



Title	人事管理と企業業績
Author(s)	真野, 脩
Citation	北海道大學 經濟學研究, 19(1), 37-63
Issue Date	1969-03
Doc URL	<a href="http://hdl.handle.net/2115/31188">http://hdl.handle.net/2115/31188</a>
Type	bulletin (article)
File Information	19(1)_P37-63.pdf



[Instructions for use](#)

# 人事管理と企業業績

真野 脩

## 目 次

1. 序
2. 人事管理と企業業績の関係
3. カッカ・カーク・モデル
4. 人事管理の性格
5. 結

## 1. 序

1954年に発表した「人事管理—その資産と負債—」<sup>1)</sup>と題した論文において、ドラッカーは、「今日総ての人事管理者の常に悩んでいる事は、企業に対して、何等かの貢献を彼等が行っている事実を証明出来ない点である」<sup>2)</sup>事を指摘している。彼は、その理由として、今日の人事管理者の担当している日常の主要業務が、賃金、安全衛生、年金、提案、雇用、苦情処理等の諸制度の管理運営にあると考えられており、しかもそれ等はいずれも企業活動に取り、二次的雑用的な業務にしか過ぎないものと看做されているものである事を指摘している。そして、本来企業の人的資産の管理の中心である仕事の組織と仕事を行なう人々の組織(the organization of the work, and

the organization of people to do the work) は、人事管理担当者により殆んど取り扱われて来ていない事実を強調している。

そして、人事管理の主要業務が、従業員による企業業績の直接的な向上そのものに向けられるよりも、むしろ、今日では企業業績に取り二次的ないしは間接的なものと考えられる業務に限定せられて来た理由として、従来から人事管理の前提的理解とされて来た次の三つの点を指摘している。即ち、従来、仕事は苦痛なものであり、人はその満足の仕事以外の分野で得るものであると言う人間観、労働観が前提とせられて来た為に、人々に満足を与える為には、仕事以外の分野での対策を重視して来た事。第二に、仕事に従事する人々と仕事の管理は、管理者の行なう職務ではなく、人事部等のスタッフ即ちその専門家の担当するべき職務であると考えられた事。第三に、人事部の仕事は、定められた仕事の組織の運営過程に発生する人的諸問題の解決を図る事であると考えられ、そうした諸問題の発生それ自体の予防を行なう事にさえ思い到らなかった事がそれであるとしている。

そして、彼は、今後の人事管理の進むべき方向として、科学的管理法により一度は分解の方向に向かった職務を、再び統合化する計画的能力と責任能力を有し、自発的に仕事に挑戦する従業員の育成と、それを可能ならしめる仕事と人間の組織の開発との方向への展開を示唆している。

ドラッカーにより指摘されたこうした過去における人事管理の諸前提の修正と、新しい方向に向かったの展開とは、その後着実に実証的な研究の裏付けを伴いながら、今日迄、その急速な発展を見て来ている。そして、その成果は、ドラッカーが必要と考えた「25年」<sup>3)</sup>の年月を待たずに、既に人事管理の実質的内容を大きく変貌せしめて来ている。われわれは、既にそうした諸研究の内の主要なものを取り挙げて来ている。ただし、そうした新しい内容による人事管理の企業業績に対する直接的貢献に関する検討は残されて来ている。従って、本稿においては、そうした方面に関する最近の研究を取り挙げて、その検討を通じてわれわれの見解を導き出す事を目的としている。

- 1) Peter F. Drucker, "Personnel Management — Its Assets and Liabilities," *Dun's Review and Modern Industry*, June, pp. 42—43, (H. J. Chruden, A. W. Sherman, Jr., *Readings in Personnel Management*, Second Edition, pp. 47—58.)
- 2) *ibid.*, p. 47.
- 3) P. F. Drucker, *the Practice of Management*, 1955, p. 254.

## 2. 人事管理と企業業績の関係

人事管理の発生は、元來企業業績の向上を目的としたものであり、従って、両者の関係は、必ずしも最初から不明確なものであった訳ではない。即ち、テーラーの科学的管理法は、元來現場従業員の物的生産性を高め、更にその事を通じて、賃金収入を増し労使間の紛争を無くする事により、企業業績を高める事を目的として生み出されたものであった。そして、人間よりもむしろ仕事に対して、主要な関心を示したこの科学的管理法は、採用の初期においては、物的生産性の向上に関する限り大きな成功を納め、その結果得られた企業業績への明確なる即時的貢献実績が、科学的管理法の国際的な普及を助けた事は、今日周知の通りである。事実、今世紀初頭の質の悪い労働力と大量生産制度への移行過程としての生産過程の分析の必要性とを前提とした場合、科学的管理法は極めて有効なる管理思考であったとも言い得るのである。けだし、質の悪い労働力を利用している場合には、管理者達は、現場従業員達の自発的意思決定能力、問題解決能力に期待する事は困難であり、専ら指示せられた通りに単純な作業を繰返す人間機械としての能力に重視を置かざるを得なくなる筈である。従ってまた、人間よりもむしろ仕事に対して分析の目を向け、その合理的組織化を図る事は、物的生産性の向上による企業業績の向上を図る場合、当然の方向と考え得るのである。

しかし、一般従業員集団の間に発生する凍結集団 (frozen group) の存在を明らかにして、科学的管理法の思考に基づく人事管理に大きな限界が存在する事を指摘したのは、周知の通り人間関係に関する諸研究であった。人間関係の研究者達は、科学的管理法においては等閑にされていた従業員の人

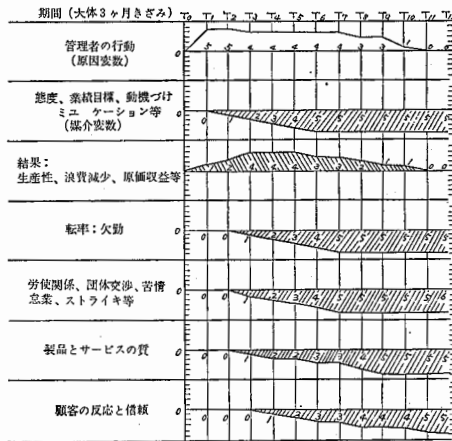
間としての存在に注目し、人的組織の性格の解明に大きな貢献を果した。しかし、反面、仕事に対する分析が極めて弱く、この為に良好な人間関係と言われる状態と企業業績との関係の実証的分析が殆んど行なわれずに、良好な人間関係は自から企業業績を向上せしめるであろうとの漠然たる指摘が行なわれるに留まっていたのである。この為に、モラルが高いのに物的生産性が低い例や、逆にモラルが低いのに物的生産性が高いと言う多くの実例が指摘せられるに到り、人間関係論に対する強い疑惑が提示せられるに到った。科学的管理法は、周知の様に労使関係の改善の為に有効な手段とはなり得ず、更に人間関係論が明らかにした様に、生産性の向上を阻害する凍結集団を生み出すにいたり、また人間関係論は、人間関係と企業業績との直接的関係を明確にし得るものでは無かった。従って、科学的管理法や人間関係管理の思考を基礎とする限り、人事管理と企業業績との関係に対する理解が混迷するのは当然の結果と言い得よう。

こうした混迷に対して、有力なる解決の示唆を与えたのは、既述の通り<sup>1)</sup> リッカートを中心としたミンガン・グループの研究である。即ち、彼等は、管理者の行動により代表される作業集団の生産性向上への刺戟要因（原因変数）と、生産高、原価、収益、労使関係等の最終的結果要因（結果変数）との間に、従業員の忠誠心、態度、動機づけ、業績達成目標、相互作用、認知、コミュニケーション、意思決定能力等の媒介変数を置く。そして、原因変数は、まずこれ等媒介変数に作用し、媒介変数の変化が結果変数の在り方を決定するものである事実を指摘したのである。更に彼等は、科学的管理法以来の伝統的な指示的、権威主義的な管理行動を管理者が採用した場合と、組織の目標達成に従業員を自発的に協力せしめるのに役立つ総ゆる動機誘導要素を利用する従業員支持的な参加的管理方法を採用した場合とを比較して、媒介変数がそれぞれ逆の方向に影響を受ける事実を明らかにした。この影響は当然に結果変数に影響を与える訳であるが、この間に時間的要素が加わり、その結果を複雑にする傾向が認められる。今ミンガン・グループは、この間の動きを次の様に説明している。即ち、指示的権威主義的管理方法が採用

せられる場合には、最初は、媒介変数の悪化を来しながら、一時的に結果変数を向上せしめ、次いで、それを永続的に悪化せしめると言う経過を経るのに対し、参加的管理方法が採用せられた場合には、媒介変数が改善せられ、その結果が徐々に結果変数の改善に影響すると言う経過を経るところから、結果変数の改善を把握し得る迄に、可成りの時間を必要とする事となると考えられる。

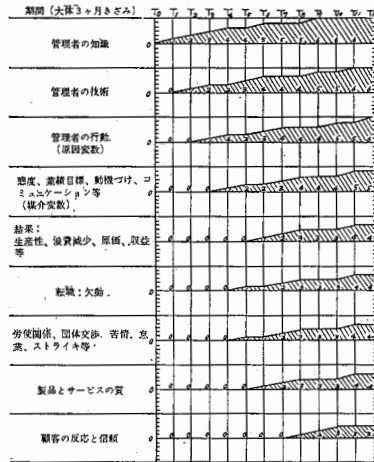
ミンガン・グループのこうした主張は、その後、リッカートとシーショアとにより発表せられた原価統制に対する研究<sup>2)</sup>において、一つのモデルに纏められている。即ち、彼等は、ミンガン大学の社会科学研究所や他の研究機関或いは個々の企業で行なわれた公開、非公開の資料を基にして、第1表及び第2表の様なモデルを構成している。まず各表における縦の欄は、約三カ月間の時間経過を現わし、横の行は、原価引下げ計画を評価するに際して重視されなければならない各要素を示している。細い左からの斜線の部分は改善を示し、細い右からの斜線の部分は悪化傾向を示している。

(第1表) 伝統的管理方法による原価引下げへの圧力がよく組織され管理された会社における業務に影響する状態



R. Likert & S. E. Seashore, "Making Cost Control Work" Harvard Business Review, Nov.~Dec. 1963. p. 98.

(第2表) 従業員支持的な参加的管理方法が業績を改善し原価を引下げる状態



R. Likert & S. Seashore, *ibid.*, p. 106.

今、伝統的な権威主義的指示的管理行動が行なわれる場合の状態を示している第1表について見ると、次の様に言える。<sup>3)</sup>まず、原価引下げ計画は、一般に組織のトップが行なう決定により開始せられ、スタッフの人員の削減、各種の標準や基準の導入や変更及びその強制、予算の削減や統制の強化、保全活動の縮小、研究開発等の成果の不確実な活動の中止等が行なわれる。こうした組織に対する圧力を生み出す最高管理者による急激な行動の変化が、第1表の第一行における  $T_0$  より  $T_1$  への縦線の部分への斜線の上昇により示されている。こうした努力の継続期間は、 $T_1$  より  $T_{11}$  にいたるこの斜線のその後の横への継続的变化により示されている。そして、こうした管理者の急激な行動の変化は、合理的な、管理組織と管理者とを有する組織においては、直ちに生産性の向上と原価の低減と言う形でその影響を現わすであろう。第三行の斜線の部分はその影響結果を現わしている。しかし、数カ月の後には、下位の管理者や一般従業員達の原価引下げ計画に伴う上位管理者よりする圧力の強化に対する反感が高まり、媒介変数の悪化が第二行に示す様に始まり、その傾向は徐々に強まり継続する。もっとも、原価引下げ計画が開始されて一年以内においては、そうした媒介変数の悪化は、なお従業員の転職

率や欠勤率或いは製品の品質や顧客へのサービス等には、それ程大きな変化を現わさない。そして、原価引下げへの努力は、組織全体に行き渡り、生産性、原価、収益等の財務的諸変数に及ぼす効果は、その最大値（4）を示すにいたるであろう。

こうした原価引下げの為の圧力は、二年目にいたり、媒介変数を更に悪化せしめる。例えば、人員削減に伴い失業の不安が生じ、直接的な階層的圧力を不当な圧力と感じて、反抗的態度の強化が見られ、上位の管理者に対する信頼が失われて、上下のコミュニケーションに歪曲や片寄りが生じ、中位や上位の管理者達意思決定の不正確性が増加して来る。更に転職率や欠勤率が増し、労使関係が悪化し、生産抑制や顧客に対するサービスの低下が生じ始める。この場合、目標生産性の達成と並んで、管理者の品質管理や浪費減少への管理が十分に注意深く行なわれているならば、なお企業業績は、暫くの間、高い水準を保ち得るであろう。

しかしながら、二年目の末頃からは、原価引下げへの圧力が、なお強く維持されているながらも、媒介変数の悪化より生じる上述の様な諸現象は、販売や収益に対しても悪い影響を与え始め、その為に企業業績は低下し始める。そして、三年目の半頃になると、媒介変数の悪化に伴う企業業績の低下の為に最高管理者達は、何等かの新しい対策を取る必要に迫られる事となる。もっとも、この時期は、優れた従業員達の転職率や、労使関係の変化程度、品質管理や浪費減少の為の管理能力等の条件により、屢々より早められる場合がある。そして、こうした段階に至って、原価引下げよりも、従業員の人間関係等の媒介変数の改善に主要な努力を払う事としても、組織の隅々にまで行き亘った管理者に対する不信任は容易に削減するものではなく、その改善の為には、数年間を必要とするのが普通である。

原価引下げを、こうした伝統的な権威主義的管理方法により行なった場合に対して、従業員の自発的努力を引出す様に、総ゆる報酬要素を利用しようとする従業員支持的な参加的 management 方法が取られた場合のモデルが第2表である。この方法を採用した場合には、まず管理者達が、そうした管理方法の関



連諸原理やその適用方法並びに仕事に際して、それ等を実際に利用する為の行動的熟練を修得し、その成果が、一般従業員に感知されるに至るまで数カ月を必要とする。<sup>4)</sup> 更に、下級の管理者や一般従業員が、管理者は真に部下に対して支持的に行動する様になっており、部下に対して以前よりも大きな信頼を置き、より適切に情報の伝達を行ない、仕事上の決定に部下を十分に参加せしめる様になったと言った諸事実を、真に納得するのに必要な諸経験を積むのには約一年程の年月を必要としよう。第2表の第四行における斜線部分の出発点が一年後に始まるのは、この事実を示したものである。媒介変数の改善としては、コミュニケーションの改善、忠誠心の増大、業績目標の向上、組織の団結力の強化が行なわれ、その結果、努力の調整がよりよく行なわれ、より正確な情報の上に意思決が行なわれる様になり、組織目的達成へのより大きな動機づけが機能する様になる事を意味する。

しかし、組織におけるこうした改善は、直ちに生産性の向上や浪費の減少原価の引下げと言った結果変数には影響するに至らず、結果変数に影響の認められるのは、二年目に入ってからである。<sup>5)</sup> そしてその頃になると、転職率や欠勤率或いは労使関係の面においても改善傾向が感知される様になる。こうして改善の傾向は、徐々に現われるが、その傾向は永続的であり、結果変数は永続的に向上し、高い水準を維持し続ける。なお支持的参加的管理方法のこうした効果は、従業員の自発的意欲に働き掛けようとするその性格からして、企業の総ての部面に等しく適用する事により始めて十分に得られるものであり、一部分に対してのみの適用は、著しく効果を低下せしめるものである。

彼等によれば、現実の企業において、こうしたモデルに示された様な現象が十分に知覚されないのは、次の様な諸理由に基づくと考えられている。即ち、原因変数の変化が永続的な結果変数の変化を生み出すに至るまでの期間に、相当の時間的幅がある事に人々が十分気付いておらず、更にその期間に管理方法を始めとする原因変数に変化が生じたり、また新しい技術や管理方法が導入される事により、結果変数の値が、その面より影響せられて、最初

の原因変数の変化の影響が隠蔽されると言う場合が多いと考えられる。また、従来から企業内の状況を管理者に伝達する会計制度を中心とした情報諸制度の内には、媒介変数を定期的に把握する仕組みが組み込まれておらず、原因変数と結果変数との間の連絡を十分に跡づけて来なかった点も指摘し得るのである。永続的な企業業績の向上を図る為には、媒介変数の動向を定期的に調査分析する制度の導入の必要性が指摘せられる所以である。

リッカートとシーショアによる管理者の行動類型と企業業績に関するモデルの大要は、大体以上の如きものである。リッカートは、このモデルを発表した四年後に、このモデルを再び取り上げ、その後の経験に照して、再度このモデルの妥当性を強調している。<sup>6)</sup> 確かに、このモデルは、媒介変数の機能を重視し、人事管理の諸制度の運営態様と言う原因変数と、企業業績と言う結果変数との間の関連機構を、比較的詳細な時間的経過に従って明らかにした点、極めて重要な貢献を行なってきたと言う事が出来る。ただ、このモデルにおいては、企業業績に対する関連諸要素間の相互の影響態様が、時間要素を除けば、必ずしも十分に分析検討されているとは言いが得ず、なお概括的傾向表示の段階に留まっていると言いが得よう。特に原因変数として、具体的には主として管理者の行動類型として、そのリーダーシップ類型のみを取り上げている点、「リッカートが考慮から除外した原因変数の総ては、実際に組織の収益性と生存能力に決定的な (crucial) 影響を有しているのである」<sup>7)</sup> と言うザレズニクの批判が、重要な意味を有していると言いが得よう。

そうした意味において、最近カッカ (Eugene E. Kaczka) とカーク (Roy V. Kirk) とによって行なわれた研究は、リッカート・シーショア・モデルの一つの展開方向を示すものとして注目すべき価値を有している。われわれは、節を改めて、彼等の研究を概観する事としたい。

1) 真野脩「報酬理論の展開—人事管理論序説」北大経済学研究, 昭和43年7月 25頁~37頁

2) Rensis Likert and Stanley E. Seashore, "Making Cost Control Work,"

Harvard Business Review, Nov.~Dec. 1963, pp. 96~108.

- 3) なお、ここに示した様な変化は、時間研究が十分に行なわれ、標準的作業動作や方法が設定せられている様な場合には、余り明白には現われない。また従来極めてルーズな管理方法が取られて来た様な場合には、組織改善や管理の引締めは、最初の間は、媒介変数を改善せしめる傾向を示す場合が多い。
- 4) こうした管理方法を、管理者達が既に修得している場合には、この期間は短縮される事となろう。
- 5) 企業が存続して行く為に、急激な技術的变化や組織変化を導入しなければならない様な環境に置かれている場合には、参加的管理方法の下では、そうした外部的状況を従業員に伝達し知覚せしめる事により、結果変数の変更される時期を早める事が可能である事が知られている。
- 6) Rensis Likert, The Human Organization, 1967, p84.
- 7) Abraham Zalesnik, "The Human Organization; Its management and Value. By Rensis Likert," Industrial and Labor Relations Review, July 1968, p. 625.

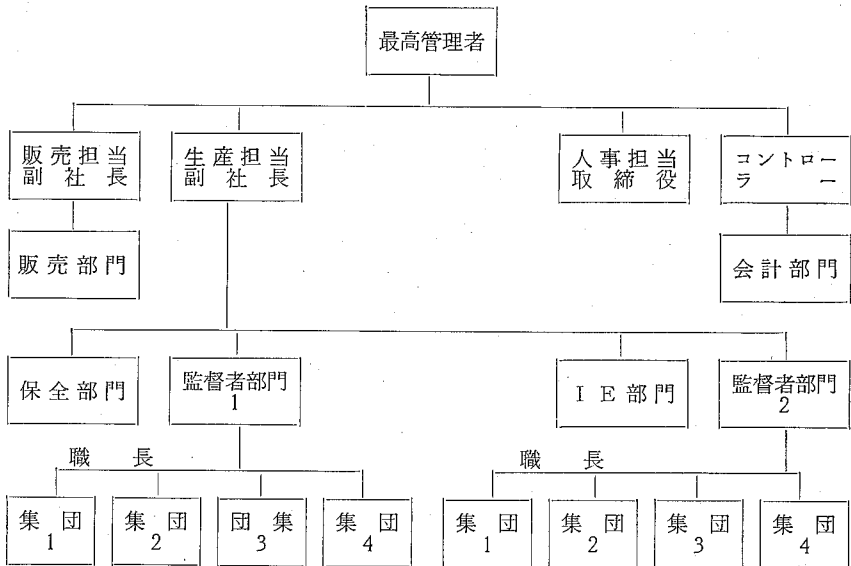
### 3. カッカ・カーク・モデル

マサチューセツ大学のカッカとレンセラール工芸研究所 (Rensselaer Polytechnic Institute) のカークは、サイアート (R. M. Cyert) 及びマーチ (J.G. March) による企業行動モデルと<sup>1)</sup>、ボニーニ (C. P. Bonini) による企業における情報及び意思決定システムのモデルは<sup>2)</sup>、共に仕事集団の性質や影響を考えていない事を指摘し、リッカート・シーショア・モデルと、これ等モデルとの結合を試みている<sup>3)</sup>。彼等によれば、リッカート・シーショア・モデルによる仕事集団の性格と組織業績との関係の立証は、必ずしも十分なものではなく、その詳細な研究は、企業の行動理論と仕事集団の経験的モデルとを合成した大規模なコンピューター・シミュレーション・モデルによって果たされ得るものであると考えている。事実、現実の企業においては、その内外の影響要因が常に变化する事から、実際の企業を舞台に実験を行なう事が極めて困難である以上、この指摘は一応妥当なものを有している。

彼等は、出来る限り事実に近いシステムと手続をシミュレートした情報システム及び手続により、現場の作業員集団、下位から最上位にいたる各層

の管理者を現わす諸要素を結び合わせた企業モデルを構成する事に努めている。即ち、まず或る現実の企業が、仮説的企業の組織構造の基礎として用い

第 1 図 会社組織図



最高管理者は企業の経営的決定を行なう権限を有した単一的意思決定者か集団である。E. E. Kaczka and R. V. Kirk, "Managerial Climate, Work Groups, and Organizational Performance", Administrative Science Quarterly, Sep. 1967, P. 257.

られている（第 1 表参照）。仕事集団とその監督者達の性質、行動及び決定ルールは、主にミシガン大学の社会科学研究所において集められた資料や研究成果が利用されている。仕事集団と職長のモデルの展開に用いられた研究成果の一貫性は、論理的回路計画の技術 (the techniques of logical circuit design) で照合せられた。最高管理層とスタッフを扱うモデルの部分については、サイアート・マーチ及びボニーニの各モデルを利用している。モデルにおける会計システムの諸指標は、一般に受け入れられている会計慣行に従い、会計的パラメーターにより仮定せられる数値の決定に際して

は、実際の企業の資料を利用している。更に企業の各種の活動に対する市場の反応をもモデルに組み込む事に努め、その為にチュール(D. S. Tull)達<sup>4)</sup>の研究を活用している。各種の情報は、その現状や過去の動きに従って、一組の決定を生み出し、モデル企業の関係部門に、時間的遅延を加味して伝達されると言う過程が繰返された。

今、このモデルにおける主要な構成要素間の関係を見ると次の如くである。

常任委員会 (Executive Committee) ; 常任委員会は、四半期毎に企業の諸活動の内外の成果を評価し、その諸目的達成に相当であると考えられる処置を取り挙げる。例えば、販売戦略を変更し、個々人に圧力を加え、或いは予算その他の目標基準の改定を行なう等である。

生産担当副社長 ; 彼は、満足出来る生産及び在庫水準を維持し、生産原価を統制する事に関心を有している。彼は、彼の同僚や直属の部下或いは彼のスタッフの行動に働き掛ける事により、これ等の目標を実現しようとする。これ等の諸目標の重要性は、定まったものではなくて、内外の変化により影響せられる。例えば、彼が平均以上の生産水準を望む場合には、生産目標の実現の為に予定せられた原価から大きく逸脱する事も認められよう。こうした彼の行動は、常任委員会により取られる彼への圧力により大きく影響せられる。

人事及び I E 部門担当取締役 ; 彼等は、共同して苦情を調べ評価する。彼等の活動は、生産担当副社長による圧力に影響せられる。仕事標準についての I E 部門の取り扱いも、同じく生産担当副社長の圧力に影響せられる。苦情の処理と仕事標準の改正は、直接的に仕事集団の行動に影響する。

部門監督者 ; 部門監督者の基本的目標は、生産計画を実現し、満足の行く原価業績を納め、諸々の圧力の減少に努める事である。これ等の諸目標を達成する為に、彼は I E 部門、彼の監督する職長、職長の仕事集団に影響を与えようと努める。彼自身の業績、彼の監督者の業績及び現在計画されている生産水準によって、その取られる活動は決められる。監督者に対する各職長の評価、職長の監督する一つの班の原価業績、及び、その職長の班の苦情活

勲は、職長の採用するリーダーシップ類型の一つの函数であり、それは苦情に対する監督者の処置や職長に対する監督者の圧力の態様に影響を与えるものである。

職長；職長は、上下からの圧力に影響せられる。これ等の圧力を減じようとする彼の努力は、また彼の班の原価業績や現在の生産水準により左右せられる。彼は、リーダーシップ類型、賞罰行動、直接的監督及び断片的な交渉に際して、各種の反応を示す。彼が原価及び生産目標を追求するに際して有する力は、合理的生産水準についての彼の評価により大きく左右せられる。

仕事集団；各々の仕事集団は、組織的階層内での、その地位の維持や改善、或いは、諸圧力の減少に関心を有している。仕事集団は、彼等の行なう仕事の性質により影響され、彼等の賃率や苦情活動、生産基準及び団結程度の内に反映する諸々の性質を有している<sup>5)</sup>。彼等は、地位の基準や圧力の変化に応じて、彼等の生産基準を引き出し、直接及び間接的な生産原価に影響を与え、社会的諸活動に従事して、諸々の苦情を生み出す。彼等の諸活動は、労働者内における彼等の地位、職長との関係、彼等の考える監督者に対する職長の影響力、及び、彼等の以前の集団活動の成功程度とにより影響せられる。

カッカとカークは、以上の様な組織構成を仮定し、そこにおける管理的環境として、次の五つの次元 (dimensions) を選んでいる。

- (1) 苦情行動、職長及び監督者により提出された苦情の割合。
- (2) 原価の強調、職長の評価を行なうに際して、監督者が原価面の成績に与えたウェイト及び管理者が合格線と考えている予算化された原価に対する実際の原価の逸脱割合。
- (3) リーダーシップの類型、職長及び監督者により従業員支持的リーダーシップが行使せられた仕事時間の割合。
- (4) リーダーシップ類型の一貫性、職長及び監督者により用いられたリーダーシップ類型の間の差違。
- (5) I E部門の態度、I E部門により緩和された従来厳格であった仕事基準の割合、または、引締められた従来ルーズであった基準の割合。

これ等の実験上の次元の各々は、従業員支持的なものから、伝統的な管理方法である権威主義の仕事志向的なものに及ぶ一連の管理環境に従っての極端な型で設定せられた。更に、同時に複数の変数が変化した場合の結合効果を評価する為に、階乗実験計画 (factorial experimental design) が選ばれた。

次いで、モデル企業の業績は、六つの基準変数 (criterion variables) で測定せられた。

- (1) 利潤、ここでは、課税問題を考えずに、期間当りの総利潤を考える。
- (2) 販売、季節的な変動や循環的変動を除外した販売高。
- (3) 販売高棚卸比率、一定期間の期末における手持棚卸高に対する期間販売高の比率。
- (4) 単位原価、期間当りの総原価を期間当りの生産量により割った数値。
- (5) 集団圧力、各仕事集団により感知せられた仕事圧力 (the work pressures) の総計を意味する。この圧力は、その期間における集団生産基準量と計画された生産量の差として規定せられる。<sup>6)</sup>
- (6) 集団団結力、この総合値を得る為に、シーショアを初めとした、ミンガン・グループによる研究成果を利用し、各集団の団結力を示す諸指標を、各期間にわたり平均して用いた。

なお、仕事集団における浪費の状態と管理者の管理費用とは、直接的には測定出来なかったが、間接的に評価され得たとされている。

以上の様な基本的性格のモデルによる実験の結果を、A、苦情行動、B、原価強調、C、リーダーシップ類型、D、リーダーシップ類型の一貫性、E、I E部門の態度の各々につき、指標変数を用いて示せば、第2表に見られる如きものであった。今、順を追って見ると、

- (1) 苦情態度については、従業員支持的な苦情処理の態度は、業績指標に対して殆んど効果を示さない。
- (2) 原価の強調が行なわれない場合には、利潤は、平均水準より低い結果となる。同様に販売高の棚卸高に対する比率も低下し、逆に単位原価と集団団

結力の水準は、平均より高まる傾向が見られる。

(3) 従業員支持的リーダーシップ類型が取られる場合には、利潤の平均水準は高く、販売高の棚卸高に対する比率も高い。そして、単位原価、集団団結力及び集団圧力は、低下する傾向が認められた。

第 2 表 指標変数による有意結果

実験的变化	利潤/1000	販売能率	販売高の棚卸価値への関係		集団団結力	集団圧力
原価強調 (B)	-10.195(1)	-	-.06812(2)	.1506(1)	2,010(1)	-
リーダーシップ類型 (C)	7.046(1)	-	.06410(2)	-.1163(1)	-5,637(1)	-.0941(1)
リーダーシップ類型の一貫性 (D)	5.925(1)	-	.06548(2)	-.0881(1)	-2,362(1)	-.0217(1)
IE部門の態度 (E)	1.183(2)	-	-	-.0302(1)	-	-
苦情と原価強調 (AB)	-	-	-	-	-1,148(1)	-
苦情とIE部門の態度 (AE)	-	-	-	-	-1,205(2)	-
原価強調とリーダーシップ類型 (BC)	-	-	-	-	-2,069(1)	-.0458(1)
原価強調とリーダーシップ類型の一貫性 (BD)	-1.592(1)	-	-	.0246(1)	-1,194(3)	-.0165(2)
原価強調とIE部門態度 (BE)	1.080(2)	-.00360(3)	-	-.0197(2)	-	-
リーダーシップ類型とリーダーシップ類型の一貫性 (CD)	3.498(1)	-	.06939(2)	-.0598(1)	-	-.0240(1)
リーダーシップ類型の一貫性とIE部門の態度 (DE)	-.886(3)	-	-	-	-	-
総 合	-	-.00709(1)	-	-	-	-

主要な結果は、従業員支持的レベルにおける平均的反応と仕事志向的レベルにおける平均的反応の差として規定せられる。苦情行動と原価強調(AB)の相互作用としては、仕事志向的レベルにおける苦情行動から、仕事志向的レベルにおける原価強調を伴った従業員志向的レベルにおける苦情行動及び、従業員志向的レベルにおける原価強調を伴った同じ従業員志向的レベルにおける苦情行動への変化の差として規定せられる。

(1)有効水準 0.1 (2)有効水準 0.5 (3)有効水準 1.0 *ibid.*, P. 265.



- (4) リーダーシップ類型に一貫性が欠ける場合、即ち従業員支持的リーダーシップ類型と仕事志向的リーダーシップ類型が混じている場合には、利潤の平均及び棚卸高への販売比率は高まり、集団団結力及び集団圧力は大きく低下する傾向がある。
- (5) IE部門の態度が、自由な安定した仕事基準に向う場合には、利潤は上昇し、単位原価は低下する傾向が認められる。
- (6) IE部門の態度が、原価を重視しない、または、自由な安定した仕事基準に志向する場合には、集団の団結力は低下する。
- (7) 原価を重視せず、リーダーシップ類型に一貫性の欠ける場合には、集団圧力は低下し、同じく利潤も低下し、単位原価は上昇する。
- (8) 原価を強調せず、IE部門の態度が自由な安定した仕事基準に向った場合には、利潤は高まり、販売効率も低下する。
- (9) 従業員支持的リーダーシップ類型と、リーダーシップ類型に一貫性の欠ける場合には、販売高棚卸比率の上昇と集団圧力の低下が見られる。
- (10) リーダーシップ類型の一貫性の欠除と、IE部門が自由なしかし安定した仕事基準を志向した場合には、利潤の低下が見られる。
- (11) 初めに需要が増大した場合には、販売能率の低下が見られる。

以上の結果から知られる様に、企業の業績は、管理環境により大きく影響せられるものである。そして、同じ従業員支持的な管理環境でも、その総ての場合が高い業績水準を生み出すものではない事が知られる。例えば、原価を強調しない場合には、利潤は低下の傾向を示し、そして単位原価は著しく上昇する傾向を示しており、また苦情に対する従業員支持的な管理環境は、組織業績に対して殆んど効果を有していない。逆に、作業員支持的リーダーシップ、及び、リーダーシップ類型の混在は、利潤の上昇、単位原価の低下、販売高棚卸比率の向上を生み出す。自由な、しかし安定した仕事基準に志向したIE部門は、高い利潤と単位原価の引下げを生み出している。また従業員支持的な管理環境は、集団圧力と集団団結力とが低い傾向を示すが、原価を強調しない場合には、集団団結力は強化される傾向を示した。そして、集団

の団結力の強さは、生産基準 (production norm) を強制するところから集団における生産量の変化は少ない事となる。ただ、この実験では、高い生産基準を生み出す集団は、集団団結力が低い傾向にある事を示している。そして一般的傾向としては、従業員支持的管理環境は、高い企業業績を生み出す傾向が強い事が知られた。

ところで、こうした結果は、言う迄もなく、使用された資料の有効性の限度内で、現実に妥当するに過ぎない。そして、このモデルは、企業の生産機能の面に主として注目したものであり、管理環境を構成する総ての要素が組み込まれている訳ではない。従って、そこに一つの大きな限界が存在する訳であるが、そうした限界を前提として、カッカとカークは一応次の様な結論を指摘している。

即ち、仕事集団は、管理環境の性質に反応を示し、その反応は、従業員達の多様な生産努力を生み出し、直接費、間接費の水準を変え、生産基準、団結力及び浪費等の特定の経済指標に影響を与える事により、企業業績に対して重要な関係を有していると言える。より具体的に言えば、従業員支持的なリーダーシップやリーダーシップ類型の混在は、集団圧力を低下せしめ、高い生産基準を生み出す。そして、生産基準の増大は、単位原価の低下を導き、利潤を高め、棚卸高を低下せしめ、販売高棚卸比率を高める。更に生産基準の増大自体は、集団圧力を低下せしめ、それが更に生産基準の増大を招く傾向を有する。しかし、この場合でも、原価の強調が行なわれない場合には、単位原価は高く、利潤は低い。これは、原価の強調が行なわれない場合には、集団圧力が高まる傾向があり、集団圧力の高まりは、生産基準を引下げる傾向に導く。また例え高い生産基準が生み出されている場合でも、監督者や生産担当副社長の使用する管理費が増加し、浪費が見逃がされ、単位原価の上昇が生じ、利潤の低下を導く傾向が強い。同様な現象は、自由な安定した仕事基準を志向した I E 部門の在り方についても言い得る事であり、この場合は、生産基準の低下と言うよりも、浪費の減少、管理費用の低下、単位原価の低下により、利潤の上昇が生じるものと考えられる。

かくて、管理環境に反応する仕事集団の動きは、企業業績に直接的な影響を与えるものである。そして、このモデルは、主に生産現場における作業集団の動きを中心として見たものであるが、中位下位の管理者達の動きも、彼等をめぐる管理環境により大きく影響せられるものである事を考えると、企業における人的な管理環境が、その従業員達に与える影響を通して企業業績との間に有する関係は、予想以上に密接なものがあると考えられる。

カッカ・カーク・モデルは、彼等が自から指摘している様に、多くの限界を有したものである。しかし、サイアート・マーチ・ボニーニと続く企業行動論の研究成果と、リッカートを中心とした管理組織論の研究成果とを結びつける事により、企業業績に影響する諸要素、特に人事管理に関係する諸要素の影響態様を明らかにする試みとして、注目に値するものを有している。それは、人事管理の企業業績に対する積極的貢献の関係を明確に立証する一つの道を開くと共に、一部の要素についてそれを立証しているものと言い得よう。われわれは、更にこうした面における今後のより以上の実証的研究を期待したいと思う。

- 1) R. M. Cyert and J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, 1963.
- 2) C. P. Bonini, *Simulation of Information and Decision Systems in the Firm*, 1961.
- 3) Eugene E. Kaczka and Roy V. Kirk, "Managerial Climate, Work Groups, and Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, Sep. PP. 253—272.
- 4) D. S. Tull, "The Carry - Over Effects of Advertising," *Journal of Marketing*, April 1965. PP. 46—53.  
A. A. Brown, F. T. Hulswit, and J. D. Kettelle, "A Study of Sales Operations," *Operations Research*, June 1956, PP. 296—308.  
K. E. Boulding, *Economic Analysis*, 1955.
- 5) L. R. Sayles, *Behavior of Industrial Work Groups*, 1958.  
S. E. Seashore, *Group Cohesiveness in the Industrial Work Group*, 1954.
- 6) V. E. Buck, *Job Pressures on Managers, Sources, Subjects, and Correlates*, 1963.

7) L. Festinger, S. Schacter, and K. Back, Social Pressures in Informal Groups, 1950.

S. E. Seashore, op. cit.

#### 4. 人事管理の性格

人事管理は、スタッフである人事部のみが主として行なう業務ではなく正に、ライン、スタッフを問わず総ての管理者が担当すべき業務であり、それは企業業績に対して、直接的な関係を有したものである。そして、人事管理のそうした企業業績への貢献は、基本的には参加的管理行動の採用を始めとする諸対策や諸制度の活用により、企業従業員の成長を志向する事を通じて果たされ得るものである。

ところで、こうした認識が、人事管理の実際に施行せられている実際界において、果たしてどの程度受け入れられて来ているのか、乃至は受け入れられようとして来ているのであろうか。こうした面を考える場合にわれわれに興味ある示唆を与えるものに、最近レダーラー (D. A. Lederer) により発表せられた論文がある。1968年の9.10月号のパーソネル誌上に発表せられた「1970年代の人事政策」<sup>1)</sup>と題した論文がそれである。

彼は、この論文において、これからの人事管理の在り方に重大な影響を与える要因として、急速な技術的進歩に伴って生じる専門家集団の増大と並んで、従来からも認められた従業員相互間の年令差、世代差による価値観の差において、かつて見られない程の大きな差を有している最近の若年層の増加要因を指摘している。

即ち、彼によれば、専門家としての素養を身に付けた今後の若い人達は、企業内における階層の内よりも、むしろ企業外の専門家集団の内での彼等の占める地位に関心を持つ様になるであろう。そして、彼等は、従来からよく知られて来た動機づけの誘因である収入高、肩書、地位には余り価値を認めず、更に、序列よりも正義を、創造の楽しみよりも社会福祉を、強制よりも同情を、制度よりも人を、より高く評価する様になると考えられる。

そして、これからの十年間に、優れた管理者を得ようとする最高管理者達は、こうした若い人々を実際の職務を通じて責任感を養成し、育て挙げねばならないと考えられる。その反面、逆に時代と共に歩む事に失敗した高年令者達には、所得を保障した早期退職制度を適用し、また企業内に残される中年層以上の管理者達には、より一層の知識と体力の育成充実を図り、重要な意思決定能力の向上に努めなければならないと思われる。そして、婦人の能力の活用や一般従業員の潜在的能力の開発育成を図る事も同時に検討されなければならないであろう。また管理組織の面では、従来の機能別組織に代り、課題中心の組織であるプロジェクト・チームやタスク・ホース制度が多く活用される様になり、管理者達は、短期的雇用期間しか持たない多種の専門家を含んだそうした組織の運営に習熟する事が要請される事となると考えられる。

多くの企業は、こうした一般的趨勢を反映して、市民活動や社会奉仕への援助を強め、専門家の集会や研究会を支援する事を通じて、若い人々の信用を獲得する事を要請せられるに至ろう。そして、一面において基礎教育や職業訓練制度を設けて、従業員達の潜在能力の開発育成に努めると共に、日常業務についての意思決定への参加の機会を増やして、その面よりも能力の開発と責任感の育成に努め、その為に、能力主義に基づく思い切った昇進制度を活用すべきであると考えられる。特に中年の管理者達に対しては、一般の大学で広く利用され好成績を納めている休暇年度制 (sabbatical programs) を導入すべきであると考えられる。更に、従業員の自尊心を満たす様な型で、個々の職務を設定する事が必要であり、また、賃金制度は原則として俸給制度を採用すべきであり、その外高い業績に対しては、思い切った報賞、株式選択権、ボーナス等の諸制度の活用が図られるべきである。更に歯科保険、支払済医薬保険、現在よりも充実した精神病治療保護、子弟の為の教育休暇、退職者に対する健康保険やカウンセリング制度等の広範囲の報酬制度が広く利用される事となろうとしている。

かくて、リーダーは、彼が関係しているランド・コーポレーション(R-and Corporation) での実例を引きながら、将来にそなえて、今直ちに着

手すべき処置として、次のつものを提案している。

- (1) 職場の組織的長期計画の樹立；各職場の長期計画としては、当該企業にスタッフが有る無しに関係なく、監督者達自身が、自からの将来の研究課題や取り柄を開発する責任を負っている事を自覚するべきである。ランド・コーポレーションでは、人事関係者が、彼等の自発的開発方向を援助する為に、各種の研究集会の如きものを開き、討論を行ない、監督者達が意見を述べ、その過程を通じて包括的長期計画を樹て、その計画は社長を始めその他の管理者達に対して提出せられている。
- (2) 管理者を助け、人事の決定を適切なものとする為に、人事に関する報告技術を高める様に努める事；ランド・コーポレイションでは、最高管理者に、雇用、俸給及び各種の付加給付の統計のみならず、その他の重要な諸活動や諸傾向の分析をも含めた人事に関する年次報告書を提出する事により、こうした機能が果たされている。そして、この報告業務の質は、人事担当取締役の社内での地位を高める機能をも有している。何故ならば、人事担当取締役が、組織内において、より重要な役割を演じるべきであるならば、彼と彼のスタッフは、他の管理者と等しい知的水準を有した専門家であるとの信頼を得ていなければならないからである。
- (3) 若い年齢層を、出来るだけ早く責任ある地位に就かせる様に努める事；この為には、大学生を対象としたよく練られた夏期雇用計画を立てる事より始め、募集及び人材開発に関心を有した監督者を注意深く選択し利用する事が必要である。
- (4) 人事部門のスタッフの開発の為に十分な時間や考えを費やす事；そうしたスタッフ開発の計画には、教育的援助、専門集会への出席の奨励、研究を行ない報告書を提出し、会社の各部門の人々と交際する様に援助促進する事が含まれるべきである。そして人事担当者が従来余りにも末梢的な企業業績に取り二次的意味しか持たない業務の為に時間を取られて来た事は、この際反省せられるべきであると考えられる。
- (5) 人事部門のスタッフを、プロジェクト別で再編成し、彼等が純粹の機能

的分野の内に孤立化しない様に努める事；各スタッフの構成員は、ジェネラリストよりもむしろ特殊機能の専門家である場合が多いが、彼等の関与する業務を狭い専門分野に限らず、各種の関連諸分野の業務に関与せしめる事により、その潜在的能力の開発利用に努め、その視野の拡大に努めるべきである。従って、例えば付加給付の問題が生じた場合には、多くの関連問題についての専門家を含めたプロジェクト・チームを作り、その研究に努めると言った態度が必要である。

(6) 社会的、人種的及び経済的立場よりする労働者達の性質の変化や構成の変化への適応を早急に始めるべき事；従来の労働者とは異質の思考慣習を有した労働者数が、今後急速に増大する事が予想せられ、彼等を監督する管理者達にとまどいを感じせしめる事となろう。従って、そうした監督者の為に講習会や研究会を開き、外部のコンサルタントをも活用し、更に人事スタッフには、各種の従業員の特性を代表するスタッフを含める様にする等して、適応対策を早急に立てる事が必要であると考えられる。

以上の様なリーダーの提案は、人事管理に対する最近の産業界の見方を示す一例として興味あるものを含んでいる。即ち、そこでは、従業員に対する生理的機械視に基づく思考に代り、管理者をも含めた意味での従業員全員の精神的、或いは技術的成長発展を図る事が、人事管理の基本的な性格として考えられて来ている。換言すれば、企業業績に対する従業員の貢献を、上位者の指令通りに動き、生理的なエネルギーを提供するに留まる機械的な貢献ではなく、自主的な情報の収集、整理分析能力の向上、判断能力の向上と言う自発的性質に基づく貢献活動に次第に求めるに至っている産業界の状態が知られるのである。そして、そうした自主的自発的な活動や能力の向上は、言う迄もなく外からの指令によって成されるものではなく、個々人の自からの意思によって初めて行なわれ得るものである。経済的・非経済的な多種多様な誘因を利用する事により、総ての従業員の動機付けを行なおうとする報酬管理の問題が、人事管理の中核的存在を占めるに至る所以である。そして、そこでは、最早自主的な努力に基づく成長発展の期待し得ない人間機械的な

習性になってしまっている従業員に対しては、早期退職制度の利用により、従業員集団より排除してしまう必要性までが指摘せられるに至っているのである。

完全な情報を持ち、完全な判断力を有している経済人の概念による上位管理者像に代えて、今日の管理論では、現代社会の教育の普及を基礎として成立した同質的人間像を前提として、管理者も被管理者と同じく、元来不完全な限られた情報しか持たず、管理組織はそれを補う情報の収集整理分析の機構、従ってまた意思決定の機構として理解している。そうした理解に立つ時、企業業績に貢献する人事管理の基本的姿勢は、そうした情報収集分析の機能を果たし、意思決定を行なう主体である人間自体の成長発展に向けられる事になるのは当然である。そこでは、専門的機能に優れた人材を獲得する事と並んで、既に獲得した人材の潜在的能力をも含めて、企業活動に関する総ゆる意思決定能力の育成向上を図り、その活用を図る事が、人事管理の第一の目的とせられる事となる。従って、全従業員の成長を促し、その活用を図る為の従業員支持的な、そして日常の業務に対しての意思決定に参加を促す管理行動をも含めた報酬管理の諸制度や管理組織の形態、情報伝達経路の運営の維持と言った一連の人的要素の関係する総ての管理問題が、人事管理の対象領域に含まれて来る事となる。

かつて、同じ実務家であるレイナウド (Reinoud) が、「人事管理と企業業績」と題した論文<sup>3)</sup>の結論において、従来の人事管理に対する管理者の態度を、「今日の管理者達は、『自分は部下の為に何を成すべきか』と言う問題を余りにも重視し、『自分は部下と一緒に何を成すべきか』について考えていない」<sup>4)</sup>と批判し、今後の人事管理は、管理者自体が部下と共に成長して行く過程である事を示唆している。事実、従来の人事管理や労務管理と言われた管理思考は、管理者についての管理については、自己管理の概念をも含めて、極めて関心が薄かったと言い得よう。それは、管理者について、経済人の概念を仮定し、被管理者については、生理的機械としての人間像を仮定する時、当然に生じる態度であったと言い得よう。しかし現在、そうした人



間像がいずれも放棄され、管理者、非管理者を問わず、平等に限られた情報収集分析能力しか持たず、多様な欲求に動かされると言う現実の人間像を置く時、いわゆる管理者による一方的な現場従業員に対する管理のみが問題となると言う事はあり得ない事となる。また一口に管理者と言われる従業員集団の間においても、その相互乃至は上下の階層間における管理の問題があり得るし、更に上位管理者にあっては、自己管理即ちバーナードの言う管理者責任の問題が存在しているのである。そして、こうした人間管理の問題は、いずれも、その知的・技術的乃至は判断的能力の向上を志向し、企業業績の向上に貢献する事を目指すものである以上、人事管理の対象に含まれるものなのである。リーダーの、人事管理政策として、管理者能力の向上の為の対策を樹立する必要性の指摘は、いわばそうした事実の認識の上に立てられているとも言い得る。

ただ、企業における従業員相互間の関係は、個人的な単なる個性や感情に伴う人間関係とは異質の性質を有したものである。そこには、常に権力関係の葛藤、意図や利害の衝突が着きまとっている。従って、リーダーが指摘している六つの処置に加えて、個々の企業に適した人事考課の客観的基準や方法の開発に努めるべき必要性を、ここで指摘しておきたい。それは、広く全従業員の知識と具体的経験とを基礎にした十分な情報の交換と習慣化の確立に基づいて、初めて成功し得るものであり、特にその円滑な運営は、十分な周知を前提として初めて可能となる性質のものなのである。従って、その制度化には、可成りの時間を必要とすると考えられるのである。

- 1) D. A. Lederer Jr., "Personnel Policies for the 1970's," Personnel, Sep.—Oct. 1968 PP. 8—17.
- 2) 7日目毎に大学教授に与えられる一年間の休暇
- 3) H. Reinoud, "Personnel Management and Business Efficiency," Personnel Management, December 1961, March 1962,
- 4) *ibid.*, March 1962. P. 44.

## 5. 結

人事管理は、企業業績の向上に直接貢献するものであり、その基本的性格は、企業従業員の成長促進を志向するものであるべき事は既述の通りである。ところでこの場合、企業業績即ち達成目標として具体的に規定せられたものは、税引前利潤、販売高、販売高棚卸比率、単位原価、浪費率、転職率、欠勤率、苦情、ストライキ、製品の品質やサービス等の諸変数であった。今、企業と言う組織における業績基準即ち目標は、抽象的には組織効用の増大として一応定義付ける事が出来よう。しかし、その組織効用とは、企業の生産システム、マーケティングシステム、管理システム、財務システムと言った各システムの総合的均衡の上に生じる組織価値である以上、その具体的把握は、上述の様な各種の間接的指標により求めざるを得ない。企業目的が多目的として理解せられる所以である。

そして、こうした各システムの均衡の上に生じる具体的目標即ち企業業績の基準は、各システムの運営上、更には、構造上生じる不断の変化に従い推移して行くものである。そしてその各システムの変化の方向や、それに伴って生じる業績基準の変更の必要性やその重要性の順位付けは、企業の各部門から提供せられる情報や諸要求の基礎の上に、上位管理者により把握され選択決定せられる性質のものである。即ち、企業を巡る利害関係者達からの企業に対する諸要求は、例えば、顧客の要求は、販売関係部門を通じて、原料供給者の要求は仕入関係部門を通じて、労働組合の要求は人事部や労使関係部門を通じて、債権者や株主の要求は、財務関係部門を通じて、政府地方公共団体の要求は渉外関係部門を通じて把握され、各部門で収集された外部的情報として、各部門や情報センター等で整理・分析、保存せられる。そして、例えば、販売高、生産高、仕入高、支払高、従業員の転職率、欠勤率、帰属心、原材料の在庫率、棚卸高、仕掛品、機械設備の減耗度や修理更新の必要性、研究開発の進展度等々の内部的情報も同様に各関係部門や情報センター等で整理分析保存せられる。同時に、そうした内外の情報に対応して各関係部門で計画や要求が企画せられ、各部門内での管理層間の交渉過程を経て、最終的には、常務会や常任委員会或いは取締役会等の政策決定機関に提出され、そ

ここで組織内に保存せられた内外の関係情報との検討の上に、一連の関係者達の交渉過程を経て、諸目標の選択設定が行なわれると言う過程が取られる。従って、企業の諸目標の選択設定は、情報収集、伝達、整理、分析、保存並びに対策の案出と言う過程において関係する多数の従業員達の能力や欲求、乃至は、価値観により、大きく影響せられる事となる。それは、例え、コンピュータの大幅な導入が行なわれたとしても、情報の収集や分析、判断の過程に人的要素が介入する限り、基本的に変わり得るものではない。

今、多くの管理者をも含めた従業員達が、短期的、即時的な欲求を強く持つ場合には、各部門より上位管理者に提出せられる要求や企画も、当然にそうした欲求や価値観を反映する事となろう。例えば、直接的賃金、俸給、賞与への過大な要求や、労働時間や労働条件に対する過大な改善要求、過度の人員増の要求、逆に研究開発投資や機械化、合理化投資への消極的態度や、そうした企画の減少等が見られる事となろう。また反対に、企業の永続性を期待し、全体として物事を考え、企業相互間の競争を意識し、原価意識に富んだ従業員が多ければ多い程、各部門から提出される要求や企画には、そうした価値観を反映した長期的全体的均衡を考慮し、乃至は考慮する余地を残した弾力的な性格のものが多くなるであろう。長期的投資を必要とする研究開発部門の計画や、一般的に交渉力の弱い調査部門関係への予算や人員等の形で組織効用の配分が容易となり、機械化や合理化に積極的に取り組んだ企画が多く提出される事となるであろう。

かくて、限られた情報と不完全な分析力及び将来の予測能力しか持たない現実的人間像を前提とする時、情報の収集、加工を分担する全従業員就中下位及び中位管理者やスタッフ関係者の有する企業に対する欲求や価値観は、企業の目標の設定、業績基準の設定に重要な意味を有していると言わなければならない。しかも、こうした情報の収集加工を行ない、その対策を考える人的組織の個々の構成員は、自から努力し、それを組織が援助する場合、無限の成長の可能性を有しているものである。企業の存続成長を決定するものは、この人的組織の内に蓄えられた知識や経験、創造力並びにそれを活用す

る能力である。そして人的組織の構成員の成長は、こうした諸々の能力の伸長を意味するものである。それは、日常の業務的意思決定の正確性を増し、やがて管理的な意思決定の妥当性を高め、その結果は、各部分システムの構成を高度化する事を通じて、最高管理者の取り得る戦略的決定の範囲や種類を制約する事となる。

かくて、人事管理は、管理者をも含めた意味での全従業員、企業に対する価値観に影響を与え、その能力の成長を促す事により、情報の収集、加工の精度を高め、意思決定の合理性を高める事を通じて、企業目標（企業業績基準）の設定に影響を与える。それと共に、管理行動までも含めた意味での経済的・非経済的諸誘因の配分を考える報酬管理制度の運営を通じて、設定された企業目標の効率的達成に、直接に貢献し得るものであると言う事が出来よう。