

地域スポーツクラブの成長性分析と経営指標の開発

著者	清水 紀宏, 柳沢 和雄
雑誌名	筑波大学体育系紀要
巻	38
ページ	111-116
発行年	2015-03
その他のタイトル	Growth Analysis of Community Sport Club
URL	http://hdl.handle.net/2241/00126185

地域スポーツクラブの成長性分析と経営指標の開発

清水紀宏*・柳沢和雄*

Growth Analysis of Community Sport Club

SHIMIZU Norihiro* and YANAGISAWA Kazuo*

Key words: growth, excellent club, managerial evaluation

1. 問題

1.1 地域スポーツクラブの経営課題

総合型地域スポーツクラブ政策が始動して20年が経過した。手厚い資金的・人的サポートを受けて推進された官主導の地域スポーツクラブ育成事業は、スポーツ振興基本計画（2000）に基づく本格的支援開始からわずか10年という短期間の内に3000を超えるクラブを誕生させた^{注1)}。しかし、これらのクラブをめぐる将来展望は、次のデータが示すように決して楽観できる状況にはない。

図1は、文部科学省による継続的実態調査（平成16～25年度）の結果に基づき、新設クラブ数、設立準備クラブ数、設立準備市町村数の推移を示したものであるが、いずれの数値についても減少傾向にある。つまり、総合型スポーツクラブの設立に向けた取り組みは一時期に比べると衰退してきていることは明らかである^{注2)}。このようなクラブ創設気運の右肩下がり傾向には、様々な要因・条件が関与しているものと推察されるが、その一つの重要な要因として、次にあげるような既設クラブの設立後にお

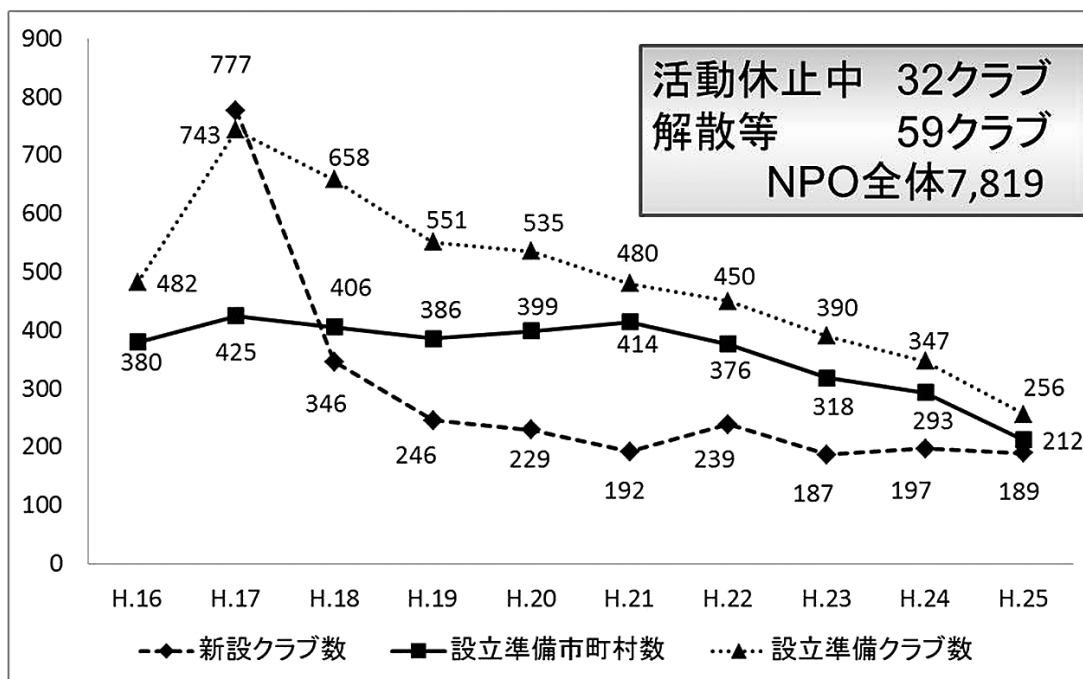


図1 総合型地域スポーツクラブの推移

* 筑波大学体育系
Faculty of Health and Sport Sciences, University of Tsukuba

ける負の現実が影響しているものと考えられる。

そのことを最も象徴的に表すデータが、解散等クラブ数であり、既に全国で91クラブが解散もしくは活動停止状態にある。因みに、特定非営利活動法人全体では、平成26年8月31日現在で、9,221の団体が解散をしている⁸⁾。ここに、非営利組織の経営的脆弱性、すなわち、持続的成長の困難性が表れている。次に、クラブの規模は総体的に小規模化してきている。平成14年度には300人未満のクラブが47.9%、1000人以上のクラブが14.9%であったが、平成25年度にはそれぞれ69.0%、6.8%とクラブの会員規模は全体的に縮小傾向にある。このため、クラブの現在の課題として、「会員の確保」をあげるクラブが74.7%と最も多く、しかもこの課題を抱えるクラブの割合は年々増加してきている。さらに、未だにクラブマネージャーが配置されておらず、クラブハウスも保有していないクラブも半数以上にのぼるなど、資源不足に躓くクラブも増加傾向にあり、クラブの存続さえも危ぶまれる状況にあるといえる。このように深刻な会員不足が、クラブの経営的自立を阻む根本的な要因となっていることは否めず、先の展望が開けない混迷状態に陥っているクラブも少なくないと推測される。

以上のように、幾多の苦難を乗り越え、難題を克服して創設された先発クラブが順調に成長していかない、また、成長過程で遭遇する諸課題への解決策も見いだせない等といった過酷な経営状況では、後発の地域でクラブ創設に向けた動機づけが低下するのも必然である。従って、既設クラブの持続的成長を促進する条件や方策を明らかにすることが今後のクラブ新設を触発するものと考えられる。

1.2 クラブの多様化と玉石混濁化

NPO法(平成10年)制定後、法人への参入障壁が低くなり、また自治体主導の影響もありNPO法人数は47,000を越えるほどに飛躍的に増加した。しかし、非営利組織評価基準検討会³⁾によれば、非営利組織の量的拡大の反面、形から入る傾向、迅速なNPO化、トレンドに合わせたNPO化などが行われた結果、大多数が経営的に非力で、社会の自発的な課題解決どころか、市民との繋がりさえもなく、何かしら社会に貢献したいという市民参加の受け皿にもなっていない。つまり、存在はしているが社会変化を起こさせていないし、長期ビジョンを持たない、もしくは持たない。このような現状が、NPO法人に対する信頼性の低さやイメージの悪さを招いているという。「エクセレントNPO」をめざそう市民会議²⁾では、このような問題認識を背景に、

NPOの目指すべき非営利組織像(エクセレントNPOの本質)を具体的に「見える化」するため、「エクセレントNPO」の評価基準を検討し、その結果を公刊している。

本研究が対象とする総合型地域スポーツクラブも、NPOをめぐる問題状況と酷似しているように思われる。極めて短い期間におけるクラブの急増に伴い、設立目的や経営形態、事業規模、会員構成など様々な点で多様化が進み、今では玉石混濁の状態にある。このため、総合型地域スポーツクラブが地域社会において担う役割やクラブ像も不鮮明となり、何が正しく何が誤っているのか、今後どこに進めばよいのかさえも見通し難い方向喪失の状態にある。こうした現状理解は、日本体育協会⁵⁾の「総合型地域スポーツクラブ育成プラン2013」に示されたクラブの育成・普及をめぐる課題認識とも一致している。

2. 目的

本研究では、総合型地域スポーツクラブをめぐる前述のような問題状況を改善するため、「クラブの成長」に焦点を当て、中・長期的な持続的成長を可能とする地域スポーツクラブ(エクセレント・クラブ)のモデル化に向けた基礎資料を得ることを目的とする。そこでまず、エクセレント・クラブの要件を検討し、クラブ組織に固有な評価枠組(評価の観点と評価規準)を仮説的に構築する。次に、作成した評価枠組をもとに、地域スポーツクラブ経営者から自己評価データ等を収集し、合意基準アプローチ¹⁾に依拠して、多くのクラブが共通に「望ましいクラブの姿」と認識するエクセレント・クラブの条件を析出する。そして最後に、クラブの成長性に影響する経営条件(成長の促進・阻害要因)を明らかにする。

3. 方法

3.1 用語の定義

本研究は、クラブの持続的な成長を鍵概念としている。一般的に「成長」には、完成した状態に到達する過程をさす「成熟」⁴⁾や、大人になる過程での変化を意味する「発達」⁷⁾等の類似概念があるが、ここではこれらの用語との厳密な区別はしないで、成長を「完体(おとなの姿)に向かう変化」⁶⁾と捉えることにする。従って、クラブの成長とは、モデルとなるエクセレント・クラブに向けた量的・質的变化あるいは変容をさす。また、エクセレント・クラブとは、持続的に成長するクラブであり、成長性は、客観的指標(会員規模・財政規模・人的資源等

の変動状況)と、クラブ経営者が自己評価する主観的指標(15項目)によって操作化した。

次に、評価に関わる用語については、田中⁹⁾の定義に依拠して、評価の「観点」と評価「規準」を使用する。評価観点とは、エクセレント・クラブとして充足すべき要件や要素、つまり望ましいクラブ像が満たすべき要素である。また、評価規準は、評価観点に示された要件や要素を満たすクラブの具体的な姿を文章表記したものである。

3.2 評価観点・規準の作成手順

クラブの評価観点及び規準は、次の手順によって検討した。まず、自治体版総合型地域スポーツクラブ自己診断表(東京都、大阪府、広島県、茨城県)、日本体育協会『総合型地域スポーツクラブ育成プラン2013』、総合型地域スポーツクラブに関わる学術研究論文、総合型地域スポーツクラブに関わる専門書・啓蒙書及び先述の「エクセレントNPO」をめざそう市民会議編『「エクセレントNPO」の評価基準』等の文献から、望ましい地域スポーツクラブの姿として記述されたキーワードを選定した。次に、抽出したキーワードの類似性に着目してカテゴリー(評価観点)に集約した。続いて、総合型地域スポーツクラブの組織論的位置づけについて検討した。まず、あらゆる組織は非営利組織と営利組織に分類される。さらに、非営利組織の中には、一定の地域内を範疇として事業活動を行う地域組織と特定の範疇

を定めないで活動をする組織に分けられる。そして、今一つは、スポーツ組織とそれ以外の組織という分類である。以上の3つの組織類型に基づくと、総合型地域スポーツクラブは、①組織一般、②非営利組織、③地域組織及び④スポーツ組織の特性を備えた特殊組織であり、先に集約した評価観点は、この4つの組織類型のいずれかに位置づけることになる。例えば、自立・自律的なマネジメントや組織の安定的運営は、組織一般に求められる要件である。また、社会変革性や市民性、公益性は、非営利組織に、地域性や多様性は、地域組織に、スポーツの専門性はスポーツ組織に必要とされる要件ということになる。

表1は、以上の手順を経て導かれた6つの評価観点(各観点は、さらに複数の中項目から構成される)とそれらの定義を一覧にしたものである。さらに、各観点ごとに、各々の要件を満たすと考えられる具体的なクラブイメージ(望ましいクラブの姿)を評価規準として文章化した。

3.3 調査方法

本研究では、次の研究課題を解明するために質問紙調査を実施した。すなわち、第一に、クラブ現場の多くの経営者が合意する評価規準を抽出すること、第二に、クラブの成長性と関連の強い評価観点・規準を明らかにすること、である。調査は、平成26年2～3月にかけて、全国の創設済総合型地域

表1 エクセレント・クラブの評価観点

1. <多様性・公開性／公益性／異質間交流性>					
一定の地域内に居住する全住民に開かれ、(社会的弱者を含めた)あらゆる人々の特性やニーズ・ウォンツに対応する多様かつ公益的な事業が展開されるとともに、多様で異質な住民間の日常的・非日常的な交わり合いの場となっていること					
多様性・公開性		公益性		異質間交流性	
クラブへの参加がすべての地域住民に開かれ、誰もが入会できるように(スポーツだけでなく)多様な事業が提供されていること		地域住民の共益・公益の観点から、事業の採算性にかかわらず、また、会員以外の住民の利益にも配慮して事業が提供されていること		属性や志向の異なる住民同士の出会いと交流を深める場と機会が提供されていること	
2. <自律・自立性／社会変革性>					
自律的なマネジメント機能によって資源調達や事業を遂行するとともに、長期的な展望をもちながらクラブ運営に取り組み、さらに、克服すべき社会的な課題に対して、その原因を視野に入れた解決策を提案し、政策過程に一定の影響力を発揮することで、人々の生活の質を変化させていること					
自律・自立性			社会変革性		
外部に過度に依存しないで、クラブの事業を自律的・主体的かつ適切にマネジメントしていること			地域社会の未来にかかわる長期的展望をもち、克服すべき地域課題についてその原因も視野に入れた解決に取り組み、さらに課題の本質的解決に必要な制度や政策の見直し(アドボカシー)にも取り組んでいること		
3. <市民性・当事者性／市民教育・エンパワメント>					
クラブ運営(クラブを「支える」活動)が広く市民に開かれ、参加の機会が提供されていること、さらにクラブ運営への参加により、参加者一人ひとりが市民としての意識を高め、成長できる機会が提供されていること					
市民性・当事者性			市民教育・エンパワメント		
会員及び地域住民に広くクラブ運営に参加する機会が提供され、また、参加者にはクラブの理念やビジョンの共有化が図られていること			クラブ運営への参加が地域課題への気づきを生み、市民としての成長を促すような機会となっていること		
4. <地域性／組織間ネットワークの拡がり>					
ある一定の地理的空間(日常生活圏)に活動範疇を定め、地域の資源を最大限に活用し、地域内の諸組織との協同・連携を図りながら、地域課題の解決に取り組んでいること					
地域性			組織間ネットワークの拡がり		
一定の限定された空間(日常生活圏)に主要な活動対象地域を定め、この地域の資源を最大限に活用してクラブが運営されていること			地域内の他の諸組織と連携・協力関係を結び、互いに共同して地域課題の解決に取り組んでいること。またその組織ネットワークの拡大にも努めていること		
5. <組織安定性・持続性>					
組織の使命、目的を達成するため一定の持続性をもって活動し、現在の活動内容・方法に安住することなく、活動の対象や地域社会環境の変化を見据えて、不断の見直しをし、創意工夫力や課題発見力を発揮して、活動や組織を刷新していること					
人材育成		収入多様性	会員参画性	刷新性	リスクマネジメント
未来のクラブを支える人材を意図的に発掘・育成していること		複数の収入源をバランスよく確保していること	少数の運営人材に負担が偏らず、多くの会員がクラブを支える様々な活動に自発的に取り組んでいること	新たな活動や事業の開発に積極的に取り組み、事業の範囲を拡大していること	クラブの危機管理体制が整備されていること
6. <スポーツ専門性>					
現代社会におけるスポーツの価値や意義、生涯スポーツをめぐる課題等を正しく理解し、スポーツ事業を提供するために必要な専門性(知識・技術・経験)を有する人材が配置されていること。また、会員を含めた地域住民のスポーツライフを豊かさせる具体的なビジョンをもち、その実現に相応しい事業が提供されていること					

表2 調査対象クラブの概要

	n	%
会員規模		
1-99人	106	14.5
100-299	316	42.6
300-999	236	32.1
1000-	45	6.2
設立年度		
～1979年	5	0.7
1980年代	4	0.6
1990年代	27	3.8
2000年代	498	69.7
2010年代	180	25.2
法人格		
あり	176	24.4
なし	546	74.4
指定管理		
あり	84	11.4
なし	625	85.1

スポーツクラブ 3,197 の中から、無作為抽出した 2,500 クラブを対象に郵送法により実施した。回収率は 29.7% (734 クラブ) であった。分析に用いる調査対象クラブの特性は、表 2 に示す通りである。

4. 結果

4.1 エクセレント・クラブ評価規準の選定

本研究で仮説的に導出したエクセレント・クラブの評価規準 75 項目について、合意基準アプローチに基づき、多くのクラブ経営者が「望ましいクラブの姿」として各項目をどの程度支持しているかを検討した。調査では、各項目が「望ましいクラブ」としてどの程度重要であるかを「とても重要 (5 点)」から「全く重要ではない (1 点)」までの 5 件法で測定した。各項目の平均値を算出した結果、「会員は会費を“クラブへの寄付金”という思いをもって支払っている」、「クラブの活動範囲 (範囲) は、小学校区・中学校区などの生活圏を越えないように設定している」の 2 項目以外の 73 項目で中央値 (3 点) を越えていた。また、各評価規準項目が望ましいクラブとして重要だと評価する者 (「とても重要」及び「まあ重要」と回答した者) の割合を「支持率」として算出した結果、支持率 50% 以上の項目は 69 項目であった。かかる結果から、本研究で作成した評価規準は、概ね、クラブ現場の経営者からも、エクセレント・クラブの要件として重要性が高いと評価された。

表 3 は、全 75 項目の中で比較的支持率の高かった上位 20 規準をリストアップしたものである。この中には、「クラブ運営を将来的に担う後継者の育成」、「安全管理体制や緊急時の連絡体制」、「子ども世代の入会と継続化への努力」など組織安定性・持続性に関する 4 規準、「勤労世代が参加しやすいサービス提供」、「広く地域住民に対するクラブ理念・活動内容の広報」、「クラブハウスの充実」など多様性・公開性及び異質間交流性に関する 7 規準、「スポーツの意義・価値を理解した運営スタッフ」「スポーツライフの変容・改善を意図した事業展開」などスポーツ専門性に関する 4 規準が含まれていた。また、評価観点間には大きな平均値の差は認められず、本研究で設定した評価観点はいずれも高い支持率を得ていることが明らかとなった。

4.2 クラブの成長性とエクセレント・クラブの評価観点

まず、地域スポーツクラブの成長性を客観的指標で測定した結果、会員数では、52.0% のクラブが増加傾向にあり、現状維持が 30.3%、減少は 17.6% であった。また、財政規模、運営スタッフ数、指導者数について増加傾向を示したクラブは、各々、49.0%、34.0%、42.8% となっていた。このことから、約半数近くのクラブは、設立後、維持または衰退の兆候が認められた。

次に、クラブの成長性の程度とエクセレント・クラブの評価観点・規準との関連性を分析した。表 4 は、主観的指標 15 項目によって測定した成長性得点 (主成分得点) により高・中・低の 3 群に分類し、各評価観点ごとの得点 (自己評価得点) を比較したものである。なお、分析対象は、創設後 3 年以下のクラブ (2011 年以降設立されたクラブ) は除外し、4 年以上を経ている 594 クラブに限定した。一要因分散分析及び多重比較検定の結果によれば、ほぼ全ての評価観点の平均値が、主観的成長性得点の上位・中位・下位の 3 群間に有意な差異が認められ、また、いずれも上位 > 中位 > 下位の順となっていた。特に、「社会変革性」や「自律・自立性」、「市民性・当事者性」そして「スポーツ専門性」等が、主観的成長性の高低による差異が大きくなっていた。一方、表右欄は客観的成長性 (設立時からの会員数の増減) により、増加・維持・減少の 3 群に分類し、評価観点ごとの得点を比較したものである。こちらの方は、増加群と維持・減少群との間に有意な差が認められた評価観点が多い。すなわち、会員数が増加したクラブと増加していないクラブではクラブの質的特性が異なることが明らかとなった。ま

表3 エクセレント・クラブ評価観点・規準への支持率（上位20項目）

評価規準（）は、評価観点	支持率	平均値
1 後継者育成（組）	92.1	4.57
2 安全管理体制（組）	89.4	4.50
3 行政との対等な協力関係（地）	88.8	4.46
4 子ども世代の入会と継続化（組）	86.5	4.39
5 地域組織等と共生・協同（地）	84.7	4.26
6 スポーツの意義・価値を理解した運営スタッフ（ス）	82.3	4.25
7 勤労世代へのサービス提供（多）	82.0	4.17
8 スポーツライフの改善を意図した事業展開（ス）	81.9	4.16
9 地域住民への広報活動（多）	80.8	4.22
10 課題の把握と原因の究明（自）	79.8	4.20
11 クラブハウスの充実（多）	79.6	4.19
12 低料金によるスポーツ機会の提供（多）	79.4	4.15
13 新規事業の開始、既存事業の改善（組）	79.2	4.18
14 会員のロコミによる新入会員（市）	78.9	4.17
15 自主的運営への会員理解（市）	78.5	4.19
16 スポーツ活動前後の交流（多）	77.8	4.13
17 教室に偏らない事業構造（多）	77.5	4.15
18 スポーツ科学の専門的知識を有する運営スタッフ（ス）	77.5	4.10
19 事業運営経験が豊富な運営スタッフ（ス）	77.5	4.08
20 幅広い生涯学習の場（多）	77.4	4.07
評価観点		
<多様性・公開性／公益性／異質間交流性>	—	3.92
<自律・自立性／社会変革性>	—	3.84
<市民性・当事者性／市民教育>	—	3.80
<地域性／組織間ネットワーク>	—	3.84
<組織安定性・持続性>	—	3.99
<スポーツ専門性>	—	4.08

表4 成長性とエクセレント・クラブ評価観点

	主観的成長性					客観的成長性				
	平均値			F値	多重比較	平均値			F値	多重比較
上位(176)	中位(233)	下位(169)	増加(295)			維持(172)	減少(100)			
I. <多様性・公開性／公益性／異質間交流性>	3.45	3.05	2.54	135.58 ***	上位>中位>下位	3.13	2.98	2.81		増加>維持, 減少
多様性・公開性	3.68	3.26	2.74	128.82 ***	上位>中位>下位	3.36	3.18	3.00	12.88 ***	増加>維持, 減少
公開性	3.25	2.84	2.36	86.27 ***	上位>中位>下位	2.94	2.77	2.64	7.55 ***	増加>維持, 減少
異質交流性	3.32	2.90	2.51	51.47 ***	上位>中位>下位	2.99	2.91	2.73	3.69 *	増加>減少
II. <自律・自立性／社会変革性>	3.29	2.72	2.18	173.13 ***	上位>中位>下位	2.94	2.54	2.47	27.09 ***	増加>維持, 減少
自律・自立性	3.27	2.74	2.17	135.48 ***	上位>中位>下位	2.92	2.54	2.49	21.39 ***	増加>維持, 減少
社会変革性	3.32	2.71	2.18	149.56 ***	上位>中位>下位	2.96	2.56	2.45	26.61 ***	増加>維持, 減少
III. <市民性・当事者性／市民教育・エンパワメント>	3.34	2.88	2.38	157.08 ***	上位>中位>下位	3.00	2.79	2.68	12.72 ***	増加>維持, 減少
市民性・当事者性	3.40	2.96	2.48	140.62 ***	上位>中位>下位	3.07	2.88	2.77	11.11 ***	増加>維持, 減少
市民教育／エンパワメント	3.16	2.67	2.12	97.05 ***	上位>中位>下位	2.82	2.53	2.43	12.17 ***	増加>維持, 減少
IV. <地域性／組織間ネットワークの拡がり>	3.42	2.97	2.51	106.03 ***	上位>中位>下位	3.09	2.91	2.78	8.96 ***	増加>維持, 減少
地域性	3.16	2.85	2.51	37.51 ***	上位>中位>下位	2.95	2.81	2.70	4.63 *	増加>減少
組織間ネットワークの拡がり	3.57	3.04	2.52	111.78 ***	上位>中位>下位	3.17	2.96	2.83	8.65 ***	増加>維持, 減少
V. <組織安定性・持続性>	3.47	3.01	2.55	166.64 ***	上位>中位>下位	3.16	2.90	2.81	18.78 ***	増加>維持, 減少
人材育成	3.80	3.30	2.90	82.74 ***	上位>中位>下位	3.48	3.19	3.16	12.69 ***	増加>維持, 減少
取入多様性	2.84	2.23	1.76	37.33 ***	上位>中位>下位	2.49	2.11	1.96	9.37 ***	増加>維持, 減少
会員参画性	2.84	2.50	2.15	47.68 ***	上位>中位>下位	2.56	2.44	2.40	2.53 n.s.	
刷新性	4.09	3.49	2.75	111.79 ***	上位>中位>下位	3.70	3.34	3.01	22.36 ***	増加>維持>減少
リスク・マネジメント	4.09	3.65	3.26	37.38 ***	上位>中位>下位	3.81	3.53	3.52	6.50 **	増加>維持, 減少
VI. <スポーツ専門性>	3.69	3.18	2.64	132.03 ***	上位>中位>下位	3.35	3.03	2.88	20.99 ***	増加>維持, 減少

***p<.001 **p<.01 *p<.05

た特に、「社会変革性」や「刷新性」などイノベーティブな組織行動が会員数の増加と関係があるようである。

5. 結論

本研究では、総合型地域スポーツクラブをめぐる現在の混迷状態を打開するため、クラブが共通に目指すべき方向性を示す「成長するクラブ＝エクセレント・クラブ」の特徴を、具体的な経営指標の形式に「見える化」することで、クラブ経営が備えるべ

き条件をわりやすく提示し、クラブビジョンをモデル化することを試みた。分析の結果、本研究で開発した評価枠組は、クラブ現場の関係者からも支持率が高く、また、クラブの成長性との関連も強いことが実証された。従って、持続的に成長するエクセレント・クラブの評価観点・規準としては概ね妥当なものであると考えられる。

本研究で作成した評価枠組は、個々のクラブの自己点検・評価としても活用可能であり、そこから経営改革の具体的な方向性を見出すことに役立ち、結果的に地域スポーツクラブ全体の質的向上にも寄与すると考える。また、クラブの情報公開（ディスクロージャー）やアカウントビリティなど、クラブの社会的信頼性を確保するという意味でも、クラブの自己評価結果を外部に発信することは重要である。

他方で、クラブの現場関係者が望ましいと主観的に評価するクラブ像が、そのままエクセレント・クラブの要件であるわけではない。例えば、「経済的に恵まれない人を積極的に受け入れる工夫をしている」「収益の見込めない事業にも積極的に取り組んでいる」「地域の課題解決のために、制度や政策の問題解決にも取り組んでいる」「地域社会の人々に広く寄付の機会を開き、寄付金の確保に努めている」「会員がクラブの事業を通じて、社会的な課題に気づく機会を提供している」等の評価規準は支持率が低い。しかしこれらは、非営利組織や地域組織（市民組織）が具備すべき要件としては、非常に重要な側面であると考えられる。また、比較的 support 率の低かった「市民性」「自律・自立性」「社会変革性」等の評価観点は、クラブの成長には大変強い影響力を持っていることが本研究の分析結果から明らかとなっている。こうした点も含めて、今後さらに、地域スポーツクラブの統合的・体系的評価法を論理的・実証的に検討することで、クラブ育成・クラブ支援に必要な様々なエビデンスの算出を目的とした学術研究を活性化させることが期待される。

付 記

本研究は、平成 25 年度体育系研究プロジェクトの助成を受けて実施されたものである。

注 記

注 1) 文部科学省実態調査によれば、平成 25 年 7 月現在で創設済クラブ数は 3,237 である。

注 2) 平成 25 年度「学校基本調査」（文部科学省）によれば、中学校区は 9,784 であり、地域スポーツクラブは数の上でも未だ約 1/3 程度の設置率にとどまる。

文 献

- 1) 阿部 彩 (2008)：子どもの貧困－日本の不公平を考える。岩波書店、東京、180-210.
- 2) 「エクセレント NPO」をめざそう市民会議 (2013)：「エクセレント NPO」
- 3) 非営利組織評価基準検討会 (2010)：「エクセレント NPO」とは何か－強い市民社会への良循環をつくり出す。言論 NPO、東京、28-58.
- 4) 小嶋秀夫 (1993)：成熟。森岡清美他編「新社会学辞典」、有斐閣、東京、851.
- 5) 公益財団法人日本体育協会 (2013)：総合型地域スポーツクラブ育成プラン 2013.
- 6) 子安増生 (1999)：成長。中島義明他編「心理学辞典」、有斐閣、東京、499.
- 7) 無藤 隆 (1999)：発達。中島義明他編「心理学辞典」、有斐閣、東京、691 - 692.
- 8) NPO 法人ポータルサイト https://www.npo-homepage.go.jp/portalsite/syokatsutyobetsu_ninshou.html (参照日 2014 年 9 月 20 日)
- 9) 田中博之 (2004)：新しい評価 Q&A. CS 研レポート 51：36.