

〈原著論文〉

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

柴田 紘希¹⁾・清水 紀宏²⁾

Relationship between the mission statement and growth of a community sports club

Hiroki SHIBATA¹ Norihiro SHIMIZU²

Abstract

It is believed that the creation and popularization of community sports clubs (CSC) are important for raising the quality of community sport life. Thus, political support for CSCs has been observed for many years. However, there are some difficulties in achieving sustainable growth including the dissolution of some CSCs. Therefore, implementing an effective management method is necessary. To explore and develop an effective management method for CSCs, we studied the growth of CSCs by examining the creation, management, and permeation of the mission statement. For this purpose, a nationwide questionnaire survey of 738 CSCs was conducted.

The main results of this study are summarized as follows;

1. Mission statement creation and implementation management were highly correlated. In particular, long creation period and lively discussions, cognition for community issues, and positive attitude toward creating a mission statement were strongly related to the implementation of mission management.
2. Implementation of mission management promotes the permeation of the mission statement to members and non-members of the CSC. It was suggested that reflecting the mission statement in the CSC's management cycle, and CSC leadership driving the mission statement, would be effective management strategies.
3. It is apparent that the growth of CSCs was related to the implementation of the mission management and the permeation of the mission statement. It further follows that the permeation of the mission statement through mission management implementation will also promote growth of the CSC. However, from the viewpoint of increasing club membership, a possible side effect of the permeation of the mission statement may dissuade non-members from joining the CSC.

In summary, the findings demonstrated that the creation, management, and permeation of the mission statement were related to the growth of CSCs. Furthermore, these results suggested that the effectiveness of mission management was critical for the sustainable growth of CSCs. Future research should focus on the practical mission statement of CSCs rather than a policy ideal, and on the relationship between the mission statement and the CSC.

キーワード：地域スポーツクラブ，ミッション，ミッションマネジメント，ミッションの浸透，成長性

Keyword : community sports club, mission statement, mission management, mission statement permeation, growth

1) 筑波大学大学院人間総合科学研究科
〒305-8574

茨城県つくば市天王台1-1-1

2) 筑波大学体育系
〒305-8574

茨城県つくば市天王台1-1-1

1) Institute of Comprehensive Human Sciences, University
of Tsukuba

1-1-1 Tennodai Tsukuba city, Ibaraki 305-8574

2) Faculty of Health and Sports Sciences, University of
Tsukuba

1-1-1 Tennodai Tsukuba city, Ibaraki 305-8574

I. 緒言

我が国では、地域住民の身近なスポーツの場として地域スポーツクラブ^{注1)} (以下「クラブ」と略す) が重要視され、長年にわたり地域スポーツ振興政策の中心にクラブの創設・育成が位置付けられてきた^{注2)}。しかし、依然としてクラブが地域に定着し、持続的な活動が展開しているとはいいがたい状況にある。例えば、1987年から地域スポーツ全体の効率化、活性化や自主的な問題解決能力をもった組織育成への期待を込めて推進された「地域スポーツクラブ連合育成事業」は、地域住民の自治的な活動や社会的活動への展開には至らず、補助金の終了とともに連合組織のほとんどが消滅している (柳沢, 2008)。また、1995年からは文部省により「総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業」が開始され、育成事業の開始から20年余りの期間で3300を超えるクラブが創設された。だが、近年では活動を休止するクラブや廃止・統合等となったクラブの累積数は顕著に増加し^{注3)}、活動を継続しているクラブにおいても、多くのクラブが将来的な成長に対し疑問や不安をもっていることが報告されている^{注4)} (清水, 2015, 2016)。すなわち、クラブの創設・育成は多くの行政的、制度的支援を受けながら推進されてきた一方で、これまでの歴史的変遷や近年の状況をみると、クラブが持続的に成長していくことの困難性が浮き彫りになっている。

元来、クラブでスポーツ活動を行うことはそこで活動を行う人々の運動生活の継続性、組織性、合理性の観点から効果的なスポーツ生活の形態であると考えられてきた (宇土, 1983)。さらに、地域におけるスポーツの場には、ライフステージにかかわらず全ての人々がアクセスすることが可能であり、クラブは地域住民の日常的なスポーツの場として極めて重要な役割を果たすと考える。それゆえ、クラブが単に活動を継続するだけでなく、例えばクラブの活動内容が広がる、活動の質が向上する、クラブにおける人々の交流が活発

になるなど、活動を継続しながら持続的に成長することは、より多くの地域住民により良好なクラブライフを保証することにつながると考える。したがって、クラブの持続的成長を可能にするマネジメント方略の導出は、人々の豊かなスポーツ生活の実現 (清水, 1997) を基本価値とする体育・スポーツ経営学において、重要な研究課題であるといえる。

ところで、クラブは「スポーツ生活者協同組織」 (清水, 2000) と特徴づけられる地域住民によるスポーツ経営体であり、非営利組織としての性格を有している。非営利組織は営利目的をもたず、社会的使命の達成を目的として、ボランティア^{注5)}を基盤とした人々の参加によって成り立つ組織である。これらの特徴から田尾 (1997) は、非営利組織の持続的成長のためには「ボランティアの心性と組織の経営管理をいかに折り合わせるかは不可避の問題である」ことを指摘している。つまり、個人の自発的活動と組織による管理という相反する両者を調和させ、本来自発性が尊重されるべきボランティアな意思や協力、協働をいかに組織経営の視点から管理するかが、非営利組織の経営で検討すべき課題となる。では、非営利組織ではどのようなマネジメントが求められるのだろうか。非営利組織が活動の中核とするのは、組織の社会的使命や存在意義を表す「ミッション」である。それゆえ、非営利組織に関する研究では、ミッションを定め、これを浸透させ、ミッションに基づいて経営を行う、ミッションのマネジメント (以下「ミッションマネジメント」と略す) が組織の持続的成長に有効であると考えられてきた。例えば、藤井 (1999) や田尾 (1999, p.91) は、ミッションを明確に提示し、組織内外へ浸透させることにより人々の協働を構築することが組織の持続的成長の基盤であるとしている^{注6)}。

翻って、クラブ経営に関するこれまでの動向を振り返ると、クラブの創設・育成に関するテキストなど、クラブを政策的に推進する実践現場では、ミッションの確立や共有、ミッ

ションに基づいたクラブ経営の必要性が強調されてきた（日本体育協会, 2006; 文部科学省, 2001）^{注7)}。しかし、クラブ経営に関する研究では、伊藤・山口（2001）や伊藤（2009）により指摘されているように、クラブの目的や存在意義は政策的背景から与件とされ、“スポーツによる地域活性化”“地域住民による自主運営”といった政策上の一般的理念の実現に関心が向けられてきた。このため、クラブがそれぞれ個別に掲げるミッションの実態はほとんど研究されていない。なお、ミッションそのものを研究対象にしていないが、クラブの活動の背景にある当事者たちの意図や価値観に着目した研究として、関根ほか（2014）や嘉門（2016）は、地域住民のクラブづくりに対する本音レベルの目的や意味を探求し、政策的理念とは別次元の論理によって活動を行う地域住民の姿を明らかにしている。これらの研究は政策的理念に対比する形で、クラブが実際には地域住民のどのような“思惑”により運営されているのか探求することを主眼とした研究群である。一方、本研究はクラブの成長に対し、有効なミッションマネジメントの方略を検討することに焦点を当てる。それゆえ、地域住民のクラブ経営に対する“思惑”そのものを明らかにしようとする研究群とは、クラブの活動の背景にある意図や価値観を研究対象とする点で通底しているものの、異なる視点に基づく研究として位置づけられる。

他方、企業経営学では、ミッションの上位概念である経営理念について研究が蓄積されてきた。経営理念は1950年代後半より本格的に討議されるようになり（間, 1972）、以降多くの研究者から関心が寄せられている。特に、近年の研究では経営理念が企業業績や従業員に及ぼす影響が注目され、経営理念の存在や形成過程が企業の財務的パフォーマンスと関係していること（久保ほか, 2005; 飛田, 2010;

Bart and Baetz, 1998, Bart, 1997, 1998）や、理念浸透施策の実施、経営理念の浸透が従業員の動機づけや職務満足、情緒的コミットメントを高めること（北居・松田, 2004; 横川, 2010; 北居・田中, 2009, 松葉, 2008）が明らかにされている。これらの研究は、組織や個人に対する経営理念の機能・効果を実証的に分析している点で本研究の問題関心に接近する上での手がかりとなろう。しかしながら、次の三点については検討すべき課題が残されている。第一に、経営理念の存在が所与のものとされている点である。クラブでは、はじめからミッションが存在するわけではなく、ミッションが形成される過程が存在することから、ミッションの形成過程を研究の射程に含める必要性が指摘できる。第二に、ミッションマネジメントの実施に影響を与える先行要因が検討されていない点である。ミッションが形骸化しているクラブの事例（行實・清水, 2003）にみられるように、仮にミッションが存在したとしても、必ずしもクラブでミッションマネジメントが実施されるとは限らない。そのため、ミッションマネジメントの実施に影響を与える要因について検討される必要があるだろう。第三に、経営理念の浸透度を高めるために有効な理念浸透施策が十分に明らかにされていない点である。ミッションの浸透がクラブの成長に寄与するとするならば、どのような取り組みによってミッションの浸透が促進されるかを明らかにする必要があると考える。

以上を踏まえ本研究では、クラブの持続的成長に有効なミッションマネジメント方略を検討するため、ミッションの形成過程、ミッションマネジメント、ミッションの浸透に着目し、これらがどのように関連してクラブの成長に結びつくのかを明らかにすることを目的とする。

II. 方法

1. 主要概念の検討

(1) ミッション

経営学において、ミッションは経営理念の下位概念として位置付けられる場合が多い。経営理念は、「組織体として公表している、成文化された価値観や信念」（高尾・王, 2011）と定義され、「会社の使命や存在意義についての(狭義の)『経営理念』」, 「これを具体化し、実行するための『経営方針』」, さらに「組織成員の行動を指示する『行動指針』」の三つの階層からなる複合的な概念である（奥村, 1994）。また、松田（2002）によれば、経営理念を有する主体が組織体であること、公表されたものであることが定義上の要点として示されている^{注8)}。

一方、ミッションは「達成すべき使命」（田尾, 1999, p.91）, 「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」（小椋, 2010）と論者によって様々に定義され、統一された定義は示されていない。しかし、各論者の定義はミッションが抽象的な組織の使命や存在意義を示す用語としている点で共通している。また、具体的な経営目標や方針がミッションを起点として決定されるという点についても共通の見解が示されている（田尾, 2009; 島田, 2003, p.88; 三宅, 2002）。以上のことから、ミッションは経営目標や経営方針とは区別され、組織の抽象的な理想や使命、存在意義を示す狭義の経営理念に相当する用語として捉えられる。そこで本研究では、ミッションに関する諸説を参考にしながら、高尾・王（2011）が示した経営理念の定義に基づき、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) ミッションマネジメント

ミッションマネジメントについては「経営の意思であるミッションを最上位として始まる戦略実行体系」（アーサーアンダーセン, 1997）, 「ミッションを上位概念として、目標、戦略、

戦術をフォローさせ、成果を達成しようとする活動」（島田, 2003, p.73）, 「ミッションを組織の隅々に浸透させ、従業員のやる気と組織の発展につなげるミッションを体現化する経営」（田中, 2006）などと定義されてきた。これらの定義からは、ミッションマネジメントは2つの要素から構成されるものと考えられる。1つ目は「ミッション反映のマネジメント」である。アーサーアンダーセンや島田の定義では、ミッションを目標や戦略実行の上位におき、ミッションに基づいた経営を行うことをミッションマネジメントとして捉えている。すなわち、組織の計画・活動・評価のプロセスであるマネジメントサイクルにミッションを反映させること、具体的にはミッションを実現するための計画を立てたり、実行した活動をミッションに照らして評価したりすることなどがミッション反映のマネジメントにあたると思われる。2つ目は「ミッション浸透のマネジメント」である。ミッション浸透のマネジメントとは、田中の定義にみられるようにミッションを広く組織内外へ知らしめ、浸透させるためのマネジメントである。このように、先行研究の定義を整理すると、ミッションマネジメントには2つの取り組み内容が想定され、これらはいずれも“既に存在するミッションをいかにマネジメントするか”という視点に立脚したものであるといえる。一方、三井（2010）は、ミッションは時代的、社会的、文化的環境や事業活動といった諸要因の相互作用により形成されるとしている。また、藤井（1999）も同様に、ミッションは活動の場における人々の相互作用から形成されることを指摘している。これらを踏まえれば、ミッションが形成された後だけではなく、ミッションの形成過程においても、クラブに相応しいミッションの内容を決め、合意形成を図り、ミッションの意味を共有するための「ミッション形成のマネジメント」の存在が論理的には想定され、ミッションマネジメントは「ミッション反映のマネジメント」「ミッション浸透のマネジメント」「ミッション形成のマネジメント」の3つの内容からなる概念であると考えられる。

したがって本研究では、ミッションマネジメントを「ミッションを形成し、マネジメントサイクルへ反映させ、組織内外へ浸透させることを通じて、個人や組織の成果を高めるためのマネジメント」と定義した。

2. 分析枠組

企業を対象とした経営理念研究では、経営理念の形成過程、理念浸透施策、経営理念の浸透度を独立変数、企業業績や従業員の動機付け・行動を従属変数としてそれぞれの関係が分析されてきた。しかし、これらの独立変数間関係を分析した研究はごく少数である。ゆえに、クラブの持続的成長を実現するためのクラブ運営の方法や、クラブ設立時における適切な育成・支援の方法を検討するためには、ミッションの形成過程、ミッションマネジメント、ミッションの浸透度といった変数がどのように関連しているかを分析し、いかなる操作可能な要因が存在するかを明らかにすることが肝要である。なお、前述の通りミッションマネジメントは、「ミッション形成のマネジメント」「ミッション反映のマネジメント」「ミッション浸透のマネジメント」の3つの内容から構成され、ミッションの形成過程におけるマネジメントと、ミッション形成後のマネジメントを含む用語と

して定義された。ミッションマネジメントの構成要素のうち、ミッション反映のマネジメントとミッション浸透のマネジメント（以下「ミッション反映・浸透のマネジメント」と略す）は、企業経営学において先行研究が散見される一方、ミッション形成のマネジメントについては、管見の限り先行研究は皆無である。それゆえ、調査・分析にあたりミッション形成のマネジメントは操作化が困難であると考え、本研究ではミッションマネジメントをミッション反映・浸透のマネジメントという2つの側面に限定し操作化を行った^{注9)}。

以上を踏まえ本研究では、(1) クラブの成長性、(2) ミッション反映・浸透のマネジメントの実施度、(3) ミッションの浸透度、(4) ミッションの形成過程の4つの変数に着目し、1. ミッションの形成過程とミッション反映・浸透のマネジメントの実施度との関係、2. ミッション反映・浸透のマネジメントの実施度とクラブ内外へのミッションの浸透度との関係、3. ミッション反映・浸透のマネジメント及びミッションの浸透度とクラブの成長性の関係を明らかにすることを下位課題とした。分析は図1に示す分析枠組に基づいて行った。各下位課題の設定理由は次の通りである。

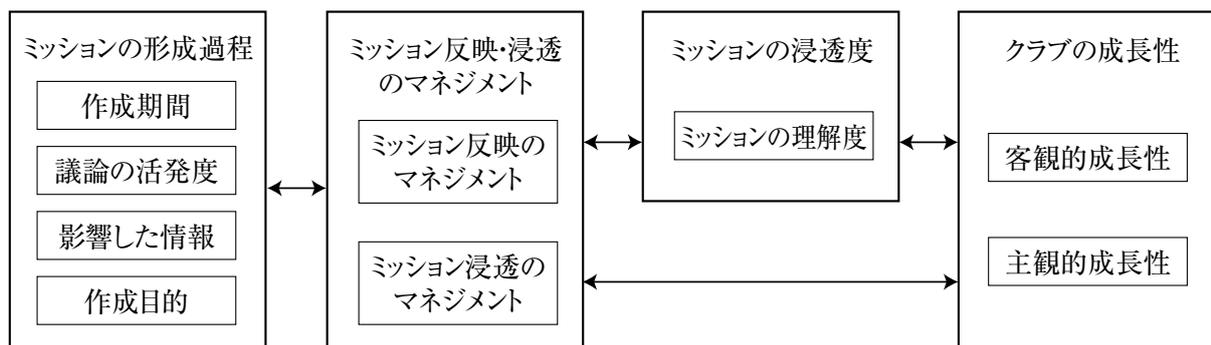


図1 本研究の分析枠組

はじめに、下位課題1ではミッションの形成過程とミッション反映・浸透のマネジメントの実施度との関係を検討する。経営理念の形成過程について、Bart らの一連の研究 (Bart and Baetz, 1998; Bart, 1997, 1998) では、理念作成者の形成過程に対する満足度や、理念の作成目的の違いにより、企業業績に差異が生じることが明らかにされた。また、作野 (2000) は社会運動過程としてクラブの設立を捉えるモデルを提示している。作野の示したモデルは、地域住民が地域への問題認識を共有し、それが変革意図へ転化することにより社会変革を目指す運動体としてクラブの設立に至る、というものである。このモデルに依拠すれば、問題意識や変革意図の共有の度合いや強さは、クラブ設立後の社会変革に向けた運動の活発さに影響を与えたと考えられる。換言すれば、問題認識や変革意図としてのミッションがいかに形成されるかによって、クラブ設立後のミッション反映・浸透のマネジメントの実施度に違いが生じると考えられる。

次に、下位課題2ではミッション反映・浸透のマネジメントの実施度と個人へのミッションの浸透度との関係について検討する。理念浸透施策、経営理念の浸透度に関する研究では、理念浸透施策の実施や経営理念の浸透が企業の業績や個人のパフォーマンスを高めることが明らかにされてきた (北居・松田, 2004; 横川, 2010; 北居・田中, 2009; 松葉, 2008)。他方、個人への経営理念浸透のプロセスを検討した研究 (松岡, 1997; 田中, 2014) では、個人が組織やリーダーの行う活動を解釈し、意味づけることにより経営理念が浸透していくことが明らかにされている。このことから、ミッション反映・浸透のマネジメントの実施度が高いほど、個人がミッションを解釈したり、意味づけたりする機会が増え、ミッションの浸透度が高くなると推察される。

最後に、下位課題3ではミッション反映・浸透のマネジメントの実施や、ミッションの浸透が組織の成長に重要な役割を果たす、という非営利組織研究における指摘と本研究の問題関心に照らし、ミッション反映・浸透のマネジメントの実施度、及び個人へのミッションの浸透度がクラブの成長とどのような関係にあるかを検証する。

3. 変数の操作化

(1) クラブの成長性

清水・柳沢 (2015) は、クラブの成長を「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」と定義し、定量的研究を行った。管見の限り、クラブの成長性を定量的に測定・分析した研究は清水らのほかに見当たらない。よって、本研究では清水らの研究を参考に、クラブの成長性を客観的成長性と主観的成長性の二つの観点から操作化した。客観的成長性は設立当初から現在までの会員数増減の程度である。測定では、クラブ設立当初の会員数と現在の会員数についてそれぞれ回答を求めた。また、主観的成長性は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。評価項目は「定期的にクラブでスポーツ活動をする会員が増えている」「ボランティアが増えている」「寄付金が増えている」などクラブの量的な成長に関する項目と、「全体として会員のスポーツライフやクラブライフの質が向上している」「自治体の政策への発言力や影響力が大きくなっている」「クラブのことをほとんどの地域住民が知るようになってきている」などクラブの質的な成長に関する項目からなる13項目を設定した (表1)。測定では、各項目について「1. 全く当てはまらない」「2. あまり当てはまらない」「3. どちらともいえない」「4. 当てはまる」「5. よく当てはまる」からなる5段階評定法で回答を求めた。

表1 主観的成長性の評価項目

	項 目
主観的成長性	1. 退会する会員が増えてきている（逆転項目） 2. 全体として会員のスポーツライフやクラブライフの質が向上している 3. 定期的にクラブでスポーツ活動をする会員が増えてきている 4. 毎年、新規の事業を企画実施している 5. 運営スタッフの定着率が高い 6. 協力関係（資源の共有・共同事業等）にある団体が増えている 7. ボランティア（クラブを支える人）が増えている 8. 寄付金が増えている 9. 総収入に占める会費の割合が増えている 10. 自治体の政策への発言力や影響力が大きくなっている 11. このクラブのことをほとんどの地域住民が知るようになってきている 12. クラブ創設の理念やミッションは確実に達成されつつある 13. クラブの提供する事業への参加者数が増えている

(2) ミッション反映・浸透のマネジメント

ミッション反映のマネジメントは、野林(2015)を参考にクラブのマネジメントサイクルにミッションを反映させる取り組みについて質問した。具体的には、「クラブミッションの実現に適した事業を実施している」「実施した事業に対し、クラブミッションに照らして評価を行う」「クラブミッションに基づいた経営計画やマスタープランの策定を行っている」など5項目を設定した。測定では、各項目について「1. 全く当てはまらない」「2. あまり当てはまらない」「3. 少し当てはまる」「4. まあ当てはまる」「5. よく当てはまる」からなる5段階評定法で回答を求めた。

ミッション浸透のマネジメントに関する項目は、理念浸透施策に関する研究を参考に設定した。理念浸透施策に関する研究では、多くの研究がシャイン(1985)の示した一次浸透メカニズム・二次浸透メカニズムの分類に基づいて項目を設定し、調査・分析を行っている(北居・松田, 2004; 野林, 2015)。一次浸透メカニズムとは、組織のリーダーが直接的に関与する方法によってミッションを浸透させる方法である。また、二次浸透メカニズムは、組織の構造やキャッチフレーズといったメッセージ、物語・

伝説、信条や憲章による公式表明など、リーダーが直接的に関与しない方法によってミッションを浸透させる方法である。本研究では北居・松田(2004)を参考に、一次浸透メカニズムに関する3項目と二次浸透メカニズムに関する5項目の計8項目を設定した。測定では、各項目について「1. あまり行っていない」「2. 少し行っている」「3. よく行っている」からなる3段階評定法で回答を求めた。

(3) ミッションの浸透度

ミッションの浸透とは、「理念に対する理解が更新されていく終わらないプロセス」(北居, 1999)と定義される。すなわち、ミッションの浸透において中心になるのは個人のミッションに対する理解である。よって、ミッションの浸透度をミッションの理解度として操作化し、「クラブ運営・管理者」「有給スタッフ」「指導者」「ボランティアスタッフ」「クラブ会員」「クラブ非会員」がそれぞれどの程度ミッションを理解しているかを質問した。測定では、各項目に対し「1. 全く理解していない」「2. あまり理解していない」「3. 理解している」「4. とても理解している」からなる4段階評定法で回答を求めた。

(4) ミッションの形成過程

我が国において、ミッションの形成過程と理念浸透施策との関連を分析した研究は管見の限り皆無である。そこで、欧米における経営理念の形成過程に関する研究（Bart and Baetz, 1998, Bart, 1997, 1998）を参考に、ミッションの形成過程について、「ミッションの作成期間」「ミッションに影響した情報」「議論の活発度」「ミッションの作成目的」の4つの変数を採用した。各変数の測定方法は以下の通りである。

ミッションの作成期間は、ミッションの作成に要した期間について「1. 数時間～1日」「2. 数日」「3. 数週間」「4. 数ヶ月」「5. 数年」の選択肢による択一形式で回答を求めた。ミッションに影響した情報は、「地域住民からの意見・要望」「作成に関わった人物の願望」「自分の住む地域に関する統計やデータ」など7項目を設定し、各項目について「1. 全く影響しなかった」「2. あまり影響しなかった」「3. 影響した」「4. とても影響した」からなる4段階評定法で回答を求めた。議論の活発度は、「内容についてさまざまな意見が交わされた」「作成に関わった人は熱心に話し合いに参加していた」など4項目を設定し、各項目について「1. 全く当てはまらない」「2. あまり当てはまらない」「3. どちらともいえない」「4. 当てはまる」「5. とても当てはまる」からなる5段階評定法で回答を求めた。ミッションの作成目的は、「運営組織の結束を強めるため」「経営の方針や戦略を決める際のよりどころとするため」「法人格や補助金の取得など申請のために作成する必要があるため」など7項目を設定し、各項目について「1. 全く当てはまらない」「2. あまり当てはまらない」「3. 当てはまる」「4. とても当てはまる」からなる4段階評定法で回答を求めた。

4. 調査対象とデータ収集方法

データの収集は2016年10月17日～11月17日

の期間に、郵送法による質問紙調査を実施した。サンプルは全国の創設済総合型地域スポーツクラブ3,328（2016年10月時点）のうち2,414クラブを選定し、各クラブの代表者1名に回答を求めた^{注10)}。調査対象クラブは、各都道府県の広域スポーツセンターまたは体育協会がホームページに公表している情報をもとにクラブのリストを作成し、都道府県別のクラブ数の比率に基づき無作為に抽出した^{注11)}。回収率は30.5%（737クラブ）であった。サンプルの特性は表2に示す通りである。サンプル特性をみると、設立年は2000年以降のクラブがほとんどで、2005年～2008年に設立されたクラブが最も多かった。また、会員規模、活動予算額、法人格の有無についてスポーツ庁（2016, pp.7-22）と比較したところ、概ね同様の回答傾向が示され、クラブ特性に極端な偏りは認められなかった^{注12)}。

表2 サンプル特性

		n	%
設 立 年	2000年以前	53	7.0
	2000～2004年	207	29.1
	2005～2008年	256	36.1
	2009～2012年	168	23.6
	2013～2016年	25	3.5
会 員 数	1～99人	116	15.9
	100～299人	313	43.0
	300～999人	237	32.5
	1000人～	62	8.6
予 算 規 模	1～100万円	191	26.4
	101～300万円	180	24.9
	301～500万円	102	14.1
	501～700万円	49	6.8
	701～900万円	29	4.0
法 人 格	901万円以上	172	23.8
	取得済み	230	31.3
ミッションの有無	未取得	505	68.6
	ミッションなし	194	26.8
	ミッションあり	531	73.2

Ⅲ. 結果

1. ミッションの形成過程とミッション反映・浸透のマネジメントの実施度との関係

(1) ミッション反映・浸透のマネジメントの構成因子

ミッション反映・浸透のマネジメントについて設定した10項目に対し、因子分析（一般化された最小二乗法，バリマックス回転）を行った結果，3因子（累積寄与率47.05%）が抽出された（表3）^{注13)}。抽出された因子は全て事前に設定された次元を再現していた。

第Ⅰ因子は「クラブの重要な意思決定はクラブミッションに基づいて行われている」「ミッションに基づいた事業計画やマスタープランの作成を行っている」「クラブミッションに照らして評価を行う」が高い因子負荷量を示した。これらは，ミッションをクラブ運営に反映するマネジメントであると解釈できることから

「ミッション反映のマネジメント」と命名した。第Ⅱ因子は「スローガンやロゴマークとして使用する」「市報や地域雑誌へ掲載する」「ホームページへ掲載する」が高い因子負荷量を示した。これらは文字やロゴマークなど，直接人を介さない方法を用いてミッションの浸透を図る活動であると解釈できることから「二次浸透メカニズムによるミッション浸透のマネジメント」と命名した。第Ⅲ因子は「運営委員会や理事会で確認を行う」「新たに運営スタッフになる人にミッションを説明する」「人前で話す際に取り上げる」が高い因子負荷量を示した。これらはクラブ運営者が直接語りかけたり，行動を示したりするなど，直接人を介してミッションの浸透を図る活動であると解釈できることから「一次浸透メカニズムによるミッション浸透のマネジメント」と命名した。抽出された各因子の α 係数はいずれも0.7を超え，内的整合性が確認された。

表3 ミッションマネジメントの因子分析結果

	I	II	III
I ミッション反映のマネジメント ($\alpha=.849$)			
クラブの重要な意思決定はミッションに基づいて行われている	.749	.192	.247
クラブミッションに基づいた事業計画やマスタープランの作成を行っている	.742	.235	.216
クラブミッションに照らして評価を行う	.735	.266	.200
クラブミッションの実現に適した事業を実施している	.640	.072	.174
スタッフの採用や人選はミッションに照らして望ましい人物を選んでいる	.515	.169	.255
II 二次浸透メカニズムによるミッション浸透のマネジメント ($\alpha=.717$)			
市報や地域雑誌へ掲載する	.125	.699	.163
スローガンやロゴマークとして使用する	.188	.610	.216
額やパネルにして掲示する	.122	.488	.157
ホームページへ掲載する	.241	.449	.132
クラブの会報やパンフレットでミッションについてふれる	.278	.371	.324
III 一次浸透メカニズムによるミッション浸透のマネジメント ($\alpha=.733$)			
運営委員会や理事会で確認を行う	.240	.257	.682
事業・イベントで挨拶するときや人前で話す際に取り上げる	.161	.207	.587
新たに運営スタッフになる人にミッションを説明する	.354	.149	.586
固有値	5.11	1.395	1.051
寄与率 (%)	21.044	13.574	12.429
累積寄与率 (%)	21.044	34.618	47.046

†一般化された最小二乗法，バリマックス回転による

(2) ミッションの作成期間とミッション反映・浸透のマネジメントの実施度との関係

次に、ミッションの作成期間とミッション反映・浸透のマネジメントの実施度との関連を検討した。分析では、ミッションの作成期間について「1. 数時間～1日」「2. 数日」「3. 数週間」と回答したクラブを「短期間群」, 「4. 数ヶ月」「5. 数年」と回答したクラブを「長期間群」として、ミッションの作成期間別にミッション反映・浸透のマネジメントに関する因子得点平均の比較 (t検定) を行った (表4)。分析の結果, 「二次浸透メカニズムによるミッション浸透のマネジメント」で有意な差が認められ「長期間群」の平均値が高かった。一方「ミッション反映のマネジメント」「一次浸透メカニズムによるミッション浸透のマネジメント」では、有意な差は認められなかった。

(3) 議論の活発度とミッション反映・浸透のマネジメントの実施度との関係

次に、議論の活発度とミッション反映・浸透のマネジメントの実施度との関連を検討した。まず、議論の活発度を測定した4項目に対し主成分分析を行い、合成変数を作成した。主成分分析の結果、第I主成分 (累積寄与率68.84%) のみが抽出され、全ての項目が0.4以上の因子負荷量を示した (表5)。抽出された因子の α 係数は0.8を超え、高い内的整合性が確認された。さらに、議論の活発度の主成分得点を用いて、得点の高低により「上位群」「下位群」に二分し、議論の活発度別にミッション反映・浸透のマネジメントに関する因子得点平均の比較 (t検定) を行った (表6)。分析の結果、全てのミッションマネジメント因子で有意な差が認められ、いずれも「上位群」の平均値が高かった。

表4 ミッションの作成期間によるミッションマネジメント実施度の比較分析結果

	長期間群 (n=159)	短期間群 (n=335)	t 値
ミッション反映のマネジメント	.041 (.898)	-.076 (.919)	-1.34
二次浸透メカニズムによるミッション浸透のマネジメント	.097 (.845)	-.197 (.731)	-3.97***
一次浸透メカニズムによるミッション浸透のマネジメント	.028 (.781)	-.054 (.821)	-1.07

† () 内は標準偏差

†† ***p<.001

表5 議論の活発度の主成分分析結果

	I
作成に携わった人は熱心に話し合いに参加していた	.872
ミッションは作成に携わった人が納得したうえで決定された	.846
作成に携わった人はミッションの内容を十分に理解していた	.842
ミッションの内容について様々な意見が交わされた	.754
固有値	2.753
寄与率 (%)	68.837
α 係数	.843

(4) ミッション作成に影響した情報とミッション反映・浸透のマネジメントの実施度との関係

次に、ミッション作成に影響した情報の影響度とミッション反映・浸透のマネジメントの実施度との関連を検討した。まず、ミッション作成に影響した情報について測定した7項目に対して因子分析（主因子法・バリマックス回転）を行い、構成因子を確認した結果、2因子（累積寄与率35.24%）が抽出された（表7）。第I因子は「講習会やテキストの内容」「他クラブの理念」「国や自治体の政策で示されている理念」「行政機関・行政職員のアドバイス」が高い因子負荷量を示した。これらは、政策やテキスト等に示される一般論としてクラブの理念を示す情報であると解釈できることから「一般的

情報」と命名した。第II因子は「地域に関する統計やデータ」「地域住民からの意見や要望」「作成に関わった人の願望」が高い因子負荷量を示した。これらは、地域内の個別具体的な状況に関連した情報であると解釈できることから「地域内個別情報」と命名した。第II因子の α 係数は0.5程度とやや低い値であったものの、解釈可能性に鑑み、項目は削除せずそのまま分析に用いることとした。続いて、「一般的情報」「地域内個別情報」の因子得点を用い、それぞれを得点の高低により「上位群」「下位群」に二分し、各群のミッション反映・浸透のマネジメントに関する因子得点平均の比較（t検定）を行った（表8）。分析の結果、「地域内個別情報」では全てのミッションマネジメント因子で有意な差が認められ、いずれも「上位群」の平

表6 作成時の議論の活発度によるミッションマネジメント実施度の比較分析結果

	上位群 (n=325)	下位群 (n=176)	t 値
ミッション反映のマネジメント	.151 (.869)	-.292 (.892)	-5.40***
二次浸透メカニズムによるミッション浸透のマネジメント	.064 (.856)	-.118 (.753)	-2.46*
一次浸透メカニズムによるミッション浸透のマネジメント	.086 (.771)	-.135 (.827)	-2.99**

† () 内は標準偏差

†† *p<.05, **p<.01, ***p<.001

表7 ミッションに影響した情報の因子分析結果

	I	II
I 一般的情報 ($\alpha = .686$)		
講習会やテキストで紹介されている内容	.637	.050
他クラブの理念	.624	-.005
国や自治体の政策で示されている理念	.602	.111
行政機関・行政職員のアドバイス	.525	.027
II 地域内個別情報 ($\alpha = .527$)		
地域に関する統計やデータ	.159	.682
地域住民からの意見や要望	.104	.679
作成に関わった人の願望	-.034	.232
固有値	2.213	1.451
寄与率 (%)	21.009	14.228
累積寄与率 (%)	21.009	35.237

†主因子法, バリマックス回転による

均値が高かった。一方「一般的情報」では、いずれのミッションマネジメント因子でも有意な差は認められなかった。

(5) ミッションの作成目的とミッション反映・浸透のマネジメントの実施度との関係次に、ミッションの作成目的とミッション反映・浸透のマネジメントの実施度との関連を検討した。まず、ミッションの作成目的について測定した7項目に対して因子分析（主因子法・バリマックス回転）を行い、構成因子を確認した結果、2因子（累積寄与率43.07%）が抽出された（表9）。第I因子は「テキストに作成するように記載されていたため」「行政担当者が作成するように指導したため」「法人格や補

助金の取得などの申請のため」が高い因子負荷量を示した。これらはテキストに書かれていたから、行政担当者に言われたからというように、消極的な目的からミッションを作成したことを示す項目群であると解釈できる。よって第I因子を「消極的目的」と命名した。第II因子は「方針や戦略を決める際のよりどころとするため」「運営組織の結束を強めるため」「クラブの取り組む課題を明確化するため」「活動を周知し、活動趣旨を理解してもらうため」が高い因子負荷量を示した。これらはミッションをクラブ運営に役立て、積極的に活用することを目的としてミッションを作成したことを示す項目群であると解釈できる。よって第II因子を「積極的目的」と命名した。抽出された各因子の α 係

表8 情報の影響度によるミッションマネジメント実施度の比較分析結果

	一般的情報			地域内個別情報		
	上位群 (n=247)	下位群 (n=241)	t 値	上位群 (n=249)	下位群 (n=239)	t 値
ミッション反映のマネジメント	.033 (.861)	-.036 (.956)	-0.84	.216 (.820)	-.227 (.943)	-5.55***
二次浸透メカニズムによる ミッション浸透のマネジメント	.059 (.851)	-.070 (.795)	-1.73	.100 (.855)	-.114 (.780)	-2.89**
一次浸透メカニズムによる ミッション浸透のマネジメント	.053 (.831)	-.034 (.759)	-1.20	.110 (.740)	-.094 (.841)	-2.83**

† () 内は標準偏差
†† **p<.01, ***p<.001

表9 ミッションの作成目的の因子分析結果

	I	II
I 消極的目的 ($\alpha=.705$)		
設立や運営に関するテキストに作成するように書かれていたため	.892	-.126
行政担当者が作成するように指導したため	.605	-.152
法人格や補助金の取得などの申請のため	.538	.095
II 積極的目的 ($\alpha=.689$)		
経営の方針や戦略のよりどころとするため	.073	.696
運営組織の結束を強めるため	.084	.612
クラブの取り組む課題を明確化するため	-.189	.602
活動を周知し、活動趣旨を理解してもらうため	-.155	.471
固有値	2.270	1.793
寄与率 (%)	21.750	21.322
累積寄与率 (%)	21.750	43.072

†主因子法、バリマックス回転による

数は0.6以上を示し、内的整合性が確認された。続いて、「消極的目的」「積極的目的」の因子得点を用いて、それぞれを得点の高低により「上位群」「下位群」に二分し、各群のミッション反映・浸透のマネジメント因子得点平均の比較（t検定）を行った（表10）。分析の結果、「積極的目的」では全ての因子で0.1%水準の有意な差が認められ、いずれも「上位群」の平均値が高かった。また「消極的目的」では、いずれの因子においても有意な差は認められなかった。

2. ミッション反映・浸透のマネジメントの実施度とミッションの浸透度の関係

次に、ミッション反映・浸透のマネジメントの実施度とミッションの浸透度との関連を検討

した。分析は、ミッション反映・浸透のマネジメントに関する因子得点を用い、各因子を得点が高い順に「上位群」「中位群」「下位群」の3群に分け、各群を独立変数、ミッションの浸透度を従属変数とした一要因分散分析を行った（表11）。分析の結果、「ミッション反映のマネジメント」「一次浸透メカニズムによるミッション浸透のマネジメント」では「クラブ運営・管理者」「有給の運営スタッフ」「指導者」「クラブ会員」「クラブ非会員」への浸透度で有意な差が認められた。また、「二次浸透メカニズムによるミッション浸透のマネジメント」では「ボランティアスタッフ」「クラブ会員」以外で有意な差が認められた。さらに、Tukey法による多重比較（5%水準）の結果、ミッション反映・浸透の

表10 ミッションの作成目的によるミッションマネジメント実施度の比較分析結果

	消極的目的			積極的目的		
	上位群 (n=254)	下位群 (n=236)	t 値	上位群 (n=236)	下位群 (n=254)	t 値
ミッション反映のマネジメント	.048 (.854)	.043 (.947)	1.12	.215 (.861)	-.209 (.890)	-5.36***
二次浸透メカニズムによる ミッション浸透のマネジメント	.038 (.859)	-.035 (.798)	-0.98	.144 (.858)	-.129 (.783)	-3.68***
一次浸透メカニズムによる ミッション浸透のマネジメント	.013 (.815)	-.021 (.774)	-0.47	.154 (.755)	-.150 (.805)	-4.30***

† () 内は標準偏差

†† ***p<.001

表11 ミッションマネジメント実施度によるミッションの浸透度

	ミッション反映のマネジメント					二次浸透メカニズムによる ミッション浸透のマネジメント					一次浸透メカニズムによる ミッション浸透のマネジメント				
	上位群 (n=173)	中位群 (n=164)	下位群 (n=171)	F 値	多重比較	上位群 (n=174)	中位群 (n=162)	下位群 (n=172)	F 値	多重比較	上位群 (n=170)	中位群 (n=167)	下位群 (n=171)	F 値	多重比較
クラブ運営・管理者	3.80 (0.40)	3.57 (0.53)	3.41 (0.55)	27.32***	上位>中位 >下位	3.68 (0.51)	3.59 (0.52)	3.51 (0.52)	4.92**	上位>下位	3.74 (0.48)	3.62 (0.49)	3.43 (0.55)	16.11***	上位・中位 >下位
有給の運営スタッフ	3.55 (0.53)	3.32 (0.61)	3.10 (0.79)	13.05***	上位>中位 >下位	3.46 (0.62)	3.34 (0.70)	3.11 (0.69)	6.94***	上位・中位 >下位	3.55 (0.59)	3.24 (0.68)	3.14 (0.70)	11.66***	上位 >中位・下位
指導者	3.28 (0.60)	2.94 (0.57)	2.88 (0.67)	20.84***	上位 >中位・下位	3.18 (0.58)	2.97 (0.63)	2.96 (0.68)	6.22**	上位 >中位・下位	3.20 (0.63)	3.03 (0.58)	2.88 (0.66)	10.38***	上位 >中位・下位
ボランティアスタッフ	2.88 (0.67)	2.80 (0.65)	2.66 (0.72)	3.69*	上位>下位	2.85 (0.65)	2.76 (0.69)	2.73 (0.71)	1.15		2.88 (0.68)	2.81 (0.64)	2.66 (0.71)	3.88*	上位>下位
クラブ会員	2.69 (0.62)	2.53 (0.60)	2.44 (0.62)	7.43***	上位 >中位・下位	2.60 (0.61)	2.58 (0.61)	2.47 (0.64)	2.16		2.67 (0.63)	2.58 (0.56)	2.41 (0.63)	7.56***	上位・中位 >下位
クラブ非会員	2.15 (0.71)	2.02 (0.65)	1.90 (0.63)	5.83**	上位>下位	2.12 (0.73)	2.01 (0.63)	1.93 (0.63)	3.72*	上位>下位	2.19 (0.68)	2.04 (0.64)	1.83 (0.64)	12.57***	上位・中位 >下位

† () 内は標準偏差

†† *p<.05, **p<.01, ***p<.001

ネジメントの実施度が高いグループほどミッションの浸透度が高い傾向がみられた。

3. ミッション反映・浸透のマネジメントの実施度、ミッションの浸透度とクラブの成長性との関係

(1) クラブの成長性得点の算出

はじめに、クラブの成長性得点を算出した。客観的成長性は、クラブ設立時と現在のクラブ会員数を比較し、会員数が減少したクラブには1点、会員数が変わらないクラブには2点、会員数が増加したクラブには3点を与え得点化した。主観的成長性は、13の評価項目に対し主成分分析を行い得点を算出した。分析の結果、2つの成分が抽出され、第Ⅰ主成分、第Ⅱ主成分の寄与率はそれぞれ38.44%、8.98%であった(表12)。第Ⅰ主成分は、全ての項目が正の因子負荷量を示したことから「総合得点」を示す成分として解釈できる。また、第Ⅱ主成分は会員数の増減に関する項目が正の因子負荷量を示し

たことから「会員数の変化」を示す成分として解釈できる。抽出された各因子の α 係数は0.7以上を示し、内的整合性が確認された。そこで、次の段階の分析では第Ⅰ主成分得点を主観的成長性得点として用いることとした^{注14)}。

(2) ミッション反映・浸透のマネジメントの実施度とクラブの成長性の関係

次に、ミッション反映・浸透のマネジメントの実施度とクラブの成長性との関連を検討した。分析は、ミッション反映・浸透のマネジメントに関する因子得点を用い、各因子を得点が高い順に「上位群」「中位群」「下位群」の3群に分け、各群を独立変数、客観的成長性得点、主観的成長性得点を従属変数とした一要因分散分析を行った(表13)。分析の結果、「ミッション反映のマネジメント」「二次浸透メカニズムによるミッション浸透のマネジメント」「一次浸透メカニズムによるミッション浸透のマネジメント」のいずれのマネジメント方略においても、

表12 主観的成長性評価項目に対する主成分分析結果

	I	II
クラブの提供する事業への参加者が増えている	.791	.142
クラブ創設の理念やミッションは確実に達成されつつある	.714	-.003
会員のスポーツライフやクラブライフの質が向上している	.714	.255
協力関係(資源の共有・共同事業等)にある団体が増えている	.688	-.252
毎年、新規の事業を計画している	.667	-.053
定期的にクラブで活動をする会員が増えている	.649	.432
ボランティアが増えている	.642	-.207
自治体の政策への発言力や影響力が大きくなっている	.606	-.356
総収入に占める会費の割合が増えている	.548	.253
クラブのことをほとんどの住民が知るようになってきている	.539	-.299
運営スタッフの定着率が高い	.515	.132
寄付金が増えている	.481	-.509
退会する会員が増えてきている(逆転項目)	.383	.479
固有値	4.998	1.167
寄与率(%)	38.443	8.98
累積寄与率(%)	38.443	47.423
α 係数	.856	.742

「客観的成長性」「主観的成長性」で有意な差が認められた。さらに、Tukey法による多重比較（5%水準）の結果、「客観的成長性」「主観的成長性」ともにミッション反映・浸透のマネジメントの実施度が高いグループほど成長性が高い傾向がみられた。

(3) ミッションの浸透度とクラブの成長性の関係

最後に、ミッションの浸透度とクラブの成長性との関連を検討した。分析は、各対象者のミッションの浸透度について「1. 全く理解していない」「2. あまり理解していない」と回答したクラブを「低群」、 「3. 理解している」「4. よく理解している」と回答したクラブを「高群」として、ミッションの浸透度別にクラブの成長性得点平均の比較（t検定）を行った（表14）。分析の結果、「客観的成長性」では「有

給スタッフ」「クラブ会員」で有意な差が認められ、「有給スタッフ」で「高群」、 「クラブ会員」で「低群」の平均値が高かった。また「主観的成長性」では、「有給スタッフ」「指導者」「クラブ会員」「クラブ非会員」で有意な差が認められ、いずれも「高群」の平均値が高かった。

IV. 考察

1. ミッションの形成過程とミッション反映・浸透のマネジメントの実施度との関係

ミッションの形成過程に関わる変数として、ミッションの作成期間、議論の活発度、ミッションに影響した情報、ミッションの作成目的の4つを取り上げ、ミッション反映・浸透のマネジメントの実施度との関係について分析を行った。分析の結果、「作成期間」では「二次

表13 ミッションマネジメント実施度によるクラブの成長性の比較分析結果

	ミッション反映のマネジメント					二次浸透メカニズムによる ミッション浸透のマネジメント					一次浸透メカニズムによる ミッション浸透のマネジメント				
	上位群 (n=173)	中位群 (n=164)	下位群 (n=171)	F値	多重比較	上位群 (n=174)	中位群 (n=162)	下位群 (n=172)	F値	多重比較	上位群 (n=170)	中位群 (n=167)	下位群 (n=171)	F値	多重比較
客観的成長性	2.47 (0.76)	2.44 (0.74)	2.25 (0.78)	4.20*	上位・中位 >下位	2.58 (0.69)	2.39 (0.74)	2.19 (0.82)	11.14***	上位・中位 >下位	2.49 (0.73)	2.40 (0.73)	2.26 (0.83)	3.73*	上位>下位
主観的成長性	0.57 (0.88)	0.37 (0.78)	-0.16 (0.80)	34.34***	上位・中位 >下位	0.58 (0.77)	0.23 (0.84)	-0.02 (0.92)	21.31***	上位>中位 >下位	0.58 (0.80)	0.22 (0.90)	-0.01 (0.83)	20.02***	上位>中位 >下位

† () 内は標準偏差
† † *p<.05, ***p<.001

表14 ミッションの浸透度によるクラブの成長性の比較分析結果

	クラブ運営・管理者			有給スタッフ			指導者			ボランティア			クラブ会員			クラブ非会員		
	高群 (n=523)	低群 (n=9)	t値	高群 (n=302)	低群 (n=26)	t値	高群 (n=434)	低群 (n=84)	t値	中位群 (n=304)	下位群 (n=136)	t値	上位群 (n=291)	下位群 (n=239)	t値	上位群 (n=106)	下位群 (n=409)	t値
客観的成長性	2.38 (0.76)	2.33 (0.87)	-0.17	2.50 (0.74)	2.12 (0.77)	-2.55*	2.40 (0.76)	2.39 (0.76)	-0.13	2.36 (0.77)	2.45 (0.73)	1.08	2.31 (0.78)	2.47 (0.74)	2.46*	2.40 (0.75)	2.37 (0.77)	-0.33
主観的成長性	0.27 (0.88)	0.28 (1.11)	0.05	0.50 (0.83)	-0.14 (1.00)	-3.62***	0.34 (0.84)	0.03 (0.91)	-3.03**	0.34 (0.86)	0.22 (0.94)	-1.28	0.37 (0.85)	0.14 (0.91)	-2.91**	0.57 (0.86)	0.21 (0.87)	-3.72***

† () 内は標準偏差
† † *p<.05, **p<.01, ***p<.001

浸透メカニズムによるミッション浸透のマネジメント」で有意な差が認められ、「長期群」において高い実施度が示された。また、「議論の活発度」「地域内個別情報」の影響度、「積極的目的」の強さによる比較では、いずれも「上位群」がミッション反映・浸透のマネジメントの実実施度が高かった。一方で「一般的情報」の影響度、「消極的目的」の強さによる比較では有意な差は認められなかった。

これらの結果は、ミッションの作成に時間をかけて活発な議論を行い、地域に関わる問題を解決しようとする積極的な意図としてミッションが形成されることが、クラブ設立後のミッションマネジメントの実実施度を高める可能性を示唆している^{注15)}。作野(2002)は社会運動論を援用しながら、地域住民がクラブづくりの過程において、「『我々の共通の生活課題は何か』『何のためのクラブづくりか』『なぜ総合型なのか』—こうした問いに対する答えを模索していく過程」が運動体としてクラブを成立させていくために重要であることを指摘した。社会運動は、「生活要件の不充足を解決するためになされる、社会的状況を変革しようとする集合的行動」(片桐, 1993)と定義される。すなわち、運動の目的となるのは生活課題の解決であり、その意図が人々に共有されることで運動が生起する。この発想を敷衍した作野によるクラブ成立過程のモデルに依拠すれば、地域住民の議論を通じ、生活の中にある不満や欲求を起点として、地域課題を解決しようとする意図であるミッションが形成されることにより、運動組織としてクラブでミッションに基づいたマネジメントや、ミッションを広く組織内外に周知する活動が行われるようになると考えられる。また作野(2000)は、「『スポーツ振興のため』とか『スポーツ人口を増やすため』といった行政課題は一般論としては全く問題ないが、地域住民によるクラブ組織の形成に向けた動因としては抽象的でインパクトに欠ける」と述べる。本研究において、「一般的情報」や「消極的目的」とミッション反映・浸透のマネジメントの実実施度に有意な関係が認められなかったことは、一般論と

してのクラブ育成の理念が運動体としてのクラブの成立、発展には繋がりにくいという作野の指摘を支持するものであるといえるだろう。つまり、政策や行政課題に示されている“上からの理念”を地域住民にいかに理解させるか、という視点から行われるクラブの育成や支援は、運動体としてのクラブの成立や発展には不十分であり、地域住民の生活の中から、地域住民自身の理念としてミッションが形成される必要があると考える。しかしながら、地域には多様な背景をもつ人々が存在するため、ミッションについて十分な時間をかけて議論し、共通認識を形成することや、生活課題を自分達の問題として内面化することは非常に難しく、これらを一つ一つ行った上でミッションを作り上げていくことは容易ではないと予想される。したがって、地域住民が議論できる場を設け、生活課題やミッションの内容について時間をかけて考え、合意形成を促すようリーダーがコーディネートするなど、ミッション形成のためのマネジメントがクラブ設立時における育成・支援の方略として重要な意味をもつと考える。

2. ミッション反映・浸透のマネジメントの実実施度とミッションの浸透度との関係

ミッション反映・浸透のマネジメントの実実施度により、ミッションの浸透度を比較分析した結果、ミッション反映・浸透のマネジメントの実実施度が高いグループほどミッションの浸透度が高い傾向がみられた。

本研究結果から、クラブ内外の個人に対しミッションへの理解を促していくためには、クラブ運営組織による積極的なミッション反映・浸透のマネジメントの実実施が必要であることが推察される。経営理念浸透のプロセスについて、松岡(1997)が提起した意味生成モデルでは、経営理念に対する疑問や矛盾、曖昧さから発生する議論や内省が経営理念の意味に気づききっかけとなり、経営理念が浸透していくとされる。つまり、人々はミッションの内容やそれに込められた思いを、クラブの活動やリーダーの行動、文字・ロゴマークなどから読み取り、ミッショ

ンを意味付けていくことで理解を深めていく。よって、先行研究の知見及び本研究結果を踏まえれば、ミッションをクラブの活動やマネジメントサイクルに反映させる「ミッション反映のマネジメント」や、行動や語りかけ、文字やロゴマークを通じてミッションを周知する「ミッション浸透のマネジメント」がミッションの意味や内容を示すシンボルとして機能し、個人がそこから意味・内容を読み取ることでミッションの浸透が進んでいくと考えられる。

また、ミッション反映・浸透のマネジメント方略のうち「二次浸透メカニズムによるミッション浸透のマネジメント」では、ボランティアスタッフやクラブ会員の浸透度との間に有意な関連は認められなかった。このことから、実施されるマネジメント方略の種類によってミッションの浸透を促す効果に違いがあることが推察される。松岡は理念の浸透と個人の経験との関係について、「経営理念の浸透に影響を与える直接的な経験とその統合や、矛盾・ギャップについて内省の機会が多いほど浸透レベルが深くなるのではないかと仮説を提示している。この仮説によれば、クラブ経営へのミッションの反映やミッションに関わるリーダーの行動や語りかけは、個人がミッションの内容や意味について深く考える直接的な経験になる一方で、ミッションを象徴する文字やロゴマークなどの抽象化されたシンボルでは、その抽象度の高さゆえ、個人のミッションに対する解釈や意味付けが起こりにくくなることが予想される。このため「二次浸透メカニズムによるミッション浸透のマネジメント」では、ミッションの浸透度との関係について一部有意な関係が認められなかったのではないかと推察される。よって、ミッションの浸透度を高めるためには、クラブ経営へのミッションの反映や、リーダーの行動や語りかけによってミッションに対する理解を直接的に促すことがより有効なマネジメント方略になると考えられる。

3. ミッション反映・浸透のマネジメントの実施度及びミッションの浸透度とクラブの成長性との関係

ミッション反映・浸透のマネジメントの実施度により、クラブの成長性得点を比較分析した結果、ミッション反映・浸透のマネジメントの実施度が高いグループほどクラブの成長性が高い傾向がみられた。また、ミッションの浸透度によるクラブの主観的成長性得点の比較分析では、有給スタッフ、指導者、クラブ会員、クラブ非会員への浸透度が高いグループの方がクラブの成長性が高い結果となった。

北居・松田(2004)によれば、経営理念には「内部統合機能」と「外部適応機能」の2つの機能があるとされる。内部統合機能とは、組織成員の動機付けや一体感を醸成するなど、組織内に対する機能を指し、先行研究では経営理念の浸透により組織成員の情緒的コミットメントや組織市民行動、職務関与が高まることが明らかにされている(北居・田中, 2009; 高尾・王, 2012; 高, 2010)。また、外部適応機能では、組織外へ経営理念が浸透されることにより、自組織の活動に対するステークホルダーの正当化を促すとされる。経営理念の機能に関するこれら知見に鑑みると、クラブを取り巻く個人にミッションが浸透することにより、クラブ内に対しては組織コミットメントの向上や組織市民行動の促進といった内部統合機能が、クラブ外に対してはクラブへの社会的正当性や信頼の向上といった外部適応機能がそれぞれ発揮されることでクラブの成長につながると考えられる。

ただし、有給スタッフ、クラブ会員への浸透度と客観的成長性との関係では、有給スタッフでは浸透度が高い方が、クラブ会員では浸透度が低い方が、クラブの成長性が有意に高く、有給スタッフとクラブ会員で正反対の結果が得られた。これらの結果からは、単にクラブの提供するサービスを利用してスポーツを行うだけの会員にとっては、ミッションの浸透がかえってクラブ参加の障壁となる可能性も考えられる。ミッションを浸透することの難しさについて田尾(1999, p.97)は、ミッションを非営利組織

経営の有力な仕組みとしながらも、ミッションが「過剰にモラルを強調したり、福音伝道の口調や文言になるほど、内面化が妨げられる」としてミッションを提示、浸透することのジレンマを指摘している。また、クラブへの入会理由に関する研究では、ミッションに対する理解や共感クラブへの入会理由とはなっていないことが明らかにされている（清水, 2008）。つまり、クラブのミッションはクラブに加入する際に重要視されていないことから、ミッションをより詳しく知ることによって参加の障壁が高く、近寄りたがたい組織として感じられることも考えられる。それゆえ、会員数の増加という客観的成長性の側面からは、クラブ会員への浸透度が低い方がクラブの成長性が高いという結果が得られたと推察される。

以上を踏まえ総合的に考察すると、ミッションの浸透度とクラブの客観的成長性との関係で一部相反する結果がみられたものの、ミッション反映・浸透のマネジメントの実施度、ミッションの浸透度とクラブの成長性との関係についておおむね一貫した結果が得られたことから、ミッション反映・浸透のマネジメントの実施、並びにミッションの浸透がクラブの成長性を高めることが明らかにされたと考える。

V. 結語

本研究は、クラブの持続的成長に有効なミッションマネジメント方略を検討するため、ミッションの形成過程、ミッションマネジメント、ミッションの浸透に着目し、これらがどのように関連してクラブの成長に結びつくのかを明らかにすることを目的とした。本研究により得られた知見は以下の3点である。

(1) ミッションの形成過程とミッション反映・浸透のマネジメントの実施に有意な関連が認められた。特に、ミッションの作成時に時間をかけて活発な議論を行い、地域内の生活課題に基づいた積極的な目的によりミッションが形成されることが、ミッション反映・浸透のマネ

ジメントの実施度を高めることが推察された。また、ミッションの形成過程において、議論の場を設定し、地域住民の生活課題に根ざした変革意図としてミッションが形成されるよう働きかける「ミッション形成のマネジメント」の必要性が示唆された。

(2) ミッション反映・浸透のマネジメントの構成因子として「ミッション反映のマネジメント」「二次浸透メカニズムによるミッション浸透のマネジメント」「一次浸透メカニズムによるミッション浸透のマネジメント」の3因子が導出され、これらのマネジメント方略の実施度が高いほどミッションの浸透度が高い傾向が認められた。特に、ミッションをクラブのマネジメントサイクルや活動へ反映させることや、リーダーの行動や語りかけを通じてミッションを周知することが、クラブ内外へのミッションの浸透に有効なマネジメント方略になることが明らかにされた。

(3) ミッション反映・浸透のマネジメントの実施度及びミッションの浸透度とクラブの成長性との間に有意な関連があることが明らかにされ、ミッション反映・浸透のマネジメントの実施を通じ、ミッションがクラブ内外へ浸透されることによりクラブの成長性が高まることが示唆された。ただし、クラブ会員数の増加という観点からは、ミッションの浸透がクラブ加入の障壁を高めるなど、逆効果になる可能性も残された。

以上をまとめると、本研究からはミッションが形成され、それがクラブ経営に反映されたり、広く周知されたりすることを通じて、組織内外に浸透する一連のプロセスがクラブの成長に関連していることが明らかにされ、クラブの持続的成長に寄与するマネジメント方略として、ミッションマネジメントの必要性・有効性が示唆された。これまで、クラブ経営に関する研究では、クラブのミッションは研究対象とされてこなかった。しかし、本研究結果によれば、今後の研究では政策上に示された“理念”の実現を目指し、ミッションを所与のものとしてクラブ経営を捉える視点から脱却し、それぞれの地

域や地域住民の生活に根ざしたクラブのミッションに着目してミッションとクラブ経営の関係を探求していくことが求められよう。

最後に、今後の研究課題を挙げておきたい。まず、ミッションの浸透度やミッションの浸透による効果が個人でどのように異なるのか明らかにされる必要がある。考察において検討したように、ミッションの浸透がクラブの成長に直接的に結びつくわけではなく、ミッションが浸透することにより、クラブへのコミットメントの向上や組織市民行動の促進など、個人の心理的、行動的変容が生じることでクラブの成長が実現されると考えられる。加えて、北居・田中(2006)は同じ組織にいる人でも個人ごとに経営理念の浸透度が異なることを指摘している。よって、クラブを取り巻く個人に焦点を当て、ミッションの浸透による効果(行動や態度の変容など)やその個人差を検討することが課題となる。

また、ミッション形成過程及び、その過程におけるマネジメントについてさらなる調査、検討が必要である。本研究では、地域住民がミッションを作り上げていく中で議論を行い、クラブづくりに対する意味を共有し、合意を形成することがクラブ設立後のミッションマネジメントの実施、ひいてはクラブの成長に影響することが示唆された。しかしながら、それらを行った上でミッションを形成することは決して容易ではない。ゆえに、どのような過程を経てミッションが形成され、地域住民がどのようにミッションについて意味を共有し、合意形成をしていくのかを明らかにすることで、クラブ設立時におけるミッションの形成過程とその過程における有効なミッション形成のマネジメント方略を導出することが求められる。

さらに、本研究ではクラブの成長に対するミッション反映のマネジメントの有効性が示唆された。しかし、ミッションが形骸化している事例(行實・清水, 2003)からは、ミッションを定めていても、実際にミッションに基づいてクラブ経営を行うことの難しさが看取される。そのため、ミッションの反映がいかになされる

のか、また、なぜミッションが形骸化していくのかなど、クラブ経営へのミッションの反映に影響を与えるクラブの組織的、環境的要因を検討することも今後の重要な研究課題となるだろう。

注

注1) 本研究において地域スポーツクラブとは、地域住民によるスポーツ経営体としてのクラブを指し、婦人バレーボールチームやスポーツ少年団といったスポーツチームとは区別する。

注2) 戦後以降のクラブ育成に関する政策的変遷をみると、1951年の「社会体育指導要項」、1960年の「社会体育一考え方・進め方一」において文部省によりクラブ育成を重視する方針が示され、1972年には保健体育審議会答申により、自発的なグループ活動を促進するための条件整備の必要性が言及された。さらに、1977年からは「スポーツクラブ育成推進事業」が開始され、その後「地域スポーツクラブ連合育成事業」(1987年)、「総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業」(1995年)へと引き継がれ、現在に至っている。

注3) 文部科学省(2013)によれば、創設済みクラブのうち廃止・統合等となったクラブ、活動を休止しているクラブの数はそれぞれ59クラブ、32クラブだった。一方、スポーツ庁(2016, p.5)では、廃止・統合等となったクラブは236クラブ、活動を休止しているクラブは72クラブであり、廃止・統合等となったクラブは約4倍に増加し、活動を休止しているクラブは2倍以上の数に増えている。

注4) 清水(2016)は、会員数、財政規模、運営スタッフ数、指導者数、スポーツ種目数が増加したクラブがいずれも全体の半数程度にとどまることを報告している。これらの結果からも、クラブが設立後順調に成長できていないことが窺える。

- 注5) 田尾 (2001) は、ボランティアリズムを自発性・無償性・利他性を中核的要素とする価値観や理念であることを示した。また田尾は、ボランティアリズムが行動として表現されたものがボランティア活動であるとして、ボランティアリズムとボランティアの関係を整理している。
- 注6) 非営利組織を対象とした研究では、ミッションと組織の成長との関係について実証的研究はほとんど行われていない。そのなかでも、非営利組織を対象として組織のパフォーマンスとミッションとの関係を実証的に検討した先駆的研究として柏木・東出 (2005) が挙げられる。柏木らは、組織内における使命の共有度の高さが、スタッフの愛着的コミットメントの向上や組織市民行動の促進、会員数の増加に寄与することを明らかにした。
- 注7) 日本体育協会の発行する「クラブマネジャー養成テキスト」では、「組織・人材のマネジメントの流れはミッションを確立することから始まる」(日本体育協会, 2006, p.68), 「明確なクラブのミッション・ビジョンの設定とその実現に向けた戦略の構築」(前掲書, p.17) が必要であることが示され、ミッションに基づいてクラブ経営を行うことの重要性が記されている。また、文部科学省の発行する「『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、クラブ創設において最も重要なこととして理念の共有が挙げられ、「身近で共感できる理念を積極的に発信すること」(文部科学省, 2001) により地域住民の賛同を得ることが重要であるとされる。
- 注8) 経営理念の構成要素については、抽象的な理想を示した上位概念から(理念)、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という見解が一般的である(松田, 2002)。また、経営者が個人的に抱く信念は、経営信条や経営哲学として区別されている(北居, 1999)。
- 注9) ミッション形成のマネジメントの内実を明らかにすることは今後の重要な研究課題である。例えば、質的研究によりミッションの形成過程でどのような操作可能な要因が作成者間の議論を活発にし、相互理解を深め、ミッションの形成を促すかといった点について明らかにすることが求められる。
- 注10) 本研究はクラブの代表者1名に回答を依頼したことから、組織内外の個人へのミッション浸透度の測定が回答者の主観的評価に依存していること、クラブ設立後の経過年数によっては、ミッションの形成過程の内実について記憶が曖昧な回答者が含まれる可能性があること、回答者の属性が考慮されていないことなど、研究の課題が存在する。そのため、今後の研究では回答者の属性に留意し、運営スタッフやクラブ会員、非会員など個人を対象とした調査を行うことが課題となる。
- 注11) 調査対象クラブは、質問紙を送付可能なクラブに限定してサンプルを抽出した。
- 注12) ミッションが存在しないクラブに対し、ミッションの形成過程やミッションマネジメントの実施度、ミッションの浸透度を質問することはできない。そのため、調査表ではミッションの有無について質問を設け、ミッションがないと回答したクラブを分析対象から除外し、最終的に531クラブを分析対象とした。
- 注13) 因子分析の結果は0.4以上の因子負荷量を基準として解釈を行った。なお、「会報・パンフレットでミッションについてふれる」は0.4に近い因子負荷量を示したため、解釈可能性に鑑み削除せず項目として加えた。
- 注14) 第Ⅱ主成分は会員数の変化を示している点で客観的成長性と類似している。分析に用いる指標としての妥当性を客観的成長性と比較すると、客観的数値の増減を得点として用いる客観的成長性の方がより妥当性が高いと考えられることから、分析には第Ⅰ主成分得点のみを用いた。

注15) 本研究の分析結果では、ミッションの作成期間の長さでミッション反映・浸透のマネジメントの実施度との関係については、一部が検証されたにとどまる。ゆえに、ミッションの作成期間の長さがミッション反映・浸透のマネジメントの実施度を総合的に高めるかについては検討の余地が残されている。

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28年度調査研究事業による研究成果の一部である。

文献

アーサーアンダーセンビジネスコンサルティング(1997)ミッションマネジメント—価値創造企業への変革, 生産性出版, p.40.

Bart,C.K.(1997)Industrial firms and the power of mission. *Industrial Marketing Management* 26 (4) : 371-383.

Bart,C.K.(1998)A comparison of mission statements and their rationales in innovative and non-innovative firms. *International Journal of Technology Management* 16 (1-3) : 64-77.

Bart,C.K. and Baetz, M.C.(1998)The relationship between mission statements and firm performance: An exploratory study. *Journal of management Studies* 35 (6) : 823-853.

藤井敦史(1999)NPO概念の再検討: 社会的使命を軸としたNPO把握—市民事業組織の構想—. *組織科学* 32 (4) : 24-32.

間宏(1972)日本における経営理念の展開. 中川敬一郎編 *経営理念*, ダイヤモンド社, p.77.

伊藤恵造(2009)「スポーツ政策」論の社会学的再検討—「スポーツ権」・「総合型地域スポーツクラブ」をめぐる—. *秋田大学教育文化学部研究紀要人文科学・社会科学*64 : 15-25.

伊藤克広・山口泰雄(2001)総合型地域スポーツクラブの形成過程とマネジメント課題—「加古川スポーツクラブ」のケーススタディー. *神戸大学発達科学部研究紀要* 8 : 109-121.

嘉門良亮(2016)総合型地域スポーツクラブ政策の地域的「転換」過程. *スポーツ社会学研究* 24 (1) : 63-78.

柏木仁・東出浩教(2005)ステュワードシップ理論に基づくNPOのマネジメントの検証. *ノンプロフィット・レビュー* 5 (1) : 29-42.

片桐新自(1993)社会運動. 森岡清美ほか編 *新社会学辞典*, 有斐閣, p.595.

北居明(1999)経営理念研究の新たな傾向. *大阪学院大学流通・経営科学論集* 24 (4): 27-52.

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. 加護野忠男ほか編著 *日本企業の戦略インフラの変容*, 白桃書房, p.93-121.

北居明・田中雅子(2006)理念の浸透方法が及ぼす影響に対するコミットメントの媒介・仲介効果. *経営行動科学学会年次大会 発表論文集* 9 : 278-281.

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.

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.

久保克行・広田真一・宮島英昭(2005)日本企業のコントロールメカニズム: 経営理念の役割. *企業と法創造* 1 (4) : 113-124.

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.

松田良子(2002)経営理念研究の体系的考察. *大阪学院大学企業情報学研究* 2 (2) : 601-613.

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.

三井泉(2010)経営理念研究の方法に関する一試論—「継承」と「伝播」のダイナミック・プロセスの観点から—. *産業経営研究* 32 : 93-106.

- 三宅隆之(2002)社会的使命のマネジメントに関する一考察：ミッションマネジメントシステムの提言. 尚美学園大学総合政策研究紀要3(4)：39-51.
- 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.
- 文部科学省(2013)平成25年度総合型地域スポーツクラブ育成状況調査.
- 野林晴彦(2015)理念浸透における理念内容と浸透策, 浸透度, 成果：企業組織を対象としたマクロレベルの実証研究. 経営戦略研究15：51-72.
- 小椋康宏(2010)現代経営者のミッション, ビジョンとCSR. 小椋康宏・柿崎洋一著 新版経営学原理, 学文社, p.53.
- 奥村恵一(1994)現代企業を動かす経営理念, 有斐閣, p.8.
- 作野誠一(2000)コミュニティ型スポーツクラブの形成過程に関する研究：社会運動論からみたクラブ組織化の比較分析. 体育学研究 45(3)：360-376.
- 作野誠一(2002)住民主導型クラブの形成とその支援. 日本体育・スポーツ経営学会編 テキスト総合型地域スポーツクラブ, 大修館書店, p.49.
- シャイン, E. H. (1985)：清水紀彦・浜田幸雄訳 組織文化とリーダーシップ. ダイヤモンド社, p.285.
- 関根正敏・野口京子・今村貴幸(2014)スポーツ政策の実施主体となるNPOの戦略—「地域スポーツとトップスポーツの好循環推進プロジェクト」受託クラブの事例研究—. 中央大学保健体育研究所紀要(32)：57-78.
- 島田恒(2003)非営利組織研究—その本質と管理—. 文眞堂.
- 清水紀宏(1997)スポーツ経営学における基本価値の検討. 体育・スポーツ経営学研究 13(1)：1-15.
- 清水紀宏(2000)日本のスポーツシステムと総合型地域スポーツクラブ. 日本体育学会第50回記念大会特別委員会編 21世紀と体育スポーツ科学の発展 1：132-134.
- 清水紀宏(2008)ボランティア組織の経営論. 柳沢和雄・向陽スポーツ文化クラブ編 総合型地域スポーツクラブの発展と展望—KSCC30年の軌跡—, 不昧堂書店, p.115.
- 清水紀宏(2015)総合型地域スポーツクラブの現実と成長に関する調査 報告書. p.14.
- 清水紀宏(2016)成長する地域スポーツクラブの条件. 体育・スポーツ経営学研究 29：60-67.
- 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.
- スポーツ庁(2016)平成28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.
- 高巖(2010)経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか—経営理念の浸透に関する調査結果をもとに—. 麗澤経済研究 18(1)：57-66.
- 高尾義明・王英燕(2011)経営理念の浸透次元と影響要因—組織ルーティン論からのアプローチ—. 組織科学 44(4)：52-66.
- 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, p.156.
- 田中雅子(2006)ミッションマネジメントの理論と実践：経営理念の実現に向けて. 中央経済社, p.42.
- 田中雅子(2014)若手成員の経営理念浸透プロセスとシンボルの重要性：堀場製作所の事例. 経営哲学 11(1)：32-46.
- 田尾雅夫(1997)ボランティア組織の経営管理. 組織科学 31(2)：20-28.
- 田尾雅夫(1999)ボランティア組織の経営管理. 有斐閣.
- 田尾雅夫(2001)ボランティアを支える思想 超高齢社会とボランティアズム. アルヒーフ, pp.22-25.
- 田尾雅夫(2009)非営利組織を動かす. 田尾雅夫・吉田忠彦編 非営利組織論, 有斐閣アルマ, p.70.
- 飛田努(2010)日本企業の組織文化・経営理念と財務業績に関する実証分析：2000年代における日本的経営を考察する手掛かりとして. 立

命館経営学 48 (5) : 61-78.
宇土雅彦(1983)体育管理学 改訂版. 大修館書店. pp.139-140.
柳沢和雄(2008)生涯スポーツ振興と総合型地域スポーツクラブ. 柳沢和雄・向陽スポーツ文化クラブ編 総合型地域スポーツクラブの発展と展望—KSCC30年の軌跡—, 不昧堂出版, p.16.
横川雅人(2010)現代日本企業における経営理念の機能と理念浸透策. ビジネス&アカウンティングレビュー 5 : 219-236.

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 18 (1) : 25-36.

(2017年11月5日受付)
(2018年4月21日受理)