

組織体における命令と報告

中 村 健 壽

A Study of Command Structure and Reporting in Management Organization

Kenju NAKAMURA

はじめに

組織は規模の拡大による部門化や階層化にともない、効率的な組織運営のために権限の下位者への委譲が行われる。それぞれの職位において職務遂行のためには、権限 (authority)、義務 (accountability)、責任または職責 (responsibility) の3つの側面を持つことになるが、それぞれの大きさが等しいことが望ましく、これが三面等価の法則である。三面等価の法則が保たれてはじめて有効に機能する。

それぞれの職位に在る者は、上位者からの命令や指示、あるいは指揮を受けて職務遂行の任に当たることになるが、合理的に機能させるためには、計画 (Plan) ・実施 (Do) ・検討 (See) の3要素から構成されるいわゆるマネジメント・サイクル (management cycle) にのった活動がある。このサイクルが有効に作用するために、上位者が常に求めるものがある。それは情報の提供としての報告である。

バーナードは、「組織の理論をつきつめていけば、伝達 (コミュニケーション) が中心的地位をしめることとなる」¹⁾ と指摘する。報告は、意思決定に対して重要な影響を及ぼしたり、意思決定をうながす作用をする。この前提に立ったとき、報告は意思決定に必要な情報の提供、すなわちコミュニケーションの一つとして理解することができる。また、「コミュニケーションのチャンネル」²⁾ となるケースの多い秘書にとっては、報告は重要な意味をもつことになる。

本稿では、企業等経営組織体内における報告について考察を試みる。

1. 企業等経営組織体とマネジメント・サイクル

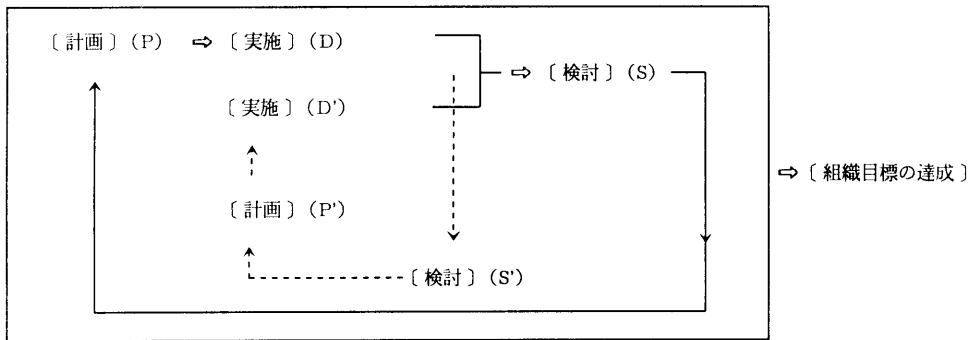
企業等経営組織体は、その規模の拡大化は複雑化・構造化を進め、水平分化して部門が形成される (=部門化)。一方、管理機能の分担化を図るため、管理機能が縦に垂直分化して、基本的には経営・管理・作業の三層が形成される (=階層化)。「この三つの階層は、そのいずれが重要でありいずれが従属的かは、問題にならない。また問題にしてはならぬ。三者が一体となり、有機的な総合的活動をいとまねば、経営体の仕事は全体として効果をあげるものではない。これはホップ・ステップ・ジャンプにも似ているので、三段飛びの原理ともいわれる」³⁾ が、これらの組織的構造については、質的表現としては経営層が一番上の層ではあるが、広く組織全体を包摂することから、包摂的階層と理解される。しかし人数的には下位の作業層が最も多く、上位の経営・管理者層が少ないことから、量的表現としては三角形表示を用いたピラミッド型の経営組織として理解される。

ところで、経営管理の父と呼ばれるファヨール (H.Fayol ; 1841-1925) は、経営管理者がその役割を果たすためには、組織によって遂行される6つの基本的活動に対する知識と経験を持たねばならないとした。すなわち、①技術的活動 (technical activities)、②商業的活動 (commercial activities)、③財務的活動 (financial activities)、④保全活動 (security activities)、⑤会計的活動 (accounting activities)、⑥管理的活動 (administrative activities) である、さらに、この6つの活動のなかで、経営管理者にとって管理的活動がもっとも重要であり、この管理的活動を遂行するにあたって、①計画策定、②組織編成、③命令、④調整、⑤統制の5つの機能が必要であることを指摘した¹⁾。

ファヨールのいうところの管理的活動に関する5つの機能は、いわゆるマネジメント (management ; 経営管理) であり、これはなにも企業だけに限らずあらゆる組織体の運営にとって必須のものであり、業務活動が効果的に行われるためにはマネジメントが適切に行われることが求められる。

このような経営管理の要素である計画 (planning) ・組織化 (organizing) ・指揮 (leading) ・統制 (controlling) などから成る一連のプロセスをマネジメント・プロセス (management process) と呼ぶ。マネジメント・プロセスのアプローチは、図表-1 に示すとおりである。

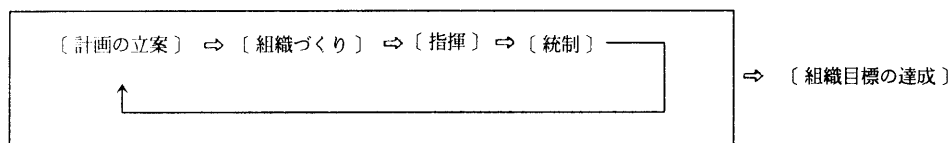
図表-1 マネジメント・プロセス・アプローチ



ピラミッド型の経営組織におけるそれぞれの階層に属する人々は、それぞれの職位に応じた、計画・組織化・指揮・統制という機能を果たすことになる。

ところで、組織体における業務活動のなかでは、W.F.デミング (W.F.Deming) によって普及されたPlan→Do→See→Actionのサイクル、いわゆるP・D・S・Aサイクルが採用されている。これはデミング・サイクル、また管理のサイクルとも呼ばれ、品質管理 (quality control; QC) のための手法であるが、小集団活動と結びつきQC活動として、多くの企業等で発展することになった。事実、今日多くの組織体においては計画 (planning) ・実施 (doing) ・検討 (seeing, checking)、略して「P-D-S (C)」の機能をもって展開しており、それをP・D・Sサイクルと呼び、各部門の業務活動の向上や改善を目的とした活動手法として適用されている。P・D・Sサイクルのアプローチは、図表-2 に示すとおりである。

図表-2 P・D・Sサイクル・アプローチ



P・D・Sサイクルは、組織体の目的達成のためには、管理の面からとらえるといかなる仕事も計画（P）・実施（D）・検討（S）という3つの要素からなるプロセスをとることに基づくものである。

（P）計画……情報収集し、立案し、選択・決定する

（D）実施……具体的な実施のための連絡調整をし、変更に対処する

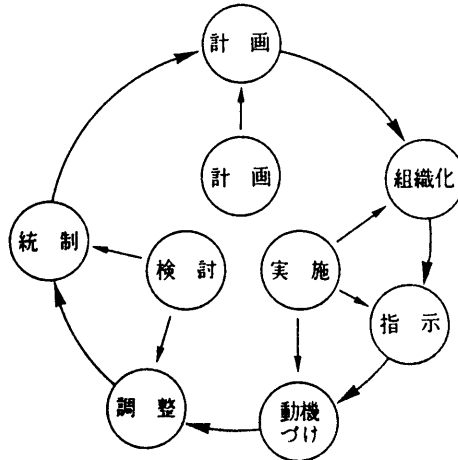
（S）検討……反省にもとづいて修正し、記録し、ファイルする

組織体の目的を達成するためにさまざまな情報を収集し、適切かつ合理的な方法を検討し具体的計画を立てる。この計画にしたがって実施する。その結果について検討し、次の計画へのフィードバックをする。もちろん、実施の途中の段階にあっても状況の変化などにもない計画との誤差が判明した場合などは直ちに計画の変更を余儀なくされ、検討し（S'）、再び計画の段階へ戻り（P'）、その計画を踏まえた実施（D'）がなされることになる。もちろん最悪の場合は、中止という状況を招くこともありうる。

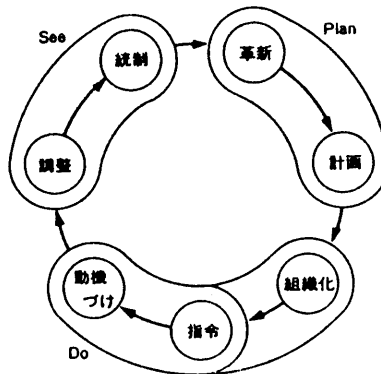
このように基本的には〔P→D→S〕⇒〔P→D→S〕⇒〔P→D→S〕⇒……というスパイラルを描くようにサイクルが反復・循環し、昇華・発展していくのであり、この一連のサイクルは組織体の活動が停止するか、目的達成の必要性が消滅することがない限り継続的になされる。

では、このサイクルの3つの要素は、先に触れたファヨールをはじめ多くの先学によって定義された諸機能との関連は、どのように整理することが可能だろうか。

福永は、「計画、実施、検討の働きを、それ以外の機能に細分化することもできる。組織化、指示、動機づけ、調整、である。組織化とは、職務分担を定め、諸関係や手続きを合理的に編成することを示し、指示は、部下を導き秩序ある活動を維持する働きである。動機づけとは、担当者に積極的な意欲を起こさせることであり、調整は、共通目的に向かって諸活動を調和させる働きである。これら4つの活動は、3要素の派生的機能であり、基本機能の変形である。それぞれが独立したものでなく、相互に関連しあい、一つのネットワークとなって経営管理職能のプロセスを作り上げている」⁶⁾と、その関連について述べ、次のように図示している（図表-3）。この指摘によって、明らかに理解することが可能となる。

図表-3 マネジメント・サイクル⁸⁾

さらに、J.F.Mee 以来、H.G.Hicks、藤芳らは創造革新を管理要素の1つとして挙げていることが注目される⁷⁾。この要素を加えて考えると、計画の段階において革新が基本的要素として存在していることが重要であることが理解しうる(図表-4)。

図表-4 管理機能とマネジメント・サイクル⁸⁾

2. 組織体におけるコミュニケーションから

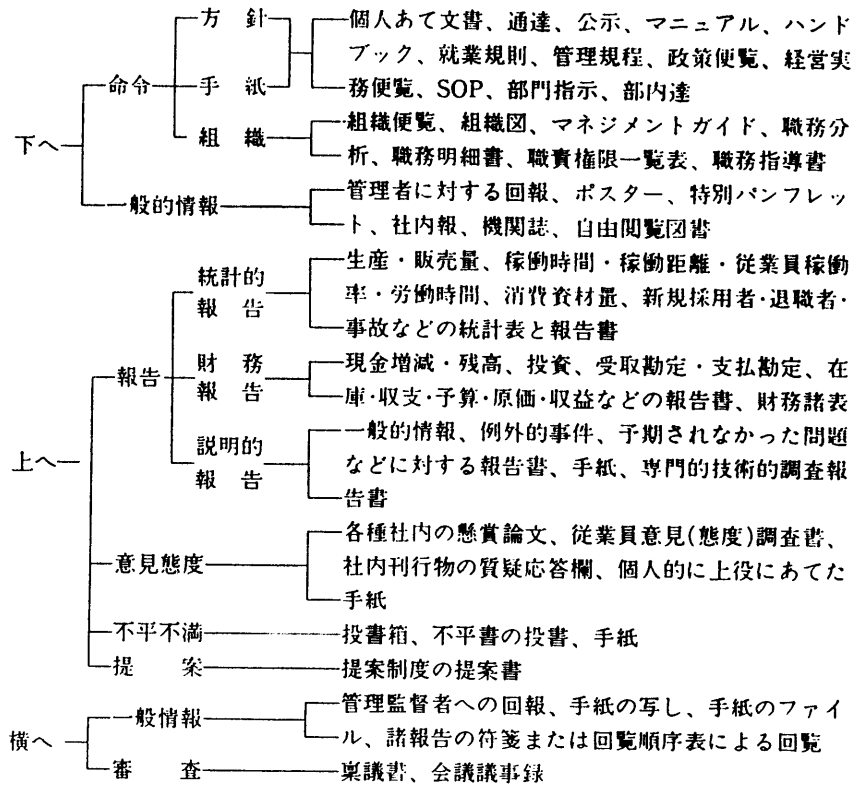
先述した如く組織体は規模が拡大することによって複雑化・構造化が進む。そこで、組織効率を高めるために職能による組織の専門化や部門化が起り、さらに横に水平分化して部門が形成される。

このような組織体を維持し発展させるためには、さまざまな情報の収集・処理のための重要な要素としてコミュニケーションが存在する。

組織体におけるコミュニケーションは、次のように大きく4つに分類して理解することができる⁹⁾。

- ①方向性による分類……組織体におけるコミュニケーションには、さまざまな方向がある。組織内部の上から下へ、下から上へという垂直方向のコミュニケーション、横と横という水平方向のコミュニケーション、さらには外部とのコミュニケーションがある。
 - ②伝達形態性による分類……情報を伝達する方法や手段には、さまざまなものがあるが、基本的には文書によるコミュニケーションと口頭によるコミュニケーションがある。
 - ③機能性による分類……コミュニケーションの機能や、そこからもたらせる結果や効果から分類する。
 - ④組織構造的性による分類……組織体におけるコミュニケーションは、フォーマル・コミュニケーションとインフォーマル・コミュニケーションとに分類される。
- ちなみに、組織内部におけるフォーマル・コミュニケーションは、次のように分類することができる（図表－5）。

図表－5 組織内部におけるフォーマル・コミュニケーション¹⁰⁾



組織の活動が円滑に、しかも秩序を保って行われるためにはトップ・マネジメントの意思が段階的に、上層者から中層者、さらに下層者へと組織の末端まで確実に伝達される必要がある。そのため命令系統一元化の法則にしたがって管理機能を分担し、管理職能が縦に垂直分化して階層が形成される。

さらに階層化が進むと、各階層の管理者は職務を遂行するために下位者に対して命令を与える権限を有しなければ、職務を円滑に遂行することができない。権限は、組織体内においてそれぞれの職位に応じて職務遂行のために必要と制度上認められた権力（power）である。

職責を果たすために認められた権限に基づく、職位の違い（上位者と下位者の関係）から、相手の意志や意向に関係なく、強制力や拘束力をともなったコミュニケーションとして、上位者から下位者へ与えられる命令や指示、指揮などがある。

とくに、組織がいわゆる機械的組織¹¹⁾であればあるほど組織構成上のラインが重視され、上下のコミュニケーションの多くはラインの経路を通じ上位下達的なものとなるという特徴を持ち、その働きに組織内の階層が大きく影響を与えることになる。

このような組織体内部で組織構成員間において行われるコミュニケーションは、一般に組織コミュニケーションと呼ばれるが、その性格は次の3つに分けて理解される¹²⁾。

- ①管理的なもの……管理的コミュニケーションといわれるもので、上から下へ流され、適正性、明確性、一貫性、高速性、適時性、適切性などが特に求められる。ふつう命令とか指示の形をとる。
- ②管理報告的なもの……管理報告的コミュニケーションといわれるものである。下から上へ流され、報告書のような形式的なものと、従業員の提案、意見、苦情、不平等の意見を知るための提案制度、面接などの非形式的なものに分かれる。特に適正性、対応性、規格性、参照性、単純性、容易性、適時性、経済性などが求められる。
- ③連絡・調整的なもの……連絡的コミュニケーションといわれ、水平的に部課間を流される。審議、討議、会議の形で行われる。従業員集会、会社の催事などもこの形式のコミュニケーションのなかに入る。特に適正性、均質性、単純性、容易性、適時性などが求められる。

3. 組織体における命令・指示と報告

組織体における上下のコミュニケーションは、組織内の階層が大きく影響することを述べたが、それは「業務の担当者は、基本的には、すべて上司である業務責任者またはその代行者（権限を委譲された者）の命令によって業務を行い、業務責任者も経営者の命令に従って行動するのであるから、企業内における上から下への伝達は、命令という方式によって行われている」¹³⁾ ことに起因するのである。

命令にはさまざまなものがある。業務責任者や業務担当者は、その職務につくことを「辞令」によって命令される。また個々の作業については、「出張命令書」や「残業命令書」などによって命令される。それは「それらが命令によって行われたことを特に正式な文書に記録しておくことが必要」¹⁴⁾ であるためであり、また、「特定の作業者に対する指示でなく、多数の者の作業に共通な事項の伝達については、通達という方式がとられる」¹⁵⁾ ことになる。

命令や指示は、正式な記録として残しておく必要がある場合は文書で行われる。原則として文書によって行われるのは、これによって正確な伝達が可能になるからである。すなわち、文書の内容は客観的なものであり、主観的・感情的表現でないことが期待され、文書によって情報が蓄積され、だれにも接近しうるようになり、膨大な文書の蓄積（＝情報の蓄積）がなされることによって、だれが1つの職務についても同じように仕事を継続することができるためである。これを文書主義という。

しかし、一般に日常的に行われる業務のなかでは、命令がすべて文書によってなされるとは限らない。口頭や簡単なメモという手段によって上司から伝達されるという形態をとる場合が多い。もっとも、公式組織の建前からすれば、それは文書を補完する程度のものであるが、実際には、口頭による手段は多く採られ、内容的にも必ずしも重要性がないというものばかりではない。

命令や指示は、基本的には階層的上位者が下位者へ与えるものであるがために、上位者が下位者に動機付けを与えたり、あるいはその行動を規定することをも意味する。上位者にとっては、命令や指示を受けた下位者が、上位者の命令や指示を正確に受け取り、目的達成のための適切な方法や行動に移ることを期待する。

ところが、適切と判断した方法や行動が、予期せぬ結果をもたらす場合もある。それは計画以上の成果をもたらすものであったり、その逆の場合である。しかし、たとえ適切な方法や行動が取られ、目的が達成されたとしても、その結果について何ら報告がなされなければ、命令や指示を与えた上位者にとっては、未だ目的が達成されたと判断することはできない。なぜならば、さまざまなデータや状況、実施結果などの報告を受け取り、それを基礎として意思決定を行うからである。

そこで、命令や指示を与え、権限を委譲した上位者は、自らの責任を果たすためには、計画・実施についての経過報告や結果報告を受ける権利を有することが必要となる。一方、命令や指示を受けた下位者は、報告をする義務を課せられることになる。

報告の種類について分類しようとするとき、「内容別・形式別・時期別・階層別・用途別・規模別・地域別・作成動機別・自主強制別・社内外別などであり、観点や分類方法を変えれば、さらに多くのもの」¹⁶⁾ が考えられ、さらに、内部報告については、①計画の報告（基本計画報告、業務計画報告）、②統制報告、③定期報告、④不定期報告、⑤内部源泉情報・資料、⑥外部源泉情報・資料の6つの種類に分類することができる¹⁷⁾。

4. 秘書と報告

秘書業務における報告も、同様の理解のもとにある。報告の本質が、「計画・統制・情報の基礎を提供し、基準作成に利用され、経営活動を明確にし、また、その結果にたいする検討と対策を行って、次期の諸思考の基礎を与えるもの」¹⁸⁾ である限りにおいて、報告は管理方式の確立を求めることになる。これが制度化されたものが報告制度である。

野々口によれば、「報告には統制のための報告と諸種の情報を伝達するための報告の二つがある」¹⁹⁾ という。ここに言う「統制のための報告」とは、いわゆる報告制度に則った報告を指すと考えられる。では、「諸種の情報を伝達するための報告」とはどのようなものであるのだろうか。この部分が、組織体において秘書活動を行う上で大きな課題となるところである。

報告は2つの性質を持つといわれる。すなわち、「一つは調査を命じられて、その結果を報告するように、最初から報告することを仕事としている場合である。他の一つは仕事をまかされて、その責任に対して遂行経過を答えるというかたちでなされる報告」²⁰⁾ であり、「後者は継続的であり、まかされた仕事のなかには常に問題の発生がありうることに前提となる」²¹⁾。

上司が本務を遂行する（実施）までのさまざまな業務に対し、秘書は補佐機能を果たす。その過程で、上司は秘書からの報告を得て、それに対応した行動や意思決定を行い、最善の処理方法を選択するのであるから、常に報告の必要性和重要性を持つことになる。

秘書の職務内容については、すでに多くの実態調査研究がなされていることから明らかに
なりつつあるが、将来的にそれらの研究結果を基礎資料として、さらに詳細な事務管理的
手法による職務分析が加えられるならば、秘書業務における報告に関する部分の
内容性や重要性などがより明確になる。

いずれにしても、秘書業務は一つの処理が終わってから次ぎの仕事が発生する
というのではなく、一つの仕事をやっている最中に、そのことないはおかまいなしに
新しい仕事次ぎ次ぎと飛び込んでくるというように、仕事が多発的で、しかも同時並
行的に発生し、秘書の手元に集中するという特徴がある。

現在までの調査結果からの所見では、秘書が行う報告は、上司への報告（1人対1人）と
多数の前での報告（1人対多数）とに分けられるが、そのうちとくに上司への報告が
大部分を占めると理解される。

上司への報告の形態には、

- ①上司からの依頼（命令）を処理した報告……書類や資料作成など
- ②外出して用件を処理した報告……書類を届けた、訪問して調査したなど
- ③上司不在中の電話や来訪者についての報告など

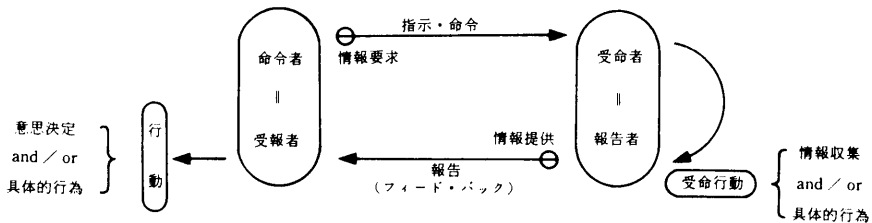
がある²¹⁾。

以上3点は、口頭によってなされる報告が占める部分が多い。それは、「秘書の日常の非
文書（口頭）による情報活動は、『収集』『伝達』『提供』がほとんどであり、また『伝達』し
ながら『収集』したり、『提供』するといったように同時に行うことが多い。文書（公式文書、
報告などの書類・資料類など）による情報活動は、『分類・整理』『加工』『蓄積』『提供』が多
い²²⁾」ことを物語っている。

すなわち、口頭によるコミュニケーションは、文書によるコミュニケーションに対して、記
録性、正確性などの点では確かに劣るが、リアルタイム性、双方向性の面でははるかに優れて
おり、秘書業務の内容上、口頭による報告が頻繁に行われることになるものと考えられる。も
ちろん、すべての報告が口頭によるものではなく、報告の基本は文書によるものであること
を認識すれば、口頭によるものはあくまでも文書を補完する形で採り入れられるのである。

その一連の活動からもたらされる報告のフローについて、図示すると次のとおりである（図
表-6）。

図表-6 報告のフロー²⁴⁾



命令や指示を受けた業務は、業務活動を常にマネジメント・サイクルの考え方に立って捉え、
適切な報告をすることが望ましいが、「経営管理において重要なものは、定型的な業務につ
いての情報の伝達ではなく、例外的な事項についての情報が適時に伝達されること²⁶⁾」であり、
報告のあり方が、上司にとって最適に仕事を進めることができるか否かということだけでなく、

組織体全体の効率や能率、さらには業績にまで直接的、間接的に影響を及ぼすことになることを認識する必要がある。

5. 報告の原則

「企業組織内に限らず、どのような情報の伝達も完全な正確さを保つことは不可能に近い」²⁶⁾といわれる。しかし、企業等組織体にとって「完全な正確さを保つことは不可能に近い」状態のままであって良いはずはなく、情報の伝達が完全な正確さを保つことは必要なことであり、それが有効に機能し、展開しうるようなシステムを導入しなければ、経営の、あるいは管理の効率化は実現できるものではない。

また、報告は重要性、機密性、緊急性などの質的側面と、量的側面を有するものである。それだけに、優先順位や機密性などを勘案し、適切な手段、方法を選択し報告することが必要となる。

適切な報告(=良い報告)として、幾つかの属性が考えられるが、主なものとして次の6つが挙げられる。すなわち、

- ①目的適合性……すなわち関連性である。報告は、目的に合致し、知りたい、得たい内容に関連していること。
- ②正確性……正確性の高い報告は、高い価値がある。客観的な真実性を持つものであること。
- ③適時性……報告を受ける人が必要とする時に提供されること。適時性と正確性とは、多くの場合相対的関係が構築される。
- ④網羅性……意思決定を行う際に必要な内容をすべて含んでいること。
- ⑤形式性……内容に合った形式であること。特に複雑な内容の場合には、理解を助ける工夫をすること。文書による報告は、出来る限りフォーマット化すること。
- ⑥フォロー性……報告された内容は、その結果についてフォローすること。

である。

もちろん、これらの属性を満たすことだけで、効率的かつ有効的に機能を果たすことは難しい。とすれば、命令や指示を与える側に立つ上位者にとっては、いかに正確かつ適切な命令や指示を与えるかは大きな問題であり、報告をする側に立つ下位者も、報告を受け取る人が利用しやすいように要点を絞ったり、図表を用いたりするなど、報告を如何に行うかが必要となる。

そのためには、まず、正しく伝えるための自己主張力(自分の考えを明確にする力)と自己表現力(自分の意思を相手に伝える力)が必要であり、また、正しく聴くための傾聴能力(相手の話を聴く力)と共感能力(相手の身になって考える力)が必要であり、コミュニケーションの中枢に位置する秘書は、意志疎通について必要な能力の開発が重要な課題となる²⁷⁾。

さらに、秘書を「補佐の対象者、すなわち、創造的な職業活動の中で他へ影響を与える重要な意思決定を伴う仕事をする人が、本務を効率よく行えるように、情報処理業務と対人業務の両面から補佐する者」²⁸⁾と定義するとき、上司の意思決定を効率的に補佐するためには、秘書自らも「意思決定のプロセス(目的-目標-解決案)を上司と同等に、時には上司以上に理解しなければ上司の意思決定に対して適切な情報提供も出来ないことになる。そのために技術として、対人関係能力と情報処理能力と、上司の意思決定に対する思考を理解する力が必要」²⁹⁾となる。

結びにかえて

周知の如く、近年、企業・官公庁等多くの組織体においてコンピュータネットワークや電子メールが急速に普及している。それは「これまで個別に存在したパソコンをネットワーク化し、個人やチームを電子機器によって結ぶシステムを活用することによって、戦略的意思決定の実現、事務部門の生産性アップ、さらには組織内の知的創造性の高揚」³⁰⁾を目指したものである。しかし、当然のことながら、「電子コミュニケーションの使用が一般化してくると、職場における個々人の関係、個人やチームの活動、意思決定過程、そしてリーダーの役割などにかつてとは違う面も出てくる」³¹⁾ことは明白である。

そのような状況に直面し、従来の face-to-face を中心とした、とくに口頭によるコミュニケーション、あるいは簡単なメモなどによるコミュニケーションの方法とは異なったコミュニケーション・メディアの出現は、時間と空間を越えて情報が飛び交う——それも膨大な量の——ことを認識せざるを得ない。それがリアルタイム性、双方向性をさらに進展させるものになるのか、ピラミッド型の経営組織からフラットな経営組織に変化するのか、さらにそのことに伴い、いわゆる日本の経営の中での命令・指示の方法、またそれに対する報告の方法にも変化をもたらすことになるのかなどの問題について、電子コミュニケーション導入という前提に立った観点からの再検討が必要となり、事務管理論的視点に停滞することなく、幅広い専門領域からの考察が求められる。

【注】

- 1) バーナード、山本安次郎他訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社(1968) p.98
- 2) 田中篤子『新訂第2版 秘書の理論と実践』法律文化社(1995) p.20
- 3) 山城章『経営原論〔経営学全書1〕』丸善(1970) p.238
- 4) H. Fayol; 佐々木恒男訳『産業ならびに一般の管理』ダイヤモンド社(1985)
- 5)、6) 福永弘之編著『エクセレント秘書学』樹木書房(1992) p.168
- 7) これら経営管理の管理要素に関する設定は、次の表に示したとおり経営管理論の理論展開上から若干の理論的相違がみられる。

管 理 要 素

	人名	要素						
		計 画	組 織 化	命 令	調 整	統 制	創 造 新	そ の 他
1916	H. Fayol	○	○	○	○	○		
1934	R. C. Davis	○	○			○		
1949	L. F. Urwick	○	○	○	○	○		予測
1963	J. F. Mee	○	○			○		動機づけ 決定
1964	J. L. Massie	○	○	○		○	○	人員配置 伝達 決定
1966	H. G. Hicks	○	○			○		伝達 動機づけ
1970	H. Konntz =C.O'Donnell	○	○			○	○	人員配置 命令-指揮
1970	高宮 晋	○	○		○	○		動機づけ
1975	藤芳 誠一	○	○	○	○	○		動機づけ

- 8) 藤芳誠一編著『図説経済学体系10 新版経営学』学文社(1983) p.127
- 9) 上田利男『企業内コミュニケーション』日本経済新聞社(1986) p.17-18
- 10) 太田文平『現代事務管理論』同文館(1986) p.18
- 11) 機械的組織とは、各部門の職務をいかにやるかが明確にきめられており、機械のように命令によって動く組織で、官僚制組織 (bureaucracy)とも呼ばれる。それに対する組織は有機的組織と呼ばれ、何をいかにやるかは各自がきめる組織である。それは、植物や動物のような有機体が自律的に環境に適応するように、組織の各多様な情報部分が環境が他の部門との関係をみながら意思決定し行動するような組織である。また、それは流動的組織、動態的組織、柔軟な組織とも呼ばれる。(河野豊弘『経営学原論〔改訂版〕』白桃書房 1987 p.263-264)
- 12) 小林末男『企業内コミュニケーションの管理』東洋経済新報社(1972) p.3-4
- 13)、14) 島田達巳『事務管理論』創成社(1994) p.117
- 15) 注13) に同じ p.117-118
- 16) 注10) に同じ p.130
- 17) 注10) に同じ p.131
- 18) 注10) に同じ p.129
- 19) 野々口格三『事務管理新論』同文館(1969) p.240-241
- 20)、21) 並木高矣・島田清一『事務管理』丸善(1986) p.130-131
- 22) 福永弘之編著『エクセレント国語表現法』樹村房(1993) p.41
- 23) 森脇道子「秘書活動の基本的枠組み」『秘書学論集6』(1988) p.6
- 24) 山口尚夫・叶野清・唐崎斉『企業経営と事務管理』嵯峨野書院(1989) p.258
- 25) 注10) に同じ p.128
- 26) 原岡一馬編『人間とコミュニケーション』ナカニシヤ出版(1990) p.165
- 27) 廣田傳一郎編著『秘書学概論』中央経済社(1991) p.137-138
- 28) 森脇道子編著『秘書概論』建帛社(1986) p.3
- 29) 島名正英「トップ・マネジメントの機能(意思決定について)に関する一考察」『愛知女子短期大学研究紀要(経営編)28』(1995) p.96
- 30)、31) 古川久敬「電子コミュニケーションとチーム活動」『組織科学29-1』(1995) p.18

[平成7年(1995年)10月6日受理]

