

2024 年度 3 月修了 修士論文

国内スポーツコミッションにおける
事務局職員のモチベーション研究
－ PSM と役割上の職務成果に着目して－

早稲田大学 大学院スポーツ科学研究科
スポーツ科学専攻 スポーツビジネス領域

5023A023-8

島崎 元
HAJIME SHIMAZAKI

研究指導教員 作野 誠一 教授

目次

第 1 章 序論	1
第 1 節 地方創生	1
第 2 節 スポーツコミッション	2
第 2 章 先行研究の検討	4
第 1 節 スポーツコミッション	4
第 2 節 PSM (Public Service Motivation)	6
第 3 節 役割上の職務成果	8
第 4 節 先行研究のまとめ	9
第 3 章 研究目的及び研究意義	11
第 1 節 研究目的	11
第 2 節 研究意義	11
第 4 章 研究方法	12
第 1 節 調査概要	12
第 2 節 質問項目	12
第 3 節 調査方法とサンプル	16
第 4 節 倫理的配慮	16
第 5 節 分析手順	16
第 5 章 結果	17
第 1 節 対象者の基本的属性	17
第 2 節 因子分析	18
第 1 項 PSM	18
第 2 項 役割上の職務成果	20
第 3 節 PSM 及び役割上の職務成果の比較 (組織特性による t 検定)	22

第 1 項 事務局の設置場所	22
第 2 項 雇用形態	22
第 4 節 PSM 及び役割上の職務成果の比較（組織特性による ANOVA）	23
第 1 項 事業タイプ	23
第 2 項 組織規模	24
第 3 項 職歴	25
第 5 節 PSM 及び役割上の職務成果の相関分析	26
第 6 節 PSM 及びスポーツへの関心が役割上の職務成果に及ぼす影響（重回帰分析）	27
第 1 項 サンプル全体	27
第 2 項 雇用形態	30
第 3 項 事務局の設置場所	30
第 4 項 事業タイプ	31
第 5 項 組織規模	31
第 6 項 職歴	32
第 6 章 考察	33
第 1 節 因子分析	33
第 1 項 PSM	33
第 2 項 役割上の職務成果	34
第 2 節 PSM 及び役割上の職務成果の比較（組織特性による t 検定）	34
第 1 項 事務局の設置場所	34
第 2 項 雇用形態	35
第 3 節 PSM 及び役割上の職務成果の比較（組織特性による ANOVA）	36
第 1 項 事業タイプ	36
第 2 項 組織規模	36
第 3 項 職歴	37
第 4 節 PSM 及びスポーツへの関心が役割上の職務成果に及ぼす影響（重回帰分析）	38
第 1 項 サンプル全体	38
第 2 項 雇用形態	39

第 3 項 事務局の設置場所	39
第 4 項 事業タイプ	40
第 5 項 組織規模	40
第 6 項 職歴	42
第 7 項 総合議論	43
第 7 章 結論.....	45
第 1 節 まとめ	45
第 2 節 インプリケーション	46
第 3 節 研究の限界と今後の展望	46
引用・参考文献	49
巻末資料	53
謝辞	68

第1章 序論

第1節 地方創生

2008年以降、我が国では人口減少と少子高齢化が進行し、とりわけ地方において持続可能な生活の実現が難しい状況が続いている。また、「消滅可能性自治体」という表現が生まれるほど、地方から東京圏への人口流出が進み、東京圏と地方との格差が拡大しつつあり、地方の持続可能性が深刻に脅かされている（原田・中山,2018）。したがって、東京圏以外の地域では、持続可能なまちづくりを目指すうえで、地域特性を見直し、その強みを活かすことが重要である。地域資源の再整備や既存の資源を効果的に活用することで、自立性を高め、持続可能な社会の形成を進める必要がある。そのためには、地域内で生産人口を確保し、若者の生産活動への参画を促進することが求められ、とりわけ魅力的な就業機会の提供が鍵となる（原田・中山,2018）。

こうした背景のもと、政府は2014年に「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」を閣議決定し、雇用を生み出し人口を増加させる好循環を通じた地方創生を基本方針に掲げた。しかしながら、現在に至るまで人口減少を抑制することはできず、人口減少は続いており、地方における人口増加の実現は依然として難しい課題となっている。こうした課題に関連して、中村（2015）は、まず「地域外から所得をもたらしている産業は何か」という視点と「雇用を吸収している産業は何か」という視点が地域経済を創出するためには重要であるとしている。つまり、地域外から収益を上げられる産業が既に存在しているか、もしくは新たに創出されなければ、現在直面している人口減少や少子高齢化といった問題に効果的に対応することは難しいと考えられる。そのため、地域内で十分な経済活動を生み出すことが困難である場合には、地域外からの需要を積極的に取り込むことで、新たな経済活動を創出し、地域経済の活性化を図ることが求められるのである。

これまでは、国が中央主導型の政策スキームを展開してきたが、近年では各自治体が持つ独自の社会環境や発想を活かす方向へと転換し、国は地域の自主性や自立性を尊重し、それを支援する方針へと変化してきている。この転換の背景には、地方分権一括法の施行（2000年）を契機とした地方分権の進展が大きな要因として挙げられる。これにより、各自治体の抱える課題に対して、従来のように国が一律に主導するのではなく、それぞれの自治体が自らの判断で問題に対応していく方が現実的であるという考え方が広がるようになったのである。この流れから明らかなように、地域振興においては国が一律に

策定した対応策ではなく、それぞれの自治体が地域の特性や状況を十分に考慮した上で、施策の企画、立案、そして展開を自主的に行っていくことが求められている。地域振興を実現するためには、単なる国からの財政的な支援にとどまらず、地域を活性化し、その結果として地域の人口を増加させるような具体的な施策が必要である。その中でも「定住・移住人口」や「交流・滞在人口」の増加を目指す取り組みが特に重要視されている。特に、「交流・滞在人口」の増加は、地域経済の活性化に大きく貢献する可能性を秘めているため、効果的な地域振興政策の核となるべき要素とされている。このような背景から、地域資源の「再発見」と「再整備・活性化」を通じて、地域独自の「目的活動」を創出することが重要視されている。近年では、地域への誘客や集客を促進する効果が高いテーマとしてスポーツが注目を集めており、このスポーツを他の自然環境や文化資源と組み合わせることで相乗効果を引き出し、経済的な効果を高めつつ地域を活性化させる政策が広がりを見せている（原田・中山,2018）。

第2節 スポーツコミッション

現在、スポーツによる地方創生を進めるための組織として、全国各地に「スポーツコミッション」（以下 SC と略す）が設立され、この SC を中心としたスポーツを活用した地域振興活動が注目されている。例えば SC は地域特性とスポーツを組み合わせたスポーツイベントや合宿の誘致を通じて、地域外からの観光客（インバウンドツーリズム）の増加を促進する。その結果、地域内の交流人口や滞在人口が増加し、地域経済の活性化を図ることが目指されているのである。この取り組みによって、地域が抱える資源不足や経済的課題を解決するために、地域の力を最大限に活用することが期待されている。

この背景となる国の動きとしては、「スポーツを通じて幸福で豊かな生活を営むことはすべての人々の権利」としてその実現を目指すスポーツ基本法（2011年制定）に基づき、スポーツのナショナルプラン（スポーツ基本計画）が公表されている。2022年3月にはスポーツ庁が、今後のスポーツのあり方を見据え、2022年度から2026年度までの5年間にわたる施策や目標を定めた「第3期スポーツ基本計画」を公表した。この計画の中で、東京オリンピック・パラリンピック大会のスポーツ・レガシーを継承し、発展させるための重点施策の一つとして「スポーツによる地方創生・まちづくり」を掲げられた。これにより、全国各地で特色あるスポーツを活用した地方創生やまちづくりの取り

組みを生み出し、地域の社会的課題を解決するための取り組みが推進されることを期待している。スポーツが地域社会に貢献することで、競技振興に対する住民や国民の理解と支持をさらに確かなものとし、スポーツ振興と地域振興が相互に好循環を生み出すことを実現しようとしている。

そうした中、スポーツによる地方創生で着目されているのが SC である。我が国では、2011 年に国土交通省が「スポーツツーリズム推進基本方針」を発表したことを機に、日本ではスポーツツーリズムによる地域活性化に取り組む地域が急増し、その実現に寄与すべく各地で地域 SC の設立が進められてきた。

地域 SC とは、地方自治体、民間企業、大学、スポーツ競技団体等が、地域におけるスポーツ振興、スポーツツーリズム推進のため連携・協働して取り組むことを目的としている地域レベルの組織であり、国のスポーツ基本計画において「スポーツによる地域の活性化を目的とする連携組織」とされている（細田・瀬田,2018）。国の政策として地域 SC が初めて明記されたのは、2011 年に国土交通省が発表した「スポーツツーリズム推進基本方針」であった。その後 2015 年に「まち・ひと・しごと創生基本方針」の日本版 DMO（Destination Management Organization: 観光地域づくり法人）の取り組みにおいて地域 SC が明記されている。

また、2015 年にはスポーツ庁が設立され、2017 年の第 2 期スポーツ基本計画には地域 SC が明記されている。第 2 期スポーツ基本計画では地域 SC の設立数の目標を設置し、当時は目標設置数が 170 であったが、2022 年時点で 195 団体存在している。このように、全国的に SC 創設への取り組みが見られる中で、これまでは設置数を増やすための取り組みがスポーツ庁を中心に行われてきたが、スポーツ庁の地域 SC に対する予算が減少していることに鑑みると、今後は組織数を増やす量的拡大のフェーズではなく、地域 SC の質的充実のフェーズに入っていると考えられる。実際にスポーツ庁では、第 3 期スポーツ基本計画において、SC の「質の向上」を目標に掲げ、さらに自律運営に向けたコンサルティング報告書が発表されている。それに限らず、原田（2018）が SC の法人化と事業化の重要性を述べているさらに、クロンプトン（1999）は「SC というのは、長期的な経済効果を創出するために不可欠な組織である。日本のように、イベントごとに組織委員会を作ってまた解散してしまうということになると、長期的な経済効果を失ってしまう」と述べており、SC が次のフェーズに移行することが必要であるといえる。

第2章 先行研究の検討

第1節 スポーツコミッション

柳（2014）は SC の現状について述べるなかで国内における認知度が低いこと、またその存在意義が十分に浸透していないことを指摘している。しかし、その後順調に設立団体が増えてきたことを考慮すると、SC の認知度や必要性は以前より確実に高まっているものと思われる。

また、棟田・弓田（2019）は SC を対象とした定性的調査の結果から、SC の課題として「情報」「構想」「組織」「蓄積」の4点を抽出した。その後、定量的な調査を行い、各団体の課題傾向を手がかりとして SC を3つのクラスターに類型化した。SC の課題要素を明確化することは今後各地のスポーツツーリズム推進団体の現状や課題を客観視できるようになることから、フューチャーリサーチにも発展させられる重要な意味合いを持つとされた。

これらに対して、細田ら（2018）は、地域 SC は全国一律ではなく、異なる課題に対して、異なる目標を持ち活動しているため、課題を一括りにするのは困難であると述べている。また、依然として資金不足や人材不足といった課題は残るとしている。

また伊藤ら（2017）は、埼玉市、新潟市、福岡市の SC および類似組織の職員に対して実施した半構造化インタビューの結果から、SC 設立に関する意思決定プロセス、必要条件、情報収集といった設立プロセスが各組織間で異なること、そして抱える課題も多様であることを明らかにした。その上でメガ・スポーツイベント後の継続的なスポーツツーリズムの発展には目標よりもプロセスを重要視した設立及び運営が求められるとしている。

SC の役割に関する研究では、平（2019）が SC の最も重要な役割は、「スポーツツーリズムの推進」による地域の経済的・社会的活性化だと述べている。また、原田・中山（2018）は自治体や公共団体などが事業主体となって専門企業や専門家などと連携し、ノウハウの獲得や連携によって経済効果の向上を目指すという組織機能を有するものであり、「スポーツイベントの誘致やスポーツ活動などを通じた地域振興」を目的として設立されるものとしている。さらに、浅沼（2018）は、広域 SC の役割について論じており、国際大会やレベルの高い試合、トップチームの合宿等の誘致に期待をかけていた。さらに地域からのオリンピック選手や候補選手などに対する支援、子供たちが描ける夢などに

つながる施策の展開を望んでおり、SC がスポーツツーリズムを展開する上でも、まず地域スポーツ環境としてのスポーツ施設やプログラムにおいては地域住民を中心に据え、性別、年齢、地域特性（地域のニーズ）に合わせた政策展開をすべきだと主張した。

これらの研究以外にも、SC 研究では事例研究が多くなされている。例えば、辻元（2015）の新潟県十日町市における健康系ツーリズムにおける地域活性化の要因に関する事例、渡邊（2019）の鹿児島県垂水市のスポーツ合宿誘致の取り組み事例、笠井・長嶋（2021）の NSC を中心とした大学生による健康プログラムの取り組みの事例、石川ら（2023）の SC による交流人口増加策に着手した矢板市の事例などがあり、それぞれ地域独自の環境や事情を考慮した取り組みが行われている。

序論でも述べたように、SC では「質の向上」に向けた取り組みが求められているが、この質的充実の 1 つの柱として「運営的な自立」がある。これは、自治体からの資金的な支援は受けつつも、コミッションで活動する事務局や人材は自治体の外に配置し、自治体職員は間接的な関与にとどめる体制を意味し、そのためには、今後供給側の視点に立った体制づくりが求められる。岡本（2014）は、スポーツツーリズム事業の活性化には供給側の視点が不可欠であるにもかかわらず、事業展開の中心となる SC などの組織に関する理解は深まっていないとしている。また中村ほか（2010）においても、スポーツ組織が適切かつ効率的に組織目標を達成するためのマネジメントは重要な課題であるとされている。

一方「今後、本格的な成長期に向かってテイクオフするために、変化する社会状況に対応した多様な組織的進化が求められている。そのひとつが、組織の法人化と財政的な独立である」（原田,2018, p.7）といった SC の法人化を推し進める声を背景として、スポーツ庁では今後法人化を目指す組織を対象として自立運営に向けたコンサルティングを実施するなど、国としても今後長期的な活動に向けた取り組みを行っている。

SC を組織的な視点から検討する立場から、弓田・棟田（2019）は SC としての課題として 4 点を指摘した。その中の「蓄積」という課題はいくつかの文献で SC の課題としてあげられてきた。「蓄積」は SC の主に自治体の人事制度の弊害として発生する課題である。人的・組織的ネットワークやノウハウ、組織課題を引き継ぎ改善していくことができず、職員が代わるとゼロから再出発するといった活動の継続性に関する課題が存在している。特に SC はネットワークが活動するにあたって非常に重要であることは明らかであり、「蓄積」に含まれる要素を適切に引き継いでいくことが重要と考えられている。

また、筆者が独自で SC 関係者にインタビューを行った際に指摘された課題として、事務局職員のモチベーションの維持があった。先述の「蓄積」の課題に対し、職員のモチベーションは大きく作用すると考えられ、さらに SC の職員は少数で構成されているため、各職員のパフォーマンスは非常に重要であることは明確である。2、3 年で異動する職員には SC の幅広い専門知識も備わっておらず、さらに職員によってモチベーションの差異が存在している。モチベーションの低い事務局では活動の質や頻度に影響が出るのではないかとのことであった。一方、法人化している SC（以下、法人 SC と略す）の職員は自治体職員に比べ、自ら SC で働くことを選択し、地域活性化に貢献したいといった思いが強いと考えることができるため、必然的にモチベーションが自治体事務局より高い傾向にあることが予測される。また、自治体と法人 SC には組織体制には違いがあるため、モチベーションの構造にも違いがあるのではないかと考えられる。

第 2 節 PSM (Public Service Motivation)

PSM は、「公共機関や組織に対して社会に貢献したいという傾向」(Perry and Wise, 1990) と定義されており、主に公的機関に従事する職員のモチベーションを示す概念であった。PSM の概念は Rainey (1982) によって体系化され、その後さらに発展を遂げた。米国においては、州政府で管理職に就いている職員が、一般的な企業で働く人々よりも「社会的に意味のある公共サービスに従事する機会」を仕事の成果として重要視していることが PSM の起源として注目された。このように、PSM は社会貢献という内発的な動機づけに強い焦点を当てるとともに、公共サービスに従事する職員個々の資質に注目する点が特徴である。PSM は単なる社会貢献の意欲に留まらず、公共機関で働く職員が持つ特性や職業への志向にも強く関連している (中,2023)。

その後、Perry and Wise (1990) は PSM について、公益に対する関心から生まれる「合理的動機」、社会公正性を重視する「規範的動機」、そして社会への貢献や社会の役に立ちたいという気持ちからくる「感情的動機」の 3 つの主要なカテゴリーに整理した。この成果をもとに、Perry (1996) は PSM に関する研究をさらに推進し、PSM の下位次元や下位尺度を明確にするための探索的因子分析を実施した。その結果、PSM の下位尺度として「政策形成」「公益への関与」「思いやり」「自己犠牲」という 4 つの構成因子を導き出した。この Perry が開発した尺度は、海外の PSM 研究における基盤となるもので

あり、このあとの公共サービス動機に関する理解を深めるための重要指標として広く認識されている。

その他にも PSM は「コミュニティの人々、州、国、人類の利益に貢献したいという一般的な利他的動機」(Rainy and Steinbauer, 1999) あるいは「公的サービスの提供を動機づけるもの」(水野,2020) などと定義されている。このように、PSM は公的な活動を行う人々を対象とした理論であり、自治体職員や NPO 職員といった人々が対象になっている。海外では NPO 理事を対象として PSM 尺度を用いた研究が行われるなど、その幅は公務員に限定されない (Ward, K.D et al.,2021)。水野 (2019) は「今後、NPO で働く労働者も含めた調査・分析を行い、広く公的職務を担う労働者の労働意欲の分析を行いたい」としているが、国内の PSM 研究において NPO を対象とした研究は見あたらない。

PSM は個人の利他的動機といった内発的動機付けが基本の考え方になっており、一般的にワーク・モチベーションなどで扱われる外発的動機付けの割合が少なくなっている点に特徴がある。SC においても現状を見てみると、資金不足の課題やそれによる人材不足の課題が明らかになっていることを鑑みると、金銭面での待遇といった外発的動機付けばかりが大きな影響を与えているとは考えにくい。そのため、SC 職員は地域のスポーツ振興とそれによる地域経済の発展に貢献したいといった利他的動機付けが個人のモチベーションに大きな影響を与えていると考えられる。

多くの PSM 測定には Perry (1997) の測定指標が用いられている。測定指標は 24 項目で構成されており、4 つのグループに集約されている。PSM と職務パフォーマンスに関する研究では、Naff and Crum (1999) が PSM と職務パフォーマンスの有意な関係性を明らかにしている。しかし、Alonso and Lewis (2001) では因果関係はないと結論づけている。このような先行研究での結果の対立について、中 (2023) は、PSM と職務パフォーマンスに関する先行研究については曖昧な部分が多いとし、その問題が先行研究の多くで職務パフォーマンスを職員の自己評価によって測定している点に起因すると指摘している。

第 3 節 役割上の職務成果

職務を通じて得られる成果や職務パフォーマンス (job performance) は、実際の行動そのものを指し、その行動の結果は含まれないとされている (Campbell et al., 1993). この職務パフォーマンスは大きく 2 つの側面で構成されており、1 つは課題パフォーマンス (task performance), もう 1 つは文脈的パフォーマンス (contextual performance) である. 課題パフォーマンスは、組織や部門から期待される職務を遂行するための成果を意味しており、特定の職務や役割に基づいて行われる業務に関わるパフォーマンスである.

一方、文脈的パフォーマンスは、組織の中で中核的な職務が効果的に機能するために、より広範な組織的、社会的、または心理的な環境をサポートする行動を指す (Borman and Motowidlo, 1993).

古川ら (2010) は、組織やチームの業績や効率性は、前述の課題パフォーマンスと文脈的パフォーマンスの両方によって実現されると述べている. 課題パフォーマンスの具体例としては、「たとえば企画部門であれば商品やサービスを考案すること、営業スタッフであれば商品販売を行うこと、マーケティング部門であれば市場調査を行うこと」などが挙げられる (古川ら, 2010, p.131).

公共機関は民間企業と異なり、政治家による政策の実現やその実効性といった政治的な要素が大きく影響を与えるため、組織のパフォーマンスに対する考え方は大きく異なる. 実際、Alonso and Lewis (2001) による米国での PSM と職務パフォーマンスに関する実証研究では、PSM と職務パフォーマンスの間に因果関係は認められないと結論づけられている. この点について、田井 (2017) は、PSM と職務パフォーマンスに関する先行研究には曖昧な部分が多いとし、その原因として多くの研究が職務パフォーマンスを職員の自己評価をもとに測定していることを指摘している. さらに、同様の研究は他にも多数存在している (Park and Rainey, 2008; 水野, 2020; 林ら, 2021)

Griffin et al. (2007) は、州政府機関の管理職約 500 名と 2 つの公的機関で各 1,000 名のサンプルを収集し、分析結果をもとに新たに「役割上の職務成果 (Work Role Performance)」というモデルを開発した. 公的機関のパフォーマンスは、単次元で測定すると、個人と組織の間で相互依存的で多元的な社会における公共サービスの複雑な次元を捉えきれない可能性があるため、より広範で複雑な相互依存関係を考慮したモデルが求められる (Boschken, 1994). このような観点から、Griffin et al. (2007) は、組織

の成果における個人、チーム、組織間の相互依存性の曖昧さを解消するため、形式役割行動（Welbourne et al., 1998）の概念を活用して、プロアクティブ行動「先を見据えて変化をもたらす目的で自発的に行われる行動」、熟達行動「割り当てられた職務を着実に遂行する行動」、適応行動「環境変化に合わせて対応する行動」を定義し、職務成果を詳細に示した。

以上のことから、Griffin et al. (2007) の役割上の職務成果モデルは、公的機関職員を対象とした実証研究に基づき、個人、チーム、組織の各レベルでの役割行動が形式化されているため、PSM 研究においても重要な視点となると考えられる（中, 2023）。

このような背景を踏まえて、中（2023）は PSM が役割上の職務成果に与える影響を明らかにしている。役割上の職務成果とは、個人、チーム、組織間で生じる相互依存性の曖昧な部分を形式役割行動の概念（Welbourne et al., 1998）を用いて、プロアクティブ行動、熟達行動、適応行動として具体化し、職務成果を詳細に示したものである（プロアクティブ行動を第 1 因子、熟達行動を第 2 因子、適応行動を第 3 因子として分類）。この研究では、社会使命に基づく PSM が役割上の職務成果のプロアクティブ行動に有意な正の影響を与え、CRM（顧客志向）に基づく PSM が熟達行動と適応行動に有意な正の影響を与えていることが明らかにされた。このため、SC においても、同様の結果が予測されることが考えた。

第 4 節 先行研究のまとめ

ここまでの検討から、SC の課題とその運営向上のための理論的枠組みとして、PSM（Public Service Motivation）と役割上の職務成果が重要な視点として提起された。SC は設立当初から認知度の低さや存在意義の浸透不足が指摘されていたが、近年では設立団体が増加し、課題も多様化している。主要な課題としては「情報」「構想」「組織」「蓄積」の 4 点が指摘されているが、特に人的ネットワークの維持やノウハウの継承が困難であり、職員のモチベーション維持が深刻な問題とされている。また、財政や人材の不足が SC の自立運営を阻む要因となっており、これに対してスポーツ庁は法人化支援などの対策を講じていることも明らかになった。

一方、PSM は「社会への貢献」を内発的動機づけとする概念であり、SC 職員のような公益志向の強い職業において特に重要とされる。PSM の公務員や NPO 職員を対象とし

た研究では、PSMが職務パフォーマンスに影響を与える可能性が示唆されている。しかし、その影響の程度やメカニズムについては研究間で一致しておらず、自己評価による測定の限界も指摘されている。SC職員の場合、地域振興やスポーツ振興への貢献という利他的動機がモチベーションに強く寄与しており、PSMの視点を活用することで職務パフォーマンスの向上が期待される。

職務成果に関する理論として、Griffin et al. (2007) が提唱した Work Role Performance (役割上の職務成果) がある。このモデルは、プロアクティブ行動、熟達行動、適応行動の3因子から構成され、PSMがこれらの因子に及ぼす影響が検討されている。特に、PSMの社会使命 PSMがプロアクティブ行動を、顧客志向 PSMが熟達行動や適応行動を強化する可能性が示唆されている。

以上を踏まえると、SCの持続可能な発展には、PSMを活用した職員のモチベーション向上と、それに基づく職務成果の向上が鍵になると思われる。SCの課題解決には、法人化や財政的独立を含む組織的進化とともに、PSMと役割上の職務成果を統合的に考慮した運営モデルの構築が求められるだろう。

第 3 章 研究目的及び研究意義

第 1 節 研究目的

自治体 SC の課題とされる「蓄積」（組織課題や人的・組織的ネットワーク、ノウハウの引き継ぎを含む）は SC の組織パフォーマンスに大きな影響を与えられられる。また、「蓄積」に関わる課題の程度は SC の窓口でもある事務局職員のモチベーションの高低に影響されることがインタビューから推測された。

これらのことより、本研究では、SC 事務局職員の PSM 及び役割上の職務成果を明らかにするとともに、それらの関係性を検証する。さらに、組織の分類別にみた PSM 及び役割上の職務成果の特徴について明らかにすることを目的とする。

また本研究のリサーチ・クエスチョンは下記の通りである。

RQ1：組織形態によって PSM・役割上の職務成果に差があるのか？

RQ2：雇用形態によって PSM・役割上の職務成果に差があるのか？

RQ3：事業タイプによって PSM・役割上の職務成果に差があるのか？

RQ4：組織規模によって PSM・役割上の職務成果に差があるのか？

RQ5：職歴によって PSM・役割上の職務成果に差があるのか？

RQ6：SC において PSM は役割上の職務成果に正の有意な影響を与えているのか？

第 2 節 研究意義

SC は活動実績や年数を重ねることで今後独立する組織が増加することも考えられる。職員の立場や人数に着目すると、専任スタッフが 1～7 名いる団体もあるが、専任スタッフがいない、または兼務や臨時、嘱託スタッフが主に活動を支えている事例も確認され、各職員の効率的な職務が求められている（弓田・棟田，2024）。

そこで本研究では SC の組織形態や組織規模、事業タイプ別に PSM と役割上の職務成果の関係性を明らかにし、各 SC においてより適切な組織形態や事業タイプをモチベーションの観点から検討することのみならず、SC 職員の PSM の構造を明らかにすることで、求められる SC 人材の特質を提示することができる。これらをもって、より適切な組織体制を模索している SC の一助になることができると考える。また国内 PSM 研究では NPO への調査はいまだ実施されておらず、新たな学術的知見を得ることが期待される。

第4章 研究方法

第1節 調査概要

本研究の目的は、自治体 SC の課題とされる「蓄積」（組織課題や人的・組織的ネットワーク、ノウハウの引き継ぎを含む）は SC の組織パフォーマンスに大きな影響を与えると考えられ、また、「蓄積」に関わる課題の程度は SC の窓口でもある事務局職員のモチベーションの高低に影響されることがインタビューから推測された。

これらより本研究では、SC 事務局職員の PSM 及び役割上の職務成果を明らかにするとともに、それらの関係性を検証する。さらに、分類別の PSM 及び役割上の職務成果の特徴について明らかにすることを目的とした。

本調査では、全国の SC と SC 事務局職員を対象とし、perry (1997) の PSM 質問票原文（英語）を翻訳会社・研究者 2 名の確認を経て 24 項目の翻訳（日本語）を行ない調査した。また、役割上の職務成果の質問項目は太田他（2016）で扱われている Griffin, Neal & Parker（2007）の質問票 27 項目を翻訳しているものを採用し調査を行なった。この 2 つの尺度を用いて、SC 事務局職員のモチベーションと職務成果の関係性を検証していく。さらにそれらに加え SC の組織特性を分類する調査を行い、各分類の特徴を明らかにする。

第2節 質問項目

本調査のアンケートは 2 種類で構成されており、1 つ目が組織特性把握として事務局の設置場所や組織規模、事業タイプといった組織を分類するためのアンケートとなっており、2 つ目の個人アンケートの質問項目は、PSM を測るための 24 項目、役割上の職務成果を測るための 27 項目を測るものとなっている。

具体的な質問項目は、

1 組織特性把握アンケート

- ・ 組織名
- ・ SC 設立からの年数
- ・ SC 活動対象地域追加
- ・ 設立の目的
- ・ 事務局の設置場所

- ・最も注力している事業タイプ
- ・組織規模（予算規模）
- ・職員数と内訳

2 個人アンケート

- ・所属スポーツコミッション名
- ・性別
- ・職歴
- ・雇用形態
- ・役職
- ・スポーツに対する興味関心
- ・PSM（24項目）
- ・役割上の職務成果（27項目）

となっている。なお、スポーツへの関心、PSM、役割上の職務成果は全て5段階のリッカート尺度を用いた。スポーツへの関心では「1：ない～5：ある」、PSM及び役割上の職務成果では「1：そう思わない～5：そう思う」で回答を求めた。

表 1 PSM 質問項目

PSM 質問項目

-
1. 政治という言葉は否定的な意味を持っているように感じる*
 2. 政策形成における駆け引きには興味がない*
 3. 政治家には興味がない*
 4. 自分のコミュニティで起きていることに強い関心を持つことは難しい*
 5. 私は自分のコミュニティに私利私欲なく貢献する
 6. 公共への奉仕は国民の義務だと考えている
 7. 有意義な、公共への奉仕は私にとって非常に重要である
 8. 公的職務に従事する人はたとえ自身の利益を損うとしても、コミュニティ全体のために最善を尽くすべきだと思う。
 9. 困っている人々を見ると気持ちを抑えられなくなる
 10. 多くの社会福祉事業はなくてはならないものだと思う
 11. 日々の出来事から、私たちがいかに互いに頼り合っているかを気付かされることが多い
 12. 恵まれない人々の苦しい状況に心を動かされることはめったにない*
 13. 私にとっての愛国心とは、他者の幸せを見ることも含まれる
 14. 自助努力の最初の一步を踏み出そうとしない人達に同情する気持ちはほとんどない*
 15. 私が全面的に支持する社会保障制度はほとんどない*
 16. 個人的に面識がない人々の幸せについて考えることはほとんどない*
 17. 私にとって経済的にうまくいくことは、よき行いをすることよりも重要なことだ*
 18. 私はいつも自分を超越る大義のために行動している
 19. 市民のためにサービスを提供することは、見返りがなかったとしても、良い気持ちになる
 20. 社会を良くすることは私にとって個人的な実績よりも重要である
 21. 人は社会から得た以上のものを社会に還元すべきだと思う
 22. 私は社会のために多くの犠牲を払う覚悟がある
 23. 私は、誰かを助けるためには、個人的な損失もいとわない稀有な人間であると思っている
 24. 自分自身よりも義務を優先すべきだと考えている

*は逆転項目

表 2 役割上の職務成果質問項目

職務成果質問項目

-
1. 職務をうまく遂行している
 2. 標準化されたやり方で職務をこなしている
 3. 職務を適切にやり遂げていると確信している
 4. 職場の人々と仕事の調整を行っている
 5. 職場の人々とうまくコミュニケーションをとっている
 6. 頼まれたり、必要な時には職場の人々に手を貸している
 7. 外部の人々（顧客など）に肯定的な組織のイメージを示している
 8. 外部の人々が組織の批判をした時は、組織を擁護している
 9. 組織のことを肯定的に話している
 10. 職務の変化にうまく適応している
 11. 職務遂行の手法上の変化に対して取り組んでいる
 12. 職務の変化に対応するために新たなスキルを学んでいる
 13. 職場に影響を及ぼすような変化に効果的に取り組んでいる（新メンバーの配属など）
 14. 職場で仕事のやり方が変わった場合のために新たなスキルを学んだり、新たな役割を担っている
 15. 職場での仕事の遂行上の変化に対して建設的に対応している
 16. 組織全体にわたる変化に対して柔軟に対応している（マネジメント上の変革など）
 17. 組織の経営に関わる変化に取り組んでいる
 18. 組織全般にわたる変化に対応するためにスキルを学んだり、情報を獲得している
 19. 職務をよりよく遂行するための手法を自発的に行っている
 20. 職務遂行の手法に関する改善案を考え出している
 21. 職務遂行の方法を適宜変更している
 22. 職場単位で効率を高められるような手法を提案している
 23. 職場単位でパフォーマンスを高めるための手法を改善・開発している
 24. 職場単位での仕事の改善を行っている
 25. 組織全体の効果を改善するために提案を行っている（管理手続きの変更を提案するなど）
 26. 組織効率改善のための変革に自ら取り組んでいる
 27. 組織内の効率性を高めるための手法を提案している
-

第 3 節 調査方法とサンプル

本調査では、筆者が独自に全国 SC の連絡先を調査し、スポーツ庁の SC データベースに記載されている 200 団体と、団体名に「スポーツコミッション」という名辞を含む 1 団体の計 201 の SC にウェブアンケート調査を実施した。調査はプラットフォーム Qualtrics Survey Software を利用したアンケートを作成し、メールにて各団体に URL を送付した。また、1 週間を経過しても回答が得られなかった SC には電話によるフォローを行なった。また、アンケートでは全ての項目に答えるように設定し、全ての回答が 5 件法における同じ数字列であったり、その他の項目で認識が難しいものなど回答が著しく偏ったものについては適切ではないと判断しサンプルから除外した。調査期間は 2024 年 10 月 20 日から 11 月 13 日であった。組織特性把握アンケートに回答した 168 団体（有効回答：116 団体）、個人アンケートに回答した 249 名（有効回答：226 名）の不備のないデータを分析対象とした。組織調査のデータは、職員調査のデータに紐づけて分析用のデータセットを作成した。

第 4 節 倫理的配慮

本調査では、個人が特定されると思われる情報は全て統計的に処理することとし、個人の特ができないよう配慮した。また研究への参加は任意であることを事前に伝え、調査への回答をもって研究参加に同意することがわかるよう説明した。

第 5 節 分析手順

本研究では、以下に示す手順で分析を行った。

- 1：SC での PSM と役割上の職務成果の調査は未だ先行研究では明らかにされていない。そこで、新たな因子構造を把握するため探索的因子分析を行なう。
- 2：組織特性の分類ごとの PSM 及び役割上の職務成果の比較を行う。
- 3：PSM の各因子と役割上の職務成果の各因子の関係を検討するために相関分析を行う。
- 4：PSM・スポーツへの関心と役割上の職務成果の因果関係について検証する

第 5 章 結果

第 1 節 対象者の基本的属性

表は本調査における回答者の属性を示したものである。回答者の性別の割合は男性が 75.2% (n=170), 女性が 24.3% (n=55), その他が 0.4% (n=1) であった。また雇用形態は地方自治体職員が 64.6% (n=146), その他が 23.0% (n=52), 業務委託が 3.5% (n=8), 地域おこし協力隊 4.4% (n=10), 地域プロジェクトマネージャー 0.8% (n=2), 地域活性化企業人 0.8% (n=2), 民間企業からの出向者 2.6% (n=6) であった。事業タイプはインナー事業が 17.3% (n=39), アウター事業 34.1% (n=77), 総合型事業 48.6% (n=110) であった。組織規模は 0~1,000 万円未満が 41.2% (n=93), 1,000~5,000 万円未満が 36.7% (n=83), 5,000~1 億円以上が 22.1% (n=50) であった。

表 3 基本的属性

		n	%			n	%
性別				組織規模			
	男性	170	75.2%	0~1000万円未満	93	41.2%	
	女性	55	24.3%	1000~5000万円未満	83	36.7%	
	その他	1	0.4%	5000万円以上	50	22.1%	
雇用形態				事務局設置場所			
	地方自治体職員	146	64.6%	自治体建物内設置	167	73.9%	
	その他	52	23.0%	自治体建物外設置	59	26.1%	
	業務委託	8	3.5%				
	地域おこし協力隊	10	4.4%				
	地域プロジェクトマネージャー	2	0.8%				
	地域活性化企業人	2	0.8%				
	民間企業からの出向者	6	2.6%				
事業タイプ	インナー事業	39	17.3%				
	アウター事業	77	34.1%				
	総合型事業	110	48.6%				

第 2 節 因子分析

第 1 項 PSM

本研究では、SC 研究の新たな試みとして PSM と役割上の職務成果の関係性を明らかにするにあたり、探索的因子分析によって各変数の因子を把握し、因子ごとの信頼統計度を算出した。PSM 尺度の 24 項目について因子分析（最尤法、プロマックス回転）を行い、因子負荷量が 0.4 を下回るもの（政策への関心：3 項目、公益への関与：3 項目、思いやり：4 項目、自己犠牲：2 項目）を除いて抽出された項目内容等から因子名を解釈・命名した。

第 1 因子は 5 項目全てで自己犠牲に関する因子であったため「自己犠牲 PSM」（ $M=2.62, SD=0.636$ ）と命名した（ $\alpha=0.697$ ）。第 2 因子は 3 項目全てにおいて思いやりに関連する項目であり、その中に助け合いの要素が含まれていたため「相互扶助 PSM」（ $M=3.88, SD=0.66$ ）と命名した（ $\alpha=0.661$ ）。第 3 因子は公益への関与が 2 項目で思いやりと自己犠牲が 1 項目ずつであった。因子負荷量の間係を考慮し「社会奉仕 PSM」（ $M=3.57, SD=0.616$ ）と命名した（ $\alpha=0.543$ ）。

尺度の内的一貫性を示すクロンバックの α 係数については、0.5～0.7 と必ずしも高い値とはいえないが、小塩（2019）は、尺度の信頼性を検証する際、その信頼性の低さから再検討を要する目安を 0.5 未満としているため、問題はないと判断した。

抽出された PSM の第 1 因子である「自己犠牲 PSM」は、全て先行研究の下位尺度「自己犠牲」のカテゴリーに属するものであった。続いて第 2 因子の「相互扶助 PSM」は 3 項目全てが先行研究の下位尺度「思いやり」のカテゴリーに属するものであった。最後に第 3 因子の「社会奉仕 PSM」は先行研究の下位尺度「公益への関与」2 項目、「思いやり」1 項目、「自己犠牲」1 項目が抽出された。国内 SC 職員における PSM の傾向は自己犠牲が強く、思いやりがある程度示されたが Perry（1996）が明らかにした「政策への関心」は一切示されていない。

表 4 PSM の因子分析結果 (Promax 回転後のパターン行列)

質問項目	I	II	III
SS 私は社会のために多くの犠牲を払う覚悟がある	0.766	-0.106	0.026
SS 私は、誰かを助けるためには、個人的な損失もいとわない稀有な人間であると思っている	0.597	0.058	-0.127
SS 自分自身よりも義務を優先するべきだと考えている	0.564	0.087	-0.031
SS 人は社会から得た以上のものを社会に還元すべきだと思う	0.446	-0.017	0.032
SS 私はいつも自分を超越する大義のために行動している	0.430	0.039	0.157
COM 困っている人々を見ると気持ちを抑えられなくなる	0.190	0.727	-0.111
COM 多くの社会福祉事業はなくてはならないものだと思う	-0.058	0.673	-0.002
COM 日々の出来事から、私たちがいかに互いに頼り合っているかを気付かされることが多い	-0.135	0.458	0.267
CPI 有意義な、公共への奉仕は私にとって非常に重要である	0.008	0.071	0.543
SS 社会を良くすることは私にとって個人的な実績よりも重要である	0.171	-0.008	0.540
COM 個人的に面識がない人々の幸せについて考えることはほとんどない*	0.129	-0.090	0.418
CPI 自分のコミュニティで起きていることに強い関心を持つことは難しい*	-0.160	0.018	0.402
寄与率	23.8%	15.8%	10.5%

SS: 自己犠牲, COM: 思いやり, CPI: 公益への関与

* は逆転項目

出所: 筆者作成。

第 2 項 役割上の職務成果

次に役割上の職務成果に関する因子分析は尺度 24 項目に対して因子分析を行い、因子負荷量が 0.4 を下回るもの（プロアクティブ行動が 1 項目、熟達行動が 5 項目、適応行動が 1 項目）を除いて抽出された項目内容等から因子名を解釈・命名した。

第 1 因子は全項目がプロアクティブ行動に関する因子であったため「プロアクティブ行動」(M=3.30,SD=0.817) と命名した ($\alpha = .0.925$)。第 2 因子は適応行動が 8 因子、プロアクティブ行動と熟達行動が 1 因子ずつであり、多くが適応行動因子で構成されていることを考慮し「適応行動」(M=3.57,SD=0.607) と命名した ($\alpha = 0.883$)。第 3 因子は 3 因子全てが熟達行動に関する因子であったため「熟達行動」(M=3.40,SD=0.741) と命名した ($\alpha = 0.708$)。先行研究では第 2 因子が熟達行動であったが本研究では適応行動が第 2 因子となった。構成因子と因子数については多少の差異こそあるものの、概ね先行研究と同様の結果となっている。

表 5 役割上の職務成果の因子分析結果
(Promax 回転後のパターン行列)

質問内容	I	II	III
組織内の効率性を高めるための手法を提案している	1.049	-0.209	-0.010
組織全体の効果を改善するために提案を行っている(管理手続きの変更を提案するなど)	0.990	-0.121	0.024
組織効率改善のための変革に自ら取り組んでいる	0.930	-0.124	0.096
職場単位での仕事の改善を行っている	0.695	0.089	-0.068
職場単位で効率を高められるような手法を提案している	0.695	0.149	-0.118
職場単位でパフォーマンスを高めるための手法を改善・開発している	0.607	0.249	-0.160
職務遂行の手法に関する改善案を考え出している	0.401	0.303	0.164
職務の変化に対応するために新たなスキルを学んでいる	-0.183	0.804	-0.079
組織全般にわたる変化に対応するためにスキルを学んだり、情報を獲得している	0.047	0.789	-0.150
職場で仕事のやり方が変わった場合のために新たなスキルを学んだり、新たな役割を担っている	0.005	0.779	-0.106
組織全体にわたる変化に対して柔軟に対応している(マネジメント上の変革など)	0.056	0.676	0.003
職場で仕事のやり方が変わった場合のために新たなスキルを学んだり、新たな役割を担っている	-0.001	0.674	0.091
職場に影響を及ぼすような変化に効果的に取り組んでいる(新メンバーの配属など)	0.119	0.573	0.104
職務遂行の手法上の変化に対して取り組んでいる	0.064	0.521	0.179
外部の人々(顧客など)に肯定的な組織のイメージを示している	-0.147	0.486	0.142
職務遂行の方法を適宜変更している	0.280	0.429	0.049
組織の経営に関わる変化に取り組んでいる	0.382	0.410	-0.044
職務を適切にやり遂げていると確信している	-0.012	0.070	0.812
職務をうまく遂行している	0.116	0.103	0.756
標準化されたやり方で職務をこなしている	-0.185	-0.107	0.518
寄与率	41.9%	10.7%	8.9%
出所:筆者作成。			

第 3 節 PSM 及び役割上の職務成果の比較（組織特性による t 検定）

第 1 項 事務局の設置場所

SC における事務局の設置場所を自治体建物内か自治体建物外で PSM 及び役割上の職務成果の比較を行った。

結果として有意差を確認することはできなかった ($t_{\text{PSM}}〔224〕 = 1.01, p < .314$; $t_{\text{自己犠牲 PSM}}〔224〕 = 0.05, p < .961$; $t_{\text{相互扶助 PSM}}〔224〕 = 1.95, p < .052$; $t_{\text{社会奉仕 PSM}}〔224〕 = 1.40, p < .163$; $t_{\text{役割上の職務成果}}〔224〕 = 1.00, p < .320$; $t_{\text{プロアクティブ行動}}〔224〕 = 0.23, p < .818$; $t_{\text{適応行動}}〔224〕 = 1.38, p < .170$; $t_{\text{熟達行動}}〔224〕 = 0.78, p < .434$)。RQ1 で取り上げた、組織形態による PSM・役割上の職務成果の差異は見られなかった。

しかし、平均を比較してみると 8 項目中 5 項目においては自治体建物外の職員の平均が高かった。

表 6 事務局設置場所比較

	事務局設置場所				t値
	自治体建物内 (n=167)		自治体建物外 (n=59)		
	M	SD	M	SD	
PSM	3.29	0.37	3.34	0.36	1.01
自己犠牲PSM	2.62	0.66	2.62	0.58	0.05
相互扶助PSM	3.83	0.68	4.03	0.57	1.95
社会奉仕PSM	3.60	0.62	3.47	0.59	1.40
役割上の職務成果	3.53	0.52	3.61	0.52	1.00
プロアクティブ行動	3.31	0.79	3.28	0.89	0.23
適応行動	3.53	0.61	3.66	0.60	1.38
熟達行動	3.38	0.74	3.46	0.75	0.78

M=平均値, SD=標準偏差

第 2 項 雇用形態

SC 事務局職員の雇用形態を明らかにすると 7 項目の雇用形態が明らかになった。本分

析では雇用形態を大きく地方自治体職員とその他に分類し PSM と役割上の職務成果の比較を行った。

結果として役割上の職務成果の第 2 因子である適応行動行動を除いて有意差を確認することはできなかった。(t_{PSM}〔224〕=0.22,p<.823;t_{自己犠牲 PSM}〔224〕=0.73,p<.466;t_{相互扶助 PSM}〔224〕=0.89,p<.377;t_{社会奉仕 PSM}〔224〕=0.77,p<.442;t_{役割上の職務成果}〔224〕=1.24,p<.474;t_{プロアクティブ行動}〔224〕=0.24,p<.813;t_{熟達行動}〔224〕=0.89,p<.375)

役割上の職務成果の適応行動では有意差が見られ (t_{適応行動}〔224〕=2.65,p<.01), RQ2 で取り上げた雇用形態による役割上の職務成果の差異を一部確認できた。

表 7 雇用形態比較

	雇用形態					t値
	地方自治体職員 (n=146)		その他 (n=80)			
	M	SD	M	SD		
PSM	3.30	0.37	3.29	0.37	0.22	
自己犠牲PSM	2.64	0.60	2.58	0.71	0.73	
相互扶助PSM	3.86	0.64	3.94	0.70	0.89	
社会奉仕PSM	3.59	0.59	3.53	0.66	0.77	
役割上の職務成果	3.52	0.54	3.61	0.46	1.24	
プロアクティブ行動	3.31	0.81	3.28	0.83	0.24	
適応行動	3.49	0.63	3.71	0.53	2.65**	
熟達行動	3.43	0.65	3.33	0.89	0.89	

*p <.05**p <.01

M=平均値, SD=標準偏差

第 4 節 PSM 及び役割上の職務成果の比較 (組織特性による ANOVA)

第 1 項 事業タイプ

本研究では SC の事業タイプを 3 種類に分類した。対象地域内での活動 (地域住民の健康増進など) を主に行っている SC をインナー事業とした。アウター事業では地域外から人

を呼び寄せる活動（スポーツ合宿誘致やスポーツ大会開催，スポーツ大会誘致など）を主としている SC とした。これら 2 つの要素を同程度に力を入れている SC を総合型事業とした。

3 つの事業タイプ別に PSM 及び役割上の職務成果の比較を行った。

結果としては全ての項目において有意差は確認できなかった。 $(F_{\text{PSM}} [223] = 0.08, p < .925; F_{\text{自己犠牲 PSM}} [223] = 0.63, p < .531; F_{\text{相互扶助 PSM}} [223] = 0.95, p < .389; F_{\text{社会奉仕}} [223] = 0.26, p < .769; F_{\text{職務成果}} [223] = 1.63, p < .264; F_{\text{プロアクティブ行動}} [223] = 2.31, p < .158; F_{\text{適応行動}} [223] = 1.44, p < .239; F_{\text{熟達行動}} [223] = 0.17, p < .199)$

RQ3 で取り上げた，事業タイプによる PSM・役割上の職務成果の差異は見られなかった。

表 8 事業タイプ比較

	事業タイプ						主効果(F値)
	インナー事業(n=39)		アウター事業(n=77)		総合型事業(n=110)		
	M	SD	M	SD	M	SD	
PSM	3.28	0.36	3.30	0.38	3.31	0.37	0.08
自己犠牲PSM	2.56	0.64	2.58	0.58	2.67	0.68	0.63
相互扶助PSM	3.93	0.63	3.80	0.81	3.93	0.55	0.95
社会奉仕PSM	3.51	0.62	3.59	0.60	3.58	0.63	0.26
役割上の職務成果	3.49	0.58	3.64	0.60	3.52	0.42	1.63
プロアクティブ行動	3.12	1.03	3.45	0.86	3.26	0.68	2.31
適応行動	3.52	0.67	3.66	0.67	3.52	0.53	1.44
熟達行動	3.45	0.79	3.37	0.80	3.40	0.68	0.17

M=平均値, SD=標準偏差

第 2 項 組織規模

本研究では組織規模を 0~1,000 万円未満，1,000~5,000 万円未満，5,000 万円以上の 3 つに分類した。これら 3 つの分類による PSM 及び役割上の職務成果の比較を行った。

結果としては全ての項目において有意差は確認できなかった。 $(F_{\text{PSM}} [223] = 0.04, p < .962; F_{\text{自己犠牲 PSM}} [223] = 2.21, p < .112; F_{\text{相互扶助 PSM}} [223] = 2.75, p < .066; F_{\text{社会奉仕}} [223] = 0.29, p < .749; F_{\text{職務成果}} [223] = 0.29, p < .784; F_{\text{プロアクティブ行動}} [223]$

=1.12, p<.328; F_{適応行動}〔223〕=0.02, p<.983; F_{熟達行動}〔223〕=2.57, p<.079)

RQ4 で取り上げた，組織規模による PSM・役割上の職務成果の差異は見られなかった。

表 9 組織規模比較

	組織規模						主効果(F値)
	0~1000万円未満(n=93)		1000~5000万円未満(n=83)		5000万円以上(n=50)		
	M	SD	M	SD	M	SD	
PSM	3.31	0.32	3.29	0.42	3.31	0.36	0.04
自己犠牲PSM	2.52	2.73	2.61	0.59	0.66	0.66	2.21
相互扶助PSM	3.96	0.64	3.75	0.72	3.97	0.56	2.75
社会奉仕PSM	3.61	0.52	3.54	0.69	3.56	0.66	0.29
役割上の職務成果	3.54	0.49	3.58	0.51	3.53	0.58	0.24
プロアクティブ行動	3.20	0.86	3.38	0.71	3.35	0.91	1.12
適応行動	3.56	0.55	3.56	0.62	3.58	0.69	0.02
熟達行動	3.49	0.73	3.41	0.72	3.20	0.77	2.57

M=平均値, SD=標準偏差

第 3 項 職歴

本研究では職歴を 0~2 年，3~6 年，7 年以上の 3 つに分類した。これら 3 つの分類による PSM 及び役割上の職務成果の比較を行った。

結果としては役割上の職務成果全体とプロアクティブ行動，適応行動において有意差が認められた。(F_{職務成果}〔223〕=4.91, p<.001; F_{プロアクティブ行動}〔223〕=4.70, p<.05; F_{適応行動}〔223〕=4.07, p<.05)

RQ5 で取り上げた，職歴による PSM・役割上の職務成果の差異は部分的に確認する事ができた。

表 10 職歴比較

	職歴						主効果(F値)
	0年～2年(n=106)		3年～6年(n=84)		7年以上(n=36)		
	M	SD	M	SD	M	SD	
PSM	3.31	0.35	3.30	0.40	3.28	0.36	0.11
自己犠牲PSM	2.53	0.57	2.75	0.69	2.58	0.65	2.88
相互扶助PSM	3.94	0.59	3.82	0.75	3.89	0.66	0.76
社会奉仕PSM	3.57	0.63	3.57	0.63	3.59	0.56	0.02
役割上の職務成果	3.44	0.51	3.63	0.50	3.69	0.52	4.91**
プロアクティブ行動	3.13	0.82	3.45	0.75	3.47	0.87	4.70*
適応行動	3.45	0.61	3.63	0.57	3.75	0.63	4.07*
熟達行動	3.38	0.67	3.38	0.81	3.48	0.78	0.27

* p <.05 ** p <.01
M=平均値, SD=標準偏差

第 5 節 PSM 及び役割上の職務成果の相関分析

各因子分析間における相関を相関分析により示した。PSM と役割上の職務成果の関係性で強い相関が認められたのが社会奉仕 PSM と適応行動 ($r=.365, p<0.01$)，自己犠牲 PSM とプロアクティブ行動 ($r=.253, p<0.01$)，相互扶助 PSM と熟達行動 ($r=.253, p<0.01$) であった。その他にも自己犠牲 PSM と適応行動 ($r=.196, p<0.01$)，相互扶助 PSM と適応行動 ($r=.192, p<0.01$)，社会奉仕 PSM とプロアクティブ行動 ($r=.193, p<0.01$) の相関が認められた。

スポーツへの関心と PSM 及び役割上の職務成果の相関では，スポーツへの関心と相互扶助 PSM ($r=.234, p<0.01$)，スポーツへの関心と社会奉仕 PSM ($r=.146, p<0.01$)，スポーツへの関心とプロアクティブ行動 ($r=.169, p<0.01$)，スポーツへの関心と適応行動

($r=.282, p<0.01$), スポーツへの関心と熟達行動 ($r=.194, p<0.01$) で自己犠牲 PSM 以外での相関が認められた。

表 11 各変数における相関

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1 自己犠牲PSM	2.62	.64	--						
2 相互扶助PSM	3.88	.66	.065	--					
3 社会奉仕PSM	3.57	.62	.301**	.24**	--				
4 プロアクティブ行動	3.30	.82	.253**	.001	.193**	--			
5 適応行動	3.57	.61	.196**	.192**	.365**	.658**	--		
6 熟達行動	3.40	.71	.006	.253**	-.008	.121	.194**	--	
7 スポーツへの関心	4.59	.79	.003	.234**	.146**	.169**	.282**	.174**	--

M=平均, SD=標準偏差, ** $p<0.01$, * $p<0.05$

出所:筆者作成

第 6 節 PSM 及びスポーツへの関心が役割上の職務成果に及ぼす影響（重回帰分析）

第 1 項 サンプル全体

各因子分析の結果から各変数との関係を明らかにするために重回帰分析を行った。ここでは基本属性が従属変数と主要な独立変数の両方に影響を与える可能性があると考えたため、交絡因子としての影響を除去し、独立変数と従属変数の間の純粋な関係を明らかにするため、基本属性をコントロール変数とし、独立変数に PSM の自己犠牲、相互扶助、社会奉仕、スポーツへの関心を設定した。スポーツの関心においては本研究では PSM 研究の多くの先行研究と違い、分野が特定されているという特徴を持っている。そのため、職務分野への関心と職務成果との関係性を見ることとした。そして PSM が役割上の職務成果に与える影響を明らかにするため、Griffin et al. (2007) の役割上の職務成果（第 1 因子：プロアクティブ行動、第 2 因子：適応行動、第 3 因子：熟達行動）を従属変数として設定し、重回帰分析を行った。

結果として、モデル 1 ではプロアクティブ行動を従属変数とした自己犠牲 PSM を投入し、標準偏回帰係数（以下、 β と略す）=.202*、決定係数 $R^2=.073$ となり、有意な正の影響を与えていることが認められた。モデル 3 では従属変数を適応行動とした社会奉仕

PSM を投入し、 β .355**, 決定係数 $R^2=.154$ となり有意な正の影響を与えていることが認められた。モデル 5 では熟達行動を従属変数とした相互扶助 PSM を投入し、 β =.207**, 決定係数 $R^2=.039$ となり有意な正の影響を与えていることが認められた。

さらにモデル 2, 4, 6 ではそれぞれ PSM を投入せずにスポーツへの関心が役割上の職務成果に与える影響が確認され、1%水準で正の影響を与えることが明らかになった。

RQ6 で取り上げた PSM は役割上の職務成果に正の有意な影響を与えている結果を確認することができた。

表 12 役割上の職務成果を従属変数とした重回帰分析

独立変数 \ 従属変数	プロアクティブ行動		適応行動		熟達行動	
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5	モデル6
性別	-.101	-.118†	-.031	-.027	.080	.128†
雇用形態	-.032	-.081	.155*	.103	-.114	-.113
事務局設置場所	.005	.008	.047	.044	.075	.091
事業タイプ	-.056	-.065	-.044	-.065	.001	-.006
組織規模	.077	.107	.036	.055	-.099	-.087
自己犠牲PSM	.202*		.067		.001	
相互扶助PSM	-.071		.026		.207**	
社旗奉仕PSM	.117		.355***		-.023	
スポーツへの関心		.180**		.279***		.197**
調整済 R^2	.073	.040	.154	.074	.039	.047
ΔR^2	.105	.065	.184	.098	.072	.072
F	3.1991**	2.5546*	6.1267**	3.9809**	2.1306*	2.8414*

注: *** $p<0.001$, ** $p<0.01$, * $p<0.05$, † $p<0.1$

出所:筆者作成

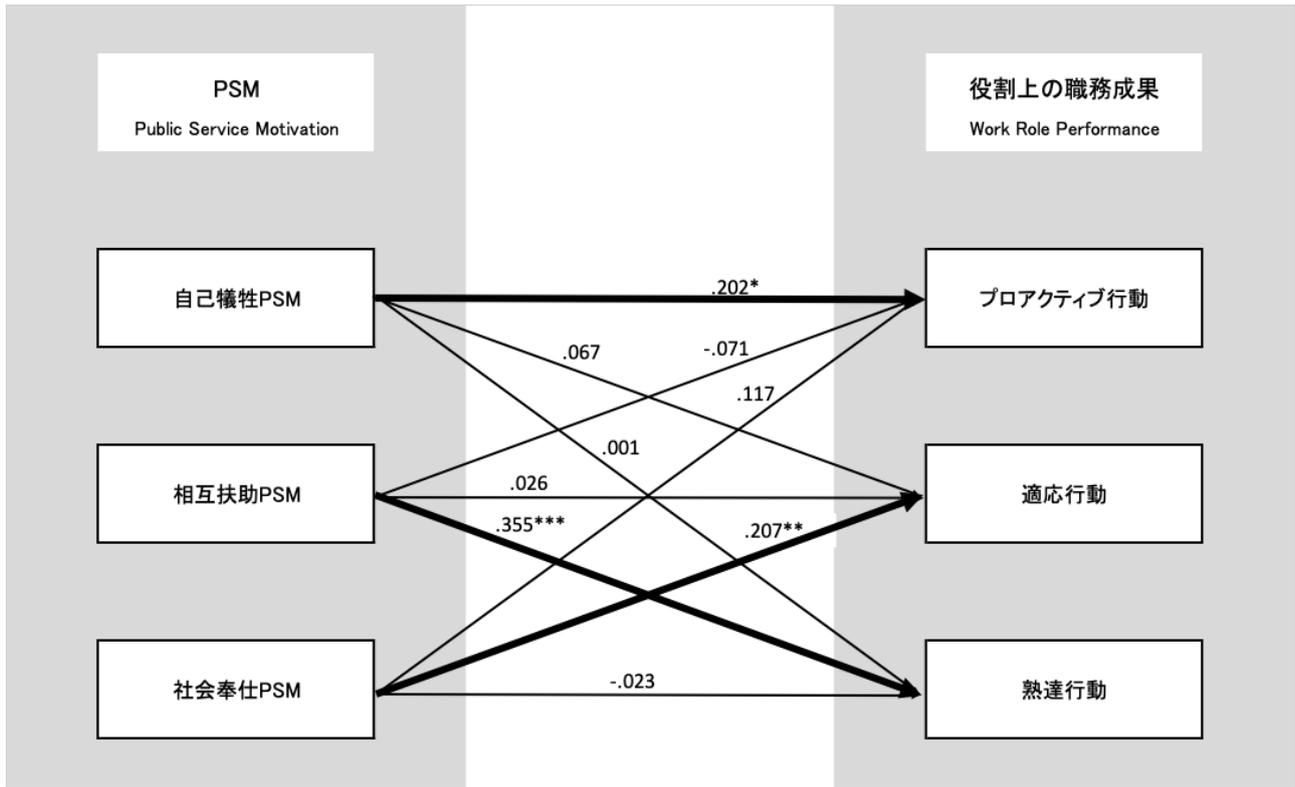


図 1 PSM と役割上の職務成果の検証

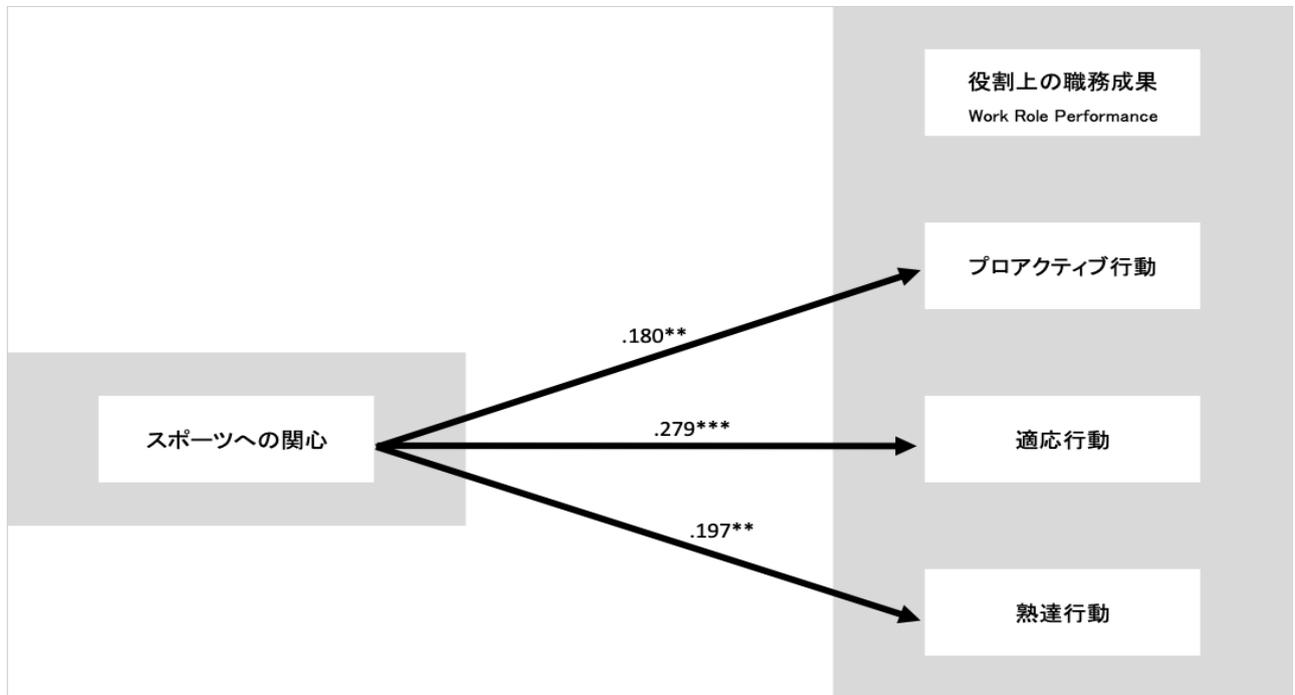


図 2 スポーツへの関心と役割上の職務成果の検証

第 2 項 雇用形態

ここでは SC 事務局職員の雇用形態別での PSM と役割上の職務成果の因果関係を検証した。また、雇用形態は 7 つの分類があるが、地方自治体職員とその他の 2 つに分類し分析を行った。

はじめに、地方自治体職員では、社会奉仕 PSM（独立変数）と適応行動（従属変数）で、 $\beta = .306^{**}$ 、決定係数 $R^2 = .111$ となり有意な正の影響を与えていることが認められた。

また、相互扶助 PSM（独立変数）と熟達行動（従属変数）で、 $\beta = .290^{**}$ 、決定係数 $R^2 = .071$ となり有意な正の影響を与えていることが認められた。

次に、その他の SC 事務局職員では、社会奉仕 PSM（独立変数）と適応行動（従属変数）で、 $\beta = .479^{**}$ 、決定係数 $R^2 = .192$ となり有意な正の影響を与えていることが認められ、雇用形態によって PSM と役割上の職務成果の因果関係に差異が生まれた。

第 3 項 事務局の設置場所

ここでは SC 事務局の設置場所別に PSM と役割上の職務成果の因果関係を確認した。分類としては自治体建物内設置と自治体建物外設置の 2 つに分類をして分析を行った。

はじめに、自治体建物内設置の SC 事務局職員では、相互扶助 PSM（独立変数）と熟達行動（従属変数）で、 $\beta = .321^{***}$ 、決定係数 $R^2 = .058$ となり有意な正の影響を与えていることが認められた。また、社会奉仕 PSM（独立変数）と適応行動（従属変数）で、 $\beta = .331^{**}$ 、決定係数 $R^2 = .130$ となり有意な正の影響を与えていることが認められた。

次に、自治体建物外設置の SC 事務局職員では、社会奉仕 PSM（独立変数）と適応行動（従属変数）で、 $\beta = .410^*$ 、決定係数 $R^2 = .245$ となり有意な正の影響を与えていることが認められた。

また、自己犠牲 PSM（独立変数）と熟達行動（従属変数）で、 $\beta = -.440^*$ 、決定係数 $R^2 = .136$ となり有意な負の影響を与えていることが認められた。

加えて、相互扶助 PSM（独立変数）と熟達行動（従属変数）においても、 $\beta = -.401^*$ 、決定係数 $R^2 = .136$ となり有意な負の影響を与えていることが認められた。一方、社会奉仕 PSM（独立変数）と熟達行動（従属変数）では、 $\beta = .478^*$ 、決定係数 $R^2 = .136$ となり有意な正の影響を与えていることが認められ、事務局設置場所によって PSM と役割上の職

務成果の因果関係に差異が生まれた。

第4項 事業タイプ

ここでは SC による事業のタイプ別に PSM と役割上の職務成果の因果関係を確認した。分類としてはインナー事業，アウター事業，総合型事業の3つに分類をし，分析を行った。

はじめに，インナー事業の SC 事務局職員の社会奉仕 PSM（独立変数）と適応行動（従属変数）では， $\beta = .576^{**}$ ，決定係数 $R^2 = .274$ となり有意な正の影響を与えていることが認められた。

次にアウター事業ではどの項目においても有意な影響は認められず，PSM と役割上の職務成果の因果関係を示さなかった。

最後に総合型事業の SC 事務局職員の自己犠牲 PSM（独立変数）とプロアクティブ行動（従属変数）では， $\beta = .355^{**}$ ，決定係数 $R^2 = .076$ となり有意な正の影響を与えていることが認められ，事業タイプによって PSM と役割上の職務成果の因果関係に差異が生まれた。

第5項 組織規模

ここでは SC の組織規模別に PSM と役割上の職務成果の因果関係を確認した。分類としては 0~1,000 万円未満，1,000~5,000 万円未満，5,000 万円以上の3つに分類をし，分析を行った。

はじめに，0~1,000 万円未満の SC 事務局職員の自己犠牲 PSM（独立変数）とプロアクティブ行動（従属変数）では， $\beta = .347^{**}$ ，決定係数 $R^2 = .111$ となり有意な正の影響を与えていることが認められた。

また 1,000~5,000 万円未満の SC 事務局職員の社会奉仕 PSM（独立変数）と適応行動（従属変数）で， $\beta = .559^{***}$ ，決定係数 $R^2 = .277$ となり有意な正の影響を与えていることが認められた。

5,000 万円以上では PSM と役割上の職務成果の因果関係は確認できなかった。以上のように組織規模によっても PSM と役割上の職務成果の因果関係に差異が生まれた。

第 6 項 職歴

ここでは SC の職歴別に PSM と役割上の職務成果の因果関係を確認した。0~2 年，3~6 年，7 年以上の 3 つに分類をし，分析を行った。

はじめに，0~2 年では，どの項目においても有意な影響は認められず，PSM と役割上の職務成果の因果関係を示さなかった。

また 3~6 年の SC 事務局職員の社会奉仕 PSM（独立変数）と適応行動（従属変数）で， $\beta = .306^{**}$ ，決定係数 $R^2 = .249$ となり有意な正の影響を与えていることが認められ，相互扶助 PSM（独立変数）と適応行動（従属変数）で， $\beta = .370^{**}$ ，決定係数 $R^2 = .226$ となり有意な正の影響を与えていることが認められた。

7 年以上では SC 事務局職員の自己犠牲 PSM（独立変数）と適応行動（従属変数）で， $\beta = .350^*$ ，決定係数 $R^2 = .398$ となり，社会奉仕 PSM（独立変数）と適応行動（従属変数）で， $\beta = .550^{**}$ ，決定係数 $R^2 = .398$ となり有意な正の影響を与えていることが認められた。

また，7 年以上の社会奉仕 PSM（独立変数）と熟達行動（従属変数）では， $\beta = -.583^{**}$ ，決定係数 $R^2 = .271$ となり有意な負の影響を与えていることが認められた。

以上のように職歴によっても PSM と役割上の職務成果の因果関係に差異が生まれた。

第 6 章 考察

第 1 節 因子分析

第 1 項 PSM

探索的因子分析の結果、本研究での PSM 尺度 12 項目で構成され、第 1 因子「自己犠牲 PSM」、第 2 因子「相互扶助 PSM」、第 3 因子「社会奉仕 PSM」の 3 つの下位尺度で構成された。

先行研究である中（2023）と比較してみると、本研究では第 1 因子は Perry（1997）の下位尺度である「自己犠牲」5 項目で構成されており、先行研究においても「自己犠牲」5 項目と「政策形成への関心」1 項目で構成されているため、第 1 因子においては概ね先行研究に従う結果となった。しかし、本研究では第 1 因子名が「自己犠牲 PSM」であるのに対し、先行研究では「社会使命 PSM」とされているが意味合いとしては、どちらも「自身を犠牲にしてでも社会の役に立ちたいといった利他的な考え方」であり、大きな違いは存在しない。

次に、第 2 因子では Perry（1997）の下位尺度である「思いやり」3 項目で構成されているのに対し、先行研究では「思いやり」4 項目「政策形成への関心」3 項目の 7 項目で構成されている。本研究では互いを助け合うや他者を思いやる項目が見られたため「相互扶助 PSM」としたが、先行研究では第 2 因子では利己的な項目が多いことから「自己優位 PSM」と命名されていた。これは逆転項目が多いことから設定された因子であり、逆の意味で捉えることができるため、実際は「他者優位 PSM」と捉えることもできるだろう。それを考慮しても、第 2 因子では先行研究との違いが生まれた因子であると考えることができる。

最後に、第 3 因子では Perry（1997）の下位尺度である「公益への関与」2 項目、「思いやり」1 項目、「自己犠牲」1 項目で構成されているのに対し、先行研究は「政策形成への関与」2 項目、「自己犠牲」1 項目で構成されていることから、本研究と大きな違いが生まれた。本研究では、社会のためや公益の重要性の項目が見られたため、「社会奉仕 PSM」としたが、先行研究では生活者重視の内容から「CRM（顧客志向 PSM）」としており、因子名と因子構造が大きく変化した。

第 2 因子以降は、SC の特徴が抽出されたと考えており、SC は活動の中で様々な人との関わりがあり、自らが与えるだけの関係ではなく、互いに助け合うといった要素が含ま

れているためこのような結果になったと考えることができます。

第 2 項 役割上の職務成果

探索的因子分析の結果、本研究での役割上の職務成果尺度 20 項目で構成された。さらに、第 1 因子「プロアクティブ行動」、第 2 因子「適応行動」、第 3 因子「熟達行動」の 3 つの下位尺度で構成された。先行研究では、太田・竹内・高石・岡村（2016）では従業員 1,000 人以上の大企業に対して 3 つの形態になることを確認したが、本研究でも同様に 3 つの因子に分かれることを確認した。

先行研究である中（2023）と比較してみると、本研究では第 1 因子は Griffin et al.（2007）の下位尺度である「プロアクティブ行動」7 項目で構成されており、先行研究においても「プロアクティブ行動」9 項目と「適応行動」1 項目で構成されているため、第 1 因子においては概ね先行研究に従う結果となった。そのため、因子名についても先行研究同様「プロアクティブ行動」とした。

次に、第 2 因子は Griffin et al.（2007）の下位尺度である「適応行動」8 項目、「プロアクティブ行動」1 項目、「熟達行動」1 項目で構成されているため「適応行動」と命名したが、先行研究においては「熟達行動」7 項目と「適応行動」2 項目で構成されているため、「熟達行動」と命名されている。第 2 因子と第 3 因子が入れ替わる結果となった。これにおいても PSM 同様、対象が変化したことにより、下位尺度に変化が現れたと考察できる。特に本研究では NPO 職員も含めた調査であることから、職員の性質が変わってきている。さらに SC という専門性の高い職務を行うことで先行研究との差異が生まれたのだと考える。

最後に、第 3 因子では Griffin et al.（2007）の下位尺度である「熟達行動」3 項目で構成されているため「熟達行動」と命名された。役割上の職務成果では、全体の項目数が先行研究に比べ大きく減少した。

第 2 節 PSM 及び役割上の職務成果の比較（組織特性による t 検定）

第 1 項 事務局の設置場所

事務局設置場所による PSM（公共サービス動機）と役割上の職務成果を比較した結

果、いずれも有意差は認められず、RQ1 で取り上げた、組織形態による PSM・役割上の職務成果の差異は見られなかった。

本研究では、法人化 SC、任意団体 SC や自治体 SC といった組織形態がモチベーションや職務成果に影響を与えることはないと示唆される。ただし、法人化 SC や任意団体 SC であっても、事務局機能が自治体建物内に設置されている場合は、自治体建物内設置として分類されている。そのため、法人化 SC、任意団体 SC、自治体 SC という組織形態を明確に区別することは難しいが、自治体建物内に事務局機能を設置している SC の事務局は地方自治体職員が担っていることが多いため、今回は 2 分類となっている。これは組織形態による傾向とみても問題ないと考える。

また、先行研究の検討においても取り上げたが、スポーツ庁が第 3 期スポーツ基本計画で掲げている SC の「質の向上」の中の取り組みとして、自立運営に向けたコンサルティングを行っており、その他の先行研究やインタビューにおいても「SC の法人化」に対する意見が述べられている中で、国としての政策の方向性が示されている。

しかし、本研究のモチベーションと職務成果の観点から見ると、SC の法人化を支持しない結果となった。どの組織形態であってもモチベーションと職務成果に大きな違いはないことから、法人化の有無は重要ではないことが示唆された。

第 2 項 雇用形態

雇用形態による PSM と役割上の職務成果の比較を行った結果では、適応行動において有意差が認められ、RQ2 で取り上げた雇用形態による役割上の職務成果の差異を一部確認できた。

適応行動とは、環境変化に合わせて対応する行動であり、本分析では適応行動が地方自治体職員に比べその他の雇用形態の方が高いことが示された。雇用形態の違いにより役割上の職務成果の一部に差異が生まれた要因としては、地方自治体職員は、組織全体の安定性やルーティン業務の遂行が優先されやすく、職務内容が固定的である場合が多いと考えられる。実際に深田（2018）において、自治体職員の昇進意識を明らかにしており、変化を恐れる職員が増えているとしている。そのため、職場環境の変化や新しい業務への適応を必要とする状況において、柔軟性が低い可能性がある。

一方、その他の雇用形態の職員は、自らのキャリア形成や成果を意識した働き方を求

められる傾向があり，新しい課題や業務環境に適応することに対するモチベーションが高い可能性がある．また，契約条件や成果主義が強調されることで，職務に積極的に取り組む意識が高まることが期待されている．そのため地方自治体職員に比べ，その他の雇用形態の職員は特定の分野での専門性を活かすことが求められる場合が多く，その結果，新しい状況に柔軟に対応し，自身のスキルを効果的に活用する能力が高いと考えられるため上記のような結果になったと考えられる．

しかし，適応行動以外の PSM 及び役割上の職務成果では地方自治体職員とその他の雇用形態に有意差が認められなかったことはインタビューで明らかになった地方自治体職員の人事制度によるモチベーションの低下を指示しなかった．この部分においてどちらの雇用形態が有意か示すことはできないが，逆に言えば，非正規雇用職員と正規雇用職員のモチベーションや職務成果には差異がないため，人材不足である現代では，非正規雇用を積極的に採用することも有効な手段になるのではないだろうか．

第 3 節 PSM 及び役割上の職務成果の比較（組織特性による ANOVA）

第 1 項 事業タイプ

事業タイプ別の PSM 及び役割上の職務成果の比較を行った結果では，いずれの項目においても有意さは確認できず，RQ3 で取り上げた，事業タイプによる PSM・役割上の職務成果の差異は見られなかった．

事業タイプによって活動を行っていく上での接する人の性質が変わることが予想され，それによって求められる PSM や役割上の職務成果の性質も変化してくるのではないかとリサーチクエスチョンを立てたが，本研究では事業タイプによる PSM 及び役割上の職務成果に特徴は見られなかった．SC といった公益性が高い職場に務める職員は関わる人間の性質や仕事内容でモチベーションや職務成果が変化せず，常に他者への貢献やそれによる職務成果の向上を求めていると考えられるため，有意差がなかったのだと考えられる．

第 2 項 組織規模

組織規模別の PSM 及び役割上の職務成果の比較を行った結果では，いずれの項目にお

いても有意さは確認できず、RQ4 で取り上げた、組織規模別による PSM・役割上の職務成果の差異は見られなかった。

本研究では組織規模を年間予算としたため、予算が大きい SC ほど組織規模が大きいと判断した。組織が大きい場合はそれに比例し事務局職員が扱う金額や運営する活動の規模が変化してくる。筆者はそれらの要素は事務局職員のモチベーションやそれによる職務成果に影響を与えると考えた。戸梶（2013）では職務動機づけを高めた出来事に関する検討を行っており、「扱う金額の大きさ、契約期間の長さ、顧客側の思い入れの強さ、今後の戦略の方向性を左右することなどが述べられており、改めて職務の重大さに気づくことで仕事の重要性を実感していると考えられる。」と述べており、扱う金額の大きさが職務の動機づけに影響を与えているとしている。そのため、本研究においても同様の結果が見られると考えたが、本研究では組織規模による有意差は認められなかった。

先行研究では、対象は様々な職種であり、本研究では地方自治体職員やその他の職員においても公益性への意識が高い職員が対象となっている。前提として公益性への意識が強い職員は扱う金額といった外発的動機づけの要素はモチベーションや職務成果に大きな影響を与えるとは考えづらい。そのため結果として SC においては組織規模によって PSM 及び役割上の職務成果に有意差が認められない結果になったと考えられる。

第 3 項 職歴

職歴別の PSM 及び役割上の職務成果の比較を行った結果では、部分的に有意さを確認する事ができ、RQ4 で取り上げた、職歴別による PSM・役割上の職務成果の差異を見る事ができた。

まず、職務成果全体では 0~2 年と 3~6 年と 7 年以上との間に有意差が認められ、3~6 年と 7 年以上の方が、数値が高い結果となった。また、プロアクティブ行動では、0~2 年と 3~6 年に有意差が認められ、適応行動では 0~2 年と 7 年以上との間に有意さが認められ、どちらも職歴が長くなるにつれ、役割上の職務成果が向上していくことを示唆した。

これは経験を積むことにより、組織全体の長期的な成果や、あらゆる状況に対応できる能力が向上し、このような結果になったと考えられる。

つまり、この観点で地方自治体人事制度を考察していくと、SC においては職歴の長い職員が高い成果を示すため、3~5 年での移動ではなく、長期に渡り職務に就く環境を設定す

る必要性も見えてくるだろう。

第4節 PSM及びスポーツへの関心が役割上の職務成果に及ぼす影響（重回帰分析）

第1項 サンプル全体

SC全体のPSMと役割上の職務成果の因果関係を明らかにすると、自己犠牲PSMがプロアクティブ行動に正の有意な影響を与えていることが判明し、これは中（2023）と同様の結果となった。職務を遂行していく上で、公益性の意識が高い職員の場合は自身を犠牲にする気持ちや行動が、プロアクティブ行動（先を見据えて変化をもたらす目的で自発的に行われる行動）に影響を与えることが先行研究の結果を踏まえても明らかになっただろう。

しかし、それ以外の結果では中（2023）とは異なる結果となった。本研究では、相互扶助PSMが熟達行動（割り当てられた職務を着実に遂行する行動）に正の有意な影響を与えていることが判明し、社会使命が適応行動（環境変化に合わせて対応する行動）に正の有意な影響を与えていることが判明した。この結果について、SCにおいてもPSMを高めることで、公的組織に対する形式化が難しいとされる組織パフォーマンスである役割上の職務成果を向上させることができると考えられる。よって、SCのような公益性が高い事業を行なっている組織は利益といった数値で組織パフォーマンスを測るのは困難であるため本研究の結果は今後のSCにおいて1つの評価基準となると考えられる。

本研究は新たにスポーツへの関心と役割上の職務成果の因果関係を検証した。SCはスポーツに関わる組織であり、スポーツへの興味関心は役割上の職務成果に影響を与えるのではないかと考えた。その結果スポーツへの関心は役割上の職務成果の全ての因子に正の有意な影響を与えていることが判明した。このことからスポーツへの関心が高い事務局職員は職務成果が高まることが示唆される。これは特に地方自治体の人事制度に貢献できると考え、人事配置を決定する際に、SCへ配属する職員はある程度スポーツへの関心が必要となることが考えられる。法人化SCにおいては地域おこし協力隊などで採用されている職員に関しては、各自が選択しSCでの職務を望んでいる可能性が高いため必然とスポーツへの関心も高いことが予想される。職務において自身の分野に関心を持つことは、高いパフォーマンスを発揮する際に重要な項目であると考えられるため、SCに限らずあらゆる分野の公益性の高い組織においては、分野への関心を持つことは必要なこ

とであると考える。

また、調整済み R^2 （モデルの説明力）の数値が低いいため留意したい。

第 2 項 雇用形態

本研究では雇用形態による PSM と役割上の職務成果の因果関係を明らかにすることで、職員の PSM と職務成果の因果関係をより詳細に示すことを試みた。地方自治体職員とその他の職員の両者において、社会奉仕 PSM が適応行動に正の有意な影響を与えていることが判明した。また、地方自治体職員では相互扶助 PSM と熟達行動においても正の有意な影響を与えていることが判明した。

このことからそれぞれの雇用形態に特徴があり、環境に合わせて配属を考慮する必要があると示唆された。

第 3 項 事務局の設置場所

事務局設置場所での PSM と役割上の職務成果の因果関係を確認することで、組織形態の違いが PSM と役割上の職務成果の因果関係にどのように関わってくるのかを検証することを試みた。自治体建物内設置の SC 事務局職員では、相互扶助 PSM と熟達行動、社会奉仕 PSM と適応行動において有意な正の影響を与えていることが判明した。

次に、自治体建物外設置の SC 事務局職員では、社会奉仕 PSM と適応行動、社会奉仕 PSM と熟達行動、において有意な正の影響を与えていることが判明した。また、自己犠牲 PSM と熟達行動、相互扶助 PSM と熟達行動においては有意な負の影響を与えていることが判明した。

事務局別によって因果関係に変化が見られたが、特に興味深いのは自治体建物外設置において有意な負の影響が確認されたことである。この結果の要因として考えられることは、自己犠牲 PSM や相互扶助 PSM は、他者や社会への貢献を重視しすぎることで、熟達行動「割り当てられた職務を着実に遂行する行動」に割くりソースを削減している可能性がある。特に、自治体建物外では、地方自治体のように近くに様々な部署があり協力体制が整っておらず、協力対象である地方自治体も物理的に離れていることから、支援体制が十分でない場合も多く、職員が自発的に地域課題や他者支援に取り組むことが、熟達行動に対する負担となっていると考えられる。一方、自治体建物内に事務局を設置してい

る SC では、他部門や上司との連携が円滑に行えることが予想でき、企画から運営までの作業がスムーズに行えるのではないかと考えた。そのため、熟達行動の割り当てられた職務を着実に遂行する行動に負の影響を与える結果となったと伺える。

第 4 項 事業タイプ

事業タイプ別での PSM と役割上の職務成果の因果関係を確認することで、事業タイプによって関わる人の性質が変わることが予想されるため、その違いによって PSM と役割上の職務成果の因果関係に変化が生まれるのかを試みた。インナー事業の SC 事務局職員の社会奉仕 PSM と適応行動、総合型事業の自己犠牲 PSM とプロアクティブ行動において有意な正の影響を与えていることが判明した。

事業タイプによって因果関係に違いが見られたことについて、インナー事業については事業内容として地域住民の健康増進やスポーツクラブの運営など、その活動範囲は限定的であり人間関係についても他の事業タイプに比べ固定的であると考えられる。そのため結果にも現れたように、社会奉仕 PSM（公益への関心や他者の幸せなどを考える）がより身近に接する人が多いことで有効的に適応行動に働いているのだと考えることができる。不特定多数の人間関係ではなく、限られたコミュニティでの活動だからこそのような結果になったと考えられる。

一方、総合型事業の結果については、インナー事業とアウター事業に同程度力を入れている組織であり、より多くの人間関係や事業の発案、企画、実行、運営の規模も大きくなっていくと考えられる。つまり、他の事業タイプよりも事業の複雑性が高く、自己犠牲 PSM（自身を犠牲に手でも社会に貢献したい）とプロアクティブ行動（先を見据えて変化をもたらす目的で自発的に行われる行動）に因果関係が見られたと考えられる。事業の複雑性や規模の大きさにはプロアクティブ行動がより重要になり、この自己犠牲 PSM とプロアクティブ行動の因果関係により SC の活動の質や頻度などがより高まることが考えられる。

このように事業タイプによって関わる人間の性質が変わり、なおかつ活動の頻度や複雑さも変化してくることが予想できるため、本結果のような因果関係が見られた。

第 5 項 組織規模

組織規模別での PSM と役割上の職務成果の因果関係を確認することで、職員の扱える

金額や組織として運営できる企画の大きさに違いが出てくることが予想できるため、その違いによって PSM と役割上の職務成果の因果関係に変化が生まれるのかを試みた。0~1,000 万円未満の SC 事務局職員の自己犠牲 PSM とプロアクティブ行動、1,000~5,000 万円未満の SC 事務局職員の社会奉仕 PSM と適応行動で有意な正の影響を与えていることが判明した。

組織規模により、組織の事業内容やその範囲、職員人数などに差異が生まれることが考えられる。0~1,000 万円未満の小規模な SC において、自己犠牲 PSM がプロアクティブ行動に影響を与えることが明らかとなった。このカテゴリに属する SC は、予算規模が小さく、組織体制やリソースが限られているため、職員一人ひとりの貢献が組織全体の成果に大きく関与する特徴を持つ。小規模組織では、運営上の課題や事業拡大の可能性が明確であり、これらの課題を克服することで組織の成長が期待される。

自己犠牲 PSM は、個人が自分の利益を超えて公共の利益や組織への貢献を優先する動機を指し、この動機が高い職員ほど課題を自ら率先して解決しようとする姿勢を持つ。こうした職員は、現状を改善し将来的な目標を達成するために積極的に行動するプロアクティブ行動を取る傾向が強い。特に小規模な SC では、組織全体の課題が明確で改善の余地が多く存在するため、自己犠牲 PSM を持つ職員のプロアクティブ行動が組織の成果向上に直結しやすい。

一方で、大規模な SC では組織運営体制が既に整備されており、個々の職員の行動が組織全体に与える影響が分散される傾向がある。これに対し、小規模な SC では、限られたリソースの中で職員が広範囲な役割を担うことが多く、自己犠牲 PSM を持つ職員が主体的に行動することで、組織の課題解決や事業の拡大に大きく貢献することが可能となる。

以上より、小規模な SC では、自己犠牲 PSM を高めることが組織全体の成果向上に寄与する重要な要因であると言える。この結果は、小規模な SC が職員の自己犠牲 PSM を引き出す取り組みを行うことで、組織の体制改善や事業拡大をさらに促進できる可能性を示している。

一方、1,000~5,000 万円未満の中規模な SC において、事務局職員の社会奉仕 PSM が適応行動に有意な正の影響を与えていることが明らかとなった。この結果は、中規模組織の特性や職員の動機づけが、組織全体の成果や柔軟性にどのように寄与しているかを示唆している。

中規模 SC では、規模の大きさが小規模組織と比べて組織運営に一定の安定性をもたら

す一方で、事業の拡大や新しい取り組みに適応する必要性が引き続き存在する。その中で、社会奉仕 PSM が高い職員は、社会的意義を重視し、公共の利益に貢献しようとする強い動機を持つため、変化する環境や新しい課題に柔軟に対応する適応行動を発揮しやすい。

適応行動とは、環境の変化に応じて新しい状況や目標に対応するための行動を指し、職員が自ら率先して柔軟性を発揮することで組織全体のパフォーマンス向上に寄与する。このような行動は、組織内での変化や挑戦が求められる状況において特に重要であり、社会奉仕 PSM を持つ職員の貢献が顕著となる。

本結果は、中規模 SC において職員の社会奉仕 PSM を高めることが、組織の柔軟性や適応力を向上させるために重要であることを示している。今後、中規模 SC がより良い組織運営を実現するためには、職員の動機づけを促進する仕組みやサポート体制を整えることが求められる。

第 6 項 職歴

ここでは SC の職歴別に PSM と役割上の職務成果の因果関係を確認した。0~2 年、3~6 年、7 年以上の 3 つに分類をし、分析を行った。

はじめに、0~2 年では、どの項目においても有意な影響は認められず、PSM と役割上の職務成果の因果関係を示さなかった。

また 3~6 年では社会奉仕 PSM と適応行動、相互扶助 PSM と適応行動で有意な正の影響を与えていることが認められた。

7 年以上では自己犠牲 PSM と適応行動、社会奉仕 PSM と適応行動で有意な正の影響を与えていることが認められた。

また、7 年以上の社会奉仕 PSM と熟達行動では、有意な負の影響を与えていることが認められた。

以上のように職歴によっても PSM と役割上の職務成果の因果関係に差異が生まれたが、本結果から職歴によって PSM が役割上の職務成果に与える影響は変化してくる事が判明した。さらに 0~2 年の職員では因果関係が示されなかったため、長期に渡り職務に就く職員の必要性は高いと言える。更に分散分析の結果においても職歴の長い職員の方が役割上の職務成果において数値が高かったことも考慮するとその必要性の高さが示されているだろう。

つまり、職歴の長い職員を増加させるためにも職員の職場環境やその他の環境整備が

組織として求められるのではないだろうか。

第7項 総合議論

ここまで分類における PSM 及び役割上の職務成果の比較とその関係性を全体サンプルと分類ごとで行い考察してきた。

最初に、因子分析については PSM と役割上の職務成果において概ね先行研究である中(2023)を支持する形となった。役割上の職務成果は下位尺度においてもほぼ同様の結果となり第二因子と第三因子が入れ替わってはいるものの大きな変化は見られなかった。

PSM の下位尺度の構成因子についても第一因子ではほぼ同様の結果となり、第二因子と第三因子では多少構成因子が変化し、それに伴って因子名も変化した。先行研究に比べると SC 事務局職員は先行研究の対象よりも PSM の定義である、「他人の利益に貢献したいという一般的な利他的動機」がより色濃く見られた。これは SC では地方自治体職員だけでなく、その他の職員も従事しているため、これまでの先行研究の対象であった地方自治体職員よりもより一層外発的動機付けの影響が少なく、利他的動機づけの要素が強くなっていると考えられる。

次に分類ごとの t 検定と分散分析では、事務局の設置場所においては、いずれの項目においても有意さを確認することができなかった。自身が行ったインタビューや国が行っている自立運営に向けたコンサルティング、原田(2018)では今後の SC の質の向上に向けて SC の法人化を推し進める議論が展開されており、スポーツ庁の自立運営に向けたコンサルティングを行っていることを考慮すると、国として SC 法人化を方針としていると捉えることができる。しかし本結果は、少なくともモチベーションと職務成果の観点からはその方針に疑問を呈す結果となった。

雇用形態では適応行動にのみ有意差が認められ、その他の雇用形態の方が適応行動の数値が高いことが明らかになった。この結果について深田(2018)は、自治体職員の昇進意識を明らかにしており、変化を恐れる職員が増えているとしている。それ以外の項目においても有意差がないことを考慮すると、今後はより一層非正規雇用の拡大を推し進め、人材不足の解決に向けて取り組んでいくべきだと考えた。

事業タイプや組織規模による比較においてもいずれも有意差を確認することはできな

かった。SC という公益性の高い組織の職員は事業タイプや組織規模といった外発的な要因によってモチベーションや職務成果は左右されないことが明らかになっている。よって、組織形態や事業タイプ、組織規模によって SC 事務局職員の PSM 及び役割上の職務成果に変化は生まれず、より質の向上を測って行く際は別の観点から議論を行っていく必要があるだろう。

また、職歴においては役割上の職務成果において有意差が認められる結果となり、基本的に職歴が長いほど役割上の職務成果の数値が高くなる事がわかった。つまり、この観点で地方自治体人事制度を考察していくと、SC においては職歴の長い職員が高い成果を示すため、3~5 年での移動ではなく、長期に渡り職務に就く環境を設定する必要性も見えてくるだろう。

最後に重回帰分析では全体サンプルでは中(2023)と同様に自己犠牲 PSM がプロアクティブ行動に正の有意な影響を与えていることが明らかになり、SC においても PSM を高めることで、公的組織に対する形式化が難しいとされる組織パフォーマンスである役割上の職務成果を向上させることができると考えられる。よって、SC のような公益性が高い事業を行なっている組織は利益といった数値で組織パフォーマンスを測るのは困難であるため本研究の結果は今後の SC において 1 つの評価基準となると考えられる。さらに本研究はスポーツへの関心と役割上の職務成果についても因果関係を確認し、全ての役割上の職務成果に有意な正の影響を与えていた。これは自身の職務の分野への関心と職務成果の因果関係を明らかにしており、職務にあたるにあたって、その分野への関心は職務成果を高めるため、配属の際などは今後就く可能性のある職務にどの程度関心があるのかを確認し、配属を行うことで、より組織としてのパフォーマンスを向上させることができるだろう。これはスポーツに限った話でなく、あらゆる分野において同じことが言える可能性がある。

また分類別での重回帰分析では、分類ごとによって役割上の職務成果と因果関係のある PSM に違いがあった。これらが明らかになったことで、今後 SC は、自身の SC がどの分類に位置し、その中で役割上の職務成果を最大限発揮していくには、どのような種類の PSM を発揮していく必要があるのかを把握することができる。特に分類によって求められる役割上の職務成果も変化していくため、全ての SC が同様の条件ではないことを考慮すると、それぞれの SC が最大限の職務成果のために環境設定を議論することが重要であると考えられる。

第7章 結論

第1節 まとめ

本研究の目的は、SC事務局職員のPSM及び役割上の職務成果を明らかにするとともに、それらの関係性を検証すること、さらに分類別のPSM及び役割上の職務成果の特徴について明らかにすることであった。

PSM及び役割上の職務成果の探索的因子分析では、PSMは「自己犠牲PSM」「相互扶助PSM」「社会奉仕PSM」の3因子に分類され、役割上の職務成果は「プロアクティブ行動」「適応行動」「熟達行動」の3因子に分類された。中（2023）との比較では、PSMに関しては第1因子以外で因子構造が異なる結果となったが、役割上の職務成果は、項目は一致しているものの、「適応行動」と「熟達行動」が入れ替わる結果となった。水野（2019）で述べられていたように、国内のNPO職員を対象としたPSM研究がこれまで行われていなかった点を踏まえると、地方自治体職員、NPO職員、任意団体職員を対象とし、PSMの尺度を適用できた本研究は、日本国内におけるPSM尺度の適応可能性を示すものといえる。

分類におけるt検定および分散分析では、雇用形態において「適応行動」に有意差が認められ、地方自治体職員よりその他職員で数値が高いことが判明した。一方、事務局設置場所に関する分析では、PSMおよび役割上の職務成果に有意差は認められず、法人化に向けた政策がSCの質向上に有効ではない可能性が示唆された。組織形態による違いが成果に影響を与えない点から、法人化政策の妥当性が否定される結果となった。

重回帰分析では、全体分析と分類ごとの分析を行い、自己犠牲PSMがプロアクティブ行動に正の影響を与えることが明らかになった。この結果は、SCにおいてPSMの特性として第一因子に自己犠牲という利他性を確認し、この利他性が主体的に組織を改善していくプロアクティブ行動に正の影響を与えていることが確認されたことで、PSMが組織成果において重要であることを支持している。また、スポーツへの関心が役割上の職務成果の全下位尺度に正の影響を与えることが確認され、職務分野への関心が成果に寄与することを示した。分類ごとの分析では、PSMと役割上の職務成果の因果関係が明らかになり、組織形態、雇用形態、事業タイプ、組織規模、職歴によって成果に影響を与えるPSMが変化する可能性が示唆された。

第 2 節 インプリケーション

本研究では、SC の分類（特に事務局設置場所）によって PSM および役割上の職務成果に有意な差がほとんど認められないことを明らかにした。この結果は、SC の組織形態が PSM や職務成果に大きな影響を与える要因ではない可能性を示唆し、国の政策として推進されている SC の自立運営（法人化）の必要性に対して疑問を呈するものである。この知見は、SC の効果的な運営には他の要因がより重要である可能性を示し、今後の研究において新たな方向性を提示するものとなる。

また、PSM 研究の分野において、本研究は国内 NPO 職員を対象にほぼ初めて PSM の尺度を適用した実証研究であり、その妥当性を確認することで学術的な知見を新たに提供した。この成果は、NPO 職員のモチベーションと職務成果の関係性を解明する基盤を築くものであり、PSM 研究分野の理論的進展に寄与すると考えられる。

そして、PSM と役割上の職務成果の因果関係を検証することで、SC や NPO の運営における実践的な示唆を提供した。具体的には、SC の運営や管理において、職員の PSM 向上が職務成果に与える影響を定量的に明らかにすることで、現場での改善に直結する知見を提示した。この結果は、SC の運営改善や管理方針の見直しに役立つものである。

さらに、公益性の高い事業を担う NPO 職員に対する PSM 向上が役割上の職務成果に与える影響を明確にしたことで、NPO の組織運営や政策立案にも貢献する可能性を示した。この成果は、NPO の現場での運営効率化やモチベーション施策の策定に向けた実践的な手がかりを提供するものといえる。以上を踏まえ、本研究の成果は、SC および NPO 職員におけるモチベーションと職務成果の理解を深めるとともに、これらの分野における理論的進展と実践的応用に資するものである。特に、SC における法人化の必要性や NPO 職員のモチベーションの重要性についての新たな視点は、政策立案や実務において重要な示唆を与えるものと考えられる。

第 3 節 研究の限界と今後の展望

本研究では、SC の PSM と役割上の職務成果との関係を検証し、さらに分類ごとの比較を通じてその傾向を明らかにしてきた。これにより、SC における職務成果に影響を与える要因について一定の知見を得ることができたが、いくつかの限界も存在している。本節では、本研究の限界点について詳細に述べ、その上で今後の展望について述べる。

1点目の限界として挙げられるのは、サンプル数の偏りや組織ごとの回答者数のばらつきである。SCは現在、職員数が少ないという課題を抱えており、各組織における回答者数に大きなばらつきがある。具体的には、ある組織では複数の職員が回答している一方で、別の組織では1名の職員のみが回答している場合もある。そのため、組織によっては、職員1名の回答がSC全体の回答として扱われるケースがあり、結果として分類ごとのサンプル数に不均衡が生じている。このことは、組織ごとの傾向や比較において偏りを生む可能性がある。SCは現在発展途上の組織であり、今後、職員数の増加や事業の確立、そして組織としての質の向上が期待される。このような変化が進む中で、再度同じような研究を行った場合、異なる結果が得られる可能性がある。したがって、今後同様の研究を行う場合には、より多くの職員や組織を対象とした調査が必要であり、職員数の増加とともに研究結果にどのような変化が生じるかを再検討する必要があると考える。

次に、2点目は、PSM下位尺度における信頼性の問題、特に「社会奉仕PSM」に関連する α 係数の低さである。PSM尺度における各下位尺度の信頼性を測るために、 α 係数を算出したが、特に第3因子「社会奉仕PSM」においては $\alpha=0.543$ という結果であった。これは、心理尺度としては必ずしも十分な値とはいえず、信頼性に疑問を呈する声があるかもしれない。本研究ではかなり慎重に分析を繰り返したが、結果的にこの結果を採用することとなった。しかし、この尺度に関する信頼性が不十分であることを踏まえ、今後の研究では、さらなる測定の精度向上が必要であり、PSM尺度の信頼性を高めるための工夫が求められるだろう。これには、尺度の再設計や、異なるサンプルを用いた追加的な検証が不可欠であると考えられる。

3点目は、「スポーツへの関心」の分析における取り扱いに関する問題である。本研究では、スポーツへの関心を独立変数として重回帰分析に組み込んだが、今後はこの変数がPSMと役割上の職務成果の関係において、調整変数や媒介変数として作用する可能性について検討する必要がある。スポーツへの関心が役割上の職務成果にどのように影響を与えるのかを詳細に解析することで、職員のモチベーションと職務成果の関係性をより深く理解することができるだろう。具体的には、スポーツへの関心が役割上の職務成果に与える影響が直接的であるのか、あるいは他の要因を通じて間接的に影響を与えているのかを明らかにすることが求められる。このような検討は、職員の動機付けやパフォーマンス向上のための有効な施策を導き出す上で重要な意味を持つと考える。したがって、スポーツへの関心に関するさらなる因果関係の解析が今後の研究において重要なテーマと

なるだろう。

さらに、4点目として、NPO職員を対象としたPSM尺度の適用に関する問題もある。本研究ではNPO職員も対象としたが、NPO職員のみを対象にした研究を行うことはしておらず、また地方自治体職員や任意団体職員も調査対象に含まれている。そのため、NPO職員に特有の役割上の職務成果やPSMの特徴を十分に反映した分析ができていない可能性がある。NPO職員に特有の価値観や職務環境がPSMにどのように影響を与えるのかについては、今後の研究でさらに掘り下げる必要がある。また、NPO職員を対象にしたPSM尺度の適応可能性についても改めて検証することが求められる。これにより、PSM尺度がNPOの特性をどれだけ反映できるか、またその結果がNPOの職務成果にどのように関連しているかを明確にすることができるだろう。さらに、NPO職員のモチベーションや職務成果に対する理解を深め、NPOにおける人材育成や組織運営の向上に貢献するための実務的な示唆を得ることが期待される。

以上のように、本研究にはいくつかの限界があり、これらを克服するための今後の研究の方向性も見えてきた。今後はより精緻で実用的な研究を実現することが期待される。これらの研究が進むことで、SCの職務成果を向上させるための具体的な方策や、NPO職員や地方自治体職員に対する適切なモチベーション向上策が明らかになり、社会的な課題に対する効果的なアプローチが導き出されることを期待したい。

引用・参考文献

- Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). "Public service motivation and job performance: Evidence from the federal sector," *The American Review of Public Administration*, 31(4), pp.363-380.
- Boschken, H. L.(1994). "Organizational performance and multiple constituencies," *Public Administration Review*, 54(3), pp.308-312.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance," In N. Schmitt, W. C. Borman, & associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*, pp.71-98, San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). "A theory of performance," In N. Schmitt, W. C. Borman, & associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*, pp.35-69, San Francisco: Jossey-Bass.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). "A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts," *Academy of Management Journal*, 50(2), pp.327-347.
- Katherine C. Naff, & John Crum (1999). "Public Service Motivation: A Longitudinal Study of the Civil Service Reform Act," *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), pp.5-16.
- Perry, J. L. (1996). "Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity," *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), pp.5-22.
- Perry, J. L. (1997). "Antecedents of Public Service Motivation," *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), pp.181-197.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). "The motivational bases of public service," *Public Administration Review*, 50(3), pp.367-373.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). "Gallopig elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations," *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), pp.1-32.

- Ward, K. D., & Miller-Stevens, K. (2021). "Public service motivation among nonprofit board members and the influence of primary sector of employment," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(2), pp.312-334.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). "The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure," *Academy of Management Journal*, 41(5), pp.540-555.
- 中 憲仁(2023)「公務従事者のモチベーション (PSM) が役割上の職務成果に及ぼす影響」立教ビジネスデザイン研究. 20, pp.1-12.
- 浅沼 道成(2018)「スポーツコミッションの役割に関する一考察—盛岡広域圏を対象にした意識調査より—」岩手大学人文社会科学部紀要. 102,pp.116.
- 石川 智・斉藤 麗・関根 正敏・小山 さなえ(2023)「地方創生に向けたスポーツツーリズムの推進状況：スポーツコミッションによる交流人口増加策に着手した矢板市の事例」体育・スポーツ経営学研究,36,pp.15-34.
- 泉澤 佐江子(2014)「Public Service Motivation 研究の展開：先行研究サーベイ」早稲田政治公法研究. 107, pp. 1-14.
- 一般社団法人日本スポーツツーリズム推進機構(2021)「地域スポーツコミッションの設立促進及び自立経営に向けた総合コンサルティング業」.
https://www.mext.go.jp/sports/content/20210513-spt_stiiki-000014700_1.pdf
- 伊藤 央二ら(2017)「日本におけるスポーツコミッションの設立プロセスの検討：さいたま市, 新潟市, 福岡市の事例報告」イベント研究,2 (1), pp.13-18.
- 太田 さつき, 竹内 倫和, 高石 光一, & 岡村 一成. (2016). 「プロアクティブ行動測定尺度の日本における有効性: Griffin, Neal & Parker (2007) のフレームワークを用いた検討」産業組織心理学研究, 29(2), pp.59-71.
- 岡本 純也(2014). 「基調講演：『スポーツと観光』」. 観光研究,26(1):pp.70-79.
- 小塩真司(2006)SPSS と Amos による心理・調査データ解析. 東京図書
- 笠井 寛和・長嶋 泰生(2021)「地域の健康づくり拠点における大学生による健康プログラムの取り組み～2020 年度Nスポーツコミッションでの活動を中心として～」名寄市立大学コミュニティケア教育研究センター年報, 5 (39),pp.33-38.
- クロプトン, J. L. (1999) 「スポーツの経済効果」スポーツ産業学シンポジウム 1998 基調講演,スポーツ産業学研究, 9 (1),pp. 64-64.

スポーツ庁(2022)「第3期スポーツ基本計画」

https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop01/list/1372413_00001.htm

スポーツ庁(2017)「第2期スポーツ基本計画」

https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop01/list/1372413.htm

田井 浩人(2017)「Public Service Motivation 研究の到達点と課題：日本での研究始動に向けて」九大法学, 114, pp.162-212.

平 八郎(2019)「地域スポーツコミッションの役割 —文化 X スポーツ X 観光—」一般財団法人日本都市センター. 都市とガバナンス.33,pp.38-45.

高橋 義雄(2015)「スポーツツーリズム・ハンドブック」地域活性化とスポーツツーリズム. 一般社団法人日本スポーツツーリズム推進機構,pp.113-122.

辻本 千春(2015)「スポーツ観光による地域活性化に関する一考察・新潟県十日町市 —健康系ツーリズムによる地域活性化の要因・拠点論—」大阪観光大学紀要,15,pp.23-32.

戸梶 亜紀彦(2013)「職務動機づけを高めた出来事に関する検討(2)—仕事への責任・組織での役割を自覚した体験について—」東洋大学社会学部紀要第,51(1),pp.27-43.

中村 英仁・岡本 純也・江頭 満正・金子 史弥(2010)「なぜ「ツール・ド・おきなわ」の参加者は増加したのか：マーケティング戦略にみる供給サイドの資源依存関係マネジメント」スポーツ産業学研究 20(2),pp.173-189.

中村 良平 (2015)「地方創生 地域の視点「稼ぐ力」持つ産業のばせ：日本経済新聞「経済教室」(コラム)」独立行政法人経済産業研究所.

林嶺那・深谷 健・箕輪允智・中嶋茂雄・梶原静香(2021)「公共サービス動機づけ (Public Service Motivation)と職務満足度等との関連性に関する実証研究—最小二乗回帰と分位点回帰による特別区職員データの分析—」年報行政研究,56, pp.165-188.

原田 宗彦(2018)「新しいスポーツ振興の可能性」マッセ Osaka 研究紀要, 大阪府市町村振興協会おおさか市町村職員研修研究センター編, 21,pp. 3-11.

原田 理人・中山 昌紀(2018)「地域創生における『スポーツ・コミッション』の役割」岐阜経済大学論集. 52(1), pp. 61-83.

深田 仁美(2018)「自治体職員の昇進意識とその影響要因」産業組織心理学研究, 31(2),pp.111-122.

古川 久敬・池田 浩・柳澤 かおり(2010)「人的資源マネジメント 意識化による組織能力の向上」白桃書房.

- 細田 隆・瀬田 文彦(2018)「地域スポーツコミッションによる地域活性化の在り方に関する研究。」日本都市計画論文集, 53(3),pp.439-444.
- 水野 和佳奈(2019)「公的活動を職務とする労働者の肯定的な職務認識の要因分析」岐阜経済大学論集. 52(3), pp.69-87.
- 水野 和佳奈(2020)「公務員の PSM(Public Service Motivation)と職務満足の分析」岐阜協立大学地域創生研究所. 39, pp.29-44.・
- 弓田 恵里香・棟田 雅也(2019)「地域資源活用に向けた課題の抽出と構造化ー我が国のスポーツコミッションに着目してー」笹川スポーツ研究助成研究成果報告書, pp. 87-93.
- 弓田 恵里香・棟田 雅也(2024)「地域スポーツコミッションの組織課題における質的研究」スポーツマネジメント研究(0), pp.1-22.
- 柳 久恒(2014)「スポーツコミッションの現状と課題」神戸学院大学経営学会論集. 10(1・2), pp.1-16.
- 渡邊 公章(2018)「スポーツ合宿誘致による地域活性化の可能性 ー鹿児島県垂水市の取り組み事例からー」中村学園大学・中村学園大学短期大学部研究紀要,51,pp.209-212.
- 渡辺 律子・塩月 亮子・丹野 忠晋(2013)「地域資源を生かしたスポーツツーリズムの在り方についてー自転車イベントにおける健康安全管理と水分摂取についての検討ー」跡見学園女子大学文学部紀要. 48, pp.211-231.

巻末資料

組織特性把握アンケート

本アンケートはスポーツコミッション（以下：SC）の組織特性を把握するアンケートとなっております。

組織で1つのご回答をお願いいたします。

貴SCの情報を正確に把握するために、できるだけ具体的にご記入をお願いいたします。

なお、調査結果は統計処理され、回答者が公表されることはありません。

お忙しいところ誠に恐れ入りますが、調査お趣旨をご理解のうえご協力くださいますようお願い申し上げます。

学生：早稲田大学大学院 スポーツ科学研究科（修士課程）2年 島崎元

指導教員：早稲田大学スポーツ科学学術院 教授 作野誠一
ご不明な点等ございましたら、下記へご連絡ください。

E-mail：hajime.s@toki.waseda.jp

※回答締め切りは11/13（水）です。

※このアンケートは5分程度で回答できます。

本アンケートに同意しますか？

同意する

同意しない



Q1. 組織名

Q2. SC設立からの年数

SCが設立してからの年数を数字で回答してください

例) 5年目の場合 回答例→5

Q3. SC活動対象地域追加

回答例) 市内、県全域、3つの都道府県にまたがる広域 など

Q4. 設立の目的

例) 地域スポーツの振興、観光促進、地域活性化 など ※複数回答可能です

Q5. 事務局の設置場所

事務局設置場所が自治体建物内か自治体建物外かをお答えください

自治体建物内設置

自治体建物外設置

Q6. 最も注力している事業タイプ

該当するものにチェックをしてください

インナー事業重視（地域内の活動を重視）

アウター事業重視（地域外との交流を重点）

総合型事業（インナーとアウターを同等に重視）

Q7. 組織規模（予算規模）

貴SCの2024年度の予算をご回答ください ※職員人件費を除く

0円

100万円未満

100万～200万円未満

200万～500万円未満

500万～1000万円未満

1000万～2000万円未満

2000万～5000万円未満

5000万～1億円未満

1億円以上

Q8. SC事務局職員数と内訳

0 2 4 6 8 10 12 14 16 18 20 22 24 26 28 30

常勤職員



非常勤職員



その他



合計人数



個人アンケート

本アンケートは事務局職員（事務局が自治体建物外設置の場合は事務局職員に相当する職員）の職務認識及び職務成果に関するアンケートとなっております。

対象：事務局職員のみなさま（全員）※事務局が自治体建物外設置の場合は事務局職員に相当する職員

なお、調査結果は統計処理され、回答者が公表されることはありません。

お忙しいところ誠に恐れ入りますが、調査お趣旨をご理解のうえご協力くださいますようお願い申し上げます。

学生：早稲田大学大学院 スポーツ科学研究科（修士課程）2年 島崎元

指導教員：早稲田大学スポーツ科学学術院 教授 作野誠一

ご不明な点等ございましたら、下記へご連絡ください。

E-mail : hajime.s@toki.waseda.jp

※回答締め切りは11/13（水）です。

※このアンケートは10分程度で回答できます。

本アンケートに同意して回答しますか？

同意する

同意しない



Q1. 所属スポーツコミッション名

Q2. 性別

女

男

回答したくない

Q3. 職歴

現在の職場での勤務年数をご記入ください。

例) 5年目の場合の回答例：5

Q4. 雇用形態

その他の場合は具体的に記載してください

地方公共団体職員

民間企業からの出向者

地域プロジェクトマネージャー

地域おこし協力隊

地域活性化企業人

業務委託

その他

Q5. 役職

Q6. スポーツへの関心

ある

どちらかというところ

どちらでもない

どちらかというところない

ない



Q7. 職務認識アンケート

24項目にわたりご質問させていただきます。
最も当てはまるものを1つご回答ください。

	そう思わない	あまりそう思 わない	どちらとも言 えない	ややそう思う	そう思う
1. 政治という言葉は否 定的な意味を持っている ように感じる	<input type="radio"/>				
2. 政策形成における駆 け引きには興味がない	<input type="radio"/>				
3. 政治家には興味がない	<input type="radio"/>				
4. 自分のコミュニティ で起きていることに強い 関心を持つことは難しい	<input type="radio"/>				
5. 私は自分のコミュニ ティに私利私欲なく貢献 する	<input type="radio"/>				
6. 公共への奉仕は国民 の義務だと考えている	<input type="radio"/>				
7. 有意義な、公共への 奉仕は、私にとって非常 に重要である	<input type="radio"/>				
8. 公的職務に従事する 人はたとえ自身の利益を 損うとしても、コミュニ ティ全体のために最善を 尽くすべきだと思う。	<input type="radio"/>				



Q8. 職務認識アンケート

	そう思わない	あまりそう思 わない	どちらとも言 えない	ややそう思う	そう思う
9. 困っている人々を見ると気持ちを抑えられなくなる	<input type="radio"/>				
10. 多くの社会福祉事業はなくてはならないものだと思う	<input type="radio"/>				
11. 日々の出来事から、私たちがいかに互いに頼り合っているかを気付かされることが多い	<input type="radio"/>				
12. 恵まれない人々の苦しい状況に心を動かされることはめったにない	<input type="radio"/>				
13. 私にとっての愛国心とは、他者の幸せを見ることも含まれる	<input type="radio"/>				
14. 自助努力の最初の一歩を踏み出そうとしない人達に同情する気持ちはほとんどない	<input type="radio"/>				
15. 私が全面的に支持する社会保障制度はほとんどない	<input type="radio"/>				
16. 個人的に面識がない人々の幸せについて考えることはほとんどない	<input type="radio"/>				



Q9. 職務認識アンケート

	そう思わない	あまりそう思 わない	どちらとも言 えない	ややそう思う	そう思う
17. 私にとって経済的に うまくいくことは、よき 行いをするよりも重 要なことだ	<input type="radio"/>				
18. 私はいつも自分を超 える大義のために行動し ている	<input type="radio"/>				
19. 市民のためにサービ スを提供することは、見 返りがなかったとし ても、良い気持ちになる	<input type="radio"/>				
20. 社会を良くすること は私にとって個人的な実 績よりも重要である	<input type="radio"/>				
21. 人は社会から得た以 上のものを社会に還元す べきだと思う	<input type="radio"/>				
22. 私は社会のために多 くの犠牲を払う覚悟があ る	<input type="radio"/>				
23. 私は、誰かを助ける ためには、個人的な損失 もいとわない稀有な人間 であると思っている	<input type="radio"/>				
24. 自分自身よりも義務 を優先するべきだと考え ている	<input type="radio"/>				



Q10. 職務成果アンケート

27項目にわたりご質問させていただきます。

最も当てはまるものを1つご回答ください。

※最後のご質問となります

	そう思わない	あまりそう思 わない	どちらとも言 えない	ややそう思う	そう思う
1. 職務をうまく遂行して いる	<input type="radio"/>				
2. 標準化されたやり方 で職務をこなしている	<input type="radio"/>				
3. 職務を適切にやり遂 げていると確信している	<input type="radio"/>				
4. 職場の人々と仕事の 調整を行っている	<input type="radio"/>				
5. 職場の人々とうまく コミュニケーションをと っている	<input type="radio"/>				
6. 頼まれたり、必要な 時には職場の人々に手を 貸している	<input type="radio"/>				
7. 外部の人々（顧客な ど）に肯定的な組織のイ メージを示している	<input type="radio"/>				
8. 外部の人々が組織の 批判をした時は、組織を 擁護している	<input type="radio"/>				
9. 組織のことを肯定的 に話している	<input type="radio"/>				



Q11. 職務成果アンケート

	そう思わない	あまりそう思 わない	どちらとも言 えない	ややそう思う	そう思う
10. 職務の変化にうまく 適応している	<input type="radio"/>				
11. 職務遂行の手法上の 変化に対して取り組んで いる	<input type="radio"/>				
12. 職務の変化に対応す るために新たなスキルを 学んでいる	<input type="radio"/>				
13. 職場に影響を及ぼす ような変化に効果的に取 り組んでいる（新メンバ ーの配属など）	<input type="radio"/>				
14. 職場で仕事のやり方 が変わった場合のために 新たなスキルを学んだ り、新たな役割を担って いる	<input type="radio"/>				
15. 職場での仕事の遂行 上の変化に対して建設的 に対応している	<input type="radio"/>				
16. 組織全体にわたる変 化に対して柔軟に対応し ている（マネジメント上 の変革など）	<input type="radio"/>				
17. 組織の経営に関わる 変化に取り組んでいる	<input type="radio"/>				
18. 組織全般にわたる変 化に対応するためにスキ ルを学んだり、情報を獲 得している	<input type="radio"/>				



Q12. 職務成果アンケート

※最後のページとなります

	そう思わない	あまりそう思 わない	どちらとも言 えない	ややそう思う	そう思う
19. 職務をよりよく遂行するための手法を自発的に行っている	<input type="radio"/>				
20. 職務遂行の手法に関する改善案を考え出している	<input type="radio"/>				
21. 職務遂行の方法を適宜変更している	<input type="radio"/>				
22. 職場単位で効率を高められるような手法を提案している	<input type="radio"/>				
23. 職場単位でパフォーマンスを高めるための手法を改善・開発している	<input type="radio"/>				
24. 職場単位での仕事の改善を行っている	<input type="radio"/>				
25. 組織全体の効果を改善するために提案を行っている（管理手続きの変更を提案するなど）	<input type="radio"/>				
26. 組織効率改善のための変革に自ら取り組んでいる	<input type="radio"/>				
27. 組織内の効率性を高めるための手法を提案している	<input type="radio"/>				



謝辞

本研究を進めるにあたり、多くの方々から温かいご支援とご指導を賜りました。ここに深く感謝の意を表すとともに、私の心からの謝意をお伝えしたいと思います。

まず初めに、作野誠一教授には、研究の構想段階から多大なるご指導をいただきました。先生は常に温かく、時には厳しく、私を正しい道へと導いてくださいました。先生の広範な知見、鋭い洞察力、そして何より研究に対する深い情熱は、私にとって強力な支えであり、迷った時には明るい光を投げかけてくださいました。先生のお言葉一つ一つが、私を奮い立たせ、目の前の課題を乗り越える力を与えてくださいました。この場を借りて、改めて心より感謝申し上げます。

また、本研究を実りあるものにしてくださった一般社団法人ツノスポーツコミッション代表理事 石原英明様と鹿屋体育大学の棟田雅也先生にも、特別な感謝を申し上げます。お二人には、直接お時間をいただき、貴重なインタビューを行わせていただきました。その際、スポーツコミッションの現場における具体的な事例や課題、さらには未来への展望に関するお話を伺い、私の研究に重要な方向性を与えてくださいました。また、研究を進める上での課題や疑問点に対しても、親身になって助言をいただきました。その知識と経験に裏打ちされたお言葉一つ一つが、私の研究を新たな高みへと引き上げてくださったことに感謝してもしきれません。

さらに、本研究の根幹を支えるアンケート調査にご協力いただいた全国のスポーツコミッションの皆様には、心からの感謝を申し上げます。皆様の貴重なお時間を割いてご回答いただいたこと、そして熱意を持って協力してくださったことは、私にとって大きな励みであり、本研究の信頼性と実効性を支える基盤となりました。調査を通じて皆様から寄せられたデータ一つ一つが、スポーツコミッションが地域社会に果たす役割の重要性を改めて教えてくれました。

また、この研究の過程で出会ったすべての方々の存在が、私の学びを広げ、成長を促してくれました。多くの方々の支えがなければ、この研究は実現しなかったことを深く実感しています。このような素晴らしい方々と出会えたこと、そしてその支援を受けて研究に取り組めたことは、私にとって何ものにも代えがたい財産です。

最後に、この場を借りて、研究にご協力くださった全ての方々へ、心からの感謝と敬意を表します。本研究の成果がスポーツコミッションの発展と地域社会への貢献に少しでも

寄与できることを願い、この謝辞を締めくくらせていただきます。