The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	大学職員の企画能力の開発に向けた試論
Author(s)	山本, 貴大
Citation	大阪大学高等教育研究. 2020, 8, p. 1-12
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/75495
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

大阪大学高等教育研究　8（2019），1－12

【総説】

大学職員の企画能力の開発に向けた試論

山本　貴大[※1]

Proposals to develop the planning and management abilities of university administrative staff

YAMAMOTO Takahiro

近年，教職協働を通じて，職員にも大学のガバナンス変革の一角を担わせることへの期待から，大学職員の職能開発（SD）についての関心が高まっており，多くの検討が行われてきた．しかし，これらの検討において，学習による能力開発という側面に焦点が当たるあまり，大学という組織において，職員が企画業務に取り組むために必要な技法や企画業務を通じた人材育成・組織変革をいかに実現させるのかという観点からの具体的な議論は十分に行われず，実務的な有用性に乏しいという課題があった．本稿では，これまでのSDに関する議論を改めて整理するとともに，特にこれまでのSDに関する議論が，個人・組織の学習に関する理論の枠組みを中心とした検討に偏ったものであり，組織全体を射程に入れた組織開発や組織デザイン，人的資源管理の観点からの考察が不足していることで，SD自体が機能不全に陥っている側面を明らかにする．さらに，これからのSDにおける議論の射程を拡大すべく，大学組織における職員の企画能力の開発とその活用について，新規事業創出に関する研究を援用しながら，大学職員の専門性，新規事業創出のスキル開発と組織との相互作用による変化を織り込んだ「大学職員の企画力モデル」を検討し，新たな視座を示す．

キーワード：スタッフ・ディベロップメント（SD），大学職員，新規事業創出

Administrative staff in universities are increasingly expected to develop the skills needed for contributing effectively to organizational innovation in collaboration with the academic staff, and research on university administrative staff has achieved prominence in recent years. Although previous discussions regarding university staff development have referred to the importance of learning, they have little practical application because of human resource development and organization change through planning and management. This study examines previous research on staff development in universities and establishes that a lack of discussion through the lens of organization development, organizational design and human resource management causes the disorder. Furthermore, this paper presents a new model to develop and utilize the abilities of the administrative staff and proposes an entrepreneurial approach to plan and manage universities.

Keywords：Staff development, University Administrative staff, New business Creation

所　属：[※1]大阪大学企画部経営デザイン課
Affiliation：[※1]Strategic Management Division, Osaka University
連絡先：yamamoto-takah@office.osaka-u.ac.jp（山本　貴大）

1．序論

近年，個々の大学におけるガバナンス改革が強く求められている中で，教員だけでなく事務職員にも教職協働を通じてその組織変革の一角を担わせていくことが期待されていることから，大学職員の職能開発（以下，SD）についての関心が高まっており，既に多くの検討が行われてきた[(1)]．高等教育政策においても，中央教育審議会の答申等で，大学アドミニストレーター養成を目的とする大学院等で専門性を積極的に向上させることによる能力開発の重要性が繰り返し言及されてきたところである（中央教育審議会, 2008; 中央教育審議会大学分科会, 2014）.

しかし，大学のガバナンス改革を駆動すると期待されている大学職員の専門性の開発については，課題も山積している．第一の課題は，大学院等で身に付ける専門性と職場で期待されている能力が必ずしも現場のニーズとはマッチングしていない点にある．例えば，篠田（2010）は，「大学院を卒業した職員が，それに相応しいポストや分野の仕事を与えられ，力を生かせているかというと心許ない」としており，大学院での職員の能力開発が決して職場で十分に活かされていない現状を明らかにしている．同様に，福島（2010）も大学院を含む「座学中心」のSDに対して，「職場に戻っても得た知識やスキルをほとんど活かすことができないケースも多い」と指摘している．

第二の課題は，SDを行うことに主眼を置いた社会人大学院のカリキュラムは，実際には大学職員の間でそれほど大きな需要がないことである．一例として，大学行政の管理・運営にわたる専門的知識・能力を有するアドミニストレーター（大学経営の専門家）の育成を目的として設置された桜美林大学大学院大学アドミニストレーション研究科では，高等教育論や行政学等の観点を中心に講義等の提供が行われているが，その入学者数は比較的仕事と勉学を両立しやすいと考えられる通信教育課程を含めても，近年大きく定員割れを起こしている状況にある（図１参照）．また，大学院進学等を通じて専門性を開発することを目的としたSDは，大学職員個人が主体的に自らのキャリア開発を選択している一方で，組織としてSDに求められるゴールとのすり合わせが十分できていないままとなっているケースが多く，大学組織の中で十分に機能しているとは言い難い状況にある．このように見てくると，職員の専門性の向上に対する期待は高まってきたものの，大学の組織変革の一翼を担ううえで，現場で必要とされているニーズと実際に大学職員向けに提供されているカリキュラムとのマッチングは十分でない状況にあると捉えることができる[(2)]．

	大学アドミニストレーション研究科		
	通学課程	通信教育課程	計（充足率）
定員数	20	40	60
2016入学者数	4	27	31（51.7%）
2017入学者数	2	29	31（51.7%）
2018入学者数	0	21	21（35%）

（参照）桜美林大学HP公開の入試データより筆者作成

図１　入学者数推移

さらに，職員の専門性開発の議論と併せて，現場で求められている大学職員のスキルを具体的に把握するべく，大学職員を対象にした様々な調査が既に多く実施されてきた．それらの調査の中で明らかになってきたのは，実務の現場で共通して期待されているスキルは，企画能力であるということである．例えば，山本編（2004）の調査によると，大学職員がSDのための講義として関心を持つ内容として，第１位に「大学の目標・評価・企画」が挙げられている．さらに，全国の大学職員を対象に実施された質問紙調査である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）によると，「企画調査能力をさらに強化する必要がある」と感じている職員は全体の９割近くに上っている．これらの調査結果を見てくると，大学職員において企画能力の開発の必要性はもはや共通認識であるといえるだろう．

一方で，寺﨑（2010）は，これまでのSDの議論において，大学組織における企画能力とはいかなる能力なのかについての議論が進んでおらず，また，それはいかにして形成されるのかについても整理しきれていないという課題が残ったままになっていることを指摘している．特に，大学においては，教務・財務からキャンパス問題，図書館活動にいたるまで広範なレベルにまたがる分野が対象になることが，大学職員の企画能力に関する課題を複雑にしているという問題もある．高等教育が市場に対応していく必要に直面する（OECD, 2004）中で，職員が企画業務に取り組むためにいかなる能力が必要であり，業務を通じた人材育成をどのように機能させるのか，という観点からの具体的な議論がなされないままであれば，これまでのSDの検討は，実務的な有用性に乏しく，大学のガバナンス改革を駆動する原動力として，職員の能力を活用する目的は果たせないままであろう．

本稿では，まず，SD全般について，先行研究や政策文書のレビューを通じて，これまでのSDに関する検討

内容を改めて整理する．特に，これまでのSDに関する議論が，個人やグループの学習による能力開発を中心とした検討に偏ったものであり，組織全体を射程に入れた組織開発[(3)]や組織デザイン[(4)]，人的資源管理等の観点からの議論が不足していることで，SDに関する検討が機能不全に陥っている側面を明らかにする．さらに，大学組織における職員の企画能力の開発とその活用について，新規事業創出に関する視点や研究動向を援用しながら，大学職員の専門性，新規事業創出のスキル開発と組織との相互作用による変化を織り込んだ「大学職員の企画力モデル」を提示する．これらの整理を通じ，職員の能力開発がどのように大学組織全体の組織変革に結びつくのか，という点について，これまでのSDを巡る検討に対して新たな視座を示す．

２．職員の専門性開発に関する議論と課題

天野（2006）や羽田（2010）が指摘するとおり，国立大学法人化前において，自立的な大学経営に欠かせない高い専門性や企画力を持った職員を育成する取組は，政府によっても大学によってもほとんどなされてこなかった．また，大学のガバナンス構造との関連から見ても，教授会自治中心の大学運営のもとで，職員は教員に対してつねに従属的・補助的な位置に置かれており，大学組織が，職員に対して大学の経営戦略に影響を及ぼすような企画立案業務を期待することはほとんどなかったといえる．

しかし，法人化以降，個々の大学に対して，持てる資源を最大限に効率的に活用して自立的な大学経営に当たることが求められるようになり（国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議, 2002），構成員の人的資源のマネジメントや能力開発が改めて大学経営の成否を左右する極めて重要な要因となると考えられるようになってきた（山本, 2002; 2006; 2009; 2013）．このような背景の下，中央教育審議会の答申等においても，SDに関して触れられるようになってきている．

高等教育政策上，大学職員の役割や職能開発に注目が集まった端緒となった答申は，「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－」（大学審議会, 1998）である．同答申では教員と事務職員の中間的な職務領域が広がっていること等から，一定の専門化された機能を事務組織に委ねるべきと指摘するとともに，「大学運営の複雑化，専門化に対応するために，全学的な観点からの適正な職員配置，学部や大学の枠を越えた人事交流，民間企業での研修の機会の充実など，職員の研修や処遇等について改善する必要がある」としている．また，「学士課程教育の構築に向けて（答申）」（中央教育審議会, 2008）においては，「専門性を備えた大学職員や，管理運営に携わる上級職員を養成するには，各大学が学内外におけるSDの場や機会の充実に努めることが必要である」，「職員に求められる業務の高度化・複雑化に伴い，大学院等で専門的教育を受けた職員が相当程度いることが，職員と教員とが協働して実りある大学改革を実行する上で必要条件になってくる」とSDの実質化と充実が求められるようになった．さらに，中央教育審議会大学分科会「大学のガバナンス改革の推進において（審議まとめ）」（中央教育審議会大学分科会, 2014）においては，「今後，各大学による一層の改革が求められる中，事務職員が教員と対等な立場での「教職協働」によって大学運営に参画することが重要であり，企画力・コミュニケーション力・語学力の向上，人事評価に応じた処遇，キャリアパスの構築等についてより組織的・計画的に実行していくことが求められる．例えば，国内外の他大学，大学団体，行政機関，独立行政法人，企業等での勤務経験を通じて幅広い視野を育成することや，社会人学生として大学院等で専門性を向上させることを積極的に推進すべきである．」としており，大学が組織的にSDを実施することの重要性について指摘がなされている．このようなSDの重要性の議論は，2018年の大学設置基準等の一部の改正に及び，法制度上のSDの義務化にまで至っている．

では，これらの答申等で繰り返し求められている大学職員の専門性とは具体的にどのようなスキルを指すのだろうか．SDの課題について広い視野から分析した寺﨑（2010）は，既存のSD活動のステージを①人事異動，②階層別研修，③外部委託あるいは専門団体による講習・研修，④大学院進学，⑤専門団体あるいは他大学への出向の５つに分けて検討したうえで，SDの第一歩になる課題としての「大学リテラシー」を提言し，職員は，①大学という組織自体の特性の理解，②勤務する大学そのものへの理解，③「建学の精神」「大学の個性・特質」への理解を進めるべき，と主張している．例えば，大学という組織自体の特性の理解には，図２に示すような授業科目の要素が示されている．そこでは，①哲学的・思想的レベル，②教育学的レベル，③社会学的レベルにカテゴリー分けした領域が挙げられているが，基本的には，高等教育論の研究領域で従来検討されてきたテーマに関するものと考えてよいだろう．このように見てくる

と，大学職員としての専門性には，実務経験にプラスして，高等教育論で展開されている研究領域について深く理解していることが期待されてきたといえる．

①哲学的・思想的レベル	「大学理念・本質論」「学術研究と大学の関連」「大学の自律・自治」その他
②教育学的レベル	「大学教育史」「教授・学習過程論」「カリキュラム研究」「大学管理運営制度論」「教授・学習に係わる種々の内部制度研究」「比較高等教育制度論」「大学政策」「大学関係法」「大学財政」「大学会計」「学生論」「学生心理研究」「学生相談論」その他
③社会学的レベル	「大学組織論」「社会的ニーズと大学の関係」「アドミッション論・ディプロマ論」「大学改革の組織的研究」「評価論」その他

出典：寺崎（2010）

図２　SD に求められる授業科目の要素

一方，近年の職員の専門性の開発を求める論調に対しては，反論もなされている．羽田（2009）は，①全分野で専門化が起きている訳ではない，専門化が進んでもジェネラリストは育たない，②教員を管理運営業務から解放して教育研究に専念させるといった視野の狭い職員論になっている（管理運営参加は教員の権利であり義務でもある），③職員の文化・行動様式が大学管理者としての教員のそれと表裏一体の関係にあることが視野に入っていない，④職員論の前に教員・職員を含めた大学管理論あるいは教職協働論が重要であるのに，それが扱われていない，⑤国立大学については法人制度の欠陥が視野に入っていない，といった５つの課題を挙げている．

さらに，羽田（2013）は，依然として大学職員論は専門性の向上による大学の経営強化と地位向上というテーゼに縛られているとしながら，今後の研究の在り方として，①職員論に大学職員の在り方へ影響を与える外延的課題（職員の業務や組織等）が含まれるべきで，②内包的ないし固有の課題として職員の専門性，キャリア，労働問題があると指摘している．特に，②のうち職員の専門性に関しては，専門性向上をそのまま専門職化と結びつけるのではなく大学の文脈に即して求められる能力を明らかにすべきこと，能力論は人事制度論や人的資源開発論と併せて論じられるべきとしている．

以上のように見てくると，大学職員の専門性の開発を取り巻く議論においては，個々の大学がガバナンス改革をより効果的に進めるための原動力として，職員の能力・専門性の向上への期待が高まってきたものの，業務に関連して求められる専門的な能力の具体化については，未だ検討の途上にあると言える．特に，これらの議論の背景には，旧来の教員あるいは教授会による非効率な大学管理運営の体制を克服するためには，大学職員が大学経営の主体を担う必要があり，そのような存在となるために専門的な能力を身につける必要があるという前提があるが，羽田（2009; 2013）の指摘するように，その前提が組織の内部で機能するに至るまでのプロセスを織り込んだ議論が不足してきたといえる．特に，組織運営において，マクロ要因である管理運営の課題とミクロ要因である個々の職員の専門性の開発といった人材育成の課題をいかに接続して，実際のガバナンス改革に繋げることができるのか，という点については，経営組織論や人的資源管理論の観点といった関連領域の議論も参照しながら検討を発展していくことが期待される[(5)]．例えば，大学組織の中で，分業が進みすぎることで，若手職員を中心に，組織における自らの仕事の意味がわからなくなったり，自分の工夫を活かす余地がなくなったりして，モチベーションが減退してしまうという課題は，これまでの大学職員の職務環境を巡る議論の中でしばしば指摘されてきた（中村, 2013; 野々原・戸梶, 2004）．経営組織論の中でも，組織の構造に焦点を当てる組織デザインの観点では，このような課題への対処として，垂直分業されていた職務を統合し直し，作業者に判断する課題を担わせるようにする職務充実（job enrichment）を進めることが効果的と考えられる．職員のモチベーションを活性化しながら，専門性を活用する組織のあり方を考えるうえで，これらの研究領域で検討されている内容は参考にすべきであろう．

３．職員の企画能力開発に関する議論と課題

これらの職員の専門性開発を中心としたSDを巡る議論では，高等教育研究者や高等教育行政の経験者によって，大学という組織や高等教育政策，科学技術政策を深く理解することの重要性が中心に論じられてきたものの，現場において実際に求められている能力やその能力開発のプロセスについては充分に検討されていないという課題があった．一方，これらの問題意識に端を発した調査研究も活発に実施されるようになってきており，SDを巡る検討は更なる発展を見せている．

まず，現場において実際に求められている能力に対する検討としては，現場で求められている大学職員のスキルを具体的に把握するべく，大学職員を対象にした様々な調査が，既に先述のとおり多く実施されてきた（山本編, 2004; 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）．それらの調査の中で明らかになってきたのは，実務の現場で共通して期待されているスキ

ルは，企画能力であるということである．これらの調査において，現場で期待されている企画能力とは，現在従事している業務を深堀するスキルである専門性に対して，現場において新たな課題を発見し，その課題を解決する能力を示すものであり，大学を取り巻く環境が急速に変化する中で，前例踏襲に陥ることなく新たなチャレンジを進めることが期待されていると言える[(6)]．しかし，寺﨑（2010）の指摘するとおり，このような企画能力とは具体的にいかなる能力なのかについての議論は十分に進められているとはいえず，またそれはいかにして形成されるのかについても，これからの検討が待たれる状況にある．

また，経営学における理論枠組みを援用しながら，教職員の能力開発のプロセスにアプローチする研究成果も多く見られるようになっている．例えば，経営組織論の視点から行われた先駆的な研究の一つとして，土谷（1993）は，Weick（1976）の指す柔らかい組織（loosely coupled system）の特徴を持つ大学組織において，組織的な戦略学習がどのように進むかについて，事例分析を行っている．これに加えて，同様に教職員の能力開発のプロセスにアプローチする研究として，Lave・Wenger（1991）の提唱する実践共同体[(7)]の枠組みを援用した神保（2009）やRogoffの学習共同体[(8)]の枠組みを援用した竹中（2018）による事例分析，組織の中での知識という資源に着目して，Nonaka・Takeuchi（1995）の知識創造理論を用いた松塚（2010）や山本（2010）による事例分析が行われてきた．

これらの経営学における理論の枠組みや研究手法を援用した検討は，確かに，個人や組織における能力の学習プロセスや知識創造のプロセスを捉えるという点において，これまでのSDを巡る議論において十分に検討されてこなかった側面に関する新たな知見を蓄積してきたという大きな貢献があるものの，いくつかの問題点も孕んでいる．

まず，これらの先行研究のほとんどが，経営組織論の研究領域の中でも，個人の学習や社会化のプロセス，知識創造のサイクルに着目した「組織学習」に関する理論の枠組みの中に限られたものであり，構造・制度や組織全体を考慮した要因を視野に入れた理論の枠組みからのアプローチが欠けてきたという課題がある[(9)]．個人や集団，社会的プロセス等のヒューマンプロセスに着目する組織学習や知識創造理論の視点は，組織の基盤づくりに対して，ソフトの側面から有意義な知見をもたらす一方で，実際の問題解決や業務遂行との関連性を検討するためには，組織全体組織の構造・制度といったハードの側面をも対象に入れて検討される必要がある．特に，SDの議論は，職員の能力開発を通じて，個々の大学のガバナンス改革に寄与することが求められていることから，組織に関するこれらの要因も含めた視点を包含すべく，組織開発や組織デザイン，人的資源管理のような経営学の研究領域からの知見も取り込みながら，SDに関するさらなる検討が進んでいくべきと考えられる[(10)]．これらの課題に対する対応は，先述した職員の専門性開発に関するSDの議論における課題への批判とも共通するところであろう（図３参照）．

さらに，SDのプログラムの事例分析を中心に，職員がいかに学習するか，という人間関係的なプロセスや知識の変容・創出のプロセスに検討の焦点があたるあまり，SDに関する議論では，実際の現場で求められている企画能力の技術的な側面は，ほとんど視野に入れられてこなかった．このことが，現場に寄り添う検討を行うべく，プロセスに着目してアプローチしているはずのSDに係る検討と実務での議論との間で乖離を生んでしまっている面もある．例えば，現場で期待されている具体的な企画能力として，学生や教職員の切実なニーズをどのように捉えるのか，それらのニーズに応える新たなサービスをどのようにデザインするのか，サービスを実現するために組織や官庁との関係性の中でいかに資源動員を進めていくのか，実現したサービスを機能させるためにどのようにマネジメントしていくのか，という新規事業創出に関するスキル[(11)]は大学の教職員にも求められているようになってきている（科学学術・学術審議会総合政策特別委員会, 2019）．しかし，これまでのSDに関する検討において，企業内での新規事業創出に関する研究を参照したものはほとんどない．大学を取り巻く周囲の環境が急速に変化するなかで，従前の延長線上にはない個人やチームの発想の転換とそれらを通じた組織文化の変革は不可欠である．McNay（1995）の示す「官僚制」または「法人制」の特徴を持つとされる大学組織においても，事業のスピード感やイノベーションマインドなどの側面において，アントレプレナーシップの議論に学ぶべきところは多くなっている．新規事業創出の領域で検討されてきた知見を取り込むことは，これまで蓄積されてきたSDに係る検討のアプローチに加えて，より実践的なSDの議論を発展させるために有用であろう．

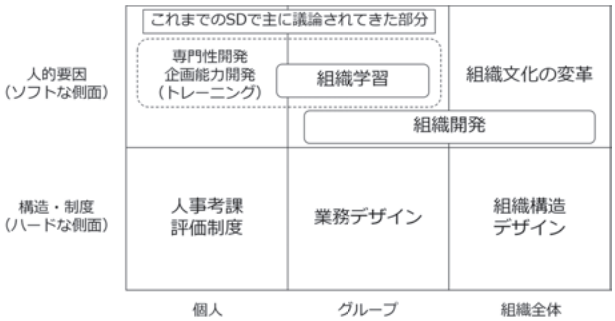


図３　SD に係る主な議論のタイプ分け

４．新たな大学職員の企画力モデルの検討

ここまでの整理において，これまでのSDに関する検討の課題として，（１）個人・グループを対象にした学習による能力開発に着目してきたために，組織のハードの側面を包含した議論が不十分である点，（２）企画能力を構成する技術的な側面があまり視野に入れられてこなかった点，（３）実際の企画業務の活性化を通じた大学組織の変革が十分に議論の射程に入ってこなかった点を指摘してきた．

これらの検討課題を乗り越え，現場のニーズに応えるSD論へと発展させていくためには，これまでのSDに係る検討の蓄積を生かしながら，個人やグループにおける技術的な側面も含めた能力開発から，実際に企画業務を実施していくプロセスを通じた組織変革に至るところまで議論の射程を拡げていく枠組みを検討する必要がある．

そこで，本項では，その議論の射程を拡げるための新たな視点として，企業内での新規事業創出とその経験を通じた人材育成に係る先行研究やこれらの業務の特徴である環境の不確実性への対処に関連して近年着目されている「エフェクチュエーション」に係る先行研究での議論を参照しながら，新たな「大学職員の企画力モデル」を検討する．

４－１．新規事業創出と能力開発

大学組織の置かれている状況と同様に，経済環境の変化に伴い，企業が直面する経営課題もますます高度化・複雑化している状況にある．このような変化が激しく不確実性の高い環境の変化に対応するべく，企業においては，非連続な組織変革を牽引するエージェントとして，中間管理職の果たす役割に注目が集まってきた（Balogun・Johnson, 2004; Rouleau・Balogun, 2011）．このような組織変革の役割を期待される中間管理職の育成は，日本企業にとって人材育成上の最重要課題となっている一方で，中間管理職の育成に資する経験を得られる機会は企業の中で近年減少傾向にあるといわれている．例えば，バブル崩壊以降，人員の整理に伴い，中間管理職の主な役割が分業化・標準化されたオペレーションの管理監督業務となっていることに加えて，カンパニー制のような部門独立型の組織構造を取り入れる企業が増えることで，優秀な人材が特定の部門の中で昇進していく傾向が強まる中，中堅管理職が部門を横断した全社の視点から自社を俯瞰する視点を得られなくなっているという育成上の問題が指摘されている（伊丹・三枝, 2008）．

このように，中間管理職の育成に資する経験を得られる機会が減少する中，近年新たな育成の機会として，「新規事業創出」の重要性が高まってきている（三品, 2011; 守島, 2002）．新規事業とは，「既存事業を通じて蓄積された資産，市場，能力を活用しつつ，既存事業とは一線を画した新規ビジネスを創出する活動」を指す（山田, 2000）．守島（2002）は，「高いレベルの仕事を意図的に与えていくことが育成のための重要な手段」であるとした上で，人材育成における能力開発における新規事業プロジェクトへの配置や新規事業立ち上げの経験の重要性を強調している．しかし，既存事業を通じて蓄積された資産，市場，能力を活用しつつ，既存事業とは一線を画した新規ビジネスを創出するという活動は，想像のとおり決して容易ではない．例えば，企業内の新規事業担当者は，新規事業を立ち上げるプロセスで，これまで経験してきた既存事業でのルールとの違いや社内での新規事業に投入するための資源動員の困難さから，その事業創出の当事者は，「悶絶経験」を経験するとされている（田中・中原, 2018）．また，そのプロセスは，経営者視点で物事を考える経験を伴うものであり，既存事業での業務だけでは得られないタフで貴重な経験であることも明らかになっている（田中・中原, 2017）．このように見てくると，人材育成の機会が失われつつある企業において，経営人材育成のための処方箋としての新規事業創出の経験に対する期待は大きくなっているといえるだろう．

さて，大学組織の置かれている状況に立ち戻ってみると，先述のとおり，大学を取り巻く環境が急速に変化する中で，大学組織のガバナンス改革を牽引する存在として，補助的業務に従事してきた事務職員に対し，従来型の業務の性質と異なる課題発見・解決能力の開発への期待が高まってきた．一方で，「官僚制」または「法人制」の特徴を持つ（McNay,1995; 大場, 2011）日本の大学の事務組織では，事務分掌規程などに基づく分業が進んでおり，職員には標準化されたオペレーション業務をこな

すことが主たる業務として求められてきた状況にある．さらに，中村（2013）の示すとおり，大学組織においては，「総務系」，「財務系」，「教務系」といった「職務系列」の内部において昇進していくキャリアパスが一般的であり，職員がこれらの職務系列を横断した視点から組織全体を俯瞰する視点を得ることができる機会は比較的少ない環境にある．このように見てくると，企業と同様に，非連続な大学組織のガバナンス変革を担うエージェントの役割を果たすことが期待される事務職員を育成するにあたって，新規事業創出の観点を包含してSDの議論を整理することは，これまでの個人やグループ単位での学習を中心とした能力開発の検討から，組織変革を射程に入れてその議論を発展させるうえで，新たな視座を与えると考えられる．

また，新規事業創出のプロセスについては，先述のとおり，ビジネスモデルやマーケティング，サービス・デザインといった技術的な側面についても多数検討が進められている領域であり，実際に企画業務に従事する大学の事務職員にとっても，それらの議論を参照することで得られるところは大きい．なぜなら，これまでのSDを巡る議論においては，専門性の開発や能力の学習プロセスについては多く検討されてきたものの，必ずしも研究者や学生をはじめとするステークホルダーに対し，既存の資源を活かして付加価値のある施策を提案するにはどのようなプロセスを踏む必要があるのかという観点は，これまで十分に検討されてこなかったからである．

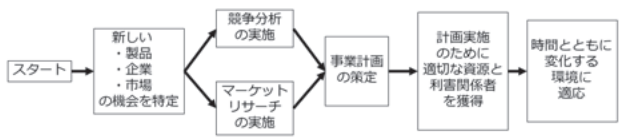
以上のように見てくると，これまでのSDの議論の蓄積を活かしながら，そこで焦点が合わせられていなかった点を乗り越える点で，新規事業創出による能力開発やその技術的な側面に関する検討内容を取り入れることの意義は十分にあるだろう．

４－２．不確実性への対処としてのコーゼーションとエフェクチュエーション

次に，大学職員が，定型的な従来の業務と異なる不確実性への対処が必要とする企画業務に従事し，実際に組織の中で周囲のコミットメントを獲得していくプロセスを考えるうえで，アントレプレナーシップに関する近年の研究において重要な論点となっている「エフェクチュエーション」について触れておきたい．

エフェクチュエーションとは，サラスバシーが作り出した実験的手法（ベンチャリング）を使って，ベテラン起業家の経験から抽出した実践的なロジックで構成されている概念である（Sarasvathy, 2008）．これは，既知の手段でもって事前に設定された目標を達成することが主眼となるコーゼーション（因果関係）と対照的に，絶えず成長・発展を遂げていく手段を用いて新たに多様な目標を選び取ることに焦点を合わせて，顧客やパートナーとの交流，さらに偶然やセレンディピティによって，機会から事業が生み出されていくプロセスを捉えたものである．

コーゼーションのプロセスでは，まず新しい製品や市場の機会を特定することからはじまり，さらに消費者に対する競争分析やマーケットリサーチを通じて，事業計画が策定される．さらに，事業計画が策定され，目標が明確化されれば，計画実施のために必要な資源が動員され，意図せざる結果によるフィードバックによって計画を修正しつつ，時間と共に変化する環境に適応していくことがこのプロセスでは志向されている（図４）．



出典：吉田（2018）

図４　コーゼーションのプロセス

一方，エフェクチュエーションのプロセス（図５）のポイントは，端的に述べると，まずは「やってみなはれ」ということにある．サラスバシーは，その行動のポイントについて，コーゼーションとは対照的な５つの意思決定の原則を見出している．

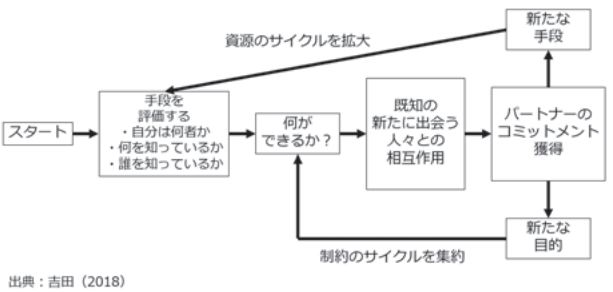
第一に，プロセスの出発点において所与とされるのは達成するべき目的ではなく，自分は何者か，何を知っているのか，誰を知っているのか，個人に固有の手持ちの手段を評価し，何ができるかについて模索することである（①手持ちの鳥（bird-in-hand）の原則）．第二に，どれくらいの利益が期待できるのかなく，仮にうまく行かなかったとしても損失が許容できるかに基づいてコミットメントを行うことである（②許容可能な損失（affordable loss）の原則）．これら２つの原則は，自分が自由に使うことのできる資源と限定的なリスクテイクを基盤にすることで，仮に失敗したとしても致命的な状況に陥ることなく，学習しながらチャレンジを継続できることを可能にする意思決定の論理である．

実際には，上記の原則に基づく新たな行動は，当初予想していなかった結果や偶然の出来事との出会いといった結果をもたらす．この際，第三の原則である，こうし

た意図せざる結果を無視したり回避したりする代わりに，それらの結果を今後の梃子として積極的に活用することが重要となる（③レモネード（lemonade）の原則）．

第四に，このプロセスでは，自発的に参加してくれるメンバーとのパートナーシップが重要視される（④クレイジーキルト（crazy quilt）の原則）．パートナーシップの構築は，個人の手持ちの資源を拡張するだけでなく，パートナーとの相互作用を通じて，「何ができるか」を変換していき，具体的な事業のビジョンを共に形作っていくことを可能にする．

最後に，上記のようなエフェクチュエーションのプロセスは，予測によって不確実性を減らすことに代わって，自らがコントロールできる活動に集中し，結果として望ましい状態に結びつけることを志向している（⑤飛行中のパイロット（pilot-in-the-plain）の原則）．このため，予測の難しい不確実性の高い状況の下でも，自らのコントロールできる範囲内で可能な行為を一歩ずつ前進しながら，新規事業の創出を進めていくことができるようになるのである．



出典：吉田（2018）

図５　エフェクチュエーションのプロセス

上記のコーゼーションとエフェクチュエーションの観点を大学内部の構造に持ち込んで考えてみると，大学組織における業務に対する思考様式は，基本的にコーゼーションのプロセスによるものが大きいことに気づくだろう．例えば，中期目標・計画，年度計画による事業の管理は，目標・計画を策定する時点での予測が将来数年間にわたって有効であることを前提として，実施されているものである．また，近年推し進められているEBPM（Evidence Based Policy Making）のような取組も予測→計画→検証という理路整然とした流れでプロジェクトが進められる前提にあることから，コーゼーションに基づいた意思決定のプロセスであるといえる．大学関係者は，従来からの業務や慣例の中で，このようなコーゼーションに基づいた意思決定プロセスに慣れ親しんでいる．また，組織のガバナンスの構造もコーゼーションによる意思決定プロセスを強く意識したものとなっていることは容易に理解できるだろう．

一方，大学組織の中で，実際に新たな課題発見・解決を志向する企画能力を活かした業務を機能させるためには，時として，職員個人がコーゼーションの意思決定プロセスの世界から脱却して，エフェクチュエーションの意思決定プロセスを取り入れていく必要がある．なぜならば，新たな課題を解決するための施策やステークホルダーにより大きな付加価値を与えるような施策のアイデアを実行に移すプロセスにおいては，過去の情報・前例に基づく予測が有効性を持つとは限らず，一定の不確実性が予期されるからである．また，官僚制のシステムが色濃く残る大学組織内において，実際に企画業務を始めるスタートアップの段階では，自らが利用できる手段から始めていくしかない局面に遭遇することがしばしば発生することも考えられる．

一方，この不確実性があるからこそ，その環境においては，職員のアイデアを基盤としながら，周囲のメンバーのコミットメントを経て一歩ずつ生み出された行動によって，これまでになかった大学の新たな価値が創出されていく可能性が生じる．コーゼーションに基づく大学組織や政策のロジックとのはざまで苦悩することが予想される課題発見・解決型業務に携わる大学職員にとって，エフェクチュエーションに基づく意思決定プロセスを実践に活用する[(12)]ことを意識しながら，自らが企画した施策を学内で機能させるべく，道を切り開いていくことは今後一層求められるスキルであると言える．

４－３．大学職員の企画力モデルの検討

ここまで，企業における新規事業創出と能力開発の関連性に関する議論を大学組織に援用する意義について論じてきた．また，実際の大学組織において企画能力を活用した業務を機能させるにあたって，ボトルネックとなる可能性が大きいコーゼーションによる意思決定プロセスに対し，近年のアントレプレナーシップ研究で重要な論点となっているエフェクチュエーションによる意思決定プロセスを参照することの重要性についても併せて検討してきた．

これらの議論を踏まえて，従来のSD論において多く検討が進んでいた専門性の開発や組織学習・知識創出に関する検討の蓄積を活かしつつ，大学組織全体の組織文化の変革やステークホルダーへのサービスの向上までを射程に入れるために，改めてSDの議論を整理したモデルを「大学職員の企画力モデル（図６）」として，以下

のとおり提示したい．

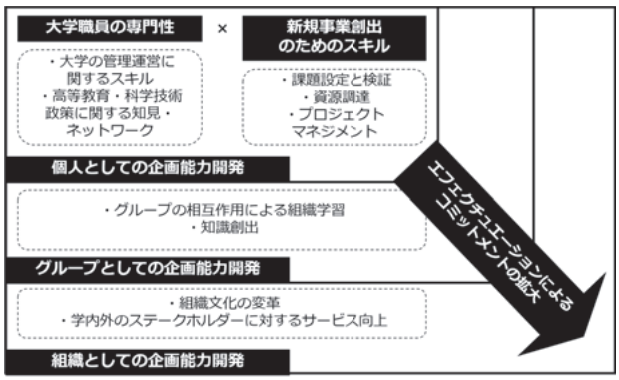


図６　大学職員の企画力モデル

まず，このモデルにおける一層目のレイヤーとして，「個人としての企画能力開発」という枠組みから整理を行った．そのレイヤーは，「大学職員の専門性」と「新規事業創出のためのスキル」から構成される．ここで挙げられている「大学職員の専門性」とは，従来の「総務系」，「財務系」，「教務系」といった「職務系列」による大学組織特有のキャリアパスを通じて獲得する従来型業務に係るスキルや省庁等への出向を通じて得られる高等教育・科学技術政策に関する知見・ネットワークを示す．これらのスキルは，寺﨑（2010）の指す「大学リテラシー」にも類似しており，これまでのSDを巡る検討においても詳細に検討されてきたところである．また，同様にこのレイヤーの構成要素として挙げている「新規事業創出のためのスキル」とは，課題設定からその検証，施策を実行するための資源調達からプロジェクトマネジメントといった新規事業創出のプロセスに係る技術的な側面を指す．企画能力を構成するこれらの技術的な側面は，これまでのSDに係る議論において，前項で指摘のとおりあまり視野に入れられて検討されてこなかった領域であるが，職員個人の能力開発にとって重要な要素である．

大学組織において，前例のない問題解決の手法や新規事業のアイデアを創出するにあたっては，行き当たりばったりのアイデアでは難しく，まずは従来型の業務に関して精通しておく必要がある．そこで身につけた「大学職員の専門性」のアンテナから創出されたアイデアを「新規事業創出のためのスキル」を使って整理することで，その個人から湧き出てきたアイデアを組織の中において新たな価値を創出する可能性のある事業計画として具体化させることが可能になる．

なお，ここで「個人としての企画能力開発」として整理したスキルは，実際の業務だけでなく，研修や大学院進学等の手段を通じても開発することが可能であり，大学職員個人の視点から見ても，自らのキャリアアップのために個人の努力で取り組みやすいレベルの能力開発であるといえる．

次に，このモデルの二層目のレイヤーとして，「グループとしての企画能力開発」という枠組みを示している．そのレイヤーの構成要素には「グループの相互作用による組織学習」と「知識創出」を挙げている．「グループの相互作用による組織学習」とは，神保（2009）や竹中（2018）が検討してきたような構成員間での相互作用による学びのプロセスを経た能力開発を指す．また，「知識創出」とは，松塚（2010）や山本（2010）が検討してきたような，組織の構成員に知識を共有するプロセスで起こる能力開発や経験の積み重ねを指す．これらの構成要素については，従来のSDの検討において，組織学習や知識創出理論の枠組みを基にして，数多くの事例分析による検討が蓄積されてきたところである．また，これらの知見は，組織全体の視点で見た場合に，組織文化の変革に繋がっていく基盤となる重要なものである．

さらに，三層目のレイヤーとして，「組織としての企画能力開発」という枠組みを挙げている．そのレイヤーは，「組織文化の変革」と「学内外のステークホルダーに対するサービス向上」という構成要素を挙げている．

大学組織内で個人・グループにおける企画能力の開発と企画業務の実施が進むにつれて，その構成員は従来のように上司からの指揮命令や規則によってだけ動くのではなく，新しい課題に対して，組織のメンバー自らが自分たちを律し，管理し，協働しようとすることが予想される．そのような試行錯誤のプロセスは，大学組織の従来の組織文化に対して，日々変革の波を起こすことにつながると考えられる．このトピックの重要性については，組織学習を効果的に機能させるという観点で，リーダーシップの重要性と併せて大場（2011）が検討してきたところであるが，実際の企画業務を通じた大学組織の変革がどのように起こってくるのか，という点については，詳細なケーススタディが今後期待される研究領域である．

併せて，個人・グループで生み出されたアイデアが新たな付加価値を持つと判断され，組織単位で実行に移されることで，組織としての「学内外のステークホルダーに対するサービス向上」が期待される．一方，必ずしも利益を生み出すことが組織の目的でない大学組織において，企画業務を通じて実施された実際の施策の効果がどのように評価されるべきなのかという点はさらなる検討

が必要であろう．

最後に，「個人としての企画能力開発」から「グループとしての企画能力開発」，「組織としての企画能力開発」に連なる構成要素として，「エフェクチュエーションによるコミットメントの拡大」を挙げている．

自らの専門性を源泉に新たな企画業務のアイデアを発想した職員個人は，まず，そのアイデアを実行するにあたって，先述したエフェクチュエーションの原則である「①手持ちの鳥（bird-in-hand）の原則」，「②許容可能な損失（affordable loss）の原則」に基づき，個人の手持ちの手段を評価する．職員個人の手持ちの資源と許容可能な損失に基づく新たな行動は，意図せざる結果をもたらすことも多いが，梃子として積極的に活用する（③レモネード（lemonade）の原則）ことで，職員個人のアイデアを基盤にした学習とチャレンジは継続していくことができる．また，その一歩一歩を踏み出していく過程で，自発的に協力してくれる教職員との相互作用を通じて，業務のアイデアを共に形作ることが可能になる（④クレイジーキルト（crazy quilt）の原則）．このようなエフェクチュエーションによる意思決定プロセスは，コーゼーションの意思決定プロセスを基盤とする大学組織に所属する職員個人が，アイデアの実現のためにコントロール可能な活動に集中し，結果として組織全体に影響を及ぼす状態を帰結させる（⑤飛行中のパイロット（pilot-in-the-plain）の原則）．このようなエフェクチュエーションの原則を基にした個人からグループ，組織に連なるコミットメントの拡大の視点は，SDの理想型ともいえる，職員個人の専門性や企画能力の開発を通じて，いかに個々の大学組織の変革が実現されていくのかについて検討するうえで，そのプロセス全体を包含する可能性を持つ重要な視点であるといえる．

5. まとめと今後の課題

本稿の検討によって，これまでの先行研究や政策文書のレビューからSDに関する議論を改めて整理することで，これまでのSDに関する検討課題として，（1）個人・グループを対象にした学習のサイクルに着目してきたために，組織のハードの側面を包含した議論が不十分である点，（2）企画能力を構成する技術的な側面があまり視野に入れられてこなかった点，（3）実際の企画業務の活性化を通じた大学組織の変革が十分に議論の射程に入ってこなかった点が明らかになった．また，これまでのSDに関する議論の射程を拡大すべく，企業における新規事業創出を通じた能力開発に係る先行研究やアントレプレナーシップ研究におけるエフェクチュエーションの議論を参照しながら，職員個人，グループ，組織のそれぞれのレイヤーにおける構成要素を整理したものとして，独自の「大学職員の企画力モデル」を提示した．これらの検討を通じて，これまで職員個人・グループの学習や相互作用にフォーカスされることが多かったSDの議論において，企画能力を構成する技術的側面も含めながら，職員の能力開発がどのように大学組織全体の組織変革に結びつくのか，というプロセスを検討する枠組みを示した点は，今後のSDに関する研究の発展に貢献し得ると考えている．

一方，本稿での検討は，概念的なモデルの提示に留まるものであり，ここでは十分に議論できていない課題も多い．まず，国立大学にとっては，法人制度・評価制度・構造という大きなハード面での制限があるなかで，職員自身がどのようにコーゼーションに基づく意思決定プロセスとエフェクチュエーションに基づく意思決定プロセスを使い分けていくのかという点については，十分な検討を行うことができていない．次に，大学組織と企業との間で新規事業創出のプロセス・スキルについて，どのような違いが出てくるのかという課題についても，さらなる考察が必要であると考えられる．併せて，大学組織内部の教職協働の文脈の中で，職員が担うべき業務と教員が担うべき業務のバランスはどのようにあるべきか，という点も今後検討が必要になってくるだろう．これらの課題については，事例分析等を通じてさらなる検討を進めていきたい．

最後に，本稿での整理が，大学組織における能力開発や企画業務の在り方を検討するための基盤となるだけでなく，大学職員個人にとっても自らのキャリア開発のヒントとなることを願う．

受付2019.9.30／受理2020.1.10

注釈

(1) 大学職員の職能開発（SD）に関する研究については，大場（2006, 2014）や羽田（2010）が既に詳細なレビューを行っている．

(2) 加藤（2015）は，大学組織において高度の専門性を要する複雑な課題が増えているにもかかわらず，専門的人材の配置が実際には進展していない状況に対して，大学職員を「ホワイトカラー総合職」と位置付けて説明を試みている．

(3) 組織開発には様々な定義があるが，共通するものとしては，「組織の効果性を高めていくことを目的にして，行動

科学を応用していき，組織内のプロセスを変革していくような計画的な取り組み」を指す（中村・金井・大谷・平野，2014）.

(4) 組織デザインとは，分業を設計し，人々の活動が時間的・空間的に調整されたものになるような工夫を施すことで出来上がった分業と調整手段のパターンを指す．これらの組織デザインは，副次的に人材育成効果や戦略創発効果を持つ（沼上, 2004）.

(5) 大学職員の専門性の開発と大学組織の意思決定への参画について，併せて検討しているものとして，福留（宮村）（2004）がある.

(6) 加藤（2010）は，現在の大学職員の状況について，従来型業務の効率化や高度化が依然として要請される一方で，これらに加えて，新たな問題発見・課題解決能力が求められ，それら相反する要求への板挟みに「職員が引き裂かれつつある」状況であると指摘している．また，併せて加藤は，このような背景の下に，従来啓蒙的な議論に過ぎなかったSD論から現場のニーズに応えるSD論へと「イノベーション」していくことが必要であると提案している.

(7) 実践共同体の定義は，Wenger・McDermott・Snyder（2002）の「あるテーマに関する関心や問題，熱意などを共有し，その分野の知識や技能を，持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団」が代表的なものである.

(8) 竹中（2018）によると，学習共同体とは，共同体の成熟した構成員とそうでない構成員の双方がアクティブであると考えられるコミュニティを指す．学習共同体は，「古典的な師匠－弟子関係」を内包する（松本, 2013）実践共同体とは異なり，どの立場が知ることや支持することの全責任を負うということもないし，どちらかが消極的であるということもなく，教えと学びの相互関係が一意に定まらないという特徴を持つ.

(9) SDに関する先行研究でこれまで検討されてきた大学組織における組織学習を実際に機能させるべく，大学組織における組織文化やリーダーシップの重要性を視野に入れて検討した数少ない研究に，大場（2011）がある.

(10) ミクロ・マクロを含めた経営組織論の研究トピックについては，鈴木（2018）等の入門書でも概観することができる.

(11) 新規事業創出のプロセスについては，忽那ほか（2013）が詳しい．特にサービス・デザインの視点を含めた新規事業創出については，Margus（2015）が詳しい.

(12) エフェクチュエーションを実践に活用することを目的とした起業家教育のテキストとしては，Readほか（2011）が挙げられる.

参考文献

天野郁夫（2006）「国立大学の法人化－現状と課題－」,『名古屋高等教育研究』, 第６号, pp.147-169.

伊丹敬之・三枝匡（2008）『「日本の経営」を創る』日本経済新聞出版社.

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, pp.271-296.

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, pp.253-272.

大場淳（2014）「大学職員研究の動向－大学職員論を中心として－」,『大学論集』, 第46集, pp.91-106.

科学学術・学術審議会総合政策特別委員会（2019）「知識集約型の価値創造に向けた科学技術イノベーション政策の展開－Society 5.0の実現で世界をリードする国へ－」.
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/siryo/__icsFiles/afieldfile/2019/11/13/1422495_8_1.pdf
（2019年12月1日最終確認）

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, pp.61-79.

加藤毅（2015）「大学職員の人材形成プロセスとSD」,『大学研究』, 第41号, pp.17-27.

忽那憲治・長谷川博和・高橋徳行・五十嵐伸吾・山田仁一郎（2013）『アントレプレナーシップ入門－ベンチャーの創造を学ぶ』有斐閣ストゥディア.

篠田道夫（2010）『大学戦略経営論』東信堂.

神保啓子（2009）「コミュニティ・オブ・プラクティスによる教職協働」, 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）広島大学高等教育研究開発センター, 第105集, pp.47-57.

鈴木竜太（2018）『経営組織論』東洋経済新報社.

大学審議会（1998）『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－』.
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/old_chukyo/old_daigaku_index/toushin/1315917.htm
（2019年12月1日最終確認）

国立大学法人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』.
https://www8.cao.go.jp/cstp/siryo/haihu16/siryo2-2.pdf
（2019年12月1日最終確認）

竹中喜一（2018）「大学職員の能力育成に関する研究－学習共同体の機能に着目して－」, 大阪大学大学院人間科学研究科博士論文.

田中聡・中原淳（2017）「新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習に関する実証的研究」,『経営行動科学』, 第30巻第1号, pp.13-29.

田中聡・中原淳（2018）『事業を創る人の大研究』クロスメディア・パブリッシング.

中央教育審議会（2008）『学士課程教育の構築に向けて（答申）』.
http://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/__icsFiles/afieldfile/2008/12/26/1217067_001.pdf
（2019年12月1日最終確認）

中央教育審議会大学分科会（2014）『大学のガバナンス改革の推進において（審議まとめ）』.
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/1344348.htm

（2019年12月1日最終確認）
土谷茂久（1993）「柔らかい組織の戦略学習」,寺本義也編『学習する組織－近未来型組織戦略－』同文館出版, pp.71-136.
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, pp.7-21.
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－』. http://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/resource/shokuin-chosa.pdf（2019年12月1日最終確認）
中村和彦・金井壽宏・大谷友樹・平野光俊（2014）「戦略パートナー/チェンジ・エージェントとしての人事部が取り組む組織開発」,『経営行動科学』, Vol.27, No.1, pp.61-87
中村章二（2013）「信頼される大学職員に向けて－教育研究機関である大学の総務系業務－」,『名古屋高等教育研究』, 第13号, pp.53-70.
沼上幹（2004）『組織デザイン』, 日経文庫.
野々原慎治・戸梶亜紀彦（2004）「ワークモチベーションの規定要因について－国立大学事務官の職位を中心とした比較検討－」,『広島大学マネジメント研究』, 4, pp.113-125.
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』, 31（1）, pp.61-66.
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, pp.23-42.
羽田貴史（2013）「大学職員論の課題」,『大学職員論叢』, 1, pp.15-13.
福島一政（2010）「大学のユニバーサル化とSD」,『高等教育研究』, 第13集, pp.43-60.
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, pp.157-176.
松塚ゆかり（2010）「高等教育のナレッジマネージメント：米国のIRが進める学部横断的「知」の共有」,『大学論集』, 第41集, pp.455-471.
松本雄一（2013）「実践共同体における学習と熟達化」,『日本労働研究雑誌』, No.639, pp.15-26.
三品和広（2011）『どうする？日本企業』東洋経済新報社.
守島基博（2002）「ホワイトカラーの人材育成とマネジメント能力」,『一橋ビジネスレビュー』, 50（2）, pp.34-45.
山田幸三（2000）『新規事業開発の戦略と組織－プロトタイプの構築とドメインの変革－』白桃書房.
山本淳司（2010）「現場から見た職員の能力開発と「大学職員論」再考－実践的SD論への道標」,『京都大学高等教育研究』, 16,pp.83-90.
山本眞一（2002）「大学の組織・経営とそれを支える人材－編集意図の説明を兼ねて－」,『高等教育研究』, 第5集, pp.87-108.
山本眞一編（2004）『SDが変える大学の未来』, 文葉社.
山本眞一（2006）『大学事務職員のための高等教育システム論』, 文葉社.
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, pp.95-112.
山本眞一（2013）「我が国の大学経営人材の現状」, 山本眞一編『教職協働時代の大学経営人材養成方策に関する研究』（高等教育研究叢書）広島大学高等教育研究開発センター, 第12集, pp.1-13.
吉田満梨（2018）「新市場創造プロセスにおける不確実性と意思決定」,『マーケティングジャーナル』, Vol.37, No.4, pp.16-32.
Balogun, J, and Johnson, G（2004）Organizational restructuring and middle manager sensemaking, Academy of Management Journal, 47（4）, pp.523-549.
Lave, J, and Wenger, E（1991）Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation, Cambridge: Cambridge University Press.（佐伯胖監訳（1993）『状況に埋め込まれた学習－正統的周辺参加』産業図書.）
Margus, J, Klaar（2015）How to Have Your Cake and Eat It Too: An Introduction to Service Design, BIS Publishers.（長谷川敦士監修，郷司陽子翻訳（2015）『これからのマーケティングに役立つ，サービス・デザイン入門－商品開発・サービス開発に革新を巻き起こす，顧客目線のビジネス戦略』ビー・エヌ・エヌ新社.）
McNay, Ian（1995）“From the Collegial Academy to Corporate Enterprise: The Changing Cultures of Universities”, Schuller, Tom ed., The Changing University?, Buckingham: SRHE, pp.105-115.
Nonaka, I, and H, Takeuchi（1995）The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press.（梅本勝博訳（1996）『知識創造企業』東洋経済新報社.）
OECD（2004）On the Edge: Securing a Sustainable Future for Higher Education, Paris: OECD Publishing.
Read, S, Dew, N, Ohlsson, A, Sarasvathy, S, and Wiltbank, R（2011）Effectual Entrepreneurship, Routledge.（吉田孟史監訳, 寺澤朝子・弘中史子訳（2018）『エフェクチュアル・アントレプレナーシップ　創業－すでにここにある未来』ナカニシヤ出版.）
Rouleau, L, and Balogun, J（2011）Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence, Journal of Management Studies, 48（5）, pp.953-983.
Sarasvathy, Saras D（2008）Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise, Edward Elgar.（加護野忠男監訳, 高瀬進・吉田満梨訳（2015）『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』碩学舎.）
Weick, K.E（1976）Educational organizations as loosely coupled systems, Administrative Science Quarterly, 21, pp.1-19.
Wenger, E, McDermott, R, and Snyder, W.M（2002）Cultivating Communities of Practice, Boston MA:Harvard Business School Press.（野村恭彦監修, 櫻井祐子訳（2002）『コミュニティ・オブ・プラクティス－ナレッジ社会の新たな知識形態の実践』翔泳社.）