

「ポリティカル・アプローチによる組織分析」

内 野 崇

<目 次>

企業というもの一序にかえて

第1節 組織分析とポリティカル・アプローチ

第2節 制度—主体—状況をめぐって

第3節 権力の概念について

第4節 垂直的な権力関係を中心にした組織分析

第5節 水平的な権力関係を中心にした組織分析

第6節 組織の環境適応と組織変動

残された課題—むすびにかえて

企業というもの一序にかえて

物を生産したり販売したりするという社会的行為において、市場にかわって企業（組織）という制度が登場し、効率性の見地からその有効性が指摘されるようになったのは、そんなに古いことではない。その一つの根拠は、市場を経由した場合に生じる取引コストを、企業（組織）は大幅に節約できるというものであった。では、企業は市場にないどのようなメカニズムを内包しているのだろうか。それをひと言で言うならば、企業（組織）という制度は一定の雇用関係を軸に階層（ハイアラキー）、権力または権威（オーソリティ）を通じて全体を調整、運営していくメカニズムであり、市場における価格メカニズムとは著しい対比をなしている^{注1)}。そこでイメージされる制度は、物を生産、販売す

注1) こうした諸点については、今井他〔1982〕を参照のこと。

るための一時的で機械的な人間と機械の仕組みではない。むしろ様々の能力、欲求、利害等の異なった個人が集まり、その中で何らかの社会的関係を築き、そうした関係のネットワークを通じて財・サービスの生産、販売が行なわれているのである。そのような意味で企業（組織）は、すぐれて社会的な構築物である。そして、物を生産、販売するためには何らかの社会的関係—協働関係—を不可欠とするという全体状況は、それに従事している個人が自らの物質利害—各人の生存を確保する物質的基盤—のみならず、働く場で自らの生の証、アイデンティティを確保し、自らを確認していく場であるという個人状況とパラレルな関係にたつことになる^{注2)}。そして、それらの諸個人の方向づけを行い、持てるエネルギーを発揮せしめて、全体を統合し（対内調整、統合）、一方で外部に対しては、外部との調整をはかり、必要があれば環境そのものに積極的に働きかけていこうとする（対外調整）のが「経営」の主要な任務であり責務である。すなわち、現実には 1)資源の希少性 2)不確実性 3)時間の制約（一定時間に事を処理しなければならないという意味—タイム・プレッシャー—も含めて）の状況において、しかもその参加者はそれぞれ合理性に限界を有し、その能力、欲求、利害においてそれぞれ異なっている。ほっておけばコンフリクトは発生しかオスともなりかねないそれらの現実に対して一定の秩序を与え組織の内外を問わずコンフリクトの解消、利害の調整

注2) たとえば、西部〔1975〕等を見よ。

を行ない全体として統一的な意思決定が行なえるようにすることを意味する。

では、そのような状況を創出し、利害を調整し統一的な意思決定を可能ならしめるものは、何であろうか。それこそ、これから述べようとする権力と制度の問題にほかならない。そして、そのような問題領域を今仮にポリティカルな問題領域とよぶならば、それは、企業に限らず人間が協働する際には、また徒党を組む際に必ずといってよいほど直面する問題といえる。したがってこれらのメカニズムがどのように作動するかを知るとは、企業経営にとっても極めて重要な課題といえることができる。

本稿では、なぜ組織をポリティカルな視角からとらえていく必要があるのか、またポリティカルアプローチとは、具体的にどのようなことか、どのようなアプローチがあるのかといった問題について考察を試みることにする。そして最後に企業の環境適応の過程をポリティカルな視角からみることによって、企業経営に対してこうしたアプローチのもつ意味について若干ふれ、ポリティカルアプローチの重要性を示唆することにする。

まず次節では、組織におけるポリティクス—政治—とは何か、それに対してどのようなアプローチがあるのかについて述べていくことにする。

第1節 組織分析とポリティカル・アプローチ

ここにいうポリティクスとは、「組織における意思決定および行動の際に、権威ないし権力の行使される過程とその構造」を意味し、ポリティカル・アプローチとは、そのような権威とか権力の概念を用いて、組織の意思決定過程やその背後にある組織構造の分析を行なおうとする立場にほかならない。

では、なぜ組織現象はポリティクスとしての側面を持つのであろうか。それは、前にも

ふれたように組織が内外の相互依存性に身を任せつつ、諸資源の希少性、不確実性の上に存立しており、一定のタイム・プレッシャーの中で統一的な組織的意思決定を行なわなければならないからにほかならない。

特に企業の場合は、現時点において将来の需要ないしは環境の変化を見越し、新事業に対して投資を行ない実行可能な形にかえていかなければならない。通常こうした決定はトップによって行なわれるが、決定の時間的視野も長くまた確実な情報も少ない。そうした不確実な状況をできる限り確実な状況に変換するのが組織という制度にほかならない。トップの抽象的な計画は、組織の階層を下るにつれて、組織のもつ資源・能力によって実行可能なものに変換せしめられていくことになる。そのような意味で組織は不確実性を吸収する巨大な装置とみなすこともできよう。

さてトシュマン [1977] はトンプソンの意思決定の次元の考え方に依拠しつつ、意思決定の型を次の4つの領域に分けポリティカル・プロセスの位置づけを行なっている。(表-1を見よ)

(表-1)

			目的(評価)基準	
			明 確	あいまい
原因と結果につ	い	完 全	A	B
	て	不 完 全	C	D

出: Tushman [1977] p. 211

縦の欄は1)原因—結果(代替案に関して)についてどの程度わかっているか(完全にわかっている場合—不完全にしかわからない場合)、横の欄は2)目標(評価関数)がどの程度明確になっているか(明確な場合—あいまいな場合)からなり、それらの組み合わせによって4つのケースに区分され、大まかに言

うならば、左上のAは階層、ルール、標準作業手続(Standard Operationl Procedure)等の諸制度によって十分な対応が可能であり確実な意思決定状況を、一方右下のDにはルール、標準作業手続は存在せず最も不確実な意思決定状況を意味する。

そして、トシュマンはDの領域において典型的なポリティカル・プロセスが展開されるとみなす。すなわちその領域は体系的な分析が困難であり、通常戦略的、長期的な意思決定(すなわちトップの意思決定)がこの領域に対応する。そこでは様々な利害がそのまま意思決定状況にもちこまれ、利害の異なる主体間でのバーゲニング等を通じて意思決定が行なわれることになる^{注3)}。それは、トップの権力抗争、ないしミドル・レベルの部門間コンフリクト等の水平的(lateral)な権力関係としてたちあられることになる。我々はこうした領域に生じる権力関係に対するアプローチを「権力の状況的アプローチ」とよぶことにしよう。

一方Aの領域は諸制度による対応が可能であり、組織の下位レベルでの意思決定状況に対応する。しかし、それは制度が各主体に対して実効性をもつ、すなわち制度的な権威が確立していることが条件である。そして各主体がその制度を受け入れるかどうか、またその制度とどのような関係を維持していくかどうかという問題は、権威をめぐる問題ないしは垂直的な権力関係をめぐらる問題として優れてポリティカルな視角にたつものであり、我々はそのような制度と主体をめぐる展開される権力アプローチを「権力の制度的アプローチ」とよぶことにする。

ところで、これらの権力の状況的アプローチおよび制度的アプローチは必ずしも同一步調で展開されてきたわけではなく、相互に無関係ないし無視する形で展開され今日に至っ

ている。しかし、M. ウェーバーが一方で官僚制の分析を行ないつつ、一方で利害の対立、葛藤の分析を並行して進め、制度と状況の相互作用分析を通じて社会、組織のダイナミズムの解明をめざしたように、この2つの領域は対抗的でありながら相補的な関係にたつものである。しかし、今述べたようにウェーバーのこの2つの視角は両極分解の様を呈しているというのが現状であろう。特に最近の組織論に登場してきた一連のポリティカル・アプローチは、前者の状況的アプローチが中心であり、後者のアプローチとの関連は必ずしも明確ではない。

以下、こうした2つのアプローチを中心にポリティカル・アプローチを展望することにする。

第2節 制度—主体—状況をめぐって

さて前節では、制度と状況をそれぞれの磁場として、2つの権力関係が成立し、それに対応して2つのアプローチが存在することを明らかにした。本節では、その2つの権力関係の関連を念頭におきつつ、制度—主体—状況をめぐらる問題として、より具体的に展開していくことにする。

前にもふれたように、財・サービスの生産には、人間の社会的関係のネットワークが不可欠であり、それを支えているのが「制度」にほかならない。では、制度とは一体何であろうか。

(2-1) 制度とは

ここに言う制度とは

「集団や社会の成員が、相互了解を通じて維持している秩序や行動の型ないしルール」を意味する。

すなわち、それは各主体にとっては状況を認識するためのフレームワークであり、強制力をもつ公認されたサンクション・メカニズムによって支えられ、各人の行動を一定の範囲に秩序づけるものである。制度の具体的な

注3) しかし、こうしたトシュマンの見解は、以下の議論からも明らかなように、権力関係の1つの側面に光を当てたに過ぎない。

形態は、組織の階層、標準作業手続、その他の公認された行動ルール、組織間の諸協定、法、等である。

それらの制度には、何らかの機能連関が想定されているが、物とちがい一つの擬制 (fiction) であり、伝えられることによって初めて意味をもつ象徴的な事象である^{注4)}。

したがって、主体の側のイメージおよびその解釈を離れては存在し得ない。

各主体は、限られた合理性、認知能力のもとに、様々の事実の中から自らの状況を認識し、自らの状況イメージを形成し、問題解決にあたることになる。そして、その際の有力な準拠枠が制度にほかならない。そのような意味で、それはまずもって何らかの強制力をもつ解釈ルールとして機能することになる。

一方、組織の側では、

(1)それらの制度を通じて、各人のもつ状況に対する多様なイメージをできるだけ一元化し、共通の状況認識を形成せしめる。——複雑性、不確実性の縮減

(2)また、それらの諸制度（特に、標準作業手続、その他の公認された行動規則）は、その時々の力関係、恣意性を排除し、非人格的な統制を可能ならしめる。

(3)また、強制力をもって諸制度による内外のコンフリクトの解消、利害の調整を可能ならしめる。

そして、これらの制度を通じて組織内外を問わず安定的で予測可能な状況の創出が可能となり、多くの人間の協働行為を可能ならしめることになる。

さて、こうした制度が実効性のあるものとして機能するかどうかは、前にも指摘したように各主体がどの程度その制度を支持し、行動の準拠枠にするか否かにかかっている。いわゆる制度における正統性の問題である。いうまでもなくその制度が、だれから見ても現実の問題解決に役立つものでなければならな

注4) たとえば、岡 [1971]、P33を見よ。

いことが、正統性を支える重要な基盤であることはいうまでもない。しかし、前にも指摘したように、制度は1つの擬制であり、主体の側の積極的な意味づけと支持がなければそれは機能しない。すなわち、それがどれだけ権威あるものとして各主体に認識されているか——いわゆる主体の側の制度イメージいかにかかっている。そしてそれらは、後に述べる制度化された権力—権威—に支えられることによって、初めて上のような実効性を保持できることになる。

(2-2) 制度の限界

しかし、そのような制度はあらゆる状況をカバーし、自ら自立できるのであろうか。また、いかなる状況にも対応できるのであろうか。次にそのような問題を考察していくことにする。

1つは、制度自体のもつ不確実性の問題、すなわち多様な解釈を許す可能性の問題である。もう1つは、それらの制度では対応できない状況の出現—制度の陳腐化—の問題である。これらの2つの問題は、おのずから制度の不完全性、限界を示すものであり、以下、制度によらないコミュニケーション・ネットワークとの関連を重視しつつ、そうした問題を考えていくことにする。

(1)制度自体の不確実性

1つは制度自体が固有にもつ不確実性の問題である。さて制度は広範な状況に対応できることをめざすものであるがゆえに、それは解釈ルールとしても実行ルールとしても、不確実性、多様性を不可避免的に内蔵することになる。したがって、その制度の解釈は、「インフォーマルな組織を前提とした具体的な人脈>や<人間関係>に依存することになる^{注5)}。」すなわち、そこでは「派閥」に代表される非公式集団および公式諸部門内外にまたがって形成される非公式なコミュニケーションのネットワークが重要な意味をもつこと

注5) 同上書、P. 35.

になる。以下こうした非制度的な関係を非公式ネットワークとよぶことにする。それは「無意識的な過程でありながら、そこに埋没している個人にしないで共通の態度や慣習をつくりあげると同時に、逆にそれらがやがて各人に対して大きな規制力となって働いていく^{注6)}」ことになる。そして、こうしたネットワークを通じて生成される権力関係が、前述した水平的な権力関係にほかならない。それは人が集まり相互作用が繰り返される中で自然発生的に生じてくるものであるが、そうした権力関係によって制度は、具体的な内実が与えられ、実際の便宜に供することになる。

このように状況に依存した権力関係は、制度を補完し、制度を実効あるものとする上で重要な機能を担うことになる。したがって、「実際の制度」を理解するためにもそうしたインフォーマルな権力関係—状況的な権力関係—を把握することが必要不可欠となろう。

(2) 制度の状況への対応能力を欠く場合

これは、組織の存続を脅かす問題でありながら、その制度のフレーム・オブ・レファレンスではその問題の認識が困難であったり、また、問題解決が困難であるケースである。すなわち、制度が組織の存続維持に必要なとされるよりも乏しい問題解決能力しか有しない時、こうした問題が生じることになる。ここでも制度によらない非公式ネットワークを背景にした権力関係によってそうした状況に対応していかなければならない。

ところで各個人のアイデンティティは、自らの経験、状況、制度に対する一貫しかつ安定したイメージに支えられている。そして、それが組織からすれば自らの正統化の最も重要な源泉ともなる。したがって、それらの斉合的なイメージを破るような出来事が生じると、自らのアイデンティティは不安定となり、一方で組織の正統性は著しく脅かされる

ことになる。これは、当該組織にとっては存続上の危機を意味するが一方で新しい状況に組織が適応していくための不可避的なプロセスということもできよう。そこでは、新しい状況に対応できる主体を中心に新たな権力関係が醸成され、旧制度が、なしくずしの有名無実となり、新しい制度形成の動きが活発化することになる。

以上制度をめぐるその正統性、その限界について見てきた。上からも明らかのように、非公式ネットワークは人が集まり、相互作用が繰り返される中で、自然発生的に生じてくるものであるが、上記のごとく制度が機能していく上でも参加する諸個人にとっても重要な意味をもつ。すなわち、制度に対しては次の3つの意味をもつ。1)非公式ネットワークを通じて生成されている水平的な権力状況いかにによって、制度の正統性は厳しく脅かされる場合もあるし、また逆に高められる場合もある。2)またそれらの水平的な権力状況は、制度の解釈ルールを与える。3)制度による対応が困難な状況に対しては、非公式なネットワークを通じて、すなわち、対応能力を有する主体を中心にした権力関係の生成を通じて、状況に対応していくことになる。

一方、参加している各個人にとっては、「ともすれば個性を分裂させがちな公式組織の消極的な効果に対して、各人の全人的な個性を保全するいわば積極的な機能を果している^{注7)}。」ことになる。

しかし、一方で、そのような非公式ネットワークが本来の組織の目標と合致する保障はどこにもない。なぜならそれらの非公式ネットワークは、何らかの制度的拘束が存するにもかかわらず、自らの裁量性をもち、それらに独自の利害関係を醸成しやすく、それらの利害が組織全体の利害と一致する保障はどこ

注6) 稲葉 [1979], p. 158.

注7) 同上書, p. 159.

にもないからである。こうした諸点については第6節で再びふれることにする。

いずれにしても、制度と非公式ネットワークは、相補的な側面と排他的な側面とを持ちつつ、相互に影響をおよぼしつつ、併存することになる。そして、そうした制度の背後には権威をめぐる問題が、また制度の限界を補完する非公式ネットワークの背後には非公式な権力(=状況的な権力)の問題が横たわっており、2つの権力関係の相互浸透のプロセスとして組織のワーキングを理解することが肝要だと思われる。これは一方で制度を媒介にして状況を捉えていく軸と、状況を媒介にして制度を捉えていく軸の往復運動、相互浸透のプロセスとして組織内外の現象を捉えていくことを意味する。

ここにいうポリティカル・アプローチは、そのような2つの磁場—制度と状況—をもつ相互浸透のプロセスとして、組織の構造と過程を理解し、組織の意思決定過程を明らかにしようとするものである。

ところで、こうしたアプローチのキー概念は言うまでもなく権力および権威という概念である。そこで次節では、そうした概念の検討を行なうことにする。

第3節 権力の概念について^{注8)}

本節では、権力の概念について検討するが、その前に、権力の目的と機能について、代表的な見方を示しておくことにする。

(3-1) 組織における権力の機能と目的

さてここに言う権力は、組織において何をめざしどのような機能を担うのであろうか。一般に権力は何らかの目的を達成するための手段とみなされている。マイクロ・レベルでは、後に述べるウェーバー [1921] の定義からも明らかのように、各人の行動を操作する

ことにある。ところで、各人は自らの状況イメージないし状況の定義—「ものの見方」—状況認識の図式に基づき、自らの行動を行なうと仮定するならば、それらの権力の発動は各人の行動を変えることに先立って、その状況の定義を変えることを意味する。これはマイクロ・レベルでの権力の重要な機能だと思われる。

一方、組織全体にとって権力はどのような機能を担うのであろうか。

対立的な社会観を背景にして典型的には次の2つの見方が存する。その1つは、権力は一部の人々の利益の保持拡大のための手段であり、その他の人々の犠牲の上に成り立つとする考え方である。これは権力の零和的概念とよばれ、ミルズ [1956] に代表される。もう一方は、権力を組織の存立、運営に不可欠なものとして、全員の利益をめざす集団的統合力とみなす見解であり、対立のない共同的社会観をその背景にもつ。これは前述した零和概念に対して非零和的な見地にたつものであり、パーソンズ [1969] の見解がその代表であろう。結果的に前者は権力のマイナス・イメージを、後者はプラス・イメージをそれぞれ過度に強調することになる。我々はいずれをも支持するような事実をこれまでの歴史とか現実の中に容易に見い出さうのであろう。むしろ、両方の側面は併存し、それが状況によってその両極の間を「振り子」のごとく揺れ動いていくと考えるのが妥当ではなからうか。そこで問題になるのは、本来全体の調整、統合をはかるための権力が、なぜ一部の利害のための搾取、抑圧の手段に墮していくのかということであろう。この点については、第6節で再びとり上げることにする。次に権力の概念について述べていくことにする。

(3-2) 権力の定義

権力の定義として最もポピュラーなのは、ウェーバー [1921] による次のような定義である。

注8) こうした概念の検討については野中他 [1978]、Bacharach & Lawer [1980]、Hickson et al. [1981] 等を参照せよ。

すなわち、権力とは、「ある社会関係において抵抗を排してまで自己の意思を他者に貫徹せしめる可能性^{注9)}」を意味する。

これははまず2者以上にまたがる概念であり、単独の主体だけでは成立しえず、何らかの働きかける対象が存して初めて成立しうる概念である。それは主体間の相互の関係の中で意味をもつ概念であり、個人、集団、組織の属性ではない。すなわち、権力は権力関係として存することになる。

また、上のウェーバーの定義は、その理由のいかんにかかわらず対等な関係が成立していないことを意味する。他方の抵抗を排除し、自らの意思に従属せしめるという一方的関係—非対称性をその固有の特徴とする。

そして、それらの非対称性は次に述べる依存(dependence)という考え方をその背後においている。

エマーソン[1962]はウェーバーの考え方をひきつぎながら、権力=依存と定義した。すなわち今、a、bの2つの主体があり、Pを権力関係、Dを依存関係とすると、aのbに対する権力は、bのaに対する依存度に等しいとみなすわけである。

$${}_aP_b = {}_bD_a \text{ or } {}_bP_a = {}_aD_b$$

そして、もし、 ${}_bD_a > {}_aD_b$ すなわちaのbに対する依存より、bのaに対する依存度が高い時 ${}_aP_b > {}_bP_a$ ——aがbに対してより大きな権力をもつことになる。そしてその依存度は、依存する側の達成さるべき目標の重要度およびその目標達成のための代替的な機会の多寡によって決まると考えた。こうした考え方は、Hickson等[1971]によって「戦略的コンティンジェシー理論」として具体的な展開をみることになるがこの点については後にふれることにする。

さて、このような定義について2点だけ補足ないし追加を行なっておこう。

その第1点は、「依存」は客観的な依存を

意味するのではなく、Bの主観的な(Bの目に映った)「依存」状況であることである。これは次の点で重要である。すなわち、Bの知覚に権力の発生を負っていること。したがって、Aがそれらの依存性を武器にして実際に圧力をかけてくるかどうか、すなわちAの側にその自覚があるかどうかは問題ではない。実際に圧力をかけなくとも、その潜在性だけで十分である。

第2点は、組織内外の行動がそれらの依存関係のネットワークの結果として捉えられることになる。そこでは、階層(ハイアラーキー)もそのようなネットワークの重要な一部として理解されることになる。以上、権力を非対称的な関係=依存と定義したわけであるが、さてこのような権力ないし権力関係は、次に述べるサンクション(賞罰)—アメとムチーに基づく権力関係を基盤にしつつ、具体的な現象としては、制度を通して生じてくる権力と状況に応じて生じてくる権力としてたち表われることになる。これは、第1節で述べた制度をめぐるポリティクスと状況をめぐるポリティクスの議論のそれぞれのキー概念を提供することになる。以下こうした諸点について述べていくことにする。

(3-3) 3つの権力の型(タイプ)

では、こうした権力は、具体的には、どのような形をとって生じるのか、ここでは、権力の源泉——すなわち、主体間の非対称性=依存性が生じる根拠をいくつかのカテゴリーに分けて示すことによって——に焦点をあて、各主体は、なぜ権力を行使でき、また各主体は、権力を(自らの行動前提として)受け入れるのかといった視点から、3つの権力類型を考察する。この3つ基本類型のうち、第一の基本類型が後の2つの基本類型を規定ないしは、制約する形で存立することになる。

(1)むきだしの権力関係

第1番目の基本類型は、サンクション(賞

注9) ウェーバー[1921]訳書、P.86.

罰)一制裁(ムチ)と報酬(アメ)とに基づく、権力関係である。ここにいう、制裁に基づく権力の行使とは、相手が命令に従わない場合、暴力、威嚇、強迫等によって、強制的に相手の行動を変更せしめる状態を意味する。一方、報酬に基づく権力行使とは、金銭的な報酬、将来の地位を約束する等その他、様々の報酬を提供することによって、相手の行動を変更せしめていくことを意味する。この権力関係は、各主体の利害に直接うったえるものであり、もっとも始原的なタイプの権力である。こうしたむきだしの権力は、以下で述べるように、他の権力タイプの基底をなし、そうした権力の実効性に大きな影響をもたらすという意味で、最も、基礎になる権力タイプということができよう。

(2)権威(authority)としての権力一制度化された権力

さて、上記のようなむきだしの権力関係を一步進めて、上位者の命令を、正統なものと受けとり、その命令をそのまま自らの行動の前提とする状態が成立する場合を権威(authority)としての権力関係が成立しているという。これは、命令を聞く側での判断停止の状態を意味し、その命令に正統性が認められる場合に生ずる。ウェーバーは、そうした、権威の正当性の根拠として、次の3つをあげている。第1に、“伝統”に基づくもので、古くからの慣習(しきたり)、伝統を正統性の根拠とする。第2は、“カリスマ”に基づくもので、特定の人物の超人的かつ、非日常的な力、魅力を、正統性の根拠とする。

第3は、“合法性”であり、合理的な法、秩序、役割、地位に基づいて、命令が発せられ、合法性を正統性の根拠とする。特に最後の合法的権威は近代以降の組織に普遍的にみられるものであり、以下、その源泉をめぐって経営学に登場してきたいくつかの議論にふれておく。まずここにいう正統性を付与するのは、いうまでもなく命令を受け入れる側一

受け手であるということである。これは、バーナード[1938]がまさに指摘したごとく、“権威”が成立するかどうかは、命令の送り手の側の問題ではなく、受け手の側の問題である。そして、一旦、権威関係が成立すると、受け手の側に、一定の範囲内で上位者の命令に自らの意思を介入することなく無条件に従う一いわゆる“無関心圏”が生じることになる。併せて、権威が受容される条件についてもバーナードは簡単な言及を行なっている。すなわち、次の4つの条件が同時に満たされた時、権威が成立するとみなす第1は命令、伝達が理解可能なこと第2は組織目的と矛盾しないこと第3は当該個人の利害と両立すること第4は当該個人にとって実行可能であること。以上の4条件である^{注10)}。しかしこうした条件の指摘は形式的な範疇にとどまっているように思われる。なぜならこうした条件成立の背後には、状況と制度に対する各主体の明確な観念が存在しなければならないが、そうした観念ないしそれを支える法的な根拠等についてバーナードは必ずしも十分な議論を行なっていないからである。上記の見解は権限受容説の名で一般に知られるところであるが、こうした議論は、“命令の実効性”一権威が存在するかどうかの議論ではありえてもではなぜ、正統性が付与されるのかについては、十分な言及がなされているとは言い難い。そうした意味で次に述べる法定説は、傾聴に値する。

この法定説によると、制度(ここでは企業)は、一定の階層をなしており、管理者の命令を発する正当性が付与されるのはそうした命令権を、管理者が上位者から委譲されているからであり、それは、経営者を経て、所有者(株主)にいたり、株主の権限は会社法等の諸法律に依存するが、究極的には、そうした諸法の基盤は、私有財産制度にあり、こうし

注10) こうした諸点については、バーナード[1938] 訳書、第12章を見よ。

た根本の制度から、権威が波及的に生じることになるという。こうした考え方は通常、法定説と呼ばれており、伝統的な管理理論の背景にある考え方の1つである。

以上、合法性による権威を中心に伝統型、カリスマ型権威についてみてきたが、いずれも、何らかの制度を前提—たとえば、伝統による場合は、慣習、しきたり等の制度として、合法性による権威は、文字どおり、“組織”という制度—そのものから生じている—として、権力関係が成立しており、ここでは、一括して、制度化された権力と呼ぶことにする。この権力タイプは、第1の権力タイプと無関係ではない。たとえば、伝統型、カリスマ型によせ、そうした命令に対する反抗ないし、逸脱に対しては、村八分、ないしは、組織からの追放—きびしい制裁メカニズムの存在—一等が、暗黙の掟となっているケースは、歴史上の事例にことかかない。そうした掟は、暗黙の内に上位者の権威の維持に、背後から手を貸すことになる。このような意味で、第1の権力タイプは、主体の利害状況を直接に反映しており第2のタイプの基底をなす。そして、通常こうした権力関係は、命令する側—される側、支配する側—される側といった縦の関係ないしはコミュニケーションの流れの中で生じ、垂直的な権力関係としてたちあらわれることになる。

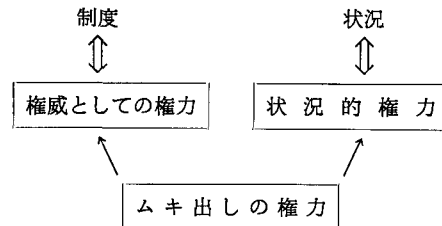
(3) 状況的な権力—第3の権力タイプ

これは、制度に依存することなく、与えられた状況に対応できる能力をもって、権力の源泉とみなす考え方であり、通常は、資源、専門的能力、知識、情報の所有ないしは、接近可能性によって生じるものである^{注11)}。こ

うした源泉に基づく権力の行使は、通常影響力 (influence) と呼ばれている^{注12)}。こうした領域の主要な理論については、後にサーベイを行なうので、詳しい議論は、そちらに譲ることにする。この権力タイプも第1の権力タイプを基底としている。たとえば、ある主体にとって情報の独占は、他者の存在にとって、大変な脅威となり、これは、他者に対する暗黙の威嚇となる。第2の権力タイプとの関係については、前節で指摘したとおりである。いずれにしても、この権力タイプは、水平的な関係ないしは、対等な関係を出発点に形成されることが多く、制度固有の不備を補い、組織が状況の変化に適應して行く中で、形成されていく権力関係ということができよう。

以上3つの権力パターンを示してきたが、以上の関係を図示すると次のようになる。(図-1)を見よ。

<図-1>



以上いくつかの権力に対する見方を検討してきたが、第4、5節では、制度的な権力、状況的な権力のそれぞれの権力観に基づきながら、組織論に登場してきた様々のポリティカル・アプローチをみていくことにする。

第4節 垂直的な権力関係を中心にした組織分析

—集権化をめぐる—

垂直的な権力をめぐる諸問題は、ウェーバーの官僚制の分析以来、組織分析の重要なテーマの1つであった。特に1960年代以降、ア

注11) フォレットらの主張する職能説は、第2、第3の権力タイプにまたがる見方であるがその基本的な立場はあくまでも各主体の状況に対する対処能力にありそうした能力の体化されたものとして「職務の体系」を考えていこうとするものである。なお受容説、法定説、職能説については、たとえば高宮(1961)第6章、三戸(1973)第4章が参考となろう。

注12) たとえば Bacharach & Lawler(1980)第3章を見よ。

シュトン研究^{注13)}をその鋒矢として、一連の組織に対する構造的アプローチの展開の中で、それらは、集権化一分権化の問題としてしばしばとりあげられてきている。ここにいう集権化とは、組織における権限 (authority) の分布状態を意味し、それらがどの程度上位に集中しているかによって測られ、それが上位に集中している時、集権化の程度は高いという。それはうらがえしていうと、下位にどの程度これらの権限の行使を許すかといういわゆる参加の問題としても捉えることができる。

さて構造的アプローチにあってはこうした集権化は、公式化、形式化、専門化、標準化等の変数とならんで組織の重要な構造変数とみなされた。なおここにいう「構造」とは、活動の持続的・安定的パターンを意味する。まず、一連のアシュトン研究の中で、それらの構造変数間の関係、およびそれらの多次元の構造概念に基づく官僚制の検討、またそれらの構造要因の背後にある状況変数 (たとえば、規模、技術、資源、環境〔依存性〕) との関連で分析が行なわれた。ピュー等は、イギリスのバーミンガム地方の46組織 (製造業、サービス業、公共機関等を含む) を対象に、インタビュー調査を中心にデータの収集を行なった。以下集権化を中心にそれらをレビューしておこう。そのデータ分析を通じて、彼らは、専門化、標準化、形式化の3つの変数と集権化の間にはわずかではあるが負の相関があることを見出した。これは、官僚制の浸透は集権化を促し、専門化、公式化と集権化の間には、正の強い相関があるとするウェーバー以来の考え方に修正をせまるものとなった。上記の負の相関は、公式化、標準化が進むとそれによって下位レベルの統制が可能となり、権限の委譲一分権化が進むことを示唆したものといえる。一方、当該組織の外部

への依存度が高まれば当該組織の集権化の程度が高まることも明らかにされた。

またブラウとシェーンハー [1971] も、組織の規模の増大が、組織の複雑性の増大をもたらし、それが、活動の標準化等を通じて分権化を推し進めると考えた。一方、コンティンジェンシー・アプローチの立場から、バーンズ&スターカー [1961] は、安定した環境におかれた組織は、機械的システム (すなわち集権的組織) を採用し、また不安定ないし不確実性の高い環境下では、有機的システム (すなわち分権的組織) を採用し、それぞれの環境に適応していくと考えた。

以上簡単な集権化一分権化を中心にレビューを試みたが、組織の内部的な要因 (たとえば規模、複雑性、標準化の程度) との関連で組織の分権—集権の問題をとらえていこうとする立場と後半でふれたように組織の外部的な要因—組織をとりまく状況 (環境、外部組織に対する依存度) —との関連で、アプローチしていこうとする立場が併存しており、今後はそうした内的な要因と外的な要因がどのようにからみあって組織の分権化—集権化に関係するのか—その相互作用のメカニズムを解明することが課題となろう。

次に、水平的な権力関係に対するいくつかのアプローチについてみていくことにする。

第5節 水平的な権力関係を

中心にした組織分析

——状況的な権力をめぐって——

ブラウ [1964] はその著「交換と権力」の中で、エマーソンの基本的な考え方を受け継ぎつつ、交換それ自体に権力発生の源泉を見出した。彼によると、他者のサービス財の提供に対して、1) 相手にとって必要な財・サービスの提供、2) 他の代替財の確保、3) 武力による必要財の確保、4) 必要な財なしにすませること、ができなければ交換は不等価となり、それらの社会的負債 (social debt) を支

注13) 初期のアシュトン研究については、Pugh et al. (1968), (1969) を見よ。

払うために服従をしいられることになる。そのような意味で、権力は不等価な交換をバランスさせるために使用される一般化された通貨のようなものとみなされる。そして、彼は組織過程をそのような交換過程の弁証法的なプロセスの総体とみなし、異なるインタレストをもつ諸集団のコンフリクト、ジレンマの永続的なプロセスとして組織動態の分析を行なった。

一方トンプソン [1967] は、組織を「自らの目標達成のために合理性を追求し、それらの制約となる内外の不確実性に対処していこうとするオープン・システム」とみなし、それらの不確実性を減少せしめるという視点から組織プロセスの分析を行なった。彼によると、不確実性は、組織の i) 技術と、ii) タスク環境の双方から生じるものとみなされた。そして、組織にとって、最もクリティカルな不確実性を処理できる部門に権力が集まると主張した。また、クロージェ [1964] は、トンプソンより以前に、彼の主張を裏づけることになるフランスのタバコ製造会社に関する実証研究を行ない、組織における権力関係が、不確実性をその源として生じてくることを明らかにした。すなわち、工場のメンテナンス部門は、独占的に会社内の全ての機械の故障の修理および機械の保安全管理—これがこの工場における不確実性の源であった—を一手に引き受けることにより、その不確実性処理については大幅な自由裁量をもつことによって、自らが大きな権力を掌中にすることになると説明した。また、ペロー [1970] は、組織内のどのグループが最も権力を握っているかに関して12の企業を対象にした実証研究を行ない、いずれの企業も販売部門に圧倒的な権力が集中していることを明らかにした。企業は、自ら製造するだけでなく、その製品を販売することによって初めてその価値が体现されることになる。すなわち、市場経済においては、製品・サービスの価値は、

生産を通じてではなく売買を通じて初めてその価値が体现されるのであり、企業の存続は、その製品が売れるかどうかの一点にかかっている。そこでは、買手である顧客の行動・意思決定が企業にとって最大の不実性の源泉となり、それらの源泉に近く、組織と環境（この場合は顧客）のゲート・キーパーとして、また組織にとって最もクリティカルな機能を担う部門として販売部門に権力が集まることになるとみなす^{注14)}。

以上、トンプソン、クロージェ、ペローを通じて不確実性がパワーの主要な源泉であることが明らかにされた。

一方ヒクソン等 [1971] は、エマーソン、トンプソン等の考え方を受け継ぎながら、彼らのいう「戦略的コンティンジェンシー理論」を展開していった。いわく「他の部門の要求を満たす能力があればあるほど、またその能力を独占できればできるほど、またそれが組織にとってクリティカルであればあるほど、他の部門に対してその部門は権力をもつ。」と。そして、その権力の説明変数として、1)不確実性とその処理、2)処理の代替可能性、3)中心性(重要性)をあげている。1)は他の諸下位単位のために当該部門が不確実性を処理することができる程度、2)は当該部門の不確実性の処理のための活動が、組織の内外の他の部門によって代替されることの可能性の程度、3)はその処理をどの位多くの部門が必要とするか、またその機能の停止が相手方の活動にどのくらい影響するか、を示す変数である。以上の3つの変数の相乗作用によって、各部門の行動が他の諸部門の行動にとってどの程度戦略的に重要な条件となるかが決定され、他の部門にとって重要な条件となればなるほど当該部門は相手部門から強く依存されることになり、相対的に大きな権力をもつことになるというものである。

注14) Perrow (1970); p. 65を見よ。

以上、組織論に登場してきた様々のアプローチを2つの視角から整理したが、こうした2つの視角はどのように関連し、どの点で交錯するのであろうか。具体的な組織の現実(reality)の抽出は、上述の2つの権力関係の相互作用の場ないしは、両方のせめぎあいの場として組織現象をとらえることによってはじめて可能となる。

最後に、そうした視点を考慮に入れつつ、企業の環境適応の過程をポリティカルな視角からみていくことにする。

第6節 組織の環境適応と組織変動

いうまでもなく、組織は、それをとりまく環境と無関係に孤立系として存続しているわけではない。企業の場合は、外部から原材料を購入し、もし必要があるなら、資金、人員も同時に調達し、製造加工を行ない製品化し、市場に送り出す。企業は、絶えず環境の情報を様々な経路を通じて集め、環境の動向に注目し、環境のニーズを的確に判断し、具体的な戦略展開を通じて環境に対応していかなければならない。こうした環境適応がスムーズにいくかどうか、企業の存続、成長にとって重大な意義をもつことはいうまでもなからう。本節では、こうした環境適応の過程をこれまで述べてきた諸概念を用いてポリティカルな視点からながめていくことにする。それは、一方で組織変動のダイナミックな側面を浮きぼりにすることになる。以下3つのフェーズに分けて、そのプロセスを追うことにする。

(フェーズⅠ) 状況の変化と問題の認知

さて、企業をとりまく状況は、日々刻々と変化している。たとえば、安定的な取引先を確保し、安定的なマーケット・シェアを維持し、販売努力をそれほどせずにすんだ企業にとって、強力な企業の新規参入は、大変な脅

威となる。競争は激化し市場環境の見通しはつかず、自らのマーケット・シェアの維持も困難となる。また、原・材料の突然の高騰(たとえば、オイル・ショックによる石油価格の急騰)は、生産コストの上昇を招き、企業の収益構造を圧迫することになる。また企業をとりまく金融事情が、金融の引きしめ等を通じて悪化してくると、その資金を外部に依存している企業にとっては借入が著しく困難になったり、支払利息の負担増という事態に直面することになる。このように組織をとりまく環境の不確実性、資源希少性の変化は、組織内の不確実性、資源配分のあり方に決定的な影響を与えることになる。そうした変化は、早晩、企業の業績に反映され、売上の低迷、利潤の激減をきたし適切な対応を欠いた場合には、その存続が困難となる。そこでまず問題となることは、いかに早く、自らのおかれている状況の把握を正確に行なうかということである。そうした状況の把握を困難にしている理由として特に次の2つは重要である。その1つは、認知上のバイアスによるものである。前にも述べたように、制度による対応は主体の側に強固な思考パターンないしは一定のものの見方を形成せしめることになる。そのパターンからはずれた問題は、たとえその組織にとってクリティカルであったとしても状況イメージの外におかれるか、またはたとえ認知されたにしても、現在のパターンで理解可能な形に変形され矮小化されてしまうことになる。そのような過程がより一層の制度化を生み、状況の認識はますます困難となる。これは官僚制の逆機能分析の示すところでもある^{注15)}。

2番目は、現状の制度によって十分認知可能であったとしても意図的に無視されるケースである。それは、制度化によって利害状況が確定しそれぞれの主体に既得権が生じてい

注15) 逆機能分析についてはマーチ&サイモン[1958]訳書、第3章を見よ。

ることから起こるケースである。すなわち、各主体はその問題が取りあげるに値すると認められた場合でも、その問題が自らの既得権を脅かす可能性がある場合、または自らの利害には直接関係なくともその問題を取りあげることによって対抗的な他の主体の利益に結びつくと予想される場合は、意識的に無視されることになる。したがってそこでは、情報の意図的な遮断、歪曲等が行なわれることになる。

以上、認知的なバイアスと主体をとりまく利害状況の2つの視点から、状況および問題の正確な認知がいかに困難であるかにふれた。

しかし、組織は自らの存続を組織をとりまく様々の状況にあおいでおり、それらへの適応なしに自らの存続も不可能である。いうまでもなく各主体の様々の報酬、既得権の確保も、その主体が所属する組織の存続拡大をもってはじめて可能となるわけであり、早晚、組織はそのような状況に対応すべく変動していくことになる。

(フェーズⅡ) 状況化……環境適応の過程

さて、既存の制度に基づく対応が困難だと認められた場合は、それらの問題に対応できる能力をもつ主体がそれらの状況に対することになる。すなわち、これまでの制度を媒介にした状況認識、問題解決がもはや困難であり、そこでは、制度を通じることなく状況に対処できる主体の能力が問題となる。そしてそうした主体は、前にも述べたように、1)当該問題の組織にとっての重要度、また2)それに対してどの程度処理能力をもつかによって、いわゆる状況的な権力を掌中にすることになる。そして、その主体を中心に新たな権力分布が形成されることになる。そうした状況下で、既存の制度に対するイメージは陳腐化し、制度に対する不信がうずまき、現体制はもはや制度の正統性を確保する術を失い、

体制そのものの不信を招き、組織全体は一挙に状況化することになる。特に、そうした新しい動きによって、現体制の既得権益がはげしく脅かされたりまた脅かされる可能性のある時は、新・旧の間でヘゲモニーをめぐる激しい権力闘争が展開されることになる。

(フェーズⅢ) 制度化の過程

こうした権力闘争を経てヘゲモニーを握った主体は、自らの権力を保持、強化するために自らを頂点にした権力構造の維持、強化をはかっていこうとする。これは、自らの目標達成の手段にしかすぎなかった権力が、目的そのものへと転化していくプロセスでもある。これは、市場において、最初は単なる交換手段にしかすぎなかった貨幣が、その唯一の交換手段であるがゆえに、貨幣自体が絶対的な価値をおびるにいたり、貨幣の追求、蓄積が第一義的な目標に転化していくプロセスにたとえることができよう。丸山真男[1964]は、その点に関して、次のように述べている。「ところで、権力自体も、また価値であり、しかもそれは、他人(集団)の諸価値の剝奪を含む人間関係の統制であるから、権力は他のいかなる価値を追求するベースとしても、有効度が高い。そこで関係者にとって重大な価値をめぐる紛争は、集団の相互間においても、また集団の間においても、それだけ早く権力関係に移行しやすいわけである。そこからして、また権力的統制による人間関係の組織化は、不断に規模を拡大し、権力関係のピラミッドをますます自己の内に包摂していこうとする内在的傾向をもっている。それらは、必ずしも指導者ないし、支配者の邪悪なる性質のためでもなければ、また、ホッブスが既に鋭く洞察したように、『ほど良い権力に人間が満足しないためでもなく、より以上の権力を得なければ、現在もっている権力をも、確保できない』(“Leviathan” chap XI)という権力特有のダイナミズムに基づく

のである。こうして、本来他の価値の追求のために生まれた権力関係が自己目的へ転化していく。」^{注16)}

と指摘している。ミヘルスが、ヨーロッパ社会民主党の研究をとおして明らかにした「寡頭制の鉄則」は、こうした考え方の1つの敷衍である。

そして、そのようなダイナミズムは、権力構造の制度化の過程をたどることになる。具体的には、組織内で実質的にヘゲモニーをにぎっているグループないし部門は、部内の有力メンバー（通常は、そのグループないし部門の長）を最高意思決定機関におくりだし、また、その中で多数を占めることによって、自らの権力の保持にふさわしい、また自らを中心にした連合体を保持していくのにふさわしい状況を創り出していくことになる。自らの認知構造を正統なものとして組織に波及させ、定着させ、組織全体としての認知構造を自らの存立維持可能な構造へとかえていくことになる。

具体的には、人事の一新、組織の再編成、様々なルール、慣行の改変等を通じて、新しい制度を定着させ、制度に新しい生命をふきこむことになる。それは、制度が、実効性のある制度として自立し、権力行使の源泉として、また、正統性を付与するためのイデオロギーに転化していく過程でもある。それは、組織全体の認知上のばらつきをなくし、統一的な認知構造を提供するという意味で、組織の安定化に貢献する。しかし一方で、それは前にもふれたように組織全体の認知構造を、歪んだものとしてしまい、組織の客観的状況の正確な判断を困難にする危険がある。そればかりか自らの存続をはかるために、意図的に自らにとって都合な不確実性の創出を行ない、組織のおかれている現実 (reality) そのものを、自らの手で人為的に形成すること

になる^{注17)}。以上のような組織全体の認知の構造の歪曲また、人為的な不確実性の創出は、組織の客観的な状況の判断を狂わし、環境の真に要求するニーズ、不確実性の認知を困難にし、組織全体としての環境への適応は、著しく困難となる。

以上、これまで組織の変動をポリティカルな視角から、状況化—制度化のサイクルの具体的展開としてみてきたわけであるが、戦略的意思決定およびその具体化は、まさにこうした組織変動のプロセスとして理解される必要がある。前にも述べたように、現存する制度はそれぞれの利害状況、既得権益の構造体を現したものであり、新しい戦略展開が、そうした既得権のネットワークに抵触するかないし変更をせまる場合、状況は一挙に政治問題化する。したがってトップは、つね日頃から、企業内にどのような人脈、既得権のネットワークがはりめぐらされているかについて十分な把握を心掛ける必要がある。またそれは、トップに限らず、社内の戦略プランナー、実行責任者についても同様である。

残された課題——むすびにかえて

以上組織内の権力現象を中心に、2つの視点からポリティカルアプローチを整理してきた。いうまでもなく、ポリティカルアプローチは、本稿で展開されたものにつけるものではない。本稿でふれなかった重要な論点としては、各主体が、自らの利益の拡大を求めて、他者とどのように手を結び、それを維持していこうとするのか—いわゆるコアリション (coalition) の形成・維持の問題、また、各主体間でどのような政治的かけひきが行なわれるのか、その具体的な戦略は—といったいわゆるバーゲニングに関する問題等がある^{注18)}。

注16) 丸山 [1964], P. 433.

注17) たとえば、Pfeffer & Salancik [1978] を見よ。

注18) こうした議論については Bacharach & Lawer [1980] が参考になる。

また、これまでは組織内のポリティカルな現象を中心に述べてきたが、もちろんポリティカルな現象は組織内のみ生じる現象というわけではない。いうまでもなく、組織は環境との関係を断ち、孤立系として存続しているわけではない。それはオープンシステムとして、資源の希少性および様々の不確実性が存する状況下において、環境との様々な相互作用ないし様々な関係をとり結び、自らの存続を維持していくことになる。そのような意味で、組織の環境適応や組織の環境操作は、組織の存続をはかるうえで無視することのできない過程だということができよう。そしてそれらの過程は、様々な組織間の連合やバーゲニングを通じて資源の獲得や不確実性の吸収の過程として展開されることになる。そこに、組織を権力主体とみなし、組織間の構造と過程をポリティカルな視角から捉えていこうとする立場が成立することになる^{注19)}。

以上、残された論点は多々あるが、また他日を期したいと思う。

最後にあえて一言付言するならば、権力とか、ポリティカルという言葉は、確かに手垢にまみれダーティな響きさえもつ言葉かもしれないが、どんなに科学が進歩しようと人間が組織をつくり、それを維持拡大していこうとする限り、それは人間に課せられた宿命のごとくついてまわるテーマであり、そのメカニズムを客観的に把握しようとする努力を怠ってはなるまい。

【参 考 文 献】

- Bacharach, S. B., and E. J. Lawler., 1980 『Power and Politics in Organizations』 San Francisco: Jossey-Bass
- Barnard, C. I., 1938 『The Functions of the Executive』 Harvard University Press. (山本安次郎他訳 『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968.)
- Benson, J. K., 1975. "The Interorganizational Network as a Political Economy", A.S.Q., 20, p. 229~249.
- Blau, P.M., 1964 『Exchange and Power in Social Life』 (間場他訳 『交換と権力』新曜社, 1974)
- Blau, P.M. and R. Schoenherr, 1971 『The Structure of Organizations』 New York: Basic books.
- Burns, T., and G. M. Stalker., 1961 『The Management of Innovation』 London: Tavistock
- Crozier, M., 1964 『The Bureaucratic Phenomenon』 Chicago: University of Chicago Press.
- Emerson, R. M., 1962 "Power-Dependence Relations" American Sociological Review, 27, p. 31~41.
- Hickson, D. J., C.R. Hinings, C.A. Lee, R.E. Schneck and J.M. Pennings, 1971 "A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganization Power" Administrative Science Quarterly, 16, p. 216~229.
- Hickson, D. J., W. G. Astley, R. J. Butler and D.C. Wilson, 1981 "Organization as Power" in Research in Organizational Behavior, 3, p. 151~196.
- 今井賢一, 小池和男, 伊丹敬之, 1982 『内部組織の経済学』 東洋経済新報社
- 稲葉元吉, 1979 『経営行動論』 丸善.
- March, J.G., and H.A. Simon, 1958 『Organizations』 New York: John Wiley & Sons. (土屋訳 『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977.)
- 丸山真男, 1964 『現代政治の思想と行動』 未来社
- Mills, C.W., 1956 『The Power Elite』 (鶴飼・綿貫訳 『パワー・エリート』 東京大学出版会, 1958.)
- 三戸公, 1973 『官僚制』 未来社.
- 西部邁, 1975 『ソシオ・エコノミクス』 中央公論社.
- 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.
- 岡義達, 1971 『政治』 岩波書店.
- Parsons, T., 1969 『Politics and Social Structu-

注19) こうした諸点については, Pfeffer & Salancik (1978), Benson (1975) 等を参照されたい。

- re』(新明監訳『政治と社会構造』誠信書房, 1974.)
- Perrow, C., 1970 "Departmental Power and Perspective in Industrial Firms" in 『Power in Organizations』 M.N. Zald. (ed) Vandervilt University Press.
- Pfeffer, J. and G.R. Salancik, 1978 『The External Control of Organizations』 Harper & Row
- Pugh, D.S., D. J. Hickson, C. R. Hinings, and C. Turner, 1968 "Dimensions of Organizational Structure" A.S.Q, 13, p. 65~105.
- 同 1969 "The Context of Organizational Structures" A.S.Q, 14, p. 91~114.
- 高宮晋, 1961 『経営組織論』ダイヤモンド社.
- Tompson, J.D., 1967 『Organization in action』 New York: McGraw-Hill.
- Tushman, M.L., 1977 "A Political Approach to Organizations" Academy of Management Review, 2, p. 206~217.
- Weber, M., 1921 "Soziologische Grundbegriffe." (清水訳『社会学の根本概念』岩波文庫, 1972.)