

## 教員のモチベーションに関する理論的考察

山下, 顕史  
九州大学大学院人間環境学府 : 博士後期課程

<https://doi.org/10.15017/17031>

---

出版情報 : 教育経営学研究紀要. 12, pp.15-23, 2009-12. The Laboratory of Educational Administration, Educational Law, Graduate School of Kyushu University

バージョン :

権利関係 :

# 教員のモチベーションに関する理論的考察

山下 顕史

(九州大学／大学院生)

- I. はじめに
- II. 基本的理論の確認
- III. 教員評価と職能開発
- IV. おわりに

## I. はじめに

本論考は、教員のモチベーションや学校組織におけるモチベーションマネジメントを考える上で必要となる、基本的な情報の提供を目的とする。

我が国の教育経営学、学校経営学研究においては、教員のストレスに着目した研究は多数存在するものの、教員のモチベーションに着目した研究は管見の限りないが、この点に関して、特に米国においてはこの分野における研究の蓄積が見られ、また産業・組織心理学においても、従業員のモチベーションマネジメントの重要性が指摘されているところである<sup>(1)</sup>。モチベーションマネジメントの重要性について角山は「仕事場面では、能力や意欲に欠ける従業員はいずれ選別され淘汰されるであろうが、人材育成の観点からは、能力はあるが意欲の低いものをどのように仕事に向かわせていくか、技能や能力の未熟さをどのように教育していくかを考えることも、管理者に課される重要な役割の一つである。ただ、能力が比較的安定した要因であるのに対して、モチベーションは、賞賛や叱責、あるいは目標との距離など少しのきっかけで強弱どちらの方向にも変化し、変化の幅も一定ではない。したがって、仕事の上では、モチベーションをいかに管理していくか、すなわちモチベーションマネジメントの効果的な実践が、長期にわたっての安定した成果や業績を維持することにつながる。<sup>(2)</sup>」と述べている。角山によるこの指摘は、教員のモチベーションについて考える上で非常に重要な示唆に富んだものといえる。第一に、教員を目指し教員の職を得た人間が、能力や意欲に欠けているとは考えにくい、団塊世代の一斉退職の結果生まれる若手教員の一斉採用

を鑑みると、人材育成の観点から教員のモチベーションを維持、向上し、教員という職にどのようにコミットさせていくのかについて、さらに現職教員の資質能力の向上を図るために、教員のモチベーションをいかに維持するかということについては重要な観点となるのではないだろうか。第二に、賞賛や叱責に関しては、特に管理職のリーダーシップと関連づけられるところにある。学校組織として適切なリーダーシップを発揮することが教員のモチベーションの維持向上にポジティブな影響を与えるものと考えることができ、同じく角山は「モチベーションマネジメントの面からは、成果に結びつく適切な目標を設定することによって職務行動を方向づけ、さらにその行動を効果的に遂行するための方略を具体化していくことが求められる<sup>(3)</sup>」としており、この点に関してはこの後の部分で角山も指摘していることであるが、特に近年導入されつつある目標管理型人事評価制度との関連性を指摘することができる。

上述のような「新たな教員評価」としての目標管理型人事評価制度や、教員免許の更新制度の導入等、教員を取り巻く環境が変化し、学校にも自主性、自律性が求められ、校長を始めとする学校管理職による学校組織のマネジメントが求められている昨今、学校管理職には今まで以上にリーダーシップの発揮を求められ、一般の教職員には今まで以上に学校組織の一員としての意識を持つことを求められているものと考えられる。学校が一つの組織としてあらゆる活動を行う上では、リーダーシップへの着目と同時に、リーダーも含めた組織成員のモチベーションに着目する必要があるのではないだろうか。

本研究では、モチベーションを「目標や報酬などによって動機が刺激され、行動が引き起こされる過程（道すじ）<sup>(4)</sup>」という野上による定義を採用し、教員のモチベーションマネジメントに関する分析、考察を行うこととする。ここでいうモチベーションマネジメントとは、一般的には「モチベーションを管理する<sup>(5)</sup>」ことと定義づけられているが、本研究では「教員のモチベーションを維持し、向上させる営み」と定義づけることとする。

本論考では、まず第1章で基本的なモチベーションに関する理論の確認と、教員のモチベーションに関する先行研究の検討を行うこととする。続いて第2章では教員のモチベーションに大きな影響を与えるものと考えられる教員評価と職能成長とモチベーションの関係性について考察を行うこととする。最後に、本論考の整理を行い、今後の教員のモチベーション、ないしは教員のモチベーションマネジメントに関する研究の今後の展望について論ずることとする。

## II. 基本的理論の確認

本章では先行研究の検討を通して、教員のモチベーションに関する基本的な理論の確認を行うこととする。

産業・組織心理学において、「職」におけるモチベーションを語る上での出発点は、テイラーによる科学的管理法とホーソンらによる人間関係論である。科学的管理法は人間を合理的な経済人としてみなし、賃金による動機づけを重視するものであり、その主たる目的は効率の向上であった。そのため一種の「機械」として扱われることに人間は反発し、この試みは失敗に終わった。人間関係論では、モチベーションが、周囲の人間や組織内での社会的、心理的な要因によって影響されることに着目し、人間のモチベーションは科学的管理法とは異なり、賃金等の経済的要因だけではなく、組織内の人間関係や心情に依存していることが明らかにされ、その結果、人間は「人間らしい」扱いを受けることにより、仕事に対して動機づけられることが明らかにされた。しかしながら、この人間関係論も、仕事以外の心理的社会的側面に着目したことは評価されたが、仕事

そのものや経済的なインセンティブに対する検討は不十分であることから批判され、さらに我が国ではその意味が曲解されるところもあり、必ずしも人間のモチベーションを向上させるための理論として完全に機能したわけではなかったのである。これらの科学的管理法、人間関係論は、合理的論理的経営者による労働者の管理という、経営的発想に基づいたものであり、結局これらの理論は人間を機械としてみなしたり、単純に感情的な存在としてみなすような側面が強かったため、これらの理論に基づく管理を行うことに限界が生じ始めたのである。この問題を解決するために、労働者や経営者の行動を人間行動の一つとしてとらえ、心理学、社会学、経済学など複数の分野からの視点に基づき、動機づけや労務管理等の人間行動を研究する動きが1950年代以降盛んになり、これらは行動科学と呼ばれるようになった。この行動科学においては、労働者としての人間が、やる気を持つことや努力することの理由を追究し、労働者について心理学的側面から捉えなおすことを重視した。このことは以後の組織経営に大きな影響を与えたのである（外島、田中2004年。）。

この行動科学においては、モチベーションと行動との関係について、欲求の強度と種類のちがいで説明された。このことは内容理論（content theory）と呼ばれ、不満足の状態の解消するための欲求の種類の観点と、個々の欲求の関係性の観点から検討を行うものである。内容理論の代表的なものとして、マズローの欲求段階説、アダルファのERG理論、マクレガーのXY理論、マクレランドの達成動機理論が挙げられる（外島、田中2004年。）。

マズローの欲求段階説とは、人間の欲求を低次の欲求（生理的欲求（physiological needs）、安全と安定の欲求（safety-security needs）、所属と愛の欲求（belongingness-love needs）、尊敬欲求（esteem needs））と高次の欲求（自己実現欲求（self-actualization needs））とに分類し、人間は心理的に成長すること、すなわち自己実現を求めると言う高次の欲求に動機づけられる存在ではあるが、その高次の欲求を充たす前段階においては低次の欲求によって動機づけられているとする理論である。この低次の欲求は欠乏動機（deficiency motivation）とされ、この欲求は欠乏に伴う緊張状態を緩和する為に人を動機づけるものであり、これ

らが充足されると、欲求の強度や重要性が低下するものと指摘されている。翻って、高次の欲求である自己実現欲求は欠乏動機ではなく、行動に伴って一時的には充足するものの、さらにその先を求め行動し成長を目標とすることから成長欲求 (growth motivation) として認識されている。これらの欲求を抱える中で、人間は、まず低次の欲求を充たすよう行動し、これが充足されて始めて高次の欲求へと向き合うこととなる。マズローの視点から組織経営を捉えなおすと、職場環境や人間関係などの欠乏動機を充足するだけではなく、その人間が所属している組織を高次の欲求を充たすことが可能な組織に変革することを常に求められるのである。しかしながらマズローのこの欲求段階説で最も注意すべき点は、組織経営等の「仕事」に関する理論ではなく、人間形成についての理論であるということであり、組織経営を考える上でマズローのみを引き合い出すことは必ずしも正しくはないものとされている (マズロー 1987年。外島, 田中 2004年。池田 2008年。)

上述のようにマズローの欲求段階説は、組織経営を想定した物ではなく、あくまでも人間としての欲求を取り扱ったものであることに対して、アダルファのERG理論は、組織経営を想定した場合の欲求を3段階にわけて説明を試みた理論である。ERG理論における欲求の段階は、生存欲求 (existence)、関係欲求 (relatedness)、成長欲求 (growth) の3段階である。マズローの欲求段階説との相違点は、低次の欲求と高次の欲求が同時に生じるということとを想定しているところである (外島, 田中 2004年。)

マクレガーのXY理論では、人間の欲求の捉え方をX理論とY理論の2種類に分類する。人間は基本的に働くことを好まず避けようとする存在であり、また、自ら責任を負うことを好まず、罰則を適応され、指示や命令をされない限り職務には向き合わず、野心を持たない安全・安定志向の存在であるという解釈をX理論とし、一方でY理論においては、人間は働くことは普通のことであり、指示、命令、罰則が無くとも職務に向き合い、場合によっては責任を自ら負い、目標をもって行動する存在であると定義し、個人の欲求を目標達成や組織運営に関連づけて理解しようとするものである。組織運営の際にはこ

れらの理論に基づき、場面によってX理論とY理論を使い分けることでモチベーションの管理を行うのである。特に組織の目標達成のためにはY理論の視点から個人のモチベーションの維持向上を図るような経営行動を取る必要があることをマクレガーは指摘している (外島, 田中 2004年。)

マクレランドは、モチベーションを、達成動機 (achievement motive)、パワー動機 (power motivation)、親和動機 (affiliation motive)、回避動機 (avoidance motive) の4つに分類し論じている。まず達成動機とは何事かの達成や成功を求めるもの、パワー動機とは他者に影響を与えたいと感じること、親和動機とは他者と友好的な人間関係を築くことを目的とすること、回避動機とは不快感を排除することを目的とするモチベーション (欲求) である。(McClelland, 1987年。外島, 田中 2004年。)

マズロー以後のモチベーションに関する関心事は、人間のモチベーション (動機。また、その根幹となる欲求。) をいくつかの段階や種類に分けて論ずることを主たる目的とし、人間を動機づける際には、これらの段階や種類に応じて刺激を与えることを求めているものである。またこれらの理論は、組織経営に主たる目的をおいて論じたものではなく、アダルファのように組織経営に着目したものはあるものの、広く人間のモチベーションの特性を捉える上で設計されてきたものであり、マクレガーの理論等完全に実証されているわけではないものも含まれている。このような理由により、組織経営における人間のモチベーションを考える上で、これらの理論を忠実に実践することには少々無理があるとは言えるのであるが、ここまで確認してきた理論については、人間のモチベーションを考える上で最も基本的なものである。

以上が内容理論である。内容理論においては、行動は全て欲求によって引き起こされるものであり、また人間には必ず欲求が存在するという前提がある。しかしながら、必ずしも欲求と行動は結びつくものではなく、「行動の生起、継続、終了といった動機づけの過程 (外島, 田中。 2004年。)」を明らかにする必要がある。この過程に着目し、人間のモチベーションについて着目したものが過程理論 (process theory) である。過程理論には、期待理

論、目標設定理論、アトキンソンによる達成動機理論、公正理論などがある。目標設定理論については、後に目標管理型の人事評価制度との関係の中で論じることとし、ここではそれ以外の理論について整理を行う。

まず期待理論であるが、ヴルームによるものとローラーによるものとに分類できる。期待理論の根本的な発想は、行動の結果に対する期待の大きさとその結果の誘意性の高さが行動へのモチベーションを決定するというものである。まずヴルームはモチベーション $F$ の大きさを期待 $E$ と誘意性 $V$ の積( $F = \Sigma (E \times V)$ )で表現したが、ローラーは業績を上げることが必ずしも結果に結びつくものではないことに着目し、ヴルームにおける期待を「主観的な期待(確率)  $E \rightarrow P$ 」と「主観的な見込み(確率)  $P \rightarrow O$ 」とに分類し、行動はこれらの期待と誘意性 $V$ の高さによって動機づけられると定義した( $M = \Sigma \{ [E \rightarrow P] \times \Sigma ([P \rightarrow O] \times V) \}$ ) (外島, 田中 2004年。)

アトキンソンの達成動機理論では、目標達成行動において2つの動機が達成動機(目標達成行動)を構成していると定義づけている。その2つの動機とは、成功を求める成功動機と、失敗を回避しようとする回避動機である。このモデルにおいて、行動しようとする傾向 $T_s$ は、成功動機の強さ $M_s$ の強さ、期待値 $P_s$ 、誘因率 $I_s$ によって決まり、回避しようとする傾向 $T_{af}$ は回避動機の強さ $M_{af}$ 、期待値 $P_f$ 、誘因率 $I_f$ によって決まる。(外島, 田中 2004年。)

公正理論とは、組織内で公正なルールに基づく待遇を組織成員は望んでおり、その願望が満たされない場合において、それらを解消するために動機づけられるというもので、この公正さとは、貢献と結果の平等(組織への貢献とそれへの報酬の平等)を意味する分配的公正(distributive justice)と、貢献や結果の評価や報酬の分派しい手続きの公正を意味する手続き的公正(procedural justice)の2つに分けられる。特に後者の手続き的公正は人事評価や賃金制度の場面で非常に重要となるものである。(外島, 田中 2004年。)

ここまで、一般的なモチベーション(動機づけ)に関する理論の確認を行った。次に、米国等における先行研究の検討を通して、教員のモチベーションの基本的な理論について分析を行うこととする。

Mustafaは、動機づけられた教員は、より良く活動し、児童・生徒のアウトカムを最大限に改善できるものと期待できるとの理由から、教員のパフォーマンスを改善する上で教員のモチベーションに着目することの重要性を指摘している。(Mustafa, O. (1996))。Mustafaによる教員のモチベーションに関する理論的研究のなかで、まず、教員のモチベーションは、経済的なインセンティブ、敬意による報酬(honorific rewards)、意思決定の権限や教育活動の主体であると言う感覚のような政治的報酬(political rewards)などが教員のモチベーションの向上に資するものとして指摘されている。

これらの個別事項について確認をすると、一点目の経済的インセンティブについては、給与によって教員のモチベーションを向上することを意味しており、さらに次の荣誉ある賞賛とは、教員が自らの職務を社会的に認知されまた評価されることを望んでおり、これらが満たされるということをしているが、認知や評価については、個人の内発的なものから発生するものではなく、その根源は個人の内面ではなく他者から与えられるものであるので外発的動機付けの一つとして位置づけることが可能である。次の政治的報酬とは、教員に対し、教育活動などの諸活動における意思決定権を付与することなど、職務権限の付与を通して教員のモチベーションの向上を図ることである。これらはいわゆる外発的動機付けの一種として捉えることが可能である。これらの外発的動機付けはハーズバーグのM-H理論(Motivation-Hygiene Theory: 動機付け衛生理論)における衛生要因にあたるものであり、これらは満たされないと不満になるが、満たされたからといってモチベーションが必ずしも向上するものではなく、教員のモチベーションの維持向上を考えた場合にこれらの要因だけを満たすのみでは不完全であると言える(Harzburg, F. 1966)。

さらにMustafaは内発的動機付けと、教員評価とモチベーションの関係性について言及しているが、教員評価との関係性については次章にて確認を行うこととする。Mustafaは、教員の職務に関連づけられた内面的満足について焦点化した場合において、内発的動機付けと心理的報酬(psychological rewards)は交換可能な概念であると定義しており、このことを前提とし、Lortie(1975)、Jhonson(1990)

らの研究をもとに教員の内発的動機付けについて分析を行っている。Lortieは、教育活動に関する「文化的、構造的的局面」が、教員の自らの仕事に対する心理的報酬を強調するのに影響を及ぼすとし、教員の心理的報酬や、教員自らの職務に対する楽しみは、教員自らによって変革されうるものであるとしている。またLortieは公立学校教員に対して実施した調査の結果、「研修、学習計画の立案、主体的な学級経営、児童生徒との“接触 (reach) ”、同僚や児童生徒との結びつきの機会」が教員の内発的動機付けに資するものであるとの結論を得ている。またこの調査の対象となった教員の76.5%がこの内発的動機付けのほうが、外発的動機付け(11.9%)、よりも重要と考えていることも同時に明らかになっている(Lortie, 1975)。

教員の職務特性 (job characteristics) とモチベーションについて、Barnabe (1994) らは、教員のモチベーションに如何なる要因が影響を与えているのかについて分析する際の、HackmanとOldhamによるモチベーションの職務特性モデル (The Job Characteristics Model of Motivation) と職務診断サーベイ (The Job Diagnostic Survey) の有用性について検討を行っている。Hackmanらによる職務特性モデルと職務診断サーベイとは、従業員の職務満足を考える際の理論と、調査を行う上での尺度であり、職務特性モデルでは、従業員のモチベーションは、仕事そのものに対して心理的な満足を見いだしたときに向上することが指摘されている

(Hackman, J. R. and Oldman, G. R. (1976))。Barnabeらの研究の結果、職務特性モデルと職務診断サーベイは教員についても適用可能であること、職務特性と心理的状态、心理的状态とモチベーション、職務満足の関係性については存在するものの、Hackmanらによって導きだされた先行研究より教員に関しては弱いということ、心理的状态は職務特性と結果との間に影響を及ぼすことなどが明らかにされている。

### Ⅲ. 教員評価と職能開発

本章では、教員評価と教員のモチベーションとの関係性について検討を行うこととする。

そもそも人事評価とは、①昇給・賞与、②昇格・昇進、③配置・移動、④教育訓練・能力開発などの従業員の対処を決定するための判断材料として利用することを目的として実施されるものである(古川他、2006年。)。人事評価については特に、人的資源管理の側面から強調され、マネジメントの3要素(3M: Man Material Money)のうちのMan、すなわち人的資源を管理する上で評価は非常に重要な役割を担うものとされる。特に教員に対する人事評価は処遇等を主たる目的とするのではなく、能力開発を指向しており、教員の職能開発のために活用されるべきものである。また、教員に対する人事評価として、目標管理型の人事評価が近年導入されつつある。目標管理とはそもそも「目標による管理 (Management by Objectives)」を意味するものであり、我が国においては「目標管理」というキーワードを最初に導入したことにより、「目標を管理する」という誤解を持って受け入れられ、その結果目標管理はあらゆる企業において成功していない現状が存在するようである<sup>(6)</sup>。今野は「企業の人事は、個人をどのような存在と考えるか、組織をどのようなものとするか、そして個人と組織の関係をどのようにとらえるか、から始めなければならないのであり、その根底に据えるべきものがMBO (Management by Objectives and/through Self-control) とキャリア開発 (Career Development) という2つのコンセプトである。」と目標による管理とそれに続くキャリア開発(職能開発)の概念について述べている。さらに今野は、このキャリア開発を抜きにした目標による管理は本来の目標による管理とはならないということを指摘している。今野は目標による管理を、仕事を通して人間が成長を実感できるような経営であるべきだというコンセプトを目標による管理が含有しているが故に、目標による管理を優れた経営理論であるとしている。この点で、成長すなわちキャリア開発に焦点が当てられ、このキャリア開発の概念が無ければ目標による管理に基づく経営は失敗するということが指摘できるのである。(今野 2005年)。このように、目標による管理は我が国では誤った解釈により失敗に陥っており、その取り組みについて原点に戻り見直すことが求められており、また、この目標による管理を適切に運用することで組織成

員の成長を促すことが可能となるものと考えられる。次に、この目標による管理と組織成員のモチベーションとの関係性を考察するうえで必要な目標設定理論について確認を行うこととする。

目標設定理論 (goal-setting theory) とは、第1章でも確認を行ったモチベーションの過程理論を構築する一つの理論であり、決まりきった仕事と不確定な報酬と言う現実の労働場面において、何故人は一生懸命に働くのかという疑問を解消するために用いられる理論であり、LockeとLathamによって提唱されたものである。目標設定理論においては、明確で困難な目標を設定することでモチベーションは向上し好業績に結びつくものと理解されている。具体的には、「最善を尽くす」といった曖昧な目標ではなく、また、容易な目標よりも困難な目標を立てることがモチベーションの向上につながるということである。さらに、この目標設定理論におけるモチベーションは、報酬や欲求を満たすためのものではなく、目標達成のための行動を自己調整するという内発的な動機づけであるとされる (外島, 田中 2004年。)。また、モチベーションと目標設定の重要性を強調する理論として、社会的認知理論が挙げられる。社会的認知理論はバンデュラによって提唱されたもので、行動を認知的、行動的、環境の変数の継続的な相互作用として捉えるものである。社会的認知理論では、人は他者の行動とその結果を観察する代理経験に基づいて学習し、その結果、起こりうる結果の予測、目標設定、それらに応じた行動をとるのである。このような自己調整プロセスを通して、自己のモチベーションを向上していくというものである (Latham 2006。 )。

このように、人は目標を設定し、その目標達成のための行動を自己調整することを通して、自らのモチベーションを管理していくのである。

しかしながら、この目標設定理論と目標による管理との間に存在する乖離が指摘されている。外島によると、目標設定理論は目標管理制度の基礎理論として捉えることについて次のように問題点を指摘する。「(中略) 目標設定理論は目標を立てることが自尊感情や成功感などの内的報酬につながることで動機づけ (自己動機づけ) が高まると考えているが、目標管理制度は、目標達成が高次の欲求の充足につながることで動機づけが高まるという欲求理

論を背景にしている。業績についても、目標設定理論では、目標の困難さや明確さ、目標による努力や方略考案の促進が業績を高めると考えている。一方、目標管理制度では、高次の欲求や充足に関わる目標設定への参加、権限委譲、自己統制の範囲の拡大が動機づけを高め、業績を高めると考えており、理論的にも実践的にも両者はかなり異なっている。」。このような問題点が指摘されているものの、目標による管理における一連のプロセスにおいては、これらの目標設定理論に基づくモチベーションの管理に該当する部分もあることから、慎重さは求められるものの、目標による管理を、目標設定理論を用いて考察を行うことは可能であるものと考えられる。

目標による管理は上記の問題点を抱えつつも、その根底に存在する理論は組織成員の成長を促し、モチベーションの維持、向上に資する取り組みなのである。我が国の教員についても目標による管理が導入され実行されているが、果たして正常に機能しているのか、教員のモチベーションの維持、向上や職能成長のきっかけとなっているのか、今一度確認する必要がある。

以上、目標による管理と人事評価について確認を行った。続いて、教員評価とモチベーションについての先行研究の検討を行うこととする。

Musutafaは、教員のパフォーマンスに関する評価 (assessment and evaluation) によるフィードバックの客観性が教員のモチベーションの向上に資することを指摘している (Mustafa, O. (1996))。

Nancyらは、教員の職能成長とモチベーションとの関係性を、インタビュー調査によって明らかにしている (Nancy, C. W. and Marine, S. H. (1996))。Nancyらによると、信頼できる環境、協働関係、成長に対する高い期待、教員と学校運営者が職務を明確にし、シェアリングし、喜んで実行することに対し快適であると感じるような学校の組織文化は職能成長を指向する教員評価に対し非常に大きな影響を与えること、学校運営者は教員評価プロセスにおいて、ファシリテーターやコーチ、資源提供者として重要な役割を有していることや、教員に対し自発的な学習や状況への適応についてのレディネスを明確にさせる役割を有していることが指摘されている。さらに、教員のモチベーションの向上のために、校長によるインフォーマルな教室観察と校

長との専門的な会話を通して、校長と教員が頻繁に相互に影響し合い、教員が校長によって支援され勇気づけられることが必要であるとしている。さらに、校長と教員はともに、職能開発を支援するような学校文化に、信頼関係を構築し寄与することを指摘している。また、校長と教員はリスクテイキングと創造性を促進するような信頼関係を構築するために協働することで職能成長を支援する学校文化に寄与すること、より成熟し責任感があり自発的な教員は、自己評価、自己改善する自由を与えられると満足することを指摘している。評価プログラムとの具体的な関係については、教員が、自らが評価されるプロセスの開発に参加すべきであり、その理由として“所有者たること (ownership)” が重要なモチベーターであることを理由として述べている。また、教員は評価プログラムの構造と校長による指導と支援を、職能成長を促進させるための重要な鍵となるものとして認識していることや、評価プログラムを各教員の興味関心や課題に応じて対応していくことで、職能成長にポジティブな影響を与えることを指摘している。また、人事評価を職能成長と明確につなげるためには、校長も含めた教員のための意味ある学習の機会を創設することが必要であるとしている。目標管理については、定期的に慎重状況を確認するプロセスが重要であり、この作業を通して、教員の反省的実践を促進することが可能であることを指摘している。校長のリーダーシップのあり方については、改善が必要な教員の評価に対してより権限を持つべきであると提案している。

ここまで、教員評価とモチベーションの関係性について確認を行ったが、これらの関係性を論じる上で最も重要なのは、教員評価がいかに教員の職能成長への動機付けに寄与するのかという視点から論ずる必要があるものと考えられる。目標管理を含む人事評価は被評価者の職能成長を主たる目的として行われるべきことであり、人事評価を通し、如何に職能成長していくのか、その手法を考えることが最も重要なのではないだろうか。また、上述のように、評価のフレームワークも重要であるが、人事評価と関連して、校長のリーダーシップも教員の職能成長へのモチベーションを考慮する上で非常に重要な要素となっていることが看取できる。

#### IV. おわりに

本稿は、モチベーションに関する基本的な研究から、諸外国における教員のモチベーションに関する研究の検討を通し、教員のモチベーションやモチベーションマネジメントを考える上で必要となる、基本的な情報の提供を試みた。

まず第1章では心理学等における、モチベーションに関する基礎的な理論の紹介を行い、続いて、諸外国における教員のモチベーションに関する先行研究の検討を行った。基本的な理論の部分に関しては、産業・組織心理学における分類と整理に従い、現在までに理解されている理論についての記述を行った。教員のモチベーションに関する先行研究の検討を通して得られた知見として次の点が指摘できる。まず、経済的なインセンティブを満たすという欠乏動機に基づくモチベーションの維持、向上もある程度は可能であること。内発的動機づけに着目した場合、研修の機会の保証、カリキュラム等の学習計画への積極的な参画の保証、学級経営における主体性の保証、同僚との協働や児童生徒との触れ合いの機会の保証により教員のモチベーションを維持、向上することが可能であるということである。教員のモチベーションをマネジメントする際には、これらの事柄を念頭におき、取り組む必要があるものと考えられる。教員の職務特性等を勘案した場合、一般的な職務特性とモチベーションとの関係性に関する理論とは結びつきが弱いことも合わせて指摘でき、このことから、教員のモチベーションに関しては、独自にその事柄を扱った研究を進める必要性があることがわかる。また職務満足等の教員の心理的状态とモチベーションとの関係性も取り扱うことの必要性も指摘できる。

教員評価と職能開発の観点からは、特に「成長」に主たる目的をおいた人事評価を行うことの必要性、教員評価と関わる学校管理職に対し、教員のモチベーションを維持、向上するために求められる機能と姿勢が指摘できたものと考えられる。また、目標設定に関しては、常に教員自らが設定した目標を意識し、また省察できる機会を提供することが必要であることが明らかとなった。

本稿は、上述のように、今後教員のモチベーションや学校組織におけるモチベーションマネジメント



トを考える上で必要となる情報の提供を目的としており、これらの蓄積された知見を通し、今後は我が国の教員の独自性を勘案し、教員のモチベーションを捉えることが必要となろう。

### 【主要参考文献】

・A. H. マズロー著、小口忠彦訳『人間性の心理学 モチベーションとパーソナリティ』産業能率大学出版部、1987年。

・Barnabe, C. and Burns, M. “Tachers’ job characteristics and motivation”, *Educational Research*, vol. 36, pp. 171-185, 1994.

・バーナード・ワイナー著、林保・宮本美沙子監訳『ヒューマンモチベーション 動機づけの心理学』1989年、金子書房。

・Claude, F., Caroline, S., Feberic, G., Herbert, M. and Martin, D. “The Wark Taskes Motivation Scale for Teachers (WTMST)”, *Journal of Career Assessment*, 16, pp. 256-279. 2008.

・Craig, A. M., “Teacher Motivation and Job Satisfaction in the New Millennium”, *The Annual Meeting of the Mid-Western Educational Research Association*. 2001.

・David C. McClelland, *Human motivation*, Cambridge University Press, 1987.  
(梅津祐良・菌部明史・横山哲夫訳『モチベーション「達成・パワー・神話・回避」動機の理論と実際』生産性出版、2006年。)

・DIAMONDハーバードビジネスレビュー編集部『動機づける力』2005年、ダイヤモンド社。

・Dzubay, D. “Understanding Motivation & Supporting Teacher Renewal”, *Northwest Regional Educational Laboratory*, 2001.

・Gary, P. L., *Work Motivation History, Theory, Research, and Practice*, Sage Publications, Inc, 2006. (「ワーク・モチベーション」金井壽宏監訳、依田卓巳訳、NTT出版、2009年。)

・Hackman, J. R. and Oldman, G. R. “Motivation through the design of work: Test of a theory”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, pp. 250-279, 1976.

・Herzberg, F. *Work and the nature of man*, World Pub, 1966. (「仕事と人間性：動機づけ衛生理論の新展開」北野利信訳、東洋経済新報社、1968。)

・古川久敬編『朝倉心理学講座13 産業・組織心理学』朝倉書店、2006年。

・池田光編著『図解 きほんからわかる「モチベーション」理論』イーストプレス、2008年。

・Kelly, C. “Teacher motivation and school-based performance awards”, *Educational Administration Quarterly*, vol. 38, pp. 372-401, 2002.

・今野能志「目標による管理 「目標管理」を根本から見直す」生産性出版、2005年。

・Leithwood, K., Steinbach, R., Jantzi, D., “School leadership and teachers’ motivation to implement accountability policies”, *Educational Administration Quarterly*, vol. 38, pp. 94-119, 2002.

・Mertiler, C. A. “Job satisfaction and perception of motivation among middle and high school teachers”, *American Secondary Education*, 31, pp. 43-53, 2002.

・Mustafa, O. ”Improving Teacher Performance: Toward a Theory of Teacher Motivation”, *The American Education Research Association Annual Meeting*, 1996.

・Nancy, C. W. and Marine, S. H. “Linking Teacher Evaluation, Professional Growth, and Motivation: A Multiple-Site Case Study”, *The Annual Meeting of the Southern Regional Council on Educational Administration*, 1996.

・外島裕・田中堅一郎編『産業・組織心理学エッセンシャルズ』ナカニシヤ出版、2004年。

### 【注】

(1) 例えば、角山剛「モチベーションマネジメント」古川久敬編『朝倉心理学講座13 産業・組織心理学』朝倉書店、2006年、pp. 34-54。小笹芳央『モチベーションマネジメント』PHP研究所、2002年など。

(2) 角山、2006年、p. 35。

(3) 角山、2006年、p. 35。

- (4) 野上真「内容理論と過程理論：動機と動機づけの違い」山口裕幸他『よくわかる産業・組織心理学』，ミネルヴァ書房，p. 24，2007年。
- (5) 角山，2006年，p. 35。
- (6) 今野による日本能率協会の調査結果の紹介によれば，上場企業の8割が目標による管理を導入しているが，その7割の企業においてうまく機能していないとのことである。