

2024年度 3月修了 修士論文

総合型スポーツクラブのブランディングが
指導者の組織コミットメントに与える影響
—プロ及び社会人サッカーチームからブランドを拡張したクラブに着目—

早稲田大学 大学院スポーツ科学研究科
スポーツ科学専攻 スポーツビジネス研究領域

5023A051－4

名倉 侑田

研究指導教員： 松本 泰介 教授

目次

1 緒言	3
1-1 背景	3
1-2 概念の理論的整理と該当組織の事例	6
1-2-1 東京ヴェルディクラブ	7
1-2-2 湘南ベルマーレスポーツクラブ	8
1-2-3 オールアルビレックス・スポーツクラブ	9
1-2-4 町田ゼルビアスポーツクラブ	10
1-2-5 品川 CC	11
1-2-6 当該組織全体のブランドの特性	12
1-3 研究目的	12
2 先行研究	13
2-1 概念的背景及び理論的枠組み	13
2-1-1 ブランドへの憧れとブランドの理解に関する先行研究	13
2-1-2 ブランドの理解と組織コミットメントに関する先行研究	14
2-2 仮説設定	16
3 方法	17
3-1 各概念の定義とその測定	17
3-1-1 ブランドへの憧れの定義と測定	17
3-1-2 ブランドの理解の定義と測定	18
3-1-3 組織コミットメントの定義と測定	20
3-1-4 アンケート調査	21

3-2 分析方法	22
4 結果	24
4-1 サンプルの基本的属性	24
4-2 各概念尺度の確認的因子分析	26
4-3 構造方程式モデリング	28
5 考察	30
5-1 回答者の基本的属性に関する考察	30
5-2 仮説モデルに基づく検証結果に関する考察	31
5-3 学術的インプリケーション	33
5-4 社会的インプリケーション	34
6 結論	36
6-1 結語	36
6-2 本研究の限界	36
文献	38

1 緒言

1-1 背景

総合型スポーツクラブ(以下：CCSC)は、地域社会における生涯スポーツの推進を目的として、以下の特徴を備えた組織と定義される（スポーツ庁，2024）。1 つ目に、多様なスポーツ種目が提供されていることである。2 つ目に、子供から高齢者、初心者からトップレベルの競技者に至るまで、あらゆる年齢層および技術レベルの地域住民が参加可能であることが要件となる。3 つ目に、活動拠点となるスポーツ施設やクラブハウスが設置されている点である。4 つ目に、質の高い指導者が在籍し、個々のニーズに応じた適切なスポーツ指導が実施されることが求められる。最後に、以上の要素を実現するために、地域住民が主体となってクラブの運営を行うことが重要な特徴として挙げられる。

2018 年 7 月時点、日本スポーツ協会に登録している CCSC は 3599 件（創設準備中を含む）である。全国の自治体数は 1724 団体(2019 年 9 月時点)であることから、数だけでみれば CCSC は 1 自治体に 2 クラブが開設されている計算になる。一方、CCSC は経営面で課題をかかえており、その多くは資源不足に起因している（井出・渡邊，2021）。

特に、「総合型地域スポーツクラブの実態調査(スポーツ庁，2024)」によると、総合型クラブの課題として、28 項目中、1 位に「クラブ運営を担う人材の世代交代・後継者確保」(72.3%)、2 位に「指導者の確保(養成)」(56.2%)となっている。また、近年、学校部活動の段階的な地域移行が行われているが、学校部活動と CCSC の連携での課題として、1 位に指導者の確保(85.2%)が挙げられている(スポーツ庁，2024)。

以上の背景を踏まえると、指導者の転任率および辞任率の上昇に対する

解決策の検討が急務であると言える。

上記の課題を基に、高松・山口(2015)は、CCSC指導者において、クラブ内の「居心地の良さ」や「人間関係の繋がり」を強調することが、組織へのコミットメントを高める効果があることを指摘している。このような取り組みにより、クラブメンバーが長期的にクラブへの関与を続け、組織での潜在意識が向上する可能性が示唆されている。さらに、CCSCの指導者は金銭的報酬を得ていないことが特徴であることから、スポーツボランティア活動に関する研究についても検討を行った。北村ほか(2005)は、知的障害者のスポーツ活動を支援するスペシャルオリンピックのメンバーを対象として、スポーツボランティアの「組織コミットメント」について、属性ごとの平均値を明らかにしている。特に、女性ボランティアは組織への同一化が強く、この点を活かしたボランティア活動を促進する施策が必要であると説明している。

これらの検討を踏まえ、CCSC指導者における組織へのコミットメントを高めることが、CCSCの人的資本に関する課題の解決につながる可能性が示唆される。一般的に、コミットメントとは、特定の集団や社会規範、目標などに対する、同一性やロイヤルティなどの概念を包括するものと定義されている(北村ほか, 2005)。すなわち、組織コミットメントは、特定の組織に対する同一化や関与の程度、ロイヤルティ、さらには組織内での役割意識の感覚を指す概念として捉えることができる(北村ほか, 2005)。組織へのコミットメントに関する研究においては、企業の経営戦略の一環として実施されるインナーブランディングの文脈で、しばしばその重要性が報告されている。その報告に先立ち、ブランドおよびブランディングの定義を明確にする。その上で、理論的枠組みを検討し、本研究の仮説構築に必要な基盤を整えることとする。

ブランドとは、製品やサービスの売り手が、自らの商品を他の売り手のモノと区別するために付与する、名前、言葉、デザイン、シンボル、その他の特徴である(栗木, 2002)。また、ブランディングとは、見えない価値を付与する活動を指す。スポーツ組織が参加型、または観戦型のスポーツプロダクトを提供することで、求められるベネフィットが顧客に獲得されると、スポーツイベント、スポーツクラブ、スポーツプログラム、スポーツチームなどのブランド価値はある程度維持される。この価値に加えて、更なる「見えない価値を付与する活動がブランディングである。」(原田ほか, 2008)。ブランディングは、一般的に、社内に向けて行う企業ブランドの理解と実践を促すインナーブランディングと、PR やホームページなど社外に向けたブランディングを行うアウターブランディングによってセグメントできる。さらに、ブランドを管理・育成することで、事業の収益性や成長性を高める事ができる。あるいは、ブランドの有無により製品やサービスのマーケティング活動の成果が大きく異なることが報告されている(Aaker, 1994; 朴澤, 2022)。これらのブランド及び、ブランディングの定義を踏まえ、企業のインナーブランディングとコミットメントの関連について検討を行う。

高柳 (2015)は、従業員が組織のブランド理念、価値観、ビジョンを深く理解することや、従業員の内部コミュニケーションや研修を通じてブランドの価値を共有することで、企業への服従、同一化、内在化が高まるメカニズムを説明している。このようなメカニズムは CCSC の指導者においては、未だ明確に解明されていないものの、同様の関係性が成立する可能性が示唆される。そこで、本研究では、この関係を検証するために、西原ほか (2019) がインナーブランディング評価の検討で基盤として用いたインナーブランディング評価の概念を、本研究の文脈

において「ブランドの理解」という概念として再設定した。本研究で「インナーブランディング」という名称を用いなかったのは、一般的なインナーブランディングは企業が経営戦略の一環として従業員に浸透させる取り組みを指す（西原ほか，2019）、一方で本研究では受け手側、すなわち指導者の視点に着目しているためである。具体的には、組織が行ったインナーブランディングを基に、指導者がその理念や価値観をどの程度理解及び認識し、さらに理解を深める取り組みをしているかを検討するため、「ブランドの理解」という文脈を採用した。

組織への理解及び認識に関連する概念の研究においては、梅崎ほか（2020）が、公的な表彰・認定などが、中小企業の人材確保において企業のブランドイメージの向上に寄与し、魅力的な職場として認識されやすくなることを説明している。すなわち、表彰や認定などを通じて、個人が組織を自己よりも高い価値を有する存在として、その心理的結びつきを強めることが組織に対するブランドの「認識」及び「理解」を促進するプロセスとして機能する可能性が考えられる。また、このプロセスについても、CCSCの指導者においては、未だ解明されていない現状がある。よって、本研究では、杉谷（2013）を参考に組織を自己よりも高い価値があると認識する心理的結びつきを、「ブランドへの憧れ」と定義し、杉谷（2011）の研究で用いられている「憧れ」の概念を用いて、その概念間の検証を試みる。

1-2 概念の理論的整理と該当組織の事例

以上の概念を理論的に解釈すると「ブランドへの憧れ」は「ブランドの理解」を介して、「組織コミットメント」と正の関連があると考えら

れる。よって、本研究では、CCSCにおける指導者が組織に対して「憧れ」を抱くことの重要性を指摘する。この「憧れ」を喚起するためには、所属する組織が高い注目度、独自性、さらには社会的ステータスを備えていることが不可欠であると考えられる。これを踏まえ、本研究では、5つのCCSCの事例を以下に示す。これらの組織を選定した理由は、いずれもプロおよび社会人サッカーチームを基盤にブランドを拡張し、CCSCとしての活動を展開している点にある。具体的には、地域に根ざした独自のコンテンツを活用したイベントの実施や、サッカーのトップチームの情報発信力を駆使したブランディングに注力しており、その注目度や取り組みに共通点が見られるためである。以下では、各CCSCのブランディングにおける特徴を記述し、それらを基に本研究における「当該組織全体」のブランド特性を整理する。全体のブランドの特性を示すことで、当該組織に所属する指導者の心理的結びつきについて検討するための基盤が形成されるからである。

1-2-1 東京ヴェルディクラブ

J1リーグ所属の東京ヴェルディを基盤として、2019年に設立された東京ヴェルディクラブは、サッカー業界の枠を超えたブランドビジネスの展開をしている。15の競技種目を擁し、「世界一の総合型クラブへ」というビジョンを掲げている。組織の特徴として、地域密着型の活動と視覚的要素を組み合わせたブランド戦略が挙げられる。具体的には、ユニフォームデザインやWebデザインなどを通じて、視覚的な魅力を強調し、幅広い層が参加・共感しやすい環境を構築している。こうした取り組みが評価され、2020年度には「グッドデザインアワード」を受賞

しており、社会的注目度の高い活動を展開している。

さらに、本組織はビジネス界で活躍する人材の育成にも力を入れており、スポーツ現場から人材を輩出することを目的とした実践型トレーニングキャンプ「東京ヴェルディカレッジ」を開催している。この取り組みは、従来のスポーツクラブの枠組みを超えた新たな試みであり、前例や常識にとらわれない先駆者としての姿勢を示している。また、「ロマンを持ってワクワクする大きな夢を描き、行動する」という理念のもと、世界で輝く人材の育成をミッションとして掲げている。この理念は、クラブが長年受け継いできたパイオニア精神を象徴するエンブレムにも表されており、その精神を継承しながら広げる活動に注力している。(東京ヴェルディクラブ, 2024)。

1-2-2 湘南ベルマーレスポーツクラブ

湘南ベルマーレスポーツクラブは、J1 リーグに所属する湘南ベルマーレを基盤に 2002 年に設立され、「夢づくり、人づくり」というミッションの下、人生と地域を豊かにするスポーツ文化の定着を目指すビジョンを掲げている。現在、12 の競技種目を展開しており、多様なスポーツ活動を通じて地域社会との連携を深めている。具体的な活動としては、スポーツ教室やセミナーの開催が挙げられる。また、コンディショニングセンターを運営しており、鍼灸整骨院やトレーニングルームを併設することで、アスリートから子ども、高齢者まで幅広い世代の健康維持・増進に寄与している。

クラブの象徴として、エンブレムには湘南の白い砂浜と青い海がデザインされており、攻撃を象徴する三又の鉾と守備を示す盾を組み合わせ

せることで、攻守のバランスの良さを表現している。また、クラブマスコット「キングベル I 世」は、湘南海岸をイメージし、海を司る神ポセイドンをモチーフとしている。同クラブは、ヨーロッパにおける総合型地域スポーツクラブをモデルとし、ホームタウンにおける多種多様なスポーツの普及を目指している。地域住民が気軽にスポーツを楽しめる環境を提供するとともに、各競技チームの選手たちは世界を舞台に活躍することを視野に入れ、日々研鑽に励んでいる(湘南ベルマーレスポーツクラブ, 2024)。

1-2-3 オールアルビレックス・スポーツクラブ

一般社団法人ジャパン・スポーツ・ラボラトリーが運営するオールアルビレックス・スポーツクラブは、2013 年に創設されたアルビレックスブランドによるスポーツクラブである。同スポーツクラブは、「子供の笑顔から、家族の笑顔を創る」という理念を掲げ、現在、4 つの競技種目および 1 つのオリジナルイベントを展開している。同スポーツクラブは、各種メディアでも頻繁に取り上げられており、その認知度および注目度の高さが顕著である。また、跳び箱 30 段に挑戦する「マウンテン 30」は、オリジナル競技としてイベント時に定期的に行われ、参加者の関心を集めている。クラブのエンブレムは、白鳥座の中でひとときを輝くオレンジとブルーの二重星「アルビレオ」と、ラテン語で「王者」を意味する「レックス (rex)」を組み合わせた造語「アルビレックス」に由来している。このエンブレムは、白鳥をモチーフとし、両翼を「All」の A、ならびに「Albi-rex」の A に見立て、その中心に配置されたスターは「輝き」や「個性」を象徴している。このデザインには、

「子供たち一人ひとりに合ったスポーツを見つけてほしい」というクラブの理念が込められている。同スポーツクラブは、全年齢層および幅広い競技レベルを対象に、興味・関心や技能レベルに応じた多様なスポーツプログラムを提供している。これらのプログラムは、正しい理論と専門知識に基づき、質の高いスポーツ教育指導を特徴としている。このような活動を通じて、初心者層への興味喚起から競技技術の向上まで、多角的なスポーツ教育が実施されている（オールアルビレックス・スポーツクラブ，2024）。

1-2-4 町田ゼルビアスポーツクラブ

J1 リーグに所属する町田ゼルビアを基盤として、2003 年に設立されたこの組織は、「スポーツの力で未来を創造する」という CREATE VISION の下、12 の種目を展開している。特に CCSC の中でも、地域密着型の活動が強調されており、老若男女を問わず参加可能なプログラムの充実が特徴として挙げられる。地域連携の具体的な取り組みとして、「出前スポーツ」というプログラムを展開している。これは、町田市内の幼稚園や保育園、小学校、高齢者施設などを対象に、クラブのスタッフや選手が直接訪問し、スポーツの楽しさを伝える活動である。この取り組みは、スポーツの普及と地域住民の健康促進を目的としており、町田市の委託事業として事業費申請を行い、町田市在住の参加者への負担を軽減する工夫がなされている。これらの取り組みを通じて、当クラブはスポーツを媒介とした地域コミュニティの形成と発展に寄与している。

クラブのロゴマークは「Zelvia」の「Z」と「Machida」の「M」を組み合わせたデザインとなっている。中央の 3 本のラインは、①社会貢献、②地域の発展、③子どもの教育というクラブの理念を表現して

おり、同時に、①市民、②サポーター、③チームの三位一体の基本姿勢も象徴している。また、ロゴの中心には町田市の地形が配置され、クラブの町田への想いが込められている。色彩は、チームカラーであるブルーを基調とし、金色は「Pride——町田の誇り」の想いを表現している。（町田ゼルビアスポーツクラブ，2024）。

1-2-5 品川 CC

品川 CC は、神奈川県社会人リーグに所属するサッカーのトップチームを基盤として、6 つの競技を展開している。このクラブのテーマ「-BRIDGES- 橋をかけよう」は、品川という地域の地理的・文化的背景に着想を得たものである。このテーマは、「人と人」「人と街」「街と企業」「スポーツとビジネス」など、様々な要素の架け橋となることを目指す理念を反映している。特に、アスリートのキャリア支援に注力しており、「1.5 キャリア」として、アスリートがセカンドキャリアに向けたステップを踏む重要な過渡期を支援している。クラブは、選手たちがスポーツと仕事を両立し、ビジネスマンとしても尊敬されるようなキャリアを築けるようサポートを提供し、スポーツと地域社会の価値向上を図りながら、持続可能な成長を支援している。クラブのエンブレムは、「BRIDGES（橋）」の重みと安定感を表現したデザインとなっており、Shinagawa Culture Club の頭文字である SCC をベースに、品川の「品」の字をモチーフとした盾の形状を採用している。エンブレム上部の丸みは橋を象徴しており、クラブの理念を視覚的に表現している。（品川 CC，2024）。

1-2-6 当該組織全体のブランドの特性

上記 5 つの組織のブランディングの特徴を踏まえ、「当該組織全体」のブランドの特性は、主に 3 つであると考えられる。特徴的な要素の 1 つとして、独自コンテンツの創出である。これは、各地域および社会課題に対して、マルチスポーツであるという特性を効果的に活用し、さらに地域の特性を考慮したコンテンツを創出することで、地域コミュニティの連帯感を醸成している点が特徴として挙げられる。2 つ目の要素として、エンブレムの展開に着目する。この取り組みは、各組織の歴史や背景を踏まえた理念をエンブレムとして視覚的に表現し、それらを、デジタル上や、イベント及びプログラムのシンボル、チームジャージ並びに、競技用具への展開をし、ブランド価値の向上に寄与していると考えられる。3 つ目の要素として、サッカーのトップチームの知名度を活かした高い発信力である。この発信力は、独自コンテンツやシンボルを広範に普及させるための重要な基盤となり、ブランドの確立に大きく寄与していることが期待できる。

1-3 研究目的

理論的背景並びに、当該組織全体のブランドの特性を踏まえ、本研究の目的を以下のように設定する。

本研究の目的は、プロ及び社会人サッカーチームを基盤にブランドを拡張した CCSC に所属する指導者において、「ブランドへの憧れ」は「ブランドの理解」を介し、「組織コミットメント」と正の関連があることを明らかにすることである。

2 先行研究

2-1 概念的背景及び理論的枠組み

2-1-1 ブランドへの憧れとブランドの理解に関する先行研究

「憧れ」とは、「他にはない魅力がある」「スタイリッシュな」などの項目に代表されるように、自分より位が高く感じられるような対象に対する感情を示している(杉谷, 2013)。本研究では、杉谷(2013)を参考に組織を自己よりも高い価値があると認識する心理的結びつきを、「ブランドへの憧れ」と明記する。理由は、本研究における当該組織のブランドに対する指導者の心理的結びつきを検証するからである。

西原ほか(2019)は、企業が目指す姿を理念として明文化し、それをブランドブックや行動指針を通じて従業員一人ひとりに浸透させ、理解を深めていくプロセスを重視している。また、これらの取り組みを評価するインナーブランディング尺度の検討を行っている。本研究では、西原ほか(2019)がインナーブランディング尺度の検討で基盤として用いた概念を本研究の文脈において、「ブランドの理解」という概念として再設定した。理由は以下の通りである。一般的に、インナーブランディングとは、企業が自らの目指す姿を理念として明文化し、行動指針などを通じて従業員に伝達し浸透させる取り組みを指す(西原ほか, 2019)。これに対し、本研究では、受け手側の視点に焦点を当てており、企業の場合は従業員、そして本研究の文脈においては指導者をその対象としている。本研究は、受け手側、すなわち組織に属する人々が、組織が行ったインナーブランディングに基づき、どの程度その理念や価値観を理解しているか、また理解を深める努力をしているかを検討することである。このように、受け手の視点を重視していることから、単に「イ

ンナーブランディング」という用語を使用するのではなく、「ブランドの理解」という文脈を採用することが適切であると判断した。

「ブランドへの憧れ」と「ブランドの理解」に関する研究は、背景(1-1)で示した梅崎ほか(2020)の研究に加え、石井(2020)は、大学・MBAのブランディング及びマーケティングに関する先行研究について概観し、その中で、キャンパスを持つ大学は、競争優位性を構築するためのリソースが豊富であり、大学名の認知・評判の形成が容易であることを報告している。また、学校のステータスと評判は、MBAプログラムの認識及び選択に、関連する重要な要素であると論じている。

以上から、「ブランドへの憧れ」、つまり企業や組織の注目度、独自性、ステータスの向上は、その組織への関与度を高め、知る機会や理解しようとする姿勢の向上につながると考えられる。さらに、このプロセスは、人的資本が特に課題となっているCCSCにおいて極めて重要な意義を有するものと考えられる。しかしながら、これらの理論的枠組みは主として企業や大学といった組織に適用されるものであり、今回のテーマであるCCSCにおいては、その具体的なプロセスが依然として明確に示されていない。したがって、本研究においてこれらの概念間の関係を検証していくことは意義深い取り組みであると考えられる。

2-1-2 ブランドの理解と組織コミットメントに関する先行研究

一般に、コミットメントとは、特定の集団や社会規範、目標などに対する内的な献身として捉えられ、それらに対する同一性やロイヤルティなどの概念を包括するものと定義されている(北村ほか, 2005)。すなわち、組織コミットメントは、特定の組織に対する同一化や関与の程度、

ロイヤルティ、さらには組織内での役割意識の感覚を指す概念として捉えることができる（北村ほか，2005）。また Mowday et al.（1982）は、組織コミットメントを特定の組織に対する個人の同一性や関与の強さとして定義し、以下の3つの要因によって特徴づけている。（1）組織の目標や価値観の容認と信頼、（2）組織の利益のための貢献意欲、（3）組織のメンバーシップを維持したいという欲求である。企業における理念の理解やその理解を促進する活動と組織コミットメントを含むコミットメントとの関係性については企業のインナーブランディングにおいての論文が多く発表されている。背景(1-1)で示した高柳（2015）の研究に加え、羽藤（2016）は、特定の製品やサービスのブランド・コミュニティに参加しているメンバーを対象に、コミュニティに参加する中で、ブランドへの知識を蓄えることで、コミットメントを高めるプロセスを報告している。また、吉原（2018）は、顧客接点で働く従業員に対して企業としての理想や大切にしている価値を伝えることが、従業員に企業への誇りを抱かせ、企業の価値観と自己の価値観が一致していると感じさせるメカニズムを説明している。

これらの研究は、企業におけるブランドの理解、つまりは企業の理想や価値観、文化などの理解がコミットメントに正の関連を及ぼすことを明らかにしている。また、これらの理論的枠組みは、指導者をはじめとする人的資本に課題を抱える CCSC においても、重要な示唆を与えるものと考えられる。しかしながら、CCSC において同様の結果が得られるかについては、現時点では明確にされていない。このため、CCSC を対象とした実証的研究の必要性が高いといえる。

2-2 仮説設定

当該組織全体のブランドの特性や、先行研究における各概念間の関係性を踏まえ、以下の仮説を設定する。図1は仮説モデルを示している。

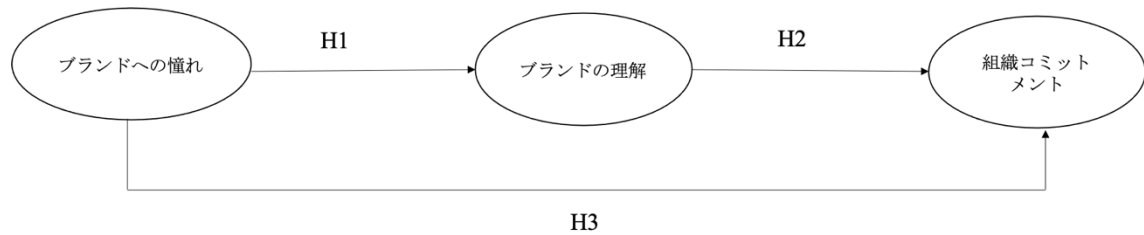


図1 仮説モデル

H1: 「ブランドへの憧れ」は、「ブランドの理解」と正の関連がある。

H2: 「ブランドへの理解」は、「組織コミットメント」と正の関連がある。

H3: 「ブランドへの憧れ」は、「ブランドの理解」を介して間接的に「組織コミットメント」と正の関連がある。

3 方法

3-1 各概念の定義とその測定

本研究において取り扱う各概念の定義ならびに測定項目について以下に示す。なお、各測定項目は先行研究を参照のうえ採用したものであり、当該組織のブランド特性（1-2-6）から作成した項目ではない事をここに明記する。あくまで、本研究の目的及び文脈において妥当であると判断されるものを先行研究の測定項目から選出し、採用している。

3-1-1 ブランドへの憧れの定義と測定

「憧れ」とは、「他にはない魅力がある」「スタイリッシュな」などの項目に代表されるように、自分より位が高く感じられるような対象に対する感情を示している。「憧れ」には、個人が所属する社会集団の評価に支えられた感情的評価であるという側面があり、自分一人きりであるブランドをいいと思っているだけでは憧れにならない。周囲の羨望のまなざしがあってこそ、それは「憧れ」になりえるという点において、「世間での評価」という(相対的には)客観的な指標が存在しているとも言える(杉谷, 2013)。当該組織全体におけるブランドの特性(1-2-6)から、本研究においても、杉谷(2013)を参考に組織を自己よりも高い価値があると認識する心理的結びつきを、「ブランドへの憧れ」と定義し、杉谷(2011)の研究で用いられている「憧れ」の概念を用いて、その概念間の検証を試みる。

「ブランドへの憧れ」を測定する項目においても、杉谷(2011)を参考に設定した。この論文では、悪い口コミや不祥事報道のような否定的な情報が消費者の目に触れたとしても、依然として高い購買意欲や好意的

イメージを維持できる「強い」ブランドとは何かを実証的に検討している。また、「ブランドジャパン((株)日経 BP コンサルティング 2009)」で用いられている 20 項目のうち 18 項目を設定し、「憧れ」、「愛着」、「機能性」の因子を抽出し、ブランド評価として用いている。本研究では、この「憧れ」因子に関連する項目のうち、当該対象組織の全体の特性(1-2-6)を考慮し、指導者の心理的結びつきとして妥当であると判断される 5 項目を選定した。加えて、本研究における対象組織は、プロおよび社会人サッカーチームからブランドを拡張し、それに基づいた独自のブランド戦略を行っており、その活動は当該組織に特有の特徴を有している。これを踏まえ、「ブランドジャパン((株)日経 BP コンサルティング, 2009)」で採用されている指標の中から、独自性および新規性を評価する 3 項目を追加し、合計 8 項目をもって「ブランドへの憧れ」因子として設定した。なお、概念における項目の回答は「全く当てはまらない」から「とても当てはまる」の 5 段階のリッカート尺度を用いた。

3-1-2 ブランドの理解の定義と測定

先行研究において、インナーブランディングの実施は組織理念やビジョンの理解促進につながり、ひいては組織コミットメントと関連がある可能性が指摘されている。このことから、西原ほか(2019)がインナーブランディング尺度の検討で基盤として用いたインナーブランディング評価の概念を本研究においては「ブランドの理解」という概念として再設定した。本研究において、「インナーブランディング」という名称を使用しなかった理由は、以下の通りである。一般的に、インナーブランディングとは、企業が自らの目指す姿を理念として明文化し、行動指

針などを通じて従業員に伝達し浸透させる取り組みを指す（西原ほか、2019）。これに対し、本研究では、受け手側の視点に焦点を当てており、企業の場合は従業員、そして本研究の文脈においては指導者をその対象としている。本研究は、受け手側、すなわち組織に属する人々が、組織が行ったインナーブランディングに基づき、どの程度その理念や価値観を理解しているか、また理解を深める努力をしているかを検討することである。このように、受け手の視点を重視していることから、単に「インナーブランディング」という用語を使用するのではなく、「ブランドの理解」という文脈を採用することが適切であると判断した。

以上の理由から、概念を再定義すると、本研究における「ブランドの理解」は組織に属する人間が、組織の価値観及び、理念、展望を理解していること、あるいは、理解を深化している取り組みを指すものとする。また、それに伴い、インナーブランディング評価の項目においては、経営陣による経営方針の提示を組織に属するものがどの程度理解しているか、あるいはその理解の促進が図られているかを評価する上で妥当と考えられる項目に絞り込んだ。さらに、本研究の対象が CCSC であることを踏まえ、質問内容については企業向けの項目をクラブに対応する形へと調整を行った。

加えて、CCSC の特徴を踏まえ、「クラブの競技数を言える」、「クラブの競技種目を全て言える」の 2 項目を加え、計 9 項目で調査を行った。なお、概念における項目の回答は「全く当てはまらない」から「とても当てはまる」の 5 段階のリッカート尺度を用いた。

3-1-3 組織コミットメントの定義と測定

コミットメントとは、特定の集団や社会規範、目標などに対する内的な献身として捉えられ、それらに対する同一性やロイヤルティなどの概念を包括するものと定義されている（北村ほか，2005）。すなわち、組織コミットメントは、特定の組織に対する同一化や関与の程度、ロイヤルティ、さらには組織内での役割意識の感覚を指す概念として捉えることができる（北村ほか，2005）。また Mowday et al.（1982）は、組織コミットメントを特定の組織に対する個人の同一性や関与の強さとして定義し、以下の3つの要因によって特徴づけている。(1) 組織の目標や価値観の容認と信頼、(2) 組織の利益のための貢献意欲、(3) 組織のメンバーシップを維持したいという欲求である。本研究においても、Mowday et al.（1982）及び、北村ほか(2005)が示した組織コミットメントの概念を用いる。理由としては、これらの概念が組織コミットメントを多面的に捉え、個人の心理的側面(価値観や同一化)と行動的側面(貢献意欲やメンバーシップの維持)を包括的に説明している点が、本研究の目的である CCSC に所属する指導者の心理的結びつきを検証する上で重要であると考えたからである。

「組織コミットメント」を測定する項目は、北村ほか（2005）のスポーツボランティアの組織コミットメントで用いられる質問項目を CCSC の指導者向けに調節し、設定した。CCSC の指導者は、金銭的報酬を目的にしないことが共通点にあることと、項目としての妥当性が担保されていることが明らかになっているため、この項目を設定した。また、複雑な質問や逆転形式に慣れていない回答者の一貫性を保つのが難しくなり、信頼性係数が基準値に到達しない可能性を考慮し、否定的態度を示

す 6 項目を除外し、ショート・バージョンとしての設問(Cuskelly et al., 1998)を用いた。さらに、「組織は能力を十分に引き出してくれる」という項目については、CCSCの特徴として競争性が低いことや、能力値としての評価が重視されていないことから、当該項目は本研究における対象とするテーマに適合しないと判断した。事前に実施した対象組織へのインタビューにおいても、指導者としての能力値の向上や能力値を求められる状況が共通事項として挙げられなかったため、この項目を削除することとした。以上の検討を踏まえ、本調査における組織コミットメントの尺度では、計 9 項目を対象として実施することとした。なお、概念における項目の回答は「全く当てはまらない」から「とても当てはまる」の 5 段階のリッカート尺度を用いた。

3-1-4 アンケート調査

以上の概念間の関係性による仮説の検証を行うために、本研究では必要なデータを収集し、適切な分析を行うことを目的として、アンケート調査を実施した。本調査は、2024 年 11 月 1 日から 2024 年 11 月 30 日までの期間に実施した。収集方法については、Google フォームを使用して質問項目を作成し、各組織の代表者にアプローチを行った。その後、代表者を通じて各指導者に対しオンラインで回答を収集した。

本研究の対象は、プロサッカー及び社会人リーグからブランドを拡張し、CCSCとして活動を展開する組織に属する指導者である。具体的な組織名は以下に示す。なお、横浜 FC スポーツクラブにおいては、指導者個人から得た協力であることから組織としての記述は控えることとする。さらに、サッカーのトップチームの指導者については本研究の対

象から除外した。その理由として、本研究がサッカーに特化した内容と受け取られる可能性を避ける意図があることに加え、職務としてや報酬によるコミットメントの向上が関連する可能性が考えられるためである。

- 1 東京ヴェルディクラブ
- 2 湘南ベルマーレスポーツクラブ
- 3 オールアルビレックス・スポーツクラブ
- 4 町田ゼルビアスポーツクラブ
- 5 品川 CC

各競技の指導者(n=78)

回収率 81.25%(78/96)

有効回答率 100.00%(78/78)

3-2 分析方法

データを分解し、観測された現象を構成する要素を明確化するとともに、各要因間の関係を可視化することを通じて、仮説の検証及び新たな発見を可能にすることを目的として、詳細な分析を実施した。これにより、仮設モデルの妥当性を検証し、研究課題の解決に向けた重要な知見を得ることを試みた。

はじめに、調査対象者のデモグラフィクス特性を把握するために単純集計を行った。次に、各項目が特定の因子にどの程度関連しているかを確認し、因子構造の妥当性を評価するために、各項目の因子負荷量を算出した。組織コミットメント尺度において、因子負荷量の基準値(.50) (Hair et al., 2019) に到達しない項目「このクラブのメンバーにな

れたことをとても嬉しく思う」(-.83)、「クラブの将来が本当に気になる」(3.18)の2項目を削除し、7項目で確認的因子分析に進んだ。

アイテムパーセリング 本研究が対象とする母集団において、各概念に関する項目数の多さは分析の複雑性を高める要因となり得る。その為、確認的因子分析に先立ち、アイテムパーセリング(item parceling)を行った。パーセリングとは「小包化」とも呼ばれ(清水, 2005)、2つ以上の項目の合計得点又は平均得点を観測変数として利用する方法である(Bandalos, 2002)。モデルサイズ減少による推定の安定、推定値の希薄化の防止、分布が正規分布に近づくなどの利点がある(Bandalos & Finny, 2001; Hagtvet & Nasser, 2004)。方法は複数報告されているが(清水・山本, 2007)、3つのパーセル数で最も安定するため(Little et al., 2019)、本研究では3つのパーセルを設定した。また、アンケート回答時の環境を完全にコントロールすることが困難であり、理論的内容の類似性に基づいて項目を分類する方法の信頼性に一定の懸念があることから、ランダムに選択した項目をパーセルにまとめる方法を採用した。

確認的因子分析 先行研究から導き出された仮説的な因子構造を前提に、データがその構造に合致しているかを確認する為に、3因子を潜在変数として確認的因子分析を行った。その際、クロンバック α 係数、平均分散抽出(AVE)を算出して、尺度の信頼性と妥当性の検証を行った。

構造方程式モデリング 仮説の検証を行うべく、構造方程式モデリングを行なった。

なお、分析にはIBM SPSS statistics(29)とIBM SPSS Amos(29)を使用した。

4 結果

4-1 サンプルの基本的属性

調査の回答者の内訳は表 1 の通りである。所属クラブについては、東京ヴェルディクラブに所属する者からの回答が最も多く 57.69% (n=45) を占め、次いで町田ゼルビアスポーツクラブが 19.23% (n=15) であった。性別に関しては、男性が 69.23% (n=54) を占め、女性が 30.77% (n=24) であった。年齢層別では、20 代が最も多く 34.62% (n=27)、次いで 30 代が 28.21% (n=22)、10 代が 21.79% (n=17) であった。職業別では、会社員が全体の 55.13% (n=43) を占め、次いで自営業が 29.49% (n=23) であった。また、活動継続期間については、4～5 年以上の継続者が最も多く 44.87% (n=35) を占め、次いで 2～3 年が 20.51% (n=16) であった。所属種目では、野球が 29.49% (n=23)、サッカーが 11.54% (n=9) という結果が得られた。

表 1 回答者の属性 (n = 78)

		度数(人)	割合
組織名	東京ヴェルディクラブ	45	57.69%
	湘南ベルマーレスポーツクラブ	10	12.82%
	オールアルビレックス・スポーツクラブ	4	5.13%
	町田ゼルビアスポーツクラブ	15	19.23%
	横浜FCスポーツクラブ	1	1.28%
	品川CC	3	3.85%
	合計	78	100.00%
性別	男性	54	69.23%
	女性	24	30.77%
	その他	0	0.00%
	合計	78	100.00%
年齢	10代	17	21.79%
	20代	27	34.62%
	30代	22	28.21%
	40代	9	11.54%
	50代	3	3.85%
	60代以上	0	0.00%
	合計	78	100.00%
職業	会社員	43	55.13%
	団体職員	3	3.85%
	公務員	4	5.13%
	自営業	23	29.49%
	学生	1	1.28%
	パート・アルバイト	1	1.28%
	その他	3	3.85%
	合計	78	100.00%
活動継続期間	1年未満	12	15.38%
	1-2年	10	12.82%
	2-3年	16	20.51%
	3-4年	5	6.41%
	4-5年以上	35	44.87%
	合計	78	100.00%
所属種目	野球	23	29.49%
	サッカー	9	11.54%
	チアダンス・リーディング	8	10.25%
	フットサル	7	9.00%
	トライアスロン	5	6.41%
	バレーボール	6	7.69%
	ホッケー	3	3.84%
	ゴルフ	2	2.56%
	ソサイチ	1	1.28%
	サイクリング	1	1.28%
	ラグビー	1	1.28%
	マルチスポーツ	1	1.28%
	体操	1	1.28%
	ダンス	1	1.28%
	ブラインドサッカー	1	1.28%
	アメリカンフットボール	1	1.28%
	フラダンス	1	1.28%
	走り方・総合体育	1	1.28%
	バスケットボール	1	1.28%
	フットゴルフ	1	1.28%
	セパタクロ	1	1.28%
	その他(ピアノ・ギター)	2	2.60%
	合計	78	100.00%

4-2 各概念尺度の確認的因子分析

モデル適合度にはそれぞれ、 χ^2/df (基準値 ≤ 5.00 ;Bollen, 1989)、CFI(基準値 $\geq .90$;Hu and Bentler, 1999)、SRMR(基準値 $< .10$;Kline, 2005)、TLI(基準値 $\geq .90$;Hair et al., 2019)、RMSEA(基準値 $< .10$;Hu,LT & Bentler.1999)の指標を用いた。

結果として、許容できるモデル適合度が得られた($\chi^2/\text{df}=1.65, p \leq .001, \text{CFI}=.97, \text{TLI}=.96, \text{SRMR}=.05, \text{RMSEA}=.09$)。

収束的妥当性を示す平均分散抽出(AVE)は基準値.50(Fornell and Larcker, 1981)を上回り、信頼性を示すクロンバック α 係数(基準値 $> .70$;Nunnally, 1978)も全ての因子で基準値を上回った。次に、各因子の弁別的妥当性を検証するために因子間相関の平方と平均分散抽出(AVE)を比較した(Fornell and Larcker, 1981)。その結果、全ての項目で AVE が因子間相関の平方を上回った。以上より、尺度の信頼性及び妥当性が確認された(表 2 及び表 3)。

表 2 記述的統計量及び確認的因子分析の結果

		M	SD	λ	AVE	α
ブランドへの憧れ (5段階尺度)						
Parsel1	際立った個性がある	3.90	1.00	.92	.80	.90
	時代を切り開いている	3.85	.94			
	他にはない魅力がある	4.21	.81			
Parsel2	旬である	3.59	1.13	.91		
	今注目されている	3.67	1.16			
	勢いがある	3.62	1.07			
Parsel3	ステータスが高い	3.41	.96	.83		
	スタイリッシュ	3.74	.93			
ブランドの理解 (5段階尺度)						
Parsel1	理念を成文化している	3.63	1.05	.86	.83	.90
	クラブの展望を社内外に語れる	3.45	1.14			
	クラブの理念を理解している	3.99	1.00			
Parsel2	各チームへの公開説明が行われている	2.99	1.11	.90		
	活性化への意識がある	3.91	.97			
	指導者として理解し、共感している	3.74	1.00			
Parsel3	クラブの中の競技種目数を言える	3.35	1.39	.98		
	競技種目名を全て言える	3.14	1.43			
	組織への所属感がある	3.76	1.07			
組織コミットメント (5段階尺度)						
そのクラブのメンバーになろうと決めたことをとても嬉しく思う						
そのクラブの将来が本当に気になる						
Parsel1	活動がうまくいくように周囲の期待以上の努力をしている	3.85	.90	.77	.68	.86
	クラブは指導者として活動するための最適な団体だ	3.53	.98			
	クラブで指導者として始めたことは明らかに私の誇りだ	3.91	.90			
Parsel2	友人にクラブの素晴らしさについて興味を持つように話す	3.73	.91	.80		
	クラブの活動を継続するためならどんな役割でも引き受ける	3.15	1.14			
Parsel3	自分とクラブの価値観がよく似ていると思う	3.64	1.02	.90		
	クラブのメンバーであることを他の人に話すことを誇りに感じる	3.79	1.00			

M;平均,SD;標準偏差, λ ;因子負荷量,AVE;平均分散抽出, α ;クロンバック α 係数

$\chi^2/df=1.65, p \leq .001, CFI=.97, TLI=.96, SRMR=.05, RMSEA=.09$

表 3 記述統計量及び因子間相関

	M	SD	1	2	3
1 ブランドへの憧れ (5段階尺度)	3.71	.78	.79	.54	.43
2 ブランドの理解 (5段階尺度)	3.54	.86	.74***	.83	.57
3 組織コミットメント (5段階尺度)	3.64	.74	.66***	.76***	.68

対角線には各概念のAVEを表示した。対角線の左下には、因子間相関、右上には因子間相関の平方を表示した。

M;平均,SD;標準偏差,*** $p < .001$

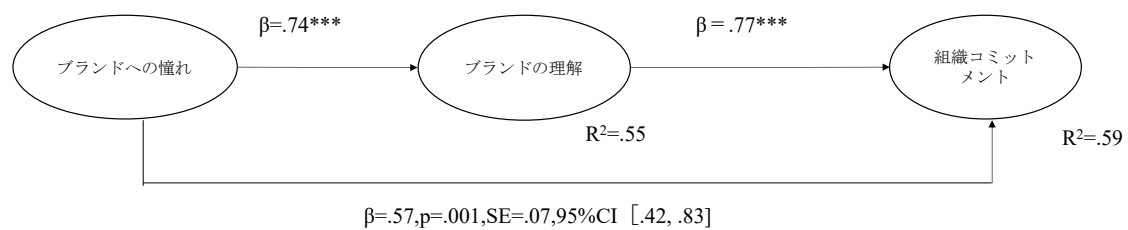
4-3 構造方程式モデリング

確認的因子分析で妥当性と信頼性が確認された3因子について、仮説の検証を行うべく、構造方程式モデリングを行なった(図2)。

モデル適合度の指標には、 χ^2/df (基準値 ≤ 5.00 ;Bollen, 1989)、CFI(基準値 $\geq .90$;Hu and Bentler, 1999)、SRMR(基準値 $<.10$;Kline,2005)、TLI(基準値 $.90$;Hair et al., 2019)、RMSEA(基準値 $<.10$; Hu,LT & Bentler, 1999)を用いた。結果として、許容できるモデル適合度が得られた($\chi^2/\text{df}=1.68, p \leq .001, \text{CFI}=.97, \text{TLI}=.96, \text{SRMR}=.05, \text{RMSEA}=.09$)。

パス係数を確認した結果、「ブランドへの憧れ」と「ブランドの理解」の間では、 $\beta = .74$ であり、0.1%水準で有意であることが示された。これによって、仮説1が指示された。また、「ブランドの理解」と「組織コミットメント」の間では、 $\beta = .77$ であり、0.1%水準で有意であることが示された。これにより、仮説2が支持された。

次に、ブートストラップを用いて間接効果を検証した結果では、標本抽出回数を5000とし、95%信頼区間をもとに判断した。その結果、 $\beta = .57, p = .001, \text{SE} = .70, 95\% \text{CI} [.42, .83]$ となり、「ブランドへの憧れ」は「ブランドの理解」を介して、「組織コミットメント」にもたらす間接効果は、1%水準で有意であることが確認された。これにより、仮説3も支持された。



$\chi^2/df=1.68$ RMSEA=.09 CFI=.97 TLI=.96 SRMR=.05

図 2 仮説モデルの検証結果

5 考察

5-1 回答者の基本的属性に関する考察

まず初めに、本研究における回答者の属性について考察する。調査対象者の多くが東京ヴェルディクラブに所属しており、町田ゼルビアスポーツクラブがこれに続いている点から、回答者の分布にクラブごとの偏りがあることが示唆される。回答者の分布が特定のクラブに集中している場合、調査結果が当該組織の代表性を持つかどうかには留意が必要な点を踏まえ、考察を続ける。回答者の性別では、約7割が男性であり、女性は約3割という結果になった。これは、特定のスポーツ文化や歴史的背景において、男性が主要な参加者またはリーダーであるという現象が、この性別分布に反映されている可能性がある。特に、回答者の所属種目において約3割が野球に所属している点が、この性別分布に関与を及ぼした可能性が高いと推察される。

回答者は、20代が最も多く、30代と10代がこれに続いている。この結果は、CCSCの主要な活動層が比較的若年層に集中していることを示唆している。特に、10~30代が全体の8割以上を占めており、当該組織が若年層にとって、重要なコミュニティとして機能していることが考えられる。一方で、中高年齢層の参加が少ない背景には、種目の活動の内容、個々のライフステージが関連した可能性がある。

回答者の職業において、会社員が過半数を占めており、自営業が次点である。このことから、当該組織に所属する人々の大部分は、比較的安定した収入や時間管理の余裕を持つ層である可能性がある。一方で、フリーランスや学生、非就業者の割合が低いことから、CCSCへの参加には一定の経済的・時間的余裕が必要であることが示唆されている。

活動継続期間において、4~5年以上が最も多いことは、当該組織が長期的に活動を継続する参加者を多く抱えていることを示している。一方で、2~3年の参加者が次に多いことから、中期的な参加者も一定数存在している。これらの結果は、クラブが新規参加者の獲得とともに、既存メンバーの維持に成功していることを示唆している。

5-2 仮説モデルに基づく検証結果に関する考察

本研究の仮説モデルに基づく検証の結果、全ての仮説が統計的に有意であることが示された。

「ブランドへの憧れ」が「ブランドの理解」と正の関連があるという結果については、梅崎ほか(2020)や石井(2020)を支持する結果となった。つまりは、組織の「ステータスの高さ」や「他にはない魅力」が、指導者の「クラブの理念の理解」や「クラブの展望を語れる」ことに繋がるということである。これは、当該組織のブランドの特性を踏まえると、高い知名度を活かしたプロモーションが、「旬である」や「勢いがある」といった印象を指導者にもたせ、これが「クラブの競技種目を言える」や「クラブの展望を語れる」といった、組織の特性の理解を促進している可能性を示唆している。また、エンブレムをユニフォームや競技用具へ展開することによって醸成される「スタイリッシュ」な印象が、ブランドを「理解し、共感する」という心理的繋がりを示唆するものである。このように、「ブランドへの憧れ」が組織に対する理解の深化に寄与するという関係性は、ブランド戦略の重要性を示すと同時に、組織内外での心理的結びつきを考慮した新たなアプローチを示唆している。

「ブランドへの理解」が「組織コミットメント」と正の関連があると

いう結果については、高柳(2015)や吉原(2018)、羽藤(2016)などが指摘する知見を支持するものである。つまりは「理念を成文化している」ことや、「理念を理解している」ことが「活動がうまくいくように努力する」ことや「クラブのメンバーであることを誇りに思う」といったことに繋がることを示唆している。また、これらの要因はインナーブランディングとして定義され、企業経営戦略の中核的要素として採用される事例が多いことから、本研究の結果はその重要性をさらに裏付けるものとなった。そして、本研究において、インナーブランディングによる組織コミットメントの向上は、プロおよび社会人サッカーチームを軸としてブランドを拡張している CCSC においても同様の傾向が確認された結果となった。当該組織のブランドの特性を考慮すると、地域イベントを実施する過程における各競技間の対話によって、繋がりが強化され「クラブの競技種目数が言える」、「クラブの競技種目名が言える」といった競技性の理解が深まり、「自分とクラブの価値観がよく似ている」ないし、「クラブのメンバーになれたことを誇りに思う」といった組織への同一化や関与の強さに繋がることが示唆された。

また、エンブレムに込められた思いへの「理解・共感」が、「クラブの活動を継続するためならどんな役割でも引き受ける」といった関与に繋がり、持続的及び発展的な活動へと繋がるメカニズムが示唆された。

さらに、「ブランドへの憧れ」が間接的に「組織コミットメント」と正の関連がある点については、CCSCに限らず、これまでの研究や組織論においてほとんど言及されていない新たな知見であるといえる。当該組織のブランドの特性を考慮すると、他組織との差別化を図るために行われている「他にはない魅力」の創出や、「時代を切り開く」社会課題解決への取り組みが、「クラブの展望を語れる」や、「理念を理解してい

る」ことに繋がり、ひいては、「クラブは指導者として活動するための最適な団体だ」や「友人にクラブのすばらしさについて興味を持つように話す」ことに関与していることを示唆している。従来、「憧れ」は主に消費者とブランドの結びつきに焦点が当てられてきたが、本研究ではその憧れが当該組織内部の関係者、特に指導者の心理的結びつきに関与していることが示された。この結果は、PR やプロモーション活動が組織内部においても重要な役割を果たす可能性を示唆しており、学術的および社会的にも意義深い発見であるといえる。

5-3 学術的インプリケーション

本研究で明らかにした概念間の繋がりにおいて、「ブランドへの憧れ」が「ブランドの理解」と正の関連があるという知見は、これまでCCSCにおいて明らかにされておらず、地域密着型スポーツクラブのブランド価値向上における「憧れ」の役割を理論的に位置付けるものである。また、「ブランドの理解」が「組織コミットメント」と正の関連があるといった点については、企業におけるインナーブランディングの枠組みが当該組織にも適用可能であることを示唆している。これにより、当該組織のような非営利型または地域密着型組織におけるインナーブランディングの汎用性が確認され、従来の企業中心の議論を拡張する意義深い知見となった。さらに、「ブランドへの憧れ」が「ブランドの理解」を介して「組織コミットメント」と正の関連があるというメカニズムについては、先行研究や組織論においても十分に報告されていない新規性の高い知見である。この結果は、企業、大学、非営利団体などの多様な組織におけるブランディング戦略と組織コミットメントの関係性を示唆し、

学術的に重要な洞察を提供するものである。

5-4 社会的インプリケーション

本研究において明らかにしたメカニズムは、アウトブランディングとインナーブランディングが相互に作用し、相乗効果を発揮する可能性を示唆するものである。以上から、当該組織を含む CCSC において、指導者に対して組織へ「憧れ」をもたすことが、指導者の転任率や後任率並びに、組織運営をする上で重要であることが考えられる。今回の当該組織の特徴を踏まえた具体的な方法論として挙げられるのは、時流に即したタイムリーな社会課題に焦点を当てた独自イベントの開催である。この手法は、組織が現代的な課題に積極的に取り組む姿勢を示すものであり、「時代を切り開く存在」という印象を指導者においても与えることが期待される。また、組織全体に「スタイリッシュ」なデザインを付与することも重要な方法論として挙げられる。本研究の対象である当該組織では、エンブレムという一貫性のあるデザインが組織全体に統一感をもたらし、結果として「スタイリッシュ」で洗練されたイメージの醸成に成功していると考えられる。このような一貫性のあるデザインの付与は、組織内部の人材からも「憧れ」を喚起する上で極めて重要であることが示唆された。さらに、これらの統一感のあるスタイリッシュなデザインや時流に乗ったイベントの開催を不特定多数に向けて積極的に発信することの重要性も示唆された。このような発信活動は、組織に対する外部の人々からの注目度を高めるとともに、「注目されている組織」という印象を組織内部の指導者においても与えることができる。これらの活動を複合的かつ相互補完的に展開することは、「他にはない

魅力の形成」を一層強化する上で極めて重要である。このような取り組みは、新たな指導者を呼び込む契機となるのみならず、辞任率や後任率の低下にも資する重要な指針であると位置付けられる。

加えて、少子高齢化による人的資本の減少は、スポーツクラブのみならず、企業や大学を含む多くの組織が直面する共通の経営課題である。このような状況下で、組織のブランディング戦略の重要性が増している。本研究の結果は、ブランディングが組織外部へのイメージ向上だけでなく、構成員の意識改革や組織の一体感の醸成にも寄与し得ることを示唆しており、持続可能な経営戦略を構築するための一助となる可能性がある。

6 結論

6-1 結語

本研究は、先行研究及びプロ及び社会人サッカーチームからブランドを拡張した CCSC におけるブランドの特性を踏まえ、当該組織に所属する指導者の「ブランドへの憧れ」が「ブランドの理解」を介して「組織コミットメント」と正の関連があるかを明らかにすることを目的として行われた。結果、そのメカニズムが確認された。これらの関係を明らかにした論文は、CCSC ないし、企業、大学、その他の組織においてもこれまでほとんど報告されておらず、本研究の結果は学術的に有意義であり、新たな知見を提供するものである。またそのメカニズムは、インナーブランディングとアウターブランディングが相互に作用し、相乗効果を生み出す可能性を示唆するものとなった。

6-2 本研究の限界

本研究には以下の 4 点において限界が存在する。1 つ目に、調査対象者のサンプルの偏りが挙げられる。本研究では過半数(57.7%)が「東京ヴェルディクラブ」に所属する指導者で構成されており、これがプロ及び社会人サッカーチームからブランドを拡張している当該組織全体を代表していると断定するには慎重な検討を要する。また、調査対象者の所属競技においても、「野球」が約 3 割(29.5%)を占めていることから、競技特有の要因や野球における指導者の役割が、各概念に対する関与を及ぼしている可能性が考えられる。2 つ目に、今回の調査は横断的研究であって、因果関係を示したものではない。この点について、縦断的研究をはじめとする多角的なアプローチによる更なる検証が必要である。

3 つめに、本研究は CCSC 全体を代表するものではない点である。本研究は、サッカーのトップチームのブランドを活用した、比較的ニッチな CCSC を対象としており、本研究で示したメカニズムが CCSC 全般に適用可能であると判断するには時期尚早である。4 つ目に、本研究の結果は、ブランドの拡張による効果を示していると断定するには尚早であると考えられる。その理由として、プロおよび社会人サッカークラブからブランドの拡張を行っていない CCSC との比較が行われていない点が挙げられる。本研究は、あくまでブランドの拡張を共通項として有する CCSC において、そのプロセスが確認されたことを示したに過ぎない。

文献

- 石井貴春．(2020)．大学のブランディングと MBA．ビジネス・ブレークスルー大学レビュー，6(2)，89-104．
- 井出和雄，イデカズオ，渡邊一成，& ワタナベカズナリ．(2021)．総合型地域スポーツクラブ (CCSC) の将来像検討．都市経営：福山市立大学都市経営学部紀要，13，157-169．
- 梅崎修，島貫智行，& 佐藤博樹．(2020)．公的な表彰・認定が中小企業の人材確保に与える効果—雇用主ブランディングの観点から—．組織科学，54(1)，2-15．
- オールアルビレックス・スポーツクラブ(2024)「ALL ALBIREX」．
<https://www.all-albirex.or.jp>，(参照 2024-12-30)
- 株式会社日経 BP コンサルティング(2009) ブランド・ジャパン 2009 報告書 株式会社日経 BP コンサルティング．
- 北村尚浩，松本耕二，國本明德，& 仲野隆士．(2005)．スポーツ・ボランティアの組織コミットメント．体育学研究，50(1)，37-57．
- 栗木契．(2002)．ブランド力とは何か～ ブランド・マネジメントのデザインのために～．マーケティングジャーナル，21(4)，12-27．
- 清水和秋．(2005)．因子分析によるテスト構成．
- 清水和秋，& 山本理恵．(2007)．小包化した変数によるパーソナリティ構成概念間の関係性のモデル化：Big Five・不安 (STAI)・気分 (POMS)．関西大学社会学部紀要，38(3)，61-96．
- 品川 CC(2024)「SHINAGAWACC」．
<https://shinagawa.cc>，(参照 2024-12-30)
- 杉谷陽子．(2011)．消費者の態度における感情と認知—「強い」ブランドの態度構造の検討．消費者行動研究，17(2)，2_143-2_168．

杉谷陽子．(2013)．新規ブランド構築における消費者の感情の役割．『上智経済論集』 上智大学，58，289-298．

スポーツ庁(2024)「総合型地域スポーツクラブに関する調査・事例」．
令和5年度育成状況調査」．

https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop05/list/detail/1412250_00012.htm，(参照 2024-12-30)

高松祥平，& 山口泰雄．(2015)．総合型地域スポーツクラブにおけるスポーツ指導者のコンピテンシー尺度作成の試み．『生涯スポーツ学研究』，12(1)，13-23．

高柳直弥．(2015)．インターナル・ブランディングの包括的なプロセスに関する一考．『経営研究』，66(4)，235-253．

東京ヴェルディクラブ(2024)．「TOKYO VERDY CLUB」．

<https://www.verdy.club>，(参照 2024-12-30)

西原尚宏，清須美匡洋，& 椎塚久雄．(2019)．企業のインナーブランディングの定量的評価手法-CS 分析を用いた中小企業の現場における適用事例とその考察．『日本感性工学会論文誌』，18(6)，423-432．

羽藤雅彦．(2016)．ブランド・コミュニティへの参加がブランド・コミットメントに及ぼす影響．『消費者行動研究』，23(1)，1_1-1_22．

原田宗彦・藤本淳也・松岡宏高(2008)“スポーツマーケティング 改訂版”大衆館書店．

朴澤憲治，& ホウザワケンジ．(2022)．ブランド評価が株価，収益性及び収益安定性に与える影響についての考察-2017 年から 2022 年の NIKE・adidas の事例分析．『仙台大学紀要』，54(1)，1-12．

町田ゼルビアスポーツクラブ(2024)

「MACHIDA ZELVIA SPORTS CLUB」．<https://acmachida->

zelvia.com,(参照 2024-12-30)

吉原克枝. (2018). 企業ブランドを用いた人的資源管理に関する研究の動向: 顧客接点で働く従業員の心理メカニズムに着目して. 福岡工業大学研究論集, 51(1), 71-79.

Aaker, D. A., & 陶山計介. (1994). ブランド・エクイティ戦略. Managing Brand Equity)(陶山計介他訳) ダイヤモンド社 1991 年.

Bandalos, D. L. (2002). The effects of item parceling on goodness-of-fit and parameter estimate bias in structural equation modeling. Structural equation modeling, 9(1), 78-102.

Bandalos, D. L., & Finney, S. J. (2001). Item parceling issues in structural equation modeling. In G. A. Marcoulides & R. E. Schumacker (Eds.), New developments and techniques in structural equation modeling (pp. 269-296). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bollen, K. A. (1989). A new incremental fit index for general structural equation models. Sociological methods & research, 17(3), 303-316.

Cuskelly, G., McIntyre, N., & Boag, A. (1998). A longitudinal study of the development of organizational commitment amongst volunteer sport administrators. Journal of Sport Management, 12(3), 181-202.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and

- measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural equation modeling*, 9(2), 151-173.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.
- NPO 法人湘南ベルマーレスポーツクラブ(2024). 「Bellmare」 .
<http://www.bellmare.or.jp/> ,(参照 2024-12-30)
- Nunnally, J. C. (1978). An overview of psychological measurement. *Clinical diagnosis of mental disorders: A handbook*, 97-146.