

第3章 組織におけるセンスメーカー②

【要約】 by 大谷駿明

組織のセンスメーカー的考察（原題：組織のセンスメーカー的パースペクティブ）

1) 組織という概念について (pp.95-96)

Scott の分析によると、組織は三つの様相に変化していく。第1に、合理的システムとしての組織が存在する。合理的システムとは、「比較的特定の目標を志向し、比較的高度に形式化された社会構造を持つ集合体」として定義づけられる。第2に、自然的システムとしての組織が存在する。この時、自然的システムとは「参加者がシステムの存続という共通の利害を共有しており、その目標を達成するために非公式的に構造化されている集合的活動に励んでいる集合体」のことである。そして第3に、オープン・システムとしての組織が存在する。この第3のシステムは、「利害集団の連合で、その目標は交渉によって生み出される；連合の構造や活動の結果は、環境要因から強い影響を受ける」と定義づけられる。

これら3つのシステムは後になるに従って、①環境に対するオープン性が高まり、②システムを構成する要素間の連結が緩まっていく。①環境に対するオープン性が高まれば、それだけ扱う情報が増え、②要素間の連結が緩まれば、それだけセンスメーカーを行う主体(個人)が捉えがたくなる(あたかも組織がセンスメーカーしているように見える)。こうしたシステムの移行に伴い、我々は、明確な構造とプロセスと環境から、曖昧な構造とプロセスと環境へと移行している。そして、このような移行が進むにつれて、センスメーカーが重要となる。

2) 「センスメーカー・レベル」について (pp.96-98)

1) では、組織システムの推移に着目してセンスメーカーを論じる方法を提示した。これに対して、よりマクロなレベルで論じる方法が、個人という分析レベルの上に3つのセンスメーカー・レベルを想定する方法である。その3つのレベルとは、『間主観的』・『集主観的』・『超主観的』であり、順にレベルが高くなっていく。

『間主観的』レベルは、個人の自我が”私”から”われわれ”に移行するときに生まれる。この移行は個人間の相互作用を通じて生じ、結果的に個人の主観が統合されていくことを示す。しかし、その個人間で規範が共有されるまでには至らない。

一方、『間主観性』から『集主観性』への移行は、相互作用よりも一段上の社会構造のレベルで引き起こされる。相互作用を超えたレベルにおいて、個人の自我はより後退し、主体＝具体的な人間は排される。社会構造は、具体的かつ個性化された個人ではなく、相互に互換可能な人々からなる”集的な自我”である。このような『間主観性』と『集主観性』の間での形態変化は絶えず起こっている。例えば人々が相互互換性を増し、『集主観性』的なレベルへの移行を進めている最中、新たな技術の発明によりテクノロジーが変化し、不確実性が増す時、今一度『間主観性』が全面に出る。より一般的に言えば、収束および安定の時期には『集主観性』にウェイトがおかれ、発散および混乱の時期には『間主観性』にウェイトが移されるということである。

最後に『超主観的』なレベルについて説明する。このレベルにおいて、知る主体なき「純粹意味」(Popper, 1972)という概念が生じ、過去の相互作用から導かれた理念型のような抽象的フレームワークとして概念化されている。

3) 『組織化』について (pp.98-102)

組織は一つの固有のレベルとして論じるものではなく、かつ『組織化』は間主観性と集

主観性の間を行き来する運動である。人々は、組織の中で互いの代わりになることができるが、代役を完璧に果たすことはできない。間主観性が集主観的になるになるとき、常に共通理解に何らかの欠陥が生じるからだ。

Wiley の分析に従えば、社会行動には2つの大きな不連続性が存在する。それは第一に、想像上の社会的行動が、現実の時間において、対面的な社会的相互作用へと変換されるときであり、第二に、相互作用の参加者の一人が置き換えられても相互作用が以前と何ほどか同じように継続していくときである。この2つの変換には、相対的自律性から相対的統制への移行が含まれる。これらの変換を管理し、2つの形態のどちらにも協働行為が偏らないようにすることが、『組織化』という社会形態の役割である。つまり『組織化』は、その変換を積極的に管理しなければならない。このように、間主観性を集主観性と結びつける橋渡し装置なのである。

この橋渡し機能に関して、3つの研究がされている。Smirich and Stubbart は、組織とは人々が互いに関連性を持って行為するよう働きかけ、かつその参加者が相互に解釈・価値観・確信・仮定を共有している集団であると定義づけた。解釈の共有が不十分であれば、人が互換された時に組織やセンスメーカーは存続し得ない。一方 Tom Peters は、対面的相互作用のリッチさを説き、それが複雑な事象の認知やイノベーションの発明を促進するとした。また、このリッチさが集主観性の高まりにつれ薄れていくことを警告した。

Westley は、組織＝相互ルーティンの連鎖、つまり同時間・同地点において同じ活動を中心に、同じ人たちを接触させる習慣化された行為パターンである、とした。相互連結ルーティンと習慣化された行為パターンは、行為者間の代替が可能な社会的構築物である。これらは社会的構築物なので、間主観的に再構築され、再確認されることがよくある。そこからさらに、組織参加者の活動が互いに規定され、互いに依存的になり、互いに予測可能になり、共通理解が形成されていく。と、同時に集主観性が増大する。このように間主観性と集主観性の入れ替わりは頻繁に起こる。

組織は、その参加者間のコミュニケーション活動の交換と解釈を通してのみ、発現し維持されるものである。つまり、コミュニケーション活動こそが組織であり、間主観性の交換と解釈、および集主観性の共有された理解が発現し維持されるのは、継続的なコミュニケーションがあればこそである。

4) 組織のセンスメーカー (pp.102-103)

組織のセンスメーカーの全体像を把握するには、以下の6つのポイントを押さえる必要がある。

- ① 多元的現実からなる世界で、行為はどのようにして調整されるようになるのか？
- ② この間に対する一つの答は、社会形態があれば、初期の構築に携わらなかった人でも身につけることができるような主観的理解が生み出せる事である。
- ③ 間主観性が集主観性に移る時に生じる欠落を管理すること。
- ④ その移行を管理するために、集主観性と間主観性を調整する際生じる緊張を管理する事。
- ⑤ 調整は相互連結ルーティンや習慣化された行為パターンにより達成される。
- ⑥ 最後に、組織という社会形態は基本的に、継続的コミュニケーションを通して発現し、維持されるパターン化された活動から構成される。その中で、参加者は同一の理解を発展させる。

この6つのポイントは『組織化』を網羅するにはほど遠いが、とはいえ重要なポイントになる。要するに問題はただ、社会的形態に注意を払う必要があること、つまり正しい出発点に留意する必要があるということである。