

教育理念の浸透による組織変革と教育成果
— 企業の経営理念に関する知見を手がかりとして —

Organizational change and educational results by the penetration
of the educational philosophy

橋本 弘道

Hiromichi HASHIMOTO

「鶴見大学紀要」第 52 号 第 4 部

人文・社会・自然科学編（平成 27 年 3 月）別刷

教育理念の浸透による組織変革と教育成果

— 企業の経営理念に関する知見を手がかりとして —

Organizational change and educational results by the penetration of the educational philosophy

橋本 弘道

Hiromichi HASHIMOTO

序

本論は、私立学校における教育理念の役割と理念浸透に関して、企業における経営理念に関する先行研究のレビューを行い、その先行研究が、私立学校¹⁾にどのような形で適用できるかという点について考察を加えることを目的とする。また、それに付随して、私立学校がより高い教育成果をあげるためには、学校組織における教育理念への浸透努力が重要な視点になり得るかという点についても考察する。

まず、議論の背景となる私立学校の置かれている環境を概観し、私立学校にとってのより高い教育成果とは何を指すのかということについて言及する。

次に、私立学校にとっての建学の精神と教育理念の役割について確認する。

さらに、先行研究が蓄積されている企業の経営理念の構築とその役割に関する議論をレビューし、組織における理念浸透の重要性について論じる。

また、高い教育成果をあげていると思われる代表的な私立学校の事例を取り上げ、学校組織における教育理念の浸透と教育成果の関係性について考察を加える。

最後に、これらの考察を通して、私立学校の組織における教育理念浸透の重要性とそれにとともなう教育成果を上げるための方向性について展望する。

1 私立学校を取り巻く環境と教育成果

首都圏における私立中学校受験の受験者数は、図1のグラフで明らかなように2007年度をピークに減少傾向にある。また、受験率についても、図2のグラフのように2008年度をピークに減少している。

受験者が近年において減少傾向にあるということは、徐々に私立学校の供給超過が進行していると解釈することができる。

私立学校への受験者が減少すれば、私立学校間の生

徒獲得に向けての競争は激しくなる。競争が激しくなれば、私立学校は、これまで以上に競争力を高め生徒獲得に努めなければならない。

では、私立学校における競争力とは何であろうか。

教育機関である以上、私立学校における競争力とは、生徒に対する教育力とその教育成果であると言える。よって、より高い競争力を獲得するためには、今まで以上の教育成果をあげる必要がある。

では、私立学校にとってのより高い教育成果とは何を指すのであろうか。大手進学塾は、私立学校の入学難易度を偏差値で表した情報を公開している。より高い教育成果を上げることができる私立学校は、より多くの受験希望者を獲得できるはずである。よって、より高い教育成果を上げることができる私立学校は、より高い入学難易度を示すという論理が成り立つ。したがって、より入学難易度が高い私立学校が、より高い教育成果をあげていると受験希望者からみなされないと判断することが可能である。

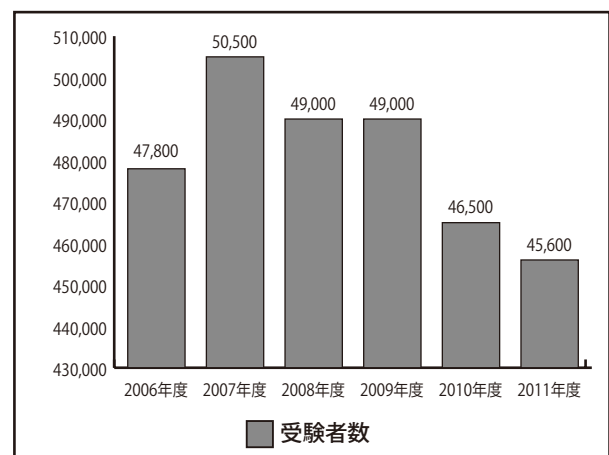


図1. 過去6年間の私立中学受験者数の推移
(2011年)「首都圏模試センター」集計
出所：中学受験高校受験パスナビ H. P. をもとに筆者作成

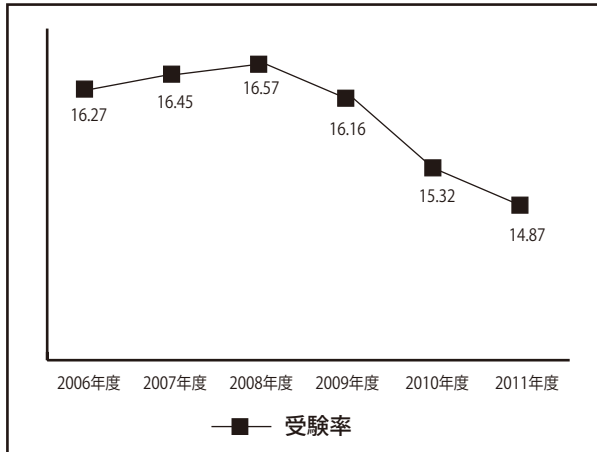


図2. 過去6年間の私立中学受験率の推移
(2011年)「首都圏模試センター」集計
出所：中学受験高校受験パスナビH.P.をもとに筆者作成

では、そのような私立学校は、具体的には、どのような施策によって教育成果をあげているのであろうか。

私立学校には、その設立意義を根拠づける建学の精神がある。そして、その建学の精神を教育理念として教育を行っていると考えることができる。よって、私立学校がより高い教育成果をあげるためには、学校組織全体に教育の方向性を示すための教育理念を浸透させることが重要であるという仮説を立てることができる。

2 私立学校にとっての建学の精神と教育理念

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、周知のとおりである。

公立学校の学校設置者は、性質上、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学校を設置することが認められている。

公立学校については、「我が国の公立学校教育は硬直的で画一的であり、変化に対応する柔軟性や多様性に乏しいこと、自ら改革に取り組む動機付けが働きにくく、効率性が十分に意識されていないこと、閉鎖性が強く、地域の一員としての意識や地域社会との連携を欠きがちなこと」（中央教育審議会,2004）などが指摘されている。しかし、教育を受ける機会の均等や保護者負担の観点からも、公立教育機関の役割としての広域性、平等性の観点からも、重要な役割を果たしていると言える。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その意味で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、創立時に当時の教育に対する強い問題意識があり、その問題意識の解決と創立者の考える理想的な教育、いわゆる、建学の精神に

沿って学校が設立され、それが学校の教育理念の根本となって独自の教育が展開されるというケースがほとんどであると考えられる。よって、私立学校においては、まず、建学の精神ありき、また、それを前提とした上での日常の教育活動を支えるための教育理念ありきで学校が運営されていると考えることができる。

3 企業の経営理念に関する論点

私立学校の建学の精神や教育理念に対し、企業の経営理念については、その様相が多少異なると考えられる。元来、企業は、営利を目的としており、必ずしも、まず起業の精神ありきというケースばかりであるとは限らない。起業後、必要に迫られて、または、企業の存在意義について再考する過程で経営理念を作成するという企業も存在する。²⁾

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、経営理念の浸透などを挙げることができる（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とらえているかという点にまで拡大しつつある。その結果、組織成員全体に対する経営理念の浸透に関するテーマもクローズアップされてきている。

4 企業の経営理念についての定義

経営理念の定義について、瀬戸（2009）は、信念、イデオロギー、価値観、歴史観、指導原理など多様な見解が多くの研究者によって示されていると述べており、いまだに学術的で明快な定義づけはなされていない実情にあると指摘している。

確かに、研究者によって、その主な対象が経営者（中川1972, Ouchi, W.G.1981, 森本1995, 劉1995, 北居・松田2004）の場合もあれば組織体（間1971, 芝1986, 浅野1991, 伊丹・加護野2003）の場合もあり、また、経営者と組織体の両方（高田1986, 水谷内1992, 奥村1994, 清水1996）を対象としたものもある。

また、内容についても信念、信条、理想、イデオロギー、価値観（間1971, 高田1986, 奥村1994, 森本1995, 劉1995, 清水1996, 北居・出口1997, 伊丹・加護野2003, 北居・松田2004）のような抽象的な面について言及しているものもあれば、より具体的な形で、経営目的、活動指針、指導原理（中川1972, 浅野1991, 水谷内1992, 清水1996）について言及しているものもある。

瀬戸（2009）は、これらの先行研究から、経営理念を「創業者や経営（継承）者の思想・哲学を表現し、経営組織全成員で理解（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」（p.26）であると概念規定している。この概念規定は、経営理念を経営者と組織体（組織成員）の両方について重要な要素であることを明確にし、企業全体が進むべき指針を示すものとして定義しているという点で、先行研究の概念規定を包括的に整理したものであると考えられる。

これらの先行研究より、本論における経営理念とは、「組織の進むべき方向性を明確に指し示すものであり、組織成員共通の思想的方向性および行動指針を明示した組織のアイデンティティを示すものである」と定義したい。

5 経営理念の役割と機能

では、経営理念を確立することで、企業はどのような役割や機能を果たすことができるのであろうか。清水（1996）は、企業という組織を活性化させるためには、企業の目的・理念が明確に示され、さらにそれらの組織内への浸透が不可欠であると述べている。また、企業の中の人々の関心の焦点や努力目標を理解させ共鳴させる形で経営理念が明示されることで、人々のエネルギーを結集させることができると述べている。さら

に、横川（2010a）は、「企業経営にとって経営理念が意義ある存在となるためには、経営理念の有する諸機能が企業活動において適切に発揮されていなければならない。」（p.128）と指摘している。

これらは、経営理念がただのお題目のような存在として掲げられるのではなく、その役割と機能を組織内でしっかりと果たすことが重要であるということを示している。

久保・広田・宮島（2005）は、実際のインタビュー結果から、「日本企業においては経営理念が成員の方向付け、コントロールの点で重要な役割を果たしていることがうかがえる」（p.118）とし、さらに、統計的な分析に基づき「日本においては経営理念が成員のコントロールに貴重な役割を果たし、そのパフォーマンスを向上させている可能性を示唆」（p.122）していると結論を得ている。

これらの知見から、経営理念には、企業内部における役割や機能が期待されているということがわかる（間1984, 浅野1991, 劉1995, 伊丹・加護野2003, 奥村2003, 北居・松田2004, 横川2010a）。これを横川（2009）は、「企業内統合機能」と定義している。

また、瀬戸（2009）は、「外部組織や社会との適応機能を果たすという重要な役割・機能が経営理念に求められる」（p.27）とし、間（1984）は外部社会との適応、劉（1995）は、環境適応原理、北居・松田（2004）は、外部への適応機能という表現でその役割と機能について言及している。横川（2009）は、これらの役割と機能を「社会適応機能」と定義している。

これらの議論から、経営理念には、企業内部における統合機能と外部社会に対する適応機能を期待されていることがわかる。これらの機能的側面については、組織文化の研究の中で論じられてきたことでもある。いわゆる機能主義的組織論といわれるものである。

組織における道徳や信念、哲学、価値の問題などが本格的に扱われるようになったのは組織文化の研究が登場してからだと言われている（高橋, 1997）。高業績をもたらした企業の共通の特徴として、企業の文化的側面が強調され、機能主義的組織文化論が論じられるようになったのである（出口, 2004）。組織文化と組織の業績との関係性に関する議論である。この議論については、後に言及する企業理念と組織文化の関係性は理念浸透に関する研究でも重要な位置を占めると考えられる。

6 経営理念の作成

経営理念については、先行研究における指摘の通り、様々な役割と機能を有していると言えるが、各企業はどのように経営理念を作成しているのであろうか。ま

た、作成時には、どのような点に留意すべきなのだろうか。

加藤（2011）は、経営理念作成に関する留意点を先行研究に基づき3点に整理している。その3点とは次の通りである。

- （1）借りものではなく本物の経営理念であること。
- （2）現実の社会的価値観と一致していること。
- （3）従業員の帰属意識を高められること。

さらに、加藤（2010）は、（1）について、親会社のものを転用したようなものでは本物とはいえないとし、本物の経営理念とは、経営に魂が入ったという表現ができるものであると述べている。

また、（2）については、「経営理念は創業者・歴代経営者の個人的な使命感や成功体験に支えられ継承され、長らくその企業の発展に役立ってきたものであったとしても、現実の社会的価値観と一致しなければ、普遍性や現実性を失ったことになり、生きたものにはならない」（p.52）と述べ、「経営者の知識・体験に基づく精神も、現実の社会的価値と一致するときにはじめて多くの人々を納得させ、支持、共感をうる」（p.52）としている。また、（3）について、清水（1996）の先行研究を提示し、「従業員がみずからの欲求と両立しうる物と信じることができる経営理念である場合に、その帰属意識を高めることができる」（p.52）と述べている。^{3）}

また、Collins and Porras（1995）は、普遍的な基本理念と具体的方法論の変化・進歩という視点を提示し、ビジョンを持っている企業、未来志向の企業、先見的な企業、業界で卓越した企業、同業他社の間で広く尊敬を集め、大きなインパクトを世界に与えてきた企業を「ビジョナリー・カンパニー」（p.3）と名付け、時代を超えて尊敬されている企業とそれ以外の企業とが異なる最大の要因について論じている。

彼らは、「ビジョナリー・カンパニー」について、「一般的な原則を維持しながら、新しい方法を編み出す」（p.368）とし、「ビジョナリー・カンパニーが基本理念を維持し、進歩を促すために使う具体的な方法は、間違いなく変化し、進歩していくだろう。」（p.368）と述べている。

これらのことから、経営理念は、時代を超えた普遍的な一貫性を持ちながらも、現実の社会的価値観と一致していることが重要であり、経営者も従業員も経営理念を具現化することが自らの欲求に合致し、その達成を組織全体が念願するようなものでなければならぬと考えられる。

よって、経営理念は、普遍的価値観を堅持するものであると共に、具体的な方法論については、その時代に最も合致し、組織全体が共感できる内容になるよう、常に変革を繰り返していく必要があると結論づけるこ

とができる。

7 経営理念の浸透

経営理念を持っている会社は多く、それらは社是・社訓・経営綱領・経営指針などという名前で明文化されている場合がほとんどである。^{4）}しかし、明文化されていても、それらが組織に浸透していなければ意味をなさない。では、経営理念をどのように組織内に浸透させていけばよいのであろうか。また、どのような場合に組織内に理念が浸透していると言えるのであろうか。

横川（2010 b）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。^{5）}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。さらに、「理念浸透とは、理念の諸機能を自社の存在意義、将来に向けての方向性、社会的責任感の高揚、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していく活動である」（pp.219-220）と定義している。

さらに、Schein,E（1985）の分類をもとに、理念浸透のメカニズムについて「一次浸透メカニズム」と「二次浸透メカニズム」に分類し整理している。「一次浸透メカニズム」は、リーダー自らの行動によって理念を浸透させていく方法である。^{6）}横川（2010b）は、リーダーの行動や意思決定・判断により、組織メンバーは何が正しく、何が間違っているのかといった価値基準を得ることができるとしている。このリーダーの役割ということに関して、清水（1996）は、「一般に組織は、進むべき方向やあり方が明確になればなるほど、その資源とエネルギーを効率的に動員・展開できるようになる。」（p.90）とした上で、「組織のあり方が示されても、換言すれば、目的が与えられても、その目的が組織を構成する人々によって容認されるものでなければ、協働活動を鼓舞することにならない。」（p.90）とし、「それには協働参加者に容認された共通目的が本当に存在しているのだと信じ込ませるトップのリーダーシップが必要である。」（p.90）と述べ、理念浸透におけるリーダー自らの行動の重要性について指摘している。

もう一つのメカニズムである「二次浸透メカニズム」は「一次浸透メカニズム」を補強する性質を持つものである。よって、「一次浸透メカニズム」と整合性が保たれている場合にのみ効果を発揮すると考えられる。「一次浸透メカニズム」と「二次浸透メカニズム」とが

一貫していない場合、それらは機能しない可能性が高くなる。「一次浸透メカニズム」がリーダーの行動や意思決定による理念浸透であるのに対し、「二次浸透メカニズム」は、形式的・物質的なものである。⁷⁾ また、形式的・物質的な浸透方法である「二次浸透メカニズム」よりも、リーダーの役割を重視する「一次浸透メカニズム」の方が理念浸透においてより効果を発揮すると考えられている。

梅澤（1994）は、理念浸透策について、「経営理念の体質化」と「経営理念教育の徹底化」の2つを挙げている。梅澤は、「経営理念の体質化」について、「経営理念を反映した社風、経営理念を内に培養した風土をつくるようにする。」（p.98）「経営理念なるものを、空気のように組織のなかを流れさせる。ごく自然に人びとをしてそう行動させるようにと慣習・慣行化する、そして伝統化する」（p.98）ことの重要性を指摘している。また、「体質化」するためには、「体现化」⁸⁾を経由して内部的に浸透・定着・確立していく過程を経ることが重要であるとしている。

「経営理念教育の徹底化」については、「知識教育」⁹⁾と「情緒教育」¹⁰⁾の2方面からの教育アプローチが必要であり、ポイントとなるのは、「情緒教育」であると指摘している。¹¹⁾ また、理念浸透には、経営的な取り組みと共に従業員の主体的取り組みが重要であるとし、理念に対する従業員の当事者意識、内面化を「経営理念の自分化」¹²⁾（p.100）と表現している。

これらの先行研究から、理念浸透においては、経営者のリーダーシップを発揮することで行う理念浸透の段階と、それに基づいた組織成員の個人レベルでの理念浸透という視点が考えられる。組織のマネジメントや戦略などが経営理念に基づいて行われていても、個人が理念の本質を理解し、日々の仕事において理念の実践を念頭に置いていない場合も考えられる。その場合、経営理念は浸透しているといえるのかという視点である。

その視点について、高尾・王（2012）は、理念浸透に関する先行研究に対し、組織論に依拠した研究の大半が組織全体における経営理念の浸透を対象としているという点を指摘し、その場合の経営理念の浸透は、組織の制度、マネジメント、事業展開などが経営理念に基づいて行われたかどうかを基準として判断されていると述べている。また、従来の理念浸透に関する研究である機能主義的組織文化論や組織シンボリズム論では、「経営理念の浸透の難しさやダイナミズムを説明することができない。」（p.4）と述べ、さらに、「従来のマクロレベルからのアプローチでは、組織成員の理念への認知的・態度的要素と理念を実践しようとする行動は区別されておらず、ミクロレベルで問題となる

浸透の複雑さを説明できない。」（p.4）としている。また、経営理念の浸透と従業員の組織行動に関する大規模な調査を行い、組織コンテキストのアイデンティティ理論を理論基礎に据え、組織および個人のアイデンティティ・ダイナミクスという観点から理念浸透を捉えるフレームワークを提示し、その枠組みを踏まえたミクロレベルの実証分析を行っている。この研究は、理念浸透をミクロレベルで扱う理論基礎を提示したものである。

この高尾・王（2012）の指摘と研究の成果は、非常に興味深く、本論における問題意識に最も隣接した研究成果であると考えられる。

これらの理念浸透に関する先行研究より、理念浸透には、リーダーの役割が重要であり、リーダー自らの行動によって理念を浸透させていくことが必要であること。また、それを支え組織に根付かせるためには、同時に、組織設計や、人事・報酬などの評価システムの整備、社風などの醸成が必要であることがわかる。

さらに、ミクロレベルでの理念の浸透度とその効果については、浸透策によって組織成員がそれらをどのように認識し実際の業務に反映させているかという点について、一定の評価尺度に基づいて把握していく必要があると考えられる。

8 私立学校における教育理念の役割

ここまでの先行研究に基づいた企業の経営理念に関する知見を本論の視点からまとめると次のようになる。

本論にて定義する経営理念とは、組織の進むべき方向性を明確に指し示すものであり、組織成員共通の思想的方向性および行動指針を明示した組織のアイデンティティを示すものである。また、経営理念は、普遍的価値観を堅持するものであると共に、具体的な方法論については、その時代に最も合致し、組織全体が共感できる内容になるよう、常に変革を繰り返していく必要がある。さらに、理念浸透には、リーダーの役割が重要であり、リーダー自らの行動によって理念を浸透させていくことが必要である。また、それを支え組織に根付かせるためには、組織設計や、人事・報酬などの評価システムの整備、社風などの醸成が必要である。さらに、ミクロレベルでの理念の浸透度とその効果については、浸透策によって組織成員がそれらをどのように認識し実際の業務に反映させているかという点について、一定の評価尺度に基づいて把握していく必要がある。

企業経営における経営理念に関する先行研究によって得られたこれらの知見を私立学校の環境に置き換えるとどのように定義することができようか。

私立学校における教育理念とは、当該私立学校の進

むべき教育の方向性を明確に指し示すものであり、教職員共通の思想的方向性および行動指針を明示した学校のアイデンティティを示すものである。また、建学の精神は、学校設立以来の普遍的価値観を堅持するものであり、具体的な方法論については、教育理念として、時代の要請に合致し全教職員が共感できる内容でなければならない。さらに、教育理念の浸透には、校長を中心とするリーダーの役割が重要であり、リーダー自らの行動によって理念を浸透させていくことが必要である。また、それを支え教職員に根付かせるためには、同時に、組織設計や、教員の人事・報酬などの評価システムの整備、校風などの醸成が必要である。さらに、ミクロレベルでの理念の浸透度とその効果については、浸透策によって教職員全員がそれらをどのように認識し実際の教育活動に反映させているかという点について、一定の評価尺度に基づいて把握していく必要がある。

この知見をさらに項目別にまとめると以下のようになる。

①教育理念の働き

私立学校における教育理念とは、当該私立学校の進むべき教育の方向性を明確に指し示すものであり、教職員共通の思想的方向性および行動指針を明示した学校のアイデンティティを示すものである。

②建学の精神と教育理念の関係性

建学の精神は、学校設立以来の普遍的価値観を堅持するものであり、具体的な方法論については、教育理念として時代の要請に合致し全教職員が共感できる内容でなければならない。

③教育理念の浸透とリーダーシップ

教育理念の浸透には、校長を中心とするリーダーの役割が重要であり、リーダー自らの行動によって理念を浸透させていくことが必要である。

④理念浸透のための組織設計と評価システム

それを支え教職員に根付かせるためには、同時に、組織設計や、教員の人事・報酬などの評価システムの整備、校風などの醸成が必要である。

⑤客観的資料に基づく効果測定

ミクロレベルでの理念の浸透度とその効果については、浸透策によって教職員全員がそれらをどのように認識し実際の教育活動に反映させているかという点について、一定の評価尺度に基づいて把握していく必要がある。

さらに、これら①～⑤の項目について、特に「①教育理念の働き」と「②建学の精神と教育理念の関係性」との位置づけが必要であると考えられる。つまり、②で示した「建学の精神は、学校設立以来の普遍的価値観を堅持するもの」であり、それに対して具体的な方

法論として、「教育理念」を時代の要請に合致し全教職員が共感できる内容にしていく必要があるという点、および、その意味における①で示した「教育理念の働き」との関係性である。

「建学の精神」は、その表現がたとえ普遍的で抽象的なものであったとしても、時代を経るにしたがい陳腐化していく可能性がある。この陳腐化とは、2つの意味を内包している。1つ目は、時代の要請とのずれが生じるという意味における陳腐化であり、2つ目は、時間の経過とともに「建学の精神」が組織内で形骸化されていくという意味における陳腐化である。

これらの陳腐化を防ぐためには、現在の時代の要請に合致するような「建学の精神」の再構築、すなわち、現在の教育環境に合致した内容と表現による「建学の精神」の現在化と、それによる全教職員の「建学の精神」に関する新たな共感が必要になる。

また、「全教職員の共感」が得られなければ、教育理念として、「私立学校の進むべき教育の方向性を明確に指し示し」、「教職員共通の思想的方向性および行動指針を明示した学校のアイデンティティを示すもの」とはなり得ない。よって、「建学の精神」の現在化による「教育理念」の具体化が重要になる。

そして、この段階に議論が進むと「教育理念」の教職員への理念の浸透過程が課題となる。この課題については、高尾・王（2012）の研究の成果がある一定の示唆を与えてくれると考えられる。よって、その議論については後に取り上げることとする。

9 学校組織における教育理念の浸透に関する関係性

これまでの議論をまとめ、特に、第8節の学校組織における教育理念の浸透に関する関係性を図式化すると図3のようになると考えられる。この①～⑤の関係性は、

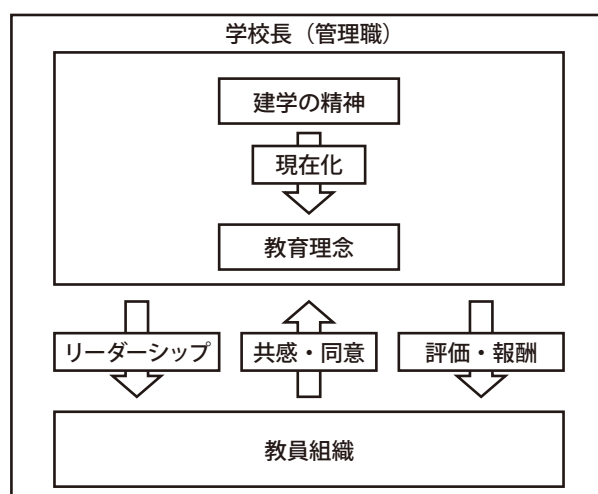


図3. 学校組織における教育理念の浸透と組織文化に関する関係性（仮説）：筆者作成

企業の経営理念についての先行研究を私立学校に置き換えることによって得た知見であるが、この内容のすべてが私立学校に当てはまるとは限らない。私立学校には非営利であるということ、また教育組織であるということにおいて、企業とは根本的に異なった精神性と、同僚性¹³⁾などを含めた独特の文化を持っている可能性があると考えられるからである。それについては、実際の事例調査などを含めた十分な検証が必要である。

10 私立学校の教育理念の転換と組織文化

先に述べたように、私立学校は、建学以来の教育の根本方針である建学の精神とそれに基づく教育理念を有している。建学の精神を日常的教育活動として具体化したものが教育理念である。よって、私立学校は教育理念に則って教育の重点目標を設定し、日々の教育に生かしていくことになる。

私立学校と言えども国から示される学習指導要領から大きく逸脱することは認められない。しかし、私立学校独自の教育理念から派生する様々な活動は、その私立学校の独自性として実際の教育の中に活かされ、その活動が積み重なり私立学校独特の校風が確立されていくと考えることができる。

ここで注目しなければならないのは、建学の精神と教育理念および組織文化との関係性である。先に述べたとおり、私立学校は、創立時に当時の教育に対する強い問題意識があり、その問題意識の解決と創立者の考える理想的な教育、すなわち建学の精神に沿って学校が設立され、それが学校の教育理念の根本となって独自の教育が展開されてきたというケースがほとんどであると考えられる。

しかし、時代を経るに従い、社会環境が変化することで建学の精神が陳腐化してしまうことも考えられる。その場合、私立学校は、教育理念をその時代に合致したものに变革させていく必要に迫られることになる。場合によっては、教育理念の大幅な転換によって、従来の建学の精神に則って醸成された組織文化を大きく变革する必要性が生じる場合も想定される。¹⁴⁾そこで、問題になるのが、変革に伴う建学の精神と教育理念、そして組織文化との関係性である。なぜなら、建学の精神とそれを基盤とした教育理念によって醸成された組織文化は、教員各自および教員相互の関係性において、教育観などに大きな影響を与え続けてきたと考えられるからである。

Schein (1999) は、組織の持つ文化に関して、そのレベルを3段階に分けて説明している。レベル1は、文物（人工物）「目に見える組織構造および手順（解説が困難）」であり、レベル2は、標榜されている価値観「戦略、目標、哲学（標榜される正当な理由）」、レベル3は、

背後に潜む基本的仮定「無意識の当たり前の信念、認識、思考および感情（価値観および行動の源泉）」である。また、その組織にとって良好であり、正しいとされる文化は、「共有された暗黙の仮定によってできあがった戦略および組織が、その組織が置かれている環境でどの程度機能するか」(P.26)により、その正当性を有することができるとしている。

要するに、組織が順調に成長、維持されているときには、組織に内在する文化的価値観、信念、仮定について、組織成員は「正しい」と認識し続けることになる。そして、それによって醸成され続けた文化は、「非常に頑丈で、変革が困難」(Schein,1999,P23)であると推察される。なぜなら、成功に至るまでの考え方、感じ方、世の中に対する認識など、その組織が学び、蓄積してきたものが、無自覚的に浸透し定着したものが組織文化だからである。

しかし、Schein (1999) が指摘するように、ある環境のもとで成功をもたらした文化面の仮定が、環境が変わるにつれて機能しなくなることもある。その機能しなくなった文化を自覚的に変革していくことが、組織の生き残りにおける重要な鍵を握ることになるとも考えられる。

私立学校においては、環境変化をいかに捉えて教育理念の再構築、およびそれに基づいた組織変革に活かしていくかということが重要な問題になる。教育理念は、普遍性を持ったものであり外部環境によって簡単に変更すべきものではないという認識が学校組織の成員に定着している可能性も考えられる。それが、結果的に組織の硬直化につながり、徐々に時代の要請に応えられないものになっていくケースも考えられる。

私立学校に対する最終的な評価は、入学希望人数に直結していく。私立学校の生徒募集は2月から3月の一時期の入試によって行われる。よって、客観的な数字として表すことのできる私立学校の評価は、一年の一時期に行われる、この入試における評価によって明確になる。さらに、その入試における入学倍率と、その結果として入学が許可された生徒の学力を含めた様々な資質が、校風の醸成や学習成果に大きな影響を及ぼすことになる。

ただし、毎年入学してくる生徒は、例えば、中高一貫校であれば、全体の1/6の生徒数として当該私立学校に影響を与えることになる。私立学校における生徒の変化としては、全体の1/6の変化ということである。よって、学校の評価に対する変化は学校組織全体に共有されづらい可能性がある。そこに、環境変化に伴う私立学校の教育理念の転換と組織文化の変革における困難さがある。この小さな変化を学校組織全体で共有し、自らの教育力と教育成果についての自己点検を行える

かということが私立学校における重要な課題になると考えられる。

ここに教育理念の浸透と教育理念の転換および組織文化における関係性に関する重要な論点がある。

11 私立学校の理念浸透に関する事例の検討

本節では、実際に私立学校の教育理念を教員に浸透させることでより高い教育成果を上げることに成功したと考えられる事例について考察を加える。

事例として、「私学改革の旗手」と形容され私立学校改革のモデルケースとして紹介される機会の多い鷗友学園を取り上げる。鷗友学園の教育改革は、私立学校の教育改革のケース分析で取り上げられる機会の多い事例である。

鷗友学園は、東京府立第一高等女学校（現東京都立白鷗高等学校）の同窓会である鷗友会によって、1935年に母校創立50周年記念事業の一環として鷗友学園高等女学校の名で設立された。創立70有余年の歴史ある学校である。鷗友学園の学校改革は、30年前、中堅教員が自校の置かれた環境が危機的状況にあるということを確認し、改革に立ち上がったことから始まる。現在、鷗友学園の評価は年々高まっており、様々な面で注目を集める学校に成長している。¹⁵⁾

なぜ鷗友学園は学校改革を成し遂げ、その結果として高い教育成果を上げることができたのか。その過程を振り返る。

本節の事例の検討においては、先行研究として、鷗友学園の教育改革における中心人物であった清水哲雄氏¹⁶⁾（以下清水と表記）に対するインタビューをまとめた「学校改革は自己改革」『School Management Review』第8号、コアネット教育総合研究所、2003年、p.17-22の内容をベースとし、さらに、森川（2004）の鷗友学園に関する共同体づくりに関する論述、加藤（2004）の教師の共同体と学校改革に関する論述、および、2004年8月27日に某私立学校の校内研修会にて行われた清水の講演内容、さらには、筆者の清水へのインタビュー（2007.7.23、鷗友学園校内にて実施）から得た内容を加え、それらを総合的にまとめるかたちで記述した。¹⁷⁾

また、それらの内容の確認および疑問点に関する質問調査を行うため清水に対する再度のインタビューを行った。インタビューは、2012年11月6日、アルカディア市ヶ谷私学会館にて実施した。ここでは、質問内容に対しての回答を質問項目毎に記載する形を取った。

11-1 学校改革の背景

現学園常務理事である清水が鷗友学園の未来に危機感を持ちはじめたのは1980年代に入ってからであった。¹⁸⁾

まだ少子化時代は本格的に到来していなかったが、数年のうちに訪れることは明白であった。そのような時期に少子化が実際に鷗友学園の教育に影響を及ぼすであろうことが想像されるような出来事が起こる。いわゆる丙午生まれの学年でのことである。その年は、全国的に子どもの数が極端に少なく、結果的に鷗友学園にも生活態度の乱れが目立つ生徒が入学してきた。清水は生徒たちと関わりながら、「少子化時代になればこのような状況が生まれてくる」（清水、2003、p.17）と実感し、現状に危機感を持つ。

11-2 教育理念に基づいた学校改革の方向性

清水の危機感から始まった鷗友学園の学校改革は、教育力アップが具体的な目標である。しかし、何をもって教育力がアップしたと言えるのかという問題がある。また、現状容認派教員との教育力アップのための学校改革に対する温度差を埋める必要もある。学校改革に着手する前段階のこのような様々な障害の一つひとつを乗り越えていかなければ学校改革は進まない。幸い、鷗友学園には、現場の教員が教育的課題を組織の枠組みを超えて様々な場面で議論するという文化があった。それらの議論の中で、多様な側面から学校改革に関する議論が交わされた。

学校改革を推進しようとする教員達は、学校の教育力アップに取り組む際に、大学進学実績のみを追い求めるような教育に傾くことに対する違和感を持ち、鷗友学園の教育の理想像に関する自問自答を繰り返した。「これからどのように生きていくのかを考える人生の大切な時期に、とにかく勉強さえできて、大学に合格すれば良いという、ニーズの一部だけを取り込んだ学校で、本当の教育ができていると言えるのだろうか。それは、鷗友学園の校風にふさわしいのだろうか。」（清水、2003、p.18）と考えた。そして、教員同士がさまざまな場面で議論することによって、鷗友らしい教育を模索し続けた結果、行き着いた結論は、人格形成を中心とした教育をすることであった。それは鷗友学園の建学の精神であり、教育理念である「慈愛」「誠実」「創造」を生徒自身の内面に定着させることであった。

清水は、何度も教育理念に対する思いを教員に伝えるという作業を繰り返している。そうやって、教育理念に基づいて行動することを強調することと、徹底的な議論を行うことによって、教育力アップのための組織変革を図った。

そして、そのようなスクールアイデンティティを追求した結果、鷗友学園における教育の使命は、単なる学力強化のための教育ではなく、生徒一人ひとりのアイデンティティ確立を6年間かけて支援することだということに教員の認識が収束していった。さらに、鷗友

学園の理念である「慈愛」「誠実」「創造」を具体的教育手法として現場に落とし込むことによって、生徒のやる気を引き出す教育指導が目指されることになった。

清水は、学校改革は常に方向性を持っている必要があると述べている。要するに、学校改革を行うには、学校の組織成員一人ひとりのモチベーションを喚起し、求心力を持ち得る大きな方向性が必要だということである。

学園創立当初は創立者のカリスマ性が学園の求心力になる。しかし、時を経て社会状況の変化などにより学校改革が必要になってくるような時節になると、そのようなカリスマを期待することは難しくなる。そこで、清水たちは、活発な議論の前提となる中心的思想を建学の精神とその教育理念に置いた。また、建学の精神に、より具体的な意味合いを持たせ、現在の社会環境や教育に関する本質的なニーズを建学の精神と照らし合わせることで、「現在化」し、学校改革の求心力にした。

そして、何をするにしても必ず建学の精神、教育理念に立ち返って判断した。特定の人格に求心力を持たせるのではなく、すべての教育活動の根本となる教育理念を固め、それに基づいて設定した目標を実行に移すという基本方針をつくり、その方針を教職員に浸透させていった。¹⁹⁾理念先行で学校が進むべき教育力アップのための方向を明確にした上で、学校改革を目指したのである。

清水は、建学の精神を現在化した上で共有することは、学校改革の方向性の起点となり、建学の精神の現在化を進めていくことは、各教員のエネルギーを同一方向に流す強力な推進力になると考えた。改革の第一歩にあたって拠り所にされたものが、この建学の精神とその現在化であった。考え方がバラバラな教員達の思いの方向性を合わせるためには、学園創立時の理念に立ち返り、現在の自校の教育的使命は何かを教員全員で考え抜く必要があった。

その結果、「まず肯定から始めよう」という言葉が学校改革のスローガンになった。この言葉は、鷗友学園の教育理念の一つである「創造」という言葉から導き出したものである。

11-3 より高い教育成果をあげるための教育理念の浸透努力

鷗友学園においても、学校改革に取り組む初期段階では、危機感の共有についての温度差があった。改革の過程で、改革の必要性自体を否定する者や、改革の手法に反対する者もいた。しかし、清水は改革を進める際に、改革に消極的な教員を排斥せず、その教員の意見を取り入れることによって改革に役立てようとし

た。反対意見に対し、そこにこそ学びのチャンスがあるという視点に立ち、反対勢力の存在を学校全体の力へと転換するように努めたのである。

そこには、先に述べた鷗友学園の建学の精神から導き出した「まず肯定からはじめよう」という改革の前提となる思想があった。また、たとえ、反対意見があったとしても、学園にとって良いことであるという共感が得られれば、それが少数意見でも採用した。例えば改革初期にオリジナル教科書が作成された際、自分の専門外はやりたくないという意見や、自分には関係のないことだという反応があった。しかし、この反対派を排斥するのではなく、これらの反対を改革へのチャレンジとして受け止めた。賛成派が反対派と議論を戦わせることで、議論の質が高まると考えたのである。また、反対されても、共感が得られるまで修正を加えながら議論を繰り返すことで組織としての改革力は増していくと考えた。

そして、危機感を持った特定の教員が改革を推進していくのと同時に、組織全体の情報共有に努め、それぞれの教員が、改革にそれぞれのスタンスで関われるようにした。これを清水は「ワイガヤ主義」²⁰⁾という言葉で表現している。教職員がお互いに課題や情報を共有し改革を進めていくという考え方である。(清水,2003,p.18・森川,2004,p.12)

「ワイガヤ主義」には、情報を抱え込まず全体で共有しながら議論を進めていくことができるという利点がある。そして、議論の結論を組織全体が共感した上で共有し、推進していくことができるという利点もある。清水は、教員個々の存在や、意見を受け入れながら、力まずに改革に取り組むことが長期にわたる学校改革を進める上で重要な視点であると考えた。この取り組みによって、反対意見を取り込みながら、組織の方向性を明確にすることで教員の意識も変わっていった。

鷗友学園には教員どうしがコミュニケーションをとる場面が公式、非公式に関わらず、数多く用意されている。組織内の上下関係や経験の幅に関わらず、思うことを率直に発言することが常に奨励されている。

ワイガヤ主義は会議の場や人が集まる場所に常に適用される。学校改革が一部のリーダーの思いではなく、一つの大きな流れとして授業や日常の行動レベルにまで浸透していった背景には、ワイガヤ主義が果たした役割が大きいと清水は言う。そして、そのような組織文化を育むことによって、建学の精神から導き出した「まず肯定からはじめよう」というスローガンを掲げ「ワイガヤ主義」で様々な議論を重ね、さらに対立を組織全体の建設的に転換するなどして、改革の精神をしつかりと定着させていった。

また、教員組織の中にそれぞれの教員にとっての居

場所が用意されていることにも注目しなければならない。一人ひとりの教員には、個性があり、知識や経験など技術レベルも様々である。鷗友学園では発言権の強い人の意見ばかりが通ってしまうことのないよう、発言の弱い教員を取り残さないように留意している。同レベルで議論できるまで成長するのを待つ。信じて待つことがここでも重要視されている。居場所があるという安心感が、教師として成長しようという動機付けへとつながるという考え方である。

11-4 教育理念の浸透がもたらした教員組織の変化と生徒の変化

このように行われてきた様々な改革は、2000年以降、大きな成果となって現れる。生徒と教師とのコミュニケーションが活発になり、多くの生徒が自信を持って物事に前向きに取り組むようになってきたと実感され始めたのがこの時期からである。そして、この感覚的な成果を裏付けるように、2001年の合格進学実績の躍進は全国の私立・公立校から多くの注目を集めることになる。

このころから鷗友学園には、このコミュニティの一員であることを大切にしよう、さらに良いものにしようという一人ひとりの思いが強く存在していると感じ取れるようになっていった。校則や制度に動かされる学校ではなく、教育理念を中心とした人と人との信頼関係が動かす社会が実現されてきたこと、それが、鷗友学園の教育力アップの源泉となっている。

鷗友学園の生徒達が在学中に受け取り続けるメッセージは、他者肯定、自己肯定の世界観である。そして、鷗友学園において他者との信頼関係の前提になるのが教育理念から派生した「まず肯定からはじめよう」という考え方である。まずお互いの相違を肯定することから始まり、相互理解のもとで安全、安心な居場所が確保される。そして、その雰囲気をも前提とした環境のなかで創造性が育まれる。

そのような雰囲気を可能にしたのは、教員組織で育まれてきた雰囲気がその側面を持っていたからである。例えば、鷗友学園では学校改革に当たって、「答えはその人の中にある」という視点で教員文化を醸成することに留意している。改革の過程で誰かが失敗したとしても本人が自分の間違いに気付くまで待つ。そういった場を教員が体験することで、生徒に対しても同様の環境をつくることを可能にし、実際に生徒達を変えられることができるということを鷗友学園の実績は物語っている。これらの経験の蓄積は、失敗を許容する文化へとつながっている。(森川,2004)

よって、生徒に対しても信じて待つことが重要視される。教師が一方的に教え込むのではなく、生徒の中

にある創造性を引き出すという考え方が鷗友学園には存在する。これを生徒の視点から見ると、自由に自分を表現することが許され、それが評価される場があるということになる。これは、生き生きとした創造的なものが学校に流れていれば、それが結果的に学校全体の教育力をアップさせることになるという信念に基づいたものである。(森川,2004)

そのような生徒に対する教育のスタンスは、教員自身が教師としての成長過程で学校組織から享受してきたものでもある。生徒の共同体作りには教師自身の共同体経験が反映されている。教師自身が校長や同僚の教員から受け入れられ、信じられ、育てられることで、教師の活力を引き出し、共同体への信頼と愛情に支えられた自信として生徒に伝わる。鷗友学園の教員達は、自分を完全に肯定されることが、いかに「やりたい」という気持ちを引き出すかということを実体験をもとに認識していた。(森川,2004)

鷗友学園のケースのように、学習指導が生徒の共同体から始まるとすれば、生徒の共同体作りを支えるものは教師の共同体作りであるという図式が成り立つ。

鷗友学園には、教員一人ひとりが建学の精神を中心思想とした共同体を育んできたという経験と自負があり、生徒に対してもこう接すればいい共同体を作れるという確信がある。教師自身に体験があるので、生徒にも自信を持って伝えられる。

鷗友学園には、教師の共同体作りが、学校改革となって生徒の共同体作りに活かされ、結果的に生徒の進路実績につながるという関係性が意識的に用意され成立している。

個々の教育観を持った教員が、建学の精神とその教育理念の現在化を共感を持って受け入れ、現場レベルに具体的に活かしていくような組織の雰囲気作りや流れができたとき、学校改革は、大きな流れとなって着実に進んでいくということである。

11-5 教育理念浸透のための組織編成と教育力アップのための施策

鷗友学園では、理念中心の教育力アップのための様々なソフト面の充実に加えて、そのような、教育理念を根本にした議論を現実の学校運営に活かしていくための組織の構築を行っている。

例えば、七人会といわれる理事と校長を含めた教員との話し合いの場は、経営や教務といったそれぞれの分野に止まることなく学校全体としての中長期的課題を討議する場として機能している。森川(2004)が指摘するように、経営と教務の分断が取り沙汰される私学組織の中では、画期的な仕組みであると言える。

また、選挙により選出された七名の教員と校長によ

る校務会と、その七名の教員の中から理事長・校長が指名した3名の教員と校長による四人会が設置されている。

そして、中心的な会議は、月に2回行われる全教員会議である。ここでは、教務を中心として生徒をめぐる全ての課題について討議が行われる。教員会議以外に週一回の教科会議と学年会議も活発に行われている。教科会議では、教科別の教育内容、テキスト、教授法、進捗状況などが討議される。また学年会議では、各クラスや学年でおこったトラブルや運営、進路指導などについての討議が行われる。この学年会議は、教科偏重になりがちな教員に対して、同学年を担当する教員どうしのコミュニケーションの量と質を上げる機能を果たしている。

さらに、不定期な「勉強会」も開催されている。新入教員が着任した機会などを利用し、鷗友学園の理念や学校改革の過程、そこで大切にされてきた理念や考え方がくりかえし語られる。こういったコミュニケーションの過程を大切にすることが鷗友学園の教育理念をお題目にせず、教員個々の教育活動に浸透、定着させるのに役立ってきたと考えられる。

また、経営全般に関する側面においては、効率化するものとししないものを教育理念に沿って決断している。効率化できる作業はIT化やアウトソーシングなどで、教員の負荷をできるだけ軽くし、余裕のできた時間を生徒との関係構築や教務に投じるような環境整備に努めている。これは、教員が雑務に追われて本来の教員としての仕事、すなわち、生徒と関わっていくという仕事に十分な時間を割けなくなるという状況を避けるためである。

一方であえて非効率的なまま留めてきたものに、教員の人的マネジメントがあげられる。清水は、トップダウン方式をできるだけ排除し、個々の教員に向き合うことで、10年かけて全教員のレベルアップができた」と述べている。今では全教員が、自分も学校創りに参画しているという意識を持っていると語る。(森川,2004)

清水は、鷗友学園における校長の役割を、共同体のコーディネーターでありサポーターであるとしている。また、生徒を中心にした人の輪（生徒→教員→保護者）の潤滑油のような存在でもあると述べている。清水は、校長に就任してからも、できるだけトップダウンはさけ、ボトムアップによって改革が進んでいくように留意したと述べている。

鷗友学園に見られるリーダーシップは、校長が強力なカリスマ性を発揮して組織を引っ張っていくというのではなく、組織の成員と共に歩んでいくリーダーシップであるということである。

これは教員の持つ独特の文化に基づいた手法であると考えられる。鷗友学園は、組織のヒエラルキーにおけるポジションが上がるよりも、教育の現場で生徒と接し、成長に関わり、成長を喜ぶことが教員のモチベーションを維持するものであると考えている。これは教員の職務に対するスタンスを理解した上でのマネジメントであると考えられる。

場合によっては、企業で盛んに行われている能力給や業績給を学校に持ち込むことによって教員の活動を評価したり、それによって教員のモチベーションを上げていこうという試みが模索される可能性もあるだろう。しかし、鷗友学園においては、情報開示という意味で全教員の報酬額開示は行っているものの、給与を個々の教員の業績に連動させるような取り組みは行っていない。それは、個々の教員の業績を厳密に図るための指標を作成するのは難しく、そのような個々の業績評価は、逆に教員の同僚性やモチベーションを阻害してしまう危険性があると認識しているからだと考えられる。また、そのような個別の評価よりも、教員の共同体としてのチーム力に組織の意識を注力するということを優先したことによるとも言える。

11-6 教育理念の浸透による学校改革の効果測定

このような様々な議論の場を持つ鷗友学園においても、感覚的な議論ばかりが繰り返されていけば学校改革は進まなかったのではないかと考えられる。重要なのは、問題意識とあわせて、客観的なデータにより、現状を確認していったということである。

1998年、ベネッセが「生徒の社会性・独自性がどれだけ伸びているか」という実験調査を実施している。この調査は、学校単位で生徒を対象としたアンケートを実施し、学年ごとの平均を、社会性と独自性の二つの要素に分けてベクトルで表したものである。その調

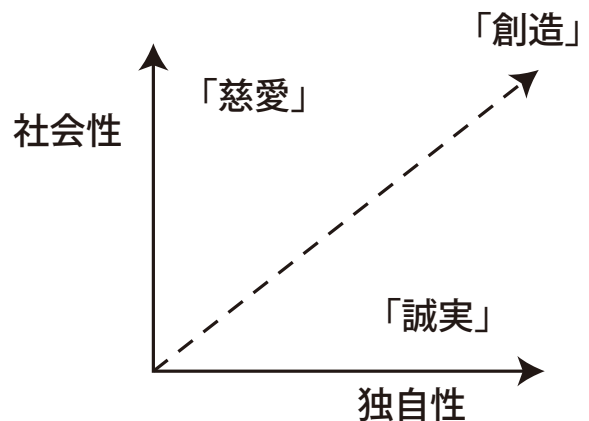


図4. 実験調査図と鷗友の理念の関係
出所：コアネット教育研究所（2003）

査の結果、参加した中高一貫校十数校の中で、右上がりのベクトルをはっきりと示したのは鷗友学園だけだった。鷗友学園は、この結果を得たことによって、改革の方向性が間違っていないことを確認している(図4参照)。さらに、その調査の翌年(1999年)には、大学合格実績が飛躍的に伸びている。これは、1998年の調査による結果が、大学合格実績に直接的に結びついていることを示していると考えられる。²¹⁾

このように、鷗友学園は、自らの教育の成果を外部の調査にゆだね、その効果を検証することで確認を行っている。

外部からの客観的な情報を取り入れる努力を継続することで、社会の中で認知されている自校の客観的ポジションを意識することに努め、学校という閉鎖的空間に意識が留まらないように留意し続けたことも改革成功の重要な要素として働いたと考えられる。(清水,2003,p.19・森川,2004,p.15)

鷗友学園の教育成果の背景には、常に建学の精神とその教育理念を学校改革の中心に据え、その浸透を図ることで方向性を見失うことなく各施策を着実に実行してきた地道な努力の積み重ねがある。そして、その方針を支えているのが、鷗友学園独特の、建学の精神の現在化によって方向付けされた教員組織の教育力である。

11-7 事例に関する事実関係の確認と疑問点に関する追加インタビュー

ここまで論じてきた鷗友学園の事例について、上記の記述についての確認および疑問点を明確にするため元校長である清水に対する再度のインタビューを行った。公表されていない部分で、改革の詳細や改革の難しさを感じたケースを中心にインタビュー内容をまとめた。

インタビューは、2012年11月6日、アルカディア市ヶ谷私学会館にて実施した。ここでは、質問内容に対する回答を質問項目毎に記載する形を取った。

ここに掲載されている以外の質問も同時に行ったが、論文の主要テーマと異なる部分については省略している。

質1. 学校改革の具体的動機はどこにあったのか。

危機感の発端は、丙午生まれの新生生の生活態度の乱れであった。このまま少子化が進めば、鷗友学園にもそのような生徒の入学が常態化していく可能性がある。その状況で、私立学校としての独自の教育目標を達成し続けていくのは困難になると考えた。それを防ぐためには、多くの入学希望者の中から、自校の教育目標と教育的価値観を共有できるような入学希望者を選抜できる状態が継続的に維持されていくことが重要

である。そのためには、学校全体の教育力をアップし、鷗友学園の生徒募集における環境を強化する必要があると考えた。学校の教育力をアップさせることで生徒募集における環境を強化し、少子化時代が到来しても、ある程度の学力レベルを持った生徒を選抜できるような学校になっている必要がある。それが、私立学校としての理想的な教育を維持していく上での重要な環境になると考えた。

また、自らの残りの教師人生を考えた場合にも、生活態度の乱れを正していくことに大部分の労力を占めるざるを得ないような教育環境ではなく、理想の教育に向かって前向きな努力ができるような環境であり続けることが重要であると考えた。

質2. 中堅教員の危機意識をどのような過程を経て教員組織全体に共有していったのか。

質2-1 学校改革に対する賛同者はすぐに現れたのか。また、その勢力の広がる速度はどうであったか。総論賛成、各論反対という場面はなかったか。

一部の教員には、総論賛成、各論反対という雰囲気があった。教育改革に際して、否定的な意見も数多く存在した。例えば、入り口論などはその代表的な否定的意見である。「教育改革といっても入ってくる生徒の学力が低ければいくら学校側が努力してもその成果は上がらないのではないか、入り口で学力の高い生徒が入ってくれば我々はいくらでもその生徒の成績を伸ばすことができる」という意見である。

そのような意見に対しては、まず、広報活動を充実させ、入学希望者を増加させることによって入り口での学力が以前よりも上昇するような環境を整備した。その後、経年で在校生の学力の伸びを調べ、入り口における学力が上がっても、学校に入ってから教育による成果があがっていないというデータを教員に提示し、教員自らの指導力不足を証明する形で、教育力アップの必要性を説いた。そうやって、教育改革について言い訳のできない環境を醸成した。

また、教員だけでなく、事務職員に対しても、鷗友学園の目指す教育理念を説いた。それによって事務職員の教育改革に対する意識が高まり、ぜひ自分たちも教育理念実現の手伝いをさせてほしいという発言が見られた。そのような環境の中で、学校改革に賛同してくれる教職員が少しずつ増えていったと感じている。

質2-2 危機感に対する教員個々の温度差はどのようなものであったか。

教員の学校に対するスタンスは様々であった。文学が好きでその延長線上で教員になったという教員も存在し、そのような教員にとっては学校改革は逆に迷惑なことであったようである。

学校という職場が自分にとってどのようなものであ

るかという感じ方によって改革に対する教員のスタンスは様々であった。

質2-3 現状のままでいいのではないかという意見はなかったか。

改革当初は、校長の賛同を得ることができたため、積極的に改革を推進することができた。しかし、途中、校長が交代した。その校長は改革に消極的で、「鷗友学園には、現状の教育に対して賛同してくれる保護者とその子女が入学してくれればよく、学校改革は必要ない」というスタンスであった。よって、学校改革はその時点で停滞することになった。「改革が進まなければ鷗友学園に入りたいという生徒ではなく、鷗友学園にしか入れない生徒しか入学してこなくなる。」と主張したが受け入れられなかった。その後、校長の退任と共に、学校改革は再開されることになった。

質2-4 反対派の取り込みを行っているが、最後まで改革に非協力的であった教員はいなかったのか。

改革に対して消極的で最後まで学校改革に参加しようとしなかった教員も存在した。その教員に対しては、結果的に定年退職まで状況は変わらなかった。

質3 学校改革が、教育理念先行型で行われるようになったのはどうしてか。

質3-1 どのような経緯で「肯定から始めよう」という改革の方向性が見出されたのか。

この言葉は、鷗友学園の教育理念の一つである「創造」という言葉から導き出したものである。この言葉については、「まず」という文言が重要である。当初、教育理念の現在化の過程で、生徒たちにとっての「創造」のための前提条件はなにかということが議論になった。そこで、鷗友学園では、「創造」は自由な発想から生まれると考えた。受験勉強を経て入学してきた生徒は、あらかじめ用意された答えを間違えずに導き出すというトレーニングを受けている。そこからは、自由な発想は生まれづらい。よって、「まず」生徒の存在そのものを丸ごと受け入れる（肯定する）ことで、安心して自由な発想をしていいのだということを生徒に伝え、その上で、それを「創造」につなげていこうという考え方を取った。

普通科の高校で「創造」という教育理念を掲げる学校は少ないと思う。先に述べたとおり、鷗友学園における「創造」とは、能動的活動を意味し、さらに、自由な表現を意味している。よって、生徒のさまざまな表現を否定せず、まず肯定することで安心感を与えることから出発することが大切であるということが前提となる。

鷗友学園は、建学の精神という学校の根本理念を大義名分とし、それを現在にあった形で具体的に提示することで教育力アップのための方向性を指し示すとい

う手法を取っている。

質3-2 改革の中心に教育理念を据えたのはどうしてか。

私立学校が独自の教育を行っていく上でこれだけは譲れないというのが建学の精神である。よって、どんなに学校改革に消極的な教員であっても私立学校の教員である以上、建学の精神に沿った教育を行うことについては、反対することはできない。建学の精神は、私立学校にとって最も正当性を持った教育目標であり教育理念である。教育力アップに関する議論をつきつめていけば、目指すべき目標として、本学の存在意義を示す建学の精神に行き着くのは当然の帰結である。

質3-3 建学の精神の現在化はどのようにして行われたのか。

学園の建学の精神とその教育理念を象徴化したものに、「慈愛」「創造」「誠実」という言葉がある。その中でも特に「創造」という言葉を改革の中心に据えた。そして、その「創造」ということが、現場の教育で何を意味するのかということを教職員一人ひとりが考えることで、現場の教育に活かしていくというかたちの現在化を行った。

質3-4 現在化された教育理念を現場の教育に具体化していく過程はどのようにして行われたのか。

入試を始め、各教科において教育理念が生きるような施策を考えた。独自の教科書を作成したのも教育理念を教育現場に浸透させていくための施策であった。

質4 改革に関する具体的な効果測定はどのようにして行われたのか。

教育力アップのための具体的施策として、生徒への授業アンケートにも積極的に取り組んでいる。この授業アンケートは、教員が一方的に生徒を教育するという視点ではなく、生徒と共に授業を作り上げていくという視点で行われている。これについては、建学の精神の一部である「創造」という教育理念を「授業創造」という形で具体化していく方法の一つになっている。毎回、その授業アンケートの結果は、相当な厚さになるが、教員と生徒が一体となって授業を作り上げていくための重要な資料になっている。

12 先行研究と事例から得られる知見の検証と考察

本節においては、第6節および第7節で論じた知見をもとに事例について考察を加えることにする。先に論じた①～⑤の、①教育理念の働き、②建学の精神と教育理念の関係性、③教育理念の浸透とリーダーシップ、④客観的資料に基づく効果測定について、事例は、知見を裏付けていると考えられる。

①教育理念の働き・②建学の精神と教育理念の関係性について、鷗友学園では、建学の精神の現在化を行い、

それを教育理念の根本とし教育の方向性を定めている。よって、具体的な教育方法論について議論になった場合には、常に学園の教育理念に立ち返り教育の方向性についての議論を繰り返している。まさに、鷗友学園の進むべき教育の方法を教育理念が指し示しており、鷗友学園にとっての教育理念は、教職員共通の思想的方向性および行動指針を明示した学校のアイデンティティを示すものであると言える。

さらに、本事例によって明らかになったのは、私立学校における建学の精神と教育理念の重要性である。先に述べたように私立学校にとって、建学の精神は、建学以来の最も正当性を持った教育目標であり教育理念である。この正統的教育目標を現在化することで私立学校の教育を活性化していくという手法は、私立学校の教育の方向性において、異論を差し挟む余地がないという意味で最も権威を持つものである。様々な教育観を持った教員に同一の方向性を持った教育を展開してもらうことは、現実的にはかなりの困難が予想される。それに対して、最も正当性を持った教育観である建学の精神を現在化し、明確に打ち出すことは、教員の教育の方向性をコントロールすることに大きく貢献すると考えられる。

次に、③教育理念の浸透とリーダーシップについて、清水は、中堅教員のときから管理職や若手教員を取り込みながら、そのときどきに、同僚性やリーダーシップを発揮しながら教育理念の浸透に努めている。また、清水自身が校長に就任してからも、その役割を明確に意識し、リーダー自らの行動によって理念を浸透させていく努力をしている。清水は、校長の役割を「共同体のコーディネーターでありサポーター」とであるという位置づけをしている。これは、教員の文化を尊重しながら教育理念の浸透が促進されるように調整および支援を行う形でリーダーシップを発揮することが重要であるということを物語っている。

④理念浸透のための組織設計と評価システムについて、四人会、校務会、七人会を設置し、さらに、全教員会議を通して教員の意思疎通の場を確保することで、教育理念がお題目にならず、しっかりと現場の教育に生かせるような組織設計が行われている。ただし、教員を階層化したり成果に応じて報酬で評価するという、人事・報酬などの評価システムの整備は行わず、あえて、「教師の共同体作り」にじっくりと時間をかけることで教育理念の浸透を図り、その結果として教育成果をあげている。この点が経営理念の先行研究における知見と鷗友学園の事例との大きな違いである。鷗友学園の事例からは、評価と報酬ではなく、信頼と受容を見い出すことができる。

⑤について、教育理念に基づいた「教師の共同体作り」

が「生徒の共同体作り」にプラスの作用を及ぼすということについて、外部業者の生徒に対する調査という客観的なデータに基づいた効果測定を行っている。

よって、今回の鷗友学園の事例の結果は、④の部分修正した以下のような関係性になると考えられる。

①教育理念の働き

私立学校における教育理念とは、当該私立学校の進むべき教育の方向性を明確に指し示すものであり、教職員共通の思想的方向性および行動指針を明示した学校のアイデンティティを示すものである。

②建学の精神と教育理念の関係性

建学の精神は、学校設立以来の普遍的価値観を堅持するものであり、具体的な方法論については、教育理念に基づき、時代の要請に合致するものとして全教職員が共感できる内容でなければならない。

③教育理念の浸透とリーダーシップ

教育理念の浸透には、校長を中心とするリーダーの役割が重要であり、リーダー自らの行動によって理念を浸透させていくことが必要である。また、校長は、共同体のコーディネーターでありサポーターであるという意識を持つことが重要である。

④理念浸透のための組織設計と評価システム

それを支え教職員に根付かせるためには、同時に、組織設計や、リーダーや同僚との間に醸成された信頼感や相互受容に基づいた共同体作り、校風などの醸成が必要である。

⑤客観的資料に基づく効果測定

ミクロレベルでの理念の浸透度とその効果については、浸透策によって教職員全員がそれらをどのように認識し実際の教育活動に反映させているかという点について、一定の評価尺度に基づいて把握していく必要がある。

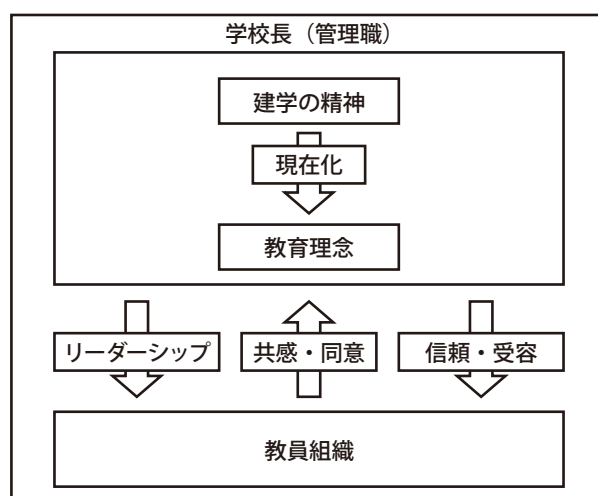


図5. 学校組織における教育理念の浸透と組織文化に関する関係性（鷗友学園の事例）：筆者作成

13 教育理念の実現と学校に対する評価

事例から明らかなように鷗友学園における建学の精神の現在化と教育理念の浸透努力は、教員組織の教育観と教育の方向性を明確にした。そして、その結果として教員組織の教育力が増したことで、生徒の社会性や独自性が伸張するという成果をもたらした。

それは鷗友学園にとっての教育目標の達成と、より高い教育成果をあげたことを意味している。そして、それが具体的数値として表れたのが大学進学実績の躍進である。

鷗友学園の教育が注目され「私学改革の旗手」と形容されたのは、大学進学実績の躍進があったからである。ただし、鷗友学園の教育は、大学進学実績をあげることを目標に行われたものではない。取り組まれたのは、建学の精神と教育理念の達成である。そして、それらを実現させるという意味で、より高い教育成果を得るための施策として実行されたのが建学の精神の現在化と学校組織への教育理念の浸透努力であった。

鷗友学園は、現在、多くの受験希望者を得ており、高い入学難易度を示している。本論の冒頭で筆者は、次のような論理を展開した。

より高い教育成果を上げることができる私立学校は、より多くの受験希望者を獲得できるはずである。よって、より高い教育成果を上げることができる私立学校は、より高い入学難易度を示すという論理が成り立つ。したがって、より入学難易度が高い私立学校が、より高い教育成果をあげていると受験希望者からみなされていると判断することが可能である。

先に述べたとおり、鷗友学園にとっての、より高い教育成果をあげるという意味は、建学の精神と教育理念を達成するということであった。そして、その結果として、鷗友学園は、多くの受験希望者を得、高い入学難易度を示している。これにより鷗友学園は、より高い競争力を得ていると見なすことができる。よって、本事例から得られるのは、私立学校がより高い教育成果をあげるためには、学校組織における教育理念の浸透への努力が必要であるという知見である。

まとめと今後の課題

本論は、私立学校における教育理念の役割と理念浸透について、企業における経営理念に関する先行研究のレビューを行い、その先行研究が、私立学校に適用可能かという点、および、どのような形で対応関係にあるのかという点について考察を加えた。また、私立学校がより高い教育成果をあげるためには、学校組織における教育理念の浸透努力が必要であるかという問いに対し事例による考察も併せて行った。

その結果については、第12節、第13節にて論じたが、鷗友学園の事例からは、教育改革が教育理念を中心に据え展開されていったことが明確になった。よって、この事例により、私立学校がより高い教育成果をあげるためには、学校組織における教育理念の浸透努力が必要であると結論付けることが可能である。

ただし、本事例からは教育理念の浸透努力による成果が、実際の教育成果として現れてくるまでには多くの時間を必要とすることがわかる。鷗友学園の事例では、学校改革の必要性を早い時期に認識したことにより、約10年以上の長期間にわたってゆっくりと改革を行うことが可能であった。また、それは、清水という中堅教員が改革の中心人物として存在し、その組織に10年以上に渡って現役の教員として関わるということが可能であったという点が幸いしたと考えることもできる。その意味において、学校組織の理念浸透におけるリーダーシップの重要性に関する議論が課題として残る。

また、本事例では、組織全体の理念浸透については描かれているが、組織成員個々の理念浸透度についての記述はなされていない。2012年11月の筆者のインタビューにおいて、清水が教員の意識改革に関する限界について述べていると思われる部分（質2）がある。組織全体に理念が浸透し、教育成果があがったとしても、教員個々人で見ていくと意識改革が行われず以前のままの状態の教員がいたこともわかる。その点については、組織成員個々を視点とした理念浸透に関する調査が必要であると思われる。

また、企業における先行研究においては、理念浸透についての社員に対する動機付けについて、報酬や評価が重要な要素として位置付けられていた。しかし、本事例においては、そのような位置づけはなされていなかった。鷗友学園の事例では、信頼と受容が教員の動機付けとなっていたからである。この点についても、他の事例による多面的な検証が必要であると思われる。

最後に、本論の図5に示したモデルは、企業の経営理念に関する先行研究と鷗友学園という一つの事例のみを扱った質的研究によって導いたモデルである。よって、このモデルを一般化することの妥当性については、今後、他の私立学校を対象とした事例研究が必要になる。これらの点については、今後の課題としたい。

参考文献

- ・浅野俊充『日本の近代化と企業理念』日本経済新聞社、1991年
- ・伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門第3版』日本経済新聞社、2003年
- ・梅澤 正『顔の見える企業 混沌の時代こそ経営理念』有斐閣、1994年

教育理念の浸透による組織変革と教育成果

- ・奥林康司 編著『入門 人的資源管理』中央経済社,2003年
- ・奥村恵一『現代企業を動かす経営理念』有斐閣,1994年
- ・加藤雅則「教師の共同体作りから始める学校改革」『School Management Review 第11号』コアネット教育総合研究所,2004年
- ・加藤雄士「経営理念の作成方法に関する考察－心理学のアプローチを手がかりとして－」『ビジネス&アカウンティングレビュー (6)』,p.45-66,2010年
- ・加藤雄士「経営理念の作成方法に関する考察－体験に根ざし、社会的価値観を取り入れた経営理念の作成法について－」『ビジネス&アカウンティングレビュー (7)』,p.41-62,2011年
- ・北居明・出口将人「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』第23巻第1号,p.65-83、1997年
- ・北居明・松田良子「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,p.91-121,2004年
- ・久保克之・広田真一・宮島英昭「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)』,p.113-124,2005年
- ・紅林伸幸「協働の同僚性としての《チーム》—学校臨床社会学から」『教育学研究』第74巻第2号,日本教育学会,2007年,p.174-188
- ・芝隆史「経営理念の企業内浸透に関する実態調査—T社の実態分析を介して—」『愛知学院大学経営研究所々報第25巻第1号』,p.1-11,1986年
- ・清水 馨「経営変革に果たす経営理念の役割」『三田商学研究第39巻第2号』,p.87-101,1996年
- ・清水哲雄「学校改革は自己改革」『School Management Review 第8号』,コアネット教育総合研究所,2003年,p.17-22
- ・社会経済生産性本部編『ミッション・経営理念【社は社訓第4版】—有力企業983社の経営理念・行動指針—』,生産性出版,2004年
- ・瀬戸正則「経営理念の組織内浸透に係わる先行研究の理論的考察」『広島大学マネジメント研究第9号』,p.25-35,2009年
- ・高田馨「経営文化と経営理念」『大手門経済論集』第21巻第1号,p.1-19,1986年
- ・高尾義明・王英燕『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,2012年
- ・田中雅子『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,2006年
- ・中央教育審議会「今後の学校の管理運営の在り方について（答申）」,2004年
- ・中川敬一郎『経営理念』ダイヤモンド社,1972年
- ・出口将人「組織文化にかんする根本的問題」『オイコノミカ』第40巻第3・4号,43-60頁,2004年
- ・間宏『日本的経営—集団主義の功罪』日本経済新聞社,1971年
- ・間宏「日本の経営理念と経営組織」『組織科学』Vol.18,No.2,p.17-27,1984年
- ・松田良子「経営理念と経営戦略」加護野忠男（編著）『企業の戦略』第3章,八千代出版,2004年
- ・水谷内徹『日本企業の経営理念—〈社会貢献〉志向の経営ビジョン—』同文館,1992年
- ・森川友里「鷗友学園の共同体づくりと学校改革」『School Management Review 第11号』コアネット教育総合研究所,2004年
- ・森本三男『経営学入門—三訂版—』同文館,1995年
- ・山田幸三「経営理念の浸透と創業経営者の役割」『岡山経済学会雑誌27(4)』,p.87-110,1996年
- ・横川雅人「経営理念:その機能的側面と制度的側面」『経営戦略研究vol.3』,p.5-20,2009年
- ・横川雅人a「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号』,p.125-137,2010年
- ・横川雅人b「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）』,p.219-236,2010年
- ・劉慧眞「経営理念の構造—その領域性と階層性について—」『立命館経営学』第34巻3号,p.131-157、1995年
- ・Collins,James C & Porras,Jerry I."Built to Last"Curtis Brown Ltd in New York,1994(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)
- ・Desmidt,S. and Prinzie,A.A."The Impact of Mission Statements:An Empirical Analysis from a Sensemaking Perspective,"Academy Of Management Annual Meetings Proceedings,1-6,2008
- ・Ouchi,W.G.,Theory Z:How American Business Can Meet the Japanese Challenge.Reading,Mass.:Addison-Wesley.,1981(徳山二郎監訳『セオリー Z—日本に学び、日本を超える』,CBSソニー出版,1996年)
- ・O'Reilly,C.A.and Pfeffer,J.Hidden Vallue:How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People,Harvard Business School Press.,2000(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年)
- ・Pascale,R.T.and Athos,A.G.The Art of Japanese Management,Aimon & Schuster.,1981(深田祐介訳『ジャパニーズ・マネジメント』講談社,1983年)
- ・Shein,E.H,ORGANIZATION CULTURE AND LEADERSHIP.,Jossey-Bass Inc.Publishers,1985
- ・Shein,E.H,The Corporate Culture Survival Guide,Jossey-Bass Inc.1999(金井壽宏・尾川丈一・片山佳代子訳『企業文化—生き残りの指針』白桃書房,2004年)

註

- 1) 本論に於いては、私立中高一貫校を対象を限定して議論する。
- 2) 松下電器の第二の創業といわれる経営理念の確立に関する逸

- 話などはこれに該当すると考えられる。(加藤2010)
- 3) 清水 (1996) は、「トップは経営理念に基づき、従業員一人一人の貢献を認識し、個人の能力向上の機会を与え、各自が組織での自分の役割を理解できるようにして挑戦意欲を持たせる努力を続けている。そのような企業の従業員は自らの動機と企業の目的とが一致すると感じ、企業に対して帰属意識を持つようになるのである。」(p.97) と論じている。
 - 4) 社会経済生産性本部編『ミッション・経営理念【社是社訓第4版】 - 有力企業983社の経営理念・行動指針 - 』, 生産性出版, 2004年を参照。
 - 5) 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。
 - 6) その具体的な内容は、以下の通りである。①リーダーが定期的に注意を払い、測定し、管理していること。②重大な事態や組織存亡の危機にリーダーがどのように反応するか。③リーダーが限定的な資源を割り当てる際に観察される基準。④入念な役割モデル、指導コーチ。⑤リーダーが報酬、地位を与える際に観察される基準。⑥リーダーが組織のメンバーを募集、採用、昇進、退職、解雇する際に観察される基準。
 - 7) 具体的な内容は、①組織の設計、構造、②組織のシステム、手順、③組織内の作法、しきたり、④物理的空間、外観建物の設計、⑤人びとや出来事に関する話題、語り草および逸話、⑥組織の哲学、価値観信条に関する公式表明、である。
 - 8) 梅澤 (1994) によると、「体现化」とは、経営理念の企業施策・企業制度への徹底的体现化を指す。体现には次の3つのカテゴリーがある。
 - ・作品としての具現化 (事業内容、商品・製品・サービス、顧客対応、仕事の仕方)
 - ・制度化 (人事考課・昇進配置などの人事施策・業績評価基準、予算配分)
 - ・マネジメント・スタイル化 (コミュニケーション、リーダーシップ、意思決定)
 (梅澤, 1994, p.99) を参照。
 - 9) 「知識教育」については次のことがらについて、社員の理解を促進することを指している。①創業の精神と、創業に至った歴史的な経緯、②その後における経営理念の進化と発展の足跡、③現在の経営理念が意味するところ、その具体的な内容、さらには設定の背景や経緯、今後の事業経営に果たす経営理念の意義、企業ビジョンと経営理念との関わり方。
 - 10) 「情緒教育」については、「風土や社風といった、社員個々人の意思と努力ではのりこえられない力学もまた企業組織の中には作用している」(P.111) とし、「社員個々人よっての心理的環境を整備すること」(P.111) が重要であるとしている。
 - 11) 梅澤 (1994) は、これら「知識教育」と「情緒教育」の両方が「経営理念が社員一人ひとりの血となり肉となっていく」(p.113) ことが重要であるとし「①経営理念が企業経営においてはたす一般的な役割をよく理解したうえで、②自社において経営理念を設定することの必要性和重要性を認識し、③設定された経営理念の精神と内容に対して共感・共鳴をし、④さらにはまたその設定過程や制定の経緯を納得する」(p.113) という一連の理念教育が必要であるとしている。
 - 12) 「経営理念の自分化」を促進する浸透策は、部門ごとの経営理念に基づいた規範作り、社内報やミーティングなどによる「インナーコミュニケーション」、優秀社員や優良職場の表彰といった「インナーイベント」の開催などが挙げられる。梅澤 (1994) の理念浸透策は、理念に基づいた企業文化・社風づくり、徹底した理念教育、事業内容や人事システムへの体现化など、経営的な方策と従業員の直接参加による方策を挙げることができる。
 - 13) 同僚性については、紅林伸幸「協働の同僚性としての《チーム》— 学校臨床社会学から」『教育学研究』第74巻第2号, 日本教育学会, 2007年, p.174-188を参照。
 - 14) 特に、女子校が共学になった場合などは、建学の精神との大幅な齟齬と新たな教育理念の提示が必要になると予想される。
 - 15) 鷗友学園について、森川 (2004) は、改革の「勝ち組」として高い評価を受けているとし、「その成功の秘訣を学ぼうと、全国のエducation関係者の訪問が後をたたない。」P.10と述べている。
 - 16) 学校改革の当時は中堅教員であったが、その後、校長に就任。現在は、鷗友学園常務理事、東京私立中学高等学校協会副会長、東京私学教育研究所所長を務めている。
 - 17) 先行研究と筆者のインタビュー内容が重なる部分については、特に引用に関する注記はせず、先行研究を引用および参考にした部分については引用であることを記した。
 - 18) 清水 (2003) p.17を参照。
 - 19) 清水は、鷗友学園の教育を理解してもらうため、事務職員や非常勤講師など、鷗友学園の教育に関係する人すべてに教育理念に対する具体的説明を繰り返したと述べている。
 - 20) 「ワイガヤ主義」は、自動車メーカーであるホンダで頻繁に行われたコミュニケーション手法として知られている。上司や部下という垣根を無くし、様々な角度から自動車作りについて議論することをホンダでは「ワイガヤ主義」と呼んだ。ホンダには、上下の関係なく「正論が通る」という企業文化と組織全体の信頼関係が醸成されており、積極的な議論が交わされている。
 - 21) 2000年から2001年にかけての主要な合格実績はさらなる飛躍を遂げている。国立大学計 (38→50)、早稲田 (30→60)、慶応 (21→37)、上智 (18→27) 等。コアネット教育総合研究所 (2004年)。