

# 經濟論叢

第121卷 第4・5号

---

和式簿記法と洋式簿記法の比較會計史……………	高寺貞男	1
The Oriental Bank Corporation, 1851-84年(上) ……………	本山美彦	11
ローレンツ曲線とジニ係数……………	綿貫伸一郎	36
超過利潤論……………	梅垣邦胤	61
恐慌理論の具体化に関する一考察……………	瀧上勇次郎	80
組織のコンフリクトと権力過程……………	中川多喜雄	101

---

昭和53年4・5月

京都大學經濟學會

## 組織のコンフリクトと権力過程

中 川 多 喜 雄

### I はじめに

一般に社会理論には二つのタイプが存在している。一つは社会システムを均衡的、適応的に捉えて、その統合を問題とするようなアプローチである。ここでは全体としての社会システムがいかに維持され、機能しているかが追求される。一方、社会システムを不統合的な体系と考え、社会を構成する諸グループ間にある利害関係の衝突を問題とするようなアプローチが存在する。このアプローチでは社会システムはバラバラな個人の寄せ集めとして意識されている。

両者の考え方の相違点の一つは、システムの中の個人の性格や役割の理解のしかたにある。統合的なアプローチにとって、個人とは社会システムに従属する単なる質点でしかない。一方、不統合的、対立的なアプローチにとって、個人は主体的な戦略をもち、システム構成の中核的存在である。

また、両者のアプローチを比較すると、動態的変容過程の理解のしかたにも相違が現われる。統合論の場合、動態的過程とは単調な累積的過程であり、量的変容過程でしかない。一方、非統合的、対立的理解の場合には、動態的過程は段階的発展過程であり、質的変容過程である。

前者のアプローチの代表をパーソンズであるとすれば、後者のアプローチの代表はマルクスであろうが、この二つのアプローチは、どちらか一方が正当であり、他方は錯誤であると考えことはできない。なぜなら、「現実の社会関係は常に一方において協力しあいながら、他方において敵対するという二重的な関係において成立している」からである。協力的な関係に身を置くととき、社会システムは不統合的なものとしてよりも統合的な全体として把握される。逆

に、敵対的な関係に身を置くと、社会システムは不統合的な諸部分の集合として把握される。社会関係のこの二重性は、この二つのアプローチを排他的なものとしてよりも、むしろ相互補完的なものとして考察すべきことを示唆する。

## II 組織論における対立理論

社会理論において二つのタイプの理論が可能であることは、集団はただには協働的關係を前提とせず、協働的關係と対立的關係を同時に含むはずであることを意味する。したがって、組織論もこの二重的關係を何らかの形で表現していなければならない。

もちろん、「組織論は本質的に協働的な關係を対象として成立するものであり、対立的關係は考察の範囲外である」とする立場がありえる。事実、旧来の組織論は基本的にはこうした立場にたってきた。例えば、バーナードは協働體系を前提として、公式組織を「意識的に調整された人間の活動の諸力の体系」<sup>1)</sup>として定義している。バーナードの論理はそれほど単純ではないから、安易な断言は禁物であろうが、それでも原則的には協働的關係のみを前提とし、対立的關係は無視されていると考えられる。

バーナードにかぎらず、多くの組織論は協働的關係を前提とし、対立的關係を前提としたものではない。しかし、協働的關係のみを前提とするとき、組織のもつ権力体系としての性格を十分に把握しきれるであろうか。組織内の支配一被支配的な關係はいかにして説明されるのであろうか。あるいは、派閥や労働組合といった利益集団の派生はいかにして説明されるのであろうか。

これらの問題を十分に説明するためには、どうしても協働的關係以外に対立的關係を前提とする組織論が必要とされる。それゆえ、対立的組織論としてのコンフリクト論と権力論の重要性が意識されてくるのである。

コンフリクトを主題とする組織論はけっして明確な発展の系譜を描いている

1) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 30th aniv. ed., 1975, p. 73, 山本安次郎・田杉鏡・飯野春樹訳「経営者の役割」, 昭和43年, 75ページ。

わけではない。なるほど、組織論におけるこの問題への関心の存在そのものは十分にうかがわれる。したがって、コンフリクトへの部分的な言及にはこと欠かない。例えば、古典管理論においてはフォレット女史にその先駆的な形態をみることができる<sup>2)</sup>。人間関係論や組織開発論は殊のほかこの問題に熱心であるように見える<sup>3)</sup>。近代組織論においても、バーナードやマーチ&サイモンにその代表的見解を知ることができる。また、最近ではウォルトンの一連の著述が注目を引くようである<sup>4)</sup>。そうして、これらの中から特に代表的なコンフリクト論を選択するとすれば、それはマーチ&サイモンのコンフリクト論であろう<sup>5)</sup>。マーチ&サイモンのコンフリクト論は通常のコンフリクト論のもつ性格をよく示している。それはけっして対立論的性格のものではない。コンフリクト論でありながら、協働的性格しか持たないのが通常のコンフリクト論の姿である。マーチ&サイモンのコンフリクト論は、コンフリクト論として不十分なものであるが、通常のコンフリクト論のもつ性格を理解するために、まず彼等のコンフリクト論を検討することからはじめよう。

マーチ&サイモンはコンフリクトを「個人もしくはグループが一つの行動案を選択するに困難な経験をするような意思決定メカニズムの破綻」<sup>6)</sup>として、つまり「意思決定不能」として定義する。この定義の背景には次のような事情がある。マーチ&サイモンにとって組織論とはほとんど意思決定論を意味する。コンフリクトが管理の逆表現であるとするれば、彼等にとってコンフリクトとは「意思決定不能」にほかならない。それゆえ、個人のコンフリクトとは個人の意思決定不能であり、組織のコンフリクトとは組織の意思決定不能である。

2) M. P. フォレット, 米田清貴・三戸公訳「組織行動の原理」, 1972, 41-70ページ。

3) R. ブレーク・H. シェンバード・J. ムートン, 土屋晃明訳「葛藤の行動科学」, 昭和42年など。

4) R. H. J. R. E. Walton and R. B. Mckersie, *A Behavioral Theory of Labor Negotiation*, 1965, J. M. Dutton and R. E. Walton, "Interdepartmental Conflict and Cooperation: Two Contrasting Studies", *Human Organization*, vol. 25, pp. 207-220, 1966, R. E. Walton and J. M. Dutton, "The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review", *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, pp. 73-84, 1969. など。

5) J. G. March and H. A. Simon, *Organizations*, 1958.

6) *Ibid.*, p. 112.

個人のコンフリクトには、不確実性のコンフリクト、受容不能のコンフリクト、比較不能のコンフリクトの三種が考えられる<sup>7)</sup>。一方、組織のコンフリクトには、成員全員が意思決定不能である場合と意見の不一致による場合とが区別される<sup>8)</sup>。全員不能の場合は個人の場合と同様の扱いがされるが、意見不一致の場合には、意思決定に関与する目標と知覚という二変数が各々相違することによるとされる<sup>9)</sup>。

コンフリクトが「意思決定不能」であるとすれば、コンフリクトの反応行動はこの不能状態を解消する行動でなければならない。個人のコンフリクトにおいては、反応行動は探索を中心とする学習理論的問題解決行動が現われる<sup>10)</sup>。一方、組織のコンフリクトにおいては、目標と知覚の相違を解消せしめるような問題解決行動と説得行動その他が現われる<sup>11)</sup>。

マーチ&サイモンのコンフリクト論の概要は以上のようなものであるが、率直に言ってコンフリクト論としては不可思議な点があると感じられる。まず第一に、コンフリクト論が対立的競争的なものとして論じられていない。第二に、意思決定の概念とコンフリクトの概念の結び付きに疑問がある。マーチ&サイモンのコンフリクト論の問題点は、彼等の組織論の構成法自体と関連しているように見える。彼等が学習理論的心理学に依拠し、「合理性の限界」<sup>12)</sup>に焦点をあわすとき、通常、非合理的と見做されるような権力的行動のもつ意義を排除してしまっていないだろうか。

ボールディングはコンフリクトを次のように定義している。

「コンフリクトとは競争のある状況であり、そこでは、いくつかの当事者が潜在的な将来の位置が両立しえないことを意識していて、しかも各当事者が他の当事者の欲求と両立しえない一つの位置を占めようと欲求しているような競

7) Ibid., p. 113.

8) Ibid., p. 118.

9) Ibid., p. 121.

10) Ibid., p. 115.

11) Ibid., p. 129.

12) Ibid., p. 136, H. A. Simon, *Administrative Behavior*, 3rd ed., 1976, pp. xxviii-xxxii.

争状況」<sup>13)</sup>

この定義は、組織内におけるコンフリクトを必ずしも意識したものではないが、それでもコンフリクトの一般的性格を検討するためには十分である。この定義は次のように理解することができよう。

第一に、複数の当事者による競争状況であること。つまり、協力的な状況ではなく対立的な状況であることを意味する。

第二に、各当事者が両者の立場が両立しえないことを意識していることである。これはコンフリクトが少なからず認識論的な色彩をもつことに関わる。コミュニケーションとかイデオロギーといった様相はコンフリクトの重要な要因である。

第三に、各当事者が両立しえない位置を占めることを欲求していることである。コンフリクトの最も根本的な原因はこの動機的欲求にある。

ポールドィングのこの定義に照らしてみると、マーチ&サイモンのコンフリクト論はその認識論的な側面は示しているが、その動機的側面は必ずしも尽していないことがわかる。対立論的アプローチにとって、重要なのは動機的な側面であって必ずしも認識論的な側面ではない。マーチ&サイモンのコンフリクト論は対立論的であるよりもむしろ統合的理論の一展開として位置づけられるのである。

総じて組織論におけるコンフリクト研究では、統合的な傾向が強く、むしろ対立的観点の研究のほうが少数派である。しかし、ここで例外的な対立的研究を求めるとするならば、それは、ダルトンの「ミロ研究」<sup>14)</sup>やクロジェの「官僚制的現象」<sup>15)</sup>及びペティグラーの「組織的意思決定の政治学」<sup>16)</sup>などであろう。

これらの研究ではその主張に多少の相違は存在するにしても、いずれも権力

13) K. E. Boulding, *Conflict and Defense*, 1962, p. 5, 内田忠夫・衛藤審吉訳「紛争の一般理論」, 昭和46年, 9ページ。

14) M. Dalton, *Men Who Manage*, 1959, 高橋達男・栗山盛彦訳「伝統的管理論の終焉」, 昭和44年。

15) M. Crozier, *The Bureaucratic Phenomenon*, 1964.

16) A. M. Pettigrew, *The Politics of Organizational Decision-making*, 1973.

とコンフリクトを論じている点で共通するところをもつ。とりわけ、クロジェの研究は個人を交渉的意思決定をなす主体として捉えるという面からも、官僚制の解釈という面からも興味深い研究である。

クロジェによれば「人々は(組織への)参加に対して極めて二面的となる。…一方において自身の環境を統制するために喜んで参加しようとする。他方において、もしも参加したならば協同参加者によって自身の行動が統制されることを恐れる」<sup>17)</sup>であり、「組織のメンバーは単に与えられた誘因によって統御せしめられるだけではなく、個々人が自己の個人的戦略をもった自律的行為者としても働く」<sup>18)</sup>。ここから「組織論における新しい中心課題としての権力」<sup>19)</sup>の問題が現われ、マートン以来の「官僚制の逆機能」において論じられた諸特性が「単に予期せざる結果であるだけでなく、組織メンバーの服従を極少にするという合理的な目的をもつ体系の必要な要素である」<sup>20)</sup>ことを主張する。

### III 組織的不統合とコンフリクト

組織論の多くは統合的理論であり、コンフリクト論としてもマーチ&サイモンのもののような場合が少くない。しかし、それにしてもなにゆえにマーチ&サイモンのようなコンフリクト論が現われるのだろうか。この問題を検討するためには、まず組織的不統合という状況について一瞥しておこう。組織的不統合はコンフリクトとよく似ている。しかし、それは組織が組織として十分に機能しえない状況であり、コンフリクトとは少し違っている。

#### 1) 組織的不統合

組織的不統合には種々の場合が考えられるが、ここではこうした要因を捨ててみよう。

---

17) M. Crozier, op. cit., p. 204.

18) Ibid., p. 183.

19) Ibid., p. 145.

20) Ibid., p. 203.

## イ、人間論的要因

組織における不統合といえども、根底的には人間のもつ心理学的性格を抜きにしては考えることができない。ここでは、ボールドィングのコンフリクトの定義に関わらしめながら二つの側面を注意しておこう。

一つは、人間の認識に関わることである。人間の認識能力は完全ではない。無知や誤解や偏見がつきまとう。それゆえ、コンフリクト論は個人の精神構造の内容やその世界観を問題とせざるをえない。ボールドィングはこうした個人の世界観を「イメージ」<sup>21)</sup>と呼んでいる。組織的不統合はイメージによって左右される。

他の一つは、人間の欲求構造の問題である。コンフリクトの根本的な原因は欲求の対立であり利害の衝突である。この人間の欲求のあり方が不統合を生じさせている。ただ、ここでいう欲求は生物学的欲求や物質的欲求のみを対象としているわけではない。もちろん、これらの欲求も重要な要因である。しかし、それ以上に、組織においては権力意思といったより精神的もしくは社会的欲求が重要な問題となる。

## ロ、構造的要因

多くの不統合は単に人間論的な理由によるだけでなく、組織の構造や性格にその原因をもつ。組織は組織の統合化と効率化を計るために構造を設けるのだが、その構造自身がかえって不統合を誘発するように機能するのである。組織構造は専門化、階層化、集中化として考えられてきた。問題はこうした専門化、階層化、集中化が本来は組織の有効性を目的として設定されるものでありながら、適切な情報処理に資することなく、むしろ情報処理の不可能を生み、情報の質と内容をゆがめる可能性をもつことである<sup>22)</sup>。

特に専門化からくる問題点についてはローレンス&ローシュの研究が参考に

21) K. E. Boulding, op. cit., p. 96, 邦訳122ページなど、および、K. E. Boulding, *The Image*, 1975 に詳述。

22) この点については H. L. Wilensky, *Organizational Intelligence*, 1967, に、興味深い分析がなされている。



なる<sup>23)</sup>。彼らは組織の全体的構成を分化と統合という概念化で考える。組織の各部門は対応する環境に応じてそれぞれ分化する<sup>24)</sup>。そのとき高度に分化した各部門をそれに応じて高度な統合手段をもって統合しなければならないとする<sup>25)</sup>。彼らは環境変化に対応して各部門が高度に分化すると、そのことが部門間のコンフリクトを誘発する原因を構成すると考えるのである<sup>26)</sup>。

だが、組織の情報処理の質はこうした組織構造以外の要因にも左右される。実際には、単に構造的要因というよりも、むしろそれにグループのもつ動機的要因による意識的操作が加味される可能性が大である。このような動機的な要因については、公式組織レベルのみならず、さらに広い範囲での検討が必要となる。

#### ハ、公式組織と非公式組織

組織において不統合が生じる典型的なケースは、組織のもつ公式—非公式の二重的性格によるものである。組織は本来的には人間や技術を前提にするものである。しかし、それが公式組織として体系化されるとき、それは必ずしも具体的な人間や物は含まない。この公式組織はそこから排除された非公式組織との間に複雑な絡みあいをもった体系である。にもかかわらず、形式的には公式組織だけが全体組織を機能させるところに不統合を生みだす理由がでてくる。

ダルトンの「ミロ研究」は組織の公式—非公式といった複合的構造に注目し、権力論的組織論を展開しているよい例である。

ダルトンによれば組織には公式の組織図で示される権限関係以外にインフォーマルな序列が存在する<sup>27)</sup>。そうして、公式的には好ましからぬ様々の現象を認めることができる。例えば、労働協約は表面的には遵守されているように見

23) P. R. Lawrence and J. M. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, 1969.

24) *Ibid.*, p. 7, p. 8.

25) *Ibid.*, p. 12.

26) *Ibid.*, p. 11, p. 13.

27) M. Dalton, *op. cit.*, p. 4, pp. 18-31, 邦訳5ページ, 23-40ページ。

せかけられながら、実際には派閥が利用され、公式の立場の擁護がなされる<sup>28)</sup>。苦情処理のシステムは組合員と苦情処理委員および上級幹部とのあいだでの妥協と取引の道具となっている<sup>29)</sup>。さらには、組織のためになした暗黙の貢献に対しては非公式的に資材やサービスの流用といった形で報いたりする<sup>30)</sup>。昇進についてみれば、公式的な評価基準以外に非公式的な基準が実際には通用している<sup>31)</sup>。こうして製造部と保全部がコンフリクトを惹き起す<sup>32)</sup>。あるいは本社と工場がコンフリクトを惹き起す<sup>33)</sup>。さらにラインとスタッフがコンフリクトを惹き起すのである<sup>34)</sup>。

ここでは、公式組織の論理が具体的な組織の現実の中では必ずしも完全には貫徹せず、むしろ非公式的な論理が力を持っていることを示している。公式組織が一種の規範であって現実の実態を正確に反映したものではないということや、人間の動機的な態度という点を考慮するとき、不統合のより重大な要因は非公式組織から現われてくると考えられる。

### ニ、環境変化

公式組織と非公式組織という区別は組織を抽象的に捉えたときの分割様式である。それに対して、組織をより具体的なレベルで考察するときには、こうした区別はむしろ技術的要件とグループ・ダイナミックスという対立形式で扱うほうが自然であろう。明らかに、生産技術的な要件とグループ・ダイナミックス的要件は必ずしも一致はしない。そうして、こうした不統合は技術自身が変化していくような状況ではより一層激しい形であられる。

ベティグループは技術の革新的過程に関する次のようなケースを報告している<sup>35)</sup>。

28) Ibid., p. 5, pp. 110-147, 邦訳5-6ページ, 153-203ページ。

29) Ibid., p. 5, pp. 138-139, 邦訳6ページ, 190ページ。

30) Ibid., p. 6, pp. 194-217, 邦訳6-7ページ, 269-298ページ。

31) Ibid., pp. 5-6, pp. 148-193, 邦訳6ページ, 205-267ページ。

32) Ibid., pp. 31-42, 邦訳41-56ページ。

33) Ibid., pp. 71-109, 邦訳56-65ページ。

34) Ibid., pp. 42-49, 邦訳95-152ページ。

35) A. M. Pettigrew, op. cit.

「ミカエルズ社はイングランドの衣料と家具の会社である。この会社は一九五五年頃から、コンピューターを導入してきた。第一号機が衣料部門に導入されたころは、衣料部門と新しいコンピューター部門の間がしっくりいかず、互いの間に不信感が漂っていた。やがて、コンピューターの導入が次々と進み、新しい機種が使用されるようになっていく。そうすると、コンピューター技術の進歩の影響によって、コンピューター部門内部でプログラマーとシステム・アナリストの役割にコンフリクトが惹き起されるようになる。一九六七年に衣料部門の管理会計手続の機械化の問題が起ると、システム・アナリストは社内での地歩を固めるべく行動する。しかし、これは部長の強引な反対にあい失敗に帰する。そうすると、この際の部長の態度に反感をもったアナリストは、次にはプログラマーと共同で部長に敵対しようとする。」<sup>36)</sup>

ベティグループのこのケースは技術的要件とグループ・ダイナミックス的要件が適切に咬み合わないことを示している。特に、このケースにおいては、技術革新の進展という革新的過程が取扱かわれている。コンピューターのように激しい技術革新を経験しているような場合、それに関係する人々の利害関係、役割関係の調整は困難を極める。

ここでは技術革新という環境変化の様態がとりあげられているが、一般に環境変化の激しい時代においては環境要因が組織の内部状態に与える影響は少くない。この意味で、外部環境変化は組織的不統合の重大な要因である。そうして、おそらくは組織における不統合が最も重大なものになるのも、こうした外部環境変化に基くものであろう。

## 2) 不統合とコンフリクト

以上にあげたような組織的不統合の状況をみてみると、環境変化や組織構造のように認識論的な限界としての不統合がかなり重要な問題であることが推測される。しかし、同時にまた、人間論や非公式組織を考えると、動機的状

36) Ibid., chap. 3. このケースの概要は第3章で与えられているが、個々のより詳細な状況については第5章から第9章までで触れられる形をとっている。

況も否定できない。

では、この不統合の概念とコンフリクトの概念の間の関係はどのように理解すべきなのであろうか。以上のところでは、わざわざ不統合なる概念を用い、必ずしもコンフリクトという概念は用いなかった。だが、上述の不統合の状況というのはコンフリクトの概念で置き換えることも不可能ではない。従って、コンフリクトの概念がここでいう不統合の概念とほとんど同一に使用される場合がある。厳密にいうとこうした使い方には問題なしとはしない。もしもコンフリクトを対立的なものだけに限るとするならば、不統合であってもコンフリクトでない場合が存在する。問題が認識論的な限界であって必ずしも対立的状況でないならば、それは狭義の不統合と解釈すべきであってコンフリクトと呼ぶべきではないだろう。逆に、不統合が対立的状況に由来するものであるならば、これは狭義のコンフリクトと呼ぶべきであらう。環境変化や組織構造的限界は認識論的な限界であって必ずしも対立的現象ではない。それゆえ、これらはただちにコンフリクトと呼ぶべきではない。

ところで、従来のコンフリクト論ではこの狭義の不統合と対立的コンフリクトを厳密には区別してこなかった。この同一視にはもちろんそれなりの理由がある。特に統合的組織論の立場からは、認識論的限界としての不統合はそれ自体としてかなり重大な問題であるからである。それゆえ、こうした現象をコンフリクトとして組織論的に解明しようとする試みがあらわれたとしても不思議ではない。マーチ&サイモンのコンフリクト論はそのよい例なのである。彼らのコンフリクト論が「意思決定不能」として捉えられるのはそのためなのである。

だが、認識論的限界としての狭義の不統合と対立的な不統合としての狭義のコンフリクトが厳密に区別されないことには、もう一つの理由が存在している。それは、認識論的な側面と動機論的な側面が実は相互依存的な関係をもっているという事実である。コンフリクトが極めて興味深い現象と見做されるのも、この認識的側面と動機的側面が相互依存する事実とその理由の一端が存在する。

例えば、人は状況を自らの認知的枠組に適合するように定義したがらる。認知的枠組に適合しない情報は存在しないか誤まっていると考えたがる。よしんば、その情報の存在を認めたとしても、その情報にはできるだけ接触しないように努めるであろう。逆にもし、自己の認知的枠組に適合する情報に出会うときには、積極的かつ反復的にその情報に接触することに喜びを見出すであろう。

こうした相互作用的關係については、フェスティンガーの「認知的不協和の理論」<sup>37)</sup>が示唆するところが多い。このフェスティンガーの理論にみられるような相互作用的關係は、対立的關係のもとにおいては一層強化された形であられる。客観的に存在する情報も、一方が自己に適合的であるとき積極的に擁護すれば、他方はこれを虚偽であると否定するであろう。互いの世界観が異っているとき、コンフリクトはますますその相異を拡大させていく傾向がある。偏った世界観は情報を誤って解釈させ、欲求不満を増大させる。欲求不満の増大と偏った世界観は交渉的な行動を導く。交渉的行動は当事者間のき裂をさらに拡大させる。世界観と情報の相互作用は世界観の差異を拡大していくという悪循環に陥る。こうして、両者とも自己の立場こそ正当であると疑わず、敵対する相手こそ誤っているのだと思い込むのである。

この認知的側面と動機的側面の相互依存的な關係はより具体的な組織の現場においては生産技術とグループ・ダイナミックスの間の微妙な關係として現われる。レヴィンは「産業における慢性的葛藤の解決」<sup>38)</sup>で、「生産のリアリティックな要求は、グループ・ダイナミックスの性質と一致するような仕方で満足されねばならない。」<sup>39)</sup>と主張する。生産技術的な問題点を解決しようとしても、それを生産技術的な考慮のみで解決しようとすることには問題がある。生産技術的問題といえども集団の力学の性質のフィルターを通すことなくしては完全な解決ではないというのである。一見客観的な生産技術上の問題も、そ

37) L. フェスティンガー、末永俊郎監訳「認知的不協和の理論」、1965年。

38) K. レヴィン、末永俊郎訳「社会的葛藤の解決」、昭和29年、165-187ページ。

39) 同上書193ページ。

れに関与する集団の利害関係的状況の文脈の中では必ずしも客観的なものとしては受け取られない。特に集団間の対立的状況が存在するときには最初から生産技術の客観性は問題にならない。むしろ、その生産技術が集団に対して如何なる利害関係の影響を与えるか否かという点こそが重要な問題となってくる。

#### IV 組織過程

前節では組織の具体的状況からコンフリクトの概念を狭義の不統合と対立的コンフリクトに区別すべきであることを主張した。同様な区別は組織過程のなかにおいても示されうる。ここでは、組織の不統合的状況のもとでの人間の行動様式と組織過程の様式について検討してみよう。行動様式は二つの側面から理解される<sup>40)</sup>。一方は、協調的、統合的行動であり分析的行動と呼ばれる。ここには、代替案をめぐる問題解決や説得行動が含まれる。他方は、対立的、非統合的アプローチであり交渉的行動と呼ばれる。ここには、脅迫、攻撃、回避などが含まれる。認識論的な限界に焦点をあわされるとき人間行動としては分析的行動が中心とならざるをえない。また、対立的不統合に焦点があわされるとき、人間行動としては交渉的行動が中心となるであろう。

##### 1) 分析的行動と問題解決過程

統合的組織論では、コンフリクト解決の立場から交渉的行動よりも分析的行動が重視されてきた。例えば、マーチ&サイモンはコンフリクトの解決様式を分類し、最終的には問題解決と説得という分析的方法を薦めている<sup>41)</sup>。彼らにかぎらずコンフリクトの解決には分析的な態度が必要だとする意見は少くない。統合的な組織論の立場では、コンフリクト解決とは認識論的限界として現われる問題をいかにして解決するかということだからである。

40) J. G. March and H. A. Simon, *op. cit.*, p. 130.

41) *Ibid.*, pp. 129-131.

42) *Ibid.*, pp. 115-117.

問題解決の過程を意思決定のレベルで捉えるならば、状況の定義もしくは問題設定に始まり、情報の収集と探索、代替案の作成と詳細化、代替案の評価づけ、代替案の選択という過程で代表されるであろう。こうした問題解決における反応行動では、専ら代替案の性格とその選択に焦点をあてられている。代替案が存在しているか否か、代替案が受容可能か否か、他の代替案との比較ではどうかといった点が問題となる。代替案に対する行動様式として見逃がせないのは探索活動である。これには、代替案発見のための探索や代替案の内容のより詳細な確定のための探索などが考えられる。探索活動こそ問題解決活動の重要な活動である<sup>43)</sup>。

分析的な行動様式にはこのような代替案をめぐるものが少くない。だが、こうした代替案をめぐる行動においてすら、分析的行動の枠組だけでは十分とはいえない状況が存在する。代替案の性格において最も特徴的な愛憎併存という現象はその例である<sup>43)</sup>。ある代替案が存在し、一方において強い愛着を抱かせながらも、他方において同時に強い危険性も感じさせることがある。これが愛憎併存である。こうした愛憎併存の存在する代替案で特にその程度の高い代替案を選択するには、強い勇気と決断力が要求されよう。しばしば、愛憎併存の程度の高い代替案と愛憎併存の程度の低い代替案の間での選択を要求される状況に陥る。このときにはいずれを選択するかについての合理的な根拠は存在しない。ここでは分析的な行動の枠組を超えたところで選択がなされるしかない。攻撃的な革新派はあえて程度の高い代替案を選択し、消極的な保守派は程度の低い代替案を選択するに満足するであろう。

代替案の選択の局面においても分析的な行動の枠組では十分に扱いきれない問題が存在する。選択が十分に満足しうる代替案についてなされるとは限らない。適当な段階で妥協せねばならなかったり、満足したことに表面的には振舞う、「合理化」行動がありうる。さらには、選択行動という方法自身を放棄し、

43) 愛憎併存に関する文献、言及は少くない。例えば、K. E. Boulding, *op. cit.*, 1962, p. 90, p. 98. など。

それ以外の行動に訴えることが考えられる。

このようにすでに代替案のレベルでも分析的行動や問題解決のアプローチだけでは十分に扱いきれない状況が存在している。ましてや当事者間の相互作用のような反応行動のレベルにおいてはなおさらのことである。分析的行動は不統合を統合的手段でもって解決しようとする努力の表現ではあっても、不統合を狭義のコンフリクトたらしめているような現実の行動様式ではない。

## 2) 解決不可能性

分析的行動によるアプローチがもつ難点の一つは分析的行動がとられてもなおかつ解決が不可能な場合が存在することを軽視している点にある。コンフリクトの諸問題は解決の不可能性に由来するものが少ない。本質的には解決が存在していないときには、どのような行動があらわれるかを検討しておかねばならない。

「解決」への方向としては二つのものがありうる。一つはより広い社会的な場の中で社会的な力によって決着をつける方法である。他の一つは一時的に解決ができたかのように見せかける方法である。この二つの方向は別に排他的ではない。むしろ両者とも同時に採用される可能性がある。

社会的な場の中で決着をつけようとするという意味は、代替案の問題としてはすでに解決しえないとき、社会関係の力を活用することによって強制的に終結せしめようということである。交渉的行動はこのときには明確な意図をもったものとして現われる。第三者による介入や組織のヒエラルキーの果す役割もこうした文脈で理解される。

解決しえたかのごとく見せかけるという方法において、しばしばみられるのはシンボルやイデオロギーに訴えることである。玉虫色の解決案という妥協方法もこの一つであろう。また、全体的、長期的には解決不能であっても、部分的、一時的に解決したことにしておくことが考えられる。これは、独立的拘束状況の目標、局所的合理性、受容可能レベルの決定ルール、目標への遂次的注意で示されるサイアート&マーチのコンフリクトの準解決の立場である<sup>44)</sup>。



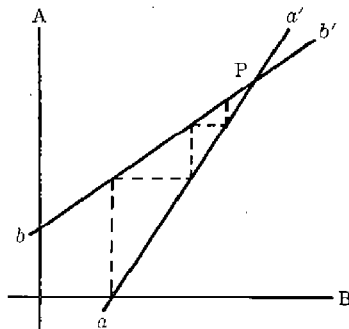
また、時間的な要素の果す役割も無視できない。解決の不可能性は、コンフリクトの動態性を説明する理由でもありうる。解決が存在しなければ、解決が現われてくる迄時間の軸にそってコンフリクトを続行していくより仕方がない。逆に時間的に切迫した状況下においては、分析的行動に頼ってはおられず、強制的手段を活用することだけが唯一の道であるということもありえる。

### 3) 交渉的行動と権力過程

組織過程の実態を把握するためには分析的行動や問題解決の不可能性にとどまっていたは不十分である。実態的な組織過程では交渉的行動と人間の動機的人格からくる現象こそ重大な問題である。

交渉的行動を前提にすると、コンフリクトが動態的な性格をもたざるをえないことがよく理解できる。代替案のレベルだけでコンフリクトを考えているときには、コンフリクトの動態性は説明できない。当事者間の反応行動こそコンフリクトに動態性を与える決定的な理由なのである。

ボールディングはコンフリクトの動的過程として、リチャードソン・プロセス



(図) リチャードソン・プロセス

と呼ばれる過程を紹介している<sup>45)</sup>。これによると、コンフリクトの当事者は、他の当事者の行動に対する自己の反応行動を決定する反応曲線を有していると仮定される。そうして、コンフリクトの過程は互いに相手の反応行動に応じて自己の反応行動を変化させていく連鎖反応的過程として理解される。初期においてはささやかな相違しかなかったコンフリクトが、反応行動を通じて次々と拡大し、手のつけられないものに

44) R. M. Cyert and J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, 1963, pp. 116-118.

45) K. E. Boulding, op. cit., 1962, chap. 2 および K. E. Boulding, *A Pure Theory of Conflict applied to Organizations*, In R. L. Kahn and K. E. Boulding (ed.), *Power and Conflict in Organizations*, 1964, pp. 140-142.

なりうるのである。(図参照)<sup>46)</sup>

このモデルは、コンフリクトの過程が人間のもつ相互作用的性格と交渉的、動機的な論理を強く反映することを物語っている。先に述べたフェスティンガーの認知的不協和も、このモデルの過程を通じて拡大されていくのである。

組織過程の動態的性格は交渉的行動を前提として理解される。このように、人間の動機的、対立的な性格を重視するとき、組織過程は権力論的な立場から理解されねばならないことを示唆する。対立的な組織過程に決着をつけるものは究極においては権力でしかないからである。

ペティグラーは組織をポリティカル・システムとして捉え、組織の意思決定は権力的な文脈で決定されると考える<sup>47)</sup>。組織の根底には権力関係が存在し、コンピューターのような技術革新が激しい場合には既存の権力関係と資源の配分状況が崩れる。この変動過程においてはポリティカルな現象があらわれる<sup>48)</sup>。

ペティグラーはこのポリティカルな過程は二つの段階から構成されるとする。第一の過程は権力斗争に参加するグループがその利害を反映した要求を創り出してくる段階である<sup>49)</sup>。この過程では、個人やグループは各々の立場の違いからその要求に一定の偏向を持ってくる。そうして、この偏向が組織内におけるコンフリクトを生む原因となるのである<sup>50)</sup>。

第二の過程は、要求を実現するために権力資源(能力地位情報等権力を形成するに資するもの)を動員してくる過程である<sup>51)</sup>。要求を実現させるためには、単に権力資源を所有するだけでは不十分であり、権力資源を統制し、適切かつ有効に使用しなければならない<sup>52)</sup>。そのためには、他の権力資源の所有者に支持を要請しなければならない。権力中枢に坐る人達への接近や他グループとの連合

46) Ibid., p. 140.

47) A. M. Pettigrew, *op. cit.*, p. 16, p. 265, p. 273.

48) Ibid., pp. 11-15, p. 21, p. 30, p. 169, p. 273.

49) Ibid., p. 17, p. 168 以下, pp. 265-267.

50) Ibid., p. 12, p. 31, pp. 167-168, p. 193, p. 274.

51) Ibid., p. 17, p. 229 以下, p. 274.

52) Ibid., p. 31, p. 230.

関係が追求されることとなる<sup>53)</sup>。

このように、ペティグラーは組織過程を権力過程として捉え、要求生成過程と支持生成過程を区別している。組織における人間行動の実態は、単に問題解決が不可能というに止まらず、より一層動機的な権力意思の現われとして理解されている。

ペティグラーのいう要求の生成は問題解決的な過程の上では代替案の探索と作成に相当している。しかし、この代替案は利害中立的な客観的なものではない。一定の利害関係の偏向を伴った要求であると考えられねばならない。また、代替案が評価され選択される過程においても、代替案の客観的な価値基準として意思決定されるのではなく、代替案の結果が当事者達にいかなる利害関係の変化をもたらすかが問われる。そうして、このような要求を実現せしめるためには、よりすぐれた代替案を提示することよりも、具体的な権力をどれだけ持ちえているかに依拠することとなる。したがって組織的な意思決定の過程とはまさに権力過程でなければならないのである。

このような観点からは意思決定の過程における行動様式も分析的行動様式とは著しく異なったものとなる。問題設定の段階においてすでに、フェスティンガー的偏向が前提とされる。代替案の探索行動においては情報の偏向と操作を予期せねばならない。情報活動自体も代替案へ関心をむけるよりも、むしろ敵対者の行動に関する諜報的活動こそが重視されねばならない。代替案の評価も客観的な価値よりもイデオロギー的な正当性の証明が有効な手段とされかねない。さらに、要求の実現のためには権力が必要とされるが、そのために様々の活動が必要とされる。権力を動員するために、グループ内部においてはそのグループの構造化を図って迅速な行動に対処すべく準備する。また、グループ全体の団結を強めるべくシンボルとイデオロギーが活用される。グループの外部に対しては、公式・非公式を問わず、連合関係の探索と権力中枢への政治的接近が追求されるのである。

53) Ibid., p. 29, p. 230, p. 240, p. 249 以下。

あきらかに、組織過程の実態は問題解決的な過程としてよりも、権力過程の状況により近い。この相違は、基本的には組織理論を統合的、協働的なものとして設定するか、それとも対立的なものとして設定するかという相違に由来している。なるほど、組織を統合的なものと仮定し、代替案にのみ焦点を絞って組織過程を考察するならば、それは問題解決的過程として理解することが可能である。だが、組織を対立的関係をはらむものとして考察するならば、組織過程はむしろ権力過程なのである。

実態としての組織過程は純然たる問題解決過程ではない。またそれは純然たる権力過程でもあるまい。実態としての組織過程はこの両者の混合された形で表現されるのである。なぜなら「現実の社会関係は常に一方において協力し合いながら、他方において敵対するという二重的な関係において成立している」からである。

## V む す び

本論においては統合的組織論に対して対立的組織論が必要であることを基本的な前提として置いた。そこから、通常コンフリクトと呼ばれる現象には、実は狭義の不統合として解釈されるべきものと、本来的な意味での対立的なコンフリクトの二種があることを指摘した。また、組織過程としてみるとときには、やはり問題解決過程と権力過程という二種を考へて置くべき必要性があることを主張し、特に権力過程の重要性を強調した。

統合的な組織論が描いている組織のイメージは、結局は一種の規範論であり、理念型でしかない。組織の実態をこのような統合的なイメージで描くことには無理がある。現実の組織は一方で統合的側面を持つとともに、他方で対立的な側面も持っているのである。組織には常にコンフリクト的状況が存在していることを無視することはできない。統合的な組織論は組織の第一次接近としては有効であろう。しかし、より現実的な第二次接近を得ようとすれば、コンフリクトを含まない組織論は適切ではあるまい。

対立的な社会関係を基軸として組織を把握するという立場は、組織における権力の存在とコンフリクトを重要視するという立場である。組織は様々の不統合的要因を抱えながら、時間的流れの中を進行していくが、この過程では問題解決の過程よりも、交渉的な権力過程こそが重要である。組織の変容過程は、統合的な観点からは、問題解決からイノベーションへと至る単調増大的なイメージを設定してしまい勝ちである。しかし、このイメージはマクロ的にはともかくも、ミクロ的には決してその実態を正確に反映するものではない。組織的不統合がコンフリクトを誘発しながらジグザグのコースを辿るのが組織変容の実態であろう。この意味で、コンフリクトは組織変容の一つの徴候であり、権力は組織変容のアクセルでありブレーキである。