

組織における権力分析

—資源依存アプローチの批判的検討—¹

山中 伸彦

Power in Organizations: A Critical Review on the Resource Dependence Approach

YAMANAKA, Nobuhiko

Abstract

As the mainstream of research, the resource dependence approach has contributed to making advances in studies on power in organizations. But it would appear that its findings about power in organizations are confined to rather simple argument, such as 'power adheres to those who can cope with the critical problems of the organization or those who can provide the organization with the critical resources'. The purpose of this article is to make a critical study on the argument of the resource dependence approach and to elucidate its contribution and limitation.

要約

組織における権力に関する資源依存アプローチによる一連の研究は、今日まで研究上のメインストリームとして一定の成果を上げてきたけれども、そこで明らかにされてきた知見は、組織にとってクリティカルな問題を処理したり、組織に対してクリティカルな資源を供給する個人や集団が組織において権力を有する、という比較的単純な知見に止まっているように思われる。本稿の目的は、組織における権力現象に関するより深い洞察や知見の獲得のための予備的作業として、資源依存アプローチの一連の研究に対する批判的検討を通じて、その問題点と限界を明らかにするとともに、今後の分析課題を指摘することである。

キーワード

組織 / 権力 / 資源依存関係 / 不確実性 / 組織的現実

1. 問題の所在

経営組織は機能的分業に基づく複合的な分業構造であると同時に、多様な相異なる利害、

価値観、選好を有する諸個人の相互作用から構成される人間の目的集合体である。経営組織としての統一的な意思決定や行動は、諸個人・諸集団の価値観・利害・選好の相違やコンフリクトの克服とある種の合意形成のプ

プロセスを通じてこそ実現されるとすれば、こうしたプロセスは、権力の行使、ネゴシエーション、バーゲニング等からなるポリティカルなプロセスにほかならない。権力現象はこうしたポリティカルなプロセスの中核をなすものであり、したがって、組織における諸個人・諸集団の意図や行為、それらの相互作用が、コンフリクト克服やある種の合意形成を経てどのように組織としての統一的ないし決定や行動を帰結するのか、さらに翻って組織的な決定や行動が組織における諸個人の意図や行為、相互作用にどのように影響を及ぼし、それらを規定していくのかといったプロセスを権力現象の視点から実証的に解明していくことは経営組織についてのより深い洞察と理解を可能にする²。

また、戦略的な視点からすれば、急速かつ劇的な変化が日常化した今日の経営環境に、迅速かつ柔軟に適応すべく、持続的な組織変革の必要性がしばしば指摘されている。こうした組織変革は不可避的に従来の組織における権力構造の在り方をも変革せざるを得ない。うえ、そうした変革の成否を左右する要因として、変革に伴うコンフリクトや抵抗の処理がしばしば論じられるとすれば、組織変革の戦略的実践に際して、組織における権力現象に対する理解は不可欠である。

さらに組織における権力現象の解明は、こうした戦略的な意義にとどまらない、より深い実践的な意義を有する。現代経営組織が競争力と効率性の向上のみならず諸個人の職業生活の「豊かさ」や「満足感」の向上をも課題とするならば、言い換えるなら組織における個人の「生」の問題をも視野に入れていかなければならないとすれば、こうした問題を考察するうえで、組織における諸個人を取り巻く権力現象の実証的な解明を進めていくことは不可欠である。我々が企業やその他様々

な組織の中で日常的に観察したり、経験したりしている組織の「不条理」や「不合理」「理不尽さ」といったものについて思いを巡らすとき、曖昧模糊とした組織の「権力」の存在が認められるのである³。

しかし、こうした組織における「権力」について、われわれはどこまで理解しているのだろうか。われわれはわれわれの組織生活をめぐる「権力」問題⁴について、そうした問題を十分に理解し、解決していくために必要な理論的知見や分析ツールを備えているといえるだろうか。

研究史を振り返れば、今日まで、研究上のメイン・ストリームとして展開されてきている一連の実証的分析を見ると、そこには一つの「実証主義パイアス」(沼上、2000b)ともいえるものが存在しているように思われる。すなわち今日の組織における権力現象に関する実証分析の現状に対しては、「組織の目標達成にとってカギとなる問題に対処している部門に権力が発生するという単純な知見の域を出ていないのではなからうか」(沼上、2000c)という批判が適切であるように思われるのである。

そもそも「権力」の概念そのものがいまだ論争的な状況にあり、概念の操作性や現象測定固有の困難性という点を考慮すれば、より実証的な測定や解析が可能であるかどうか(敢えていえば「容易」であるかどうか)という観点から、操作的な現象の定義や分析の方法が選択されるのはある意味ではやむを得ないともいえるし、そうした分析が一定の成果をあげてきたことはこれまでの権力の実証分析の蓄積が主としてこの種の研究成果に拠っていることを考えれば明らかである。しかし組織における権力現象に関するより深い洞察や新たな知見を求めようとするれば、これまでの実証分析が行ってきた操作的な概念定義やフ

レームワークにとどまらないより多様な分析や理論的な研究が要求されることとなる。しかし、こうした新たな概念定義や理論的フレームワークの構築は必ずしも容易ではなく、そうした作業は段階的に進められざるを得ない。したがって、まず必要とされる作業は、これまでの実証分析の成果及びその概念定義やフレームワークを批判的に検討し、その有効性と限界を明確にしたうえで、これまでの研究が何を明らかにし、何を明らかにできていないのかを確認することである。

以上のような問題意識から、本稿は、今日まで組織における権力研究のメイン・ストリームとして、またとりわけ組織における権力現象の実証的分析において極めて説得的かつ有力な研究アプローチとして展開されてきている「資源依存アプローチ」を対象として、その批判的検討を通じて本アプローチの問題点と限界を明らかにし、そのうえで今後の分析上の課題を指摘することを目的とするものである⁵。

2. 組織における権力研究の展開と資源依存アプローチ

資源依存アプローチの権力研究とは、組織における権力を、組織における諸個人・集団の間の資源（情報、専門能力、資金など）依存関係から説明しようとするものである。検討に先立って、組織における権力研究の研究史を概観し、こうした資源依存アプローチへと通ずる研究の系譜を確認しておきたい⁶。

組織における権力研究の端緒をどこに求めるかは、それ相当の検討を必要とする課題であるが、その実証的・経験的研究の礎石となる基本的な組織観を提示したという意味では、March（1962）の研究を指摘することが出来る。Marchは、企業組織は「それぞれ個

人的目標において相当の異質性を有する人々の複雑な混成からなる組織が単一の選好序列を形成するプロセス」を内在するものであり、「経済的制約のもとにある社会政治的コンフリクト・システム」として説明されるべきことを指摘した。こうした「社会政治的コンフリクト・システム」としての組織という組織観は、組織における権力研究の最も基本的な組織観となっている。ここにおいて、権力研究の中核的な分析的概念である権力、コンフリクト、バーゲニング、ポリティクスといった概念が強調されることとなる。

Marchの研究はCyert and March（1963）に直接的に引き継がれ、「企業の行動理論」として展開され、連合体による交渉プロセスとしての企業の目的形成プロセスが論じられるとともに、企業が対処すべき課題としての「不確実性」の問題が指摘された。

続いてCrozier（1964）はフランスのタバコ専売公社（「産業的独占」）の工場組織の研究から、組織における権力の源泉が不確実性への対処能力にあるということを示した。こうしたCrozierの研究によって、組織における権力は、Cyert and March（1963）において企業の課題とされた「不確実性」と関連付けられることとなった。

さらにThompson（1967）は、Simon、March、Cyert and March、Crozierらの研究から、組織研究の「新たな伝統」として、組織を「オープンシステムとして、すなわち不確定的でありかつ不確実性に直面するもの」とであると同時に「合理性の基準の対象として、すなわち確定性と確実性を要求するもの」として論じた。Thompsonによって、組織の最も重要かつクリティカルな課題は不確実性のへの対処・処理であるということが指摘された。

こうした系譜、より直接的にはCrozier、Thompsonを経て、資源依存アプローチ、特

に戦略的コンティンジェンシー理論の最も基本的な分析的コンセプトである「不確実性への対処が権力の源泉である」という仮説が導かれてくることとなる。

一方資源依存アプローチの権力研究の採用する操作的な権力概念は、組織研究それ自体ではなく、Dahl (1957)、Emerson (1962) らの研究に基づいている。

Dahl は権力を行動の決定として捉えた。こうした Dahl の行動主義的権力概念は、戦略的コンティンジェンシー理論において直接的に採用されることとなった。また Emerson は、権力を依存関係と関連付けることによって、資源依存アプローチの操作的な権力概念を提供した。Emerson は、社会関係は相互依存を必然的に伴うものであるとし、権力関係を依存関係と等置する。すなわち「AのBに対する権力は、BのAに対する依存と等しいのであり、さらにこれに基づいている」とされるのである。ここにおいて権力は依存関係によって規定されるという資源依存アプローチの基本的な権力概念が導かれることとなる⁷。

以上を要するに、資源依存アプローチは、その権力概念については Dahl、Emerson らの研究、さらに分析の理論的背景については、March、Cyert and March、より直接的に Crozier、Thompson らの研究に由来していると指摘することが出来るだろう。

3. 組織における権力と不確実性

Thompson が指摘するように、組織は「オープン・システムであり、また不確定的でありかつ不確実性に直面するものであるとともに、しかし合理性の基準に支配される、それゆえ確実性を要求するもの」であるとすれば、組織は環境に適応するために、環境の不確実

性を専門的に処理するような部分を創設し、他の部分を確実性ないしそれに近い状態のもとで機能するよう専門化することによって不確実性に対処しようとする。すなわち環境適応という外的な柔軟性と確実かつ合理的な活動の遂行という内的な効率性を達成しようとする組織にとって、最もクリティカルな課題とは組織が環境との相互作用のなかで直面する「不確実性の処理」なのである。ここから、組織にとって最もクリティカルな課題が「不確実性の処理」であるならば、そうした不確実性をより効果的に処理できるような諸個人や集団、部門が組織においてより権力を有するであろうとして、組織における権力を「不確実性への対処能力」によって説明しようとするのが、Hickson らによる一連の「戦略的コンティンジェンシー理論」の研究である (Hickson et al., 1971; Hinings et al., 1974)。

組織の機能別分業構造は、組織における諸個人や部門の間に相互依存関係をもたらず。こうした相互依存関係のなかで、各個人や各部門はそれぞれのタスク活動を効率的に遂行するのであるが、その際問題となるのが、そうしたタスク活動の遂行に伴う「不確実性の処理」である。確実かつ効率的なタスク活動の遂行のためには、不確実性の処理が不可欠であるが、当の個人や部門がそうした不確実性を十分に処理できない場合やそもそも不確実性への十分な対処能力を持たないような場合がある。そのような場合には、そうした個人や部門は、不確実性をより効果的に処理できる能力を持つ個人や部門に依存せざるを得ない。さらに、「不確実性への対処能力は組織における一つのクリティカルな資源として定義されうる」(Pfeffer, 1981: 109) とすれば、組織における個人や部門の間には、「不確実性への対処能力」という資源をめぐって資源依存関係が存在することになるのである。

さて、戦略的コンティンジェンシー理論は、こうした依存関係から組織における権力を説明する。すなわち組織においてある部門（サブユニット）は、その部門が他の部門の要求を満たす能力を有する程度において、その部門がその能力を独占する程度において、他の部門よりも権力を有するのである。

ここから戦略的コンティンジェンシー理論の最も基本的な仮説が導出される。すなわち、組織の最も重要な課題が不確実性の対処であるとすれば、ある部門は、他の部門にとっての不確実性を処理できる程度において（さらにその処理能力が他に確保不可能な程度において）組織において権力を持つこととなるというものである。

Hickson らは上のような基本的な仮説から、従属変数として「権力」、独立変数として「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」、さらに間接的に権力に影響を与えるものとして「作業のルーティン化」という変数を設定した。ここから具体的な分析的仮説を設定するとともに、「戦略的コンティンジェンシー・モデル」が提示された（Hickson et al., 1971）。

さらに、一連の戦略的コンティンジェンシー理論の研究では、モデルの経験的データによる検証も行われている（Hinings et al., 1974）。Hinings らは、部門の権力を従属変数として、戦略的コンティンジェンシー理論において提示された各コンティンジェンシー要因を独立変数として設定した。部門の権力の測定は、各部門長に対する面接から、地位権力、参画権力が測定され、質問票から知覚権力が測定された。

代替可能性は、部門の活動に対する代替的成果を獲得する組織の能力として理解される。代替可能性は、管理的代替可能性と、職

員代替可能性、さらにこれに加え、仮定的代替可能性として、内部代替可能性、部門間代替可能性、外部代替可能性が測定された。

作業浸透性は、部門間のタスクの相互連結の程度として理解され、面接を通じて、各々の部門へのインプットがどこからもたらされて、アウトプットがどこに向けて産出されるのかについてのデータが収集された。作業即時性は、部門の作業が組織の最終的な成果に対して影響を及ぼす程度であり、その速度と強度が測定された。作業即時性の速度は、面接を通じて、各部門のタスクが行われなかった場合にどれほどの期間最終製品の出荷を持続できるかという質問を通じて測定された。

不確実性は、将来の出来事についての情報の欠如であり、それゆえ代替案とその帰結が予測できないこととして理解された。不確実性は、面接を通じて、相当程度の予測不可能性を有する10項目のインプットの傾向、範囲、規則性の変動のパターン化の度合いが測定された。ここから、「無変動」から「パターン化されない変動」までの6つの尺度が導出され、測定された。

対処は、不確実性の効果的な処理として理解される。部門は不確実性に対処し、それによって他の部門に確実性を供給しなくてはならない。こうした対処活動は不確実性の尺度と組み合わせられ、「高いパターン化された変動に対する高い対処」から「低いパターン化された変動に対する低い対処」までの10の尺度が導出され、測定された。

各コンティンジェンシー変数と、部門の権力との相関関係を分析したところ、パターン化されない変動、不確実性の対処、作業即時性、代替不可能性、作業浸透性の変数全てが、権力と積極的に関連することが示された。なかでも不確実性への対処が権力と最も高い相

関関係にあり、戦略的コンティンジェンシー理論の基本的仮説、すなわち不確実性への対処が権力において最も重要であるという仮説を支持することとなった。不確実性の次ぎに権力と相関関係にあった変数は作業即時性であり、続いて代替不可能性、作業浸透性の順であった。

ここから、Hiningsらは、組織においていかにして権力が獲得されるかを説明する2つのモデルを提示している。すなわち、組織において部門が権力を獲得するうえで重要な鍵となるのは作業即時性と不確実性への対処能力である。したがって、権力獲得のためには、いかにして他の部門に対する高度の作業即時性を確保し、高い不確実性に直面するようなタスク領域に参入するとともに、そうした不確実性を効果的に処理できるかが決定的に重要であるとされるのである。

端的に言えば、戦略的コンティンジェンシー理論では、組織の機能別分業構造とそこで機能相互依存関係を所与としたうえで、部門の権力の「構造的源泉」が明らかにされる。すなわち、所与の環境と所与の機能別分業構造において、他の部門の活動とより直接的かつ強度に関係しており（作業即時性）、他の部門の活動にとっての不確実性を効果的に処理する能力を有する部門が、組織においてより権力を有するということが明らかにされるのである。

4. 組織における権力と資源配分

組織における権力研究の資源依存アプローチによる最も中核的な知見は、組織にとってクリティカルな資源を供給する個人や集団が組織において権力を有するのであり、さらにそうした組織における権力は、組織における

クリティカルな資源の配分において行使されるというものである。資源依存アプローチによるこのような知見は、PfefferとSalancikによる大学組織における資源配分をめぐる一連の研究から導出された（Pfeffer & Salancik, 1974; Salancik & Pfeffer, 1974）。ここでは彼らによる一連の研究を検討しよう。

PfefferとSalancikによれば、組織の資源配分は、より客観的なルールや明文化された基準（彼らの言う「官僚制的基準」）によってのみ行われるものではなく、組織の諸個人や集団の権力作用によって結果されるポリティカルなプロセスである。彼らは、大学の資源配分の意思決定に際して、サブユニットである学部の権力が作用していること、それゆえ学内予算の配分が権力の行使を中心とするポリティカルなプロセスであることを明らかにすることによって、組織における資源配分の意思決定が官僚制モデルにおいて強調されるような合理的選択として説明され得ると同様に、サブユニットの相対的な権力の検討によって説明され得るといふこと、それゆえ組織内の資源配分の意思決定を理解する上でこうしたサブユニットの相対的な権力の検討が必要となることを指摘した（Pfeffer & Salancik, 1974）。

PfefferとSalancikは権力を「当該学部が欲するような決定により適合するように、意思決定に影響を与える学部の能力」として把握した。そのうえで学部の権力は、各学部長への面接、学内の主要な委員会の構成メンバーであるか否か、学内のより上位の委員会の構成メンバーであるか否か、を尺度として測定された。さらに、資源配分に関わる官僚制的な基準として、各学部の教育業務負荷と各学部の国内ランクが考慮された。

PfefferとSalancikによれば、大学内の資源配分は、学部の教育業務負荷を考慮に入れて

も（教育業務負荷の変動と関わりなく）、またそれぞれの学部の国内ランクを考慮に入れても、各学部の相対的な権力と高い相関関係を示した。すなわち、学内の資源配分の決定に対して、学部の相対的な権力が相当程度影響を与えていることが示されたのである。Pfeffer と Salancik は、組織における資源配分の決定は本質的にポリティカルであり、それゆえサブユニットの権力の検討によって説明されるという仮説を検証することによって、資源依存アプローチの基礎をなすコンセプトである資源 権力の相関関係を明確にした。

これに続いて Pfeffer と Salancik は、資源配分と権力との関係をより詳細かつ包括的に分析している（Salancik & Pfeffer, 1974）。ここで研究の焦点となるのは、組織においてサブユニットの権力の差異をもたす要因とはなにか、さらにいかなる状況において資源配分の過程に影響を及ぼすべく権力が行使されるかという分析である。

彼らは、サブユニットは、組織に対して資源を供給する程度に応じて、さらにその供給される資源が組織にとってクリティカルであり、価値あるとされる程度に応じて権力を有するという仮説を設定し、イリノイ大学における資源配分の決定を対象として分析を実施した。学部の権力は学部長に対する面接と重要な学内委員会への参画によって測定された。さらに供給される資源の重要性は、学部長への面接を通じて、学内の資源配分においてより影響を持つべきものであるという観点における各資源および基準の重要性、さらに各資源の大学全体に対する重要性を順位づけることで測定された。

学部の資源供給（貢献）の程度は、各学部が学外からの助成金等を獲得した割合及び大学院学生・学部学生数、各学部長による、それぞれの資源に関する自分の学部の他の学

部との比較における貢献度の評価と順位づけが測定された。

面接から、各資源ないし基準の資源配分決定の基礎としての重要性、また各学部が大学に供給する資源の重要性は次ぎのような結果となった。資源配分の基礎としての重要性は、最も重要性の高いものから、大学院生数、学部学生数、学部の国内ランク・名声、大学に対する行政サービス、外部から獲得した助成金・補助金の総額、公共的な可視性であった。さらに供給される資源の重要性は、重要性の高いものから、大学院生数、学部の国内ランク・名声、学部学生数、外部から獲得した助成金・補助金の総額、公共的な可視性、大学に対する行政サービス、企業及び専門家との接触であった。

ところがこうした分析結果は、Pfeffer と Salancik らの仮説との矛盾を示していた。すなわち彼らの仮説からすれば、イリノイ大学のような大学院教育を重視する大学においては、教育資金の 40 % が学外からの補助金や研究助成を通じて供給されるのが通例であり、これらは大学に対して組織スラックをもたらすため、最も重要な資源として位置づけられるべきであり、学部権力と最も関連付けられるべきものとされるのである。にもかかわらず学部長らの認識においては、最も重要な資源は大学院生数であり、外部からの補助金・助成金の重要性はむしろ低く位置付けられていたのである。

しかし、学部権力と学部の供給する資源との相関関係の分析から、学部権力の規定要因を検証した結果、学部権力と最も高い相関関係にあるのは、Pfeffer と Salancik の仮説で想定したとおり、学外からの補助金・研究助成金の獲得総額であり、次いで大学院生の数であった。すなわち学部長への各資源の重要性に関する面接の結果とは異なり、学部権力の

最も重要な規定要因は学部の外部からの補助金・助成金の獲得総額であることが示されたのである。

こうした矛盾について、Salancik and Pfeffer は、学部長らによる資源の重要性の評価の過程において、より低い権力の学部に有利に働くような要因が過度に強調されたためだとして、最終的に学部の権力は、統計的に支持されたとおり、外部からの補助金・助成金の獲得によって最も規定されると結論づけた。

続いて彼らはサブユニットの権力行使の分析を行っている。Pfeffer と Salancik は、サブユニットの権力はクリティカルあるいは稀少な資源の配分に関わる決定において行使されるという仮説の下に、大学院研究奨励金、夏期学部奨励金、大学研究委員会研究奨励金、先進研究センターへの指名の配分に関する意思決定を分析した。

学部長への面接の結果、最も稀少かつクリティカルな資源は大学院研究奨励金であった。仮説から、最も稀少かつクリティカルな資源である大学院研究奨励金の配分において権力が最も行使されると想定されたが、各学部への各資源の配分の割合と、学部の権力との相関関係を分析した結果、仮説に対して支持的な結果が得られた。学部の権力は、大学院研究奨励金の配分と最も高い相関関係にあった。学部の権力は最も稀少かつクリティカルな資源配分において行使されることが示されたのである。

以上検討したところから、資源依存アプローチの最も基本的かつ核心となる議論は次のように纏められる。すなわち組織全体にとって高く価値づけられる資源の供給において最も能力を発揮するサブユニットが組織において最も権力を有するのであり、さらにこうした組織内権力が、当のサブユニットに対し、

組織において最も稀少かつクリティカルな資源の獲得を可能にするというものである。いうなれば、「資源の獲得からもたらされる権力はより多くの資源獲得のために行使され、このことが転じてより多くの権力を生み出すことにつながる」のである (Salancik & Pfeffer, 1974)。

5. 組織における権力と資源依存関係 批判的検討

(1) 機能別依存関係のデザインと組織における権力

戦略的コンティンジェンシー理論では、組織の機能別分業構造と機能間の相互依存関係を所与としたうえで、組織にとってクリティカルな不確実性の処理能力というある種の「資源」を有する部門により大きな権力が発生すると論じられるが、ここに先ずわれわれは重大な問題を指摘せざるを得ない。戦略的コンティンジェンシー理論においては、ある一時点における機能別分業構造のもとでの部門権力の構造的源泉を明らかにするという目的のために、部門間の分業構造および相互依存関係は所与のものとするのであるが、組織における権力問題を取り扱ううえで、そもそも組織の機能別分業構造を所与とすることは果たして妥当であるだろうか⁸。

組織がどのような機能別分業構造を形成するのか、そこにおいて部門間の機能別依存関係がどのように形作られるのか、言い換えればどのような組織デザインを採用するのかは、必ずしも環境決定論的に、一義的に導かれるものではない。外部環境に客観的に存在する「不確実性」に応じて、組織デザインや機能別依存関係が機械的に決定されるものではないのである。

どのように組織をデザインするか、部門間

の機能別依存関係をどのようにデザインするかは優れて戦略的かつ不確実性の高い(つまり知識や情報が不足しているために、最適な決定に至るには程遠い)意思決定であり、それゆえこうした意思決定それ自体が極めてポリティカルな、権力過程の帰結であるような意思決定なのである。

戦略的コンティンジェンシー理論で取り扱われる「不確実性」は客観的に組織外に存在するものではなく、あくまで組織内の構成員の認識によって組織内に形成されるものである。であるならば、そうした組織内の「不確実性」の認識が形成される過程には、組織のトップマネジメントがどのような戦略的意図を持ち、どのように戦略的に組織をデザインするのか、彼らがどのように「不確実性」を認識しているのかといった要因が不可避免にかかわってくることになるであろう。そのように考えるならば、所与の機能別依存関係の下で不確実性が規定され、そうして規定された不確実性への対処能力を持つ部門に権力が発生すると単純に結論付けることは出来ない。むしろ、トップマネジメントがある種の戦略的意図と処理すべき戦略的課題としての何らかの不確実性の認識のもとに何らかの組織デザインを採用するなかで、一定の機能別依存関係が結果されるとすれば、そうした機能別依存関係とともに、トップマネジメントの戦略的意図や不確実性の認識が、組織の他の構成員(たとえば部門長)らの利害や意図、不確実性の認識とどのように相互作用するなかで、どのように組織にとっての不確実性についての統一的認識が形成されてくるのか、さらにそうした不確実性への対処能力を持つ個人や部門がいかんして権力を有するようになるのかといった一連の現象が明らかにされなくてはならないのである。

Hiningsら自身が権力獲得モデルにおいて

論じているように、権力獲得につながる機能的依存関係の変化は、外的環境の変化によって与えられるかのように思われるが、そうではない。変化の起点こそ偶然的所与として想定されているが、その後の機能的関係の変化は、各部門が権力の獲得を志向して、むしろ戦略的に(意図的に)自らを取り巻く機能的依存関係を変化させるべく行動することによってもたらされるものとして捉えられているのである。すなわち「支配的な権力に向けて、即時性を利用し、代替性を削減し、その上で決定的な不確実性の領域を獲得しようと努める...(傍点筆者)」とすれば、こうした過程は、外的環境の変化によって規定されるようなものではなく、権力過程に他ならない。組織においてこうした過程が存在するとすれば、もはやいかなる機能別依存関係も所与として分析を進めることは出来ない。むしろこうした過程のなかで、どのように不確実性の認識が形成され、それがいかなる機能別依存関係を結果し、その帰結としていかなる権力構造がもたらされるのかといった現象が明らかにされる必要があるのである。

(2) 組織における権力の説明要因としての資源依存関係

戦略的コンティンジェンシー理論についてわれわれが指摘した問題は、戦略的コンティンジェンシー理論では所与の機能別依存関係が組織にとっての不確実性を規定し、そうした不確実性への対処能力を有する部門への他の部門の依存関係がそうした対処能力を持つ部門への権力発生を帰結するとされるが、むしろ不確実性の認識そのもの、さらに所与とされる機能別依存関係それ自体が組織におけるトップマネジメントやその他の構成員らの利害や意図、認識と行為の相互作用を通じた権力過程の帰結であるため、ここにこそ分析

の焦点が当てられなければならないというものであった。戦略的コンティンジェンシー理論では、機能別依存関係 = 不確実性の認識 = 不確実性への対処能力 = 部門権力といったロジックで組織における権力を説明するのであるが、むしろ組織において不確実性に関する認識それ自体がある種の権力過程の帰結であると考えれば、何が組織にとってのクリティカルな不確実性であるのかといった組織的認識がどのように形成され、そうした認識がどのように権力と結びつくのかを明らかにしなければならないのである。

われわれは同様の問題を Pfeffer と Salancik らの一連の研究についても、より明確な形で指摘することができる。すなわち、彼らの一連の研究においては、クリティカルな資源の供給 = 資源依存関係 = 権力関係といったロジックで説明されるのであるが、ここでも問題は、資源依存関係それ自体ではなく、むしろそうした資源依存関係を背後から形作る、「何が組織にとってのクリティカルな資源であるのか」に関する認識がどのように形成され、それがいかにして組織における権力と結びつくのか、という点にあるということである。このように指摘することは、組織における権力は資源依存関係によって規定されるという資源依存アプローチの最も基本的な仮説に対して根本的な疑義を差し挟むことに他ならない。

ではなぜ、こうした根本的な疑義が提起されるのか。これは以下のような検討で明らかにすることが出来る。

Pfeffer と Salancik は、彼らの分析における矛盾、すなわち学部長への各資源の重要性に関する面接においては大学院生数が最も重要な資源であり、資源配分の基礎としても最も重要視されるべきだという結果がもたらされたにもかかわらず、相関関係の分析では学部

権力の最も重要な規定要因は学部の外部からの補助金・助成金の獲得総額であることが示されたという矛盾に対して、面接調査においてはある種のパイアスが作用したためだと結論付けている (Salancik & Pfeffer, 1974)。しかし、こうした説明で果たして十分といえるだろうか。

彼らによって指摘されたように、アメリカにおける大学院大学の運営にとって、外部からの補助金や助成金の獲得が最も重要かつクリティカルであり、そうした外部からの補助金や助成金が最も重要な資源なのであるという環境認識が、一部の大学関係者のみならず広く共有された認識であるならば、なぜ学部長らによる質問調査の結果がそうした認識を食い違うものであったのか、いうなれば、なぜ質問された学部長らにおいては一般的な大学運営の環境状況を反映した認識とは異なる認識が相当程度共有されていたのであろうか。こうした疑問に対しては、彼らのように、大学院大学の経営環境から想定すれば「外部の資金こそが学部が供給する最も重要な資源であるべき (should be) であり、サブユニットの組織内権力と最も高く関連づけられるべき (should be highly related) なのである」と議論してみても、十分な解答とはならないであろう。なぜ一般的な大学運営の環境条件を反映した環境認識とは異なる認識が相当程度共有される (再生産される) こととなるのか。

彼らの分析結果を基本的には支持しながら、彼らとは別の解釈を持って説明すれば、次ぎのようになろう。すなわち、こうした矛盾は、学部長の多くにおいて、大学院生の数が大学にとって最も重要な資源であるし、資源配分の基礎として重視されるべきであるけれども、しばしば利害の衝突が見られる決定の場においては、大学院生の数といった (官僚制的な) 基準ではなく、むしろ大学院教育

にとって極めて重要な外部の補助金・助成金をより多く獲得している学部意思決定を尊重し、それに従うことが妥当であるという認識が存在していたためであると解釈することによって説明されるのである。

資源依存関係と組織における権力は必ずしも直接的に結びつくものではないし、環境決定論的に一義的に結びつくものではない。資源依存関係が組織的決定の場における権力行使として現実のものとなるには、そもそも決定の場にある部門ないし構成員のうちに、何が組織にとってクリティカルな資源であるのかについての相当程度の合意が存在していなければならない。さらに重要な点は、当の決定の場においては、他の基準ないし要因に基づく意思決定ではなく、クリティカルな資源を供給している部門ないし構成員の意思決定を組織的決定として貫徹させることが妥当であるという認識が根底に存在していなくてはならないのである。

これらの点は Salancik と Pfeffer においても潜在的ではあるが意識されている。彼らによれば、「組織における社会的現実によって定義された重要な資源やコンティンジェンシーが、組織の資源獲得や環境との交換によってクリティカルなものとなるのである。したがって、組織的決定が部分的には部門の権力に基づいて下されるため、そうした権力が実際にはクリティカルでないようなコンティンジェンシーや資源に基づいている程度において、組織は不適応的になったり、誤った決定を下すようになる」のである。このことは、何が組織にとってクリティカルかについての認識は決して環境によって一義的に与えられるものではなく、むしろ組織内の構成員の共通認識やある種の合意（組織内の社会的現実）に基づいていることを示唆しているとともに、クリティカルな資源を供給する部門ない

し構成員の意思決定が組織的決定として貫徹される可能性は、環境決定論的に規定されるものではなく、むしろそうした決定の在り方を組織的決定として妥当なものであるとする認識や合意の存在を基礎としていることを示唆している。

外部からの補助金・助成金をより多く獲得している学部が決定の場においてその意思決定を貫徹させる可能性が現実のものとなるには、学部長の多くのうちに、決定の場においては、他の基準（例えば大学院生数）に基づく意思決定の主張を排除してでも、補助金・助成金を獲得している学部の意思決定を組織的決定として貫徹させることが大学組織として妥当であるという認識がある種の決定上のルール（Clegg, 1975）ないし規範的合意として存在していなければならない。すなわち利害の衝突し合うポリティカルな決定の場においても、それが組織的決定として妥当性を持つものとして行われるためには、権力を持つ行為者（相対的に資源を有する行為者）の側にも、また権力を持たざる行為者（相対的に資源を持たざる行為者）の側にも、どのような決定が組織的決定として妥当なものであるのかについてのルールないし規範的合意が存在していなくてはならないのである。組織的決定が単純な2者間の関係ではなく、多数の行為者や集団の相互作用の過程を経て達成されるものであるとすれば、いかに大きな権力を持つ行為者や集団といえども全く専断的な決定を下したり、行動したりすることはできない。彼らの決定や行為も、何が組織的決定ないし行為として妥当であるかといった規範的合意によって制限され、ある程度規定されるのである。すなわち、問題は「人間どうして形成する社会的構築物が当の人間たちに課す特殊な強制力」つまり「人間が相互に行使し、また自分自身に対して行使する強制力」なの

である (Elias, 1970)。組織内で相当程度共有された認識が、ある種の「社会的強制力」を持つものとして、組織における諸個人の意思決定や行為に作用するようになる時、そうした「組織的認識」ないし「組織的現実」がいかに形成され、再生産され、いかに諸個人に作用することとなるのか、さらにそうした「組織的認識」ないし「組織的現実」の生成・再生産と、組織における機能的分業関係および資源依存関係、決定の階層構造、トップマネジメントの戦略的意図とリーダーシップがどのように関連し、組織における「個人もしくは集合体のありようの決まり方に関する社会的なしくみ」(盛山, 2000)としての権力現象を結果するのかといった問題が、組織における権力の問題として取り扱われる必要があるのである。

以上の検討から、資源依存アプローチの枠組み内のみにおいて組織における権力現象を論じていくことはできないといえよう。組織における権力現象をより深く理解し、経験的・実証的に解明していくためには、研究の枠組みを拡大するとともに、焦点を単なる権力 = 資源依存関係から移行させていく必要がある。すなわち権力 = 資源依存関係それ自体の問題のみならず、むしろ深層においていかなる組織的現実がどのようにして資源依存関係と権力を結びつけることを可能にしているのか、そうした組織的現実はいかにして生成されるのかという問題、また、決定の場において資源依存に基づく権力行使による決定を組織的決定として貫徹させることを妥当なものとするような決定ルールないし規範的合意がいかにして形成されるのか、さらにそうした決定ルールないし規範的合意が、組織的現実の生成とどのような相互作用にあるのかという問題に焦点を当てていくことが必要となるのである。

6. 結論と課題

本研究は、これまで組織における権力研究の、とりわけその実証分析においてメイン・ストリームとして、極めて説得的かつ有力な研究成果を提供してきた資源依存アプローチについて、その最も基本的な議論を展開していると思われる実証分析を対象として、その内容を批判的に検討することを通じて、その問題点と限界を指摘した。すなわちわれわれが強調したいことは、資源依存アプローチにおいて組織における権力に関する説明の基本的なロジックとして前提されている不確実性への対処能力 = 権力という結びつき、および資源依存関係 = 権力という結びつきという枠組みのみでは、組織における権力現象を十分に説明することは出来ないという点である。こうした問題点を克服し、組織における権力現象を理論的・実証的により深く解明していくためには、不確実性への対処能力と権力、資源依存関係と権力の結びつきを深層において基礎づけ、不確実性への対処能力や資源依存関係に基づく権力行使による決定を組織的決定として貫徹させることを妥当なものとするような決定ルールないし規範的合意、組織的現実 (すなわちクリティカルな不確実性やクリティカルな資源とは何か、についての組織的に形成された社会的現実)がいかにして形成され、権力現象を帰結するのかといった問題の実証的解明に研究の焦点を移行していく必要があるのである。こうした問題が今後の組織における権力研究の課題となることは明らかであるが、最後にその具体的な分析課題として幾つか指摘しておく。

第1に、組織において権力と資源依存関係、不確実性への対処能力の結びつきを可能にしている組織的現実や、ルールないし規範的合

意がいかにしてそうした結びつきを基礎付けているのかを明らかにすることである。

第2に、そうした組織的現実やルールないし規範的合意は、組織内の諸個人の意思と行為の相互作用を通じて形成されてくるものに他ならないと考えられるが、それらはいかにして形成されてくるのか、さらにいかにして再生産され、諸個人の意思や行為を規定することとなるのかを明らかにすることである。これは同時に組織における諸個人の相互作用がいかにして組織としての決定や行動を帰結するのかという問題にも関わってくる。

第3に、組織における諸個人はすでに階層的・機能的分業構造の中に組みこまれているのであり、そうした諸個人の意思や行為の相互作用は常にそうした構造によって相当程度規定されるかたちで形成される。従って、組織の階層的・機能的分業構造と諸個人の相互作用、組織的現実とルールないし規範的合意の形成との関わりを明らかにしていくことである。

さらにこうした組織の階層的構造といった要因と並んで、第4に、トップマネジメントが組織における最も有力な権力的地位にある存在であるとすれば、こうした組織的現実やルール、規範的合意といったものの形成において、トップマネジメントの意図や利害、行為が極めて重要な影響を及ぼすであろうことは想像に難くない。したがって、そうしたトップマネジメントの意図や利害、行為が組織的現実や規範的合意の形成にどのように影響を及ぼすのか、加えてトップマネジメントの選任・解任・継承が組織における権力構造の形成・変動にどのように影響を及ぼすかといった問題を明らかにしていくことである。

参考文献

- Clegg, S. [1975] *Power, Rule and Domination: A Critical and Empirical Understanding of Power in Sociological Theory and Organizational Life*, Routledge & Kegan Paul
- Clegg, S. [1989] "Radical Revisions: Power, Discipline and Organizations", *Organizational Studies*, 10/1, pp.97-115.
- 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。
- Dahl, R. A. [1957] "The Concept of Power", *Behavioral Science*, Vol. 2, pp.201-215.
- Elias, Norbert. [1970] *Was ist Soziologie ?*, Juventa Verlag, [1994] 徳安彰訳『社会学とは何か 関係構造・ネットワーク形成・権力』法政大学出版社。
- Emerson, R. E. [1962] "Power-dependence relations", *American Sociological Review*, Vol. 27, No. 1, pp.31-41.
- Hardy, C. and Clegg, S. [1996] "Some dare call it power", in Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Walter R. Nord eds., *Handbook of Organization Studies*, Sage Publications.
- 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.
- March, J. G. [1962] "The Business Firm as a Political Coalition", *The Journal of Politics*, Vol.24, pp.662-678.
- 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。
- 沼上幹 [2000a] 『行為の経営学：経営学における意図せざる結果の探究』白桃書房。
- 沼上幹 [2000b] 「われらが内なる実証主義バイアス」、『組織科学』、Vol.33、No.4、組織学会編、白桃書房。
- 沼上幹 [2000c] 「行為システム観に基づく企業研究」、『2001年度組織学会年次大会報告要旨集』組織学会。
- Pfeffer, J. [1981] *Power in organizations*, Pitman Pub-

lishing Inc.
 Pfeffer, J. [1992] *Managing with power*, HBS Press.
 Pfeffer, J. and Salancik, G. R. [1974] "Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, pp.135-151.
 Salancik, G. R. and Pfeffer, J. [1974] "The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, pp.453-473.
 盛山和夫 [2000] 『社会科学の理論とモデル 3 権力』、東京大学出版会。
 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』、同文館。
 山中伸彦 [2000] 「組織における権力研究の現状と課題」、『立教経済学研究』第53巻第4号、立教大学経済学研究会。

Notes

1. 本稿は日本経営学会第76回大会(2002)における報告をもとに加筆・修正を施したものである。本稿の執筆にあたっては三戸公先生、貫隆夫先生から貴重なアドバイスとコメントを頂いた。特に記して感謝申し上げたい。
2. もちろん権力の視点から経営組織を論じた研究には我が国においても少なからず蓄積が存在するが紙幅の関係からここで紹介することはできない。これについては山中(2000)を参照されたい。
3. もちろん組織における個人の「生」の問題は単に「満足感」の問題のみに還元されるものではない。こうした問題関心からすれば、現実の労働現場や職場のあり方、さらには現代企業の管理のあり方が問われることになる。こうした問題については三戸公 [2002] 『管理とは何か テイラー、フォレット、バーナード、ドラッカーを超えて』文真堂、および伊原亮司 [2003] 『トヨタの労働現場 ダイナミズムとコンテクスト』桜井書店を参照されたい。
4. われわれの社会生活において、何が「権力」の問題であるのか、「権力問題」とはどのような問題を指すのかは、「権力とは何か」という問題と同様、これまで社会学、政治学、法律学などあらゆる社会科学の領域において様々に論じられてきた問題である。すなわち今日の権力研究の現状をやや乱暴に評すれば、極めて多様な概念や分析枠組みの乱立と混乱として特徴付けることができるが、こうした状況を反映して、当の研究者がどのような視点や権力概念を採用し、構築するかによって、「権力問題」として同定される社会現象も異なってくるのである。こうした状況を放置しておいて良いものではないし、われわれも組織における「権力」問題とはどのような問題であるのかを明確にする必要がある。しかし、組織における「権力」問題とはどのような問題であるのかという問いは、むしろそれ自身が組織における権力研究の重要な探求課題であり、組織における権力問題とはかような問題であると予め同定して研究を進めようとするれば、研究対象となる社会現象を恣意的に限定し、われわれが日常体験しているような「権力」の曖昧模糊とした最も探求すべき側面を見落とすことになるかもしれない。とはいえ、「権力」問題とはどのような問題であるのかについて、何がしかの概念化を行っておくことは必要であろう。探求の出発点として、われわれは権力問題を次のように理解しておきたい。すなわち、「構造的・制度的なものから偶発的・個人的なものまでを含む、何らかの社会的行為者、すなわち個人もしくは集合体のありようの決まり方に関する社会的なしくみ」(盛山、2000: 186)をめぐる問題である。
5. 我々と分析の焦点は若干異なるが、資源依存アプローチについて論じた最近の研究として、影山信一[2002]「権力、権威構造としての組織の研究 資源依存説を中心とするアプローチ」、『千葉商大論叢』第40巻第3号がある。
6. これまでの組織における権力研究について、より大きな視点から捉えるならば、こうした研究の系譜は「機能主義的アプローチ」による権力研究の系譜であると理解することができる。そのオルタナティブな展開としては「批判的アプローチ」の権力研究の存在が指摘される。これについてはHardy and Clegg (1996)、山中(2000)を参照されたい。
7. 資源依存アプローチがどのような理由から、組織における権力研究において極めて説得的かつ有力な研究アプローチとなったかについては、より詳細な学説史的な検討が必要となるであろうが、差し当たり次ぎの点を指摘できるであろう。第1に、基礎となっているDahlやEmersonらの権力概念が、行動主義的であるところから、実証的・経験的研究のために概念の操作化を行う上で比較的容易であり、研究戦略として極めて有効であったという点。第2に、コンティンジェンシー理論の発展と結びつい

て、環境に適応し存続しうる組織とはいかなる組織かという実践的な問題関心から研究を展開していったという点。こうした実践的な問題関心と結びつくことによって、多様な権力研究の展開が刺激されたと考えられる。

- 8 . Hinings らにおいても、組織の機能別分業構造や機能的依存関係が、先行する分業構造の帰結であり、こうした構造は変動するものであること、したがって、機能別分業構造によって規定される権力構造も変動するものであることは認識されている。そのうえで彼らは分析の目的上、機能別分業構造を所与としたのであるから、

この点を批判するのは、本来の内在的批判とはいえないかもしれない。しかし、彼らの提出した知見を超えて組織における権力現象を明らかにしていこうとすれば、彼らが機能別分業構造を所与として分析を行ったという点について批判的検討を加えておく必要がある。同様の点は、Clegg (1975) によっても指摘されている。

- 9 . この点は日置によっても指摘されている。詳しくは日置弘一郎 [1987] 「企業における権力継承のモデル」『組織科学』Vol. 21、No. 1 を参照されたい。