

スポーツ NPO 法人の活動実態と組織経営 — 都道府県庁所轄の法人活動について —

権田 瞳* 菊池秀夫**

Sport NPOs' Activities and Organizational Management

Hitomi GONDA and Hideo KIKUCHI

Abstract

The number of nonprofit organizations (NPOs) is increasing rapidly since the introduction of the Law to Promote Specified Nonprofit Activities (the so-called NPO Law) in 1998. NPOs are now expected to play a pivotal role in various fields including sports and health-related services. The purpose of this study is to clarify and assess the current state of sports-related NPOs (sport NPOs) and their management activities. All the sport NPOs with at least one year of activity since the registration were contacted for the purpose of the study. Specifically, secretary generals of the 664 sport NPOs nationwide were contacted via a questionnaire survey by mail. A total of 204 usable questionnaires were returned and processed for the analysis.

Major results of the study include:

- 1) Social recognition and permanence of the organizational activity are major reasons why organizations seek for 'hojin' (corporate) status regardless of the scale of operation.
- 2) As compared to the results from a previous investigation by Sasakawa Sports Foundation (2001), situations have improved in terms of office facilities and physical supply. However, there has not been much change regarding the financial aspect of sport NPOs.
- 3) Secretary generals' evaluation on the organizational management and activities tend to vary according to the organizations' annual revenue, suggesting organizations with larger annual revenue are more optimistic.

1. はじめに

1998年の特定非営利活動促進法（以下 NPO 法）の施行以来、スポーツに関する活動を行う NPO 法人は増加の一途をたどっている。2004年10月現在、NPO 法人の数は全国で18,000以上あ

り（内閣府）、その中で約1,500の法人がスポーツに関する活動を行う NPO 法人として活動している（クラブネッツ：2004年10月現在）。

特定非営利活動法（NPO 法）によって認定を受けた NPO 法人の中で、スポーツを通して社会的・公益的な活動を行う法人のことをスポー

*愛知県広域スポーツセンター, **教授

スポーツ NPO という。スポーツ NPO 法人の数が飛躍的に増加している状況の中で、社会の注目度も増している。しかし一方で、経営が行き詰まり、NPO 経営から撤退する法人も出てきており、安易な経営方針では法人活動を続けていくことも困難になりつつある。このような状況において、スポーツ NPO 法人が具体的にどのような活動を行っているのかについて殆ど知られていない。スポーツ NPO 法人に関する調査研究の代表的なものとしては、(財)笹川スポーツ財団の「スポーツ NPO 法人に関する調査報告書」(2001)があげられる。しかし、本調査以後もスポーツ NPO 法人は相当数増加しており、その意味で最新の情報は極めて少ないのが現状である。

このような状況の下、本稿では最近の全国調査データに基づいてスポーツ NPO 法人の活動実態について報告する。筆者らの以前の報告(中京大学体育研究所紀要 No. 19)では都道府県と内閣府所轄の NPO 法人を比較し報告した。今回は、都道府県庁所轄のスポーツ NPO 法人を対象として、年間(法人)収入の大きさの違いによって、活動や経営状況の評価にどのような違いがみられるのかを中心に報告する。

2. 研究方法

(1) データ収集

調査対象：笹川スポーツ財団の「スポーツ NPO 法人に関する調査報告書」(2001)では、スポーツ NPO 法人とは、スポーツに関わる事業を行う NPO 法人を指し、定款の目的に、「スポーツ・レクリエーション及び健康・体力に関連する記載がある団体」とされている。本研究においても上記と同じ定義とし、これをスポーツ NPO 法人として把握する。全国の NPO 法人の中から各団体が所轄庁に提出した定款の目的に、「スポーツ・レクリエーション及び健康・体力に関連する記載がある団体」を各都道府県の NPO 関連部局(各県により名称が異なる。)が公表しているホームページから検索し抽出した。本研究ではその中から、全都道府県

所轄のスポーツ NPO 法人の中で、法人格所得から1年以上が経過している団体(2004年4月現在)を対象とした。法人格取得から1年以上とした理由は、法人格の取得から間もない団体では、法人化前と法人化後の変化が表面化していないことが考えられるからである。また、会計報告をしていないことも考えられるため、対象を限定した。この結果、本研究における調査対象は664団体となった。また、法人のより正確な情報を収集することや、経営のより具体的な内容を把握することを目的としたため、記入者を事務局長と指定した。

調査項目：大きく分けて2種類の情報を収集した。ひとつは、組織形態に関する部分である。これはこれまでの研究でも行われたものであり、これまでの研究資料との比較を可能にする。もうひとつは、運営責任者の組織に対する主観的な評価であり、これは本研究独自の試みである。後者に関しては、組織内の運営活動の詳細を把握するため、各組織の経営資源の調達状況やマーケティング活動等について、事務局長自身の評価をしてもらうことにした。評価項目は全17項目である。各項目の重要度と達成具合について尋ね、これらを5段階のリッカートタイプスケールを用いて測定した。

調査の実施：過去のスポーツ NPO に関する調査(笹川スポーツ財団2001)を参考に調査用紙を作成し、すでにスポーツ NPO 法人の活動を行っている5法人に対して予備調査を行った。予備調査後、経営に関する項目と、設問のワーディングに関して若干の変更を行い、最終的な調査用紙を作成し、本調査を実施した。調査対象となった664団体に対して、定款上に記載されている所在地に調査票を直接郵送し、記入後返送してもらう形で調査を行った。調査期間は2004年6月28日から7月30日までとした。なお、一度目の回収を締め切った時点で回答協力を依頼する督促状を郵送し、最終的な回答数を確保したのは2004年8月中旬である。回収率は204部(30.1%)であった。本調査では所轄庁のホームページから所在地を把握し送付したが、住所不明で配達不可となった調査票が61通

あった。本調査では満足のいく回収率は得られなかった。しかし、ほぼ同時期に同様な調査手段で行われた内閣府の調査（全 NPO 法人対象）では、回収率が20.1%であったことを考えると、今回の回収率が必ずしも低いわけではないと考える。

(2) データ分析

スポーツ NPO 法人の組織概要を正確に把握するために、各項目の単純集計を行った。また、経営責任者の重要度と達成度に対する評価の分析は、マーケティングの分野で行われている、空間配置分析を用いて行う。事務局長の経営に関する調査項目についての重要度は「(5)非常に重要である」～「(1)重要でない」、現在の活動に対する達成度の測定に関しては「(5)非常に満足している」～「(1)満足していない」の5段階尺度で測定した。回答にはそれぞれ5～1の得点を与え、間隔尺度を構成するものと仮定した。前回の報告では全体と、所轄別に分析を行ったが、本研究では、都道府県所轄の NPO 法人を対象に、年間収入の金額別に分析を行った。

3. 結果と考察

(1) スポーツ NPO 法人の組織特性

組織構成と活動実績の集計結果は表1に示す通りである。活動開始年はどの区分においても NPO 法の施行後活動を開始した団体が最も多く、200万円以下が44団体（65.7%）、201万～1000万円が、35団体（53.0%）、1001万円以上が29団体（48.3%）であった。1989年より以前に活動を開始した団体の数を見てみると、1001万円以上の区分では3割を超えることから、年間収入の多い法人のほうが活動開始年が早い傾向があるといえる。活動実績は、どの区分においても法人格を取得する以前から活動を開始した団体が最も多く、200万円以下が51団体（76.1%）、201万～1000万円が43団体（65.2%）、1001万円以上が45団体（75.0%）であった。活動開始年と活動実績の関連に関して、半数を超える団体が NPO 法の施行後に団体を設立して

いるものの、法人格を取得する以前から活動を行っている団体も7割近くある。このことから、法人化に向けて団体を設立し、その後法人化という段階を踏んで NPO 法人格を取得していることが推察された。

法人格取得理由では、どの区分においても最も多かったのは社会的認知度の部分で200万円以下が33団体（50.8%）、201万～1000万円が20団体（31.7%）、1001万円以上が23団体（40.4%）であった。次に多かったのは永続的活動の項目で、200万円以下が12団体（18.5%）、201万～1000万円が17団体（27.0%）、1001万円以上が12団体（21.1%）であった。法人で活動している総スタッフ数は、200万円以下、201万～1000万円の区分では、11人～30人が最も多く、前者が33団体（50.8%）、後者が27団体（41.5%）であった。また、1001万円以上では10人以下が最も多く、23団体（40.4%）であった。どの区分においても、総スタッフ数は30人以下の団体がほとんどで、その数と年間収入との関連はあまりみられなかった。会員数は、年間収入が200万円以下の団体では、20人以下が最も多く29団体（44.6%）、201万円～1000万円と1001万円以上では101人～300人が最も多く前者が26団体（40.0%）、後者が16団体（28.1%）であった。年間収入が1001万円以上の団体では、300人以上の割合が多く、会員数の多い団体は年間収入も多いことが分かった。役員数はどの区分においても4～10人が最も多く、200万円以下が48団体（72.7%）、201万～1000万円が37団体（56.9%）、1001万円以上が26団体（43.3%）であった。

(2) 事務局体制

事務局、活動施設についての集計結果は表2の通りである。年間収入が200万円以下、201万円～1000万円の団体で事務局の設置場所で最も多かったのは、法人の関係者宅で、前者が38団体（56.7%）、後者が27団体（40.9%）であった。1001万円以上の団体では、賃貸が最も多く、22団体（26.3%）であった。年間収入が1001万円以上の団体では、行政支援の割合が他の区分と比較して高く、年間収入の規模の大きい団体

は、小さな団体よりも行政からの支援を受けやすいといえる。事務局に事務専従スタッフががいる団体は、各区分を比較すると、年間収入が1001万円以上の団体が最も多く、41団体(68.3%)で、反対に200万円以下の団体では20

団体(29.9%)であった。これは、年間収入規模が大きな団体ほど事務専従スタッフが必要であることを表している。事務所の設置場所に関して、笹川スポーツ財団の「スポーツNPO法人に関する調査報告書」(2001)と比較すると、

表1 NPO 法人組織の特性

		200万円以下		201万～1000万円		1001万円以上	
		n	%	n	%	n	%
活動開始年	1998年以降	44	65.7	35	53.0	29	48.3
	1990～1997	11	16.4	13	19.7	9	15.0
	1980～1989	6	9.0	7	10.6	10	16.7
	1980年以前	5	7.5	10	15.2	11	18.3
団体の実績	任意団体で活動	51	76.1	43	65.2	45	75.0
	申請にあわせ設立	10	14.9	18	27.3	11	18.3
	申請を契機に組織化	6	9.0	3	4.5	2	3.3
	その他	0	0.0	2	3.0	2	3.3
法人格取得理由	永続的活動	12	18.5	17	27.0	12	21.1
	社会的認知度	33	50.8	20	31.7	23	40.4
	人件費の支給	1	1.5	1	1.6	2	3.5
	公的な支援	3	4.6	3	4.8	5	8.8
	活動の拡大	9	13.8	9	14.3	9	15.8
	意識の向上	2	3.1	4	6.3	0	0.0
	寄付金・助成金	2	3.1	7	11.1	4	7.0
	契約の主体	3	4.6	2	3.2	2	3.5
スタッフ数	10人以下	22	33.8	24	36.9	23	40.4
	11～30人	33	50.8	27	41.5	18	31.6
	31～50人	7	10.8	3	4.6	7	12.3
	51～100人	2	3.1	6	9.2	4	7.0
	101～300人	1	1.5	4	6.2	1	1.8
	300人以上	0	0.0	1	1.5	4	6.9
会員数	30人以下	29	44.6	12	18.5	7	12.3
	31～50人	11	16.9	8	12.3	4	7.0
	51～100人	15	23.1	10	15.4	8	14.0
	101～300人	8	12.3	26	40.0	16	28.1
	301～500	0	0.0	1	1.5	5	8.8
	501～1000人	2	3.1	3	4.6	7	12.3
	1001～5000	0	0.0	3	4.6	9	15.8
	5001人以上	0	0.0	2	3.1	1	1.8
役員数	1～3人	3	4.5	2	3.1	2	3.3
	4～10人	48	72.7	37	56.9	26	43.3
	11～20人	12	18.2	24	36.9	20	33.3
	21～30人	2	3.0	2	3.1	9	15.0
	31人以上	1	1.5	0	0.0	3	5.0

最も多かった法人の関係者宅の割合が減少し、賃貸の割合が増加している。また、行政支援の割合も増加していることから、NPO法人活動に関する周囲の理解や、認知度の向上などが原因として考えられる。事務局に実務経験者がいる団体は200万円以下が43団体(64.2%)、201万～1000万円が31団体(47%)、1001万円以上では25団体(41.7%)と、年間収入による差はみられなかった。また、事務局長自身に経営の実務経験があるかとの問いでは、あると答えた法人が200万円以下では32団体(48.5%)で、201万～1000万円では23団体(35.4%)、1001万円以上では25団体(42.4%)であった。

活動施設に関しては日常的ではないが使える施設があるという法人が200万円以下、201万～1000万円の団体で最も多く、前者が35団体

(52.2%)、後者が32団体(48.5%)であった。1001万円以上では、日常的に使える施設があるという法人が最も多く、31団体(41.7%)であった。普段活動している施設についての問いでは、どの区分においても学校施設を除く公共施設を利用している法人が最も多く、200万円以下では16団体(28.1%)、201万～1000万円では22団体(36.7%)、1001万円以上では22団体(40.0%)であった。

普段活動している施設に関しては、笹川スポーツ財団の「スポーツ NPO 法人に関する調査報告書」(2001)と比較して、「日常的に使える」と「日常的ではないが使える」という項目がそれぞれ増加している。施設利用に関して、以前よりもよい状況になっているといえる。

表2 事務局体制

		200万円以下		201万円～1000万円		1001万円以上	
		n	%	n	%	n	%
事務所設置場所	関係者宅	38	56.7	27	40.9	10	35.5
	関係者勤務先	15	22.4	12	18.2	6	18.4
	法人の所有	1	1.5	8	12.1	3	6.1
	賃貸	9	13.4	12	18.2	22	26.3
	行政支援	3	4.5	3	4.5	14	8.8
	その他	1	1.5	4	6.1	5	4.8
事務スタッフ	いる	20	29.9	30	45.5	41	68.3
	いない	47	70.1	36	54.5	19	31.7
実務経験者	いる	43	64.2	31	47.0	25	41.7
	いない	24	35.8	35	53.0	35	58.3
実務経験	ある	32	48.5	23	35.4	25	42.4
	ない	34	51.5	42	64.6	34	57.6
活動場所	日常的に使える	22	32.8	26	39.4	31	51.7
	日常的ではないが使える	35	52.2	32	48.5	25	41.7
	探している	5	7.5	4	6.1	1	1.7
	必要ない	5	7.5	4	6.1	3	5.0
具体的な場所	学校施設	8	14.0	11	18.3	2	3.6
	公共施設	16	28.1	22	36.7	22	40.0
	民間施設	10	17.5	7	11.7	10	18.2
	学校施設と公共施設の併用	8	14.0	9	15.0	9	16.4
	公共施設と民間施設の併用	8	14.0	5	8.3	3	5.5
	民間施設と学校施設の併用	0	0.0	2	3.3	6	10.9
	その他	7	12.3	4	6.7	3	5.5

(3) 経営活動に関する評価:重要度及び達成度の空間分析

ここでは、経営に関する17項目について、事務局長として各項目をそれぞれどの程度重要視しているのか、また、その項目の組織としての達成度はどのくらいであるか評価してもらい、分析を行った。平均値を基に、項目重要度を縦軸にとり、達成度は横軸にとる。より上部にある項目ほど重要度が高いことを示し、より右にある項目ほど達成度が高いことを示す。そして、重要度の平均値と達成度の平均値を、両者の交差点で分けられた4つの空間に配置する。このように四つに分けられた空間上に法人全体の重要度と達成度の項目を配置する。空間配置分析ではこの2つの軸の交差点をどこに位置づけるかで導き出される経営戦略の内容が大きく異なってくる。本研究では、重要度得点と達成度得点の平均値をとって中間点とした。その結

果、重要度4.2、達成度2.9が中間点となった。ここでは、都道府県所轄の全サンプルでの分析を行った後に、同様に、年間収入別でも分析を行い両者を比較する。

a) 都道府県所轄全体での分析

表3は各経営項目別の重要度得点と達成度得点の平均値を示している。全17項目における重要度の平均値は、4.24であった。項目ごとにみても、重要度の中で最も平均値の高かった項目は高質サービスで、4.58であった。反対に最も平均値が低かった項目は差別化で3.73、次に低かった項目はターゲットの絞込みの3.74であった。全17項目による達成度の平均値は2.91であった。項目別では達成度の中で平均値が最も高かったものは意思決定の速さで3.38、次に高かったのは情報共有で3.33であった。反対に最も低かった項目は寄付金で2.34、次に低かった項目は行政支援で2.36であった。これら17項

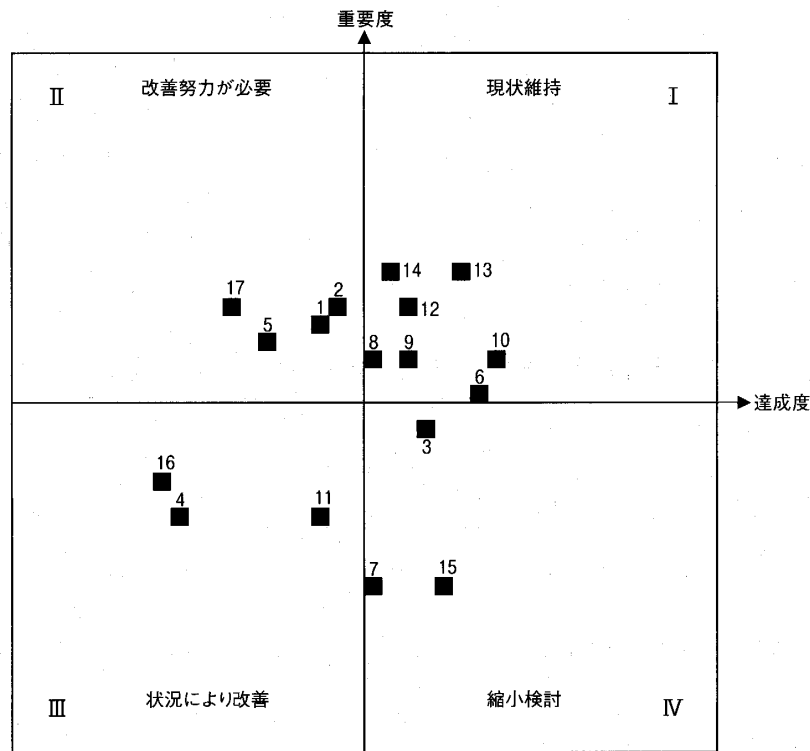
表3 全体の項目別重要度、達成度得点の平均値

番号	項目	重要度		達成度	
		平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
1	経営	4.42	0.81	2.80	0.96
2	スタッフ	4.49	0.80	2.90	0.96
3	事務所	4.19	0.91	3.02	1.26
4	寄付金	3.89	1.20	2.36	1.13
5	事業収入	4.39	1.04	2.55	1.06
6	情報公開	4.26	0.86	3.27	0.97
7	ターゲット	3.74	1.16	2.95	0.84
8	ニーズ	4.30	0.92	2.90	0.83
9	満足度	4.36	0.91	3.03	0.91
10	意思決定	4.35	0.78	3.38	1.01
11	事業拡大	3.90	1.04	2.82	0.96
12	赤字	4.48	0.87	3.09	1.19
13	情報共有	4.56	0.73	3.33	0.99
14	高質サービス	4.58	0.71	3.19	0.87
15	差別化	3.73	1.22	3.19	0.85
16	行政支援	4.00	1.22	2.34	1.09
17	行政理解	4.48	0.94	2.46	1.16
	全体平均	4.24	0.95	2.91	1.00

Note: 重要度、達成度は共に5段階尺度で測定されている。Range1-5

目の配置結果は図1の通りである。まず、右上の『第一象限』には「情報公開」や「ニーズの把握」をはじめとして、7項目が配置されている。これらの項目については、事務局長は他の項目よりも重要視しており、実際の達成度も高く評価されている。したがって、これらについて事務局長自身がその達成具合に満足していることが考えられる。これらの項目については、法人側は現状の達成度を維持していくことが望ましいと思われる。『第二象限』には4つの項目が配置された。「経営の実務能力」、「スタッフ教育」、「事業収入」と「行政からの理解」である。これらは事務局長が重要視しているにもかかわらず、実際の達成度に不満を持つと思われる項目で、現在事務局長が早急な対応をしなくてはならないと考えている項目であ

る。『第三象限』には、「寄付金・助成金」をはじめとする3つの項目が配置されている。この空間は、事務局長としての達成度が低いものの、項目重要度の水準があまり高くないために、達成度の低さが表面化していない状態である。これらの項目への対処については、第二象限にあるものよりも優先順位は低くなる。経営資源に余裕のある場合でない限り、緊急の対処の必要はないと考えられている。しかしながら、状況によってはこれらの項目が重要視されることも考えられるため、緊急ではないにしろこれらの項目について検討していくことが望ましいと思われる。『第四象限』には「事務所の確保」をはじめとする3項目が配置された。これらの属性に関しては、重要度は高くないにもかかわらず、達成度が高いという状況である。こ



Note: 経営項目は以下の通り

- | | | | |
|------------|--------------|---------------|-------------|
| 1. 経営の実務能力 | 6. 情報公開 | 11. 事業の拡大 | 16. 行政からの支援 |
| 2. スタッフ教育 | 7. ターゲットの絞込み | 12. 赤字を出さない | 17. 行政からの理解 |
| 3. 事務所の確保 | 8. ニーズの把握 | 13. 情報の共有 | |
| 4. 寄付金、助成金 | 9. 満足度の把握 | 14. 質の高いサービス | |
| 5. 事業収入 | 10. 意思決定の速さ | 15. 他事業者との差別化 | |

図1 都道府県所轄：全体の重要度・達成度の空間分析

の空間に配置された「事務所の確保」、「ターゲットの絞込み」、「他事業者との差別化」の項目は、あまり重要ではないと考えられているようである。

b) 収入別での分析

同じデータを用いて年間収入別での空間分析空間について試みる。比較のために軸の中心点は全体の分析と同様に設定した。表4は年間収入を3段階に分類し、それぞれの配置結果をまとめたものである。表からも分かるように、年間収入別にみても、各象限ごとの項目数に違いが認められる。まず、〈第一象限〉では年間収入が200万円以下の法人では、3つしか項目数がないのに対して、年間収入が201万円以上1000万円以下の法人では6項目、年間収入が1001万円以上の法人では11項目が配置されている。これは年間収入の多い法人ほど、自らの法人の活動に対する評価が高いことを示している。また、年間収入が200万円以下の法人において〈第三象限〉の項目数が極端に多いことは、これらの項目を重要視する余裕がないことを示しているものと考えられる。一方項目別にみても、いくつか共通する点もみられる。「顧客満足度の把握」「スタッフ間の情報共有」「質

の高いサービス」に関しては、すべての分類において〈第一象限〉に配置され、〈第二象限〉では「行政からの理解」が共通して配置された。

4. まとめ

本研究の目的は、急増するスポーツ NPO 法人の組織と経営状況について明らかにすることであった。そのため全国規模の調査を基に都道府県所轄のスポーツ NPO 法人を年間収入ごとに分類し、分析した。その結果、次のようなことが明らかとなった。

(法人組織について)

- ・ NPO 法の施行後に活動を開始した団体が多いが、年間収入の多い法人の方が活動開始年が早い傾向にある。
- ・ NPO 法施行後に活動を開始した NPO 法人が半数を超えるが、法人格を取得する以前から活動していた団体も多い。
- ・ 年間収入の規模に関係なく、社会的認知度の向上や、活動の永続化が法人格取得の大きな理由となっている。
- ・ 総スタッフ数は、30人以下の団体がほとんどである。会員数でみると年間収入の規模

表4 経営項目の空間分析：空間分類結果のまとめ（年間収入別）

	I 第一象限	II 第二象限	III 第三象限	IV 第四象限
	重要度(大)・達成度(大)	重要度(大)・達成度(小)	重要度(小)・達成度(小)	重要度(小)・達成度(大)
	(現状維持)	(改善努力が必要)	(状況により改善が必要)	(縮小検討)
全体	6、8、9、10、12、13、14	1、2、5、17	4、11、16	3、7、15
年間収入200万円以下	9、13、14	2、8、12、17、11、16	1、3、4、6、5、7	10、15
年間収入201～1000万円	8、9、10、12、13、14	1、2、5、17	4、11、16	3、6、7、15
年間収入1001万円以上	1、2、3、5、6、8、9、10、12、13、14	15、17	4、11、16	7

Note：経営項目は以下の通り

- | | | | |
|------------|--------------|-----------------|-------------|
| 1. 経営の実務能力 | 6. 情報公開 | 11. 事業の拡大 | 16. 行政からの支援 |
| 2. スタッフ教育 | 7. ターゲットの絞込み | 12. 赤字を出さないこと | 17. 行政からの理解 |
| 3. 事務所の確保 | 8. 顧客ニーズの把握 | 13. スタッフ間の情報の共有 | |
| 4. 寄付金、助成金 | 9. 顧客満足度の把握 | 14. 質の高いサービス | |
| 5. 事業収入 | 10. 意思決定の速さ | 15. 他事業者との差別化 | |

の大きな団体ほど会員数も多いことがわかる。

- ・事務局の設置場所に関して、年間収入の規模の大きい団体は、行政支援の割合が他と比較して高く、小さな団体よりも行政からの支援を受け易いことがわかる。
- ・組織特性に関して、笹川スポーツ財団の「スポーツ NPO 法人のスポーツに関する調査報告書」(2001)と比較すると、施設面などの環境は向上しつつあった。

(経営活動の評価について)

- ・重要度と達成度の空間配置分析によれば、「顧客満足度の把握」「スタッフ間の情報共有」「質の高いサービス」といった項目は重要度・達成度共に高く評価されている。
- ・年間収入規模に関係なく、重要であると考えられているにもかかわらず達成度が低く評価された項目には「行政からの理解」があげられた。
- ・年間収入別の比較では、年間収入規模が大きな法人の方が、重要度・達成度共に高く評価されて〈第一象限〉に配置された項目が多く、比較的経営も安定しているように思われる。

以上のように、本研究ではスポーツ NPO 法人の活動実態を明らかにした。組織特性の部分では、年間収入の規模によって違いがみられた。また、活動に関する評価では年間収入の規模と組織特性との間に関連が見られた。本研究の結果から、スポーツ NPO 法人運営の組織特性を把握するだけでなく、運営方針との関連を見ることも重要であると考えられた。

参考文献

- 1) 菊池秀夫・権田瞳 (2005) : スポーツ NPO 法人の経営に関する研究. 中京大学体育研究所紀要19, pp.67-76.
- 2) 笹川スポーツ財団 (2001) スポーツ NPO 法人に関する調査報告書.
- 3) Martilla, J.A. and James, J.C. (1977) : Importance-performance analysis, Journal of

Marketing 41(1), pp.77-79.