

国際交流担当職員の育成

—専門性を巡って—

広島大学高等教育研究開発センター准教授 大場 淳

Jun Oba

近年、グローバル化（globalisation）や情報化等の進展に伴って、世界的に大学の教育研究活動や学生・教職員獲得競争の地理的範囲が拡大し、大学にとって常に構成原理の一角を占めていた国際性は益々重要度を高めている。日本においても、留学生数は若干の増減はあったもののほぼ継続的に増加して2010年には14万人を超過し¹、留学生が過半数の教育課程も珍しくなくなった。また、外国人研究者の受入れ数は2009年に過去最高の41,251人を記録した（受入れ機関に独立行政法人等を含むが大半は大学）。高等教育政策においても、2008年の留学生30万人計画や翌年のグローバル30などに見られるように、国際化は最重要課題の一つである。各大学にとって、今日、こうした変化に適切に対応できるか否かが組織の今後の維持・発展に大きく影響するようになっているのである。

本稿は、大学における国際化の進展に伴って必要とされる国際交流担当職員について、その専門性に焦点を当てて考察するものである。

1. 大学の管理運營業務の専門分化

日本を含む世界の多くの国で高等教育制度の抜本的改革が進められているが、その主たる方向の一つは市場化である（天野，1999；Neave，1997）。市場化の背景には、高等教育規模の拡大、グローバル化・国際化・情報化に伴う大学の活動範囲の拡大、行政改革（規制緩和、地方分権、利害関係者参加、事後評価等）、国家主権を超えた連携・統合の動き（ボローニャ・プロセス等）などがあるが、そのいずれも政府統制を減退させ（脱政府化）、機関間のネットワーク発達とともに各機関の自律性拡大を促している。

機関自律性拡大は、大学に対して、自らの責任において意思決定を行い、教育研究や管理運営を行っていくことを求めるものである。各大学は、高等教育政策の動向や大学が置かれた環境、大学の運営状況等についての情報を正確に把握し、その分析を行い、計画の立案や諸活動の実施、危機管理等に係る意思決定を適切に行っていかなければならない。それは管理業務や教育研究支援業務（以下「管理運營業務」と言う）の複雑・高度化を必然的に促し、当該業務の幅広い領域において高い専門性を求めるものである（Gornitzka & Larsen, 2004；Henkel, 2000；Whitchurch, 2004）。

管理運營業務の専門化は、教務や学生支援を始めとして早くから米国で実践され、それに伴って多くの領域で専門職が設けられ、更に学外においてそれぞれの専門性を支える専門職団体が発達してきた（Clark, 1983；Rudolph, 1962）。同国においては、

¹ 文部科学省（含所轄機関）の統計に基づく。断りがない限り以下同様。

教職員全体において教員外専門職 (non-faculty professional) が占める割合が1976年の10.6%から2005年に23.1%まで上昇し、逆に専門職ではない一般職員の比率は45.1%から31.1%に減少した。管理運営業務の専門化は、程度の差異はあるものの、米国以外のアングロ＝サクソン諸国やその他の国において広く見られる現象である(大場, 2009; Gornitzka & Larsen, 2004)。

日本の大学においては、低い機関自律性や米国とは異なる人事制度—機関間の流動性に乏しい、終身雇用等—を背景として、図書館、施設管理、保健管理といった一部の領域(但し、全ての大学においてではない)を除いて管理運営業務の専門分化が明確には図られず、米国流に近い専門職²が置かれることは稀であった(金子, 2005)。とは言え、管理運営業務の中にはその複雑・高度化に伴って機能分化しているものもあり、例えば教務系の業務から入試業務や広報業務、国際交流業務等が派生し、それぞれに一定の専門性を必要としてきているのも事実である(田中, 2007)。当該必要性は日本の審議会答申等においても重ねて指摘されており、例えば1998年大学審議会『21世紀の大学像と今後の改革方策について』は、国際交流や大学入試等の専門業務等の一定の専門化された機能を事務組織に委ねることを求めた。職員の専門性向上の必要性は教員によっても広く認識されており、2010年の調査(東京大学大学経営・政策研究センター, 2010a)によれば、「職員の専門性を高めて、教員は教育、研究に専念すべきだ」との問いに対して大多数の教員が“強くそう思う”(41.7%)又は“そう思う”(42.3%)と回答している³。

近年、教育研究支援機能の高度化の要請に伴って、学生相談室やキャリアセンター、国際交流センター、産学連携支援センターといった各種センターやその他の学内組織を設置し、そこに関連領域についての高度専門性を有する者を専門職(その中には教員の身分を有する者も少なくない)として採用・配置する例が増えてきている。これらの者に教員の身分が付与されるのは、優秀な者を公募するのに有利であること、採用後は一般の大学教員と対等の地位で業務遂行に係る交渉等がなし得ることなどといった期待が背景にある(Whitchurch, 2008)。それに加えて国立大学では、法人化前の常勤職員採用の対象が公務員試験合格者に限られ、特定の高度専門性を有する者を外部から採用することが不可能であったことも理由である。

しかしながら、教員の業務と職員の業務の区分は必ずしも明瞭ではなく、境界領域に位置する業務に従事する者の身分は国内のみならず世界的に曖昧になりつつある(天野, 2001; 孫福, 1996; Gordon & Whitchurch, 2007; McInnis, 1998)。これらの者の多くは同様の業務に従事しつつも、教員であったり、職員であったり、あるいは

² 日本の多くの企業において「専門職」が管理職になれない者のための処遇職となっていることを反映して当該用語が否定的な印象を与えることから(清水, 1999)、高度の専門性を有する者に英訳としての「プロフェッショナル」を充てる研究者があるが、英語の“profession”自体曖昧性を帯びた用語である(Millerson, 1964)ので、引用等を除いて本稿ではかかる者の表記として「専門職」を用いる。

³ この回答には設置者によって若干の相違があり、両者の合計は国立86%、公立85%、私立83%であるが、「強くそう思う」に限ればそれぞれ48%、44%、38%で、国立と私立では10%の差がある。この差は、人事について制約の大きかった国立大学で職員の専門性向上への期待が大きいことを反映しているものと思われる。

どちらにも位置付けられない専門職であったりするなど、国あるいは機関によって異なる身分形態で雇用されている。Whitchurch (2008) は専門職 (professional) を領域限定型 (bounded)、領域横断型 (cross-boundary)、領域超越型 (unbounded)、複合型 (blended) の四つに類型化し、複合型専門職を伝統的な教員・職員の間位置する業務 (third space=第三領域) に従事する者と位置付けている⁴。複合専門職は、教員・職員双方の背景あるいはそれぞれの職務についての理解を有し、学習支援や教育実践 (academic practice)、地域連携、学生生活といった領域で、教員・職員から協力を取り付けて協働しつつ業務を遂行する。同氏の2010年の著作 (Whitchurch, 2010) で複合専門職としての欧州開発担当者 (European development officer) と教員の協働が取り上げられていることに見るように、国際交流業務においてもこのような複合型専門職の重要性は高まっている。

教員又は職員といった身分は別にしても、今日、国際交流を含む管理運営業務及び境界領域に属する業務 (以下、境界領域の業務も管理運営業務に含めて検討する) で高い専門性が要求されていること明らかであろう。次項では、管理運営業務から国際交流業務を取り上げて検討する。

2. 国際交流業務の担当職員と組織

各大学が国際化を図る場合、推進すべき活動や領域は多様である。Paige (2005) は、その対象として、①国際化のための全学的リーダーシップ、②戦略的国際化計画、③国際教育の制度化、④支援組織 (support infrastructure) - 専門的国際教育部門及び職員、⑤国際化されたカリキュラム、⑥留学生及び外国人研究者、⑦外国への留学、⑧国際的活動への教員の参画、⑨大学生活 - 複合領域プログラム、⑩手順の点検の10点を国際化の「達成度指標 (performance indicator)」として挙げ、それぞれに達成度を測る基準となる項目を列挙した。このうち「④支援組織 - 専門的国際教育部門及び職員」については、その要素を以下のように規定している。

A. 留学生及び外国人研究者

- 大学に留学生及び外国人研究者のための部門があること。
- 適切な資質を有する職員が同部門の運営に当たっていること。

B. 外国への留学

- 大学に外国への留学の担当部門があること。
- 適切な資質を有する職員が同部門の運営に当たっていること。

C. 国際的な交流、事業、資金、契約

- 大学の国際的協力活動を支援する部門があること。
- 適切な資質を有する職員が同部門の運営に当たっていること。

これらの基準からは、留学生や外国人研究者の受入れ、外国への留学 (ここに教員の海外派遣を入れても良いかも知れない)、国際的協力活動 (教育及び研究) について、学内に専門的組織があり、かつ当該組織に専門性を有する職員が配置されること

⁴ これに類似する表現として “hybrid professional” や “para-academic professional” がある (Corrall, 2010)。

が国際化の達成度を計る指標として用いられ得ることを示唆している⁵。以下、Paigeの達成度指標も参照しつつ、国際交流業務を担当する職員及び組織について検討する。

(1) 担当職員

国際交流業務は、今日の大学の管理運營業務において最も専門性が必要とされている領域の一つである。専門職配置の必要性の指摘は以前からあり、例えば日本私立大学連盟編(1985)は、語学力を有し大学業務に精通した者を「専任担当者」として育成・処遇することを提言し、また、先に引用した1998年の大学審議会答申においても機能の専門化が望まれるとされた領域の一つである。当該領域に従事する職員には、外国語運用能力、国際プロトコル、外国の教育制度や大学の詳細、出入国管理の実務、異文化間コミュニケーションやカウンセリングといった専門的知識・能力に加えて、大学国際化の戦略的発想力が求められる(孫福, 2002)。

こうした専門性の高さは、職員のキャリアの在り方にも現れている。図表1は職員に専門にしたい分野別の望ましいキャリアパスを尋ねた結果を示したものであるが(2010年東京大学大学経営・政策研究センター実施)、国際交流は「幅広い業務を経験して、将来的に専門的な仕事をする」を“とても望ましい”とした者が過半数と最も高い数値を示し、「最初から、特定分野の専門家として仕事をする」についても全体平均の倍程度の割合の者が“とても望ましい”と回答している。半面、図表2に見るように、国際交流に従事する職員は「特定業務についての専門的知識」を重点的に学びたいとしつつ、「大学についての幅広い知識」をも高い割合で求めており(例えば図書館と比べると倍近い)、一般職(ゼネラリスト)的要素も多分に有していることが理解できる。このことは、職務に重要と考えられる能力を調査した福留(宮村)(2004)の調査結果でも示されている(但し、対象は私立大学職員のみ)。図表3は、職務の分野毎に重要と考えられる能力を尋ねた結果であるが、選択肢の中では“相手の立場や気持ちを適切に感じとる力”(67.6%)が“特定の専門的な知識”(55.7%)を大幅に上回り、後者に近い比率で“幅広い視野から職務を見通すことのできる力”(52.9%)や“情報を収集する力”(50.4%)が選択されている⁶。

	全体	長期的に専門にしたい分野									
		経営企画	入試広報	総務人事	教務学生支援	財務経理	施設管財	研究支援	国際交流	図書館	情報システム
幅広い業務を経験して、管理職につく	35.7	48.7	39.4	43.0	37.0	35.7	32.3	24.1	23.7	20.3	28.6
幅広い業務を経験して、将来的に専門的な仕事をする	35.5	35.5	37.5	35.7	39.0	36.3	40.0	44.3	51.0	41.7	33.1
最初から、特定分野の専門家として仕事をする	7.4	3.2	5.3	5.9	6.8	7.6	10.0	14.6	14.6	16.9	21.9

図表 1 専門にしたい分野別の望ましいキャリアパス

(注) “とても望ましい” “望ましい” “あまり望ましくない”の3件法のうち“とても望ましい”の割合を示した。

出典：両角(2010)

⁵ ④以外にも、国際交流にかかる管理運營業務に関する記述を含む項目がある。例えば、「⑥留学生及び外国人研究者」は留学生担当部門及び相談員に言及している。

⁶ こうした一般知識等の重視は、「「暗黙知」が国際交流の分野ではとくに重要」(大橋, 2002)であることの現れとも受け止められ得る。但し、暗黙知が多いことは、職務の専門性が不明確であることを示しており、専門職育成にはつながりにくい(宮下, 2001)。

	全体	現在の職務									
		経営企画	入試広報	総務人事	教務学生支援	財務経理	施設管財	研究支援	国際交流	図書館	情報システム
大学についての幅広い知識	38.3	46.9	49.5	38.2	39.3	34.5	30.0	32.9	47.6	25.0	31.0
特定業務についての専門的知識	38.4	34.4	43.5	33.7	37.2	40.6	35.0	37.8	51.8	60.3	46.0
データを収集し、分析する能力	41.9	53.0	56.4	36.8	41.5	40.6	34.6	37.8	47.6	47.9	49.6

図表 2 現在の職務別、学びたい知識

(注) “とても学びたい” “学びたい” “学びたいと思わない” の3件法のうち “とても学びたい” の割合を示した。
出典：両角 (2010)

	情報を収集する力	見通すことのできる力	幅広い視野から職務を	特定の専門的知識	情報を分析する力	解決方法を見出す力	問題点をみつける力	レッスンやシヨンの力	意見を的確に判断する力	短時間で処理する力	定められたことをミスなく	画立案する創造力	プロジェクトを企	相手の立場や気持ちを	職務を遂行する力	同僚と協調して	やる気	活かすマネジメントの力	人的能力を的確に判断して仕事に	仲間のうちで率先して仕事を遂行し	体力	無回答
入試関係	76.6	40.2	22.1	74.6	36.1	40.6	62.3	30.7	13.1	18.4	24.2	5.7	12.7	18.0	24.6							
教務・学生関係	21.3	53.7	43.0	21.7	66.0	38.1	60.2	10.7	68.9	36.5	20.9	7.4	16.0	7.0	26.6							
就職関係	82.4	59.0	26.6	60.2	36.1	42.6	6.6	20.1	51.2	9.4	20.5	34.0	13.9	5.7	31.6							
学術関係	54.9	59.8	61.1	46.3	39.3	34.8	10.7	77.9	7.0	16.4	18.4	18.9	20.9	2.5	31.1							
社会サービス関係	59.8	73.8	23.0	41.8	34.0	47.5	4.1	68.0	18.0	19.3	19.3	18.9	29.1	4.9	36.5							
国際交流関係	50.4	52.9	55.7	26.2	41.4	49.6	10.2	32.8	67.6	22.5	19.3	14.8	18.9	6.1	31.6							
管理運営関係	22.1	69.7	53.3	27.9	57.0	10.2	58.6	14.3	23.8	30.3	16.0	62.7	19.3	9.8	25.0							
情報関係	55.7	43.4	90.6	60.2	69.7	20.5	39.8	27.5	4.5	16.0	18.9	6.6	6.1	12.7	27.9							
図書関係	75.0	34.8	82.0	59.4	32.4	24.2	43.9	8.6	32.4	34.0	20.5	4.1	7.8	5.7	33.2							
全体	55.4	54.1	50.8	46.5	45.8	34.2	32.9	32.3	31.8	22.5	19.8	19.2	16.1	8.1	29.8							

図表 3 職務別にみた重要と考えられる能力 (職務ごとに5つずつ選択)

(注) 数値は回答大学数 (244) に対する比率 (%)。最下欄の「全体」については [回答数 / (回答大学数 × 9)] × 100 によって得られる数値。
出典：福留 (宮村) (2004)

国際交流担当職員に高い専門性と汎用的能力が当該職員に求められることに鑑みれば、その育成は幅広い経験を積みながら次第に専門性を深めていくといった形になる。川端 (2003) は、養成のモデルとして①ゼネラリスト優先型、②ハイブリッド型、③スペシャリスト優先型の三つを提示するが、日本の大学の人事制度や国際交流業務の性格に鑑みて、ゼネラリストとスペシャリスト人事が混在している状況の中から能力向上のレベルや適性を発見しつつ本人の希望を重視してマネージャー職か専門職かを選定していくといったハイブリッド型が適切であると考えられる。

後者の専門職—国際交流担当職員のうち特に高い専門性を有する者—は、宮下 (2001) の言う「組織内プロフェッショナル」と位置付けられよう。組織内プロフェッショナル

ルは10年程度の実務経験とそれに伴う関連知識などが一定水準に達している者とされるが、その専門性の認定は組織内で行われるものではなく当該職務領域で共通に認められる基準に依拠したものでなければならない。関係学位や資格制度があれば当該認定は比較的容易になされ得ようが、現状では存在しないので、JAFSA（国際教育交流協議会）といった関係者のネットワーク組織や専門職団体、関係学会等での活動実績（調査研究、報告、出版活動等）を通じて、職員の専門性の評価を行っていくべきであろう。同様に、当該専門性の養成は組織内部だけでは図ることができないので、高い自由度の下でネットワーク組織等の諸活動への参加が認められることが不可欠である。

（２）組織

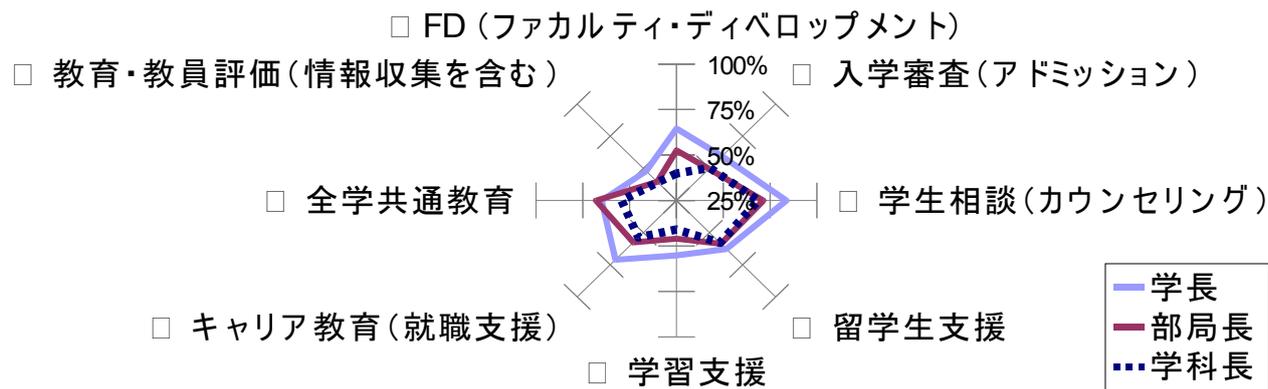
多くの大学の事務組織において国際交流業務を担当する部門が置かれ、また、主に1990年代以降、一部の大学では留学生支援や日本語教育等に従事する国際交流あるいは留学生センターといった全学的専門組織（以下かかる組織を「センター等」と言う）が事務組織の外に設けられている（日本私立大学連盟編，1994）。2005年からは、競争的資金事業である大学国際戦略本部強化事業に採択された20機関に国際戦略本部が設置され、専門的な外部人材等の雇用が行われている。センター等や国際戦略本部で専門的業務に従事している者には、特に国立大学において教員の身分を有している者が少なくない。また、最近では、海外に拠点を置く大学も増えてきている。

留学生センター等は特に米国で発達しているが、その主たる専門業務は留学生のオリエンテーション、米国の文化理解への助言（生活にかかるものを含む）、準正課活動（cocurricular programs）、就職・帰国支援、教員・学生と協働した異文化理解であり、近年は滞在許可に関する事項が占める割合が増えてきている（Wood & Parandeh, 2000）。日本における留学生センター等については、2006年に実施した調査（広島大学高等教育研究開発センター，2007）によれば、71%の大学（国立76%、公立54%、私立71%）で設置され、予定を含めば85%の大学（国立81%、公立92%、私立85%）が留学生センター等を有している。特に規模の小さい大学を除いてほぼ全ての大学で、この種の組織が設置乃至設置予定されていると考えられよう。

広島大学の調査は、留学生支援のためのセンター等の有効性について学長・学部長・学科長の3階層の管理職⁷に尋ねている。回答によれば、管理職の6割前後が有効に機能しているとし（若干であるが学科長、学部長、学長の順に評価が上がる）、学科長においては学習支援に次いで最も高い評価を留学生支援に与えている（図表4）。また、他の領域の評価が全般的に低いか、管理職の階層によって回答に相違が認められるが（例えばFDについては学長と学科長で25%の差がある）、留学生支援にかかる活動については全般的に高い評価が得られている⁸。この結果から、留学生支援のためのセンター等は学内で比較的高い評価を受けている様子が窺える。

⁷ 回り持ちで就任することが多い学科長を管理職に含めるには異論があろうが、それ故その見解は一般教員のそれに近いものと受け止めることが可能である。

⁸ 但し、設置者によって若干相違が見られ、国立においては学長（62%）を学科長（71%）が上回り、私立においては逆に学長（64%）が学科長（53%）を上回っている。



図表 4 全学的センター組織についての有効性についての評価

(注) “有効に機能している”又は“十分には機能していない”の二択から、前者の回答の割合。
出典：広島大学高等教育研究開発センター（2007）

とは言え、専門組織の設置及び専門職員の配置は国際化の一要因に過ぎず、専門組織を軸とした国際化には限界があることも事実である。すなわち、国際交流にかかる業務は全般的に複雑性を増し、あらゆる教職員に対して高等教育の国際的側面に関する新たな知識・技能・理解を必要とするようになってきているからである(Knight, 2004)。かかる状況に対応するためには、教職員全体の国際性に関する資質能力の底上げを図り、前述Paigeの達成度指標の対象となった領域を含んで大学の活動のあらゆる領域で国際化を推進することが不可欠であろう。例えば語学力は、多くの職員一特に研究大学において一に必要な資質となっており、一例として東京大学は地域別に共通の法人職員採用試験に加えて独自採用試験を実施しているが、これは語学力を重視した採用を行うことを主たる目的の一つとしている(上杉, 2009)。そのほか、国際理解や異文化受容といった点についての感覚涵養や意識改革も欠くことができないであろう。

3. 課題と展望

本稿の冒頭で国際化への対応が不可欠であり、その在り方が組織の維持・発展に大きく影響を与えると述べたが、Paige (2005)に見るように国際化を図るべき側面は多様であり複雑さを増している。各大学の国際化への対応は一様ではなく、その在り方は大学の類型(設置者、規模、構成、伝統等)によるだけではなく、各大学が有する組織文化にも大きく影響される。例えば、企業的な文化⁹を有する大学は官僚的・同僚的な文化を有する大学よりも全球化への対応が容易になし得る(Burnett & Huisman, 2010)。したがって、国際交流業務に従事する組織や職員は、自大学の組織文化を十分に理解した上で、当該組織文化に沿った形で業務を遂行することが不可欠であり、必要に応じて組織文化を変革していくことも求められよう(大場, 2011)。

専門職については、現状では大きく分けて、内部からの育成・登用と主にセンター等における公募による外部からの採用(教員の身分を有する場合が少なくない)の二つの任用形態が認められる。しかし、このような形態は、前者による職員がより高度

⁹ ここで言う「企業的」とは、営利企業の経営の在り方ではなく、分権的に運営され、執行部が部局を支えるような大学運営の在り方を意味する。

な専門職を目指す場合に、後者の存在によってキャリアパスが閉ざされる可能性が否めない。一部の国立大学では、法人化後にこれらのポストへの職員からの内部登用や職員ポストとして外部からの人材採用を実施・検討している。しかし、内部登用に関しては、高度の専門職が自律性・自由裁量を必要とし、外部との関係が不可欠であること（宮下，2001）に鑑みて、従来の人事の在り方で職員を育成し、内部の基準で評価するのでは十分な専門性を確保することが困難となる虞がある。半面、外部採用者は学内事情に精通しておらず、場合によっては高等教育以外から採用されて大学そのものに関する基礎的知識を欠くことも珍しくはない。

こうした課題を解消するには、内部の職員に対して外部採用者に要求される専門性を養成するような仕組み—例えば自律性の下での外部の専門性養成活動への積極的参加や関連領域の学位取得—を設けつつ、適切な処遇を考慮した上で、高度専門職につながるようなキャリアパスを設けることが望ましい。もっとも、仮にそうしたキャリアパスを設けて潜在的候補者があったとしても、実際にポストが空かない場合もあり得る。大学は自己の職員を育成するに際して、一部の職員が他大学へ転出する可能性を視野に入れるべきであろう。そのようなキャリアの在り方は一方で人材流出を促すものではあるが、それは職員の職務に対する意欲向上につながるだけでなく、優秀な者を惹き付け、更に他大学が同じような制度を整備することによって優れた者を外から採用できる機会の拡大をもたらし、国全体の専門性向上に寄与するものである。実際、こうしたキャリア開発の在り方については、米国の多くの大学がその利点を認識しつつ実施している。その推進のためには、転出に伴って待遇等に不利益が生じさせないといった人事制度の変更が欠かせないし、他方において関連領域に従事する者が集って研鑽するネットワークや専門職団体が発達し、全国的に資質向上を図るための活動が活発に行われることが求められよう。

参考文献

- 天野郁夫（1999）『大学—挑戦の時代』東京大学出版会。
- 天野郁夫（2001）『大学改革のゆくえ—模倣から創造へ』玉川大学出版部。
- 上杉道世（2009）『大学職員は変わる：東大SDトータルプランの実践』学校法人経理研究会。
- 大場淳（2009）「大学職員の専門職化の国際的動向」大場淳編『大学職員の開発—専門職化をめぐって—』高等教育研究叢書105，広島大学高等教育研究開発センター，1-12頁。
- 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』11，253-272頁。
- 大橋敏子（2002）「国際交流の専門職」『IDE・現代の高等教育』439，50-55頁。
- 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』469，11-17頁。
- 川端大二（2003）『人材開発論—知力人材開発の理論と方策』学文社。
- 清水勤（1999）「これからの専門能力開発」日経連出版部編『新専門職制度事例集』日経連出版部，11-25頁。
- 田中岳（2007）「大学における教務事務の領域—日本私立大学連盟の研修事業に注目して」名古

- 屋大学高等教育研究センター編『大学生の学習・発達を支える教務学生担当職員（特色GPシリーズ5）』名古屋大学高等教育研究センター，45-58頁。
- 東京大学大学経営・政策研究センター（2010a）『大学教育の現状と将来：全国大学教員調査報告書』東京大学大学経営・政策研究センター。
- 東京大学大学経営・政策研究センター（2010b）『大学事務組織の現状と将来：全国大学事務職員報告書』東京大学大学経営・政策研究センター。
- 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。
- 日本私立大学連盟編（2009）『私立大学マネジメント』東信堂。
- 広島大学高等教育研究開発センター（2007）『大学の組織変容に関する調査研究』COE研究シリーズ27，広島大学高等教育研究開発センター。
- 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』，157-176頁。
- 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『大学改革二〇一〇年への戦略』PHP研究所，127-153頁。
- 孫福弘（2002）「経験的SD論」『IDE・現代の高等教育』439，24-29頁。
- 宮下清（2001）『組織内プロフェッショナル：新しい組織と人材のマネジメント』同友館。
- 両角亜希子（2010）「職員の将来像と育成の課題・職員調査から」『IDE・現代の高等教育』523，45-49頁。
- Burnett, S. -A., & Huisman, J. (2010). Universities - Responses to Globalisation: The Influence of Organisational Culture. *Journal of Studies in International Education*, 14(2), 117-142.
- Clark, B. R. (1983). *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley: University of California Press.
- Corrall, S. (2010). *Educating the Academic Librarian as a Blended Professional: A Review and Case Study*. Hong Kong: Paper for the ALSR2010 Conference.
- Gordon, G., & Whitchurch, C. (2007). Managing Human Resources in Higher Education: The Implications of a Diversifying Workforce. *Higher Education Management and Policy*, 19(2), 135-155.
- Gornitzka, Å., & Larsen, I. M. (2004). Towards professionalisation? Restructuring of administrative work force in universities. *Higher Education*, 47, 455-471.
- Henkel, M. (2000). *Academic Identities and Policy Change in Higher Education*. London: Jessica Kingsley.
- Knight, J. (2004). Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8(1), 5-31.
- McInnis, C. (1998). Academics and Professional Administrators in Australian Universities: Dissolving Boundaries and New Tensions. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 20(2), 161-173.
- Millerson, G. (1964). *The Qualifying Associations - A Study in Professionalization*. London: Routledge & Kegan Paul.

- Neave, G. (1997). Markets, Higher Education and Social Responsibility. *Higher Education Policy*, 10(3/4), 161-162.
- Paige, M. R. (2005). Internationalization of Higher Education: Performance Assessment and Indicators. *Nagoya Journal of Higher Education*, 5, 99-122.
- Rudolph, F. (1962). *The American College and University: A History*. New York: Random House.
- Whitchurch, C. (2004). Administrative Managers - A Critical Link. *Higher Education Quarterly*, 58(4), 280-298.
- Whitchurch, C. (2008). *Professional Managers in UK Higher Education: Preparing for Complex Futures*. London: Leadership Foundation for Higher Education.
- Whitchurch, C. (2010). Convergence and Divergence in Professional Identities. In C. Whitchurch & G. Gordon (Eds.), *Academic and Professional Identities in Higher Education: The Challenges of a Diversifying Workforce* (pp 167-183). New York: Routledge.
- Wood, M., & Parandeh, K. (2000). International Student Affairs. *New Direction for Higher Education*, 111, 55-64.