

大学事務組織と職員の役割に関するサーベイ¹

The Survey on the Rule of University Organization and Administrative Staff

草野千秋

〈論文要旨〉

日本の大学は、大学の「大衆化」、「ユニバーサル化」によって学生を確保するための大学間競争と大卒の過剰供給による教育の質保証という2つの課題に直面している。文部科学省の大学改革では、これらに対応する大学の事務組織および職員の重要性を指摘して、職員の能力開発を義務づけ期待をよせている。本稿では、保守的かつ閉鎖的なイメージがある大学とはどのような組織なのか、事務組織や職員がどのような役割を担っているのかについて現状を概観した。現状では、OJTだけでは職員の能力開発は有効でない可能性が示唆され、学内の教育手法の見直しや外部機関の活用、職員の主体的な学びへのモチベーションの生起が必要であることを指摘した。

〈キーワード〉

大学経営、大学改革、職員、大学事務組織

1. はじめに

教育はどのような時代でも国の支柱とされている。教育と経済は関連性があると議論されたことにはじまり、資本主義経済の発展において、経済成長における人的資本、特に労働力の重要性が論じられてきた²。これまでの研究では労働力の説明変数に教育水準を用いて、教育が経済成長と相関するとの見解が多い。これらの見解には様々な指摘や批判も多いが、一定の説明力を持っており、各国では教育水準の向上や普及が重要な政策課題の1つになっている。近年の日本を振り返ると、経済成長が鈍化傾向にあると同時に国際的な教育水準も低下傾向にあるため、社会の教育に対する危機感が高まっている。特に、それは高等教育機関である大学に向

¹ 草野千秋（近刊）「専門職組織の変容と非専門職従事者—大学組織における職員の可能性—」『経済論叢』京都大学経済会、195(1)に加筆、修正を加えたものである。

² 内生的経済成長理論では、成長要因を「知識」、「技術習得」とし、それらを人的資本として捉えることで資本概念を拡大し、人的資本の蓄積が経済成長に貢献すると示している（草野、2019）

けられ、大学は大学改革、教育改革³が求められているのである。

2000年前後からのこれまでとは比較にならない科学の飛躍的な進歩によって、経済を牽引する要因は高等教育研究機関と産業界の創出するイノベーションであるといわれている。知識生産の場やイノベーションを主導する人材の輩出が大学に求められているのである（川嶋、2012）。このような考えに異論があるとしても、高等教育のあり方が今後の経済発展に影響力をもつことは想像に難くない。一方で、日本では大学の「大衆化」、「ユニバーサル化」で大学進学者が年々増加し、大卒の過剰供給、質の低下が懸念されるようになっている（根本、213；OECD、2018）。このような中でも大学数は年々増え、それに反して18歳人口は減少し続けている。大学は学生確保と教育の質保証に向けて大学経営の過渡期を迎えているのである。

社会の大学への危機感と期待の象徴が大学改革、教育改革であろう。改革において、教育改革はその成果が社会に見えるため注目されやすく、大学が積極的に取り組んでいる活動であると考えられる。しかしながら、大学の経営や組織は保守的かつ閉鎖的イメージがあるうえ、実際に外部からは見えにくいいため目が向きにくい。大学組織とはどのようなもので、大学改革でどのように変化しているのか、どのような変化が望ましいのでしょうか。本稿では、このような問題意識のもと大学経営という視点から大学組織と職員の現状を概観して課題について検討する。2では大学の組織特性を組織論の視点から概観して、3では大学が直面している課題と組織経営の現状を示す。4では、私立小中規模大学に焦点を絞り大学での事務組織の仕事と位置づけ、職員の役割を整理して職員の課題について検討する。

2. 大学組織の特性

大学改革は大学に経営の視点を求めるものであるとはいえ、大学組織を企業マネジメントに則して論じることができるだろうか。目的、活動形態、資源など企業とは異なる大学組織について、まずその特性を見極めることが必要である。ここでは、大学がどのような組織なのかを組織論の視点でとらえ問題点を指摘する。

2.1 組織論からみた組織特性

大学は3つの組織特性を備えている。第1に、専門職組織としての性質を持ち、非専門職組織である企業とはその構成員と構成員の組織における位置づけにおいて異なる。組織構成員の50%以上が専門職であり、彼らが保有する「知識」を創造・応用・伝達することが組織活動の中心となる、これが専門職組織である（Etzioni、1964；長尾、1995）。専門職組織でも、専門

³ 1991年大学設置基準大綱化と学位規則の改正によって、大学設置の規制緩和で大学の自主性が認められるようになった。大学は教育の質保証が求められ、文部科学省は教育の厳格化と規格化で教育改革に取り組んだ。これを機に大学改革がはじまり、30年あまりが経過している。日本高等教育学会『高等教育研究』では定期的に改革の振り返りや検証、大学教育学会『大学教育学会誌』では教育改革で強調された具体的なテーマについての研究や議論が進んでいる。

職の専門教育期間が5年以上で、最終的な意思決定権を専門職がもつ組織を完全な専門職組織 (fullfledged professional organization : Etzioni, 1964)、活動において目標の設定、履行、パフォーマンスやその基準などすべてで専門職が責任をもつような組織を自律的専門職 (Scott, 1965) といわれる。長尾 (1995) によると、これらの要件に合致して、さらに外部の管理・監督をほぼ必要としないのが大学、病院である。

このような専門職組織は柔軟かつ創造的で平等主義的な仕事の組織化をもつと同時に、対照的な固定的、機械的で権威主義といった官僚制組織⁴の側面でも論じられている (Freidson, 1970; 林, 2001)。これが第2の特性である。専門性が高度専門化し、組織内の分業が進むと官僚制を備えた専門職組織が出現する。ミンツバーグ (Mintzberg, 1989) は、組織活動は分業と整合で行われ、整合がなんらかの標準化 (専門職がかつて受けた相互に関連した訓練) に依存して行われる構造を官僚的と定義している。専門職組織は整合が知識・技能の標準化で行われ、職務に対する統制力も専門職が保有している。専門職組織の構造は専門スキルによる権力が存在する専門職業的官僚制で (Mintzberg, 1989)、具体的には大学、総合病院などがある。

桑野・田尾 (2010) は、ヒューマン・サービス組織は専門職集団の複合であり、専門職組織であるとして学校や病院、福祉施設をあげている。これが第3の特性になる。この組織は合理的な企業モデルを当てはめることができず、企業組織とは区別される (田尾, 1995)。ヒューマン・サービスは、人が人に対するサービスであるが、ある特定の個人を対象とし生命や権利、尊厳にかかわる性質上、サービスの送り手と受け手は強者と弱者の関係にある。それを提供する場がヒューマン・サービス組織である (田尾, 2010)。営利事業、非営利事業、公共事業の中で、国公立大学は公共事業、私立大学は非営利事業のヒューマン・サービス組織とされている (Weiner, 1976)。

2.2 組織変化の困難性

大学はこのような複合的な組織特性を持つため、田尾 (1995) の指摘どおり、企業マネジメントが必ずしも適しているとはいえず、その導入も容易ではないだろう。一方で、大学改革では経営という側面が必要とされる。これまでも病院や大学、NPOなどヒューマン・サービス組織、非営利組織が破綻するたびに、経営の是非が問われてきた。しかしながら、経営の改革、変革がドラスティックに展開されることは稀で、大半が漸進的な変化にとどまっている。

大学は本格的に少子化の影響がではじめており、国内において学生確保のために競争力や経営力を強化しなければならない。さらに、国際的には世界水準から後退しつつある教育や研究の量と質の向上に取り組まなければならない。ヒューマン・サービス組織は一般に非効率で採算の取りづらさ、一方で高い参入障壁のあるようなサービスを提供している組織である。公共

⁴ 官僚制組織とは本来、集権化、公式化、没人格性によって効率的で合理的な組織であり、大規模組織では有効であるとされる (Weber, 1972)。

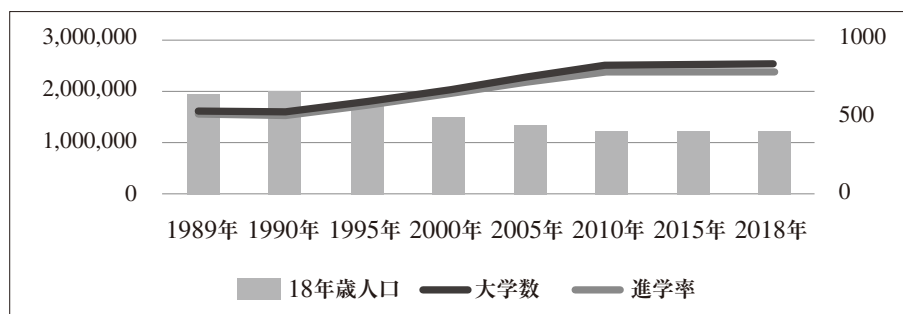
性、平等性に基づきあらゆる人に同じレベルの国民サービスを提供することで、存在意義や価値をもつ組織なのである。この特性ゆえに収益性が低い組織も多く、ときに閉鎖、破綻する事例がある。社会に不可欠なサービスゆえに、このような事例が与える負の影響は大きいものとなる。だからこそ公共性だけでなく、専門職組織には健全な収益性が求められる。大学改革はその遅れが経済さらに国や社会に負の影響をもたらす喫緊の課題であると考えられる。各大学は経営改革に取組み、成果を出さなければ自然と淘汰されることになるだろう。しかしながら、複雑な組織特性がゆえに、改革が容易ではないのである。

3. 大学組織の概観

3.1 大学が直面する課題

大学進学率の上昇による大学の大衆化、ユニバーサル化は現在においてもさらに拡大しつづけている。平成時代（元年～30年）に大学数は1.5倍ほどに、学部数はおよそ2倍になっている。一方で、18歳人口は193.3万人から117.9万人に減少し、大学進学率は2倍以上に上昇している。18歳人口が減少しているにもかかわらず、新設大学や新設学部はいまだ増加の一途である。大学経営はより一層厳しさがましており、(両角・小方、2011)、大学間での激しい競争に直面しているのである。

図1 18歳人口と大学進学率、大学数の推移



出所：文部科学省『学校基本調査』、総務省統計局『人口推計』より筆者作成

大学教育の普及は、国民に高等教育を広く提供できる機会であり、一国の経済成長に寄与する現象の1つである。だが、日本では大卒の増加がGDPの増加に寄与してはいるものの大卒の供給が過剰になり、需給関係のミスマッチで大卒に見合った生産性を発揮できる職に就いていないとされる（根本、2013）。OECD（2018）からも質の高い教育の必要性が指摘されている。大学進学率の増加したことで、大卒に見合う教育の質が必ずしも保証されていない、これが国内外で認識されている日本の大学教育の課題であろう。

大学が育成しようとする人材と社会や企業が要請する人材の間にも乖離がある（川嶋、2012）。大学のカリキュラムは、リベラルアーツを重視した1、2年次、専門分野を深める3

年次で構成されてきた。教育改革では、社会や企業の要請に対応した早期から専門分野の知識、技術、思考を重視したカリキュラム構成に移行している。社会、企業では、「すべての職業に共通に必要で、一度獲得すれば異なった文脈へも応用（移転）可能なスキル（ジェネリック・スキル）」（川嶋、2012）が求められており、それは日本のみならず世界に共通したものである。これら要望に対して、大学ではカリキュラムに加えアクティブ・ラーニング⁵を導入するなど授業方法や構成、内容の改革に取り組んでいるが、教育とその成果は長期的な活動と評価を必要とするものであり、現段階ではその効果は定かでない。

大学改革では、大学の自主性が幅広く認められ、事前の大学設置の規制が緩和されているが、事後の教育改革や大学への評価はより厳格化している。大学はこれまでの歴史ではじめて大学間競争と大学評価に直面し、組織として変革の必要性に迫られている。例えば、大学は当該組織の資源や競争環境の分析による自校の特徴や個性を確定し、広報活動によって学生を確保する。その後、入学した学生に質の高い教育を提供し社会に貢献できているのか、健全な大学運営を実施しているのか、大学は文部科学省から評価されることで競争優位を獲得する。この一連のプロセスにおいて、大学は専門職である教員中心の組織に加え、教員を支援する優秀な人材、運営に精通した人材が有効に活動する組織へと変革が求められている。

3.2 大学組織の現状：両角・小方（2011）の研究から

大学改革では、教員よりも事務組織や大学職員に大きな変化が求められている（両角・小方、2011）。両角・小方（2011）は経営指標に定員充足率を用いて、私立大学のガバナンス、事務組織の改善、職員の能力開発と経営状態の維持・改善の結びつきについて検証している。

調査では、以下のことが明らかになっている。まず、偏差値の高い大規模大学は定員充足率が高く、いくつかの共通点が見られた⁶。次に、大学職員は教員との信頼関係を肯定的に捉えているものの、教員と目標を共有できていないと認識している可能性が示されている。さらに、規模が小さく偏差値が低い大学は、職員の自己啓発が十分に奨励されていないこと、経営や教学ではなく研究水準の向上、地域社会への貢献や国際化を課題に掲げ取り組んでいることが共通点している。人事制度と人事評価に関しては、偏差値50～54レベルの大学で職員が最も肯定的に捉えており、4000人～9999人規模で偏差値55以上の大学は、成果主義や目標管理による結果を給与に反映させている。

この調査ではオーナー理事の有無とガバナンス、定員充足率の関係を検討し、オーナー理事

⁵ 中教審の答申（2012）では「教員による一方向的な講義形式の教育とは異なり、学修者の能動的な学習への参加を取り入れた教授、学習法の総称。学修者が能動的に学修することによって、認知的、倫理的、社会的な能力、教養、知識、経験を含めた汎用的能力の育成を図る」とされている。定義については、その他に溝上（2007、2014）などがある（草野、2018）

⁶ 第1にオーナー理事が存在せず、職員出身理事が多く、教授会自治が強い。第2に、自己啓発が奨励され、有能な人材が中途採用され、自大学出身職員が多い。第3に、教員との信頼関係が良好で業務がしやすい。第4に、経営と教学を中心的な課題として大学改革に取り組んでいる。

がいと教授会自治が弱く、定員充足率が低くなる傾向にあることが示されている。これには、オーナー理事が権力をもっているため、①職員理事、教授会の意見を取り入れない場合、②職員理事、教授会が躊躇して積極的に意見を述べない場合、という2つが想定されている。両角・小方（2011）によると、経営状態がよい大学は多様な意見とチェック機能をもつ、オープンな大学運営を行っている。

3.3 小括

少子化、グローバル化が進む中でも大学進学率と大学数が増加している現状において、大学が教育の質保証と大学間競争、日本企業が求める人材像の変化に十分な対応ができていないことが社会全体で大きな課題になりつつある。このような問題に対応すべく文部科学省が、大学が教育改革や組織運営の改善に取り組んでいるのかを厳しく評価するようになっている。つまり、大学改革は、政官民からの要望かつ期待に応えるための取り組みであると考えられる。

大学組織の現状からは、規模が大きく、偏差値の高い大学はガバナンスのパワーバランス、人事制度、組織風土がうまく機能していることがあらためて確認された。一方で小中規模大学、特に小規模大学は定員充足率で相対的に厳しい環境に置かれていることが推測された。また、大学はオーナー理事がいると教授会自治が弱く、定員充足率が低くなる傾向にあり、主にこれらの構造は小規模大学に多くみられるものである。では、大規模で偏差値の高い大学が小規模大学の参考になるのかと問われれば、財政や知名度、組織構造などが異なることもあり、参考になるとはいいがたい。とはいえ、定員充足率が低いオーナー理事がいる大学は、ガバナンスのパワーバランスで経営状態を改善できると考えられる。それはオーナー理事だからこそ保有する強いリーダーシップを発揮して、適切なパワーバランスを構築することができるからである。

4. 大学事務組織と職員

本節では、対象を私立小中規模大学とする。国立、公立、大規模私立大学は学生獲得競争の中で財政上、知名度等において私立小中規模大学よりは優位性がある（両角・小方、2011）と指摘されている。一方、小中規模大学は780校程度ある日本の大学の大部分を占め、同規模、同ランクでも財政や知名度、環境などで差異があり、大学間競争は各大学の運営、経営力に左右されると考えられるからである。

私立大学の仕組みは、私立学校法に基づく学校法人と学校教育法による大学という2つの組織で成り立っている。それぞれが法に則り運営される。学校法人を運営・監督するのが理事会、大学運営は学長をトップに各学部教授会が行う。法律によって大学の自治が尊重されているが、学校法人が財政責任、すなわち経営責任の主体である。大学が必ずしも自由に運営できるというわけではないだろう。教授会の決定を承認するか否か、最終意思決定をもつのは理事会

なのである。学校法人と教員組織である教授会を支援する職員で構成されるのが事務組織である。教育改革における教員支援、大学改革における大学運営が求められる大学で、事務組織はこれまで以上に重要な役割を担うものと位置づけられている。それゆえ、事務組織の構成員である大学職員に注目が集まっている（山本、2002）。

4.1 事務組織の役割と職員というポジション

大学には様々な事務組織が部、課、センターなどの名称で存在する。グローバル化や大学改革など大学の環境変化によって、事務組織が多様化・細分化し、各部門の職務範囲を拡大・深化しただけでなく、専門的な知識をもった人材を配置して、大学運営と学生に最新の情報と専門知識で貢献できる存在であることが求められるようになってきている。従来の事務組織は教務部門、学生部門が中核として位置づけられてきたが、入り口と出口となる入試部門とキャリア部門はその成果が客観的に把握できるため、学生募集に影響する重要な部門になっている。

例えば、入試は学生数の確保という入り口を担う。小中規模大学では、入試部門が大学存続に直結する定員割れと一定レベルの学生確保というジレンマの中で広報部門と連携して、オープンキャンパスを含めた大学の魅力の発信、競合大学の動向を見ながら入試形態や日程を総合的に組み合わせた入試戦略の立案、入試の運営を担う。学生の就職支援を担うキャリア部門は、高度成長期、バブル期の売り手市場から昨今の学生不利の現状に対応すべく、初年次から保護者を含めて、段階的にアプローチを行っている。インターンシップ派遣先の開拓、企業の採用動向や人材戦略に合わせた就活イベントの企画、個別に丁寧な学生へのカウンセリングなど、対象や職務内容は拡大し続けている。このような活動はカリキュラムと連動するため、教員との連携も必要となる。大学の目的の1つは社会に貢献する人材の輩出であり、その成果指標の1つが就職率、内定率として可視化される。学生の出口戦略として重責を担う部門になっている。

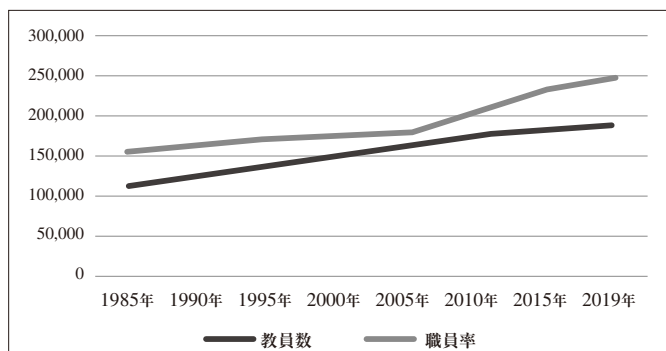
学生確保と大学の知名度向上の広報活動、グローバル化による海外大学との交流を担う国際交流、研究者の競争的資金獲得を支援する部門、産学連携など、事務組織の役割が大きく、その能力が大学経営を左右するといえる。しかしながら、事務組織の大学内での位置づけは学校法人と大学に対する補助という役割として認識されてきた。

職務内容の拡大、専門知識、情報のアップデートなど複雑で高度になった事務組織の役割を大学経営に反映させるには、課題が多い。まずは事務組織を構成する職員という職業と役割の現状について検討する必要があるだろう。

図2は、大学の増加に伴い教職員が増加していること、大学では構成員としては職員が多いことを示している。つまり職員が組織を左右する潜在的なパワーを持っているのである。専門職的官僚制の特性をもつ大学では、高度な知識・技術、スキルが基準であるため、組織活動の中核的な仕事は教員が担う。さらに、教員と職員とでは指揮命令系統が異なる。大学内で両者を含めた階層が公式的にあるわけではないが、大学組織の特性が暗黙のうちに教員と職員の間には階層性をつくりだしていることは否定できないだろう。研究教育の領域は、教員がパワーを

持つのは当然であるが、それは **図2 教職員数の推移**

もちろん、教員がパワーを正当化できる能力を保持していることが前提にある。一方で新たな業務、環境適応による大学経営では、教員より職員の役割分担と能力の発揮が求められている。



出所：「学校基本調査」より筆者作成

4.2 大学職員とその役割

職員の定義や役割は明確に規定されているわけではない。大学には事務職員を置くことが義務づけられているが（学校教育法第92条）、学長、教員は各々定義されているのに対して事務職員には詳細な定めはない。私立大学は事務組織の設置が大学の自主性にゆだねられているが明確ではなく（福留、2004）、国公立大学と同様に職員の定義は曖昧である。34条では事務に従事するとの明記はあってもその業務はやはり曖昧になっている。一般的には、大学職員は教員を除いた者と認識されている（山本、2013；大場、2014）⁷。

これまでも指摘してきたように、大学は内部構造や運営を変化せざるを得ない状況に直面している。文部科学省審議会で事務職員の重要性や教職協働を積極的に推進したことで、2000年以降は大学職員をテーマとした研究・議論が活性化し、「大学職員論」として展開されている。大学職員論では、職員に「大学運営の企画立案、専門職集団」としての機能を期待し、教員、教授会の非効率な大学運営体制を克服し、職員が運営の主体となることが論点の1つになっている（福留、2004）⁸。

大学職員論では、高度な専門性を身につけるべく職員の能力開発も議論になっている。教職協働の前提は職員の専門性、能力向上である。職員の拡大業務では、大学教員の職務であるカリキュラムへの積極的関与、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（羽田、2014）が挙げられている。例えば、カリキュラムは当該学問領域に関する深い知識を基盤に古典的な体系を理解していることが前提となって、最新の知識・研究・議論、社会の環境や要請を加味しつつ、ディプロマ・ポリシー、カリキュラムポリシーに沿って設計される。学問体系を可視化するもので、教員間でも議論になる難しい責任ある業務の1つである。それゆえ、職員の関与がカリキュラム設計においてどの部分にどのようにかかわれるのか、教員との職務領域や職務境界を明確にする必要があるだろう。大学はその活動、目的において専門職組織であることを鑑みれば、カリキュラムは学問的背景をもって取り組む

⁷ 職員の定義については、諸外国でも議論されており日本固有の議論でない。

⁸ アメリカでは職員の専門職化が進み（高野、2014）、職員が複雑で高度な業務を担っているが、現段階で日本においてそのような業務を担える職員が十分に育成できているとはいえない。

教員の主たる業務であり、丁寧な情報収集とその分析など職員の職務分担と教員の裁量権を整合させることが望ましい。

文部科学省や大学組織が職員に注目し、従来よりも高度で複雑な業務を担うことを期待したのが研究の始まりである。大学職員研究は職員および経験者が多く、職員自身がこれまでの周辺の業務から中核的業務に携わることに期待を寄せている表れであるともいえる。

4.3 まとめとして：職員の能力に関する課題

福留（2004）の調査結果⁹を参考に、現段階での職員の能力について課題を提示する。大学職員論では教学プロセスと経営のマネジメントを職員の業務として期待した議論が展開されている。実際には、マネジメント能力より情報の収集・分析、課題解決力、特定の専門的な知識という個人的な仕事上の能力が求められること、部門によって必要とされる能力が異なることが明らかにされている。さらに、大学組織で求められる能力は学内では養成が難しく、相対的に重要視されない能力は学内で養成しやすいことが示されている。一般に従業員の職業能力の大半はOJT（on the job training）で形成される。しかしながら、大学は企業とは目的、必要とされる設備、働く人の特性などが異なり、企業のようにOJTが有効な教育手段として機能しない可能性が指摘されている。

大学改革では、大学運営において職員が一定の影響をもつことが求められているが、その前提となる職員の能力が十分ではないことが懸念されている。問題の解決にはジョブ・ローテーション、学内研修の見直し、学外研修の推進、特に大学院の活用などの大学側が機会を与えることが必要である（福留、2004）との指摘がある。つまり、大学は職員の能力開発について抜本的な見直しを検討しなければならない。ただし、能力開発は組織と個人の双方の責任でもあり、組織の提供する機会だけでなく、職員の主体的な学びが求められている。そのためにさらに大学の取り組むべき課題は、職員の主体的な学びへのモチベーションを生起させる職務及び環境とはいかなるものなのかを特定し、その整備を急ぐことであろう。

参考文献

- 中央教育審議会（2012）『新たな未来を築くための大学教育の質的展開に向けて一生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ（答申）-』文部科学省。
- Etzioni, A., (1964) *Modern Organizations*, Prentice-Hall. (渡瀬浩訳（1967）『現代組織論』至誠堂）。
- Freidson, E., (1970) *Professional Dominance: The Social Structure of Medical Care*, Atherton Press, Inc. (進藤雄三・宝月誠訳（1992）『医療と専門支配』恒星社厚生閣）。
- 福留瑠理子（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—」『高等教育建久』第7集、pp.157-175。
- 羽田貴史（2014）「教育マネジメントと学長リーダーシップ論」『高等教育研究』17(0), pp.45-63。
- 林 干冬（2001）「保健医療の機関と従事者」、山崎喜比古編『健康と医療の社会学』東京大学出版会。
- 川嶋太津夫（2012）「変わる労働市場、変わるべき大学教育」『日本労働研究雑誌』No.629, December, pp.19-30。

⁹ 私立大学を対象に回答244校の事務局長または人事課長から得た調査結果である。また採用の中で既卒者に限定したものである。

- 草野千秋（2018）「主体的な学びへのアプローチ－アクティブ・ラーニングを活用した「大学への社会化」と「学習への社会化－」『経営論集』文京学院大学、第30巻第1号
- 草野千秋（2019）「人的資本における日本企業の人材育成の位置づけ」『経営論集』文京学院大学、第29巻第1号、pp.19-32.
- 草野千秋（近刊）「専門職組織の変容と非専門職従事者—大学組織における職員の可能性—」『経済論叢』京都大学経済会、195(1)
- 桑田幸太郎・田尾雅夫（著）（1998）『組織論』有斐閣アルマ。
- Mintzberg, H.,(1989) *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Press. (北野利信訳『人間感覚のマネジメント：行き過ぎた合理主義への抗議』ダイヤモンド社.)
- 溝上慎一（2007）「アクティブ・ラーニングの導入の実勢的課題」『名古屋高等教育研究』、第7号、pp.269-287。
- 溝上慎一（2014）『アクティブ・ラーニングと教授学習パラダイムの転換』東信堂。
- 文部科学省（1989～2018）『学校基本調査』
<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00400001&tstat=000001011528&cycle=0&tclass1=000001021812&tclass2val=0>
- 長尾周也（1995）『大阪府立大学経済研究叢書 第83冊 プロフェッショナルと組織』大阪府立大学経済学部。
- 根本二郎（2013）「第1章第2節 我が国の経済成長率への大学進学率の寄与」『学術振興施策に資するための大学への投資効果等に関する調査研究報告書（科学研究費補助金（特別研究促進費））文部科学省科学研究費補助金研究成果報告書。
- OECD（2018）“Education at Glance 2018 OECD INDICATORS”
<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/eag-2018-en.pdf?expires=1570345104&id= &id= &acname=guest&checksum=8A3253C2A8B9FA41E5211378500AEB2>
- 大場淳（2014）「大学職員研究の動向—大学職員論を中心として」『大学論集』46, pp.93-106.
- 両角亜希子・小方直幸（2011）「大学の経営と事務組織—ガバナンス、人事制度、組織風土の影響」『東京大学大学院教育学研究科紀要』第51巻、pp.159-174.
- Scott, W. R., (1965) “Reactions to Supervision in a Heteronomous Professional Organization”, *Administrative Science Quarterly*, 10, pp.65-81.
- 総務省統計局（1989～2018）『人口推計』
<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200524&tstat=000000090001&cycle=7&tclass1=000001011679>
- 田尾雅夫（1995）『ヒューマン・サービスの組織－医療・保健・福祉における経営管理－』法律文化社。
- 桑田耕太郎・田尾雅夫（2010）『組織論 補訂版』有斐閣アルマ。
- Weber, Max（1972）, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen :Mohr Siebeck GmbH & Co.（世良晃志郎訳『支配の社会学』創文社、1960年。）
- Weiner, M.E.(1982) *Human Services Management：Analysis and Applications*, The Dorsay Press,
- 山本眞一（2002）「大学の組織・経営とそれを支える人材」『高等教育研究』第5集、pp.87-107.
- 山本眞一（2002）「大学の組織・経営とそれを支える人材」『高等教育』第5集、pp.87-108.
- 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』広島大学高等教育研究開発センター。