

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—

山 本 淳 司
(京都大学教育推進部)

Staff Development for University Administrators and Reconsideration of Staff Development Theory from the Perspective of Front-line University Administrators —Toward a Theory of Practical SD—

Junji Yamamoto
(Department for the Promotion of Education, Kyoto University)

Summary

As theories of Staff Development (SD) have started later than theories of Faculty Development (FD), teaching faculty have tended to take the leading role in considering effective means of SD. Although ideally, administrative staff should work towards their own professional development, university faculty have taken this role for the following reasons:

- 1) Administrative staff is recognized as a supporter of teaching staff.
- 2) Practical aspects of SD are not important for teaching staff.
- 3) Administrative staff is believed to be mainly engaged in routine rather than creative tasks.

Referring to some examples for SD programs inside and outside the university, this article reviews the practical aspects of SD, searches for new directions of SD, and considers ways to improve current business practices and to explore the implementation of innovative practices.

In order to plan the implementation of new SD programs, an evaluation of the existing Off-the-Job Training (Off-JT) programs at universities for administrative staff is discussed, and the contents and means of implementation of proposed SD programs are considered. It is recommended that the results of research related to SD are utilized by Off-JT programs at universities.

Furthermore, it is expected that a theory of SD will be analyzed by means such as Business Process Reengineering.

キーワード：スタッフ・ディベロプメント、アドミニストレーター、研修プログラム

Keywords: staff development, administrator, Off-JT, business practices, BPR

1. はじめに

国立大学の法人化以降、大学職員の役割の重要性が指摘されるに伴って、いわゆる「大学職員論」がややセンセーショナルに取り上げられてきた。特に国内最大の SD 団体といわれている大学行政管理学会では、その傾向は顕著に感じられる。

一方、SD 論は、FD よりもスタートが遅かったものの、教員から見た「大学職員論」に少し引っ張られるような形で展開されてきた。本来、職員が実際に業務を実践する現場で、その成果が展開されなければならないにもかかわらず、それを前提とした研究が SD 論の中心課題であることは少なかつたように思われる。そして、それを意識してか、職員による SD 論が展開されるようになってきつつある。SD 論の成果が大学の現場でどのように浸透してきたかに

ついて、あまり議論されてこなかったのは、教員がSD論をリードしてきたこととも関連しており、そこには幾つか理由がある。1) 教員にとって職員は今も従属的な立場で、教員の支援者であると考えられていること、2) 実践論としてのSDは教員にとって重要視されなかったこと、3) 職員の業務には定例的で手続き的なものが多く、創造性がないと思われること、などを挙げることができる。とりわけ、職員がSD論を非日常的にしか捉えることができないような状況に陥ってしまっているのは、現場の職員にスポットが当たらず、それらの成果が実務レベルに反映されていないからである。それは、ここ10年間¹⁾のSD論の内容に根本的な変化がないことから読み取れる。

そこで、本稿では、理論研究から少し乖離していることは元より承知しているが、職員の立場からSDに関する取組例を参考にし、SDプログラムの位置付けにも留意して今後のSD論の方向性を探ること、事務改革及び事務改善との連動を念頭に置きSD論の成果を実務レベルに落とし込むこと、さらに実務の改善や刷新を目指したSDの「実体化」に寄与することに着目した。

本稿の基礎となったのは、平成22(2010)年3月に京都大学で開催された「第16回大学教育研究フォーラム」における筆者の小講演である。小講演でのタイトルは、「教務系職員のSDについて～組織から見た能力開発～」となっていたが、その後の知見も加えて文章化していることを予め御承知置きたい。

なお、本稿ではSD又はSDプログラムとしている場合と、研修又は研修プログラムとしている場合があるが、前者は職員の能力開発を目的としたプログラム、後者は既存の研修を、それぞれ主に示している。また、一般にSD論は職員の能力開発を重視したものであり、大学職員論はそれよりも概念的に広義と捉えている。

2. 本学の研修スタイル

まず、筆者の立場を一例として紹介しておきたい。筆者は、大学職員として採用されて以来、教務系、国際交流系、総務系、企画(評価)系など、様々な業務に携わってきたが、同じ系統の業務を10年以上行ってきたことがない。そのことから、ジェネラリストとして養成されてきたと言えるのかも知れないが、当時は職員養成という視点は殆どなかったと思われるので、その時点での適性を勘案し配置されてきたのだと考える(鉛筆を転がしたという話もある)。

現在、共通教育に関する組織の管理職として、教務系の職員と日々業務上の関わりを持っていることから、自然と教務系職員の能力開発を意識するようになってきた。本学では、総務系、経理系、教務系、施設系、図書系などとそれぞれ系別²⁾に人事が行われることが多く、系別を意識しない完全なシャッフル人事は行われない。したがって、本学のような場合は、ある程度「専門性」を構築することは可能であると言えるのかも知れない。

こうしたジェネラリストを配置の中心とした職員に対する研修が、本学では様々なフェーズで実施されてきた。筆者の年代であれば全て国家公務員として採用され、人事院や文部省(当時)の研修を受けてきた者が多く、自らの経験では業務に直接役立ったと思われるものは少ない。むしろ、自分でお金を払って外部で受けたものの方が役立っていることが多い。

業務の遂行上においては、研修で得た知識や訓練の成果が実際の業務に直接応用されることは少なく、OJTが中心となるのが普通である。実際には、現場にOJTを意識した先輩や上司がいれば幸福で、いなければ不幸という結果になってしまいがちで、偶然発生的な状況に委ねられている。因みに、本学での職員研修の体系³⁾を概略的に記せば、以下のとおりである。

- ①階層別研修…部課長研修、専門員研修、専門職員研修、中堅職員研修、新採用職員(フォローアップ)研修など
- ②職能別研修…職務分野別研修(財務、労務管理、会計事務、学生支援、情報、技術職員等)、財務マネジメントセミナーなど
- ③技能研修(スキルアップ)…メンター養成研修、パソコン研修、英会話研修など

この中で、最近特に指摘されるようになってきたマネジメント能力や課題発見・解決能力、コミュニケーション能力やチームワーク力などは階層別研修の内容でカバーされてきた。

一方、こうした学内での研修の取組をどのように検証してきたかは特に公表されていない。敢えて言えば、研修修了者に対してアンケート調査を行い、その結果を元に少しずつ改善されてきたとも言えるが、研修修了後の成果としてどのようなことがあったかなど、継続的なフォローを若干行った上で、検証としての研修の見直しを行うのが妥当であると言えよう。

3. 学内での新たな取り組み

現在、筆者が身近に接している教務系職員を対象とした新たな取り組みとして学内で進められていることを幾つか紹介する。

3.1 全学教育シンポジウム

このシンポジウムは毎年開催しているが、ここ数年職員向けのセッションを設けており、今後も定着していくものと考えている。セッションの目的として、支援から協働への意識転換や職員の役割の明確化、学生支援・学習支援の中心的役割としての教務系職員の在り方などについて、意見交換しながら共通理解を深め実践していこうという趣旨である。参考までに、直近の職員向けセッションのテーマと主な内容等を以下に記す。

- ・2006 年度「職員の教育支援の在り方は？」参加者 50 名程度…全学共通教育における教育支援活動から、教育プログラム、学習・教育環境、学生生活、進路指導、課外活動、授業支援など。教員のエゴ（職員の役割への無理解）と職員のスキル（専門的知識とスキル）の問題。
- ・2008 年度「これからの職員の役割について」参加者 40 名程度…職員の業務の後進性や期待される能力、養成する仕組みについての問題提起。分科会での意見は、キャリアパスの設定と明示、養成の方法、業務のマニュアル化、人事の課題にはほぼ集約された。
- ・2009 年度「学生生活・学生支援の在り方について」参加者 35 名程度…学生支援、キャリアサポート、学生相談の現状と課題について意見交換。

2008 年度に実施した「これからの職員の役割について」のセッションについては、参加者のアンケート調査結果から、SD の話題が新鮮であったこと、教員と職員の相互理解が深まる機会であること、などの意見があり、教員からは好意的に受け止められた。また、同セッションや全体会議で、さらに分化したセッションのテーマ設定が望ましいとする意見に基づき、2009 年度でのセッションのテーマ設定に至った。

3.2 教務学生系職員講習会

教務系職員を対象として、業務に直結する講習会を開催しており、学生部や教育推進部などの教務系の部署を中心に講習会を組織している。

平成 20 年度は 11 月中旬に 2 日間を設定し、教育推進部、学生部、キャリアサポートセンター、学生センターからそれぞれ現状と課題について講義を行い、学生窓口対応などの課題をもとにグループ別の討論を行った。

また、平成 21 年度は 11 月から 12 月にかけて 3 日間を設定し、カウンセリングセンターによる「こころのケア入門」、教育推進部による講義、グループ別のテーマ討議を行った。

3.3 教務系職員による自主的勉強会

教務系職員による自主的な勉強会として自然発生的に結成されたものであり、学部横断型の教務系掛長会議で発案された。結成されて日は浅いが、テーマ毎に検討会を設けており、その設定は以下のとおりである。

- ・制度改革…事務の標準化・簡素化、新たな事務電算等
- ・教育改革…単位制度の実質化、学年歴等
- ・業務のマニュアル化…ガイドブック作成、教務に必要な経理事務等
- ・国際交流…グローバル 30、留学生業務等
- ・大学院…カリキュラム、院入試、学位の状況等
- ・学生支援…授業料免除業務、メンタルヘルス等

3.4 教職協働に向かう研修

これらを俯瞰すると、職員全体を対象とした研修に加え、教務系職員を意識した研修として、学内組織横断的な取組が行われ始めていることが分かる。ただし、全学教育シンポジウムは少し異なるが、「FD と SD を峻別することなく」実施されているかといえ、必ずしもそうではない。また、職員の個々の能力開発を促進するというよりも、

業務への対応能力を向上させようとするものが主眼である。それは、既存の職員の業務にルーティン・ワークが多く、手続的な業務が多いのが実状であることから生じているものと捉えることができる。結局は、日常業務処理能力を向上させた上で、その余力を持ってさらに「専門性」を培い、教職協働に耐えうる能力開発が求められており、これまで実施されてきた研修はその前段階をクリアするためのものであったと理解できる。

4. 学外での新たな取り組み

SD プログラム開発を前提とした学外での新たな取り組みの中で、筆者の身近な例としてコメント可能なものを紹介し、その傾向性を探る。

4.1 大学行政管理学会⁴⁾「大学職員」研究グループ

大学行政管理学会に置かれている研究グループで、学会創設直後から活動を行っており、活動歴は10年を超えている。これまでに、「職員の属性」や大学職員の「専門性」について、大学職員、学校法人理事長及び国公立大学学長への意識調査や面談調査等による分析を行い、その成果を報告書に取り纏めて公表し、同学会で研究発表などを行っている。昨年度開催した主な研究会は以下のとおりである。

① 4月研究会ワークショップ（参加者：約50名）

テーマは、「職員の専門性を向上させるSD—教員と協働する専門性の高い職員を育成するためには、どのような形で展開することが適当だろうか—」であった。職員に求められる能力、資質、スキルなどについて多数の意見が出た。およそ100に集約される意見を大まかに分類すれば、能力（50）、態度（30）、資質（10）、性格（6）、経験（2）、意識（2）であった。技能を含む個人的能力を掲げる意見が多く、いわば職業人としての共通教育ともいえるベースになる部分が議論の中心であった。

② 6月研究会ワークショップ（若手編）（参加者：約45名）

SDの現状からプログラム案の開発を目的としたが、SDプログラムとして成立可能な案作成には至らなかった。個別大学に固有の知識や経験の在り方などの意見もあり、プログラム案としては、大学院教育プログラムに見られる、いわゆる学校型研修のスタイルに集約されると言っても過言ではなかった。

4.2 大学行政管理学会 SD プログラム検討委員会の報告書⁵⁾

2009年7月に大学行政管理学会に置かれているSDプログラム検討委員会が中間報告を発表している。同委員会の検討事項とされたのは、1) これからの大学職員に必要な知識・技能、2) SDに係る効果的な実践事例、3) 検定制などSDに係る政策動向の把握、4) 当学会が推進すべきSDプログラムの在り方、5) 関係団体等との連携の在り方、であった。

これに対する同委員会の検討結果として、職員に必要な知識は、1) 高等教育全体に関するもの、2) 所属大学に関するもの、3) 関係する法令・行政的なもの、4) 情報に関するもの、などであった。また、能力としては、1) コミュニケーション能力、2) 情報収集・分析能力、3) 企画立案・マネジメント能力、4) 専門的知識とその運用能力、5) コスト意識力、が示された。

また、SDの結果として目指す職員像として、1) コミュニケーション能力があること、2) 戦略プランニングの手法があること、3) 政策実現のマネジメント能力があること、4) 新たな価値創造ができること、5) 複数の業務領域の知見⁶⁾があること、6) 信頼される人格とリテラシーを含む教養があること、7) 使命感と勇気があること、が示されている。

さらに、全国ブロックごとにフォーラムを開催し、意見を取り纏めており、その中で、1) 教学関係と経営関係を分ける必要がある、2) FDとSDを区別する必要があるのか、3) 養成の方法が重要である、4) 地方のことも考慮すべきである、5) グレード分けをしたプログラムも必要だ、6) 自ら変わろうとする力が必要だ、7) 各大学の取組例を知りたい、などの意見が出されたと報告している。

4.3 SD プログラムの傾向性

これまで見てきた学外を取組から言えることを集約すると以下のとおりである。

4.3.1 職員に求められる能力等

職員に必要なものを掲げれば、1) 能力、2) 知識、3) スキル、に纏められる。1) には、優れたコミュニケーション能力、情報収集・分析能力、問題発見・解決能力。2) には、高等教育全般に関する知識、個別大学に関する知識。3) には、文章力、プレゼン、語学やPCスキル、などがそれぞれ代表的なものとして考えられる。現場では、これらを体得し実践段階に活用できる職員が必要とされており、SD プログラムの中にそうしたことが織り込まれている必要がある。

4.3.2 プログラムのねらい

教学関係に特化したプログラムと大学経営に特化したプログラムがあるとすれば、双方の目的が異なるため、相反することが考えられるが、現在施行されている SPOD⁷⁾（四国地区大学教職員能力開発ネットワーク）などは、その共通部分を担うことが可能なプログラムとして理解できる。換言すれば、SD プログラムの共通教育的部分をカバーしている。したがって、今後の展開としては、幹部養成プログラム⁸⁾などのグレード付けが発生する可能性がある。

4.3.3 FD と SD

教職協働の観点から、「FD や SD の場や機会を峻別する必要はなく、目的に応じて柔軟な取組をしていくことが望まれる⁹⁾」とされているが、双方の連携を意識していても、FD に寄与するような SD や、SD に寄与するような FD は存在せず、互いに独立したものを前提としている。単に教職員共々参加可能なプログラムというのではなく、当初より双方の参加を前提として、プログラムを作成する必要がある。

5. 知識創造としての SD

ここでは、職員養成のための SD プログラムの在り方やその位置付けについて、大学職員が役割として期待される大学経営にとって重要な「経営知能は暗黙知として形成され、それが形式知化されることによって、組織の中で共有される¹⁰⁾」とあり、その方向性を探るため、暗黙知から形式知への取組とすれば、SD への取組を知識創造のスパイラルと捉えることが可能であると考え、以下に示すように SECI モデル¹¹⁾に当てはめた。

1) 共同化（暗黙知から暗黙知へ）

SD に取り組むに当たって、職員の専門性の向上、職員組織がトップマネジメントを直接支える専門職能集団として認識される段階。

2) 表出化（暗黙知から形式知へ）

職員の専門能力の必要性やその役割について、リテラシーや知識、能力等を示した個人的能力のキャリアパスの提示などを通じて共通認識となる段階。

3) 連結化（形式知から形式知へ）

SD プログラムの作成について、大学又は大学連合、コンソーシアムなど組織間で共同開発等を行い、組織的な能力向上を図ることが目的とされる段階。

4) 内面化（形式知から暗黙知へ）

SD プログラムが実践されることによって、その成果が個人に還元され、職員がプロフェッショナルとして確立される段階。

知識創造は個人の暗黙知から生まれると言われているように、職員が持つ暗黙知としての重要性は既に認識されており、一部で SD プログラムが作成・実施されつつある。現状では、SD に取り組むに当たって、現場の暗黙知を形式知化することによってプログラム化することに力点が置かれた段階に達しており、SPOD など地域の高等教育機関が一体化した取組も進められていることから、連結化する段階に入っていると考えられる。今後の展開としては、こうした取組をベースとして、SD の成果を所属組織のためだけに活かすのではなく、個人に還元される仕組みづくりを目指すものと考えられる。そうした成果の個人への還元は一定の流動性を生み出す可能性があるが、流動性を確保するには、専門性の裏付けが必要である。このことは、プロフェッショナルの要素としても重要であるばかりか、専門性を担保する仕組みでもある。職員の一定の流動性を確保することは、高等教育全体に寄与する可能性が大きいと

考えられ、それを視野に入れた汎用性のある SD プログラムの作成は SD の大きな目的の一つである。

6. SD の実践展開に向けて

これまでの SD 論は、事務改革や事務改善と連動しなかったために、その成果が実践面での応用展開に結びつかず、実際には SD へのアプローチを実感できていない。とりわけ、現在の職員の業務は手続きが中心で定型的・定例的な業務を処理することが多いため、その段階に反映されなければ、実践面への応用に結実したとは言えない面がある。

こうしたことを裏付けるものとして、一事例ではあるが、手作業を中心とした事務作業にコンピューターのシステムを導入したことによる改善例を採り上げることとする。

大学において手作業を中心に行っていた業務をコンピューターによりシステム化する場合、一般的には、学生や教職員へのサービスが向上する。システムの導入によって最大のメリットを受けるのは、ユーザーである学生や教職員であり、その利便性の向上は計り知れないものがある。また、事務作業上のコストカットのメリットも正確な数字を算出することは困難であるものの、相当のコストカットに繋がり、事務改善・事務改革に資することとなる (KULASIS¹²⁾ の履修登録機能だけを例にした場合でも、履修登録とその確認・修正作業に費やしていた 73.7 人日が、システム導入後 16.9 人日¹³⁾ になった。)

併せて、その導入に当たって、職員がシステム化のための業務の分析や仕様の策定など様々な企画をし、システムの開発や運用、検証を行うことにより、職能開発を促進することにも繋がる。つまり、SD の側面も持つこととなり、職員は次のようなプロセス¹⁴⁾ を経て、システム導入に伴う業務上の訓練を行っているものと捉えられる。

- 1) 既存の処理手順を分析し、システム化を前提とした業務の整理・平準化を行う。
- 2) システム導入に当たって、予算の確保、業者の選定及び仕様の詳細化、関係部署との調整・作業工程の管理などを行う。
- 3) システム開発に当たって、ユーザーである学生や教員、事務担当の意見を聴き、必要に応じてシステム開発に採り入れる。
- 4) システム開発を行い、テストランを実施した上で動作の検証を行う。
- 5) 本稼働を行い、さらにユーザーの意見を聴き、順次改善を重ねる。

こうした一連の作業工程は PDCA のサイクルを形成しており、業務全体のマネジメントにも繋がっている。導入時に実務担当者に実施されたアンケート調査では、「作業を行うこと自体が勉強になった」との自由記述が見られたことから分かるように、このような定型的・定例的業務の改善・改革の作業工程に関わること自体が SD になっており、これまで事務改善・事務改革への取組としか見なされてこなかった取組にも SD の要素が含まれていることが分かる。SD は日常的な業務とかけ離れているのではなく、日常的な業務の見直し作業が職能開発になると共に、事務能力を高めるようになるのである。ただし、結果として SD に繋がったというのではなく、当初より SD が業務目的の一つとして内在していなければ、偶然発生的要素が指摘され、次の展開に繋がらないことは言うまでもない。

当然ながら、これまでに議論されてきた SD 論は、こうした事務作業の改善による事務能力の向上だけを事務職員に期待しているのではなく、教職協働を前提として、教学や大学経営における企画能力の向上を養成するのが重要であることを指摘してきた。一方で、こうした指摘があるにもかかわらず全体としてその取組が遅々として進まなかったのは、偶然発生的な職員個人の自助努力に期待していたことや適切なアドミニストレーター養成のプログラムが組織的に機能しなかったことが考えられる。また、教員の職員への意識—職員に対する優越的意識や職員を便利屋として活用したいという意識など—が妨げになっていたこともあるだろうが、増え続ける日常業務の中で、既存の定型的・定例的業務から職員が解放されず、事務改善・事務改革が SD とは無関係と思われてきたことの方が大きかったものと捉えられる。さらに、その対象となる職員業務への詳細な分析が既存の SD 論になかったと言っても過言ではなく、職員個人にとって肌身感覚で SD を捉えることができなかったことにも通底している。

SD 論の成果は SD プログラムに反映されると同時に実務レベルに反映され、定型的・定例的業務の改善や職員人事制度の改革などの事務改革と連動し、その成果が一般の職員に肌身感覚で認識されるようになることが、実践的 SD 論の発展に繋がることになる。

7. おわりにかえて

今後の展開として、実践能力が求められる職員としては、地に足のついた方策を提案しなければならないが、これまで見てきたSDプログラム作成の道程と今後の方向性を整理すると、以下のとおりになるだろう。

- 1) 現在の研修プログラムは、実践能力を培うプログラムに至っていないか、プログラムに含まれていてもその機能を検証しているとは言えないこと。
- 2) 実践能力を重視したプログラムを作成するには、グレード別のプログラムとせざるを得ないこと。
- 3) 教職協働を前提としたプログラム作成に当たっては、教学面における教職協働は経営面における教職協働よりも意識しやすいこと。
- 4) 現在のプログラムは暗黙知の形式知化と捉えることができるが、今後の展開として、グレード別などへの分化（形式知から形式知）、個人に還元されるプロフェッショナル化（形式知から暗黙知）等が考えられること。
- 5) FDとSDの一体化を念頭に置き、本来の業務としてSDをOJTに組み入れる仕組みづくりが必要なこと。

改善へのアプローチとして最初に着手すべきは、既存の研修の検証であり、その結果をもとにプログラムの内容と方法の改善を図る必要がある。ただし、OJTを直接支えるOff-JTとしての現在の研修を職員養成の主体として捉えてはこれまでの延長にしかならないので、高等教育センターなどの高等教育を研究する組織と連動してSDの在り方を抜本的に考えていくことが望まれる。例えば、高等教育を研究するセンターなどにSDに関する研究部門を設置し、その研究成果をSDプログラムに活かすなどが考えられる。

また、SDを業務の一環として捉えるという観点からは、FDが教員にとって本来の能力開発や業務の改善であるように、SDが職員にとって同様の役割を持っているということでもある。

なお、本稿では、一部を除き職員業務における詳細な分析には踏み込まず、SD論の位置付けや方向性といった枠組みに留まっているが、BPR（Business Process Reengineering）を意識した業務分析に基づくSDの具体論へのアプローチについては、他日を期したい。

註

- 1) IDE（2002）No. 439「大学のSD」とIDE（2008）No. 523「プロとしての大学職員」を比較しても読み取れる。
- 2) 情報系という領域も形成されつつある。
- 3) 本学ウェブサイト（学内向け）から関連事項を抽出。
- 4) 我が国最大のSD団体として認知されており、会員数はおよそ1300名である。
- 5) SDプログラム検討委員会中間報告（2009）大学行政管理学会
- 6) 単なるスペシャリストではなく、専門性を持つジェネラリストを示しているものと考えられる。
- 7) 愛媛大学をはじめ四国地区の全高等教育機関が参加している。
- 8) 本間政雄氏（APU副学長、国立大学マネジメント研究会会長）が主催していた学長相当職の養成プログラムは、米国における上級職員として経営に直接関わるアドミニストレーター養成プログラムを意識したものとして理解できる。
- 9) 中教審答申「学士課程教育の構築に向けて」（平成20年12月24日）第3章「2 大学職員の職能開発」
- 10) 清成忠男（2008）「私学経営と職員」IDE 2008年4月号 pp. 15-20 IDE 大学協会
- 11) 野中郁次郎、竹内弘高（1996）『知識創造企業』東洋経済新報社
- 12) 京都大学の全学共通科目と学部専門科目の履修や成績処理などに活用されている Kyoto University Liberal Arts Syllabus Information System の略で、平成15年度から導入された。学生は履修登録や成績確認をはじめ、休講情報などのお知らせ機能をパソコンだけでなく、携帯電話からも利用できる。
- 13) 2005年11月京都大学共通教育推進部「WEB履修登録後の業務比較」調べ。
- 14) KULASIS業務担当者を対象とした面談調査（2010年4月）の結果をもとに記述。

主な参考文献等

- IDE (民主教育協会誌) No. 439 「大学のSD」 2002 年 5-6 月号
- IDE (民主教育協会誌) No. 469 「SD / 大学職員の能力開発」 2005 年 4 月号
- IDE (民主教育協会誌) No. 499 「これからの大学職員」 2008 年 4 月号
- IDE (IDE 大学協会誌) No. 523 「プロとしての大学職員」 2010 年 8-9 月号
- 高等教育学会編 (2010) 『スタッフ・ディベロップメント』 高等教育研究第 13 集 玉川大学出版部
- 大学行政管理学会 SD プログラム検討委員会中間報告 2009 年 7 月
- 第 10 回京都大学全学教育シンポジウム「責任ある体制とは何か—京都大学における教育の将来像を問う—」報告書
平成 19 年 3 月京都大学共通教育推進部共通教育推進課編集・発行
- 第 12 回京都大学全学教育シンポジウム「京都大学における教育の現状と将来を考察する—第Ⅰ期から第Ⅱ期に向けて—」報告書平成 21 年 3 月京都大学教育推進部共通教育推進課編集・発行
- 第 13 回京都大学全学教育シンポジウム「学士課程教育を再考する—第Ⅱ期中期目標・中期計画の実現に向けて—」
報告書平成 22 年 3 月京都大学教育推進部共通教育推進課編集・発行
- 野中郁次郎、竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』 東洋経済新報社
- 野中郁次郎、勝美 明 (2009) 『イノベーションの作法』 日本経済新聞出版社
- 山本淳司 (2009) 「国立大学における職員の能力開発—職員の能力開発を個人の立場から振り返る—」 大学教育学会
誌第 31 巻第 1 号 pp. 54-60