

# 企業における権力過程の理論構造<sup>\*</sup>

宮 城 徹

## 目 次

- I 序
- II 権力の一般的原因領域
  - 1 モチベーション的原因
  - 2 システム的原因
- III 企業における権力のデターミナント
  - 1 ミクロ権力のデターミナント
  - 2 マクロ権力のデターミナント
- IV 結 語

## III 企業における権力のデターミナント

企業における権力のデターミナントの理論構成、とくに心理学との関係を中心にした分析を見てゆくに際して、心理学的部分成果の採用に人格特性をも含める影響力現象の経営経済的分析としては、R. B. シュミット<sup>26</sup>、E. ヴィッテ<sup>27</sup>などの研究があるけれども、W. クリュージャーによれば、これらの研究においては、たとえば、自信 (Selbstvertrauen)、意思力 (Willenskraft)、資格能力 (Qualifikation)、給付意思 (Leistungswille)、行動志向性 (Verhaltensorientiertheit)、対人的弾力性 (interpersonale Sensitivität) というメルクマールを包括する特性のカタログが部分的に一致して用いられており、これらの変数は、体系化の試みがなされぬまま、列挙的に用いられているにすぎない、というのが今日の状況である、といえよう。

---

\* 本稿目次の I 序、II 権力の一般的原因領域については、拙稿、「企業における権力過程」中村常次郎・鈴木英寿・小島三郎編著『現代ドイツ経営学説』、同文館、昭和55年、に取り扱っているので、本稿は重複をさける目的で、その問題を割愛した。併読されたい。

そのような研究状況にわれわれの視座を定めた場合、W. クリュージャーの研究の枢要な点は、彼自身の言葉でいえば、「そのような取り扱い方 (Vorgehen) は、心理学的要素と経営経済的研究目標が相互に相対的に媒介されずに存する限り、当面の研究にとっては不十分である<sup>(29)</sup>」という分析上の限界を認識することによって、経営経済学的見地から、個人の人格そのものではなく、レリバントな人格特徴標示の経済的効果を明らかにしようとする点に求められる。

## 1 ミクロ権力のデターミナント<sup>(29)</sup>

### (i) 個人的願望変数

経営経済的研究においては、第1に、個人は必要な課業を果しうるためには、つぎの3つの条件を満足させねばならない。

- (1) 課業は課業の担い手によって受容されねばならないし、そして彼はそれを実行する「願望」(Wollen)をもたねばならない。
- (2) 課業の担い手は、それを実行するのに必要な「知識」(Wissen)を自由に処理しなければならない。
- (3) 課業の担い手は、それを実行するのに必要な「能力」(Können)を自由に処理しなければならない。

これらの願望、知識および能力は、一般的な経営経済的観点からすれば、人格メルクマールに関連せる問題圏である<sup>(30)</sup>。他者に影響を及ぼす能力、および行為者自身が影響を及ぼされる程度が参加者の願望、知識、能力によって規定されるのは明らかである。したがって、これらのカテゴリーは、一方では人格変数と他方では権力結果の間の媒介子を形成しなければならない。

ここで、W. クリュージャーは、願望の領域に対してA. H. マズロー命題を応用して、つぎのような2つの仮説を提示する。すなわち、行為者の願望ピラミットの上位の半分の動機がより強く特徴標示を表わすほど、それだけ彼の影響力ポテンシャルは強い。行為者の願望ピラミットの下位の半分の動機が強く特徴標示を表わすほど、それだけ彼の影響力ポテンシャルは弱い、というのがそれである。

第2に、個人的願望の領域に入れられねばならない人格変数として、後段で詳細に見るように、企業レリバントな態度カテゴリーが挙げられねばならない。

ここで態度概念とは、心理学から発した概念であって、文献では相対的に不正確に定式化されているけれども、<sup>(61)</sup> W. クリュージャーによれば、「行為者が環境の任意の事態に対してどんな姿勢をとるかを表現する」ものである。そこで、個人の企業レリバントな態度は、まず主観的評価の経過の成果とみなされる。行為者は、個人的目標を達成すべく貢献するのに、特定の企業が他の企業に比べて適当であるか否か、あるいはどの位適当であるかをテストすることによって、企業システムにおけるメンバーを評価し、このテストの結果をメンバーの「相対的目標適正」とみなすのである。

そして、企業自己的目标適正がどのように判断されるかに応じて、態度は、友好的 (positiv), 中立的 (neutral) あるいは敵対的 (negativ) となりうるのである。そのさい、W. クリュージャーは、企業関連的態度を分析上、(1)システム関連的態度、(2)集団関連的態度、(3)個人関連的態度、(4)課業関連的態度の領域に区別する。<sup>(62)</sup>

第3に、W. クリュージャーは、企業への依存性という視座から権力の相互現象をみる、R. M. エマーソン<sup>(63)</sup>によって提示された依存性概念を態度概念と関連させて、他方の企業の代替的メンバーの数と目標達成と、一方の企業における現実のメンバーの目標達成度の関係によって特徴づけることによって、J. G. マーチ = H. A. サイモンの誘因——貢献均衡の障害のさいに個人は経営をかわることができる、<sup>(64)</sup> というテーゼに対して、「参入意思決定の非対称性」(Asymmetrie der Beitrittsentscheidung) 現象を解明しているが、この点はとくに注目に値するであろう。

すなわち、個人が活動している経営の目標適正、現実のメンバーの目標達成度には、場合によっては、他の経営における計算上の同じ高い目標達成度よりも一層高い「確実性の度合」があるのである。言い換えれば、代替メンバーには、多かれ少なかれ、多くの不確実性、ひいてはリスクがあり、それに対して、現実のメンバーのリスクは相対的にわずかであり、かつよく評価されるのである。こうしたことは、一般的な移動性問題とならんで、必ずしも、誘因——貢献不均衡の場合には、労働の場所はただちにかえられない、ということを導く

のである。

そこで、依存性と態度という構成要素が個人の権力にどのように作用するかの問題に対する粗仮説として、(1)行為者の企業への依存性が高いほど、彼はそれだけ強く影響されるのであり、また逆も同様であり、(2)行為者の企業に対する全態度が友好的であるほど、彼はそれだけ企業側から影響される、逆もまた同様である、という2つの点が提示されうる。

つぎに、態度概念の視座から新しい組織論、管理論の文献で論議されることの多い現象、つまり「一体化」と「内面化」の現象に光をあてている点に注目しなければならない。W. クリュージャーは、W. ウェーバーの「個人が自我をそれと結合させる個人の人格と対象の観念連合的結合 (assoziative Verknüpfung) を一体化させる個人は、この一体化を意識させられるか、あるいは少なくとも、その基礎になっている観念連合を惹起することができる」という一体化の考え方に着眼し、自我は「中核目標」を含む<sup>69</sup>ということから出発することによって、「企業における一体化は、行為者が企業内部で可能性を見出し、そしてこの中核目標を相当程度まで実現する、という点に基づくものであり、同時に、中核目標は“全ての態度”(=既述の4つの企業関連の態度——筆者)によって決定的な性格を有するのであるから、“一体化”は企業に対する行為者の(極端な)友好的な全態度と同義である」と結論する。

また、こうした視座からすれば、フレンチ＝レーヴンのいわゆる「準拠権力」は、W. クリュージャーの企業関連の態度の(3)領域、つまり個人関連の態度に密接に関連することが容易に理解しうるであろう。W. クリュージャーにしたがえば、準拠権力は、とくに、影響者の「人格」に対する被影響者の友好的態度として検出されねばならないのである。そうした考察から、W. クリュージャーは、影響者の「人格」に対する被影響者の態度が友好的(敵対的)であるほど、彼はそれだけ強く(弱く)影響を及ぼされる、という仮説を抽出している。

このような方向にわれわれの視座を定めた場合、W. クリュージャーが述べているように、たしかに、被影響者が影響者を模範とみなす程度に、管理者の影響可能性は増大し、サンクション権力および情報権力の意味では、権力利用が

多く撤回されうるほど、それだけ個人関連的な態度は友好的となる、と考えられうる。したがって、被影響者の許容的行動傾向は、同じ程度に増大するであろう。そして、防衛的、とりわけ攻撃的行動は例外となり、影響者の権力コストは低下し、権力利用の効率<sup>66</sup>は増大する、とあってよい。

そのような考え方に立つならば、個人の一致行動が、一方では権力利用に、他方では個人関連的な態度にどのくらいまで基づくのが研究されねばならないであろう。W. クリュージャーは、その点に関して、フレンチ＝レーヴンの権力基底の意義をいろいろな企業に対して検討している、J. G. バッハマン (J. G. Bachman) 他<sup>67</sup>の研究を引照しつつ、人に対する友好的態度に基づく服従（準拠権力）が、被質問者によっては、処罰権力よりもほとんどもっぱら重要とみなされ、そして部分的には、報酬権力よりも高いとさえ分類された、という J. G. バッハマン他<sup>68</sup>の指摘のうち、権力関係の解明のデターミナントの重要性を見ている。同時にまた、システムの凝集力 (Zusammenhalt) はただ権力基底(サンクション権力、情報権力)に基づいてのみ解明されえない、という権力概念の限界もそこから明らかにされうる、とあってよい。

さらに、一体化とならぶ類似の現象としての「社会化」と密接に関連した、「内面化」現象を態度概念と結びつけて考察するに際して、W. クリュージャーは、W. キルシュ<sup>69</sup>の社会化概念の定義を取り上げて、行為者は、社会化過程の最後の段階として、一定の目標、あるいは意思を内面化すること、つまり、彼がもはや意識しないほどに、目標や意見が受容される段階が起りうる、という点に着眼することによって、社会化を、態度現象と関連させて、態度の獲得と変革のデターミナントとみなし、内面化を、態度が相当程度まで内面化されることとみなしている。そのような意味から、W. クリュージャーは、行為者が友好的（敵対的）態度を強く内面化しているほど、彼はそれだけ強く（弱く）影響を及ぼされる、という粗仮説を定式化している。

さらに、システムにおけるメンバー期間の通増とともに、友好的態度の傾向が増大することを論証している、D. T. ホール (D. T. Hall) 他<sup>69</sup>の経験的研究を引照しつつ、そこに社会化過程を見ることによって、個人の権力過程の経過

と成果について、(1)行為者の企業関連的態度が無意識的（内面化されている）であるほど、彼の権力行動はそれだけ多く、計算的行動からルーチンの行動へ転移する、(2)メンバー期間の遡増とともに、企業関連的態度は友好的となり、したがって、許容的行動の部分が增大する、という2つの結論を提示している。

最後に、W. クリュージャーは、近年のH. ツィーグラ（H. Ziegler）による企業関連的オーソリティの包括的研究の結論、すなわち、「オーソリティは、ある人がオーソリティを有するか否かという意味では、分類概念（klassifikatorische Begriff）とみなされるのではなく、むしろわれわれはスカラー分類（Skalar Abstufung）を着手しなければならない。そのさい、オーソリティの程度は、自由意思的な受容から抵抗による強制的服従まで達する<sup>40</sup>」ということから出発することによって、オーソリティ概念を態度概念に結合しようと試みている点に注目しなければならない。これまで、オーソリティ概念によって権力論議の一層広い中心概念が切り出されてきたことを想起するならば、それはきわめて興味深い試みだ、といわなければならないからである。

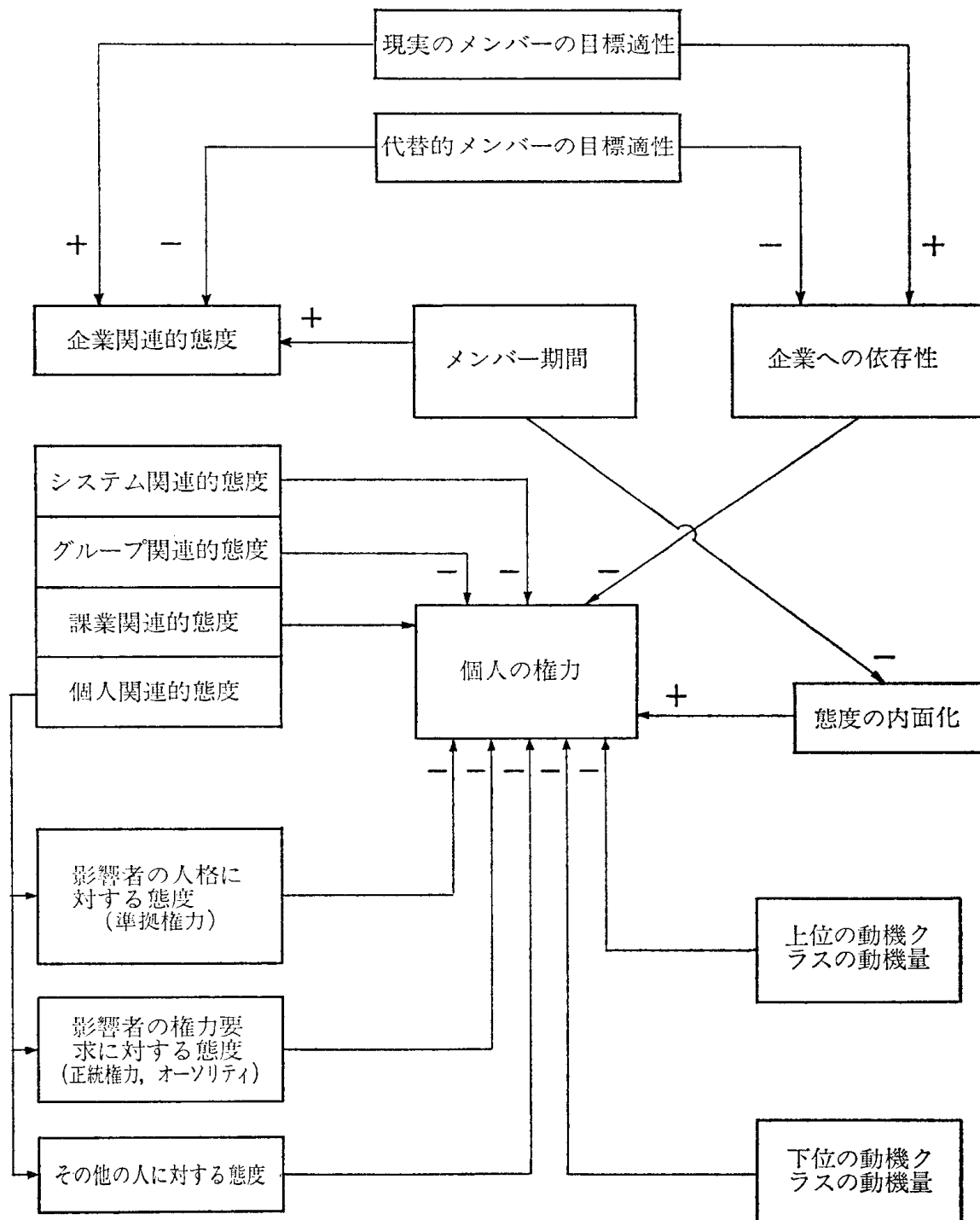
W. クリュージャーは、権力の正当性とそれから結果するオーソリティを、むしろ個人の態度の特殊な部分と把握し、オーソリティとは、影響者の権力要求に対する被影響者の「友好的態度」と措定する。そのように考えるならば、オーソリティは、行為者の友好的な企業レリバンタな態度の構成要素となり、(3)領域、つまり「全態度」のうちの個人関連的態度に関係することになる。そこから、影響者の「権力要求」に対する被影響者の態度が友好的（敵対的）であるほど、被影響者はそれだけ一致的（非一致的）に行動する、という仮説が定式化される。

1 図<sup>(4)</sup>は、W. クリュージャーによる既述の個人的願望の変数と個人的な権力ポテンシャルの間の仮説関係を包括的に表現するものである。

このデターミナントは、個人関連的態度の場合と同様に、理論的にきわめて興味深いものであり、かつすぐれてプラグマティックな意義をもつものである、といってよい。

## (ii) 個人的知識と能力変数

1 図



行為者の願望とならんで、彼の資格能力（知識，能力）も影響可能性の規定量とみなされねばならない。さらに、ここで権力の関係的性格を想起するならば、知識と能力の変数の絶対的範囲ではなく、他の行為者と彼の資格能力を比較する、相対的な意義が決定的に重要である。そのさい、特定の知識、あるいは能力を有するものが影響力を獲得するのであるから、資格能力の代替性が変

数カタログの一層広い変数として用いられねばならない。

### (iii) 組織的・制度的変数

行為者は、どのようなヒエラルヒー・レベルに属するものであれ、経営組織、管理組織の枠組において彼の個人的影響行為をおこなうのである。したがって、個人的権力のデターミナントの分析が経営組織・管理の変数に依拠しなければならないのは明らかである。

W. クリュージャーは、K. ブライヒェア (K. Bleicher) の研究<sup>(42)</sup>を出発基準として、組織度、公式化度、意思決定課業の分布、意思形成の種類、意思実施の種類、情報関係というメルクマールのどれが個人の権力にどのように作用するか、という形で問題を提起している。

ここでは、企業における権力分布の尺度たるに直接役立つと思われる変数について言及するにとどめる。

まず、意思決定課業の分布は、主として、個人の権力「範囲」の問題である。その他の条件が等しければ、とりわけ権力量が同じならば、行為者の権力は意思決定課業の分布によって変わる<sup>(43)</sup>。

つぎに、意思形成、意思実施の種類は、とくに権力量に作用するメカニズムである。個人的意思形成から同僚のそれに移行するならば、下位の当局の影響力量は増大し、同様な関係は、おそらく形はしだいに弱まるけれども、双方向的意思実施から多方向的なそれへの移行にも妥当する。

最後に、情報関係の種類も個人の影響可能性にとってレリバントである。つまり、コミュニケーションが多方向的に機能するほど、情報チャンネルはそれだけ多様に存し、またそれだけ個人の影響可能性も起るのである。これは、とくに、情報の垂直的側面に妥当するけれども、水平的情報にもあてはまる。

### (iv) 課業と状況変数

一層広いシステム変数として、W. クリュージャーは、システム課業と課業実施の状況を挙げている。われわれはすでに、課業と状況の中心的メルクマールを権力範囲の測定問題において取り扱ったことがあるので、ここでは、とくに<sup>(44)</sup>、システム課業について述べるにとどめる。システム課業の影響力は、環境が変



化する程度に増大する。われわれがシステム環境の変化度として、あるいは環境ダイナミックとして特徴づけるこの大きさも、ここでは状況変数と分類される。つまり、環境ダイナミックは組織・管理に対する中心的な影響力の大きさとみなされるのである<sup>(45)</sup>。

W. クリュージャーは、これに関連して、環境の不確実性が高い場合には、ヒエラルヒーの低いレベルの意義が増大することを確認した、P. R. ローレンス = J. W. ローシュの研究<sup>(46)</sup>を引照して、企業環境の高い不確実性は、影響力を減少させる傾向に反作用するデターミナントとみなすのであるが、こうした取り扱い方は、最近のこの関係の研究においては、むしろ一般的傾向である、といっているであろう。

#### (V) 個人的権力のデターミナント・プロフィール

われわれはこれまで、W. クリュージャーの個人的権力の個々のデターミナント論を解釈しつつ、可能な限り簡潔に、分析的にパラフレーズしてきた。

行為者のすべての権力ポテンシャルは、多元的であれ、単一的であれ、既述の変数の同時的・共有的作用から生じる、と考えられる。つまり、行為者の権力像はいろいろな変数から多様に構成されるであろう。そこでわれわれは、よりよい判断を可能にすべく、既述の変数群を類型的に総括するのてなければならない。<sup>(47)</sup> 2図は、W. クリュージャーによる変数群のカタログから、個人的権力デターミナント（権力プロフィール）の八つの布置を描き出したものである。

2 図

デターミナント群	権力プロフィール							
	1	2	3	4	5	6	7	8
人格変数	-	+	-	-	+	+	-	+
組織的・制度的変数	-	-	+	-	+	-	+	+
課業・状況変数	-	-	-	+	-	+	+	+

その図式における+は、影響力を媒介する特徴標示を、-はそれを阻止する特徴標示を意味している。1と8は極端な場合である。つまり、1は影響力ポ

テンシャルのない行為者を、8の場合は、包括的な影響力ポテンシャルをもつ行為者を示している。

2の場合は、人格特定の影響力ポテンシャルを有するが、権力の課業相関・組織相関をもたない行為者を象徴する。たとえば、人格に基づいて影響力を有するが、ヒエラルヒーの位置や彼の課業に基づいて権力ポテンシャルを自由に使えない、インフォーマルな管理者が想起されねばならない。

3の場合は、課業の担い手はただ組織的・制度的権力を自由に使用するが、彼に権力を供給させ得る人格と課業をもたない布置を示すものである。こうした権力プロフィールは、主として、ルーチン労働によって営まれるか、あるいはスタッフによって助言されるライン位置を示している<sup>(48)</sup>。

4と6は、それに対応するスタッフ、つまり、人格、課業に基づいて影響力を行使しうる行為者にあたる。

7の場合は、組織的・課業的影響可能性を自由に使用するが、しかしそれに対して、人格的前提をもたない可能性を表現している<sup>(49)</sup>。

もとより、こうしたW. クリュージャーによる個人的権力プロフィールは、それが権力変革の戦略を現出させうる限りにおいて、理論的というより、むしろプラグマティックな視座の下で、きわめて重要なものであろう。たとえば、われわれがある行為者（集団）の権力を拡大（縮小）したければ、影響力を阻止（促進）するデターミナント特徴標示を「転極」しようと試みることができるであろう。

## 2 マクロ権力のデターミナント<sup>50</sup>

集団権力関連的なデターミナント研究のためのアプローチは、文献では、相対的にまれである、という特殊権力研究の今日的状況の中であって、W. クリュージャーは、この分野における最近の代表的研究である、D. J. ヒクソン他の研究業績を出発基準としながら、システム論的観点から、独自のメルクマールを用いて、若干の修正を加えている。

われわれはすでに、D. J. ヒクソン他の理論仮説を中心的に取り扱ったことがあるので、ここでは、W. クリュージャーのデターミナント論議を考察する、<sup>51</sup>

という旨に必要な限りにおいて、D. J. ヒクソン他の理論的枠組の出発点を提示しておこう。

D. J. ヒクソン他のさい、下位単位 (=サブシステム) Bの権力は、原則的に、「(1) Bが他の下位単位の要件を満たす能力を有する程度に、(2) Bがこの能力を独占する程度に、他の下位単位より権力を有する。現代組織に直面する中心問題が不確実性であってみれば、組織におけるBの権力は、Bが他の下位単位に対する不確実性を処理する程度によって、およびBの処理活動が他の所で入手可能な程度によって部分的に決定されるであろう」という点に依存する。

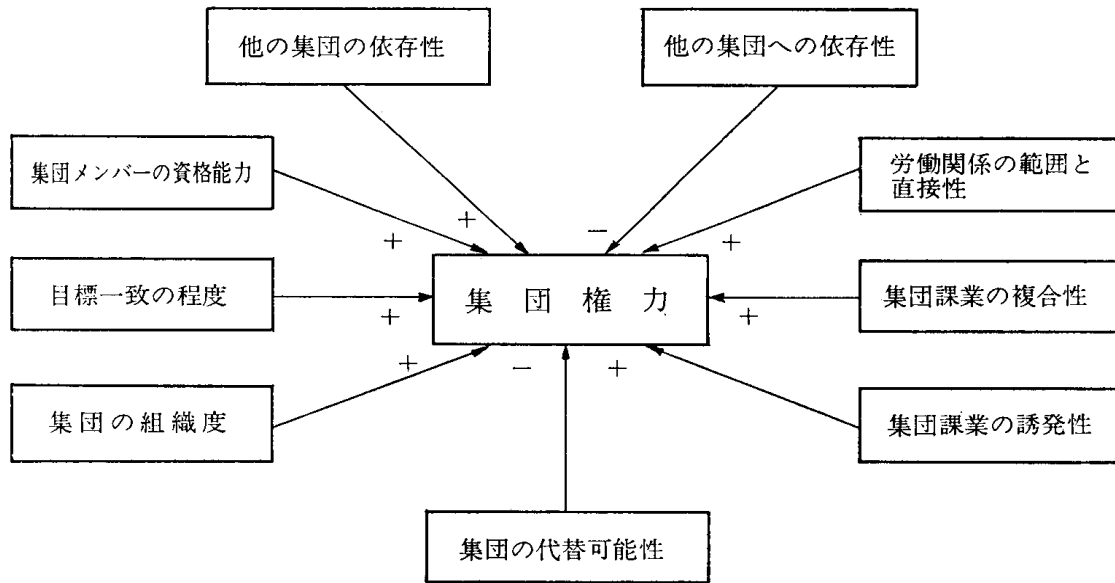
そのさい、不確実性概念がきわめて広く理解されている、という点が指摘されねばならない。W. クリュージャーは、社会的システムの機能を複合性の検出と処理にみる、N. ルーマン (N. Luhmann) の研究<sup>63)</sup>に同意する立場に立って、サブシステムの権力は、他の条件が等しければ、この機能を遂行するのにそれがなす貢献によって変わらねばならない、と主張する。

ここで複合性とは、N. ルーマンによれば、「可能なエネルギーの全体」(Gesamtheit der möglichen Energie) と把握される。W. クリュージャーは、システムが「環境」複合性のみならず、同様に高い自己複合性をも有する、という点に言及し、複合性は、つぎのような3つの対象の要素の数で、すなわち、(1)多様体 (Varität) : これによって程度が措定される。(2)連結度 (Konnektivität) : 要素は関係によって連結される。この概念で関係の程度は特徴づけられる。(3)変動性 (Variabilität) : この複合性の部分は、要素—関係の所与の要素、関係叢 (Beziehungsgeflecht) および関係形態をとりうる、いろいろな状態種類を意味する、という要素で測定されうる、という条件<sup>64)</sup>に着眼することによって、デターミナント問題を複合性考察から出発させ、一層詳細に規定する。

3図<sup>65)</sup>は、W. クリュージャーの個人的権力とのアナログによるマクロ権力のデターミナントを簡潔に表現したものである。

まず第1に、ここで注目しなければならないのは、デターミナントとしての課業の複合性概念である。この抽象的概念としての課業の複合性は、とりわけ既述の課業・状況変数によって精密に規定される。ここでは重複をさける目的で、

3 図



とくに、専門化度と定型化度の2つのメルクマールについて述べるにとどめる。

定型化概念によって課業の被規定性と被決定因性の程度が特徴づけられる。そのさい、(1)システム課業がプログラムによる程度、(2)プログラムの詳細度、という2つの部分問題がそれによって述べられる。あるシステムにおいて定型化度が高められる程度に、個人の展開可能性は低下する、というのは周知のことである。<sup>69</sup>すなわち、活動が強く定型化されるほど、それだけ行動余地はわずかになるのである。

3図における集団課業の複合性というデターミナントは、ルーチン課業を負わされる管理者は影響を失うようになり、逆に、行為者は、上役の超過荷重をルーチン課業によって、自己を不可欠なものにするほど十分に利用することによって権力を増大することができる、というW.クリューガーの個人的権力デターミナントをマクロ権力のデターミナントにアナログとして用いたものである。

第2に、専門化度とは、ある(サブ)システムにおける分業の度合の大きさである。W.クリューガーは、分業の大きさをスカラーを用いて測定するために提示されたA.キーザー(A. Kieser)<sup>67</sup>の研究に基づいて、高度の分業がシステムの増大する人の数によって生じる点に着目することによって、課業が小さいほど、権力範囲はそれだけ小さくなることを指摘する。つまり、専門化度は、

個人の権力をしだいに減少させるのであり、集団課業の複合性をさらに精密に規定するものである。

最後に、W. クリュージャーのデターミナント論議のなかで特に注目に値するものとして、課業の誘発性を提示していることを指摘しなければならない。ここで課業の誘発性とは、それぞれの課業が他の(サブ)システムに対してどのような意義を有するかを意味するけれども、これは、上述の計画的カテゴリーとしての課業複合性の不十分さを補完する上で枢要なデターミナントである、とあってよい。

#### IV 結 語

われわれのこれまでの論議から、権力原因の理論的分析における一般的原因領域を、相対的にグローバルな人格変数、とりわけモチベーション変数とシステム変数に区別し、権力の成立を明瞭にする啓発的な一連の諸関係が明らかにされ、さらに、この分析の立場を、理論的観点からも、プラグマティックな観点からも、より満足のいく形にすべく、こうした一般的な原因領域を特定の個別原因に区分する目的で、権力のデターミナント変数のカタログを創り出そうと着手する、W. クリュージャーの興味深い試みが、十分つくしえなかった論点があるにしても、ある程度明らかになったであろう。

そのさい、一方ではレリバントな人格変数(願望、知識および能力変数)、他方ではシステム変数(組織的・制度的変数および課業・状況変数)を、このカタログの構成要素として精緻化しつつ、たとえば、オーソリティ、一体化といったこれまでの権力論議における中心的な構成物をこれに関連して基礎づけている点で、すぐれた示唆に富む試みといわねばならない。ここでは、重複をさける目的で、態度概念についてのみ述べるにとどめる。

さて、理論的観点からみてきわめて重要な問題意識は、これまでのアングロ・サクソンとドイツ語圏の理論的・経験的研究業績を統合的に駆使して、既述のモチベーションと並んで、企業関連的態度に言及している点であろう。この企業関連的態度なる概念こそは、上述の権力論議の中心的構成物を統一的視座

から解釈し、アウフヘーベンするに有用と見えるからである。

このように考えてくると、つぎのような形で理論的に定式化されうるであろう。

すなわち、まず第1に、オーソリティ、正当権力についてである。オーソリティは、種々の文献では権力関係を説明すべくいろいろの徴標をもって用いられているけれども、このような態度概念との関連から見れば、特定の態度の1部とみなされうる。つまり、権力要求および影響者の側の権力利用権に対する被影響者の友好的態度とみなされうるのである。

同様に、一体化、準拠権力は影響者に対する被影響者の友好的態度とみなされうる。

この双方の問題圏は、その意義において、こうした態度が内面的である程度に強化される。そして、内面化、一体化およびオーソリティは、権力を説明するための中心的メカニズムであって、それらは権力の乗数として作用する、と考えられる。すなわち、それらが影響者の権力を高め、被影響者のそれを低める。被影響者のさい、上述のメカニズムが効果的になるほど、それだけ彼の権力行動様式、すなわち、防衛的、許容的、攻撃的行動傾向が強くなり、同じ程度に、影響者の側の権力利用の効率は高まる、と考えられる。

こうした理論的・概念的定式化の操作化の試みは、権力基底と権力のデターミナントを区別し、権力基底を「自由に処理しうる」というメルクマールでつかまえ、かつ権力を媒介するデターミナントを把えようとする、W. クリュエーガーの考え方の特徴の1つの表われである、<sup>69</sup>とあってよいが、権力過程自体が本来ダイナミックな性格をもつことを考え合わせる限り、重要な理論的分析の方向であって、一層の現実接近を強め、その操作可能性を増大させるものであろう。

最後に、企業における権力過程、なかんずくマクロ権力過程の研究は、理論的にも経験的にも、わが国はもとより、アングロ・サクソンとドイツ語圏の経営学においては、最近はじまったばかりである、という今日的情況では、確定的な、あるいは統一的な理論的枠組をみることは困難とあってよい。同時にこ

んご、デターミナントにかんする種々の研究が、特殊権力の研究の進展にともなって、種々のところで提示されるであろう。このように考えてくると、W. クリュージャーのそれも、こんごの類似の研究に対する仮説の示唆、提示という点で、重要な理論的貢献をもたらしうる、とあってよい。

- (26) Ralf-Bodo, Schmidt, *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Bd. 2, Stuttgart, 1973, S. 130 ff (吉田和夫監修, 海道ノブチカ訳『企業経済学, 第2巻 目標達成編』, 千倉書房, 昭和53年, p. 166 ff).
- (27) E. Witte, Zu einer empirischen Theorie der Führung, In: J. Wild (Hrsg.), *Unternehmensführung*, Berlin, 1974, S. 197 f.
- (28) W. Krüger, *Macht in der Unternehmung*, C. E. Poeschel, 1974, S. 81.
- (29) 権力の担い手は、企業においては、とりわけ個人と集団である。個人過程はひっくるめて集団において作用する。したがって、集団の権力について言明しうるには、まず個人的な権力過程が明らかにされねばならない。それは、過程的分析においては、分析の最小の礎石を形成するのであるから、ここでは、「マイクロ」権力過程と呼ばれるのである。そうしたマイクロ過程から、集団、集合体 (Kollektive) 内および間の権力過程が措定される。そして、これら2つの過程カテゴリーは「マクロ」過程と呼ばれる。
- 権力のマイクロ現象とマクロ現象間の境界区分は、分析上おこなわれるにすぎないのであって、実際には、孤立的なマイクロ権力過程は考えられない。また、マイクロ権力現象の問題が幅広い領域から考察されているのは、W. クリュージャーが還元主義的取り扱い方をとっており、そうした意味で、マクロ現象はマイクロ現象に還元されるからである。経営経済学における、いわゆる還元主義に関する詳細は次を参照。W. Kirsch, *Entscheidungsprozesse* Bd. 3, Wiesbaden, 1971, S. 95 ff; W. Braun, Reduktionismus versus Funktionalismus—Methodische Anmerkungen zur Theorie sozialwissenschaftlicher Forschung in der Betriebswirtschaftslehre, In: G. Reber (Hrsg.), *Personal—und Sozialorientierung der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. I; Eröffnungsvortrag Personalwesen/Organisation, C. E. Poeschel, 1977.
- (30) 同様なカテゴリーは、E. Witte, *a. a. O.*, に依拠した、C. A. Gibb, Leadership, In: G. Lindzey, E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology*, Vol. IV, 2nd Edition, Reading, Mass, 1969 にも見られるが、W. クリュージャーは、さらにそれを補強しようとするものである。
- (31) W. Kirsch, *Entscheidungsprozesse* Bd. 3, Wiesbaden, 1971, S. 162 ff.
- (32) こうした企業関連的態度の特徴づけの原則は、とりわけ、J. G. March=H. A. Simon, *Organizations*, John Wiley & Sons, 1958, p. 84 ff (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, p. 128 ff) における誘因——貢献の理論と R. B. Schmidt, *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Bd. 1, Stuttgart, 2. Auflage 1977, S. 48 ff (吉田和夫監修, 海道ノブチカ訳『企業経済学, 第1巻, 基礎編』, 千倉書房, 昭和49年, p. 59 ff) における企業の用具的機能のアプローチを継承するものである。

- (33) R. M. Emerson, Power-Dependence Relations, *American Sociological Review*, 1962, Vol. 27.
- (34) J. G. March = H. A. Simon, *Organizations*, John Wiley & Sons, 1958, p. 84 ff (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, p. 128 ff).
- (35) 中核目標とは, 行為者がとくに重視する(権力一)目標である。
- (36) どのような具体的な行動様式, 権力代替案が行為者に自由に供せられているかを研究するのが問題となるけれども, こうした問題提起に示差的に答えるのは, 行為者が実際に用いる個々の権力用具(Machtinstrumente)がきわめて多様である限り, 困難であろう。
- したがって, 不完全なカタログを作成するのはあまり合目的ではなく, むしろこうした研究状況では, 体系的かつ類型的に進め, そして可能な限り, 幅広い現実の権力行動のスペクトルを区分するのが最も有意義であろう。
- ところで, W. クリュエーガーは, 特別な関心から, 「行動方向」のメルクマール, たとえば, 行為者は影響試みに従って行動するか否か, 彼は, 適応し, 服従し, 退却するか, あるいは抵抗するかどうか, という視座の下で, つぎのような権力代替案の3つのカテゴリーを区別する。
- すなわち, (1) 許容的行動: 行為者は, 自由意思的に, あるいは甘受的に権力インパルスに従う。(2) 防衛的行動: 行為者は権力インパルスに非自由意思的に屈服する。(3) 攻撃的行動: 行為者は権力インパルスに対して抵抗をくわえる, というのがそれである。
- つまり, (1)の行動様式は, 影響試みが被影響者の目標と一致し, コンフリクト自由な「従順性」が起りうることを, (2)は, 服従, 後退, 譲歩, すなわち被影響者にとってはコンフリクトと結びつくことを, (3)は, 他方の影響試みに対する抵抗, および自己の影響試みの喚起を意味する。こうした3つの行動様式なる概念は, 種々の考えられうる権力効果を措定し, かつ操作性を高める上で, すこぶる重要な役割を演じる, とみえる。詳細はつぎを参照。W. Krüger, *a. a. O.*, S. 61 ff.
- (37) J. G. Bachman, D. G. Bowers, Ph. M. Marcus, Bases of Supervisory Power: a comparative study in five Organizational settings, In: A. S. Tannendaum, *Control in Organizations*, McGraw-Hill, 1968.
- (38) W. Kirsch, *Entscheidungsprozesse*, Bd. 3, S. 174 ff.
- (39) D. T. Hall, B. Schneider, H. T. Nygren, Personal factors in Organizational Identification, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, 1970.
- (40) H. Ziegler, *Strukturen und Prozesse der Autorität in der Unternehmung*, Stuttgart, 1970, S. 53.
- (41) W. Krüger, *a. a. O.*, S. 91.
- (42) K. Bleicher, *Perspektiven für Organisation und Führung von Unternehmungen*, Baden-Baden und Bad Homburg v. d. H. 1971.
- (43) 拙稿, 「企業における権力測定理論」『駒大経営研究』, 第10巻第2・3号。
- (44) *Ibid.*
- (45) 最近のこのような研究傾向の概要については次を参照。W. H. Staehle, *Organisation und Führung sozio-technischer Systeme*, Stuttgart, 1973.
- (46) P. R. Lawrence, J. W. Lorsch, *Organization and Environment*, Boston, 1967 (吉田博訳『組織の条件適応理論』, 産業能率短大出版部, 昭和52年)。



- (47) W. Krüger, *a. a. O.*, S. 99; vgl., Ralf-Bodo Schmidt, *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Bd. 2, Stuttgart, 1973, S. 155 ff. (吉田和夫監修・海道ノブチカ訳『企業経済学, 第2巻, 目標達成編』, 千倉書房, 昭和53年, p. 202 ff).
- (48) この点については次も参照。M. Irle, *Macht und Entscheidungen in Organisationen*, Frankfurt, 1971.
- (49) R-B, シュミットは, 可能な例として, 監査役会における従業員代表を挙げている。Ralf-Bodo Schmidt, *a. a. O.*, S. 160 (吉田和夫監修・海道ノブチカ訳『企業経済学, 第2巻, 目標達成編』, 千倉書房, 昭和53年, p. 209).
- (50) 本稿注) 29参照。
- (51) 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*, vol. 16, 1971.
- (52) 拙稿, 「権力と組織的意思決定 (承前)」『商経論集』早大, 第31号。
- (53) N. Luhmann, Soziology als Theorie sozialer Systeme, In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 1967, S. 619.
- (54) R. Beensen, *Komplexitätsbeherrschung in der Wirtschaftswissenschaften*, Berlin, 1970, S. 11 f; W. Krüger, *a. a. O.*, S. 119.  
 これと全く同様な立場からの権力理論における複合性次元の詳細な概念的考察については次を参照。A. S. Mcfarland, *Power and Leadership in pluralist Systems*, Stanford University Press, 1969, esp. chap. 2.
- (55) W. Krüger, *a. a. O.*, S. 112.
- (56) 拙稿, 「企業における政治過程の分析枠組」『駒大経営研究』, 第9巻第2号。
- (57) A. Kieser, *Die Messung der Organisationsstruktur*, Köln, 1974. Arbeitspapier Nr. 4, Seminar für allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisationslehre der Universität zu Köln.
- (58) ちなみに, 下図 (W. Krüger, *a. a. O.*, S. 16) は, 「自由に処理できる」というメルクマール

	フレンチ=レーヴンの権力基底	変 形	
1	報 酬 権 力	権力基底: サンクシヨ (サンクシヨ権力)	報 酬 権 力 (正のサンクシヨ)
2	強 制 権 力		処 罰 権 力 (負のサンクシヨ)
3	専 門 権 力	権 力 基 底: 情 報 (情 報 権 力)	
4	準 拠 権 力	自立せる権力基底ではない : 被影響者の態度の成分	影 響 者 対 于 被 影 響 者 の 強 友 好 的 態 度 (positive Einstellung)
5	正 当 権 力		影 響 者 の 権 力 行 使 権 対 于 被 影 響 者 の (強 友 好 的 態 度)

でもって権力基底を規定する、W. クリューガー独自の権力基底の分類の新しい試みであるけれども、権力に関する論議において、権力過程と権力基底が融合された形で取り扱われているのが多い、という事実を考えた場合、これは重要な試みである、といわねばならない。