

組織構造の集権化次元の測定尺度について

藤 本 哲

On scales of centralization dimension of organizational structure

Fujimoto Tetsu

Summary

Centralization dimension of organizational structure try to capture power distribution of object organization. It seems that there are two types of capturing of those distributions.

Many of questionnaire items by Hall and hierarchy of authority items by Hage and Aiken seek to find autonomy or dependence on other members of questionnaire respondents. Especially, there is a possibility that items about dependence on unspecified others or autonomy from them by Hall bring responses show ties on not only formal command system but also informal influence. This seems partly overlap with what researchers are going to find in sociometric data.

Items by Pugh et al. and items involving participation in decision making by Hage and Aiken seek to find the rank in hierarchy where specific decision items are made. Especially, items by Hage and Aiken may find possibilities of separation of formal decision making authority regulations and actual decision making. Unlike items about dependence on unspecified others or autonomy from them, this does not include conditions of connection with other members, however.

目 的

社会関係資本 (social capital) に関する研究蓄積が、近年目覚ましい。その基礎理論の一つであるネットワーク分析の中に中心性 (centrality) という概念がある。中心性は、人的ネットワークの中にある個人それぞれの、権力の強さを表そうとする概念である。中心性の値が高い人物ほど、人的ネットワークの中での権力 (power) が強いと仮定されている。人的ネットワークの中のそれぞれの個人の中心性を計算することで、各々の権力の強さの分布を知ることができる。

経営組織論においては、ある組織の中の権力の分布は、組織構造の集権化 (centralization) 次

元として調べられてきた。その場合のデータ収集方法と、ネットワーク分析でのデータ収集方法は異なっている。勿論ネットワーク分析でのデータ収集方法である、ソシオメトリック調査は、以前から知られている。それをを用いることにより、人的ネットワークの中での権力分布を調べることができるようになり、例えば兼任取締役ネットワークの研究が蓄積されるようになってきた。このことを考えると、この新しいやり方を用いて、組織構造の集権化の程度を取り扱うことができないか探るのは、経営組織論にとって新たな課題であると考えられる。

そこで、組織構造研究の集権化概念と、ネットワーク分析の中心性概念との関係を明らかにするという目的のための下位目的として、組織構造の集権化次元を改めて見直してみることにしたい。これが本稿の目的である。

背 景

組織構造研究の源流はヴェーバーの官僚制論であるとされている。野中他（1978）によれば、「現代の組織構造研究は、Weber のいう官僚制を組織構造の1つのパターンとみなし、官僚制は近代社会におけるあらゆる組織にとって普遍的に有効な組織構造であるという Weber の仮説に対する批判的な検討を通じて多様なかたちで展開されてきている。」（114-115頁）とある。また野中他（1978）は、この流れの研究の例として、Merton（1940）、Selznik（1949）、Gouldner（1954）を代表とする官僚制の逆機能論を挙げる（115頁）。

その後、組織構造を多次元概念として捉え記述するという研究が主流となった。それらのうち主要な物として野中他（1978）が取り上げて紹介しているのは、Hallらによる諸研究、PughらのAstonグループによる諸研究、HageとAikenらによる諸研究、の三つである。多次元概念による組織構造の研究は、次元間関係を明らかにしたり、他の変数との関係を明らかにしたりしてきた。

これらの諸研究を通じて、組織構造を表す次元は、公式化（formalization）、複雑性（complexity）、集権化（centralization）の三つの次元に集約されることで、大方の合意が得られつつあると、野中他（1978）は指摘する（122頁）。Hallによる経営組織論の教科書の中の組織構造の章はそのまままとめられており、野中他（1978）が引用したHall（1977）は第2版であるが、1996年出版の第6版および2005年出版の第9版でも、この三つの次元で説明されている。

Hall（1996）は組織構造の考え方には大きく二種類あると指摘する（48-49頁）。その第一について、Hall（1996）はBlau（1974）の記述を引用して、説明をする。それは、役割や影響力の分布で、Hallの追加的説明によると、分業と階層のことである。Hall（1996）の指摘する第二の考え方は、組織構造の形成に果たす人々の相互作用の役割を重視するものである。組織構造は成員の実践を形作るし、成員間の実践が組織構造を形作る。組織構造は変化しうるのだという考え方である。逆に、第一の考え方では、組織成員にとって、組織構造は所与である。

役割の分布や影響力の分布として組織構造を捉える考え方（第一）の研究は、組織構造の多次元

概念を導入し、それらの測定や、次元間の関係を明らかにすることに取り組んだ。Hall らや Pugh ら、Hage と Aiken らによる諸研究はその代表的なものといえよう。組織成員の実践・行為・相互行為と組織構造とが、相互に影響し合うという考え方（第二）の研究は、組織成員の行為へ注目し、組織成員の行為・相互行為をデータとして取り入れている。例えば、Barley（1986）、Pentland（1992、1995）、Pentland and Rueter（1994）、藤本（1998a、1998b、2001a、2001b、2008）などである。これらは概して、組織ルーチンを観察調査で見出して、それに基づいて分析を行っている。

ネットワーク分析でデータ収集方法として用いられる、ソシオメトリック調査は、調査対象者である各々の成員に対して、各々の成員と他の成員とのつながりの状況を回答させる。これらの回答を集めて、成員間のつながりの状況を分析するものである。それぞれの成員の持っている地位や役割をいったん捨象して、単につながり方のみを見る。数学のグラフ理論を応用して分析しようとする。

Hall らによる集権化の測定尺度

Hall（1963）は6つの次元を用いている。第一は機能的専門化に基づく分業、第二はよく定義された権限の階層、第三はある職位の権利と義務を網羅する規則体系、第四は仕事の状況を扱う手続きの体系、第五は対人関係の非人格化、第六は技術的な有能さに基づく従業員の昇進と選別である。これらの中で集権化に対応すると思われるのが、第二次元である。

また Hall, Haas, and Johnson（1967）においては7つの次元に分類されている。それらは、複雑性、公式化、目標の特定性、活動の種類、部門間の相互依存性および地位と権力、組織と外部環境との関係、活動や重点の変化、である。これらのうち、公式化の中に、権限の集中化が入っている（127頁）。権限の集中化の測定は、様々な状況における意思決定の過程を記述するよう、回答者に尋ねることによってなされる（127頁）とある。

表1は、Hall による1961年の博士論文に載っている質問項目を、野中他（1978）が翻訳したものの（156-158頁）のうち、権威階層に関するものを抜き出したものである。質問項目数は12項目である。これらは三つに分類できると思われる。第一は、組織の階層性を直接的に表す質問項目である。これは、第14項目「全ての人は規則的に報告する上役を持っている」と第32項目「人々はいつも上司から命令を受ける」が該当する。第二は、上司への依存あるいは上司からの自律である。これは、第20項目「監督者が決定を認めるまではほとんど行動できない」、第38項目「いかなる決定も上司の承認がなければならない」、第50項目「ささいな事柄でも最終的の回答を誰か上の人に問い合わせなければならない」、および第62項目「どんな事でも実行に移す前に上司にお伺いを立てねばならない」が該当する。第三は、非特定の他者への依存あるいはそれらからの自律である。これは、第1項目「たいていの場合、自分が決定者であると感じる」（R）、第2項目「他の誰とも相談せずに決定することができる」（R）、第26項目「会社内の仕事のやり方は、その人にほとんど任せられる」（R）、第44項目「自分で決定を下そうとする者は、ここでは、すぐにくじけさせられる」、

表1 Hall による質問項目

Hall による質問項目は62あり、それらは、(I) 権威階層、(II) 分業、(III) 規則、(IV) 手続き、(V) 非人格性、(VI) 専門能力、に関わる質問項目となっている。ここでは、そのうち (I) 権威階層のみを抜き出した。

回答は、全く正しい (1点)、部分的に正しい (2点)、正しいとも誤っているともいえない (3点)、部分的に誤り (4点)、全く誤り (5点) の5点尺度で求められている。(R) のついている項目は、全く正しい (5点)、部分的に正しい (4点)、正しいとも誤っているともいえない (3点)、部分的に誤り (2点)、全く誤り (1点) の逆転項目である。

行頭の数字は、全体の質問項目の中における項目番号である。

1. たいていの場合、自分が決定者であると感じる。(R)
2. 他の誰とも相談せずに決定することができる。(R)
8. 必要なものを得るためには特別の許可がいる。
14. 全ての人は規則的に報告する上役を持っている。
20. 監督者が決定を認めるまではほとんど行動できない。
26. 会社内の仕事のやり方は、その人にほとんど任せられる。(R)
32. 人々はいつも上司から命令を受ける。
38. いかなる決定も上司の承認がなければならない。
44. 自分で決定を下そうとする者は、ここでは、すぐにくじけさせられる。
50. ささいな事柄でも最終的の回答を誰か上の人に問い合わせなければならない。
56. ここでは従業員は、ほとんど自分のやりたいようにやることが認められている。(R)
62. どんな事でも実行に移す前に上司にお伺いを立てねばならない。

Hall, Richard H. (1961) An empirical study of bureaucratic dimensions and their relation to organizational characteristics. Unpublished Ph.D. Dissertation, Ohio State University. の測定手段の、野中郁次郎、加護野忠男、小松陽一、奥村昭博、坂下昭宣 (1978) 『組織現象の理論と測定』千倉書房、156-158頁による翻訳から引用。

および第56項目「ここでは従業員は、ほとんど自分のやりたいようにやることが認められている」(R) が該当する。逆転項目 ((R)) が多いのが特徴的である。なお、第8項目「必要なものを得るためには特別の許可がいる」は、上記の三分類には当てはまらなくとも思われる。

Hall (1963) においては、6つそれぞれの次元を測定するための質問項目が紹介されていない。一例が紹介されているのみである。それぞれの次元の質問項目数は記載されている。質問項目数はそれぞれ10項目ずつあり、第六次元のみ12項目ある (35頁) ということである。権限の階層を調べるための質問項目の例としては、「個人は、他の誰からも確認されることなく、自分自身の意思決定をなすことができる」(35頁) というのが挙げられている。回答は5点尺度でするように求められている。

Hall らによる集権化次元の測定尺度は次のように考えられる。各々の組織成員の自律性の度合いを調べて、各々の組織成員に及ぼされる影響力の強さあるいは権限委譲の程度を調べようとしている。そうして間接的に集権化の度合いを調べようとしているといえる。このような尺度であるから、権限委譲が進んでいる組織の場合に階層性の度合いの値が低く出ることが予想される。このこ

と自身は、集権化のイメージ、この場合は分権化が進んでいる、というのに合っている。他には、階層毎の権限がはっきりと区分されている組織の場合や、組織の中の各部門や各成員の相互依存性が高い場合、回答の値が低く出ることが予想される。従って、階層毎や、部門毎の集計をして、当該組織の集権化の状況を把握することが望まれるのだろう。

Pugh らによる集権化の測定尺度

Pugh ら（1963）では centralization が次のように考えられている。先ず「集権化は、組織に影響を与える意思決定をする権威の焦点に関わる」と指摘する。続いて、先行研究より権威には二つの類型が認識されてきたとする。第一は、本質的には所有権に依拠する、公式あるいは制度的権威である。この公式的権威は多かれ少なかれ権限委譲され、これが集権化の一つの側面であるとされる。第二は、知識と経験に依拠する、実質的あるいは個人的権威である。実質的権威は専門家に存在するとされ、専門家の数と権威は、集権化のもう一つの側面であるとされる（304頁）。（とはいえ、表3の質問項目を見る限り、両者を区別するのは難しい。）

集権化に影響を与える要因は4つあるとされる（Pugh ら1963、304頁）。第一に、権威構造の中の特定の諸点において、実際的意思決定機能がある位置、第二に、部下の裁量を制限する、決定の規則の発布、第三に、査察手続きの頻度と徹底度合いおよび統制体系、第四に、関連情報の正統な利用可能性、である。

Pugh ら（1963）ではまた、集権化の操作的概念を定義するためには、最高経営責任者の権限と責任が確定されなければならない、とする（304頁）。以下の2点における最高経営責任者の裁量の限界とはどのようなものかというものである。第一は資源の統制である。その資源には、金銭、人々、物資、アイデア、時間が含まれる。第二は活動の統制である。その活動には、独自性の確立、仕事の流れ、制御、永続が含まれる。

そして、同様の考え方が、組織における全ての他の階層にも適用されるであろうとする（304-305頁）。集権化の第一の尺度として、統制の制限の比率（the rate of restriction of control）を挙げる。これは、統制が、最高経営責任者から離れるにつれて、早く失われるような組織は、高度に集権化していることを表す。第二の尺度として、最高経営責任者の業績評価を適用可能な組織階層がどこまで下れるかの幅（the range of levels down the organization to which the performance evaluations of the chief executive are applicable）を挙げる。例えば、最高経営責任者だけでなくその下の諸階層も、利益率の同じやり方で評価されるのならば、その組織はあまり集権化していないとされる。また集権化の程度の高い組織では、業績評価のやり方が階層によって変わり、例えば経営規則への服従といったものが基準となるとされる。

Pugh ら（1968）においては、組織構造を測定するための質問項目が詳しく紹介されている。これは野中他（1978）および安積（1979a）に翻訳されている（表2、表3を参照）。質問項目群のう

表2 Pughらによる集権化に関する質問項目についての説明文

表3に引用した三つの文献のうち二つにおいては、紹介されている37の質問項目に、それぞれ説明文がついており、それらをここに紹介する。

野中他（1978）によるもの（162頁より引用）質問項目の前に記載されている

D集権化

次の37項目の意思決定がそれぞれ組織階層のどのレベルで行われるかを調査し、各項目に対して、次のスコアを与える。組織外（5）、最上位管理者（4）、作業の流れを全体として統括する管理者（3）、個々の作業の流れを統括する管理者（2）、監督者（1）、作業（0）。このスコアを合計して集権化（54.00）のスコアとする。

*印は54.10（組織の自律性）を構成する項目である。

安積（1979a）によるもの（11-12頁より引用）質問項目の前に記載されている

集権度（centralization）：組織が常時直面し、決断がなされねばならない問題が37項目列記されている。問われるのは組織のどのレベルで決断が行われているかである。後で上式の形式的承認が必要な場合でも、普通その事項に関して決断を下し実行に移ることのできる最低レベルが問われている。各組織においてその組織地位（例えば、子会社、分工場）に関わらず六つのレベルを強制してスコアをつける。最低レベルは現場の従業員である。最高レベルは組織の最高責任者の上である。例えば子会社の場合、最高レベルは親会社となる。最低レベルのスコアを0、最高を5とする。組織全体を含むレベル（例えば、子会社の場合はその社長）が4、ライン業務を総括するレベルが3、ライン業務内のサブ・ユニットのレベルが2、監督者レベルが1となる。

ち集権化に関わるものは付録Dである。ここでは、37項目の意思決定がそれぞれ組織階層のどのレベルで行われるかを調査し、各項目に対して、次の得点を与えている。組織外（5点）、最上位管理者（4点）、作業の流れを全体として統括する管理者（3点）、個々の作業の流れを統括する管理者（2点）、監督者（1点）、作業（0点）。この得点を合計して集権化の得点としている。

Pugh と Hickson による、比較的近年の文献（ピューとヒクソン、2000、邦訳2003）によれば、集権化に関して次のような記述がある。「意思決定の集権化とある組織の意思決定の何らかの所有組織からの自律性が、ひっくり返って権威の集中化と名付けられた。権威が集中化している組織では、その決定の大部分がそれ自体の階層秩序のトップで下されるばかりでなく、多くの決定が頭越しに、それが全面的または部分的に所有された子会社または下位セクションとして従属している別の組織の経営陣によって下される。」（邦訳14-15頁）この記述の後半から分かることは、ある組織の意思決定に影響を与える上位組織の存在を、考察の範囲に含めているということである。

Pughらは、様々な事柄について、どの階層（ランク）で意思決定がなされているかを直接的に調べている。同じ質問群を異なる調査対象組織に実施することで、複数組織間の比較をすることになる。安積（1979a）が「アストン・グループの尺度は、組織に関する一連の質問で再確認できる客観的情報を得ようとしている。普通組織の上位にある人との面接で済む」（4頁）と指摘するように、Pughらの調査法では、各種の意思決定が組織の中におけるどの階層でなされているのかを調べている。それは組織を代表して回答する人の認識でもある。

表3 Pughらによる集権化に関する37の質問項目

Pughら（1968）には質問項目が紹介されている。それらの日本語へ翻訳されたものとして、野中他（1978）による翻訳と安積（1979a）による翻訳を並べて引用する。それぞれ、1行目はPughら（1968）に紹介されているもの（pp.102-103より引用）、2行目は野中他（1978）による翻訳（162頁より引用）、3行目は安積（1979a）による翻訳（11-12頁より引用）である。なお、ここでは、集権化に関する37の質問項目のみ引用する。2行目で*印の付いている項目は、組織の自律性を構成する項目である。

- 1 Labor force requirements
必要作業員数
当該事業所内全体の必要人員数の決定
- 2 Appointments to direct worker jobs
直接作業員の選抜
誰かを最低レベルに雇うこと
- 3 Promotion of direct workers
直接作業員の昇進
工員の昇格
- 4 Representation the organization in labor disputes
労使交渉への出席
労働争議の際、誰が経営者側の代表となるかの決定
- 5 Number of supervisors
監督者数*
現場監督者人数の決定
- 6 Appointment of supervisory staff from outside the organization
組織外からの監督者の選抜*
社外者を現場監督者に任命
- 7 Promotion of supervisory staff
監督スタッフの昇進*
監督者の昇格
- 8 Salaries of supervisory staff
監督スタッフのサラリー*
監督者の給料
- 9 Spending of unbudgeted or unallocated money on capital items
資本項目についての予算外または剰余資金の支出*
予算外資金（あるいは用途未決定の資金）を設備に投資
- 10 Spending of unbudgeted or unallocated money on revenue
収入項目についての予算外または剰余資金の支出*
同資金を消費物資やサービスに使用
- 11 Selection of type or brand for new equipment
新装置・設備の型式とブランドの選択
購入器具のブランドや型の決定
- 12 Overtime to be worked
残業時間
時間外従業（オーバータイム）をどのようにするか決定
- 13 Delivery dates or priority of orders
配達日と受注の優先順位

- 各注文の調達日やどの注文を優先するか
の決定
- 14 New product or service
新製品または新サービス*
新製品やサービスを売る決定
 - 15 Marketing territories to be covered
マーケティングの地域割り*
市場地域の決定
 - 16 Extent and class of market (operational field) to be aimed for
目標市場の範囲とクラス*
いかなる市場をねらうかの決定
 - 17 Costing; i.e., to what costing system, if any, will be applied
品質管理システム*
原価計算方法の決定
 - 18 Inspection; i.e., to what items, processes, etc. the inspection system, if any, will be applied
品質管理システム*
何を検査するか
の決定
 - 19 Operations that will have work studies made of them
作業研究を行う作業*
何部門の作業方法調査をするかの決定
 - 20 Plans to be worked on
作業計画
事業所内の各種方針・計画の優先決定
 - 21 Outputs to be scheduled against given plans
計画に基づいた日程計画
各種生産計画の中でどの計画を優先するか
の決定
 - 22 Dismissal of operative
作業者の解雇
一般従業員の解雇
 - 23 Dismissal of supervisor
監督者の解雇*
現場監督者の解雇
 - 24 Methods of personal selection
従業員選抜方法
人事選考方法の決定
 - 25 Training methods
訓練方法*
従業員訓練方法の決定
 - 26 Buying procedures
購買方法*
購買方法の決定
 - 27 Suppliers of materials to be used
原料供給業者の選抜*
誰から買うかの決定
 - 28 Methods of work to be used (not involving expenditure); i.e., how a job is to be done
作業方法 (支出をとまなわない)

- | | |
|----|---|
| | 作業方法の決定 |
| 29 | Machinery or equipment to be used for a job
作業のための機械・設備
どの機械・器具を使うかの決定 |
| 30 | Allocation of work among available workers
作業者への課業の配分
従業員へ作業割当 |
| 31 | Welfare facilities to be provided
福利厚生＊
社員用福祉設備や制度の拡張 |
| 32 | Price of the output
アウトプットの価格＊
生製品の販売価格 |
| 33 | Altering responsibilities or areas of work of functional specialist departments
職能スタッフ部門の責任範囲や作業領域の変更＊
スタッフ部門の責任変更 |
| 34 | Altering responsibilities or areas of work of line department
ライン部門の責任範囲や作業領域の変更＊
ライン部門の責任変更 |
| 35 | Creation of a new department (functional specialist or line)
新部門（スタッフまたはライン）の設置＊
新しく部を設ける決定 |
| 36 | Creation of a new job (functional specialist or line, of any status, probably signified by a new job title)
新職種の設置＊
新職設定の決定 |
| 37 | Who takes over in the chief executive's absence
最上位管理者が休んだ場合の代行者＊
当該事業所の長が不在の場合、誰が代わりをつとめるかの決定 |

Hage と Aiken による集権化の測定尺度

Hage と Aiken によれば、集権化次元で測定しようとしているのは、どのように権力が分布しているのか、ということである。例えば、HageとAiken（1965）においては、“centralization is a measure of how power is distributed”と書かれている（292頁）。またHageとAiken（1967b）においては、“how power is distributed among social positions”と述べられている（77頁）。これについて野中他（1978）は、『『社会的地位の間への権力の分布』を示す次元』である（128頁）と訳している。

その権力の分布は2つの指標で表されるとする。それらは、HageとAiken（1965）においては、意思決定に参加する職数の比率（“proportion of jobs that participate in decision making”）および意思決定者によって決定される領域の数（“number of areas in which decisions are made by

decision makers”) (293頁、表1) となっている。また Hage と Aiken (1967b) においては、意思決定への参加 (“participation in decision making”) および権限階層の程度 (“the degree of hierarchy of authority”) (77頁) となっている。これらについて野中他 (1978) は、HageとAiken (1967b) に依拠し、(1) 共通意思決定への参加、および(2) 権限の階層性、としている(128頁)。

第1の指標である共通意思決定への参加は、Hage と Aiken (1967b) において、資源の配分に関わる意思決定や組織政策(経営政策)の決定といった、組織全体に関わる意思決定に際して、どれくらいの地位の人々が参加しているかの程度(77頁)と説明されている。表4にある具体的な質問項目をみると、具体的な意思決定事項がどの階層でなされるのかを調べようとしているのが分かる。

また第2の指標である権限の階層性は、Hage と Aiken (1967b) において、“This refers to decisions involving the work associated with each social position. If the occupants are allowed to make their own work decisions, then there is little reliance upon the superordinates and thus a low reliance on hierarchy of authority for social control. In contrast, if all work decisions must be referred to the occupant of the position immediately superior in the chain of command, this is a great hierarchy of authority.” (78頁) と説明されている。つまり、自分の業務に関わる意思決定において、上司に伺いを立てる程度、ということになる。上司への依存度が高ければ権限の階層性の程度が高く、上司への依存度が低ければ権限の階層性の程度が低いということになる。表4にある具体的な質問項目をみると、質問票回答者の自律性あるいは他者への依存性を見ようとしているといえる。

結 論

組織構造の集権化次元は、調査対象組織の権力の分布を捉えようとしている。その分布の捉え方が、二種類あると考えられる。

Hallによる質問項目の多く、および Hage と Aiken による質問項目のうち権限の階層性に関する質問項目は、質問票回答者の自律性あるいは他者への依存性を見ようとしている。特に、Hallによる、非特定の他者への依存あるいはそれらからの自律に関わる質問項目は、公式の命令系統だけでなく、非公式の影響力と結びつきをも含む回答が得られる可能性がある。これは、ソシオメトリック調査が得ようとしているデータと重なる部分があると思われる。

Pugh らによる質問項目および Hage と Aiken による質問項目のうち共通意思決定への参加に関わる質問項目は、具体的な意思決定事項がどの階層でなされるのかを調べようとしている。特に、Hage と Aiken による質問項目は、公式な意思決定権限の規定から実態が乖離している可能性を発見するかもしれない。しかしながらこれは、非特定の他者への依存あるいはそれらからの自律に関

表4 Hage と Aiken による質問項目

共通意思決定への参加の指標は4つの質問に基づいている。各々の回答者についてこれらの回答の平均値が算出される。

1. あなたは普通どのくらいの頻度で、新しい従業員を雇うかどうかの意思決定に参加しますか。
(How frequently do you usually participate in the decision to hire new staff?)
2. あなたは普通どのくらいの頻度で、専門的な従業員の昇進についての意思決定に参加しますか。
(How frequently do you usually participate in decisions on the promotion of any of the professional staff?)
3. あなたはどのくらいの頻度で、新しい経営政策の採用についての意思決定に参加しますか。
(How frequently do you participate in decisions on the adoption of new policies?)
4. あなたはどのくらいの頻度で、新しい仕事のやり方の採用についての意思決定に参加しますか。
(How frequently do you participate in the decisions on the adoption of new programs?)

回答の選択肢は、(1) 全くない (never)、(2) あまりない (seldom)、(3) ときどきある (sometimes)、(4) しばしばある (often)、(5) いつもである (always) の五つである。

権限の階層性の指標は5つの質問に基づいている。各々の回答者についてこれらの回答の平均値が算出される。

1. 監督者が決定を承認するまで、ここでできることは何もない。
(There can be little action taken here until a supervisor approves a decision.)
2. 自分自身で意思決定したいと思う人は、ここではすぐにその気持ちをくじさせられる。
(A person who wants to make his own decisions would be quickly discouraged here.)
3. たとえ小さな事柄であっても、最終的な回答のためには誰か上司に問い合わせなければならない。
(Even small matters have to be referred to someone higher up for a final answer.)
4. 私が何をやるにしても、自分の上司に尋ねなければならない。
(I have to ask my boss before I do almost anything.)
5. 私が行うどんな意思決定についても、自分の上司の承認を得なければならない。
(Any decision I make has to have my boss's approval.)

回答者の選択肢は、(1) 全く違う (definitely false) から (4) まさにその通り (definitely true) までの4点尺度である。

出典：HageとAiken (1967b) 78-9頁、脚注10、11。翻訳は引用者による。

わる質問項目とは異なり、他成員との結びつきの状況は含まないであろう。

(ふじもと てつ・本学経済学部准教授)

参考文献

- Aiken, Michael and Jerald Hage (1968) Organizational interdependence and intra-organizational structure. *American Sociological Review*, 第33巻、912-930頁
- 安積仰也（共同研究者、David J. Hickson, Dezso Horvath, Charles McMillan）(1979a) 「日本の組織構造」『組織科学』第12巻、第4号、2-12頁
- 安積仰也（共同研究者、David J. Hickson, Dezso Horvath, Charles McMillan）(1979b) 「組織構造の知覚：イギリス・日本・スウェーデンの比較」『組織科学』第13巻、第4号、26-36頁

- Barley, Stephen R. (1986) Technology as an occasion for structuring: evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. *Administrative Science Quarterly*, 第31巻、78-108頁
- Dewar, Robert and Jerald Hage (1978) Size, technology, complexity, and structural differentiation: toward a theoretical synthesis. *Administrative Science Quarterly*, 第23巻、111-136頁
- 藤本 哲 (1998a) 「情報技術をめぐる組織構造の研究：組織構造概念の拡張と成員の役割」神戸大学大学院経営学研究科博士論文
- 藤本 哲 (1998b) 「高度な情報機器を扱う組織における問題対処の階層性：組織成員間相互接触活動の記述による構造の構成」『産業と経済』（奈良産業大学経済学会）第13巻、第3号、63-80頁
- 藤本 哲 (2001a) 「成員間相互行為の記録データを用いて組織構造の公式化次元を記述する方法に関する一考察」『産業と経済』（奈良産業大学経済経営学会）第16巻、第1号、43-51頁
- 藤本 哲 (2001b) 「成員間相互行為の記録データを用いて組織構造の複雑性次元を記述する試み」『産業と経済』（奈良産業大学経済経営学会）第16巻、第3・4号、257-271頁
- 藤本 哲 (2008) 「組織構造の公式化次元と組織成員の技能との代替関係に関する一考察」『高崎経済大学論集』（高崎経済大学経済学会）第50巻、第3・4号、75-85頁
- Gouldner, Alvin W. (1954) *Patterns of industrial bureaucracy*. The Free Press. (邦訳) A・ゴールドナー(著)、岡本秀昭、塩原勉(訳編) (1963) 『産業における官僚制：組織過程と緊張の研究』ダイヤモンド社
- Hage, Jerald (1965) An axiomatic theory of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 第10巻、289-320頁
- Hage, Jerald and Michael Aiken (1967a) Program change and organizational properties: a comparative analysis. *American Journal of Sociology*, 第72巻、503-519頁
- Hage, Jerald and Michael Aiken (1967b) Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly*, 第12巻、72-92頁
- Hage, Jerald and Michael Aiken (1969) Routine technology, social structure, and organizational goals. *Administrative Science Quarterly*, 第14巻、366-376頁
- Hage, Jerald, Michael Aiken, and Cora Marrett (1971) Organizational structure and communications. *American Sociological Review*, 第36巻、860-871頁
- Hall, Richard H. (1962) Intraorganizational structural variation: application of the bureaucratic model. *Administrative Science Quarterly*, 第7巻、295-308頁
- Hall, Richard H. (1963) The concept of bureaucracy: an empirical assessment. *American Journal of Sociology*, 第69巻、32-40頁
- Hall, Richard H. (1967) Some organizational considerations in the professional—organizational relationship. *Administrative Science Quarterly*, 第12巻、461-478頁
- Hall, Richard H. (1996) *Organizations: structures, processes, and outcomes*. (6th ed.) Prentice Hall
- Hall, Richard H., Eugene Haas, and Norman F. Johnson (1967) An examination of the Blau-Scott and Etzioni typology. *Administrative Science Quarterly*, 第12巻、461-478頁
- Hall, Richard H. and Charles R. Tittle (1966) A note on bureaucracy and its “correlates”. *American Journal of Sociology*, 第72巻、267-272頁
- Hall, Richard H., Pamela S. Tolbert (2005) *Organizations: structures, processes and outcomes*. (9th ed.) Pearson Education
- Inkson, J. H. K., D. S. Pugh, and D. J. Hickson (1970) Organizational context and structure: an abbreviated replication. *Administrative Science Quarterly*, 第15巻、318-329頁
- Merton, R. K. (1940) “Bureaucratic structure and personality.” *Social Forces*, 第18巻、560-568頁。(R. M. Merton, *Social theory and social structure* に採録) 邦訳、ロバート・K・マートン(著)、森東吾、森好夫、金沢実、中島竜太郎(共訳) 『社会理論と社会構造』みすず書房、1961年、第6章「ビュロクラシーの構造とパースナリティ」179-189頁
- 野中郁次郎、加護野忠男、小松陽一、奥村昭博、坂下昭宣 (1978) 『組織現象の理論と測定』千倉書房
- Pentland, Brian T. (1992) Organizing moves in software support hotlines. *Administrative Science*

- Quarterly*, 第37巻、527-548頁
- Pentland, Brian T. (1995) Grammatical models of organizational processes. *Organization Science*, 第6巻、第5号、541-556頁
- Pentland, Brian T. and Henry H. Rueter (1994) Organizational routines as grammars of action. *Administrative Science Quarterly*, 第39巻、484-510頁
- ピュー、デリック・S、デービッド・J・ヒクソン（著）北野利信（訳）（2000、邦訳2003）『現代組織学説の偉人たち：組織パラダイムの生成と発展の軌跡』有斐閣
- Pugh, D. S., D. J. Hickson, and C. R. Hinings (1969) An empirical taxonomy of structures of work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 第14巻、115-125頁
- Pugh, D. S., D. J. Hickson, C. R. Hinings, K. M. Macdonald, C. Turner, and T. Lupton (1963) A conceptual scheme for organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 第8巻、289-315頁
- Pugh, D. S., D. J. Hickson, C. R. Hinings, and C. Turner (1968) Dimensions of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, 第13巻、65-105頁
- Pugh, D. S., D. J. Hickson, C. R. Hinings, and C. Turner (1969) The context of organization structures. *Administrative Science Quarterly*, 第14巻、91-114頁
- Selznick, Philip (1980) *TVA and the grass roots: a study of politics and organization*. University of California Press