

スポーツ組織におけるモチベーション喚起策 —協力、競争、学習の3側面から—

指導教員名： 西村 孝史

氏名： 太田 涼介

枚数:22 枚

スポーツ組織におけるモチベーション喚起策

—協力、競争、学習の3側面から—

太田 涼介

キーワード：協調、競争、学習、多側面的モチベーション、スポーツ組織

要約

本研究では、スポーツ組織において選手のモチベーションが変動する要因を、監督のマネジメント行動に主眼をおいて研究した。分析では、従属変数に池田・森永(2014)の職務モチベーション尺度を用いた。この尺度は、モチベーションを協力、競争、学習といった複数の側面から捉えており、これを用いることで従来よりも詳細な検証を試みた。独立変数には組織内競争および選手の組織目標への意識を用いた。検証の結果、選手の立場ごとに各変数間の相関関係が異なっていた。控え選手の場合、組織内競争と成長志向や協調志向に正の相関があることが判明したが、準レギュラー選手の協調志向や控え選手自身の競争志向とは負の相関関係であることも判明した。組織目標への意識は、準レギュラー、控え選手において協調志向、成長志向と正の相関があった。また、職務モチベーションの側面間にも相関関係がみられた。今回の結果がモチベーション喚起の一助となることを期待する。

目次

I. 導入

1. はじめに
2. 問題意識

II. 既存研究

1. モチベーションに関する主要研究
2. 多側面的職務モチベーション

III. 仮説の導出

IV. 調査方法

1. 調査方法と対象
2. 測定尺度

V. 分析

1. 変数の設定
2. 相関分析
3. 偏相関分析
4. 交互作用の検証
5. 立場ごとの分析
 - 5-1. レギュラーダミーの有意について

5-2. 立場ごとの相関分析

- ① レギュラー
- ② 準レギュラー
- ③ 控え(出場機会あり)
- ④ 控え(出場機会なし)

VI. 考察

1. レギュラー
2. 準レギュラー
3. 控え(出場機会あり)
4. 控え(出場機会なし)

VII. 本研究の貢献と今後の課題

1. 本研究の貢献
 - 1-1. 学術面の貢献
 - 2-2. 実用面の貢献
2. 本研究の限界と今後の課題

I. 導入

1. はじめに

本研究では、スポーツ組織において監督が行うマネジメントが選手のモチベーションに与える影響を検証する。今回このテーマに設定したのは、筆者自身が長年スポーツに取り組み、大学の部活動では監督という立場を経験した経緯があり、スポーツ組織のマネジメントについて本研究を通して何らかの貢献をしたいと考えたからである。

2. 問題意識

スポーツ組織の監督は、勝利に向けた戦略策定と実行、選手個人の評価および適材適所の起用、選手の育成、リーダーシップの発揮、選手のモチベーションの喚起などチームの勝利のために求められる仕事がとても多い。その中で本研究ではモチベーションの喚起に注目する。モチベーションは「行動を方向づけ、活性化し、維持する心理的プロセス」(Mitchell,1997)と定義されており、成果にポジティブな因果関係があるとされている。また杉原(2008)は、長期間苦しい練習を継続するスポーツ組織においては、他の組織より一層選手への動機づけが重要であることを指摘している。つまり、モチベーションを高めることはスポーツ組織の監督にとって大きな課題である。

モチベーションを高める要因を検討した研究は既に数多くある。しかし池田・森永(2014)が作成した職務モチベーションの測定尺度では、モチベーションのはたらく行動志向ごとに達成、協力、競争、学習の4側面に尺度が分かれており(この測定尺度については既存研究のレビューの段階で詳しく説明する)、このような測定尺度を使用したモチベーション研究は未だない。それぞれの側面ごとにモチベーションを高める要因を明らかにすることでより詳細で実用的な研究結果が得られることが期待される。よって本研究ではこの職務モチベーション尺度を使用し、監督が行うマネジメントがモチベーションの各側面に与える影響を検証することで最適なモチベーション喚起策を導き出すことを目的とする。

II. 既存研究

1. モチベーションに関する主要研究

モチベーションを高める要因は何か、という研究に対して現在に至るまで基礎となっているのが、Vroom(1964)や Porter & Lawler(1968)による期待理論である。これによれば、モチベーションの大きさは、行動が結果につながる主観的な可能性(期待)と結果がもたらす魅力を掛け合わせたもので規定される。つまりモチベーションを高めるためには、①行動が結果につながるということを認知させるか、②結果がもたらす魅力を高めるかのいずれかのアプローチをすれば良いことになる。Maslow(1954)の欲求階層説や Deci(1975)の内発的動機付けは、その人にとって魅力となるのは何かということを考える理論であり、②のアプローチにおける研究である。①のアプローチにあたる研究は Bandura(1977a)の自己効力感理論や Locke & Latham(1984)の目標設定理論である。自己効力感理論では、人が行動し結果を得る過程には行動をうまくできるかという効力期待と行動が結果につながるかという結果期待があり、そのうちの効力期待すなわち自らの能力に対する自信である自己効力感が高まることでモチベーションも高まるとしている。目標設定理論では、目標を設定することでモチベーションは高まり、目標の明確さや難易度によってその効果が変わるとしている。これは目標によって期待の認知が深まるというメカニズムによるものであろう。また目標の内容によって動機づけ効果が違うことを指摘している研究としては、成績等による他者との比較で優位になることを重視する成績目標と自身のスキルの向上そのものを重視する熟達目標の 2 種類に分けて考える Dweck(1986)の達成目標理論もある。

上記理論をフレームワークとしてモチベーションに関し多くの研究がされてきた。また深山(2013)は、スポーツにおいてもモチベーション論の変遷や発展に対応してモチベーション研究が数多くされてきていることを指摘している。

2. 多側面的職務モチベーション

以上から分かるように、モチベーションを高める要因は多くの研究がされているが、問題意識でも述べたようにモチベーションにおいて多側面を考えた研究は少ない。その数少ない研究の一つが、Barrick, Stewart & Piotrowski(2002)の研究である。彼らは職務を完遂しようとする「達成」の側面、人よりも優秀であろうとする「競争」の側面、組織のメンバーに協力しようとする「協力」の側面の 3 側面からモチベーションを捉え、職務モチベーションの測定尺度を作成した。また彼らの研究を追従したものとして挙げられるのが池田・森永(2014)の研究である。彼らは 3 側面に加え、今以上に自分の能力を高めようとする「学習」の側面を加えた 4 側面で職務モチベーションの測定尺度を作成した。彼らがこの測定尺度を作成した意義は大きく二つある。一つは尺度が作成されたことでモチベーションを従属変数とした研究の発展につながるということ。もう一つはモチベーションにおいて多側面という考え方を提示したことである。

既存研究においては、仕事ないしスポーツに対するモチベーションをどう動機づけるかといったことが議論の中心であった。しかし、池田・森永(2014)の研究に基づく、スポーツに対するモチベーションといっても、仲間と協力しようとする動機づけや自分が上手くなりたいという動機づけなどの複数の側面があることになる。スポーツ組織にとっては、モチベーションを考える際ひとくくりに捉えるのではなく、それぞれの側面を考慮し必要に応じて高めていくことが重要である。よって本研究では、多側

面からモチベーションを捉え、スポーツ組織においてそれぞれのモチベーションの側面にどのようなマネジメントが影響を与えるのかを明らかにしていきたい。

Ⅲ. 仮説の導出

本研究では従属変数を職務モチベーションとし、用いる尺度は、モチベーションの多側面を想定している池田・森永(2014)の尺度を参考にしたものを使用する。ただし、達成的モチベーションに関しては今回の研究では扱わない。なぜなら達成的モチベーションを指す尺度は「自分の職務を完了させるまで粘り強く取り組んでいる」「自分に与えられた職務を完了することに大きな意義を感じて、職務に従事している」などの項目で構成されており、スポーツ組織では、何をもって職務の完了とするかはっきりしない、という点から非常にイメージしにくい尺度だからである。したがって、本研究で職務モチベーションにおいて想定する側面は協力的モチベーション、競争的モチベーション、学習的モチベーションの3側面である。

競争的モチベーションについて考えると、切磋琢磨という言葉があるように、仲間内で競争することでモチベーションを高め合うことが予想される。スポーツチームの監督は、この効果を狙ってレギュラーの入れ替えを頻繁に行うなどして競争意識を煽りチームの活性化に取り組む例が多々ある。このことから、組織内での競争が激しいと、人より優れようとする競争的モチベーションや、新しいものを吸収し成長したいという学習的モチベーションが上がると思われる。よって、以下の仮説1,2を導出する。

仮説1：組織内競争は、競争的モチベーションを向上させる。

仮説2：組織内競争は、学習的モチベーションを向上させる。

しかし、競争が激しくなることで協調志向にマイナスの影響を与えることが様々な角度から指摘されている。守島(2004)は、競争と深く関連する成果主義が企業で導入されると職場で協働する雰囲気は低下することを指摘している。また、山口(1992)は、競争と協同は相反するものであるから都合よく両立できるものではないが、活力に溢れた集団においてはお互いに競争し切磋琢磨しながらもしっかりと協同することができている、という持論に基づき実験を行った。この実験の結果を簡易化すると、集団内の競争意識が激しいときは集団内の協調行動はあまり行われなかったが、自集団とは別の集団との競争意識が高まると、集団内の競争意識が高く維持されたまま集団内で協調行動が多く行われた、というものである。

以上の議論を踏まえると、組織内での競争が激しくなると、基本的に協力的モチベーションにマイナスの影響を与えると考えられる。よって、仮説3を導出する。

仮説3：組織内競争は、協力的モチベーションを低下させる。

また、他集団との競争を認知することで、自集団内において協調行動が増加したという結果もある(山口,1992)。そもそも、基本的にスポーツ組織の最大の目的は、他集団との試合に勝利することのはずである。そのため、選手がチームの目標を意識することは、他集団との競争を認知することと同義であり、これによって協力的モチベーションが高まると考えられる。よって、仮説4を導出する。

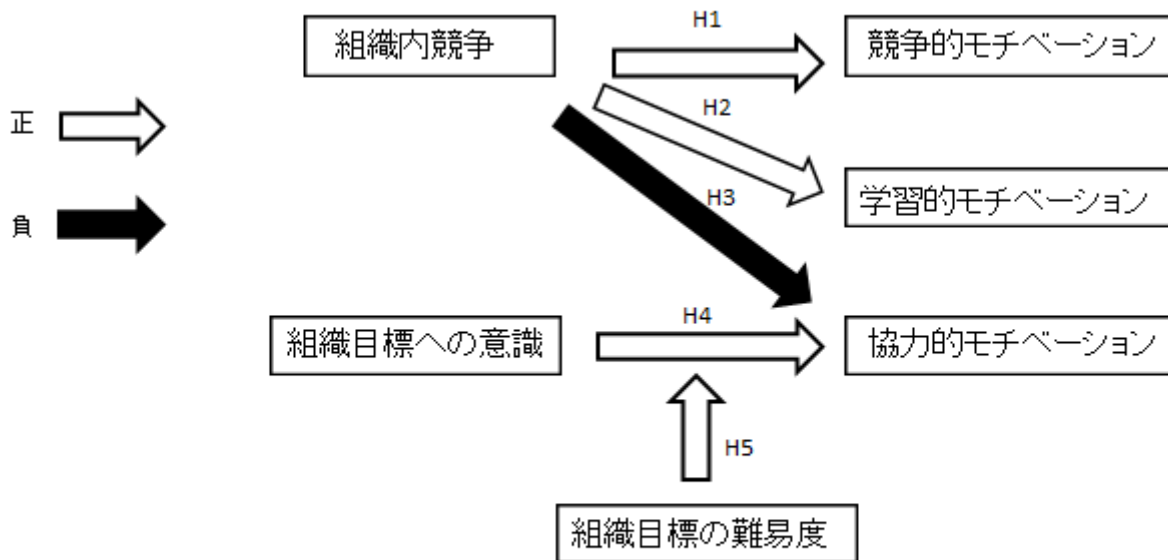
仮説 4：組織目標への意識は、協力的モチベーションを向上させる。

目標の内容によってその効力が上下することを Locke & Latham(1984)は示している。彼らは、目標はある限度の範囲で難しければ難しいほど効果が高くなることを論じている。このことから、仮説 5 を導出する。

仮説 5：組織目標の難易度は、組織目標への意識が協力的モチベーションに与える影響を増加させる。

以上の仮説を本研究では検証する。仮説をまとめると、本研究の枠組みは図表 1 のようになる。

図表 1 本研究の枠組み



IV. 調査方法

1. 調査方法と対象

調査は質問紙に回答を記入してもらう方式によるアンケート調査を実施した。対象は首都大学東京の体育会に所属する団体球技の部活の所属選手であり、2015年10月に各部活にアンケート回答を依頼し、硬式野球部、準硬式野球部、サッカー部、ハンドボール部、ラグビー部の合計5団体98名から回答を得た(図表2)。

図表 2 サンプル概要

	サンプル数	割合 (%)
硬式野球	23	23.5
ラグビー	18	18.4
サッカー	24	24.5
準硬式野球	20	20.4
ハンドボール	13	13.3
合計	98	100.0

2. 測定尺度

職務モチベーションは、前述のとおり池田・森永(2014)の職務モチベーション尺度のうち、協力、競争、学習の因子にあたる項目を参考に、体育会部活向けの言葉に調整して作成した。

組織内競争は、「メンバー間の競争意識が強い」、「試合に出るメンバーはいつも同じだ(逆転尺度)」、「学年を問わずレギュラーが入れ替わる風土がある」、「仲間と争うことが求められているチームである」、「今控えの選手が近いうちにレギュラーになる可能性が十分ある」の 5 項目を独自に作成した。

組織目標への意識は、「チームの目標について、普段の練習から意識する」、「たとえ自分が結果を出せたとしても、チームの目標が達成できなければ意味がない」、「チームの目標を達成することが、私が競技に取り組む上で最も大切なことだ」、「チームの目標達成のためには何が必要かを常に考えている」、「競技に取り組むとき、チームの目標のことは常に頭にある」の 5 項目を独自に作成した。

上記尺度はいずれも 4 点尺度である。

目標の難易度は、「このままいけば実現できると思う」「難しいが、努力次第で実現できると思う」「このままだと難しいと思う」「正直、無理だと思う」の 4 つの選択肢から選ばせる項目を作成した。

V. 分析

1. 合成変数の設定

分析を始めるにあたって、4 点尺度項目の合計得点が最大値の 95%以上のサンプルを異常回答とし、分析から除外するデータクリーニングを実施した。その結果、サンプル数 84 となり天井効果、床効果を確認し、天井、床効果が確認された項目を分析から除外した。この結果、職務モチベーション 17 項目(協力的モチベーション 7 項目、競争的モチベーション 8 項目、学習的モチベーション 2 項目)、組織内競争 4 項目、組織目標への意識 4 項目を各変数として分析することとした。職務モチベーション尺度は池田・森永 (2014) を参考に作成したものであり、因子構造も同様に分かれるものと判断し、そのまま合成変数を作成した。尺度の信頼性分析を行った結果、各変数のクロンバックの α 係数は、協力的モチベーション $\alpha=.792$ 、競争的モチベーション $\alpha=.769$ 、学習的モチベーション $\alpha=.587$ 、組織内競争

$\alpha = .569$ 、組織目標への意識 $\alpha = .761$ であった。学習的モチベーションと組織内競争において α 係数が一般的な水準である 0.6 を下回っているが、 $\alpha = .533$ の因子を分析に使用している鈴木(2001)の事例があることから、本研究において上記 2 項目も使用可能と判断した。本研究で使用する合成変数の項目を図表 3 に示す。

図表 3 分析に使用した合成変数の項目

協力的モチベーション $\alpha = .792$	メンバーと協力的に関わることができるよう、非常に気を配っている
	どうすればメンバーとこれまで以上に質の高い協力ができるかについて考えている
	チームの中でなぜメンバーと協力する必要があるか自覚して活動に取り組んでいる
	メンバーと協力することでどのような結果が生まれるかを理解している
	メンバーから信頼される方法について熱心に考えている
	どうすればメンバーの力を引き出すことができるかをよく考えながら活動に取り組んでいる
競争的モチベーション $\alpha = .769$	気付いたことがあればメンバーにどんどん助言をしていきたい
	チームメイトよりも優れた成果を得るまで、決して諦めずに活動に取り組んでいる
	チームメイトに負けないために、一生懸命活動している
	どうすればチームメイト以上に成果を挙げることができるかを理解している
	チームで最も優れたメンバーになるまで、決してあきらめることなく取り組み続けている
	私は、チームメイトよりも優れた成果を上げることがチームへの貢献にどうつながるかを理解している
学習的モチベーション $\alpha = .587$	私は、現在のチームで最も優れたメンバーになるために、練習時間以外でも継続的に努力している
	毎日、チームで優れたメンバーになるために、努力を続けている
組織内競争 $\alpha = .569$	チームメイトよりも優れた結果を出す方法がないかを考えている
	自分の部活での活動を通して継続的に学習している
	卓越したレベルになるまで成長することを決してあきらめない
	メンバー間の競争意識が強い
組織目標への意識 $\alpha = .761$	試合に出るメンバーはいつも同じだ(逆転尺度)
	仲間と争うことが求められているチームである
	今控えの選手が近いうちにレギュラーになる可能性が十分ある
	チームの目標について、普段の練習から意識する
組織目標への意識 $\alpha = .761$	たとえ自分が結果を出せたとしても、チームの目標が達成できなければ意味がない
	チームの目標達成のためには何が必要かを常に考えている
	競技に取り組むとき、チームの目標のことは常に頭にある

2. 相関分析

仮説 1、2、3、4 を検証するため、協力的モチベーション、競争的モチベーション、学習的モチベーション、組織内競争、組織目標への意識を相関分析した。図表 4 がその相関分析の結果である。組織内競争と協力的モチベーション、競争的モチベーション、学習的モチベーションの間にはいずれも有意な相関は認められなかった。一方で、組織目標への意識との相関では、協力的モチベーションに.495、競争的モチベーションに.309、学習的モチベーションに.340 の正の相関がいずれも有意確率 1%水準で認められた。また、ここで注意しておきたいのが、協力的モチベーションと競争的モチベーションに.490、競争的モチベーションと学習的モチベーションに.476、学習的モチベーションと協力的モチベーションに.333 の正の相関がいずれも有意確率 1%水準で認められたことである。このことから、図表 4 の相関の中に疑似相関がある可能性が考えられる。

図表 4 相関表

		協力的モチベーション	競争的モチベーション	学習的モチベーション	組織内競争	組織目標への意識
協力的モチベーション	Pearson の相関係数	1				
	有意確率 (両側)					
	度数	84				
競争的モチベーション	Pearson の相関係数	.490***	1			
	有意確率 (両側)	.000				
	度数	84	84			
学習的モチベーション	Pearson の相関係数	.333***	.476***	1		
	有意確率 (両側)	.002	.000			
	度数	84	84	84		
組織内競争	Pearson の相関係数	.050	-.035	-.037	1	
	有意確率 (両側)	.650	.753	.741		
	度数	84	84	84	84	
組織目標への意識	Pearson の相関係数	.495***	.309***	.340***	.118	1
	有意確率 (両側)	.000	.004	.002	.283	
	度数	84	84	84	84	84
注: p<.01***						

3. 偏相関分析

それぞれの2変数間の純粋な相関を確かめるため、モチベーションの側面間の相関関係を制御して偏相関分析を行う。まず組織内競争および組織目標への意識と、協力的モチベーションとの純粋な相関を確かめる。これは、制御変数を競争的モチベーションと学習的モチベーションとして偏相関分析を行うことで確かめられる。結果は、組織内競争と協力的モチベーションは有意な相関はみられず、組織目標への意識と協力的モチベーションは.398の相関が有意確率1%水準で認められた。

同様の手順で組織内競争および組織目標への意識と、競争的モチベーションについて偏相関分析を行うと、どちらも競争的モチベーションとの間に有意な相関がみられないことが分かった。組織内競争および組織目標への意識と、学習的モチベーションでは、組織内競争とは有意な相関はみられず、組織目標への意識との間に.196の相関が有意確率10%水準で認められた。これにより仮説1、2、3は棄却、仮説4は支持された。

また、職務モチベーションの側面間の相関についても、各側面同士の純粋な相関を確かめるため、3変数のうち1つを制御する偏相関分析を行ったところ、協力的モチベーションと競争的モチベーションに.400、競争的モチベーションと学習的モチベーションに.381の相関が有意確率1%水準で認められた。協力的モチベーションと学習的モチベーションの相関は有意ではなかった。

4. 交互作用の検証

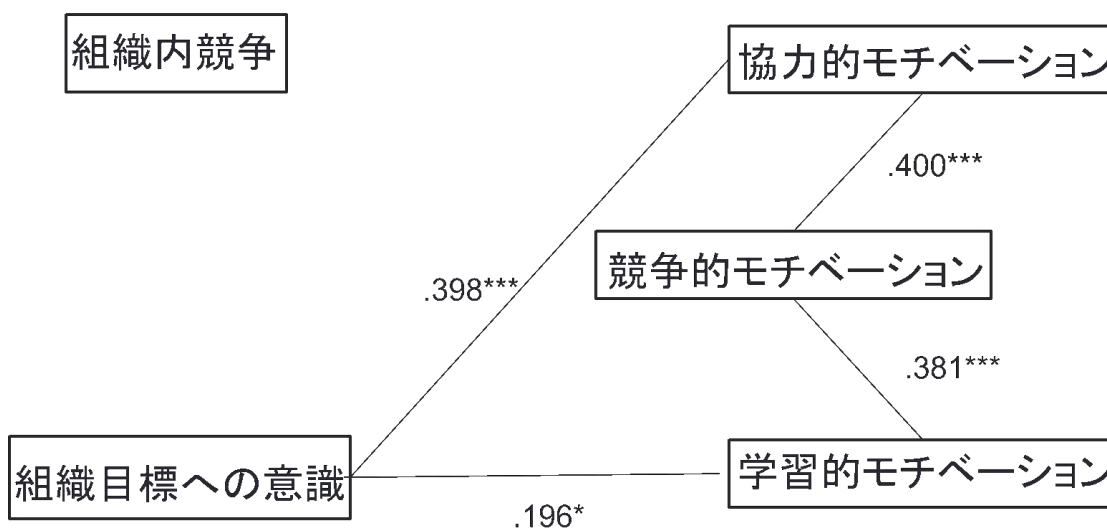
仮説4が支持されたため、仮説5の交互作用の検証をする。まず、平均値による修正手続き(mean centering)によって組織目標への意識と組織目標の難易度の交互作用項を作成した。次に、組織目標への意識、組織目標の難易度、交互作用項および統制変数を独立変数に投入し、協力的モチベーションを従属変数として重回帰分析を行った。統制変数として投入されている役職ダミーは、0=役職なし、1=

役職ありとした。レギュラーダミーは、0=レギュラー以外、1=レギュラーとした。競争倍率は、チームごとに総選手数をレギュラーの人数で除して算出した。重回帰分析の結果が図表 5 である。調整済み R² 乗が.233、回帰の F 検定は有意であった。交互作用項は有意ではなかった。したがって仮説 5 は棄却となった。ここまでの分析結果をまとめると、図表 6 のような枠組みになる。なお、図中の係数はそれぞれの偏相関の相関係数である。

図表 5 交互作用項を投入した重回帰分析

変数	β (係数)	標準偏差誤差
年齢	-.091	.046
役職ダミー	.036	.131
レギュラーダミー	0.185*	.117
競争倍率	.178	.122
組織目標への意識	0.498***	.094
組織内競争	.013	.091
目標の難易度	-.066	.063
交互作用項	-.023	.096
調整済みR ² 乗	0.233	
F値	4.160***	
注：p<.01・・・***, .01<p<.05・・・**, .05<p<.10・・・*		
従属変数：協力的モチベーション		

図表 6 結果枠組み(全体サンプル)



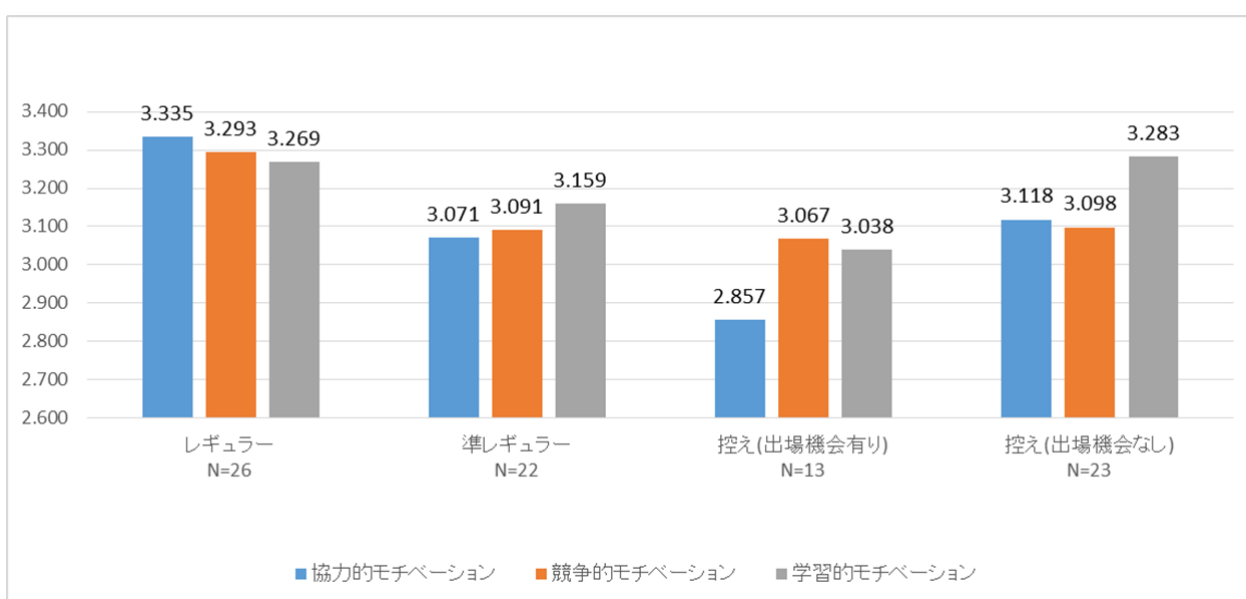
注:p<.01・・・***, .01<p<.05・・・**, .05<p<.10・・・*

5. 立場ごとの分析

5-1. レギュラーダミーの有意について

一通りの仮説の検証は終わったものの、図表5の重回帰分析の結果を見ると、回答者がレギュラーか否かのレギュラーダミーが有意確率10%水準で有意である。また、図表7は立場ごとの職務モチベーションの平均値を示すグラフである。これを見ると、立場ごとに職務モチベーションの値が異なる。このことから、レギュラー、控え等の立場ごとに独立変数が職務モチベーションに与える影響が異なる可能性が考えられる。そこで、サンプルをレギュラー、準レギュラー、控え(出場機会あり)、控え(出場機会なし)の4グループに分割し、検証を行う。

図表7 立場ごとの職務モチベーション平均値



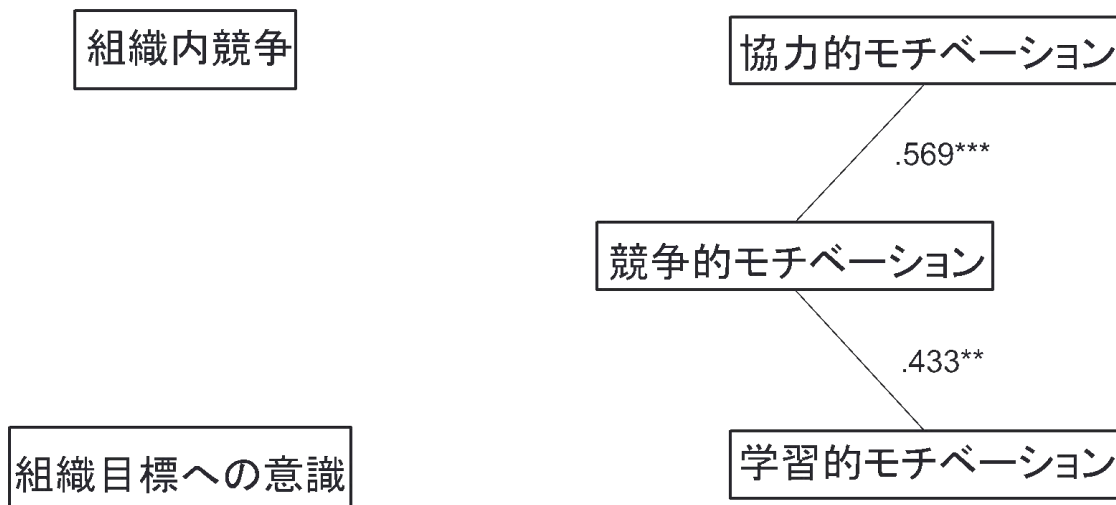
5-2. 立場ごとの相関分析

立場ごとの独立変数が職務モチベーションに与える影響を確かめるため、サンプルを分割して相関分析を行う。なお交互作用の検証は、重回帰分析を行うにはあまりに各サンプル数が少ないため行わない。以降では、先ほどの手順で偏相関分析をしたものを相関係数とし、分析の結果を立場ごとにみていく。

① レギュラー

レギュラーの偏相関分析の結果が図表8である。組織内競争、組織目標への意識のどちらにも各職務モチベーションとの有意な相関はみられなかった。協力的モチベーションと競争的モチベーションに.569の相関が有意確率1%水準で、競争的モチベーションと学習的モチベーションに.433の相関が有意確率5%水準で認められた。レギュラーの場合は仮説4が支持されないことが分かった。

図表 8 偏相関分析結果(レギュラー)

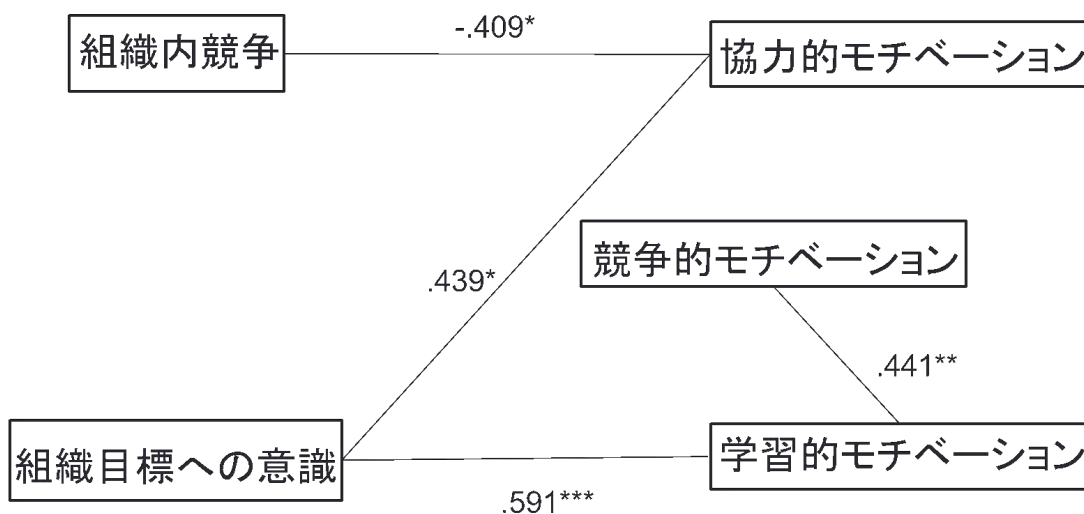


注: $p < .01 \dots^{***}$, $.01 < p < .05 \dots^{**}$, $.05 < p < .10 \dots^*$

② 準レギュラー

準レギュラーについての偏相関分析の結果が図表 9 である。組織内競争と協力的モチベーションに $-.409$ の相関が有意確率 10%水準で認められた。また、組織目標への意識と協力的モチベーションに $.439$ の相関が有意確率 10%水準で、学習的モチベーションに $.591$ の相関が有意確率 1%水準で認められた。モチベーション間では、競争的モチベーションと学習的モチベーションに $.441$ の相関が有意確率 5%水準で認められた。この結果から、準レギュラーにおいては全体の結果に加え仮説 3 が支持された。一方、全体サンプルで認められていた競争的モチベーションと協力的モチベーションの相関関係が準レギュラーにおいては有意ではなかった。

図表 9 偏相関分析結果(準レギュラー)

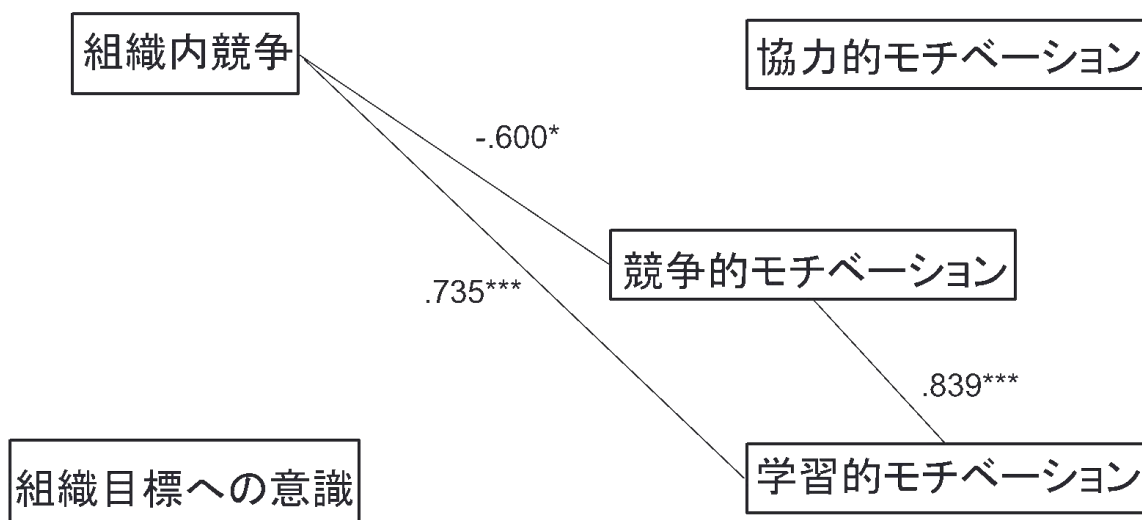


注: $p < .01 \dots^{***}$, $.01 < p < .05 \dots^{**}$, $.05 < p < .10 \dots^*$

③ 控え(出場機会あり)

控え(出場機会あり)についての偏相関分析の結果が図表 1 0 である。組織内競争と競争的モチベーションに $-.600$ の負の相関が有意確率 10%水準で、組織内競争と学習的モチベーションに $.735$ の相関が有意確率 1%水準で認められた。また、競争的モチベーションと学習的モチベーションの間で $.839$ の相関が有意確率 1%水準で認められた。組織目標への意識はどのモチベーションとも相関関係がなかった。この結果、出場機会がある程度ある控え選手においては、仮説 2 が支持される一方で、仮説 4 がここでは支持されないことが分かった。仮説 1 は想定と逆の結果が得られることも分かった。ここでも協力的モチベーションと競争的モチベーションの相関関係が確認できなかった。

図表 1 0 偏相関分析結果(控え出場機会あり)

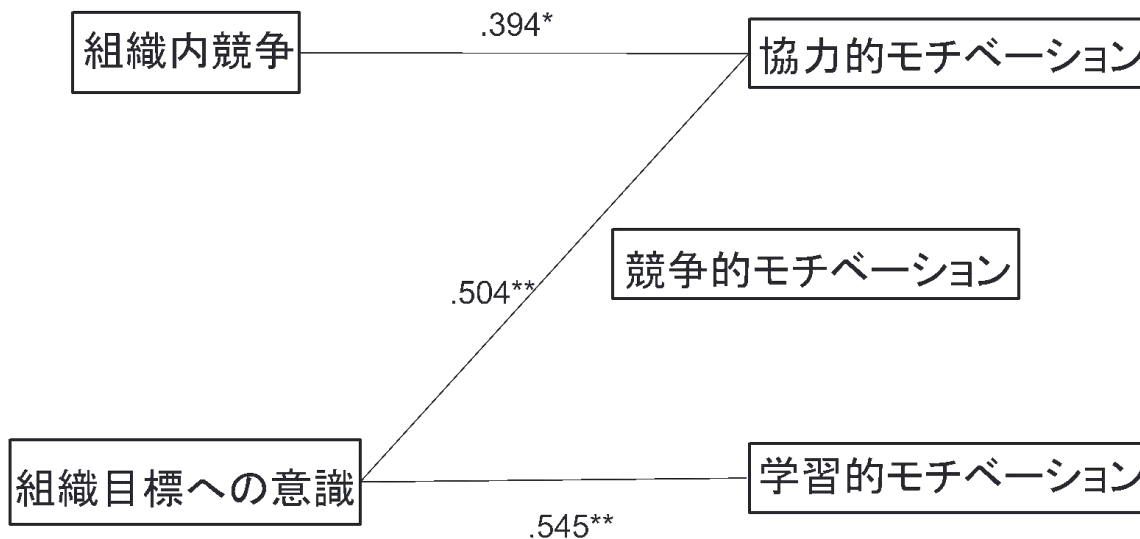


注: $p < .01$...***, $.01 < p < .05$...**, $.05 < p < .10$...*

④ 控え(出場機会なし)

控え(出場機会なし)についての相関分析の結果が図表 1 1 である。組織内競争と協力的モチベーションに $.394$ の相関が有意確率 10%水準で、組織目標への意識と協力的モチベーションに $.504$ の相関が有意確率 5%水準で、学習的モチベーションに $.545$ の相関が有意確率 5%水準で認められた。出場機会のあまりない控え選手においては、仮説 3 と逆の結果が出ることが分かった。組織目標への意識は準レギュラー選手の場合と同様な相関関係にあった。他の立場と比べ、唯一競争的モチベーションと学習的モチベーションに相関関係がなかった。

図表 1 1 偏相関分析結果(控え出場機会なし)



注: $p < .01$. . . ***, $.01 < p < .05$. . . **, $.05 < p < .10$. . . *

以上のように、立場ごとに変数間の相関関係がかなり異なることがわかった。

VI. 考察

今回の分析結果で注目されるのは、立場によって変数間に異なる相関関係が表れた点である。そこで、以降では立場ごとに考察を加えていき、最後に全体を通じた考察をする。

1. レギュラー

レギュラーの選手では組織内競争と各職務モチベーションに有意な相関関係が認められなかった。これは、そもそもレギュラー選手はチーム内の競争を勝ち上がっている者たちであるから、彼らは組織内の競争状況に自分は巻き込まれない、あるいは今後もレギュラーで居続けられるといったような自信をもっていると考えられる。そのため、組織内の競争が自分に関わることに感じることがなく、モチベーションに影響を及ぼさなかったのだろう。

組織目標への意識と各職務モチベーションにも有意な相関関係は認められなかった。レギュラー選手は常に試合に出場して他チームと直接戦っている、いわば組織目標の達成の可否を常に直接担っている者たちである。組織目標への意識が動機づけにならなかったのは、組織目標を意識することは彼らにとって当たり前のことであり、動機づけられるほどのものではなかったと考えられる。

競争的モチベーションが協力的モチベーション、学習的モチベーションと相関関係にあった。これについては、競争的モチベーションが協力的モチベーション、学習的モチベーションに影響を与えているという因果関係であると予想される。競争的モチベーションは他のメンバーよりも優れようとするモチベーションである。人よりも優れるために自己の能力を高めようとする、という因果は納得できるだろう。一方、競争的モチベーションと協力的モチベーションに有意な相関がみられたのはレギュラーだけであり、ここにレギュラー選手だけにある思考があると考えられる。レギュラー選手において競争的モ

チベーションが協力的モチベーションに影響を与えたのは、レギュラー選手は、自分が他選手に助言をする等の協力ができることがレギュラーとして人より優れている証だと認識している面があり、より優れた存在になるために協調行動をとろうとしていると考えられる。

2. 準レギュラー

準レギュラーの選手では組織内競争と協力的モチベーションの間に負の相関があり、準レギュラーにおいて限定的に仮説 3 が支持される結果となった。レギュラー一歩手前の選手にとっては、まさに競争を勝ち抜けるかどうかの瀬戸際であり、その競争相手でもあるチームメイトに協力したいと思う余裕はなく、むしろ周囲の競争が激しくなればなるほど協調志向が減退する様子がよく表れている。

一方、組織目標への意識と協力的モチベーションの間に正の相関があることが明らかになった。これは、他集団との競争を認知することで協調行動をとるようになった山口(1992)の実験と同様の現象が今回用いた職務モチベーションの尺度でも確認できたと考えれば、組織目標への意識が協力的モチベーションを高めたという因果関係が予想される。

また、学習的モチベーションも組織目標への意識との間に正の相関があった。組織目標を達成するために選手がとるアプローチは二つあり、一つは、先ほど述べたチーム内で協力することであり、もう一つは、自分自身が能力を高めてチームに貢献することである。組織目標を意識することでその達成へのアプローチの一つである自己能力を高めることを志向した、と考えると、組織目標への意識が学習的モチベーションを高めたという因果が予想される。

競争的モチベーションと学習的モチベーションに正の相関がみられたことに関しては、レギュラーで言及したことと同様の理由で、競争的モチベーションが学習的モチベーションを高めたのであろう。

3. 控え(出場機会あり)

ある程度出場機会のある控え選手においては、組織内競争と競争的モチベーションとの間に負の相関がみられた。まず考慮すべき点は、ここに該当する選手たちは、基本的に組織内の競争を勝ち抜いていない選手たちであるという点である。周囲の競争が激しくなると、普段競争を勝ち抜いていない彼らにとっては、競争を勝ち抜くことができないという不安が煽られることで競争を回避しようという気持ちになるのかもしれない。これを踏まえると、組織内競争が競争的モチベーションを低下させていると考えられる。

一方、組織内競争と学習的モチベーションとの間に正の相関がみられた。前述したように競争に対するモチベーションはそれを勝ち抜けないことに対する不安から低下していると考えられた。しかし、選手自身の成長に関しては、勝ち抜くか否か、という基準はないのでそのような不安を抱くことはなく、周囲の頑張りを受けて自分も頑張ろうという気持ちになるのではないかと考えられる。したがって、組織内競争が学習的モチベーションを高めたと予想する。

また、競争的モチベーションと学習的モチベーションの間に正の相関がみられた。これも前述したことと同様に、競争的モチベーションが学習的モチベーションを高めたと考えられる。これはあくまで回答者本人の他メンバーに対する競争心が成長志向につながっていることのみを表すもので、周囲の競争が競争心を煽り、成長志向につながっているというわけではないことに注意したい。注目すべきはその相関係数が高いことである。つまり、ある程度出場機会のある控え選手は、競争志向を持つことさえで

できれば、それが一番成長志向につながりやすいといえる。

4. 控え(出場機会なし)

あまり試合に出ることのない控え選手では、組織内競争と競争的モチベーション、学習的モチベーションとの間に相関はみられなかった。これは、チーム内の競争が激しくなっても、彼らは自分があまり試合に出ていないので、競争に参加しているという意識が薄く、結果として競争的モチベーション、学習的モチベーションとの相関がみられなかったのだと考えられる。一方で、組織内競争は協力的モチベーションとの間に正の相関がみられた。これは、組織内の競争の激しさが控え選手にとってチームに対する憧れのようなものにつながり、競争に参加する意識は薄いものの、チームに協力をしたいという意識につながっているのかもしれない。

組織目標への意識と協力的モチベーション、及び学習的モチベーションとの間に正の相関がみられた。これは、準レギュラー選手と同じ理由で、組織目標への意識が協力的モチベーション、学習的モチベーションを高めたと考えられる。

また4つの立場のうち唯一競争的モチベーションと学習的モチベーションの間に相関がなかったのがこの出場機会のない控え選手たちである。これに関してはやや厳しい見方だが、この立場だから競争志向が成長志向につながらないというよりは、競争志向を成長志向につなげられないからこの立場に甘んじているという面が表れていると考えられる。

全体を通して、まず立場ごとに異なる相関関係がみられた要因について、これは人の行動と環境要因と個人的要因が相互に規定し合っているとする Bandura(1977b)の3者間相互作用説の考え方で説明できる。立場という個人的要因の違いが動機づけの構造の違いとして表れたと考えられる。

立場ごとにみたとき有意な相関がみられないものもあったが、基本的には組織目標への意識がモチベーションに好影響をもたらしていた。これは目標設定理論で論じられてきた目標設定の動機づけ効果がこの職務モチベーション尺度でもみられたと言えるだろう。

一方で、組織目標の難易度の交互作用を検証した仮説は、有意な結果が得られず棄却となった。深山(2013)によれば、体育・スポーツにおける研究では目標設定の難易度に関して効果が支持されたものと支持されなかったものの両方が報告されており、一貫した結果が得られていない。企業での目標は売上など固定数値を目標に設定できるが、スポーツの場合、目標が勝利であることが多く、これは対戦相手の実力で決定される相対的なものであり、目標との距離感が固定的でないことが原因であると考えられる。つまり、選手にとってはどれだけ頑張っても、相手も頑張るので目標との距離が縮まらないように感じてしまい、難易度が必ずしも動機づけの促進につながらないのだろう。

Ⅶ. 本研究の貢献と今後の課題

1. 本研究の貢献

1-1. 学術面の貢献

本研究の学術面の貢献として以下の点を挙げる。

1点目は、池田・森永(2014)の測定尺度を使用して統計分析を行った点である。本研究によってこの尺度と目標設定理論との整合性がある程度確認できたことや、職務モチベーションの側面間に相関関係

があることを明らかにした点は今後の研究に向けて意義があるだろう。今後は企業などスポーツ組織以外で同様の結果が得られるのか検証が待たれる。

2 点目は立場ごとにモチベーションに関する相関関係が異なることを明らかにした点である。統計分析で明確にこのようなことを確かめた研究は今までになく、本研究の貢献は大きいといえる。また今回はスポーツ組織での検証であったが、企業に置き換えても部長、課長など様々な立場があり、今後他組織において立場別に動機づけを検証する研究が行われるきっかけになればこれも本研究を行った意義となるだろう。

1-2. 実用面の貢献

実用面の貢献として、スポーツチームの監督がすべきモチベーション喚起策を提示する。本研究から提示できるモチベーション喚起策とは以下 2 点である。

1 点目は、組織目標への意識を高めることである。今回の分析結果では、準レギュラーや控え選手において組織目標への意識と職務モチベーションに正の相関があり、組織目標への意識が職務モチベーションを高めることが予想された。組織目標への意識がモチベーションに負の影響を与えることはないのので、これを高めることは、モチベーション喚起に有効である。特に、チーム内の競争により協調志向が落ちている準レギュラー選手には有効なアプローチである。組織目標への意識を高めるための具体的な手法としては、選手の目につくところに目標を記した張り紙をすることや、練習の始めや締めよきの挨拶でチーム目標について言及していくようにすることなどが挙げられるだろう。

2 点目は、準レギュラー選手の協調志向や控え選手の競争志向の状態に注意しながらチーム内の競争意識を高めることである。本研究では、組織内競争と控え選手の成長志向や協調志向に正の相関があることが判明したが、準レギュラー選手の協調志向や控え選手自身の競争志向とは負の相関関係であることも判明した。これらのバランスを間違えると組織内競争を高めることはかえってチームにマイナスになってしまう。以上のことから、出場選手の入れ替えを頻繁に行うことで、チーム内で競い合う雰囲気を作る際は、そのマイナス面に十分注意しながら行うことが大事である。

また、今回は具体的な策を提案することはできないが、選手の競争的モチベーションを高めることができれば、学習的モチベーションを高められることが相関関係より予想された。今後の研究において、競争的モチベーションを高める要因を明らかにすることができれば、さらによいマネジメント策を提示できるだろう。

2. 本研究の限界と今後の課題

本研究の限界と今後の研究に向けて浮かんだ課題を以下に挙げる。

1 点目は、自己作成した尺度の妥当性の問題である。今回自己作成した尺度のうち、組織内競争は、レギュラーの入れ替わりという面と組織内の雰囲気として「競争」を感じているかという面を考慮し作成したが、 α 係数が低く、また相関も当初期待するほどの値はみられなかった。今後の尺度の精緻化が期待される。

2 点目は、サンプルの規模の問題である。図表 7 の通り、本研究では立場ごとのサンプル数が少数であり、行うことができる分析が限られた。大規模サンプルでの検証が望まれる。

3 点目は、今回項目を基本的に 4 点尺度の項目としたことで、あまり数値が分散しなかったことであ

る。今回の調査では特に職務モチベーションの得点が上ずれした。これは、今回の調査対象が大学の体育会部活所属の選手であったからだと考えられる。彼らのほとんどが高校までの厳しい練習を乗り越え、かつ大学でもそれぞれのスポーツを続けている人たちであり、世間一般よりも高いモチベーションを持っている人の集まりであったと考えられる。したがって、スポーツ組織の特にトップ層に今回の職務モチベーション尺度で調査を行う場合は、尺度の幅を広げ、ある程度回答を分散させることでより有用なデータが得られると考えられる。

4 点目は、目標の内容による動機づけ効果について、今回は難易度のみしか検証していない点である。Tod & McGuigan(2001)が目標設定時のガイドラインとして列挙しているように、スポーツにおいて効果的な目標の内容として、難易度以外にも様々な次元がある。今後の研究では、これらも統計分析によって検証が行われることを期待したい。

5 点目は、池田・森永(2014)の職務モチベーション尺度におけるそれぞれの側面が、どのように組織の成果につながるかという研究がまだされていないということである。今回は従来のモチベーションの考え方に準拠し、モチベーションの各側面と組織の成果に正の相関関係があることを暗黙裡に仮定していた。今後の研究において、職務モチベーションを独立変数、組織の成果を従属変数とした研究がされることが期待される。

あとがき

本稿の執筆にあたり、手厚く指導をして頂いた西村孝史准教授、並びに西村ゼミ生に感謝いたします。また、貴重な時間を割いてアンケートに協力していただいた各部活の皆様にも感謝いたします。

卒業論文自体は一人で研究を進め、執筆するものですが、この一年間、ゼミの皆様の助言、激励があったからこそ本稿を書き上げることができたように思います。皆、それぞれの論文執筆を進める上での苦労を語り合い、励まし合った時間は忘れられない時間です。私は野球を通じて、物事に取り組む上での人と人とのつながりの大切さを学んできましたが、それが野球に限ったことではないことを、このゼミでの経験を通して実感することができました。学生生活の最後にこのような経験の機会を頂いたことに改めて感謝し、あとがきを締めたいと思います。

参考文献

- Bandura, A. (1977a) "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change". *Psychological Review*, Vol.84, No.2 pp.191-215.
- Bandura, A. (1977b) *Social Learning Theory*, Prentice-Hall(原野広太郎訳『社会的学習理論—人間理解と教育の基礎』金子書房, 1979年).
- Barrick, M.R., Stewart, G.L. & Piotrowski, M. (2002) "Personality and Job Performance: Test of the Mediating Effects of Motivation Among Sales Representatives". *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.1 pp.43-51.
- Deci, E.L.(1975)*Intrinsic Motivation*, Plenum Press(安藤延男・石田梅男訳『内発的動機づけ』誠信書房, 1980年).
- Dweck, C.S. (1986) "Motivational processes affecting learning". *American Psychologist*, Vol.41, No.10 pp.1040-1048.

- Edwin, A. Locke & Gary, P. Latham (1984) *Goal setting*, Prentice-Hall (松井賚夫・角山剛訳『目標が人を動かす—効果的な意欲づけの技法』ダイヤモンド社, 1984 年).
- 池田浩・森永雄太(2014)「組織における多側面・多次的職務モチベーションに関する定量的研究」『組織学会大会論文集』Vol.3, No.1 pp.62-67.
- Maslow, A.H. (1954) *Motivation and personality*, Harper & Row(小口忠彦訳『改訂新版 人間性の心理学』産能大学出版部,1987 年).
- Mitchell, T.R. (1997) “Matching motivational strategies with organizational contexts”. *Research in Organizational Behavior*, Vol.19, pp.57-149.
- 深山元良(2013)「体育・スポーツにおける動機づけ研究の展望」『城西国際大学紀要』Vol.21, No.2 pp.127-143.
- 守島基博(2004)「成果主義は企業を活性化させるか」『日本労働研究雑誌』Vol.46, No.4 pp.34-37.
- Porter, L.W. & Lawler III, E.E. (1968) *Managerial Attitudes and Performance*, Richard D. Irwin.
- 杉原隆(2008)『運動指導の心理学—運動学習とモチベーションからの接近』大修館書店.
- 鈴木竜太(2001)「コープこうべの店舗における組織コミットメントとその決定要因—組織文化とリーダー行動を中心として」『経営行動科学』Vol.14, No.3 pp.129-141.
- Tod, D. & McGuigan, M. (2001) 「目標設定によるストレングストレーニングの最大効果」*NSCA Japan journal*. Vol.8, No.8 pp.31-34.
- Vroom, V. H. (1964) *Work and Motivation*, Wiley (坂下昭宣・榊原清則・小松陽一・城戸康彰訳『仕事とモチベーション』千倉書房, 1982 年).
- 山口裕幸(1992)「成員間の競争意識が活性化した集団における全体連合の形成」『心理学研究』Vol.62, No.6 pp.357-363.

参考資料

付表 分析に用いた変数の記述統計

記述統計量					
	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
協力的モチベーション	84	1.86	4.00	3.1327	.49774
競争的モチベーション	84	2.00	4.00	3.1518	.45715
学習的モチベーション	84	1.00	4.00	3.2083	.63154
組織内競争	84	1.50	4.00	2.6845	.57446
組織目標への意識	84	1.00	4.00	3.1726	.56635
目標の難易度	84	1.00	4.00	2.1667	.91616
年齢	84	18.00	22.00	19.8095	1.10286
有効なケースの数 (リストごと)	84				

配布アンケート

卒業論文執筆のため、体育会部活所属の学生にアンケート回答をお願いしております。
 回答内容は統計的に処理されるため、個人が特定されることはありません。
 首都大学東京 都市教養学部都市教養学科経営学系4年 太田涼介

このアンケートではあなた、もしくはあなたが所属している部活についてお聞きします。
 アンケート内で「チーム」という言葉が出てきますが、これはあなたの所属する部全体を指すものとして捉えてください。

I. ()には記述を、選択肢がある場合は当てはまる番号に○をつけてください。

Q1 学年(大学院生の方は「院1年」のように表記してください)
 ()年

Q2 性別
 1 男性
 2 女性

Q3 年齢
 ()才

Q4 所属部活
 ()部

Q5 あなたの役職(役職についていない人は空欄で構いません)
 ()

Q6 あなたの部では練習試合を含め、年間何試合ありますか
 1 1~10試合
 2 11~20試合
 3 21~30試合
 4 31~40試合
 5 41~50試合
 6 51試合以上

Q7 あなたの現状について下の選択肢から一番近いものに○をつけてください
 1 レギュラー
 2 準レギュラー(レギュラーとして出られる時とそうでない時がある)
 3 控え(途中出場など、ある程度出場機会がある)
 4 控え(現状ではあまり試合に出られない)

II. 以下の文についてそれぞれあなたとチームメイトの関係について、どれだけ当てはまるかを、枠の中の1から4からひとつ選んで○をつけてお答えください。

		当てはまらない	当てはまらない	どちらかといえば当てはまる	どちらかといえば当てはまる
Q8	継続してメンバーと仲良くしようとしている	1	2	3	4
Q9	メンバーと良い関係を築くための取り組みを継続的に行っている	1	2	3	4
Q10	メンバーと協力的に関わることができるよう、非常に気を配っている	1	2	3	4
Q11	メンバーと今以上に互いに協力し合えるように継続的に取り組んでいる	1	2	3	4
Q12	どうすればメンバーとこれまで以上に質の高い協力ができるかについて考えている	1	2	3	4
Q13	メンバーと良い関係を築く見通しかつくと、ワクワクした気持ちになる	1	2	3	4
Q14	私は、このチームの一員になりたいという願望を持って活動に取り組んでいる	1	2	3	4
Q15	チームの一員になるために努力を続けている	1	2	3	4
Q16	私にとって、メンバーと協力して活動することは楽しい	1	2	3	4
Q17	チームの中でなぜメンバーと協力する必要があるか自覚して活動に取り組んでいる	1	2	3	4
Q18	メンバーと協力することでどのような結果が生まれるかを理解している	1	2	3	4
Q19	メンバーから信頼される方法について熱心に考えている	1	2	3	4
Q20	どうすればメンバーの力を引き出すことができるかをよく考えながら活動に取り組んでいる	1	2	3	4
Q21	気付いたことがあればメンバーにどんどん助言をしていきたい	1	2	3	4

III. 以下の文について、それぞれ部内でのあなたにどれだけ当てはまるかについて、枠の中の1から4からひとつ選んで○をつけてお答えください。

		当てはまらない	当てはまらない	どちらかといえば当てはまる	どちらかといえば当てはまる
Q22	チームメイトよりも優れた成果をあげることは、今の私にとって大きな喜びである	1	2	3	4

Q23	チームメイトよりも優れた成果を得るまで、決して諦めずに活動に取り組んでいる	1	2	3	4
Q24	チームメイトに負けたくないために、一生懸命活動している	1	2	3	4
Q25	今のポジションでチームメイトに負けたくないと思っている	1	2	3	4
Q26	どうすればチームメイト以上に成果を上げることができるかを理解している	1	2	3	4
Q27	チームで今以上の高い役割を得るために、ひたむきに取り組んでいる	1	2	3	4
Q28	現在のチームで優れた存在になろうと強い気持ちを持って取り組んでいる	1	2	3	4
Q29	チームで最も優れたメンバーになるまで、決してあきらめることなく取り組み続けている	1	2	3	4
Q30	私は、チームメイトよりも優れた成果を上げることがチームへの貢献にどうつながるかを理解している	1	2	3	4
Q31	私は、現在のチームで最も優れたメンバーになるために、練習時間以外でも継続的に努力している	1	2	3	4
Q32	私にとって、現在のチームで優れた存在になることは重要である	1	2	3	4
Q33	毎日、チームで優れたメンバーになるために、努力を続けている	1	2	3	4
Q34	チームメイトよりも優れた結果を出す方法がないかを考えている	1	2	3	4
Q35	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	1	2	3	4
Q36	今以上に筋力や技術を向上させるべきと考え、活動に取り組んでいる	1	2	3	4
Q37	今以上に成長することにエネルギーを注いでいる	1	2	3	4
Q38	部活でうまくいかないときにも、学ぶ姿勢を持ち続けている	1	2	3	4
Q39	部活で新しい知識や技術を身につけることが大好きだ	1	2	3	4
Q40	試合で優れた成果を得るために、今以上に成長しようと努力し続けている	1	2	3	4
Q41	知識や技術、筋力等をなぜ伸ばす必要があるかを理解している	1	2	3	4
Q42	自分の部活での活動を通して継続的に学習している	1	2	3	4
Q43	卓越したレベルになるまで成長することを決してあきらめない	1	2	3	4
Q44	難しいことを行わなければならない時には、全力で取り組んでいる	1	2	3	4
Q45	活動の中で新しいことを学ぶと感激を覚える	1	2	3	4
Q46	過去と比べて少しでも成長した実感が得られると、充実した気持ちになる	1	2	3	4
Q47	結果を出すために役立ちそうな自身の成長の目標を自分なりに掲げている	1	2	3	4

IV. あなたの所属する部についてお聞きます。
 枠の中の1から4からひとつ選んで○をつけてお答えください。

		当てはまらない	どちらかといえば当てはまる	どちらかといえば当てはまる	当てはまる
Q48	メンバー間の競争意識が強い	1	2	3	4
Q49	試合に出るメンバーはいつも同じだ	1	2	3	4
Q50	学年を問わずレギュラーが入れ替わる風土がある	1	2	3	4
Q51	仲間と争うことが求められているチームである	1	2	3	4
Q52	今控えの選手が近いうちにレギュラーになる可能性が十分ある	1	2	3	4
Q53	私のチームにはメンバー全員が共有する達成すべき目標がある	1	2	3	4
Q54	私のチームでは、チームの成績はメンバー全員の責任の上に成り立つものと考えている	1	2	3	4

V. 部でのあなたについてお聞きます。
 枠の中の1から4からひとつ選んで○をつけてお答えください。

		当てはまらない	どちらかといえば当てはまる	どちらかといえば当てはまる	当てはまる
Q55	現在、ポジション争いで競っている相手として意識しているチームメイトがいる	1	2	3	4
Q56	チームの目標について、普段の練習から意識する	1	2	3	4
Q57	たとえ自分が結果を出せたとしても、チームの目標が達成できなければ意味がない	1	2	3	4
Q58	チームの目標を達成することが、私が競技に取り組む上で最も大切なことだ	1	2	3	4
Q59	チームの目標達成のためには何が必要かを常に考えている	1	2	3	4
Q60	競技に取り組むとき、チームの目標のことは常に頭にある	1	2	3	4

VI. あなたの所属する部の目標についてお聞きます。選択肢の番号に○をつけてください。

Q61	チーム目標には具体的な数値が盛り込まれている(例: ○位以上、○得点、○勝)				
1	はい				
2	いいえ				
Q62	チーム目標には期限がある(○月まで、○○大会で)				
1	はい				
2	いいえ				
Q63	チーム目標の実現の見通しについてお答えください				
1	このままいけば実現できると思う				
2	難しいが、努力次第で実現できると思う				
3	このままだと難しいと思う				
4	正直、無理だと思う				

設問は以上です。ご協力ありがとうございました。

各部代表者追加アンケート

() 部

○部員数を学年ごとに記入してください

※その際、マネージャー、学生コーチ等はスタッフとして分けて記入してください。

選手：1年()人、2年()人、3年()人、4年()人
スタッフ：1年()人、2年()人、3年()人、4年()人

○競技におけるスタメン人数を記入してください

※例 硬式野球部の場合・・・指名打者含め 10 人

() 人

○直近の成績について記入してください

※例 硬式野球部の場合・・・東京新大学連盟 2 部 春季リーグ 5 勝 5 敗 4 位
東京地区国公立大会 準優勝

[]

※番号に○をつけてください

前シーズンと比べ成績は、

1：上がった

2：あまり変わらなかった

3：下がった