

〈研究ノート〉

企業における政治過程の分析枠組

—W. キルシュの所説を中心として—

宮 城 徹

目 次

序

I 意思決定前提の受容

1 意思決定前提の受容の正当化の基礎としての権力基底

2 権力基底の分類

II 政治過程

結 語

序

われわれは、組織理論における権力という視座の下に、主として、アングロサクソンの組織理論の論議に焦点を合わせ、組織を不確実性の条件下で環境と相互作用する意思決定権力体系とみなす、J. G. マーチ = H. A. サイモン⁽¹⁾ (1958) → R. M. サイアート = J. G. マーチ⁽²⁾ (1963) → M. クロズィエ⁽³⁾ (1964) → J. D. トンプソン⁽⁴⁾ (1967) → D. J. ヒクソン他⁽⁵⁾ (1971) → A. M. ペティグルー⁽⁶⁾ (1973) → E. マンフォード = A. M. ペティグルー⁽⁷⁾ (1975) なる理論系譜の範囲内で、権力の主たる説明変数（依存性、不確実性の処理能力、置換可能性および仕事の流れの求心性^{セントラリティ}）を中心として論じたことがある。⁽⁸⁾

本稿における、企業における政治過程の分析枠組という問題提起を論議するにさいにして、われわれはドイツ経営経済学に論議の焦点を合わせるのであるが、そのさい、W. クレガー (W. Krüger) の近著における「ドイツ語圏の経営経済学の文献は、なかんずく、この領域（企業における権力問題の経営経済学的分

析の領域——筆者)において堪えがたい欠陥を示すものである。最近はじめて、権力問題の分析は個別研究において見られ得るようになったばかりであるが、しかし、そのさい、それは個別的権力現象の記述に関連しているのである。それに対して、現存の隣接諸科学の経験的素材をも有効に使う、包括的記述アプローチおよびそれに基づいた因果分析もこれまで存在しない⁽⁹⁾」(傍点原著者)という、ドイツ語圏の経営経済学における権力の研究の現状に対する指摘がある中で、意思決定理論における「政治的次元」の研究の重要性を強調し、かつ、それを新しい経営経済学の体系の中に織り込まんと試みるにさいして、上述のアングロサクソンの権力の行動科学的研究から強い影響を受けて、企業における政治的なるものを理論的に研究する上できわめて重要な、意思決定理論における「政治的意思決定」なる理論上のメルクマールを新たに展開した、W. キルシュ (W. Kirsch) の所説を中心として考察し、若干の検討を加えるのが本稿の目的である。

I 意思決定前提の受容

権力の問題を理論的に論じるためには、そこで用いられる概念を、可能な限り、厳密に規定し、操作化することが必要であることはいうまでもない。かかる立場から、権力概念に精確な定義を与えようとする、R. A. ダール (R. A. Dahl) は、Aは、Bが通常行なわなかったことをBにさせ得る場合、Bに対して権力を有する、と定義する。かかるR. A. ダールの権力の定義から、われわれは、AとBの間の権力関係を、Aは、Bが通常状況の定義に意思決定前提として受容しなかった情報を意思決定前提の基礎にさせ得る場合、Bに対して権力を有する、と定義することができよう。

権力メルクマールの数と種類は、原則として、容易に拡大され得るのであるけれども、アングロサクソンの組織理論、ドイツ語圏の経営経済学の文献においては、ますます、R. A. ダールとJ. C. ハルサニー (J. C. Harsanyi) の概念上のカタログが権力の分析のプロトタイプとして用いられている⁽¹⁰⁾。われわれは、「企業の政治権力の分析モデル」という表題の下に、かかる概念的枠組

を中心に論じたことがあるので、⁽¹¹⁾ここでは、特に、組織参加者はいかなる要因によって情報を意思決定前提として受容するのか、という権力の問題の理論的研究の基礎的段階を形成する権力基底について考察し、若干の検討を加える。

1 意思決定前提の受容の正当化の基礎としての権力基底

権力過程は社会的——技術的システム内（および間）において起る。個々の行為者の運動する場は、まさに、このシステムのレリバントな要素との関係によって境界を表示されるのである。たとえば、ある企業における二人の地位保持者が上役の地位をめぐる闘う場合、この具体的な権力問題の権力の場は、二人の行為者と彼らの権力上重要な属性から、もしくは彼らの目的のために、闘争相手を動員せんとするか、動員解除せんとする全ての関係と人々から発生するのである。

それ故に、一方の行為者が他方の行為者に影響力を及ぼすことができるのは何に遡るのか、という権力関係の内容分析の中心問題が発せられるのである。換言すれば、社会的——技術的システムにおける権力の場の存在は何に基づいて生じるのか、という問題である。かかる問題は、権力に関する論議においては、主として、「権力基底」として特徴づけられるものである。

ここで権力基底とは、R. A. ダールによれば、AがBの行動に影響を及ぼすべく行使する資源であり、⁽¹²⁾同様に、W. クレガーは、権力基底を「ある行為者が自由に処理できるすべての経済的・経済外的資源である」と規定する。⁽¹³⁾ここで経済的資源とは経済財を意味するのであるが、⁽¹⁴⁾しかし、それと同時に、情報およびサービスの如く非物質的財も物的財の一部とみなされ得るのである。従って、いわゆるカリスマと呼ばれる、行為者の人的能力、特性もこの資源の一部とみなされ得るのである。かつまたそれ故に、権力基底の多様な分類様式が可能となるのである。かかる概念的区別から出発するならば、われわれは権力基底の体系的分析を要請されるだろう。

2 権力基底の分類

行動科学的権力理論は、通常、多くの権力基底を区別する。経営経済学的分析においては、K. フェスラー (K. Fässler)⁽¹⁵⁾、W. キルシュ⁽¹⁶⁾、M. クリス (M. Klis)⁽¹⁷⁾、W. クレガー⁽¹⁸⁾、E. ヴィッテ (E. Witte)⁽¹⁹⁾ らの研究にみられるように、数多くの分類様式があるが、これらの論者は、共通して、J. R. P. Jr. フレンチ = B. レーヴン⁽²⁰⁾の「報酬権力」、「強制権力」、「専門権力」(expert power)、「準拠権力」(referent power) および「正当権力」という五つの権力基底に、若干の修正はあるにせよ、依拠している。

ここでは、権力基底の分類のプロトタイプともいうべき J. R. P. Jr. フレンチ = B. レーヴンの上述の権力基底の分類の概要を紹介し、若干の検討を加え、ついで、これに経営経済学的分析のために修正を加えている、W. キルシュの権力基底の分類について述べるにとどめる。

J. R. P. Jr. フレンチ = B. レーヴン⁽²¹⁾によれば、報酬権力とは、報酬を与え得る能力が基礎になっている権力であり、強制権力とは、もしOが試みた影響にPが同調しなかったならば、OはPを処罰するであろう、というPの側の期待から発生するものであり、専門権力とは、OとPの関係においては、当該領域でOがもっている知識や知覚の程度がどのくらいであるとPが考えるかによって規定されるものであり、OのPに対する準拠権力とは、PのOとの一体化 (identification) にその基底を有するものであり、そして最後に、正当権力とは、権力基底のなかで最も複雑なものであるが、「OはPに影響を与える正当な権利を持ち、そして、Pはこの影響を受け入れる義務を負っている」ということを指示するような内面化した価値から発生する権力である、と定義される。

すなわち、報酬権力と強制権力とは、目標を遂行するために、正のサンクションとしての処罰を投入する行為者の能力を意味するのである。たとえば、具体的には、作業量を増加させるための誘因としての工場での出来高払い賃金の付加、賃金——俸給上昇、昇進などが報酬供与として投入され、物質的、精神的抑圧、配置転換、解雇などが処罰として投入される。かかるカタログから明らかかなように、それは人、もしくは地位にサンクションが連結されて企業内部

で行なわれているのである。

従って、W.クレガー、および後述するW.キルシュの分析におけるように、サンクションを、権力基底として、より広い分析の基礎にすることができるだろう。かかるサンクション権力の観点からすれば、権力関係が「交換関係」となり得るのは明らかである。すなわち、正の所得を維持し、負の所得を回避するためには、なさねばならない要求された「支出」に対して、「正」、もしくは「負」の所得を提供されることによって影響力を及ぼされるのである。そのさい、被影響者は、支出に対する所得をある程度まで計算して、行動代替案に賛否を決定するのである。また、その探索過程において、権力保持者の資源、モチベーション、実際に投入される資源、および拒否した場合のコストなどについての大体精確な観念を得んと努めるのである。かかる意思決定前提の受容を、W.キルシュは、意思決定前提のルーチンの受容に対して、計算的受容と呼ぶのであるが、われわれは、権力問題に対するJ. C. ハルサニーの研究を、まさに、かかる計算的受容の分析のプロトタイプとみなすことができるだろう。

つぎに、専門権力であるが、これは行為者の専門性に関係するものであり、AはBの側からみて、一定の領域において情報優位制 (informationvorteil) を有することを意味する。そのさい、Bは、自己の狭い知識に、もしくは他の尺度に較べて、Aの専門知識を測定し得るのであるが、この問題は権力問題の存在にとっては重要ではなく、むしろ、Bが一定の目標を達成したい場合に、Bが唯一の頼りとする情報をAが自由に処理する、という事実が重要なのである。従って、B自身は望ましい情報を直接自由に処理するのではなく、Aを通じてのみ得ることができるのであるから、そのさい、依存性という考え方が専門権力の分析にとって決定的な重要性を帯びてくるのである。

準拠権力とは、一方が他方を模範とみなし、この模範に追随するような事態を示すのであるから、Bに対するAの権力は、定義上、BがAに一体化するほど増大するのは明らかである。しかし、この一体化は、Aが積極的に自由に処理できる資源ではなく、Bの特性であるから、Aは資源を投入して一体化を成

し遂げなければならないだろう。従って、これを権力基底とみなすためには、W. キルシュが修正を加えているように、内面化 (internalisation) の現象を導入しなければならないだろう。

最後に、正当権力についてであるが、Oは権力を行使する権利を有するということをBが信じることは、上述の一体化と同様、Aの処分可能な資源ではないのである。従って、これも同様な理由で修正されねばならないだろう。

つぎに、かかるJ. R. P. Jr. フレンチ = B. レーヴンの権力基底を修正し、意思決定前提がどのように受容されるかについての権力基底の分析の多段階性に導く、W. キルシュの権力基底の分類をみてゆこう。

W. キルシュは、被影響者にその受容、もしくは拒否が論議されている潜在的意思決定前提の源泉を、個人としての影響者、位置占有者としての影響者、および集団成員としての影響者（ここで、集団とは、最広義における、集団、組織、もしくはゲゼルシャフトを包括している）の三つに分類し、そして、被影響者の観点から、意思決定前提の受容を正当化する情報を、影響者によるサンクション、影響者によらないサンクション、専門性と同志向 (Sachverständigkeit und Koorientierung)、影響者との一体化、服従義務の内面化の五つに分類するが、これが上述のJ. R. P. Jr. フレンチ = B. レーヴンの権力基底に相当するのはいうまでもない。

W. キルシュによれば、正当情報とは、潜在的⁽²⁾意思決定前提の受容、もしくは拒否が正、もしくは負のサンクション、すなわち、報酬、もしくは処罰と結びついていることを、被影響者が確信することにあるのである。被影響者は、自分自身によっても、システムの他の成員によってもこのサンクションを予期し得るのであるが、とりわけ、影響者が位置占有者として行動する場合に予期し得るのである。この場合、この位置に対する服従を規定する規範が存在すると仮定されねばならない。

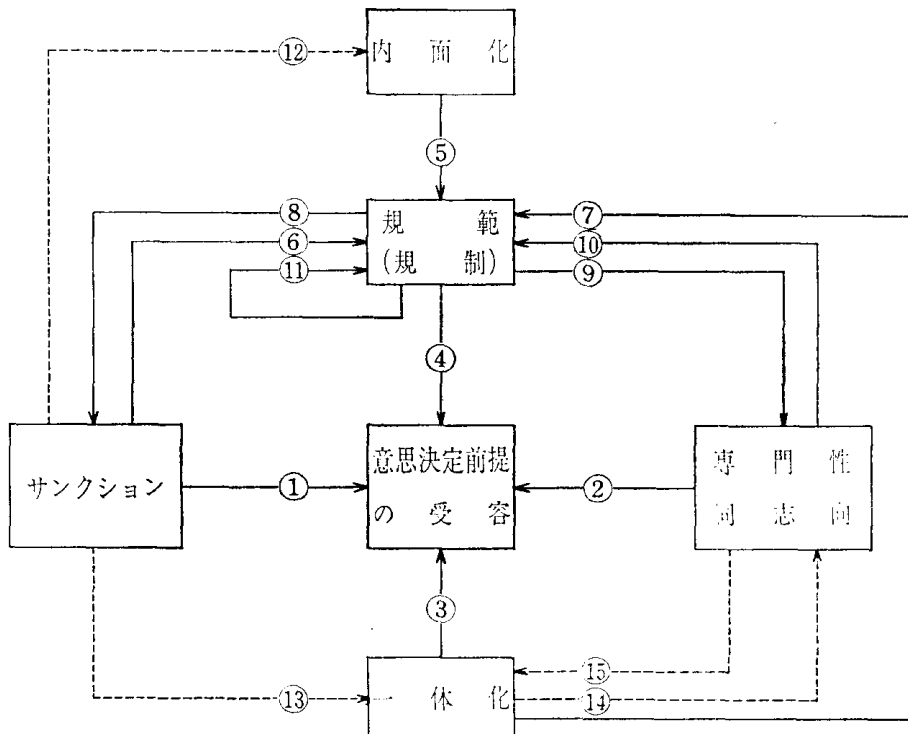
サンクション予期によって正当化された意思決定前提が指令的、もしくは評価的性格を有する情報であるのに対して、影響者は情報優位性を自由に処理するが故に、専門家であると被影響者が確信するのは、意思決定前提としての事

実情報の受容，もしくは拒否に関連する。これは，いわゆる専門権力と呼ばれるのであり，企業においてはきわめて重要な意義を有するものである。特に，ラインスタッフの関係を権力の観点から分析するさいに重要となるのである。また，これは，H. ハルトマン (H. Hartmann) の「機能的オーソリティ」という概念の下で，しばしば，理論的論議に現われるものである²⁶⁾。

つぎに，W. キルシュは，J. R. P. Jr. フレンチ = B. レーヴンの正当権力を修正するさいに，R. V. プレスサス (R. V. Presthus) の「オーソリティへの一般的服従」，すなわち，「組織は，オーソリティの前に，ほとんどの個人が社会化によってうえつけられている深い尊敬を利用する。この正当権力は，他の権力基底の基礎になっている，一般的カテゴリーと考えられる。……このための他の合理化は基礎的用具にすぎない，とわれわれは主張しがちである²⁷⁾」という言明のなかに，社会体系の一定の位置の指揮権 (Weisungsrecht) の内面化，および被影響者による服従義務という概念の中心的役割を強調する²⁸⁾。従って，個人は，彼の社会化過程において，直接，正当な二次情報として役立つ規範に同化し，内面化される，とみなされるのである²⁹⁾。

I - 1 図は，³⁰⁾ 意思決定前提の受容，もしくは拒否の分析に規範を含め，かつ，

I-1 図 潜在的意思決定前提の受容，もしくは拒否



権力基底の多層性と権力基底の間の確定可能な相互依存性を示す、W. キルシュの論議の核心である。

1-1 図の矢印 1, 2 および 3 は、被影響者のサンクションの予期、専門性、同志向、および影響者との一体化による意思決定前提としての一次情報の正当性を示し、4 と 5 は、被影響者を通じて、正当情報の内面化から発生する意思決定前提の正当性を示している。従って、1～5 は、W. キルシュの権力基底の関係を表わしている。

6 は、規範自体がサンクションによって正当化され得ることを表わしている。位置占有者から発する一定の意思決定前提の拒否とは、規定された規範の服従の不履行を意味するが、それがサンクションを予期させるのである。7 は、かかる規範の正当性が、それに対応する価値(もしくは、その後に控えている集団)と個人の一体化において基礎づけられ得る、ということを示し、8 は、サンクション行使が規範の対象である可能性を示している。この規範は、5, 6 および 7 によって内面化され得るか、もしくはサンクション、一体化によって正当化され得るのである。9 は、意思決定前提としての専門家の意見の受容も規範によって正当化され得る可能性を示すのに対して、10 は、専門性・同志向が規範、もしくは規制を正当化することを示し、最後に、11 は、規範がより高い規範によって支持される可能性を示している。

また、12～15 までの点線は、長期的過程を通じた権力基底の間の関係を示している。12 は、反復的サンクションは規範の内面化に導き得る、という仮説であり、13 は、一体化のサンクションへの依存を示している。14 は、個人の一体化の同志向の知覚に対する影響力を示し、最後に、15 は、逆に、一体化は知覚された同志向の程度に依存することを表わしている。従って、知覚された同志向と一体化はダイナミックな過程で相互に強化されるのである。

これまで述べてきたことから明らかなように、これらの権力基底の分析は、いかなる要因によって組織参加者は情報を意思決定前提として受容するのか、という問題の理論的研究の基礎的段階とみなされうるばかりでなく、同時に、それらの論議は、企業における政治的なるものを論じるさいにも、きわめ

て重要な意義を有するものであることはいうまでもない。

Ⅱ 政治過程

「意思決定」とは行動方法の選択を意味し、「意思決定過程」は、意思決定の刺激、行動方法の探索、その評価と選択に伴う全ての情報収集・処理過程を包含することはいうまでもない。ここでの関心事は、かかる普遍的現象としての意思決定にあるのではなく、特定のタイプの意思決定、すなわち政治的意思決定にある。

本稿では、企業における政治過程の分析枠組という問題意識を取り上げるのであるけれども、かかる問題を理論的に論じるための出発基準を明示するものとして、われわれは、企業における政治的次元の理論的研究の重要性を強調しつつ、従来の意思決定の類型論とはきわめて異な⁶²⁾って、意思決定を「政治的意思決定」、「管理的意思決定」および「業務的意思決定」の三つに分類し、それを「構造度」(Strukturierungsgrad)と「価値前提」という二つの基準によって論議する、W. キルシュの理論仮説を挙げることができる。⁶³⁾

周知の通り、意思決定は、通常、分析の基本的概念としてのルーチン的意思決定、もしくは定型的意意思決定と革新的意思決定、もしくは非定型的意意思決定に二分されるのであるが、その場合の分類基準は、意思決定の構造度に関係している。すなわち、意思決定の構造度に応じて、相対的によく構造化された意意思決定とあまり構造化されない意意思決定に区別されるのである。たとえば、問題の定義が完全かつオペレーショナルであり、問題にとっての適切な問題解決の発見が解決の保証を有する真のルーチン業務となり得るプログラムがある場合には、その意意思決定はよく構造化されており、それはルーチン的意思決定、もしくは定型的意意思決定と呼ばれるのである。それに対して、オペレーショナルな問題定義がなく（従って、まず第1に、問題が定義されなければならない）、その上、問題の定義と解決を保証する、プログラムが存在しない場合には、その意意思決定はあまり構造化されておらず、それはまた、革新的意意思決定、もしくは非定型的意意思決定と呼ばれるのである。もちろん、かかる区別は、現実を

過度に単純化した分析的性格を有するものであって、H. A. サイモンが強調した通り、それは「実際には異なる形象ではなく、一つの連続体を形成する⁶⁴⁾」ものである。すなわち、実際には、灰色帯 (shades of gray) が認められるのである。かかる意思決定の構造度から出発すれば、いわゆる業務的意思決定は、相対的によく構造化されており、ルーチン的である。それに対して、つぎにみる政治的意思決定と管理的意決定は、この基準からすれば、あまり構造化されておらず、革新的である。従って、その場合、政治的意思決定と管理的意決定を区別するための第2の基準が必要となる。W. キルシュは、かかる基準として、きわめて興味深い意思決定前提のなかの、特に、価値前提を指摘する。

この第2の基準としての価値前提とは、「良い」とか「追求の価値があるとか、もしくは、……すべきだ」という「当為」に関するものであり、意思決定がかかる分析の最小単位としての価値前提と事実前提(事実情報)から規定されるのはいうまでもない。W. キルシュは、そのさい、価値前提をさらにつぎのような二つの種類に区分する⁶⁵⁾。すなわち、主観的選好と目標観念を表現する、組織参加者の個人的価値前提と前のその他の意思決定からすでに「権威的」な、従って、そのシステムにとって公式の拘束力のある性格を有する価値前提である⁶⁶⁾。W. キルシュは、この二つの価値前提から出発して、きわめて興味深い政治的意思決定と管理的意決定を分類する。すなわち、まず第1に、個人的価値前提の発露である意思決定、つまり、意思決定者によって拘束力があるとみなされる、公式の権威的価値前提のない意思決定が導き出される。これが政治的意思決定を代表するものである。第2に、個人的価値前提の範囲がきわめてわずかな意思決定、すなわち、ある意思決定者が他の意思決定によって権威づけられた原理、規定、基準などに依存する意思決定が導き出される。これが管理的意決定と呼ばれるものである。

II-1 図は、上述の二つの基準による三つの意思決定の分類を明示するものである。

しかし、かかる政治的、管理的および業務的意思決定の区分は、すべての類型論がそうであるように、現実を単純化したものであって、双方の基準が連続

Ⅱ-1図 意思決定のタイプ

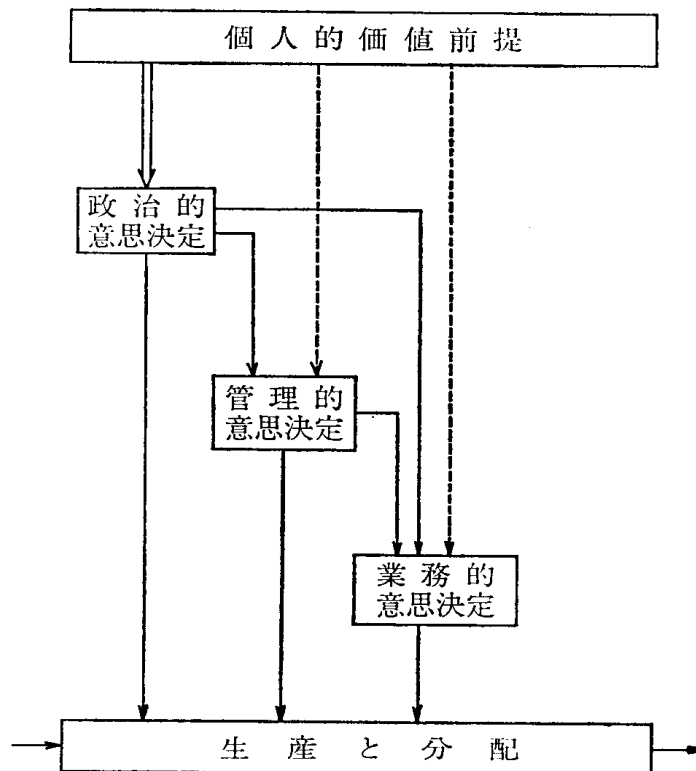
個人的 価値前提	構造度	
	低	高
多	政治的意思決定	(現実には重要でない)
少	管理的意決定	業務的意思決定

体であることを明示するものである。すなわち、構造度と価値前提に区分するのは、任意的であり、かつまた、それによってどっちつかずのケースが生じることも考えられる。さらに、上述の説明から明らかな点は、組織参加者の個人的価値前提が意思決定に流れ込むほど、その意思決定は、通常、あまり構造化されていない、というように双方の基準はそれぞれ独立している、という点であるが、しかし、W. キルシュの意思決定の類型論は、政治的意思決定の特定のメルクマールを十分に顕著にさせ得るものであるとあってよい。すなわち、W. キルシュによれば、政治的意思決定とは、拘束力のある、権威的価値前提がなく、かつそれ故に、ここでわれわれはつぎのことを付加することができるのだが、すなわち、組織における権力者の個人的価値と選好によって特徴づけられる、あまり構造化されない革新的意思決定を意味するのである。これはW. キルシュのすぐれた着眼だ、とあってよいのであり、また、後段で述べるが、われわれはここに、意思決定理論におけるW. キルシュの政治的意思決定の理論仮説の重大な意義を看取しなければならないだろう。

政治的意思決定はかかる性格を有するものであると考えると、意思決定が政治的性格を有するか否かに対して決定的に重要なのは、意思決定のアウトプットではなく、低い構造度と個人的価値前提のインプットであることが理解できる。またそれ故に、目標、および相対的に包括的・長期的な戦略的計画が定式化される場合には、政治的意思決定が発生することになる。しかしながら、かかるインプット志向の政治的意思決定概念は、政治的意思決定が、直接、生産と分配という経営の客観的過程の管理(Steuerung)と規制(Regelung)にも介入するのを除外するものではない。

II-2 図⁽⁴⁾が示すように、たとえ組織がオペレーショナル・システムの領域で、多かれ少なかれ、ルーチン的に適用されるプログラムを直接的管理と規制のために展開する傾向を有するにせよ、業務的意思決定も、管理的意決定も、政治的意思決定もその客観的過程の直接的管理と規制に役立つのであり、このプログラムの展開と修正は、管理的レベル、政治的レベルの非定型的革新的意決定の対象なのである。最後に、政治的意思決定の枠内で確定され、権威づけられた制約条件 (Beschränkungen)、たとえば、目標、戦略、予算などを顧慮しなければならない場合、それは管理的意決定であり、それが個人的価値、選好の発露である場合には、それは政治的意思決定である。

II-2 図



従って、ここで、誰の個人的価値、選好、目標観念がかかる政治的意思決定において表現されるのか、という権力問題に固有の問が発せられるのである。この問は、説明よりもむしろ記述に訴えるように思われるけれども、誰のという問題の背後には、一定の人、もしくは集団などが統治する (govern) 理由、および一定の政治システムが持続する理由に関する問が存することが論理的に考えられるのであるから、そこには、説明的要素も含まれることも注意せられ

ねばならないだろう。W. キルシュは、かかる行為者をつぎのように三つ挙げている。⁽⁴¹⁾ すなわち、第1に、システムの政治的役割を演じる組織参加者、すなわち、意思決定の権威化の正当な理由のある、政治システムの中核機関 (Kernorgane)⁽⁴²⁾を占める人、もしくはこの意思決定の用意に直接協力する人であり、第2に、政治システムに対して適応者として行動するのではなくて、むしろ中核機関の幫間 (Satelliten)⁽⁴³⁾——要求をもって政治過程に介入し、その要求に当然の力点を与えるのに十分な権力を有する——として行動する組織参加者、および外部利害者であり、そして最後に、彼自身は政治過程に介入しないが、直接参加者の権力位置が、彼の支持に依存する人、がそれである。

従って、かかる観点からすれば、政治的意思決定過程とは、その過程に直接介入するのに、もしくは直接的な参加者の支持として「重要」であるのに十分な権力を有する人の個人的価値が反映される、相対立する要求の処理過程である。それ故に、この過程はきわめて多面的・複合的様相を呈するのである。

結 語

本稿は、企業における政治過程の分析枠組を論議するための基礎理論的諸問題と思われるなかで、特に、つぎの二つの問題、すなわち、組織参加者はいかなる要因によって情報を意思決定前提として受容するのか、という問題と、またこの問題に密接に結びつくのであるが、意思決定の政治的側面を理論的に研究する上できわめて重要な理論仮説としての政治的意思決定の特定のメルクマールを顕著にさせ得る、W. キルシュの意思決定の類型論を中心にみてきた。

まず第1に、権力基底の分析についてであるが、いかなる条件の下で、意思決定前提を暫定的に受容し、つぎに、それを問題の定義から除外するかについては解明されていない点を指摘しなければならない。しかし、かかる厄介な問題の解明を可能にする方法論として、W. キルシュは、将来、情報処理アプローチに基づく意思決定理論の展開の重要性を強調している点をここでは指摘するにとどめる。

また、本稿において取り上げた権力基底の問題は、同時に、組織における個

々の相互依存的な意思決定担当者は、いかなる操作的戦術を自由に使用し、他者に一定の意思決定前提を受容させるのか、という問題の研究の基礎ともなり得るものであるが、操作的戦術の問題の検討は、筆者の今後の課題としたい。

つぎに、第2の問題についてである。本稿で取り上げた、W. キルシュの価値前提と構造度による三つの意思決定の分類は、それぞれ、経験的にテストされねばならないことはここでいうまでもない。

しかし、革新的意思決定が行なわれる時、相当な不確実性を生み出し得る一つの要因は、意思決定活動と関連した内部政治過程の性格であり、組織参加者は、その決定の結果である、組織変革を、権力、影響力の獲得によって企業における彼自身の位置を強化するための機会、もしくは、影響力、権力および職務安全の減少に導く威嚇とみなすのである。この種のものが知覚される時、その意思決定過程は戦場——そこで追求されるのは、権力、影響力、ステイタスおよび安全性の増大、もしくは減少である——とみなされ得るのである。

驚くべきことだが、かかる意思決定の政治的側面と重要な革新が導入される時に内部の政治的環境がどの程度まで不確実性の主要な源泉であるのか、という点に、これまであまり注意が払われてこなかった、という問題提起の下に、イギリスの企業を研究対象としてではあるが、意思決定における政治的側面を経験的に研究し、その研究の結果、政治的行動を革新的意思決定の重要なメルクマールとみなすにいたった、A. M. ペテイグルーの経験的研究⁴⁴は、たとえその経験的研究の結果がどの程度まで一般化され得るか、という方法論上の問題が究極的には検討されねばならないにせよ、W. キルシュの意思決定のタイプ、なかんずく政治的意思決定を、相当程度まで、経験的に裏付けるものである、とあってよい。

また、われわれの、企業における政治過程の分析枠組という問題提起を取り上げたのは、紹介の域を脱していないのではあるけれども、理論的には、W. キルシュの既述の理論仮説に関する考察を、今後さらに、押し進めんとするからにほかならないからである。

- (1) James G. March and Herbert A. Simon, *Organizations*, John Wiley & Sons, Inc. 1958. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』, ダイヤモンド社, 昭和52年)。
- (2) Richard M. Cyert and James G. March, *A Behavioral Theory of The Firm*, Prentice-Hall, 1963.
- (3) Michel Crozier, *The Bureaucratic Phenomenon*, The University of Chicago Press, 1964.
- (4) James D. Thompson, *Organizations in action*, McGraw-Hill, Inc. 1967.
- (5) D. J. Hickson, C. R. Hinings, C. A. Lee, R. E. Schneck, & J. M. Pennings, A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16. No. 2, 1971.
- (6) Andrew M. Pettigrew, *The Politics of Organizational Decision-making*, London: Tavistock, 1973.
- (7) Enid Mumford, Andrew Pettigrew, *Implementing Strategic Decisions*, Longman, 1975.
- (8) 拙稿, 「権力と組織的意思決定」『商学研究科紀要』第3号(早大); 拙稿, 「権力と組織的意思決定(承前)」『商経論集』第31号(早大)。
- (9) Wilfried Krüger, *Macht in der Unternehmung*, C. E. Poeschel, 1974. S. 2.
- (10) 詳細はつぎを参照, 本稿注) 1~8, および拙稿, 「権力と組織的意思決定」『商学研究科紀要』第3号, 注) 14。また, ドイツ語圏の代表的例としてはつぎを参照。本稿注) 15~19.
- (11) 拙稿, 「企業の政治権力の分析モデル」『組織科学』Vol. 10. No. 3.
- (12) Robert A. Dahl, The Concept of Power, *Behavioral Science*, Vol. 2. No.3. 1957. p. 203.
- (13) Wilfried Krüger, *a. a. o.*, S. 12.
- (14) 詳細はつぎを参照. Erich Kosiol, *Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum*, Reinbek b. Hamburg, 1966, S. 101 ff.
- (15) Klaus Fässler, *Betriebliche Mitbestimmung. Verhaltenswissenschaftliche Projektionsmodelle*, Wiesbaden, 1970.
- (16) Werner Kirsch, *Entscheidungsprozesse, Band III*, Wiesbaden, 1971.
- (17) Manfred Klis, *Überzeugung und Manipulation*, Wiesbaden, 1970.
- (18) Wilfried Krüger, *a. a. o.*
- (19) Eberhard Witte, Zu einer empirischen Theorie der Führung, in: Wild, *Unternehmensführung*.
- (20) J. R. P. French and B. Raven, The Base of Social Power, in D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power*, Univ. Michigan Press, 1959.
- (21) *Ibid.*, pp. 156—163.
- (22) Werner Kirsch, *a. a. o.*, S. 198.
- (23) John C. Harsanyi, The Measurement of Social Power, Opportunity Costs, and the Theory of Two Person Bargaining Games, *Behavioral Science*, Vol. 7. No. 1, 1962; 拙稿「企業の政治権力の分析モデル」『組織科学』Vol. 10. No. 3.
- (24) Richard M. Emerson, Power-Dependence Relations, *American Sociological Review*, Vol. 27, 1962; 拙稿, 「権力と組織的意思決定」『商学研究科紀要』第3号。

- (25) Werner Kirsch, *a. a. o.*, S. 207 ff.
- (26) Heinz Hartmann, *Funktionale Autorität. Systematische Abhandlung zu einem soziologischen Begriff*, Stuttgart, 1964.
- (27) R. V. Presthus, *Authority in Organizations*, in: S. Mailick, and Van Ness, E. H. (eds.), *Concepts and Issues in Administrative Behavior*, Englewood Cliffs, 1962. p. 132, quoted from, Werner Kirsch, *a. a. o.*, S. 212.
- (28) Werner Kirsch, *a. a. o.*, S. 212.
- (29) メッセージは一次情報と二次情報から成るが、ここで一次情報とは、一般的な情報伝達を意味し、二次情報とは、一次情報の伝達者についての情報の伝達を意味する。詳細はつぎを参照。Kurt w. Back, *Can Subjects Be Human and Humans Be Subjects?* in: Joan Criswell, Herbert Solomon, Patrick Suppes(eds.), *Mathematical Methods in Small Group Processes*, Stanford University Press, 1962, pp. 41—42.
- (30) Werner Kirsch, *a. a. o.*, S. 214.
- (31) 本稿注29)参照。
- (32) 本稿注34)参照。
- (33) Werner Kirsch, *Betriebswirtschaftspolitik und geplanter Wandel betriebswirtschaftlicher Systeme*, in: Werner Kirsch (Herausgeber), *Unternehmensführung und Organization, Bericht von der wissenschaftlichen Tagung in Innsbruck vom 23. bis 27. Mai 1972*, Wiesbaden, 1973, S. 22 ff.; Werner Kirsch, Ingolf Bamberger, Eduard Gabele und Heinz Karl Klein, *Betriebswirtschaftliche Logistik*, Wiesbaden, 1973, S. 62 ff.
- (34) Herbert A. Simon, *The New Science of Management Decision*, in: *The Shape of Automation*, Harper & Row, 1965, p. 58. なお, H. A. サイモンは, *A Behavioral Model of Rational Choice*, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, において定型的意思決定と非定型的意思決定を最初に提出し, James G. March=Herbert A. Simon, *op. cit.*, において一層発展させ, さらに. Herbert A. Simon, *The New Science of Management Decision* において再び発展させたのである。種々の意思決定の類型についてはつぎを参照。Tom Burns & G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, Third impression, Tavistock, 1971, p. 114 ff.
- (35) Werner Kirsch, *a. a. o.*, S. 23; W. Kirsch, I. Bamberger, E. Gabele, H. K. Klein, *a. a. o.* S. 62 ff.
- (36) J. G. マーチ = H. A. サイモンは, 同様に, 組織参加者が, 意思決定のさいに, それを志向しなければならない「公式」の予測が組織には存在することに言及している。詳細はつぎを参照。James G. March & Herbert A. Simon, *op. cit.*, p. 166 (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』, p. 254)。
- (37) Werner Kirsch, *a. a. o.*, S. 23; W. Kirsch, I. Bamberger, E. Gabele, H. K. Klein, *a. a. o.*, S. 63.
- (38) Werner Kirsch, *a. a. o.*, S. 24.
- (39) Dieter J. G. Schneider, *Unternehmungsziele und Unternehmungskooperation*, Wiesbaden, 1973.

- (40) Werner Kirsch, *a. a. o.*, S. 25.
- (41) Werner Kirsch, *a. a. o.* S. 25—26.
- (42) 中核機関とは、意思決定過程の成果、すなわち、最終意思決定を権威づける権利を有する人を意味する (W. Kirsch, *Entscheidungsprozesse, Band III*, S. 55 f; W. Kirsch, I. Bamberger, E. Gabele, H. K. Klein, *a. a. o.*, S. 51 f)。
- (43) 幫間とは、権威づける正当な権利なく、意思決定に正の影響力を有する人を意味する (W. Kirsch, *Entscheidungsprozesse, Band III*, S. 55 f; W. Kirsch, I. Bamberger, E. Gabele, H. K. Klein, *a. a. o.*, S. 51 f)。
- (44) Andrew M. Pettigrew, *The Politics of Organizational Decision-Making*, London: Tavistock, 1973. またつぎも参照。Enid Mumford and Andrew M. Pettigrew, *Implementing Strategic Decisions*, Longman, 1975.

(77. 7. 6.)