

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の段階」に関する実証研究 —私立学校における理念浸透の定量的分析—

鶴見大学短期大学部 橋本 弘道

An empirical study of “Stages of behavior reflecting philosophy”
in an organization managed by philosophy:
Quantitative analysis of philosophy penetration in a private school

Hiromichi HASHIMOTO
(Tsurumi Junior College)

The purpose of this paper is to quantitatively analyze the process of philosophy penetration at the micro-level within a private school based on the philosophy of education. The paper focuses on the stages of behavior based on the philosophy of education, and analyzed the relationship between behavior, empathy, and comprehension at the private school.

A philosophy penetration measurement scale was developed based on the investigative methodology of philosophy penetration within a business organization and a statistical survey was conducted using the scale to measure the penetration level of philosophy within the private school. The results revealed that the private school organization had a different philosophy penetration process than that of a business organization. Particularly, they revealed that behavior based on the philosophy of the organization comprises two stages: passive behavior and active behavior. An organization member adopts the passive behavior when he or she empathized with the philosophy, and active behavior according to the level of comprehension of the philosophy.

This paper attempted modeling the philosophy penetration process based on this knowledge to behavior in a private school.

Keywords : management philosophy, management philosophy penetration, behavior based on philosophy, private school, educational philosophy, process of educational philosophy penetration

1. はじめに

本稿の目的は、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の段階に着目し、理念浸透過程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。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 (e.g. 北

居・田中, 2009; 高尾・王, 2011; 高尾・王, 2012)。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. 北居・田中, 2009; 松岡, 1997; 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、本稿では後に詳述する、理念浸透の深化と行動

への反映についての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、少子化による学校間競争も激しくなることが予想されるため、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。そのような状況下にあっても、企業における経営理念の浸透に関する研究の蓄積が徐々に進んできたのに比べ、私立学校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、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が、私立学校は、教育理念の実現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できると考えられる。一方、企業は収益性を高めるといった具体的な組織目標を設定できるが、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、教員の個業化の問題など、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。

それに対して、経営理念の浸透も教育理念の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、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、考察を加えることの意義を見いだすことができると考えられる。

以上のことから、本稿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、教育理念の浸透を組織目標として運営されている可能性の高い組織であると位置付ける。また、企業の経営理念の浸透も私立学校の教育理念の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理念浸透に関する先行研究をレビューすることでその限界を指摘し、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、理念浸透に関する関係性について仮説を設定する。そして、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定量的研究の調査対象とし、そ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検証を試みる。

2. 理論的背景

2.1 理念浸透の定義

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推察できる。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つがあるとしてい

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の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；北居・松田, 2004；野村, 1999；高尾, 2009；横川, 2010）。

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。本稿においては、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、本稿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。

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. 青木, 2009；北居, 1999；小森谷, 2011；松岡, 1997；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. 北居・松田, 2004；久保・広田・宮島, 2005；野林・浅川, 2001；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。本稿では、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。

2.2 理念浸透の過程

経営理念の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、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ミクロレベルの研究において行われてきた（e.g. 北居・田中, 2009；松岡, 1997；高尾・王, 2011；高尾・王, 2012；田中, 2011）。ミ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。これらミクロレベルの質的・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

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過程に関する研究も行われ始めた (e.g. 金井・松岡・藤本, 1997; 北居・田中, 2009; 松岡, 1997; 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、理念浸透過程を「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過程についての研究であると言える。

これらの理念浸透過程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 (松岡, 1997) と、必ずしもそうなるとはならず、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 (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いならば、「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。

これらの理念浸透過程の研究の中でも、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考えられる。また、行動が深化していく過程における段階も重要な視点になる。

2.3 理念浸透過程に関する新たな課題

ここまでで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点を挙げることができる。

まず、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存在していなければならない。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。そう考えると、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。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程度解消されると考えられる。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、収益性を高めることが最も重要な組織目標であると考えられる。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、私立学校の場合は、独自の教育理念を浸透させることと、特色ある教育を

提供することをイコールで結ぶことが可能な組織であると言える。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、本稿においては、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過程の研究では、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考えられる。よって、理念を反映する行動を2つの段階に分けることで、より詳細に理念を反映する行動について把握できる可能性があると考えられる。また、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、本稿では、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。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考えられる。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、本稿においては、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の検証を試みる。

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。共感については、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、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 & Röttger-Rössler, 2012）。また、ある場面で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（Ashforth & Mael, 1989; Billig & Tajfel, 1973; Tajfel & Turner, 1979）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、本稿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、共感を感情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への共感が生じる可能性が推察できる。つまり、理念を明確に理解していないのに理念に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、すなわち、組織そのものに対する好意に基づく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。

組織成員の所属組織に対する好意については、これまで組織コミットメント論における組

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. Meyer & Allen, 1997; Mowday, Porter & Steers, 1982)。よって、組織成員の所属組織に対する好意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共感や理念を反映する受動的行動関与に影響を与える可能性を想定できる。また、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も同じく先行研究 (高尾・王, 2011; 高尾・王, 2012) の成果から想定できる。よって、次の仮説を設定する。

- 仮説 2 情緒的コミットメントが強い組織成員は、理念への共感の程度が高い。
- 仮説 3 情緒的コミットメントが強い組織成員は、理念を反映する受動的行動関与が生じる傾向が強い。
- 仮説 4 理念への共感の程度が高い組織成員は、理念を反映する受動的行動関与が生じる傾向が強い。

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わかるように感情的側面が強く意識されている。それに対し、本稿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、本稿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 (北居, 1999; 松岡, 1997; 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過程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。

- 仮説 5 理念を反映する受動的行動関与が生じる傾向が強い組織成員ほど、理念への理解の程度が高い。
- 仮説 6 理念への理解の程度が高い組織成員ほど、理念を反映する能動的行動関与が生じる傾向が強い。

本稿では、仮説 1 から仮説 6 に基づいて、図 1 にて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。

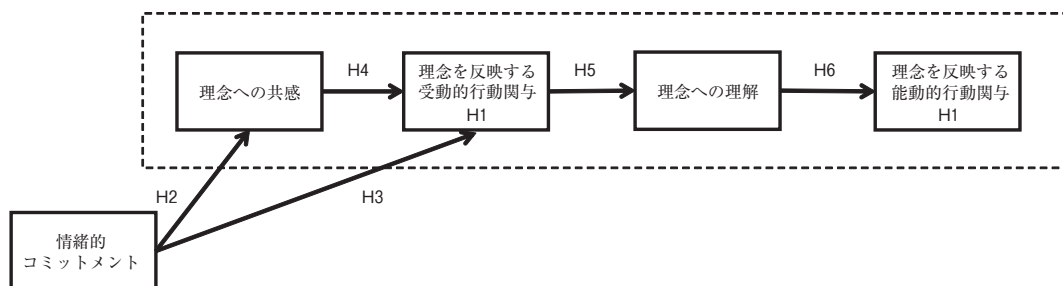


図 1 理念の浸透に関する仮説モデル

3. 方法

3.1 調査対象

本稿では、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（加藤，2004；森川，2004；中井，2000；清水，2003）。

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考えられる。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。また、たとえば、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 校を本稿における調査対象とする前に、A 校と B 校に依頼し、質問紙（スコアリング方式）による予備調査を行った。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先行研究（加藤，2004；森川，2004；中井，2000；清水，2003）などにおいて把握できたからである。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、そのすべてにおいて 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 校から意図がわ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考えられる市民美德・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確認できた（本来、予備調査と本調査は、別々の参加者に対して実施するのが一般的であるが、調査対象の組織成員の人数が少ないため A 校については予備調査と本調査の参加者は重なっている。予備調査と本調査の回答の傾向に大きな差がないことは確認済みである）。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と判断した。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判断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行っている先進的事例であると判断した。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マイ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、A校にて予備調査を実施し、その結果を踏まえうえで本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どちらかというとはい・3どちらでもない・2どちらかというといえ・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。

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1である。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。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の測定項目が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。

次に、因子分析の結果を踏まえ、各項目をまとめた上で、仮説に基づき、各変数の平均値、標準偏差、 α 係数、相関行列の分析を行った。その結果は、表3の通りである。さらに、仮説1～6に基づいて、共分散構造分析を行った。分析の結果は、図2の通りである。また、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潜在因子へのパス係数は表3の通りである。

これらの結果から、「仮説2 情緒的コミットメントが強い組織成員は、理念への共感の程度が高い」($p < .05$)、「仮説4 理念への共感の程度が高い組織成員は、理念を反映する受動的行動関与が生じる傾向が強い」($p < .001$)、

表 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入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

表 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

表 3 各変数の平均値、標準偏差、 α 係数、相関行列

	平均値	標準偏差	α 係数	1	2	3	4	5	6	7	8
1 理念への共感	4.018	.707	.752	—							
2 理念に基づく一般的行動	4.240	.511	.676	.516***	—						
3 理念に基づく応用的行動	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 性別 (ダミー変数)	.526	.504		-.152	.010	-.323*	-.100	.065	—		
7 勤続年数	3.947	2.408		-.220	-.077	.063	.360**	-.034	-.095	—	
8 役職 (ダミー変数)	.140	.350		.242	-.025	.213	.393**	.115	-.325*	.474***	—

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

性別 → 0- 男性 : 1- 女性

年齢 → 1-10 代 : 2-20 代 : 3-30 代 : 4-40 代 : 5-50 代 : 6-60 代

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

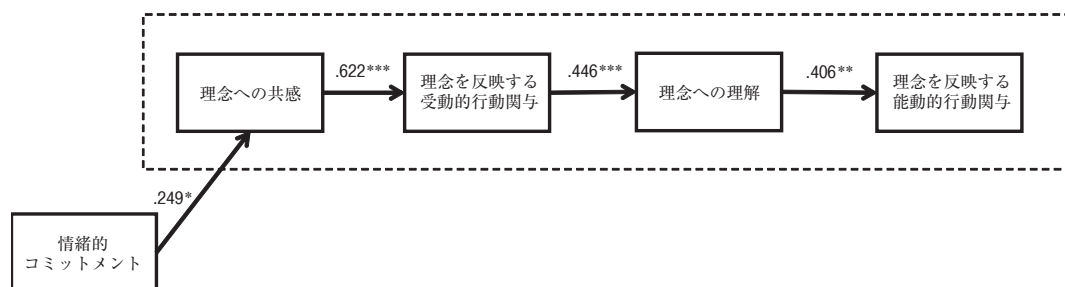


図2 共分散構造分析の結果

表4 共分散構造分析におけるコントロール変数から潜在変数へのパス係数

	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
性別	-.840	.041	-.289*	.013	.122
勤続年数	-.397**	.182	-.117	.262*	-.124
役職	.375**	-.249	.015	.285*	.213

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

「仮説5 理念を反映する受動的行動関与が生じる傾向が強い組織成員ほど、理念への理解の程度が高い」($p < .001$)、「仮説6 理念への理解の程度が高い組織成員ほど、理念を反映する能動的行動関与が生じる傾向が強い」($p < .01$)が支持され、「仮説3 情緒的コミットメントが強い組織成員は、理念を反映する受動的行動関与が生じる傾向が強い」は支持されることがわかった。図2のとおり、有意な差が生じなかったパスを削除し適合度を測定したところ、CMIN/DF 3.656, GFI .930, AGFI .580, CFI .842, RMSEA .218, AIC 81.935, CAIC 173.227であった。共分散構造分析におけるコントロール変数から潜在変数へのパス係数を表4に示す。

5. 考察

本稿では、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た。そして、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、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った。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しじやういと考えることも可能である。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、情緒的コミットメントが理念への共感を促すことが示唆された。また、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ことも示唆された。ただし、情緒的コミットメントが理念を反映する受動的行動関与

に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示唆された。よって、組織に対して好意を持っていても、理念に特に共感することがなければ、理念を反映する受動的行動関与は生じづらいと解釈することが可能である。

次に、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。また、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、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。

これらの分析結果およ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、たとえ組織に対して好意的であっても、理念への共感が伴っていなければ、理念を反映する受動的行動関与には繋がりづらい可能性があるということである。よって、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判断できる。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. 本研究の限界と今後の課題

本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。しかし、本研究の限界や残された課題は少なくない。

本研究においては、議論をシンプルにするために、理念の浸透に関する仮説モデル（図 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（情緒的コミットメント → 理念への共感）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。本研究の目的は、理念浸透過程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をも、先行研究（北居, 1999；田中, 2013）で主張されている関係性も含め、検証することにある。よって、本研究の理念浸透に関するモデルは、理念浸透過程の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、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。

さらに、今回は、1回のみ質問紙による定量的調査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ると共に、ある時点におけるデータ分析に過ぎず、理念浸透過程の因果関係については、可能性を指摘した段階にとどまっている。今後は定性的調査も含めた複数の調査方法により、理念浸透過程における因果関係について、より多面的視点から研究を進めていく必要がある。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ず、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、先進的な事例であると考えられる私立学校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、仮説のとおり、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。また、分析の結果、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は比較的生じやすいが、能動的行動関与を生じさせることは難しいと考えられる。しかし、本研究では、その理由についての分析と考察を行うには至っていない。また、今回は、分析対象組織の教育理念の具体的内容について触れていない。よって、教育者として当然行うべき常識的なことが理念として掲げられている場合、理念への理解に関係

なく当然行うべきこととして理念を反映する行動全般が生じてしまう可能性については考慮していない。その点も本研究の限界としてあげられる。

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。よって、今後もさらなる調査、研究を進めていくこととしたい。

謝辞

編集委員長の犬塚篤先生および本稿の査読にあられた2名の匿名レフェリーの先生方から、多岐にわたる貴重なアドバイスをいただきました。記して感謝申し上げます。

引用文献

- 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.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. 1989 Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Billig, M & Tafel, H. 1973 Social categorization and similarity in intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 327-352.
- Eisenberg, N. 2000 Empathy and sympathy. In M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (eds.), *Handbook of Emotions*, 2nd ed. Guilford Press, 677-691.
- Engelen, E.-M. & Röttger-Rössler, B. 2012 Current disciplinary and interdisciplinary debates on empathy. *Emotion Review*, 4(1), 3-8.
- 金井壽宏 1997 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・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.
- 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.
- 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・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・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・田中雅子 2006 理念の浸透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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1997 *Commitment in the workplace*, thousand oaks, balif, sage.
- 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. & Steers, R. M. 1982 *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, New York: Academic Press.
- 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 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.
- 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.
- 清水龍壘 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.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. 1979 An integrative theory of intergroup conflict, In Austin, W. G. & Worchel, S. eds., *The social psychology of group relations*, Brooks-Cole, 33-47.
- 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

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の段階」に関する実証研究

- とに 麗澤経済研究, 18(1), 57-66.
- 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」文真堂, 58-87.
- 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 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, 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.
- 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.
- 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.
- 横川雅人 2010 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, 関西学院大学, 219-236.
- (平成28年6月23日受稿, 平成28年12月26日受理)

付表：文中において、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わ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。