

非営利組織における『機会ベースアプローチ』の研究 — 日本コーフボール協会における実践事例 —

篠原 肇*

A Study of the ‘Opportunity-Based Approach’ in Non-Profit Organizations : A Case Study of the Japan Korfball Association

Hajime Shinohara¹⁾

This study examines the effectiveness of an “opportunity-based approach” as a practical solution to challenges—including severe financial and human resource shortages—faced by non-profit organizations, particularly the national governing bodies of minor sports. Through a case study of the Japan Korfball Association (JKA), we analyzed the implementation and outcomes of an organizational management model that prioritizes “opportunities”—such as national team selection slots and tournament participation slots—over conventional monetary incentives. The approach comprises three key components: a contribution mapping system to clarify valued activities, a transparent evaluation framework integrated with the organization’s website, and a quota system aligning competitive participation with organizational contributions. The implementation resulted in significant improvements across multiple indicators, including enhanced website content and engagement, increased event frequency, a notable increase in voluntary member contributions, greater diversity in participant expertise, and strengthened external partnerships. This research demonstrates a sustainable development model for resource-constrained sports organizations while introducing new possibilities for value creation in organizational management. The opportunity-based approach offers promise for broader applications and provides non-profit organizations and startups with an alternative framework that reduces dependence on monetary resources while fostering member engagement and organizational development.

キーワード：リソースマネジメント、非営利組織、中央競技団体、機会ベースアプローチ、マイナースポーツ、コーフボール
Key words : Resource management, Opportunity-based approach, Non-profit organizations, National governing bodies, Minor sports, korfball

1. 序 論

1.1 マイナースポーツの中央競技団体をはじめとした非営利組織が抱える課題

現代社会において、非営利組織は多様な社会問題の解決や新たな価値創造に寄与しているが、財源や人材確保や知名度の低さの問題から運営が困難になるケースも少なくない（スポーツ庁、2018）。特に日本のスポーツ界では、

競技人口が多いスポーツに比べて予算規模が小さく「登録者数30万人以下または、メディア露出時間50時間以下であること」を満たすと定義（松岡宏高、2012）されているマイナースポーツの中央競技団体が財政的制約や人材不足、認知度の低さなど複合的な課題に直面しており、その運営は課題を抱えている傾向がある（スポーツ庁、2023）。

本研究で焦点を当てる一般社団法人日本コーフボール協会（Japan Korfball Association, 以下「JKA」）は中央

* 慶應義塾大学体育研究所研究員

1) Part-time Researcher, Institute of Physical Education, Keio University

競技団体の中でマイナースポーツの典型例というべく、財務的・人的・認知度的な課題が相互に絡み合い、持続的な組織運営が難しくなっていた。特に競技人口が少ないため競技力向上だけでは市場価値を確立できず、スポンサー獲得や広報面での努力が不可欠な状況である。さらに人的リソースや資金が不足しがちで、組織内でも意見対立が生じやすい状況がJKAによる報告会の資料の内容から予見できる（日本コーフボール協会、2023）。従ってこの法人を本研究の対象事例とした。

1.2 近代の様々なスポーツ分野やレジャー分野で見られる「限られた機会」の活用事例

近年におけるスポーツ・レジャー分野において、「限られた機会」に対する高額対価の特殊な実態を観察することができる。事例を以下に記述する。

東京マラソンのRUN WITH HEARTと呼ばれる「チャリティ枠」では、10万円以上の寄付を提携団体に行うことで確実に出走枠が得られる仕組みが導入されており、抽選倍率が高い一般枠の参加費16,500円と比較して6倍以上なのにもかかわらずチャリティ枠が埋まる（東京マラソン財団、2023）。これは、一部の人にとっては「東京マラソンの出走機会」が非常に高い価値を持つため、高額でも支払う能力と意欲があることを示している。

東京ディズニーリゾートの「ディズニー・プレミアアクセス」（東京ディズニーリゾート、2025）やユニバーサル・スタジオ・ジャパン（USJ）の「ユニバーサル・エクスプレス・パス」（ユニバーサル・スタジオ・ジャパン2025）では、有料の優先搭乗サービスによって数千円から数万円を追加で支払ってでも待ち時間を短縮したい来園者が増えている（西山 茂、2024）。従来は“待つ時間”として消費されていた部分に付加価値を見出す層が一定数存在し、実際に両パークとも利用者一人当たりの売上高が上昇する効果を得ている。こうした「限られたアトラクション体験」を課金して時間を買うという形で商品化し、高い対価を負担する層を取り込むことで、パーク全体の収益拡大に大きく寄与しているといえる。「限られた機会をより確実かつ快適に得たい層が高い対価を負担する仕組みが定着し、運営側はそれを収益の一つに組み込んでおり、収益も増加している。

プロスポーツの領域では「スポンサーの意向が選手起用に影響する」という、いわゆる“電通枠”の疑惑が浮上するなど、スポーツの競技能力以外の広告費等の面がスポーツの日本代表チームの選考に影響している可能性

が指摘されている（日刊新潮、2018）。

こうした例に共通するのは、ある「機会」に対する需要や価値観が人物や団体によって大きく異なり、「高い価値を見出す層」が支払える高い対価を支払うことで組織運営や財源確保が可能になるという点である。

従って「機会」に対して提供できる価値は個人や団体、領域によって異なり、金銭に限らない時間や特技などまでに及ぶと考えられる。顕著な例ではプロボノは、単なる人材派遣タイプのボランティアと異なり、特殊な能力や資格を持つ人物や団体が需要に応じた高い価値を自由に自らの意志や意図で提供することが出来る。

1.3 研究目的と方法

本研究の目的は、マイナースポーツにおける中央競技団体が直面する課題にあげられがちな「財政的制約や人材不足」などに関する有益な解決策について、新しい概念である「機会ベースアプローチ」を適用し検証することである。本研究で提案する「機会ベースアプローチ」とは、金銭的インセンティブに代わる「機会」を組織運営の中核的価値として位置づける。具体的には「日本代表選手の選考枠」や「大会出場枠」などを戦略的活用することにより、組織と個人の双方に価値を創出する手法を指す。

本研究では、JKAが直面していた組織運営上の具体的な課題を整理・提示し、その解決策として導入した「機会ベースアプローチ」の実践プロセスと成果を検証する。さらに、このケーススタディから得られた知見を基に、同様の課題を抱える他のマイナースポーツ団体や類似組織への実践的示唆を導き出す。

本研究の独自性は、「東京マラソンのチャリティ枠」や「テーマパークの優先券」に見られるような「限られた機会に対する価値」という視点を組織運営に応用し、財源や人材の制約下でも組織活性化を実現する方法を提示する点にある。これにより、マイナースポーツの中央競技団体が抱える複合的な課題に対する新たな解決策を示すことができると考える。

2. JKAの現状と課題

2.1 コーフボールの概要と国際的位置づけ

コーフボールは男女混合チームで競技するスポーツであり、各チーム8人（男女各4人）で構成され、地上3.5mの高さに設置されたオランダ語で「籠」を意味する「コーフ」にボールを入れて得点を競うスポーツであ

り、体育館や砂浜で行われる（図1）。1985年以降ワールドゲームズの正式種目となっており、国際オリンピック委員会後援の下で国際的な認知を得ている。国際コーフボール連盟（International Korfball Federation, 以下「IKF」）はオリンピック正式種目化を目標とし、ジェンダー平等を体現するスポーツとして現代スポーツ界で注目されている（IKF, 2024）。

本研究がコーフボールを取り上げる理由は、国際的に認知された競技でありながら国内では典型的なマイナースポーツとしての制約を抱えている点にある。この特性が「限られた資源の中での持続可能な組織運営」という本研究の主題に最適な事例を提供している。また、チームスポーツとしての特性が「機会」（日本代表枠や大会出場枠）の価値を高め、本研究が提案する機会ベースアプローチの効果を検証するのに適している。

2.2 JKAの現状

日本では1979年に初めてコーフボールが紹介され、1980年にJKAが設立された。2024年現在の競技人口は約1,000人と推定されている。

IKFは各加盟国の協会を、コーフボールの普及発展状況に応じて複数のカテゴリー（A, B, C, D, E, Z）に分類している。このカテゴリー制度は、各国が段階的かつ効果的に普及発展を進められるよう設計されている。JKAは現在、下位の部類であるカテゴリーDに位置しており、直近の課題はカテゴリーCへの昇格である（IKF, 2024）。

カテゴリーC昇格のための要件には、中学、高校、大学の各世代における全国大会の実施、各世代の日本代表チームの国際大会への出場、日本オリンピック委員会や日本スポーツ協会への加盟が含まれる。一方で、世界ランキングの上昇をはじめとした競技力の強化は含まれていない。

2.3 JKAが直面する主要な課題

JKAは複数の深刻な課題に直面している。主な課題は以下の通りである。

2.3.1 極端な予算制約

JKAが直面する最も深刻な課題の一つは、極端な予算制約である。JKAの年間予算は約30万円に過ぎず、これは運営に必要な基本的経費（国際連盟等各種加盟団体への年会費や法人登記維持費など）でほぼ消費されてしまう状況であった。このような予算規模では、大会運営や広報活動などの基本的な事業活動を有償で行うことは不可能であり、全ての活動はボランティアワーク（無償）に依存せざるを得ない状況にあった。

2.3.2 国際連盟からの要請

IKFは、JKAに対してカテゴリーC昇格に向けた「2.2 JKAの現状」に記した要件の達成に対して強い要請を出していた。しかし、現状の予算では、これらの要件を満たすための人材確保や活動実施は極めて困難な状況であった。

2.3.3 関係者間の意向の不一致

JKAが抱える問題として、国際連盟からの要請に基づくJKAの意向と、JKAの会員の意向の不一致があった。この不一致は、組織の方向性を定める上で大きな障害となっていた。

JKAはコーフボールの日本国内の統括団体として、「2.3.2 国際連盟からの要請」に記したIKFの要請と現会員の満足度向上に向けて多岐にわたる要求に応える必要があった。

一方で、会員の多数を占める競技者は、これとは異なる



図1. コーフボールの競技風景。写真はビーチコーフボール。（Photo：Tomoya Tsumori）

る様相を呈していた。競技者は「自らが試合に出場し勝つこと」や「自身の競技力強化ができればそれで良い」という自身の興味に偏重する傾向があり、「普及が進むとライバルが増えて自身が競技に選手として参加する機会が減る」、「自分が試合に出場すれば、それで満足」という発言をする会員も存在したが、これはスポーツ庁（2023）が「スポーツ活動の基盤」と位置づけるスポーツインテグリティ（誠実性・健全性・高潔性）やリスペクト精神、フェアプレイ理念に反するものである。

このような内部の人間の都合を優先した自己保身的な行動や組織内における利益相反は、国内における他競技団体においても不祥事として問題視されており、スポーツ庁（2023）が定めた「スポーツ団体ガバナンスコード〈中央競技団体向け〉」においても原則8として明確に管理が求められている。こうした行動は組織における健全なガバナンスを損なう大きな要因となり（猿倉健司・関根亮人，2019），長期的には団体の信頼性と発展を著しく阻害する可能性があった。

また、競技力の強化はカテゴリーD国に属する日本へは求められていないが、「自分たちの競技レベルを維持したい」といった自己保身的な考えから、新規参入者の勧誘に消極的になり、時には積極的に新規の方々や初心者者を排除するような行動も見られた。新たな参加者が増えることが既存メンバーの立場を脅かす、あるいは競争激化につながるという懸念は、スポーツ分野以外でも見られる行動である（植村善太郎，2007）。

こうした態度は競技の普及を著しく阻害し、JKAが掲げる目標と競技者の意向に大きな乖離を生じさせた。この乖離は、限られた予算と人的資源で多様な要求に応える組織運営を極めて困難にした。実際、同様の問題は他団体でも見られ、内部対立や自己中心的行動が助成金の

不正使用や新規参入妨害など具体的な形で表面化する事例も報告されている（笹川スポーツ財団，2023）。このように、関係者間における意向の不一致は、業界発展を阻害する重要な要因となっていた。

2.4 JKAの権利と資源：「機会」としての再定義

JKAにおいてはこの「機会」を権利と事例における貴重な資源として位置付けている。特に重要な権限として、日本代表チームの国際大会への派遣権と日本選手権など国内公式大会の開催権・出場権が挙げられる。

これらの権利は会員にとって価値ある「機会」として機能し、コーフボールに関する大会やイベントに参加し競技を楽しむ機会や、国を代表して国際舞台で活動する機会といった形で具体化される。

3. 「機会ベースアプローチ」の導入

3.1 アプローチの概要と目的

JKAが直面していた慢性的なリソース不足に対応するため、「機会ベースアプローチ」を考案し、実践に移した。このアプローチは、金銭的報酬の代わりに、「日本代表選手の選考枠」や「大会出場枠」などの「機会」を提供することで、組織と個人の双方に価値を創出することを目指した。

3.2 競技と運営の一体化

図2は、本アプローチによる組織変革のモデルを示している。モデルの中核は、JKAにおける普及発展を含む運営と競技者間に生じる相反関係の解消し、限られた機会が持つ価値を最大化させ、持続可能な発展を追求するイメージをイラスト化している。

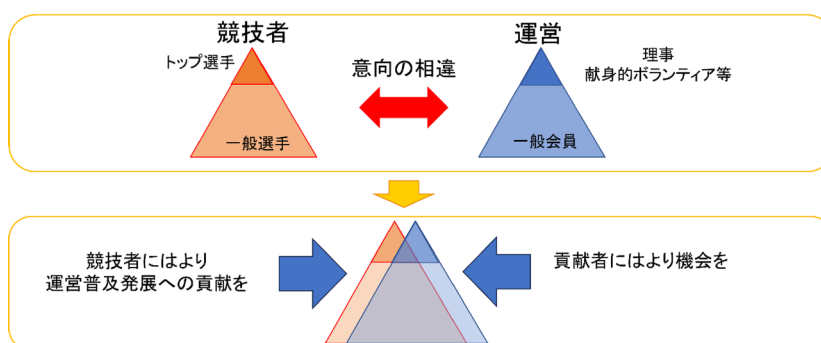


図2. JKAの組織変革モデル：機会ベースアプローチ導入前後の比較。上段は従来の競技と運営の分離状態、下段は機会ベースアプローチの導入によって目指す競技と運営における一体化の姿を示す。

図2の上段は本アプローチを導入する前における状態を示しており、競技と運営が分離していた状況を表している。一方、下段は機会ベースアプローチ導入後に目指す状態を示している。この一体化を実現するため、「より機会を得たい会員は、より運営に貢献することを求める」という全体方針を掲げた。この方針の具体的な実施方法として、図3に示す関係性をJKAとしての基本方針として設定した。

業界に参画して間もない競技レベルも低い状態では運営に対する高い貢献は求めない一方で、競技面において業界内トップレベルに位置する人材に対しては、運営面においても業界トップレベルに値する貢献を求めた。しかしながら最上位層では一定以上の貢献度に対しては線形に追加で得られる機会がないためにグラフ上では飽和した曲線となっている。この図から、競技者がより多くの機会を得るためには、運営普及発展活動に、より積極的に参加する必要がある。なおそれ以上の貢献をする人物はいるが、本制度からは直接的な対象外である。

図3の横軸と縦軸の関係について補足すると、図の左下の始点はコーフボールを初めて知り参加し始めた時期を表しており、この段階では運営への貢献はほとんどない。競技歴が長くなるにつれ、チームを主導する役割を積極的に担う選手たちが現れ、彼らが運営への貢献を通じてより多くの機会を獲得していく。さらに経験を積み、大会主催や役員などの役割に積極的に関わる人物は、その貢献に応じてより価値の高い機会を得られるようになる。ただし、多種多様な貢献を線形に評価することには限界があることや得られる権利には上限があることから、最上位層では貢献度が飽和した曲線として表現され

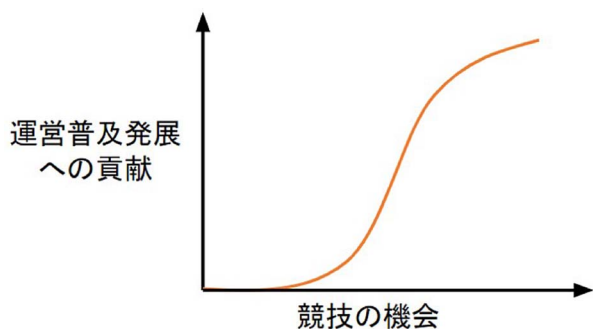


図3. JKAの全体方針図：競技機会と運営への貢献の相関関係。縦軸は運営への貢献度、横は競技機会の獲得を表し、両者の正の相関を示している。

ている。この曲線パターンは後述する貢献度マップとも連動しており、横軸の進行に伴い、様々な貢献活動に積極的に参画する選手ほど、縦軸で示される価値ある機会を獲得できることを示している。

具体的には、日本選手権や全国大会などの大規模な大会出場や日本代表選手として国際試合出場を希望する会員に対しては、運営への特に高い貢献を求める一方で、新規参入者や体験参加者に対しては、普及に対する障壁を避けるために参加しやすい制度設計をした。

これらの方針により、図3の下段に示されるような競技と運営の一体化を図り、組織全体の発展を促進することを目指した。

3.3 透明性の高い評価システムと広報の統合

3.3.1 貢献度マップの導入

公平で客観的な評価システムの構築にあたり、「貢献度マップ」を導入した(図4)。このマップは、コーフボールに関する様々な活動の評価を視覚化し、JKAが重視する活動を明確に示している。「2.3.2 国際連盟からの要請」においても言及したIKFからの要求(IKF, 2024)に基づいたJKAが現状必要としている行動、例えば中学校や高等学校における部活動の設置や新たな県へのクラブの創立といった要請に積極的に応える活動の他、日本選手権の開催等、他の会員へ機会を提供するような行動が高評価となっている。

3.3.2 評価プロセスとウェブサイトの統合

評価システムとウェブサイトを統合することで、循環的なプロセスを確立した(図5)。まず会員が貢献度マッ

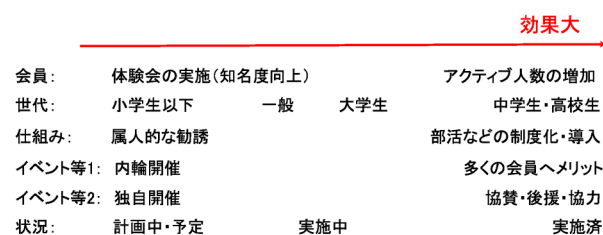


図4. JKAにおける「貢献度マップ」：各活動の重要度と影響度を視覚化したもの。横軸は効果の大きさを示し、右に位置する活動ほど高く評価される。

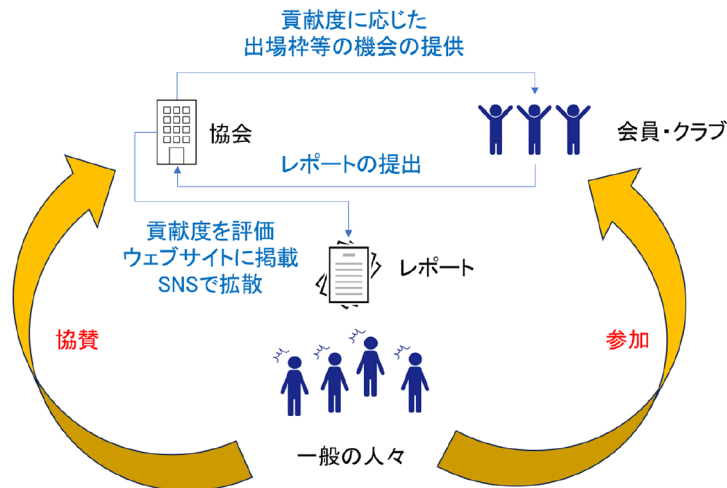


図5. 機会ベースアプローチの実施スキーム: 会員の活動から評価、機会分配までの循環プロセスを示す。

ブを参考に各クラブがイベントを実施し、活動後には会員がウェブサイト掲載を前提としたニュース形式のレポートを提出してウェブサイトに公開する。次に設定された評価期間（例：半年ごと）において、理事会が公開されたレポートを基に貢献度を総合的に評価し、最終的にその評価に応じてクラブ枠や出場枠などの機会を割り当てるといった流れである。このシステムにより、ウェブサイトコンテンツの充実による外部への訴求力向上、会員の積極的な貢献を促進する競争的環境の創出、組織の活性化と外部からの好印象獲得などの効果が期待された。

3.3.3 デジタル戦略としての位置づけ

現代のデジタル社会において、組織におけるウェブサイトは単なる情報発信の場を超え、組織の価値を体現する重要な存在となっている（Serdar Samur, 2021）。本アプローチによる具体的な期待効果として、定期的な情報更新による業界自体の活性化、会員による活動の可視化による貢献意欲の向上、外部への情報発信力の強化、コンテンツの多様化による競技の魅力の多角的な伝達が挙げられる。このように、貢献度マップとウェブサイト記事投稿による評価システムの統合により、会員の活動に対する明確な指針提供と、評価プロセスの公平性・透明性確保を実現した。

3.4 「枠制度」の導入

機会ベースアプローチの核心的な実践方法として、JKAは「枠制度」を導入した。この制度は、競技者による運営・普及活動に対する参加意欲の低さ、限られた財

政資源下における効果的な人材活用の必要性、IKFによる要請と現状におけるギャップという課題に対応するために考案された。

具体的な実施方法として、まず評価期間を明確にして公平性を確保するための基準日を設定し、次にその設定された期間内の活動を基に各クラブや個人の貢献度を評価、そして最終的にその評価結果に基づいて大会出場枠や日本代表選手枠を割り当てるといった仕組みを構築した。例えば、2024年後期（7～12月）に開催される大会や日本代表チームにおける枠は、2023年後期（7～12月）から2024年前期（1～6月）での貢献に基づいて決定した。この方式により、競技者の運営・普及活動への積極的な参加の促進、透明性と公平性の確保による組織に対する信頼性の向上、長期的視点を持った組織貢献の奨励などの効果が期待された。

この枠制度は、「機会」を資源として活用する機会ベースアプローチの具体的な実践例であり、金銭的報酬に頼らない新たな組織運営モデルの核心を成すものである。

3.4.1 日本代表チームにおける「枠制度」

コーフボール日本代表チームにおける選手選出において、コーフボールにおける運営に対する貢献を基に各クラブに出場枠を設ける方式を導入した。割り当てられた各クラブ枠に誰を指名するかはクラブ側に権限があり、「クラブが考える日本代表にふさわしい人材」をクラブ側が推薦し、日本代表選手に内定する方式を取った。残り半数を個人枠として、運営への貢献や一定レベルの競技力から総合的に判断して選出する方式を取った。コー

フボールの競技能力に加え、特に運営に有効な経歴や資格などのスキルを重視した。

3.4.2 大会における「枠制度」

大会における出場枠についても同様に、大会における出場枠数の上限を上回った場合には、運営への貢献度が高いクラブから順に大会出場の出場権が獲得できる方式とした。通常のスポーツにおける全国大会は、各地域での上位入賞者など競技の能力で選考するが、本制度では「運営への貢献」というコート上の競技自体の能力以外の要素で選考する点がポイントである。

この方式は、単に各クラブにおけるコート上の競技力のみで大会出場権を決定するのではなく、業界全体の発展に寄与する活動を評価することで、より多くの会員による普及発展活動に対する積極的な参加を促す効果を期待した。また、この制度により、競技力向上と組織運営に対する貢献という両面の活動が奨励され、組織全体の健全な成長につながることが期待された。

3.5 データ収集と分析方法

本研究では、機会ベースアプローチの効果を評価するため、複数の方法でデータ収集と分析を行った。まずウェブサイトへの投稿データについてはJKAの公式ウェブサイトから直接抽出し、人材の多様性に対する評価については年次更新制のJKA登録フォームに設置した任意で記述する経歴欄およびスキル欄および会員の活動記録を基に評価した。比較対象としては、アプローチ導入前の2021年から2023年まで、および導入後の2024年9月までのデータを使用した。

4. 結果：機会ベースアプローチの効果

4.1 ウェブコンテンツの充実と組織活動の活性化

機会ベースアプローチの導入後、ウェブサイトにおける特にJKA発信のお知らせを除く会員からの自主的な月間記事投稿数が顕著に増加した。具体的には、導入前の2021年の0.3件、2022年の0.3件、2023年0.2件と比較し2024年は3.0件と10倍以上に増加した（図6）。

可視化された活動内容も多様化した。導入以前では主にJKA発信のお知らせ以外では、テレビやニュースサイト等のメディアへの掲載実績の記事のみであったが、導入後にはイベント報告や大会情報に加え、大学の授業への導入、新機材開発、地域チャリティ活動など幅広いトピックがカバーされるようになった。この多様化は、コーフボールにおける多面的な魅力を伝える効果的な手段となった。ウェブサイトのアクセス数は制度導入前と比較して60%増加した。

イベント数も顕著に増加した。導入前の年間1，2回から、導入後は年間7回（立候補を含めると9回）と4.5－9倍に増加した。新たに海外のチームを招聘する国際大会や、大学生を対象とした大会、ビーチコーフボール大会などが開催され、業界の活動範囲が大幅に拡大した（日本コーフボール協会，2024）。

4.2 多様な人材の参画と新たな取り組み

日本代表選考における個人枠の導入の影響もあり、競技力以外の多様なスキルを持つ人材の参加が増加した。導入以前は学校教員や医療従事者など、体育館の予約や競技に関する治療など、競技に直接関係する人材が主で

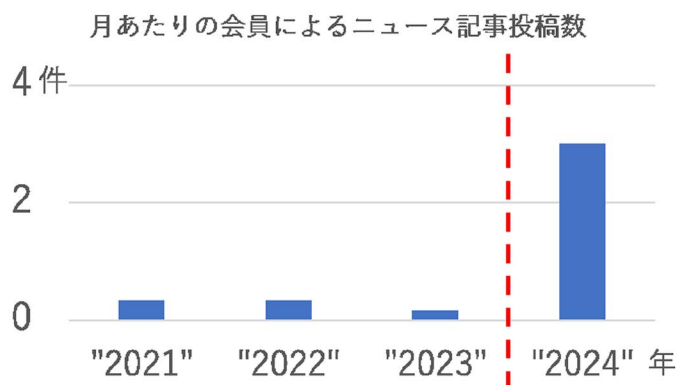


図6. 2021年1月から2024年9月までのJKAからののお知らせを除く会員からの自主的な月あたりの投稿数の推移。縦軸は月間投稿数、横軸は時間経過を示す。

あった。導入後にはマーケティング専門家、スポーツ用品企業勤務者、イベント企画運営者、財務の専門家、デザイナー、ITエンジニア、大学教員など、多様な背景を持つ人材が新たに加わった。この人材の多様化は、業界に新たな視点と専門知識をもたらし、さらなる普及発展を促進する効果があった。

さらに、貢献度マップとウェブサイトを活用した評価システムにより、各クラブや各会員による活動内容や貢献度が可視化された。投稿されるレポートにおける質や回数を通じて、JKAにとって有力な人材が明確に識別できるようになり、理事への参画打診や重要な役割への登用がより容易になった。これにより、人材の適材適所が促進され、組織における効率性と効果性が向上した。

具体的な成果として、学校向け教育プログラム開発、SNSにおける戦略的活用、新たな機材開発、コーフボール専用戦術版アプリ開発などが実現した。これらの取り組みは、競技普及と技術向上という両面で大きく貢献した。特に、教育プログラム開発は若年層へのアプローチを強化し、競技人口拡大に寄与した。

5. 考 察

5.1 機会ベースアプローチの効果と要因

JKAは「機会ベースアプローチ」を導入することで、追加予算を使うことなく、業界を活性化し発展させることに成功した。第4節で示した記事投稿数、大会開催数、問い合わせ数などの指標改善が、このアプローチの有効性を実証している。

この成功の要因として、第一に明確な評価基準の設定が挙げられる。JKAが必要とする活動を組み込んだ「貢献度マップ」により、会員の行動指針が明確になり、組織目標と個人活動が一致した。第二に、投稿記事を相互閲覧できるシステムにより、評価プロセスが透明化した。第三に、「枠制度」により、貢献度に応じて機会の公平に分配することが可能となった。これらの結果、組織に対する貢献が直接報われることが明確になり、会員のモチベーション向上につながった。

5.2 機会ベースアプローチによる非営利組織における課題解決策としての有効性

本事例研究が明らかにした重要な知見は、「同じ機会」であっても、人によって感じる価値や提供できる能力と意欲が大きく異なり、この違いを組織発展に活用できる

ことである。JKAでは、「日本代表枠」や「全国大会出場枠」を非常に高く評価する会員が一定数存在し、その獲得のために高い能力を持つ会員が運営や普及活動へ積極的に参加することが確認された。

この発見は非営利セクター全体に重要な示唆を与える。マイナースポーツの競技団体をはじめとした非営利組織は財政難により金銭的報酬を提供できないことが多いが、「機会」という非金銭的資源が組織運営のインセンティブとして機能することが示された。例えば、芸術文化団体では展示機会、学術団体では発表機会、コミュニティ組織では役割付与が、同様に運営モチベーションを向上させる可能性がある。

ただし、「機会」への価値観は人により異なる。「大会出場枠に興味がない」「要求される貢献が過大」と感じる人もいれば、競技力向上を最優先し、運営活動より練習時間を確保したい人もいる。したがって、各団体が本アプローチを導入する際は、何を「機会」と定義し、どの程度の貢献を求めるかを慎重に検討し、関係者と合意形成する必要がある。そのためには参与観察やヒアリングを通じて、会員のニーズや価値観を把握することが不可欠である。

JKAは「日本代表枠」「大会出場枠」に焦点を当てたが、これはコーフボールという競技特性とJKAが置かれた状況に適した選択である。他の団体や業界では、対象者のニーズや組織が持つ資源に応じて、適切な「機会」を見出し、制度設計することが重要となる。

5.3 今後の課題と研究の限界

本研究を実施する過程で、いくつかの重要な課題と限界が明らかになった。

課題として第一に、活動が多様化したことによる評価の複雑化が挙げられる。特に新たな方式のイベントなど、従来の枠組みでは評価が困難な活動が増加している。このため、評価システムを継続的に改善し精緻化することが必要であり、定量的指標と定性的指標を適切に組み合わせることが求められる。第二に、「機会」の定義と有限性への対応である。限られた機会を公平かつ効果的に分配する方法については継続的な検討が必要であり、組織の成長に応じて新たな「機会」を創出することも重要となる。

本研究の限界として、まずJKAという単一事例に基づく研究であることが挙げられる。異なる競技特性や組織規模を持つ団体において、「機会ベースアプローチ」が

同様の効果を発揮するかは、さらなる検証が必要である。

また、研究期間が比較的短期であったため、長期的な持続可能性については十分な検証ができていない。組織変革の短期的成功を長期的発展につなげるためには、継続的な効果測定と戦略の見直しが不可欠であり、社会環境の変化に応じた柔軟な対応も求められる。さらに、本研究では主に定性的データを中心とした分析を行ったが、より広範な定量的データを用いることで、アプローチの効果をより精緻に測定できる可能性がある。

これらの課題と限界は、今後の研究方向を示唆している。複数事例の比較研究、長期的な追跡調査、包括的な定量分析などを通じて、「機会ベースアプローチ」の有効性と適用可能性について、さらなる検証を行うことが望まれる。

6. 結 論

本研究は、JKAが「機会ベースアプローチ」を導入し実践したことで、マイナースポーツの中央競技団体が直面する課題への新たな解決策を提示した。このアプローチは、金銭的インセンティブに依存せず、「日本代表枠」や「大会出場枠」といった「機会」を組織運営における中核的価値として位置づけ、組織と個人の双方に価値をもたらす持続可能な発展モデルを実証した。

従来のスポーツ組織運営は競技力至上主義が支配的だったが、本研究は「勝利」という一元的価値から「機会の提供と獲得」という多元的価値へ転換することで、組織が活性化し持続的に発展することを示した。この転換により、選手たちがコート外で行う貢献が組織価値向上に直結し、同時に彼ら自身が社会人として必要なスキルを開発する機会にもなった。

「機会ベースアプローチ」は、スポーツ組織以外でも適用できる可能性を持つ。短期的な競技成績ではなく、継続的な価値創造と人材育成に焦点を当てることで、限られた資源でも効果的な社会的インパクトを創出できる。本研究が提示した「金銭によらない価値交換」という枠組みが、様々な組織で発展していくことを期待する。

参考文献

- Burke, P. (2022) International Korfball Federation revives Olympic format taskforce, and aims for final report in 2023. Inside the games.
<https://www.insidethegames.biz/articles/1119281/ikf-olympic-format-taskforce> (2024年9月26日閲覧).
- Crum, B. (2003) the Olympic dream and the emancipation of women in sport: the case of korfball. *European journal of sport science*, 3(3): 1-7.
- International Korfball Federation (IKF) (2024) the rules of korfball.
<https://ikf.org/rules-of-korfball/> (2024年9月26日閲覧).
- International Korfball Federation (2024) criteria for IKF country categories. Unpublished internal document, International Korfball Federation.
- Korfball lab (2024) コーフボール戦術ボード.
<https://korfball-lab.github.io/korfball-tactics-board/> (2024年9月26日閲覧).
- Serdar Samur, The Effects of Web-Based Technologies on Marketing Activities of Professional Sports Clubs, *Journal Educational Issues*, 2021, vol 7, No1.
- 植村善太郎 (2007). 紹介者の存在が新入成員の受容に及ぼす影響. *実験社会心理学研究*, 46(1), 1-12.
- 笹川スポーツ財団 (2023) 「スポーツ団体の健全なガバナンス確保に向けた考察 ～日本バドミントン協会の適合性審査を事例に～」 笹川スポーツ財団.
https://www.ssf.or.jp/knowledge/sport_topics/20230418.html (2025年5月2日閲覧).
- 猿倉健司・関根亮人 (2019) 「スポーツ界の不祥事案から考える、スポーツ団体ガバナンスコードへの実務対応」 *BUSINESS LAWYERS*.
<https://www.businesslawyers.jp/articles/637> (2025年5月2日閲覧).
- スポーツ庁 (2018) 『スポーツ・インテグリティの確保に向けたアクションプラン』.
https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop10/list/detail/1412109.htm (2025年5月2日閲覧).
- スポーツ庁 (2023) 「スポーツ・インテグリティ推進事業について」
https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop10/list/detail/1418884_00007.html (2025年6月3日閲覧).
- スポーツ庁 (2023) 「競技団体の改革・自走を促進させる「競技団体の組織基盤強化支援事業」をレポート！」 *Sport in Life* プロジェクト.
<https://sportinlife.go.jp/general/column/article/6474/> (2025年5月2日閲覧).
- スポーツ庁 (2023) スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞2023年9月29日改定版.
https://www.mext.go.jp/sports/content/20230929-spt_kyosport-000032114_1.pdf (2025年5月2日閲覧).
- 東京ディズニーリゾート ディズニー・プレミアアクセス.
https://www.tokyodisneyresort.jp/tdr/guide/app_service/disneypremieraccess.html (2025年2月21日閲覧).
- 東京マラソン財団チャリティ RUN with HEART.
<https://www.runwithheart.jp/> (2025年2月21日閲覧).
- 西山茂 (2024) 「待ち時間を減らす」東京ディズニーリゾートの“客単価”を引き上げたオリエンタルランドの方針転換とは？ *Japan Innovation Review*.
<https://jbpress.ismedia.jp/articles/-/83651> (2025年5月2日閲覧).

日本コーフボール協会（2023），説明会資料。
<https://korfball.jp/jka-briefing/>（2024年9月26日閲覧）。
日本コーフボール協会（2024），ニュース記事一覧より。
<https://www.korfball.jp/>（2024年9月26日閲覧）。
日刊新潮（2018）“電通枠”は実在した！ W杯出場選手にルヴァン社長「息子」。日刊新潮，2018年5月30日。
<https://www.dailyshincho.jp/article/2018/05300558/>（2025年5月2日閲覧）
松岡宏高「子ども・青少年のマイナースポーツの実施環境と関与プロセスの検討」SSFスポーツ政策研究 第1巻1号（2012）。
http://www.ssf.or.jp/Portals/0/resources/encourage/grant/pdf/research3_03.pdf（2025年2月21日閲覧）。
ユニバーサル・スタジオ・ジャパン ユニバーサル・エクスプレス・パス。
<https://www.usj.co.jp/ticket/expresspass/>（2025年2月21日閲覧）。

（受付：2025年1月6日，受理：2025年6月27日）