

# 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

大学経営・政策コース 両 角 亜希子  
大学経営・政策コース 小 方 直 幸

University Management and Organization  
: Focusing on Governance, Personnel System and Organizational Climate

Akiko MOROZUMI, Naoyuki OGATA

Management of university becomes a critical issue because of competition for acquiring students due to the declining birthrate. However the research of this area have been mainly focused on the analysis of financial health based on the size or selectivity of universities and professionalization of staff or cooperation between staff and faculty and the approach from the organizational point of view remains unexplored field. This paper examines the university management and organization focusing on private universities. Three areas-governance, personnel system and organizational climate are focused on as the organizational characteristics and the relationship between university organization and adequacy of the student quotas of enrollment is examined. University governance such as strength of autonomy of faculty and president of board of trustees from a founding family or not and organizational climate such as sharing of goals have some important effect on the financial health of universities on the one hand, but personnel system has no clear influence while it improves work motivation of staff.

## 目 次

1. はじめに
  - 1.1 研究の背景と目的
  - 1.2 先行研究
2. 分析の枠組みとデータ
  - 2.1 分析の枠組み
  - 2.2 データ
  - 2.3 定員充足率
3. ガバナンス、人事制度と組織の風土
  - 3.1 ガバナンス
  - 3.2 人事制度
  - 3.3 組織の風土
4. 大学の経営とガバナンス、人事制度、組織の風土
  - 4.1 変数の定義
  - 4.2 分析結果
  - 4.3 組み合わせによるガバナンスの影響
  - 4.4 人事制度の意義
5. 結論
- 参考文献

## 1. はじめに

### 1.1 研究の背景と目的

18歳人口の減少により、大学の経営は厳しさを増している。また同時に、グローバル化や知識社会化の進展など、社会経済環境の変化の中で、大学が果たすべき役割も広がっている。こうして大学に対する要求が高度化、複雑化する中で、いかに大学が組織として応えていけるのかが問われており、その中で、個々の機関の経営のあり方が重要な課題になっている。

大学の経営状況は規模や選抜性、歴史などの所与の条件によって大きく影響をうけていることが知られているが、本稿で明らかにしたいのは、大学が経営上選択し得る方策のうち、何が経営状態を維持・改善させるのか、という点である。大学の組織・運営の改革についての1つの論点として注目されてきたのが、ガバナンスのあり方や、事務組織の改善、職員の職能開発（スタッフ・ディベロップメント）である。たとえば政策文書に着目すれば、前者については、1998年の大学審議会答申で「学長を中心とする全学的な運営体制の整備」、後者については、1987年の臨時教育審議会第3次答申の中で重要な課題として掲げられてきた

し、これらの論点は、2008年の中央審議会答申「学士課程教育の構築に向けて」等においても一層、強調して論じられている。しかしながら、こうしたガバナンスの改革、事務組織の改善、職員の職能開発などが、どのように大学の運営の在り方に変化をもたらし、経営の維持・改善に結び付くのかはこれまで実証的には十分に明らかにされてこなかった。本稿では、大学の事務職員に対する質問紙調査の分析を通じて、この課題について検証し、大学経営の実践にも寄与する知見を得ることをめざす。

## 1.2 先行研究

分析に先立ち、経営状態、ガバナンス、人事制度、組織風土の各領域について主要な先行研究を整理しておきたい。なお、国公私立のすべての大学について、ガバナンスや事務組織、職員の能力開発などが経営改善に及ぼす影響を検討する必要があるが、設置形態によって制度などが異なるため、同じ変数を用いて分析することは困難である。そこで、本稿では私立大学のみを分析対象とし、他の設置形態の大学については別稿で扱い、先行研究も私立大学を中心にとりあげる。

### (1) 経営状態

私立大学の経営状態については毎年、日本私立学校振興・共済事業団が『今日の私学財政』において財務指標、『私立大学・短期大学等入学志願動向』において定員充足率、志願倍率などを、規模、立地、分野別に集計し数値を公表している。収支バランスをみる総合的指標である帰属収支差額比率、あるいは入学定員充足率などは、私立大学の経営状態を見る最も基本的な指標であり、これらは規模や立地の影響を大きく受け、またその影響が近年強まっている。

他方、個別大学の経営状態の規定要因についての研究は、これまで財務などの情報開示が十分に進んでいなかったこともあって多くない。その中で最も代表的な研究は、濱中・島(2002)であり、文部省の「私立大学の財務状況調査報告書」個票データを用いて、収支バランス(帰属収支差額比率)は、立地、規模、威信、学部特性といった環境条件、教員学生比率、教員給与によって大きな影響を受けていることを実証的に明らかにしている。ただし、経営状態に影響を与える「大学によって統制可能な変数」を考察しているわけではなく、実践への寄与という面でのインプリケーションは小さい。

「大学によって統制可能な変数」が経営状態に影響

を与える影響を実証的に分析したのは両角(2011a)である。私立大学のマネジメント改革のうち、年度計画の実質化、数値目標の設定、中長期計画の策定などに着目し、これらが組織内の課題共有度を高めることを通じて経営改善にプラスの影響を与えることを明らかにしている。なお、個別大学の経営改革について扱った論考(たとえば、小日向2003、清成2003、大坪2005、福島2010、私学高等教育研究所2007など)では、学長などのトップのリーダーシップ、構成員の危機共有、事務組織改革などの言及はあるものの、その多くは学長や理事らが経験に基づき語ったものであり、これらの事象が経営改善をもたらした真の要因なのかは確かでないし、仮にそうであったとしても、他の大学にもあてはまる普遍的な原理を明らかにしているわけではない。

### (2) ガバナンス

日本の私立大学のガバナンスについては、法的枠組みで規定される部分が限定的で、個々の大学の多様性が高い(両角2000)。また、外部者からみれば、ガバナンスの形態もわかりにくい。こうした背景から、どのようなガバナンスのパターンが日本の私立大学においてみられるのか、どのようなタイプの大学でどのようなガバナンスをとっているのかという「類型化」が、重要な課題とされてきた。また、大学審議会組織運営部会(1995)の答申「大学運営の円滑化について」における全学的な改革のために学長リーダーシップの重要性の指摘や、経営の最終責任者を明確にするための私立学校法の改正(2004年)をうけて、実態がどのように変化したのかを明らかにすることにも関心が向けられてきた。

以上の背景から、私立大学のガバナンスの実態については、様々な調査が私学団体を中心に実施されてきた。たとえば、日本私立学校振興・共済事業団は、私立大学のガバナンス、人事管理、学生募集、教育改革などについての包括的なアンケートを平成5年、10年、15年、20年と5年おきに実施し、全体的な動向や趨勢変化を発表している(最新のものは日本私立学校・振興共済事業団2009)。日本私立大学協会が学長のリーダーシップに焦点をあてて行った調査(1995)や理事会の機能についての調査(私学高等教育研究所2007)、もっとも最近行われた調査には、21世紀大学経営協会(2011)がある。これらの調査や学校法人の寄附行為などの分析(日本私立大学連盟1999、私学経営研究会2010など)を通じて、日本の私立大学のガバナンスの

パターン化が行われてきた。たとえば、私立大学の設置管理をする学校法人と教育研究の場としての大学の関係という二重構造に着目した「学長付帯型」、「理事長・学長兼任型」、「経営・教学分離型」という三類型（日本私立大学連盟1984）、理事会や評議員会に参加するメンバー特性の考察から導かれた、「構成員参加型」、「執行部支配型」（両角2000）などである。

しかしながら、どのような大学でどのようなガバナンスの類型を取ることが望ましいのか／望ましくないのか、経営改善という点でどのようなガバナンスの仕組みが効果的なのかという点については、学長や理事長らによって個別大学の経験が紹介されることはあっても、こうしたアンケート調査を用いて学術的に明らかにされることはほとんどなかった。なお、1996年時点のデータを用いて、ガバナンス類型と財務状況についての関連を量的に探った研究はあるものの（両角2010、第3章）、明確な関係は見いだせていない。

### （3）人事制度—事務組織、職員の職能開発

大学の経営改善のために、事務組織の改革、職員の能力開発について変革しなければならないという観点から、人事制度についても多くの調査研究が行われるようになり、日本高等教育学会の『高等教育研究』（第13集、2010）においても、スタッフ・ディベロップメントの特集が組まれている。大学の経営人材や組織体制に着目するのであれば、必ずしも事務職員だけに焦点を当てる必要はないが、「大学事務職員から経営人材へ」（山本2004）など、教員よりは大学職員のあり方に大きな変化が求められていることから、事務組織改革、事務職員の能力開発や人事制度について中心的に論じられる傾向がみられる。

この分野は羽田（2010）も述べているように「経験を土台に語られ、（中略）実証的・理論的研究がまだ不十分」で、またすでに研究のレビュー（大場2006）も行われていることから、そのすべてをここで網羅的に論じることにはしないが、いくつかのタイプの研究に分類できる。大きくは、職員個人の側面により関心のあるタイプの研究と、職場制度により関心のある研究である。

前者の例としては、職員にどのような能力が求められ、どのような能力や専門性が足りないのかという観点の研究がある（福留（宮村）2004、大学行政管理学会「大学人事」研究グループ2004など）。各種の実態調査（山本2002、東京大学大学経営・政策研究センター2010など）で共通に指摘されているのは、企画立

案能力の強化であり、こうした能力をいかに高めるのかといった議論が、望ましい研修のあり方（吉武2010）、職員の専門職化（大場2009）などととも論じられてきた。

後者のタイプの研究としては、新しい職員を育成するためにどのようなキャリアパスや人事制度を作ればよいのかといった観点の研究がある（篠田2004など）。様々な制度がどのような大学で、どの程度導入されているのかという実態そのものを把握するためのアンケート調査も多くなされている。たとえば、採用・昇進・研修の実態、能力主義人事や処遇の実態、職員の意思決定への参加度などについてのアンケート調査（私学高等教育研究所2010など）や、新しく求められる機能をどのような組織、人員・体制で行っているのかの実態についてのアンケート調査（大学行政管理学会大学事務組織研究会2009）がそうである。また、大学行政管理学会「大学人事」研究グループ（2004、2009）、『私学経営』（私学経営研究会）、『学校法人』（学校経理研究会）などの媒体では、個別大学での人事制度の導入事例が数多く紹介されている。これらの事例では、大学経営の改善よりもむしろ、「がんばっている人が報われる」「本人の希望や適性を把握して活かす」など、職員のモチベーションの向上という視点から人事制度の改革が論じられている。

最近では、この両者をつなぐタイプの研究にも着手されている。職員自身が考える将来像について、専門職化、経営参画、キャリア分岐の3方向があり、これらが年齢や職位などの個人変数だけでなく、規模、選抜性、オーナー系かどうかなどの所属組織の特性によっても影響を受けていることを示した両角（2011b）や、幹部職員へのインタビュー調査から、人事異動と内部昇進を基盤として業務を通じての職員の管理運営能力を獲得させる必要性を論じた中島（2011）、研修を通じて職員の能力開発と業務の発展を同時に行うというSDの可能性について論じた加藤（2010）はその例である。

このように多くの実態調査や実践報告はなされているものの、たとえば人事制度の改革が職員の能力発揮にどのように貢献したのか、あるいは経営改善につながったのかといった分析はまだほとんど見られない。「SDの目的は広義には大学経営の改善・向上にある」（寺崎2010）ことは多くの論者が認めるところだが、実際にSD等の推進が大学経営の維持・向上にどのような効果をもたらしたのかという研究はほとんどなく、多くの大学職員論の研究が、皮肉にも大学経営



という視点を欠く傾向にあったことは否定できない。

#### (4) 組織風土

個別大学の経験談では必ずと言ってよいほど触れられてきた大学の組織風土だが、学術的な研究において、その実態や効果について実証的に明らかにした研究はほとんどない。海外の研究においては一つの研究領域として多くの実証研究が蓄積されてきたが(両角 2000, 江原 2010), 日本ではこうした研究動向の紹介にとどまり、類似の研究は一部(広島大学大学教育研究センター 1976)を除き、十分に行われてこなかった。たとえば、大嶽(2009)は組織分野の変革に着目し、大学の規模によって風土が異なる可能性は示しているものの、試行的に実施したアンケート調査の実施内容自体に課題が残っている。また、先に挙げた両角(2011a)も、課題共有が進んだ組織の効果に着目している点で組織風土に関する研究とも位置づけられるが、その大学の持つ運営風土によって異なるはずの課題共有の方法などについては明らかにできていない。大場(2011)もこの領域の研究の必要性をとらえているが、現時点でこの領域は未開拓な研究分野として残されている。

## 2. 分析の枠組みとデータ

### 2.1 分析の枠組み

以上の先行研究のレビューで明らかなのは、ガバナンスの改革、人事制度やSD、組織風土などは、大学の経営改善のために着目され、各々の実態については各種の調査研究の蓄積が認められるものの、ガバナンスの改革、人事制度やSD、組織風土の3領域のそれぞれの関係性や、経営改善との関係については、実証研究が十分に進展していないということであった。本稿の

意義は、この点についてアプローチすることにある。

分析の枠組み(図1)はシンプルなものである。ガバナンス特性、人事制度、組織風土のそれぞれ並びに三者の関係性について、記述的な考察を行った後、従来からのその重要性が指摘されてきた規模や選抜性を統制したうえでも、それらが経営状態に影響する余地があるのかを明らかにする。経営状態の指標について、ここでは入学定員充足率(入学者数/入学定員)を用いることにした。両角(2011a)では、私立大学のマネジメント改革の経営改善効果を分析しているが、その効果は経営状態の最終的な指標である帰属収支差額比率よりも、経営改善のプロセス指標である定員充足状況でよりみられることが分かっている。学生納付金収入が収入の大半を占める私立大学の経営にとって、学生確保は最も重要な課題であり、経営改善の指標として入学定員充足率に着目することは妥当といえる。

### 2.2 データ

上述の課題を明らかにするために用いるのは、東京大学大学経営・政策研究センターが2010年2月に実施した「大学事務組織の現状と将来－全国大学事務職員調査」のデータである。この調査は、全国公私立大学の本部・学部あてに調査票を郵送し(本部10票、学部5票ずつ、合計17645票)、5909名から回答を得ており、このうちの私立大学分について用いる(発送数13440票、回収数3724票、回収率28%)。類似の調査と比べた場合の本調査の最大の特徴は、調査票にIDを割り振り、どの大学に勤務する職員の回答かがわかる設計にしていることである。これによって質問紙でたずねきれない個々の大学の情報(たとえば定員充足率など)を関連付けて分析することが可能になっている。今回の分析に必要な入学定員、入学者数、偏差値は、朝日新聞社(2010)を用いた。

### 2.3 定員充足率

なお、分析に入る前に従属変数である入学定員充足率について若干、補足しておきたい。定員充足率は規模が大きいほど、選抜性(偏差値)が高いほどよいという関係が一般的によく知られている。今回のデータにおいてもこの関係について、図2、図3で確認しておきたい。まず規模については、大きいほど定員充足率がよいという関係が明確にみられる。たとえば定員充足率が0.8未満の大学は、999人以下では43%であるが、1,000-1,999人では33%、2,000-3,999人では17%、

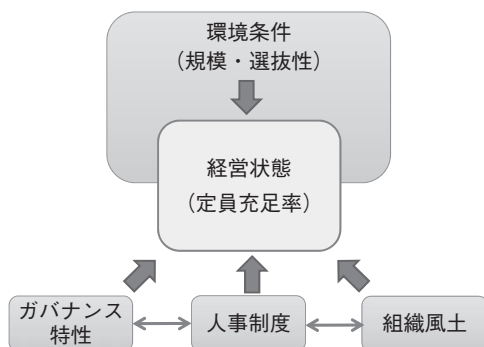


図1 分析枠組み

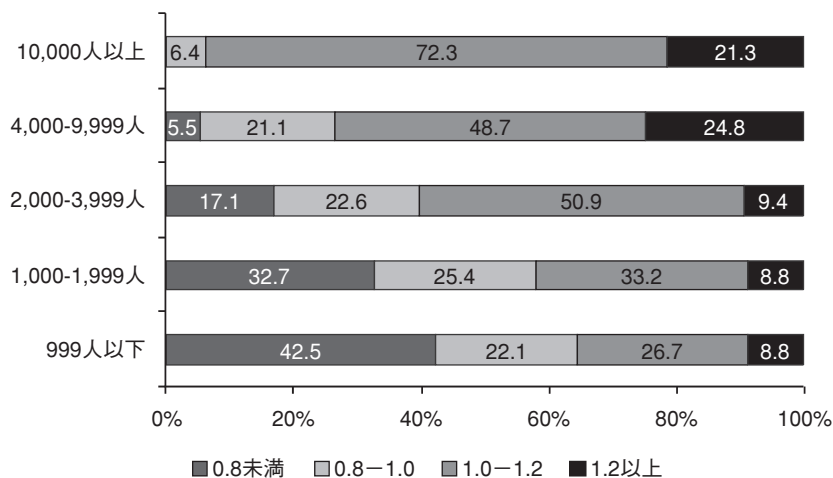


図2 定員充足率と規模

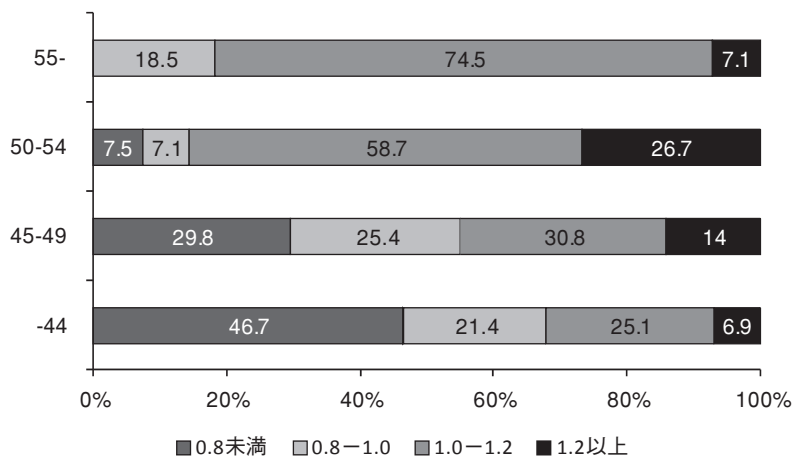


図3 定員充足率と選抜性（偏差値）

4,000-9,999人では6%, 10,000人以上では0%となっている。これに対して、選抜性については、確かに選抜性が低い大学で定員充足率が低い傾向はみられるが、選抜性が高ければ高いほど定員充足率が高いわけではない。定員充足率が1.2以上に着目すると、選抜性が-44で7%, 45-49で14%, 50-54で27%, 55-で7%となっている。選抜性の高い大学では高い質の学生を維持する為に、入学者数をある程度抑える傾向にあることが確認される。

### 3. ガバナンス、人事制度と組織の風土

#### 3.1 ガバナンス

私立大学のガバナンスとして、オーナー理事長の有

無、職員出身理事の有無、そして教授会自治の強さに着目する。なお前二者については、本来ならば機関の客観的事実情報に依拠すべきだが、扱っている数値は、何れも質問紙に対する個人の回答の集計値である。この点に分析上の課題と限界があることを、予め断っておく。まず全体では、理事長が創設者あるいはその親族である（オーナー理事長）のは35%と3分の1である。職員出身の専任理事（職員理事）がいるのは過半数の58%で、教授会自治については66%と3人に2人が強いと考えている。ただし、規模や選抜性による相違も大きい。最も顕著な差があるのがオーナー理事長の有無で、規模が大きい、また選抜性が高い大学ほどオーナー理事長である比率は低い。逆に職員理事がいる比率は、規模が大きい、また選抜性が高い大

表 1 規模、選抜性と私立大学のガバナンス

		規模						選抜性				(%)
		全体	999人 以下	1,000- 1,999人	2,000- 3,999人	4,000- 9,999人	10,000人 以上		-44	45-49	50-54	55-
オーナー理事長	35.1	41.7	48.9	44.5	25.4	12.8	****	50.8	43.8	24.2	8.2	****
職員理事存在	57.6	44.9	49.0	53.6	63.5	79.6	****	50.4	55.8	64.5	59.2	****
教授会自治強い	65.8	54.8	59.0	65.2	73.5	78.0	****	56.5	60.1	73.1	78.0	****

注：\*\*\*\*0.1%，\*\*\* 1%，\*\* 5%，\*10%で有意。

表 2 オーナー理事長の有無と職員理事，教授会自治 (%)

		オーナー理事長	
		いる	いない
職員理事存在	***	45.9	40.9
教授会自治強い	****	51.6	72.7

注：\*\*\*\*0.1%，\*\*\* 1%，\*\* 5%，\*10%で有意。

学ほど高く，特に規模による相違が顕著である。教授会の自治も，規模が大きい，また選抜性が高い大学ほど強いと認識されている（表 1）。

表 2 には，オーナー理事の有無と，職員理事が存在しているか否か，教授会自治が強いのか否かの関係を示した。まず，オーナー理事長がいる大学ほど職員理事の比率も高いが，その差はそれほど顕著でない。他方で，オーナー理事長がいる大学ほど，教授会自治は弱いと考えており，オーナー理事長がいる大学では半数しか教授会自治が強いと回答していない。なお，教授会自治の強弱と職員理事の有無との間には明確な関係がない（職員理事がいると答えた割合は，教授会自治が強いと回答した場合 58%，弱いと回答した場合 56%）。

学長と理事長の役割分担に対する評価は，肯定的回答が 52%，否定的な回答が 48%と拮抗している。規模別では統計的に有意な相違は認められないが，選抜性については 50 未満の大学よりも 50 以上の大学で評価がやや高い（-44 が 48%，45-49 が 49%，50-54 が 58%，50-が 56%）。他のガバナンス指標との関連では，職員理事がいる大学，教授会自治が強い大学，学長と理事長が別である大学で，若干肯定的な評価が高くなっている（表 3）。

### 3.2 人事制度

人事制度に対しては否定的な意見が多い。「能力や適性が生かされた人事異動が行われている」に対しては 29%，「一定のキャリアモデルが示されている」に対しては 16%しか肯定的に回答していない。「職員の自己啓発を奨励している」「中途採用において有能な人材が採用されている」に対しても，それぞれ 42%，43%と肯定的な回答は過半数を下回っている。また 59%が「自大学出身の職員が多い」と回答している。「自大学出身の職員が多い」を除く 4 項目間の相関は何れも 0.36 から 0.59 と高い。総合的な評価である「能力や適性が生かされた人事異動が行われている」と相関が高いのは順に，「一定のキャリアモデルが示されている」(0.59)，「職員の自己啓発を奨励している」(0.43)，「中途採用において有能な人材が採用されている」(0.42) という結果だった。

人事制度に対する評価は規模とも関係している。規模が大きい大学ほど「職員の自己啓発を奨励している」「中途採用において有能な人材が採用されている」「自大学出身の職員が多い」と回答する者が多い。また，選抜性が高い大学ほど「中途採用において有能な人材が採用されている」と回答する者が多い。なお，「職員の自己啓発を奨励している」「自大学出身の職員が多い」と回答する者は，選抜性が低い大学で低い傾向にあるが，これらへの肯定的な回答が最も多いのは，選抜性が 55 以上のグループではなく 50-54 のグループである（表 4）。

さらに，職員出身理事の有無によって人事制度への回答に相違が認められる。「一定のキャリアモデルが示されている」（有 18%，無 12%），「職員の自己啓発を奨励している」（有 47%，無 36%），「自大学出身者の職員が多い」（有 63%，無 53%）と，職員出身理事がいる大学ほど，人事制度に対する評価は高い傾向にある。

表3 学長と理事長の役割分担に対する評価（肯定的評価）

（％）

オーナー理事長		職員理事			教授会自治			学長と理事長		
いる	いない	いる	いない		強い	強くない		同一	別	
52.8	51.1	53.4	49.6	**	55.4	45.0	****	46.4	52.7	***

注：\*\*\*\*0.1％，\*\*\*1％，\*\*5％，\*10％で有意。

表4 規模、選抜性と人事制度に対する評価

（％）

	規模						選抜性				
	999人 以下	1,000- 1,999人	2,000- 3,999人	4,000- 9,999人	10,000人 以上		-44	45-49	50-54	55-	
職員の自己啓発を奨励	35.1	34.9	41.9	52.0	51.0	****	35.7	40.5	49.2	46.2	****
中途採用で有能な人材採用	39.9	37.8	41.2	46.0	49.9	****	35.5	40.7	45.2	52.9	****
自大学出身職員多い	35.8	53.6	63.1	61.5	85.0	****	50.8	59.5	69.8	52.4	****

注：\*\*\*\*0.1％，\*\*\*1％，\*\*5％，\*10％で有意。

表5 規模、選抜性と人事制度の導入

（％）

	規模						選抜性				
	999人 以下	1,000- 1,999人	2,000- 3,999人	4,000- 9,999人	10,000人 以上		-44	45-49	50-54	55-	
成果主義・目標管理制度の導入	29.2	28.1	40.0	62.8	45.3	****	35.6	36.1	45.5	53.8	****
人事評価の給与への反映	26.3	32.9	32.4	47.1	34.0	****	27.0	35.9	30.7	42.1	****
裁量労働制・フレックスタイムの採用	14.8	16.0	18.1	17.1	21.6	*	17.2	18.3	20.8	11.6	***

注：\*\*\*\*0.1％，\*\*\*1％，\*\*5％，\*10％で有意。

こうした人事制度に対する主観的評価が、客観的な人事制度と関係しているかを検証しておこう。ただし、客観的な人事制度に対してはそもそも回答者が少ないという問題がある。全体の3人に1人が回答しておらず、参考的な扱いとならざるを得ない。

まず、「成果主義・目標管理制度が導入されている」と回答したのは41％、「人事評価が給与に反映されている」と回答したのは34％、「裁量労働制・フレックスタイムが採用されている」と回答したのは18％である。規模や選抜性による導入状況の相違も大きい。規模別にみると、「成果主義・目標管理制度の導入」や「人事評価が給与に反映」が最も行われているのは、規模が4,000-9,999人の大学で、選抜性別にみると、これら2つが最も行われているのは、選抜性が55以上の大学である（表5）。

こうした人事制度の導入と人事制度に対する評価の間にも関係が認められる（表6）。「成果主義・目標管理制度が導入されている」「人事評価が給与に反映されている」「裁量労働制・フレックスタイムが採用されている」と回答した者の方が、「能力や適性が生かされた人事異動が行われている」「一定のキャリアモデルが示されている」「職員の自己啓発を奨励している」に対する評価は高い。

ただし、これらの人事制度の導入が、人事に対する評価を高める決定的な要因とはいえない。なぜならば、これらの人事制度を導入している職場でも、「能力や適性が生かされた人事異動が行われている」に対しては35％前後、「一定のキャリアモデルが示されている」に対しても20％前後しか肯定的に評価していないからである。逆にいえば、「成果主義・目標管理制

表 6 人事制度の導入と人事制度に対する評価

	目標管理制度の導入			人事評価の給与への反映			裁量労働・フレックス タイムの採用		
	有	無		有	無		有	無	
能力や適性が生かされた人事異動が実施	35.1	23.6	****	35.8	24.1	****	37.2	26.3	****
一定のキャリアモデルが提示	18.9	10.5	****	19.9	10.8	****	23.6	12.3	****
職員の自己啓発を奨励	56.7	34.1	****	54.1	37.2	****	53.8	40.6	****
中途採用で有能な人材採用	55.8	58.7	*	56.9	58.3		64.3	56.5	***
自大学出身職員多い	50.0	37.8	****	48.8	39.6	****	45.0	41.7	

注：\*\*\*\*0.1%，\*\*\*1%，\*\*5%，\*10%で有意。

表 7 職位別にみた人事制度に対する評価

		（％）		
		管理職	一般職	その他
能力や適性が生かされた人事異動が実施	****	37.2	26.5	29.7
一定のキャリアモデルが提示	****	14.9	15.0	24.3
職員の自己啓発を奨励	****	50.6	40.7	36.4
中途採用で有能な人材採用		45.1	41.8	43.7
自大学出身職員多い	****	48.9	61.0	68.9

注：\*\*\*\*0.1%，\*\*\*1%，\*\*5%，\*10%で有意。

表 8 規模、選抜性と組織の風土

	規模						選抜性				
	999人 以下	1,000- 1,999人	2,000- 3,999人	4,000- 9,999人	10,000人 以上		-44	45-49	50-54	55-	
自分の意見や提案いいやすい	68.1	67.7	69.8	78.6	80.0	****	67.8	69.9	76.5	79.6	****
休暇を取得しやすい	65.6	64.8	63.0	69.2	70.8	***	65.6	65.4	66.9	69.9	
上司は信頼して仕事を任せてくれる	82.5	81.7	85.5	89.4	89.2	****	81.9	85.2	88.0	87.1	***
繁忙期は業務分担を変える	40.4	42.0	41.8	44.7	50.2	***	41.1	41.6	48.5	45.2	***
教員との間に信頼関係成り立つ	66.1	63.4	69.5	73.9	76.4	****	60.8	69.3	71.1	78.9	****
経営方針が全学で共有されている	28.2	31.4	28.4	28.1	29.9		27.4	28.6	31.1	30.0	

注：\*\*\*\*0.1%，\*\*\*1%，\*\*5%，\*10%で有意。

度の導入」や「人事評価が給与に反映」は、「能力や適性を生かした人事異動」や「一定のキャリアモデルの提示」を保障するものではない。

最後に、人事制度に対する評価は現在の役職による影響も受けていることを補足しておく。管理職（役員、課長・主任以上の管理職）、一般職員（課長補佐、係長・主任等、一般専任職員）、その他（嘱託・臨時

職員、派遣職員、その他）の3類型でみると、「能力や適性を生かした人事異動が行われている」は管理職で相対的に肯定的な評価が高く、同様の傾向は「職員の自己啓発を奨励している」でも認められる。自身が管理職への道を辿っており、職員の能力開発を行う立場にもあることが、評価の高さの背景にあると考えられる。これに対して、「一定のキャリアモデルが提示



表9 ガバナンスと組織の風土

(%)

	オーナー理事長			職員理事			教授会自治		
	いる	いない		いる	いない		強い	強くない	
自分の意見や提案しやすい	66.6	75.4	****	74.4	69.7	***	75.8	65.8	****
休暇を取得しやすい	63.9	67.7	**	65.7	66.8		67.4	64.6	**
上司は信頼して仕事を任せてくれる	85.0	85.8		86.4	84.1	**	87.4	82.1	****
繁忙期は業務分担を変える	43.2	43.3		44.5	41.9	*	45.0	40.4	***
教員との間に信頼関係成り立つ	69.1	69.9		71.6	67.1	***	69.4	70.0	
経営方針が全学で共有されている	32.8	26.6	****	29.6	27.8		27.8	31.2	**

注：\*\*\*\*0.1%，\*\*\*1%，\*\*5%，\*10%で有意。

表10 人事制度に対する評価と組織の風土

(%)

	能力・適性生かした 人事異動			一定のキャリア モデル提示			職員の自己啓発奨励			中途採用で有能な 人材が採用		
	思う	思わない		思う	思わない		思う	思わない		思う	思わない	
自分の意見や提案しやすい	88.0	66.1	****	86.3	69.9	****	83.9	64.0	****	81.9	65.4	****
休暇を取得しやすい	84.8	63.1	****	76.6	64.6	****	72.5	62.1	****	72.5	61.9	****
上司は信頼して仕事を任せてくれる	94.7	81.8	****	92.9	84.2	****	92.6	80.4	****	91.3	81.2	****
繁忙期は業務分担を変える	57.1	38.0	****	65.7	39.4	****	52.4	37.0	****	50.0	38.6	****
教員との間に信頼関係成り立つ	82.7	64.3	****	82.8	67.3	****	80.0	62.1	****	78.0	63.5	****
経営方針が全学で共有されている	42.0	23.7	****	45.8	25.9	****	37.3	22.9	****	35.4	24.2	****

注：\*\*\*\*0.1%，\*\*\*1%，\*\*5%，\*10%で有意。

されている」「中途採用において有能な人材が採用されている」は、その他の職員で肯定的に評価する者が多い（表7）。

### 3.3 組織の風土

組織の風土については、業務遂行のしやすさ（「自分の意見や提案を言いやすい雰囲気がある」「休暇を取得しやすい雰囲気がある」「上司は信頼して仕事を任せてくれる」「忙しい時期には業務分担を変えている」）と教員との信頼関係（「教員との間に信頼関係が成り立っている」）、目標の共有（「大学の経営方針は共有されている」）の視点から検討する。

業務の遂行のしやすさについては、「自分の意見や提案を言いやすい雰囲気がある」（73%）、「休暇を取得しやすい雰囲気がある」（67%）、「上司は信頼して仕事を任せてくれる」（86%）、の何れに対しても3人に2人以上が肯定的に評価している。なお、「忙しい時期には業務分担を変えている」と回答したのは44%

だった。教員との信頼関係についても全体では70%が肯定的に回答している。これに対して目標の共有に対しては、肯定的な回答が29%にとどまった。

規模別にみると、業務遂行のしやすさは規模が4,000-9,999人および10,000人以上の大学で評価が高い傾向にある。教員との信頼関係も同様だが、目標の共有に関しては規模間の相違は認められない。選抜性でみると、業務遂行のしやすさは、選抜性が高いグループで若干評価が高い傾向にある。教員との信頼関係については、選抜性が高いほど肯定的な意見が多く、目標の共有については規模と同様に選抜性による相違は認められない。目標の共有については、一般に規模が小さいほど、組織や人の多様性が生じにくいために、課題も共有されやすいと考えるかもしれないが、必ずしもその傾向が該当しないことがわかる。（表8）。

ガバナンスと組織風土との関係はそれほど明確でない（表9）。業務遂行のしやすさはオーナー理事でない場合、職員出身の理事がいる場合、教授会の自治が

強い場合でやや肯定的な評価が高い程度である。教員との信頼関係は、職員出身の理事がいる場合が若干高め、目標の共有はオーナー理事の場合に若干高くなっている。

一方、人事制度に対する評価と組織風土との関係は明確である(表10)。「能力や適性が生かされた人事異動が行われている」「一定のキャリアモデルが示されている」「職員の自己啓発を奨励している」に肯定的な者ほど、業務遂行のしやすさに対する評価も高い。また、人事制度に対する評価が高い者ほど、教員との信頼関係が構築できていると考え、目標の共有も行われていると考えている。

最後に、現状の反映でもあるので必ずしも組織風土とまでは言い切れないが、勤務大学が置かれている課題に対する認識についても紹介しておく。質問票では8つの項目について尋ねており、まずそれぞれの項目について、あまり重要でない-とても重要に対して1-3の得点を与えた。そして8項目を【経営課題】(学生募集、学部・学科の改組、財政の改善)、【教育学習課題】(教育改善、学生支援)、【成果貢献課題】(研究の水準の高度化、地域社会への貢献、国際化)の3つの領域に分け、それぞれの領域ごとに合計点を求めた。【経営課題】と【成果貢献課題】は3-9点、【教育学習課題】は2-4点の間の分布となる。

表11は、3つの領域の得点の平均点を規模別、選抜性別に求めたものである。まず【経営課題】に対しては、規模が大きいほど、また選抜性が高いほど課題認識が高い。【教育学習課題】についても、選抜性が高いほど課題認識も高い。規模が大きい大学、選抜性が高い大学は、相対的に経営状況も良好と想定されるが、むしろ経営状況が良好な大学ほど、【経営課題】や【教育学習課題】を認識しているのである。これに対して【成果貢献課題】は、むしろ規模が小さい大学ほど、また選抜性が低い大学ほど認識されている。

#### 4. 大学の経営とガバナンス、人事制度、組織の風土

3節では、私立大学のガバナンス、人事制度と組織風土に対して、大学の規模や選抜性にも留意しながら、それぞれ記述的な考察を行うとともに、三者の間の相互関係について概観した。この節では、ガバナンス、人事制度、組織風土が私立大学の経営、特に定員充足率と関係があるかを検証する。定員充足率の規定要因については既に2節でみたように、大学の規模や選抜性の影響が大きい。しかし、規模や選抜性はそれが重要なファクターだとしても変更が容易でなく、個々の私立大学の経営上の取組に対する具体的な示唆という点では乏しい。そこで以下では、大学の規模や選抜性を統制した上でもガバナンスや人事制度、組織風土が定員充足率に影響を及ぼし得るものなのか検証する。

##### 4.1 変数の定義

従属変数である定員充足率は、入学者/入学定員の実数を用いる。独立変数に関しては、まず規模、選抜性についてはこれまで用いてきた5分類、4分類を踏襲し、それぞれ999人以下、44以下を基準とするダミー変数を採用する。ガバナンスについては、オーナー理事の有無、職員理事の有無、教授会自治が強い与否か(それぞれ1, 0のダミー変数)を用いる。人事制度に関しては、自大学出身の職員が多い与否か(1, 0のダミー変数)と、人事制度に対する評価(「能力や適性が生かされた人事異動が行われている」「一定のキャリアモデルが示されている」「職員の自己啓発を奨励している」「中途採用において有能な人材が採用されている」)に対する回答の、思わない-思うに対して1-4の得点を与え、それを合計したものを標準化した得点を用いる。

組織風土については、業務遂行のしやすさに関しては(「自分の意見や提案を言いやすい雰囲気がある」

表11 規模、選抜性と勤務大学の課題認識

	計	規模						選抜性				
		999人 以下	1,000- 1,999人	2,000- 3,999人	4,000- 9,999人	10,000人 以上		-44	45-49	50-54	55-	
経営課題	4.46	4.36	4.33	4.48	4.45	4.67	****	4.18	4.33	4.62	4.87	****
教育学習課題	2.55	2.63	2.48	2.60	2.49	2.50	****	2.46	2.53	2.52	2.72	****
成果貢献課題	5.31	5.55	5.41	5.48	5.22	4.84	****	5.63	5.40	5.22	4.87	****

注：\*\*\*\*0.1%，\*\*\*1%，\*\*5%，\*10%で有意。

「休暇を取得しやすい雰囲気がある」「上司は信頼して仕事を任せてくれる」「忙しい時期には業務分担を変えている」)に対する回答の、思わない－思うに対して1－4の得点を与え、それを合計したものを標準化した得点を用いる。教員との信頼関係の有無、目標共有の有無については、それぞれ1, 0のダミー変数を用いる。

## 4.2 分析結果

重回帰分析の結果を表12に示した。モデルの説明力の変化を見るために、モデル1は規模と選抜性のみを入れたもの、モデル2はガバナンス、人事制度に対する評価と組織風土のみを入れたもの、そしてモデル3は両者を投入したもの、という3種類の分析を行った。まずモデル1から、定員充足率に対しては、規模と選抜性の影響が大きいことが改めて確認できる。し

かし次にモデル2から、ガバナンス、人事制度、組織風土の影響も小さくないことが伺える。ガバナンスに関しては、オーナー理事長でない、職員理事がいる、教授会自治が強い場合に定員充足率は高まる。人事制度の影響は認められないが、組織風土に関しては、業務がしやすい環境にあり、教員との信頼関係があり、目標が共有されている場合に定員充足率は高まるという結果を得た。

さらにモデル3から、規模や選抜性を統制しても、ガバナンス、人事制度、組織風土が定員充足率に影響していることが読み取れる。ただし、モデル1と比べてモデル3の説明力は、僅かにしか向上していないという事実は重要で、規模や選抜性による影響が相当大きい点には留意が必要である。モデル3においても、ガバナンスに関しては、オーナー理事長でない、職員理事がいる、教授会自治が強い場合に定員充足率は高

表12 定員充足率の規定要因（1）

	モデル 1		モデル 2		モデル 3	
規模						
-999						
1,000-1,999	0.137	****			0.149	****
2,000-3,999	0.225	****			0.236	****
4,000-9,999	0.313	****			0.308	****
10,000-	0.310	****			0.306	****
選抜性						
-44						
45-49	0.136	****			0.131	****
50-54	0.292	****			0.262	****
55-	0.230	****			0.175	****
ガバナンス						
オーナー理事長			-0.220	****	-0.136	****
職員理事存在			0.099	***	0.044	***
教授会自治強い			0.116	***	0.049	***
人事制度						
適切な人事が実施			0.005		-0.008	
自大学出身者多い			0.023		-0.066	****
組織風土						
業務しやすい環境			0.055	***	0.040	**
教員と信頼関係			0.052	***	0.023	
目標が共有			0.041	**	0.047	***
調整済み R <sup>2</sup> 乗	0.236		0.095		0.266	
F 値	126.333	****	37.500	****	68.328	****

まっている。またモデル 2 では影響が認められなかった人事制度に関しても、自大学出身者が多くない場合に定員充足率は高まるという有意な結果が得られた。組織風土に関しては、教員との信頼関係の影響は認められなくなったが、業務がしやすい環境にあり、目標が共有されている場合には、定員充足率が高くなっている。なお、結果は示さないが、大学の規模、選抜性に加えて大学の伝統を示す設置年（1959 年以前に設置、1960-74 年に設置、1975-90 年に設置、1991 年以降に設置）も変数として加えて分析を行ったが、統計的に有意な結果は得られなかった。

定員充足率に対するガバナンスの影響については、補足しておきたい点がある。誤解のないように言っておくが、ここではオーナー理事長という形態に課題があると結論づけているわけではない。この結果が示しているのは、学内の様々な立場の人が意見を反映させることが可能であり、チェック機能が働くような、オープンな雰囲気大学の運営の方が経営状態がよいということである。アメリカの大学に対しては、経営能力の高い学長が強いリーダーシップで大学を運営しているという単純な見方をされることがあるが、これは事実誤認であって、教授団のパワーも相当に強いし、学長を選ぶ理事会も定期的に学長の活動を評価し、サポートすることが行われ、学長ただ一人のパワーが強いわけではない。むしろ、共同統治（Shared Governance）が理想的に語られるように、権限を分担することが重視されている。日本の私立学校法においては、理事やオーナー一族の専断を防ぐための仕組みが公共性を担保するために取られているが、このこと

は経営のあり方にもよい影響を与えていることが、以上の結果から示唆されるのである。なお、できるだけ多くの人の意見を大学運営に反映させることが経営改善にとって重要というのは、自大学出身者が多いと定員充足率がマイナスになっていることから間接的に伺える。

#### 4.3 組み合わせによるガバナンスの影響

表12の分析は、個々の変数の独立の影響をみたものである。しかし大学経営は、ガバナンス、人事制度、組織風土の選択肢の中での様々な組み合わせによって行われている。今回の場合でいえば、ガバナンス、人事制度、組織風土の全 8 項目の様々な組み合わせが実際の大学経営であり、どれか一つの項目を実施すれば（あるいは廃止すれば）、経営環境が好転するといった単純なものではない。この点の分析は本稿の範疇を超えるものだが、以下ではガバナンスの組み合わせを例に取り上げ、試論的な分析を紹介しておきたい。

具体的にはオーナー理事長の有無（オ○／オ×）、職員理事の存在の有無（職○／職×）、教授会自治の強弱（教○／教×）の組み合わせを用いて、8つの類型を作成し、これを分析に用いる。表13からわかるように、全体で最も多いのは【オ×職○教○】の28%で、次に多いのが【オ×職×教○】の20%である。その他は何れも1割前後の分布となっている。規模別に見ると、小規模大学では【オ×職×教○】が最も多く22%を占めるが、他の類型も少なくない。大規模大学では【オ×職○教○】が過半数の56%を占める。選抜性別では、選抜性の低い大学では【オ×職×教○】が

表13 組み合わせでみたガバナンスの分布

		規模****					選抜性****			
	計	999人 以下	1,000- 1,999人	2,000- 3,999人	4,000- 9,999人	10,000人 以上	-44	45-49	50-54	55-
【オ○職○教○】	10.5	9.2	15.3	13.9	8.4	6.0	13.0	13.1	9.0	2.5
【オ○職○教×】	7.9	9.9	11.6	10.2	3.7	5.0	11.6	10.7	4.6	0.9
【オ○職×教○】	7.3	9.9	9.1	9.2	7.1	0.9	11.5	7.6	6.5	3.3
【オ○職×教×】	8.6	12.0	12.2	10.7	5.9	0.5	14.2	11.5	3.6	1.6
【オ×職○教○】	27.6	13.8	13.7	19.9	38.2	55.7	13.5	21.5	37.8	45.4
【オ×職○教×】	11.2	12.0	8.3	9.4	13.1	12.8	11.6	10.4	12.9	10.7
【オ×職×教○】	20.2	21.6	20.8	22.3	19.9	15.4	17.9	18.1	20.0	28.8
【オ×職×教×】	6.6	11.6	9.1	4.4	3.8	3.6	6.4	7.2	5.6	6.8

注：\*\*\*\*0.1%，\*\*\*1%，\*\*5%，\*10%で有意。

(%)



表14 定員充足率の規定要因（2）  
ーガバナンス類型を投入

規模			
-999			
1,000-1,999	0.147	****	
2,000-3,999	0.235	****	
4,000-9,999	0.313	****	
10,000-	0.313	****	
選抜性			
-44			
45-49	0.131	****	
50-54	0.261	****	
55-	0.178	****	
ガバナンス			
【オ○職○教○】			
【オ○職○教×】	-0.008		
【オ○職×教○】	-0.021		
【オ○職×教×】	-0.066	***	
【オ×職○教○】	0.100	****	
【オ×職○教×】	0.069	***	
【オ×職×教○】	0.107	****	
【オ×職×教×】	0.012		
人事制度			
適切な人事が実施	-0.008		
自大学出身者多い	-0.065	****	
組織風土			
業務しやすい環境	0.040	**	
教員と信頼関係	0.023		
目標が共有	0.049	***	
調整済み R <sup>2</sup> 乗	0.266		
F 値	54.283	****	

多いものの18%にとどまり、様々な類型に分布している。これに対して、選抜性の高い大学では【オ×職○教○】が45%と多い。

ガバナンスの部分の変数を置き換えて表12と同様の分析を行った結果を表14に示した。ガバナンスの部分だけを紹介すると、基準に用いた【オ○職○教○】と比べて、統計的に有意に負の影響を及ぼしているのは【オ○職×教×】、つまりオーナー理事長のみが権力を持っているようなケースである。ただし、これは逆の解釈も可能かもしれない。つまり、学生確保が相当に厳しくなっている大学では、パワーバランスを考慮

し、構成員の意見に広く耳を傾けていても状況は改善しないことが考えられる。そのために、オーナー理事長が強いリーダーシップを持つ体制をあえて取っているのかもしれない。このように、この結果の解釈には十分な留意が必要である。

逆に統計的に有意に正の影響を及ぼしているのは【オ×職○教○】【オ×職○教×】【オ×職×教○】である。【オ○職○教○】では、パワーバランスが保証されるというよりも、対立を生みやすいということなのかもしれない。ただし先述したように、ガバナンスもまた他の人事制度や組織風土と組み合わせあって経営されており、この結果がガバナンスの特定の組み合わせの実践的意義を過度に強調するものではない。また、あくまで全体的な傾向を述べているにすぎず、例えば学生確保が急速に難しくなった際のパワーバランスの在り方等は、事例等も踏まえながら別途詳細に検証する必要がある。

#### 4.4 人事制度の意義

これまでの分析から、人事制度のうち、適切な人事が実施されているか否かは、定員充足率には直接的な影響がないことが明らかとなった。だからといって、適切な人事が必要ないということにはならない。なぜならば、適切な人事の実施は、職員の働くモチベーションには影響すると容易に察せられるからである。

以下では従属変数として仕事のやりがいと継続性の2つを設定し、4.2と同様の分析を行うことで、適切な人事の実施の意義を確認したい。仕事のやりがいについては、「自分の能力や適性が生かされている」「やりがいがある」に対する回答の、思わない－思うに対して1-4の得点を与えそれを合計した得点を、仕事の継続性については、「大学職員を続けたい」「現在勤務する大学で今後も働きたい」に対する回答の、思わない－思うに対して1-4の得点を与えそれを合計した得点を、それぞれ用いる。独立変数についてはこれまでと同様である。

表15から、仕事のやりがい、仕事の継続性に対しては、適切な人事の実施が予想通りプラスに寄与していることがわかる。また、やりがいや継続性に関しては、ガバナンスの影響は部分的であること、人事制度と並んで組織風土が重要であることが確認できる。なお、規模や選抜性の影響については、やりがいの場合、中規模の大学でやりがいを感じていること、選抜性はむしろ低い大学でやりがいを感じているという結果が得られた。継続性の場合、規模が大きいことが

表15 仕事のやりがい、継続性の規定要因

	やりがい		継続性	
規模				
-999				
1,000-1,999	0.034	*	0.044	**
2,000-3,999	0.036	*	0.105	****
4,000-9,999	-0.007		0.098	****
10,000-	-0.005		0.130	****
選抜性				
-44				
45-49	-0.042	*	0.022	
50-54	-0.068	***	-0.012	
55-	-0.114	****	0.024	
ガバナンス				
オーナー理事長	-0.013		-0.044	**
職員理事存在	0.014		-0.018	
教授会自治強い	0.000		-0.005	
人事制度				
適切な人事が実施	0.159	****	0.131	****
自大学出身者多い	-0.032	*	-0.019	
組織風土				
業務しやすい環境	0.359	****	0.209	****
教員と信頼関係	0.103	****	0.077	****
目標が共有	0.023		0.049	***
調整済み R <sup>2</sup> 乗	0.249		0.138	
F 値	62.489	****	30.488	****

プラスに影響しており、選抜性の影響は特に認められなかった。

先行研究のレビューでも確認したように、人事制度はもともと定員充足などの経営状態の改善を目的として導入されているというよりも、職場環境の改善や個人のモチベーションの向上をねらって実施されるケースが多い。そういう意味では人事制度は一定の成果を上げていると解釈することができる。また、仕事のやりがいや継続性が、教員との信頼関係があるほど向上するという結果も示唆的である。近年、教職協働の重要性が指摘されているが、その背景にはこうした関係を経験的に感じ取っているからではないだろうか。

## 5. 結論

最後に本稿で明らかになったことをまとめておきた

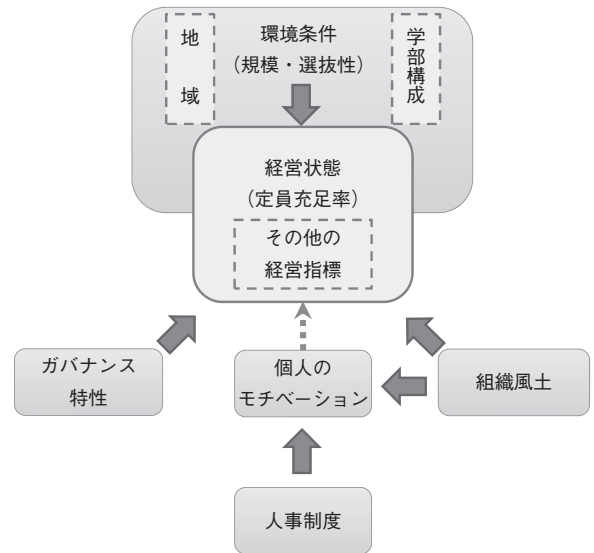


図4 大学経営と事務組織の連関と残された課題

い。大学のガバナンス、人事制度、組織風土は、規模や選抜性などの諸条件を統制したうえでも経営改善に影響を与えているのか、この点の検証が課題であった。結果は、①ガバナンスについては適切なパワーバランスが経営改善にプラスの影響を与えていること、②業務のしやすさや課題共有といった組織風土もプラスの影響があること、③人事制度は経営状態の良し悪しには関係していない、ただし、職員のモチベーション向上には一定の効果を持っている、ということであった（図4）。その意味で、経営状態を維持・向上させるために、大学が経営上選択し得る方策を発見するという本研究の目的は達成されたといってよい。

しかし、残された課題もある。第一は、分析に用いた変数の問題である。経営状態を見る指標として定員充足率に着目したが、たとえば外部資金の獲得、人件費の節減、就職率の改善などの教育指標等、他の側面についての効果も検証する必要がある。また、独立変数についても、たとえば環境条件として規模と選抜性にも着目したが、地域変数や学部特性なども投入した再検証が必要である。ガバナンス変数については、理事長と学長の関係なども重要な視点であるが今回は投入していない。

第二は、人事制度の効果に関することである。今回の分析から、人事制度は経営状態の維持・改善には影響を与えていないが、仕事のやりがいや継続性というモチベーションに効果があることがわかった。ま

た、モチベーションと業務のしやすさにも大きな関連があった。人事制度がモチベーションの向上という職場環境を改善することを通じて、経営状態の改善に寄与するのかなど、今後は間接的効果も含めたモデルを設定したうえで、さらなる分析を行う必要があるだろう。

第三の課題は、ガバナンス、人事制度、組織風土などの組み合わせを考慮した分析である。本稿で明らかにできたのは、あくまでも、全体的な傾向にすぎず、ガバナンス、人事制度、組織風土などの組み合わせに基づく考察は十分に行えなかった。たとえば、どのようなガバナンスの類型の大学にとってどのような変数・変化が有効なのかなどを分析していくことが今後は求められるし、こうした点を含めて明らかにできてこそ、実践にも寄与する知見を提供できるはずである。これについては、いくつかのパターンについて成功事例を発見し、事例研究を行うことも有効かもしれない。今後の課題としたい。

## 参考文献

- 朝日新聞社2010『大学ランキング—2011年度版』
- 井原徹2008「私立大学の人事・労務・財務—「戦略的経営」の実践」山本眞一・田中義郎『大学のマネジメント』放送大学教育振興会、105-119頁
- 江原武一2010『転換期日本の大学改革—アメリカとの比較』東信堂
- 大坪檀2005『大学のマネジメント・その実践—大学の再生戦略』学芸新書
- 大場淳2006「大学職員（SD）に関する研究の展開」『大学論集』第36集、271-296頁
- 大場淳編2009『大学職員の開発—専門職化をめぐる』高等教育研究叢書、105号
- 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』第11号、253-272頁
- 大嶽龍一2009「大学における組織文化変革の必要性和その方策に関する一考察」『大学事務組織研究』創刊号
- 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』第13集、61-79頁
- 清成忠男2003『大淘汰時代の大学自立・活性化戦略』東洋経済新報社
- 小日向允2003『私立大学のクライシス・マネジメント—経営・組織管理の視点から』論創社
- 篠田道夫2004『大学職員論』地域科学研究会・高等教育情報センター
- 篠田道夫2010『大学戦略経営論—中長期計画の実質化によるマネジメント改革』東信堂
- 私学経営研究会2004『「私学経営に関するアンケート」報告書（大学・短大・高校編）』
- 私学経営研究会2010『学校法人寄附行為の調査研究報告書』
- 私学高等教育研究所2007『私大経営システムの分析』私学高等教育研究叢書1
- 私学高等教育研究所2010『財務、職員調査から見た私大経営改革』私学高等教育研究叢書2
- 私立大学社会的責任（USR）研究会編2004、2005『私立大学の社会的責任に関する研究報告』私立大学社会的責任（USR）研究会
- 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—大学職員人事の分析と事例』学校法人経理研究会
- 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ編2009『大学人事研究Ⅱ—変貌する大学人事—教員評価の実状と経営人材の育成』学校法人経理研究会
- 大学行政管理学会大学事務組織研究会2009『大学事務組織研究2008』創刊号
- 大学行政管理学会大学事務組織研究会2011『大学事務組織研究2010』第2号
- 瀧澤博三2010「私大経営とガバナンス」『IDE現代の高等教育』No.525、29-35頁
- 高木幸道1995『学長リーダーシップを問う—私大協会“学長調査”を中心として』学校法人経理研究会
- 寺崎昌男2010「大学職員の能力開発（SD）への試論」『高等教育研究』第13集、7-21頁
- 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』  
<http://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/resource/shokuin-chosa.pdf>
- 中島英博2011「大学における職員の管理運営能力獲得プロセスと業務を通じた育成」『高等教育研究』第14集、271-286頁
- 21世紀大学経営協会2011『大学のガバナンスに関する調査』
- 日本私学振興財団経営相談センター1992『学校法人の管理運営—平成2年度学校法人事務担当者研究会資料まとめ』私学経営情報第8号日本私学振興財団
- 日本私立学校振興・共済事業団2009『「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」報告 大学・短期大学法人編—少子化時代を生き抜く』私学経営情報第26号日本私立学校振興・共済事業団
- 日本私立大学連盟1984『私立大学 きょう あした』福武書店
- 日本私立大学連盟大学経営研究分科会編1999『私立大学の経営と財政』開成出版
- 日本私立大学連盟2010『私立大学マネジメント』東信堂
- 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』第13集、23-42頁
- 濱中義隆・島一則2002「私立大学・短期大学の収支構造に関する実証的研究—18歳人口減少期における私学経営の転換」『高等教育研究』第5集、155-180頁
- 広島大学大学教育研究センター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
- 福島一政2010『大学経営論—実務家の視点と経営知の理論化』日本エディタースクール出版部
- 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てがかりとして—」『高等教育研究』第7集、

157-176頁

孫福弘1998「大学経営のイノベーション」『大学と教育』22号, 28-38頁

両角亜希子2000「私立大学のガバナンス—概念的整理と寄付行為の分析」『東京大学大学院教育学研究科紀要』第39巻, 235-243頁

両角亜希子2010『私立大学の経営と拡大・再編—1980年代後半以降の動態—』東信堂

両角亜希子2011a「私立大学のマネジメント改革が経営改善に与える影響」『大学経営政策研究』第1集, 21-38頁

両角亜希子2001b「日本の大学職員：将来像とその規定要因」『私学経営』No.435 (2011.5), 46-54頁

山崎博敏1996「大学法人理事会の役員構成とその構造変化」『大学論集』第25集, 303-320頁

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頁

山本眞一2004『SDが変える大学の未来—事務職員から大学経営人材へ』文葉社

山本眞一・村上義紀・野田邦弘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』ジアース教育新社

吉武博通2010「スタッフ・ディベロップメント (SD) の体系化と実践」『カレッジマネジメント』161号, 50-53頁

立命館大学大学行政研究・研修センター2005『21世紀の職員像—知を束ねるプロフェッショナル集団へ』かもがわ出版