

**理念追求型組織における理念浸透の定量的研究**  
— 教員組織の理念浸透度と理念浸透の影響要因との関係性に関する分析 —

Quantitative Research of Philosophy Penetration  
in a Philosophy Pursuit Organization :

Analysis about the Relationship with the Philosophy Penetrance and  
the Influence Factor of the Philosophy Penetration in a Teacher Organization

橋本 弘道

Hiromichi HASHIMOTO

「鶴見大学紀要」第 54 号 第 4 部

人文・社会・自然科学編（平成 29 年 3 月）別刷

## 理念追求型組織における理念浸透の定量的研究 ― 教員組織の理念浸透度と理念浸透の影響要因との関係性に関する分析 ―

Quantitative Research of Philosophy Penetration in a Philosophy Pursuit Organization :  
Analysis about the Relationship with the Philosophy Penetrance and the Influence Factor  
of the Philosophy Penetration in a Teacher Organization

橋本 弘道

Hiromichi HASHIMOTO

### 問 題

組織において理念を浸透させることの意義については、これまで様々な議論が行われてきた。その論点としては、経営理念の機能および効用、経営戦略との関係、経営理念の浸透などを挙げることができる（松田,2004）。

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、経営理念の重要性に言及し、尊敬される企業は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組織成員の人材価値を高めることが企業の成功要因の1つであると指摘している。

しかし、このような指摘とは異なり、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、経営理念の形骸化を指摘している。

ただし、理念に即した行動の不足や形骸化は、組織成員に対する有効的な理念浸透施策を行っていないが故の結果であるという可能性もある。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、その前提として当該組織において継続的に理念の浸透を促す組織的浸透施策が行われているかという点を踏まえる必要がある。

また、組織的かつ継続的な理念浸透のための取り組

みが行われていたとしても、組織成員個々への理念浸透度には差異が生じる可能性も考えられる。なぜなら、個人要素によって、理念浸透施策に対する捉え方が異なると考えられるからである。よって、理念浸透の効果について考察を加える場合は、個人要素も踏まえる必要がある。また、個人要素を考える上で、普段の職場環境において理念に関することが話題に上るかといった個人を取り巻く職場環境要素も重要な影響要因の一つになると考えられる。

したがって、本論においては、理念浸透の影響要因であると考えられる個人要素、職場環境要素、組織的浸透施策と理念浸透度との関係性について考察を加えることを主な目的とする。

横川（2010）は、理念浸透の研究に関する蓄積を「①理念浸透策に関する研究、②理念浸透とその効果に関する研究」（p.219）の2つに分類している。前者は、事例研究をもとに、理念を浸透させる具体的な方法にはどのようなものがあるかという点について研究したものであり、後者は、浸透策と浸透による効果との関係を実証的に明らかにすることを目的に研究したものである。また、「浸透策と効果との関係に関する実証研究もさることながら、これまでの先行研究において、理念の諸機能と浸透策との関係に着目した実証研究もまた少ない」（p.219）としている。しかし、そのような状況下においても高尾・王（2012）の先行研究は、実証研究によってそれらの関係性における分析を試みた研究として興味深い結果を導いている。

高尾・王（2012）は、組織コンテキストのアイデンティティ理論に基づいて理念浸透の概念化を行っている。そして、それを踏まえた上で、ミクロレベルである個々の組織成員における理念浸透を、より詳細に検討するため、個人における理念浸透のプロセスを、組織アイ

デンティティ、個人アイデンティティ、経営理念を反映した理念的カテゴリーの3つの関係性から導いた段階モデルを提示し把握している。

このモデルの最も重要なポイントは、ミクロレベルにおける経営理念の浸透が、理念的カテゴリーによって定義づけら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と捉えている点である（高尾・王,2012,p.46）。

さらに、高尾・王（2012）は、このモデルを組織アイデンティフィケーション論（Simon,1947 March and Simon,1958 Ashforth and Mael,1989 Dutton and Dukerich,1991 Ashforth,Harrison and Corley,2008他）に基づき、「理念的カテゴリーによって定義づけら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としての理念浸透を、情緒的共感次元・認知的理解次元・行動的関与次元の3次元から構成されるものと捉え、それをもって経営理念の浸透を検討」（高尾・王,2012,p.50）している。

また、それらを基に、個人要素、職場環境、組織的浸透施策などとの関係性について考察を加えることで理念浸透の影響要因について検討を加えている。このように理念浸透を多次元的に捉えようとすることで、その複雑性や多様な影響要因を的確に捉えることが可能になると考えられる。

よって、本論においては、組織コンテキストのアイデンティティ理論（Albert and Whetten,1985他）に基づいて理念浸透を捉えた高尾・王（2012）の示した研究成果をフレームワークにすることで理念浸透における影響要因と理念浸透度との関係性について考察をすすめていくこととする。

また、本論においては研究対象組織を私立学校とした。理念浸透について行われた先行研究は、企業組織を対象としたものがほとんどである。しかし、企業は本来営利組織であり理念先行で組織された組織体ではない。よって、どの企業においても経営理念の浸透が重要視されているとは言い難い。したがって、経営理念に対するスタンスも企業毎にまったく異なると考えられる。その結果、対象企業によって分析結果に大きな差異が生じる可能性があるという問題点が指摘できる。それに対して、私立学校は基本的に建学の精神という独自の教育理念に基づいて設立された組織体であると考えられる。よって、どの学校組織においても常に理念浸透が中心的な課題になり得ると考えられる。一般財団法人東京私立中学高等学校協会（2015）には、「公立学校の教育方針や教育内容は教育委員会によって統轄されており、その教育は画一的なものになりがちです。しかし私立学校では戦後、公共性とともに自主性が法的に裏付けられ、それぞれに強烈な教育愛に燃

えた創立者の建学の精神を基調に独自性を発揮し、特色ある教育を実践しています。各学校それぞれが、目指すべき人間像を明確に打ち出し、その目標に向かって様々な特色ある教育を展開しているところが、公立学校との大きな違いのひとつだと言えます。」とある。私立学校は、建学の精神とそれに基づいた教育理念を実現することで存在意義を見いだすことが出来る組織体であると言える。その意味で、組織に理念を浸透させることは私立学校という組織において必須の課題である。

田中（2013）は、経営理念の浸透を意識的に行っている企業を「理念志向的企業」と呼んでいる。また、高尾・王（2012）の研究成果について、「理念志向的企業であっても、行動的関与に反映させることが難しいことが明らかにされた点は興味深い」（田中,2013）と述べている。

本論においては「理念志向的」という表現よりもさらに強い意味を付加し、私立学校を理念追求型組織と定義した。なぜなら、先に述べたとおり私立学校は教育理念を追求することで存在意義を得ることの出来る組織体であると考えられるからである。

これらの点を踏まえ、本論では、私立学校を理念追求型組織であると定義付け、それを前提とした上で理念浸透に関する議論を展開していく。この理念追求型組織において、理念浸透と理念浸透の影響要因に関する研究を行うことで、それらの関係性がより明確になると考えられる。

なお、本論における私立学校とは、私立中高一貫校を指す。本論では、教員の理念浸透について量的調査を行っているが、私立学校の中でも私立中高一貫校を研究対象としたのは、教員数がある程度見込まれ、同僚や上司との仕事上の関係性も深いと考えられたからである。また、これ以後の学校組織とは、私立中高一貫校を指すこととする。

本論のここまでの議論を踏まえ、理念追求型組織である学校組織における理念浸透度と理念浸透度への影響要因との関係性を高尾・王（2012）の設定した測定尺度を基に分析・考察を行うことでそのメカニズムを解明していく。

高尾・王（2012）では、理念浸透度と理念浸透への影響要因との関係性について分析を行っている。その分析では、理念浸透に影響を与える重要な要素として、組織的な理念浸透への取り組みを挙げている。組織内の理念浸透への取り組みが様々な形で継続的に行われていれば、組織成員の理念浸透にプラスの影響を及ぼすと推測できる。組織成員が、組織的に行われている理念浸透への取り組みについて真剣さを感じることができ、それが継続的に行われていれば、組織成員個々



の理念への関心も高まり、それによって理念浸透度も高まると考えられるからである。

ただし、組織的な取り組みが継続的に行われていたとしても、個人の捉え方によって浸透度が異なる可能性があることにも留意しておかなければならない。組織の働きかけに対して好意的であったり、組織が掲げる理念に対して共感している組織成員であれば、理念実現に対して協力的な行動を起こしやすいと考えられる。また、反対に組織的な理念浸透施策が行われていても、それに対して無頓着であったり反発を感じる組織成員も存在すると考えられる。よって、個人の理念に対する捉え方などの個人要素も理念浸透度に影響を与えると推測できる。

さらに、職場における雰囲気も影響要因として考慮する必要がある。職場の雰囲気として、日々の業務で理念の実現について話題に上るような環境であれば、理念に基づいた具体的な行動とはどのようなものかということについて経験談などの情報交換を通して相互理解が進む可能性もある（田中,2014）。

これらの点に留意しながら、高尾・王（2012）にて示された仮説（ただし、役職との関係性については、学校組織は企業組織ほど役職に階層性がなく人数も少ないため分析対象から除外している。）を援用することで理念追求型組織における理念浸透度と理念浸透への影響要因との関係について以下の五つの仮説を設定する。

- 仮説1 組織成員性の高い人は、理念浸透の程度が高い。
- 仮説2 組織に対する情緒的コミットメントの高い人は、理念浸透の程度が高い。
- 仮説3 職場における理念への関心が高いほど個人の理念浸透の程度が高い。
- 仮説4 理念の教育・アピールに関する取り組みがしっかりと行われていると感じているほど、個人の理念浸透の程度が高い。
- 仮説5 理念に基づく行動評価が高いと感じているほど、個人の理念浸透の程度が高い。

仮説1～5は、高尾・王（2012）で示された理念浸透度を測定する11の質問項目の平均値と理念浸透への影響要因として考えられる5つの変数（測定項目）との関係性が有意な正の相関にあることを前提として設定した仮説である。

仮説1・2は、理念浸透度と理念浸透の影響要因であると考えられる個人要素との関係性が有意な正の相関を示すことを仮説としたものである。

仮説1における組織成員性とは特にポジティブな組織成員性（高尾・王,2012）を示しており、当該組織の一員であることをうれしく思うといった、個人が組織に感じているポジティブな所属意識が理念浸透にプラス

の影響を及ぼしているとする仮説である。

仮説2における情緒的コミットメントは、組織コミットメントにおける重要な構成次元として取り上げられており、組織に対する愛着や恩義、忠誠心を示している。自己決定理論（Deci and Ryan,1985；Ryan and Deci,2000）の系譜においても、情緒的コミットメントの高い組織成員は、高いレベルの自律性を持つ可能性が指摘できるため、「理念と一貫する行動とはどういうものであるかを自主的に考え、そのような行動に積極的に取り組む」（高尾・王,2012,p.129）可能性が高いと考えられる。

仮説3は、個人をとりまく同僚や先輩、上司との理念実現に向けた関係性としての職場環境を示している。普段の業務において理念を実現する具体的な行動などについて組織成員間で対話が行われており、組織全体の雰囲気として理念への関心が高ければ組織成員個々においても理念浸透度が高まると考えられる。

仮説4・5は、理念浸透に関する組織的取り組みについての仮説である。

仮説4で取り上げた理念に関する教育・アピールは、理念的カテゴリーの共有だけでなく、組織アイデンティティの集団的意味づけにとっても重要である（高尾・王,p.134）。理念的カテゴリーは、基本的に抽象的であり、組織成員がそれを個人アイデンティティの一部として認識していくためには自分なりの咀嚼が必要になる。組織成員に対する理念実現についての継続的な研修や外部への発信が繰り返し行われることで組織成員の理念浸透度は高まっていくと考えられる。

仮説5は、理念に基づく行動評価と理念浸透度に関する仮説である。学校組織の場合は、企業と異なり組織成員の成果が売り上げなどの明確な数値で表されるわけではない。また、職位についても文鎮型組織と形容されるようにピラミッド型組織のような昇進などによる行動評価も難しいと考えられる。よって、行動評価自体が何を指すのかについては組織成員個々の認識に委ねられることになる。また、学校組織に組織成員個々の行動評価が馴染むのかという点についても議論が必要である（荻谷他,2009）。しかし、理念実現に向けての組織成員個々の組織に対する貢献が何らかの形で評価される組織であることが理念浸透度を高める重要な要素の一つであると考えられることは可能である。

## 方 法

### 1.調査対象組織

本論では企業の理念浸透に対して行われた研究成果をフレームワークとするため、学校組織に対する適用度について留意しながらミクロレベルの理念浸透に関するメカニズムと、理念浸透の影響要因であると考え

られる個人要素、職場環境要素、組織的浸透施策との関係性について分析を行う。理念浸透に対する影響要因であると考えられる個人要素、職場環境要素、組織的浸透施策との関係性については、後に述べるとおり、高尾・王（2012）のフレームワークに基づいて考察を加える。

また、調査対象組織とする私立学校の選定においては、現状の理念浸透度に関する事前確認が必要であると考えられる。学校設立時に十分に浸透していた教育理念も浸透努力が継続的に行われていなければ、やがて、組織アイデンティティや個人アイデンティティと理念的カテゴリーが乖離してしまう可能性は十分に考えられるからである（組織アイデンティティ・個人アイデンティティ・理念的カテゴリーの関係性については、高尾・王、2012を参照）。

よって、理念浸透の状況が、高尾・王（2012）の示すとおり、組織アイデンティティ、個人アイデンティティ、理念的カテゴリーの融合した状態にあると考えられる私立学校を調査対象とすることが望ましい。

具体的な調査対象組織である私立学校の選定にあたっては、

- ①教育理念の浸透努力が継続的に行われていることが客観的資料から読み取れること。
- ②教育理念の浸透により高い教育効果が得られている私立学校であると考えられること。

以上の2点を選定基準とした。

選定については、コアネット教育総合研究所が発行したSchool Management Reviewに2003年から2009年までの期間に連載された「対談 私学改革の旗手 その軌跡を語る」に掲載された私立学校の改革事例を参考にし、取り上げられた20校を選定対象とした。コアネット教育総合研究所は、中学受験大手塾である日能研を母体とする研究所である。その研究所が選んだ私学改革の旗手とされる学校との間に行われた対談を参考にし、選定基準に基づいて決定した。

その基準に最も合致すると考えられたのが東京都の私立学校である鷗友学園である。鷗友学園は教育理念を浸透させることで継続的な学校改革を進め（清水,2003）、教育成果をあげてきた私立学校のモデルケースとして紹介される機会の多い学校である（森川,2004）。

鷗友学園に本調査の意義を説明し調査を依頼したところ、ご快諾いただき、さらに実名での公表もご了承いただいた。

## 2.調査方法

質問項目は、高尾・王（2012）で作成された理念浸透度に関する測定尺度に基づいた11の質問項目を学校組織に実施可能な表現に置き換えた。ただし、理念を

反映する行動的関与については、部分的に、直接的な表現を用いている。

理念浸透への影響要因になると考えられる個人要素、職場環境要素、組織的浸透施策についても、同様に高尾・王（2012）で作成された測定尺度に基づいた質問項目を学校組織に実施可能な表現に置き換えた。

理念浸透度を示す測定尺度（質問項目）及び個人要素、職場環境要素、組織的浸透施策についての質問項目は、以下に記した通りである。

調査は、アンケート（スコアリング方式）による定量調査にて行った。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）から1つを選択する方式を採った。

### ※理念浸透

#### 【情緒的共感】

- （情1）本校の教育理念や行動指針に共感を覚える。
- （情2）本校の教育理念は仕事上の難関を乗り越えるうえで助けとなる。
- （情3）本校の教育理念と私の価値観との間に多く共通点を感じている。

#### 【認知的理解】

- （認1）教育理念や行動指針の内容をよく知っている。
- （認2）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。
- （認3）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。

#### 【行動的関与】

- （行1）教育理念に基づいて行動している。
- （行2）自分が校内の会議や打ち合わせで教育理念に言及したことがある。
- （行3）校内宛の文章やメールで、教育理念を引用したり、言及したことがある。
- （行4）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。
- （行5）難問に直面したとき、教育理念にまで戻って行動を行う。

### ※理念浸透の影響要因

#### 【個人要素】

##### （組織成員性）

- （A）この学校の組織の一員であることをうれしく思う。

##### （情緒的コミットメント）

- （B1）この学校に多くの恩義を感じている。

- （B2）この学校に愛着を感じる。

- （B3）自分の勤めている学校には常に忠誠心を持つべきだ。

### 【職場環境要素】

(C) 職場で教育理念が話題に上ることがある。

### 【組織的浸透施策】

(理念の教育・アピールに関する取り組み)

(D1) 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。

(D2) 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)

(E1) 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。

(E2) 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。

## 3. データの概要

調査は、鷗友学園の全専任教員67名すべてを対象に行った。職員会議(2014年12月3日)にて一斉にアンケート用紙が配布され、記入後その場で回収された。なお、1名のみ職員会議を欠席したため、会議終了後に記入が行われた。

アンケート調査によるデータの概要はTable 1の通りである。

Table 1. 回答者の個人属性

年 齢	10代	0	0.0%
	20代	9	13.4%
	30代	21	31.3%
	40代	16	23.9%
	50代	12	17.9%
	60代	8	11.9%
性 別	未回答	1	1.5%
	男性	30	44.8%
	女性	36	53.7%
	未回答	1	1.5%
役 職	管理職	9	13.4%
	非管理職	57	85.1%
	未回答	1	1.5%

## 結 果

高尾・王(2012)の用いた質問項目を援用し、理念浸透度と理念浸透の影響要因であると考えられる個人要素、職場環境要素、組織的浸透施策との関係性について分析を加えた。

理念浸透度については、先に示した高尾・王(2012)の用いた理念浸透度を測定するための質問項目11項目を学校組織用に一部表現を変更したものの平均値を使用した。

理念浸透の影響要因に関する質問項目については、先に示した高尾・王(2012)の用いた質問項目の9項目を援用し、意味が変わらないように配慮しながら学校組織用に一部表現を変更したものを使用した。

まず、理念浸透の影響要因の質問項目である9項目に対して、理念浸透度との関係性について分析を加えた。

理念浸透の影響要因については、高尾・王(2012)と同様に、個人要素として組織成員性1項目、情緒的コミットメント3項目、職場環境要素として1項目、組織的浸透施策として理念の教育・アピールに関する取り組み2項目、理念に基づく行動評価2項目を質問項目とする。さらに、それぞれについて複数の質問項目を用いたものについては、その平均値を使用する。それによって、理念浸透の影響要因に関する変数(測定項目)は、5つにまとめられる。

次に、理念浸透度に関する質問項目11項目の平均値と、理念浸透の影響要因の5つの変数(測定項目)のそれぞれに関する相関関係について分析を行った。それによって、仮説1から仮説5に関する分析が可能となる。

質問項目が複数あるものについて、平均値とクロンバック  $\alpha$  係数を次に示す。

①「情緒的コミットメント」(B1)(B2)(B3):平均値4.100,  $\alpha$  係数0.665

②「理念の教育・アピール」(D1)(D2):平均値4.239,  $\alpha$  係数0.580

③「理念に基づく行動評価」(E1)(E2):平均値3.707,  $\alpha$  係数0.839

①・②は、 $\alpha$  係数が低いが、本論においては、先行研究である高尾・王(2012)のフレームワークを用いているため、それを踏襲する形で分析を加えた。

理念浸透度と理念浸透の影響要因との相関関係に関する分析結果はTable 2の通りである。この結果に基づいて仮説の検証を行う。

Table 2の分析結果によると、理念浸透度と有意な正の相関が見られる理念浸透の影響要因として、組織成員性と情緒的コミットメントを挙げることができる。したがって、「仮説1 組織成員性の高い人は、理念浸透の程度が高い。」「仮説2 組織に対する情緒的コミットメントの高い人は、理念浸透の程度が高い。」が支持され、それ以外の仮説は支持されないという結果になった。



Table 2. 理念浸透度と理念浸透の影響要因の各変数との相関関係

変数		1	2	3	4	5	6
1	理念浸透度	-					
2	組織成員性	.285*	-				
3	情緒的コミットメント	.397**	.687***	-			
4	職場環境要素	.223	.230	.321**	-		
5	理念の教育・アピールに関する取り組み	.150	.529***	.400**	.156	-	
6	理念に基づく行動評価	.178	.450***	.370**	.166	.671***	-

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

## 考 察

### 1. 先行研究（高尾・王,2012）のフレームワークによる分析結果に対する考察

今回の結果において興味深い点は、先行研究（高尾・王,2012）においては、理念浸透度と理念浸透の影響要因との関係性について、5つの変数のすべてが有意な正の相関を示しているのに対して、本分析においては、組織成員性と情緒的コミットメントのみが、理念浸透度に対して有意な正の相関を示しているという点である。この結果から、理念追求型組織である学校組織の場合、組織に対して愛着や恩義を感じ、組織の一員であることに喜びを持てるような環境を整えることで、理念浸透度が高まることが示唆されたと考えられる。

では、それ以外の結果についてはどのような考察が可能であろうか。特に学校組織における理念に基づく行動評価については、仮説5の設定の際にも触れたが、組織構造上、評価という点で、直接的な影響を及ぼすのが難しい面のあることは理解できる。よって、理念浸透度と理念に基づく行動評価の間に有意な正の相関が見られなかったことに関する説明は可能である。では、職場環境要素や理念の教育・アピールに関する取り組みと理念浸透度との間に有意な正の相関が見られなかったという点については、どのような説明が可能であろうか。

職場環境要素は、個人をとりまく同僚や先輩、上司との理念実現に向けた関係性を示している。普段の業務において理念を実現する具体的な行動などについて組織成員間で対話が行われており、組織全体の雰囲気

として理念への関心が高ければ組織成員個々においても理念浸透度が高まると考えられる。

実際に鷗友学園の清水哲雄校長（当時）は、2003年のインタビューにおいて、「学校改革の求心力にしたのは『理念の現在化』でした。『鷗友学園の理念はこうだろ。だったらこうするんじゃないか』というように、何をするにしても必ず学園の理念に立ち返って判断してきました。」（清水,2003,p.18）と述べている。また、森川（2004）は、「鷗友学園には教員同士がコミュニケーションをとる場面が公式にも非公式にも多く用意されている。そこでみられるのは『ワイガヤ文化』だ。組織内の上下関係や経験の長短に関わらず、思うことをストレートに発信することが常に奨励されている。」（森川,2004,p.14）と述べている。この質的事例からは、職場環境要素が理念浸透度に少なからぬ影響を及ぼしていることが示唆されている。これについては、質的事例と量的事例の結果とに齟齬が生じているように思われる。

さらに、理念の教育・アピールに関する取り組みと理念浸透度との間にも有意な相関は見られなかった。ただし、組織成員性、情緒的コミットメント、理念に基づく行動評価とは、有意な正の相関を示した。また、先に考察を加えた、理念に基づく行動評価も、組織成員性、情緒的コミットメント、理念の教育・アピールに関する取り組みに対して同様な相関を示している。理念の教育・アピールに関する取り組みや理念に基づく行動評価が、組織成員性、情緒的コミットメントに対して正の相関を示していることから、これらが、理

念浸透度に対して間接的に影響を及ぼしている可能性も考えられる。

要するに、理念追求型組織の場合は、理念浸透度に対して、直接的に影響を及ぼすものと間接的に影響を及ぼすものの2つの可能性が考えられるということになる。

また、理念浸透の影響要因の9つの質問項目に対する分類妥当性についても再検討を行う必要がある。今回の分析は、先行研究（高尾・王,2012）の測定項目を援用しているため、理念浸透の影響要因に関する質問項目9項目を先行研究の分析過程に沿って5つの変数にまとめる形で分析を加えている。しかし、5項目にまとめる際に、上記①～③の①・②については、先行研究の分析過程に沿って分析を進めることに留意したため、クロンバック  $\alpha$  係数が低いにもかかわらず、それらの平均値を用いることで分析を行っている。その点に着目し、もう一度分析方法について検証する必要があると考えられる。要するに、今回の質問項目9項目を先行研究の分析過程に沿って5つの変数にまとめるという分類とその後の分析手法が今回の理念追求型組織に対して妥当であったかということについての再検討を行う必要があるということである。

本分析により、理念追求型組織においては、先行研究（高尾・王,2012）と異なる結果が導かれたことが明らかになったため、次の段階として、理念浸透の影響要因である質問項目9項目に対して新たな分析を加えることで、理念浸透度と理念浸透の影響要因との関係性について、もう一度別の視点からの考察を試みることにする。

## 2.新たな論点に基づく問題

これまでの分析については、先行研究（高尾・王,2012）に沿って、理念浸透の影響要因に関する質問項目9項目

について5つの変数にまとめることで分析を行った。しかし、先の分析により、複数の質問項目をまとめて1つの測定項目として分析する際のクロンバック  $\alpha$  係数の低さが問題になった。したがって、まず、理念浸透の影響要因に関する質問項目9項目に対して探索的因子分析を行うことで5つの変数にまとめたことについての妥当性について検証を行う。そして、その結果に基づいて、理念浸透度との関係性について改めて分析を行う。探索的因子分析の結果、質問項目9項目が、それぞれ異なった因子を持つとの分析結果を得た場合、それらの各因子が、理念浸透度に対して影響を与えているかという点が新たな論点として浮かび上がることになる。よって、そのような結果が出た場合、新たにそれらの因子と理念浸透度との因果関係について分析を加えることになる。

すなわち、「第1段階として、理念浸透の影響要因に関する質問項目に対して探索的因子分析を行う。」「2段階として、第1段階によって導かれた因子と理念浸透度との因果関係に関する分析を行う。」という2段階の過程を経ることで、理念追求型組織における理念浸透度と理念浸透の影響要因との関係性を再検証するということである。

## 3.新たな論点に基づく結果

まず、第1段階の分析として、理念浸透の影響要因に関する質問項目9項目についての分析を主因子法・プロマックス回転による探索的因子分析にて行った。その結果、2つの因子に分類される結果になった。回転後の最終的な因子パターンと因子間相関をTable 3に示す。なお、回転前の2因子で9項目の全分散を説明する割合は50.468%であった。因子を構成する各項目を見ると、回転後の因子負荷量の値はすべて0.35を上回っていることが分かる。

Table 3. 理念浸透の影響要因の質問項目に対する因子分析

分類	質問項目	因子1	因子2
(E2)	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。	.901	-.129
(E1)	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。	.805	-.033
(D1)	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。	.736	-.142
(D2)	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。	.547	.253
(B3)	自分の勤めている学校には常に忠誠心を持つべきだ	-.285	.744
(A)	この学校の組織の一員であることをうれしく思う。	.191	.693
(B2)	この学校に愛着を感じる。	.246	.657
(B1)	この学校に多くの恩義を感じている。	-.007	.640
(C)	職場で教育理念が話題に上ることがある。	-.054	.380
		因子間相関	因子1 因子2
		因子1	— .593
		因子2	— —



因子1には、因子負荷量の高いものから、(E2) (E1) (D1) (D2) が分類され、因子2には、因子負荷量の高いものから、(B3) (A) (B2) (B1) (C) が分類された。

結果的に、理念浸透の影響要因を測定する質問項目は、2つの因子に分類されたことになる。よって、2つの因子にそれぞれ因子名を付与し、先に述べた第2段階である、それらの因子と理念浸透度との因果関係について分析を加える。

#### 4.新たな論点に基づく考察

理念浸透の影響要因について、9つの質問項目に対して探索的因子分析を行った結果、Table 3の通り、2つの因子に分かれた。

因子1は、組織的浸透施策の理念の教育・アピールに関する取り組み、理念に基づく行動評価の質問項目が分類された。よって、因子名についても「組織的浸透施策」とすることが妥当であると考えられる。

因子2は、個人要素の組織成員性、情緒的コミットメントと職場環境要素についての質問項目が分類された。個人要素と職場環境要素が同一因子を持つと判断された訳だが、職場環境要素は、「職場で教育理念が話題に上ることがある。」という質問項目となっている。これは、組織成員同士の日常的な話題の内容に関するものであるため、理念浸透における組織成員同士の情緒的関係性を示していると解釈できる。すなわち、因子2は、組織における情緒的個人要素と組織成員同士の情緒的関係性を表した因子であると解釈できる。よって、因子名を「情緒的組織成員要素」とすることが妥当であると考えられる。

以上の分析によって、理念浸透の影響要因に関する9項目を2つに分類し、それらの因子名を、それぞれ、因子1については、組織的浸透施策、因子2については、情緒的組織成員要素とする。

なお、組織的浸透施策の各質問項目間のクロンバック  $\alpha$  係数は、0.825。情緒的組織成員要素の各質問項目間のクロンバック  $\alpha$  係数は、0.750である。

先行研究（高尾・王、2012）のフレームワークを基盤として分析した理念追求型組織の理念浸透の影響要因は、組織的浸透施策と情緒的組織成員要素の2つに分類可能であると結論づけた。

次に、Table 3の結果を踏まえ、まず、理念浸透度と理念浸透の影響要因であると考えられる組織的浸透施策と情緒的組織成員要素との関係性についての分析を行う。ただし、Table 2の相関関係に関する分析結果により、組織的浸透施策は、理念浸透度に直接的な影響を及ぼしているとは考えづらい。また、組織成員性と情緒的コミットメントがそれぞれ理念の教育・アピールに関する取り組みと理念に基づく行動評価との間に有意な正の相関を示しているため、組織的浸透施策と情緒的組織成員要素については、有意な正の相関を示す可能性が高い。そのように考えていくと、可能性の一つとして、組織的浸透施策は、理念浸透度に直接的には有意な影響を与えていないと判断される場合でも、情緒的組織成員要素を間接的に介することで、理念浸透度に影響を与えている可能性が考えられる。

よって、ここまでの考察に基づき、理念浸透度と、情緒的組織成員要素・組織的浸透施策との因果関係について、パス解析による分析を行う。

理念浸透度については、11項目の平均値を、情緒的組織成員要素については分類された5項目の平均値を、組織的浸透施策については分類された4項目の平均値をそれぞれ使用する。パス解析については、情緒的組織成員要素から理念浸透度へのパス、組織的浸透施策から理念浸透度へのパス、組織的浸透施策から情緒的組織成員要素へのパスとし、分析を加える。

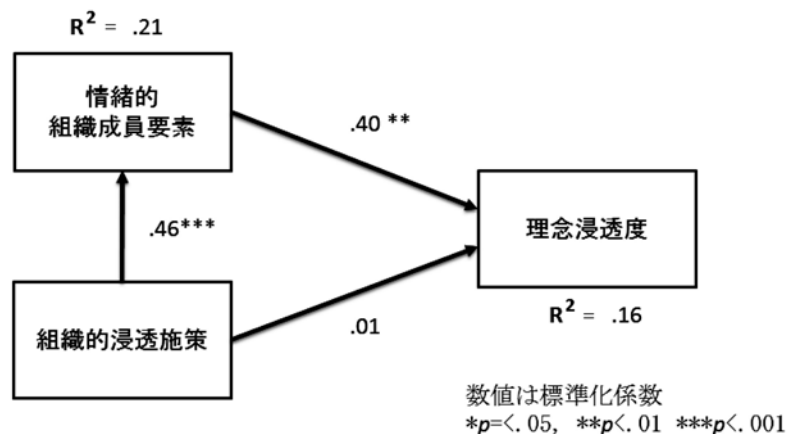


Fig.1. 理念浸透度と理念浸透の影響要因との因果関係

分析の結果、Fig.1の通り、理念浸透度に対して情緒的組織成員要素が有意に影響していることが分かった。よって、この結果から、情緒的組織成員要素が高まることで理念浸透度にプラスの影響を及ぼす可能性が示唆されたと解釈できる。また、一方で、組織的浸透施策が理念浸透度に対して、直接的に有意な影響を及ぼしてはいないということも明確になった。ただし、組織的浸透施策が、情緒的組織成員要素に対して有意な影響を及ぼしているため、組織的浸透施策が情緒的組織成員要素を介して間接的に理念浸透度に影響を及ぼしている可能性も示唆された。

### 5.実践的含意

理念追求型組織の場合、情緒的組織成員要素を高めることで理念浸透度を高めることができると考えられる。具体的には、組織成員個々が、組織に対して愛着や恩義を感じる。組織に対して忠誠心を持つべきであると考え、組織の一員であることをうれしく思えること等を挙げることができる。また、そのような情緒的組織成員要素を高めるための組織的浸透施策として、組織成員個々の、人事や役職などを含めた、理念に基づく行動に対する正しい評価。組織内における理念に関するアピールや研修・教育をしっかりと行うこと等が挙げられる。

理念追求型組織の場合、文字通り理念を追求することが組織目標になる。よって、例えば、金銭的利益関係などの功利的関係性によって組織と組織成員が結びついていて考えるより、組織に対する愛着や恩義、所属することに対する誇りのような情緒的側面によって組織と結びついていて側面が強いのではないかと推察される。よって、組織成員に対して情緒的組織成員要素を高めるための組織的施策を実施することで、理念浸透度を高め、組織アイデンティティと個人アイデンティティとの融合を図っていくことが理念追求型組織の組織と組織成員との結び付きを強めていく上で重要なことであると考えられる。

### 6.本論の限界と残された課題

本論では、理念追求型組織である学校組織の理念浸透度と理念浸透の影響要因に関する考察を行った。その結果、理念追求型組織特有の理念浸透度と理念浸透の影響要因に関する知見が見いだされた。その知見についてはこれまでに論じたとおりである。しかし、本論の限界及び課題は数多く残されている。

第1に、理念追求型組織における理念浸透度の測定尺度11項目が、先行研究（高尾・王,2012）と同様な3次元モデルを示しているかということについて分析を行っていないという点が挙げられる。本論では、理念浸透度と理念浸透の影響要因との関係性について分析することを主たる目的としたため、理念浸透度に関す

る測定項目に関する詳細な分析は行っていない。本論にて、理念浸透度と理念浸透の影響要因に関する5つの変数の相関分析を行った際、組織成員性と情緒的コミットメントについては相関が認められたが、それ以外の変数との相関は認められなかった。先行研究（高尾・王,2012）においては、5つの変数すべてと理念浸透度との相関が認められているため、この結果は、先行研究（高尾・王,2012）の結果と大きく異なっていると言える。本論におけるtable 2に示した分析においては、特に職場環境要素が理念浸透度に有意な影響を与えていないという結果が導かれていることが注目される。職場環境要素が理念浸透度に影響を及ぼしていないとは考えづらいため、これについては、少なくとも理念浸透度の3次元モデルのどれかと相関を示している可能性が考えられる。その点についての詳細な分析については、今後の課題となる。

第2に、調査対象組織が1校のみとなった点が挙げられる。本論では、理念の浸透により教育改革を継続的に推し進めてきた鷗友学園に調査を依頼した。鷗友学園は、理念追求型組織である学校組織に関する理念浸透の調査において最適であると思われる組織である。しかし、今後、理念追求型組織における理念浸透に関する研究を進めていくためには調査対象組織を拡大していく必要がある。理論の一般化を図るためにも、この点が今後の大きな課題となる。

第3に、本論では、高尾・王（2012）のフレームワークに基づいて理念浸透度と理念浸透の影響要因に関する分析を行ったが、理念浸透度に影響を与えるものについては、さらに多くの変数が存在する可能性が推測できる。よって、それらについては今後の研究課題としたい。

### 引用文献

- Albert,S.and Whetten,D.A. (1985) Organizational Identity. Research in Organizational Behavior,7,263-295.
- Ashforth,B.E.,Harrison,S.H.and Corley,K.G. (2008) Identification in Organizations:An Examination of Four Fundamental Questions.Journal of Management,34(3), 325-374.
- Ashforth,B.E.and Mael,F. (1989) Social Identity Theory and the Organization.Academy of Management Review,14(1) .20-39.
- Collins,James C & Porras,Jerry I. (1994) Built to Last.Curtis Brown Ltd in New York. (山岡洋一[訳] 1995 ビジヨナリーカンパニー 日経BP出版センター)
- Deci,E.L. and Ryan,R.M. (1985) Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior,Plenum.
- Desmidt,S. and Prinzie,A.A. (2008) The Impact of Mission Statements:An Empirical Analysis from a Sensemaking

- Perspective.Academy Of Management Annual Meetings  
Proceedings,1-6.
- Dutton,J.E. and Dukerich,J.M. (1991) Keeping an Eye on the  
Mirror:Image and Identity in Organizational Adaption.  
Academy of Management Journal,34,517-554.
- March J.G.,and Simon,H.A (1958) Organizations,Wiley. (土屋  
守章[訳]1977 オーガニゼーションズ ダイヤモンド社)
- 荻谷剛彦他 (2009) 教員評価―検証 地方分権化時代の教育改革  
岩波ブックレット
- 松田良子 (2004) 経営理念と経営戦略 加護野忠男 (編著) 企業  
の戦略 第三章 八千代出版
- 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コアネット教育総合研究所
- O'Reilly,C.A.and Pfeffer,J. (2000) Hidden Vallue:How Great  
Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary  
People.Harvard Business School Press. (廣田里子・有賀裕  
子[訳] 2002 隠れた人材価値－高業績を続ける組織の秘密 翔  
泳社)
- Pascale,R.T.and Athos,A.G. (1981) The Art of Japanese  
Management.Aimon & Schuster. (深田祐介[訳] 1983 ジャ  
パニーズ・マネジメント 講談社)
- Ryan,R.M. and Deci,E.L. (2000) "Self-Determination Theory  
and the Facilitation of Intrinsic Motivation,Social  
Development,and Well-Being," American  
Psychologist,55,68-78
- 清水哲雄 (2003) 学校改革は自己改革 School Managemant  
Review 8コアネット教育総合研究所,17-22.
- Simon,H.A. (1947) Administrative Behavior.Macmillan.
- 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解と実践－経営理  
念の実現に向けて 中央経済社
- 田中雅子 (2013) 経営理念の内容表現が理念浸透に与える影響浸  
透 同志社商学第64(6), 277-294.
- 田中雅子 (2014) 個人における経営理念の浸透プロセスの解明  
経営哲学,11(2), 23-41.
- 東京私立中学高等学校協会 (2015) 「2015東京都内私立中学校・  
高等学校案内」,東京私立中学高等学校協会
- 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.