

# スポーツ・スポンサーシップの効果に関する実証的研究 ——Jリーグクラブのスポンサー企業の組織成員に対する効果に注目して——

渡 辺 岳 夫

## **An Empirical Study on the Effects of Sport Sponsorship: Focusing on the Organizational Members of J-League Clubs' Sponsoring Firms**

Takeo WATANABE

The purpose of this study is to elucidate the effects of sport sponsorship on the organizational members of the companies that implement them. Compared to Europe and the U.S., there has been little research on the impact of sport sponsorship on the organizational members of companies in Japan. In this study, we collected data from the organizational members of companies that sponsor J1 and J2 J-League clubs, and found that the degree to which they disclose information on sport sponsorship promotes their work motivation by mediating their sense of community contribution and pride in their organization.

Key Words : Sport Sponsorship, J-League Club, Degree of information disclosure, Pride, Sense of contribution to the community, Work Motivation

### I はじめに

近年、世界における企業のスポンサーシップ投資は急増している。その投資額は、1982年の5億ドルから2006年には370億ドルまで増加しており (Nickell et al., 2011)、2018年には658億ドル以上に増加したとされる (Venturoli, 2019)。COVID-19の世界的な感染拡大に伴い、世界のスポンサーシップ・マーケットも大きな影響を受け、スポーツイベントの中止や縮小等に伴い、100億ドルの価値が失われたという試算もあるが (Aziz, 2020)、それでもなお巨大なマーケットであり続けている。とりわけ、スポーツ・スポンサーシップは、スポンサーシップ・マーケット全体の3分の2を占める最大のカテゴリーであり、COVID-19の影響を受けつつも、なお今後の増加が見込まれている。Brandesence (2021)によれば、スポーツ・スポンサーシップへの投資額は、2027年には900億ドル近くまで増加すると予測されている。

ここで、企業によるスポンサーシップとは、Meenaghan (1991, p. 36) によれば「ある活動に関連する利用可能な商業的可能性へのアクセスと引き換えに、現金または現物で、その活動に投資すること」と定義され、欧米において2000年代に入り非常に急速に成長しているマーケティング・コミュニケーションの形態の一つであるとされている (Dees et al., 2008)。上記のとおり、近年、スポーツに対する企業によるスポンサーシップ投資が急増しているのは、特定のスポーツイベント、とりわけ特定のスポーツのリーグや協会 (例えば、NFL, NBA, NCAA) において創出されるイベントには、人口統計学的に比較的類似した特徴を持つ個人が多く参加・観戦し、かつ非常に関与度が高く、情熱的で、ロイヤリティが高いため (Madrigal, 2001)、それらの参加者や観客をターゲットにした独自のマーケティング・メッセージを創出することは、時間的な効率とコスト上の効率の双方において非常に優れているからであるとされている。

スポーツ・スポンサーシップに関する投資額が増加している状況に対応する形で、それに関する研究も増加しており、近年はスポンサーシップの効果に関する探究が、多くの研究者によって行われてきた。とりわけマーケティング分野において、比較的長くその系統の研究が行われており (Cornwell and Maignan, 1998)、また研究数も非常に多い (Walliser, 2003; Cornwell, 2008)。例えば、スポーツ・スポンサーシップを実施することによって、スポンサー企業の商品やサービスに対する態度がポジティブになることを明らかにした研究 (Dees et al., 2008; Danylchuk and MacIntosh, 2009; Eagleman and Krohn, 2012)、スポンサー企業の商品やサービスの購買意図が促進されたことを明らかにした研究 (Madrigal, 2001; Filo et al., 2010; Kim et al., 2010; Eagleman and Krohn, 2012)、スポーツファンがスポンサー企業のことを適切に認知するようになることを明らかにした研究 (Bennett et al., 2002; Bennett et al., 2006; Miloch and Lambrecht, 2006; Maxwell and Lough, 2009) 等である。

このようにスポーツ・スポンサーシップの研究がマーケティング領域を中心に行われてきたこともあり、これまでスポンサーシップのターゲットの中心は消費者や顧客であり、スポーツ・スポンサーシップの実施主体も B2C 企業が多かった。それに対して組織成員への影響をテーマとするスポーツ・スポンサーシップに関する人的資源管理領域の研究は、相対的に少ないのが現状である (Pichot et al., 2008; Edwards, 2016)。しかし、スポーツ・スポンサーシップのアクティベーション実践の発展に伴い、そのターゲットを組織成員とするスポーツ・スポンサーシップ研究も増えつつあり、組織成員にいかなる効果が生じるのかを実証する研究も散見されるようになってきている。なお、ここでアクティベーションとは、Weeks et al. (2008, p. 639) によれば、「スポンサーシップのオーディエンスのスポンサーへのエンゲージメント、関与、および参加を促進するコミュニケーション」

とされており、スポンサーシップの実施の効果が及ぶと想定される対象者（これをオーディエンスと呼ぶ）が、スポンサー企業に対してポジティブな態度や行動を示すよう促すための諸施策のことである。特に、Gillooly et al. (2017) が体験型スポンサーシップ・アクティベーションと呼ぶ、時間的・空間的にスポーツそのものから切り離され、スポンサー企業のブランドを高めるように企画、マネジメント、そしてコントロールされたスピンオフイベントが、欧米やメガスポーツイベントでは盛んに実施され始めている。

欧米においては、徐々に増えつつある組織成員をオーディエンスとしたスポーツ・スポンサーシップの効果に関する研究であるが、日本においてはその効果を実証する研究はほとんど行われていない。しかし、消費者や顧客等に加えてスポンサー企業の社員をもオーディエンスのラインナップに加わることになれば、スポーツ企業が提示するスポンサーシップ・プログラムの価値は非常に高まるであろう。これにより、スポーツ企業に対するスポンサーシップ投資が増大すれば、競技力向上のための強化に予算を充当することができ、当該のスポーツの魅力が高まり、ファンや競技人口のさらなる増加を見込むことができよう。ひいてはスポーツに対する社会的価値も高まり、地域や国にとって欠くことのできない存在になることも期待される。

本研究は、Jリーグに所属するサッカークラブ、特にJ1とJ2のディビジョンに属するクラブに対するスポーツ・スポンサーシップに着目し、スポンサーシップを実施している企業の組織成員に対して及ぼされる心理的・行動的效果、およびその効果が発現するに至るメカニズムを実証的に解明し、欧米の研究とのギャップを埋めるとともに、日本におけるスポーツ・スポンサーシップ実践に対する知見の提供を目指すものである。

以下ではまず、スポーツ・スポンサーシップが組織成員に及ぼす効果に関する先行研究のレビューを行う。2000年代以降、スポンサーシップが、外部のオーディエンス（消費者等）に対する意図的な効果だけではなく、内部のオーディエンス（自社の社員）に対して意図せざる波及的効果を及ぼしていることは指摘されていた（Cunningham et al., 2009）。しかし、内部のオーディエンスに対する効果を明確に意図したスポーツ・スポンサーシップの実践および研究は相対的にまだ少なく、Cornwell (2014, p. 141) によれば、「スポンサーシップが貢献できる可能性が最も認識されていない分野の1つは、内部オーディエンスへの対応である」とされている。そのような状況の中で、注目すべき例外である、近年の研究の幾つかに言及したい。

## II スポーツ・スポンサーシップの組織成員に対する効果

スポーツは、人々を情熱的に動機づけ、かつ感情を高ぶらせることができる（Smith and Stewart, 2010）。また、スポーツは、競技における成功を目指すという目標と同時

に、平等の実現という壮大な誰しもが追いかける集合的な目標を有しており、職場環境における連帯を象徴するメタファーとして有効である。さらに、競争、勇気、無欲、尊敬、あるいは自己超越 (surpassing oneself) 等は、トップレベルのスポーツにおける特徴であり、メタファーとして活用されやすい (Pichot et al., 2009)。したがって、スポーツ・スポンサーシップに基づく様々なスポーツを活用したアクティベーションを通じて、当該の企業のミッション、ビジョン、あるいは価値観等が、スポンサードされるスポーツ (あるいはアスリート) の有するそれらと重ね合わせられ、組織成員に適切にコミュニケーションされることで、組織成員の心理や行動にポジティブな効果が及ぼされることが、徐々にではあるが明らかにされつつある (Pichot et al., 2008 ; Farrelly et al., 2012 ; Khan et al., 2013 ; Edwards, 2016 ; Hofer and Grohs, 2018)。

例えば、Farrelly et al. (2012) は、スポンサーシップと連動したインターナル・マーケティング (Sponsorship Linked Internal Marketing ; 以下、SLIM) という概念を創出し、スポーツ・スポンサーシップの戦略的活用の必要性を提唱している。そこでは、SLIMとは「従業員がより効果的に顧客にサービスを提供できるようにするために、従業員のニーズをより適切に満たすために行われる、スポーツ・スポンサーシップの概念化と活用に関連するすべての活動 (Farrelly et al., 2012, pp. 506-507)」と定義されている。Farrelly et al. (2012) は、22社の企業を対象に定性的な調査を実施し、組織成員の組織アイデンティティとパフォーマンスを高めるための社内マーケティングツールとしてのスポンサーシップの活用を検討している。そして、スポーツ・スポンサーシップを活用して組織成員にポジティブな影響を与えるためには、個人レベル、チームレベル、そして組織レベルの3層からそれぞれ適切なアプローチをすることの必要性を指摘するとともに、SLIMを戦略的に実施していくためには、SLIMの戦略の概念化、コミュニケーション、プログラム、および評価の4つの領域があり、それらのサイクルをしっかりと回していくことの必要性を強調している。スポーツ・スポンサーシップを戦略的に活用することで、組織成員のエンゲイジメントを高め、望ましい組織文化が醸成され、最終的には業績の向上につながることを明らかにしているといえよう。

さらに、Edwards (2016) は、組織成員の自社に対する誇りと社会的責任の履行に対する認知に着目し、スポーツ・スポンサーシップの組織成員に対する効果を、この領域では嚆矢となる縦断的分析を通じて、明らかにしようとしている。分析の結果、自分が所属する企業がメガイイベント (オリンピック等) のスポンサーになると、それを支持している組織成員は、自社に誇りを感じるとともに、自社が社会的責任を遂行していると認知する傾向が高まり、結果として、職務を遂行するうえでの努力量が増えることを明らかにしている。

スポーツ・マーケティングの領域では社会的アイデンティティ理論に依拠した研究が多いが、Demirel et al. (2018) も同理論を援用しつつ、スポーツ・スポンサーシップが、それを実施している企業に所属する組織成員の心理に及ぼす影響に着目し、実証的な研究を行っている。具体的には、チーム・アイデンティフィケーション(特定のスポーツチームと自分を同一視し親近感を感じている程度)、スポーツ・スポンサーシップに関連する要因(フィット感、誠実さ、スポンサーシップの組織へのメリットなどの認知)、および組織コミットメントの関係を検討するために分析モデルを構築し検証している。その結果、チーム・アイデンティフィケーションは、自社がスポンサーシップを行う目的が誠実だと認知する程度(誠実さ)および自社とスポーツチームの組み合わせが適切であると認知している程度(フィット感)を高め、それらを媒介して組織成員の当該のスポーツ・スポンサーシップ投資の有益性の認知が促進され、最終的に組織コミットメントが高まることを明らかにしている。

また、Karjaluoto and Paakkonen (2019) は、企業のブランドを当該企業に所属する社員にとっていかに魅力的にするかという雇用者ブランディング(employer branding)という観点から、その有効な方法としてスポーツ・スポンサーシップを捉えている。そして、スポーツ・スポンサーシップを適切に実施することで、従業員重視の組織文化や企業のブランドイメージ等にポジティブな影響が及ぼされ、そしてそれらを媒介して、職務満足度、組織コミットメント、および生産性が促進されることを明らかにしている。

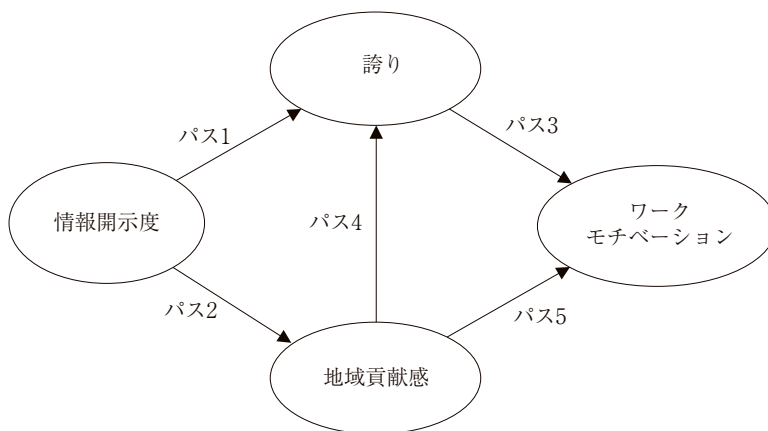
Wagner et al. (2019) では、デンマークの保険会社がオリンピックで金メダルを受賞した経験のあるボートチームのスポンサーとなり、そのボートチームに関わる様々なアクティベーションを、同社のサービスサポートを行うコールセンターの社員向けに実施した結果、それらの社員のパフォーマンスが非常に向上したことを明らかにしている。具体的には、同社に不満を抱く顧客の割合が減少し、ポジティブな口コミを行う顧客(アンバサダー)が増加し、この傾向はキャンペーン終了後も維持されたということである。

Batt et al. (2021) は、スポーツ・スポンサーシップが、組織成員のブランド行動(自社のブランディングの取組みに貢献する行動)を促進するメカニズムを解明している。ここではシグナリング理論に基づき、スポーツ・スポンサーシップを質と量の観点から、前者をスポーツ・スポンサーシップ契約に対する組織成員の好感度や人気度で捉え、後者をスポーツ・スポンサー契約の多さや当該契約に関わるメディアへの露出の頻度に対する組織成員の評価で捉えている。そして、スポーツ・スポンサーシップの質量ともに、組織成員のブランド理解、ブランドイメージ、そしてブランド・コミットメントを媒介して、ブランド行動に正の影響を及ぼしていることを明らかにしている。

### Ⅲ スポーツ・スポンサーシップの効果に関する分析モデルの構築

欧米の文献を中心に、スポーツ・スポンサーシップの実施が組織成員の行動や心理にポジティブな影響を及ぼすことを明らかにした先行研究を概観してきたが、日本においても同様に組織成員のポジティブな効果が得られているのかは自明ではない。そこで、欧米の文献レビューから得られた洞察を基にしつつも、日本における関連する文献の論拠に基づき、図1のような分析モデルを構築した。以下では、当該モデルを構成する要因ならびに要因間の因果について詳述する。

図1 スポーツ・スポンサーシップの効果に関する分析モデル



#### 1. スポーツ・スポンサーシップに関する情報の開示の効果

##### (1) 組織成員の誇りに対する効果

Demirel et al. (2018) によれば、企業が主要なプロのスポーツチームのスポンサーとなった場合、当該企業の組織成員は、スポンサーシップ契約の締結を自社の力や成功を示すシグナルとして認識する可能性があると考えられる。とりわけ当該の組織成員が、そのスポンサーシップが自社ひいては自分自身にとって大きな価値をもたらすと考える場合は、そういったようなシグナル認識がなされやすい。スポーツ・スポンサーシップによって、例えば、消費者の自社のブランドに対する認知度の向上、自社の社員に対するホスピタリティの提供、売上の増大等、様々な価値をもたらされる可能性があるが、Demirel et al. (2018) は、そのようなスポーツ・スポンサーシップの効果に対する組織成員の反応を「認知されたベネフィット」と呼び、組織成員が組織のスポンサーシップ契約を有益な投資であると認知している度合いを意味するとしている。そして、この認知されたベネ

フィットが高まれば、組織との関係性を踏まえて生起する組織成員の職務行動に対して、望ましい影響を及ぼす可能性が高いとしている。

しかし、そもそもスポーツ・スポンサーシップの効果を認知するためには、当該のスポンサーシップに関する情報が適切に組織成員に対して開示・提供されている必要がある。そこで本研究では、スポーツ・スポンサーシップの投資額やその投資根拠に関する情報が適切に開示され、組織成員が正しく当該のスポンサーシップの効果を認知でき、さらには今後のスポーツ・スポンサーシップに対する取組み姿勢まで判断できる程度を捉えるために、「情報開示度」という概念を創出することとする。

スポーツ・スポンサーシップに関する情報開示度は、Demirel et al. (2018) の論拠に従えば、組織成員に対してポジティブな影響を及ぼす蓋然性が高いといえるが、本研究では組織成員の所属企業に対する誇りに着目したい。なお、ここで誇りとは、Lewis (1995) によれば、ポジティブで自己意識的な感情であり、これを経験する個人は特定の活動の達成や認知、または他のポジティブな感情の組み合わせによって喜びの感情を持つとされる。ここで留意しなければならないことは、藤田 (2000, p. 59) が指摘するように、「誇りは、自尊感情のように自分自身に対してだけでなく、自分が就いている仕事や会社に対しても生じる感情」であるということである。したがって、自社が行っているスポーツ・スポンサーシップが優れたものであるとして他者に対して誇示する気持ち、すなわち誇りを抱くことは十分にありうるのである。

これまでのスポーツ・スポンサーシップに関する先行研究においては、社内オーディエンスに対する効果が着目される以前から、スポーツ・スポンサーシップ実施企業の組織成員の誇りが向上する効果に関して多くの文献が言及している (Grimes and Meenaghan, 1998 ; Hickman et al., 2005 ; Farrelly and Greyser, 2007 ; Meenaghan et al., 2013 ; Edwards, 2016)。例えば、Edwards (2016) は、スポーツ組織のミッションには人間の健康、幸福、あるいは努力等の普遍的に重要な概念に言及するものが多く、それらに対する認知がスポーツ・スポンサーシップに対するポジティブな認知につながり、組織成員の所属組織に対する誇りを高めるとしている。さらに、Edwards (2016) では、スポーツ組織やそれが実施するスポーツイベントの名声が、それをスポンサーとして支援する自社あるいは組織成員個人に投影され、あたかもその栄光に自社あるいは組織成員個人が浴しているように感じることで (Cialdini et al., 1976)、誇りが高まるのではないかと主張している。また、スポーツ・スポンサーシップに関する研究ではないが、日本独特の企業がスポーツチームを所有することの効果を明らかにした、田口ら (2019) では、自社が保有する野球部の活動に関心がある組織成員は、それに関心がない組織成員と比べて、有意に自社に対する誇りの程度の高いことが実証されている。

さらに、藤田（2000）では、誇りの認知プロセスの源泉として、仕事や会社に関する客観的な情報を認識することが必要だと指摘されており、スポーツ・スポンサーシップに関しても、それが優れたものであるかどうかを判断するためには、スポンサーシップに関する情報が適切に開示され、その効果が認知できるような環境整備がなされていることが重要だと言えるであろう。

以上の先行研究から得られた直接的あるいは間接的な知見に基づき、以下の仮説1を導出することができる。

仮説1：スポーツ・スポンサーシップに関する情報開示度は組織成員の誇りに正の影響を及ぼす。

## (2) 組織成員の地域貢献感に対する効果

次に、本研究の研究対象である、Jリーグのサッカークラブの特徴について言及しなければならない。Jリーグに所属するサッカークラブは全て、Jリーグ規約の第24条「Jクラブのホームタウン（本拠地）」第2項を遵守することが求められている。Jリーグの公式ウェブサイトによれば、同項では「Jクラブはそれぞれのホームタウンにおいて、地域社会と一体となったクラブづくり（社会貢献活動を含む）を行い、サッカーをはじめとするスポーツの普及および振興に努めなければならない」と定められている。同サイトによれば、Jリーグでは、Jクラブの本拠地を「ホームタウン」と呼び、「Jクラブと地域社会が一体となって実現する、スポーツが生活に溶け込み、人々が心身の健康と生活の楽しみを享受することができる町」を意味しているとされる。また、公益社団法人日本プロサッカーリーグ（2020）では、55のJクラブ全体で、ホームタウンでの社会貢献活動は年間25,287回実施されており、Jクラブにおける当該活動は定常的なものであることが分かる。また、年間2,510回は企業とコラボしたホームタウン活動を実施していることから、Jクラブに対してスポーツ・スポンサーシップを実施している企業もまた、Jクラブとともにそういった活動を頻繁に行っていることが推察される。

Plewa and Quester（2011）は、スポーツ・スポンサーシップへの企業の投資は、コミュニティへの投資、さらにはより広い社会的なベネフィットへの投資とも捉えることができ、広義のCorporate Social Responsibility（以下、CSR）実践の一つであると主張している。また、Edwards（2016）は、スポーツ・スポンサーシップを実施している企業の組織成員が、その投資に対して支持的であれば、自社が社会的責任を果たしているとの認知が高まることを実証している。

日本におけるJリーグクラブが、企業と協働してのホームタウン活動を頻繁に行っていることに加え、海外における実証事例も踏まえ、以下のような仮説を立案することとする。



仮説2：スポーツ・スポンサーシップに関する情報開示度は組織成員の地域貢献感に正の影響を及ぼす。

なお、本研究では、Jリーグのクラブを分析対象としており、そこでは地域における社会貢献活動が頻繁に行われていることも踏まえ、自社が社会的責任を果たしているという認知を地域貢献感という概念で捉えることとする。これは、先行研究におけるCSRの定義(Chang et al., 2016, p. 147)、すなわち「地域社会の改善や社会的課題に対する企業の努力に関する顧客の認知」と類似しており、相違点は認知の主体が顧客ではなく、組織成員であるという点のみである。

## 2. 組織成員の誇りの効果

誇りに関する実証的研究は日本ではほとんど行われていないとされている(有光, 2008)。しかし、注目すべき例外として藤田(2000)が挙げられる。そこでは、組織成員が自らの仕事や自らが所属する企業に対して抱く誇りが、内発的動機づけの枠組みをベースとして、動機づけの直接的あるいは間接的な促進要因になっていることを、実証的に明らかにしている。また、誇りという概念が明確に位置づけられているわけではないが、スポーツ・スポンサーシップを戦略的に活用することで、組織成員のモチベーションが向上することを指摘する研究は多い(例えば、Pichot et al., 2008; Farrelly and Greyser, 2007)。以上から、次のような仮説を導出することができる。

仮説3：組織成員が抱く誇りは、ワークモチベーションに正の影響を及ぼす。

## 3. 組織成員の地域貢献感の効果

### (1) 組織成員の誇りに対する効果

Jリーグのクラブが行っているような地域貢献活動における企業との協働は、それに携わるスポンサー企業の組織成員にとって、自社の社会的責任の遂行の認知、自社が社会にとって価値のある道徳的な存在であるとの認知に至るきっかけとなる可能性が高い。また、直接的に地域貢献活動に携わる経験を経ていなくても、自社が行っている社会貢献活動の内容が適切に伝達されることで、消費者や当該企業の組織成員の心理や行動にポジティブな影響を及ぼすことは、幾つかの先行研究において明らかにされている(Ko et al., 2014; Du et al., 2010)。例えば、Du et al. (2010)はCSRの情報として伝達する際のコンテンツやチャネルを工夫することで、組織成員の企業に対する忠誠心等が高まり、生産性も向上すると指摘している。また、Chang et al. (2016)は、スポーツチームのファンが当該のチームのCSR活動を認知していればいるほど、そのファンの誇りは高まることを実証している。以上の間接的な論拠に基づき、本研究では以下のような仮説を立案する

ことにする。

仮説4：組織成員の地域貢献感は、その誇りに正の影響を及ぼす。

#### (2) 組織成員のワークモチベーションに対する効果

Dutton et al. (1994) は、組織成員が自分の所属する企業を道徳的価値が高いと考えている場合、その自己評価は肯定的となり、自尊心が高まるとしている。そして、その結果、所属先企業に対してポジティブな反応を示すとされている。また、Edwards (2016) も、組織成員が自分の所属する組織をより肯定的に捉え、当該組織をより社会的に責任ある（善良で、徳のある）存在と認識するほど、組織との心理的結びつきが強まり、それと連動して、良い仕事をするための特別な努力を傾注することを実証している。

以上の先行研究によれば、地域貢献感の高まりに応じて、組織成員が裁量的に努力量を増大させることが示唆され、ワークモチベーションが促進されている状態に至ることが予測される。Plewa and Quester (2011) は、多様な先行研究を網羅的にレビューしたうえで、CSRの伝達媒体としてのスポーツ・スポンサーシップの組織成員および消費者に対する影響に関する概念的枠組みを構築しているが、スポーツ・スポンサーシップは組織成員のCSRに対する認知を確立・強化するために活用でき、その結果、組織成員のワークモチベーションを促進すると主張している。また、スポーツ・スポンサーシップに関連した研究ではないが、日本の企業組織においても、社会的貢献感がワークモチベーションに対して強い正の影響を及ぼしていることが明らかにされている（有吉ほか、2018）。

以上の先行研究の直接的・間接的な論拠に基づき、以下のような仮説を立案することにする。

仮説5：組織成員の地域貢献感は、そのワークモチベーションに正の影響を及ぼす

## IV 本研究の調査設計

### 1. 調査対象者と手続

本研究の一次的な調査対象者は、J1, J2, J3, JFL, および地域リーグ1部に所属するサッカークラブに対して、スポンサーシップを行っている企業の20代から60代の正社員であり、調査会社の保有するWebパネルより任意に抽出された。最初に抽出条件を設定し、2018年10月12日から14日までの間に10,000名を上限にスクリーニング調査を行った。抽出条件としては、「勤務先の企業がJ1, J2, J3, JFL, あるいは地域リーグ1部のサッカークラブのスポンサーになっていること」、「現在の勤務先に最低でも1年間以上は勤務していること」の2つを設定した。後者については、スポーツ・スポンサーシップの実施による組織成員への心理的影響が発現するには、一定の勤続期間を経ることが必要であると考え設定された。以上のスクリーニング調査の結果、本調査の対象者として抽出

されたのは 400 名であった。

次にその 400 名を対象に本調査を実施したところ、その全員から有効回答を得ることができた。調査は 2018 年 10 月 14 日から 2 日間行われ、回答者に対しては謝礼として調査会社より既定のポイントが付与された。

## 2. 調査内容と倫理的配慮

### (1) 調査対象者の基本的属性

調査対象者には、表 1 に示したデモグラフィック変数について質問した後、勤務している企業がスポンサーシップを実施しているサッカークラブの所属ディビジョンについて回答を求めた。スポンサーしているサッカークラブが複数あり、それが異なるディビジョンにまたがることも想定されたため、所属ディビジョンに関しては複数回答を可とした。回答結果は、表 2 のとおりであるが、一番左の列には複数回答の結果を示している。J1

表 1 調査対象者の基本属性

性別	男性	341	85.3%	
	女性	59	14.8%	
平均年齢	44.04 歳 (SD=9.67)			
業種	製造業	173	43.3%	
	金融業, 保険業	39	9.8%	
	卸売業, 小売業	30	7.5%	
	情報通信業	29	7.3%	
	サービス業 (その他)	28	7.0%	
	建設業	25	6.3%	
	運輸業, 郵便業	17	4.3%	
	電気・ガス・熱供給・水道業	12	3.0%	
	医療, 福祉	12	3.0%	
	不動産業, 物品賃貸業	11	2.8%	
	学術研究, 専門・技術サービス業	5	1.3%	
	生活関連サービス業, 娯楽業	5	1.3%	
	宿泊業, 飲食サービス業	3	0.8%	
	教育, 学習支援業	3	0.8%	
	複合サービス事業	3	0.8%	
	鉱業, 採石業, 砂利採取業	2	0.5%	
	その他	2	0.5%	
	農業, 林業	1	0.3%	
	勤続年数	1 年～3 年未満	33	8.3%
		3 年～5 年未満	29	7.3%
5 年～10 年未満		65	16.3%	
10 年以上		273	68.3%	

表2 回答者の勤務企業がスポンサードしているクラブの所属ディビジョン

	含複数回答	J1	J2	J3	JFL	地域1部
J1	241 (55.3 %)	215 (59.1 %)	10	6	4	6
J2	105 (24.1 %)	10	91 (25.0 %)	1	2	1
J3	41 (9.4 %)	6	1	29 (8.0 %)	2	3
JFL	22 (5.0 %)	4	2	2	13 (3.6 %)	1
地域1部	27 (6.2 %)	6	1	3	1	16 (4.4 %)

をスポンサードしている企業の組織成員の割合が最も高く、それより下のディビジョンになるほど概ね徐々にその割合が低下していることが分かる。表2の中の太線で囲んでいる値は、例えば、J1であれば当該のディビジョンのみをスポンサードしている企業の組織成員の数と割合を示している。J2以下の太線で囲んでいる値も同様である。それ以外の数字は、例えばJ1の行であればJ2の列の10という値は、J1のクラブにスポンサードしつつJ2のクラブにもスポンサードしている企業の組織成員の数を示している。傾向としては、下位のディビジョンになるほど、当該のディビジョンのクラブのみをスポンサードしている企業の組織成員の割合は低下し、上位のディビジョンのクラブも含め複数のクラブにスポンサードしているケースが多いことが分かる。

以降の分析では、ディビジョン毎の比較を行うため、複数のディビジョンにまたがりスポンサードしている場合については、より上位のディビジョンのスポンサー企業の組織成員の回答とみなすことにする。このように処理した場合、J1のサンプルは241名（J1のみが215名、J1とJ2の双方が10名、J1とJ3の双方が6名、J1とJFLの双方が4名、J1と地域リーグ1部の双方が6名）、J2のサンプルは95名（J2のみが91名、J2とJ3の双方が1名、J2とJFLの双方が2名、J2と地域リーグ1部の双方が1名）、J3のサンプルは34名（J3のみが29名、J3とJFLの双方が2名、J3と地域リーグ1部の双方が3名）、JFLのサンプルは14名（JFLのみが13名、JFLと地域リーグ1部の双方が1名）、地域リーグ1部のサンプルは16名ということになる。以上から、回答数が少ないJ3、JFL、地域リーグ1部については、以降の分析から除外することにする。

## (2) 測定尺度の概要

本研究で用いた測定尺度のうち、オリジナルに作成した地域貢献実感とスポンサーシップに関する情報開示度について言及したい。まず地域貢献実感についてであるが、企業が特定のサッカークラブにスポンサーシップを実施することで、また、そのスポンサーシップに伴いそのサッカークラブとともに地域貢献活動に従事することで、当該企業の組織成員がそのサッカークラブのホームタウンに対する貢献を実感しているかどうかを捉える測

定尺度は、先行研究には存在しない。そこで、本研究では、スポンサー企業の組織成員が抱く地域貢献実感を測定するために、独自に質問項目を作成した。すなわち、「私は、サッカークラブにスポンサーをしている企業の一員として、クラブと協力し、ホームタウンに対する貢献活動ができています」、「自社は、サッカークラブと一緒にホームタウンの問題解決に取り組んでいる」等、5項目を用いた。次に、スポンサーシップの情報開示度についてであるが、これに関する測定尺度も先行研究には存在しない。そこで、スポンサーシップの金額や理由を社内で開示している程度を捉える質問項目、また開示が適切になされていれば認識可能なスポンサーシップの効果や今後の在り方を捉える質問項目を開発して、それら5項目でスポンサーシップの情報開示度を測定した。

会社に対する誇りとワークモチベーションの測定尺度としては、先行研究をベースにして作成した。すなわち、前者については、藤田（2000）および尾関・吉田（2007）を参考にして、「自社に所属していることを人に話す際に、誇りを感じる」や「自社に対する社会的な評価は高いと思う」等4項目を用いた。また、後者については、池田・森永（2017）のワークモチベーション尺度の主として達成志向的モチベーション尺度を参考にして、「自分の職務を完了させるまで粘り強く取り組んでいる」、「どうすれば今以上に自分を成長させることができるかを考えている」、「自分の職務を全うするまで、決して諦めることなく取り組んでいる」等、7項目を用いた。

なお、本研究では、全ての尺度に関するデータは単一の回答者から得られたものであり、したがって、尺度間の関係が過度に強調されることによって生じるコモン・メソッド・バイアスの可能性がある。そこで、この問題に事後的に対処するために、ハーマンの単一因子検定を実施した（Podsakoff and Organ, 1986）。具体的には、全観測変数を対象にして探索的因子分析（主因子法、回転なし）を行った。分析の結果、固有値1以上の3つの因子が抽出され、その3つの因子による累積寄与率は58.62%であった。また、最も大きい固有値を有する第1因子の寄与率は44.36%であり、50%に満たなかったため、本研究におけるコモン・メソッド・バイアスの問題は深刻ではないと判断した。

最後に、倫理的配慮について言及したい。本研究の調査委対象者は調査委会社とモニター契約を結んでおり、調査に関する説明を理解したうえで同意した場合にのみ回答することになっている。また、本研究者は個人の特定につながる情報を一切取得していない。さらに、本研究において利用している心理的尺度である組織に対する誇りとワークモチベーションに関する尺度は開発後、数次に渡り活用されている尺度であり、また精神的に負担をもたらす項目は含まれていない。

### 3. 尺度の妥当性と信頼性

上述した測定尺度について、最初に収束的妥当性を検証した。上記の測定尺度の21項目が分析モデルにおいて想定したとおりの4因子構造となるかを検証するために、最尤法による確認的因子分析を行った。その結果、各種適合度指標はGFIが0.88、AGFIが0.85、CFIが0.94、RMSEAが0.067であった。Hair et al. (2010)の基準値(GFI・AGFI・CFI  $\geq$  0.90, RMSEA  $\leq$  0.70)に照らすと、前二者が基準をわずかにクリアでき

表3 尺度の基本統計量, 信頼性係数, および AVE

	質問項目	平均値	中央値	標準偏差	因子負荷量	AVE	CR	$\alpha$
地域貢献感	私は、サッカークラブにスポンサーをしている企業の一員として、クラブと協力し、ホームタウンに対する貢献活動が出来ている	3.58	4.00	1.48	0.72			
	自社はサッカークラブとスポンサー契約を結ぶことで、ホームタウンに良い影響を与えられている	4.07	4.00	1.30	0.81			
	自社は、サッカークラブと一緒にホームタウンの課題解決に取り組んでいる	3.78	4.00	1.32	0.76	0.62	0.89	0.89
	自社はサッカークラブと協力しながらホームタウンを盛り上げている	3.87	4.00	1.36	0.85			
	自社はスポンサーをしているサッカークラブと共にホームタウンを支えている	4.09	4.00	1.34	0.80			
誇り	私は、自社に所属していることを人に話す際に、誇りを感じる	4.24	4.00	1.54	0.75			
	私は、自社の社員であることを他人には話したいと思わない	4.52	5.00	1.45	0.80	0.58	0.85	0.84
	私は、自社の社員であることを、自信を持って人に伝えることができる	4.43	5.00	1.43	0.69			
	私は、自社に対する社会的な評価は高いと思う	4.13	4.00	1.37	0.80			
ワークモチベーション	私は、自分の職務を完了させるまで粘り強く取り組んでいる	4.68	5.00	1.27	0.79			
	私は、自分の職務を果たすことが、同僚や自社に、どのように貢献するかを理解している	4.47	5.00	1.34	0.71			
	私は、職務を全うするために、ひたむきな気持ちで取り組んでいる	4.49	5.00	1.28	0.82			
	私は、どうすれば今以上に自分を成長させることができるかを考えている	4.49	5.00	1.25	0.76	0.61	0.92	0.92
	私は、自分の職務を全うするまで、決して諦めることなく取り組んでいる	4.47	5.00	1.28	0.84			
	私は、今以上に成長することにエネルギーを注いでいる	4.32	4.00	1.32	0.75			
	私は、自分の職務を全うするまで、決して気を抜かず仕事に取り組み続けている	4.47	4.50	1.26	0.80			
情報開示度	私は自分の会社がサッカークラブに対してどの程度の金額をスポンサーとして拠出しているか良く知っている	3.54	4.00	1.53	0.72			
	私は自分の会社がサッカークラブのスポンサーになっている理由を良く理解している	3.94	4.00	1.50	0.75			
	私はサッカークラブに対してスポンサーしている金額が、得られている効果に適切に見合っていると思う	3.73	4.00	1.28	0.82	0.60	0.88	0.88
	自分の会社は、社員に対してサッカークラブに対する支援の内容に関する情報を提供してくれる	3.68	4.00	1.43	0.84			
	私は、現在スポンサーをしているサッカークラブに対する投資を、今後もっと増やすべきだと思う	3.72	4.00	1.43	0.73			

ていない。しかし、SRMRの値は0.058であり、Hu and Bentler (1999)の基準値 (SRMR  $\geq 0.08$ ) をクリアしているし、さら1自由度当たりの適合度であるRMSEAが基準をクリアしていることも勘案し、モデルの適合度は、概ね許容される範囲を示していると解釈する。

次に各尺度についてAVE (Average Variance Extracted) を算出したところ、表3のとおり、全ての尺度についてFornell and Lacker (1981)の基準値 (AVE  $\geq 0.50$ ) を満たしていることが分かった。以上の確認的因子分析およびAVEの値に基づき、利用する測定尺度は概ね一次元性を有しており、収束的妥当性が確認できたと判断することができる。

尺度の信頼性について言及すると、表3のとおり、クロンバックの $\alpha$ は全尺度についてNunnally (1978)の基準値を満たしていた ( $\alpha \geq 0.70$ )。また、CR (Composite Reliability) については、ワークモチベーションの値が基準をオーバーしたが、それ以外はNunnally and Bernstein (1994)の基準値をクリアしており ( $0.70 \leq CR \leq 0.90$ )、概ね測定尺度の信頼性は確認できたといえよう。

最後に、尺度間の相違性を検討するため、各尺度のAVEと尺度間相関の二乗を比較して弁別的妥当性を検証した。その結果、表4のとおり地域貢献、誇り、ワークモチベーションの尺度のAVEは、それぞれとの間の尺度間相関の平方よりも高い値を示し、弁別的妥当性が確認されたといえよう。しかし、情報開示度のAVE (0.60) は、それと地域貢献感との間の尺度間相関の平方 (0.62) よりも低く、弁別的妥当性を十分に確認できなかった。しかし、下回っている程度はわずかであり、概念的には明確に弁別されるものであり、さらに両者の収束的妥当性は確認されていることから、尺度として有効であると考える。

表4 各尺度のAVE, 尺度間相関係数, およびその二乗値

	地域貢献感	誇り	ワークモチベーション	情報開示度
地域貢献感	a 0.62	0.59	0.55	0.79
誇り	0.35	b 0.58	0.58	0.54
ワークモチベーション	0.30	0.34	c 0.61	0.43
情報開示度	0.62	0.29	0.18	d 0.60

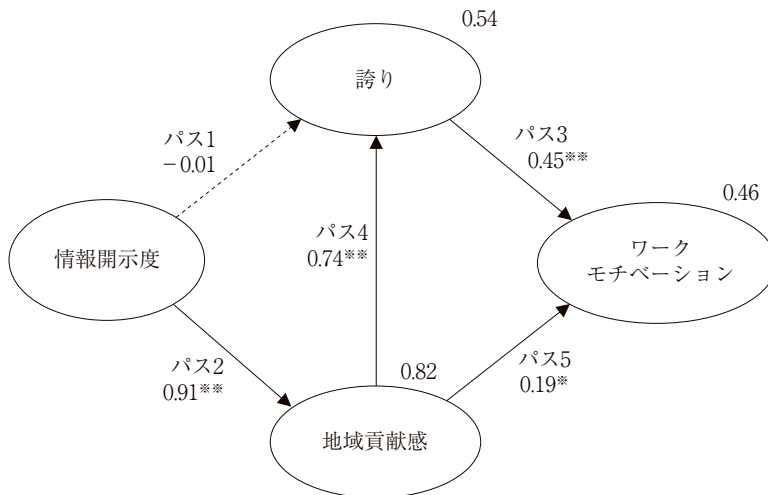
注1) aは地域貢献感, bは誇り, cはワークモチベーション, dは情報開示度のAVEである。  
 注2) aからdの右上半分はピアソンの積率相関係数であり, 左下半分は尺度間相関の二乗である。

## V 分析結果

### 1. 共分散構造分析の結果

図2に示した分析モデルが、本研究の調査対象者から得られたデータとフィットするか

図2 共分散構造分析の結果



注1) \*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$

注2) パスの上下の値は標準化係数、円の上の値は  $R^2$  であり、誤差項と共分散の表記は割愛している。

注3) 統制変数として性別と勤続年数を投入している。性別から誇り、地域貢献感、ワークモチベーションへの標準化係数はそれぞれ-0.05, 0.03, 0.08であり、勤続年数からそれら3つへの標準化係数はそれぞれ0.03, 0.04, 0.06であり、いずれも統計的に有意ではなかった。

どうかを共分散構造分析によって検証した。その結果、適合度指標はGFIが0.90、AGFIが0.86、CFIが0.95、RMSEAが0.056、SRMRは0.064であった。Hair et al. (2010)の基準値 ( $GFI \cdot AGFI \cdot CFI \geq 0.90$ ,  $RMSEA \leq 0.70$ )とHu and Bentler (1999)の基準値 ( $SRMR \geq 0.08$ )に照らすと、AGFIの値のみ若干低いが、他の値は概ねクリアしており、モデルの適合度は許容される範囲内にあると考える。

分析の結果、パス2、3、4、5について、統計的に有意な正の影響を確認することができた。情報開示度は、組織成員の誇りに対して直接的な影響は及ぼしていないが、地域貢献感に強い正の影響を及ぼしており、地域貢献感を介して2通りのルートを通じて、ワークモチベーションに対して間接的に正の影響を及ぼしていることが分かる。すなわち、地域貢献感からワークモチベーションへの影響ルート、そして地域貢献感から誇りを介してワークモチベーションへ影響を及ぼすルートである。

自社がJ1あるいはJ2のサッカークラブと結ぶスポンサーシップ契約に関して、その金額や理由等の具体的な情報が組織成員に明瞭に開示・提供され、スポンサーシップ効果の適切性が理解されれば、当該のサッカークラブがホームタウンとする地域に対する貢献の実感が高まり、その地域貢献感から直接的に、あるいは自社に対する誇りを介して間接的



に、ワークモチベーションの促進につながるということである。

## 2. サンプルの分割

上記の共分散構造分析では、J1とJ2のクラブにスポンサードしている企業の組織成員のデータを併合して分析を行っている。しかし、両者の間に異質性が存在しているとする、剰余変数としてのJ1とJ2というグループの違いが混入し、仮説が適切に評価できていない可能性がある（豊田，2011）。そこで、分析モデルを構成する諸変数間の相関係数の比較を行った。その結果、地域貢献感と誇りとの間の相関係数および誇りとワークモチベーションとの間のそれについて、J1のデータの方がJ2のそれより著しく高いことが分かった。そこで、情報開示度がワークモチベーションに及ぼす影響メカニズムをより適切に明らかにするために、J1とJ2のデータについて多母集団同時分析を実施することにする。

表5 J1・J2 併合の場合、J1 のみの場合、J2 のみの場合の相関係数

		地域貢献感	誇り	ワークモチベーション	情報開示度
地域貢献感	併合		0.590**	0.552**	0.730**
	J1		0.616**	0.561**	0.713**
	J2		0.487**	0.473**	0.741**
誇り	併合	0.589**		0.603**	0.549**
	J1	0.619**		0.631**	0.555**
	J2	0.497**		0.433**	0.494**
ワークモチベーション	併合	0.552**	0.580**		0.404**
	J1	0.551**	0.629**		0.421**
	J2	0.517**	0.355**		0.315**
情報開示度	併合	0.794**	0.541**	0.426**	
	J1	0.767**	0.548**	0.411**	
	J2	0.812**	0.509**	0.398**	

注1) \*\* p < 0.01

注2) 表の右上にスピアマンの順位相関係数、左下にピアソンの積率相関係数を示している。

## 3. 多母集団同時分析の結果

最初に、J1クラブあるいはJ2クラブにスポンサードしている企業の各組織成員群間におけるモデルの等質性を検討するために、群間で等値制約を課さないモデル、群間で全て

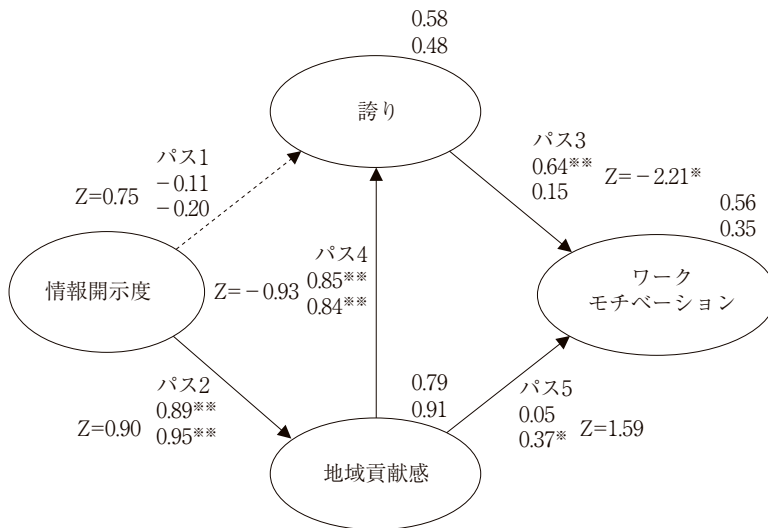
のパス係数に等値制約を課すモデル，そして表5において相関係数に大きな差が確認されたパス3（誇り→ワークモチベーション）とパス4（地域貢献感→誇り）以外のパス係数に群間で等値制約を課すモデルを作成し，モデルの適合度の比較を行った。表6によれば，等値制約を課さないモデルが，他の何らかの等値制約を課したモデルよりも，ごくわずかではあるがよりデータとの適合性が高いと判断された。したがって，本研究では等値制約を課さないモデルを採用することになるが，当該モデルについての分析結果は図3のとおりである。

図3の多母集団同時分析の結果は，図2の併合データに基づく共分散構造分析の結果と

表6 各モデルの適合度指標

	GFI	AGFI	SRMR	CFI	RMSEA	AIC
等値制約を課さないモデル	0.847	0.806	0.068	0.942	0.043	933.561
全てのパス係数に等値制約を課すモデル	0.845	0.807	0.069	0.942	0.043	931.443
パス3・5以外のパス係数に等値制約を課すモデル	0.846	0.807	0.069	0.933	0.043	929.573

図3 多母集団同時分析の結果



注1) \*\*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$

注2) パスの上下の値は標準化係数，円の上の値は  $R^2$  であり，いずれも上段が J1 スポンサー企業，下段が J2 スポンサー企業である。なお，誤差項と共分散の表記は割愛している。

注3) 統制変数として性別と勤続年数を投入している。性別から誇り，地域貢献感，ワークモチベーションへの標準化係数はそれぞれ J1 が 0.03, 0.02, -0.01, J2 が「-0.22」, 0.08, 「0.23」であり，勤続年数からそれら 3 つへの標準化係数はそれぞれ J1 が 0.07, 0.06, 0.02 であり，J2 が「-0.19」, 0.03, 0.10 であり，「」は 5% 水準で統計的に有意であったことを示している。

比べて、大きく2点が異なっている。すなわち、第一にパス3（誇り→ワークモチベーション）についてJ1群のみにしか統計的に有意な正の関係が確認できなかったということ、第二にパス5（地域貢献感→ワークモチベーション）については逆にJ2群のみにしか統計的に有意な正の関係が確認できなかったことである。等値制約を課さないモデルが採用された場合、J1群とJ2群の間で、各潜在変数が他の潜在変数に及ぼす影響が等しいということの意味することにはならないのである。そこで、J1群とJ2群の間で標準化係数に有意な差があるかを検定することとした。標準化係数の差異を標準正規分布に変換した時の値（Z値）が絶対値で1.96以上であれば、比較した企業間の標準化係数には5%水準で有意な差があるといえる。図3にZ値を示しているが、それによれば、J1群とJ2群の間でパス3に5%水準で有意な差があることが分かった。ただし、その他の全てのパスについては、J1群とJ2群の間で統計的に有意な差は認められなかった。パス5については、図3によればJ2群についてのみ統計的に有意な影響が確認されているが、その標準化係数とJ1群の標準化係数との間には有意な差は存在しないことが分かった。

また、情報開示度が地域貢献感および誇りを介してワークモチベーションに及ぼす間接効果を、ブートストラップ法（標本数1000、信頼区間10%）によってJ1とJ2について評価した（Shrout and Bolger, 2002）。その結果、情報開示度がワークモチベーションに及ぼす標準化間接効果は、J1については0.427（標準誤差；0.081、信頼区間下限；0.538、同上限；1.365）、J2については0.431（標準誤差；0.071、信頼区間下限；0.209、同上限0.633）であり、それぞれ1%水準で統計的に有意な正の間接的な影響を及ぼしていることが確認された。

## VI 分析結果の考察とインプリケーション

以上の分析の結果、情報開示度が誇りに正の影響を及ぼすという仮説1は棄却、それが地域貢献感に正の影響を及ぼすという仮説2は支持、誇りがワークモチベーションに正の影響を及ぼすという仮説3は部分的に支持、地域貢献感が誇りに正の影響を及ぼすという仮説4は支持、最後に地域貢献感がワークモチベーションに正の影響を及ぼすという仮説5は部分的に支持された。以下、順次それらの結果について考察を加えていきたい。

### 1. スポーツ・スポンサーシップの情報開示度の効果に関する考察

最初に情報開示度についてであるが、J1クラブとJ2クラブのいずれをスポンサードしている企業の組織成員についても、自社に対して抱く誇りに対しては直接的には影響を及ぼしていなかった。この情報開示度が高い場合、スポーツ・スポンサーシップの投資額やその投資根拠に関する情報が適切に開示され、組織成員は正しく当該のスポンサーシップ

の効果を認知できており、さらには今後のスポーツ・スポンサーシップの増額も望んでいる状態にある。仮説1では、組織成員がそのような状態に至れば、スポーツの持つ普遍的な価値に対するポジティブな反応が生じ、またスポンサードしているスポーツの組織の名声を自己あるいは自社も浴しているという感覚を有し、誇りを感じると想定した。しかし、Meenaghan (2001) によれば、組織成員が自社の行っているスポーツ・スポンサーシップに対して、自社や社会にとって有益なものであるという認知や善意 (goodwill) の認知を得て、それらが自社に対する好意的な反応に遷移するのは、当該の組織成員がスポーツそのものに強くコミットしている場合だとされる。つまり、本研究のサンプルの中には、スポーツに対して好感情を抱くものばかりではなく、それにより情報開示度が高い場合でも必ずしも高い誇りを抱くことにはつながらなかったのではないかと解釈できる。

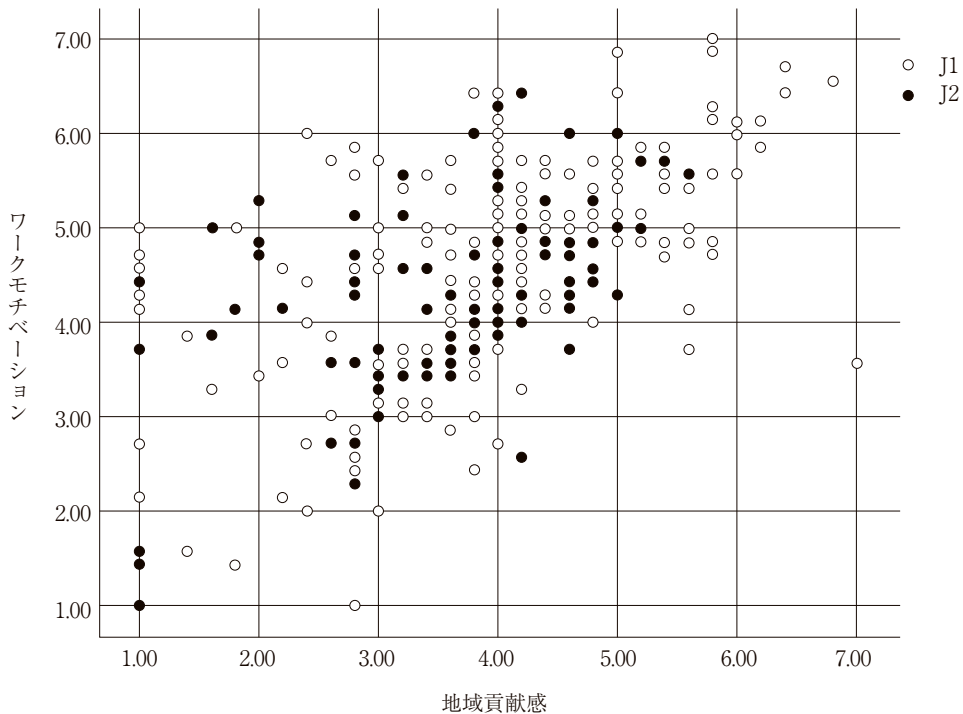
他方で、情報開示度は、地域貢献感を促進し、それを通じて間接的に誇りを高めている。これについては、Inoue et al. (2016) の知見が示唆的である。すなわち、組織成員のスポーツ・スポンサーシップに対する肯定的な反応は、スポーツそのものよりも、そのスポンサーシップの原因に対する関与 (cause involvement) の強さに依存するというのである。この原因関与とは、ある事象の原因に対して個人的にどの程度重要性を感じているかを捉える概念であり (Grau and Folse, 2007, p. 20)、スポーツ・スポンサーシップに関してこれが高い場合、組織成員は、スポンサーシップの理由に対して大きな共感を得ていたり、個人的・社会的な利益を感じているとされる。この原因関与という概念を踏まえると、情報開示度を高く認知している組織成員は、地域に対する貢献感を高め、地域に対して貢献していることに対して大きな社会的価値を感じ、それに共鳴しているからこそ (つまり原因関与を高めているからこそ)、肯定的な反応が生じ、結果として誇りを高く抱くようになるのではないかと考えることができる。

## 2. 地域貢献感と誇りの効果に関する考察

仮説4が支持されたため、地域貢献感が誇りを促進する効果については、J1とJ2のいずれのスポンサー企業所属の組織成員についても確認できた。しかし、誇りがワークモチベーションに及ぼす影響と地域貢献感がワークモチベーションに及ぼす影響については、J1とJ2のいずれのクラブをスポンサードしているかによって異なることが明らかになった。すなわち、前者についてはJ1スポンサー企業の組織成員のみ促進効果が確認され、後者についてはJ2スポンサーシップ企業のみ促進効果が確認されたのである。

まず、スポンサーシップを実施している対象クラブがJ1とJ2と異なることで、ワークモチベーションに対する誇りの効果が相違していることについて考察したい。J1とJ2を比較すると、前者の方が上位のディビジョンに属しているということで、J1のスポンサー

図4 地域貢献感とワークモチベーションに関する散布図



企業の組織成員が浴する名声の水準も高いと考えられる。実際に、J1とJ2のスポンサー企業の組織成員群間で誇りの平均値を比較すると、前者が4.43、後者が4.08であり、1%水準で統計的に有意な差があることが分かった ( $t = 3.283$ )。ワークモチベーションの促進効果は、誇りの程度が一定の水準を超えてから生じる可能性があると考えられることができる。

次に、地域貢献感がワークモチベーションに及ぼす効果の相違について言及する。J1とJ2をスポンサーしているそれぞれの企業の組織成員群間で地域貢献感を比較すると、前者が4.00、後者が3.56であり、誇りのケースと同様に、1%水準で統計的にJ1スポンサー企業の組織成員の方が有意に高かった。この点に限って考えれば、地域貢献感の水準の相対的な低さが、ワークモチベーションの促進効果に影響を及ぼしているわけではないようである。そこで、J1クラブのスポンサー企業の組織成員群において、地域貢献感とワークモチベーションの間に統計的に有意な正の因果関係を確認できなかった理由をさらに探索するために、図4のような散布図を作成した。それによると、J1クラブをスポンサーしている企業の組織成員群においては、地域貢献感が低い水準の場合、それとワークモチベーションの間の関係性にばらつきが大きいことが分かる。そこで、地域貢献感の

中央値を基準として、J1クラブをスポンサーしている企業の組織成員群を地域貢献感の低群と高群に分割して、それぞれにおいて、地域貢献感とワークモチベーションの間の偏相関係数（制御変数は誇り）を算出したところ、地域貢献感低群は0.124（ $p = 0.125$ ）、地域貢献感高群は0.356（ $p = 0.003$ ）であり、後者は1%水準で有意であった。以上を要するに、やはり誇りの場合と同様に、地域貢献感が相対的に低い場合は、それからワークモチベーションへの促進効果は現れず、地域貢献感が相対的に高い水準に限り、その効果が現出する可能性を指摘することができる。J1スポンサー企業の組織成員群は、地域貢献感の平均値自体は相対的に高いが、地域貢献感が低い層におけるそれとワークモチベーションの関係におけるばらつきが大きいために、全体としてそのワークモチベーションへの促進効果が発現しなかったのかもしれない。

### 3. インプリケーション

本研究は、欧米では徐々に増えつつあるが、日本においてはスポーツ・スポンサーシップの内部オーディエンスへの効果を明らかにした数少ない研究の一つであり、Jリーグのスポンサー企業におけるワークモチベーションの促進効果を実証した初めての研究である。その意味で、スポーツ・スポンサーシップ研究における理論的な貢献は大であるといえよう。

他方で、スポーツ・スポンサーシップ実践における貢献も大きい。Jリーグのサッカークラブにスポンサーシップを実施している企業は、当該のスポンサーシップの効果を外部の消費者に対してだけではなく企業内部に対しても求め、その投資価値の最大化を目指すのであれば、組織成員向けにそのスポンサーシップの具体的な内容、その実施理由や想定される効果等についてシステムティックに伝達するプログラムを開発することが重要である。さらに、伝達内容に加え、SNS等を通じてテキストデータだけではなく画像や映像等も活用することで伝達方法についても工夫し、スポーツに関心があり、積極的にスポーツ・スポンサーシップに関する情報を取りに行く組織成員以外にも、そのスポンサーシップの情報が届くようにすることが重要である。そうすることで、組織成員のスポーツ・スポンサーシップに関するポジティブな評価が高まり、結果としてワークモチベーションの促進が期待できるからである。

また、スポーツ・スポンサーシップ実施の理由や根拠を社内的に説明する際には、スポンサーシップの対象のJリーグクラブが地域貢献を質量ともに適切に実施しているという情報を伝達することが重要である。そうすることで、スポンサーシップ実施企業の組織成員が、たとえスポーツそのものに関心がなくても、地域に対する貢献を体感し、それが自社に対する誇りやワークモチベーションの促進につながるからである。J1およびJ2クラ

ブのいずれに対してスポンサーシップを実施する場合でも、この地域貢献感をできるだけ高めるような取組みを、スポンサーシップのアクティベーションの際には意識するべきである。J1クラブについていえば、同クラブのスポンサーシップのメニューの価格は相対的に高額であり、スポンサーシップを実施する企業には相対的に大企業が多いと考えることができる。その場合、J1クラブとの地域貢献に関する協働体験などが一部の組織成員しか得られず、スポンサー企業が中小企業の場合と比べると、地域貢献感の水準に社内ではばらつきが生じやすく、ワークモチベーションの促進効果が限定的になることも想定される。できるだけ多くの組織成員に対して地域貢献の協業体験をしてもらう施策を工夫するとともに、自社とJ1クラブの地域貢献活動について、適切な情報提供を行うことが重要であろう。また、J2クラブについては、誇りを通じてのワークモチベーションの促進効果の発現が見込まれないため、同効果を見据えた地域貢献感の促進施策がとりわけ重要であるといえよう。

さらに、とりわけJ1クラブをスポンサーードする際には、当該のクラブの社会的なステータスや価値を、組織成員に対して適切に伝達することも重要である。そうすることで、組織成員は自社に所属していることを、他者に対して誇りをもって伝えることができ、そのことが最終的にはワークモチベーションを高めることにつながるからである。

## Ⅶ 今後の課題

本研究のファインディングスは、理論および実践のいずれに対しても貢献するものであるが、とりわけそれを実践において活用する場合には留意も必要である。例えば、Katz (2001) は、企業の人的資源管理の側面、例えばチームのモチベーションの促進方法やチームとその職務を構造化する方法について、スポーツから学びを得ることの意義を主張しつつも、その学びを不適切に使用する場合のリスクにも言及している。そこでは、スポーツをメタファーとして利用することは、チームにおけるつながりを深め、インスピレーションを与えるのに役立つ、「他の方法では共通の参照点を持たないチーム内に、共通言語と方向性を示すアイデアの源 (p. 65) を創出することができる」としながらも、その言語を共通化できない個人の排除につながりかねないとしている。また、Wagner et al. (2019) においても、スポーツのマネジメントへの活用の際には、人事担当者はその即効性を期待すべきではないとされている。そこでは、スポーツのメタファーは、競技者やレジャーの文脈から得られるものであり、社会人の生活環境に普遍的にフィットするものではないため、人的資源管理の実践の中でのスポーツの可能性を過大評価しないように警告が発せられている。

本研究は、スポーツ・スポンサーシップに関する情報開示を適切に行い、かつスポーツ

組織とともにスポンサー企業の社員が地域貢献に携わり、それによる貢献感が生じた場合の効果を明らかにしたものであり、上述したような警告の対象とは一線を画すものであるといえるが、スポーツ・スポンサーシップを通じて、スポーツの要素を人的資源管理の実践の中に取り込むことには、大きなメリットがある反面、デメリットに対する留意も重要であろう。今後は、スポーツ・スポンサーシップのアクティベーションのプロセスにおける負の側面を探索し、その発生のメカニズムを解明することが必要である。

さらに、本研究では、J1とJ2クラブにスポンサーシップを実施している企業の組織成員を対象に分析を行ったが、そこで確認されたワークモチベーションの促進メカニズムが、J3、JFL、あるいは地域リーグに所属するクラブに対してスポンサーシップを実施している企業の組織成員に対しても作用するのかを明らかにする必要がある。そういった下位のディビジョンのクラブ運営は財政的に非常に厳しいのが通常であり、その意味でスポーツ・スポンサーシップの獲得は経営上非常に重要な課題である。今後は、サンプル収集の困難さはあるものの、J3以下のクラブに対するスポンサーシップの効果も明らかにする必要がある。

最後になるが、本研究では横断的な分析を行ったが、今後はスポーツ・スポンサーシップの実施前、実施直後、実施してからアクティベーションを一定期間行った後に、スポンサーシップの実施企業の組織成員からデータを収集し、スポーツ・スポンサーシップのワークモチベーションの促進メカニズムを縦断的に分析する必要がある。多様な研究アプローチをもって、そのメカニズムの解明に取り組むことにより、スポーツ・スポンサーシップの組織成員に対する効果の実相を明らかにすることができるだろう。

謝辞 本研究は、2017-2018年度中央大学特定課題研究費の助成を受けたものである。

#### 参考文献

- 有光興記 (2008) 「誇りに関する最近の研究動向」『駒澤大学心理学論集』(10) : 57-64。
- 有吉美恵・池田浩・縄田健悟・山口裕幸 (2018) 「ワークモチベーションの規定因としての社会的貢献感：トラブル対応が求められる職務を対象とした調査研究」『産業・組織心理学研究』32 (1) : 3-14。
- 池田浩・森永雄太 (2017) 「我が国における多側面ワークモチベーション尺度の開発」『産業・組織心理学研究』30 (2) : 171-186。
- 尾関美喜・吉田俊和 (2007) 「集団内における迷惑行為の生起及び認知—組織風土・集団アイデンティティによる検討」『実験社会心理学研究』47 (1) : 26-38。
- 公益社団法人日本プロサッカーリーグ (2020) 「Jリーグホームタウン活動調査2019年版」[https://about.jleague.jp/corporate/wp-content/themes/j\\_corp/assets/pdf/hometown/2019-hometown.pdf](https://about.jleague.jp/corporate/wp-content/themes/j_corp/assets/pdf/hometown/2019-hometown.pdf) アクセス日：2022年2月15日。
- 田口義隆・児玉ゆう子・平田竹男 (2019) 「企業がスポーツチームを持つ事の効果—価値観共有、コミュニケーション、誇りを指標としたセイノーホールディングスの例—」『スポーツ産業学研究』



- 29 (2) : 149-154。
- 豊田秀樹 (2011) 『共分散構造分析【Amos 編】』東京書籍。
- 藤田英樹 (2000) 「誇り動機づけ理論」『組織科学』33 (4) : 59-75。
- Aziz, A. (2020). IEG releases state of the sponsorship industry report. *Forbes*, May 7, <https://www.forbes.com/sites/afdelaziz/2020/05/07/ieg-releases-state-of-the-sponsorship-industry-report/>. アクセス日 : 2022 年 2 月 15 日。
- Batt, V., Holzer, M., Bruhn, M., and Tuzovic, S. (2021). Effects of sponsorship quality and quantity on employee brand behavior. *Journal of Brand Management*, 28: 495-509.
- Bennett, G., Cunningham, G., and Dees, W. (2006). Measuring the marketing communication activations of a professional tennis tournament. *Sport Marketing Quarterly*, 15: 91-101.
- Bennett, G., Henson, R., and Zhang, J. (2002). Action sport sponsorship recognition. *Sport Marketing Quarterly*, 11(3): 174-185.
- Brandessence. (2021). Sports Sponsorship Market 2021 Global Industry Statistics and Analysis 2019-2025. *Report BMRC 1435*, January, London, <https://brandessenceresearch.com/technology-and-media/sports-sponsorship-market-size>. アクセス日 : 2022 年 2 月 15 日。
- Chang, M. J., Ko, Y. J., Connaughton, D. P., and Kang, J. H. (2016). The effects of perceived CSR, pride, team identification, and regional attachment: the moderating effect of gender. *Journal of Sport Tourism*, 20: 145-159.
- Cialdini, R. B., Borden, R. J., Thorne, A., Walker, M. R., Freeman, S., and Sloan, L. B. (1976). Basking in reflected glory: Three (football) field studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34: 366-375.
- Cornwell, T. B. (2008). State of art and science in sponsorship-linked marketing. *Journal of Advertising*, 37(3): 41-55.
- Cornwell, T. B. (2014). *Sponsorship in Marketing. Effective Communications through Sports, Arts and Events*. New York, NY: Routledge.
- Cornwell, T. B. and Maignan, I. (1998). An international review of sponsorship research, *Journal of Advertising*, 27(1): 1-21.
- Cunningham, S., T. B. Cornwell, and L.V. Coote (2009). Expressing identity and shaping image: The relationship between corporate mission and corporate sponsorship. *Journal of Sport Management* 23(1): 65-86.
- Danylchuk, K. E., and MacIntosh, E. (2009). Food and non-alcoholic beverage sponsorship of sporting events: The link to the obesity issue. *Sport Marketing Quarterly*, 18(2): 69-80.
- Dees, W., Bennett, G., and Villegas, J. (2008). Measuring the effectiveness of sponsorship of an elite intercollegiate football program. *Sport Marketing Quarterly*, 17(2): 79-89.
- Demirel, A., J. Fink, and S. McKelvey (2018). An examination of employees' response to sponsorship: The role of team identification. *Sport Marketing Quarterly*, 27(2): 67-81.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., and Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12: 8-19.
- Dutton, J., Dukerich, J., and Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administration Science Quarterly*, 39: 239-263.
- Eagleman, A. N., and Krohn, B. D. (2012). Sponsorship awareness, attitudes, and purchase intentions of road race series participants. *Sport Marketing Quarterly*, 21(4): 210-220.
- Edwards, M. (2016). The Olympic effect: employee reactions to their employer's sponsorship of a high-profile global sporting event, *Human Resource Management*, 55(4): 721-740.
- Farrelly, F. J., and Greyser, S. A. (2007). Sports sponsorship to rally the home team. *Harvard Business*

*Review*, 85: 22–25.

- Farrelly, F., Greysier, S. and Rogan, M. (2012). Sponsorship Linked Internal Marketing (SLIM): a strategic platform for employee engagement and business performance. *Journal of Sport Management*, 26(6): 506–520.
- Filo, K., Funk, D., and O'Brien, D. (2010). The antecedents and outcomes of attachment and sponsor image within charity sport events. *Journal of Sport Management*, 24: 623–648.
- Fornell, C., and Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Market Research*. 18(1): 39–50.
- Gillooly, L., Crowther, P. and Medway, D. (2017). Experiential sponsorship activation at a sports mega-event: the case of Cisco at London 2012. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 7(4): 404–25.
- Grau, S. L. and Folse, J. A. G. (2007). Cause-related marketing (CRM): the influence of donation proximity and message-framing cues on the less-involved consumer. *Journal of Advertising*, 36(4): 19–33.
- Grimes, E., and Meenaghan, T. (1998). Focusing commercial sponsorship on the internal corporate audience. *International Journal of Advertising*, 17: 51–74.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., and Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis. Seventh Edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Hickman T. M., Lawrence, K. E., and Ward J. C. (2005). A social identities perspective on the effects of corporate sport sponsorship on employees. *Sports Marketing Quarterly*, 14: 148–157.
- Hofer, K. M. and Grohs, R. (2018). Sponsorship as an internal branding tool and its effects on employees' identification with the brand. *Journal of Brand Management*, 25(3): 266–275.
- Hu, L. and Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6: 1–55.
- Inoue, Y., C. T. Havard, and R. L. Irwin (2016). Roles of sport and cause involvement in determining employees' beliefs about cause-related sport sponsorship. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship* 17(1): 3–18.
- Khan, A. M., J. Stanton, and S. Rahman (2013). Employees' attitudes towards the sponsorship activity of their employer and links to their organisational citizenship behaviours. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 14(4): 279–300.
- Katz, N. (2001). Sports teams as a model for workplace teams: lessons and liabilities. *Academy of Management Executive*, 15(3): 56–67.
- Karjaluoto, H., and L. Paakkonen. (2019). An empirical assessment of employer branding as a form of sport event sponsorship. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 20(4): 666–682.
- Kim, Y. K., Smith, R., and James, J. D. (2010). The role of gratitude in sponsorship: The case of participant sports. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 12: 53–75.
- Ko, Y. J., Rhee, Y. C., Kim, Y. K., and Kim, T. (2014). Perceived corporate social responsibility and donor behavior in college athletics: The mediating effects of trust and commitment. *Sport Marketing Quarterly*, 23: 73–85.
- Lewis, M. (1995). Self-conscious emotions. *American Scientist*, 83: 68–78.
- Madrigal, R. (2001). Social identity effects in a belief–attitude–intentions hierarchy: Implications for corporate sponsorship. *Psychology & Marketing*, 18(2): 145–165.
- Maxwell, H., and Lough, N. (2009). Signage vs. no signage: An analysis of sponsorship recognition in women's college basketball. *Sport Marketing Quarterly*, 18: 188–198.
- Meenaghan, T. (1991). The role of sponsorship in the marketing communications mix. *International Journal of Advertising*, 10(1): 35–47.

- Meenaghan, T. (2001). Understanding sponsorship effects, *Psychology & Marketing*, 18(2): 95-122.
- Meenaghan, T., D. McLoughlin, and A. McCormack. (2013). New challenges in sponsorship evaluation actors, new media, and the context of praxis. *Psychology & Marketing*, 30(5): 444-460.
- Miloch, K. S., and Lambrecht, K. W. (2006). Consumer awareness of sponsorship at grassroots sports events. *Sport Marketing Quarterly*, 15: 147-154.
- Nickell, D., T. B. Cornwell, and W. J. Johnston. (2011). Sponsorship-linked marketing: A set of research propositions. *Journal of Business & Industrial Marketing* 26(8): 577-589.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory. Second edition*. New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C., and Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Pichot, L., Tribou, G. and O'Reilly, N. (2008). Sport sponsorship, internal communications, and human resource management: an exploratory assessment of potential future research, *International Journal of Sport Communication*, 1(4): 413-423.
- Pichot, L., Pierre, J. and Burlot, F. (2009). Management practices in companies through sport, *Management Decision*, 47(1): 137-150.
- Plewa, C., and Quester, P. G. (2011). Sponsorship and CSR: Is there a link? A conceptual framework. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 12(4): 301-317.
- Podsakoff, P. M., and Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: problems and prospects. *Journal of Management*. 12(4): 531-544.
- Shrout, P. E., and Bolger, N. (2002). Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations. *Psychological Methods*, 7(4): 422-445.
- Smith, A. C. T. and Stewart, B. (2010). The special features of sport: a critical revisit, *Sport Management Review*, 13(1): 1-13.
- Venturoli, E. (2019). Annual spending in sponsorships. *RTR Sports Marketing*, March 26, <https://rtr-sports.com/en/blog/growth-sponsorship-global-spending/>. アクセス日：2022年2月15日。
- Wagner, U., K. R. Hansen, M. L. Kristensen, and M. Josty (2019). Improving service-center employees' performance by means of a sport sponsorship. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 20(1): 43-60.
- Walliser, B. (2003). An international review of sponsorship research: extension and update. *International Journal of Advertising*, 22(1): 5-40.
- Weeks, C. S., Cornwell, T. B. and Drennan, J. C. (2008). Leveraging sponsorships on the internet: activation, congruence, and articulation, *Psychology & Marketing*, 25(7): 637-654.