

## はしがき

大学行政管理学会大学事務組織研究会（以下「本研究会」という）は、2006年9月に青山学院大学で開催された「第10回 大学行政管理学会 定期総会・研究集会」において、大工原孝氏（ユニベルシタス研究所 所長、元 学校法人日本大学 理事、元 大学行政管理学会 会長）による研究発表「大学事務組織の研究一序説・その必要性一」をきっかけに、大学事務組織研究に賛同した有志8名（後に7名）により、任意の研究会として仮発足しました。その後、2007年1月の大学行政管理学会常務理事会において正式な研究会として承認され、発足した研究会であり、現在も継続的かつ精力的な研究会活動を行っています。

本研究会が発足する前から、大学事務組織が抱える問題点を指摘する声はあったものの、大学事務組織研究はほとんど行われておらず、未開拓の分野であり、その実態もあまり公になっていませんでした。そこで本研究会は、活動の一環としてこの問題を正面から捉え、大学事務組織の実態を把握することを一つの課題として、2007年6月、2012年7月、2017年7月に、それぞれ『全国「私立大学事務組織実態調査」』（以下、「調査」という）を実施し、多くの私立大学から回答を得ることができました。

本研究会では、これまでの調査を含め様々な研究成果を可視化するために、2009年3月から研究成果報告書として隔年で『大学事務組織研究』を刊行し、既に創刊号から第6号まで刊行しており、本年3月には第7号を刊行する予定です。また、2014年3月には本書の前身となる『大学事務組織の強化書』を、2018年3月には『大学事務職員の履歴書』を刊行するなどの活動も展開してまいりました。

今回は、既刊の『大学事務組織の強化書』を大幅に改訂し、新たに『大学事務組織の始動書』として制作いたしました。「強化する書」から「始動させる書」として、進化する過程を本書から読み解いていただき、皆様の所属大学等における大学行政管理の一助としていただければ幸いです。

最後に、本書は、大学行政管理学会の「大学行政管理学会研究出版助成規程」により、今般出版することになりました。改めて、日頃から本研究会の活動にご理解とご協力を頂いている皆様に厚く御礼申し上げるとともに、改めて本書が大学事務組織の構造や体系の概要説明に止まらず、大学事務組織の特殊性や課題に対する理解の手がかりになれば幸いです。

2021年1月

大学行政管理学会 大学事務組織研究会

リーダー（代表世話人） 寺尾 謙（神奈川工科大学）

## 《編集委員》

編集委員会 委員長 寺尾 謙 (神奈川工科大学)

委員 神力 潔司 (九州国際大学)

委員 富田 貴史 (九州国際大学)

委員 小椋 幹子 (京都女子大学)

委員 岡崎 聡 (四條畷学園大学)

※本書における記載内容は、本研究会としての見解であり、「編集委員」個々人やその所属する法人・大学の見解でないことを申し添えます。

※編集委員は、順不同敬称略で掲載しております。

※編集委員の所属は、2021年1月現在の所属となります。

# 目 次

はしがき

<b>第 1 章 大学事務組織とは</b> .....	<b>9</b>
1. 大学事務組織研究の意義 .....	10
2. 大学事務組織を取り巻く課題とその先行研究 .....	17
3. 大学事務組織を支える法的基盤とその動向 .....	21
(1) 大学事務組織を支える法的根拠	
(2) 近年の法改正・答申等の動向	
4. 「事務」と「大学事務組織」の歩み .....	28
(1) 事務とは何か	
(2) 大学事務組織とは何か	
(3) 大学事務組織の歩み	
5. 学校法人と私立大学における組織の複合性と二重構造 .....	33
6. 「法人事務」と「大学事務」組織形態の実態 .....	37
7. 情報と大学事務組織 .....	38
(1) 大学における事務情報	
(2) 大学における事務情報システムの現状	
(3) I R の果たすべき役割	
(4) I R 組織の実態と職員のあり方	
<b>第 2 章 大学事務組織を強化し、始動させるために</b> .....	<b>53</b>
1. なぜ、大学は変わらないのか .....	55
(1) 阻害するメカニズムから考える	
(2) どうやって変えるのか	
(3) 脅威を機会として捉える	
2. 職員が果たすべき役割 .....	64
(1) 「職員論」で果たすべき役割	

- (2) 「配置と昇進」で果たすべき役割
- (3) 「教職協働」で果たすべき役割
- 3. 職員の業務から見た大学事務組織の今日的課題 …………… 72
  - (1) プロジェクト型業務の実践による大学事務組織の強化
  - (2) 大学事務組織におけるアウトソーシングの可能性と課題

### 第3章 大学事務組織の実情と実態 …………… 79

#### —第3回 全国「私立大学事務組織実態調査」から見えたもの—

- 1. 私立大学の経営をめぐる各種調査 …………… 81
- 2. 第1回 全国「私立大学事務組織実態調査」調査結果概要 …………… 82
- 3. 第2回 全国「私立大学事務組織実態調査」調査結果概要 …………… 84
- 4. 第3回 全国「私立大学事務組織実態調査」調査結果報告 …………… 87

### 第4章 大学事務組織の強化書 ……………135

- 1. 大学事務組織を創造する職員 ……………138
  - (1) 求められる大学事務組織とその規模
  - (2) 大学事務組織を構成する職員と階層
  - (3) 求められる職員像とキャリアパス
  - (4) 職員の育成計画とキャリアプラン
  - (5) 職員の自己研鑽
  - (6) イノベーションを起こす職員、起こさせる事務組織
  - (7) 自立型SD実践による研修の内製化
- 2. 大学事務組織を強化するために ……………156
  - (1) 帰属意識の向上（高揚）の差が大学を強化する
  - (2) 職員と教員の帰属意識と流動化
  - (3) 事務組織と教学組織による「教職協働」
  - (4) 職員と教員の相互理解で大学を強化する
  - (5) リーダーシップと学生・教職員の満足度
  - (6) 教職員と学生の満足度を考える
- 3. 学生と大学事務組織 ……………167

- (1) 学生の多様化に耐えうる強い大学事務組織
- (2) 学生サービスの意義
- (3) 厚生補導と学生サービス
- (4) 学生サービスのジレンマ
- (5) 職員から見た「学生サービス」
- (6) 学生から見た「学生サービス」
- (7) これまでの「学生サービス」とこれからの「学生サービス」
- 4. 危機管理と大学事務組織 ..... 179
  - (1) 大学の危機
  - (2) 危機と危険—事件・事故の種類とその対応—
  - (3) 危機管理で事件・事故を防ぐことはできるのか  
—機密保持と安全維持—
  - (4) 事件・事故から大学を守る規程
  - (5) 維持・管理から性悪説へ
  - (6) 的確な状況把握が、迅速な対応を可能とする
  - (7) 危機管理機能を担う事務組織と職員人材の育成
  - (8) 強固な危機管理体制を確立するために

## **第5章 大学事務組織の始動書 ..... 195**

- 1. 大学事務組織を始動させるために ..... 197
  - (1) 大学を知ること
  - (2) 他の組織から学ぶこと
  - (3) 活かせる教科書を探すこと
  - (4) 二つの役立つ理論
- 2. オープンブック・マネジメントと大学事務組織 ..... 202
  - (1) オープンブック・マネジメントとは
  - (2) 「全員で責任を取る」という考え方
  - (3) オープンブックとマネジメント
  - (4) 情報提供から情報共有へ～情報共有への道筋～
  - (5) アメリカのホテルにおける活用事例

- (6) 日本の大学でOBM導入が進まない理由
- (7) A大学付属病院における活用事例
- (8) OBMの効果的な活用を可能とする

業務プレゼンテーション型職員研修

- (9) 「電力デマンド」という言葉から
- (10) 実施にあたってのポイント
- (11) 情報提供から情報共有へー活用のポイントー

3. サーバントリーダーシップと大学事務組織 ……………211

- (1) サーバントリーダーシップとは
- (2) 「奉仕」と「優しさ」の違い
- (3) サーバントリーダーシップ10の属性
- (4) サーバントリーダーシップ導入に向けた三つのポイント
- (5) サーバントリーダーの行動特性
- (6) 「学校法人青山学院」の取組み
- (7) サーバントリーダーシップを

大学事務組織に取り入れるメリット

4. 「完璧」ではなく、「最適」な「大学事務組織」を目指す ……………219

**資 料 編 ……………221**

資料① 第3回 全国「私立大学事務組織実態調査」調査票	……………222
資料② 大学事務組織研究 参考書籍・文献一覧	……………242
資料③ 大学行政管理学会 大学事務組織研究会 研究発表一覧	……………244
資料④ 『大学事務組織研究』創刊号(2008) 目次	……………246
資料⑤ 『大学事務組織研究』第2号(2010) 目次	……………247
資料⑥ 『大学事務組織研究』第3号(2012) 目次	……………248
資料⑦ 『大学事務組織研究』第4号(2014) 目次	……………249
資料⑧ 『大学事務組織研究』第5号(2016) 目次	……………250
資料⑨ 『大学事務組織研究』第6号(2018) 目次	……………251

あとがき

<用語について>

Institutional Research（以下「IR」という。）

Faculty Development（以下「FD」という。）

Staff Development（以下「SD」という。）