

## McGregor理論における「権限の限界」に関する一考察：1946年論文を中心に

村田, 晋也  
九州大学大学院経済学府

<https://doi.org/10.15017/3000477>

---

出版情報：経済論究. 136, pp.235-243, 2010-03. 九州大学大学院経済学会  
バージョン：  
権利関係：

# McGregor理論における「権限の限界」に関する一考察

—1946年論文を中心に—

村 田 晋 也\*

- I. はじめに
- II. 「権限の限界」と「選択的適応」
- III. 1946年論文「権限の本性とその用い方」
- IV. おわりに

## I. はじめに

今日、我が国の経済社会においては、バブル経済崩壊後の失われた十年とその後の中国特需のなかで取り入れられた成果主義管理と非正規雇用が広がり、むしろ職場の生産性が阻害されかねない状況が見出せる。経営学が社会科学の一つとして存在する理由が社会的ウェルフェア向上の追求にあるところから、個別企業の存続・発展を志向する斯学にあつては、企業の対外的な経営戦略面だけに目を奪われることなく、その対内的な組織管理面についての研究をも共に進めていかななくてはならない。職場における良好な生産性を支える上司—部下の関係についての研究は、テイラーリズムやヒューマンリレーションズ以来、経営学の主要な領域をなしてきたことは言うまでもない。そこで本稿では、職場内での協働の基礎となる良好な上下関係の有り方を考究したDouglas Murray McGregor (1906—64) の所説を取り上げ、その含意をみることにしたい。

## II. 「権限の限界」と「選択的適応」

McGregorは1960年の著作*The Human Side of Enterprise*において、管理者の有する対照的な従業員観として、X理論 (Theory X)<sup>1)</sup>およびY理論 (Theory Y)<sup>2)</sup>を提示した。従業員は一般に怠惰な存在であるという受動的人間観 (X理論) のもとでは「ムチ」という「権限」を振ることが行われるが、そうした旧式管理法は既に限界に来ており<sup>3)</sup>、したがってそれとは異なる能動的人間観 (Y理論) とそれを具現化する新しい管理法に目を向けるべきとした。

これまでの米国における組織管理論における「伝統的原則 (the conventional principles)」は、「軍隊やカトリック教会」<sup>4)</sup>という垂直的なライン組織から導出されたもので、「上役は誰がなんと言おう

\* 九州大学大学院経済学府博士後期課程

1) McGregor, D. M., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Book Co. 1960, p.33. (高橋達男訳『新版 企業の人間的側面』産業能率短期大学出版社, 1970年, 38頁; ただし本稿での訳は必ずしも邦訳書に依拠しない。以下, 原著は*Enterprise*, 邦訳書は訳書と略記。)

2) *Enterprise*, p.45. (訳書, 52頁)

3) *Enterprise*, p.23. (訳書, 26頁)

と上役である (the boss is a boss)」という<sup>5)</sup>、絶対的な「権限 (authority)」,つまりは命令の「強制 (coercion)」という方法に基づくものであった<sup>6)</sup>。そのため、企業においても「権限こそが経営統制の中心的で不可欠な手段 (authority is the central, indispensable means of managerial control.)」とされてきた<sup>7)</sup>。

しかし、この管理法に拠るだけでは、上司一部下間にコンフリクトが醸成され、「組織目的の達成に向かって人を動かす」というマネジメントそのものがうまく機能しなくなってきたとされる<sup>8)</sup>。すなわち、「権限を振りかざすことにより、かえって望ましい結果が得られない状況がみられる (There are many circumstances, however, when the exercise of authority fails to achieve the desired results.)」<sup>9)</sup>とことから、権限には限界があると指摘がなされる。

McGregorによれば、企業内における権限の在り方は、部下の「性質と依存程度 (the nature and degree of dependence)」<sup>10)</sup>によって決められる「相対的概念 (a relative concept)」でしかなく、「絶対的 (absolute)」なものではないとする<sup>11)</sup>。すなわち、相手を動かすためには、「説得 (persuasion)」や「支援 (help)」という別の考え方<sup>12)</sup>、例えば「協議や討議 (consultation and discussion)」の方法等があるとした<sup>13)</sup>。

とはいえ、McGregorが「全く権限なしでやっていける訳ではなく」、「状況によっては権限もまた必要不可欠である (under certain circumstances it may be essential)」と述べている点に、留意が必要である<sup>14)</sup>。すなわち、部下の成長度や依存度という「人を動かすいくつかの方法を弁別し、その各々にふさわしい諸条件を認識する (to discriminate among several forms of influence and to recognize some of the conditions within which each is appropriate)」<sup>15)</sup>という事態に対する選択的適応は重要だからである。

これらのことは1960年著作の第2章における「権限の限界 (The Limitation of Authority)」<sup>16)</sup>および「物理的強制から選択的適応へ (From Physical Coercion to Selective Adaptation)」<sup>17)</sup>の各節で述べられているが、実は、McGregorは1946年時点で既に主張していたものである。以下では、彼のこの考え方をより良く知るために、同年の論文「権限の本性とその用い方 (The Nature and Use of Authority)」<sup>18)</sup>を考察する。

4) *Enterprise.*, p.16. (訳書, 18頁)

5) *Enterprise.*, pp.27-28. (訳書, 32頁)

6) *Enterprise.*, p.18. (訳書, 21頁)

7) *Enterprise.*, p.18. (訳書, 20頁)

8) *Enterprise.*, p.30. (訳書, 35頁)

9) *Enterprise.*, p.31. (訳書, 36-37頁)

10) *Enterprise.*, p.16. (訳書, 24頁)

11) *Enterprise.*, p.21. (訳書, 23頁)

12) *Enterprise.*, p.19. (訳書, 21頁)

13) *Enterprise.*, p.19. (訳書, 21頁)

14) *Enterprise.*, p.30. (訳書, 35頁)

15) *Enterprise.*, pp.31-32. (訳書, 37頁)

16) *Enterprise.*, p.21. (訳書, 23頁)

17) *Enterprise.*, p.30. (訳書, 35頁)

18) McGregor, D. M., "The Nature Use of Authority," *Addresses on Industrial Relations*, University of Michigan, Bureau of Industrial Relations, 1946, pp.85-87. (以下, Authorityと略記。)

### III. 1946年論文「権限の本性とその用い方」

McGregorは、1946年論文の目的をして、「職場内の人間関係に関する幾つもの重要な実際の課題」を取り扱い<sup>19)</sup>、これまで「あまり認識されてはいないが明瞭な幾つかの基礎的な理論的原則 (basic theoretical principles) に光を当てる」ことにあるとした<sup>20)</sup>。そして、彼は職場内の人間協働を円滑ならしめる基本原則として、以下の4つを提示した。各原則のもつ意味をみることにしよう。

<基本原則の1>「人生とは、自分自身の欲求を満足せんとするための各個人の闘いに他ならない (Life is the struggle of the individual to satisfy his needs.)。」<sup>21)</sup>

まずMcGregorは、協働の考察にあたり、その主体である人間の本性に目を向ける。観察される事実として、人間は誕生から亡くなる時まで、自己の欲することを充足せんとするために生きる有機体であり、その欲求は「身体的、社会的、および自我的なもの (physical, social and egoistic.)」に大別されるとした。第1は、「食べ物、住居、地代等に対する欲求 (as the need for food, shelter, rent and so on)」として、「第2は、愛や仲間づきあいなどを求める欲求に関連 (The second refers to needs like those for love and companionship.)」し、そして「第3は、達成、独立、自尊心などの欲求に関連 (The third has to do with needs for achievement, independence, self-respect and the like.)」するとした<sup>22)</sup>。

人はこれらの欲求を充足しようとして行動を起こすわけであるが、その行動は、欲しているものを充足しようとするための「手段 (means)」に他ならないとMcGregorは考える<sup>23)</sup>。しかしながら、人が自分の食欲を満たそうとする際、必ずしも、畑を耕し、水辺に行って魚を捕り、山に分け入ってその恵みを採すわけではない。実際には、財やサービスとの交換や、自己の「能力と技能 (ability, skill)」あるいは資産 (金銭等) を用いることによって、欲求の充足をしようとするのが一般的である。すなわち、McGregorは、「人はいつも、自己の欲求を充足するために‘より良い手段’を追求している (The individual is always seeking for “better means” for satisfying his needs.)」<sup>24)</sup>という。

<基本原則の2>「人々の欲求の殆どは、他者を介して充足される (Most of our needs are satisfied though other people.)。」<sup>25)</sup>

上で述べたように、一般に人は、自分で自分を養うための食料を作るわけでもなく、自分で衣服を縫うわけでもなく、自分で移動手段を作り出すわけでもない。高度に分業化された現代社会において

19) Authority., p.85.

20) Authority., p.85.

21) Authority., p.85.

22) Authority., p.85. なお、このMcGregorの欲求3分類は、Maslowが1943年に示した欲求論に近似している。Maslow, A. H., “A Theory of Human Motivation,” *Psychological Review*, 50: 1943, pp.370-396. を参照のこと。

23) Authority., p.85.

24) Authority., p.85.

25) Authority., p.85.

は、直接的な方法によって自己の欲求を充足させるのではなく、当人が有する「手段」、例えば、「労働という形態や、自己の能力と所有物 (the form of work, our abilities and possessions)」を用いて、他者の有する「手段」を獲得することで欲求充足するというのが通例だからである<sup>26)</sup>。そこで、McGregorは、「人々の関係が継続するか否かは、如何なる場合でも、当事者間において手段の相互供給があるかないかに依存する (Every continuing relationship depends upon the mutual provision of means by the parties to that relationship.)」とし<sup>27)</sup>、人々の関係性は相互に欲求充足の「手段」を有するかどうかで成り立つという事実を指摘する。そして、「一人があらゆる手段を提供するという一方的な関係などは存在しない。確かに、手段は人々の間に不平等に配分されており、人々の間の関係性は多くの場合、いくぶん片方に偏ったものではある。しかしながら、手段の相互供給はいつも存在するのである (There is no such thing as a unilateral relationship in which one person provides all the means. To be sure, means are unevenly distributed in the population, and relationship between people are often somewhat one-side. Always, however, there is mutual provision of means.)」との認識が示される<sup>28)</sup>。

現代社会において、自己が他者にとって、そして他者が自己にとって、欲求充足のための「手段」となっているという「相互供給 (the mutual provision)」の依存関係を念頭に置くとき、管理者が「管理するということ (Managing)」は<sup>29)</sup>、他者である従業員の「手段」を獲得せんとするための統制を意味するが、それと引き替えに、管理者は自らの「手段」を従業員に与えなくてはならない。すなわち、「従業員の行動はそれゆえ管理者の欲求を充足させるための手段となるが、同時に管理者は自分を支援してくれた従業員の欲求を充足する手段 (給与やその他様々なもの) を与える (The activities of other people therefore become means by which he satisfies his needs. In turn he furnishes means (wages and many other things) for satisfying the needs of those who help him.)」<sup>30)</sup>という欲求充足手段の相互供給関係こそが、上司一部下関係の本来的な基底であるとした。

<基本原則の3>「管理上、手段を統制する方法には2つのものがある。1つは説得、先導、誘導、指導、報酬などと普通言及されるもの。もう1つは強制、命令、強要、脅し、懲罰などの用語で示されるものである。これら2つは相互排他的ではないと言う人もいるかもしれないが、にもかかわらず説得と強制は心理学的に大いに異なるものである (There are two methods of using control of means in order to manage. One of there we usually refer to by such terms as persuade, lead, induce, guide, reward. The other is described by terms like coerce, order, force, threaten, punish. Although one may argue that these two methods are not mutually exclusive, nevertheless persuasion and coercion are psychologically very different.)」<sup>31)</sup>

McGregorは、「説得」は「強制」とくらべ、他者から与えられる「手段」としては比較的良いもの

26) Authority., p.85.

27) Authority., p.85.

28) Authority., p.85.

29) Authority., p.85.

30) Authority., p.85.

だとする。もちろん、説得される側（部下）は、説得する側（上司）から提示される「手段」が、自分にとって望ましいものであるかどうかを判断するわけであるから、「提供された手段と引き替えに期待される手段との間には、密接な結びつきの確立が必要 (necessary to establish a close connection between the means provided and the means expected in return.)」とされる<sup>32)</sup>。上司が部下に対し「感謝の気持ちから (provided out of gratitude)」<sup>33)</sup>、単に欲求充足の手段となりうるものだけを与えれば良いというわけではない。「提供手段と期待手段の機能的な接続の維持と確保 (to establish and maintain a close functional connection between means provided and means expected)」<sup>34)</sup>という、手段間の密接で機能的な交換関係こそが重要であると、McGregorは主張するのである。

他方、職場で「強制」的な管理が横行するならば、上司は部下の「欲求充足手段の獲得を阻害する (to prevent the other person from obtaining means for need satisfaction)」と、McGregorは考える<sup>35)</sup>。「強制」と比べて、「説得」は多くの手間暇が必要となるため、「説得」は「強制」よりも面倒な方法である。しかし、「強制」のみに依存すると、部下はこの欲求阻害を回避することを模索したり、反抗として「怠業 (sabotage)」を始めることは容易に予想されうる。すなわち、「欲求充足への干渉 (欲求不満) が、憤り (攻撃性) を不可避的に呼び起こす (interference with need satisfaction (frustration) leads invariably to anger (aggression))」ことが観察されるという<sup>36)</sup>。これは、自己を防衛したいという欲求を有する部下にとっては当然の反応である。「上司-部下関係において、強制という手段ばかりを用いると、当事者間において連鎖的に欲求不満が募り攻撃的となるという悪循環が展開する。このことの結果として、緊張感と敵対心が一層高まる。結局、当該関係は崩壊に至る (Relationships in which coercion is heavily relied upon frequently develop a kind of vicious circle in which first one party and then the other is frustrated and made aggressive. Each subsequent action serves to make the tension greater and the antagonism more bitter. In the end the relationship is destroyed.)」とされる<sup>37)</sup>。

<基本原則の4>「上司-部下関係には、説得と強制の双方が必要である (The managerial relationship involves both persuasion and coercion.)」<sup>38)</sup>。

上のように「強制」には大きな問題があるとしても、McGregorは、だからといってそれを完全に排除するわけではない。職場の状況に応じて「強制」も「説得」も必要だというのが、彼の主張である。とはいえ、「説得」は次のように有用性がより高いことを力説する。すなわち、「あらゆる証拠、特に

31) Authority., p.85. 説得と強制に関する用語法については、Barnard, C. I., *The Functions of the Executive.*, Harvard University Press, 1938. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹 訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年。)の第11章を参照のこと。そこでは、McGregorの主張とは異なり、強制 (みせしめ) は説得 (欲求の改変) のカテゴリーの一つとして議論されている。

32) Authority., p.85.

33) Authority., p.85.

34) Authority., p.85.

35) Authority., p.86.

36) Authority., p.86.

37) Authority., p.86.

38) Authority., p.86.

心理臨床から得られた証拠によれば、強制よりも説得を強調することは、健全な上下関係にとって基本的であることが示されている。上司との関係を通じて自分自身の欲求が充足しうるという確信をもって安心感を得ている部下は、上司との関係から欲求が充足できないと不安感を持つ部下よりも、全般的に、はるかに能率的で協力的なのである (All kinds of evidence, and in particular that from the psychological clinic, indicates that an emphasis on the side of persuasion is fundamental to sound relationships. The subordinate who is secure in the sense of having confidence that he can satisfy his needs through the relationship is by and large a far more efficient and cooperative subordinate than one who is fearful that he cannot find satisfaction from the relationship.)」と強調するのである。

以上をふまえ、McGregorは「第一線監督者 (Foreman)」および「管理者 (Management)」に向けて、次のような助言を行う<sup>39)</sup>。すなわち、第一線監督者に対しては、「効果的な方法で説得を行うことができるように教え込む (teach him to use it effectively along persuasive lines)」必要のあること、また、管理者に対しては、従業員が「欲求充足のため闘うという生存法則 (the law of survival in the struggle to satisfy needs)」<sup>40)</sup>はまぎれもない現実であるとし、管理者が従業員らの欲求充足を軽視することがあってはならないと強く訴える。なぜなら、これまで多くの管理者が主に「強制」という管理手段を用いてきたことは明白であり、それゆえ、従業員らは「攻撃的 (offensively)」<sup>41)</sup>となり、あるいは「防衛的態度 (protective behavior)」<sup>42)</sup>を表出させてきたからである。従業員側からすれば自己の「欲求充足を行うための闘い (struggle to satisfy its needs)」<sup>43)</sup>が、管理者側からすれば経営への「脅威 (threaten)」<sup>44)</sup>となるところから、「管理者側も防衛的・攻撃的に反応する (management itself reacts protectively (and aggressively))」<sup>45)</sup>ようになる。かくて、「上司一部下間に、一層広範な悪循環が頻繁に展開されていく (Here we have on a much broader scale the vicious circle which so frequency develops between an individual manager and his subordinates.)」<sup>46)</sup>というのである<sup>46)</sup>。

McGregorは1946年論文の纏めとして、つまるところ、円滑な協働を構築するためには「権限の用い方 (use of authority)」<sup>47)</sup>、すなわち従業員らの欲求充足のために権限を如何に用いるのかが肝要であることを強調する。権限の用い方如何によって、従業員の「人間的な反応 (human reactions)」がほぼ予想されるからである<sup>48)</sup>。そして、「事実、統制の手段として専ら強制に頼るのならば、殆どの場合、上司一部下関係は必ずや崩壊に至るのであり、相互に憤り攻撃的となるという悪循環を生み出す

39) Authority., p.86.

40) Authority., p.86.

41) Authority., p.87.

42) Authority., p.86.

43) Authority., p.87.

44) Authority., p.87.

45) Authority., p.87.

46) Authority., p.87.

47) Authority., p.87.

48) Authority., p.87.

ことになる。…〔中略〕… 労使関係における多くの危機的な問題は、これら基本的事柄の認識不足に端を発している (In fact, reliance upon coercion exclusively as a method of control leads almost inevitable to deterioration of the relationship and to the development of a vicious circle of mutual resentment and antagonism. … Many critical problems of industrial relations stem from the failure to recognize these fundamentals.)」と説くのである<sup>49)</sup>。

ここで、1946年論文におけるMcGregorの主張を要約するならば、次のようである。

この論文の目的は、職場における円滑な「協働」を行なうための重要なポイントが何であることを明示することにあった。すなわち、①人間は欲求の動物であるがゆえに、人生とは自らの欲求を充足させようとして、各個人各様の闘いが日常的に行われていること。②しかし、人間欲求の殆どは、高度に分業化された現代社会において、他者を手段化することで充足し得るところから、上司一部下間の機能的で密接な相互利用関係の構築が必要であること。③上司による部下の管理方法、すなわち権限の行使については、主に「説得」と「強制」の2つがあるが、「強制」のみを用いると、従業員側に欲求不満がもたらされ、またそのことによって管理者側も欲求不満に陥るという「悪循環」が惹起される。他方、自己の欲求が充足しうるとの確信を得て「安心感」をもつ部下は、上司に協力的な傾向がみられるところから、「説得」は健全な上司一部下関係を構築する上での基本として機能するものと考えられる。④ただし、「強制」か「説得」かは、職場状況における「選択的適応」に依る。いずれにせよ、上司一部下間の機能的な相互依存の確保が求められる。

#### IV. おわりに

さて、このようなMcGregorの考え方はどこから得られたのであろうか。色盲であったMcGregorは、1935年に色の飽和度に関する研究によって博士号を取得したが、労働組合の研究者Irving Knickerbockerや勤労意欲の研究者Conrad M. Arensbergとの間で共同論文を執筆したこと、さらには、自分自身でレイオフに関するアンケート調査を1938年2月にNew England Manufacturing社で行ったこともあり、彼の研究関心は1940年前後から労使関係論や経営管理論へシフトする。特に、1940—48年までの間、Dewey and Almy Chemical Company (D&A社)で経営コンサルタントを引き受け、1943—45年は同社の労使関係担当の重役に就任している。1946年論文は、そうした企業における実体験がベースになっているものと考えられる。

1948年には、彼は「スキャンロン・プラン (Scanlon Plan)」の提唱者として著名なJoseph N. Scanlonと共著<sup>50)</sup>を公刊し、D&A社における主に1930年代から40年代後半までの経営側と組合側とのやりとりやその関係を克明に記した。当時のMcGregorが同社で何を目の当たりにし、何に心動かされたのかを読み取ることが出来る。例えば、同書第6章には、次のように記されている。

49) Authority., p.87.

50) McGregor, D. M. and Scanlon, J. N., *The Dewey and Almy Chemical Company and The International Chemical Workers Union; A Case Study.*, The NPA Committee on the Cause of Industrial Peace Under Collective Bargaining., Washington, D.C., 1948.

「今日、D&A社には、健全な組合—経営関係が存在し、この関係は対立的なものが殆どなく、かつ、見事なまでに友好的で相互に敬意が払われているという雰囲気が見られる。その関係に亀裂が入るような深刻な問題は見られず、将来起きるかもしれない問題に対しても、効果的に協調していけるという確信と、当事者間での平穏さが明白に見られる。…〔中略〕… こうした関係を構築するのに最も重要な要素は、その企業の経営者であったと言いうる。…〔中略〕… 彼は、温厚で腹蔵のない人であり、従業員への接し方は、法律一辺倒でも形式主義でもなく、むしろ人間的で柔軟性が見られた。彼は、団体交渉の際に生じる多くの面倒な問題の解決を、人間どうしの関係に求めて…〔中略〕…いた。すなわち、彼は従業員の福祉に対し深い責任感を有し、彼の行動と打ち出す政策は間違いなく従業員がそれとはっきり分かるものであった。」<sup>51)</sup>

上と同様の内容は、当該著作の中で随所に見受けられる(例えば、第2章など)。また、同著のほかにも、McGregorは多くの現場に足を運び、何をもって円滑な協働関係が生じるのか、その際上司には何が求められるのかに関する記述を随所に残している。例えば、1942年論文“Union-Management Cooperation: A Psychological Analysis (with Irving Knickerbocker).”や1944年論文“Condition of Effective Leadership in the Industrial Organization.”、さらに、1948年論文“The Staff Function in Human Relations.”などに見られる<sup>52)</sup>。1946年論文をはじめとしたこれら諸著作は、D&A社などの現場に徹底的に通い詰めることから得られたデータに基づくものであった。

最後に、本稿でみたMcGregorの所論とわが国における今日的な状況との関係について、若干ふれておこう。

わが国では、1990年以降、バブル崩壊による長期不況の後、緩やかな景気回復が見られたが、そうしたなかにおいて従来の日本の経営にかわり米国型企業経営が流行をみた。隆盛な新自由主義思潮のなか、人件費を物的コストと同様に見なす米国型の労務管理とくに成果主義による戦略的資源管理(従業員の選別とアウトソーシングによる非正規雇用などが含まれる)が喧伝・流布された。これに加えて、2008年秋のリーマンショック以来の金融危機のもと、解雇や早期退職、学生の就職難、企業年金の削減等々、労働環境は深刻さを増しており、その行き先はいまだ不透明のままである。

このような状況をMcGregor流に評せば、まさに「強制」による管理が過度に強調された状態と見ることができる。もちろん、McGregorの主張するように、選択的適応として、場合によっては強制による管理も必要ではある。しかしそれは、強制によることで協働がうまく機能する限りにおいてである。もしも、強制的な管理によって、協働関係に支障が生じているのであれば、その企業の将来は危ういことになる。企業は存続・発展のために長期的に付加価値を生み出していかねばならぬ組織であるがゆえに、強制的な管理では、従業員をして「角を矯めて牛を殺す」ということになりかねない。付加

51) *Ibid.*, pp.62-66.

52) “Union-Management Cooperation: A Psychological Analysis (with Irving Knickerbocker),” *Personnel*, 19, No. 3, 1942, pp.520-539. “Conditions of Effective Leadership in the Industrial Organization,” *Journal of Consulting Psychology*, 8, 1944, pp.55-63. “The Staff Function in Human Relations,” *Journal of Social Issues*, 4, No.3, 1948, pp.5-22.

価値の源泉は主として管理者と従業員の円滑な協働関係に求められるからである。それゆえ、本稿で取り上げたMcGregor理論のインプリケーション(特に、密接で機能的な相互供給関係など)に留意しながら、強制から説得へ向う管理の在り方が問われなくてはならない。具体的な管理の在り方については、別稿の課題としたい。

#### 【参 考 文 献】

- [1] Barnard, C. I., *The Functions of the Executive.*, Harvard University Press, 1938. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹 訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年。)
- [2] Maslow, A. H., "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review*, 50 : 1943, pp.370-396.
- [3] McGregor, D. M., "The Nature Use of Authority," *Addresses on Industrial Relations*, University of Michigan, Bureau of Industrial Relations, 1946, pp.85-87.
- [4] McGregor, D. M., *The Human Side of Enterprise.*, McGraw-Hill Book Co. 1960. (高橋達男訳『新版 企業の人間の側面』産業能率短期大学出版部, 1970年。)
- [5] McGregor, D. M. and Scanlon, J. N., *The Dewey and Almy Chemical Company and The International Chemical Workers Union ; A Case Study.*, The NPA Committee on the Cause of Industrial Peace Under Collective Bargaining., Washington, D.C., 1948.