

# 大学経営における理念の浸透の研究

同志社大学大学院総合政策科学研究科

総合政策科学専攻 博士課程（後期課程）

2013年度 1011番 谷ノ内 識

## 目 次

序 章 研究の目的と分析の枠組み	1
第1節 研究の目的と背景	1
第2節 分析の枠組み	2
第3節 研究の方法	5
第4節 先行研究の検討	6
第5節 本研究の範囲と構成	18
第1章 大学における理念とは	19
第1節 民間企業における理念とは	20
第2節 大学における理念の位置づけ	21
第3節 私立大学における理念を構成する建学の精神	28
第4節 変化した建学の精神に関する事例分析	32
第2章 大学における理念の浸透に関する事例研究	37
第1節 分析の枠組みおよび方法	37
第2節 事例調査	39
第3節 本章のまとめ	53
第3章 理念を浸透させる手段としての学内広報活動の効果について	54
第1節 分析の枠組みおよび方法	54
第2節 先行研究からみた広報活動の効果	56
第3節 分析	56
第4節 本章のまとめ	67
第4章 理念を浸透させる側としての大学における浸透策の実証分析	68
第1節 分析の枠組みおよび方法	69
第2節 245大学の概観	69

第3節	大学の理念の策定等の状況について	73
第4節	理念浸透策と効果に関するマクロレベルからの実証分析	84
第5節	本章のまとめ	92
第5章	理念の浸透を受ける側である職員における理念浸透度と浸透策の実証分析	92
第1節	分析の枠組みおよび方法	93
第2節	理念浸透度の検討	94
第3節	入職時における価値観が理念浸透度に及ぼす影響	104
第4節	理念浸透度の関係性	107
第5節	理念浸透策と理念浸透度の関係	110
第6節	理念の浸透がもたらす効果	115
第7節	本章のまとめ	121
第6章	理念の浸透を受ける側である教員における理念浸透度と浸透策の実証分析	122
第1節	分析の枠組みおよび方法	123
第2節	理念浸透度の検証	124
第3節	入職時における価値観が理念浸透度に及ぼす影響	137
第4節	理念浸透度の関係性	140
第5節	理念浸透策と理念浸透度の関係	142
第6節	理念の浸透がもたらす効果	146
第7節	本章のまとめ	150
第7章	教職員採用における理念の浸透策の提言	151
第1節	採用における理念の展開	152
第2節	採用時の理念重視の必要性	155
第3節	採用時における政策提言～理念の浸透の視点から	156

終章 結論と今後の課題	157
第1節 考察のまとめ	157
第2節 結論	161
第3節 今後の課題	163
付録	1
参考文献	1
謝辞	1

## 序章 研究の目的と分析の枠組み

### 第1節 研究の目的と背景

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(URL1)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それを達成するための計画である中期計画の策定が義務づけ<sup>1</sup>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。

では大学の理念を構成員に浸透させる取組<sup>2</sup>を行い、実際に浸透させることは、構成員個人にどのような効果、ひいては大学組織全体にどのような効果があるのだろうか？また、浸透策を通じて理念はどのように個人に浸透していくのだろうか？理念の浸透において、個人の属性や組織の特性はどのような関係があるのだろうか？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、あるべき理念浸透策を提示することを試みる。そして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明らかにしたい。

具体的には理念浸透策を組織内部の様々な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る。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構成員にとって、意欲や帰属意識などの向上に効果があるとされている。しかし、特に我が国の大学の7割を超える私立大学において、建学の精神や教育理念、ビジョンが、構成員である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がある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

---

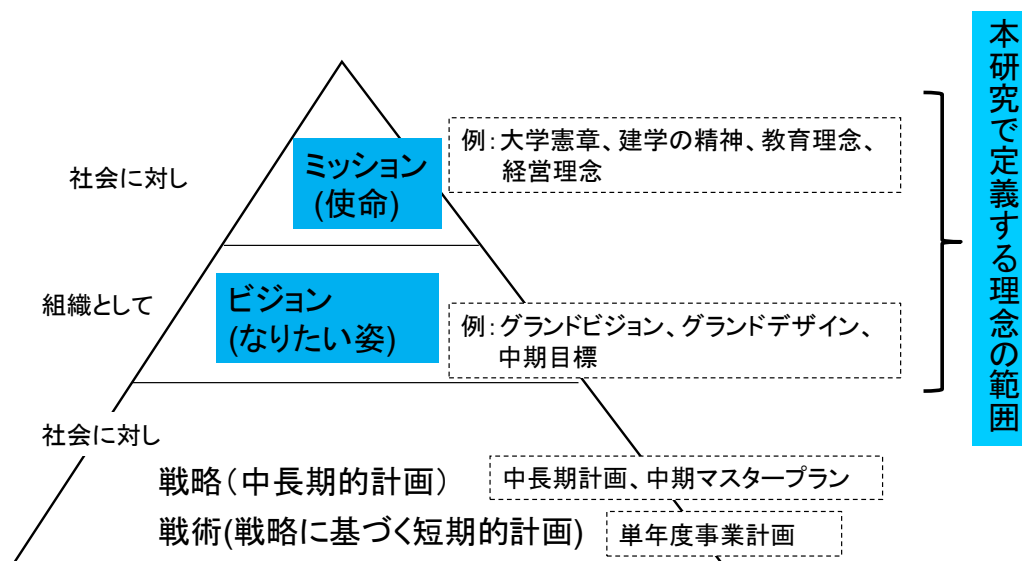
<sup>1</sup> 2003年10月施行の国立大学法人法で定められ、翌年4月に法人化を実施。

<sup>2</sup> 理念を浸透させる取組を理念浸透策、理念の浸透の程度を理念浸透度という。

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 (URL2)。上述したように、理念・ビジョンの浸透とその効果について実証的に明らかにすることは、文部科学省の政策を下支えし、今後の大学行政の根幹を成すことが期待できる。これまでこうした研究は、大学等の研究機関の研究者は民間企業を研究対象としていることが大半であり、大学に関する実証的研究は今のところ見受けられない。コミュニケーションの視点に留まらず人事施策の面からも実証的に分析・政策提言を試みることで、理念の組織構成員への浸透方法を再構築したい。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。

## 第2節 分析の枠組み

本研究で定義する大学の理念は、図序-1 で示すように社会に対してその大学がなんのために存在するかを表明するミッション（使命）、具体的には教育理念や経営理念、私立大学では建学の精神、国立大学では大学憲章といわれるものがあたる。P.F.Drucker (1990=2007)は大学を含めた非営利組織は一人ひとりの人と社会を変える存在であると、非営利組織はミッションのために存在するとしている。また、ミッションは大学では執行部が該当するリーダーによって組織構成員全員が目にし、耳にし、それとともに生きることができるようにすることであると、ミッションの浸透の重要性を説いている。



図序-1 本研究における大学の理念の定義

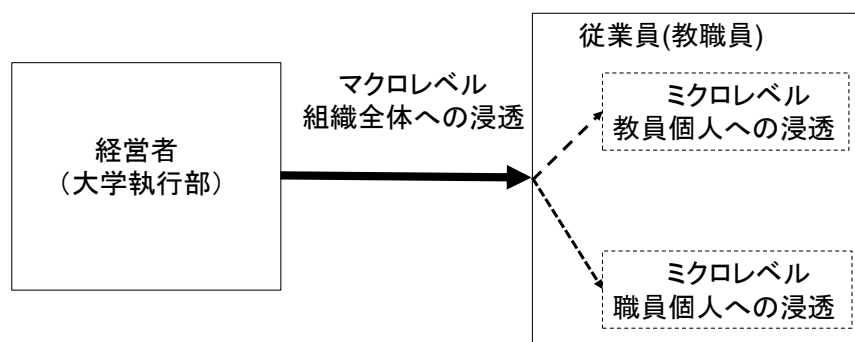
そしてミッションの下位概念にあたるビジョンも大学の理念に含む。ビジョンはミッションを遂行するために、大学が組織として中長期的にどのような姿になりたいのか、どのような姿を目指すのかを示すものである。具体的には、大学業界においてグランドビジョン、グランドデザイン、中期目標などといい表されるものがビジョンにあたる。実際の大学運営ではミッション・ビジョンに基づいて中長期計画や単年度の事業計画が立てられるが、それらは理念を実現する手段ととらえ、本研究における大学の理念には含まない。

ミッションおよびビジョンの関係は先行研究でも言及されている。民間企業を対象としたものではあるが、アーサーアンダーセン(1997:71-72, 79)は、ミッションを「その企業の存在目的ならびに事業を表現しているもの」と組織の最上位の概念に位置づけ、ビジョンを「その企業の願望を表現しているもの」とミッションの周辺概念として定義している。その上でミッションはその企業が広く利害関係者に対して有する使命であるとし、ビジョンは企業が考える将来の理想像であり、市場の中でどのようなポジショニングを目指すのかを記すものとしている。田中(2006:41-42)は、ミッションを「何のためにその組織が存在するのか=組織の存在意義」と定義し、経営理念と同義であるという捉え方をすすめる。本研究では大学の理念に組織の最上位概念であるミッションとその周辺概念であるビジョンを含めている。ミッションは民間企業の経営理念と同義的に捉えることができることから、民間企業における経営理念の浸透に関する研究からも重要な示唆が得られるものと考えている。

また、本研究は大学における理念の浸透を、浸透を行う経営側のトップである大学執行部(私立大学は理事会を含む)と、浸透を受ける側である教員および職員に着目して考察する。前者に関しては大学全体を対象としたマクロレベルでの分析を行い、後者に関しては個人を対象としたミクロレベルでの分析を行う。マクロレベルの分析とは、理念の浸透の状態の対象が「大学組織全体への浸透を対象にしたアンケート調査による分析」であり、1大学1サンプルと捉える。想定するアンケートの回答者は理念の浸透を担当する広報部門もしくは企画部門の責任者であり、大学執行部の立場からの回答、すなわち大学執行部がどのような理念の浸透に係る取組を行い、組織全体への理念の浸透をどう評価しているかを分析することができる。ミクロレベルの分析は、理念の浸透の状態の対象が「大学の構成員である教職員個人々人への浸透を対象にしたアンケート調査による分析」であり、その対象は平成 28

年度学校基本調査<sup>3</sup>によると事務系職員だけで約8万7,000人、教員は18万人を超える。想定するアンケートの回答者は教職員個人であり、執行部が主導する大学の理念の浸透に係る取組をどう評価し、どのように受け入れているかを分析(図序2)することができる。

一般に民間企業における理念の浸透は、経営者と従業員の二者で捉えられる。しかし大学は、浸透を受ける従業員が教育・研究の専門家集団である教員と、教育・研究支援および経

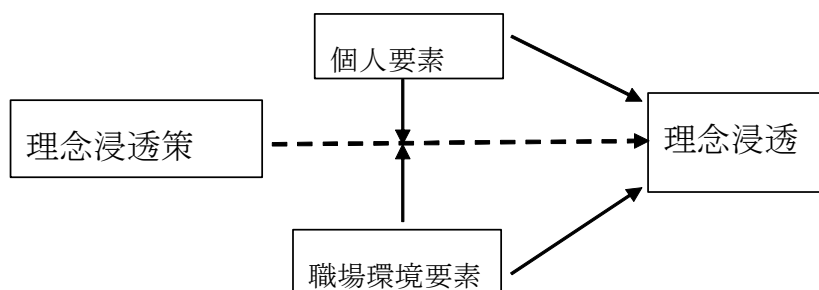


図序-2 マクロレベルとミクロレベルの分析の対象

営管理業務を担う職員の業務内容も専門性も異なる二者に分けられる。このため、従業員という一括りで論じるには正確さを欠くことから、三者に分けて考察を行う。

さらに本研究は三者の中でも特に経営者と職員の二者を中心に取り上げる。教育・研究支援および経営管理業務を担う職員は、教員ほど大学間の移動が少なく一つの大学で複数の部署を経験しながらキャリアを積んでいくため、業務における理念の果たす役割は大きいと考えられる。また、大学に関わる業務が高度化かつ複雑化する中で組織運営を担う職員の存在感は増しており、職員を対象とした研究も少ない。もちろん分析においては職員と教員との関係性に留意することで、理念の浸透における大学の特性をより明らかにしたい。

そして、経営者である大学執行部から教職員に対する理念浸透の取組の流れは、図序3の



図序-3 教職員個人に対する理念浸透のモデル 高尾・王(2012)を参考に作成

<sup>3</sup> 2016年12月22日公表分。



モデルを想定する。これは大学執行部が浸透させたいと考える理念を、浸透策を用いて教職員個人に浸透させるという機能主義的組織シンボリズム論<sup>4</sup>に基づいている(坂下 2002)。大学執行部は大学の存在意義である理念の実現に取り組みなければならず、その実現に向けた目標を組織一丸となって達成するために日々、理念の浸透に努めることになる。実際の組織運営に即したモデルであり、マイクロレベルの分析においては在職年数や役職といった個人要素や大学の設置形態といった職場環境要素の影響を考慮することで、より考察を深めたい。

### 第3節 研究の方法

本研究は、アンケート調査に基づく実証分析と各大学へのインタビュー調査結果をもとに考察を進める。このうちアンケート調査は、理念の浸透を行う経営者側を対象とした大学全体に関するマクロレベルのものと、浸透を受ける側である教職員個人を対象としたマイクロレベルのものに分かれる。2016年はその双方のアンケート調査を実施した。

まず前者について、全国の国公立大学 743 校<sup>5</sup>に対して郵送にて調査票を送付し、このうち 33%にあたる 245 校から回答を得た。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尋ねた。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、教育改善力などを想定した。

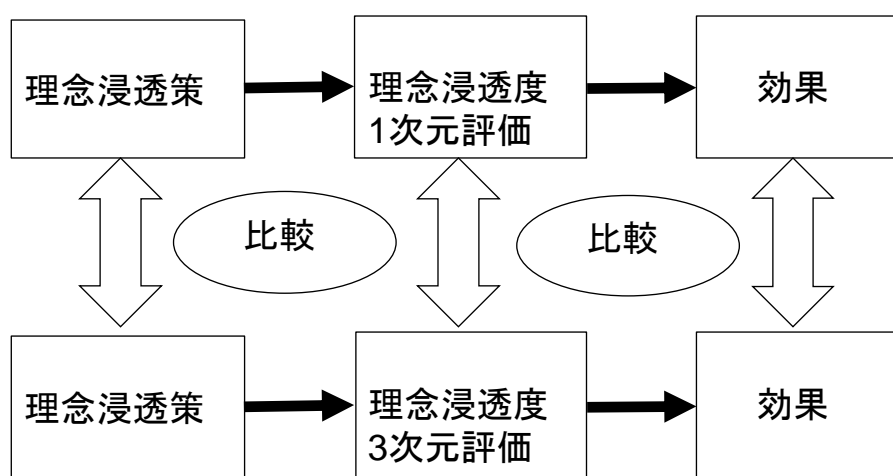
---

<sup>4</sup> 組織の中心的価値観である理念が組織におけるさまざまな象徴行為によって浸透し、それが機能要件としての成果の充足にどのような影響を与えているか、という点での分析を行う視点。

<sup>5</sup> 朝日新聞出版(2016)『大学ランキング 2017』に掲載されている大学の内、国公立大学を対象とした。

後者については全国の国公立大学の専任職員と専任教員を対象にインターネットリサーチによる形式で行い、職員は 309 サンプル、教員は 232 サンプルを回収した。具体的には理念の浸透を受ける側の視点から、教職員個人における理念浸透度は高尾・王(2012)の3次元モデルを参考に、①情緒的共感 ②認知的理解 ③行動的関与ごとに質問を行い、個人への効果との関係を分析する。効果指標としては、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の向上などを想定した(図序-4)。

#### マクロレベル(組織全体への浸透)



#### ミクロレベル(教職員個人への浸透)

図序-4 研究の方法

なおインタビュー調査は2014年に5大学に対して行い、客観的な成果指標を持っている3大学とそれを持たない2大学を比較する形で考察を行った。また調査成果を踏まえ、2016年に1大学追加した。

このように理念を浸透させる側、浸透を受ける側それぞれの立場に調査を行い比較することで、より実態に即した有意義な分析結果を導きたい。

#### 第4節 先行研究の検討

わが国の大学の理念および理念の浸透に関する先行研究は散見されないが、民間企業の経営理念を取り扱った先行研究は少なからずある。民間企業は組織として最も重要な持続性を維持していくため、組織の行動規範や社会に対してどのような価値を提供する存在でありたいかなど、本研究で定義する「大学の理念におけるミッション」にあたる明確な経営

理念を掲げている。大学も理念を基盤とし、永続的な教育・研究活動を行うことが求められているだけに、民間企業における先行研究は大学の理念に関する研究を考える上で、重要な示唆が得られると考えられる。

### (1) 民間企業における経営理念の機能に関する考察

本研究では大学における理念の効果をテーマの一つとしている。これに関連して、民間企業の経営理念の機能・効果について考察したい。北居・松田(2004)は、「経営内部の統合機能」と「経営外部に対する適応機能」の二つのメイン機能があるとしている。前者には組織成員の動機付け機能と組織成員の統合機能があり、後者には企業における対外活動における正当化機能と環境変化に対する適合機能があるとしている。横川(2010)は、「社会適応機能」、「企業内統合機能」、「経営実践機能」の三つを挙げている。経営実践機能とは経営理念が経営目標や戦略、組織・制度に展開されることである。社会適応機能とは自社の存在意義や経営方針が明確化されることで企業文化・社風の良質化や組織的一体感の醸成をもたらすことである。経営実践機能とはマネジメント、経営戦略、人事評価のよりどころとなることである。

特に注目するのが、理念によって組織成員がやる気や組織的一体感を持つという組織内部に対する統合機能である。本研究をスタートさせる動機となった中央教育審議会大学分科会の「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」という提言は、組織内部に対する統合機能の効果を期待していると考えられる。教育・研究による理念の実践を志向する大学にとって、外部指標である売り上げにあたる帰属収入や利益にあたる帰属収支差額<sup>6</sup>の拡大よりも、組織成員である教職員が理念を共有・理解して意欲を持って教育・研究活動に関わることが本来は最も重要であり、理念浸透の効果についてはこの視点に留意したい。

### (2) 民間企業における経営理念の浸透に関する考察

続いて民間企業対象の先行研究から大学における理念の浸透に関する分析の枠組みを探っていく。柴田(2013)は経営理念の浸透に関する研究の変遷をまとめている。1990年代は理念の浸透のメカニズムの探求が中心であったが、2000年代に入ると経営理念の浸透方法、浸透度と企業のパフォーマンスの関係性の探求に移り、2000年代後半からは個々の組織成員に対する理念浸透を定性的・定量的に探った研究が増加し始めた。そして現在は長寿企業、

---

<sup>6</sup> 私立大学の場合。2015年度決算からは事業活動収入と事業活動収支差額が該当する。

企業倫理・経営倫理への関心から経営理念の浸透を扱う研究が増加しつつあるという。また、民間企業対象の理念の浸透をめぐる研究は、浸透させる対象の視点による分類から大きく二つに分けられる。

一つ目は「組織への浸透を対象にしたマクロレベルの研究」である。北居・松田(2004)は、企業の中核となる少数の価値観（経営理念）が経営者主導で企業内に浸透し、企業文化として定着している企業は、高い業績・パフォーマンスを上げてきたとする「強い文化」論モデルに立脚し、上場企業および資本金10億円以上の非上場企業に対して予め設定した理念を浸透させるための九つの施策の実行状況に関するアンケート調査を行っている。そして九つの施策の実行が、競争環境に対してうまく対応できたかを評価する「競争対応行動の成果」と「人的資源の成果」の2種類の成果指標に、どのような影響を与えているのかを実証的に明らかにしている。

九つの施策は、Dandridge, Mitroff and Joyce(1980)によって示された三つのシンボルと、Schein(1985=1989)によって示された理念浸透のメカニズムを検討した上で導き出している。具体的には、①「新人教育・研修で、新入社員に植え付ける」、②「社長自ら末端の現場で指導することがある」、③「重要な意思決定が、理念や社是をもとに行われる」、④「課長研修のようにミドルに理念や社是を刻み込む制度がある」、⑤「経営理念や社是に忠実な人が高く評価される」、⑥「社長の年頭のあいさつや経営方針の発表会」、⑦「理念や社是にまつわるエピソードが、社内のあちこちで語り継がれている」、⑧「理念や社是を伝えるパンフレットがある」、⑨「CIが導入された」の九つである。また、2種類の成果指標の内、「競争対応行動の成果」は、①「顧客満足向上した」、②「開発費、調達費などのコストが削減された」、③「変化に対して迅速に対応できるようになった」、④「顧客情報など獲得、蓄積が可能になった」、⑤「製品をタイムリーに投入できるようになった」の五つである。「人的資源の成果」は、①「組織の活性化につながった」、②「業務の効率化や、収益が向上した」、③「処遇に対する不満が減少し、モチベーションが高まった」、④「社内のコミュニケーションが活性化した」、⑤「困難な課題に挑戦する雰囲気が失われた」、⑥「離職率が減少した」の六つである。

分析の結果、より多くの施策を実施すること、中でも経営者がリーダーシップを発揮して浸透させる施策を行うこと、具体的には九つの施策の内、①から⑤の施策を行うことが、コスト削減や顧客情報の獲得などの競争環境に有効に適応できること、二つの成果指標の「競争対応行動の成果」と正の相関があることを明らかにしている。理念浸透策および組織への

成果に関して参考となる示唆が得られる研究である一方、理念浸透策と組織に対する成果との関係に限定した分析であり、理念浸透策の結果、組織にどの程度理念が浸透したかという理念浸透度と成果との関係は対象外である。本研究におけるマクロレベルの分析においては、大学組織全体の理念浸透度と成果との関係に留意したい。

二つ目は「組織成員個々への浸透を対象にしたミクロレベルの研究」である。北居・田中(2009)は、「理念の浸透」とは何かに着目し、理念の浸透度合いを二つに分類した上で、それぞれの浸透度合いが個人のパフォーマンスに影響があるかを検証した。そして民間企業の一般社員を対象に統計分析を行った結果、理念の浸透方法は成果に直接影響するのではなく、浸透の度合いを媒介として間接的に影響することを示した。また、理念をボトムアップで生成することで浸透させようとする場合、現場における議論が必要であることを指摘した。

高尾・王(2012)は個人に対する理念の浸透の状況である理念浸透度を、理念を志向する企業であっても一般的な企業でもあっても同様に①「情緒的共感」、②「認知的理解」、③「行動的関与」の3次元モデルで捉えられることを提示した。また「行動的関与」に対する「情緒的共感」および「認知的理解」との交互作用効果を確認し、理念への行動的関与を高めるためには、情緒的共感を高めた状態を維持しながら、理念の内容を従業員に理解してもらうことが重要であるとした。理念浸透度を3次元モデルで捉えたことは画期的なことであり、大学の教職員においても当てはまるか検証したい。さらにこの3次元モデルの分析では触れられなかった、採用時において理念をどの程度意識していたかという本研究独自の視点を加え、分析を深化させたい。

理念の浸透における影響要因についても興味深い分析を行っている。個人における理念の浸透は、かなりの程度、他者の理念の浸透と関連づけられるとしている。具体的には、理念を志向する企業であっても一般的な企業でもあっても同様に、上司における理念の浸透と個人における理念の浸透との間には、理念浸透度を構成する三つの次元すべてに正の関係があり、最も安定的な関係であると指摘している。そして具体的な方策として最も上位の階層に対して理念の浸透に関する研修を行い、次に研修を受けた上位者層が次の段階の階層が受講する研修の講師を務めることを繰り返すことで、全社的な浸透を図っていくことを提案している。こうした上位層、特に管理職層への研修は理念の浸透における重要な施策であり、分析視点として参考になるものである。

理念浸透策が理念浸透度に与える効果に関する分析も興味深い。Schein(1985=1989)の一

次的浸透メカニズムおよび二次的浸透メカニズムに基づく理念浸透策と、Collins and Porras (1994=1995) が実践的な視点での理念の浸透方法として提示した理念浸透策に共通するものを抽出し、「理念の教育・アピール」と「理念に基づく行動評価」の二つの施策について検証している。分析の結果、従業員の組織成員性が高い場合は、「理念の教育・アピール」で理念の浸透を図ることが難しく、「理念に基づく行動評価」が重要になる。一方、従業員の組織成員性が低ければ、「理念の教育・アピール」を行うことによって理念に対する理解を高めることが重要であるとしている。いずれの施策も一次的浸透メカニズムにあたるものであり、経営トップによる直接的な理念浸透施策の重要性を改めて示唆している。

最後に、理念浸透度とその成果についても興味深い分析を行っており、重要な示唆が得られる。理念浸透度の成果は「組織市民行動」と「革新志向」の二つで検証している。前者は個人の自由裁量によってなされる行動で、組織の有効性を促進するために重要な行動である(Organ 1988)。後者は個人のパフォーマンスに関わるものであり、新たなアイデアを積極的に試し、新たな方法を試みようとするもので、イノベーションの基盤となるものである。分析の結果、理念が浸透することで個人における「組織市民行動」も「革新志向」も高められることを確認した。特に「革新志向」については、理念に革新に関する文言が盛り込まれてなくても高められることを明らかにしており、本研究においても理念の浸透の効果を考える上で参考となるものである。

一方、田中(2006)は、経営者へのインタビュー調査と文献調査から従業員の理念の浸透に向けて3段階での浸透策を提示している。第1ステップは質の高い経営者の存在と彼らの理念浸透への努力である。具体的には理念を最重要視する意識を持つこと、理念の浸透と実践に向けた姿勢と行動をすること、現場との対話をすることを挙げている。第2ステップは、理念と業務の整合性をとることである。そして第3ステップは組織の諸制度に理念を反映することである。理念が求める働き方や人材像・価値・基準等を制度によって明確化することで、理念が従業員それぞれに落とし込まれるとしている。

瀬戸(2008)は経営理念を基軸とした企業活動がどのような形で組織的統合を進め、組織パフォーマンスの向上をもたらしているのかという観点から、同族経営下の中小企業の経営者と中間管理職にインタビューを行った。そしてマネジメント層によるどのような行動が経営理念の組織内浸透を促進するのを分析し、経営者のキーワードとしては「言行一致」「透明性」「反復継続性」を、中間管理職には「咀嚼」「可視化」「経験統合」を挙げている。これらを言い換えると、経営者は理念の実践を誰よりも継続的に行うことであり、中間管理

職は理念を分かりやすく部下に伝え、諸課題を理念に基づいて達成していくことである。

このようにみていくと、理念の浸透に関わる研究の多くは、その分析対象を組織にしる個人にしる、「強い文化論」に基づく経営トップのリーダーシップを重視した浸透策がどのような効果をもたらすかを、定量的もしくは定性的に分析して考察しているといえる。

海外の大学関係に関する理念<sup>7</sup>の浸透に関する先行研究はあまり散見されない(Ferrari and Velcoff 2006)が、Ferrari et al.(2009)は、大学において理念は構成員である教職員の帰属意識を高め、理念の実現という共通の目標に向けた一体感を醸成する効果があり、大学の管理運営では教職員が理念を認識し、実現しようとしているかを見極めることが必要であると指摘している。また Melewar and Akel(2005)はイギリスのウォーリック大学を例に、高等教育業界も学生を消費者とみなすサービス業化が進んでおり、民間企業的なマネジメント手法を取り入れていることを説明し、競争優位を保つため中央集権型のトップマネジメントを強化するとともに、アイデンティティの中核となる理念を教職員に浸透させていることを報告している。いずれも我が国の大学と非常に良く似ているといえる。この他、Desmidt and Prinzie(2009)は、ベルギーの非営利組織の職員を対象にアンケート調査と分析を行い、コミュニケーションを通じた組織の理念の浸透は、組織の構成員のやる気を高め、情報の伝達や組織的統合に取り組ませることを指摘している。

民間企業対象の先行研究でも理念の浸透の効果を、一概に利益や売り上げの増加と結びつけて分析するのではなく、組織文化の変革や従業員の意識の変化で捉えていることが多いことから、大学においても十分適用できる知見であると考えられる。本研究はマクロレベル視点である大学組織全体と、ミクロレベル視点である教職員個人を対象に分析を行い総合的に考察することで、大学における理念浸透の体系的な研究の構築を試みるものである。特に民間企業の先行研究ではほとんど検討されていない採用時における理念への意識に関する視点を取り入れることで、採用後の理念浸透策だけでなく、採用前の理念浸透のあり方についても考察を行いたい。

### (3) 私立大学を対象とした研究

大学の理念の浸透に関する先行研究が散見されない中、両角(2013)の私立大学の中長期計画の策定に焦点を当てた研究は興味深い。理念の実現に向けた方策である中長期計画の策定が組織のパフォーマンスを向上させることや、策定にあたって中長期計画を構成員で

---

<sup>7</sup> 理念を Mission もしくは Mission statements と表現していることが大半である。

ある教職員に共有させることが重要であることを、2011年に日本私立大学協会加盟校を対象に実施し、206大学から回答を得た「私立大学の中長期経営システムに関する実態調査」を通して明らかにしている。分析対象を大学組織全体とするマクロレベルの研究である。中長期計画の教職員への共有は、教職員への浸透とも捉えることができ、本研究においても参考となる知見である。

中長期計の策定による組織パフォーマンスを向上させる効果としては、「学校法人と大学が共通の目標に向けて活動できるようになった」、「中長期計画に明記された改革が実現しやすくなった」、「目標が浸透し、改革が進める雰囲気が進んだ」と、大学運営に関する改善効果を上げている一方、大学の最終的な目標である「学生確保」、「経営削減」、「学生満足度の向上」についてはあまり認められなかったとしている。

そして中長期計画の教職員への共有については、より共有が進んでいる方が策定の効果が大きいという関係を実証分析で明らかにしている。具体的には、調査結果をもとに私立大学ごとの「定員充足率(在籍学生数/収容定員)」と「中退率(過去1年間の退学学生数/在籍学生数)」を被説明変数とし、①「全教職員の中長期計画の共有状況」と②「収容定員」を説明変数とした重回帰分析を行い、「定員充足率」には大学の「収容定員」が1%水準で、「全教職員の中長期計画の共有状況」は10%水準でプラスに働き、「中退率」には「全教職員の中長期計画の共有状況」が1%水準でプラスに働くことを確認した。学生の中退を減らすことは、学生支援上も大学経営的にも重要な事項であるが、中長期計画の共有を通じて教職員間において連携が図られ適切な対応につながっているものと推察される。

また、教職員間の共有を進めるための工夫については「教授会、事務組織等で中長期計画の内容を解説している」、「教職員に情報を公開し、計画への意見や質問、提案を受け付ける仕組みを作っている」を挙げ、経営トップである執行部の教職員に対する説明姿勢や教職員が意見のできる風土づくりといった双方向のコミュニケーションの重要性を指摘している。これらの知見は大学における理念の浸透を考える上で重要な分析視点として参考にしたい。

私立大学職員を対象に大学経営人材として求められる知識・能力が、何によってどの程度規定されるのかを実証分析で明らかにした篠田(2010)の研究には、理念・ミッションの視点が取り入れられており、理念浸透の効果を考える上で参考となる。アンケート調査は任意に選ばれた43大学の私立大学職員660名に対して実施され、「仕事に関する知識・スキルがどの程度身につけているのか」と「地域・スキル獲得のために経験した学習経験」の回答を基に分析している。前者については、関連する知識・能力をどの程度身につけているかを尋



ねる7項目の質問を行い、回答結果を因子分析によって「法令知識」と「財務・会計知識」の二つの変数から成る「ハード系スキル」と、「対人コミュニケーションスキル」、「プレゼンテーションスキル」など四つの変数から成る「ソフト系スキル」を抽出した。後者については、どのような学習経験があるかを尋ねている。具体的には、「学内研修」、「大学関係団体における研修」、「海外研修」、「大学進学および科目履修」、「大学院進学および科目履修」、「通信教育」、「自学実習」の7項目である。回答者についても所属大学における現在の研修制度に対して「満足」のグループと「不満足」のグループに分けている。

以上を踏まえ、被説明変数を「ハード系スキル」および「ソフト系スキル」とし、それぞれに対する説明変数に「7項目の学習経験の有無」、「理念・ミッション・経営方針を意識して仕事をしている」、「個人属性」、「人事制度・人事制度の運用実態についての実感」を設定して、研修制度に「満足」のグループと「不満足」のグループに分けて重回帰分析を行った。その結果、「ハード系スキル」、「ソフト系スキル」ともに研修制度への「満足」、「不満足」に関わらず、「理念・ミッション・経営方針を意識して仕事をしている」が有意にプラスに働くことを明らかにした。理念・ミッション等を意識して仕事をするのが、職員個人の能力開発の促進にもつながることを示唆するものである。言い換えれば大学の施策として理念・ミッション等を職員個人に意識させる、つまり浸透させることができれば、能力開発を促進することもつながるということであり、理念浸透の効果の一つを提示するものとして興味深い。また、個人属性の変数である年齢の影響は「ハード系スキル」、「ソフト系スキル」ともに認められなかった。理念・ミッション等を意識して仕事をするのは、年功序列が一般的な大学職員において職務経験年数の代理変数ともいえる年齢に関係なく能力開発を促進する可能性があることを示しており、大学において理念の浸透が改めて重要なことであることが分かる。

#### (4) 非営利組織における理念の浸透

大学は代表的な非営利組織であるが、非営利組織を対象とした先行研究も散見される。橋本(2015)は私立中・高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、私立中・高にどのような形で適用できるか、そして学校組織(私立中高一貫校)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行っている。仮説を「私立中・高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。」と設定し、東京のある中・高一貫校にインタビュー調査を通じて分析をしている。大学、とりわけ私立大学にも通じる

ところがあるため少し詳しく紹介したい。

私立学校には創立者が存在し、その創立者の明確な意志に基づいて学校は設立されている。この創立者の意志のことを建学の精神と呼び、本研究の「大学の理念」においては最上位概念のミッションに位置づけられる。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るが、その表現が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としている。具体的に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と、時間の経過とともに組織内で形骸化されていくという陳腐化である。陳腐化を防ぐには、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であり、校長を中心とする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重要だとしている。

学校は企業とは根本的に異なった精神性と、同僚性などを含めた独特の組織文化を持っており、学校全体の評価も入試という一年の一時期のイベントで決まる。その入試で入学する1年生は在校生である上級生の人数と比べると少数派であり、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という。このため建学の精神を根付かせるためには、組織設計や教員の人事・報酬などの評価システムの整備、校風などの醸成も必要だとしている。

その上で東京のある中・高一貫校を調査した結果、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だが、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と修正を加えている。また建学の精神については普遍的な価値観として堅持しながらも、時代の要請に合致し全教職員が共感できるすべての教育活動の根本となる教育理念を定め、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、浸透の成果を大学合格者数との関係で語ることで10年間かけて浸透させたとまとめている。中・高においても経営トップにあたる校長を中心とする執行部自らの行動によって理念を浸透させていくことが重要であること、本研究で定義する大学の理念におけるミッションにあたる建学の精神と教育理念、ビジョンに近い基本方針を設定することは大学とも類似しており参考となる。

しかし、教職員への理念の浸透の成果と生徒の大学合格者数との関係には多少の飛躍が感じられる他、分析対象を学校全体とするマクロレベルの分析では教職員個人の理念浸透度の違いなどは無視されている。理念浸透策については参考になるものの限界も多い。

そこで次のステップとして同じ中・高の教職員個人における理念浸透度とその影響要因に

ついて、いわゆるミクロレベルの研究を行っている(橋本, 2017)。高尾・王(2012)の研究結果をベースに「理念浸透度」に関する 11 項目の質問と、「理念浸透の影響要因」として想定される「組織成員性」、「情緒的コミットメント」、「職場環境要素」、「組織的浸透策」に関する 9 項目の質問を全教員 67 名に対して 5 件法で回答する方式で行い、実証分析を行っている。このうち「組織的浸透策」には、先のインタビュー調査で抽出して効果があるとした、校長を中心とする執行部自らの行動によって理念を浸透させることに関する質問は盛り込まれていない。また「理念浸透度」については、「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」の 3 次元モデルでの検証は行わず、11 項目すべての質問に対する回答結果の平均値を「理念浸透度」の変数としている。「理念浸透の影響要因」については、9 項目の回答結果を因子分析し、「情緒的組織成員要素」と「組織的浸透策」の二つの因子を抽出している。このうち「情緒的組織成員要素」は個人要素の組織成員性、情緒的コミットメント、職場環境要素についての 5 項目の質問が、「組織的浸透策」は理念の教育・アピールに関する取組と理念に基づく行動評価に関する 4 項目の質問がそれぞれ分類され、回答結果の平均値を変数としている。

「理念浸透度」、「情緒的組織成員要素」、「組織的浸透策」の変数をパス解析した結果、「組織的浸透策」は直接、理念浸透度には影響せず、「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することを確認している。理念浸透策が直接、理念浸透度に影響しないという結果は、ベースにした高尾・王(2012)の研究結果とは異なっている。これは理念浸透度の捉え方が違うこと、自身の研究で効果があるとしていた理念浸透策を含めなかったことなどが影響しているとみられる。また、同じ中・高を研究対象とし、理念を浸透させる側からのマクロレベルの研究と、理念を受け入れる側である教員を対象としたミクロレベルの研究の双方を行いながらも別々の研究として捉え、比較検討もほとんどなされていない。本研究は大学を対象とするが、マクロレベルとミクロレベルの双方の視点を持ち比較検討を取り入れることで体系的な研究としたい。

次に病院職員における理念浸透度と意識の違いを分析した井上(2013)の研究を取り上げたい。病院は大学と従業員の構成が似ている。大学は教育・研究のプロフェッショナルである教員と経営および教育支援スタッフの職員で構成されるが、病院も医療のプロフェッショナルである医師と経営および医療支援スタッフである職員、そして看護師で構成される。井上は病院職員の理念浸透度に着目し、アンケート調査によって意識の違いを明らかにしている。ミクロレベルでの分析であり、大学の教職員への理念の浸透を考える上でも参考に

なる研究である。

研究目的は「病院の理念や運営方針、目標等の浸透度による医療従事者の意識の違い、属性による理念等の浸透度の差異を明らかにするため」とし、病院における理念は「全職員の医療活動を実践する上で精神的バックボーンとなるもの」であり、「組織構成員の全員に明示し、常に組織が向かうべき方向を確認し、内外に示し続けることが必要」であるとしている。その上で、宮崎市のある病院の医師、看護師、事務職員等すべての構成員 480 名を対象にアンケート調査を行い、224 名から有効回答を得ている。質問項目は、「理念等を理解しているか」、「理念等を踏まえた活動を実践しているか」といった理念浸透度に関するものから、「仕事のやりがい」、「勤続意欲」、「病院への愛着」、「病院への所属感」など全部で 21 項目である。すべての質問に対する回答は「かなりそう思う」から「まったくそう思わない」までの 5 件法で実施している。また、個人属性については、性別、年齢階層、職種、役職階層、勤務年数の 5 項目について確認している。

初めに個人属性における差異を確認している。理念浸透度を表す「理念等を理解しているか」および「理念等を踏まえた活動を実践しているか」については、いずれも「20～29 歳」および「30～39 歳」、「50～59 歳」との平均値の間には有意差があり、前者の方が否定的であった。さらに「理念等を踏まえた活動を実践しているか」については、一般職の「ジュニア層」と管理職の「マネージャー層」との平均値の間には有意差があり、前者の方が否定的であった。また勤務年数では「3 年以上 5 年未満」と「25 年以上」との平均値の間に有意差があり、前者の方が否定的であった。若年層は中堅以上と比べると理念浸透度が低く、一般職は管理職よりも理念浸透度が低いことを示している。

次に、「理念等を理解している」および「理念等を踏まえた活動を実践している」それぞれに対して、「かなりそう思う」、「ややそう思う」と回答した人をⅠ群、「どちらともいえない」と回答した人をⅡ群、「あまりそう思わない」、「そう思わない」と回答した人をⅢ群とし質問項目とのクロス集計を行っている。この内「理念等を理解している」については、「病院への愛着」、「病院への所属感」について、Ⅰ群、Ⅱ群、Ⅲ群との平均値の間に有意差があり、Ⅰ群の方が肯定的であった。また「理念等を踏まえた活動を実践している」については、「仕事のやりがい」、「勤続意欲」、「病院への愛着」、「病院への所属感」について、Ⅰ群、Ⅱ群、Ⅲ群との平均値の間に有意差があり、Ⅰ群の方が肯定的であった。

以上の分析を踏まえ「理念等を理解している」および「理念等を踏まえた活動を実践している」職員は、そうでない職員と比較して「病院への愛着」、「病院への所属感」が高く、さ

らに「理念等を踏まえた活動を実践している」職員は、「仕事のやりがい」および「勤続意欲」も高いことを明らかにしている。これらの結果は大学教職員の理念浸透度の効果に関する考察において参考になる一方、理念浸透度を高めるにはどのような施策を行えば良いのか、その重要性を指摘しているといえよう。

#### (5) 先行研究のまとめ

以上の先行研究を踏まえ、本研究への参考となる知見をまとめたい。

民間企業における経営理念の研究は一定の蓄積がある。経営理念の浸透に関する研究は、組織全体を浸透の対象と捉えるマクロレベルでの研究と組織構成員個人を浸透の対象と捉えるミクロレベルでの研究に分かれる。マクロレベルおよびミクロレベル双方の視点から分析や比較を行った研究は散見されない。また、高尾・王(2012)が指摘するように海外において理念の浸透を扱った研究は日本と比べても少なく、この分野においては日本の方が盛んである。

マクロレベルの研究についても、経営者へのインタビューを通じて従業員への理念浸透策や理念の浸透の効果を考察する定性的なアプローチによるものと、上場企業等にアンケートを行って理念浸透策や理念の浸透の効果を実証的に明らかにする定量的アプローチによるもの、それに定性的と定量的アプローチ両方を取り入れたものの三つのアプローチがある。いずれのアプローチも、高い業績を上げている企業は企業の価値観のベースとなる経営理念が浸透しているからであるという「強い文化論」を基に考察を行っており、理念の浸透は組織の一体感およびパフォーマンスを向上させる効果があるとしている。しかしながらマクロレベルの研究では、理念の浸透を受ける側である従業員個人において理念がどのように浸透しているかについては明らかにすることができず、課題が残った。

従業員個人に理念がどのように浸透するかを扱ったのが、ミクロレベルの研究である。ミクロレベルの研究も理念の浸透に重要な役割を果たす中間管理職へのインタビューを通じて浸透のメカニズムや効果を考察する定性的なアプローチによるものと、従業員個人にアンケート調査を行って理念浸透のメカニズムや理念の浸透の効果、効果的な理念浸透策を実証的に明らかにする定量的アプローチによるもの、定性的と定量的アプローチ両方を取り入れたものの三つのアプローチがある。高尾・王(2012)の研究は、個人における理念の浸透の状況を3次元で捉えられることを提示するのに留まらず、理念浸透のメカニズムは理念浸透策が理念浸透度を介して効果をもたらす、理念の内容に関わらず革新的行動を促すことを明らかにした。他の研究でも理念浸透のメカニズムについて、理念浸透策が理念浸透

度を介して効果をもたらすことを確認している。理念の浸透は、組織に対しても個人に対してもパフォーマンスを向上させるというのが全体的な傾向である。

これに対して大学における理念の浸透を研究対象としたものは散見されず関連する研究も少ない。代表的な研究は、両角(2013)の私立大学の中長期計画の浸透を対象とした定量的アプローチによるマクロレベルの研究だが、やはり教職員個人の浸透については課題が残った。大学と同じ非営利組織ということで、私立中・高や病院の研究もあるが、大学と同様に十分な蓄積があるとはいえない。

本研究は、第一に大学における理念の浸透をマクロレベルとミクロレベル双方の視点から取り扱う初めての研究である。研究対象は大学組織全体、教員個人、職員個人であり、それぞれに対して定量的アプローチを行い、理念浸透策による理念浸透度を介した効果を検証する。そして対象ごとに分析を行うだけでなく、分析結果の比較を通じて新たな知見に迫ろうという、従来の理念の浸透に関する研究では行われていない視点を取り入れる。具体的にはマクロレベルの視点から導く理念を浸透させる側からの効果があると考えた理念浸透策と、ミクロレベルの視点から導く理念を受け入れる側からの効果があると考えた理念浸透策の分析結果を比較することで、両者間の共通点や相違点を考察する。第二にミクロレベルでも大学教員と大学職員それぞれサンプルを集めて分析することで、両者の特徴を際立たせ、特にこれまで理念浸透において対象となっていない大学教員の実態を明らかにする。そして第三に、先行研究ではほとんど触れられていない、「採用時における大学の理念に対する意識の違いが、現在の理念の浸透状況にどのように影響しているのか」という視点も取り入れ分析を行う。理念の浸透は採用時からすでに始まっていることが推測され、これを明らかにすることで政策提案へとつなげるものである。

以上の本研究独自の視点の下、理念浸透策および理念の浸透の効果については先行研究を参考にすることで、大学における理念の浸透に関する体系的な研究を目指したい。

## 第5節 本研究の範囲と構成

本節では本研究の範囲と構成についてまとめたい。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る。

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う。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する。

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する。

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る。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する。

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う。具体的には全国の国公私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する。

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う。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する。

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う。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する。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い、大学における理念の浸透について深く考察する。

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する。

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る。

## 第1章 大学における理念とは

本章では、理念に関する研究において先行している民間企業を対象にした研究成果から大学における理念の位置づけや近年の動向について考察したい。

## 第1節 民間企業における理念とは

民間企業における理念、一般的に経営理念と呼ばれる理念の定義は研究者において一致をみていない。経営理念と同義に使用される言葉を挙げると、序章第2節で述べたミッションに加え、社是、社訓、綱領、企業目的、信条、モットー、スローガン、行動基準、そしてビジョンまで様々である(奥村1994)。

経営理念に関する研究は、鳥羽・浅野(1984)による戦後日本の経営理念とその変化をアンケート調査によって本格的に行われた。初めに経営理念の定義にふれ、産業界でも研究者の間でも一致した定義がないことを指摘した上で、「経営理念は経営者・組織体の行動規範・活動指針となる価値観であり指導原理である。組織内統合と社会的適応をはかることに足る指導原理を提供することに、基本的意義を持つ。」と包括的に定義づけをした。そして現実の社会的価値観および企業内外の人々の価値観と一致するものでなければ、経営理念としての役割を果たしえなくなるとしている。また経営理念の類型化も行い、倫理的・道徳的性格を帯びる「自戒型」、社員を統率するための内部管理・内部統制的性格が強い「規範型」、対外的効果を第一義的に考え、組織の基本方向や戦略的使命を示した「方針型」の三つにまとめた。

「自戒型」は、経営トップ自身の行動上の自戒と、後継者に対し訓えかつ手本を見せるという機能を有し、自らの姿勢と言動を強く拘束する性格をもつものである。この「自戒型」の経営理念は、倫理的・道徳的性格を強く帯びることに特徴がある。「規範型」は企業内部での従業員の統率用、あるいは内部管理・内部統制用的性格が強いもの。具体的には、社内標語として、社内報、その他社内刊行物などで提示されることが多く、業務遂行上の指針とされるものである。「方針型」は企業戦略・方針、あるいは企業が直面している諸問題について、社内はもとより主として社会一般に訴える意図を強くもつもの。現在の社会・経営環境の変化に対応して、企業の存在理由を明らかにしようとするものから、企業イメージの向上を目的とする、PR的意図の強いものまでが含まれる。

田中(2006:58)は、「自戒型」と「規範型」はいわゆる「組織内統合の原理」に、「方針型」は「社会適応の原理」に対応しているとしている。さらに田中(2006, 58-59)は、経営理念の内容の変遷をまとめている。1961年の経営理念は、「自戒型」、「規範型」にあたるものが多く、1982年も「和」、「誠実」、「努力」といった「自戒型」や「規範型」が多くみられるという。ちょうどオイル・ショック以降の不況の影響で減量経営が行われた結果、人に関する関



心が高まり、経営理念も人について望まれる態度や姿勢についての表現になっているものと見ている。バブル経済の好況期の1987年は経営理念が社外に対して目を向けた内容になってきている。経営理念の内容が、普遍的、一般的なものへと変容し、「社会的適応の原理」の側面が重要性を増していると分析している。

1998年は不況かつ低成長を背景に、「顧客志向」が最も多くみられる。また、「社会との共生」といった企業の社会的責任、「挑戦」、「イノベーション」といった企業の発展をもたらす革新性・変革に関する内容が増えており、方針型である「社会的適応の原理」がより重視されている。経営理念の内容の変遷については、「自戒型」、「規範型」から「方針型」をより重視する傾向が高まっているとしている。このように経営理念の内容や位置づけが変化したことによって、経営理念を体現すべき対象は経営者だけでなく、組織構成員全員へと拡大しているともいえよう。

こうした経営理念の体系化に対して森本(1982, 1998)は、経営理念が企業を取り巻く外部環境の変化によって表現や解釈が変わることを三つのパターンにまとめ、指摘している。森本は会社創業時に定められた経営理念に着目し、時代が変わっても不変のまま継承されるものの、表現方法は時代に合わせて逐次改変されるパターン、時代に合わせて内容解釈が逐次改変され、表現方法もそれに適したものに変わるパターン、象徴として残置するものの、時代や環境の変化に対応した新しい経営理念を別に構想し、それを中心に行動を展開するパターンの三つを示した。これは大学、とりわけ理念に基づいて設立される私立大学における理念の変遷を考える上で重要な示唆であり、詳しくは次節で述べたい。

## 第2節 大学における理念の位置づけ

### (1) 私立大学

大学における理念はとりわけ私立大学にとってその存立基盤となる重要なものであり、まずは私立大学から考えたい。私立大学は創立者もしくは創立団体が高等教育にかける明確な理念を持って設立したものであり、創立時の理念は建学の精神とも呼ばれ一般にも馴染みが深い。両角(2010)がまとめているとおり、日本の高等教育政策は社会経済的な発展を背景に増大する教育機会の需要に対して、結果的に私立大学の設立を促すことで応えてきた。1960年から1975年は大学の大拡大期であり、大学機関に占める私立大学の割合が57%から73%にまで拡大し、その後も7割台で推移している。このように拡大を続けてきた私立大学業界において、建学の精神をはじめとする理念が改めて見直されることになったのは、

2004 年度にスタートした認証評価制度および国立大学の法人化であったと考えられる。認証評価制度は文部省の省令として 1956 年につくられた大学設置基準が 1991 年に大綱化されたことを受け、それまで大学の質保証の中核を担っていた設置認可のための審査による事前チェック方式から、事後チェック方式に政策転換したことによって生み出されたものである(瀧澤 2011)。具体的には大学の質保証は公的な第三者機関<sup>8</sup>が行い、各大学は 7 年以内ごとにその評価を受けなければならず、評価結果は公表されるとともに評価結果を踏まえて大学が自ら改善を図ることを目的としている。例えば認証評価機関の一つである大学基準協会の場合、大学が守るべき基準の最初の項目として大学のもつ個性や特徴を明らかにする「理念・目的」を挙げ公表を義務づけている<sup>9</sup>。このため各私立大学は 2004 年度を境に理念を総点検することになった。

同じ時期には国の規制緩和政策の一環として国立大学の独立行政法人化(国立大学法人化)が行われた。明治以来、文部科学省の内部組織であった国立大学は自主的な経営が求められることになり、その運用システムとして 6 年間で 1 サイクルとする中期目標・中期計画の策定が義務付けられた。中期目標・中期計画を定めるにあたって各国立大学は改めて自大学の立ち位置を見直し、私立大学の建学の精神にあたる大学憲章を定める大学<sup>10</sup>も現れた。

中期目標は 6 年後の大学の将来を示すビジョンであり、中期計画はそのビジョンを達成するための方策としてまとめられた。当然、私立大学もこの動きを敏感に感じ取り、理念だけでなく理念に基づいた中長期計画までを策定する大学が増えていくことにつながったと考えられる。また、国も補助金政策でこの動きを後押しした。日本私立学校振興・共済事業団を通じて各大学の経営改善状況を審査して採択校を決定する「私立大学等経常費補助金」の「未来経営戦略推進経費」が 2009 年度からスタート。2011 年度と 2012 年度には「経営基盤強化に貢献する先進的な取組み」という枠組を新たに設け、他大学のモデルとなるような理念に基づいた経営改善を行い、志願者の確保といった成果を上げている私立大学<sup>11</sup>を重

---

<sup>8</sup> 具体的には公益財団法人大学基準協会、独立行政法人大学改革支援・学位授与機構、公益財団法人日本高等教育評価機構である。

<sup>9</sup> 平成 23 年 4 月 1 日施行の大学基準協会「『大学基準』およびその解説」より。

URL:[http://www.juaa.or.jp/images/accreditation/pdf/e\\_standard/university/u\\_standard.pdf](http://www.juaa.or.jp/images/accreditation/pdf/e_standard/university/u_standard.pdf), 2016 年 8 月 26 日取得。

<sup>10</sup> 例えば、東京大学や愛媛大学。

<sup>11</sup> 例えば、桜美林大学は「学園長期ビジョン実現のための『中期目標』策定及び実質化への取組」、二松学舎大学は「中小規模学校法人における戦略的経営モデルと長期ビジョンの策定について」というテーマで採択されている。

点的に支援した。

このように私立大学において理念は存立基盤でありながら国の政策によってその重要性を再認識させられることになった。一方で、私学の独自性の名の下、理念の中身や形式まで問われなかったことが各私立大学の経営力の差につながっていることが推察される。

## (2) 私立大学における理念に基づいた経営改善の実践例

私立大学において具体的にどのように理念を運用して経営改善に取り組んだのか、2009年度にスタートした「未来経営戦略推進経費」および2011年度(URL3)、2012年度(URL4)の「経営基盤強化に貢献する先進的な取組み」に採択された大学を例に考えたい。

表1-1は採択を受けた大学の理念を、公表資料をもとに2015年度に取りまとめたものである。本研究で定義する大学の理念を構成するミッションの中でも最上位概念にあたる建学の精神は、宗教に基づく大学とそうでない大学とで分けられる。前者は龍谷大学、関西学院大学、大正大学、桜美林大学があてはまる。仏教の精神やキリスト教主義といった宗教の教えを、教育を通じて実践する組織として大学を位置づけている。また、建学の精神が仏教精神やキリスト教主義のように一言ではいかようにも解釈できることから、現代の状況に合わせて解釈を加えている大学もある。後者は関西大学、二松学舎大学、明星大学、名城大学、福岡工業大学があてはまり、大学を社会貢献と人材育成の組織として位置づけている。両者間には宗教という視点において大きな違いが認められるが、同じグループの中ではそれほど大きな違いはない。基本的に大学は教育・研究活動および社会貢献活動を行う機関であるため、大きな差が生まれにくいと考えられる。

表 1-1 「未来経営戦略推進経費」および「経営基盤強化に貢献する先進的な取組み」に採択された主な大学

大学名	建学の精神	教育理念(方針)	経営理念	ミッション	ビジョン	中長期計画	
京都 龍谷	浄土真宗の精神	「平等」、「自立」、「内省」、「感謝」、「平和」の意味を深く理解し、豊かな人間性と共生(ともいき)の精神を涵養するとともに、人間教育、教養教育、専門教育を通じて、「広い学識」と「進取の精神」を持って人類社会に貢献する人間を育成		龍谷大学は、建学の精神(浄土真宗の精神)に基づき、すべての「いのち」が平等に生かされる「共生(ともいき)」の理念のもと、「人間・科学・宗教」の3つの領域が融合する新たな知の創造に努めるとともに、人類社会が求める「次代を担う人間」の育成を図り、学術文化の振興や豊かな社会づく	進取と共生、世界に響きあう龍谷大学	龍谷2020第5次長期計画	2010～2019
大阪 関西	正義を権力より護れ学の実化		新しい「公共」を創造する力漲る21世紀型総合学園、強い関西大学		社会を見つめ、変化に挑む。「考動」する関大人が世界を拓く	2008.710年後の長期ビジョン 2009長期行動計画 2013.5長期行動計画改訂	2009～2017
兵庫 関西学院	キリスト教主義	Mastery for service”を体現する世界市民		キリスト教主義に基づく「学びと探究の共同体」として、ここに集うすべての者が生涯をかけて取り組む人生の目標を見出せるよう導き、思いやりと高潔さをもって社会を変革することにより、スクールモットー“Mastery for Service”を体現する、創造的かつ有能な世界市民を育むことを使命とします。	垣根なきラーニングコミュニティ	新基本構想のもと2009年度から5年間の新中期計画	2009～2018
東京 大正	大乗仏教精神による智慧と慈悲の実践	大正大学の教育ビジョン「4つの人となる」	首都圏文系大学においてステークホルダーの期待・信頼・満足度No.1を目指す	大乗仏教精神による智慧と慈悲の実践	首都圏文系大学においてステークホルダーの期待・信頼・満足度No.1を目指す	2009(平成21)年度に大学全体ビジョンと中期マスタープランを導入、2010(平成22)年度にマネジメントツールとしてのTSRマネジメントシステムを導入。	2009～2106/2024
東京 桜美林	キリスト教主義に基づくこと。そして語学を身につけた国際人を育成すること。	豊かな人間性を涵養するため幅広い知識を授けるとともに、専門学芸の研究と教育を行い、キリスト教精神に基づいた教養豊かな識見の高い国際的人材を育成することを目的とする。			自己を高め、自己の責任を果たしうる人材を育成する。豊かな教養をもった国際的人材を育成する。	中期目標	2010～2014
東京 二松学舎	「東洋の精神による人格の陶冶」「己ヲ修メ人ヲ治メ世ニ有用ナル人物ヲ養成スル	愛校心の高揚、多様なニーズ、時代の変化に対応できる教育の充実・学力の向上、国際に対応する教育の充実、キャリア教育の充実、教員養成の強化、学園内の教育の連携と中高大一貫校化の体制整備、地域との連携強化	在籍学生5000人規模の総合大学を目指す。	日本に根ざした道徳心を基に、国際化、高度情報化など、いわゆる知識基盤社会が進む中で、自分で考え、判断し、行動する、各分野で活躍する人材を養成する。	「二松学舎大学といえ『国語力』』という評価が定着し、社会に貢献できる自律した人材を輩出する。	長期ビジョン N'2020Plan アクション・プラン「2013～2017」	2013～2020
東京 明星	和の精神のもと、世界に貢献する人を育成する	1.人格接触による手塩にかけられる教育 2.疑念を通じて心の力を鍛える教育 3.実践躬行の体験教育			自己実現を目指し社会貢献ができる人の育成	明星学苑Action100をもとに、2010年度からMI21プロジェクトを本格稼働	2010～
愛知 名城	穏健中正で実行力に富み、国家、社会の信頼に値する人材の育成				名城育ちの達人を社会に送り出す 総合化、高度化、国際化により、広く社会に開かれた日本屈指の文理融合型総合大学の実現	MS-15	2005～2015
福岡 福岡工業	品性を陶冶し真の国民としての教養を啓蒙 宇宙の真理を探究し実生活に適用して社会に貢献 自由平和信愛を基調に世界に雄飛する人材	宇宙の真理を探究し、人類の福祉と環境との調和を指向して、科学技術の創造と発展に貢献 自由と平和を愛する心と優愛の情を養い、豊かな人間性と自発的精神に充ちた人間を育成 多様な価値観と創造力をもって、国際化及び情報化社会の進展に主体的に対応できる技術者を育成	For all the students ~ すべての学生生徒のために		“九州No.1の教育拠点”の実現を目指して!	第6次中期経営計画(マスタープラン)	2013～2017

(注1) 2015年11月23日現在でまとめた。

次に建学の精神の展開についてまとめたい。それぞれの大学は大学の理念のミッションの範囲内で建学の精神を教育と経営の視点で展開している。教育理念はどのような人材を育成したいかということや、人材を育成するための教育方針をまとめている。一方経営理念は大学の理念におけるビジョンとも重複する部分はあるが、経営基盤となる学費収入を安定的に確保するために組織としての方向性や価値観をまとめている。建学の精神よりも具体性が増し、それに伴って大学ごとの独自性も感じられる。

ビジョンは大学の理念におけるミッションの実現のためにどのような大学を目指すのかを示した将来像である。龍谷大学や関西学院大学のように理念的な表現をする大学もあれば、福岡工業大学や名城大学のように具体的にどのようなポジションを目指すのかを宣言する大学もある。そしてすべての大学に共通することは、こうしたミッション・ビジョンで構成される大学の理念を実現する方策として、中長期計画を定めている点である。また中長期計画の下には単年度の事業計画があり、数値目標とともに評価と進捗確認を行うことで、着実に計画が達成されているかを検証できるようにしている。

つまり、理念を建学の精神から紐解いて整理し、ビジョンの達成に向けた方策として中長期計画を定め、単年度の事業計画に落とし込み、数値目標に基づいた進捗管理を行うことで、大学を体系的かつ戦略的に経営することが、理念を運用した経営改善の取り組みであるとまとめられる。理念は大学経営の基本方針のベースとしても機能させることができることを示している。

### (3) 国立大学

次に国立大学を取り上げたい。前述したとおり国立大学は明治以来国によって設立され、2004年に法人化されるまで文部科学省の内部組織であったため、大学個々の理念を明確にする必要がなかった。法人化によって大学の理念や教育研究活動の方向性を明確化することが促され、その方策として中期目標・中期計画の策定が義務づけられた。法人化を契機に各国立大学は「自分たちは何のために存在するのか」、「高等教育機関として何を目指し社会にどのように貢献していくか」を改めて問われたといえる。こうした状況の中で各国立大学は「憲章」、「基本理念」、「使命」などの名称で、本研究で定義する大学の理念におけるミッションを定めた。私立大学における建学の精神にあたるものともいえる。例えば北海道大学は「フロンティア精神、国際性の涵養、全人教育及び実学の重視」を「基本理念」とすることを法人化後の2003年9月に決定している。東京大学は「前文、学術、組織、運営、憲章の意義、憲章の改正、附則」から成る「東京大学憲章」を2003年3月に制定し、「憲

章の意義」において、「東京大学の組織・運営に関する基本原則であり、東京大学に関する法令の規定は、本憲章に基づいてこれを解釈し、運用するようにならなければならない」と謳っている。この他にも東北大学は「研究第一と門戸開放」を「大学の使命」とし、名古屋大学は「学術憲章」として、「自由闊達な学風の下、人間と社会と自然に関する研究と教育を通じて、人々の幸福に貢献することを、その使命とする」ことを定めている。私立大学が中核的要素として人材育成を掲げているのに対し、国立大学は全般的に研究による社会貢献をミッションの最初に挙げ、特に重視する傾向が感じられる。

「憲章」や「基本理念」などがミッションにあたるのに対し、中期目標は本研究で定義する大学の理念におけるビジョンにあたり、中期計画はビジョンを達成するための方策である。中期目標・中期計画は6年ごとに定められ、各年度および中期目標期間の終了後に、計画の実施状況等を記載した「業務の実績に関する報告書」を文部科学省国立大学法人評価委員会に提出し、評価を受けることが義務づけられている。

2016年度からは第3期中期目標期間に入っている(URL5)。自身も中期目標・中期計画の策定に中心的な役割を果たした埼玉大学の福島(2016)によると、第3期中期目標・中期計画の特徴は各国立大学が形成する強み・特色を最大限に生かして機能強化を一層進めようというものである。具体的に文部科学省が示した機能強化の枠組み(URL6)は、①卓越した成果を創出している海外大学と伍して、全学的に卓越した教育研究、社会実装を推進する取組を中核とする「世界最高の教育研究の展開拠点」、②専門分野の特性に配慮しつつ、強み・特色のある分野で地域というより世界・全国的な教育研究を推進する取組を中核とする「全国的な教育研究拠点」、③地域に貢献する取組とともに、専門分野の特性に配慮しつつ、強み・特色のある分野で世界・全国的な教育研究を推進する取組を中核とする「地域活性化の中核的拠点」の三つである。国立大学はこのうちの一つを選択して重点的に施策を実施することで中期目標の期間、財政支援を受けることができる。実際の選択状況を確認<sup>12</sup>すると、①「世界最高の教育研究の展開拠点」は、北海道大学、東北大学、東京大学、名古屋大学、京都大学、大阪大学、九州大学などわが国の研究を代表する16大学である。②「全国的な教育研究拠点」は、東京医科歯科大学、東京外国語大学、東京芸術大学、お茶の水女子大学、九州工業大学、四つの大学院大学など、総合大学ではなく特定の分野に特化して高い研究実績を持つ15大学である。③「地域活性化の中核的拠点」は、小樽商科大学、弘前大学、宮城教

---

<sup>12</sup> 文部科学省平成28年度予算概算要求資料の内、「平成28年度国立大学法人運営費交付金における三つの重点支援枠について」より大学名を抜粋した。

育大学、埼玉大学、信州大学、静岡大学、滋賀医科大学、大阪教育大学、和歌山大学、愛媛大学、長崎大学、琉球大学など戦後に1県1国立大学といわれ、戦前の専門学校や師範学校などを統合して設立された大学や地域とのつながりの強い55大学である。

文部科学省による国立大学の機能強化の政策は、補助金によって国立大学の特色化を加速させるものともいえ、大学のビジョンである中期目標との方策である中期計画に密接に関わっている。また、中期目標・中期計画には測定可能な評価指標を設定しなければならず、国も各事業の評価指標の向上度に応じて重点的な財政支援を行っている。このため各国立大学はこれまで以上に自大学の理念を意識し、それを生かした経営努力が求められるようになってきている。国立大学において理念の重要性は高まっている。

#### (4) 公立大学

最後に公立大学である。清原(2016)によると、公立大学の数は戦後長らく30台にとどまっていたものの1993年以降大きく増え、2015年度には国立大学と同規模の86大学に達しているとのことである。公立大学の設置主体は地方公共団体であり、2004年の国立大学法人化と時同じくして施行された地方独立行政法人法に基づき、法人化が行われている。国立大学が2004年に一斉に法人化されたのに対して公立大学の法人化は、地方公共団体の政策判断に委ねられており、法人化されたのは86大学の内70大学に留まっている。法人化されると国立大学と同じく中期目標・中期計画の策定が義務づけられることになるが、公立大学の設置主体が地方公共団体である以上、その存在意義でもあるミッションには地域振興への貢献と地域に必要とされる人材の育成が盛り込まれることが多く、中期目標・中期計画にも色濃く反映されている。

例えば公立大学最大規模で2005年に法人化した北九州市立大学は、ミッションにあたる公立大学法人北九州私立大学定款において「北九州地域の特性を活かし、豊かな未来に向けた開拓精神に溢れる人材の育成及び地域に立脚した高度で国際的な学術研究拠点の形成を図り、もって地域の産業、文化及び社会の発展並びに魅力の創出に寄与するとともに、アジアをはじめとする世界の人類及び社会の発展に貢献することを目的とする」と定め、北九州地域の発展と人材育成を挙げている。同じ2005年に法人化した公立大学の伝統校の横浜国立大学は、YUCミッションにおいて「国際都市横浜と共に歩み、教育・研究・医療分野をリードする役割を果たすことをその使命とし、社会の発展に寄与する市民の誇りとなる大学を目指す」を掲げ、横浜への地域貢献を前面に出している。こうした傾向は秋田県立大学、富山県立大学および長崎県立大学のような大都市以外の地方に立地する大学ではより顕著

である。また、2005年4月に法人化した首都大学東京でも、基本理念において「大都市における人間社会の理想像の追求」を使命とすることを謳い、東京を念頭に置いた大都市の持続的発展への寄与を掲げている。公立大学のミッションは設置主体である地方自治体への貢献が第一であるとまとめられるが、国立大学の項でも触れたように、国立大学でも機能分化の枠組みの一つが「地域活性化の中核的拠点」である。この「地域活性化の中核的拠点」は地方都市の国立大学が選択しており、地方都市における公立大学と国立大学が、地域振興への貢献という点において大学の理念が類似的であることは、今後の大学のあり方を考える上で興味深い。

このように国公私立大学とも国の政策誘導によってミッション・ビジョンといった理念が大学経営の根幹となる意思決定基準に位置づけられていることが分かる。ただ、理念の中身までは強制されるものではなく、私立大学は創業者・創立団体の志を、国立大学はこれまでの教育・研究実績や設立の経緯を、公立大学は地域貢献をそれぞれ生かした理念を定め、永続的な存続に向けた理念の実現による個性化に取り組んでいる。

### 第3節 私立大学における理念を構成する建学の精神

私立大学には創業者もしくは創立団体に加え、創立にあたって自大学は何のために存在し、何をするのかを表明した建学の精神が存在する。私立大学における理念の最上位概念であり、本研究で定義する理念の構成要素の一つであるミッションにあたる。建学の精神は私立大学を特徴づけるアイデンティティであり、マネジメント手法や組織文化にも影響する。国立大学法人化以降、各大学は建学の精神に基づき外部環境の変化を見すえて将来像であるビジョンを明確にし、それを実現する方策として中長期計画を策定している。しかし、少子化に伴う大学間競争が激化する今、創立期の建学の精神が何の変化も無くそのまま引き継がれているのだろうか。

本節では第1節において紹介した森本の分析を基に私立大学における建学の精神の変遷を考えたい。日本私立学校・振興事業団の2016年の調査によると、2016年度入学者の数が定員を下回った私立大学は全体の44.5%に上り、前年度より1.3ポイント上昇した。私立大学経営の厳しさを示すデータである。こうした中、各私立大は生き残りをかけて学部の新設や改組、女子大学からの共学化といった創立時の理念に留まらないような時代や環境の変化に合わせた改革を進めている。

序章第3節で述べた全国の大学を対象にしたアンケート調査では私立大学に限定して創



立時の理念時の理念である建学の精神の位置づけについて質問をしており、164校<sup>13</sup>から回答を得ている。それによると、「創立以来普遍のものとして文言も解釈も伝え方も全く変更していない」と回答したのは71大学で全体の43.3%。「文言と解釈は変更していないが、分かりやすく伝えるためキャッチフレーズの作成など伝え方は変更している」が68大学で41.5%。「文言はそのままだが、外部環境の変化に合わせて解釈を変更した」が11大学で6.7%。「文言そのものを変更、もしくは文言はそのまま象徴として残し、別に理念を制定した」が14大学で8.5%となった(表1-2)。時代や外部環境が変わっても建学の精神をそのまま堅持している大学が約40%あり、文言と解釈はそのまま伝え方だけ変更した大学を含めると80%を超える大学が文言や解釈を変えないでいることが分かった。一方で残りの15%の大学は解釈を変更したり、新たに理念を制定したりするなど抜本的な改革に取り組んでいることがうかがえる。このような変更は日本に限らず海外の大学でも行われているようで、Stearns and Borna (1998)はビジネススクールを調査し、大学の理念にあたるミッションステートメントは大学の戦略に合わせて柔軟に改定されていることを報告している。

表1-2 私立大学における建学の精神の位置づけ

	比率(%)
全く変更していない	43.3
伝え方は変更している	41.5
文言はそのまま解釈のみ変更している	6.7
変更もしくは新たに理念を定めた	8.5
合計	100

(注1) n=164

次に大学の所在地や規模の条件を加えて分析を行いたい。日本私立学校・振興事業団の2016年の調査によると、2016年度入試における入学定員に対する入学者の割合である入学定員充足率は、大学の所在地や規模によって異なっている(URL7)。所在地で比較すると入学定員充足率100%を上回っている地域は、宮城県、埼玉県、東京都、神奈川県、北陸地方、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県、福岡県で、北陸地方を除くと政令指定都市のある人口集中地域ばかりである(表1-3)。都市部と地方との格差が感じられる状況と政府の地方創生の政策方針を受け、文部科学省も大都市圏への学生集中を抑制する政策誘導<sup>14</sup>を行っている。分

<sup>13</sup> 私立大学からの総回答数171校の内、有効回答数は164校である。

<sup>14</sup> 具体的には三大都市圏に多い大・中規模大学に対して、2016年度から入学定員の運用を厳格にし、一定の基準を超えた場合は補助金のカットなどのペナルティを課している。

析では埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県の三大都市圏にある大学と三大都市圏以外にある大学で比較を行った(表 1-4)。数値を比較しても大きな違いはなく、検定結果も有意ではなかったことから両者に違いはないことが確認された。

規模については入学定員で比較を行った。日本私立学校・振興事業団の調査では、入学定員 800 人以上を超える大学のグループは入学定員充足率が 100%を上回っているが、入学定員 800 人未満のグループは入学定員割れの状態(表 1-5)となっている。同様に入学定員 800 人以上と 800 人未満の大学グループでクロス集計を行った結果(表 1-6)、特に両者に大きな違いは無く、検定結果も有意ではなかったことから両者に違いはないことが確認された。

これらのことから建学の精神の改変という大学経営および組織運営の根幹にあたる一大改革を行うのは、大学の所在地や規模といった入学者を「集めやすい」、「集めやすすくない」という環境条件には左右されない。外部環境の変化に柔軟に対応し、改革を進める意思決定とそれを実現することのできる経営力のある大学が、規模や立地に関係なく取り組む事項であると推察される。

表 1-3 地域別入学定員充足率

	入学定員充足率(%)	集計大学数(校)
北海道	96.98	25
東北(宮城を除く)	88.6	21
宮城	101.75	11
関東(埼玉、千葉、東京、神奈川を除く)	98.08	22
埼玉	102.01	26
千葉	99.35	25
東京	109.01	113
神奈川	104.05	25
甲信越	97.93	21
北陸	100.57	11
東海(愛知を除く)	95.11	20
愛知	104.86	42
近畿(京都、大阪、兵庫を除く)	98.66	12
京都	105.39	26
大阪	106.47	50
兵庫	101.18	31
中国(広島を除く)	96.53	21
広島	95.09	15
四国	88.47	7
九州(福岡を除く)	96.67	28
福岡	103.71	25
合計	104.42	577

(注 1) 日本私立学校振興・共済事業団「平成 28(2016)年度私立大学・短期大学等入学志願動向」より抜粋。

(注 2) 入学定員充足率＝入学者数÷入学定員。

(注 3) 2016(平成 28)年度入学者数を対象。

表 1-4 建学の精神における立地での比較

	三大都市圏にある(%)	三大都市圏にない(%)
全く変更していない	44	42.5
伝え方は変更している	40.5	42.5
文言はそのまま解釈のみ変更している	8.3	5
変更もしくは新たに理念を定めた	7.1	10
合計	100	100

(注 1) 三大都市圏にある私立大学 n=84、三大都市圏にない私立大学 n=80。

(注 2) カイ二乗検定の結果は有意でない。

(注 3) 小数点 2 以下を切り捨てている。

表 1-5 規模別入学定員充足率

1校当たり入学定員区分	入学定員充足率(%)	集計大学数(校)
100人未満	98.09	31
100人以上200人未満	87.83	104
200人以上300人未満	92.41	85
300人以上400人未満	93.37	63
400人以上500人未満	94.26	48
500人以上600人未満	95.23	42
600人以上800人未満	98.52	43
800人以上1,000人未満	103.38	35
1,000人以上1,500人未満	105.51	53
1,500人以上3,000人未満	110.86	50
3,000人以上	109.17	23
合計	104.42	577

(注 1) 日本私立学校振興・共済事業団「平成 28(2016)年度私立大学・短期大学等入学志願動向」より抜粋。

(注 2) 入学定員充足率=入学者数÷入学定員。

表 1-6 建学の精神における規模での比較

	入学定員800人未満(%)	入学定員800人以上(%)
全く変更していない	47.8	33.3
伝え方は変更している	37.2	51
文言はそのまま解釈のみ変更している	6.2	7.8
変更もしくは新たに理念を定めた	8.8	7.8
合計	100	100

(注 1) 入学定員 800 人未満の私立大学 n=113、入学定員 800 人以上の私立大学 n=51。

(注 2) カイ二乗検定の結果は有意でない。

(注 3) 小数点 2 以下を切り捨てている。

#### 第4節 変化した建学の精神に関する事例分析

本節では前節と同様に、全国の大学を対象にしたアンケート調査を基に、私立大学における建学の精神について「文言はそのままだが、外部環境の変化に合わせて解釈を変更した」と回答した11大学と「文言そのものを変更、もしくは文言はそのまま象徴として残し、別に理念を制定した」と回答した14大学について具体的な事例を調べその詳細を明らかにしたい。調査は、該当する25大学<sup>15</sup>の公式ホームページおよび事業報告書などの公開情報を閲覧することで実施した。

##### (1) 「文言はそのままだが、外部環境の変化に合わせて解釈を変更した」11大学

初めに「文言はそのままだが、外部環境の変化に合わせて解釈を変更した」と回答した11大学を取り上げる。これらの大学は時代の流れを敏感に感じ取り、建学の精神が定められた当時には無かった少子化やグローバル化などの外部環境の変化に対応するため、建学の精神の文言を現代風に解釈したり、当時は想定していなかった学問分野への進出を契機に解釈を変更したりすることによって、建学の精神を生かしながら柔軟な大学経営を実現している。

九州地方の私立A大学は、建学の精神が60年以上前のもののため、競争環境にある現代には合わない上、文章が難しく解釈に幅があった。このため2006年に建学の精神を補完するものとして分かりやすい現代風の「経営理念」をワンフレーズで定め、教職員に浸透を図るとともに、中期経営計画をベースに理念の実現に取り組んでいる。

中国地方の私立B大学は100年以上前に創立された女子中・高等学校を母体とし、代々女子教育に力を入れてきた。1979年に大学を開設、2003年からは男女共学を導入している。このため創立当初の女子教育を想定して定めた建学の精神は、男女共学を契機に文言はそのままに「基本理念」、「基本目標」、「実践指針」を設けて解釈を現代風に変更している。

東京の私立C大学は工業教育に80年以上の伝統を持つ大学であるが、2009年に名称を変更した。建学の精神は工業教育が中心だった時代のものであるが、内容的に工業教育に限定されるものではなかった。また校名変更を契機に、工業分野以外の学問分野にも進出したことから、建学の精神を継承しながら新たな解釈として「理念」を制定している。これにより本格的に女子教育にも進出し、それに合った学部も開設している。

東海地方の私立D大学は、戦後すぐに幼稚園から短期大学までを設置する総合学園とし

---

<sup>15</sup> 本節のA～Iの大学は、第2章および第7章で取り上げるA～I大学とは関係がない。

ての実績をベースに、公私協力方式という地元自治体の支援を受ける形で開設された。大学名には地元自治体名を冠しており、建学の精神も母体である学校法人の建学の精神の文言はそのままに、地元地域への貢献のできる人材の育成を「使命・目的」に定めている。さらに、それを補完するものとして「教育研究理念」と「教育研究目標」も定めており、いずれにも地域貢献が謳われているのは、公私協力方式ならではといえる。

以上のように「文言はそのままだが、外部環境の変化に合わせて解釈を変更した」と回答した 11 大学は、大きく分けると A から D 大学を代表例とする四つのタイプにあてはまる。

最も多いのは A 大学のタイプで 7 大学ある。いずれの大学も 50 年以上の歴史があり、現代の社会情勢の変化に合わせて解釈を変更している。建学の精神は創立当時の時代背景を反映し、抽象的な表現で人材育成を謳っているものが多い。このため抽象的な人材育成論を、自大学の強みと照らし合わせて昨今のグローバル社会への対応力や、社会で求められる力である主体性を備えた人材の育成に言い換えたり、抽象表現を補うためにそれを補完する文言を加えて具体的なものにしたりして、それぞれ特色化を図っている。

B 大学は大学開設を契機とした女子教育から共学への転換、C 大学は大学名称の変更と合わせた工業教育限定から女性教育への本格的進出に合わせた解釈の変更である。従来の建学の精神を伝統の象徴として生かしながら解釈を変更することで、新しい教育分野への進出を後押しした例であり、大学の規模拡大にもつながるものである。より経営的観点からの建学の精神の解釈の変更ともいえ、大学の理念が大学経営の基盤となっていることを裏付けている。

D 大学のタイプは、公私協力方式で開設され地域貢献を意識した 2 大学である。いずれの大学も大都市圏の大学ではなく、新たに大学を開設するにあたって地元自治体からのバックアップを得て、大学名にも自治体名を冠しているところが共通している。設立主体は学校法人ではあるものの、当該学校法人の建学の精神をそのまま引き継ぐのではなく、地域貢献という要素を加えて地域の大学を前面に打ち出している。

## **(2) 「文言そのものを変更、もしくは文言はそのまま象徴として残し、別に理念を制定した」 14 大学**

次に「文言そのものを変更、もしくは文言はそのまま象徴として残し、別に理念を制定した」と回答した 14 大学を取り上げたい。これらの大学は「文言はそのままだが、外部環境の変化に合わせて解釈を変更した」と回答した 11 大学以上に建学の精神にとらわれることなく、いわば第二の建学ともいえるべき新しい大学づくりを目指していると考えられる。

東海地方の私立 E 大学は 100 年以上前に創立された伝統校であり、女子中・高等学校を母体として 1963 年に女子大学として開設された。その後、別の私立大学を設置する学校法人の理事長が経営を引き継ぎ、2010 年に学校法人名、大学名を変更するとともに共学化を行っている。途中で経営母体が変わったことにより建学の精神を前面に出すことはせず新たに教育理念を定めて新しい大学としてスタートしている。

東京の私立 F 大学は仏教の教えに基づいた教育機関として発足し、100 年以上の歴史ある伝統校である。建学の精神が仏教の教えであり抽象的な理念であることから、新たに現代風の教育目標とビジョンを 2004 年度に定め、仏教色を前面に出さない経営を行っている。一例として、大学のイメージを分かりやすく伝えるためのマスコットキャラクターは龍谷大学や佛教大学など他の仏教系の大学が僧侶をイメージするようなキャラクターであるのに対し、F 大学は小動物をモチーフにしたもので仏教色は全く感じられない。

関東地方の G 大学は 50 年にわたる女子中・高教育をベースに共学の大学として開設された。大学以外にも共学の中・高等学校および小学校を開設し総合学園として発展していることから、創立時の女子教育に特化した建学の精神を、共学化を反映した形で新たに制定している。同じく共学化し従来とは全く違う名称の新しい大学として再出発した E 大学とは異なり、共学化しながら従来の学校名を引き継いでいる点においては B 大学に近いといえる。

東京の H 大学は 100 年以上の工業教育の伝統校である。建学の精神は工学に関することだけで抽象的であることから、新たに理念、ミッションおよびビジョンを制定し教育・研究活動のグローバル化を推進している。共学化や校名変更による新分野への進出といった経営戦略の一環としての建学の精神の見直しではなく、既存の大学の枠組みの下、新たに大学の理念を規定することで大学の管理・運営に生かそうというマネジメントツールとしての位置づけが強く出ている。

北陸地方の I 大学は開設当初は特定の理系分野に関する人材の育成を建学の精神に掲げ、大学名にもその分野名を冠する単科大学であった。開設から 25 年を経て他分野に進出し、その後文系学部も設置するにあたり、大学名はそのままに理念を新たに制定し直している。

以上のように「文言そのものを変更、もしくは文言はそのままに象徴として残し、別に理念を制定した」と回答した 14 大学は、E から I までの大学を代表例とする五つのタイプにあてはまる。E 大学は大学名の変更とともに新しい大学に生まれ変わったタイプで 4 大学があてはまる。いずれの大学も 4 年制大学として開設された後、従来の大学名にとらわれない名称をつけて新しい大学として再出発をしている。従来の大学の建学の精神は、大学の源

流を示す象徴として残すものの、新しい大学名にふさわしい教育理念を掲げて新しい教育分野への進出や共学化などの規模の拡大を図っている。上述した「文言はそのままだが、外部環境の変化に合わせて解釈を変更した」における、B 大学と C 大学の性格を統合したタイプであり、経営的観点からの新大学の再構築ともいえる。

F 大学は宗教主義の大学でありながらも現代的解釈による理念を新たに制定することで今の姿を明確にし、新たな大学イメージの構築を目指すタイプで 3 大学があてはまる。いずれの大学も建学の精神はそれぞれの宗教の教えに基づくものとなっているが、歴史が古く上に抽象的であるため必ずしも現状に合っているとはいえない。このため各大学では今の大学の姿をベースに宗教の教えを現代的に解釈した新しい理念とビジョンを定め、学部改組を含めた教育・研究体制の見直しによる特色化を通じた新しい大学イメージづくりを進めている。

G 大学は女子教育をベースに 4 年生大学設置を契機とした共学化のタイプで 3 大学があてはまる。すでに述べたが E 大学のパターンほど徹底的な見直しではなく、B 大学のタイプのように従来の建学の精神に基づく伝統を生かしながら、それを包含する理念を新たに定める形でまとめている。

H 大学は建学の精神を組織マネジメントに活用したタイプで 2 大学があてはまる。建学の精神は大学の伝統と学部構成などの枠組みを象徴するものとして位置づけ、新たにミッション、ビジョン、中長期計画、単年度の事業計画を策定している。構成員である教職員に大学経営を意識させ、現代的課題に取り組むことを促すマネジメントツールともいえ、各大学のホームページでは理念が体系化され、図解つきで分かりやすく公表されている。

I 大学は建学の精神と直結する大学名をつけながらも、大学経営の観点から新しい教育分野に積極的に進出したタイプで 2 大学があてはまる。E 大学のタイプに近いが大学名の変更までは行っておらず、共学化と新教育分野への進出という違いはあるものの伝統を生かすという意味においては G 大学のタイプにも近い。

このように分類していくと、「文言はそのままだが、外部環境の変化に合わせて解釈を変更した」11 大学と、「文言そのものを変更、もしくは文言はそのまま象徴として残し、別に理念を制定した」14 大学を合わせた 25 大学は、大きく 2 パターンに括ることができる。

表 1-7 建学の精神の変化

パターン(大分類)	タイプ(小分類)	内容	該当大学数
パターン1	A	現代化と具体化	7大学*
	F	宗教色の脱却と現代化	3大学**
	H	新たに体系化した理念の一部	2大学**
パターン2	B	共学化	1大学*
	C	校名変更と新分野に進出	1大学*
	D	公私協力型の新形態	2大学*
	E	校名変更と新分野に進出	4大学**
	G	共学化	3大学**
I	校名継続で新分野に進出	2大学**	

(注 1)\*は「文言はそのままだが、外部環境の変化に合わせて解釈を変更した」大学。

(注 2)\*\*は「文言そのものを変更、もしくは文言はそのまま象徴として残し、別に理念を制定した」大学。

パターン1は、「建学の精神の現代化」、「マネジメントへの活用」をキーワードとする大学である。具体的には宗教主義の大学における抽象的な建学の精神の現代化、今の大学を取り巻く環境の変化に対応した新しい理念の制定など A、F、H のパターン 12 大学があてはまる。規模の拡大を追うのではなく、構成員の一体感の情勢や大学の特色化、経営資源の効率的な運用を目的としており、建学の精神に基づいて大学の理念を再整理することで組織マネジメントに活用しているといえる。

パターン2は、「共学化」と「新教育分野への進出」をキーワードとする大学である。具体的には女子大学からの共学化、理系分野中心から文系分野への進出、女子中・高教育から4年制共学大学への拡大、大学名の変更と合わせた総合大学化など B、C、D、E、G、I のパターンの 13 大学があてはまる。すべての大学に共通するのは規模の拡大であり、経営基盤の安定化を図ったものと考えられる。また、13 大学中 9 大学は、最も建学の精神の位置づけが変化した「文言そのものを変更、もしくは文言はそのまま象徴として残し、別に理念を制定した」のグループである。建学の精神の解釈を変更するよりも一から大学の理念をつくり直す方が、従来の枠組みにとらわれない柔軟な学校経営を実現できる可能性が高いことを示している。いずれのパターンも大学の理念の最上位にある建学の精神が、大学経営における根本的な方針を示すものとして位置付けられ、重要な役割を果たしていることが分かる。



## 第2章 大学における理念の浸透に関する事例研究

本章では、企業を対象とした先行研究の示唆から、大学における理念の浸透が組織成員にもたらす効果と浸透策に関する分析の枠組みをまとめる。そして、客観的指標に基づいて成功事例として認められている大学にインタビュー調査を行い、効果的な浸透策の要因とコミュニケーションの役割を抽出する。最後にそれらをまとめて大学における効果的な理念浸透策のエッセンスを提示する。

### 第1節 分析の枠組みおよび方法

#### (1) 分析の枠組み

前章の先行研究から、「強い文化論」に基づく経営トップである大学執行部のリーダーシップを重視した理念の浸透策が大学運営においてどのように行われ、その効果として組織内部に対する統合機能がはたらき、理念の浸透が実質化されているかを分析の視点とする。この分析の枠組みにおいて、具体的な浸透策を考える上で参考になるのが Schein (1985=1989)の理念の浸透メカニズムである。Schein は理念の浸透を一次的浸透メカニズムと二次的浸透メカニズムに分け、前者は経営トップによる理念に関する研修や指導、理念と適合した人事評価制度、経営トップの言動が理念と一致していることなど行為的なものがあたり、後者はマークやロゴなどの理念のビジュアル化、理念の明示化、インナープロモーションなど言語的・物質的なものがあたる。コミュニケーションの面からいうと、経営トップによる直接的なコミュニケーションが一次的浸透であり、間接的なコミュニケーションが二次的浸透といえよう。ただし、Schein によると二次的浸透はあくまで一次的浸透を補完するものに過ぎず、一次的浸透をきちんと実行した上でそれと整合をとって二次的浸透を行うことが重要であると説いている。これは上述した「強い文化論」に基づく経営トップのリーダーシップを発揮した取り組みの重視であるともいえる。そこで全体として図2-1のとおり次の三つの視点を設定し、浸透策については一次的浸透および二次的浸透の枠組みから分析を行う。

・視点1:基礎的な理念浸透方法は経営トップと教職員の双方向コミュニケーションである。 ・視点2:理念と人事施策や事業評価システムとの連動が効果的な浸透を促す。 ・視点3:理念の浸透は組織的一体感を高め、理念に基づく良質な組織文化の形成を促す。	} 理念浸透策	一次的浸透
		二次的浸透

図 2-1 分析の枠組み

## (2) 調査の方法

前節で挙げた三つの視点と分析の枠組みに基づき、理念の浸透策の実施を担当する大学の広報部門および理念の具体化である中長期計画の策定を担う経営企画部門の責任者にインタビューおよび文献による調査を実施した。質問項目は表 2-1 のとおりである。大学の選定は、理念に基づいた大学運営の仕組みが客観的に成果を上げている例として、文部科学省未来戦略推進経費において経営基盤を強化する経営システムとして採択された私立大学 2 校、理念の浸透と人事施策が連動している国立大学 1 校の計 3 大学とした。また客観的な評価指標はないものの理念浸透の手段の確立を目指した、国立大学 1 校と私立大学 1 校の事例を 3 大学への対比としてまとめる。なお、より本音を引き出すため、研究結果の公表にあたっては大学名を匿名とすることを条件にインタビュー調査を 2014 年度に行い、2017 年 6 月に文献によるフォローを行った。

表 2-1 インタビュー項目

	質問	
経緯と効果	Q. 1	建学の精神の現代化について(維持型+伝え方の変更、解釈の現代化、象徴化+新理念への展開)
	Q. 2	理念(経営・教育)の策定の経緯と整理(理念、ビジョン(UI)、中計)
	Q. 3	中長期計画の策定の経緯
	Q. 4	理念策定における広報部門のコミットメント度、経営企画部門との関係
	Q. 5	理念の実現について(着実に進んでいるor緒についたばかりorまだまだ)
	Q. 6	理念の浸透度を客観的に計測しているか
一次的浸透メカニズム	Q. 7-1	教育・経営理念を教える新入社員研修がある
	Q. 7-2	理事長や学長らトップが現場と意見交換する機会がある
	Q. 7-3	重要な意思決定が理念をもとに行われる
	Q. 7-4	教育理念を管理職に浸透させる研修などの制度がある
	Q. 7-5	人事評価は教育・経営理念をもとに行われている
	Q. 7-6	理事長や学長ら経営トップの行動は教育理念に基づく
二次的浸透メカニズム	Q. 8-1	理事長や学長など経営トップが理念を発信できる媒体がある
	Q. 8-2	教育・経営理念にまつわるエピソードづくりが行われ、学内で語りつがれている
	Q. 8-3	教育・研究理念を伝えるパンフレットや葉がある
	Q. 8-4	学外に対して一貫した教育・経営理念を発信(広告等)している
	Q. 8-5	教育・経営理念を分かりやすく発信するロゴマークやキャッチコピーがある

## 第2節 事例調査

### (1) 3大学の概要と理念策定の経緯

初めに3大学の概要と理念策定についてまとめる。

#### 1) 九州のA私立大学

A大学<sup>16</sup>は1954年に創設された、九州地方にある理系学部主体の学部学生数約4,000人の中規模私立大学である。中長期計画に基づいた大学運営で成果を上げているとして、2011年に文部科学省未来戦略推進経費事業に採択されている。大学の理念の最上位概念であるミッションは、大学としての使命や育成したい人材像を示した3項目から成る「建学の綱領」である。建学の綱領をより具体化したものが教育理念・教育目標であり、それらを補完するものとして経営理念「For all the students ～すべての学生生徒のために」・経営目標「九州No.1の教育拠点の実現を目指す」を定めている。このうち経営目標については、2016年に「全国トップクラスの教育拠点の実現を目指して！」に変更している。

A大学は他大学に先駆けて理念に基づいた中長期計画による運営に取り組んでいる。1998(平成10)年の第1次に始まり2013(平成25)年からの第6次まで、概ね3年ごとにマスタープランと呼ばれる中期経営計画を定め、2016年からは向こう5年間の第7次マスタープランがスタートし、経営目標も「九州No.1」から「全国トップクラス」へと変更している。経営理念は、1997年から理事長を務める現理事長が2006年にトップダウンで提唱し、全学園の経営理念として正式制定したものである。マスタープランも現理事長の提案により、大学を取り巻く経営環境が厳しくなるの見越して、1年間の検討を経て1998年に経営および教学に関する第1次マスタープランを策定した。1次、2次まではトップダウンで策定。第4次からボトムアップで策定できるような雰囲気になってきた。第6次マスタープランは理事長・学長を除く執行部中心の15名の委員で策定したが、陪席自由、議事録も学内教職員全員に配付で委員以外の教職員が自由に意見を発言できる機会を設けたということである。

正式に経営理念を定めた2006年の第4次マスタープランからは入試志願者が増加に転じ、全国の主要な国公立大学の中で唯一、2016年度まで11年連続で一般入試の志願者数が増加した。外部環境の変化に対応したマスタープランを教職員協働で策定し、安定して運用することで社会的評価を高めた結果が11年連続の志願者増に結びついていると見ており、

---

<sup>16</sup> A大学のインタビュー調査は2014年10月に実施した。対応者は経営企画室課長、経営企画室主任、広報課長の3名である。

大学の理念である経営理念と経営目標が教職員に浸透していることを実感しているという。理念の浸透にかかわる直接的なアンケートは行っていないが、理念をきちんと業務に反映しているかという点から、マスタープランの中間評価、マスタープランに基づく単年度事業計画の半年および1年ごとの評価を実施することで間接的に理念の浸透状況を把握している。さらに一連の成果を裏付けるものとして、志願者数とは別に教育・研究、経営・財務に関する総合的な第三者評価として株式会社格付投資情報センターと株式会社日本格付研究所の格付審査をそれぞれ受けており、前者については2011年から7年連続でA評価を、後者については2014年から4年連続でA+評価を得ている。

またA大学は特に職員に対する大学の理念の浸透にも力を入れている。新卒採用は原則として行わず、若手の半数以上はA大学出身者で別の企業等で就労経験のある人を中途採用という形で採用している。企業経験のあるA大学出身者を積極的に採用することで、在校時より理念に触れ理念に対する理解を有し、経営理念に合致し、顧客志向ともいえる学生志向の高い職員を確保する狙いがあるという。採用者に対しては執行部の役員から大学の理念やマスタープランの考え方に関する研修を1週間程度行い、徹底して理念を直接伝えるということである。管理職に対しては第3次マスタープランがスタートした2004年まで、毎週管理職会に理事長が出席して理念に関する講和を行い、その回数は500回に及んだ。各職場における理念の浸透には一般職を統括する管理職の理解と行動こそが重要であるという考えからであり、管理職のデスクの上には現在も経営理念「For all the students ～すべての学生生徒のために」を書いたプレートが置かれ、常にメッセージを発している。

広報部門は二次的浸透メカニズムの観点からの理念浸透策を担っているが、規模がそれほど大きくないこともあり、学長を広報部門の責任者に位置づけているのが特徴である。マスタープランの冊子化は当然であるが、経営理念そのものをキャッチコピー化しており、各種媒体に掲載して積極的に発信をしている。この他、職員については理念の実践を学生に働きかける際は教育者として接する自覚を持ってもらうため、従来は私服での業務が認められていた女性職員に制服を導入するなどユニークな取組も行っている。

## 2) 東京のB私立大学

B大学<sup>17</sup>は1926年創立の東京にある文系学部のみで構成される仏教系の私立大学である。学部学生数は約4,600人の中規模である。経営改革ビジョンの教職員との共有を通じた大

---

<sup>17</sup> B大学のインタビュー調査は2014年9月に実施した。応対者は前法人企画部長（現在は図書館事務部長）、法人広報室の2名である。

学運営を行い、成果を上げているとして2011年に文部科学省未来戦略推進経費事業に採択されている。

理念の最上位概念であるミッションには建学の精神が該当する。現在は意味の解釈はそのままに表現の仕方を現代風に分かりやすくした、「大乘仏教思想に基づく『智慧と慈悲の実践』」と定めている。そしてミッションに基づくビジョンとして、教育ビジョン「4つの人となる」と、運営ビジョン「首都圏文系大学においてステークホルダーからの期待、信頼、満足度No.1を目指す」の二つを掲げている。さらにビジョンの下には中長期計画としての中期マスタープラン(当初は2009年度～2106年度まで。現在は2024年度まで延長)があり、単年度ごとの事業計画と合わせて、バランス・スコアカード<sup>18</sup>の考えを用いた独自のマネジメントシステムを導入し、実質化を行っている。

まずは職員中心の事務局より導入し、教員の教育研究活動の質保証を進めるための検証・評価・改善にも活用していくことにしている(その後2015年度に導入)。さらに在学生に対してもこのマネジメントシステムの考えを自己の将来設計を支援するツールに置き換え、教育プログラムとしての展開を進めている。2013(平成25)年度より1年生向けの必修科目として導入し、4年間かけて全学生への浸透を図っている。大学の構成員である教職員のみならず学生にも理念の浸透に取り組んでいる点は他大学には見られない画期的な特長である。また年度ごとの事業計画では、独自のマネジメントシステムを活用することで、教職員、学生に大学の理念を行動の中で浸透させ、具体化させることを目的の一つとすることを明記しており、この点からも理念の浸透を重視していることが分かる。実際、2018年4月入職の職員採用における求める人物像でも「大学の理念を実現するために目標を達成できる人」、「独自のマネジメントシステムを理解し、身につけ、自ら行動できる人」をうたっており、理念を全面に出した採用を行っている。

こうした取り組みの背景は、ピーク時の1994年度に2万2,000人余りいた入試志願者の減少である。1994年度以降は減少傾向に歯止めがかからず、2008年度の志願者数は4,000人ほどに留まり、1994年度を基準にすると81.5%減少となった。これを受けて2008(平成20)年度に対応策の検討を開始、2009(平成21)年度にミッションの再確認と合わせて教育ビジョンと運営ビジョンに基づく中期マスタープランを策定、2010(平成22)年度<sup>19</sup>に独

---

<sup>18</sup> バランス・スコアカードは、戦略を記述する戦略マップと戦略を測定、管理するスコアカードで構成されるマネジメントツールのことである。

<sup>19</sup> 独自のマネジメントシステムの教学面への導入は2013年度からである。

自のマネジメントシステムを導入した。B 大学は伝統的に事務局依存型の運営形態であり、理事長の直轄組織として事務局長主導による委員会を設置し、トップダウンで一連の理念や運営のための仕組みを整えた。事務局長が委員会で発言した「失敗すれば責任はすべて自分がとる」という発言は職員を奮い立たせ今でも語り草になっているという。2010 年度の独自のマネジメントシステムの導入以降、それまでバラバラだった教職員の意識は理念の共有を通して一体感が醸成されているといい、志願者も 2010 年度以降は回復基調である。

B 大学は事業計画にも目的の一つとして挙げているように、大学経営の中で独自のマネジメントシステムを構築・活用することで、教職員、学生に行動を通じて理念を意識・浸透させている。また、伝統的に事務局長中心のトップダウン型の意思決定のため、理念浸透策の実質的な推進者も事務局長である。大学の規模も中規模であり広報部門の実質的な担当者は 1 名であることから、2015 年度よりプロジェクト型の広報活動に切り替え学生募集、学内広報、全体広報を統合して進めることで、カバーしている。

### 3) 四国の C 国立大学

C 大学<sup>20</sup>は 1949 年に新制国立大学として設置された、学部学生数約 10,000 人の四国地方の総合大学である。国立大学ということで、私立大学のような建学の精神はなかった。このため 2004 年 4 月の国立大学法人化を契機に、過去の歴史と現在の大学情勢を鑑みて、使命となる理念、目標、憲章をまとめた<sup>21</sup>。その後、憲章の中に盛り込んだ「学生中心の大学」と「地域にあって輝く大学」の二つはビジョンとして位置づけ運用されている。国立大学ということもあり、6 年ごとに中期計画（当時は 2 期目にあたる 2010 年度～2015 年度の中期計画を運用）を策定して大学運営の PDCA サイクルを回している。

2016 年度からは 3 期目の中期計画がスタートし、国立大学としては珍しい明文化したビジョンとして「輝く個性で 地域を動かし世界とつながる大学」を掲げた。広報部門は理念の浸透やブランディングといった本来的役割を担うようになったのは近年のことで、それまでは危機管理的役割が主だった。

C 大学の理念浸透策は、特に職員については人事施策と連動しているところに長がある。浸透策のツールの一つであるスタッフポートフォリオを管理職員全員に導入した 2010 年度から職員の意識は一つの方向に向かっていると分析している。実際、スタッフポートフ

---

<sup>20</sup> C 大学のインタビュー調査は 2014 年 8 月に実施した。対応者は広報室副室長、広報課長、人事課副課長の 3 名である。

<sup>21</sup> インタビュー当時の学長が責任者としてトップダウンでまとめたものである。

オリオ<sup>22</sup>の効果についてアンケート調査を実施し、メンタリングと呼ばれる上司との面談をセットで運用することで大学の理念（特にビジョン）と個人のビジョンとのすり合わせが行われ、人事異動の参考にすることでモチベーションや業務改善意欲にプラスになっているとの結果を得ている<sup>23</sup>。

職員採用は大学単独では実施していない。中四国地区での共同実施のため、採用時から大学の理念に共感と理解を持たせる取組を行うには限界があるという。また法人化前の国家公務員試験による一括採用で入職した職員にとっては理念そのものが無かったため、職員の間でも理念の浸透に温度差があることが課題であった。スタッフポートフォリオは職員個人が今後どのようなキャリアパスを描き、生き方において重視している価値観を上司との面談を通じて明らかにするもので、その内容と大学の理念とのすり合わせの中で理念への理解と共感が進んでいるという。

また C 大学は附属病院と附属高校を有していることもあり、教員だけで約 950 人、事務局職員が 330 人、看護師などの病院職員が約 870 人と総勢約 2,200 人のスタッフを抱えている。このため特に二次的浸透メカニズムの観点からの理念浸透策を進めるための体制の整備が進んでいる。学長の直轄組織として全学の広報活動を統括する組織を置き、トップには広報担当副学長が就き、副責任者として専任の教員が配置されている他、部局間の情報共有のために各部局の担当教員がスタッフを兼務している。組織の事務局は事務系の広報部門の職員が兼務することで、教職員間でも意思疎通が図られるように工夫されている。

全学の広報活動に関する基本方針・行動計画の策定も担当するほか、広報活動に関する中期計画・年度計画の企画調整から実行までを行っている。広報活動の理念ともいうべき広報活動基本方針は 3 項目から成り、学内外からの理解を一層高めることで、社会から信頼される大学になることを目指している。

各部局には広報委員を置き、広報活動を統括する組織との間には実務者レベルの連絡会を設けて全学の広報活動を推進する実行部隊である事務系広報部門の職員と連携を行っている。また、事務系広報部門では全学の教職員を対象に広報計画の説明や情報発信をするために必要な文章の書き方に関する研修も行っており、大きな組織を民主的に動かす体制を

---

<sup>22</sup> C 大学が人事政策の一環で開発した個人情報書類。身上調書の要素に加え、これまでの業務や研修で得た成果をベースにこれからの自分がどうありたいか（MY ビジョン・MY ゴール）について、大学のビジョンとすり合わせを行ってまとめる。

<sup>23</sup> 阿部光伸, 京都大学「第 20 回大学教育研究フォーラム」発表資料, 2014 年 3 月 19 日開催。

構築している。

広報活動を統括する組織の副責任者が先述した人事施策におけるポートフォリオの導入にも関わったことから、人事施策と広報施策が結果的にうまく連動している。その意味において C 大学は人事施策による評価を通じて理念の浸透を行うとともに、広報部門が構築した全学的広報体制を通じて情報を集約し、広報誌という形で整理して教職員に伝えることで双方向のコミュニケーション活動を担保しているといえよう。

以上を踏まえ、3 大学の具体的な理念浸透策について、一次浸透メカニズムおよび二次浸透メカニズムの観点から比較してまとめたのが表 2-2 である。いずれの大学も二次的浸透メカニズムの観点においては同様の取組をしていることが分かる。

表 2-2 A・B・C大学の理念浸透策の比較・まとめ

	質問	A大学	B大学	C大学
一次的浸透メカニズム	Q. 7-1	研修している。 理念やマスタープラン。	研修している。 在生も独自のマネジメントを全員必修。	研修している。 教職員合同でビジョンワークショップも開催。
	Q. 7-2	制度としてある。 マスタープラン策定において陪席自由。理事長、学長の個人的な心がけも。	事務局長の権限が強く、伝統的にトップダウンの風土。	学長自身が個人的に心がける。
	Q. 7-3	マスタープランによって明確かつ透明性も高い。	独自のマネジメントシステムによって、明確かつ透明性も高い。	中期計画によって明確かつ透明性も高い。
	Q. 7-4	管理職会で理事長による講話。 間接的仕組みとして、マスタープランは予算と連動し、管理職は常に理念を意識。	トップ主宰の勉強会がある。 間接的仕組みとして、独自のマネジメントシステムは予算と連動し、管理職は常に理念を意識。	階層別研修に加え、スタッフポートフォリオの研修もある。
	Q. 7-5	マスタープランに基づく単年度の事業計画と結びつけた個人目標が割り振られる。間接的に理念意に基づく評価が行われる。	仕組みはない。独自のマネジメントシステムと関連させ、昇任面での評価の導入を検討中。	人事施策としてスタッフポートフォリオを参考に人事異動を実施。
	Q. 7-6	行われている。	行われている。	行われている。
二次的浸透メカニズム	Q. 8-1	◎専用の媒体がある。	◎専用の媒体がある。	○既存の広報誌の中で展開。
	Q. 8-2	◎エピソード化している。	○初代学長の言葉をエピソード化。	×エピソードづくりはしていない。
	Q. 8-3	◎ある。理念を書いたプレートを各デスクに設置。	◎ある。2014年度に教職員手帳を作成。	◎ある。ポケット版冊子。理念を額に入れて学内各所に掲示。
	Q. 8-4	◎一貫して明確に発信している。	◎一貫して明確に発信している。	◎一貫して明確に発信している。
	Q. 8-5	◎理念をロゴ化している。	◎理念そのものがキャッチコピー。	◎理念そのものがキャッチコピー。

(注 1) 二次的浸透メカニズムの各項目については、◎、○、×の3段階でも評価している。



## (2) 3 大学の対比としての 2 大学

続いてこれまで見てきた 2 大学に対比させる形で国立大学 1 校と私立大学 1 校を取り上げる。前者については国立大学では珍しい外部の専門家を広報担当副学長に起用し、様々な理念浸透策および情報発信に取り組んでいる。後者は民間の大手広告会社を活用しながら理念浸透のための広告展開に取り組んでいる大学である。

### 1) 九州地方の D 国立大学

D 大学<sup>24</sup>は 1949 年に新制国立大学として設置された、学部学生数約 7,500 人の九州地方の総合大学である。C 大学と同様に国立大学ということで、設置当初は私立大学のような建学の精神はなかった。しかし、2004 年 4 月の国立大学法人化の前の 2001 年に「地域の伝統的文化を継承しつつ、豊かな心を育み、地球の平和を支える科学を創造することによって、社会の調和的発展に貢献する」という「大学の理念」を学内外に公表した。D 大学の「大学の理念」は本研究におけるミッションにあたるものである。続いて 2004 年の法人化に合わせて義務化された中期目標と、実現のための方策としての中期計画を策定した。中期目標の基となったのはビジョンともいえるべき基本的目標であり、2010 年に「長年にわたり培ってきた大学の個性と伝統を基盤に、新しい価値観と個性輝く人材を創出し、大きく変容しつつある現代世界と地域の持続的発展に寄与する」という今の形への見直しを行った。

D 大学は病院を保有していることもあって教員だけで約 1,300 人、事務局の職員が 200 人余り、看護師などの病院スタッフも入れた職員数は約 1,900 人となり、総勢 3,200 人にもなる大所帯である。このため理念浸透策を推進するのに必要な体制の整備が進んでいる。2010 年にはそれまで総務部門の一担当であった広報部門を、学長の直轄組織として全学の広報活動を統括する部局として再編し、その部局長には研究者ではない外部から登用した広報の専門家を担当副学長として配置した。担当副学長は大学の基本方針の意思決定を行う会議のメンバーでもあり、学長をはじめとする執行部との連携が可能な体制をとっている。また、教職員に対する理念浸透策を含めた広報活動の意思決定も担当副学長が持っており、責任と権限も明確である。さらに大所帯を束ねるために、各部局に広報担当者を配置し、年 4 の広報連絡調整会議で共有を図っているほか、広報部局の組織自体も専任スタッフ以外に各部局の長が兼務という形で広報部局の構成員となっている。

組織が大所帯のため、執行部が直接現場の教職員とコミュニケーションをとる機会は数

---

<sup>24</sup> D 大学のインタビュー調査は 2015 年 3 月に実施した。応対者は広報担当副学長 1 名。

回ほどであり、公式な集まりも年始のみかつ管理職以上が対象であるため、執行部の姿が見えにくい点は否めない。このため広報部局による教職員向けにトップメッセージの動画配信を行ったり、広報ツールに理念に関する内容を掲載したりしているが、どの程度教職員に理念が浸透しているかをアンケート調査等で評価はしていない。また、志願者数と結びつけて捉えることはしていない。中期計画でも「施策が実施できたか」が評価対象となっており、数値目標や施策を実施することでどのような効果を生むのかという視点が弱いといえる。

このように国立大学の中では進んだ体制と人事配置を行っていることが特徴である。

## 2) 関西地方の E 立大学

E 大学<sup>25</sup>は関西地方にある 1965 年創立の文系理系合わせて 9 学部、(学部学生数約 13,000 人の私立大学である。関西地方における有力私立大学の一つとして発展を遂げてきた。理念の最上位概念であるミッションの基となる建学の精神は「将来の社会を担って立つ人材の育成」である。また建学の精神に基づき教育理念という人材の育成にあたっての基本方針も定めている。ビジョンについては周年事業ごとに打ち出している。最初にビジョンを打ち出したのは創立 40 周年にあたる 2005 年である。「グランドデザイン」という名称で 2015 年までの 10 年間の大学像とスローガンを制定し、主に学外に対して広告などを通じて発信してきた。グランドデザインには 500 人余りの教職員のうちの 80 人ほどが関わって作成するという、これまでのトップダウン型風土ではなかった取り組みではあったものの、アクションプランに数値目標や進捗を計る指標を設けなかったため教職員に浸透したとはいえ、実現度は低かったと 2010 年の中間報告で分析している。

さらにグランドデザインの最終年である 2015 年を迎える前に、新学長(当時)の就任と合わせてスローガンのみ建学の精神へと原点回帰させ、新たなスローガン「keep innovating」を 2014 年に策定した。新たなスローガンは、新学長のトップダウンの下、大手広告会社活用しながら広報部門主導で進めたことから、グランドデザインとは連動しなかった。しかし、グランドデザイン自体の実現度が低く浸透していなかったこともあり、新スローガンを強調することでスローガンの認知度を高めることに注力する方針転換を図った。特に 2014 年度については、学外だけでなく学内に対しても看板・ポスターによるスローガンとキービジュアルによる大規模な広告展開を行い、浸透を図った。

こうした状況を踏まえ、2016 年度からの新グランドデザインでは 2030 年度までの 15 年

---

<sup>25</sup> E 大学のインタビュー調査は 2014 年 7 月に実施した。応対者は広報担当課長と前任の広報担当課長の 2 名である。

間を見据え、具体的な評価指標を取り入れるとともに、新ブランドデザインの大学像を表現したスローガン、「新しい業をむすび、そして新しいものを産み出す」という意味の「むすんで、うみだす。」へ再変更を行った。また新ブランドデザインでは理念の浸透そのものが重要な戦略として位置づけられ、それによって教職員はもとより在学生・卒業生の帰属意識の涵養を目指している。教職員への浸透にあたっては、スローガンを具体化するような事業を教職員から募集し、その実現に関わらせることによってスローガンに込められた大学の理念を意識させ行動させる施策を展開している。トップダウン型的意思決定の風土ではあるものの、創立時からの伝統で執行部と教職員の懇親の場が多いことからコミュニケーションの機会は確保されているという。また一般の教職員対象の広報研修会も開催し、ワークショップを通じて理念への理解と浸透を行っている。

広報部門は就任時の学長の方針によって学長直結型であったり、他部門との並列型であったりと柔軟に変更を行っている。インタビュー当時は企画部門と広報部門が同じ部門として学長の直下であり密な連携がとられていた。E 大学は大学の理念を分かりやすく表現したスローガンを多方面に広告として展開することで学外に対してはイメージの統一化を図り大学ブランドの醸成を目指す一方、学内に対しては広告や広報誌はもちろん事業実現を通じて浸透させることで帰属意識の涵養に取り組んでいることに特徴がある。

一連の理念浸透に向けた取組は、スローガンの認知度については学生・教職員にアンケート調査を行って90%が認知しているとの結果を得たという。しかし浸透の結果、帰属意識の涵養がなされたかをどう評価するかに関しては、今回の調査では明らかにできなかった。

以上を踏まえ、2大学の具体的な理念浸透策について、一次浸透メカニズムおよび二次浸透メカニズムの観点から比較してまとめたのが表 2-3 である。D 大学理念浸透策を実施できる体制の整備、E 大学は二次的浸透メカニズムの観点からの広告展開による浸透策が中心だが、その取組の成果を評価する指標の確立が求められている。

表 2-3 D・E大学の理念浸透策の比較・まとめ

	質問	D大学	E大学
一次的浸透メカニズム	Q. 7-1	理念、基本的目標も記述した「大学概要」を配布。研修の際に考え方のエッセンスを紹介。	入職前にそのような研修機会がある。
	Q. 7-2	学長が不定期に、職員や学生と意見交換する機会を設けている。	意図して設けてはいない。会議後には懇親会を行い、自然と意見交換が生まれている。
	Q. 7-3	行われている。	概して行われているが、トップダウンで決まる施策もある。
	Q. 7-4	研修等で強調されることはないが、毎年作成される年度計画等を通じて管理職等が意識する仕組みをとる。	理念そのものの研修ではなく、会議では理念に触れる機会が多い。
	Q. 7-5	人事評価に直結はしていない。個人や部門・大学としての目標は理念、中期目標・中期計画を踏まえたものであり、間接的には関連している。	人事評価には取り入れていない。
	Q. 7-6	行われている。	概して行われている。
二次的浸透メカニズム	Q. 8-1	○ホームページや学内イントラネットで学長メッセージを発信。	◎各種広報誌、パンフレットがある。
	Q. 8-2	×全学的なものは無い。	◎創立者のエピソードをビジュアル化して展開。
	Q. 8-3	○理念を含めた大学の概要を簡単に説明するリーフレットを作成。	◎各種パンフレットに加え、全教職員に手帳を配付。
	Q. 8-4	◎一貫して明確に発信している。	◎一貫して明確に発信している。
	Q. 8-5	○正式・略式の2つが並存。	◎ある。

(注 1) 二次的浸透メカニズムの各項目については、◎、○、×の3段階でも評価している。

### (3) 調査結果と考察

まず、視点1の「基礎的な理念浸透方法は執行部と教職員の双方向コミュニケーションである。」についてである。客観的指標に基づいて評価を上げていると考えられる3大学とも、組織のキーマンとなる執行部（A大学は理事長、B大学は事務局長、C大学は学長）が教職員とのコミュニケーションの重要性を意識し、そうした場を意図的に設け自ら実践してい

た。また、単にコミュニケーションをするだけでなく理念に沿った行動や意思決定を自らが見せることで、発言や行動に信頼性を担保していた。

次に視点2の「理念と人事施策や事業評価システムとの連動が効果的な浸透を促す。」についてである。調査をした3大学いずれも理念の重要性を認識し、分かりやすく整理をして見える化を行った上で、理念に基づいて予算と連動した実効性のある計画を策定していた。そしてAおよびB大学については、計画の策定そのものに多くの教職員を参画させる仕組みを意図的に設けていた。さらにB大学は、山崎(2012)が指摘するように組織内コミュニケーションを活発にするツールとしても活用できるバランス・スコアカードの考えを取り入れた独自のマネジメントシステムを構築することで、日常業務の中で理念を意識させる工夫をしていた。これに対しC大学は、国立大学ながら理念の浸透と人事施策を結びつけることで志願者数といった指標ではなく、組織成員のモチベーションや業務改善意欲などの組織成員に対する効果を計測し、それらを高める可能性があることを示したことは興味深い。

理念に関する整理やロゴマークの制定は行ったものの予算と連動した事業計画がなかったため、理念がどの程度教職員に浸透しているかの確認や、効果の検証が不十分だったE大学のような例もあり、理念浸透策の一つとして人事施策や事業評価システムを取り入れているところは効果の検証ができることから有効な施策と考えられる。

最後に視点3の「理念の浸透は組織的一体感を高め、理念に基づく良質な組織文化の形成を促す。」についてである。A大学とB大学は大学運営の指標として志願者数を用いているが、上述したようにC大学は教職員、特に職員に対する効果をアンケート調査によって検証している。先行研究では理念浸透の効果の一つとして、「経営内部の統合機能」、具体的には組織成員の動機付け機能と組織成員の統合機能があることを指摘していた。実際、C大学の調査では管理職全員にスタッフポートフォリオを導入した2010年度から一体感が醸成され、個人に対してもモチベーションや業務改善意欲が高まっていることが示唆されており、大学においても内部への統合機能が働く可能性があることが考えられる。

#### (4) 一次的浸透メカニズムおよび二次的浸透メカニズムからのまとめ

本研究では上述した三つの視点から、理念浸透策を一次浸透および二次的浸透メカニズムに分けて分析を行ったものである。浸透策としての有効性を考えた場合、事例調査からも効果的だと考えられるのは、「一次的浸透」の考えに基づく経営トップによる直接的なコミュニケーションである。程度の違いはあるにせよ3大学ともまんべんなく取り組んでいた。

これに対して「二次的浸透」に基づく施策は、インタビュー調査からは効果的であるという要素は見出せず、むしろ「一次的浸透」のための最低限必要な基盤であると位置づけられる(図 2-2)。

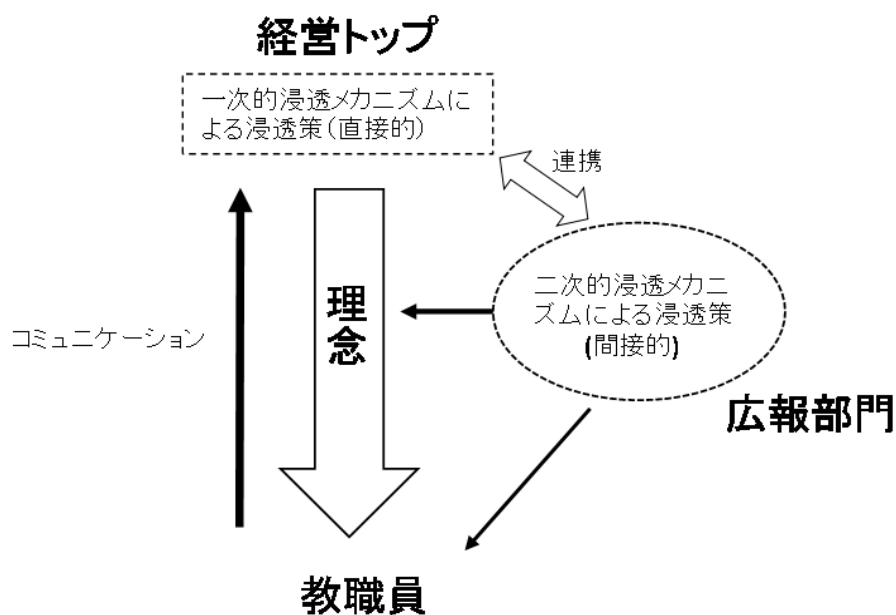


図 2-2 理念浸透策の概念図

実際、図 2-2 の形で取組を行っている関東の F 大学の例を取り上げたい F 大学についてもこれまでの事例調査を行った大学と同様に、理念の浸透策の実施を担当する広報部門の責任者にインタビューするとともに、文献による調査を実施した。大学名についてもより本音を聞くために匿名とした。インタビューは 2016 年 5 月に実施してまとめたのが表 2-4 である。

表 2-4 F大学の理念浸透策の比較・まとめ

	質問	F大学
一次的浸透メカニズム	Q. 7-1	実施している。広報部門も関わる。
	Q. 7-2	「制度より風土」を重視する学長方針の下、日常的に現場に顔を出して課題について議論。
	Q. 7-3	従来は理念自体が抽象的で現場からのクレームも多かった。2016年度からは未来ビジョンに基づく。
	Q. 7-4	研修ではなく、自主的な勉強会がある。
	Q. 7-5	2016年度からビジョンが部署目標、個人目標へと落とし込まれ間接的に評価。2017年度より人事評価と給与が連動予定。
	Q. 7-6	2016年度からは未来ビジョンに基づいている。
二次的浸透メカニズム	Q. 8-1	◎ビジョンや経営方針を発信するコミュニケーションツールがある
	Q. 8-2	×自主的な勉強会を通じて理念の共有を進めているところ。
	Q. 8-3	○学内広報誌の中で紹介。
	Q. 8-4	◎一貫して発信している。
	Q. 8-5	×従来は無かったので策定中。

(注1)二次的浸透メカニズムの各項目については、◎、○、×の3段階でも評価している。

F大学<sup>26</sup>は旧制専門学校を母体に1949年に設置されたキリスト教に基づく文系理系合わせて10学部（インタビュー当時）、学部学生数約10,000人の私立大学である。一般入試および大学センター試験利用入試の志願者数は1991年の約37,000人をピークに2009年には約7,400人まで減少し、2015年に12,351人まで回復している。広報部門は2006年に初め

<sup>26</sup> F大学のインタビューは2016年6月に実施。対応者は広報課長である。

て設置され 2010 年から機能の強化を進めているということで、広報部門の強化の時期と入試志願者数の回復基調の期間が重なっており、その成果を感じているとのことであった。

理念の最上位概念であるミッションは、キリスト教に基づき「人になれ奉仕せよ」を定めている。しかし F 大学には長らくこの「人になれ奉仕せよ」しか理念が無く、持続可能な発展を目指す大学の経営において必要なビジョンにあたる目指す大学像も評価指標を伴った中長期計画も無く、「人になれ奉仕せよ」自体も教職員個人によって解釈が異なるという状態で、政策の一貫性を欠いていたという。そこで現学長の就任後の 2014 年から 2016 年からの 10 年後の大学の姿を描くビジョンの策定に着手した。

このビジョンの策定に尽力した一人が広報部門の課長である。執行部と広報部門とのコミュニケーションが日常的に行われる環境整備を行い、教職員に対して広報部門からの働きかけや広報誌で理念を伝えるのはもちろん、執行部が教職員とのコミュニケーションを図る場の演出にも取り組んでいる。ビジョンの策定も広報部門より執行部に働きかけてスタートさせたものであり、策定にあたっては中堅の教職員約 20 人から成るプロジェクトチームを組織し、他大学への調査や議論を繰り返して 2014 年度に「教育」、「研究」、「社会連携」、「かたち」の四つのカテゴリーからなる 10 年度の目指す姿を定めた基本戦略を策定。2015 年度は学内教職員と学外者からの意見集約を経て、基本戦略を実現するための中長期計画にあたる具体的な 50 の施策とロードマップを定めた。そして 2016 年度から「建学の精神に基づき、これからの共生社会の創造と持続的発展に貢献する大学」という 10 年後の大学像をビジョンとして掲げ、中長期計画に基づいた施策展開を実施している。広報部門が執行部と調整しながらボトムアップを重視して策定したことで、2015 年度から教職員の意識に変化が起き、一つの方向に向かって進み始めたとのことである。

F 大学の広報部門ではビジョン導入時期ということもあり、大学の理念を実現するために必要な教職員への理念浸透のためのコミュニケーション活動にも重点的に取り組んでいる。学内に呼びかけて自主的な勉強会を開催したり、学内情報を集約する過程において他部署との協働を積極的に行ったりすることを通じて執行部を補完する形で直接、理念の浸透に努めているという。

理念の浸透にかかわる直接的なアンケートは行っていないが、理念をきちんと業務に反映しているかという点から 50 の施策が部署目標、個人目標への落とし込みがなされ間接的に理念の実現が進んでいるかを評価する仕組みになっているという。また、学外に対しては F 大学の理念に基づく取組を通じて認知度に加え、魅力を感じているかという指標を設定



し、アンケート調査を行うことで成果を計測している。全体像を改めて表 2-3 にまとめたが、F 大学は図 2-2 の実践を通じて学内外への理念の浸透を図ることで社会的評価を高めようとしている代表例といえよう。

さらに民間企業対象の先行研究でも同様のことが示唆されている。序章第 4 節でも述べたように、北居・松田(2004)は、上場企業および資本金 10 億円以上の非上場企業を対象に、九つの理念浸透策を「一次的浸透」および「二次的浸透」に分けて実施状況に関するアンケート調査を行っている。そして分析の結果、「一次的浸透」に基づく浸透策の採用数と、組織の活性化や組織成員のモチベーションが高まったなどの人的資源への効果との間に有意なプラスの相関があったことを報告している。このように民間企業においても「一次的浸透」が組織内部に対する統合機能の効果をもたらすことが明らかにされており、今回のインタビュー調査の結果は妥当であると考えている。

### 第 3 節 本章のまとめ

#### (1) 理念浸透策について

ここまで大学の理念を、理事長や学長などの執行部が組織成員である教職員に対して「どのような浸透策をとって浸透させているか」、「浸透策においてコミュニケーションがどのような役割を果たしているのか」、「理念の浸透はどのような効果をもたらしているか」、を事例から理論的に分析してきた。初めに、「どのような浸透策をとって浸透させているか」に関して、効果的な理念浸透策を考える上で重要な要素となるものは次の 3 点である。1 点目は執行部におけるキーパーソンの存在である。単に何人かいる執行部の一人であるというのではなく、実質的に大学運営において権限と影響力を持ち、リーダーシップを発揮して自分の言葉で理念の浸透に努めることと、理念に基づく意思決定を学内外に示すことが求められる。2 点目は理念の実現に向けた中長期計画および単年度の事業計画を予算や人事施策と連動させて実質化させることである。このようにすることで、教職員に対する理念の浸透と合わせて効果の検証も行うことができる。3 点目は理念浸透のための執行部のコミュニケーション活動を補完する広報部門の役割である。経営トップとの連携を図りながら必要な広報ツールを制作したり、理念や中長期計画を策定する経営企画部門をはじめとする各部署との調整をしたり、時にはコミュニケーションの場を設定したりするなど、二次的浸透メカニズムの各種施策を執行部の取り組みに融合させていくことが重要である。

#### (2) 浸透策におけるコミュニケーションの役割

次に、「浸透策におけるコミュニケーションの役割」についてである。「一次的浸透」の考えに基づく執行部による直接的なコミュニケーションは、前章でも指摘したとおり効果的な理念浸透策における重要で効果的な施策である。一方で、意図的に現場の教職員からの意見を吸い上げる仕組みも構築していた。A 大学はマスタープランの策定における教職員の参画、B 大学は独自のマネジメントシステムに関する勉強会、C 大学は全職員に導入したスタッフポートフォリオの運用における上司との面談と研修会という具合に、それぞれのマネジメントスタイルに合わせた仕組みがある。そしてこれらの仕組みやその目指すところの共有を促進するツールとして、主に広報部門が役割を担う「二次的浸透」に基づく学内広報施策がとられていた。理念浸透策においてコミュニケーションは大きな役割を果たすが、制度と広報ツールの両方が揃うことがより効果をもたらすといえよう。

### (3) 理念の浸透の効果について

最後に、「理念の浸透はどのような効果をもたらしているか」についてである。A 大学と B 大学は理念の浸透から志願者の確保という私学経営の根幹をなす考えを共有し、教育内容と経営戦略を見直し実質化させることで組織力を向上させた。C 大学は理念の浸透と人事政策を結びつけることで職員のモチベーションを高めた。いずれも組織成員が理念の下に一つにまとまるという組織内部に対する統合機能の効果をもたらしているといえよう。

## 第3章 理念を浸透させる手段としての学内広報活動の効果について

本章は前章の事例研究から導いた、理念の浸透における執行部のコミュニケーション活動を補完する広報部門の学内広報活動について、大学の管理・運営および教育・研究支援を担う職員を対象に考察を行う。具体的には理念を教職員に浸透させる手段である学内広報活動が、職員個人に対してどのような効果をもたらしているかについて分析を行う。

### 第1節 分析の枠組みおよび方法

検証する仮説は「職員の参画が得られるような学内広報活動を進めることで、広報活動を理解しその実行を支える良好な組織風土が作られ、職員個人に対してプラスの効果をもたらす」である。

教育サービスを受ける側である学生および保護者は、支払った学費に対価を求めるようになってきている。サービスマーケティングの視点から捉えると、教育というサービスを提供する組織に属する職員の満足度の向上は、サービスの受け手である学生への対応を向上

させ、学生の満足度を高める一因になると考えられる。職員の満足度の向上に広報活動が寄与するのであればその役割は大きい。また、個人の大学に対する関心度や満足度が高まれば、大学の理念がより理解され組織全体のパフォーマンスの向上にも影響を与えると考えられる。組織力向上の観点からこれまで行われてこなかった学内広報活動の効果を明らかにすることを試みる。

仮説の検証は、2012年12月に実施した全国の国公私立大学の専任職員225名を対象に行ったアンケートの調査結果を元に行う。具体的には、学内広報活動（情報共有のためのイントラネットの整備、情報収集組織の整備、広報研修の実施）が広報活動に対する理解を促しその実行を支える良好な組織風土の変容を通じてプラスの効果をもたらすかについて分析モデル（図3-1）を設定して考える。「良好な組織風土」とは、職員それぞれが自大学の広報活動の進捗状況について理解が進んでいる（浸透している）ことを表したものである。具体的な効果は、職員の組織に対する関心度や組織満足度を向上させることを想定する。また職員の属性として年齢に加え、卒業した大学に就職した母校出身者かどうか、近年採用が増えている中途採用者かどうかについても留意して分析を行う。そして、大学の規模やガバナンスの違いによってどのように異なっているのかも分析する。なお検証の手順は図3-2のとおりである。

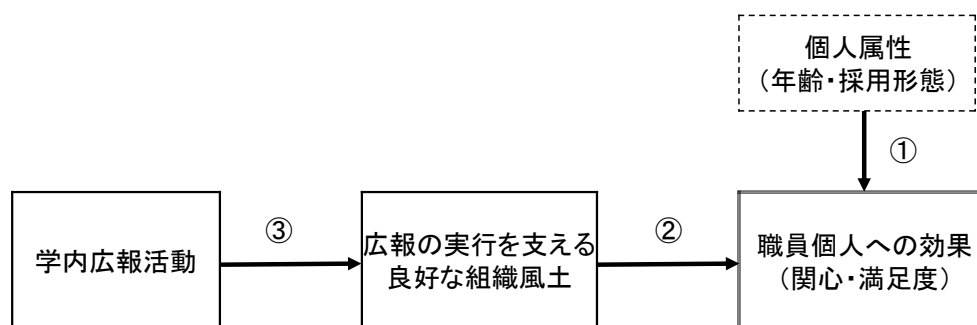


図 3-1 分析モデル

- ①個人属性（年齢・採用形態）⇒組織満足度等（因子分析で変数を抽出）  
 ②個人属性＋広報の実行を支える良好な組織風土（因子分析で変数を抽出）⇒組織満足度等  
 ③学内広報活動（研修ダミー・情報収集組織ダミー等）⇒広報の実行を支える良好な組織風土  
 （ガバナンスの形態や大学規模の影響を検討する） ※①～③は図3-1と連動

図 3-2 分析モデルの検証の手順

## 第2節 先行研究からみた広報活動の効果

柴山（2011）は、学内広報、組織内部のステークホルダーとのコミュニケーションの目的を五つ上げている。一つ目は、理念の浸透ともいえる理念・経営情報の共有である。二つ目はモチベーションおよび帰属意識の向上である。三つ目が組織内の横串の連携、四つ目が社会に対する広報、広聴を展開するコミュニケーション要員の養成、五つ目が組織文化の醸成と伝承である。

この内、一つ目の理念・経営情報の共有、二つ目のモチベーションおよび帰属意識の向上、三つ目の組織内の横串の連携に注目したい。この三つについては相互が関連している。序章の第4節で述べたように、民間企業の経営理念研究において経営理念には理念によって組織成員がやる気や組織的一体感を持つという組織内部に対する統合機能があるとしている。学内広報活動の目的と理念共有の効果は一致しており、学内広報活動によって職員のモチベーションおよび帰属意識の向上、組織内の横串の連携を生み出す効果が期待される。

## 第3節 分析

### （1）データおよび調査の方法

検証にあたり、同志社大学 HRM 研究会<sup>27</sup>が2012年12月にインターネットで実施した「大学職員に関するアンケート調査」の結果を用いる。調査は、回答者個人の職務に対する姿勢や大学全体として取り組んでいる広報活動に対する評価、経営施策の状況などについて質問したものである。調査は、全国の国公立大学職員を対象に行い、225人の専任職員から回答を得た(表3-1)。データの留意点としては、インターネット調査会社に登録している職員からの回答であり、多少の偏りがあることは否定できない。しかし、集計結果は地域的にも大学の規模的にもバランスよく集められており分析自体に大きな支障をきたすものではないと考えられる。

---

<sup>27</sup>同志社大学 HRM 研究会は、中田喜文同志社大学大学院総合政策科学研究科教授を責任者とし、同研究科博士後期課程に在籍する筆者を含めた現役の大学職員で構成している。

表 3-1 職員アンケート記述統計

		人	%
性別	男性	162	72.0
	女性	63	28.0
居住地域	北海道	11	4.9
	東北地方	17	7.6
	関東地方	84	37.3
	中部地方	31	13.8
	近畿地方	43	19.1
	中国地方	10	4.4
	四国地方	8	3.6
	九州地方	21	9.3
	所属する大学の設置形態	国立大学	106
公立大学		13	5.8
私立大学		106	47.1
年齢	29歳以下	28	12.5
	30～39歳	62	27.6
	40～49歳	79	35.1
	50～59歳	49	21.8
	60歳以上	7	3.1
職位	一般職	117	52.0
	初級管理職	75	33.3
	管理職	32	14.2
	役員	1	0.4
勤続年数	1年未満	11	3.6
	1～3年未満	30	9.7
	3～6年未満	38	12.3
	6～11年未満	53	17.1
	11～16年未満	42	13.6
	16～21年未満	38	12.3
	21年以上	97	31.4
	規模(学部学生数)	1,000人未満	40
1,000人以上2,000人未満		25	11.1
2,000人以上6,000人未満		59	26.2
6,000人以上1万人未満		32	14.2
1万人以上～2万人未満		39	17.3
2万人以上		30	13.3

## (2) 大学職員特有の個人属性の考察

モデルの検証に先立ち、図 3-1 の分析モデルで示した個人属性と所属先の大学との関係を考えたい。「母校出身者」とは職場である所属大学を卒業したかどうか、つまり母校に就職したかどうかである。母校に就職するということは、在学中にその大学の理念や教育に触れて少なからず共感することがあったことが影響していると考えられ、大学ならではの属性である。一方、大学間競争の激化に伴う業務の高度化の流れを受け、国公私立を問わず社会人経験 3 年以上を条件とした中途採用者も増えている。特に私立大学の中には定期的に中途採用を行っている大学もあり、プロパーよりも中途採用者の方が多し大学すらある。

「母校出身者」および「社会人経験 3 年以上の中途採用者」の属性と所属する大学との関係について、「誇りを持っているか」「理念を理解しているか」「特色は学外に対して明確になっているか」についての質問を行い、4 件法で回答を得た。表 3-2 は「母校出身者」とクロス集計をした結果である。

表 3-2 母校出身者に関するクロス集計

	所属する大学に誇りがある								合計	
	そう思う		どちらかといえばそう思う		どちらかといえばそう思わない		そう思わない		人	%
	人	%	人	%	人	%	人	%		
母校出身ではない	10	5.9	70	40.9	66	38.6	25	14.6	171	100.0
母校出身者	9	16.7	22	40.7	21	38.9	2	3.7	54	100.0

	所属する大学の特色は明確である								合計	
	そう思う		どちらかといえばそう思う		どちらかといえばそう思わない		そう思わない		人	%
	人	%	人	%	人	%	人	%		
母校出身ではない	5	3.0	72	42.1	77	45.0	17	9.9	171	100.0
母校出身者	12	22.2	20	37.0	17	31.5	5	9.3	54	100.0

	所属大学の教育理念・ミッションを理解しているか								合計	
	そう思う		どちらかといえばそう思う		どちらかといえばそう思わない		そう思わない		人	%
	人	%	人	%	人	%	人	%		
母校出身ではない	18	10.5	84	49.1	53	31.0	16	9.4	171	100.0
母校出身者	18	33.3	21	38.9	11	20.4	4	9.4	54	102.0

(注 1) n=225

検定の結果、いずれのクロス集計も信頼のおけるものであるとの結果を得た。また母校出身の職員の方が、母校以外の出身の職員よりもいずれの項目について肯定的に捉えている結果になった。いずれの項目についても「そう思う」と回答した比率は、母校出身者の方が大きく上回った。この結果から、母校出身の職員の方が所属大学に誇りを持ち、理念を理解し、所属大学の特色は明確であると考えていることがうかがえる。伝統的に理念を重視する

私立大学の中には母校出身者の職員比率が高い大学がある<sup>28</sup>が、所属大学を肯定的に捉える職員を採用する際の基準として重視していると推測される。

表 3-3 は社会人経験 3 年以上を条件とした「中途採用」とクロス集計した結果である。いずれの項目についても「中途採用」職員と「中途採用でない」職員<sup>29</sup>との間に明確な違いを見つけないことはできなかった。また、検定の結果もクロス集計結果に係関係性は認められなかった。これらのことから特に「母校出身者」であることは本モデルの分析において重要な影響力があると考えられる。

表 3-3 中途採用者に関するクロス集計

	所属する大学に誇りがある								合計	
	そう思う		どちらかといえばそう思う		どちらかといえばそう思わない		そう思わない			
	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%
新卒採用	12	10.1	50	42.0	45	37.8	12	10.1	119	100.0
中途採用	7	6.6	42	39.6	42	39.6	15	14.2	106	100.0

	所属する大学の特色は明確である								合計	
	そう思う		どちらかといえばそう思う		どちらかといえばそう思わない		そう思わない			
	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%
新卒採用	12	10.1	53	44.5	44	37.0	10	8.4	119	100.0
中途採用	5	4.7	39	36.8	50	47.2	12	11.3	106	100.0

	所属大学の教育理念・ミッションを理解しているか								合計	
	そう思う		どちらかといえばそう思う		どちらかといえばそう思わない		そう思わない			
	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%
新卒採用	18	15.1	59	49.6	32	26.9	10	8.4	119	100.0
中途採用	18	17.0	46	43.4	32	30.2	10	9.4	106	100.0

(注 1) n=225

### (3) 変数と尺度の設定

個人への効果である被説明変数は統計分析から操作的に作成した指標を用いる。アンケートでは「自分自身の仕事に対して正当な評価を得られているかと感じているか」や「現在の給与に満足しているか」といった今の自分の現状における職務満足度に関する質問、「大学の経営方針や理念を理解しているか」、「新しい業務に意欲を持って取り組んでいるか」といった組織運営に対する関心度に関する質問、「組織運営がうまくいっていると思うか」、「大学の将来に希望が持てるか」といった組織運営に対する満足度に関する質問を行い、

<sup>28</sup>朝日新聞出版発行の『大学ランキング 2014』によると、事務職員の新規採用における自校出身者の比率は、中央大学 94.1%、立命館大学 91.7%、関西学院大学 81.8%、同志社大学 75%、明治大学 68.4%、早稲田大学 58.3%などとなっている。

<sup>29</sup>「中途採用でない」には、新卒採用および社会人経験 3 年未満の第 2 新卒者が含まれている。

「そう思う」、「どちらかといえばそう思う」、「どちらかといえばそう思わない」、「そう思わない」の4件法で評価してもらった。そしてそれらの回答を対象として因子分析を行った。

その結果三つの因子を抽出し(表3-4)、それぞれ「組織に対する関心度」、「組織満足度」、「職務満足度」と命名した。このうち「組織に対する関心度」は大学の理念を理解し、新しい仕事や組織をより良くしていこうとする関心の高さである。「組織満足度」は大学の組織

表3-4 個人への効果を説明する変数の抽出

仕事に関する質問	組織に対する関心度	組織満足度	職務満足度
正当に評価されている	0.185	0.152	0.733
理念を理解している	0.798	0.115	-0.033
経営方針を理解している	0.816	0.158	0.049
組織に誇りを持っている	0.479	0.515	0.260
将来に希望を持っている	0.370	0.652	0.286
学外でのイメージを認識	0.606	0.196	0.012
給与に満足している	-0.013	0.163	0.810
勤め続けたい	0.120	0.396	0.632
改革に取り組みたい	0.712	0.063	0.176
初めの業務にも意欲	0.570	-0.286	0.214
大学経営は健全	0.037	0.685	0.165
組織運営は健全	0.048	0.834	0.097
広報で成果を上げている	0.036	0.640	0.163

(注1) n=225

(注2) 主成分分析、バリマックス回転。

運営や経営に満足し、引き続き組織成員として関わっていききたいという意識の表れである。

「職務満足度」は自身の仕事について組織の評価や給与が満足いく水準に達しているかという意識の表れである。これらの因子スコアを変数として用いる。

次に広報の実行を支える良好な組織風土変数を設定する。所属大学の経営トップである大学執行部が、広報に関して施策に対する認識について尋ねた。「広報組織が経営トップと直結しているか」、「経営方針の下に広報方針が位置づけられているか」、「経営トップが情報発信に熱心であるか」の項目は、広報活動を進める上で必要な組織連携や方針に関するものである。「年間広報計画の学内周知」、「大学の差異化の源泉であり、大学の特色を表すUI(ユニバーシティーアイデンティティ)を明確にしているか」の項目も、経営広報の一般的な戦術にあたる。また「広報の専門家を登用しているか」、「広報を経営の重点課題にしているか」の項目は、戦略広報の推進に向けた学外の広報専門家の起用による専門性の重視といえる。これらの項目についても個人への効果に関する変数の設定と同じく4件法で評価してもら



い、結果を因子分析して二つの因子を抽出（表 3-5）した。それぞれ「広報風土」、「専門性重視風土」と命名し、この因子スコアを変数として用いる。

「広報風土」は大学の社会的評価を上げるために経営トップである大学執行部と連携し、学内外に自大学の特色と強みを理解してもらうための情報発信活動を組織的に展開することが、職員間で共有されている状況を表している。「専門性重視風土」は大学執行部が広報

表 3-5 組織風土変数の抽出

広報活動に関する質問	広報風土	専門性重視風土
広報部門はトップ直結	0.344	0.118
広報計画を周知している	0.778	0.090
広報は経営方針と連携	0.827	0.049
情報発信に熱心である	0.793	0.146
UIは明確である	0.774	0.148
広報専門家を登用している	0.077	0.826
大学として広報を重視	0.188	0.779

(注 1) n=225

(注 2) 主成分分析、バリマックス回転。

活動を重要な経営課題に位置づけ、広報の専門家を登用するなど専門性の高い業務であることが、職員間で共有されている状況を表している。

#### (4) モデルの検証

初めに個人属性変数が職員個人に及ぼす効果の分析を行う。個人属性については、年齢、所属大学が自身の出身大学（母校）であるか、採用時に3年以上の正規雇用経験があるか、で分析を行った。なお、勤務年数や職位別の変数も検討したが、いまだ年功序列の評価・昇進の慣行が根強い大学職員業界にあっては、いずれの項目も年齢と高い相関が認められたため、年齢のみを採用した。

重回帰分析の結果(表 3-6)、どの分析も説明力が低く、最も高い組織満足度に対する分析でも決定係数は0.059であった。組織に対する関心度は、「年齢」、「母校出身者」が有意にプラスの効果を示した。クロス集計分析でも触れたが、理念や経営方針を理解し業務を遂行するにあたり、在学中からその大学の理念にふれている卒業生職員が所属先である大学に関心を持つことは大いに考えられる。また、大学職員業界においては年齢が上がれば役職も上がり、経営陣の方針を業務に反映する責任も重くなるため妥当な結果だといえる。

表 3-6 効果変数に対する個人属性の関係

説明変数	組織に対する関心度	組織満足度	職務満足度
年齢	0.139*	0.096	-0.900
母校出身者	0.134*	0.058	0.118
中途採用者	0.086	-0.237**	-0.086
調整済みR2乗	0.028	0.059	0.022

(注 1)\*\* 1%水準、\* 5%水準。

(注 2)n=225

これに対して組織満足度は、「中途採用」が有意にマイナスの効果を示した。大学には教員と職員それぞれ別の組織が存在し意思決定までに時間がかかる。その上教員側の教授会や執行部側の役員会など、意思決定の手続きも複雑である。多くの中途採用者にとって大学は特殊な組織であり、企業と比べると非効率的な組織運営が多いため、組織満足度にマイナスの効果を示したものと推測される。職務満足度については「母校出身者」のみ 10%の有意水準ではあるがプラスの効果を示した。

次に個人属性変数に「広報風土」と「専門性重視風土」の変数を説明変数に加え分析を行った(表 3-7)。「組織に対する関心度」を被説明変数にして分析を行うと、説明力である決定係数は 0.028 から 0.112 に向上した。また、説明変数である「広報風土」、「専門性重視風土」ともに有意にプラスの効果を示した。続いて「組織満足度」を被説明変数にした場合である。説明力である決定係数は、0.059 から 0.346 へ大幅に向上した。説明変数である「広報風土」、「専門性重視風土」ともに有意にプラスの効果を示した。特に「広報風土」は、職員の組織満足度を高めることに大きく寄与していると推測される。一方、「中途採用」はマイナスの効果を示した。最後に「職務満足度」を被説明変数にした場合である。説明力である決定係数は 0.022 から 0.035 にわずかに向上しただけである。また説明変数についても 10%の有意水準で「母校出身者」と「専門性重視風土」が効果を示すのに留まった。職務満足度は個人の仕事に対する評価から導かれるものであり、広報活動の推進を支える組織風土である「広報風土」とは直接結びつくものではないことを示している。これに対して「専門性重視風土」が 10%の有意水準とはいえプラスに働くのは、広報業務を代表例に職員の業務が高度化かつ専門化していることを経営トップである執行部が認識し、それに合わせた人員配置をしていることが職員評価におけるプラスの要素として捉えられ、そのことが反映された結果であると推測される。

表 3-7 組織風土変数の効果の検証

説明変数	組織に対する関心度	組織満足度	職務満足度
年齢	0.118	0.053	-0.096
母校出身者	0.112	0.013	0.115
中途採用者	0.129*	-0.162**	-0.067
広報風土	0.254**	0.491**	0.069
専門性重視風土	0.17**	0.241**	0.13
調整済みR2乗	0.112	0.346	0.035

(注 1)\*\* 1%水準、\* 5%水準。

(注 2)n=225

ここまで広報の実行を支える良好な組織風土の構成要因である「広報風土」と「専門性重視風土」が、職員個人の「組織に対する関心度」と「組織満足度」にプラスに働くことを確認した。さらに「広報風土」と「専門性重視風土」を規定する要因を探りたい。具体的には次の四つの取組みを設定した。「入試広報以外の広報を行う専門の部署があるか」、「学内組織を横断する情報収集組織があるか」、「イントラネットを用いたリアルタイムで学内教職員が情報共有できるシステムを導入しているか」、「広報担当者以外の一般教職員を対象にした広報に関する研修会を実施しているか」の四つである。アンケートではそれぞれの項目について「はい」か「いいえ」で回答するよう依頼した。その結果をもとに変数を作成し分析を行った（表 3-8-1）。

表 3-8-1 組織風土変数の規定要因の検証

説明変数	広報風土	専門性重視風土
広報専門部署の設置	0.033	0.001
組織横断型組織の設置	0.286**	-0.076
学内イントラネットの整備	0.139*	0.134*
一般職員にも広報研修	0.17**	0.257**
調整済みR2乗	0.167	0.063

(注 1)\*\* 1%水準、\* 5%水準。

(注 2)n=225

「広報風土」については「学内組織を横断する情報収集組織があるか」、「イントラネットを用いたリアルタイムで学内教職員が情報共有できるシステムを導入しているか」、「広報担当者以外の一般教職員を対象にした広報に関する研修会を実施しているか」の三つが有意にプラスの効果を示した。この内「学内組織を横断する情報収集組織があるか」、「広報担当者以外の一般教職員を対象にした広報に関する研修会を実施しているか」の二つは1%の有意水準という極めて高い確率でプラスの効果を示した。この二つはいずれも一部の職員が広報活動を担うのではなく、全職員を巻き込もうという意識を具体化した取り組みであり、組織への一体感をもたらしていると考えられる。広報風土の醸成に有効な取り組みだと考えられる。

次に「専門性重視風土」については、「イントラネットを用いたリアルタイムで学内教職員が情報共有できるシステムを導入しているか」と「広報担当者以外の一般教職員を対象にした広報に関する研修会を実施しているか」が有意にプラスの効果を示し、後者については1%水準という極めて高い確率で有意であった。広報活動については大手広告代理店やPR会社など広報活動を支援する専門会社が存在し、専門知識が求められることが多い。専門性を重視するにしても学内広報活動の一環として一般の職員に対しても広報に関する研修を行い、理解を深めることが必要であることを示している。「広報風土」も「専門性重視風土」も「広報担当者以外の一般教職員を対象にした広報に関する研修会を実施しているか」が政策の要であり、一般職員に直接働きかけ理解を得ることの重要性を示唆している。

以上の分析から設定した仮説「職員の参画が得られるような学内広報活動を進めることで、広報活動を理解しその実行を支える良好な組織風土が作られ、職員個人に対してプラスの効果をもたらす」は支持された。中でも広報担当以外の一般教職員を対象にした研修の重要性が明らかとなった。研修は講師と受講者との間で双方向のコミュニケーションを取ることが可能であり、学内広報において有効な手段となりうるものである。

#### (5) オーナー系大学と規模の検討

さらに同じ「広報風土」と「専門性の重視風土」について、大学の意思決定の特性の一つである、オーナー系大学かどうかというガバナンス変数を投入して検討を行う。オーナー系大学というのは、私立大学において創立者もしくは創立者の親族が経営のトップである理事長に就いている大学をいう。回答者の大学がオーナー系大学かどうかは本来、客観的情報に基づくことが必要だが、今回は回答者の集計値である。オーナー系大学の特徴は、私立大学の存立基盤である建学の精神の発信者である創立者もしくは創立者の親族が経営トップ

にいてことで教職員に対して大きな影響力を持っているということである。具体的には理事長が大きな影響力を持つだけにトップダウンともいわれる意思決定とその伝達が早いことが挙げられる。そこでオーナー系大学であるかどうかというガバナンス変数を投入し比較を行った（表 3-8-2）。

表 3-8-2 組織風土変数に規定要因の検証(ガバナンス変数追加)

説明変数	広報風土	専門性重視風土
広報専門部署の設置	0.033	0.019
組織横断型組織の設置	0.286**	-0.06
学内イントラネットの整備	0.139*	0.164*
一般職員にも広報研修	0.170**	0.253**
オーナー系大学	-0.003	0.190**
調整済みR2乗	0.163	0.093

(注 1)\*\*1%水準、\*5%水準。

(注 2)n=225

分析の結果「広報風土」については、オーナー系大学であるかどうかで結果は変わらなかった。一方で「専門性の重視風土」はオーナー系大学であることが、1%の有意水準という極めて高い確率でプラスの効果を示した。これは創業者もしくは創業者の親族として教職員に対して影響力を持つ理事長が広報活動の専門性や専門家の必要性を認識するとそれが組織文化として浸透する可能性を示している。最近、広報の専門家を外部から登用する大学がみられるが、外部専門家の必要性を認識しているオーナー系の大学ではそうした人材を受け入れる風土ができやすいと推測される。

次に、大学の規模に着目して分析を行った。大学の規模は在学生数によって分類され、学生数の多い大学は教職員数も多い。教職員数が少なく常日頃から顔の見える関係を築きやすいと思われる小規模大学の場合にはどのような結果になるか比較した（表 3-8-3）。小規模大学の変数は学生数 1,000 人未満の大学であるかどうかである。分析の結果、「広報風土」「専門性重視風土」に対して小規模大学であることは特に何の効果も示さなかった。規模が小さいからといってそれだけで「広報風土」「専門性重視風土」といった組織や風土に変容をもたらすことはないと考えられる。

表 3-8-3 組織風土変数に規定要因の検証(規模変数追加)

説明変数	広報風土	専門性重視風土
広報専門部署の設置	0.037	0.022
組織横断型組織の設置	0.287**	-0.072
学内イントラネットの整備	0.143*	0.156*
一般職員にも広報研修	0.169**	0.253**
小規模大学	0.019	0.114
調整済みR2乗	0.163	0.070

(注1)\*\* 1%水準、\* 5%水準。

(注2)n=225

#### (6)分析モデルの補足

ここまで分析モデル(図3-1)に基づいて仮説の検証を行ってきた。分析モデルは「学内広報活動→広報活動を理解し実行を支える良好な組織風土→個人への効果」という因果関係を示しており、アンケート結果からこの関係についても検証を行う。

アンケートには「広報活動の強化を重点課題として取り組む前と後を比較し、後の方が職員間の情報共有が進んでいると感じるか?」という質問を設け、重点課題と認識した180人を対象に4件法で評価してもらった。質問の内容は広報の取り組みがなかった過去と比較して、取り組み後の効果について聞いたものであり因果関係を表している。この質問結果について、戦略広報の実行を支える良好な組織風土変数である「広報風土」、「専門性重視風土」の各変数が規定要因として働くか分析した(表3-9)。

分析の結果、「広報風土」、「専門性重視風土」ともに1%の有意水準という極めて高い確率でプラスの効果を示した。これら二つの変数は、以前と比べて職員間の情報共有を進めた要因であるといえる。つまり、「広報活動を理解し実行を支える良好な組織風土」を醸成したことが、以前よりも情報共有を進める効果をもたらしたともいえる。この検証から分析モデル(図3-1)の「個人への効果」をもたらす要因として「広報活動を理解し実行を支える良好な組織風土」を規定したことは十分妥当性があると考えている。

表 3-9 分析モデルの因果の検証

説明変数	情報共有が進んだ
広報風土	0.515**
専門性重視風土	0.186**
調整済みR2乗	0.290

(注 1)\*\* 1%水準、\* 5%水準。

(注 2) n=225

#### 第 4 節 本章のまとめ

本章では理念の浸透における執行部のコミュニケーション活動を補完する広報部門の学内広報活動の効果を、学内のステークホルダーの一つである職員に対するものとして限定し、検証を行うことを目的とした。分析にあたっては、職員の参画が得られるような学内広報活動を進めることで、広報活動を理解しその実行を支える良好な組織風土が作られ、職員個人に対してプラスの効果をもたらすというモデルを構築した。そして、学内広報活動が構築した分析モデルを通じて職員個人の組織に対する関心度や満足度を高めるというものである。

分析モデルは段階ごとに検証し、個人属性に「広報風土」と「専門性重視風土」の変数を加えて分析をすると、組織に対する関心度も組織満足度も 1%の有意水準という極めて高い確率でプラスの効果を示した。また、「広報風土」の規定要因を分析したところ、「学内組織を横断する情報収集組織があるか」、「広報担当者以外の一般教職員を対象にした広報に関する研修会を実施しているか」の二つが 1%水準という極めて高い確率でプラスの効果を示した。また「専門性重視風土」についても「広報担当者以外の一般教職員を対象にした広報に関する研修会を実施しているか」が 1%水準という極めて高い確率でプラスに働いた。以上のことから設定した仮説は支持された。

次に理念の浸透における広報部門の学内広報活動の枠組みについて考えたい。重要なことは、学内広報活動とは情報を持つ執行部と広報部門が教職員に対して、単に印刷物やメールで情報発信をすることではないということである。学内広報活動の役割は、大学の理念を教職員に浸透・共有させて良好な組織風土を醸成することであり、そのためには教職員を参画させるしかけづくりを行うことが鍵である（図 3-3）。具体的には広報活動の基本や大学の理念を学ぶ研修、学内情報を集約するための全学的な組織横断型プロジェクトなど、各部

門の教職員の参加を促すしかけが有効である。これは前章で示した「一次的浸透メカニズム」に基づく直接的なコミュニケーション活動であるともいえる。執行部と同様の役割が広報部門にも求められているし、その意味において大学における広報部門は経営機能の一つとして捉えるべきものである。広報部門は執行部と連携を図りながら、必要に応じて組織運営にまで踏み込む必要があるといえよう。

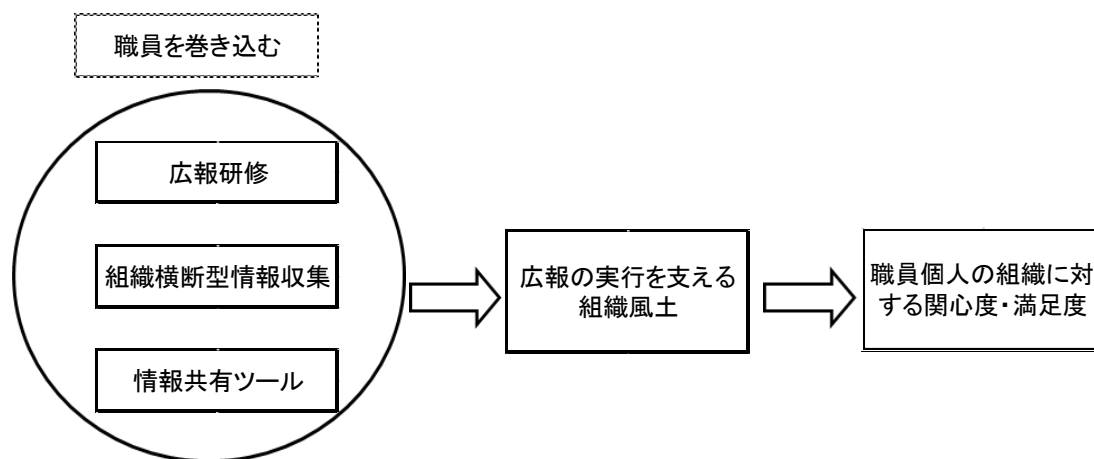


図 3-3 効果的な学内広報活動の流れ

#### 第 4 章 理念を浸透させる側としての大学における浸透策の実証分析

本章は第 2 章の事例研究を受け、大学の理念を構成員に浸透させる取組(理念浸透策)を行い、浸透を深めること(浸透度)が大学組織全体にどのような効果があるかについてマクロレベルから実証分析を行うものである。

公益財団法人文教協会の平成 28(2016)年度調査研究助成を受け、2016 年 6 月から 7 月にかけて全国の国公立大学 743 校を対象<sup>30</sup>に理念の浸透に関するアンケート調査を実施した。調査の基準日は 2016 年 5 月 1 日現在である。対象校全体の 33%にあたる 245 校から回答を得ることができた。この調査結果を基に、マクロレベルからの実証分析に加えて全国の大学における理念の浸透に関する取組の現状についても明らかにしたい。

<sup>30</sup> 対象校は朝日新聞出版が 2015 年に発行した『大学ランキング 2016』を参考にした。



## 第1節 分析の枠組みおよび方法

### (1) 分析の枠組み

理念の浸透を行う側を経営トップである大学執行部(私立大学は理事会を含む)とし、浸透を受ける側を教職員と設定して分析を行う。第2章と同様に、大学における先行研究が散見されない中で民間企業を対象とした理念の浸透に関する先行研究に着目し、そこで用いられる企業の中核となる少数の価値観(経営理念)が経営者主導で企業内に浸透し、企業文化として定着している企業は、高い業績・パフォーマンスを上げてきたとする「強い文化」論モデルを大学にも適用した。

### (2) 分析の方法

アンケート調査の結果をもとに分析を行う。全国の国公私立大学 743 校の広報部門に郵送にて調査票を送付し、理念浸透策を担う広報部門の長または理念の策定にかかわる企画部門の長に回答を依頼した。その結果、33%にあたる 245 校から回答を得た。アンケートでは理念を浸透させるために実施している施策の状況と、理念の浸透によってどのような効果をもたらされているかを中心に尋ねた。施策については、第2章で導いた「理念の浸透には経営トップが率先して教職員と直接語り浸透に努めること」、「理念の実現に向けた中長期計画および単年度の事業計画を予算や人事施策と連動させて実質化させるマネジメントシステムを確立させること」、「経営トップのコミュニケーション活動を補完する広報部門を充実させること」の視点を質問に反映させた。また理念の浸透がもたらす効果についても、第2章で示した職員のモチベーションの向上と志願者確保への寄与の可能性に加え、組織としての一体感の醸成、大学の個性化・特色化の進展、事業計画に対する実現力、学生満足度の向上などの教育面の改善などを想定した。

## 第2節 245大学の概観

### (1) 学部・大学院規模の概観

本節からは回答のあった 245 大学の調査結果をベースに理念浸透の現況に迫りたい。回答のあった大学の内訳は、国立大学が 33 校、公立大学が 41 校、私立大学が 171 校である(表 4-1)。さらに大学の規模を表す学部学生数でみると、1,000 人未満の大学は全体の 26.9%にあたる 66 校で、国立大学が 2 校、公立大学が 18 校、私立大学が 46 校である。1,000 人以上 3,000 人未満の大学は全体の 40.4%にあたる 99 校で、国立大学が 8 校、公立大学が 19 校、私立大学が 72 校である。学部学生数 3,000 人未満の大学が全体の 3 分の 2 を占めてい

る。3,000人以上5,000人未満の大学は全体の11%にあたる27校で、国立大学が7校、公立大学が3校、私立大学が17校である。5,000人以上7,000人未満の大学は全体の7%にあたる17校で、国立大学が4校、公立大学が1校、私立大学が12校である。7,000人以上1万人未満の大学は全体の6.1%にあたる15校で、国立大学が8校、私立大学が7校である。公立大学で学部学生数が最も多いのは6,000人台の大学であり、7,000人以上の大学は無い。1万人以上1万5,000人未満の大学は全体の5.7%にあたる14校で、国立大学が4校、私立大学が10校である。1万5,000人以上の大学は全体の2.9%にあたる7校ですべて私立大学である。いわゆるマンモス大学は私立大学だけである。

表 4-1 245 大学の概観（全大学および国立大学）

		全大学				国立大学			
		平均値	標準偏差	最小値	最大値	平均値	標準偏差	最小値	最大値
学部	学部数	3.13	2.799	1	18	4.33	3.3	1	12
	学生数(人)	3,584.34	5,170.78	121	42182	5,238.1	3,234.2	688	11,698
大学院	研究科数	2.56	3.356	0	24	4.52	4.048	1	18
	学生数(人)	291.42	818.96	0	8,036	1,270.7	1,267.0	74	6,012
専任教員	教員数	214.31	322.11	15	2,093	618	471.2	70	2,093
	母校出身割合(欠損値29)	1.366	1.649	0	10	2.8	1.5	0.5	6.0
専任職員	職員数	118.34	190.92	7	1,448	307.33	293.2	63	1345
	母校出身割合(欠損24)	2.1	2.068	0	9	1.5	1.1	0	4.0
	プロパー割合(欠損値24)	2.615	2.896	0	10	3.3	3.0	0	9.7
伝統	創立年からの年数	56.06	38.824	1	143	70.76	32.35	11	143
定員充足率	学部在籍学生数／学部収容定員	0.998	0.176	0.26	1.27	1.09	0.04	1.02	1.27
宗教系大学か	宗教系大学	-	-	-	-	-	-	-	-
	非宗教系大学	-	-	-	-	-	-	-	-
オーナー系大学か	オーナー系大学	-	-	-	-	-	-	-	-
	非オーナー系大学	-	-	-	-	-	-	-	-

(注 1) n=245、国立大学 n=33、公立大学 n=41、私立大学 n=171。

表 4-1 245 大学の概観(公立大学および私立大学)

		公立大学				私立大学			
		平均値	標準偏差	最小値	最大値	平均値	標準偏差	最小値	最大値
学部	学部数	2.15	1.68	1	8	3.13	2.83	1	18
	学生数(人)	1,414.2	1,264	130	6577	3,785.5	5,858.6	121	42,182
大学院	研究科数	1.93	1.738	0	10	2.33	3.388	0	24
	学生数(人)	120.2	273	0	1748	143.5	654.0	0	8,036
専任教員	教員数	129.12	139.4	21	711	156.84	256.6	15	1,894
	母校出身割合(欠損値29)	1.5	2	0	10	1.1	1.4	0	9
専任職員	職員数	79.05	222.9	8	1448	91.29	128.1	7	880
	母校出身割合(欠損24)	0.5	0.8	0	3.0	2.6	2.2	0	9
	プロパー割合(欠損値24)	1.5	2.0	0	7	2.8	3.0	0	10
伝統	創立年からの年数	37.59	35.13	2	136	57.65	39.36	1	141
定員充足率	学部在籍学生数/ 学部収容定員	1.06	0.09	0.77	1.26	0.97	0.20	0.26	1.24
宗教系大学か	宗教系大学	-	-	-	-	-	-	42大学	
	非宗教系大学	-	-	-	-	-	-	129大学	
オーナー系大学か	オーナー系大学	-	-	-	-	-	-	54大学	
	非オーナー系大学	-	-	-	-	-	-	117大学	

(注 1) n=245、国立大学 n=33、公立大学 n=41、私立大学 n=171。

続いて平均値で見ていくと、全大学の学部数の平均値が 3.13 であるのに対して、国立大学は 4.33、公立大学は 2.15、私立大学は 3.13 である。また大学院の研究科数の平均値は全大学が 2.56 であるのに対して、国立大学は 4.52、公立大学は 1.93、私立大学は 2.33 である。学部数、研究科数いずれの平均値も国立大学が最も高く、検定の結果、有意差も認められた。また公立大学と私立大学については学部数のみ私立大学の平均値が有意に高いことを確認し、研究科数について有意差は見られなかった。

また、全大学の学部学生数の平均値は 3,584.34 であるのに対して、国立大学は 5,238.1、公立大学は 1,414.2、私立大学は 3,785.5 である。国立大学、私立大学、公立大学の順に平均値が高く、有意差も認められた。一方、全大学の大学院学生数の平均値は 291.42 であるのに対して、国立大学は 1270.7、公立大学は 120.2、私立大学は 143.5 と国立大学が圧倒的に高く、有意差も確認した。公立大学と私立大学に有意差は無かった。このことから、国立

大学にはマンモス大学はないものの学部数、学部学生数、大学院研究科数、大学院学生数のいずれの平均値も最も高く、特に大学院生数の平均値が圧倒的に高いことは研究志向型の大学が多いことを表しているといえよう。これに対して公立大学は国立大学や私立大学と比べると全体的に学部の規模は小さいものの、大学院については私立大学との間に有意な差は無く、学部の規模に対して大学院の規模が比較的大きいことがうかがわれる。また、私立大学は学部生数 1,000 人未満の小規模大学から 1 万人を超える大規模大学までバラつきが大きく、平均値で一概に捉えるのはあまり適切ではないが、大学院に関しては全般的に国立大学ほどの規模は無く、学部教育主体であるといえる。

## (2) 教職員の概観

次に在籍する専任の教職員のデータを見ていきたい。全大学の教員数の平均値は 214.3 であるのに対して、国立大学は 618、公立大学は 129.1、私立大学は 156.8 と国立大学の平均値が圧倒的に高い。学部、大学院の規模に呼応するかのように教員数においても高い水準にある。また教員数の内、学部もしくは大学院時代に在籍した大学に就職した人の割合を示す母校出身者比率は、全大学の平均値が 13.7%であるのに対して、国立大学は 28%、公立大学は 15%、私立大学は 11%と国立大学の平均値が有意に最も高い一方、公立大学と私立大学との間に有意差は見られなかった。大学院研究科数、大学院学生数の平均値の比較でも触れたように、研究志向の国立大学は大学院の規模が大きく自大学で研究者を育成できる環境が充実していることを反映しているものと考えられる。

教員に対して職員はどうであろうか。全大学の職員数の平均値は 118.3 であるのに対して、国立大学は 307.3、公立大学は 79.1、私立大学は 91.3 と教員同様に国立大学の平均値が最も高い。母校出身者比率は、全大学の平均値が 21%であるのに対して、国立大学は 15%、公立大学は 5%、私立大学は 26%と私立大学の平均値が有意に最も高く、次いで国立大学、公立大学の順となった。また、新卒入職後同じ大学で働き続けている人の割合を示すプロパー比率は、全大学の平均値が 26.2%であるのに対して、国立大学は 33%、公立大学は 15%、私立大学は 28%と国立大学と私立大学は有意に公立大学より高い一方、国立大学と私立大学との間に有意差は見られなかった。

教職員データでも全般的に国立大学の平均値が高かったが、職員の母校出身者比率の平均値のみ私立大学が有意に最も高かった。建学の精神をはじめとする理念を重視し採用活動も個別に実施している私立大学にとって、卒業生は理念の体現者であり大学として理念を継承していく意味においても卒業生の採用を重視している他、入職を希望する側にも学

生時代に理念に触れそれに共感して母校の職員を目指す層が一定数いると考えられ、こうした要因を反映しているものと考えられる。

### (3) 創立からの年数、収容定員充足率、私立大学特有の属性の概観

この他、各大学定める創立から年数は、全大学の平均値が 56.06 であるのに対して、国立大学は 70.76、公立大学は 37.59、私立大学は 57.65 と国立大学が有意に最も高く、次いで私立大学、公立大学の順となった。公立大学は相対的に新しい大学が多いことが確認できた。

また、基本的な経営指標の一つである学部の収容定員充足率は、全大学の平均値が 0.998 とほぼ定員を充足しているのに対して、国立大学は 1.09、公立大学は 1.06、私立大学は 0.97 と国立大学、私立大学、公立大学の順に平均値が高く、有意差も認められた。しかも国立大学はすべての大学が充足率 100%を超えている。公立大学は収容定員を満たしていない大学が 4 校あるが、この内の 2 校は完成年度を迎えていない大学であり、完成年度を迎えているにもかかわらず定員を満たしていない大学は 2 校だけである。これに対して私立大学は収容定員を満たしていない大学が 77 校あるが、完成年度を迎えていない大学は 1 校だけである。回答のあった 171 校の内、40%を超える大学が定員割れの状態である。さらに完成年度を迎え収容定員を満たしていない 76 校の内、入学定員が 800 人未満の大学は 72 校と実に 95%を占め、第 1 章第 3 節で述べたように私立大学において定員割れの状態にある大学のほとんどは入学定員 800 人未満の小規模大学である。

最後に私立大学特有の属性として、建学の精神を含む大学の理念と関係の深い、宗教主義に基づいた大学かどうかや、組織の意思決定のあり方など組織風土の形成に影響を与える、経営の最高責任者である理事長が創立者もしくは創立者の親族かどうかについてまとめた。前者は宗教主義の大学、後者はオーナー系大学として集計すると、宗教主義大学は 42 校、オーナー系大学は 54 校である。さらに詳しくみると、全 171 校の内、宗教主義でオーナー系の大学が 4 校で 2.3%、宗教主義で非オーナー系の大学が 38 校で 22.2%、非宗教主義でオーナー系の大学が 50 校で 29.3%、非宗教主義で非オーナー系の大学が最も多い 79 校で 46.2%となり、半数以上の大学が宗教主義もしくはオーナー系と関わりがある。

## 第 3 節 大学の理念の策定等の状況について

### (1) 大学の理念の策定状況

回答のあった大学について、本研究で定義する大学の理念の策定状況を見ていきたい(表 4-2)。初めに、大学の理念を構成するミッションおよびビジョンのいずれかを策定している

大学の概観である。245 大学の内、大学の理念を策定していると回答した大学は 239 校で 97.6%、策定していないと回答した大学は 6 校で 2.4%とほとんどの大学が理念を策定している。特に国立大学は 33 校すべての大学が策定している。2004 年に法人化され中期目標とそれに基づく中期計画の策定が義務付けられたのに加え、2013 年の「国立大学改革プラン」では各大学の強み・特色・社会的役割の整理・公表が求められ、改めて理念の整理を行ったことを反映しているものと考えられる。公立大学は 41 校の内、7.3%にあたる 3 大学が理念を策定していないと回答した。公立大学は地方自治体によって設立されるため、地方自治体の一組織という位置づけが強く理念に対する認識が低いのかかもしれない。私立大学は 171 校の内、1.8%にあたる 3 校が理念を策定していないと回答した。3 校はいずれも入学定員 800 人未満の小規模大学である。しかし、各大学の公式ホームページをみると建学の精神などの理念の紹介があるため回答者が自大学の理念を認識していない可能性がある。

表 4-2 理念の策定状況(全大学)

		全大学					
		度数	%	平均値	標準偏差	最小値	最大値
理念を策定している	策定していない	6	2.4	0.98	0.155	0	1
	策定している	239	97.6				
策定の範囲(欠損値7)	ミッションのみ策定	102	42.9	1.57	0.496	1	2
	ビジョンまで策定	136	57.1				
理念の明示方法(欠損値7)	HP等で明示していない	19	8	2.07	0.476	1	3
	文章でHP等で明示	183	76.9				
	文章と図でHP等で明示	36	15.1				
中長期計画の策定(欠損値7)	策定していない	29	12.2	0.88	0.328	0	1
	策定している	209	87.8				
理念浸透の中心部署(欠損値9)	広報部門	35	14.8	-	-	-	-
	企画部門	67	28.4				
	人事部門	3	1.3				
	総務部門	59	25				
	その他	72	30.5				
理念のおける関係 欠損値(27)	広報は無関係	34	15.6	-	-	-	-
	企画主導で広報は発信	116	53.2				
	広報主導で策定・発信	4	1.8				
	広報と企画が連携or同一部署	64	29.4				
理念浸透の客観的計測(欠損値8)	計測していない	222	93.7	0.06	0.244	0	1
	計測している	15	6.3				

(注 1) n=245、国立大学 n=33、公立大学 n=41、私立大学 n=171。

		国立大学					
		度数	%	平均値	標準偏差	最小値	最大値
理念を策定している	策定していない	0	0	1	0	1	1
	策定している	33	100				
策定の範囲(欠損値7)	ミッションのみ策定	0	0	2	0	2	2
	ビジョンまで策定	33	100				
理念の明示方法(欠損値7)	HP等で明示していない	0	0	2.12	0.331	2	3
	文章でHP等で明示	29	87.9				
	文章と図でHP等で明示	4	12.1				
中長期計画の策定(欠損値7)	策定していない	0	0	1	0	1	1
	策定している	33	100				
理念浸透の中心部署(欠損値9)	広報部門	3	9.1	-	-	-	-
	企画部門	19	57.6				
	人事部門	0	0				
	総務部門	6	18.2				
	その他	5	15.2				
理念のおける関係 欠損値(27)	広報は無関係	2	6.5	-	-	-	-
	企画主導で広報は発信	23	74.2				
	広報主導で策定・発信	0	0				
	広報と企画が連携or同一部署	6	19.4				
理念浸透の客観的計測(欠損値8)	計測していない	32	97	0.03	0.174	0	1
	計測している	1	3				

		公立大学					
		度数	%	平均値	標準偏差	最小値	最大値
理念を策定している	策定していない	3	7.3	0.93	0.264	0	1
	策定している	38	92.7				
策定の範囲(欠損値7)	ミッションのみ策定	21	55.3	1.45	0.504	1	2
	ビジョンまで策定	17	44.7				
理念の明示方法(欠損値7)	HP等で明示していない	2	5.3	2.08	0.428	1	3
	文章でHP等で明示	31	81.6				
	文章と図でHP等で明示	5	13.2				
中長期計画の策定(欠損値7)	策定していない	4	10.5	0.89	0.311	0	1
	策定している	34	89.5				
理念浸透の中心部署(欠損値9)	広報部門	2	5.4	-	-	-	-
	企画部門	6	16.2				
	人事部門	0	0				
	総務部門	8	21.6				
	その他	21	56.8				
理念のおける関係 欠損値(27)	広報は無関係	3	9.7	-	-	-	-
	企画主導で広報は発信	14	45.2				
	広報主導で策定・発信	0	0				
	広報と企画が連携or同一部署	14	45.2				
理念浸透の客観的計測(欠損値8)	計測していない	35	94.6	0.05	0.229	0	1
	計測している	2	5.4				

		私立大学					
		度数	%	平均値	標準偏差	最小値	最大値
理念を策定している	策定していない	3	1.8	0.98	0.132	0	1
	策定している	168	98.2				
策定の範囲(欠損値7)	ミッションのみ策定	81	48.5	1.51	0.501	1	2
	ビジョンまで策定	86	51.5				
理念の明示方法(欠損値7)	HP等で明示していない	17	10.2	2.06	0.511	1	3
	文章でHP等で明示	123	73.7				
	文章と図でHP等で明示	27	16.2				
中長期計画の策定(欠損値7)	策定していない	24	14.4	0.86	0.352	0	1
	策定している	143	85.6				
理念浸透の中心部署(欠損値9)	広報部門	30	18.1	-	-	-	-
	企画部門	42	25.3				
	人事部門	3	1.8				
	総務部門	45	27.1				
	その他	46	27.7				
理念のおける関係 欠損値(27)	広報は無関係	29	18.6	-	-	-	-
	企画主導で広報は発信	79	50.6				
	広報主導で策定・発信	4	2.6				
	広報と企画が連携or同一部署	44	28.2				
理念浸透の客観的計測(欠損値8)	計測していない	155	92.8	0.07	0.259	0	1
	計測している	12	7.2				

## (2) 大学の理念の策定範囲

次に「大学の理念を策定している」と回答した 239 校について見ていきたい。無回答の 1 校を除いた 238 大学の「大学の理念の策定範囲」について、42.9%にあたる 102 校はミッションのみ策定しており、57.1%にあたる 136 校はミッションに加えてビジョンまで策定している。半数以上の大学がビジョンまで策定している。最初の質問と同様に国立大学は 33 校すべての大学がミッションおよびビジョンも策定済みである。公立大学 38 校の内、ミッションのみ策定している大学は 21 校で 55.3%、ビジョンまで策定している大学は 17 校で 44.7%と公立大学の場合はミッションのみ策定の大学が半数以上である。私立大学は 167 校の内、ミッションのみ策定している大学は 81 校で 48.5%、ビジョンまで策定している大学は 86 校で 51.5%と、ビジョンまで策定している大学が半数以上である。

さらに私立大学については入学定員規模別に見ていくと、定員割れの多い入学定員 800 人未満の小規模大学 115 校の内、ミッションのみ策定している大学が 66 校で 57.4%、ビジョンまで策定している大学は 49 校で 42.6%とミッションのみ策定している大学が多いことが分かった。これに対して入学定員 800 人以上の中大規模大学 52 校の内、ミッションのみ策定している大学が 15 校で 28.8%、ビジョンまで策定している大学が 37 校で 71.2%とビジョンまで策定している大学の方が多。また、ミッションのみ策定している大学に 1 の値を付与し、ビジョンまで策定している大学に 2 の値を付与して小規模大学と中大規模大学のグループの平均値を比較したところ、小規模大学の平均値は 1.43、中大規模大学の平均値は 1.71 で有意差も確認できた。このことから小規模大学よりも中大規模大学の方がビジョンまで策定している比率が高いことが考えられる。中大規模は組織が大きいため、よりシステム化されたマネジメントが導入されておりビジョンも組織運営および大学経営上、大学全体をまとめるために必要なものとして認識されていると推察される。

## (3) 理念の策定範囲と中長期計画の策定状況の関係

ミッションおよびビジョンで構成される大学の理念であるが、それを実現していくためには序章第 2 節において図序-1 を示してまとめたように、複数年にわたる事業計画である中長期計画などの戦略の策定が必要である。そこで中長期計画の策定状況について、理念の策定範囲と照らし合わせて確認したい。

中長期計画の策定状況についても、「大学の理念を策定している」と回答した 239 校から無回答の 1 校を除いた 238 校が対象である。「中長期計画を策定していない」大学は 29 校で 12.2%、「中長期計画を策定している」大学は 209 校で 87.8%と、大学の理念において「ビ



ジョンまで策定している」大学よりも多くの大学が中長期計画を策定していた。

国立大学については法令によって 6 年間の中期計画の策定が義務付けられているため、理念の策定状況と同様に 33 校すべてが策定済みである。公立大学は 38 校の 10.5%にあたる 4 校が策定しておらず、大半の大学は策定していた。公立大学は国立大学と同様に法人化されると中期計画の策定が義務付けられるため 4 校については法人化されていないことが前提となるが、各大学の公式ホームページで確認したところ、1 校は法人化され中期計画を策定していることが分かり、残り 3 校は法人化されておらず地方自治体の一機関に位置づけられていることが分かった。実際は 92%にあたる 35 校が策定済みである。

私立大学は 167 校の 14.4%にあたる 24 校が策定しておらず、85.6%にあたる 143 校は策定していた。序章第 1 節および第 4 節でも引用した両角(2013)の研究では、2011 年に小規模大学の多くが会員である日本私立大学協会加盟校の内、回答を得た 206 大学の 58.7%が中長期計画を策定していることを報告しているが、その 5 年後に実施した本調査では約 27 ポイントも増加している。さらに入学定員規模別に見てみると、入学員 800 人未満の小規模大学 114 校の内、85.1%にあたる 97 校が策定済みであり、入学定員 800 人以上の中大規模大学も 53 校の内、86.8%にあたる 46 校が策定済みである。規模の大小に関わらず中長期計画の策定が進んでいることが分かる。

また、理念の策定範囲と中長期計画の策定状況の関係について比較すると、小規模大学 114 校の内、ミッションのみ策定している大学 65 校の 76.9%にあたる 50 校が中長期計画を策定しているのに対して、ビジョンまで策定している大学は、49 校の 95.9%にあたる 47 校が策定していた。同様に中大規模大学で無回答の 1 校を除いた 52 校の内、ミッションのみ策定している大学 15 校の 66.7%にあたる 10 校が中長期計画を策定しているのに対して、ビジョンまで策定している大学は、37 校の 94.6%にあたる 35 校が策定していた。規模に関わらず大学の理念をビジョンまで策定している大学のほとんどは、理念の実現への手立てとなる中長期計画を定めていることが分かる。大学の理念をミッションに加えてビジョンまで定めることが、私立大学の存在意義である理念の実現および実践をしていく上で重要なステップとなることを示唆している。

#### (4) 理念の明示方法

ここまで大学の理念の策定状況および策定の範囲を見てきたが、策定した理念を構成員である教職員はもちろん、大学を取り巻くステークホルダーにどのように示しているのかを見ていきたい。理念の明示方法については、「文章のみで大学公式ホームページ等に明示

している」と「文章に加え図で分かりやすく大学公式ホームページ等に明示している」の二つに分けて確認した。まずそもそも「大学公式ホームページ等で明示していない」、言い換えると「誰もが簡易にアクセスできる場所に大学の理念を示していない」という非公表に近い大学は、無回答の1校を除いた238校中19校で8%であるのに対して、国立大学33校は該当する大学が無く、公立大学は38校中2校で5.3%、私立大学は167校中17校で10.2%であった。

「文章のみで大学公式ホームページ等に明示している」大学は、全大学238校中183校と76.9%を占め、大半の大学が文章のみで大学の理念を明示していることが分かった。大学別で見ても、国立大学は33校中29校で87.9%、公立大学は38校中31校で81.6%、私立大学は167校中123校で73.7%といずれの大学も高い。

「文章に加え図で分かりやすく大学公式ホームページ等に明示している」大学は、全大学238校中36校で15.1%であるのに対して、国立大学は33校中4校で12.1%、公立大学は38校中5校で13.2%、私立大学は167校中27校で16.2%であった。さらに私立大学について入学定員規模別にみると、「文章に加え図で分かりやすく大学公式ホームページ等に明示している」27校の内、11校が小規模大学で全115校に対して9.6%、16校が中大規模大学で全52校に対して30.8%と中大規模大学は理念を分かりやすく明示して、教職員はもとよりステークホルダーにも浸透させようという意思がうかがえる。

#### **(5) 理念の浸透を担う部署**

本研究は大学における実際の組織運営を念頭に組織シンボリズム論に立脚し、理念の浸透を経営トップである大学執行部から構成員である教職員に浸透させるフレームワークを用いている。マクロレベルの視点でインタビュー調査という定性的アプローチによる考察を行った第2章では、大学執行部による一次的浸透メカニズムに基づいた直接的なコミュニケーションおよびマネジメントが理念の浸透において重要であり、二次的浸透メカニズムに基づいた間接的なコミュニケーションは執行部の取組を補完するものであり、それを担う広報部門は執行部との連携が不可欠であることを提示した。大学の理念はそれだけではただの文章に過ぎず、教職員に浸透してこそ大きな意味を持つ。そこで大学における理念の浸透について、大学執行部とともに一次的浸透メカニズムを基づく理念浸透策の実施を中心的に担っている部署を見ていきたい。

「理念の浸透を中心的に担っている部署」について、無回答の大学9校を除いた236校の内、企画部門が67校で28.4%、総務部門が59校で25%、広報部門が35校で14.8%、人事

部門が3校で1.3%、その他の部門が72校で30.5%と、理念や中長期計画の策定を担当する企画部門が最も多かった。国立大学33校については、企画部門が19校で57.6%、総務部門が6校で18.2%、広報部門が3校で9.1%、その他が5校で15.2%と企画部門が最も多かった。その他の部門について自由記述で回答してもらったところ、教務部門が1校、学長室などの企画部門が2校、広報と企画の2部門共同が2校であり、企画部門中心が最も多いことに変わりはない。

公立大学は無回答の1校を除いた37校について、総務部門が8校で21.6%、企画部門が6校で16.2%、広報部門が2校で5.4%、その他が21校で56.8%と総務部門が最も多かった。しかしその他の部門の詳細を確認すると、学内横断型の委員会組織が3校、企画と広報が合体した企画広報部門が10校、企画部門が5校、無回答が3校であり、企画部門もしくは企画広報部門が多いことが分かった。

私立大学は無回答の1校を除いた166校について、総務部門が45校で27.1%、企画部門が42校で25.3%、広報部門が30校で18.1%、人事部門が3校で1.8%、その他が46校で27.7%と総務部門と企画部門が同程度で多かった。

さらに入学定員規模別でみると、入学定員800人未満の小規模大学114校について、総務部門が38校で33.3%、企画部門が28校で24.6%、広報部門が19校で16.1%、人事部門が1校で0.9%、その他が28校で24.6%と総務部門が最も高かった。その他の部門の詳細を確認すると、教務部門が1校、宗教部門が1校、総合企画室や学長室などの企画部門が7校、企画と広報が合体した企画広報部門が7校、庶務課などの総務関連部門が4校、特にないもしくは無回答が8校と、その他部門の内訳を加えて比較すると総務部門と企画部門が同程度で多くなった。入学定員800人以上の中大規模大学52校では、企画部門が14校で26.9%、広報部門が11校で20.8%、総務部門が7校で13.5%、人事部門が2校で3.8%、その他が18校で34.6%と企画部門が最も高くなった。その他の部門の詳細を確認すると、学長室や経営政策部などの経営企画部門が4校、企画と広報が合体した企画広報部門が8校、教務部門が1校、学内横断的組織が2校、特にないもしくは無回答が2校と、その他部門の内訳を加えて比較しても企画部門が最も多く、広報部門および企画広報部門が続いた。総務部門が多い小規模大学と比較すると、専門部署である企画や広報部門に中心的役割を担わしていることがうかがえる。

#### (6) 理念の策定における広報部門の位置づけ

前項では大学執行部とともに一次的浸透メカニズムを基づく理念浸透策の実施を中心的

に担っている部署を確認し、国立大学、公立大学、私立中大規模大学は企画部門を筆頭に企画広報部門や広報部門も多いことが分かった。次は主に二次的浸透メカニズムに基づく理念浸透策を担う広報部門について、教職員に理念を浸透させる上で大前提となる理念の策定そのものにどのように関わっているかを見ていきたい。

無回答の27校を除く218校について、「広報部門は理念の策定に無関係」は34校で15.6%、「理念の策定は企画部門が中心で広報部門は情報発信のみ」は116校で53.2%、「広報部門が主導して理念の策定も情報発信も実施」は4校で1.8%、「広報と企画部門が連携して理念を策定し情報発信も実施もしくは広報と企画部門が同一組織」は64校で29.4%と、企画部門との連携が密接な大学や、策定された大学の理念を広報誌等で発信する二次的浸透メカニズムに基づく浸透策を担っている大学が多いことが分かった。

国立大学では無回答の2校を除いた31校について、「広報部門は理念の策定に無関係」は2校で6.5%、「理念の策定は企画部門が中心で広報部門は情報発信のみ」は23校で74.2%、「広報と企画部門が連携して理念を策定し情報発信も実施もしくは広報と企画部門が同一組織」は6校で19.4%、「広報部門が主導して理念の策定も情報発信も実施」は1校も無かった。国立大学は、理念の策定と策定した理念の発信に関する業務がより明確に分かれ、それに伴って所管する部署も分かれている。

公立大学は無回答の10校を除いた31校について、「広報部門は理念の策定に無関係」は3校で9.7%、「理念の策定は企画部門が中心で広報部門は情報発信のみ」は14校で45.2%、「広報と企画部門が連携して理念を策定し情報発信も実施もしくは広報と企画部門が同一組織」は14校で45.2%、「広報部門が主導して理念の策定も情報発信も実施」は1校も無かった。公立大学もその約半数は理念の策定と策定した理念の発信に関する業務がより明確に分かれ、それに伴って所管する部署も企画と広報に分かれている。一方で、本節第1項で述べたように公立大学は学生数7,000人未満の中小規模の大学で構成されていることから、例えば企画広報課や企画広報チームのように企画と広報を同一組織で運用しているところも多く、残りの約半数は企画と広報部門が一体化しているのが特徴的である。

私立大学は無回答の15校を除いた156校について、「広報部門は理念の策定に無関係」は29校で18.6%、「理念の策定は企画部門が中心で広報部門は情報発信のみ」は79校で50.6%、「広報部門が主導して理念の策定も情報発信も実施」は4校で2.6%、「広報と企画部門が連携して理念を策定し情報発信も実施もしくは広報と企画部門が同一組織」は44校で28.2%と、国公立大学には無かった広報部門が理念の策定から発信まで主導している大学が

存在する一方で、広報部門が理念の策定に全く関わらない大学も一定数あることが分かった。

さらに入学定員規模別にみると、入学定員 800 人未満の小規模大学で無回答の 9 校を除いた 109 校について、「広報部門は理念の策定に無関係」は 23 校で 21.1%、「理念の策定は企画部門が中心で広報部門は情報発信のみ」は 53 校で 48.6%、「広報部門が主導して理念の策定も情報発信も実施」は 4 校で 3.7%、「広報と企画部門が連携して理念を策定し情報発信も実施もしくは広報と企画部門が同一組織」は 29 校で 26.6%と、広報部門が理念の策定から発信まで主導している大学は、すべて入学定員 800 人未満の小規模大学であることが分かった。これに対して入学定員 800 人以上の中大規模大学は、無回答の 6 校を除いた 47 校について、「広報部門は理念の策定に無関係」は 6 校で 12.8%、「理念の策定は企画部門が中心で広報部門は情報発信のみ」は 26 校で 55.3%、「広報と企画部門が連携して理念を策定し情報発信も実施もしくは広報と企画部門が同一組織」は 15 校で 31.9%と、理念の策定と策定した理念の発信に関する業務も担当部署も明確に分かれている大学が半数を超えている。一方で規模が大きいにも関わらず、企画と広報部門の一体化や連携を進めている大学も一定数ある。これらの大学は、例えば入試志願者数の増加など大学業界における評価が高い大学が多く含まれている。理念の策定から発信までを企画と広報部門が一体的に運用しているという実態は、一次的および二次的浸透メカニズムに基づく施策が策定の段階から連携していることを示しており、このことが組織運営に何らかのプラスの影響を与えている可能性もあると思われる。

### (7) 理念の浸透の評価

ここまでアンケートに回答した全国 245 の国公立大学を対象に理念の策定状況等について概観を述べてきた。しかし、大学の理念は実際に教職員に浸透してこそ意味がある。そこで各大学において、大学の理念が教職員に浸透しているかをアンケート調査で客観的に計測して把握しているかを尋ねた。無回答の 8 校を除く 237 校について、「計測している」と答えた大学はわずか 15 校で 6.3%であった。

国立大学 33 校について、「計測している」大学は 1 校のみで 3%、公立大学は無回答の 4 校を除いた 37 校について、「計測している」大学は 2 校で 5.4%、私立大学は無回答の 4 校を除いた 167 校について、「計測している」大学は 12 校で 7.2%と、ほとんどの大学が理念の浸透を計測していないことが分かった。

私立大学について入学定員規模別でみると、入学定員 800 人未満の小規模大学は無回答

の3校を除いた115校について「計測している」大学は5校で4.2%、入学定員800人以上の中大規模大学は無回答の1校を除いた52校について「計測している」大学は7校で13.2%であった(表4-3)。さらに「計測していない」と回答した大学に0の値を、「計測している」と回答した大学に1の値を付与し、小規模大学のグループと中大規模大学グループの平均値を比較したところ、10%の有意水準ながらも中大規模大学の方が高い、つまり「計測している」大学の数の割合が高い可能性があることを確認した。中大規模の私立大学には数は少ないながらも大学の理念の浸透状況を計測している大学が一定数存在している。理念によって設立された私立大学でも全体では10%にも満たず、認証評価でも大学の理念が最初の評価項目になるなど重視されていながら、理念の実践者となるべき大学の構成員である教職員に対して、どの程度理念が浸透しているかをほとんどの大学が客観的に把握していないという事実に驚きを隠せない。

表4-3 私立大学における入学定員規模別比較

入学定員800人未満		度数	%	平均値	標準偏差
理念の浸透を計測している	計測していない	110	95.7	0.04	0.205
	計測していない	5	4.3		
	無回答(欠損値)	3	-		

入学定員800人以上		度数	%	平均値	標準偏差
理念の浸透を計測している	計測していない	47	86.5	0.13	0.345
	計測していない	7	13.5		
	無回答(欠損値)	1	-		

(注1) 入学定員800人未満の大学 n=118、入学定員800人以上の大学 n=55。

そこでより実態に迫るべく、「計測している」大学の数が国公立大学より多かった私立大学について、国立大学法人化前にあたる「2004年以前から理念を重視している」と回答した大学と「理念の浸透状況を計測している」と回答した大学との関係を見てみたい。「2004年以前から理念を重視している」に関する質問については、「あてはまらない」から「あてはまる」までの4段階で評価してもらった。分析にあたってはクロス集計を用いた(表4-4)。

表 4-4 私立大学における理念の重視と理念の計測状況のクロス集計

入学定員800人未満の大学		2004年以前から理念を重視している			
		あてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	あてはまる
理念の浸透を計測している	計測していない	6	16	33	47
	計測していない	0	0	1	4

入学定員800人以上の大学		2004年以前から理念を重視している			
		あてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	あてはまる
理念の浸透を計測している	計測していない	0	11	12	20
	計測していない	1	0	2	3

(注1) 入学定員 800 人未満の大学 n=107、入学定員 800 人以上の大学 n=49。

入学定員数 800 人未満の小規模大学は、無回答の 11 校を除く 107 校について、「ややあてはまる」かつ「計測している」大学が 1 校、「あてはまる」かつ「計測している」大学が 4 校と、理念の浸透状況を計測している大学は、理念の重視について「ややあてはまる」もしくは「あてはまる」と回答していた。ただし、検定の結果は有意では無かった。入学定員 800 人以上の中大規模大学は、無回答の 4 校を除く 49 校について、「あてはまらない」かつ「計測している」大学が 1 校、「ややあてはまる」かつ「計測している」大学が 2 校、「あてはまる」かつ「計測している」大学が 6 校と、理念の重視に対して評価が高いほど「計測している」大学が多く、検定結果も有意であった。数は多くないものの、文部科学省の政策誘導によって大学の理念を重視する風潮ができる以前から理念を重視している大学の中には、教職員への理念の浸透状況をアンケート調査で客観的に把握し、大学の理念を実質化させようとしている大学が存在することを確認した。

理念の内容や担当部署をどうするかよりも、「理念そのものが重要であること」を大学全体としてまずは認識することが必要であり、理念の浸透についても「どの程度浸透しているのか」を把握しなければ有効な施策をうつこともできない。これまで見てきたように外部環境の変化に伴い、大学の理念も解釈が変さらになったり、理念そのものが新しくなったりと、時の執行部の経営判断によって理念も変化する時代である。しかし、理念は構成員である教職員全体で共有し、個人に浸透しなければ実質化されることはない。本アンケート調査では、理念の浸透状況を客観的に把握していない大学が大半であることを初めて示したものであり、このことは大学業界全体の課題の一つとして提起したい。

#### 第4節 理念浸透策と効果に関するマクロレベルからの実証分析

本節では理念浸透策と効果に関する仮説を設定し、アンケート調査の結果をベースに実証分析を行ってマクロレベルの視点、言い換えれば、理念の浸透を行う大学執行部の立場からの関係性を明らかにしていきたい。

図4-1に示すとおり、「執行部の進める理念浸透策によって教職員に理念が浸透し、効果をもたらす」という仮説を設定し、これに基づいて検証を行う。

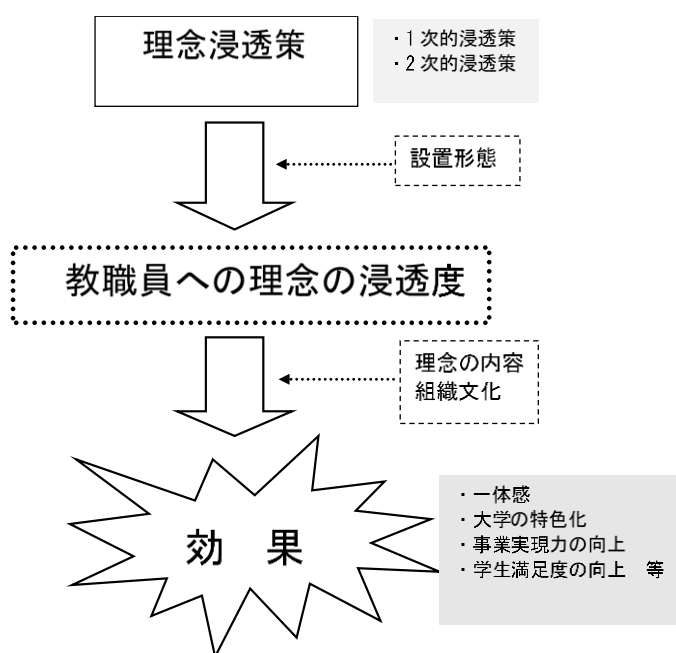


図4-1 仮説検証の流れ

##### (1) 収容定員充足率と理念の浸透度

理念の浸透がもたらす効果を各大学の収容定員充足率<sup>31</sup>に対するプラスの効果と仮定し、理念浸透度が規定要因となっているかを回帰分析で確認した。なお、理念浸透度は、経営トップである執行部、管理的役割の教職員、教員、職員、全教職員の五つに分けて4段階評価したものを使用した。また、学生募集に影響力の高い規模や立地、歴史といった要因も加えて国公立大学別に分析を行った。

分析の結果、五つの浸透度の分類のうち、私立大学における執行部の浸透度のみプラスの効果の可能性が高いことが示された(表4-5)。私立大学は収入の7割以上が学費であり、定

<sup>31</sup> 収容定員充足率は、学部在籍学生数÷学部収容定員で算出している。



員管理は財政基盤の安定化を図る上で最も重要な経営事項の一つである。特に収容定員充足率は志願者数とは異なり、高ければ高いほど良いというものではなく、定められた充足率をオーバーすると補助金カットなどのペナルティが課せられる。このため理念を構成するビジョンの達成に向けて中長期的に経営資金をどう確保するかは経営トップが方針を示さねばならず、執行部の間での理念の共有が不可欠である。表 4-5 の結果はそれを示していると考えられる。また、大学の規模を示す収容定員もプラスの効果があった。規模が大きい大学の方が学生の確保に有利であることは、毎年行われている日本私立学校振興・共済事業団の調査でも明らかになっており、それを反映しているといえよう。

国公立大学については収容定員充足率と理念の浸透度の関係性は確認されなかったが、国立大学は創立からの歴史、公立大学は規模を示す収容定員との関係がみられた。

表 4-5 収容定員充足率と執行部の理念浸透度

設置形態別	国立大学	公立大学	私立大学
三大都市圏に立地	0.162	0.160	0.065
収容定員	-0.160	0.336*	0.241***
創立からの年数	0.453**	-0.045	0.104
執行部の理念浸透度	-0.014	-0.112	0.135*
調整済みR2乗	0.060	0.042	0.109

(注 1) 被説明変数はいずれも定員充足率。

(注 2) \*\*\*1%水準、\*\*5%水準、\*10%水準。

## (2) 効果変数と理念の浸透度

アンケートで大学への効果として回答のあった、大学の個性化・特色化の進展、事業計画に対する実現力、学生満足度の向上などの教育面の改善などについて、全教職員の理念の浸透度との相関関係を国公立大学別にまとめたのが表 4-6 である。期待される効果と浸透度が高い確率で有意な相関関係にあることが確認された。特に公立大学と私立大学は、すべての効果指標に対して有意であった。

表 4-6 全教職員理念浸透度と組織への効果との相関

組織への効果	国立大学	公立大学	私立大学
理念の実現に向かっている	0.356**	0.438***	0.393***
大学運営に対する共通理解が進んだ	0.228	0.553***	0.299***
組織としての一体感が進んだ	0.309	0.538***	0.329***
着実に事業実現ができる	0.475***	0.497***	0.244***
学生確保がうまくいく	0.501***	0.452***	0.214***
大学の個性化・特色化が進む	0.305	0.392***	0.332***
学生満足度の向上などの改善	0.343	0.411**	0.292***
各部門で理念を意識して改革	0.310	0.371**	0.241***
教職員が意欲的に大学運営に参画	0.610***	0.466***	0.313***

(注 1) いずれも全教職員理念浸透度との相関。

(注 2) \*\*\*1%水準、\*\*5%水準。

### (3) 理念の浸透度に対する浸透策

表 4-7-1, 4-7-2 は教職員の理念の浸透度を規定する要因をまとめたものである。理念浸透策にあたる回答を因子分析によって四つにまとめ(表 4-7-1)、それが理念の浸透度にどの程度影響しているかを国公立私立大学別に回帰分析を行ってまとめたものである(表 4-7-2)。抽出した理念浸透策は、理念を人事評価や採用等に反映させる「理念の施策等への展開」、経営トップである執行部によるマネジメントを通じた直接的な浸透策である「一次的浸透メカニズムに基づく施策」、理念を表現したロゴマークやパンフレット等の媒体を通じた間接的な浸透策である「二次的浸透メカニズムに基づく施策」、執行部を補佐して「二次的浸透メカニズムに基づく施策」を実施するとともに関連した取組を構築する「広報部門の確立」の四つである。

これら四つの理念浸透策を説明変数に、被説明変数を全教職員の理念浸透度にして回帰分析を行った結果、国立大学と公立大学は「二次的浸透メカニズムに基づく施策」が有意であった。一方、私立大学は「一次的浸透メカニズムに基づく施策」が有意であることを示した。また有意水準は10%と高くはないが、「広報部門の確立」もプラスに働くことを確認した。

表 4-7-1 因子分析による理念浸透策の抽出

質問項目	抽出した因子			
	理念の施策等への展開	一次的浸透策	二次的浸透策	広報部門の確立
新規採用者に理念研修を実施	0.535	0	0.11	0.28
管理職に理念研修を実施	0.76	-0.057	0.022	0.003
人事評価は理念と関連づけて実施	0.471	0.281	-0.01	0.031
理念を共有する活動を全学的に実施	0.468	-0.059	0.029	0.048
採用情報に理念を全面的に展開	0.631	0.184	-0.143	-0.027
理念にまつわるエピソードが全学的に共有	0.409	-0.151	0.306	-0.113
大学執行部自ら教職員と語らう機会がある	0.031	0.428	-0.032	0.055
大学執行部の意思決定は理念に基づく	0.13	0.729	-0.066	0.007
大学執行部の行動は理念に基づく	-0.122	0.84	0.085	-0.083
大学執行が理念を発信できる媒体がある	0.042	0.298	0.393	-0.018
理念を伝えるパンフレット等がある	0.003	0.018	0.607	0.006
学外に対しても一貫した大学の理念を発信している	-0.057	-0.028	0.827	0.034
理念を分かりやすく発信するロゴやコピーがある	0.218	0.065	0.369	-0.024
広報活動のための横断的な組織がある	-0.065	0.006	-0.048	0.7
教職員に広報の研修会を実施	0.277	-0.13	0.055	0.416
広報活動の責任と権限が明確	-0.077	0.287	0.123	0.369

(注 1) 最尤法、プロマックス回転。

(注 2) 国立大学 n=31、公立大学 n=36、私立大学 n= 163。

表 4-7-2 全教職員理念浸透度に対する理念浸透策の影響

	国立大学	公立大学	私立大学
理念の施策展開	0.079	0.063	0.082
一次的浸透策(トップマネジメント)	0.219	0.209	0.317**
二次的浸透策	0.428*	0.439*	0.048
広報部門の確立	-0.269	0.018	0.134*
調整済みR2乗	0.090	0.319	0.222

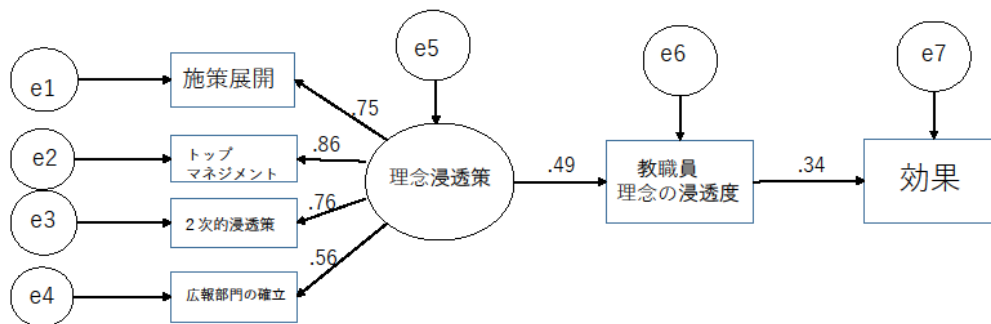
(注 1) 被説明変数はいずれも全教職員の理念の浸透度。

(注 2) 国立大学 n=31 公立大学 36 私立 163。

(注 3) \*\*\*1%水準、\*\*5%水準、\*10%水準。

#### (4) 仮説について

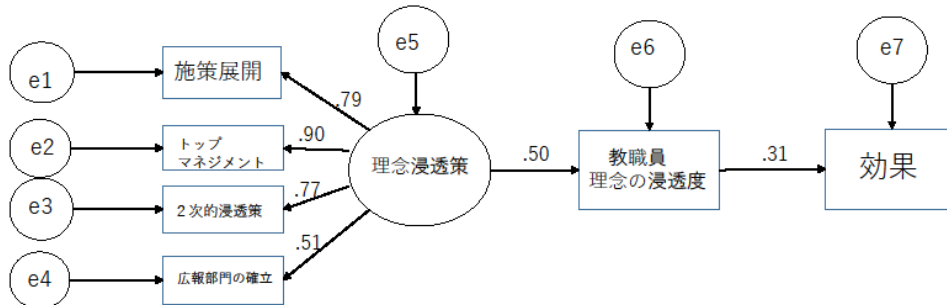
一連の分析の結果、理念浸透策によって構成員である教職員に理念が浸透し、効果をもたらしていることが推測できる。さらにこの理念浸透の全体像を共分散構造分析でも確認したのが図4-2である。モデル適合度は高くはないがそれぞれの変数はすべて有意であった。理念浸透策によって構成員である教職員に理念が浸透し、効果をもたらすという仮説の設定はこの結果からも適当であり、仮説そのものも成立することを確認できた。



(注1) n=217

(注2)  $\chi^2=112.213$ ;  $p=0.00$ ; GFI: .876; AGFI: .711; すべての係数は  $p < .01$  効果は組織としての一体感。

図4-2-1 理念浸透策・理念浸透度・組織への効果の全体分析



(注 1) 私立大学のみ n=156。

(注 2)  $\chi^2=77.272$ ;  $p=0.00$ ; GFI: .879; AGFI: .719; すべての係数は  $p < .01$  効果は組織としての一体感。

図 4-2-2 理念浸透策・理念浸透度・組織への効果の全体分析

#### (5) 環境要因の効果に対する影響

理念が浸透策によって教職員に浸透することでプラスの効果があることを確認できたが、効果に関しては理念の内容や大学の組織文化も影響があると考えられる。理念に盛り込まれている内容によって大学運営は当然規定されるし、理念に基づく各種施策を実行する際には組織風土がその成否に影響することは想像に難くない。そこで理念の内容についてミッションとビジョンそれぞれ得た回答を因子分析し、ミッションからは「研究重視」、「国際性、教養教育重視」、「地域貢献重視」の三つの因子を抽出した。またビジョンからは、「教育・研究ビジョン」と「経営ビジョン」の二つの因子を抽出した。組織風土についても同様の分析を行い、「企業的風土」と「同僚的風土」の二つの因子を抽出した(表 4-8-1~3)。

これら理念の内容と組織風土に関する変数が効果に対してどのような影響があるかを回帰分析で確認したのが表 4-9 である。国立大学と公立大学については有意な結果が得られなかったが、私立大学については「経営ビジョン」と「企業的風土」の影響力が強いことが明らかになった。特に「経営ビジョン」は大学の個性化・特色化に有効であり、「企業的風

土」は組織運営全般に加え、学生満足度の向上等の教育面の改善にも有効であった。理念の内容と組織風土を理念浸透策と関係づけることで、組織への効果をより高める可能性を示しているといえよう。

表 4-8-1 ミッションに関する因子分析

質問項目	抽出した因子		
	研究重視	国際、教養教育重視	地域貢献重視
世界水準の教育・研究	0.7	0.165	-0.16
特定分野での教育・研究	0.759	0.009	-0.005
高度専門職業人の育成	0.618	-0.214	0.246
平和や平等な社会への貢献	-0.101	0.625	0.097
国際的教養人の育成	0.079	0.803	-0.056
地域貢献型の人材育成・研究	0.02	-0.045	0.707
地域の生涯学習機会の拠点	0.007	0.361	0.522

(注 1) 最尤法、プロマックス回転。

(注 2) 私立大学 n=166

表 4-8-2 ビジョンに関する因子分析

質問項目	抽出した因子	
	教育・研究ビジョン	経営ビジョン
独自性や競合との差別化	0.01	0.682
文教政策や社会の動向の反映	0.094	0.59
経営基盤の安定	-0.174	0.606
改革および挑戦の決意	0.107	0.662
国際化	0.448	0.12
教育力の向上	0.45	0.242
研究の強化	0.85	-0.018
地域との連携	0.473	-0.05
優秀な人材の輩出	0.828	-0.131

(注 1) 最尤法、プロマックス回転。

(注 2) 私立大学 n=92

表 4-8-3 組織風土に関する因子分析

質問項目	抽出した因子	
	企業的風土	同僚的風土
学長がリーダーシップを発揮できる	0.67	-0.171
中間管理職に権限が委譲	0.508	0.243
教職協働の文化である	0.473	0.186
共通の目標に向かうことが重視	0.752	-0.031
大学運営に対する理事会の影響は大きい	0.489	-0.18
同僚的文化である	-0.197	0.819
執行部に自由に意見が言える	0.177	0.586
学部の自治が尊重されている	-0.207	0.518
公平で平等な手続きが重視	0.17	0.598

(注 1) 最尤法、プロマックス回転。

(注 2) 私立大学 n=169

表 4-9 私立大学におけるミッション、ビジョンの内容および組織風土の影響

被説明変数	理念の実現	計画に対する事業実現力	理念を意識した改革
研究重視ミッション			
教養人育成ミッション		---	
地域貢献ミッション	-		
教育ビジョン	-		
経営ビジョン	+++		++
企業的風土	+++	+++	+++
同僚的風土			
調整済みR2乗	0.347	0.369	0.28

被説明変数	大学運営への共通理解	組織としての一体感	教職員が意欲的
研究重視ミッション			-
教養人育成ミッション			
地域貢献ミッション			
教育ビジョン			
経営ビジョン	+		
企業的風土	+++	+++	+++
同僚的風土			+++
調整済みR2乗	0.314	0.357	0.446

被説明変数	学生の確保	大学の個性化特色化	学生満足度向上等教育面の改善
研究重視ミッション			
教養人育成ミッション			
地域貢献ミッション			
教育ビジョン			
経営ビジョン	+	+++	
企業的風土		++	+++
同僚的風土			
調整済みR2乗	0.119	0.272	0.269

(注 1) n=91

(注 2) 被説明変数は表の最上段にある項目。

(注 3) +++1%水準、++5%水準、+は 10%水準、---1%水準、-10%水準。

## 第5節 本章のまとめ

大学においても理念の浸透はプラスの効果をもたらすことを、データを用いてマクロレベルから確認することができた。特に私立大学においては、経営トップである執行部による直接的なコミュニケーションおよび理念を体現した行動こそが理念の浸透において重要な鍵になることが明らかになった。この点において、私立大学は非営利団体でありながらも民間企業に近い経営組織であると考えられる一方、国立大学と公立大学は大学運営において理念がそれほど重要な役割を果たしていないのではないかと考えられる。国立大学と公立大学の成立の経緯や経営の独立性の面からみても仕方がないことではあるが、激化する大学間競争の中で社会的評価を高め一定の地位を得ていくためには、より理念を明確にし、執行部自らが直接浸透させる取組を行う中で、特色化・個性化を図る必要があるのではないだろうか。

## 第5章 理念の浸透を受ける側である職員における理念浸透度と浸透策の実証分析

本章は大学の理念の浸透を受ける側である教職員のうち、職員に対する理念浸透策と理念浸透度との関係、理念の浸透を通じた職員個人への効果について実証分析を行うものである。

前章では理念を浸透させる側の視点から、大学全体を対象にしたマクロレベルの分析を行った。実際の理念浸透においては、浸透策を受ける個人ごとに浸透の度合いも異なり、役職や入職時の動機などの個人属性の影響も大きいと考えられる。個人を対象にしたミクロレベルの分析(図 5-1)を行うことで、マクロレベルの分析では明らかにできなかった個人における理念浸透のメカニズムに迫りたい。

職員個人の分析については、2016年10月に実施したインターネットリサーチによるアンケート結果をもとに分析を進める。なお、本調査も公益財団法人文教協会の平成28(2016)年度調査研究助成を受けて実施したものである。



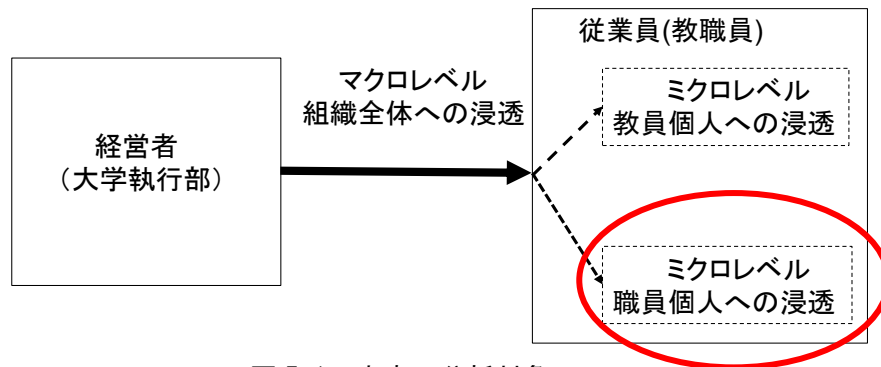


図 5-1 本章の分析対象

## 第 1 節 分析の枠組みおよび方法

### (1) 分析の枠組み

理念の浸透を受ける側である専任の職員を対象とする。職員は総務、財務、広報などの大学経営や教員の教育・研究の支援、学生の支援などを担うスタッフであり、特に大学間競争の激しい私立大学においては重要な役割を占めている。私立大学を設置する学校法人の意思決定機関である理事会の構成メンバーに職員出身者が就任するケースも増えており、大学経営は職員抜きには語れない。

本章でもこれまでと同様に全体のフレームワークとしては「強い文化」論モデルを適用し、大学の理念が経営トップである大学執行部による浸透策によって職員個人に浸透し、そのことが職員個人のパフォーマンスも向上させることを想定する。

### (2) 分析の方法

大学の専任職員を対象としたインターネットリサーチによるアンケート結果をもとに分析を行う。この調査はインターネットリサーチ会社が保有する全国の国公私立大学専任職員のデータに対して行ったものであるが、全体の傾向をつかむには十分な 309 サンプルを確保することができた。理念浸透策に関する質問項目については前章の大学を対象にしたアンケートと同じである。一方、理念の浸透の状態を表す理念浸透度に関する質問については前章のような浸透している人数の範囲を聞くような数的視点に立った質問ではなく、個人の内面に問いかけ理念の浸透度合いを推し量る質的視点に立った質問を設定した。

高尾・王 (2012) は民間企業の社員を対象にした理念の浸透に関する調査において、理念浸透度を理念への「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」の 3 次元で把握することができることを実証的に明らかにし、それぞれの測定項目を示した。理念への情緒的共感とは

組織の価値観の基となる理念を大切に思う感情的な共感である。理念への認知的理解とは理念の内容を自らに引き付けてより深く理解しようとすることである。理念の行動的関与とは理念の行動や意思決定への反映である。松葉(2013)も自身が経営するコンタクトレンズ販売会社の従業員を対象に「理念が浸透した結果、考えや行動にどのような変化がもたらされたか」についてアンケート調査を行い、理念浸透度を理念に対する「精神的理解」、「言説的理解」、「実践的理解」の3次元で捉えられることを明らかにしている。本研究における調査ではそうした先行研究での測定項目を参考に質問を設定した。

## 第2節 理念浸透度の検証

前節において、高尾・王(2012)の研究成果を参考に3次元による理念浸透度の測定項目を設定したことを述べた。大学職員においても理念浸透度を3次元で捉えることができるか考えたい。

これまでも述べてきたように大学は非営利組織であり、国公立大学には2004年の法人化を契機に定められたミッションともいえる大学憲章や、目指すべき姿を示すビジョンにあたる中期目標が存在する。私立大学は本来、明確なミッションとビジョンを持ち、それらの理念に基づいて設立されたものである。また、高尾・王(2012:199)は「実証分析の結果、(理念をより重視する)理念志向的企業のみならず、一般的な企業でも3次元を用いての理念浸透の分析が可能である」と述べており、大学は企業以上に理念を重視すべき組織であることから、構成員である職員も同様に3次元で捉えることができるともものとする。そこで次の仮説、「大学職員における理念浸透度も、理念への情緒的共感、認知的理解、行動的関与によって捉えられる」を設定して検証する。

### (1) 理念への情緒的共感

理念への情緒的共感の測定尺度として、次の三つの項目を設定した。「大学の理念に共感を覚える」、「理念は大学を運営するにあたって必要なものである」、「自分の価値観と大学の理念は矛盾しない」である。「大学の理念に共感を覚える」は、直接的に個人の理念に対する共感の程度を確認する質問である(高尾・王 2012:51)。「理念は大学を運営するにあたって必要なものである」は、非営利組織である大学を運営することにおいて理念が重要な役割を果たすということを肯定的に捉えているかを確認する質問である。理念の必要性に対する共感の程度を確認しているともいえる。自大学の理念の存在自体を肯定的に捉えることができなければ、内容の理解も行動への反映もままならないことが考えられることから設

定した。「自分の価値観と大学の理念は矛盾しない」は、個人の価値観と理念が一致する程度を尋ねた項目である(高尾・王 2012:52)。個人の価値観と大学の理念が一致しているほど理念に対する共感は深まることが考えられる。

### (2) 理念の内容に関する認知的理解

大学の理念の内容に関する認知的理解の測定尺度として、次の三つの項目を設定した。

「大学の理念の内容をよく知っている」、「大学の理念を新入職員に分かりやすく説明できる」、「学外の人に対しても大学の理念を分かりやすく説明できる」である。「大学の理念の内容をよく知っている」は、まず内容をよく知っていることが基本中の基本である。「大学の理念を新入職員に分かりやすく説明できる」は、理念の文言は知っていても職場や実際の大学経営の場においてどのように解釈され理解されているかを知らない入職したての職員に対し、背景も踏まえて分かりやすく説明することができるかを尋ねた項目である。内容や解釈をよく理解していなければ説明することはできないことから、理解度を問うている。

「学外の人に対しても大学の理念を分かりやすく説明できる」は、新入職員に対する説明に近いものであるが、新入職員との違いは学外の人はそのも当該大学の理念を知らないという点である。何も知らない人に対して大学の理念を分かりやすく説明するというのは、新入職員に説明すること以上に内容について深い理解度が求められる。

### (3) 理念の実践を図る行動的関与

個人における理念浸透度を考える上で最も理念が浸透している状態は、理念を実践するための行動をとろうとすることであると考えられる。松岡(1997)は、コープこうべでのインタビュー調査に基づきながら理念浸透度にあたる浸透の深さを四つのレベルに分けて述べている。レベル1から3までは「理念に関する言葉の存在を知っている」、「理念を象徴するような具体例を知っている」、「理念の意味を解釈できる」など本研究における認知的理解にあたるものであるが、最も深いレベル4は「理念を行動に結び付ける」、「理念は行動の前提となる」という具合に理念の行動への反映だとしている。

理念の実践を図る行動的関与の測定尺度として、次の三つの項目を設定した。「他人に大学の理念を語るのが好きだ」、「学内の会議や打ち合わせで大学の理念に言及したり、文書やメールで引用したりしたことがある」、「仕事に行きづまったり難問に直面したりすると、大学の理念に立ち返って考えるようにしている」の具体的な行動をとったことがあるかを尋ねた。「他人に大学の理念を語るのが好きだ」は、より大勢の人に大学の理念の実践を働きかけるべく理念を普及させる行動を積極的に行っているかを確認するものである。「学

内の会議や打ち合わせで大学の理念に言及したり、文書やメールで引用したりしたことがある」は、理念の実践を図ろうとした具体的な行動であり、他者が観察可能なものである。

「仕事に行きづまったり難問に直面したりすると、大学の理念に立ち返って考えるようにしている」は、仕事をする上で決断が迫られる場面における行動基準が大学の理念になっているかを確認するものであり、回答者にとってもイメージがしやすいことから設定した。

#### (4) データの概要

本節冒頭で示した仮説、「大学職員における理念浸透度も、理念への情緒的共感、認知的理解、行動的関与によって捉えられる」をデータから検証する。前節でも述べたとおり使用したデータはインターネットリサーチで確保した国公私立大学の専任職員 309 人である。回答者の所属する大学の種別、年齢、住所、性別、役職の分布は表 5-1 のとおりである。

表 5-1 職員アンケートの記述統計

		全大学		国立大学		公立大学		私立大学	
		人	%	人	%	人	%	人	%
性別	男性	233	75.4	99	83.2	9	56.3	125	71.8
	女性	76	24.6	20	16.8	7	43.8	49	28.2
年齢	29歳以下	22	7.1	6	5.0	2	12.5	14	8.6
	30～39歳	64	20.7	20	16.8	5	31.3	39	21.9
	40～49歳	107	34.7	45	37.8	7	43.7	55	31.6
	50～59歳	94	30.4	42	35.3	2	12.5	50	28.7
	60歳以上	22	7.1	6	5.0	0	0.0	16	9.2
職位	一般職	123	39.8	30	25.2	9	56.3	84	48.3
	初級管理職	100	32.4	56	47.1	6	37.5	38	21.8
	管理職	68	22.0	21	17.6	1	6.3	46	26.4
	役員	1	0.3	1	0.8	0	0.0	0	0.0
	その他	17	5.5	11	9.2	0	0.0	6	3.4
勤続年数	1年未満	11	3.6	4	3.4	3	18.8	4	2.3
	1～3年未満	30	9.7	11	9.2	4	25.0	15	8.6
	3～6年未満	38	12.3	11	9.2	4	25.0	23	13.2
	6～11年未満	53	17.1	16	13.4	2	12.5	35	20.2
	11～16年未満	42	13.6	13	10.9	1	6.3	28	16.0
	16～21年未満	38	12.3	17	14.3	1	6.3	20	11.5
	21年以上	97	31.4	47	39.5	1	6.3	49	28.2
採用形態	新卒採用	143	46.3	62	52.1	4	25.0	77	44.3
	中途採用	166	53.7	57	47.9	12	75.0	97	55.7
母校出身者か	母校出身	73	23.6	18	15.1	2	12.5	53	30.5
	母校出身ではない	236	76.4	101	84.9	14	87.5	121	69.5
宗教系大学か	宗教系大学	-	-	-	-	-	-	33	19.0
	非宗教系大学	-	-	-	-	-	-	141	81.0
オーナー系大学か	オーナー系大学	-	-	-	-	-	-	68	39.1
	非オーナー系大学	-	-	-	-	-	-	106	60.9
規模(学部学生数)	1,000人未満	56	18.1	9	7.6	8	50.0	39	22.4
	1,000人以上3,000人未満	69	22.4	20	16.8	5	31.3	44	25.3
	3,000人以上5,000人未満	41	13.2	19	15.9	1	6.2	21	12.1
	5,000人以上7,000人未満	35	11.3	18	15.2	0	0.0	17	9.7
	7,000人以上10,000人未満	27	8.8	17	14.2	0	0.0	10	5.8
	10,000人以上15,000人未満	36	11.6	19	16.0	2	12.5	15	8.6
	15,000人以上	45	14.6	17	14.3	0	0.0	28	16.1

(注 1) n=309、国立大学 n=119、公立大学 n=16、私立大学 n=174。

大学の種別でみると、国立大学が 119 人、公立大学が 16 人、私立大学が 174 人である。公立大学が少ないが国公立大学別に分類すると大学数も大学ごとの規模も最も小さい状況を反映しているものとみられる。

国立大学については男性が 99 人で 83.2%、女性が 20 人で 16.8%と男性が大半である。住んでいる地域は北海道から九州まで偏りが無い。年代別は 40 代が 45 人で 37.9%と最も多く、次いで 50 代が 42 人で 35.3%、30 代が 20 人で 16.8%、20 代と 60 代以上がそれぞれ 6 人で 5%である。役職については係長・課長補佐相当の初級管理職が 56 人で 47.1%と最も多く、次いで一般職が 30 人で 25.2%、部長・課長相当の管理職が 21 人で 17.6%、理事・監事相当の役員が 1 人で 0.8%、その他が 11 人で 9.2%である。勤続年数は 21 年以上が 47 人で 39.5%と最も多く、16 年以上 21 年未満が 17 人で 14.3%、6 年以上 11 年未満が 16 人で 13.4%、11 年以上 16 年未満が 13 人で 10.9%と 6 年以上の勤続者が 78.2%を占めた。採用形態は新卒採用が 62 人で 52.1%、中途採用が 57 人で 47.9%とほぼ同数である。大学特有の個人属性である、「卒業した大学に就職しているか」という母校出身の別は、母校出身ではないが 10 人で 84.9%、母校出身が 18 人で 15.1%と母校出身者はわずかである。

次に公立大学である。男性が 9 人で 56.3%、女性が 7 人で 43.8%。住んでいる地域にも偏りは少ない。年代別は 40 代が 7 人で 43.8%と最も多く、次いで 30 代が 5 人で 31.3%、20 代と 50 代がそれぞれ 2 人で 12.6%である。役職については一般職が 9 人で 56.3%、初級管理職が 6 人で 37.5%、管理職が 1 人で 6.3%である。公立大学についてはサンプル数が少なく設置形態や職員身分も国立大学に類似することが多いため、今後の分析においては基本的に国立大学と合わせて国公立大学のサンプルとして扱いたい。

最後に私立大学である。男性が 125 人で 71.8%、女性が 49 人で 28.2%と男性が多い。住んでいる地域は北海道から九州まで偏りが無い。年代別は 40 代が 55 人で 31.6%と最も多く、次いで 50 代が 50 人で 28.7%、30 代が 39 人で 21.9%、20 代が 14 人で 8.6%、60 代以上が 16 人で 9.2%である。役職については一般職が 84 人で 48.3%と最も多く、次いで管理職が 46 人で 26.4%、初級管理職が 38 人で 21.8%、その他が 6 人で 3.4%である。勤続年数は 21 年以上が 49 人で 28.2%と最も多く、次いで 6 年以上 11 年未満が 35 人で 20.1%、11 年以上 16 年未満が 28 人で 16.1%、3 年以上 6 年未満が 23 人で 13.2%、16 年以上 21 年未満が 20 人で 11.5%、3 年未満が 19 人で 10.9%である。採用形態は中途採用が 97 人で 55.7%、新卒採用が 77 人で 44.3%である。母校出身の別は、母校出身ではないが 121 人で 69.5%、母校出身が 53 人で 30.5%である。そして私立大学特有のものとして、所属してい

る大学がキリスト教や仏教などの宗教に基づいた建学の精神を有する宗教系の別では、非宗教系が 141 人で 81%、宗教系が 33 人で 19%である。また、所属する大学を設置する学校法人の経営責任者である理事長を、創立者の親族が務めるいわゆるオーナー系の別では、非オーナー系が 166 人で 60.9%、オーナー系が 68 人で 39.1%である。

#### (5) 理念浸透度を構成する因子のデータによる検証

高尾・王(2012 : 59-64)と同じく探索的因子分析の手法を用いて、本節第 1 項から第 3 項で挙げた九つの質問項目に対して理念への情緒的共感、認知的理解、行動的関与の三つの因子に分かれるかを確認した。最尤法およびプロマックス回転を用いた因子分析を行った結果、表 5-2 のとおり三つの因子を抽出することができた。因子を構成する質問項目をみると、因子負荷量も高く、予め設定した質問項目がそれぞれ「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」に分類された。仮説の「大学職員における理念浸透度も、理念への情緒的共感、認知的理解、行動的関与によって捉えられる」を支持する結果を得ることができ、大学職員に関しても民間企業と同じように 3 次元で理念浸透度を捉えることが可能である。

表 5-2 職員における理念浸透度

浸透度に関する質問	情緒的共感	認知的理解	行動的関与
人に理念を語るのが好き	0.072	0.018	0.694
理念を文書やメールに引用	0.006	0.165	0.651
仕事の判断基準は理念	0.013	0.075	0.913
理念の内容をよく知っている	0.119	0.717	-0.018
理念を学外の人に説明できる	0.017	0.900	-0.005
理念を新入職員に説明できる	-0.087	1.008	0.039
理念に共感する	0.789	0.098	0.020
理念は己の価値観と矛盾しない	0.781	-0.067	0.055
理念は大学運営に必要	0.505	0.011	0.003

(注 1) n=309

(注 2) 最尤法、プロマックス回転。

#### (6) 「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」の考察

続いて因子分析で抽出した理念浸透度を構成する「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」それぞれについて、性別、所属する大学の種別、役職などについて差があるのかを確認したい。まず、「理念に基づいて創立された私立大学の職員の方が国公立大学の職員よりも理念の浸透度を構成する情緒的共感、認知的理解、行動的関与が高い」という国公立大学と私立大学を比較する仮説を設定する。国公立大学と私立大学の職員とで理念の浸透に明

確な差があるのであれば、今後の分析は国公立大学と私立大学とを分けて考えることが必要だからである。なお、「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」については因子分析の抽出で得たそれぞれの因子得点を変数として用い、平均値の比較を行った(表 5-3)。

表 5-3 職員における理念浸透度の国公立大学と私立大学の平均値の比較

	国公立大学	私立大学	有意水準
理念の認知	-0.208	0.161	**

(注 1) 平均値は因子分析で抽出した因子の因子得点の平均値。

(注 2) 国公立大学 n=135、私立大学 n=174。

(注 3) \*\* 1%水準

平均値の差の検定を行い有意な差があると認められるのは、三つの次元のうちの「認知的理解」で私立大学の方が国公立大学よりも高かった。このことから私立大学の職員の方が国公立大学の職員よりも所属する大学の理念の存在や内容を理解しているといえ、仮説の「認知的理解」の部分のみ支持された。私立大学は元来、創立者の理念によって設立されており、設置者が国や地方公共団体である国公立大学よりも理念が重視されている。また、クロス集計および検定の結果、私立大学の方が国公立大学よりも母校に就職している職員の比率が有意に高く(表 5-4)、在学中より大学の理念にふれてきた母校出身職員が多いことも影響していると考えられる。所属する大学の種別の違いだけで理念浸透度を構成する「認知的理解」に差が出ることから、次からは国公立大学と私立大学とを分けて考察を進めたい。

表 5-4 職員における国公立大学と私立大学の母校出身者に関するクロス集計表

	国公立大学		私立大学	
	人	%	人	%
母校出身	20	14.8	53	30.5
母校出身ではない	115	85.2	121	69.5
合計	135	100.0	174	100.0

「大学の種別を問わず、管理職の方が一般職より理念の浸透度を構成する情緒的共感、認知的理解、行動的関与が高い」という仮説を設定し、管理職と一般職との比較を行う。経営側の立場である管理職の方が、一般職に比べて理念浸透度が高いことは民間企業を対象とした先行研究でも示されており、理念を一般職に浸透させる重要な役割を担っていることも明らかになっている(瀬戸 2008 ; 渡辺 2013)。大学職員においても同様のことがいえるのかを3次元の理念浸透度で比較したのが(表 5-5-1~3)である。

表 5-5-1 理念浸透度を構成する「情緒的共感」の平均値の比較

	国公立大学	私立大学
母校出身	-0.344	0.328
母校出身ではない	-0.051	-0.039
宗教系大学	-	0.255
宗教系大学ではない	-	0.031
オーナー系	-	0.112
オーナー系ではない	-	0.091
男性	-0.139	0.091
女性	0.086	0.027
一般職	-0.138	0.034
管理職	0.036	0.159
新卒採用	-0.091	-0.056
中途採用	-0.097	0.176
勤続16年以上	-0.075	0.041
勤続16年未満	-0.122	0.114
入職時に理念を重視	0.316	0.537
理念を重視しない	-0.217	-0.370
入職時に待遇を重視	-0.041	0.119
待遇を重視しない	-0.203	-0.070
入職時に大学教育を重視	0.118	0.270
大学教育を重視しない	-0.359	-0.311
入職時に大学への恩返し	0.026	0.373
恩返しを重視しない	-0.114	-0.097

(注 1) 平均値は因子分析で抽出した因子の因子得点の平均値。

(注 2) 国公立大学 n=135、私立大学 n=174。



表 5-5-2 理念浸透度を構成する「認知的理解」の平均値の比較

	国公立大学	私立大学
母校出身	-0.549	0.305
母校出身ではない	-0.148	0.098
宗教系大学	-	0.149
宗教系大学ではない	-	0.164
オーナー系	-	0.176
オーナー系ではない	-	0.151
男性	-0.217	0.253
女性	-0.171	-0.072
一般職	-0.300	0.047
管理職	0.189	0.455
新卒採用	-0.180	0.065
中途採用	-0.234	0.238
勤続16年以上	-0.138	0.278
勤続16年未満	-0.308	0.014
入職時に理念を重視	0.111	0.437
理念を重視しない	-0.302	-0.103
入職時に待遇を重視	-0.216	0.188
待遇を重視しない	-0.189	0.078
入職時に大学教育を重視	-0.085	0.356
大学教育を重視しない	-0.361	-0.218
入職時に大学への恩返し	-0.241	0.268
恩返しを重視しない	0.202	0.095

(注 1) 平均値は因子分析で抽出した因子の因子得点の平均値。

(注 2) 国公立大学 n=135、私立大学 n=174。

表 5-5-3 理念浸透度を構成する「行動的関与」の平均値の比較

	国公立大学	私立大学
母校出身	-0.343	0.146
母校出身ではない	-0.026	0.018
宗教系大学	-	0.187
宗教系大学ではない	-	0.026
オーナー系	-	0.045
オーナー系ではない	-	0.064
男性	-0.126	0.137
女性	0.139	-0.147
一般職	-0.181	-0.021
管理職	0.375	0.284
新卒採用	0.010	-0.002
中途採用	-0.153	0.104
勤続16年以上	-0.038	0.064
勤続16年未満	-0.124	0.047
入職時に理念を重視	0.305	0.434
理念を重視しない	-0.186	-0.303
入職時に待遇を重視	-0.085	0.137
待遇を重視しない	-0.049	-0.196
入職時に大学教育を重視	-0.003	0.177
大学教育を重視しない	-0.161	-0.178
入職時に大学への恩返し	-0.261	0.322
恩返しを重視しない	-0.042	-0.094

(注 1) 平均値は因子分析で抽出した因子の因子得点の平均値。

(注 2) 国公立大学 n=135、私立大学 n=174。

国公立大学については「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」すべてにおいて管理職と一般職との間に有意な差は見られなかった。これに対して私立大学は「認知的理解」と「行動的関与」について管理職の方が一般職よりも有意に高い結果となった。先に示した仮説については「私立大学の管理職は、理念浸透度を構成する認知的理解と行動的関与が一般職よりも高い」という形で部分的に支持された。

私立大学の管理職は理念を理解し、それを実践するために行動へと反映させようとしている姿は民間企業の管理職とも重なる。民間企業と同様に私立大学においても管理職が理念浸透を担う重要な立場にあることが示唆される。国公立大学については全体的に理念に対する意識が低いことが感じられる。

この他、性別、新卒採用か中途採用かの別、勤続年数が多いか少ないかの別でも比較を行った(表 5-5-1~3)が国公立大学、私立大学ともに有意な差は見られなかった。また、母

校出身の別、さらに私立大学については宗教系大学の別、オーナー系大学の別でも比較を行った(表5-5-1~3)。母校出身の別については、私立大学において母校出身の方がそうでない職員よりも「情緒的共感」が有意に高いことが分かった。これは在学時に式典や行事をはじめ日常のキャンパスの雰囲気や大学の理念を感じる機会があったことや、在学時にふれた理念に共感して母校に就職した可能性などが影響していると考えられる。実際、入職の動機について「大学の理念に共感したからかどうか」を尋ねた結果と、母校出身の別によるクロス集計をしたところ、母校出身者が「とてもよくあてはまる」、「あてはまる」と回答<sup>32</sup>した比率は64.2%で、母校出身ではない職員の42.1%を有意に上回った(表5-6)。国公立大学については同様の質問に対しても母校出身の別で有意な差は見られなかった。また、宗教系大学の別、オーナー系大学の別での比較においては有意な差は見られなかった。

表5-6 母校出身の有無と入職時の理念への共感に関するクロス集計

国公立大学

	入職時に大学の理念への共感を重視した					
	とてもよくあてはまる		あてはまる		あまりor全くあてはまらない	
	人	%	人	%	人	%
母校出身	1	5.0	3	15.0	16	80.0
母校出身ではない	3	2.6	24	20.9	88	76.5

私立大学

	入職時に大学の理念への共感を重視した					
	とてもよくあてはまる		あてはまる		あまりor全くあてはまらない	
	人	%	人	%	人	%
母校出身	9	17.0	25	47.2	19	35.8
母校出身ではない	5	4.1	46	38.0	70	57.9

(注1)国公立大学 n=135、私立大学 n=174。

以上のことから理念の浸透度において国公立大学と私立大学との間にいくつかの特徴が確認できた。まず所属する大学の特性が理念の浸透度に与える影響についてである。国公立大学か私立大学かの違いは理念浸透度を構成する「認知的理解」の差に影響する。一方で私立大学において宗教系大学の別、オーナー系大学の別は理念浸透度の差に影響しない。宗教系大学といえばキャンパス内に礼拝する所や宗教にちなんだ儀式や行事があり大学の理念

<sup>32</sup> 回答の選択肢は「とてもよくあてはまる」、「あてはまる」、「あまりあてはまらない、もしくはあてはまらない」の三つ。

を伝える機会が多いことが考えられるが、浸透策ともいえる伝え方が重要であることを示唆している。同様にオーナー系大学も、創立者もしくは創立者の親族として理念を体現しリーダーシップを発揮しやすい理事長がいるとしても、それだけでは理念浸透度に差は認められない。

大学の特性よりも理念浸透度の差が見られたのが、管理職の別、母校出身の別といった本人にかかわる部分である。私立大学の管理職は一般職よりも「認知的理解」と「行動的関与」が高く、経営側のスタッフとして理念の内容を理解しそれを実践に反映することに努めている。こうした行動は部下である一般職に大きな影響を与え組織としての一体感を醸成することが考えられる。その一方で国公立大学は管理職と一般職との間に差が無かった。2004年の国立大学法人化までは国家公務員の位置づけであったことや、公立大学も法人化までは自治体から出向した職員が中心になって運営されており、国や地方公共団体の意思決定の下、公務員として平等で前例を踏襲したミスのない業務の遂行が重んじられていた影響が推測される。また東京大学大学経営・政策研究センターが2010年6月にまとめた「大学事務組織の現状と将来-全国大学事務職員調査-報告書」<sup>33</sup>によると、国立大学職員の入職の理由で最も高かったのが「安定しているから」で「よくあてはまる」、「ある程度あてはまる」を合わせた率は91.8%で、私立大学の81.2%を上回っていることが報告されている。大学経営や大学教育よりも公務員的身分という安定を第一に求めて職業選択を行い、職務よりも身分を重視していることがうかがえる。身分を重視することは大学の価値観の基となる理念への理解や大学への帰属意識は生まれにくい。次善の策として採用方法の見直しが考えられるが、次節においてより深く考察したい。

### 第3節 入職時における価値観が理念浸透度に及ぼす影響

前節では理念浸透度における国公立大学職員と私立大学職員との比較を行い、安定を入職理由に挙げている率が最も高い国公立大学については、たとえ個人の属性に違いがあっても私立大学のように理念浸透度の差は現れなかった。入職時においてどのような価値観を重視したのが、その後の理念浸透に影響を及ぼしていることが考えられる。山本・松田(2006)も組織の構成員のマネジメントにおいて、大学のような非営利組織の構成員は民間

---

<sup>33</sup> 東京大学 大学経営・政策研究センター2010年6月「大学事務組織の現状と将来-全国大学事務職員調査-報告書」<http://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/resource/shokuinchosa.pdf>, pp.27(2017年3月27日確認)

企業の社員よりも所属組織の持つ価値観を重視することを指摘している。そこで本節では国公立大学と私立大学の入職時に重視した価値観の違いによってその後の理念浸透度に差が出るかを確認したい。

#### (1) 入職時に重視した価値観について

職員個人が入職時に重視した価値観について、次の四つの質問で確認した。一つ目は前節でも取り上げた「大学の理念に共感したから」である。入職の動機の一つが大学の理念への共感であれば、当然、入職後も理念浸透度は高いと考えられる。採用において理念への共感が高い人物を選抜する根拠ともなる。筆者は構成員の理念浸透度を高めるには、採用時における工夫が必要であると考えており、今後の職員採用施策を考える上で重要な示唆が得られるものと考えている。二つ目は「給与や勤務条件などの待遇面が良かったから」である。

前節でも国公立大学職員において管理職と一般職との間に理念浸透度の有意な差が認められなかった要因の一つに、国立大学職員が入職の動機を「安定しているから」という公務員的身分への評価を最も多く挙げていることを指摘した。これに準ずるかたちで処遇への重視が実際に理念浸透度の差にどのように現れるのかを確認したい。三つ目は「教育・研究および学生の支援等大学特有の業務に関心があったから」である。さきほどの処遇に対するものとして職務への重視を設定した。四つ目は「学生時代にお世話になった大学に恩返しをしたいから」である。これは山本・松田(2006)が紹介している「人は安寧の交換を財務的な取引として捉えており、お金の貸し借りの帳簿がバランスをとらなければならないように、モラルの帳簿もバランスを取らなければならないと感じている」というモラル会計の概念に基づくものである。学生時代に受けた恩義を母校に限らず大学業界に恩返しするという意識は大学が人生における最後の学校教育の場であり、教職員との関わりを通じて働くイメージもしやすいことから想定している。また、学生の満足度を高めることが良い人材の確保につながる可能性も考えられこの点からも重視している。

#### (2) 入職時に重視した価値観の違いによる理念浸透度の考察

分析では、四つの価値観ごとに「よくあてはまる」および「あてはまる」と回答したグループと「あまりあてはまらない」と回答したグループの理念浸透度を構成する「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」それぞれの平均値を比較した。

まず「大学の理念に共感したから」の質問に関する比較である。仮説は「入職の動機に大学の理念に共感したからがあてはまる人は、そうでない人よりも入職後の理念浸透度が高い」である。分析の結果、表 5-5-1~3 のとおり、国公立大学、私立大学ともに「情緒的共

感」、「認知的理解」、「行動的関与」すべてにおいて「よくあてはまる」および「あてはまる」と回答した人の方が有意に高く、仮説は支持された。入職前から理念に共感しているのだから、入職後も当然高いことを裏付けた。

次に「給与や勤務条件などの待遇面が良かったから」の質問である。仮説はこれまでの国立大学の考察を基に「『入職の動機が給与や勤務条件などの待遇面が良かったから』があてはまる人は、そうでない人と比べても入職後の理念浸透度に差がない」である。分析の結果、表 5-5-1~3 のとおり、国公立大学、私立大学ともに「情緒的共感」には有意な差が無く、「認知的理解」についても差が無かった。しかし、私立大学については「行動的関与」のみ「よくあてはまる」および「あてはまる」と回答した人の方が有意に高いことが示された。国公立大学については「行動的関与」についても有意な差が無く、国公立大学に限定して仮説は支持された。私立大学のみ「行動的関与」に差が、しかも「あてはまる」人の方が理念の実践への反映に取り組んでいる理由は、理念への共感や内容の理解は別として、処遇に見合うパフォーマンスを上げようという意識の現われではないかと推測される。前章では大学ごとの理念浸透度と浸透策と効果との関係を考察し、私立大学は全般的に民間企業に近い組織運営を行い理念の実現に向けて取り組んでいることを明らかにした。同じように職員個人についても職務を大学の理念に基づいて冷静に遂行しようという姿勢が感じられる。

続いて「教育・研究および学生の支援等大学特有の業務に関心があったから」の質問である。仮説は「『入職の動機が『教育・研究および学生の支援等大学特有の業務に関心があったから』があてはまる人は、そうでない人よりも入職後の理念浸透度が高い」である。分析の結果、表 5-5-1~3 のとおり、国公立大学、私立大学ともに「よくあてはまる」および「あてはまる」と回答した人の方が、「情緒的共感」が有意に高かった。また私立大学のみ「よくあてはまる」および「あてはまる」と回答した人の方が「認知的理解」と「行動的関与」が有意に高かった。これに対して国立大学は差が無かった。言い換えると私立大学は理念浸透度を構成するすべての次元において「よくあてはまる」および「あてはまる」と回答した人の方が有意に高かったが、国公立大学は「情緒的共感」のみに留まり、私立大学に関してのみ仮説が支持された。

最後に「学生時代にお世話になった大学に恩返しをしたいから」の質問である。仮説は「『学生時代にお世話になった大学に恩返しをしたいから』があてはまる人は、そうでない人よりも入職後の理念浸透度が高い」である。分析の結果、表 5-6-1~3 のとおり私立大学のみ「情緒的共感」と「行動的関与」が有意に高く、私立大学に限定しても一部の支持に留

まった。

以上のことから国公立大学、私立大学ともに入職前の段階で大学の理念に触れたり共感してもらったりする機会を設け、共感を高めた上で選抜して採用を行うことがその後の理念浸透度を高めるのに最も有効だと考えられる。また、私立大学に限定すると、大学特有の業務に関心を持って入職を希望している人や、学生時代の大学での教育・研究活動に満足度の高い人を選抜して採用することも有効である。これに対して国公立大学は入職前の段階での理念への共感以外に理念浸透度を高める方策は無く、職員採用のあり方の重要性を指摘する結果となった。

#### 第4節 理念浸透度の関係性

本節では本章第2節で明らかにした理念浸透度を構成する「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」の関係性について考察を行う。先行研究をベースに大学職員においても理念浸透度を3次元で捉えられることを実証的に明らかにしたが、それぞれの次元との関係は検討していなかった。第3節において松岡(1997)の理念浸透の深さを四つのレベルで捉える概念を引用し、レベル1から3までは「認知的理解」にあたり、最も深いレベル4が「行動的関与」にあたることを確認した。つまり、「行動的関与」が理念浸透度の最も高い状態である。高尾・王(2012)も理念への浸透が深まった延長戦上に行動への反映である「行動的関与」が位置づけられるとしている。また「情緒的共感」については、組織の公式的価値観である理念を受け入れ自己のアイデンティティの一部に取り入れることであり、それは組織に対する積極的な態度の反映であることから「行動的関与」につながるとしている。このことから、理念浸透度を構成する「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」はそれぞれ別次元であるものの「行動的関与」が最も理念浸透度の高い次元を表し、「情緒的共感」も「認知的理解」も「行動的関与」の下位次元にあたると思われる。

そこで本節冒頭で挙げたテーマについて、より具体的には「行動的関与」に対して「情緒的共感」と「認知的理解」がどのように位置づけられるか、データを基に考察する。

##### (1) データ分析

「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」の各因子については、第4節で抽出して数値化しておりそれをを用いる。

まず、「行動的関与は理念浸透度の最も高い次元を表す」との仮説を立て、「行動的関与」を被説明変数に、「情緒的共感」と「認知的理解」を説明変数として回帰分析を行った(モデ

ル1)。表5-7-1のとおり、国公立大学も私立大学も「情緒的共感」、「認知的理解」とともに有意にプラスに働くことを確認した。次に他の変数も含めた関係を分析する。第4節では理念浸透度について所属する大学の種別、年齢、性別、役職、母校出身などによって理念浸透度に差があるかを分析した。私立大学については、母校出身者はそうでない人よりも「情緒的共感」が高く、管理職は一般職よりも「認知的理解」と「行動的関与」が高いことを確認した。そこで「行動的関与」を被説明変数とし、「情緒的共感」、「認知的理解」に母校出身と管理職のダミー変数を加えて回帰分析を行った(モデル2)。表5-7-2のとおり国公立大学は「情緒的共感」と「認知的理解」が有意にプラスに働き、モデルの説明力もモデル1よりも向上した。私立大学も「情緒的共感」と「認知的理解」が有意にプラスに働いたが、説明力はモデル1よりも低下した。続いて高尾・王(2012)の先行研究を参考に組織成員性に関する変数を加えて分析を行う。組織成員性は大学への帰属意識を表すものであり、「組織に愛着がある」を変数として用い、回帰分析を行った(モデル3)。表5-7-3のとおり国公立大学については「情緒的共感」と「認知的理解」が有意にプラスに働いたが、組織成員性は特に有意な影響は無く、説明力もモデル2よりも低下した。私立大学については「情緒的共感」と「認知的理解」に加え、組織成員性も有意にプラスに働き説明力もモデル1よりも向上した。

表5-7-1 理念浸透度に関する回帰分析(モデル1)

説明変数	国公立大学	私立大学
認知的理解	0.558**	0.251**
情緒的共感	0.356**	0.570**
調整済みR2乗	0.669	0.556

(注1)被説明変数は理念の行動的関与。

(注2)\*\*1%水準、\*5%水準。

(注3)国公立大学 n=135、私立大学 n=174。



表 5-7-2 理念浸透度に関する回帰分析(モデル 2)

説明変数	国公立大学	私立大学
認知的理解	0.538**	0.234**
情緒的共感	0.378**	0.58**
母校出身	-0.057	0.252
管理職	0.092	0.181
調整済みR2乗	0.678	0.552

(注 1) 被説明変数は理念の行動的関与。

(注 2) \*\* 1%水準、\* 5%水準。

(注 3) 国公立大学 n=135、私立大学 n=174。

表 5-7-3 理念浸透度に関する回帰分析(モデル 3)

説明変数	国公立大学	私立大学
認知的理解	0.533**	0.233**
情緒的共感	0.368**	0.477**
母校出身	-0.058	0.069
管理職	0.093	0.060
組織に愛着	0.026	0.180**
調整済みR2乗	0.676	0.570

(注 1) 被説明変数は理念の行動的関与。

(注 2) \*\* 1%水準、\* 5%水準。

(注 3) 国公立大学 n=135、私立大学 n=174。

## (2) 結果の考察

理念浸透度を構成する「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」の関係については、国公立大学も私立大学も理念浸透度の最も深いレベルである行動的関与に対し、「情緒的共感」も「認知的理解」も規定要因としてプラスに働くことを確認した。仮説の「行動的関与は理念浸透度の最も高い次元を表す」は支持された。

また国公立大学は私立大学において理念浸透度に影響する母校出身変数や管理職変数の影響が見られず、組織成員性の影響も見られなかった。国公立大学特に国立大学の職員についてはすでに述べたように公務員に準じた安定した身分を重視する傾向が強いことから、これを反映した結果だと考えられる。

私立大学については理念浸透度を構成する「情緒的共感」に影響がある母校出身者と、「認

知的理解」と「行動的関与」に影響がある管理職の変数を加えても有意な結果は得られなかった。一方で組織成員性を表す「組織に愛着がある」は有意にプラスの影響を示しており、大学に対する帰属意識を高めることが理念の浸透度を高めることにもつながると考えられる。またこの結果は私立大学が国公立大学よりも一体感のある組織であることの一端を示しているともいえよう。

## 第5節 理念浸透策と理念浸透度の関係

本節では理念浸透度を高めるための方策である理念浸透策との関係を考察する。これまでは理念浸透度に焦点をあて、理念浸透度を3次元で捉えることやそれぞれの次元間の関係性を分析したが、理念浸透度を高める取組については論じていない。第4章では大学執行部による理念浸透策と大学全体の理念浸透度との関係というマクロレベルの分析を行い、

国公立大学については二次的浸透メカニズムに基づく理念に関する広報物の作成が有意な理念浸透策であった。一方、私立大学は一次的浸透メカニズムに基づく大学執行部による理念を具現化させた行動や教職員とのコミュニケーションが有意な理念浸透策であった。しかし、マクロレベルの分析では組織全体の理念浸透度を「全教職員に理念が浸透している」という問いに対して「あてはまらない」から「あてはまる」までの4件法の尺度で捉えたのに過ぎない。実際の理念の浸透は、組織を構成する教職員一人ひとりへの理念の浸透というものが存在し、本章では職員それぞれが理念に共感し、理念を理解し、そして理念を行動に反映するという3次元で捉える理念浸透度のメカニズムを明らかにしている。

こうした組織全体のマクロレベルの分析と個人を対象にしたミクロレベルの分析における理念浸透度の捉え方の違いを踏まえた上で、マクロレベルの分析で有効だと確認できた理念浸透策と、ミクロレベルの分析で有効だと確認できる理念浸透策が同一のものなのか、別のものなのかを比較することは重要だと考える。なぜなら、理念浸透策を実施する大学執行部と理念浸透策を受ける側である教職員が、仮にそれぞれが別の理念浸透策を有効であると捉えているのなら、理念浸透策の捉え方において両者の間に認識のずれが生じており、その修正を提言することは両者にとって有益だからである。

本節では本章の分析対象としている職員について、初めに理念浸透策をマクロレベルの分析と同じ設問に基づいて設定し、その浸透策が個人の理念浸透度を構成する「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」にどのように作用しているかを実証分析から明らかにする。その上で、理念浸透度を介して個人に効果をもたらしているかを確認する。

図 5-2 に示すとおり、「執行部の進める理念浸透策を受けて、職員に理念が浸透し、効果をもたらす」という仮説を設定し、これに基づいて検証を行う。

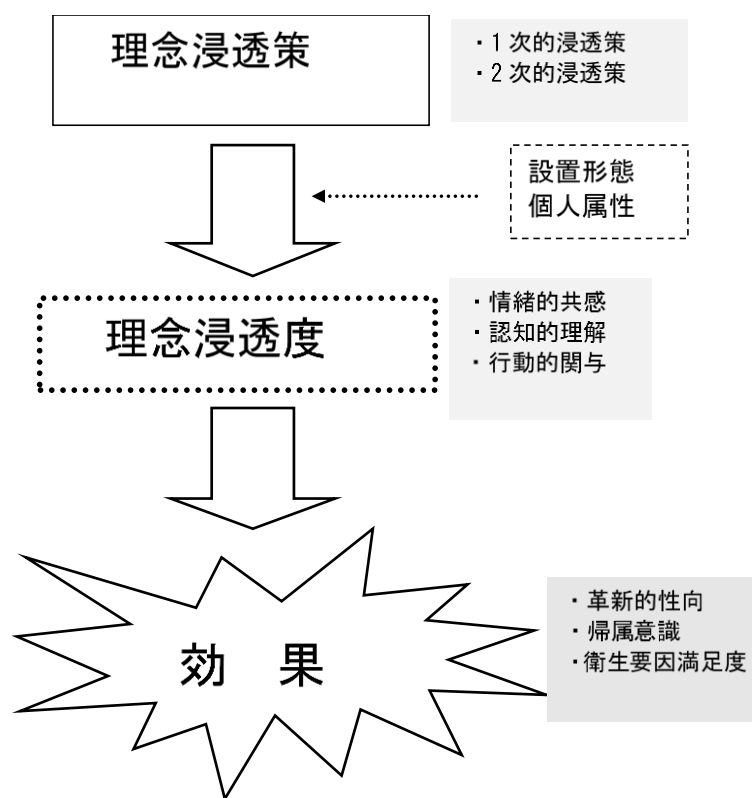


図 5-2 仮説検証の流れ

### (1) 理念浸透策

先述したとおりマクロレベルの分析と同じ理念の浸透に関する取組状況を尋ね、その結果を探索的因子分析の手法で分析した。最尤法およびプロマックス回転を用いた因子分析を行った結果、表 5-8 のとおり三つの因子を抽出した。

表 5-8 因子分析による理念浸透策の抽出

施策に関する質問	広報部門確立	2次的浸透	1次的浸透
広報の責任者と権限が明確	0.517	0.134	0.119
一般職対象の広報研修	0.794	-0.092	0.027
広報活動のための横断的組織	0.715	0.043	-0.034
理念を伝えるパンフがある	-0.073	0.818	0.014
理念を表したロゴがある	0.077	0.699	-0.035
経営トップと意見交換の場がある	0.226	-0.069	0.44
意識決定は理念に基づく	-0.036	-0.041	0.86
経営トップの行動は理念に基づく	0.057	0.179	0.538

(注 1) n=309

(注 2) 最尤法、プロマックス回転。

マクロレベルの分析と同じく四つの因子に分かれることを想定したが、相関関係の高い変数が確認され調整した結果、三つの因子に収束した。「経営トップである大学執行部と一般職員が意見交換する場がある」、「大学の意思決定は理念に基づく」、「経営トップである大学執行部の行動は理念に基づく」で構成される「一次的浸透メカニズムに基づく執行部による理念を具現化させた行動や教職員とのコミュニケーション」である。「大学の理念を伝えるパンフレットがある」、「大学の理念を表したロゴマークがある」で構成されるのは「二次的浸透メカニズムに基づく理念に関する広報物の作成」である。「広報部門の責任者とその権限が明確」、「広報活動のための部署を横断する広報組織がある」、「広報部門以外の一般職を対象とした広報に関する研修がある」で構成されるのは「広報部門の確立」である。いずれの因子も第4章のマクロレベルの分析でも同様に抽出することができた。

## (2) 理念浸透度を被説明変数とした回帰分析

抽出した三つの変数が理念浸透策であり、理念浸透度を構成する「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」を被説明変数として回帰分析を国公立大学と私立大学に分けて行う。第4章のマクロレベルでの分析において国公立大学については、1次元ではあるが理念浸透度を高める理念浸透施策は「二次的浸透メカニズムに基づいた施策」であり、私立大学については「一次的浸透メカニズムに基づいた施策」であることを明らかにしている。この結果をもとに仮説として「ミクロレベルの分析においても、国公立大学で理念浸透度を高めるのは『二次的浸透メカニズムに基づいた施策』であり、私立大学においては『一次的浸透メカニズムに基づいた施策』である」を設定した。

回帰分析の結果は表 5-9-1、5-9-2 である。国公立大学については「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」いずれも「一次的浸透メカニズムに基づいた施策」が有意にプラスに働いた。私立大学についても同様に「一次的浸透メカニズムに基づいた施策」が有意にプラスに働いた。さらに「二次的浸透メカニズムに基づいた施策」も「情緒的共感」と「認知的理解」に有意にプラスに作用し、「広報部門の確立」は行動的関与に有意にプラスを示した。以上のことから仮説については私立大学の部分についてのみ支持された。

表 5-9-1 理念浸透度に対する理念浸透策の回帰分析(国公立大学)

被説明変数	行動的関与	認知的理解	情緒的共感
一次的浸透策(トップマネジメント)	0.400**	0.420**	0.388**
二次的浸透策	-0.154	0.018	0.141
広報部門の確立	0.181	-0.010	-0.014
調整済みR2乗	0.190	0.168	0.218

(注 1) 国公立大学 n=135

(注 2) \*\* 1%水準、\* 5%水準。

表 5-9-2 理念浸透度に対する理念浸透策の回帰分析(私立大学)

被説明変数	行動的関与	認知的理解	情緒的共感
一次的浸透策(トップマネジメント)	0.346*	0.440*	0.582**
二次的浸透策	-0.135	0.260*	0.182*
広報部門の確立	0.421**	-0.212	-0.039
調整済みR2乗	0.423	0.231	0.474

(注 1) 私立大学 n=174

(注 2) \*\* 1%水準、\* 5%水準。

### (3) 分析結果の考察

初めに国公立大学の分析結果について考えたい。マクロレベルの分析では、執行部が理念浸透に有効であると考えていた理念浸透策が「二次的浸透メカニズムに基づいた施策」だったのに対して、本節で行ったミクロレベルの分析では「一次的浸透メカニズムに基づいた施策」が有効となった。マクロレベルの分析のアンケート回答者は理念浸透策を実施する側であり、ミクロレベルの分析のアンケート回答者は理念浸透策を受ける側である。このことから分析結果の明確な違いは、両者の認識のずれを表していると考えられる。マクロレベル

の分析では組織全体を対象にしているが、実際の理念の浸透は組織を構成する個々人に対して行われるものである。その意味において、より実態に近いのは本節のマイクロレベルの分析であり、国公立大学においても経営トップである大学執行部による理念を具現化させた行動や教職員とのコミュニケーションが理念の浸透に有効であることを改めて明らかにした。本研究の独自性の一つであるマクロレベルの分析とマイクロレベルの分析の比較を通して、理念を浸透させる側と理念の浸透をされる側とのギャップを確認できた意義は大きい。

次に私立大学の分析結果である。マクロレベルの分析結果では「一次的浸透メカニズムに基づいた施策」が有効であり、本節のマイクロレベルの分析でも「一次的浸透メカニズムに基づいた施策」が有効であるという同様の結果を得た。これは理念浸透策を実施する側と理念浸透策を受ける側との有効な理念浸透策の認識が一致していることを示している。前章でも私立大学における企業的な組織風土や経営的な理念の内容が、組織マネジメントや事業実現に有効であることを明らかにし、私立大学がより企業的な経営をしていることを指摘した。本節の分析結果でも私立大学が経営組織として国立大学よりも進んでいる点を示していると考えられる。

さらに私立大学については「二次的浸透メカニズムに基づいた施策」も「情緒的共感」と「認知的理解」に有意にプラスに働いた。「二次的浸透メカニズムに基づいた施策」は、理念を伝えるためのパンフレットの作成や理念を象徴的に表現したロゴマークといった、理念の明示化である。本章第2節では私立大学職員の方が国公立大学職員よりも理念への「認知的理解」が高いことを明らかにしている。理念によって設立された私立大学において理念の認知に直結する明示化は、基本的な取組みとして重視されているものと推察される。理念を分かりやすく視覚的に理解できる形にすることが、「情緒的共感」と「認知的理解」の醸成に有効であることは大いに納得できるものである。また「広報部門の確立」も「一次的浸透メカニズムに基づいた施策」と合わせて理念への行動的関与に有意にプラスに働いた。

「広報部門の確立」は第経営トップである大学執行部による「一次的浸透メカニズムに基づいた施策」を補完するものであり、第2章の事例分析の結果から示した同様の結論をデータ分析からも裏付けるものである。大学執行部が一般職員との意見交換を行う直接的なコミュニケーション活動を演出したり、時には研修会を通じて執行部に代わって理念を伝える役割を果たしたりすることのできる広報部門を確立することが求められている。

## 第6節 理念の浸透がもたらす効果

本節では理念が職員個人に浸透することを通じてどのような効果をもたらすのかを考察したい。理念浸透の効果については第4章のマクロレベルの分析において、公立大学と私立大学では大学の個性化・特色化の進展、事業計画に対する実現力、学生満足度の向上などの教育面の改善などと相関が高いことを確認した。理念浸透度は理念浸透策で高めることができることから、理念の浸透は大学経営においても重要であるといえる。一方でそうした結果は本章のマクロレベルの分析を通じて明らかにした、組織の構成員である個人への理念の浸透を通じて個人のパフォーマンスが向上したことの集合体であるとも考えられる。本節ではこの視点からまず個人の仕事や組織に対する姿勢である個人性向をアンケート結果から抽出する。そしてその個人性向について、理念浸透策が理念浸透度を介してどのような効果をもたらすのかを明らかにする。

### (1) 個人性向について

いわゆるコンテンジェンシー理論の視点から、変化する外部環境に対応し組織の永続性を高めるためには組織を構成する個々人が新しいアイデアを受け入れたり、前例のない取組を試したりする革新的な姿勢が求められる。理念が浸透し行動への反映がなされる状態にまで深まっていれば、理念を実現するために革新的な姿勢で仕事に臨むことが想定される。また、組織の一員としての誇りと帰属意識が高い人は、理念と自身の考えをポジティブに同一化を進め、理念の実現に向けて行動することが考えられる。そこで仕事に関する質問を行い、最尤法およびプロマックス回転を用いた因子分析を行った結果、表5-10のとおり三つの因子を抽出することができた。

表 5-10 因子分析による個人性向の抽出

仕事に関する質問	革新的性向	帰属意識の高さ	衛生要因満足度
新たなやり方を試している	0.939	-0.068	0.026
新たなアイデアを積極的に取り込む	0.936	0.035	-0.059
自分のアイデアを積極的に試す	0.818	0.044	0.024
組織に愛着を感じる	0.049	0.882	-0.018
組織に多くの恩義を感じる	-0.082	0.873	-0.013
知人に入職を勧めたい	0.095	0.477	0.142
業務時間妥当である	0.048	-0.017	0.728
処遇と給与には満足である	-0.066	0.073	0.650

(注1) n=309

(注2) 最尤法、プロマックス回転。

仕事に対する革新的な姿勢を表す「革新的性向」の変数は、「新たなやり方を試している」、「新たなアイデアを積極的に取り込んでいる」、「自分のアイデアを積極的に試している」の因子で構成される。組織成員性を表す「帰属意識の高さ」の変数は、「組織に愛着を感じる」、「組織に多くの恩義を感じる」、「知人に入職を勧めたい」の因子で構成される。これら個人の仕事や組織に対する姿勢を示した二つの変数に対して、「業務時間は妥当である」、「処遇と給与には満足である」の因子で構成される「衛生要因満足度」は、Herzberg(1966=1968)の2要因理論でいうところの衛生要因にあたる。労働時間や給与など個人ではコントロールの難しい、外的な条件に対する自身の姿勢を示している。

## (2) 個人性向と理念浸透策、理念浸透度との関係

国公立大学全体を対象に、個人性向を表す三つの変数と理念浸透度との相関関係を分析した(表5-11)。理念浸透度の最も高いレベルである「理念の行動的関与」と個人性向は、「帰属意識の高さ」、「革新的性向」、「衛生要因満足度」の順にそれぞれ有意に相関関係を示した。国公立大学と私立大学に分けてそれぞれ分析しても同様の結果を得たが、「帰属意識の高さ」については国公立大学、私立大学ともに相関係数が0.4を上回り比較的高い相関を確認した。

表5-11 個人性向と理念浸透度(行動的関与)の相関

	行動的関与	
	国公立大学	私立大学
革新性	0.291**	0.330**
帰属意識	0.411**	0.538**
衛生要因満足度	0.222**	0.290**

(注1) 国公立大学 n=135、私立大学 n=174。

(注2) \*\*1%水準



次に被説明変数を「革新的性向」、「帰属意識の高さ」、「衛生要因満足度」とし、理念浸透度としての「理念への行動的関与」に理念浸透策の影響を受けない個人の性別や年齢、役職、年収、入職時の状況、大学の規模といった変数を加えて回帰分析を行った。「理念への行動的関与」以外の説明変数はコントロール変数ではあるが、役職や年収は大学における自身の評価や職務上の役割を示し、大学の規模は所属大学の財政的な安定感を表している。また入職時の状況は、本章第2節で分析した理念浸透度の平均値の比較においても重要な基準であることが分かっている。

分析の結果（表 5-12-1～3）、個人性向を表す三つの変数に対して国公立大学全体、国公立大学、私立大学すべての場合において「理念への行動的関与」が有意にプラスに働いた。理念浸透度の最も高いレベルを示す「理念への行動的関与」にまで理念を浸透させることは、個人に革新的な行動を促し、大学への帰属意識を高め、説明力は極めて小さいものの衛生要因である給与や業務時間の長さに対する満足度も高める効果があることを改めて確認することができた。もっとも、衛生要因に対する説明力が極めて低いのは、給与や業務時間の長さは理念の浸透とは別次元の人事政策や上司のマネジメント力の影響が大きいからであり、今回の分析結果もそのことを裏付けている。

表 5-12-1 革新的性向に対する理念浸透度等の回帰分析

説明変数	国公立大学	国公立大学	私立大学
行動的関与	0.313**	0.346**	0.3**
大学規模	0.124	0.107	0.211*
男性	-0.047	0.107	-0.141
年齢	0.097	0.161	0.102
勤続年数	0.061	-0.013	0.046
個人年収	0.011	0.023	-0.002
管理職	0.081	-0.047	0.137
中途採用	0.061	0.033	0.088
母校出身者	-0.043	-0.088	-0.057
調整済みR2乗	0.134	0.093	0.146

(注1) 被説明変数は革新的性向。

(注2) \*\* 1%水準、\* 5%水準。

(注3) 国公立大学 n=309、国公立大学 n=135、私立大学 n=174。

さらに私立大学については興味深い結果が得られた。「革新的性向」に対して大学の規模も有意にプラスを示した。大学の規模が有意にプラスとなったのは、規模が大きいほど財政的に余裕があるほか、規模が大きい大学は我が国の私立大学を牽引するいわゆるブランド大学であり、政府の文教政策を受け入れ 改革にも積極的であることを反映している<sup>34</sup> と考えられる。また、「帰属意識の高さ」に対しては母校出身者であることも有意にプラスであることを示した。本章第 2 節で明らかにしたように母校出身者は在学時より理念に触れることから理念浸透度が高く、このことが帰属意識へとつながっているものと考えられる。一方、国公立大学については、「理念への行動的関与」以外の変数で有意に影響があるものは見られなかった。「理念への行動的関与」を高めるには「一次的浸透メカニズムに基づいた施策」が有効であることを本章第 5 節で確認しており、国公立大学については私立大学以上に大学執行部の役割が重要だといえよう。

表 5-12-2 帰属意識の高さに対する理念浸透度等の回帰分析

説明変数	国公立大学	国公立大学	私立大学
行動的関与	0.499**	0.441**	0.521**
大学規模	0.036	-0.052	0.071
男性	-0.044	-0.024	-0.098
年齢	-0.053	-0.111	-0.033
勤続年数	0.047	0.018	0.067
個人年収	0.019	0.100	-0.049
管理職	-0.042	-0.124	0.045
中途採用	0.029	-0.060	0.131
母校出身者	0.035	-0.142	0.18*
調整済みR2乗	0.222	0.166	0.285

(注 1) 被説明変数は帰属意識の高さ。

(注 2) \*\* 1%水準、\* 5%水準。

(注 3) 国公立大学 n=309、国公立大学 n=135、私立大学 n=174。

<sup>34</sup> 例えば 2014 年に文部科学省の改革支援事業であるスーパーグローバル大学に選定された私立大学は 14 校。この内の 12 校は学部学生数 5,000 人以上である。

表 5-12-3 衛生要因満足度に対する理念浸透度等の回帰分析

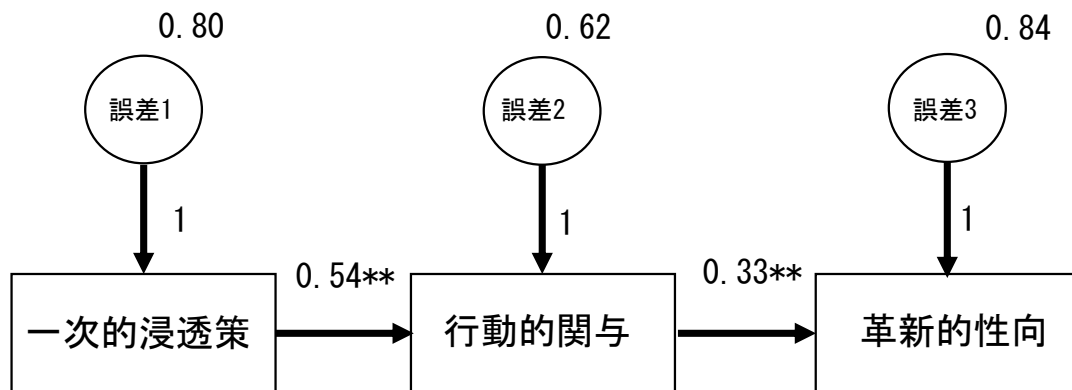
説明変数	国公立大学	国公立大学	私立大学
行動的関与	0.262**	0.26**	0.243**
大学規模	0.108	0.026	0.151
男性	-0.104	-0.056	-0.160
年齢	-0.007	-0.029	-0.013
勤続年数	0.016	-0.056	0.086
個人年収	-0.001	0.021	-0.027
管理職	-0.005	-0.026	0.020
中途採用	0.010	-0.038	0.096
母校出身者	0.022	-0.119	0.122
調整済みR2乗	0.058	0.009	0.074

(注 1) 被説明変数は衛生要因満足度。

(注 2) \*\* 1%水準、\* 5%水準。

(注 3) 国公立大学 n=309、国公立大学 n=135、私立大学 n=174。

このように個人性向と理念浸透度には相関が認められ、回帰分析の結果から個人性向は理念浸透度によって高められる。また本章第5節で分析してきたとおり、理念浸透度は理念浸透策によって高められる。そこで「理念浸透策が理念浸透度を介して革新的性向、帰属意識および衛生要因満足度を高める」という仮説を設定して共分散構造分析を行う。具体的には、理念浸透策として国公立大学ともに効果の高い浸透策である「一次的浸透メカニズムに基づいた施策」が、理念浸透度の最も高いレベルである「理念への行動的関与」を介して、「革新的性向」、「帰属意識の高さ」および「衛生要因満足度」を高めるという仮説である。分析の結果は図5-3のとおりである。国公立大学全体でみると、「革新的性向」が最も高い適合度を示した。「帰属意識の高さ」のモデル適合度は「革新的性向」よりも低いものの「衛生要因満足度」よりは高く、「衛生要因満足度」も三つの変数の中で最も適合度が低かったものの、まずまずの適合度を示した。また、本節の分析で国公立大学よりも理念浸透度が全般的に高い私立大学に限ると「革新的性向」はさらに高い適合度を示したが、モデル全体の有意性は低下した。「帰属意識の高さ」や「衛生要因満足度」も同様の傾向であった。



(注 1) 国公立大学 n=309

(注 2) GFI:0.980、AGFI:0.879、PGFI:0.163、AIC:19.691、 $p < 0.001$

図 5-3 革新的性向への寄与に関するモデル適合度の検証

### (3) 分析結果の考察

以上の分析から、仮説に設定した「理念浸透策が理念浸透度を介して革新的性向、帰属意識および衛生要因満足度を高める」は支持されたと考える。経営トップである大学執行部の行動や意識決定を通じた理念の実践と一般職との意見交換という直接的な理念浸透策によって個人の理念浸透度が高められ、組織の一員として理念に沿った取組を行おうと革新的な姿勢で仕事に臨む姿が想像できる。そして、国公立大学については理念浸透度を高めるのに有効な「一次浸透メカニズムに基づいた施策」を実行する執行部の姿勢こそが重要であり、私立大学については「一次浸透メカニズムに基づいた施策」だけでなく、前提条件として規模の大きさが重要であること、母校出身者の採用という人事施策や「二次浸透メカニズムに基づいた施策」、「広報部門の確立」といった広報施策も有効であることを確認した。

さらに表 5-13 に示したように、理念浸透度の最も高いレベルである「理念への行動的関与」は、国公立大学、私立大学ともに大学全体のパフォーマンスを表した項目と有意にプラスの相関関係が確認できる。大学全体のパフォーマンスについては、アンケートの回答者が自身の所属する大学全体について評価したものであるが、「理念への行動的関与」を高めることが個人はもちろん、組織全体にも間接的にプラスになることを示唆している。

表 5-13 個人性向と組織パフォーマンスとの相関

	行動的関与	
	国公立大学	私立大学
教職員の一体感が進んだ	0.602**	0.505**
大学の将来像の実現に近づいている	0.527**	0.620**
効率のよい経営をしている	0.429**	0.420**
大学の個性化・特色化が進んだ	0.294**	0.464**
PDCAサイクルが機能している	0.532**	0.617**
教育改善が進んだ	0.417**	0.472**
理念を意識した改革が進んだ	0.364**	0.473**
事業を着実に実現できる	0.522**	0.590**
志願者増など学生確保に寄与	0.429**	0.426**
経費削減につながった	0.341**	0.443**

(注 1) 国公立大学 m=135、私立大学 n=174。

(注 2) \*\*1%水準

## 第 7 節 本章のまとめ

本章ではマイクロレベルの視点から、理念の浸透を受ける側である職員個人における理念浸透度と浸透策について分析を行った。前章の大学全体を対象としたマクロレベルの分析では、理念浸透度を全教職員に対してどの程度の人数まで理念が浸透しているかで捉える 1次元での把握であった。マイクロレベルである個人においては、先行研究をベースに「職員個人における理念浸透度は情緒的共感、認知的理解、行動的関与の 3次元で捉えられる」という仮説を設定して検証し、分析の結果、仮説は支持された。大学職員においても理念の浸透度を 3次元で捉えることができることを明らかにした。

また、3次元での理念浸透度を基に、「執行部の進める理念浸透策を受けて、職員に理念が浸透し、効果をもたらす」という仮説についても国公立大学と私立大学に分けて検証を行った。その結果、国公立大学、私立大学ともに「一次的浸透メカニズムに基づいた施策」が

理念浸透度を向上させ、そのことが「仕事に対する革新的な姿勢」や「組織への帰属意識」を高める効果があることを確認し、仮説は支持された。なお、私立大学については、理念浸透度において、「二次的浸透メカニズムに基づいた施策」が「情緒的共感」と「認知的理解」を、「広報部門の確立」が「行動的関与」を向上させることも確認し、第2章および第3章の分析で導いた広報部門の重要性も裏付けることができた。

一方、国公立大学については、前章で有効とされた「二次的浸透メカニズムに基づいた施策」が、理念の浸透を受ける側からすると有効ではないことが確認された。「認知的理解」に対しても有効ではなく、理念の浸透を進める執行部側と理念浸透策を受ける側である職員との間に認識のずれがあることを示した。理念の浸透を進める上でパンフレットやロゴマークといった広報媒体が中心の「二次的浸透メカニズムに基づいた施策」よりも、執行部による直接的な理念浸透策である「一次的浸透メカニズムに基づいた施策」の強化が求められている。

さらに理念の浸透を考える上でもう一つ重要なのが、国公立大学も私立大学も採用時において大学の理念を入職希望者に意識させ確認することである。入職時に理念を重視した職員はそうでない職員よりも理念浸透度が高い。中長期的に理念の浸透を進めるには、そうした人事施策の観点も取り入れる必要があることを提示した。

## 第6章 理念の浸透を受ける側である教員における理念浸透度と浸透策の実証分析

本章では大学の使命である教育・研究活動の直接的な担い手である教員を対象とする。

前章では大学の理念の浸透を受ける側である教職員のうち、職員に対する理念浸透策と理念浸透度との関係、理念の浸透を通じた職員個人への効果について実証分析を行った。職員の理念浸透に関する研究は谷ノ内(2016)があるが、大学教員を対象にしたものは散見されない。職員については前章でも分析・考察したように国公立大学と私立大学との間で様々な違いが見られた。例えば理念浸透度の平均値の比較では、3次元で捉えられる理念浸透度の一つである「理念への認知的理解」において私立大学の方が国公立大学よりも有意に高いことを確認した。特に国立大学については、職員採用の大部分が近畿や中・四国といった地域ブロック単位で一斉に行われ大学独自の採用者が少ないことや、入職者も仕事の内容より公務員的身分という安定を重視していることから、大学独自の採用しか無く、より企業的

経営を行っている私立大学とは有効な理念浸透策の点においても違いが見られた。さらに国公立大学に限定してみても、第 4 章のマクロレベルの分析で理念を浸透させる側の立場から浸透に有効であるとした「二次的浸透メカニズムに基づいた施策」が、前章のミクロレベルの分析において浸透を受ける側である職員個人が有効であるとしたのは「一次的浸透メカニズムに基づいた施策」であり、両者間における政策的なズレを明らかにした。

そこで本章で対象とする教員においても第 4 章で行った大学全体を対象にしたマクロレベルの分析では明らかにできなかった個人における理念のメカニズムに迫りたい。教員と職員とでは求められる役割は異なるものの同じ大学の構成員である。前章の職員と同じく実際の理念浸透においては、浸透策を受ける個人ごとに浸透の度合いも異なり、役職や入職時の動機などの個人属性の影響も大きいと考えられる。まして教員は学生を指導する役割を担っており、大学の理念を学生に直接伝え教育という形で実践する重要な立場である。これらのことを念頭に置きながら、個人を対象にしたミクロレベルの分析(図 6-1)で具体的に明らかにしていきたい。

なお、分析は 2016 年 12 月に実施したインターネットリサーチによるアンケート結果をもとに行う。なお、本調査も公益財団法人文教協会の平成 28(2016)年度調査研究助成を受けて実施したものである。

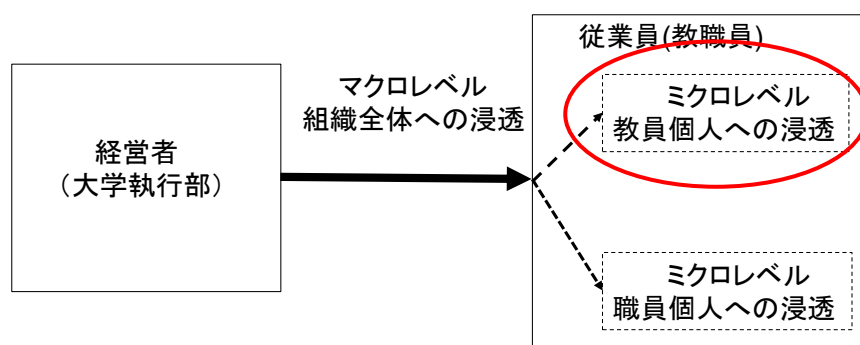


図 6-1 本章の分析対象

## 第 1 節 分析の枠組みおよび方法

### (1) 分析の枠組み

理念の浸透を受ける側である専任の教員を対象とする。専任の教員は教育・研究活動の直接的な担い手である。具体的には学校教育法第 92 条で定める教授、准教授、教授または准

教授に準ずる講師、助教、助手等を対象とする。

本章でも前章と同様に全体のフレームワークとしては「強い文化」論モデルを適用し、大学の理念が経営トップである大学執行部による浸透策によって教員個人に浸透し、そのことが教員個人のパフォーマンスも向上させることを想定する。

## (2) 分析の方法

大学の専任教員を対象としたインターネットリサーチによるアンケート結果をもとに分析を行う。この調査はインターネットリサーチ会社が保有する全国の国公立大学専任教員のデータに対して行ったものであるが、全体の傾向をつかむには十分な 232 サンプルを確保<sup>35</sup>することができた。理念浸透策に関する質問項目については前章の職員を対象にしたアンケートと同じである。また、理念の浸透の状態を表す理念浸透度に関する質問についても前章と同様に第 4 章のような浸透している人数の範囲を聞くような数的視点に立った質問ではなく、個人の内面に問いかけ理念の浸透度合いを推し量る質的視点に立った質問を設定した。

## 第 2 節 理念浸透度の検証

前章の職員分析では、高尾・王(2012)の研究成果を参考に 3 次元による理念浸透度の測定項目を設定したことを述べた。大学教員においても理念浸透度を 3 次元で捉えることができるか、職員分析と同様の測定項目をベースに確認する。検証する仮説も「大学教員における理念浸透度も、理念への情緒的共感、認知的理解、行動的関与によって捉えられる」という職員と同様のものを設定して検証する。

### (1) 理念への情緒的共感

理念への情緒的共感の測定尺度として、次の三つの項目を設定した。「大学の理念に共感を覚える」、「理念は大学を運営するにあたって必要なものである」、「自分の価値観と大学の理念は矛盾しない」である。

### (2) 理念の内容に関する認知的理解

大学の理念の内容に関する認知的理解の測定尺度として、次の三つの項目を設定した。「大学の理念の内容をよく知っている」、「大学の理念を新入教員に分かりやすく説明できる」、「学外の人に対しても大学の理念を分かりやすく説明できる」である。

---

<sup>35</sup> サンプル数 232 の内、17 サンプルに欠損値がある。



### (3) 理念の実践を図る行動的関与

理念の実践を図る行動的関与の測定尺度として次の三つの項目を設定した。「理念の実践を他人に働きかけている」、「理念が自身の行動の判断基準である」、「学内の会議や打ち合わせで大学の理念に言及したり、文書やメールで引用したりしたことがある」の具体的な行動があてはまるかを尋ねた。

「理念の実践を他人に働きかけている」は、職員の「他人に大学の理念を語ることが好きだ」よりもさらに踏み込み、より大勢の人に大学の理念の実践を直接的に働きかけているかを確認するものである。教員は学生への教育や研究指導を日々行っており、理念の実践を直接働きかけやすい環境にいる。次節の分析で「他人に大学の理念を語ることが好きだ」との比較も行ったが「理念の実践を他人に働きかけている」の方がより明快な結果を示した。「理念が自身の行動の判断基準である」も前章の職員分析における「仕事に行きづまったり難問に直面したりすると、大学の理念に立ち返って考えるようにしている」よりもさらに踏み込み、普段から理念の実践を意識しているかを確認するものである。これも学生の教育という常に理念の実践が求められる環境にいることと結びつくものであり、次節の分析でも「仕事に行きづまったり難問に直面したりすると、大学の理念に立ち返って考えるようにしている」を用いるよりも明快な結果が得られた。「学内の会議や打ち合わせで大学の理念に言及したり、文書やメールで引用したりしたことがある」は、理念の実践を図ろうとした具体的な行動であり、他者が観察可能なものである。

### (4) データの概要

本節冒頭で示した仮説、「大学教員における理念浸透度も、理念への情緒的共感、認知的理解、行動的関与によって捉えられる」をデータから検証する。前節でも述べたとおり分析に使用したデータはインターネットリサーチで確保した国公立大学の専任教員 232 サンプルである。回答者の所属する大学の種別、年齢、住所、性別、職階の分布は表 6-1 のとおりである。

表 6-1 教員アンケートの記述統計

		全大学		国立大学		公立大学		私立大学	
		人	%	人	%	人	%	人	%
性別	男性	216	93.1	78	94.0	17	94.4	121	92.4
	女性	16	6.9	5	6.0	1	5.6	10	7.6
年齢	29歳以下	3	1.3	2	2.4	0	0.0	1	0.8
	30～39歳	5	2.2	1	1.2	0	0.0	4	3.1
	40～49歳	65	28.0	27	35.5	5	27.8	33	25.2
	50～59歳	100	47.4	40	48.2	11	61.1	59	45.0
	60歳以上	49	21.1	13	15.7	2	11.1	34	26.0
職階	教授	110	47.4	33	39.8	6	33.3	71	54.2
	准教授	73	31.5	29	34.9	9	50.0	35	26.7
	講師	27	11.6	7	8.4	2	11.1	18	13.7
	助教	18	7.8	11	13.3	1	5.6	6	4.6
	助手等その他	4	1.7	3	3.6	0	0.0	1	0.8
勤続年数	1年未満	110	4.3	2	2.4	1	5.6	7	5.3
	1～3年未満	73	3.9	2	2.4	0	0.0	7	5.3
	3～6年未満	27	10.3	7	8.4	2	11.1	15	11.5
	6～11年未満	73	11.2	7	8.4	0	0.0	19	14.5
	11～16年未満	27	14.2	12	14.5	3	16.7	18	13.7
	16～21年未満	18	19.8	21	25.3	4	22.2	21	16.0
	21年以上	4	36.2	32	38.6	8	44.4	44	33.6
就職経験	3年以上正規雇用経験有	83	35.8	23	27.7	6	33.3	54	41.2
	3年未満正規雇用警有	25	10.8	10	12.0	1	5.6	14	10.7
	無しor非正規雇用	124	53.4	50	60.2	11	61.1	63	48.1
母校出身者か	母校出身	68	29.3	35	42.2	2	11.1	31	23.7
	母校出身ではない	164	70.7	48	57.8	16	88.9	100	76.3
宗教系大学か	宗教系大学	-	-	-	-	-	-	15	11.5
	非宗教系大学	-	-	-	-	-	-	116	88.5
オーナー系大学か	オーナー系大学	-	-	-	-	-	-	43	32.8
	非オーナー系大学	-	-	-	-	-	-	88	67.2
規模(学部学生数)	1,000人未満	40	17.2	11	13.3	5	27.8	24	18.3
	1,000人以上3,000人未満	47	20.3	14	16.9	9	50.0	24	18.3
	3,000人以上5,000人未満	37	15.9	12	14.5	1	5.6	24	18.3
	5,000人以上7,000人未満	20	8.6	7	8.4	1	5.6	12	9.2
	7,000人以上10,000人未満	25	10.8	9	10.8	2	11.1	14	10.7
	10,000人以上15,000人未満	24	10.3	14	16.9	0	0.0	10	7.6
	15,000人以上	24	10.3	8	9.6	0	0.0	16	12.2
	わからない	15	6.5	8	9.6	0	0.0	7	5.3

(注 1) n=232、国立大学 n=83、公立大学 n=18、私立大学 n=131。

大学の種別で見ると、国立大学が 83 人で 35.8%、公立大学が 18 人で 7.8%、私立大学が 131 人で 56.5%と、大学職員分析と同じような傾向が見られた。教員サンプルも公立大学が少ないが、国公立大学別に分類すると大学数も大学ごとの規模も最も小さい状況を反映しているものとみられる。国立大学については男性が 78 人と全体の 94%を占め、女性はわずか 5 人と 6%に過ぎない。文部科学省平成 28 年度学校基本調査によると、教授職におけ

る女性教授が占める割合は9.4%、准教授職が15.8%<sup>36</sup>と少なく、この傾向を反映したサンプル数であり分析においては問題ない。住んでいる地域は北海道から九州まで偏りがなく、最も多いのは関東地方の22人で全体の26.5%である。反対に最も少ないのは四国地方の1人で1.2%である。勤めている大学の学部学生数から見た規模は、10,000人以上が22人で26.1%、5,000人以上1万人未満が16人で19.2%、1,000人以上5,000人未満が26人で31.4%と最も多く、1,000人未満の小規模も11人で13.3%<sup>37</sup>である。

年代別は50代が40人で48.2%と最も多く、次いで40代が27人で32.5%、60代以上が15.7%で職員分析よりも年齢構成が高めである。職階については教授が最も多い33人で39.8%、次いで准教授が29人で34.9%、助教が11人で13.3%、講師が7人で8.4%、助手等のその他が3人で3.6%である。勤続年数は21年以上が32人で38.6%と最も多く、16年以上21年未満が21人で25.3%、11年以上16年未満が12人で14.5%と、勤続11年以上が65人と全体の78.3%を占めた。クロス集計をすると勤続11年以上の教授と准教授で合わせて49人となり、勤続11年以上の75.4%を教授および准教授職が占めた。

今の大学に採用される前の職歴については、他大学での専任教員経験も含めた「3年以上の正規雇用経験あり」が23人で27.7%、「3年未満の正規雇用経験あり」が10人で12.0%、「正規雇用経験無し」もしくは「非正規雇用のみ」が50人で60.2%と最も多かった。本サンプルでは半数を超える約6割が非常勤の講師や研究員などを経て、今の大学の専任教員になったと推測される。大学特有の個人属性である、「卒業した大学に就職しているか」という母校出身の別は、母校出身ではないが48人で57.8%、母校出身が35人で42.2%である。この点においては国立大学の職員とは逆の結果となった。朝日新聞出版(2015:178-181)は「2016年版大学ランキング」において、全国の国公立大学教員の母校出身者比率を高い順にまとめ順位付けしている。それによると、学部系統ごとの上位20大学に国立大学が占める数は、法学部系が10大学、経済学部系が8大学、文学部系が7大学、理学部系が13大学、工・理工学部系が9大学と、全国に86校しかないにもかかわらず国立大学の母校出身者比率が高いことが分かる。国立大学は研究志向の大学が多い上に指導教員との関係が深いことから自前で教員養成に取り組む傾向が高いことを反映しているものと思われる。

次に公立大学である。公立大学のサンプル数は18人と少ないが、職員分析における公立大学と似た傾向である。男性17人に対して女性は1人のみであるが、構成比率でみると国

---

<sup>36</sup> 教授21,720人のうち、女性2,050人。准教授18,285人のうち、女性2,894人である。

<sup>37</sup> 8サンプルは「分からない」と回答している。

立大学とほぼ同じである。住んでいる地域は北海道から九州まで偏りがなく、最も多いのは近畿地方の 5 人で全体の 27.8%である。反対に最も少ないのは中国地方と四国地方のそれぞれ 1 人で 5.6%である。勤めている大学の学部学生数から見た規模は、5,000 人以上 1 万人未満が 3 人で 16.7%、1,000 人以上 5,000 人未満が 10 人で 55.6%と最も多く、1,000 人未満の小規模も 5 人で 27.8%である。

年代別は 50 代が 11 人で 61.1%と最も多く、次いで 40 代が 5 人で 27.8%、60 代以上が 2 人で 11.1%である。職階については准教授が最も多い 9 人で 50.0%、次いで教授が 6 人で 33.3%、講師が 2 人で 11.1%、助教が 1 人で 5.6%である。勤続年数は 21 年以上が 8 人で 44.4%と最も多く、16 年以上 21 年未満が 4 人で 22.2%、11 年以上 16 年未満が 3 人で 16.7%と、国立大学と同じ勤続 11 年以上の割合が高く、83.3%を占めた。クロス集計をすると勤続 11 年以上の教授と准教授で合わせて 13 人となり、勤続 11 年以上の 86.7%を教授および准教授職を占めた。

今の大学に採用される前の職歴については、他大学での専任教員経験も含めた「3 年以上の正規雇用経験あり」が 6 人で 33.3%、「3 年未満の正規雇用経験あり」が 1 人で 5.6%、「正規雇用経験無し」もしくは「非正規雇用のみ」が 11 人で 61.1%と最も多く国立大学と同じような傾向である。本サンプルでは半数を超える約 6 割が非常勤の講師や研究員などを経て、今の大学の専任教員になったと推測される。大学特有の個人属性である「卒業した大学に就職しているか」という母校出身の別は、母校出身ではないが 16 人で 88.9%、母校出身が 2 人で 11.1%である。国立大学よりも母校出身者の比率が低く、平均値の検定の結果からも有意であった。この点においては国立大学の傾向と異なっている。公立大学は地方自治体によって設立された大学のため、研究者の養成というよりは地域振興を中心とした地域の問題解決に取り組むことが求められている。そのための人材を育成する教員機関としての役割がより強いことを反映しているものと思われる。

最後に私立大学である。男性が 121 人と全体の 92.4%を占め、女性は 10 人と 7.6%である。女性の比率は国公立大学いずれも 10%を下回った。住んでいる地域は北海道から九州まで広がり、最も多いのは関東地方の 56 人で全体の 42.7%である。反対に最も少ないのは北海道地方の 2 人で 1.5%である。勤めている大学の学部学生数から見た規模は、10,000 人以上が 26 人で 19.8%、5,000 人以上 1 万人未満が 26 人で 19.8%、1,000 人以上 5,000 人

未満が 48 人で 36.6%と最も多く、1,000 人未満の小規模も 24 人で 18.3%<sup>38</sup>である。

年代別は 50 代が 59 人で 45.0%と最も多く、次いで 60 代以上が 34 人で 26.0%、40 代が 33 人で 25.2%、30 代が 4 人で 3.1%、20 代が 1 人で 0.8%である。職階については教授が最も多い 71 人で 54.2%、次いで准教授が 35 人で 26.7%、講師が 18 人で 13.7%、助教が 6 人で 4.6%、その他が 1 人で 0.8%である。勤続年数は 21 年以上が 44 人で 33.6%と最も多く、16 年以上 21 年未満が 21 人で 16.0%、11 年以上 16 年未満が 18 人で 13.7%、6 年以上 11 年未満が 19 人で 14.5%、6 年未満が 29 人で 22.1%である。勤続 11 年以上の割合は 63.3%で国公立大学よりも低い。クロス集計すると勤続 11 年以上の教授と准教授で合わせて 70 人となり、勤続 11 年以上の 84.3%を教授および准教授職が占めた。

今の大学に採用される前の職歴については、他大学での専任教員経験も含めた「3 年以上の正規雇用経験あり」が 54 人で 41.2%、「3 年未満の正規雇用経験あり」が 14 人で 10.7%、「正規雇用経験無し」もしくは「非正規雇用のみ」が 63 人で 48.1%と最も多かった。本サンプルでは約半数が非常勤の講師や研究員などを経て、今の大学の専任教員になったと推測され、「3 年以上の正規雇用経験あり」も国公立大学よりも高い。

大学特有の個人属性である「卒業した大学に就職しているか」という母校出身の別は、母校出身ではないが 100 人で 76.3%、母校出身が 31 人で 23.7%である。国立大学よりも母校出身者の比率が低く、平均値の検定の結果からも有意であった。私立大学は一部の大規模伝統校<sup>39</sup>以外は教育機関としての役割が強く、そのことを反映しているものとみられる。また私立大学特有のものとして、所属している今の大学がキリスト教や仏教などの宗教に基づいた建学の精神を有する宗教系の別では、非宗教系が 116 人で 88.5%、宗教系が 15 人で 11.5%である。また、所属する大学を設置する学校法人の経営責任者である理事長を、創立者の親族が務めるいわゆるオーナー系の別では、非オーナー系が 88 人で 67.2%、オーナー系が 43 人で 32.8%である。

以上の結果を踏まえ、今後の分析対象について考えたい。職員分析ではたとえ設置形態は異なっても国立大学と公立大学の職員には共通する点が多く一括りとして扱った。しかし本章の教員対象の分析では、国立大学と公立大学との間に母校出身者比率において大きな

---

<sup>38</sup> 7 人は「分からない」と回答している。

<sup>39</sup> 朝日新聞出版『大学ランキング 2016』, 2015 年, 178-181 によると教員の母校出身者比率が高い私立大学は、早稲田大学、慶應義塾大学、日本大学、同志社大学、関西大学など大規模伝統校である。

違いが認められた。国立大学の母校出身者の比率は私立大学のそれよりも高い。母校出身者比率は今後の理念浸透に関する分析において影響を及ぼす変数であることが考えられる。そこで本章では国公立大学という括りは採用しない。今後は国立大学、公立大学、私立大学に分けてそれぞれ分析を行う。なお公立大学についてはサンプル数自体が少ないため、大学設置形態別の比較分析では国立大学と私立大学を対象とし、公立大学は対象としない。

#### (5) 理念浸透度を構成する因子のデータによる検証

前章の職員分析と同じく探索的因子分析の手法を用いて、本節第1項から第3項で挙げた九つの質問項目に対して理念への「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」の三つの因子に分かれるかを確認した。最尤法およびプロマックス回転を用いた因子分析を行った結果、表6-2のとおり三つの因子を抽出することができた。因子を構成する質問項目をみると、因子負荷量も高く、予め設定した質問項目がそれぞれ「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」に分類された。仮説の「大学教員における理念浸透度も、理念への情緒的共感、認知的理解、行動的関与によって捉えられる」を支持する結果を得ることができ、大学教員についても大学職員と同じように3次元で理念浸透度を捉えることが可能である。

表6-2 教員における理念浸透度

浸透度に関する質問	情緒的共感	認知的理解	行動的関与
理念を新入教員に説明できる	-0.021	0.981	0.017
理念を学外に説明できる	0.037	0.925	0.002
理念の内容を良く知っている	0.031	0.817	0.017
理念が判断基準	-0.101	-0.003	0.961
理念を他人に働きかける	0.064	-0.002	0.791
メールや文書に理念を引用	0.064	0.086	0.648
理念に共感する	0.864	-0.084	0.119
理念は己の価値観と矛盾しない	0.757	0.057	-0.114
理念は大学運営に必要	0.484	0.110	0.002

(注1) n=232

(注2) 最尤法、プロマックス回転。

## (6) 「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」の大学間比較

続いて前章の職員分析と同じく、因子分析で抽出した理念浸透度を構成する「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」それぞれについて、性別、所属する大学の種別、職階などの違いで差があるのかを確認したい。まず大学の種別に着目し、「理念に基づいて創立された私立大学の教員の方が国立大学の教員よりも理念の浸透度を構成する情緒的共感、認知的理解、行動的関与が高い」という国立大学と私立大学を比較する仮説を設定する。前章の職員分析では「認知的理解の部分に限定して私立大学の方が国公立大学よりも高い」という仮説の一部が支持された。教員分析においても国立大学と私立大学との間に理念の浸透に関して明確な差があるかを確認したい。

「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」については因子分析の抽出で得たそれぞれの因子得点を変数として用い、国立大学のグループと私立大学のグループとで平均値の比較を行った(表 6-3)。平均値の差の検定を行い、三つの次元すべてにおいて私立大学の方が国立大学よりも有意に高いことを確認した。参考として国公立大学と私立大学でも比較を行ったが同様の結果だった。このことから私立大学の教員の方が国立大学の教員よりも理念浸透度が高いと考えられ、仮説は支持された。職員分析と同じ傾向の結果を得たが、教員と職員とは異なる点もある。母校出身者比率については、職員分析では私立大学の方が国公立大学よりも有意に高かったが、教員においては国立大学の方が公私立大学よりも高い。先に述べたようにこれは国立大学に研究志向の大学が多いことを反映したものであると考えられる。研究志向を裏付ける課程博士の取得件数<sup>40</sup>ランキングをみても、上位 50 大学の内訳は国立大学が 31 校で国立大学全体の 36%、公立大学が 4 校で公立大学全体の 4.7%、私立大学が 15 校で私立大学全体の 2.5%と、国立大学が大きくリードしている。川嶋(1998:44)は研究志向の高い教員の大学におけるアイデンティティと帰属意識は、自身が専門とする学問領域の講座にあり、学科→学部→大学となるにつれて薄れることや、研究者としては個別の大学を越えた知的共同体である学界に帰属意識があることを指摘している。教員については母校出身者比率が高いことが、国立大学と私立大学との理念浸透度の比較において重要な指標にはならないことを示唆するものであり、本分析はそうした教員の特性を反映した興味深い結果を示したといえよう。

---

<sup>40</sup> 朝日新聞出版、『大学ランキング 2016』, 2105 年, 154-155 のデータによる。

表 6-3 教員における理念浸透度の国立大学と私立大学の平均値の比較

	国立大学	私立大学	有意水準
認知的理解	-0.212	0.139	*
情緒的共感	-0.280	0.165	**
行動的関与	-0.192	0.119	*

	国公立大学	私立大学	有意水準
認知的理解	-0.180	0.139	**
情緒的共感	-0.214	0.165	**
行動的関与	-0.155	0.119	*

(注 1) 平均値は因子分析で抽出した因子の因子得点の平均値。

(注 2) 国公立大学 n=101、国立大学 n=83、私立大学 n=131。

(注 3) \*\*1%水準、\*5%水準。

#### (7) 「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」の大学ごとの比較

引き続き理念浸透度を構成する「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」それぞれについて、性別、職階、勤続年数、母校出身者の別などの違いで差があるのか、国立大学と私立大学に分けて分析を行った(表 6-4-1~3)。



表 6-4-1 理念浸透度を構成する「情緒的共感」の平均値の比較

	国公立大学	国立大学	私立大学
母校出身	0.089	0.081	0.351
母校出身ではない	-0.389	-0.544	0.107
宗教系大学	-	-	0.570
宗教系大学ではない	-	-	0.113
オーナー系	-	-	0.012
オーナー系ではない	-	-	0.239
男性	-0.190	-0.258	0.210
女性	-0.593	-0.632	-0.383
准教授・講師・助教等	-0.245	-0.342	-0.025
教授	-0.164	-0.186	0.325
勤続16年以上	-0.146	-0.249	0.167
勤続16年未満	-0.337	-0.335	0.163
入職時に理念を重視	0.413	0.392	0.546
理念を重視しない	-0.625	-0.702	-0.078
入職時に待遇を重視	0.080	0.016	0.349
待遇を重視しない	-0.415	-0.476	-0.059
入職時に大学教育を重視	-0.026	-0.073	0.277
大学教育を重視しない	-1.081	-1.396	-0.109
入職時に大学への恩返し	0.238	0.266	0.455
恩返しを重視しない	-0.498	-0.650	0.046

(注 1) 平均値は因子分析で抽出した因子の因子得点の平均値。

(注 2) 国公立大学 n=101、国立大学 n=83、私立大学 n=131。

表 6-4-2 理念浸透度を構成する「認知的理解」の平均値の比較

	国公立大学	国立大学	私立大学
母校出身	-0.152	-0.175	0.397
母校出身ではない	-0.197	-0.238	0.059
宗教系大学	-	-	0.481
宗教系大学ではない	-	-	0.095
オーナー系	-	-	0.152
オーナー系ではない	-	-	0.133
男性	-0.166	-0.185	0.192
女性	-0.410	-0.621	-0.496
准教授・講師・助教等	-0.251	-0.278	-0.127
教授	-0.068	-0.112	0.364
勤続16年以上	-0.072	-0.263	0.145
勤続16年未満	-0.376	-0.183	0.133
入職時に理念を重視	0.294	0.301	0.486
理念を重視しない	-0.492	-0.533	-0.082
入職時に待遇を重視	0.010	0.164	0.192
待遇を重視しない	-0.310	-0.362	0.075
入職時に大学教育を重視	-0.052	-0.095	0.173
大学教育を重視しない	-0.771	-0.839	0.055
入職時に大学への恩返し	0.005	-0.008	0.408
恩返しを重視しない	-0.297	-0.36	0.029

(注 1) 平均値は因子分析で抽出した因子の因子得点の平均値。

(注 2) 国公立大学 n=101、国立大学 n=83、私立大学 n=131。

表 6-4-3 理念浸透度を構成する「行動的関与」の平均値の比較

	国公立大学	国立大学	私立大学
母校出身	-0.047	-0.040	0.343
母校出身ではない	-0.217	-0.303	0.050
宗教系大学	-	-	0.708
宗教系大学ではない	-	-	0.043
オーナー系	-	-	0.139
オーナー系ではない	-	-	0.110
男性	-0.155	-0.182	0.150
女性	-0.143	-0.355	-0.250
准教授・講師・助教等	-0.229	-0.288	-0.070
教授	-0.036	-0.046	0.279
勤続16年以上	-0.075	-0.145	0.070
勤続16年未満	-0.299	-0.275	0.168
入職時に理念を重視	0.393	0.405	0.652
理念を重視しない	-0.514	-0.566	-0.220
入職時に待遇を重視	0.035	-0.006	0.277
待遇を重視しない	-0.285	-0.314	-0.073
入職時に大学教育を重視	-0.009	-0.037	0.236
大学教育を重視しない	-0.828	-1.028	-0.166
入職時に大学への恩返し	0.185	0.182	0.436
恩返しを重視しない	-0.368	-0.465	-0.010

(注 1) 平均値は因子分析で抽出した因子の因子得点の平均値。

(注 2) 国公立大学 n=101、国立大学 n=83、私立大学 n=131。

まず性別である。国立大学は有意な差が見られなかったが、私立大学については男性の方が女性よりも「情緒的共感」と「認知的理解」が有意に高いことが確認された。職階についても国立大学は有意な差が見られなかったが、私立大学については教授職の方が准教授や講師などの教授職以外の職階よりも「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」すべてが有意に高いことが分かった。勤続年数については、今の所属大学において16年以上と16年未満とで比較を行ったが国立大学、私立大学ともに有意な差は見られなかった。また母校出身の別、さらに私立大学については宗教系大学の別、オーナー系大学の別でも比較を行った。

母校出身の別については、国立大学においても母校出身の方がそうでない教員よりも「情緒的共感」が有意に高いことが分かった。職員分析では国立大学において母校出身の別で有意な差が見られなかったのとは対照的である。これまでも述べてきたように国立大学の教員は指導教員の下で研究者としての研鑽を積み、指導教員の導きで母校へと就職するケースが多いと考えられ、指導教員との密接な関係を通じて大学の理念が伝えられるものと考えられる。入職の動機について「大学の理念に共感したからかどうか」を尋ねた結果と、母

校出身の別によるクロス集計をしたところ、母校出身者が「とてもよくあてはまる」、「あてはまる」と回答した比率は45.7%で、母校出身ではない教員の33.4%を上回ったものの検定の結果有意ではなかった(表6-5-1)。この点からも母校出身が母校に入職する際、理念よりも指導教員の影響が強いことがうかがわれる。一方私立大学については、同様の質問に対しても母校出身の別で有意な差<sup>41</sup>は見られなかった。入職の動機について「大学の理念に共感したからかどうか」を尋ねた結果と、母校出身の別によるクロス集計も行い、母校出身者が「とてもよくあてはまる」、「あてはまる」と回答した比率が61.3%で、母校出身ではない教員の32.0%を有意に上回った(表6-5-2)にも関わらず理念浸透度に有意な差が見られなかったのは意外であった。

表 6-5-1 国立大学教員における母校出身者に関するクロス集計

	入職時に大学の理念への共感を重視した					
	とてもよくあてはまる		あてはまる		あまりor全くあてはまらない	
	人	%	人	%	人	%
母校出身	3	8.6	13	37.1	19	54.3
母校出身ではない	3	6.3	13	27.1	32	66.7

(注1) 国立大学 n=83

表 6-5-2 私立大学教員における母校出身者に関するクロス集計

	入職時に大学の理念への共感を重視した					
	とてもよくあてはまる		あてはまる		あまりor全くあてはまらない	
	人	%	人	%	人	%
母校出身	8	25.8	11	35.5	12	38.7
母校出身ではない	2	2.0	30	30.0	68	68.0

(注1) 私立大学 n=131

また、私立大学については宗教系大学の別、オーナー系大学の別でも比較を行なった。このうち宗教系大学の別については、宗教系大学の方がそうでない大学の教員よりも「行動的

<sup>41</sup> 有意水準10%ではあるが、母校出身の方がそうでない教員よりも「認知的理解」が高かった。

関与」が有意に高いことが分かった。これは宗教そのものが行動での実践を促す性格を持っており、その宗教の理念に基づいて設立された私立大学において学生に教育を行う教員が理念の実践をより心がけることは当然考えられる。これに対してオーナー系大学の別については、有意な差は見られなかった。

以上のことから教員の理念の浸透度においても国立大学と私立大学との間にいくつかの特徴が確認できた。まず所属する大学の特性が理念の浸透度に与える影響についてである。国立大学か私立大学かの違いは理念浸透度の差に影響する。理念浸透度を 3 次元で構成する「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」すべてにおいて私立大学の方が有意に高く、国公私立大学における理念の浸透度は教員も職員も私立大学が最も高いと考えられる。また私立大学における宗教系大学の別は、理念浸透度を構成する「行動的関与」について宗教系大学の方が高い。有意な差が見られなかった職員分析とは異なるが、教員は直接教育活動に携わるだけに理念の実践を意識する機会が多いことを反映していると考えられる。一方オーナー系大学の別は職員分析と同様、理念浸透度の差に影響しない。創立者もしくは創立者の親族として理念を体現しリーダーシップを発揮しやすい理事長がいるとしても、それだけでは理念浸透度に差は認められない。

職員分析同様、大学の特性よりも理念浸透度の差が見られたのが、性別、職階、母校出身の別といった本人にかかわる部分である。私立大学については男性の方が女性よりも「情緒的共感」と「認知的理解」が有意に高く、職階についても教授職の方が准教授や講師などの教授職以外の職階よりも「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」すべてが有意に高い。性別の差については職員分析では見られなかったものであるが、文部科学省平成 28 年度学校基本調査によると、私立大学職員における女性比率が 51.7%であるのに対して私立大学教員における女性比率は 27.7%<sup>42</sup>に留まっている。さらに学長職は 11.8%、副学長職は 10.8%、教授職は 18.1%に留まっており大学内における女性の地位向上が十分とはいえない状況がうかがえる。このことから女性教員は経営の基本方針でもある大学の理念に関心を持ちにくい立場であり、そのことを反映しているものとみられる。これに対して国立大学は性別も職階も有意な差は見られなかった。国立大学の教員は研究志向であり、また国立大学自体の財政も国からの運営交付金に依存しているのが実情である。大学経営における自由度は私立大学よりも低い。性別や職階で理念浸透度に差が出ないのはこうした点を反映

---

<sup>42</sup> 本務教員数 106,183 人のうち、女性 29,399 人。事務職員数 54,935 人のうち、女性 28,411 人

していると思われる。

一方母校出身の別については、私立大学では有意な差が見られなかったが、国立大学では母校出身の方がそうでない教員よりも「情緒的共感」が有意に高いことが分かり、指導教員を通じた理念の伝達が推測される。そして、それは理念の文言や内容への認知的理解という形での浸透ではなく、学風へとつながる理念そのものへの共感として浸透しているものと考えられる。

### 第3節 入職時における価値観が理念浸透度に及ぼす影響

前節では理念浸透度における国立大学教員と私立大学教員との比較を行い私立大学については職員分析と同様の傾向を確認した。国立大学については、公務員的身分を重視し安定志向である職員は、私立大学ほど理念が浸透しておらず、管理職と一般職、母校出身者とそうでない職員との間にさえ理念浸透度の差が無かった。これに対して教員は研究志向のため専門分野の講座や指導教員との結びつきが深く、母校出身者の場合はそれが理念の内容の「認知的理解」ではなく、「情緒的共感」として母校出身ではない教員よりも浸透していることが推察された。

本節では前章の職員分析と同様に国立大学と私立大学の入職時に重視した価値観の違いによってその後の理念浸透度に差が出るかを確認したい。

#### (1) 入職時に重視した価値観について

教員個人が入職時に重視した価値観について、次の四つの質問で確認した。一つ目は前節でも取り上げた「大学の理念に共感したから」である。入職の動機の一つが大学の理念への共感であれば、当然、入職後も理念浸透度は高いと考えられる。採用において理念への共感が高い人物を選抜する根拠ともなる。筆者は構成員の理念浸透度を高めるには、採用時における工夫が必要であると考えており、教員採用施策においても重要な示唆が得られるものと考えている。二つ目は「給与や勤務条件などの待遇面が良かったから」である。国立大学教員については職階の別で理念浸透度に有意な差が無いことを前節で確認した。考えられる要因としては自己の専門分野を第一に考える研究志向のため、職階に関係なく大学の理念に意識が向いていないことが挙げられる。しかし研究するためには勤務条件などの待遇面を重視することも考えられ、そのことが理念浸透度の差にどのように現れるのかを確認したい。三つ目は「教育・研究および学生の支援等大学特有の業務に関心があったから」である。さきほどの処遇に対するものとして職務への重視を設定した。四つ目は「学生時代

にお世話になった大学に恩返しをしたいから」である。これも大学教員の世界、とりわけ研究志向である国立大学では指導教員との関係が深いことから、理念浸透度の差に影響するのではないかと思われる。

## (2) 入職時に重視した価値観の違いによる理念浸透度の考察

分析では四つの価値観ごとに「よくあてはまる」および「あてはまる」と回答したグループと、「あまりあてはまらない」と回答したグループの理念浸透度を構成する「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」それぞれの平均値を、国立大学と私立大学とで比較した。

まず「大学の理念に共感したから」の質問に関する比較である。仮説は「『入職の動機に大学の理念に共感したから』があてはまる人は、そうでない人よりも入職後の理念浸透度が高い」である。分析の結果、表 6-4-1~3 のとおり、国立大学、私立大学ともに「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」すべてにおいて「よくあてはまる」および「あてはまる」と回答した人の方が有意に高く、仮説は支持された。入職前から理念に共感しているのだから、入職後も当然高いことを裏付けた。また職員分析とも同じ結果であり、教職員ともに入職時に大学の理念を意識させ、自身の価値観と大学の理念とのマッチングを図ることの重要性を改めて示した。

次に「給与や勤務条件などの待遇面が良かったから」の質問である。教員は極めて高い専門性と研究実績が求められ、採用も必要に応じて随時行われている。また程度の差こそあれ教員は研究志向で大学内では専門分野の講座、研究分野では学界への帰属意識が高い。このためよりよい研究環境や給与などの待遇を求める傾向が強く、そのためなら大学間の異動も厭わないことが考えられる。したがって待遇面の重視と理念浸透度との間にはあまり関係性がないように思われる。そこで仮説は職員分析と同様に「入職の動機が『給与や勤務条件などの待遇面が良かったから』があてはまる人は、そうでない人と比べても入職後の理念浸透度に差がない」である。分析の結果は表 6-4-1~3 のとおりである。国立大学は「情緒的共感」について「よくあてはまる」および「あてはまる」と回答した人の方が有意に高いことが示され、「認知的理解」も 10%の有意水準ではあるものの同様の結果となった。私立大学も「情緒的共感」と「行動的関与」について「よくあてはまる」および「あてはまる」と回答した人の方が有意に高いことが示された。仮説とは異なり、国私立大学ともに「あてはまる」および「よくあてはまる」と回答した人の方が、理念浸透度が高いという結果になった。教員の場合、理念浸透度を高める前提としての待遇面の充実が重要であることを示唆している。

続いて「教育・研究および学生の支援等大学特有の業務に関心があったから」の質問である。仮説は「入職の動機が『教育・研究および学生の支援等大学特有の業務に関心があったから』があてはまる人は、そうでない人よりも入職後の理念浸透度が高い」である。教員は大学における教育・研究の担い手であり、この点において間接的にかかわる職員よりも意識する場面は多いことが考えられる。分析の結果は表 6-4-1~3 のとおりである。国公立大学は「よくあてはまる」および「あてはまる」と回答した人の方が、理念浸透度を 3 次元で構成する「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」すべてにおいて有意に高かった。これに対して私立大学は「よくあてはまる」および「あてはまる」と回答した人の方が、「情緒的共感」と「理念の実践」が有意に高かった。従って仮説は国立大学については支持され、私立大学も一部支持された。国立大学については職員分析とは大きく異なり、「教育・研究および学生の支援等大学特有の業務に関心がある」教員をいかに確保するかがその後の理念浸透に影響を与えるものとみられる。

最後に「学生時代にお世話になった大学に恩返しをしたいから」の質問である。教員になる過程において指教員との関わりはとりわけ深く、指導を受ける中で指導教員を通して大学に恩義を感じることも多いことが考えられる。そこで仮説は『学生時代にお世話になった大学に恩返しをしたいから』があてはまる人は、そうでない人よりも入職後の理念浸透度が高い」を設定した。分析の結果、図 6-4-1~3 のとおりである。国公立大学は「よくあてはまる」および「あてはまる」と回答した人の方が、「情緒的共感」と「行動的関与」が有意に高かった。これに対して私立大学は「よくあてはまる」および「あてはまる」と回答した人の方が、理念浸透度を 3 次元で構成する「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」すべてにおいて有意に高かった。従って仮説は私立大学については支持され、国立大学も一部支持された。やはり教員の世界では指導教員との関わりが深いだけに、指導教員の指導能力の向上と指導を通じた在学時の満足度を高めることの重要性を示しているものとみられる。

以上のことから国立大学と私立大学教員の間には職員分析のような違いは見られず、入職前の段階で大学の理念への共感を高めた上で採用することも、待遇面を保障することも、教育・研究にかける情熱を確認して採用することも、学生時代の教育・研究活動への満足度が高い人を確認して採用することも、すべて入職後の理念浸透度を高めることに有効であると考えられる。特に指導教員との関わりが大きく影響すると推測され、教員の研究・指導能力の向上は学生の満足度につながるだけに、間接的に理念浸透度を高める施策としても

注目される。

#### 第4節 理念浸透度の関係性

本節では理念浸透度を構成する「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」の関係性について考察を行う。職員分析と同様に理念浸透度を構成する「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」はそれぞれ別次元であるものの、「行動的関与」が最も理念浸透度の高い次元を表し、「情緒的共感」と「認知的理解」は「行動的関与」の下位次元にあたる。そこで「行動的関与」に対して「情緒的共感」と「認知的理解」がどのように位置づけられるか、データを基に考察する。

##### (1) データ分析

「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」の各因子については、本章第2節で抽出して数値化しておりそれを用いる。

まず、「行動的関与は理念浸透度の最も高い次元を表す」という仮説の下、「行動的関与」を被説明変数に、「情緒的共感」と「認知的理解」を説明変数として回帰分析を行った(モデル1)。表6-6-1のとおり、国立大学も私立大学も「情緒的共感」、「認知的理解」とともに有意にプラスに働くことを確認した。

表 6-6-1 理念浸透度に関する回帰分析(モデル1)

説明変数	国立大学	私立大学
認知的理解	0.218*	0.404**
情緒的共感	0.582**	0.329**
調整済みR2乗	0.537	0.409

(注1) 被説明変数は理念の行動的関与。

(注2) \*\* 1%水準、\*5%水準。

(注3) 国立大学 n=83、私立大学 n=131。

次に他の変数も含めた関係を分析する。本章第2節では理念浸透度について所属する大学の種別、性別、職階、母校出身の別などによって理念浸透度に差があるかを分析した。私立大学については男性の方が女性よりも「情緒的共感」と「認知的理解」が有意に高く、職階についても教授職の方が准教授や講師などの教授職以外の職階よりも「情緒的共感」と「認知的理解」が有意に高い。母校出身の別については、私立大学では有意な差が見られなかったが、国立大学では母校出身の方がそうでない教員よりも「情緒的共感」が有意に高か



った。そこで「行動的関与」を被説明変数とし、「情緒的共感」、「認知的理解」に年齢、性別、母校出身の別、職階、のダミー変数を加えて回帰分析を行った(モデル2)。表6-6-2のとおり国立大学は「情緒的共感」が有意にプラスに働いた一方で年齢が有意にマイナスに働き、モデルの説明力もモデル1よりも向上した。私立大学は「情緒的共感」と「認知的理解」が有意にプラスに働いたが、説明力はモデル1よりも低下した。続いて組織成員性に関する変数として「組織に愛着がある」を加えて分析を行った(モデル3)。表6-6-3のとおり国立大学は「情緒的共感」が有意にプラスに働いた一方で年齢が有意にマイナスに働き、モデルの説明力はモデル1より向上したがモデル2よりは低下した。私立大学は「情緒的共感」と「認知的理解」が有意にプラスに働いたが、説明力はモデル1および2よりも低下した。

表 6-6-2 理念浸透度に関する回帰分析(モデル2)

説明変数	国立大学	私立大学
認知的理解	0.173	0.396**
情緒的共感	0.604**	0.333**
母校出身	0.004	0.041
教授職	0.150	0.015
男性	0.005	-0.032
年齢	-0.218*	0.024
調整済みR2乗	0.559	0.393

(注1) 被説明変数は理念の行動的関与。

(注2) \*\* 1%水準、\*5%水準。

(注3) 国立大学 n=83、私立大学 n=131。

表 6-6-3 理念浸透度に関する回帰分析(モデル3)

説明変数	国立大学	私立大学
認知的理解	0.167	0.403**
情緒的共感	0.624**	0.292**
母校出身	0.003	0.025
教授職	0.146	0.010
男性	0.007	-0.035
組織に愛着	-0.030	0.079
年齢	-0.219*	0.023
調整済みR2乗	0.554	0.392

(注1) 被説明変数は理念の行動的関与。

(注2) \*\* 1%水準、\*5%水準。

(注3) 国立大学 n=83、私立大学 n=131。

## (2) 結果の考察

理念浸透度を構成する「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」の関係については、私立大学は理念浸透度の最も深いレベルである行動的関与に対し、「情緒的共感」も「認知的理解」も規定要因としてプラスに働くことを確認し、仮説は支持された。また性別、年齢、職階などの個人属性に関する変数を加えたモデル2および3よりも、「情緒的共感」と「認知的理解」の二つの説明変数によるモデル1の方が説明力も高く、「行動的関与」に対する「情緒的共感」と「認知的理解」の影響力が大きいことが分かった。

一方国立大学は「情緒的共感」はプラスに働くものの、年齢の影響が大きいことを確認し、仮説は概ね支持された。年齢が上がると「行動的関与」にはマイナスに働く。国立大学については年齢が理念の浸透における阻害要因になっていることを示した。研究志向の国立大学の教員は自己の専門分野の講座および学界に帰属意識を持つため、大学全体に対して意識が向いていないことの表れであり、ある程度年齢を重ねると学界での地位も発言力も高まると考えられるため、よりその意識が高まっているものと考えられる。また、私立大学とは異なり、モデル1よりも個人属性に関する変数を加えたモデル2および3の説明力が高まり、モデル1では有意にプラスであった「認知的理解」が有意では無くなった。理念の浸透における個人属性の影響が私立大学よりも高いことが推察され、国立大学については組織的な理念浸透施策だけでなく、個人の状況に合わせた個別対応が重要であることを示唆している。

職員分析との比較では、私立大学については職員も教員も同様の傾向を示した。これに対して国立大学の教員は、国公立大学の職員よりも組織の一員という意識が低く、教員と職員の間にも大学の理念や組織に対する意識の隔りがあることを改めて示した。

### 第5節 理念浸透策と理念浸透度の関係

本節では理念浸透度を高めるための方策である理念浸透策との関係を考察する。職員分析と同様に、初めに理念浸透策を第4章で行ったマクロレベルの分析と同じ設問に基づいて設定し、その浸透策が個人の理念浸透度を構成する「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」にどのように作用しているかを実証分析から明らかにする。その上で、理念浸透度を介して個人に効果をもたらしているかを確認する。

前章の職員分析と同じく図6-2に示すとおり、「執行部の進める理念浸透策を受けて、職員に理念が浸透し、効果をもたらす」という仮説を設定し、これに基づいて検証を行う。

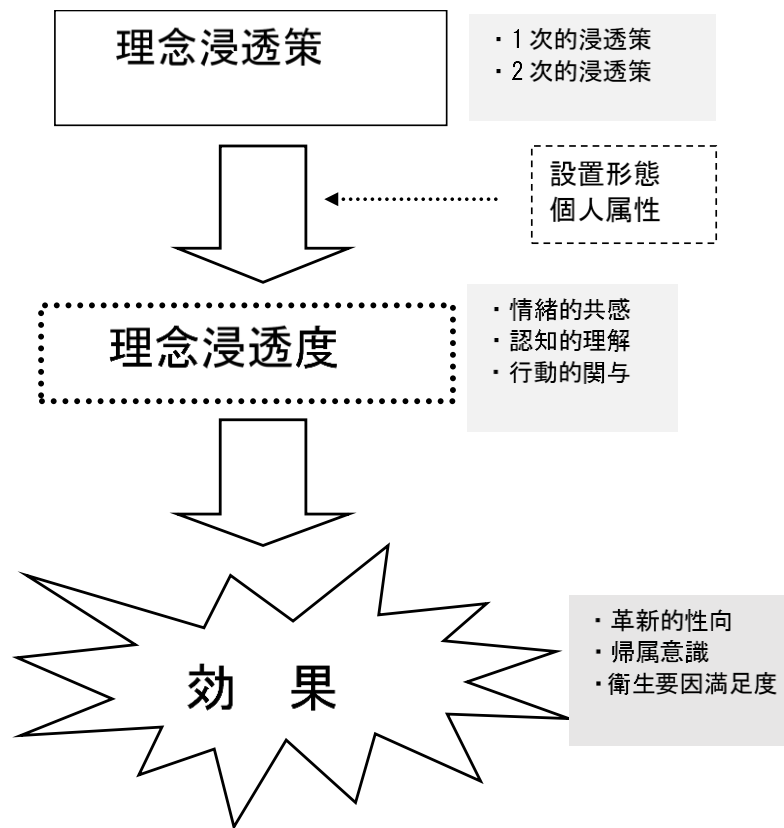


図 6-2 仮説検証の流れ

### (1) 理念浸透策

マクロレベルの分析と同じ理念の浸透に関する取組状況を尋ね、その結果を探索的因子分析の手法で分析した。最尤法およびプロマックス回転を用いた因子分析を行った結果、表 6-7 のとおり二つの因子を抽出した。職員分析と同じく三つの因子に分かれることを想定したが、相関関係の高い変数が確認され調整した結果、二つの因子に収束した。

表 6-7 因子分析による理念浸透策の抽出

施策に関する質問	一次的浸透策(トップマネジメント)	二次的浸透策
意識決定は理念に基づく	0.882	-0.064
経営トップの行動は理念に基づく	0.694	0.127
経営トップと意見交換の場がある	0.532	-0.004
学外に一貫して理念を発信	-0.071	0.954
理念を伝えるパンフがある	0.114	0.681
理念を表したロゴがある	0.008	0.612

(注 1) n=234

(注 2) 最尤法、プロマックス回転。

「経営トップである大学執行部と教員が意見交換する場がある」、「大学の意思決定は理念に基づく」、「経営トップである大学執行部の行動は理念に基づく」で構成されるのは、「一次的浸透メカニズムに基づく執行部による理念を具現化させた行動や教職員とのコミュニケーション」である。「大学の理念を伝えるパンフレットがある」、「大学の理念を表したロゴマークがある」、学外に一貫して理念を発信している」で構成されるのは「二次的浸透メカニズムに基づく理念に関する広報物の作成と発信」である。

## (2) 理念浸透度を被説明変数とした回帰分析

抽出した二つの変数が理念浸透策であり、理念浸透度を構成する「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」を被説明変数として回帰分析を国立大学と私立大学に分けて行う。前章の職員分析では、国公立大学については「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」いずれも「一次的浸透メカニズムに基づいた施策」が有意にプラスに働いた。私立大学についても同様に「一次的浸透メカニズムに基づいた施策」が有意にプラスに働いた。さらに「二次的浸透メカニズムに基づいた施策」も「情緒的共感」と「認知的理解」に有意にプラスに作用し、「広報部門の確立」は行動的関与に有意にプラスを示したこの結果をもとに仮説として「国立大学、私立大学ともにミクロレベルの分析において教員の理念浸透度を高めるのは、『一次的浸透メカニズムに基づいた施策』である」を設定した。

回帰分析の結果は表 6-8-1、6-8-2 のとおりで、仮説は支持された。

表 6-8-1 理念浸透度に対する理念浸透策の回帰分析(国立大学)

被説明変数	行動的関与	認知的理解	情緒的共感
一次的浸透策(トップマネジメント)	0.586**	0.283	0.618**
二次的浸透策	-0.045	0.101	0.048
調整済みR2乗	0.293	0.103	0.406

(注 1) 国立大学 n=83

(注 2) \*\* 1%水準、\*5%水準。

表 6-8-2 理念浸透度に対する理念浸透策の回帰分析(私立大学)

被説明変数	行動的関与	認知的理解	情緒的共感
一次的浸透策(トップマネジメント)	0.544**	0.226*	0.352**
二次的浸透策	-0.110	0.320**	0.298**
調整済みR2乗	0.228	0.222	0.320

(注 1) 私立大学 n=131

(注 2) \*\* 1%水準、\*5%水準。

### (3) 分析結果の考察

初めに国立大学の分析結果について考えたい。「一次的浸透メカニズムに基づいた施策」が「情緒的共感」と「行動的関与」に対して有意にプラスに働いた。「認知的理解」に対しても有意水準は高くはないがプラスに働いている。二次的浸透メカニズムに基づく理念に関する広報物の作成と発信は3次元の理念浸透度いずれに対しても有意ではなかった。国立大学における職員分析では「一次的浸透メカニズムに基づいた施策」が「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」いずれに対しても有意にプラスに働いたことを確認しており、国立大学については教員も職員も理念浸透度を高める有効な理念浸透策は「一次的浸透メカニズムに基づいた施策」であるといえる。前章の職員分析でも比較分析を行ったように、第4章のマクロレベルの分析において執行部が教職員の理念浸透に有効であると考えていた理念浸透策は「二次的浸透メカニズムに基づいた施策」であり、教員においても執行部との間に有効な理念浸透策に関して認識のずれがあることを確認した。前節において教員に対する理念の浸透には、組織的な理念浸透施策だけでなく、個人の状況に合わせた個別対応

が重要であるとの示唆が得られたが、組織的に一律に行われる「二次的浸透メカニズムに基づいた施策」は効果が出ないことを改めて示した。

次に私立大学の分析結果である。「一次的浸透メカニズムに基づいた施策」が、「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」すべてにおいて有意にプラスに働いた。マクロレベルの分析結果とも職員分析の結果とも一致した。執行部の理念浸透策と理念浸透策を受ける側である教職員の認識が一致したといえる。また「二次的浸透メカニズムに基づいた施策」も、「情緒的共感」と「認知的理解」に有意にプラスに働き、職員分析と同様の結果となった。教員においても組織的な理念浸透策が有効であることを確認した。私立大学については、理念の浸透において教員と職員との間に国立大学ほど違いが認められず、教員も職員も組織的なまとまりがあることが推察される。だからこそ組織的な施策である「二次的浸透メカニズムに基づいた施策」が有効であり、私立大学はより企業的な組織であるといえる。

## 第6節 理念の浸透がもたらす効果

本節では理念が教員個人に浸透することを通じでどのような効果をもたらすのかを考察したい。個人における理念浸透の効果については、職員分析において組織力を高めることにつながる個人性向である「革新的性向」をはじめ、組織的一体感へとつながる「帰属意識の高さ」、業務に対する待遇面での評価の表れでもある「衛生要因満足度」を、効果を示す変数に設定して分析を行った。教員についても同様の変数を設定することで職員との比較を行って考察を深めたい。

### (1) 効果を表す変数の抽出

初めに教員個人の仕事や組織に対する姿勢である個人性向をアンケート結果から抽出した。最尤法およびプロマックス回転を用いた因子分析を行った結果、表 6-9 のとおり職員と同様に三つの因子を抽出することができた。

仕事に対する革新的な姿勢を表す「革新的性向」の変数は、「新たなやり方を試している」、「新たなアイデアを積極的に取り込んでいる」、「自分のアイデアを積極的に試している」の因子で構成される。組織成員性を表す「帰属意識の高さ」の変数は、「組織に愛着を感じる」、「組織に多くの恩義を感じる」、「勤務先を良くしていきたい」の因子で構成される。これら個人の仕事や組織に対する姿勢を示した二つの変数に対して「業務時間は妥当である」、「処遇と給与には満足である」の因子で構成される「衛生要因満足度」は、自身の業務に対する待遇面での評価の表れでもあり、業務を遂行していく上で基礎となる部分である。

表 6-9 因子分析による個人性向の抽出

仕事に関する質問	革新的性向	帰属意識の高さ	衛生要因満足度
新たなやり方を試している	0.925	-0.072	0.056
新たなアイデアを積極的に取り込む	0.860	0.019	0.022
自分のアイデアを積極的に試す	0.847	0.067	-0.093
組織に愛着を感じる	-0.048	0.977	-0.075
組織に多くの恩義を感じる	-0.051	0.788	0.082
勤務先を良くしていきたい	0.174	0.554	0.008
業務時間妥当である	-0.039	-0.084	0.773
処遇と給与には満足である	0.039	0.146	0.682

(注 1) n=232

(注 2) 最尤法、プロマックス回転。

## (2) 効果変数と理念浸透度との関係

職員分析と同様に「理念浸透策が理念浸透度を介して革新的性向、帰属意識および衛生要因満足度を高める」を仮説に設定して検証を行う。被説明変数を「革新的性向」、「帰属意識の高さ」、「衛生要因満足度」とし、理念浸透度としての理念への「行動的関与」に、直接理念浸透策の影響を受けない性別や年齢、職階、年収、母校出身の別、大学の規模といった変数を加えて回帰分析を国立大学と私立大学に分けて行った。「行動的関与」以外の説明変数はコントロール変数ではあるが、職階や年収は大学における自身の評価や職務上の役割を示し、大学の規模は所属大学の財政的な安定感を表している。また母校出身の別はこれまでの分析でも影響力の大きい変数であることが分かっている。分析の結果は表 6-10-1~3 のとおりである。

表 6-10-1 革新的性向に対する理念浸透度等の回帰分析

説明変数	国立大学	私立大学
行動的関与	0.057	0.151
大学規模	-0.197	0.139
男性	0.023	0.070
年齢	0.338	-0.081
勤続年数	-0.099	-0.125
個人年収	-0.103	0.004
教授職	0.126	0.202
母校出身者	0.023	0.045
調整済みR2乗	0.038	0.048

(注 1) 被説明変数は革新的性向。

(注 2) \*\* 1%水準、\*5%水準。

(注 3) 国立大学 n=83、私立大学 n=131。

表 6-10-2 帰属意識の高さに対する理念浸透度等の回帰分析

説明変数	国立大学	私立大学
行動的関与	0.402**	0.302**
大学規模	0.006	0.118
男性	0.239	0.111
年齢	0.106	-0.079
勤続年数	-0.205	0.016
個人年収	0.086	-0.017
教授職	-0.077	0.129
母校出身者	0.097	0.252**
調整済みR2乗	0.165	0.185

(注 1) 被説明変数は帰属意識の高さ。

(注 2) \*\* 1%水準、\*5%水準。

(注 3) 国立大学 n=83、私立大学 n=131。



表 6-10-3 衛生要因満足度に対する理念浸透度等の回帰分析

説明変数	国立大学	私立大学
行動的関与	0.35**	0.186*
大学規模	0.038	0.212*
男性	-0.017	-0.001
年齢	0.192	-0.109
勤続年数	0.021	-0.068
個人年収	-0.065	0.067
教授職	0.042	0.106
母校出身者	-0.087	0.165
調整済みR2乗	0.042	0.080

(注 1) 被説明変数は衛生要因満足度。

(注 2) \*\* 1%水準、\*5%水準。

(注 3) 国立大学 n=83、私立大学 n=131。

「革新的性向」については、国立大学、私立大学ともにすべての説明変数が有意ではなかった。また設定した説明変数では、国立大学も私立大学も説明力が低い結果となった。職員分析において、理念浸透度の最も高いレベルを示す理念への「行動的関与」が有意にプラスに働いたのとは対照的である。教員に対して理念の浸透を行い深く浸透させたとしても、自身の業務である教育・研究活動において革新的な姿勢をとることにはつながらない。

「帰属意識の高さ」については、国立大学、私立大学ともに「行動的関与」が有意にプラスに働いた。また、私立大学について「母校出身である」ことも有意にプラスに働いた。これについては職員分析とほぼ同様の結果となった。

「衛生要因満足度」については、国立大学、私立大学ともに「行動的関与」が有意にプラスに働き、私立大学については財政的安定性を示す「大学の規模」も有意にプラスの効果があることを確認した。しかしモデルとしての説明力は職員分析と同様に低かった。

### (3) 分析結果の考察

以上の分析から仮説のうち、「理念浸透度を介して革新的性向、帰属意識および衛生要因満足度を高める」の部分については、国立大学、私立大学ともに「帰属意識の高さ」および「衛生要因満足度を高める」ことを確認した。「理念浸透策が理念浸透度を介する」部分については、前節において理念浸透度の最も高いレベルを示す理念への「行動的関与」に対し、

「一次的浸透メカニズムに基づいた施策」が国立大学、私立大学ともに有意にプラスに働くことを確認している。これらをまとめると「教員個人に対する理念浸透策は、理念浸透度を介して帰属意識および衛生要因満足度を高める」と考えることができ、設定した仮説は部分的に支持された。教員個人に対して理念の浸透を行うことで国立、私立大学ともに帰属意識を高めることができる。特に国立大学の教員は大学全体よりも専門分野の講座や学界への帰属意識が高いため、理念の浸透を行うことで大学に意識を向かせることができる。大学に意識が向けば、大学の理念を構成するミッションや大学の目指す将来像であるビジョンの共有につながることを期待できるため、理念の浸透の意味は大きい。

しかし、今回の分析で教員と職員とでは理念浸透の効果に大きな違いがあることも確認した。教員については、新しい価値を生むための原動力ともいえる「革新的性向」を理念の浸透によって高めることができなかった。一方、職員については国公立大学、私立大学ともに「革新的性向」が高まることを確認した。これは職員が課単位で組織的に業務を行うのに対して、教員は個別で教育・研究活動に従事し、さらに研究志向が高いため自らが専門とする分野の講座や学界への帰属意識が高いことが影響していると考えられる。

課単位で組織的に業務を行う職員は課ごとに大学の理念に基づいた目標が設定されており、それを共有する。理念が浸透・共有されればその理念を実現するために様々なアプローチで目標を達成する試みが行われる。この一連の過程が「革新的性向」が高まることを表しており、分析結果と重なるものである。

個人および専門分野の学界に対する意識が強い教員は、そもそも大学全体の理念に意識が向きにくい立場であり、教育はともかく研究活動を自身の興味・関心ではなく、大学の理念と結びつけて従事することは困難である。また、新しい教育や研究の実践は、学界での先行事例や他の研究者との交流の中で改善されることが多いため、そのことも影響しているとみられる。いずれにしても教員については入職段階から理念とのマッチングを図り、組織的な理念浸透策である「二次的浸透メカニズムに基づいた施策」ではなく、執行部による「一次的浸透メカニズムに基づいた施策」を個々の教員の事情に合わせて展開していくことが求められている。

## 第7節 本章のまとめ

本章では前章の職員分析と同様にマイクロレベルの視点から、理念の浸透を受ける側である教員個人における理念浸透度と浸透策について分析を行った。「教員個人における理念浸

透度は情緒的共感、認知的理解、行動的関与の3次元で捉えられる」という仮説も職員分析と同様に支持され、大学教員においても理念の浸透度を3次元で捉えることができることを明らかにした。

「執行部の進める理念浸透策を受けて、教員に理念が浸透し、効果をもたらす」という仮説については、国立大学と私立大学に分けて検証を行った。その結果、国立大学、私立大学ともに「一次的浸透メカニズムに基づいた施策」が理念浸透度を向上させ、そのことが「組織への帰属意識」を高める効果があることを確認し、仮説は支持された。一方で職員分析とは異なり、「仕事に対する革新的な姿勢」を向上させる効果は認められなかった。理念の浸透がもたらす効果は職員ほど大きくないと考えられる。

なお私立大学については、理念浸透度において「二次的浸透メカニズムに基づいた施策」が「情緒的共感」と「認知的理解」を向上させるという職員分析と同様の結果を確認した。私立大学の教職員にとっては「二次的浸透メカニズムに基づいた施策」も「一次的浸透メカニズムに基づいた施策」を補完する有効な手立てであるといえる。

一方、国公立大学については、第4章のマクロレベルの分析で有効とされた「二次的浸透メカニズムに基づいた施策」が、理念の浸透を受ける側からすると有効ではないことが、職員分析と同様に確認された。理念の浸透を進める執行部側と理念浸透策を受ける側である教員との間に認識のずれがあることを改めて示すとともに、執行部による直接的な理念浸透策である「一次的浸透メカニズムに基づいた施策」がいかに重要であるかを裏づける結果となった。執行部の教職員への関わり方を再点検し、意思決定の過程の見える化をしたり、教職員とコミュニケーションをとる機会を増やしたりするなどの施策が必要である。

また採用時において大学の理念を入職希望者に意識させ確認することは、職員分析と同様に国立大学、私立大学ともに重要である。入職時に理念を重視した教員はそうでない教員よりも当然、理念浸透度が高い。教員に理念を浸透させることは帰属意識を向上させ、中途退職者を防ぐ効果も見込まれる。採用時から理念の浸透に取り組むことを人事政策に位置づけ、中長期的に理念の浸透に取り組むことが教員においても求められている。

## 第7章 教職員採用における理念の浸透策の提言

第5章および第6章では、ミクロレベルの視点から教職員個人における理念の浸透について考察を行った。この中で理念を浸透させる方策として、一次的浸透メカニズムに基づく浸透策を実施することが教職員双方に有効であることを確認した。一方で採用の段階から

大学の理念を意識させ、理念への共感がより高い人物を採用することが採用後の理念の浸透状況において、そうでない人よりも理念浸透度が高いことも確認した。仮に採用時に能力的に同じ評価であるならば、理念に対してより共感が高い人物を採用する方が大学にとって理念の実践に貢献する人材を確保できることになる。

本研究では大学の理念について、入職後の教職員に対する浸透を主なテーマとしているが、新たな視点として教職員採用における理念の重視について考えたい。高尾(2017, 434)は、民間企業を対象とした経営理念の浸透に関する研究をベースに、一次的浸透メカニズムに基づく浸透策の一つである経営者のリーダーシップに基づく経営理念の研修は、ある程度の即効性は期待できるが、より長期的な視点からは人材の採用に経営理念の共有を関連づけることが効果を持つと指摘している。Hoffman, Casnocha and Yeh (2014=2015)は、組織の目標とミッションに従業員個人の価値観との重なりを相互に見出していくことで、組織と個人が相互にコミットするという雇用のモデルを提示しているが、こうした取組を採用時の段階から導入することも有効な手立ての一つであろう。実際、第2章第2節で事例分析した四国地方のC国立大学では、採用後ではあるものの職員に対して組織の目標とミッションを示し、個人のビジョンや価値観との重なり合いを面談で確認しながら人事異動や研修を実施することで効果を上げている。

そこで本章では、第4章の分析および考察で用いた全国245大学のアンケート調査結果を下に、教職員の採用において理念を重視している各大学でどのような取組が行われているのか現状を明らかにしたい。

### 第1節 採用における理念の展開

分析にあたっては、第4章で取り上げた大学アンケートの内、「理念を重視している」、「理念を教職員の意識統一のツールとして重視している」、「教員採用時に理念を打ち出している」、「職員採用時に理念を打ち出している」という理念および採用における理念の重視に関する質問すべてについて「あてはまる」と回答した16大学を対象とした。そして各大学の公式ホームページの教職員採用情報に関するページに、理念についてどのように書かれているか、特別な採用方法をとっているかなどについて調べた。

16大学の内訳は国立大学が2校、公立大学が1校、私立大学が13校である。この内私立大学13校についてはクロス集計の結果、経営トップである理事長が創立者の親族ではない非オーナー系で、宗教主義によらない大学が4校、非オーナー系で宗教主義の大学が4校、

オーナー系で宗教主義でない大学が 3 校、オーナー系で宗教主義の大学が 2 校である。宗教主義もしくはオーナー系という理念がより強く打ち出されやすい大学でまとめると 9 校があてはまる(表 7-1)。

表 7-1 採用時等理念を重視する私立大学

	非オーナー系大学	オーナー系大学
非宗教主義大学	4	3
宗教主義大学	4	2

(注 1)n=13

まず国立大学である。2校の内一方の大学は「採用において理念を打ち出している」という回答を裏付けるようなものは確認できなかった。もう一方の中部地方の大学は、職員採用において「母校で働く強い意欲がある人」を条件の一つとする当該大学出身者に限定した独自の採用を行っている(URL8)。これは採用における理念を重視させる取組とは異なるが、当該大学出身の方がそうでない人と比較して理念に対する認識が高い、もしくは在学時に受けた何らかの恩返しを後輩の学生にしたいと考えていることを期待しての取組ではないかと推察される。国立大学職員のほとんどは大学独自の採用試験ではなく、法人化前の公務員試験もしくはいくつかの大学をまとめた地域ごとに行われる共通の採用試験を突破した後に、希望する大学の採用面接を受けるのが一般的である。

既出の東京大学大学経営・政策研究センターが 2010 年 2 月に全国の大学事務職員に行った「大学事務組織の現状と将来」の集計結果によると、回答者の 85.5%が公務員試験もしくは国立大学法人等職員統一採用試験による採用で、大学の独自採用は 8.9%であった(URL9)。大学独自の基準で採用された職員は少数派であり、国公立大学職員対象のアンケート調査の結果でも理念浸透度において母校出身とそうでない出身者の間に有意な差は無く、在学時の恩返しを意識する人とそうでない人との間にも有意な差は認められなかった。また「大学事務組織の現状と将来」の集計結果でも、入職の動機で最も多かったのが「安定しているから」の 82.7%であり、このことから理念ではなく、公務員もしくは公務員に準じる身分が重視されていることがうかがえる。

一方、独自の採用を行う私立大学では母校出身の方が理念に対する共感性が有意に高く、在学時の恩返しを意識する人の方が共感性に加えて理念の実践意欲も有意に高いこと

から、こうした効果を期待しているとみられる。

次に公立大学である。該当するのは中国地方の1校である。職員採用における求める人材の第1条件に「当該大学を愛し、当該大学で働きたいという情熱があること」、2番目に「当該大学の一員としての使命と誇りを持ち、組織目標の達成に貢献できること」を挙げている(URL10)。「大学を愛し」「使命と誇りを持ち」というところに採用の前提条件としての理念への共感、「組織目標の達成に貢献」に理念の実践が盛り込まれ、採用における理念重視の姿勢が感じられる。

そして私立大学である。私立大学は非オーナー系で宗教主義によらない大学、非オーナー系で宗教主義の大学、オーナー系で宗教主義でない大学、オーナー系で宗教主義の大学の四つに分類できることから、それぞれのケースについて考察したい。

初めに非オーナー系で宗教主義によらない4校の大学である。関西地方の私立G大学は職員の新卒および中途採用のページに建学の精神、経営理念、長期ビジョンを掲載している。求める人材の項目には信頼される職員、改革を推し進める職員、職責を全うする職員、組織内の教職員と協働できる職員の4項目を挙げ、理念の理解というよりは仕事に対する姿勢を求めている。

中部地方の私立H大学はホームページにおいて建学の精神に基づいたビジョンにあたる理念とミッションを掲げているが、職員採用のページでは理念に関することは全く触れていない。求める人物像はなく、求める資格に「企画力・渉外力・PC活用スキルのある方優遇」とあるだけで理念への理解というよりも即戦力を求めているものと推測される。

次にオーナー系で宗教主義によらない3校の大学である。中国地方の私立I大学はホームページにおいて建学の精神と、建学の精神を具現化する全学的な教育プログラムを紹介しているが、教員採用のページでは理念に関することは全く触れていない。応募資格は大学が求めている専門分野の研究実績や学位である。

三つめの非オーナー系で宗教主義の4校の大学である。関西地方の私立J大学はキリスト教の精神が建学の精神に盛り込まれていることを反映し、教員、職員ともに採用条件においてキリスト教に理解があることを挙げている。一方で建学の精神以外のミッションやビジョンに関する言及は無い。建学の精神の根幹をなすキリスト教への理解を最低限求めているとも読み取れる。同様に東京の私立K大学も建学の精神にキリスト教の精神が反映されているため、教員、職員ともに採用条件においてキリスト教への理解と建学の精神、教育理念に賛同することを求めている。しかし、両大学とも募集条件に理念に対する理解を求め

るものの、採用にあたってそれを具体的にどのように評価するかは明確ではない。

最後はオーナー系で宗教主義の 2 校の大学であるが、教職員採用において理念を重視するような文言が採用条件に盛り込まれているかは確認できなかった。

以上のことから「採用において理念を重視する」と回答した大学でも、実際の採用条件や採用時に提出する書類などの公開情報からは、必ずしも理念を重視しているという情報が読み取れるわけではないことが分かった。理念を重視する私立大学で最も多いのは、採用条件において、建学の精神や教育理念への理解を求めるものである。おそらく面接時に理念への理解を確認するものと考えられるが、採用時における理念の重視は大学業界全体においてそれほど進んでいるとはいえない。

## 第 2 節 採用時の理念重視の必要性

前節では理念浸透策としての教職員採用時における理念の重視について、各大学の取組状況をまとめた。本章の冒頭でも述べたように、長期的に理念の浸透を進めるには、採用時において、入職希望者に大学の理念に対してあらかじめ理解をしてもらい、自身の思想・信条などの価値観と大学の理念とのすり合わせを行うことが効果的であると考えられる。しかし、理念によって設立された私立大学であっても、公表情報に限定はされるものの、実態は理念への理解について採用段階から詳しく言及している大学はほとんどない。実際、前節では「教職員の採用時に理念を前面に出しているか」など、理念の重視に関する質問について「あてはまる」と回答した 16 校を分析の対象としたが、全体の 245 校からすると 6.5%ほどとである。しかもそれらの大学ですら公開されている採用情報を確認しても「理念に理解があること」を明記するのに留まっている。まして入職希望者の思想・信条などの価値観と大学の理念とのすり合わせがどのように行われているのか、全容を把握することは困難である。

こうした中で第 2 章第 2 節の事例分析で取り上げた東京の私立 B 大学は、採用においても理念を重視した取組を進めており、参考になる。B 大学は大学の理念をミッションおよびビジョン双方を整理し、大学における組織運営において、独自のマネジメントシステムと構築し運用している。この取組は職員中心の事務組織に限らず学部運営など教員組織にも導入されていることが特徴であるが、採用においても大学の理念およびマネジメントシステムへの理解とすり合わせが行われている。

具体的には教職員に対して採用方針を文書で示し、大学の理念および独自のマネジメン

トシステムの考え方について説明を行い、この考え方に基づいて採用を行うことを宣言している。その上で、教員採用の志望理由に関する提出書類では、大学の理念および独自のマネジメントシステムの考え方について、「教育・研究」、「学生支援」、「地域・社会連携」、「大学の理念」の4点について自身がどのように貢献できるかをそれぞれ400字以上で述べることを求めている。採用段階で大学の理念を意識させ、理念と自身の価値観とのすり合わせもできる良い例である。

これまで理念を浸透させる大学執行部側の視点から見てきたが、理念の浸透の受け手である教職員個人が入職時にあたってどの程度理念を重視しているのか確認したい。第5章および第6章で用いた教職員個人対象のアンケート調査からまとめる。入職の動機について「大学の理念に共感したから」の質問に対して、「あてはまらない、あまりあてはまらない」から「とてもよくあてはまる」までの3件法で評価してもらった。まず職員であるが、国公立大学309人中、「とてもよくあてはまる」が18人で5.8%、「あてはまる」が98人で31.7%、「あてはまらない、あまりあてはまらない」が193人で62.5%と「とてもよくあてはまる」と「あてはまる」で4割に満たなかった。教員は国公立大学232人中、「とてもよくあてはまる」が17人で7.3%、「あてはまる」が74人で31.9%、「あてはまらない、あまりあてはまらない」が141人で60.8%と、職員同様に「とてもよくあてはまる」と「あてはまる」で4割に満たなかった。採用される教職員側も大学の理念を意識し、それを入職の動機の一つとして重視している人は少数派であり、採用時における理念に対する関心は採用する側も採用される側も高いとはいえないのが実態である。

しかし、繰り返しになるが第5章および第6章で分析・考察したとおり、「採用の段階から大学の理念を意識させ、理念への共感がより高い人物を採用することが採用後の理念の浸透状況において、そうでない人よりも理念浸透度が高い」ことから、採用後に理念の浸透を行うだけでなく、採用時においても理念との関係を持たせることが重要であると考え。そして本研究において初めて明らかにしたとおり、採用時についてはほとんどの大学で取り組まれていないだけに、改善が必要である。

### 第3節 採用時における政策提言～理念の浸透の視点から～

前節では採用時における理念の浸透の重要性を、ほとんどの大学で認識も実施もされていないということを示しながら考察した。本節ではこれを踏まえて大学の教職員における理念の浸透をどのように進めるのか、そのあり方について考えたい。



第一は理念の浸透に取り組む期間である。理念の浸透の研究において、先行研究でも浸透に取り組む期間について言及されているものは散見されない。先行研究で対象としているのは民間企業における採用後の社員に対する理念の浸透であり、採用時における理念との関係づくりについては対象とされていない。しかし、本研究において分析・考察してきたように、採用時の理念との関係づくりはその後の理念の浸透において大きな影響を与える。このことから理念の浸透は、採用時からスタートすべきである。採用時における理念との関係づくりと、採用後の理念浸透策の展開を一体的に運用することが必要である。一般的に採用は人事部門が担当し、採用後の理念の浸透は、第4章で分析したように企画部門と広報部門が中心になることが多い。このため人事部門との連携が不可欠である。

第二は採用時における入職希望者と大学の理念との関係づくりの内容である。採用の公募情報には大学の理念の内容と採用において理念を重視することを明記することが必要である。現状は、職員の場合はコミュニケーション能力や積極性などの社会人基礎力が、教員の場合は専門分野に対する教育・研究業績がそれぞれ応募条件として明記される程度に留まっている場合が大半である。これに追記することで理念への意識づけを行うことができる。さらに理念との関係性の構築を促すために、前節で事例を紹介したように、応募書類において、入職を希望する大学の理念と自身の考えについて文章を書かせることが有効である。具体的に文章を記入することで自身の価値観と大学の理念との整合関係について考えるきっかけとなり、理念の浸透が図られるからである。

以上の2点に留意し、採用時から理念の浸透に取り組むことを提言したい。なお、採用後の理念浸透策については、次章で詳しく述べたい。

## 終章 結論と今後の課題

### 第1節 考察のまとめ

本研究では大学における理念の浸透に関する取組の現状と教職員に対する理念の浸透のメカニズム、浸透の効果について大学全体を対象としたマクロレベルの分析と教職員個人を対象としたミクロレベルの分析を初めて行い、わが国の大学における理念の浸透に関する研究蓄積を飛躍的に高めた。その結果、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明らかにし、特に私立大学についてはそれが顕著であることも確認した。

マクロレベルは教職員に対して理念の浸透を行う経営トップである大学執行部からの視

点でもあり、ミクロレベルは理念の浸透を受ける教職員の視点でもある。また大学についても国公私立大学の設置形態に着目し比較を行うなどしてより現状に即した分析を行った。以上を踏まえ、本節では大学における理念の浸透の重要性について研究結果から得られた知見をまとめたい。

#### (1) 全国の国公私立大学を対象に行った理念の浸透に関する調査(マクロレベルの分析)

本研究では全国の国公私立 245 大学を対象にマクロレベルの分析を行った。客観データのみでの分析では、理念の浸透の効果指標として収容定員充足率を用い、理念の浸透状況である理念浸透度と効果指標との関係を明らかにした。具体的には、私立大学において大学執行部に理念が浸透していることは収容定員充足率にプラスに働くものの、国公立大学においては理念の浸透と収容定員充足率に関係性は認められなかった。また、理念の浸透のメカニズムについて、理念浸透策が教職員全員に対する理念の浸透度を高めることで組織のパフォーマンスも高まることを確認し、特に私立大学においては理念浸透策が教職員全員に対する理念浸透度を介して組織のパフォーマンスを高めるという因果関係も確認することができた。

理念浸透策については、国公立大学における効果的な理念浸透策は二次的浸透メカニズムに基づく浸透策であり、インタビュー調査で確認した二次的浸透メカニズムに基づく浸透策は一次的浸透メカニズムに基づく浸透策を補完するものであるという分析結果とは異なる結果を導いた。

これに対して私立大学における効果的な理念浸透策は、インタビュー調査と同様に一次的浸透メカニズムに基づく浸透策であることを確認し、国公立大学と私立大学の違いを明らかにした。私立大学については民間企業を対象にした先行研究と同じ結果であり、理念の浸透という点において私立大学はより企業的経営に近づいている可能性を示唆するものとなった。

理念の浸透がもたらす効果については、国立大学は「事業実現」、「学生確保に寄与」、「教職員が意欲的」と相関が認められ、公私立大学は国立大学以上に組織パフォーマンス全般を高めることと相関があることを確認した。

また私立大学については、大学の理念の内容と組織風土が組織パフォーマンスの向上に影響を与えることを確認した。具体的には大学の理念を構成するビジョンにおいて、大学経営の将来像を示す「経営ビジョン」の要素は、大学の個性化・特色化という他大学との違いや当該大学らしさを醸成する大学のブランド化に影響をする。また、組織風土の中でも「企

業的風土」の要素は、組織運営全般に加え、学生満足度の向上等の教員面の改善にも有効であった。

このようにマクロレベルの実証分析からは、国公立大学において効果的な理念浸透策が二次的浸透メカニズムに基づく浸透策であったり、理念の浸透の効果が限定的であったり、理念の内容や組織風土が組織パフォーマンスに影響を与えなかったりと、理念の浸透が組織に対して有効である可能性は高いものの、そもそも経営組織体への移行ができていない実態がうかがわれた。また、理念の浸透を推進する大学執行部の側からすると、二次的浸透メカニズムに基づく浸透策は効果があると考えているが、ミクロレベルの分析や一部の先進的な大学へのインタビュー調査で明らかにしたように、受け手である教職員個人にとっては一次的浸透メカニズムに基づく施策こそが効果をもたらすものであり、国立大学全体としては理念を浸透させる側と浸透を受ける側との間にギャップが認められる。

一方で私立大学は、民間企業を対象にした先行研究と同じような傾向が見られた。効果的な理念浸透策は一次的浸透メカニズムに基づく浸透策で、理念の浸透の効果も組織パフォーマンスの向上と相関がある上に、理念浸透策から理念浸透度を介して組織パフォーマンスを向上させるという因果関係についても確認することができた。また、経営的視点の理念の内容や組織風土も組織パフォーマンスに影響を与えるものであり、この点においても企業の組織運営がなされていると考えられる。私立大学において大学の理念は大学経営および組織運営の要となり、理念の浸透が組織パフォーマンスを向上させる重要な役割を果たしているといえよう。

## （２）大学教職員を対象に行った理念の浸透に関する調査（ミクロレベルの分析）

本研究では教職員個人に対する理念の浸透についても分析した。組織として行われる理念の浸透が個人に対してどのように浸透し効果をもたらすのかは、大学組織全体を対象にしたマクロレベルの分析では明らかにすることができない。そこで理念の浸透を受ける側である教職員個人について分析することで、理念を浸透する側との比較を行った。

### １）大学職員について

インターネットリサーチにより全国の国公立大学職員 309 人分のサンプルを集め分析を行った。初めに先行研究を参考に、個人における理念の浸透の程度である理念浸透度について分析を行い、民間企業と同様に、職員の理念浸透度も理念への「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」の３次元で捉えられることを確認した。また国公立大学ともに「行動的関与」は理念が最も深く浸透しているレベルを表し、それに対して「情緒的共感」と「認

知的理解」が規定要因としてプラスに働くことを確認した。

理念浸透策と理念浸透度との関係は、国公立大学ともに一次的浸透メカニズムに基づく浸透策が理念浸透度を高め、二次的浸透メカニズムに基づく浸透策は、私立大学の「認知的理解」、「情緒的共感」を高めることを明らかにした。国公立大学とも効果的な理念浸透策は、一次的浸透メカニズムに基づく浸透策であり、国公立大学については大学組織を対象としたマクロレベルの分析とは異なる結果となった。

理念の浸透の効果については、理念浸透度の最高レベルである「行動的関与」を高めることで、国公立大学における「革新的性向」、「帰属意識」、「衛生要因満足度」を高めるが、「衛生要因満足度」への影響力は小さいことを明らかにした。

## 2) 大学教員について

職員と同様にインターネットリサーチにより全国の国公立大学教員 232 人分のサンプルを集め分析を行った。個人における理念の浸透の程度である理念浸透度について分析を行った結果、職員と同様に「情緒的共感」、「認知的理解」、「行動的関与」の3次元で捉えられることを確認した。理念浸透度は、民間企業であっても教職員であっても同様に3次元で捉えられる。そして国立大学、私立大学ともに「行動的関与」は理念が最も深く浸透しているレベルを表し、私立大学については「行動的関与」に対して「情緒的共感」と「認知的理解」が規定要因としてプラスに働くことを確認した。一方国立大学については、「情緒的共感」は規定要因としてプラスに働くものの個人属性である「年齢」がマイナスに働き、年齢が大きな阻害要因となることを確認した。

理念浸透策と理念浸透度との関係は、国公立大学ともに一次的浸透メカニズムに基づく浸透策が理念浸透度を高め、二次的浸透メカニズムに基づく浸透策は、私立大学の「認知的理解」、「情緒的共感」を高めるという職員分析と同様の結果を明らかにした。国公立大学とも効果的な理念浸透策は、一次的浸透メカニズムに基づく浸透策であり、国公立大学については大学組織を対象としたマクロレベルの分析とは異なる結果となった。

理念の浸透の効果については、理念浸透度の最高レベルである「行動的関与」を高めることで、国公立大学における「帰属意識」、「衛生要因満足度」を高めるが、「衛生要因満足度」への影響力は小さく、「革新的性向」へは影響しないという、「革新的性向」については職員と異なる結果となった。

## 第2節 結論

以上の大学組織全体を分析対象とするマクロレベルと大学教職員個人を分析対象とするミクロレベル、前者は理念を浸透させる大学執行部側、後者は理念の浸透を受ける教職員側ともいえるが、両者の比較を踏まえ本研究の結論をまとめたい。

第一に、大学における理念の浸透は、国公立大学よりも私立大学において大学経営および大学運営に重要な役割を果たしているということである。私立大学は単年度収入の10%程度は国からの補助金が出ているものの70%程度は学費が占めており、学生の確保が経営基盤となっている。国からの介入が少ない一方で経営には自助努力が求められ、各大学は学生の確保を第一に、選ばれる特色のある大学づくりに注力する中で企業的組織に近づいている。経営を重視する私立大学において理念の浸透は、より組織力を高め、職員個人のチャレンジ精神を促進し、教員個人についても帰属意識を高めるという組織的一体感と理念の実現に向けた実行力を醸成する。無くてはならないものともいえよう。

一方で国公立大学、特に国立大学は、附属病院収入を除いたベースで約70%が運営交付金などの国からの補助金に頼っており<sup>43</sup>、国の政策によって大学経営が左右される状態にある一方で、収入における学費の割合が15%程度と私立大学のように入学者の確保に躍起になることもない。また教員は研究志向が私立大学よりも高く学界に帰属意識を持ちやすい。私立大学のように大学経営に注力しなくて良いという意味においては研究環境が保障されているものの、自己収入が少なく補助金に依存しているという意味において経営組織とは言い難く、こうした背景が今回の分析にも現れたと考えられる。理念の浸透はある程度効果があると考えられるものの、「国立大学の機能分化」や「ミッションの最定義」のように理念そのものが国の政策の影響を受けており、私立大学のような明確な効果を生みにくい構造にあることを再確認した。

こうした中で第2章の事例研究で取り上げた四国地区のC国立大学とD国立大学の比較検討例は今後の参考になるものと考えている。C国立大学は一次的浸透メカニズムに基づく施策を企画部門、人事部門、広報部門が連携して推進し、特に職員に対しては大学の理念と自身のビジョンとの重なり合いの確認と人事施策への反映まで行い、その効果の検証も行っている。これに対してD国立大学は専門家の登用による二次的浸透メカニズムに基づく施策を強化し、理念を浸透させる側として「教職員への理念の浸透が進んでいる」と評価

---

<sup>43</sup> 財務省ホームページ「国立大学の収入構造」(2017年9月15日閲覧、<http://www.mof.go.jp/zaisei/matome/zaiseia271124/kengi/02/04/img/2-4-13.pdf>)より。

するもの実際にどの程度浸透し、効果が出ているのかを検証していない。D国立大学の例は、第4章および第6章の分析の比較で明らかにしたように、国立大学において理念を浸透させる側が二次的浸透メカニズムに基づく施策に取り組み、教職員に理念が浸透していると評価していても、受け手である教職員にとっては一次的浸透メカニズムに基づく施策が効果的であるという分析結果の具体例ともいえよう。国立大学については二次的浸透メカニズムに基づく施策の次の段階として、これまでの理念の浸透状況の客観的な把握と、教員よりは帰属意識を持ちやすいと考えられる職員を対象とした一次的浸透メカニズムに基づく施策の実施が求められているのではないだろうか。

第二に、より効果的かつ長期的に教職員に理念の浸透を図るためには、採用時から取組をスタートさせるべきである。採用時において入職希望者に大学の理念を意識させ、自身の価値観と大学の理念とのすり合わせを行う機会を設けることが、教職員個人により深く理念を浸透させることにつながる。第5章および第6章では教職員個人における入職時の大学の理念に対する意識の違いと現在の理念浸透度の比較を行い、入職時の意識が高い方が現在の理念浸透度も高いという当然の結果となった。特に国立大学の教員は年齢が高くなることが理念浸透度の阻害要因になることから、採用時における工夫がより必要であろう。

しかし、実際のところ採用時において大学の理念を重視した採用方法を公に打ち出して実施している大学は少ない。第7章でまとめたように、本研究では全国の国公立大学にアンケートを実施し、回答を得た245大学の中でも普段から大学の理念を重視し、採用時も大学の理念を前面に打ち出している大学は16校に留まった。そしてその16校の教職員公募情報を公式ホームページで確認したところ、採用条件に「大学の理念に理解があること」との文言があっても、提出書類や採用試験において理念に対する考えを確認するような大学は確認できなかった。このような中、第7章で取り上げた東京の私立B大学の採用時の取組は、先進的かつ本研究の成果を具体化するものであり、今後、こうした取組が増えるものと考えられる。

最後に全国の国公立大学の理念の浸透に関する取組状況とそれに対する意識について考えたい。本研究を通じて全体として感じたことは、大学の理念および理念の浸透は、国公立大学は中期目標・中期計画、私立大学は認証評価といった制度によって強制的に重要であると位置づけられ、それに積極的に取り組む大学とそうでない大学とで温度差がある。理念自体は法人化されていない公立大学を除いて策定されており、大半の大学が理念を重視し、理念の浸透に取り組んでいる。しかし、実際に理念がどの程度教職員に浸透しているかを計

測している大学はほとんどなく、採用においても理念を重視している大学はほとんどない。つまり、「理念および理念の浸透は重要である」と認識されているが、教職員に理念を浸透させ、浸透状況を検証し、検証の結果を次の取組の改善に生かすという、政策の立案から実行、検証、改善の流れがほとんどの大学で行われていない。

本研究は大学、特に私立大学における理念の浸透は、大学経営および大学運営において効果的な施策であり、重要な役割を果たすことを裏付けるとともに、効果的な理念浸透策そのものも提示するものである。本研究の成果が各大学における理念および理念の浸透に関する各種施策の参考になることを期待したい。

### 第3節 今後の課題

最後に本研究における今後の課題と展望についてまとめたい。本研究では大学における理念の浸透の現状と浸透のメカニズム、浸透の効果についてマクロレベルとミクロレベルの視点から分析・考察を行った。理念の浸透をテーマに大学という組織と大学で働く教職員を対象に分析を行ったのは本研究が初めてであり、全国の大学を対象にアンケート調査を行うなど体系的に考察することができた。

#### (1) 教職員個人の分析について

一方で教職員個人の分析については、全国の大学教職員を対象としたインターネットリサーチによる概括的な分析に留まった。理念浸透のメカニズムを、「理念浸透策によって個人に理念が浸透し、その浸透の程度を示す理念浸透度を介して個人に効果をもたらす」という最も単純化したモデルで検証した。そもそも本研究は理念浸透のメカニズムを詳細に明らかにすることを目的としたものではなく、大学における理念の浸透について、マクロレベルとミクロレベルの分析を比較・検討することで体系的に考察し知見を導こうというものである。教職員個人における理念の浸透のメカニズムについては、大学別に教職員のサンプルをとり、大学間で比較することでより詳細な分析が可能となる。高尾(2012)も企業ごとに従業員のサンプルをとり、理念重視型の企業とそうでない企業との比較において経営理念の浸透メカニズムには若干の違いがあることを提示している。大学特に私立大学は理念に基づいて設立されており、本来的に理念重視型の組織である。大学別に教職員のサンプルをとることで、大学ごとの特性を反映した緻密なモデルを提示できるものと考えられ、次回以降の課題としたい。

#### (2) 分析対象としての学生について

次に大学生に対する理念の浸透についてである。民間企業を対象にしている先行研究は、従業員個人における経営理念の浸透を主なテーマの一つとしている。本研究でも先行研究から得られた知見を参考にし、給与の支払いを受けるという意味での従業員に準じた存在で、理念を顧客でもある学生に伝える立場にある教職員に限定した。しかし大学の規模を考えた時、大学生は教職員よりも人数が多く、大学の構成員の一翼を担う存在でもある。全国の大学では学生に自大学の歴史や教育方針、卒業生の活躍を教える自校教育という講義科目を置いている大学も多く、広い意味での学生に対する理念浸透策の一つでもあると考えられるが、そうした観点で学生個人を対象にしたミクロレベルの分析をしている先行研究は散見されない。関連するものとしては、全国の大学の自校教育の実施状況をまとめた大川(2009)の先行研究がある。

大川(2009)は、認証評価の評価基準にある「自学の理念や教育目的の周知」の項目に着目し、2008年に全国の国公立大学752大学に対して自校教育の実施状況調査を行っている。いわばマクロレベルの分析である。有効回答数は373校であり、この内136大学が自校教育を実施していると回答している。自校教育の授業の数としては196授業であり、授業の実施目的について複数回答で集計したところ、最も回答数が多かったのは「自学の理念・使命(ミッション)・目的の周知」の134授業で68.4%を占め、国公立大学別でみると、国立大学は46%、公立大学が67%、私立大学が78%と私立大学が最も高かった。各大学は在学生に対する理念の周知、本研究における理念浸透度を表す「認知的理解」としての理念の浸透を自校教育の中心的な目的にしていることが分かる。この他にも「大学の帰属意識の涵養」、「大学における学習意欲の促進」、「愛校心の涵養」を目的に挙げており、本研究で理念の浸透の効果として確認した教職員における「帰属意識の向上」や職員における「革新的性向の向上」に近い効果を期待していることが示されている。しかし、実際にこの自校教育によって学生の学習意欲を促進し、自大学への愛校心と帰属意識を高めたかについて検証は行っていない。また、大学生における理念の浸透のメカニズムも明らかになっていない。理念浸透策としての自校教育が学生に対してどのように実施されているかを、自校教育を実施している大学側の視点からまとめたものに留まっている。大学生を対象にした理念の浸透に関する研究の中で、浸透のメカニズムとその効果の検証は大きな研究テーマであり、今後の課題であると認識している。

### (3) 教職員に対するインタビュー調査について

本研究ではマクロレベルである大学組織全体を対象とした分析ではインタビュー調査を



行ったが、ミクロレベルである教職員個人を対象にした分析ではデータによる実証分析に留まり、インタビュー調査を行わなかった。教職員についてはインターネットリサーチを用い、大学別に教職員における理念の浸透の実態を明らかにするのではなく、教員および職員別に全体的な傾向と実態を把握することを優先した。大学の教職員個人における理念の浸透に関する研究は蓄積が無く、全容の把握が必要だと考えたからである。今後の課題として、大学別に教職員のデータを集めることと並行して、当該大学の教職員にインタビュー調査も行い、教職員個人レベルにおける理念の浸透について深く考察したい。

#### (4) 大学外から見た大学の理念について

本研究では大学内の教職員に対する理念の浸透をテーマとしてきたが、浸透した大学の理念が大学外の人たちに対してどのように受け止められているのかという視点で分析することもできる。各大学によって異なる大学の理念は、教職員および学生に浸透することで当該大学独特の価値観や行動様式の形成を促すことが考えられる。形成された価値観や行動様式は他大学とは異なる特徴として学外の人たちに認識され、それがブランドとも呼ばれる大学らしさにつながっていく。理念の浸透は間接的に大学のブランド化を進めるものと考えられ、それが受け手である大学外の人たち、例えば受験生の受け止めとどのような関係があるのか、入学難易度である入試偏差値を用いることで分析することも可能であろう。視点を大学内から大学外に変えるだけで新たな研究テーマを見出すことができるという意味において、大学における理念の浸透の研究は発展の可能性を秘めているが、次回以降の課題としたい。

本研究は理念の浸透をテーマに、従来の民間企業対象の研究から非営利組織である大学を初めて本格的に研究対象とし、マクロレベルとミクロレベル双方の視点から体系的に考察した意欲的なものであり、今後の大学経営および組織運営を考える上で重要な示唆と政策提案をすることができた。大学改革は政府としても重要な政策の一つであり、近年は国民の関心事の一つでもある。本研究は大学経営に職員としてかかわる筆者の実体験や業界に対する問題意識からスタートしており、導き出した知見は全国の大学からも必要とされるものであると確信している。今後も実践と理論の融合を目指して研究および実践に励んでいきたい。

## 大学における理念の効果と浸透策に関するアンケート調査

この調査は、公益社団法人文教協会の平成 28 年度調査研究助成の下、大学における理念の効果と浸透施策についてコミュニケーションの側面から明らかにし、大学経営の改善・充実に資することを目的に、全国の国公立大学を対象に行っています。

ご回答は、広報部門や経営企画部門の長や理念の浸透に責任をもつ立場の方にお願いできれば幸いです。

### 【調査のご説明】

(1) 回答に要する時間は 15 分程度です。いただいた回答はすべて統計的に処理し、報告書等に大学名などの固有名詞や大学名が特定できる記述をすることは決してありません。また、ご回答者の個人情報および調査結果は厳重に管理し、本調査の目的以外に使用することはありませんので、何卒ご理解いただけますようお願いいたします。なお、調査の実施にあたっては、プライバシーマークの付与認定企業である(株)サーベイリサーチセンターに委託して実施しております。

(2) 2016 年 6 月 30 日 (木) までに、同封の返信用封筒にてご返信ください。(30 日以降も受け付けております。)

(3) 回答していただいた方の中で調査の集計結果を希望される方には、後日、E-mail にてお送りします。□にチェックをお願いいたします。(□送付を希望する。)

この調査に関するお問い合わせは、以下の担当までお願いします。

研究会：大学職員HRM研究会(同志社大学大学院で学ぶ現役職員による研究グループ)

責任者：中田喜文(同志社大学大学院総合政策科学研究科教授)

担 当：谷ノ内識(同志社大学大学院総合政策科学研究科博士後期課程、学校法人追手門学院職員)

問合せ先：E-mail : hanakaatsuo@gmail.com(谷ノ内)

調査票の回収に関するお問い合わせは、以下の担当までお願いします。

回収担当：(株)サーベイリサーチセンター 〒530-6011 大阪市北区天満橋 1-8-30

☎ : 06-4801-9221 fax : 06-4801-9233 担当：鈴木 E-mail : suzuki\_t@surece.co.jp

### 【本調査票のご送付者をご記入ください】

(E メールは、ご回答内容に関する事務的な確認および集計結果を希望される場合の送付先のみを使用いたします。)

貴学名	
部署名・役職名	
お名前	
メールアドレス	

※特に指示のない場合は最も該当する選択肢の番号を一つだけ○で囲んでください。  
 ※基準日は 2016 年 5 月 1 日現在でお願いします。

【1. 大学全体に関する情報】

(1) 大学の設置形態についてお聞きします。

1. 国立	2. 公立	3. 私立 (学校法人、株式会社立含む)
-------	-------	----------------------

(2) 学部・研究科数、定員数、在学生数をご記入ください。※通信制課程は除く。

学部		大学院	
① 学部数	(学部)	⑤ 研究科数	(研究科)
② 入学定員	(人)	⑥ 入学定員	(人)
③ 収容定員	(人)	⑦ 収容定員	(人)
④ 在籍学生数	(人)	⑧ 在籍学生数	(人)

(3) 教員数をご記入ください。②の設問についてはおおよその割合で構いません。

① 専任教員数	(人)
② ①の内、自大学又は大学院の卒業生の比率	おおよそ (割)

(4) 事務職員数 (技術・医療系を除く) をご記入ください。②、③はおおよその割合で構いません。

① 専任職員数	(人)
② ①の内、自大学又は大学院の卒業生の比率	おおよそ (割)
③ ①の内、プロパー(新卒入職者)の比率	おおよそ (割)

(5) 設立の母体が宗教法人もしくは宗教主義(キリスト教、仏教等)に基づく設立ですか？

1. はい	0. いいえ	9. 国立もしくは公立大学
-------	--------	---------------

(6) オーナー系の大学ですか (理事長が創業者もしくはその親族)

1. はい	0. いいえ	9. 国立もしくは公立大学
-------	--------	---------------

(7) 貴学として公式に使用している創立年を西暦でご記入ください。

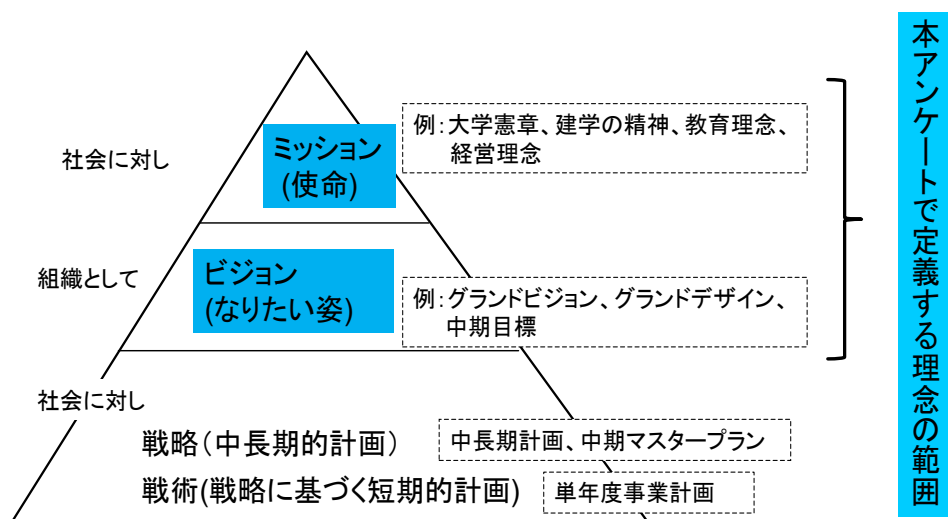
( 年)

## 【2. 大学運営や教職員の風土についておききします】

設問ごとに最もあてはまる番号を○で囲んでください。

	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
(1) 大学経営において学長がリーダーシップを発揮できる	4	3	2	1
(2) 中間管理職にも責任と権限が委譲されリーダーシップを発揮できる	4	3	2	1
(3) 重要な意思決定は、結果のみならず議論の経緯も教職員に公開されている	4	3	2	1
(4) 同僚的（構成員の総意が重視される）文化である	4	3	2	1
(5) 理事長・学長ら経営陣に構成員が自由に意見を言える雰囲気がある	4	3	2	1
(6) 教職協働の文化がある	4	3	2	1
(7) 学部の自治が尊重されている	4	3	2	1
(8) 共通の目標に向かって行動することが重視されている	4	3	2	1
(9) 公平で平等的な方針や手続きが重視されている	4	3	2	1
(10) 大学運営に対する理事会の影響力は大きい	4	3	2	1

### 【理念の定義図】 本アンケートの「理念」= ミッション + ビジョン



**【3. 大学全体の理念(P.2の理念の定義図を参照)についておききします】**

(1) -1 大学の理念を策定していますか？

1. はい      0. いいえ → P.7の【6. 広報の組織、体制・・・】へお進みください

※ (1) -1 「1. はい」と回答した場合のみ。

(1) -2 策定している理念の範囲について、該当する選択肢の番号を一つだけ○で囲んでください。

1. ミッション（建学の精神、大学憲章、教育理念、経営理念）のみ策定済み  
2. ビジョン（将来構想、グランドビジョン、グランドデザイン）まで策定済み

(1) -3 理念の内、ミッション（使命）はどのような点を重視していますか？

設問ごとに最もあてはまる番号を○で囲んでください。

	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
① 世界水準の教育・研究	4	3	2	1
② 地域貢献型の人材育成・研究	4	3	2	1
③ 特定分野での全国・世界的な教育・研究	4	3	2	1
④ 高度専門職業人の育成	4	3	2	1
⑤ 幅広い職業人の育成	4	3	2	1
⑥ 地域の生涯学習機会の拠点	4	3	2	1
⑦ 平和や平等な社会への貢献	4	3	2	1
⑧ 国際的教養人の育成	4	3	2	1

※ (1) -2で「2. ビジョンまで策定済み」と回答した場合のみ。

(1) -4 理念の内、ビジョン(なりたい姿)はどのような点を重視していますか？

設問ごとに最もあてはまる番号を○で囲んでください。

	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
① 独自性や競合大学との差別化	4	3	2	1
② 大学の機能分化	4	3	2	1
③ 文教政策や社会の動向の反映	4	3	2	1
④ 経営基盤の安定	4	3	2	1
⑤ 大学としての改革および挑戦の決意	4	3	2	1
⑥ 国際化	4	3	2	1
⑦ 教育力の向上	4	3	2	1
⑧ 研究の強化	4	3	2	1
⑨ 地域との連携	4	3	2	1
⑩ 優秀な人材の輩出	4	3	2	1

(4) 理念を学内外に伝えるため、【P.2の理念の定義図】のように階層性を明確に分かりやすく図示するなど体系的にまとめていますか？

- 1. 理念はあるが、ホームページや印刷物に明示していない
- 2. 理念をそれぞれ個別に文章でのみまとめ、ホームページや印刷物に明示している
- 3. 理念を文章のみならず、階層性を図にまとめ体系的に分かるようホームページや印刷物に明示している

(5) 理念を学内専任教職員の意識統一を図るツールとして重視していますか？

- 4. あてはまる
- 3. ややあてはまる
- 2. あまりあてはまらない
- 1. あてはまらない

(6) ※私立大学のみ回答ください。建学の精神はどのような位置づけですか？

- 1. 普遍の理念・精神として文言も解釈も伝え方も全く変更していない
- 2. 文言と解釈は変更していないが、分かりやすく伝えるためキャッチフレーズの作成など伝え方は変更している
- 3. 文言はそのままだが、学部改組やグローバル化といった外部環境の変化に合わせて解釈を変更した
- 4. 男女共学化、新学部の設置など新たな建学と位置づけ、文言から変更もしくは、文言はそのまま象徴として残し、別に理念を制定した

(7) 大学の中・長期的計画は策定していますか？

- 1. はい
- 0. いいえ

(8) 理念を専任教職員に浸透(共有)させることに取り組んでいますか？

- 4. あてはまる
- 3. ややあてはまる
- 2. あまりあてはまらない
- 1. あてはまらない

(9) 理念の浸透の中心的役割を担う部署はどこですか？

※例えば「企画広報課」のように、広報と企画が同一部門の場合はその他へご記入ください。

- 1. 広報部門
- 2. 企画部門
- 3. 人事部門
- 4. 総務部門
- 5. その他 ( )

(10) 国立大学法人化(2004年)以前から理念を重視していますか？

- 4. あてはまる
- 3. ややあてはまる
- 2. あまりあてはまらない
- 1. あてはまらない

(11) 理念策定における広報部門と企画部門との関係について、最もあてはまる番号を○で囲んでください。

- |  |
|--|
| 1. 広報部門は策定にも策定後の発信にも全く関わらなかった                |
| 2. 企画部門主導で策定し、広報部門は策定後の発信を担当した               |
| 3. 広報部門主導で策定も策定後の発信も行った                      |
| 4. 広報部門と企画部門が密接に連携して策定した、もしくは広報部門と企画部門が同じである |

(12) 専任教職員における理念の浸透状況についてお聞きます。設問ごとに最もあてはまる番号を○で囲んでください。

※「理念が十分に浸透している」とは、教職員個人が理念を認知し、他者に説明できることはもちろん、会議や打ち合わせで理念に言及したり、文書やメールで引用したりするなど行動にまで反映されている状態をいいます。

	十分に浸透	ある程度浸透	あまり浸透していない	浸透していない
① 経営陣の中での浸透度合い	4	3	2	1
② 教員の間での浸透度合い	4	3	2	1
③ 職員の間での浸透度合い	4	3	2	1
④ 管理的役割の教職員間での浸透度合い	4	3	2	1
⑤ 全教職員の間での浸透度合い	4	3	2	1

#### 【4. 専任教職員を対象とした各種取組等についておききます】

設問ごとに最もあてはまる番号を○で囲んでください。

	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
(1) 新たに採用した <u>教員</u> に大学の理念を教える研修がある	4	3	2	1
(2) 新たに採用した <u>職員</u> に大学の理念を教える研修がある	4	3	2	1
(3) 理事長や学長など経営陣自ら教職員と意見交換する機会を設けている	4	3	2	1
(4) 職員も教員も一緒になって大学の将来について語らう機会が設けられている	4	3	2	1
(5) 大学運営の重要な意思決定が、大学の理念をもとに行われている	4	3	2	1
(6) 大学の理念を管理職に浸透させる研修などの制度がある	4	3	2	1

	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
(7) 教員評価（人事異動を含む）は大学の理念の実現と関連づけて行われている	4	3	2	1
(8) 職員評価（人事異動を含む）は大学の理念の実現と関連づけて行われている	4	3	2	1
(9) 理事長や学長など経営陣の行動は大学の理念に基づいている	4	3	2	1
(10) UI 活動(理念の策定や再確認、大学史の探索)を全学的に行い、半数以上の教職員が参画した	4	3	2	1
(11) 広報活動をするための横断的な組織(広報委員会や各部署への広報担当の配置)がある	4	3	2	1
(12) 広報の部署に限らず一般の教職員を対象にした広報に関する研修がある	4	3	2	1
(13) 広報活動を統括する責任者が存在し、権限が明確である	4	3	2	1
(14) 教員採用情報に大学の理念や理念に基づいた育成方針を全面に打ち出している	4	3	2	1
(15) 職員採用情報に大学の理念や理念に基づいた育成方針を全面に打ち出している	4	3	2	1
(16) 中期計画は大学の理念に基づき、実現の方策として策定している	4	3	2	1
(17) 理事長や学長など経営陣が理念を発信できる媒体がある	4	3	2	1
(18) 大学の理念にまつわるエピソードがあり、学内で語りつがれている	4	3	2	1
(19) 大学の理念を伝えるパンフレットや葉がある	4	3	2	1
(20) 学外に対して一貫した大学の理念を発信(広告等)している	4	3	2	1
(21) 大学の理念を分かりやすく発信するロゴマークやキャッチコピーがある	4	3	2	1



**【5. 専任教職員に対する理念浸透の成果についておききします】**

設問ごとに最もあてはまる番号を○で囲んでください。

(1) 教職員に対する理念の浸透状況をアンケート調査などで計測していますか？

1. はい	0. いいえ
-------	--------

	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
(2) 大学全体が理念の実現に向かって着実に進んでいる	4	3	2	1
(3) 大学運営に対する共通理解（改革を進める雰囲気）が進んだ	4	3	2	1
(4) 組織としての一体感が進んだ	4	3	2	1
(5) 事業計画に対して着実に事業実現ができるようになった	4	3	2	1
(6) 学生確保がうまくいくようになった	4	3	2	1
(7) 大学の個性化や特色化が推進されるようになった	4	3	2	1
(8) 学生満足度の向上など教育面での改善が進んだ	4	3	2	1
(9) 各部門・部署で理念を意識した改革が行われるようになってきた	4	3	2	1
(10) 教職員が意欲的に大学運営に参画するようになった	4	3	2	1

**【6. 広報の組織、体制についておききします】**

(1) 広報担当部署の専門性について、最もあてはまる番号を○で囲んでください。

1. 入試に関する広報も含めた広報業務全般を専門に行っている
2. 入試に関する広報の担当部署は別にあり、それ以外の広報業務を専門に行っている
3. 広報業務専門の事務組織はなく、総務や企画担当部署などが広報業務も行っている

(2) 広報担当部署の大学における位置づけについて、最もあてはまる番号を○で囲んでください。

1. 理事長や学長などトップ直轄である
2. 広報担当理事等の担当理事の直轄である
3. トップや担当理事の直轄ではない。他の部署と同じ並列（例：総務部広報課）

	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
(3) 経営陣と緊密に連携している	4	3	2	1
(4) 広報活動に関する理念および中長期的計画の下、年間目標・計画を立てPDCAサイクルを回している	4	3	2	1
(5) 理念を教職員に浸透させるため、教職員向け広報誌の制作やwebでの情報発信等の学内広報活動を行っている	4	3	2	1
(6) 広報活動を全学的に進めるための各部門・部署を横断した組織がある	4	3	2	1

(7) 入試に関する広報以外の広報業務を主に行っている（雇用期間の定めのない）専任事務職員の数（ ）人

(8) -1 入試に関する広報以外の広報業務を主に行っている担当者以外の一般の教職員を対象にした広報に関する研修はしていますか？

2. 定期的実施している      1. 過去に実施していた      0. 実施していない

※ (8) -1 「2. 定期的実施している」と回答した方におききします。

(8) -2 どのような研修をしていますか（複数回答可）？

1. 記者との対応の仕方などのメディアトレーニング
2. プレスリリースの書き方
3. 学内広報の一環としての理念の浸透における広報活動の役割
4. 自大学の広報戦略・計画に関する説明
5. ホームページの運営に関わること
6. 情報収集への協力等広報活動への協力の依頼
7. その他（ ）

(9) 広報活動について、客観的（アンケート等）に効果測定を行っていますか（0.していない以外は、複数回答可）？

0. していない
1. 入試志願者数の増減
2. メディアに掲載された記事の広告費換算を行っている
3. 外部機関のアンケート調査（ブランド力調査など）を活用している
4. 自大学独自の指標に基づいたアンケート調査を行っている
5. その他（ ）

以上でアンケートは終了です。ご協力ありがとうございました。  
同封の返信用封筒をご使用いただき、6月30日（木）までにご投函くださいますようお願いいたします。

# 大学職員に関するアンケート調査


## 大学職員に関するアンケート調査

この調査は、大学の理念が職員に対してどのような効果をもたらしているのか、効果的に理念を浸透させるにはどのような施策が有効か、などについてコミュニケーションの側面から明らかにし、大学経営の改善・充実に資することを目的とするものです。

### 【調査のご説明】


(1)回答に要する時間は15分程度です。いただいた回答はすべて統計的に処理し、大学名および個人名が特定されることは決してありません。  
また、ご回答者の個人情報および調査結果は厳重に管理し、本調査の目的以外に使用することはありませんので、  
何卒ご理解いただけますようお願いいたします。

下記アンケートにご協力お願いいたします。

・  必須入力

※本アンケートは特に指示のない場合は最も該当する選択肢を一つだけ選んでください。

### 【1. あなたのプロフィールについて】

 現在の職位(役職)は、次のどれに当てはまりますか？  
【必須入力】

## 大学職員に関するアンケート調査

- 1. 一般専任職員
- 2. 初級管理職(係長・主任・課長補佐相当職)
- 3. 管理職(課長・部長相当職)
- 4. 役員(理事・監事等)
- 5. その他(看護師、技官等の専門職)

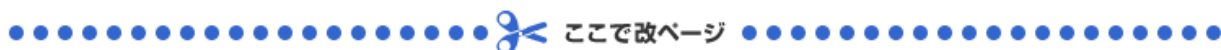


・ 必須入力

**Q2** あなたの、今の大学での職務経験年数についてお聞きます。

【必須入力】

- 1. 1年未満
- 2. 1～3年未満
- 3. 3～6年未満
- 4. 6～11年未満
- 5. 11～16年未満
- 6. 16～21年未満
- 7. 21年以上

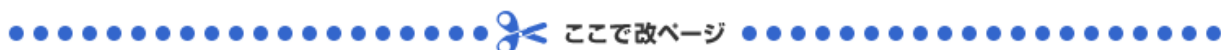


・ 必須入力

**Q3** 現在の大学の職員となった際の採用形態についてお聞きます。

【必須入力】

- 1. 新卒採用
- 2. 中途採用(新卒以外の採用)



・ セレクト条件：【Q3】で2と答えた方  
・ 必須入力

**Q4** 一般企業等での正規雇用の経験はありますか。ある方は、期間についておうかがいします。  
非正規の期間しかない場合は選択肢2を選択してください。

【必須入力】

- 1. 3年以上、正規雇用の期間あり
- 2. 正規雇用の期間は、3年未満



・ 必須入力

**Q5** 現在勤務している大学はご自身が卒業した大学ですか？

【必須入力】

- 1. はい
- 2. いいえ

# 大学職員に関するアンケート調査



・ 必須入力(全項目)

**Q6** 入職の動機についてお聞きします。該当する選択肢を一つずつ選んでください。  
※全くあてはまらない場合は選択肢3をお選びください。  
【必須入力】

	1	2	3
	とてもよくあてはまる	あてはまる	あまりあてはまらない
1. 大学の理念に共感したから	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 給与や勤務条件などの待遇面が良かったから	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 教育・研究・学生支援等、大学特有の業務に関心があったから	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 学生時代に大学に大変世話になったので大学という場で恩返しをしたかったから	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



・ 必須入力

**Q7** 勤務している大学の設置形態についてお聞きします。  
【必須入力】

- 1. 国立
- 2. 公立
- 3. 私立(学校法人)



・ セレクト条件：【Q7】で3と答えた方  
・ 必須入力(全項目)

**Q8** ※前問で私立(学校法人)を選択した方にお聞きします。  
下記について該当する選択肢を一つずつお選びください。  
【必須入力】

	1	2
	はい	いいえ
1. 設立の母体が宗教法人もしくは宗教主義(キリスト教、仏教等)に基づいている	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. オーナー系(理事長が創業者もしくはその親族)の大学である	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>



・ 必須入力

# 大学職員に関するアンケート調査

**Q9** 勤務している大学の学部在籍学生数についてお聞きます。  
(2016年5月1日現在・通信制課程は除く)

【必須入力】

- 1. 1,000人未満
- 2. 1,000人以上3,000人未満
- 3. 3,000人以上5,000人未満
- 4. 5,000人以上7,000人未満
- 5. 7,000人以上10,000人未満
- 6. 10,000人以上15,000人未満
- 7. 15,000人以上



・ 必須入力(全項目)

## 【2. ご自身の職務に対する姿勢についてお聞きます】

**Q10** あなた自身の仕事に対する考えに最も近いものを選んでください。(それぞれひとつ)

【必須入力】

		1	2	3	4
		あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
1. 最も充実していると感じられるのは仕事をしているときである	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 仕事から得られる満足感が非常に大きい	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 問題解決のために自分自身のアイデアを積極的に試している	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 従来の仕事のやり方にとらわれず、新たなやり方を試している	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 新たなアイデアを積極的に取り込んでいる	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 組織に愛着を感じる	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 組織に多くの恩義を感じている	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 知人に入職を進めたい	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. 今の勤務先で今後も働き続けたい	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. 勤務先の大学を良くしていきたい	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. 相談できる教員や職員の仲間がいる	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. 自分の生活や好きなことを犠牲にして仕事をしている	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. 将来管理職(上級職)に就くことを求められたら引き受けるだろう	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. 現在の処遇と給与には満足している	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. 残業も含め、現在の業務時間は妥当だと思う	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. 同僚や上司など周りの人との人間関係に満足している	→	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

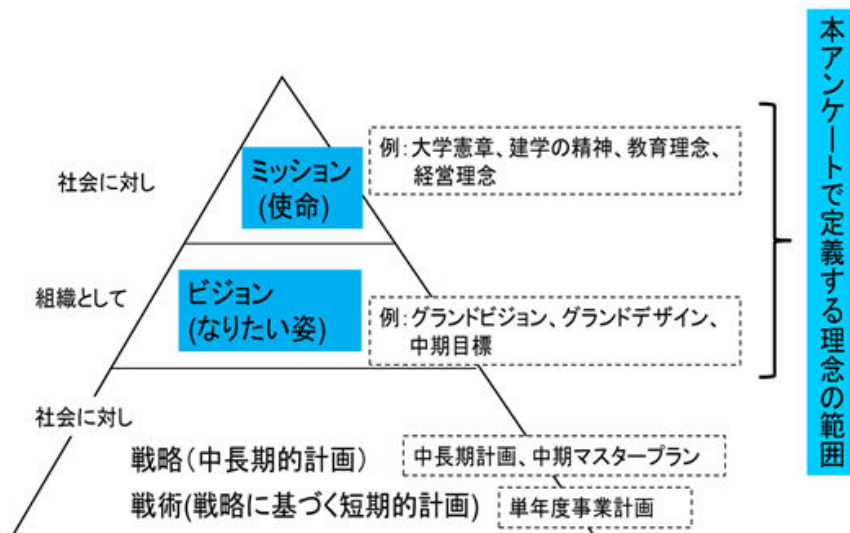


・ 必須入力

以降の設問でいう「大学の理念」は下図のとおり定義します。

# 大学職員に関するアンケート調査

【理念の定義図】本アンケートの「理念」= ミッション+ビジョン



### 【3. 所属する大学の理念(理念の定義図を参照)についてお聞きします】

**Q11** あなたがお勤めされている大学はどのような形ですか。  
あなたが認識している範囲で該当する選択肢を一つだけお選びください。

【必須入力】

- 1. ミッション(建学の精神、教育理念、経営理念、大学憲章、定款等)のみ策定済み
- 2. ミッションに加え、ビジョン(将来構想、グランドビジョン、グランドデザイン、国公立大学の中期目標)まで策定済み
- 3. ミッション、ビジョンに加え、単年度の事業計画とは別に中長期計画(国公立大学は中期計画)も策定済み



・ 必須入力(全項目)

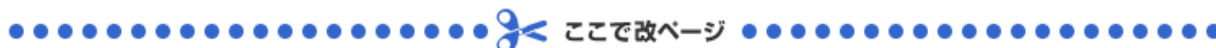
**Q12** あなたがお勤めされている大学について、あなた自身の考えに最も近いものを選んでください。

【必須入力】

	1 あてはまる	2 ややあてはまる	3 あまりあてはまらない	4 あてはまらない
1. 2004年以前から理念を重視してきた大学である	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 理念は大学を取り巻く環境や社会的ニーズを反映した現実に即したものである	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 理念には独自性や競合大学との差別化を促進する要素がある	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 理念は大学運営の中核に位置づけられ、他の概念も理念をもとに整理・関連している	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 理念と中長期計画・単年度の事業計画は予算の裏づけも含め関連づけられている	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 理念は職員の末端まで浸透している	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 理念は大学を運営するにあたって必要なものである	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 入職の決め手において大学の理念を重視した	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. 大学の理念に共感を覚える	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. 大学の理念は仕事上の難関を乗り越える上で助けとなる	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. 自分の価値観と大学の理念は矛盾しない	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 大学職員に関するアンケート調査

- |  |   |                       |                       |                       |                       |
|--|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 12. 他人に大学の理念を語ることが好きだ                                | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. 大学の理念の内容をよく知っている                                 | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. 大学の理念を新入職員に分かりやすく説明できる                           | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. 学外の人に対しても大学の理念を分かり易く説明できる                        | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. 日常生活において大学の理念を表す文言を見かけるとつい目で追ったり、自大学のことを思い出したりする | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. どうすれば大学の理念に基づく行動ができるか考えたことがある                    | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18. 学内の会議や打ち合わせで大学の理念に言及したり、文書やメールで引用したりしたことがある      | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19. 仕事に行きづまったり難問に直面したりすると、大学の理念に立返って考えるようにしている       | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20. 大学の理念にもとづく行動を他人にはたらきかけている                        | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



・ 必須入力(全項目)

### 【4. 所属先の各種取組等についてお聞きます】

**Q13** あなた自身の所属している大学について、それぞれの項目ごと、最も近いものを選択してください。  
【必須入力】

- |  |   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     |
|--|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|  |   | あてはまる                 | ややあてはまる               | あまりあてはまらない            | あてはまらない               |
| 1. 大学の理念を教える新入職員研修がある                              | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. 理事長や学長など経営トップ自ら現場の職員と意見交換する機会を設けている             | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. 職員も教員も一緒になって大学の将来について語る機会を設けている                 | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. 重要な意思決定が、大学の理念をもとに行われる                          | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. 大学の理念を管理職に浸透させる研修などの制度がある                       | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. 人事評価(人事異動を含む)は大学の理念の実現と関連づけて行われている              | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. 理事長や学長など経営トップの行動は大学の理念に基づく                      | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. UI活動(大学のアイデンティティを再確認する活動)を全学的に行い、担当以外の職員が大勢参画した | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. 全学的な広報活動をするための横断的な組織(例えば、各部門に広報担当を任命)がある        | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. 広報担当者に限らず担当以外の職員も対象にした広報に関する研修がある              | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. 全学的な広報活動を統括する責任者が存在し、権限が明確である                  | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. 採用情報に大学の理念や理念に基づいた育成方針を全面に打ち出している              | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. 中期計画は大学の理念に基づき、実現の方策として策定されている                 | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. 理事長や学長など経営トップが理念を発信できる媒体がある                    | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. 大学の理念にまつわるエピソードづくりが行われ、学内で語りながれている             | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. 大学の理念を伝えるパンフレットや葉がある                           | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. 学外に対して一貫した大学の理念を発信(広告等)している                    | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18. 大学の理念を分かりやすく発信するロゴマークやキャッチコピーがある               | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



・ 必須入力(全項目)

### 【5. 大学における理念に関するやりとりについて】



# 大学職員に関するアンケート調査

**Q14** あなた自身の考えに最も近いものを選択してください。  
【必須入力】

	1 あてはまる	2 ややあてはまる	3 あまりあてはまらない	4 あてはまらない
1. あなたの部署の管理職は理念に基づいた部署の運営を心がけている	→ ○	○	○	○
2. あなたは部署の同僚と大学の理念についてよく話をする	→ ○	○	○	○
3. あなたの大学は、職員も教員もわけ隔てなく交流する組織文化がある	→ ○	○	○	○
4. あなたの大学には、理念に関わる宗教的行事(礼拝や法要等)がある	→ ○	○	○	○
5. あなたの大学のキャンパスの建物にも、理念が反映(多くの建物に理念にちなんだ名称をつける、建物の外観を意識的に統一しているなど)されている	→ ○	○	○	○
6. あなたの大学のキャンパス内の <u>いたるところで</u> 理念の文言を目にする(掲示や記念碑など)ことができる	→ ○	○	○	○



- ・ ①必須入力(全項目)
- ・ 項目ランダマイズ : 項目1-10

## 【6. 大学運営における理念の効果について】

**Q15** あなた自身の考えに最も近いものを選択してください。  
【必須入力】

	1 あてはまる	2 ややあてはまる	3 あまりあてはまらない	4 あてはまらない
1. 年を追うごとに大学の教職員に一体感が生まれている	→ ○	○	○	○
2. 年を追うごとに大学の目指す将来像の実現に近づいている	→ ○	○	○	○
3. 競合する大学と比較しても経営的に効率のよい経営をしている	→ ○	○	○	○
4. 大学の個性化や特色化が進んでいる	→ ○	○	○	○
5. 大学運営においてPDCAサイクルがうまく機能するようになった	→ ○	○	○	○
6. 学生の満足度の向上などの教育改善が進んだ	→ ○	○	○	○
7. 各部門で理念や中長期計画を意識した改革が進んでいる	→ ○	○	○	○
8. 中長期計画や事業計画に明記された事業の実現をやりやすくなった	→ ○	○	○	○
9. 志願者増など学生確保がうまくいくようになった	→ ○	○	○	○
10. 経費削減につながっている	→ ○	○	○	○

アンケートは以上で終わりです。ご協力ありがとうございました。  
回答もれがないか確認し、よろしければ「送信」ボタンをクリックしてください。

送 信

# あなたご自身に関するアンケート

## あなたご自身に関するアンケート

### モニタの皆さまへのお願い

※アンケートの回答にはあせらず、正確に記入してください。間違いや虚偽の回答があった場合は、正式なデータとして採用できず、加算されたポイントも無効になってしまう場合があります。

※モニタ規約にてご同意いただいているとおり、当アンケートで知り得た情報については、決して第三者に口外しないようご協力をお願いします（掲示板やホームページへの書き込みを含む）。

※当アンケートにより取得した回答結果につきましては、個人が特定されない形で統計的に処理されたデータとして利用いたします。

※アンケートによっては機微情報をお伺いする設問が含まれる場合があります。回答内容は、個人が特定されない形で統計的に処理されたデータとして扱われますが、回答したくない場合はアンケートに参加しなくても問題ありません。また、途中で回答を止めても問題ありません。

※アンケートに参加されない場合は、ブラウザ閉じるボタンを押して終了してください。

.....

回答をやめる

アンケート回答を始める

-----<改ページ>-----

以前のアンケートで、大学の教員とお答えの方に伺います。

**Q1.このアンケートには、あなたの勤務先の大学との関わりや設置形態とその具体的内容について何う設問がございます。**  
**大学名および個人名が特定されることは決してありません。**  
**上記のことをご理解いただいたうえ、引き続きこの調査にご協力をいただける方は、「回答へ進む」をお選びください。**

【答えは1つです】

※回答内容は、個人が特定されない形で統計的に処理されたデータとして扱われますが、回答したくない場合はアンケートに参加しなくても問題ありません。また、途中で回答を止めても問題ありません。

- 1. 回答へ進む
- 2. アンケートを終了する

【終了】 Q1.で『2.アンケートを終了する』いずれかを選択した

-----<改ページ>-----

**Q2.あなたの現在の職種は、次のどれに当てはまりますか？**

## あなたご自身に関するアンケート

【答えは1つです】

- 1. 教授
- 2. 准教授
- 3. 講師
- 4. 助教
- 5. その他(助手、技術員、研究補助員、実験補助員等)

-----<改ページ>-----

**Q3.あなたの今の大学(本務校)での職務経験年数をお答えください。**

【答えは1つです】

- 1年未満
- 1～3年未満
- 3～6年未満
- 6～11年未満
- 11～16年未満
- 16～21年未満
- 21年以上

-----<改ページ>-----

**Q4.あなたの今の大学(本務校)での年収をお答えください。**

【答えは1つです】

- 200万未満
- 200～400万未満
- 400～600万未満
- 600～800万未満
- 800～1000万未満
- 1000～1200万未満
- 1200～1500万未満
- 1500～2000万未満
- 2000万以上
- わからない
- 答えたくない

-----<改ページ>-----

## あなたご自身に関するアンケート

Q5.あなたは他大学および研究機関を除く一般企業・団体等での正規雇用された経験はありますか？その場合雇用期間をお答えください。

【答えは1つです】

- 3年以上
- 3年未満
- 非正規もしくは全くない

-----<改ページ>-----

Q6.現在勤務している大学(本務校)はご自身の母校(学部or大学院を卒業している)ですか？

【答えは1つです】

- 1. はい
- 2. いいえ

-----<改ページ>-----

Q7.あなたの現在勤務されている大学への入職の動機についてお聞きます。該当する項目を一つずつ選んでください。

【答えはそれぞれ1つです】

- |  | 1.                      | 2.                    | 3.                    |
|--|-------------------------|-----------------------|-----------------------|
|  | とてもよくあてはまる              | あてはまる                 | あまりよくあてはまらない          |
| 1.大学の理念に共感したから                         | → <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2.給与や勤務条件などの待遇面が良かったから                 | → <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3.教育・研究・学生支援等、大学特有の業務に関心があったから         | → <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4.学生時代に大学に大変世話になったので大学という場で恩返しをしたかったから | → <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

-----<改ページ>-----

Q8.あなたが勤務している大学(本務校)の設置形態をお答えください。

【答えは1つです】

## あなたご自身に関するアンケート

- 1. 国立
- 2. 公立
- 3. 私立（学校法人）

-----<改ページ>-----

【条件】Q8.で『3.私立（学校法人）』いずれかを選択した

前問で、私立（学校法人）の大学に勤務されているとお答えの方に伺います。

**Q9.以下についてそれぞれ当てはまるものをお選びください。**

【答えはそれぞれ1つです】

- |   |    |   |
|---|----|---|
|   | 1. | 2.  |
|   | はい | いいえ   |
| 1.設立の母体が宗教法人もしくは宗教主義（キリスト教、仏教等）に基づいている。 | →  | <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| 2.オーナー系（理事長が創業者もしくはその親族）の大学である。         | →  | <input type="radio"/> <input type="radio"/> |

-----<改ページ>-----

**Q10.あなたが勤務している大学の学部在籍学生数をお答えください。**

（2016年5月1日現在・通信制課程は除く）

【答えは1つです】

- 1,000人未満
- 1,000人以上3,000人未満
- 3,000人以上5,000人未満
- 5,000人以上7,000人未満
- 7,000人以上10,000人未満
- 10,000人以上15,000人未
- 15,000人以上
- わからない

-----<改ページ>-----

**Q11.あなたが所属している大学（本務校）について、あなたが認識している範囲で該当する選択肢をそれぞれ一つだけお選びください。**

【答えはそれぞれ1つです】

1. 2. 3. 4.

# あなたご自身に関するアンケート

	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない	
1. 大学経営において学長がリーダーシップを発揮できる	→	○	○	○	○
2. 中間管理職にも責任と権限が委譲されリーダーシップを発揮できる	→	○	○	○	○
3. 重要な意思決定は、結果のみならず議論の経緯も教職員に公開されている	→	○	○	○	○
4. 同僚的（構成員の総意が重視される）文化である	→	○	○	○	○
5. 理事長・学長ら経営陣に構成員が自由に意見を言える雰囲気がある	→	○	○	○	○
6. 教職協働の文化がある	→	○	○	○	○
7. 学部の自治が尊重されている	→	○	○	○	○
8. 共通の目標に向かって行動することが重視されている	→	○	○	○	○
9. 公平で平等的な方針や手続きが重視されている	→	○	○	○	○
10. 大学運営に対する理事会の影響力は大きい	→	○	○	○	○

-----<改ページ>-----

## Q12. 以下についてあなた自身の仕事に対する考えに最も近いものをそれぞれ選んでください。

【答えはそれぞれ1つです】

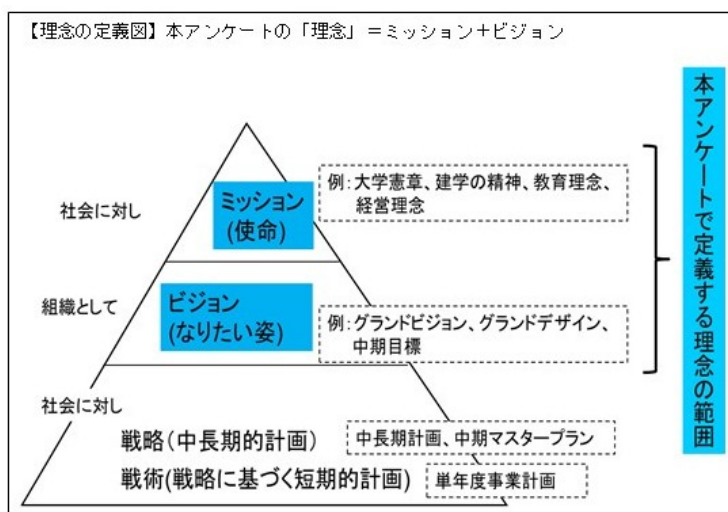
	1. あてはまる	2. ややあてはまる	3. あまりあてはまらない	4. あてはまらない	
1. 最も充実していると感じられるのは仕事をしているときである。	→	○	○	○	○
2. 仕事から得られる満足感が非常に大きい。	→	○	○	○	○
3. 問題解決のために自分自身のアイデアを積極的に試している。	→	○	○	○	○
4. 従来の仕事のやり方にとらわれず、新たなやり方を試している。	→	○	○	○	○
5. 新たなアイデアを積極的に取り込んでいる。	→	○	○	○	○
6. 組織に愛着を感じる	→	○	○	○	○
7. 組織に多くの恩義を感じている	→	○	○	○	○
8. 知人に勤務している大学へ入職を進めたい	→	○	○	○	○

1. あてはまる	2. ややあてはまる	3. あまりあてはまらない	4. あてはまらない
----------	------------	---------------	------------

# あなたご自身に関するアンケート

- |                                   |   |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------------------|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 9.今の勤務先で今後も働き続けたい                 | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10.勤務先の大学を良くしていきたい                | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11.相談できる教員や職員の仲間がいる               | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12.自分の生活や好きなことを犠牲にして仕事をしている       | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13.将来管理職（上級職）に就くことを求められたら引き受けるだろう | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14.現在の処遇と給与には満足している               | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15.残業も含め、現在の業務時間は妥当だと思う           | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16.同僚や上司など周りの人との人間関係に満足している       | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
1. あてはまる  
 2. ややあてはまる  
 3. あまりあてはまらない  
 4. あてはまらない

-----<改ページ>-----



Q13.上記の図をご覧いただき、あなたが所属している大学（本務校）はどのような形ですか。あなたが認識している範囲で該当する選択肢を一つだけお選びください。

【答えは1つです】

1. ミッション(建学の精神、教育理念、経営理念、大学憲章、定款等)のみ策定済み
2. ミッションに加え、ビジョン(将来構想、グランドビジョン、グランドデザイン、国公立大学の中期目標)まで策定済み
3. ミッション、ビジョンに加え、単年度の事業計画とは別に中長期計画（国公立大学は中期計画）も策定済み

# あなたご自身に関するアンケート

-----<改ページ>-----

**Q14.あなたが所属している大学（本務校）について、あなた自身の考えに最も近いものをそれぞれ選んでください。**

【答えはそれぞれ1つです】

1. 2. 3. 4.  
あてはまる ややあてはまる あまりあてはまらない あてはまらない

- 1.2004年以前から理念を重視してきたor重視してきたと聞いている → ○ ○ ○ ○
- 2.大学の理念は大学を取り巻く環境や社会的ニーズを反映した現実に即したものである → ○ ○ ○ ○
- 3.大学の理念には独自性や競合大学との差別化を促進する要素がある → ○ ○ ○ ○
- 4.大学の理念は大学運営の中核に位置づけられ、他の概念も理念をもとに整理・関連している → ○ ○ ○ ○
- 5.大学の理念と中長期計画・半年度の事業計画は予算の裏づけも含め関連づけられている → ○ ○ ○ ○
- 6.大学の理念は教職員の末端まで浸透している → ○ ○ ○ ○
- 7.大学の理念は大学を運営するにあたって必要なものである → ○ ○ ○ ○
- 8.入職の決め手において大学の理念を重視した → ○ ○ ○ ○
- 9.大学の理念に共感を覚える → ○ ○ ○ ○
- 10.大学の理念は仕事上の難関を乗り越える上で助けとなる → ○ ○ ○ ○

1. 2. 3. 4.  
あてはまる ややあてはまる あまりあてはまらない あてはまらない

- 11.自分の価値観と大学の理念は矛盾しない → ○ ○ ○ ○
- 12.他人に大学の理念を語ることが好きだ → ○ ○ ○ ○
- 13.大学の理念の内容をよく知っている → ○ ○ ○ ○
- 14.大学の理念を新入教員に分かりやすく説明できる → ○ ○ ○ ○
- 15.学外の人に対しても大学の理念を分かり易く説明できる → ○ ○ ○ ○
- 16.日常生活において大学の理念を表す文言を見かけるとつい目で追ったり、自大学のことを思い出したりする。 → ○ ○ ○ ○
- 17.どうすれば大学の理念に基づく行動ができるか考えたことがある → ○ ○ ○ ○
- 18.学内の会議や打ち合わせで大学の理念に言及したり、文書やメールで引用したりしたことがある → ○ ○ ○ ○
- 19.仕事に行きづまったり難問に直面したりすると、大学の理念に立返って考えるようにしている → ○ ○ ○ ○
- 20.大学の理念にもとづく行動を他人にはたらきかけている → ○ ○ ○ ○

1. 2. 3. 4.



# あなたご自身に関するアンケート

あてはまらない  
 あまりあてはまらない  
 ややあてはまる  
 あてはまる

-----<改ページ>-----

**Q15.あなたが所属している大学(本務校)について、それぞれの項目ごとにあなたの認識に最も近いものをそれぞれ選んでください。**

【答えはそれぞれ1つです】

1. あてはまる  
 2. ややあてはまる  
 3. あまりあてはまらない  
 4. あてはまらないor認識していない  
 5. 守秘義務の対象となる情報のため答えられない

- |  |   |                       |                       |                       |                       |                       |
|--|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1.大学の理念を教える新入教員研修がある                           | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2.理事長や学長など経営トップ自ら教員と意見交換する機会を設けている。            | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3.教員も職員も一緒になって大学の将来について語らう機会を設けている。            | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4.重要な意思決定が、大学の理念をもとに行われる                       | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5.大学の理念を管理職に浸透させる研修などの制度がある                    | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6.人事評価（人事異動を含む）は大学の理念の実現と関連づけて行われている           | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7.理事長や学長など経営トップの行動は大学の理念に基づく                   | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. UI活動（大学のアイデンティティを再確認する活動）を全学的に行い、教員も大勢参画した。 | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9.全学的な広報活動をするための横断的な組織がある                      | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10.広報担当者に限らず担当以外の教員も対象にした広報に関する研修 がある。         | → | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

1. あてはまる  
 2. ややあてはまる  
 3. あまりあてはまらない  
 4. あてはまらないor認識していない  
 5. 守秘義務の対象となる情報のため答えられない

# あなたご自身に関するアンケート

- 11.全学的な広報活動を統括する責任者が存在し、権限が明確である。 → ○ ○ ○ ○ ○
- 12.採用情報に大学の理念や → ○ ○ ○ ○ ○
- 13.理念に基づいた育成方針を全 → ○ ○ ○ ○ ○
- 14.面に打ち出している。 → ○ ○ ○ ○ ○
- 15.中期計画は大学の理念に基づき、実現の方策として策定されているか → ○ ○ ○ ○ ○
- 16.理事長や学長など経営トップが理念を発信できる媒体がある。 → ○ ○ ○ ○ ○
- 17.大学の理念にまつわるエピソードづくりが行われ、学内で語りつがれている → ○ ○ ○ ○ ○
- 18.大学の理念を伝えるパンフレットや葉がある → ○ ○ ○ ○ ○
- 19.学外に対して一貫した大学の理念を発信（広告等）している → ○ ○ ○ ○ ○
- 20.大学の理念を分かりやすく発信するロゴマークやキャッチコピーがある → ○ ○ ○ ○ ○

1. あてはまる
2. ややあてはまる
3. あまりあてはまらない
4. あてはまらない or 認識していない
5. 守秘義務の対象となる情報のため答えられない

-----<改ページ>-----

## Q16.あなた自身の考えに最も近いものをそれぞれ選んでください。

【答えはそれぞれ1つです】

- 1.あなたの部局の管理職は理念に基づいた部署の運営を心がけている → ○ ○ ○ ○
- 2.あなたは部局の同僚と大学の理念についてよく話をする → ○ ○ ○ ○
- 3.あなたの大学は教員も職員もわけ隔てなく交流する組織文化がある → ○ ○ ○ ○
- 4.あなたの大学には、理念に関わる宗教的行事（礼拝や法要等）がある。 → ○ ○ ○ ○
- 5.あなたの大学のキャンパスの建物にも、理念が反映(多くの建物に理念にちなんだ名前がつけられている、建物の外観を意識的に統一している)されている。 → ○ ○ ○ ○
- 6.あなたの大学のいたるところで理念の文言を目にする（掲示や記念碑など）ことができる。 → ○ ○ ○ ○

1. あてはまる
2. ややあてはまる
3. あまりあてはまらない
4. あてはまらない

# あなたご自身に関するアンケート

-----<改ページ>-----

Q17.あなた自身の考えに最も近いものをそれぞれ選んでください。

【答えはそれぞれ1つです】

- |   | 1.    | 2.      | 3.         | 4.      |
|---|-------|---------|------------|---------|
|   | あてはまる | ややあてはまる | あまりあてはまらない | あてはまらない |
| 1.年を追うごとに大学の教職員に一体感が生まれている。                 | →     | ○       | ○          | ○       |
| 2.年を追うごとに大学の目指す将来像の実現に近づいていると思う             | →     | ○       | ○          | ○       |
| 3.競合する大学と比較しても経営的に効率のよい経営をしていると思う           | →     | ○       | ○          | ○       |
| 4.大学の個性化や特色化が進んでいる                          | →     | ○       | ○          | ○       |
| 5.大学運営においてマネジメント手法であるPDCAサイクルがうまく機能するようになった | →     | ○       | ○          | ○       |
| 6.学生の満足度の向上などの教育改善が進んだ                      | →     | ○       | ○          | ○       |
| 7.各部署で理念や中長期計画を意識した改革が進んでいる                 | →     | ○       | ○          | ○       |
| 8.中長期計画や事業計画に明記された事業の実現をやりやすくなった            | →     | ○       | ○          | ○       |
| 9.志願者増など学生確保がうまくいくようになった                    | →     | ○       | ○          | ○       |
| 10.経費削減につながっている                             | →     | ○       | ○          | ○       |

以上でこのアンケートは終了です。  
ご協力ありがとうございました。

## 参考文献

### 日本語文献

アーサーアンダーセンビジネスコンサルティング(1997)『ミッションマネジメントー価値創造企業への変革』生産性出版。

井上光朗(2013)「理念等の浸透度による病院職員の意識の違い」『日本医療マネジメント学会雑誌』14(3)、133-37。

大川一毅(2009)「自校教育の現況と今後の課題ー全国大学実施状況調査をもとに」『大学時報』58、48-55。

奥村恵一(1994)『現代企業を動かす経営理念』有斐閣。

川嶋太津夫(1998)「大学教員の資質の開発向上と大学の活性化(続)」『大學教育研究』6、41-9。

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ー定着化と内面化」『経営教育研究』12(2)、49-58。

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』93-121、白桃書房。

清原正義(2016)「公立大学の展望」『IDE：現代の高等教育』580、4-8。

坂下昭宣(2002)『組織シンボリズム論ー論点と方法』白桃書房。

篠田雅人(2010)「職員調査にみる大学経営人材育成の現状と課題ー私立大学職員に着目して」『大学経営政策研究』1、41-53。

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、27-37。

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」『経営教育研究』11、27-37。

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。

高尾義明(2017)「第17章 経営理念と人材開発」中原淳編著『人材開発研究大全』423-43、東京大学出版会。

瀧澤博三(2011)「第1章 認証評価制度の問題点と改善の方向」瀧澤博三・森利枝編著『認証評価に関する研究－自己点検・評価の実質化を目指して』1-11、私学高等教育研究所。

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。

谷ノ内識(2016)「大学理念の職員に対する効果的な浸透策に関する研究」『広報研究』20、136-45。

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。

橋本弘道(2015)「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」『鶴見大学紀要 第4部 人文・社会・自然科学編』52、101-17。

橋本弘道(2017)「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」『鶴見大学紀要 第4部 人文・社会・自然科学編』54、145-54。

松岡久美(1997)「経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム」『六甲台論集－経営学編』44(1)、183-203。

福島謙吉(2016)「埼玉大学 学長室を中心とした機能的なガバナンス体制の構築(5)－第3期中期目標期間における、さらなる機能強化の取組構想の構築」『文部科学教育通信』385、18-20。

森本三男(1982)「経営理念と経営行動基準」『経済と貿易』134、1-21。

森本三男(1998)『経営学入門(改訂版)』同文館。

両角亜希子(2013)「第6章私立大学の中期経営システム」、篠田道夫編『中期経営システムの確立、強化に向けて』67-87、私学高等教育研究所。

山崎その(2012)『大学経営の評価システム』晃洋書房。

山本真郷・渡辺寧(2006)『非営利組織のブランド構築－メタフォリカル・ブランディングの展開』西田書店。

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』5、219-36。

外国語文献

Collins,J.C., and Porras,J.I.(1994) *Built to Last*, Harper Business. (=1995、山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー－時代を超える生存の原則』日経BP社。)

Dandridge,T.C.,Mitroff,I.I.,and Joyce,W.F.(1980) Organizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis. *Academy of Management Review*, 5(1), 77-82.

Desmidt,S., and Prinzie,A.A.(2009) The Effectiveness of Mission Statements:An Explorative Analysis from A Communication Perspective. *Academy of Management Proceedings*, August,1-6.

Drucker,P.F.(1990) *Managing the Non-profit Organaization*, Harper Collins. (=2007、上田惇夫訳『非営利組織の経営』ダイヤモンド社。)

Ferrari,J.R., and Velcoff,J.(2006) Measuring staff perceptions of university identity and activities: The mission and values inventory. *Christian Higher Education*, 5(3),243-61.

Ferrari,J.R.,Cowman,S.E.,Milner,L.A.,Gutierrez,R.E.,and Drake,P.A.(2009) Impact of school sense of community within a faith-based university:administrative and academic staff perceptions on institutional mission and values. *Social Psychology of Education*,12(4), 515-28.

Melewar,T.C., and Akel,S.(2005) The role of corporate identity in the higher education sector A case study. *Corporate Communications, An International Journal*, 10(1),41-57.

Herzberb,F.(1966) *Work and the Nature of Man*, World Publishing.(=1968、北野利信訳『仕事と人間性-動機づけ-衛生理論の新展開』東洋経済新報社。)

Hoffman,R.,Casnocha,B and Yeh,C.(2014)*The Alliance*, Harvard Business Review Press.(=2015、篠田真貴子監訳『アライアンス：人と企業が信頼で結ばれる新たな雇用』ダイヤモンド社。)

Organ,D.W.(1988) *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books.

Schein,E.H.(1985) *Organizational Culture and Leadership : A Dynamic View*, Jossey-Bass Publishers.(=1989、清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』,ダイヤモンド社。).

Stearns,J.M.and Borna,S.(1998) Mission statements in business higher education:Issues and evidence. *Higher Education Management*,10(1),89-104.

Web

1. 私学高等教育研究所(2013)「中長期経営システムの強化、確立に向けて」(2016年8月26日閲覧、[https://www.shidaikyo.or.jp/riihe/result/pdf/2012\\_p02.pdf](https://www.shidaikyo.or.jp/riihe/result/pdf/2012_p02.pdf))。
2. 文部科学省(2014)「大学のガバナンス改革の推進について(審議まとめ)(平成26年2月12日 大学分科会)」(2016年8月26日閲覧、[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/1344348.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/1344348.htm))。
3. 日本私立学校振興・共済事業団(2011)「平成23年度 未来経営戦略推進経費(経営基盤強化に貢献する先進的な取組み)採択事例」(2016年8月26日閲覧、[http://www.shigaku.go.jp/s\\_hojo\\_h23mirai\\_jirei.htm](http://www.shigaku.go.jp/s_hojo_h23mirai_jirei.htm))。
4. 日本私立学校振興・共済事業団(2012)「平成24年度 未来経営戦略推進経費(経営基盤強化に貢献する先進的な取組み)採択事例」(2016年8月26日閲覧、[http://www.shigaku.go.jp/s\\_hojo\\_h24mirai\\_jirei.htm](http://www.shigaku.go.jp/s_hojo_h24mirai_jirei.htm))。
5. 文部科学省(2013)「国立大学改革プラン」(2017年8月5日閲覧、[http://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/education/detail/\\_\\_icsFiles/afieldfile/2013/12/18/1341974\\_01.pdf](http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/__icsFiles/afieldfile/2013/12/18/1341974_01.pdf))。
6. 文部科学省(2015)「高等教育局主要事項—平成28年度概算要求」(2017年7月7日閲覧、[http://www.mext.go.jp/component/b\\_menu/other/\\_\\_icsFiles/afieldfile/2015/08/27/1361291\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/__icsFiles/afieldfile/2015/08/27/1361291_1.pdf))。
7. 日本私立学校振興・共済事業団(2016)「平成28(2016)年度私立大学・短期大学等入学志願動向」(2017年5月3日閲覧、<http://www.shigaku.go.jp/files/shigandoukou283.pdf>)。



8. 三重大学(2016)「平成 28 年度三重大学事務職員採用試験(A)の実施について」(2017 年 2 月 6 日閲覧、<http://www.mie-u.ac.jp/adoption/item/H28> 事務職員採用試験実施要項.pdf)。

9. 東京大学(2010)「大学事務組織の現状と将来—全国大学事務職員調査」(2017 年 2 月 6 日閲覧、<http://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/resource/shokuin.pdf>)。

10. 山口県立大学(2016)「平成 28 年度公立大学法人山口県立大学職員採用試験」(2017 年 2 月 6 日閲覧、<http://www.yamaguchi-pu.ac.jp/contents/000041584.pdf>)。

## 謝辞

理論と実践の融合を目指し、母校の大学院に進学したのが2010年の4月。博士前期課程を2年で修了したものの、研究の面白さに目覚め、2013年から博士後期課程に進学してこのたび集大成となる博士論文をまとめることができた。指導教員の中田喜文先生には社会科学の分野では重要となる統計的なモノの見方を指導いただいた。厚く御礼申し上げます。

社会人での大学院進学であり、妻をはじめ長女・長男の理解（というかあきらめ？）と支援により土曜日を研究にあてることができ、充実した研究生活を送ることができた。総仕上げとなった博士論文でも「毎日1,000字」という目標を立てそれを滞りなく実践することで締切り2か月前の9月にはまとめることができた。本当にありがとう。

研究に必要な調査では、今は解散した公益財団法人文教協会より100万円の研究助成をいただいた。おかげで調査・分析をすべて自力で遂行することができた。感謝したい。当初は2015年度に研究助成をいただけるよう申請を考えていたものの、その年から申請時期が変更になり申請を見逃し、1年後の申請となったことも今となっては懐かしい。

職場でも同僚・上司の理解に恵まれ、前期課程修了後に提案した大学院進学に対する金銭的支援の拡充についても賛同を得、制度化いただいた。後輩もこの制度を利用して進学しており嬉しい限りである。後期課程3年目からは管理職となり、経営の一翼を担う立場となったが、博士論文に向けた研究との両立が可能であることを示すことができホッとしている。研究をすることで学会とも接点ができ、研究者はもちろん企業人との交流も拡大し、取材や講演の依頼もいただくようになった。職場をPRする機会ともなり、大学院進学の新たなメリットを提示できたのではないかと思う。

思い起こせば、学部時代は城郭考古学を志し、研究なのか城めぐりなのか分からない日々を過ごした。結局、研究者の道には進まず、城郭や考古学の取材ができると思いなんとなく就職先にNHKを選んで記者として社会人をスタートした。初任地だった高知局で災害・教育・行政・事件・事故取材の合間に城郭や考古学に関わる取材テーマを自分なりに見つけてレポートをする日々を送りながら、あくまで自分は研究者の研究成果を報じる媒介者でしかない気づき、自らが研究する立場になりたいとの思いを強くしていった。そんな中、教育担当として国立大学法人化問題や防災研究に関わる中で大学と接点を持ち、我が国の大学は転換期にあるものの、転換期の改革を支える専門的職員が不足していることや、大学そのものを対象とした研究が少ないことに気づき、30歳を前に私立大学職員に転職した。そして新たな仕事や業界の知識を最低限身につけた職員5年目の時に大学院へ進学した。20代をNHK記者、30代を大学職員と大学研究に費やしたともいえる。今後はこの実践経験と自身の研究で得た知見と理論を生かし、所属する大学はもとより大学業界全体の発展に尽くしていきたい。

30代の大学院生活は子供たちの成長との並走であり、長女は年頃となった。「博士論文を書くまでは待って」と先延ばしにしてきた「長女の部屋」については、この春、私が独占してきた「勉強部屋」を引き渡すことで果たせそうである。