

# キリスト教学校と「建学の精神」

アンケート調査と自由記述回答の分析から「建学の精神」の浸透度を探る<sup>1</sup>

伊藤 彰浩

## 1. 問題の所在

本論文の目的は、日本におけるキリスト教系私立学校（以下、キリスト教学校<sup>2</sup>）に勤務する専任職員における「建学の精神」の浸透度<sup>3</sup>について検討することである。初めに、「建学の精神」とキリスト教学校についてまとめる。次に、近年のキリスト教学校教育同盟の活動から、キリスト教学校に勤務する事務職員の資質向上を目的とした全国規模の研修会の設置、学校法人ガバナンス改革に関する要望の際に、「建学の精神」が前提条件とされている点を指摘する。そして、キリスト教学校に勤務する専任職員を対象とした「建学の精神」の浸透度に関するアンケート調査の結果に考察を加え、事務職員の資質向上と今後の学校法人の意思決定に「建学の精神」を生かすためには具体的にどのような対応が必要となるかについて検討する。

## 2. 「建学の精神」とキリスト教学校

なぜ私立学校は設立されたのか。その理由は、啓蒙への強い志向に裏付けられた使命感（天野，2009）と人間としての成長に焦点を当てた教育の実現のためである（木

- 
- 1 本論文の内容は、筆者が執筆した新聞記事および学術論文に基づいている。したがって本論文は筆者の独立した業績ではない。『西南学院アーカイヴズ』編集委員会からの執筆提案を受け、キリスト教学校教育同盟事務局およびHEGP誌編集長 Yasar Kondakci 氏の許可を得た上で、日本語と英語による複数の業績をまとめた「保存版」として取り扱われることを希望する。
  - 2 本論文では、「キリスト教学校」をキリスト教主義に基づいて設置された私立学校全般を示す言葉として用いる。
  - 3 本論文では「建学の精神」の浸透度を、深谷（2008）と須藤（2023）を参考に「建学の精神」が、組織や教育方針に生かされていると感じ、日常の業務における考え方、価値観、具体的な行動に浸透していると認識する程度、と定義する。したがって、本研究のために作成され実施したアンケートの質問項目①、②、③の3項目は定義の内容を反映して設定された。

村, 2017)。それを知る具体的な手掛かりのひとつに「建学の精神」がある。木村 (2017) は「建学の精神」は、創設者と支援者の私財によって設立された私立学校の精神的な拠り所であり、後世の教職員の意識的反省を促す役割を持っていると指摘している (p. 73)。すなわち、「建学の精神」とは、私立学校の歴史的な源流とともに、過去から現在に貫く存在理由を示すものなのだ。ゆえに「建学の精神」は、私立学校が常に立ち返るべき基本原則であり、組織の判断基準ともなりうる。中島 (2019) によれば、現在、日本の多くのキリスト教学校が、「建学の精神」に立ち返ろうとしている (p. 1)。これは日本におけるキリスト教学校の設立者である宣教師や賛同者たちの思いを振り返ることであり、日本におけるキリスト教学校の存在意義と役割を改めて確認することに他ならない。

西洋諸国では歴史的にキリスト教会が多くの学校の創設に関わった。キリスト教国家でない日本では、1873 (明治 6) 年にキリスト教への禁教政策が終了し、宣教活動が活発になった。しかし、1899 (明治 32) 年には、私立学校令によるキリスト教学校への監督強化が図られた (安嶋, 2012)。また同年、宗教教育を禁じた文部省訓令第十二号が発令された。そのような時代に、海外からの宣教師たちは弾圧と闘いながら学校を設立し、その発展のために心血を注いだ。その中で創設者たちの願いと祈りによって掲げられたのが「建学の精神」である (増田, 2007)。土井 (2001) は「建学の精神」とはキリスト教学校が「何らかの点で揺れているとき、『欠け』が意識されるとき、再建ないし補強のために必要とされる」(p. 25) と論じている。森 (2003) は、キリスト教学校の現状を踏まえ、健全な歴史観と新時代への洞察の中で「建学の精神」の継承を考える必要性を説いている。大西 (2015) はキリスト教学校の教育の明確化と一致を強調し、キリスト教学校の教育目標をキリスト教の信仰を持たない教職員にも分かりやすく示すことが大切だと論じている。これらの論考はいずれも、土井 (2001) の言葉を借りれば、「建学の精神」を叫ぶことよりも、それらが学校教育の活動において、どのように具体化されるかが大切であることを意味している。これは、深谷 (2008) が論じるように、「建学の精神」が過去だけでなく将来から現在の我々に意味をもたらすためには、ヴィジョンとして、あるいは理念として熱を帯びてキリスト教学校の構成員たちを熱くしてくれなければならないのであり、「建学の精神」は具体的な言葉や人間の行動を通して示さなければならないのだ (p. 8)。

では、現在、キリスト教学校における「建学の精神」の現状はどのようなものだろうか。本論文では、一般社団法人キリスト教学校教育同盟の近年の活動 (全国事務局長・事務長会議の設置と学校法人ガバナンス改革への「要望書」の提出) を紹介し、キリスト教学校における「建学の精神」をめぐる現状について確認しながら、キリス

ト教学学校において「建学の精神」に関する調査と「建学の精神」の浸透度に関する検証の必要性について論じていく。

### 3. 一般社団法人キリスト教学学校教育同盟と「建学の精神」

一般社団法人キリスト教学学校教育同盟（以下、キリスト教学学校教育同盟）は、1910（明治43）年にプロテスタント系キリスト教学学校により発足した「基督教教育同盟会」と、1913（大正2）年に発足した「女子基督教教育会」が合併され設立された新たな「基督教教育同盟会」を源流としている。その後の名称変更や公益法人制度の変更により、2015（平成27）年より現在の名称となった。2023（令和5）年5月現在、キリスト教学学校教育同盟には、日本全国の102のプロテスタント系学校法人が会員として入会している。このキリスト教学学校教育同盟の目的は、「定款」（キリスト教学学校教育同盟、2016）の第3条において明示されている通り、「法人に共通する問題点を研究し、キリスト教学学校教育の充実発展を図り、我が国の教育に貢献すること」である。この目的を達成するために、教職員研修の実施、機関紙『キリスト教学学校教育』の発行、キリスト教学学校教育に対する振興助成、キリスト教学学校への就職支援など、多様な事業を展開している。

キリスト教学学校教育同盟による教職員研修の目的は、キリスト教系学校法人に勤務する職員の資質向上に向けられてきた。そのひとつの試みが、現在、「全国事務局長・事務長会議」と呼称される全国的研修会の実施である<sup>4</sup>。この研修会の設置に関する検討は2014（平成26）年までさかのぼることができる。同年11月15日に開催された「第56回キリスト教学学校教育同盟学校代表者協議会」において、「建学の精神を守り、推進する」との目標が掲げられ、会員事務局における「建学の精神」を守り推進する事務職員を増やし、学校法人および各学校の改革に対して主体的に取り組める事務局責任者を養成する研修会の設置について検討が進められた。翌年の2015（平成27）年3月には、臨時総会において、理事長からの諮問に対して「教育同盟の新しい連携」に関するプロジェクト委員会は、「ミッション・ステートメント推進を図る事務局長・事務長連絡会議」を設置する必要性について報告が行われた。この報告では、「事務職員の資質（帰属意識と学校理解）」の向上を図るのは、その統括責任者である事務局長等であり、どのようにしたら組織的な研修の機会を設けることが可能かにつ

---

4 キリスト教学学校教育同盟における「全国事務局長・事務長会議」の設置までの経緯についての確認は、キリスト教学学校教育同盟事務局から提供された関係会議の議事録を参考にした。

いて協議し、その実践に関する提言を行う事務局長・事務長会議の構築を目指すこととなった。そして、2016（平成28）年1月には福岡市の西南学院大学において「第1回学校の使命の推進を図る事務局長等連絡会議」が開催され、翌年の2017（平成29）年には名称を「全国事務局長・事務長会議」に変更し、現在まで毎年開催されている。これまでの経緯を確認すると、キリスト教学校教育同盟は、キリスト教学校において「建学の精神」を守り推進する事務職員を育成するとの目的を達成するため、(1) 組織への帰属意識と(2) 学校理解の2つによって構成される資質の向上を目標に掲げ、学校経営や将来に向けた改革の推進を図ろうとしていると解釈できる。そして、事務職員の資質向上を図るのは組織の責任者である事務局長等であり、「全国事務局長・事務長会議」は、その具体的な実践について提言する場だと言える。

一方、「建学の精神」は、先述の通り、キリスト教学校を含め、私立学校の精神的な拠り所であり、学校法人の基本原則や判断基準として、構成員の意識的反省を促進する役割を担っている。キリスト教系学校法人の場合は、聖書の言葉や設立者の遺訓が「建学の精神」とされていることが多いため、「建学の精神」は、直接的、または間接的に、学校法人の組織の構成に関係する要素、例えば、理事、評議員、監事の選出方法や構成員の属性、特徴、割合など様々な部分に影響を与えている。これを裏付けるひとつの例として、近年の学校法人ガバナンス改革に対するキリスト教学校教育同盟の対応が挙げられる。学校法人ガバナンス改革に関する一連の議論では、特に学校法人の意思決定における評議員会の権限と機能に焦点が向けられた。日本大学における理事会の不正問題に端を発し、理事会を牽制できる評議員会の機能が重視された結果、評議員会は学外有識者のみで構成される案が一時浮上した。これを受けてキリスト教学校教育同盟は、理事長名で「学校法人ガバナンス改革をめぐる議論に対する要望」（2021（令和3）年10月18日）を文部科学省に提出した。そこには、評議員会は、学校運営の生命線である「建学の精神」に基づく教育方針を理解する教職員や同窓生、保護者等の学校関係者と学外有識者によってバランスよく構成されることが不可欠だと記されている。すなわち、キリスト教学校の運営には「建学の精神」が生命線であり、学校法人の意思決定には、キリスト教に基づく「建学の精神」を理解する人々が関与すべきとの表明であると解釈できる。

これまでの議論をまとめると、近年のキリスト教学校教育同盟による、「全国事務局長・事務長会議」の設置と学校法人ガバナンス改革に対する「要望書」において、「建学の精神」は守るべきものとされている。増田（2007）は、キリスト教学校教育同盟の機関紙において、時代が変化するなかでもキリスト教学校の「建学の精神」は変わらないものとして、みずみずしい生命力を保ち、日々の教育活動に貫き通されている

かどうかを問い続けなければならないと論じ、「建学の精神」の現状に関する検証と評価が、あらゆる改革の前提とされるべきとしている (p. 1)。これは「建学の精神」が構成員に教育共同体の共通の理念・目標として浸透しているかを検証すること (船本, 2008) に他ならない。しかし、現状はどのようなのだろうか。「建学の精神」を理解するとは何を意味するのだろうか。そして現在のキリスト教学校において「建学の精神」は日々の活動に浸透し、組織の原動力となっているのだろうか。筆者が知る限り、キリスト教学校の構成員を対象とした「建学の精神」の浸透度に関する調査は行われていない。そこで、本論文では、キリスト教学校教育同盟に加盟する会員法人のひとつである学校法人の事務職員を対象に、「建学の精神」に関するアンケートを実施する。そして、「建学の精神」の浸透度に関する現状を確認し、その結果を踏まえ、将来に向けた事務職員の資質向上に向けた取り組みと、私立学校法改正にともなう学校法人のガバナンス改革において「建学の精神」を守り推進するためには、どのような対応をすべきかについて具体的な提案を行いたい。

## 4. 調査

### (1) 調査目的

本調査の目的は、キリスト教学校に勤務する事務職員における「建学の精神」の浸透度について調査することである。

### (2) 調査参加者

本調査の参加者は、キリスト教学校で勤務する専任の事務職員 159 人である<sup>5</sup>。アンケートを実施した 2023 (令和 5) 年 6 月 1 日時点での、当該キリスト教学校の専任事務職員の数は 165 人であった。産休や育休等で休職中の 6 人を対象者から外した結果、アンケートの対象者は 159 人となった。調査参加者はすべて学校法人の事務局に勤務しており、職場は学校法人が設置する保育所、幼稚園、小学校、中・高等学校、大学、大学院である。

---

5 深谷 (2008) による論考では、「建学の精神」を将来に向けたビジョン、理念として伝える役割を担うのは大学における教員を含めた教職員であると読み取れる。本論文では、近年のキリスト教学校教育同盟の職員育成に関する活動を踏まえた議論のため、研究の対象を専任の事務職員に限定している。なお、専任教員に対する調査の実施については、現在検討中である。

### (3) 調査材料

本調査のため作成したアンケート（参考資料参照）は、選択式質問（12項目）と自由記述の2つの部門によって構成された。選択式質問は、「建学の精神」に関する質問（9項目）と回答者の属性（役職、年代、系列校出身者）に関する質問（3項目）で構成された。アンケートを作成するために、教育目標ならびに「建学の精神」に関する文献を調査し、私立学校における「建学の精神」が反映されるべきモノ、コト、さらには「建学の精神」と関連が深い事柄について分析を試みた。その結果、「建学の精神」は私立学校の教育方針や組織の基盤となるものであるため、「建学の精神」が生かされるべき対象は、私立学校の組織と教育方針と定めた。さらに、深谷（2008）は、本研究の調査対象となったキリスト教学校の「建学の精神」に関する歴史的、理論的研究を行い、「建学の精神」はキリスト教学校を含む私立学校の将来へのヴィジョンや理念としての役割があり、そのメッセージは具体的な言葉や人間の行動を通して示されなければならないと指摘している。これは先述のキリスト教学校教育同盟による全国事務局長・事務長会議の設置の経緯とも符合する。そこで、アンケートには「建学の精神」が私立学校の構成員の考え方、価値観、具体的な行動に浸透しているかを問う項目と、「建学の精神」が具体的な言葉や人間の行動を通して構成員に伝えられているかを問う項目を設定した。さらに深谷（2008）は「建学の精神」を具体的な言葉や行動で伝え構成員たちを熱くするのは「誰がどのようにすべきか」と問いかけている。今回はキリスト教学校で働く専任の事務職員が調査対象となること、そして、キリスト教学校教育同盟が実施する「全国事務局長・事務長会議」の趣旨、すなわち事務職員の資質向上を目指し、「建学の精神」を通してキリスト教学校の教育方針や将来について語るの、事務局長・事務長をはじめとする組織の「責任者」と判断し、想定する責任者のイメージや役職名は回答者自身に任せ、質問項目内では具体的な役職名等は明示しないことにした。

### (4) 調査手順

アンケートはグループウェアであるデスクネットの「アンケート機能」を利用して、無記名方式で実施された。デスクネットに設定されている「アンケート作成」機能を利用して質問文と回答様式を設定し、調査対象者を入力しアンケート実施の開始日時と終了日時を設定した。アンケートの実施期間は2週間であった。開始前日に調査対象者159人全員分の「依頼文」を作成した。「依頼文」の中で、アンケート実施者（筆者）は、キリスト教学校のガバナンスについて研究を行っており、情報収集の一環として「建学の精神」に対する職員の考えを知るためにアンケートを実施する必要がある

ると明記した。そしてアンケート実施開始日の前日に対象者である職員が勤務する学校および部署に直接出向き、アンケートの趣旨を口頭で説明するとともに、「依頼文(1)」を直接手渡した。1週間後に再度、改めてアンケートへの協力を依頼するため別の書式の「依頼文(2)」を作成し、再度、職員が勤務する学校と部署を訪問して直接手渡した。その後、アンケート実施の1週間後に、全専任職員への一斉メールを配信し、その時点の回収率について中間報告を行うとともに、再度回答への協力を促した。その結果、回答期限までに対象者159人中156人が回答し、最終回答率は98.1%となった。その後、デスクネットのアンケート機能における「回答履歴」をクリックし、「回答詳細表示」の内容を確認し、次に「ダウンロード」をクリックし、回答データをダウンロードした。「自由記述」には97人(調査対象者の61.0%、アンケート回答者の62.1%)が回答し、総文字数は33,447であった。

## 5. 結果

表1はアンケートの回答結果を示している。「建学の精神」に関するアンケート項目(属性に関する項目(項目⑩、⑪、⑫)を外した項目①から⑨の9項目)の信頼性係数(クロンバック $\alpha$ )は0.71であった。本アンケートの結果からは、回答者( $N=156$ )は、「建学の精神」が組織や教育方針に生かされていると「感じない」(45.5%)よりも「感じる」(54.5%)との回答が9ポイントほど高く、「建学の精神」が日常の業務における考え方や、価値観、具体的な行動に浸透しているとは「思わない」(80.8%)が優勢であった。教員に「建学の精神」が浸透しているとは「思わない」(83.3%)。「建学の精神」について自分なりの理解や解釈を「持っている」(71.8%)、そして「建学の精神」が日常の業務における考え方や、価値観、具体的な行動に反映されるのは望ましいと「思う」(83.3%)との傾向が示唆された。一方で、組織の責任者が「建学の精神」に関するメッセージを発信していると「思う」(49.4%)と「思わない」(50.6%)は拮抗しており、一般論として、「建学の精神」に関するメッセージを発信する立場にある組織の責任者の考え方や行動によって、メッセージが組織に与える影響力は異なると「思う」(94.2%)が高い一方で、「建学の精神」に関するメッセージを発信する立場にある組織の責任者の考え方や行動が、組織の原動力になっているとは「思わない」(61.5%)が「思う」(38.5%)よりも高い傾向が示唆された。

表1の結果に対してクロス集計を行った結果、「建学の精神」に関する質問項目である9項目全てに対して肯定的な回答(「感じる」、「思う」、「持っている」)を選択した回答者は計9人であり、回答者全体の5.8%であった。教員に関する質問である項目③を除外した場合は、8項目全てに対して肯定的な回答を選択した回答者は3人増

え、計 12 人となり、回答者全体の 7.7% となった。

クロス集計に続き、数量化Ⅲ類を用いた分析を行った。数量化Ⅲ類は、観測変数から潜在変数を見つけ、潜在変数における回答者の得点から類似度を検証する統計的手法である。その結果、アンケート項目①から⑨（観測変数）から 2 つの軸（潜在変数）を見出すことができた。分析結果の内容を踏まえ、縦軸（第 1 軸）は、『「建学の精神」の浸透度と影響力』を判別する軸、そして横軸（第 2 軸）は「組織の原動力としての責任者の行動」を判別する軸と解釈した。

図 1 は、上記の 2 つの軸でつくられる平面座標に調査参加者のアンケート項目ごとの得点（カテゴリースコア）をプロットしたものである。次に調査対象者の属性（アンケート項目⑩、⑪、⑫）別の得点（カテゴリースコア）の平均点を計算し、年代、役職、系列校出身に関する情報をプロットした。図 2 はその結果であり、各アンケート項目の類似度とともに、回答者の属性である年代、役職、系列高出身との関係を示している。なお、図 1 と図 2 においては類似度の高い項目は互いに近くに、類似度の

表 1 「建学の精神」アンケートの集計結果 (N=156)

	全体	感じる・思う	感じない・思わない
①教育機関としての〇〇〇〇の組織や教育方針に「建学の精神」が生かされていると感じますか。	156 100.0%	85 54.5%	71 45.5%
②「建学の精神」が、日常の業務における職員の考え方、価値観、具体的な行動に浸透していると思いますか。	156 100.0%	30 19.2%	126 80.8%
③「建学の精神」が、教員の職場における考え方、価値観、具体的な行動に浸透していると思いますか。	156 100.0%	26 16.7%	130 83.3%
④建学の精神について、自身なりの理解や解釈を持っていますか？	156 100.0%	112 71.8%	44 28.2%
⑤「建学の精神」が、教育機関としての〇〇〇〇の業務における、職員の考え方、価値観、行動に反映されることは望ましいと思いますか。	156 100.0%	130 83.3%	26 16.7%
⑥組織の責任者が「建学の精神」に関するメッセージを発信していると思いますか？	156 100.0%	77 49.4%	79 50.6%
⑦組織の責任者が発信する「建学の精神」に関するメッセージには、「建学の精神」に関する発信者個人の解釈、考え、思いが込められていると思いますか。	76 100.0%	71 93.4%	5 6.6%
⑧一般論として、「建学の精神」に関するメッセージを発信する立場にある組織の責任者の考え方や行動によって、メッセージが組織に与える影響力は異なると思いますか	156 100.0%	147 94.2%	9 5.8%
⑨「建学の精神」に関するメッセージを発信する立場にある組織の責任者の考え方や行動が、組織の原動力になっていると思いますか。	156 100.0%	60 38.5%	96 61.5%

低い項目は互いに遠くに配置される。その結果、図2が示す通り、回答者の回答の特性と属性は4つに分類できた。

自由回答記述の分析には「ユーザーローカル AI テキストマイニング」(<https://textmining.userlocal.jp/>) を利用した。自由記述回答の分析は容易ではなく、これまで様々な方法が提案されてきた。なぜなら、自由記述の内容を分析し内容を解釈する際、回答におけるキーワード等の選択において研究者自身の主観が入り込む可能性が否定できないからである。本研究で利用した「ユーザーローカル AI テキストマイニング」は、自由記述回答に現れたことば同士の関係性をカテゴリーおよび相対的な距

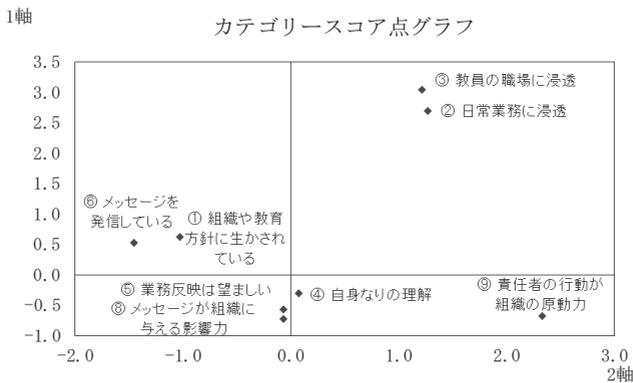


図1 数量化Ⅲ類によるアンケート項目の類似度 (N=156)

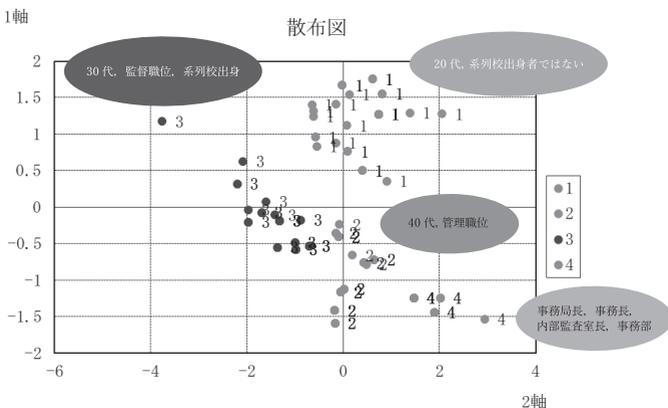


図2 数量化Ⅲ類による年代、役職、系列高出身の関連度 (N=156)

離として示し、回答記述内容における回答者全体の感情の相対的な比率を測定することができる。さらに自由記述回答の要約を産出する機能も備えられており、自由記述回答の全体像を簡便な手続きによって把握することができる。また他の分析手法と異なり、これらの分析手順は誰が行っても同じであるという点において客観性は担保される。

図3は「ユーザーローカル AI テキストマイニング」による自由記述回答のテキストマッピングの結果である。図4は同じく分析結果として提示された感情分析の結果である<sup>6</sup>。図3の結果から、本研究の調査対象である「職員」と職員が構成員となる「組織」の間の距離、そして、「職員」と本私立学校の拠り所となる「キリスト教」の間の距離は、相対的に「遠い」傾向にあるとともに、それらの項目は別のカテゴリー（色）に属していることから、調査回答者の意識において項目間の距離は「遠い」状態が示唆される。図4が示すとおり、自由記述の内容から回答者の感情を推定したところ、約7割が「悲しい」であった<sup>7</sup>。

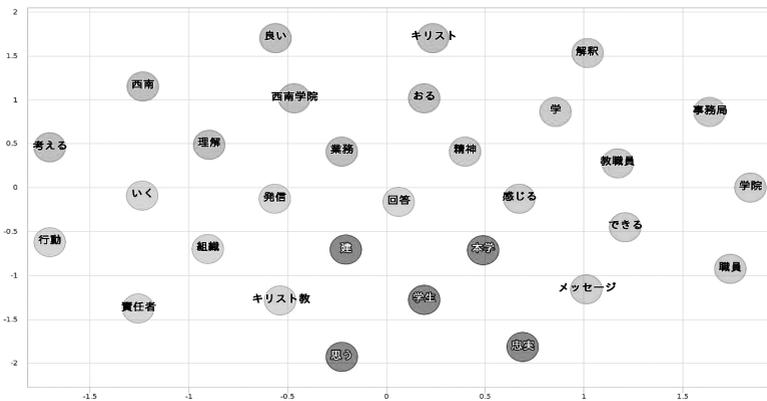


図3 AI テキストマッピングの結果

6 本論文において分析した自由回答記述の内容については、個人情報に配慮した形で本研究結果の報告会において参加者に閲覧いただいた。これまで同種のアンケートが実施されていないことから今後の法人組織のあるべき姿を描く際に有益であるとの意見を参加者の方からいただいている。自由記述回答の内容を読み、考え、今後の法人組織のあり方を具体的に描くことは今後のキリスト教学校において最重要課題のひとつではないだろうか。自由記述回答の内容に興味のある方は筆者まで個別にご連絡いただきたい。



図4 AIによる感情分析の結果

## 6. 考察

表1および図1と図2に提示された結果について考察を加える。全てのアンケート項目に対して肯定的な回答を選択した回答者は全体の1割未満(5.8%)であった。この結果を判断するための基準は存在しないため、解釈は容易ではない。しかし、構成員の98.1%が回答した事実を踏まえると、本調査の結果から「建学の精神」が当該キリスト教学校の事務職員に浸透しているとの判断は難しい。調査対象となったキリスト教学校では、「建学の精神」は学校法人のウェブサイト、学校法人が経営する各学校の組織図や教育方針とともに記載され公開されていることから、約半数(54.5%)の専任職員には「建学の精神」が「生かされている」と認識されていると考えられる。さらに、各学校(小学校、中・高等学校、大学、大学院)におけるキリスト教的要素を含む諸活動(例:入学式、卒業式、キリスト教に関連する科目の必修化、チャペル

- 
- 7 AIによる要約(AI学習に利用されない設定)を試みたところ以下の結果となった。ひとつの解釈として、その妥当性について構成員が考えてみるのが今後の組織の発展にとって不可欠であると考え、掲載することにした。〈要約文〉〇〇〇〇(学校名)の「建学の精神」について、教職員の間での理解や浸透度にはばらつきがあると感じられる。一部の教職員は建学の精神を重視し、日常の業務や行動に反映させているが、全体的には「建学の精神」があまり浸透していないとの意見が多い。特に組織の責任者の言動に対して否定的な感情を抱く職員もいる。また、「建学の精神」の具体的な解釈や意味についても理解が及んでいないと感じる職員が多く、教育方針や組織の方針に「建学の精神」が生かされているかについても疑問がある。「建学の精神」を浸透させるためには、組織のトップからの明確なメッセージや具体的な行動が必要であり、職員間の意見交換や共有も重要であると考えられる。ただし、一部の職員は「建学の精神」に基づいた行動や考え方を実践しており、そのような職員の存在は〇〇〇〇(学校名)全体にとって重要であると思われる。

講話の実施、クリスマス行事の開催)が今日まで伝統的かつ継続して実施され、それらが事務職員に認識されている間は、「建学の精神」が組織や教育方針にある程度は「生かされている」と判断されるかもしれない。しかし、「建学の精神」が日常の業務における職員の考え方、価値観、具体的な行動に浸透していると思う回答者は全体の約2割(19.2%)であり、事務職員から見た教員も同じ傾向にあると判断されている。この現状は、事務職員において、「建学の精神」が、「組織の『生命力』」(増田, 2007, p. 1)の役割を果たしているとは言えないことを示唆している。しかし、その一方で、事務職員の約7割(71.8%)は「建学の精神」に関する自分なりの解釈を有していると考えており、また約8割(83.3%)が、教育機関としての業務に「建学の精神」が考え方、価値観、行動として反映されることは望ましいと考えている。そして、組織の責任者が「建学の精神」に関するメッセージを発信していると思う事務職員は約半数(49.4%)にとどまっている一方で、組織の責任者の考えや行動が組織に与える影響力が異なる点については9割以上(94.2%)が同意している。

これらの結果は何を意味するのだろうか。図1が示す平面座標の領域ごとにアンケート項目間の回答傾向の類似性から考察を加えたい。アンケート項目の①と⑥の回答傾向は類似性が高いことから、回答者の認識において、「建学の精神」が組織や教育方針に生かされていると感じるためには、組織の責任者のメッセージの発信が必要であるととらえられている。またアンケート項目の②と③の回答傾向の類似性が高いことから、専任職員が感じる「建学の精神」の日常業務への浸透は、教員における「建学の精神」の浸透に関するイメージと連動していると解釈できる。さらに項目⑤と⑧の回答傾向の類似性が高いことから、職員の考え方、価値観、行動に対して「建学の精神」が影響をもたらすものは、責任者の考えや行動であると考えられる。また項目④と⑨の回答傾向の類似性が高いことから「建学の精神」に関する自分の解釈と組織の責任者の考えや行動が組織の原動力となるとの認識の間には関係があると解釈できる。これらの項目間の類似性の視点から、事務職員の中で「建学の精神」に関する議論が充分に行われていないこと、そして自らの「建学の精神」に関する解釈を確認し、職場における考え、価値観、行動に反映させるための機会や、それを支援する仕組みが乏しい可能性が指摘できる。すなわち「建学の精神」は、「過去の創設者の理念を繰り返すだけでなく、歴史を振り返りつつ、さらに新しい意味を見出し将来に備えるために、常に解釈されなければならない」(深谷, 2008, p. 1)が、その活動が個人においても組織においても十分に行われていないことを示唆しているのではなかろうか。「建学の精神」を踏まえた組織づくりのためには、組織の責任者が自らの言葉で「建学の精神」を踏まえた具体的な内容を発信する必要がある。その目的は「組織の構成

員たちを熱く」(深谷, 2008, p. 8) することである。そして、組織の責任者による発信は内容も大切ではあるが、同時に構成員の目に映る責任者の日頃の意識と行動との整合性が大切である。つまり構成員から信頼される人、信頼されうる人が組織の方向性について「建学の精神」を踏まえた自らの言葉を熱く語ることが大切である。すなわち、キリスト教学校の事務職員にとって、「建学の精神」を浸透させるためには、組織の責任者による「建学の精神」の解釈に基づいた具体的なメッセージを、心を込めて発信すること、そして「建学の精神」を日常の業務や中長期的な行動計画につなげるため、組織の「共通言語」に変換しようとする行動が不可欠だといえよう。

では、先述のキリスト教学校教育同盟の活動および今後の学校法人ガバナンス改革に向けて、キリスト教学校の事務職員の資質向上と学校法人の適切な意思決定のために我々は何をすべきであろうか。先述の通り、回答者の約7割(71.8%)が「建学の精神」に対する自分なりの解釈をもっている。そして、図2を確認すると、縦軸(第1軸)は、「『建学の精神』の浸透と影響力」を判別する軸、そして横軸(第2軸)は「組織の原動力としての責任者の行動」を判別する軸と解釈するならば、2つの軸が交差する原点を軸として、事務局組織のトップ層である「事務局長・事務長・内部監査室長・事務部長」と「建学の精神」に関して、基本的に異なる回答傾向を持っていると判断できる集団は、「30代」、「監督職位」、「系列校出身者」であると解釈できる。この結果を敢えてキリスト教的な言葉を用いて説明するならば、事務局長・事務長・内部監査室長・事務部長の「建学の精神」に関する心的傾向(mentality)は、「30代」、「監督職位」、「系列校出身者」にとっては「異端的」(heretical)なものであり、両者は互いに自らの「正統性」(legitimacy)を主張する限りにおいて、相手は異端となる。森本(2018)は、キリスト教の教派の成立過程を例にとりながら、自らの正統性を確立するためには異なる意見を持つ他者の存在が不可欠であるとし、正統と異端の関係性を組織論まで拡大させる試みを提示している。これは自分自身を知るためには異なる興味や関心を持つ他者の出会いが不可欠なように、学校という組織においても、異なる認識を持つ者や集団が互いに共通のトピックとなりうる「建学の精神」について議論を尽くし、その結果を組織のあり方、そして将来に向けた方針に反映しようとする試みが不可欠であることを示している(伊藤, 2022a, 2023a, 2023b)<sup>8</sup>。

さらに本研究結果は、近年のガバナンス改革についてどのような示唆をもたらさだろうか。学校法人の理事や評議員の役割を担う可能性が高い事務局のトップ層である「事務局長・事務長・内部監査室長・事務部長」は、「建学の精神」に関する自らと異なる認識を持つ年代の考えを学校法人の意思決定にどのように、そしてどの程度役立てることができるか。この点への意識が風通しの良い組織風土の醸成に不可欠だと思

われる。いずれにしても「建学の精神」の浸透度は十分ではない現状を踏まえて、年代間における議論を活性化させるとともに、学校法人の意思決定に相対的に若い世代の意見を反映させるための具体的な方法を検討する必要があるだろう。今後の学校法人の将来を担っていく若い層（例：30代）を学校法人の経営に早い段階で参加させるような、思い切った判断が必要なのではないだろうか。

## 7. 結論と今後の課題

本研究ではキリスト教学校に勤務する事務職員を対象に「建学の精神」に関するアンケートを実施し、専任職員の資質（帰属意識と学校理解）の向上と学校法人のガバナンスの前提条件とされる「建学の精神」の浸透度の現状について調査を行った。本論文における議論の内容を以下の4点にまとめる。(1) 専任職員における「建学の精神」の浸透度は高いとは判断できない。(2) 専任職員が「建学の精神」に関する自分なりの解釈を持っている傾向は比較的高い。(3) 調査参加者の属性（年代、役職、自校出身）によって「建学の精神」に関する認識は異なる。(4) 「建学の精神」を踏まえた事務職員の資質（帰属意識と学校理解）の向上を目指すとともに、「建学の精神」に基づいた学校法人のガバナンスについて検討するためには、「建学の精神」について異なる認識を持つグループ間の議論を活性化させ、相対的に若い世代の意見を反映させる必要がある。

## 謝辞

本論文で使用したアンケートに回答して下さったみなさま、そして、本研究の意義を理解しアンケート調査の実施について許可をくださった宮崎隆一氏（西南学院理

- 
- 8 筆者は本研究の対象となった事務職員が「建学の精神」に関して、同一もしくは高い類似性をもつ理解や認識を持つべきだとは考えていない。「建学の精神」が本質的に時代とともに解釈される可能性があることは、同時に各構成員がそれぞれ異なる考えを持つ可能性があることを意味するだろう。したがって、「建学の精神」により関係者の考えを同じにするよりもむしろ、組織の責任者が「建学の精神」を時代や学校内外の環境に応じて主体的に解釈し、自ら意見を表明し、それを組織の「軸」として将来のキリスト教学校の行方について議論を展開することが大切だと考える。その実現には、キリスト教学校の将来を担う若い世代の参加が不可欠である。なお、10年近く前のデータではあるが、私学経営研究会（2014）によれば、学校法人の理事の平均年齢は、大学・短大、高校以下に関係なく65歳から69歳が最も多く（大学・短大は46.4%、高校以下は32.3%）、55歳未満は大学・短大において1.3%、高校以下では2.5%であった。この点からもより若い世代の意見をいかに学校組織の意志決定に具体的に反映させるかが今後の課題であることが示唆される。

事長)、今井尚生先生(西南学院院長、西南学院大学長)、大羽康二氏(西南学院事務局局長)に感謝の意を表明する。なお、本研究は2023年度一般社団法人キリスト教学学校教育同盟による「キリスト教学学校教育振興助成」による研究成果であるとともに、キリスト教学学校教育同盟が主催する2023年度「第9回全国事務局長・事務長会議」(於・東北学院大学)における招聘講演の内容に基づいている。キリスト教学学校教育同盟の関係者および講演に参加して下さったキリスト教系学校法人のみなさま(39法人、51人)に心より御礼を申し上げる。なお、本論文の内容の全ての責任は筆者にあることを申し添える。日頃から「建学の精神」について考える時間を共有して下さる眞下弘子先生(西南学院大学名誉教授)、須藤伊知郎先生(西南学院大学神学部)、渡邊均先生(西南学院大学人間科学部)、山田智久先生(西南学院大学外国語学部)、そして、次の若き世代に思いを繋げていく行動の大切さを気づかせてくれた長男・圭祐と次男・佳晴に、日頃の感謝とともにこの小論を捧げます。

#### 【参考文献】

- 天野郁夫(2009).『大学の誕生(上・下)』中公新書.
- キリスト教学学校教育同盟.(2016).「一般社団法人キリスト教学学校教育同盟 定款」(<https://www.k-doumei.or.jp/wp-content/themes/k-doumei/images/about/Teikan20160319.pdf>)〈2023年8月21日アクセス〉.
- 伊藤彰浩.(2022a).「寄附行為からガバナンスを知る」『キリスト教学学校教育』5月号,3.
- Ito, A. (2022b). An analysis of bylaws of Christian school corporations in Japan: The impact of Christianity on organizational governance. *Higher Education Governance and Policy*, 3 (2), 120-132.
- 伊藤彰浩.(2023a).「学校法人ガバナンス改革と評議員会の機能」『キリスト教学学校教育』5月号,3.
- 伊藤彰浩.(2023b).「『建学の精神』は組織の原動力なのか。キリスト教学学校は永遠のものなのか」『キリスト教学学校教育』12月号,2.
- Ito, A. (2024). Investigating the degree of penetration of the school motto in Christian schools in Japan. *Higher Education Governance and Policy*, 5 (2), 134-146.
- 梅津順一.(2022a).「アメリカにおけるキリスト教大学と世俗化-歴史的素描」『青山総合文化政学』4巻第1号,65-96.
- 梅津順一.(2022b).『大学にキリスト教は必要か-新しい時代を拓くもの』教文館.
- 大西晴樹.(2015).『キリスト教学学校教育史話』教文館.
- 木村正則.(2017).「私立大学における『建学の精神』の役割」『教養・外国語教育セ

- ンター紀要』8巻第1号, 71-82.
- 私学経営研究会. (2014). 「学校法人役員・評議員の構成と報酬に関するアンケート調査結果」([https://sikeiken.or.jp/report/h26\\_4\\_rijihousyu.pdf](https://sikeiken.or.jp/report/h26_4_rijihousyu.pdf)) (2023年8月20日アクセス).
- 須藤伊知郎. (2023). 「西南学院の使命と平和構築」下園知弥・山本恵梨編『戦争と学院：戦時下を生き抜いた福岡のキリスト教主義学校』(pp. 73-77). 西南学院大学博物館.
- 土井省吾. (2001). 「建学の精神と大学の財務」『四国学院キリスト教教育研究所年報』8巻, 28-55頁.
- 中島賢介. (2019). 「キリスト教大学における建学の精神に関する研究－最近の研究動向を踏まえて－」『北陸学院大学・北陸学院短期大学部紀要』12巻, 1-8.
- 深谷潤. (2008). 「建学の精神の現代的意味－西南学院大学の理念を事例として－」『西南学院大学人間科学論集』4巻第1号, 1-13.
- 船本弘毅. (2008). 『人を生かすキリスト教教育』創元社.
- 増田仰. (2007). 「建学の精神」『キリスト教学校教育』5月号, 1.
- 森真弓. (2003). 「宗教間対立のキリスト教大学－キリスト教科目と建学の精神－」『北星学園大学社会福祉学部北星論集』第40号, 77-92.
- 森本あんり. (2018). 『異端の時代－正統のかたち』岩波新書.
- 安嶋彌. (2012). 「明治のキリスト教系私学について」『国立教育政策研究所紀要』141号, 273-276.

参考資料：「建学の精神」に関するアンケート

現在勤務している〇〇〇〇の学校（保育所、幼稚園、小学校、中学校、高等学校、大学、大学院）の組織や教育方針、そして、こども、児童、生徒、学生たちの人格形成をイメージしながら回答をお願いします。

①教育機関としての〇〇〇〇の組織や教育方針に「建学の精神」（〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇）が生かされていると感じますか。

- 感じる    ●感じない

②「建学の精神」（〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇）が、日常の業務における職員の考え方、価値観、具体的な行動に浸透していると思いますか。

- 思う    ●思わない

③「建学の精神」（〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇）が、教員の職場における考え方、価値観、具体的な行動に浸透していると思いますか。

- 思う    ●思わない

④建学の精神（〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇）について、自身なりの理解や解釈を持っていますか？

- 持っている    ●持っていない

⑤「建学の精神」（〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇）が、教育機関としての〇〇〇〇〇の業務における、職員の考え方、価値観、行動に反映されることは望ましいと思いますか。

- 思う    ●思わない

⑥組織の責任者が「建学の精神」に関するメッセージを発信していると思いますか？

- 思う    ●思わない

⑦組織の責任者が発信する「建学の精神」に関するメッセージには、「建学の精神」に関する発信者個人の解釈、考え、思いが込められていると思いますか。

※⑥で「思わない」と回答した方は、回答不要です。

- 思う    ●思わない

⑧一般論として、「建学の精神」に関するメッセージを発信する立場にある組織の責任者の考え方や行動によって、メッセージが組織にあたる影響力は異なると思いますか。

- 思う    ●思わない

⑨「建学の精神」に関するメッセージを発信する立場にある組織の責任者の考え方や行動が、組織の原動力になっていると思いますか。

- 思う    ●思わない

⑩ご自身の現在の役職についてお答えください。

事務局長・事務長・内部監査室長・事務部長     管理職位     監督職位

一般課員・その他     回答しない

⑪ご自身の年代についてお答えください。

20代     30代     40代     50代     60代     回答しない

⑫○○○○の系列校の出身者かどうかお答えください。

○○○幼稚園     ○○○○○○     ○○○○小学校     ○○○○中学校

○○○○高等学校     ○○○○大学     ○○○○○○大学院

該当しない     回答しない

⑬自由記述（ぜひご協力ください）

現在の○○○○について感じていることがあれば自由に記述してください。「建学の精神」に関する内容や、設問への回答内容に関する詳しい説明や補足の情報でも結構です。