

技術と組織構造の研究計画

萬 成 博

ロバート・M・マーシュ*

はじめに

経済生産の場としての工場の組織構造は、組織の存続のためにも、また成長のためにも合理的な構造を設計し、また能率的に運営することを不可欠の要件としている。しかし現代日本の工場における組織構造と機能のパターンは、かならずしも合理的であるとはみなされていない。

アベグレンの「日本工場」についての古典的な研究は、西欧における組織の理念的な公式基準に照して、日本の工場は能率的ではあるが、それは組織における意思決定や統制の方法や人事配置において日本社会に独自な制度のもとに、伝統的・非合理性にもとづいて運営されているとしている (Abegglen 1958年)。ドーアは「イギリスの工場・日本の工場」(1973年)において、イギリス電機工場と日本の電機工場における構造と機能を詳細に比較調査してイギリスの工場における労使関係が市場志向的であるのにたいして、日本の工場のそれは集団志向的・会社志向的であることを指摘した。すなわちイギリスの工場内の労使関係を支配している原理は、普遍的な市場志向や業績主義であるが、日本の工場の組織構造は従業員の企業にたいする最善を尽すかどうかのコミットメントによって支配されていると述べている。ドーアにおいてはイギリスと日本の工場の組織構造の違いは、両国の文化的環境要因に訴えて説明されている。このアプローチは間宏が日本の企業内の労使関係との比較において記述、分析した「イギリスの社会と労使関係」(1973年)にもよく示されている。

日本の工場における社会組織の考察において、アベグレン、ドーア、間たちは文化モデルの立場より、日本の組織の特質を欧米との比較において、その異質性を浮彫にした。この立場は産業化にはさまざまなパターンがあり、組織の構造や機能のパターンには文化的な差異があるという主張である。しかしこの反収斂 (anti-convergence) の立場をとれば、日本の組織構造は西欧のそれとは異なる原理によって支配されていることになり、西欧の社会科学において発展してきた組織や管理の理論や概念が、日本の工場組織には妥当しないことになる。現代組織論における概念や理論や命題は、日本の工場における組織構造や機能を分析する上に不十分な用具なのであろうか。

この文化モデルのアプローチでは、日本の工場組織における合理性の側面は十分に説明できない。日本の工場は産業化の進行という近代社会の普遍的な変化の過程を途っており、製造工場はとりわけ生産技術の革新と大規模化の衝撃のもとにあら。しかし工場における技術や規模の要因が、組織構造にいかなる影響を及ぼしているかについては十分な分析を行っていない。ようやく最近になって組織の社会学者のグループが、日本の企業組織構造についての比較社会学的分析を試みるようになった。文化モデルにもとづく日本の工場分析とは異なる理論モデルを構築して、日本の工場における組織構造の比較分析の結果を報告はじめた。

安積たちは日本の企業と西欧の企業の事例研究が、日本と西欧の経営方法や組織構造にたいする差異の説明において、歴史的・文化的要因の重要性を強調してきたが、西欧の組織状況のなかから

* プラウン大学社会学教授

発展してきたM・ウェバーの組織理論や意思決定論が、日本の組織に厳密に妥当するかどうかを検証した試みはほとんどないと述べ、日本の製造工場（44事業所）の実地調査からえられたデータによって、ウェバーの組織理論と意思決定論から導き出された仮説を体系的にテストした。日本の工場組織についての分析結果は、歴史的、文化的要因の違いにもかかわらず、組織の採用する技術、規模、職務の多様性などの組織のコンテキスト変数と、組織の管理統制変数のあいだの多くの関係が、イギリスやアメリカの組織状況において見出された要因と全く類似していることを示している。したがって日本の大規模組織における管理統制が文化的に独自な原理によって支配されているという考え方を斥けている（Tracy and Azumi 1976）。日本と欧米とのあいだの組織構造の収斂を裏付ける他の理論的、実証的研究（Johnson 1977）は、日本とアメリカの企業における組織変数を体系的に比較分析して、文化的要因にもとづく計量的な差は存在せず、むしろ日本とアメリカの企業における組織構造（コミュニケーションと意思決定）のあいだには大幅な収斂の傾向のあることを証明した。日本と欧米の組織構造を比較する場合に、文化モデルにたつ研究者は事例研究の方法を用い、どの程度、日本と欧米の組織や経営管理の現象のあいだに量的差異や類似性があるかについて回答できなかった。しかし最近の組織構造の国際比較に従事している収斂論者は、組織の構造変数や環境変数を計量的に測定し、一定の理論的仮説を設定して文化モデル対収斂モデルの妥当性をテストしている。

筆者たちも1969—70年に日本の工場における社会組織についての実地調査を行った。その研究結果を「近代化と日本の工場」の題目のもとに1976年（英文）と1977年（日本文）に刊行したが、この研究計画の主要な課題は、現代日本の工場組織の構造と機能は、温情主義、終身雇用モデルのような組織の伝統的要因によって説明できるのか、それとも近代的、合理的な官僚制的要因によって説明できるのか。そのいずれがより妥当性をもつかを体系的に検証することであった。

われわれの調査結果は、日本の工場についてのこれまでの温情主義、終身雇用モデルが、それの

一性、伝統主義および「日本的性格」を過大評価している。日本でもっとも高い業績をあげている企業は、より近代的な組織構造の方向に移行してきた。なるほど日本の企業は温情主義や終身雇用モデルの一定の特徴をもつかもしれないが、温情主義、終身雇用モデルの予測する一連の特徴は、われわれのデータからはめったに経験的に見出さなかった。われわれの調査結果は工場社会組織のなかで日本的な要因よりも、普遍的な組織の特徴の方が、企業の生産性の向上にたいする影響力が大であることを示唆した。

以上に述べた日本の工場社会組織についてのわれわれの調査結果は、技術と組織構造についての新しい研究計画の基礎をあたえる。しかしさきの調査の研究方法は、企業内の従業員の個人態度や行動を主要な変数とする組織内の個人行動の分析であり、工場という組織単位に固有な技術、組織構造および生産性の変数のあいだのダイナミックな関係についての分析ではなかった。

研究計画の概要

われわれは既存研究の基礎のうえに、日本の工場における生産性の向上の主要な要因である技術革新が組織の構造をどのように決定しているかについての新しい調査計画を企てた。

以下にこの研究計画の概要を述べるが、はじめにこの政策にたいしてもつ意味を記しておく。企業は生産のための原料、賃金、機械の償却、公害その他の費用を丁減するために生産性を向上しなければならない。歴史的に生産性の主要な決定要因は技術革新である。技術革新は労働費用の増大に比して、資本投下額を確実に増大させた。しかし機械化とオートメーション化が各種の産業において進行するにつれて、労働者一人当たりのエネルギーの消費量が増大してきた。それにともなって日本も他の産業国家と同様に、エネルギーの不足の危機と環境汚染の問題に当面している。したがって企業が当面する問題は、稀少なエネルギー資源を浪費することなしに、また環境汚染を増大することなしに、生産性を向上することである。

われわれは政策問題の解決に寄与する研究計画を企図する。われわれの検証しようとする命題

は、企業の内部的な社会組織の構造の再編成（企業の現在使用している一定の技術にたいしてヨリ適合する組織構造の採用）によって、資本の投資額の増大または一人当たりの労働者のエネルギーの消費を増加することなしに、企業の業績を向上させるうえに役立つことを計る。

この研究計画における3つの主要変数は、生産性、技術および組織構造である。

生産性 企業は業績指標にもとづき上中下に分類される。この業績指標は公表されているその企業の過去5カ年間の利益率、付加価値率、労働の生産性およびその期間の業界の売上順位によって測定される。

技術 企業の技術、ここでは各企業の特定の工場の技術は、つきの3つの主要な技術類型のいずれかに分類されるであろう。単品および小規模のバッチ生産（以下単品生産技術とよぶ）は、伝統的な技能産業に見出され、得意先の注文に応じて製品を生産する企業に現在も続いている。大規模なバッチ生産および大量生産技術は、自動車産業や家電産業に典型的である。連続操業の自動装置生産は、最新のもっとも技術的に複雑なものであり、高度な自動化産業とよばれ、化学製品、石油製品、電力、製鉄業に見出される。以上の3つの技術類型は製造過程の統合の尺度である。

組織構造 この調査研究では、従業員の行動や態度に関してよりも、組織構造のフォーマルな特性に焦点をあてる。これらの特性は、調査各工場における複雑性（機能的特殊化と権威階層）、権限の集中化、統制の類型（人格的か、専制的か、非人格的管理統制か、人工頭脳統制か）、公式化（文書主義の原則）、管理者対一般従業員の比率、工場トップ・マネジメントおよび第1線監督者の統制の範囲、年間の離職率である。

検証すべき理論

ごく最近まで、支配的な組織および経営理論は、テーラーの科学的管理法にせよ、ウェーバーの官僚制理論にせよ、人間関係論にせよ、意思決定論にせよ、どの産業および技術をとわず、一率に生産性を極大化しうる組織構造には单一最適形式が存在すると考えた。しかし1950年代の後半から1960年代にかけて、ジョアン・ウッドワードたち

はこの考え方に対する疑問を提出了。イギリスにおける化学、電子工学、石油精製、航空機製作など100事業所を調査したとき、「企業の業績と一般に健全な組織構造とみなされていることのあいだになんらの関係のなかった」とことを見出した(Woodward 1965邦訳40頁)。これらの企業が3つの技術類型（単品生産技術、大量生産技術、連続自動装置生産技術）に分類されたときにはじめて、ウッドワードは技術と組織構造のあいだに、また組織構造と企業の業績とのあいだに、体系的な関係のあることを見出した。

ウッドワードによれば、技術は組織に影響を及ぼす唯一の変数ではないが、そう大した困難を味わうことなく研究のために特別に取り出すことのできる変数であった。彼女のデーターの分析から出てきたいいくつかのパターンが示したのは、組織機構と技術的な諸要求との間には動かし難い機能的な関係があるということである。組織の動向は、諸結果を予見し、生産の物理的限界を制御し得る能力の拡大と関連しているようであった。この動向には2種類のものがあった。つまり組織の構造的な特徴には、表1に示してあるように、技術類型と直線的な関係をもつものと、曲線的関係をもつものがある(Woodward 1965, 61—62頁)。

技術と組織構造との関係についてのウッドワードの調査結果によれば、つきの7つの項目は直線的である。本社または親会社にたいする自律性は、単品生産において高く、大量生産では中位であり、装置生産では低い。事業所長の管理する部下の平均数（統制の範囲）は、単品生産の4から、大量生産の7、装置技術の10に増加する。管理・監督職員にたいする平職員の平均人数も、単品生産では多く、大量生産から装置生産に進むにつれて丁減する。製造ラインにおける管理階層の数は、技術の進歩に平行して増す。間接労働者一人にたいする直接労働者の割合は、単品生産では一番多く、平均9名であるが、大量生産では4名、装置生産では1名になる。スタッフ一人にたいする生産労働者の割合も、単品生産では8名、大量生産では5名から装置生産では2名に減少する。技術の複雑さが増すにつれて製造原価に占める労務コストは丁減している。

表1 技術と組織構造との関係についてのウッドワードの調査結果

会社の数:	技術		
	単位生産	大量生産	装置生産
24社	24社	31社	25社
<u>直線的な関係</u>			
1. 本社に対する事業所の自律性	高い	中位	低い
2. 事業所長の統制の範囲(直接に管理する人数)			
分布の範囲 中位数	2~9名 4名	4~13名 7名	5~19名 10名
3. 管理・監督職員一人に対する非監督職員の人数	23名	16名	8名
4. 製造ラインにおける管理階層の数	中位数	3層	4層
5. 間接労働者一人に対する直接労働者	中位数	9名	4名
6. スタッフ一人に対する生産労働者の割合	中位数	8名	5名
7. 製造原価に占める労賃費のパーセント	36%	34%	15%
<u>曲線的な関係</u>			
8. 第1線監督者の管理人数	中位数	21~30名 41~50名 11~20名	有機的 機械的 有機的
9. 管理システムのタイプ			

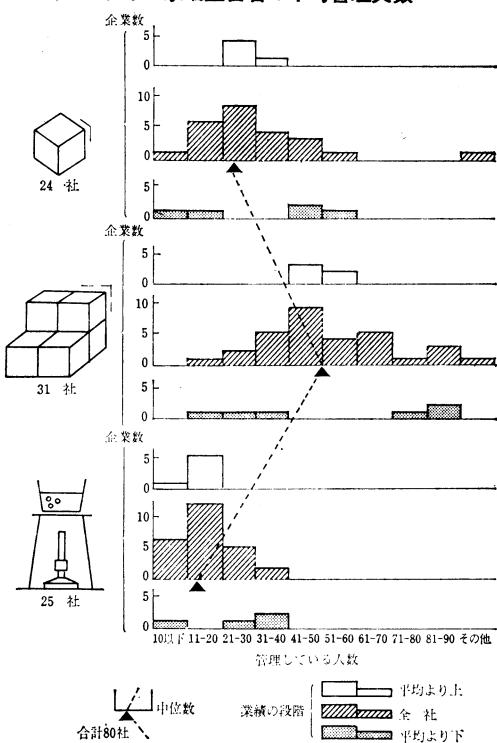
資料: ジョアン・ウッドワード著「新しい企業組織」(矢島釣次・中村寿雄共訳)

(東京・日本能率協会, 昭和45年) 61~82頁。

さらにつきの2つの項目では、技術と組織構造の関係は曲線的である。第一線監督者の管理する労働者の数は、単品生産において人員が少く、大量生産で多く、装置生産で再び減少する曲線的傾向がある。量的には表現できないが、3つの技術類型における管理システムにはつきの関係が認められた。単品生産と装置生産では、有機的な組織統制が大勢を占める傾向があったが、大量生産技術の工場では機械的な組織統制が支配的であった。義務や責任を明確に規定するのは大量生産の工場の特徴であるのにたいして、意思決定の権限と責任の両方を大幅に委譲し、経営に参加する弾力的な組織は、単品生産と装置生産の特徴である。

一定の技術を採用する企業は、上に述べた組織構造の各側面において異なるか、ウッドワードの基本的な発見によれば、各技術変数の内部では、もっとも業績の高い企業はその組織構造がその技術タイプのなかで中位にあり、業績の下位の会社は中位の上下に分布する傾向があるということであった。図1は、業績別にみたライン末端監督者の平均管理員数を示すが、業績のよいとされた单

図1 技術と組織と業績の関係: 業績別にみたライン末端監督者の平均管理員数



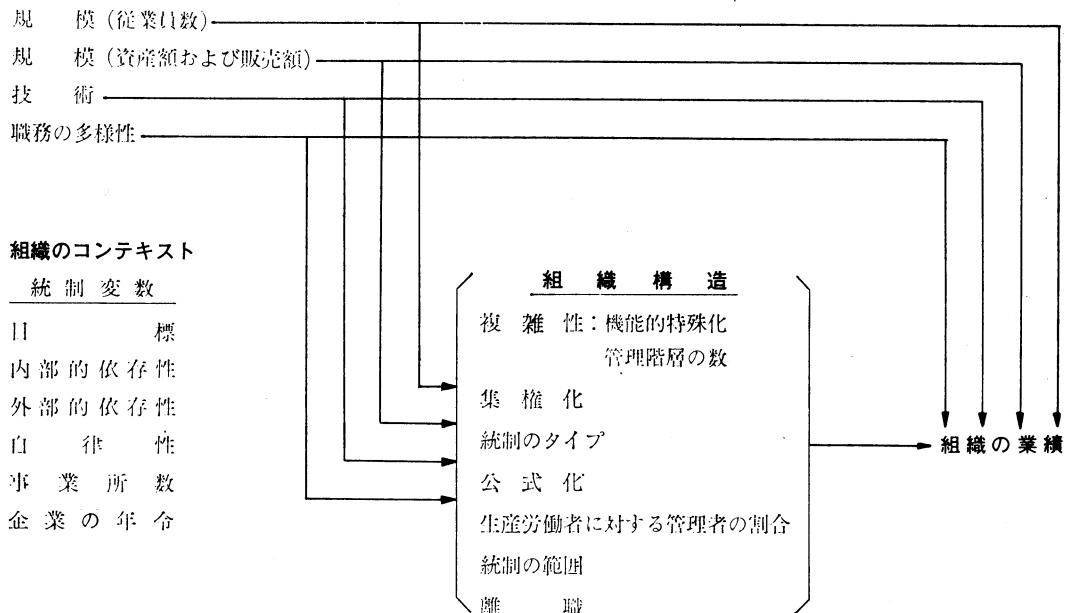
資料: ウッドワード著「上掲書」85頁。

位生産の企業5社の組織上の特徴には共通点があり、業績がよいとされた大規模なバッチ生産や大量生産の企業5社と、装置生産の企業6社にも、同じような共通点があったのである。すなわち各技術カテゴリーで業績のよい企業がもつ組織上の特徴の数値は、そのカテゴリー全体の中位数の廻りに集まつてくる傾向があるのである。業績が「平均より下」とされた企業の数値は、その範囲の両端に出てくることがわかったのである。さらにたとえば、製造部門の管理階層数という構造変数をとってみよう。単品生産企業のあいだでは、中位の管理階層(3階層)の方が、3階層以下および以上の企業よりも、より業績が高い。他方、装置技術の企業では、管理階層)が、それ以上または以下の階層よりも業績が高い。このようにして、われわれはウッドワードやその他の組織社会

学者(Fullan 1970, Zberman 1970)が、各技術類型には独自の最適組織型式があるという仮説を検証することにする。一般について、古典的なウエバー流の官僚制モデルは、大量生産技術では成功をおさめるが、単品生産技術や装置生産技術を用いるときには成功をあげることはできない。

検証すべき理論は図2に示されている。独立変数は規模(従業員数)、規模(資産額および販売額)、技術、職務の多様性(標準化対多岐性)である。これらの変数は組織の構造変数(複雑性、集権化など)にたいして因果的影響をおよぼす。さいごに独立変数と組織構造変数はともに、組織の業績変数の原因となる。図2における第2の仮説群は、組織のコンテキストについての特性である。目標および製品の性質、上位組織、供給者、得意先への依存、上位組織との関係における自律

図2 研究計画における変数間の関係についての因果モデル



性、事業所数、組織の年齢である。われわれは以上に述べた組織のコンテキスト変数を統制変数として取扱う。なぜならばわれわれは組織構造および業績にたいする規模、技術、職務構造の相対的な効果に主たる関心がある。また目標、依存性、自律性、事業所数、企業の年齢が一定に統制されているときにも、規模、技術および職務構造の効果が持続するかどうかについても関心をもつ。

われわれは相関関係および多重回帰分析の方法

を用いて、以上の命題を検証する研究計画をたてたので、やく50以上の事業所において比較可能なデータを収集する必要がある。各変数の測定方法の詳細は、付録の調査票に示す通りである。われわれは Aston University における Derek Push の研究および Peter Blau の比較組織調査計画を参照することができる。ウッドワードたちの分析をさらに拡大できるであろう。すなわち、われわれの組織構造の概念は、彼女たちのものより

もより包括的となるであろう。

技術と組織の関係についての仮説

多くの個別の仮説が図2より導き出されるが、ここには若干の事例を述べるにとどめる。

工場が規模別に単品生産技術から大量生産技術、さらに装置生産技術に進むにつれて、工場生産技術は、(1)事業所長の統制の範囲と正比例するが、(2)一般従業員対監督職員の割合および生産労働者対事務・管理職員の割合とは逆比例する。

(3)製造部門における管理階層の数は、技術尺度および規模(従業員数)に正比例している。(4)機能的特殊化は規模(従業員数)と正比例し、また技術と曲線的関係(単品生産技術において低く、大量生産技術において高く、装置生産技術において再び低い)をもつ。(5)公式化は規模に正比例するが、技術とは曲線的に関係する。

組織の分析者のあいだで、組織構造にたいする規模および技術の相対的影響力について意見は異なっているが、われわれは技術が一定に統制されているときの規模の影響および規模が統制されているときの技術の影響について、以下の仮説を検討することにする。(6)技術は小さい組織においては組織により強力な影響を及ぼす。大きい組織では規模の影響が大きく、技術の影響は作業工程に関連する変数に限定され、管理・階層的構造にほとんど影響をあたえていない(Hickson, Pugh and Phewsey 1969: 394—95頁)。(7)会社の生産技術が専門化すればするほど、組織構造にたいする技術の影響は、規模に比較して、より大きくなる。他方、会社の生産技術が多様化すればするほど、組織構造にたいする規模の影響は、技術に比較して、より大きくなる(Burack 1975: 88頁)。

さいごに、しかも最も重要なことであるが、企業の業績の原因について以下の仮説を検証することにする。(8)一定の技術をもつ工場のあいだで、ウッドワードが指摘したように各組織構造の点で中位に近い工場ほど、中位よりも上下に分布している工場にくらべて業績が高い。2つの対立する仮説が提起される。一方は文化的影響を強調し、構造変数の中で中位に近い工場は、他の国におけると同じく日本においても、中位よりも離れた工

場よりも業績がより高いけれども、以上の中位の得点は、西欧で見出された得点よりも、日本では異なるであろう。たとえば、日本における企業の業績に関連している公式化の得点は、イギリスの組織におけるよりも高いかもしれない。第2のそれと反対の仮説は、企業はさまざまな構造要因のなかで、どれかひとつの手段から業績をあげるかもしれない(Reimann 1973: 471頁)。

調査の対象と実地調査

以上の因果仮説を検証するために、まずは調査対象を選定する必要がある。われわれはイギリス、アメリカ、スエーデンにおける既存の研究と比較するために、先に引用したウッドワードの3つの技術類型の分類法を採用する。

技術類型	業種
単品生産技術	注文生産の工作機械、注文生産の高級婦人・紳士服
大量生産技術	紡績、自動車部品、自動車組立、鉄鋼材第一次加工品
装置生産	火力発電、石油精製、石油化学、製鉄

仮説を検証するためには、上に述べた業種をふくむ一定のサンプルを抽出しなければならない。サンプルをどのように決定するかは問題であるが、実地調査の便宜より、われわれは一定の県内に存在する工場に調査対象を限定しようとした。この方法は、比較工場調査のために、各種の規模の工場(従業員100—250名、251—1,000名、1,001名以上)を包摂するのに役立つばかりでなく、その地域内の親工場と下請工場のあいだの関係変数を分析するうえにも有用である。

調査対象の地域は、調査の目的および便宜の点より、岡山県倉敷市(昭和51年1月現在人口40万人)が選ばれた。倉敷市は、水島コンビナート、玉島、児島地区を包摂し、紡績、織物、繊維加工、食品などの伝統的な軽工業、さらに鉄鋼・機械、自動車産業、石油精製・石油化学などの近代的な業種をもつ日本のひとつの代表的な工業地帯である。

昭和51年7月現在における従業員100名以上の

工場（岡山県倉敷市商工部工場調査）によれば、われわれの調査対象（製造会社 1 社 1 工場）に合致する工場は、合計 77 事業所であった。業種別の調査工場の分布および調査に協力して回答を行った工場の分布は、つぎの通りであった。

<u>業種別調査工場</u>	<u>サンプル工場数</u>	<u>回答工場数</u>
食品業	6	5
紡糸・織布・染色業	9	7
被服業	21	10
鉄鋼・金属業	6	5
機械製作業	8	7
石油・化学業	15	8
セメント・石綿業	2	2
ゴム工業	4	3
その他	6	7
	73	50

実地調査 調査者たちは昭和 51 年 7 月 1 日より岡山県倉敷市に宿泊して、工場調査訪問を始めた。あらかじめ調査依頼書と調査票を工場長宛に送付して、電話でアポイントメントをとった上で、工場を訪問し、工場長、生産技術者、人事管理者をインタビューした。各工場では工場の製造工程を見学して、原料、生産技術および生品の流れを見学した。

実地調査は昭和 51 年 7 月から 9 月にかけて、萬成とマーシュおよび大学院生調査助手 (G. Abbate) の 3 名によって行われた。この種の調査としては異例の協力を工場側よりえた。この協力は倉敷市商工部長による調査協力の依頼状によって促進されたことを記しておかなければならぬ。しかし調査をなんらかの理由によって拒絶した工場が 10 ケースあり、合計 27 工場より調査票が回収できなかった。

調査対象となった 50 工場の技術類型は、注文生産または少量ロット生産技術が 20 工場、多量ロット生産または大量生産技術が 17 工場、装置生産技術が 13 工場であった。資本金額は 5 千万円以下が 18 社、5 億円以下が 11 社、5 億円以上が 21 社であった。工場従業員数は 100 人から 250 人が 31 工場、251 人から 500 人までが 9 工場、501 人から 1,000 人以上が 4 工場であった。

この研究計画は実施調査におけるデータ収集を終了し、現在調査票データのコード中である。つぎには集計と分析の作業に着手する。本研究の財政的援助は、昭和 51 年度のデータの収集にあたっては、日本経済奨励財團と日本労働協会によってなされたことを記しておく。昭和 52 年度のコードと集計作業は、文部省昭和 52 年度総合研究「産業構造の変革と地域社会の適応：岡山県倉敷・水島地域調査」（代表小関藤一郎教授）の助成の一環として進められている。

さいごに岡山県倉敷に所在する企業と工場に調査協力を斡旋された倉敷市商工部長大山輝氏に感謝すると共に、この研究計画の推進について助言を推薦した青山秀夫教授に謝意を表する。

参考文献

- J. C. Abegglen, *The Japanese Factory* (Glencoe, Illinois : The Free Press, 1958) 邦訳「日本の經營」(占部都美、森義昭訳、東京・ダイヤモンド社, 1958)
- P. M. Blau, et al., "Technology and Organization in Manufacturing," *Administrative Science Quarterly*, 21 (March, 1976), 20-40.
- P. M. Blau and R. Schenck, *The Structure of Organizations* (New York : Basic Books, 1971)
- E. H. Burack, *Organization Analysis : Theory and Applications*. Hinsdale, Illinois, Dryden Press, 1975.
- J. Child and R. Mansfield, "Technology, Size, and Organization Structure," *Sociology*, 6 (1972) : 369-93.
- R. P. Dore, *British Factory : Japanese Factory* (Berkeley : University of California Press, 1973)
- M. Fullan, "Industrial Technology and Worker Integration in the Organization," *American Sociological Review*, 35 (1970) : 1028-39.
- E. Harvey, "Technology and the Structure of Organizations," *American Sociological Review*, 33 (1968) : 247-59.
- 問 宏著「イギリスの社会と労使関係」(東京・日本労働協会, 1973)
- D. J. Hickson, D. S. Pugh, and D. Pheysey, "Operations Technology and Organization Structure : An Empirical Reappraisal," *Administrative Science Quarterly*, 14 (1969) : 378-97.
- P. N. Khandwalla, "Mass Output Orientation of Operations Technology and Organization Structure," *Administrative Science Quarterly*, 19 (1974) : 74-97.
- R. Mansfield, "Bureaucracy and Centralization : An Examination of Organizational Structure," *Administrative Science Quarterly*, 18 (1973) : 477-88.

- R. M. Marsh and Hiroshi Mannari, *Modernization and the Japanese Factory* (New Jersey, Princeton : Princeton University Press, 1976) 日本文「近代化と日本の工場」(東京:東京大学出版会, 1977)
- S. Melman, *Dynamic Factors in Industrial Productivity*. Oxford, England : Blackwell, 1956.
- J. L. Price, *Handbook of Organizational Measurement*. Heath, 1972.
- D. S. Pugh et al., "Dimensions of Organization Structure," *Administrative Science Quarterly*, 18 (1968) : 65-105.
- B. C. Reimann, "On the Dimensions of Bureaucratic Structure," *Administrative Science Quarterly*, 18 (1973) : 462-76.
- P. K. Tracy and K. Azumi, "Determinants of Administrative Control : A Test of a Theory with Japanese Factories," *American Sociological Review* (February 1976) : 80-91.
- J. Woodward, *Industrial Organization : Theory and Practice*. Oxford University Press, 1965. 邦訳「新しい企業組織」(矢島鈞次, 中村寿雄訳, 東京・日本能率協会, 1970年)
- J. Woodward, ed., *Industrial Organization : Behavior and Control*. Oxford University Press, 1970. 邦訳(都築栄の他訳, 東京能率協会, 1971年)
- W. L. Zwerman, *New Perspectives on Organization Theory*. 1970.

附録1：調査工場のリスト

会社工場名	主要製品目	技術類型	資本金額 (百万円)	工場従業員数
1 旭化成工業(株)水島支社	アンモニア, 合成樹脂	装置	38,000	945名
2 明石被服興業(株)本社工場	学生服, カッター	多量ロット	41	217
3 朝日石綿工業(株)水島工場	スレート, ボード	多量ロット	2,300	136
4 中国電力(株)水島発電所	電力	装置	93,640	205
5 大同コンクリート工業(株)水島工場	鉄筋コンクリート柱	多量ロット	12,000	147
6 ゴトーオダ(株)本社工場	手芸品	少量ロット	10	160
7 萩原工場(株)本社工場	合成樹脂織	多量ロット	98	300
8 半田紡績(株)玉島工場	先洗化合織織糸	大量生産	95	219
9 堀江染工(株)本社工場	染色	少量ロット	23	121
10 カモ井食品工業(株)本社工場	佃煮	少量ロット	30	445
11 金森(株)本社工場	婦人服・寝具	少量ロット	20	106
12 川崎製鉄(株)水島製鉄所	銑鉄・鉄鋼	装置	121,450	11,815
13 川鉄化学(株)水島工場	コークス, ベンゼン, 硫安	装置	5,000	952
14 川鉄コンティナー(株)水島工場	鋼ドラム缶	大量生産	1,200	100
15 川鉄鉱業(株)水島製造所	生石灰, 硅カル肥料	装置	900	184
16 川鉄鋼板(株)玉島工場	亜鉛鉄板	大量生産	1,890	223
17 (株)ケンコードー本社工場	運動衣料	少量ロット	36	182
18 倉敷紡績(株)倉敷工場	綿糸, 綿布, 合織糸布	大量生産	6,300	844
19 倉敷化工(株)本社工場	自動車用ゴム部品, 防振ゴム	少量ロット	40	557
20 倉敷織維加工(株)本社工場	不織布, 靴下	少量ロット	350	137
21 丸五工業(株)本社工場	地下足袋, 布靴	少量ロット	50	241
22 マルオ被服(株)本社工場	ジーンズ	少量ロット	22	133
23 三菱化成工業(株)水島工場	キシレン類, 可塑剤	装置	42,110	2,040
24 三菱瓦斯化学(株)水島工場	可塑剤, キシレン樹脂	装置	15,140	630
25 三菱石油(株)水島製油所	各種燃料油, ナフサ, 潤滑油	装置	15,000	910
26 三菱自動車工業(株)水島自動車製作所	普通, 小型, 軽自動車	大量生産	35,170	5,650
27 水島共同火力(株)本社工場	電力	装置	4,000	222
28 水島合金鉄(株)本社工場	マンガン	装置	800	254
29 水島工業(株)本社工場	トラック・ボディ	多量ロット	48	327
30 水島機工(株)本社工場	自動車用トランス・ミッション部品	多量ロット	25	206
31 水島プレス工業(株)本社工場	自動車部品, 金型	多量ロット	20	256
32 (株)元大本社工場	かまぼこ, ちくわ	多量ロット	25	200
33 難波プレス工業(株)本社工場	自動車用座席	多量ロット	150	576
34 日本工業(株)本社工場	地下足袋, 布靴	少量ロット	96	186

35	日本興油(株)水島工場	植物油, 飼料, 豆粕	多量ロット	1,000	458
36	小郷産業(株)本社工場	学生服・運動服	少量ロット	278	227
37	(株)岡山木村屋中庄工場	食パン	少量ロット	41	217
38	尾崎商事(株)本社工場	学生服, 運動服, ジーンズ	少量ロット	98	350
39	ペトロコーカス(株)水島工場	燃焼石油コークス, ナフサ	装置	1,449	116
40	菱日(株)水島第一工場	塩化ビニールモノマー, 苛性ソーダ	装置	2,200	135
41	山陽縫製工業(株)本社工場	紳士用コート, ジャケット	少量ロット	12	103
42	正織興業(株)茶屋町工場	紡績糸, 織布	大量生産	98	360
43	瀬戸内製パン(株)本社工場	食パン, 菓子	少量ロット	24	315
44	(株)創作屋本社工場	高級紳士服, 婦人服	注文生産	67	390
45	(株)スピーベン本社工場	糊づり機	少量ロット	60	145
46	住友化学工業(株)化成品事業部 大阪製造所岡山工場	合成染料, 可塑ソーダ, 有機ゴム	装置	68,400	230
47	住友重機械工業(株)玉島製造所	舶用ディゼル・エンジン, 工作機械, 印刷機	注文生産	17,920	1,041
48	武鎧織布(株)本社工場	合織織物化成織物	多量ロット	25	210
49	滝澤産業(株)玉島工場	旋盤	注文生産	240	182
50	東洋レース(株)本社工場	レース服地	少量ロット	48	160

附錄 2 : 調査依頼書と調査票

倉敷市中央2丁目6番1号(〒710)
倉敷市役所商工部長

大　山　輝

殿

昭和51年7月1日

**倉敷市および県南地区に所在する工場における技術
と組織構造に関するアンケート調査協力方御依頼の件**

このたび関西学院大学社会学部教授 萬成 博、米国ブラウン大学社会学教授ロバート・M・マーシュ両氏が、日本経済奨励財団（理事長東畠精一氏）および日本労働協会（会長中山伊知郎氏）の両機関の財政的援助によって、岡山県倉敷市および周辺の県南地区において実施する工場技術と組織構造に関する面接法によるアンケート調査は、すでに欧米の国々で行なわれた同様の研究成果と比較しつつ、わが国における工場組織の特徴を、学問的に研究しようとするものです。萬成教授は最近、倉敷市商工行政問題に関する委託調査を完了された方です。マーシュ教授はミシガン大学日本研究所員の経験をもつ学者です。両教授は共同著作『近代化と日本の工場』を英文はプリンストン大学出版部（1976年5月）において刊行し、日本文は東京大学出版会において刊行中であり、標記の研究問題について既に充分な業績をもつ研究者です。

つきましては本調査における質問項目（総理府事業所調査の項目を概ね網羅する）は、工場従業員数、製品、技術、公式組織表、権限、分業など、かなり細目にわたっており、御多用中御手数のことと存じますが、この調査の趣旨を御理解下さいまし、何卒御協力を賜りますよう、調査者よりの懇請により、小職からも御紹介かたがた、御依頼申し上げます。

関西学院大学社会学教授
文学博士 萬 成 博

米国ブラウン大学社会学教授
哲学博士 Robert M. Marsh

殿

昭和51年7月1日

倉敷市および県南地区に所在する工場における技術 と組織構造に関するアンケート（面接）調査お願い

このアンケートは岡山県倉敷市 および県南工業地帯に所在する 従業員100名以上の全製造工場を対象とする調査研究のためのものです。研究の目的は、工場における 技術体系と 組織構造のあいだには、どのような関係があるかを組織論的に分析することです。とくに私たちはすでに欧米諸国で行なわれた調査データと比較しながら、日本の当工業地帯における工場組織の特徴は、技術要因や工場規模などの構造的な要因によって決定されているのか、それとも日本の文化に特徴的な要因などによって決定されているかを、体系的に解明したいと思っています。

アンケートの質問項目にたいする回答は、工場長または工場長スタッフによって御回答いただければ幸です。7月中に調査者が御指示の日時に工場をお訪ねいたします。御回答は御手数をわざらわさないためにも、また正確を期すためにも、 インタビューの方法によって調査者が記入いたします（ただし質問の明白な項目については、あらかじめ御回答を記入下されば幸です。）データは工場を単位とするものであり、 計量的方法によって分析いたします。私たちの研究の成否は回答者各位の御協力にかかるうえで、御多用中恐縮と存じますが、面接調査のため調査者が貴工場を訪問いたしますので、御面接の時間を御設定下さいますようお願い申し上げます。

調査結果は、組織の国際比較についての研究上の貴重な資料であるばかりでなく、データの分析においても一定の工場生産技術には、どのような組織構造がもっとも生産性が高くなる傾向があるかを解明できるよう設計されていますので、貴工場の組織の運営を判断するうえに有益な情報を提供できると信じています。研究成果はまず組織に関する学術誌に掲載しますので御希望下されば後日御送付いたします。

御回答を得たアンケートは特別に厳重に保存いたし、調査者以外の誰も閲覧することはありません。またデータはすべて統計的に処理いたしますので、個々の会社名が出ることはありません。おわりに皆様の御協力を感謝いたします。

工場における技術と組織に関する調査票

この調査の対象となる工場の選択の基準は、つぎの通りです。

- a. 貴会社の工場が一ヵ所だけの場合は、その工場を調査対象とします。
- b. 工場が何ヵ所にも分れている場合は、本社と所在地を同じくする工場を選びます。
- c. しかし規模（大きいほどよい）、所在地（見学しやすい所）、また資料の得やすさを考慮して他工場を選ぶ場合があります。
- d. 貴会社の工場が一ヵ所だけの場合には、質問項目48—58は回答する必要はありません。

この工場について

以下この工場について、下記の質問にお答え下さい。

1. この工場の名称は： _____
2. この工場の所在地は： _____ 電話（　　）
3. 貴会社がこの工場を設立した年： _____
4. 被面接者の氏名と地位：

氏　　名 _____

社内の地位 _____

面接日時 _____

--	--	--

5. 昭和50年度末における機械、器具、設備資産額合計（但し土地・建物はのぞく）：

円 _____

6. 現在の従業員数： A. 常備従業員 合計 _____ (男： _____, 女： _____)
- B. 臨時従業員 合計 _____ (男： _____, 女： _____)

7. 貴工場には部、課または係がいくつありますか。

部 _____

課 _____

係 _____

8. 貴工場における最近5カ年間の総売上げ額（税込み）、付加価値額および従業員数の変化をお答え下さい：

売上 げ 額 _____

付 加 価 値 額 _____

従 業 員 数 _____

昭和46年度 _____

昭和47年度 _____

昭和48年度 _____

昭和49年度 _____

昭和50年度 _____

9. 昭和46年度と50年度における貴工場の材料費、労務費、管理費の割合：

	<u>昭和46年度</u>		<u>昭和50年度</u>	
材 料 費	%		%	
労 務 費	%		%	
管 理 費	%		%	
計	1 0 0	%	計	1 0 0

10. 貴工場における次のインプットおよびアウトプットのデータについてお答え下さい。

1. 貴工場の年間における、つぎの労働時間数はいくらですか。 昭和46年度 昭和50年度
- 工場の全従業員の延実労働時間数 = (a + b) _____
- a. 生産労働者の延実労働時間数 _____
- 直接生産労働者 _____
- 間接生産労働者（保全などの生産補助業務を含む） _____
- b. 非生産労働者の延実労働時間数 _____
- 管理・監督職員 _____
- 事務員・技術員・その他 _____
2. 貴工場の年間総労務費はいくらですか（ボーナス、付加給付、年金・退職金の積立、健康保険、その他の従業員への支出をふくむ）
- 総 労 務 費 = (a + b) _____
- a. 生産労働者（直接・間接）の労務費総額 _____
- b. 非生産労働者の労務費総額 _____
- 昭和46年度 昭和50年度
3. 貴工場の年間総生産量はいくらですか（重量・容量）。 _____
4. 貴工場の年間総生産額（円）はいくらですか。 _____
5. 貴工場の年間電力消費量はいくらですか（KWH）。 _____
6. 貴工場の年間の電力にたいする支出費用（円）はいくらですか。 _____
7. 貴工場の年間ガソリン（重油類をふくむ）の消費量（kl）はいくらですか。 _____
8. 貴工場の年間のガソリンにたいする支出費用（円）はいくらですか。 _____
9. 貴工場の年間の研究開発予算額はいくらですか。 _____

工場の製品について

11. 貴工場の製品リストはありますか。リストを戴けませんか。つぎの質問にお答え下さい。

製品目の名前	その製品目が工場の総売上高のうち10パーセント以上 を占める場合には、そのパーセントをお答え下さい。	
1	%	%
2	%	%

3		%
4		%
5		%
6		%
7		%
8		%

12. この工場の製品目数の合計はいくらですか： _____

13. 貴工場では製品種目については、どのような方針をとっていますか：

- | | |
|------------|---|
| 製品種目を削減する | 1 |
| 現状の品種を維持する | 2 |
| 製品種目を増大する | 3 |

14. 貴工場では製品を製造・販売するうえで、目標をどこにおいていますか。具体的にご説明下さい：

15. 貴工場では昭和50年度中に新製品（モデル・チェンジを含む）を幾つ出しましたか：

16. 貴工場では昭和50年度中に、特許類を幾つ申請しましたか：

特許申請数：_____ 特許登録数：_____

実用新案申請数：_____ 実用新案登録数：_____

17. 貴工場の一番主要な製品の売上高の国内市場の占有率（昭和50年度）は：

18. 貴工場の昭和50年度の営業利益率（税込）は：_____ %

$$= \left(\frac{\text{利益額}}{\text{売上げ高}} \times 100 \right)$$

工場の生産技術について

これから貴工場の生産技術についてお尋ねいたしますが、それに先立って出来れば、工場見学をさせて下さるようお願いします。

19. この工場ではお客様の要求に応じて製品を変えますか：

- | | |
|------------------------------|---|
| 標準規格品のみ生産 | 1 |
| 標準規格品とその変型（やはり標準化されている製品）を生産 | 2 |
| 注文に応じた規格品を生産 | 3 |
| 注文に応じて生産 | 4 |

20. 下の記述が当てはまる（はい）か、当てはまらない（いいえ）かを○印で示して下さい。

(工程統合度：硬直度=0-8)。

	当てはまる	当てはまらない
a. 各作業工程段階の間に待ち時間を設けることができる。	0 はい	1 いいえ
b. 使われている機械・器具は各種製品の生産に使える。	0 はい	1 いいえ
c. 作業工程順序は変更しうる。	0 はい	1 いいえ
d. 各作業工程段階の間に余分のストック (Bufferstock) がおいてある。	0 はい	1 いいえ
e. 各作業工程段階のインプットは多源であり、共通の一源はない（全工程段階は同一の前工程に頼らない）。	0 はい	1 いいえ
f. 故障の場合作業工程経路の変更が可能である。	0 はい	1 いいえ
g. 一工程の故障で全工程が直ちに止る。	0 はい	1 いいえ
h. 一工程の故障で全工程の一部分が直ちに止る。	0 はい	1 いいえ

21. 貴工場で使われている機械の中で、一番自動的（オートマティック）なものは、下記の中のどれですか。

大多数の機械は下記の中のどれですか。

	大多数の機械は	一番オートマティックな機械は
a. 手動道具・器具（たとえば、ペンチ、ハンマー、ヤスリなど）。	0 _____	0 _____
b. 動力つき機械・器具（動力は機械にとってかわられているが、運転は完全に操作員の操縦にまつ。機械力は使うが、人間が仕事をきめて、望む動作を機械にさせる。たとえば電動工具）。	1 _____	1 _____
c. 単サイクル自動機械（操作員が始動すれば、機械は一定の加工をする。操作員が仕事の計画をし、材料を機械にのせ、始動し、調整し、仕上げ品を機械から下さなければならない。たとえば、自動制御なしの工作機械、ボーリング機械、研磨機、平面削機、旋盤など）。	2 _____	2 _____
d. 自動機械：一定の作業を周期的・自動的にくり返す機械（すべての動力は機械化されており、機械は人間の助力なしに、ルーティンを実行する。自動的に作動し、動作を反復する。材料はひとつの機械に載せられ、加工され、つぎの機械に自動的に送られる。自動制御はないが、カム軸やテープあるいはカードのような内部プログラムにもとづいて運転される。たとえばエンジン製作工程、自動送りプレス工程、倣旋盤など）。	3 _____	3 _____
e. 自己測定と自動調整（測定や比較調整が、機械作業を自動的に望ましい状態に帰着させ、かつ誤差を最少にするように調節する。加工物の実際の外形のフィードバック・コントロールの方が望ましいが、工作機械のテーブルまたは刃物の位置制御も重要である。例えば、自動寸法取研磨機、プロセス制御機、图形追跡切断機、自己修正用のテープのついた制御機械）。	4 _____	4 _____
f. 電子計算機による統制（機械や装置の動作についての多くの要因をコンピュータが監視し、最適な作動を行うようにそれらの要因を評価し実行する）。	5 _____	5 _____

22. 生産部門で同位の人が二人以上いるレベル（例えば部長、課長）を考えて下さい。貴工場では生産上、部（あるいは課）間の関係は、下記 a, b, c のどれにあたりますか。あたるものに○印をつけて下さい（工程統合度：作業段階相互依存性）。

- a. ある部の生産品が他部の工程のインプットとなる。 2
- b. 各部は違った生産品を作っております、それらは他部門のインプットにはならない。 1
- c. 各部門は同じ作業をし生産品も同じである。 0

23. 製品の品質測定に関しては、次のどれがあてはまりますか。当るものに○印をして下さい。

(工程統合度：質評価の度合) :

- a. 測定器具は使われず、人間が評価するだけ。 0
- b. 工程の数段階において測定器が使われている（部分的測定）。 1
- c. 製品の殆んど全面において測定が行われ、スペック（例えば青写真）と比較される（全体測定）。 2

24. 貴工場では、縦欄の5つの主要な生産技術タイプが、どの程度使用されていますか。横欄の7点尺度を用いて判定して下さい（生産技術を担当する管理者にたずねること）。（Khandwall 尺度）

各生産技術の応用の程度	この生産技術はこの工場の主要な製品の製造には						
	1 全然應用されていない	2 ごくない僅しか應用されていない	3 少しあしか應用されていない	4 ある程度應用されている	5 かなり應用されている	6 大幅に應用されている	7 ほとんど全般に應用され
5つの主要な生産技術のタイプ							
1. <u>注文生産技術</u> ：顧客の注文に応じたひとつの製品または少数の製品の製造または組立（たとえば別誂の洋服）							
2. <u>少量のロット生産技術</u> ：製品の生産は毎週またはもっと屢々かわり、製品は個数で数えられる（たとえば既製婦人服）							
3. <u>多量のロット生産技術</u> ：同一製品の製造が一週間以上の周期でなされ、製品は個数で数えられる。しかし製品はいろんな手順で組立てることができる。（たとえば事務室用家具の製作など）							
4. <u>大量生産技術</u> ：組立ラインにおける製造。（たとえば自動車、紡糸、紡織）							
5. <u>連続装置技術</u> ：液体、気体、結晶体などの連続生産（たとえば石油化学製品、製鉄、電力）							

組織構造について

25. つぎの組織についての質問にうつります。

〔組織表〕まだ組織表をいただいていない場合には、工場の組織表を作り、各部門の人員数を書きこんで下さい（班、組レベルまで人員数を書いて下さい）。

まとめ：役職	会社数	貴工場のみの人数	役職	会社数	貴工場のみの人数
社長	_____	_____	係長	_____	_____
副社長	_____	_____	職長	_____	_____
専務	_____	_____	班長	_____	_____
常務	_____	_____	組長	_____	_____
取締役	_____	_____	一般従業員	_____	_____
部長	_____	_____	うち技術職員	_____	_____
課長	_____	_____	事務職員	_____	_____
			その他の従業員	_____	_____
			総合計	_____	_____

26. 工場長（または事業場長）に直接報告する人の数は： _____ 名
27. 第1線監督者の統制の範囲、つまり第1線監督者の平均の部下の数は何名ですか： _____ 名
28. 貴工場における従業員の統制システムは、つきの3つのタイプのうちのどれだと思いますか（機械的統制の方が得点が高い）。
- | | |
|-----------------------------------|---|
| 工場長の人格的統制です。 | 1 |
| 非人格的な管理統制です、すなわち文書に規定されている権限委譲です。 | 2 |
| コンピューターによる機械的統制です。 | 3 |
29. 貴工場の全従業員中、約何パーセントが大学卒ですか： _____ %
30. この工場では職務分類をしていますか： _____
- 全部でいくつの職務の名称がありますか： _____
31. この工場には研究・開発部門がありますか： ある ない
32. 年間の研究・開発用の予算のうち人件費は何パーセントですか： _____ %
33. つぎに工場組織内の職務の専門化についてお尋ねします。以下に18の仕事分野が挙げられています。それらの18の仕事分野の各々に関し、下記(1)(2)の質問事項にお答え下さい。

仕事の分野	(1) 以下に示されている分野の業務に 専従する人が一人でもいますか		(2) 係の職名
	1 いる	0 いない	
1. 資材、器具の購入や管理（たとえば、資材、購買、保管係）	1 いる	0 いない	_____
2. 資材や生産品の運搬（運転手、出入荷係）	1 いる	0 いない	_____
3. 金銭の記録や管理（給与係、原価計算係、現金出納係、元帳残高係、経理係）	1 いる	0 いない	_____
4. 建物や機械の維持保存（建築、営繕、機械保修係）	1 いる	0 いない	_____
5. 資材、器具、製品の品質管理（購買品検査、製品検査係）	1 いる	0 いない	_____
6. 福祉関係（警備、飲食物社内販売、安全、スポーツ、レクリエーション、社内報、提案制度などの係）	1 いる	0 いない	_____
7. 生産管理（工程管理、長期短期の生産計画）	1 いる	0 いない	_____
8. 生産品の処理・配布やサービス（販売、価格決定、販売記録、アフターサービス）	1 いる	0 いない	_____
9. 新入社員の採用と配置（採用係、人事係）	1 いる	0 いない	_____
10. 新製品、新器具の開発（研究、開発係）	1 いる	0 いない	_____
11. 製造方法や工程の調査（時間・動作研究、生産技術係、組織開発係）	1 いる	0 いない	_____

12. 管理方式の開発（統計資料の収集・分析、各種記録の整理・保存係）	いる	いない	
13. 社員教育・訓練（教育訓練係）	いる	いない	
14. 社外関係（広告、PR、客のサービス展示係）	いる	いない	
15. 法律、保険（法律、保険、株主名簿）	いる	いない	
16. 営業調査（市場調査、経済分析）	いる	いない	
17. 内部会計検査	いる	いない	
18. コンピューター関係	いる	いない	

34. つきの質問項目は、工場組織の運営に関する各種の意思決定のタイプを記しています。私たちはこのリストの各意思決定が、貴工場ではどの権限階層でおこなわれているかを知りたいと思っています。もちろん工場のあいだには権限の階層数も違っており、また会社によっては幾つもの工場をもつところもあります。このような工場間の違いを計量的に把握するために、組織のピラミッドにたいするわれわれ独自の指標を設定しました。

この指標では、その意思決定が事業所長（または工場長）以上のレベルの人によって行われる場合は得点は5、その意思決定が事業所長のレベルで行われる場合は得点は4、事業所長のすぐ下のレベルで行われる場合は得点3、意思決定がこのレベルよりも下で、第1線監督者よりも上のレベルで行われる場合には得点2があたえられます。得点1および0は、それぞれ第1線監督者および平従業員によって意思決定がなされる場合です。

ここでの意思決定権とは、自己の決定を上司に報告する義務はあるとしても、その決定を上司より否決されることのないことを意味します。ところで、つきの決定項目について決定権をもつ最下位の職位をお答え下さい。

つきの決定事項について決定権をもつ最下位の職位は：

決 定 事 項

事業所 長以上	事業 所長	事業所長 への 復命者	1と3 の中間 管理者	第1線 監督者	平従 業員
5	4	3	2	1	0

- 当該事業全体の必要人員数の決定
- 工場の工員層の採用
- 工員の昇進
- 労働争議の際、誰が経営者側の代表となるかの決定
- 現場監督者人数の決定
- 社外者を現場監督者に任命
- 監督者の昇進
- 監督者の給料
- 予算外資金（或いは用途未決定の資金）を設備に投資

10. 同資金を消費物質やサービスに使用	<input type="checkbox"/>				
11. 購入器具のブランドや型の決定	<input type="checkbox"/>				
12. 時間外就業（オーバータイム）をどうするかを決定	<input type="checkbox"/>				
13. 各注文の調達日やどの注文を優先するかの決定	<input type="checkbox"/>				
14. 新製品やサービスを売る決定	<input type="checkbox"/>				
15. 販売地域の決定	<input type="checkbox"/>				
16. いかなる市場をねらうかの決定	<input type="checkbox"/>				
17. 原価計算方法の決定	<input type="checkbox"/>				
18. 何を検査するかの決定	<input type="checkbox"/>				
19. どの作業工程を調査するか (Work study)	<input type="checkbox"/>				
20. 事業所内の各種方針・計画の優先決定	<input type="checkbox"/>				
21. 各種生産計画のなかでどの製品を優先するかの決定	<input type="checkbox"/>				
22. 一般従業員の解雇	<input type="checkbox"/>				
23. 現場監督者の解雇	<input type="checkbox"/>				
24. 人事選考方法の決定	<input type="checkbox"/>				
25. 従業員訓練方法の決定	<input type="checkbox"/>				
26. 購買方法の決定	<input type="checkbox"/>				
27. 原材料をどの供給者より買うかの決定	<input type="checkbox"/>				
28. 作業方法の決定	<input type="checkbox"/>				
29. どの機械・器具を使うかの決定	<input type="checkbox"/>				
30. 従業員への作業割当	<input type="checkbox"/>				
31. 社員用福祉施設や制度の拡張	<input type="checkbox"/>				
32. 製品の販売価格	<input type="checkbox"/>				
33. スタッフ部門の責任変更	<input type="checkbox"/>				
34. ライン部門の責任変更	<input type="checkbox"/>				
35. 新しい部を設ける決定	<input type="checkbox"/>				
36. 新職務（ラインとスタッフをとわす）の設置の決定	<input type="checkbox"/>				
37. 当該事業所の長が不在の場合、誰が代りをつとめるかの決定	<input type="checkbox"/>				

35. 今度は事業所内の各種の文書、印刷物、成文化された取りきめについてたずねます。

つぎにあげられた文書があるかどうか、または文書の配布の範囲についてお答え下さい。

(役割の成文化 formalization=0-19)

	1	0
1. 雇用契約書：	ある	ない
2. 社員用各種説明書：	ある	ない

- これらは誰に配布されますか：
- a. 誰にも配布されない 0
 - b. 少数の人に配布されるだけ 1
 - c. 多数の人に配布される 2
 - d. 全社員に配布される 3

3. 社員用各種説明書は何種類ありますか：
- a. ない 0
 - b. 1種類 1
 - c. 2種類 2
 - d. 3種類以上 3

4. 組織表はつぎの誰に配布されますか：
- a. 組織表なし 0
 - b. 工場長だけ 1
 - c. 工場長と他1人に配布される 2
 - d. 工場長と全部長あるいはほとんどの部長に配布される 3

5. 作業員のための機械器具の使用書がありますか：
- | | | |
|--|------|------|
| | ある 1 | ない 0 |
|--|------|------|

6. つぎの人にたいする職務内容明細書がありますか：
- a. 現場で直接生産にたずさわる従業員 ある ない
 - b. ラインの監督者 ある ない
 - c. スタッフ ある ない
 - d. 事業場長 ある ない

7. 職場の内部規定： ある ない

8. 成文化されている社の方針（議事録は除く）： ある ない

9. 文書となっている生産工程のプログラム： ある ない

10. 文書化されている調査・研究報告： ある ない

36. 昭和50年度の年間欠勤率はいくらですか。月間の欠勤延日数： _____

(または月間の平均欠勤従業員数 _____)

37. 年間退職者はいくらですか： 昭和46年度 昭和50年度

- 1. この工場の平均従業員数 _____
- 2. 自主退職者数 _____
- 3. それ以外の退職者数
(死亡, 病気, 解雇など) _____
- 4. 定年退職者数 _____

内部的な依存性について

38. 貴工場の設立者は個人でしたか、法人でしたか：	既存法人です	1
	個人です	0
39. 貴工場の地位はつぎのどれにあたりますか：		
本社工場		0
子会社		1
主力工場		2
一つの工場		3
40. あなたの会社の株式は株式市場に上場されていますか：		
未上場		0
国内市場上場		1
国外市場上場		2
41. あなたの工場には、つぎの機関はありますか：		
会社の最高政策を決定する機関（たとえば取締役会・事業本部）		0
工場レベルの政策を決定する機関がある		1
政策決定をする機関		2
42. 全社従業員に占める貴工場の従業員の割合は：		
90%以上		0
30~89%		1
5~29%		2
5%以下		3
43. 貴工場における所有と経営の関係は、つぎのどれにあたりますか：		
所有者と経営者は同じ人（または人々）です。		1
所有者と経営者は分離しています。		2

外部的な依存性について

44. 一番大きい客への販売高は貴工場の全売上げの約何パーセントになりますか：		
0~9%		0
10~49%		1
50~99%		2
100%		3

45. 貴工場は、一番大きい原材料の供給者から、貴工場の全原材の約何パーセントを購入していますか

0～9%	0
10～49%	1
50～99%	2
100%	3

46. 自己資本に対する他人資本の割合はいくらですか：

他人資本が 24%以下	0
〃 25%以上	1
〃 50%以上	2
〃 100%	3

47. あなたの会社（または工場）では、労働組合の役割は次のいずれに該当しますか：

組合がない	0
組合はあるが、団体交渉権をもたない	1
組合は団体交渉権をもつ	2
組合は会社のなかで会合などの活動をすることができる	3
会社には組合の役員がいる	4

会社全体について

48. 会社の名称：_____

49. 本社の所在地：_____

50. 昭和51年7月現在の払込資本金額：_____

51. 現在の会社従業員数： A常備従業員合計 _____ (男： _____ , 女： _____)

B臨時の従業員合計 _____ (男： _____ , 女： _____)

52. 貴会社における最近5カ年間の総売上額（税込み）および従業員数の変化についてお答え下さい：

売上げ額

従業員数

昭和46年度 _____

昭和47年度 _____

昭和48年度 _____

昭和49年度 _____

昭和50年度 _____

53. あなたの会社には、どれだけ事業所がありますか：

1. 本社の数 _____
 2. 支社の数 _____
 3. 営業所・出張所の数 _____
 4. 工場の数 (この工場をふくむ) _____
 5. その他 (何ですか) _____) _____
- 以上の合計 _____

54. 貴会社の創立年：_____

55. 貴会社の製品リストがありますか。リストを載せませんか。この工場の製品の他にどのような製品をつくっていますか：

- | | | |
|----|-----|-----|
| 1) | 2) | |
| 3) | 4) | 5) |
| 6) | 7) | 8) |
| 9) | 10) | 11) |

56. 売上高で主要な製品の国内市場占有率： 製品名 占有率

1.	_____	_____
2.	_____	_____
3.	_____	_____
4.	_____	_____
5.	_____	_____

57. 貴社の昭和50年度の営業利益率(税込)は：_____ %

$$= \left(\frac{\text{利益率}}{\text{売上げ高}} \times 100 \right)$$

58. 新型製品を過去1年間に幾つ出しましたか：_____

面接者：_____

面接日と時間： 昭和 51 年 ____ 月 ____ 日 ____ 時 ____ 分 ~ ____ 時 ____ 分

面接場所： _____