

権力・権限・影響力：「権力の予期理論」とサイモン理論との接点

福永，文美夫

<https://doi.org/10.15017/3000029>

出版情報：経済論究. 80, pp.171-190, 1991-07-26. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：

権力・権限・影響力

——『権力の予期理論』とサイモン理論との接点——

福 永 文 美 夫

目 次

はじめに

I 宮台の規定

- 1 気付きえないものとしての権力
- 2 権力／権限／影響力

II サイモンの規定

- 1 意思決定論と影響力論
- 2 影響力の諸形態
- 3 権力・権限・影響力

おわりに

はじめに

われわれは先に、宮台真司の『権力の予期理論』におけるバーナードのオーソリティ論の解釈について考察した¹⁾。そこでは、宮台のバーナード解釈は受容説を文字どおり捉えるのではなく、受容の一側面を強調した上位権限説（法定説）であるとするものであった。

この見解は、バーナード研究者の間ではあまり一般的ではない。多くのバーナード研究者にとって、バーナードの規範的な議論は魅惑的で、批判的精神を失わせるものがある。しかし、バーナードの文章を精確に読めば、われわれの考察した結論に到達するはずである。

本稿は、宮台の著作の中の経営学に関連するもう一つの議論である権力、権限、影響力の概念²⁾について検討するものである。順を追って明らかにしてい

くが、それはサイモンの概念規定と類似している。もちろん、基本的な立場の違いはある。宮台は、サイモンには触れていないので、彼がバーナードのオーソリティ論からヒントを得て、自らの『予期理論』を構想したように、サイモンの議論に内在する予期理論的な論述を参考にしたかどうかは不明である。しかし、サイモンは、周知のように組織が人間の意思決定に影響を与える仕組みについて分析を試みた。宮台の概念規定をサイモンの視点を通して分析することは、われわれにとって意義がありそうに思われる。

注

- 1) 拙稿「社会的権力」と権限受容説——『権力の予期理論』とバーナード理論との接点——『経済論究』（九州大学大学院）第77号，1990年7月。
- 2) 宮台真司『権力の予期理論——了解を媒介にした作動形式——』勁草書房，1989年，135～140頁。

I 宮台の規定

1 気付きえないものとしての権力

宮台は「気付きえないものとしての権力」を次のようにとらえる。

「気付きえないものとしての権力は、ソレとして気付くことが可能な権力を始めとする様々な社会現象を可能とさせる前提になっている。……目に見える権力は実は氷山の一角に過ぎず、問題は水面下にあるという思考。これは、現代社会の見通し難さという同時代的な感覚に対応した、権力の現代的な意味論であるといえよう。」¹⁾

このような権力論を展開している論者として、宮台はフーコー、ガルブレイス、バカラック・バラッツをあげている²⁾。

まず、フーコーであるが、宮台によれば、フーコーは行為や表現の集合的な空間・時間的な偏差が認められる場合にそこに権力を見出している。偏差を形成する当の配列は、従来権力理論が問題にしてきた社会現象をほんの一部として含む社会現象総体の、可能性の場を表示している³⁾。

次に、ガルブレイスは、宮台によれば、「条件付け権力」の概念によって、

当事者に権力であるとは気付かせないで、しかも通常の威嚇権力や報償権力と機能的に等価な作用を示す働きに注目し、社会の複雑化に対応した高度な社会技術と見なした。この「条件付け権力」とは、例えば、マスコミの権力のようなもので、気付かないうちに商品を買わされている、あるいは、教育による信念の育成（例えば、男は強くあらねばならない）のようなものである⁴⁾。

また、バカラック・バラツツは、宮合によれば、与えられた選択肢のもとでの選択の因果的影響関係、という通常の権力概念以外に、配慮される選択肢領域自体を（場合によっては気付かれないように）操縦する働きに着目した⁵⁾。つまり、上司から部下への操縦が可能であるということに注目したというのである。

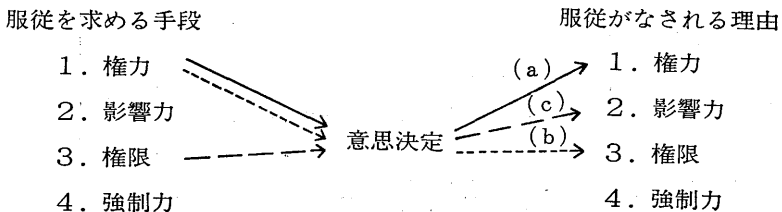
図1は、バカラック・バラツツの図に一部加筆したものである⁶⁾。

まず、(a)例えば、あるAという人がBという人の行動を変えようとするとき、BはAからあるもの（お金、命、地位、など）を奪われるのが怖いために、Aの言うことをきいてしまうというパターン。これは、純粋な権力である。

次に、(b)例えば、Aが、Bに対して権力を行使しているつもりでも、Bがその権力を正当なものとして評価して、Aの言うとおりに従うというパターン。これは、権力を行使しているつもりでも、実際は権限を行使していることになる。バカラック・バラツツは、この場合をハイブリッドなケースと呼んでいる。

同じように、(c)例えば、Aが権限を行使しようとしている場合でも、BがA

図1 刺激と反応のダイアグラム



(Bachrach and Baratz, 1963, p. 641 より。一部加筆)

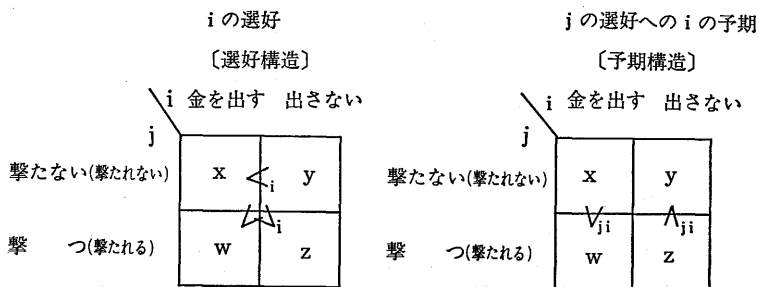
の指導力（リーダーシップ）を信頼し、どのような命令でも受け入れるとき、これは影響力を行使していることになる。ある上司がなかなか言うことをきいてくれない部下に対して、その部下と特に親しい別のセクションの上司に、ある特定の命令を下してもらおう場合を想定する。このとき、その部下は、別のセクションの上司を尊敬し、信頼しているので、その人の言うことなら何でもきくということ、その直属の上司が利用するパターンがあり得る。その部下が、そのことに気付いているかどうかは別にして、そのような上司の部下に対する「従わせるための戦術」が組織には存在するという事に注目したのである。

2 権力／権限／影響力

(1) 権力

宮台によれば、アメリカの多元主義的権力理論家は、「権力権にもいろいろあるが、この特定の分析目的から見て、この特定の定義を採用するのが良からう」というように議論を始める。これとは異なり、宮台は「権力論にもいろいろあるにせよ、それらが『権力』論という名称の下で人びとの口の端に登る以上、ある抽象的な意味論的な共通成分を持つに違いないから、それを純粋な形で抽象してみよう」と考えるのである⁷⁾。

宮台自身の権力概念をイメージメイクすれば、「本来やらなくてもよい（や



「金を出す／出さない」；服従者 i における行為選択肢（行為主題）
 「撃たれる／撃たれない」；服従者 i における体験選択肢（体験主題）

図 2.

ってもよい)はずのことをやらされよう(やめさせられよう)としている」という反実仮想的体験の記述に相当するという。したがって、ウェーバーのいう「権力者の意思貫徹行為」ではないし、パーソンズのいう「それなくしてはありえなかった関係を実現にもたらす財」でもない。「抑圧」を感じたか否かという権力現象の社会心理学的体験構造を捉えるのである。このような体験構造の具体的な例として、宮台は「強盗 j に脅されているので、市民 i は金銭を供出せざるをえない」という場合の、市民 i の体験をあげている⁸⁾。

すなわち、理想をいえば市民 i は、金も出さずに、銃で撃たれもしないことがもっとも良いが、強盗 j が銃をつきつけているので、殺されるぐらいならまだ金を出したほうがましだと考える。このように、宮台は、理想をいえば、あのようにしたいのだが、現実的にはこのようにせざるをえない状況に追い込まれることに権力を見るのである。

宮台は、権力の一般的定義を次のように規定する。

「行為者 i が、自分の選択に後続する j の最適選択を予期したときに現実に実現可能だと想定する社会状態の中で、最適選好するものを『現実的最適状態』(x) という。行為者 i の了解内で論理的な可能性を構成された全ての社会状態のなかに、① i が、現実的最適状態 (x) よりも上位で選択し、かつ、② 現実的最適状態 (x) を開示する i の選択・とは別の i の選択で開示される、という2条件を満たす社会状態 (y) が少なくとも1つ存在するとき、『 i は j からの権力を体験する』あるいは『 j から i への権力が存在する』という。」⁹⁾

(2) 権限

宮台は第5章の中で、権力反射の概念を規定している¹⁰⁾。権力反射とは、多少とも主題自由な——権力主題(行為主題)が任意化された——人称的権力を、論理的に上位の権力によってもたらす場合をいう。例えば、企業における営業課の社員 i が会社(または社長) x の権力に服するがゆえに彼の営業課長 j の主題自由な命令に従う場合。この場合 i は、 j を恐れるからではなく、 x を恐れるからこそ、 j に服従しているのである。

服従者 i が権力者 j の主題自由な権力に服することが、右側のマトリックス(オブジェクトの権力の表示)で示される。 i は $\Delta\Delta$ すれば j に否定され、 $\bigcirc\bigcirc$

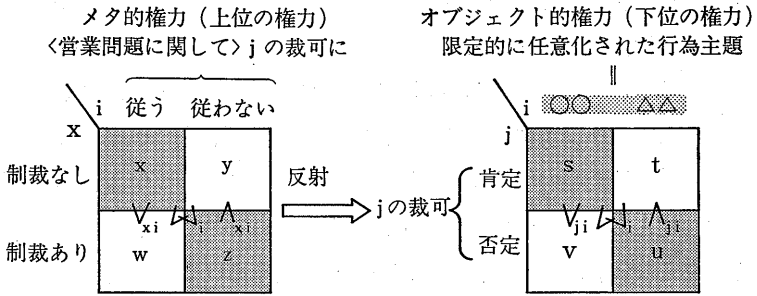


図 3

すれば j に肯定される、と预期する。このとき j による「肯定/否定」という裁可は、i にとってのサンクションとして機能している。i としては、j が肯定するなら△△するのが一番だが、△△すれば否定されると预期される。それくらいなら、まだしも○○をして肯定されたほうがマシだし、現に○○すれば肯定されると预期される。そこで仕方なく○○することになる、というわけである。

この服従者から見た行為主題の主題自由の範囲は、権力反射によってオブジェクト的権力における権力者となった者の権力主題の範囲——命令可能範囲——を意味している。ここで或る服従者 i に関して、権力反射の中でオブジェクト的権力における権力者となることを「(i への権力を) 授権される」という。さらに授権された権力者 j から見た権力主題範囲を「権限」と定義する。従って権限とは、権力反射において授権された権力者の命令可能範囲・操縦可能範囲である一方で、それに対応して、服従者 i の行為主題の任意性の範囲を意味することになる。

前述の例えでいえば、社員 i は会社 x の制裁を恐れるからこそ、課長 j の営業に関する命令に従ってしまうのである。もちろん、その命令は j に授権されるある一定の範囲がある。その範囲のことを宮台は権限というのである。

したがって宮台の権限概念は、概して言えば、「正当化された権力」といってよいであろう。

(3) 影響力

宮台は、権力と影響力を明確に区別する。

「従来、権力と影響力が、単なる恣意性を越えてクリアに分離された例を見掛けない。しかし組織理論で伝統的に論じられているような『与件の状況で権力を行使するか、影響力を行使するか』という機能的等価性/非等価性の問題に切り込めるような問題設定が必要である。動機形成による行動操縦の戦略論という文脈で、比較可能にされねばならない。」¹¹⁾

権力を行使することと影響力を行使することとは純心理的な意味で異なる。宮台は、ルーマン¹²⁾によりながら「いつも従ってきた」「みんなが従っている」「この分野は彼が専門である」という時間的・社会的・内容的事実依存し、しかもこの事実を自明なものとして受け入れるときは影響力で、この自明性を敢えて問題化し、自明性に背く選択を意識化するとき、影響力は権力に接近するという。

ここで、宮台は権力と区別される影響力を「世界確信を基礎にした・反実仮想の余地のない自明な行為傾向による、行為への影響」¹³⁾と定義する。したがって、この定義では権力の定義にあったような「本来やらなくてもよいはずのことをやらされようとしている」という反実仮想的体験は存在しない。すなわち、宮台の定義では影響力が行使される状況では抑圧が存在しないのである。わかりやすい例でいえば、共同体のような信頼と確信に満ちた人間関係が存在する状態である。

「社会に必要な行為連結を、揺るぎない世界確信に支えられた自明な行為傾向だけによって調達可能な限り、権力が登場する余地はない。単純な相互行為システムやアルカイックな社会システムの一類型として、そうした『権力なき社会』を想像できる。一方、どんな社会でもこうした自明な行為傾向に基づく行為連結(＝影響力)を排除し切ることができない。我々には意識容量の限界があり、全ての行為(＝事後的に行為と把握されるもの)が、意識的な事前的主題化にもとづく選択であることはできないからである。」¹⁴⁾

未開社会の権力は「権力」ではないという議論¹⁵⁾は存在するし、それを影響力という宮台の議論も理解可能である。未開社会の共同体における首長の言説は、その共同体の構成員全員の信頼性に基づくものであり、もしその信頼性を失うようなことをすれば、構成員から見捨てられ、殺害される。もちろん、

首長に対する信頼性は彼のリーダーとしての能力に基づくものである。上位者に対する全面的な信頼は、未開社会でも現代社会でも存在することは明らかである。ただ問題は、この信頼を意識的に下位者にうえつける戦略が可能であるということである。

宮台は続けていう。「組織内の様々な影響力をどんどん権力化して予測可能化しようとする従来の傾向は、否定的に見直されるべきであるし、非明示的な議論において明らかにそうした論調が隆盛になりつつある。権力は『技術』としての負担免除である反面、固有の負担を強いるからであり、組織革新や社会改革・革命においてはとりわけその危険が高まる。こうした問題の扱いは、我我流の『権力／影響力』の明確な概念的差異化があって、初めてクリアに処理できる。権力現象の記述対象には多くの場合、公式権力／非公式権力／影響力、の複雑な絡み合いが見られる。例えば組織現象に迫ろうとする場合、権力という道具立てだけ一本では、この概念を如何に彫琢しようとも単純すぎる。とりわけ、権力と影響力との機能的等価性／非等価性を射程に入れない限り、権力理論は完成されない。そうでないと、権力行使の臨界条件を明らかにすることができないからである。」¹⁶⁾

リーダーシップ論者は、組織の中の影響力を数量化し、予測可能化しようとする¹⁷⁾。この手法では、宮台のいうように「気付きえないものとしての権力」を明らかにしえないであろう。権力は、「技術」としていつでもどこでも利用可能である反面、抑圧を強いるものである。したがって、組織の変革時には、信頼を下位者にうえつけることによって、影響力と見せかけて抑圧を感じさせないようにする戦略が取られる。つまり、このときの影響力行使は、結果的には権力行使そのものになるということである。宮台は、従来の議論ではこの「気付きえないものとしての権力」は明らかにしえないという。宮台流の「権力／影響力」の概念装置によって初めて、明らかにしうるのである。

しかし、この概念装置は現実に役に立つかどうかは疑問である。というのは、「気付きえないものとしての権力」について、たとえどんな理論を構築したとしても、組織内の権力現象は、それ以上に複雑であり、結局は事後的に事実を記述することしかできないからである¹⁸⁾。

注

- 1) 宮台, 前掲書, 16頁。
- 2) 同上, 15頁。
- 3) M. Foucault, *L'archéologie du savoir*, 1969. 中村雄二郎訳『知の考古学』河出書房新社(現代思想選10), 1981年。
- 4) J. K. Galbraith, *The Anatomy of Power*, Houghton Mifflin, 1983. 山本七平訳『権力の解剖——条件づけの論理——』日本経済新聞社, 1984年。
 ただ、このガルブレイスの条件付け権力には、反論が可能である。というのは、最近、特にここ10年くらい、マスコミの情報が発達しすぎて、気付かないうちに商品を買って踊らされているのではなくて、その権力を知っていて、喜んで踊っているという傾向が最近の新人類と呼ばれる若者にあるからである。つまり、「気付きえない権力」ではなく、もうみんなが「気付いてしまっている権力」になっているのである。
- 5) P. Bachrach and M. S. Baratz, "Decision and Nondecision: An Analytical Framework", *American Political Science Review*, 1963, 57.
- 6) バカラック・バラッツは以下のように概念規定をする。彼らは、アメリカ南部のある地域の裁判所の人種差別撤廃令に対する住民の態度を類型化した。(1)あるグループはこの法律は違反すると自らの地位が収奪されるのが恐怖であるために従い(権力)、(2)あるグループは尊敬するリーダーの言うことに従い(影響力)、(3)あるグループはこの法律は正当的、合理的なものであるとして従い(権限)、(4)あるグループは人種差別論者でこの法律による制裁、すなわち投獄を裁判所からの強制であるとし、従わなかった(強制力)。彼らは、第二のグループは尊敬するリーダーによってどのようにも操作される可能性を持っていることに着目したのである。
 しかし、これにも反論が可能である。第二グループの住民はその法律が彼らに影響するのではなく、特定のリーダーに影響されることから、他のグループと性格を異にしており、類型論としては無理がある。また、その法律を強制力であるというグループも結局は収奪の恐怖があるために、その法律に抵抗しているのであって、権力と強制力は区別できるものではない。
- 7) 宮台, 前掲書, 16頁。
- 8) 同上, 18頁。
- 9) 同上, 22頁。
- 10) 同上, 114~116頁。
- 11) 同上, 138頁。
- 12) N. Luhmann, *Macht*, Ferdinand Enke Verlag, 1975. 長岡克行訳『権力』勁草書房, 1986年, 112~121頁。
- 13) 宮台, 前掲書, 139頁。
- 14) 同上, 139~140頁。
- 15) 今村仁司『暴力のオントロジー』勁草書房, 1982年, 151~160頁。

- 16) 宮台, 前掲書, 140頁。
 17) T. R. Hinkin, and C. A. Schriesheim, "Relationships Between Subordinate Perceptions of Supervisor Influence Tactics and Attributed Bases of Supervisory Power", *Human Relations*, 43, 3, 1990.

この研究は, 上司の部下への影響力戦術の7つの指標(ご機嫌とり, 便益の交換, コアリション, 合理性, 上方へのアピール, 断定的主張, 制裁)を数量化し, 部下がどのように認知したかを測定したものである。

- 18) サイモンは次のようにいう。

「この現象は, それを『予期された反応の法則』と呼んでいるフリードリッヒによって指摘されたことである。その法則は, 期待と予測が人間行動を支配している態様, および, このために人間の諸制度の分析が困難になるという驚くべき実例を示してくれた。この予期された反応の法則が働くためにオーソリティ関係の存在を知ることが困難であるのは, すべての『権力』関係に共通の現象である。」(H. A. Simon, *Administrative Behavior*, Free Press, 1976, pp. 129-130. 松田武彦/高柳暁/二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1989年, 167頁)

II サイモンの規定

前節では, 宮台の特異な概念規定を考察した。それは, 権力と影響力の概念を明確に分離させてこそ, 権力者の戦略を分析することができるとするものである。ここでは, サイモンの権力, 権限, 影響力概念を考察し, 宮台の概念規定と比較検討してみたい。

サイモンは, 周知のように組織における意思決定過程を研究した。すなわち, 組織が人間の意思決定に影響を与える仕組みについて分析を試みたのである。まず, サイモンの意思決定論と影響力論の関係について触れ, その後サイモンの権力, 権限, 影響力の概念について考察していくことにする。

1 意思決定論と影響力論

サイモンは, 組織の重要性について, 次のようにいう。第一に, 個人の資質や習慣を形づくり発展させる力の大部分をこの組織という環境が提供している。第二に, 組織は責任ある地位にいる人々に, 他の人々に対してオーソリティや影響力を行使させる手段を提供する。第三に, コミュニケーションを構築

することによって、組織は意思決定がなされる情報の環境を決定している¹⁾。つまり、組織内のある個人が意思決定をする際に、組織は個人から自由裁量の余地を制限し、その代わりに意思決定の環境を設定するのが、組織の機能である。したがって、まず、意思決定の解明を行なわなければならない。

意思決定の過程には次の3つの段階がある²⁾。(1)すべての代替的戦略を列挙すること。(2)これらの戦略の各々から生ずる結果のすべてを確定すること。(3)これらの一連の結果の比較評価をすること。

サイモンは、意思決定の過程を説明するために、市政における新しい街路の開通と改善を例に出している³⁾。代替的選択肢は、街路のデザイン、基本計画に対する街路の適切な関係、プロジェクトの資金調達的手段、プロジェクトを民間との契約ですべきか、あるいは市が直接労働力を雇ってすべきか、改良工事の後で必要とされるかもしれない建設とこのプロジェクトとの関係、などをあげている。つまり、これらの問題について一つ一つどのようにするかという意思決定が必要とされる。次に、このそれぞれの問題について、各種の舗装の相対的な平坦さ・耐久性・費用、費用と通行の便宜性の観点からの代替的諸ルートの中の相対的強み、総費用および資金調達の代替的諸方法に対する費用配分、などの事実的要素によって結果を策定することが必要とされる。そして、これらの結果に対して、輸送の迅速性と便宜性、通行の安全性、街路の設計の財産価値への影響、建設費、納税者間の費用配分、などの価値的要素によって評価される必要があるのである。

このとき、重要なのはすべての意思決定は妥協の問題であるということである。最終的に選ばれた代替的選択肢は、あくまでも、その状況下で利用できる最善の解決であるにすぎない。つまり、代替的選択肢は限定された合理性のもとでの議論である。組織における人間の行動で示される合理性は、経済人モデルにあるような、可能なすべての代替的選択肢の中から最善のものを選択するという極大化基準ではない。この経済人モデルに対して、限定された合理性のもとで行動する人間をサイモンは経営人 (administrative man) と呼ぶ。この経営人モデルでの個人の選択は、与えられた環境の中で行なわれ、行動はこの「与えられたもの」によって定められた限界内においてのみ最適を追求すると

いう満足化基準である。組織の行動は、個人に比べれば客観的に合理的である。しかし、個人の行動は、主観的に合理的である。主観的に合理的な個人の行動を、客観的に合理的な行動に近づけさせるのが組織の機能である。

サイモンは、個人に対する組織の影響力には主として2つあるという⁴⁾。

- (1) 組織や制度は、その集団に属する各メンバーが、特定の状態のもとで他のメンバーがどんな行動をするかに関して安定した期待をもつことを可能にする。このような安定した期待は、社会的集団において行為の結果についての合理的な思考をするための基本的な前提条件である。
- (2) 組織と制度は、その集団のメンバーの行動を連携し、行為を刺激する中間の目的を組織のメンバーに提供する役目をもつ、全般的な刺激と注目の方向づけを提供する。

要するに、組織は個人の合理性を拡大させ、不確実性を縮減させる機能をもっている。このとき、特定の目的を与えられた組織内の成員は合理性を増し、安定した行動をするようになるのである。

「われわれが組織と呼んでいる行動のパターンは、いかなる意味においても、人間の合理性の達成にとって欠くことのできないものである。合理的な個人は、組織されそして制度化された個人であり、またそうでなければならない。もし、人間の心理が熟考する際に課している厳しい制約が解き放たれることがあるとしても、個人は、彼が意思決定をする際には、彼の属している組織された集団の影響を受けねばならない。彼の意思決定は、彼自身の心的な過程の産物であるばかりでなく、組織された集団の機能によって影響が与えられているより広い考慮をも、また反映していなければならないのである。」⁵⁾

サイモンによれば、管理過程は決定の過程である。そして、管理過程は組織のメンバーの決定における一定の要素を分離すること、および、これらの要素を選択し決定し、それをメンバーに伝達するための正規の組織手続を確立することである。したがって、管理組織は垂直的専門化によって特徴づけられる。サイモンは組織において垂直的専門化が必要な理由として、調整、専門的技術、責任の3つがあるという⁶⁾。ある個人を組織に適合させるためには、職務規程や組織図などによって調整することが必要であり、また、特定の専門的技

術を必要とする意思決定がそれ相応の人によってなされるように責任⁷⁾が配分される必要がある。

組織成員である各個人は、トップマネジメントからその末端の作業者に至るまで意思決定をする。トップマネジメントは新規事業、取締役人事、資金調達、等々、様々な意思決定をする。しかしながら、彼は一人では決してその意思決定はできない。組織自身が、彼に意思決定できるように、様々な影響力を行使しているのである。トップマネジメントでさえ組織から決定前提を供給される。まして、末端の作業者に至っては、トップから決定された前提が組織内のコミュニケーション・ネットワークを通して伝達され、その作業者の、この部品はあとどれだけ注文すればよいかという意思決定に対して影響を受けることになるのである。

このように、サイモンは意思決定論を軸にしながら、組織の生理学的分析を試みたのであるが、それが具体的に展開されるのは影響力の議論においてである。次節では、この影響力概念の内容について考察していくことにする。

2 影響力の諸形態

「影響力，権力，オーソリティーは、すべて“非対称的な”関係として示される。AはBに対する権力をもつというとき、BがAに対する権力をもつわけではない。この非対称的な関係に数学的に対応するものは独立変数と従属変数の区別であろう。——独立変数は従属変数を定めるが、その逆ではない。……疑問をこのような形——独立変数と従属変数との関係の非対称性に操作的意味を与える問題として——のべたとき、それは2変数間の“因果関係”を定義する一般の問題と同じであることが明らかになった。すなわち、“AはBに対する権力を持つ”という主張に対して、“Aの行動はBの行動の原因である”という主張を代用することができる。因果関係を定義できれば、影響力，権力あるいはオーソリティーを定義することができ、また、その逆も可能である。」⁸⁾

このように、サイモンは、権力／権限／影響力は、すべて「非対称的」な関係であり、それは因果的な関係であるということを規定している。しかし、権力と影響力の概念的差異には言及していない。

前節で述べたように、サイモンは個人に対する組織の影響力の類型論を中心に展開する。影響力の中には、権限、コミュニケーション、訓練、能率の基準、組織への一体化、という形態が存在する。したがって、権限は影響力の一形態である。権限については明確な定義がある。それは以下のとおりである。

「権限とは他人の行為を左右する意思決定をする権力として定義されよう。それは、一人は『上役』、他は『部下』という二人の個人の間の関係である。上役は部下によって受容されるという期待をもって意思決定を行ない、それを伝達する。部下は、かかる意思決定がなされることを期待し、そして部下の行動は、その意思決定によって決定される。」⁹⁾

ここでいう期待 (expectation) は、組織がその成員に対して協働の行動を要請し、各成員の行動が統合化された結果、お互いに相手の行動が予測可能になることを意味している。つまり、この上司と部下という関係は特定の組織に属しているので、相手の客観的な合理的行動が期待できるのであって、全く見ず知らずの人であれば、ほとんど期待は不可能である。したがって、宮台のいう「予期」は組織に限定していないという点でサイモンとは異なるが、基本的には同じ議論である¹⁰⁾。

権限の規定に関して注意を要するのは、サイモンの規定によれば、権力がコミュニケーション (すなわち、上司と部下の間の口頭の伝達、メモ、記録、あるいは非公式的なうわさなど) を通じて、上司から部下になされ、そして部下がそれを受諾したとき、権限が発生したといえるということである。つまり、ある命令は、口頭でなされる場合もあり、文書でなされる場合もある。そのときに媒介しているのが、口頭や文書というコミュニケーションであり、そのコミュニケーションを部下が受諾したとき、そのコミュニケーションそのものが権限となるということである。

サイモンによれば、コミュニケーションとは、組織のあるメンバーから別のメンバーに決定の諸前提を伝達するあらゆる過程である¹¹⁾。したがって、組織におけるコミュニケーションは上下左右に伝達される。上司からの命令は、コミュニケーション・ネットワークのほんの一部であるにすぎない。

また、訓練は、いくつかの代替的なコミュニケーションの方法の一つであ

り、職務のノウハウを伝達する役割をする。したがって、例えば、組織や上司は部下が命令をあまりきかないとき、研修に行かせることも一つの手段として可能である。部下にとっては、仕事をするより研修の方が楽なので、喜んで研修を選ぶことになる。その結果、その部下が上司の命令をよくきくようになることを期待できるのである。

権限、コミュニケーション、訓練は影響力の外的な側面であるのに対して、能率や組織への一体化（忠誠心）は、影響力の内的な側面である。初めのうちは、権限の行使によって組織の目的が個人に課せられるが、次第に価値は内在化されるようになり、個人の心理と統合されるようになる。このとき、権限の役割は後退し、個人は組織自身の存続と成長を考慮するようになり、組織目的に合致した意思決定をするようになるのである。

3 権力・権限・影響力

サイモンは、『組織と管理の基礎理論』の中で、権限受容動機として ①正当性、②制裁、③信頼、④一体化という4つの形態をあげている¹²⁾。

正当性・制裁・信頼・一体化は、この順番で、意味を持っている。それは計画・統制の可能性の程度の序列である。つまり、正当性を貫くことやフォーマルな制裁を行なうことは、組織や上司が全面的にコントロールできる。しかし、信頼は、専門的能力（例えば、商品に関する知識）に基づく部分についてのみ、有効である。つまり、そのような知識、技術を持っている上司なら従うという場合があり、その知識や技術を向上させて、部下を従わせることもできる。また、一体化はある程度、操作可能であるといえる。というのは、個人の忠誠心は、前述した組織の影響力によってある程度組織が植えつけることが可能である。しかし、逆に言えば、個人の心理に関わる問題であるので、あくまでも「ある程度」しか操作できないということである。

信頼のオーソリティと一体化のオーソリティが結合するとカリスマ的リーダーシップになると、サイモンは言及していることから、信頼と一体化は影響力であるといってよい。また、制裁は権力であるといってよい。しかし、正当性は権力であるのか、影響力であるのか。

もっとも、サイモンによれば正当性とは、幼少時からの教育による価値、なかでも「ゲームのルールに従う」という価値に従って行動するということである¹³⁾。このルールによれば、組織のメンバーが階層上の上位者の持つ権限に従うことは正当性があるのである。また、その後、サイモンは『オーソリティ』（産業における人間関係論的アプローチに関するシンポジウムのための論文）の中で、再び権限受容動機に触れている¹⁴⁾。そこでは、正当性の動機については、それが他の種類の権限に浸透し、増幅作用をもつことが強調されている。つまり、組織階層上の上位者の持つ権限に従うことが正当性をもっているという観念をもつことによって、従わないときには制裁が下されること、上位者は信頼すべきであること、組織と一体化すべきことを当然のものとして受け入れるようになるのである。

ウェーバーは、合法的支配、伝統的支配、カリスマ的支配、という支配の三類型をあげた。合法的支配は、近代国家の法の正当性に基づくものである。伝統的支配は、神聖なる伝統の正当性に基づくものである。カリスマ的支配は、人間の天賦の資質の正当性に基づくものである。このように、ウェーバーの正当性概念は合法的支配、伝統的支配、カリスマ的支配、という3つの類型を含むようにマクロ的である。これに反して、サイモンの正当性概念は組織における個人の心理的側面を強調するミクロ的なものである。もっとも、基本的には、上位の権限（支配）の正当性は、上位の作り出す価値はよいものだという観念によって支えられている¹⁵⁾。しかし、正当性はすべての日常生活一般における自己義認、すなわち自己正当化の要求という一般的事態にその根拠をもっていることは、注目すべきであろう¹⁶⁾。

権力と影響力は、実務の世界ではその境界がはっきりしなくても別に支障はない。また、理論的にも、少なくとも経営学に限っていえば、別に支障はない。というのは、権力／影響力の軸は本来、主観的、非合理的、非公式的なもので、マクロの社会に関連しており、権力／権限の軸は本来、客観的、合理的、公式的なもので、ミクロの組織体に関連しているからである。権力と影響力の区別を問題にするマクロ的政治学的領域は、リーダーシップ論と呼ばれている。経営学では、リーダーシップ論も一研究分野であるが、権力と権限の区

別に関連する管理論ほど重要な分野ではない。

注

- 1) Simon, *Administrative Behavior*, Introduction to the Third Edition, p. xvi. 訳書, 第三版への序文, 14頁。
- 2) *Ibid.*, p. 67. 訳書, 85頁。
- 3) *Ibid.*, pp. 7-8. 訳書, 9~10頁。
- 4) *Ibid.*, pp. 100-101. 訳書, 127頁。
- 5) *Ibid.*, p. 102. 訳書, 129頁。
- 6) *Ibid.*, pp. 9-11. 訳書, 12~14頁。
- 7) *Ibid.*, pp. 135-136. 訳書, 174~175頁。

ここでいう責任は、制裁を重視した責任、すなわち結果責任を重視した責任概念である。

- 8) H. A. Simon, *Models of Man*, 1957, p. 5. 宮沢光一監訳『人間行動のモデル』同文館, 1970年, 10~11頁。
- 9) Simon, *Administrative Behavior*, p. 125. 訳書, 162頁。
- 10) 宮台, 前掲書, 36~37頁。

サイモンの予期理論的議論は以下のとおりである。

「二人以上の個人が含まれている場合には、さらに問題は複雑となる。なぜならば、この場合には、他人の決定が、各個人がその決定に達する際に考慮せねばならない条件の中に含まれてくるからである。すなわち、各個人は、彼の行為の結果のみを予測するためにも、他人の行為はどのようなものかを知らなければならない。このことは、管理の意思決定の全過程にとって基本的に重要な要素である。

実際には、重大な循環性がある場合には含まれている。Aが合理的に彼の戦略を選ぶことが可能となるのには、その前にAはBがどの戦略を選んだか知らねばならない。そしてBは彼の戦略を選ぶ前に、Aの戦略を知らねばならない。このことは、十円銅貨の裏表でゲームをする場合で例示できる。二人の人が勝負するとして。第一の人は、もう一人の見ていないところで、机の上に銅貨の表か裏かを上にして置き、それを手でかくす。もう一人は、それが表が上か裏が上かを当てるのである。第一の人は、第二の人がどちらを選ぼうとしているのかを決めねばならない。そして、第二の人が選ぶと思う側と反対の側を上にして、その銅貨を置かねばならない。第二の人は、第一の人がその状況についてどのような推測をしたかを、決めねばならない。両者ともが正しいことはありえない。というわけは、もし第一の人が第二の人の選択を正しく推測するならば、第二の人は、第一の人の選択を間違えて推測することになるか、あるいはその逆となるからである。その結果生ずる行動の体系は、非常に非確定的な性格のものである。なぜなら、行動の選択についての片方の者の不安定をもたら

すことになるからである。」(Ibid., pp. 70-71. 訳書, 89~90頁)

この引用は二人の関係が敵対的な関係である場合であるが、組織においてはこれが協働の関係に調整される。この組織の個人に対する調整をサイモンは詳細に解明したのである。したがって、宮合のような意図的に権限を不明確にしておいて管轄上の争いを誘うという管理者の戦術について述べている箇所もある。

「もし管理者が、部下の意思決定に対する統制を維持するこの技術を用いるならば、彼は、組織上および管轄上の境界が完全に破られることを防ぎ、そして、彼が採決する部下間の意見の相違が、権力や影響力を求める組織の部門間の個人的な口論や憎悪に墮してしまうのを防ぐ、という非常に微妙な仕事に取り組みねばならない。これらの危険はあるけれども、かかる方法を使うのを避けることは、ほんとうの管理を放棄していることにつながる。」(Ibid., p. 145. 訳書, 186頁)

- 11) Ibid., p. 154. 訳書, 139頁。
- 12) H. A. Simon, D. W. Smithburg, and V. A. Thompson, *Public Administration*, Alfred A. Knopf, 1970, p. 213. 岡本康雄/河合忠彦/増田孝治訳『組織と管理の基礎理論』ダイヤモンド社, 205頁。
- 13) Ibid., pp. 198-201. 訳書, 188~191頁。
- 14) H. A. Simon, "Authority", in C. Arensberg, et al., ed., *Research in Industrial Human Relations*, 1957, pp. 104-106.
- 15) サイモンの権限受容動機とウェーバーの支配の三類型は以下のような関係にあるであろう。制裁が対応関係にないのは、制裁は広義に解釈すれば、正当性、信頼、一体化の権限に付随しているものだからである。松田武彦「サイモンの組織論」馬場敬治編『米国経営学(上)』東洋経済新報社, 1956年, 102頁。

サイモン	ウェーバー
①正当性	………… 合法的支配
②制 裁 (権 力)	
③信 頼 (影 響 力) ……………	カリスマ的支配
④一体化 (影 響 力) ……………	伝統的支配

- 16) M. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, 1922. 世良晃志郎訳『支配の社会学 I ——経済と社会 第2部第9章——』創文社, 1960年, 28頁。

個人と個人の間では、例えば健康、経済状態、社会的地位、などに格差があるときに恵まれた境遇にある方の人間は自己に有利なこの格差を「正当」なものとし、当然と考える。組織のヒエラルヒーの上位の作り出す価値はよいものだという観念についても同じことがいえるのである。つまり、この「正当性」観念は便宜的に作られた信仰なのである。

おわりに

ガルブレイスの「条件付け権力」のところで注記したように、ここ10年くらいマスコミなどの情報は良くも悪くも、送り手自身の考えていることもしばしば、暴露してしまっていることから、宮台のいう『気付きえない権力』はもう『気付いてしまっている権力』になっている。このことは、マスコミに限らず、個人と個人の間や、個人と組織の間においても同じことがいえる。つまり、個人と個人や個人と組織は、ある程度付き合っていくうちに、相手の思っていることが段々分かってくるし、『気付きえない権力』は段々あるいは、うすうす気づいてくるものである。上司の部下に対する『動機形成による行動操縦の戦略』は最初は分からなくても、時がたつにつれて、見抜くことができるようになるのである。もっとも、だれもが完全に分かるようになるというのではないが、組織をよく観察している人なら、所属する部署内の上司の「たくらみ」などは見抜けるようになるということである。しかし、宮台が議論している国家のレベルまで広げると『気付きえない権力』になるのはよく理解できる。また、同じ組織内でも、特定の部署内であれば、その戦略は見抜けるかもしれないが、末端の一従業員が社長の戦略は見抜けるかということそれはあやしい。

宮台によれば、権力と影響力を明確に分離することの意義は権力者の戦略の分析をするための理論的枠組を提供することである。しかし、これを分離することは、組織内での議論に限定すれば、以下のような疑問が出てくることになる。それは、サイモンがいうところの権限受容動機である、組織や上司への信頼、あるいは忠誠心をどう捉えるかということである。つまり、権限というある種の権力を受容する場合、影響力の範疇である組織や上司への信頼・忠誠心はある程度は意識するはずであるが、これをどう説明するか、ということである。権力と影響力を明確に区別した場合、このような問題点が出てくるであろう。

さらに問題なのは、あらゆる組織に宮台がこの議論を適用しようとしていることである。このような上司の部下に対する、あるいは組織のその構成員に対

する戦略論は、前述のように、既にサイモンが論じているものであり、宮台が初めて論じたものではない。もともと、宮台は著作の終わりのほうで、国家論を論じており、マクロ的・イデオロギー的な側面に一つの重点が置かれていることは否定できない。マイクロからマクロまで一つの理論装置でつなげていく作業は、経営学や管理論の立場からすると、必ずしも成功しているとは思えない¹⁾。

権力者の戦略を議論の中心にする宮台の論調は、われわれ経営学および管理論の立場からは、もともとなじめないものであろう。しかし、宮台は組織に限定した議論も、同じ枠組で分析することを予告しており²⁾、われわれの試みは幾分か先取りするものであるかもしれない。

注

- 1) ミクロとマクロの権力を連結させていく作業は、権力連鎖という概念を用いて展開しているが、論理操作が非常に複雑精巧でわれわれの理解を超えるものである。これから検討を要する議論であろう。宮台、前掲書、第5章参照。
- 2) 宮台、前掲書、178頁。