

# 総合型地域スポーツクラブにおける 「クラブオーナーシップ」規定要因に関する研究

岡村 誠<sup>1</sup>  
富山 栄子<sup>2</sup>

## 要 旨

本研究は、総合型地域スポーツクラブにおける運営スタッフのクラブオーナーシップ規定要因を明らかにすることによって、クラブのマネジメント方策についての示唆を得ることを目的とした。そのため、北信越地域5県に所在する185の総合型地域スポーツクラブの運営スタッフを対象に量的調査を実施し、得られた219名の回答結果を統計的に分析した。

その結果、総合型地域スポーツクラブにおいては、役職、担当業務にかかわらず、クラブの意思決定に関与できることが運営スタッフ共通のクラブオーナーシップ規定要因となっていることが明確となった。その一方で、事業企画を担当する運営スタッフにおいては、クラブ内で理念が共有されていること、運動・スポーツ指導や施設管理を担当する運営スタッフにおいては、業務において自発的な創意工夫が奨励されていることがクラブオーナーシップに影響していることが確認され、担当業務特有のクラブオーナーシップ規定要因が存在することが明らかとなった。

## キーワード

総合型地域スポーツクラブ、オーナーシップ、運営スタッフ、モチベーション

## 1 緒言

### 1.1 研究の背景

バブル崩壊以降、地方行財政の悪化の影響を受け、地域スポーツ推進パラダイムは教育行政主導から住民主導へとシフトした。こうした中、文部省（現文部科学省）は、1995年にわが国の生涯スポーツ推進のための主要施策として総合型地域スポーツクラブ（以下「総合型クラブ」という。）の創設・育成を開始した。

総合型クラブは、「会員の豊かなスポーツライフの形成・定着と地域コミュニティの創造をめざして、会員みんなで参加・協働しながら地域の身の丈にあった『スポーツ事業』

<sup>1</sup> 立命館大学大学院社会学研究科 博士後期課程

<sup>2</sup> 事業創造大学院大学 教授

を営む『組織型スポーツクラブ』」[中西ら、2011]であり、2018年7月現在、全国に3,500を超えるクラブが創設されている[スポーツ庁、2018b]。

しかし、このように総合型クラブの「量的な拡大」が進む一方で、いまだに財務基盤が脆弱であることや、優れた組織運営能力を有するクラブマネジャーが養成できていないことなど、様々な経営課題が各方面から指摘されており[公益財団法人日本体育協会、2015]、近年は「質的な充実」へと施策推進の重点が移っている[文部科学省、2017]。とりわけ、クラブマネジャーや事務局員（マネジャーの後継者含む）の確保・育成の問題に全国の多くのクラブが直面しており[スポーツ庁、2018a]、クラブ運営に従事する人材の安定的確保は、これからの総合型クラブを中核とした我が国の地域スポーツを推進していくための重要な課題となっている。

## 1.2 先行研究の検討と研究の目的

総合型クラブの役割は、地域住民や会員の運動・スポーツ行動の成立・維持・発展に必要なスポーツサービスを提供することである。スポーツサービスは、一般に、サービス提供者と享受者との接触・相互作用によって成立し、形がなく目に見えない「無形性」、生産と消費が同時に行われる「同時性」、誰が、いつ、どこで、誰に提供するかによってそのクオリティが変動する「変動性」、限られた時間と空間の中での出来事であり、終わればすぐに消えてしまう「消滅性」といったサービス財としての特性を具備している[中西、2017]。そのため、総合型クラブが提供するスポーツサービスの質や、それによって参加者が得られる便益は、スポーツサービスの生産・供給に従事する人材のモチベーションや力量に強く依存することとなる。したがって、総合型クラブの「質的な充実」のためには、山口[2006]や松尾[2008]が指摘したように、指導者やクラブマネジャーなどのスポーツサービスの生産・供給に従事する運営スタッフ等のモチベーション維持・向上が不可欠であり、そうした運営スタッフのモチベーション維持・向上のためのマネジメント理論の構築は喫緊の課題と言える。

体育・スポーツ経営学の領野において、総合型クラブの運営スタッフのモチベーション（動機）に焦点を当てた研究として、運営スタッフなどのクラブの活動への参加動機を分析した新出[2009]や、クラブマネジャー個人のソーシャル・キャピタル<sup>1</sup>と内発的動機の関係性についての検証を行った稲葉ら[2016]を挙げることができる。これらの研究では、役員、クラブマネジャー、実技指導者といったクラブ内の役割や立場によって、クラブの活動への参加動機が異なること[新出、2009]や、クラブマネジャーのソーシャル・キャピタルが内発的動機づけを強め、それがクラブ運営に好ましい影響を与えること[稲葉ら、2016]が実証的に明らかにされている。しかしながら、これらの研究では、総合型クラブの運営スタッフのモチベーションの向上・維持に効果的なマネジメント方策を解明するまでには至っていない。

翻って、近年、サービスマネジメント分野において従業員のモチベーションの原動力と

して注目されているのが「オーナーシップ」である。オーナーシップは、Heskett, et, al. [2008] によって提唱された概念であり、「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」[黒岩ら、2012:4] と定義され、満足やロイヤリティを超えた、企業（組織）に対する心理状態の最上位に位置するものと捉えることができる。そのため、オーナーシップを有する従業員は、サービス生産プロセスの改善を試みたり、新規従業員を勧誘したりと、積極的に所属組織の運営に関わるとともに、オーナーシップを有する従業員が顧客に対して質の高いサービスを提供することによって、顧客にもオーナーシップが醸成され、その結果、顧客による商品・サービスのリピートやサービス生産プロセスへの参加が実現するとされる。したがって、従業員（ヒト）が顧客（ヒト）にサービスを提供するヒューマン・サービス業においては、従業員オーナーシップの育成は、従業員のモチベーションの向上・維持のみならず、顧客オーナーシップの醸成にも貢献すると考えられている。

総合型クラブに話をもどせば、総合型クラブは、一般のサービス事業者とは異なり、営利を目的としていないが、運営スタッフ（ヒト）が地域住民や会員（ヒト）に対して、スポーツ事業というヒューマン・サービスを提供するヒューマン・サービス組織 [中西、2007；田尾、1995] であることに変わりはない。加えて、総合型クラブは、地域住民による自主的・主体的な運営を理念としており、地域住民や会員を含めた多くのクラブ会員が、当事者として総合型クラブの運営やスポーツサービス生産プロセスに参画することが求められる。それゆえ、運営スタッフのみならず多くの地域住民や会員が、自らの地域の総合型クラブに対するオーナーシップ（以下「クラブオーナーシップ」という。）を有することは、総合型クラブの経営的な自立のために極めて重要と言える。

以上のようなことから、ヒューマン・サービス組織としての特性を有する総合型クラブの経営にオーナーシップ概念を援用することは、総合型クラブにおける運営スタッフのモチベーションの向上・維持のための理論構築にとって有効であるのみならず、会員のクラブ運営への参画を促進する効果的なマネジメント手法の解明にも寄与するといっても過言ではない。そこで本研究では、クラブオーナーシップを「自らの（総合型）クラブを自分事として捉え、成功を自分のことのように喜び、クラブを良くするために積極的にスポーツサービスの改善やクラブ運営に関わろうとする意識」と定義した上で、運営スタッフのモチベーションの原動力となるクラブオーナーシップの規定要因を解明することによって、総合型クラブの経営的な自立に向けた人材マネジメントのあり方についての示唆を得ることを目的とする。

## 2 研究方法

本研究では、文献研究によってクラブオーナーシップ規定要因の仮説的概念モデルを構

築することから始め、続いて、仮説的概念モデルを操作化して作成した質問紙を用いて、総合型クラブの運営スタッフを対象とした量的調査を実施し、結果を統計的に分析することによって、総合型クラブにおけるクラブオーナーシップ規定要因について検証を行った。

## 2.1 仮説的概念モデルの提示

ここでは、総合型クラブにおける運営スタッフのクラブオーナーシップ規定要因の仮説的概念モデルを構築するため、文献研究によってクラブオーナーシップを測定するためのインディケータを作成した後、クラブオーナーシップに影響を及ぼすと考えられる仮説的要因を設定した。

### 2.1.1 クラブオーナーシップのインディケータ

上述したとおり、クラブオーナーシップは、Heskett, et, al. [2008] や黒岩ら [2012] のオーナーシップ概念を参考にすれば、「自らの（総合型）クラブを自分事として捉え、成功を自分のことのように喜び、クラブを良くするために積極的にスポーツサービスの改善やクラブ運営に関わろうとする意識」と定義することができる。このように概念規定してみると、クラブオーナーシップとは、クラブのために努力しようとするコミットメントのみならず、自己をクラブに同一化させることで成功の喜びを共有したり、クラブの改善や運営に積極的に関わろうとしたりする意識をも含むものとして捉えることができる。そのため、クラブオーナーシップの測定にあたっては、「クラブのための努力」「成功の共有」「クラブ改善への関与」といったインディケータを作成することとした。

### 2.1.2 クラブオーナーシップの仮説的要因

クラブオーナーシップの仮説的要因を演繹するため、オーナーシップに関する先行研究を確認しておきたい。

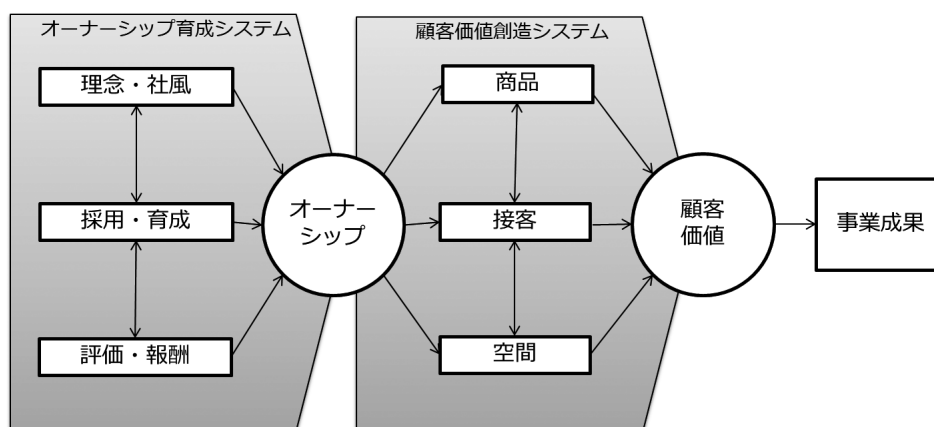
上述のとおり、オーナーシップ概念の提唱者はHeskett, et, al. [2008] である。こうした従業員オーナーシップが組織にとって望ましい結果をもたらすという考え方は、サービス従業員の所属企業に対する満足感がモチベーションを高め、それが顧客の満足感やロイヤリティの原動力となり、結果として企業の高収益性を導くというサービス・プロフィット・チェーン理論 [Heskett et al, 1994] に依拠している。しかしながら、従業員満足が必ずしも顧客満足醸成にはつながらないとの批判や研究 [Silvestro and Cross, 2000; Prichard and Silvestro, 2005] もあり、Heskett, et, al. [2008] は、従業員満足を従業員オーナーシップに置き換えることで、サービス・プロフィット・チェーンを進化させたオーナーシップによる顧客価値創造モデルを構築した。

黒岩ら [2012] は、こうしたオーナーシップ概念に着目し、「理念・社風」「採用・育成」「報酬・評価」といった3つの要因が従業員オーナーシップを高めるというオーナーシッ

プ・バリューモデル（図1参照）を構築し、当該モデルに基づいて日本のサービス業関連企業の事例分析を行った。この研究によれば、顧客の嗜好に個別対応するサービスを展開することを特徴とするカスタマイズ型の企業と、卓越したコストパフォーマンスによって高品質な商品・サービスを幅広く提供することを特徴とするユニバーサル型の企業ではオーナーシップを高める仕組みが異なり、カスタマイズ型企业では従業員への十分な裁量の付与や業務改善などの自発的な創意工夫を奨励するシステムが、ユニバーサル型企业では具体的な目標の提示と競争を促進するシステムが、オーナーシップの育成に有効であるとしている。

さらに、福富ら [2013] は、このようなオーナーシップ・バリューモデルの枠組みに基づく量的調査によって、フードサービス業のオーナーシップ規定要因を分析し、カスタマイズ型においては所属組織やチームへの意思決定への関与が、ユニバーサル型においてはビジョンの明確化・具体化が、従業員オーナーシップに極めて強く影響していることを明らかにした。

図1. オーナーシップ・バリューモデル



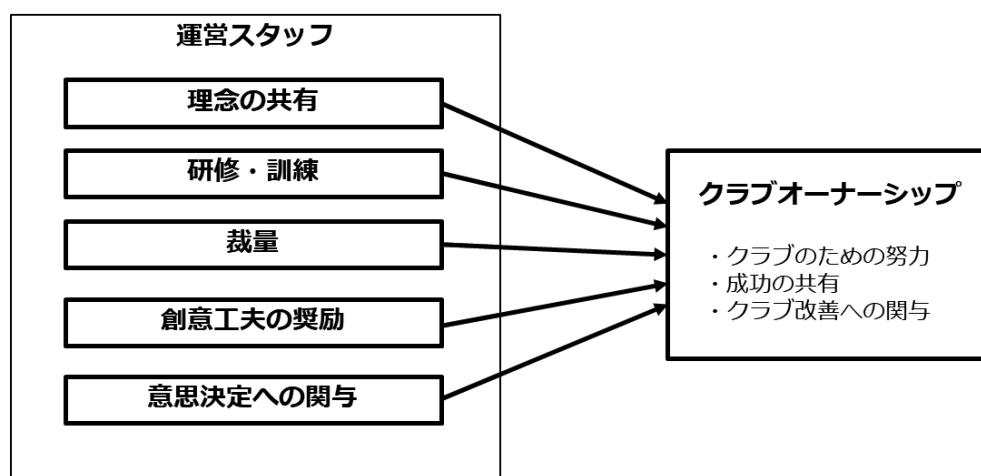
(出所) 黒岩ら [2012] 25頁

このように、オーナーシップの規定要因がカスタマイズ型とユニバーサル型で異なることを踏まえると、クラブオーナーシップの仮説的要因を演繹するためには、総合型クラブがいずれのタイプに分類されるのかを明確にする必要がある。総合型クラブは、本来、一つの学区や市区町村といった限定された地域を対象とし、各会員の目的や志向に応じたスポーツサービスを提供する組織であることから、カスタマイズ型に分類することが妥当と言える。それゆえ、Heskett, et, al. [2008] が従業員オーナーシップの育成において重要であるとした成長・訓練機会の提供や業務遂行のための十分な裁量の付与に加え、黒岩ら [2012] や福富ら [2013] によって、カスタマイズ型企业でオーナーシップ育成にあたって効果的であるとされた理念・価値観の共有、自発的な創意工夫の奨励、意思決定への関与機会の提供といった要因がクラブオーナーシップに影響を与えるものと推察される。

以上のようなことから、クラブオーナーシップの仮説的要因として「理念の共有」「研修・訓練」「裁量」「創意工夫の奨励」「意思決定への関与」といった5つを設定し、図2のとおりクラブオーナーシップ規定要因に関する仮説的概念モデルを構築した。

なお「理念の共有」に関しては、岡村ら [2017] がすでに総合型クラブにおける理念の共有がクラブ職員のオーナーシップに影響していることを明らかにしているが、本研究では、その他の規定要因との比較を行う観点から、あらためて本研究の仮説的要因に含めて分析を行うこととした。

図2. クラブオーナーシップの規定要因に関する仮説的概念モデル



(出所) 筆者ら作成

## 2.2 質問項目の設定

本研究の質問紙は、役職や担当業務といったプロフィール項目のほか、クラブオーナーシップ測定のための質問項目とクラブオーナーシップの仮説的要因に関する質問項目で構成される。まず、クラブオーナーシップの測定のための質問項目については、黒岩ら [2012] のオーナーシップ診断票の項目（オーナーシップ測定尺度）の中から、前節で設定した3つのクラブオーナーシップのインディケータを踏まえて選定し、総合型クラブに適したワーディングに修正したものを用いた。次に、クラブオーナーシップの仮説的要因に関する質問項目については、それぞれの仮説的要因を操作化することによって、5つの質問項目を作成した。以上をまとめたものが表1である。

なお、質問項目の測定スケールについては、肯定的な回答（「はい」）を5点、否定的な回答（「いいえ」）を1点とした5段階評定を用いた。

## 2.3 データの収集

本研究における質問紙調査は、2016年12月1日現在、北信越地域5県（新潟県、長野県、富山県、石川県、福井県）に所在する総合型クラブで、所在地がホームページで公開され

表 1. 質問項目

	インディケータ	質問項目
クラブ	クラブのための努力	クラブのために努力しようと思う
オーナー	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
シップ	クラブ改善への関与	クラブを良くするための提案を積極的にしたいと思う
規定 要因	理念の共有	クラブ理念は、職員で十分に共有されている
	研修・訓練	資格取得や技能を高めるための研修・訓練等を受ける機会が十分にある
	裁量	自らの担当業務で成果をあげられるだけの十分な裁量権(権限)がある
	創意工夫の奨励	新たなサービスや業務内容の改善を提案することが奨励・評価されている
	意思決定への関与	自分の意見を述べるなど、クラブの意思決定に関わる機会がある

(出所) 筆者ら作成

ている185クラブの運営スタッフを対象とした。北信越地域の総合型クラブの協議会組織である北信越ブロッククラブネットワークでは、スタッフの動機付けや人材育成といった人的資源に関するテーマで複数回研修が行われており、北信越地域の総合型クラブでは、運営スタッフの動機付けや育成に向けた取組が積極的に行われているものと推察される。それゆえ北信越地域の総合型クラブを調査対象とすることは、運営スタッフのクラブオーナーシップ規定要因を分析するのに適していると考えられる。

また、調査方法には郵送法を用い、調査実施期間は2016年12月21日から1月31日までであった。質問紙はクラブ単位に送付し、各クラブの運営スタッフから回答してもらい、封筒に入れてもらった上で、各クラブの調査対象者からまとめて返送してもらった。その結果、表2のとおり56クラブ(回収率30.3%)、219人から回答を得ることができた<sup>2</sup>。本研究では、こうした219人のデータを分析することによって、クラブオーナーシップの仮説的要因の検証を行った。

表 2. 調査対象者の概要

	プロフィール項目	度数	割合
役職 (n=219)	1. クラブマネジャーまたは事務局長	49	22.4%
	2. サブマネジャーまたは事務局次長	28	12.8%
	3. 一般職員	106	48.4%
	4. その他	36	16.4%
担当業務 (n=219) ※複数回答	1. スポーツ・運動指導	114	52.1%
	2. 事業企画	135	61.6%
	3. 施設管理	102	46.6%

(出所) 筆者ら作成

### 3 分析結果

#### 3.1 調査結果の概要

表3は、本調査の質問項目の回答に関する記述統計である。各項目の平均値をみると、いずれも3.5以上であり、総じて高い値を示した。中でもクラブオーナーシップに関連する質問項目の回答状況を見ると、全項目で平均値が4以上であり、回答した総合型クラブの運営スタッフは、全体的に高いクラブオーナーシップを有していることが確認できる。とりわけ「クラブのために努力しようと思う」に関しては、平均値が4.65と極めて高く、運営スタッフのクラブに対する強いコミットメントがうかがえる。

表3. 調査結果の記述統計

質問項目		平均	標準偏差
クラブ オーナー シップ	クラブのために努力しようと思う (n=214, na=5)	4.650	0.592
	クラブの成功は自分のことのようにうれしいと感じる (n=215, na=4)	4.609	0.667
	クラブを良くするための提案を積極的にしたいと思う (n=215, na=4)	4.479	0.689
規定 要因	クラブ理念は、職員で十分に共有されている (n=216, na=3)	3.880	1.018
	資格取得や技能を高めるための研修・訓練等を受ける機会が十分にある (n=215, na=4)	3.870	1.140
	自らの担当業務で成果をあげられるだけの十分な裁量権(権限)がある (n=212, na=7)	3.755	1.051
	新たなサービスや業務内容の改善を提案することが奨励・評価されている (n=215, na=4)	3.944	0.950
	自分の意見を述べるなど、クラブの意思決定に関わる機会がある (n=215, na=4)	4.200	0.958

(出所) 筆者ら作成

#### 3.2 クラブオーナーシップ測定尺度の信頼性の確認

クラブオーナーシップ規定要因の分析に先立ち、クラブオーナーシップ測定尺度の信頼性について確認しておきたい。そのため、先行研究を踏まえて設定したクラブオーナーシップを測定する3つの変数(「クラブのために努力しようと思う」「クラブの成功は自分のことのようにうれしいと感じる」「クラブを良くするための提案を積極的にしたいと



思う」)について、Cronbach's  $\alpha$ を用いた信頼性分析を行った。その結果、これらの3変数のCronbach's  $\alpha$ については、0.838と高い値が得られたことから、クラブオーナーシップを測る合成変数として十分な内的整合性(信頼性)を確認することができた。

### 3.3 クラブオーナーシップの規定要因

総合型クラブにおいては、役員、クラブマネジャー、実技指導者といったクラブ内の役割や立場によってクラブの活動への参加動機が異なる[新出、2009]ことから、クラブオーナーシップの規定要因に関しても、運営スタッフの役職や担当業務によって異なる可能性がある。それゆえ本研究では、運営スタッフの役職や担当業務ごとに、仮説的要因を操作化した5つの変数を独立変数、クラブオーナーシップを測定するためのインディケータである3つの変数の平均値を従属変数とした重回帰分析を行った<sup>3</sup>。

#### 3.3.1 役職による比較

本研究の調査回答者の内訳は、表2で示したように、クラブマネジャーまたは事務局長(以下「マネジャー」という。)が49人、サブマネジャーまたは事務局次長(以下「サブマネジャー」)が28人、一般職が106人、その他が36人であった。このうち、サブマネジャーは、マネジャーと一般職の中間的な役割を有していると推察される。そのため、本研究では役割の差が明確に異なると考えられるマネジャーと一般職を比較することで、役職によってクラブオーナーシップ規定要因に差異があるのかについて確認した。

表4は、役職ごとのクラブオーナーシップ規定要因の重回帰分析結果である。はじめにモデル全体の検定統計量であるF値をみてみると、マネジャーでは11.156、一般職では9.081となっており、いずれも1%水準で有意であった。そのため、いずれも意味のあるモデルであることが確認された。続いて、個別の独立変数についてみてみると、マネジャーに関しては「意思決定への関与」と「理念の共有」において有意差<sup>4</sup>が確認され、一般職においては、それらの2要因に加えて「創意工夫の奨励」においても有意な差がみられた。

また、モデルの説明力を表す自由度調整済みR<sup>2</sup>乗値を比較してみると、マネジャーでは0.519という値を示した一方で、一般職では0.301にとどまっており、役職によってモデルの説明力に大きな差があることが分かった。これは、一般職においては、仮説的要因として設定したもの以外の要因が、クラブオーナーシップに大きく影響していると解釈することができる。

以上のようなことから、マネジャーと一般職いずれも、「意思決定への関与」と「理念の共有」がクラブオーナーシップの規定要因となっていたが、一般職においては、それらに加えて「創意工夫の奨励」も、クラブオーナーシップに影響を与えていることが確認された。また、モデルの説明力も一般職の方が低かったことから、仮説的要因として設定したもの以外にクラブオーナーシップに強く影響を与える要因が存在し、一般職はマネジャーと比較して多様なクラブオーナーシップ規定要因が存在する可能性が示唆された。

表4. 役職別にみたクラブオーナーシップ規定要因

独立変数 (規定要因)	従属変数 (クラブオーナーシップ)					
	マネジャー			一般職		
	$\beta$	t 値		$\beta$	t 値	
理念の共有	<b>.262</b>	<b>2.265</b>	*	<b>.241</b>	<b>2.431</b>	*
研修・訓練	.241	1.989		-.003	-0.030	
裁量	-.001	-0.004		-.108	-0.983	
創意工夫の奨励	.200	1.568		<b>.278</b>	<b>2.440</b>	*
意思決定への関与	<b>.377</b>	<b>2.967</b>	**	<b>.279</b>	<b>2.532</b>	*
F 値	<b>11.156</b> **			<b>9.081</b> **		
自由度調整済み R <sup>2</sup>	.519			.301		
n (欠測を除く)	48			95		

\*\*p<0.01 \*p<0.05

注  $\beta$  : 標準偏回帰係数  
(出所) 筆者ら作成

### 3.3.2 担当業務による比較

一般に、多様なスポーツ事業を営む総合型クラブにおいては、運営スタッフが担う業務は多岐にわたる。そうした中でも、スポーツ・運動指導、スポーツ事業（スポーツプログラム等）の企画、スポーツ施設の管理といった業務はその中心である。そこで本研究では、「スポーツ・運動指導」「事業企画」「施設管理」といった担当業務ごとに、クラブオーナーシップの規定要因の分析を行った。

表5は、担当業務ごとのクラブオーナーシップ規定要因に関する重回帰分析の結果である。はじめにF値をみると、それぞれ6.467、13.272、8.962であり、いずれのモデルも1%水準で有意であった。また、個別の独立変数に関しては、いずれの業務を担当している者においても、意思決定への関与がクラブオーナーシップに有意に影響していることが確認できた。と同時に、事業企画を担当している者にとっては、理念の共有で有意差があったのに対し、スポーツ・運動指導や施設管理を担当している者では、創意工夫の奨励で有意な差がみられた。したがって、総合型クラブにおける運営スタッフのクラブオーナーシップ規定要因の構造は、担当業務によって異なり、事業企画を担当する者にとっては理念が共有されていることが、スポーツ・運動指導および施設管理を担当する者にとっては自発的な創意工夫が奨励されていることが、クラブオーナーシップに影響している可能性が示唆された。

表 5. 担当業務別にみたクラブオーナーシップ規定要因

独立変数 (規定要因)	従属変数 (クラブオーナーシップ)					
	スポーツ・運動指導		事業企画		施設管理	
	$\beta$	t 値	$\beta$	t 値	$\beta$	t 値
理念の共有	.130	1.340	<b>.277</b>	<b>3.222</b> **	.087	0.893
研修・訓練	.050	0.529	.071	0.861	-.077	-0.798
裁量	-.037	-0.354	.028	0.311	-.020	-0.198
創意工夫の奨励	<b>.217</b>	<b>2.073</b> *	.167	1.870	<b>.374</b>	<b>3.500</b> **
意思決定への関与	<b>.296</b>	<b>2.995</b> **	<b>.240</b>	<b>2.662</b> **	<b>.274</b>	<b>2.593</b> *
F 値	<b>6.467</b> **		<b>13.272</b> **		<b>8.962</b> **	
自由度調整済み R <sup>2</sup>	.202		.321		.291	
n (欠測を除く)	109		131		98	

\*\*p&lt;0.01 \*p&lt;0.05

注 1  $\beta$  : 標準偏回帰係数

注 2 1人が複数の業務を担当する場合があるため、nの合計は全回答者数を超える。

(出所) 筆者ら作成

#### 4 考察

分析結果から、総合型クラブにおけるクラブオーナーシップ育成方策について、2つの重要な示唆が得られた。

一点目として、総合型クラブにおいては、クラブの意思決定への関与機会が確保されていることが、運営スタッフに共通するクラブオーナーシップ規定要因となっていることが示唆された。地域のスポーツ推進やまちづくりに貢献することをミッションとする総合型クラブの運営スタッフの中には、クラブの事業を通じて地域に貢献したいという思いを有している者が多い。そのような運営スタッフにとって、クラブの意思決定に参画し、自らの思いや意向をクラブの方針や事業に反映できることが、クラブに対する満足やロイヤリティ、ひいてはクラブオーナーシップを高めることにつながっているのではないかと考えられる。それゆえ、総合型クラブにおいては、運営委員会<sup>5</sup>などの、運営スタッフがクラブの意思決定に関与できる仕組みを確立するとともに、事務局内でも、各運営スタッフの意見を述べる機会を確保することが、クラブオーナーシップを育成するための方策として重要であるといえる。これまで総合型クラブにおいては、社会的な信用の獲得によって資源の獲得を容易にするといったクラブ経営上の理由からNPO法人化が望まれてきた [文部科学省、2001]。しかし、NPO法人格の取得は、クラブの意思機関である総会の議決権を一部の正社員（役員等）に限定<sup>6</sup>してしまい、議決権を持つ社員と議決権を持たない者を二分する構造を総合型クラブが持つこととなる [行實・清水、2003]。その結果、議決権を持たない運営スタッフや会員の、クラブの意思決定への参画機会を奪ってしまうこと

になりかねない。それゆえ、総合型クラブにあっては、NPO法人格の取得に対しては慎重に検討するとともに、NPO法人各を取得した場合であっても、正社員（役員等）以外の者にもクラブの意思決定に関与できる機会を確保する組織の仕組みづくりが不可欠と言えよう。

二点目として、担当業務ごとに特有のクラブオーナーシップ規定要因が存在することが明らかとなった。事業企画担当者は、クラブ理念が共有されることでクラブオーナーシップが高まるのに対し、スポーツ・運動指導と施設管理担当者は、業務において自発的な創意工夫が奨励されることでクラブオーナーシップが高まることが示唆された。すなわち、事業企画業務を担当している者のクラブオーナーシップを育成するためには、日頃からリーダーがクラブの理念を意識・反映した言動を心がけるとともに、運営スタッフ同士でクラブ理念について話す機会を設けることによって、運営スタッフ間で理念の共有を図ることが効果的である [岡村ら、2017]。その一方で、スポーツ・運動指導や施設管理を担当している者には、自らの業務に対する新たなアイデアや改善の提案を促し、それらを尊重することがクラブオーナーシップの醸成のために重要であることが示唆された。このような差異が生じた要因については、解釈が難しい点があるが、スポーツ・運動指導者は、事業企画担当者と比較してヒューマン・サービス従事者としての専門職志向が強く、田尾 [1995] を参考にすれば、組織のミッションよりも自身の職務に対するコミットメントを優先させるような価値意識を持つ傾向にあるのではないかと考えられる。それゆえ、スポーツ・運動指導者には、クラブ理念の浸透を試みるより、職務へのコミットメントを支援し、促進することが、クラブオーナーシップの醸成につながるのではないかと推察される。しかしながら、施設管理担当者に同様のロジックを当てはめることができるかについては疑問が残り、さらなる考察のためには、今後、より詳細な調査が必要と言えよう。

## 5 結語

本研究の目的は、総合型クラブの運営スタッフのクラブオーナーシップ規定要因を明らかにすることによって、総合型クラブにおけるマネジメント方策についての示唆を得ることであった。本研究の結果は、以下のように要約することができる。

- (1) 役職、担当業務にかかわらず、クラブの意思決定に関与できることが、運営スタッフ共通のクラブオーナーシップ規定要因となっていることが明らかにされた。そのため、総合型クラブにおいては、運営スタッフがクラブの意思決定に関与できる組織の仕組みを創設するとともに、事務局内においても、各運営スタッフの意見を述べる機会を確保することが極めて重要であることが明確となった。
- (2) クラブオーナーシップの規定要因を役職別に比較した結果、一般職はマネジャーと比べて、クラブオーナーシップ規定要因が多様である可能性が示唆された。

(3) クラブオーナーシップ規定要因を担当業務ごとに分析した結果、事業企画を担当する運営スタッフにあっては、クラブ内で理念が共有されていること、運動・スポーツ指導と施設管理を担当する運営スタッフにあっては、職務において自発的な創意工夫が奨励されていることがクラブオーナーシップの重要な規定要因となっていることが確認された。それゆえ、事業企画担当の運営スタッフのクラブオーナーシップ育成に向けては、リーダーが理念を反映した言動を心がけるとともに、運営スタッフがクラブ理念について話し合う機会を設けるなどの理念浸透策によって、クラブ内で理念の共有を図ることが効果的であり、一方で、運動・スポーツ指導や施設管理を担当する運営スタッフのクラブオーナーシップ育成に向けては、新たなサービスや業務内容の改善の提案を促し、それらを積極的に受入れる組織風土づくりが重要であることが示唆された。

しかしながら、本研究では、先行研究の検討によってクラブオーナーシップの仮説的要因を演繹したが、こうした文献研究で全ての規定要因を網羅することは難しく、クラブオーナーシップ規定要因に関するモデルが理論的飽和に至っているとは言い難い状況にある。そのため、役員のリダーシップスタイル、クラブの規模、会員との関係性など、仮説的要因として設定した項目以外にも様々なファクターがクラブオーナーシップに影響している可能性が高い。それゆえ、今後は、総合型クラブへの質的調査などによって、クラブオーナーシップ規定要因のさらなる探索を試みる必要がある。また、本研究の量的調査は、北信越地域5県の総合型クラブを対象を限定していたため、理論の一般化には慎重であるべきである。したがって、今後は、上述したとおり質的調査によってさらなるクラブオーナーシップ規定要因を抽出した上で、量的調査の対象を全国に拡大することによって、理論の飽和と一般化をめざすことが課題といえる。

---

#### 【付記】

本研究は、(公財)池田記念スポーツ文化財団の平成28年度国際的なスポーツの学術的研究に対する援助事業補助金を受けて実施した。ここに記して感謝の意を申し上げる。

#### 【注】

- <sup>1</sup> ソーシャル・キャピタルについて、稲葉ら [2016] は、「個人間の人間関係に構造的に存在し、個人に協調行動を起こさせる、信頼・互酬性の規範といった性格をもつ社会的ネットワーク」と定義している。
- <sup>2</sup> 53クラブ193人が調査依頼文書で設定した回答期限である12月29日までに回答があり、その後1月に3クラブ26人から追加で回答の返送があった。本研究では、最終的に1月31日までに返送があった56クラブ219人分を分析対象とした。
- <sup>3</sup> 重回帰分析においては、独立変数間における多重共線性の有無についての確認が必要であるが、本研究で実施した重回帰分析では、共線性の統計量においてVIF (Variance Inflation Factor) 値は全て2を下回る値であったことから、多重共線の可能性は低い。
- <sup>4</sup> 本研究では、有意水準を5%未満に設定した。

- 5 総合型クラブは地域住民によって自主的・主体的に運営される組織であり、それゆえクラブの意思決定は、少数の役員や理事によって行われるのではなく、会員や地域のスポーツ関係者などの多様なアクターで構成される運営委員会によって、民主的に行われることが理想とされる。
- 6 任意団体の意思決定機関である総会では、原則、会員（出席者）全てに議決権が与えられていたが、特定非営利活動促進法（平成10年法律第7号）の規定では、NPO法人の意思決定機関である社員総会での議決権は正社員に限定される。

#### 【参考文献】

- 1 稲葉慎太郎, 山口泰雄, 伊藤克広 [2016] 「総合型地域スポーツクラブ運営評価に影響を及ぼすクラブマネジャーのソーシャル・キャピタルと内発的動機づけに関する研究」『生涯スポーツ学研究』, 第13巻, 第1号, 15-30頁。
- 2 岡村誠・丸山一芳・西原康行 [2017] 「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—」『事業創造大学院大学紀要』, 第8巻, 第1号, 45-59頁。
- 3 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。
- 4 公益財団法人日本体育協会 [2015] 『持続可能な総合型地域スポーツクラブを目指して』。
- 5 新出昌明 [2009] 「総合型地域スポーツクラブにおけるボランティアの役割と活動への動機」『日本体育学会第60回記念大会予稿集』, 178頁。
- 6 スポーツ庁 [2018a] 「平成29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/prev\\_sports/comp/a\\_menu/sports/micro\\_detail/\\_icsFiles/afieldfile/2018/03/05/1379863\\_001.pdf](http://www.mext.go.jp/prev_sports/comp/a_menu/sports/micro_detail/_icsFiles/afieldfile/2018/03/05/1379863_001.pdf) (2019/2/2)。
- 7 スポーツ庁 [2018b] 「平成30年度総合型地域スポーツクラブ育成状況調査」, [http://www.mext.go.jp/sports/b\\_menu/sports/mcatetop05/list/detail/1412250.htm](http://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop05/list/detail/1412250.htm) (2019/2/1)。
- 8 田尾雅夫 [1995] 『ヒューマン・サービスの組織—医療・保健・福祉における経営管理—』, 法律文化社。
- 9 中西純司 [2007] 「民間スポーツ・フィットネスクラブにおけるヒューマン・サービス組織特性に関する実証的研究」『体育学研究』, 第52巻, 第3号, 273-287頁。
- 10 中西純司, 行實鉄平, 村田真一 [2011] 「『新しい公共』を担う総合型地域スポーツクラブの課題と展望」『福岡教育大学紀要』, 第60号, 第5分冊, 77-92頁。
- 11 中西純司 [2017] 「スポーツマーケティングの基本」『テキスト体育・スポーツ経営学（柳沢和雄ほか編著）』, 大修館書店, 90-93頁。
- 12 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。
- 13 松尾哲矢 [2008] 「ソーシャル・ガバナンスからみた総合型地域スポーツクラブの支援」『総合型地域スポーツクラブの時代2：行政とクラブの協働（黒須充編）』, 創文企画, 35-50頁。
- 14 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2-9 NPO法人格の取得（1）」, [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/sports/club/043.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/club/043.htm) (2019/2/9)。
- 15 文部科学省 [2017] 「第2期スポーツ基本計画」, [http://www.mext.go.jp/prev\\_sports/comp/a\\_menu/sports/micro\\_detail/\\_icsFiles/afieldfile/2017/03/23/1383656\\_002.pdf](http://www.mext.go.jp/prev_sports/comp/a_menu/sports/micro_detail/_icsFiles/afieldfile/2017/03/23/1383656_002.pdf) (2019/2/2)。
- 16 山口泰雄 [2006] 『地域を変えた総合型地域スポーツクラブ』, 大修館書店。
- 17 行實鉄平・清水紀宏 [2003] 「総合型地域スポーツクラブのマネジメントに関する事例研究—NPO法人化過程に着目して—」『体育・スポーツ経営学研究』, 第18巻, 第1号, 25-36頁。
- 18 Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., and Schlesinger, L. A. [1994], "Putting the Service-Profit Chain to Work". *Harvard Business Review*, Vol.72, No.2, pp.164-174.
- 19 Heskett, J. L., Sasser, W.E., and Wheeler, J. [2008], "The Ownership Quotient: Putting the Service Profit Chain to Work for Unbeatable Competitive Advantage". *Harvard Business School Press*.
- 20 Pritchard, M., and Silvestro, R. [2005], "Applying the Service Profit Chain to Analyze Retail

- Performance: The case of the Managerial Strait-Jacket?," *International Journal of Service Industry Management*, Vol.16, No.4, pp337-356.
- 21 Silvestro, R., and Cross, S. [2000], "Applying the service profit chain in a retail environment: challenging the 'satisfaction mirror'," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, No.3, pp.244-268.

