

# サークル活動の成果とネガティブ・フィードバックの関係性

## ～組織の活性化と人間関係構築のために～

1200544 湯浅 愛梨

高知工科大学経済・マネジメント学群

### 1. 概要

現在、ビジネスの現場における効率的な組織運営に関する研究は多くなっているが、学生の運営する部活動組織での研究成果はあまりない。学生が部活動を活性化させ、また成果を上げていくためには、メンバーのモチベーションの維持・向上が重要であると考えられる。そこで、ネガティブ・フィードバックの理論を援用し、アンケート調査法から、メンバーのモチベーション向上のメカニズムや成果・モチベーションとネガティブ・フィードバックとの関係性を明らかにするとともに、サークル活動をより活性化させるための組織運営のコツや仕組みを探る。

### 2. 背景

#### 2-1 研究の背景

近年、非営利組織の重要性及び役割が社会に広く認識され始めている。つまり、NPOや任意団体の存在感が増してきており、今後の社会においても重要な役割を果たしていくと考えられる。私たち大学生も日頃の専門科目の勉強と並行して、部活動やサークル活動といった任意団体における活動を通じて、様々な人と関わり、実績や成果はもとより社会性や人間関係を学ぶ意義は大きいと感じる。

現在、ビジネスの現場におけるモチベーション研究や、職場のパフォーマンスと従業員のモチベーションの関係性についての調査研究は数多く存在するが、任意団体、特に部活動の組織運営に関する先行研究はあまりなく、またネガティブ・フィードバックに関する研究のほとんどは営利企業やビジネスの現場が対象となっている。そこで、本研究では私たち大学生が関与するサークル活動や部活動を調査対象事例として取り上げ、より団体活動が活性化するために、ネガティブ・フィードバックの理論を援用し、学生が自己成長に向け前向きに取り組める組織運営のための、人間関係構築を意図した調査研究に取り組むことにした。

#### 2-2 ネガティブ・フィードバックとは

グロービス知見録によれば、ネガティブ・フィードバックとは、①被評価者の意欲や能力が望ましくない方向へ増幅されるフィードバック②被評価者にとって望ましくない内容のフィードバック、という意味をもつ。「一般的に②の定義で用いられることが多い。被評価者にとっては聞きたくない内容であり、意欲をそぐ可能性も高いため、ポジティブ・フィードバックに比べ、伝えるのが非常に難しい。人格攻撃しないのはもちろん、厳しい内容を伝えながらも期待を示す、常日頃密なコミュニケーションをとっておくなどの工夫が求められる。」という（グロービス知見録）。

ネガティブ・フィードバックに関する研究は、医学や工学、生物の分野、また経営の分野など幅広い分野で存在する。

また、社会心理学者の青山学院大学繁栞江里准教授は、以下の点を指摘している。

- ①学術的には「ネガティブ（否定的）・フィードバック」という用語を、一般の方向けには「ダメ出し」という言葉を使う。
- ②ダメ出しは受け手を成長させる可能性があるが、一方で受け手に脅威をもたらすこともある。
- ③人を褒めて伸ばすには限界がある。ポジティブ・フィードバックの方が安定的に良い効果をもたらすが、ネガティブ・フィードバックならではの役割もある。
- ④「ダメ出し」は「叱る」ではなく、悪いところを指摘するコミュニケーションであり、ニュートラルなものと位置づける。
- ⑤「ダメ出し」と「イイ出し」（ポジティブ・フィードバック）を同時にすると効果的である。
- ⑥受け手と親しい関係、あるいは対応な関係の場合にはダメ出しをするほど関係満足度が上がるが、仕事に限定されない日常的な場面での目上の人からのダメ出しは関係性が悪くなる。
- ⑦職場において、人柄に対する信頼性が高い上司からのダメ

出しはプラスの効果をもたらす。人間関係の基盤としての人柄が重要であるといえる。

先行研究によれば、日本人は人間関係に関わる様々な場面で否定的なコミュニケーションを避けたり、間接的に表現する傾向が強く、その傾向が強まることでコミュニケーションにおけるひずみが大きくなり、機能不全に陥る場面もあるのではないかと指摘する。しかし、良い所を指摘して伸びる部分や伸びる範囲には限界があるという。人は自分の悪い部分は良い部分以上に自覚できていないことが多く、ダメ出しの持つ情報価値はより高いとされる。ダメ出しをされることで、自分の悪いところを知りそれを改善することにもつながるため、ダメ出しこそが大きく人を伸ばし、人を成長させる可能性をもっているといえる。ダメ出しをされる受け手の捉え方としては、ダメ出しは「批判」と「アドバイス」の両側面を持つが、ダメ出しをする側は「アドバイス」のつもりでも、される側は「批判」と受け取る可能性もある。つまり、ダメ出しはする側とされる側の立場や関係性、ダメ出しの内容など様々な要因によって効果がプラスにもマイナスにも転びうるからこそ、難しいけれど興味深いコミュニケーションだともいえる。

本研究では、こうした先行研究を踏まえながら、部活動におけるメンバーのモチベーション向上のメカニズムや、ネガティブ・フィードバックと部活動成果の関係性について、検証していく。

### 3. 目的

大学のサークル活動の運営において、学生のモチベーション向上のメカニズムや、成果とネガティブ・フィードバックの関係性を明らかにし、サークル活動をより活性化させるための組織運営のコツや仕組みなどを探る。

### 4. 研究方法

#### 4-1 研究の流れ

①本研究は青山学院大学繁耕江里准教授の研究を中心に文献調査を進める。

②高知工科大学の体育会系部活動にアンケート調査及びヒアリング調査を行う。今回は(1)A部(25名)、(2)B部(12名)、(3)C部(4名)、(4)D部(18名)、計59名を調査対象とした。各部活動の特徴として、(1)の部員は経験者と未経験者が約半々の割合で構成されており、比較的ゆるやかな連携で活動し、指導者はおらず学生のみで運営している組織である。

(2)、(3)、(4)の部活動は、当大学のA0入試指定種目であり、目標を高く持ち、成果をあげているのが特徴で、より学生の活躍に力を入れている組織である。筆者は(1)の部活動に所属経験もあることから、課題点が多くあること認識している。(1)の部活動の課題点として挙げられるのは、主に経験者と未経験者間で目的や目標、意欲などに相違があることや、欠席や遅刻者が多いことである。その課題を改善するため、(1)と(2)・(3)・(4)の部活動を比較・分析することで、(1)のような部活動がより活性化するための仕組みや組織運営のコツなどを探っていく。

#### 4-2 アンケート調査

アンケート項目は先行研究に基づき精査を行い、部活動で指摘されることが多いものを選択し、以下の11項目の内容に設定した。

- ①部活動(当スポーツ)に必要なスキル(技能・精神面等)について、あなたの良いところを褒められること
- ②部活動(当スポーツ)に必要なスキル(技能・精神面等)について、あなたの悪いところを指摘されること
- ③協力・協働するスキルについて、あなたの良いところを褒められること
- ④協力・協働するスキルについて、あなたの悪いところを指摘されること
- ⑤部活動に対する姿勢や態度について、あなたの良いところを褒められること
- ⑥部活動に対する姿勢や態度について、あなたの悪いところを指摘されること
- ⑦練習や試合における過程や結果に対して、あなたの良いところを褒められること
- ⑧練習や試合における過程や結果に対して、あなたの悪いところを指摘されること
- ⑨部活動の問題や課題について話をしてくること
- ⑩部活動の方針や方向性について話をしてくること
- ⑪部活動以外の個人的な話をしてくること

①から⑧はイイ出しとダメ出しが対になっており、⑨から⑪はコミュニケーションに関する項目となっている。上記の項目について、「される頻度」と「されたときの意欲への影響」をそれぞれ質問した。また属性を明らかにするため、①性別、②年齢、③学年、④学群、⑤所属する部活動名、⑥部内での役職経験、⑦出身地、⑧中高時代の部活動経験、⑨

大学部活動での成果、の9つの属性についても質問をした。さらに、回答者の「ダメ出しへの強さ」も質問項目に追加した。そして、それぞれの項目についての回答である、「まったくない・とてもなくなる」を0点、「ほとんどない・なくなる」を1点、「どちらかというとない・どちらかというとなくなる」を2点、「どちらかというところある・どちらかというところわいてくる」を3点、「ある・わいてくる」を4点、「非常によくある・非常にわいてくる」を5点と設定した。次に以下の計算式で数値を算出し、集計を行った。

$$\frac{\text{各項目の合計点}}{\text{満点の5点} \times \text{回答者数}}$$

またアンケート結果をもとに、各部活動にヒアリング調査を行った。内容としては、ダメ出しが受け手に与える影響や、部内の活動内容や雰囲気、目標などを問うものを設定した。

## 5. 結果

アンケート結果の集計データから、①部活動別、②成果の有無別、③学年別、④男女別、⑤弓道部の頻度と意欲の差異、それぞれグラフにまとめたものを以下に示す。

### 【①部活動別の調査結果】

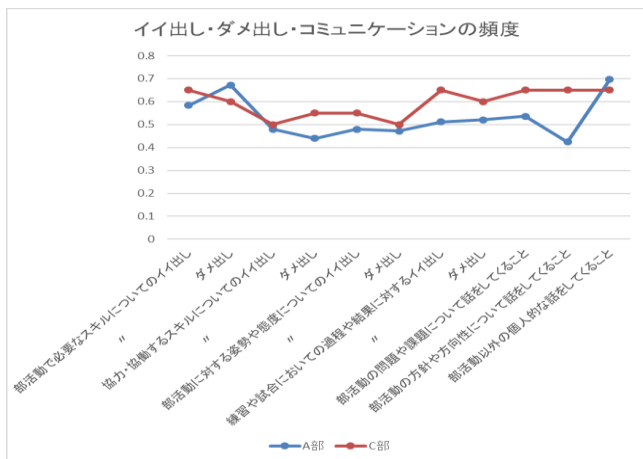


図1 A部とC部の頻度の比較：筆者作成

まず、イイ出し・ダメ出し・コミュニケーションの頻度に関する項目について、A部とC部を比較する。最も差が大きい開いている項目は「部活動の方針や方向性について話し合えること」の頻度である。この項目の頻度はA部よりもC

部の方が高いことがわかる (A部：0.424、C部：0.65)。また、次に差が大きい部分は、「練習や試合における過程や結果に対するイイ出し」の頻度の項目である。こちらもA部よりもC部の方が頻度は高いことがわかる (A部：0.512、C部：0.65)。

C部は人数が少ないこと、また完全チームプレイの競技であるため、イイ出しやダメ出しなどコミュニケーションの頻度が高いのではないかと考えられる。

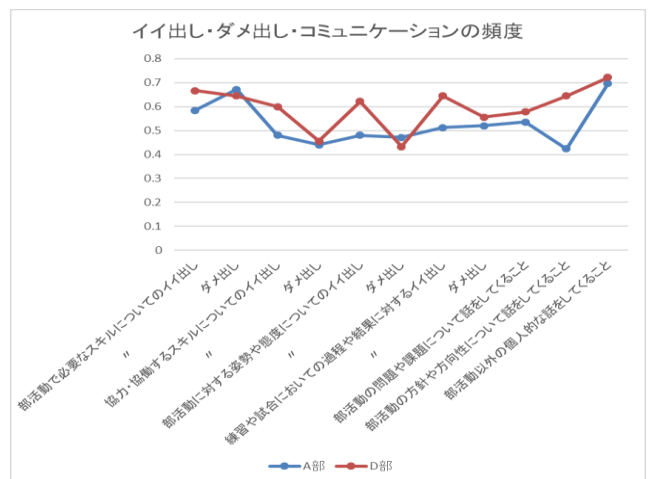


図2 A部とD部の頻度の比較：筆者作成

次に、A部とD部のイイ出し・ダメ出し・コミュニケーションの頻度に関する項目について比較する。差が大きく開いている項目は、図1のC部と同様、「部活動の方針や方向性について話し合えること」の頻度である。A部よりもD部の方が高い (A部：0.424、D部：0.644)。他にも差が出ている項目をみると、「協力・協働するスキルについてのイイ出し」 (A部：0.48、D部：0.6)、「部活動に対する姿勢や態度についてのイイ出し」 (A部：0.48、D部：0.622)、「練習や試合における過程や結果に対するイイ出し」 (A部：0.512、D部：0.644)、いずれもイイ出しに関する頻度が、すべてA部よりもD部の方が高いことがわかる。

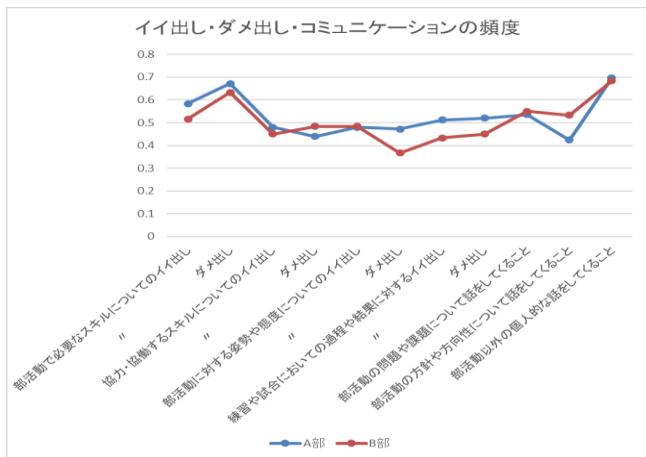


図3 A部とB部の頻度の比較：筆者作成

そして、A部とB部のイイ出し・ダメ出し・コミュニケーションの頻度に関する項目について比較する。差が大きく開いている項目は、まず図1のC部と図2のD部と同様に、「部活動の方針や方向性について話をしてること」の頻度である。A部よりもB部の方が高い(A部：0.424、B部：0.533)。

上記の結果から、まず3つのグラフの共通点として、「部活動の方針や方向性について話をしてること」の頻度が、どの部活動よりもA部の方が低いことがわかる。また、イイ出しに関する頻度で差がでていた項目は、どれもA部の方が低いことがわかった。

【②成果の有無別の調査結果】

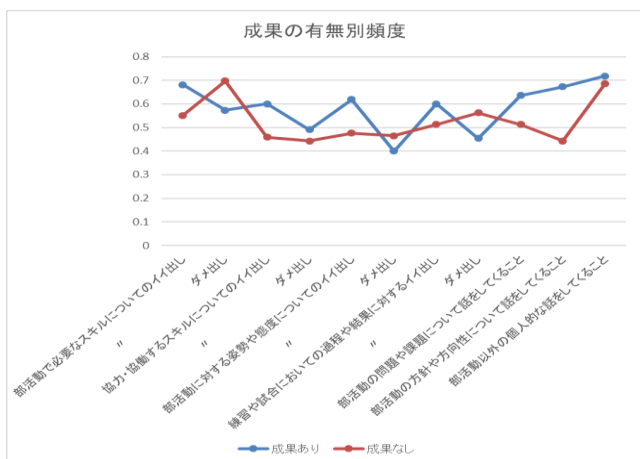


図4 成果の有無別の頻度の比較：筆者作成

まず大学部活動の試合で成果(成績)を残している人と、成果を残していない人のイイ出し・ダメ出し・コミュニケーション

ンを受ける頻度の差を比較する。ここからは成果を残している人を「成果がある人」、成果を残していない人を「成果がない人」と表現する。差が最も大きく開いた項目は「部活動の方針や方向性について話をしてること」の頻度である。成果がない人よりも成果がある人の方が高い(成果あり：0.672、成果なし：0.443)。またほかにも差がでていところをみると、「部活動の問題や課題について話をしてること」(成果あり：0.636、成果なし：0.513)、「部活動に必要なスキルについてのイイ出し」(成果あり：0.681、成果なし：0.551)、「協力・協働するスキルについてのイイ出し」(成果あり：0.6、成果なし：0.459)、「部活動に対する姿勢や態度についてのイイ出し」(成果あり：0.618、成果なし：0.475)、いずれもコミュニケーションやイイ出しに関する頻度の項目において、成果がある人のほうが高いことがわかる。一方で、「部活動に必要なスキルについてのダメ出し」の頻度は、成果がある人よりも成果がない人のほうが高い(成果あり：0.572、0.697)。このダメ出しの頻度が、成果がない人のほうが高くなっているのは、スキルについての悪いところや改善すべきことが成果がある人よりも多いからではないかと考えられる。

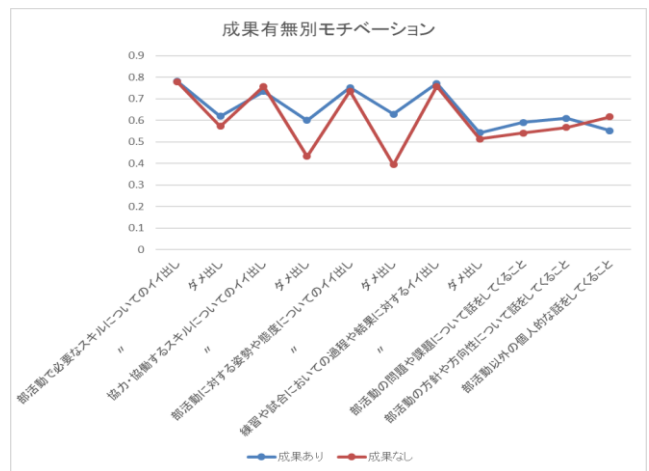


図5 成果の有無別のモチベーション：筆者作成

次に成果がある人と成果がない人のイイ出しやダメ出しをされたときのモチベーションへの影響を比較すると、大きく差が開いた項目は「協力・協働するスキルについてのダメ出し」(成果あり：0.6、成果なし：0.432)と「部活動に対する姿勢や態度についてのダメ出し」(成果あり：0.628、成果なし：0.394)、いずれもダメ出しをされたときのモチベ

ンの項目である。両方とも成果がある人のほうが数値は高い。つまり、成果がない人よりも成果がある人のほうがダメ出しをされたときのモチベーションが下がりにくいといえる。

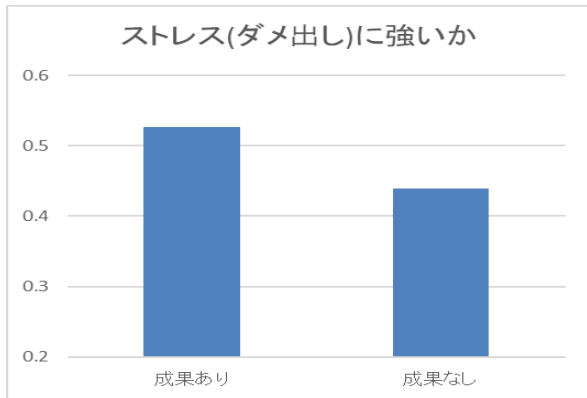


図6 成果の有無別のダメ出しに対する強さ：筆者作成

次に部活動で成果がある人と成果がない人のダメ出しに対する強さを比較すると、成果がない人よりも成果がある人のほうが高いことがわかる(成果あり：0.526、成果なし0.438)。

【③学年別の調査結果】

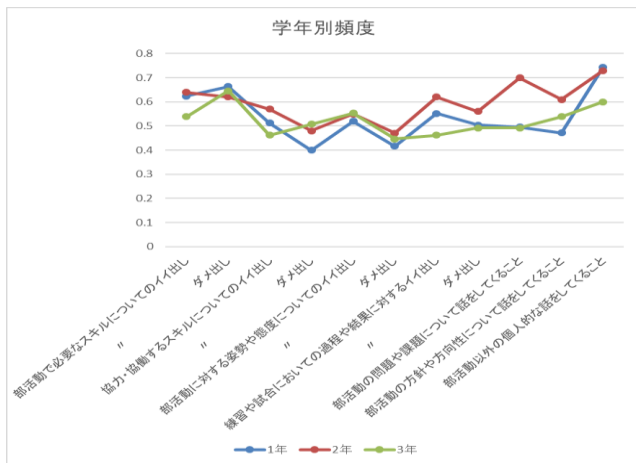


図7 学年別の頻度：筆者作成

まずイイ出し・ダメ出し・コミュニケーションの頻度を学年別に比較する。差が最も大きく開いた項目は「部活動の問題や課題について話をしていくこと」の頻度である。2年生が1番高く、1年生と3年生は同程度ということがわかる(2年生：0.7、1年生：0.496、3年生：0.492)。

【④男女別の調査結果】

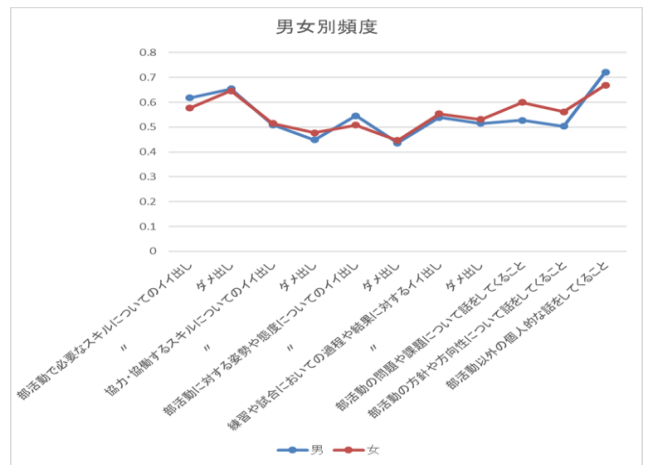


図8 男女別の頻度：筆者作成

まずイイ出し・ダメ出し・コミュニケーションの頻度を男女別に比較すると、どの項目も男女ではそれほど有意な差はみられなかった。「部活動の問題や課題について話をしていくこと」の頻度は女性の方が男性よりもわずかに高いことがわかった(女性：0.6、男性：0.527)。

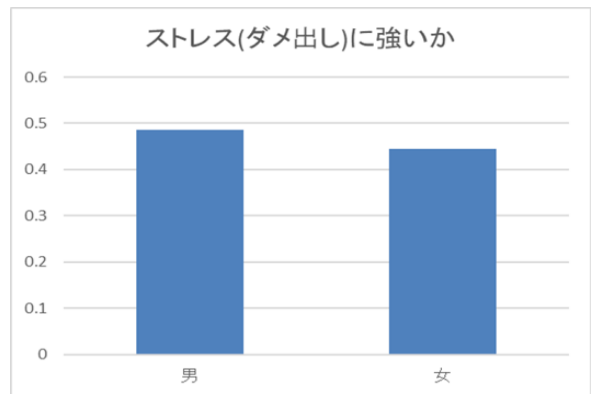


図9 男女別のダメ出しに対する強さ：筆者作成

次にダメ出しに対する強さを男女別に比較する。こちらも図8と同様に男女でそれほど大きな差はなかったが、わずかに男性のほうが女性よりもダメ出しに対して強いことがわかる(男性：0.484、女性：0.445)。

【⑤A部の頻度と意欲の調査結果】

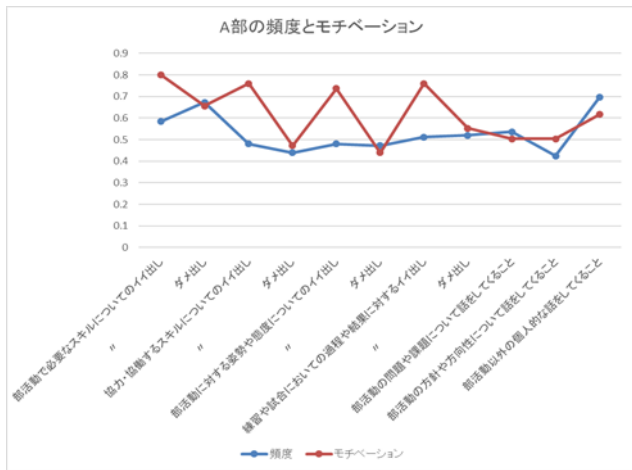


図 10 A部の頻度とモチベーション：筆者作成

まずA部のイイ出し・ダメ出し・コミュニケーションの頻度と、それを受けたときのモチベーションへの影響を比較する。差が大きく開いている項目は、「部活動で必要なスキルについてのイイ出し」（頻度：0.584、意欲：0.8）、「協力・協働するスキルについてのイイ出し」（頻度：0.48、意欲：0.76）、「部活動に対する姿勢や態度についてのイイ出し」（頻度：0.48、意欲：0.736）、「練習や試合における過程や結果に対するイイ出し」（頻度：0.512、意欲：0.76）、いずれもイイ出しに関する項目である。イイ出しをされる頻度の数値が低く、されたときのモチベーションの数値は高いことから、イイ出しをされる頻度は低いけれど、されたときのモチベーションは上がるということがいえる。

## 6. 考察

まず【①部活動別の調査結果】から考察する。A部と他の部活動を比較すると、いずれも共通して「部活動の方針や方向性について話をしておくこと」の頻度が他の部活動よりもA部の方が低いことがわかった。この結果から想定される要因は2点ある。1点目はA部と他の部活動の練習日数や練習時間数が異なることである。A部の練習は週3日、1日あたりの練習時間は約2時間半程度である。それと比べ、他の部活動はほぼ毎日練習を行っている。そのことから、A部以外の部活動は部員同士で顔を合わせる頻度が高く、部員同士で話し合うことやミーティングも積極的に行われているためであると考えられる。2点目は目標設定の違いである。A部は中高時代に当スポーツを経験している者と未経験者で構成されているため、個々の目標や目的、部活動に対する熱量なども人それぞれであり、全体の目標は定めていない。それと比べ、他

の部活動は部内全体の目標を定めており（ヒアリング調査より）、部員が皆同じ方向を向いて練習に励んでいるため、より部活動全体の方針や方向性に関する話が部員間でも出てきやすいと考えられる。

また、部員間のダメ出しの頻度に関しては、A部とほかの部活動もそれほど大きな差はみられなかった。しかしA部と他の部活動では指導者の有無という違いがあるため、部員間からのダメ出しの頻度と指導者からのダメ出しの頻度を比較してみた（図11）。

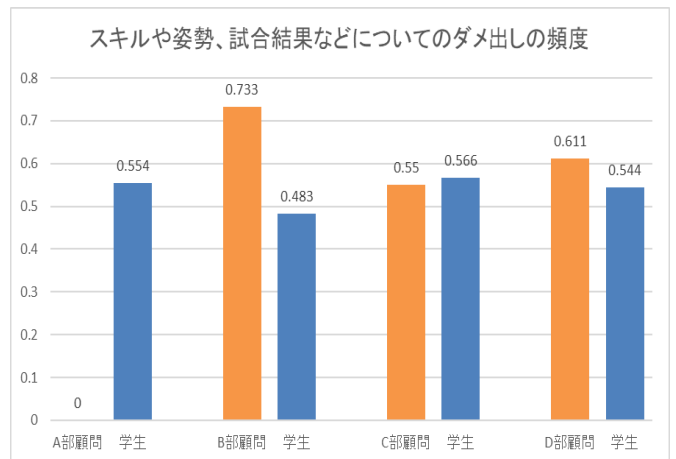


図 11 部員間と顧問のダメ出しの頻度(左からA部、B部、C部、D部)：筆者作成

部員間と指導者からのダメ出しの頻度を比較すると(青色：部員からのダメ出しの頻度、オレンジ：指導者からのダメ出しの頻度)、指導者がいる部活動はほとんど部員間のダメ出しの頻度よりも指導者からのダメ出しの頻度が高いことがわかる。したがって、どの部活動も部員間のダメ出しの頻度は差がなかったが、A部以外の部活動は指導者からのダメ出しの頻度が高いということがいえる。

次に【②成果の有無別の調査結果】から、まず成果がある人の方がイイ出しをされる頻度が高いこと、また部活動の問題や方針について話をされる頻度が高いというコミュニケーションに関する頻度が高いことがわかった。これらのことから、まず成果がある人は活躍できるスキルをもっているため、良い評価(イイ出し)をされやすいということ、またイイ出しをされることが成果をあげることに繋がっている可能性も考えられる。そして、成果を残していることにより、スキルや能力が高いと考えられることから周りが頼りやすく、コミュ

ニケーションをとりやすいのではないかと考えられる。

また成果がある人と成果がない人のダメ出しに対する強さの比較では、成果がない人よりも成果がある人の方がダメ出しに対して強いことがわかった。このことから成果がある人は成果がない人よりも、ダメ出しをされることに強い、つまりダメ出しをネガティブに受け取らず、自身の能力やモチベーション向上に活かそうとしている人が多い可能性があると考えられる。

次に【③学年別の調査結果】では、1・3年生よりも2年生の方が「部活動の問題や課題について話をしてくる」との頻度が高いことがわかった。考えられる要因としては、2年生は部活動に所属して慣れてきた時期でもあることや、部活動にもよるが世代交代を前に、これからの部活動を担っていく学年であるため、問題や課題を今後どのように解決していくかなど、そういった話が部員間の中で出やすいのではないかと考えられる。

続いて【④男女別の調査結果】では、イイ出し・ダメ出し・コミュニケーションの頻度や、ダメ出しに対する強さについては男女でそれほど有意な差はみられなかった。「部活動の問題や課題について話をしてくる」との頻度は男性よりも女性の方がわずかに高いということからは、女性に対しての方が部活動の問題などについて話しやすいことや、女性のほうが課題点について問題意識をもっている可能性があると考えられる。

続いて【⑤A部の頻度と意欲の調査結果】からは、イイ出しをされる頻度とされたときのモチベーションへの影響に差がみられ、頻度は低いとされたときのモチベーションは上がるということから、普段の部活動で部員間のイイ出しの頻度はあまり多くはないことが考えられるが、イイ出しの頻度を増やすことで、部員のモチベーションが向上するのではないかと考えられる。

以上の調査結果や考察を踏まえ、A部と他の部活動を比較し、そこからわかるA部の特徴としては、①未経験者も入部が可能であり、比較的ゆるやかな部活動である②練習日数や時間が少ない③指導者がいない④コミュニケーションが少ない⑤部全体の目標がない⑥出席率が低い、といったことがあげられる。④、⑤、⑥に関しては、これからすぐにでも改善することは可能であり、改善することで部内の問題点を解決

できたり、部活動がより活性化する可能性は大いにありとえられる。

## 7. 結論

まず成果とダメ出しの関係性について、成果をあげている部活動ほどダメ出しの頻度(指導者からのダメ出しを含む)が高いということがいえる。また、成果がある人のほうがイイ出しをされる頻度が高く、またコミュニケーションの頻度も高い。そして、ダメ出しをされたとき、成果がない人よりも成果がある人のほうがモチベーションは下がりやすく、またダメ出しに対して強いということがわかった。そのことから、部内でのダメ出しやイイ出し、またコミュニケーションの頻度を高めることが成果をあげることに繋がる可能性があると考えられる。

また部員のモチベーション向上のメカニズムについては、まず部員のモチベーションを向上させるには、【⑤A部の頻度と意欲の調査結果：図10】からもわかるように、イイ出しの頻度を増やすことが効果的であると考えられる。また、部員同士の交流を深め良好な関係を築くこと、そのために日頃のコミュニケーションの頻度を高めることが重要であると考えられる。相手が前向きになれるダメ出しをすることが相手の成長に繋がり、モチベーションに良い影響を与えることにもなるといえる(ヒアリング調査より)。

## 8. 提案・今後の課題

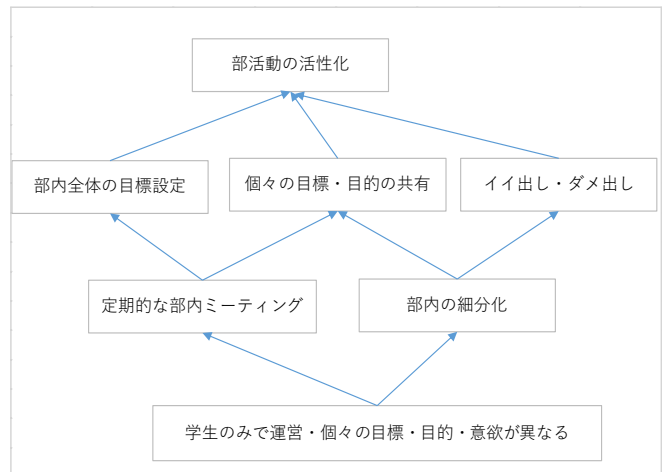


図12 活性化における要因の概略図：筆者作成

今回の調査結果を踏まえて、A部のような比較的ゆるやかで、個々の目指す方向性も様々で、学生のみで運営している部活動をより活性化させる組織運営のコツを提案したい。

まず1点目は部内全体の目標を設定することである。部員

全員が納得のいく共通の目標を設定することで、個々の目的や目標は違っても一体感が生まれ、相互に協力し合うことができ、より意欲的に活動ができるのではないかと考える。2点目は個々の目標や目的を部内で共有することである。部内全体、もしくは部内でさらにグループを作り、その中でひとりひとりの目標や目的を共有・相互理解することで、相互に協力しあえる関係をつくることができると考える。3点目は部内でグループ分けを行い、その中で互いにイイ出しやダメ出しをし、その頻度を高めることである。そうすることで、コミュニケーションの頻度が増え、より互いを高め合える良好な関係が築けるのではないかと考える。

また、先行研究でも指摘されている通り、人を褒めて伸ばすにはその伸びる部分や範囲に限界がある。一方でダメ出しの持つ情報価値は高く、また指摘されることで悪いところを自覚し、改善することにつながるため、受け手を成長させる可能性を秘めている。そのことから、ダメ出しをすることやされることは個々の成長や目標達成に向けての重要なカギとなるのではないかと考える。そこで先行研究やヒアリング調査結果等を参考にダメ出しをする際のヒントを提案する。まず1点目は、「受け手が前向きになれるような言葉を使う」ということである。言い方に気を配ることで、受け手はダメ出しを「批判」と受け取らず、「アドバイス」として受け入れやすくなるのではないかと考える。また先行研究で示されている通り、ダメ出しをする際は同時にイイ出しをすると効果的である。2点目は「受け手が部で活動する目的や目標に寄り添い、その目標達成に向けて足りていないところを指摘する」ことである。受け手からすると、自身の思いを理解してくれている人からのダメ出しは自分を成長させてくれる可能性があることと認識することができ、素直に受け入れやすくなるのではないだろうか。3点目は「受け手と親しい関係、あるいは対等な関係の場合、ダメ出し効果的」だということである。先行研究でも示されている通り、対等な関係の人からダメ出しをされると関係満足度があがるという調査結果がある。またヒアリング調査によれば、同期からのダメ出しは素直に受け入れやすいとの回答があった。親しい関係を築きやすい同期からのダメ出しはプラス効果であると考えられる。また、職場での調査事例では、人柄に対する信頼性が高い上司からのダメ出しはプラスの効果をもたらすということから、部活動の現場に当てはめると、先輩から後輩へのダメ出しはまず互

いに信頼できる関係を築き、その上で先輩から後輩にダメ出しをすることには効果が期待されると考える。

今回は4つの体育会系部活動を対象に調査を行ったが、今後は文化系サークル活動なども調査対象に含め、さらにサンプル数を増やして調査をすることでより明確な調査結果を得ることができると考える。その調査結果から各部活動それぞれの特徴にあった組織運営における効果的なモデルなどを提案していきたい。

## 9. 参考文献

- [1] 繁栞江里『ダメ出しの力』中公新書 2014
- [2] 関川はるか「職場のパフォーマンスとネガティブ・フィードバック」2016年
- [3] 尾上夏菜「高大連携において高校生にもたらすネガティブフィードバックの影響～仁淀ブループロジェクトを通して～」2017年
- [4] 岡村亮「ネガティブ・フィードバックにおける意識差異」2018年