

〔教育実践研究報告〕

企業トップの講義をとおしての組織とマネジメントについての学生の学び

上野 美智子    宮本 千津子    両羽 美穂子    奥井 幸子

**Students' Learning on Management and Industrial Organization  
through Invited CEO's Lecture**

Michiko Ueno, Chizuko Miyamoto, Mihoko Ryoha, and Yukiko Okui

**I. はじめに**

機能看護学は、平成12年度開学と同時に機能看護学講座独自の構想で新しい分野の授業を構築してきた。機能看護学の対象は、患者・クライアント・住民でなく看護者自身であり、看護者・チーム・組織の「一人ひとりがよい看護をする、組織としてよい看護をする、生涯発展する人材を育成する」機能を探求することを目的・目標としている。

1年次にセルフマネジメント、2年次にキャリアマネジメント、看護情報および機能看護学演習、3年次に組織とマネジメント、4年次にトップマネジメント機能(自由科目)の科目を組み立て、マネジメント・情報・人材育成を構成要素として授業構築をしてきた。

本稿で対象とした「組織とマネジメント」(機能看護学方法3)は、3年次生が4月から11月までの領域別実習終了後に履修する科目であるが、これは全看護学必修科目の最後に置かれている科目である<sup>1)~4)</sup>。

「組織とマネジメント」授業の目的・目標は、優れた組織・チームに共通する条件を学び、既修のセルフマネジメント、キャリアマネジメント、情報のマネジメントを活かした看護実践が組織・チームへ貢献することを理解することをねらいとし、グループワークはチームワークの体験学習と位置づけている。

授業内容は、組織とマネジメントを基盤に講座で構築してきたものである<sup>5)~8)</sup>。

構築にあたっては、組織として優れた事例の多い企業から学ぶべきものが多いため、企業の組織とマネジメ

ントを参考にしてきた。実践看護職の多くは、組織は自分を縛る、仕事を押し付ける、命令する、管理する存在としてネガティブな認識をしている場合が多い。しかし、本来、組織は人を育て、よい仕事を生み、組織の構成員および社会に貢献するものである。看護専門職がよい看護を実践するにはよい組織が必須であり、同時に、よい組織にしていくことも求められる。このためには、トップは勿論であるが、一人ひとりの看護師の自律したマネジメントによる組織への貢献が期待される。

授業の6回目は、「企業における組織のマネジメントの実際」を学ぶために、地元の企業トップ(代表取締役社長)を授業協力者として招聘している。

本稿は、企業トップの講義から、学生が学んだ組織とマネジメントを明らかにすることを目的に、併せて本授業の意義と今後の課題を検討することとする。

**II. 方法**

**1. 対象**

平成16年度「組織とマネジメント」の受講者で、6回目授業「企業における組織のマネジメントの実際」を受講し、研究協力に同意した87名の学生のミニレポート「今日の授業で学んだこと」「今日の授業に関する質問・意見・感想」のうち、「今日の授業で学んだこと」の記述内容を分析対象とした。

**2. 分析方法**

記述内容を繰り返し読み、まとまりのある意味内容を文節で取り出し1データとした。類似するデータをま

表1 組織とマネジメント授業構成

学習課題	内容	方法	回数
I 組織とマネジメント	よい組織、チームの条件および個人の貢献 について	講義	1
・組織	病院等での看護実習体験からよい組織、チームの	自己学習	2
・組織・チーム	条件について考える		
・個人			
ワークA:	企業のマネジメントに関する文献と看護実習体験	グループワーク ①	3
	から組織とマネジメントについて考える	グループワーク ②	4
		グループワーク ③	5
	企業における組織のマネジメントの実際 ～A 株式会社代表取締役社長をお招きして	講義（事例）	6
	企業のマネジメント実例授業の振り返りと	グループワーク ④	7
	病院看護部の組織とマネジメントについて考える	グループワーク ⑤	8
	病院看護部における組織のマネジメントの実際 ～B 病院看護部長、看護部副主幹をお招きして	講義（事例）	9
		交流ワーク ⑥	10
II 常時・非常時に おけるマネジメント	非常時に備える常時のマネジメントで大事なこと	ビデオ視聴	11
ワークB:	「アポロ13号奇跡の生還」（文献・ビデオ）から学ぶ	グループワーク ⑦	12
		交流ワーク ⑧	13
統合	これまでの学習を統合	自己学習	14
	これまでの学習を通して教員からのコメント	総括・試験	15

とめてカテゴリー化し、命名した。分析は、一貫性を維持するために研究代表者が行い、その後4名の研究者で合意が得られるまで検討を重ねた。

### 3. 倫理的配慮

ミニレポートを研究に活用することについて、最終回の授業で研究目的、プライバシーの保護および匿名性の保証、協力可否の自由とその結果が成績評価等不利益にならない保証について口頭と文書で説明し、個々の同意書の提出を依頼した。

授業協力者には、授業協力の依頼時に説明して承諾を得た。

## III. 授業の概要

### 1. 組織とマネジメントの授業構成

授業の構成を表1に示す。ワークAでは企業の組織とマネジメントを学び、その後、看護における場合を学ぶ順序性にした。

I. 組織とマネジメントでは、1回目授業で、文献<sup>9)～11)</sup>や本学の大学組織の実例からよい組織、チームの条件および個人の貢献 について講義をした。2回

目は、領域別実習施設の組織について振り返りによる課題学習（自己学習）とした。3～5回目は、企業に関する文献をもとに組織とマネジメントについてグループワークをした上で、6回目に企業トップからその実際を聞きワークとの照合を行った。7～8回目は、それまでの学びと領域別実習施設の組織をもとに、病院看護部の組織とマネジメントについて考えた。また、次の講義にみえる病院看護部授業協力者への質問をグループワークのなかで用意し、予め送付して講義のなかで質問にふれてもらうように依頼した。9回目に、病院看護部トップと中堅看護師を招聘して組織とマネジメントの実際を聞き、10回目に統合ワークを行った。

II. 常時・非常時のマネジメントについては、11～13回目の授業で、「アポロ13号奇跡の生還」<sup>12)</sup>の読書とビデオ視聴により、奇跡の生還要因、改善要因、非常時にそなえる常時のマネジメントについて、グループワークおよび交流ワークを行った。

14回目は、学生個人による総括（自己学習）、15回目はレポート（試験）提出、教員からの総括コメント、学生による教員の授業評価を行った。

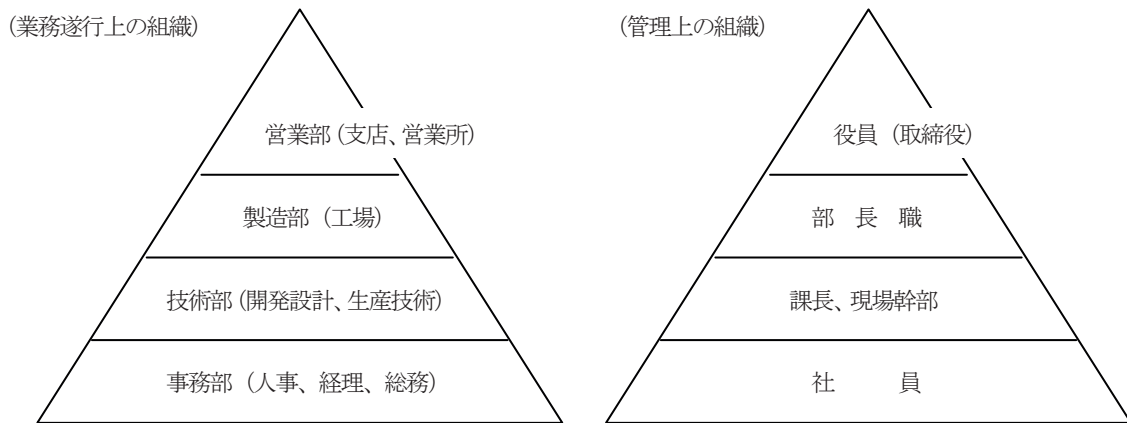


図1 A社の組織

授業方法は、講義3回、視聴覚1回、グループワーク8回、自己学習2回、総括1回であることが示すようにグループワークを中心に構成されている。教員の役割は、講義による知識の提供は必要最小限に留め、グループワークを学生が主体的に運営しながら授業を創っていき関わった。平成14・15年度は、10名の全教員で担当したが、平成16年度は、4名の教員で担当した。12グループを編成し、1教室3グループを各教員が担当したため、教員はワークの進行を見守り、必要時に助言を行ったり、ワークにおける学生の学びをフィードバックするなどの関わりをした。

## 2. 企業における組織のマネジメント実例講義内容と位置づけ

6回目授業は、地元の企業トップから、自社組織のマネジメント実例を直に聞く講義としている。これは、5回目までの授業が動機づけになっている。3グループずつ担当した4教員は、ワークにおいて各々企業の文献を選定し使用した<sup>13)~16)</sup>。5回目のグループワークでは、トップへの質問を用意し予め送付した。

企業トップから、経営者は100人100様の理念、人生観、歴史観、企業観により独自の戦略により戦っているという話と、講義ではマネジメントの学問的普遍性を語るのではなく、自社の実例を紹介するとして企業概要、製品の紹介、業務遂行上と管理上の二つのピラミッド組織(図1)による会社の具体的な事業展開、顧客あつての企業活動の実際、組織と社員の関係、人間関係、人生観などの具体的話をとおして、学生が組織とマネジメントを考える材料を提供してくださった。講義は、質疑応

答を含めて約70分であった。

本講義は、それまでの授業で学んだことを現実に引き寄せて照合したり、文献と実例による学びを統合したりしながら考えを拓げ、その後の授業が目的に向って進展していく節目の講義として位置づけられている。また、実例の講義は学生に強い印象を与え学びが深まることも意図している。

## IV. 結果

学生が記述した内容から以下の5カテゴリ、33サブカテゴリに分類された学びが取り出された(表2)。以下、カテゴリを【 】、サブカテゴリを<>で示す。

【組織に係わるマネジメント】では、組織には業務遂行上と管理上の二つのピラミッド組織があること、社員が仕事に誇りを持てる組織にする<組織を構成する>、組織のバランスを保ち、守るとき・打って出ようとするときがある<組織を舵取りしていく>、商品づくりと利益とのバランスをとり、競争し利益を確保できるよう<経営していく>、顧客のニーズに応えるコスト・品質・納期で<他企業と競争していく>、お客に近い営業をトップにした業務遂行上の<理念と実践を一貫させる組織>、有害物質を出さず<社会環境を考えていく>、仕事を<評価していく>、ニーズに応える製品を用意し開発していく業務遂行上の<ニーズに即した組織をつくる>、すなわち“組織のマネジメントとは、ニーズに即していける組織にするよう考えていくこと”などの学びが取り出された。

【人に係わるマネジメント】では、お客を会社に合わ

表2 企業トップの実例講義をととしての組織とマネジメントについての学生の学び

カテゴリー	サブカテゴリー	要 約
組織に係わる マネジメント	組織を構成する	組織には業務遂行上と管理上の二つのピラミッド組織がある 社員が仕事に誇りを持てる組織にする
	組織を舵取りしていく	トップの考えを明確に伝え組織のバランスを保つ 組織は守るとき、うって出ようとするときがある
	経営していく	顧客本位の商品づくりと利益とのバランスが大切 市場で競争し利益を確保していく経営
	他企業と競争していく	顧客のニーズに応えるコスト・品質・納期で競争する
	理念と実践を一貫させる組織	お客に近い営業をトップにした業務遂行上の組織
	社会環境を考えていく	有害物質を出さず豊かな社会的環境づくりに応える
	評価していく	仕事の評価が重要
	ニーズに即した組織をつくる	ニーズに応える製品を用意し開発をしていく業務遂行上の組織 組織のマネジメントとは、ニーズに即していける組織にするよう 考えていくこと
人に係わる マネジメント	顧客中心で考える	お客を会社に合わせるのではなく、お客の視点にたって満足して もらう
	組織を構成する人を考える	経営者は個性的・独自の発想が必要 企業は個性的人材が集まった戦う集団
	動機づけしていく	社員が株主になることで経営を考え、会社を盛り上げる どの世界も人が中心となって成り立ち、お客や社内外の人間関係、 信頼関係が重要
	人間関係を大事にする	他社との競争で一番大事なのは人間関係と言われ、マネジメントに は人間関係が大事
	人間関係を築く	社長は全社員と対話 顧客との人間関係の満足・信用が利益につながる
	フラットな関係	社長が偉いという考え方ではない 社員が平等で意見が言い合える関係が重要
	人を尊重する	個人個人が尊重されることで組織が発展する 人々のお陰で今の自分が存在できることを感謝する
	謙虚に取り組む	過信することなく謙虚な気持ちで取り組む
会社の理念	組織の存在意義を明らかにする	何のためにあるのか、目的のために何をすればいいのかを明らかに することが必要
	理念を浸透させる	顧客第一の理念が組織全体に徹底
	理念を達成していく	顧客第一という理念を達成していく 創業時から社員のための会社、みんなで会社をたてていこうという 理念
	理念に向って動く	理念に向かって組織が構成され、一人ひとりが取り組んでいく
	理念をもって動かす	組織や社員が同じ目的に向うよう強い理念を持つ
看護のマネジ メントを考える	会社のマネジメントを 看護に引き寄せる	お客にあった商品を提供していくところは、看護に通じる 営業の役割は看護に相当する
	人間関係を大事にする	患者との人間関係を大切にすることが重要
	看護師の貢献	患者の思いや考えを組織に伝えていくことは貢献である
	ニーズに即した組織をつくる	患者第一の病院づくり 患者中心に多職種が組織として協働することが大切
	看護の再発見	看護はやりがいのある仕事 看護師は重要な位置にいる 人間性の向上が良い看護につながる
実例講義の意義	文献と違う組織の実例	文献と違う組織の実態を学んだ
	文献と現実の違い	文献に利益は後からついてくると書いてあったが、現実はそれだけ でないと学んだ
	すっきり考えがまとまった	組織構成の話で権威を振るっていると思っていた管理上組織の意義 が納得できた
	努力しても成功しないことがある	一生懸命努力しても報われないことがあるという話が印象に残りま した
	実体験との照合	社長の話は働いていた時思ったことと同じであった
	実例は理解しやすい	実際をもとに話してくださったので、企業経営に無知でも理解しや すかった
	感動した学習	組織の一員である自分の立場、位置づけが明確でなかったので非常 に感動した学習



せるのではなく、お客の視点にたって満足してもらう＜顧客中心で考える＞、個性的・独自の発想が必要、かつ個性的人材の集団である＜組織を構成する人を考える＞、社員が株主になることで経営を考え会社を盛り上げていくように＜動機づけしていく＞、いつでもどこでも重要な＜人間関係を大事にする＞、社長・社員との対話や顧客との＜人間関係を築く＞、社長が偉いというのではなく、社員が平等で意見が言い合える＜フラットな関係＞、個人個人が尊重されて組織が発展する、人々に感謝する＜人を尊重する＞、過信することなく＜謙虚に取り組む＞などの学びが取り出された。

【会社の理念】では、何のためにあるのか＜組織の存在意義を明らかにする＞、顧客第一の理念が組織全体に徹底している＜理念を浸透させる＞、顧客第一という＜理念を達成していく＞、創業時から社員のための会社、理念に向かって組織が構成され取り組んでいく＜理念に向って動く＞、組織や社員が同じ目的に向かうよう＜理念をもって動かす＞などの学びが取り出された。

【看護のマネジメントを考える】では、お客にあった商品を提供していくところは看護に通じることや、営業の役割は看護に相当するなど＜会社のマネジメントを看護に引き寄せる＞、患者との＜人間関係を大事にする＞、患者の思いや考えを組織に伝えていく＜看護師の貢献＞、患者第一の病院づくり、患者中心に多職種が組織として協働する＜ニーズに即した組織をつくる＞、看護はやりがいのある仕事、看護師は重要な位置にいる、人間性の向上が良い看護につながる＜看護の再発見＞などの学びが取り出された。

【事例講義の意義】では、文献と違う組織の実際を学んだ＜文献と違う組織の事例＞、文献に利益は後からついてくると書いてあったが、現実はそのだけでないと学んだ＜文献と現実の違い＞、組織構成の話で、権威を振るっていると思っていた管理上組織の意義が納得でき＜すっきり考えがまとまった＞、一生懸命＜努力しても成功しないことがある＞、社長の話は働いていた時思ったことと同じであった＜実体験との照合＞、実際をもとに話してくださったので、企業経営に無知でも＜事例は理解しやすい＞、組織の一員である自分の立場が明確でなかったので非常に＜感動した学習＞などの学びが取り出された。

## V. 考察

本授業では、企業の組織とマネジメントを基盤にして看護師の組織とマネジメントを考えていく方法を取り入れているが、濱口は、看護師はもっと組織を勉強する必要があると述べている<sup>17)</sup>。桑田、田尾は、医療等ヒューマン・サービス組織では、サービスの送り手と受け手は強者と弱者の関係になりやすく、企業組織のマネジメントに対し医療は特殊な組織として位置づけしやすいが、一般的なモデルで議論していくことを提言している<sup>18)</sup>。これらの意見からも、医療の世界からのみ思考するのではなく、企業も含めた組織とマネジメントを考える経験をしておくことは意義ある教育と考える。以下、事例の講義から明らかになったことを考察したい。

### 1. 講義による学生の学びの特質について

取り出された学びは、【組織に係わるマネジメント】【人に係るマネジメント】【会社の理念】など企業の組織とマネジメントからの学びと、これらの学びを発展した【看護のマネジメントを考える】および文献学習・グループワーク等それまでの学習と違う事例講義からの学びによる【事例講義の意義】などであった。

1) 業務遂行上と管理上の二つのピラミッド組織からの学び

【組織に係わるマネジメント】＜組織を構成する＞で、業務遂行上と管理上の二つのピラミッド組織の学びがみられた。なかでも、業務遂行上の組織は＜理念と実践を一貫させる組織＞であり、＜ニーズに即した組織＞として重要な役割を担っていた。【事例講義の意義】＜すっきり考えがまとまった＞では、権威を振るっていると思われた管理上の組織も納得できたというものであった。これら二つの組織は、社員が仕事に誇りをもてる組織であること、【人に係るマネジメント】でみられた＜人間関係を大事にする＞、＜人間関係を築く＞、＜フラットな関係＞、＜人を尊重する＞など人が重要な関わりをしていることを学んでいた。この学びから学生は、【看護のマネジメントを考える】＜会社のマネジメントを看護に引き寄せる＞で、“お客にあった商品提供や営業の役割は看護に相当する”と考え、業務遂行上の組織を看護に引き寄せて考えていた。学生は卒業して就職すると、まず業務遂行上の組織の一員として患者に最も身近な立場で働くことになり、講義で話された業務遂行上の

組織の位置づけ、役割、働きがいは納得しやすいものであった。業務遂行上の組織の重要性が理解できることにより、権威を振るっているように見えた管理上組織の意義も、理解できるようになっていた。このような組織構成は、トップが現場を大事にするマネジメントを実践していることをうかがわせ、＜文献と違う組織の実例＞による学びであった。文献・実例双方の学びを補完していくことの重要性が確認できた。

## 2) 顧客中心からの学び

【組織に係わるマネジメント】【人に係わるマネジメント】【会社の理念】での学びにみるように、企業は全てが顧客中心で成り立っていることを学生は学んだ。【看護のマネジメントを考える】＜会社のマネジメントを看護に引き寄せる＞“お客にあった商品を提供していくところは看護に通じる”、＜ニーズに即した組織をつくる＞“患者第一の病院づくり”“患者中心に多職種が組織として協働することが大切”などの考えにみるように、お客を患者に、会社または組織を病院に置き換えて、患者第一の組織づくり、患者中心の看護の重要性を考えていた。そのためには、患者との＜人間関係を大事にする＞、＜看護師の貢献＞として患者の思いや考えを組織に伝えていくことも大切であると考えていた。このような学びは、その後の授業の動機づけになるものである。

## 3) 人間関係などからの学び

【人に係わるマネジメント】における人間関係などからの学びは、どの世界も人が中心となって成り立ち、お客や社内外、他社との競争でも一番大事なものは人間関係であり、フラットな人間関係、人間尊重、人への感謝の気持ちの精神が重要であるという学びがあった。ここから2) 顧客中心からの学びで記述したように患者との人間関係の大切さも学んでいた。

## 4) 看護の再発見

【看護のマネジメントを考える】＜看護の再発見＞で、“看護はやりがいのある仕事”“看護師は重要な位置にいる”などの再発見がみられた。業務遂行上組織・顧客中心・人間関係など企業のマネジメントからの学びをとおして、再起したものとする。企業からの学びがポジティブであったように、これらもポジティブ思考であった。

## 5) 組織のマネジメントとは

“組織のマネジメントとはニーズに即していける組織

にするように考えていくこと”と現実を踏まえた柔軟な考えが示された。

## 6) 実例講義の意義

【実例講義の意義】で示したように、文献とは違う組織の実例を聞くことができ、そこから多岐にわたる学びが得られた。また、文献で学んだ考え方に関しても、トップは違う見解のものがあつた、その根拠は納得できるものであつた。文献の根拠も否定できるものではなく、自らの実践を根拠に、自分の考えを培っていくことの重要性、文献・実例など広範な資料から学ぶことの意義があり、情報を吟味したり真実を探究していくことが重要であり、学問の姿勢に通じるものである。

＜実体験との照合＞では、実際に働いた経験のある学生から“トップの話は働いた時思ったことと同じであつた”という共通性と普遍性を示唆するものであつた。

＜実例は理解しやすい＞＜感動した学習＞という学びもあり、以上の学生の学びから実例講義の意義が多岐にわたり認められた。

## 2. 企業トップの実例講義を授業におく意義と今後の課題について

### 1) 企業トップの実例講義を授業におく意義

- ① 実例講義により、それまでの文献や実習体験から学べなかつた内容が追加できた。理論のみ、実例のみに偏らず組織とマネジメントを広く学ぶことが重要である。
- ② 実例講義と文献での学びが相反する場面があつた。夫々の根拠を吟味してその意味を探究していくことの大切さを学ぶことができた。
- ③ 企業社会を経験していない学生は、実例講義により組織のマネジメントが理解しやすくなつた。
- ④ 学生は、実例講義から会社組織を病院組織に、顧客中心を患者中心に置き換えて、看護師の組織とマネジメントに考えを進め、その後の授業の動機づけになっていた。
- ⑤ 実例講義は、それまでの授業を現実引き寄せて統合する機会となり、その後に続く授業が発展していく基盤になり、授業の一つの柱として意義のあるものであつた。

### 2) 今後の課題

今後の課題は、よい組織とマネジメントを実践する

トップ（授業協力者）を毎年新たに探すことと学生の学びに対応していくことである。講座の教育理念を理解し、授業に協力していただくことは、多忙な企業トップに困難なことである。また、トップの講義内容は、当然独自性がある。それを文献や実習経験、授業目標と統合していくことも常に教員の課題である。

## VI. 結論

企業トップの実例講義から学生が学んだ組織とマネジメントは、5 カテゴリー、33 サブカテゴリーに分類された。これらの学びには、文献や実習では学べない独自性のある学びが認められ、学生は病院・看護のマネジメントへの活用を考えを拡げるなど、トップの講義による学びは有用であった。また、実践家から直に講義を聞くことは、機能看護学の目的を実践する職業人との出会いの場ともなり、その人間性に触れる感動もあった。この講義はそれまでの学びを統合し、その後の授業を発展していく上で多くの意義が認められた。

## 謝辞

学生のために自らの実例マネジメントを誠意をもって講義してくださり、準備のために教員と2回にわたる打ち合わせに応じてくださり、授業前日に緊急の社用で遠方へ出張したにもかかわらず、授業の約束を守る調整をされ、学生のミニレポートには、必要な箇所に回答をいれ翌日に返送していただくなど、講義のみならずその前後にわたり、実際のマネジメントを学生・教員ともに学ぶことができたことに心から感謝申し上げます。

また、研究に協力してくださいました学生の皆様にも心より感謝申し上げます。

## 文献

- 1) 栗田孝子, 林由美子, 奥井幸子, 他:『組織とマネジメント』  
授業の展開と課題—マネジメント授業の構築に向けて—,  
岐阜県立看護大学機能看護学講座 教育と研究, 1(1);  
23-31, 2003.
- 2) 両羽美穂子, 奥井幸子, 上野美智子, 他: 機能看護学方法3「組織とマネジメント」授業展開と学習過程での学生の問い, 岐阜県立看護大学機能看護学講座 教育と研究, 3(1); 85-89, 2005.
- 3) 栗田孝子, 林由美子, 奥井幸子, 他: 3 年次, 終了時の学生の学びからみた機能看護学の統合への課題, 岐阜県立看護大学紀要, 5(1); 53-58, 2005.
- 4) 宮本千津子, 上野美智子, 両羽美穂子, 他: 看護基礎教育における体系的なマネジメント授業の評価—3 年次生のレポート分析より, 第9 回日本看護管理学会年次大会講演抄録集; 244-245, 2005.
- 5) ジェームス・C・コリンズ/ジェリー・I・ポラス: ビジонаリーカンパニー 時代を超える生存の原則, 日経 BP 出版センター, 2001.
- 6) ジェームス・C・コリンズ/ジェリー・I・ポラス: ビジوناリーカンパニー②飛躍の法則, 日経 BP 出版センター, 2002.
- 7) ピーター・M. センゲ: 最強組織の法則 新時代のチームワークとは何か, 徳間書店, 2004.
- 8) ヘンリー・クーバー, 立花隆訳: アポロ 13 号奇跡の生還, 新潮社, 1994.
- 9) 前掲 5).
- 10) 前掲 6).
- 11) 前掲 7).
- 12) 前掲 8).
- 13) 竹内弘高: ベスト・プラクティス革命—成功企業に学べ, ダイヤモンド社, 1994.
- 14) NHK「21 世紀ビジネス塾」編集委員会編: スロービジネスのすすめ 強い組織はじっくりつくれ, NHK 出版, 2004.
- 15) グロービス MBA ブックオフ探検隊: 情熱のマネジメント, 日経 BP 企画, 2004.
- 16) 塚田修: ビジョニング, 日経 BP クリエーティブ, 2004.
- 17) 濱口恵子: 「今、看護の現場で何が起きているか—専門看護師の現在—」, ミニシンポジウム「今、看護の現場で何が起きているのか」—実践者と教育・研究者のコラボレーションの必要性—, 第24 回日本看護科学学会講演集; 120, 2004.
- 18) 桑田耕太郎, 田尾雅夫: 組織論, 第17 章ヒューマン・サービスの組織; 349-352, 有斐閣, 2004.

(受稿日 平成 17 年 9 月 5 日)

(採用日 平成 17 年 10 月 12 日)