

地域スポーツの振興策に影響を及ぼす体育・ スポーツ行政組織の社会的勢力に関する研究

中尾 健一郎・八代 勉・柳沢 和雄

A study on the source of political influence of the sport policy in the local government

NAKAO Kenichiro, YATSUSHIRO Tsutomu, YANAGISAWA Kazuo

This paper discussed the relationships among the sections concerned with decision making of public policies of the community-based sport. The public sport policies had been designed by many sections of local government such as finance section, sport service section, planning section, and so on. But, as a matter of fact, it seems that sport service section doesn't have the eligibility on the decision making of public policies of the community-based sport. The sport service section should have influence to develop community-based sport as long as it involves the direct needs of community members.

This paper especially was intended to clarify the kind of sources and positions of power in the sport service section influentially. Two local governments were investigated by applying the general theory of power source and social influence. Some results were as follows :

- (1) It is necessary that the influencers should have their excellent expert-power.
- (2) If the target has excellent expert-power, the influencers must exercise their influence on the target effectively.
- (3) The influencers have to change their power according to the ability of the target.

Key words ; Public policy, Community-based sport, Power source, Power position

本研究では、スポーツ振興策の形成に関係する部門間の関係について議論している。地域におけるスポーツ政策は、行政組織内の多くの部門によって作成されている。例えば、財務担当部門、体育・スポーツ担当部門、企画担当部門などである。しかし、体育・スポーツ担当部門は、他の部門よりさほど影響を与えていない。地域スポーツを発展させるには、体育・スポーツ担当部門が他の部門より影響力を持つべきである。本研究では、特に、行政組織の中で体育・スポーツ担当部門がどのようにしたら影響力を持つことができるかを検討している。特にその部門内のどの地位にどのような勢力をもたせることで部門の影響力を発揮できるかを明らかにしたいと考えている。研究の結果いくつかの示唆がえられた。

- (1) 影響の送り手には、強い専門勢力を持つことが条件となる。
- (2) 影響の送り手と受け手の専門性が同レベルに近づくほど、効果的な影響を与えることができる。
- (3) 影響の送り手は、受け手の勢力に応じて、自己の勢力による影響を変える必要がある。

I. 緒言

人々の生活の中にスポーツが位置づき、スポーツに対する興味・関心も高まるにつれ、地域のスポーツ行政に対するニーズも拡大している。そしてこれに伴い、地域住民のスポーツ活動に対する行政の援助が各自治体の施策にも反映されてきている。従来は、当該市区町村の教育に携わる組織、部門が中心となって体育・スポーツ行政が展開されてきた。しかし、国民のレジャー、スポーツに対する欲求の高まりとともに、さらには健康問題、福祉問題等とスポーツや運動との関連が密接になるにつれて、様々な組織、部門が関与するようになってきている。地域でのスポーツ振興策を策定する場合においても、その関係が反映されていることは言うまでもないが、スポーツの普及振興に関する施策を単独で作成している地方自治体はあまり多いとは言えない。実際には、地域の総合的な施策の一部として位置づけられ、直接関与する部門以外にも関係する組織・部門は数多く存在する。例えば、東京都のA区では、11カ年の長期総合計画を作成する際に、全庁レベルで長期計画策定委員会が組織され、そこで都市整備計画などと同様に審議されている。そして、首長の方針との関連で首長部局、予算との関連で財政担当部門、施設建設計画との関連で営繕、建設、土木関係部門等との意見調整などが行われている。しかし、スポーツの普及振興策を形成する上で多くの組織、部門が関連を持つとしても、長年その方面に携わってきた体育・スポーツ担当組織、部門が中心的な役割を担うことには変わりはない。とはいえ、先のA区においては、体育・スポーツ担当部門に専門職としての社会教育主事が置かれているものの、彼の高い専門性に関わらず制度的な面、例えば社会教育主事はあくまでも助言、指導にとどまり、決定権限を持たないという理由から、部門内においてもその専門性を活かすことができずにいた。従って、他の部門に対しても影響力を持ち得ず、策定委員会に案を持ち込んだとしても、施策に反映されにくい状況であった(1)。

一方、体育・スポーツ担当部門が施策の決定に対して影響を与えている自治体もある。東京都のB市では、専門職としての社会教育主事がいないものの、専門性の高い課長、その下に係長がいる。両者は組織構造上ラインで結ばれており、権限上の正当性も相まって、部門内の成員に対しても強

い専門的な見地からの影響を与えることで課全体としても専門的な影響を持つこととなり、従って、他の部門に対しても施策の決定に影響を与えていた(2)。

このように、部門内または組織の意志決定は、そこに属する成員のそれぞれの意志決定が複合した決定の一大ネットワークである。そしてこれを全体として統合しているものは、決定権限などの階統制の確立、標準手続き、コミュニケーション経路等の公式的諸機構、または非公式的な関係である。これらの諸機構や関係を通じて働く力が、各成員個人の意志決定と行動に何らかの変化を与え、そこに影響力が働いているという(8)。つまり、前述のような施策等を決定するような組織的意志決定というものは、組織の他の成員より影響力を受け、自らも他の成員に影響力を与えているような決定である。そして、各関係組織・部門間の意見交換、交渉、調整の段階でどちらの主張がどの程度受け入れられるかという問題は、どちらがどの程度他者に対して影響を受けたか、または与えたかという組織、部門の影響力に左右されると考えられよう。従って、体育・スポーツ関係部門が地域のスポーツ振興策に対して中心的な役割を果たすためには強い影響力が必要となるであろう。

本研究は、以上のような問題を背景にしながら、地域スポーツの振興策の形成において、その問題解決の方法論を見出す手がかりとして、社会集団における一般的な影響力研究をとりあげ、地域スポーツ振興策形成での応用の可能性を検討することに目的がある。すなわち、施策形成に対して体育・スポーツ担当部門の影響力を高めていくためには、成員のだれにどのような影響をもたせることで部門としての強い影響を与えることが可能となるか明らかにすることである。これにより、その専門家としての担当部門が施策形成に対して中心的な役割を果たし、地域住民と密接な関係にある担当者を通して、住民のニーズが施策に反映される可能性が見いだせると考える。

II. 影響力研究の検討

組織、集団における影響力は、微妙かつ曖昧で多様な源泉より発生している。また多数の因果関係を有しかつ多次元であるために、定量化することが最も困難な概念のひとつとして考えられてい

る(13)。例えば、レヴィン(5)のグループダイナミックスという概念では、目標(Goal)に向かう人間の行動を心理的な力で捉え、社会的影響力を以下のように説明している。彼は、まず、「行動を生活空間(Life Space)の中で個人が目標に向かって移動(Locomotion)する際に起こる変化変化である」と考えている。つまり個人の目標が設定されると、それに向かう心理的な力(Psychological Force)とそれを阻止する力(Restraining Force)の緊張が生まれ、この緊張の均衡が破れると行動が起こると説明している。目標に向かう心理的な力には、個人の欲求(Need)から発生する自発的な力(Own Force)と、他者の要求から発生する誘発された力(Induced Force)がある。この誘発された力を「社会的影響力(Social Influence)」と定義している。これに加え、この理論では、社会的影響過程を影響源(Influencing Agent)と影響の受け手(Target)という二者関係として捉えている。そして影響源がとった行動によって、影響の受け手の生活空間に変化が生じた場合が「影響力を持った」と定義されている。

一方、影響力を具体的な行動の決定としてとらえる考え方もある。ダール(2)は、「Aは、Bが行おうとしないことをさせるほど、Bに対して影響力を持つ」と定義し、ヒクソンら(4)は、「影響力とは、一方の社会的単位による他方の社会的単位の行動の決定である」と明確に定義している。

さらにエマーソン(3)は、影響力と依存関係を等置する。すなわちAのBに対する影響力は、BのAに対する依存に等しい。そして影響力関係とは両者のアンバランスな関係を意味し、このような場合にAはBに対して影響力を有するという。

潜在的な影響力としては、フレンチ、レイブンのパワーベースの概念(14)が典型的である。彼らは、影響を受ける側の行動を規定する要因を捉える立場に立ち、社会的勢力を報酬勢力(reward power)、強制勢力(coercive power)、正当勢力(legitimate power)、④準拠勢力(referent power)、⑤専門勢力(expert power)と5つに分類した。社会的勢力とは影響源が社会的影響の受け手の生活空間に変化を起こさせる能力を持っている状態と定義され、潜在的な影響力として捉えられている。

このように影響力またはパワー現象は様々な側面(潜在性、行動、依存性等)を持ち、どの側面

で捉えるかは、なにを集団、組織過程で訴えたいかということに関係している。例えば、ダール、ヒクソンのように行動の側面が捉えるとするならば、それを集団、組織の意志決定過程における政治現象に関連させて分析する。また、フレンチ、レイブン、エマーソン等の潜在性で捉えるならば、影響力、パワーの発生を促す依存条件の分析に関心が集中する。このように様々な社会的集団に属する組織間、個人間の影響力関係を分析するためには、それぞれの問題の性質に即したアプローチをとることが必要となろう。

本研究の目的は、地域スポーツの振興策形成における行政組織内の体育・スポーツ担当部門の影響力を高めるための方策を見出すことである。そのため、現在の影響力による成員の行動分析に視点を置くのではなく、どのようにしたら組織が影響力を持ち、また、影響力を高めることができるのかといったことを中心に論ずることが、その方策を見出すのに適していると考えられる。フレンチ、レイブンのパワーベースの概念は、影響力を持つための、ある意味では資源となる社会的勢力を明らかにしており、勢力の基盤が強ければ強いほど、支配的な影響力を持つことが可能となるため、本研究では、この概念をもとにその方策を検討する。

Ⅲ. パワーベースの概念

(1) 社会的勢力と社会的影響

前述の通り、フレンチとレイブンは、日常的な人間関係をも含めた広い勢力関係を対象とし、影響を受ける側、つまり服従の行動を行う側の心理的側面から勢力を①報酬勢力、②強制勢力、③正当勢力、④準拠勢力、⑤専門勢力に分類している。①は、その人が自分に報酬をもたらす能力を持っている、と認知されることに基づく勢力である。②は、その人の自分に対する影響の試みに同調しなければ罰を受けるであろう、と判断されることに基づく勢力。③は、その人が価値や役割などによって自分の行動を規制する正当な権利をもっている、と認知されることによる勢力。④は、その人を同一視することで態度や価値観などが採り入れられる場合の勢力。⑤は、その人が特殊な知識を持っているか、ある領域の専門家であり真実を伝えようとしていると認知されることによる勢力である。勢力は、影響力の源泉となるものであり、

勢力の基礎が強ければ強いほど、それだけ支配的な影響力を持ち得ることが可能となる。また、勢力は、影響の受け手の認知や期待に規定され、影響源が受け手の認知や期待に応えるだけの資源を持ち合わせていなければ成立しない(6)。例えば、成員に対し命令や支持を与えることが可能な地位であろうとも、成員の役割に対する期待にそえるほどの能力を備えていなければ、受け手はその勢力を認知せず、従って影響力は持ち得ないことになる。フレンチとレイブンは、この勢力の概念を用いながら社会的影響の多様性を説明しようとした。また社会的影響とは個人の認知、態度、行動に生じる変化の中で、個人や集団がその原因であるものを示している。

(2)対人独立型影響と対人依存型影響

レイブンは(15)は社会的勢力の5類型をさらに発展させ、情報勢力を加え6類型とし、その相互関連と社会的影響に及ぼす勢力の効果を明確にした。彼は、社会的影響の多くは影響源への依存の結果起こる変化であると考え、こうした影響を対人依存型影響(Socially Dependent Influence)と呼び、またこれとは反対に依存を必要としない影響を対人独立型影響(Socially Independent Influence)と呼んでいる。対人独立型影響は、情報勢力を基盤とし、影響の受け手が持つ認知要素が根本的に変化した結果である。一方、対人依存型影響は、公的依存型影響(Public-dependent)と私的依存型影響(Private-dependent)に区別される。

公的依存型影響は、報酬勢力と強制勢力を基盤

とし、この2つの勢力は、影響力の受け手が、影響源は報酬や罰を与える能力を持っていると認識することから生じる影響力である。従って、影響の送り手からの影響を維持するためには、影響源による監視を必要とする。また、私的依存型影響は、専門勢力、準拠勢力、正当勢力を基盤としていることから影響源による監視を必要としない影響である。

(3)社会的影響の分類

社会的勢力による影響で生じる心理的变化により、社会的影響は、大きく負の影響(Negative Influence)、二次的影響(Secondary Influence)の2つに分類される。

負の影響は、影響源が望む方向への変化とは逆の方向への変化を生ずる場合である。例えば、準拠勢力は、影響の受け手が影響源と同調したいという気持ちに基礎をおく勢力であるが、運動部活動で技術的な面で指導する際、悪い部員を例に挙げ「脇をもっと絞りなさい。そうでないとA君のようになるぞ」といった具合に、A君の悪い動作、つまり、A君の負の準拠勢力に訴えている場合である。

二次的影響とは、A勢力により受けた影響が、次第にB勢力による影響に変化することである。例えば、運動部活動の顧問に練習に毎日参加しなさいといわれ、いやいやながら参加していたのが、次第に練習に楽しさを見だし、積極的に練習に参加するようになったという場合である。これは、顧問の指示にしたがわなければ、罰を受けるので

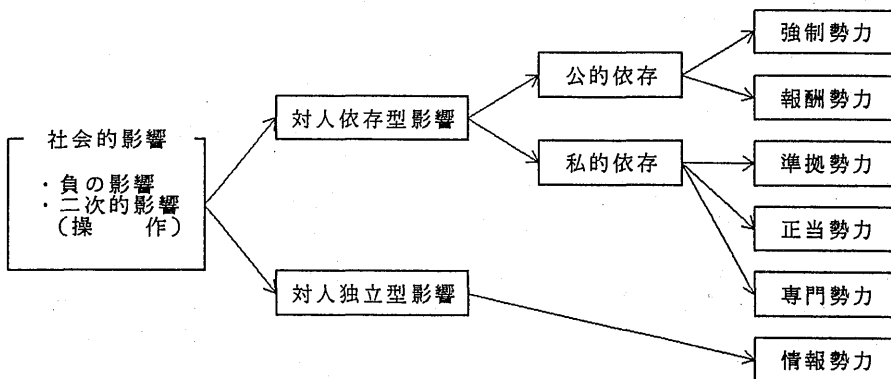


図1 対人依存による社会的勢力の分類

はないかという強制勢力による影響が、次第に積極的に練習に参加することによって他の勢力による影響（例えば情報勢力など）に変化することである。

また、二次的影響には、操作（Manipulation）という形態もある。これは、影響源の意図が受け手に対して隠されている社会的影響である。この隠された意図が受け手にあらわになったときは、逆の影響を及ぼす。以上の社会的影響をめぐるフレンチとレイブンの概念を整理すると、図1のようになる。

IV. 社会的勢力により影響を高める具体的な方法

(1)官僚制機構の特徴と影響の送り手に必要な条件

社会的勢力により組織の影響を高めしていく場合、社会的勢力により影響を与える、影響の送り手側とそれを受けて行動に変化を起こす受け手側について、それぞれがどうあるべきか考える必要がある。特に体育・スポーツ施策を形成する行政組織に社会的勢力をあてはめて考える場合、その組織の特性を捉えて論ずる必要がある。

現代日本の行政組織の特徴としては、その官僚的支配が強いことが挙げられる。官僚制は、一般的には、①職務と権限が明確に規定されている②専門家の集団であること③階統制である④職務が文書により処理される等がその特質とされているが、これが部門間の関係、部門内での人間関係、さらにそれらの勢力関係に影響を与えていることは言うまでもない。ここでは職務、権限、専門性、階統制に関して、バーナードの権威の概念を基に、影響の受け手に関して検討してみる。

バーナード(1)は、権限を客観的権威と呼びかえることにより、権威の一特殊な類型として捉え、2種類の権威の存在を認めている。1つは、指示者が優れた経験、知識、能力をもっていると認められ、それ故にその指示は賢明かつ妥当な指示であろうと推定され、服従がなされるときであり、リーダーシップの権威と呼ばれる。

ところでリーダーシップとは、集団にとって望ましい状態へと集団を導くのに有効な行動(7)と定義されているが、リーダーの数に関係なく、執行者、計画者、政策決定者、エキスパート、代表者、統制者の役割と機能を持つことから、他人に影響を与える能力を必要とするのである。つまり、リーダーシップには、影響力の源泉である社会的勢力

を必要としており、従って、その所有と活用が前提となっているのである。

例えばバーナードのいうリーダーシップの権威では、具体的には代替案としてあげられた中から選択したり、また他の反対を押し切れるという、意見の正当性が認められるだけの専門勢力や正当勢力による影響を与えなければならないであろう。しかし、官僚的支配が強い行政組織（これはフォーマルな組織全部にいえることであるかもしれないが）では、職位によってリーダーシップを発揮すべき者が組織の成員から推定されている。そして、その地位にある者がリーダーシップの機能、つまりその前提となる社会的勢力を備えていなければ、影響力の高まりは期待できない場合がある。

次にバーナードの権威のもう一つは、組織上の上司からの指示であるために服従されるとき、または組織内の成員が指示や命令に対して服従しない場合に、心理的強制を加えて従わせるときの権威であり、職位の権威と呼ばれる。現実の官僚的支配の強い行政組織において、その多くは、職位の権威が成立している状態である。しかし、その集団を望ましい状態へ導く、つまり、集団への影響力を高めるという視点から理想を言えば、組織上の上司がリーダーシップの権威をもって指示、命令を発するという、命令指示権限者が正当勢力と専門勢力をもつことが必要であり、極端に言えば、専門勢力をもつ者こそ指示、命令の権限を与えるべきであると言えよう。これが成立可能であれば、組織目的と個人の貢献意欲とを統合するために効果的であり、従って組織全体の影響力も高まる可能性があると考えられる。

(2)影響の受け手に効果的に作用する社会的勢力
行政組織の構造、特質上から社会的勢力を捉え、影響の送り手にはリーダーシップの機能を発揮する前提としての社会的勢力の必要性、つまり専門勢力に裏付けられた正当勢力が理想状態においては効果的であることが明らかとなった。しかし、影響の受け手には、どの勢力が影響力を与えるため、または、影響力を高めるために効果的なのだろうか。これについてレイブンは、総合的に見て、6つの勢力の中でどの勢力が最も効果的かを明らかにしている(15)。彼によると、最も効果的で安定している勢力は情報勢力であると考え

ている。この情報勢力が効果的に作用するためには、影響の受け手がある程度の知識を持っていることを前提とし、この条件を満たすために専門勢力と正当勢力が用いられることが必要不可欠であるという。つまり、安定した情報勢力による影響を与えるためには、影響の受け手の認知状態を察知した上で、段階的に勢力を選択し、対人独立型の情報勢力による二次的影響へと発展させる必要がある。

さらに、ここに興味深い研究結果が報告されている。マルダーとウィルク（註1）は、集団、組織の成員が意思決定に参加することが必ずしも影響力の平準化をもたらすとは限らないことを証明している。これは、他者が強力な専門勢力を持っているとき、参加者が意志決定に参加する度合いが高まるほど、参加者に対する他者の影響力はさらに増大するということである。つまり、意志決

定への参加が影響力の平準化をもたらすのは、影響源と受け手が同レベルの専門勢力をもち得るときのみである。そして逆に考えれば、組織の成員それぞれが影響の送り手と同レベルの専門性を持ち得たのであれば、影響力は平準化し、組織全体としても他組織に対して影響を与えることができるであろう。

この2つの研究結果は、影響の送り手が効果的に影響を与えるためには、影響の受け手のもつ勢力を考慮し、それに応じた勢力による影響を与える必要があることを示唆している。

(3)社会的勢力の発展的な適用

官僚支配の強い行政組織の特徴やリーダーシップから、影響を送る側には、専門的な知識、経験、能力と指示命令を出す権限が必要となる。つまり送り手には、専門勢力と正当勢力がまず必要になる。これを前提として、受け手が情報勢力による

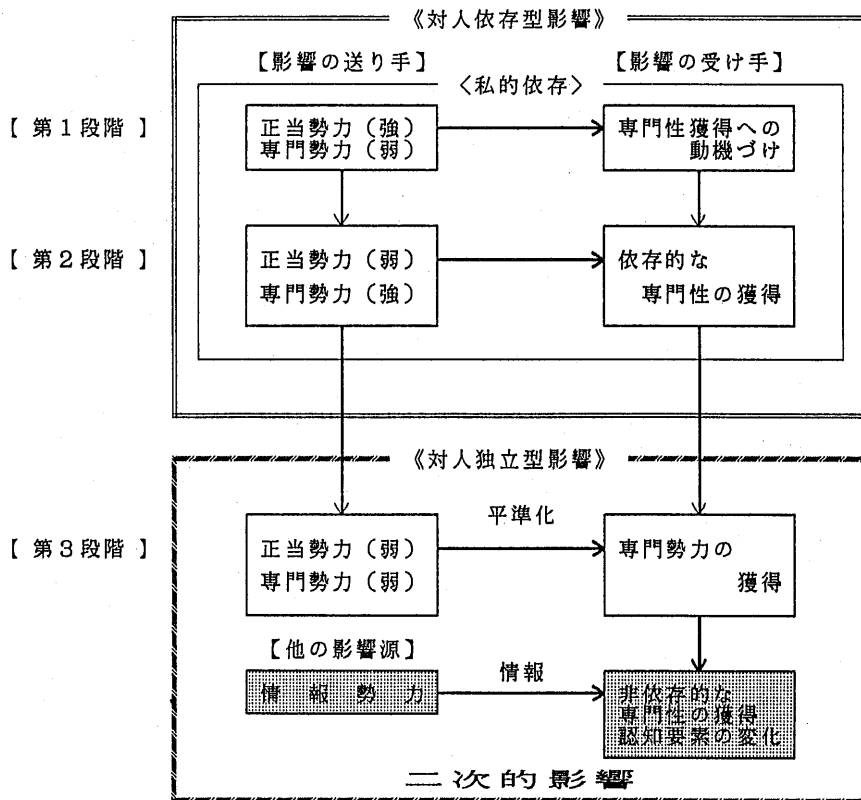


図2 影響の受け手に応じた社会的勢力の適用

影響を受けるまでの方法を考えてみる。

影響の送り手が社会的勢力に基づいて効果的に影響を与えるには、それが効果的に作用する条件、つまり専門的な知識や経験を養わなければならない。そこで、第一段階として、影響の受け手に専門性を獲得するための動機付けが必要となる。影響の送り手は、基本的には正当勢力と専門勢力の両方を持っているが、ここでは正当勢力を強調させ、地位の正当性を活用し、正当勢力を基盤とした影響により専門性獲得への動機付けを行う。成員に対しては半ば、強制的なイメージを与えやすいが、積極的に専門性を高めるための機会を与えてやる。

次の段階では、専門勢力による影響を強調しながら専門的知識を教授し、受け手の専門性を高める。この場合、影響源は体育・スポーツに関する専門家として強い専門勢力をもっている、ということの影響の受け手が認識していることが前提となる。そして受け手の側が影響源と同じレベルの専門性へ近づき、専門的知識を持つようになると、いままで依存していた影響源に頼る必要がなくなり、影響力の平準化がおこる。

最終的には、いままでの影響源から影響を受ける必要がなくなり、よって独自で情報を収集する。つまり、情報勢力による影響により、自己の専門性を保ち、さらに高めて行くようになるというわけである。

ところで情報勢力による影響は、その影響源が問題になるのではなく、その情報を通して交わされるコミュニケーションの内容に影響を受けるのであって、他者依存的な影響ではなくなるのである。このような過程を経ることにより、集団、組織全体の専門性が高まり、またその集団、組織をとりまく環境からの情報を常に取り入れていることから、その変化に対しても適切に対応できるようになり、集団、組織が安定するようになる。従って他の集団、組織に対しても専門勢力による影響を与えることが可能になると考えられる。(図2参照)

V. 施策形成における勢力関係の具体的な事例

社会的勢力の発展的な適用を2つの自治体を事例として検討する。各自治体の施策形成過程、そこでの影響力関係については体育・スポーツ担当部門の代表者へのインタビュー調査に加え、区勢、市勢概要、統計書、議会会議録、その他関係資料

を収集し分析を行った。

(1) 東京都A区の地域スポーツ振興策形成における担当部門の影響力

東京都A区では、平成2年度から12年度までの11か年で、区が重点的、優先的に推進する事業を明らかにするために長期総合計画を策定した。この計画は、区の住環境と都市基盤の整備、交通網の整備、健康づくり、生涯学習、社会福祉推進のための基盤整備、地域行政のコミュニティ育成を重点施策とした総合計画である。体育・スポーツの振興に関しては、健康づくり、生涯教育のための基盤整備の一部分として含まれている。この計画の作成に対して、社会体育課内では、課内の意見、考えをまとめるわけである。その際、A区の社会体育課には、社会教育主事が設置されており、専門的な助言、指導を行っている(9)。社会教育主事は、本来、生涯学習、スポーツのための条件整備に対して企画性、アイディア性等に裏付けられた専門的、技術的な助言、指導を行う専門職である。

A区社会教育主事は、A区社会体育行政に長年携わり、専門的知識、経験とも豊富で専門勢力を持っていると考えられる。課内の意見をまとめるのは、課長、係長、社会教育主事が中心となって行われるが、最終的な決定は、課長が下している。

図3は、A区の体育・スポーツ担当部門の代表者に対して長期計画作成において関係した組織、団体、個人の影響力の程度について質問した結果である。ここでは、影響力の程度を「1. 非常に弱い」「2. やや弱い」「3. やや強い」「4. 非常に強い」の4段階に設定し、回答を求めた。

その結果、最も影響を与えていたのは、区長、長期計画策定委員会、企画課で、体育・スポーツ担当部門の影響力は低い様子がうかがえる。また体育・スポーツ担当部門内では、教育長、社会体育課長、管理係長の影響力が強く、これよりも社会教育主事の影響は弱くなっている。この3者の関係を勢力関係で捉えたと、最も専門勢力による影響を与えていたのはその専門的知識や経験から判断して、社会教育主事であったと考えられ、課長、係長はその影響の受け手ということになる。課長、係長は社会教育主事からの専門勢力による影響を受け、彼ら自体は、依存的な専門性を獲得

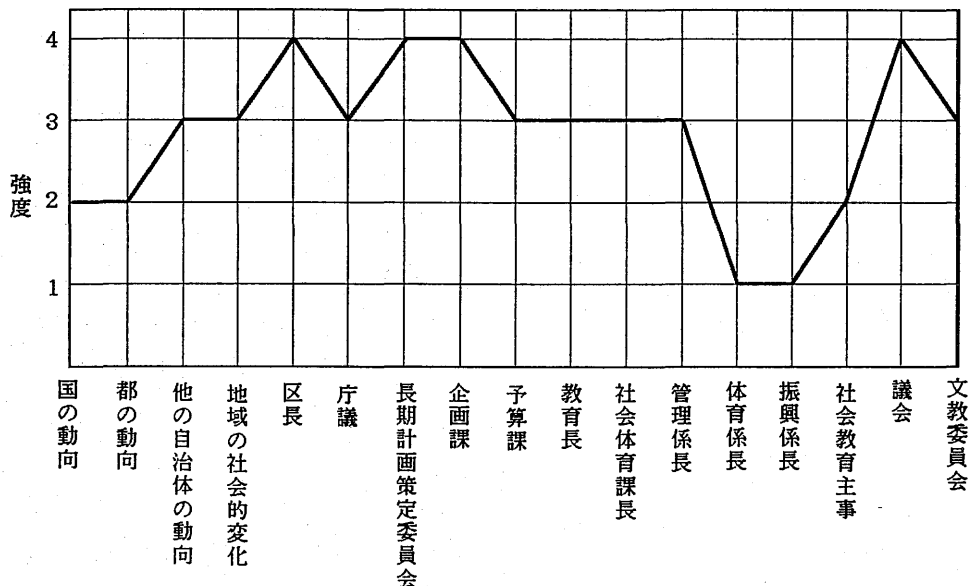


図3 A区の長期計画作成段階における影響力関係

したことになる。その社会教育主事とのインタビューの中で、彼は、「専門的な助言や指導を行うことは、自らの職務であるため可能であるが、それが政策の形成に活かされているか、という問題になるとかならずしもそうとは言えず、その職の自体の役割について疑問を抱いている」と語っていた。これは、あくまでも社会教育主事は助言、指導にとどまり、課長や係長の決定に対しては影響を持ち得ないことの現れであり、この状況下では、彼の専門性は生かされなかったと考えられる。結局、課長、係長の社会教育主事に対する依存的な関係から独立する次へのステップは見られず、その関係で停滞してしまった。つまり彼ら自身の専門性を高めることもなく自己の認識要素の変化も見られなかったと考えられよう。従って、他集団、他組織へ影響力を与えるまでには至らなかったと考えられる。もし、課長、係長が社会教育主事と同様の専門性を持つようになり、専門勢力を行使できる状態であったならば、あるいは社会教育主事が正当勢力をもち得たならば、他集団、他組織への影響力の行使も可能だったのではなかろうか。

(2)東京都B市の地域スポーツ振興策形成にお

ける担当部門の影響力

B市の現行の長期計画は、昭和58年に10ヶ年計画で策定されたものを平成元年に改訂を受けたものである。体育・スポーツに関しては、「健康のみなぎる家庭を築くまち」としてその中に市民の健康管理という視点からみたスポーツ・レクリエーション活動と、日常生活の中で手軽にスポーツ・レクリエーション活動に参加できるようにするための条件整備、例えば、体育施設の拡充、スポーツプログラムの充実などを計画している。

この計画は、市民の意見、要望の聴取と平行して、行政側の各担当部局が計画の案を持ち寄り、これを企画課が中心となってとりまとめを行っていた。そして、B市の体育・スポーツ担当部門である体育課では、課長を中心として課内の案のとりまとめを行っていた(10)。

図4は、B市の体育・スポーツ担当部門の代表者に対して、この長期計画作成において関係した組織、団体、個人の影響力の程度について質問した結果である。ここでもA区同様、影響力の程度を「1. 非常に弱い」「2. やや弱い」「3. やや強い」「4. 非常に強い」の4段階に設定し、回答を求めた。

その結果、体育・スポーツ担当部門の成員が、

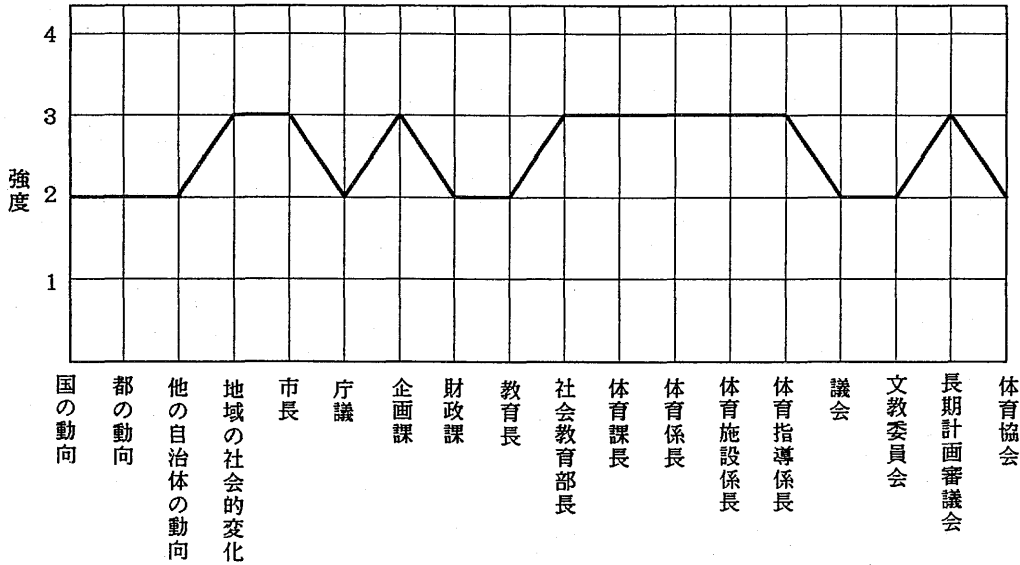


図4 B市の長期計画作成段階における影響力関係

市長や企画課と同様に、その決定に関して影響力を与えていた様子が伺える。体育課の組織は、専門的立場から助言、指導する社会教育主事がないライン組織であり、課内の意見、考えは体育課長、係長が中心となっておりまとめていた。勢力関係で捉えると、B市の体育課長、体育係長は、体育・スポーツに関する専門的知識や経験が豊富で、両者とも専門勢力をもち行使していた。

対人独立の影響を与える情報勢力を行使するための前提として、影響の送り手と受け手が同レベルの専門性をもつことが挙げられていたが、B市の体育課はまさにその状態であると考えられる。また、体育課のライン組織という組織構造からすると、両者とも組織のライン上にあり、社会教育主事が助言、指導にこのレベルでしか施策形成にタッチすることができないのに対して、その職位により決定を下す権限を有している。つまり、この課長、係長は、課内の成員に対して専門勢力と正当勢力による影響を与えていたということになる。B市の現課長、係長が高い専門性を持ちえた背景には、前体育課長の存在が影響している。前課長は、B市の社会体育の発展に大きく貢献し、現在のB市の社会体育の基礎を築いた人物である。現課長、係長は、前課長の強い影響、つまり、

職位から影響を与える正当勢力、高い専門性に裏付けられた専門勢力により、専門勢力の獲得まで導かれている。そして、非依存的な専門性を獲得する段階へと発展し、現課長、係長は所属する組織外からの様々な情報源からの影響により、さらに専門勢力を強め、他組織に対しても影響を与えるに至り、図2が示すように、第1段階から第2段階を経て第3段階にステップアップしたと考えられる。

VI. 結論と今後の課題

スポーツ振興策作成における行政組織内の体育・スポーツ部門の影響力を強める方法として、社会的勢力に着目し検討した。社会的勢力による影響は、組織内の影響力関係と影響力の形成にいくつかの示唆を与えることが理解された。一つは、影響の送り手としては組織上の上司がふさわしいが、強い専門性が必要とされること。二つ目は、影響の送り手と受けての専門性が同レベルに近づくほど、効果的な影響を与えることが可能になること。三つ目は、影響の送り手は、受けての持つ勢力に応じて、自己の勢力による影響を変える必要があることなどである。しかし影響の送り手と受け手の社会的勢力やその影響力の程度は、実際

には捉えにくい性質を持っている。例えばある人は専門勢力を持っていると認知しても、他方では正当勢力を持っていると判断されるかも知れない。これは、影響の送り手が、受け手の社会的勢力が今現在どの段階にあるかを的確に判断するためにも、今後、ケーススタディを重ね検討されなければならない課題である。

註1) マルダーとウィルク (1970) は、組織階層における下位の成員を意志決定に参加させることの有効性に疑義を唱え、参加はある条件下では影響力の平準化でなく逆に拡大化をもたらすと考え、次の2つの仮説を検証した。ところで、影響力の平準化とは、意思決定に参加した組織成員の力関係が均等になり、組織階層における下位の成員でも組織的な決定に影響を与えることが可能となることを意味している。

彼らの仮説の一つは、他者が強い専門勢力を持っていなければならないほど、参加者はより大きなかつ実質的な影響を受ける。もう一つは、他者が強力な専門勢力を持っているとき参加者が意志決定へ参加する度合いが高まるほど、参加者に対する他者の影響はさらに増大するという仮説である。実験は高校生232名を被験者として行われ、実験の課題はある町の町づくり計画を策定することであった。

まず、その町の箱庭風のレイアウトとそれに関する情報が与えられる。続いて被験者は仲間の一人が隣室にいることも知らされる。そしてその仲間と協力して新しく建設される町立病院の立地場所を町の中央部と郊外の大きな空き地のどちらかにするか検討して町当局に答申しなければならない。被験者は、関連情報を駆使して自分の建設案を実験者に提出する。ついで隣室の同僚とお互いにメモにより意見交換を通じて最終答申づくりを行う。ところが、隣室にいる同僚は実験者が演じ被験者に対して送られるメモは必ず被験者の意見とは反対意見の内容であった。

この結果、仮説は2つとも検証された。つまり、上司と部下との専門勢力に大きな開きがある場合には、部下の意志決定過程

に参加し、関与すればするほど、部下に対する上司の影響力はいっそう強まるということが明らかとなった。そして、意志決定の参加により影響力の平準化が生じるのは、部下の方が上司に劣らぬ情報量と専門的知識を持っているときと限られているのである。

引用文献

- 1) バーナード C. I 山本安次郎, 田杉 競, 飯野春樹訳 (1968) : 権限の理論. 「新訳 経営者の役割」, ダイヤモンド社, 東京, pp. 168-180
- 2) Dahl R (1957) : The concept of power. Behavioral Science 2, pp. 202-203.
- 3) Emerson RM (1962) : Power Dependence Relations. ASR 27, pp. 31-41.
- 4) Hickson DJC, R Hinings, CA Lee, RE Schneck and JM Pennings (1971) : A Strategic Contingencies Theory of Intraorganization power, ASQ 16, pp. 216-229.
- 5) Lewin k (1935) : A Dynamic Theory of Personality, McGraw-Hill, New York.
- 6) 松本芳之 (1993) : 対人行動. (編) 齊藤勇「人間関係の心理学」, 誠信書房, 東京, pp. 142-143.
- 7) 松本芳之 (1993) : 同上, pp. 204-209.
- 8) 松村岐夫, 中村五郎, 早瀬 武, 水口憲人(1990) : 選択の行動的側面. (編) 松村岐夫「行政学講義」, 青林書院, 東京, pp. 127-128.
- 9) 中尾健一郎 (1992) : 地方自治体のスポーツ政策形成過程における影響力の構造と源泉に関する研究 筑波大学大学院修士論文 pp. 101-107.
- 10) 中尾健一郎 (1992) : 同上論文 pp. 121-123.
- 11) 中尾健一郎 (1992) : 同上論文 pp. 156-161.
- 10) 中尾健一郎 (1992) : 同上論文 pp. 185-188.
- 13) 野中郁次郎, 加護野忠男, 小松陽一, 奥村昭博, 坂下昭宣 (1980) : 組織現象の理論と測定. 千倉書房, 東京, p. 182.
- 14) Raven BH. & French J R P Jr. (1959) : The Bases of Social Power (Ed.) D Cartwright (In) Studies in Social Power. Institute for Social Research, University of Michigan.
- 15) Raven BH (1965) : Interpersonal and Behavior in Groups. Basic Books.