

大学職員研究の動向

— 大学職員論を中心として —

大場 淳
(広島大学)

1. はじめに

大学職員¹⁾に関する研究(以下「大学職員研究」)は、高等教育研究において近年急速に活動が拡大してきた研究領域の一つである(山本眞一, 2003)。大学職員研究は1970年代から始まったものの(羽田, 2013)、1990年代以前は大学職員が理論的に考察されることは殆どなかった(寺崎, 2010)。しかしながら、大学を取り巻く環境の変化や大学改革の進展に伴って大学職員に対する関心が高まっており、東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センター(2010)のような大規模調査に基づく研究も行われるようになった²⁾。他方政策においても、平成16年の国立大学法人化に際して「事務職員等が教員と連携協力して大学運営の企画立案に積極的に参画」するべく、事務組織が「大学運営の専門職能集団としての機能を発揮することが可能となるよう、組織編制、職員採用・養成方法等を大幅に見直す」こととされ、また、平成20年の中央教育審議会答申『学士課程教育の構築に向けて』(学士課程答申)では、大学職員の職能開発が重要論点として取り上げられた。

大学職員又はその開発活動であるスタッフ・ディベロップメント(SD)³⁾に関する文献出版数は1990年代後半から増え始め、2000年代後半からは急激に増加してきた(伊藤, 2010)。広島大学高等教育研究開発センター(以下「RIHE」)の文献情報総合検索⁴⁾によれば、平成26年5月現在、「大学」に加えて「職員」又はそれに準ずる用語を題名に含む書籍(RIHE刊行物を含む)は31件あり⁵⁾、これらのうち2件が1990年代以前、6件が2000年代前半(2004年まで)の出版で、残る23件が2005年以降に刊行されたものである。大学職員研究にかかる書籍は当該31冊に限定されず(特に大学職員の活動領域の各論に関するものはほぼ完全に抜け落ちている)、逆にこれらの中には体験談を綴ったエッセー的なものも含まれるが、こうした出版状況の変化から大学職員研究が活性化している状況が窺い知られよう。

書籍の出版拡大に並行して、多くの雑誌等が大学職員を対象とした特集を頻繁に行うようになった。例えば『IDE現代の高等教育』は⁶⁾、2000年以降現在まで、「成長する大学職員」(2011年11月、第535号)、「プロとしての大学職員」(2010年8-9月、第523号)、「これからの大学職員」(2008年4月、第499号)、「SD/大学職員の能力

開発」（2005年4月、第469号）、「大学のSD（2002年、第439号）」といった五つの特集を組んだ。同誌が2000年以前に大学職員に関連して組んだ特集は第202号「大学の管理と事務」（1979年8月）と第311号「大学運営と事務」（1990年2-3月）の二つのみ（しかも直接の対象は職員ではなく事務である）であることに鑑みれば⁷、近年大学職員の研究が格段に盛んに行われてきている様子が窺える。その他の雑誌等でも大学職員は多く取り上げられているが、中でも大学基準協会によって、2013年に『大学職員論叢』が発刊されたことが注目に値する。同誌は、第1号（2013年）で「大学職員論とは何か」、第2号（2014年）で「諸外国における大学職員の動向」といった特集をそれぞれ組んだ。

大学職員研究は、諸学会の活動でも着目されるようになってきている。大学職員によって設立された大学行政管理学会（1997年創設）及びそれに準ずる組織としての大学マネジメント研究会（2005年創設、当初は国立大学マネジメント研究会）を別にしても⁸、大学教育学会は職員開発（SD）や教職協働、学生支援といった大学職員に関連する主題を取り扱ったシンポジウム等を度々開催し、その紀要である『大学教育学会誌』に取りまとめてきた。例えば第35巻第2号（2013年11月発行）では、ラウンドテーブルに「学生支援担当教職員のキャリア・パスと求められる能力」、「職員から見た教養教育カリキュラム・マネジメント」、「「学習する組織」の理論をベースにしたSDプログラムの開発と専門職育成のための大学間連携」といった職員に関係するものが複数見られる。同学会においては、カリキュラム・マネジメントなど従来専ら教員の専権事項と考えられていた領域が大学職員研究の対象とされていることが注目される。

また、日本高等教育学会も、その紀要『高等教育研究』の第13集（2010年）で、「スタッフ・ディベロップメント」と題して、発足以来初めて全面的に大学職員を扱った特集を組んだ。当該特集では、「大学職員の能力開発（SD）への試論」（寺崎昌男）、「高等教育研究と大学職員論の課題」（羽田貴史）、「スタッフ・ディベロップメント論のイノベーション」（加藤毅）、「大学のユニバーサル化とSD」（福島一政）、「米国高等教育における学生担当職員の専門職能開発（PD）の体系化」（小貫有紀子）、「高等教育研究としてのSD論」（伊藤彰浩）の6論文が収録されている。

職能団体的組織として発足した大学行政管理学会及び大学マネジメント研究会は教員の会員数を増やし、研究団体としての性格を強めてきている（羽田，2013）。大学行政管理学会は、2008年度にSDプログラム検討委員会を発足させ、2010年にその最終報告書（大学行政管理学会SDプログラム検討委員会，2010）が出された。同報告書は、大学職員に求められる知識・能力を基礎的な知識・能力、教学分野で必要とされる知識・能力、経営分野で必要とされる知識・能力に分けて整理し、これらの知識・能力の涵養方法について検討を行った。実践が重視されており、末尾に付された13大学の事例紹介に大きな比重が置かれている⁹。

本稿は、大学職員についての研究の対象やその在り方に関する大学職員論を中心として、大学職員研究の動向を取りまとめることを目的とする。以下、先行研究レビューに基づいて、大学職員の定義を踏まえた上で大学職員論の意味するところを検討し、更に大学職員論の対象や方法論を整理し、最後に今後の課題について取りまとめることとする。

2. 大学職員の定義と大学職員論

大学職員論は、大学職員を研究対象とする研究領域である¹⁰。しかしながら、大学職員の多様性や定義の曖昧性に対応してその研究領域は非常に広く、他の領域との境界は明瞭さを欠いている。大学職員（あるいは「職員」）の定義については多く語られてきたが¹¹、法令（学校教育法第 92 条）では大学の職員は学長や教員（教授等）を含んだ者の総称である¹²。しかしながら、文部科学省学校基本調査では法令で言うところの職員（以下「法定職員」と言う）が教員と職員に区分されて集計されている¹³ことに見るように、行政上では職員は大学で職務に従事する者で教員以外の者とされており、また、一般的な職員の用法もそのようなものである（山本眞一, 2013）。館（2008）は、アメリカにおける専門職員（professional staff）の増加や職種別採用といった状況を参照しつつ、日本における教員と職員の区分は、法令上の用法と異なるだけでなく、日本の大学における経営確立や教員外職種の高度化といった課題解決の妨げになっており、大学組織が弱体であることの原因ともなっていると指摘する。そして、教員の対語としての職員を前提とした大学職員論に対して疑問を呈し、大学職員論は教員を含んだ包括的な職員を対象とした研究であるべきと主張した。

上記館の議論は、従事する業務領域や身分の区分の曖昧化の議論—教員と職員の区分を前提とする点で異なるものではあるが—と連なっている。教員・職員の業務領域・区分の曖昧化は、海外では Corral (2010)、McInnis (1998)、Whitchurch (2008 ; 2010) といった者が論じている。例えば Whitchurch (2008)¹⁴は、専門職 (professional) を領域限定型 (bounded)、領域横断型 (cross-boundary)、領域超越型 (unbounded)、複合型 (blended) の四つに類型化し、複合型専門職¹⁵を伝統的な教員・職員の間位置する業務 (third space = 第三領域) に従事する者と位置付ける。日本においてもかかる曖昧化あるいは教員と職員といった二分法から生じる制約については、教員・職員間の境界の曖昧化及び境界的業務の拡大を指摘した天野 (2001) や第三の自律的職種としての「行政管理職員」を提唱した孫福 (1996)、教員・職員のどちらにも分類しにくい新たな専門職を「中間管理職」と呼んだ井下 (2008) などに見られる。また政策においても、平成 20 年の学士課程答申 (前述) は、教授法改善や学生支援、国際交流といった業務において「教員と職員という従来の区分にとらわれない組織体制の在り

方を検討」する重要性を指摘し、また、教職員開発についても「教職員の協働関係の確立という観点からは、FDやSDの場や機会を峻別する必要は無く、目的に応じて柔軟な取組をしていくこと」を求め。また研究に関しても、第四期科学技術基本計画（平成23年～同27年）が専門知識を活かして研究開発活動全体のマネジメントを担う研究管理専門職（リサーチアドミニストレーター）の配置を求めているが、これも同種の議論であろう。

これらの議論は、大学職員の定義に共通理解が無く、大学職員論の対象の特定が困難であることを示している。とは言え、明瞭さを欠きつつも日本では行政上は教員と職員の区分がなされ、当該区分が社会的通念となっている（山本, 2013）といった前提に立ちつつ、研究に取り組む者自身が大学職員を定義しつつ、大学職員論を展開することは不可能ではない。実際、これまで進められてきた大学職員論の多くは、多かれ少なかれ対象領域の曖昧さを認識しつつ、教員・職員の区分を前提として議論を展開している¹⁶。また、教員と職員の区分はフランス等の諸外国でも存在し¹⁷、教職協働や専門性の向上等日本と同様の議論が展開されている。国際比較の観点からも、教員と職員を区分して研究を進めることは無意味ではないであろう。

但し、大学職員並びに大学職員論を上記のように捉えるとしても、大学職員の多様性から来る研究の困難さは免れない。この多様性は大学職員が教員外の職員であるといった消極的定義に由来しており、根源的なものである。羽田（2013）は職員は教員に比べて遥かに多様であって、前者には業務上の差異、職階の差異、雇用形態の際の3重の多様性があると言う。大学職員論は、対象領域の曖昧さを抱えるのみならず、極めて多様な研究対象を有する研究領域であると言える。

本稿では、定義に曖昧さは残るものの、法定職員のうち教員外の職員を意味して「大学職員」又は「職員」を用い、教員との対置で特に必要な場合に「教員外職員」を用いる。

3. 大学職員論の研究対象

前節で大学職員の定義が消極的定義であり、大学職員論の対象が多様であることを述べた。本節では、先ずその研究対象を高等教育論の中に位置付けて考えてみることにしたい。高等教育論は大学職員論を含む高等教育全体を研究対象とする研究であるが、金子（2012）によれば（表1）、その対象は大きく分けて、①制度と組織、②内容・過程、③社会的機能に分類され、それぞれが細分化される。表1（第3列）を見ると、おおよそ大学職員が関わらない領域は無いと言っても過言ではない。もちろん政策立案自体に職員が直接には関わることはないものの、その把握や大学への適用には役割が期待され、また、前述大学教育学会の活動で示されたように、従前教員の専権事項と考えられてい

たカリキュラム等にも大学職員が積極的に関与するようになってきている¹⁸。大学職員論の対象となる大学職員が従事する業務（以下「職員業務」と言う）が広範であることが理解されよう。

表 1 高等教育の問題領域

①制度と組織	●制度政策	大学制度・学位制度
	●組織	政策，財政，大学評価
	●経営	大学のガバナンス，組織，経営
②内容・過程	●教育理念	教育理念，カリキュラム，大学教育，一般教養
	●教育プラクティス	入学試験，学習行動，大学院教育，学位取得
	●学生	大学教員，学生
③社会的機能	●人材養成	就職，大卒労働市場
	●高等教育機会	機会均等性，地域格差
	●社会連携	産学連携

出典：金子（2012）

山本淳司（2010）は既存のSD論において職員業務の詳細な分析が欠けていたと述べるが、職員業務の定義が困難であることは、日本の大学において職員一特に事務職員一の雇用が職務別ではなく一括雇用、すなわち一般職（ジェネラリスト）として採用されることにも起因している。この点、職員の専門職化が進んでいる米国の例¹⁹は、日本の大学の管理運営業務を理解する上で参考になろう。例えば、専門職（管理職を含む）は、Johnsrud & Rosser (Eds.) (2000) によれば、表 2 のように分類される。更に高等教育新聞（Chronicle of Higher Education）は専門職を詳細に分類している²⁰。また、公的機関である米国教育統計センター（National Center for Education Statistics: NCES）が職員を専門職（professional）と非専門職（non-professional）に分類し、前者を上級管理職（executive/administrative/managerial）、教員（faculty）、大学院助手（graduate assistants）、その他の専門職（other professional）に細分している。

表 2 米国における専門職の職務領域

職務領域	職務の例
管理運営(administrative)	税務管理(fiscal management)、会計(accounting)、人材管理(human resources)、維持・管理(operations and maintenance)、情報技術(information technology)、企画・予算(planning and budgeting)
学事(academic)	メディア(media)、図書館(library)、学習技能センター・サービス(learning skills-center services)、協同教育(cooperative education)

渉外(external)	広報(public relations)、同窓生業務(alumni affairs)、通信(communication)、資金調達(fundraising)
学生業務(student affairs)	入学審査(admissions)、登録(registration)、奨学金(financial aid)、相談活動(counseling)、学習助言(advising)

出典：Johnsrud & Rosser (Eds.) (二〇〇〇) を基に作成

米国の職務分類の中には日本には存在しないようなものもあるが、同国の分類は日本の大学職員についての理解のみならず、今後のその専門性向上を検討する上で参考になるろう(舘, 2002; 金子, 2008)。しかしながら、高等教育の予算規模の違い²¹等から日本の教員外職員数は少なく²²、また、労働市場の流動性の欠如、未発達な専門職団体や大学院教育といった状況に鑑みて、米国流の専門職制度を導入することは殆ど不可能であることに留意が必要である²³。

とは言え、日本においてこれまで職務分類が検討されなかった訳ではなく、多くの場合大学の事務組織やその他の支援組織は職務分類毎に構成され、業務領域毎に行われる研修も多い。そして、職員業務についての分析は、職員の専門性研究の一環で行われている。平成 11 年に行われた大学行政管理学会人事政策調査は、専門性の高い人材にかかる調査について 14 部門²⁴に分けてその必要性を尋ねている。これに関連する研究として、かつては専ら教員組織を対象としてきた大学組織研究がそれ以外の領域に広がってきたことが指摘できよう。平成 21 年に、大学行政管理学会の大学事務組織研究会によって『大学事務組織研究』が発刊されたことが注目される。同誌はこれまで殆ど関心が向けられなかった事務組織(大工原 2009)を対象としたものであるが、主として職員による論文のほか、全国私立大学を対象とした事務組織実態調査(第 1 号及び第 3 号)が収録されている。

他方において、大学職員に必要とされる知識・能力の研究が行われている。例えば福留(宮村)(2004)は、私立大学の事務局長又は人事課長を対象とした調査に基づいて、業務領域毎に重視されている能力を特定した。山本眞一(2006a)は、大学職員を対象とした調査に基づいて、大学職員が大学院教育に対して期待する内容を示した。前述したが、大学行政管理学会 SD プログラム検討委員会(2010)は、大学職員に必要とされる知識・能力を基礎的な知識・能力、教学分野で必要とされる知識・能力、経営分野で必要とされる知識・能力に分けて整理し、その報告書ではそれぞれについて詳細に記載している²⁵。また、寺崎(2010)は、既存の SD 活動を 5 ステージ²⁶に分けて検討した上で、大学職員の能力開発の第一歩になる課題としての「大学リテラシー」を提言する。そこには、①大学の本質の理解(表 3)、②自校理解の形成、③大学政策への理解の 3 点が含まれる。

表 3 「大学リテラシー」：大学組織の特性

①哲学的・思想的レベル	「大学理念・本質論」「学術研究と大学の関連」「大学の自律・自治」その他
②教育学的レベル	「大学教育史」「教授・学習過程論」「カリキュラム研究」「大学管理運営制度論」「教授・学習に係わる種々の内部制度研究」「比較高等教育制度論」「大学政策」「大学関係法」「大学財政」「大学会計」「学生論」「学生心理研究」「学生相談論」その他
③社会学的レベル	「大学組織論」「社会的ニーズと大学の関係」「アドミッション論・ディプロマ論」「大学改革の組織的研究」「評価論」その他

出典：寺崎（2010）

4. 研究方法論

高等教育という領域を対象とする研究である高等教育研究の方法論は多様であり、また元より多様であることが期待されるが（天野, 1998）、前節で見た研究領域の多様性に鑑みて、高等教育研究の諸領域の中でも大学職員論はそうした方法論の多様性が最も顕著に現れる領域の一つであろう。しかも、大学職員研究に従事している者には研究者と実践家が入り交じっており、研究論文と実践報告の区別が曖昧であるといった特徴を大学職員論は有し（羽田, 2010）、実践としての大学職員論と、研究としての大学職員論との間に大きな乖離がある（羽田, 2013）。

このような状況について伊藤（2010）は、SD論・大学職員論に従事する研究者は少なく、その担い手の殆どが大学職員に限られ、職員論は職員あるいはその経験者がするものという暗黙の了解の存在を示唆する。そして、大学職員論の向上にはこうした偏見を払拭し、幅広く研究者がこの領域に参入して研究を推進することが必要であると述べる。他方山本淳司（2010）は、職員の立場からの見解であることを明示しつつ、大学職員論の一部であるSD論は教員がリードしてきたと言う。その理由として、教員が職員を支援者と捉えていること、実践論が重視されなかったこと、職員業務に定例的・手続的なものが多く創造性が欠けていると受け止められたこと等を挙げ、今後SD論をプログラムや実務に反映させる必要性を強調する。

いずれにせよ大学職員論は新しい研究領域であり、その研究方法の改善余地は大きいと考えられる。例えば加藤（2010）は、研究者によるこれまでのSD論²⁷が大学のマネジメントやSDの実態について十分に踏まえたものとはなっておらず、フィージビリティを欠いており、関係者の認知を高める程度の役割しか果たさなかったと批判する。そして、SDの実態把握及び優良実践の同定を通じた有効なSDプログラムの開発の必要性を指摘し、その手法として、日本私立大学連盟及び立命館大学の取組から、業務そのものを発展（Develop）させると同時に自身の能力開発（Develop）まで行うOJD²（On-the-Job

Development X Development) の実現を提言する。

他方羽田 (2009) は、職員の資質・能力向上を求める論調に対して、①全分野で専門化が起きている訳ではない、専門化が進んでもジェネラリストは育たない、②教員を管理運営業務から解放し教育研究に専念させるといった視野の狭い職員論になっている (管理運営参加は教員の権利であり義務でもある)、③職員の文化・行動様式が大学管理者としての教員のそれと表裏一体 (ポジ・ネガ) の関係にあることが視野に入っていない、④職員論の前に教員・職員を含めた大学管理論あるいは教職協働論が重要であるのに、それが扱われていない、⑤国立大学については法人制度の欠陥が視野に入っていないといった課題 5 点を指摘しつつ批判的見解を述べている。

更に議論を進めて羽田 (2013) は、依然として大学職員論は専門性向上による大学経営強化と地位向上というテーゼに縛られているとしつつ、今後の研究の在り方として、①職員論に大学職員の在り方へ影響を与える外延的課題 (職員の業務や組織等) が含まれるべきで、②内包的乃至固有の課題として職員の専門性、キャリア、労働問題があるとし、それぞれについて研究課題を論じた。①については、大学の業務の変化に応じて職員業務が論じられるべきこと、当該業務の変化の組織への配分について部局・大学事務局間、領域別間、垂直的配分の三つの論点から議論すべきことを述べ、配分に際して教員業務・職員業務の二項対立で議論されることが多いことを批判する。そして、あらかじめ固定化された教員・職員の分業関係を前提とするのではなく組織論を媒介にした手法を推奨するとともに、日本では軽視されている事例研究 (ケース・スタディ) の重要性を指摘する。②のうち職員の専門性に関しては、専門性向上をそのまま専門職化と結び付けるのではなく大学の文脈に即して求められる能力を明らかにすべきこと、能力論は人事制度論や人的資源開発論と併せて論じられるべきことを説く。キャリアについては、機関におけるキャリア構築が個人の生活・価値観等と合わないことに配慮して家族を視野に入れたものであるべきであること、エンパワーメントの発想が必要であることを指摘する。労働問題については、研究対象として、契約による雇用の在り方、教員も含めた教職員の雇用関係・条件の悪化、職員団体の役割等を示唆する。

このように大学職員論の研究方法論については多くの批判や提言が行われているが、他方において、経営学等の手法や概念を用いた研究成果が多く見られるようになっている。例えば、P. センゲ (Peter M. Senge) の学習する組織 (learning organization) に依拠した土谷 (1993) や山内 (2011)、E. ウェンガー (Etienne Wenger) らが提唱する実践共同体 (community of practice) を用いた神保 (2009)、野中郁次郎・竹内弘高 (1996) の知識マネジメントを用いた松塚 (2010) や山本淳司 (2010)、E. シャイン (Edgar H. Schein) ら組織文化の研究を参照した大場 (2011) や前田 (2013) など、数多い論考等が挙げられる。

5. 結語

大学職員論は、高等教育研究の中でも比較的新しい領域である。近年、研究活動が活性化しており、学会活動や雑誌特集等で大学職員が取り上げられることが増え、論文や書籍の出版数も 2000 年代に入って急速に拡大してきた。

しかしながら、大学職員論には数多くの課題が見られる。そもそも大学職員の定義自体が明確ではなく、その対象は多分に曖昧性を有している。そして、領域を対象とした研究であることから研究手法は元より多様であることが期待されるが、大学職員論の研究手法の開発余地は高等教育研究の他の領域と比較しても、まだまだ大きいと言わざるを得ない。また、大学職員論が研究者としての大学教員と実務家としての大学職員によって行われており、その間に大きな乖離があることも課題の一つであろう。

今後、実証研究を進める一方で、人的資源管理論や組織論、経営学といった関連領域の研究手法を援用しつつ、大学職員研究の理論的側面を深化させることが期待される。そのためには、質問紙調査や事例研究を進めるとともに、他の研究領域の知識を深めることや当該領域の研究者と共同研究を進めることが必要であろう。また、他方において、研究者と実務家の協働、また、国境を超えて共通に存在する課題についての比較研究や国際共同研究の推進も期待されよう。

注

- ¹ 大学職員の定義については次節参照。
- ² その概要が両角（2010）に収録されている。
- ³ SDは教職員開発とも解されるが（大場，2006；寺崎，2010）、本稿では職員の開発の意味で用いる（寺崎（2010）も同じ）。平成 17 年の中央教育審議会答申『我が国の高等教育の将来像』は、SDを「事務職員や技術職員など教職員全員を対象とした、管理運営や教育・研究支援までを含めた資質向上のための組織的な取組」と定義し、主たる対象と教員外職員に置きつつも、教職員全員を対象とするとしている。
- ⁴ <http://bunken.rihe.hiroshima-u.ac.jp/index.php>
- ⁵ 「アドミニストレータ（一）」、「経営人材」、「管理運営職」を検索対象に用いた。「教職員」の形で表題に「職員」が含まれる書籍並びに改訂版及び名簿等は検索結果から除外した。該当する書籍は、愛知県私大事務局長会（2007）、伊藤編（2007）、上杉（2009a）、上杉（2009b）、大場編（2004）、大場編（2006）、大場編（2009）、大場・山野井編（2003）小田（2010）、北尾（2014）、澤谷編（2005）、篠田（2007）、篠田編（2004）、清水・橋本編（2012）、大学行政管理学会「大学人事」研究グループ編（2004）、大学行政管理学会「大学人事」研究グループ編

(2009)、大学職員スキルアップ研究会(2006)、高野(2012)、近森編(2011)、東京大学業務改善プロジェクト推進本部編(2007)、日本私立学校振興・共済事業団編(2006)、日本私立大学連盟編(1985)、日本私立大学連盟編(1994)、山本眞一(2006b)、山本編(2004a)、山本編(2004b)、山本編(2006)、山本編(2013)、山本・村上・野田編(2005)、立命館大学大学行政研究・研修センター編(2005)、WISDOM@早稲田(2008)である。

- ⁶ 天野(1998)は、高等教育研究の課題がIDEに端的に現れること述べている。山本眞一(2013)も同旨の指摘を行っている。
- ⁷ IDEの2002年までの特集の内容については大場(2006)にまとめた。
- ⁸ 羽田(2013)は、両団体を「職能団体の自己研修活動が、学会ないし研究会という組織形態をとっていた」と述べ、その背景として、日本における職能団体の組織文化の欠乏、教員・職員間の大学運営におけるヘゲモニー争い、職員による教員文化への対抗としての学会的形態採用を指摘する。なお、大学行政管理学会を代表して執筆された吉田(2013)は、同学会が「学術研究の向上発展を図ることを目的とした研究者の学会とは異なる意図を当初から有した組織」で「学会というよりは職能団体としての色彩を濃くした組織であった」と述べている。
- ⁹ 大学行政管理学会SDプログラム検討委員会(2010)には先行研究の整理や研究手法が示されておらず、研究報告書というよりは実践報告書といった性格が強い。
- ¹⁰ RIHEの研究領域並びに広島大学大学院教育学研究科高等教育開発専攻の科目名には「大学職員論」ではなく「高等教育職員開発論」が用いられている。当該名称は、平成12年4月の大学教育研究センターの高等教育研究開発センターへの改組及び高等教育開発専攻設置に伴って設けられた教育研究領域である。「高等教育職員開発論」は上記以外では用いられず、また、その主対象は大学職員であることから、本稿では多用される「大学職員論」をその同義として取り扱う。
- ¹¹ 大場(2006;2007)、金子(2008)、秦(2013)、羽田(2010)、孫福(1994)など。
- ¹² 法令の解釈等については舘(2008)が詳しい。
- ¹³ 同調査では、教員の中に学長及び副学長を含んでいる。
- ¹⁴ Whitchurch(2008)については隅田(2014)も取り上げて紹介している。
- ¹⁵ 複合専門職は、教員・職員双方の背景あるいはそれぞれの職務についての理解を有し、学習支援や教育実践(academic practice)、地域連携、学生生活といった領域で、教員・職員から協力を取り付けて協働しつつ業務を遂行する者とされる。
- ¹⁶ 例えば羽田(2009)は職員と教員と対置させつつも、「必要なのは、教員と職員を区分した大学職員論ではなく、まず大学管理運営論であり、教員/職員を含めた新しい職員像である」と述べ、更に「この点は、まさに「教職協働論」が重要である」と指摘する。

- ¹⁷ フランスの最近の事情については大場（2014）参照。
- ¹⁸ 羽田（2014）は、「現実には、教育の組織化は進行しているのであり、教育情報の収集・分析、カリキュラムの設計、授業運営などプロセス全体のマネジメントにおける職員の役割は、今後も拡大していくであろう」と述べている。
- ¹⁹ 米国の管理運営業務については高野（2012）が網羅的に解説している。最新の事情については高野（2014）参照。
- ²⁰ 舘（2002）が詳しく説明している。
- ²¹ 参照年によって異なるが、OECDの調査によれば、対GDP比で米国の高等教育費は日本のその倍近い。米国の大学の学費が高いことや政府支出が大きいたことが差の原因である。各年のOECD『図表でみる教育（Education at a Glance）』参照。
- ²² 山本眞一（1998）が東京大学とカリフォルニア大学バークレー校及び同ロサンゼルス校を比較し、日本の職員数が少ないことを示している。
- ²³ 山本（2008）は、日本の職員数に余裕が無いことを前提としつつ、個別領域の専門性向上ではなく問題解決能力の向上を図るべきことを主張し、そのような職員を「プロフェッショナル」と称している。
- ²⁴ 財務部門、情報関連部門、企画部門、国際部門、教育支援部門、広報部門、総務・人事部門、研究支援部門、入試部門、施設・管財部門、図書館部門、学生サービス部門、事業部門、研究機関部門である。これ以外の選択肢には、「全部門」と「その他」が設定されている。
- ²⁵ 大学行政管理学会 SDプログラム検討委員会（2010）には、知識・能力の同定に至った経緯が示されていない。
- ²⁶ ①人事異動（職務移動・部署移動）、②階層別研修、③外部委託あるいは専門団体による講習・研修、④大学院進学、⑤専門団体あるいは他大学への出向。
- ²⁷ 加藤（2010）は学術的な大学職員研究をSD論と称している。

参考文献

- WISDOM@早稲田（2008）『大学は「プロジェクト」でこんなに変わる：アカデミック・アドミニストレーターの作法』東洋経済新報社。
- 愛知県私大事務局長会（2007）『大学改革の推進と職員の役割：愛知県私大事務局長会40周年記念誌』愛知県私大事務局長会。
- 天野郁夫（1998）「日本の高等教育研究：回顧と展望」『高等教育研究』1, 7-27頁。
- 天野郁夫（2001）『大学改革のゆくえ：模倣から創造へ』玉川大学出版部。
- 伊藤昇編（2007）『政策立案の「技法」：職員による大学行政政策論集』東信堂。
- 井下理（2008）「FDとSDの統合による職能開発：FD義務化を契機とした教職協働の

- 新展開へ」『大学と学生』535, 14-20 頁。
- 伊藤彰浩 (2010) 「高等教育研究としての SD 論：特集の趣旨をめぐって」『高等教育研究』13, 101-112 頁。
- 上杉道世 (2009a) 『大学職員は変わる：東大 SD トータルプランの実践』学校経理研究会。
- 上杉道世 (2009b) 『大学職員は成長する：進化する大学、新段階の SD』学校経理研究会。
- 大場淳 (2006) 「大学職員 (SD) に関する研究の展開」『大学論集』36, 271-296 頁。
- 大場淳 (2007) 「大学の教員外職員」広島大学高等教育研究開発センター編『SD の制度化に関する研究 (COE 研究シリーズ 30)』広島大学高等教育研究開発センター, 1-24 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。
- 大場淳 (2014) 「フランスにおける大学職員：大学の自律性拡大と公務員制度の狭間で」『大学職員論叢』2, 25-34 頁。
- 大場淳編 (2004) 『諸外国の大学職員《米国・英国編》(高等教育研究叢書 79)』広島大学高等教育研究開発センター。
- 大場淳編 (2006) 『諸外国の大学職員《フランス・ドイツ・中国・韓国編》(高等教育研究叢書 87)』広島大学高等教育研究開発センター。
- 大場淳編 (2009) 『大学職員の開発：専門職化をめぐって (高等教育研究叢書 105)』広島大学高等教育研究開発センター。
- 大場淳・山野井敦徳編 (2003) 『大学職員研究序論 (高等教育研究叢書 74)』広島大学高等教育研究開発センター。
- 小田隆治 (2010) 『大学職員の力を引き出すスタッフ・ディベロップメント：大学のアイデンティティを鍛えるプロジェクト創出型 SD の記録』ナカニシヤ出版。
- 加藤毅 (2010) 「スタッフ・ディベロップメント論のイノベーション」『高等教育研究』13, 61-78 頁。
- 金子元久 (2008) 「大学職員の展望」『IDE 現代の高等教育』499, 4-10 頁。
- 金子元久 (2012) 「高等教育論」『日本労働研究雑誌』621, 58-61 頁。
- 北尾義昭 (2014) 『大学アドミニストレーターの挑戦：立正大学に懸けた男の軌跡』東洋書店。
- 澤谷敏行編 (2005) 『大学事務職員のための日中留学交流の手引き』関西学院大学出版会。
- 篠田道夫 (2007) 『大学アドミニストレーター論：戦略遂行を担う職員』学法文化センター出版部。

- 篠田道夫編（2004）『大学職員論：経営革新と戦略遂行を担う SD，日本福祉大学事務局の挑戦』地域科学研究会。
- 清水亮・橋本勝編（2012）『学生・職員と創る大学教育：大学を変える FD と SD の新発想』ナカニシヤ出版。
- 神保啓子（2009）「コミュニティ・オブ・プラクティスによる教職協働」大場淳編『大学職員の開発—専門職化をめぐる一—』高等教育研究叢書 105、広島大学高等教育研究開発センター，47-57 頁。
- 隅田英子（2014）「英国の大学における大学職員の動向：グローバル競争激化時代の中での変容に関する一考察」『大学職員論叢』2，13-24 頁。
- 大学行政管理学会 SD プログラム検討委員会（2010）「SD プログラム検討委員会最終報告」『大学行政管理学会誌』，225-263 頁。
- 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ編（2004）『大学人事研究：大学職員人事制度の分析と事例』学校経理研究会。
- 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ編（2009）『変貌する大学人事：教員評価の実状と経営人材の育成』学校経理研究会。
- 大学職員スキルアップ研究会（2006）『みんなで考える 33 の課題 大学職員のためのスキルアップ演習：思索と実践とディスカッションの軌跡』霞出版社。
- 大工原孝（2009）「大学事務組織の研究：序説・その必要性」『大学事務組織研究』1，1-10 頁。
- 高野篤子（2012）『アメリカ大学管理運営職の養成』東信堂。
- 高野篤子（2014）「アメリカにおける大学職員と職能開発の動向」『大学職員論叢』2，5-12 頁。
- 館昭（2002）「SD の改革：プロフェッショナル時代の教員外職員の能力開発」『IDE 現代の高等教育』439，5-13 頁。
- 館昭（2008）「大学職員論」『IDE 現代の高等教育』499，60-66 頁。
- 近森節子編（2011）『大学行政政策論：職員がつくる教育と研究の新たな仕組み』東信堂。
- 土谷茂久（1993）「柔らかい組織の戦略学習」寺本義也編『学習する組織—近未来型組織戦略』同文館出版，71-136 頁。
- 寺崎昌男（2010）「大学職員の能力開発（SD）への試論：プログラム化・カリキュラム編成の前提のために」『高等教育研究』13，7-21 頁。
- 東京大学業務改善プロジェクト推進本部編（2007）『大学職員キャリアガイド』学校経理研究会。
- 東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センター（2010）『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』同センター。

- 日本私立学校振興・共済事業団編（2006）『大学職員の基礎知識：速解』学校経理研究会。
- 日本私立大学連盟編（1985）『私立大学職員入門』第一法規。
- 日本私立大学連盟編（1994）『私立大学のマネジメント〔職員必携〕』第一法規。
- 野中郁次郎・竹内弘高〔梅本勝博訳〕（1996）『知識創造企業』東洋経済新報社。
- 秦敬治（2013）「大学職員論とは何か：大学職員の専門性と人事異動に関する考察」『大学職員論叢』1, 25-33頁。
- 羽田貴史（2009）「国立大学事務職員論から「大学人」論へ」『大学教育学会誌』31(1), 61-66頁。
- 羽田貴史（2010）「高等教育研究と大学職員論の課題」『高等教育研究』13, 23-42頁。
- 羽田貴史（2013）「大学職員論の課題」『大学職員論叢』1, 15-23頁。
- 福留（宮村）留理子（2004）「大学職員の役割と能力形成：私立大学職員調査を手がかりとして」『高等教育研究』7, 157-176頁。
- 前田一之（2013）『大学管理運営とリーダーシップに関する実証的研究』広島大学大学院教育学研究科高等教育開発専攻修士論文。
- 孫福弘（1994）「大学職員とその役割」日本私立大学連盟編編『私立大学のマネジメント〔職員必携〕』第一法規, 101-117頁。
- 孫福弘（1996）「大学運営のリエンジニアリング」2010大学改革研究会編『大学改革二〇一〇年への戦略』PHP研究所, 127-153頁。
- 松塚ゆかり（2010）「高等教育のナレッジマネジメント：米国のIRが進める学部横断的「知」の共有」『大学論集』41, 455-471頁。
- 両角亜希子（2010）「職員の将来像と育成の課題・職員調査から」『IDE現代の高等教育』523, 45-49頁。
- 山内尚子（2011）「学習する大学の構築に向けて：山形大学の取組にみる実質的・組織的FD・SDのありかた」『高等教育フォーラム』1, 19-30頁。
- 山本淳司（2010）「現場から見た職員の能力開発と「大学職員論」再考：実践的SD論への道標」『京都大学高等教育研究』16, 83-90頁。
- 山本眞一（1998）「大学の管理運営と事務職員：管理運営論への新たな視点」『高等教育研究』1, 163-177頁。
- 山本眞一（2003）「大学職員を巡る研究動向」大場淳・山野井敦徳編『大学職員研究序論（高等教育研究叢書74）』広島大学高等教育研究開発センター, 5-14頁。
- 山本眞一（2006a）「これからの大学事務職員のあり方」山本眞一編『SD（スタッフ・ディベロップメント）が支える強い大学づくり：大学職員は何を学び、それをどう生かすか？』文葉社, 2-21頁。
- 山本眞一（2006b）『大学事務職員のための高等教育システム論：より良い大学経営専門

- 職となるために』文葉社。
- 山本眞一（2008）「これからの大学職員」『IDE 現代の高等教育』499, 11-15 頁。
- 山本眞一（2013）「大学職員論のこれまでとこれから」『大学職員論叢』1, 5-13 頁。
- 山本眞一編（2004a）『SD（スタッフ・ディベロップメント）が変える大学の未来：大学事務職員から経営人材へ』文葉社。
- 山本眞一編（2004b）『SD（スタッフ・ディベロップメント）が育てる大学経営人材：大学冬の時代，大学職員は何をすればよいのか？』文葉社。
- 山本眞一編（2006）『SD（スタッフ・ディベロップメント）が支える強い大学づくり：大学職員は何を学び、それをどう生かすか？』文葉社。
- 山本眞一編（2013）『教職協働時代の大学経営人材養成方策に関する研究（高等教育研究叢書 123）』広島大学高等教育研究開発センター。
- 山本眞一・村上義紀・野田邦弘編（2005）『新時代の大学経営人材：アドミニストレーター養成を考える』ジヤース教育新社。
- 吉田信正（2013）「大学行政管理学会の研究活動：15年の活動を振り返って」『高等教育研究』16, 79-94 頁。
- 立命館大学大学行政研究・研修センター編（2005）『21世紀の大学職員像：知を束ねるプロフェッショナル集団へ』かもがわ出版。
- Corrall, S. (2010). *Educating the Academic Librarian as a Blended Professional: A Review and Case Study*. Hong Kong: Paper for the ALSR2010 Conference.
- Johnsrud, L. K., & Rosser, V. J. (Eds.). (2000). *Understanding the Work and Career Paths of Midlevel Administrators*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McInnis, C. (1998). Academics and Professional Administrators in Australian Universities: Dissolving Boundaries and New Tensions. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 20(2), 161-173.
- Whitchurch, C. (2008). *Professional Managers in UK Higher Education: Preparing for Complex Futures - Final Report*. London: Leadership Foundation for Higher Education.
- Whitchurch, C. (2010). Convergence and Divergence in Professional Identities. In C. Whitchurch & G. Gordon (Eds.), *Academic and Professional Identities in Higher Education: The Challenges of a Diversifying Workforce* (pp. 167-183). New York: Routledge.