

# ワーク・モチベーションを高める職場づくり

ーカルテを通してー

教育学研究科 教育実践創成専攻 教育実践開発コース 学校マネジメント分野 依田拓也

## 1. 研究の背景と動機

### (1) 研究の背景

10月25日の山梨日日新聞の一面に『教員25%過労死ライン』の記事が掲載された。「働き方改革推進法」や労働基準法にある「安全配慮義務」は、学校現場にはなかなか浸透していないようである。また、12月27日には『教員休職 精神疾患 5,897人 21年度公立校』の記事が掲載された。同僚が仕事に追われ、疲弊し精神疾患等に苦しむようなことが起こらないよう、喫緊の課題として対策を進めていかなければならない。

諸外国の教職員の働き方について Talis 等の結果を見ると、例えばドイツでは朝のホームルームや給食時の食育、問題行動をおかした児童への指導や家庭訪問等は教職員の仕事ではない。日本の教職員ならば、あたり前に行っている業務が海外ではあたり前では無い、という事実に驚く。

一方、日本でも平成31年1月25日の中央教育審議会答申「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について」には、様々な「働き方改革」の方策が示されていた。だが、学校現場にどれだけ浸透しているだろうか。導入しようとしてもなかなか進んでいかないのは、日本教育の文化や歴史、考え方に拠るところが多いと思われる。しかし、今後「持続可能な学校指導・運営体制」を構築するためには、SDGsの目標に挙げられている「3 すべての人に健康と福祉を」「4 質の高い教育をみんなに」「8 働きがいも経済成長も」を達成する、個に合った働き方を考えていくことは必要不可欠である。

### (2) 研究の動機

昨年度まで、外国語専科として市内4小学校を兼務していたが、本務（授業づくりや子どもと接することなど）以外の業務に空き時間や放課後をついやし、退勤時間を遅くせざるを得ない状況や、忙しさのためか、職員相互の情報の疎通がなされにくい状況を見て、多くの教職員が決して能動的な働き方をしていないと感じた。そこで、教職員一人一人が意欲をもち、笑顔で安心して仕事ができるような職場にしたいと思い本研究を行った。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は、教職員が意欲をもち安心して（ワーク・エンゲイジメントが高い状態で）仕事をするための方策を考え実践することである。ワーク・エンゲイジメントを高めるには、ワーク・モチベーションを高めることが効果的であるという考えから、ゴール設定理論を応用し、ワーク・モチベーションを高める方策等を考える。

## 3. 研究方法

### 理論研究

- ①ワーク・エンゲイジメント
- ②ワーク・モチベーション
- ③ワーク・エンゲイジメントとワーク・モチベーションの関係性
- ④ゴール設定理論

### 実践研究

- ⑤調査およびカルテの作成
- ⑥方策を講じた結果
  - ・調査結果や実践からの考察
  - ・今後に向けて

## 4. 理論研究

### 4-1 ワーク・エンゲイジメント

#### 定義

ワーク・エンゲイジメントは、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる。そのエンゲイジメントは、特定の対象、出来事、個人、行動などに向けられた一時的な状態ではなく、仕事に向けられた持続的かつ全般的な感情と認知である。(Schaufeli, 2002)

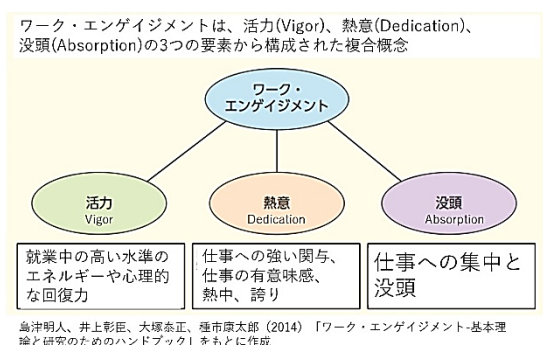


図1 ワーク・エンゲイジメントの要素

図1は島津他2014を参考に筆者が作成した。島津は、ワーク・エンゲイジメント概念を構成する下位因子を整理している。「活力」は、エネルギーで、傷ついてもへこたれずに立ち直るころの回復力、仕事に対する惜しみない努力、粘り強い取り組みなどで特徴づけられる。「熱意」は、仕事への深い関与、仕事に対する意義や熱意、ひらめき、誇り、挑戦の気持ちなどで特徴づけられる。「没頭」は、仕事に集中し、幸せな気持ちで夢中になることから、時間経過の速さ、仕事から離れることの難しさなどで特徴づけられる。したがって、ワーク・エンゲイジメントの高い人は、仕事に誇りとやりがいを感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得ていきいきとしている状態にあると言える。

島津は、ワーク・エンゲイジメントに関連する概念としてバーンアウト、職務満足感、ワーカホリズムを取り上げている。職務満足感とは、仕事について、あるいは仕事に対する感情や認知のことを指す。ワーク・エンゲイジメントには活性化(キラキラ)という要素が含まれているのに対して、職務満足感には飽和(ゆったり)

という要素が含まれている。

また、ワーカホリックの人は、周りからの期待以上の成果を常に出そうと思っているため、常に仕事のことが頭から離れられない。また、職場から離れると罪悪感を覚え、不安で落ち着かない。つまり、罪悪感や不安を避けるために、仕事をせざるを得ないと考え、仕事に多くの時間とエネルギーを費やしているわけである。

ワーク・エンゲイジメントとワーカホリズムの違いは、仕事に対する内発的な動機付けの違いによっても説明することができる。動機付けとは、行動をスタートさせ、その行動を目標に向けて持続させる働きのことを言う。このうち内発的な動機付けとは、賞罰(ほめられる、罰を受ける)の有無に関わらず、自分自身の内的な好奇心や関心によってもたらされる動機付けのことを言う。

### 4-2 ワーク・モチベーション

#### (1) 定義

目標に向けて行動を方向づけ、活性化し、そして維持する心理のプロセス。

(Mitchell, 1997)

#### (2) ハーズバーグの二要因理論

仕事を行う上でのモチベーションは、満足感をもたらす「動機付け要因」と不満を感じる「衛生要因」の二つの方向性から構成される。

(Herzberg, 1966)

表1 ハーズバーグの二要因理論

満足要因 (動機付け要因)	不満要因 (衛生要因)
<p><b>モチベーター (働きたい)</b></p> <p>精神的に成長したいや昇進したいなど、より高い達成へ人を駆りつけるもの</p>	<p><b>ハイジーンファクター (働かざるを得ない)</b></p> <p>苦痛や不安を避けるためにやるべきで、仕事の不満を予防する働きをもつ</p>
<p>達成</p> <p>承認</p> <p>責任・権限</p> <p>昇進</p> <p>成長</p> <p>仕事そのもの (やりがい)</p>	<p>人間関係</p> <p>健康</p> <p>労働条件 (環境や制度)</p> <p>私生活</p> <p>上司の管理方式</p> <p>給与</p>

表1は、

<https://hataraku-karte.jp/blog/workmotivation>を参考に筆者が作成した。

労働条件や対人関係などの「衛生要因」、達成や責任などの「動機付け要因」、この両方が兼ね揃えられた状態がモチベーションを高められ

るとされている。衛生要因を改善し、動機付け要因を充実させることによって、ワーク・モチベーションは上がると言われている。

#### 4-3

##### ワーク・エンゲイジメントと

##### ワーク・モチベーションの関係性

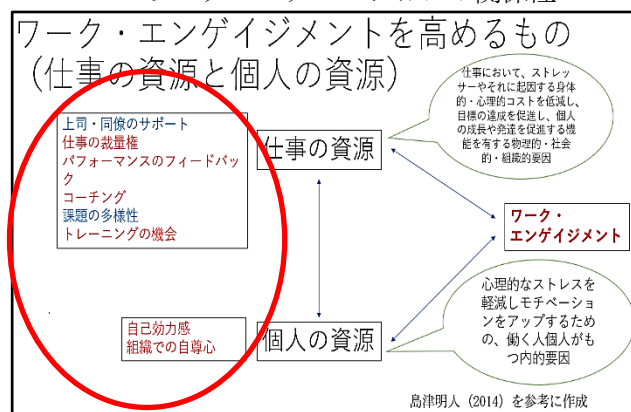


図2 ワーク・エンゲイジメントを高めるもの

図2は島津2014を参考に筆者が作成した。島津は、ワーク・エンゲイジメントを高めるものとして「仕事の資源」「個人の資源」を挙げているが、そのファクターは二要因理論における衛生要因および動機付け要因と重なる部分が多い。例えば、仕事の資源「上司・同僚のサポート」「課題の多様性」は衛生要因、それ以外は動機付け要因と考えられる。この関係性から、ワーク・モチベーションが高まると、ワーク・エンゲイジメントは高くなると考えることができる。

#### 4-4 ゴール設定理論

モチベーションのメカニズムの中から、ゴール設定理論を取り出したものが次の図である。

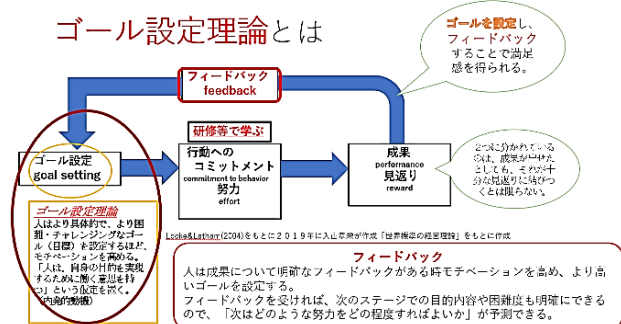


図3 ゴール設定理論のメカニズム

図3は入山2019を参考に筆者が作成した。「具体的・チャレンジングな目標設定」→「パフォーマンス」→「パフォーマンスのフィードバック」→「更なる目標設定」というダイナミックな好循環サイクルが出現すると、人はモチベーションをどんどん高め、パフォーマンスも高まっていくというのが、ゴール設定理論である。

## 5. 実践研究

### 5-1 カルテの作成

対象は教務主任・体育主任・研究主任・教員1年目の先生である。学校内で業務量が多い分掌を担当していたり、初任研等が保障されていない中で授業や学級経営等を行わなければならないかたりするため、それぞれ困り感を持っている先生達である。

先生達のモチベーションやエンゲイジメントを高めるために、自分のワーク・モチベーションやワーク・エンゲイジメントの状態を見える化し、自分に合った目標の設定等ができるようなカルテを作成した。

#### (1)カルテの作成 その1 調査

ワーク・エンゲイジメントの状態についてはユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度17項目版を使って調べ、ワーク・モチベーションは半構造化インタビューを通して調べた。モチベーションについても尺度はあるが本研究では活用していない。先生たちとの対話を大切にしたい、先生たちの困り感を解決するための方法を共に考えたいという強い思いがあったからである。

#### (2)カルテの作成 その2 カルテ化・可視化

今回は以下のとおりカルテの作成を進めた。なお、以下の流れは基本的なモデルであり、場合によっては順番を入れかえたり、省略したりすることが可能である。

#### <作成手順>

①半構造化インタビューの中で気になるコメントを記入 (インタビューア) →②評価の数値

は対話の中で考える→③グラフ化→④衛生要因や動機付け要因を高められるようなコメントや方策を考え記入し、総合所見も記入（インタビューア）→⑤所見を参考に、ワーク・モチベーションを高める最適な方法を考え記入（インタビューイ）→⑥カルテをもとに、ワーク・モチベーションやワーク・エンゲイジメントを高める最適な方法、そして自分の健康や家族のことも大切にできる持続性のあるワーク・ライフ・バランスを大切にしたい働き方を共に考える

(下の図と番号は共通)

ワーク・モチベーションを高めるために…



ワーク・モチベーションコーナー

○満足要因(動機付け要因)=働きがい

要因	3:良い 2:普通 1:改善	気になったコメント
達成・承認	2	・目標がない。 ・管理職からのフィードバックがない。 ・管理職の意識のずれ。 ・分掌について、ICTの導入に関してはやり方が分からない。 ・分掌について、責任を負っているとは感じない。
責任・権限	1	
成長	2	・専門性を高める研修会に参加していない。
やりがい	2	・付一次仕事を選んだしたら、教師は選ばない、別のことをしたい。

○不満要因(衛生要因)=働きやすさ

要因	3:良い 2:普通 1:改善	気になったコメント
人間関係	3	
健康	3	
労働条件	3	
私生活	2	・私生活を減らす時間、平日は2倍は寝ていないこと。 ・休みの日も、寝る時間を有効活用し、寝る時間を早めに設定しよう。
上司の管理	2	・授業を終わったら、フィードバックしてもらえるようお願いしよう。

以下、ヒアリングを参考に評価

○満足要因(動機付け要因)=働きがい

コメント	あなたの考え
1 全体に関わって(分掌は特に)、再度目標に向けた目標を確認しよう、すでに、目標を達成している場合には、目標をアップアップ上げて良いかもしれません、その際に、管理職に伝えることも忘れてください。	1
2 2次授業(ICT)や研修会の充実にも依頼し、先週で実践している中から、少し実践レベルでできるものを導入する方向で動いてみてはどうでしょうか、もちろん必要を感じなくても、中学校に付いたら必要に応じて(省かれません)。	2

○不満要因(衛生要因)=働きやすさ

コメント	あなたの考え
1 休日も、寝る時間を有効活用し、寝る時間を早めに設定しよう。	1
2 授業を終わったら、フィードバックしてもらえるようお願いしよう。	2

※目標の設定については、別紙を参照

衛生要因 (働きやすさ)

動機付け要因 (働きがい)

ワーク・モチベーション

ワーク・エンゲイジメント

ワーカホリズム

バーンアウト

職務満足感

エンゲイジメントに近づけるような手立てを、考えていこう(〆)

① 先生の場合には、働きやすさは問題ありませんので、やりがいを上げられるように、まずは「目標を再設定」してみてください。

② 時間がある時に、管理職の先生と再度面談をし、①目標 ②フィードバックについて話をしましょう。

(依田も同意します)

先生の現在のワーク・エンゲイジメント

ワーク・エンゲイジメント

活力

熟慮

没頭

コトレピト・ワーク・エンゲイジメント尺度を使用

「ワーク・エンゲイジメント-基本理論と研究のためのハンドブック」をもとに厚生労働省が作成

先生	4.00	4.20	3.83
平均	2.78	3.92	3.55
差	1.22	0.28	0.28

(3)カルテの作成 その3 ワーク・モチベーションを高めるために留意したこと

- ①具体的な目標を設定すること  
「衛生要因」「動機付け要因」の調整  
どんな研修を受け、どのような姿を目指すか
- ②授業観察とフィードバックについて具体的に方法を考えること
  - ・ミドル世代は若手育成のために、授業観察をし、フィードバックをする
  - ・経験の浅い世代はベテランの授業観察をし、フィードバックを受ける

図4 カルテのサンプル

③その他

- ・カルテはいつでも見られる場所に保管する
- ・カルテを定期的に振り返り、目標等のブラッシュアップをすること

5-2 方策を講じた結果について

その後、2ヶ月程度の実践を終え、ワーク・エンゲイジメントの状態について調べた。カルテ活用の前後で数値がどのように変わったか、また、それぞれが考えた方策や目標設定の効果等について考察した。

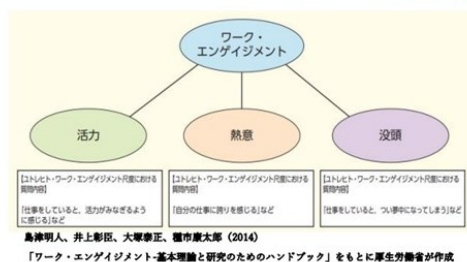
ワーク・エンゲイジメントの数値が低くなった場合には、半構造化インタビューを実施し、衛生要因・動機付け要因のどのファクターが影響しているのかを調べた。本来であれば、目標を再設定し実践する必要がある。しかし、今回は短期間の実践であったので、そこまでは至らなかった。

以下、カルテを活用したことによるワーク・エンゲイジメントのビフォー・アフターと分析の具体を載せる。

(1)例 a A先生（教職1年目）

A先生は、「管理職の先生や中堅の先生に授業を観てもらい、フィードバックをしてもらう」という目標をたてた。実際の取り組みとして、管理職が何度も教室で授業観察をし、指導助言をした。同僚の先生たちも授業を観察し助言をした。

研修に関しては、「中堅の先生の授業を観させてもらう」「中堅の先生と一緒に教材研究をする」という目標をたてた。実際の取り組みとして、校内研で多くの同僚の授業を観察するとともに、私を含め、同僚の先生が授業づくりのアドバイスをした。さらに、本人の希望で大月市の教育支援室の先生に授業を参観してもらい指導を受けた。また、学級数が増加し、TT加配の先生と一緒に教室で授業ができるという環境も整った。



先生	+0.84	+0.20	変化無し
前	2.83	3.20	3.67
後	3.67	3.40	3.67
平均	2.78	3.92	3.55
差	0.89	-0.52	0.12

平均値：(独)労働政策研究・研修機構が2019年2月末の調査結果から

図5 A先生 実践後の変容

①エンゲイジメント尺度調査から

実践後は、活力と熱意の数値が上がっている。没頭については、数値が変わらなかったが、尺度9の「私は仕事にのめりこんでいる」に3をつけている。前は0だったので大きく変わった点である。熱意は平均と比べると低いが、尺度13「私にとって仕事は、意欲をかきたてるものである」に3をつけている。前は1だったので、この点についても改善が見られる。

②筆者による観察から

- 以前より、子ども達の学びに向かう姿勢が良くなった。
- 自信を持って授業を行えるようになってきた。
- 教材研究等で加配の先生や中堅の先生にアドバイスをしてもらったり、授業後のフィードバックも欠かさずしてもらったりした。

これらの積み重ねが、A先生の意欲に繋がったと思う。管理職の授業観察の回数も多くなり、助言もしてもらえるようなので、それも彼の成長の一助となっている。カルテを作るための話の中で、「土曜日が待ち遠しい」「教材研究が不安」と言っていた彼は周りの環境により、大きく成長したことが伺える。

(2)例 b B先生 (教務主任)

B先生は授業観察とフィードバックに関して、目標を「一人一実践を通して、管理職から指導助言を頂き、授業改善に努める」と設定した。実際の取り組みとしては、管理職の授業観察とフィードバックがあり、授業改善のきっかけになった。

自分自身が成長を実感できるよう、先進校の事例を参考に、教務の仕事にICTを活用するようにしたり、若手教員の授業観察をしてアドバイスをしたり、学級経営の相談にもものったりした。自分自身の授業改善にもつながったと言っていた。



図6 B先生 実践後の変容

エンゲイジメント尺度調査から、全体的に数値が下がっている。原因を調べるために半構造化インタビューを行った。

半構造化インタビューの中で、衛生要因の「健康」「私生活」に問題があることが分かった。ファクターの調整ができなくなると、こんなにもワーク・エンゲイジメントのスコアに影響することが分かった。今後の目標として、ワーク・ライフ・バランスを大切にしたい働き方を提案した。

(3) C先生 D先生

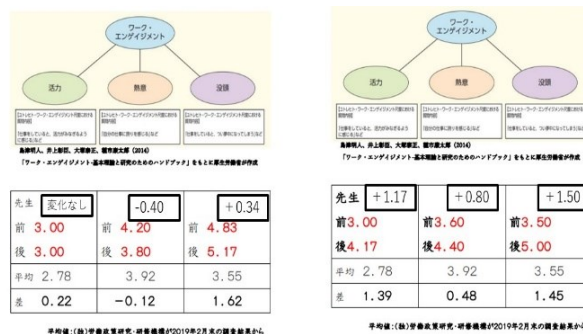


図7 C先生・D先生の実践後の変容

C先生は熱意が下がったけれど没頭が上がったということで、半構造化インタビューで原因を調べてみると、衛生要因の私生活の「引越越し」が影響していることが分かった。

D先生は全ての数値が上がっているのので、現状維持ではなく、目標のブラッシュアップが必要である。

4人の先生の本研究の感想

- ワーク・エンゲイジメントとワーク・モチベーションは密接な関係にあることが分かった。
- カルテを作る際に、話を聞いてくれて嬉しかった。
- 自分を客観視する意味でカルテは有効であった。来年もやってもらいたい。
- ゴール(目標)の設定の仕方が分かった。人事評価にも生かしたい。
- 授業づくりや授業のフィードバックが有り難かった。
- ワーク・ライフ・バランスを大切にしたい働き方は本当に大切だと思う。
- 先生が楽しく研究していて、一緒にやれて良かった。笑顔が一番!
- 来年はもう少し研修に参加したい。
- 教職大学院って面白いですね。

図8 本研究対象の先生の感想

6. 考察と今後に向けて

調査結果、図8の感想から、以下のことが考察された。

6-1 調査からの考察

(1)ゴール設定理論の有効性

「具体的な目標の設定」と「授業観察とフィードバック」はエンゲイジメント向上に効果的である。

対象の先生それぞれが具体的・チャレンジングな目標を設定し、実践した。それに対して管理職や同僚の先生からのフィードバックがあった。実践は2ヶ月であったが、ゴール設定理論の有効性が確認できた。

・継続的に実践することで、更なる効果が期待できる。

## (2)カルテの効果

カルテの作成・活用はエンゲイジメント向上に効果的である。

＜考察＞

- ・カルテの作成段階で、自分を客観視し、「強み」や「弱み」を把握したうえで、目標設定を行うことができる。
- ・カルテは図等を用い可視化されており、定期的に見返すことにより、自分の成果と課題を認識することができる。
- ・カルテを使用した目標設定はそれぞれの教員に寄り添って行われるため、より個に適した具体的な目標を設定することができる。
- ・カルテを作成する際に、対話が生じ、信頼関係が高まること自体がエンゲイジメント向上につながる。
- ・カルテを使用することで、ゴール設定理論における「ゴール設定」「行動へのコミットメント・努力」の実践が促進される。
- ・ユトレヒト尺度等の数値が低かった場合には、半構造化インタビュー等で原因となるファクターを調べ、改善方法を検討できる。

**(3)管理職による「授業観察とフィードバック」は、エンゲイジメント向上の効果がある。また、管理職以外の同僚からのフィードバックも有効である。**

＜考察＞

- ・学校は組織で動いているため、上司からのフィードバックは安心感にもつながる。
- ・同僚との信頼関係の構築にもつながる。

**(4)衛生要因の「健康」「私生活」などは、ワーク・エンゲイジメントに対して大きな影響を与える。**

＜考察＞

- ・定期的に目標を見直し、自分の「弱み」を調整することで、影響を少なくする必要がある。

**(5)「熱意」の数値が下がっても「没頭」の数値が上がることもある。**

＜考察＞

- ・やらなければならない仕事が多い場合には、

熱意がなくても没頭せざるを得ない。

- ・仕事の優先順位を考え、自分の家族や健康を大切にすることができる、ワーク・ライフ・バランスを大切にしたい働き方をすることが必要である。

## 6-2 今後に向けて

- ・人事評価制度や新たな研修システムの中に、本研究を生かせる方法を考えていきたい。
- ・今回はカルテの活用に時間をあまりかけられなかったため、長期的に実践した時にどのような結果になるのか調べてみたい。
- ・若手の授業を参観しフィードバックを定期的に行いたい。
- ・カルテ作成のために対話に時間をかけたが、信頼関係の構築こそ組織づくりの礎になる。相手が「どうしたいのか」をしっかり傾聴し承認すること、そして支えてあげることが大切であり今後も続けたい。
- ・本研究を通して、先生たちの「強み」「弱み」を知ることができた。それぞれの「強み」を学校運営で生かし、個人そして組織を確たるものにしていきたい。

## 7. 本研究の一般化

本研究を学校で実際に活かすための一例を次項に載せる。

まず、4月の期首面談に向けて、全教職員のワーク・エンゲイジメントをユトレヒト尺度で調査する。ワーク・エンゲイジメントの数値が低い場合には、5月の期首面談に間に合うようにカルテを作成していく。教職員の人数が少ない場合には、全教職員のカルテを作成することも可能。それをもとに、目標の設定と方策を考え、人事評価制度や新たな研修システムに反映する。

5月の期首面談ではカルテを活用して目標を達成するための方策やどんな研修を受講すれば良いかを考えることが可能。

期末面談までに、実践や研修について、定期的に内省できると良い。管理職は授業参観を定期的に行い、フィードバックを行うことが大切

## 本研究の一般化

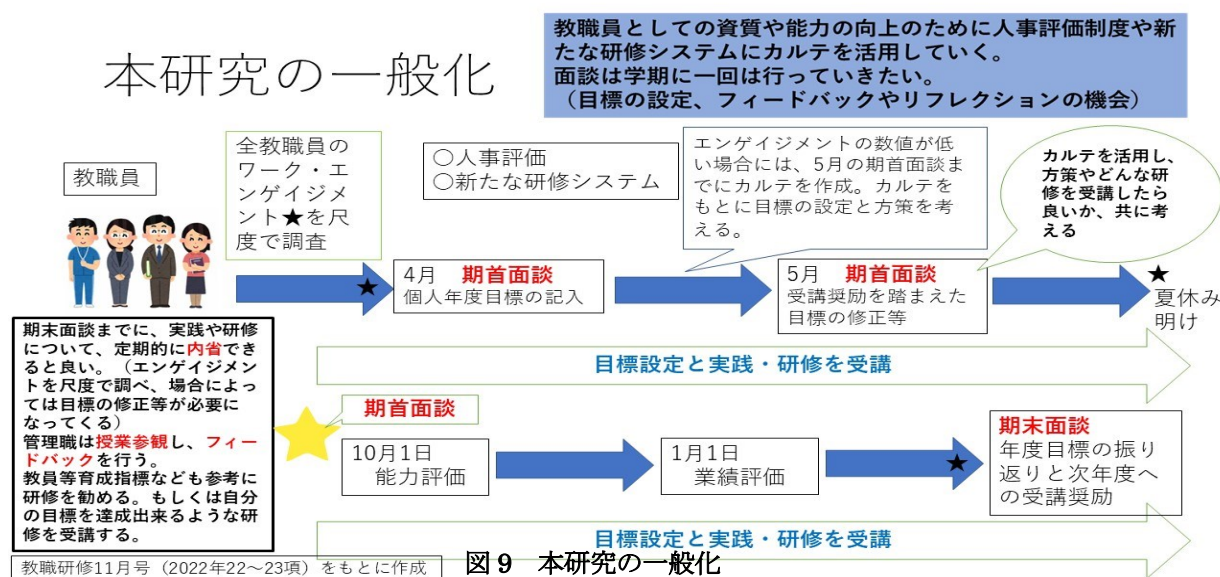


図9 本研究の一般化

である。ワーク・エンゲイジメントをユトレヒト尺度で調べ、場合によっては目標の修正やカルテの作成等が必要になってくる。図の黒い★マークはユトレヒト尺度を使って、ワーク・エンゲイジメントを調査するタイミングである。特に夏休み明けの調査は大切で、ワーク・エンゲイジメントの数値が下がっている場合には、カルテを作成し、それをもとに目標の修正や受講する予定であった研修を変更することが必要。黄色の星マークの期首面談は、その後の評価にも影響する大切な面談と私は位置づけている。そして、10月1日に能力評価、1月1日に業績評価を経て、期末面談を行う。

### 8. 終わりに

本研究を行うにあたり、所属校の花田丈士校長先生をはじめ、調査等に協力頂いた先生方、手厚く指導して下さった担当教員の古屋啓一先生をはじめ、教職大学院の先生方に厚く御礼申し上げます。

### 9. 参考・引用文献

- ・「教員 25%過労死ライン」『山梨日日新聞』2022/10/25
- ・「教員休職 精神疾患 5,897人 21年度公立校」『山梨日日新聞』2022/12/27

- ・新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について(答申)(平成31年1月25日 中央教育審議会)
- ・Schaufeli, The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmative analytic approach.(Journal of Happiness Studies, 2002) 71-92.
- ・島津明人、井上彰臣、大塚泰正、種市康太郎(2014) ワーク・エンゲイジメント:基本理論と研究のためのハンドブック 星和書店
- ・島津明人(2014) ワーク・エンゲイジメント ポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を労働調査会
- ・令和元年版 労働経済の分析—人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について 厚生労働省
- ・Mitchell, T.R. Matching motivational strategies with organizational contexts. (Research in Organizational Behavior, 1997) 19, 57-149
- ・Herzberg, F.: Work and the Nature of Man, New York: Thomas Y. Crowell Company. 1966
- ・ハタラクカルテ(参照 2022-06-14) <https://hataraku-karte.jp/blog/workmotivation>
- ・入山文栄(2019) 世界標準の経営理論ダイヤモンド社
- ・<月刊>教職研修 2022年11月号 教育開発研究所