

日本および中国における地域スポーツクラブの組織文化に関する比較研究

趙 倩 穎 北 村 薫 依 田 充 代
内 藤 久 士

**A Comparative Study of the Organizational Culture of Japanese and
Chinese Community Sports Clubs**

ZHAO Qianying, Kaoru KITAMURA, Mitsuyo YODA
and Hisashi NAITO

日本および中国における地域スポーツクラブの組織文化に関する比較研究[†]

趙 倩 穎* 北 村 薫** 依 田 充 代***
内 藤 久 士*

A Comparative Study of the Organizational Culture of Japanese and Chinese Community Sports Clubs[†]

ZHAO Qianying*, Kaoru KITAMURA**, Mitsuyo YODA***
and Hisashi NAITO**

Abstract

In light of the fact that the transition from a quantitative expansion to a qualitative enhancement of community sports clubs is sought in both Japan and China, this research aimed to ascertain the applicability of the clubs' organizational culture measurement scale, and clarify the characteristics of the organizational culture of community sports clubs in Japan and China.

The survey was conducted via the leaving method with a total of 400 instructors from 10 clubs in Tokyo and Shanghai, and valid responses were obtained from 129 in Japan and 128 in China. The survey was conducted with the approval of the Juntendo University Ethics Review Committee.

We validly measured with the scale using the survey items of Geert Hofstede, the leading figure in the field of international comparison of organizational cultures, in which we conducted exploratory factor analysis on the target (14 items), perception (5 items), and belief (10 items), and from which a scale of 12 items in total was extracted, including economic opportunity factor (target) 3 items, guidance opportunity factor (target) 3 items, realistic problem recognition factor (perception) 4 items, and ideological problem recognition factor (belief) 2 items. The validity of the four-factor structural scale was confirmed after conducting verifiable factor analysis. It's interesting that, judging from the mean of the four factors, the instruction opportunity factor indicated high values in both Japan and China. And the value in China was obviously higher than that in Japan. Analysis of simultaneous multi-population by using structural equations modeling showed a positive influence from the realistic problem recognition factor to the economic opportunity factor, and from the ideological problem recognition factor to the guidance opportunity factor in Japan, whereas such results were not found in China. In addition, a positive impact from the ideological problem recognition factor to the economic opportunity factor was commonly found in both Japan and China.

[†]原稿受付 2018年7月5日 原稿受諾 2018年10月15日

*順天堂大学大学院スポーツ健康科学研究科 〒270-1695 千葉県印西市平賀学園台1-1

**順天堂大学国際教養学部 〒113-8421 東京都文京区本郷2-1-1

***日本体育大学 〒158-8508 東京都世田谷区深沢7-1-1

* Graduate School of Health and Sport Science, Juntendo University, 1-1, Hiragagakuendai, Inzai, Chiba, Japan (270-1695)

** Faculty of International Liberal Arts, Juntendo University, 2-1-1, Hongo, Bunkyo-ku, Tokyo, Japan (113-8421)

*** Nippon Sport Science University, 7-1-1, Fukasawa, Setagaya-ku, Tokyo, Japan (158-8508)

Key words : Clubs Organizational Culture Measurement Scale, International Comparative, Structural Equation Modeling, Multiple Group Structural Equation Modeling

1. はじめに

文部科学省は、1995年から9年間「総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業」を実施し¹⁾、2000年の「スポーツ振興基本計画」をもとに2001年から「総合型地域スポーツクラブ」の全国展開を開始した²⁾。2017年7月末には創設クラブ（創設準備中を含む）は3,580となっている³⁾。中国でも、2004年以降、国家政策として全国に地域スポーツ健身クラブの設立、振興が図られ、2008年の時点で国家級クラブは236となっており⁴⁾、現在各省・直轄市・自治体ごとにクラブを展開している（以下、総合型地域スポーツクラブ、地域スポーツ健身クラブを「地域スポーツクラブ」と略す）。

2017年4月に日本のスポーツ庁は、地域スポーツクラブの量的拡大から質的充実への転換について言及した⁵⁾。中国でも2016年10月に上海で初めての地域スポーツフォーラムを開催し、クラブ組織のあり方の再検討、よりよいクラブの育成が言及された。このような質的転換やクラブの在り方の検討は、組織の理念や価値観の見直しまで求められることになるため、日本と中国を比較し、国の文化や社会制度の違いを超えた普遍性のある地域スポーツクラブの組織文化的特徴を明らかにしたうえで、各国の独自性を持つ既存の組織文化を理解し、それを踏まえた変更方針の策定が必要となろう。

これまでの地域スポーツクラブに関する研究は日中ともに数多く行われているが、その主な研究内容を概観すると、日中に共通した研究として、クラブの育成やクラブの現状に関する研究⁶⁾⁻¹⁷⁾、クラブ運営や経営に関する研究¹⁸⁾⁻²⁹⁾、クラブと他の組織との連携に関する研究³⁰⁾⁻³²⁾があげられる。中国の地域スポーツクラブは全体的に歴史が浅く、実務的な研究内容にとどまっているものが多い。日本の研究にはその他に、クラブ法人化、クラブの効果や会員などの満足

度研究³³⁾⁻³⁷⁾、クラブの組織文化研究³⁸⁾³⁹⁾、などの研究が行われており、伊藤ら³⁹⁾、田島ら³⁷⁾は、クラブの目標を会員に共有させること、会員のロイヤリティや満足度を高めることの重要性などを提言している。

組織文化は「組織の成員によって共有されている価値観や行動規範ならびにそれを支えている信念」⁴⁰⁾、「なかにいる人たちの判断や行動を規定すること」⁴¹⁾などとされるが、企業の組織文化国際比較研究の第一人者であるホフステードは、「ある組織に属する人間の心に集合的にプログラムとして組み込まれるもの」とし、組織の価値観を中核とし、表面に具体的な行動様式が現れる「たまねぎ型モデル」(注1)を提唱している⁴²⁾。本研究においてはホフステードに倣い、シンボルと価値観をつなぐ慣行にみられる成員の認識や判断のパターンを組織文化とする⁴²⁾。

玉ねぎ型モデルの全体像を形成するのは企業で言えば従業員である。地域スポーツクラブで企業の従業員に相当するのはクラブの指導者である。指導者の役割遂行の質の高さが会員の満足度を高めるという指摘³⁷⁾もあり、クラブの目標共有や会員のロイヤリティ、満足度を高めるのは指導者の役割である。したがって地域スポーツクラブの組織文化を対象とする本研究では組織を構成する成員のなかで、指導者に着目し調査研究を実施することとした。

また、文献研究では地域スポーツクラブの組織文化を測定する尺度が確認できなかったため、組織文化研究の前提として、経営学で用いられている尺度が地域スポーツクラブにも適用可能かを検証し、地域スポーツクラブに適用可能な尺度を新規に作成することとした。なお、ホフステード⁴³⁾は、多国籍企業IBMの社員を対象にし、国際比較調査を実施し、世界の主要国の国民文化の類似性と差異を分析した。日中の比較調査研究にあたってはこれを援用するこ

ととした。

この方法は、営利組織である企業の組織文化研究を非営利組織である地域スポーツクラブにあてはめようとするものであり、適合しない面も多々現れることが予測できる。しかし、地域スポーツクラブの組織文化の日中比較のための尺度がない現状を踏まえると、既存の尺度とモデルの適用可能性を検討することに意義があると判断した。そのうえで、不適合や不十分な要素を検討することで、今後の更なる修正・追加等により、一層の精緻化の可能性が拓かれるであろうと思われる。その意味で、本研究は地域スポーツクラブの国際比較研究へのパイロットスタディとして位置づけられる。

2. 目 的

本論文では、内容を2つの課題で構成し、経営学の組織文化測定尺度が日中両国に適用可能な地域スポーツクラブの組織文化測定尺度として妥当であるかを確認すること（課題1）、その尺度により、日本と中国の地域スポーツクラブの組織文化の特徴を明らかにすること（課題2）の2点を目的とした。

3. 方 法

3.1 研究の手順

課題1に関しては、ホフステードの測定尺度を地域スポーツクラブ用に援用し、調査票を作成する。次に探索的因子分析により信頼性のある尺度を抽出する。さらに、得られた因子構造の妥当性を確認的因子分析によって検討する。最後に新たに構築された尺度と、類似する組織風土測定尺度との相関を検討し、組織文化尺度の基準関連妥当性を確認する。

課題2に関しては、課題1によって得られた日中両国の因子の平均値から日中の共通点と相違点を確認したうえで、構造方程式モデリングにより日本と中国の地域スポーツクラブの組織文化の特徴を明らかにする。

3.2 調査対象

本調査の調査対象地は日本では東京、中国では上海とした。2015年時点で両国における人口密度が最大であること、上海は中国の中でも地域スポーツクラブの先進都市であること、両都市とも地域スポーツクラブに関する情報が得やすいこと等がその理由である。

対象クラブは、両都市において先進的なクラブと判断された10クラブ、計20クラブとした。先進的と判断した基準は、約10年の歴史があること、指導者数20名以上で、比較的自立的であることとした。

調査対象の指導者は各クラブ20名を抽出した。抽出基準はクラブでの所属年数が長いこと、20歳以上であることとした。

3.3 調査時期と調査方法

調査は、2017年10月に各クラブを訪問し、質問紙を配布、時間をおいて再訪問して回収する「留め置き法」で実施された。質問紙の配布数は日中ともに200部、合計400部で、338部（日本155部、中国183部）を回収（回収率84.5%：日本77.5%、中国91.5%）し、分析に必要な項目に不備があったものを除外し、257部（日本129部、中国128部）の有効回答数（有効回答率64.3%：日本64.5%、中国64.0%）を得た。

3.4 倫理的配慮

調査の倫理的な配慮として、各地域スポーツクラブの責任者に事前に書面および口頭によって、調査は無記名とし、個人やクラブが特定されないよう配慮することの説明を行った。また、回答者には研究の趣旨、記入方法を十分に説明し、個人情報秘匿性、調査への参加は任意であること、途中で回答を中止することも自由であることを書面で伝えた。

なお、本調査は「順天堂大学大学院スポーツ健康科学研究科研究等倫理要綱」の規約に基づき、研究等倫理審査申請書を提出し、同倫理審査委員会の同意（承認番号：第29-148号）を受けて行われた。

3.5 調査項目

3.5.1 属性

性別, 婚姻状況, 年齢, 最終学歴, 指導者資格, 謝金の有無, 他クラブなどでの指導についての回答を求めた。

3.5.2 組織文化の尺度に関する調査項目

3.5.2.1 組織文化の尺度に関する調査項目の理論的枠組み

ホフステード⁴³⁾⁴⁴⁾は, 満足度, 仕事の目標, 知覚, 信念, 対象者の属性の項目で国際比較調査を実施した。本研究では組織文化に直結しない満足度を除いて, 目標, 知覚, 信念に関する質問を援用した。

目標についての質問は, 指導活動やクラブそのものについてではなく, 理想的な指導活動における一般的な問題についての見解を問うものである。仕事の目標は欲望の客体としての価値である。それは仕事の目標を達成しようとする動機づけにかかわる価値であり, 客体としての組織文化の中核となる価値観を測定するものとなる。

知覚についての質問は, 活動の状況面やその問題点に対する主観的な認識を問うものである。この質問ではクラブ運営者を含む指導者の様々な行動に焦点を当てている。信念は, 当該社会の一般的な規範から導き出された「欲望の志向性としての価値」である。それは, 「一般にこうあるべきだ」, 「こうあるのが当たり前だ」という判断基準にかかわる価値とみなすことができる。知覚と信念は, 行為主体としての成員の具体的な組織行動を主体側からとらえ, 行動に現れる組織文化の認識や判断を測定するものとなる。

これら目標, 知覚, 信念について, 次の方法によって, 地域スポーツクラブの組織文化に適用する測定尺度を作成した。

3.5.2.2 日本語と中国語の測定尺度の作成

ホフステードの質問項目は企業を対象としたものである。それを地域スポーツクラブ用に修正を加え, クラブに適用する測定尺度の項目案を作成した。

また, 新たに構築された尺度の信頼性・妥当性を検討するために, 既存研究において信頼性・妥当性が確認された組織風土尺度⁴⁵⁾を地域スポーツクラブに文言を修正し, 質問紙に追加した。

作成された調査票案について, ホフステードに詳しい専門家(経営学研究者)1名に援用の妥当性, 地域スポーツクラブについて詳しい専門家(スポーツ経営学研究者)1名に地域スポーツクラブへの適用の妥当性, 国際比較研究に詳しい専門家(スポーツ社会学研究者)1名に国際比較の妥当性について検討を依頼し, 妥当でない質問項目を削除した。また, 実際に地域スポーツクラブを運営している実務的な専門家2名に面接調査を行い, 文言のわかりにくさ, 質問時間の適切性, 調査票全体の構成を吟味してもらい, 質問をブラッシュアップした。さらに, 2つの地域スポーツクラブの指導者を対象にプリテストを実施し, 文言修正等を行い, 日本語の質問紙を確定した。

質問紙の中国語訳については, 陳ら⁴⁶⁾の尺度の翻訳方法に倣って中国語に翻訳した。筆者(在日歴9年・日本語能力試験(JLPT)1級)が日本語の質問紙を標準中国語に訳し, 日本にいる日本語翻訳を専門とする中国人(日本語通訳・翻訳歴41年, 在日歴26年)によってバックトランスレーションを行い, 逆翻訳された日本語ともの日本語を比較した結果, 翻訳尺度は日本語原文と一致するものであることが確認された。また, 日本と同様に上海地域体育協会の地域スポーツクラブの専門家に面接調査を行い, 文言のわかりにくさ, 質問時間の適切性, 調査票全体の構成を吟味してもらった。さらにクラブの指導者などにわかりにくい文言などを指摘してもらい, 文言などの修正を行い, 中国語の質問紙を確定した。

3.6 分析方法

3.6.1 地域スポーツクラブに適用できる組織文化測定尺度の確認

地域スポーツクラブに適用できる組織文化測

定尺度を確認するため、目標、知覚、信念のそれぞれについて探索的因子分析を行い、また因子構造の妥当性を検証するために確認的因子分析を行った。さらに基準関連妥当性を検証するために、信頼性と妥当性が認められた組織風土尺度との相関分析を行った。分析には、IBM SPSS Statistics24.0およびAmos24.0を用い、有意水準は5%とした。

3.6.2 地域スポーツクラブ組織文化の特性

地域スポーツクラブ組織文化の特性を明らかにするため、各因子の平均、標準偏差を算出し、日中間の比較のためt検定を行った。

3.6.3 仮説モデルの作成

ホフステード⁴²⁾は「現実を求めるものについての回答は、現実の行動により近い、一方、望ましいものについての回答は、現実の行動をかすかに映し出すだけである。現実を求めるものは実際的な問題と関連が強く、望ましいものはイデオロギーと関連が強い」と述べている。このことは、知覚と信念がそれぞれ目標に影響を及ぼすことを示している。

本研究ではこの考え方に基づき仮説モデル図(図1)を立て、その妥当性を検証するために構造方程式モデリングを行った。構造方程式モデリング(注2)は、例えば本研究の「目標」や「知覚」、「信念」のように数値として直接には観測できない概念的なものや変数間の複雑な関係をパス図で表現でき、また誤差の影響を無視しないなどの特徴を持っているため、今回の分析に有効な分析方法である。

3.6.4 仮説モデルの検証

仮説モデルの適合性の確認後(もしくは改訂モデルの策定後)、地域スポーツクラブの構造や日中の相違点を明らかにするため、推定値の違いのみを想定する配置普遍性(等値制約なし)を仮定し、国別の多母集団同時分析(注3)を行った。さらにすべてのパスに等値制約を置き、集団間のパス係数を比較した。決定の有意水準は5%とした。

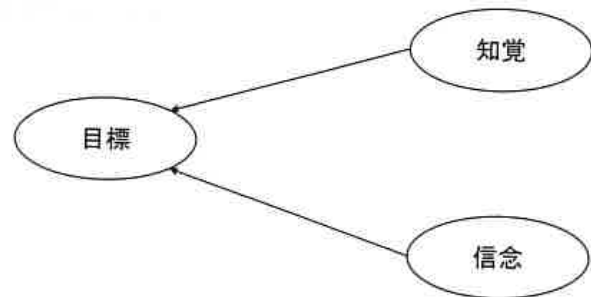


図1 知覚と目標、信念と目標の仮説モデル

4. 結 果

表1は①性別、②婚姻状況、③年齢、④最終学歴、⑤指導者資格、⑥謝金の有無、⑦他クラブなどでの指導などの調査対象者の基本的属性を表したものである。基本的属性で大きな差がみられたのは5項目だった。指導者の性別が日本は男性49.6%、女性50.4%に対して、中国は男性27.3%、女性72.7%であり、中国は女性の指導者の割合が多かった。また、70歳以上の指導者が日本19.4%、中国2.3%で、日本の高齢指導者の方が多かった。学歴については、全体的に日本は中国より高学歴である。指導者資格が日本63.6%に対して、中国は多く94.5%であった。最後に、謝金の有無では、「実費以外に一定額の謝金が出る」指導者が日本は55.0%で中国32.0%より多かった。

5項目において日本と中国に有意な差がみられたが、これも組織文化を特徴づける要因と判断し、次に組織文化測定尺度の確認を行った。

4.1 クラブに適用できる組織文化測定尺度の確認

はじめに地域スポーツクラブの組織文化の測定尺度の偏りを検討した。一つの選択肢に60%以上の分析者が回答したものは偏りがある項目⁴⁷⁾としたが、最大でも一つの選択肢に56%までのものであったため、大きな偏りはないものとして、全ての項目を用いて因子分析を行った。表2に目標、知覚、信念に関するそれぞれの質問項目、および探索的因子分析結果の因子負荷量を示した。

表1 調査対象者の基本的属性

	日本 (n = 129)		中国 (n = 128)		χ^2 検定
	度数	%	度数	%	
<性別>					
男性	64	49.6%	35	27.3%	***
女性	65	50.4%	93	72.7%	
N.A	0	0.0%	0	0.0%	
<婚姻状況>					
未婚	18	14.0%	28	21.9%	ns
既婚	110	85.3%	100	78.1%	
N.A	1	0.8%	0	0.0%	
<年齢>					
20歳～24歳	4	3.1%	9	7.0%	***
25歳～29歳	1	0.8%	9	7.0%	
30歳～34歳	8	6.2%	14	10.9%	
35歳～39歳	6	4.7%	18	14.1%	
40歳～49歳	19	14.7%	21	16.4%	
50歳～59歳	27	20.9%	27	21.1%	
60歳～69歳	39	30.2%	27	21.1%	
70歳～	25	19.4%	3	2.3%	
N.A	0	0.0%	0	0.0%	
<学歴>					
小学校卒	0	0.0%	0	0.0%	***
中学校卒	1	0.8%	9	7.0%	
高校卒	33	25.6%	36	28.1%	
専門学校卒	17	13.2%	9	7.0%	
短期大学卒	16	12.4%	34	26.6%	
大学卒	60	46.5%	40	31.3%	
大学院修了	2	1.6%	0	0.0%	
その他	0	0.0%	0	0.0%	
N.A	0	0.0%	0	0.0%	
<指導者資格>					
有	82	63.6%	121	94.5%	***
無	47	36.4%	7	5.5%	
N.A	0	0.0%	0	0.0%	
<謝金の有無>					
無謝金	27	20.9%	48	37.5%	***
交通費などの実費が出る程度	31	24.0%	39	30.5%	
実費以外に一定額の謝金が出る	71	55.0%	41	32.0%	
N.A	0	0.0%	0	0.0%	
<他クラブなどでの指導>					
有	79	61.2%	78	60.9%	ns
無	50	38.8%	50	39.1%	
N.A	0	0.0%	0	0.0%	

*** p < .001, ns : not significant

表2 目標, 知覚, 信念の測定尺度および各項目の因子負荷量

	質問項目	因子負荷量
目 標	Q1. やりがいがある活動であること.	.349
	Q2. 達成感の得られる活動であること.	.396
	Q3. 高い報酬が得られる機会があること.	.761
	Q4. お互いに協調し合える人と一緒に働くこと.	.395
	Q5. 技能向上や新技術習得の機会が多いこと.	.308
	Q6. 福利厚生制度が充実していること.	.741
	Q7. 良い活動をした時十分認められること.	.521
	Q8. 活動する場所の環境が良いこと.	.471
	Q9. かなり自由に自分の考えで指導ができること.	.732
	Q10. 希望する期間にクラブで活動することができること.	.652
	Q11. 昇進の機会があること.	.829
	Q12. 活動の中でクラブ運営者とよい関係ができること.	.543
	Q13. 自分の技術や能力を活動に十分発揮できること.	.582
	Q14. 個人の生活に十分な時間的余裕があること.	.251
非常に重視する(5点)やや重視する(4点)どちらとも言えない(3点)あまり重視しない(2点)全く重視しない(1点)		
知 覚	Q15. 意見を検討する際に, 指導者がクラブ運営者に反対を表明することをしりごみすること.	.624
	Q16. 指導活動を行う際に, あなたの指導者としての役割が明らかでないこと.	.887
	Q17. 指導活動を行う際に, あなたの指導者としての責務が明らかでないこと.	.851
	Q18. クラブ運営者があなたにまかされている活動の細かい点まで介入してくること.	.483
	Q19. このクラブにおいて, 一部の指導者が他の指導者を軽視すること.	.679
非常に起きる(5点)ときどき起きる(4点)どちらとも言えない(3点)あまり起らない(2点)全く起らない(1点)		
信 念	Q20. クラブはクラブ関係者や指導者の生活についても大きな責任を持つべきである.	.784
	Q21. 一般に興味のある活動をすることは, 高い収入を得ることと同じように大切である.	.648
	Q22. 指導者間の競争は, クラブにとって利益よりもむしろ害になることが多い.	.225
	Q23. 決定を行う前に指導者の助言を求めるようなクラブ運営者は, 指導者から尊敬されない.	.283
	Q24. クラブ運営者が決定する時に指導者をもっと参加すべきである.	.421
	Q25. 一般に個人による決定はグループによる決定よりも質的にすぐれている.	.273
	Q26. クラブは社会的な問題(福祉や公害など)の解決を可能な限り援助すべきである.	.540
	Q27. 一般に長く活動することが指導者として成功する最善の方法である.	.431
	Q28. たとえクラブに非常に大きな利益をもたらすとしても, クラブの規則に反するならば, 規則は破るべきでない.	.127
	Q29. 一般に責任を回避する指導者は向上心がなく, 身の安定だけを望んでいる.	.278
非常に賛成する(5点)やや賛成する(4点)どちらとも言えない(3点)あまり賛成しない(2点)全く賛成しない(1点)		

目標の14項目は, 固有値の減衰状況や因子の項目内容などを考慮して2因子構造が妥当であると判断された(注4). そこで, 2因子構造を想定して, 再度, 探索的因子分析(最尤法のプロマックス回転)を行い, さらに因子負荷量が0.4未満だったQ2「達成感」, Q14「時間的余裕」, Q5「習得機会」の項目を除き, 再度分析を行った. 因子負荷量が0.4未満であるQ1「やりがい」, Q4「協調」, また, 因子を説明できないと判断されたQ12「運営者との関係」, Q7「活動の承認」, Q8「活動環境」を除き, 最終的に2因子6項目が抽出された.

次に知覚の5項目の分析結果から, クロニバックの α 係数が低く出たため, 組合せで再集計を行い, α 係数が最も高く出る項目群を選択し, 1因子が抽出された.

信念の10項目の探索的因子分析結果から, 因子負荷量が0.4未満であるQ23「助言を求める指導者」, Q29「責任回避」, Q25「決定の質」, Q22「競争利害」, Q28「規則違反」を除き, 再度分析を行った結果, 1因子が抽出された.

目標に関する項目の因子1(α 係数=.821)は, Q11「昇進の機会」, Q3「高い報酬」, Q6「福利厚生」で構成され, クラブが指導者に提供す

表3 目標, 知覚, 信念の尺度の因子と因子負荷量

	質問項目	因子負荷量	α 係数
目標	F1 経済機会因子		
	Q11. 昇進の機会があること.	.829	.821
	Q3. 高い報酬が得られる機会があること.	.761	
	Q6. 福利厚生制度が充実していること.	.741	
F2 指導機会因子			
知覚	Q9. かなり自由に自分の考えで指導ができること.	.732	.694
	Q10. 希望する期間にクラブで活動することができること.	.652	
	Q13. 自分の技術や能力を活動に十分発揮できること.	.582	
	F3 現実的問題認識因子		
信念	Q16. 指導活動を行う際に, あなたの指導者としての役割が明らかでないこと.	.887	.841
	Q17. 指導活動を行う際に, あなたの指導者としての責務が明らかでないこと.	.851	
	Q19. このクラブにおいて, 一部の指導者が他の指導者を軽視すること.	.679	
	Q15. 意見を検討する際に, 指導者がクラブ運営者に反対を表明することをしりごみすること.	.624	
信念	F4 理念的課題認識因子		
	Q20. クラブはクラブ関係者や指導者の生活についても大きな責任を持つべきである.	.784	.680
	Q21. 一般に興味のある活動をすることは, 高い収入を得ることと同じように大切である.	.648	

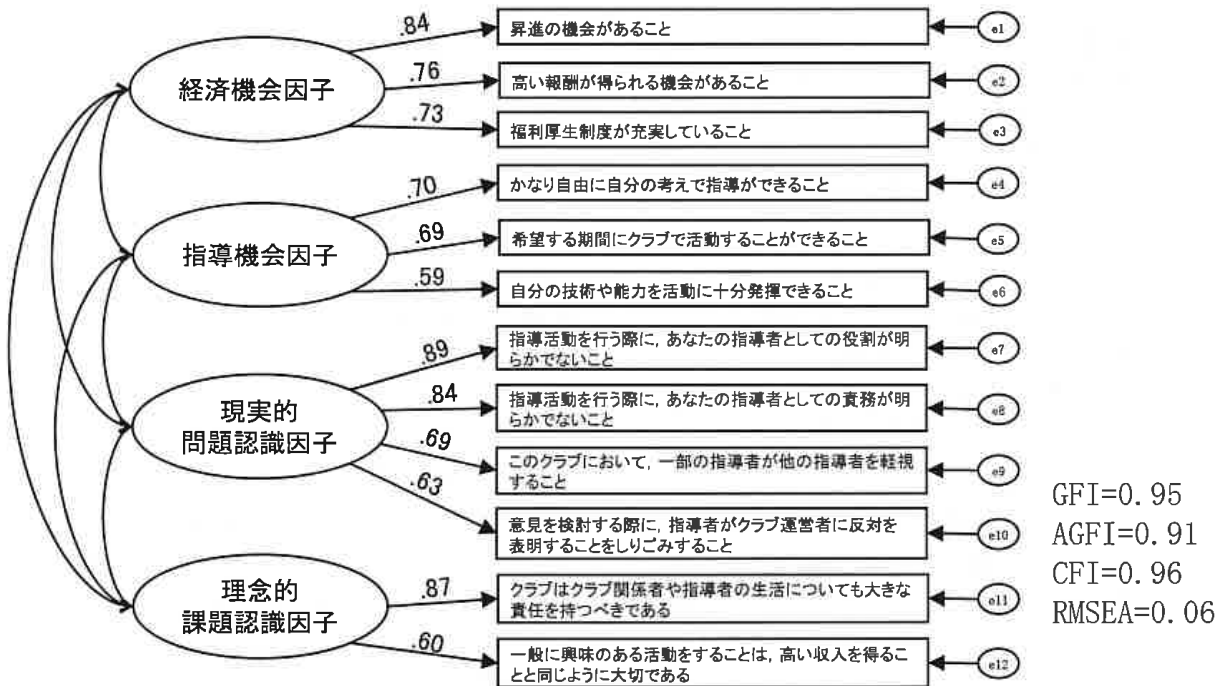


図2 地域スポーツクラブの組織文化測定尺度 確認的因子分析モデル

る理想的な経済的機会であることから、「経済機会因子」と命名した。因子2 (α 係数 = .694) は, Q9「自由な指導」, Q10「希望に沿う活動期間」, Q13「技能の発揮」で構成され, クラブが指導者に提供する理想的な指導的機会に関

することであることから、「指導機会因子」と命名した。

次に知覚に関する項目の因子 (α 係数 = .841) は, Q16「役割不明」, Q17「責務不明」, Q19「指導者の軽視」, Q15「問題指摘のしりごみ」

で構成され、クラブにおける指導者としての自らの役割や職責の明確さ、およびクラブ内の現実的な問題点に対する認識を表す内容であるので、「現実的問題認識因子」と命名した。

そして、信念に関する項目の因子 (α 係数 = .680) は、Q20「指導者の生活」、Q21「興味のある活動」で構成され、指導者の生活や活動への信念の理念的な方向性に関する課題の認識を表す内容であるので、「理念的課題認識因子」と命名した (表3)。

次いで、4因子12項目の因子構成の妥当性を確認するため、確認的因子分析と相関分析を行った。確認的因子分析を検証した結果、適合度指数はGFI = 0.95, AGFI = 0.91, CFI = 0.96,

RMSEA = 0.06となった、GFIは0.9以上であれば、説明力があると判断でき、また、AGFI, CFIはどちらも1に近づくほど適合が良い⁴⁸⁾とされているため、因子的妥当性があると判断された (図2)。

最後に、新たに構築された組織文化尺度の基準関連妥当性を検証するため、福井ら⁴⁵⁾によって信頼性と妥当性が認められた組織風土尺度 (注5) との関連性を検討する相関分析を行った結果、適度な相関が得られたため、基準関連妥当性があると判断された (表4)。

以上の結果、抽出された4因子12項目の尺度は、日本両国に共通する地域スポーツクラブの組織文化を測定する尺度として妥当であることが検証された。

表4 新たに構築された組織文化尺度と組織風土の尺度との相関

	(組織環境性尺度)	(伝統性尺度)
F1 経済機会因子	.434**	.242**
F2 指導機会因子	.215**	.110
F3 現実的問題認識因子	.334**	-.017
F4 理念的課題認識因子	.461**	.166**

** p < .01

4.2 仮説モデルの検証

観測変数間の相関を確認し、仮説モデルを構造方程式モデリングで検証した結果、適合度指数はGFI = 0.93, AGFI = 0.88, CFI = 0.93, RMSEA = 0.08となり、基準を満たす結果が得られ、仮説モデルの妥当性が示された (図3)。

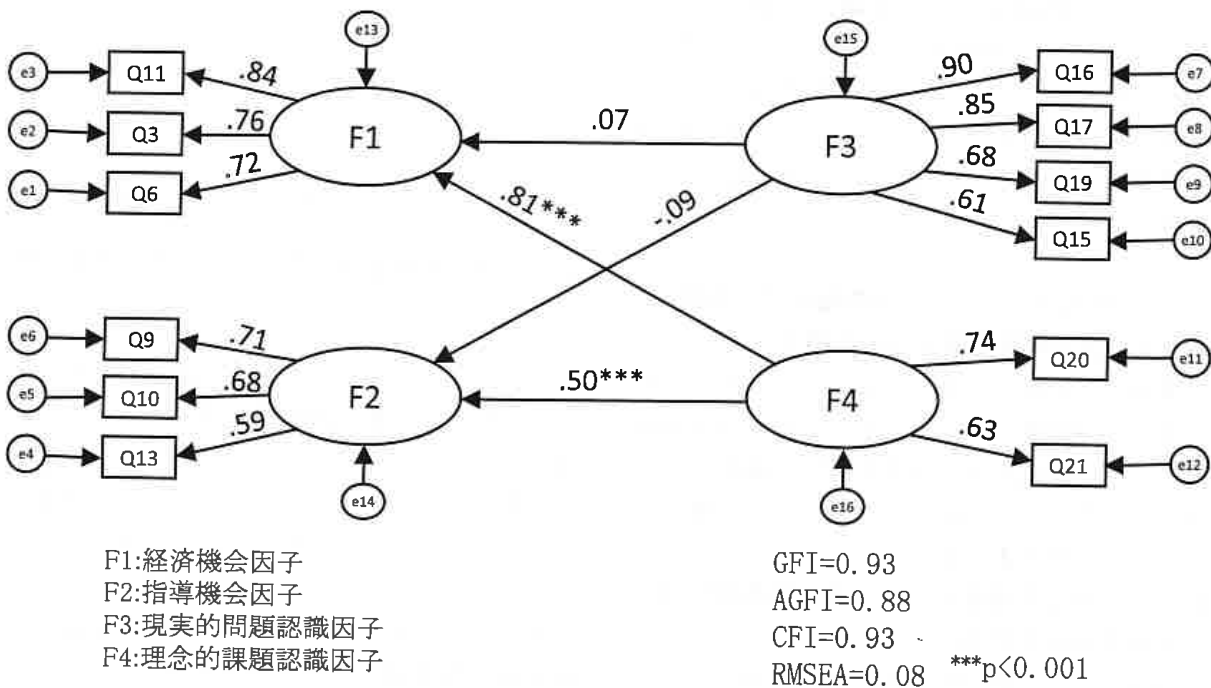


図3 仮説モデルの構造方程式モデリングによる検証結果

表5 各因子の全体および日中の平均値

因子	全体 (n = 257)		日本 (n = 129)		中国 (n = 128)		t 検定結果
	M	SD	M	SD	M	SD	
経済機会因子	2.85	1.03	2.34	0.85	3.35	0.93	***
指導機会因子	3.99	0.63	3.85	0.71	4.14	0.51	***
現実的問題認識因子	2.16	0.87	1.91	0.69	2.41	0.96	***
理念的課題認識因子	3.31	0.99	2.95	0.96	3.67	0.87	***

*** p < .001

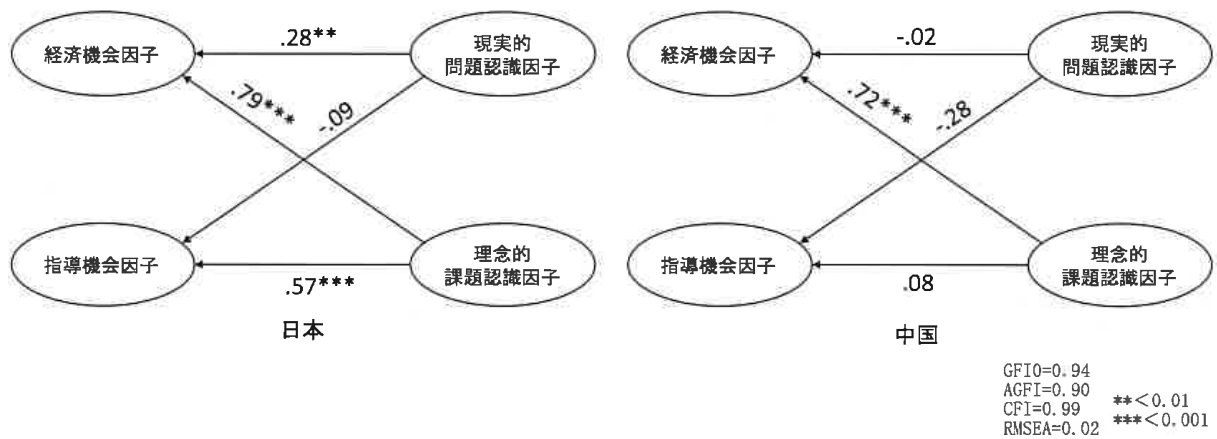


図4 国別多母集団における仮説モデルの同時分析結果

理念的課題認識因子から経済機会因子へは.81, 理念的課題認識因子から指導機会因子へは.50とそれぞれ有意に影響していた。しかし、当初の仮説モデルで想定された現実的問題認識因子から経済機会因子へは.07, 現実的問題認識因子から指導機会因子へは-.09と有意な影響は認められなかった。

4.3 地域スポーツクラブの組織文化の特徴

4.3.1 因子の平均値からみた特徴

表5は、各因子の全体および日本と中国の平均値などの結果である。日本に比べて経済機会因子、指導機会因子、現実的問題認識因子、理念的課題認識因子の4因子全てにおいて中国が有意に高い値を示した。

4.3.2 構造方程式モデリング・多母集団同時分析からみた特徴

仮説モデルにおいて、国別の差異を検証するために多母集団同時分析を行った。適合度指標は

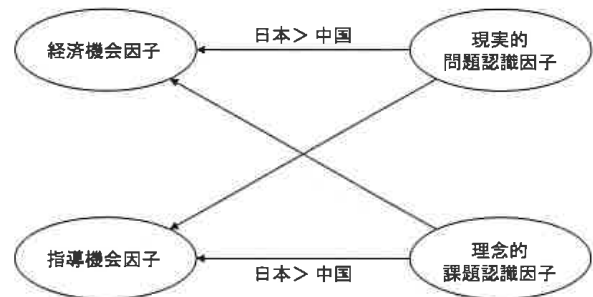


図5 国別多母集団間のパス係数の差の検定結果

GFI=0.94, AGFI=0.90, CFI=0.99, RMSEA=0.02となり、基準を満たす結果が得られた(図4)。

国別多母集団間のパス係数の差の検定結果において潜在変数間の係数を比較した結果が図5である。図5より、現実的問題認識因子から経済機会因子へのパス係数および理念的課題認識因子から指導機会因子へのパス係数は、日本の地域スポーツクラブの指導者群の方が中国の地

域スポーツクラブの指導者群より有意に大きいことがわかる。一方、現実的問題認識因子から指導機会因子へのパス係数、理念的課題認識因子から経済機会因子へのパス係数には有意な差はみられなかった。

有意な差がみられた結果を図4で確認すると、現実的問題認識因子から経済機会因子へのパス係数は日本が.28に対して中国は-.02となっている。現実的問題認識因子は指導者の役割や責務の曖昧さ、指導者のポジションの低さに関わるものであり、経済機会因子は昇進の機会、高い報酬、福利厚生といった指導者の待遇にかかわるものである。日本は高い値とは言えないものの有意な値となっていることから、日本では地域スポーツクラブ内での地位や役割関係が曖昧であると指導者が認識するほど昇進の機会や高い報酬、福利厚生等の経済機会因子を求める傾向があるのに対し、中国では地位や役割関係の明確さは経済機会を求めることとの関連がみられないということになる。

また、理念的課題認識因子から指導機会因子へのパス係数は日本が.57で有意な値になっているのに対し、中国では.08となっている。理念的課題認識因子は、クラブは指導者の生活に責任を持つべき、興味のある活動は大切といった信念にかかわる価値判断を示している。指導機会因子は、自由な指導、希望に沿う活動期間、能力の発揮といった目標に関わる価値志向性を示している。すなわち、日本では信念に関わる価値判断が指導機会に関わる価値志向に影響を及ぼしているのに対し、中国ではそのような影響がみられないということになる。

有意な差がみられなかった結果について確認すると、現実的問題認識因子から指導機会因子に対しては、日本が-.09、中国が-.28と有意な値になっていない。日本も中国も、指導者の地位や役割の問題と自由な指導や自分の能力発揮は別の問題と認識する傾向があるということになる。

最後に理念的課題認識因子から経済機会因子へのパス係数は日本が.79、中国が.72と、両国

とも有意な値を示しての有意差なしだった。両国ともに、クラブは指導者の生活に責任を持つべき、興味のある活動は大切といった信念にかかわる価値判断が昇進の機会や高い報酬、福利厚生等の待遇改善に影響を及ぼす傾向があるということになる。

5. 考 察

5.1 新たな尺度の妥当性

本研究の第1の課題は、経営学の組織文化測定尺度が日中両国に適用可能な地域スポーツクラブの組織文化測定尺度として妥当かどうかを検証することだった。

本研究では組織文化の国際比較研究の第一人者であるホフステードが多国籍企業であるIBMを対象に実施した調査を援用し、目標にかかわる14項目、知覚にかかわる5項目、信念にかかわる10項目の計29項目の質問文からなる測定尺度を検討した。探索的因子分析の結果、目標にかかわる経済機会因子(3項目)、指導機会因子(3項目)、知覚にかかわる現実的問題認識因子(4項目)、信念にかかわる理念的課題認識因子(2項目)の4因子12項目が抽出された。この4因子12項目について確認的因子分析を行った結果、適合度指数から尺度の妥当性が確認された。

29項目から12項目になったことは一面で簡便化を意味するものであるが、他方において企業組織では適合的な項目が地域スポーツクラブでは適合的でないケースがあることを示していると思われる。逆に言えば、地域スポーツクラブの測定に必要なだが企業組織には適合しない項目が存在する可能性があるが、本調査デザインではそれを明らかにできないという限界があり、今後の改良の余地があると考えられる。企業組織の視点からでなく、地域スポーツクラブの視点からの組織文化測定尺度開発は参与観察等により新たな項目を追加しての検証が必要となるため、今後の課題としたい。

また、基準関連妥当性を検証するために、福井ら⁴⁵⁾によって信頼性と妥当性が認められた組

織風土尺度との相関分析を行った。組織風土は従業員にとっての人的環境⁴⁵⁾を把握するものであり、変わりやすい特徴をもつ。組織文化は組織風土をその一部に含みながら、組織の価値観にもかかわる概念であるため、いったん形成されると変化しにくい特徴をもつ。さらにこの組織風土尺度は営利組織である企業を対象にしたものであり、非営利組織である地域スポーツクラブにそのまま適合しない面もある。

以上を踏まえて表4の結果をみると、地域スポーツクラブの組織文化尺度と組織風土の伝統性尺度との相関が -0.17 から $.242$ と弱いのにに対し、組織環境性尺度との相関は $.215$ から $.461$ と弱い相関から中程度の相関を示していた。

伝統性尺度は、強制的・命令的・封建的な風土を表している⁴⁵⁾。企業組織と異なり、地域スポーツクラブはボランティアを主要な構成員とする組織である。したがって伝統性尺度との相関が弱いのはある意味で当然のことであり、営利組織の尺度が非営利組織の尺度として適合しない面があることを示していると思われる。組織環境性尺度は構成員が生き生きと働けるかどうかを表している⁴⁵⁾。結果を詳細に見ると、経済機会因子と組織環境性尺度の相関は $.434$ 、指導機会因子との相関が $.215$ 、現実的問題認識因子との相関が $.334$ 、理念的課題認識因子との相関が $.461$ で、全て有意となっていた。有意な相関が認められるがその相関はそれほど強くないことから、作成された尺度は組織風土尺度では測定できない組織文化を測定できる尺度として妥当性を有するといえる。

上記の通り限界や課題があるものの、新たな尺度は確認的因子分析で因子の妥当性が認められ、また相関分析で基準関連妥当性が得られたことから、経営学で承認されている組織文化測定尺度は、修正を加えることにより地域スポーツクラブの組織文化測定尺度として適用できることが明らかになった。研究の第一ステップとして意義があると言える。

5.2 仮説モデルの検討

仮説モデルを構造方程式モデリングで検証した結果、信念（理念的課題認識因子）は目標（経済機会因子）に対して $.81$ 、目標（指導機会因子）に対して $.50$ と有意に影響していたが、知覚（現実的問題認識因子）から目標（経済機会因子）へは $.07$ 、目標（指導機会因子）へは $-.09$ と有意な影響はみられなかった。

有意な影響がみられなかった理由として、本調査が日本と中国の指導者を対象としていることが考えられる。日本では正の影響がみられるのに対して、中国では負の影響がみられる場合、両者が打ち消し合うこともあるからである。図4の多母集団同時分析の結果をみると、現実的問題認識因子から経済機会因子へは、日本では $.28$ であるのに対して中国では $-.02$ となっている。現実的問題認識因子と経済機会因子の関係においては、日本と中国が打ち消し合った結果とみることもできる。

しかし、現実的問題認識因子と指導機会因子については、日本が $-.09$ 、中国が $-.28$ と両者ともマイナスになっており、上記の説明が成立しない。これはホフステードのモデルが地域スポーツクラブに適用できない可能性を示していると考えられる。

前述したとおり、経営学は基本的に営利組織である企業を対象とするのにに対し、地域スポーツクラブは非営利組織である。管理者と指導者の関係は企業の上司・部下関係とはかなり異なるものがある。筆者が各地域スポーツクラブを訪問した際に垣間見えた管理者と指導者の人間関係は、互いに対等な存在として認められている印象を受けた。それは表5の現実的問題認識因子の平均点が、5段階評定で日本 1.91 、中国 2.41 と極めて低いことにも表れている。また、指導者はボランティアが多い。企業では部下の行動が組織運営に直結するが、ボランティア指導者の場合は、組織運営は管理者にまかせて自分は指導するだけ、という意識もみられる。これらを踏まえて今後、モデルだけでなく、尺度の修正も合わせて検討する必要がある。

上記の課題はあるものの、図3に示すように、GFI, AGFI, CFI, RMSEAの値はモデルとしての当てはまりが良いことを示しており、多母集団同時分析にかけるうえでの支障はないものと判断できる。

5.3 多母集団同時分析の検討

5.3.1 指導機会因子の検討

地域スポーツクラブはそこでスポーツ・文化活動の指導を実践する現場である。したがって、指導者が自分たちの指導についてどのように認識し、判断しているかは組織文化の中核を形成するものと言える。

表5により指導機会因子について4因子の日中平均値をみると、日本は3.85、中国は、4.14と、両国とも高い値を示していた。日中両国とも先進的な地域スポーツクラブでは、指導者は「自由に指導ができること」、「希望する期間に活動できること」、「技術や能力を活動で発揮できること」といった指導機会因子に価値を認めていた。このことは、日中両国ともに、指導機会の充実に向けての高い動機づけがみられる組織文化を持つが、中国のほうが特に高いことを意味している。

このように日中両国ともに指導者は指導機会の充実に向けて高い動機づけを有している一方、多母集団同時分析によると図5にみられるように、現実的問題認識因子と指導機会因子では有意な差がみられないが、理念的課題認識因子と指導機会因子の関係において日本は中国より有意に高い値を示している。

図4によりパス係数を確認すると、現実的問題認識因子から指導機会因子へは、日本が-.09、中国が-.28で両者とも有意な値になっていない。これに関しては、前述したように、今後、モデルの修正や尺度の修正を含む検討が必要と思われる。

理念的課題認識因子から指導機会因子へは、日本が.57で有意であるのに対し、中国では.08と有意な値になっていない。日本のほうが、クラブは指導者の生活に責任を持つべき、興味あ

る活動は大切といった信念にかかわる価値判断の値が高いほど、自由な指導、希望に沿う活動期間、能力の発揮といった目標にかかわる価値志向性が高いということになる。自らの信念に基づいて指導機会の充実を図るという組織文化が日本にみられるが、中国にはみられないことを意味するものであろう。

では中国は何に基づいて指導機会の充実を図るという価値志向性があるのだろうか。現時点で考えられるのはボランティアである。中国の夏ら⁴⁹⁾や戴ら⁵⁰⁾はボランティアへの参加動機は、「興味愛好」、「人を助けることを喜びとする」、「自己価値の実現」であるとしている。2016年に筆者が上海でインタビューをした際にも、多くのボランティア指導者が、やりがいがあり、楽しいから活動していると回答していた。本研究は、経営学の論理展開が地域スポーツクラブに適用可能かを検証することを目的としたためボランティアに関わるこれらの要因が捨象されたが、今後の尺度修正やモデル修正の際に検討すべきものと思われる。

ボランティアという視点の必要性は日本も同様であろう。松本ら⁵¹⁾はスポーツ・ボランティア参加動機では、自らがもつ技術や知識をボランティア活動という場において表出させたい欲求が強いとし、高橋⁵²⁾もスポーツ・ボランティア指導者の活動への動機は、「自分の知識や経験を活かせる」や「地域社会に貢献したい」というものが多いと指摘している。ボランティア要因は日中ともに今後の検討課題と言える。

上記の課題はあるものの、本考察では、日本より中国のほうが指導機会の充実に対して強い動機づけがみられる組織文化を有していること、指導者が自らの信念に基づいて指導機会の充実を図るという組織文化は日本だけにみられること、の2点が確認できた。

5.3.2 経済機会因子の検討

表5により、経済機会因子の平均値は、5段階評定で日本が2.34、中国が3.35であり、中国のほうが有意に高かった。表1にあるように、無謝金、実費程度を合わせると日本が45%であ

るのに対し、中国は68%であることの反映と言えるが、昇進の機会、高い報酬、福利厚生といった経済的な目標は、やりがい等、非営利組織の文化要因とも結びつくものであることから、今後、一層重要になるものと思われる。

図5の多母集団間のパス係数分析によると、現実的問題認識因子から経済機会因子への影響は日本の方が中国よりも有意に大きく、理念的課題認識因子から経済機会因子へは日本と中国に有意な差はみられなかった。

図4によりパス係数を確認すると、現実的問題認識因子から経済機会因子へは日本が.28で有意なのに対し、中国は-.02となっている。日本では、指導者の責務や役割、指導者間の軋轢や管理者と指導者の問題などに対する認識が高いほど、昇進の機会、高い報酬、福利厚生といった経済面での目標に動機づけられるが、中国では両者は独立しているということになる。これは日本と中国の地域スポーツクラブの組織としての成熟度に関わっているものと考えられる。前述したように、日本における現実的問題認識因子の平均値は中国よりも低いものの、中国では問題を認識してもそれを組織目標に結び付けるという文化がないのに対して、日本では認識された問題を組織目標に結び付けようとする文化が存在していることを意味するものと思われる。筆者は、地域スポーツクラブを訪問した際に日本と中国の組織的な成熟度に差があると感じた。この数値は、日本が中国よりも先に地域スポーツクラブが組織されたことによる成熟度の差によるものとみることでもできよう。しかしパス係数の値は.28にとどまっていることから、組織文化として確立しているというよりは、その萌芽がみられるという表記が適切だろう。

理念的課題認識因子から経済機会因子へのパスは前述のとおり差がみられず、日本、中国共に有意な値となった。クラブは指導者の生活に責任を持つべき、興味ある活動は大切といった信念にかかわる価値判断の値が高いほど昇進の機会、高い報酬、福利厚生といった経済面での

目標に強く動機づけられるのは日本も中国も変わらないということである。このことは日中両国とも、指導者が「こうあるべき」という信念に基づいて経済機会諸条件の改善に動機づけられる組織文化が存在することを示している。

このような組織文化の背景には、指導機会因子の場合と同様、ボランティアにかかわる要因があると思われる。中国の邱⁵³⁾は、スポーツイベントボランティアの積極性を促すためには、ある程度の報酬は基本的な激励条件であると述べている。陸²⁷⁾は、中国の地域スポーツクラブではボランティアを確保するための激励や保障などの策がないことが問題と指摘している。王²⁰⁾や彭²²⁾も、地域スポーツクラブが活動を展開するためには、経費保障がなければ、クラブは発展できないと指摘している。表1にあるように、日本では55%の指導者に実費以外に一定の謝金が出ているのに対し、中国では32%に過ぎない。ボランティアという要素をもとにした尺度とモデルの修正が今後の課題と言えよう。

興味深いのは、図4にあるように、日本では仮説モデルで3つのパスで有意な影響がみられたのに対し、中国では1つしかみられなかったことである。これは、筆者が日中の地域スポーツクラブを訪問した印象から、地域スポーツクラブの組織文化の発達段階を示しているとも考えられる。地域スポーツクラブは、「こうあるべき」という信念に基づいて「経済機会」の条件整備に向けての組織文化を形成する段階からはじまり、信念に基づいて「指導機会」の確保に向けての組織文化を形成する段階、そして現状についての問題意識（知覚）から「経済機会」の条件整備に向けての組織文化を形成する段階へと発達するという理論構築の可能性があるのでないだろうか。

以上、様々な課題や論点考えられるものの、本考察では、日中両国とも、指導者が「こうあるべき」という信念に基づいて経済機会諸条件の改善に動機づけられる組織文化が存在することだけは確認できた。

5.4 本研究の限界・課題と展望

上記の通り、本研究では営利組織である企業の組織文化研究を非営利組織である地域スポーツクラブに適用するにあたっての課題を解決するひとつの方向性として、ボランティアという要素を考慮した尺度開発とモデル構築の必要性があげられた。この点は今後の課題として、継続的に研究を進める必要がある。

また、本研究の対象は、東京と上海の先進的な地域スポーツクラブであり、日本と中国を代表しているわけではないという限界もあり、今後より広範囲の対象での再調査が必要となる。

さらに、本調査は両国の地域スポーツクラブの組織文化の特徴を明らかにするためのデザインであることから、共通点や相違点がなぜ現れるかという理由や外部要因の影響を明らかにするデザインになっていない。組織文化は当該社会や地域社会の全体文化の影響を受けるものであることから、今後、国民文化や社会制度との関係、また地域スポーツクラブの成熟度による組織文化のあり方の変化など、地域スポーツクラブを取り巻く様々な要因を考慮した研究デザインを検討する必要がある。

5.5 本研究のオリジナリティ

本研究は、地域スポーツクラブの運営者と会員を結ぶ指導者に着目して組織文化を研究する視点を提供した点、日中両国の先進的な地域スポーツクラブの組織文化を測定する尺度を新たに作成し今後の修正尺度開発やモデル構築への展望を示した点、日本に認められ、中国に認められないクラブの組織文化の特徴をデータで明らかにした点、日中両国の先進的なクラブに共通する組織文化の特徴をデータで明らかにした点にこれまでの研究にみられないオリジナリティがあると考えられる。

6. 結 論

本論文の第1の課題は、経営学の組織文化測定尺度が日中両国に適用可能な地域スポーツクラブの組織文化測定尺度として妥当であるかを

確認することだった。本研究では、ホフステードの国際比較調査を援用した組織文化測定尺度から、探索的因子分析により、地域スポーツクラブの組織文化に適合する「経済機会因子」、「指導機会因子」、「現実的問題認識因子」、「理念的課題認識因子」の4因子構造を抽出した。得られた4因子構造の尺度に対して確認的因子分析および類似する組織風土尺度との相関分析を行い、その妥当性が確認できた。

第2の課題は、妥当性が確認できた尺度により、日本と中国の地域スポーツクラブの組織文化を比較し、その特徴を明らかにすることだった。日中比較の結果から、①経済機会や指導機会への要求や現実的問題認識、理念的課題認識において日本より中国の方が有意に高い値を示す、②現実的問題認識が経済機会に影響を及ぼす程度および理念的課題認識が指導機会に影響を及ぼす程度は日本の方が中国よりも強い、③日中両国とも理念的課題認識が経済機会に有意に影響を及ぼしている、の3点が明らかになった。

考察の結果、日本より中国のほうが指導機会の充実に対して強い動機づけがみられる組織文化を有していること、指導者が自らの信念に基づいて指導機会の充実を図るといふ組織文化は日本だけにみられること、日本、中国ともに、指導者が「こうあるべき」といふ信念に基づいて経済機会諸条件の改善に動機づけられる組織文化が存在することが明らかになった。

謝 辞

本研究は、笹川スポーツ財団の『笹川スポーツ研究助成』の助成金および順天堂大学学内共同研究による助成を受けました。本論文の執筆にあたり、関連する各先生方から貴重なご指導ご教示をいただきました。また調査におきましてクラブ関係者の方に大変お世話になりました。この場を借りて深謝いたします。

(注1) たまねぎ型モデルは図6のように、価値観と慣行(行動様式)で組織文化の全体像を表現

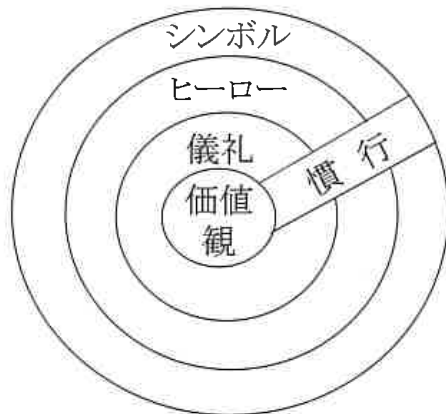


図6 たまねぎ型モデル

している。中核を形成するのが価値観、最も表面に現れるのがシンボルであり、シンボルと価値観をつなぐ慣行にみられるパターンを組織文化とみなしている。本研究は文化の中で特にシンボルと価値観を焦点に合わせるものである。

(注2) 構造方程式モデリングは、共分散構造分析とも呼ばれ、重回帰分析や因子分析、パス解析などの機能を併せ持つ統合的分析手法である⁴⁸⁾。

(注3) 多母集団同時分析⁴⁸⁾は構造方程式モデリングのひとつの手法であり、単なる母集団別分析でなく、データが複数の母集団から抽出されたことを認め、集団の効果を考慮した分析を行う。母集団別に分析を行った場合、推定値ごとに有意差を検定することはできるが、モデル全

体での差異に言及することができない。多母集団同時分析はこの問題を解決できる。具体的にはAmos (Advanced mortar system) を用いて、日本と中国の母集団に関する推定を同時に実施した。

(注4) 寺島ら⁵⁴⁾に基づき、目標の14項目について、スクリープロットにより固有値の減衰状況を確認したところ2因子構造と判断した。

(注5) 組織風土尺度は、強制的・命令的で封建的な風土を表す「伝統性尺度」と、従業員の参加度が高く合理的な組織管理がなされている風土を表す「組織環境性尺度」の2つの尺度で構成されている(表6)。

参 考 文 献

- 1) 文部科学省；総合型地域スポーツクラブ育成マニュアル, http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/club/main3_a7.htm (参照2018年06月25日)。
- 2) 文部科学省；スポーツ振興基本計画, http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/plan/06031014.htm (参照2018年06月25日)。
- 3) スポーツ庁；総合型地域スポーツクラブ育成状況推移 (H14～29), http://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop05/list/detail/_icsFiles/afieldfile/2017/12/28/1399744_03.pdf (参照2018年06月25日)。

表6 組織風土尺度の質問項目

組織環境性尺度	
Q30.	指導者には、何が何でも自分の役割を果たそうとする姿勢が見受けられる。
Q37.	指導者は大変よく活動をしている。
Q38.	その日に行われなければならないことは、詳細な点まで指導者に説明されている。
Q39.	ミーティングの議題は、よく整理され全般に及んでいる。
Q40.	クラブ運営者の注意や指導は詳細な点まで及んでいる。
Q41.	ミーティングの成果は、必ず次の活動に活かされている。
伝統性尺度	
Q31.	クラブの方針や規則に従うように、厳しい要請がある。
Q32.	クラブ運営者は褒めることよりも叱ることのほうが多い。
Q33.	活動はすぐにやらないと、何か言われそうな雰囲気がある。
Q34.	クラブには、個人の存在を無視するような風潮がある。
Q35.	クラブ運営者は、指導者の活動をよくチェックしている。
Q36.	クラブの伝統や習慣は、かなり強制的なものと考えている指導者が多い。
はい (2点) いいえ (1点)	

- 4) 趙倩穎; 中国における地域スポーツ健身クラブの現状と課題, 日本体育・スポーツ経営学会第39回大会号, pp.22-23, 2016.
- 5) スポーツ庁; 第2期スポーツ基本計画, http://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop01/list/detail/_icsFiles/afieldfile/2017/04/14/jsa_kihon02_slide.pdf#search=%27第2期スポーツ基本計画%27 (参照2018年06月25日).
- 6) 永谷稔, 上田知行; 北方圏における総合型地域スポーツクラブ設立へ向けた住民調査-本学周辺住民調査結果から-, 浅井学園大学生涯学習システム学部研究紀要, No.7, pp.79-87, 2007.
- 7) 池田孝博; 大学を拠点とした総合型地域スポーツクラブの運営に関する諸問題, 福岡県立大学人間社会学部紀要, Vol.19, No.1, pp.1-8, 2010.
- 8) 桑野裕文; 総合型地域スポーツクラブとスポーツ少年団の現状と未来, 九州情報大学研究論集, Vol.14, 15-24, 2012.
- 9) 正保佳史, 他; 総合型地域スポーツクラブにおけるサービス・クオリティに関する研究-大学を拠点とした総合型地域スポーツクラブとの比較-, 育英短期大学研究紀要, No.30, pp.111-120, 2013.
- 10) 富本靖, 堂元慎也, 滝澤宣頼; 日本における総合型地域スポーツクラブの現状と課題-ヨーロッパスポーツクラブとの比較から-, 学苑・初等教育学科紀要, No.896, pp.19-32, 2015.
- 11) 王海飞; 我国社区体育健身俱乐部发展现状研究综述 (The Research Summarizes of Our Country Community Sports Fitness Club Development Present Situation), 福建体育科技, Vol.26, No.2, pp.11-12, 2007.
- 12) 徐群连; 中日社区体育现状的比较分析 (A Comparative Research of Community Sports between China and Japan), 宁波广播电视大学学报, Vol.6, No.2, pp.96-98, 2008.
- 13) 杨梅; 我国社区体育俱乐部研究: 现状与建议 (Research on Current Condition and Suggestion of Community Sports Clubs in China), 体育科技文献通报, Vol.18, No.2, pp.98-100, 2010.
- 14) 朱党培, 张文忠; 关于建设我国新农村社区健身俱乐部问题的理性思考 (Reason Consideration on Set up New Rural community Sports Physical Care Clubs in China), 体育与科学, Vol.27, No.3, pp.13-16, 2006.
- 15) 董春华, 刘兵; 上海市社区体育俱乐部建设现状研究 (Status Quo of the Construction for Shanghai Urban Community Sports Clubs), 成都体育学院学报, Vol.36, No.2, pp.21-24, 2010.
- 16) 黄正峰, 王炜, 朱磊; 芜湖市社区体育健身俱乐部发展现状与对策研究, 体育世界·学术, No.2, pp.68-69, 2011.
- 17) 甄伟; 社区体育俱乐部发展的趋势, 体育世界·学术, No.11, pp.43-44, 2017.
- 18) 村田真一; 総合型地域スポーツクラブにおける「運営参加」に関する比較事例研究, 九州共立大学スポーツ学部研究紀要, No.2, pp.19-31, 2008.
- 19) 井澤悠樹, 松永敬子; 総合型地域スポーツクラブのマーケティング戦略に関する基礎的研究-既存会員の理解に向けたライフスタイル構造の把握-, 東海学園大学研究紀要, No.20, pp.1-12, 2015.
- 20) 王勇, 周丽丽; 济南市社区体育俱乐部组织运作模式的研究 (Operational mode of organization of community sports clubs in Jinan), 山东体育科技, Vol.30, No.4, pp.57-59, 2008.
- 21) 董立红, 张永梅; 中日社区体育俱乐部运行机制比较, 商业时代, No.24, pp.59-60, 2008.
- 22) 彭圣堂; 我国国家级社区体育健身俱乐部资金管理研究 (The National Community Sport Gymnastical Club Capital Management Research of our Country), 浙江体育科学, Vol.30, No.1, pp.47-49, 2008.
- 23) 姜淼淼; 大连市社区体育俱乐部运行机制研究, 体育世界·学术, No.8, pp.9-11, 2016.
- 24) 裴新贞, 他; 上海市社区体育俱乐部市场化运行的现状 (Status Quo of the Market-Oriented Operation of Shanghai Community Sports Clubs), 体育科研, Vol.31, No.2, pp.38-43, 2010.
- 25) 胡效芳; 社区体育俱乐部的最适行为 (On optimum behavior of community sports club), 体育学刊, Vol.9, No.4, pp.38-39, 2002.
- 26) 李莉, 刘怀金, 段外宾; 社区体育健康俱乐部的运营现状研究? -以湖南省岳阳市为例 (A Study on the Current Operating Situation of Community Sports Club-A Case Study of Yueyang City in Hunan Province), 体育科技文献通报, Vol.20, No.12, p.5, 2012.

- 27) 陆前安, 他; 上海市社区体育俱乐部社会资源整合的路径与建议 (Ways and Measures for Social Resources Integration of Shanghai Community Sports Clubs), 体育科研, Vol.32, No.2, pp.56-61, 2011.
- 28) 王颖; 我国社区体育俱乐部创新性产品策划的方法研究 (Study on Design of Innovative Products of Community Sports Clubs in China), 体育科学, Vol.27, No.2, pp.26-30, 2007.
- 29) 刘国永; 我国社区体育健身俱乐部经营模式选择及政策建议 (The Operation Model Selection and Policy Suggestion of China's Physical Fitness Club in China's Community), 北京体育大学学报, Vol.34, No.3, pp.1-4, 2011.
- 30) 岡村誠, 他; 総合型地域スポーツクラブと企業との連携・協働の在り方に関する考察-総合型地域スポーツクラブの経営課題の解決に向けて-, 事業創造大学院大学紀要, Vol.7, No.1, pp.49-63, 2016.
- 31) 王兰, 张林, 王克祥; 我国社区体育健身俱乐部与政府关系的研究 (Relations between the Government and the Community Fitness Clubs in China), 体育科研, Vol.28, No.5, pp.27-30, 2007.
- 32) 赵燕, 黄海峰; 社区体育俱乐部辅助管理中小学体育场馆对外开放的可行性研究 (Feasibility Study on the Community Sports Club Management School Sports Facilities Opening to the Public), 体育科技文献通报, No.8, p.66, 2014.
- 33) 内藤正和; 総合型地域スポーツクラブのNPO法人化に関する研究, 愛知学院大学心身科学部紀要, No.2, pp.9-18, 2006.
- 34) 藤田雅文, 吉田幸人; 総合型地域スポーツクラブの効果に関する研究, 鳴門教育大学研究紀要, Vol.27, pp.405-414, 2012.
- 35) 堺賢治, 他; 総合型地域スポーツクラブの公共性に関する実証的研究, 愛媛大学教育学部紀要, Vol.60, pp.175-183, 2013.
- 36) 加藤弘, 杉若裕介; 総合型地域スポーツクラブに関する研究-保護者からみた期待度と満足度-, 和歌山大学教育学部教育実践総合センター紀要, No.19, pp.105-109, 2009.
- 37) 田島良輝, 他; 自立・持続経営を担保する総合型地域スポーツクラブのマーケティングに関する研究-クラブ会員の商圈把握と会員満足度モデルの構築-, 笹川スポーツ財団, pp.114-123, 2015.
- 38) 伊藤克広; 総合型地域スポーツクラブの組織文化に関する質的研究-NPO法人加古川総合スポーツクラブのケーススタディー-, 人文論集, Vol.43, No.(1/2), pp.45-57, 2008.
- 39) 伊藤克広, 長屋昭義; 地域スポーツクラブの持続性における組織文化の形成に関する研究-垂水区団地スポーツ協会のケーススタディー-, 人文論集, Vol.49, pp.39-50, 2014.
- 40) 加護野忠男; 組織文化の測定, 国民経済雑誌, Vol.146, No.2, pp.82-98, 1982.
- 41) 田尾雅夫; 組織の心理学, 有斐閣, 東京, pp.184-192, 1999.
- 42) Hofstede, G.; Cultures and Organizations Software of the Mind. McGraw-Hill. 1991. 岩井紀子, 岩井八郎訳; 多文化世界-違いを学び共存への道を探る, 有斐閣, 1995.
- 43) Hofstede, G.; Culture's consequences: International Differences in Work-Related Values, SAGE, 1980. 萬成博, 安藤文四郎監訳; 経営文化の国際比較-多国籍企業の中の国民性, 産業能率大学出版部, 1984.
- 44) Hofstede, G.; Culture's consequences: International Differences in Work-Related Values, SAGE, 1980.
- 45) 福井里江, 他; 職場の組織風土の測定-組織風土尺度12項目版 (OCS-12) の信頼性と妥当性, 産業衛生学雑誌, Vol.46, No.6, pp.213-222, 2004.
- 46) 陳昱龍, 土屋裕陸; 大学生におけるライフスキルに関する中国と日本の国際比較-中国語版日常生活スキル尺度の作成-, スポーツ産業学研究, Vol.26, No.1, pp.1-12, 2016.
- 47) 滝澤寛子, 櫻井尚子; 旧農村地域に住む向老期から前期高齢者の地域への愛着を測定する尺度の開発, 社会医学研究, Vol.35, No.1, pp.55-62, 2018.
- 48) 豊田秀樹; 共分散構造分析 [Amos編], 東京図書, p.18, 2007.
- 49) 夏樹花, 他; 我国城市社区体育志愿者队伍现状及建设路径研究 (Research on Present Situation and Path of City Community Sports Volunteer Team Construction in China), 首都

- 体育学院学報, Vol.28, No.2, pp.122-127, 2016.
- 50) 戴香智, 李建权; 发展型社会政策视角下志愿者参与动机分析, 理论探索, No.6, pp.85-89, 2010.
- 51) 松本耕二, 他; スポーツ・ボランティアの参加動機, 組織コミットメントと継続意欲-地域の障害者スポーツ団体を支えるボランティア-, 山口県体育学研究, No.47, pp.13-22, 2004.
- 52) 高橋伸次; スポーツにおけるボランティア指導者の実態とその課題-これからのスポーツ振興の政策課題として-, 地域政策研究, Vol.3, No.3, pp.23-45, 2001.
- 53) 邱明强; 体育赛事志愿者参与动机与激励制度研究 (The Motivation and Incentive Systems of Sports Events Volunteers), 体育与科学, Vol.33, No.1, pp.78-82, 2012.
- 54) 寺島拓幸, 廣瀬毅士; SPSSによるデータ分析, 東京図書, p.254, 2015.