

第5章 センスメーカーの実質③

【要約】 by 菊地宏樹

パラダイム：職業のボキャブラリー

これまで、センスメーカーの内容はフレームの中で具体化され、これらのフレームは非ルーティン的な仕事に構造を与えるイデオロギーと一群の意思決定前提であると論じられてきた。

内容の第3の具体化はパラダイムという形のフレームのなかで生じる。パラダイムは「内的に一貫した一群のヒューリスティクスという性質を持っている」という点でイデオロギーや前提と似ている。しかし、パラダイムとイデオロギー・前提は異なる。というのは、パラダイムはより自己充足的なシステムであり、代替的なリアリティーとして「人が何を認知したり、考慮したり、イナクトしたりするのかを決定する主観的観点」としての機能を果たしうるからである。パラダイムは科学的な探究における共有された理解や見本例を連想させるものだったが、この概念は Van Maanen and Barley, Brown, Pfeffer により職業集団や組織にまで拡張された。この場合、パラダイムは標準実施手続、環境についての共有された定義、そして権力や権威についての合意されたシステムを指す。

パラダイムは、組織のセンスメーカーの2つの特性をとらえている。1つはセンスメーカーにはコンフリクトが伴うこと。もう1つは、センスメーカーが帰納の源になることである。Lodahl and Gordon の研究の中ですでにコンフリクトの問題は予見されていた。彼によると、より発展したパラダイムの学部ほど、学部の管理において、コンセンサスやテクノロジーの確実性が高く、コミュニケーションが多く、コンフリクトが少ないということである。この記述は Pfeffer によって組織におけるテクノロジーの記述の不確実性にまで拡張された。彼は、因果関係や結果の選好に関する不一致はコンフリクトを招き、決定を下すに際して権力を多く行使するようになる」と論じている。産業におけるテクノロジーのパラダイムは「企業の経営戦略とマーケティング戦略と利益との間の関係」に関するコンセンサスを反映していると言えるが、テクノロジーの確実性が低いと権力や社会的影響力がいつそう行使されるようになるということである。なぜなら、権力と社会的影響力は人々が意思決定に際して明確性と自信を何ほどか手に入れるために残されたわずかな手段だからである。プロセスは論争的となるだろうが、問題は明確になる。Pfeffer は次のような重要な点を指摘している。いかなる学問領域・企業においても観点が明確でそれが共有されていれば説得性が高くなる。ある理論や世界観が多くの事例で立証され予測不可能ないし確実な結論を導き出せるなら政治闘争で有利な立場に立てる。それはレトリックの問題で、言葉が重要である。

パラダイムに伴うイメージや見本例が重要であることは Firestone によって強調されている。彼は Kuhn の引用文のなかで2つのものに注意を払っている。1つは、それは幅広いアプローチではなく、“ある分野”について言及しているという点。もう1つは説明や見本例を Kuhn が強調している点である。パラダイムに人々が“合意するとき”、彼らはそのルールや合理化された形式よりもその存在に合意するようである。パラダイムは一貫した定式というよりも個々の人工物で伝えられるので、それが強制力を持つのは社会的な影響力のおかげである。人工物はさまざまに解釈されるため、文化／パラダイムは少し違った形で再達成するとされている。こうしたズレは権力によっておさめられるが、こういったズレは環境の変化への適応を高めるような新たな解釈の引き金となるのかもしれないと述べられている。

Firestone の分析はまた、なぜ物語がセンスメイキングにとって非常に重要なのかを明らかにする見事な第一歩ともなっている。この点は後にふれられている。ここではパラダイムは見本例の中に保存され、そうした人工物から再構成されるという主張を覚えておくようにと念を押している。こうした見本例は代表的な逸話という形をとり、人はここから進行中の意味を引き出す。これらの物語が抽出された手がかりとなり、センスメイキングの種子となる。これはまた以前には気づかなかった大きなフレームワークを暗示しているかもしれない、と述べられている。

また、パラダイムを中心にコンセンサスを築けるのはパラダイムの見本例の間に違いが存在しているからだという点も論じるべきだろう。合意が存在するという感じを、実際には存在しないのに維持できるのはあいまい性のおかげである。この分析はセンスメイキングの目的にとって、パラダイムとは、行為の理論が代表的な組織的問題に概念的、観察的、道具的にどのように適用されるかを示す、繰り返し持ち出される標準らしき一連の説明と定義できる。一連の説明や物語は行為の理論によりフレームへとまとめられ、その中で手がかりが気づかれ解釈される。

行為の理論：対処のボキャブラリー

行為の理論は、組織にとってのもので、それは個人にとっての認知構造に相当する。刺激 - 反応 (S-R) パラダイムに基づいているために本章で論じられているどのフレームとも異なる。行為の理論が影響を及ぼす基本プロセスは「刺激を適切に同定し、適切な反応を選択するために組織は自らの環境を地図化し、どのような因果関係がその環境内で働いているかを推論する。こうした地図が行為の理論を構成し、組織は新しい状況に遭遇するたびに、それを精緻化し洗練していく」というものである。ここで重要なことは、地図化という行為、地図という産物に言及していることである。これは認知マップへの高まる関心がセンスメイキングの問題とかかわりがあることを示している。地図は有意味な気づきを促す有意味なフレームを提供する実質を含んでいる。

行為の理論は S-R パラダイムに似ている以外にもさらに別の特性がある。それは「人は自らの行動を導き、それをより管理可能で一貫性のあるものにし、そうすることによって自らが行動の起点で責任がある、といった感覚を保つために、行為の理論を展開するのだと言えよう」という Argyris の言葉の中に示されている。理論という言葉は、まさに “if...then” 型の相互連結した命題群を意味する。

Argyris にとって、現実の行為における重要な問題は、人が実際に用いている理論と信奉している行為の理論とは別物らしいことである。センスメイキングについて、人は我々にある理論を語ってくるがそれが実際に働いているかは別問題で、その溝を埋めるためには行為の観察が欠かせずこの分裂はまた、実践の理論が安定した世界像を提供するので変化に抵抗する傾向があるのである。

実践の理論と行為との関係は独特であり、行為は理論を適用したり、検証したりするのみならずその理論が関わっている行動世界を形作っても行く。実践の理論はある程度、自己成就的なものなのである。我々は行動世界のリアリティーを構築するが、それと全く同じプロセスを通して、実践の理論を構築する。理論の構築はリアリティー構築である。なぜなら、我々は実践の理論によって、何を行動世界で知覚するかを決定するからであり、また実践の理論は我々の行為を決定し、それがひいては行動世界の特性を決定づけるのに寄与し、それがまた我々の実践の理論にフィード・バックされるからである。実践の理論はある時点の瞬間の姿ではなく、実践の理論と行動世界との漸進的かつ発展的な相互作用の中で検討されなければならない。

定義によると行為の理論は行為のために単純化する抽象であり、抽象の内容は組織のイ

デオロギーを反映した社会経験から生まれる。それらは抽象だから、行為の理論は行為の領土の荒い地図と考えられる。それらが結局、行為の理論の目標である。これが信奉されている理論と実践の理論が混同される理由の一端かもしれない。理論と行為のずれがあるとしても、環境が柔で行動による理論の確認が当たり前なら、またもし小さな構造がやがてまとまりのない問題に秩序を押しつけるのなら、行為の理論が押しつける、不可避なフィルタリングはその行為の理論を妥当なものにする種子を宿している。ここでの要点はセンスメイキングという点からみれば、その2つの理論形式をあまり明確に区別することはできないという点こそ重要である。人は自分のやり方を実践の理論に結び付け、意識処理から自動的処理へとシフトするようになるが、実践の理論と結びついた自動的処理が中断されるとき、意識的処理の方へ再び戻ってくる。このように実践の理論が中断されると、それは改定可能な信奉されている理論に変換される。そして、信奉されている理論が再度ルーティン化されれば、再び実践の理論で自動的に情報が処理されるようになるのである。