

博士論文

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

－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－

Research on the penetration process of educational philosophy in a teacher organization

- Analysis based on a quantitative and qualitative study of a private middle and high school -

横浜国立大学大学院

国際社会科学研究所

橋本 弘道

HASHIMOTO HIROMICHI

2017年9月

September 2017

## 【目次】

<b>第1章 研究の背景及び目的と意義</b>	7
1. 研究の背景	7
1. 1 私立学校の現状	7
1. 2 非営利組織としての私立学校	11
2. 本研究の目的と意義	15
3. 本研究の流れ	16
4. 本研究の構成	17
<b>第2章 先行研究のレビュー</b>	19
1. はじめに	19
2. 先行研究における経営理念	19
2. 1 経営理念の定義	20
2. 2 経営理念の機能と効果	22
2. 3 経営理念の階層性	23
2. 4 経営理念浸透の定義	24
3. 理念浸透に関する理論	27
3. 1 「強い文化」論	28
3. 2 組織シンボリズム論	28
3. 3 組織ルーティン論	29
3. 4 組織コンテキストのアイデンティティ理論	30
3. 5 正統的周辺参加（状況的学習）論	31
3. 6 観察学習モデル	32
3. 7 意味生成モデル	32
3. 8 読者の視点論	33
3. 9 各理論の視点の相違	33
4. 本研究における理念浸透の理論的枠組み	35
<b>第3章 理念浸透における構成次元の定量的分析</b>	37
1. はじめに	37
2. 理論的背景	37
2. 1 理念浸透の定義	37
2. 2 理念浸透プロセス	39

2. 3	理念浸透プロセスに関する新たな課題	41
3.	方法	45
3. 1	調査対象	45
3. 2	調査方法	46
3. 3	因子構造の探索	47
4.	結果	48
5.	考察	51
6.	小括	52
<b>第4章</b>	<b>理念浸透における情緒的側面の定量的分析</b>	<b>54</b>
1.	はじめに	54
2.	理論的背景	54
2. 1	組織への自己カテゴリー化と共感的反応	54
2. 2	理念的カテゴリーの組織アイデンティティにおける中心化プロセスとしての理念浸透	56
2. 3	組織成員の組織アイデンティティに対する認知プロセスとしての理念浸透	58
2. 4	組織成員の自己カテゴリー化プロセスとしての理念浸透	59
2. 5	共感的反応による個人アイデンティティと組織アイデンティティとの融合プロセスとしての理念浸透	61
2. 6	共感的反応による個人アイデンティティと組織アイデンティティ・理念的カテゴリーとの融合プロセスとしての理念浸透	63
2. 7	理念浸透への情緒的コミットメントとポジティブな組織成員性からの影響	67
3.	方法	69
4.	結果	70
5.	考察	71
6.	小括	73
<b>第5章</b>	<b>理念浸透における認知的側面の定量的分析</b>	<b>75</b>
1.	はじめに	75
2.	理論的背景	76
2. 1	組織社会化論	76
2. 2	経験学習論	76
2. 3	組織学習論	78
2. 4	職場学習論	79

2. 5	理念浸透への他者からの影響と組織における学習	80
2. 6	組織的施策による学習	84
3.	方法	85
4.	結果	86
5.	考察	89
6.	小括	90
<b>第6章 理念浸透プロセスに関する定性的分析</b>		<b>93</b>
1.	はじめに	93
2.	理論的背景	93
2. 1	強い文化モデル	93
2. 2	観察学習モデル	94
2. 3	意味生成モデル	95
2. 4	定量的調査の結果と定性的調査にて注目すべき課題	95
3.	方法	97
4.	結果の分類と分析	98
4. 1	「理念への共感」に関する語り	98
4. 2	「理念を反映する受動的行動関与」に関する語り	99
4. 3	「理念への理解」に関する語り	102
4. 4	「理念を反映する能動的行動関与」に関する語り	104
5.	考察	106
6.	小括	108
<b>第7章 結論と考察</b>		<b>110</b>
1.	本研究の結論	110
2.	本研究の重層的考察	113
3.	本研究の貢献	116
4.	本研究の実践的含意	118
5.	本研究の限界と今後の課題	118
<b>【付 録】</b>		<b>123</b>
<b>【参考文献】</b>		<b>125</b>

## 【目次】

図 1 - 1	首都圏 1 都 3 県の 2 月 1 日 私立中学校受験者数の推移	7
図 1 - 2	私立中学校受験比率の推移	8
図 1 - 3	所有と目的による組織の種類	12
図 1 - 4	非営利組織の 3 つのベクトル	13
図 1 - 5	本研究の構成	18
図 2 - 1	経営理念の機能・効果	23
図 2 - 2	経営理念の階層性	24
図 2 - 3	理念浸透の理論枠組みに関する分類	35
図 3 - 1	理念浸透の構成次元における影響関係の仮説モデル	45
図 3 - 2	共分散構造分析の結果	50
図 4 - 1	マクロレベルの理念浸透のイメージ	57
図 4 - 2	入れ子構造のアイデンティティと横断的アイデンティティ	60
図 4 - 3	組織へのアイデンティフィケーション	61
図 4 - 4	理念浸透の段階モデル	64
図 4 - 5	理念に基づいて運営されている組織の理念浸透の段階モデル	67
図 4 - 6	理念浸透の構成次元に対する情緒的側面における影響要因の概念図	69
図 4 - 7	理念浸透の構成次元と情緒的側面の影響要因との関係性に関するモデル	71
図 5 - 1	組織学習における模式図	80
図 5 - 2	自己の理念浸透と他者の理念浸透との関係性パターン	81
図 5 - 3	理念浸透の構成次元とその影響要因との関係性に関するモデル	88
図 5 - 4	理念浸透のための施策の有効性に関するモデル	92
図 6 - 1	理念浸透プロセスにおける影響関係に関する仮説モデル	109
図 7 - 1	教員組織における教育理念の浸透プロセスに関する仮説モデル	113

## 【表目次】

表 2 - 1	研究者による経営理念の定義の変遷	20
表 2 - 2	時系列的に見た理念浸透に関する研究の推移	26
表 2 - 3	研究者による理念浸透の定義の変遷	26
表 2 - 4	経営理念浸透の定義	27
表 3 - 1	理念浸透の因子パターンと因子間相関	48
表 3 - 2	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	49
表 3 - 3	各変数の平均値、標準偏差、 $\alpha$ 係数、相関行列	50
表 3 - 4	共分散構造分析におけるコントロール変数から各変数へのパス係数	51
表 4 - 1	理念浸透の 4 つの構成次元と情緒的側面における影響要因との相関	71
表 4 - 2	共分散構造分析におけるコントロール変数から各変数へのパス係数	71
表 4 - 3	各モデルの適合度指標	71
表 5 - 1	他者の理念浸透と自身の理念浸透の関係のまとめ	82
表 5 - 2	理念浸透の構成次元とそれらへの影響要因に関する相関	87
表 5 - 3	共分散構造分析におけるコントロール変数から各変数へのパス係数	88
表 5 - 4	モデルの適合度	89
表 6 - 1	インタビューイの内訳	98

## 第1章 研究の背景及び目的と意義

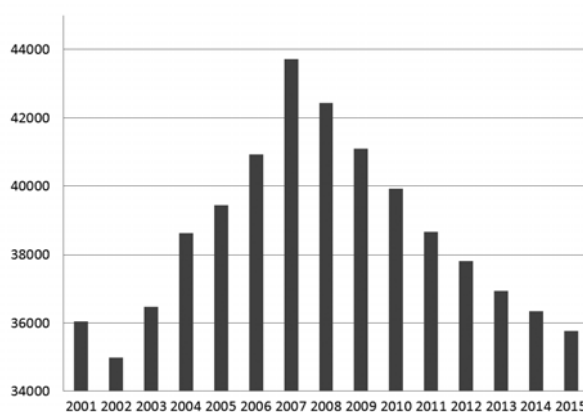
### 1. 研究の背景

#### 1.1 私立学校の現状

本研究では、理念を浸透させることで最大限の教育効果を発揮しているとされる私立中高一貫校の理念浸透に関する取り組みを研究対象とし、教員組織における教育理念の浸透プロセスのメカニズムの解明を試みる。近年、私立学校を取り巻く環境は大きな転換期を迎えている。特に入学者獲得に関する動向は、その様相を大きく変化させている。私立学校の入試は、小学校においても行われているが、その規模は相対的に小さく、受験者が大きく拡大するのは中学校入試からである<sup>1)</sup>。したがって、本章では、中学校入試の動向について概観することで、具体的な研究対象組織である私立中高一貫校（以後、私立学校と表記）の置かれている状況を概観し、本研究の背景について述べることとする。

図1-1は、首都圏の1都3県における中学校入試の受験者に関するグラフである。また、図1-2は、その受験比率を示したグラフである。

図1-1 首都圏1都3県の2月1日 私立中学校受験者数の推移



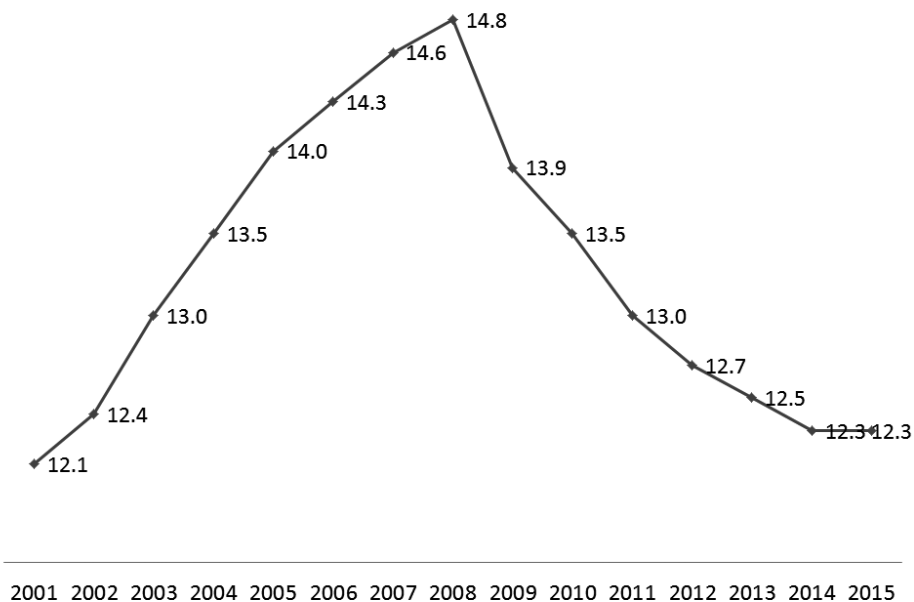
出所：小泉(2015)をもとに筆者作成

1) 私立小学校の入試について、小針(2004)は、中・高等教育段階の入学選抜に比べて、保護者の社会階層が反映される傾向がより強くなると述べており、国立・私立小学校は、それなりの経済資本と文化資本を持った一部の社会階層に属する家庭の子どもたちに限られた初等教育機関であるという位置づけをしている。

この資料からは、私立中学校受験者数が、2007 年度をピークに下降傾向にあり、同様に受験比率についても 2008 年度の 14.8 %をピークに下降傾向にあることが見て取れる。受験者数の減少および受験比率の減少は、私立学校にとって、マイナスの環境変化である。首都圏の私立中学校入試において、毎年拡大してきた受験者数が、2007 年度を境に下降傾向に転じたということになる<sup>2)</sup>。

図 1 - 2 私立中学校受験比率の推移

(2 月 1 日受験者数 ÷ 1 都 3 県公立小卒業数 × 100)



出所：小泉(2015)をもとに筆者作成

2) 片岡(2009)は、小・中学校受験を経験した母親と進学塾関係者へのインタビュー調査から、典型的な五つの母親像を浮かび上がらせている。その中でタイプ5「他者同調型受験」として受験ブームに踊らされているタイプの母親がいることについて言及している。これは、これまで受験ブームの影響によって私立学校への受験者が増えてきたという一面があることを物語っているとも考えられる。そららの層が、家計収入の減少などの影響で私立学校受験を控えれば、それだけ、私立学校への受験生は減少することになる。



これらの状況から推察できるのは、たとえ全体の受験者数が減少しても、以前と同様に受験生を集め、特色ある教育と安定した経営を保っていける私立学校と、そうではない私立学校との両極化が進行していくのではないかということである。市場規模が縮小していくなかで、生徒を確保できる私立学校と、そうでない私立学校が今まで以上に明確に選別されていく可能性が高まっていくと考えられる。これらの外部環境の変化に対して、私立学校はどのように対応していけばよいのだろうか。

組織は、外部環境の変化に対して柔軟に適応することが求められている<sup>3)</sup>。しかし、すべての組織が環境の変化を要因として、その構造を変化させられるわけではない。例えば、学校組織は、法律により設置基準が定められており、生徒数に応じた最低限の教員数が定められている。また、学級編成においても一学級の生徒数についての規定がある。さらに必ず置かなければならない教員や置くことのできる職員についての定めもある。学校の組織としての正当性は、法律によって定められているのである。よって、無制限に、外部環境の変化に応じて組織を変革していくことは不可能である。要するに、学校の設置基準という制度の枠組みの範囲内で、環境変化に応じた、より最適であると思われる組織変革を行っていく必要がある<sup>4)</sup>。

ただし、制度の変更によって組織の変革が促される場合がないわけではない。近年の学校の現状に対応するための制度として定められた教員組織の階層化を進める法律がそれに該当する。2007年に改正された学校教育法第37条の条文においては、次のように示されている。「小学校には、校長、教頭、教諭、養護教諭及び事務職員を置かなければならない。2 小学校には、前項に規定するもののほか、副校長、主幹教諭、指導教諭、栄養教

---

3) 構造的コンティンジェンシー理論においては、最善の組織化の方法は環境の特性に依存するとしている。つまり、どんなタイプの組織構造が最適であるかは環境のタイプに左右されるということである。これは、組織が環境変化に柔軟に対応しながら環境に対して適合的にその形を変化させていくことを示した理論である（渡辺,2007,p.61）。

4) 公立学校であろうが私立学校であろうが学校組織が類似した組織構造を取るのには法律の規制があるからである。これを制度理論においては、制度的同型化の中の強制的同型化として説明している。それに対して、主に市場の競争によって特定の組織構造や手続きを採用する過程を競争的同型化という（DiMaggio and Powell,1983,p.149）。

諭その他必要な職員を置くことができる。」<sup>5)</sup> この条文は、第 49 条において、「第 30 条第 2 項、第 31 条、第 34 条、第 35 条及び第 37 条から第 44 条までの規定は、中学校に準用する。」とされ、新たに小学校、中学校に「副校長、主幹教諭、指導教諭」などの必要な職員を置くことが可能になった。これにより、法的根拠に基づいた教員組織の階層化が可能になったと言える。この制度設計の主な狙いは、従来までの校長、教頭を管理職とし、それ以外の教員はフラットに組織を構成するというスタッフ組織に、ライン組織としての機能的有用性を付加していこうとするものであると捉えられる<sup>6)</sup>。田村哲夫<sup>7)</sup>は、「先生方は社会の変化によって子供と接する時間が極端に少なくなってきた」とし、「職種を幾つかつく」ることによって、「時代の変化に応じて先生方が子供に接する時間が減らないようにというのが基本にある」としている<sup>8)</sup>。要するに、学校に「副校長、主幹教諭、指導教諭」などの必要な職員を置くことで、たとえば、それらの教員が保護者への対応などさまざまな業務を分業し、現場の教員の本来の役割である子供と接する時間を確保できるようにするという狙いとしているわけである<sup>9)</sup>。しかし、一方で、このような制度変更は、どの学校にも適応できる施策であるため、これによって、私立学校独自の組織運営が担保されるわけではない。では、どのような形で特色ある教育を行うための独自性を発揮すればよいのであろうか。

私立学校は、本来、建学の精神とそれに基づく教育理念を持った組織のはずである。で

---

5) 副校長、主幹教諭、指導教諭、栄養教諭は、「置くことができる」とされており、任意性の高い職位になっている。よって、その職位を設けることによって、教育活動が能率的または円滑に行われると判断される場合に導入すればよいということである。ただし、これらの職位を導入する学校が増えてくると多くの学校が導入しているからという理由でこれらの職位の導入を決める学校が現れる可能性がある (Zucker,1977)。よって、特に私立学校においては、これらの職位が自校の教育活動にとって本当に必要な職位であるかということについてしっかりと検討した上で導入する必要がある。

6) 衆議院「教育再生に関する特別委員会 8 号」(2007 年 5 月 8 日)にて藤田英典により意見陳述が行われ、学校組織におけるスタッフ組織とライン組織に関する問題点についての指摘がなされている。

7) 渋谷学園理事長、日本ユネスコ国内委員会会長、中央教育審議会委員。

8) 衆議院「教育再生に関する特別委員会 8 号」(2007 年 5 月 8 日)での田村哲夫の意見陳述を参照。

9) 中央教育審議会初等中等教育分科会 (2008)「学校・教職員の在り方及び教職調整額の見直し等に関する作業部会 (第 1 回) 議事録」を参照。

あるならば、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ることが可能であると考えられる。そう考えると、教育理念を浸透させることで教育力を高めていく取り組みをすることが最も組織特性にあった競争力発揮の方向性なのではないかと考えられる。では、どのような方法で理念を浸透させていくことが効果的なのだろうか。

理念浸透に関する先行研究を見渡すと、営利組織である企業における組織成員への経営理念浸透について、近年、その研究が少しずつ蓄積されてきたことがわかる。そして、同時に、私立学校における組織成員への教育理念の浸透についての研究を含めた、非営利組織の理念浸透に関する研究は、まったくといってよいほど行われてこなかったことが見て取れる。よって、私立学校の理念浸透やそのプロセスに関するメカニズムがどうなっているのかということについての研究は手つかずの状態にあると言える。したがって、本研究では、ここまで述べてきた背景を踏まえ、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に関する解明を試みる。

こ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、特に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に関する分析と検証を行うこととする。

## 1. 2 非営利組織としての私立学校

本研究では、研究対象組織を私立学校とし、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研究を進めていく。では、私立学校はどのような性質を持った組織であると言えるであろうか。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。さらに、営利を主目的としない民間の組織であると言い換えることも可能である。田尾・吉田(2009)は、非営利組織を「まず民間の組織であって、そして営利以外の主な目的があり、営利活動も許されているものの、その営利を組織メンバーに分配することが禁じられている組織である」(p.1)と説明している。さらに、「単に民間で営利を目的としないというだけでなく、非営利組織はそれぞれが明確な

ミッション(使命)をもっており、その実現のために何らかの事業活動を行う組織である。」(p.1-2)としている(図1-3)。

図1-3 所有と目的による組織の類型

		所 有	
		私	公
目 的	営利	I 私企業	II 公企業
	非営利	III 非営利組織 (私立学校)	IV 行政機関

出所：田尾・吉田(2009),p.5に加筆

また、非営利組織が生まれた背景について、政府が市場の失敗を補う働きを持っているとしてもそのすべての需要をカバーすることができないため、それをカバーするために生まれたとする考え方もある(Weisbrod,1977)。田尾・吉田(2009)は、教育を例に挙げ、「政府は中央値の需要者の求める質と量を中心として、教育に支出できる予算の範囲でサービスを提供する。しかし、政府がカバーする範囲での教育サービスでは満足できない人たちもでてくる(政府の失敗)。そのような人たちの中には、自ら別に費用を負担しても、より質の高い教育や、より多くの量の教育を求める人が存在するために、そのニーズに応えようとして非営利組織が生まれる。また、サービスの量と質だけではなく、特殊な内容など、種類の違いにおいても同様のニーズが生まれる。」(p.15)と述べている。

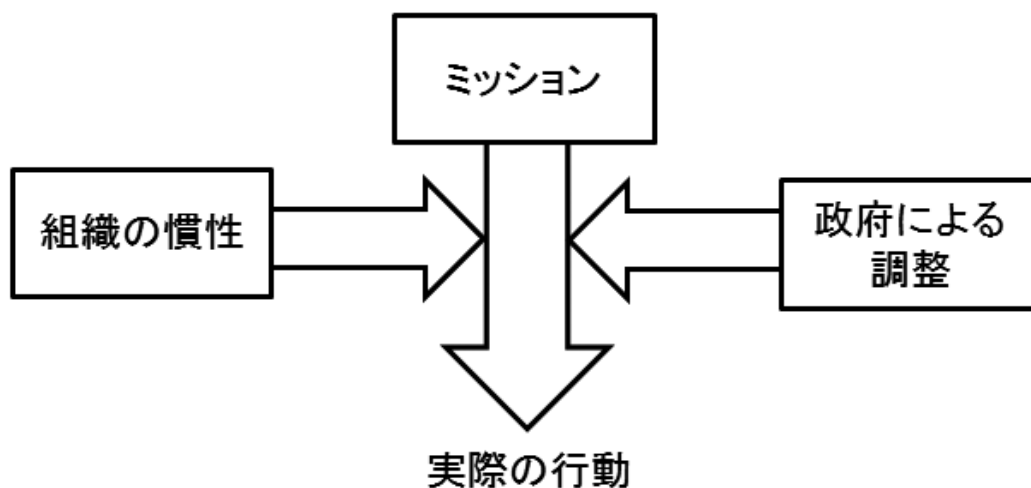
一方で、Drucker,P.F.(1990)は、「非営利組織とは一人ひとりの人と社会を変える存在である。したがって考えるべきは、いかなるミッションが有効であっていかなるミッションが無効であるかである。そしてミッションは何かである。ミッションの価値は文章の美しさにあるのではない。正しい行動をもたらすことにある」(邦訳,p.2)。と述べている。

これらのことから、非営利組織にとっては、ミッションが何かということを明確にすることが重要であり、それに基づいた「正しい行動をもたらすこと」がミッションの役割で

あると考えることが可能である。ただし、田尾・吉田(2009)によると、「非営利組織は、原則的にはこのミッションに導かれて行動を選択していく」(p.126)が、政府が選択する諸条件によって実行可能な事業やその方法が規定されるとしている<sup>10)</sup>。

そして、非営利組織の実際の行動に影響を与えるものとして、政府が選択する諸条件だけでなく、組織の慣性についても取り上げている。例えば、組織を設立した当初の目標が達成されたり、その社会的意義が薄れたりすることで、組織を存続させることの意味がなくなったり、新たなミッションを模索したり、再定義、再解釈することで組織の維持がはかられる場合もある(田尾・吉田,2009,p.126)(図1-4)。例えば、家庭における良妻賢母の育成を教育理念に掲げていた女子校が、少子化を背景とした生徒確保のために新たな教育理念を掲げて男女共学になる場合などがこのケースにあたりと考えられる。

図1-4 非営利組織の3つのベクトル



出所：田尾・吉田(2009)p.126

これらの先行研究を概観すると、非営利組織においてはミッションが重要であることがわかる。そして、私立学校においては、ミッションを教育理念と置き換えることが可能で

10) 私立学校における政府が選択する諸条件の具体的事例については、組織編成上の制約として先に述べた学校教育法の事例を挙げることができる。

あると考えられる。

また、非営利組織における組織成員について、島田（2003）は、「病院や学校など、ほとんどが有給スタッフによって運営されている場合でも、その設立の原点に、広い意味でのボランティアが共有されている場合が多い。有給、無給を問わず、貢献者に対して、希望や理想に繋がる非経済的価値を誘因として提供していくことが必要である。それが成功すれば、個人の貢献意欲が促進されるばかりでなく、非営利組織がミッションに則して成果を達成することになるのである。」(p.41)と述べている。組織慣性によって、新たなミッションを模索したり、再定義、再解釈することで組織の維持がはかれるような場合があったとしても、非営利組織においては、組織成員に対してそれらをしっかりと浸透させていくことが最も重要な課題の一つになると考えられる。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、建学の精神やそれ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ていたとしても、時間の経過による組織成員の入れ替えに伴い、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。

これまで述べてきたとおり、非営利組織にとって、ミッションの達成が最重要課題であるとするれば、非営利組織の組織成員へのミッションの浸透に関する研究が蓄積されていても不思議はない。しかし、そのような研究はこれまでほとんど行われてこなかった。ミッションの達成のために設立されるのが非営利組織であると考えれば、それが組織成員に浸透していることが組織設立上の大前提になっているため、ミッションの浸透についての研究は行われてこなかったとも考えられる。しかし、これまで述べてきたとおり、非営利組織にとって、ミッションの達成が最重要課題であるとするれば、その浸透プロセスのメカニズムを解明するための研究は今後ますますその重要性を増していくと考えられる。そして、非営利組織にとって、ミッションの達成が最重要課題であるとするれば、私立学校にとって、教育理念の達成が最重要課題の一つになると考えることが可能である。よって、私立学校における教育理念の浸透プロセスのメカニズムに関する実証研究を行いそれらを解明することは、私立学校にとってはもちろんのこと、今後、非営利組織のミッションの浸透に関

するメカニズムを解明していくためにも意味のあることであると考えられる<sup>11)</sup>。

## 2. 本研究の目的と意義

本研究の目的は、非営利組織である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（教員）における理念浸透の構成次元の解明と、それへの影響要因、理念浸透プロセスのメカニズムについて定量的研究と定性的研究による両面からの分析と検証を試みることにある。近年、企業のミクロレベルにおける理念浸透の定量的研究(e.g.北居・田中,2009;高尾・王,2011;高尾・王,2012)や定性的研究(e.g.金井・松岡・藤本,1997;田中,2012;田中,2014)については、その数は少ないものの研究が蓄積されつつある。理念浸透に関する調査は、量的・質的研究の両方において、理念浸透が継続的に行われ、それが成果となって現れていると思われる組織を対象に行われてきた(e.g.松岡,1997;北居・田中,2009;高尾・王,2011;高尾・王,2012;田中,2014)。また、理念浸透の研究は、主として企業を対象に行われてきた。しかし、本研究では後に詳述する理念浸透の構成次元と浸透プロセスのメカニズムに関する筆者の問題意識に従い、私立学校を調査対象組織として理念浸透の定量的研究と定性的研究を試みる。

学校は、その設立において公立学校と私立学校という大きな枠組みが存在することは周知の通りである。公立学校の学校設置者は、国または地方公共団体に限定されており、その他に私立学校という形で学校法人が設置を認められている。公立学校は、国民の総意によってバランスのよい教育を行うことが求められており、公平性が担保されなければならない。それに対して、私立学校は、いわゆる建学の精神に基づいて設立され、それが教育理念の根本となって独自の教育が展開されているケースが多いと考えられる。よって、私立学校においては、教育理念が重要な位置を占めていると言える。また、今後、さらに少子化による学校間競争が激しくなることも予想されるため、競争戦略上も特徴を明確に示すために教育理念を浸透させていくことが最重要課題の一つになると考えられる。先に述べたとおり、そのような状況下にあっても、企業における経営理念浸透に関する研究の蓄

---

11) 非営利組織については、理念的インセンティブに関する研究(石塚,2016)、マーケティングに関する研究(e.g.井上・富田,2000;三宅,2004)などがあるが、理念浸透や理念浸透プロセスに関する研究は、ほとんど行われていない。

積が徐々に進んできたのに比べ、私立学校における教育理念の浸透に関する研究は、ほぼ手つかずの状態にある。

確かに、企業と学校では組織の性格上、異なる部分が少なくない。企業は、営利組織であり収益性を高めるための機能として理念浸透を捉えている可能性がある。それに対して、非営利組織である私立学校は、教育理念を実現し特色ある教育を行うことを目標として運営されていると考えられるため、理念浸透そのものを組織目標にすることが、結果的に特色ある教育を行うことに直結すると考えられる。一方で、企業は収益性を高めるという具体的な組織目標を設定できる<sup>12)</sup>が、私立学校は、教育理念の実現が組織目標になり得ることで抽象的であいまいな目標設定になる可能性もある。その結果、それらが形骸化したまま運営されたり、教師の個業化の問題<sup>13)</sup>などにより、理念浸透が難しい組織であるとの解釈も可能である。よって、企業と異なる点を持つ私立学校を分析対象とし、理念浸透プロセスのメカニズムを解明していくことは意義のあることであると考えられる。

ただし、経営理念浸透も教育理念浸透も組織成員個々への理念浸透という意味では、類似する構造を有している可能性も否定できない。たとえ、私立学校が理念に基づいて運営されていたとしても、企業と同様に、組織成員個々のレベルでは浸透状態は同一ではないと考えられる。よって、組織成員個々に対する経営理念浸透に関する学問的蓄積を教育理念浸透に関する検証に援用し、分析、考察を加えることの意義を見いだすことができると考えられる。また、経営理念・経営理念浸透と、教育理念・教育理念浸透を同義として研究を進めていくことで、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も可能となる。

本研究の目的と意義は以上の通りである。

### 3. 本研究の流れ

---

12) ただし、企業の目的について、利益追求であるという考え方と、そうでないという考え方がある。Drucker, P.F. (1954) は、企業の目的を「顧客の創造」であるとしている。また、橋本 (2013) は、企業形態論に基づき企業の目的について論じている。

13) 教師の個業化の問題については、佐古 (2006) にて実証研究が行われている。佐古は、個業化の進行が学校の教育活動にデメリットをもたらすと指摘し、協働化と統制化の進展が教師の学校改善志向を高めることが明らかになったと結論づけている。



以上のことから、本研究においては次のような問題意識と理論的枠組みによって分析と検証を行う。まず、これまでに論じてきた通り、私立学校を建学の精神によって設立され、教育理念に基づいて運営されている組織であると位置付ける。そして、その組織成員である教員に着目する。また、企業の経営理念浸透も私立学校の教育理念浸透も組織成員個々の理念浸透という視点で捉えれば類似する構造を有している可能性があるかと仮定する。次に、企業を対象として蓄積されてきた経営理念に関する先行研究をレビューし、さらに、本研究の問題意識に基づき、経営理念研究の流れを概観しながら、経営理念の定義、理念浸透の定義、理念浸透プロセスに関する先行研究の限界を指摘する。そして、理念に基づいて運営されている組織においては、理念を反映する行動について受動的行動関与と能動的行動関与という2つの段階が想定できるのではないかと仮説を設定する。さらに、理念に基づいて運営されていると判断できる私立学校を調査対象とし、企業において蓄積されてきた理念浸透に関するフレームワークを援用し定量的調査による分析と検証を試みる。次に、その検証結果を踏まえ、理念浸透に関する情緒的側面、認知的側面についての仮説を設定し、定量的側面から分析、検証を行う。また、その結果に基づき、定性的調査を行うことで、理念浸透の構成次元への影響要因、理念浸透プロセスやそのダイナミズムについての分析を行う。最後に、本研究の結論として、これらの研究によって得られた知見をまとめとして述べ、さらにそれについて考察を加える。

本研究の構成の詳細については次に述べる。

#### **4. 本研究の構成**

本研究は、全7章で構成されている。その詳細は、次の通りである。

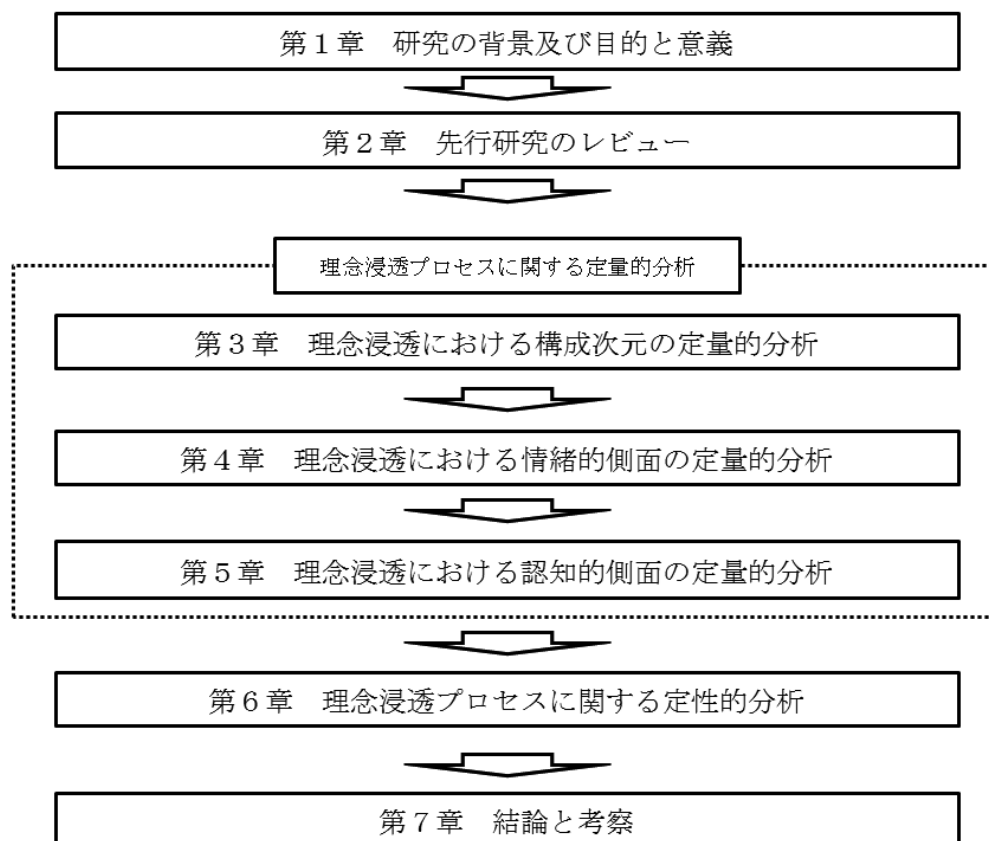
第1章では、研究の背景および目的と意義について述べた。第2章では、先行研究のレビューを行う。先行研究のレビューでは、理念浸透に関する研究領域について取り上げる。第3章から第7章までが、オリジナルの研究となる。第3章から第5章については、定量的調査に基づいて分析と検証を行う。第3章では、理念浸透の構成次元と理念浸透プロセスに関する仮説の分析と検証を行い、理念浸透の構成次元に関するモデルを設定する。第4章では、第3章で設定したモデルの情緒的側面に関する仮説の分析と検証を行う。第5章では、第3章と第4章にて示したモデルについて、認知的側面に関する仮説の分析と検証を行う。また、第6章については、第3章から第5章で行った定量的調査では分析・検証を行うことができない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とそ

のメカニズムについての分析と考察を行う。

最終章である第7章では、本研究で明らかになったことのまとめと考察、本研究の貢献および今後の課題について述べる。

以上について、本研究における全体の構成を図1-5にまとめる。

図1-5 本研究の構成



## 第2章 先行研究のレビュー

### 1. はじめに

企業における経営理念に関しては、さまざまな先行研究が存在するが、その論点としては、経営理念の定義や機能および効用、経営理念の構造、経営戦略との関係、経営理念浸透などを挙げるができる（松田,2004）。また、海外においては、経営理念を機能主義的立場で取り上げており、Pascale and Athos(1981)は、日本企業の成功要因について、組織成員の理念や価値観の共有などを指摘している。また、Collins and Porras(1994)は、尊敬される企業について、企業の経営上の基本理念が明確であり、それが維持され続けることで社員の行動との一貫性が保たれている点を指摘し、経営理念の重要性を指摘している。さらに、O'Reilly and Pfeffer(2000)も経営理念と価値観を共有することによって人材価値を高めることが企業の成功要因の1つであることを指摘している。これらの研究は、企業を長期的に成功に導いていくためには経営理念に沿った経営が不可欠であることを示している。

しかし、このような指摘があるにもかかわらず、国内外を問わず、経営理念の機能について実際の効用を疑問視する議論も存在する。Desmidt and Prinzie (2008) は、経営理念と組織成員の関係性について、組織成員は、経営理念の意義に即した行動をあまりとらないという実証研究の結果を示している。また、田中 (2006)は、経営理念についての形骸化を指摘している。ただし、これらの指摘は、組織成員への理念浸透不足を指摘するものであると捉えることもできる。よって、経営理念に関する機能的側面に関する議論を行う場合は、理念浸透についての議論を踏まえるべきであると考えられる。

このように、様々な観点から経営理念に関する議論が行われており、その対象範囲も経営理念を作成する経営サイドに関するものから、一般社員が経営理念をどのように捉えているかという点にまで拡大しつつある。その結果、組織成員に対する経営理念浸透に関するテーマもクローズアップされつつある。

よって、本章においては、先行研究における経営理念について、経営理念の定義、機能と効果、階層性、理念浸透の定義、理論について概観する。そして、本研究における理念浸透の理論的枠組みについて述べる。

### 2. 先行研究における経営理念

## 2. 1 経営理念の定義

経営理念については、これまで、多くの先行研究によってさまざまな定義が行われてきた。定義付けのポイントとして、成文化、公表の有無、主体が経営者個人であるか組織体かという点が主として挙げられる。また、組織成員の行動の指針を含めたものを経営理念の定義に含めているものもある。しかし、未だに定まった定義があるとは言えない。柴田(2013)は、研究者による経営理念の定義を表2-1のとおり一覧表にまとめている。

表2-1 研究者による経営理念の定義の変遷

研究者名	経営理念の定義
山城(1969)	経営者が経営体の目的を達成するためにその機能を担当するにあたって活動の指針となる考え方・主体の目的活動の「よりどころ」となる考え方
北野(1972)	企業が行動主体として一貫した行動をとり、そのときどきの偶発事故によってゆさぶられないためには、企業が現在どこに位置しており、これからどこへむかってすすもうとしているかについての企業の生活空間ともいうべき構想
中川(1972)	経営者自身によって公表された企業経営の目的およびその指導原理
間(1972)	明文化された組織の基本方針
高田(1978)	経営者が企業という組織体を経営するに際して抱く信念、信条、理念
鳥羽・浅野(1984)	経営者・組織体の行動規範・行動指針となる価値観、あるいは指導原理
浅野(1991)	経営者あるいは企業が経営目的を達成しようとするための活動指針あるいは指導原理である
水谷内(1992)	企業ないしその経営者が経営活動を展開する際に依りどころとする行動規範、行動指針、価値観、価値基軸およびエートス
梅澤(1994)	経営活動に関し企業が抱いている価値観であり、企業が経営活動を推進していくうえでの指導的な原理であり、指針
奥村(1994)	企業経営について、経営者ないし会社あるいは経済団体が公表した信念
清水(1996)	経営者個人が抱く信念、従業員の欲求・動機、社会的環境の要請の3つ

	の要素が相互作用して見出された企業の価値観・目的および指導原理
松田 (2002)	公表された個人の信念、信条そのもの、もしくはそれが組織に根付いて、組織の基づく価値観として明文化されたもの
伊丹・加護野 (2003)	組織の理念的目的と経営のやり方と人々の行動についての基本的考え方。
住原・三井・渡邊 (2008)	経営体を貫く事業の基本的信条や指導原理
松葉 (2008)	企業経営上の価値観ならびに行動規範を、企業の顧客、従業員をはじめ利害関係者に示すもの
青木 (2009)	企業の信条であり、企業活動の原点、原動力、最高基準になるもの
瀬戸 (2010)	創業者や経営承継者の信念・価値観を表現し、経営組織全成員で理解し共有すべき行動指針を明示した、コミュニケーションのベース
高 (2010)	組織体として公表している、成文化された価値観や信念
高尾 (2010)	組織体として公表している、成文化された価値観や信念
横川 (2010b)	「公表性」、「客観性」、「論理性」、「独自性」、「社会的共感性」の要素を含み、企業における指導原理として企業経営における意思決定や判断の規範となる価値観
小森谷 (2011)	自社の存在理由および未来像に対する問いかけへの表明であり、企業の重要な出発点であるとともに、経営活動の指針
佐々木 (2011)	国や地域といった社会における正義や倫理的価値観をもった、従業員に共有された、企業経営のあこがれを表現した言明
渡辺 (2011a)	行為や慣行の基底となる、経営体に固有の価値観
田中 (2012)	社内外に公表された、経営者および組織体の明確な信念・価値観・行動規範

出所：柴田(2013)をもとに筆者が一部修正

表2-1からもわかるように、経営理念研究は、1960年代以降から盛んに行われるようになった(廣井・芳賀,2015)。定義に関する変遷を概観すると、1960年代から1970年代については、経営者自身の組織運営上の信念を表明したものであると考えられるものが多いことがわかる。1980年代以降になると、経営者における視点だけではなく、組織全

体に対する指針を含めたものが増え、2000年代に入ると、組織に根付いた価値観や公表の有無などが定義に含まれるようになる。

鳥羽・浅野(1984)は、経営理念を自戒型・規範型・方針型の3つに分類している。それぞれの具体的内容は以下に示すとおりである。

自戒型・・・経営者自身の自戒と後継者に手本を示すものとして、自らの姿勢と言動を強く拘束するもの

規範型・・・社員の統率、内部管理・内部統制的性質を持つもの

方針型・・・企業の使命、方針、企業が直面している解決すべき諸問題を広く内外に発信するもの

近年では、経営理念を実現していくのは経営者だけでなく、組織成員全体であると捉える傾向が強くなっていると考えられる(高尾・王,2012)。

## 2. 2 経営理念の機能と効果

経営理念を掲げている企業は数多く見受けられるが、企業が経営理念を掲げるのは、それが機能し効果を発揮することを期待しているからであると考えられる。経営理念の主な機能として、組織の内部における統合機能と外部への適応機能が取り上げられてきた(e.g., 間, 1984; 北居・出口, 1997; 松田, 2002; 鳥羽・浅野, 1984)。それらの議論を踏まえ、北居・松田(2004)は、さらに、内部統合機能は組織成員の動機付け機能と統合機能というサブ機能を持ち、外部適応機能は自社活動の正当化機能と環境適合機能というサブ機能を持つと説明している(図2-1)。

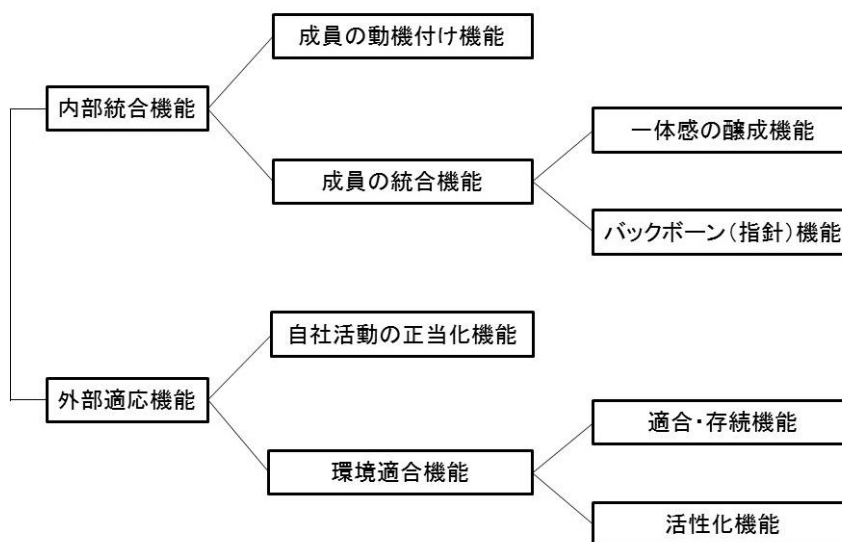
内部統合機能は成員の動機づけ機能と統合機能に分けられている。成員の動機づけ機能は、組織成員に組織が進むべき方向性や行動の指針となるものを示すことで職務への取り組みを動機づける機能である。成員の統合機能は、組織内において同じ価値観を共有することで一体感を醸成し、信頼関係をつくり出す機能である。また、行動指針として、組織成員が同一方向を目指すことを促す機能であるとも言える。

外部統合機能は、組織の対外活動に対する正当化機能と環境変化に対応する適合機能に分けられる。正当化機能は、社会における組織の役割を明確にすることで存在意義を示し、社会的役割を果たす組織体としての正当性を強調する機能である。環境適合機能は、流動的な社会環境に対して、社会的価値と経営的価値を一致させることで組織を存続させる機能である。また、社会の変化に適応するための組織改革を促し活性化する機能であるとも

言える。

経営理念はこれらの機能を有していると考えられており、その効果の発揮が期待されている。ただし、経営理念を掲げるだけではそれらが発揮されることはない。そこには、経営理念を具現化し、経営理念を浸透させ具体的行動を生起させる取り組みが必要になる。

図 2-1 経営理念の機能・効果



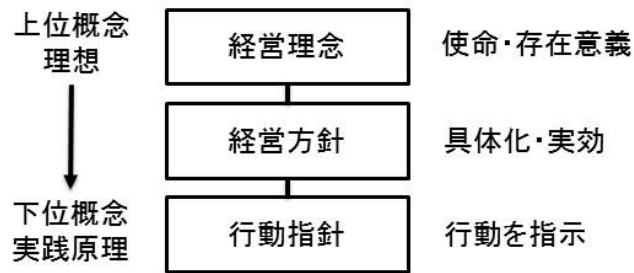
出所：北居・松田（2004）

### 2. 3 経営理念の階層性

経営理念が抽象的であれば、それをどのような形で具現化し、具体的行動を生起させていくのかということが課題となる。すなわち、経営理念で示された理想像をどのような形で実現していくのかという実践面における課題である。経営理念を、そのような視点で捉えた経営理念の階層性に注目した研究も存在する。

奥村（1994）は、「日本の会社では、一口に経営理念といっても、複数の要素から構成されている場合が多い。」（p.8）とし、経営理念の階層性について指摘している。奥村（1994）は、①会社の使命や存在意義についての経営理念、②これを具体化し実行あらしめる経営方針、③社員の行動を指示する行動指針の3つにわけ「理想としての上位概念から実践原理としての下位概念に至る階層が構成されている」（p.8）と述べている（図2-2）。抽象化された理想像を行動指針として具体化していくことを意図して経営理念が示されている場合、それを経営理念の階層性として捉えることが可能であるということである。

図 2 - 2 経営理念の階層性



出所：奥村（1994）p.8 を柴田（2014）が図示したものを基に筆者が修正

#### 2. 4 経営理念浸透の定義

抽象化された経営理念が、具体的な行動指針として示された場合、次に、それらの経営理念を当該組織にどのように浸透させていくのかということが課題となる。いわゆる経営理念浸透についての視点である。

経営理念の定義と同様に、経営理念浸透とはどのような状態を指しているのかということについても研究者間での明確な定義はなされていない。企業全体の文化を経営理念の方向へ向かせていくことや企業の文化変化をもたらすことなど、経営理念による組織全体の文化の変化を定義としているもの（e.g.清水,1992）や、組織成員が理念を理解し、行動の指針となったり行動に反映されていることを定義とするもの（e.g.松岡,1997;北居,1999;青木,2009;小森谷,2011;高尾・王,2012；田中,2012）などがある。研究対象も、組織全体を分析対象としたマクロレベルの研究（e.g.野林・浅川,2001;北居・松田,2004;久保・広田・宮島,2005;渡辺・岡田・樫尾,2005）や組織成員個々を分析対象としたミクロレベルの研究（e.g.北居・田中,2006；高,2010；高尾・王,2011）、さらにそれらの統合を試みた研究（e.g.北居・田中,2009;高尾・王,2012）などを挙げることができる。

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の文化を分析対象としたマクロレベルの研究となる。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、ミクロレベルの研究となる。

経営理念浸透に関する先行研究の多くは、文化や理念の共有機能といった企業全体を分析対象としたマクロレベルの視点で語られてきた（高尾・王,2011）。しかし、その視点では、文化を形成している組織成員個々に対して理念がどのように浸透し、それがどのように行動に反映されていくのかという点について説明することは難しい。近年、その問題点



に対して一定の成果を導き出そうとする研究がマイクロレベルの研究において行われてきた (e.g.松岡,1997;北居・田中,2009;高尾・王,2011;高尾・王,2012;田中,2011)。マイクロレベルの研究においては、組織成員に対するインタビュー調査などを用いた質的研究と、質問紙による調査などを用いた量的研究とが挙げられる。これらマイクロレベルの質的・量的な先行研究が積み重ねられてきたことで、経営理念浸透に関する研究は、組織成員個々の理念に対する理解や、理念に基づく行動に関する視点へと移行してきた。その結果、組織成員個々にどのように理念が浸透していくのかという理念浸透プロセスに関する研究も行われ始めた (e.g.松岡,1997;金井・松岡・藤本,1997;北居・田中,2009;高尾・王,2011;高尾・王,2012)。

松岡 (1997) は、インタビュー調査により、「言葉の存在を知っている・言葉を覚えている。」 (p.195) という最も浅い段階から「理念を行動に結び付ける。行動の前提となる。こだわる。」 (p.195) という最も深い段階の4つで理念浸透のレベルを示している。また、金井・松岡・藤本 (1997) は、議論を通じた「腑に落ちる」プロセスについての重要性を提示している。さらに、北居・田中 (2009) は、理念の浸透度を個人の内面への理念の浸透の程度を示す「内面化」と理念の反映・定着の程度で示す「定着化」の2つに区分している。また、高尾・王 (2011)、高尾・王 (2012) は、理念浸透プロセスを「共感」「理解」「行動」の関係性によって説明している。これらの研究は、組織成員個々の内面における理念浸透プロセスについての研究であると言える。

ここまで、経営理念浸透の定義について概観したが、これらを時系列な視点から捉えると理念浸透についての研究がどのように推移してきたかが明確となる。柴田 (2014) は、「各年代の研究内容は、その時期の特徴を表しているだけでそれらの研究が他の年代に行われていないわけではない」 (p.54) としながらも、田中 (2009) の先行研究をもとに時系列的に見た理念浸透に関する研究の推移についてまとめている (表2-2)。さらに、柴田 (2013) は、研究者による理念浸透の定義の変遷についてまとめている (表2-3)。また、時系列の視点だけではなく、廣川・芳賀 (2015) は、プロセスと状態という2つの視点で分類している (表2-4)。

表 2-2 時系列的に見た理念浸透に関する研究の推移

年代	研究内容
1990年代	成員の理念浸透のメカニズム
2000年頃～2005年頃	理念浸透方法・浸透度・業績の関係、定量的
2006年頃～2009年頃	成員個人の要因とそれが理念浸透に及ぼす影響、定性的・定量的
2010年頃～	企業倫理・経営倫理の浸透に関する研究、中小企業の調査が増加

出所：柴田(2014)

表 2-3 研究者による理念浸透の定義の変遷

研究者名	理念浸透の定義
清水(1992)	企業経営過程全体に好循環をおこさせ、企業全体を活性化させ、企業文化を少しずつ社長の経営理念の方向へ向けていく
松岡(1997)	「言葉の存在を知っている」という最も浅い浸透から、「行動に結びつける」という最も深い浸透に至る4つのレベルが存在する
北居(1999)	ほとんどの社員が理念に共感、納得し、それによって行動のコントロールが自動的に行われている状態
中元(2006)	それ自体が企業に変化をもたらすというよりも、文化変化をもたらす基盤
青木(2009)	経営者と同じ方向を向いて経営活動を行っていくことができる
横川(2010a)	理念の諸機能を自社の存在意義、将来に向けての方向性、社会的責任意識の高揚、従業員の動機づけ、一体感の醸成、行動規範といった規範的側面への具現化、そして、経営目標や戦略、組織・制度といった実践的側面への具体化を促進していく活動
小森谷(2011)	経営理念が単なる”お題目”だったり、経営幹部など一部の人のためのものではなく、全社的に共有され日々実践され、経営になにかしら貢献すること
高尾・王(2011)	経営理念が組織ルーティンとして作動している状態
田中(2012)	成員が行動をとるときの指針となったり、言動に反映されている状態

出所：柴田(2013)をもとに筆者が一部修正

表 2-4 経営理念浸透の定義

定義の観点	研究者	理念浸透の定義
プロセス	松岡(1997)	理念を表す言葉を知っているだけの状態から、理念を象徴する直接経験、他者の行動の観察、理念と現実のギャップや矛盾に対する内省を通じ、自分なりの理念の意味に気づくプロセス
	金井・松岡・藤本(1997)	矛盾のない一貫したプロセスではなく、解釈の異なりや理念と現実の矛盾が議論を通じて腑に落ちるプロセス
	横川(2010a)	理念の諸機能を自社の存在意義、将来に向けての方向性、社会的責任意識の高揚、従業員の動機づけ、一体感の醸成、行動規範といった規範側面への具現化、そして、経営目標や戦略、組織・制度といった実践的側面への具体化を促進していく活動
状態	北居(1999)	ほとんどの社員が理念に共感、納得し、それによって行動のコントロールが自動的に行われている状態
	高尾・王(2011)	経営理念が組織ルーティンとして作動している状態

出所：廣川・芳賀(2015)をもとに筆者が一部修正

### 3. 理念浸透に関する理論

理念浸透に関する研究は、いくつかの理論に基づいたものが多く見られる。例えば、先に示したとおり、理念浸透の定義について、清水(1992)は、企業経営過程全体に好循環をおこさせ、企業全体を活性化させ、企業文化を少しずつ社長の経営理念の方向へ向けていくことであるとし、中元(2006)は、それ自体が企業に変化をもたらすというよりも、文化変化をもたらす基盤であるとしている。これは、理念浸透を組織文化に関する研究の視点で捉えたものであると言える。また、高尾・王(2011)は、経営理念が組織ルーティン

として作動している状態であるとしている。これは、文字通り組織ルーティン論に依拠している。それらの依拠する理論について、柴田(2014)は、「強い文化」論、観察学習モデル、意味生成モデル、読者の視点論、組織シンボリズム論、正統的周辺参加（状況的学習論）、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論の8つを主たる理論として挙げている。ここでは、それらを参考に、これら8つの理論と理念浸透との関係性について概観する。そして、さらにそれらをマクロ的視点（組織的視点）及びミクロ的視点（個人の視点）で分類を試みる。

### 3. 1 「強い文化」論

経営理念浸透に関する研究は、1980年代の組織文化に関する研究に依拠しているものが多い（高尾・王，2011）。Deal and Kennedy（1982）は、経営理念を英雄、儀礼と儀式、文化のネットワークなど組織文化の構成要素の1つとして捉え、企業の競争力は組織文化によって決定すると論じている。また、Peters and Waterman（1982）は、好業績企業に共通する8つの特質（①行動の重視、②顧客への密着、③自主性と起業家精神、④ヒトを通じての生産性向上、⑤価値観に基づく実践、⑥基軸から離れない、⑦単純な組織と小さな本社、⑧厳しさと緩やかさの両面を併せ持つ。）を挙げ、その中心となるのが企業に浸透する「価値観の実践」であり、それが企業の競争優位の源泉であるとする。

「強い文化」論では、企業の信奉する価値観が組織成員個々に浸透することで、企業に1つの包括的な信念が形成されると考えられており、この状態を「強い文化」という。Deal and Kennedy（1982）やPeters and Waterman（1982）の研究は「強い文化」論と呼ばれ、企業の中核となる価値観が経営者主導で組織内に浸透し、企業文化として定着している企業は、高い業績をあげているとしている。これは、組織文化の浸透と業績の関係を重視した研究であると言える。また、「強い文化」論では、トップ・マネジメントが主導して経営理念を組織全体に浸透させるものであると考えられている。そのためトップ・マネジメントやリーダーの役割が強調されている。

「強い文化」論においては、組織の考えや信念が企業文化を形成していくと考えるため、経営理念研究における関心は、構造、機能、目的といった研究から経営理念浸透へと移行していくことになる。

### 3. 2 組織シンボリズム論

組織シンボリズム論は、理念浸透の方法論についての理論的枠組みである。坂下 (2002) は、「文化というもっとも複雑なシステムをメタファーにした社会学的組織論」(p.4)で、主な研究分野はシンボリズムと組織文化であるとしている。また、北居・松田(2004)は、「組織における象徴の使用、組織内の儀礼や儀式といった象徴的活動、言語や物語、神話、伝説、イデオロギーに表される象徴的な比喻表現といった諸行為を研究する分野」(p.99)であるとしている。

シンボルは、次の3つに分類される。「言語的なもの」である神話や伝説、物語等、「行為的なもの」である儀式や通過儀礼等、「物質的なもの」であるステータス・シンボルや会社のロゴ等である。これらは、組織成員に対し、統制機能やシステム維持機能、記述機能等を提供するとされる(北居・松田,2004,p.99)。

北居・松田(2004)は、Collins and Porras(1994)、野林・浅川(2001)、伊丹・加護野(2003)の先行研究で示された理念浸透策を挙げ、これらは先に示したシンボルの3類型に当てはまるとしている。ただし、個々のシンボルにどのような効果があるかは示されていないとし、Schein(1985)の先行研究から行為的シンボルの相対的重要性を導き出している。これは、大企業であるほど行為的シンボルを通じた理念浸透活動が有効で、「言って聞かせたり、文章や文物で見せたりするよりも、やってみせたり、やらせたりすること」(p.117)が有効であることを示している。

これに対し、北居・田中(2006)はシンボルとしてのコミットメントを研究対象とし、コミットメントの程度が理念浸透方法の効果を仲介・媒介する効果について検証している。調査の結果、コミットメントが理念の浸透度に与える直接的な効果は大きく、直接的効果が見られた方策は「仕事への反映」、「しつけ」、「唱和」であったとする。

### 3. 3 組織ルーティン論

組織ルーティンとは、「組織が目標達成行動を図る際の主要な手段と見なされ、組織が安定した行動をとることができるメカニズム」(大月,2004,p.90)であり、これが組織行動にとって重要な要因であるとされる。ルーティンという言葉は、非人間的な反復作業として捉えられ、否定的な意味合いで使われることが多い。しかし、組織におけるルーティンは、実行し続け 3S(単純化、標準化、専門化)を極めれば極めるほど改善されていくと考えられているため肯定的に捉えられる(高尾・王,2011)。

榎谷(2012)は、組織には「組織ルーティンを安定させようとすればするほど変化すると

いうパラドックス現象があり、それが組織変革を成功に導く」(p.3)とし、組織ルーティン論を用いて経営理念の機能化プロセスを説明している。そして社史を中心とした文献研究により、企業の持続的成長と発展のメカニズムを捉えるためには、単なる業績や組織の量的拡大と質的変容の側面からだけでは不十分であるとしている。そして、企業が「社会的な公器」として位置づけられ、組織の目的と個人の目的を統合する経営理念の機能化により、成長と発展の持続が可能になると結論づけている。

高尾・王(2011)は、組織ルーティンの効果として標準的作業手続が行われるようになり、「経営理念が組織に浸透していれば、経営理念の文言に依拠した行動パターンが繰り返し生じる」(p.53)としている。また、経営理念浸透を「経営理念が組織ルーティンとして作動している状態」(p.53)であると定義している。そして、2社の組織成員に対する定量的調査の結果、共感・行動への反映・深い理解という理念浸透の3次元構造が見出されるとしている。

### 3. 4 組織コンテクストのアイデンティティ理論

高尾・王(2012)は、組織文化論に依拠した理念に関する研究は対象が組織体であるため、組織への理念浸透が実現されれば組織成員にも理念が浸透していると見なしていると指摘している。さらに、それらの議論では、組織成員個々の理念への意識差が反映されていないとする。そして、組織的視点と個人の視点を統合したアプローチとして、理念浸透に関して「組織コンテクストのアイデンティティ理論」に依拠し考察を加えている。この理論の原点は社会的アイデンティティ理論にある。また、それは組織アイデンティフィケーション論、マクロ的組織アイデンティティ論、社会心理学系の組織アイデンティティ論からなる。この理論は経営理念に「組織自身による自己定義」が含まれる。よって、経営理念を組織アイデンティティと関係づけた考察は意義があるとしている。そして、組織成員が認知する組織アイデンティティの中核に経営理念が位置づけられていることが理念浸透の必要条件であるとする。さらに、組織コンテクストのアイデンティティ理論を用いて経営理念を分析するにあたり、次の2つの命題を設定している。1つめは、「経営理念の浸透は理念的カテゴリーによって定義される組織アイデンティと個人アイデンティティの融合プロセスである」(p.47)という命題、2つめは、「経営理念の浸透は3つの構成次元、理念への情緒的共感、認知的理解および行動的関与によって捉えられる」(p.50)という命題である。

さらに、高尾・王(2012)は、経営理念と組織アイデンティティが一致していることは自明ではなく、むしろ一般的には両者は一致しておらず、経営理念は「意図的に提示された組織アイデンティティの一部」(p.26)と考えるのが妥当であると指摘している。

### 3. 5 正統的周辺参加(状況的学習)論

萩原(2011)、渡辺(2011b)は、Lave and Wenger(1991)の状況的学習論に基づいた理念浸透の研究を行っている。

萩原(2011)の研究の特徴は、企業自体を「実践共同体」と見なし、新入社員や中途社員等の新参加者が同社で働くことを「状況に埋めこまれた学習(正統的周辺参加)」として捉えている点である。萩原(2011)は、正統的周辺参加による学習を、企業の構成員が企業に正統的に周辺から参加することで、仲間や先輩や上司との相互関係や社会との相互関係の中で、そして歴史的過程の中で学習し、自らを習熟させていくことであるとしている。そして、経営倫理を埋め込んだ効果的な学習・仕事環境を実現できる経営の仕組み・仕方を考察している。萩原(2011)はLave and Wenger(1991)の正統的周辺参加のポイントとして5つ、企業に適用する際のポイントを4つ挙げ、これらが2社のケースでどのように扱われているかを分析している。この2社においては、新参加者に対して経営理念・ビジョン(倫理観・価値観)を基盤に仕事を真に習熟させることで、それが社会的実践となるというような「良き徒弟制度」が存在していると指摘している。そして、そのような仕組みを経営に採用していたことが、根源的な倫理を埋め込んでいる学習・仕事環境を生み、従業員と組織能力の向上に資することになったとしている。

渡辺(2011b)は、経営理念の継承過程を実践的な個人の学習過程として捉えるための方法として、状況的学習論による正統的周辺参加の理論を用い分析・検証を行っている。渡辺(2011b)はLave and Wenger(1991)の状況的学習論とこれまでの学習論の相違点は正統的周辺参加(legitimate peripheral participation)にあるとしている。そして、これまでの学習が「単なる『知識の教授(teaching)』」と捉えられているのに対し、正統的周辺参加における学習は、「実践的行動による、学習者の能動的な『学び(learning)』」であり、学習は「学習者による共同体への『参加(participation)』」に関わる問題である」としている。換言すれば、学習は「学習者個人の頭の中にあるものであるとか、事実に知識のかたまり(a body of factual knowledge)を受容するようなものではなく、共同参加の過程の中に位置づけられるものであるとしている(p.62)。そして、このように学習を実践論的に捉えるこ

とで、「個人の認知過程」や「単なる生成的現象としての社会的実践」から回避することに成功しているとする (p.69)。また、Lave and Wenger(1991)がいう、学習者が共同体の関係性の中で主体的に学ぶものは、知性的技能以上の「実践の文化 (culture of practice)」であり、共同体の実践を構成しているものについての一般的な全体像をつくりあげるとしている。彼女らのいう「知識 (knowledge)」という語は、広義には「文化 (culture)」という意味であり、狭義には生産過程に必要な「技術 (skill)」として捉えられる概念である。そして、経営理念はこの知識の枠組みに内包されるとしている。

### 3. 6 観察学習モデル

観察学習モデルは、Bandura (1977) の観察学習 (observation learning)、代理学習 (vicarious learning)、モデリングなどと呼ばれる社会的学習理論を構成する中心的概念を経営理念浸透に応用したものである (金井,1986;金井,1996;金井,1997a;金井,1997b)。このモデルは、人は自分の直接的な経験からだけでなく他の人びとの行動やその結果を観察することからも学ぶことができるという立場に立っている。モデリングによる理念浸透では、ある組織の中で、組織成員が他の人びとの行動やその結果を観察することによって、当該組織や状況に対するふさわしい行動を順次学習し、その領域を広げつつ、行動の背景にある価値観や規範、さらにはその基盤にあるルールを取得すると考える。言葉で表現されている抽象的な概念を複数の人間が全く同じように解釈し、同じように行動することが難しいことは容易に想像できる。同様に抽象的な経営理念から全員が同じような行動を導き出すことは困難である。その場合、観察対象や他の人の具体的な経験や行動に触れることでどう行動すべきかを学んでいくことになる。そのため、抽象的な経営理念を浸透させるためには、観察される側の姿勢が重要になる。要するに観察者が、経営者やミドル・マネージャーの日常行動を一種のモデル (手本) とすることで、理念に基づく具体的行動を学習していくことを想定したモデルが観察学習モデルであると言える。

### 3. 7 意味生成モデル

意味生成モデルは、内省的実践家 (Schön,1983) の理論に基づいたピア・ディスカッション・モデル (金井,1989) と Weick (1995) の意味生成 (sense-making) の理論に基づいて金井・松岡・藤本 (1997) と松岡 (1997) が提示したモデルである。

ピア・ディスカッションとは、階層上の組織体にはない「同輩間での懸案の真剣かつ共



感的な議論」(金井,1986,p.89)のことで、それらの議論により個人知や暗黙知を他の人々に分かるように明白にすることができるとする。また、意味生成 (sense-making) とは、現場における相互接触や議論により「分かった、腑に落ちた」といった意味が生成される過程であり、あいまいな環境の中から新たな意味が発見される状態のことをいう。

意味生成モデルは、これらピア・ディスカッションや意味生成 (sense-making) の視点に立つ。組織成員間の議論や相互接触によって経営理念に対する「気づき」や「腑に落ちた」といった意味を発見したり共有することが経営理念浸透の深化につながるとしている。

### 3. 8 読者の視点論

読者の視点論は、経営理念を作者と読者というメタファーから洞察した理論である(北居,1999)。経営理念が明文化され、公表される必要があるならば、読者の存在を意識する必要がある。先行研究では作者の視点の研究が多かったのではないかという問題意識からこの理論は発想されている。作者とは、創業者やトップ・マネジメントを想定している。そして、読者は作者以外の組織成員やステークホルダーであるとしている。この考え方は、Barthes,R. (1966) の文学理論を応用したもので、経営理念を理解するには、作者が作り出した意味を読者が受動的ではなく、能動的にどう解釈し理解するかが重要であるという立場に立つ。ただし、解釈はあくまで読者に依存した個人的なものであり、それを野放図に許可しているわけではない。読者は、社会的な解釈をする必要があり、そのためには理解を深めるための対話と、多様な解釈を交換する場が必要であるとする(金井,1989,p.88)。

また、これまで経営理念という価値観についての内面化は行動を決定すると考えられがちであったが、価値観は具体的状況において意思決定するための有効性を持たないと指摘し、読者の視点論の重要性を説いている。そして、読者の視点論における理念浸透とは、理念に対して共鳴・共感するというだけでなく、理念に対する解釈を常に更新することであるとし、「理念の浸透により行動が生まれるのではなく、むしろ活動を通じて理念への理解が変化していく」(北居,1999,p.43)としている。

### 3. 9 各理論の視点の相違

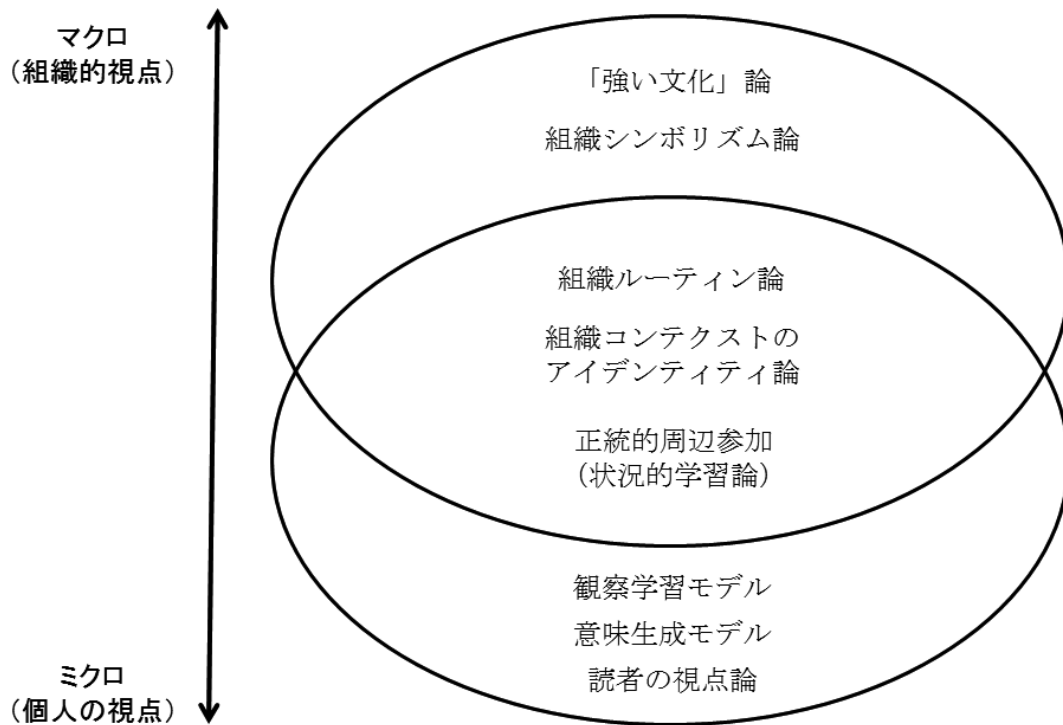
上記のとおり、理念浸透に関する主な理論を概観したが、次にこれらの理論をマクロ(組織的視点)及びミクロ(個人の視点)の視点で分類を試みる。先に述べたとおり、経営理念浸透を企業の文化変化をもたらすことであると定義した場合、その研究は組織全体を分

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。

先に挙げた8つの理論に基づいた理念浸透に関する研究をこれらの視点で分類すると次のように位置付けられると考えられる。「強い文化」論や組織シンボリズム論は、組織全体を研究対象とした、主として組織文化についての研究であるためマクロの視点での研究であると言えよう。また、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）については、両方の視点を備えていると考えられる。組織ルーティン論は、「組織が目標達成行動を図る際の主要な手段と見なされ、組織が安定した行動をとることができるメカニズム」（大月,2004,p.90）であるとされており、組織全体を捉えたマクロの視点を有している。しかし、同時に、高尾・王（2011）の研究では組織ルーティン論に依拠しながら、組織成員個々の理念浸透について量的研究を行っており、マクロの視点に依拠しながらもミクロの視点で分析を行っている。また、組織コンテキストのアイデンティティ理論では、理念の浸透を、理念的カテゴリーによって定義される組織アイデンティティと個人アイデンティティの融合プロセスである（高尾・王,2012）としており、マクロの視点である組織アイデンティティとミクロの視点である個人アイデンティティの両方の視点で捉えていると言える。さらに、正統的周辺参加（状況的学習論）では、企業自体を「実践共同体」とみなし、共同体の「実践の文化」というマクロの視点と、組織成員が周辺との相互関係から自ら学習していくというミクロの視点の両方を有している。

観察学習モデル、意味生成モデル、読者の視点論は、ミクロの視点で理念浸透を捉えた研究であると言える。観察学習モデルは、組織成員が、経営者やミドル・マネージャーの日常行動を手本とすることで理念に基づく具体的行動を学習していくことを想定しており、ミクロの視点であると言える。また、意味生成モデルは、組織成員間の議論や相互接触による気づき等に言及しており、ミクロの視点であると言える。そして、読者の視点論も、主として組織成員の理念に対する解釈の更新について言及しており、ミクロの視点であると言える。これらを図式化すると図2-3の通りとなる。

図 2-3 理念浸透の理論枠組みに関する分類



出所：筆者作成

#### 4. 本研究における理念浸透の理論的枠組み

本研究においては、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を踏まえた上で検証を加えていく。第3章・第4章では、主に高尾・王(2011)において取り上げられている組織ルーティン論と高尾・王(2012)で取り上げられている組織コンテキストのアイデンティティ論を参考にする。これらの理論は、マクロの視点である組織の視点を踏まえながらも、分析対象としてはミクロの視点である個人を対象にしている。そして、個人の理念浸透の構成次元に着目し、その構成次元を3次元であるとしている。本研究における第3章では、そのフレームワークを基に、より詳細に理念浸透度や理念浸透過程を把握するには、理念浸透の構成次元を4次元で捉えた方が合理的であるとの主張を展開する。そして、定量的分析により、それについての検証を行う。第4章においては、第3章において4次元で捉えた理念浸透の各構成次元に対し、組織成員の情緒的側面がどのような影響を及ぼしているのかという点について定量的側面から分析と検証を行う。その際に、主と

して高尾・王（2012）の組織コンテクストのアイデンティティ論を参考にする。第5章では、第3章で4次元で捉えた理念浸透の各構成次元に対し、組織成員の認知的側面がどのような影響を及ぼしているのかという点について、学習に関する視点を以て定量的分析を行う。その際に、観察学習モデル、意味生成モデル、読者の視点論などのミクロの視点を踏まえた上で、学習に関する組織社会化論、経験学習論、組織学習論、職場学習論を参考に分析と検証を行う。また、それらにより、理念浸透のためのマクロの視点で行われる組織的施策について、組織成員の認知的側面よりも情緒的側面に有効に働く可能性があることについて言及する。第6章では、前章までの結果を踏まえ、定性的分析により、理念浸透過程に関する仮説モデルを作成する。その際には、主としてマクロの視点である「強い文化」論、ミクロの視点である観察学習モデル、意味生成モデルを参考にする。

### 第3章 理念浸透における構成次元の定量的分析

#### 1. はじめに

本章の目的は、理念に基づいて運営されている組織における理念浸透の構成次元に着目し、組織成員の理念を反映する行動の段階と、理念浸透プロセスの可能性について定量的分析による検証を試みることにある。よって、次のような問題意識と理論的枠組みによって分析と検証を行う。まず、これまでに論じてきた通り、私立学校を建学の精神によって設立され、その教育理念に基づいて運営されている組織であると位置付ける。そして、企業における経営理念浸透も私立学校の教育理念浸透も組織成員個々への理念浸透という視点で捉えれば類似する構造を有している可能性があるかと仮定する。次に、本章の問題意識に基づいた視点で、改めて企業を対象として蓄積されてきた理念浸透に関する先行研究のレビューを行う。そして、本研究における経営理念・経営理念浸透の定義を行い、教育理念・教育理念浸透の定義もそれと同義であると見なす。さらに、先行研究の限界を指摘し、理念に基づいて運営されている組織においては、理念を反映する行動について受動的行動関与と能動的行動関与という2つの段階が想定できるのではないかと仮説と、理念浸透の構成次元の関係性についての仮説を示す。そして、確実に理念に基づいて運営されていると考えられる私立学校を定量的調査の対象とし、これらの仮説について、企業において蓄積されてきた理念浸透に関するフレームワークを援用し分析と検証を試みる。さらに、そのフレームワークが、非営利組織である私立学校にも、ある程度適合することを指摘する。

#### 2. 理論的背景

##### 2. 1 理念浸透の定義

第2章において、先行研究の経営理念・経営理念浸透の定義に関するレビューを行ったが、本章では、本研究の問題意識に基づいた視点で、改めて先行研究のレビューを行う。そして、本研究における経営理念・経営理念浸透の定義を明確にする。

経営理念を掲げている企業は数多く見受けられるが、企業が経営理念を掲げるのは、それが機能し効果を発揮することを期待しているからであると考えられる。経営理念の機能について、北居・松田(2004)は大きく分けて内部統合機能と外部適応機能の2つがあると述べている。さらに、内部統合機能は組織成員の動機付け機能と統合機能というサブ機能を

持ち、外部適応機能は自社活動の正当化機能と環境適合機能というサブ機能を持つと説明している。ただし、経営理念を掲げるだけでは、その機能や効果が発揮されることはない。そこには、経営理念を浸透させる取り組みが必要になる。その結果、経営理念の研究と共に経営理念浸透についての研究も少しずつ蓄積されてきた(e.g.北居・出口,1997;野村,1999;北居・松田,2004;高尾,2009;横川,2010a)。

経営理念の定義については、柴田(2013)によってまとめられている通り、成文化、公表の有無、主体が経営者個人であるか組織体かという点や、組織成員の行動の指針を含めたものなどさまざまであり、未だに定まった定義があるとは言えない。本章においては、先行研究においても示されてきた、経営理念の、自らの存在意義や価値観を示すものであるという側面を重視する。それらが明確に内外に示されることで組織成員を含めた組織のアイデンティティが明確になり、組織の向かうべき方向性や組織成員個々の行動指針が定まると考えられるからである。したがって、本章では先行研究を踏まえ、経営理念を、成文化され組織内外に公表された組織の存在意義を明確にする価値観や信念であり、方針や行動指針を示すものであると定義する。また、教育理念もそれと同義であるとする。

経営理念の定義と同様に経営理念の浸透とはどのような状態を指しているのかということについても研究者間での明確な定義はなされていない。企業全体の文化を経営理念の方向へ向かせていくことや企業の文化変化をもたらすことなど、経営理念による組織全体の文化の変化を定義としているもの(e.g.清水,1992)や、組織成員が理念を理解し、行動の指針となったり行動に反映されていることを定義とするもの(e.g.松岡,1997;北居,1999;青木,2009;小森谷,2011;高尾・王,2012;田中,2012)などがある。研究対象も、組織全体を分析対象としたマクロレベルの研究(e.g.野林・浅川,2001;北居・松田,2004;久保・広田・宮島,2005;渡辺・岡田・檜尾,2005)や組織成員個々を分析対象としたミクロレベルの研究(e.g.北居・田中,2006;高,2010;高尾・王,2011)、さらにそれらの統合を試みた研究(e.g.北居・田中,2009;高尾・王,2012)などを挙げることができる。経営理念の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の文化を分析対象としたマクロレベルの研究となる。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レベルの研究となる。本章では、組織成員個々の理念への共感や理解、行動への反映などに関するミクロレベルの視点に着目し理念浸透について考察を行う。よって、ミクロレベルの視点で行われた先行研究の理念浸透の定義を援用し、理念浸透とは組織成員の理念への共感や理解、行動への反映であると定義する。また、教育理念の浸

透もそれと同義であるとする。

## 2. 2 理念浸透プロセス

経営理念浸透に関する先行研究の多くは、組織文化論の系譜である「強い文化」論に基礎づけられた、文化や理念の共有機能といった企業全体を分析対象としたマクロレベルの視点で語られてきた（高尾・王,2011）。しかし、その視点では、文化を形成している組織成員個々に対して理念がどのように浸透し、どのように行動に反映されていくのかという点について説明することは難しい。近年、その問題点に対して一定の成果を導き出そうとする研究がマイクロレベルの研究において行われてきた（e.g.松岡,1997;北居・田中,2009;高尾・王,2011;高尾・王,2012;田中,2011）。マイクロレベルの研究においては、組織成員に対するインタビュー調査などを用いた質的研究と、質問紙などを用いた量的研究とが挙げられる。これらマイクロレベルの質的・量的な先行研究が積み重ねられてきたことで、経営理念の浸透に関する研究は、組織成員個々の理念に対する理解や、理念を反映する行動に関する視点へと移行してきた。その結果、組織成員個々にどのように理念が浸透していくのかという理念浸透プロセスに関する研究も行われ始めた（e.g.松岡,1997;金井・松岡・藤本,1997;北居・田中,2009;高尾・王,2011;高尾・王,2012）。

松岡（1997）は、インタビュー調査により、「言葉の存在を知っている。言葉を覚えている。」という最も浅い段階から「理念を行動に結び付ける。行動の前提となる。こだわる。」という最も深い段階の4つで理念浸透のレベルを示している。また、金井・松岡・藤本（1997）は、議論を通じた「腑に落ちる」プロセスについての重要性を提示している。さらに、北居・田中（2009）は、理念の浸透度を個人の内面への理念浸透の程度を示す「内面化」と理念の反映・定着の程度で示す「定着化」の2つに区分している。また、高尾・王（2011）、高尾・王（2012）は、理念浸透プロセスを「共感」「理解」「行動」の関係性によって説明している。これらの研究は、理念を反映する行動という視点も含め、理念への共感や理解の程度といった組織成員個々の内面における理念浸透プロセスについての研究であると言える。

これらの理念浸透プロセスの研究を概観すると、理念への共感や理念への理解が、理念を反映する行動の前提になっているとする立場（e.g.松岡,1997）と、必ずしもそうなるはおらず、とにかく行動することで、理念への理解が進む可能性を指摘する立場（e.g.北居,1999;田中,2013）との2つの立場が存在することがわかる。北居（1999）は、「理念の浸

透によって理念にしたがった行動が生まれるのではなく、むしろ活動を通じて理念への理解が変化していくと考えられる」(p.43)と述べている。また、田中(2013)も、実践を通じてその意味を理解するという、行動から理解という逆方向のメカニズムも存在するのではないかと指摘している。たとえば、入社して数年しか経っていない組織成員の場合、理念の内容に共鳴はしていても、その意味を十分に理解しているとは考えにくく、そのようなケースがこれに当てはまるのではないかとの推論を展開している。ただし、理念に基づいて組織が運営されているような職場環境や、そうではないにしても少なくとも周囲の組織成員が理念に基づいた言動や行動を日常的に行っていなければ、「活動を通じて理念への理解が変化していく」(北居,1999,p.43)ようなことは生じづらいのではないかと考えられる。これらの先行研究の成果を、理念を反映する行動に焦点を当てて整理すると、理念への共感が理念を反映する行動を生じさせるという立場、理念への理解が理念を反映する行動を生じさせるという立場、理念を反映する行動が理念への理解を生じさせるという立場などが想定されていることがわかる。

これらの理念浸透プロセスの研究の中でも、特に組織ルーティン論に基づいて「理念への深い理解」と「理念の行動への反映」について着目した高尾・王(2011)の視点は興味深い。高尾・王(2011)は、定量的研究によって、「理念への共感」が「理念の行動への反映」を促し、それが「理念への深い理解」へと繋がっていくというモデルの提示に至っている。また、「行動への反映を通じた経営理念についての理解の深化」(p.62)について指摘し、「より大きなインパクトを組織にもたらす変化は、理念の行動への反映と理解の深化との往復から生み出されうる」(p.62)としている。さらに、高尾・王(2012)においては、理念に対する「情緒的共感」や「認知的理解」が「行動的関与」を促すというモデルも提示している。これら、高尾・王(2011)、高尾・王(2012)は、理念への共感が理念を反映する行動を動機付け、さらにその行動によって理念に対する理解が深まることで、理念に基づく深い行動へと繋がっていく可能性を示唆していると考えられる。

ただし、高尾・王(2011)、高尾・王(2012)では、「理念の行動への反映」・「理念を反映する行動的関与」という言葉が示す通り、理念を反映する行動については言及しているものの、理念を反映する行動の深化については触れていない。しかし、「理解の深化」と同様に、理念を反映する行動を深化という視点で捉えることも可能になると推測できる。そして、行動が深化していくプロセスにおける段階も重要な視点になると考えられる。



## 2. 3 理念浸透プロセスに関する新たな課題

ここまでに先行研究をレビューすることで新たな課題として浮かび上がってきた点を整理すると次の3点を挙げるができると考えられる。

第1点は、実践を通じて理念への理解を深めていく(北居,1999;田中,2013)可能性を想定した場合の課題である。その場合、実践の場に日常的に理念への理解を深めていけるような環境がなければならない。例えば、理念に基づいて組織が運営されていたり、または、少なくとも周囲の組織成員が理念に基づいた言動や行動を日常的に行っており、そこから影響を受けるような関係性がなければ、実践を通じて理念への理解が進んでいくとは考えづらい。そのように考えると、実践を通じて理念への理解を深めていく可能性を指摘する場合、日常的に理念への理解が深まっていくような職場環境が前提とされなければならない。この点が、実践を通じて理念への理解を深めていく可能性を想定した場合の課題となる。そして、この課題については、先に提示した通り、理念に基づいて運営されていると考えられる組織を調査対象とすることである程度解消されることが考えられる。これまで、理念浸透に関する研究は、「理念志向的企業」(高尾・王,2012)であると考えられる企業において行われてきた。しかし、企業は、営利組織であるため収益性を高めることが最も重要な組織目標であると推測できる。よって、理念浸透をそのための機能として捉えている可能性がある。それに対して、私立学校は、非営利組織であり教育理念を実現させるために運営されていると推測できる。すなわち、理念浸透そのものを組織目標にすることが可能な組織であると考えられる。その意味において、理念に基づいて運営されている組織であると位置付けるのに最もふさわしい組織の一つとして、私立学校を挙げることが可能である。したがって、本章においては、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分析対象とすることで当該課題の解消が可能であると見なし、実践を通じて理念への理解を深めていく可能性についての検証を試みる。

第2点は、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という点についての課題である。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、理念志向的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広がると考えられる。また、先に挙げた通り、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。これは、経営理念の機能的側面を理論化したものであるが、それを組織成員個々の、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。そのように考えると、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、本章では、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の検証を試みる。

第3点は、第1点と第2点の両方にわたる課題である。すなわち、理念に基づいて運営されている組織の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に分けて把握した際の課題である。例えば、当該組織が理念に基づいて運営されていると仮定した場合、組織成員個々が理念に基づいた行動とはどのような行動なのかという点について十分に理解していなくても、自分の所属している組織は理念に基づいて運営されているのだから、自分も通常業務を行うことで理念を反映する行動（受動的行動関与）をしているのだと認識している場合が想定できる。ただし、その場合、理念への共感が伴っていたり、その後何らかの形で理念への理解が深まっていくようなことがなければ、理念を反映する受動的行動関与に止まってしまい、能動的行動関与に繋がっていく可能性は低くなるのではないかと推測できる。また、理解して行動する場合も、理解が深まることで生じる何らかの動機付けが無い限り、理念に基づいて自ら能動的に行動するとは考えづらい。そのように考えると、理念を反映する行動に関する段階が生じる可能性は、理念に基づいた組織運営がどのように行われているのかという点や、組織成員の理念への共感の有無、理念への理解の深まりなどが影響してくると考えられる。よって、本章においては、理念の共感や理解と理念を反映する行動の2つの段階との関係性について検証を試みる。

ここまで論じてきた課題に対する問題意識を踏まえ、まずは、理念に基づいて運営されている組織における理念を反映する行動について以下の仮説を設定する。

仮説1 理念に基づいて運営されている組織における組織成員の理念を反映する行動は、受動的行動関与と能動的行動関与に分けることができる。

次に、理念への共感についての仮説を設定する。まず、それに先立ち、共感全般について、これまでの学問的蓄積を概観することで本章における定義を行う。共感については、これまで人文科学、社会科学、自然科学などの多くの分野で取り上げられてきた(梅田,2014)。本章では、その中でも本問題意識に最も隣接すると思われる学問的蓄積のみを概観することで、共感的側面と理念を反映する行動との関係性についての仮説を設定する。

共感については分野や研究者によって定義がさまざまであるため、その概念自体の曖昧性が指摘されてきた(梅田,2014)。例えば、共感を感情の共有であるとみなす立場や相手の立場を考えるような認知的理解を重視する立場、向社会的行動の構成要素とみなす立場などがある(Eisenberg,2000;Engelen and Rttger-Rössler,2012)。また、所属集団における行動の規範、例えば、ある場面でどのような感情を感じるのが適切か(感情規則)や、どのように感情を表すのがよいか(表示規則)といったものが習得され共感に影響を与える場合なども想定されている(中村,2014)。特に向社会的行動については向内集团的行動と言い換えることも可能であると考えられる。内集団びいき(Billig and Tajfel,1973;Tajfel and Turner,1979;Ashforth and Mael,1989)などもその意味においては自らが所属するカテゴリーに対する共感的反応であると解釈できる。

これらのことから、本章では先行研究における共感と向内集团的行動との関係性に着目し、共感を情緒的側面における向内集团的反応であると定義する。この定義に従うと、当該組織に所属するだけで内集団びいきによって所属組織に対する共感が生じる可能性が推察できる。これを理念を反映する行動との関係性で解釈すると、例えば、理念に基づいて組織が運営されていれば理念についてしっかりと理解していない場合でも、所属組織に好意的になることで理念に基づいた行動を取ろうとする、または、取っていると考える可能性のあることが指摘できる。よって、理念を反映する行動について検証する場合、所属組織に対して好意的であることが、理念への理解を超えて理念への共感や理念を反映する行動に影響を与える可能性を考慮する必要がある。つまり、理念についてしっかりと理解し

ていないにも関わらず理念に対して共感的になったり理念を反映する行動を行おうとする可能性を想定する場合、組織成員に理念そのものに対する共感とは別の動機が生じている可能性を考慮する必要があるということである。ただし、本章では、まず理念への共感と理念への受動的行動関与について取り上げる<sup>14)</sup>。先行研究(高尾・王,2011;高尾・王,2012)の成果においても、理念への共感が理念を反映する受動的行動関与に対して影響を与えるであろうことが想定できる。よって、次の仮説を設定する。

仮説2 組織成員の理念への共感の程度が高くなれば高くなるほど理念を反映する受動的行動関与が生じる傾向が強まる。

次に、理念への理解と理念を反映する行動との関係性について取り上げる。共感については、先行研究の定義において、感情の共有が含まれることから分かるように情緒的側面が強く意識されている。それに対し、本章における理念への理解は、理念に対する論理的視点を強く意識したものである。例えば、理念の内容や理念を反映する行動とはどのようなことを指すのかということについて論理的に理解したり、他者にそれらを説明できる段階まで理解が進んでいることを以て、理念に関して理解しているとみなす立場を取る。よって、本章における理念への理解とは、理念の内容や理念を反映する行動とはどのようなことを指すのかということについて論理的に理解し、他者にそれらを説明できるレベルに達している理解であると定義する。

先に述べた通り、先行研究(松岡,1997;北居,1999;高尾・王,2011;高尾・王,2012;田中,2013)を踏まえ、これらに理念を反映する行動の段階に関する視点を加えると、理念への理解が十分でない場合でも、情緒的コミットメントや理念への共感などによって、理念を反映する受動的行動関与が生じ、その行動を通して理念への理解が進み、それによって、理念を反映する能動的行動関与に繋がっていくという理念浸透プロセスにおける可能性を推察することができる。よって、次のような仮説を設定する。

---

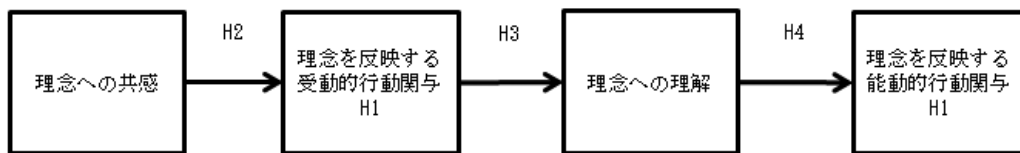
14) 理念についてしっかりと理解していないにも関わらず理念を反映する行動を行おうとする可能性を想定する場合、組織成員に理念そのものに対する共感とは別の動機が生じている可能性を考慮する必要がある。その点については、第4章で検討を加える。

仮説3 組織成員の理念を反映する受動的行動関与が生じる傾向が強くなれば強くなるほど、理念への理解の程度が高まる。

仮説4 組織成員の理念への理解の程度が高くなれば高くなるほど、理念を反映する能動的行動関与が生じる傾向が強まる。

本章では、仮説1から仮説4に基づいて、図3-1にて理念浸透の構成次元における影響関係の仮説モデルを提示し、定量的分析による仮説の検証を行う。

図3-1 理念浸透の構成次元における影響関係の仮説モデル



### 3. 方法

#### 3.1 調査対象

本章では、理念浸透を積極的に行っているA校を調査対象とした。A校は、常に建学の精神を教育の柱とし、その教育理念を社会環境に合わせ現代的にわかりやすく表現することで、時代に応じた教育課題の達成を目標にしてきた。また、教員に対して教育理念を浸透させることで、それらを具体的な教育施策として実現させてきた(中井,2000;清水,2003;森川,2004 ; 加藤,2004)。

私立学校を、建学の精神とそれに基づく教育理念によって運営されている組織であると考えた場合、先に論じた通り比較的理念を反映する受動的行動関与については生じやすいのではないかと推測できる。しかし、先行研究(高尾・王,2011;高尾・王,2012)においても、理念浸透が理念を反映する行動に結びつくことの難しさが指摘されている通り、それが理念を反映する能動的行動関与に達するためには、さまざまな施策が必要であると考えられる。また、たとえ、私立学校が理念に基づいて運営されている組織であったとしても、

継続的に理念浸透のための努力が行われていなければ形骸化してしまう可能性もある。

筆者は、A 校を本研究における調査対象とする前に、予備調査として A 校と B 校に依頼し、質問紙（スコアリング方式）による調査を行った。測定尺度については、高尾・王（2012）にて企業で実施された質問項目を学校で行えるように一部語句を変更したものを使用した。A 校に予備調査を依頼したのは、理念に基づいて運営されている組織であり、積極的に理念を浸透させていこうとする努力が常に行われていることが、先行研究等において推測できたからである。また、B 校に予備調査を依頼したのは、任意に A 校以外の私立学校で同一の予備調査をすることで、その相違を確認するためである。調査の後、2 校のデータについて t 検定を行った結果、予備調査の理念浸透の測定尺度として使用した 11 の質問項目のうち、10 の項目で有意差が生じ、その全てにおいて A 校の値が上回っていた（有意差が生じなかった 1 項目は A 校から意図が分かりづらいと指摘された質問項目で、両校において低い値を示していた）。さらに、本調査にて、理念を反映する能動的行動関与の測定尺度として使用した質問項目については、予備調査において A 校は平均値が中央値である 3 を上回っていたが、B 校は 3 を下回っていた。また、教員を職業として選択した者が本来備えているであろうと推測される市民美德・利他性や職務関与に関する質問項目も同時に比較したが、その値については有意差はみられなかった。よって、A 校と B 校で教員の資質が異なっているとはいえないということも推測できた。これらのことから、理念に基づいて運営されていると考えられる私立学校のような組織においても、理念浸透に関する取り組みが行われなければ、理念を反映する能動的行動関与は生じづらいのではないかの推測を得ることとなった。予備調査の結果を踏まえた上で A 校を理念に基づいて運営されている組織であり、理念を反映する能動的行動関与が生じている可能性のある組織であると推測し本調査へと移った。B 校においては結果的にその機会を得ず、A 校だけの本調査となった。

以上のような経緯から、A 校の理念浸透のための取り組みとその成果は、私立学校において理念浸透に継続的な努力を払っている先進的事例であると推測した。よって、A 校を調査対象とし、仮説に基づき理念浸透に関する定量的分析を試みることにした。

### 3. 2 調査方法

理念浸透に関する質問紙を用いたミクロレベルの実証研究は、これまで僅かしか行われていない（高尾・王 2011）。しかし、近年、高尾・王（2011）や高尾・王（2012）にて、測定

尺度の設計の取り組みが積極的に行われ公表されてきた。よって、その測定尺度を参考にし本研究における調査のための測定尺度を考案した。回答については、(5 はい・4 どちらかというといはい・3 どちらでもない・2 どちらかというといいえ・1 いいえ) の 5 段階から 1 つを選択する方式を取った。

本調査は、A 校の全専任教員 67 名すべてを対象に質問紙 (スコアリング方式) による定量的調査にて行った。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。その結果に基づき、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)

### 3. 3 因子構造の探索

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、理念浸透度に関する測定尺度については、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。よって、それら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。また、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。分析結果の詳細については次節に記す。探索的因子分析の後に最終的に使用した変数のリストは次の通りである。

〈理念を反映する受動的行動関与〉

示された教育理念を守って行動している。

教育理念に沿って行動できている。

日常業務では、学校の教育理念を念頭に行動することはない。(R)

〈理念を反映する能動的行動関与〉

袋小路に陥ったとき解決のヒントを得るため教育理念にまで立ち返る行動を行う。

難問に直面したとき、教育理念にまで戻って行動を行う。

〈理念への共感〉

本校の教育理念は仕事上の難関を乗り越えるうえで精神的な助けとなる。

本校の教育理念と私の価値観との間に多くの共通点を感じている。

〈理念への理解〉

教育理念を就職間もない新人教員に分かりやすく説明できる。

教育理念の内容をよく知っている。

求められれば、校外の人に対しても自校の教育理念をわかりやすく説明できる。

教育理念の内容を論理的に理解しているとは言えない。(R)

#### 4. 結果

理念浸透に関する測定尺度 12 項目を対象に探索的因子分析（主因子法・プロマックス回転）を行った結果、解釈可能な因子構造が観察された。その後、適合度指標を参考に尺度の選択を行い 1 項目を除外し再分析した結果が表 3 - 1 である。

表 3 - 1 理念浸透の因子パターンと因子間相関

	1	2	3	4
〈理念への理解〉		〈 $\alpha=.886$ 〉		
教育理念を就職間もない新人教員に分かりやすく説明できる。	.936	-.085	-.038	.047
教育理念の内容をよく知っている。	.845	-.015	-.097	.100
求められれば、校外の人に対しても自校の教育理念をわかりやすく説明できる。	.841	-.014	-.052	.081
教育理念の内容を論理的に理解しているとは言えない。(R修正済)	.641	.142	.295	-.323
〈理念を反映する能動的行動関与〉		〈 $\alpha=.897$ 〉		
袋小路に陥ったとき解決のヒントを得るため教育理念にまで立ち返る行動を行う。	-.074	1.042	.004	-.050
難問に直面したとき、教育理念にまで戻って行動を行う。	.103	.669	-.078	.281
〈理念を反映する受動的行動関与〉		〈 $\alpha=.676$ 〉		
示された教育理念を守って行動している。	-.106	-.126	.857	.138
教育理念に沿って行動できている。	.076	.012	.678	.009
日常業務では、学校の教育理念を念頭に行動することはない。(R修正済)	.021	.195	.433	.086
〈理念への共感〉		〈 $\alpha=.752$ 〉		
本校の教育理念は仕事上の難関を乗り越えるうえで精神的な助けとなる。	-.065	.139	.051	.775
本校の教育理念と私の価値観との間に多くの共通点を感じている。	.133	-.052	.220	.594
	1	—		
因子間相関	2	.422	—	
	3	.489	.295	—
	4	.409	.546	.427
				—

第 1 因子は、「理念への理解」、第 2 因子は「理念を反映する能動的行動関与」、第 3 因



子は、「理念を反映する受動的行動関与」、第4因子は、「理念への共感」と解釈した。<sup>15)</sup>

また、この結果に基づいて「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」を4因子モデルとし、「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」の測定尺度を1つの因子にまとめ、「理念への共感」「理念への理解」との3因子モデルとし確証的因子分析を行いモデルの適合度を測定した。その結果、表3-2の通り、すべての項目で4因子モデルが3因子モデルよりも高い適合度係数を示した。よって、「仮説1 理念に基づいて運営されている組織における組織成員の理念を反映する行動は、受動的行動関与と能動的行動関与に分けることができる」については、理念を反映する行動に関する測定項目が2つの別々の因子を持つと分析され、さらに、確証的因子分析によって、4因子モデルが3因子モデルよりもすべての項目で高い適合度係数を示したことで、その可能性が示唆されたと判断した。

表3-2 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、因子分析の結果を踏まえ、各項目をまとめた上で、仮説に基づいた各変数の平均値、標準偏差、 $\alpha$ 係数、相関行列についての分析を行った。その結果は、表3-3の通りである。さらに、仮説1～4に基づいて、共分散構造分析を行った。分析の結果は、図3-2の通りである。また、共分散構造分析の際、コントロール変数として、性別、勤続年

15) 第3因子の $\alpha$ 係数が.676と他の $\alpha$ 係数に比べて低く、「日常生活では、学校の教育理念を念頭に行動することはない。(R修正済)」を除外した場合、 $\alpha$  = .737と高くなるが、負荷量の絶対値が、4.0を上回っているため、今回は削除せずに分析した。「念頭」とは心に留めるという意味を有するが、第6章のインタビュー調査で、「普段の業務であらゆるときに理念を感じているか」というとそういうわけにはいきませんが、理念があって行事の設定があり、いろいろなプログラムがあるんだなということは感じますね。」という発言を取り上げた。他の質問項目に比べ分散が開きがみられるため、念頭という言葉、「あらゆるときに理念を感じて」と解釈した場合と、インタビュー調査の回答のようにそのように解釈しなかった場合で解釈に伴う差が回答に影響を与えた可能性もある。今後、質問項目に関するさらなる吟味を行う必要があると考えられる。

数、役職を投入したが、コントロール変数から各変数へのパス係数は表 3-4 の通りである。

表 3-3 各変数の平均値、標準偏差、 $\alpha$  係数、相関行列

	平均	標準偏差	$\alpha$ 係数	1	2	3	4	5	6	7
1 理念への共感	4.018	.707	.752	—						
2 理念を反映する受動的行動関与	4.240	.511	.676	.516 ***	—					
3 理念を反映する能動的行動関与	3.667	.878	.897	.563 ***	.347 **	—				
4 理念への理解	4.079	.663	.886	.416 **	.439 **	.399 **	—			
5 性別(ダミー変数)	.526	.504	-.152	.010	-.323 *	-.100	—			
6 勤続年数	3.947	2.408	-.220	-.077	.063	.360 **	-.095	—		
7 役職(ダミー変数)	.140	.350	.242	-.025	.213	.393 **	-.325 *	.474 ***	—	

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

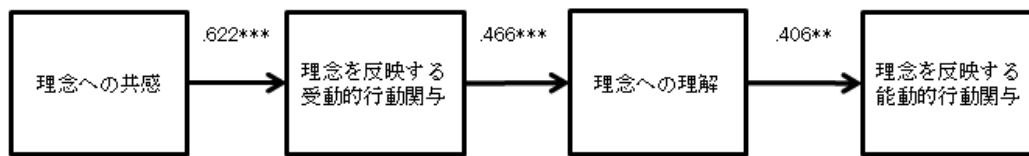
性別→0-男性:1-女性

勤続年数→1-5年未満:2-10年未満:3-15年未満:4-20年未満:5-25年未満:6-30年未満:7-35年未満:8-40年未満:9-40年以上

役職→0-非管理職:1-管理職

これらの結果から、「仮説 2 組織成員の理念への共感の程度が高くなれば高くなるほど理念を反映する受動的行動関与が生じる傾向が強まる。」( $p < .001$ )、「仮説 3 組織成員の理念を反映する受動的行動関与が生じる傾向が強くなれば強くなるほど、理念への理解の程度が高まる。」( $p < .001$ )、「仮説 4 組織成員の理念への理解の程度が高くなれば高くなるほど、理念を反映する能動的行動関与が生じる傾向が強まる。」( $p < .01$ )が支持された。また、共分散構造分析におけるコントロール変数から各変数へのパス係数を表 3-4 に記す。

図 3-2 共分散構造分析の結果



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

表 3-4 共分散構造分析におけるコントロール変数から各変数へのパス係数

	理念への共感	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	理念への理解
性別	-.053	.041	-.289 *	.013
勤続年数	-.428 **	.182	-.117	.262 *
役職	.428 **	-.249	.015	.285 *

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

## 5. 考察

本章では、理念に基づいて運営されていると考えられる組織における、組織成員の理念を反映する行動に着目し、理念を反映する行動の段階を受動的行動関与と能動的行動に分けることが可能であるとの仮説の下で、理念への共感や理念への理解との関係性について分析を行った。また、理念に基づいて運営されている組織であると考えられる私立学校を調査対象とし分析を行った。その結果、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が可能であるとの結果を得た。質問紙の集計結果によると、理念を反映する受動的行動関与の平均値は 4.240 で、理念を反映する能動的行動関与の平均値は 3.667 となり、t 検定の結果についても、 $t(56)=5.098$   $p<.001$  となり、統計的にも有意な差が認められた。これにより、理念を反映する受動的行動関与が、能動的行動関与よりも平均値が有意に高いことがわかる。このことから理念に基づいて運営されている組織では、理念を反映する受動的行動関与が比較的生じやすいと考えることが可能である。しかし、それに対して、理念を反映する能動的行動関与が生じることの難しさも同時に垣間見られる。

さらに、理念を反映する受動的行動関与が理念への理解に影響を及ぼしていることも示唆された。この結果は、行動することで理念に対する理解が進む可能性を指摘した先行研究（北居,1999;田中,2013）の主張が生じる可能性を裏付けていると考えることもできる。そして、理念への理解が進むことが、理念を反映する能動的行動関与に影響を与えることも示唆された。これらのことから、理念への共感や理念への理解が、理念を反映する行動を生じさせるための重要な要素である可能性が改めて浮き彫りになったと言える。そして、理念に基づいて運営されている組織においても、理念への共感が、理念を反映する受動的行動関与に影響を及ぼしており、理念への理解がしっかりと行われることが、理念を反映する能動的行動関与が生じる要因の一つであることもわかった。

これらの分析結果及び考察を踏まえると、理念に基づいて運営されている組織において、実際に組織成員に対して理念を反映する受動的行動関与や能動的行動関与を促していくには、次の点に留意することが重要であることがわかる。まず、理念を反映する受動的行動関与については、理念への共感が醸成されるような職場の雰囲気作りが重要なポイントになると思われる。また、理念への共感が得られ、それが理念を反映する受動的行動関与に繋がっていけば、その行動を通して理念への理解も進んでいく可能性がある。よって、理念に対する共感を促しながら、まずは業務をしっかりと行うことが重要であることを組織成員の共通認識として定着させていく努力をすることが有効であると推測される。これらの点に留意しながら理念を浸透させるための具体的な施策を実行に移していくことが実践面において重要なポイントになることが明らかになったと考えられる。

## 6. 小括

本章における研究の分析結果により、理念に基づいて運営されている組織における、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と能動的行動関与とのそれぞれの関係性について、上記のような考察とインプリケーションを得た。

本章においては、議論をシンプルにするために、理念浸透の構成次元における影響関係のモデル（図3-1）を、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した。これは、同時に、このような矢印に従った理念浸透プロセスの生じる可能性が示唆されたと解釈することも可能である。しかし、高尾・王(2011)も指摘している通り、これらの各変数は、お互いに複雑に影響し合っていると考えられる。本章の主な目的は、理念浸透プロセスの最適なモデルを構築することではなく、理念に基づいて運営されている組織において、理念を反映する行動に段階が生じる可能性を検証することと、各変数間にどのような関係性が生じる可能性があるのかということ、先行研究（北居,1999;田中,2013）で主張されている関係性も含め、検証することにあつた。よって、本章の理念浸透プロセスに関する仮説モデルは、理念浸透プロセスの一側面の可能性を指摘しているに過ぎない。しかし、定量的調査により理念浸透の構成次元を4次元とし、さらに、それらの影響関係について確認できたため、理念浸透プロセスにおける新たな視点と可能性を示すことができたと考えられる。また、それは同時に、営利組織である企業の理念浸透に関する先行研究の蓄積が、非営利組織である私立学校の理念浸透に関する研究に援用可能であるということを示しているとも解釈できる。そして、理念浸透の

構成次元を4次元とした場合、先にも指摘したとおり、理念についてしっかりと理解していないにも関わらず理念を反映する受動的行動関与が生じる場合、組織成員に理念そのものに対する共感とは別の動機が生じている可能性を考慮する必要がある。それは、例えば、組織成員の組織に対する情緒的な側面であると考えられる所属組織への共感的反応等により、組織に対して好意的になることで理念浸透の構成次元に影響を及ぼす可能性があることなどを挙げることができる。その点については、本章では触れていないため、第4章で検討を加えることとする。

以上の点を踏まえ、本章において示した4次元の理念浸透の構成次元に関するモデルを基に、それへの影響要因について次章以降にて検証を加えることとする。

## 第4章 理念浸透における情緒的側面の定量的分析

### 1. はじめに

本章では、組織成員の情緒的側面が理念浸透の構成次元へ与える影響について検討を行う。前章では、理念浸透の構成次元と理念の浸透プロセスに関する考察を行った。その結果、理念に基づいて運営されている組織では、理念浸透を理念への共感、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の4つの構成次元で把握できる可能性があることがわかった。先行研究においては、「理念を反映する行動的関与」が生じることの難しさについて指摘されている（e.g.高尾・王,2012）。しかし、前章における検討では、理念に基づいて運営されている組織においては理念を反映する受動的行動関与については比較的生じやすいことが示唆された。また、それに対して、理念を反映する能動的行動関与が生じることの難しさも同時に垣間見られた。さらに、理念への共感が理念を反映する受動的行動関与に影響を与え、理念を反映する受動的行動関与が理念への理解に影響を及ぼしていることも示唆された。これらの結果は、前章でも指摘したとおり、行動することで理念に対する理解が進む可能性を指摘した先行研究（北居,1999;田中,2013）の主張が生じる可能性を裏付けていると考えられる。そして、理念への理解が進むことが、理念を反映する能動的行動関与に影響を与えることも示唆された。これらのことから、理念への共感や理念への理解が、理念を反映する行動全般を生じさせるための重要な要素である可能性が改めて浮き彫りになった。そして、理念に基づいて運営されている組織において、理念への共感が、理念を反映する受動的行動関与に影響を及ぼしていることが推測でき、さらに、理念への理解がしっかりと行われることが、理念を反映する能動的行動関与が生じる要因の一つである可能性があることもわかった。

では、理念への共感や理念への理解、理念を反映する受動的行動関与や能動的行動関与、すなわち、理念浸透の各構成次元に影響を与えるものには、どのようなものが考えられるであろうか。本章では、第3章にて示唆された関係性を軸に、特に組織成員の組織に対する情緒的側面が理念浸透の構成次元へ与える影響について注目し検証を行う。

### 2. 理論的背景

#### 2. 1 組織への自己カテゴリー化と共感的反応

前章においては、理念浸透の構成次元として情緒的側面を構成するものとして理念への

共感を挙げ、共感に関する先行研究を概観した上でその定義を行った。本章においては、理念浸透の4つの構成次元の1つとして挙げた理念への共感を直接的共感と定義し、それ以外の理念浸透に影響を及ぼしている可能性のある組織への共感的反応を理念への間接的共感と定義することで、理念浸透の構成次元との影響関係について検証を試みる。

共感については、理念そのものに共感している場合（直接的共感）と、所属組織への共感的反応により組織に対して好意的になることで理念浸透の構成次元に影響を及ぼす（間接的共感）可能性を考えることができる。共感に関する先行研究の概略は前章で述べたとおりであるが、その中でも、本章においては、特に向社会的行動の構成要素としての共感（Eisenberg,2000;Engelen and Rttger-Rössler,2012）に着目する。共感とは、所属集団における行動の規範、例えば、ある場面でどのような感情を感じるのが適切か（感情規則）や、どのように感情を表すのがよいか（表示規則）といったものが習得され共感に影響を与える場合が想定されている（中村,2014）。特に向社会的行動については、向内集团的行動と言い換えることも可能であると考えられる。内集団びいき（Billig and Tajfel,1973;Tajfel and Turner,1979;Ashforth and Mael,1989）などもその意味においては自らが所属するカテゴリーに対する共感的反応であると解釈できる。そのように解釈すると、当該組織に所属することで、内集団びいきによって所属組織への共感的反応が生じる可能性が推察できる。その結果、理念に基づいて組織が運営されていれば、理念についてしっかりと理解していない場合でも、所属組織に対して共感的反応を示すことで、前章にて示した理念浸透の各構成次元にプラスの影響を与える可能性を考慮する必要がある。つまり、組織成員に理念そのものに対する直接的共感とは別の動機として、組織への共感的反応によって生じる理念への間接的共感が生じている可能性を考慮する必要があるということである。では、組織成員が組織に対して共感的反応を生じさせるということをどのように捉えればよいのであろうか。

先に、内集団びいきを自らが所属するカテゴリーに対する共感的反応であると解釈できると述べた。この場合の共感的反応について本章においては、理念への間接的共感であると定義している。そして、この共感的反応は、自らが所属するカテゴリー、すなわちこの場合であれば、当該組織に対して自らをその一員として自己カテゴリー化することであると考えることが可能である。これまで、自己カテゴリー化については、自己カテゴリー化理論に関する理論的系譜によって論じられてきた。よって、本章では、それらの理論を理念浸透との関係性において論じている先行研究である高尾・王(2012)を概観することで、

自己カテゴリー化理論を媒介とした情緒的側面における組織への共感的反応（理念への間接的共感）と、理念浸透の構成次元との関係性についての分析を試みる。

## 2. 2 理念的カテゴリーの組織アイデンティティにおける中心化プロセスとしての理念浸透

自己カテゴリー化理論では、自己カテゴリー化を自己をあるカテゴリーに含まれるものとして認知することであると捉えている。さらに、自己をそのカテゴリーの典型と一致させようとする働きも含んでいると想定されている（Turner,1987）。ここでのカテゴリーとは、人種、性別、年齢や、会社・集団のメンバーであることなど、数限りなくあるとされる。

こうした自己カテゴリー化を、まずは組織レベルで捉えるとどのように捉えることが可能であろうか。組織の理念は、あるカテゴリーに組織自身が所属していることを主張しているものとして捉えることができる。そのように捉えると、組織の理念として表明された内容は、ある社会的カテゴリーの一員であることを示すものであると捉えることが可能になる（Ran and Duimering,2007；王,2010）。たとえば、学校を例にした場合、「最高の教育と生徒の満足」を目指すという組織の理念には、自校が「最高の教育と生徒の満足」を目指す社会的一員、すなわち社会的カテゴリーに属しているのだという意味合いが込められる。自校だけが最高の教育と生徒の満足を目指しているのだという自負というよりは、自校もそのようなことを目指している社会集団の一員として努力するのだという意味合いの方が強い。このように、組織の理念を公表することで、ある社会集団の一員として、組織のアイデンティティを明確化させることが可能になる。また、同時に組織の理念には、規範的性質も内在する。「われわれは何者か」という組織のアイデンティティを明確化させることと同時に、われわれは「何者であるべきか」「どうすべきなのか」などといった規範的意味も含まれる。そのなかには、組織がすでに実現している部分もあれば、今後目指すべき方向性を提示している部分もある。高尾・王(2012)では、こうした組織体としての理想的な姿、または、あるべき姿についてのカテゴリーを理念的カテゴリーと呼んでいる。組織の理念を制定するということは、組織自身が、自らがカテゴリー化されるべき理念的カテゴリーを提示するということとイコールであると考えられる。理念的カテゴリーとは、意図的に提示された組織アイデンティティを認知的に捉えるものである。このような理念的カテゴリーは、組織アイデンティティの形成や維持に関わると考えられる。そのように

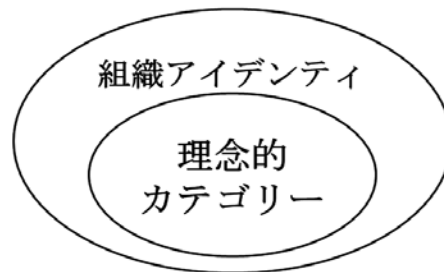


捉えると、組織の理念とは複数の理念的カテゴリーの集合体であると考えられることも可能となる。

先行研究（奥村,1994）では、理念構造の階層性が指摘されている。経営理念は抽象的で理想を示した上位概念と具体的で実践的な下位概念によって構成されていることが多いとされる。また、実際には認知的に捉えられた理念的カテゴリーの集合体が、常に組織アイデンティティの中心に位置しているとは限らないという現実も生じる。そこで、組織レベルでの理念浸透を、理念的カテゴリーが組織アイデンティティにおいて中心化するプロセスであると単純化した上で概念化し認識することでそのプロセスを可視化することが可能になる。組織アイデンティティに占める理念的カテゴリーの位置づけが次第に増大していき、最終的に組織アイデンティティの核となることで、組織体において理念が浸透したと捉えるということである。

したがって、高尾・王(2012)の理論によって組織レベルでの理念浸透の理念型を簡潔に図示すると、図4-1のようになる。理念的カテゴリーが組織アイデンティティの中央に描写されているのは、組織自らが提示した理念的カテゴリーへの自己カテゴリー化が、組織アイデンティティの中核に位置すべきことを示している。

図4-1 マクロレベルの理念浸透のイメージ



出所：高尾・王（2012）,p.35

Albert and Whetten(1985)は、組織アイデンティティ概念を提示しているが、組織は複雑であり、アイデンティティの単純な言明は不可能で、何が本質的とされるかは問題や問いによって異なるとしている。たしかに、組織アイデンティティは多重的である(Pratt and Foreman,2000)。したがって、組織の理念のみで組織アイデンティティが構成されることは現実にはありえない。そのような多重性をふまえれば、組織成員が重要な問題や問いについて答えを導き出す際に、組織の本質や使命を提示しているものとして組織の理念が参

照されるといったように、組織アイデンティティの中核であるとみなされていることが組織の理念が浸透している状態であると捉えることが可能である。

## 2. 3 組織成員の組織アイデンティティに対する認知プロセスとしての理念浸透

ここまで、マクロレベル、すなわち、組織における理念浸透について概観したが、マクロレベルの理念浸透は、組織成員個々、すなわちマイクロレベルの理念浸透が前提になると考えられる。組織成員個々の水準で理念が浸透していなければ、「意図的に提示されている組織アイデンティティの一部」(高尾・王,2012,p.26)としての組織の理念は形骸化し現実の組織アイデンティティと乖離した存在となる。よって、組織アイデンティティにおける理念的カテゴリーの中心化という組織における理念浸透と対応関係にある、個人における理念浸透においても考慮する必要がある。したがって、高尾・王(2012)では、組織成員が認知する組織アイデンティティにおいて、組織の理念がどのように位置付けられているかという視点で組織成員の理念浸透を捉えている。

高尾・王(2012)は、組織における理念浸透とは、「意図的に提示されている組織アイデンティティの一部」(p.26)である組織の理念が組織アイデンティティの核となるプロセスであると規定している。よって、それをマイクロレベルで捉えるには組織成員の組織アイデンティティに対する認知に注目する必要がある。社会心理学系の分野における組織アイデンティティ論では、組織アイデンティティが組織成員に共有されているイメージから捉えられる場合がある(Dutton,Dukerich and Harquail,1994)。よって、組織成員が組織のアイデンティティをどのように認知しているかということが重要視される。そのように、両者が相互規定的な関係性であるならば、組織成員が、組織の理念が組織アイデンティティの中核に位置していると認知することが理念浸透にとって不可欠であるということになる。そこで、改めて組織アイデンティティとは何かということが問題になる。

Albert and Whetten(1985)は、組織アイデンティティの要件として次の3つを備えていることを基準にした(山城,2015)。

- ①宣言されるものであり複数存在しうる(宣言性: claimed central character)
- ②他者と比較可能であり自己分類される(識別性: claimed temporal distinctiveness)
- ③連続的であれば時が経つにつれて変化しうる(時間的連続性: claimed temporal continuity)

Albert and Whetten(1985)は、組織成員によって、組織の理念が以上の3つの要件を充た

していると捉えられていれば、実際の組織アイデンティティと一致していることを示していると述べている。すなわち、意図的に提示された組織アイデンティティとしての組織の理念が組織アイデンティティの中心的存在になるためには、組織の特徴として宣言されており、他の組織と識別可能であり、時間的に連続性を持つものであると大半の組織成員から、みなされる必要がある。これらのことから、組織の理念浸透は、組織成員が理念を組織アイデンティティの中核を担うものであると認知していくプロセスで体现されていくという側面があるといえる。

#### 2. 4 組織成員の自己カテゴリー化プロセスとしての理念浸透

これまで、組織レベルの理念浸透を、高尾・王(2012)の提示した理論に従い、組織アイデンティティにおける理念的カテゴリーの中心化プロセスとしての理念浸透という視点で概観してきた。そして、それをマイクロレベルで捉えるには、組織成員の組織アイデンティティに対する認知に注目する必要があるという点を明確にした。

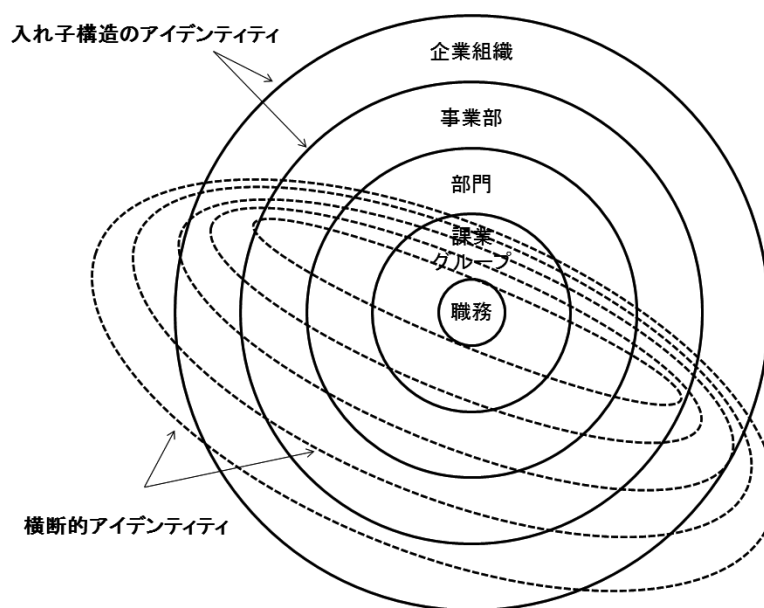
本研究における中心課題は、マイクロレベル、すなわち、個人レベルの理念浸透である。よって、次に個人レベルの視点による本章の文脈に基づいた理念浸透について概観する。個人レベルにおいて、組織の理念が組織アイデンティティに体现されていると認知していたとしても、自らの社会的アイデンティティをその組織への所属に求めていなければ、組織アイデンティティの中核に位置づけられた組織の理念との関わりをことさらに意識しない場合も考えられる。例えば、学校への所属というよりも、自分の所属する当該教科の学会に関して社会的アイデンティティを強く持っている場合、学校の教育理念や当該教科における方針にはまったく関心を持たないという場合も想定できる。したがって、組織成員個人における理念の浸透について厳密に捉えようとするならば、組織的コンテキストにおける個人の社会的アイデンティティのあり方を検討する必要がある。

Ashforth and Johnson(2001)は、組織的コンテキストにおけるアイデンティフィケーションの対象の多重性について、図4-2のようなイメージを示している。個人の社会的アイデンティティと関連する組織的コンテキストでのアイデンティティは、重層的な入れ子構造のアイデンティティ(nested identities)と横断的アイデンティティ(cross-cutting identities)から構成されている。入れ子構造のアイデンティティは組織の階層性を示している。一方、横断的アイデンティティには、そうした階層を横断する集団、例えば、友人集団といった非公式集団に加え、性別や人種などといったカテゴリーも含まれる。Ashforth and Johnson

(2001)は、このように組織的コンテクストでのアイデンティティが複雑に入り組んでいるなかで、個人がどのアイデンティティによって自分を捉えるかは主観的重要性と状況的関連性の2つの要素によって決まるとしている。しかし、それら2つの要素によって決まるとしても、複数のアイデンティティ間の調和が個人の内部で取れていなければ葛藤や混乱が生じる可能性がある。さらに、理念浸透の視点では、組織成員が、当該組織のアイデンティティを自らのアイデンティティの一部であると認識していることが非常に重要となる。なぜなら、仮に理念のカテゴリーが組織アイデンティティの中核部分にあるとしても、個人が当該組織の組織アイデンティティではなく、別のカテゴリーによるアイデンティティによって自分を捉えるのであれば、別のアイデンティティと関連する社会集団もしくは心理的集団の一員として自らをカテゴライズすることになるからである。そうすると、当該組織の一員としてというよりは、別の集団の一員として行動することになる。

そう考えれば、当該組織の個人における「理念浸透とは個人が理念のカテゴリーによって定義づけられている組織の一員として自らをカテゴライズする認知過程」(高尾・王,2012,p.39)であると捉えることができる。要するに、マイクロレベルの理念浸透は、組織成員が当該組織の理念のカテゴリーが組織アイデンティティの中核に位置しているという認識を持った上で、そこに自らを自己カテゴリー化することであると考えられる。

図4-2 入れ子構造のアイデンティティと横断的アイデンティティ

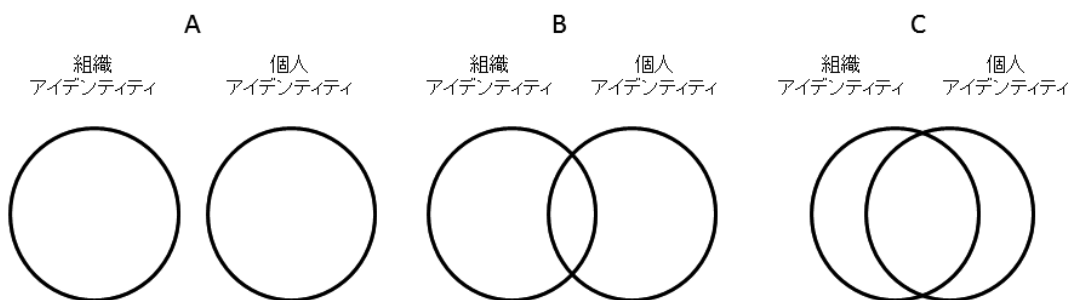


出所：Ashforth and Johnson (2001) ,p.33. (高尾・王,2012,p.39.訳)

## 2. 5 共感的反応による個人アイデンティティと組織アイデンティティとの融合プロセスとしての理念浸透

高尾・王(2012)では、ミクロレベルの理念浸透の要件として、組織成員が、理念的カテゴリーによって定義づけられた組織の一員として自らをカテゴライズすることを挙げている。これは、組織成員自らの、理念を掲げる組織へのアイデンティフィケーションであると言える。また、組織へのアイデンティフィケーションの影響として、組織が掲げる価値の受容や価値に則って行動することなどを挙げることができる。これは組織成員個人のアイデンティティが組織のアイデンティティに影響を受けることを意味している。したがって、組織成員が、理念的カテゴリーによって定義づけられた組織の一員として自らをカテゴライズすることで、組織のアイデンティティが、組織成員である個人のアイデンティティの一部分を構成するような取り込みが生じることになる。高尾・王(2012)が示しているとおり、ミクロレベルである組織成員における組織アイデンティティと個人アイデンティティの関係は、図4-3のように表現できる(Bergami and Bagozzi,2000)。組織アイデンティティと個人アイデンティティがまったく重なっていない状態であるAは組織アイデンティティにアイデンティファイしていない状況を表している。それに対して、個人アイデンティティに組織アイデンティティの大部分が重なっているCは組織アイデンティティに強くアイデンティファイしている状態である。そして、Bはその中間であるということになる。このように図4-3は、組織アイデンティティへのアイデンティフィケーションの強さを表すものであると言える。ただし、ここで言う組織アイデンティティとは、高尾・王(2012)が指摘する通り組織成員が認知的に捉えているものである。

図4-3 組織へのアイデンティフィケーション



出所：高尾・王(2012) p.43 を筆者にて表現を一部変更

社会的アイデンティティ理論や自己カテゴリー化理論では、個人がどのようなアイデンティフィケーションの対象を選択するかは、主観的重要性のみならず状況的関連性に大きく影響されると考えられている(Ashforth and Johnson,2001)。そのような理論的系譜で理念浸透を捉えると、改めて組織成員の情緒的側面としての所属組織に対する共感的反応が理念浸透における重要な要素であることが推測できる。先に述べたとおり、共感的反応について、所属集団における行動の規範、例えば、ある場面でどのような感情を感じるのが適切か(感情規則)や、どのように感情を表すのがよいか(表示規則)といったものが習得され共感に影響を与える場合が想定されている(中村,2014)。これを、社会的アイデンティティ理論や自己カテゴリー化理論の系譜で捉えると、どう捉えることが可能であろうか。個人が職場としての組織に組み込まれることで、その組織で多くの時間を費やすことになることは想像がつく。その結果、個人にとっての所属組織への主観的重要性が増したり、感情規則・表示規則といった組織成員のあるべき姿が習得される可能性が高まると考えられる。それが状況的関連性として個人に大きく影響することで、結果的に職場を個人のアイデンティフィケーションの対象として捉える可能性が想定できる。つまり、第1点として、個人にとって、職場が多くの時間を過ごし、その上で、生活の糧を手に入れるという意味での主観的重要性を持つこと。そして、それは同時に、第2点として、職場の風土や価値観を学習し、その状況に慣れていくことで、状況的関連性によって当該組織の成員らしさを身につけることで、当該組織を自身のアイデンティフィケーションの対象としてみなしていく可能性を高めていくことが指摘できる。そして、その結果として、内集団びいき(Billig and Tajfel,1973;Tajfel and Turner,1979;Ashforth and Mael,1989)が生じる可能性も高くなる。それらを共感に関する文脈で捉えると、自らが所属するカテゴリーに対する共感的反応が生じている状態であると解釈できる。そのように解釈すると、当該組織に所属することで、所属組織への共感的反応が生じる可能性が推察できる。そして、その組織が理念に基づいて運営されていれば、理念についてしっかりと理解していない場合でも、所属組織への共感的反応が生じることで、組織に対して好意的になり、前章にて示した理念浸透の各構成次元にプラスの影響を与える可能性が推測できる。つまり、理念浸透について分析する場合、組織成員に理念そのものに対する直接的共感とは別の動機として、組織への共感的反応により理念への間接的共感が生じている可能性があるということを考える必要があるということになる。

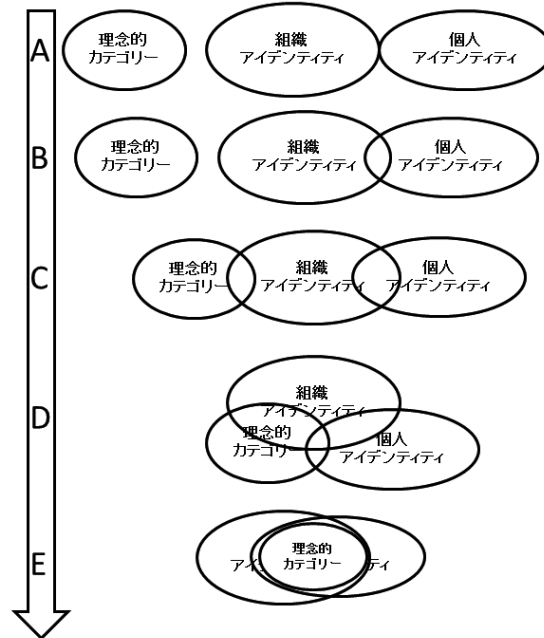
では、組織成員が組織に対して共感的反応をするということを、個人アイデンティティと組織アイデンティティとの関係性においてどのように概念化できるであろうか。先に、内集団びいきを自らが所属するカテゴリーに対する共感的反応であると解釈できると述べた。これは、自らが所属するカテゴリー、すなわちこの場合であれば、当該組織に対して自らをその一員として自己カテゴリー化した上で、共感的反応をしている状態であると考えることが可能である。すなわち、共感的反応を媒介とする個人アイデンティティと組織アイデンティティとの融合が生じている状態であると言える。これを本章におけるこれまでの文脈で捉えると、組織成員は、情緒的側面而言えば、図4-3のCの状態、すなわち、個人が組織に対して共感的反応を生じさせることで好意的になり、組織に強くアイデンティファイしている状態にあると言える。しかし、組織アイデンティティと個人アイデンティティがCの状態にあったとしても、この段階では、組織に対して共感的反応を生じさせており好意的状況にあるということを表しているに過ぎず、その段階にとどまっている限りにおいては理念浸透とまったく別の、組織成員の組織コミットメントの範疇に関する議論となる。すなわち、この段階では、組織への共感的反応により、個人アイデンティティが組織アイデンティティに対してアイデンティファイするということのみを議論しており、理念浸透については触れていないことになる。

## 2. 6 共感的反応による個人アイデンティティと組織アイデンティティ・理念のカテゴリーとの融合プロセスとしての理念浸透

理念浸透の視点を含めた理念のカテゴリーと組織アイデンティティ、個人アイデンティティとの関係性について捉えると、先に示した組織アイデンティティと理念のカテゴリーの関係性（図4-1）について、個人アイデンティティについては除外されており、次の組織アイデンティティと個人アイデンティティの関係性（図4-3）については、理念のカテゴリーが除外された状態になっている。よって、理念浸透と組織と個人との関係性を描ききれていないということになる。そこで、高尾・王(2012)は、組織成員個々のマイクロレ

ベルにおける理念浸透の段階モデルを新たに示している（図4-4）<sup>16)</sup>。

図4-4 理念浸透の段階モデル



出所：高尾・王（2012）,p.44 の表記を一部修正

高尾・王(2012)は、この概念図について概略次のような説明を加えている。最初の段階である A 段階においては、個人アイデンティティと組織アイデンティティはまったく重なり合っていない。この状態のとき、個人は組織に所属していることを意識してはいるが、それをことさらに強く意識することはなく、自分の社会的アイデンティティにおいて特に組織への所属を重んじていない。また、経営理念として表明されている理念的カテゴリーも組織のアイデンティティを反映していると認識せず、理念的カテゴリーと組織アイデンティティが独立しているように認知されている。次の B 段階においては、個人アイデンティティと組織アイデンティティとの間に重なり合う部分が生じており、個人アイデンテ

16) ただし、高尾・王(2012)は、ここでの組織アイデンティティと理念カテゴリーの関係性は、個々の組織成員がどのようにそれを認知しているかということについて示したものであり、組織全体としてのミクロレベルの浸透をすべて反映しているわけではないこと。また、現実のさまざまな浸透プロセスにそのまま適応するためのものではなく、浸透プロセスの理念型をしめすためのものであると述べている。



ィティが組織アイデンティティの一部によって構成されるようになる。組織アイデンティティと個人アイデンティティの重なりは組織へのアイデンティフィケーションが進行していることを示す。ただし、この段階においては個人は組織の理念をまだ十分に理解できておらず、理念のカテゴリーと組織アイデンティティとは別物であると捉えている。よって、個人のアイデンティティに理念のカテゴリーが入り込むまでには至っていない。さらに C 段階になると、組織アイデンティティと個人アイデンティティとの重複部分が増え、組織アイデンティティを通して個人アイデンティティを捉えている部分が大きくなる。また、組織アイデンティティの一部と理念のカテゴリーが重複しており理念の一部が組織アイデンティティを反映していると個人に捉えられるようになっていく。しかし、この段階においては、理念が組織アイデンティティの一部として認識されてはいるものの、個人のアイデンティティに理念のカテゴリーが影響を及ぼす段階には達していない。D 段階では、さらに理念のカテゴリーによって組織アイデンティティを捉えることが多くなり、組織アイデンティティと個人アイデンティティが重複する部分も多くなる。また、この段階になって理念のカテゴリーと個人アイデンティティの重複が生じる。要するにこの段階でようやく理念が個人に本格的に浸透し始めていると考えることができる。最終段階である E 段階では、理念のカテゴリーが、組織アイデンティティと個人アイデンティティの中核部分を構成するようになる。

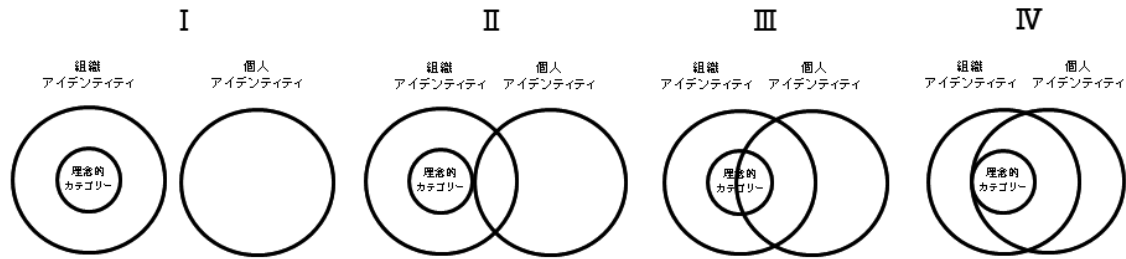
では、本章の問題意識に基づいて、これまで概観してきた概念モデルを援用することで理念浸透プロセスの仮説を設定するとどのようなモデルが考えられるであろうか。本研究においては、理念に基づいて運営されている組織を分析対象としている。よって、理念のカテゴリーが組織アイデンティティの中核に位置していると概念化することが可能である。また、組織への共感的反応を媒介として、組織アイデンティティと個人アイデンティティが融合する可能性についても論じてきた。さらに、組織への共感的反応が理念への間接的共感として理念浸透の構成次元に影響を与える可能性についても論じてきた。これらについて、理念のカテゴリー・組織アイデンティティ・個人アイデンティティにおけるそれぞれの関係性において、組織成員の認知に基づいてモデル化すると図 4-5 のようなモデルが考えられる。

I の段階では、個人アイデンティティと組織アイデンティティはまったく重なり合っていない。この状態のとき、個人は組織に所属していることを意識してはいるが、それをことさらに強く意識することはなく、自分の社会的アイデンティティにおいて特に組織への

所属を重んじていない。ただし、組織が理念に基づいて運営されているということだけは認識している。よって、理念のカテゴリーが組織アイデンティティの中核に位置する形で描かれる。次のⅡの段階においては、組織への共感的反応によって、個人アイデンティティと組織アイデンティティとの間に重なり合う部分が生じており、個人アイデンティティが組織アイデンティティの一部によって構成されるようになっている。この段階においては、まだ、個人は組織の理念を十分に認知できていないため、個人のアイデンティティに理念のカテゴリーが入り込むまでには至っていない。よって、理念についてよく理解していないにもかかわらず、当該組織は理念に基づいて運営されているのだから、自分も理念に基づいて行動していると考えている可能性は、この段階において想定される。Ⅲの段階になると、組織アイデンティティと個人アイデンティティとの重複部分が増え、組織アイデンティティを通して個人アイデンティティを捉えている部分が大きくなる。さらに理念のカテゴリーとの重複部分が生じており、理念のカテゴリーによって組織アイデンティティを捉えることが多くなっていると考えられる。要するにこの段階でようやく理念が個人に本格的に浸透し始めていると考えることができる。最終段階であるⅣの段階では、組織アイデンティティの中核部分を構成する理念のカテゴリーに、個人アイデンティティが、完全に重複した状態になっている。よって、理念が組織成員個人にしっかりと浸透した状態であると考えられる。

本章においては、組織成員の組織への共感的反応によって理念への間接的共感が生じる可能性を想定している。よって、その視点からこのモデルを捉えると、Ⅱの段階で理念への間接的共感（組織そのものへの共感的反応）が生じており、Ⅲの段階では、理念への間接的共感が部分的に理念浸透の構成次元に影響を及ぼしていると解釈することが可能となる。そして、理念への間接的共感の影響も含め、結果的に、個人に理念が浸透した状態をⅣによって表すことができると考えられる。

図 4-5 理念に基づいて運営されている組織の理念浸透の段階モデル



出所：筆者作成

## 2. 7 理念浸透への情緒的コミットメントとポジティブな組織成員性からの影響

ここまで、理念的カテゴリー、組織アイデンティティ、個人アイデンティティにおけるそれぞれの関係性について、高尾・王（2012）の先行研究をもとに、組織成員の組織への共感的反応についての要素も含めた議論を展開してきた。よって、次の段階として、これらの関係性について定量的分析を加えることによって検証を行う。

本章において理念への間接的共感の要素となっていると想定している組織成員の所属組織への共感的反応に関連する理論は、これまで組織コミットメント論における組織に対する自己同一化などとともに、情緒的コミットメントの研究にて取り上げられてきた（e.g. Mowday, Porter and Steers, 1982; Meyer and Allen, 1997）。よって、組織成員の所属組織への共感的反応を情緒的コミットメントの一つの側面であると考えた場合、情緒的コミットメントが理念への間接的共感として、理念浸透の各構成次元に影響を与える可能性を想定することが可能となる。高尾・王（2011）は、企業での定量的調査に基づき情緒的コミットメントと、理念浸透の構成次元であると定義した理念への共感、理念の行動への反映との関係性について分析を行っている。そして、情緒的コミットメントと理念への共感との影響関係は認められたものの、理念の行動への反映との影響関係は認められなかったとの結論に至っている。高尾・王（2011）では、理念浸透の構成次元を3次元で把握している。しかし、本研究では4次元にて把握しているため、それらの各次元と情緒的コミットメントの関係性について、これまでの本章での議論をもとに、高尾・王（2011）の研究結果を参考にすることで改めて検証を試みる。また、そのために組織成員の情緒的コミットメントと、本研究における理念浸透の構成次元である4つの次元との関係性について以下の仮説を設定する。

仮説1 組織成員の情緒的コミットメントが強くなれば強くなるほど、理念への共感の程度が高まる。

仮説2 組織成員の情緒的コミットメントが強くなれば強くなるほど、理念を反映する受動的行動関与が生じる傾向が強まる。

仮説3 組織成員の情緒的コミットメントが強くなれば強くなるほど、理念への理解の程度が高まる。

仮説4 組織成員の情緒的コミットメントが強くなれば強くなるほど、理念を反映する能動的行動関与が生じる傾向が強まる。

次に、情緒的コミットメントとともに内集団びいき（柿本,1997）に関する文脈で語られることの多い組織成員性の認知について、理念浸透の構成次元に対する影響に関する仮説を設定する。高尾・王（2012）は、「社会的アイデンティティ理論、自己カテゴリー化理論およびそれらに基づく諸理論できわめて重視されている組織成員性の影響力」（p.82）について取り上げ、「ポジティブな組織成員性」（p.83）が高いほど、理念への情緒的共感と理念を実際の行動に反映しようとする行動的関与との関係が高くなると推測し検証を行っている。その結果、「組織成員性と認知的理解および情緒的共感との相互作用の効果が確認され、認知的理解および情緒的共感の行動的関与への効果は、ポジティブな組織成員性が高いほど強いことも確認された」（p.93）と結論づけている。よって、それらの先行研究の成果を踏まえ、組織成員の組織への情緒的側面を表していると考えられるポジティブな組織成員性と、本研究における理念浸透の4つの構成次元のそれぞれとの関係性に関する検証を行う。また、ポジティブな組織成員性と情緒的コミットメントとは、組織への共感的反応や好意という視点において隣接する概念であると思われる。よって、ポジティブな組織成員性が高ければ、情緒的コミットメントも高いと考えられる。したがって、両者の関係性についても検証する。ここまでの推論に基づき以下の仮説を設定する。

仮説5 組織成員のポジティブな組織成員性が高くなれば高くなるほど、理念への共感の程度が高まる。

仮説6 組織成員のポジティブな組織成員性が高くなれば高くなるほど、理念を反映する受動的行動関与が生じる傾向が強まる。

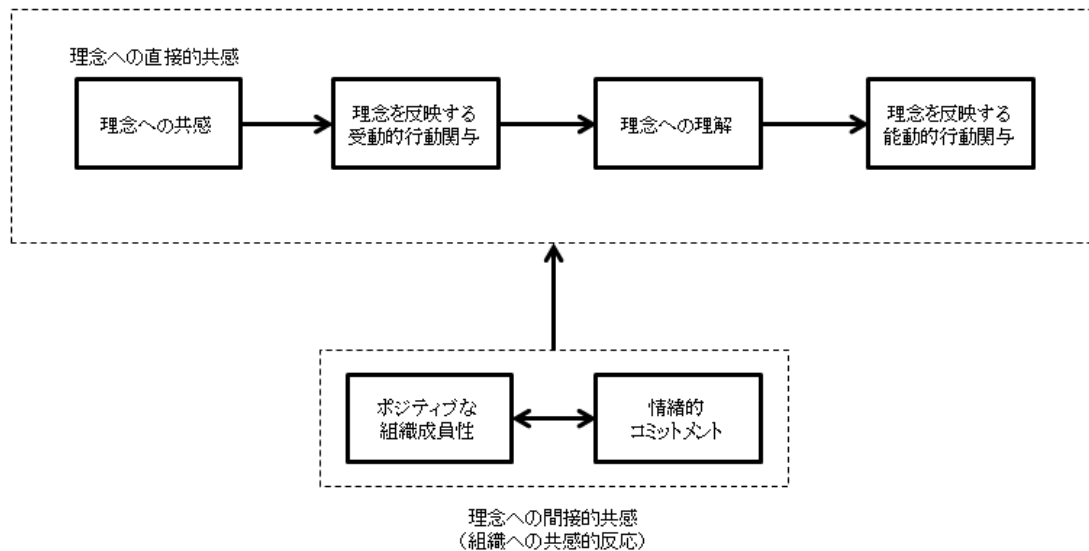
仮説7 組織成員のポジティブな組織成員性が高くなれば高くなるほど、理念への理解の程度が高まる。

仮説8 組織成員のポジティブな組織成員性が高くなれば高くなるほど、理念を反映する能動的行動関与が生じる傾向が強まる。

仮説9 組織成員のポジティブな組織成員性が高くなれば高くなるほど、情緒的コミットメントが高まる。

これまでの議論を理念浸透の構成次元に関する視点で概念図として概略を示すと以下の通りとなる（図4-6）。

図4-6 理念浸透の構成次元に対する情緒的側面における影響要因の概念図



### 3. 方法

調査対象は、前章と同様である。使用した変数のリストは、理念への共感、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、理念への理解に関しては前章にて示したとおりである。また、情緒的コミットメントの測定項目については、(高尾・王,2011; 高尾・王,2012)にて示された内容、ポジティブな組織成員性の測定項目については、高尾・王(2012)にて示された内容をそれぞれ参考にし、学校に用いるのにふさわしい表現に一部書き換えた上で使用した。それについては次の通りである。

〈情緒的コミットメント〉

この学校に多くの恩義を感じている。

この学校に愛着を感じる。

自分の勤めている学校には常に忠誠心を持つべきだ。

〈ポジティブな組織成員性〉

この学校の組織の一員であることをうれしく思う。

また、各変数間の相関関係を分析した上で共分散構造分析を行い、有意な相関が見られなかったパスについては、削除した上で、モデルの構築を試みる。コントロール変数については、前章と同様に、性別、勤続年数、役職とした。

#### 4. 結果

各変数間の相関関係を分析したところ、表4-1のような結果が得られた。情緒的コミットメントの3つの測定項目の平均値は、4.058で、クロンバック $\alpha$ 係数は、.715であった。また、ポジティブな組織成員性の測定項目の平均値は、4.439であった。

さらに、仮説1～9に基づいて、共分散構造分析を行った。分析の結果、仮説1の「組織成員の情緒的コミットメントが強くなれば強くなるほど、理念への共感の程度が高まる。」(p<.05)と、仮説9の「組織成員のポジティブな組織成員性が高くなれば高くなるほど、情緒的コミットメントが高まる。」(p<.001)が支持され、それ以外の仮説は支持されなかった。有意な相関が見られなかったパスについては削除し、モデルの構築を試みた(図4-7)。コントロール変数として、性別、勤続年数、役職を投入した。コントロール変数から各変数へのパス係数は表4-2の通りである。また、これらの結果から図4-7に関して適合度を測定したところ、表4-3の通りとなった。モデル1は、前章にて示した理念浸透の4つの構成次元についてのモデルであり、モデル2は、図4-7に示した理念浸透の4つの構成次元にポジティブな組織成員性と情緒的コミットメントを加えたモデルである。

表 4-1 理念浸透の4つの構成次元と情緒的側面における影響要因との相関

	平均	標準偏差	α係数	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 理念への共感	4.018	.707	.752	-								
2 理念を反映する受動的行動関与	4.240	.511	.676	.516 ***	-							
3 理念を反映する能動的行動関与	3.667	.878	.897	.563 ***	.347 **	-						
4 理念への理解	4.079	.663	.886	.416 **	.439 **	.399 **	-					
5 情緒的コミットメント	4.058	.682	.715	.300 *	.062	.053	.032	-				
6 ポジティブな組織成員性	4.439	.824	.033	-.056	-.090	-.015	.600 ***	-				
7 性別(ダミー変数)	.526	.504	-.152	.010	-.323 *	-.100	.065	.079	-			
8 勤続年数	3.947	2.408	-.220	-.077	.063	.360 **	-.034	.120	-.095	-		
9 役職(ダミー変数)	.140	.350	.242	-.025	.213	.393 **	.115	-.093	-.325 *	.474 ***	-	

\*p<.05,\*\*p<.01,\*\*\*p<.001  
 性別→0-男性:1-女性  
 勤続年数→1-5年未満:2-10年未満:3-15年未満:4-20年未満:5-25年未満:6-30年未満:7-35年未満:8-40年未満:9-40年以上  
 役職→0-非管理職:1-管理職

図 4-7 理念浸透の構成次元と情緒的側面の影響要因との関係性に関するモデル

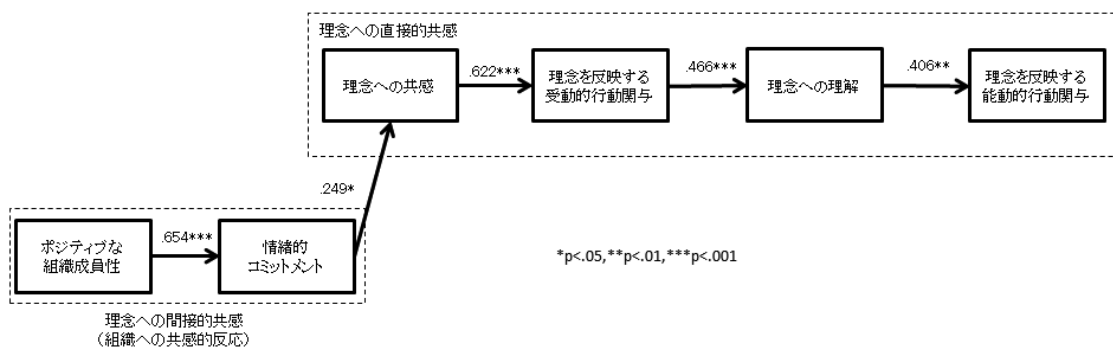


表 4-2 共分散構造分析におけるコントロール変数から各変数へのパス係数

	理念への共感	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	理念への理解	情緒的コミットメント	ポジティブな組織成員性
性別	-.084	.041	-.289 *	.013	.096	.041
勤続年数	-.397 **	.182	-.117	.262 *	-.260 *	.209
役職	.375 **	-.249	.015	.285 *	.330 **	-.179

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

表 4-3 各モデルの適合度指標

	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	AIC	CAIC
モデル1	6.559	.927	.322	.832	.315	69.677	145.753
モデル2	2.354	.932	.692	.894	.155	93.540	200.047

## 5. 考察

本章における研究（以下、本研究と表記）においては、理念浸透の4つの構成次元の1つとして挙げた理念への共感を理念への直接的共感と定義し、それ以外の理念浸透に影響を及ぼしている可能性のある組織への共感的反応を理念への間接的共感と定義すること

で、理念浸透の構成次元との影響関係について検証を試みた。組織への共感的反応については、情緒的コミットメントとポジティブな組織成員性を挙げ、それらが、理念そのものへの直接的共感とは別に、理念への間接的共感として組織の理念浸透の構成次元に影響を及ぼしている可能性があることについて指摘した。

分析の結果、情緒的コミットメントが理念への共感に影響を及ぼしている可能性のあることが示唆された。ただし、他の3つの理念浸透の構成次元に対して直接的に影響を与えているとは言えないということも明らかになった。これにより、情緒的コミットメントが理念への共感に影響を与え、その結果として間接的に他の理念浸透の構成次元に影響を与えている可能性が示唆されたと言える。よって、組織成員が組織への共感的反応として当該組織に好意を持ち、組織アイデンティティにアイデンティファイしていたとしても、理念に対して共感することがなければ、情緒的コミットメントが他の理念浸透の構成次元に直接的に影響を与える可能性は低いということになる。これは同時に、図4-5の段階モデルにおけるⅡの段階からⅢの段階への移行に関する条件が示唆されたと考えることも可能である。要するに、Ⅱの段階からⅢの段階へ移行し、個人アイデンティティが理念的カテゴリーにアイデンティファイするためには、理念そのものへの共感が重要な役割を担っているということが示唆されたと考えられるということである。

また、ポジティブな組織成員性が情緒的コミットメントに影響を与えていることも示唆された。ポジティブな組織成員性は、所属組織の一員であることをうれしく思うといった組織に対する好意的感情を含んだものであると言える。よって、そのような組織に対する帰属意識のようなものが高まれば、それが組織に対する愛着や恩義、忠誠心などの情緒的コミットメントにも影響を与え、その結果として理念への共感を促す可能性が推測できる。

ただし、情緒的コミットメントと有意な影響関係が生じていた理念浸透の構成次元が理念への共感だけであったことにも同時に注目しなければならない。これは、先にも触れたとおり、組織に好意的であることが、直接的に理念を反映する行動や理念への理解に影響するとは言えないということを示唆している。つまり、例えば現実的な問題として、自らの職場に対して、その一員であることを嬉しく思い、また、愛着や恩義、忠誠心を持っていたとしても、理念への共感がなければ、組織の方針であるからとりあえず従っておこうであったり、とりあえず理念を理解できるように努めていこうといった動機付けは生じづらいということを意味していると言える。それは、同時に、理念への共感が促されるような職場環境がなければ、いくら組織に対して共感的反応が生じており好意を持っていたと



しても、組織成員個々のレベルでは、そのことと組織成員に理念が浸透するということは別次元の問題として捉えられる可能性があるということを示していると考えられる。そして、この結果は、高尾・王(2011)における情緒的コミットメントと理念への共感、理念への行動への反映との関係性と類似した結果であることも指摘できる。高尾・王(2011)においても、情緒的コミットメントの理念への共感に対する影響は確認されたが、情緒的コミットメントが理念の行動への反映を促すという仮説は支持されなかった (p.63)。

これらの結果により、理念に基づいて運営されている組織であったとしても、普段から組織成員が理念に共感できるような職場環境を醸成していかなければならないと考えられる。具体的には、実際の業務経験や組織成員間の対話などにより個々の組織成員が理念について日常的に意識できるような環境を醸成することや、理念に関する研修会などを開催し、理念を反映する具体的行動について想像できるような環境を整えていくことなどが想定できる。要するに、組織成員が日常、非日常にかかわらず理念について学習する機会を作っていくことが重要であると考えられる。すなわち、組織成員に対して理念の浸透を促す場合、まずは、理念への共感が醸成されるような職場における学習について配慮する必要があるということである。

## 6. 小括

本章における研究の分析結果により、理念に基づいて運営されている組織における理念浸透の構成次元に対して、組織成員の組織に対する情緒的側面がどのように影響している可能性があるのかという点について、上記のような考察とインプリケーションを得ることができた。

本章においては、前章と同様に、理念浸透の構成次元の浸透プロセスに関する仮説モデルを、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した上で、組織成員の組織に対する情緒的側面が理念浸透の構成次元にどのように影響している可能性があるのかという点について検証を加えた。その結果、理念に基づいて運営されている組織であっても、組織成員が当該組織に好意的であるといった組織への共感的反応が、理念を反映する行動や理念への理解に直接的に影響を及ぼしているとは言えないという示唆を得た。したがって、組織成員が組織に好意的であったとしても、それに甘んじることなく、積極的に理念そのものに共感できるような環境を作っていくための努力をする必要があることがわかった。

また、先にインプリケーションとして理念に関する学習の機会を作ることが重要であるということについて言及した。しかし、本章においてはどのような学習機会を作ることが有効であるかということについて言及できていない。また、先に、理念についてしっかりと理解していないにも関わらず理念を反映する受動的行動関与が生じる場合、組織成員に理念そのものに対する共感とは別の動機が生じている可能性を考慮する必要があると述べた。しかし、情緒的コミットメントなどの組織に好意的であることが理念を反映する受動的行動関与への直接的な動機には繋がらない可能性が高いことが示唆された。よって、動機の伴わない理念を反映する受動的行動関与についても考察を加える必要がある<sup>17)</sup>。

それらの点を課題とし、次章以降において検証を加えていくこととする。

---

17) 動機を伴わない理念を反映する受動的行動関与についての考察は、「第7章 2. 本研究の重層的考察」にて行う。

## 第5章 理念浸透における認知的側面の定量的分析

### 1. はじめに

本章では、組織成員の認知的側面が理念浸透の構成次元へ与える影響について検討を行う。組織において理念が浸透していくプロセスを考えた場合、組織成員個々がさまざまな機会において理念について学習し認知することで理念への理解が深まっていくプロセスを想定することができる。例えば、組織レベルで行う研修会などを通して、組織の理念を学習したり、上司や同僚と理念について語り合い、その具体的な行動に関して学習することで理念への理解が深まっていく場合などが想定できる。また、理念に基づく行動が組織内で正しく評価されているかということや、人事や各種役職において、理念に基づく行動が考慮されているかといったことの組織成員個々の認知が理念浸透に影響を及ぼしている可能性も推測できる。

組織成員は、さまざまな組織的取り組みの実施状況を通じて、組織の理念浸透に対する真剣さを推測すると考えられる。組織の理念が提示されていたとしても、日常においてそれについてほとんど触れられることがなければ、組織が理念浸透にそれほど本気で取り組んでいると思わず、組織成員個々の理念浸透は進まないのではないかと推測できる。また、日常業務において上司や先輩などが理念に基づく具体的な見本を示しているかということも理念浸透の重要な要素になると考えられる。さらに、職場で理念のことが話題にのぼるなどの組織成員間の対話も学習環境として理念浸透に影響を及ぼすと考えられる。日々の仕事を行う現場で、理念について触れる雰囲気や学習機会、近くに見本となるような組織成員の存在、理念に基づく業務について評価する環境などがなければ、個人に理念への深い理解や理念を反映した能動的行動を求めてもその実現は難しいのではないかと推察できる。したがって、理念浸透、特に理念への理解や理念を反映した能動的行動関与について検討を加える場合、組織的施策や組織環境に留まらず、組織成員間の関係性なども含んだ理念浸透に関するさまざまな学習機会を通じた認知的側面について、それらが個人の理念浸透に影響を与える可能性について検討する必要があると考えられる。よって、本章においては、組織における学習に関連する事柄に着目することで、組織成員の認知的側面が理念浸透の構成次元に与える影響について分析を加える。

なお、本研究においては、組織全体を組織と定義し、組織成員が所属する最小単位である学年、教科、校務分掌を職場と定義することで区別する。

## 2. 理論的背景

組織における学習に関しては、これまで、組織社会化論、経験学習論、組織学習論の3つの領域において研究が行われてきた(中原,2010)。よって、それらの先行研究をレビューすることで組織における学習に関する学問的蓄積を踏まえた上で、組織成員の認知的側面が理念浸透の構成次元へ与える影響について定量的分析による検証を試みる。

### 2. 1 組織社会化論

Van Maanen and Schein(1979)は、組織社会化を個人が組織において社会的知識や技術を習得し組織の成員となっていくプロセスであるとしている。組織社会化研究とは、このプロセスを探求する研究である。言い換えれば、新参者が組織の中で組織にとって有益な現実的行動を発達させていくプロセスであるとも言える。ただし、組織社会化は組織に参入する前から行われており、これを予期的社会化と呼んでいる。個人は組織への参入前に、すでに固有の知識や価値観を有している。よって、個人の組織への参入プロセスにおいてそれらと参入先の組織文化などとの間に葛藤や矛盾が生じる可能性がある。そのような場合も含め、新参者には組織社会化を促すための契機が必要になる。その際に取り上げられるものとして、訓練、経験、人が挙げられる場合が多い(Louis,Posner and Powell,1983)。これらの契機によって個人は組織へ参入していくことになる。そして、それによって、業務に必要とされる知識や能力、組織の価値観や人間関係、組織の目標、組織成員としての役割責任などを学習すると言われている(e.g.Schein,1968 ; Fisher,1986)。中原(2010)は、この組織社会化研究について「1)上司・上位者に限定されない同僚・同期、あるいは部下からの学習を考慮しない傾向があり、また、2)定性的な研究が多く、実証的な量的データをともなうものが少ない、などの課題も残されている」(p.27)と指摘している。

### 2. 2 経験学習論

米国の教育思想家である Dewey は、学習の起源を経験とその反省的思考に求めた。Dewey は、学習者自身が反省的思考をすることによって、学習者の内面で新たな考え方が形成され、新たな経験や考え方がその後の経験の基礎として繋がっていくような教育を理想の教育であるとした(Dewey,1963)。また、Dewey にとっての経験とは、連続性の原理と相互作用の原理という2つの原理によって把握可能なものであった。連続性の原理と

は、経験自体が個別に存在するのではなく、常に後続する経験に影響を与えながら存在しているとする複数の経験の連続性について言及したものである。そして、相互作用の原理では、経験は個人と環境との相互作用において生じるとする。要するに、学習者が環境との相互作用によって経験を知覚し、反省的思考によって過去の経験と現在の経験を再構成し、後の経験に活かすことで知的成長を遂げるという立場である。

それに対して、Schön（1983）は、専門家に求められている働き方は、刻一刻と変化する現場の状況を瞬時に分析・省察し、即興的に対処を行うことであるとした。これを省察的実践と呼ぶ。そして、状況の分析と対応のための行為の流れの中で同時かつ継続的に実行している専門家たちを省察的実践家と呼んでいる。ただし、そのような実践は場当たりの問題解決を生み出す可能性があるため、行為の中で行われている内省とともに行為の後に行われる内省も高度な問題解決を思考する際には必要であるとしている。

これらの理論を受けて Kolb（1984）は、経験学習を、実践、経験、省察、概念化という4つのフェイズから構成されると主張している。Kolb は、現場の業務を通じて成長するには、この経験学習の輪を駆動させることが重要であると主張した。一方、McCall（1988）は、インタビュー法を用いて企業の事業戦略や価値観と密接に結びついた修羅場の経験を積ませることが、個人に成長を促すという分析を行った。これら、Kolb（1984）と McCall（1988）の研究は、組織が組織成員を対象に、成長を促す経験を与えながら、そのプロセスを支援していくという人材育成アプローチを広める契機になった。

また、応用心理学、組織学習研究等の研究領域においては、個人的要素や組織要因などの経験学習を促進する要因に関する研究も進められた。楠見（1999）は、質問紙による調査にて挑戦性や柔軟性が高い個人ほど経験から学習する能力が高いとの分析結果を導いている。また、松尾（2006）は、目的達成思考の信念（自己実現や学習を重視）や顧客志向の信念（顧客満足や信頼を高めることを重視）などの個人的要素が、経験から学ぶプロセスにとっては重要であるという指摘をしている。さらに、北村・中原・荒木・坂本（2009）は、個人の資質が高くても、所属する組織の風土にそれが適合しなければ現場での学習が駆動するとは限らないとしている。また、他者との関係、他者との繋がりも業務能力向上にとって少なくない影響を与えていると指摘した。

これらの研究成果を踏まえると、経験学習論では、組織成員個々の資質や能力だけでなく、組織風土への適合や、他者からの支援や他者とのコミュニケーションも重要な要素であることがわかる。

## 2. 3 組織学習論

組織学習論について安藤（2001）は、3つの理論的系譜が存在するとし、それらを概説している。ここでは、それらの先行研究に基づき組織学習論についてまとめる。

第1の理論的系譜は、Argyris and Schön(1978)が示した、外部からの組織への介入により組織能力などが向上するプロセスに注目したシングルループ学習、ダブルループ学習などの概念に関するものである。シングルループ学習とは、組織の価値観や判断基準に基づきながらそこで生じている齟齬や矛盾を修正する活動を指す。それに対して、ダブルループ学習とは、組織の価値観や判断基準そのものを問題としてそれらを変革する活動を指す。ダブルループ学習については、外部からの客観的視点を持つコンサルタントなどの介入も意識される。

第2の理論的系譜は、Levitt and March(1988)が示した、組織内で生み出されたさまざまなルールやプロセスなどがルーチン化して組織内に記憶され堆積し組織記憶となっていくことが組織学習であるとする立場である。

第3の論理的系譜は、Hedberg(1981)が示した、組織価値の妥当性を維持するための学習棄却（Unlearning）に関するものである。学習棄却とは、組織の中に沈滞する内外環境に照らして不適切になってしまった既存知識・組織ルーチンの限界を認識し、それらを棄却し新たな学習を行う準備を行うことである。組織の外部環境や内部環境は常に変化の波にさらされている。したがって、完璧に見える知識や組織ルーチンであろうと不変のままではいられない。ある期間に外部環境と整合性を持ち優位性を発揮できた知識、スキルであっても、さまざまな環境変化によってそれらが陳腐化していく可能性がある。新しい価値観や新しい考えを生み出すためにも、時代や内外環境に照らして不適切になってしまった知識や組織ルーチンは積極的に棄却される必要がある。

以上が、組織学習領域における3つの基本的系譜である。これに対して中原（2010）は、組織学習論を2つに分類する立場について言及している。すなわち、Argyris and Schön(1978)などのように組織成員個々の学習こそが組織学習であると見なす立場と、Levitt and March(1988)や Hedberg(1981)のように組織の中で生み出されたものがルーチンとして組織内に定着するプロセスを組織学習と見なす立場の2つの立場である。また、Huber(1991)、Crossan, Lane and White(1999)、Kim(1993)など、この2つを統合した定義もある。松尾（2009）は、組織学習について、個人の学習成果がルーチンに埋め込まれ、そのルーチン

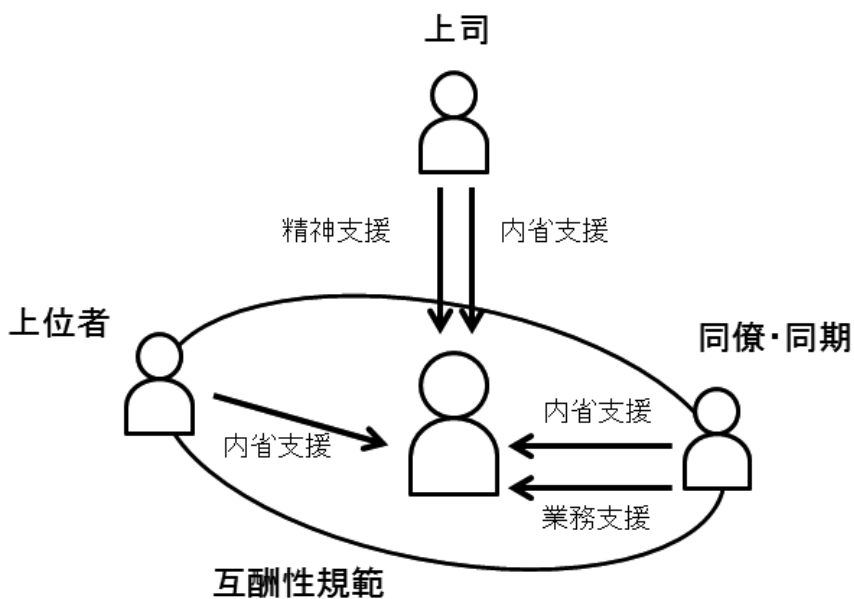
によって組織メンバーの行動が変化することであると定義している。

## 2. 4 職場学習論

中原（2010）は、前出の先行研究を踏まえた上で、職場学習について「職場の他者からの支援、および他者との相互作用を媒介として生起する学習」（p.35）であると定義している。また、「職場において人は、他者からのどのような支援を受けて、あるいは、他者とのコミュニケーションを通じて、どのように能力向上を果たしているのか」（p.141）ということについて考察を加えている。分析の結果、人は職場において、「業務支援」「内省支援」「精神支援」という3つの異なる支援を他者から受けていることが明らかになったと結論づけている。「業務支援」とは、業務に関する助言・指導などの支援を指す。実務の現場においては、通常、上司や上位者・先輩が担っていると把握されている範疇の支援である。「内省支援」とは、客観的な意見を与えたり振り返りをさせるなどによって、自らの行動を客観的に把握し抽象化することで「メタレベルの教訓を引き出すこと」（p.142）が可能になるような支援である。「精神支援」とは、折に触れて精神的なやすらぎを与えるような支援である。

そして、「内省支援」については、上司、上位者・先輩、同僚・同期の支援が奏功していることがわかったとしている。また、「業務支援」については、同僚・同期による水平的な発達支援が能力向上に結びついていることが分かったとしている。さらに、上位者・先輩、同僚・同期など直接育成支援を負わない人々が支援を行っている場合については、互酬性規範がこれらの支援に影響を与えており、業務経験談については信頼が大きな役割を果たしていることがわかったと述べている（図5-1）。

図 5 - 1 組織学習における模式図



出所：中原(2010),p.147

## 2. 5 理念浸透への他者からの影響と組織における学習

ここまで、組織における学習についての先行研究を概観してきた。本章では、理念浸透に関し、特に理念への理解を中心として組織における学習がどのように進んでいく可能性があるのか、また、理念浸透の構成次元に対して組織における学習がどのような影響関係にあるのかという点について議論を進める。先に述べたとおり、中原(2010)によると、職場学習においては、上司、上位者・先輩はもとより、同僚・同期の支援が奏功していることがわかる。また、業務経験談については、信頼が大きな役割を果たしていることもわかる。これらの先行研究の知見から、理念浸透に関する学習においても、上司、上位者・先輩、同僚・同期の支援が大きく影響している可能性が推測できる。また、組織成員間の信頼関係に裏付けられた業務経験談などの情報共有も影響を及ぼしている可能性がある。これらのことを勘案すると、他の組織成員が理念に対してどのような姿勢で臨んでいるかということについての組織成員個々の認知が理念への理解に影響を及ぼす可能性のあることが推察できる。

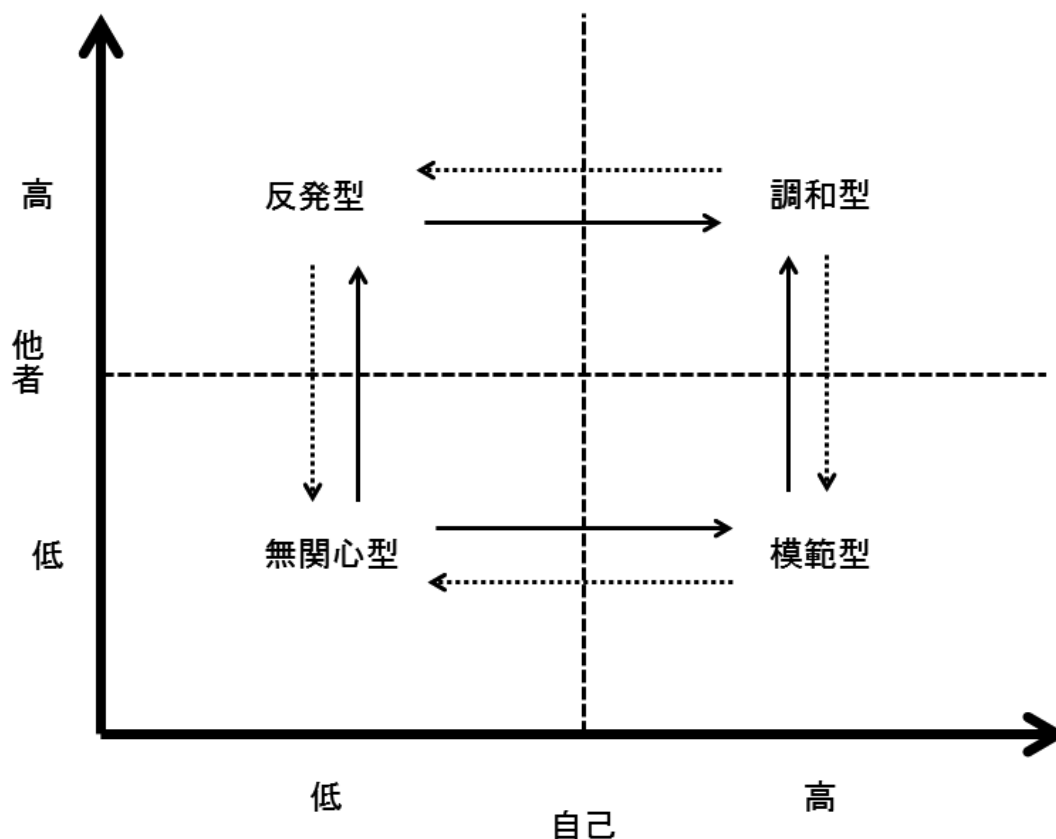
高尾・王(2012)は、この視点について、「個人における経営理念の浸透が組織内他者からのさまざまな影響を受けていることは容易に想像される。」(p.96)とし、組織成員個々の理念浸透と組織内他者の理念浸透との関係性のパターンについて説明し、組織内の他者



と自身との理念浸透の関係性について検討している。まず、他者の理念浸透と自身の関係性を検討し、「調和型」「反発型」「模範型」「無関心型」の4つのパターンに分類し、その関係性が変化する可能性も含めて論じている（図5-2）。

次に関係性メカニズムを掘り下げ、他者との直接的な相互作用と認知的プロセスの2つの視点から、自身と他者の理念浸透において、なぜ正または負の関係性が生じるのかについて考察している。また、他者を上司、経営者、同僚、他部署の人々の4つのカテゴリーに分類し、自身の理念浸透との具体的な関係性について検証を行っている。その結果、共通した関係性を持つ傾向もある程度見いだされるが、その詳細は組織ごとに異なるという結果を得ている。そして、他者と自身との理念浸透の関係に関するそれらの分析結果を踏まえ、組織全体としての理念浸透の水準にかかわらず、個人自身の理念浸透はかなりの程度、他者の理念浸透と関連づけられていると結論づけている。

図5-2 自己の理念浸透と他者の理念浸透との関係性パターン



出所：高尾・王(2012),p.98

高尾・王（2012）の実証研究では、理念浸透の次元を認知的理解、情緒的共感、行動的関与の3次元で捉えている。その上で、自身の理念浸透の3次元の各要素との関係性について分析を行っている。それによると、正の関係が検出されたのは、上司との関係性だけであり、経営者の理念浸透は自身の理念への情緒的共感と正の関係にあるものの、認知的理解と行動的関与との関係については組織によって異なっていたとしている。また、同僚の理念浸透と自身の理念浸透との関係はさらに多様であり、正、負、無関係のいずれの可能性もあることが明確になったとしている。また、他部署の理念浸透については、ほとんどの組織で負の関係を示したと述べている。（表5-1）

表5-1 他者の理念浸透と自身の理念浸透の関係のまとめ

会社別	理念浸透					認知的理解					情緒的共感					行動的関与				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
上司	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
経営者		+	+	+	+	+	+	+			+	+	+	+	+	+			+	
同僚		-	+	+	+					+		-		+	+	-	+			+
他部署	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	+					+	-	-	-	-

（注）10%水準未満の有意な関係性をすべて記入。

出所：高尾・王(2012),p.118 を筆者が一部修正

このように、高尾・王（2012）の先行研究では同僚の理念浸透と自身の理念浸透との関係が多様であったことが報告され、正、負、無関係のいずれの可能性もあることがわかっている。中原(2010)では、職場学習において先輩や同僚、同期などといった直接育成支援を負わない人々が支援を行っている場合については、互酬性規範がその支援に影響を与えている可能性を指摘している。そのため、高尾・王（2012）の調査対象となった会社においても、同僚や他部署の組織成員との互酬性規範の高低が理念浸透に関する学習に影響を及ぼした可能性が考えられる。具体的には、同僚や他部署の組織成員と理念について語り合ったり、理念への理解を促すような情報共有が行われるなどの環境があり、職場内他者に対する信頼によって互酬性規範が高くなり、結果的に理念の浸透が進む可能性が推察で

きる。

一方、教員組織については、一般的に職位の階層が多くないため文鎮型組織であると言われる。例えば、経営トップについては、校長・副校長・教頭・主幹という職位があるが、それ以外の教員には組織上の階層は設定されていない。学年や教科、校務分掌の主任については、職位というよりはグループリーダーといった色彩が強いと推測できる。よって、ここでは、それらの組織階層に沿って、教員組織を大きく3つの階層に分け、経営トップ・リーダー・同僚とする。そして、組織成員個々の組織内他者における理念への姿勢に対する信頼度が理念浸透の構成次元に与える影響について検証を試みる。

以上のような先行研究の結果と本章における問題意識を踏まえた上で、組織における学習の視点から、理念浸透の構成次元に関する他者からの影響について、職場内他者に対する信頼によって、理念への理解が進む可能性が推察できる。よって、以下の仮説を設定する。

仮説1 組織成員の理念への理解は、職場内他者への理念浸透に関する信頼度と正の関係にある。

次に、組織成員の理念浸透に関する他者からの支援について検証を行う。職場における学習に関する他者からの支援については、先に示したとおり、職場学習論（中原,2010）における中心的課題の一つとして議論されてきた。中原（2010）は、職場学習について「職場の他者からの支援、および他者との相互作用を媒介として生起する学習」（p.35）であると定義している。また、「職場において人は、他者からのどのような支援を受けて、あるいは、他者とのコミュニケーションを通じて、どのように能力向上を果たしているのか」

（p.141）という点について考察を加えている。分析の結果、人は職場において、「業務支援」「内省支援」「精神支援」という3つの異なる支援を他者から受けていることが明らかになったと結論づけている。そして、「内省支援」については、上司、上位者・先輩、同僚・同期の支援が奏功していることがわかったとしている。また、「業務支援」については、同僚・同期による水平的な発達支援が能力向上に結びついていることが分かったとしている。これらの学習に関する研究成果を踏まえると、職場内他者との理念に関する対話が、理念浸透についての学習支援として理念浸透の構成次元に影響を及ぼしている可能性が推測できる。さらに実践面に着目し、これまでの議論を基に理念に基づく行動の段階

について考えた場合、理念を反映する受動的行動関与が、理念を反映する能動的行動関与へ移行していくには、職場においてどのような組織成員間の関係性を促していくべきかという点も重要な視点となる。理念を反映する能動的行動関与は、理念に基づいて自ら能動的、積極的に考え行動する場合を想定している。その際、どのような行動がそのような行動にあたるのかを学習しながら身につけていく必要があると考えられる。金井(1997a)は、組織成員の具体的エピソードをまじえた語り合いによって、個々人に理念が浸透していくプロセスを事例をもとに論証している。この研究から、理念を反映する能動的行動関与が生じるためには、組織成員が理念に対して関心を持ち、理念について語り合うことで、見本にできる具体的事例などが共有されるような雰囲気職場に醸成されることが重要であることがわかる。また、それによって理念への理解が進む可能性も指摘できる。さらに、そのような語り合いによって、理念を反映する能動的行動関与が生じる可能性もある。よって、次の仮説を設定する。

仮説2 組織成員が職場内他者と理念に関する対話を行って行っているほど、理念への理解の程度が高い。

仮説3 組織成員が職場内他者と理念に関する対話を行って行っているほど、理念を反映する能動的行動関与が生じる傾向が強い。

## 2. 6 組織的施策による学習

ここまで、組織における学習の視点に基づき個人レベルでの組織成員間の認知的側面における理念浸透に関する影響について検討を行ってきた。しかし、それらを支える重要な要素であると推測される組織全体での理念浸透への取り組みについても取り上げる必要がある。よって、組織全体の理念に関する教育やアピールについての取り組みについても検証を加える。例えば、具体的には、理念に関する研修会を行ったり、組織の理念を外部に紹介するといったような、組織レベルでの理念浸透への取り組みが想定できる。そのような組織レベルの活動によって、その取り組みに真剣さを感じることができれば、組織成員個々の理念への関心も高まる可能性がある。また、組織成員の中には、職場内他者との関わりが少なく、業務が個業化してしまっている場合も想定できる。そのような組織成員に対しても、組織全体で研修会等を催すことで、普段、組織内他者からの学びを得ることが少ない環境にあっても、理念に関する学習機会を得ることで理念への関心が高まる可能性

がある。よって、以下のような仮説を設定する。

仮説4 組織成員が理念の教育・アピールに関する組織全体での取り組みが行われていると認識していればいるほど理念への理解は高い。

次に組織全体における理念浸透についての取り組みとして、理念に基づく行動評価について取り上げる。理念を浸透させていく取り組みの一つとして、理念に基づく行動を評価し、人事などに反映させるなどの組織的施策を行うことが考えられる。これにより、組織成員個々は、どのような行動をすることが当該組織での自身の評価に繋がることになるのかを知ることになる。また、それによって組織が重視していることについて学習すると考えられる(北居・田中,2009)。ただし、この場合、組織成員自体にまったく理念が浸透していない場合でも、高い評価を得るために、その行動だけを学習し真似るという可能性もある。しかし、理念を浸透させるための組織の覚悟を示すという意味においても、理念に基づく行動評価は、理念浸透における重要な要素になると考えられる。よって、以下のような仮説を設定する。

仮説5 組織成員が理念に基づく行動評価が正しく行われていると認識していればいるほど理念への理解は高い。

以上の仮説1～5について定量的分析による検証を行う。

### 3. 方法

調査対象は、第3章と同様である。使用した変数のリストは、理念への共感、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、理念への理解に関しては第3章にて示したとおりである。また、それ以外の測定項目については、高尾・王(2012)にて示された内容をそれぞれ参考にし、学校に用いるのにふさわしい表現に一部書き換えた上で使用した。それについては次の通りである。

〈理念浸透に関する経営者への信頼〉

経営トップの教育理念に対する姿勢は、難問に直面しても決して揺らぐことがないと感

じる。

〈理念浸透に関するリーダーへの信頼〉

所属部署のリーダーは教育理念を大切に考えていると感じる。

(リーダーは非管理職の中間的役職)

〈理念浸透に関する同僚への信頼〉

難問に直面しても、教育理念に対する判断の軸がぶれるような同僚はいないと感じる。

〈理念浸透に関する他部署への信頼〉

他の教科・学年・校務分掌に対して、教育理念から逸脱した行動がとられていると感じたことはない。

〈職場での理念に関する対話〉

経営トップや同僚などと教育理念について語り合うことがある。

(理念の教育・アピールに関する取り組み)

教育理念に関する研修・教育は校内でよく行われていると思う。

教育理念の校内アピールは効果的に行われていると思う。

(理念に基づく行動評価)

人事や各種役職については、教育理念の行動指針に従った行動も考慮されていると感じる。

教育理念に基づく行動は校内で正しく評価されていると感じる。

また、各変数間の相関関係を分析した上で共分散構造分析を行い、理念浸透の構成次元との間に有意な相関が見られなかったパスについては削除した上で、モデルの構築を試みる。コントロール変数については、第3章と同様に、性別、勤続年数、役職とした。

#### 4. 結果

各変数間の相関関係を分析したところ、表5-2のような結果が得られた。教育理念の教育・アピールに関する取り組みの2つの測定項目の平均値は、3.991で、クロンバック $\alpha$ 係数は、.734であった。また、理念に基づく行動評価の測定項目の平均値は、3.368でクロンバック $\alpha$ 係数は、.651であった。各変数間の相関関係については、表5-2の通りである。

表5-2 理念浸透の構成次元とそれらへの影響要因に関する相関

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
平均 標準偏差 α係数	4.007 .529 .750																
0 理念浸透	—																
1 理念への共感	—	.516***															
2 理念を反映する受動的行動関与	—	.563***	.347**														
3 理念を反映する能動的行動関与	—	.416**	.439**	.399**													
4 理念への理解	—	.300*	.062	.053	.032												
5 情緒的コミットメント	—	.033	-.056	-.090	-.015	.600***											
6 ポジティブな組織成員性	—	.167	.123	.209	.139	.177	.287*										
7 理念浸透に関する経営者への信頼	.203	.098	.124	-.019	-.022	.228†	.159	.226†									
8 理念浸透に関するリーダーへの信頼	.098	-.105	-.068	.049	-.124	-.129	.154	.370**	.180								
9 理念浸透に関する同僚への信頼	-.105	-.213	-.135	-.124	-.202	-.183	.269	.460***	.180	.165	.508***						
10 理念浸透に関する他部署への信頼	-.213	.437**	.335*	.240†	.302*	.469***	-.133	-.218	.074	.035	-.241†	-.299*					
11 職場での理念に関する対話	.437**	.166	.218	.122	.083	.113	.494***	.654***	.400**	.130	.238†	.295*	-.082				
12 理念の教育・アビールに関する取り組み	.166	.089	.306*	.012	.012	-.073	.566***	.564***	.374**	.233†	.490***	.482***	-.136	.579***			
13 理念に基づく行動評価	.089	-.215	-.152	.010	-.323*	-.100	.065	.079	-.144	.143	.132	-.043	-.344**	.012	-.002		
14 性別(ダミー変数)	-.215	.274*	-.220	-.077	.063	.360**	-.034	.120	-.031	-.030	-.191	-.077	.113	.029	-.057	-.095	
15 勤続年数	.274*	.041	.242†	-.025	.213	.393**	.115	-.093	.246†	.244†	-.058	-.141	.267*	.005	.155	-.325*	.474***
16 役職(ダミー変数)	.041																

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001 (†<.10)

性別→0-男性; 1-女性

勤続年数→1-5年未満; 2-10年未満; 3-15年未満; 4-20年未満; 5-25年未満; 6-30年未満; 7-35年未満; 8-40年未満; 9-40年以上

役職→0-非管理職; 1-管理職

さらに、仮説1～5に基づいて、共分散構造分析を行った。分析の結果、仮説2「職場内他者と理念に関する対話を行ってればいるほど、理念への理解の程度が高い。」(p<.01)が支持され、それ以外の仮説は支持されなかった。有意な相関が見られなかったパスについては削除し、モデルの構築を試みた。理念浸透の構成次元との間に有意な相関が見られたパスを第4章で検討したモデルに加えたものが図5-3である。コントロール変数として、性別、勤続年数、役職を投入した。コントロール変数から各変数へのパス係数は表5-3の通りである。また、これらの結果から図5-3に関して適合度を測定したところ、表5-4の通りとなった。モデル1は、第3章にて示した理念浸透の4つの構成次元のモデルである。モデル2は、第4章にて示した理念浸透の4つの構成次元にポジティブな組織成員性と情緒的コミットメントを加えたモデルである。モデル3は、図5-3に示した通り、それに職場での理念に関する対話を加えたモデルである。

図5-3 理念浸透の構成次元とその影響要因との関係性に関するモデル

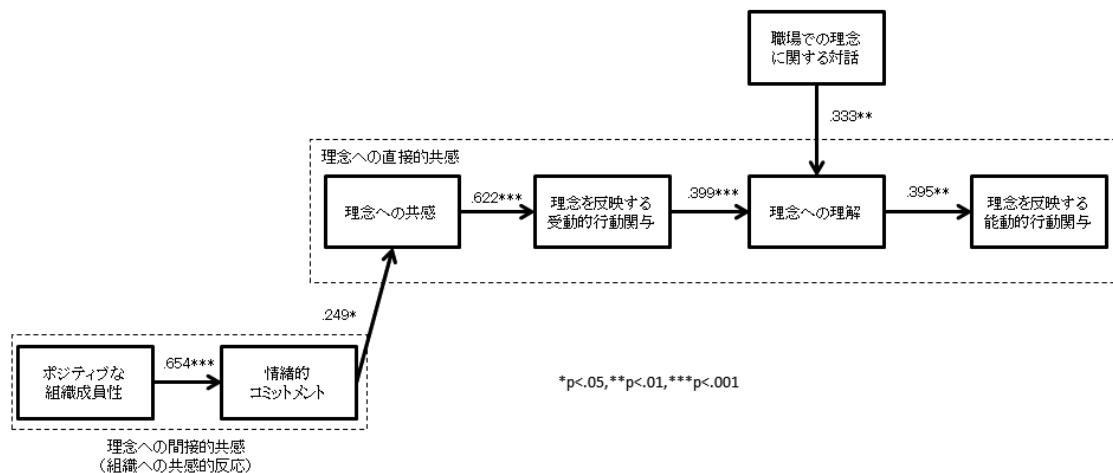


表5-3 共分散構造分析におけるコントロール変数から各変数へのパス係数

	ポジティブな 組織成員性	情緒的 コミットメント	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	職場での理念 に関する対話
性別	.041	.096	-.084	.041	.110	-.290 *	-.288 *
勤続年数	.209	-.260 *	-.397 **	.182	.262 *	-.118	.004
役職	-.179	.330 **	.375 **	-.249	.238 *	.015	.171

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



表 5 - 4 モデルの適合度

	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	AIC	CAIC
モデル 1	6.559	.927	.322	.832	.315	69.677	145.753
モデル 2	2.354	.932	.692	.894	.155	93.540	200.047
モデル 3	2.142	.912	.679	.882	.143	112.134	233.856

## 5. 考察

本章では、組織における学習に関連する事柄に着目することで、組織成員の認知的側面が理念浸透の構成次元に与える影響について分析を加えた。その結果、以下の知見を得た。

共分散構造分析の結果、「組織成員の理念浸透の程度は、組織内他者への理念浸透に関する信頼度と正の関係にある。」とした仮説 1 では、5%水準未満で有意な関係性を示したものはなかった。高尾・王(2012)の研究では、他者の理念浸透と自身の理念浸透の関係性を分析した結果、組織内他者との関係性について、5つの企業の調査すべてにおいて、10%水準未満で有意な関係性を示したのは、上司との関係性だけであった(図 5-1)。本研究の調査において、10%水準未満で有意な関係性を示したのは、リーダーに対する理念に関する信頼のみであった( $p=.58$ )<sup>18)</sup>。先に論じた通り、教員組織は階層化が進みつつあるとは言え、依然として文鎮型組織であると推測できる。その意味において、企業の上司にあたる存在は、教員組織におけるリーダーであると考えられる。そう考えると、企業と同様に教員組織においても、学年や教科、校務分掌の主任に対する理念に関する信頼感が、組織成員個々の理念浸透に影響を及ぼしている可能性が考えられる。教員は、教科活動やホームルーム活動において、単独で行動することが多く、経営者やリーダー、同僚を具体的な手本にしづらい環境に置かれていると想像できる。よって、一番近くでそれらの活動の支援をしてくれる存在は、やはり学年や教科、校務分掌の主任ということになる。したがって、主任に対する理念に関する信頼が高ければ、具体的な理念に関する経験談についての対話などから、組織成員個々の理念への理解が深まっていく可能性が考えられる。今回の分析ではその可能性が示唆されたと言えよう。

また、仮説 2 の「組織成員が職場内他者と理念に関する対話を行っていればいるほど、

18) 5%水準未満で有意な関係性を示しているとは言えないため、図 5-3 には組み入れていない。

理念への理解の程度が高い。」(p<.01) が支持され、経営トップや同僚などと教育理念について語り合えるような環境では、理念への理解が進む可能性のあることが示唆された。よって、職場における上下関係を越えた理念への語り合いが理念への理解を促す重要な要素になる可能性がうかがえる。また、職場での理念についての語り合いが、直接的に理念を反映する能動的行動関与に影響を及ぼしているとは言えないことも明らかになった(仮説3)。このことから、職場での理念に関する語り合いが行われたとしても、それによって、理念への理解が進まなければ、理念を反映する能動的行動関与には繋がりがづらいことが示唆されたと解釈できる。

これらの分析結果を踏まえると、理念に基づいて運営されている組織において、組織成員に対して理念への理解や理念を反映する能動的行動関与を促していくには、次の点に留意することが重要であることがわかる。まず、教員組織では、特に組織成員個々に最も近い存在である学年や教科、校務分掌の主任が、組織成員から理念に関する行動を通じて信頼を得られるような存在になることが重要であると考えられる。さらに、その信頼に基づき理念への理解を促すために、理念を反映する能動的行動に関する具体例などについて、組織成員個々と積極的に対話することが有効であると言える。すなわち、組織成員の理念への理解が促され、それによって、理念を反映する能動的行動関与が生じるためには、組織成員の一番身近にいると考えられる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っているということである。また、それだけにとどまらず、組織全体で上下関係を越えた理念についての具体的事例などの語り合いができる環境を設けることで理念への理解が進めば、それが理念を反映する能動的行動関与に繋がっていく可能性がある。すなわち、理念への理解を促していくためには、普段から上下関係を越えて理念に対する対話をしっかりと行うことが重要であるということになる。

## 6. 小括

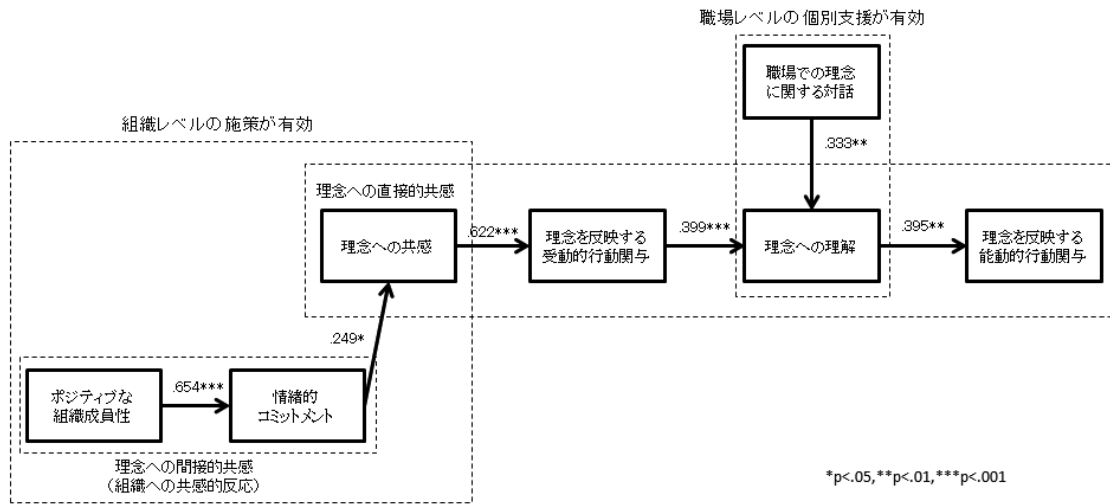
本章における研究では、学習によって獲得する認知的側面が理念浸透の構成次元へ与える影響について検証を行った。その結果、職場での理念に関する対話が、理念への理解に影響を及ぼしている可能性が示唆された。また、リーダーである学年や教科、校務分掌の主任が重要な役割を担っている可能性があることもわかった。ただし、理念浸透の構成次元に対する影響要因であると推測した、他者に対する理念に関する信頼や理念の教育・アピールに関する取り組み、理念に基づく行動評価については、理念浸透の構成次元との直

接的な影響関係について有意な関係性は認められなかった。むしろ、単純相関だけで判断すれば、理念の教育・アピールに関する取り組み、理念に基づく行動評価については、情緒的コミットメントやポジティブな組織成員性と有意な相関が見られ、さらに、理念に基づく行動評価については、他者に対する理念に関する信頼との間で有意な相関が見られた。それらについての考察は本章における中心的課題ではないため詳細な考察には至っていない。

しかし、学習という視点でこれらについて考察を加えると、理念を認知的に理解することに対する影響要因と、理念に情緒的に共感することに対する影響要因は、その性質において異なる傾向があると推察できる。例えば、理念を認知的に理解することについては、それについての対話が有効であることが示唆されたが、これは、職場における各組織成員間の対話を想定しており、組織成員個々に対する支援であると解釈できる。また、組織成員の一番身近にいると考えられる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っているということも示唆された。これも現場の末端における職場における組織成員個々に対する個別支援が中心になると考えられる。それに対して、理念に情緒的に共感する場合は、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、結果的に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といった、組織的で俯瞰的視点で行われるものが影響を及ぼしていると推測できる。これらの本章における研究の成果をモデル化したものを図5-3に示す。

これらの本章の研究によって導き出された推論については、定量的研究手法によるため、これ以上の考察はすべて推測の域を出ないことになる。それ故、本研究における定量的研究の限界はここに帰結する。しかし、それについては、定性的調査において組織成員に対するインタビュー調査などを行うことでその構造とダイナミズムを具体的に把握できる可能性がある。よって、次章では、定量的調査の限界を踏まえ、定性的調査により理念浸透プロセスに関する実証研究を試みる。

図 5 - 4 理念浸透のための施策の有効性に関するモデル



## 第6章 理念浸透プロセスに関する定性的分析

### 1. はじめに

本章では、これまで論じてきた理念浸透に関する定量的調査による分析結果に基づき、定性的調査による理念浸透プロセスに関する分析を行う。本研究においては、これまで主として定量的研究により、理念に基づいて運営されている組織における理念浸透について研究を進めてきた。定量的研究は、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と言える。しかし、組織成員個々に生じている理念浸透プロセスにおけるさまざまなエピソードや、理念を理解するきっかけになった事柄などのダイナミズムを具体的かつ詳細に把握していくには、不向きな調査であるとも言える（田中,2014）。

例えば、本研究における第3章の定量的調査により、理念を反映する受動的行動関与と理念への理解とが影響関係にあることが示唆されたが、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、その実態を把握することは難しい。よって、本章においては、これまで定量的調査にて分析を行ってきた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調査により作成したモデルの補強を試みる。

### 2. 理論的背景

定性的調査をもとに個人の理念浸透プロセスについて検証を加えた先行研究の数は限られている。その中でも、その研究のさきがけとして挙げられるのが金井・松岡・藤本(1997)の研究である。そして、その先行研究のフレームワークを参照し研究を進めた田中(2012)や田中(2014)により、強い文化モデル、観察学習モデル、意味生成モデルの3つのモデルが取り上げられ、研究の成果が蓄積され現在に至っている。よって、本章においては、これらのフレームワークを参考にし、第2章における先行研究のレビューで触れた各モデルと、直近の研究である田中(2014)の成果を概観し参照することで第3章から第5章にて示したモデルの各変数間に生じている理念浸透のダイナミズムについて定性的調査による分析を試みる。

#### 2. 1 強い文化モデル

Deal and Kennedy (1982) は、経営理念を組織文化の構成要素の1つとして捉え、企業の競争力は組織文化によって決定すると論じている。また、Peters and Waterman (1982) は、好業績企業に共通する特質を挙げ、その中心となるのが企業に浸透する「価値観の実践」であり、それが企業の競争優位の源泉であるとする。「強い文化」論では、企業の信奉する価値観が組織成員個々に浸透することで、企業に1つの包括的な信念が形成されると捉えており、この状態を「強い文化」という。Deal and Kennedy (1982) や Peters and Waterman (1982) の研究は「強い文化」論と呼ばれ、企業の中核となる価値観が経営者主導で組織内に浸透し、企業文化として定着している企業は、高い業績をあげているとしている。これは、組織文化の浸透と業績の関係を重視した研究であると言える。また、「強い文化」論では、トップ・マネジメントが主導して経営理念を組織全体に浸透させるものであると考えている。そのためトップ・マネジメントやリーダーの役割が強調されている。

このモデルについて、田中 (2014) は、強い文化モデルは対象により効果の強弱はあるが、役員、管理者にはきわめて有効なモデルであると結論づけている。そして、経営者の影響は、管理者に一番強く現れるように見受けられると述べている。また、若手にも経営者の訓話や接触はシンボルとして影響を及ぼすが、それは瞬発的なものであるとしている。

## 2. 2 観察学習モデル

観察学習モデルは、Bandura (1977) の観察学習 (observation learning)、代理学習 (vicarious learning)、モデリングなどと呼ばれる社会的学習理論を構成する中心的概念を理念の浸透について応用したものである (金井,1986;金井,1996;金井,1997a;金井,1997b)。このモデルは、人は自分の直接的な経験からだけでなく他の人びとの行動やその結果を観察することからも学ぶことができるという立場に立っている。モデリングによる理念浸透では、ある組織の中で、組織成員が他の人びとの行動やその結果を観察することによって、当該組織や状況に対するふさわしい行動を順次学習し、その領域を広げつつ、行動の背景にある価値観や規範、さらにはその基盤にあるルールを取得すると考える。言葉で表現されている抽象的な概念を複数の人間が全く同じように解釈し、同じように行動することが難しいことは容易に想像できる。同様に抽象的な経営理念から全員が同じような行動を導き出すことは困難である。その場合、観察対象や他の人の具体的な経験や行動に触れることでどう行動すべきかを学んでいくことになる。そのため、抽象的な経営理念を浸透させるためには、観察される側の姿勢が重要になる。要するに観察者が、経営者やミドル・マネージャ

一の日常行動を一種のモデル（手本）とすることで、理念に基づく具体的行動を学習していくことを想定したモデルが観察学習モデルであると言える。

このモデルについて、田中(2014)は、経営者から若手に至るまで「観察学習」が行われていることが明らかになり、これが最も有望なモデルと言える結果となったと述べている。そして、議論するより見て学ぶことの効果を強調している。また、「金井らでは、モデルが必ずしも理想的な言動をとるとは限らないことが懸念されているが、それさえも反面教師としているという事例も見受けられた」(p.34)としている。そして、「モデルとなる人物に成否を委ねるだけでなく、観察者の能動性や成熟度に重きを置くことで、このモデルの有効性がより説得力を持つ」(p. 35)としている。

### 2. 3 意味生成モデル

意味生成モデルは、内省的実践家（Schön,1983）の理論に基づいたピア・ディスカッション・モデル（金井,1989）と Weick（1995）の意味生成（sense-making）の理論に基づいて金井・松岡・藤本（1997）と松岡（1997）が提示したモデルである。ピア・ディスカッションとは、階層上の組織体にはない「同輩間での懸案の真剣かつ共感的な議論」（金井,1986,p.89）のことで、それらの議論により個人知や暗黙知を他の人々に分かるように明白にすることができるとする。また、意味生成（sense-making）とは、現場における相互接触や議論により、分かった、腑に落ちたといった意味が生成される過程であり、あいまいな環境の中から新たな意味が発見される状態のことをいう。意味生成モデルは、これらピア・ディスカッションや意味生成（sense-making）の視点に立つ。組織成員間の議論や相互接触によって経営理念に対する気づきや腑に落ちたといった意味を発見したり共有することが経営理念浸透の深化につながるとしている。

田中(2014)は、意味生成を誘引するものが、年齢や立場により異なることが明らかになったと述べている。若手および管理者の場合は、経験することが重要であるが、役員以上になると、組織を見渡すことができる立場にあり、振り返り内省できるだけの経験が蓄積されており、議論することで意味が生じるとしている。

### 2. 4 定量的調査の結果と定性的調査にて注目すべき課題

次に、先行研究の結果と、本研究における前章までの定量的調査の分析結果を振り返ることで定性的調査にて探求すべき課題を明確化する。

第3章では、定量的調査により理念浸透の構成次元に関する分析を行い、第4章・第5章では、それぞれ情緒的側面と認知的側面から理念浸透の構成次元への影響要因について分析を加えた。その結果、第3章においては、理念を反映する行動について、受動的行動関与と能動的行動関与に分けて考えることが可能であることが示唆され、理念に共感することで、理念を反映する受動的行動関与が生じ、それによって、理念への理解が深まり、理念を反映する能動的行動関与が生じる可能性のあることが示唆された。また、それにより個々の組織成員が理念に基づいた行動とはどのような行動なのかという点について十分に理解していなくても、理念を反映する受動的行動関与が生じる可能性のあることが推察できた。ただし、現実的に理念を反映する行動をするには、通常業務において周囲の組織成員の発言や行動を観察し学習する必要がある。すなわち、そこに観察学習モデルで説明できる理論的枠組みが成立している可能性がある。よって、具体的にどのような状態で理念を反映する受動的行動関与が生じているのかということを探求することが定性的調査にて注目すべき課題となる。また、定量的調査では、理念を反映する受動的行動関与に比べ能動的行動関与は、生じづらいという結果が導かれた。それについての具体的理由の解明も定性的調査における注目すべき課題となる。

第4章・第5章では、理念に対して、情緒的に共感することと認知的に理解することに関連する影響要因は、性質が異なる傾向にあることが推察できた。例えば、第4章の理念に情緒的に共感する場合は、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職場成員間の信頼が醸成され、それらによって結果的に組織に対して好意的になることで理念への共感が生じるといった、俯瞰的視点で組織全体に対して行われる施策が大きく影響を及ぼしている可能性が推察できた。それに対して、第5章の理念を認知的に理解する場合は、職場における対話が有効的であることが示唆された。そして、組織成員の一番身近にいると考えられる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っていることも示唆された。すなわち、理念への共感には、おもに組織レベルの施策が有効であり、理念への理解には、おもに職場レベルの個別支援が有効であるという傾向が推察できたことになる。

組織レベルの施策は、基本的に経営トップが主導して行うことが想定される。そして、その施策によって組織文化が形成されていくと考えれば、それは、強い文化モデルにて捉えることが可能な事例であると言える。また、理念への理解については、職場レベルでの理念に関する対話などの個別支援が有効であることが示唆された。対話による理念への理



解については、これまで意味生成モデルによって取り上げられてきた。

よって、どのような組織レベルの施策が理念への共感に影響を及ぼしているのかということや、どのような職場レベルの対話などの個別支援が理念への理解に影響を及ぼしているのかということ、それぞれのモデルの視点を踏まえ具体的事例により探求することが定性的調査における注目すべき課題となる。

以上、これまでに述べてきた注目すべき課題を、定量的調査の結果に基づく理念浸透の4つの構成次元に関するモデルに基づき再構成すると次の通りとなる。

課題1：どのような施策が「理念への共感」を促していると考えられるか。

課題2：どのような学習が「理念を反映する受動的行動関与」を促していると考えられるか。

課題3：どのような個別支援が「理念への理解」を促していると考えられるか。

課題4：なぜ、「理念を反映する受動的行動関与」に比べ「理念を反映する能動的行動関与」は生じづらいと考えられるのか。

以上の注目すべき課題を念頭に置き、定性的調査による分析を行う。

### 3. 方法

インタビュー調査は、2016年8月22・23日の2日間、11名に対し、半構造化面接法を用い、1対1の対面方式で約1時間程度で行った。インタビューは、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として表記している。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。また、第3章から第5章までの分析を踏まえ、理念浸透の構成次元に基づいて分類し検討を加えることで、定量的研究と定性的研究における関連を明確にすることを試みた。

表 6 - 1 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		

#### 4. 結果の分類と分析

本節では、第2節において取り上げた課題1から4について、第3章から第5章において分析、検証を行った定量的研究における理念浸透の構成次元である「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」の4つの視点に基づいてインタビュー結果の分類を行う。

##### 4. 1 「理念への共感」に関する語り

ここでは、理念浸透の構成次元である「理念への共感」に関する語りについて取り上げる。

(1) ホームページを見てそこに教育理念が書いてあって、校長先生のご挨拶のページがあったんですが、そこに書いてあった教育理念について共感したといたしますか、自分のやりたいことができそうな学校だなと思って採用試験を受けました。まずは自分を大事にするというところが書いてあって、それと同時に他人も大事にしながら何かを創っていくところに、そのときも今も共感しています。生徒一人一人を大切にしているということが伝わったんだと思います。(勤続5年以内)

(2) 教員向けの研修会で現校長にお話しをしてもらったことがあるんですね。理念についての解釈については、現校長の言葉とか考え方について、なるほどなと共感させられるというのでしょうか。抽象的なことでも、こういう捉え方をするんだなということはありますし、具体的なところでもそうなんですけれども、こういう考え方をしていくっていうのが、うちの学校に合うんだなというのは話を聞いていて思いますね。(勤続30年前後)

(3) 学校全体だとやはり校長先生から影響を受けたと思います。普段、校長先生が学校を見渡して生徒のいいところを外部に発信していくときに、理念と重ねて話をされるのですが、聞いていると、日常の生徒の様子とかぶってきて、それを聞いている外部の方も頭を縦に振っているので、校長先生は本当に話が上手で教育理念を実践されている方なんだなと思いますね。(勤続5年以下)

(4) この学校が慈愛と誠実と創造という理念を打ち出しているので、自分が何かをするときには、それに照らし合わせて行動をしています。生徒に対して何かを言うときにも理念に照らし合わせて発言をしたり、いろいろなことを促したりしているので、理念に合わせて自分の行動や生徒へのアプローチをしています。理念には共感して行動をしているというような感じですかね。(勤続30年前後)

語り(1)からは、ホームページ上の校長の教育理念に関する記述が共感を促し、採用試験受験の動機となったことがわかる。そして、就職後もその共感が継続していることが見て取れる。語り(2)からは、定期的に行われる教員の研修会などを利用して、校長が主導することで教育理念を組織全体に浸透させようとする努力がうかがえる。そして、抽象的な教育理念を具体的に示すことで組織成員の共感が促されていることがわかる。語り(3)では、校長の外部向けの理念に関する話に同席することで、具体的な生徒の様子と外部の人との反応を重ね合わせ、それによって理念への共感が促されていることが見て取れる。語り(4)からは、組織が理念を明確に打ち出していることで、理念を意識しながら行動していることがうかがえる。さらに、理念に対して共感した上で理念への行動を行っていることがわかる。

#### 4. 2 「理念を反映する受動的行動関与」に関する語り

ここでは、理念浸透の構成次元である「理念を反映する受動的行動関与」に関する語りについて取り上げる。

(5) 最初の頃は目の前のことに一生懸命で、理念について振り返るということもなかったように思います。口では言ってたんですよ。生徒に向かって学校の教育理念について話していたんですが、果たして自分がそれを一個一個とりあげて理解していたかなというところですね。理念に基づいて運営されているという意識は持ってますけど、慈愛と誠実と創造は、校歌にもでてきますし、その言葉自体は意識の中に入っていましたけれども、それを確認しながら行動していたかというところ、ちょっとそうだとはいえきれないと思うんですね。(勤続30年前後)

(6) 普段の業務であらゆるときに理念を感じているかというところ、そういうわけにはいきませんが、理念があって行事の設定があり、いろいろなプログラムがあるんだということを感じますね。(勤続30年前後)

語り(5)では、就職当初は、理念に基づいて運営されているという意識は持っていないながらも、それらを理解し確認しながら行動していたとはいえないことがわかる。語り(6)では、常に普段の業務で理念を念頭においているとはいえないが、組織が理念に基づいて運営されているという意識は持っていることがわかる。

また、次のように受動的に理念を反映した行動を行うことで、徐々に理念への理解が進む可能性を示唆している語りもある。

(7) 理念があって行動するというより、行動することで理念を体得してきたのかなと感じます。実際に、理念への共感という意味では、非常に自由なことができるなということを感じています。慈愛と誠実と創造という3つの教育理念があるんですが、他者に対してどのように行動するかということでの慈愛、誠実は、自分自身に誠実に生きていこうね。そして、慈愛と誠実がそろったところで、創造というものが生まれてくるんだよということを行っています。(勤続30年前後)

(8) 最初の何年かは、理念を意識するような余裕はなかったですね。理念は聞かされて

ましたけど。自分が授業経営とかクラス経営に一生懸命でそんな余裕はなかったですね。日常の仕事をしていくのに必死でしたね。だんだんと日を追うことで、多少余裕が出てくるようになってから、そのようなことも考えられるようになったかなと思います。

学年会での意見交換の場で、今までもあったんだと思うんですけど、ふと「誠実」という言葉が聞こえてくるようなことがあって、先輩の先生はそういうことを言うんだなって思った記憶があります。(勤続30年前後)

(9) 私の場合は、業務をしながら理解しました。先生方の他の先生方に対応する姿勢が慈愛と誠実と創造なんですね。私は若輩でしたが、先生はどう思いますかと必ず意見を聞かれましたし、テストの問題を作成するときもその意図を問われるんですね。生徒に対して誠実に授業をしていく態度というのを年配の先生から教えていただいたような気がします。生徒に対しての接し方も、すごく生徒の考え方を尊重するんですね。教員に問うだけではなく、生徒に対しても君はどう思うのかということを開きますし、いわゆる強権的に上から目線で接するという姿勢が、どの先生方にも見られないので、そういうことなんだと教育理念に対してすごく納得していったという感じですね。(中略) 私の場合は、行動しながら教育理念を理解していったといって良いと思います。(勤続20年前後)

(10) 私立学校は、理念があってそれに基づいて運営されているというイメージはありますが、私の場合は、先生方がどんどん良いことを教育の中で実践されている。それが、慈愛と誠実と創造ということなんだなと感じています。逆に、理念に基づいて行動するのではなくて、先生方が普段教育の中で実践されているのが、これが教育理念なんだということを感じ取れて、私は就職して間もないので、まだ、理念を100%理解しきれてないから、そういう感じなのかもしれないんですけど。ただ、毎日の業務の中で教育理念を常に意識しているかという点と怪しいですね。会議とかみんなで言い合う場面でこうしようといったときに、あ、そうだったのかと教育理念を思い出すことはありますけど。(勤続5年以内)

語り(7)(8)(9)(10)では、必ずしも理念を理解しているとはいえない段階であっても、理念に基づいて運営されている組織に身を置くことで、結果的に理念を反映する受動的行動関与が生じており、その結果として、徐々に理念への理解が進んでいく可能性

があることを示唆している。また、日常的に周囲の教員の発言や行動を観察することで理念への理解が進んでいく様子が垣間見られる。

#### 4. 3 「理念への理解」に関する語り

ここでは、理念浸透の構成次元である「理念への理解」に関する語りについて取り上げる。

(11) 専任になってから、ひとつ大きな出来事があって、非常勤講師から専任になったんですけど、教育理念があるのはわかっている、ただ、理念の言葉の解釈について深く考えたことはありませんでした。専任になってクラブを持つことになったんですけど、もう一人の顧問が大ベテランで同じ教科の先生だったんです。初めて部活動の夏休みの合宿に行ったときに、生徒の活動を見ている傍らで一日中教育理念の話をしてくださったんですね。それが、どういう話だったかという、その先生は、自分の学校について説明する機会が数多くあって、同じく理念についても話さないといけなくて、自分はどのような話をしているか、どういうふうに人に伝えることにしているかということを図を書きながら説明してくれたんです。そのときに初めて自分はやっぱり理念を実践に移さなければいけないし、自分の言葉で説明するには、普段から意識して生徒に接するときも考えていなくてはいけないんだなということを感じたことがありまして、そこから教育理念について意識するようになったんですけど、実際に行動に移すというか、自分で試してみよう、その理念が説明できるか試してみようと思って、学校の説明会に行ったんです。そのときに、小学生のお子さんの保護者の方から、理念についての質問があったんですけど、気がついたら自分のクラブ活動の生徒がどういう成長を遂げたかとか、教育理念のどういったところが生徒の活動に活かされているのかということの説明ことができました。そこから校長先生とか他の先生方がおっしゃっていることや、行動がいかに自分の考える理念に当てはまっているのかを考えることが普通になっていって、そうするとこの先生とは解釈が違うとか、言葉だけ使っていないかなとかって考えることは増えてきたかなと思います。やっぱり、具体的に、ある先生の理念に対する考えとか、言葉での解釈を聞いたときにはじめて意識したかなとは思いますがね。(勤続5年以下)

(12) 自分の所属する教科や学年では、毎週毎週小さい打ち合わせがあって、それはすご

くいいなと感じています。大きな会議では可もなく不可もなくという形式的な感じはありますが、普段の打ち合わせというのは意味のあることで、具体的にそこで話し合いがされて理念が実践されていると思いますね。

理念のレベルになるとあんまり日常的に話されることはないかなと思います。これは、本校ぽくないとか、これは本校ぽいとかそういう話があります。同年代の先生とも話しますし、年配の先生とも話します。本校らしさということであれば色々話します。困ったことがあったら、すぐ相談しています。年配の先生から授業のやり方についてアドバイスをうかがったりすることが多いんですが、そのときに本校らしさということを感じます。(勤続5年以下)

(13) いろんな立場によって、教育理念への理解は深まると思うんですけど、私の場合はやっぱり、ちょっと立場が変わって教科主任になったり学年主任になったりして、少し他の学年の先生のアイデアを聞いてみたりとか考え方を聞いてみたりとかすることによって深まっていったというか、やはり学年内だけだと人数が限られてしまうので、そうかといって、教員会議は大規模すぎますし、自分の中で他の先生からアドバイスをもらったりすることができて考えが深まったなと思えるのは 10人弱の主任会議や教科の会議ですとか、そういうときに狭い中で意見をぶつけあいながら話をしていくということがとても役に立ちました。特に立場が変わって主任になったときにはその経験が教育理念を深める機会として大きかったかなと思います。(勤続30年前後)

語り(11)では、個別に先輩の教師と対話することで理念への理解が深まったことが推察できる。語り(12)(13)では、小さな打ち合わせや小規模な会議での意見交換が理念への理解を促していることがうかがえる。

(14) 若手の間に必ず広報につきますので、他者に説明することで、自分の学校に対する理解も進むということがあると思います。一冊の学校案内を作成するとき、一通りどんな情報があって、どういったことを発信しているか、逆に受験生や保護者はどういった情報を必要としているかということの認識もできると思いますね。やはり、発信する内容については、必ずそれに触れることになりますから、理解が深まると思います。学校案内には、教育理念も掲載しますし、教科の考え方とかいろんなことが書いてありますので、そ

れを構成するとか、原稿を依頼するとかという作業があって、それを通して全体像を把握するということはあると思います。(勤続 30 年前後)

語り (14) では、業務を通じて理念を理解することの重要性が語られている。広報に所属し他者に説明できるだけの論理性を身につけることで理念への理解が進むことが強調されていると推察できる。

(15) 自分が教育理念に接している時間というのは重要だとは思いますが。具体的に校長が発信している学校の理念はこうだということが、一応理屈ではわかっている、それを自分が現場で、同僚や生徒に接する時間を基にして、両方をつかんでいくのかなあと思います。言葉だけと言うよりも、行動なり雰囲気なりそういう空気に触れるということが大事なかなと思います。理念が浸透している状況にいかにか長く触れているかということが重要なのだと思います。(勤続 30 年前後)

(16) 教員どうしの世代間ギャップというのは確かにあります。やりながら話しながら理解し合いながらやっていくしかないと思っています。(中略) 勤続年数を重ねていかないと習得できないものだと思いますので、焦らず、言葉だけで吸収するのではなくて、やりながら、それまでは、たくさん言葉で説明とかってあっていいんですよね。なんだけど、その説明が、自分の中にしっかりと入ってくるのは、若い先生が、日常業務でどれだけいろんな経験をするかにかかっているんじゃないかと。それで、失敗したときには助けたりすればいいのかなと。(勤続 20 年前後)

語り (15) (16) では、理屈だけでなく経験によってつかんでいくことの重要性についても語られている。これは、論理的に理解したということだけでなく、腑に落ちた、体得したという段階があることを示唆していると解釈できる。

#### 4. 4 「理念を反映する能動的行動関与」に関する語り

ここでは、理念浸透の構成次元である「理念を反映する能動的行動関与」に関する語りについて取り上げる。



(17) 私自身は、日常業務のなかで理念を意識するという事は増えてきていると思います。理念を意識しなければならないということは自分の中にもありますし、これどうしよう、どっちがいいかなと考えるときに生徒を第一に考えて判断しようという判断基準は教育理念が根拠になっていると思うので。(勤続30年前後)

(18) 枠があるのでその枠のなかでやっている部分もありますし、それから、自分がこうしてみたいなというときに理念に照らし合わせて、大丈夫かな、合っているかなということを考えながら提案したりすることはあります。本校の理念はこうだからこういうことができるんじゃないかというようなことを言うこともあります。自分のやりたいことを理念に即して提案するということですね。(勤続30年前後)

(19) 先ほど教育理念を共有できているのではないかと申し上げましたが、動かしてはいけない軸というのが共有できていて、時代と共にそれをどういうふうに運用していくのかというのは変えていってもいいかなと思います。それが、創造ということだと思っただけで、あとは、慈愛と誠実と創造を支える考え方が歴代の校長先生の言葉でいくつかありまして、それもやっぱり軸を支える土台、セカンド理念といいますか、そういうがあるので、慈愛と誠実と創造だけだとすごく抽象的なんですけど、わりと教員は具体的な内容で応用できている感じがします。(勤続20年前後)

(20) 他者に説明することで、さらに自分の理解が深まるということもありますね。無意識的に理念に基づいて行動するという事も増えたと思うんですけど、そこに立ち返るというか、戻るということを意識的にすることもあると思います。これって、誠実ってことかなとか、慈愛ってことかなと思ったり、例えば、保護者に生徒のことを伝えたいときに言葉や説明の仕方を選んで、考えているときに理念に基づいて話すとどうなるかなって考えることはありますね。理念に基づいて行動しなければいけないってことは考えると思います。(中略) 自分が何か新しい企画を考えたときに、他者に受け入れてもらわなければいけないときに教育理念の創造というのがあって、こういう私の企画というのはそれに基づいているものなんだということを説明することもあるって、そちらの方が伝わりやすいというか、受け入れてもらいやすくなるということはあるかなと思います。(勤続5年以下)

語り(17)では、理念が物事を決めるとき判断基準になっていることがうかがえる。語り(18)では、理念に基づいた積極的な提案を行っていることが推察できる。語り(19)では、理念の軸を重要視しながらも時代に合わせた積極的運用の必要性について触れている。また、理念を具体化することで応用的行動を行っていることも垣間見られる。

これらの語り(17)(18)(19)(20)は、いずれも、理念を判断基準にしたり、解釈や運用、行動などについて積極的に関与していこうという傾向がうかがえる。よって、理念に基づく能動的行動関与を示した語りであると分析できる。

## 5. 考察

ここでは、先に挙げたインタビュー結果の分類と分析に基づき、課題1から4に対する考察を加える。

課題1では、どのような施策が「理念への共感」を促していると考えられるかということについて取り上げた。インタビュー調査における語りからは、理念への共感について、校長による理念に対する具体的解釈と発信が強い影響を与えていることが推察できる。また、組織成員が、研修に参加したり外部に対する説明会などに同席し、理念の具体的意味について触れることで理念への共感が促されていることが見て取れる。さらに、理念に共感することで理念に基づく行動が促されている可能性があることもわかる。そして、これらの語りは、強い文化モデルで示されている、経営者による理念浸透によって組織文化が定着している事例を示していることと捉えることも可能である。したがって、理念への共感を促すためには、強い文化モデルで示されているように、校長のリーダーシップにより教員研修や外部への説明会などの組織レベルの施策を通して理念に基づいた組織文化を醸成していくことが重要であることが推察できる。

次に、課題2として挙げた、どのような学習が「理念を反映する受動的行動関与」を促していると考えられるかということについての考察を行う。インタビュー調査における語りからは、就職当初においては、理念を理解して行動を行っているわけではなく、理念に基づいて運営されている組織であるという認識を持ちながら、組織の方針に従って業務を行っていることが見て取れる。組織が理念に基づいて運営されているという実感を周囲の組織成員を観察し感じることで、結果的に理念を反映する受動的行動関与が生じていると解釈できる。組織成員が、理念に基づいて運営されていると感じるためには、理念に沿っ

た組織文化が醸成されていることが重要であると考えられる。その組織文化に根付いた組織成員の考え方や行動を観察し学習することで自らも理念を反映する行動をしていると認識できるようになっていくと推察できる。よって、他の組織成員の日常的な発言や態度、行動や、会議などで理念に基づく会話が繰り返し交わされることで観察学習が行われ、理念に基づいた行動とはどのようなことなのかということを知得していくことが、理念を反映する受動的行動関与を促していると考えられる。

課題3の、どのような個別支援が「理念への理解」を促していると考えられるかという点については、2つの側面があることがわかる。1つ目は、少人数における理念に関する対話や議論による理念への理解である。インタビュー調査では、1対1での対話や、少人数の打ち合わせ、小規模の会議での議論が重要であることがわかる。2つめは、業務を通じた理念への理解である。例えば、広報の係りに就くことで他者に理念を説明したり、外部に対する資料を整理することで理念への理解が深まることわかる。また、そのような日常業務でのさまざまな経験を積むことで理念への理解が深まっていくことを指摘している語りもある。これは、勤続年数を重ねることで理屈を超えたところで理念について体得していくという側面があることを物語っている。これらは、組織成員間の議論や相互接触によって理念に対する気づきや腑に落ちたといった意味を発見したり共有することが理念浸透の深化につながるとしている意味生成モデルにおいて説明可能な事例であると考えられる。田中(2014)は、意味生成を誘引するものが、年齢や立場により異なることを指摘し、若手については経験が重要であることを指摘しているが、それに類似する語りが行われていることは興味深い。

次に、課題4の、なぜ、「理念を反映する受動的行動関与」に比べ「理念を反映する能動的行動関与」は生じづらいと考えられるのかという点について考察を加える。語りからは、「行動しながら教育理念を理解していったという良いと思います」(9)や「理念があって行動するというより、行動することで理念を体得してきたのかなと感じます」(10)とあるように、理念を反映する受動的行動関与によって理念を理解していくというプロセスが語られている。そして、理念を反映する能動的関与に関する語りについては、自らが理念を判断基準にしたり、解釈や運用、行動などについて積極的に関与していこうという意思が見られる。それらはある程度、理念への理解が深まった上でなければ生じづらいのではないかと推察できる。よって、語りによると、理念を反映する受動的行動関与は、理念への理解が浅い場合でも生じる可能性があるが、理念を反映する能動的行動関与は、あ

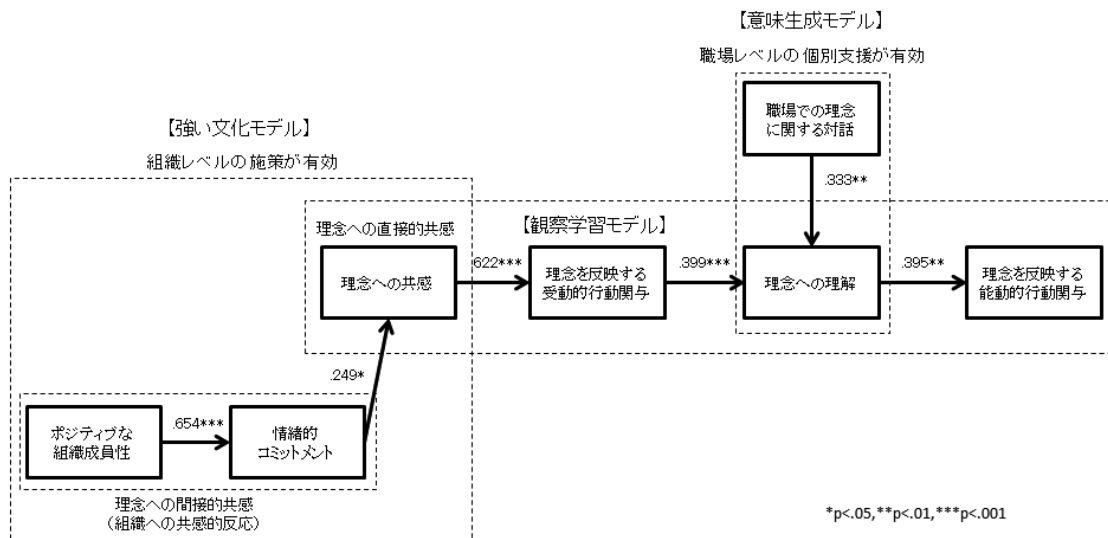
る程度理念への理解が進まないとしじづらいことがわかる。したがって、以上のような理由から理念を反映する受動的行動関与に比べ、理念を反映する能動的行動関与はしじづらいと考えることが可能である。

## 6. 小括

本章における研究では、第3章から第5章で論じてきた理念浸透に関する定量的調査による分析結果に基づき、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ために定性的調査による分析を行った。また、その際に4つの注目すべき課題を設定した。その結果、理念への共感を促すには、強い文化モデルで示されているような、経営者によるリーダーシップや研修会・外部への説明会での理念の具体的内容に関する発信といった組織レベルの理念浸透のための施策が有効であること。理念を反映する受動的行動関与を促すには、理念に基づいた組織文化のもとで、観察学習モデルで示されているような、周囲の組織成員が理念に基づく発言や行動を日常的に行っている姿を観察し学習することが有効であること。理念への理解を促すには、意味生成モデルで示されているような、少人数での理念に関する対話や議論、勤続年数を積むことで理念を体得していくような経験が有効であること。理念を反映する受動的行動関与などにより理念への理解が進むことで理念を反映する能動的行動関与が生じる可能性のあることなどが示唆された。これらの知見をこれまでの研究結果に付与する形で図示すると図6-1のようなモデルになる。

したがって、本章の研究の結果、インプリケーションとして次のようなことが言える。理念を浸透させていくためには、経営者のリーダーシップによるさまざまな組織的施策により理念の具体的内容を示すことで組織成員の理念への共感を促すことが重要である。また、それによって理念に基づく組織文化が醸成され、組織成員間で、日常的に理念に基づく発言や行動が生じることが重要である。それによって、観察学習が進むような環境を整えれば、就職間もない組織成員などにも理念が浸透していくことになる。また、組織的施策だけではなく、各職場レベルにおいて、リーダーが、組織成員との1対1の対話を心がけ、小さな打ち合わせや小規模の会議での対話や議論などを通して個別支援をしていくことが重要である。そして、理念を論理的に理解するだけでなく、体得できるような環境を作っていくことが効果的であると言える。

図6-1 理念浸透プロセスにおける影響関係に関する仮説モデル



以上が、本章の課題に関する研究の成果である。今回のインタビューでは、半構造化インタビューを用いたため、本研究の中心課題以外にも興味深い語りを数多く収集できた。本章においては議論を複雑にしないため、それらについては取り上げなかったが、次章の今後の課題についてまとめる際に言及したい。

## 第7章 結論と考察

### 1. 本研究の結論

本研究の目的は、非営利組織である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、組織成員を教員に限定した上で、理念浸透の構成次元における理念を反映する行動の段階や理念浸透プロセスに着目することで、そのメカニズムについて定量的研究と定性的研究の両面から分析と検証を試みることにあった。

近年、企業のマクロレベルにおける理念浸透の定量及び定性的研究については、その数は少ないものの蓄積が進みつつある。理念浸透に関する調査は、理念浸透が継続的に行われ、それが成果となって現れていると判断できる組織を対象に行われてきた。そして、それは主として営利組織である企業が対象であった。しかし、本研究では、理念浸透の構成次元と理念浸透プロセスについての筆者の問題意識に従い、非営利組織である私立学校の理念浸透について定量及び定性的調査の両面から研究を行った。私立学校においては、今後、少子化による学校間競争が激しくなることも予想されるため、競争戦略上も特徴を明確に示すために教育理念を浸透させていくことが最重要課題の一つになると考えられる。また、非営利組織においては、組織設立の際の理念や使命が重要視されている。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の経営理念浸透に関する研究の蓄積が徐々に進んできたのに比べ、私立学校の教育理念浸透に関する研究を含めた、非営利組織の理念浸透に関する研究は、ほぼ手つかずの状態にあった。よって、これまで企業を中心に行われてきた理念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、非営利組織である私立学校における理念浸透プロセスのメカニズムを解明することは、実践面においても有用なことであった。また、経営理念・経営理念浸透と、教育理念・教育理念浸透を同義として研究を進めていくことで、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も可能となる。

以上のような目的と問題意識に従い本研究を進め、得られた結果をまとめたものが、以下に記す4つの内容である。

1つ目として、理念に基づいて運営されている組織について、理念を反映する行動の段階を受動的行動関与と能動的行動に分けることが可能であるとの結果を得た。また、理念に基づいて運営されている組織では、理念を反映する受動的行動関与が比較的生じやすいと考えられる反面、理念を反映する能動的行動関与が生じることの難しさが垣間見られた。

また、定性的調査における語りから、就職当初において、理念に共感していたとしても、必ずしも理念を理解して行動しているわけではなく、理念に基づいて運営されている組織であるという認識を持ちながら、組織の方針に従って理念を反映する受動的行動関与をしている場合があることがわかった。ただし、組織成員が、理念に基づいて運営されている組織であることを認識するためには、他の組織成員の、理念に沿った組織文化に根付いた日常的な発言や態度、行動、会議などでの議論が、繰り返し交わされることで観察学習が行われていなければならない。本研究の定性的調査からは、先行研究の観察学習モデルなどで示されているようなプロセスを経ながら、理念を反映する行動とはどのようなことなのかを徐々に理解しながら理念を反映する受動的行動関与が促がされていく様子が垣間見られた。そして、定量的調査において、理念を反映する受動的行動関与が理念への理解に影響を及ぼし、理念への理解が理念を反映する能動的行動関与に影響を及ぼしていることが示唆された。また、定性的調査による理念を反映する能動的関与に関する語りでは、自らが理念を判断基準にしたり、解釈や運用、行動などについて積極的に関与していこうという意思が見られた。ただし、それらは、ある程度、理念への理解が深まった上でなければ生じづらいのではないかと推察された。よって、理念を反映する受動的行動関与は、理念への理解が浅い場合でも生じる可能性があるが、理念を反映する能動的行動関与は、ある程度理念への理解が進まないで生じづらいと解釈できた。したがって、以上のような理由から理念を反映する受動的行動関与に比べ理念を反映する能動的行動関与は生じづらいと結論づけた。

2つ目として、理念浸透における情緒的側面の分析から、ポジティブな組織成員性が情緒的コミットメントに影響を与え、情緒的コミットメントが理念への共感を促し、理念への共感が理念を反映する受動的行動関与に影響を与えている可能性があるとの結論を得た。ポジティブな組織成員性は、所属組織の一員であることをうれしく思うといった組織に対する好意的感情を含んだものである。よって、そのような組織への帰属意識が高まれば、それが組織に対する愛着や恩義、忠誠心などの情緒的コミットメントにも影響を与え、その結果として理念への共感を促す可能性が推察できた。ただし、情緒的コミットメントと有意な影響関係にある理念浸透の構成次元が理念への共感だけであったことから、組織に好意的であることが、直接的に理念を反映する行動や理念への理解に影響するとは言えないことがわかった。これは、現実的な問題として、自らの職場に対して、その一員であることを嬉しく思い、また、愛着や恩義、忠誠心を持っていたとしても、理念への共感が

なければ、組織の方針であるからとりあえず理念に従っておこうであったり、とりあえず理念を理解できるように努めていこうといった動機付けは生じづらいということをしている。すなわち、組織成員個々のレベルにおいて、いくら組織に好意を持っていたとしても、そのことと組織成員に理念が浸透することとは別次元の問題であるということになる。また、理念への共感を促すには、強い文化モデルで示されているような校長のリーダーシップによる理念に基づく組織文化を醸成するさまざまな発言、施策、正当な評価などによって組織成員間の信頼が醸成されることで組織に対して好意的になるといった、組織的で俯瞰的視点で行われる施策が有効である可能性があることも分かった。

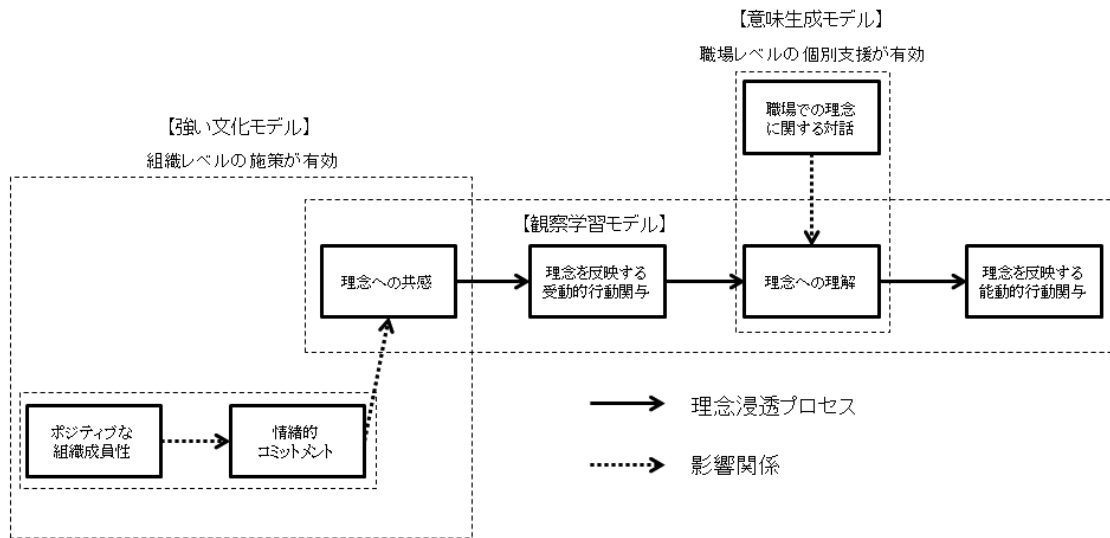
3つ目として、理念浸透における認知的側面の分析から、経営トップや同僚などと教育理念について語り合えるような環境では、理念への理解が進む可能性のあることが分かった。特に、組織成員の最も身近にいるリーダーである学年や教科、校務分掌の主任との、個別支援としての理念への理解を促す対話が有効であることも分かった。また、リーダーなどとの対話による理念への理解については、意味生成モデルで示されているような効果が期待できることも分かった。ただし、職場での理念に関する語り合いが行われたとしても、それによって、理念への理解が進まなければ、理念を反映する能動的行動関与には繋がりにくいことが示唆された。

4つ目として、定量的研究と定性的研究の両面からの知見によって、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いう理念浸透プロセスが生じる可能性が示唆され、それに基づいた理念浸透の仮説モデルが提示できるとの結論を得た。

以上の結論に基づき、図7-1に教員組織における教育理念の浸透プロセスに関する仮説モデルを提示する。



図 7-1 教員組織における教育理念の浸透プロセスに関する仮説モデル



## 2. 本研究の重層的考察

次に、本研究の成果による仮説モデル（図 7-1）に関して、これまでに論じてきた視点と異なる視点を導入することで重層的な解釈と考察を行う。

まず、定性的研究によって、強い文化モデルによって説明可能であるとした部分について取り上げる。この部分については、理念浸透には、校長のリーダーシップにより、理念に基づく組織文化を醸成するさまざまな発言、施策、正当な評価などの組織的で俯瞰的視点で行われる取り組みが有効であると述べた。ここでは、校長のリーダーシップの重要性が指摘されることとなったが、本研究の教員へのインタビュー調査では、校長がさまざまな機会を通して、具体的な例などによって理念について発信していることが明確になった。そして、それによって理念への共感が促される可能性のあることが示唆された。理念として掲げられている言葉は、元来、抽象的で解釈の範囲が広い言葉で表現されている場合が多いと考えられる<sup>19)</sup>。よって、その利点としては、組織成員の現場の状況に応じた解釈が可能になるという点が挙げられる。しかし、一方で解釈の範囲が広いことで、どのような解釈が適切なのかということが不明瞭になるという欠点も考えられる。よって、組織のリ

19) 本研究の調査対象組織は、慈愛と誠実と創造を教育理念として掲げている。

リーダーが具体的な例を挙げて理念の解釈について発信することは、理念の多義性を削減させることに繋がり、理念の解釈をより明確なものにする働きを持つと考えられる。これまで、多義性の削減については、組織化における多義性の削減のプロセスに関する文脈で議論されてきた (Weick,1979)。それと同様に、リーダーが理念の多義性の削減を行うことで、その組織の理念に基づく具体的方向性が明確になり、理念の意味するところがイメージしやすくなることで、組織成員の理念に対する共感を、より効果的に促すことが可能になると推察できる。そして、そのような役割を果たすマネジャーをシンボリック・マネジャーであると形容することが可能であると考えられる。シンボリック・マネジャーとは、組織文化に基づいたマネジメントを強く意識し、そのためにさまざまな行為を象徴的に行っていくマネジャーを意味している (Deal and Kennedy,1982)。すなわち、シンボリック・マネジャーによって、理念の多義性が削減され、組織の理念に基づく具体的方向性が明確になることで理念への共感が促され、それが、理念を反映する受動的行動関与に影響を与えるという図式を想定することが可能になるということである。

次に、観察学習モデルによって説明可能であるとした、理念を反映する受動的行動関与に関する部分について取り上げる。本研究では、理念に基づいて運営されている組織において、周囲を観察し学習することで理念を反映する受動的行動関与が生じると説明した。ただし、その前段階として、理念に共感し、組織の方針に従って業務を遂行していれば、たとえそこで観察学習が行われていない場合であっても、また、理念を反映する行動について意識していなかったとしても、理念を反映する受動的行動関与が生じている可能性のあることを指摘しておく必要がある。つまり、第4章の小括において残された課題として挙げた、動機の伴わない理念を反映する受動的行動関与について考察を加える必要があるということである。本研究におけるインタビュー調査においても、理念に基づいて運営されているという認識を持っていながらもそれを常に意識しながら行動していたかという点、そうとは言い切れないという内容の発言や、理念に基づいて行動するのではなくて先生方が普段の教育の中で実践しているのが教育理念だと感じ取れるという発言があった。これらの発言は、組織が理念に基づいて運営されていることを組織成員個々が認識しているものの、当該組織の運営の流れに従って無意識的であったり、受動的であったりしながら、業務を行っている場合があるという状態を物語っている。その視点に立てば、たとえば、組織成員自らが、そのときには理念を反映する受動的行動関与について意識していなかったとしても、後に振り返ってみると自分が当該組織に所属し業務を行っていることそ

のものが、理念を反映した受動的行動関与をしていることと同義であるということに気付かされる可能性のあることを示唆している。Weick (1979) は、「行為というものはいくつかの理由のどれでも行われ、その行為が完結した後になってはじめて、行為者はその行為をふり返りそしてどんな決定が下されたのかどんな意図がそこにはあったのかを知ることができる」(邦訳,p.120) と述べている。そのような自らの行動を振り返った際に生じる気づきも含めて学習であると解釈すると、組織成員自らの振り返りによる意識化と周囲を観察することによる学習が、理念を反映する受動的行動関与に内包され、それが理念への理解に影響を与えるという構造を見いだすことが可能となる。

次に意味生成モデルによって説明可能であるとした、職場での理念に関する対話と理念への理解に関する部分、そして、それが理念を反映する能動的行動関与に影響を及ぼしているとする部分について取り上げる。意味生成モデルでは、組織成員間の議論や相互接触によって経営理念に対する「気づき」や「腑に落ちた」といった意味を発見したり共有することについて言及している。そして、本研究では、それらによって、理念への理解が深まり、それが、理念を反映する能動的行動関与に影響を及ぼす可能性があることを示した。

それを、本節における議論の文脈で捉えるとシンボリック・マネジャーである校長による理念の多義性の削減によって、具体的な理念の解釈が提示され、それに基づいた、さまざまな理念を反映する受動的行動関与により学習が行われ、教員間の対話もそれらに加わることで理念への理解が深まっていけば、理念を反映する能動的行動関与に繋がっていくと表現できる。つまり、例えばそれは、校長がシンボリック・マネジャーとしての役割を果たし、そこで語られた理念の具体的な解釈を、教員が個々の生徒の状況に応じて、さらに能動的、応用的に具体的な教育として実行していくことが理念を反映する能動的行動関与の一つの側面を構成すると解釈できるということである。

ただし、シンボリック・マネジャーの理念の多義性の削減は、利点ばかりではない。先に、シンボリック・マネジャーによって、理念の多義性の削減が行われることで、理念の解釈がより明確になる可能性があることについて言及した。しかし、それは同時に理念の解釈の幅を狭めることにも繋がる。要するに、理念への解釈がより具体的になることで理念への理解が深まることが想定できるのと同時に、外部環境の変化に合わせて現場レベルでの理念の再解釈を行う余地を狭めることにも繋がる可能性があるということである。それが、結果的に組織の硬直化への序章になる場合もある。教員組織における外部環境の変化に関する捉え方についてはさまざまな側面があると考えられるが、生徒の入学時点の学

力レベルの変化も教員組織にとって重大な外部環境の変化であると考えられる<sup>20)</sup>。その場合、外部環境の変化による理念の再解釈は、それに影響を受けるであろう教員の理念を反映する能動的行動関与とともに、教員からシンボリック・マネジャーである校長にフィードバックされる必要がある。それが行われることで、組織の硬直化が回避され、理念の外部適応機能が発揮された状態になると考えられる。そのような循環が行われることが、理念浸透プロセスにおいて、重要な鍵となる可能性がある。

以上が、本研究の成果による仮説モデル（図7-1）に関して、これまでに論じてきた視点と異なる視点を導入することで可能となる重層的な解釈と考察である。

### 3. 本研究の貢献

ここでは、本研究の貢献について検討する。本研究の貢献として、以下の4点を取り上げる。1点目と2点目は研究対象と研究方法、すなわち研究枠組みに関する貢献、3点目と4点目は研究成果に関する貢献である。

1点目は、従来の理念浸透に関する研究が、主として営利組織であり、「理念志向的」（高尾・王,2012）であると考えられる企業において行われてきたのに対して、本研究では、研究対象組織を、非営利組織であり、理念に基づいて運営されている組織であると位置付けられる私立学校とした点である。私立学校は、教育理念に基づいて運営されている組織であると位置付けることが可能であり、さらに、企業によって蓄積されてきた理念浸透の研究を私立学校にも援用できると推測した。また、それによって、理念に基づいて運営されている組織の理念浸透に関する研究を進展させることができると考えた。これまで、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、理念浸透に関する研究対象組織とした研究は、筆者の知る限り見当たらない。本研究によって、営利組織における経営理念に関する学問的蓄積が、非営利組織である教員組織の教育理念に関する研究にも援用可能であることが示唆された。

2点目は、従来の理念浸透の研究が、主として定量的研究か定性的研究のどちらか一方の方法において行われてきたのに対して、本研究では、その両方からのアプローチによっ

---

20) 教員へのインタビュー調査では、これまで以上に学力の高い生徒が入学してきているためそれに合わせて教育の方法を変える必要があるのではないかという発言があった。

て研究を行った点である。定量的研究は、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と言える。しかし、組織成員個々に生じている理念浸透プロセスにおけるさまざまなエピソードや、理念を理解するきっかけになった事柄などのダイナミズムを具体的かつ詳細に把握していくには、不向きな調査であるとも言える（田中,2014）。一方、定性的調査は、質問紙調査からは拾いきれない、現場レベルで生じている様々な事例の詳細をインタビュー調査などで拾い上げることができるのに対して、客観性を高めたり一般化を進めて行くには不向きな調査であると言える。

よって、本研究においては、まず、対象組織に対して定量的調査を行い理念浸透の構成次元やその影響関係に関するモデルを設定した。その上で、同組織に対し定性的調査を行い、理念浸透のダイナミズムに関する手がかりを得ることで、定量的研究にて作成したモデルを補強するという方法を試みた。これまで、同一組織に対して定量及び定性的調査の両側面から検討を加えた理念浸透に関する研究は、筆者の知る限り見当たらない。

3点目は、理念浸透の定量的研究についての貢献である。本研究においては、主として高尾・王（2011）、高尾・王（2012）の定量的研究の成果を基に分析と検証を行った。これらの先行研究では、理念への情緒的共感の側面、理念への認知的理解の側面、理念を反映する行動的関与の側面を理念浸透の構成次元として取り上げ、その関係性について定量的分析と検証を行っている。本研究では、その研究を基に、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いう段階に分けることで分析と検証を行った。その結果、統計分析によってそれらを分けて考えることが可能であることが示唆された。それによって、理念浸透の構成次元について、理念を反映する行動を2つの段階に分けることで、より詳細な理念浸透プロセスの可能性について考察を加えることが可能になったと考えられる。

4点目は、理念浸透プロセスの仮説モデル構築についての貢献である。これまでの先行研究では、定量的研究と定性的研究について、それぞれ異なった視点から理念浸透の仮説モデルの構築が行われてきた（e.g.高尾・王,2011;田中,2014）。本研究においては、同一組織にて定量的調査と定性的調査を行ったため、両方の視点に基づく理念浸透プロセスの仮説モデルの構築が可能となった。その成果は、両者の研究成果を統合する仮説モデルの構築に貢献するものであると考えられる。

以上、4点が本研究の貢献として挙げられる。

#### 4. 本研究の実践的含意

ここでは、本研究の成果を基に、現場における実践的含意として理念浸透プロセスに関する仮説について述べる。

教員に教育理念を浸透させるためには、組織トップの理念浸透に対するリーダーシップが重要な要素となる。よって教員組織においては、校長のリーダーシップによって教育理念を浸透させるためのさまざまな具体的発言や施策が行われる必要がある。そして、それによって、教員に理念への共感が促されることが重要である。また、組織に対する好意や帰属意識などによっても理念への共感が促されるため、校長への信頼感や組織成員への正当な評価などについても留意する必要がある。

理念に基づいて運営されている組織においては、組織成員に理念への共感が促されていれば、観察学習などにより日常的な業務において理念に基づいた行動を取ろうとする可能性がある。また、そのような行動によって理念への理解が進んでいく可能性もある。そして、それらの状況を生じさせるためには、組織成員の周囲で、理念に基づく発言や議論、行動が生じている必要がある。そして、特に、各部署のリーダーの取り組みが理念浸透の重要な要素となる。教員組織においては、学年主任や教科主任、校務分掌のリーダーなど、教員の身近に存在するリーダーが重要な役割を担っていると考えられる。よって、それらのリーダーが見本となったり、小さな打ち合わせや小規模な会議において、対話や議論を行うなど、教員を個別に支援することで、理念への具体的理解が進めば、教育理念を行動の判断基準にしたり、自分なりの解釈をしようと試みようとする能動的で実践的行動を促すことができる。

以上が、本研究の結論から導き出された理念浸透のための現場における実践についての仮説である。

#### 5. 本研究の限界と今後の課題

これまで、本研究における成果について述べてきたが、本研究の限界や今後の課題も数多く残されている。

まず、本研究の定量的研究についての限界や今後の課題について述べる。第3章から第5章までの定量的研究においては、議論をシンプルにするために、理念浸透プロセスに関する仮説モデルを、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した。しかし、高尾・王(2011)も指摘している通り、これらの各変数は、お互いに複雑に影響し合っていると考えられる。本研究の定量的研究における目的は、理念浸透プロセスの最適なモデルを構築することではなく、先行研究における問題意識を基に、理念に基づいて運営されている組織において、理念を反映する行動に段階が生じる可能性を検証することと、各変数間にどのような関係性が生じる可能性があるのか、また、理念浸透の構成次元への影響要因にはどのようなものがあるのかということを検証することにあつた。よって、定量的研究に関する理念浸透のモデルは、理念浸透プロセスの一側面の可能性を指摘しているに過ぎない。よって、それは同時に本研究の限界でもある。

また、定量的調査を行った際の測定尺度の設計の不十分さも本研究の限界として挙げられる。本研究では、理念に基づいて運営されていると考えられる組織において、理念を反映する行動が2つに分けられる可能性について定量的分析を行った。その際の測定尺度については、高尾・王(2011)が指摘している通り、具体的な測定尺度を示した先行研究が非常に少ないため、高尾・王(2011)、高尾・王(2012)の先行研究を参考にした。そして、「理念の行動への反映」(高尾・王,2011)、「理念を反映する行動的関与」(高尾・王,2012)に該当する測定尺度が、本研究における理念を反映する行動に該当する測定尺度であると解釈した。しかし、高尾・王(2011)、高尾・王(2012)においては、理念を反映する行動に段階を設けていないため、その測定尺度を受動的行動関与であると思われるものと能動的行動関与であると思われるものに分け取捨選択した。その上で、受動的行動関与については、先行研究の測定尺度を継承しつつも、本研究の定義に、より適合するような表現に変更を施し、能動的行動関与と明確に区別できるように新たな測定尺度も考案し付け加えた。ただし、能動的行動関与に分類されると判断された測定尺度に関しては、受動的行動関与の測定尺度を設定した際に能動的行動関与との違いを明確に区別できたとみなし、高尾・王(2011)、高尾・王(2012)の測定尺度をほぼ踏襲し使用した。本来なら能動的行動関与についても最適であると思われる測定尺度を考案すべきであると考えられる。しかし、できる限り先行研究の学問的蓄積を踏襲しながら、理念を反映する受動的行動関与と能動的行動関与の分類可能性について検証することを念頭においたため、このような方法を取るに至った。その点も、本研究の限界であると言える。分析の結果、理念を反映する行動に段階が生じる可能性が示唆されたため、次の研究課題として、理念を反映する能動的行動関与について、その定義に、より適合すると思われる測定尺度の考案についてさら

なる吟味を加える必要があると考えられる。また、理念を反映する受動的行動関与に関する測定項目の内的整合性が低い値にとどまっているため、それについても、測定尺度の最適化に関する検討を行う必要があると考えられる

さらに、教員会議で質問紙を配布し、その場で回収するという方法を取ったため、回答の様子が他の教員に見られる可能性がないとはいえ、それが、理念に従う方向で回答に影響を与えた可能性も否めない。今後は、回答の際の環境についても留意する必要がある。

また、定量的調査については、1 回のみ質問紙による結果を分析に用いており、それは、クロスセクショナルデータによる分析を行ったことを意味している。そして、それらは被調査者本人の主観的認識に基づいたデータであるため本人の認識と現実との間に齟齬が生じている可能性があり、また、ある時点におけるデータ分析に過ぎない。よって、その点も本研究の限界である。今後は、時間をおいて、多面的な調査方法を取り入れるなどの追加調査によって、定量的研究の側面からも理念の浸透プロセスについての時系列的な調査を行う必要がある。

次に、定性的研究についての限界や今後の課題について述べる。まず、定性的調査を行った際の人選に関する限界について言及しておく必要がある。今回のインタビュー調査では、インタビューの当日に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 11 名を調査対象としている。よって、無作為の抽出になっておらず、校長や調査に対して協力的な教員がインタビュー調査に応じてくれた可能性がある。また、インタビュー数の少なさも指摘できる。よって、その点も本研究における限界であると言える。

さらに、定量的研究と定性的研究を用いたことで明確になった課題についても言及しておく。定量的調査の測定項目に関する限界については先に述べたが、その後、定性的研究を用いることで新たに判明した課題についても触れておく。定量的調査では、理念浸透に関する経営者への信頼について、先行研究に従い「経営トップの教育理念に対する姿勢は、難問に直面しても決して揺らぐことがないと感じる。」という質問を測定尺度としている。しかし、教員組織では、経営トップとは誰を指すのかということについて不明瞭な部分を残した可能性がある。具体的には、経営トップとは理事会の構成メンバーを指すのか校長を指すのかという点である。それについて、回答者に認識の齟齬が生じた可能性が考えられる。定性的調査においては、校長の理念に関する具体的発言や取り組みに大きく影響を受けたという発言が多かったという印象を持った。しかし、定量的調査においては、その



点を明確に計れなかった可能性がある。「校長の教育理念に対する姿勢は、難問に直面しても決して揺らぐことがないと感じる。」という質問項目を設定すると、定性的調査にて得た情報を定量的調査に反映できる可能性がある。本研究により、経営理念の浸透に関する学問的蓄積を教育理念の浸透の研究に援用できることが確認できたと考えられるが、教員組織の理念浸透について定量的側面からの精緻化を図るためには、組織特性に応じた測定項目の設定が必要になると考えられる。その点については、今後の課題となる。

また、先に述べたとおり、理念浸透の構成次元は、お互いに複雑に影響し合っていると考えられるが、理念浸透プロセスについてのモデルは、議論をシンプルにするためにそのプロセスの可能性について検証したに止まっている。高尾・王（2011）では、「理念の行動への反映」と「理念への深い理解」の往復について述べられているが、本研究のインタビュー調査では、理念への深い理解が得られたときに、改めて理念に共感を示したと捉えられる発言があった。よって、「理念への共感」→「理念を反映する行動関与」→「理念への深い理解」→「理念への共感」というスパイラルが生じている可能性もある。すなわち、本研究における視点でこれを捉えると、「理念への（浅い）共感」→「理念を反映する受動的行動関与」→「理念への理解」→「理念への（深い）共感」→「理念を反映する能動的行動関与」→「理念への（深い）理解」→「理念への（深い）共感」という部分的スパイラルのモデルで捉えることができる可能性も考えられる。この点についても今後の研究課題として挙げられる。

次に、先進的な事例であると考えられる私立学校1校のみを調査対象としたことも、本研究の限界として挙げておく必要がある。たとえ、理念に基づいて運営されている組織であっても、理念を反映する能動的行動関与が生じるのは難しいと考えられる。よって、理念浸透について先進的な取り組みを行っている組織に注目し、能動的行動関与が生じている可能性があるかと判断した上で、当該組織を調査対象とした。その結果、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いう段階に分けられる可能性があるとの分析結果を得た。しかし、今後は、この結果を踏まえた上で、複数の組織に対して調査を進めることで理論の一般化を行う必要があると考えられる。

最後に本研究の主な目的から外れてしまったため、議論の拡散を防ぐため、本研究の仮説モデルに関する重層的考察にて一部取り上げるに留まっている、インタビュー調査にて新たな課題として浮かび上がってきた点についても言及したい。それは、教育理念に関する具体的解釈についてである。校長からの教育理念の具体的提示やリーダー等からのさま

さまざまな支援に伴って理念への理解が進んでいくと、理念を反映した能動的行動関与だけでなく、理念への能動的解釈が生じる可能性があるという点である。この場合の理念への能動的解釈には2つの側面がある。1つ目の側面は、理念への理解が進むに従って生じる組織内他者に対する解釈の違いに対する問題意識である。例えば、A校の場合、教育理念の中に創造という言葉が入っているが、他の教員にその教育理念を阻むような行動が取られているのではないかと感じ、それに対する疑問が見て取れた。これは、理念への深い理解（高尾・王,2011）に伴って、理念への能動的解釈が生じ、その解釈を巡って、組織内他者に対する批判的側面が高まる可能性のあることを示唆しているとも考えることもできる。2つ目の側面は、組織全体に対する理念の再解釈に関する問題意識である。例えば、これまでは生徒の能力を引き上げることに注力してきたが、入学時点で学力の高い生徒が集まるようになってきたことで、より生徒の創造的側面を伸ばすような教育を新たに創造する必要があるのではないかという解釈が生じているのにもかかわらず、それについては、これまでの教育の流れもあるので、実行するのは難しいと感じている教員がいるという点である。それについては、比較的勤続年数の浅い教員（5年～10年）が感じているということが見て取れた。それは、校長のリーダーシップによる理念浸透によって醸成された組織の強い文化が組織変革を阻害する方向に働く可能性があることを示唆していると捉えることも可能である（山岡,2015）。

本研究の仮説モデルに関する重層的考察においては、現場の教員が、生徒の学力の変化などの環境変化があれば、それを校長にフィードバックする必要があることを指摘した。しかし、今回の事例から、必ずしもそれが上手く機能しない場合があるのではないかと推察された。すなわち、現場の教員が、教育方法の変更の必要性を感じながらも、これまでの組織文化を変えることは難しいと自ら付度してしまう可能性があるという点である。その場合、組織のミドル層がそのような状況に気付き、校長にフィードバックするか、さらには、トップ自らが現場に赴き、その雰囲気を感じながら拾い上げていくことが重要になると考えられる（松本,2009）。その場合、理念の具体的解釈の再定義、すなわち、理念の再浸透に関する課題に直面することになると考えられる。その点についても理念浸透に関する新たな課題として浮かび上がってきたと言える。

以上の通り、本研究における限界と今後の課題は数多く残されている。今後もこれらの課題の解決に向けて研究を続けていく必要がある。

## 【付 録】

本研究の定量的調査において使用した質問紙による質問項目を以下にまとめて列挙する。回答については、（5 はい・4 どちらかというとはい・3 どちらでもない・2 どちらかというといいえ・1 いいえ）の5段階から1つを選択する方式を取った。

### 〈理念を反映する受動的行動関与〉

示された教育理念を守って行動している。

教育理念に沿って行動できている。

日常業務では、学校の教育理念を念頭に行動することはない。(R)

### 〈理念を反映する能動的行動関与〉

袋小路に陥ったとき解決のヒントを得るため教育理念にまで立ち返る行動を行う。

難問に直面したとき、教育理念にまで戻って行動を行う。

### 〈理念への共感〉

本校の教育理念は仕事上の難関を乗り越えるうえで精神的な助けとなる。

本校の教育理念と私の価値観との間に多くの共通点を感じている。

### 〈理念への理解〉

教育理念を就職間もない新人教員に分かりやすく説明できる。

教育理念の内容をよく知っている。

求められれば、校外の人に対しても自校の教育理念をわかりやすく説明できる。

教育理念の内容を論理的に理解しているとは言えない。(R)

### 〈情緒的コミットメント〉

この学校に多くの恩義を感じている。

この学校に愛着を感じる。

自分の勤めている学校には常に忠誠心を持つべきだ。

### 〈ポジティブな組織成員性〉

この学校の組織の一員であることをうれしく思う。

### 〈理念浸透に関する経営者への信頼〉

経営トップの教育理念に対する姿勢は、難問に直面しても決して揺らぐことがないと感じる。

### 〈理念浸透に関するリーダーへの信頼〉

所属部署のリーダーは教育理念を大切に考えていると感じる。

(リーダーは非管理職の中間的役職)

**〈理念浸透に関する同僚への信頼〉**

難問に直面しても、教育理念に対する判断の軸がぶれるような同僚はいないと感じる。

**〈理念浸透に関する他部署への信頼〉**

他の教科・学年・校務分掌に対して、教育理念から逸脱した行動がとられていると感じたことはない。

**〈職場での理念に関する対話〉**

経営トップや同僚などと教育理念について語り合うことがある。

**〈理念の教育・アピールに関する取り組み〉**

教育理念に関する研修・教育は校内でよく行われていると思う。

教育理念の校内アピールは効果的に行われていると思う。

**〈理念に基づく行動評価〉**

人事や各種役職については、教育理念の行動指針に従った行動も考慮されていると感じる。

## 【参考文献】

- Albert, S. , and Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- 安藤史江(2001). 『組織学習と組織内地図』 白桃書房.
- 青木崇(2009). 「日本企業の経営理念と社会的責任活動」『マネジメント・ジャーナル』 1, 129-140.
- Argyris, C. , and Schön, D. (1978). Organisational learning: A theory of action perspective. *Addison-Wesley*.
- 浅野俊光(1991). 『日本の近代化と経営理念』 日本経済評論社.
- Ashforth, B. E. , and Johnson, S. A. (2001). Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts, In M. A. Hogg, and D. J. Terry (Eds. ), *Social identity processes in organizational contexts* (31-48). Psychology Press.
- Ashforth, B. E. , and Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.
- Bandura, A. (1977). Social learning theory. *Pearson Education, Inc.* . (原野広太郎監訳『社会的学習理論 人間理解と教育の基礎 (オンデマンド版)』 金子書房, 2012)
- Barthes, R. (1966). Introduction à l'analyse structurale des récits. *Communications*, 8. (花輪光訳『物語の構造分析』 みすず書房, 1979)
- Bergami, M. , and Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39, 555-577.
- Billig, M. , and Tajfel, H. (1973). Social categorization and similarity in intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 3, 27-52.
- 中央教育審議会初等中等教育分科会(2008). 「学校・教職員の在り方及び教職調整額の見直し等に関する作業部会 議事録」
- Collins, J. C. , and Porras, J. I. (1994). Built to last. *Curtis Brown, Ltd in New York*. (山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー』 日経 BP 出版センター, 1995)
- Crossan, M. M. , Lane, H. W. , and White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From institution to institution. *Academy of Management Review*, 24 (3), 522-537.

- 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)
- Dewey, J. (1963). Experience and education. *Collier Books, NY*. (市村尚久訳『経験と教育』講談社, 2004)
- DiMaggio, P. , and Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-146.
- Drucker, P. F. (1990). Managing the nonprofit organization. *HarperCollins Publishers*. (上田惇夫訳『非営利組織の経営 ドラッカー名著集4』ダイヤモンド社, 2004)
- Dutton, J. E. , and Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.
- Eisenberg, N. (2000). Empathy and sympathy. In M. Lewis, and J. M. Haviland-Jones (Eds. ), *Handbook of emotions, 2nd ed* (677-691). Guilford Press.
- Engelen, E. -M. , and Röttger-Rössler, B. (2012). Current disciplinary and interdisciplinary debates on empathy. *Emotion Review*, 4(1), 3-8.
- Fisher. C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 101-145.
- 萩原道雄(2011). 「経営における状況的学習論と経営倫理に関する一考察」『経営教育研究』14(1), 39-49.
- 橋本理(2013). 『非営利組織研究の基本視角』法律文化社.
- 間宏(1972). 「日本における経営理念の展開」中川敬一郎編著『経営理念』ダイヤモンド社, 77-176 .
- 間宏(1984). 「日本の経営理念と経営組織」『組織科学』18(2), 17-27.
- Hedberg, B. L. T. (1981). How organizations learn and unlearn. In P. C. Nystrom, and W. H. Starbuck (Eds. ), *Handbook of organizational design* (3-27). Oxford University Press.
- 廣川佳子・芳賀繁(2015). 「国内における経営理念研究の動向」『立教大学心理学研究』57, 73-86.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- 井上富雄(1983). 「欧米企業社是・社訓の特徴」『経営者』37(3), 42-47.
- 井上淳子・富田健司(2000). 「医療機関における患者との関係性構築：リレーションシッ

- プ・マーケティング概念を用いて」『医療と社会』10(3), 97-108.
- 石塚浩(2016). 「非営利ゆえの強さ：理念的インセンティブ・システムとしてのNPO」  
『経営論集』2(4), 1-14.
- 伊丹敬之・加護野忠男(2003). 『ゼミナール経営学入門第3版』日本経済新聞社.
- 柿本敏克(1997). 「最小条件集団状況を用いた集団研究」『組織科学』31(1), 60-71.
- 金井壽宏(1986). 「経営理念の浸透とリーダーシップ」小林規威・土屋守章・宮川公男編  
『現代経営事典』日本経済新聞社, 171-177.
- 金井壽宏(1996). 「経営の視点－経営理念の浸透と参照モデリング」『関西経協』50(11),  
146-148.
- 金井壽宏(1997a). 「経営における理念(原理・原則), 経験, 物語, 議論－知っているはずの  
ことの創造と伝達のリーダーシップ－」『研究年報. 経営学・会計学・商学』43, 1-75.
- 金井壽宏(1997b). 「絶えざる経営理念の意味発見と議論」『関西経協』51(1), 34-36.
- 金井壽宏(1989). 「ピア・ディスカッションを通じての『気づき』の共有」『組織科学』23  
(2), 80-90.
- 金井壽宏・松岡久美・藤本哲(1997). 「コープこうべにおける『愛と協同』の理念の浸透  
－組織の基本価値が末端にまで浸透するメカニズムの探求－」『組織科学』31(2),  
29-39.
- 片岡栄美(2009). 「格差社会と小・中学校受験」『家族社会学研究』21(1), 30-44.
- 加藤雅則(2004). 「教師の共同体作りから始める学校改革」『School Management Review』  
11. コアネット教育研究所, 3-9.
- Kim, D. H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management  
Review. Fall*, 37-50.
- 北居明(1999). 「経営理念研究の新たな傾向」『大阪学院大学流通・経営科学論集』24(4),  
27-52.
- 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.
- 北居明・出口将人(1997). 「現代日本企業の経営理念と浸透方法」『大阪学院大学流通・  
経営科学論集』23(1), 65-83.
- 北居明・田中雅子(2006). 「理念の浸透方法が及ぼす影響に対するコミットメントの媒介  
・仲介効果」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』9, 278-281.

- 北居明・田中雅子(2009). 「理念の浸透方法と浸透度の定量的分析―定着化と内面化―」  
『経営教育研究』12(2), 49-58.
- 北村智・中原淳・荒木淳子・坂本篤史(2009). 「業務経験を通じた能力向上と組織における信頼, 互酬性の規範」『組織科学』42(4), 92-103.
- 北野利信(1972). 「経営理念の構造」中川敬一郎編著『経営理念』ダイヤモンド社, 179-238.
- 小針誠(2004). 「階層問題としての小学校受験志向」『教育学研究』71(4), 42-54.
- 小泉壮一郎(2015). 『読む中学進学 '15年 中学入試現状分析』森上教育研究所.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development. Prentice Hall.*
- 小森谷浩志(2011). 「経営理念の策定から浸透プロセスに対する一考察―『再意味化』を鍵として―」『日本経営診断学会論集』11, 69-75.
- 高巖(2010). 「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか―経営理念の浸透に関する調査結果をもとに―」『麗澤経済研究』18(1), 57-66.
- 久保克行・広田真一・宮島英昭(2005). 「日本企業のコントロールメカニズム: 経営理念の役割」『企業と法創造』1(4), 113-124.
- 楠見孝(1999). 「中間管理職のスキル, 知識とその学習」『日本労働研究雑誌』41(12), 39-49.
- Lave, J. , and Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation. Cambridge University.* (佐伯胖訳『状況に埋め込まれた学習 正統的周辺参加』産業図書, 1993).
- Levitt, B. , and March, J. G. (1988). *Organizational learning. Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Louis, M. R. , Posner, B. Z. , and Powell, G. N. (1983). *The availability and helpfulness of socialization practices. Personnel Psychology*, 36, 857-866.
- 槇谷正人(2012). 『経営理念の機能 組織ルーティンが成長を持続させる』中央経済社.
- 松葉博雄(2008). 「経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす効果―事例研究から―」  
『経営行動科学』21(2), 89-103.
- 松田良子(2002). 「経営理念研究の体系的考察」『大阪学院大学企業情報学研究』2(2), 601-613.
- 松田良子(2003). 「経営理念の経営戦略」加護野忠男編著『企業の戦略』八千代出版, 39-53.
- 松本久良(2009). 「新・経営者の役割―デジジョン・メーカーからコグニティブ・マップ



- ーへー」『法政大学イノベーション・マネジメント研究センター Working Paper Series』 72.
- 松岡久美(1997). 「経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム：コープこうべにおける『愛と協同』」『六甲台論集. 経営学編』 44(1), 183-203.
- 松尾睦(2006). 『経験からの学習：プロフェッショナルへの成長プロセス』 同文館出版.
- 松尾睦(2009). 『学習する病院組織：患者志向の構造化とリーダーシップ』 同文館出版.
- McCall, M. W. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job. Free Press.*
- Meyer, J. P. , and Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, resarch, and application. SAGE Publications, Inc. .*
- 三宅隆之(2004). 「非営利組織のマーケティングについての一考察－ NPO におけるマーケティング類型化への試み－」『尚美学園大学総合政策研究紀要』 7, 53-79.
- 水谷内徹也(1992). 「経営理念序説」『富大経済論集』 38(2), 171-201.
- 水谷内徹也・村上亨編著(1993). 『現代企業の新展開理念・戦略・組織』 高文堂出版社.
- 森川友里(2004). 「鷗友学園の共同体づくりと学校改革」『School Management Review』 11. コアネット教育研究所, 10-16.
- Mowday, R. T. , Porter, L. W. , and Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.*
- 中川敬一郎(1972). 「経営理念の国際比較 その経営史的考察」中川敬一郎編著『経営理念』ダイヤモンド社.
- 中原淳(2010). 『職場学習論』 東京大学出版会.
- 中井浩一(2000). 『高校が生まれ変わる－教育現場からの報告』 中央公論新社, 44-64.
- 中元麻衣子(2006). 「経営理念とは何か－バリュー・マネジメントの理解のために－」『広島大学マネジメント研究』 6, 71-82.
- 中村真(2014). 「共感と向社会的行動－集団感紛争の問題を通して考える－」『岩波講座 コミュニケーションの認知科学2 共感』 岩波書店.
- 野林晴彦・浅川和宏(2001). 「理念浸透『5つの策』－経営理念の企業内浸透度に着目して－」『慶應経営論集』 18(1), 37-55.
- 野村千佳子(1999). 「90年代における日本企業の経営理念の状況－環境の変化と経営理念の見直しと変更－」『早稲田商学』 380, 47-73.

- 王英燕(2010). 「経営理念に関する考察－電気機器企業の実証研究より」『経営哲学』7(1), 114-117.
- 奥村恵一(1994). 『現代企業を動かす経営理念』有斐閣.
- 大月博司(2004). 「組織ルーティンのロジック」『北海学園大学経営論集』1(4), 79-91.
- O'Reilly, C. A. , and Pfeffer, J. (2000). Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people. *Harvard Business School Press*. (廣田里子・有賀裕子訳『隠れた人材価値 高業績を続ける組織の秘密』翔泳社, 2002)
- Pascale, R. T. , and Athos, A. G. (1981). The art of Japanese management. *Aimon and Schuster*. (深田祐介訳『ジャパニーズ・マネジメント』講談社, 1983)
- Peters, T. J. , and Waterman, R. H. Jr. (1982). In search of excellence. *HarperCollins Publishers, Inc.* . (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』英治出版, 2003).
- Pratt, M. G. , and Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1) , 18-42.
- Ran, B. , and Duimering, P. R. (2007). Imaging the organization: Language use in organizational identity claims. *Journal of Business and Technical Communication*, 21(2) , 155-187.
- 坂下昭宣(2002). 『組織シンボリズム論－論点と方法－』白桃書房.
- 佐古秀一(2006). 「学校組織の個業化が教育活動に及ぼす影響とその変革方略に関する実証的研究－個業化, 協働化, 統制化の比較を通して－」『鳴門教育大学紀要』21, 41-54.
- 佐々木圭吾(2011). 『経営理念とイノベーション』生産性出版.
- Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9, 1-16.
- Schein, E. H. (1985). Organization culture and leadership. *Jossey-Bass Inc. Publishers*. (梅津祐良・横山哲夫訳『組織文化とリーダーシップ』白桃書房, 2012).
- Schön, D. A. (1983). The reflective practitioner: How professionals think in action. *Basic Book, Inc.* . (柳沢昌一・三輪建二監訳『省察的実践とは何かプロフェッショナルの行為と思考』鳳書房, 2007).
- 瀬戸正則(2008). 「経営理念の組織内浸透におけるコミュニケーションに関する研究－同族経営中小企業における経営者・中間管理職の行動を中心に－」『経営教育研究』11(2) , 125-139 .
- 柴田仁夫(2013). 「経営理念の浸透に関する先行研究の一考察」『経済科学論究』10, 27-38.

- 柴田仁夫(2014). 『実践の場における経営理念の浸透－関連性理論と実践コミュニティによるインターナル・マーケティング・コミュニケーションの考察－』 埼玉大学大学院 経済科学研究科.
- 島田恒(2003). 『非営利組織研究 その本質と管理』 文眞堂.
- 清水馨(1996). 「企業変革に果たす経営理念の役割」『三田商学研究』 39(2), 87-101.
- 清水龍瑩(1992). 「日本の経営者のリーダーシップ」『三田商学研究』 35(5), 1-21.
- 清水哲雄(2003). 「学校改革は自己改革」『School Management Review』 8. コアネット教育研究所, 17-22.
- 住原則也・三井泉・渡邊祐介編著(2008). 『経営理念 継承と伝播の経営人類学的研究』PHP 研究所.
- Tajfel, H , and Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin, and S. Worchel(Eds. ), *The social psychology of group relations* (33-47). Brooks-Cole .
- 高田馨(1978). 『経営目的論』 千倉書房.
- 高尾義明(2009). 「経営理念の組織論的再検討 京都大学京セラ経営哲学寄附講座編『経営哲学を展開する』」 文眞堂, 58-87.
- 高尾義明(2010). 「経営理念は役に立つのか：経営理念と成果についての先行研究からの考察」『経営哲学』 7(2), 38-51.
- 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.
- 田中雅子(2006). 『ミッションマネジメントの理論と実践 経営理念の実現に向けて』 中央経済社.
- 田中雅子(2009). 「理念浸透に関する研究の今後の展望 定性的調査に向けた本質的方法論の提案」『産業・社会・人間』 12 , 101-111.
- 田中雅子(2011). 「理念浸透における中間管理者と組織文化の役割：ローランド株式会社の部門別調査をもとに」『経営哲学論集』 8(1), 45-53.
- 田中雅子(2012). 「理念浸透プロセスの具体化と精緻化－ 3つのモデルを検討材料に－」『経営哲学』 9(1), 21-31.

- 田中雅子(2013). 「経営理念浸透と内容表現－探索的試論」『Tezukayama RIEB Discussion Paper Series』1.
- 田中雅子(2014). 「個人における経営理念浸透プロセスの解明－経営者・役員・管理者・若手へのインタビュー調査を総合して－」『経営哲学』11(2), 23-41.
- 田尾雅夫・吉田忠彦(2009). 『非営利組織論』有斐閣.
- 鳥羽欽一郎・浅野俊光(1984). 「戦後日本の経営理念とその変化－経営理念調査を手がかりとして－」『組織科学』18(2), 37-51.
- Turner, J. C. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory. Basil Blackwell.*
- (6). (蘭千壽他訳『社会集団の再発見－自己カテゴリー化理論』誠信書房, 1995)
- 梅田聡(2014). 「共感の科学－認知神経科学からのアプローチ－」『岩波講座 コミュニケーションの認知科学2 共感』岩波書店.
- 梅澤正(1994). 『顔の見える企業 混沌の時代こそ経営理念』有斐閣.
- Van Maanen, J. , and Schein, E. H. (1979). *Toward a theory of organizational socialization. Research in Organizational Behavior, 1, 209-264.*
- 渡辺光一・岡田正大・樫尾直樹(2005). 「経営理念の浸透度と企業業績の関係」『Works』72, 17-20.
- 渡辺深(2007). 『組織社会学』ミネルヴァ書房.
- 渡辺泰宏(2011a). 「経営理念の組織的浸透と組織文化の成立に関する考察」『経営哲学』8(1), 155-159.
- 渡辺泰宏(2011b). 「状況的学習論の経営理念研究への展開に関する一考察」『旭川大学紀要』70, 61-70.
- 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)
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations, Sage Publications.* (遠田雄志・西本直人訳『センスメーカー・イン・オーガニゼーション』文眞堂, 2001)
- Weisbrod, B. A. (1977). *The voluntary nonprofit sector, Lexington Books.*
- 山岡徹(2015). 『変革とパラドクスの組織論』中央経済社.
- 山城章編著(1969). 『現代の経営理念(理論編)』白桃書房.
- 山城慶晃(2015). 「組織アイデンティティの三つの基準とは何だったのか?－組織学輪考

- Albert and Whetten (1985) – 『赤門マネジメント・レビュー』 14(2), 77-88.
- 横川雅人 (2009). 「経営理念：その機能的側面と制度的側面」『経営戦略研究』 3, 5-20.
- 横川雅人 (2010a). 「現代日本企業における経営理念の機能と理念浸透策」『ビジネス & アカウンティングレビュー』 5, 219-236.
- 横川雅人 (2010b). 「現代日本企業の経営理念『経営理念の上場企業実態調査』を踏まえて」『産研論集(関西学院大学)』 37, 125-137.
- Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42, 726-743.

## 謝 辞

本論文の作成にあたり、数多くの方々にご指導いただきました。ここに記して謝意を申し上げます。

指導教員の山岡徹教授には、博士論文執筆の基礎に関わる重要な部分である研究方法や、論文構成などの全般について、丹念かつ粘り強いご指導を頂きました。博士論文作成に際し長期にわたる懇切丁寧なご指導を賜りましたこと、心よりお礼を申し上げます。

また、学位論文の審査委員である二神枝保教授、Heller Daniel 教授、服部泰宏准教授、佐藤秀典准教授には、様々な視点からの確なご指導、ご助言を頂きましたこと、感謝申し上げます。

さらに、博士課程前期にてご指導頂いた溝口周二名誉教授、故茂垣広志教授からは、現場における問題意識をアカデミックな視点で議論することの楽しさや喜びを学びました。その体験が博士論文へと繋がったと感じております。改めて感謝申し上げます。

最後になりましたが、事例研究においてご協力いただいた研究対象校の先生方や、研究の過程でご支援、ご協力をいただきながら、ここにお名前を記すことができなかったすべての方々にお礼を申し上げます。

橋本弘道