

学位論文及び審査結果の要旨

横浜国立大学

氏名	橋本 弘道
学位の種類	博士（経営学）
学位記番号	国社博甲第285号
学位授与年月日	平成29年9月15日
学位授与の根拠	学位規則（昭和28年4月1日文科省令第9号）第4条第1項及び横浜国立大学学位規則第5条第1項
研究科(学府)・専攻名	国際社会科学研究科 企業システム
学位論文題目	教員組織における教育理念の浸透プロセスに関する研究 —私立中高一貫校における定量及び定性的調査に基づく分析—
論文審査委員	主査 横浜国立大学 教授 山岡 徹 横浜国立大学 教授 二神 枝保 横浜国立大学 准教授 服部 泰宏 横浜国立大学 教授 ヘラー、ダニエル 筑波大学 准教授 佐藤 秀典

論文の要旨

1. 論文の全体像**1. 1 問題の背景**

私立学校（本論では、私立中高一貫校を指す）は、建学の精神に基づく教育理念が、特色ある教育の根本になっているケースが多いのではないかと考えられる。今後、少子化等により学校間競争が激しくなることも予想されるため、競争戦略上も特色を明確に示すために教育理念の浸透と実現が重要な組織目標の一つになると考えられる。

企業を営利組織であると位置付けると、私立学校は、非営利組織であると位置付けることができる。先行研究を概観すると非営利組織においては、使命（ミッション）に基づいて運営されることが前提になっていると推測できる。しかし、時代の変遷に応じて、それらの使命が社会的役割を終える場合もある。その場合でも、組織慣性によって、使命の再定義、再解釈によって、組織が存続される場合がある（田尾・吉田,2009）。同様に、私立学校においても、時代の要請に応じて、教育理念の再定義、再解釈が行われる可能性がある。また、ほとんどが有給の組織成員によって運営されている場合、定年退職などに伴う組織成員の入れ替えなども想定できる。よって、設立当時は、建学の精神に基づく教育理念に共感した人々によって組織が形成されたとしても、時間の経過に伴って、理念が忘れ去られていく可能性も考えられる。したがって、理念を浸透させ続けていく努力をしなければ、理念に則した成果を達成することが難しくなることも考えられる。

非営利組織にとって、使命の達成が最重要課題であるとすれば、私立学校にとって、教育理念の達成が最重要課題の一つであると見なすことが可能である。しかし、そのような状況下にあっても、営利組織である企業における経営理念の浸透に関する研究の蓄積が徐々に進んできたのに比べ、私立学校はもちろんのこと、非営利組織における理念浸透や、理念浸透プロセスのメカニズムに関する実証研究は、これまでほとんど行われてこなかった。したがって、本研究では、私立学校を理念に基づいて運営されている組織であると位置付け、その組織成員への理念浸透プロセスのメカニズムの解明を試みる。ただし、そこで問題になるのが、私立学校の組織成員とは誰を指すのかという点である。私立学校には、学校法人の理事、教員、生徒、生徒の保護者、卒業生、入学希望者、地域社会など、さまざまなステークホルダーが想定される。私立学校における組織のリーダーが、ステークホルダー全体に教育理念を浸透させることを考えた場合、教員組織を媒介にして理念浸透に関する働きかけを行うことになると考えられる。よって、本研究においては、教員組織

とその組織成員である教員に着目し、理念浸透プロセスのメカニズムの解明を行う。

1. 2 本研究の意義

本研究の意義として以下のことが考えられる。

- ・ 個業化が生じる可能性のある組織であるにも関わらず、教育理念を浸透させ、それに基づいて運営することで教育成果をあげている私立学校の教員組織に注目し、理念浸透プロセスのメカニズムを解明していくことは実践的側面からも意義のあることである。
- ・ 経営理念の浸透に関する学問的蓄積を教育理念の浸透に関する検証に援用し、分析、考察を加えることで、その一般性が確認できれば、理念浸透に関する研究対象領域を広げることができる。

1. 3 本研究のテーマ

本研究のテーマは、教育理念に基づいて運営されている私立学校の教員組織に着目し、理念浸透の構成次元とそれへの影響要因、理念浸透プロセスについて、定量的研究と定性的研究の両面からのアプローチを試みることにある。そして、それにより、教育理念の浸透プロセスに関するメカニズムの解明を行う。具体的には、以下のとおりである。

1. 理念に基づいて運営されている組織の理念浸透の構成次元の解明
2. 理念に基づいて運営されている組織の理念浸透の構成次元への影響要因の解明
3. 理念に基づいて運営されている組織の理念浸透プロセスの解明
4. 上記のテーマについて定量的研究と定性的研究の両面からのアプローチを行う
5. 教育理念の浸透プロセスのメカニズムについて多面的な考察を加える

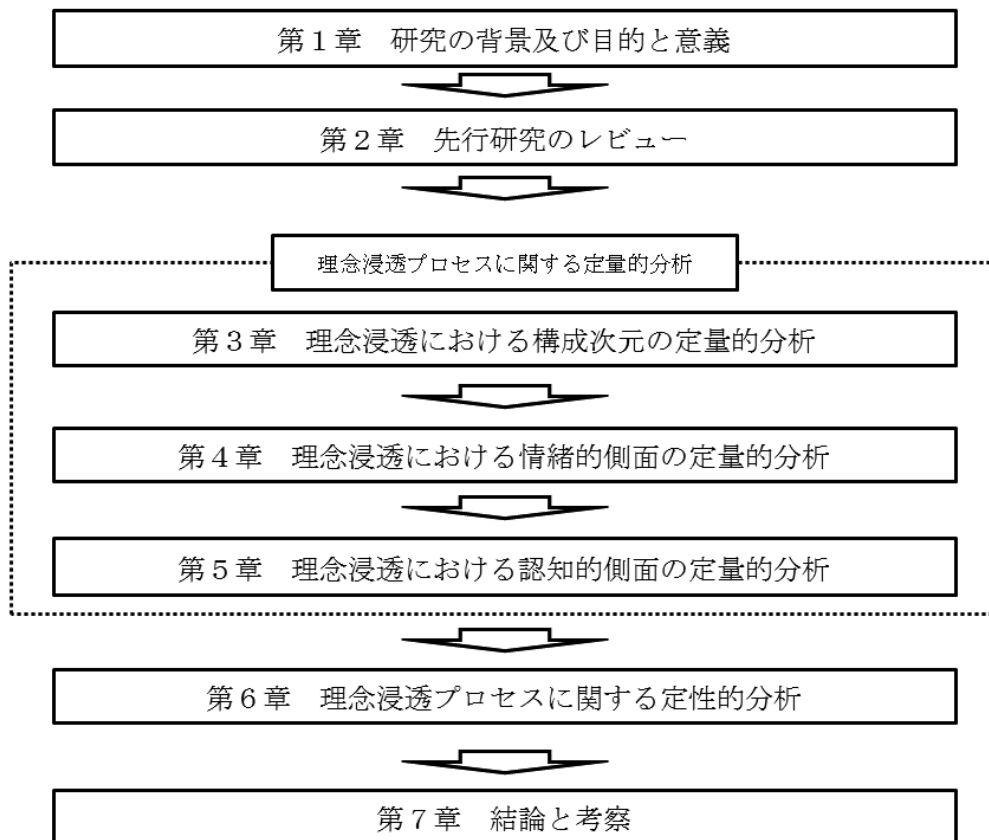
1. 4 本論文の構成

本研究は、全7章で構成されている。その詳細は、以下のとおりである。

第1章では、研究の背景および目的と意義について述べる。第2章では、先行研究のレビューを行う。そして、理念浸透に関する理論的枠組みを提示する。第3章から第5章については、定量的調査に基づいて分析と検証を行う。第3章では、理念浸透の構成次元と理念浸透プロセスに関する仮説の分析と検証を行い、理念浸透の構成次元に関するモデルを設定する。第4章では、第3章で設定したモデルの情緒的側面に関する仮説の分析と検証を行う。第5章では、第3章と第4章にて示したモデルについて、認知的側面に関する仮説の分析と検証を行う。第6章については、定量的調査では分析、検証を行うことができないと考えられる課題について取り上げ、定性的調査による理念浸透プロセスのメカニズムについて分析と考察を行う。最終章である第7章では、本研究のまとめと考察、貢献、今後の課題について述べる。

以上について、本論文の構成を図1に示す。

図1 本論文の構成

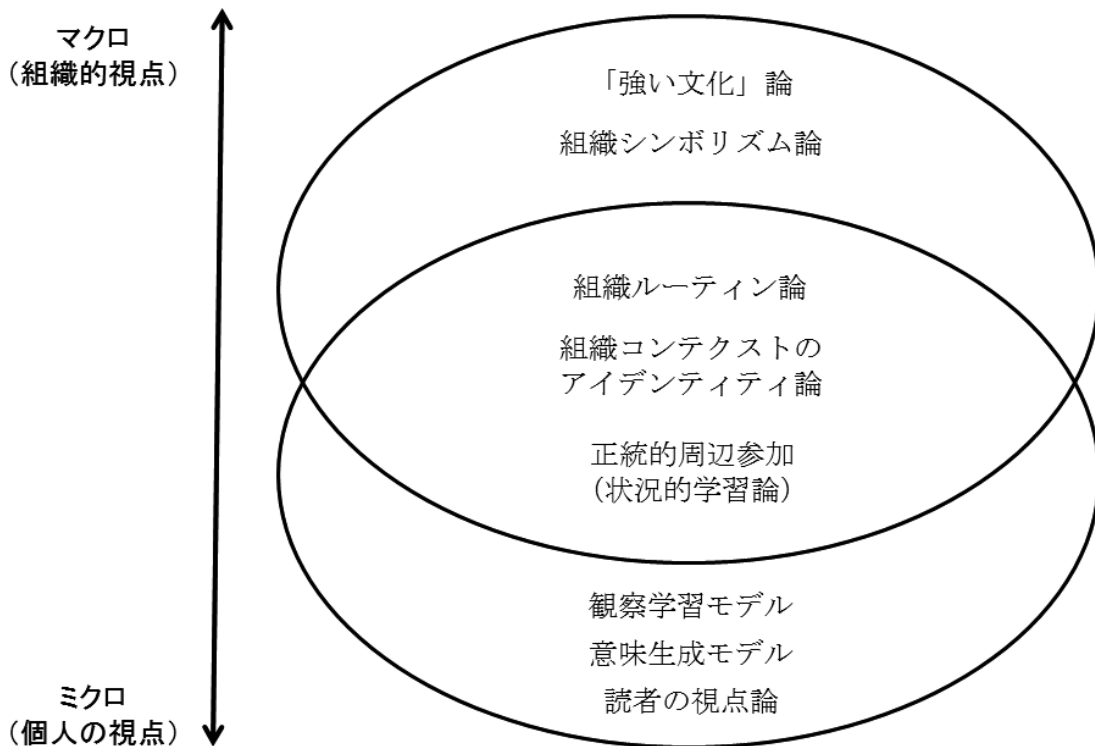


2. 先行研究の考察と本研究の理論的枠組みの設定

本研究にあたり、経営理念に関する先行研究についてレビューし、経営理念の定義、機能と効果、階層性、経営理念浸透の定義などについてまとめた。また、理念浸透に関する8つの主要理論（「強い文化」論・組織シンボリズム論・組織ルーティン論・組織コンテキストのアイデンティティ理論・正統的周辺参加 [状況的学習論]・観察学習モデル・意味生成モデル・読者の視点論）をレビューし、これらの理論をマクロ及びミクロの視点で分類を試みた。経営理念浸透を企業の文化変化をもたらすことであると定義した場合、その研究は組織全体を分析対象としたマクロの視点での研究となる。それに対して、組織成員個々の理念への理解や行動への反映と定義した場合は、ミクロの視点での研究となる。それらを図式化すると図2のとおりとなる。

本研究においては、特に理念浸透の理論的枠組みを、マクロとミクロの両方の視点で捉えた。第3章では、理念浸透の構成次元に関して検証を行ったが、主として組織ルーティン論を参照した。また、第4章では、理念浸透における情緒的側面の分析を行ったが、組織コンテキストのアイデンティティ論を参照した。第5章では、理念浸透における認知的側面の分析を行ったが、組織における学習に関する視点をを用いるため、間接的に観察学習モデル、意味生成モデル、読者の視点論を参照しながら、組織社会化論、経験学習論、組織学習論、職場学習論を理論的枠組みに分析と検証を行った。第6章では、定性的分析を行うが、主として「強い文化」論、観察学習モデル、意味生成モデルを参照した。

図2 理念浸透の理論的枠組みに関する分類



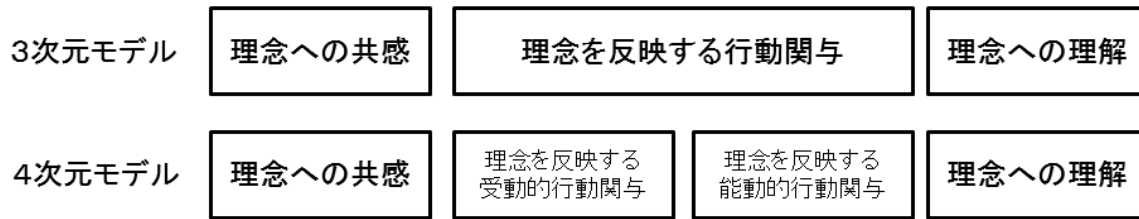
3. 本研究の調査と分析の概要

3. 1 理念浸透の構成次元と理念浸透プロセス

これまでの理念浸透プロセスの研究では、理念を反映する行動と理念に対する共感や理解との関係性についての研究は行われてきたものの、理念を反映する行動の段階と理念への共感や理念への理解との関係性については、十分に論じられてきたとは言えない。理念を反映する行動について高尾・王（2012）は、定量的実証研究に基づき、理念志向の企業においてすら理念を反映する行動的関与の値は高いとはいえない水準であると示し、理念が行動に反映されることの難しさについて言及している。しかし、理念を反映する行動を、理念に従って受動的に行動する段階と、理念を自ら読み解き環境変化などにも対応しながら能動的に行動する段階とに分けて考えると、能動的行動関与は難しくとも、受動的行動関与であれば比較的生じやすいのではないかと推測できる。よって、理念を反映する行動を2つの段階に分けることで、より詳細に理念を反映する行動について把握できる可能性があると考えられる。また、北居・松田（2004）は、経営理念の機能として内部統合機能と外部適応機能の2つが想定されると述べている。それらを組織成員個々の、理念を反映する行動の段階に関する視点で捉えると、組織成員が経営理念を受け入れ、それに従って受動的に行動している（理念を反映する受動的行動関与）段階を内部統合機能が発揮されている段階、理念を自ら読み解き環境変化などにも対応しながら能動的に行動している（理念を反映する能動的行動関与）段階を外部適応機能が発揮されている段階と考えることも可能になる。そう考えると、理念の機能的側面を理念を反映する行動の側面から把握するという視点においても、理念を反映する行動を2つの段階に分ける意義を見いだせると考えられる。よって、理念を反映する行動を受動的行動関与と能動的行動関与とに分けて考えることで理念を反映する行動の段階について定量的分析による検証を試みた。図3において、理念浸透の構成次元を、3次元としたものと、4次元としたものを示す。

図3 理念浸透の構成次元

【理念浸透の構成次元】



3. 2 定量的調査の分析結果

定量的調査の対象組織は、確実に理念に基づいて運営されていると判断できる私立学校A校を選定した。A校の理念浸透の取組みと成果は、理念浸透に継続的な努力を行っている先進的事例であると判断した。

調査対象

- ・A校の全専任教員67名を対象
- ・質問紙（スコアリング方式）による定量的調査を行った。
- ・職員会議（2016年4月20日）にて質問紙が配布され、記入後その場で回収された。
- ・欠損値のある10票を除外し、57票を分析に用いた。

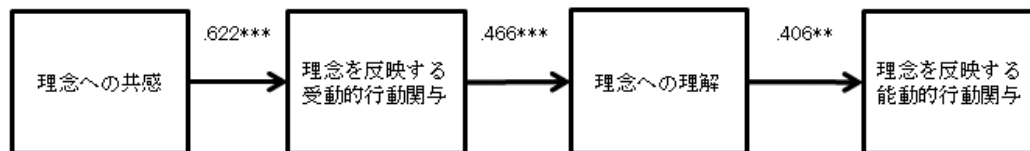
（男性27名・女性30名／管理職8名・非管理職49名）

・測定尺度については、高尾・王（2011）や高尾・王（2012）を参考にしたが、私立学校での調査であるため、表現をそれに合わせて変更した。また、行動の段階を理念を反映する受動的行動関与と能動的行動関与に明確に分ける必要があるため、取捨選択した上で変更を施したり新たに項目を付け加えたりした。

- ・測定尺度の妥当性を確認するため探索的因子分析（主因子法・プロマックス回転）を行った。
- ・探索的因子分析の結果を用い、各測定項目をまとめた上で、共分散構造分析を用い、仮説の検証を行った。

共分散構造分析の結果は、図4のとおりである。また、4因子モデルと3因子モデルの確証的因子分析による適合度係数の確認を行った。その結果は、表1のとおりである。すべての適合度係数で4因子モデルが3因子モデルを上回ることがわかった。

図4 共分散構造分析の結果



*p<.05, **p<.01, ***p<.001

表1 4因子モデルと3因子モデルの確証的因子分析における適合度係数

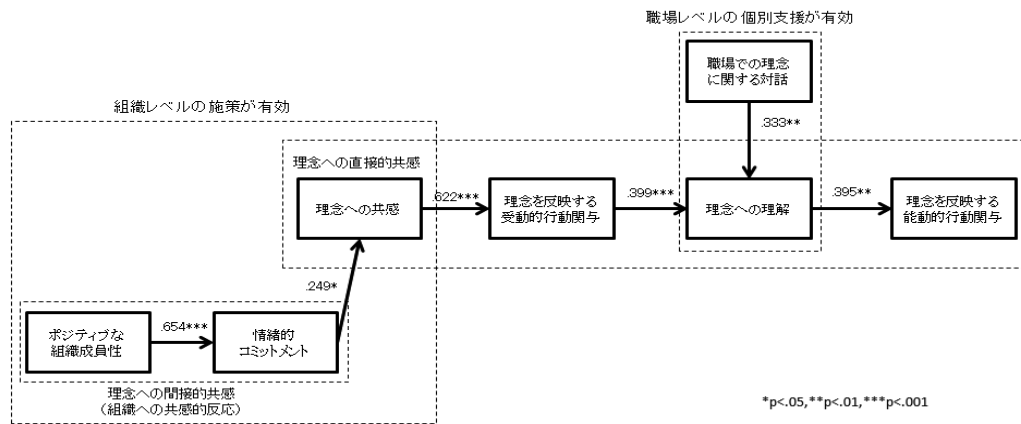
	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	AIC	CAIC
4因子モデル	1.139	.892	.813	.983	.050	99.288	184.494
3因子モデル	2.101	.777	.641	.853	.140	136.141	212.218

次に、理念浸透の4つの構成次元に与える情緒的側面・認知的側面の影響要因について定量的分析と検証を行った。その結果に基づいて以下のような解釈を加えた。

- ・理念に情緒的に共感・・・組織的で俯瞰的視点で行われるものが有効
(理念浸透のための施策や理念に基づく評価の正当性などによって組織成員間の組織に対する信頼が醸成され組織に対して好意的になることで、理念への情緒的な共感が生じる)
- ・理念を認知的に理解・・・個別支援的な対話が有効
(リーダー役である学年や教科、校務分掌の主任が重要な役割を担う)

以上の結果について、図5に示す。

図5 理念浸透の構成次元とその影響要因との関係性及び、理念浸透のための施策の有効性に関するモデル



3. 3 定性的調査の分析結果

ここまでは、定量的分析により研究を進めた。定量的分析は、多数の組織成員から得られる数値化されたデータを統計的に分析するため、客観性を高めたり一般化を進めていくためには説得力の高いアプローチである。その結果、取り上げた各変数が影響関係にあることが示唆された。しかし、それが具体的にどのような内容なのかという点については定性的調査でなければ、実態を把握することは難しい。よって、同組織に対し定性的調査を行い、理念浸透プロセスのダイナミズムに関する手がかりを得ることで、定量的分析により作成したモデルの補強を試みた。

調査対象

- ・A校の専任教員11名を対象
- ・インタビュー調査を半構造化面接法により1対1の対面方式で約1時間程度行った。
- ・2016年8月22・23日の2日間、11名に対し、当日出勤している教員の中から校長が声を掛け、業務の合間に協力できるとの承諾を得た教員を対象とした。

インタビュー対象者の内訳は、個人が特定できないように配慮し大まかな区分で表記している。また、インタビューの内容は、録音したものを基にしているが、文に起こす際に読みやすさを重視し最低限の編集を施した。インタビューイの内訳を表2に示す。

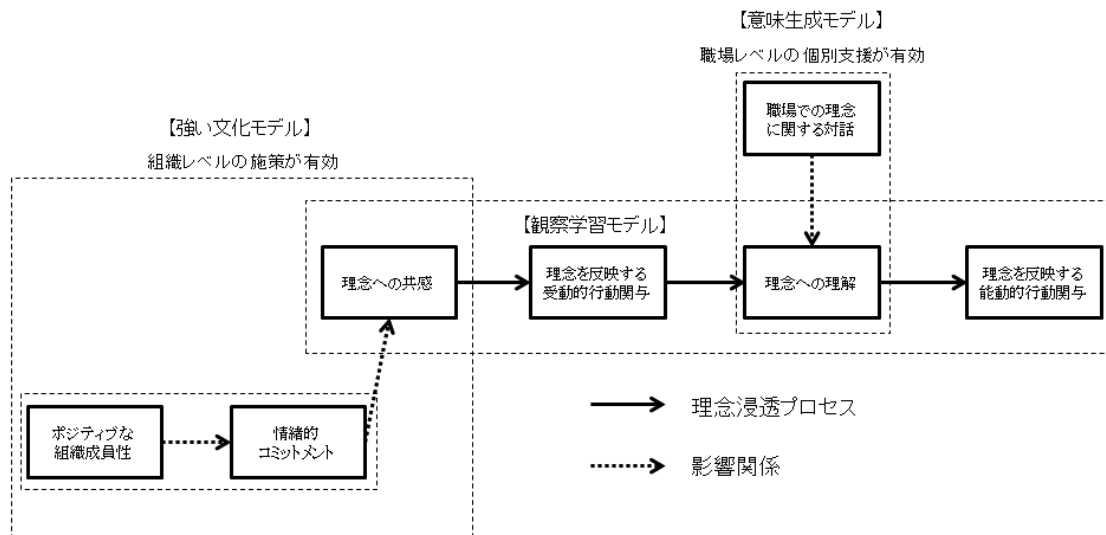
表2 インタビューイの内訳

勤続年数	年齢	役職
30年前後	60代前半	係長
30年前後	50代後半	主任
30年前後	50代後半	主任
30年前後	50代後半	主任/係長
20年前後	40代前半	主任
10年前後	40代前半	
10年前後	30代後半	
10年前後	30代後半	主任
5年以内	30代後半	
5年以内	30代前半	
5年以内	30代前半	
計 11名		

定性的調査により、理念浸透の構成次元のそれぞれが高まる場合に、先行研究のどのフレームワークを当てはめることができるのか、どのような理念浸透プロセスが想定できるのかということについて分析と考察を加えた。その上で、図6のような仮説モデルを作成した。

以上が、本研究の調査と分析の概要である。

図6 本研究の結果に基づく仮説モデル



4. 本研究の結論

4. 1 本研究の結果

1. 理念に基づいて運営されている組織の理念浸透の構成次元を理念への共感・理念への理解・理念を反映する受動的行動関与・理念を反映する能動的行動関与の4次元に分類できることを解明した。

2. 理念に基づいて運営されている組織の理念浸透の構成次元への影響要因に関して以下の点を解明した。

(1) 理念浸透の情緒的側面である理念への共感に、情緒的コミットメントなどの組織に対する共感的側面が影響を与えていることを解明した。

(2) 理念浸透の認知的側面である理念への理解に、職場での理念に関する対話が影響を与えていることを解明した。

3. 理念に基づいて運営されている組織の理念浸透プロセスが、理念への共感→理念を反映する受動的行動関与→理念への理解→理念を反映する能動的行動関与となる可能性があることを解明した。

4. 上記の結論について、定量的研究と定性的研究の両面からのアプローチを試みることで、理念浸透の構成次元における影響関係を定量的調査によって確認し、その上で、定性的調査の結果を踏まえ、理念浸透プロセスの仮説モデルを構築した。

5. 以上の結果を踏まえ重層的考察を加え、理念浸透プロセスにおけるシンボリック・マネジャー (Deal and Kennedy,1982)であるトップの理念の多義性の削減 (Weick,1979)の有効性や、現場の組織成員のトップへのフィードバックが組織の硬直化を防ぐ働きをする可能性について論じた。

4. 2 本研究の貢献

1. 理念浸透の構成次元を4次元とし、理念を反映する行動関与を受動的行動関与と能動的行動関与に分けたことで、理念を反映する行動関与に段階がある可能性を解明した点。

先行研究では、理念志向的企業においてすら理念を反映する行動関与の値は高いとはいえない水準であるとし、理念が行動に反映されることの難しさについて指摘されてきた。しかし、本研究において、理念を反映する行動関与を2つに分けたことで、理念を反映する受動的行動関与は比較的生じやすいことがわかった。それによって、理念を反映する行動には、比較的生じやすい行動とそうでない行動があるということを提示したことになる。先行研究では、本研究における、理念を反映する能動的行動関与を、理念を反映する行動関与として捉えてきたと考えられる。その点について、本研究は、理念浸透の構成次元に関する研究に新たな知見を提示したと言える。

2. 同一組織にて定量及び定性的研究を行い、両者を統合した理念浸透プロセスとその影響要因に関する仮説モデルを提示した点。

先行研究では、これまで、理念浸透について、定量的研究と定性的研究のそれぞれの立場で研究が蓄積されてきた。本研究では、対象組織に対して定量的調査を行い、各変数間の影響関係に関するモデルを設定し、その上で定性的調査を行い、理念浸透プロセスとそのダイナミズムに関する手がかりを得た。そして、理念浸透プロセスと、その影響要因との関係性や、さらにそれらの各変数を高めるためにはどのようなフレームワークを用いるのが有効なのかということについての仮説モデルを提示した。これによって、理論面だけでなく実践面における貢献も期待できる。

4. 3 本研究の実践的含意

本研究の実践的含意は以下のとおりである。

- ・理念への共感を高めるためには、トップによる明確なメッセージと具体的な組織的施策が有効である。
- ・理念への共感を促し、理念に基づいた組織文化が組織成員個々に醸成されるように努めれば、理念を反映する受動的行動関与が生じ、理念への理解に繋がる。
- ・現場のリーダーが、小さな打ち合わせや会議などにおいて、理念に基づいた発言や行動を取ったり、個別支援をすることが理念への理解を促すのに有効である。
- ・理念への理解が進めば、理念を反映する能動的行動関与が生じる可能性が高まる。
- ・現場の組織成員のトップ (シンボリック・マネジャー) へのフィードバックによって、組織の硬直化を防ぐことができる。

4. 4 本研究の限界と今後の課題

本研究の限界と今後の課題は以下のとおりである。

- ・定量的研究は、クロスセクショナルデータによるものであるため、組織のある時期の断片を切り取ったものに過ぎない。よって、理念浸透プロセスについての継続調査が今後の課題となる。
- ・定量的調査の測定尺度は、先行研究をできるだけ踏襲したため、部分的には、測定すべき事項を精確に測定できなかった可能性もある。今後は、定性的調査によって得た情報などをもとに、組織階層の違いなども視野に入れ、吟味を行う必要がある。
- ・理念浸透プロセスは、単線的モデルにて、できるだけシンプルにその可能性を提示した。しかし、

最適なモデルの提示には至っていない。その点は今後の課題として残されている。

・対象組織が私立学校 1 校のみのため、一般化を進めるためには他組織でのさらなる調査が必要である。

・本研究の過程で、理念浸透の構成次元が高まってくると、能動的な理念に対する解釈や理念を反映した行動の在り方についての見解が生じ、組織成員間に認識の齟齬が生じる可能性が垣間見られた。また、理念には外部適応機能が期待されているが、理念が浸透することで組織文化が固定化され、外部適応機能が働かない可能性もあると推測される事例も垣間見られた。それらに対する追跡調査も今後の課題である。

参考文献

Deal, T. E. , and Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures. Addison-Wesley.* (城山三郎訳『シンボリ

ック・マネジャー』岩波書店, 1997)

北居明・松田良子(2004). 「日本企業における理念浸透活動とその効果」加護野忠男・坂下昭宣・井上達彦(編著)『日本企業の戦略インフラの変貌』白桃書房, 91-121.

高尾義明・王英燕(2011). 「経営理念の浸透次元と影響要因－組織ルーティン論からのアプローチ」『組織科学』44(4), 52-66.

高尾義明・王英燕(2012). 『経営理念の浸透 アイデンティティ・プロセスからの実証分析』有斐閣.

田尾雅夫・吉田忠彦(2009). 『非営利組織論』有斐閣.

Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing second edition. McGraw-Hill.* (遠田雄志訳

『組織化の社会学〔第2版〕』文眞堂, 1997)

審査結果の要旨

本論文の目的は大きく分けて3つある。第一に、教員組織における理念浸透の構成次元の解明、第二に、教員組織における理念浸透プロセスの解明、第三に、理念浸透プロセスの構成次元に対する影響要因を解明することである。上記の研究テーマに対して、本論文では定量的および定性的研究の両面からのアプローチを行う。本論文は全7章から構成されている。第1章では、研究の背景として、入学生の獲得をめぐる私立学校間での競争激化に触れ、教員組織に教育理念の浸透を図り独自性のある教育を実現することの必要性を述べている。第2章では、関連する先行研究について考察し、組織における理念浸透の構成次元として、理念への共感、理念への理解、理念を反映する行動の3次元モデルが一般的であることを指摘しつつ、特に行動次元は、受動的な行動関与の次元(示された教育理念を守り、それに添う行動をとること)と能動的行動関与の次元(自らの課題解決のために理念に立ち返る自発的行動をとること)の2次元に分けて捉えられる可能性を指摘している。第3章では、理念浸透の構成次元について検討するために、理念浸透で先進的な取組みを継続する私立学校A校の教員組織を対象とした質問紙調査(回答数67, 有効回答率85.1%, 男性27名, 女性30名/管理職8名, 非管理職49名)の結果を示してい

る。先行研究で使用された理念浸透の測定尺度に必要な修正を加えたうえで探索的因子分析を行い、理念への共感、理解の 2 因子と行動次元を下位の 2 次元に分化させた全 4 因子モデルが確認された。また、確証的因子分析では、従来の 3 因子モデルよりも本研究の 4 因子モデルのほうがモデルの適合度が高いことが示された。さらに、4 因子モデルに基づいた理念浸透のプロセスについて解明すべく共分散構造分析を行った。分析結果として、理念への共感が受動的な行動関与に正の有意な影響力を持ち、また受動的な行動関与が理念への理解を促し、さらに理解が能動的な行動関与を助長する理念浸透プロセスが確認された。第 4 章および第 5 章では、理念浸透プロセスへの影響要因を検討し、理念への共感因子に対しては組織への情緒的コミットメントが、他方、理念への理解に対しては職場での対話が正の有意な影響力をもつことを確認している。第 7 章では、A 校の教員 11 名への聞き取り調査により 4 因子から構成される理念浸透プロセスの妥当性を確認した。本論文は、理念浸透の 4 因子モデルを新たに提示し、それに基づく理念浸透プロセスの妥当性を示せた点に独創性を見いだせる。また、本論文の一部は『経営行動科学』に研究ノート（査読付き）として掲載予定であり、本論文の研究テーマと関連性の高い学会から既に一定の評価を受けている。以上により、本論文審査委員一同は、本研究科の博士号審査基準②に照らして、橋本弘道氏の学位請求論文「教員組織における教育理念の浸透プロセスに関する研究」が博士（経営学）の学位を授与するに値するものとして判断する。

注 論文及び審査結果の要旨欄に不足が生じる場合には、同欄の様式に準じ裏面又は別紙によること。