

## 大学職員 (SD) に関する研究の展開

大 場 淳

### 目 次

はじめに

1. 「大学職員」及び「SD」の定義
  - (1) 「大学職員」の定義
  - (2) 「SD」の定義
2. 大学職員の役割の変化
  - (1) 大学審議会答申と国立大学法人化
  - (2) 大学職員を対象とした大学院や研究組織の整備
  - (3) 大学職員・経営担当者による資質向上を旨とした活動の展開
3. 大学職員 (SD) に関する研究
  - (1) 研究展開の概観
  - (2) 主要な出版物
  - (3) 個別分野の研究展開
4. 大学職員 (SD) に関する研究の展望

# 大学職員（SD）に関する研究の展開

大場 淳\*

## はじめに

大学職員（SD）に関する研究は、本レビューで取り上げられた他の領域と比較すれば、学術研究の対象としては新しい領域であって蓄積が少ない。また、前回のレビューでは取り上げられていない領域である。このため、最初に、本稿のレビュー対象を明らかにするため、「大学職員」並びに「SD」という用語についての共通理解を図り、大学職員（SD）を取り巻く環境の動向について簡単に確認した上で、大学職員（SD）の研究の展開について検討することとしたい。その際、大学職員に関する研究の多くが実務的・実践的内容を含むものであることから、必ずしも学術的な研究成果だけではなく、主として実務家（大学職員や大学経営担当者等）による実務的・実践的な報告等も検討の対象に含める。なお、前回レビューの対象に本領域が含まれていないことから、今回のレビューの対象外ではあるが、近年の研究動向を理解するに必要と思われる範囲内において、1990年以前の著作物にも言及することとする。

## 1. 「大学職員」及び「SD」の定義

### (1) 「大学職員」の定義

#### 1) 教員外職員としての「大学職員」

「大学職員」とは、大学において直接に教育・研究には従事せず、管理運営や教育研究支援といった各種業務に従事する教員外の職員であると考えられる。大学職員は、教員と職員を合わせた概念として通常用いられる「教職員」というときの「職員」の部分に相当する者であり<sup>1)</sup>、単に「職員」と呼称される場合もある<sup>2)</sup>。例えば、私立大学職員について記述した日本私立大学連盟編（1994：106）は、大学構成員として教員と職員に役員を加えて、教育・研究、その支援、大学運営、法人運営の四つの領域について、実施レベル及び経営・管理レベルの2段階で、それぞれの構成員の役割を表1のように分類した。それによれば、職員の役割は、教育研究支援並びに大学運営（法人運営を含む）の実施、経営・管理に従事することである。

---

\*広島大学高等教育研究開発センター助教授

表1 大学構成員の役割

構成員	担当機能			
	教育・研究	教育研究支援	大学運営	法人運営
教員	○●	●	●	
職員		○●	○●	○●
役員				●
注：○印は実施レベル ●印は経営・管理レベル				

出典：日本私立大学連盟編（1994：106）

他の文献を参照すれば、「大学職員（大学教職員のうち、教員層をのぞく職員）」（渡辺照男，2005：145）という定義があり，また間接的ではあるが，「事務組織とは大学職員によって構成される組織つまり事務，司書，技術などの諸分野を含めた広義の事務組織を言い，むしろ職員組織とも言うべきものを指している」（矢澤，1994：79）とする事務組織についての定義は，大学職員が広義の事務組織の構成員あるいは単に職員とされる者であることを示唆している。いずれにせよ，大学職員は，教職員のうち教員以外の者，あるいはやや積極的に定義付けようとするのであれば，直接に教育研究に従事するのではなく，専ら管理運営や教育研究支援に関する事務や技術等に従事している職員と捉えられていることでは共通している。

## 2) 不明瞭になる教員と職員の区分

しかしながら，教員と職員の区分は必ずしも明瞭ではない。例えば，旧国立学校設置法施行規則で規定され国立大学に置かれていた教務職員は，法令上は教員外職員に位置付けられた職員であるが<sup>3)</sup>，助手に近い職務に従事してきた。実際，従前から博士を持った若手研究者が在籍しているなど，研究者養成機能を併せ持ち，それにも関わらず待遇が悪いことが主たる問題として指摘されている<sup>4)</sup>。私立大学においても，事務職員が「かつてはどちらかといえば教員の担当分野であったレファレンス，カウンセリング，研究所の調査活動など教育研究に直接関連する機能を担当しつつあり，これらの思考，判断，計画，立案等の知的業務はいつそう複雑化・高度化した」と言われる（私立大学白書作成委員会，1984：141-142）。

他方，国立大学では，法人化以前は職員は原則として国家公務員試験合格者からしか採用できなかったことから，産学連携や情報処理等各種専門的な業務に従事している者で教員として採用された者が各国立大学で見受けられる。当該業務の中には，私立大学の多くで教員外職員によって担われている場合が少なくないものがある。また，国公私立大学を通じて，対外的に教授等の肩書きを持つ方が業務遂行に有利と考えられる場合等も，教育研究に従事しない者（職員）に教員の地位が与えられることがある<sup>5)</sup>。

平成8年に出版された孫福（1996：151-152）は，教員でも職員でもない「第三の自律的カテゴリーとしての「行政管理職員」の確立」を主張し，更に，既に「「教員」「職員」の二分法では捉えにくい「専門的職種」が，学習支援や研究支援の現場を中心に生まれつつあるのではないかと示唆

している。また、平成14年の国立大学法人化に関する調査検討会議の最終報告書（後述）は、「職員の構成は、教員、事務職員、技術職員等の既存の職種の画一的な区分にとらわれることなく、専門性の高い職種に従事する職員が高いモラルを維持できるように、各大学の実状に即した多様な職種を自由に設定できること」としたところである。

本稿の検討の対象とする大学職員は、基本的には教員外職員と位置付けられる者である。しかしながら、教員と職員の区分は必ずしも明確でないこと、以下に述べるように大学職員の役割が変化してきていること、次節で述べるようにSDの対象は大学職員に限られないことから、直接の教育研究以外の活動に従事する者について幅広く検討を行うこととする。すなわち、教員の身分を有する者と言えども常に教育研究に従事している訳ではなく、管理運営・経營業務や教育研究支援業務等にも従事しており、それらの業務はSDの対象と考え得るからである。

## (2) 「SD」の定義

### 1) 「SD」と大学職員の開発

SDとは、英語の“staff development”の頭字語である。近年、日本では、教員の教授能力開発であるファカルティ・ディベロップメント（FD）を念頭に置きつつ、主として教員外職員（大学職員）の開発を意味する用語としてSDが用いられるようになってきている。例えば、平成15年12月に開催された大学コンソーシアム京都のSDフォーラムは「大学職員のマネジメントと育成」を重要課題として認識しつつ企画・実施されたものであり（同報告書）、また、民主教育協会『IDE・現代の高等教育』No.469（2005年4月号）の特集「SD／大学職員の能力開発」は、その表題からSDは大学職員の能力開発と捉えられていると見ることができる<sup>6)</sup>。

しかしながら、大学教員の開発活動に比較すれば、大学職員を対象とした開発活動は、従来から体系的に整備され実施されている。すなわち職員の教育訓練は、職場内訓練（OJT）を始めとして、採用時の初任者向けの研修、係長研修や課長研修といった階層別の研修、語学研修やコンピュータ研修といった分野別の研修等、数多くの多様な活動が整備され、差異はあるものの全ての大学において実施されている。こうした教育訓練活動は、長年、日本の企業等における人材開発活動として研究・開発され、その人事管理の一環として実施されてきたものである。更に、学内の研修（外部のコンサルタントや専門学校等に委託する場合も含む）とは別に、大学職員を主対象として、国（文部科学省）やその関連機関、日本私立大学協会や社団法人日本私立大学連盟等の大学間団体、財団法人私学研修福祉会等が幅広く研修を企画・実施し、各大学での職員開発を支援するとともに、ネットワーク形成の場ともなっている。

これらの活動も大学職員の開発活動であり、前述の意味でのSDに含まれると考えられる。それでは、何故に「SD」という用語が近年用いられるようになったのだろうか。それを理解するため、日本における「SD」の用法の変遷をたどってみたい。

### 2) 「SD」の用法の変遷

そもそも、英国を始めとする多くの英語圏の国では、SDは教員並びに教員外職員の開発を意味

し、これらの国に位置する大学の中では、教員開発のみを意味する場合も少なからず見受けられる。日本においてもSDは、少なくとも当初においては、研究者の間で主として英国流に教職員の開発を意味する用語として用いられ、その関心の対象は主として教員の開発にあったと考えられる。例えば、平成3年刊行の諸外国におけるFDとSDの比較研究を行った有本編（1991：はしがき）は、「FD/SD（Faculty Development/Staff Development）は「大学教員資格開発」あるいは「大学教職員能力開発」という意味合いである」と述べるが、同書においてSDとして取り上げられているのは専ら教員の開発活動である。また、平成10年の『IDE・現代の高等教育』No.412の特集「FDの課題と展望」の冒頭にある有本章の論考（有本，1999：6）は、「英国ではSD（staff development）が〔FDの〕類語であり、語源はそれぞれ異なるものの、概念的には「大学教授団の資質開発」という意味では大同小異である」と述べている（〔 〕間は筆者挿入）。

以上に見るように、日本における当初のSDの概念は、現在多用されている用法（大学職員の開発）とは異なっている。こうしたSDの用法の変化は、日本における教職員開発の関心の対象が移行乃至拡大してきていることと軌を一にしていると考えられる。すなわち、1990年代に大学教育に関する大きな規制緩和が行われる一方で、早くから大学教員の教授能力開発の重要性が指摘されるようになった。当初は教授能力開発にFDとSDの双方が用いられていたものが、同年代後半には大学審議会がFDが用いられるようになり<sup>7)</sup>、FDが次第に優勢になっていった。そして、多くの大学で教員の教授能力開発活動がFDとして実施されるようになるとともに、当該活動にFDを充てることが一般化したものと考えられる<sup>8)</sup>。

他方、1990年代後半以降、国立大学の法人化に代表されるように、大学改革は経営改革にその軸足を移してきた。そして、課題となったのは大学経営能力の向上、とりわけ経営人材確保であって、そのための人材開発活動が重要であると認識されるようになってきた。こうした動きは、私立大学の職員にあっては、平成9年の大学行政管理学会の結成（後述）へとつながった。但し、その段階では、設立当時からSDという用語が広く用いられていた様子はない。大学行政管理学会の初代会長であった孫福（1996：129）は、SDを用いずに、行政管理職員の開発について専門能力開発（プロフェッショナル・ディベロップメント）を充てている。

主として教員外職員を対象とすることを前提とし、管理運営・経営能力の開発という意味においてSDという用語が広く用いられるようになるのは、おおよそ2000年代に入った以降のことである<sup>9)</sup>。そのことは、平成14年にIDEが「大学のSD」とした特集（No.439／2002. 5-6号）を組んだことに象徴されている。但し、当該特集の冒頭で、館（2002：5）は、SDの対象は全教職員であって、教員を対象としたSDはFDであり、ここで取り上げるのは教員外職員のSDであるとの断りを行っている<sup>10)</sup>。

国（文部科学省）においては、組織改変後の中央教育審議会答申でSDが用いられるようになった。平成17年1月28日の「我が国の高等教育の将来像（答申）」は、本文（22頁）でSDに言及しつつ、添付された用語解説において「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を指す」と定義した。但し、同答申では、SDはFDと並べて用いられており<sup>11)</sup>、当該SDの意味するところは、必ずしも大学職員の開発に限定されないものの、FDも含むとする前掲館の解釈よりも狭い。当該答申の定義するSDは、教員

外職員を主たる対象としつつ、管理運営等に関する教職員の資質向上を目的とした組織的取組と捉えられていると解されよう。

いずれにしても、我が国におけるSDの定義について、現段階において共通理解ができていないのは認め難い。しかしながら、一方では、教員の教授能力開発についてはSDではなく米国流のFDが充てられ、ほぼ市民権を得て広く用いられている。仮に、教員外職員に対してFDと同様米国流に「スタッフ」が訳語として与えられるのであれば、教員外職員開発にSDの用語を用いることは比較的受け入れ易いものと思われる<sup>12)</sup>。

とは言え、我が国の大学においてSDが課題となるのは、多くの場合、従来から体系的に行われている事務職員の事務能力向上のための研修等を念頭に置いたものではなく、大学経営改善のための専門性の向上という観点からである。その意味では、SDの主たる対象は、教員あるいは教員外職員という枠を超えて、大学経営の改善等を目的として、どのような能力や資質を開発するか、就中専門性の開発をどのように進めるかといった点に落ち着かざるを得ない（但し、開発すべき専門性の内容については議論が大きく分かれるところである。）。すなわち、大学運営に必要な知識・技能等は何であって、それをどのように開発するかが重要であり、その上で誰を開発するかということは次の問題であろう。そして、その対象は必ずしも教員外職員に限定されるものではない<sup>13)</sup>。

## 2. 大学職員の役割の変化

先に見た大学職員の定義は、いわば大学職員（教員外職員、職員）<sup>14)</sup>の伝統的な定義であって、従来からの当該職員の中心的な業務を念頭に置いた定義と受け止められる。しかし、近年、特に1990年代以降、大学改革等大学を取り巻く環境の変化の中で、大学職員は、教員と学生の研究・教育・学習活動をサポートする「補助的・附属的」立場から、生き残りをかけた大学経営の中核を担う存在と目されるようになるなど（福留（宮村），2004：157），大学職員に対して求められる役割の大きな変化が認められる<sup>15)</sup>。

本節では、その変化を大学審議会答申と国立大学法人化についての提言で確認するとともに、当該変化を受けての大学内における対応と、大学経営担当者や職員自身による開発活動の拡大について見ることにしたい。

### (1) 大学審議会答申と国立大学法人化

#### 1) 大学審議会答申と大学職員

1990年代以降、大学を取り巻く環境が変化し大学改革が進む中、特に事務職員について、行うべき職務の内容や求められる能力等が大きく変わってきたことが繰り返し指摘されてきた。事務情報化や大学外部における各種サービス発達に伴う合理化、高等教育国際化等へ対応が求められるようになったのは当然であるが、より本質的には、従来事務職員の典型的な業務として国立学校設置法施行規則第1条第3項に例示された庶務や会計を超えて<sup>16)</sup>、全学的な観点に立った管理運営事務（企画立案等）へ事務職員が一層関与することが求められるようになってきたことが指摘できよう。

こうした変化を受けて、平成7年の大学審議会答申「大学運営の円滑化について」は、教員組織と事務組織は車の両輪であり、両者の良きパートナーシップの確立が必要であるとしつつ、事務組織は学長等を補佐し、大学改革に積極的な役割を果たすことを促した。また、教務事務など一部の事務については、専門的な事務体制の整備についても示唆しているところである。

そして、平成10年の大学審議会答申「21世紀の大学像と今後の改革方策について—競争的環境の中で個性が輝く大学—」は、いわゆる護送船団方式に終焉をもたらしたとされる答申であるが、大学の運営と教育に関する機能分担を図りつつ事務組織と教員組織の連携の在り方を明確化することとし、平成7年の答申以上に大学運営への事務組織の参画を促した。そして、国際交流や大学入試等の専門業務については一定の専門化された機能を事務組織に委ねることが適当であるとし、若干ではあるが職員の人事制度の改革についても提言を行ったところである。

## 2) 国立大学法人化と職員

国立大学の法人化に伴って、職員の身分は、非公務員型の国立大学法人職員となった<sup>17)</sup>。国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議の報告書は、国立大学の法人化に際しての職員の在り方について、職員の身分への非公務員型採用、事務局編成は各大学の裁量とすること、職員の採用・任命は各学長の権限とすること等とともに、事務組織は大学運営の専門職能集団としての機能を発揮することを提言した。そして、より具体的には、国家公務員法上の試験採用の原則によらず、各法人の人事戦略に基づく専門的知識・技能等を重視した採用を行うこと、職員の構成は、教員、事務職員、技術職員等の既存の職種の画一的な区分にとらわれることなく、専門性の高い職種に従事する職員が高いモラルを維持できるように、各大学の実状に即した多様な職種を自由に設定できること、高度の専門性を必要とされる職域が広がっていることに鑑み、専門性に基づく処遇を可能とするような人事制度を各大学で設けること、また、事務職員について、事務組織の機能の見直しに関連して、大学運営の専門職能集団としての機能が発揮できるよう、採用、養成方法を検討することを提言した。

## (2) 大学職員を対象とした大学院や研究組織の整備

米国においては、高等教育の拡大期に発展した高等教育研究領域の大学院が、今日、大学管理職員の有力な供給源となっている (Fulton, 1998)。同国の高等教育研究領域の大学院は、史学、哲学、心理学、教育（一般に高等教育の）社会学といった基礎的な課程と、高等教育の管理・経営一般、あるいは学生相談活動 (student counseling)、学生キャリア指導 (student careers guidance)、学生・成人学習 (student or adult learning)、職員開発 (staff development) 等の専門家としての教育・訓練とを組み合わせた教育プログラムである (同上)。

日本では、昭和61年に開設された広島大学大学院社会科学研究科国際社会論専攻の大学院教育 (教育科目「比較高等教育研究」) が、最初の高等教育研究領域の大学院博士課程 (前期・後期) である。平成12年には、大学院教育学研究科の重点化に伴って「高等教育開発専攻」に改組され、今日に至っている。広島大学以外では、筑波大学、名古屋大学にそれぞれに高等教育研究領域の教育

研究拠点が開設されるなど、国立大学が先行して大学院が整備されてきた<sup>18)</sup>。しかしながら、これらの三者いずれも研究者養成を主目的とする大学院である。大学職員を学生として受け入れることはあっても、必ずしもこれらの者を主対象とし、それに特化したプログラムを提供するものではなかった。

これに対して、平成13年に開講した桜美林大学大学院国際学研究科大学アドミニストレーション専攻は、大学職員が通学しやすい東京・新宿のサテライトキャンパスに教室を設け、主として大学職員を対象として設置された大学院課程である。また、平成17年には、東京大学大学院教育学研究科において「大学経営・政策コース」（修士・博士課程）が新設され、大学・高等教育の管理者、政策担当者を対象に大学の管理運営、高等教育政策などについて理論的・実践的な教育を行うこととしている。

他方、大学職員（SD）に関する学術的な研究は、重点的にはなかったものの、高等教育研究の枠内で国立大学の大学研究センター等で行われてきた。広島大学では、平成12年に大学教育研究センターが改組され高等教育研究開発センターとなった際に、新たな研究領域として「高等教育職員開発論」が高等教育システム研究部に設けられ、大学職員（SD）に関する研究体制の整備が図られた。

### （3）大学職員・経営担当者による資質向上を目指した活動の展開

研究者による大学職員の能力開発やSDに関する研究は多くなかったが、大学職員や大学経営担当者による大学事務や大学経営についての研究活動は従前から認められる。また、大学間の団体や協議会等、一部の業務領域（図書館や国際交流等）の職員による研究会等で発表されてきており、その蓄積は団体等から出される報告書として刊行されている。例えば、日本私立大学協会は、「大学教務部課長相当者研修会」、「大学図書館司書主務者研修会」、「学生生活指導主務者研修会」、「就職部課長相当者研修会」、「大学経理部課長相当者研修会」、「事務局長相当者研修会」の6種類の全国研修会を実施し、その報告書を毎年刊行するとともに（小出，2002）、これまで加盟校の職員を主対象として「ゆたかな未来を求めて―就職指導要領―」、「大学事務運営要項」、「教務事務ハンドブック」、「国際交流ハンドブック」、「大学院運営ハンドブック」、「大学図書館の理論と実践」、「学校法人をめぐる税制と参考資料集」等の参考書籍類を発行してきた（同協会Web）。また、(社)日本私立大学連盟は、その機関誌である『大学時報』において、昭和50年5月から9年間に渡って「大学職員入門シリーズ」と題して、15分野の業務について連載を行った。当該連載は再編集され、『私立大学職員入門』として昭和60年に刊行された（日本私立大学連盟編，1985）。更に同書は全面的に改定され、平成6年、『私立大学のマネジメント〔職員必携〕』として刊行されたところである（日本私立大学連盟編，1994）。

他方、職員個人の研究発表あるいは各自が受けた研修等の報告の場としての雑誌（職員紀要）が、大学事務局や職員有志によって刊行されてきた。その中には、昭和33年創刊の同志社職員有志による『私学経営』、昭和45年創刊の広島修道大学（前広島商科大学）の『事務研修』、昭和49年創刊の慶應義塾の『塾監局紀要』、昭和58年創刊の『立教大学職員紀要』があり（川久保，1983；松井，

1998)、この外、関西学院大学の『研修紀要』等多数発行されてきている。

他方、大学職員の役割について強い意識を持つ若手私立大学職員によって、自発的な研究団体としてFMICS（高等教育問題研究会）が昭和56年に設立された（高橋，2002）。元慶應義塾大学学長の佐藤朔がIDEに寄せた一稿（佐藤朔，1990）に、その研究の一端を垣間見ることができる。また、京都に位置する大学を中心とする大学の教職員で構成される高等教育研究会が、前身となる活動を経て平成5年に結成され、平成6年以降プロジェクト研究会「職員フォーラム」を発足させ大学職員の意識調査等に取り組むとともに、機関誌『大学創造』の別冊として、平成8年以降『大学職員ジャーナル』を発行してきている<sup>9)</sup>。

こうした活動は、平成10年前後から一層活発なものとなった。その中でも注目すべきは、平成9年に「プロフェッショナルとしての大学行政管理職員の確立を目指して、まずは「大学行政・管理」の多様な領域を理論的かつ実践的に研究することを通して、全国の大学横断的な「職員」相互の啓発と研鑽を深めるための専門組織として」、大学行政管理学会が設立されたことであろう。大学行政管理学会は、平成10年以降学会紀要である『大学行政管理学会誌』を発行し、また、地域別・テーマに研究会を開催し、そのうち関東地区では、「組織業務管理研究」、「大学人事研究」、「大学職員研究」、「財務研究」、「大学経営指標評価研究」、「研究推進・支援研究」、「学事研究」と題して、中部地区では「職員教学研究」、近畿地区では「大学改革研究」と題して、それぞれ研究活動を展開している。当該研究活動には、「大学経営評価指標」の策定など実践的なものが多く含まれる。なお、同学会は大学職員のみを正会員とする学会であり、大学職員の専門職（職能）団体としての性格も強く有している。

### 3. 大学職員（SD）に関する研究

#### (1) 研究展開の概観

SDに関する研究はさておき、大学職員（その開発を含む）に関する研究は、上に述べた通り、従前から主として大学経営担当者あるいは事務職員といった実務家によって研究が進められ、これまでに少なからぬ蓄積がなされてきている。しかしながら、学術的な観点から行われた大学職員に関する研究は、本レビューで取り上げられている他領域の研究と比較すれば蓄積が少ないことは否めない。従来、大学自治の議論の中で取り上げられたり、大学の管理運営論や組織論における事務組織の在り方の中で取り上げられたり、教育研究の向上方策が検討される中でそれを支援する者の在り方等で取り上げられたりすることはしばしばあったが、大学職員を正面から取り上げた研究は非常に少なかった。

しかし、平成3年の大学設置基準大綱化等によって大学の自律性が大幅に拡大し、各大学に経営に関する創意工夫が求められるようになるに連れて、大学職員を正面から取り上げた研究が見られるようになった。例えば、平成8年、孫福弘は、「大学運営のリエンジニアリング」と題する論考（孫福，1996）で、教員ではなく学生を大学の主役と位置付けつつ、プロフェッショナルとしての「行政管理職員」の確立を図ること等を提言した。孫福は、前述の通り大学行政管理学会初代会長

であり、この論考は、特に大学職員に対して、その後の大学管理職員の在り方等に関する研究に大きな影響を与えた。同年、『IDE・現代の高等教育』No.376（5月号）は「大学におけるリーダーシップ」を特集し、その中で、職員が各業務分野でエキスパートとなること（黒田，1996：29）などが論じられ、また、事務局長を対象に含む大学のリーダーシップに関する調査結果（金子，1996）が紹介された。また、前述のように、高等教育研究会によって『大学職員ジャーナル』が創刊されている。

平成10年、山本眞一は日本高等教育学会編『高等教育研究』第1集に「大学の管理運営と事務職員」と題した論考を掲載し、東海高等教育研究所は『大学と教育』の6月号（第23号）において「大学職員の現在と未来」と題した特集を組んだ。また、同年には、大学行政管理学会の研究紀要『大学行政管理学会誌』第1号が出版され、大学経営等とともに、大学職員に関する研究論考やアンケート調査の報告が収録されている。大学職員が学会を設立し研究紀要を刊行したことの意義は大きく、これまで研究発表先が主として各職場の職員紀要等に留まり、発表先や配布先が限られていたものが、当該研究紀要によって幅広く読者を得ることが可能となり、職員による研究拡大に大きく寄与することとなった。大学行政管理学会は年々会員を増やしてきており、専門職（職能）団体として職員の専門性向上に寄与することが期待される。翌平成11年には、筑波大学大学研究センターの研究紀要『大学研究』第19号で、同センター第31回公開研究会「新たな大学経営体制の構築を目指して—大学組織の特性と専門職人材の可能性—」の報告が収録された。

大学職員、更にSDに関する論考や雑誌特集等は、21世紀に入った平成13年以降、格段に増加している。同年、広島大学高等教育研究開発センター並びに筑波大学大学研究センターは、それぞれ、「大学の戦略的経営と人材開発」、「大学経営人材の養成をめざして」と題する叢書・研究紀要を刊行した。両者とも、経営人材としての大学職員開発の在り方等を検討した研究会の報告集である。翌平成14年の『高等教育研究』第5集は「大学の組織・経営再考」を特集表題に掲げ、大学職員の問題も含めて検討をした。例えば、冒頭において潮木守一は「専門職員の機能拡大」を指摘し（潮木，2002：12）、また、山本眞一は大学経営人材について幅広く論じている（山本，2002）。他方、民主教育協会は従前よりその機関誌『IDE・現代の高等教育』で、大学の管理運営や事務を取り上げる中で職員についても取り扱ってきたが（次節に詳細を記述）、平成14年5-6月号（No.439）で「大学のSD」と題して大学職員の開発活動を取り上げた。このことは、従前の特集と比較して、研究の対象が大学の組織や運営から次第に職員自身へと広がってきていることをある意味で象徴していると言えよう。

大学職員（SD）に関する研究活動が広がる一方で、広島大学高等教育研究開発センターに高等教育職員開発論の研究領域が設置され、また、桜美林大学の大学アドミニストレーション専攻が開設されるなど、教育研究体制の充実に伴って、大学職員（SD）についての学術的な出版物も出版されるようになってきた。その最初のものとして、大場淳及び山野井敦徳の編集による『大学職員研究序論』（大場・山野井編，2003）を挙げるができる。更に、翌年出版された『諸外国の大学職員《米国・英国編》』（大場編，2004）、実務家として大学アドミニストレーション専攻教員に就任した篠田による大学職員論（篠田編，2004）、その他様々な雑誌特集や出版物が刊行されるに至

っている。

## (2) 主要な出版物

ここで取り扱うのは、IDEや大学行政管理学会誌といった専門雑誌やその他の雑誌・書籍，研究報告書等のうちから，大学職員（SD）について幅広く取り扱ったものである。上の概観で取り上げられたものと重複する場合がある。

### 1) IDEの特集

民主教育協会は、『IDE・現代の高等教育』で昭和54年以来，前述No.439までほぼ10年おきに，大学の管理又は運営と事務に関する特集を行っている。昭和54年（No.202）の特集表題が「大学の管理と事務」であり，また，平成2年（No.311）のそれは「大学運営と事務」であった。その多くは実務者によるものである。大学職員を取り巻く現在の状況を比較すると，特にNo.202当時の状況との間には大きな違いが認められるのが興味深い<sup>20</sup>。更に，前述No.439から3年後の平成17年，IDEはNo.469（4月号）で，「SD／大学職員の能力開発」と題した特集を組んだ。大学職員（SD）への関心の一層の高まりを示していると受け止められよう。これらの特集の執筆者と表題は以下の通りである。

#### No.202「大学の管理と事務」1979.8号

- ・加藤一郎「研究・教育と管理の間」
- ・斉籾寛治郎「総合大学の事務と管理」
- ・根本松彦「国立大学の事務組織と役割」
- ・長岡技術科学大学「事務電算化について」
- ・山田達雄「大学の管理運営に対する大学事務職員の意識と意見」
- ・柳瀬睦男「私立大学経営の理念」
- ・中村卯一「私立大学の事務とその理念について—学校法人と大学—」
- ・大須賀潔「大学事務職員の研修について」
- ・香取草之助「私大の経営と事務—東海大学の場—」

#### No.311「大学運営と事務」1990.2-3号

- ・斉籾寛治郎「大学の管理運営—国立と私立—」
- ・香取草之助「私立大学の組織と経営」
- ・磯田浩「大学の設置形態とその運営」

- ・後藤英夫「国立大学の事務局—現場からの反省と提案—」
- ・澤田進「事務が考える？ 私学経営」
- ・富子勝久「私立大学経営の観点からみた事務機構と職員」
- ・黒田壽二「大学経営と事務のOA化」
- ・菅野啓「大学の管理運営と事務—筑波大学—」

#### No.439「大学のSD」2002.5-6号

- ・館昭「SDの課題—プロフェッショナル時代の教員外職員能力開発—」
- ・山本眞一「なぜいまSDなのか」
- ・佐藤東洋士「大学院でのSDの可能性」
- ・孫福弘「経験的SD論」
- ・吉田信正「私立大学連盟の職員研修事業」
- ・小出秀文「私立大学協会の職員研修事業—直接実施の「全国研修会」を中心に—」
- ・河原崎福治「職員組織による研究サポート」
- ・村松君雄「国立大学のSD」

- ・大橋敏子「国際交流の職員」
- ・高橋真義「運動としてのSD-FMICS」

#### No.469「SD／大学職員の能力開発」2005.4号

- ・大江淳良「大学職員の能力開発の視点」
- ・金子元久「大学のスタッフディベロップメント—必要性と可能性—」
- ・山本真一「大学職員の高度化の必要性」
- ・南学「公立大学（法人）職員への期待」
- ・中間政雄「国立大学法人職員への期待」
- ・天野郁夫「国立大学財務・経営センターの研究事業」

- ・椿弘次「日本私立大学連盟の職員研修事業—大学間競争をこえて—」
- ・瀧澤博三「私立大学職員に期待されること」
- ・原邦夫「大学行政管理学会の役割について」
- ・井原徹「職員組織改革の視点—早稲田大学での経験をふまえて—」
- ・篠田道夫「日本福祉大学事務局改革の歩みと挑戦—『大学職員論』での提起とその背景—」
- ・武村秀雄「大学院の職能開発プログラム—桜美林大学の専攻例—」

## 2) 大学行政管理学会誌

大学行政管理学会誌は、大学職員の学会である大学行政管理学会の研究紀要である。前述の通り、同学会は専門職（職能）団体としての機能を有する学会であり、そこに収録される研究発表は一部を除いて実務者による論考類である。その多くは実務的・実践的であるとともに、大学職員に関するものの中には、第三者としてではなく自らの理想を呈示するものが見られる。また、大学職員を対象とした調査や、大学行政職員養成のための修士課程の検討結果など、有益な資料等も少なくない。以下に、大学職員を対象としたものについて、執筆者と表題、収録号数を記する。

- ・福島一政「大学職員改革論—大学は職員をどう位置づけるべきか—」（第1号）
- ・吉田信正「大学職員の仕事に関するアンケート調査結果の概要」（第1号）
- ・各務正「大学職員の専門性と職員改革」（第2号）
- ・鬼島康宏「大学運営における事務職員の役割—「事務職の専門性」の一考察—」（第2号）
- ・トンプソン、C「アメリカ高等教育における行政管理の専門職業化について考える」（第3号）
- ・各務正「これからの大学組織と大学職員について」（第3号）
- ・「大学人事」研究グループ「1999年度大学職員人事政策に関する調査結果概要」（第3号）
- ・大学行政管理専門職養成カリキュラム開発プロジェクト「大学行政専門職養成修士課程カリキュラムの展望について」（第4号）
- ・刀根實「大学組織と大学行政管理職員」（第4号）
- ・井原徹「「職員役割論」に終焉を」（第5号）
- ・加藤好郎「専門職としての大学職員の必要性」（第5号）
- ・水谷早人「大学職員のプロフェッショナル・スクールをデザインする」（第5号）
- ・井原徹「パラダイムシフト後も輝く大学職員であるために」（第6号）
- ・岩田恭「新たな大学職員のための能力向上策の提案—ガバナンスとガバメントから考察する職員研修のあり方—」（第6号）

- ・大場淳「フランスの国立大学における事務組織と職員」(第6号)
- ・椎名絵里香「慶應義塾における人事関連情報のNetwork化とその課題」(第7号)
- ・長野了法「人件費枠の設定—龍谷大学財政基本計画より—」(第7号)
- ・「大学職員」研究グループ「大学行政管理学会員を対象とした大学職員現状意識調査報告(2003年8月)—「大学職員」研究グループ報告—」(第7号)

### 3) その他の雑誌・著書

上に紹介した雑誌特集以外にも、近年、数多くの雑誌特集・連載や出版物が出されている。大学職員(SD)に関する研究の蓄積が行われつつあることが認められる。特に、大場・山野井編(2003)は、序論の位置付けではあるが、学術書として最初に大学職員を対象として出版された文献である。以下に、主要と思われるものを記載した。

#### 【雑誌特集・連載】

- ・高等教育研究会(2002)『大学職員ジャーナル』第6号(平成14年)特集1「21世紀の大学職員像を展望する」(特集2)「学生の「学びと成長」のために大学職員は何ができるか」
- ・進研アド発行(2002)『Between』No.184(平成14年5月)特集「大学職員のキャリアアップ」
- ・山本眞一ほか(2002)「これからの大学経営人材養成」第1回～第24回, ジアース教育新社『文部科学教育通信』No.43(平成14年1月14日)～No.66(平成14年12月23日)
- ・高等教育研究会(2003)『大学職員ジャーナル』第7号(平成15年)特集「アドミニストレーター大学院をめぐる」
- ・日本私立大学連盟(2003)『大学時報』No.288(平成15年1月)特集「変化する職員の役割と人材育成」
- ・山本眞一ほか(2003)「続・これからの大学経営人材養成」第1回～第38回, ジアース教育新社『文部科学教育通信』No.69(平成15年2月10日)～No.106(平成16年8月23日)
- ・日本私立大学連盟(2004)『大学時報』No.295(平成16年3月)特集「大学経営の新たな方向」
- ・進研アド発行(2004)『Between』No.204(平成16年6月)特集「リーダーシップが生きる職員組織」
- ・桜美林大学大学院国際学研究科(2004)『桜美林シナジー』第3号(平成16年8月)「特集:大学アドミニストレーション」

#### 【著書・冊子類】

- ・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
- ・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
- ・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～』地域科学研究会高等教育情報センター
- ・大学行政管理学会「大学人事」研究グループ編著(2004)『大学人事研究—大学職員人事制度の分析と事例—』特定非営利活動法人学校経理研究会

- ・山本眞一編（2004）『SD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（2004）『SD（スタッフ・ディベロップメント）が育てる大学経営人材』文葉社
- ・福永弘之（2005）『大学アドミニストレーター（経営人材）論』全国大学実務教育協会

#### 【編纂書論文】

- ・山本眞一（2003）「職員と大学改革」有本章・山本眞一編『大学改革の現在』東信堂．187-203．
- ・大場淳（2005）「大学職員開発論」有本章・山野井敦徳・羽田貴史編『高等教育概論』ミネルヴァ．92-115．

#### 4) 科学研究費補助金による研究

また、平成12年以降、科学研究費補助金（基盤研究）に基づく研究が進められてきている。その最初は、山本眞一を研究代表者とする「大学経営人材養成のための大学院修士課程プログラム開発に関する実践的研究」であり、平成14年3月に報告書が刊行された。そして、平成14年度以降、有本章を研究代表者とする「大学におけるFD・SD（教員職員資質開発）の制度化と質的保証に関する総合的研究」及び大場淳を研究代表者とする「大学の戦略的経営のための職員の活用及び職能開発に関する研究」、更に平成15年度以降、馬越徹による「大学事務職員の職能開発のための専門職大学院に関する事例研究—日・米・韓の比較—」の三つの研究が取り組まれ、いずれも平成17年3月に報告書が出版された。これらの報告書の出版情報を下に記する。

- ・山本眞一（代表）（2002）『大学経営人材養成のための大学院修士課程プログラム開発に関する実践的研究』平成12～13年度科学研究費補助金基盤研究(C)(2) [研究課題番号12610238] 研究成果報告書
- ・有本章（代表）（2005）『大学におけるFD・SD（教員職員資質開発）の制度化と質的保証に関する総合的研究』平成14年度～平成16年度科学研究費補助金基盤研究(A)(1) [研究課題番号14201028] 研究成果報告書
- ・大場淳（代表）（2005）『大学の戦略的経営のための職員の活用及び職能開発に関する研究』平成14年度～平成16年度科学研究費補助金基盤研究(C)(2) [研究課題番号14510292] 研究成果報告書
- ・馬越徹（2005）『大学事務職員の職能開発のための専門職大学院に関する事例研究—日・米・韓の比較—』平成15年度～平成16年度科学研究費補助金基盤研究(C)(2) [課題番号：15530541] 研究成果報告書

#### (3) 個別分野の研究展開

上に出版時期や出版形態等に着目して大学職員（SD）研究の展開を紹介したが、これらの研究成果も含めて、以下に内容によって研究成果を分類し検討する。本節で取り上げるのは、「大学職員の位置付けや在り方に関する研究」、「管理運営論・組織論の一環としての大学職員（SD）研究」、「大学自治論の中での大学職員（SD）研究」、「大学職員の業務領域別の研究」、「大学職員（SD）に関するアンケート調査報告等」の諸分類である。なお、一つの論考の対象が複数の分野に跨るこ

とがあることから、複数の分野に重複して取り上げられる場合がある。

#### 1) 大学職員の位置付けや在り方に関する研究

この種の研究は、本稿の冒頭で大学職員の定義をしなければならなかったように、そもそも「大学職員とは何か」を問うことから始まる。そして、その職務や使命、地位、求められる知識・技能、開発の在り方等を研究するものである。

大学職員は、事務職員・技術職員が学校教育法で規定されているものの職務内容は規定されておらず、「管理者でもなければ、また単なる事務労働者でもない」（山本，1998：164）と言われるように、非常に曖昧な位置付けの存在である。その位置付けを定義したり、役割を明確にしようとした研究はかなり前から数多くあり、私立大学運営管理問題研究委員会（1967）、大須賀（1975）、川久保（1983）、私立大学白書作成委員会（1984）、鶴澤（1984）、七澤（1985）、孫福（1994）、友松（1998）、阿曾沼一成（2003）、大場（2003a）、高野（2003）、高石（2004）などが例として挙げられる。近年は、「アドミニストレータ」やSDに関連して用いられる「スタッフ」といった外来語の使用、先に述べたSDの用法、更に、これらの用語の米国や英国といった英語を母国語とする国における用法の違いなどが錯綜し、職員の定義が非常に分かりにくくなった感がある。大場（2005a）は、これらの用語について整理を試みている。

大学職員の役割や求められる資質や知識・技能については、それらが高度になってきていることが繰り返し述べられている。そして、それに対応するため職員の専門職化や専門職としての在り方についての研究が、主として各業務に従事する実務者や管理職員、関連団体等によって進められてきた。その例は、図書館職員や国際交流担当職員等に古くから見られる。しかしながら、日本では専門職の労働市場が存在せず、養成課程や専門職団体が未発達であり、むしろ一箇所に留まることの弊害の方が大きいことから、例えば早稲田大学では従来別枠で採用されていた図書館職員は事務職員に一本化するなど（村上，2004：79-81）、大学病院の看護婦等を除いて教員外職員の職務は専門職として確立しているとは考えられていない。大学職員専門職化の研究は途上であって、知識社会の進展や労働市場の変化に対応して、今後最も発展することが期待される領域である。これまでの取組では、取り扱う専門性（例えば、管理運営の専門性、教育・研究支援の専門性など）について対象や幅の相違は認められるものの、香取（1990）、孫福（1996）、山本（1998）、潮木（2002）、館（2002）、福留（宮村）（2003）、大場（2005b）、金子（2005）など数多くの例がある。

また、大学職員養成のための大学院の在り方や課題についての研究もなされている。大学行政管理専門職養成カリキュラム開発プロジェクト（2001）、佐藤東洋士（2002）、水谷（2002）、阿曾沼明裕（2003）、大場（2003b）、布施（2003）、馬越（2004）、金子（2004）、武村（2005）などが例として挙げられる。執筆者は、担当教員、管理運営責任者（学長）、受講者、その他の大学職員（潜在的受講者）など様々である。いずれも大学院教育の有効性を認めつつも、大学改革等へ対応したプログラムの在り方、現職の大学職員を対象とすることから生じる課題、大学職員の労働市場が無い中での修士課程教育の在り方など、様々な課題を論じている。

## 2) 管理運営論・組織論の一環としての大学職員 (SD) 研究

大学の管理運営や組織を論じる中で、事務組織や事務職員の在り方について、研究者のみならず大学管理運営者や事務職員等によって従前より様々な議論が展開されてきている。その代表的な例としては、『世界』の1962年10月号に収録された永井道雄の「『大学公社案』の提唱」が挙げられる(永井, 1962)。永井は、大学公社によって「財政と事務を管理してこそ大学の自治は確保される」としつつ、事務職員に関しては、公社員としてふさわしい資格の要求、教員と事務職員の協力による運営の能率化、両者の分業による能率的で強力な大学自治の実現、事務機構の簡素化と能率化などを提言している。そして、その際に、米国の大学職員が「教育行政者として尊重され、それにふさわしい能力と資格をもっている」ことと対比しつつ、日本の事務職員について、「資格・訓練・権利などについて詳細な検討を必要とする」とし、「その第一歩は、一般行政官庁から切り離してしまうこと」と述べている。永井が提言した大学公社は、1大学1法人となった現行の国立大学法人とは異なった制度ではあるが、事務職員に関する事項に限ってでも現在にも通じる提言であると認められよう。

この外、管理運営論や組織論等に関連しては、広島大学大学教育研究センターが経済協力開発機構(OECD)の教育研究革新センター(CERI)に協力して実施した「高等教育機関の組織・運営に関する研究プログラム」による調査で、「大学行政の専門職化」等が取り上げられた例(広島大学大学教育研究センター組織・運営プロジェクト, 1976)、国際教育開発協議会(ICED)の呼びかけに応じて国立教育研究所の研究グループが実施した高等教育制度構造等に関する比較研究の一環として大学事務職員の調査等が行われた例(山田, 1979)などが指摘できる。後者の研究は、国公立大学の管理運営に関連して大学職員にアンケート調査を行ったものであって、管理運営に関する諸課題が浮き彫りにされるとともに、学生関係業務の専門職化の必要性などが指摘された。

近年は、大学に関する規制が緩和され、学長等のリーダーシップの重要性が指摘される中で、職員の在り方が論じられるようになってきている。山本眞一は、その一連の論考(1998; 2001; 2002; 2003a)において、経営者を支える人材育成の重要性を繰り返して述べ、特に大学職員から当該人材を育成すべきことを指摘している。また、孫福(1996)は、特に教授会自治を強く批判しつつ、米国に倣って大学管理運営専門職制度の確立を主張している。

## 3) 大学自治論の中での大学職員 (SD) 研究

昭和40年代前半の大学紛争後に、大学自治を全構成員自治と捉えて、その構成員の一員である職員について研究した取組が認められる<sup>21)</sup>。例えば、渡辺洋三(1971)や山口(1981)、榊(1983)などが挙げられる。また、職員組合による取り組みも見られ、例えば、日本教職員組合大学部による研究集会報告書「国民のための大学」などがある。全構成員自治の考え方は大学紛争期以前からあり、例えば戦後すぐに創設された立命館大学の全学協議会制度に見られるように今でも一部の大学で認められるが<sup>22)</sup>、全構成員自治に関する研究においても職員に関する研究は周延的なものに止まっている。

こうした研究の多くは、例えば、「大学をとりまく社会関係は、諸階級・諸階層の要求が対立す

る階級社会であり、この階級関係は、必然的に大学内部に反映しているという明らかな事実からまず出発しなければならない」（渡辺洋三，1971：13）とあるように、「民衆」を一方に置いて、他方に「独占資本」と「国家権力」を対置させ、両者の対立を前提とするイデオロギーに基づく研究であったと考えられる<sup>23)</sup>。こうした研究は、その後も職員組合の活動や実際の大学運営に影響を与え続け、例えば、全国大学高専教職員組合（全大教）の第15回教職員研究集会基調報告（全大教，2003）の第4章「職員の地位確立と自治への参加」や田上（1998）に見ることができる。

#### 4) 大学職員の業務領域別の研究

大学職員の業務は広汎であり、本稿においてその全てを網羅することは不可能であるので、他の領域と較べて多少なりとも専門性が明瞭であると考えられる大学図書館業務、国際交流業務、学生業務（厚生補導・学生助育）を取り上げることとする。なお、これらの業務領域についての研究は、主としてそれぞれの業務に従事している職員によって実施され、多くの場合主たる発表の場もそれぞれの研究会や協議会等である。したがって、以下に取り上げられる研究成果は、それ以外の場所に発表されたものであって、限られた情報に基づくものであることに留意されたい。

##### ① 大学図書館業務

大学図書館職員は、古くから専門性が必要と考えられてきた職種である。当該専門性を指摘し、その在り方等を論じたものとして、安藤（1979）、澁川（1985）、大城（1990）、岩猿（1992）<sup>24)</sup>、加藤（2002）などが例として挙げられる。この中では、岩猿（1992）が国外の大学図書館職員も視野に入れて比較研究をしながら、プロフェッションの在り方を問いつつ、日本の大学図書館職員の専門化について検討している。大学図書館業務の領域においては、国立大学図書館協議会、私立大学図書館協会、日本私立大学協会、大学図書館研修委員会などといった、主として実務者による協議会・委員会組織が担当職員の資質向上を含めた諸活動を続けてきている。

##### ② 国際交流業務

国際交流業務も、図書館業務同様、古くから専門性の必要性が指摘されてきた業務領域である。当該領域の職員について論じたものとしては、山代（1985）、中島ほか（1991）、大橋（2002）などがある。この領域には、専門職団体としての性格を有する特定非営利活動法人JAFSA（国際教育交流協議会）があり、JAFSAは「日本の国際教育交流活動を積極的に支援し、国際教育交流に関わる者の専門的知識と技能の向上を図る活動」等を推進している。特に、文部科学省・法務省・外務省等の後援を受けて毎年解されるサマーセミナーは、能力開発の場であるとともに研究発表のための機会を提供している。

##### ③ 学生業務（厚生補導・学生助育）

厚生補導あるいは学生助育<sup>25)</sup>は、戦後に米国から導入されて確立・展開されてきた業務領域である（平木，1985：226）。昭和26年から27年にかけて米国から派遣されたウェズリー・ロイドを主任講師とする6人の講師団による学生補導厚生研究会（京都，福岡，東京）の講義録を文部省がまとめた『学生助育総論—大学における新しい学生厚生補導—』は、その最初の文献であり、この活動は日本における学生相談の基礎を作ったとされる<sup>26)</sup>。ロイドは帰国後にその成果を別の本（Lloyd，

1953) にまとめていたが、その本が平成11年に福原真知子によって翻訳され出版された(ロイド, 1999)。前述の学生助育総論は、現在においても通じる内容を包含しており<sup>27)</sup>、ロイドの翻訳書も現代的意義を有するものと思われる。

ところで、学生助育が米国の概念である以上、担当職員は高い専門性を有することが構想されていた。昭和33年の学徒厚生審議会答申「大学における学生の厚生補導に関する組織およびその運営の改善について」は、13の厚生補導領域について検討し、その業務担当者の専門職化の必要性を述べている(平木, 1985: 227)。この答申は、昭和38年の中央教育審議会答申「大学教育の改善について」に引き継がれているが、専門職の配置については、「学生相談や健康管理のように特定の専門技術を要する部面については、専門的職員を置く特別な施設を設けることを考慮すべきである」と限定的に述べるに留まり<sup>28)</sup>、その後、専門職は学生相談や保健指導等の限られた領域にのみ認められるに過ぎない。しかしながら、今日の学生業務の複雑化に鑑み、平成12年、文部省に置かれた大学における学生生活の充実に関する調査研究会の報告書「大学における学生生活の充実方策について—学生の立場に立った大学づくりを目指して—」は、事務職員の専門性の強化や、学生相談、就職指導、オリエンテーションなど、従来以上に幅広い専門的能力を有する職員の配置を求めたところである<sup>29)</sup>。

この領域における研究活動としては、担当者の研究会である全国厚生補導研究集会(平成13年度からは全国学生指導研究集会<sup>30)</sup>)、地域毎の研究集会が毎年開催され、報告書が刊行されるなどして大きな蓄積がある。また、文部(科学)省が編集し第一法規から発行されてきた『大学と学生』が、度々学生業務組織や職員を取り上げている。例えば、平成15年3月の第460号は学生相談を特集しており、長澤(2003)は事務の在り方や学生支援担当専門員等について論じている。

##### 5) 大学職員(SD)に関するアンケート調査報告等

これまで大学職員(SD)に関するアンケート調査に関する報告書や調査に基づいた論考が幾つかあるが、既に本稿で、広島大学大学教育研究センター組織・運営プロジェクト(1976)、山田(1979)、金子(1996)、福留(宮村)(2003)、前述山本眞一を代表とする科学研究費補助金研究成果報告書について言及した。

これ以外には、高等教育研究会が、平成8年から3年間に渡って『大学職員ジャーナル』に掲載した一連の調査—大学職員の意識に関する調査(足立, 1996)、学生に職員に関する考えを尋ねた調査(中村ほか, 1997)、大学教員に職員に関する考えを尋ねた調査(高等教育研究会職員フォーラム世話人会, 1998)—があり、また、大学行政管理学会の会員を対象として行われた一連の調査結果報告(吉田, 1998; 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ, 2000; 大学行政管理学会「大学職員」研究グループ, 2004; 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ, 2004)が挙げられる。

科学研究費補助金によるアンケート調査結果報告として、大学職員の役割と今後の養成方策について調査を行った山本眞一の調査(山本, 2003c)、国立大学職員について調査を行った科学研究費補助金研究成果報告書(大場, 2005c)などといった調査結果がある。

#### 4. 大学職員（SD）に関する研究の展望

大学職員（SD）については、職員が業務の変化してきていること、職員に求められる資質や知識・技能が高度化してきていること、そして、それらに対応した能力開発が必要であることが、相当以前から指摘されてきたが、これまでの研究は必ずしも体系的に進められてきたと言えなかった。しかしながら、今後、大学を取り巻く環境が一層厳しくなる中で、そうした指摘は極めて現実的なものとなり、とりわけ職員開発（SD）の研究が大学の将来を左右する問題の一つであることは過言ではない状況に至っている。

職員開発（SD）の主要な要素の一つは、職員の専門職化である。職員の専門職化の必要性は、諸外国、特にアメリカの事例も参考にしつつ、以前から繰り返し指摘されていたことである。しかしながら、日本の労働環境において、終身雇用制や年功制が支配的であったこと、大学職員についての労働市場が存在しないこと、年金や退職員の問題等から、職員の職場間の流動性が少なく、一部を除いて職員が特定の専門性を身に付け継続的に向上させるということは極めて稀であった。

しかしながら、近年、知識社会の進展とともに専門的な知識が社会資源の中心と言われるとともに、日本の企業においても年俸制を採用するところが多くなり、また、労働者の帰属意識も職場としての会社ではなく、むしろ、自己の仕事（しかも専門職としての仕事）にあると考えられるようになってきている。今後、大学職員（SD）の研究を進めるに当たって、こうした状況の変化を踏まえ、人材開発論や組織論といった関連する学問領域を援用しつつ、大学職員の専門性を高めるための研究を推し進めていく必要があると考えられる。

21世紀の大学を取り巻く環境は非常に厳しいものが予想される。既に、短期大学だけでなく四年制大学の閉学も現実のものとなり、今後の大学運営に果たす大学経営専門職としての大学職員の役割は極めて大きなものとなろう。そして、そうした大学経営を担う職員を開発するための研究の一層の発展が期待される。また、学生の多様化や研究の高度化、教育研究の国際化・世界化によって、様々な専門性を有して教育研究を支援する者の育成も重要な課題であり、そのための研究も同様に期待されるところである。

#### 【注】

- 1) 但し、永井（1962）は、「教職員」と「事務職員」を並記して用いており（例えば、「事務職員は教職員を大学自治の花形と考え、自分は下積みにすぎないと卑下する」）、前者は教員を意味するものと考えられる。同時に、「教育・事務職員」という表現も用いており、「教職員」は「教育職員」（教員）と同義であると考えられる。しかし、このような「教職員」の用法は例外的であると思われる。
- 2) 学校教育法上は、大学の「職員」には教員も含まれている。大学職員の法令上の位置付けについては、大場（2003a）参照。

- 3) 法令上の位置付けについては、大場（2003a）参照。
- 4) 平成3年10月16日及び平成11年6月15日の国立大学協会第四常置委員会「教務職員問題に関する検討結果報告」等。この問題は、今日でも完全には解決していない。
- 5) 一例として、山岸（2004：183-184）に私立大学の国際交流担当職員が言及されている。
- 6) もっとも、この特集の著者全てが大学職員のみにも焦点を当てて執筆した訳ではない。例えば、最初の執筆者である大江淳良は学校法人理事・監事の教育訓練の必要性を強調し、また、次の論者である金子元久はSDには「単に教育研究をサポートする補助要員〔スタッフ〕の一般的な能力開発という意味だけでなく、大学における組織としての意思決定とその執行を支える人材の育成という意味を包含」とし、その対象には「教員出身者あるいは外部からの任用者」も含まれるとしている（13頁）。
- 7) 例えば、平成9年12月18日の「高等教育の一層の改善について（答申）」は、FDを「大学等の理念・目標や教育内容・方法についての組織的な研究・研修」とし、また、平成10年10月26日の「21世紀の大学像と今後の改革方策について（答申）—競争的環境の中で個性が輝く大学—」は、FDに解説を付し、「教員が授業内容・方法を改善し、向上させるための組織的な取組の総称」と定義付けた。
- 8) 「日本では、1980年代からSD、FDがともに翻訳によって輸入され、1990年代後半に大学内への制度化が進むなかでFD優位が確立したと観測できるだろう。」（有本、1999：6）
- 9) 篠田（2002）は、「九〇年代には取り上げられることが少なかったSD（スタッフ・ディベロップメント＝職員の能力開発）の課題が、近年社会的にも取り上げられるようになった」と述べる。但し、FMICS（後述）は、1991年に「FMICS・SD」と題した活動を開始している（高橋、2002：57）。
- 10) ちなみに、次の論者である山本眞一はSDの明確な定義を避けつつ、「とりあえず新たな大学の運営に必要な職員の資質向上ということに問題を限定して捉える」と述べる。
- 11) 具体的には、「高等教育の質の保証を考える上では、教員個々人の教育・研究能力の向上や事務職員・技術職員等を含めた管理運営や教育・研究支援の充実を図ることも極めて重要である。評価とファカルティ・ディベロップメント（FD）やスタッフ・ディベロップメント（SD）等の自主的な取組との連携方策等も今後の重要な課題である」と述べている。
- 12) 本来であれば、米国での“SD”の用法について検討すべきであるが、紙幅の関係で、Dalton（1989：535）は、SD（staff development）を「職員（staff members）の知識や技能を向上するための意図的かつ系統的な努力」と定義していることを紹介するに留める。但し、Daltonは、同書で検討の対象とされている学生担当職員の開発について、SDとして実施すべき内容についての合意はなく、また、多くの大学で知識・技能向上とは関係のない事柄がSDの名の下に実施されていることを批判的に述べている。
- 13) 孫福（1996：129/147）は、行政管理職は職員及び教員に等しく開かれるべきとする。山本（2002：7-8）は、教員から養成する可能性に言及しつつも、大学職員の中から経営人材を育てる方が有益且つ現実的と述べる。

- 14) 本稿では「大学職員」のみ定義を行ったが、略して「職員」と称することもある。また、特に教員でないことを強調する場合等は、「教員外職員」と記している。
- 15) もっとも、職員の役割の変化は以前から指摘されている。例えば、立教大学総長だった大須賀（1975）は、大学を組織が複雑な「構成された共同体」としつつ（36頁）、「今後の大学発展の具体像は有能な事務職員を構成員として考えるのであれば到底描き得ない」、大学の未来像の具体化は「大学の事務職員が自己の職責を自覚しそれに相応しい実力を持つことにかかっている」と述べ、また、日本私立大学連盟が編集した『私立大学職員入門』（1985年、第一法規発行）は、その冒頭で、「職員は今日、単に事務処理に終始するのみではなく、大学の管理運営に参画できる資質、能力を持つことが強く要請されるようになってきた。職員は、教員とともに大学における教育・研究の発展を支える担い手として期待されているのである」と述べている。
- 16) 本規定は法人化前の国立大学に適用されていたものであるが、業務の内容としては公私立においても大きく変わることはないと考える。
- 17) 公務員型と非公務員型の比較、非公務員型が選択された経緯等については、大場（2004）に詳しい。
- 18) 広島大学、筑波大学、名古屋大学の大学院教育等については、大場・山野井編（2003）参照。
- 19) 高等教育研究会のホームページ（<http://www.bekkoame.ne.jp/ha/shes/>）による。
- 20) 山本（2003b：8）は、No.202の特集について、「執筆者の立場によって、その書きぶりが異なることが面白い。一口で言えば、教員の書いたものは理念的であり、しかし他方で職員の書いたものが実践的というわけではなく、むしろ教員に対する恨みつらみのこもったレポートといったニュアンスが感じ取られるものもある。これらは、職員に関わる問題点の一面は捉えているものの、今日のような大学を巡る環境変化に関する認識がまだそれほど強くはなかった時代の議論であった」と評している。
- 21) 「職員が全構成員自治の観点から、学生と同様大学の自治の担い手として広く認められるようになるのは、大学紛争が契機となっている。」（榊、1983：80）
- 22) 国庫助成に関する全国私立大学教授会連合の調査（平成12年5月1日現在）によれば、全学的な協議機関を設置している大学が調査に回答した122大学中65大学、学長選出に職員が関与している大学は同126大学中68大学（うちわけは直接選挙35、間接選挙11、その他22）であった。（『第7次全国私立大学白書21世紀の私立大学』平成12年発行）
- 23) 但し、一般的に私立大学には、共同体的意識が根底にあるとされる。例えば、「一人ひとりの教職員も広い意味で経営に参加し、…多方面に広がる業務に全員であたっている。かつて創設者が同志を募ってスタートさせた私立大学ではそういうことを可能にする共同体的意識が根底にある。私立大学の教学と経営の調和は、そういう教職員全員の努力と連帯感の中から生まれてくるものである。」（私立大学白書作成委員会、1984：131）。
- 24) 岩猿は、当該論考掲載書の52～55頁において大学図書館長についても論じている。
- 25) 厚生補導と学生助育（あるいは単に助育）の違いは、文部省大学学術局学生課編（1953）の序言で言及されている。それによれば、学生助育とは、「Student Personnel Servicesの訳語」であり、

「学生を各種の人間的な欲求を持って生活し成長する主体であると見なす観点に立ち、その発達と成熟を助長し援助する一切の活動」とされ、厚生補導と比較して、人間形成において統一的観点を内包するものと捉えられている。但し、Student Personnel Services（又はStudent Personnel Works）の訳語として厚生補導と助育の双方が用いられており、その区別は必ずしも明瞭ではない（平木，1985：227）。

26) ロイド（1999）の訳者あとがき（239頁）。

27) 加藤美智子東京都立大学助教授は、平成11年9月28日、文部省の大学における学生生活の充実に関する調査研究会（第2回）での意見陳述で、学生助育総論について、「この内容は今でも古くなっていない。この理念を実現するために自分たちが何ができるかを考えなくてはならない」と述べている。

28) 但し、専門職を想定したとは考えられないが、「学生部の職員に対しては、職務の遂行上、教育的な判断を要することが多いので、これにふさわしい教養を身につけていることが望まれる。また、専門的技術的事項の処理にあたっては、それぞれの分野の専門教養を必要とする」と述べている。

29) なお、当該報告は、昭和33年の前述学徒厚生審議会答申の内容とほぼ同様な考え方をとっているとされる（杉江，2003：7）。

30) 但し、研究集会の回の番号は従前から通して付しており、平成16年度は第42回である。

## 【文献】

阿曾沼明裕（2003）「名古屋大学～高等教育マネジメント分野」大場淳・山野井敦徳編『大学職員研究序論』広島大学高等教育研究開発センター．101-110.

阿曾沼一成（2003）「新しい大学の想像と職員の役割」大学時報No.288（平成15年1月），36-41.

足立好弘（1996）「大学職員アンケート報告：出世は望まず，評価はされたい大学職員の複雑な心境」大学創造別冊大学職員ジャーナル第1号，14-29.

有本章（1999）「ファカルティ・ディベロップメントの歴史と展望」IDE・現代の高等教育No.412（平成2年10月号），5-11.

安藤良雄（1979）「大学図書館と専門職員」IDE・現代の高等教育No.204（昭和54年11月号），15-18.

岩猿敏生（1992）「大学図書館の職員」岩猿敏生・大城善盛・浅野次郎『大学図書館の管理と運営』日本図書館協会．149-164.

鵜澤昌和（1984）「大学職員の未来像—OA時代の職員のあり方—」大学時報No.177（昭和59年7月），38-43.

潮木守一（2002）「市場競争下の大学経営」高等教育研究第5集，7-26.

馬越徹（2004）「大学経営の原点を支える人の養成を考える—職員のキャリアアップのための大学院教育—」桜美林シナジー第3号，19-32.

大城善盛（1990）「図書館員の役割再考—大学図書館員の専門性とは何か—」日本私立大学協会編

- 『大学図書館の理論と実践』雄松堂出版. 141-157.
- 大須賀潔 (1975) 「大学事務職員の位置付け」大学時報No.122 (昭和50年5月), 34-38.
- 大場淳 (2003a) 「大学の管理運営・経営と大学職員」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. 23-37.
- 大場淳 (2003b) 「大学職員のための大学院教育の可能性～公開講座の結果から」大学行政管理学会誌第6号, 59-66.
- 大場淳 (2004) 「国立大学法人化と教職員の身分保障」『高等教育システムにおけるガバナンスと組織の変容』COE研究シリーズ8, 広島大学高等教育研究開発センター. 103-130.
- 大場淳 (2005a) 「大学職員の身分・地位と職務内容」大場淳 [代表] 『大学の戦略的経営のための職員の活用及び職能開発に関する研究』平成14年度～16年度科学研究費補助金基盤研究(C)(2)研究成果報告書, 1-23.
- 大場淳 (2005b) 「大学経営の専門職養成」大場淳 [代表] 『大学の戦略的経営のための職員の活用及び職能開発に関する研究』平成14年度～16年度科学研究費補助金基盤研究(C)(2)研究成果報告書, 147-154.
- 大場淳 (2005c) 「国立大学の事務職員の在り方について—全国大学教育研究センター等協議会加盟機関の大学における調査から—」有本章 [代表] 『大学におけるFD・SD (教員職員資質開発) の制度化と質的保証に関する総合的研究』平成14年度～16年度科学研究費補助金基盤研究(A)(1)研究成果報告書, 162-181.
- 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・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.
- 大橋敏子 (2002) 「国際交流の専門職」IDE・現代の高等教育No.439 (平成14年5-6月号), 50-55.
- 加藤好郎 (2002) 「専門職としての大学職員の必要性」大学行政管理学会誌第5号, 73-78.
- 香取草之助 (1990) 「私立大学の組織と経営」IDE・現代の高等教育No.311 (平成2年2-3月号), 11-15.
- 金子元久 (1996) 「大学のリーダーシップ—全国調査の結果から—」IDE・現代の高等教育No.376 (平成8年5月号), 45-55.
- 金子元久 (2004) 「大学経営, 独自訓練が必要: 東大に専門家育成コース」12月4日付日本経済新聞.
- 金子元久 (2005) 「大学のスタッフディベロップメント—必要性と可能性—」IDE・現代の高等教育No.469 (平成17年5月号), 11-17.
- 川久保孝雄 (1983) 「職員のための「紀要」」大学時報No.175 (昭和58年7月), 40-44.
- 黒田壽二 (1996) 「大学の意思形成とリーダーシップ—変革期における私立大学の意識改革—」IDE・現代の高等教育No.376 (平成8年5月号), 25-31.
- 小出秀文 (2002) 「私立大学協会の職員研修事業—直接実施の「全国研修会」を中心に—」IDE・現代の高等教育No.439 (平成14年5-6月号), 35-40.
- 高等教育研究会職員フォーラム世話人会 (1998) 「大学教員アンケート報告: 職員は, 教員のパー

- トナーとして認められている、それとも…」大学創造別冊大学職員ジャーナル第3号, 4-9.
- 榊達雄 (1983)「大学の自治と大学構成者論」大沢勝ほか編『講座・日本の大学改革第5巻大学の制度改革』青木書店, 67-90.
- 佐藤朔 (1990)「大学の教職員」IDE・現代の高等教育No.311 (平成2年2-3月号), 2-4.
- 佐藤東洋士 (2002)「大学院でのSDの可能性」IDE・現代の高等教育No.439 (平成14年5-6月号), 18-24.
- 篠田道夫 (2002)「SD論の到達と前進—職員開発と大学運営への参画(上)—」教育学術新聞第2075号 (平成14年9月11日), 2.
- 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.
- 澁川雅俊 (1985)「図書館業務」日本私立大学連盟編『私立大学職員入門』第一法規, 272-289.
- 私立大学白書作成委員会 (1984)「私立大学の組織」日本私立大学連盟編『私立大学きのうきょうあした』福武書店, 128-148.
- 杉江征 (2003)「学生相談の現状と課題」大学と学生第460号 (平成15年3月), 7-12.
- 全国大学高専教職員組合 (全大教) (2003)『国立大学法人の課題—新たな「知の共同体」の構築をめざして—』11月18日第15回教職員研究集会基調報告.
- 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ (2000)「1999年度大学職員人事政策に関する調査結果概要」大学行政管理学会学会誌第3号, 79-100.
- 大学行政管理学会「大学職員」研究グループ (2004)「大学行政管理学会員を対象とした大学職員現状意識調査報告 (2003年8月)」大学行政管理学会学会誌第7号, 85-145.
- 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ (2004)「2004年度大学職員人事政策に関する調査結果概要」大学行政管理学会「大学人事」研究グループ『大学人事研究—大学職員人事制度の分析と事例—』特定非営利活動法人学校経営研究会, 225-253.
- 大学行政管理専門職養成カリキュラム開発プロジェクト (2001)「大学行政専門職養成修士課程カリキュラムの展望について」大学行政管理学会誌第4号, 49-61.
- 高石道明 (2004)「大学経営の原点を支える職員—大学運営における職員の役割—」桜美林シナジー第3号, 33-42.
- 高野二郎 (2003)「新しい大学の想像と職員の役割」大学時報No.288 (平成15年1月), 32-35.
- 高橋真義 (2002)「運動としてのSD—FMICS」IDE・現代の高等教育No.439 (平成14年5-6月号), 55-60.
- 田上義弘 (1998)「職員会による大学自治への参画」大学と教育第23号, 34-39.
- 武村秀雄 (2005)「大学院の職能開発プログラム—桜美林大学の専攻例—」IDE・現代の高等教育No.469 (平成17年5月号), 59-64.
- 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No.439 (平成14年5-6月号), 5-13.
- 友松達彦 (1998)「これからの私立大学と職員を考える」大学と教育No.23 (平成10年6月号), 24-33.

- 永井道雄1962「『大学公社案』の提唱」世界（昭和36年10月号）（永井道雄1969『大学の可能性』中央公論社205-223頁，及び永井道雄（山岸駿介編）2002『未完の大学改革』中央公論新社180-196頁に収録）
- 長澤貢一（2003）「学生相談における大学事務の在り方」大学と学生第460号（平成15年3月），34-39.
- 中島絏一・中島則行・阿曾沼一成・小林千代子・橋本紀二六（1991）「大学の国際化と大学職員の役割」大学時報No.219（平成3年7月），14-29.
- 中村敬仁・横田秀一・小倉浩幸（1997）「アンケート「学生から見た大学事務職員」調査まとめ：親切的な図書館，威圧的な教務—カウンターの向こうの大学職員像—」大学創造別冊大学職員ジャーナル第2号，5-13.
- 七澤友之輔（1985）「大学と職員」日本私立大学連盟編『私立大学職員入門』第一法規．3-14.
- 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.
- 平木典子（1985）「学生関係業務」日本私立大学連盟編『私立大学職員入門』第一法規．226-249.
- 広島大学大学教育研究センター組織・運営プロジェクト（1976）『大学の組織・運営に関する総合的研究—日本の大学における意思決定過程の現状と課題—』大学研究ノート第26号，広島大学大学教育研究センター．
- 福留（宮村）留理子（2003）「大学事務職員の専門職化に関する全国私立大学調査結果報告」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．143-150.
- 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—」高等教育研究第7集，157-176.
- 布施芳一（2003）「桜美林大学～受講者の観点から」大場淳・山野井敦徳編『大学職員研究序論』広島大学高等教育研究開発センター．111-120.
- 孫福弘（1994）「大学職員とその役割」日本私立大学連盟編『私立大学のマネジメント〔職員必携〕』第一法規．101-117.
- 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2010年への戦略』PHP研究所．127-153.
- 松井寿貢（1998）「紀要『事務研修』を発行し続けて」大学と教育第23号，56-59.
- 水谷早人（2002）「大学職員のプロフェッショナル・スクールをデザインする」大学行政管理学会誌第5号，87-92.
- 村上義紀（2004）「大学職員はどこへ行くのか」山本眞一編『SD（スタッフ・ディベロップメント）が変える大学の未来』文葉社．70-95.
- 文部省大学学術局学生課編（1953）『学生助育総論—大学における新しい学生厚生補導—』文部省．
- 矢澤西二（1994）「私立大学の組織・機構と意思決定システム」日本私立大学連盟編『私立大学のマネジメント〔職員必携〕』第一法規．70-87.
- 山岸駿介（2004）「私立大学職員の役割と可能性」山本眞一編『SD（スタッフ・ディベロップメン

- ト)が変える大学の未来』文葉社. 162-188.
- 山口孝(1981)「私立大学の管理運営問題」大沢勝・高木修二編『日本の大学教育—現状と課題—』早稲田大学出版部. 154-174.
- 山代昌代(1985)「国際交流関係業務」日本私立大学連盟編『私立大学職員入門』第一法規. 192-225.
- 山田達雄(1979)「大学の管理運営に対する大学事務職員の意識と意見」IDE・現代の教育No.202(昭和54年8月号), 52-61.
- 山本眞一(1998)「大学の管理運営と事務職員」高等教育研究第1集, 163-177.
- 山本眞一(2001)「大学経営を担うプロフェッショナル人材の養成」広島大学高等教育研究開発センター編『大学の戦略的経営と人材開発』高等教育研究叢書68, 広島大学高等教育研究開発センター. 59-64.
- 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, 87-108.
- 山本眞一(2003a)「職員と大学改革」有本章・山本眞一編『大学改革の現在』東信堂. 187-203.
- 山本眞一(2003b)「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.
- 山本眞一(2003c)「大学職員の役割と今後の養成方策に関するアンケート調査結果から」日本高等教育学会第6回大会配付資料.
- 吉田信正(1998)「大学職員の仕事に関するアンケート調査結果の概要」大学行政管理学会誌第1号, 43-51.
- ロイド, ウェズリー P. (1999)『カウンセリングへの道—高等教育における日米二国間のプロジェクトの報告—』風間書房.
- 渡辺照男(2005)「大学職員の任務—「教学権」「経営権」の検討を通して—」篠田道夫編著『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. 145-154.
- 渡辺洋三(1971)『大学改革と大学の自治』日本評論社.
- Dalton J.C. (1989) Enhancing Staff Knowledge and Skills. In *Student Services - A Handbook for the Profession - Second Edition*. Edited by Delworth U. and Hanson G.R. Jossey-Bass, San Francisco. 533-551.
- Fulton O. (1998) Higher Education Studies. In *Education: The Complete Encyclopedia* (CD-ROM). Edited by Husen T., Postlethwalte T., Clark B. and Neave G. Pergamon.
- Lloyd W.P. (1953) *Student Counseling in Japan - A Two-Nation Project in Higher Education*. The University of Minnesota Press, Minneapolis.

## The Development of the Study of Staff Development (SD)

Jun OBA\*

Most often, in Japanese higher education, the expression “staff development” refers to development of non-academic staff, in spite of divergence of views on it. Staff development in this sense has been studied in Japan only for a few decades, and notably in the past decade.

Recent development of studies in staff development has been analogous to the advancement of university reform. Thus, the number of publications in that field soared when the university reform shifted its weight from education to management in the second half of the 1990s. This is well illustrated following incorporation of national universities. The 2002 report of the study group of the MEXT urged the professionalisation of non-academic staff for better management of the national universities.

While staff development has been studied by a limited number of scholars, often only marginally in the context of governance, management, and support for education-research, most literature has been produced by practitioners, i.e. non-academic staff. This trend was boosted when the Japan Association of University Administrative Management was founded in 1997 by some ambitious non-academic staff and began to serve as a professional association. At the same time, some graduate schools of education dedicated, almost entirely or partially, to developing non-academic staff have been established, and have begun to produce relevant literature.

The study of staff development will have a larger significance in the face of changes in labour practices, such as end of the lifetime employment, casualisation of labour, and professionalisation, which will considerably affect higher education institutions.

---

\* Associate Professor, R.I.H.E., Hiroshima University