

組織内権力とコンティンジェンシー：アストン・グループの所論を中心に

中野，裕治

<https://doi.org/10.15017/4474824>

出版情報：経済學研究. 45 (2), pp.19-37, 1980-04-10. 九州大学経済学会
バージョン：
権利関係：

組織内権力とコンティンジェンシー

—アストン・グループの所論を中心に—

中 野 裕 治

目 次

はじめに

I 組織内権力関係論の系譜

1. 権力概念
2. 権力と依存性
3. 権力と不確実性

II 組織内権力関係のコンティンジェンシー理論

1. “戦略的コンティンジェンシー”モデル
2. “モデル”の実証
3. 若干の検討

A. 意義 B. 限界

おわりに

はじめに

組織がどのように概念され、いかに定義づけられようとも、一定の目標がありその達成へ向けて人びとの諸活動が調整されている以上、そこにはなんらかの意味での権力関係が存在する。しかし、組織における権力の問題は、その重要性にもかかわらず必ずしも研究の進んだ領域ではない。その主な理由としては 1)「権力」概念が著しく不明確であること。2)にもかかわらず、この概念を用いるとあまりにも多くの組織現象がいと簡単に説明されてしまう。3)加えて権力現象自体、その源泉、発生する次元において多様であり本来的に矛盾含みの「統合的」ないし合成的現象である、といった点が考えられる。組織内権力現象の分析は、ある程度の一般性を

有するモデルに組み込むことがもともと困難な領域だといえよう。

ところが、1960年代後半以降とりわけ70年代に入り、いわゆるコンティンジェンシー・アプローチが盛行するようになって新たな傾向が出てきた。それはこれまで主として組織の構造分析に用いられてきた多変量解析あるいは因子分析の手法が「構造」面のみならず、構造を規定した構造によって影響されるさまざまな組織「過程」の分析へと拡大され、一部権力現象の分析へも適用されるに至ったということである。

以下、組織内権力関係論の展開を、一方における「権力」概念の明確化・操作化・計量化の試み、他方における組織分析への「政治」過程的視角の導入の試みの歴史とみて主要な所説を概観する。それをふまえて、目下、そのような展開の頂点にあり、「理論的ならびに実証的に（これを）凌駕する研究はまだ出ていない」¹⁾と評されてもいるアストン・グループの「戦略的コンティンジェンシー理論」を取り上げ、若干検討を加えたいとおもう。

I 組織内権力関係論の系譜

1. 権力概念

権力概念の不明確性は多様な定義を生み出し

1) 野中・加護野・小松・奥村・坂下共著『組織現象の理論と測定』千倉書房 1978, p.192.

ているが、基本的には三つの考え方がある。

第一は、相手側の抵抗ないしその可能性を前提し、それに対する強制力をもって権力の本質とみなすものでウェーバーの古典的規定にみられる考え方である。彼は「権力 (Macht) は、社会関係のなかで抵抗に逆しても自己の意志を貫徹するおのおののチャンス——このチャンスが何に基つこうとも——を意味する」²⁾ と述べ、他者の抵抗という側面を重視している。尤も、この権力定義には抵抗＝強制面のみならず蓋然性 (チャンス＝確率概念)、権力源の非限定性 (= 関係概念) が含まれていると解釈することも可能³⁾ であるが、最大の特徴は、相手側の抵抗に対する自己の意志の貫徹すなわち強制力にあるといえよう。かかるウェーバーの定義をうけてベーステッドは、“説得”を含む影響力と“強制力”としての権力とを区別した⁴⁾。さらにブラウは「権力とは、定期的に与えられる報酬を差し止める形態をとろうと、罰の形態をとろうと、脅かすことで抵抗を排除してでも、人びとあるいは集団がその意思を他者に押しける能力である」⁵⁾ と述べ、否定的制裁ないしその行使の脅威のもつ制止的効果に裏打ちされた強制力としての権力を強調した。

第二は、社会心理学的な把え方で、権力を社会

- 2) Weber, M., *Wirtschaft und Gesellschaft*. 1922. S.28 (阿閉・内藤訳『社会学の基礎概念』1964, p.84.)
- 3) 小松陽一「経営組織とパワー (1)」『甲南経営研究』第17巻第3号 甲南大学経営学会 1976, pp.15~16.
- 4) Bierstedt, R., "An Analysis of Social Power" *American Sociological Review* 15 1950, pp.730~738.; *Power & Progress—Essays on Sociological Theory*. 1974, pp.220~241.
- 5) Blau, P.M., *Exchange and Power in Social Life*. 1964, p.117. (間場・居安・塩原共訳『交換と権力』新曜社 1974, p.105.)

関係における潜在的影響力ないし心理力とみなす。例えば、フレンチ＝ラーベンは「われわれは権力は影響力のタームで、影響力は心理学的変化のタームで規定する」⁶⁾ と述べ、顕在的な影響力に対応させて権力の潜在性を強調する。すなわち、権力は「与えられたシステム内で集団ないし他人に影響を与える潜在的な能力である」と定義される。このように影響力視点から権力を把えると「強制力」は多くの権力ベースのうちの一つでしかないということになり、権力＝潜在的影響力の一手段ではあっても権力定義のメルクマールとしては適当ではないということになる。因みに彼等は 1)報賞的 2)強制的 3)正当的 4)一体的 referent 5)専門的、という当事者 (被影響者) の知覚に依拠した5つの権力ベースをあげている。ところで権力ベースの類型化については、さらにエチオーニ、パッチェン、クリューガー等による精緻化もしくは再定式化の試み⁷⁾ があるが、もし、ある関係のなかで他者への依存の方向がかかる権力ベースの不均衡によって規定されるのであれば、権力自体はこれらのベースとは別の定義をうけねばならないことになる。

そこで第三の考え方が出てくる。権力を他者の「行動の決定」determination of behavior と把えるのがそれである。権力は、その源泉、正

- 6) French, J.R.P., and Raben, B. "The Bases of Social Power", in Cartwright (ed.), *Studies in Social Power*. 1950, p.150.
- 7) Etzioni, A., *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. 1961 (綿貫譲治監訳『組織の社会学的分析』培風館 1966); Patchen, M., "The Locus and Basis of Influence on Organizational Decisions", *Organizational Behavior and Human Performance*, 11. 1974, pp.195~221.; Krüger, W., *Macht in der Unternehmung: Element und Strukturen*. 1974.

当性の有無、それをを用いる目的および手段の如何にかかわらず、他者の行動の可能性をふくむ。ダールは「AのBに対する権力は、Bがさもなくば行っていない何事がBをになさしめうるAの能力である」⁸⁾と定義し、潜在力としてではなく、むしろ、具象的な「行動」あるいは「反応」の如何を問題にしている。すなわち、権力は行為者Aがある行為ないし手段をとるか否かによって、行為者Bがある反応を示すか否かの確率の差とみなされる。ところで、他者の「行動の決定」という権力規定自体は、1)それが果して当事者間の意図的・意識的關係のみを想定しているのか、それとも無意識的・客觀的關係をも含むものであるのかについては明示的ではない。また、2)行為者Aが特定の行為ないし手段を講ぜずとも、自発的服従あるいは内面化された影響關係のもとでは、Aの求めるBの反応を得ることが可能であろう。さらに、3)単なる影響（例えば、忠告）と権力に裏付けられた影響（例えば、訓告）との違いが明らかではない。こういった問題を残しながらもダールの権力定義は、その簡潔性およびさまざまな権力源を許容する包括性によって多くの組織論者たち⁹⁾の

共有するところとなり、とりわけ、権力概念の操作可能性、従って計測可能性を大いに高めることとなった。

以上が、権力に関して「強制力」に力点を置く社会学的規定、「潜在的影響力」と把える社会心理学的立場、そして「行動の決定」と割り切る組織論的思考の代表的見解であり、それぞれ独自の展開をみせているのであるが、以下で取り上げる組織内権力關係論の推進者たちは、ことごとく、第三の見解に依拠している。

2. 権力と依存性

権力關係を個人ないし集団の屬性としてではなく、社会關係の特性として把えることにより公式組織における権力の構造的源泉の解明への糸口が見出される。

エマーソンは社会關係が、通常、当事者間の相互依存的紐帯 ties of mutual dependence を伴うところから、権力關係を依存關係とみなした。彼によれば「その達成が、Bの側の適切な行為によって促進される目標ないし満足をAが切望する場合、AはBに依存している」¹⁰⁾のであり、この依存性が権力關係を規定する。すなわちAのBに対する権力を P_{ab} とし、BのAへの依存を D_{ba} とすれば、 $P_{ab}=D_{ba}$ となり権力均衡（対等）および不均衡（依存）状態は次のごとく示される。

$$\begin{array}{ccc} P_{ab} = D_{ba} & & P_{ab} = D_{ba} \\ \text{[対等]} \quad \parallel \quad \parallel & & \text{[依存]} \quad \vee \quad \vee \\ P_{ba} = D_{ab} & & P_{ba} = D_{ab} \end{array}$$

そして依存性を規定するのは、目標への「執着度」 motivational investment および代替手段の

8) Dahl, R.A., "On the Concept of Power", *Behavioral Science* 2. 1957, pp.202~203.

9) ダールの権力定義を採用する人々はヒクソン等によれば、March, 1955; Bennis et. al., 1958; Emerson, 1962; Harsanyi, 1962; Van Doorn, 1962; Dahlstrom, 1966; Wrong, 1968; Tannenbaum, 1968; Luhmann, 1969 である。(Hickson D.J. et. al. "A Strategic Contingencies' Theory of Intra-organizational Power" *Administrative Science Quarterly* 16. 1971, p.218.) また、サイモンは権力關係の因果性に言及し、「AはBに対する権力をもつ」という主張に対して、「Aの行動はBの行動の原因である」という主張を代わりに用いることができる」と述べているが、このような理解もこの「第三の見解」に含まれる。Simon, H.A.,

Models of Man. 1957, p.5. (宮沢光一監訳『人間行動のモデル』同文館 1970, p.11)

10) Emerson, R.M. "Power Dependence Relations" *American Sociological Review* 27. 1962, p.32.

「獲得可能性」 availability である。すなわち、AのBに対する依存性 D_{ab} は、

- (1) Bによって媒介される諸目標へのAの側の執着度に正例し、
- (2) Aの側のこれらの目標のA—B関係以外のところでの獲得可能性に反比例する。

他者によって媒介される諸目標 goals は「当該関係をとおして意識的に獲得される報酬のみならず、無意識的に得られる満足まで含まれる。また「獲得可能性」すなわち目標達成の代替可能性は、当該関係以外のところでの目標達成に伴うコスト（機会原価）に影響される。従って、権力関係＝依存性のかたよりは当事者間の利益（ないし資源）の獲得（ないし交換）可能性に大きく依存することになる。

エマーソンによれば、権力—依存性モデルは権力関係における次の三つの特性を分析するための基礎を提供する。

- (1) 権力利得 power advantage…… P_{ab} と P_{ba} との差、ただし、A、Bのいずれも優位者たりうることから“権力利得”= $|P_{ab}-P_{ba}|$ ということになる。
- (2) 関係の凝集性 cohesion of relationship …… D_{ab} と D_{ba} の算術平均、 $(D_{ab}+D_{ba})/2$ 。
- (3) 均衡化活動 balancing operations……権力利得の減少をもたらすような依存関係の構造的変化をさす。

これらは各々 1)権力関係の「経済」もしくは「交換」2)集団力学もしくは「コミュニケーション」と権力、そして 3)権力関係の行動戦略もしくは「政治」的諸局面を把えたものとおもわれる。権力利得の概念は、権力を個人・集団・組織の一般的属性とみなさずに、一連の社会的・

経済的・政治的諸関係からもたらされる一種の差引勘定、すなわち、純権力 net power についての考察に導く。また、関係の凝集性の概念は、一定の相互依存状況における権力関係への考察を可能にすると同時に、相互依存 ($D_{ab}+D_{ba}$) の増大が純権力の増大をもたらす可能性を示している。それは、例えば、連合体 coalition 形成に伴う権力増大の可能性であり、いわゆる権力のゼロ・サム概念(AとBからなるひとつのシステムにおいて、Aの権力はすなわちBの側の犠牲であるという仮定) からの「解放」をもたらすものといえよう。そして均衡化活動としてエマーソンは、1)相手によって媒介される諸目標への執着度を減少せしめること、2)自らの目標達成への代替資源の開拓、3)自ら媒介する諸目標への相手側の執着度の増大、そして4)かかる諸目標にとってかわる諸資源の相手側による開拓の阻止、の4つを挙げているが、これらは均衡回復活動であると同時に、依存性をめぐる権力「獲得」の諸条件をも示唆したものとおもわれる。

このように目標への執着度および代替手段の獲得可能性を二大メルクマールとする“権力—依存性”モデルは、それ自体として権力関係の操作ないし計測を可能にしたわけではないが（特に「目標への執着度」の概念は、当事者の主観ないし必理に大きく依存しており、そのまま客観的指標を形成することは困難である）、なんらかの相互依存的紐帯を前提として成り立つ社会的諸関係——機能集団の結合状態としての組織内権力関係はかかる局面に制約される——にみられる相対的権力差を操作的に説明しようとする権力の要因分析の出発点を形成した

ことは確かである。

3. 権力と不確実性

クロジエは組織内権力闘争の実態を“集団”レベルで分析し、組織内権力の構造的源泉を不確実性領域の掌握にもとめた。

フランスのタバコ専売公社工場では、原料調整の困難からしばしば起る“機械の故障”のために保全工たちが別のラインの生産労働者たちに強い影響力をもち、事実上、従属せしめていた¹¹⁾。つまり高度に常軌化されているこの工場での機械の故障は、予測困難なほとんど唯一の大きな“不確実性”を伴う出来事となっており、しかも、保全工のみがかかる予期せぬ出来事に対処しうる唯一の存在だということである。生産労働者たちの間では生産の中断のために作業が遅れ、修理が長引くと配置転換や汚れ作業を強いられるので保全工の態度（→修理期間の長短）は決定的に重要だと認識されていた。

すなわち、他の集団の行動が規則に拘束されて自由裁量の余地がない状況で不確実性領域を活動の舞台にしている保全工のみは、大きな自由裁量をもち他者に影響を及ぼしうる権力を有しているとみなされた。かかる事例に依拠してクロジエは“権力—不確実性”の仮説を立てている。

「AのBに対する権力は、Bの行動を予測しうるAの能力とAの行動に対するBの不確実性に依存する」¹²⁾という規定である。つまりAの有する権力の如何は、相手の行動に対するAの

“予測可能性”の如何と同時に、相手側の彼に対する“不確実性”（予測不可能性）の如何にかかっているという。

行動の予測可能性および行動の不確実性という二つの変数をめぐってさまざまな行動様式が存在する。クロジエは、基本的戦略様式として次の三点を挙げている¹³⁾。

- (1) すでに保有している自由裁量領域の保存と拡大。
- (2) 脅威がより大きい集団に対する防衛手段として有意なばあいの特定集団への依存。
- (3) 屈服以外に選択の余地がないばあいの“回避主義” retreatism。

クロジエのいう「行動の予測可能性」とは、組織成員のなすべき行為が規則や手続きに予定されており行動がそれにもとづいてなされる場合に生じる。したがって“自由裁量領域の保存と拡大”戦略は、典型的には規則をめぐって展開する。例えば「規則」をめぐる監督と部下の行動戦略をみると、課業の遂行を規定する規則の導入に関しては、監督者の「推進」——部下の「反対」という現象が起り、人員補充、訓練、昇進の方法を規制する規則の導入に関しては、部下の「推進」——監督者の「反対」という現象が起る。これらは“不確実性領域”を犯すところの「規則」の導入をめぐる基本的戦略行動とみなされるのである。

このように組織内集団（個人）は不確実性領域を中心に闘争の世界を形成するのであるが、他方、権力関係の無制限な展開を抑制する“協調”の世界が存在しなければならない。組織内

11) Crozier, M. *The Bureaucratic Phenomenon*. 1964, pp.107~109. 詳しくは、拙稿「官僚制組織の動態的把握とその展開—M. クロジエ『官僚制現象』をめぐって—」一九六『経済論究』第39号 1977 参照。

12) Crozier, *ibid.*, p.158.

13) *ibid.*, p.163.

権力闘争を抑制するのは、ひとつはマネジメント権力の機能であり、他のひとつは、集団間の社会的コントロールないし自生的調整機能である。後者についてクロジエは次の4つの制約要因を挙げている注¹⁴⁾。

- (1) 異なる諸集団の共存の必要性
 - (2) 各集団の特権の相互依存性
 - (3) 最低限の標準能率維持に関する集団間の一般的合意
 - (4) 集団の諸関係(システム)自体の安定性
- 例えば、(2)の“特権の相互依存性”に関して、先の保全工と生産労働者の間で考察すれば以下のごとくなる¹⁵⁾。

生産労働者たちは、保全工たちに依存することに憤りを感じるが、かといって敵対心を明らかにさすには表明しない。何故なら、彼らは個人的には工場内での保全工たちの援助と好意を必要としているからであり、集団的には、自分達の特権が他の労働者集団との共同戦線 common front を維持することによってのみ守れることを知っているからである。労働組合の連帯性および労働者階級の統一は、生産労働者たちが保全工たちのリーダーシップを甘んじて受ける際の共通のよりどころであった。

このような共通のよりどころにもとづいて生産労働者たちは、脅威がより大きいとおもわれる経営者集団に対する防衛手段として有意義な保全工への依存を合理的戦略行動としていることになる。

クロジエの権力関係論は、このように(1)権力——不確実性の仮説(2)不確実性領域をめぐる

戦略的行動様式、そして(3)組織内闘争の抑制メカニズムとしての“社会的コントロール”論を内容とするのだが、実態調査にもとづいて展開したものに、モデルの一般的適用性については若干の課題を残しながらも、組織内権力関係の態様はその組織が直面している不確実性の内容に大きく影響されることをきわめて説得的に主張しえたのである¹⁶⁾。

以上、組織内権力関係論の基本的枠組を提供したとおもわれるエマーソンの権力——依存性論およびクロジエの権力——不確実性論をみたのであるが、これを権力「概念」の推移をも含めて傾向に把えれば次のごとくならう。

第一、に権力という極めて普遍的な社会現象を表わす用語・概念が、組織論の内部では「強制力」すなわち、他者の抵抗を前提とする権力の本質的要素を切り捨てながら次第に「影響力」一般とほぼ同義的に扱われるに至ったこと。これは権力関係の測定技法の発達¹⁷⁾とともに

16) クロジエは「結局のところ、権力は組織生活が依存している不確実性の種類に密接に結びつく傾向がある」(ibid., p.164.)という。このような認識の理論的基礎は、マーチ=サイモンの次の言説により与えられたものとおもわれる。「不確実性の吸収場所と吸収量とが、ともに組織の影響構造に作用を及ぼす。このために、不確実性の吸収は、しばしば意識するとしなにかかわらず、権力を獲得し行使するための技法として使われる。」March, J.G and Simon H.A., *Organizations*. 1958, pp.165~166. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社 1977, p.253.) また、同様の理解は、組織内集団の支配権の移動が資源の不確実性の移動と技能の常軌化に従うことを指摘したペローにもみられる。Perrow, C., "The Analysis of Goals in Complex Organizations" *American Sociological Review* 26. 1961, pp.854~866.

17) 権力測定技法の詳細については、ダール、ハルサニー、タンネンバウム等の諸説を検討した森博「社会的勢力の測定理論(上)」『現代社会学』1974 Vol.1 No.1, pp.105~123; 同「社会的勢力

14) ibid., pp.167~170.

15) ibid., p.110.

に、権力問題が極めて多角的に分析される理論的前提が与えられたことを意味する。

第二に、パーソナルな権力論から次第に集団ないし部門権力へと関心が移行してきたということ¹⁸⁾。これは組織内権力論が、個人→集団→部門→組織（ないし組織間）へと分析射程を拡大しつつあることを意味する。

第三に、抽象的・一般的議論から個別的・具体的問題へと分析レベルが降りてきたということ。その意味では組織内権力関係論も、実態分析に裏打ちされた理論形成が支配的となりつつある現代組織論の一般的傾向と軌を一にしているといえよう。かかる傾向を方向づけた主な担い手が、以上取り上げた R.A. ダール、R.M. エマーソン、M. クロジェであった。そして、実はかかる傾向の最先端に次節で取り上げるヒクソン、ヒニングズ等のアストン・グループが位置しているのである。

の測定理論（下）』『現代社会学』1974 Vol.1 No. 2, pp.81~103 参照。また、クリューガー（1974）を紹介した、衛藤哲朗「権力と経営経済学」『大分大学経済論文』第30巻 第6号 1979、および宮城徹「企業における権力測定理論—W. クリューガーの所説を中心として—」『駒大経営研究』第10巻 第2・3号 1979、がある。

18) 例えばペローは「（これまでは）権力は個人という見地から、また、社会心理学的現象として定義されてきた……しかし、その単位ないし権力保有者が多数の目標をもつオープン・システムにおける公式集団（formal group）であり、単に協働モデルというより、むしろ組織の政治的=支配モデルを反映したシステムとみなされるとき、異った意味をおびてくる」と述べ、集団なし部門権力論の必要を説いている。Perrow, C., "Departmental Power and Perspectives in Industrial Firms" (in Zald, M.N. ed., *Power in Organizations*. 1970, p.84)

II 組織内権力関係のコンティンジェンシー理論

1. “戦略的コンティンジェンシー”モデル

いわゆるコンティンジェンシー理論には共通の組織観がある。第一に、組織をオープン・システムとみなす。第二に、組織は環境の不確実性に直面している。そして第三に、その不確実性に対処すべく組織は「合理性の基準」にしたがって確実性を追求する、という見方である。かかる組織観にもとづいて“部門権力”を抱えるとどうなるか。

組織の主な仕事は環境からくる不確実性に対処することである。当然、目標を達成すべく「合理性の基準」ないしは分業の原則にのっとりて設定される諸下位部門の間には何らかの相互依存関係がある。他方、各部門は相異なる外部環境（下位環境）に直面することから、組織目標の達成にとって、各部門間で不確実性への対処能力の差異、したがってまた組織への貢献度の差異が発生する。こうして部門間の影響力の差異、さらには、組織内部門間権力関係が形成される¹⁾。この部門ないし組織内下位単位間

1) 組織を相互依存的部門間システムとみなす見解は、ローレンス=ローシュヤトンプソンによって明示されている。ローレンス=ローシュヤは組織を「(すでに) 相異なる下位システムに分化されているひとつのタスクを遂行する人びとの相互関連的行動の体系」と定義している。(Lawrence, P.R., and Lorsch, J.W., "Differentiation and integration in complex organizations" *Administrative Science Quarterly* 12. 1967, p.3.) またトンプソンは「組織は、他の部分を確実ないしほとんど確実な情勢のもとに運営すべく専門化しながら、特別に取り組む一定部分を創り出すことによって不確実性に対処している」と述べている。(Thompson, J.D., *Organization in Action*. 1967, p.13.)

の権力関係を規定する諸要因(変数)を明らかにしようとするのが、ヒクソン等による戦略的コンティンジェンシー理論²⁾である。

この理論によれば組織内権力関係を規定するものは部門間での「不確実性への対処」 coping with uncertainty, 「諸活動の代替可能性」 substitutability of activities, 「仕事の流れの中心性」 centrality of workflows の組み合わせによって構成される「戦略的コンティンジェンシー」のコントロールである。

不確実性への対処は、部門によって取り込まれるインプットの不確実性(将来の出来事に対する情報の欠如)とそれでもなお遂行する部門活動の確実性との差異によって計られる。この差異は、緩衝度 the degree of shock absorption といわれる。なぜなら、ある部門による不確実性への対処は、ひとつのショック吸収機能をもってその組織における他の諸活動へのインパクトを減少せしめるからである。つまり、対処 coping することによって、その部門は他の諸活動にとってそうでなければコンティンジェンシーであったことを統制(コントロール)しながら、他の部門のために擬似確実性 pseudo certainty を提供することになる。かくして、最大の不確実性に最も有効に対処する部門こそ最大の権力を有することになる。

〔仮説 1. ある部門が不確実性に対処すればするほど、その組織内権力は大きい。

つぎに、諸活動の代替可能性とは「ある下位

単位の活動に代替しうるような成果を獲得しうる組織能力」と定義される。この概念は、基本的には 1) 経済学における市場独占と権力論(他の組織や顧客にたいする権力は、その組織が当面する競争量の関数である) 2) 既述のエマーソンの権力—依存性モデルの第二規定(AのBに対する依存性は、Bによって媒介されるAの目標のA—B 関係以外のところでの獲得可能性に反比例する)³⁾ 3) ブラウの権力=交換モデルの第二の要件(競争と交換率)⁴⁾ に見られる概念等と同一であるが、部門権力においては、主として情報の独占ないし保持に伴う部門活動の代替可能性が問題となる。

〔仮説 2. ある部門活動の代替可能性が低ければ低いほど、その組織内権力は大きい。

仕事の流れの中心性は a) 仕事の流れの浸透性 workflow pervasiveness と b) 仕事の流れの即時性 workflow immediacy からなる。仕事の流れの浸透性とは、部門間の仕事の流れの連結の程度を示す。概して財務部門は他部門に比べて仕事の流れの浸透性が高い。また、例えばローレンス=ローシュのプラスチック産業における「統合担当部門」⁵⁾は、他部門とのあいだで高い連結性を有しているといえよう。

仕事の流れの即時性とは、仮りにある部門活動が停止された場合、組織全体の事務遂行に対して“いかに速やかに且つ厳しく”破壊的な影響を及ぼすかを示すもので、緊急性 criticalness

3) Emerson, R.M., 1962, p.32.

4) Blau, P.M., 1964, p.124 (邦訳 p.111.)

5) Lawrence, P.R., and Lorsch, J.W., *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. 1967, p.47. (吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率短期大学 出版部 1977, p.54.)

2) Hickson, D.J., Hinings, C.R., Lee, C.A., Schneck, R.E., and Pennings, J.M., "A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power," *Administrative Science Quarterly* 16. 1971, pp. 216~229.

からみた組織目標達成への貢献度を示す指標である。一般的には、財務部門より製造部門の方が即時性は高い。

〔仮説 3-a) ある部門の仕事の流れにおける浸透性が高ければ高いほど、その組織内権力は大きい。〕

〔仮説 3-b) ある部門の仕事の流れにおける即時性が高ければ高いほど、その組織内権力は大きい。〕

ところで部門間権力関係を規定する組織内依存関係は、一方的依存にもとづく支配・従属関係というよりは、むしろ、互酬的 reciprocal 相互依存関係である。このことは「不確実性への対処」、「諸活動の代替可能性」および「仕事の流れの中心性」(浸透性プラス即時性)という独立変数が、それぞれ経験的に支持しうる仮説を立てると同時に、それぞれ他の二つの変数になんらかの値がなければ、必ずしも仮説どおりにはならないことをも意味する。したがって、仮説1~3における各変数(下位変数)の組み合わせが問題となる。この組み合わせが、ヒクソン等のいうコンティンジェンシーズ contingencies であって、変動しやすい諸要素のバランスの総体とでもいうべき内容をもつ。つまり、各独立変数は部門権力にとって必要条件ではあるが十分条件ではなく、いずれも部門間の変動的相互依存性を規定する諸要因たりうるということになり、さらに部門権力を規定する次の仮説が必要となる。

〔仮説 4. ある部門がコンティンジェンシーをコントロールすればするほど、その組織内権力は大きい。〕

ここにいう「コンティンジェンシー」とは、

いいかえれば、ある部門活動が影響を及ぼす他の部門活動への要請 requirement である。かかる要請が部門権力を規定する程度は、環境条件の変化に負うところが大きいという意味で「戦略的」である。かくして部門権力は、結局、「戦略的コンティンジェンシー」のコントロールの如何に依存することになる。

また、ヒクソン等は部門権力に間接的に影響する要因として二種類の「常軌化」routinization をあげる。ひとつは、保全計画や長期供給契約のように不確実性の生起を妨げるところの「予防」による対処であり、他のひとつは、生起する不確実性にいかに対処すべきかを規定する「情報および吸収 absorption」による対処といわれる。前者が不確実性の除去ないし回避をもたらすのに対し、後者は不確実性を除去するのではなく、例えば、職務記述書や課業指図書のように対処手段の明示、したがって“代替可能性”の増大へと導く。

以上、四つの仮説を総合し、さらにコンティンジェンシーのコントロール以外の方法で部門権力に影響を及ぼす変数を含めて展開したのが“戦略的コンティンジェンシー”モデル(図1)である。

2. “モデル”の実証

前記戦略的コンティンジェンシー・モデルは、のちにヒニングス等によって追試されている⁶⁾。サンプルはそれぞれ技術、販売、製造、財務の4つの部門を有するカナダとアメリカにまたがる5つのビール醸造所およびカナダの2

6) Hinings, C.R., Hickson, D.J., Pennings, J.M., and Schneck, R.E., "Structural Conditions of Intraorganizational Power" *Administrative Science Quarterly* 19. 1974, pp. 22~44.

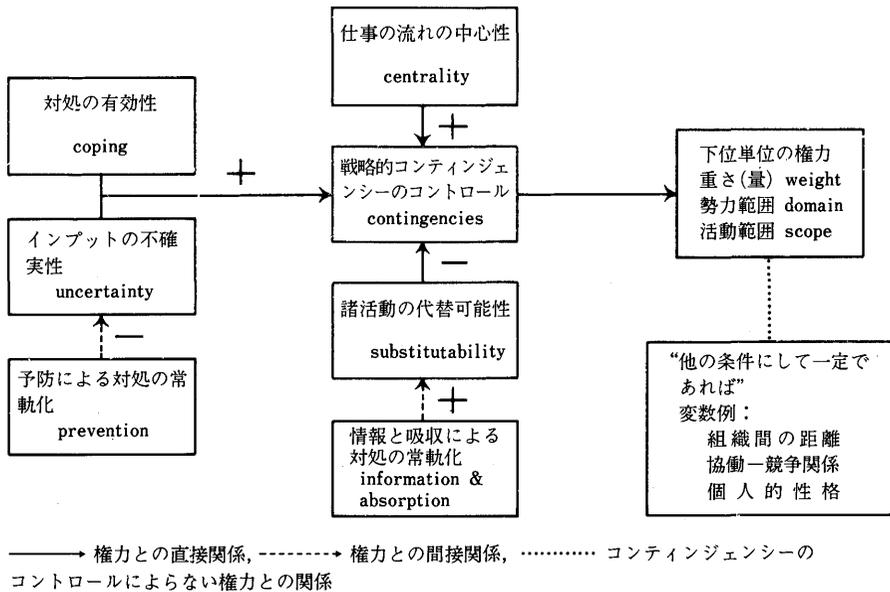


図1 戦略的コンティンジェンシーモデル

つの容器製造会社で、合計28個の部門であった。データ収集は7名の最高責任者と26名の部長に対する面接（予備面接と自由面接）および質問表調査（アンケート）が組み合わせられ、アンケートは全部門に関して、面接は被面接者の所属部門に関してのみ行われた。仮説で示された各変数は、以下のごとく操作化された。

(1) 権力 [定義]ある社会単位による他の社会単位の行動の決定 determination of behavior. 部門権力は、知覚された権力、参加権力（①発議②情報提供③指針の選択④遂行、の各段階への関与）、および地位権力（公式権限）に分解され、それぞれに関して販売、技術、生産、財務、人事についての17項目の“タスク領域”で測定された。例えば“知覚された権力”の測定は「製品パッケージに関する問題について、以下の各部門はどの程度の影響力を有っているとおもいますか」と各部長に問い、“非常に大きい”から“ほとんどなし”までの5点尺度で回答させることによって行われた(表 1)。知覚された

権力、参加権力、および地位権力は、さらに9つの測定尺度に分解され、それぞれの積率相関係数が得られた(表 2)⁷⁾。

(2) 代替可能性 [定義]ある部門活動に代替しうるような成果を獲得しうる組織能力。調査は 1) その仕事に要する教育水準 2) 要する経験と訓練の長さ 3) 採用の困難性 4) 法的規制の存在 5) 外部契約を伴う課業の数、について面接をとおして行われた。さらに、1) 課業が同一部門内部で代替可能か（内部代替可能性）、部門間で代替可能か（部門間代替可能性）、組織

7) 純偏差 net deviation (表 2-3, 6, 7) とはある部門が、本来他の部門の責にあると（トップによって）判定された諸決定に何回参加するのか、また、逆に自らのタスク領域に何回参加を許しているかについて比較考量したものであり、理論的には、コンティンジェンシーのコントロール状態を明らかにする指標とみなされているが (Hinings et al. '74 p.33.), このような“権力利得”(Emerson) が「果して戦略的コンティンジェンシーのコントロールによってもたらされているのかどうか」を明らかにしているわけではない。ここに「戦略的コンティンジェンシー変数」自体の操作化の問題、ひいては“モデル”の因果連関性の弱さの問題が伏在しているとおもわれる。

組織内権力とコンティンジェンシー

表 1. 組織 S(ビール醸造所) における 4 部門の知覚された権力 (量)

タスク領域ないし機能	部 門			
	財 務	技 術	販 売	製 造
販 売				
1. マーケティング戦略	1.5	1.25	<u>5.0</u>	<u>3.25</u>
2. 新製品の導入	1.5	1.75	<u>5.0</u>	<u>3.75</u>
3. 製品パッケージ	1.5	<u>3.25</u>	<u>3.5</u>	<u>4.0</u>
4. 価 格	<u>4.5</u>	1.0	<u>3.0</u>	2.0
5. アルコール法規の解釈	2.75	1.5	<u>4.5</u>	2.5
技 術				
6. 設備の入手	2.75	<u>4.25</u>	1.75	<u>4.5</u>
7. 設備の性能操作	1.75	<u>5.0</u>	2.0	<u>4.5</u>
生 産				
8. 原材料の入手	2.0	2.25	2.0	<u>5.0</u>
9. 製 品 の 品 質	1.0	2.75	2.75	<u>5.0</u>
10. 生 産 能 率	2.25	<u>4.75</u>	2.0	<u>5.0</u>
11. 全般的生産計画	2.75	2.5	2.25	<u>4.0</u>
財 務				
12. 全般的資本支出予算	<u>4.0</u>	<u>3.5</u>	2.75	<u>3.5</u>
13. 全般的非資本支出予算	<u>3.75</u>	2.75	2.75	2.75
14. 非資本支出予算レビュー	<u>3.5</u>	2.5	2.5	2.5
人 事				
15. 給 与 改 訂	<u>3.25</u>	1.75	2.25	2.25
16. 従業員教育・開発	<u>3.5</u>	2.75	<u>3.0</u>	<u>3.25</u>
17. 人事および労使関係	<u>3.25</u>	1.5	2.5	<u>3.0</u>
平 均	2.7	2.7	2.9	3.6

・下線部分は平均値以上をさす。

(Hinings et. al., '74 p.31.)

外で代行されるか(外部的代替可能性)の3項目が付加された。

(3) 仕事の流れの浸透性 [定義]ある部門の仕事の流れと他部門の仕事の流れとの連結 links の程度。つまり、部門間のタスクの相互関連度。これを調べるには全部門のフロー・チャートに関するシステム分析を必要とする。どこからインプットされ、どこへアウトプットされるか、また、その頻度はどうかに関して面接調査が行われた。例えば、他の部門、親会社、供給業者、顧客、政府機関等との関連度を示すマトリックスが得られ、それをもとに17の測定尺度

が作成された。その中から特に他の各部門との連結合計 total links——それぞれの部門について他の部長が評価したもの——が権力指標として採用された。

(4) 仕事の流れの即時性 [定義]ある部門の仕事の流れが組織の最終生産物に影響する速さときびしさ severity である。速さについては、例えば、ある部門で特定のタスクがなされなかった場合に最終製品の出荷は一体いつまで継続しうると考えられるかが面接で問われた。きびしさは部門活動の停止に伴う組織活動全体へのインパクトの重大さを示す概念であるが、デー

表 2. 権力測定尺度 (九つ) の相関関係 (N=20部門)

	1	2	3	4	5	6	7	8
知覚された権力*								
1. 権 力 量 weight	—	—	—	—	—	—	—	—
2. 活 動 範 囲 scope	.93	—	—	—	—	—	—	—
3. 純 偏 差 scope	.81	.93	—	—	—	—	—	—
参加権力 ‡								
4. 関 与 involvement	.92	.84	.67	—	—	—	—	—
5. 活 動 範 囲 scope	.86	.76	.59	.96	—	—	—	—
6. 純 偏 差 involvement	.73	.62	.48	.87	.94	—	—	—
7. 純 偏 差 scope	.47	.38	.33	.60	.59	.68	—	—
地位権力 ‡								
8. 活 動 範 囲 scope	.80	.71	.44	.86	.87	.34	.73	—
9. 地 位 status	.55	.50	.33	.66	.67	.38	.50	.68

使用された測定尺度：

- 17タスク領域に関する全部長 (20名) の評価 (自己評価を含む) の平均値; 5ポイント選択方式。
- 全部門に関して平均値以上の評点 (活動範囲) が与えられたタスク領域の数。
- 表 1. における自己のタスク領域外の領域で, 平均値を越えて評価されたものと自己のタスク領域内で平均以下に評価されたものとの差。
- 17タスク領域において部門が参加する決定事項の数: 「選択行為」を含む事項については2倍に計算。
- 決定事項か否かにかかわらず部門が参加するタスク領域の数。
- 表 1. における自己のタスク領域外の領域で, 部門が参加する決定事項の数と自己のタスク領域内で参加しなかった事項の数の差: 「選択行為」を含む事項については2倍に計算。
- 6の方法で活動範囲 scope に関して算出。
- 部門が公式上責任配分されているタスク領域の数。
- 部門が占めているヒエラルヒーの高さ。

* アンケート調査

‡ 面接調査

(Hinings et., al., '74 p.32)

タの正確性に問題が残るため最終指標からは削除された。

(5) 不確実性 [定義] 将来の出来事に関する情報の欠如, したがって代替案や結果予測ができないこと。各部門について 1) 市場占有率 2) 需要量 3) 注文の種類 4) デザインへの要望 5) 原料の質 6) 設備・部品の供給 7) 設備稼動 8) 電力供給 9) 資本ないし運転資金の供給 10) 顧客クレジット, の10項目に関する傾向 trend,

範囲 range, 規則性 regularity の変動が面接調査された。変動性については, 1) 無変化, から 2) 定型的変化 3) 稀な変化 4) 頻繁 5) 傾向の変化 6) 非定型的変化, まで6種類に尺度化された。また “知覚された不確実性” へのアンケート調査では「自らの部門も含めて, 下記の各部門は, その業務を遂行するうえでいかに多くの不確実性に対処しなければならないとおもいますか」が問われている (“非常に多くの不

確実性”～“ほとんど変化なし”，まで5ポイント選択)。

(6) 対処 [定義]不確実性に対して有効に取り組むこと。1) 予防 (ex. 広告による売上減の防止) 2) 情報 (ex. 機械の故障率の計算にもとづく警告) 3) 吸収 (ex. 原材料の再処理によるインプットの安定化) の三つのカテゴリーにわけて対処メカニズムの数が計られた (吸収はダブル・ウェイト)。不確実性への対処を計測するために「非定型的可変性」および「対処」をそれぞれ 1) 低 2) 中・低 3) 中・高 4) 高にわけ “高い定型的変動——高い対処” から “低い定型的変動——低い対処” にいたる16種類組み合わせ (1点～10点スコア) が作成された。

(7) 常軌化 [定義]合理化と手続化のプロセス。常軌化のメカニズムに関する資料は、面接調査では得られなかったのでアンケートによる資料のみが用いられた。質問例：下記の各部門においては 1) 日々の環境変化はどの程度だと

おもいますか (“変化が激しい”～“減多に変化しない”……5点尺度)。2) 作業手続きがどの程度設定されていますか (“ほとんどなし”～“ほとんど設定されている”……5点尺度)。3) 日々どの程度、同じ仕事を同じ方法で行っていますか (“減多に同じことがない”～“ほとんど同じ”……5点尺度)。

かくして、“モデル”で呈示された諸変数と権力 (知覚・参加・地位) との相関分析結果が得られた (表 3)。

表 3. の特徴は以下のごとくである。

第一に、各独立変数はほとんどの権力尺度に対してほぼ同じ程度に相関しており、その意味では、権力概念をあまり細かくわけする必要はない。第二に、各独立変数と権力との相関度は、アンケート調査より面接調査をとおして得られた結果の方が高い。尤も、仕事の流れの浸透性のみは逆の結果になっているが、これは非公式組織の影響があったと推察されている。第三

表 3. 権力に関する独立変数として選択された測定尺度の相関関係 (N=20部門)

	知覚された権力			参 加 権 力				地位権力	
	1. 権力量 weight	2. 活動範囲 scope	3. 純偏差 scope	4. 関与 involvement	5. 活動範囲 scope	6. 純偏差 involvement	7. 純偏差 scope	8. 活動範囲 scope	9. 地 位 status
1. 非定型的可変性	70	56	33	70	70	64	27	78	34
<u>知覚された不確実性</u>	15	-02	-18	18	13	18	15	30	03
2. 不確実性への対処	81	69	54	74	73	64	44	67	44
3. 仕事の流れの即時性 (スピード)	73	75	68	65	54	52	40	44	13
<u>知覚された即時性</u>	55	47	46	38	34	32	33	25	08
4. 非代替性(管理全般)	60	56	61	40	31	24	18	17	11
<u>知覚された非代替性</u>	28	29	37	13	06	-08	-18	03	00
5. 仕事の流れの浸透性	27	32	39	31	26	28	52	-01	19
<u>知覚された浸透性</u>	53	62	54	45	36	26	08	42	31
6. <u>知覚された諸手続</u> (非常軌化)	02	-20	-26	04	05	09	02	17	12

・下線部分はアンケート調査によるもの

(Hinings et. al., '74 p.34)

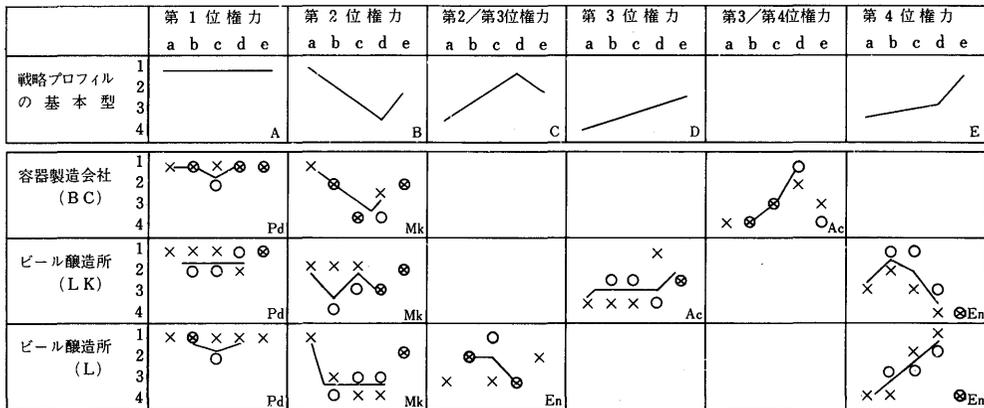
に知覚された諸手続（非常軌化）および知覚された不確実性は権力に対して一貫性がなく、また、弱い相関しか示さなかったが、これは“常軌化”概念の複離さ（質問の単純さ）および“不確実性”の解釈の個人差（希望や不安等主観的要因）が反映したものとおもわれる。第四に、部門権力を規定する諸変数の優先順位は 1) 不確実性への対処 2) 仕事の流れの即時性 3) 諸活動の非代替性 4) 仕事の流れの浸透性、であった。

ヒニングズ等は以上の相関分析(20部門対象)とは別の研究として、さらに容器製造会社・二社（8部門）を加えて（合計7組織28部門）権力スコアの比較分析を行っている。図2.はその結果得られた5つの戦略プロファイルの基本型および特殊型である。

[基本型に含まれる部門の種類と数]

- プロフィールA……7つの製造部門
- ” B……5つの販売部門
- ” C……3つの技術部門および2つの販売部門
- ” D……2つの財務部門
- ” E……5つの財務部門

戦略プロファイルの基本型は権力規定要因が「不確実性への対処」、「即時性」、「非代替性」、「浸透性」の順で重要であることを示しており相関分析の結果とも符合している。ただし、図2.のなかでLK（ビール醸造所）のEn（技術）は、高い即時性と非代替性を示しているにもかかわらず、例外的に低い権力（第4位）にランクされている。これについては、ここでは製造部長が例外的に強い勢力（個人的権力）を保持しており、まるで最高責任者のごとく振舞うので技術部の自由裁量の余地がほとんどない、と



- アンケート調査による
 - x 非アンケート調査による
 - 1~4 各組織内での各部門への評点順位
 - Ac 財務部門
 - En 技術部門
 - Mk 販売部門
 - Pd 製造部門
 - a 不確実性への対処
 - b 仕事の流れの即時性（スピード）および知覚された仕事の流れの即時性
 - c 非代替性（管理全般）および知覚された非代替性
 - d 浸透性＝仕事の流れの浸透性（他部門との連結総数）および知覚された仕事の流れの浸透性（他部門による評価）
 - e 権力＝参加権力（関与）および知覚された権力（権力量）
- (Hinings et. al. '74 p.37.)

図2 権力に関する戦略プロファイルの基本型と特殊型

報告されている。このような例外を除けば、図2は 1) 最高位権力にはすべての変数に関して高いスコアが必要である 2) 高順位を得るためには対処が必要である 3) 即時性はしばしば第二位権力ランクをもたらしめている 4) 非代替性は第一位権力にも表われているが、主として第二位/第三位を特徴づけている 5) 浸透性は第一位権力の必要条件ではあるが、これのみが高い場合は却ってひとつの障害となっている、ことを示している。

ヒンクス等は以上の結果をふまえて、推論的にはあるが、権力獲得プロセスとして二つの道を呈示している(図3)。この仮説的モデルは権力獲得プロセスが、以上のごとき諸変数の優先性を反映しながらも、必ずしも一義的ではなく各部門は組織内外の状況の変化に応じて、それぞれの時点で、それぞれの権力への道を進むことを示している。そして支配権力の掌握に失敗する部門は、これらのコースのいずれかに隘路 neck があるということになる。

3. 若干の検討

A 意義

戦略的コンティンジェンシー・モデルの意義について、組織内権力関係論の展開のなかでみるならば以下の諸点をあげることができよう。

第一に、これまで比較的抽象レベルで提起されてきた権力規定要因(依存性、非代替性、不確実性等)が、部門間関係という限定された域内ではあるが、かなり具体性のある諸概念に置き換えられた。エマーソン権力——依存性モデルの第一の規定要因である目標への執着度概念は、すでに指摘したように、そのままでは客観的指標たることが困難であった。ヒクソン等は“執着度”という主観的且つ心理的指標に代えて、不確実性への対処という、組織の主目標の達成プロセスでもある仕事の流れの連結度を示す中心性概念を置いた。それは組織活動における重大性ないし緊急性 criticalness を表わす概念であり、さらに、浸透性と即時性に分解され操作的に再定義された。また、クロジェの“不確

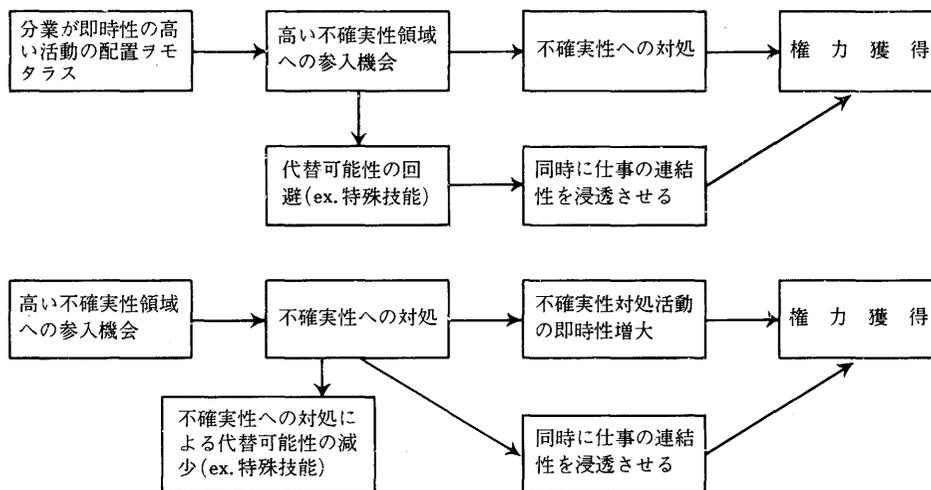


図3 権力獲得モデルの仮説的概要 (Hinnigs et. al., '74 p.41.)

実性”領域の掌握をめぐる議論に対しては、不確実性への“対処(効率)”という新たな概念が付与され、権力を付与するのは不確実性そのものではなくて不確実性への対処効率だという主張がなされた。かくして、組織における下位単位(部門)の権力が明確に従属変数として把握され組織内権力の構造的源泉を検証可能な形で明らかにする分析手法が示されたといえよう。

第二に、権力規定要因に関する包括性ないし一般性が高められた。実地調査は組織内権力を規定する唯一絶対の決定的尺度がないことを示した。また、不確実性への対処をはじめとして部門権力を規定する優先順位は示されたが、同時に、不確実性への対処のみでは決定的尺度たりえないことも明らかにされている。逆に浸透性については「第一位権力ランクの必要条件であると同時に、これのみが高いばあいにはひとつの障害になっている」¹⁾といわれる。このように“戦略的コンティンジェンシー”モデルは諸変数の“組み合わせ”を強調するのであるが、このことは、これまで多くの調査で示されてきたそれぞれ異なる部門権力の強さ〔例えば、セルズニク(1949) TVA 農業部門²⁾(不確実性への対処能力)、ランズバーガー(1961)財務部門・購買部門・販売部門間の権力シフト³⁾(不確実性領域の移動)、クロジュ(1964)保全部門(不確実性)、ローレンスニローシュ(1967)プラスチック工場での統合部門(浸透性)、ペロー(1970)販売部門(不確実吸収)etc.]が

よりよく理解されるためには、不確実性への対処、即時性、非代替性、そして浸透性という諸変数の組み合わせにてらして再考察すべきだということを示唆している。

第三に、権力獲得メカニズムというきわめて動態的な分析領域へ不十分ながらも挑戦していることである。アストン・グループは、本稿で取りあげた分析手法とほぼ同じ方法を用いて、60年代半ば～60年代末にかけて組織構造の類型化、環境(状況)と組織の構造特性との関連とといった領域で多くの成果をあげている⁴⁾が、主として組織コンテクスト(規模、技術、所有者、市場etc.)→組織構造(専門化、標準化、集権化etc.)という文脈で、いわば組織に環境が及ぼす制約面を中心に分析していた。戦略的コンティンジェンシー理論も、基本的には、環境(市場)の要請→組織内分業→権力布置の説明理論だという意味ではおなじ文脈の延長線上にある。ところが70年代に入ると「組織構造および機能、集団の構成および相互作用、個人のパーソナリティおよび行動の三つのレベルの相互依存関係を考慮し、比較組織研究と安定と変化の組織の動態研究を行う(Pugh & Hinings '76)」⁵⁾ようになる。したがってアストン・グループの組織内権力の分析は彼等の業績のなかでは、了

1) Hinings et al., '74 p.39.

2) Selznick, P., *TVA and the Grass Roots*. 1949

3) Landsberger, H.A., "The Horizontal Dimension in a Bureaucracy," *Administrative Science Quarterly* 6. 1961, pp. 298~333.

4) Pugh, D.S. を中心としたアストン・グループのこれまでの主要な業績は次の著書に収録されている。Pugh, D.S. & Hickson, D.J., *Organizational Structure in Its context—The Aston Programme I*. Saxon House, 1976; Pugh, D.S. & Hinings, C.R., *Organizational Structure: Extensions and Replications—The Aston Programme II*. Saxon House, 1976.; Pugh, D.S. & Payne, R.L., *Organizational Behavior in Its Context—The Aston Programme III*. Saxon House, 1977.

5) 野中郁次郎「コンティンジェンシー理論の構造・展開・意義」『組織科学』Vol. 10. No. 4. 1976, p.24.

度、静態分析から動態分析への転換点に位置するものであり、非相関分析をとおして得られた「戦略プロフィール」および「権力獲得2モデルの仮説的概要」は、いわばその意欲のあらわれだといえる。この試みは、組織内権力関係論が静態分析（権力源泉論）から権力の獲得、維持、消滅のメカニズムを明らかにする動態分析（権力過程論）へと展開する必要を自覚したものだといえよう。

B 限界

組織内権力関係論の課題は、要するに、組織内での政治的プロセスを理論的にどう汲みあげるかという点にある。その意味では“戦略的コンティンジェンシー”モデルは幾つかの問題点を含んでいるとおもわれる。

第一、すでに指摘したように部門権力を直接規定する「戦略的コンティンジェンシー」変数の操作化の問題がある。戦略的コンティンジェンシーとは、「不確実性への対処」、「代替性」、「中心性」のさまざまな組み合わせの結果として起る「他の部門活動への要請 requirement」であった。ところが、追試結果（表3）にみられるように部門権力（知覚された権力・参加権力・地位権力）と各独立変数（不確実性・不確実性への対処・即時性 etc.）との相関関係、したがって、相関順位は明らかにされているが、仮説4にいうコンティンジェンシーのコントロール量自体が計量化されているわけではない。つまり“モデル”で示された「戦略的コンティンジェンシー」という主要変数は、理論上、いわば混和槽の役割を果しており、それ自体の操作化は恐らく不可能ではないかとおもわれる。

第二に、部門権力に間接的にマイナスの影響を与えるとされる常軌化と部門主体の行動戦略との関連の問題がある。“モデル”は予防による対処の常軌化が権力源たる不確実性を低め、おなじく、情報・吸収による対処の常軌化は権力源たる諸活動の非代替性を低めることを示している。確かに長期的にみれば、また、部門主体の“戦略”を考慮しないという意味で静態的にみれば、いずれも権力源の減耗をもたらす変数たりうるであろう。が、“予防”、“情報・吸収”自体は不確実性への対処手段であり、少くとも完全に“常軌化”してしまふまでは、むしろ、権力源たりうるとみなすべきである。つまり、権力源としてプラスからマイナスへ転化する時点があるということになる。それは不確実性への対処手段としての定着の程度＝常軌化量そのものにもよるであろうが、むしろ、他部門との関連においてその対処手段が当該部門独自の手を離れて、組織内で広く利用可能であるか否かという点で決まるものとおもわれる。そこには大いに各部門の有する裁量の余地があるわけで、各部門は自ら有する常軌化領域を内に向っては（部門内部処理のレパトリーとして）最大にし、外（他部門）に対しては最小にすべく様ざまな努力をする、というのが実態であろう。すなわち、間接的にしろ「常軌化」そのものが部門権力に対して無条件にマイナスに作用するわけではない。

第三に、不確実性および対処効率概念の一面性について、

不確実性への対処という概念は、不確実性そのものが権力の源泉なのではなく不確実性の量およびそれへの対処効率が問題であることを示

している（ここにクロジエ“権力—不確実性”仮説からのアストン・グループの前進がある）。ところで、ある部門の課業領域に“大なる不確実性”が発生したと仮定しよう。それに対して有効に対処しえた場合は、モデルどおり当該部門権力にプラスに作用すると考えられる。しかし、“対処に失敗”した場合はどうであろうか。その場合、モデルによれば“対処効率”ゼロ%、したがって、部門権力へはなんらの貢献もしないということになる。だが、現実には、それ以上のことが起りうる。すなわち、課せられた不確実性が大きく、重大であればあるほど、部門権力への“失敗の影響”，つまり、マイナスの影響も大きいと考えるべきである。かかる“対処の失敗”は、現実には“対処の負の効率”とも呼ぶべき現象をもたらすとおもわれる。そうだとすれば、「不確実性」およびそれへの「対処」は部門権力にとっていわば両刃の剣であり、モデルはこのマイナス局面への洞察を欠いたものになっているといわざるをえない。しかるに、事実上の「不確実性への対処効率」なるものは、さし当り、対処の効率および負効率の差引残であり、加えて対処しうる「不確実性」を最大にし、他方、対処に失敗した「不確実性」を最小にしうる当該部門の「表現能力」にも負うものとおもわれる。

むろん、戦略的コンティンジェンシー理論は主として組織内権力の構造的源泉を明らかにしようとするもので、権力をめぐる各部門の行動戦略を直接に明らかにしようとしたものではない。しかし、これらいくつかの不明瞭な部分は、結局のところ、当該部門の主体的行動戦略（「政治的カケヒキ」をも含む）への考察が必要

なことを示唆しているといえよう。

おわりに

最後に、以上の諸点をふまえたうえで、組織内権力関係論の今後の課題もしくは展望について一言しておこう。

第一は、静態分析から動態分析へという課題である。組織内権力の獲得→維持→消滅のメカニズムに関する部門ないし行為主体の分析の方向性は、すでにクロジエ⁶⁴、さらにはペティグルー⁷³によって与えられているのであるが、いずれも実態分析からの帰納に大きく依存しており、ために、却って一般性を有するモデル構築の難しさを印象づけている。他方、組織内権力の説明理論として展開され、一定の成果を生んだ“戦略的コンティンジェンシー”理論は、すでにみてきたように“権力プロセス”の理論的反映という点でいくつかの難点をかかえていた。したがって組織内権力の構造的源泉の解明（要因分析）——アストン・グループと組織内ポリティックス論（過程分析）——ペティグルー、という二つのアプローチの統合こそ、組織内権力関係論の当面の課題だといえよう。

第二の課題として“分析レベルの多元化”という問題がある。戦略的コンティンジェンシー理論は部門（ないし下位単位）間という組織内同一レベルのヨコの関係を論じたものであるが、組織内権力関係論のさらに重要な問題領域は、階層間権力関係およびトップ・マネジメント権力の構造的源泉の解明にある。そのために

6) Pettigrew, A.M., *The Politics of Organizational Decision-Making*. 1973

は、権力の再配分（経営参加）等の問題をも分析射程に納めうる組織全体レベルでの“統制と依存”⁷⁾の関係が問題とされねばならない。そして、その場合には、Iに略述した“権力概念の推移”という問題が再び方法上の焦点に浮び上

り、「行動の決定」という「現象」論的権力把握から、「潜在的影響能力」さらには他者の抵抗を前提として展開される「強制力」としての権力概念の有効性の見直しが必要となるのではあるまいか。複雑な組織内外の権力関係の総体的把握への途は、まだ、はじまったばかりであり、われわれは、おそらく、当分の間、さまざまな代替的権力概念の間を行きつ戻りつしなくてはならないのであろう。(’79.10.30)

7) Jacobs, D., “Dependency and Vulnerability: An Exchange Approach to the Control of Organizations,” *Administrative Science Quarterly* 19. 1974, pp. 45~59.