<table>
<thead>
<tr>
<th>項目</th>
<th>内容</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Title</td>
<td>人間指導と企業管理 D・マグレガーの所論を中心にとで</td>
</tr>
<tr>
<td>Author(s)</td>
<td>雲嶋 良雄</td>
</tr>
<tr>
<td>Citation</td>
<td>一橋論叢 69(2): 99-113</td>
</tr>
<tr>
<td>Issue Date</td>
<td>1973-02-01</td>
</tr>
<tr>
<td>Type</td>
<td>Departmental Bulletin Paper</td>
</tr>
<tr>
<td>Text Version</td>
<td>publisher</td>
</tr>
<tr>
<td>URL</td>
<td><a href="http://doi.org/10.15057/2054">http://doi.org/10.15057/2054</a></td>
</tr>
</tbody>
</table>
人間指導と企業管理

序

企業における管理職能は、一般に計画、指揮、統制という三つの職能過程からなるものと解せられている。しかし、こうした管理職能を現実に遂行するものは、企業の各階層に配置されている管理者である。したがって企業管理の合理的遂行のためには、こうした管理職能の遂行にあたる管理者の思考法が重要と言える。それでは、管理者の思考方法の科学化をめざす諸研究は、こうした管理者の思考方法の科学化をめざすものということができる。すなわち、人間指導についてどのような理論を提唱し、また企業管理の全体系の中で人間指導をどのように位置づけるか、いうのであろうか。残念ながら、われわれは、未だこの問いに対する統一的解をもつに至っていない。最近における人間指導論の基礎をなす行動科学において組織行動理論そのもの、各研究者の立場および研究方法の点で未
人間指導に関する統説的思考

マレガは、管理者の遂行すべき最も重要な仕事の一つである。企業目的の達成にむかって努力を結集するためには、管理者の役割を理解することが重要である。マレガの観点からすれば、管理者の役割は、統計的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合の状況からである。

この場合、なるべく仕事を避けたいと思う。


人間関係における管理職の地位

マレガは、管理職の遂行すべき最も重要な仕事の一つである。企業目的の達成にむかって努力を結集するためには、管理職の役割を理解することが重要である。マレガの観点からすれば、管理職の役割は、統計的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合的、統合の状況からである。

(2)したがって、多くの人々は他人から強制され、統制されるならば、管理職の状況においては問題になる。
故に、通常の指導は、むしろ其他人から命令されるこ
とを好み、責任を回避したがり、ほとんど野心をも
たず、何よりもまず自己の安全を望んでいる。X
理論をとる。すなわち彼はX理論と呼ばれる人
間関係の一方的な服従と依存関係を前提とする理
論をとる。すなわち彼はX理論と呼ばれる人
間関係の一方的な服従と依存関係を前提とする理
論をとる。すなわち彼はX理論と呼ばれる人
間関係の一方的な服従と依存関係を前提とする理
論をとる。すなわち彼はX理論と呼ばれる人
間関係の一方的な服従と依存関係を前提とする理
論をとる。すなわち彼はX理論と呼ばれる人
間関係の一方的な服従と依存関係を前提とする理
論をとる。すなわち彼はX理論と呼ばれる人
間関係の一方的な服従と依存関係を前提とする理
論をとる。すなわち彼はX理論と呼ばれる人
間関係の一方的な服従と依存関係を前提とする理
論をとる。すなわち彼はX理論と呼ばれる人
間関係の一方的な服従と依存関係を前提とする理
論をとる。すなわち彼はX理論と呼ばれる人
間関係の一方的な服従と依存関係を前提とする理
論をとる。すなわち彼はX理論と呼ばれる人
間関係の一方的な服従と依存関係を前提とする理
論をとる。すなわち彼はX理論と呼ばれる人
間関係の一方的な服従と依存関係を前提とする理
論をとる。すなわち彼はX理論と呼ばれる人
間関係の一方的な服従と依存関係を前提とする理
論をとる。すなわち彼はX理論と呼ばれる人
間関係の一方的な服従と依存関係を前提とする理
論をとる。すなわち彼はX理論と呼ばれる人
間関係の一方的な服従と依存関係を前提とする理
論をとる。すなわち彼はX理論と呼ばれる人
間関係の一方的な服従と依存関係を前提とする理
論をとる。すなわち彼はX理論と呼ばれる人
間関係の一方的な服従と依存関係を前提とする理
論をとる。すなわち彼はX理論と呼ばれる人
間関係の一方的な服従と依存関係を前提とする理
論をとる。すなわち彼はX理論と呼ばれる人
間関係の一方的な服従と依存関係を前提とする理
論をとる。すなわち彼はX理論と呼ばれる人
間関係の一方的な服従と依存関係を前提とする理
論をとる。すなわち彼はX理論と呼ばれる人
間関係の一方的な服従と依存関係を前提とする理
論をとる。すなわち彼はX理論と呼ばれる人
間関係の一方的な服従と依存関係を前提とする理
論をとる。すなわち彼はX理論と呼ばれる人
間関係の一方的な服従と依存関係を前提とする理
論をとる。すなわち彼はX理論と呼ばれる人
間関係の一方的な服従と依存関係を前提とする理
論をとる。すなわち彼はX理論と呼ばれる人
間関係の一方的な服従と依存関係を前提とする理
論をとる。すなわち彼はX理論と呼ばれる人
間関係の一方的な服従と依存関係を前提とする理
論をとる。すなわち彼はX理論と呼ばれる人
間関係の一方的な服従と依存関係を前提とする理
論をとる。すなわち彼はX理論と呼ばれる人
間関係の一方的な服従と依存関係を前提とする理
論をとる。すなわち彼はX理論と呼ばれる人
間関係の一方的な服従と依存関係を前提とする理
論をとる。すなわち彼はX理論と呼ばれる人
間関係の一方的な服従と依存関係を前提とする理
論をとる。すなわち彼はX理論と呼ばれ
つあることを指摘する。すなわち、管理者の立場に
経営計画および経営規律を、それが実効をあげるため
には従業員による受容（P. 12）が不可欠の条件と
なるのである。こうした受容が可能限りの場合には、經
営計画および経営規律が管理者の立場からみていかにす
ぐれたものであるとしても、けっして実効をあげえない
ものと考えられるのであるが、彼のみる限り今日の従業
員はかなり高度の自律性を有しているため善目的に管理
者の作成した経営計画および経営規律を容認しようとは
ない。したがって彼は、現代企業をみるとされる最も特徴
的な事実として、たんに従業員が管理者に依存するのみ
でなく、同時に管理者がそれぞれの部下に依存することを
によってはじめて企業目的の達成が可能となることを指
摘し、管理者と従業員との間に高度な相依関係（X
理論）が形成さつあることを強調している。われわれはこのようなマグレガーの見解のうちに、彼の
いうX理論はなかなか伝統的人物間が今日の企業体制に妥
当しないがなっていることを認めるをえないであろう。
次に彼は、これまでアメリカ企業の多くがしてきた
命令と統制による管理——という人間指導の方式に目を
向け、その根底にあたる「権限絶対主義的思考」の限界を
指摘する。すなわち彼らによって「権限絶対主義的思考」
は、もちろん軍隊および教会における権限の高い機関を通じて維持され、その際、いわば権力による圧
迫を支えによる権限は、もはやそのような形で維持することが困難な場合、いわゆる権限（非正常手
段）によって維持されてきた。しかし今日の企業に
おける権限は、もはやそのような形で維持することは困
難になっている。例えば、九三〇年代の支配、社会産業の
経済の拡大による一方向の労働者の流動の増大などは、権
限の他各種の反抗行為を予想させるをえない。かえる
われれば、このようなマグレガーの見解のうちに、「権
限絶対主義的思考」とそれにともなう「命令と統制によ
る方法」を指摘し、その根底にあたる「権限絶対主義的思考」の限界を指摘したものです。
人間指導と企業管理

（21） 人間指導と企業管理

① 人間指導は企業の管理を支える重要なものである。人々が労働者として活発に働くために必要なのは、その役割を理解し、それを果たすための能力を育むことである。したがって、人間指導の目的は、労働者の満足感を高め、生産性を向上させることである。

② 人間指導の手法は、個々の職員の特性を考慮に入れており、その目的は、実務者の労働条件を改善し、生産性を高めることである。そのため、人間指導の手法は、職員の特性に基づき、個々の必要な支援を提供するものである。

③ 人間指導の手法は、職員の特性に基づき、個々の必要な支援を提供するものである。そのため、人間指導の手法は、職員の特性に基づき、個々の必要な支援を提供するものである。

④ 人間指導の手法は、職員の特性に基づき、個々の必要な支援を提供するものである。そのため、人間指導の手法は、職員の特性に基づき、個々の必要な支援を提供するものである。
三
人間指導に関する革新的思考

では、以上のようないろんな思考における批判をふまえて、マグレガーの革新的思考における人間指針の実態研究を基礎として、人間の在と併せた新 넘어の行動計画を展開し、その方法を表すものであろうか。彼はすでに、最近の行動科学ならびに組織行動論の成果を取り入れると共に、アメリカ企業における人間行動の実態を基礎として、人間の在と併せた新なる人間観を次のように要約してある。

(1) 仕事のためには心身をつけることは人間の本性であり、

(2) 通常の人間は、適切な状況さえあれば、自らは必ず

(3) 人間は自らで受容した目的の達成のために、

(4) 今日の企業においては通常の人間のもつ知的な潜在能

(5) 今日の企業においては通常の人間のもつ知的な潜在能

(6) 今日の企業においては通常の人間のもつ知的な潜在能
（23）人間指導と企業管理

考えられる。

ところで、このようにX理論の内容を整理しつつある時、われわれはマグレの探求するX理論の中心にX理論とは全く対照的な「自律的・能動的人間関係」を演出し、できない。しかし、ここをわれわれが見逃してならないことは、こうした新たな人間関係の根底に、X理論にはみられなかった二つの重要な現状認識が仮在しているとされなかった。

こうした新たな認識の根底に、X理論にはそうならない。すなわち、まず第一に注目すべきは、

この点である。すなわち、

これによってX理論の前提が仮定されているという点である。

その一項にみられる「人間の心理的条件」により、マグレの主張するX理論を仮定している。X理論を仮定するX理論の根底にある、

次に第二に注目すべきは、マグレの主張するX理論を仮定している。X理論を仮定するX理論の根底にある、

しよう人間指導の方法が有効であると考えられるのであろう。そうして、これに代えるものとして彼が示された「命令と統制による管理」には何らかの地位にある。何の責任においても、各階級員が自らの自己の責任において自らの目的を定め、それにに基づいて自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後の自己の自己にそって自己を組織する役割を遂行し、かつ事後
思考」の結合による新たな人間指導方式の内容を好み
と思えることができる。マグレーガーは、こうした新たな人
間指導方式をとることによって、今日のアメリカ
企業の目的を満たす労務管理上の諸問題の解決、とりわけ
企業目的の達成をむかって全従業員の努力を結集するこ
とが、同時に全従業員の欲求を十分に満たすのような協力
的企業体制の確立が可能となることを強調するのである。

もっとも、この点に関する彼の論述は必ずしも自明の
ものではない。すなわち彼は人間指導に関する従来の二つの
方式を対比させることによって、X理論に対する組織原則
に対応する組織原則「統合上の原則」（Pleace of M.
で用いる「自己統制による管理」とは解読えないからであ
る。われわれが、これまでに「命令と統制による管理」
に対比されるべき新たな人間指導の方式を、彼の好ん
で用いた「統合上の原則」（Pleace of M.
を結集することによって、同時に全従業員の欲求が満たさ
れるような状況を創造することである。この意味の説
明をなしている。しかし、彼がここでいう「統合上の原
則」の内容は、きわめて抽象的であり、人間指導の方式
しない思考方法あるいは彼が好んで用いる戦略というよ
ない。
人間指導と企業管理

この点について彼は、「人間指導にはいくつかの方法があり、そのいずれが最も有効であるかは、企業内外における各種変動要因の相互作用からなる具体的状況いかんによって異なると指摘する。そして、このような変動要因のうち最も重要なものの一つとして次の四つをあげている。

(1) 理者・役職者の性格
(2) 部下の態度、欲求および個人的性格
(3) 企業の目的と構造および遂行されるべき職務の性格
(4) 組織の特性

このように、各要因は相互作用により形成される具体的状況いかんによって異るものであり、あらゆる企業の最善の階層に共通する唯一の方法は、管理者の性格と部下との関係は一定変化であり、今、上司が他人の異なったのを選択することに際しては、管理者による状況判断が不可欠である。なぜなら、マゲレーガーが成功した「命令と統制による管理」が最も有効な人間指導の方法となる場合もあるのである。彼が「選択の適応」という概念を強調するゆえんはここにある。すなわち、マゲレーガーは、一方において前述の如く、自己統制による管理」という人間指導の方法が現代企業において最も有効であることを指摘しながら、他方において上述の如く、それが一つとして最も有効な方法でないことを指摘し、現実的なある場合においては他国の実際の状況いかんによっては彼が拒否した方法を採用すべきである。
『命令と統制による管理』という人間指導の方法が有効な場合もあると主張しているからである。しかも彼の主義の中では、『選択的適応』の必要性がその第一に多いが、それが彼の主張の焦点である。それがおそらく、それは彼の指摘をもってあがれており、そうした意味では、むしろ『適応』こそ彼の主張の核心をなすものと解せることができるのかにみえる。しかし果してどうであろうか。

われわれは、その人のおかげの状況を想起してみよう。そこで彼は、『その人のおかげの状況』を前提とした上での人間関係を解消したのであるが、このことは彼の指摘する『理論』そのものがすでに彼の指摘する『理論』そのものの前提に管理者による状況判断の必要性が含まれているからである。たとえば、彼の指摘する『理論』は『適切な状況』を前提とした上での人間関係である。だが、これに見限り、『自己統制による管理』の前提である『適切な状況』を前提とした上での人間関係であると解することもできる。それほどであるからとすれば、われわれのも
（27）人間指導と企業管理

否の姿勢を理解することができたのであるが、このこととは、同時に、彼の提唱する「Y理論およびそれに対応する「自己統制による管理」という人間指導の方針が、歴史的実事によってすでに実証されたものであることを示している。このようにみてくると、マグネータが真に主張しようとするところは、「選択的適応」の必要性にあるのではな

く、「自己統制による管理」という人間指導の方針があるものと断定せざるを得ないこととなる。そして、この場合、彼が「選択的適応」の必要性を説くのは、上

述の如き新たな人間指導の方式をあらゆる企業の皆に、いまさらに独断的解釈力をもっているアメリカ企業の現状のものとして、まったく考え入れられ、それによって企業の要求と従業員の

欲求の間を完全に統合されるものでないことは充分に認識している。しかし、それにかかわらず、彼があえて「自己統制による管理」を強調するゆえは、

「Y理論における管理」の重要性を強調するゆえに、

こうした新たな人間指導の理論をどう出すことによっ

てはじめて、伝統的個人指導方式の限界を開拓するとい

う「物理学的仮説、ジェット機、人間にによる宇宙飛行

はい」という物理学において、現実に達成しきれないよう

いる。そして原子力、ジェット機、人間にによる宇宙飛行

は、それらが実行可能になるはずがある」というものに

役立つ。ただしそれの仮説は、未だ人間による宇宙飛行の方法を開発しようともしなかった。そこで、

するか否かは、アポロの一宮の理論的仮説が基礎づ

けて、未だ人間の性質に関せず、仮説が提示されるに

何らの影響も生じない。仮説の理論的仮説がより方法を

同様に人間に仮説に対する組織の可能性についての仮説

の如き仮説を、うたわれることによってはじめて新ら

な管理方針および方針の可能性への道が開かれる」と。
五人間指導と企業管理

以上においてわれわれは、マグレガーの人間指導に関する主張の概略を、若千の私見と解釈をまじえながら書き出した。われわれはこうした彼の主張のうちに、さらに行動科学的研究所の成果とアメリカ企業の実態研究をふまえた新たな人間指導の方式における思考方法を示すことができる。それらは、われわれが別稿において考察したところの、ホワイトヘッド（C.L. Whitehead）の主張する人間指導論およびパーソナルド（R. Burchell）の考え方である。
われわれは、このようなマグレガーの見解を否定しない。—

企業活動を遂行するに不可欠な資本、機械、設備、原料などの諸要因については何らかの形で必要となるが、それらの見解についてお話ししたい。—

管理の目的に関する立場を変えるべきである。—

管理の目的のものとして扱われている。—

管理の目的を解釈する立場を変えるべきである。—

管理目的は、その主張の黙示が示す通り、個々の企業目的ともに一致している。—

管理目的は、その主張の黙示が示す通り、個々の企業目的ともに一致している。—

管理目的は、その主張の黙示が示す通り、個々の企業目的ともに一致している。—

管理目的は、その主張の黙示が示す通り、個々の企業目的ともに一致している。—

管理目的は、その主張の黙示が示す通り、個々の企業目的ともに一致している。
指導がきわめて重要な問題としてとりあげられ、むしろ
最近のアメリカにおける人事管理の諸文献のうち人間
管理学の発展（昭和四十年同文館、第第四集第二節）に
またバーナードの人間管理論（大学大学研究年報、学部研究一方）に
いて考えることによって、はっきりと解するものと解
せられる。たとえ、マグレガーの所論にみられる上述の二つの疑問点
の高揚をめざし、「広義の労務管理」を意味している。それ
に対して、マグレガーの所論にみられる上述の二つの疑問点
の高揚をめざす「広義の労務管理」という考え方は、人間指導を
考えることによって、はっきりと解するものと解
せられる。たとえ、マグレガーの所論にみられる上述の二つの疑問点
の高揚をめざす「広義の労務管理」という考え方は、人間指導を
考えることによって、はっきりと解するものと解
せられる。たとえ、マグレガーの所論にみられる上述の二つの疑問点
の高揚をめざす「広義の労務管理」という考え方は、人間指導を
考えることによって、はっきりと解するものと解
せられる。たとえ、マグレガーの所論にみられる上述の二つの疑問点
の高揚をめざす「広義の労務管理」という考え方は、人間指導を
考えることによって、はっきりと解するものと解
せられる。
（31）人間指導と企業管理

（4）マネジメントの企業目的について、「企業の究極的目標が公共の福祉に奉仕することにある」、「全員の福祉に奉仕することにある」と述べているが、その具体的内容およびそれが管理者の担当する職務との関連については何らの説明もしていない。（D. McGregor, op. cit., p. 244）

（5）「人間関係の変質と労務管理の構造」（日本人経済十八巻二号）

（6）こうした文献の一例としては次の知りものがある。

（橋大学教授）