

大学理念の職員に対する効果的な浸透策に関する研究

谷ノ内 識

(学校法人追手門学院)

はじめに

近年、我が国の大学経営において、理念やビジョンという言葉が経営におけるキーワードとして語られることが増えている。大学は非営利組織であり民間企業のように利益の極大化を絶対的な経営指標として従業員の結束を図ることや評価することは難しい。事実、教育機関である大学、特に私立大学は存立根拠であり使命ともいえる建学の精神を持ち、それを遂行するために目指すべき大学像であるビジョンを掲げ教育・研究活動を行っている。国公立大学も当初の設置者は国および地方公共団体であったものの、2004年4月の国立大学法人化を機に、自大学の存立する意義と目指す大学像を再定義し、6年ごとの中期計画を定めて経営を意識した大学運営に取り組んでいる。¹⁾

文部科学省が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）には、ガバナンス改革の核心部分として「学長のリーダーシップの確立」を挙げ、その方策として「教職員に学長のビジョンを的確に伝え、その意欲と能力を最大限に引き出ししていくことが必要である」と提言している。²⁾そして「所属教職員への明確なビジョンの提示と、丁寧な対話やコミュニケーションを図るなど、学長のビジョンへの理解を得ていくことが重要である」とし、ビジョンの教職員への浸透を強調している。また、文部科学省が大学に対する競争的補助金として設定した未来経営戦略推進経費のうち、「経営基盤強化に貢献する先進的な取組」として2011年度および2012年度に採択された大学のいくつかは、ミッションやビジョンに基づく大学経営を打ち出している。³⁾このように大学として掲げた理念を、実際に大学運営を担う教職員に浸透させ、日々の職務遂行の中で意識させることが組織全体のパフォーマンスにプラスの影響があると考えるのが一般的である。

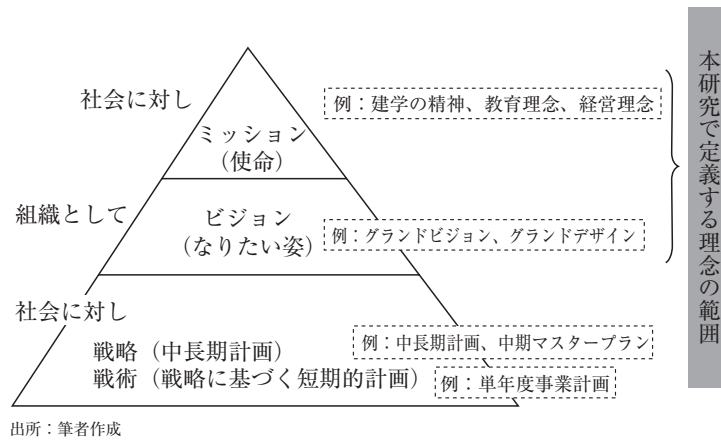
しかし、いずれの大学も形式的にはミッション・ビジョンに基づいた運営がなされているにも関わらず、これまで研究対象として取り上げてこれなかった。本研究ではこうした問題意識の下、大学運営の根幹を成すミッション・ビジョンといった大学の理念を、理事長や学長などの経営トップが組織成員である教職員、とりわけ経営管理および教育・研究支援を担う職員に対して「どのような浸透策をとって浸透させているのか」、「浸透策においてコミュニケーションがどのような役割を果たしているのか」、「理念の浸透はどのような効果をもたらしているのか」、を具体的事例から理論的に分析して理念浸透策の枠組みを提示し、今後の大学運営の一助とすることを目指すものである。

具体的には4つの章から成る。企業を対象とした先行研究から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。大学における分析の枠組みを設定する。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。

なお、改めてここでいう大学の理念は、図1で示すように社会に対してその大学が何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、私立大学では建学精神といわれるものがあたる。また、その下位概念としてミッションを遂行するためにその大学が組織として中長期的にどのような姿を目指すのかを示すビジョン（なりたい姿）、具体的にはグランドビジョンやグランドデザインといい表される

ものも理念に含む。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捉え、本研究における大学の理念には含まない。

図1 理念を取り巻く概念図



1. 先行研究サーベイ

前章でも述べたように非営利組織である大学を対象に理論的に理念の浸透を分析した研究はほとんど見当たらない。そこで、民間企業を対象とした理念の浸透を取り上げた研究について考察を行いたい。非営利組織である大学も民間企業も理念を基盤とするという意味において同じ経営組織であり、民間企業も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、明確な経営理念を掲げている。

(1) 民間企業における経営理念の機能および効果に関する考察

まず、経営理念の機能・効果について確認したい。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2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、後者には企業の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3つを挙げている。「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ある。「企業内統合機能」とは、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、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。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、民間企業の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から分析を進めたい。

(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。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2つに分けられる（柴田2013）。1つ目は「組織への浸透を対象にした研究」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⁴⁾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9つの施策の実行状況に関するアンケート調査を行った。その結果、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と正の相関があることを明らかにしている。

2つ目は「組織成員個々への浸透を対象にした研究」である。高尾・王（2012）は、個人に対する理念の浸透の状況を①情緒的共感②認知的理解③行動関与の3次元モデルで示し、①と②は③に直接的影響を与えることや、理念の浸透において重要な他者である上司の理念に対する理解が高いことが浸透にとって大切であることを指摘した。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2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。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かを分析し、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。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。大学関係については先行研究がないが、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ミッションステイトメントの浸透は、組織の構成員をやる気にさせて、情報の伝達や組織的統合に取り組みさ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。

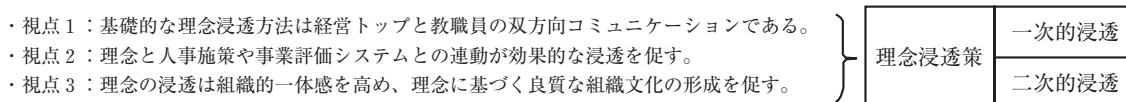
2. 分析の枠組みおよび方法

(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か、理念の浸透が実質化されているかの視点で分析をしたい。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シャイン（1985）の理念の浸透メカニズムである。シャイン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ている。前者に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り、後者に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

コミュニケーションが二次的浸透といえよう。ただし、シャイン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のとおり3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。

図2 分析の枠組み



出所：筆者作成

（2）調査の方法

前節で挙げた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、インタビューと文献による調査を実施した。質問項目は表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、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評価・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。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行った。

表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、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 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 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 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 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理念を発信（広告等）している
	Q.8-5 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

出所：筆者作成

3. 事例調査

(1) 3大学の概要と理念策定の経緯

はじめに調査対象とした3大学の概要と理念策定の経緯についてまとめる。

1) 九州にある私立A大学

A大学⁵⁾は1954年に創設された、九州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。図1で示した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。

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年の第1次に始まり2012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を見越して、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。第2次までは完全に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。現在の第6次マスタープランは、理事長・学長を除く経営トップ中心の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、理念が教職員に浸透していることを実感しているという。理念の浸透に関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。

2) 東京にある私立B大学

B大学⁶⁾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2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⁷⁾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。

こうした取り組みの背景は入試志願者の減少である。それまで減少傾向に歯止めがかからなかったことから、2008年度に対応策の検討を開始、2009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年度に独自のマネジメントシステムを導入した。⁸⁾ 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。

3) 四国にある国立C大学

〈事例研究（査読付）〉谷ノ内：大学理念の職員に対する効果的な浸透策に関する研究

C大学⁹⁾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。¹⁰⁾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2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（現在は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。広報部門が理念の浸透やブランディングといった本来の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特長がある。

浸透策のツールの一つであるスタッフポートフォリオ¹¹⁾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、スタッフポートフォリオ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と合わせて運用することで、大学の理念（特にビジョン）と個人のビジョンとのすりあわせが行われ、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。¹²⁾

(2) 3大学の理念浸透策の比較およびまとめ

続いて、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表2のとおり比較してまとめる。

表2 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。 在学生も独自のマネジメントシステムを学ぶ。	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。

出所：筆者作成

(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。」に関してである。客観的指標に基づいて成果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経営トップ（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示すことで、発言や行動の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。」に関してである。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。更に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、志願者数といった経営指標ではなく、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唆したことは興味深い。

本論文における事例には取り上げなかったが、理念に関する整理や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いため、理念が浸透しているかや効果の検証ができていない大学も見受けられた。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。

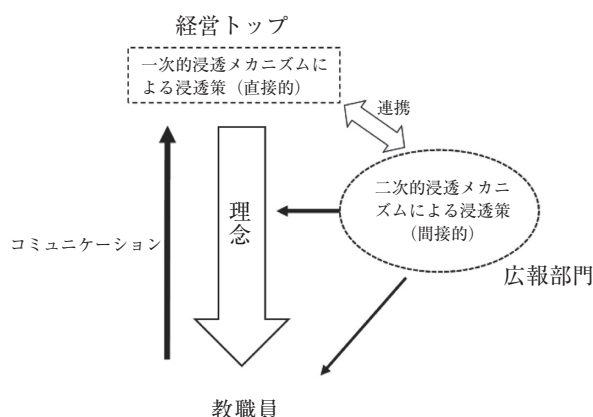
最後に視点3の「理念の浸透は組織的一体感を高め、理念に基づく良質な組織文化の形成を促す。」に関してである。A大学とB大学は大学運営の指標として志願者数を用いているが、上述したようにC大学は教職員、特に職員に対する効果をアンケート調査によって検証している。¹¹⁾ 先行研究では理念浸透の効果の一つとして、「経営内部の統合機能」、具体的には組織成員の動機付け機能と組織成員の統合機能があることを指摘していた。実際、C大学の調査では管理職全員にスタッフポートフォリオを導入した2010年度から一体感が醸成され、個人に対してもモチベーションや業務改善意欲が高まっていることが示唆されており、大学においても内部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3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。これに対して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。「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3）。

1章の2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、9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。

図3 理念浸透策概念図



出所：筆者作成

4. まとめ

(1) 結論

ここまで大学の理念を、理事長や学長などの経営トップ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。まず、「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。まず、経営トップにおけるキーパーソンの存在である。単に何人かいる経営トップの一人ではなく、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。次に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点目に理念浸透のための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経営トップの取り組みに融合させていくことが重要である。

次に、「浸透策におけるコミュニケーションの役割」に関してである。「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は、前章でも指摘したとおり重要で効果的な理念浸透策である。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。

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」に関してである。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。いずれの場合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。

(2) 今後の課題

本研究は理念浸透策を実施する経営側の視点に基づいた事例調査による分析であった。今後は理念浸透策の受け手である職員側についてもアンケート調査を行い、個人に対する効果を実証的にも明らかにしていきたい。また、今回は職員に対する浸透策を取り上げたが、大学の社会的使命である教育・研究活動を担う教員に対する調査や職員との比較も重要であり、次回以降の課題としたい。

分析において活用した3つの視点は実証分析を行う際の仮説に設定できるものであり、事例調査による研究とはいえ一定の成果を上げることができたと考えている。

【注】

- 1) 国立大学は2004年4月に一斉に法人化が行われたが、公立大学は2004年4月から順次法人化が実施された。
- 2) 文部科学省ホームページ(2015年5月10日確認) http://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/fieldfile/2014/02/18/1344349_3_1.pdf
- 3) 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。
- 4) 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。
- 5) 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。
- 6) B大学のインタビュー調査は2014年9月に実施した。対応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。
- 7) 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。
- 8) 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。
- 9) 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。
- 10) 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。2015年4月に新学長に交代。
- 11) スタッフポートフォリオは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。
- 12) 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。

【文献】

- Desmidt, S. and Prinzie, A.A., THE EFFECTIVENESS OF MISSION STATEMENTS: AN EXPLORATIVE ANALYSIS FROM A COMMUNICATION PERSPECTIVE, *ACAD MANAGE PROC*, 1, 2009, pp.1-6.
- 北居明・松田良子, 「日本企業における理念浸透活動とその効果」, 加護野忠男・坂下昭宣・井上達彦編著, 『日本企業の戦略インフラの変貌』, 白桃書房, 2004, pp.93-121.
- 北居明・田中雅子, 「理念の浸透方法と浸透度の定量的分析 定着化と内面化」, 『経営教育研究』, Vol.12, No.2, 2009, pp.49-58.
- Schein, E.H., *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey-Bass Publishers, 1985 (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, 1989).
- 瀬戸正則, 「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』, 2008, pp.27-37.
- 柴田仁夫, 「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, 2013, pp.27-37.
- 高尾義明・王英燕, 「経営理念の浸透 アイデンティティプロセスからの実証分析」, 有斐閣, 2012.
- 田中雅子, 『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, 2006.
- 山崎その, 『大学経営の評価システム』, 晃洋書房, 2012, pp.56-58.
- 横川雅人, 「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, 2010, pp.219-236.

大学理念の職員に対する効果的な浸透策に関する研究

谷ノ内 識

(学校法人 追手門学院)

本研究は大学の経営陣が学長のビジョンを含む大学経営の根幹となる諸理念を、組織成員である教職員、とりわけ経営スタッフである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について具体的事例から理論的に分析するものである。具体的には先行研究から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。大学における分析の枠組みを設定する。インタビュー調査をもとに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してまとめる。

和文キーワード：大学、職員、学内ブランディング、理念の浸透、組織文化

A case study of effective propagation of a university identity among clerical staff

Satoshi TANINOUCHI

(OTEMON GAKUIN EDUCATIONAL FOUNDATION)

This case study will reveal that the effective propagation of university identity on which each university is based and for which it generally works depends on the methods how the philosophies spread both spontaneously and by the imposition among clerical staff as well in a university. The effectiveness might be measured by analyzing individual cases given by an interview research and help build up a propagation model, while the interview research will unveil a close connection between the factors from which the propagation is made and the roles of communication between teaching and clerical staff in a university.

Keywords : university, a clerical staff, internal branding, propagation of a university identity, organization culture