

## 第4章 センスメイキングのきっかけ③

【要約】 by 安井功

### センスメイキングのきっかけの一般的特性

Starbuck and Milliken (1988) によればセンスメイキングのきっかけの根本は「矛盾した事象、つまり認知のフレームワークを乱す事象」である。何かを“乱す”ということは進行中の流れを中断させることであるが、Mandler (1984) によれば中断には基本的に2つのタイプがある。第一の中断は“予期”せざる新しい事象により起こるもの、第二の中断は“予期した”事象が生じないことにより起こるものである。この中断の際、対処、問題解決そして“学習”といった活動が生じるが、意識が中断に注がれるのはこの時点である。

これらの基本的な二つのタイプは本章でこれまで論じてきたきっかけに関する議論とも符合し、わけのわからぬ強化・新奇性・望ましくない状況そして曖昧性といったことは、基本的には予期せざる新しい事象によってもたらされた中断であり、乖離・過剰な情報・複雑性や攪乱・不確実な推量といったことは予期された事象が生じなかったことによりもたらされた中断である。

中断が重要なのは、中断が自律神経系の活動を引き起こすからである。自律神経系の活動に関し何が重要かと言えば、それが情報能力を消耗させ、複雑な思考プロセスの効率を低下させてしまうことである。中断後にどれほどの自律的活動が生じるかは2つの要因によって決まる。第一は中断された行為ないし思考プロセスが組織化されている程度であり、第二は中断の深刻さである。

中断によって引き起こされた自律的活動は、2つのものに注意を集中させるが、そのどちらも情報処理能力をかなり消費する。注意はまず中断している事象に向けられ、そしてもしその事象が変わらない場合には、内部の自律的活性化自体に向けられる。自律的昂奮が情報処理能力を消費してしまう時、昂奮は注意の範囲を狭めることで中断された時点に行われていた活動から引き出し得る手掛かりの数を低減させる。そして手掛かりが少なくなればセンスメイキングは困難となり、それがさらに昂奮を高め一層手掛かりの数を減らし…という悪循環が起こってしまう。タスクの業績が問題になる場合にはある程度の昂奮の高まりは、タスクに関わるもののみへの処理資源の投資による処理スピードの向上・周縁の手掛かりの無視により業績の向上をもたらすが、昂奮が高まりすぎると人は中核的タスクの業績にとって重要な手掛かりを無視し始め、タスクより自らがかき乱した状況により多くの注意を払うようになり業績は落ち込んでいく。こうした一般化の敷衍により、手掛かりの喪失と業績の落ち込みは単純なタスクでよりも複雑で困難なタスクにおいて早く現れる。さらに、昂奮が高まるにつれて人は最近学習した反応やカテゴリーを放棄し、以前の過剰学習した、より単純な反応まで退行する傾向がある。Holsti (1972) が書いているように高いストレスのもとではヒトを他の種から区別する様々な能力が鈍りやすくなる。

こうした退行と無能力を未然に防ぐために、人は複雑なルーティンを繰り返し実行し、手掛かりの喪失と業績の漸減を和らげることができるが、このような努力も完璧ではない。Reason (1988) の例にあるように、軍隊で徹底的に訓練を受けた人間でも切迫した破滅的狀態に直面すればルーティンは崩壊し、訓練通りの行動ができなくなる。

Reason の例に挙げられている統計数値を見れば、人間のセンスメイキングは自動的と統制的、無意識的と意識的、ルーティンの的と非ルーティンの的といったように二分法的に峻別出来るものではなく、明らかに連続的なものだ。

日常生活におけるプレッシャーは戦争におけるそれと異なるが、加算的なもので時に鬱積し、昂奮に似たネガティブな感情を引き起こすことがある。飛行機のパイロットの例の

ように、日常生活のある領域で生じる事柄（激しい罵り合い）が他の領域で生じる事柄（コックピットでの飛行機の操縦）に影響を及ぼしかねない。

組織におけるセンスメイキングに影響を及ぼす加算的プレッシャーに関しては Barley の研究が好例である。この例でのテンションの高まりは、自分たちの管理下にある技官ほどにはテクノロジーについて多くを知らない放射線医たちの相互作用において起きた。放射線医は技官との相互作用との間、威圧的な口調や不当な統制などを次々に行ったがそれらが技官をかき乱し、結果技官のテクノロジーの意味形成を阻害した。

中断によって昂奮が高まっている状況下では、心理的に周縁と認知されているものから中心的なものに注意が移されるが、これがセンスメイキングにとっては厄介の種である。なぜなら有意味性は関係（全体と手掛かり等）から生まれるものであるので、センスメイキングはコンテキストと関わりがあるが、昂奮が高まり周縁を失えば中心にとってのコンテキストが失われてしまうからである。通常、人は複数のプロジェクトに関わっているのでこうしたドラマティックな崩壊は未然に防止される。しかし、もし周縁の手掛かりが中心にとって重要なコンテキスト的な手掛かりであるにもかかわらず無視してしまった場合、そのプロジェクトを行っている人にとって、このまま働き続けることがいまや意味のないことをいっそう励んでいることになる。タスクの意味は周縁によって規定されているので、注意が狭まるにつれてその意味は失われていく。

ある重要なプロジェクトが難しいかやさしいか、タイトに組織化されているかそれともルースにか、完遂へのバイパスが実質的にリッチか否か、ほとんど学んでいなかったかそれとも過剰に学ばれたかなどによって、それらのプロジェクトは、中断しやすいかしくいか、中断時に昂奮が高いか低い、中断時に修復しやすいかしくいか、結果として意味があるかないかのどちらかになろう。こうしたことからわれわれが言うのは、中断がセンスメイキングの重要なきっかけになるということである。