

博士学位論文審査要旨

2018年1月13日

論文題目： 大学経営における理念の浸透の研究

学位申請者： 谷ノ内 識

審査委員：

主査： 総合政策科学研究科 教授 中田 喜文

副査： 経済学研究科 教授 八木 匡

副査： 総合政策科学研究科 教授 高井 紳二

要 旨：

本研究は、大学の理念の教職員への浸透が持つ効果の実証的研究である。独自に検証に必要なデータを多様なアンケートを実施することで収集し、聞き取り調査から得た知見もその分析に用いることで、理念浸透が持つ教職員に対する効果の存在を多面的に明らかにした論文である。本テーマに関しては、国際的にも類似の研究は少なく、日本においても先行研究は存在しない。以下において、本論文の主要な論点と新規性を伴う実証結果を簡潔に紹介する。

- 1) 大学の広報、および経営企画部門の責任者に対する包括的な聞き取り調査を実施し、さらに各大学の事業報告書の情報で聞き取り調査を補完した。その結果、大学学長の行う教職員にたいする理念の浸透活動は、広報部門が二次的浸透メカニズムの各種施策を学長の取り組みに融合させていくことで、学長の理念浸透活動の効果を増幅させることを見出した。
- 2) 全国の245大学から得られた大学が実施する教職員に対する理念浸透策の具体的内容とその効果に関する大学執行部の評価アンケート結果の分析から、理念の教職員への浸透については、国公立の3形態すべてで効果が確認できた。しかし、その浸透の効果については、私立大学においてのみ、その存在が確認された。
- 3) 全国の国公立大学職員に対して行った個人アンケートで得られたデータに基づき、上記の分析結果をミクロの視点からも検証を行った。その結果、以下の点が確認された。
 - ：国立も私立も大学職員に理念を浸透させるには大学執行部の理念に基づいた行動(一次的理念浸透策)が効果を持つ。
 - ：国公立大学については、広報部門が担う広報物の発行(二次的浸透策)や広報部門の確立(制度対応)は理念の浸透に影響しない。
 - ：私立大学については、広報部門が担う広報物の発行(二次的)や広報部門の確立も効果的である。
 - ：理念の浸透は、職員の革新的性向および大学への帰属意識を高める。
- 4) 3)と同様な調査を全国の国公立大学教員に対し実施し、そのデータを分析し、職員に関する分析結果とほぼ同様な結果であった。

以上の分析結果に基づき、理念の浸透には、執行部、とりわけ学長が教職員と大学の理念に関して、十分に対話すること、また、教職員の採用時において、大学理念の共有を行うことを提言

する。本論文は、先行研究がほぼ皆無な状況の中、独自のデータを用いた分析を通して、学術的に新規性があり、大学政策に対する有用な政策提言に至る結果を見出した研究であり、博士（政策科学）（同志社大学）の学位を授与するにふさわしいものであると認められる。

総合試験結果の要旨

2018年1月13日

論文題目： 大学経営における理念の浸透の研究

学位申請者： 谷ノ内 識

審査委員：

主 査： 総合政策科学研究科 教授 中田 喜文

副 査： 経済学研究科 教授 八木 匡

副 査： 総合政策科学研究科 教授 高井 紳二

要 旨：

2018年1月13日午前10時15分から午前11時15分まで、志高館110教室にて学位申請者に対する総合試験を行った。申請者は博士学位論文に関して簡潔且つ論理的な報告を行った。上記審査委員からの質疑に対しては、的確な回答をもって本論文の学術的価値を示し、同時に、研究関連分野、および研究方法論に関して十分な学識を有していることを証明した。

学位申請者は、本論文を執筆するにあたり数多くの英語文献をレビューしており、その内容に関する質疑に対しても適切に回答がなされていることから、博士学位にふさわしい英語能力を持つと判断する。

よって、総合試験の結果は合格であると認める。

博士學位論文要旨

論文題目： 大学経営における理念の浸透の研究

氏名： 谷ノ内 識

要旨： 少子高齢化に伴う 18 歳人口の減少による大学間競争の激化により、非営利組織である大学経営において建学の精神や将来計画(ビジョン)といった理念が改めて重視されている。理念はその大学の存在意義を表し、経営戦略および事業計画の基盤となるものであり、大学の構成員、とりわけ教職員が共有すべき価値観でもある。私学高等教育研究所の調査によると、理念の実現に向けた経営戦略にあたる中長期計画を策定している大学は、2006年の時点で24.8%であったが、2011年の時点では58.7%へと増えている。また、国立大学は2004年の法人化により、ビジョンにあたる中期目標と中期計画の策定が義務づけられており、中長期的視点で理念の実現に取り組むことが主流となっている。理念の実現には、大学の組織構成員である教職員に理念が浸透していなければならないが、大学における理念の浸透を扱った研究は散見されない。

果たして、理念は大学経営および運営においてどのような役割を担っているのだろうか？大学の理念を教職員に浸透させる取組(以降、理念浸透策という)と、教職員個人における理念の浸透の程度(以降、浸透度という)は、どのような関係があるのだろうか？理念は教職員個人にどのような効果をもたらしているのだろうか？本研究は大学の理念の教職員に対する浸透の効果と浸透のメカニズムを明らかにし、理念の浸透が大学経営および運営において重要な役割を果たすことを体系的に明らかにしたものである。

具体的には理念浸透策を組織内部のコミュニケーション活動と捉えてマクロレベルとミクロレベルに分けて実証的に分析し、効果的な取組をしている大学へのインタビュー調査も行って浸透策をまとめた。理念の共有にはじまるインナーブランディングは、民間企業のように利潤の追求という全社員が暗黙的に共有している明確な数値目標のない、非営利組織である大学の教職員にとって、一体感や帰属意識の向上およびモチベーションアップに効果があるとされている。しかし我が国の大学を対象に、例えば全国の大学の7割を超える私立大学では建学の精神、教育理念およびビジョンと呼ばれる理念が、教職員に対してどのような浸透策をとれば浸透し、浸透の結果どのような効果をもたらすかを実証的に分析した研究は散見されない。

折しも、文部科学省が平成26(2014)年2月に公表した中央教育審議会大学分科会「大学ガバナンス改革の推進について」(審議まとめ)において、「教職員に学長のビジョンを的確に伝え、その意欲と能力を最大限に引き出していくことが必要である」ことが盛り込まれた。上述したように、理念・ビジョンの浸透とその効果を実証的に明らかにすることは、今後の大学行政の基盤的理論として貢献することが期待できる。理念を浸透させるための浸透策としてのコミュニケーションのあり方を実証的に分析・政策提言を試みることで、理念の教職員への伝達方法の再構築を行う。本研究成果は大学経営におけるガバナンス改革および政策立案の後押しとなるものであることはもちろん、わが国の大学行政に携わる関係者への波及効果は高いと考える。

研究にあたっては、企業を対象にした先行研究と大学へのインタビュー調査を通じて設定した仮説の下、理念を浸透させる立場で経営トップでもある大学執行部と、理念を受容する立場の教職員双方へのアンケート調査を行い、仮説を検証する形で進めた。前者は組織全体を分析対象とするマクロレベルの視点、後者は個人を対象とするミクロレベルの視点である。そして両者の比

較を通じて「理念を浸透させる側」と「理念の浸透を受ける側」それぞれにおける理念の浸透の実状と両者間のギャップも明らかにし、大学における理念の浸透を体系的に考察した。

具体的には、理念を浸透させる執行部の視点では、全国の国公立大学の担当部署にアンケート調査を行い、245 大学から回答を得た。理念の浸透によってどのような効果がもたらされているか、もしくは、もたらされると考えているのかを中心に、理念を浸透させるために実施している施策の状況と組織体制についても明らかにした。組織としての効果指標は、個人に対する効果指標（教職員の動機付け、帰属意識、業務改善志向、学生志向）に加え、志願者数、中期計画等の事業実現力、新規事業推進力、教育改善力などを設定した。これに対して、理念を受容する教職員の視点では、全国の国公立大学教職員を対象にしたインターネットリサーチにより、職員は 309 人、教員は 232 人から回答を得た。組織全体を分析対象とするマクロレベルの分析では明らかにできない、個人における理念浸透度は高尾・王(2012)の①情緒的共感 ②認知的理解 ③行動的関与の 3 次元モデルで示し、効果との関係を分析した。効果指標は、大学組織に貢献する上で重要であると考えられる帰属意識や革新的性向などを設定した。

主な仮説は以下の 3 点である。

仮説 1: (ミクロレベル) 理念が浸透している教職員は、帰属意識および革新的性向が高い。

仮説 2: (マクロレベル) 教職員への理念の浸透が高いと考えている大学は、教育改善や事業実現力が高い。

仮説 3: (浸透策) 効果的な理念浸透策は、大学執行部による直接的な理念浸透策である。

これらの仮説をマクロレベルとミクロレベルの双方の視点から検証することで、理念の浸透の効果とメカニズムを明らかにし、大学経営および組織運営において理念の浸透が重要な役割を果たすことを結論づけた。本論文の構成は以下のとおりである。

序章では研究の目的と背景、リサーチクエスチョンに基づく分析の枠組みと研究の方法を明示し、先行研究についてまとめた。

第 1 章は、大学運営の中で理念がどのように位置づけられているのかについて、民間企業における先行研究を参考に国公立大学ごとに考察を行った。特に私立大学は特定の個人および団体によって設立された背景から、建学の精神といわれる本研究で定義する理念の最上位かつ大学のアイデンティティを規定する理念を持っている。私立大学については建学の精神をより深く考察し、その位置づけや具体的な運用状況について明らかにした。

第 2 章は、大学における理念の浸透に関してインタビュー調査を主体とした事例研究である。先行研究を参考に理念を浸透させる大学執行部の側からマクロレベルで分析し、理念の浸透における分析の視点と理念浸透策のあり方を提示した。

第 3 章は、第 2 章で示した理念の浸透において大学執行部の補完的な役割を担う広報部門を取り上げた。職員個人を対象としたアンケート調査を基に、理念浸透策の一つである学内広報活動が職員に対してプラスの効果があることを明らかにした。

第 4 章は、第 2 章で示した理念の浸透における分析の視点と理念浸透策のあり方を基に、マクロレベルでの実証分析を行った。具体的には全国の国公立大学にアンケート調査を行い、理念浸透策が教職員の理念の浸透にプラスの影響を与え、大学全体にとってプラスの効果があることを明らかにした。

第 5 章は第 4 章で得られた知見を参考にミクロレベルでの実証分析を行った。具体的にはインターネットリサーチを用いて大学職員個人にアンケート調査を行い、理念の浸透が個人にプラスの効果をもたらすことや効果的な理念浸透策について明らかにした。

第 6 章は第 4 章の大学全体を対象にしたマクロレベルの分析と、第 5 章の職員個人を対象にしたミクロレベルの分析で得られた知見を参考に、大学教員個人を対象にしたミクロレベルでの実

証分析を行った。職員と同じくインターネットリサーチを用いてアンケート調査を行い、理念の浸透が個人にプラスの効果をもたらすことや効果的な理念浸透策について明らかにした。また職員と教員との違い、マクロレベルの実証分析との比較も行った。

第7章は第5章および第6章の分析を踏まえて、中長期的視点からの理念の浸透のあり方について教職員採用時における理念を重視した取組とその有効性を考察し、具体的な施策を提案した。

終章は本研究の結論と今後の課題についてまとめるとともに、大学行政に与えるインパクトについても述べた。

以上の分析・考察を踏まえ、本研究の成果は以下の通りである。

マクロレベルの分析において、仮説2は概ね支持された。特に私立大学について支持された。一方で仮説3は、私立大学については支持されたものの、国公立大学については支持されず、二次的浸透メカニズムに基づく間接的な理念浸透策が効果的であった。

一方、ミクロレベルの分析では、職員について、仮説1は支持された。仮説3も支持された。国立大学についてはマクロレベルの分析とは異なる結果となり、理念の浸透を行う大学執行部側と職員との間にギャップがあることが確認された。

次に教員について、仮説2は「帰属意識」は高めるものの「革新的性向」を高める可能性は無く、部分的に支持された。仮説3は支持された。職員と同じく国立大学についてはマクロレベルの分析とは異なる結果となり、大学執行部が効果的であると考えている理念浸透策は効果が無く、浸透策を見直す必要があることを明らかにした。

そして、今後の大学における理念の浸透のあり方について、採用の段階から理念への意識付けを行うことがその後の理念浸透に影響があると考えられ、特に国立大学においては、教職員ともに理念の浸透を意識した採用方法の導入が求められる。また、今後の課題として学生における理念の浸透や分析を大学ごとに行うなどより精緻な考察が求められるが、理念の浸透が大学において重要な役割を果たすことを体系的に明らかにすることができた。