

# 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—

宮 城 徹

## 目 次

- I 序論的サーヴェイ
- II 権力関係の内容的メルクマール
  - 1 権力範囲
  - 2 権力量
  - 3 権力拡張
- III 権力測定
  - 1 権力範囲の測定
  - 2 権力量の測定
  - 3 権力拡張の測定
- IV 結 語

## I 序論的サーヴェイ

企業における権力なる特殊権力の問題は、今や、現代経営学の重要な新しい問題領域となっている、と云ってよいであろう。事実、とりわけ60年代以降の企業・組織の権力現象に関する研究の発達にはめざましいものがあり、著書、論文の数も急激に増加している<sup>(1)</sup>。

現代の権力理論の分野における最近の展開のなかで特に注目値する一つの問題は、長い間ほとんど注意の払われることのなかった、権力測定に関する研究が急速に発展しつつある、という点にある。こうした傾向は、W.キルシ

---

\* 本稿は、日本経営学会関東部会（昭和53年6月24日、於法政大学）における報告に基づくものである。当日、筆者の報告に対して有益なコメントを与えられた、諸先生方に対して深く謝意を表す。

ユの指摘するところに従えば、「確かに、権力はどのように測定され得るのか、という問題の論議を通じて、かかる測定が何故に行なわれねばならないのか、という問題はほとんど完全に消滅されたのであって、このことは、結局、組織における意思決定過程から出発する組織理論の陳述体系における権力概念の機能に関する問題なのだ<sup>(2)</sup>」という経過に基づくもの、とあってよいであろう。

このような観点からみた場合、権力測定というと種々のすぐれた研究業績を想起させるけれども、ここではW.クリューガーの近著「企業における権力<sup>(3)</sup>」によって提起された測定方法を指す。

これまでに展開された権力測定に関するすぐれた理論的研究は、なかんずくJ.C.ハルサニー<sup>(4)</sup>、J.G.マーチ<sup>(5)</sup>、S.J.ブレイムス<sup>(6)</sup>などによって、1部はゲーム理論を、1部はグラフ理論を指向するという相違はあるにしても、進められてきたのであるけれども、これらの測定方法に対して提起される最も基本的な重要な問題点は、W.クリューガーの指摘するところに従えば、「これらのアプローチ (Ansätze) の一般的特徴として、相対的にわずかな経験への接近 (Empirienähe) が確認されねばならないのであり、それゆえに、経営経済的にレリバン<sup>(7)</sup>な経験的研究はそれらによって提示された測定構想を用いていない」という点に求められるのであり、また同時に、この問題認識のうち W.クリューガーの「企業における権力」という問題の立て方の根底にあったものの1つがある、とあってよいであろう。

このような欠陥は、形式論理学と数学の援助でもって展開される権力理論に共通に看取せられるけれども、特に、J.C.ハルサニーのゲーム理論に基づく測定理論に特徴的に現われる、と考えられる。なぜならば、AがBに対して権力手段を投入する場合に、Bが特定の行為Xを達成する確率の純増加、というJ.C.ハルサニーの概念的枠組は、測定技術上きわめて厄介なものであり、つまり、その確率を確定するためには、一方では、行為者Aの権力行使のコストを、他方では、被行為者Bの拒否した場合のコストを判断しなければならないからである。のみならず、さらにそれは権力を基数的に測定し得る場合に測定可能であって、経営学的権力理論の状況に対応するのは、序数的測定可能性、すなわち、

「Aは大きな権力を有する」とか「AはBより大きな権力を有する」といった命題がより一般的である、と考えられるからである。<sup>(8)</sup>

さて、序数的測定という観点からみて、きわめて興味深いのはA.S.タンネンバーム他の研究<sup>(9)</sup>である。この研究の特徴は、経営学的にレリバントな権力の経験的研究をおこなうに際して、序数スカラーを権力の中心的尺度として用いている点に求められる。すなわち、それぞれのランクにスカラー値を与えれば、人もしくは集団に対する権力状況が数値的に表現される点に求められる。

しかしながらただ、A.S.タンネンバーム他の分析においては、権力は、「ひっくるめて」、測定されているにすぎないのである。したがって、行為者は、被行為者に対して権力手段を投入することによって、どの程度、特定の行為の集合を惹起することができるのか（権力範囲）、その行為の集合のなかの特定の行為、たとえば、Xの達成確率をどの程度増加させるのか（権力量）——後段でみるように、この権力量はW.クリューガーによって相当修正を加えられる、およびどの程度の諸個体に対して権力を有するのか（権力拡張）、という点は分析されていないのである。

権力の測定理論における最近の問題意識と発展方向は、他者、(サブ)システム、もしくは環境に対する一方の行為者の権力は、時間、状況、問題内容 (Subject matter)<sup>(10)</sup> などによって限定される、という厳しい条件の下で、権力をより厳密に測定するために、上述の権力の変数に言及し、定式化する試みがなされている、という点にある、とあってよいであろう。

このような流れのなかでみると、W.クリューガーの権力測定方法の特徴は、H.D.ラスウェル=A.カプランの研究<sup>(12)</sup>を契機として発展したそれ以降の理論系譜のうち位置づけるならば、主として、心理学的手法を用いて、この権力の変数の問題を経営経済学的権力理論の問題として定式化し、権力の変数を、主として、序数的に、段階的に測定し、それによってこれまでの分析方法にはみられなかった新たな権力係数を導き出し、最後に、権力係数を全体として確定する、という点に求められる。このようなW.クリューガーの理論的測定方法の展開は、後段でみるように、若干複雑なきらいはあるにしても、詳細な形で展

開されており、経験的研究に重大な意義を与えるものとみえる。本稿は、そのようなW.クリューガーの権力の測定理論の核心を紹介し、若干の検討を加える意味で、彼の権力概念の操作化の論議から出発する<sup>(14)</sup>。

## II 権力関係の内容的メルクマール

企業における権力の経験的研究は最近、アングロ・サクソンとドイツ語圏の経営学においては、T.L.ホワイズラー (T.L. Whisler)<sup>(15)</sup>、S.クラツキー (S. Klatzky)<sup>(16)</sup>、M.イルレ (M. Irle)<sup>(17)</sup>、A.M.ペティグルー (A.M. Pettigrew)<sup>(18)</sup>、C.R.ヒニングス他 (C.R. Hinings *et al*)<sup>(19)</sup>らによって進められてきたが、たとえば、T.L.ホワイズラーとS.クラツキーの経験的研究は、共にコンピューター・テクノロジーを直接的背景としながらも、相反する結果を提示しているようにみえる。

T.L.ホワイズラーは、保険会社に関する研究において、コンピューター化はコントロールの集権化の増大をもたらすようになる、と指摘したのに対して、S.クラツキーは、政府組織 (government organization) に関する研究において、コンピューター・システムの実施は意思決定、およびそれゆえに、コントロールの分権化の増大に導く、という点を発見しているのである。われわれは現在、かかる矛盾を解消する理論をもたない段階にあるのであって、事実そのことは、概念、尺度、組織的課業、もしくは環境条件の差異によって左右される、といってよいであろう。こうしたパラドックスを解消するには、一方では、理論的、概念的、研究の一層の深化が、他方では、異なる組織的文脈における一層多くの経験的研究が要求されねばならないことはいままでもないであろう<sup>(20)</sup>。

こうした問題状況のなかでみると、W.クリューガーは、権力概念の操作的論議を進めるに際して、権力の操作化の問題を繰り返し嘆き、概念と操作的定義<sup>(21)</sup>の間のギャップ、示差的操作的尺度間の欠如、およびこれらの尺度の信頼性に関する論争をノートしてきた<sup>(22)</sup>、R.A.ダール (R.A. Dahl) の権力の概念的カタログとさらにそれを発展拡張させた、J.C.ハルサニー (J.C. Harsanyi) のそれを出発基準としながら権力概念を一層操作化せんと試みるのであるが、そうしたW.クリューガーの論議の意図は、後段の論議から、容易に理解し得るところであろう。

R.A. ダールとJ.C. ハルサニーの権力のメルクマールの意義は、主として、次の二点に求められる。

第1に、権力分析のための概念的用具を自由に用いるために必要であり、第2に、経験的研究にとって重大な意義を有する、権力の実践的可測性のための前提がこれらのメルクマールによって改良される、という点である。W. クリュエーガーは、こうした権力のメルクマールを新たに結びつけることによって、経営経済的な権力問題を論じるための理論的構想を、テスト可能にし、かつ利用可能に形成するために、測定技術に関連させて権力概念を広く操作化している。

1 図は、W. クリュエーガーの権力概念の操作化を簡潔に表現したものである。

|  |   | 権力=権力集合(Machtmenge)×権力ウェイト(Machtgewicht)       |   |
|--|---|--|---|
|  |   | 集合要素   | ウェイト要素                                    |
|  |   | M  | G   |
| 権力範囲<br>(Machtbereiche)<br>MBE<br>s, p   | 1 | 行為者によって影響を及ぼされる他の行為者の行動分野                      | 被影響者および(部分)システムに対するこの行動分野の誘発性(Wertigkeit) |
| 権力量<br>(Machtstärke)<br>MST<br>f, i      | 2 | 権力範囲における行為者の権力基底の効果的な特徴標示(wirksame Ausprägung) | 権力範囲における権力基底の誘発性                          |
| 権力拡張<br>(Machtausdehnung)<br>MAU<br>e, g | 3 | 権力範囲における被影響者の数                                 | (部分)システムに対するこの行為者の意義                      |

1 図

周知の通り、R.A. ダールと J.C. ハルサニーによって展開された権力メルクマール、つまり、権力基底 (base of power, Machtbasen)、権力手段 (means of power, Machtmittel)、権力範囲 (scope of power, Machtbereiche)、権力量 (amount of power, Machtstärke)、権力拡張 (extension of power, Machtausdehnung)、権力のコストと強度 (strength) のうち、特に関係的に作用するのは、権力基底、権力範囲、権力量、権力拡張概念である。権力手段、横力のコストと強度は、どのように権力は行使されねばならないかが問題となる場合に現われるのであ

るから、こうした概念は権力過程の分析において用いられることになる。したがって、ここでのメルクマールのなかに入っていない、とみるべきであろう。

ここで特に注意すべきは、権力量の集合要素とウェイト要素の取り扱い方に W.クリューガーの特徴の一つがある、という点である。

## 1. 権力範囲

これから、三変数の操作化についてみてゆくと、まず第1に、権力範囲に関してであるが、R.A.ダールとJ.C.ハルサニーの権力範囲の定義、すなわち、AがBに対して権力手段を投入することによって惹起することのできる特定の行為の集合は、1図にしるしてある通り、W.クリューガーによって意思決定論的に、行為者によって影響を及ぼされる他の行為者の行動分野、という集合要素に翻訳される<sup>(24)</sup>。そこにS、Pとあるのは、行為者の権力は1つ、あるいは複数の人、集団、システムにおよぶのであるから、これを区別して研究するために、W.クリューガーが分析上、被行為者が1人、もしくは1つの場合を単一的権力範囲(s)、複数の場合を多元的権力範囲(p)と区別したものである。

さらに重要なのは、権力メルクマールをオペレーショナルにするため、誘発性を考察している点である。通常、企業においては価値の高い、すなわち、射程の大きい意思決定と価値の低い、つまり、射程の小さい意思決定がある(このような区別は他の分析では無視されている点であるが)。すなわち、意思決定の誘発性は垂直的側面と水平的側面から二元的に把握されるのである。垂直的側面は組織ヒエラルヒーに直接表現されるものであって、これは大体客観的に数量化され得る。つまり、最高位のレベルに対する意思決定の権力は部門レベルに対する意思決定のそれよりも射程は大なのである。

ところが、垂直的ウェイトに較べると、水平的ウェイトは意思決定の射程が大であるのか小であるのか確定しにくいものである。なぜならば、組織図では、たとえば生産、販売、財務部門は同じランクだからである。しかし、そうであるからといって無条件に誘発性が対応するものではなく、同じランク間の誘発性の相違は状況、条件、もしくは特殊部門に応じるものと考えるべきであろう。

したがって、権力メルクマールをオペレーショナルにするには行動分野のいろいろな誘発性を考察しなければならなくなる。行動分野（つまり権力範囲）の誘発性の分析は権力の量的成分を通じて重要なのである。というのは、権力範囲とは、基本的には、前述の定義から当然、権力ポテンシャルが存在する意思決定および実施の分野であって、ために権力範囲における権力量はゼロより大だ、ということが含<sup>インプリケーション</sup>意されるからである。

そうすると、たとえば権力範囲集合を (A,B,C……N) とリストするだけでは不十分であり、その集合要素のそれぞれに誘発性を与え、それを計算すると、それぞれの単一的な権力範囲の量が導き出されるのである。つまり、個別的権力範囲は誘発性係数によって量化されることになるのである。いうまでもなく、これはR.A.ダール、J.C.ハルサニーの概念を、一層詳細に展開したものにほかならない。

そこで、行為者の多元的権力範囲はつぎのように操作化される。<sup>②</sup>

$MBE_p$  = 行為者の多元的権力範囲

$w_p$  = 単一的権力範囲の誘発性

ならば、

$$MBE_p = f(MBE_{s1} \cdot w_{p1}, MBE_{s2} \cdot w_{p2}, \dots, MBE_{sn} \cdot w_{pn})$$

(行為者の多元的権力範囲は、誘発性によってウェイトされた、単一的権力範囲の関数である)

となる。

## 2. 権力量

第2に権力量についてである。R.A.ダール、J.C.ハルサニーによる権力量とは、AがBに権力手段を投入する場合にBが特定の行為Xを遂行する確率の純増加である。このような概念的枠組は、特に、J.C.ハルサニーによって精緻化され、展開されたのであって、経験的研究にとってきわめて厄介な問題点をもつものであることはすでに序論的サーヴェイの箇所において述べた通りであるけれども、W.クリューガーは、こうした理由から、権力量概念を測定技術

上達成できる水準に関連させんと試みている。

W. クリューガーの権力量の取り扱い方の大きな特徴は、つねに、権力量を権力基底と連結して考察する点にある、とあってよい。

W. クリューガーによれば、行為者がサンクションをも自由に処理できる、ということから出発するならば、彼の権力量は効果的な資源の範囲に依存するのである。たとえば、行為者が多くのよい情報をもっているとしても、それを正当に使用する能力がなければ、その権力は小さいのであり、逆に、わずかなサンクション能力をハッタリ戦略によって自由に処理できるならば、彼はより高い作用範囲を有することになる。そうすると、行為者の権力量は、いろいろな権力基底に関して、いろいろ存在することが考えられるのである。

したがって、権力量は、個別的な権力基底の間においてだけでなく、個別的な権力範囲においても変ることになる。そこで、権力量を精密に特徴づけるためには、権力量を個別的な権力範囲に関連させねばならないのである。このような概念上の区別を検出するために、W. クリューガーは因子的権力量と統合的権力量を呈示しているのである。

因子的権力量とは、権力範囲、もしくは権力範囲部分（つまり単一的権力範囲を構成するもの）における行為者の権力基底（影響を及ぼすために行使する資源）の効果的な大きさを意味する。したがって、それは権力基底と権力範囲のコンビネーションに依存することになる。また、統合的権力量とは、権力を一つの全体として析出するために、この因子的権力量を統一したものである。

そこで、権力量の問題はつぎのように定式化される。<sup>29</sup>

$MST_i$  = 因子的権力量 (=ある権力範囲、もしくは権力範囲部分における権力基底の効果的な大きさ)

$j_i$  = それぞれの権力範囲、権力範囲部分における他の権力基底との比較での権力基底の誘発性

$MST_i$  = 行為者の統合的権力量

ならば、

$MST_i = f(MST_{f1} \cdot j_1, MST_{f2} \cdot j_2 \cdots MST_{fn} \cdot j_n)$



(行為者の統合的権力量は、権力基底の範囲——部分特定の誘発性によってウェイトされた、個々の因子的権力量の関数である)

となる。

単純化すれば、特定の行為を達成させるためのある権力基底の効果的な大きさを因子的権力量というのであるから、特定の行為を達成させるための他の権力基底と比較して、ある権力基底をウェイトする誘発性を与える、といってよいであろう。

### 3. 権力拡張

最後に権力拡張メルクマールについてである。R. A. ダール, J. C. ハルサニーによれば、権力拡張とは、A が権力を有する諸個体の集合を意味する。これは権力範囲概念を集合的に補完するものである。

すなわち、「等価」の行動分野に「等量」の影響力を行使する二人の人がいる場合、彼等は等しく強い（力がある）とはいえないであろう。より「多くの」人々に影響を及ぼす人がより力があるのである。またその場合、どの位の数の人々に影響を及ぼすのか、という集合要素だけでなく（この場合は被影響者のランクは考慮されない）、より重要な人物、もしくはシステムに影響を及ぼすか（つまり被行為者の意義）どうかというウェイト要素も考慮しなければならないのである。

そこで、権力拡張の問題はつぎのように定式化される<sup>(2)</sup>。

$MAU_0$  = 個々の権力範囲における行為者の権力拡張

$MAU_g$  = (すべての権力範囲を含めた) 行為者全体の権力拡張

B = ある権力範囲における影響を及ぼされ得る行為者

r = この行為者の意義

ならば、

$$MAU_g = f(B_1 \cdot r_1, B_2 \cdot r_2 \cdots B_n \cdot r_n)$$

(行為者全体の権力拡張は個々の権力範囲の拡張の関数である)

となる。

したがって、可能な集計的状况 (Aggregatzustand) における行為者の権力、厳密には、絶対的権力 (Mabs) は、権力範囲、権力量および権力拡張の関数である。そのさい、この関数関係を掛算で表現するのは、理論的にも実践的にも有意であり、行為者の絶対的権力はこれら三つの権力のメルクマールの積となるのである。

既述の諸点は、W. クリュエーガーによる権力関係の内容的メルクマールの諸特徴である、とみえる。要するに、ここで最も重要な点は、行為者の権力が仮に権力範囲、権力量、権力拡張の次元において計量的に同じ大きさだとしても、それらの誘発性も等しいとは限らない、という点にあり、これは容易に理解し得るところであろう。

### III 権力測定

権力現象を可測的にせんとする努力は、本質的要素として、理論的概念の操作化に属するものであり、経験的テスト能力を確保するためには、とりわけ可測性が重要なのである。

ここでは、既述のW. クリュエーガーによって、測定技術に関連させて操作化された権力の概念的メルクマール (権力範囲、権力量、権力拡張) の係数の高さ<sup>29</sup>と計算を容易にすべく表象された分析弧 (Analysebogen) を中心にみてゆこう。

#### 1. 権力範囲の測定

意思決定の類型化は、普遍妥当的になされるのではなく、すべての類型論がそうであるように、つねに目的関連的になされるにすぎないことはいうまでもない。

権力範囲の測定という目的に関連させて、W. クリュエーガーはレリバントなメルクマールとそれを区別する特徴標示 (Ausprägung) をつぎのように定式化する<sup>29</sup>。

意思決定の誘発性に関しては、とりわけ「意思決定の関連部門」、「意思決定の内容」、「意思決定の緊急性」が取り上げられる。ここで意思決定関連部門メ

ルクマールは、意思決定が企業の限定された部門領域にのみ作用するのか、もしくは部門を越えるのか、あるいは企業全体に関連するのかどうかという問題を<sup>(60)</sup>を検出する。

意思決定内容メルクマールは、大体、目標設定意思決定と目標達成意思決定<sup>(61)</sup>に区分されるが、後者は、「正規の場合」の意思決定であるか、「例外的場合」のそれであるかに<sup>(62)</sup>細分され得る。

同様に、意思決定誘発性のメルクマールとしての「緊急性」は、きわめて緊急な段階、緊急なそれおよび緊急でないそれという三つの緊急性段階に細分され得る。

つぎに隘路性メルクマールは、意思決定の種類をリストして、それぞれの部

| 意思決定メルクマール        |     |         |      | 研究される行動分野 |   |   |   |
|-------------------|-----|---------|------|-----------|---|---|---|
| メルクマール            | NO. | 特徴標示    | ポイント | A         | B | C | D |
| I 関連部門            | 1   | 企業関連的   | 3    |           |   |   |   |
|                   | 2   | 超部門的    | 2    | 2         |   |   |   |
|                   | 3   | 部門関連的   | 1    |           |   |   |   |
| II 内容             | 4   | 目標設定    | 3    |           |   |   |   |
|                   | 5   | 例外の場合   | 2    | 2         |   |   |   |
|                   | 6   | 正規の場合   | 1    |           |   |   |   |
| III 緊急性           | 7   | きわめて緊急な | 3    | 3         |   |   |   |
|                   | 8   | 緊急な     | 2    |           |   |   |   |
|                   | 9   | 緊急でない   | 1    |           |   |   |   |
| IV 隘路性            | 10  | 強い制限的   | 3    | 3         |   |   |   |
|                   | 11  | 弱い制限的   | 2    |           |   |   |   |
|                   | 12  | 隘路性なし   | 1    |           |   |   |   |
| 権力範囲ウェイト係数(総ポイント) |     |         |      | 10        |   |   |   |

門のプライオリティを確認することによって強い制限性、弱い制限性を有するか、隘路性がないかに区分され、序数的に精緻化され得る。<sup>63</sup>

2 図は、<sup>64</sup>具体的研究目的のために、垂直的・水平的誘発性を含めて展開された権力範囲の分析弧である。

「論証例題」(Demonstrationsbeispiel)

行動分野A(原料意思決定)——1部

「状況」

稀少原料の価格は驚くほど高騰していて、他の原料への代替は考えられない。そして在庫はわずかである。それ以上に価格の高騰の恐れがあるから、調達部門リーダーはより多くの在庫をもつべきかどうかについて意思決定しなければならない。

「権力範囲」分析

- I この意思決定は、生産、財務部門との調整においておこなわれねばならないから、「超部門的」である(2ポイント)。
- II 調達部門の目標外に出るのではないが、「例外的状況」の意思決定が問題である(2ポイント)。
- III 価格の高騰によって財務部門に負の結果をもたらすから、「きわめて緊急」である(3ポイント)。
- IV 原料資材部門が強い隘路領域であるのは、代替化が不可能な状況にあり、全生産過程がストップしてしまうかもしれないから、「強い制限的」である(3ポイント)。

「結果」

意思決定のウェイトの係数(総ポイント)は10となり、この係数で「原料意思決定」権力範囲は計算される。

## 2 権力量の測定

3 図は、<sup>65</sup>絶対的権力は権力範囲、権力量、権力拡張の積である、という既述の公式に対応して、掛算を容易にするために展開された権力量の分析弧である。

| 研究される<br>行動分野 |            | 研究される行為者 |                 |     |                 |     |                 |     |                 |     |                 |
|---------------|------------|----------|-----------------|-----|-----------------|-----|-----------------|-----|-----------------|-----|-----------------|
|               |            | SR       |                 | BL  |                 | FL  |                 | PL  |                 | GL  |                 |
| 分野            | 権力範囲<br>係数 | MST      | MBE<br>・<br>MST | MST | MBE<br>・<br>MST | MST | MBE<br>・<br>MST | MST | MBE<br>・<br>MST | MST | MBE<br>・<br>MST |
| A             | 10         | 6        | 60              | 4   | 40              | 3   | 30              | 3   | 30              | 6   | 60              |
| B             |            |          |                 |     |                 |     |                 |     |                 |     |                 |
| C             |            |          |                 |     |                 |     |                 |     |                 |     |                 |
| D             |            |          |                 |     |                 |     |                 |     |                 |     |                 |

3図

このマトリックスの行は権力範囲分析弧の行動分野であり、列はそれに対して権力を有する人を示す。列のMSTは権力量の分析の結果を示すものである。そしてこの分析弧によって、(1) どの行為者がどの位の量で特定の行動分野に影響を及ぼすか(行値)、(2) いろいろな行動分野における行為者の権力量はどの位大きい(列値)、という二つの問題が解決されるのである。

## 「論証例題」

行動分野A(原料意思決定) —— 2部

## 「状況」

提案は「原料」資材係(Sachbearbeiter »Rohstoffe«) (SR) からしばしば発する。調達部門リーダー(Beschaffungsleiter) (BL) は代替案の目標作用についての情報をも彼から与えられる。上のように例外的状況においては、生産部門リーダー(Produktionsleiter) (PL) と財務部門リーダー(Finanzleiter) (FL) によって助言される。営業部門リーダー(Geschäftsleiter) (GL) は上の三集団から共通の提案を呈示される。そのさい、彼はその提案を相当あてにする。

## 「権力量」分析

SR: 第1に、彼は規則的に原料意思決定を提案する。また、情報提案によって「強い助言的影響力」<sup>66</sup>を有する(4ポイント)。第2に、彼は目標作用情報をも提供するから、「強い教示的影響力」<sup>67</sup>が与えられる(2ポイント)。

BL, PL, FL: BLはみずから代替案を展開する限りにおいて「強い助言的影響

力」が与えられる（4ポイント）。また、彼は自己の代替案をPL, FLの要求に適応させるのであるから、PL, FLも間接的影響力を有し、「弱い助言的影響力」<sup>69</sup>が与えられる（各3ポイント）。

GL： 例外的状況において「単独決定による影響力」<sup>69</sup>を有する（6ポイント）。

「結果」

「原料意思決定」権力範囲<sup>40</sup>に対して、SRとBLは同じ強さの影響力を行使する（各6ポイント）。第2に強いのは、BL（4ポイント）であり、PLとFLがそれに続くのである（各3ポイント）。

### 3. 権力拡張の測定弧

権力拡張の集合要素は、誰が誰に対してどの位の分野において影響を及ぼすかに関係し、公式の影響力の広がり<sup>41</sup>は組織図(Organigramm)で示されるけれども、ウェイト要素の精密化は困難である。ヒエラルヒーのランクが行為者の意義の補助量として用いられる。4図の権力拡張の分析弧<sup>41</sup>において「ある」権力範囲に対する関係者のすべての関係可能性が論理的に検出されるのである。列MAUは行為者のランクを示し、列Mabsは権力範囲、権力量、権力拡張の積を示している。

この権力拡張の分析弧のなかにおいて権力分析の結論が得られるのである。この分析弧からつぎの諸点が解明される。

(I) 具体的な権力範囲において、一方の行為者は他方の行為者の1人に対してどの位の権力を有するか（行値Mabs）。(II) 具体的な権力範囲において、一方の行為者の他方の総括的な行為者に対する絶対的権力はどの位か（行総和）。(III) つぎに列をみると、一方の行為者に対する他方の行為者の権力はどの位かが解明される。(IV) したがって、(II)から(III)を差引くと、ある権力範囲における一方の行為者の相対的権力が明らかになるのである。

「論証例題」

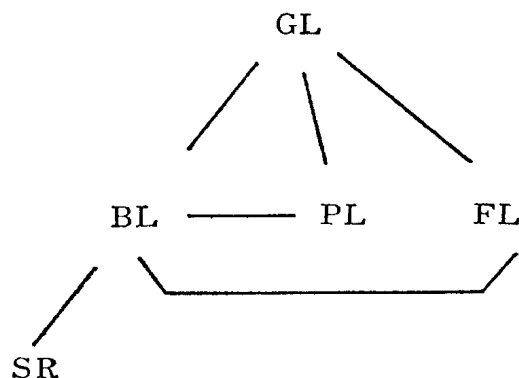
行動分野A(原料意思決定) —— 3部

「状況」

| 研究される権力範囲：行動分野 A (原料意思決定) |         |                 |      |                  |      |                  |      |                  |      |                  |      |                  |     |
|---------------------------|---------|-----------------|------|------------------|------|------------------|------|------------------|------|------------------|------|------------------|-----|
| 研究される行為者                  |         | 研究される関係         |      |                  |      |                  |      |                  |      |                  |      | 絶対的権力 (多元的)      |     |
| 関係                        | MBE・MST | SR              |      | BL               |      | FL               |      | PL               |      | GL               |      |                  |     |
|                           |         | MAu             | Mabs | MAu              | Mabs | MAu              | Mabs | MAu              | Mabs | MAu              | Mabs |                  |     |
| SR                        | 60      | —               | —    | 2                | 120  | —                | —    | —                | —    | —                | —    | —                | 120 |
| BL                        | 40      | 1               | 40   | —                | —    | 2                | 80   | 2                | 80   | 3                | 120  | —                | 320 |
| FL                        | 30      | —               | —    | 2                | 60   | —                | —    | —                | —    | 3                | 90   | —                | 150 |
| PL                        | 30      | —               | —    | 2                | 60   | —                | —    | —                | —    | 3                | 90   | —                | 150 |
| GL                        | 60      | —               | —    | 2                | 120  | 2                | 120  | 2                | 120  | —                | —    | —                | 360 |
| 他方の響影力 (列和)               |         |                 | 40   |                  | 360  |                  | 200  |                  | 200  |                  | 300  |                  |     |
| 相対的権力 (多元的)               |         | +80<br>(120—40) |      | -40<br>(320—360) |      | -50<br>(150—200) |      | -50<br>(150—200) |      | -50<br>(150—200) |      | +60<br>(360—300) |     |

4 図

これまでの1部と2部の状況から、つぎのように権力関係は表現される。



これは、いわゆるソシオグラム (organigrammähnlichen Beziehungsschema) を組織に応用したものであり、GL, BL, PL, FLの4集団の関係を図式化したものである。つまり、これによって上の4集団のパターンが視覚的にみられ得るのである。これら4集団は、通常、組織ヒエラルヒーにおいては等価とみなされ得るけれども、この状況下では、ソシオグラムを用いて表現すれば、GLが構造的にはヒエラルヒーの上位に位置することが容易に理解できる。

#### 「権力拡張」分析

簡単化のために、ヒエラルヒーは3ランクからなると仮定すると、つぎのように権力拡張が与えられる。

SR: BLに影響を及ぼす(2ポイント)

BL: PLとFLに影響を及ぼす(それぞれ2ポイント)。さらに、GLに影響を及ぼす(3ポイント)。下のSRに影響を及ぼす(1ポイント)。

PL, FL: GLに影響を及ぼす(それぞれ3ポイント)。またBLに影響を及ぼす(それぞれ2ポイント)。

GL: 単独意思決定によってすべての部門リーダーに影響を及ぼす(それぞれ2ポイント)。

#### 「結果」

獲得された値をマトリックスの助けでもって換算するならば、行為者の「多元的」部門権力の、したがって「すべての」他方の行為者に対する一方の行為者の権力の係数が明らかになる。



(1) 絶対的権力に関しては、GL (360) が第1位であり、それに BL (320), PLとFL (それぞれ150), SR(120)が続いている。

(2) 相対的権力に関しては、SR(+80) が第1位を占め、それに GL (+60), BL(-40), FLとPL(それぞれ-50)が続くのである。

したがって、これまでの分析の結果から、SRが、「原料意思決定」に関して<sup>(42)</sup>、最も強い影響力を有し、「正」の相対的権力を示し、GLとともに「権力保持者」であり、その他の行為者は「負」の相対的権力を示し、「権力服従者」であると解釈されねばならない。つまり、彼等は、行動分野Aに関しては、自己の行使する影響力よりも多くの影響力の下にあるのである。

#### IV 結 語

われわれは、これまで主として、W. クリュージャーの権力関係の内容的メルクマールの操作化の論議、さらにそこで操作化された概念的用具を用いた権力の変数の分析弧をみてきた。

まず第1に、権力関係の内容的メルクマールの権力範囲についてであるが、A. S. タンネンバーム他の構想においては放棄されていた権力集合と権力ウェイトをW. クリュージャーは重要な変数とみなすことによって、A. S. タンネンバーム他の分析ではみられなかった、水平的権力の分析が可能となる、という点である。

また最近では、水平的権力の側面の研究が進められてきており、たとえば、最近の代表的研究といってよい、D. J. ヒクソン他の仮説枠組はそうした性格を強くもっている<sup>(43)</sup>とみられるけれども、W. クリュージャーは、彼等の仮説枠組に<sup>(44)</sup>誘発性を導入することによって、修正を加えている。したがって、W. クリュージャーの権力範囲のメルクマールは、垂直的側面と水平的側面を統合的に分析するための重要な変数となろう。しかし、これは、本稿の範囲を越えるものであって、詳細には権力過程という問題領域において取り上げられるべき重大な問題を形成することはいうまでもない。ここではその点を指摘するにとどめ、別の機会に理論的考察の枠内に取り込んで検討しなければならない。筆者のこ

んごの課題としたい。

第2に、権力の量についてであるが、これまでの R. A. ダール、あるいは最近の R. カルゾー = J. N. ヤノザス (R. Carzo, Jr. and J. N. Yanozas)<sup>(49)</sup> の分析では、主として、W. クリュージャーのいう因子的権力量が問題となっていた、といえよう。しかし、それによって権力を1つのまとまりとして、つまり全体として分析するためには不十分であり、W. クリュージャーの発展させた統合的権力量は、それを可能ならしめるための分析上の意義を十分にもつものである、といっよいであろう。

第3に、権力拡張の分析は、これまでの権力に関する分析では、厳密に定式化されていない分野である。その意味では、W. クリュージャーのそれは大きな先駆的意義をもつものだ、といえよう。

つぎに、権力分析弧についてであるが、その最も重要な問題点はその実行能力にあることは否定し得ない。もし可能であるとすれば、それによって、われわれは、あるシステムにおける権力分布を析出することが、ひいては合理的な戦略を展開することができるであろう。W. クリュージャーは、こうした分析弧の能力を、経験的によくありうるような、いわば仮説争点としての論証例題でも示してきたのであるけれども、最終的には、それは経験的検証に訴えられねばならないであろう。すなわち、W. クリュージャーの測定上の仮説枠組は、種々の組織的文脈における一層多くの経験的調査において確証されねばならない、という課題を負うものである。

最後に、最近の、企業における権力、という特殊権力理論の分野における研究の著しい発展を考慮した場合、ある時点で、ある特定の理論モデルの問題点を客観的に示すことはきわめて困難であり、また同時に、より重要な最近の新しい研究業績を考察の枠内に入れていないかもしれない。このようなより新しい分野の研究の1つの宿命というべきものであろう。いずれ別の機会に、そうした類のすぐれた研究業績も、可能な限り、理論的考察の枠内に取り込んで論じなければならない、と思う。

- (1) こうした権力理論に対する研究者の関心の増大の背景としては、つぎの点が指摘されねばならない。すなわち、理論的にも実践的にも、最近たとえば、協力的管理形態、労働者の自己実現、労働の人間化、共同決定、経営参加、利益配当、権力平等および民主化などの諸問題がますます論議されている、という点がそれである。

これらの問題の1部は、組織論および管理論の研究対象であり、1部は、人事制度 (Personalwesen)、計算制度の領域に関係し、反映されるのであるけれども、こうした諸問題を理論的観点からみた場合、これらの諸問題の共通分母として権力の問題が共通に発見され得る、という点である。なお、若干の理論的背景については次も参照。拙稿、「権力と組織的意思決定」『商学研究科紀要』(早大)第3号、pp. 37—39およびその注3, 4, 5。

- (2) W. Kirsch, *Entscheidungsprozesse, Band III*, Wiesbaden, 1971, S. 190.  
 (3) W. Krüger, *Macht in der Unternehmung*, C.E. Poeschel, 1974.  
 (4) J.C. Harsanyi, Measurement of Social Power, Opportunity Costs and the Theory of Two-Person Bargaining Games, *Behavioral Science*, 1957, vol. 7.  
 (5) J.G. March, Measurement Concepts in the Theory of Influence, *Journal of Politics*, 1957, vol. 19.  
 (6) S.J. Brams, Measuring the Concentration of power in political system, in R. Bell, D.V. Edwards, R. H. Wagner (eds), *Political Power*, Free press, 1969.  
 (7) W. Krüger, *a.a. O.*, S. 26.  
 (8) 形式論理学と数学の援助による権力理論の代表的研究業績としては、J.C. Harsanyi *op. cit.*; ditto, *Rational Behavior and Bargaining Equilibrium in Games and Social Situations*, Cambridge University press, 1977; J.H. Nagel, Some Questions about the Concept of Power, *Behavioural Science*, 1968, vol. 13などがあげられ得る。

筆者は、こうした形式論理学と数学の援助でもって展開される権力論の研究方向に反対しているのではなく、むしろ逆である。これらの権力の形式的理論は、モデルそれ自体の論理的構造にのみ関係し、モデルが、現実の企業における権力、あるいは企業を分析単位とした場合の企業権力の諸次元に関係があるかどうか、という点にはかかわりを有さない、という理論的性格を有するものであるにせよ、それらの権力の定式化が、それ以降の権力の理論的および経験的研究にもたらした多大な貢献は、特別重要なものであって、決して軽視されてはならないことはいままでもないし、のみならず、権力の研究は、調査者がどんなに行き届いていても、「せいぜい多少不満足なオペレーショナルな尺度の利用を要求する」(R.A. Dahl, *Who Governs?* Yale University Press, Twenty-Second Printing, 1975, P.330) という R.A. ダールの若干ペシスティックな警告を、つまり、権力測定の問題についてはつねにそうした困難性を十分に認識しなければならない、という問題があるにせよ、いずれにしても、そこには相当根本的な問題点が残されていることは否定し得ないのである。

- (9) A.S. Tannenbaum, *Control in Organizations*, McGraw-Hill, 1968.  
 (10) H.L. Wilensky = C.N. Lebeaux, *Industrial Society and Social Welfare*, Free Press, 1965 と A. Strauss, L. Schatzman, R. Bucher, and M. Sabshin, *Psychiatric Ideologies and Institutions*, Free Press, 1964は、権力に関する文献に権力関係の不安定性と不均衡を示す試みが存在しない点を強調するのであるが、C. ペローの近著の指摘するところに従えば、これまでの権力の

分析は、「ひとたび権力を獲得した人が、例えば少なくとも10～15年の幅にわたって、不確実性の源泉を操作する能力を考慮に入れていない」(C.Perrow, *Departmental Power and Perspective in Industrial Firms*, in M.N.Zald. (ed.), *Power in Organizations*, University of Vanderbilt Press, 1970, p.67) のであり、時間要因は権力の分析においては重要ではあるけれども、しかし取り扱い上厄介な問題である、というのが現状であろう。

- (11) コンピューター・システムの導入は、人事、課業および組織構造に対する作用についての多くの研究を伴ってきたのである。たとえば、最近の周知の代表的な研究業績のなかでみれば、A.M. Pettigrew, *The Politics of Organizational Decision-Making*, Tavistock, 1973 はコンピューター購入決定という争点をめぐる企業内権力関係の経験的研究であり、T.L. Whisler, *The Impact of Computers on Organizations*, Praeger, 1970とS. Klatzky, *Automation, Size and the Locus of Decision-Making: The Cascated Effect*, in *Journal of Business*, 1970, vol. 43の経験的研究は、相反する研究結果を示しているようにみえるけれども(この点については本稿Ⅱを参照)、いずれもコンピューター化を争点とせる研究であり、また、理論的研究、Bo Hedberg, A.Epström, W.Müller and B.Wilpert, *The impact of computer technology on organizational power structures*, in E.Grochla, N. Szyperski (eds.), *Information Systems and Organizational Structure*, Walter de Gruyter, 1975 は、コンピューター導入(独立変数)と権力構造の変革(従属変数)の間の関係を媒介変数の導入によって生み出す作用モデルを展開しているのである。なお、本稿で取り上げるW.クリューガーのさい、それはプロヴァザブルな論証例題である。ここでは、コンピューター・システムの導入と権力との関係についての研究業績のみをあげておいたけれども、いずれにしても、問題内容(争点)別に研究が進められてきていることは否定し得ない。

こうした理論的・経験的研究の方向は、主として、a) 行動、b) 意思決定、c) (鍵)争点、d) 観察可能な(公然の)コンフリクト、e) 政治参加によって示された政策選好とみなされる(主観的)利害などに論議の焦点を当てる、R. A. ダールを代表とせる多元主義的権力研究の伝統に共通に看取せられるところである。R.A. ダールの多元主義の特徴については、次を参照。R.A. Dahl, *Who Governs?*, Yale University Press, Twenty-Second Printing, 1975; 拙稿「権力と組織的意思決定(承前)」『商経論集』(早大), 第31号, pp.7—8.注55.

- (12) H.D. Lasswell and A. Kaplan, *Power and Society*, Yale University Press, 1950.
- (13) 権力に関する社会心理学の有用な文献レビューについては、次を参照。J.Schopter, *Social Power*, in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol 2, Academic Press, 1965.
- (14) W.Krüger, *Macht in der Unternehmung*, 1974の研究領域は、権力関係の構成と成立の問題から、権力過程の分析を経て、企業における権力利用と権力分布の問題領域までわたるものであるけれども、筆者はここで、これら全問題について考察をおこなうだけの準備と紙幅をもたない。W.クリューガーのこの研究業績の全体的考察については、いずれ別の機会に譲り、本稿においては、その著書全体の展開にとって最も基本的な権力測定論の一点についてのみ考察の範囲を限定する。

(15) 本稿注11) 参照。

(16) 本稿注11) 参照。

- (17) M.Irle, *Macht und Entscheidungen in Organisationen*, Frankfurt a. M., 1971.
- (18) 本稿注11) 参照。
- (19) C.R.Hinings, D.J.Hickson, J.M. Pennings, and R.E. Schneck, Structural Conditions of Intra-organizational Power, *Administrative Science Quarterly*, vol.19, 1974.
- (20) しかし、一方では、「理論からデータへの下降はしばしば骨がおれるものだ。権力に関してその下降旅程に含まれる特別の痛みが若干あるのは、これまでの利用可能な調査結果が少なく、控えめだからである」(R.L.Kahn, *Field Studies of Power in Organization*, in R.L. Kahn and E. Boulding (eds.), *Power and Conflict in Organizations*, Basic Books, 1964, p.52) という問題状況にあり(なお、同様な論議については、次も参照。M.Crozier, *The Bureaucratic Phenomenon*, The University of Chicago Press, 1964), 組織的権力の研究に関する限り、主要問題の1つは、調査するためにアクセスを得なければならないばかりでなく、多くの場合、調査される組織をコントロールしている人、あるいは集団の協力と財政的援助に依存する、という問題があり、社会学者N.P.ムゼリスの述べる通り、争点は、「組織でおこなわれている権力構造や政治闘争を公開せんとする社会学者の試みを、集団が反対して邪魔する」(N.P.Mouzelis, *Organization and Bureaucracy*, Routledge and Kegan Paul, 1968, p.163) かどうかとなり得るのであり、他方では、こうした限定された調査アクセスという実践的問題は別として、理論的問題として、「権力概念が不十分な経験的配慮を受けてきたのは、その概念的精緻化と操作的定義についての論争のためなのだ」(A.M.Pettigrew, *The Politics of Organizational Decision-Making*, Tavistock, 1973, pp.23—24) という問題状況にある、といえよう。
- こうした問題は、根本的には、多様な権力観、すなわち、多様な権力定義の仕方の検討を要請するものであろう。この根本問題は、周知の通り、まさに奥深く長い哲学的・社会科学的思想史にさかのぼる大問題ではあるけれども、企業における権力、もしくは企業権力という特殊権力の問題を論議する際、つねに、そうした権力一般の問題が経営学において取り扱われる特殊権力の問題とどのように関係しているのか、もしくはどのような含意<sup>インプリケーション</sup>を有するのか、という問題の検討の重要性は決して否定し得ないものであろう。
- 現代経営学において取り扱われている権力に関する文献が、圧倒的に、多元主義的権力研究の伝統に基づいて展開されていることは否定し得ない、という事実を考慮した場合、少なくとも、比較的新しい多元主義に基づく権力一般理論の特殊権力理論に対して有するインプリケーションが、こんご、検討されねばならない主要な問題群(方法論的・理論的問題および実際に研究された中心的争点)の1つを形成する、といってよい。筆者の後々の課題としたい。
- (21) R.A.Dahl, The Concept of Power, *Behavioral Science*, vol, 2, 1957; ditto, *Who Governs?*, Yale University Press, Twenty second printing, 1975; ditto, Power, in *International Encyclopedia of the Social Sciences*, vol. 12, Macmillan, 1968.
- (22) Ditto, Power, in *International Encyclopedia of the Social Sciences*, vol. 12. Macmillan, 1968, pp.414—15.
- (23) W.Krüger, *Macht in der Unternehmung*, C.E. Poeschel, 1974, S.24.
- (24) W.クリューガーは、企業過程は意思決定「発見」(*Entscheidungsfindung*)の過程をも、意思決定「実施」(*Entscheidungs durchführung*)の過程をも包括する、という事実を考慮すると、意思決定分野(*Entscheidungsferdern*)のかわりに「行動分野」(*Handlungsferdern*)とも言いうるとし、

さらに、付加的に、権力は二人の人（集団）の間にのみ存在し得るのではない、ということから出発して、「権力とは、他者（集団）の行動分野に作用するある人の能力だ」と概念規定し、これを経営経済的に適当な権力概念だとして用いている。

- (25) 詳細は次を参照。W. Krüger, *a.a.O.*, S. 17—20.
- (26) 詳細は次を参照。derselbe, *a.a.O.*, S. 20—22.
- (27) 詳細は次を参照。derselbe, *a.a.O.*, S. 23—24.
- (28) W.クリューガーは、Aは権力を有する、という事実に対して絶対的権力概念を用い、AはBよりも権力を有するという関係的概念で意味される事実に対して相対的権力を用いる。いわば、絶対的権力とは行為者の総権力（Bruttomacht）であり、相対的権力とは一方の行為者がこの総権力を闘争相手のそれと差引勘定する場合に生ずるのである。
- (29) derselbe, *a.a.O.*, S. 29.
- (30) メルクマール I, II, IIIは、主として、垂直的誘発性のメルクマールであり、IVは水平的誘発性のメルクマールである。しかし、メルクマール I は水平的メルクマールでもある。
- (31) 目標の問題は、権力理論の見地において、取り上げられるべき重要な問題領域を形成することはいうまでもない。この問題の検討は筆者のこんごの課題としたい。
- (32) この分類は、管理システムの構成を考慮して修正され得るように思われる。
- (33) 短期的には、経営計画において最も高いプライオリティを有するのである。
- (34) W.Krüger, *Macht in der Unternehmung*, C.E.Poeschel, 1974, S.32.
- (35) derselbe, *a.a.O.*, S. 35.
- (36) これは、(1)「弱い教示的影響力」、(2)「強い教示的影響力」、(3)「弱い助言的影響力」、(4)「強い助言的影響力」、(5)「共同決定による影響力」、(6)「単独決定による影響力」という W. クリューガーによる、権力量測定のためのスカラー化の6段階のなかの上から3番目にランクされる尺度である。これは提案、もしくは代替案が最終決断に反映される場合を意味する。それは提示された代替案と採用された代替案の関係で大体示されるのである。
- (37) これは、情報提案が内容的には限定されているが、大きな範囲をもつ場合を意味する。たとえば、市場調査部門がその類似例である。
- (38) これは、最終決断に1時的に、もしくは弱い形で反映される場合を意味する。
- (39) 行為者が最終意思決定をなし、目標を設定し、目標達成の政策を規定する場合を示し、この段階で権力は最も強く特徴を明示する。
- (40) これは、下位の人でも上位の人に対して権力を有することを意味する。この点については次を参照。D. Mechanic, Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizatons, *Administrative Science Quarterly*, vol. 7, 1962.
- (41) W.Krüger, *a.a.O.*, S. 37.
- (42) 本稿注11) 参照。
- (43) D.J.Hickson, C.R.Hinings, C.A.Lee, R.E.Schneck, and J.M.Pennings, A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power, *Administrative Science Quarterly*, vo. 16, 1971.
- (44) 拙稿、「権力と組織的意思決定（承前）」『商経論集』（早大）、第31号。
- (45) R.Carzo, and J.N.Yanouzas, *Formal Organization*, Richard.D.Irwin, 1967.