

## 体育指導委員の仕事に対するモチベーション

田崎 健太郎・山川 岩之助

### A Study on the Motivation of Community Sports Leaders

Kentaro TAZAKI, Iwanosuke YAMAKAWA

The aim of this study, on community sports leaders, is to clarify how their subjective reactions (attained through experiences) or rewards effect upon their motivation rates.

The questionnaires were distributed to 92 Boards of Education and also to 1365 community sports leaders working for the Boards. As for the measurement of motivation rates, the same model established in "The Expectancy Theory" (by Lawler III, E.E. and Suttle, J.L.) was employed. The results drawn in this study are estimated as follows:

(The general outlook on the data obtained from community sports leaders through the questionnaires suggest these particular aspects.)

- 1) Community sports leaders are more likely to be motivated by intrinsic rewards rather than extrinsic factors. And, those who acquired high marks with intrinsic rewards also scored high with extrinsic factors.
- 2) Those who are positive with the difficulties or the achievements of their work show higher motivation rates than those of negative opinions.

(The analysis referring to the size of Boards shows following aspects.)

- 3) In large-scale Boards, (more than 31 community sports leaders per Board) some discouraging factors and difficult personal relationships have great influences upon their motivation.
- 4) In medium-sized Boards, (11-30 community sports leaders per Board) self-consciousness of individuals on their roles seems to influence on their motivation rates.

The results can also be altered with regional characteristics.(such as, within urban/rural environments.)

#### I 緒 言

地域スポーツの振興にともなって、体育指導委員(以下、体指と略す)の任務は、かなり多岐にわたるとともに、その任務の遂行に対する期待は、年々高まっている。昭和32年の文部省次官通達、「地方スポーツの振興について」では、体指としての任務の遂行が困難であると思えるような多岐にわたる任務の内容が掲げられていた。昭和36年に制定されたスポーツ振興法では、「当該市町村におけるスポーツの振興のために、住民に対し、スポーツの実技の指導その他スポーツに関する指導、助言を行なうものとする」として、体指の役割に具体性を持たせ、実技指導に力点を置いたよう

ある。

しかし、地域スポーツの振興のために行政的な働きかけが盛んになった昭和40年代には、地域スポーツが急速的に普及しつつあった社会的な状況に対応するために、体指に対して実技指導以外の任務をも期待する傾向になった。片山<sup>3)</sup>は、「経営体の打ち出す体育事業、特にP.S.を中心に活動しているが、その職務範囲は、計画から反省、評価に及ぶものが多く……」と指摘し、また河野<sup>4)</sup>も、「運動の技術的指導よりも、行事の計画、立案、運営などの仕事を中心となっている」と述べている。昭和47年の保健体育審議会答申でも、「体育指導委員は、今後は、市町村の行なう体育・スポー

ツ振興事業の企画に参画し、その推進者としてこの任務を重視していくべきである」としている。体指は、市町村教育委員会によって任命された非常勤職員であり、制度的には公務員としての性格を持っているが、一方では、その置かれた立場はボランティアとしての側面も持ち合せている。このような体指の位置づけの中で、その任務の内容は、実技指導のみならずマネジメントレベルの仕事まで拡大しつつあり、地域スポーツの普及振興にとって中核的な役割をになっているといえる。

図1は、地域スポーツの振興に向けて住民に働きかける教育委員会（以下、教委と略す）と住民との関係をモデル化したものである。教委と住民は、市町村の発行する広報紙や対話集会など様々な手段によって関連し合っていると考えられるが、体育事業の実施にあたっては体指（組織）や市町村体育協会などの協力を得ていることが多い。

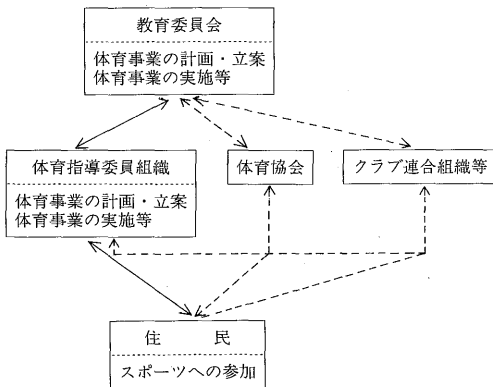


図1. 地域スポーツの振興組織

本研究では、教委と住民の媒体となっている組織体のうちから、行政の立場から役割が明確になっている体指の組織に着目した。地域スポーツの振興という成果を高めるためには、体指の活動が活発になることであると仮定し、その原動力となる個人属性としての体指のモチベーションをとりあげた。モチベーションの強度は、組織環境や組織構造といったマクロ概念のいかんによって影響され、このモチベーションのいかんが、組織成果を左右する<sup>8)</sup>といわれているが、地域スポーツの振興のための経営組織論的な研究の第一段階として、本研究の目的を次のように限定した。

①体指は、どのような報酬によって動機づけられているか。内的報酬と外的報酬との関係を明らか

かにすることである。

②体指としての活動を通して生起する主観的反応とモチベーション強度との関係を明らかにすることである。

③モチベーション得点の高い体指組織と低い体指組織を抽出し、組織規模別（体指数による）に①、②の課題を比較検討することである。なお、体指組織の規模は、厳密ではないが、各市町村の人口の多少や都市型、農山村型、あるいはその中間型といった市町村の特徴と関連が深く、比較検討するうえでの最も基礎的な要因と考えられる。

## II 研究の方法

1. モチベーション強度の測定のためのモデル  
モチベーション強度の測定は、有機体の行動の認知的側面を重視する期待理論に依拠した。若林<sup>7)</sup>は、すべての期待理論は次の3つを仮定しているとしている。

①人は、行動に先立ち、行動の諸結果について考えをめぐらす。

②その結果が現実にとどの程度生起する可能性があるか、という「認知された確率」を考慮し、人は特定の結果を意識的に選択する。

③その人が、各々の結果をどの程度魅力あるものと見ているかが、選択を左右するもうひとつの基準となる。

以上のような若林の仮定をふまえ、本研究では、モチベーション強度(F)を測定するために、E. E. Lawler IIIの次のような定式を利用した。

$$F = (E \rightarrow P) \sum [(P \rightarrow O) V]$$

(E→P)は(E→P)期待を意味し、課題遂行に向けた努力(E)がある一定レベルの業績(P)をもたらすだろうという期待の主観的確率をさす。

(P→O)は、(P→O)期待を意味し、一定レベルの業績(P)がある具体的な結果(O)をもたらすだろうという期待の主観的確率をさす。

(V)は、結果の誘意性を意味し、特定の結果に対する魅力の度合や選好強度をさす。

なお、モチベーション強度の測定のための調査項目は、Lawler III = Suttleのモデルに依拠し、体指の調査に適切な項目を作成した。なお、調査項目数は、(E→P)期待に関する項目を1項目、(P→O)期待と(V)に関する項目を12項目とした。

## 2. 体指の活動を通しての主観的反応に関する調査

体指の活動を経験する過程で、体指のうちにどのような主観的な反応を生起させているかを調査する視点を仕事の遂行に関連する要因と体指の活動の成果に関連する要因とに分けた。仕事の遂行に関連する要因は、体指の選考の在り方、体指の組織内並びに組織環境との関係、体指の仕事に対する教委の指導性という観点から9項目、また体指の活動の成果に関連する要因は、仕事に対する満足度、仕事に対する貢献度、活動の影響度、役割に対する認識度、仕事に対する負担度という観点から8項目の調査項目を設定し、調査を実施した。

## 3. 組織規模のとりえ方

組織規模を分類する尺度は、厳密には存在しないが、本研究では、体指数が31名以上の市町村を大規模組織、体指数が11～30名の市町村を中規模組織、体指数が10名以下の市町村を小規模組織として取り扱った。モチベーション得点の高低によって分析の対象にした体指組織は、標本数が8以上のものから抽出した。なお、小規模組織は、標本数が少ないために分析の対象から除外した。

## 4. 調査の方法

教委用と体指用の二種類の調査票を作成し、茨城県内全市町村を対象として郵送による悉皆調査を実施した。調査数は、教委・92団体、体指・1365名であった。そのうちの有効回答数は、教委・46団体、体指・536名であった。調査は、昭和59年3月に実施した。

## III 結果と考察

### 1. 体育指導委員のモチベーションに及ぼす報酬

モチベーションを規定する報酬は、「よいサービスを提供できること」や「友人をつくるための機会が増えること」などを内的報酬、「経済的メリットが得られること」や「本業への恩恵が得られること」などを外的報酬とし、報酬別にモチベーションを得点化した。

図2は、体指の仕事の遂行要因に対する主観的反応とモチベーションの関係を示している。図3は、体指の活動の成果要因に対する主観的反応とモチベ

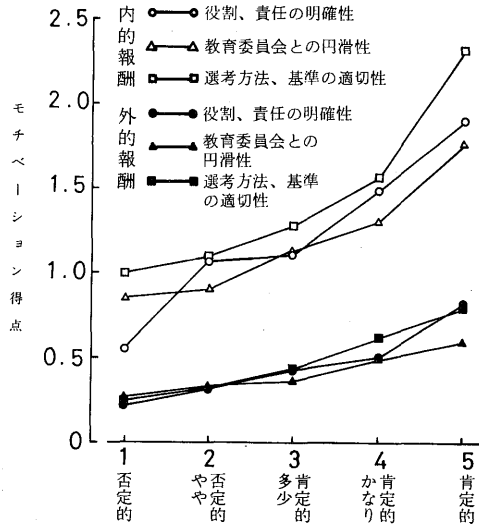


図2. 体育指導委員の仕事の遂行要因とモチベーションとの関係

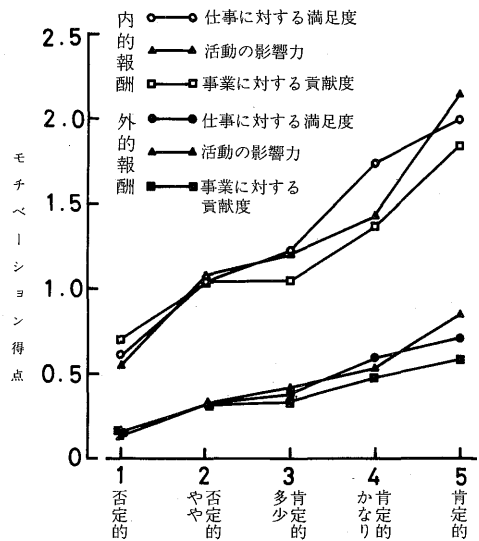


図3. 体育指導委員の仕事の成果要因とモチベーションとの関係

ーションの関係を見たものである。図2、図3から、仕事の遂行要因、成果要因の項目のいかにかわからず、外的報酬よりも内的報酬の方が、高いモチベーション得点を示している。

表1は、体指のモチベーション得点を市町村単位に平均得点化し、その得点の高低により抽出した市町村の特徴を記述したものである。表1から、いずれの市町村においても、外的報酬よりも内的報酬の方が、高いモチベーション得点を示してい

表 1. 体育指導委員のモチベーション得点により抽出した市町村の特徴

モチベーション得点群		高 得 点 群		低 得 点 群	
市町村名、( )内は体指の標本数		A 市 (n=15)	B 町 (n=9)	C 市 (n=27)	D 町 (n=8)
モチベーション得点	内的報酬	1.78	1.59	1.07	1.01
	外的報酬	0.74	0.58	0.45	0.30
体指組織の規模 (構成員数からみた)		大	中	大	中
体指の年齢 ( )内は人数		40代(24) 30代(20) 50代(12)	40代(13) 30代(10) 20代(6)	40代(38) 50代(22) 30代(10)	40代(8) 50代(4) 60代(2)
作指の選考基準、方法		・スポーツの得意な人 ・スポーツ以外の地域活動に熱心な人 ・各種団体、地域から推薦された人	・スポーツの得意な人 ・スポーツクラブ等で実技指導をしている人 ・スポーツ選手として競技歴がある人	・各種団体、地域から推薦された人	・スポーツ以外の地域活動に熱心な人
教委が体指の仕事に対する期待	高い内容	・全般的に高い	・実技指導 ・事業の企画・立案 ・クラブの世話	・大会等の運営 ・クラブ・グループの育成 ・学校開放の管理 ・情報収集	・大会等の運営 ・クラブの世話 ・クラブ・グループの世話 ・情報伝達
	低い内容		・学校開放の管理	・事業の企画・立案 ・実技指導	・学校開放の管理 ・事業の企画・立案 ・実技指導 ・情報収集
教委の体指に対する満足度、問題点 (5段階尺度)		4	5	4	3 ・体指組織の権限や責任体制が明確でない ・事業の企画力がない
教委が見たスポーツの普及度 (5段階尺度)		3	5	4	3
体指の活動日数 (年間の一人当りの日数)		80.2	52.4	109.6	37.8

る。また、内的報酬による得点が高ければ高いほど、外的報酬による得点も高いことを示している。

以上の結果から、体指は、外的報酬よりも内的報酬によって動機づけられている傾向にある。しかし、内的報酬と外的報酬は全く別個のものではなく、何らかの連関をもっているといえる。このことは、体指の身分上の性格は公務員としての側面とボランティアとしての側面の二面性を持っていることを前述したが、この身分上の性格から内的報酬によるモチベーション得点が高くなっているといえる。また、現行の体指に関する制度から体指に対する動機づけを考えるならば、内的報酬によるモチベーションを強化するための手段として外的報酬について配慮することも重要であることを示唆している。

## 2. 体育指導委員の活動を通して生起する主観的反応とモチベーションとの関係

### (1) 体育指導委員の全体的な傾向

図 2 は、仕事の遂行要因の「体指としての役割や責任が明確になっているか」、「体指と教委との関係がうまくいっているか」、「体指の選考方法や選考基準が適切であるか」の 3 項目を 5 段階尺度で測定したものとモチベーションの関係を見たものである。内的報酬によるモチベーション得点は、3 項目とも肯定的に反応したものの方が、否定的に反応したものよりもかなり高い値を示している。また、外的報酬によるモチベーション得点も、わずかながらも否定的に反応したものよりも肯定的に反応したものの方が、高い値を示している。このことは、教委の体指に対する仕事のすすめ方が、体指のモチベーション、特に内的報酬にもとづくモチベーションにかなり影響すると考えられる。

図 3 は、仕事の成果要因の「体指としての仕事にどの程度満足しているか」、「スポーツ振興のために体指としての活動がどの程度影響があったと

思うか」、「教委の事業にどの程度貢献したと思うか」の3項目を5段階尺度で測定したものとモチベーションの関係を見たものである。この結果についても、図2の結果と同様な傾向を示している。地域スポーツの振興の成果があがったかどうかをどのような内容でとらえるか、またその成果に対して体指がいかに関与したかを測定することは甚だ困難である。しかし、図3の結果から、強いモチベーションを持つものは、体指としての活動を活発に遂行する可能性を秘めていることが推測できる。

(2) 大規模組織の事例的な比較

図4は、大規模組織のうちのモチベーション得点の高いA市とモチベーション得点の低いC市について、仕事の遂行要因に対する主観的反応を5段階尺度で測定したものである。なお、それぞれの項目の順序は、A市とC市の差の大きい項目順に上から列挙した。図5、図6、図7も同様な方

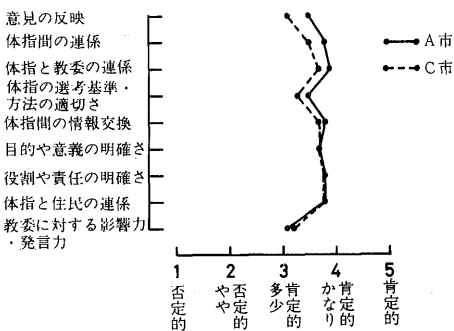


図4. A市とC市における体育指導委員の仕事の遂行要因に関する比較

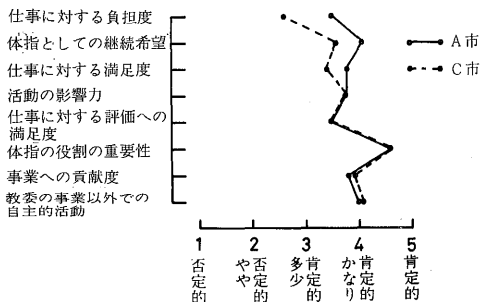


図5. A市とC市における体育指導委員の仕事の成果要因に関する比較

法で作図した。

図5は、A市とC市の仕事の成果要因に関する主観的な反応を見たものである。

図4におけるA市とC市の比較では、「意見の反映」(0.4)、「体指間の連係」(0.3)に多少の差が見られるが、他の項目ではあまり差がないと言える。この結果から、大規模組織では、個人個人の意見を反映させることや組織内の連絡を密にしたり、組織内の人間関係などに対する配慮が重要であることを示唆している。

図5におけるA市とC市の比較では、「仕事に対する負担度」(0.9)、「体指としての継続希望」(0.5)、「仕事に対する満足度」(0.4)の項目に差が見られ、いずれもA市の値が高いが、その他の項目については、殆んど差が見られない。両市とも、体指の役割の重要性を認識し、実際に活発な活動をしていることをうかがわせるが、C市の場合、「体指としての継続希望」や「仕事に対する満足度」がA市に比べて低い値を示している。このことは、「仕事に対する負担度」に顕著な差があることに関連していると思われる。表1のとおり、体指の年間一人当たりの活動日数は、A市・80.2日、C市・109.6日であり、C市の活動日数は極めて多い。ボランティアとしての性格を有する体指の活動は、時間的に限界があることを示唆している。

(3) 中規模組織の事例的な比較

図6は、中規模組織のうちのモチベーション得点の高いB町とモチベーション得点の低いD町について、仕事の遂行要因に対する主観的反応を測定したものである。また、図7は、B町とD町の仕事の成果要因に関する主観的反応を測定したも

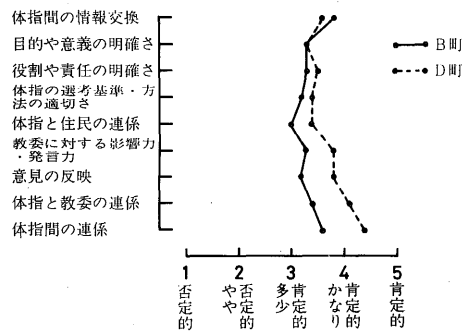


図6. B町とD町における体育指導委員の仕事の遂行要因に関する比較

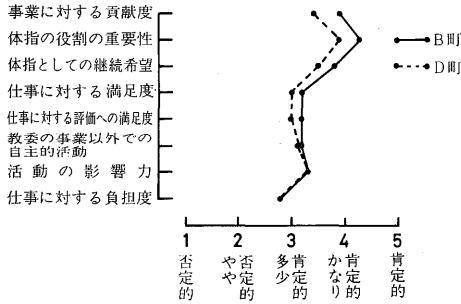


図7. B町とD町における体育指導委員の仕事の成果要因に関する比較

のである。

図6では、「体指間の情報交換」の項目を除いては、モチベーション得点の高いB町よりもモチベーション得点の低いD町の方が、高い値を示している。特に、「体指間の関係」(0.8)、「体指と教委の関係」(0.7)、「意見の反映」(0.6)などの項目で、かなり大きな差を示している。

図7では、「事業に対する貢献度」(0.5)、「体指の役割の重要性」(0.4)、「体指としての継続希望」(0.3)の項目で、D町よりB町の方が多少高い値を示している。また、B町もD町も「体指の役割の重要性」では、比較的高い値を示しているが、満足度に関する2項目で低く、特にD町の場合に著しい。両町とも「仕事に対する負担度」(2.8)も低く、かなり体指としての仕事に負担を感じている様子が見えてくる。

これらの結果から、仕事の遂行要因においてB町よりもD町の方が多くの項目で高い値を示しており、仕事の遂行要因とモチベーションとの関係を論ずることは困難である。

B町の場合は、モチベーション得点が高い割合には、大規模組織のA市やC市と比較しても、仕事の遂行要因の値が多くの項目において低くなっている。このことは、表1に見られるように、教委が体指に期待する仕事の内容が実技指導に重点を置いていることと関連があると考えられる。体指の年齢も他の市町村に比較して若く、また体指の選考の方法もスポーツに関わりの深い人を選んでいることから実技指導を重視していることがうかがえる。教委の体指に対する期待と体指側の能力などと適合し、モチベーション得点が高くなっていることが推測できる。B町における仕事に対する成果要因では、大規模組織のC市と同様に、

満足度に関する項目と仕事に対する負担度に低い値を示している。このことから、仕事に対する満足度と仕事に対する負担度とは、関連の高い項目であると考えられる。

D町の場合には、仕事の遂行要因では、仕事に対する成果よりも全体的に高い値を示している。表1を見ると、体指の年齢構成は、他の市町村と比べて高いし、体指の選考の基準は、スポーツ以外の地域活動に熱心であることとなっている。教委の体指に対する満足度も他の市町村に比べて低い。これらのことから、教委と体指との間に、大きなズレやコンフリクトが表出していることが考えられる。また、D町の体指は、体指の年間の活動日数も他の市町村に比べて極めて少ないことから、体指の仕事に対する認識と実際の活動が噛み合っていないことが推測できる。教委の課題は、地域スポーツを振興させるための方策を明確に把握したうえで、その方策にもとづく体育事業の推進に適合した体指を選出することにあると考えられる。

#### IV 結 語

本研究によって得られた結果から、体指問題に関する行政の在り方について、若干の提言を試みたい。

(1) 体指は、一般的には外的報酬よりも内的報酬によって動機づけられていることがわかった。現行制度における体指の性格は、ボランティアとしての側面を持っているため、この結果は望ましい傾向であると考えられる。しかし、内的報酬によるモチベーション得点の高い者は、外的報酬によるモチベーション得点も高いことや、後述する体指の仕事に対する負担の問題などを考え合えると、外的報酬は、内的報酬による動機づけに対する手段的な役割を持つとも考えられる。本研究では、方法的には明らかにし得ないが、教委は体指に対する外的報酬の在り方を配慮することも必要であるといえる。

(2) 体指の活動を通して、仕事の遂行要因や仕事の成果要因に対して生起する主観的反応においては、体指の全体的傾向では肯定的に反応するのは、否定的に反応するものよりもモチベーション得点が高い。市町村単位に見た場合には、教委

や体指組織の特性、スポーツの普及の程度など市町村の個別的な特徴があり、これらの要因とモチベーションの関係を特定化することは、現時点では困難である。しかし、体指の全体的傾向から判断すれば、教委は、それぞれの市町村の特徴をふまえ、その市町村における体指の意義や役割を明確にしたり、活動しやすい体指組織づくりや人間関係へ配慮したり、また体指としての活動の結果に対する評価をするなどの指導性を発揮することも重要である。

(3) 市町村単位の事例から見ると、体指としての活動に対する負担の感じ方は、活動日数の多少に関係ないようである。この問題については、次のようなことが指摘できる。第一は、本業を別に持つ体指が、あまり負担を感じない活動日数、仕事の量、仕事の質などの検討である。第二に、他の市町村に比較して活動日数が少ないのに負担を感じている場合には、体指としての意義や役割などを明確にして意識を高めることであり、あるいは体指として適切な者を選考しているかどうかの検討が重要であると考えられる。第三に、体指としての活動日数が、極端に多い場合は、体指組織以外の組織（新たな組織づくりも含めて）を体育事業に動員することを検討する必要がある。

(4) D町の場合には、教委と体指組織の間に考え方のズレがあるようであるが、教委が体指に対する期待に合致した体指を選考していないことも伺かがわせている。これは、いかなる市町村でもいえることであるが、地域スポーツの振興のために、体指の活動に対する期待が大きければ大きいほど、適切な体指を選考しているかどうか重要な課題である。市町村によって、スポーツの普及振興上の固有の課題があるものと思われるが、教委は当該市町村において、どのような体育事業が有効であるか、またその事業の遂行のためにどのような資質を持った指導者（体指）を確保すべきか、あるいはこれらの指導者を育成していくべき

かなどの戦略戦術を持って体指を選考することが要請される。

本研究では、事例研究の方法をとっているので、分析する視点を定め、その視点から時系的なデータを収集することが課題である。例えば、体指のモチベーションを高めるための具体的な方法についての検討である。また、モチベーションと活動日数と仕事に対する負担との関係を様々な要因から検討を加えることである。

地域スポーツの活動の主体は、住民であるので、その住民の運動に対する欲求や意識の程度、教委の行う体育事業や体指の活動に対する住民の評価も体指のモチベーションに影響する要因であると考えられるし、またこれらのことが、教委の行う体育事業の在り方に示唆を与えるものと考えられるので、住民側からのデータ収集も今後の課題である。

#### 参 考 文 献

- 1) 二村敏子他編, 組織の中の人間行動, 現代経営学 ⑤ 有斐閣 1983
- 2) 池田斌・中村秀男 体育指導委員に関する調査研究 山口大学教育学部研究論叢第9巻第3部 1959
- 3) 片山孝重 体育指導者に関する研究 特に地域社会の体育指導委員について 体育学研究第15巻第5号 P. 174 1971
- 4) 河野真 体育指導委員の現状とその意識—神奈川県の場合— 体育の科学 Vol. XXI No. 12 P. 783
- 5) 正貞彦・野間口英敏 体育指導委員の職務等に関する調査研究 東海大学紀要体育学部2 1972
- 6) 武笠康雄 スポーツ指導者の養成と指導体制の確立 平澤薫・糸野豊編 生涯スポーツ プレスギムナスチカ PP. 296~298 1977
- 7) 若林満 モチベーションの基礎理論 西田耕三・若林満・岡田秀和編 組織の行動科学 有斐閣 P. 42 1984
- 8) 野中郁二郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣 組織現象の理論と測定 千倉書房 P. 297 1981
- 9) 宇土正彦 体育管理学 大修館書店 1975