

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－

スポーツビジネス研究領域

5023A023 島崎 元

指導教員: 作野 誠一 教授

【背景】

第 2 期スポーツ基本計画でスポーツコミッション（以下: SC）の設置数が目標に掲げられて以来、スポーツ庁を中心として SC の増設が進められてきた。現在では約 201 もの SC が設立し、目標は一定程度は達成できたと思われる。そして第3期スポーツ基本計画では SC の質の向上が目標とされている。先行研究では事例報告（辻元, 2015; 渡邊, 2019; 笠井・長嶋, 2021; 石川ら, 2023 ほか）が蓄積される一方、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欠かせず、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おり、中村ほか（2010）も、スポーツ組織が適切且つ効率的に組織目標を達成するためのマネジメントが重要な課題であると指摘している。スポーツ庁では SC の自律運営に向けたコンサルティング報告書が発表されるなど、新たなフェーズに移行することが求められている。

本研究では、まずプレ調査として 2 つの SC 職員へのインタビューを行い、SC では特に事務局職員のモチベーション維持が困難であることが課題であることを確認した。SC は活動にあたり外部との人的・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蓄積していく必要があり、地方自治体職員の人事制度の弊害が出ていることも把握した。こうした課題に対し、職員のモチベーションは大きく作用すると考えられる。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が重要であることは明白である。2, 3 年で異動する職員には SC の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

みられることから、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とされていた。

【研究目的】

以上のように、自治体 SC の課題とされる組織課題や人的・組織的ネットワーク、ノウハウの引き継ぎは SC の組織パフォーマンスに大きな影響を与えと考えられる。また、この課題の程度は 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プレ調査から推測された。

これらより本研究では、SC 事務局職員の PSM（Public Service Motivation）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する。

【研究方法】

本研究では SC 事務局職員のモチベーションと職務成果の関係を検証するとともに、雇用形態や事務局の設置場所などの違いによるモチベーションの傾向を把握することとした。事務局職員のモチベーションは Perry（1996）PSM（Public Service Motivation）の概念をもとに測定し、職務成果については Griffin et al.（2007）の職務成果を詳細に示した役割上の職務成果をもとに測定・検証した。

全国 SC（201 組織）と SC 事務局職員を対象に①組織特性把握アンケートと②個人アンケート（PSM 及び役割上の職務成果）の 2 つを実施した。

調査はオンラインアンケートを採用し、配布方法は SC のメールアドレスにオンラインアンケートの URL を添付したものを配布した。

【分析方法】

オンラインアンケートにより、組織アンケート 116 件

と個人アンケート 226 件の有効回答を得た。このデータについて、IBM SPSS Statistic 29.0.2.0 を用いた探索的因子分析と t 検定、分散分析、相関分析、重回帰分析を行った。

【結果】

まず、探索的因子分析を行ったところ PSM では、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 因子が抽出された。また、役割上の職務成果では、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 因子が抽出された。

PSM と役割上の職務成果について雇用形態別及び事務局設置場所別での比較を行ったところ、適応行動について雇用形態別の有意差が認められ、地方自治体職員に比べてその他職員の適応行動の数値が高いことが明らかになった。しかし、それ以外の項目では有意差は認められなかった。

PSM と役割上の職務成果について事業タイプ別及び組織規模別、職歴の比較を行ったところ、職歴において有意差が認められた。

重回帰分析では PSM の 3 つの下位次元とスポーツへの関心を独立変数とし、従属変数に役割上の職務成果の 3 つの下位次元を設定し分析を行ったところ、PSM 及びスポーツへの関心と職務成果の間に有意な正の影響を確認することができた。

【考察】

事務局の設置場所による t 検定を行ったところ有意差が認められなかったことから、本研究の結果の結果は SC の法人化や自立運営など、国の政策を後押しするものとはいえなかった。つまり事務局の設置場所はモチベーションと職務成果の観点からみればさほど重要な要素ではない。一方雇用形態では適応行動において有意差が認められたもののその他の項目については有意差が認められなかったことから、本研究の立場からは人材不足という課題に対して非正規雇用を全面的に否定できないことが示唆された。

また、重回帰分析では PSM と役割上の職務成果の有意な正の関係が見られたことで、SC におい

ても PSM が役割上の職務成果に重要な項目であると考えられる。特に本研究ではスポーツへの関心の項目を付加して結果を確認し、職員の職務分野への興味が職務成果に有意な正の影響を与えることを確認したが、これは職員の適性に関わる重要な知見であると考えられる。

【インプリケーション】

PSM と役割上の職務成果の因果関係を SC において検証することで、SC の課題に対し、新たな視点を提供することができた。また、SC の分類ごとの比較においては PSM や役割上の職務成果に有意な差がほとんど見られないことを明らかにした。この結果は、国が推進する SC の法人化が必ずしもパフォーマンス向上には直結しないことを示唆するとともに、他の要因が効率的な運営にとって重要である可能性を示唆している。また、国内 NPO 職員を対象とした PSM 研究が乏しい中、本研究は NPO 職員に対する PSM 尺度の妥当性を確認し、モチベーションと職務成果の関係性を明確化することで、組織運営や政策立案に資する新たな知見を提供した。本成果は SC や NPO の運営改善や質的向上に寄与し、今後の研究や実践において重要な基盤を提供するものとする。

【研究の限界と今後の展望】

本研究は、SC の PSM (公共サービス動機) と役割上の職務成果に関する検証を行い、いくつかの知見を得た一方、以下の限界も有する。第一に、サンプル数の偏りや組織間の回答者数のばらつきが結果に影響を与える可能性がある。第二に、「社会奉仕 PSM」に関する信頼性の低が見られ、尺度の再検討が求められる。第三に、スポーツへの関心が PSM と職務成果に与える間接的影響をさらに検討する必要がある。第四に、NPO 職員特有の職務成果や PSM の特徴が十分に分析されていない。本研究の限界を克服し、精緻な研究を進めることで、SC や NPO 職員のモチベーション向上や組織運営の改善に寄与する具体的な方策が明らかになると期待される。