

広島大学 高等教育研究開発センター 大学論集
第49集（2016年度）2017年3月発行：85-100

組織文化と学長リーダーシップに関する実証的研究 — 全国国公立大学の副学長アンケート調査結果から —

前 田 一 之

組織文化と学長リーダーシップに関する実証的研究

— 全国国公立大学の副学長アンケート調査結果から —

前 田 一 之*

1. 研究の背景と目的

知識基盤経済への移行という社会的な構造変動が進展する中で、2014年6月、文部科学省は「激しく変化する社会における大学の機能の再構築」を目的として「大学改革実行プラン」を公表した。この取り組みを展開させるうえで据えられているもう一つの目的は「大学ガバナンスの充実・強化」であり、そこでは「学長のリーダーシップの確立」の必要性が示されている。国立大学法人化を契機として「学長は、経営・教学双方の最終責任者として、学内コンセンサスに留意しつつ、強いリーダーシップを発揮すること」（国立大学法人会議、2002、9頁）が求められることとなったが、2015年4月の学校教育法改正により、学長を中心とした中央集権体制はより強化されることとなった。大場（2011、261頁）は、わが国における政策レベルでのリーダーシップ論が従来、「学長を中心とする者による上意下達的又は中央集権的な意思決定と密接に結び付けられて議論されてきた」と述べ、大学固有の組織文化を度外視した上意下達的統制は大学に適合し難いと指摘している。小島（2010、46頁）は「制度化された権威に基づいて、指示と服従がなされるリーダーシップの在り方」はヘッドシップとして定義されてきたとしリーダーシップと区別しているが、指揮命令系統の整備に関する議論のみでは、構成員のコミットメントを欠いた表層的な大学改革にとどまらざるを得ないだろう。本稿では組織文化と学長リーダーシップの関係性に着目しその特性を解明することを通じて、学長への集権化が大学にとって実質的改革をもたらす有効な手段たりえるのか否か、その可能性を検証することを目的とする。

2. 先行研究

組織のリーダーシップと組織文化との関係性に着目した研究としては、Schein（2004）があり、組織の草創期においては、創業者の信念（Beliefs）・価値（Values）・前提認識（Assumptions）が組織文化の形成にとって重要な要素の一つになる（225頁）とともに、組織の変革期においても組織特性によって強い展望（Strong Vision）を持ったリーダーもしくは構成員の意見を重視する提言重視型（Fuzzy Vision）のリーダーのいずれかが必要になるとし、変革期にあっては長期にわたり新たな前提認識が組織に組み込まれなければならないと指摘している（315頁）。大学におけるリーダーシップと組織文化との関係性に着目した研究としては、Taylor（1986）がイギリスの大学にお

* 広島大学大学院教育学研究科教育人間科学専攻（高等教育学）

ける学長と組織文化との関係性に着目した研究を行っている。大学は、その「主たる目標 (Prime Object)」に組織文化が大きく影響を受けるが、学長は歴史的に形成されたその文化の体現者でもあるために、オックスフォードおよびケンブリッジの二大学では自大学出身の学長が相対的に多い一方、ポリテクニクの管理職には教授 (Professor) 職経験者が少数であるとともに、非大学型の高等教育機関や産業界からの出身者が多いことを明らかにしている。組織文化の創造者や変容者ではなく、組織文化の体現者としてのリーダー像 (学長像) を示している点に独自性がある。一方、「組織文化」とは具体性を欠く概念でもあるが、Silver (2003) は、組織の特性に依存する価値や規範意識は別として、民族性や環境が異なる個人が共有し得る組織文化が存在するの否か本質的な疑問を呈している。これに対し、Tierney (2008) は組織文化を理解するうえで、リーダーシップや信頼、戦略、使命といった複数の下位概念で構成される組織文化の分析枠組みを提示しており、「公式なリーダー (管理者) のみを許容するか、非公式なリーダーに依拠するかは組織文化に依存する」(28頁) としている。Tierney (2008) は組織文化を無視することは組織の革新を妨げることに等しいと指摘したが (28頁)、Kezar (2004) もまた非公式側面の重要性を指摘している。Kezar (2004) は、大学教職員の多くが組織内部において意思決定過程が効果的に機能していないと考えていることを示し (35頁)、かかる現状を改善し効果的な大学統治を行うためには関心の向きやすい組織構造や形式的手続きの改変に終始するのではなく、リーダーシップ、関係性 (Relationship)、信頼 (Trust) という非公式側面を重視する必要性があると指摘している。非公式側面の重要性に関しては、わが国においても、大場 (2011) が上述の指摘を行っており、国立大学法人化を契機として中央集権的な体制整備が急速に進展するわが国の大学改革の在り方に対する懸念を表明している。以上で言及した研究は定性的研究であるが組織文化と学長リーダーシップの関係性に着目した定量的研究は管見では存在しない。大学以外の組織では、組織文化とCEOの関係性に着目した研究、イギリス・ギリシャの企業を対象として成果と組織文化、リーダーシップとの関係性を検証した先行研究があるものの、まだ少ないのが現状とされる (北居, 2014, 84頁)。

3. 分析枠組み

表1 変数定義

		変数名	尺度種類	備考
		学長リーダーシップ	順序	5件法 (最大5, 最小1)
		組織文化	順序	5件法 (最大5, 最小1)
環境・組織特性	設置者	国立	ダミー	
		公立	ダミー	
		私立	ダミー	基準
	事実上の学長決定方式	教員の投票	ダミー	
		教員及び職員 (一部職員含む)	ダミー	基準
		教職員の意向投票後、選考委員会	ダミー	
		選考委員会による審議	ダミー	
		理事会による審議	ダミー	
		その他	ダミー	
	組合有無	教職員組合の有無	ダミー	基準: 組合なし

(1) 課題の設定と変数の定義

本稿の目的である学長リーダーシップと組織文化の関係性を明らかにするためには、その前提として両概念の具体化を図ったうえで、双方の結びつきに何らかの法則性

を仮定し、それを検証し得なければならない。この目的を達するために本稿では3つの課題を設定する。第一の課題では筆者が収集したアンケートを用いて学長リーダーシップの因子分析を行い、その構造的特性を検証する。さらに、学長リーダーシップ概念を明瞭化するため企業リーダーシップを対置し、両概念の質的相違について比較分析を行う。中央集権的な制度整備が、大学組織に

とって真に有効に機能し得るのか、もしくは、実態としての学長リーダーシップと法律・規則との間に深刻な脱連結が生じるのか、その可能性を検証するうえで、現在の大学ガバナンス改革が指定する集権的リーダーシップとの親和性が高い企業トップと学長双方のリーダーシップを比較することは有益と考えられるからである。第二の課題では、課題1同様、筆者が収集したアンケート結果に基づいて組織文化の因子分析を行うが、分析にあたっては、新たな測定尺度ではなく後述する組織文化測定尺度を用い、その妥当性について検証を行う。さらに、国公私立の設置者ごとに比較分析を行い、設置者ごとの文化特性を把握することを通じて、析出された組織文化の特性を考察する。第三の課題では課題1および課題2の分析結果を基に学長リーダーシップと組織文化両概念のメカニズムを明らかにすべく共分散構造分析を行う。これらの分析に用いる変数は表1に示したとおりであるが、学長リーダーシップと組織文化については課題1および課題2で析出した因子得点を用いる。なお、環境・組織特性変数については課題3でのみ用いる。

(2) データ

本稿で用いるデータは平成24年の9月から10月にかけて筆者が収集したアンケートによるものであり、回収方法は郵送とインターネットの2通りを採用した。本アンケートの回答者は三隅（1988）に倣い副学長が上司である学長のリーダーシップを評価するという部下評定方式を採用したが、副学長職は職務に応じ複数人が着任していることが通例であるため、回答者の優先順位としては経営企画・大学改革担当の副学長を最優先した（当該職務担当の副学長がいない場合は、総務担当、教学担当の順で回答者を決定）。回収率は45.7%（356件）であり、設置者別の回収率としては、国立53校（回収率62%）、公立47校（同58%）、私立大学256校（同42%）であった。

4. 課題の分析

(1) 課題1：学長リーダーシップの分析

① 目的

本課題では、アンケート結果を因子分析することによって学長リーダーシップの構造的特性を明らかにするとともに、三隅（1988）による企業トップのリーダーシップと比較を行い両リーダーシップの質的差異を明らかにすることを目的とする。後者の分析では、三隅（1988）でも用いられているタルコット・パーソンズのAGIL図式¹⁾を援用することによって両リーダーシップ概念の体系的理解を試みるとともに、課題3において組織文化との統合的理解を図るための前段階の分析とする。学長リーダーシップ測定尺度の設計にあたっては、三隅（1988）を基本としたが、企業トップのリーダーシップを想定している関係上、設問の前提となる組織像やリーダー像がかなり異なっているため、先行研究を踏まえつつ最終的に表2のとおり53の設問項目を設定した。なお、欠損データの関係上、用いたデータは国立51校、公立46校、私立232校の計329校となっている。

② 学長リーダーシップの因子分析結果

因子分析では、因子間の相関を仮定したプロマックス回転を行い7つの因子が析出された。分析

結果を表2に示すが、その特徴を述べると、まず第1因子では「誠実性」(Q24・16・19)、「傾聴」(Q29・52・28)、「説得力」(Q30・25)、「首尾一貫性」(Q22)、「合意形成」(Q20・41)、「友好的」(Q27・51)といった特性が特徴的となっていることから「信頼関係構築」因子と命名した。第2因子では「大学の独自性確立」(Q40・48・02・36)、「変化への適応」(Q39・15)といった特性が特徴的であることから「大学差別化」因子と命名した。第3因子は特に「理念追求」(Q9・17・8・1・12・14・6)に関する特性が顕著であることから「大学理念・目標達成」因子と命名した。以下、第4因子は「権限配分」(Q46・49・55)に関する特性に着目し「分権化」因子、第5因子は「構成員の意見重視」(Q10・11・18)特性に着目し、「提言活用」因子、第6因子は「経営の重視」(Q35・31・37)特性を基に、「経営強化」因子と命名した。第7因子は「規範意識」(Q33)および「学内のパワーバランスへの配慮」(Q26)の因子負荷量が高いが、これらは構成員のまとまりを醸成することが意図されていると思われることから「凝集性」因子と命名した。これら7因子について a 係数の算出を行ったが、各係数は0.74から0.92と十分に高く内の一貫性は十分であった。

③ 企業のトップリーダーシップとの比較

以上の結果をもとにAGIL図式を用いながら、学長リーダーシップと三隅(1988)による企業のトップリーダーシップとの比較を行う。表3は両者を比較したものであるが、重要ないくつかの特徴を読み取ることが出来る。第1因子に着目すると、学長リーダーシップの場合、人間関係重視の信頼関係構築因子が析出されていることに対し、企業トップでは課題達成志向の企業目標達成因子が析出されている。三隅(1988)は同因子をAGIL図式のG領域(目標達成位相: Goal gratification phase)に属するとしているが、信頼構築構築因子は、組織が閉鎖系から開放系へと移行することによって生じる葛藤状況に対して、旧来の文化や価値規範にも十分な配慮を示しながら組織内部の調停を図っていく「緊張の収容と排除」(新, 1975, 68頁)を目的としたL領域(潜在的型の維持位相: Latent pattern maintenance phase)に属すると考えられる。第2因子は外部環境適応(企業)と大学差別化(学長)因子であり、いずれも外部環境との適合を目的としたA領域(適応位相: Adaptive phase)に属する。第3因子は対人関係統合(企業)と大学理念・目標達成(学長)因子であるが、「対人関係統合の因子は、典型的なI象限」(三隅, 1988, 179頁)に属するとされる一方、大学の理念や目標の達成はG領域に属する。第4因子は、人的資源活用(企業)と分権化(学長)であり、目標達成を目的とした前者はG領域に属するとされるが、後者は、大学組織内部の権限配分形態に属する問題である。大学組織においては中央集権型と分権型いずれの権限配分が望ましいのかについては結論は見いだされていないが²⁾、この問題は「基本的には〈社会統制のメカニズム〉」(新, 1975, 67頁)であることからI領域(統合位相: Integrative phase)に属すると考えられる。企業トップのリーダーシップについては、第5因子から第8因子まで、「現場活性化」がG領域であることを除き、すべてL領域に区分されているが³⁾、学長リーダーシップの第5因子から第7因子はいずれも目標達成を念頭に置いたG領域に属すると考えられる。

以上、企業トップと学長リーダーシップ比較を行ったが、AGIL図式で見た場合、共通点も存在する。AGIL4領域ごとに寄与率合計を見ると、いずれもG-L-A-Iの順となっていることから(学長G: 37.1%, L: 29.5%, A: 21.7%, I: 11.7%, 企業 G: 48.5%, L: 21.2%, A: 15.9%, I: 14.4%),

目標志向と組織内部の緊張緩和を重視する傾向は、組織の別を問わずリーダーに要求される共通の基盤的資質と考えられる。しかし、その比重は異なっており、企業トップの場合、目標達成と統合を意味するG領域とI領域に対する比重が学長よりも高い一方で（企業62.9%、学長48.8%）、L領域については、逆の傾向が看取される（企業21.2%、学長29.5%）。構成員を組織化していく過程には、両者に明らかな差異があると考えられる。なお、外部環境への適応をあらわすA領域については、測定時期が異なり社会環境が変化しているため単純比較はできないと考えられる。

表3 学長と企業トップのリーダーシップ比較

学長リーダーシップ 企業トップのリーダーシップ (三隅 1988)

因子名	寄与率(%)	因子名	寄与率(%)
I 信頼関係構築 (L)	12.1	I 企業目標達成 (G)	16.8
II 大学差別化 (A)	8.9	II 外部環境適応 (A)	9.64
III 大学理念・目標達成 (G)	5.8	III 対人関係統合 (I)	8.72
IV 分権化 (I)	4.8	IV 人的資源活用 (G)	7.24
V 提言活用 (G)	3.5	V 労使安定と職場安全維持 (L)	6.34
VI 経営強化 (G)	3.1	VI 現場活性化 (G)	5.42
VII 凝集性 (G)	2.8	VII 経営目標・理念 (L)	4.15
		VIII 企業組織構造維持 (L)	2.4

(2) 課題2：組織文化の分析

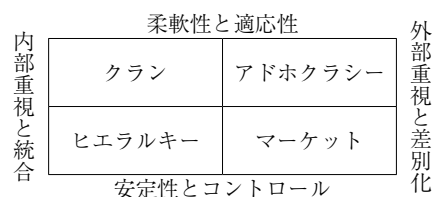
① 目的

課題2では、課題1同様、筆者が収集したアンケート結果をもとに分析を行うが、課題1と同一の回答者から表4の設問に従って自ら認知している自大学の組織文化に関する回答を得た。組織文化の測定尺度作成にあたっては後述する先行研究をもとにしたが、本課題においては同尺度の妥当性を検証することを試みるとともに、国公立という設置者ごとに組織文化特性が、どのように異なるのか、その差異を明らかにすることを目的とする。続く課題3では、本課題で析出した文化類型と課題1でのAGIL図式によるリーダーシップ概念との統合を図る。なお、用いたデータは欠損データを除き、国立52校、公立46校、私立253校の計351校となっている。

② 「競合価値フレームワーク (Competing Values Framework)」の概要と尺度構成

高等教育以外の分野においても組織文化の測定尺度として現在、最も広く用いられている（北居, 2014, 75頁）のが、「競合価値フレームワーク (Competing Values Framework 以下, CVF)」である。CVFを用いて大学の組織文化を測定した研究としては、米国の大学を対象としたSmart & St. John (1996), Cameron & Freeman (1991) があり、組織文化と組織の有効性指標との関係性を検証している。なお、

組織の有効性指標をもとに二つの次元を組み合わせ、現在、用いられている4つの文化類型（図1）に整理したのはQuinn & Rohrbaugh (1983) であるが⁴⁾、その構成段階においては、課題1で言及したパーソンズのAGIL図式のほか、Gouldnerの合理性モデルをCVFと統合しており本来は組織文化の測定尺度にとどまらずリーダーシップなど他の組織現象をも含む包括的分析枠組みとしてCVFを位置付けている。これら4つの組織文化は「凝集性やモラル、人的資源の開発・育成」を重視する文化（クラン）、「創造性や成長」を重視する文化（アドホクラシー）、「市場占有率や目標達成」



出典：北居 (2014, 77 頁) より著者作成

図1 CVFの組織文化類型

を重視する文化（マーケット）、「効率性、説明責任、安定性」を重視する文化（ヒエラルキー）に分類される（北居，2014，76-77頁）。本課題ではHelfrich *et al.* (2007，表1)を参考にCVFによる組織文化測定尺度の作成を行ったが、設問対象の組織が大学ではなかったため、原設問の意を酌みつつ短文に改変している。設問は4つの文化類型毎に、「大学の全体的な文化特性」、「執行部の方針」、「教員の関心」の3領域に分け、計12の設問文を作成した。このように先行研究の枠組みをもとに尺度を構成したが分析尺度としての信頼性を検証するため、あらためて因子分析を実施することとした。

③ 組織文化の因子分析結果

組織文化の因子分析結果は表4のとおりであり、課題1と同様、因子間に相関を仮定し、プロマックス法による回転を行ったが、因子数については想定どおり4つの因子が析出された。累積寄与率は57.8%であり問題はないと考えられる。各因子の α 係数は0.67から0.79であり内の一貫性についても問題はなかったが、設問番号21と24の2項目については、当初、想定していた組織文化に分類されなかった（21番はクラン，24番はマーケット文化の下位概念を想定して設計）。

表4 組織文化の因子分析結果

因子負荷量

設問対象	設問内容	因子1	因子2	因子3	因子4	文化類型	α 係数
大学全体	12. 私の大学では、創造性や研究能力の強化が重視されている。	0.914	-0.101			アドホクラシー	0.79
教員関心	32. 私の大学において教員共通の関心は、革新的、先端的研究についてであり、分野のトップであることを重視している。	0.851	-0.268				
執行部	21. 私の大学の執行部は教員の教育研究能力を最大限に引き出すべく努力をしている。	0.647	0.127				
執行部	22. 私の大学の執行部は教員や職員に対して革新的であることを求めている。	0.388	0.271	0.107	-0.181		
執行部	23. 私の大学の執行部は教職員が定められた方針や戦略に従うことを重視している。	-0.273	0.944		-0.112	ヒエラルキー	0.76
大学全体	13. 私の大学では、効率性とスムーズな管理運営が重視されている。	0.133	0.634				
執行部	24. 私の大学において執行部は教職員が自大学の目標や目的を達成することを重視し、積極的に支援している。	0.199	0.534		0.119		
教員関心	33. 私の大学において教員は、学内共通の方針や戦略に従って職務を遂行することを重視している。	-0.138	0.466		0.383		
教員関心	34. 私の大学における教員共通の関心は競合大学に対して自大学が優位性を獲得することにある。			1.020		マーケット	0.73
大学全体	14. 私の大学では、競合大学との競争と自大学の目標達成が重視されている。		0.333	0.411			
教員関心	31. 私の大学においては教員は、学内共通の帰属意識や思い入れが強い。		-0.182		0.795	クラン	0.67
大学全体	11. 私の大学では、教職員のまとまりのよさと士気（モラル）の高さが重視されている。		0.322	-0.116	0.532		
固有値		2.298	2.220	1.287	1.132		
累積寄与率 (%)		0.191	0.376	0.484	0.578		
回転法		プロマックス法					

因子間相関

	因子1	因子2	因子3	因子4
因子1	1.00	0.54	0.44	0.34
因子2		1.00	0.46	0.44
因子3			1.00	0.29
因子4				1.00

④ 設置者毎の組織文化特性

CVFにより構成した組織文化尺度によって、設置者ごとにいかなる差異が見られるだろうか。表5は設置者ごとに組織文化の平均値に差異があるのか否か因子得点を一元配置分散分析によって検証した結果であるが、CVFの「柔軟性と適応性」次元において設置者間の差異が生じている一方で、「安定性とコントロール」次元に属するヒエラルキーとマーケットについては大

学間の差異はみられない。Berthon *et al.* (2001) は、アドホクラシーもしくはクランが支配的な組織の経営者は、組織における曖昧性や抽象度の高い問題（Unstructured Problem）に対する認知度が

表5 組織文化の設置者別平均値

組織文化類型	国立	公立	私立
アドホクラシー ***	0.66	0.09	-0.15
ヒエラルキー	-0.09	-0.08	0.03
マーケット	0.02	-0.17	0.03
クラン *	-0.38	-0.17	0.11

***0.1%水準，**1%水準，*5%水準で有意

ヒエラルキーやマーケットが支配的な組織に比較し相対的に高くなることを示しているほか(144・145頁), Smart & St. John (1996, 231頁), Cameron & Freeman(1991, 45頁)は, 組織における9個の有効性指標についてアドホクラシー又はクランが他の2文化よりも優位性があることを示している。現在の

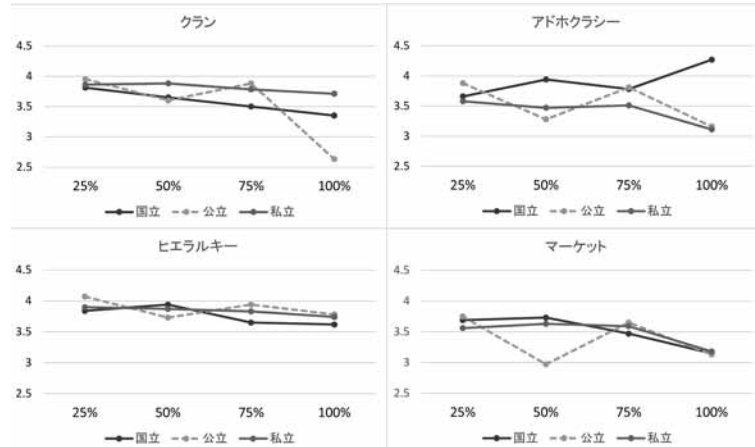


図2 文化的一貫性の強さと組織文化類型

大学がバナンス改革は, 中央集権化によって上意下達的側面を強化することを重視しているが, 以上の発見事実は, 非構造的側面の重視と組織的有効性が密接に関連していることを示唆している。一方, 現実の組織文化は特定の組織文化が突出して強い傾向を示す場合もあれば, 各文化類型が均衡し特徴的な組織文化が見いだせない場合も存在する。例えば, Cameron & Freeman (1991) では, 組織特性, リーダー特性, 構成員の紐帯, 組織の重点の4領域においてCVFによる測定を行い, いずれの領域においても特定の組織文化が最高値を示している場合に, 文化の「一貫性」(congruence)があると定義し(30頁), さらに当該組織文化が, すべての領域において一定得点以上の場合, 当該組織の文化は「強く」(strong), そうでない場合を「弱い」(weak)と定義している(37頁)。また, Smart & St. John (1996) では, Cameron & Freeman (1991) と同一のデータを用いているが, 異なった手法を用いて同様に文化の一貫性と強度を測定している。このように, 組織文化を測定し, 組織の特性を把握するには各文化の強さに着目するだけでなく「一貫性」と「強さ」の観点からの検証も必要となるが, 以上の先行研究からも明らかなように組織文化の一貫性と強さの測定方法は定式化されていない。本稿では因子分析により尺度の内的一貫性に関する検証を行ったことから4文化の因子得点について標準偏差を算出し, 文化の一貫性(支配的文化の存在)を測定することとした。標準偏差が0の場合, 特定の支配的文化は存在しないが, 文化間のばらつきが大きいほど特定の文化が支配的となるはずである。図2は, 上記で求めた「文化の一貫性」を四分位点で区分し, 文化類型毎に設置者別の組織文化の強さ(標準化前の値)を見たものであるが, 文化の一貫性が最小のグループに着目した場合, いずれの組織文化においても, その強さに設置者ごとの回答傾向の差異は見られない。つまり, 設置者による普遍的な組織文化の差異は存在しないと考えられる。一方, 文化の一貫性が最大のグループに着目すると, アドホクラシーとクランにおいて, 設置者間に大きな差異が生じている一方で, 同グループのヒエラルキーとマーケットには設置者間の差異はほとんど存在しない。つまり, 支配的文化が存在する大学組織においては, CVFの「安定性とコントロール」次元において設置者間の違いは生じにくく, 「柔軟性と適応性」次元において設置者間の差異が顕在化しやすいといえる。より詳細に見れば, アドホクラシーについては公立と私立間にほとんど

ど差異が見られないことから、国立と公私立の文化的差異を決定するのはアドホクラシー、公立と私立の文化的差異を決定するのは、クランであるといえる。さらに、Smart & St. John (1996, 227 頁) を参考として文化の一貫性が強い大学について設置者別に支配的文化を検証した(標準化前の5件法による回答データをもとに表4で区分した類型毎に平均値を求め、最高値を支配的文化とみなす)。表6は測定対象の351大学のうち、文化の一貫性が高い上位25% (88大学) を抽出し、さらに最も支配的な組織文化に同値がない77大学を選んだうえで、設置者毎の支配的文化特性を検証したものである。文化の一貫性が高まる場合、国立ではアドホクラシーが優勢だが、公立では6割近くがヒエラルキー、私立ではクランとヒエラルキーで約8割を占めており、設置者ごとに支配的文化特性が異なっていることがわかる。ただし、国立のアドホクラシーと異なり、公立と私立の支配的文化は、それが強化されるというよりも、むしろ他の文化が減衰した結果、支配的文化となっている(図2)。また、既述の組織の有効性指標との関係を踏まえるならば、国立と私立では文化の一貫性の強化と組織の有効性に何らかの関係性が存在する可能性がある。

表6 文化の一貫性の高い組織における支配的文化

	度数				%			
	国立	公立	私立	合計	国立	公立	私立	合計
アドホクラシー	8	1	6	15	72.73%	14.29%	10.17%	19.48%
ヒエラルキー	2	4	20	26	18.18%	57.14%	33.90%	33.77%
マーケット	1	2	6	9	9.09%	28.57%	10.17%	11.69%
クラン	0	0	27	27	0.00%	0.00%	45.76%	35.07%
合計	11	7	59	77	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

(3) 課題3：学長リーダーシップと組織文化の関係性分析

① 目的

課題1と課題2において学長リーダーシップと組織文化の測定尺度を作成するとともに、前者では企業のトップリーダーシップと学長リーダーシップの差異について、後者では設置者による組織文化特性の差異について考察を行ってきた。先行2課題の結果を踏まえながら、本課題では、本稿の主目的である学長リーダーシップと組織文化の関係性について分析を行う。用いたデータは前2課題と同一であり欠損データを除く⁵⁾ 326大学(国立51, 公立45, 私立230)である。

② 実施方法と仮説

本課題では組織文化と学長リーダーシップの関係性を解明するため共分散構造分析を行うが、分析には、統計ソフトウェアRのLavaan⁶⁾を用いた。分析にあたっては、学長リーダーシップ、組織文化および表1に挙げた環境・組織特性の変数間に次の仮説を設定した。(1) 信頼関係構築(第1因子)には、柔軟性と適応性次元のアドホクラシー・クラン、(2) 差別化(第2因子)および分権化(第4因子)には、外部重視と差別化次元のアドホクラシー・マーケット、(3) 目標達成(第3因子)および凝集性重視(第7因子)には、内部統合志向のヒエラルキー、(4) 提言活用(第5因子)および経営強化(第6因子)には、安定性とコントロール志向のヒエラルキー・マーケットがそれぞれ有効となる。次に、リーダーシップ間の共変関係として、(5) 信頼関係構築(第1因子)と提言活用(第5因子)、(6) 外的環境との適応を図る差別化(第2因子)と分権的統合(第4因子)、(7) ともに

G領域である目標達成、提言活用、凝集性重視（第3・5・7因子）の間における共変動を仮定した（なお、第6因子もG領域に属するが、経営管理行動が主目的であるため、共変関係は指定されていない）。さらに、環境・組織特性との関係性としては、(8)説明責任に対する圧力が強い国立大学は私立大学に比べ凝集性（第7因子）が強まる、(9)教職員投票に基づいて決定される学長に比べ、理事会や選考委員会が事実上の決定者である学長は権力の正当性が法人に由来するため、目標達成（第3因子）が強化される、(10)組合活動が強い組織は、教職員と執行部間の緊張関係が強いためクランが減退する、との仮説を設定した。

③ 分析結果

共分散構造分析結果は図3のとおりであるが、モデルの適合度を示す各種指標はCFI 0.971, TLI 0.945, RMSEA 0.04, SRMR 0.041であり、統計科学上、あてはまりの良いモデルであるといえる。上記仮説以外に有意であったパスについても、煩瑣にならない範囲で明示し、正のパスは実線、負のパスは鎖線で示すとともに、0.2以上または-0.2以下は太線とした。次いで、仮説を検証しつつ実質科学的観点からモデルの妥当性を検証していく。リーダーシップと組織文化の関係性に関する4つの仮説は、第6および第7因子にマーケットの影響の過不足があった点を除き支持されている。リーダーシップ間の共変関係についての仮説(5)から(7)については、(7)の一部を除き支持されており、環境・組織特性との関係性に関する仮説(8)から(10)も、すべて支持されている。また、以上の結果以外に、次のような興味深い結果も示されている。第一に、ヒエラルキーには他の3文化とすべてのリーダーシップを強める働きのあることが示されている。同文化は合理性や効率性を規範とし、円滑な組織運営が行われることを是とする文化であるが、かかる認知が高いほどリーダーシップの評価が高まるという因果関係は説得力を有している。第二に私立に比較し国公立はアドホクラシーが強いという結果も示されているが、この結果は妥当である。第三に、課題2の結果とも整合的であるが、私立は国立に比較し、クランとともに信頼関係構築のためのリーダーシップが強い。第四に、経営責任者である理事長と学長の役割が比較的明瞭な私立に比べ、国立の学長は経営に対しても相対的に意識が高い。第五に教職員投票による学長選考を行う大学に比べ、選考委員会による学長決定を行っている大学は経営強化に対する学長リーダーシップが低い。これは法人の支配力が強い場合、理事長と学長間で、経営と教学の分離が図られるためと考えられる。以上の結果を鑑みると、上記モデルで示されている結果は、実質科学的観点からも妥当性は高いといえる。

また、図3をもとにCVFとAGIL図式の関係を見ると、差別化により外部適応を図るA領域のリーダーシップには外部重視と差別化次元のアドホクラシーとマーケットが対応しており、権限配分によって成員統合を図るI領域の分権化リーダーシップも同様である。Berthon *et al* (2001, 144頁)は、これら両文化が支配的な組織の経営者は戦略的課題を相対的に認知しやすいとしているが、この知見は以上の結果と整合的である。目標達成志向であるG領域のリーダーシップには安定性とコントロール次元のヒエラルキーとマーケットが対応しており違和感はない。信頼関係構築によって組織内部の潜在的パターン維持を図るL領域のリーダーシップには、柔軟性と適応性次元のアドホクラシーとクランが対応しており、これは先述したBerthon *et al* (2001)による非構造的側面の認知と

整合的である。Taylor(1986, 139頁)が指摘したような、「文化の体现者」としての性質があるゆえに、組織文化は学長リーダーシップに対して強い影響力を持ち得ているともいえる。なお、図3に、目標達成型リーダーシップ（第3因子）が文化的一貫性を形成するというパスを追加した場合、モデルの適合度は大きく低下した。集権的リーダーシップのみでは、大学組織に変革を促し得る特定の支配的文化を醸成することは困難なのであろう。

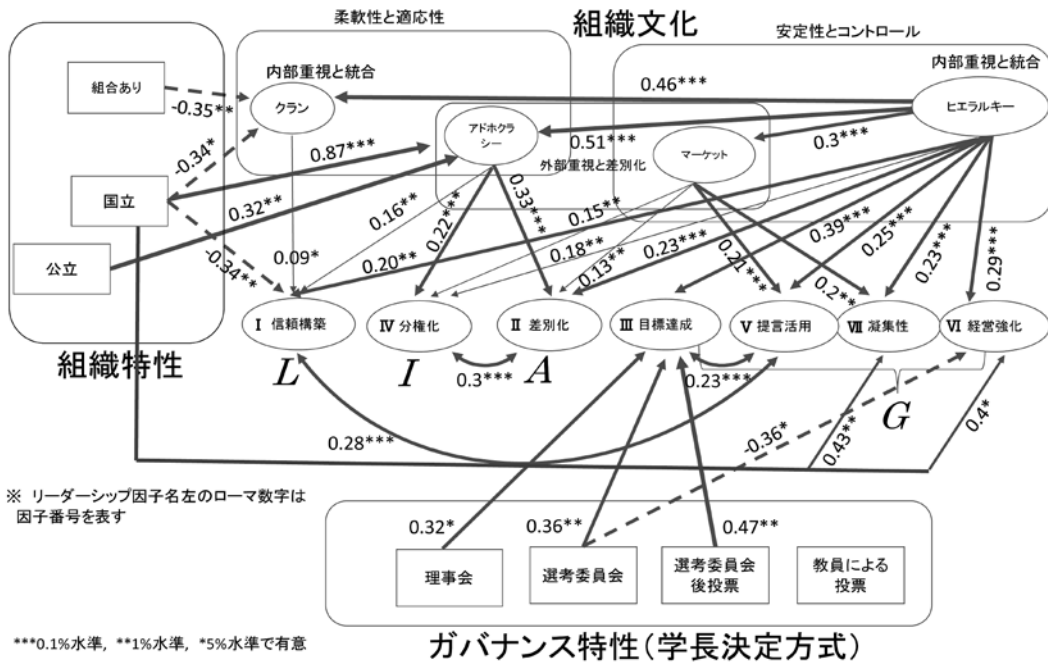


図 3 共分散構造分析結果

5. 結語

本稿は、現在、政策的に推し進められている学長への集権化が大学にとって実質的改革をもたらし得るのか否か、非公式側面の現状分析を通じて検証することが目的であったが、今回の結果から見えてくるのは経営責任者や組織の変容者としての学長像ではなく、文化の体现者としてのリーダー像であり、図3を見る限り学長は文化の形成や変容に対して影響力を持ち得ていない。課題2では円滑な組織運営を規範とするヒエラルキー文化が組織文化の一貫性の強度や設置者の差異から、ほとんど影響を受けないことも明らかとなったが(図2)、組織文化の変革を成し難い以上、企業と同様の一枚岩の経営を大学で実現しようとするのは極めて困難な課題であろう。かかる文脈を度外視し、大学改革の旗印のもとに徒にヘッドシップを強化することは必然的に組織内部に脱連結を来すことになると考えられる。

今回の分析によって残された課題として実践的観点から重要な点を挙げるとすれば、別回答者もしくはマルチレベルによる組織文化測定の必要性である。シングルレベルの調査では、分析結果に

バイアスが混入している可能性を否定できない。もう一つの重要な課題は、組織の非公式側面と成果との関係性である。わが国において組織文化が成果に及ぼす影響に着目した研究としては、両角（2011）および秦・大膳・大場・天野・村澤・前田（2016）があるが、実践的には最も重要な領域である。課題2では、国立と私立において、文化的一貫性が高まるほど、大学組織の有効性に影響を持つとされるアドホクラシーとクランが支配的になることを示したが、今後、組織の公式側面との比較研究を含め、非公式組織が有効性を生み出すメカニズムを解明していく必要があるだろう。

【注】

- 1) タルコット・パーソンズによる社会体系の分析枠組。「適応：A」・「目標達成：G」・「統合：I」・「潜在的型の維持：L」の4つの位相からなり、三隅（1988）はPM理論と関連づけている。
- 2) 例えば、大学組織において集権化と分権化のいずれが有効であるのか、その検証を行ったものとして、McCormick & Roger（1988）、Terence（2009）があるが、両者の見解は異なっている。
- 3) 三隅における「経営目標・理念」は長期的目標やビジョンといった規範性を示した因子であるが、学長リーダーシップの第3因子は目標達成行動を含んでいることからG領域に区分している。
- 4) CVF成立に関する沿革はCameron & Robert（2006, 34頁）によった。
- 5) 未記入の学長決定方式が8件あったが、同データについては「その他」に分類
- 6) Yves Rosseel (2012). lavaan: An R Package for Structural Equation, Modeling. Journal of Statistical Software, 48(2), 1-36. URL <http://www.jstatsoft.org/v48/i02/>.

【参考文献】

- 新睦人（1975）「第3章 社会分析図式の形成と展開」 田野崎昭夫編『パーソンズの社会理論』誠信書房、56-123頁。
- 大場淳（2011）「大学のガバナンス改革：組織文化とリーダーシップを巡って」『名古屋高等教育研究』11, 253-272頁。
- 小島弘道（2010）「第2章 リーダーシップの構造と過程」小島弘道・淵上克義・露口健司編『スクールリーダーシップ』学文社、45-68頁。
- 北居明（2014）「第4章 組織文化と成果の関係（Ⅱ）」北居明編『学習を促す組織文化』有斐閣、67-111頁。
- 国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議（2002）『新しい「国立大学法人」像について』
- 秦由美子・大膳司・大場淳・天野智水・村澤昌崇・前田一之（2016）『日本高等教育学会第19回大会（於：追手門学院大学、平成28年6月25-26日開催）』
- <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnoZWdvdM9yZ3xneDoyZTc2MjM5ODBlNmFhNjI0>（2016年8月14日最終アクセス）
- 三隅二不二（1988）「第9章 第3節 トップマネジメントのリーダーシップの測定とその妥当性」

- 三隅二不二・山田雄一・南隆男編『応用心理学講座1 組織の行動科学』福村出版, 170-182頁。
- 両角亜希子 (2011) 「私立大学のマネジメント改革が経営改善に与える影響」『大学経営政策研究』1, 21-38頁。
- Berthon, P., Pitt, F. L., & Ewing, T. M. (2001). Corollaries of the collective: the influence of organizational culture and memory development on perceived decision-making context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (2), 135-150.
- Cameron, S. K., & Freeman, J. S. (1991). Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Cameron, S. K., & Robert, Q. E. (2006). 3 The Competing Values Framework. In K. S. Cameron & E. Q. Robert (Eds.), *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Revised Ed.) (pp.31-61). John Wiley & Sons.
- Helfrich, C. D., Li, Y. F., Mohr, D. C., & Meterko, M. (2007). Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework.
- <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1865551/> (2016年8月23日最終アクセス)
- Kezar, Adrianna. (2004). What Is More Important to Effective Governance: Relationships, Trust, and Leadership, or Structures and Formal processes? *New Directions for Higher Education*, 127, 35-46.
- McCormick, R. E., & Roger, E. M. (1988). University governance: A property rights perspective. *Journal of Law and Economics*, 31 (2), 423-442.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd Ed). JOSSEY-BASS A Wiley Imprint.
- Silver, H. (2003). Does a University Have a Culture? *Studies in Higher Education*, 28 (2), 157-169.
- Smart, C. J., & St John, P. E. (1996). Organizational Culture and Effectiveness in Higher Education: A Test of the “Culture Type” and “Strong Culture” Hypotheses. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18 (3), 219-241.
- Taylor, W. (1986). Organisational culture and administrative leadership in universities. In J. S. Thomas & E. C. John (Eds.), *Leadership and Organisational Culture* (pp.125-141). Urbana and Chicago: University of Illinois Press.
- Terence, K. (2009). Academic freedom: in justification of a universal ideal. *Studies in Higher Education*, 34 (3), 263-283.
- Tierney, G. W. (2008). Trust and Organizational Culture in Higher Education. In J. Välimaa & Y. Oili-Helena (Eds.), *Cultural Perspectives in Higher Education* (pp.27-41). Springer.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29 (3), 363-377.

Empirical Research on the Relationship between Organizational Culture and Presidential Leadership

Kazuyuki MAEDA*

Modern Universities have been required to achieve accountabilities for their stake holders. Especially, Japanese national universities have been required to achieve their“mission”from government after they transformed into national university corporations. Many programs concerning reorganization have focused on changing decision-making processes from emphasizing faculty meetings which formed through the years based on collegiality of faculty to emphasizing the decision of university president. But these programs have not brought success to Japanese universities. The university as organization has many different characteristics compared to for-profit organizations. Among these points, a loosely coupled system is one of the most essential characteristics of the university and its members find it difficult to share the common purposes in this system. Therefore if university presidents seek to achieve their purposes by headship based on their power without consensus, then this organization will cause a serious split in the university. To prevent such problems and to realize substantial reorganization, university presidents will be required to change organizational culture, but can university presidents change organizational culture like a successful for-profit organization? This paper analyzes the relationship between organizational culture and presidential leadership to clarify this question. Universities are now facing difficult situations which have never been experienced; therefore, this study will have significance for university governance research. A quantitative approach was adopted in this research and its analysis uses the Structural Equation Modeling (SEM) to clarify this relationship. The results of the study suggests that university presidents do not have sufficient influence to change organizational culture. They are the persons who represent their organizational cultures rather than transformers of them. Furthermore the study indicates that the relationship between cultural typology in the Competing Values Framework and the Leadership Typology in Parsons' AGIL scheme. These new findings may make possible the development of further research on university governance.

*Doctoral Student, Graduate School of Education, Hiroshima University