

〔論 文〕

## 組 織 の 力 動 性

稲 垣 保 弘

〈目次〉

- I はじめに—パブロフの犬から—
- II パワーについて—行使者Aが消えていく—
- III パワーの反転—パノプティコンから—
- IV コンフィギュレーションとパワー
- V あとがき—「差」と「違い」は違う—

## I はじめに—パブロフの犬から—

ソ連の生理学者 Pavlov は、犬を使って条件反射の研究を行なったことでも知られている。あの有名な「パブロフの犬」である。そしてそれは、組織におけるパワー現象の検討に興味深い洞察を与えてくれる。

なぜパブロフの犬なのか。それは、経済学者 Galbraith の『権力の解剖 (The Anatomy of Power)』を翻訳した山本七平が、その翻訳書の巻末に記した解説のなかでつぎのように示している<sup>1)</sup>。

ガルブレイスは権力の源泉を個人的資質、財力、組織の三つにおき、この行使の手段を威嚇、報償、条件づけとする。いわば二系列の三要素があり、これがさまざまにからみあって行使されている。したがって権力を行使される側からもしくは第三者の位置から見れば、これは威嚇権力、報償権力、条件づけ権力の三つになる。そしてこの中で彼が提示した新しい概念は「コンディショニング・パワー条件づけ権力」であろう。「コンディションド・パワー」は彼の造語で、権力解剖の新しいメスだが、定訳語がない。「条件づけ権力」と訳したのは、この言葉をおそらく彼は「コンディションド・リフレックス条件反射」と対応させつ

つ生み出したと思われたからである。有名なパブロフの「条件反射」の実験は説明するまでもないと思うが、簡単に図式化すれば次のようになる。犬に餌を与えつつベルを鳴らす、餌を食べれば当然に胃液が出る。それをくりかえすと、餌を与えずベルだけ鳴らしても胃液は出す。いわば一定の「条件づけ」により、餌という実体がないのに「胃液を出せ」と命ずるに等しい自発的な結果になる（たとえば学問的には問題であろうが）、これと作用が似た権力と言ってもよいであろう。人間の脳は犬の胃袋ほど単純ではないが、ある権力の行使は、これを連想さす結果を生み出し、その結果が威嚇権力の行使と同じ場合もある。これがすなわち「条件づけ権力」である。

パブロフの犬の比喻をめぐって、山本が学問的には問題であろうと懸念している「一定の『条件づけ』により、餌という実体がないのに『胃液を出せ』と命ずるに等しい自発的な結果になる」という記述は、後に明らかになるように、哲学者 Foucault のパワー理論と密かに共鳴する。パワーはその一般的な押しつけがましいイメージとは異なり、行使される側の「自発性」とも結びつくことになる。

まず、パワーについて検討する端緒として、山本にパブロフの犬を連想させた「条件つき権力」の作用を提起している Galbraith の理論を概観しておこう。そこに示されているのは、パワーが個人的資質、財力、組織という源泉にもとづき、威嚇、報償、条件づけという行使の手段を通じて、威嚇のパワー、報償のパワー、条件づけパワーというかたちで行使されるという

構図である。ただし、これらの源泉と行使の手段は、さまざまに組み合わされ絡み合っている。すなわち、財力は報償的パワーと結びつくであろうことは明確だが、条件づけパワーを形成するかもしれないし、組織は条件づけパワーと深い関係があるが、威嚇的パワーと報償的パワーを形成することもあるというように<sup>2)</sup>。

結局、次のように言えるだろう。権力行使の三手段のそれぞれは、それともっとも関係の深い権力の源泉と最大の結びつきをもっているが、他の源泉と結びつかないわけではない。それゆえ権力の源泉と、それに関係をもつ行使手段とはさまざまに組み合わせられる。個人的資質、財力、組織は、さまざまな程度で組み合わせられる。それに応じて、権力を強制する手段の方もさまざまに組み合わせられる<sup>3)</sup>。

Galbraith は、威嚇的パワーと報償的パワーについてつぎのように述べている<sup>4)</sup>。

威嚇権力は、相手が嫌がるような結末を罰としてチラつかせたり、脅したりすることによって服従させる権力である。これとは対照的に、報償権力は相手が喜ぶ報酬を提示することによって、つまり、服従してくれる人にとって何か価値のあるものを与えることによって服従させる権力である。

この二つの権力 (power)、すなわちパワーは、いわゆるアメとムチとして周知のものである。この二つのパワーに共通する特徴として、「これらの権力に服従している人々は、一方は強制されており、他方は報酬を与えられているが、どちらも自分の服従に気がついている」し、パワーを行使している主体も明確である<sup>5)</sup>。ところが、条件づけパワーは、まったく異質であるという。Galbraith はつぎのように述べている<sup>6)</sup>。

すなわち条件づけ権力を行使している人もそれに従っている人も、必ずしもその行使を自覚しているわけではない。権力を受

け入れ、他人の意思に服従することが、服従している本人の選択なのである。この選択は、説得とか教育によって人為的に育成することが可能である。これは公然たる条件づけである。また、この選択が、文化そのものによって命令されることがありうる。つまり、その服従を選択することが普通であり、適切であり、伝統的にも正しいものであると考えられているからである。これは隠然たる条件づけである。この公然たる条件づけと隠然たる条件づけの間には、はっきりとした区別がない。つまり、公然たる条件づけの度合いがだんだんと薄れていくと隠然たる条件づけになるのである。

条件づけ権力というパワーは、行使している側も服従している側も、必ずしもそれを自覚しているわけではなく、隠然たる条件づけになると、行使する主体も不明確になる。このような曖昧性について、Galbraith は、「権力はいろいろところで利益を受けているが、権力は存在していないという信念をつくり出すことほど権力にとって有益なことはない」という興味深いコメントを添えている<sup>7)</sup>。パワーの行使がそれと気づかれていなければ、パワー行使につきものの反発や対抗的パワーが形成されることもなく、パワーの作用は静かに広く浸透していくことになるだろう。

このような条件づけパワーの識別は、パワー現象としてはそれまで見逃されてきた面にも焦点を当てることになり、パワー研究の射程を拡大する手がかりになるかもしれない。餌という実体が欠けてしまってもベルの音に反応して胃液が分泌されるというパブロフの犬のケースを連想させる条件づけパワーが暗示するのは、パワーの源泉が失なわれても、さらにはパワーの行使主体が姿を消してもパワーは行使されているかもしれない、そういう状況である。

ここで思い浮かぶのは、Barnard の提起した「無関心圏 (zone of indifference)」だろう。Barnard は、権限 (authority) を公式組織におけるコミュニケーションの性格として捉え、指示や命令が受ける側に受容されたときに、権限が確立な

いし維持されると主張している<sup>9)</sup>。したがって、権限が存在するかどうかをきめるのは、指示や命令を受ける側になる。その上で、Barnard は、組織の協働がスムーズに継続されるのは、受容されるような指示や命令が出されている（受容されるような工夫や状況設定のなされることも含めて）ことの他に、以下のような「無関心圏」の存在にも依存していることを指摘している<sup>9)</sup>。

「無関心圏」という言葉は、つぎのように説明することができる。もし合理的に考えて実行可能な行為命令をすべて、受令者の受容可能順に並べるとすれば、第一には明らかに受け入れられないもの、すなわち、確実に服従されない命令がいくつかあり、つぎに、多かれ少なかれ中立線上にあるもの、すなわちどうか受け入れられるか、あるいは受け入れられないかの瀬戸際にある第二のグループがあり、最後に、問題なく受け入れられる第三のグループがあると考えられよう。この最後のグループのものが、「無関心圏」内にある。受令者はこの圏内にある命令はこれを受け入れるのであって、権威の問題に関するかぎり、命令が何であるかについて比較的無関心である。

指示や命令を受容するかどうかの選択を行なうのは組織メンバーだとしても、その選択の存在そのものを意識させないような「無関心圏」に組織活動のある部分は覆われている。本来、指示や命令の受容には何らかのパワーが作用するものであるとすれば、「無関心圏」の存在もパワー現象として捉えることができるだろう。そして、それはパブロフの犬の比喻のように、好ましい出来事と結びついて繰り返された行為のもたらした慣性としても、パワーは作用するという点だけを意味するものなのだろうか。ちなみに Barnard は、この「無関心圏」に関する記述にパワーという概念はいっさい用いていないが、この点については後に触れることになる。

また、Galbraith が隠然たる条件づけパワーと

関連して述べているように、「文化そのものによって命令されることがありうる」のだとすれば、パワー行使の主体が漠然としてくるとともに、企業文化について、公式的な秩序や規則では制御しきれない組織現象の過剰部分をコントロールするというその性格が顕在化してくる。パワー現象は何も特殊なものではなく、組織活動の隅々にまで浸透しているものなのかもしれない。

## II パワーについて—行使者Aが消えていく—

ここではまずパワー概念について見ていこう。パワーの定義でよく引用されるのは、つぎのような Weber によるものである<sup>10)</sup>。

パワーとは行為者が社会関係のなかで抵抗を排除しても、それが依拠する基盤が何であれ、自己の意思を貫徹する立場にある可能性である。

この定義には、少なくとも二つのポイントがある。一つは、他者の抵抗を排除して自己の意思を貫徹すること、このときパワーが作用しているというのである。もう一つは、パワーが依拠する基盤についてである。Weber は、「それが依拠する基盤が何であれ」というように、基盤の内容の明確化まで踏み込んではいないが、既述のように Galbraith は、個人的資質、財力、組織という三つを挙げている。また後述するように、French=Raven は、この基盤、すなわちパワー・ベースに着目してパワーの研究を行なっている<sup>11)</sup>。

まずは、パワーの行使者が他者の抵抗を排除して自己の意思を貫徹するという面について検討しよう。Dahl は、パワーについて、「AがBに本来しないようなことをさせることができる程度まで、AはBに対してパワーをもっている」というかたちで表現している<sup>12)</sup>。

しかしこれだけでは、AがBに対してパワーをもっているから、AはBにそうでなければしないことをさせることも言えて、ト

ートロジーになってしまう恐れがある。これはパワーの定義というよりも、パワー現象を簡潔に表現したものにすぎないかもしれない。ここでのパワー現象は、複数の人間の具体的な相互関係の中で生起し意味をもつ。

ただし、Dahl はそのあとで、パワーは「Bが本来しないような何かをBにさせることについての、Aによる成功的な試みにかかわる」とも述べている<sup>13)</sup>。すなわち、AがBの行為に影響を及ぼすことに成功できるとき、AはBに対してパワーをもつ。これは、Dahl がパワーを複数の行為者間の対立のなかでの行為の決定に結びつけて理解していることを示している。

このように他の行為者の行動に影響を及ぼして、将来の出来事のパターンを特定の方向に決定ないし変更するものとしてパワーを理解すれば、行為の前提となる意思決定の状況に焦点が合わされることになる。Dahl のパワー研究では、現実にはコンフリクトを顕在化させている問題についての意思決定状況だけが、パワーの作用を検討する射程に入れられている。

Bachrach=Baratz は、Dahl のようにAがコンフリクトの顕在化している意思決定の状況でBの行為を左右するときにパワーが行使されているという点の他に、Schattschneider の「偏向の導入 (mobilisation of bias)」という概念を援用して、意思決定のなされない状況にも注目している<sup>14)</sup>。この「偏向の導入」について、Schattschneider は以下のように述べている<sup>15)</sup>。

あらゆる形態の組織に、ある種のコンフリクトは利用し、他のコンフリクトは抑圧するような偏向があり、それは組織化自体が偏向の導入だからである。ある問題は政治的に設定され、他の問題は排除される。

Bachrach=Baratz は、AがBの行為を直接的に左右するのではなく、自分にとって好都合ないし不都合でない問題だけがテーマとなるように、意思決定状況を限定するような信念、価値観、そして制度的な手続きを創出ないし強化するように仕向けているときも、パワーは行使されると捉える<sup>16)</sup>。Aにとって好都合な問題

が意思決定状況で顕在化し、Aにとって不都合でBにとって好都合な問題はそこから除外されるように、パワーが作用しているということである。それは、ゲームで戦うのではなく、ゲームのルールと領域を自分に有利に設定するようなものだろう。

Bachrach=Baratz は、意思決定状況で顕在化する問題を限定し、不都合な問題を意思決定から除外するように仕向けることもパワー行使に含めている点で、Dahl よりもパワー現象を広範囲に捉えている。ただし、意思決定のテーマに載せないという非意思決定化も、AとBとのコンフリクトを孕んだ関係性の中での現象であり、顕在的か潜在的かの相違はあっても、現実の意思決定状況のコンフリクトに焦点が合わされている点は、Dahl と共通している。さらにここでは、「偏向の導入」というアイデアが、「組織化自体が偏向の導入である」以上、特定の意思決定状況に限定されず、さらに広範囲の組織状況でも有効なものかもしれないということも指摘しておこう。

また Bachrach=Baratz は、パワーの類型化も示している<sup>17)</sup>。それは、彼らのパワーの理解の性格からして、意思決定状況のコンフリクト関係を念頭に置いたパワー、すなわちAがBからの服従を確保するのに作用するパワーを対象としているのだが、さらに広範な有用性をもっているかもしれない。そこには、強制力 (coercion)、影響力 (influence)、権限 (authority)、推進力 (force)、操作力 (manipulation) がパワーとして包括されている。以下にその内容を要約的に示しておこう<sup>18)</sup>。

- 強制力は、AとBの間に価値観と行動のコースをめぐるコンフリクトがあって、何らかの深刻な不利益をもたらすという威嚇によってAがBの服従を確保するときに存在している。
- 影響力は、強制力のように暗黙的あるいは明示的な威嚇に訴えることなく、AがBの行動のコースに変化を引き起こすときに作用している。
- 権限については、Bは自分自身の価値観に照らしてAの指示が適切だと認識してい

る。すなわち指示の内容が正当で適切か、あるいはその指示が正当で適切な手続きを通じてなされているという理由で従うことになる。

- 推進力は、Bの不服従ないしその可能性が存在しても、服従か不服従かの選択の余地がBに残されることなく、Aが望ましい方向に活動を推進していく状況で作用している。
- 操作力は、推進力による望ましい方向への推進を円滑にする「局面」ないし推進力の「下位コンセプト」に位置づけられている。

Galbraithがパワー行使の手段の組み合わせについて述べていることは既に触れたが、これらの五つのパワーも、当然のことながら、現実にはいくつか融合して作用しているということだろう。また、既述のBarnardの「無関心圏」は、公式的なパワーである権限の広範な作用のなかで形成され、しかも組織活動に無視できない影響を及ぼすものとして位置づけられるかもしれない。Barnardは、公式組織の諸要素のひとつとして権限を論じていることから、パワー現象の公式的な面に限定して、パワーでなく権限という概念を用いているのだろう<sup>19)</sup>。

Lukesは、Bachrach=Baratzが非意思決定、すなわちAにとって不都合な問題が意思決定状況に持ち込まれるのを阻止するというパワーの作用にも着目している点を評価しながらも、意思決定状況のコンフリクト関係に限定してパワー現象を考察する点について、以下のような問題点を指摘している<sup>20)</sup>。

- 意思決定は、個人や集団によって意識的かつ意図的になされる代替案からの選択であり、一方、「組織の偏向」は、特定の個人の意図や意識的な選択による結果としてでなく導入され、再創出され強化されることもあるかもしれない。「組織の偏向」は、単に個人的に選択された行為によってだけでなく、社会的に構築され文化的にパターン化された集団の行動や制度的慣行によって、個人の非行為を通じて顕在化し、維持されるかもしれない。

- 決定だけでなく非決定について検討しても、それらが現実の観察可能なコンフリクトに関連づけられている点で不適切である。パワーは、コンフリクト状況で行使されるだけではない。AはBがしたくない行動をBにさせるのにパワーを行使するかもしれないが、Bの欲求や思考パターンにも影響を及ぼし、それらを好ましい方向に形成し、変容させるようにパワーを行使するかもしれない。
- 非決定をもたらすパワーは、意思決定状況での問題の顕在化を阻止して、関係者の一部に不満を生み出すようにだけ作用しているのではない。現状の秩序での行動を容受するように、関係者の知覚、認知、選好を形成ないし変容させることで、不満が生じないように問題を意思決定状況から除外するのが抜け目のないパワー行使ではないのか。

Lukesによれば、パワーについて検討するには、個人の行動面へのあからさまなパワー行使や意思決定をめぐるコンフリクト状況でのパワー現象だけでなく、特定の個人の意思決定によらずに制度的な慣行や文化的なパターンを通じて、組織メンバーの内面にまで影響を及ぼすことで、潜在する「不都合な」問題を組織状況から円滑に排除するパワーの作用までも射程に入れる必要があるというのである。ここから、パワー現象の研究は、「偏向の導入」をさらに広範囲に検討する方向性を手がかりにして、意思決定状況でのAとBとのコンフリクトを孕む「明確な」相互関係性から解き放たれていくことになるかもしれない。

さて、Weberのパワー定義のもう一つのポイントである「それが依拠する基盤が何であれ」という部分から示唆される内容については、Galbraithが個人的資質、財力、組織という三つの基盤を識別していることを既に述べたが、他にも、French=Ravenがパワー・ベースの理論として展開している。彼らはパワーを個人ないし集団に影響を及ぼす潜在的な能力として捉えて、そのパワーを形成する基盤であるパワー・ベースの違いによって、パワーを五つに類型化して

いる<sup>21)</sup>。それらは、報償的パワー、強制的パワー、正当化パワー、同一化パワー、専門的パワーである。

報償的パワーは、経済的報酬、昇進などのコントロールに依存し、強制的パワーは、逆に罰金、格下げなどの処罰のような不利な結果のコントロールにもとづく。正当化パワーは、正当な規則、権限などを基盤とする。同一化パワーは、一体感を抱かせるような魅力的な資質に依拠し、専門的パワーは、専門的な知識、技能などを源泉とする。

ただし、Hall は、同一化パワーのケースを除く他のパワー・ベースはすべて、組織内では正当的パワーと関わっていると指摘している<sup>22)</sup>。すなわち、パワー・ベースの間に相互依存性があり、現実には、これらのパワーは組み合わせられ融合し作用するというものなだろう。

また、これらのパワー・ベースの存在は、パワーを行使する側と行使される側の間の認知に左右される面もあるので、その有効性については状況ないし問題特定の検討する必要があるかもしれない。たとえば、正当化パワーでは、権限がパワー・ベースになっているが、Barnard が権限受容説として提起しているように、権限はコミュニケーションの性格であり、指示ないし命令を受ける側がそれを受容したときに権限は成立するのであるとすれば、重要なパワー・ベースではあるが、それにもとづいて一方的にパワーを行使できるというような単純な性格のものでもないだろう。そこでパワー現象が生起するためには、コミュニケーションの関係性が前提となり、指示ないし命令を受容する側の認知と行為が不可欠になる。

パワー・ベースの理論では、パワーを行使するためには何らかの基盤が必要だという点に留まるのではなく、各パワー・ベースについて、あるいは複数のパワー・ベースの錯綜するなかで、パワーを行使する側と行使される側の非対称性、すなわち相手への依存性をもたらすパワー・ベースに関する差異性の存在と強度がポイントになるだろう。あからさまなパワーではない操作力 (manipulation) でも、情報と知識の差異性にもとづいていると捉えることができる。

言い換えれば、何らかの重要な要因についての差異性の存在が、パワー・ベースを形成する。

組織のコンティンジェンシー理論のなかにも、パワー現象に触れている研究は存在する。それらは主として、組織の構成単位の行使するパワーに焦点が合わされている。Hickson, Hinings, Lee, Schneck=Penning は、組織の構成単位のもつパワーが、他の構成単位との関係、そして環境への対応力によってきまるという組織内パワーの戦略的コンティンジェンシー理論を提起している<sup>23)</sup>。そこでは、組織の構成単位がパワーを形成するのに必要な要素が以下のように示されている。

- 組織の直面する不確実性ないしコンティンジェンシー要因に対処できる構成単位の能力。
- 組織の構成単位のもつ能力の代替可能性。これは、他の組織単位によって代替されることのない能力をもつ必要性を示している。
- 不確実性ないしコンティンジェンシー要因の組織に対する浸透性と重要性。これは、組織単位が対処能力をもっている不確実性ないしコンティンジェンシー要因が、組織に広範囲に浸透し重要な影響を及ぼしている状態のことである。

すなわち、組織の構成単位のパワーは、不確実性ないしコンティンジェンシー要因に対処できる能力にもとづき、しかもそれが他の組織単位には代替できず、対処できる不確実性ないしコンティンジェンシー要因が組織に広範囲に浸透し重大な影響を及ぼすほど、パワーは形成ないし強化されるというのである。

このような仮説に、Pfeffer=Salancik は、資源依存によるパワー形成という発想を重ね合わせて、組織の構成単位の「能力」の中心に、それが確保している資源を据える。彼らは、組織内のパワーを「組織の構成単位が自らに好都合な結果を生み出すように、組織内の意思決定に影響を与える能力」として捉えて<sup>24)</sup>、大部分の組織が向き合う重大な関心事は十分な資源を確保することであり、したがってそれにもっとも貢献している組織単位が、組織内でパワーを行使

できるだろうと指摘している<sup>25)</sup>。組織の構成単位のもつパワーの資源依存性を強調しているのである。

Pfeffer=Salancikによれば、前述のHicksonらによる「組織の構成単位のもつ能力の代替可能性」とは、パワーは組織に過剰に存在する資源の周囲には形成されないということを意味する。他の組織単位にも確保され代替されるような資源に依存したのでは、パワーは形成できないということである<sup>26)</sup>。また、「不確実性ないしコンティンジェンシー要因の組織に対する浸透性と重要性」とは、組織活動のより広範な領域に重大な影響を及ぼす不確実性ないしコンティンジェンシー要因への対応能力によって、組織単位はパワーを形成できるということであるから、パワーは、そのような不確実性ないしコンティンジェンシー要因に対応する基盤となるような資源によって形成され、それに値しない資源の周囲には形成されないということになる<sup>27)</sup>。要するに、組織の構成単位のパワーは、組織に対して広範に重大な影響を及ぼす不確実性への対応を可能にする、代替可能性のない希少な資源に依存して形成されるというのである。

さらにPfeffer=Salancikは、組織活動に決定的な影響を及ぼす不確実性ないしコンティンジェンシー要因は、組織の内部だけでなく外部からも生起し得るので、環境の重要性は、組織内でのパワーの形成を規定する条件の設定に影響を及ぼす点にもあると指摘している<sup>28)</sup>。

このような環境の影響と組織の構成単位の資源依存によるパワー形成について、Salancik, Pfeffer=Kelleyは、組織による印刷機器の新規購入、買い替え、追加購入の意思決定に関する以下のような仮説を、17組織の調査にもとづいて提起している<sup>29)</sup>。

- 新規購入のケースでは、組織は初めてその機器を購入するので、その製品についての情報は相対的にかなり不確実であり、外部の情報源ともっとも接触をする組織単位か、あるいはそういった情報の獲得と伝達にかかわる組織単位が、購入の意思決定にもっとも影響力を行使するだろう。
- 機器の買い替えについては、競合する機

器の評価がもっとも重要な不確実性だと考えられ、組織は印刷機器についてすでに専門的知識を備えているので、情報の獲得はそれほど重要ではないだろう。しかし、機器についての経験と知識は、使用してきた機器と新機器を比較するための重要な能力となり、意思決定での影響力のベースとなるはずである。

- もう一台機器を追加購入しようとしている組織にとっては、さらに機器が必要かどうかということが、組織の直面するもっとも問題となる不確実性であり、必要性を決定する人々が意思決定でもっとも影響力をもつだろう。

サンプル数は少ないが、影響力のベース、すなわちパワー・ベースとなる資源が、情報の収集能力、機器についての経験と知識、必要性の決定権限というように、重要な不確実性の内容の変化にしたがって違ってくることが示されている。

しかし、Pfeffer=Salancikは、環境の不確実性と組織の構成単位のパワー形成の関係について、つぎのような危うい点も指摘している<sup>30)</sup>。

- 環境の認識は、組織メンバーの解釈ないしイナクトメント(enactment)によるので、何が重要な不確実性なのかをきめるのに組織内のパワー関係が反映されるかもしれない。
- 組織内のパワー関係が、ある特定の組織単位が影響力を行使するのに好都合なように制度化されている可能性もある。

環境ないし状況の認識が組織メンバーの解釈ないしイナクトメントにもとづくというのは、組織現象について考察する上での本質的な問題であるが、すでに別の機会に検討しているのでここでは立ち入らない<sup>31)</sup>。このケースに限定すれば、不確実性に対応できる資源を備えている組織単位がパワーをもつといても、何が不確実性なのかの認識に、パワーをもっている組織単位が影響を及ぼすかもしれないということである。組織内でパワーを行使できる組織単位が、環境の認識に影響を与えて不確実性を特定する可能性があるならば、パワー形成と不確実性の

認識のどちらが先行するのかわからなくなるかもしれない。

ただし、ここで指摘されているパワー関係の「制度化 (institutionalization)」は重要である。規則や権限体系のような明示的なパワー行使の制度化の他に、組織メンバーの目にはっきりとは映らないかたちで「制度化」——制度化という言葉が適切でないかもしれないが——が網の目のように広がり、組織の隅々までパワーを浸透させている様相を、Schattschneider の「偏向の導入」も、Barnard の「無関心圏」も、Galbraith の「隠然たる条件づけパワー」も、Lukes の「不満を生じさせないような組織状況からの問題の除外」も示しているのかもしれない。このとき、A が B にパワーを行使するという構図の具体的な A の存在は消えてしまい、パワーだけが「それと気づかれずに」影響を及ぼすことになるだろう。この点は、組織のパワー現象を考察する上で決定的に重要なので、さらにⅢ節で検討しよう。

Hall は、組織では、「パワーは集権化のパターンの全体的な基盤」であり、「どの社会的関係もパワーにかかわるものとして捉えることができる」と述べている<sup>32)</sup>。これまでの検討にもとづけば、集権化は公式的な権限体系のような明示的なパワーの制度化だけによるものではなく、組織形態が分権的に見えても、パワーは非明示的な「制度化」のメカニズムによって「どの社会的関係もパワーにかかわる」というかたちで、集権化を促すように組織活動の隅々にまで浸透しているのかもしれないということになる。そして、パワー行使がそれと気づかれていないときには、それは、行使される側に「抑圧」とも「禁止」とも「排除」とも受け取られることなく、「自発的」な行為の推進力となるのだろうか。

### Ⅲ パワーの反転—パノプティコンから—

フランスの哲学者 Foucault は、パワー現象の大きな変容を鮮かに描いている。近代以前の社会では、「法」や「王」といったパワー・ベースやパワーの行使者が、刑罰の執行などでその存

在を誇示するがごとく際立たせていた<sup>33)</sup>。ところが近代のパワー現象では、その存在が影のように姿を消していく。

Foucault は、イギリスの Bentham が1786年に設計したパノプティコン (Panopticon) について分析し、パワー行使者 A の姿が消えていくパワー現象を提示する<sup>34)</sup>。パノプティコン、すなわち一望監視装置は、中央監視塔とそれを囲む円周上に配置された独房群からなる監獄である。この監獄のポイントは、各独房が中央監視塔に向かって窓をもち中央監視塔にいる監視人からは独房の囚人の姿がはっきりと見えるが、囚人は監視人の姿を見ることができないということにある。この空間的配置による囚人の可視性と監視人の非可視性からは、監視人が実際に囚人を見ているかどうかは問題ではなく、それどころか監視人の不在が不都合をきたさないということにもなるかもしれないのだ。Foucault はこのようなパノプティコンの空間的配置のもたらす可視性と非可視性の権力 (pouvoir=power : パワー) 現象への意味について、つぎのように述べる<sup>35)</sup>。

権力の自動的な作用を確保する可視性への永続的な自覚状態を、閉じ込められる者にうえつけること。監視が、よしんばその働きに中断があれば効果の面では永続的であるように、また、権力が完璧になったためその行使の現実性が無用になる傾向が生じるように、さらにまた、この建築装置が、権力の行使者とは独立した或る権力関係を創出し維持する機械仕掛になるように、要するに、閉じ込められる者が自らその維持者たる或る権力的状況のなかに組み込まれるように、そういう措置をとろう、というのである。

このようにパワーの行使者とは独立したあるパワー関係が創出されて維持され、パワーを行使されている側が自らその維持者となってそこに組み込まれていくパワー状況について、Foucault はパワーの変容に結びつけて、つぎのように明らかにしていく<sup>36)</sup>。

〈一望監視装置〉は、見る＝見られるという一對の事態を切り離す機械仕掛であって、その円周状の建物の内部では人は完全に見られるが、けっして見るわけにはいかず、中央部の塔のなかからは人はいっさいを見るが、けっして見られはしないのである。

これは重要な装置だ、なぜならそれは権力を自動的なものにし、権力を没個人化するからである。その権力の本源は、或る人格のなかには存せず、身体・表面・光・視線などの慎重な配置のなかに、そして個人が掌握される関係とその内的機構が生み出すそうした仕掛のなかに存している。一段と大きな権力が統治者において明示される場合の、儀式や祭式や標識は無用となる。不均肖と不均衡と差異を確実にもたらす一つの仕組がこうして存在するわけで、したがって誰が権力を行使するかは重大ではない。

パノプティコンの空間的配置が、パワー現象を変容させる。Foucault はそこに可視性の反転を見ている。中央監視塔からは、囚人たちの様子が細部まで監視できるが、囚人たちには監視人の姿が見えない。近代以前には、「王」のようにパワーを行使する主体が可視的で、刑罰の執行を「儀式や祭式」化してパワー・ベースと行使者の存在を誇示し、行使される側は影のように排除されていた。しかし、ここでは囚人たちの姿とその行為の隅々までが可視的であるのに対して、監視する側の姿はその影しか見えない。

そして、可視性が囚人たちの行動をコントロールする。中央監視塔にいる監視人が誰であろうと、いや監視人がいようといまいと、常に見られているかもしれないという意識が囚人たちの行動をコントロールし、やがて囚人たちは自分で自分の行為を監視し律するようになる。これはパワーの内面化で、パワーの具体的な行使者Aの姿が消えた非人称の監視だろう。監視人がその権限に依存して、抑圧的に上からパワー

を押し付ける構図ではない。この空間的配置では、視線の可能性さえあればいいのだ。

これは、明らかなパワーの性格の変容である。パワー現象の理解にも再考を迫るほどのものかもしれない。Foucault は、パノプティコンの分析からのさらなる展開のなかで、「単なる『禁止』の作用より遥かに複雑で、とりわけ遥かに積極的なものの存在を明らかにし」、「王なしで権力を考える」という方向性を示している<sup>37)</sup>。それは、パワーの作動が、もはや「禁止」や「抑圧」のようなネガティブな作用だけではなく、むしろ人々の行為の細部まで浸透する視線であることによって、そうした行為を形成するポジティブな、あるいは「遥かに積極的な」作用としての面をもつことにも焦点を合わせるものである。

パワー・ベースを誇示ないし暗示しながら、パワー行使者にとって不都合な行為を「禁止」「抑圧」「排除」していくというネガティブな作用でも、その結果として、パワー行使者にとって望ましい行為が、行使される側の遂行のために残されるというかたちで形成される。ただし、これはあくまでも、このようなパワー行使の裏面だろう。ところが、ここではその裏面が反転して表面になったかのように光を浴び、行為の形成の方に焦点が移っていくことになる。行為の自発的な形成と規格化を促すような、ポジティブな、「遥かに積極的な」パワーの作用である。これは、可視性の反転だけでなく、パワー作用そのものの反転でもあるだろう。

権力の効果と強制力はいわばもう一方の側へ——権力の適用面の側へ移ってしまう。つまり可視性の領域を押しつけられ、その事態を承知する者（つまり被拘留者）は、みずから権力による強制に責任をもち、自発的にその強制を自分自身へ働かせる。しかもそこでは自分が同時に二役を演じる権力的関係を自分に組込んで、自分がみずからの服従強制の本源になる<sup>38)</sup>。

Foucault は、このようにパワー行使者の具体的な姿を消失させ、「単なる『禁止』」の作用よ

りも遙かに複雑で、とりわけ遙かに積極的なものの存在」を生み出すパワー現象の特徴をつぎのように示している<sup>39)</sup>。

- パワー (pouvoir) は、無数の点を出発点とし、不規則で一定しないゲームのなかで行使される。奪い取れるような、保有したり手放したりするようなものではなく、揺れ動く諸関係のなかで形成される。
- パワー関係は、経済、知識、性といった他のかたちの関係に対して外在的なものではなく、それらに内在する。
- 支配するものと支配されるものという二項対立の図式は消失し、下部の集団、制度のなかで形成され作動する力関係が、全体を貫く広大な効果の支えとなっている。この全体的な効果が、局部での対立を貫き、それらを結びつける全体的な力線を形成しもする。
- パワー関係は、意図的であると同時に、非一主観的である。何らかの目的なしに行使されるパワーはないが、それは、パワーが個人である主体＝主観の選択あるいは決定に由来することを意味しない。パワーの網の目の総体をコントロールする主体はなく、諸関係のなかでの作用から連鎖し、増殖し、全体に浸透していく。
- パワー関係の外部に抵抗があるのではなく、抵抗はその内部にある。抵抗は諸関係の網の目のなかで不規則に発生し、これをパワー関係から完全に排除することはできない。不規則に散在する特殊な抵抗点が、戦略的に結びついて作動すれば、パワー関係の網の目が崩れて革命が可能になる。

ここでは、パワーが、揺れ動く諸関係のなかで形成され空間の隅々にまで浸透し、多様な連鎖のなかに内在し、パワーの網の目の総体をコントロールする主体はなく、ある種の「計算」や「意図」を見て取ることはできるという意味でその作用は戦略的でもあるが、それを選択し決定する中心が明確には存在しないという意味で「非一主観的」であるというイメージで描かれている。

パワーは、上からの「抑圧」「禁止」「排除

というかたちでネガティブに作用するだけでなく、諸関係に内在しながら網の目を通じて浸透していき、自発的な行為の形成を促すというかたちでポジティブにも作用する。もちろん、組織の現実ではこの二つのパターンのパワーがともに作用しているのだろうが、Galbraith も「権力が存在していないという信念をつくり出すほど権力にとって有益なことはない」と述べているように、パワーの行使主体Aの具体的な姿が消失した、一見パワー行使ではないようなパワー現象に注目することは、組織活動の解明にも意味をもつだろう。

パノプティコンでは、監獄の空間的配置がパワーの性格を変容させていた。パワーは、監視者という中心にではなく、配置の諸関係のなかで囚人の内面に浸透ないし形成されている。当然のことながら、この構図が Foucault にあっても、監獄だけに止まるものでないことをここでさらに確認しておこう。

〈一望監視施設〉は一般化が可能な一つの作用モデルとして理解されなければならない。人間の日常生活と権力との諸関係を規定する一つの方法として、である<sup>40)</sup>。

このような Foucault の理論は、組織におけるパワー現象の検討にも、既述の「無関心圏」、「偏向の導入」、「隠然たる条件づけパワー」などと共鳴しきわめて示唆的である。つぎのIV節では、組織におけるパワーの検討に戻ろう。

#### IV コンフィギュレーションとパワー

Thompson は、組織におけるパワーをテーマにした1969年の社会学コンファレンスで、コメンテーターとして「パワーはエネルギーなのか、それとも事物の反映 (a reflection of things) なのか」という問題提起を行なっている<sup>41)</sup>。だが、ここまでの検討からは、パワーをこのように二者択一的に理解することはできないだろう。「事物の反映」、これはパワー・ベースにもとづくパワー形成を示しているのだろうが、この「反映」が広がり浸透してポジティブに自発的

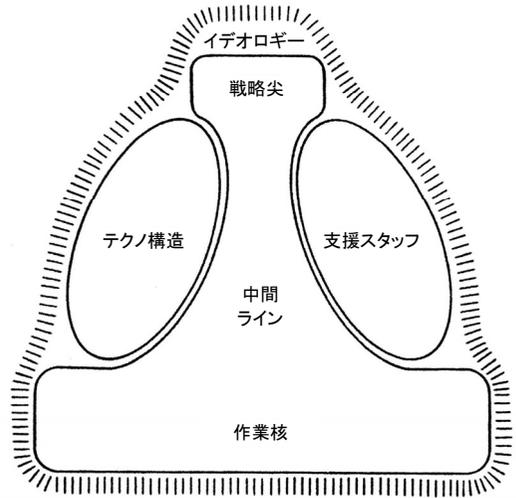
な行為を生み出す「エネルギー」としての作用も示すとき、「反映」と「エネルギー」の境界は曖昧なものとなるだろう。ここで検討するMintzbergの理論では、パワーの「エネルギー」としての面に焦点が合わされている。

Mintzbergは、組織のコンフィギュレーション(configuration)とパワーを結びつけて論じている<sup>42)</sup>。コンフィギュレーションとは、いくつかのまとまり(parts)の配置ないしそれによって形成される全体としての形態(form)のことである。このまとまりとは、ここでは組織の構成単位になる。どのような構成単位がどのように配置されるのかによって、組織の形態と特性がきまってくる。そして、それは単なる配置ではなく、そこには組織活動を推進するパワーが顕在化してくる。すなわち、コンフィギュレーションを形成する各組織単位は、それ自体に固有の活動の方向性を追求しようとするパワーを顕在化させ、それらの絡み合いがコンフィギュレーションに力動性をもたせて、組織全体の活動の特徴が形成されることになる。

まず、Mintzbergの提起するコンフィギュレーションの構図を示しておこう。コンフィギュレーションを形成する組織単位として、作業核(operating core)、中間ライン(middle line)、戦略尖(strategic apex)、テクノ構造(technostructure)、支援スタッフ(support staff)が、図IV-1のように基本型を形成する<sup>43)</sup>。

作業核を構成するのは、作業担当者、すなわち製品を生産しサービスを提供するという組織の基本的な業務を遂行する人々である。組織システム全体を見わたす事業マネジャーたちが、戦略尖を構成する。組織が大規模化すると、作業核と戦略尖をつなぐ権限のハイアラキーとして中間ラインが形成される。組織がさらに複雑化すると、計画立案や組織行政的業務を遂行するアナリスト的なテクノ構造と、従業員食堂から法律業務、広報などの内部サービスを提供する支援スタッフが形成される。テクノ構造と支援スタッフは、ラインではなく「スタッフ」である。図IV-2に示されているイデオロギーとは企業文化のことであり、組織の伝統や信念を包括し、他の組織との差異を際立たせるとも

図IV-1 組織の6つの基本部分

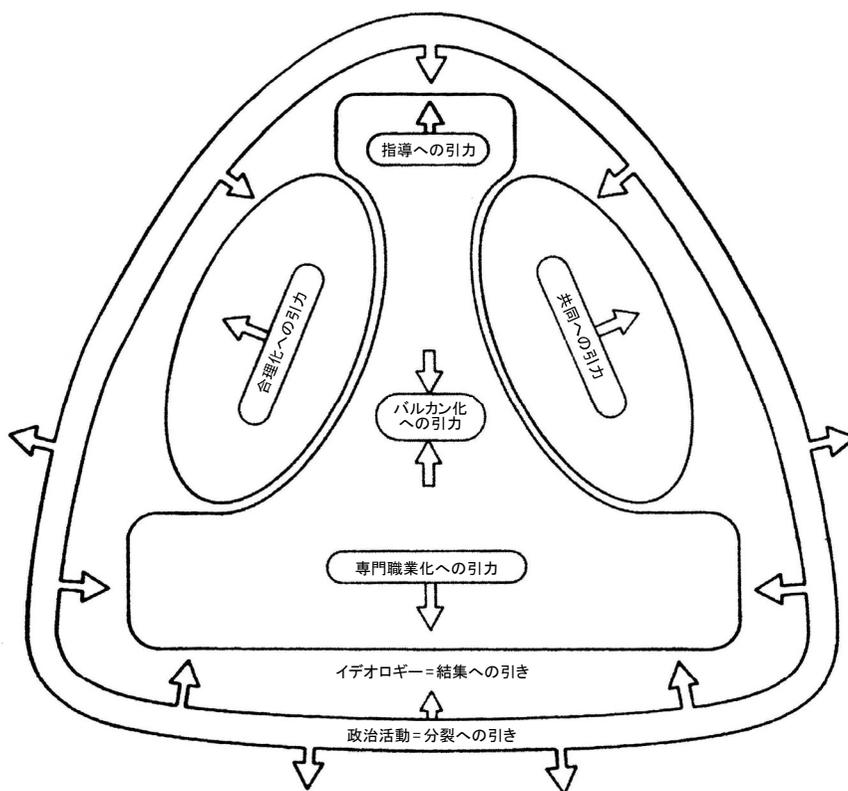


〈出所〉 Mintzberg, H., *Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations*, The Free Press, 1989, p.99 (北野利信訳『人間感覚のマネジメント:行き過ぎた合理主義への抗議』ダイヤモンド社, 1991, p.155).

に、ある種の活力を吹き込む<sup>44)</sup>。さらにMintzbergは、組織内政治活動もコンフィギュレーションの形成に影響を及ぼすことを指摘している<sup>45)</sup>。

図IV-2に示されているように、組織の5つの構成単位にイデオロギーと政治活動も加えた7つの構成要素がもつ、各々に固有の引力(pull)の間の相対的な強弱によって、特定のタイプの組織のコンフィギュレーションが形成されることになる。すなわち、図IV-1のような基本型から、7つのバリエーションが派生する。それらは、図IV-3に示されているように、企業家的組織、機械的組織、専門職業的組織、多角的組織、革新的組織、伝道的組織、政治的組織という形態をとる。ただし、これらは理念型であり、現実の組織がどれか一つに妥当する場合もあるが、これらのうち複数の形態の特徴を併せもつ組織もある<sup>46)</sup>。

図IV-2 組織の基本的引力



〈出所〉 Mintzberg, H., *op. cit.*, 1989, p.111 (邦訳, p.172).

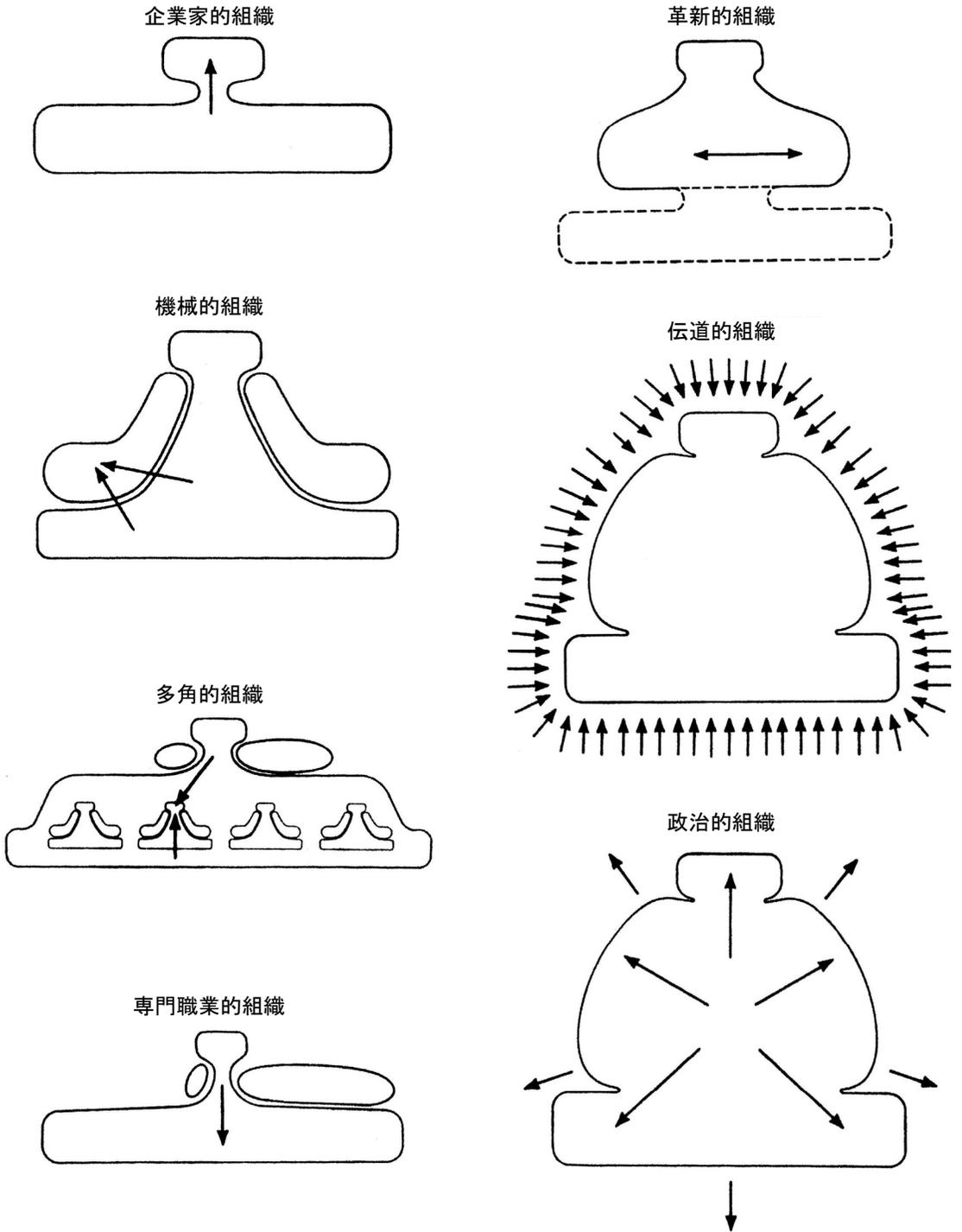
ここで示されているのは引力，すなわち各構成単位に固有の活動の方向へと組織を引き寄せる，あるいは誘導する各構成単位のパワーである。また構成要素としてイデオロギーと政治活動も，パワー現象を生起させる。これらのパワーとコンフィギュレーションの形成との関係は，以下ようになる<sup>47)</sup>。

- 企業家的組織：戦略尖は組織全体をリードしようとする引力を行使し，それによって意思決定をコントロールし，直接的な監督によって整合を確保する。組織が特に戦略的なビジョンを必要としてこのような引力になびくとき，集権的な企業家的コンフィギュレーションが形成される。
- 機械的組織：テクノ構造は，合理化を追求する引力を仕事過程の標準化を通じて行使しようとし，それ自体を強化するような

限定的な水平的分権化だけを促進する。組織が日常的活動の効率化を特に必要としてこのような引力になびくとき，機械的コンフィギュレーションが形成される。

- 多角的組織：自律性を求める中間ラインのマネジャーたちは，構造をバルカン化しようとして引力を行使し，自分たちへの限られた垂直的分権化だけを促進しようとする。組織がこの引力になびくときには，多角的コンフィギュレーションが形成される。
- 専門職業的組織：作業核のメンバーは，他の組織単位だけでなく作業核の同僚をも含めた他人の影響力を最小化するために，自分の仕事を専門職業化しようとする引力を行使する。組織がこのような引力になびくときには，テクノ構造と中間ラインが縮

圖IV-3



〈出所〉 Mintzberg, H., *op. cit.*, 1989, pp.112-115 (邦訳, pp.174-177).

小され、専門職業化した作業核のために大きな支援スタッフが配置されて、専門職業的コンフィギュレーションが形成される。

- 革新的組織：支援スタッフは組織の中核的活動に参画するために、共働しようとする引力を行使する。洗練された革新へのニーズをもち組織は、通常この引力になびくことになり、エキスパートたちからなる学際的チームをいくつも編成し、チーム内部、そしてチーム相互間の整合を相互調整によって確保する革新的コンフィギュレーションを形成する。
- 伝道的組織：イデオロギー（＝文化）は本来、他のタイプの組織に一要素として存在し、メンバーたちが協調するように促すものである。しかし、規範の標準化が主要な整合メカニズムとなると、それは活動の支配的な推進力になって、組織は伝道的（missionary）コンフィギュレーションを形成する。
- 政治的組織：政治的活動も、メンバーないし各組織単位が活動の異なった方向性を競い合う促進力として、他のタイプの組織に存在する。しかし、組織のどの部分もどの整合メカニズムも支配的でないときには、それが活動の支配的な推進力になって組織に政治的コンフィギュレーションが形成されることがある。

このように Mintzberg は、組織をコンフィギュレーションの形（form）とその配置のなかで作用する活動の推進力（force）によって生み出される力動性とで描き出す<sup>48)</sup>（図IV-4）。企業家的コンフィギュレーションでは、組織全体の方向性を追求する推進力が支配的に作用し、機械的コンフィギュレーションでは、能率を追求する推進力が支配的に作用し、専門職業的コンフィギュレーションでは、技能の高度化とその活用を追求する推進力が支配的に作用している。多角的コンフィギュレーションでは、集約を追求する推進力、すなわち中間ラインのマネジャーたちに事業遂行の明確な権限を追求させる推進力が支配的に作用している。革新的なコンフィギュレーションでは、変化への適応と革新の

ために学習を追求する推進力が支配的に作用している。そして、イデオロギー（＝文化）は、協力や団結を追求する推進力を、また政治は、競争を追求する推進力を作用させる。

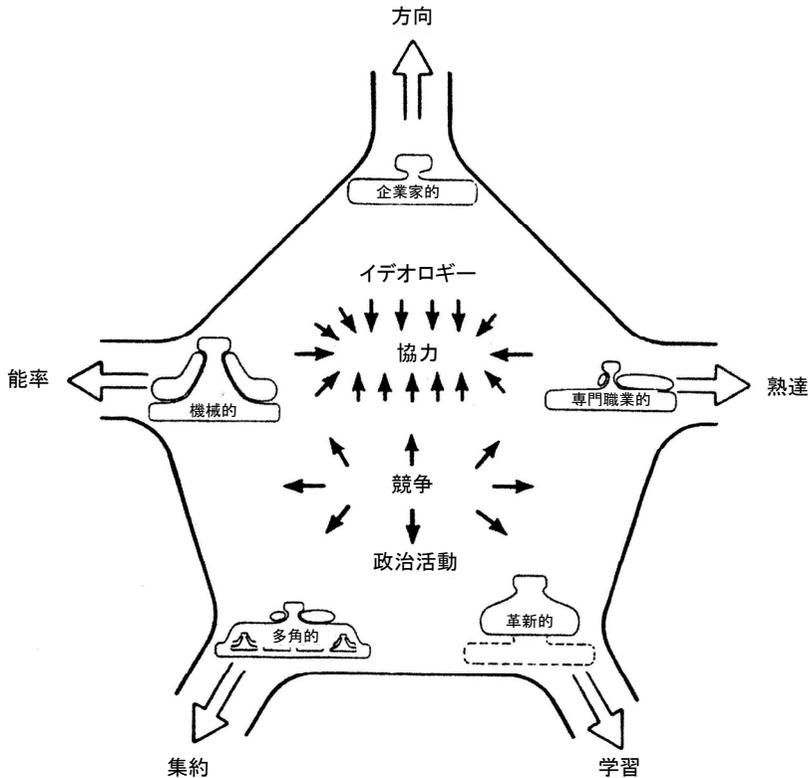
既述のように、Bachmch=Baratzによれば、推進力は、AとBとの関係のなかで、Bの不服従の可能性があっても、服従か不服従かの選択の余地がBに残されることなく、Aが望ましい方向に活動を推進していく状況で作用しているものであったが、Mintzbergの場合には、コンフィギュレーションの構成単位の活動を特定の方向に推進していく作用の面だけが示されている。ここでの推進力の作用では、行使する側と行使される側という関係性は不明確である。というよりもむしろ、組織単位は行使する側でありながら、その行使の対象となって特定方向に活動するという行使される側でもある。まさに、「みずから権力による強制に責任をもち、自発的にその強制を自分自身に働かせる」、あるいは「自分が同時に二役を演じる権力関係を自分に組込んで、自分が自らの服従強制の本源になる」という既述のFoucaultによる指摘が妥当する。

各コンフィギュレーションは、暫定的なものであり、そのときの調和、一貫性、適合性を示す<sup>49)</sup>。したがって、コンフィギュレーションは、作用している推進力の絡み合いに生起する変化によって、別のコンフィギュレーションへ移行するかもしれない<sup>50)</sup>。

このように変容のダイナミズムを孕むコンフィギュレーションで、各推進力の協調的な連携を形成するのがイデオロギーであるが、それが必要な変化への抵抗を促す傾向を強めれば、政治活動が競争を推進して変化への道を開く<sup>51)</sup>。図IV-4の五角形の中央に位置づけられたこの二つの推進力について、Mintzbergはつぎのように述べている<sup>52)</sup>。

五角形の中央にあるこれら二つの触媒的な力は自然に相互牽制するはずだというのが、わたしの考えである。事実として、効果的な組織へ道を開く新たな手がかりとして、わたしはそれが協力と競争という二つ

図IV-4 フォースと形態の統合五角形



〈出所〉 Mintzberg, H., *op. cit.*, 1989, p.256 (邦訳, p.398)

の力の中にバランスを維持することにあるのではないかと推定している。それらは独自の結合を形成し、一種の変動的緊張のなかで存在しなければならない。政治活動はイデオロギーの隔離性に挑戦し、イデオロギーは政治活動の破壊性を抑制する。

Mintzberg は、イデオロギーの協力的な結集力と政治活動の競争的な分散力を触媒にして、各組織単位の推進力の絡み合いを組織の有効性に結びつけていく「矛盾のマネジメント (the management of contradiction)」の必要性を説いている<sup>53)</sup>。イデオロギーと政治活動という二つの推進力は、協力と競争という相反する作用を顕在化させるが、これらを必要に応じて触媒として活用するという「矛盾のマネジメント」の発想は、組織を構成単位のパワーの絡み合うコンフィギュレーションの力動的な活動として捉

えているからこそ出てくるものだろう。パノプティコンでは、空間の配置がポジティブに作用するパワーを形成したが、コンフィギュレーションでは、パワー形成の場としての空間的配置はダイナミズムに溢れている。

## V あとがき—「差」と「違い」は違う—

なでしこジャパンの一員としてサッカーのワールドカップを制した宮間あや選手は、自身の所属する岡山湯郷チームについて、あるインタビューでつぎのように語っている<sup>54)</sup>。

上位チームと私たちとの間にあるものは「差」ではなくて、「違い」だととらえています。サッカーの場合、試合に勝った側が優秀かといえ、そういうわけではありませんよね。たとえば(リーグ2位の)日テ

レなら、岩清水梓さんたち後ろの選手から意図を持ったパスが出て攻撃につながる。岡山湯郷は、(FW など) 前の選手だけで点を取ろうとしている部分がある。

そこが日テレなどとの違いの一つだと思います。ただ、それを「差」ととらえたくはない。

「差」と「違い」は違う。英語の difference も仏語の différence も「差」と「違い (=異なること)」の両方の意味をもつので「差異 (性)」と訳される。Aが何らかのパワー・ベースに依存して、Bにパワーを行使するとき、そこで有効なのはそのパワー・ベースをめぐるAとBの間の「差」である。ある組織単位の推進力が支配的となって、特定のコンフィギュレーションが形成されるとき、そこでポイントになるのは、各組織単位の固有の推進力の間の「違い」である。この二つを包括して、パワー作用は「差異性」にもとづいているということになる。だが、この「差」と「違い」の違いは、組織のパワー現象に意外にも意味をもつかもしいない。

「事物の反映」というパワー・ベース (資源依存でもよい) にもとづくパワーの浸透が反復的に継続されていけば、パワー・ベースの存在感が薄れても、「反映」だけが慣性的に、あるいは自己増殖的に広がり、組織活動を円滑化していくかもしれない。

空間的な配置から形成される行使者Aの具体的な姿の消えたパワー作用は、反発や対抗的パワーを形成することなく浸透していき、行使する側でもあり行使される側でもあるという「自分が同時に二役を演じる権力関係を自分に組込んだ」存在が、自発的な行為を形成し、推進力というパワーが活動のエネルギーとして作用することになる。

「反映」と「エネルギー」の曖昧な境界は、自発的行為の形成というポジティブな性格の濃淡の「差」に求められるのだろうか。

組織の解釈学の枠組みにパワーを組み込んでみよう<sup>59</sup>。組織現象の流れのなかで、それまでの活動を導いてきた全体構想とは隔たりのある異例としての行為や事象に遭遇するとき、それ

を手がかりに新たな全体構想が描かれ、それが「部分」としての個々の組織活動を規定し導いていく。この「部分」と「全体構想」の相互規定の循環的な反復が、解釈学的循環を形成する。ここで異例は、「違い」にもとづいている。全体構想に導かれる活動は、構想と現状との「差」を埋めようとする推進力に促される。「違い」にもとづいて支配的となった推進力は、「差」を埋めようとする作用する。

異例、すなわち「違い」に気づいてそこから新たな全体構想ないし方向性を描いていく、そういう感性を失うとき、「差」には敏感であっても、人は組織のなかで「パブロフの犬」になってしまうのかもしれない。

「違い」を逸脱として排除しようとするのが官僚主義的組織の本性だとすれば、そこでは「差」が埋められていくにつれて推進力が作用しなくなるとき、組織活動は惰性に漂いながら精神的に瑣末な「差」をほじくり出しては、その時点ではもはや意味を失っている、大きな無駄をとまなう小さな「効率化」という足踏みを続けることになるのかもしれない<sup>59</sup>。官僚主義的組織では、迫りくる組織の崩壊の足音には鈍感だが、どんな小さなベルの音も聞き逃さない「パブロフの犬」たちが大活躍しているのだろうか。

#### <注>

- 1) Galbraith, J.K., *The Anatomy of Power*, Houghton Mifflin Company, 1983 (山本七平訳・解説『権力の解剖: [条件づけ] の論理』日本経済新聞社, 1985, pp.269-270).
- 2) *Ibid.*, (邦訳, pp.18-19).
- 3) *Ibid.*, (邦訳, p.19).
- 4) *Ibid.*, (邦訳, p.16).
- 5) *Ibid.*, (邦訳, p.27).
- 6) *Ibid.*, (邦訳, p.42).
- 7) *Ibid.*, (邦訳, p.188).
- 8) Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, pp.163-166 (山本安次郎・田杉競・飯野春樹『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1977, pp.170-173).
- 9) *Ibid.*, pp.168-169 (邦訳, p.177).
- 10) Weber, M., *The Theory of Social and Economic*

- Organization*, trans. and ed. by Henderson, A.M., and Parsons, T., The Free Press, 1947, p.152.
- 11) French, J.R.P., and Raven, B., "The Bases of Social Power," in Cartwright, D. (ed.), *Studies in Social Power*, University of Michigan, 1959.
  - 12) Dahl, R.A., "The Concept of Power" in Bell, R., Edwards, D.V., and Wagner, R.H. (eds), *Political Power: A Reader in Theory and Research*, The Free Press, 1969, p.80.
  - 13) *Ibid.*, p.82.
  - 14) Bachrach, P., and Baratz, M.S., *Power and Poverty: Theory and Practice*, Oxford University Press, 1970, pp.7-8.
  - 15) Schattschneider, E.E., *The Semi-Sovereign People: A Realist's View of Democracy in America*, Holt, Rinehart & Winston, 1960, p.71.
  - 16) Bachrach, P., and Baratz, M.S., *op. cit.*, 1970, pp.43-44.
  - 17) *Ibid.*, pp.24-37.
  - 18) *Ibid.*, pp.24-37.
  - 19) Barnard, C.I., *op. cit.*, pp.167-169 (邦訳, pp.175-177).
  - 20) Lukes, S., *Power: A Radical View*, Macmillan Education, 1974, pp.21-24.
  - 21) French, J.R.P., and Raven, B., *op. cit.*, 1959.
  - 22) Hall, R.H., *Organizations: Structure and Process*, Prentice - Hall, 1977, pp.202-203.
  - 23) Hickson, D.J.C.R., Hinings, C.A., Lee, R.E., Schneck, R.E., and Pennings, J.M., "A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power," *Administrative Science Quarterly*, 1971, Vol.16, pp.216-229.
  - 24) Pfeffer, J., and Salancik, G.R., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, 1978, p.230.
  - 25) *Ibid.*, p.233.
  - 26) *Ibid.*, p.231.
  - 27) *Ibid.*, p.231.
  - 28) *Ibid.*, p.232.
  - 29) Salancik, G.R., Pfeffer, J., and Kelley, J.P., "A Contingency Model of Influence in Organizational Decision Making," *Pacific Sociological Review*, 1978.
  - 30) Pfeffer, J., and Salancik, G.R., *op. cit.*, 1978, pp.234-235.
  - 31) 稲垣保弘『組織の解釈学』白桃書房, 2002.
  - 32) Hall, R., *op. cit.*, 1977, p.197.
  - 33) Foucault, M., *Surveiller et Punir: Naissance de la Prison*, Gallimard, 1975 (田村侏又訳『監獄の誕生: 監視と処罰』新潮社, 1977, 第1部第2章).
  - 34) *Ibid.*, (邦訳, 第3部第3章). また Bentham, J.およびパノプティコンについては, 以下の文献を参照.
  - 関嘉彦責任編集『世界の名著38: ベンサム, J.S. ミル』中央公論社, 1967.
  - 35) *Ibid.*, (邦訳, p.203).
  - 36) *Ibid.*, (邦訳, p.204).
  - 37) Foucault, M., *La Volonté ae Savoir: Histoire de la Sexualité I*, Gallimard, 1976 (渡辺守章訳『知への意志: 性の歴史 I』新潮社, 1986, p.118).
  - 38) Foucault, M., *op. cit.*, 1975 (邦訳, pp.204-205).
  - 39) Foucault, M., *op. cit.*, 1976 (邦訳, pp.121-124).
  - 40) Foucault, M., *op. cit.*, 1975 (邦訳, p.207).
  - 41) Thompson, J.D., "Power as Energy or Power as a Reflection of Things?" in Zald, M.N. (ed), *Power in Organizations*, Vanderbilt University Press, 1970, pp.90-92.
  - 42) Mintzberg, H., *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Press, 1989, Part II (北野利信訳『人間感覚のマネジメント: 行き過ぎた合理主義への抗議』ダイヤモンド社, 1991, 第II部).
  - 43) *Ibid.*, pp.98-99 (邦訳, pp.154-155).
  - 44) *Ibid.*, p.98, p.111 (邦訳, p.155, p.172).
  - 45) *Ibid.*, p.114 (邦訳, pp.175-177).
  - 46) *Ibid.*, p.266 (邦訳, p.415).
  - 47) *Ibid.*, pp.111-115 (邦訳, pp.171-177).
  - 48) *Ibid.*, pp.256-257 (邦訳, pp.398-400).
  - 49) *Ibid.*, p.263 (邦訳, p.409).
  - 50) *Ibid.*, pp.270-271 (邦訳, pp.421-423).
  - 51) *Ibid.*, pp.272-277 (邦訳, pp.424-432).
  - 52) *Ibid.*, pp.277-278 (邦訳, pp.432-433).
  - 53) *Ibid.*, p.272 (邦訳, p.423).
  - 54) 日本経済新聞, 2012年1月1日, 第四部, p.20.
  - 55) 官僚主義的組織の本性については, 以下の文献を参照.
  - 稲垣保弘「官僚主義的組織の再検討——創造性と合理化のダイナミズム——」法政大学経営学会『経営志林』第39巻第4号, 2003年1月, pp.81-90.