

専門職としての大学職員をどのように養成するか - Staff Development (SD) の枠組みについての試論 -

笹井 宏益*

国立教育政策研究所

How We Should Develop Faculties of University Staff An Essay on the Framework of Staff Development

Hiromi Sasai**

National Institute for Educational Policy Research of Japan

Abstract National universities were corporatized on 1 April 2004. Corporatization removed national universities from the national government organizational framework and greatly expanded the independence and autonomy of each university. As a result, it is becoming necessary for all universities to introduce ways of thinking about business administration to their management. Therefore it is essential for the university staff to develop specialized competence to succeed in the new management of their universities. The development of the university staff should be planned and implemented focusing on the following points: to understand the Japanese higher education system, to share the university's mission, to advance administrative work, to further clerical work, to promote competence on the job and to have passion and courtesy in their work. It is very important for each university to plan and implement various training courses for the university staff. In particular, workshop-style training courses will play a great role in such staff development.

(Revised on June 24, 2005)

1. 法人化後の国立大学

平成16年度、国立大学が法人化され「国立大学法人」として出発することとなった。この法人化の当否については様々な議論があるが、旧来の「国の機関」から「政府の監督下におかれつつ、政府から距離をお

いて活動する民間非営利組織」という形に変わった点では、活動の自由度の問題はあるものの、「大学運営の在りよう」という点で私立大学とイコール・フットイングになったことを意味しており、国立大学にとっては、これまでまったく経験したこと

*) 連絡先：153-8681 東京都目黒区下目黒6-5-22

**) Correspondence: 6-5-22, Shimomeguro, Meguro-ku, Tokyo 153-8681, JAPAN

がない世界に足を踏み入れることとなった^(注1)。ここで「民間非営利組織」といっても、いわゆるNPOなどボランティア・マインドにもとづく活動組織とは異なっており、教育研究という特殊なミッションを担いつつも、収益性の確保を重視する組織であるという点で、他の組織体にはない特徴を有している。このような特徴は、大学の管理運営という場面でも様々な変化をもたらすことになる。

2. これからの大学運営の方向

こうした動向は、国立大学、私立大学を問わず、大学という組織が、基本的に、競争的環境におかれるようになることを意味しており、各大学は、まず、このような状況をきちんと認識し、それを踏まえて運営を行う必要がある。いいかえると、これからの大学には、個性的で魅力的なミッションをどのようにつくるか、自ら掲げたミッションにもとづいてどのような活動を行いどのように成果を産み出していくのか、活動に伴う社会的責任をどのように果たしていくのか、といったことが求められるようになり、そうした方向に沿って運営のあり方も検討されなければならない。

これからの大学運営の基本として最も重要な視点を3つ挙げるとすれば、「自立性」「戦略性」「柔軟性」といった点が挙げられよう。すべての大学は、これらの視点にもとづいて具体的な運営の中味を考えると求められる^(注2)。

(1) 自立的な大学運営について

大学は、関係行政機関に対して従属的な立場をとってはならず、一つの自立した組織体として、独自に意思決定し行動することが望まれる。特に、国立大学は、これまで国の機関として位置づけられ、教育研究の内容や教員人事などは別に於いて、運営一般は文部科学省によって総括されていたことを考えると、各国立大学は、意識して自立的な運営を心がけることが必要である。このような点は、国(各省庁)が意思決定権限などをもち、それらの「手足」として活動することとされている「独立行政法人」の場合とは明確に異なっている。

対外的に自立した運営をするためには、学内的にも自立した運営がなされなければならない。すなわ

ち、しばしば指摘されるように、学内の運営組織が教育研究組織に従属するようなことがあってはならず、運営組織は運営組織として、教育研究組織と、形式的にも実質的にも上下関係を形成してはならない。もし、どちらかがどちらかに従属するというような関係が固定化されてしまうと、運営そのものが歪められ、限られた資源で最大限の効果を得るという運営自体の目的が達成されなくなってしまう恐れが出てくる。この点は、SDにかかわる議論の大前提として、しばしば指摘されてきたところであり、関係者の意識改革が望まれよう。

もとより、学内の教育研究組織と運営組織とのあいだで、見解等が異なることもしばしば生じ得るのであり、両組織は、つねに協調関係と緊張関係のもとにおかれているといえるが、そうした関係を建設的な意見交換の場(機会)として位置づけていく努力が必要である。

その一方で、大学が自立した運営を行うためには、過度に他の機関の動きにとらわれることも避けるべきである。他の機関の動向を視野に入れて運営を行うことは必要であるが、それに引きずられることはよくない。そのように考えると、自らのミッションこそが、活動や運営の根源的な拠りどころであることが理解されよう^(注3)。

(2) 戦略的な大学運営について

いうまでもなく、時代の潮流を把握し将来を展望して、中長期的な視点のもとに運営は行われなければならない。そのためには、ミッションの達成を目指した「運営戦略」を策定することが必要である。具体的には、活動を実施するための手順やスケジュールを段階的に組み立てるとともに、組織上の役割分担を明確にし、かつ組織としての意思決定を合理的・効率的に行うように心がけることが望まれる。このような努力を重ねてこそ、思いつきや惰性による「運営」を排除することができる。

(3) 柔軟な大学運営について

大学は一つの組織体である以上、所定のルール(制度)にもとづいて運営されることになるが、制度の解釈・運用自体が目的化されて、本来の活動内容を阻害する結果を招いている場合も少なくない^(注4)。制度化されている内容の目的や実施方法を理解することは活動を進める上での大前提であるが、より質の高い

活動を行うためには、相手方(活動による利益の受益者)の側に立った、柔軟な解釈・運用を行うことが重要である。これを実現するためには、硬直した人事システムを見直し、一人ひとりの能力適性に合ったポストや権限を与えるとともに、職員一人ひとりの力量を向上させることが求められる。また、組織として活動する以上、リーダーシップとコーディネートが必要になるが、それらを柔軟に使いこなす工夫も必要である。

他方、運営に柔軟性を持ちこむことは、ある意味で、制度の解釈・運用に「あいまいさ」を生じさせることにつながるので、これに伴う弊害を避けるためには、職務の透明性を確保する必要がある。透明性を確保することで、制度の解釈・運用や活動内容が第三者の目にさらされ、「あいまいさ」から生じる弊害を少なくすることができる。

3. 大学運営に影響を及ぼす3つの要素

アメリカの高等教育研究者バートン・クラークによれば、大学運営の在りように大きな影響を及ぼすのは、政府、市場、教授会の三者であるとされる^(注5)。この考え方を発展させて、「教授会」を、「大学内部にあってそのProductの生産に密接にかかわっている人たち」、すなわち、教員組織と学生集団というようにおきかえると、現代日本の大学に影響を及ぼす諸要素の関係がより明確になると考えられる^(注6)。大学運営というものが、そうした要素による、インタラクティブな関係性のもとで成り立つとすれば、大学の運営主体がそれらにどのような立場で臨むかが重要になる。そのスタンスを、「政府」「市場」及び「教員と学生」に対する戦略という形でとらえて返してみると、次のような方向性がクローズアップされよう^(注7)。

〔政府に対する戦略〕

大学のミッションに即して中期目標や中期計画などを策定する
 ミッションや将来計画等にもとづきつつ、交付金や助成金を要求、確保する
 「評価を受けること」への準備を怠らない

〔市場に対する戦略〕

マーケティングを実施する
 アカウンタビリティを徹底する
 ファンドレイジングを実施する
 競争的経費に関する情報を収集する
 学生確保の方策を講じる
 大学の諸活動にかかる広報を幅広く展開する

〔教員・学生に対する戦略(支援)〕

教員個人や教員組織を適切にコントロールする
 教員に対してタイムリーに情報提供を行う
 教員に対してテクニカルなサービスを提供する
 学生に対して顧客意識をもって接する
 学生に対して就職サービスを充実する
 学生に対してタイムリーに情報提供を行う

4. 大学職員の専門性

さて、前節3.に示した戦略が大学運営に必要なであるとすると、大学運営にかかわる大学職員にとって必要な専門性の内容として、一般的には、次の6項目が挙げられよう。

- (1) 高等教育の諸制度(評価の分野を含む)の内容とそれらへの対応方法について理解している
- (2) 自身が所属する大学のミッションを共感をもって受け容れている
- (3) Administrative Jobの基礎を身につけている
- (4) Clerical Jobの基礎を身につけている
- (5) 自身の職務内容に対応したコンピタンスを身につけている
- (6) 自身の職務に関して熱意やホスピタリティをもっている

上記6項目の具体的内容は、以下のとおりである。

(1) について

「高等教育の諸制度」とは、教育法制に関すること、財政や会計、予算・決算の仕組みに関すること、人事システムに関すること、学生支援(留学生、奨学金を含む)に関すること、政府や自治体の高等教育政策に関すること、大学評価に関することなどを指している。こうした、「仕組み」もしくは「ルール」として存在している諸制度の意義や内容をきちんと理解し、

それらを踏まえて行動できるようになることは、大学職員として不可欠な資質である。

(2) について

「大学のミッション」とは、大学が理念や使命として掲げていること、歴史的な沿革、将来ヴィジョン、学長が掲げている基本方針といったもので構成されるものであり、それらは、大学運営に際しての指針とでもいうべきものである。したがって、これらを共感をもって受け入れることは、運営に際しての基本的方針を知る、ということでもある。

(3) について

大学の事務職員に固有の専門性とは何かという点については、実態としての職務内容が多岐にわたること等から、いまだに明確に示されているわけではないが、経験的に考えると、主として、次の2つの事項で構成されるものと考えられる。一つは、「Administrative Job」といわれる経営（管理運営）にかかわる専門性であり、他の一つは、「Clerical Job」といわれる教育研究業務の支援にかかわる専門性である。これらは、実際には密接不可分のものとして執行されることが多いが、それらの内容はかなり異なるので、それぞれ独立した専門領域としてとらえる必要がある（注8）。

さて、「Administrative Jobの基礎」とは何であろうか。これからの大学は一つの経営体として運営されていかなければならないわけであるから、まず、組織の経営を成り立たせる根本原理を身に付けることが大切である。すなわち、「所属しているセクションにおいてミッションの具体的内容を共有し、その実現に向かって、各職員が職務に貢献する意欲をもち続けることができるようにする」ことが、その基本として挙げられる。

例えば、国立大学においては、組織としての活動の論拠となるものが、これまでの「法令」から「当該大学のミッション」に変わることにより、それをどのように位置づけ、いかに具体化していくかが課題となる。そのように考えると、各セクションの内部において、ミッションの具体的内容に対する理解を促進し、それをモチベーション・モラルとして、組織内に浸透させ活動の活性化を促すことが、まずAdministrationの基本といえよう。併せて、そうした対応の下に、職員相互の意思疎通を促すとともに、それぞれの職務がどのような成果を目指しているのかという「職務遂行によって期待される成果」を個々の職員に明示して職務貢献意欲を刺激すれば、多くの職員は、自らの職務の意味内容を的確に認識した上で職務に従事するようになる。これは、目的達成のための活動の拡充に向けて組織を維持・活性化させるという意味でのAdministrationである（注9）。

続いて、「マネジメント・フローにもとづいて職務を分析的に理解する」ことが挙げられる。そもそもAdministrationとは、アドホックなものではなく、すでに実施された活動に対する評価と一体となって展開されなくてはならない。というのは、各大学の活動が、競争的環境におかれている以上、自らの活動の安定性や継続性を維持し、かつそれが日々充実されるようになることを保証する措置は、自分自身の「ふりかえり」以外にはありえないからである。

通常、マネジメント・フローとは図1のようなサイクルを指す。運営にかかわるすべての職員は、大学の活動は常にこのようなサイクルのもとに行われなければならないことを自覚し、それぞれの立場での「フロー」を推進していくことが大切である（注10）。

「Administrative Jobの基礎」の3番目の視点とは、活動のベースに「マーケティング」の視点を導入することである。「競争的環境におかれたサービス業」の機

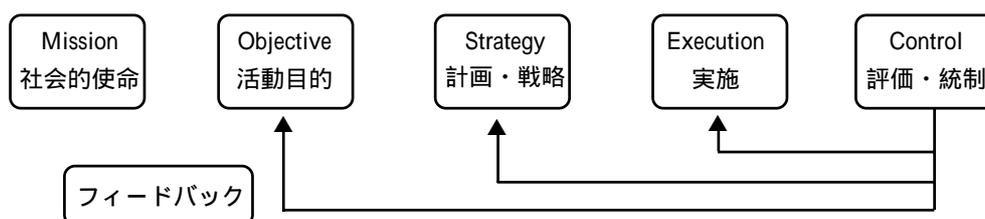


図1. マネジメント・フローのサイクル

関であれば、多かれ少なかれ、「マーケティング」の視点をもつことが必要である。一般に、「マーケティング」の視点として掲げられていることは、Product (製品), Price (価格), Placing (流通), Promotion (促進), の4つである(注11)。

これらの点の内容について簡単に説明すると、まず「Product (製品)」とは、「どのような製品をつくるか」という視点であり、大学に当てはめてみれば、「学生や社会に対してどのようなサービスを提供するか」ということになる。次に「Price (価格)」とは、「サービスに対する対価をいくらにするか」ということであり、「Placing (流通)」とは、「当該サービスをどのように流通させるか」ということ、「Promotion (促進)」とは、「提供するサービスの価値を受けて側にどのように知らせるか」ということである。

「マーケティング」の視点は、最近、様々な領域で重要視されるようになってきている。例えば、ボランティア活動などの非営利活動を行う際にも、その相手とする人たちやそれらの人たちが求めている活動内容等について、事前の「マーケティング」により、精査してから行うべきであるとする見解もある(注12)。この視点は、いわば「サービスの受け手側が求めているニーズをどのように活動の視野に入れていくか」という問題でもあり、今後の大学の活動に欠くことができないものである。

「Administrative Jobの基礎」の4番目の視点とは、つねに「社会的責任を管理する視点をもつ」ことである。一般に、社会的な活動を行う組織は、多かれ少なかれ何らかの形で社会的責任を管理することになるが、「公共」サービスである教育研究を行っている大学は、厳格な「社会的責任を管理する視点」が求められる。その帰結として、「アカウントビリティを意識する」と「評価結果を今後の職務改善に反映させる」ための努力が求められることになる(注13)。

(4) Clerical Jobの基礎を身につける

そもそも大学事務職員に固有な職務内容は、「Administrationにかかわる事務」と「教育研究業務を支援する事務」とによって構成されていると考えるが、後者は、いうまでもなく「教育研究業務そのもの」とは内容が異なっており、かつ独立した職務内容を構成している。ここでは、それを(教育研究業務の「下請け」であるというイメージを払拭する意図から)「Clerical Job」と呼ぶこととする。その内容としては、

「教員支援の仕事」と「学生支援の仕事」に区別することができる。

「教員支援の仕事」にしても、「学生支援の仕事」にしても、教育研究にかかわるProductの生産者は教員もしくは学生であるとの前提で、それらの人たちに、本来求められる仕事(勉強)を存分にしてもらおうようにするための適切な支援をすることが大切である。これらの内容としては、まず「教育研究活動をやり易くするための環境づくり」が挙げられよう。ここには、教員や学生など、サービスの受け手の立場にたった制度の運用はもとより、これらの人たちが必要とする情報などを収集整理しておくなどの活動も含まれる。また、これを一歩進めて、例えば、カリキュラムの改訂などに関して、収集した情報をもとに、教官等と対等な立場で議論するようなことなども「Clerical Job」の一環であり、大学事務職員に求められる仕事である。

もちろん、こうした仕事を円滑に進めるためには、教員や学生たちと、日頃から信頼関係を構築しておくことが重要であり、彼ら/彼女らの、上位に立つのでもなく、かつ下位に立つのでもなく、あくまでも対等な関係性を築き上げておくことが望まれる(注14)。

なお、卒業生の就職状況は、その大学の社会的評価に直結するものであり、対学生サービスとして、就職サービスは極めて重要である。ここでは、関連する情報の収集と、相手となる学生の性格や志向性を的確に見抜く能力が必要となる。

(5) 職務内容に対応したコンピタンスを身につける

これまで述べた「一般的な力量」に加えて、大学職員は、自らのポストや職務内容に応じたコンピタンスをもたなければならない(大学職員は様々な職種・ポストに異動することから、その持ち場に応じて柔軟な対応が求められるというニュアンスを込めて、ここでは「コンピタンス」という表現を用いる)。以下に掲げることがらは、これからの大学の活動を考えた場合、新たな領域として想定されるコンピタンスである。

民間非営利組織として必要な財務・会計・人事考課などの知識

国際人としてのセンス

ファンドレイジングに関する知識と行動力
競争的経費を獲得するための情報収集能力

IT に関する基礎的なスキル

上記のコンピタンスに加えて、次に掲げるようなことがらも、いわば分野横断的な能力として求められよう。もちろん、これらはごく一般的に必要とされるコンピタンスであり、それぞれがおかれたポストや職務内容によって、その「用い方」はかなり異なってくる(注 15)。

- リーダーシップ
- コミュニケーション力
- ディスカッション能力
- コーディネーション力
- 意思決定力(決断力)
- プレゼンテーション力
- リサーチ能力

(6) 職務に関して熱意やホスピタリティをもつ

最後に、大学職員の職務を精神的に支えるものとして、次のような「熱意やホスピタリティ」も挙げておきたい。

- 大学のミッションに対する共感
- 個々の教育研究活動に対する共感
- 職務に対する前向きな姿勢
- 個別の事案に対する柔軟な対応力
- 旺盛なサービス精神

大学も、サービス業、特に対人的なサービスを主要な任務とする機関である以上、このような熱意やホスピタリティは不可欠といえよう。こうした「コンピタンス」は育成するものというよりは、個人のポテンシャルから「引き出す」ものであり、これを実現させるような組織マネジメントが求められている。

以上の内容は一般論であって、実際には運営システムが階層化していることから、当該職員が位置するポスト・職務内容によって極めて多様な形になる。例えば、学部と本部の運営とはかなり違うし、部課長のような管理職と一般職員の仕事の内容も大きく異なる。すなわち、大学職員は、上記に掲げた専門性をベースに、各職務に附帯する、あるいは上記の専門性をさらに深化させた高度な専門的能力をも身に付けることが求められており、それらは、個々の職務内容

ごとに検討すべきことがらといえる。

5. 専門性向上 (SD) の方法

ところで、大学職員の専門性向上のための方策としては、どのような方法が考えられるのであろうか。通常、SDの方法として、日常職務の中での指導(OJT)、日常職務をはなれた研修(Off JT)、自己啓発、の3つのタイプが考えられるが、これらの方法をどう組み合わせて実施するかは、当該職員に求められている専門性の内容に応じて決定されなければならない。しかしながら、多くの場合、職員一人ひとりの専門性に着目したOff JTは実際上困難であり、結果的に、職能(職務内容)別、階層(役職)別、あるいは全職員共通といった区分けで類型化し、研修プログラムを作成していかざるを得ない。

Off JTの典型的な例を挙げよう。大学職員の研修では、その専門性の内実である「実践的性格」を考慮して、

- ディスカッション・ディベート
- ケーススタディ
- ロールプレイ
- 事例報告(発表)とディスカッション
- シンポジウム・フォーラム
- 現地視察

などの「参加型学習」のスタイルを積極的に導入することが重要である。いくつかの大学のFD、SDを見ていると、相変わらず「講義型」の研修(授業)が多用されているが、職員の専門性の在りようを考えると、今後は、むしろ「参加型」(ワークショップ型)のほうが主流になるべきである。この点で、医学教育の分野で従来から展開されている研修のスタイルや、あるいは環境教育(成人対象)において取り入れられている教育手法などが参考にならう。

なお、個別の目的に照らしてどのような研修の方法が考えられるかを、筆者なりに整理してみると、表1のようになる。

以上、前記6項目の専門性に即して研修の方法等を検討してみると、様々なやり方があることが理解されよう。SDはまだ始まったばかりとはいえ、その現場では、あいかわらずレクチャー・メソッドが主流

表 1. 目的と方法例

- 目 的：高等教育の諸制度に対する理解を促進する
 方法例：初任者の段階から継続的，定期的に研修を実施する
 ：制度の内容等にかかる情報（活字メディア，電子メディア）の流通を促進する
 ：OJT を充実する
- 目 的：大学のミッションを共感をもって受け容れる
 方法例：初任者の段階において研修を実施する
 ：ミッション構築のプロセスに職員を参加させる
 ：外部の人に対してミッションを説明する機会を与える
- 目 的：Administrative Job の基礎を身につける
 方法例：初任者の段階から継続的，定期的に研修を実施する
 ：民間の経営体（企業，NPO）に一定期間研修派遣する
 ：外部の有識者を招いて話を聞く
 ：OJT を充実する
- 目 的：Clerical Job の基礎を身につける
 方法例：初任者の段階から継続的，定期的に研修を実施する
 ：教育研究組織と常にコミュニケーションを図る
 ：OJT を充実する
 ：内外の大学と自らの大学の状況とを比較する
- 目 的：職務内容に対応したコンピタンスを身につける
 方法例：初任者の段階から継続的，定期的に研修を実施する
 ：民間の経営体（企業，NPO）に一定期間研修派遣する
 ：大学院や研修機関に留学させる
 ：OJT を充実する
- 目 的：職務に関して熱意やホスピタリティをもつ
 方法例：職員相互のコミュニケーションを活発にする
 ：職務をとおして「顧客志向」を徹底する
 ：民間の経営体（企業，NPO）に一定期間研修派遣する

であることを考えると、今後の工夫改善の余地はかなりあるといえる。

6. 専門性を活かすために

専門性の向上はSDによって図ることが基本であり、そのためには、専門職養成計画(研修計画)のようなものを策定して、体系的・組織的・計画的に行うことが重要である。他方、大学職員を取り囲む様々な環境要因が、個人の専門性の向上に大きな影響(刺激)を与えていることを考えると、例えば、適切な業績評価を実施したり、合理的で公平な人事システムを構築したりすることについても、重大な関心が払われねばならない。こうした環境整備と適切なSDがあいまって、大学職員の専門性向上が図られると考える。

注

1. 国立大学の法人化にかかわる政府の意図等については、当時総務庁職員で実際に独立行政法人制度の導入などに携わった田中一昭の論文に詳しい。田中一昭「独立行政法人と国立大学」、『今日の大学をどうするか』自由国民社、P. 142 - P.172、2004年。
2. 法人化後の大学運営については、大学の本質論とも関連付けて、様々な議論が紹介されている。丹保憲仁編『これからの大学と大学運営』(財)大学基準協会、2000年。
3. 本間政雄「国立大学の管理運営 - 現場から - 」、『大学の組織・経営再考』高等教育研究第5集、日本高等教育学会、P. 67 - P.85、2002年。
4. 山本眞一『大学の構造転換と戦略 Part 2』ギアーズ教育新社、P. 71 - P.75、2002年。
5. パートン・R・クラーク著 有本章訳『高等教育システム 大学組織の比較社会学』東信堂、1994年。
6. 山本眞一は、その著書において、パートン・R・クラークのモデルを援用して、政府、市場、教授会の三者間のパワーの強弱(力学)が大学運営に影響を及ぼすことをわかりやすく説明している。山本眞一『大学の構造転換と戦略』ギアーズ教育新社、P. 48 - P.52、2002年。
7. 前掲したパートン・R・クラークの著書では、大

学運営に影響を与える3要素に対する大学側の戦略までは触られていない。ここで記述した戦略の内容は、クラークの分析を踏まえ、かつ民間非営利組織の運営方法を参考にして、筆者が独自に考案したものである。

8. 専門性として掲げた6項目のうち(3)と(4)を除く他の項目は、教官を含む大学人共通の専門性とも言うべきことがらであり、大学の事務職員に固有の専門性は(3)と(4)の内容に集約できるのではないかと考えられる。

9. 直接大学のマネジメントに言及してはいないものの、非営利組織一般のマネジメント原理として、ミッションの重要性が様々な角度から説かれている著作として次のものがある。島田恒「非営利組織の経営原論 - ミッションから始まる - 」、『非営利組織のマネジメント』東洋経済、P. 42 - P.58、2001年

10. 前掲書 P. 67 - P.70

11. 経営学の通説的な見解である。

12. 例えば、2004年に開催された横浜市生涯学習コーディネータ養成講座における尾崎有紀子(株)コミュニティ・リサーチ代表)の発言など、近年NPO研究者の一部がさかんに強調している。

13. 大学改革の議論の過程において、大学運営のあり方に関して大学の「社会的責任を管理する視点」を強調した論文・著作はほとんど見当たらない。この点について、非営利組織一般の運営に関して、しばしば「社会的責任を管理する視点」が強調されるのとは対照的である。このことは、もともと大学というものが、社会的責任を管理する立場におかれていたことに由来するものと推察されるが、今後、すべての大学が競争的環境に立たされることを考えると、この視点は強調されなければならない。

14. これまでの大学では、こうした「Clerical Job」における職員と教員との関係が、「教員は職員よりも優位に立つ」という観念を生み出してきたことも事実である。この業務の本質は「支援業務」であるが、支援 = 従属ということにはまったくならないことに十分留意する必要がある。むしろ、一般的にみれば、支援する側のほうが、より多くの資源を有している場合のほうが多く見られる。教育研究業務とその支援業務は、あくまでも大学が抱える業務の一種の「役割分担」にすぎないものであり、どちらが上位に立つとかいうような「特定の関係性」をもたらずものではない。なお、山本眞一も同旨のことを述べている：山

山本眞一『大学の構造転換と戦略』ギアーズ教育新社，
P. 100 - P. 104 及び P. 207，2002 年。

15. 前出の島田恒『非営利組織のマネジメント』な
ど，営利非営利を問わず，組織マネジメントを論ずる

多くの論文が，こうした能力の必要性を説いている。
なお，山本眞一『大学の構造転換と戦略』P. 87 - P.
89 においても，同様の指摘がある。