理念浸透の最も深い段階を理念が行動に結び付けられている状態とし、田中 [2012] は、理念浸透を行動の指針となっている状態と定義している。

また、高尾・王 [2012] は、理念浸透の要件として、成員個人が、組織に対してオーナーシップを持っていることを挙げている。

これらの先行研究を踏まえ、クラブ理念の浸透を、「クラブの職員がクラブに対するオーナーシップを持ち、かつ理念を反映した行動をとっている状態」と定義する³。

4 理念浸透に関する先行研究

4.1 理念浸透に関する理論

Deal & Kennedy [1982] は、「成功している会社では理念が非常に重要視されている。(邦訳42頁)」と述べ、アメリカ企業の持続的な成功のかけには、理念の共有によってつくりだされた強い文化が推進力として働いていると論じている。

また、Peters & Waterman [1982] は、業界を代表する優良企業（エクセレント・カンパニー）に共通する特質を抽出し、中でも「価値観に基づく実践」が企業の競争力を創り出している大きな要因であると主張した。

これらの組織文化と業績の関係を重視した組織（マクロ）レベルの理念浸透に関する研究は強い文化論と呼ばれ、こうした強い文化論においては、組織文化の構築においてトップマネジャーの役割が重要であることが示された。

その後、金井 [1997] は、ミクロレベルでの理念浸透理論として、社会的学習理論を理念浸透のリーダーシップ行動に適用した観察学習モデルを提唱した。

この理論は、人は自分の直接的な経験から学ぶだけでなく、他人の行動や結果を観察することからも学ぶことができるという考え方である。

金井 [1997] は、観察学習モデルにおいて、理念浸透に当たっては、モデルとなるリーダーの一貫した言動が重要であると主張している。

4.2 理念浸透策に関する先行研究

理念浸透策とその効果についての研究として、野林・浅川 [2001]、北居・松田 [2004]、渡辺・岡田・樫尾 [2005] が挙げられる。

野林・浅川 [2001] は、理念浸透策を「理念教育研修」、「明示」、「ビジュアルで象徴」、「人・ソフトで象徴」、「インナープロモーション」の5つに整理した上で、理念浸透度として理念がどれだけ企業施策・制度に体现されたかという観点から「マネジメント」、「作品」、「人事制度」の3つを挙げ、先述した5つの浸透策との関係を分析した。

北居・松田 [2004] は、526社の証券取引所上場企業を対象に、理念浸透策を行為的シンボル、言語的シンボル、物質的シンボルに分類した上で⁴、それぞれのシンボルと「競争対応行動の成果」及び「人的資源の成果」との関係について研究を行い、Schein [1985] の先行研究をもとに⁵、行為的シンボルに分類される浸透策が多いほど高い成果をあげていることを明らかにした⁶。

渡辺・岡田・樫尾 [2005] は、ビジネススクール学生を対象に、自身が所属する企業における理念浸透策、理念浸透度、そして企業業績との関係について調査を行い、理念共有策と理念認識度の間には有意な関係が存在することを明らかにしたが、理念認識度と企業業績には有意な関係は見いだせなかった。

4.3 先行研究と本稿の位置づけ

理念浸透の理論においては、いずれも理念浸透におけるリーダーの果たす役割の重要性が論じられており、中でも金井 [1997] の観察学習モデルでは、組織内でリーダーから成員に理念が浸透する具体的なメカニズムを説明している。

北居・松田 [2004] の研究は、成果に対する行為的シンボルの相対的重要性を明らかにしたものであり、これらの理念浸透の理論を裏付けるものであった。

しかし、これまでの理念浸透に関する先行研究は、大規模かつ営利企業を対象に行われてきたものであるが、本稿の対象となる総合型クラブは、非営利かつ小規模な組織であり、理念浸透策や理念浸透度の考え方は大企業のものとは異なると推察される。

本稿は、これまでの先行研究では調査されなかった総合型クラブという非営利かつ小規模な組織を対象に、理念浸透策と理念浸透度の関係について検証を行うものである。

5 仮説モデルの構築と検証方法

5.1 仮説モデルの構築

黒岩・牧口他 [2012] は、従業員オーナーシップの規定要因として理念の共有を挙げしており、理念の共有が職員のオーナーシップを高める可能性を示唆している。

また総合型クラブは、小規模であるがゆえに組織成員とリーダーとの接触機会が多いことから、理念浸透の理論で言及されたリーダー行動の重要性は、これまで先行研究で対象とされてきた大企業と比べ、より大きくなるものと推察される。

これらを踏まえ、リーダー行動を含む理念浸透策は職員の理念共有認識を媒介として理念浸透度に影響するという因果関係を想定し、次の仮説モデルを構築した。(図5)

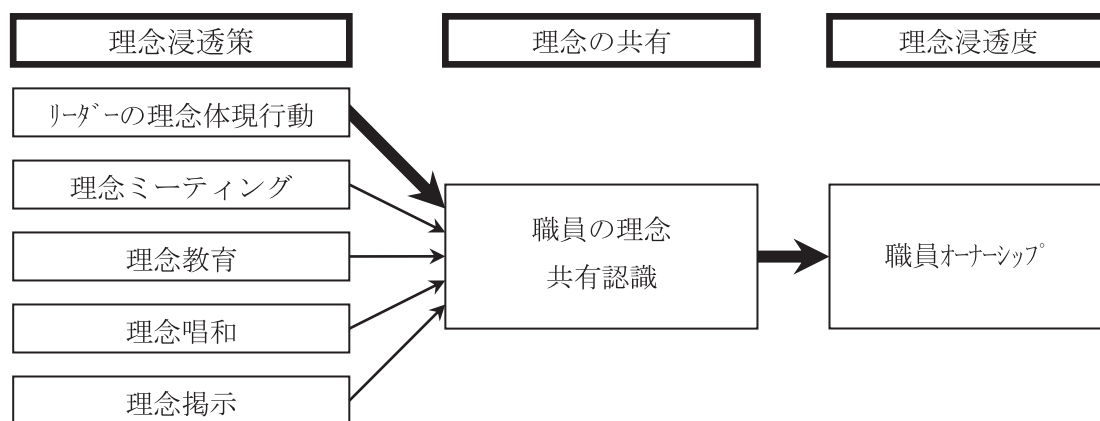


図5. 仮説モデル

(出所) 筆者作成

理念浸透策については、実際に総合型クラブへインタビューを行い、現場で実践されている理念浸透策として「リーダーの理念体現行動」、「理念ミーティング」、「理念教育」、「理念唱和」、「理念掲示」の5つを抽出した。

理念浸透度については、理念浸透の定義に基づき、職員オーナーシップを設定した。

なお、本稿では、理念浸透の定義において、職員オーナーシップの他に理念を反映した行動も挙げているが、行動に理念が反映されているかについては、主観的に判断できるものではなく、定量的な理念浸透度の尺度として設定することが困難であったため、本稿では職員オーナーシップのみを理念浸透度の尺度として設定した。

5.2 検証方法

質問票調査により、定量的に仮説モデルの検証を行った。

調査は、平成28年12月21日からの8日間で実施し、調査対象は、全国総合型クラブ連絡協議会加盟クラブのうち、北信越地域に所在し、住所が公開されている185の総合型クラブとした。

なお、調査対象地域の選定に当たっては、各総合型クラブにおいて経営的な自立やクラブ理念の共有に向けた取組が充実しているかを基準とした。

北信越地域では、日体協〔2013〕の育成プランが策定されて以降、育成プランに基づき自己財源の確保や経営安定化などのクラブの自立をテーマに研修（ネットワークアクション⁷）が行われており⁸、他の地域と比べ、個々の総合型クラブにおいて、クラブの自立や理念の共有に向けた取組が積極的に進められているものと推察され、理念の共有の影響や理念浸透策の調査に適した地域であると考えられる。

5.3 質問事項

質問票では、各クラブの概要（クラブ理念等）の他、個別の職員に対して次のような理念浸透策等を訪ねる質問項目を設定した。

説明変数となる理念浸透策に関する質問項目については、インタビュー調査結果をもとに「クラブのリーダーは、クラブ理念を反映し、かつ一貫した行動をとっている」、「クラブの職員同士で、クラブ理念について話し合う機会が設けられている」、「職員を対象とした研修・訓練等においてクラブ理念教育が行われている」、「定期的に朝礼等でクラブ理念の唱和が行われている」、「クラブ理念が明文化され、事務所内やクラブの活動拠点施設で掲示されている」の5つを、媒介変数となる職員のクラブ理念共有認識として「クラブ理念は、職員で十分に共有されている」を設定した。

目的変数となる職員のオーナーシップ測定に関する質問項目については、黒岩・牧口他〔2012〕が作成した診断票を参考にし、当該診断票の質問項目から、クラブ（組織）へのコミットメント、成功の共有といった6項目を抽出した。そしてそれら質問項目の平均値を当該職員のオーナーシップ値とした⁹。

なお、各質問項目における回答は、リッカート法を用い、「はい(5)」から「いいえ(1)」の5段階とした。

6 調査結果の分析

6.1 単純集計結果

質問票調査では、53クラブ193人から回答があり、そのうち欠測のあるものを除いた有効回答数は179人であった。

表5. 単純集計結果 (N=179)

区分	No.	質問ラベル	質問内容	平均	標準偏差
1 理念浸透策等	1-1	理念共有認識	クラブ理念は、職員で十分に共有されている。	3.83	1.05
	1-2	リーダーの理念体現行動	クラブのリーダーは、クラブ理念を反映し、かつ一貫した行動をとっている。	4.21	0.89
	1-3	理念ミーティング	クラブの職員同士で、クラブ理念について話し合う機会が設けられている。	3.52	1.21
	1-4	理念教育	職員を対象とした研修・訓練等においてクラブ理念教育が行われている。	2.95	1.35
	1-5	理念唱和	定期的に朝礼等でクラブ理念の唱和が行われている。	1.86	1.26
	1-6	理念揭示	クラブ理念が明文化され、事務所内やクラブの活動拠点施設で揭示されている。	3.00	1.58
2 オーナーシップ	2-1	クラブのための努力	クラブのために努力しようと思う。	4.65	0.60
	2-2	同僚のための努力	チームメンバーや同僚のために努力しようと思う。	4.55	0.68
	2-3	成功の共有	クラブの成功は自分のことのようにうれしいと感じる。	4.61	0.67
	2-4	周辺への推薦	クラブのサービスを会員や身の回りの人に自身を持って薦められる。	4.20	0.82
	2-5	働く喜びの周囲への伝達	クラブで働くことの喜びを身の回りの人に話そうと思う。	4.07	0.91
	2-6	積極的提案	クラブを良くするための提案を積極的にしたいと思う。	4.50	0.67
		職員オーナーシップ	オーナーシップ項目の平均値(オーナーシップ値)	4.43	0.58

(出所) 筆者作成

単純集計結果は表5のとおりである。

理念浸透策のうち「クラブのリーダーは、クラブ理念を反映し、かつ一貫した行動をとっている。(4.21)」のスコアが最も高く、次いで「クラブの職員同士で、クラブ理念について話し合う機会が設けられている。(3.52)」となっている。

「定期的に朝礼等でクラブ理念の唱和が行われている。(1.86)」が最も少ないスコアを

示しており、クラブ理念の唱和はほとんど行われていないものと思われる。

オーナーシップ値は今回の調査では非常に高いスコア（4.43）を示したことから、総合型クラブの職員は、総じてクラブに対する高いオーナーシップを持っているものと考えられる。

6.2 共分散構造分析（パス解析）結果

共分散構造分析（パス解析）に当たっては、株式会社エスミの統計ソフト「EXCEL共分散構造分析Ver.2.0」を用いて行った。

分析の結果、理念浸透策と理念共有認識の関係をみると、「リーダーの理念体現行動」と「理念ミーティング」から「理念共有認識」へのパスが有意（有意水準0.01）であり、特にリーダーの理念体現行動のパス係数が0.523と、他の理念浸透策と比較して高いスコアを示した。しかしそれ以外の理念浸透策では有意な関係は認められなかった。

また「理念共有認識」から「職員オーナーシップ」へのパス係数は0.460であり、有意（有意水準0.01）であることが確認できた。

なお、分析モデルの適合度については、GFI及びAGFIともに0.95以上であり、RMSEAも0.05以下と、いずれもモデル適合度としては十分である。（図6）

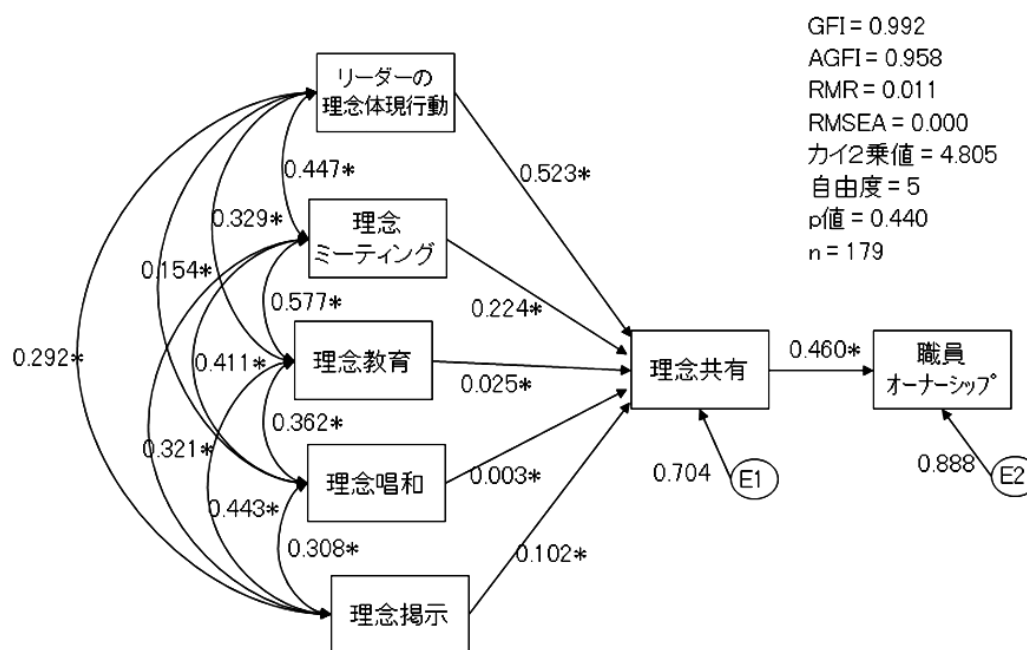


図6. 分析結果 (N=179)

(出所) 筆者作成

以上から「リーダーの理念体現行動」が「職員の理念共有認識」を媒介して「職員オーナーシップ」に影響を及ぼす可能性が示唆された。

7 まとめ

7.1 発見事実

本研究から、次の点が明らかになった。

- ① クラブ理念は、経営理念の一つの類型であり、その多くが抽象的な価値観をうたった社会貢献価値観に分類される。
- ② 総合型クラブの現場で実践されている理念浸透策として「リーダーの理念体現行動」、「理念ミーティング」、「理念教育」、「理念唱和」、「理念掲示」の5つが確認された。
- ③ 「職員の理念共有認識」は「職員オーナーシップ」に影響を及ぼす。
- ④ 理念浸透策のうち、「リーダーの理念体現行動」と「理念ミーティング」が「職員の理念共有認識」に影響を及ぼし、中でも「リーダーの理念体現行動」が特に強い影響を及ぼす。

7.2 インプリケーション

以上の発見事実から、理念の共有は職員のオーナーシップを高める、つまり、クラブ理念を総合型クラブ職員で共有することによって、職員のモチベーションを高めることが明らかになった。

このことは、クラブ経営の現場において、クラブ理念を単なる美辞麗句とするのではなく、積極的にクラブ内での共有を進めるべきであることを示すものであり、日体協が主張した自立への取組としてのクラブ理念の共有の重要性を肯定するものといえる。

また、理念を浸透させるためには、リーダーであるクラブマネジャーが理念を反映した一貫性のある行動をとることと、職員に理念について話し合う機会を提供することが効果的であることが明らかになった。

特にリーダーの理念体現行動は、理念浸透に大きな影響を持ち、この結果は、観察学習モデルの理論を裏付けるものであり、総合型クラブという小規模かつ非営利組織においてもその理論が当てはまることが示唆された。

一方で、「理念教育」、「理念唱和」、「理念掲示」といった理念浸透策の有効性は確認することができなかった。

これは、クラブ理念の多くが抽象的な価値観をうたったものであるがゆえに、職員がクラブ理念を形式的に認知したからといって、クラブ理念を理解し、行動に反映することが困難であると推察される。

以上をまとめると、総合型クラブの経営において、クラブ理念は積極的に職員間での共有を図るべきであり、また、クラブ理念を職員に浸透させるためには、クラブマネジャーが理念を反映した一貫性のある行動をとることと理念についての話し合いの場をつくりだすことが重要であるといえる。

さらに、クラブ理念のあり方について言及すれば、抽象的なクラブ理念を職員に浸透させるためには、クラブ理念を認知する機会を提供するのみでは不十分であり、クラブ理念を、職員の行動に翻訳した行動指針となる経営理念の策定が必要であると考えます。

7.3 研究の限界と課題

本稿は、クラブ理念経営を実践するに当たってのインプリケーションを含んでいるが、質問票調査の対象は北信越地域のクラブのみであったことから、一般化は困難である。

なお、今回の研究における分析モデルの構築に当たっては、理念浸透策として現場で実際に行われている手法5つを抽出したが、事例の充実により、多くの理念浸透策を抽出すること、そして理念浸透度についても、理念浸透のもう一つの要件である理念の行動への反映を測定する尺度を検討することが必要と考える。

また、本稿では理念浸透策と理念浸透度（職員のオーナーシップ）についての関係を調査したものであったが、クラブの自立に直結する経営業績との関係についても明らかにする必要がある。

以上を今後の研究課題とする。

【注】

- ¹ 「総合型地域スポーツクラブ育成マニュアル1-1 総合型地域スポーツクラブって何？（1）」（文部科学省ホームページhttp://www.mext.go.jp/a_menu/sports/club/004.htm 参照）
- ² 組織へアイデンティフィケーションされているとは、組織成員が組織へ帰属意識を持っていることであり、福富・黒岩・川又 [2013] は、これをHeskett et al [2008] が提唱したオーナーシップ概念と同義であるとしている。
- ³ クラブ理念の「浸透」に対して、クラブ理念の「共有」を、クラブ理念が認知され、組織において共通認識となっているといった意味で用いる。
- ⁴ 北居・松田 [2004] は、シンボルは「言語的なもの」である神話や伝説、物語等、「行為的なもの」である儀式や通過儀礼等、「物質的なもの」であるステータス・シンボルや会社のロゴ等の3種類に分類できるとした。
- ⁵ Schein [1985] は、理念浸透メカニズムを、リーダーによる教育・指導といったリーダー行動による浸透メカニズムを一次的メカニズム、組織デザインや理念の明示による浸透メカニズムを二次的メカニズムに分類した上で、一次的メカニズムの相対的重要性を主張した。
- ⁶ 北居・松田 [2004] は、行為的シンボルをSchein [1985] が示した理念浸透の一次的メカニズムと同じ概念であるとしている。
- ⁷ 全国総合型クラブ連絡協議会は、毎年、各地域（北海道・東北・関東・北信越・東海・近畿・中国・四国・九州）ごとにネットワークアクションと称して研修を実施している。（日体協ホームページ<http://www.japan-sports.or.jp/local//tabid/509/Default.aspx> 参照）
- ⁸ 日体協 [2016] ホームページ「クラブネットワークアクション過去概要」参照
- ⁹ オーナーシップの測定尺度として設定した質問項目のクロンバック α は0.881であり、信頼性は十分である。

【参考文献】

- 1 浅野俊光 [1991]『日本の近代化と経営理念』, 日本経済評論社。
- 2 王英燕 [2009]「マネジメント・フィロソフィ: 研究領域・内容・今後の方向」京都大学京セラ経営哲学寄附講座編『経営哲学を展開する一株主市場主義を超えて一』, 文眞堂, 88-119頁。
- 3 奥村恵一 [1994]『現代企業を動かす経営理念』, 有斐閣。
- 4 金井壽宏 [1997]「経営における理念(原理・原則), 経験, 物語, 議論—知っているはずのことの創造と伝達のリーダーシップ—」『研究年報. 経営学・会計学・商学』, 第43巻, 1-75頁。
- 5 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・坂下昭宣・井上達彦編著『日本企業の戦略インフラの変貌』, 白桃書房, 93-121頁。
- 6 黒岩健一郎・牧口松二・福富言・川又啓子・西村啓太 [2012]『なぜ、あの会社は顧客満足が高いのか—オーナーシップによる顧客価値の創造—』, 同友館。
- 7 公益財団法人日本体育協会 [2013]『総合型地域スポーツクラブ育成プラン2013 ~地域住民が主体的に参画するスポーツ環境の構築を目指して~』
<http://www.japan-sports.or.jp/local/tabid/394/Default.aspx> (2017/1/10)
- 8 公益財団法人日本体育協会 [2016]「クラブネットワークアクション過去概要」<http://www.japan-sports.or.jp/local/tabid/509/Default.aspx> (2017/3/14)
- 9 スポーツ庁 [2016]『平成27年度総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果概要』http://www.mext.go.jp/component/a_menu/sports/detail/_icsFiles/afieldfile/2012/04/26/1234682_12.pdf (2017/1/10)
- 10 高尾義明 [2010]「経営理念は役にたつのか: 経営理念と成果についての先行研究からの考察」『経営哲学』, 第7巻第2号, 38-51頁。
- 11 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分析』, 有斐閣。
- 12 高田馨 [1978]『経営目的論』, 千倉書房。
- 13 田中雅子 [2012]「理念浸透プロセスの具体化と精緻化—3つのモデルを検討材料に—」『経営哲学』, 第9巻第1号, 21-31頁。
- 14 中川敬一郎 [1972]「経営理念の国際比較—その経営史的考察—」中川敬一郎編著『経営理念』, ダイヤモンド社, 5-73頁。
- 15 野林晴彦 [2006]「経営理念の浸透策と浸透度」『経営行動科学学会年次大会: 発表論文集』, 第9巻, 63-66頁。
- 16 野林晴彦・浅川和宏 [2001]「理念浸透5つの策—経営理念の企業内浸透度に着目して—」『慶應経営論集』, 第18巻第1号, 37-55頁。
- 17 間宏 [1972]「日本における経営理念の展開」中川敬一郎編著『経営理念』, ダイヤモンド社, 77-176頁。
- 18 福富言・黒岩健一郎・川又啓子 [2013]「フードサービス業における『オーナーシップ』の規定要因の研究」『日本フードサービス学会年報第18号』, 6-22頁。
- 19 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』, 第44巻第1号, 183-203頁。
- 20 水谷内徹也 [1992]『日本企業の経営理念—<社会貢献>志向の経営ビジョン—』, 同文館。
- 21 文部省 [2000]「スポーツ振興基本計画(平成12年9月13日策定)」
http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/plan/06031014.htm (2017/1/10)
- 22 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1-1 総合型地域スポーツクラブって何?(1)」
http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/club/004.htm (2016/12/30)
- 23 劉慧眞 [1995]「経営理念の構造—その領域性と階層性について—」『立命館経営学』, 第34巻3号, 131-157頁
- 24 渡辺光一・岡田正大・樫尾直樹 [2005]「経営理念の浸透度と企業業績の関係」『Works』, No.72, 17-20頁。

- 25 Deal, T. E. and Kennedy, A. A. [1982], "*Corporate Cultures*," *Addison-Wesley*. (城山三郎訳 [1997] 『シンボリック・マネジャー』, 岩波書店)。
- 26 Heskett, J.L., Sasser, E.W., and Wheeler, J. [2008], "*The Ownership Quotient: Putting the Service Profit Chain to Work for Unbeatable Competitive Advantage*." *Harvard Business School Press*. (川又啓子・諏澤吉彦・福富言・黒岩健一郎訳 [2010] 『オーナーシップ指数：サービスプロフィットチェーンによる競争優位の構築』, 同友館)。
- 27 Peters, T. J. and Waterman, Jr., R. H. [1982], "*In Search of Excellence*," *Harper Collins Publishers*. (大前研一訳 [2003] 『エクセレント・カンパニー』, 英治出版)。
- 28 Schein, E. H. [1985], *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, *Jossey-Bass Publishers*. (清水紀彦・浜田幸雄訳 [1989] 『組織文化とリーダーシップ』, ダイヤモンド社)。