

## 小中一貫教育における組織文化の効果的な構築 －企業文化を支える「ウェイ」に注目して－

山端 真司

神戸市立義務教育学校港島学園後期課程      mimasy@sea.plala.or.jp

**要約：**2016年の制度化以降小中一貫教育校が全国的に増えてきているが、元々、小学校と中学校は文化が異なると言われる中で、小中一貫教育校の文化がうまく醸成されているのだろうか。国立教育政策研究所(2016)によると、「実態調査においても、小中の教職員間の共通理解の醸成は、大きな課題があると回答した自治体は51%ある」と述べている。本研究の目的は、この課題解決の糸口を、探ることである。その糸口を異なる組織の融合（合併）を数々試みてきた実業界に求めた。企業策定の「ウェイ」に注目し、合併後の組織文化の醸成に寄与していることにヒントを得た。このウェイを小中一貫教育校ウェイに結びつけることが突破口になるのではないか。研究手法としては、文献による記述を主体とする研究手法を選択した。小中一貫教育における組織文化について検討する。

### キーワード

組織文化  
ウェイ  
企業遺伝子  
融合  
現場目線

## 1. 研究の目的と背景

2016年の制度化以降小中一貫教育校が全国的に増えてきているが、これまで長年「小学校文化」と「中学校文化」は、元々異なっているとされてきた。先進の小中一貫教育校では、施設一体型にしたことによって小・中の職員間の意思疎通がよくなったという類の報告を見かける。

中でも職員室については、「職員室が1つであることは、小中一貫校の教職員の組織文化構築に寄与していると言える」（山端・安藤,2018）と述べているが、筆者は、職員室が合同になるなど、物理的距離が近くなるだけで小中の教職員間の共通理解の醸成を促すことができるのだろうかという問いが生じている。

先行研究では小中一貫教育校が開校何年目から、順調にいき始めたとか、中1ギャップの解消に寄与しているとかの事例が、挙げられている。ただ教育組織内の視点からみた根拠であって、歴史の浅い小中一貫教育が今後、日本の義務教育の柱となりうるかというマクロな視点から考えると、十分ではない。そこで、本研究では、異なる組織の融合（合併）を数々行っている実業界に目を向けて、企業文化の視点に課題克服の糸口を探ることとした。特に企業の合併による組織文化の醸成の裏にある方策に、小中一貫教育校の組織文化醸成のよきヒントを見出すのが本研究の目的である。

## 2. 先行研究

### (1) 小中一貫教育について

文部科学省が、平成26年に全都道府県・全市区町村及び小中一貫教育を実施している全国の公立小・中学校を対象として実施した「小中一貫教育等についての実態調査」（以下、実態調査）によれば、小中一貫教育実施校では、「中1ギャップの緩和など生徒指導上の成果を上げる（98%）」、「学習指導上の成果を上げる（95%）」、「9年間を通して児童生徒を育てるという教職員の意識改革（92%）」という成果が報告されて

いる。(国立教育政策研究所(2016))

その一方で、同実態調査において、「大きな課題が感じられる」として指摘された上位10項目のうち、上位3つが、「小中の教職員間での打ち合わせ時間の確保(20%)」、「教職員間の負担感・多忙感の解消(18%)」、「小中合同の研修時間の確保(14%)」である。上位3ついずれもが、子どもや家庭、地域に直接関することではなく、小学校、中学校の教職員の意識や働き方に関する内容であることが注目される。

さらに、上位10項目以外で「課題が認められる」と回答した割合が50%を超える7項目は、「教職員間での負担の不均衡(57%)」、「小中の教職員間の共通認識の醸成(51%)」、「小・中学校間のコーディネートの機能の充実(50%)」などである。と子どものことに関する課題ではなく、教職員間のことに関する課題が3項目も高い割合で挙げられている。

これらは3つに整理できる。「人的事項に関する課題」、「物的・財務的事項に関する課題」、「教育課程・教育指導に関する課題」である。そのうち、「人的事項に関する課題」は、各市費でコーディネーターとして加配教員を配置するなどの方策で対応できる。また、「教育課程・教育指導に関する課題」は、各学校で教員の知恵を出し合って克服していく課題である。ここで、注目したいのは2つ目の課題である。「物的・財務的事項に関する課題」は、施設分離型を施設一体型にすれば解決するという問題なのだろうか。施設一体型においても「空間的な距離は近くても意識の共通化を図っていくことは重要な課題」(国立教育政策研究所,2016)と述べられている。さらに、「小中の教職員間の共通理解の醸成は大きな課題があると回答した自治体は51%あり、校内において共通理解を図っていくための取組が重要である」(国立教育政策研究所,2016)とも指摘されている。また「例えば、小・中で合同の職員室を設けるなど、小・中学校の教員がコミュニケーションをとり、情報共有を図ることができるような施設面での条件整備を行うことも重要な取組である」(国立教育政策研究所,2016)とも述べられている。

## (2) 文化、組織文化の定義

E.H.シャイン(2016)は文化とは「あなたの考え方や感じ方だけでなく、あなたの行動にも影響を与え、あなたの日々の暮らしにおいて、物事に意味を与えたり可能性を予測したりする。しかも、文化はあなたが意識しないところで作用する。文化的仮定は、気づかないうちに、当然のこととなっている」と述べている。また、「組織が文化を評価しなければならないのは、組織が経営上の問題に直面した場合、また合併や買収、ジョイント・ベンチャーや提携を行う際に戦略上の新しいガイドラインの一部として文化の理解が必要な場合、あるいは、異なる文化を持つ2つ以上の組織がプロジェクトや共同事業を実施するといった場合である」とも述べている。E.H.シャインの考えを踏まえると2つの組織が1つになる小中一貫教育校の場合、それぞれの組織文化を的確に評価する必要があると考える。

本研究で言う「組織文化」とは、金井(1999)が述べている定義を援用し、「組織の大半の成員がもはや当然のことと思い、疑問視することのなくなった前提、仮定、発想法」と定義する。

## 3. 方法

### (1) 調査対象と手続き

E.H.シャイン(2016)は「文化の大部分は言葉では、表すことができない」と述べており、さらに「なぜ文化に関するアンケート調査は『文化を測定しない/できないのか』との問いを立て「文化の表面的な特徴だけ

を測定してしまう可能性がある。アンケート調査という手段では、より深層にある暗黙の仮定までたどりつくことはできない。」(E.H シャイン,2016)と述べている。

このことから、本研究では、企業や学校にアンケート調査を行うことはせず、文献による記述を主体とする研究手法を選択する。

また、学校を対象とする調査において、露口他(2010)は、「とりわけ学校を対象とする調査においては、研究論文以外の資料も踏まえておく必要がある」と述べており、さらに「いわゆる調査研究の場合は一次データの収集を前提とすることが多いが、その場合でも二次データを活用することは研究の価値を下げるものではない」とも述べている。

このことから、本研究においては、著作（二次データ）もデータとして活用することとする。

## 4. 企業合併についての概観

### (1) 企業の歴史

はじめに研究の対象である企業の歴史を確認しておく必要がある。そこで、「2つの企業文化の融合という意味で合併を成し遂げた花王に注目したい」(島野,2007)。花王は、国内で化粧品メーカートップの資生堂に対してライバルであったカネボウ化粧品の全株式を2006年1月に購入することで、完全子会社化することに成功した。また花王とは同業種であるが異なる企業文化を有する資生堂も取り上げる。ここで各社の歴史を確認しておく。以下(島野,2007)より。

#### 【花王】

花王の社名の由来は、「顔」である。明治の半ば、現在で言う洗濯石鹸は単に石鹸と呼ばれ、高級な洗顔用石鹸が顔石鹸と呼ばれた。それをもじって「花王」と名付けたそうである。

歴史は、1887年(明治20年)に前身の洋小間物商、長瀬富朗商店の創業にさかのぼる。現在に至る主力商品花王石鹸の発売はその3年後である。以降1923年(大正12年)東京墨田区に現東京工場を完成し、近代的な大量生産方式によって国内を代表する石鹸メーカーになった。花王の持ち味は「嫌味のない合理性」と言われている。その後、1980年9月に花王化粧品販売を全国9か所に設立し、化粧品事業に本格的に参入した。

#### 【カネボウ化粧品】

1887年(明治20年)東京府葛飾郡墨田村にカネボウの前身、鐘淵紡績が紡績会社として創業したのがはじまりである。明治から戦前にかけて紡績産業のトップであり続けた。しかし、繊維産業そのものが、重化学工業の発展に徐々に押しやられる形で戦後斜陽化していった。

1968年(昭和43年)には、社長のクーデターの解任後、就任した新社長が「ペンタゴン経営」と呼ばれる大胆な多角化、非繊維部門の育成に乗り出した。この多角化戦略の大きな目玉で、大きな成果を収めたのが、化粧品事業である。ただ化粧品以外の多角化事業は振るわず、2005年5月に東証1部上場を取り消された。

#### 【資生堂】

1872年(明治5年)の創業であり、海軍病院の薬局長であった福原有信が東京銀座に調剤薬局を開いたことがルーツである。1888年に日本初の練り歯磨き粉を発売。1915年には当時の主力商品の髪油「香油花椿」から花椿マークを商標として採用。今日まで資生堂のマークとして消費者に定着している。2006年に大ヒットしたシャンプー「TSUBAKI」にしても華やかな広告宣伝だけでなく、資生堂イコール花椿という長く培った潜在的なブランドイメージに支えられた部分は大きいだろう。このTSUBAKIのキャンペーンに象徴されるように、広告宣伝の巧みさは同社の特徴であり強みである。ただし、資生堂はブランドづくりや、広告宣伝の巧みさだけで国内化粧品業界のトップにたったわけではない。先見性ある販売戦略で他社を凌駕している。

### (2) 化粧品事業とは

ここで化粧品事業について、各企業を比較することとする。島野(2007)は以下のように述べている。

「1960年(昭和35年)に制定された薬事法の中で『化粧品とは人の身体を清潔にし、美化し、魅力を増し、

容貌を整え、または皮膚もしくは毛髪をすこやかに保つために、身体に塗擦、散布、その他、これらに類似する方法で使用されることが目的とされているもので、人体に対する作用が緩和なるものを言う』と定義されている。

つまり感覚に訴えるものだけに、生命線になるのがブランドになる。『車はトヨタに限る』『家電はやはりソニーだ』などによく聞かれるこだわりは、消費者に刷り込まれたブランドイメージによるものである。

では、そのブランドイメージは、どのように刷り込まれるのだろうか。当然、製品を長年使ってみての感想などから、生まれてくるイメージではあるが、個人の口コミの広がりよりも、広告宣伝によるいつの間にか消費者に刷り込まれているブランドイメージが先行しているのではなかろうか。

美しい俳優やモデルでオブラートされてはいるが、資生堂のキャンペーンは絨毯爆撃を思わせるように派手である。派手＝コストがかかっているということである。

年間の費用が40億円とされるメイクアップの広告宣伝などは、日本映画の大作とされるものの製作費用（10億円以上）4本分の大作を1つのブランドに投じたことになる。度胸満点の、ハイリスクハイリターン投資手法である。

一方、花王は、比較的廉価な日用品が主な事業になっていることもあり、広告宣伝も実にきめ細やかに、丁寧に行っている。コストをそれほどかけずにその商品が何であるかを簡潔に手堅く提示している。テレビCMでは、商品のイメージに適した清潔感、生活感のある女性をうまく使っている。

このことだけを見ても2社のブランドイメージが消費者に自然と刷り込まれているのではないだろうか。言い換えると企業イメージになっているのである。

ここで考えなければならないのは、各社CMを制作依頼しているのは、その企業の担当者（社員）であるということであり、当然、その社員は、企業の社風、企業理念、職場の空気感、販売戦略、職場での議論による構成などから総合的に判断して制作依頼しているものである。つまり、各社CMから見えてくるものには、その企業の文化が流れていることは言うまでもない。」

### (3) 企業合併の行方

島野(2007)は以下のように述べている。「2006年1月に花王が全株式を購入し、完全子会社となったカネボウ化粧品は、1887年（明治20年）、東京府葛飾郡墨田村、通称鐘ヶ崎に紡績会社として創業した、前身の鐘淵紡績に始まる。明治から戦前までは紡績産業のトップであり、優良企業であった。しかし、繊維産業そのものが、重化学工業の発展に伴い、戦後斜陽化していった。詳細はここでは割愛させていただくが、その後、カネボウは多くの破綻企業が辿る混乱と迷走を続けた。

そして、2003年10月、花王と合弁会社をつくり、先々の事業統合を発表したものの、その後、二転三転し、2004年2月には結局破綻になった。同月、国家公認の産業再生機構の支援が決まったが、無残な内情が次々と明るみにされた。

名門カネボウグループが崩壊に向かう中、化粧品事業はカネボウ化粧品として本体から独立し、名称をカネボウとした。グループ唯一の収益が見込める事業分野であり、妥当な切り離しであった。カネボウ化粧品は産業再生機構の下で売却先を選ぶため入札された。

花王グループ、RHJグループ（米国系投資ファンド）、CVCキャピタルパートナーズ（英国系投資ファンド）の3グループが最終入札を行い、花王が4000億円の出資でカネボウ化粧品を傘下に収めることとなった。」

### (4) 2つの企業文化をまとめるものとは

いくら入札によって傘下に収めたとはいえ、石鹼をルーツに持つ花王と紡績産業がルーツのカネボウの2つの組織を1つにまとめていくために、花王グループが兼ね備えていたことは何であるのかということ、ひも解く必要がある。これが小学校教員と中学校教員が長年築いてきた文化（小学校文化、中学校文化）を小中一貫校の文化として新しく誕生させるヒントになるのではないかと考える。

#### 4. 研究の鍵

##### (1) 企業遺伝子からウェイへ

###### 1) 文化創造に必要なもの

2つの異なる文化を統合するにあたって、必要なものは何だろうか。企業文化を支える「ウェイ」というものがそれにあたると考える。具体的にそれがどのようなものか明らかにする。

###### 2) ウェイとは(=現場そのものの文化)

野口(2013)は、「企業には、その企業らしい『優れた特徴』がなければならない」「やがて優れた特徴のない企業は減っていく。その優れた特徴というのが、企業遺伝子だ」と述べている。

またここで言う企業遺伝子というのは、「企業の寿命を規定する価値基準と定義している。言葉であり、仕掛けであり、仕組みである」とも述べている。ここで「ウェイ」とは、企業遺伝子とどう違うのかを確認しておきたい。野口(2013)によれば、「ウェイとは、『その企業らしい人、組織の働き方・動かし方』である」と述べており、さらには「企業理念があるのに、わざわざなんでウェイを制定するのか？」の問いに対して、「ウェイの大前提は、『トップの想いや考えと現場の考えや行動の合致』である」と言い切っている。また企業理念が、創業者やその時点でのトップの想いであり考えであり上からのトップダウンであるのに対して、ウェイは、発信はトップであろうとも、その基本は現場で起こるベクトル、起こすベクトルである。現場あつてのウェイである」とも主張している。つまり「ウェイ」とは現場目線でその企業文化を築きあげているものではないだろうか。

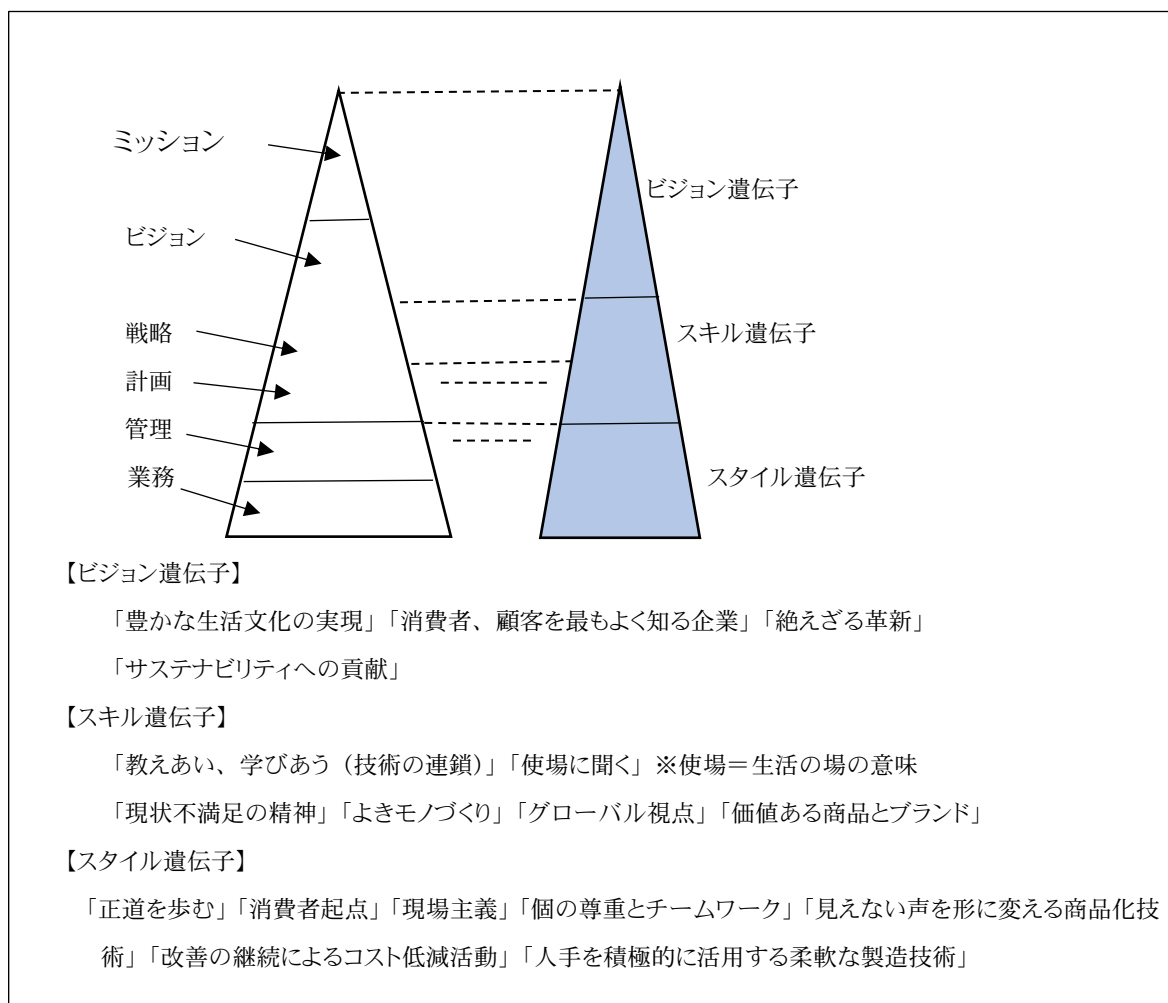


図1. 花王の企業遺伝子

### 3) 花王の企業遺伝子とウェイ

花王には、何があってその企業文化を支えているのか。また、他社を傘下に収めても異なる企業文化のため、結局うまくいかなかったという事例がある中で、花王にはどのような企業文化が育っているのかを、調べてみた。

ここに花王の企業遺伝子を分類したピラミッドを示す。(図1) これは、企業理念、創業者の想いや声、現場で使われる言葉「ウェイ」を野口(2013)が整理したものである。

野口(2013)は「花王ウェイにある『消費者、顧客を最もよく知る企業』(中略)は、ぱっと聞いただけでも花王を想起できる。しかも、事業推進の革新や組織システムの革新という企業遺伝子の革新も感じ取れる。」と喝破している。

表 1. 花王ウェイとカネボウウェイ

【花王ウェイ】	
使命	豊かな生活文化の実現
ビジョン	消費者・顧客を最もよく知る企業に
基本となる価値観	よきモノづくり 絶えざる革新 正直を歩む
行動原則	消費者起点 現場主義 個の尊重とチームワーク グローバル視点
【カネボウウェイ】(「カネボウ きょう、人のこころにさわる」より筆者作成※)	
企業理念	しるし
ビジョン	一人一人が主役になって復活した日本を代表するモデル企業
カネボウの志(基本理念)	人を想いつづける
私達の約束(行動規範)	こころを晴れにする
※グロービス経営大学院 HP「カネボウ きょう、人のこころにさわる」参照	

ウェイはあくまで現場レベルでのその企業らしい人、組織の働き方・動かし方なのであることから、職場そのものの文化であると筆者は考える。このことを学校現場に当てはめると「小学校と中学校は学校文化が違う」という前提から、「小中一貫教育校の学校文化」を創造するときの重要な示唆が見つかると思われる。つまり、学校版「小学校ウェイ」「中学校ウェイ」を物理的に単にくっつけるだけでなく花王グループが成し遂げたように新しい文化の創造「小中一貫教育校ウェイ」を作る必要があると考える。この「小中一貫校ウェイ」は、ソフト面にあたる。決してトップダウンの学校目標や、学校経営方針ではなく、現場で使われる言葉や行動が往還するものである。そしてこれを作るのは学校管理職ではなく、現場の教職員全員であると思われる。

### 4) 最新のウェイ

花王の HP(2022.11.27 19:00 確認)によると花王ウェイは 2021 年に刷新されている。理由として、「『花王ウェイ』は、2004 年に策定され、創業以来の経営者や社員によって培われてきた経験と指針をもとに、企業文化と哲学をわかりやすく伝えるものとして機能してきました」、さらに全世界にパンデミックが広がり、環境問題など切実な社会課題に対して、花王が社会で意味のある存在であり続けるために、「その核となる部分は維持しながらも、この大転換期に合わせ、人と地球の共生、多様性とインクルージョンなどの ESG 視点や、挑戦する姿勢の強化を行いました」と説明している。

そして刷新の検討については、「世界各地の社員からなるグローバルチームで行われ、原文も英語にする」と述べられている。

今回の花王ウェイの刷新は、2006 年のカネボウ化粧品の買収から 15 年を経ており、併せて、2021 年1 月に、

花王とカネボウの化粧品ブランド事業部を統合にも 15 年の歳月を要している。以下に花王が組織文化の融合の実現に向けてどのような流れで取り組んだのかを表にまとめた(表2)。また、花王 HP にある 2021 年に刷新された花王ウェイの図に示しておく(図2)。

表2 . 花王の組織文化融合に向けての取組(2004 年以降) (花王 HP を参考に筆者作成)

2004 年	花王の企業理念「花王ウェイ」を策定
2006 年	(株)カネボウ化粧品を買収
2021 年	花王の企業理念「花王ウェイ」を刷新
2021 年 1 月	カネボウ化粧品買収から 15 年を経て、花王とカネボウの化粧品事業部を統合



図2. 刷新された花王ウェイ(花王の HP を参考に筆者略図作成)

## 6. 考察

### (1) 職員室が一つは、十分条件に非ずの考察

研究の目的で述べたように、職員室を1つにすることは、必要であるかもしれないがそれだけでは新しい学校文化（小中一貫教育校文化）は、生まれてこない。新しい学校づくりを数多く進めてきた長澤(2015)は「職員室はもちろん一体です。これが小中一貫教育を考えさせるきっかけとなり、基本として今も大事にしているところです」と述べている。一方で天笠(2015)は、「小・中の先生用に1つの職員室をつくったところ、数か月後には、職員室に間仕切りができ、さらに数か月後には固定した物が置かれるようになったという話を聞いたことがあります」、長澤(2015)は、「できあがれば小中の先生方が一緒にいることの必要性がわかって意識の壁が解けていくと思うのですが、設計者が言うだけでは理解を得るのが難しかったのでしょうか」とも述べている。それまで小学校と中学校で2つ別々にあった職員室が1つになったら、必ずしも小中一貫教育がスムーズに進むというものでもない。現場レベルでの教職員の意識が本当の意味で融合されなければならないと考える。職員室が一つであることは必要条件ではあるが、十分条件ではないのである。

### (2) 組織文化の継承について

天笠(2015)は、「ソフトとハードの関係を小中一貫教育の発展に寄与するためには何をすべきか知恵を出し合えればと思います」と述べている。そのためには小学校教員と中学校教員が同じ空間で過ごす時間の中で醸成される「小中一貫校ウェイ」が必要である。そしてこれは、教職員の異動によって人が変わっても、継承され続けなければならないものである。

府中学園の建築設計に携わった建築設計士の小泉(2015)は「府中学園では計画時には教育委員会で担当されていた方が校長先生として赴任されています。校長先生も計画時の想いが伝わっていないと感じていたとき、府中学園の1期生が教育実習で母校に帰ってきたそうです。そして、『自分が学んでいたときは雰囲気が変わった』と感想を述べられたそうです。その後、計画時の教育長や関係者から当時の改革への思いや考えを先生方と共に聞いているという話を伺いました」(2015)と述べている。「小中一貫校ウェイ」は、教員の異動によって継承されなくなるとならないようにすることが重要である。そのためには、誰にでもイメージが湧きやすく、伝承しやすい「小中一貫教育ウェイ」が醸成されることが鍵となる。

### (3) よりよい組織文化構築のタイプについて

小中一貫教育における望ましい組織文化の構築について考える。E.H シャイン(2016)は「2つ以上の文化が統合される場合、文化は、『分離』、『支配』、『融合』、『対立』という4つのタイプに変化する可能性がある」と述べている。『分離』は、「文化が分離したままの状態」であり、本研究の主旨に合わない。『支配』は、その名の通り、「1つの文化がもう1つの文化を支配してしまう可能性がある」と述べている。さらに「私の経験則から言うと、対等合併といえども、常にどちらか一方の文化が支配的になってくるのが現実である」とも述べており、『支配』も適切ではない。『対立』については、エンジニア部門と製造部門が対立する場合を挙げたのち、「この構造で見落とされがちな重要な事実、対立しているのは、個々のマネージャーではなく、異なる視点を持つサブカルチャー同士だということだ」(E.H シャイン, 2016)と述べており、対立も本研究に当てはまらない。

一方、『融合』は、「融合のある段階で、新しい価値体系ができあがり」、「いろいろな文化の単位がその価値体系を受け入れていく」と述べている。さらに「一方の親会社から会計システムを取り入れ、もう一方の親会社からは人事制度を取り入れた」場合やたすきがけ人事を例に挙げ、「対等合併の公のイメージは維持されるが、文化が実際に融合しシステムの標準化が達成されたわけではない。現実には、新しい組織では変化への抵抗というものが往々にして見られる。これはほとんどの場合、手順決定を行う際に文化の問題が全く無視されてしまったために生じる問題である」とも述べている。では『融合』は、望ましい組織文化の融合に当てはまらないのだろうか。E.H シャイン(2016)は、「別々のサブカルチャーが共同して立ち向かわねばならない新しい共通の問題に直面したときに、文化の融合が達成されることも多い」と述べており、「真の協力が必要となる危機に遭遇した場合ぐら



いしか、融合に成功した事例がない」とも述べている。小学校と中学校が共通の問題に直面し、真の協力が必要な今、『融合』こそが小中一貫教育の組織文化の構築にふさわしい在り方なのではないかと考える。

以上のことから、融合が本研究の目的にふさわしい組織文化構築の在り方だと考えられる。小中一貫教育を進める上で様々な手順を決定する際にそれぞれの文化の問題を十分に話し合い考慮した上で、『融合』のイメージを持って、小中一貫校ウェイが作られることが重要である。

2021年の花王ウェイの刷新は、2006年のカネボウ化粧品を買収から15年を経えており、併せて、2021年1月に、花王とカネボウの化粧品ブランド事業部の統合もこのタイミングで行われている。どうして2006年の買収の後、すぐにでも統合後の花王ウェイを策定しなかったのだろうか。また2つの化粧品ブランド事業部統合は15年もの歳月を要したのだろうか。このことについては、今後の研究で企業関係者に調査を行い、明らかにしていく。

## 7. 結語

本研究では、小・中の教職員間の共通理解の醸成を促すために職員室が合同になること以外に、どのようなことが小中一貫教育校文化の構築に効果的であるのかを企業の合併に至る各企業の歴史や、合併の前後で策定したものを調べることで明らかにした。結果として、経営者だけが提言するものではなく、現場目線で、多くの現場社員が「あたりまえ」としてきたことをまとめた「ウェイ」の存在にたどりついた。さらに合併後に刷新策定された「新ウェイ」の存在も明らかになった。いずれのウェイも、現場であたりまえとなっている前提つまり文化が息づいていることに大きな意義がある。現場目線であるからこそ、現場社員に受け入れられ、浸透したのだととらえることができる。

小学校のあたりまえと、中学校のあたりまえを真の協力のもと、何度も話し合い、互いのあたりまえを、意識することなしに自然に受け入れ、新たに小中一貫教育校のあたりまえ（ウェイ）を策定することが重要である。つまり管理職が決定する小中一貫教育校の学校目標を掲げるだけでなく、現場教職員の目線で小中一貫教育校ウェイを策定することこそが、組織文化の効果的な構築につながると考える。

ただし、カネボウ化粧品の買収から「新花王ウェイ」の策定まで15年を要した真の理由には、合併後も「旧花王の文化」と「旧カネボウ化粧品の文化」が1つの組織内で約15年の間も共存し続けてきたのではないかと筆者は考える。花王とカネボウの化粧品ブランド事業部の統合も2021年1月であったことも単なる偶然とは考えにくい。旧花王出身者と旧カネボウ化粧品出身者がこの15年間、多くの割合を占めていたことに起因するかもしれない。真の意味での組織文化の融合には約15年必要だったのかもしれない。「新花王ウェイ」の策定にも約15年必要だったのかもしれない。新花王ウェイの策定まで長年を要したことの真意は、次の研究で明らかにしていく。そして「旧小学校の組織文化」と「旧中学校の組織文化」のいいところを取り入れた、現場が納得のいく小中一貫教育校の組織文化の構築に役立てたいと考える。

## 謝辞

本研究に論文や書籍を参考にさせていただいた大学の先生方、筆者の方々に感謝申し上げます。

## 参考文献

- 天笠・樋口・小泉・長澤(2015). 『小中一貫教育を生かす学校建築をどうつくるか』\_近代建築\_69(7)\_52-61.
- 金井壽宏(2014). 『経営組織』日本経済新聞出版社
- 国立教育政策研究所編(2016)『国研ライブラリー 小中一貫 [事例編]』東洋館出版社
- 嶋田毅(2006). 『カネボウ きょう、人のところにさわる』([https:// globis.jp/person\\_articles/743](https://globis.jp/person_articles/743)) 2023.2.26
- 島野清志 (2007). 『化粧品業界再編地図』【資生堂 VS 花王・カネボウ】ばる出版
- 野口吉明(2013). 『企業遺伝子の継承』PHP
- 藤原文雄・露口健司・武井敦史(2010). 『学校組織調査法—デザイン・方法・技法—』学事出版
- 山端真司・安藤福光 (2018). 「小中一貫教育における教職員の組織文化構築の研究」『学校教育コミュニティ』 8,1-8.

山端：小中一貫教育における組織文化の効果的な構築

(株)花王(2021). 『花王ウェイ』 (<https://www.kao.com/jp/corporate/about/purpose/kaoway>)2022.11.27

Edger H.Schein(2016). 『企業文化 [改訂版]』 白桃書房(尾川丈一(2016)監訳)