

博士論文（要約）

国立大学事務局幹部職員の
昇進構造と能力開発

渡 邊 恵 子

目次

第一章 問題関心

- 第一節 公務員制度改革は何のために行われるのか
- 第二節 公務員研究のこれまでの対象の偏り
- 第三節 公務労働を対象とした人的資源管理論へ
- 第四節 本研究の大学職員論における位置づけ
- 第五節 本研究の方法論について

第二章 国立大学と文部省の組織

- 第一節 国立大学の組織
- 第二節 文部省の組織

第三章 国立大学事務局幹部職員の昇進構造

- 第一節 企業労働者や公務員の昇進構造に関する先行研究
 - 第一項 企業労働者の昇進構造
 - 第二項 公務員の昇進構造
- 第二節 大学事務局職員の昇進構造に関する先行研究
- 第三節 国立大学事務局幹部職員の昇進構造の生成過程
 - 第一項 国立大学職員から文部省職員へ
 - －国立大学職員のキャリアとしての文部省勤務－
 - 第二項 課長登用 ー文部省勤務を経ずに幹部職員となる登竜門ー
 - 第三項 幹部職員人事
 - 第四項 国立大学事務局採用職員のキャリア・パターン
 - 第五項 昇進構造生成の背景
 - 第六項 考察
- 第四節 国立大学事務局幹部職員の昇進構造の実態
 - 第一項 初職と文部省勤務の有無による分類
 - 第二項 1967（昭和 42）年
 - 第三項 1975（昭和 50）年
 - 第四項 1985（昭和 60）年
 - 第五項 1995（平成 7）年
 - 第六項 2003（平成 15）年
 - 第七項 考察

第四章 国立大学事務局幹部職員の職務遂行能力とその開発

第一節 企業労働者や公務員の能力とその開発に関する先行研究

第一項 企業労働者の能力とその開発

第二項 公務員の能力とその開発

第二節 大学事務局職員の能力とその開発に関する先行研究

第三節 国立大学事務局幹部職員の職務遂行能力とその開発

第一項 国立大学の部課長職の職務遂行能力とその開発

第二項 国立大学の事務局長職の職務遂行能力とその開発

第三項 経験による職務遂行能力の違い

第四項 考察

第四節 能力開発に資するキャリアパスとしての文部省勤務の実態

第一項 1971（昭和46）年

第二項 1975（昭和50）年

第三項 1985（昭和60）年

第四項 1995（平成7）年

第五項 2003（平成15）年

第六項 考察

第五章 国立大学事務局幹部職員の昇進構造と能力開発の法人化による変容

第一節 高等教育研究における法人化後の変化を論ずる先行研究

第二節 公務員の出向人事研究

第一項 行政学における出向人事研究

第二項 文部省職員の地方自治体への出向人事研究

第三節 法人化後の国立大学事務局幹部職員人事の制度と慣行

第一項 国立大学法人職員から文部科学省職員へ

第二項 ブロック登用

第三項 法人化後の幹部職員人事

第四項 小括

第四節 法人化後の国立大学事務局幹部職員の昇進構造

第一項 初職と文部省勤務の有無による分類

第二項 事務局長人事

第三項 部長人事

第四項 課長人事

第五節 法人化後の国立大学事務局幹部職員の能力開発

第一項 法人化後の国立大学事務局幹部職員の職務遂行能力とその開発

- 第二項 能力開発に資するキャリアパスとしての文部省勤務の実態
- 第六節 考察 ー法人化による変化は何かー
 - 第一項 国立大学事務局幹部職員の昇進構造の変化
 - 第二項 国立大学事務局幹部職員の能力開発の変化

第六章 本研究から得られた知見と今後の課題

- 第一節 本研究から得られた知見
 - 第一項 国立大学事務局職員のファスト・トラック
 - 第二項 国立大学事務局職員の3つのキャリア・パターンとインセンティブ
 - 第三項 法人化後の国立大学事務局職員の能力開発
 - 第四項 国立大学法人化後の文部科学省の人材確保と組織力向上
- 第二節 本研究の限界と今後の課題

【参考文献一覧】

本研究は、国立大学事務局幹部職員という、2004（平成16）年の国立大学法人化前はノンキャリア国家公務員であり、法人化後は公務を担う法人の職員となった者に着目し、その昇進構造と能力、能力開発の在り方を論ずるものである。

第1章では、本研究の問題関心と研究手法を述べている。

ノンキャリアの国家公務員は、政府の公務員制度改革においても、これまでの日本の公務員研究においても、注目されることがほとんどなかった。しかしながら、政府の有する権限や財源が制約を受けるようになり政府部内の人的資源に対する期待が反射的に高まっていることや、国家公務員の9割をノンキャリア公務員が占めることから、ノンキャリア公務員に着目する意義がある。また、NPM改革によるエージェンシー化などが多くの国で行われた現在、公務員だけを対象にしては公務労働の全体像を捉えられないという認識が海外の文献には現れてきており、独立行政法人の制度化などにより公務員の身分を有さない公務を担う職員が増加している日本についても同様である。

本研究が主に依拠する先行研究は、人事管理論から発展した人的資源管理論である。人的資源管理論は、人間を開発可能な資源と見て、人的資源の開発やマネジメントの在り方が企業経営の競争力を左右すると考え、その在り方を論じるものである。海外で先行する公務労働を対象に人的資源管理を論ずる論考でも、人的資源管理の方法次第で公務部門を変え得ると主張されている。

本研究は、資料調査、インタビュー調査、職歴情報を基にした分析に基づき、国立大学事務局幹部職員の人的資源管理の在り方のうち、人的資源管理論ではリンクして論じられることの多い昇進構造と能力開発の在り方を明らかにするものである。

第2章では、本論の前提となる、国立大学と文部省の組織の在り方等について概説した。

国立大学法人化（以下、「法人化」とする。）前、各国立大学は文部大臣の所轄に属する国の機関であった。国立大学事務局の職員は国家公務員で、国家公務員採用試験であるⅡ種・Ⅲ種試験合格者を対象に、各大学が面接を行い、大学ごとに採用者を決めていた。

国立大学事務局は、大学の規模等に応じて多様で、複数の学部等を有する大学ではいわゆる本部事務局と学部事務（部局事務）と呼ばれるものに分かれることが多い。

法人化後も事務局が担う仕事は大きく変わっていないが、国家公務員から非公務員型の法人職員となったことにより、職員の採用を国立大学法人等が合同で実施する試験を通じて行うようになるなど、制度上の変化は生じている。

国立大学の大学数、教職員総数、教員数、事務職員数、文部省の内部部局の定員数の変化は以下の表の通りである。

	1964年度	1970年度	1975年度	1985年度	1995年度	2003年度	2009年度
国立大学数(校)	72	75	83	95	98	97	86
国立大学教職員総数(人)	—	90407	97723	114858	116774	116375	124674
国立大学教員数(人)	—	36840	42020	51475	57488	60882	61246
国立大学事務職員数(人)	—	22677	22762	26008	25604	24041	23948
文部省内部部局定員(人)	—	1483	1485	1377	1498	1988	2192

- ・国立大学数は、国立学校特別会計研究会(1994)及び学校基本調査による。
- ・国立大学教職員総数、教員数、事務職員数は学校基本調査による。
- ・文部省内部部局定員は、文部省定員細則及び文部科学白書による。

第3章では、国立大学事務局幹部職員の昇進構造と、その構造がどのような人事配置をもたらしたかを明らかにした。

まず、文部省大臣官房人事課においていわゆる「人事」を扱う任用班という組織のトップである任用班主査へのインタビュー及び国立公文書館収蔵の人事異動上申書、文部科学省等が保管する文部省通知を基に、国立大学事務局幹部職員の昇進に関する制度と慣行を明らかにした。国立大学事務局に採用された者には、(1) 20代で文部省に転任し、40歳前後に大学の課長として転出、その後国立大学の幹部職員として働く者(本省転任者)、(2) 採用大学を中心として働き、40代で文部省大臣官房人事課による課長登用面接を受けて他大学・機関の課長職として転出、その後国立大学の幹部職員として働く者(課長登用者)、(3) 採用大学を中心として定年まで勤める者の3つのキャリア・パターンがある。それぞれの最高到達ポストは、本省転任者と課長登用者が事務局のトップである事務局長(ただし、課長登用者については2000年前後以降は部長となった)、採用大学を中心として勤める者については一般的には部局事務の事務長(課長相当職)である。

法人化前の国立大学事務局の課長以上の幹部職員の任命権は文部大臣にあり、その人事は文部省大臣官房人事課が各大学等から情報を集めて実質的に行っていたため、全体均衡を志向する文部省と部分均衡を志向する国立大学という「異動の力学」が見られた。

また、官庁通信社が発行する『国立学校幹部名鑑』の昭和42年版、昭和50年版、昭和60年版、平成7年版、平成15年版を基に、国立大学事務局の課長、部長、事務局長の初職と文部省における勤務の有無を調べ、これらの職に就いている職員の属性とその経年による変化を調べた。

その結果、国立大学事務局幹部職員全体の傾向として文部省採用者の占める割合が減り国立大学採用者が増えていること、国立大学採用者で事務局長を務める者のキャリアに本省勤務経験が明確に位置付けられていったことなどが分かり、本省転任という仕組みが、国立大学職員としてのファスト・トラック(将来の幹部候補生をキャリアの初期の段階で選抜し、彼らに特別なキャリア・ルートを用意する制度)として位置付けられることなどが明らかになった。

第4章で論じたのは国立大学事務局幹部職員の職務遂行能力とその開発である。

ファスト・トラックの仕組みは、早い時点で組織の構成員の中から有能な少数の者を選抜

し、集中的に専門訓練を施すことにより、効率よくエリートを育成するものとされているため、本省転任者がどのような能力をどのように身に付けているのかを調べた。具体的には、本省転任経験者で事務局長まで務めた者 8 名に、部課長や事務局長として求められる能力及びそれらをどのように身に付けたのかを尋ねた。

その結果、部課長として求められる能力として、(1) 全体像や現状の把握、(2) 政策知識、(3) 情報収集や情報共有、(4) 企画や改善の提案、(5) 交渉・調整や対外折衝、(6) 機動力や臨機応変な対応、(7) 資金獲得や組織改組などの実行が挙げられ、事務局長についてはそれらに加えて (8) 判断・決断、(9) 組織管理が挙げられた。また、部課長として求められる能力の開発につながった経験はほぼ本省勤務時に集中しているが、事務局長としての能力の開発につながった経験は、国立大学等での部課長職在任中にも経験していることが明らかになった。また、本省転任者と課長登用者、学内登用者（採用大学を中心として勤めて課長相当職以上になった者）では、その職務経験から特徴的な職務遂行能力が異なることも示唆された。

本省転任者の能力開発に資するキャリアパスと位置付けられる文部省勤務がどのように行われているかという点については、本省転任後、当初配置された局で 2～3 年ごとに係を異動しながら係員→主任→係長と勤務していること、本省転任の仕組みの定着に伴い数を増やし、2003（平成 15）年度には係長相当職の約 7 割、課長補佐相当職の約 5 割が本省転任者で占められ、文部省の中核を担っていることが明らかになった。

これらのことから、本省転任の仕組みは、本人の動機付けになるとともに、管理職にふさわしい能力を身に付けさせることにより国立大学の組織力向上にもつながり、優秀な職員の確保が容易になるという点で文部省の組織力向上にもつながるといえる、国立大学と文部省の双方にとって、組織力向上のための要とも言える仕組みであることが示唆された。

第 5 章では、第 3 章と第 4 章で明らかにした昇進構造と能力開発の在り方の法人化による変容を探った。

法人化により国家公務員ではなくなったため、任命権も文部科学大臣から各国立大学法人の長である学長になり、採用も国家公務員採用試験合格者の中からではなく、国立大学法人等職員統一採用試験を経て行われることになった。にもかかわらず、若いうちに国立大学法人から文部科学省に「転任」するルートは健在であるが、従来の課長登用はブロック登用又は学内登用となり、文部科学省大臣官房人事課が国立大学幹部職員人事に関与する範囲も狭まった。実際にも、第一期中期目標期間最終年度である 2009（平成 21）年度においては、学内登用者と想定される、勤務している大学が採用大学である者が部課長職で増加しており、法人化による学長の裁量の拡大による学内登用者への「戦略的置き換え」が起こっていることが示唆された。このことは、法人化前の「異動の力学」が「出向人事の力学」へと変化したことを表していると思われる。

幹部職員に求められる能力の法人化前後の変化については十分には明らかにできなかつ

たが、学長から職務遂行能力がどう認知されているかが重要になったことと、求められる職務遂行能力がその時々 of 当該大学の課題解決のために必要なもの、というように個別化、多様化する傾向があることが指摘できた。

なお、2009（平成 21）年度の時点での本省職員に占める国立大学事務局採用者の割合については特に変化は見られておらず、国立大学幹部職員における「戦略的置き換え」の動向とともに、今後もその推移を観察する必要がある。

終章の第 6 章では、前章までと重なる内容も含めて本研究から得られた知見をまとめるとともにその限界にも触れ、今後の課題を示した。

【参考文献一覧】

1. 英文論文、図書

- Aoki, Masahiko. (2001=2003) *Towards a Comparative Institutional Analysis*, Massachusetts Institute of Technology (瀧澤弘和・谷口和弘訳 『比較制度分析に向けて』 NTT 出版)
- Bach, Stephen. and Kessler, Ian. (2012) *The Modernisation of the Public Services and Employee Relations: Targeted Change*, PALGRAVE MACMILLAN
- Beattie, Rona S. and Osborne Stephen P., eds, (2008) *Human Resource Management in the Public Sector*, Routledge
- Becker, Gary S. (1975=1976) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, the National Bureau of Economic Research Inc. (佐野陽子訳『人的資本 ―教育を中心とした理論的・経験的分析―』東洋経済新報社)
- Berman. Evan M., Bowman. James S., West. Jonathan P. and Van Wart. Montgomery R. (2013) *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems, Fourth Edition*, SAGE
- Black, S., and Devereux, P. (2011) Recent Developments in Intergenerational Mobility, in Ahenfelter and Card (eds.) *Handbook of Labor Economics* 4B. North Holland.
- Downs, Anthony. (1967=1975) *Inside Bureaucracy*, The Rand Corporation (渡辺保男訳『官僚制の解剖』サイマル出版会)
- Farnham, David. and Horton, Sylvia., eds, (2000) *Human Resources Flexibilities in the Public Services: International Perspectives*, PALGRAVE MACMILLAN
- Ferguson, John-Paul and Hasan, Sharique (2013) Specialization and Career Dynamics: Evidence from the Indian Administrative Service, *Administrative Science Quarterly*, Vol.58 No.2
- Gibbons, Robert and Murphy, Kevin.J. (1992) "Optimal Incentive Contracts in the Presence of Career Concerns: Theory and Evidence," *Journal of Political Economy*, Vol.100, No.3
- Grant R.M. (2003) Strategic Planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, Vol.24 No.6
- Hill, Linda. A. (1992) *Becoming a Manager: Mastery of a New Identity*, Harvard Business School Press.
- Heckman, J.J., and Krueger, A.B. (2003) *Inequality in America. What Role for Human Capital Policies?* MIT Press.

- King, Dan L. (2013) Studying Higher Education Administrators' Orientation to Public Service, , *Public Administration Review*, Vol.73, Iss.3
- Lazear, Edward P. (1998=1998) *Personnel Economics for Managers*, John Wiley & Sons
(樋口美雄・清家篤訳『人事と組織の経済学』日本経済新聞出版社)
- Lazear, Edward P. and Rosen, Sherwin (1981) Tournaments as Optimum Labor Contracts, *Journal of Political Economy*, Vol.89, No.5
- McKenna, Eugene., and Beech, Nic. (1995=2000) *The Essence of Human Resource Management*, Prentice Hall (伊藤健市・田中和雄監訳『ヒューマン・リソース・マネジメント ―経営戦略・企業文化・組織構造からのアプローチ』税務経理協会)
- Mathis, Robert L., and Jackson, John H. (2007=2008) *Human Resource Management: Essential Perspectives, 4th edition*, South-Western, a part of Cengage Learning
(西川清之・江口尚文・西村香織訳『人的資源管理論のエッセンス』中央経済社)
- May, Tim. (2001=2005) *Social Research 3rd edition*, Open University Press (中野正大監訳『社会調査の考え方 ―論点と方法―』世界思想社)
- Monks, Kathy et al. (2013) Understanding how HR systems work: the role of HR philosophy and HR processes, *Human Resource Management Journal*, Vol.23 No.4
- Noordegraaf, Mirko, Van der Steen, Martijn and Van Twist, Mark, (2013) Fragmented or Connective Professionalism? Strategies for Professionalizing the Work of Strategists and Other (Organizational) Professionals, *Public Administration*, Vol.92, No.1
- OECD (2005=2005) Performance-related Pay Politics for Government Employees, (平井文三監訳『世界の公務員の成果主義給与』明石書店)
- Palmer, Daniel J. (2013) College Administrators as Public Servants, *Public Administration Review*, Vol.73, Iss.3
- Pfeffer, Jeffrey. (1998=2010) *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business Press (守島基博監修・佐藤洋一訳『人材を活かす企業』翔泳社)
- Raadschelders, Jos C.N., Toonen, Theo A.J., and Van der Meer, Frits M., eds, (2007) *The Civil Service in the 21st Century: Comparative Perspectives*, Palgrave Macmillan
- Riccucci, Norma M. and Naff, Katherine C. (2008) *Personnel Management in Government: Politics and Process. Sixth Edition*, CRC Press
- Rosenbaum, James E. (1984) *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*, ACADEMIC

PRESS INC.

- Rosenbaum, James E. (1986) Institutional Career Structures and the Social Construction of Ability, in John G. Richardson (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood Press
- Self, Peter. (1977=1981) *Administrative Theories and Politics*, Allen & Unwin (片岡寛光監訳『行政官の役割 —比較行政学的アプローチ—』成文堂)
- Silberman, Bernard S. (1993=1999) *Cages of Reason: The Rise of the Rational State in France, Japan, the United States, and Great Britain*, University of Chicago Press (武藤博己・新川達郎・小池治・西尾隆・辻隆夫訳『比較官僚制成立史 —フランス, 日本, アメリカ, イギリスにおける政治と官僚制—』三嶺書房)
- Simon, Herbert A. (1997=2009) *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations, Fourth Edition*, THE FREE PRESS (二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳『新版 経営行動 —経営組織における意思決定過程の研究—』ダイヤモンド社)
- Sistare, Hannah S., Siplett, Myra H. and Buss, Terry F. (2009) *Innovations in Human Resource Management*, M.E. Sharpe
- Skinner, Kenneth A. (1983) Aborted Careers in a Public Corporation, in David W. Plath (ed.), *Work and lifecourse in Japan*, State University on New York Press
- Thurow, Lester C. (1975=1984) *Generating Inequality*, Basic Books (小池和男・脇坂明訳『不平等を生み出すもの』同文館出版)
- Turner, Ralph H. (1960) Models of Social Ascent through Education: Sponsored and Contest Mobility, *American Sociological Review*, Vol.25, No.6
- Villadsen, Anders R. (2012) New Executive from Inside or Outside? The Effect of Executive Replacement on Organizational Change, *Public Administration Review*, Vol.72, Iss.5

2. 和文論文、図書

- 青木栄一 (2003) 「文部省から地方政府への出向人事」『東京大学大学院教育学研究科教育行政学研究室紀要』第 22 号
- 青木昌彦 (1989) 『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社
- 青木昌彦 (2008) 『比較制度分析序説 —経済システムの進化と多元性—』講談社学術文庫
- 青木昌彦・奥野正寛編 (1996) 『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会
- 青山佳世・浅野昭人・川村夏子・菊池紀永・新野豊・橋本名津雄・平居聡士・藤原将人・山本貴之・吉岡路 (2013) 「大学職員の専門性と求められる能力・資質の研究」『大学職員論叢』第 1 号

- 赤林英夫（2012）「人的資本理論」『日本労働研究雑誌』No.621 pp8-11
- 秋月謙吾（2000）「人事交流と地方政府（一）～（二）」『法學論叢』第147巻第5号～第6号
- 浅井清（1970）『新版 国家公務員法精義』学陽書房
- 芦部信喜・高橋和之（2015）『憲法 第六版』岩波書店
- 天野郁夫（2008）『国立大学・法人化の行方 自立と格差のはざままで』東信堂
- 安藤史江（2008）『コア・テキスト人的資源管理』新世社
- 石田光男・樋口純平（2009）『人事制度の日米比較 ー成果主義とアメリカの現実ー』ミネルヴァ書房
- 出雲明子（2011）「都市自治体の権限委譲と専門性について」日本都市センター編『都市自治体行政の「専門性」 ー総合行政の担い手に求められるものー』
- 出雲明子（2014）『公務員制度改革と政治主導』東海大学出版部
- 磯田文雄（2005）「理事の一年 文部科学省出身理事の立場から」『IDE 現代の高等教育』No.475
- 一瀬敏弘（2012）「警察組織における技能形成 ー警察官僚と地方採用警察官の人事データに基づく実証分析ー」『日本労務学会誌』Vol.13 No.2
- 一瀬敏弘（2013）「警察官僚の昇進構造 ー警察庁のキャリアデータに基づく実証分析ー」『日本労働研究雑誌』No.637
- 一瀬敏弘（2014）「地方採用警察官の昇進構造 ー人事データと警察官僚の聞きとり調査による実証分析ー」日本公共政策学会『公共政策研究』第14号
- 伊藤彰浩（2010）「高等教育研究としてのSD論 ー特集の趣旨をめぐってー」『高等教育研究』第13集
- 伊藤健市（2008）『資源ベースのヒューマン・リソース・マネジメント』中央経済社
- 伊藤健市・田中和雄・中川誠士（2002）『アメリカ企業のヒューマン・リソース・マネジメント』税務経理協会
- 伊藤正次（2011）「都市自治体の行政組織と専門性 ー瀬戸内市と市川市の事例からー」日本都市センター編『都市自治体行政の「専門性」 ー総合行政の担い手に求められるものー』
- 伊藤正次（2012）「日本の金融検査行政と『開かれた専門性』 ーその態様と可能性ー」内山融・伊藤武・岡山裕編『専門性の政治学 ーデモクラシーとの相克と和解ー』ミネルヴァ書房
- 稲垣浩（2004）「国・府県間人事交流の制度形成」『東京都立大学法学会雑誌』第44巻第2号
- 稲垣浩（2015）『戦後地方自治と組織編成 ー「不確実」な制度と地方の「自己制約」ー』吉田書店

- 稲継裕昭 (1996) 『日本の官僚人事システム』 東洋経済出版社
- 稲継裕昭 (2000) 『人事・給与と地方自治』 東洋経済新報社
- 稲継裕昭 (2006) 『自治体の人事システム改革 ―ひとは「自学」で育つ』 ぎょうせい
- 猪木武徳 (1999) 「人事交流から見た地方政府の独立性」『大阪大学経済学』第 48 巻第 3・4 号
- 井下理 (2015) 「FD と SD の統合による組織的職能開発 ―教員の立場から見た学習・学生支援の態勢強化―」『大学職員論叢』第 3 号
- 猪股歳之・木原京 (1998 年) 「公共部門における人材形成 ―大学事務職員の昇進を事例として―」『東北大学教育学部研究年報』第 46 集
- 井原徹 (2015) 「これまでの大学職員論を超えて」『IDE 現代の高等教育』No.569
- 今井賢一・小宮隆太郎編 (1989) 『日本の企業』東京大学出版会
- 今田晶子 (2015) 「教員・職員の区分を越えた『大学人』の能力開発 ―教員・職員関係の 3 モデルと『新たな業務』への対応を手がかりに―」『大学職員論叢』第 3 号
- 今田幸子・平田周一 (1995) 『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構
- 上杉道世 (2013) 「国立大学と私立大学の組織・人事制度 ―東大と慶應の経験から―」『大学マネジメント』Vol.9 No.2
- 上杉道世 (2015) 「近未来の大学職員像」『IDE 現代の高等教育』No.569
- 内山融・伊藤武・岡山裕編 (2012) 『専門性の政治学 ―デモクラシーとの相克と和解―』ミネルヴァ書房
- 驛賢太郎 (2013a) 「官僚制の専門性とキャリアパス ―大蔵省を事例として―」『神戸法學雑誌』63 巻 2 号
- 驛賢太郎 (2013b) 「大蔵省銀行局の人事、専門性、政策 ―自由化志向の機関哲学の形成と継承―」『神戸法學雑誌』63 巻 3 号
- 驛賢太郎 (2014) 「財務省ならびに金融庁幹部のキャリアパス」『神戸法學雑誌』63 巻 4 号
- 大崎仁 (2011) 『国立大学法人の形成』東信堂
- 大島英穂 (2014) 「教職協働による大学運営 ―職員の役割を中心に―」『立命館高等教育研究』第 14 集
- 太田聰一・橘木俊詔 (2012) 『労働経済学入門〔新版〕』有斐閣
- 太田肇 (2008) 『日本的人事管理論』中央経済社
- 大場淳 (2006) 「大学職員 (SD) に関する研究の展開」『広島大学 高等教育研究開発センター 大学論集』第 36 集
- 大場淳 (2013) 「大学職員の位置」広田照幸・吉田文・小林傳司・上山隆大・濱中淳子編『組織としての大学―役割や機能をどうみるか』岩波書店
- 大場淳 (2014) 「大学職員研究の動向 ―大学職員論を中心として―」『広島大学高等教育研究開発センター大学論集』第 46 集

- 小塩隆士 (2002) 『教育の経済分析』 日本評論社
- 甲斐朋香 (2001) 「官僚制の人事システムと政策転換に関する一考察」『九大法学』第 81 号
- 貝谷栄義 (1995) 『私に墓はいらない』 私家版
- 片岡正昭 (1994) 「知事職をめぐる中央官僚と地方官僚」片岡寛光編『現代行政国家と政策過程』早稲田大学出版部
- 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
- 金井壽宏 (2013) 「キャリア発達課題がちりばめられたリーダーシップの旅 —キャリア論とリーダーシップ論のクロスロード」金井壽宏・鈴木竜太編『日本のキャリア研究 —組織人のキャリア・ダイナミクス—』白桃書房
- 金井利之 (2003a) 「自治の資源とその管理」森田朗他編『分権と自治のデザイン』有斐閣
- 金井利之 (2003b) 「公立小中学校教員給与の決定方式 I ~IV」『自治総研』第 298-301 号
- 金井利之 (2006) 「戦後日本の公務員制度における職階制」『公共政策研究』第 6 号
- 金井利之 (2008) 「自治体の自治運営能力」『ジュリスト』No.1358
- 喜多見富太郎 (2010) 『地方自治護送船団 自治体経営規律の構造と改革』慈学社
- 木寺元 (2012) 『地方分権改革の政治学』有斐閣
- 草原克豪 (2008) 『日本の大学制度 —歴史と展望—』弘文堂
- 久米郁男編 (2009) 『専門知と政治』早稲田大学出版部
- 雲尾周 (1991) 「教育長の属性による都道府県・政令指定都市教育委員会の類型」京都大学教育行政学研究室『教育行財政論叢』第 2 号
- 雲尾周 (1995) 「都道府県・政令指定都市教育長の属性に見る中央—地方関係」白石裕編著『地方政府における教育政策形成・実施過程の総合的研究』多賀出版
- 小池和男 (1981) 『日本の熟練』有斐閣選書
- 小池和男 (1989) 「知的熟練と長期の競争」今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』東京大学出版会
- 小池和男編 (1991) 『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社
- 小池和夫 (1993) 「知的熟練再論 —野村正實氏の批判に対して—」『日本労働研究雑』No.402
- 小池和男 (1994) 『日本の雇用システム —その普遍性と強み—』東洋経済新報社
- 小池和男 (1997) 『日本企業の人材形成 —不確実性に対処するためのノウハウ—』中央公論社
- 小池和男 (2005) 『仕事の経済学 第 3 版』東洋経済新報社
- 小池和男・猪木武徳編 (2002) 『ホワイトカラーの人材形成 —日米英独の比較—』東洋経済新報社
- 小池和男・渡辺行郎 (1979) 『学歴社会の虚像』東洋経済新報社
- 河野勝 (2002) 『制度』東京大学出版会

- 合田秀樹（2015）「有為で多様な人材の育成・確保」『年報行政研究』第 50 号
- 国立学校特別会計研究会（1994）『国立学校特別会計三十年のあゆみ』第一法規出版株式会社
- 国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議（2002）『新しい「国立大学法人」像について』
- 小林直人（2015）「四国地区大学教職員能力開発ネットワーク（SPOD）の実践と課題」『大学職員論叢』第 3 号
- 佐々木毅（2006）『知識基盤社会と大学の挑戦』東京大学出版会
- 佐竹五六（1998）『体験的官僚論 —55 年体制を内側からみつめて—』有斐閣
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・原ひろみ（2003）「雇用区分の多元化と人事管理の課題 —雇用区分間の均衡処遇—」『日本労働研究雑誌』No.518
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史（2011）『新しい人事労務管理 第 4 版』有斐閣アルマ
- 塩野宏（2002）「行政法学における法人論の変遷」『日本學士院紀要』第 56 卷第 2 号
- 塩野宏（2006）「国立大学法人について」『日本學士院紀要』第 60 卷第 2 号
- 塩野宏（2013）『行政法Ⅱ 第五版補訂版 —行政救済法—』有斐閣
- 島一則（2012）「国立大学財政・財務の動向と課題 —法人化後の検証—」『高等教育研究』第 15 集
- 島貫智行（2010a）「雇用の境界から見た内部労働市場の分化」『組織科学』Vol.44 No.2
- 島貫智行（2010b）「企業間異動と情報 —出向・転籍者の満足度の規定要因—」『組織科学』Vol.44 No.2
- 新藤宗幸（2002）『技術官僚』岩波書店
- 神一行（1988）「天下り人事の実態と課題」『都市問題』第 79 卷第 3 号
- 関智弘（2014）「組織人としてのケースワーカー —ストリートレベルの官僚制の再検討—」『年報行政研究』第 49 号
- 曾我謙吾（2000）「環境変動と行政組織の変化 —通産省を事例として—」行政管理研究センター『季刊行政管理研究』No.89
- 曾我謙吾（2008）「官僚制人事の実証分析 —政権党による介入と官僚制の防御—」『行政管理研究』No.122
- 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）『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—』学校経理研究会
- 大工原孝（2004）「求められる大学職員像の模索 —本学の現況と人事諸制度改善点—」大学行政管理学会「大学人事」研究グループ編『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

- 田尾雅夫（1994）「第一線職員の行動様式 ―ストリート・レベルの官僚制」西尾勝・村松岐夫編『講座 行政学 第5巻 業務の執行』有斐閣
- 竹内洋（1995）『日本のメリトクラシー：構造と心性』東京大学出版会
- 竹内洋（2005）『立身出世主義』増補版 世界思想社
- 館昭（2008）「大学職員論」『IDE 現代の高等教育』No.499
- 橘木俊詔（1997）『昇進のしくみ』東洋経済新報社
- 橘木俊詔・連合総合生活開発研究所編（1995）『「昇進」の経済学 ―なにが「出世」を決めるのか』東洋経済新報社
- 建林正彦・曾我謙吾・待鳥聡史（2008）『比較政治制度論』有斐閣アルマ
- 田辺国昭（1988）「生活保護政策の構造（2） ―公的扶助行政における組織次元の分析―」『國家學會雑誌』第101巻第3・4号
- 田邊國昭（1993）「行政組織における人事異動 ―一つのリサーチ・プログラム―」『法学』第57巻
- 谷口智彦（2013）「仕事による経験学習とキャリア開発」金井壽宏・鈴木竜太編『日本のキャリア研究 ―組織人のキャリア・ダイナミクス―』白桃書房
- 辻清明（1969）『新版 日本官僚制の研究』東京大学出版会
- 辻清明（1991）『公務員制の研究』東京大学出版会
- 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』第13集
- 東京大学（1997）『東京大学 現状と課題2』東京大学出版会
- 東京大学（2001）『東京大学 現状と課題3』東京大学出版会
- 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―』
- 中井浩一（2008）『大学「法人化」以後』中央公論新社
- 永井道雄（1969）『大学の可能性―実験大学公社案』中央公論社
- 中島幸子（1984）「国家公務員の昇進管理について」日本人事行政研究所『季刊人事行政』No.28
- 中嶋哲夫・梅崎修・井川静恵・柿澤寿信・松繁寿和（2013）『人事の統計分析 ―人事マイクログレータを用いた人材マネジメントの検証―』ミネルヴァ書房
- 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
- 中道實編（2007）『日本官僚制の連続と変化』ナカニシヤ出版
- 中道實・小谷良子（2009）「自治体職員の昇進経歴パターンの変容 ―大都市近郊のA市調査に基づく考察―」『彦根論叢』第377号
- 中村圭介（2004）『変わるのはいま ―地方公務員改革は自らの手で―』ぎょうせい

- 中村圭介・前浦穂高（2004）『行政サービスの決定と自治体労使関係』明石書店
- 夏目達也（2015）「ネットワークによるFD・SDの促進－『FD・SDコンソーシアム名古屋』から『FD・SD教育改善支援拠点』への展開－」『大学職員論叢』第3号
- 日本公務員制度史研究会（1989）『官吏・公務員制度の変遷』第一法規出版株式会社
- 日本都市センター編（2011）『都市自治体行政の「専門性」－総合行政の担い手に求められるもの－』
- 日本労働研究機構（1992）『大企業の本社人事部』
- 野中尚人（2005）「高級行政官僚の人事システムについての日仏比較と執政中枢論への展望」『日本比較政治学会年報』第7号
- 野村正實（1993）『熟練と分業－日本企業とテイラー主義－』御茶の水書房
- 野村正實（2001）『知的熟練論批判』ミネルヴァ書房
- 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』第1号
- 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』第31巻第1号
- 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
- 羽田貴史（2013）「大学職員論の課題」『大学職員論叢』第1号
- 畠山弘文（1989）『官僚制支配の日常構造－善意による支配とは何か－』三一書房
- 塙和也（2013）『自民党と公務員制度改革』白水社
- 早川征一郎（1997）『国家公務員の昇進・キャリア形成』日本評論社
- 林透（2008）「国立大学法人職員のキャリア・パスと能力開発に関する一考察」『大学行政管理学会誌』第11号
- 林透（2013）「大学職員におけるロールモデルと専門性に関する一考察～国立大学を中心にして～」『大学職員論叢』第1号
- 林奈生子（2013）『自治体職員の「専門性」概念』公人の友社
- 林嶺那（2014）「人事異動における構造とその論理－東京都における管理職人事（1993～2004年）を題材に－」『年報行政研究』第49号
- 原田久（2011）『広範囲応答型の官僚制－パブリック・コメント手続きの研究－』信山社
- 平野光俊（2006）『日本型人事管理－進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社
- 平野光俊（2010）「三層化する労働市場－雇用区分の多様化と均衡処遇－」『組織科学』Vol.44 No.2
- 廣瀬克哉（1989）『官僚と軍人－文民統制の限界－』岩波書店
- 広本政幸（1996）「厚生行政と建設行政の中央地方関係(1)～(3)」『大阪市立大学 法学雑誌』第43巻第1号～第3号
- 福島一政（2010）「大学のユニバーサル化とSD－大学職員の視点から－」『高等教育研究』

第13集

- 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
- 藤田由紀子（2008）『公務員制度と専門性 ―技術系行政官の日英比較―』専修大学出版局
- 藤田由紀子（2014）「英国公務員制度改革における『専門職化』の意義」行政管理研究センター『季刊行政管理研究』No.146
- 藤田由紀子（2015）「政策的助言・政策形成の専門性はどこまで定式化できるか？ ―英国公務員制度改革におけるポリシー・プロフェッションの創設―」『年報行政研究』第50号
- 文教予算事務研究会編（2002）『国立学校特別会計 予算執務ハンドブック 平成14年度』第一法規出版株式会社
- 本間政雄（2009）「国立大学法人化 ―第1期の光と影―」『名古屋高等教育研究』第9号
- 前浦穂高（2008）「大卒ホワイトカラーの昇進構造」『立教経済学研究』第62巻第2号
- 前川喜平（2002）「文部省の政策形成過程」城山英明・細野助博編著『続・中等省庁の政策形成過程』中央大学出版部
- 前田健太郎（2014）『市民を雇わない国家 ―日本が公務員の少ない国へと至った道―』東京大学出版会
- 前田貴洋（2016）「自治体における人事異動の実証分析 ―岡山県幹部職員を事例として―」『法学会雑誌』第56巻第2号
- 牧原出（2003）『内閣政治と「大蔵省支配」―政治主導の条件―』中央公論新社
- 松尾睦（2013）『成長する管理職』東洋経済新報社
- マックス・ウェーバー（阿閉吉男・脇圭平訳）（1987）『官僚制』恒星社厚生閣
- マックス・ウェーバー（濱嶋朗訳）（2012）『権力と支配』講談社学術文庫
- 松繁寿和・梅崎修・中嶋哲夫（2005）『人事の経済分析 ―人事制度改革と人材マネジメント―』ミネルヴァ書房
- 真淵勝（2010）『官僚』東京大学出版会
- 武藤博己・申龍徹編著（2013）『東アジアの公務員制度』法政大学出版局
- 村上祐介（2011）『教育行政の政治学』木鐸社
- 村澤昌崇（2009）「日本の大学組織 ―構造・機能と変容に関する定量分析―」『高等教育研究』第12集
- 村松岐夫（1981）『戦後日本の官僚制』東洋経済新報社
- 村松岐夫（1988）『地方自治』東京大学出版会
- 村松岐夫編著（2008）『公務員制度改革 ―米・英・独・仏の動向を踏まえて―』学陽書房
- 元山年弘（2013）「管理職への移行におけるトランジション・マネジメント」金井壽宏・鈴

- 木竜太編『日本のキャリア研究 ―組織人のキャリア・ダイナミクス―』白桃書房
 森島朋三 (2015)「どう職員を育成するか ―立命館の職員養成の実践を通じて―」『IDE 現代の高等教育』No.569
- 両角亜希子 (2015)「日本の大学職員 ―調査データから」『IDE 現代の高等教育』No.569
- 八代充史 (1992)「大手企業における本社人事部の組織と機能」『日本労働研究機構研究紀要』No.4
- 八代充史 (2002)『管理職層の人的資源管理』有斐閣
- 八代充史 (2009)『人的資源管理論』中央経済社
- 八代充史 (2011a)「地方分権化と自治体職員の専門性」日本都市センター編『都市自治体行政の「専門性」 ―総合行政の担い手に求められるもの―』
- 八代充史 (2011b)「管理職への選抜・育成から見た日本的雇用制度」『日本労働研究雑誌』No.606
- 八代尚宏 (1980)『現代日本の病理解明 ―教育・差別・福祉・医療の経済学』東洋経済新報社
- 八代尚宏 (1992)「日本の官僚システムと行政改革」『JCER PAPER』No18
- 山本茂 (2014)「幅広いスキルのタイプと形成」『組織科学』Vol.47 No.3
- 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』第1集
- 山本眞一 (2001)「高等教育政策と大学運営 ―大学経営人材養成の観点から―」筑波大学大学研究センター
- 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
- 山本眞一 (2009)「変容する大学とこれからの職員」『高等教育研究』第12集
- 山本眞一 (2013a)「第2章 大学経営人材の今後」『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
- 山本眞一 (2013b)「大学職員論のこれまでとこれから」『大学職員論叢』第1号
- 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
- 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 (2014)「人事管理を確立して強い職員組織をつくる」リクルート『カレッジマネジメント』第187号
- 吉武博通 (2015)「企業との比較における大学職員」『IDE 現代の高等教育』No.569
- 吉田香奈 (2008)「国立大学の法人化と教養教育の予算・人的資源の変化」『大学財務経営研究』第5号