

Alternative Relationships between Centralization and Decentralization

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2017-10-02 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/2297/5155

分 権 化 の 説 明 論 理

—— 社会システムにおける集権化と分権化（その1） ——

碓 井 崧

Alternative Relationships between Centralization and Decentralization

Takashi USUI

要 旨

集権化・分権化の組織論の文献サーベイをすると、一つのタイプとして集権主体の代理人の役割を果たすという意味での代替的な（alternative）分権化という説明論理がある。この代替的分権化の前提として、(M. ウェーバーの言う単一支配的な) 集権的官僚制がある。「軽い分権化」はこの集権的官僚制との関連における代替・等価の機能を果たしている分権化である。これは、分権主体が集権主体に対し、より自治権を主張し、対抗関係を持ち得る「重い分権化」とは対照的な分権化である。「分権化された意思決定」が「集権化されたチェック・コントロール」によってバランスがとられている場合、この代替性の論理にたっている。構造化の進行は、集権化をもたらすという見解と、分権化をもたらすという見解の両論がある。各種調査データの示すところでは、構造化の進行（構造変数の得点の増大）は、とくに組織規模の大きい場合に、分権化をもたらしている。これを説明する場合に、構造化が集権化と等価の作用をなし、〈安心〉〈信頼〉して分権化に委ねられるという代替性の論理で説明されている。アストン研究とそれを追調査したチャイルドの場合にもそうである。専門化・専門職化・専門家集中の進行は、分権化と正の関連を示しているが、これは必ずしも一般的傾向ではない。専門家が同時にゼネラリストとして訓練されている場合、分権化につながらない事例が見られる。ブラウの調査した専門職的官僚制の場合、専門職化と集権的官僚制化の間の代替性の論理で説明し、官僚制化と専門職化とを相互対立的にとらえる立場ではない。以上、調査データの上では一致をみない研究領域であるが、説明の論理としては代替性の考え方が一本貫いていることに注目する必要がある。

1 問 題

用語の問題

集権化・分権化問題の複雑さはその用語・概念そのものにも由来しているので、最初に若干の整理しておこう。集権化・分権化の定義をする場合、資源配分の決定権の集中・分散に着目することができる。「集権化は、限定されたシステムの中での、種々の行為主体の間での資源コントロールの配分での集中化の程度」(Centralization is the degree of concentration by various actors in the distribution of control over resources in a bounded systems)¹と定義されているのをより決定権に引き寄せて解釈して用いておこう。しかし、用語としては、連続体概念としての Zentralisierung (集権化)、Dezentralisierung (分権化)の方が、Zentralisation (集権)、Dezentralisation (分権)という両極的印象を与える用語よりも望ましいであろう²。

この集権化・分権化は、類縁概念・類似現象とつぎのような点で区別する必要がある。(1)職務負担の分散は必ずしも分権化ではない。(2)人員の地方配置は必ずしも地方分権ではない。(3)標準化が進行して、規則に照らしたローカルな作業上の決定が進行しても、それは必ずしも分権化であるとは限らない³。(4)公式的には意思決定権限を行使しているが、あまりにチェック・コントロールが強く選択の余地がない場合、幻想的あるいは疑似的分権化 (illusory or pseudo decentralization) と言われる⁴ように、分権化と言えるかどうかの境界に位置する場合もある。

権限委譲 (delegation) との関連はどうだろうか。(1)狭義の権限委譲で言えば、単一組織の中での当初の集権主体の権限の決定を、様々な程度に任された、その代理人的性格の「軽い分権化」を指している。(2)広義の権限委譲は分権化一般の意味で用いられ、ほぼそれと同義に用いられている場合である⁵。このレビューで対象にしているのは、主として(1)の狭義での権限委譲であり、これを広義の分権化の一タイプとして位置づけたい。

各国語での用語法的前提として価値観の違いにも注目すべき点がある⁶。英米のように分権偏重国民 (decentralist-bias) では、集権化それ自体良いものとみなされず、分権化が自由社会の基本価値達成と保持の前提条件とみなされている。これに対し、フランスのような集権偏重国民 (centralist-bias) では、地域主義という分権志向の点はあるにはあるが、法学と歴史の双方が国家統一のドクトリンを支持している。このような価値観が各種研究・調査に様々な影響を与えていることは予想されるが、価値自由の立場でこの問題を扱っていききたい。

各国語の主要用語をあげる⁷。décentralisation (仏) は、中央政府からパワーを明確な法人格のオーソリティ (地域的に、また、機能的に特定化したオーソリティ) へ移転することである。déconcentration (仏) は、単一政府のハイアラーキーの中での「行政的分権化」

に当たる（この用語法の区別はあまり受け入れられなかった）。decentralization（英国・米国）は総称的概念で、限定して用いる場合、行政的・政治的・政府の・などの形容詞をつける。devolution(英)は、一般に décentralisation(仏)に相当するが、時に déconcentration（仏）も含む。

ここでは、とりあえず、「軽い分権化」と「重い分権化」の区別を導入しておこう。「重い分権化」の独立性の規準として、財政支出決定、人事決定、独自の目標設定など考えられるが、これらの操作化にはかなり問題も伴っている。ここでの言及を避けて、集権主体の代理人という意味での代替的な（alternative）分権化を「軽い分権化」と呼んでおこう。これが分権化のすべてでないことは、より自治権が強調され、集権主体と分権主体の対抗関係の強調される「重い分権化」の場合もでてくるからである。言葉として同じ分権化もこれだけ多様な概念であることに注目しなければならない。

レビューの方針

集権化・分権化そのものが、ここでの中心テーマであるが、従来の研究の軌跡は、これだけに関心を集中させても明確な結果は出てこなかったということを示している。成果をあげているのは、他の分析軸とセットにしている場合で、何らかの補助線を引くことが問題点を明らかにすることに貢献している。システム間（政府間）の分析においては、中央政府と地方（団体・政府）の間の〈集権〉〈分権〉関係を見る場合、〈分離〉〈融合〉概念の軸とクロスさせてみることによって、日本の近現代の集権化・分権化の推移の分析をすることが可能になっている⁸。この場合、〈分離〉とは、地方団体の区域内のことではあっても、中央政府の機能は中央政府の機関が独自に分担することである。また、〈融合〉とは、中央政府の機能ではあっても地方団体の区域内のことであれば地方団体がその固有の行政機能とあわせてこれを分担することである。この両軸の組み合わせから〈集権・分離〉、〈集権・融合〉、〈分権・分離〉、〈分権・融合〉の四つの型ができ、現実の分析、歴史的研究への道が開かれてきた⁹。

システム内の集権化・分権化の研究においても、集権化・分権化をそれ単独ではなく、構造変数とセットにして論じることによって問題点が浮かびあがってくる、と考えられる。ただ、ここでのレビューは、忠実な研究史のあとづけや統計的検討という姿勢ではない。集権化・分権化の分野は、すでにフェスラー（James W. Fesler）、ジェナグレン（L. Peter Jennergren）、ヘーグ（Jerald Hage）によってレビューがなされ、その中で代表的論著の検討がなされているので、これらを半ば紹介する形で、筆者の問題意識から再論してまとめていくことである。代表的人物としてウェーバー、サイモン、ピュー、ヒクソン、チャイルド、ヘーグ、ブラウを飛び石づたいにたどることになる。これらの議論をたどると、そこに代替的（alternative）という構造変数にかかわる独特の説明論理が一本貫かれ、そ

のラインをたどって検討していく。検討対象を単一組織に限定するよう注意したが、以上の中でもブラウの調査は必ずしもそれに当たらないが、代替性の説明の典型として取り上げた。

2 M. ウェーバーの集権的官僚制と分権化の実際的契機

ウェーバーの集権的官僚制

さてここで代替性が論じられる場合、それは集権的官僚制組織を基盤にしており、それとの関係における代替性の問題である。そこで、M. ウェーバーの官僚制を集権化と関連づけることから議論を始めよう。

組織研究では、その出発点を M. ウェーバーに置く場合が多い。ピュー (Derek S. Pugh) らのアストン研究では、ウェーバーから公式化、標準化などの概念を引き出した。ヘーグの公理論的命題では、ウェーバーに拠りつつ公式化と集権化の正の関係を想定する。

組織研究の中の集権化・分権化の研究も、同じくウェーバーに出発点を置くことができる。官僚制的支配は、単一支配 (Monokratie) である点で (同じく依法的支配の) 合議制とは区別される。「官僚制的行政＝単一支配制的行政」¹⁰と表現され、単一支配との関連が強調されている。単一支配とは、ヘルが「一人」として支配することであり、行政幹部 (官吏)、団体成員を含む支配団体になっている。この意味で、官僚制の理念型は単一支配の集権的モデルであると言える。また、合議制的支配もその出す決定と命令が、あたかも一人の決定・命令であるかのように整合されている限り、形態の上では異なっている、機能的には単一支配と等価に作用しているとも言える¹¹。

以上の官僚制的支配は、現代の経営組織理論の、どこに接点を見いだすことができるのだろうか。サイモンのいう「オーソリティにおける命令の統一性 (unity of command) の原則」では、部下を二人以上の上司から命令を受ける地位につけることは望ましくないという点が強調されている¹²。この原則を垂直的に下から上へと積み上げていくと、組織の頂点は一人であるということになり、官僚制的支配の単一支配と重なる帰結になる。

ウェーバーの近代官僚制論を、専門化の点から見ると、官僚制を含め、「およそ永続的存立を目指す支配は、すべて何らか決定的な点において秘密支配である」¹³と述べている点が注目される。これは、少数の利益 (Vorteil der kleinen Zahl) によると説明され、支配者側の意図・なされた決議・知識を秘密にすることによって効力を発揮しうる。秘密保持は、人数が多くなればなるほど、ますます困難になり、期待しがたくなっていく。ここには知識の秘密 (あるいは独占) という支配関係成立の端緒の説明が見られる。ウェーバーの影響を受けたミヘルス (Robert Michels) は、上記の問題を「寡頭制の鉄則」として定式化した。この寡頭制化の原因の一つとして、指導者と被指導者の間の教育程度の差 (知的優越性) をあげ、知識ギャップを指摘する¹⁴が、これらは後述の専門化の問題につながる。

以上の官僚制的支配における集権化を、集権的官僚制（あるいは集権的官僚制モデル）と呼ぶことにする。この集権的官僚制と分権化の間では構造化を媒介にした代替性の説明論理、すなわち構造化が集権化と代替可能ないし等価であることによって、分権化が可能になるという説明論理が、しばしば展開されている。ここで構造化というのは、構造変数（専門特化、標準化、公式化）の項目が増大する傾向を総称していうことにする。

分権化の実際的契機 —— 経営と経営学の事例

ジェナグレン¹⁵が、集権化と分権化の間のバランス論としてとらえている論点を経営の実際例の場合から見ておこう。重要な決定か重要でない決定かの別が集権化と分権化とどのように関連しているのか。トップマネジメントの負担が増大し、権限委譲 (delegate) されるものは重要でないものである。ブラウ＝ショーエンヘル (Peter M. Blau and Richard A. Schoenherr) が言うように、おそらく、権限委譲されるものは、重要でないものだろう。決定が実際有意義であれば、権限委譲されないだろう。決定の権限委譲は、それが重要度の低いことを意味するのである¹⁶。企業で実際何が分権化され、何が集権化されているのか、一調査例¹⁷をあげる。財務、投資、配当、増資は集権化されたままである。広告、マーケティングリサーチ、労働組合との賃金交渉も集権化されている。これに対して生産の決定、販売の決定は分権化される。

「重要」な点で集権化されており、さらに、重要でないものの権限委譲にも、コントロール、構造の枠によって、集権化と分権化とのバランスがとられている。集権的官僚制システムの機能的代替・等価と考えられている点で、「軽い分権化」といえる。

コントロールに関して言えば、「分権化された意思決定」(decentralized decision making) と「集権化されたチェック・コントロール」(centralized checks and controls) の対応があげられる。種々の経営文献では、意思決定を分権化し、その結果を集権的にチェックし、統制 (コントロール) し、バランスをとることが説かれている。これは、もともとの集権的官僚制の集権主体の意向に沿っているかどうかの事後チェックであり、あるいは基準に沿っているかどうかの事後チェックである。下層でなされる決定が、トップマネジメント集団の観点からも十分満足できるものであることを保証するのに役立っている。この「意思決定の分権化」と「チェック・コントロールの集権化」の間のバランスが強調される場合にも、このように、集権的官僚制システムとの機能的代替性・等価性が含みとしてある。

3 分権化における代替性の論理

サイモンにおける集権化・分権化

集権化・分権化の研究動向をレビューする場合、両者の間のバランス、代替性にたつ考

えが多いが、これらを考える前提として、両者の間の力動的関係を考えなくてはならない。この力動的関係の考えの原型はサイモン (Herbert A. Simon) によって示されているので、かれの指摘の概要を見ておこう。

かれは、組織の集権化・分権化の問題の基本を次のように述べる。「…集権化と分権化は、組織化にとって本当は二者択一なのではない。問題はわれわれが分権化するかどうかなのではなくて、どの位われわれは分権化するだろうか、である。再び言えば、われわれは理想の平均値 (golden mean) とでも言うべきものを探し求めている。われわれが見いだしたいと思っているのは、重要な決定クラスごとに、組織ハイアラーキーの中で、適切な —— 高すぎもせず、低すぎもせず —— レベルがどこにあるかの問題である」¹⁸。

マニュアルの使用は、通常、標準化と呼ばれる問題であるが、サイモンは次のように述べている¹⁹。マニュアルの準備・使用はほとんど不可避免的に意思決定の集権化の程度を増大する。マニュアルを準備する個人は、「完全性」(completeness)と「一様性」(uniformity)を求めて、ほとんどいつも、それまでは個々人の決定に任されていた問題をその中に含めようとする。また、これらの問題を組織のポリシーの中に具体化しようとする。これは決して全くの利益であるとは言えない。というのは、「完全性」と「一様性」も、調整のため必要な場合を除いては、組織にとっては特に価値がないからである。

サイモン是集権化・分権化についての諸条件を枚举して、ある程度体系的分析への展望を示しているので、概観して検討しておこう。まず、集権化とは何を意味するか、きわめて異なった二側面を上げている。第一は、意思決定権力が、一般的規則を用いて部下の自由裁量を制限して集権化している場合である。これは、公式化・標準化として以下で取り上げていく問題である。第二は、意思決定権力が、部下の手から実際の意思決定機能を取り上げて集権化している場合である²⁰。

集権化の三要因 (プル要因) としては、責任 (responsibility)、専門性 (expertise)、調整 (coordination) の必要性をあげる。さらに、第4に、組織メンバーの誤った制度的同一化 (faulty institutional identifications of the members of an organization) があげられる。分権化要因としては、1) 意思決定に関連する大半の情報は、作業レベルに由来する点、2) 決定と実行を分離しておくことは、決定をし伝達する上での時間コスト、マンパワー・コストを増大させる点、とくに上司の時間の節約、以上二つを分権化のプル要因としている。さらに、3) 組織のメンバーたちの能力 (の増大) が、分権化の要因だとしている²¹。また、とくに企業組織に通常存在する二つの分権化圧力として、4) 社内の各下位部門にそれぞれ利潤目標を設定することを認めることによって、より広い範囲の経営者グループの利潤動機を有意義なものにする、5) 関連諸活動 —— ある特定の製品に対する生産、技術、販売、財務等 —— のグループを分離することによって、またこれらの事柄を組織内の担当下位部門で処理させることによって、意思決定過程を単純化する²²、これら

2つを認めている。

以上、サイモンが集権化の方向、分権化の方向に作用しているプル要因を指摘するのを見た。プル要因間の相互関連はどうなるのか。プルしあっている程度はどうか、組織効率に左右されることを示唆しつつ、やや断片的な指摘に終わっている。さらに、このサイモンのプルしあう程度には大きく二つの場合が区別されるのではないかと考えられる。すなわち、一方に、集権主体と分権主体が綱引きしあって〈対抗的〉関係にある場合がある。他方に、集権主体と分権主体とがバランスをとりあい代替的關係にある、「軽い分権化」の場合がある。この区別は他の論者にも要請される点である。

標準化は集権化を促すか、分権化を促すか

構造化を論じる前に、その中でも標準化で代表させて、問題点を明らかにしておこう。標準化 (standardization) とは、本来マニュアルの整備であり、手続きのプログラム化を意味する。プログラム化という点では、成文規則の制定としての公式化 (formalization) とも共通するので、ヘーグ²³のようにこれに標準化を含め一括して扱うこともできる。

さて標準化は、集権化と分権化の二方向に作用しうる。これを命題、理論として示している場合と、実証データとして示している場合とがあるが、いずれにしても両論でているのが現状である。

一方では、標準化がもっぱら統制の手段となり、自由で個性的な選択を制限するように作用すれば、集権化へとおもむく。先の、サイモンがマニュアルの準備・整備はほとんど不可避免的に意思決定の集権化の程度を増大するとしているのはこれに当たる。また、ヘーグの基本命題²⁴でも、「集権化が高いほど、公式化もそれだけ高くなる。逆も、また真である」としている。他方、技術の標準化との関連では、ペロー (Charles Perrow) の場合があるが、分析的な探究が可能で、例外のない方向の技術 (という意味での標準化) は、集権化をもたらすとみなす²⁵。

他方では、標準化が、集権化と機能的等価に作用して、意思決定の負担が軽減され、全体として個人の自発性の条件になっている場合、分権化に連なる。分権化要因として作用している調査データは、ピューらのアストン研究、ブラウ＝ショーエンヘルによって示されている (付表)。標準化により、安心し信頼感をもって、分権化がなされる、という説明にたっている。

標準化が集権化にも分権化にも向いうるという点を、標準化の両義性と解すると、これは、もともとウェーバーの集権的官僚制に内在していたというブラウ²⁶の解釈がある。すなわち、一方では、大量の事務処理の中で標準的手続きがなされ、私的規準、恣意を認めず、単一支配という集権化へ向かう側面がある。他方では、非人格的規則により、上位者が恣意的にオーソリティを行使することを制限する側面で、これは集権化を制限する方向であ

る。ブラウはこれを厳格な (rigid) 意思決定と、柔軟な (flexible) 意思決定に対応させている²⁷。

ただブラウの flexible-rigid の用語法では、議論の混乱が起こりやすい。一方に flexible であることにより分権化に向かうという論法²⁸と、他方に rigid であるために分権化へという論法²⁹の双方が、出ている事情のためである。

構造化と分権化 —— アストン研究とチャイルド

官僚制化の進行は、専門特化 (specialization)、標準化 (standardization)、公式化 (formalization) など構造化の進行と解釈することができる。また、これらの変数相互の間には正の関係が見られる。ウェーバーの官僚制理念型の場合、これらと集権化の間の正の関係が理念型に含まれていると言える。標準化のような構造化では意思決定の事前プログラムが共通に整序されている点から、先述のサイモンのように、それ自体集権化と等価という観点も成り立ちうる。しかし、現実の各種調査データは、構造化が集権化と正の関係の場合もあるし、負の関係の場合 (つまり、分権化とは正の関係) もでてきている。負の関係の場合は、「決定の分権化」と「コントロールの集権化」のバランスの例証になる。あるいはピューら³⁰は16の構造変数の相関行列の主成分分析を行い、第1因子、活動の構造化 (structuring of activities、機能的専門特化、標準化、公式化、33%の分散を説明)、第2因子、オーソリティの集中 (集権化、組織のオーソリティ、19%の分散を説明) を見いだした。両因子は本質的に無関係とみなしている。英国の企業・政府機関の46のサンプルについて、集権化と機能的専門特化、標準化の間の負の関係をみいだした。集権化と公式化、集権化と標準化の間の関係はかなり小さいが、機能的専門特化と分権化の関係は大きい (付表)。

この負の関係の登場は、次の局面ないし説明原理を浮き彫りにする。すなわち構造変数が欠如している場合、かえって集権化の統一の力が強く要請されるという事情である。構造化の進行は、それが集権化と機能的に代替的・等価的な作用をなし、安心して分権化でき、集権化そのものは不必要になり弱まっていく³¹。構造化は集権化と代替的であり、したがって分権化するという説明論理である。

チャイルド (John Child, 1972) も、82の英国企業のデータを用いて、ピューらの研究を反復した。このうち、55は製造業であり、残りはサービス業である。集権化と標準化、公式化の間にはかなりの負の相関がある。しかし、集権化と機能的専門特化との間の相関はどちらかというと小さい (付表)。主成分分析をして、分散全体の32%を説明する第1因子を引き出す。機能的専門特化、標準化、公式化、集権化の4つすべてに、かなり強い負荷がある。この第1因子は〈組織成員の活動の構造化において手段的〉なものである。こういう訳で、集権化と他の三構造変数とは無関係というわけではなく、それは負と仮定

できる方向である。

以上見たアストン研究とチャイルドの場合、集権的官僚制モデルを基本に、そこから派生するタイプの分権化を、当初の集権的官僚制システムの機能的代替物 (alternatives) あるいは等価物 (equivalents) とみなしている。機能的代替・等価が成り立つために、1つにはそれを保証する仕組み・装置が必要であり、構造変数 (構造化)—— 公式化・標準化・専門特化 —— が重視される。2つには、その構造化を介して、分権主体が集権主体の代理人として等価の —— たとえ、確実なものでもなくとも —— 決定をなしうることを保証しうるシステムになっている場合である。これらはより一般的な意味において集権化と分権化の間のバランスと言うこともできる。

チャイルドはとくに組織規模との関連で分析を展開しているがここでは立ち入らない。ただ、かれがより大きな権限委譲と官僚制的統制のより大きな構造化の間の関係を、(Donaldson Lex Donaldson のまとめの用語で言えば) 一般的で補償的な (compensatory) 関係³²としていることに、代替性の論理の適用を見ることが出来る点を指摘するに留める。

専門化と分権化

さて、同じ個人 (行為者) レベルでの分権化に関わる問題領域として、先のウェーバーの関連でも触れた専門化・専門職化の問題がある。専門化は官僚制化とは対立し、その自律性の側面は官僚制化の弊を克服するものと見なされて来た³³。しかし、専門化のあり様も様々であり、この分権化を説明する場合にも代替性・等価性の論理が用いられている点を見ておこう。専門化による知識ギャップが根底にあっての集権化・分権化の問題領域なので、「専門化は、部門化と知識の高度化によって、各専門家による意思決定を増大させ、分権化を促す」「しかし、その専門化が他の成員との知識ギャップを伴い、かつ組織全体の意思決定にかかわる場合、あるいは官僚制に組み込まれている度合いが強いほど、集権化をもたらす」と、仮に定式化して以下の検討をすすめていこう。

「専門化」という場合、専門特化 (specialization) から専門職化 (professionalization) までの幅がある。組織内の分化、分業の進行を基礎にして、役割内容が大なり小なり特殊化、高度化している事実をさしている。複雑性 (complexity) という用語もほぼ専門職化との関連で用いられている。用語としては、便宜上「専門化」を用い、完全専門職、準専門職と言われる専門職、官僚制の中で高度の資格をもった官僚を、専門家とみなしていこう。

弁護士、医師を見れば分るように、専門家はその持てる専門知識の故に自治的範囲を持ちやすいが、これはそのおかれた社会、組織との関連での分権化を意味する。専門家の専門知識と一般メンバーとの知識ギャップを前提にしている。一方では、情報の民主化によりこのギャップが縮小され、あるいは専門家も組織の管理の中に組み込まれて、専門家自

治が失われる場合もでてくる。他方、専門家集団が組織全体の意思決定に排他的にかかわると、集権的なテクノクラシーの問題となる。

ウェーバーでは未分化のままであった官吏と専門家の扱いにおいて、その後のグールドナー (Alvin Gouldner) の研究³⁴では、分析上、管理者と専門家が区別されることになる。ローカルで命令ラインに沿った管理者と、コスモポリタンでより自律的な専門家が区別される。パーソンズ (Talcott Parsons) が、官僚制的パターン (bureaucratic pattern) と合議制的パターン (collegial pattern) を区別³⁵しているのも、グールドナーと軌を一にしている。しかし、その後、実際の組織データは専門化についてどのようになっているのだろうか。

専門家集中と分権化

〔専門家集中と分権化〕ヘーグは、その公理論的命題として、「複雑性が高いほど、集権化は低くなる。逆も、また、真なり」として定式化する。この場合、複雑性 (complexity) とは、「異なった専門家たちの多様性」³⁶をさしている。この複雑性の増大は、上司が部下を監督・統制することを困難にし、意思決定にあたって部下に依存する傾向が増し、そのパワーを増大させる。又、専門家は通例インフォーマルなコミュニケーション・チャンネルを発展させ、それによって、専門家のコアリションが形成され、影響力を増そうと争いだす。これらの要因によって、分権化が促されると説明する。

ヘーグは複雑性から、さらに、「専門家集中」 (concentration of specialist) という概念を用いるに至る³⁷。専門家の人数の測定にとどまるのではなく、専門家の占める割合と多様性がポイントになる。この場合、専門家集中は、「組織の中のグループ数に比しての、(訓練され、熟練した) 専門家グループのレベルと多様性」と定義されている。「専門家集中が大きいほど、戦略的意思決定の分権化は大きくなる」という命題に要約されている。そして、いくつかのデータは専門家集中と集権化が負の相関にあることを示す。又、専門家集中は、組織での権利・責任の平等を強調し、報酬と威光の非階層化 (destratification of pay and prestige) につながる。この点も集権化を排除し、分権化を促進する原因になりうる。

ヘーグ＝エイケン (Michael Aiken) の三次にわたるパネル調査では、専門家集中と集権化とは比較的一貫した高い負の関係を示した³⁸。また、モック (Michael Moch)³⁹は、病院について同じ問題を調査したが、複雑性を〈現在の医療専門職の数〉とした場合の集権化との相関 ($r = -.41$) と、複雑性を〈専門化した単位の数〉とした場合の相関 ($r = -.36$) を示した。他方、マンسفールド (Roger Mansfield) は、集権化と機能的専門特化 (functional specialization) の間の直接の結びつきは弱く、上記傾向は最大規模組織に限られた⁴⁰。発見データを概観したあと、ヘーグは次のように要約する⁴¹。きわめて多くの研究の示唆するところでは、専門家集中は、実際、分権化と非階層化 (destratification) へ

と赴かせている。しかし、逆も同様に正しく、集権化と階層化の増大は、専門家集中を制限する。

〔専門家とゼネラリスト〕しかし、専門化と分権化の間に必ずしも常に正の関係があるとは限らない点に問題の複雑さがある。ヘーグの日本の組織の評価を見ると、日本ではゼネラリストを育成するため、ジョブ・ローテーションを行っている。これによってハイアラキーのトップにあるゼネラリストは、専門家に依存することはより少なくなっている、と言う。アズミ (Azumi, 安積仰也) の日本企業調査でも、専門職種 (specialism) の数⁴²と集権化の間の関連は見いだされなかった。この日本企業と同様のことは、系統的ローテーションの昇進政策がとられている軍隊や、フランスの組織にも共通に見られる。専門家が同時にゼネラリストとして訓練されている場合は、専門家集中の増大はそれほど分権化へと移しかえられないと言える。

以下に見るブラウの場合にも、集権的官僚制と専門化は矛盾したものではない。

ブラウの官僚制組織研究

以下、ブラウの調査は合衆国全域にわたる官僚制組織なので、単一組織とは言えないが、そこでの説明論理が今までの場合と共通しているので最後に見ておこう。

a) 専門職的官僚制 かれの場合も、集権的官僚制と専門化は矛盾したものでなく、代替性の観点で説明されている。

小規模官僚制として政府財務局 (Government Finance Departments) の調査⁴³が展開される。財務局の場合、専門職化と官僚制化とは矛盾したものではなく、責任を組織化するための代替的な方法だとする⁴⁴問題意識でこの調査を行っている。ここで専門家というのは学士号をもつことを期待される職員で、その割合が高いほど管理人員も高率で見られる。これには、垂直階層がより分化していること、また、第一線監督者の統制範囲 (スパン・オブ・コントロール) の小さいことが関連している。高資格人員をもった部門の管理者は、自分自身の専門職的な仕事により多く時間を費やしているようである。要するに、訓練された専門家が多い組織では、その他の組織の場合に比べ、経営者によってより権限委譲される傾向にある⁴⁵。

b) その後、ブラウ＝ショーエンヘルの、合衆国全土にわたる雇用保障局 (Employment Security Agencies) の調査⁴⁶でも同様の代替性の説明論理を展開している。標準化の進行は、リスクを減少し、客観的な信頼性を高めることによって、分権化 (権限委譲) を促すという説明にたっている。かれらの調査では、人事をめぐる標準化の3尺度 (人事規則、任命権、人事評価) と分権化 (権限委譲) の4尺度の間の半数の場合に、ある程度の正の関連が見られた⁴⁷全体の相関係数の平均は付表参照)。規則、規準による運用がなされるほど、中央のオーソリティからの指示の必要性は少なくなり、分権化が増大する⁴⁸。これら

の標準的人事手続きは、集権的オーソリティの源泉というよりは、その機能的代替項目であるとして、同じく代替性の論理で説明される。人事の規準に由来する作業でリスクが減少し、信頼性が大きくなるほど、集権的オーソリティへの必要性はより小さくなるのである⁴⁹。この場合全国的にエクステンシブに適用される人事規則であることが、各州各地の多様な状況に対応することができず、自由な運用を促し、権限の分権化を促進している側面も指摘されている。標準化は集権化の源というより、その代替物の性格をもっている。このように、ブラウにおいては繰り返し代替性の論理によって解釈されている点に注目したい。

以上、専門化について、専門職化・専門家集中と分権化の関係、ブラウの専門職的官僚制を見てきたが、ここで代替的な「軽い分権化」の観点から検討・要約しておこう。

第1は、専門職化・専門家集中と分権化の正の関係は、ある程度一般的に示される傾向にある。とくに、病院や福祉組織において専門家が組織目標の達成にかかわる主役である場合には、その自律性から当然の結果であると言える。しかし、専門職が独立単位を作って、対抗関係を持ちうる「重い分権化」というわけではなく、「軽い分権化」の中で自立的傾向を強めている、ということである。

第2は、専門家が同時にゼネラリストとして訓練されている場合、あるいは、ブラウの示す専門職的官僚制の場合、専門化と分権化の関連がでてこない場合もある。これを説明する場合に、専門職化と官僚制化とは、責任を組織化するための代替的な方法であるとしている。

第3に、専門職化と集権化・官僚制化との結び付きが各種組織で出ている点は、この問題の扱いにおいてより細分化した取り扱いを要請するものであろう。ブラウ調査で、専門職の基準を学士号としているのは、専門職としてかなりゆるい基準であろう。専門職の分権化を比較検討するためには、エチオーニ⁵⁰ (Amitai Etzioni) による専門職の組織上の位置づけ、すなわち、1) 完全専門職組織における専門職、2) 専門職のためのサービスの・研究組織、3) 半専門職組織における専門職、4) 非専門職組織における専門職、に分けて比較・吟味することも必要であろう。

4 結 論

以上、レビューを通して、共通の説明として、集権化に対する分権化の代替性の論理を見て来た。これが説明の共通項になっていること自体に注目したい。すなわち、経営における集権化と分権化のバランス、サイモンにおける集権化および分権化へのプル要因、アストン研究とブラウにおける構造化の代替性、チャイルドにおける補償的な関係という指摘である。

本稿での構造化 (structuring) が、集権化にも分権化にも連なるということのより原理

的な課題としては、ギデنز（Anthony Giddens）の構造化（structuration）の理論における構造の二重性（duality）の問題⁵¹の検討が考えられるが、ここでは問題の示唆にとどめておこう。

集権的官僚制モデルと代替的であり、等価と認知されることが前提になって、集権主体の代理人としての性格を帯びる。この場合、集権的官僚制モデルの本来的意図・目的の達成に関しては保証されていると考えられている。しかし、これは、厳密な機能的等価を必ずしも意味するものではない。実際には、完全集権の官僚制の場合と達成成果の変らないことを、集権主体の側が予期しているものと解釈することができる。

これらのいわば「軽い分権化」は、より「重い分権化」とは区別される。例えば、事業部制は単なる権限委譲とは異なり、一般により自律的・分権的傾向が強まってくる。「軽い分権化」ではいわば集権主体の代理人としての分権化であり、代替性によって説明される。これに対して、「重い分権化」では、分権主体の自律性が増大し、自治を主張して、対抗関係と相補関係に「軽い分権化」とは異なった独自の様相を見せてくる。

以上、単一組織における分権化を見てきたが、現代の官僚制化の大きな動向として、ブラウの言う直接統制から間接統制への推移が背景にあることを見逃すことはできない。この推移は、ウェーバーの集権的官僚制モデルの変容であり、パーソナルな統制からインパーソナルな統制へ、パーソナルな判断から抽象的普遍主義的規準への推移である。仕事も人事もこの規準による。また、最高経営層が多くのパーソナルな統制を行使しているフラットな構造から、分権的オーソリテイをもった多層的ハイアラーキーへの推移である。このインパーソナルな統制へのもっとも強いプレッシャーは、組織規模の拡大からくる⁵²。

現代の組織において、組織が巨大化し、一方ではトップマネジャーのパワーの巨大化、他方では一般の組織メンバーの〈自由〉感の増大が見られる、というパラドックスもこの間接統制によって説明がつく。ブラウ＝ショーエンヘルは、間接統制は直接統制よりも、民主的価値に一層適合的である、と言う。間接統制の方法として三種あり、第1は誘因システム、第2はテクノロジー（機械テクノロジー、組織の雇った専門家のテクニカルな知識）、第3は、人員およびその他の資源の配分で、この第3の方法が組織的統制の最終的メカニズムであるとみなしている⁵³。

この間接統制を、直接統制の機能的代替物と解釈すれば、本稿で取り上げた諸議論は、間接統制の中の個々の代替関係・等価関係を表していると約言できる。

注

1 節

1 Hollingthworth and Hanneman, 1984, p. 20.

2 Fesler, 1979, p. 371; Price, 1972; 連邦制国家の動的過程の概念としての使用は、Benz, 1985参照。

- 3 Fesler, 1979, p. 373.
- 4 Fesler, 1965, pp. 555-557 in: Jennergren, 1981, p. 47. Simon, 1945, 1976. 3rd. ed. pp. 234-235、邦訳、303-304頁、他に、McFarland, Andrew S., 1969, pp. 43-69.
- 5 機能上の分権化（本社・本庁などキャピタルでの）、地域的な分権化（フィールドでの）に共通するのは、〈ハイアラーキーのより下位レベルへの権限委譲〉という場合、これに当たる。Fesler, 1979, p. 370.
- 6 Fesler, 1979. p. 371.
- 7 Fesler, 1979. pp. 370-371.
- 8 西尾 勝、1987年 における天川説の検討参照。
- 9 天川 晃、1986年、119-120頁。明治憲法期の〈集権・融合〉型を基本にしていたものが、どのように変化していったかの特徴を浮かびあがらせている。

2 節

- 10 ウェーバー、邦訳、1970年、『支配の諸類型』26頁
- 11 単一支配は、とくに官僚制的支配に限られない点については、各支配について次のような指摘のあることに注目することができる。カリスマ的支配は本来的に単一支配であり、ウェーバーはこのことに言及せず、当然のこととみなされている（「カリスマ」とは、非日常的なものとみなされた・ある人物の資質をいう）（ウェーバー、邦訳『諸類型』70頁）。伝統的支配の場合、一人（または複数）のヘル（『諸類型』33頁）にかかわるが、例えば家父長制的家産制は、唯一人の個人による大衆支配である（ウェーバー、邦訳『支配の社会学II』391頁）ように、単一支配制を含む。
この単一支配制とセットになった概念は合議制であり、より広くは権力分割の問題である（『諸類型』20、23、150-178頁）。あらゆる種類の支配は、合議制（コレギアリテート）原理によって、その単一支配的（モノクラーティシュ）な・一人の人に拘束された性格を剥奪されることが有り得る（同書、151頁）。
- 12 Simon, 1945, 1978 ed., pp. 22-26, 140-145, 邦訳、1965年、28-32、179-186頁。
- 13 ウェーバー、邦訳、1960-62年、『支配の社会学I』27頁。
- 14 ミヘルス、邦訳、1973-74年、I, 74-86頁。
- 15 以下、多くを、Jennergren, 1981, pp. 46-51 のレビューに負っている。
- 16 Blau and Schoenherr, 1971, p. 138. これは雇用保障局についていささか誇張して述べたことである。
- 17 15の大企業トップマネジメント・グループによる統制。Dale, 1952, In: Jennergren, 1981, p. 46.

3 節 1

- 18 Simon, 1960, 1977 ed., p. 115, 邦訳、1979年、160頁。
- 19 Simon, 1945, 1976 ed., p. 160, 邦訳、206頁。
- 20 Simon, 1945, 1976 ed., pp. 234-235, 邦訳、297頁。
- 21 Simon, 1945, 1976 ed., pp. 135, 157, 170-171, 234, 236-237, 邦訳、173-174、202、218、297、299-301 頁。
- 22 Simon, 1960, 1977 ed., p. 116, 邦訳、1979年、162頁。

3 節 2

- 23 Hage, 1980, p. 36.
- 24 公理論として、Hage, 1980, p. 40; Hage, 1965, p. 297. 公式化の指標については、pp. 293, 297, 301-302.
- 25 Perrow, 1970、邦訳、1973年、140, 142-143, 147 頁。
- 26 Blau, 1970, pp. 151-152; Blau and Schoenherr, 1971, p. 114. ウェーバーの官僚制論には、集権化・分権化の両面あるものと見る。その他、ウェーバーの構造化-集権化の正の関係の解釈として、Hage, 1965, Pugh et al., 1968. 負の関係の解釈として、Child, 1972.

27 Blau, 1970, p. 152. この2タイプは、従来の諸組織研究が高限定性と低限定性という二つのタイプに収斂するというヒクソン (David J. Hickson, 1966) の学説レビューと重なる。

28 Blau, 1970, p. 152.

29 Blau and Schoenherr, 1971, pp. 119-122.

3 節 3

30 Pugh et al., 1968.

31 Pugh and Hickson, 1973, p. 62.

32 Child, 1972, in : Donaldson, 1975, p. 453.

3 節 4

33 ホール (Richard H. Hall) などに依拠する佐藤慶幸、1972年、参照。

34 Gouldner, 1954.

35 Parsons, 1947.

3 節 5

36 Hage, 1980, p. 39.

37 Hage, 1980, pp. 63-65.

38 Hage, 1980, pp. 68, 70. $r = .52$ から $-.69$. (職業の多様性, 対数化した規模の場合)。

39 Moch, 1976, in : Hage, 1980, p. 71.

40 Mansfield, 1973, 最大規模 (6,348人平均) の組織では、 $r = -.67$, 最小規模組織では $r = .51$.

41 Hage, 1980, p. 82.

42 対数化した規模で除す。Azumi, in : Hage, 1980, pp. 72-73.

3 節 6

43 この調査のサンプルの中央値は、60人の職員の department、6つの主要な subdivisions、4つのハイアラーキー階層である。この調査については、Blau, 1974, Chap. 14, pp. 251-255 参照。

44 Blau, Peter M., Heydebrand, Wolf V., and Stauffer, Robert E., 1966, p. 184, in : The structure of small bureaucracies, *American Sociological Review*, 31, pp. 179-191. also Blau, 1974, pp. 222-242.

45 以上の問題をかれはこれを先行する Public Personnel Agencies の調査から継承・展開している。ただし先行調査の場合には、専門職が多く管理者率の高い組織で、集権的性格が強い。Blau, 1974, pp. 250-251, 255.

46 Blau and Schoenherr, 1971, p. 11. 各州および傘下の機関も含めた全国的な公的官僚制である。

47 Blau and Schoenherr, 1971, p. 117. 回帰係数0.21から0.32までの範囲。

48 Blau, 1970, p. 152 ; Blau and Schoenherr, 1971, pp. 118-121.

49 Blau and Schoenherr, 1971, pp. 118, 120.

50 Etzioni, 1964, 邦訳、1967年、117-142頁。

結論

51 Giddens, 1984. およびその他のギデンス関連文献参照。

52 Blau, 1968, pp. 260-262.

53 Blau and Schoenherr, 1971, pp. 345-358.

参考文献

天川 晃 (1986)、変革の構想 —— 道州制論の文脈、大森彌・佐藤誠三郎編、日本の地方政府、東京大学出版会、111-137頁。

佐藤慶幸 (1972)、現代組織の論理と行動、御茶の水書房。

西尾 勝 (1987)、集権と分権、国家学会編、(国家学会百年記念) 国家と市民、第二巻 政治・国際関係、

有斐閣、95-132頁。

- Benz, A. (1985), *Föderalismus als dynamisches System : Zentralisierung und Dezentralisierung im föderativen Staat*. Westdeutscher Verlag.
- Blau, Peter M. (1968), "The hierarchy of authority in organizations", *American Journal of Sociology*, 73 : 453-467. Blau (1974), pp. 243-262 に再収。
- (1970), Decentralization in Bureaucracies. In : Zald, Mayer N. ed. (1970), *Power in Organizations*, Nashville, Tenn. : Vanderbilt University Press, pp. 150-174.
- (1974), *On the Nature of Organizations*, N. Y. : Wiley.
- Blau, Peter M., and Schoenherr, Richard A. (1971), *The Structure of Organizations*, N. Y. : Basic Books.
- Child, John (1972), "Organization structure and strategies of control : a replication of the Aston study." *Administrative Science Quarterly*, 17 : 163-177.
- Dale, Ernest (1952), *Planning and Developing the Company Organization Structure*, N. Y. : American Management Association, cit in Jennergren (1981).
- Donaldson, Lex (1975), The Aston Findings on Centralization : Further Discussion. 1. Organizational Status and the Measurement of Centralization, *Administrative Science Quarterly*, 20, pp. 453-456.
- Etzioni, Amitai (1964), *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall. 渡瀬浩訳、1967年、現代組織論、至誠堂。
- Fesler, James W. (1965), Approaches to the understanding of 'decentralization', *Journal of Politics*, 27 : 536-566, cit. in Jennergren (1981).
- (1979), Centralization and Decentralization, In : Sills, David L. (ed.), *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Vol. 1, N. Y. : Macmillan, pp. 370-379.
- Giddens, Anthony (1984), *The Constitution of Society*, Cambridge, U. K. : Polity Press.
- Gouldner, Alvin W. (1954), *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Glencoe : Free Press.
- Hage, Jerald (1965), An axiomatic theory of organizations, *Administrative Science Quarterly*, 10 : 289-320.
- (1980), *Theories of Organizations : Form, Process & Transformation*, N. Y. : John Wiley & Sons.
- Hage, Jerald, and Aiken, Michael (1967). "Relationship of centralization to other structural properties", *Administrative Science Quarterly*, 12 : 72-92.
- Hickson, David J. (1966), A convergence in organization theory, *Administrative Science Quarterly*, 11, pp. 224-237.
- Hollingthworth, J. Rogers and Hanneman, Robert (1984), *Centralization and Power in Social Service Delivery Systems*, Boston : Kluwer・Nijhoff Publishing.
- Jennergren, L. Peter (1981), Decentralization in organizations, In : Nystrom et al. (eds.), *Handbook of Organizational Design*, Vol. 2, Oxford University Press, pp. 38-59.
- Mansfield, Roger (1973), Bureaucracy and Centralization : An Examination of Organizational Structure, *Administrative Science Quarterly*, 18 (December), pp. 477-488.
- Merton, Robert K. (1957), *Social Theory and Social Structure*, The Free Press. 森 東吾ほか訳、1961年、社会理論と社会構造、みすず書房。
- Michels, Robert (1957, Neudruck der zweiten Auflage), *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie*, hrg. von W. Conze, Alfred Kröner Verlag. 森 博・樋口晟子訳、1973-74年、現代民主主義における政党の社会学、木鐸社。

- Moch, Michael (1976), Structure and Organizational Resource Allocation, *Administrative Science Quarterly*, 21 (December), pp. 661-674.
- Parsons, Talcott (1947), Introduction, In: Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, N. Y. : Oxford University Press.
- Perrow, Charles (1970), *Organizational Analysis : A Sociological View*, 岡田至雄訳、1973年、組織の社会学、ダイヤモンド社。
- Price, James L. (1972), *Handbook of Organizational Measurement*, Lexington : Heath and Co.
- Pugh, Derek S., Hickson, David J., Hinings, Christopher R., and Turner, Christopher (1968), Dimensions of organization structure, *Administrative Science Quarterly*, 13 : 65-105.
- Pugh, Derek S. and Hickson, David J. (1973), The comparative study of organisations, In: Salaman, Graeme and Thompson, Kenneth. (eds.), *People and Organisations*, Longman for The Open University Press, pp. 50-66.
- Simon, Herbert A. (1945, 1976 3rd ed.), *Administrative Behavior : A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, N. Y. : The Free Press. 松田武彦・高柳 暁・二村敏子訳、1989年、経営行動 —— 経営組織における意思決定プロセスの研究 —— 、ダイヤモンド社。
- (1960, 1977 rev. ed.), *The New Science of Management Decision*, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall. 稲葉元吉・倉井武夫訳、1974年、意思決定の科学、産業能率大学出版部。
- Weber, Max (1922, 1956 vierte, neu herausgegebene Auflage), *Wirtschaft und Gesellschaft*, J. C. B. Mohr (Paul Siebeck). 世良晃志郎訳、1970年、支配の諸類型、1960-62、支配の社会学、I、II、創文社。
- 別表関係文献** (上記参考文献に含まれるものを除く)
- Donaldson, Lex, and Warner, Malcolm (1974), Structure and organizations in occupational interest associations, *Human Relations*, 27, pp. 721-738.
- Greenwood, Royston, and Hinings, Christopher R. (1976), Centralization revisited, *Administrative Science Quarterly*, 21, pp. 151-155.
- Hinings, Christopher R., and Lee, Gloria L. (1971), Dimensions of organization structure and their context : a replication, *Sociology*, 5, pp. 83-93.
- Holdaway, Edward A., Newberry, John F., Hickson, David J., and Heron, R. Peter (1975), Dimensions of organizations in complex societies : the educational sector. *Administrative Science Quarterly*, 20, pp. 37-58.
- Khandwalla, Pradip N. (1973), Viable and effective organizational designs of firms. *Academy of Management Journal*, 16, pp. 481-495.
- (1974), Mass orientation of operations technology and organizational structure, *Administrative Science Quarterly*, 19, pp. 74-97.
- (1977), *The Design of Organizations*, N. Y. : Harcourt Brace Jovanovich.
- Meyer, Marshall W., and Brown, W. Craig (1977), The process of bureaucratization, *American Journal of Sociology*, 83, pp. 364-385.
- Pennings, Johannes M. (1973), Measures of organizational structure : a methodological note, *American Journal of Sociology*, 79, pp. 686-704.
- Reimann, Bernard C. (1973), On the dimensions of bureaucratic structure : an empirical reappraisal, *Administrative Science Quarterly*, 18, pp. 462-476.
- Reimann, Bernard C. and Negandhi, Anant R. (1975), Strategies of administrative control and organizational effectiveness, *Human Relations*, 28, pp. 475-485.

付表 集権化と官僚制化の関連

研 究	集権化-分権化尺度	官僚制化尺度	単純相関
専門特化			
Pugh et al., 1968	集権化全般	機能的専門特化	-0.64
Hinings and Lee, 1971	集権化全般	機能的専門特化	-0.81
Child, 1972	集権化全般	機能的専門特化	-0.28
Reimann, 1973	集権化全般	機能的専門特化	-0.23
Donaldson and Warner, 1974	集権化全般	機能的専門特化	-0.29
Holdaway et al., 1975	集権化全般	機能的専門特化	0.14
Hage and Aiken, 1967	意思決定参加	専門職的訓練	0.68
Hage and Aiken, 1967	意思決定参加	専門職的活動	0.74
Hage and Aiken, 1967	意思決定参加	職業として専門家の数	0.30
標準化			
Pugh et al., 1968	集権化全般	標準化全般	-0.27
Hinings and Lee, 1971	集権化全般	標準化全般	-0.82
Child, 1972	集権化全般	標準化全般	-0.46
Donaldson and Warner, 1974	集権化全般	標準化全般	-0.39
Holdaway et al., 1975	集権化全般	人事手続きの標準化	0.52
Khandwalla, 1973, 1974	社長による権限の委譲	洗練された統制手続き	0.48
Khandwalla, 1977	社長による権限の委譲	洗練された統制と情報システム	0.34
Hage and Aiken, 1967	意思決定参加	職務の成文化	-0.12
Hage and Aiken, 1967	意思決定参加	規則認知	-0.26
Pennings, 1973	意思決定参加	職務の成文化	0.45
Pennings, 1973	意思決定参加	規則認知	0.30
Greenwood and Hinings, 1976	集権化(人事)	標準化(人事)	-0.11
Greenwood and Hinings, 1976	集権化(資源の利用)	標準化(資源の利用)	-0.08
Greenwood and Hinings, 1976	集権化(役割遂行)	標準化(役割遂行)	0.20
Greenwood and Hinings, 1976	集権化(対外関係)	標準化(対外関係)	0.02
Blau and Schoenherr, 1971	集権化 4 尺度	標準化 3 尺度	0.11 (12の相関の平均, レンジ -0.28~0.34)
Meyer and Brown, 1977	権限委譲 2 尺度	人事プロセスの公式化	0.08 (4つの相関の平均, レンジ 0.06~0.08) *
公式化			
Pugh et al., 1968	集権化全般	公式化全般	-0.20
Hinings and Lee, 1971	集権化全般	公式化全般	-0.53
Child, 1972	集権化全般	公式化全般	-0.53
Donaldson and Warner, 1974	集権化全般	公式化全般	-0.44
Holdaway et al., 1975	集権化全般	公式化全般	0.62
Reimann, 1973	集権化全般	公式化全般	-0.62
Reimann and Negandhi, 1975	分権化全般	プロセス統制の公式化	0.86
Reimann and Negandhi, 1975	分権化全般	人事統制の公式化	0.64

*ここで、公式化は標準化尺度と解釈された。二時点で行われた測定。

出所：Jennergren (1981), p. 49. Blau and Schoenherr の数値を 1 カ所訂正 (引用者)