

第4章 センスメイキングのきっかけ②

【要約】 by 和田弘規

あいまい性と不確実性

組織でよく見られる二種類のセンスメイキングのきっかけはあいまい性と不確実性だが、両者の“ショック”は異なる。人がセンスメイキングに取り組むのは、あいまい性がきっかけの場合は多くの解釈に混乱するからだが、不確実性がきっかけの場合は解釈を思いつかないからである。

まず、あいまい性を取り上げるにあたり、あいまい性の本質に関する3つの定義を紹介する。

- ① 字義上のあいまい性とは、1つ以上の解釈を許す言葉および文章の特性を意味する。経験上のあいまい性とは、2つ以上の意味を持つか、不明瞭な意味を持つ刺激の特性を意味する (Levine, 1985)。
- ② 明確性の欠如や高い複雑性あるいはパラドックスのために多様な説明がもってもらしむときに、あいまい性が見られる。あいまい性は主観的に認知され、解釈され、感じられるものである (Martin, 1992)。
- ③ あいまい性は、リアリティーや因果性ないし意図性の明確さや一貫性の欠如に関連がある (March, 1994)。

あいまい性の問題とは、定まらない理解の解決に情報が役立たないことである。これからあいまい性の事例として、ドラム缶に関するものと陪審員に関するものの2つを取り上げる。

Robert Merton (1967)は、“空の”という概念の多義性ゆえ人が“空のガソリン・ドラム缶”に対して不用心になる例を挙げて、言語がいかにか我々の認知や思考、行動を制約しうるか、そして多様な解釈が存在するときに言語がいかにかショックを生み出しうるかを明らかにしている。

Garfinkel (1967)は陪審審議の例を挙げ、双方の代理人が真実を語り、かつ両者の説明が全く対立するものと陪審員が思うとき、センスメイキングの必要性に迫られると述べている。

一つ注意すべきことは、あいまい性という言葉は「2つ以上の解釈の存在」と「明確性の欠如」の2つを意味しうるので、そのことがあいまい性と不確実性を似通ったものにさせている点である。あいまい性が多様な意味ゆえの混乱として理解される場合には社会的な発明が必要となり、情報の不足ゆえの無知として理解される場合には慎重なスキニングと発見が必要となる。

次に不確実性を取り上げる。不確実性に伴うショックは一種の無知である。以下で無知や不正確な推量がセンスメイキングの引金になるという点を据えた3つの定義を紹介する。

- ① Burns and Stalker (1961)は、不確実性とは未来に関して選択に迫られている人の無知のことで、選択に迫られた人は将来についての確信や何らかの見込みに従って行為するとした。こうした見込みは、行為者の確信の度合いによると述べている。
- ② Frances Milliken (1987)は、不確実性を状態不確実性・効果不確実性・反応不確実性の3つに分類し、不確実性の所在地を定める必要性を強調した上で、不確実性を「何かを正確に予測する上での個人の認知不可能性」と定義した。

- ③ **Stinchcombe (1990)**は、組織は物事がどのように進行しているかに関する手掛りを与えてくれる“ニュース”に関心を持っており、不確実性はニュースを通して削減され、最後に残った不確実性はリスクになって賭けがなされると論じた。

Stinchcombe の記述には、ニュースが以前はぼんやりとしか意識していなかった方向に突き進むといった新しい意図を創り出すという点で、回顧的な問題定義の跡が見られる。ニュースはそれがどのようにしてそこにあつたかに関する説明を書き上げるよう人を刺激するため、センスメイキングのきっかけを刺激しうる。

センスメイキングのきっかけは、一連の行為がどれくらいの未来までのものか、ニュースの利用可能性、スキミング能力、リスクへの耐性、ニュース収集構造のデザイン、ニュース・ソースへの接近のしやすさなどの関数である。センスメイキングが困難だと大量の不確実性が組織に積み残され、組織は高いリスクを引き受けざるを得ず、失敗する可能性が高い。

これから、不確実性に関する2つの事例を挙げる。一つは **Milgram (1963)**の従属実験に関するもので、もう一つはオークションに関するものである。

Ross and Nisbett (1991)は、**Milgram** の従属実験をもとに、自身が置かれている状況を理解するための情報が欠落しているとき、人は決断しなくなり、権威に対して挑戦したり役割期待を拒否しようとはせず、冷静かつ自信を持って命令を発する者に強く依存するようになる」と述べた。情報を握っている者に対して無条件に服従することは、情報を得るための一つの手段だと言える。

オークション (**Smith, 1989**) において、バイヤーは、競売にかかる物品の数が限定されていること、競争の増大、購入の公的性質、購入した品に保証がないこと、競り合いにかかる集団的圧力といった不確実性に直面する (**Clark and Halford, 1980**)。人は推量を確かなものにする解釈について無知であり、この無知が引金となって、それを無くそうとするセンスメイキングのきっかけが構築される。

最後に、あいまい性と不確実性が焦点となって構築されるセンスメイキングのきっかけは、それぞれに違いがあることを強調しておきたい。無知と混乱は異なり、無知を除去するにはより多くの情報が必要である一方、混乱を除去するには別種の情報が必要である (**Daft & Macintosh, 1981; Daft & Lengel, 1984; Daft, Lengel, & Trevino, 1987**)。

複数の意味がショックをもたらしているときに、多様な意味を削減するためには、多様な手掛りを得る必要がある。それは、会議や直接的対面などのリッチで人間的なメディアが、公式情報システムなどのあまりリッチでない没人間的なメディアよりも優勢なときになえられる。何を問うべきか、そもそも解決すべき問題が存在するのかさえ分からない、それがあいまい性の問題である。それらは、主観的な諸々の意見を戦わせて絞り込む他ない問題だろう。

無知から混乱を区別する主な理由は、一方を解決するのに役立つコミュニケーション能力が、他方を解決する際の障害となりうるからである(例えば **Nayyar & Kazanjian, 1993, pp.747-753**)。混乱と無知を誤解したり、正しく認識しつつも不適切なリッチ度のメディアを問題解決のために使うと、センスメイキングは面倒なことになってしまう。