組織におけるパワー研究の現状と課題

山 中 伸 彦

目 次

1 問題の所在—組織におけるパワー研究の意義とその問題—
2 組織におけるパワー—若干の定義をめぐって—
3 組織におけるパワーに関する機能主義的アプローチ
4 組織におけるパワーに関する批判的アプローチ
5 組織におけるパワー研究の現状—2つのアプローチの比較から—
6 結びにかえて—パワー研究の今後の課題—

1 問題の所在—組織におけるパワー研究の意義とその問題—

「組織におけるパワー[1]」は組織論の古くて新しいテーマである。組織におけるパワーや支配の問題はウェーバー（M. Weber）以来論じられてきた組織研究の古典的テーマの一つである。また組織研究においてパワーの問題が本格的に論じられ始めたのは50年代末から60年代初頭にかけてであるが，より多面的な研究が行われるようになったのは70年代以降であり（大月，1990），パワーが組織研究における中核概念として認められたのも比較的新しく，80年代に入ってからである（山倉，1998)。従って組織におけるパワーに関してこれまで十分に研究されてきたとは言いがたい[2]。

1）従来 power は社会学や政治学の領域では「権力」，また社会心理学においては「勢力」と訳されることが多い。一方経営学ならびに組織研究においては，そのまま「パワー」と表記されることが通例である。その理由の一つには，「権力」という用語がしばしば含意している批判的価値を出来るだけ分析から除去しようという意図がある。本稿も power に対して分析に先立って批判的な価値判断を加えることなく，より価値中立的な観点から論じることを意図するものであり，従って本稿では「パワー」という用語を用いることとしたい。ここでは紙幅の関係上この問題に関してこれ以上論じることは出来ないが，例えば森氏は詳細に検討している。詳しくは森雄繁［1998］『権力と組織—組織のなかからの組織論—』，白桃書房，を参照されたい。

2）十分ではないとはいえこれまで研究の蓄積が全く無いわけではない。わが国における組織研究の発展を顧みると，組織のパワーや支配の問題を論じた優れた諸研究の存在を認めることが出来る。ここにその全てを挙げることは出来ないが，例えば三戸公［1973］『官僚制』，未来社，石坂巌［1975］『経営社会学の系譜—マックス・ウェーバーをめぐって—』，木鐸社，山岡熙子［1986］『経営官僚制と人間問題』，千倉書房，長谷川正［1993］『経営と支配理論』，森山書店，鈴木秀一［1997］『増訂版 経営文明と組織理論』，学文社，などを参照されたい。また内野氏（1984，1989b），山倉氏（1993）らの業績はより直接的に組織におけるパワーを論じた研究として極めて重要な業績である。最近では

組織におけるパワーが古典的テーマでありながら比較的最近まで研究の蓄積が進まなかった理由として，パワーが多義的な概念であり，その性質としてダイナミックであり，その定量化が困難であったという点が指摘されるが（野中他，1978），より包括的にフェファー（J. Pfeffer）は次のように指摘している。第1にパワーという概念それ自体社会科学研究において極めて問題性に富むものであり，その定義および測定に関して多様な見解が存在し，曖昧なままであった。第2に意思決定分析に関して競合する他のいくつかのパースペクティヴが存在し，しかもそれらが相当の説得性を持つものであったうえ，合理性や有効性という社会的に受容された価値観により適合的であった。第3に組織に関して合理性や効率性というイデオロギーが支配的であり，正当なオーソリティの受容がより重要視されたため，こうしたイデオロギーや価値観からすればパワーという概念は容易に認められなかった（Pfeffer, 1981, pp. 9-18)。

しかし経営組織を「一定の雇用関係を軸に階層（ハイアラキー），権力または権威（オーソリティ）を通じて全体を調整・運営していくメカニズム」と捉えるならば，パワーやオーソリティは経営組織にとって本質的な要素の一つを構成している。なぜならば，資源の希少性，不確実性，時間的制約が存在し，しかも「その参加者はそれぞれ合理性に限界を有し，その能力・欲求・利害においてそれぞれ異なっている」という現実のもとで，「それらの現実に対して一定の秩序を与え，組織の内外を問わずコンフリクトの解消・利害の調整を行い，全体として統一的な意思決定が行えるようにすること」こそ経営組織の本来的な課題であるからである（内野，1984，1989b)。すなわち，組織としての統一的な意思決定と行動を実現すべく，多様な価値観と利害を有する諸個人を一定の支配関係の下に秩序化することこそ，経営組織の根本的要請に他ならない。このような理解に立てば，パワー現象は経営組織にとって最もプリミティヴな現象のひとつである。組織を最もプリミティヴな現象の視点から捉えなおすことは，組織のより本質的な理解へと通じる一つの道であり，その意味で今日あえてパワーの視点から組織を論じることにはそれなりの理論的な意義が認められるのである[3)]。

今日の世界経済を席巻するメガ・コンペティションと絶えざる技術革新は，環境変化に迅速に対応できる新たな組織形態や新たなマネジメントの模索を企業に要求している。こうした模索は多くの場合脱ハイアラーキー化，フラット化，オーソリティの委譲という形で進められているが，これは同時に従来の組織におけるパワーの在り方を大幅に変革せずにはおかない[4)]。

中條秀治［1998］『組織の概念』，文眞堂，はウェーバーの組織論に依拠して，パワーや支配という観点から，組織の原理的な考察を行っている。また，大月博司［1999］『組織変革とパラドックス』，同文舘，は組織文化，戦略との関連のなかで組織におけるパワーの問題を論じている。

3）例えば山倉氏は，今日の組織研究を構成する一領域として「組織のパワー論」を取り上げている。山倉氏によれば，こうした「組織のパワー論」は今日最もその理論化が待たれている領域でもある。詳しくは山倉健嗣［1998］を参照されたい。

4）近年のアメリカ企業に見られる組織変革とパワーの在り方の変化についてスチュワートはフォーチュンでレポートしている（Stewart, 1989, 1997)。また日本企業については横田氏が，企業組織のフラット化に関連して，管理者や従業員のエンパワーメントについて論じている（横田，1998)。

したがって組織におけるパワーの研究は今日実践的ないし戦略的な観点からも重要になってきている。

1970年代以降さかんに「労働の人間化」が叫ばれるようになり，企業経営により社会性・人間性を求める動きは年々強さを増してきている。こうした動きは今日においては「管理の人間化」「組織の人間化」（鈴木，1997，1999）への動きとして捉えられる。換言すれば，これは経営組織においてより自律的・創造的かつ人間的な労働を求めていこうとする試みであるが，組織のなかで働く以上，否応無しに何らかのパワー関係のもとにおかれることとなる。そうであるならば，こうした試みを可能にするうえで，組織におけるパワーに関する研究は不可欠なのではあるまいか。組織におけるパワーに関するより深い理解をもってはじめて，今日の経営組織においてより自律的・創造的・人間的な労働が果たしてどこまで可能であるのかを知ることができよう。現代経営組織の人間的課題という観点からも組織におけるパワー研究は少なからず意義を有するのである。

組織におけるパワー研究は70年代に著しく発展し，その後80年代，90年代においても，70年代ほどではないにせよ様々な研究が行われてきた[5)]。組織におけるパワー研究の発展過程を顧みると，そこには極めて多様な問題関心と概念構成が認められる。かつてクーンツは，管理理論のうちに極めて多様な立場が認められることを指して，「管理理論のジャングル」と称した。これほどではないにせよ，類似の状況が今日のパワー研究においても見られるといってよいだろう。すなわちそこには未だ包括的な分析枠組みの構築や理論的・概念的な統一が見られないのである。しかし上に述べたような課題に取り組むためには，理論的・概念的統一とまでは行かなくとも，より包括的な分析枠組みの構築が必要となろう。

組織におけるパワー研究はこれまで大きな２つのアプローチ―機能主義的と批判的―において発展してきた（Hardy, 1995, Clegg & Hardy, 1996）。今日の理論的・概念的な分裂と混乱もこれら２つの研究系譜をめぐってもたらされてきたといってよい。本稿は以上のような問題意識から，組織におけるパワー研究の２つのアプローチの一連の研究の展開を概観し，両者の比較検討を通じてその相違点を整理し，両者の対立点を明らかにする。そのうえでより包括的な分析枠組み構築のための課題を指摘する。

2　組織におけるパワー―若干の定義をめぐって―

パワーの古典的定義として多く言及されるのは，ウェーバーのそれである。彼によればパワーとは「ある社会的関係の内部で抵抗を排してまで自己の意志を貫徹するすべての可能性」

5）フェファーによれば，組織におけるパワー研究が著しい発展を見せた70年代は，アメリカにとって極めて政治的な時代であった（Pfeffer, 1997）。70年代はヴェトナム戦争に対する反戦運動が激しさを増した時期であり，ニクソンがウォーターゲート事件のために大統領を辞任した時期であった。

(Weber, 清水訳, 1972, p. 86）とされる。また同じく古典とされるダール（R. A. Dahl）の定義によれば，Aの働きかけがなければBはそれを行わないであろうことをAがBに行わしめるような場合，AはBに対してパワーを持つ（Dahl, 1957)。エツィオーニ（A. Etzioni）はパーソンズやダールに依拠して，パワーを「ある行為者が，他の行為者を，自己の指令（directives）あるいは自己の支持する何らか他の規範を実行するよう誘導（induce）したり，影響を与えたりする能力[6]」と定義している（Etzioni, 1961, p. 4)。またブラウ（P. M. Blau）はウェーバーの定義を引き継ぎ，それを拡張して，パワーを「定期的に与えられる報酬を差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つける能力」と定義している（Blau, 1964, p. 117, 間場・居安・塩原訳, 1974, p. 105)。さらにフレンチ（J. French）とレイヴン（B. Raven）は社会心理学的な立場からパワーを心理学的な変化をもたらす影響力として定義している（French and Raven, 1960)。

一方エマーソン（R. E. Emerson）はパワーを明確に依存関係（dependence）として定義する。すなわちAのBに対する依存は，①Bによって媒介される目標に対するAの動機の強度に比例し，②AとBとの関係外でAがその目標を達成し得る可能性に反比例する。AがBに対してより依存すればするほど，BはAに対してよりパワーを有するのである（Emerson, 1962)。ヒクソン（D. J. Hickson）らはエマーソンやダールに依拠して，パワーをある社会単位による他の社会単位の行動の決定と定義する（Hickson et al., 1971)。

これらの定義に見られる第1の共通点は，パワーとは社会的行為者が抵抗を排してその望む目的ないし結果を達成する能力であると捉えられていること[7]であり，第2はパワーは2人以上の行為者の社会的関係において生起する現象と理解されていることである（Pfeffer, 1981, pp. 2-3)。これらの点はパワー概念に関するほぼ全ての定義によって共有されるところとなっている。例えばフェファーは，パワーを自己が望むような結果をもたらし得る能力（Pfeffer, 1981, p. 3)，あるいはより詳細にパワーを，行動に影響を与え，諸事象の経過を変化させ，抵抗を排し，他人に物事をなさしめる潜在的能力（Pfeffer, 1992, p. 30）と定義する。

一方ミンツバーグ（H. Mintzberg）はより単純にパワーを，組織的結果を達成するないしそれに影響を及ぼす能力（Mintzberg, 1983, p. 4）と定義し，ハーディ（C. Hardy）も単純

6）こうしたエツィオーニの定義については邦訳書（綿貫譲治監訳，1966）も参考にした。

7）厳密に言えばウェーバーはパワーをある社会関係として把握しているのであり，ある個人や組織の能力としては把握していない。学説史的には，その後のダールやエマーソンらによって，彼の定義はある個人や組織の能力として実体論的に読み替えられていったといえる。ただこうした読み替えがあったにせよ，ウェーバーの定義は一つの古典として位置付けられ得るものであり，それゆえここでは彼の定義を敢えて厳密に区別することなく理解しておきたい。しかしパワーを関係的に把握するか，実体的に把握するかという問題は決して些細な問題ではなく，詳細な検討を必要とする問題であろう。ただこれについては今後の課題としておきたい。

に意識的および計画的に他者の行動に影響を与える能力（Hardy, 1985）ないし結果に影響を及ぼす力（Hardy, 1994）と定義している。今日においても，経営学のみならず社会学や政治学の分野における多様な研究の成果を受けて，パワーは様々な解釈を許容しつつ研究されており，そこではパワーがもつ様々な側面が明らかにされている[8)]。ここからパワーが，多くの概念規定に共有されているように「他者の抵抗を排する」，「2人以上の社会的関係において生起する」といった点からは規定され得ない側面を有する現象であることが明らかになってきており，組織におけるパワー研究もそういった多様な側面を包括し得るような経験的研究を志向するようになっている。上のようなミンツバーグやハーディらの単純な定義はこうした研究志向を示しているといえよう。

以上の検討から，抵抗の排除，依存関係，行動の決定などそれぞれの定義において強調される点は異なるが，上に指摘したような研究志向やより包括的な組織のパワー研究の枠組み構築といった課題を鑑みて，パワーを「望ましい結果を達成する，あるいはその達成のために諸個人や集団に影響を及ぼす能力」と定義することができよう[9)]。こうしたパワー概念は厳密性に欠けるものの，むしろそれゆえに組織におけるパワー研究の多くによって共有され得る広がりを有すると考えられるし，その限りではより包括的な分析枠組みの構築に資するものと考えられる[10)]。しかし，以下のレビューで検討するように組織のパワー研究は極めて多様であり，深い分裂と対立を孕んで展開されてきている。従って，我々の課題にとっては，上のような包括的なパワー概念に加えて，組織におけるパワー研究に見られる分裂と対立の内容を明らかにする必要がある。

最後に，パワーと関連する概念としてオーソリティについて述べておく。オーソリティはパ

8）こうした様々なパワー研究の成果については，藤田弘夫・西原和久編［1996］『権力から読みとく—現代人の社会学・入門』（有斐閣アルマ），有斐閣，に詳しい。また近年のパワー研究の包括的な著作として Heinrich Popitz［1992］*Phaenomene der Macht*, J. C. B. Mohr, Tuebingen, がある。

9）影響力とパワーとは同義に扱われることが多いが，それではサイモンに言われるような「影響」とパワーとはどう違うのか。ここで詳細に検討することはできないが，あえて指摘すれば，「影響」過程はフォーマルなオーソリティや訓練の枠内で行使されると把握されるが，パワー過程はオーソリティの枠の内外で行使されるし，後に見るようにオーソリティそのものを基礎づけているものとして捉えることができる。詳細はサイモン，H. A.［1989］松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『新版経営行動』ダイヤモンド社，を参照されたい。

10）ただしこうした本稿の定義も一つの試みに過ぎない。本稿が行ったような最大公約数的な定義が可能であるとしても，それによってパワー概念に関する厳密な検討が不要になるわけではないし，概念それ自体が孕む問題の考察は今後も重要な研究課題である。しかし，学説史的なレビューを目的とする本稿としてはパワー概念それ自体に関するより詳細な検討は今後の課題とし，ここでは次の著作を揚げるにとどめる。Lukes, S［1978］Power and Authority, in Bottomore, T. and Nisbet, R. eds., *A History of Sociological Analysis*, Basic Books Inc.,［1989］伊藤公雄訳『権力と権威』（T. ボットモア・R. ニスベット編，高橋三郎・井上俊監修『社会学的分析の歴史』16）アカデミア出版会。

ワー同様一種の力（force）であるが，組織の公式的な階層構造および報告義務関係によって規定される点においてパワーと異なる。その特質として次の3点を指摘できよう。第1にオーソリティは組織構造上の地位に与えられる。第2にオーソリティは下位者によって正当なものとして受容され，制度化される。第3にオーソリティは垂直的階層を上位から下位へと流れる（Pfeffer, 1981, pp. 4-6, Daft, 1998, pp. 271-272）。ここからオーソリティを正当化されたパワー（legitimate power）ないし制度化されたパワー（institutionalized power）と定義できる。

3　組織におけるパワーに関する機能主義的アプローチ

組織におけるパワーに関する研究が多様な発展を見せたのは，主として組織研究（organizational study）や経営学の領域においてであった。こうした一連の研究のうちには大別して二つの方向が認められる。第1に垂直的パワー（vertical power）に関する研究，第2に水平的パワー（horizontal power）に関する研究である（岸田，1985, Daft, 1998）。こうした垂直的パワー，水平的パワーは，それぞれ制度化されたパワー，状況的パワーとも呼ばれる（内野，1989b）。ただ状況的パワーは制度化された階層構造（垂直的関係）においても行使され得るし，水平的パワーが制度化される場合もあることは注意しておく必要がある。

垂直的パワーに関する研究は，しばしば組織の集権化と分権化や，公式的なコントロール構造ないし制度化された正当なパワーとしてのオーソリティの問題をめぐって展開されてきた。例えばバーンズ（T. Burns）とストーカー（G. M. Stalker）（1961）は約20の英国企業に関する調査から，相対的に安定した条件下にある企業はより集権的な「機械的システム」を採用し，より変化の多い不確実な条件下にある企業はより分権的な「有機的システム」を採用することを明らかにした。彼らの研究はコンティンジェンシー理論の先駆的な業績であるだけでなく，垂直的パワーに関する研究としても重要な業績の一つに数えられる。

垂直的パワー研究の代表的なものとしてしばしば言及されるのは，タンネンバウム（A. Tannenbaum）（1968）の研究である[11]。タンネンバウムは組織におけるコントロールを量的に把握し，組織におけるその総量は可変的であるとする。彼はコントロールを非ゼロ・サム的概念として捉え，上位レベルにおけるコントロールの増大は，下位レベルにおけるそれの減少を必ずしも結果するものではなく，上位者も下位者もともにそのコントロール量を増大させることができるとした。組織におけるコントロール構造はその量と階層間の配分の組み合わせによって規定される。そうした組み合わせをグラフ上に表したものが「コントロール・グラフ」である。

コントロール・グラフでは，横軸に組織の各階層，縦軸に各階層が保持するコントロール量

11）岸田氏もタンネンバウムの研究を垂直的パワー研究のレビューのなかで検討している。本稿も必要に応じて岸田氏の検討を参考にした（岸田民樹，1985）。

が示される。各階層とそれが保持するコントロール量から，グラフ上にコントロール・カーブが描かれる。彼は，組織におけるコントロールの各階層間の分布状態と総量が組織の効率性と関連しているとして，①組織の効率性はコントロール・カーブの積極的な勾配に関係する（コントロールの分布），②組織の効率性はコントロール・カーブの平均的高さに関係する（コントロール総量），という仮説を提示した。

垂直的パワー研究における他の有力な動向としては，組織の各階層のパワー・ベースに関する諸研究がある。例えば下位者のパワー・ベースを扱ったメカニック（D. Mechanic）(1962）やブラックバーン（R. Blackburn）(1981）の研究を指摘できよう。またダフト（R. Daft）はより包括的に各階層のパワー・ベースを示している（Daft, 1998, pp. 272-277)。最上位階層のパワーは公式的地位，資源のコントロール，意思決定前提と情報のコントロール，ネットワークの中心性に基づいている。中位階層のパワーは彼らのタスク活動の特性と彼らが及ぼすネットワーク相互作用に基づいている。下位階層のパワーは彼らの専門能力と知識，個人的な努力，説得力，情報の操作，ネットワークにおける位置，組織内の有力者へのアクセスに基づいている。

以上のほかにはエツィオーニ（1961）の研究[12]などがあるが，垂直的パワーに関しては，以上検討した研究が主要な研究として位置づけられよう。続いて水平的パワーに関する諸研究を検討しよう。

水平的パワーに関する研究は，組織内のどの下位単位がパワーを有するのか，またそれはいかなる理由によるのかという問題をめぐって展開されてきた。すなわちこれらの研究は，組織の正当なオーソリティの枠外において行使されるパワー，いわば「状況的パワー」の問題を中心としてきた。クロジェ（M. Crozier）(1964）は政府により独占権を与えられたフランスの専売公社（彼の言う「産業的独占」）の工場組織の研究から，組織におけるパワーの源泉が不確実性への対処能力にあるということを明らかにした。すなわち工場においてパワーを持っていたのはメンテナンス労働者であったが，それは，作業のルーチン化が進んでいたその工場組織における最大の不確実性は生産機械の故障であり，それに対する対処能力を有するのは彼らであったためである。不確実性への対処能力がパワーの源泉であるというコンセプトはトンプソン（J. Thompson）(1967）によっても支持され，水平的パワー研究の一つの基本的なコンセプトとなった。

エマーソンのパワー概念を基礎に，クロジェ，トンプソンの考えを引き継いでこうした基本コンセプトの積極的な展開をもたらしたのがヒクソンらによる「戦略的コンティンジェンシー理論[13]」である（Hickson et al., 1971)。彼らは，パワーを分業からもたらされる構造的現象

12）エツィオーニの研究については塚本氏が詳細に検討している（塚本成美，1988)。

13）こうしたヒクソン，ヒニングスらによる研究は野中氏他（1978)，岸田氏（1985)，内野氏（1984, 1989 b）らによっても取り上げられ，レビューされている。本稿も必要に応じて参照した。

として捉え，下位単位のパワーは「不確実性とそれへの対処能力」，「活動の代替可能性」，作業の浸透性と即時性の2つの要因からなる「作業の中心性」という要因から説明されるとした。ここから彼らは(1)下位単位が不確実性に対処できるほどその組織におけるパワーは大きい，(2)下位単位の活動の代替可能性が低いほどその組織におけるパワーは大きい，(3a)下位単位の作業浸透性が高いほどその組織におけるパワーは大きい，(3b)下位単位の作業即時性が高いほどその組織内におけるパワーは大きい，(4)ある下位単位によってコントロールされるコンティンジェンシー要因[14)]が多いほど，その下位単位の組織におけるパワーは大きい，という仮説を立て，「戦略的コンティンジェンシー・モデル」を提示した。ヒニングス（C. R. Hinings）らは，アメリカとカナダの醸造企業とコンテナー企業における28の下位単位に対する調査を通じて戦略的コンティンジェンシー・モデルの検証を行った。彼らの調査によってヒクソンらの仮説は部分的に支持され，さらに彼らはそこから2つのパワー獲得モデルを提示した(Hinings et al., 1974)。こうしたヒクソン，ヒニングスらの戦略的コンティンジェンシー理論は水平的パワーの研究における極めて有力なパースペクティヴを提供したといってよい。

またその一方で，フェファーとサランシック（G. R. Salancik）は資源依存関係という観点から水平的パワーを研究した。彼らの資源依存パースペクティヴは，組織におけるパワー研究の極めて有力かつ説得的なパースペクティヴとなった。彼らは大学における意思決定過程に関する調査を通じて，大学の各学部のパワー・ベースとそうしたパワーがいかなる場合に行使されるかについて研究した（Salancik and Pfeffer, 1974)。彼らの考えは，組織にとって決定的に重要であるか，あるいは組織が価値あるとする資源を供給することができる下位単位が組織においてパワーを持つというものであった。すなわち組織への十分な資源のフローを確保することは一種の不確実性の処理としても考えられるのである。彼らの基本的な仮説は，次のようなものであった。下位単位は組織にとって決定的に重要な資源を供給できるほどパワーを獲得する。さらにパワーは資源が下位単位にとって決定的に重要であり，組織内において希少であるほど組織内の資源配分に影響を及ぼす，である。

こうした仮説にたって，彼らは大学の各学部のパワー・ベースを明らかにした。彼らによれば，学部のパワーは，その学部が外部の補助金や契約を獲得できる能力と最も高い相関関係にあり，次いでその学部のアメリカ国内での威信や大学院教育プログラムの相対的規模と高い相関関係にあった。さらに彼らは，学部のパワーがいかなる場合に行使されるかを明らかにした。それによれば，学部のパワーは学内予算の配分をめぐって行使されたが，とくに学内において最高度にクリティカルかつ希少な資源である大学院奨励奨学金の配分をめぐって最も行使されたのである。彼らはその後の研究[15)]で資源依存パースペクティヴからのより体系的な理論構築

14) ここに言われる「コンティンジェンシー要因」とは「他の下位単位によって影響されるある下位単位の活動の必要条件」(Hickson et al., 1971) である。
15) 彼らのこの研究は組織の外部との資源依存関係を扱っている点で，組織間関係論の嚆矢としても極めて重要な業績である。

を試みている（Salancik and Pfeffer, 1978)。

こうした垂直的パワーと水平的パワーに関する諸研究の成果を受けて，80年代には組織におけるパワーに関するより体系的な理論的研究が行われるようになった。フェファーはそれまでのパワー研究の成果を受けて，合理的モデル，官僚制モデル，決定プロセスモデルと並ぶ組織における意思決定モデルの一つとして政治的パワー・モデルを提示した。彼によれば，パワーはタスクの専門化を伴う組織の分業によってもたらされる。タスクの専門化と分業は，様々なタスクの間に，よりクリティカルかそうでないかという違いをもたらすと同時に，タスク遂行者の間に目的や価値の相違を結果する。そこで，組織内行為者が相互依存関係にある状況，対立する異質な目標が存在する状況，技術あるいは決定と結果の因果関係について異質な信念が存在する状況，資源の希少性が存在する状況においてコンフリクトが生じ，パワーが行使されるのである。こうした組織内パワーの源泉は，資源依存関係，不確実性への対処能力，意思決定前提のコントロールと情報の操作による意思決定過程への影響力，他者との間にコンセンサスを創り出す能力にある。さらに彼は，パワーが政治的言語やシンボルを通じて制度化されることを指摘した。こうした分析からフェファーは，パワーの行使がいかにして組織のパフォーマンスや戦略的適応を実現し得るかを論じ，パワーを有効に活用するための戦略として，敵対者の取込み，意思決定の正当化，連合の形成，外部との連携といった戦略を提示した（Pfeffer, 1981)。彼において組織におけるパワーの問題は，いかに意思決定が行われ，さらにそうした決定をいかに効果的に組織的成果として実現させるかという問題として把握されている（Pfeffer, 1992)。

またアストレイ（W. Astley）とザクディヴァ（P. Sachdeva）はそれまで論じられてきた組織におけるパワーの構造的源泉をより包括的に考察した。彼らは，パワーの源泉として階層的オーソリティ，資源コントロール，ネットワーク中心性の3つを提示し，組織におけるパワーはこれら3つのパワー源泉間の相互作用，緊張関係，コンフリクトからもたらされるものであり，それぞれを個別的に扱うことはパワーの持つ多面性やパワー現象の複雑性を見落とすこととなると指摘した（Astley and Sachdeva, 1984)。

またミンツバーグは独特の視点から，組織におけるパワー構造を分析した（Mintzberg, 1983)。彼はマーチ（J. March）とサイアート（R. Cyert）の考え（March, 1962, Cyert and March, 1963）を引き継いで，組織を「内部影響者（internal influencers)」からなる「内部連合体（internal coalition)」として把握する。組織における内部影響者とは，CEO，ライン・マネジャー，オペレーター，アナリスト，サポート・スタッフである。ここから彼はオーソリティや専門知識，資源やパーソナリティといった各々の内部影響者のパワー・ベースを論じ，(1) オーソリティによる影響システム，(2) イデオロギーによる影響システム，(3) 専門能力による影響システム，(4) 政治による影響システムを提示した。最初の3つは各々オーソリティ，組織の伝統や信念・神話ないし物語，専門能力を基礎とする影響システムである。しかしこう

した影響システムは完全なものではなく，したがって組織の諸個人はこれらの影響システムによって完全に統制されることはない。ここにコンフリクトが介在する余地があり，非正当的なパワーを基礎とする(4)のシステムが機能することとなる。

ミンツバーグはこうした影響システムにもとづく内部連合体のタイプとして，人的内部連合体，官僚的内部連合体，イデオロギー的内部連合体，専門的内部連合体，政治化された内部連合体の5つを提示し，内部連合体と組織外の外部連合体との組み合わせから，6つのパワー・コンフィギュレーション[16]の純粋型として，道具型（Instrument），クローズドシステム，独裁型（Autocracy），使命型（Missionary），能力主義型（Meritocracy），政治闘争型（Political Arena）を提示した[17]。

以上主として組織研究や経営学の領域において展開されてきた一連のパワー研究を概観した。これらの領域における一連の研究は，組織におけるパワーとは何か，その源泉はどこにあるのか，また組織におけるパワーは組織の行動や意思決定にいかなる作用を及ぼすのかという問題を明らかにした。言うなれば，これらの研究は組織におけるパワー関係の構造とその機能を説明しようとするものであり，そこに一見して機能主義的な問題関心を把握することができる。したがってこうした一連の研究を「機能主義的アプローチに立つパワー研究」と呼ぶことができる（Hardy, 1995, Clegg & Hardy, 1996)。

しかしこうした機能主義的なパワー研究は，その機能主義的な問題関心と概念構成について様々に批判されることとなる。そうした批判的検討は主として政治学や社会学の領域から行われたものであったが，これを「機能主義的アプローチ」に対して「批判的アプローチに立つパワー研究」と呼ぶことができる（Hardy, 1995, Clegg & Hardy, 1996)。次に批判的アプローチの一連の研究を検討しよう。

4 組織におけるパワーに関する批判的アプローチ

組織におけるパワーに関する一連の「批判的」研究の端緒は，70年代のルークス（S. Lukes)（1974）の研究に求められる。このルークスの研究は，パワー研究には機能主義的分析のみならず「解釈主義的分析」が必要となることを示した（大月，1990)。ルークスは，パワー現象は3つの次元において理解されるべきであるとする。第1の次元のパワー理解は，個人ないし集団間に明白にコンフリクトが認められる場合のパワー行使に注目するものである。ルークスはこれを「多元主義者の権力観」(Lukes, 1974）と呼ぶ。ここでは諸個人ないし各集団が各々

16)「コンフィギュレーション」とは組織の様々な基本属性の結合の在り方である。ここに言う「パワー・コンフィギュレーション」とは各々の内部連合体と外部連合体の影響システムの結合の在り方と理解できよう。詳細については，(Mintzberg, 1989）を参照されたい。

17) ミンツバーグは続いてこれら6つのパワー・コンフィギュレーションを組織のライフ・サイクルと結びつけて論じている（Mintzberg, 1984)。

主観的な利害を持っており，彼らは決定過程への参加と行動を通じて利害を実現しようとするということが前提されている。それゆえ第1の次元においては，パワー現象はそうした利害間の観察可能なコンフリクトと決定過程における行動を伴うともの想定される（Lukes, 1974, pp. 11-15）。

第2次元のパワー理解は観察可能なコンフリクトが存在しない場合，すなわちコンフリクトが潜在的に存在する場合のパワー行使に注目する。ここでは，パワーはコンフリクトの顕在化を回避するために，決定の過程において争点となる案件を限定したり，決定過程への参加を制約するべく行使されるのである。第2次元においてパワーは，決定過程における行動を通じて行使されるのではなく，むしろ決定過程それ自体の操作を通じて行使される。こうした操作は利害の争点やコンフリクトが顕在化するような決定そのものを回避するのであり，その意味で第2次元のパワー行使は「非意思決定（non-decision making)」と呼ばれる。ただこの次元においてもコンフリクトは，潜在的であれ存在することが前提されている（Lukes, 1974, pp. 16-20）。

第3次元のパワー理解は，顕在的なものであれ，潜在的なものであれ，コンフリクトが表面的には存在しない場合のパワー行使に注目する。ルークスによれば，こうした場合にはコンフリクトの発生を抑えるようなパワーが行使されている。そこでは，人々の思考や欲望を統御するようなかたちでパワーが行使されていると考えられるのである。すなわち，第3次元においてパワーは，人々が既存の秩序に代わる別の秩序を考えたり想像したり出来ないため，あるいは彼らが既存の秩序を自然かつ不変のものと理解するため，またあるいは彼らが既存の秩序を神の力で定められたかつ有益なものとして評価しているために既存の事物の秩序のなかでの彼らの役割を受け入れてしまうようなかたちで，人々の知覚，認識，および選好を形づくるようにしばしば行使されるのである（Lukes, 1974, pp. 21-25)。この第3次元のパワーを「見えざるパワー」「暗黙のうちに行使されるパワー」と呼ぶことができよう（山倉，1998)。このルークスの研究はその後の「批判的」パワー研究にひとつの概念的基礎を与えた。

ペティグリュー（A. Pettigrew）は組織文化に関する研究のなかでこうした「見えざるパワー」の問題を扱っている（Pettigrew, 1979)。彼は英国の寄宿学校組織に関する経時的・過程的研究を通じて，組織文化がいかにして発生し発展するかについて分析した。彼の組織文化の発生と発展に関する分析は，組織において組織文化がいかに何らかの意図のもとに操作的に形成され得るものであるか，またそうした組織文化が組織構成員の思考様式や行為をいかに規定し，それらに対して影響を及ぼし得るものであるかを明らかにしており，そうした意味で組織において「見えざるパワー」がいかに作用するかを示唆している。

ペティグリューは組織文化を「信念，イデオロギー，言語，儀礼，神話の混合物」と定義する。また彼の言う「企業家」とは新たな組織の設立にあたり人員や資源を動員し，組織に目的を賦与し管理していく個人である。しかし「企業家」たる個人は同時にシンボルやイデオロギ

ー，言語や信念，儀礼および神話からなる組織文化を創り出すのである。すなわち「企業家」とは「意味の創出者・管理者」なのである。

信念やイデオロギー，言語や信念，儀礼と神話は意識と目的を動員し，意味を成文化し，規範的パターンを発生させ，リーダーシップのシステムと正当化の戦略を実現する。こうしたメカニズムを通じて組織文化は創出されるのであり，創出された組織文化はコミットメントや統合の在り方を規定し制約するのである。すなわち「人は文化を創り，文化は人を創る」のである。

ハーディ（1985）はルークスの3次元のパワー・モデルを再構成し，組織の「見えざるパワー」の問題をより直接的に論じた。彼女はパワー行使の在り方を，コンフリクトを打破するパワー行使と，コンフリクトを予防するパワー行使という2つの範疇に分類した。前者は明示的（overt）パワー，後者は黙示的（unobtrusive）パワーと呼ばれる[18]。明示的パワーとは「公然たる反対者とのコンフリクトや競合に直面して選好された成果を獲得する能力」を意味し，黙示的パワーとは「コンフリクトの生起を予防することによって選好された成果を獲得する能力」を意味する。明示的パワーは資源依存関係ないし資源のコントロールに由来し，パワーの実質的成果に強く関係している。一方黙示的パワーはパワーのシンボリックな側面や意味の管理に由来し，成員の情緒的な帰結に強く関係している。

ハーディはこうした考察から両者が複雑な相互関係にある事を指摘した。明示的パワーの行使は資源のコントロールに基づいて，コンフリクトや抵抗を排して選好された実質的な成果をもたらし，黙示的パワーの行使は意味の管理やイデオロギー的支配を通じて，そうした実質的成果に対する支持的な感情や，そうした成果に対する抵抗ないし挑戦が提起されないような状態を実現する。ここで重要なのは，後者は前者の帰結を正当化するべく行使されるに過ぎないようなものではなく，むしろ後者はそもそもコンフリクトや抵抗の生起を回避するべく意識的に行使され得るということである。黙示的パワーはコンフリクトや抵抗を沈静化し，明示的パワーの行使とそれによる実質的成果の獲得をより確実にするべく，これに先立って行使され得るのである。ハーディの研究は，ルークスの「第3次元のパワー」やペティグリューの「意味の管理」を「黙示的パワー」として概念化することによって，「見えざるパワー」の問題を組織のパワー研究の領域に導入することを可能にした。

その後80年代末から90年代に入って，フーコーのパワー論，特に「規律」，「規律的実践」の議論に依拠したパワー研究が現われ始めた[19]。クレッグ（S. Clegg）（1989a）は従来のオーソ

18）「明示的」「黙示的」の訳語は大月氏に従った（大月，1990）。

19）フーコーのこうした「規律」の議論はパワー研究にとっても極めて重要であるが，ここで検討する余裕はない。彼の議論の詳細についてはフーコー，ミシェル［1975］田村俶訳『狂気の歴史―古典主義時代における―』，新潮社，［1977］田村俶訳『監獄の誕生―監視と処罰―』，新潮社を参照されたい。また，フーコーの議論の概要については，桜井哲夫［1996］『フーコー―知と権力―』，講談社，を参照されたい。

リティとパワーとの2分法的理解に疑義を提起し，さらに組織を統一的な目的合理的な構造ないし搾取の構造として捉えることによってパワーを概念化するという機能主義的ないしマルクス主義的思考様式に対し問題提起を行なった。彼によれば，組織は単一の原理（目的合理性ないし搾取）から構造化される統一体としてではなく，むしろ行為者，パワー，ネットワーク，様々な利害から構成される「場」を包含し，それらの横断的な闘争から成るものとして把握されるのである。組織におけるパワーは常に組織の規律やルールのなかに組み込まれている。彼はフーコーの議論に依拠して，これを規律的パワーとして理解する。そうした規律は，そのもとにある行為者の解釈や意味賦与に依存することなくして成り立ち得ない。組織の構造と機能にとっては生産諸関係に加え，意味の諸関係が肝要になる。これが構成員を規律化する。組織におけるパワーの理解については生産諸関係のみならず，意味の諸関係が重要となる[20]。

また最近ではハーディ（1994）やハーディとオサリヴァン（S. L. O'Sullivan）(1998）は，ルークスの3次元モデルの再整理を行い，それにフーコーのパワー論を加えて，パワーの4次元モデルを提示した。またクレッグとハーディ（1996）は，それまでの機能主義的研究の批判的総括と，批判的観点からの問題提起を行っている。こうした研究はそれまでの批判的研究への反省を含んでおり，その上で批判的研究の新たな展開を模索しているという点で評価できるであろう。以上これまで展開されてきた一連の批判的アプローチに立つパワー研究を検討してきた。ここまでの検討をもとに次章において機能主義的アプローチと批判的アプローチの比較検討を行うことにしよう。

5　組織におけるパワー研究の現状—2つのアプローチの比較から—

組織におけるパワー研究は主としてこれまでレビューしてきた2つのアプローチ—機能主義的と批判的—において展開されてきた。本章ではこうした2つのアプローチの比較を通して両アプローチの相違と対立点を明らかにし，組織におけるパワー研究の現状を検討する。比較にあたり，我々はいくつかの次元を設定し，各々の次元において両アプローチの比較検討を進めていくこととする。

①組織の捉え方

第1の比較の次元は各アプローチが依拠している組織の捉え方である。各々のアプローチがそれぞれどのような組織観に依拠しているかは，そのアプローチがいかなる観点から組織におけるパワーを研究するかに少なからず影響を与えている。

機能主義的アプローチは組織をタスクの専門化を伴う分業の構造として捉える（Crozier,

20）クレッグの理論の詳細については，クレッグ［1979］，［1989 b］を参照されたい。

1964, Hickson et al., 1971, Hinings et al., 1974, Pfeffer, 1981)。ここにおいてパワーは，組織における分業とタスクの専門化の結果として不可避的にもたらされるものとして把握される。すなわち分業とタスクの専門化が，あるタスクを他のタスクより組織にとってクリティカルなものにし，それを遂行する個人ないし集団に組織における自然的な優位（すなわちパワー）を与えるのである（Pfeffer, 1981, pp. ix-x）。

一方批判的アプローチを採る諸研究において組織は，何よりも命令—服従関係を内包した支配の構造として把握される。言うなれば組織は「強制団体」(Dahrendorf, 1972) にほかならないのである。従って批判的アプローチに立つ研究においては権限関係や職務配置，フォーマルな組織デザインはタスク専門化や分業の所産ではなくむしろ支配のメカニズムとして理解される（例えば Clegg, 1989a)。組織におけるパワーはこうした支配のメカニズムによってもたらされるのである。

②研究の焦点

第2の比較の次元は各アプローチの研究の焦点である。すなわち，それぞれのアプローチが組織におけるパワーの研究によって何を明らかにしようとしているかである。機能主義的なアプローチを採る諸研究は，組織における個人や部門のパワーはいかなる源泉によるのか，どのような要因が組織内でのパワーの不均衡をもたらしているのか，そうしたパワーはどのような状況において，いかに行使されるのかに焦点を当てた。またこうした研究はコンティンジェンシー理論と結びつくことによって組織におけるパワーと環境適応との相関関係を視野に入れるようになり，ここからパワーは組織のパフォーマンスや戦略的な適応といかなる相関関係にあるのか，さらに戦略的な意思決定やより高いパフォーマンスを実現するために，いかにパワーを行使するかという問題に焦点が当てられることとなった。

これに対し批判的アプローチは，その依拠するところの組織観に従って，組織内パワーの問題を組織における「支配」の問題として捉えた。こうしたアプローチを採用する一連の研究は，既存のフォーマルな組織構造や文化，様々なルールや管理施策のうちにいかにしてパワーが組み込まれているか，さらにそうしたパワーがいかに組織構成員の行動や価値観，意識を支配し，「組織的服従 (organizational obedience)」を結果するかという問題に焦点を当てたのである(Hardy, 1995, Clegg & Hardy, 1996)。

③パワーの捉え方

比較の次元の第3は，各々のアプローチに見られるパワーの把握の仕方である。先に検討したように，両アプローチを通じて，パワー概念それ自体に関しては若干の共有点を認め得る。しかしそれをいかなる観点から，どう把握するかについては互いに全く異なっている。

タスクの専門化と分業は組織内の分化を促し，この分化は組織内におけるコンフリクトをもたらす。機能主義的アプローチにおいてパワーは，こうした組織内のコンフリクトを克服し，必要とされる意思決定を実現し，組織にとってクリティカルなタスクを達成するうえで活用し

得る「資源」として捉えられる。ここにおいてパワーは，組織の戦略的な意思決定や適応行動にとって有効に行使されるべきものとされるのである（Hickson et al., 1971, Hinings et al., 1974, Pfeffer, 1981)。しかし批判的アプローチにとっては，組織は支配の構造であり，したがってパワーは支配の手段として把握される。パワーはコンフリクトを克服するのみならず，これを沈静化し，組織構成員を組織の規律に服従させるために，明示的・黙示的に行使される。すなわち批判的アプローチにあっては，パワーは様々なメカニズムを通して組織的服従を維持・強化すべく行使される支配の手段にほかならないのである（Lukes, 1974, Hardy, 1985, Clegg, 1989 a)。

④オーソリティの捉え方・オーソリティ/パワーの関係

第4の次元はそれぞれのアプローチにおいてオーソリティがどのように捉えられて来たかという点をめぐる比較である。言いかえればこれはオーソリティ/パワーの関係がどのように理解されているかという問題である。両アプローチともにオーソリティを「正当化されたパワー」「正当的パワー」あるいは「制度化されたパワー」として把握する点では同じである。しかし組織におけるパワーの研究においてオーソリティをどのように位置付けるか，研究の対象とされる「パワー」との関連においてオーソリティをどのように捉えるかという点では両アプローチは互いに大きく異なっている。

機能主義的アプローチにおいてもオーソリティが一つのパワー現象の所産であることは認識されている。すなわちパワーがフォーマルなオーソリティへと転化していく過程はパワーの制度化・正当化の過程であり，これが組織において極めて重要なパワー現象であることは機能主義的アプローチにおいても把握されている（例えば Pfeffer, 1981)。しかし機能主義的アプローチではオーソリティについてはこれ以上論じられない。ひとたび正当化され，制度化されればオーソリティは組織におけるパワーの問題としては捉えられない。機能主義的アプローチにおいてはむしろ研究の中心はインフォーマルな「非正当的」パワーに置かれることとなる。

一方批判的アプローチにおいてオーソリティの問題は，組織におけるパワーと支配の問題として理解される。ここでは，オーソリティは機能主義的アプローチにおいて見られるように「当然のこと（taken for granted)」としてはみなされない。オーソリティをオーソリティとして成り立たせている正当化・制度化の構造，フォーマルな組織デザインやルール，規律はまさに支配とパワーの構造であり，批判的アプローチにおいては支配の手段としてのオーソリティは組織におけるパワー研究の中心的な問題の一つとされる。

⑤支配的（dominant）なパースペクティヴ

第5の比較の次元はそれぞれのアプローチにおいて支配的ないし説得的（persuasive）なパースペクティヴである。それぞれのアプローチにおいてどのようなパースペクティヴが採用されるかは，いわばそれぞれのアプローチの研究が，どのような観点から，どのようなパワー現象を説明しようとするかに依存する。

機能主義的アプローチにおいて支配的なパースペクティヴとして，ヒクソン，ヒニングスらの戦略的コンティンジェンシー理論，サランシックとフェファーらの資源依存パースペクティヴを指摘できる。機能主義的アプローチにおいては，インフォーマルなパワーの構造やそれが組織行動に及ぼす影響，さらにそうしたパワーの行使がいかに組織のパフォーマンスや戦略的適応につながるかという問題を説明すべくこれらのパースペクティヴが採用されたといえよう。

批判的アプローチでは，こうした資源依存や戦略的コンティンジェンシーではうまく説明することが困難な問題，例えば「既存の組織構造，文化，諸施策，諸規則および諸規制の内にいかにしてパワーが埋め込まれるようになるかという問題」や，「パワーがいかに目に見えないかたちで管理者および従業員の生活に影響を及ぼし，彼らの生活を形作るかという問題」（Hardy, 1995, p. xiii）を説明するために，シンボリックなパワー，イデオロギー的支配，さらに規律による支配といったパースペクティヴから組織におけるパワーが研究された。

ここで指摘しておくべきことは，一方のアプローチにおいて説得的なパースペクティヴからは，他方のアプローチが研究の焦点とするようなパワー現象を十分に説明することは困難であるということである。双方のアプローチについて言えることであるが，あるパースペクティヴを堅持し，そこから首尾一貫した説明をしようとすればするほど，説明することが困難であるような現象は研究の対象としてはみなされないか，本来問題とすべき現象ではないとして除外されてしまうのである。

⑥パワーの説明要因

第6の次元は組織におけるパワーの説明要因である。機能主義的アプローチにおいては，パワーは戦略的コンティンジェンシーへの対処能力，組織にとってクリティカルな資源を獲得し，依存関係を創出し，それを活用する能力によって説明される。戦略的コンティンジェンシーへの対処能力も一つの資源として捉えるならば，組織におけるパワーは究極的には資源の獲得と依存関係のマネジメントによって説明される。

批判的アプローチにおいて組織におけるパワーは組織に組み込まれた支配の構造と理解される。ここにおいてパワーは，文化ないし意味の管理や，既存のパワー関係やシステムの正当化，さらにルールを通じた規律化が，組織構成員の価値観や意識，行動にいかに作用するかという点から説明されるのである。

⑦パワーが行使される場

最後の比較の次元はパワーが行使される場である。すなわち，それぞれのアプローチにおいてパワーがどのような状況において行使されるものと理解されているかという問題である。機能主義的アプローチにおいては，パワーは，タスク専門化と分業からもたらされる組織内の利害ないし価値観のコンフリクト状況において，個人ないし集団がそうしたコンフリクトを克服し，意思決定を下し，行動するために行使されるものと理解される。

一方批判的アプローチにおいては，パワーは構成員の組織的服従を日常的に確保するために，

表1　機能主義的アプローチと批判的アプローチの相違点

次　元	機能主義的アプローチ	批判的アプローチ
組織の捉え方	タスク専門化を伴う分業の構造（タスク専門化によるコンフリクトを含んだポリティカルな集合体）	命令―服従関係を内包する支配の構造
研究の焦点	組織におけるパワー・バランスと環境適応・組織内パワーのマネジメント	組織における「支配」・組織的服従（organizational obedience）
パワーの捉え方	コンフリクトを克服し意思決定を実現し，タスクを遂行するための資源	コンフリクトを沈静化し組織的服従を維持・強化する支配の手段
オーソリティの捉え方・オーソリティ/パワーの関係	階層的に構造化され制度化された「正当な」パワーであり研究の対象とされない・もっぱらインフォーマルな「非正当的」パワーが問題となる	組織に組み込まれた支配の構造そのもの・組織的服従を維持・強化する支配の手段
支配的（dominant）なパースペクティヴ	戦略的コンティンジェンシーの処理・資源依存	シンボリックなパワー・イデオロギー的支配・規律による支配
パワーの説明要因	不確実性の対処能力・資源依存関係	文化ないし意味の管理・正当性の創出・システムのルール，規律化
パワーが行使される場	利害・価値のコンフリクト状況	非コンフリクトないし前コンフリクト状況・組織における日常的実践

特にコンフリクトが存在していないような状況においても行使されているものと把握される。ここにおいては，むしろコンフリクトをそもそも生起させずに沈静化するために，パワーは行使されると捉えられる。言うなれば，非コンフリクト状況ないし前コンフリクト（pre-conflict）状況においてパワーは行使されるのである。

以上検討したところは表1のようにまとめられよう。

これまでの比較検討から明らかなように，組織におけるパワー研究の主要な2つのアプローチ―機能主義的と批判的―は互いに著しい対照をなしている。先に検討したように，パワー概念の定義に関しては，両アプローチの間に最大公約数的な合意を見出すことは不可能ではない。しかし，そこから展開される両アプローチの一連の研究の間には，総じていかなる合意も相互作用も認められない。これら2つのアプローチはその問題関心やパワー現象の説明に使用される概念構成において全く異なっている。いわばこうした両アプローチの間の対立と緊張が「組織におけるパワー」研究の現状を形作っているのである。

機能主義的アプローチに立つ一連の研究は，組織におけるパワーがいかなる源泉によるものであり，それは組織においていかなる根拠のもとに，いかに行使されるかを明らかにしてきた。またこうした研究は，コンティンジェンシー理論と結びつくことによってパワー研究のみならず，組織論研究全体に対しても重要な発展をもたらした。またこれらの研究は，組織がより高い効率性やパフォーマンス，戦略的行動をより有効に実現するために，いかに組織内パワーを

行使するかという課題に対し一定の解答を与えた。今日パワーが組織研究の中核概念として認知されるようになり，パワーの視点から組織論を再構築していくことが一つの課題となっているが，こうした機能主義的アプローチの諸研究はそうした課題に向けた極めて重要な理論構築の基礎を提供してきたといえる。

しかしその一方でこうした機能主義的アプローチを採用する研究が，組織におけるパワーを分析するうえで極めて重要な視点を見落としてきた（Hardy, 1995）ことも否めない。すなわち一連の機能主義的アプローチのパワー研究は，その機能主義的アプローチのゆえに，既存のフォーマルな組織デザインや管理施策，ルールや規律のうちに，いかにパワーが支配のメカニズムとして組み込まれているかという問題，さらにそうした支配のメカニズムとしてのパワーが，いかに構成員の職業生活や労働生活に作用しているかという問題を明らかにしてこなかった。しかし今日の組織におけるパワー研究において，いわばこうした「見えざるパワー」ないし深層レベルで「暗黙のうちに行使されるパワー」は人間的な観点からのみならず，戦略的観点からも注目すべき問題となっているのである（山倉，1998）。こうした「見えざるパワー」の問題を積極的に扱ってきたのは，機能主義的アプローチのパワー研究ではなくむしろ一連の批判的アプローチに立つ諸研究であった。

これらの諸研究においては，組織とは「支配」の構造であり，したがって組織におけるパワーの問題は，すぐれて支配的行為者ないしは組織による組織成員の支配の問題として捉えられる。批判的アプローチのパワー研究の主たる問題関心は，組織において諸個人の行動や価値観，意識がいかにパワー行使の影響下におかれるものであるか，いかに組織におけるパワーによって支配されるものであるかという点にあった。いわばこうしたパワー研究は，組織におけるパワーがいかに個人の行動や人格に対する「抑圧の構造」として作用するかを明らかにしてきたといえよう。ここにおいて批判的アプローチのパワー研究は機能主義的アプローチと著しい対照をなしている。すなわち後者が組織内の意思決定過程においてパワーがいかに行使されるか，また組織の戦略的環境適応とパワー行使がいかなる関連を持つかを分析することを通じて，組織におけるパワーのいわば「機能的」側面を明らかにしてきたのに対し，前者は組織におけるパワー行使の持つ，成員の本源的な自律性や人格的自由に対する「抑圧」の側面を明らかにしてきたのである。

今日の経営組織が直面している人間的な課題からすれば，組織におけるパワー現象の研究にとって，パワー行使の「抑圧の構造」としての側面はその「機能的」側面と同様に重要であり，分析上決して見落とされるべきではない。組織におけるパワー現象に関する偏りのない，より包括的な研究のためには，パワー行使のこうした両側面の綜合のもとに分析を進めていくことが必要となる。しかし先に見たように，両アプローチの間の溝は深く，綜合は容易ではない。果たしてこうした綜合は可能であろうか。そのための課題とはいかなるものであろうか。

6 結びにかえて―パワー研究の今後の課題―

本稿は，これまで組織におけるパワー研究において展開されてきた2つの主要なアプローチ―機能主義的と批判的―に見られる一連の研究をレビューし，それらの比較検討を通じて両者の間の相違と対立点を明らかにした。機能主義的アプローチと批判的アプローチはその問題関心と分析的な概念構成において著しい対照をなしているが，それは両者の組織および組織におけるパワーに対する根本的な捉え方の相違に由来するものであった。言いかえれば，これら2つのアプローチは「組織におけるパワー」の研究を通じて，互いに全く異なる現象を明らかにしようとしてきた。機能主義的アプローチは組織におけるパワーの「機能的」側面を明らかにしてきたし，一方批判的アプローチは組織におけるパワーの「抑圧の構造」としての側面を明らかにしてきたのである。

両アプローチの間のこうした分裂と対立は，いわば究極的な価値観の相違によるものであり，それゆえ安易な融和は不可能である。しかしより包括的な組織におけるパワー研究にとっては何らかの両アプローチの綜合は不可欠である。ここでは今後組織におけるパワー研究が進められるべき方向性を踏まえて，両アプローチの綜合の可能性とそのための研究課題を指摘してみたい。

組織におけるパワー研究の現状を見ても，機能主義的アプローチと批判的アプローチの綜合を期待できるような新たな研究の展開は現われていない。機能主義的アプローチについて言えば，資源依存パースペクティヴにかわる説明モデルは未だ提示されていないように思われる。すなわち，その分析枠組みとしての適用可能性と説得性において資源依存パースペクティヴを超えるようなパワー研究の展開は未だ見られないといってよい。

一方批判的研究に眼を向ければ，ハーディ（1994）やハーディとオサリヴァン（1998）の「パワーの4次元モデル」やクレッグとハーディ（1996）の研究は，それまでの批判的研究への反批判の意味を含んでおり，機能主義的研究に対する批判的志向は依然として維持しつつも，機能主義的研究の成果を積極的に取入れようとしている点で新たな展開と呼び得る。しかし究極的にはその批判的志向のゆえに，パワー研究における一つのオルタナティヴでしかあり得ないのではなかろうか。

批判的アプローチの研究は，組織において人間が（機能主義的研究が明らかにしたようなパワー・メカニズム以外の方法で）いかに支配のもとにおかれているか，その自由や自律性，人格がいかに抑圧される危険のもとにあるか，という点を明らかにした。これにより批判的アプローチは，機能主義的アプローチが見落としてきた重要な問題を指摘し，機能主義的なパワー研究に対し再考を迫ることとなったという点において，組織におけるパワー研究にとって極めて重要な貢献をもたらした。

ところが，こうした批判的研究は組織の効率性や戦略的適応，存続というよりプラクティカルな問題にはいかなる解答も与えてはこなかった。しかし，組織論が現実の組織，とりわけ経営組織を対象とする場合には，こうしたプラクティカルな問題を等閑にすることはできない。確かに組織は相当程度支配の構造を内在するものであるが，純然たる支配と抑圧の構造として常に存在しているわけではない。むしろ組織はパワー，コンフリクト，支配を内在し，それらを媒介としつつ存続を志向して戦略的適応を行う合目的的な集合体なのである。であるならば，組織におけるパワー研究も存続や適応，効率性といったプラクティカルな問題を視野に入れて分析を進めざるを得ない。批判的アプローチはその批判的志向のゆえに，こうしたプラクティカルな問題関心を除外してしまっているのであり，結局機能主義的なパワー研究に対する一つのオルタナティヴにとどまらざるを得ない[21]。

現実的に，機能主義的アプローチと批判的アプローチとの何らかのかたちでの綜合を期待できるとすれば，それは機能主義的アプローチが行ってきた存続や戦略的適応といったプラクティカルな問題設定のもとに，批判的アプローチの研究の成果を摂取しつつ研究を進めていくというかたちにおいてではなかろうか。組織の効率性や存続と組織における人間性は，必ずしもトレード・オフ関係にあるとは言えない。人間的な労働の在り方が組織の効率性や存続，競争力につながる場合も往々にして存在するのである[22]。言うなれば「ある程度は，組織の合理性と人間の幸福とはあいともなうもの」(Etzioni, 1964, p. 2, 渡瀬訳, 1967, p. 3) であり，むしろいかなる状況・条件において，組織におけるパワーが組織の合理性や効率性と人格的自由

21) 付け加えるならば，このように組織におけるパワー研究と組織の効率性や存続といった問題を結び付けて捉えること，さらにパワー研究のうちにこうしたプラクティカルな問題設定を含めることは，すでにある一つのイデオロギー的ないし価値的立場（あえて言えば機能主義的な見方）に加担していることになるであろう。より控えめに，組織におけるパワーが組織の行動や構造，存続に与える影響を明らかにするといったところで変わりはない。我々も決して批判的研究が必要ないといっているのではない。むしろ現状をより良いものにしていくのは批判的志向をおいて他にはない。しかし批判的研究もこうしたプラクティカルな問題関心なくしては単なる批判のための批判に成り下がる危険性を持っているのである。我々はむしろ，批判的志向を持ちつつよりプラクティカルな問題設定にあたることが必要であると考える。

22) 人間性や自由の尊重が組織の競争力につながるという主張はかつて一連の企業文化研究によって提出されたものであった。これについてはピーターズ，T. H. & ウォーターマン，R. H. [1983] 大前研一訳『エクセレント・カンパニー』，講談社，ディール，T. & ケネディ，A. [1983] 城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』，新潮社を参照されたい。またかつての IBM 社長ワトソン Jr. は IBM の強さはその労働者の人間性と自由を尊重するという同社の「信条」にあったと述べている（ワトソン Jr.，T. J [1968] 土居武夫訳『企業よ信念をもて—IBM 発展の鍵—』，竹内書店）。ただこうした研究に言われるような人間性尊重の文化，信条といったものについて批判的な問題設定を行うことは可能であるし，また必要でもある。しかし今日においては，例えば目標管理といった管理施策も真に競争力を持つためには人間的課題に対する考慮なくしては機能し得ないであろう。これについては拙稿 [1999]「ドラッカーにおける『目標と自己統制による管理』の現代的意義—『組織の精神』を中心に—」日本経営教育学会編『経営教育研究』Vol. 2，学文社，を参照されたい。

や人間性をトレード・オフ関係におくこととなるのか，さらにいかなる状況・条件において両者を調和させることが可能となるかを，よりプラクティカルな視点から明らかにしていくことが必要である。

最後に組織におけるパワー研究の今後の研究課題として，いくつか問題を指摘しておきたい。これらの問題は理論的にも実践的にも明らかにされる必要があるし，さらにその分析には機能主義的と批判的双方のアプローチの研究成果が重要な役割を果たすと考えられるという点で，両者を総合したより包括的な分析枠組みの構築の一助となり得る。

①いわゆる「状況化—制度化」(内野，1984，1989b）のプロセスの問題である。これは組織におけるパワー現象を一つのダイナミックなプロセスと捉えて，そこにおけるパワーの動きとその作用を明らかにしようとするものである。こうした研究には「経時的分析」(Pettigrew，1979，内野，1989a）が有効となろう[23]。組織におけるパワーがある行為者や集団によって獲得され行使され，それによって組織に何らかの変動がもたらされるような「状況化」の局面については，機能主義的アプローチの戦略的コンティンジェンシー理論や資源依存パースペクティヴからの分析が有効である。またそうしたパワーが組織に「制度化」されていく局面においては，意味の管理や正当化，黙示的パワーの行使や規律化といった批判的アプローチのパワー分析が有効となろう。さらに更なる「状況化」が，既得の「制度化」されたパワー構造にいかに作用し，組織変動をもたらすのか，あるいはそうした「状況化」をいかに「制度化」されたパワーが回避もしくは沈静化するのかといった問題の分析については，双方のアプローチの研究成果を導入することが必要となる。

こうしたパワーの「状況化—制度化」のダイナミックなプロセスを研究することで，いかなる局面・条件においてパワー行使が組織の効率性や存続に寄与することとなるのか，またいかなる局面・条件において人間性や自由の抑圧につながることとなるのか，さらにいかなる局面・条件において両者をバランスさせることが可能であるのかを明らかにすることが出来る。

②ME化，情報化の問題である。これまでの組織におけるパワー研究では，いずれのアプローチにおいても，技術の問題はあまり意識的に取り上げられることはなかった。しかし近年のME技術の発展が，テイラーリズム的な職務における構想と実行の分離を緩和し，より自律的な労働を実現する可能性を有することが指摘されている[24]。さらに組織の情報化の進展，例え

23）ここに言う経時的分析とは「過程（process）が識別され実証されることを通じて，組織現象の研究を行うこと」であり，ここに言うプロセスとは「時間が経過してゆく中での組織変数における全ての連鎖」である。こうした経時的分析の有効性について内野氏は，①経時的分析は因果関係を推定するためのより客観的な基礎を与える，②組織過程の理解に貢献する，③組織を取り巻くコンテクスト要因を分析の視野に入れている，④組織変化・成長の理解に貢献する，⑤組織への介入の様々な戦力の有効性を高める，といった点を指摘している（内野，1989a)。

24）この点については上林憲雄［1993］「組織の調整方式と人間の自律性—階層型組織構造の生成に関する一仮説—」，『研究年報』第XXXIX号，神戸大学，［1996］「新技術の発達と新しい作業組織—組織民主主義分析の一視覚—」，『研究年報』第XXXXII号，神戸大学，奥林康司，森田雅也，庄村長，上林憲雄，竹林明［1994］『柔構造組織パラダイム序説』，文眞堂，を参照されたい。

ば企業内LANや電子メールの普及などによる，よりオープンなコミュニケーションの可能性が組織におけるパワー関係や，その行使の在り方にどのような変化をもたらすのかは興味深い課題である。情報の共有が進めば，既存のパワー関係の基礎となっている資源依存関係は変化し得る。かつては資源であったものが陳腐化し，新たな資源依存関係が生起することも考えられよう。またオープンかつ直接的なコミュニケーションは意味の管理や正当性の管理を困難にすると想定されるし，ルールや規律化の在り方を変革すると考えられる。近年の脱ハイアラーキー化，フラット化などの背景には，こうした情報技術の発展と導入の動きが存在するのであり，昨今の組織変革とパワーとの関連を考える上でもこうした課題は重要である。

③ネットワーク組織の問題である。上に指摘したような情報技術の発展に関連した昨今の組織に見られる動向として，「ネットワーク化」があげられる[25)]。ネットワーク組織の基礎にあるものも，情報技術を駆使したオープンかつ直接的なコミュニケーションと，それに基づく情報とスキル，テクノロジーの共有であるが，こうした他組織との相互作用，組織内と組織外の境界の変化が，組織内のパワー関係とその行使の在り方にどのような影響を及ぼすのかは説明されるべき課題である。他組織とのオープンなネットワークは，組織内に外部と隔絶された領域を作り上げることを困難にし，このことは組織内の意味の管理やルール，規律化の在り方に変化をもたらさずにはおかないであろう。組織間関係が組織におけるパワー現象にどのような影響を及ぼすのかは極めて興味深い[26)]。

④国際比較の問題である。文化的・制度的文脈の違いはそれぞれの国の組織におけるパワーの在り方にも影響すると考えられる。例えば日本企業に見られる「強制された自発性」ないし「強制」と「自発」の重層的結合は，いわば意味の管理や規律化と言うかたちでのパワー行使の現われと捉えることができるが，同時にこれは日本の企業社会の歴史的・制度的文脈を基礎にして成立するものである[27)]。また，かつてドーアは日英企業の比較から日本企業を「組織志向型」，英国企業を「市場志向型」と類型化したが[28)]，こうした違いはそれぞれの企業組織に

25）ネットワーク組織に関してはさしあたり次の業績を参照されたい。今井賢一・金子郁容［1988］『ネットワーク組織論』，岩波書店，ミューラー，ロバート，K.［1991］寺本義也・金井壽宏訳『企業ネットワーキング―創造的組織を求めて―』，東洋経済新報社，國領二郎［1995］『オープン・ネットワーク経営―企業戦略の新潮流―』，日本経済新聞社，Nohria, Nitin and Eccles, Robert G. eds［1992］*Networks and Organizations : Structure, Form, and Action*, Harvard Business School Press.

26）山倉氏はこうした組織間関係論を今日の組織論を構成する重要な研究領域の一つとして指摘している（山倉，1998）。また組織間関係論については，山倉健嗣［1993］『組織間関係論―企業ネットワークの変革に向けて―』，有斐閣，を参照されたい。

27）こうした日本企業に関する分析については熊沢誠［1989］『日本的経営の明暗』，筑摩書房，［1993］『新編　日本の労働者像』，ちくま学芸文庫，鈴木良始［1994］『日本的生産システムと企業社会』，北海道大学図書刊行会，を参照されたい。

28）ドーアのこうした分析については，ドーア，ロナルド，P.［1987］山之内靖・永易浩一訳『イギリスの工場・日本の工場：労使関係の比較社会学』，筑摩書房，を参照されたい。

おけるパワー現象に何らかの違いをもたらさずにはおかないはずである。グローバリゼーションが進むなか，こうした国際的な比較研究は組織におけるパワー現象に関するより深い洞察を与え得るのではあるまいか。

組織におけるパワーに関する研究は未だ発展の途上にある。こうした課題に取り組むなかでより包括的な分析枠組みの構築が可能となろう。

参考文献

Astley, W. G. and Sachdeva, P. S [1984] Structural Sources of intraorganizational power : a theoretical synthesis, *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 1, pp. 104-113.

Blackburn, R. S [1981] Lower participants power : toward a conceptual integration, *Academy of Management Review*, Vol. 6, pp. 127-131.

Blau, M. Peter [1964] *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley & Sons, Inc., [1974] 間場寿一・居安正・塩原勉共訳『交換と権力―社会過程の弁証法社会学―』，新曜社。

Burns, Tom and Stalker, G. M [1961] *The Management of Innovation*, Tavistock Publications.

Clegg, Stewart R [1979] *The Theory of Power and Organization*, Routledge & Kegan Paul Ltd.

[1989 a] Radical revisions : power, discipline and organizations, *Organization Studies* 10/1, pp. 97-115.

[1989 b] *Frameworks of Power*, Sage Publications.

Clegg, Stewart R. and Hardy, Cynthia [1996] Some dare call it power, in Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Walter R. Nord eds., *Handbook of Organization Studies*, Sage Publications.

Crozier, M [1964] *The bureaucratic phenomenon*, the university of Chicago Press.

Cyert, R. M. and March, J. G. [1963] *A Behavioral Theory of The Firm*, Prentice-Hall, [1967] 松田武彦監訳・井上恒夫訳『企業の行動理論』，ダイヤモンド社。

Daft, Richard L [1998] *Essentials of Organization Theory and Design*, South-western College Publishing.

Dahrendorf, R [1972] *Sozialstruktur des Betriebes*, Betriebeswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, [1985] 石坂巌・鈴木秀一・池内秀己訳『経営社会学』，三嶺書房。

Emerson, R. E [1962] Power-dependence relations, *American Sociological Review*, Vol.

27, pp. 31-41.

Etzioni, A [1961] *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, The Free Press of Glencoe, Inc., [1966] 綿貫譲治監訳『組織の社会学的分析』, 倍風館。

[1964] *Modern Organizations*, Prentice-Hall, Inc., [1967] 渡瀬浩訳『現代組織論』, 至誠堂。

French, J. R. P. and Raven, B [1960] The bases of social power, in Cartwright, D. and Zander, A., *Group Dynamics*, Row, Peterson and company.

Hardy, C [1985] The nature of unobtrusive power, *Journal of Management Studies*, Vol. 22, 4 July.

[1994] Power and politics in organizations, in Hardy, C. eds., *Managing Strategic Action*, Sage Publications.

Hardy, C. eds. [1995] *Power and politics in organizations*, Dartmouth publishing company.

Hardy, C. and Leiba-O'Sullivan, Sharon [1998] The Power Behind Empowerment : Implications for Research and Practice, *Human Relations*, Volume 51 Number 4, April, pp. 451-483.

Hickson et al. [1971] A strategic contingencies' theory of intraorganizational power, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, pp. 216-229.

Hinings et al. [1974] Structural conditions of intraorganizational power, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, pp. 22-44.

藤田弘夫・西原和久編 [1996]『権力から読みとく―現代人の社会学・入門』(有斐閣アルマ), 有斐閣。

岸田民樹 [1985]『経営組織と環境適応』, 三嶺書房。

Lukes, S [1974] *Power : A Radical View*, British Sociological Association, The Macmillan Press Ltd., [1995] 中島吉弘訳『現代権力論批判』, 未来社。

March, J. G. [1962] The Business Firm as a Political Coalition, *The Journal of Politics*, Vol. 24, pp. 662-678.

Mechanic, D [1962] Source of power in lower participants in complex organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 7, pp. 349-364.

Mintzberg, H [1979] *The structuring of organizations*, Prentice-Hall, Inc.

[1983] *Power in and around organizations*, Prentice-Hall, Inc.

[1984] Power and Organization Life Cycles, *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 207-224.

野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣 [1978]『組織現象の理論と測定』,

千倉書房。

大月博司［1990］「組織におけるパワー現象と組織文化」，『日本的経営の再検討』，日本経営学会。

Pettigrew, A [1979] On studying organizational cultures, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, pp. 570-581.

Pfeffer, J [1981] *Power in organizations*, Pitman Publishing Inc.

[1992] *Managing with power*, HBS Press.

[1997] *New Directions for Organization Theory : Problems and Prospects*, Oxford University Press.

Pfeffer, J and Salancik, G. R [1974] The bases and use of power in organizational decision making : the case of university, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, pp. 453-473.

[1978] *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row.

Schwenk C. R [1988] *The Essence of Strategic Decision Making*, D. C. Heath and Company, [1998] 山倉健嗣訳『戦略決定の本質』，文眞堂。

Scott, W. R [1998] *Organizations : rational, natural, and open systems*, fourth edition, Prentice-Hall, Inc.

Stewart, T. [1989] New ways to exercise power, *Fortune*, 6 November.

[1997] Get with the new power game, *Fortune*, 13 January.

鈴木秀一［1997］『増訂版　経営文明と組織理論』，学文社。

［1999］「現代経営組織と官僚制問題―中條秀治教授の官僚制論を中心に―」『立教経済学研究』第52巻第4号。

Tannenbaum, A. S [1968] Control in Organizations, Control and Effectiveness in a Voluntary Organization, in Arnold S. Tannenbaum eds., *Control in Organizations*, McGraw-Hill.

Thompson, J. D [1967] *Organizations in action*, McGraw-Hill, Inc., [1987] 高宮晋監訳，鎌田伸一・新田義則・二宮豊志訳『オーガニゼーション・イン・アクション』，同文舘。

塚本成美［1988］「経営における『支配』と『服従』の問題―現代大経営における組織論的問題性―」，『現代社会学研究』第7号，経営社会学会。

内野崇［1984］「ポリティカル・アプローチによる組織分析」『学習院大学経済論集』第21巻第2号。

［1989a］「組織の経時的分析」『学習院大学経済論集』第25巻第3号。

［1989b］「ポリティカル・アプローチの展開」，土屋守章・二村敏子編『現代経営学説の

系譜』，有斐閣，第9章。

[1997]「『非組織化，脱組織化，反組織化―の組織論』批判―『組織』の存立構造を問う―」，『組織科学』Vol. 31, No. 2.

Weber, M [1922] Soziologische Grundbegriffe, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tuebingen, J. C. B. Mohr, [1972] 清水幾太郎訳『社会学の根本概念』，岩波文庫。

山倉健嗣 [1993]「組織変革とパワー」，『横浜経営研究』第 XIV 巻第1号。

[1998]「組織論の構想」，『横浜経営研究』第 XIX 巻第2号。

山中伸彦 [1999]「ドラッカーにおける『目標と自己統制による管理』の現代的意義―「組識の精神」を中心に―」，日本経営教育学会編『経営教育研究―日本企業の多様化する経営課題―』（『経営教育研究』Vol. 2），学文社。

横田絵理 [1998]『フラット化組織の管理と心理―変化の時代のマネジメント・コントロール―』，慶応義塾大学出版会。