

## 第3章 組織におけるセンスメイキング③

【要約】 by 佐々木健詞

### ホーイックにおけるセンスメイキング

これまでに述べたセンスメイキングや組織に関するアイデアの全てをたった一つの研究で例証してくれるようなものは無いが、それに近いものはある。

Porac 等 (1989) の研究はまさにそうした研究である。彼らは英国スコットランドのホーイックで高品質カシミヤセーターを製造する 17 企業の経営者らにインタビューをした。経営者らがメンタル・モデルをどう形成し、またそれに基づいてどう行動しているかを知るため、Porac 等は以下の問いを設定した。

1. 「最高経営者が競争的環境内での取引を意味づけるために構築する合意されたアイデンティティの確信と因果の確信はどのようなものか？」
2. 「そうした確信は、セクター内の企業の戦略的行動とどのように関係しているか？」
3. 「そうした確信は時間の経過とともに、どのように維持され修正されるか？」

こうした問いに答えるのに Porac 等は先に言及したセンスメイキングの 7 つの特性全てに触れている。

ホーイック精神の事例はアイデンティティの重要性を示す好例である。17 企業は自分たちを他所の企業群と異なるように集合的に特化し、さらに仲間内で自社の差別化を図らなければならない。

ホーイックのセンスメイキングの大部分は、競争空間に何らかの定義を付与することから成り立っている。その定義が軸となり、戦略家は、他者と自分を比べることで、自分たちは何者か、自分たちは何者になりつつあるかを発見し発明できる。

アイデンティティ探しを理解することはセンスメイキングの根源的行為といえ、重要である。Starbuck and Milliken (1988) は、何らかのフレームワークの中に刺激を置くこととしてセンスメイキングを見事に定義したが、Porac 等は、認知的寡占がフレームとなり、アイデンティティや戦略が具体化されるとしている。しかし、アイデンティティは確立されるものでなく、再達成され、修正され、ときには再構築さえされる必要がある。

回顧は、ホーイック研究ではほのめかされている程度である。メンタル・モデルは因果関係を都合良く編集してしまう後知恵に基づいて構成され、かつ結果それ自体は事後的にしか知ることが出来ないので、回顧的性質を一部持っていると考えられる。

ホーイックの製造業者の戦略に関する Porac 等 (1989) の議論には回顧性が見られる。計画された、というよりも市場の問題に応じて戦略が進化したのである。

戦略家の仕事の根幹は回顧的リフレーミングであり、実際には後知恵で商売している。

Porac 等の議論はイナクトメントに関して他の組織論の文献より優れている。彼らは認知と行為を上手く統合し、人間の活動を、「状況(客観)→解釈(主観)→行動(客観)」というサイクルで捉える。この変換で解釈を共有する人々は増え、世界観の一部になるとしている (pp.398-399)。

人が解釈し、それに基づいて行為するとき、物質的世界は一貫性を持つようになる。そして他者も同等の仕方でも解釈、行為するようになり、やがて解釈は客観化されて普及される。

ホーイックの経営者が抱くアイデンティティに関する確信および事業のやり方に関する確信は戦略決定に影響を及ぼしている。彼らの確信に基づいて代理店が選ばれ、そこからフィードバックされる市場情報は限定されるからである。

Porac 等が、センスメイキングはすぐれて社会的だと考えていることはもはや明らかで

ある。各企業は自己を比較できる基準を必要とするため、コミュニティーを形成する。

17 企業の経営者のメンタル・モデルは、別の理由からも収斂する。彼らは頻繁にコミュニケーションしている。さらに、彼ら全員が共通のイナクトされた環境と直面するときは間接的模倣が、競争者達がアイデア交換する時には直接的模倣が行われる。こうして、ネットワークでのイナクトメントと模倣とによってメンタル・モデルが経営者間で収斂する。

同様に、Porac 等は、センスメイキングが進行中のプロセスであることを押さえている。Porac 等の論文で用いられているいくつかのフロー・チャートはみな、センスメイキングのプロセス・モデルを想起させる流れ、連続性、ダイナミックな変化を捉えている。

進行中のセンスメイキングに関して、ホーイックの分析では情動は小さな役割しか果たしていないようである。これは、中断が稀にしか生ぜず、代替的方策も豊富だったからであろう。

とはいえ、企業の市場活動のレシピである“集的レシピ”について言及する際、Porac 等は中断の可能性を明確に意識していた。“集的レシピ”は協働行為、集主観性（誰もが「実行」可能）、相互連結ルーティンおよび習慣化された行為パターンの好例であると同時に、相当な慣性を有するシステムであることを暗示している。よって、中断は稀であり、しかし非常に良い組織化のために、迅速な修正が出来ない中断は致命的となる。

Porac 等は抽出された手掛りの重要性に極めて留意している。メンタルモデルへと組み立てられるのはまさにそうした手掛りである。

市場の変化に関する手掛りは代理店の注文、デザイン・コンサルタントからの提示、経営者の小売店や展示会への訪問、競合企業との対話からもたらされる。

Porac 等によれば、“抽出された手掛り”は“イナクトされた手掛り”とも言えるようだ。競争者が自らの確信に基づいて戦略決定し、その決定が会社へのフィード・バック情報の制約となるものを外部 (out there) に創るという意味で、手掛りは“イナクトされる”。

ホーイックでもっともらしさが果たす役割は微妙である。フィードバックされる市場情報を厳しく制約する戦略決定において、その市場情報は正確ではあるだろうがあまり意味はない。

認知的寡占はもっともらしさの観点から形成されるようだ。もっともらしさが“よく似た”会社群からなる競争を形成し安定性を生む。認知的寡占内での取引はもっともらしさがあり予測可能なものである。

Porac 等の分析には以上のことが含まれているが、著者が明らかにしたいことは、ホーイックの経営者等のセンスメイキングがセンスメイキングの一般的記述と合致するということである。

組織化とは、秩序を押しつけ、逸脱を減じ、単純化し、結びつけることであるが、センスメイキングと同じことであるといえ、両者は共通する部分を多く持つのである。