

総合型地域スポーツクラブにおけるミッションの内容分析： 定款のテキストマイニングから

Content Analysis of Mission Statement in Community Sports Clubs : Text Mining for Articles of Incorporation

柴田 絳希¹⁾ 清水 紀宏²⁾

Shibata Hiroki¹⁾ Shimizu Norihiro²⁾

【要 約】

本研究は、経営目的を対象とした研究の試論として、総合型地域スポーツクラブの経営目的に含まれる内容の特徴と傾向を明らかにすることを通じ、経営目的の視点からみたクラブのマネジメントの課題と今後の研究課題を考察することを目的とした。本研究では、経営目的の中でも最上位の目的であるミッションに着目し、テキストマイニングを通じ用いられる語の傾向や特徴からその内容を分析した。データは、関東甲信越地方に所在するNPO法人格を有するクラブ(n=196)を対象に、定款の目的欄に記載されているテキストを収集した。分析の結果、総合型クラブは広く地域住民一般を対象とし、スポーツ活動を中心としながら教育、健康増進、コミュニティ形成など多様な活動を行うことをミッションに記す団体が多いことが明らかにされた。一方で、ミッションの内容に照らすとその達成状況は不十分であり、ミッションの実現に向けた活動もほとんどなされていないことがクラブの経営課題として指摘された。また、経営目的に関する今後の研究課題の検討結果からは、類似したミッションを有していながら他組織との協働が生じない要因の解明やミッションの共感を促す方策の検討、ミッションの形成過程がクラブ経営に及ぼす影響の分析の必要性が示された。本研究の結果からは、スポーツ組織の経営目的を対象とした研究の展開が、これまで見過ごされていた経営課題や新たな研究課題の導出に有効となる可能性が示唆された。

1. 緒言

「目的のない経営、成果のない経営は考えられない」(山本, 1964)と示されるように、経営は目的を定め、それを成果として実現すべく行われる組織的活動の過程である。また、高田(1978)は経営学の認識対象として「経営組織」「経営経済」「経営目的」の3つを挙げ、目的を達成するための組織の体系(経営組織)と資本の調達・運用・決算の過程(経営経済)は経営目的に依存することを指摘している。すなわち、経営には目的の存在が必要不可欠であり、「全ての経営過程が経営目的に結びついて」(作野・清水, 1992)いる。これらの指摘に鑑みれば、各組織の有する経営目的は組織の活動と密接に関わっており、その内容を明らかにすることは組織で生じる現象の理解・説明や考察のための前提的な課題として位置づけられる。同様に、スポーツ組織において生じる現象の理解・説明を

通じて実践に資する知見の導出を目指す体育・スポーツ経営学においても、経営目的を対象とする研究の必要性が示されてきた(柳沢・八代, 1992; 作野・清水, 1992; 清水, 1993)。だが、これまでスポーツ組織の経営目的を対象とし、その内容を明らかにする研究はなされていない。とりわけ、近年ではプロスポーツクラブ、スポーツ関係企業、スポーツ協会、種目別競技団体、地域スポーツクラブなどの様々な組織がスポーツ振興に関わる活動を展開するようになった。これらの組織はそれぞれ経営目的の達成に資するよう資源の動員・活用、計画の策定・評価、組織間関係の構築などの組織的行動をとる。スポーツ振興に様々な組織が関与するようになった現在、それぞれの組織の有する経営目的も多様化しているものと想定される。このため、経営目的を明らかにすることは、個々の組織あるいは組織間で生じる活動を理解・説明するためのに重

1) 山梨学院大学スポーツ科学部 2) 筑波大学体育系

要であるのみならず、体育・スポーツ経営学の視点からそれらの経営目的が適切であるかを評価する経営目的の評価、あるいは経営目的達成に向けた効率的・効果的なマネジメント方策の検討を行う上で重要な課題となるだろう。だが、体育・スポーツ経営学においては個々の組織が「そもそも誰を対象として、何を目的として活動しているのか」といった基本的な問いについてほとんど検討がなされてこなかったことが課題として残されている。

そこで、本研究では地域におけるスポーツ組織である総合型地域スポーツクラブ（以下、「総合型クラブ」と略す）を対象として、経営目的の視点からみた組織のマネジメント課題と今後の研究課題を検討するため、経営目的に含まれる内容の特徴や傾向を明らかにする。総合型クラブを対象とする理由は、総合型クラブが非営利組織としての組織的性格を有しているためである。非営利組織は、個々の組織で独自に経営目的を定め、その達成を第一義の目的としている（島田, 2003）。一方、営利組織に共通する経営目的は利潤の追求である。非営利組織の経営目的には、それぞれの組織が重要視するもの、例えば、追求しようとする価値、あるべき社会像、解決すべき社会的課題が反映される。よって、非営利組織としての総合型クラブの経営目的を明らかにすることは、クラブの存在意義やその機能の検討、経営目的の達成度合いを評価する上で重要な課題となる。また、非営利組織の経営目的はその組織が活動を行う領域やその時々、社会的状況により異なることから、利潤の追求を基本的な経営目的とする営利組織に比べ、より多様なものとなる。このため、非営利組織の経営目的は未解明の部分が多く、より明らかにする必要性が高い課題として位置付けられる。しかし、総合型クラブを対象とした研究では、クラブの経営目的がどのようにあるべきか、といった規範的な議論が政策的・学術的な立場から活発になされる一方で、実際にクラブで活動を行う当事者の意図や認識が等閑視されてきたことが指摘されている（伊藤・山口, 2001; 伊藤, 2009）。また、関根ほか（2014）や嘉門（2016）、後藤・森阪（2006）は、政策に示される総合型クラブの目的やあるべき理念を前提視した研究を批判し、実際にクラブで活動を行う地域住民がクラブの創設や経営に対してどのような認識を有しているのかを分析している。これらの研究は、実際のクラブにおける活動の目的や理念を明らかにする点で本研究に関連する研究であるといえる。だが、これらの研究ではクラブの経営目的そのものは明らかにされ

ていない。このように、これまでの研究では「スポーツによる地域活性化」など政策的・学術的に指定される理念を達成するための研究が蓄積される一方、そもそも実際に総合型クラブがどのような目的のもとに活動しているのか、その内実すら十分に明らかにされていない。このような実践現場の内実を等閑視したまま研究を蓄積していくことは、実践と研究との乖離を引き起こし、実践に資する知見の産出を目指す体育・スポーツ経営学の学問的使命も失いかねないと考えられる。

以上を踏まえ、本研究では経営目的を対象とした研究の試論として、総合型クラブの経営目的に含まれる内容の特徴と傾向を明らかにすることを通じ、経営目的の視点からみた総合型クラブのマネジメントの課題と経営目的に関連する今後の研究課題を考察することを目的とした。

II. 方法

1. 分析の対象と用語の定義

高田（1978）によれば、経営目的は経営理念と経営目標によって構成され、経営理念は経営目標より上位の目的として、経営目標を規制する関係にある。また、奥村（1994）は経営理念には「会社の使命や存在意義についての（狭義の）『経営理念』」「これを具体化し、実行するための『経営方針』」「組織成員の行動を指示する『行動指針』」の3つの階層があると述べている。これらを踏まえると、経営目的を明らかにするためには、その他の方針や目標に影響する上位の目的として、経営理念に焦点を当て分析を行うことが有効であると考えられる。よって、本研究では組織の最上位の経営目的である狭義の経営理念に相当する概念として、ミッションを分析の対象とした。ミッションは、経営理念の定義をもとにその要件を整理した先行研究に倣い「公表された組織の社会的使命や存在意義」（柴田・清水, 2019a）と定義した。

2. 分析の方法

(1) テキストマイニングの活用

本研究では企業およびNPOを対象とした研究を参照し、調査・分析方法を検討する。企業やNPOを対象とした研究では、アンケート調査に基づきミッションの内容を定量的に測定する研究（間, 1972; 澤邊ほか, 2008; 横川, 2010; 飛田, 2010）が多い。これらの研究では、研究者がミッションの内容に関する項目を設定し、各企業へのアンケートを通じ、これらにどの程度当てはまるかを調査する形で内容の把握が行わ

れる。しかし、この方法では質問項目に含まれていない内容は測定することができない点に課題が残されている。一方、実際に使われている用語や表現をもとにその特徴や傾向を明らかにする研究もみられる(加藤, 2011;野口, 2012)。これらの研究では、テキストデータを収集し、収集されたデータをテキストマイニングにより分析する。テキストマイニングとは「蓄積された膨大なテキストデータを何らかの単位(文字、単語、フレーズ)に分解し、これらの関係を定量的に分析すること」(金, 2009)と定義され、大量データを扱うことができる点で優れた手法である(樋口, 2020)。後者の分析方法は、研究者が事前にアンケート項目を作成するのではなく、収集されたテキストデータを元に探索的にその内容を分析していく点に特長がある。総合型クラブのミッションに関する研究が不足していること、そして、政策的・学術的にクラブの経営目的が所与のものとして与えられてきたことへの批判に鑑みれば、研究者があらかじめ内容を決め調査するアンケートの分析よりも、実際にミッションとして用いられている語から探索的に内容を把握することがより適切であると考えられる。そこで、本研究は後者の研究群で用いられているテキストマイニングを分析方法として採用した。

(2) データの収集

対象は、関東甲信越地方(東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、茨城県、栃木県、群馬県、長野県、山梨県)に所在する総合型クラブのうちNPO法人格を有する団体である^{注1}。テキストマイニングを用いた先行研究に倣い、定款の目的欄に記載されているテキストを収集した。特定非営利活動促進法では、定款に必ず記載しなければならない事項として目的が示されている。これらはインターネットを用いてデータベースから取得することが可能である。本研究ではデータ収集の容易さや基準の明確さを考慮し、法人格を有するクラブの定款を分析対象とした。テキストの収集手順は以下の通りである。まず、対象となった自治体で公開されている創設済み総合型クラブの一覧から、法人格を有している団体をリスト化した。次に、リスト化された団体の法人名を内閣府NPOポータルサイトで検索し、2021年2月20日時点で登録されている定款の目的欄からテキストデータを取得した。データが収集された総合型クラブの数は196である。表1は、本分析に用いた総合型クラブの基本属性を示したものである。分析はテキストマイニングの分析ソフトとして研究に広く用いられている「KHコーダー」を使用した^{注2}。

表1 分析対象クラブの基本属性

	n	%	
所在地	茨城県	13	6.6
	栃木県	8	4.1
	群馬県	12	6.1
	埼玉	36	18.4
	千葉県	14	7.1
	東京都	33	16.8
	神奈川県	37	18.9
	山梨県	5	2.6
	長野県	10	5.1
	新潟県	17	8.7
	静岡県	11	5.6
	認証年	1998～2002年	21
2003～2007年		75	38.3
2008～2012年		73	37.2
2013～2017年		27	13.8

Ⅲ. 結果

1. 頻出語

分析の結果、196クラブのミッションから808の単語が抽出された。単語の総頻度（単語の延べ数）は12,508であった^{注3}。表2は、ミッションに含まれる語について、出現回数順に上位20語を示したものである。頻出語をみると「スポーツ」(446回、95.4%)、「地域」(273回、77.4%)がサンプル数の196を超え、

突出して多く用いられていることがわかる。とりわけ、「スポーツ」については出現率が95%を超え、ほとんどのクラブで用いられている。また、「寄与」(177回、89.2%)、「事業」(168回、77.4%)、「行う」(165回、76.9%)といった語も多い。さらに、「住民」(138回、51.3%)、「青少年」(76回、33.3%)、「子ども」(60回、27.7%)など活動の対象を示す語も確認できる。

表2 頻出語一覧

順位	語	出現頻度	出現率	順位	語	出現頻度	出現率
1	スポーツ	446	95.4	11	文化	97	50.8
2	地域	273	77.4	12	活動	84	41.5
3	寄与	177	89.2	13	増進	77	35.9
4	事業	168	77.4	14	青少年	76	33.3
5	行う	165	76.9	15	図る	63	29.7
6	健康	139	56.4	16	普及	61	30.8
7	住民	138	51.3	17	子ども	60	27.7
8	育成	129	55.9	18	交流	56	25.6
9	振興	117	54.9	19	地域社会	56	26.7
10	健全	105	50.8	20	活性化	51	26.2

† 語の順位は出現頻度に基づく

2. 語のコーディングに基づく内容の把握

ミッションの構成要素を検討した諸研究では、ミッションは対象と活動の内容を含むことが示されている(Pearce and David, 1987)。そこで、抽出された語を「対象」と「活動」の観点から分類し、その内容を把握することとした。分類は、抽出語リストを参照しながら類似する語をコードとしてまとめ、ミッションに含まれるコードの種類や数を集計した。コーディングの結果、対象は「地域住民全般」「子ども」「高齢者」「大人」「障がい者」の5つのコードに分類され、活動は「スポーツ活動」「コミュニティの形成」「青少年育成・教育」「健康の保持増進」「文化活動」「福祉・生涯学習」の6つのコードに分類された。

表3は、コードに対応する語のリストと、各コードをミッションに含むクラブの数を示したものである。まず、対象では住民や市民など「地域住民全般」(67.9%)を対象とするクラブが最も多い。また、具体的な対象者の属性を示すコードでは「子ども」(62.2%)が最も多く、「高齢者」(12.8%)、「障がい者」(9.7%)、「大人」(8.2%)は10%程度と低い割合だった。これらの結果から、総合型クラブは広く一般の地

域住民を対象としており、なかでも子どもを対象とするクラブが多いことが窺える。

次に、活動では「スポーツ活動」(96.4%)が最も多いコードとして示された。次いで「コミュニティの形成」(76.0%)、「青少年の育成・教育」(72.5%)、「健康の保持・増進」(66.8%)が多い。これらのコードは多くのクラブが有するミッションの内容であると解釈できる。また、総合型クラブ育成において重視されてきた「コミュニティの形成」は「スポーツ活動」に比べ割合がやや低く、「文化活動」(31.1%)、「福祉・生涯学習」(10.7%)は特に低い割合が示された。さらに、ミッションに含まれる活動の多様性を確認するため、1つのクラブのミッションに含まれるコードの数を集計した。表4は、ミッションに含まれるコード数別にクラブ数と割合を示したものである。コード数が少ないほどクラブが実施する活動は限定され、コード数が多いほどより多様な活動をミッションに含んでいることになる。最も多かったのはコード数が4のクラブ(31.6%)であった。次いでコード数が3のクラブ(29.1%)、コード数が5のクラブ(18.4%)が多い。また、コード数が3以上のクラブの割合を合計すると

81.2%に上る。このことから、総合型クラブはスポーツ活動のみならず、多様な活動をミッションに含むクラブが多いことが窺える。

表3 語のコーディングの結果

観点	コード	コーディングに用いた語	n	%
対象	地域住民全般	住民(138)、市民(48)、町民(5)、県民(5)	133	67.9
	子ども	青少年(76)、子ども(60)、乳幼児(5)、幼児(5)	121	62.2
	高齢者	高齢者(25)	25	12.8
	障がい者	障がい(18)	19	9.7
	大人	大人(8)、成人(7)、中高年(7)	16	8.2
活動	スポーツ活動	スポーツ(399)、スポーツ文化(47)、競技(35)、運動(12)、レクリエーション(6)	189	96.4
	コミュニティの形成	交流(56)、地域社会(56)、活性化(51)、コミュニティ(43)、まちづくり(29)、親睦(9)、コミュニケーション(7)、地域づくり(7)、ネットワーク(5)	149	76.0
	青少年育成・教育	育成(129)、健全(105)、指導(45)、教育(15)、発達(11)、学習(8)、人間形成(5)	142	72.5
	健康の保持増進	健康(139)、心身(43)、体力(19)	131	66.8
	文化活動	文化活動(78)、カルチャー(6)、芸術(5)	61	31.1
	福祉・生涯学習	福祉(18)、介護(5)	21	10.7

† 度数はコードが含まれる文書数、%はコードを含むクラブ数の割合を示している

†† コーディングに用いた語の()内の数値は出現頻度を示している

表4 ミッションに含まれるコード数(活動)の度数分布表

コード数	n	%
1	4	2.0
2	33	16.8
3	57	29.1
4	62	31.6
5	36	18.4
6	4	2.0

3. クラブ属性別にみたミッションの内容

ミッションの内容とクラブ属性との関係を検討するため、対象及び活動のコード数を都道府県別・認証年別に集計した。表5は、ミッションに記載される対象とクラブ属性との関係を集計した結果である。分析の結果、「子ども」「高齢者」「大人」「障がい者」で所在地別に有意な差が確認された。例えば、「子ども」では、埼玉県(88.9%)、静岡県(72.7%)、東京都(66.7%)では高い割合が示された一方、千葉県(28.6%)、群馬県(33.3%)等ではその割合は低い。同様に、「高

齢者」「大人」「障がい者」においてもコードの出現頻度は所在地によって差がみられる。認証年^{注4}ではいずれのコードにおいても有意な差は認められなかった。

表6は、ミッションに記載される活動の内容とクラブ属性との関係を集計した結果である。集計の結果、所在地と認証年で有意な関連性が認められた。所在地別の分析では「コミュニティの形成」「健康の保持増進」「文化活動」「福祉・生涯学習」において有意な差が認められ、対象に関する分析結果と同様に所在地によ

てコードの出現頻度が異なる結果となった。認証年別の分析では、「健康の保持増進」のみ有意な差が確認され、認証年度が新しくなるにつれてコードの出現頻度が多くなる傾向が窺えた。以上のようにミッション

の内容とクラブ属性との関係の分析結果では、所在地の違いによってミッションの内容（対象・活動）が異なるのに対し、認証年ではミッションの内容には大きな違いがないことが窺えた。

表5 対象とクラブ属性との関係

		地域住民全般		子ども		高齢者		大人		障がい者		ケース数
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
所在地	茨城県	9	69.2	7	53.9	0	0.0	0	0.0	1	7.7	13
	群馬県	7	58.3	4	33.3	2	16.7	0	0.0	0	0.0	12
	埼玉県	19	52.8	32	88.9	10	27.8	11	30.6	12	33.3	36
	山梨県	4	80.0	3	60.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	5
	新潟県	14	82.4	7	41.2	2	11.8	0	0.0	1	5.9	17
	神奈川県	24	64.9	25	67.6	3	8.1	3	8.1	0	0.0	37
	静岡県	6	54.6	8	72.7	2	18.2	0	0.0	3	27.3	11
	千葉県	12	85.7	4	28.6	2	14.3	0	0.0	0	0.0	14
	長野県	6	60.0	6	60.0	1	10.0	0	0.0	0	0.0	10
	東京都	25	75.8	22	66.7	0	0.0	2	6.1	2	6.1	33
	栃木県	7	87.5	4	50.0	1	12.5	0	0.0	0	0.0	8
	合計	133	67.9	122	62.2	25	12.8	16	8.2	19	9.7	196
	χ^2 値	11.97		27.28**		18.65*		32.27**		36.93**		
認証年	1998～2002年	11	52.4	16	76.2	3	14.3	1	4.8	2	9.5	21
	2003～2007年	53	70.7	43	57.3	8	10.7	5	6.7	9	12.0	75
	2008～2012年	52	71.2	48	65.8	9	12.3	10	13.7	6	8.2	73
	2013～2017年	17	63.0	15	55.6	5	18.5	0	0.0	2	7.4	27
	合計	133	67.9	122	62.2	25	12.8	16	8.2	19	9.7	196
		χ^2 値	3.26		3.40		1.16		5.93		0.78	

†*p<.05, **p<.01

††%はケース数に対する割合を示す

表6 活動とクラブ属性との関係

		スポーツ活動		コミュニティの形成		青少年育成・教育		健康の保持増進		文化活動		福祉・生涯学習		ケース数
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
所在地	茨城県	12	92.3	10	76.9	9	69.2	8	61.5	4	30.8	1	7.7	13
	群馬県	12	100.0	7	58.3	6	50.0	10	83.3	5	41.7	0	0.0	12
	埼玉県	35	97.2	28	77.8	27	75.0	19	52.8	10	27.8	4	11.1	36
	山梨県	5	100.0	3	60.0	2	40.0	4	80.0	0	0.0	0	0.0	5
	新潟県	15	88.2	16	94.1	12	70.6	14	82.4	8	47.1	0	0.0	17
	神奈川県	35	94.6	22	59.5	28	75.7	18	48.7	6	16.2	1	2.7	37
	静岡県	11	100.0	6	54.6	9	81.8	6	54.6	3	27.3	5	45.5	11
	千葉県	13	92.9	12	85.7	7	50.0	13	92.9	2	14.3	4	28.6	14
	長野県	10	100.0	9	90.0	8	80.0	7	70.0	3	30.0	2	20.0	10
	東京都	33	100.0	29	87.9	29	87.9	27	81.8	19	57.6	3	9.1	33
	栃木県	8	100.0	7	87.5	5	62.5	5	62.5	1	12.5	1	12.5	8
	合計	189	96.4	149	76.0	142	72.5	131	66.8	61	31.1	21	10.7	196
	χ^2 値	7.83		19.15*		14.71		21.01*		22.92*		21.50*		
認証年	1998～2002年	21	100.0	13	61.9	17	81.0	10	47.6	4	19.1	3	14.3	21
	2003～2007年	72	96.0	55	73.3	59	78.7	45	60.0	21	28.0	9	12.0	75
	2008～2012年	71	97.3	62	84.9	50	68.5	56	76.7	26	35.6	8	11.0	73
	2013～2017年	25	92.6	19	70.4	16	59.3	20	74.1	10	37.0	1	3.7	27
	合計	189	96.4	149	76.0	142	72.5	131	66.8	61	31.1	21	10.7	196
		χ^2 値	2.12		6.25		5.14		8.93*		2.90		2.09	

†*p<.05

††%はケース数に対する割合を示す

IV. 考察

1. ミッションの内容からみる総合型クラブの実態とマネジメント課題

対象と活動という2つの観点からミッションの内容を整理した結果、総合型クラブは広く地域住民一般を対象とし、特に子ども世代を対象として位置付けるクラブが多かった。また、ミッションには複数の活動を内容として含むクラブが多く、総合型クラブはスポーツ活動を中心としながら教育、健康増進、コミュニティ形成など、多様な活動を地域で展開することを目的としている組織が多いことが確認できた。かねてより、わが国では地域におけるスポーツ環境の整備や地域コミュニティの活性化の必要性が示され、総合型クラブはこれらの課題解決の一助となるよう期待されてきた(文部科学省, 2001; 八代, 1996)。しかし、実際の総合型クラブがそのような目的のもとに活動しているかどうかは不明確であった。これに対し本研究の結果は、実際に個々の総合型クラブも上述の社会的課題に取り組む公益的な組織として活動していることを改めて明らかにした点で意義を有すると考える^{注5}。

だが、現在のクラブの活動状況をミッションの内容に照らすと、総合型クラブのミッションの達成状況はまだ道半ばであるとも評価できるだろう。総合型クラブは一部の住民だけではなく広く地域住民を対象としていた。しかし、地域住民の総合型クラブの加入率は数%程度である(笹川スポーツ財団, 2012)。広く地域住民を対象とするという点からすれば、現状のクラブ加入率は十分とはいいがたく、ミッションの達成により近づくためには今後より多くの地域住民がクラブへ加入できる環境を整えていくことが必要だろう。また、活動の内容では、スポーツのみならずコミュニティ形成、教育、健康増進に関する活動をミッションに記載するクラブが多かった。具体的には、活動内容の1つとして示されたコミュニティ形成や地域住民の健康増進は、それをミッションに含むクラブの割合はいずれも70%を超えていた。しかし、実際にそれらの活動に取り組んでいるクラブの割合はそれほど高くない。例えば、「スポーツによる地域おこしやまちづくりに関する取組の実施」を行うクラブは23.5%、「地域住民を対象とした健康づくり事業の実施」を行うクラブは43.5%である(スポーツ庁, 2022)。これらのデータからは、ミッションとして示されている内容であっても、その達成に向けた活動を行っていない(あるいは行うことができていない)というミッションと実際の活動が乖離しているともいえる状況が窺える。

現在では、総合型クラブの育成から約30年が経過した。ミッションの達成状況やそれに向けた活動の進捗度合いという点からは、クラブは発展途上の状態にあると考えられる。

2. ミッションの内容からみる今後の研究課題

(1) 総合型クラブの組織間協働の可能性と課題

上述の通り、総合型クラブはスポーツを中心として教育、健康、コミュニティ形成等の多様な目的を含むミッションを有していた。これらのミッションに含まれる内容は総合型クラブに固有のものではなく、地域に存在する他の組織も、重複あるいは関連したミッションを有していると考えられる。例えば、教育に関するミッションでは学校やPTAなどの学校関係組織等、健康に関するミッションでは医療機関や健康関連事業を行う企業等、コミュニティ形成に関するミッションではまちづくりを目的とするNPOや地縁組織等が、総合型クラブと同一あるいは関連する目的を有していることが想定される。このためミッションの内容に基づけば、総合型クラブはスポーツ組織のみならず、目的を共有する地域の多様な組織と協働関係を形成し、活動を広げていくことができる可能性が考えられる。このような組織間の協働については非営利組織の経営において重要である。なぜなら、非営利組織は不足する経営資源を他組織に依存しながら活動することが求められるからである(Tanimoto, 2012)。また、地域課題解決のためには1つの団体で活動するだけではなく関連する団体との連携・協働が必要であることも示されてきた(岡村, 2016)。しかしながら、総合型クラブと他組織が連携した活動は低調である(スポーツ庁, 2022)^{注6}。したがって、地域における限られた資源を有効に活用し、長期的・安定的に経営を行うためには、類似したミッションを有する組織と協働関係の構築が必要であろう。このような組織間の協働関係を構築するために、非営利組織論では人々のミッションへの共感を形成することの重要性が指摘されてきた(藤井, 1999)。総合型クラブと他組織との連携が低調な背景には、類似したミッションを有していてもミッションに対する理解や共感が得られていないことに原因があるものと推察される。このことは、地域住民に対する調査において、総合型クラブのミッションの理解度が低いという報告からも推察される(柴田・清水, 2019b)。以上を踏まえれば、総合型クラブは他の組織となぜ同様のミッションを有していても協働関係を構築することができないのか、地

域住民や関連する組織に対しどのような方策がミッションの理解や共感を促すのか、といった研究課題を明らかにすることは組織間の協働を形成するための重要な問いとなるだろう。

(2) ミッションの形成と同形化

クラブ属性とミッションの内容との関係を分析した結果、所在地によってミッションの内容に有意な関連が認められたが、認証年ではほとんどの項目で有意な関連はみられなかった。本研究結果からは、時系列の推移によるミッションの内容変化はみられない一方、同一の都道府県に所在するクラブではミッションの内容に類似した一定のパターンが存在している可能性が示唆される。このような類似性は、ミッションが政策やその地域の先進クラブの影響を強く受けて作成されることで同型化 (Dimaggio and Powell, 1983) した結果であると考えられる。総合型クラブの創設は、スポーツ振興基本計画をはじめスポーツ基本計画においてもその必要性が示され、政策的な背景のもと推進されてきた。また、クラブ創設の際には先進クラブの視察等を通じ、組織のあり方や創設方法を参照しながら検討が進められていくものと想定される。このように総合型クラブのミッションは政策や先進事例の影響を受けて作成されることで類似したものとなることが考えられる。このような同形化は「模倣的同形化」(安田・高橋, 2007) といい、より正統的あるいは成功していると考えられる組織をモデルとしてタスクの不確実性が高い状況下において生じやすいとされる。本研究結果にみられたように、時系列を問わず総合型クラブが同様のミッションを有していることや、所在地によってミッションの内容に偏りがみられたことは、政策や他組織の影響を受けることで上述の「模倣的同形化」が生じていることを示唆する結果であると考えられる。ただし、社会において活動を行う以上、総合型クラブは政策の動向や他の関連組織から影響を受けることは避けられない。類似した地域に所在するクラブであれば地域課題が共通しているため、必然的に同様のミッションが形成されることも想定される。また、グッドプラクティスとしての先行事例を参考にすることで、そのクラブ独自のミッションを形成することに成功する可能性も考えられる。このように、ミッションの同型化は当然の結果であるとともに、同形化によるポジティブな影響も考えられる。だが、仮に組織の根幹であるミッションが十分に議論されないまま単なる模倣として作成されているとしたら、組織の設立意義の喪

失や組織のアイデンティティを欠落させることにも繋がりがかねない。このことに関連して、クラブのミッションの形成過程がクラブ創設後のミッションの形骸化に影響を及ぼす可能性を示唆した研究もみられる(柴田・清水, 2019a)。先行研究からも示唆されているように、ミッションの達成を組織の原動力とする非営利組織の特性上^{註7}、その形成過程はその後の活動に大きな影響を及ぼすものと考えられる。だが、これまで総合型クラブの設立過程(あるいはミッションの形成過程)に着目した研究はほとんど行われていない^{註8}。したがって、ミッションがどのような過程を経て形成されるのか、またその過程にはどのような社会的文脈やアクターが関連しているのか、ミッションの形成過程はその後の組織の活動にどのような影響を及ぼすのか、といった問いは経営目的の影響を検討する上で重要な研究課題になると考えられる。

V. 結論

本研究では、ミッションの内容分析を通じ、総合型クラブの経営現象を明らかにするための基礎的知見を得るとともに、経営目的に関するクラブのマネジメント課題と研究課題を検討した。分析の結果、総合型クラブは広く地域住民一般を対象とし、スポーツ活動を中心としながら教育、健康増進、コミュニティ形成など多様な活動を行うことをミッションとしている組織が多いことが明らかにされた。しかし、これらのミッションの内容をクラブの活動状況に照らすと、現在も総合型クラブのミッションは十分に達成されておらず、さらに、ミッションの達成に向けた活動を行っていない、あるいは行うことができていないクラブが多いことがクラブマネジメントの課題として指摘された。また、経営目的に関する今後の研究課題を検討した結果、他組織との協働という視点からは、組織間の協働が生じない要因やミッションの共感を促す方策の検討が課題として指摘された。他方、ミッションの同形化という視点からは、ミッションの形成過程の解明やその過程がクラブ経営に及ぼす影響を検討する必要性が示された。

最後に、本研究が対象とした総合型クラブのみならず、経営目的に関する研究全体の今後の発展に向け、残された課題を示す。第一に、総合型クラブ以外のスポーツ組織の経営目的を明らかにし、組織間の比較を行う必要性である。スポーツ振興に関わる組織は多様に存在し、その経営目的はそれぞれの組織や組織が活動する実践領域によって異なる。したがって、総合型

クラブに限らず、個々の組織が有する経営目的とはなにか、どのような違いがあるのかを明らかにすることが必要である。このような課題を明らかにすることは、個々の組織が掲げる経営目的の達成状況を評価するための前提的作業となるとともに、経営目的そのものが体育・スポーツ経営の視点から相応しいものとなっているか、経営目的自体の評価を行うためにも重要な課題となろう。第二に、経営目的と経営実践との関連の検討である。経営目的の内容は組織や経営の在り方に影響を及ぼすものと考えられる。例えば、本研究の結果からは、総合型クラブはなぜ他組織と類似のミッションを持ちながら組織間協働が生じないのかといった組織間関係に関する問いや、ミッションの形成過程やその後の影響に関する問いが新たに提示された。これまで経営目的に着目した研究がほとんど蓄積されてこなかったことに鑑みれば、経営目的と経営実践との関係を探究することは、経営現象を経営目的という新たな視点から分析することにより、これまで見過ごされていた課題を明らかにする上で有用になると考える。

もっとも、本研究から得られた知見は、直ちに何らかのマネジメント施策への応用を可能とするものではない。しかし、経営目的を明らかにすることを通じ、実際に活動を行う組織の理解を深めるとともに、見過ごされてきた研究課題の存在が示唆された。この点で体育・スポーツ経営学において経営目的を探究することの意義の一端を示すことができたのではないかと考える。

VI. 注記

注1) 総合型クラブの中には、法人格を有していない団体も数多く存在する。これらの総合型クラブのミッションを分析することも重要な課題である。しかし、法人格のない総合型クラブの場合、ミッションがオンライン上に公開されていない場合があり、データの取得が困難となる。また、ホームページ等でミッションと思われる文章が発見できたとしても、どの文章がミッションに相当するのかを客観的に判断することができない。これらの理由もあり、本研究では法人格を持つ団体を対象を限定することにした。

注2) 分析にあたっては、「子供」「こども」「子ども」といった同一の意味内容を示す語を統一するデータクリーニングを行った。また、定款の目的欄の記載上、「法人」「目的」の語は分析の対象から除

いている。

注3) テキストデータを定量的に分析するための前処理として、KH コーダーを用いて形態素解析を施した。形態素解析とは、「文字列を文法的に意味のある単位の構成要素に分割し、各要素の文法的組成(品詞など)を決定する」手法である(那須川, 2006)。これにより収集されたテキストデータは単語ごとに分割され、用いられる単語の頻度や品詞の種別を集計することが可能となる。

注4) 認証年はNPO 法人として認証を受けた年を示している。年次推移の大まかな傾向を確認するため、NPO 法人格の認証が開始された1998年から5年ごとにカテゴリ化し集計を行った。

注5) 総合型クラブの育成をめぐることは、地域におけるスポーツ振興と地域コミュニティの形成という2つの役割が期待されてきた(日本スポーツ協会, 2018)。しかし、本研究の結果では、クラブのうち約25%はミッションにコミュニティの形成に関する内容を含んでおらず、必ずしも全てのクラブが政策的・学術的に期待される活動内容をミッションに含んでいるわけではなかった。このように、総合型クラブに期待される政策的・学術的な役割と、実際のクラブのミッションに示される内容は異なる場合もあることを指摘しておきたい。

注6) スポーツ庁(2022)によれば、「他の総合型クラブや他のスポーツ団体との連携・トップアスリートの活動等」について「特に行っていない」と回答したクラブは60.2%「学校との連携」について「特に行っていない」と回答したクラブは53.8%である。また、「医療機関等と連携した取組の実施」をするクラブの割合は2.0%、「フィットネスクラブなどの民間スポーツクラブと連携した取組の実施」をするクラブの割合は3.0%である。このことから、総合型クラブと地域における関連する組織との連携はあまり進んでいないことがわかる。

注7) 営利組織においてもミッションは存在し、非営利組織と同様にミッションが組織の活動に影響を及ぼすことが想定される。このため営利組織のミッションの内容やそれらが経営活動に及ぼす影響を分析することも重要な研究課題となる。

注8) 総合型クラブの設立過程に着目した研究は、設立過程のモデル化と設立過程における影響要因を検討した研究(作野, 2000, 2001)や設立過程の分析から地域住民の意図や思惑を明らかにした

研究(後藤・森阪, 2006)がある。

VII. 引用参考文献

- Dimaggio, Paul J. and Powell, Walter W. (1983) The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, vol.48, pp.147-160.
- 藤井敦史 (1999) NPO 概念の再検討: 社会的使命を軸とした NPO 把握 — 市民事業組織の構想 —. *組織科学* 32 (4) : 24-32.
- 後藤貴浩・森阪信樹 (2006) 総合型地域スポーツクラブの育成過程に関する研究: 育成のための会議における会話データの分析. *体育学研究* 51 (3) : 299-313.
- 間宏 (1984) 日本の経営理念と経営組織. *組織科学* 18 (2) : 17-27.
- 樋口耕一 (2020) 社会調査のための計量テキスト分析: 内容分析の継承と発展を目指して. ナカニシヤ出版 東京, p.7.
- 伊藤恵造 (2009) 「スポーツ政策」論の社会学的再検討 — 「スポーツ権」・「総合型地域スポーツクラブ」をめぐって —. *秋田大学教育文化学部研究紀要人文科学・社会科学* 64 : 15-25.
- 伊藤克広・山口泰雄 (2001) 総合型地域スポーツクラブの形成過程とマネジメント課題: 「加古川スポーツクラブ」のケーススタディー. *神戸大学発達科学部研究紀要* 8 : 109-121.
- 嘉門良亮 (2016) 総合型地域スポーツクラブ政策の地域的「転換」過程. *スポーツ社会学研究* 24 (1) : 63-78.
- 加藤克明 (2011) 「農」に関わる NPO 法人の特徴. *日本農村生活研究会* 141 : 6-18.
- 金明哲 (2009) テキストデータの統計科学入門. 岩波書店 東京, pp. 1-12.
- 並木伸晃 (2008) ミッション・ステートメントと企業業績の関係: 日本化学企業のケース. *立教ビジネスレビュー* 1 : 108-113.
- 榑崎賢吾 (2011) 経営理念の内容と業績との関係についての考察: 中小企業の事例による検証から. *経済研究* 56 (4) : 89-108.
- 那須川哲哉 (2006) テキストマイニングを使う技術 / 作る技術: 基礎技術と適用事例から導く本質と活用法. 東京電機大学出版局, p.21.
- 日本スポーツ協会 (2018) 総合型地域スポーツクラブ育成プラン2018: 地域住民が主体的に参画するスポーツ環境の構築を目指して. p.4.
- 野口寛樹 (2012) 探索的定量研究に基づいたミッションの理解: 定款のテキストマイニングから. *ノンプロフィット・レビュー* 12 (1) : 21-33.
- 岡村誠ほか (2016) 総合型地域スポーツクラブと企業との連携・協働の在り方に関する考察: 総合型地域スポーツクラブの経営課題の解決に向けて. *事業創造大学院大学紀要* 7 (1) : 49-63.
- 奥村恵一 (1994) 現代企業を動かす経営理念, 有斐閣.
- Pearce, J.A., & David, F. (1987) Corporate mission statements: The bottom line. *Academy of Management Perspectives* 1 (2) : 109-115.
- 作野誠一・清水紀宏 (1992) 体育・スポーツにおける経営目的研究の展望. *北陸体育学会紀要* 28 : 1-10.
- 作野誠一・清水紀宏 (2001) 地域スポーツクラブの組織形成過程における市町村行政職員の行動とその効果: 文部省総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業に着目して. *体育・スポーツ経営学研究* 16 (1) : 43-58.
- 笹川スポーツ財団 (2012) スポーツライフ・データ 2012. p.112.
- 澤邊紀生ほか (2008) 日本企業のマネジメント・コントロール実態調査: 東証一部上場企業と関西非上場企業の比較. *メルコ管理会計研究* 1 (1) : 81-93.
- 関根正敏ほか (2014) スポーツ政策の実施主体となる NPO の戦略 — 「地域スポーツとトップスポーツの好循環推進プロジェクト」受託クラブの事例研究 —. *中央大学保健体育研究所紀要* 32 : 57-78.
- 瀬戸正則 (2009) 経営理念の組織内浸透に係わる先行研究の理論的考察. *広島大学マネジメント研究* 9 : 25-35.
- 柴田紘希・清水紀宏 (2019a) 地域スポーツクラブにおけるミッションとクラブの成長性との関係に関する研究. *体育・スポーツ経営学研究* 32 : 1-23.
- 柴田紘希・清水紀宏 (2019b) 総合型地域スポーツクラブのミッションに対するクラブ非会員の態度に関する研究. *筑波大学体育系紀要* 第 42 : 33-43.
- 島田恒 (2003) 非営利組織研究: その本質と管理. 文眞堂.
- 清水紀宏 (1993) 体育経営学の性格. *体育・スポーツ経営学研究* 10 : 7-28.
- 清水紀宏 (2000) 日本のスポーツシステムと総合型地域スポーツクラブ. *日本体育学会第 50 回記念大会特別委員会編 21 世紀と体育スポーツ科学の発展*

- 1, 杏林書院, pp.132-134.
- スポーツ庁 (2022) 令和3年度総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果概要. https://www.mext.go.jp/sports/content/20220524-spt_stiki-300000800_3.pdf, (参照日2022年12月20日)
- 高田馨 (1978) 経営目的論. 千倉書房.
- Tanimoto,Kanji.(2012) The emergent process of social innovation:multi-stakeholders perspective. International Journal of Innovation and Regional Development 4:267-280.
- 飛田努 (2010) 日本企業の組織文化・経営理念と財務業績に関する実証分析:2000年代における日本の経営を考察する手掛かりとして. 立命館経営学 48(5):61-78.
- 山本安二郎 (1964) 経営学要論. ミネルヴァ書房, p.257.
- 柳沢和雄・八代勉 (1992) 地域スポーツ振興におけるコプロダクション・システムに関する研究. 体育科学系紀要 15:57-65.
- 安田雪・高橋伸夫 (2007) 同型化メカニズムと正統性:経営学輪講 DiMaggio and Powell (1983). 赤門マネジメント・レビュー 6(9):425-432.
- 横川雅人 (2010) 現代日本企業の経営理念:「経営理念の上場企業実態調査」を踏まえて. 産研論集 37:125-137.