

# 地域スポーツクラブの組織文化に関する日中比較研究

—豊かなクラブ文化発展への基礎研究—

趙 倩穎\*

北村 薫\*\*

## 抄 録

日中両国で、地域スポーツクラブの量的拡大から質的充実への転換が求められていることを踏まえ、本研究では、①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、②その前提としてクラブの組織文化測定尺度の妥当性を確認することを目的とした。

調査は東京と上海の各 10 クラブから計 400 名の指導者に留め置き法で実施し、日本 129 名、中国 128 名の有効回答を得た。

調査は順天堂大学倫理審査委員会の承認を得て行われた。

### 【結果 1：尺度の妥当性確認】

組織文化国際比較の第一人者であるホフステードの調査項目を援用した尺度、目標（14 項目）、知覚（5 項目）、信念（10 項目）について探索的因子分析を行い、経済機会因子（目標）3 項目、指導機会因子（目標）3 項目、現実的問題認識因子（知覚）4 項目、理念的課題認識因子（信念）2 項目の計 12 項目の尺度を抽出した。

### 【結果 2：平均値からみた特徴】

日本、中国ともに、指導機会因子が最も高い値を示した。

### 【結果 3：構造方程式モデリング・多母集団同時分析からみた特徴】

日本、中国の共通点として、理念的課題認識因子から経済機会因子への正の影響が見られた。

日本、中国の相違点として、日本においては理念的課題認識因子から指導機会因子への正の影響がみられたのに対し、中国では影響が見られなかった。

### 【結論】

①日本と中国に共通する地域スポーツクラブの組織文化測定尺度は 4 因子 12 項目から構成されること、②日中両国で、地域スポーツクラブの指導者に指導機会の充実に向けて高い動機づけがみられる組織文化であること、③日中両国で、地域スポーツクラブの指導者に信念に基づいて経済機会の諸条件を改善しようとする姿勢がみられる組織文化であること、④指導者に信念に基づいて指導機会にかかわる諸条件を改善しようとする姿勢がみられるのは日本にのみ認められる組織文化であること、の 4 点が確認できた。

キーワード：地域スポーツクラブ、組織文化、国際比較、日本、中国

\* 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 〒133-8421 東京都文京区本郷 2-1-1

# A comparative study based on the organizational culture between Japanese and Chinese community sports clubs

—the fundamental research to the development of rich club culture—

Zhao Qianying\*

Kaoru Kitamura\*\*

## 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 aims to ① clarify the characteristics of organizational culture of community sports clubs in Japan and China, and as its premise ② ascertain the adequacy of the club's organizational culture measurement scale.

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 Juntendo University Ethics Review Committee.

[Result 1: Validity of the scale] We measured 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), belief (10 items), from which a scale of 12 items in total was extracted - economic opportunity factor (target) 3 items, instruction opportunity factor (target) 3 items, realistic problem recognition factor (perception) 4 items, ideological problem recognition factor (belief) 2 items.

[Result 2: Characteristic from average values] In both Japan and China, the instruction opportunity factor showed the highest value.

[Result 3: Characteristic from structural equations modeling —Simultaneous multi-population analysis] As a common point between Japan and China, a positive influence from a philosophical task recognition factor to an economic opportunity factor was seen. As a difference between Japan and China, in Japan, there was a positive influence from ideological task recognition factors to guidance opportunity factors, whereas in China there was no effect.

[CONCLUSIONS] Four points were confirmed: ① The organizational culture measurement scale of the community sports club common to Japan and China consists of 4 factors and 12 items, ② it is an organizational culture that is highly motivating for the instructors of community sports clubs to improve instructional opportunities in both Japan and China, ③ it is an organizational culture that shows an attitude of improving the conditions of economic opportunities based on belief in the instructors of community sports clubs in both Japan and China, and ④ it is an organizational culture recognized only in Japan wherein the attitude to improve the conditions related to instructional opportunity is based on belief in the instructor.

Key Words : community sports clubs, organizational culture, international comparison, Japan, china

---

\* Graduate School of Health and Sports 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)

## 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、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。2017年7月には創設クラブ（創設準備中を含む）は3580となっている（スポーツ庁、2017）。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、現在は各省ごとにクラブを展開している（趙、2016）（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では、量的拡大から質的充実への転換を言及した。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には、組織の理念や価値観の見直しまで求められることから、既存の組織文化を理解し、それを踏まえた変更が必要となる。また、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特徴を明らかにすることも重要である。

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（永谷ら、2007；王、2007；他）、クラブ運営や経営に関する研究（村田、2008；王、2008；他）、クラブと他の組織との連携に関する研究（岡村ら、2016；趙、2014；他）が挙げられる。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（内藤、2006；藤田ら、2012；他）など、運営者側や会員に焦点を当てた研究が多く行われており、伊藤ら（2014）、田島ら（2006）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。

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ふ指摘もあり、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。したがって指導者に着目した組織文化の研究が必要である。また、地域スポーツクラブの組織文化を測定する尺度がないため、組織文化研究の前提として経営学

で用いられる尺度が地域スポーツクラブにも適用可能かを確認することが必要となる。

## 2. 目的

本研究の目的は次の2つの課題になる。

課題1（前提）、企業を対象とする組織文化尺度が日本と中国の地域スポーツクラブの組織文化を測定する尺度として適用可能かどうかを確認すること。

課題2（メイン）、組織文化測定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。

## 3. 方法

### 3. 1. 研究の手順

課題1に関しては、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（1995）の測定尺度を地域スポーツクラブ用に適用し、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。最後に新たな構築された尺度と、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する。次に構造方程式モデリングにより変数間の関係性を検証し、さらに多母集団同時分析により日本と中国の共通点と相違点を確認する。

### 3. 2. 調査対象者

日本の東京と中国の上海での各10の先進的な地域スポーツクラブ、各クラブ20名の指導者を対象とした。

### 3. 3. 倫理的配慮

本調査は順天堂大学大学倫理審査委員会の承認（承認番号：第29-148号）を受けて行われた。

### 3. 4. 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「留め置き法」で実施した。有効回答数は257部（日本129部、中国128部）だった。

### 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、他クラブでの指導等について回答を求めた。

#### 3. 5. 2. 組織文化および組織風土に関する調査項目

表1 調査対象者の基本的属性

	日本 (n=129)		中国 (n=128)	
	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%
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%
<他の指導>				
有	79	61.2%	78	60.9%
無	50	38.8%	50	39.1%
N.A	0	0.0%	0	0.0%

ホフステード (1984, 1995) の目標、知覚、信念に関する項目を援用し、クラブに適用でき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、組織風土尺度 (福井,2004) を地域スポーツクラブに文言を修正し、調査票に追加した。

作成された調査票について、ホフステードに詳しい専門家など3名に調査項目の妥当性等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、質問をブラッシュアップし、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、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 (2016) 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もと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およびクラブの指導者に面接調査を行い、文言などの修正を行い、中国語の質問紙を確定した。

## 4. 結果及び考察

基本的属性で、大きな差が見られたのは、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。指導者の資格保有率では日本63.6%に対して、中国は94.5%と非常に高かった。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%に対し、中国は32.0%で日本の方が多かった (表1)。

### 4. 1. クラブに適用できる組織文化測定尺度の確認

目標、知覚、信念のそれぞれについて探索的因子分析を行った。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。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) を行った。その結果から、さらに因子負荷量が0.4未満である項目を除き、再度分析を行い、最終的に2因子6項目が抽出された。

知覚の5項目の探索的因子分析では、クロンバック

表2 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	$\alpha$ 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		
	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		
知 覚	F3 現実的問題認識因子		
	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	

の  $\alpha$  係数が低く出たため、組合せで再集計を行い、 $\alpha$  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は、因子負荷量が 0.4 未満である項目を除き、再度分析を行った結果、1 因子が抽出された。

表 2 は、抽出された 4 因子の質問項目と因子負荷量、および各因子の  $\alpha$  係数である。

目標に関する項目の因子 1 ( $\alpha$  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」と命名された。

因子 2 ( $\alpha$  係数=.694) は、Q9「自由な指導」、Q10「希望期間」、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に関することから、「指導機会因子」と命名された。

知覚に関する項目の因子 ( $\alpha$  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」と命名された。

信念に関する項目の因子 ( $\alpha$  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

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」と命名された。

最後に、新たに構築された組織文化尺度の妥当性を検証するため、福井ら (2004) によって信頼性と妥当性が認められた組織風土尺度 (注 1) との関連性を検討した (表 3)。相関が 1 となった場合、組織風土を測定するものとなり、組織文化を測定していないことになる。また、相関が 0 となった場合は、組織を測定していないということになる。今回の結果は、適度な相関が得られたため、組織文化の測定尺度として妥当であると判断された。

以上の結果、抽出された 4 因子 12 項目の尺度は、日中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確認できた。

#### 4. 2. 仮説モデル作成と検証

本調査で採用したホフステードは、知覚と信念がそれぞれ目標に影響を及ぼすとしている。本研究ではこの考え方にに基づき仮説モデル図を立て、観測変数間の相関を確認した。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、GFI, AGFI, CFI はともに 0 から 1 までの値をとった。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 (豊田, 2007) とされているため、仮説モデルの妥当性が示された (図 1)。

#### 4. 3. 先進的なクラブの組織文化の特徴

##### 4. 3. 1. 因子の平均値から見た特徴

表 4 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。4 因子の日中平均値をみると、両国とも指導機会因子が最も高く、次いで理念的課題認識

表 3 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

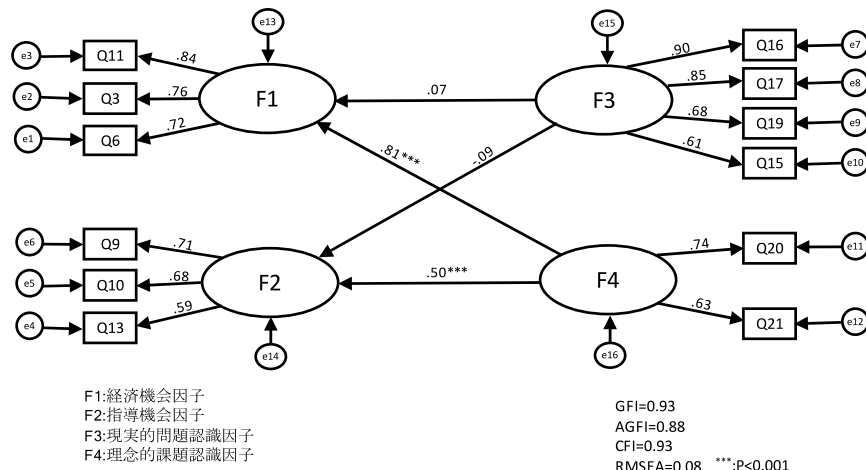


図 1 仮説モデルの構造方程式モデリングによる検証結果

表4 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	df	t	p
経済機会因子	2.85	1.03	2.34	0.85	3.35	0.93	255	9.07	***
指導機会因子	3.99	0.63	3.85	0.71	4.14	0.51	233	3.82	***
現実的問題認識因子	2.16	0.87	1.91	0.69	2.41	0.96	230	4.74	***
理念的課題認識因子	3.31	0.99	2.95	0.96	3.67	0.87	255	6.34	***

\*\*\*P<.001

因子、経済機会因子の順で、現実的問題認識因子が最も低い値となった。指導機会因子が高いのは、指導機会の充実に向けて高い動機付けがみられる組織文化を持つことを意味している。これは、日本の松本(2004)、高橋(2001)、中国の夏(2016)や戴ら(2010)が、ボランティア指導者の活動への動機として「知識や経験を活かしたい」、「社会貢献したい」等を指摘したことと一致している。日本に比べて全ての因子は中国が有意に高かったが、これはクラブの実態に違いがあるのか、回答傾向の差なのか本調査では特定できないため、今後の研究課題とされた。

#### 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 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2)。

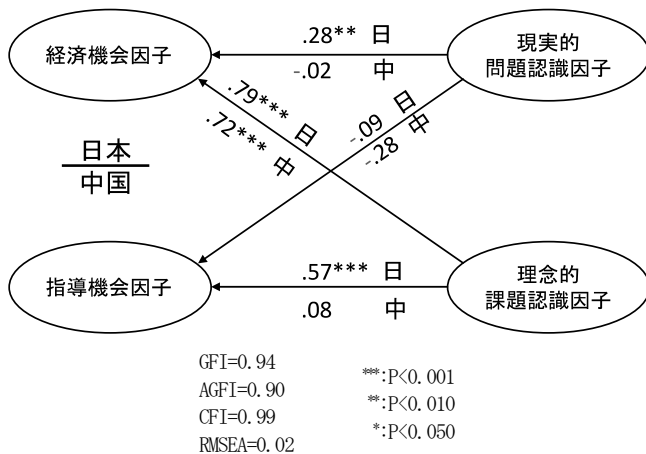


図2 国別多母集団における仮説モデルの同時分析結果

日本も中国も、「理念的課題認識因子」と「経済機会因子」の要因に正の影響が見られた。ホフステードの「目標(ここでいう経済機会因子)」は、それを達成しようとする動機づけにかかわる価値を意味する。ここから、日中両国ともに、「こうあるべきだ」という「信念」に基づいて「経済機会」の諸条件を改善しようとする姿勢がみられる組織文化を持つことがわかる。

中国の邱(2012)、陸(2011)、王(2008)、彭ら(2008)は、ボランティアにとって報酬は激励条件であること、地域スポーツクラブには経費保障が欠かせないことを指摘している。経済機会にかかわる要求は、クラブの内的要因だけでなく、報酬の原質としての会費や経済保障制度などについての人々の考え方といった組織の外的要因にも規定される。この点については本研究のデザイン外のテーマであることから、今後の研究課題とされた。

日本と中国の相違点をみると、日本において、現実的問題認識因子の経済機会因子への影響と理念的課題認識因子の指導機会因子への影響が見られたのに対し、中国では影響が見られなかった。ただし、現実的問題認識因子と経済機会因子の関係は日本においても0.28とその影響力は弱く、日本の特徴は言い切れるものではない。それに対して、理念的課題認識因子の指導機会因子への影響は日本が0.57とその影響力は比較的強く、ここに日本と中国の特徴的な違いがあると言える。以上から、「こうあるべきだ、という信念に基づいて指導機会にかかわる諸条件を改善しようとする姿勢がみられる組織文化は日本にのみ認められる」と言うことができる。

本研究の目的は、基礎研究として両国の特徴を明らかにするものであり、両国の相違点が生じる理由を明らかにするものではないので、なぜこのような相違点が出てくるかについて本研究からは説明できない。日本と中国の地域スポーツクラブの成熟度の差なのか、あるいはクラブを取り巻く地域社会や国民文化の反映なのか、様々な要因が考えられるが、この点は、今後の研究により明らかにすべき課題とされた。

## 5. まとめ

①「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、12項目で構成される組織文化測定尺度が確認できた。

②日中両国に共通する特徴として、指導機会の充実に向けて高い動機づけがあること、「こうあるべき」という「信念」に基づいて「経済機会」の諸条件を改善

しようとする姿勢がみられること、の2点が確認できた。

③日中両国の相違する特徴として、「こうあるべき」という信念に基づいて指導機会の諸条件を改善しようとする姿勢は日本にのみ認められることが確認できた。

本研究は、調査対象が東京と上海の先進的な地域スポーツクラブに限られている、共通点や相違点の理由を明らかにする調査デザインでないという限界がある。今後は対象の拡大と外的要因を考慮した研究デザインを検討する必要がある。

注1) 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。

### 【参考文献】

陳昱龍・土屋裕睦 (2016) 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.

戴香智・李建权 (2010) 発展型社会政策視角下志願者参与动机分析, 理論探索, No.6, pp.85-89.

藤田雅文・吉田幸人 (2012) 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.

Hofstede, G. (1995) *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.

Hofstede, G. (1984) *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.

福井里江他 (2004) 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.

伊藤克広・長屋昭義 (2014) 地域スポーツクラブの永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.

村田真一 (2008) 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.

松本耕二他 (2004) 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.

内藤正和 (2006) 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.

岡村誠他 (2016) 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.

スポーツ庁 (2017) 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](http://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop05/list/detail/_icsFiles/afieldfile/2017/12/28/1399744_03.pdf).

田島良輝他 (2015) 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—クラブ会員の商圏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.

高橋伸次 (2001) 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.

王海飞 (2007) 我国社区体育健身俱乐部发展现状研究综述, 福建体育科技, Vol.26, No.2, pp.11-12.

王勇, 周丽丽 (2008) 济南市社区体育俱乐部组织运作模式的研究, 山东体育科技, Vol.30, No.4, pp.57-59.

夏樹花他 (2016) 我国城市社区体育志愿者队伍现状及建设路径研究. 首都体育学院学报, Vol.28, No.2, pp.122-127.

永谷稔・上田知行 (2007) 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.

趙倩穎 (2016) 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.

赵燕・黄海峰 (2014) 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. 体育科技文献通报, No.8, p.66.

この研究は笹川スポーツ研究助成を受けて実施したものです。

