

## 第6章 確信主導のセンスメーカー・プロセス①

【要約】 by 山本彩香

センスメーカーのイメージは、自分の持つもので間に合わせ、意見を述べ合い、しばしば直接的ないし間接的にお互いを模倣しあい、少なくとも当面は起きた事象を知っているかのようにふるまい、また自分が創出した意味は一時的なものでいつでも崩壊しうることを知り、お互いをチェックし続ける人間を表す。そうしたプロセスの一貫性は主に確信と行為のいずれかの構造から生じる。

まず確信だが、イデオロギーやパラダイムといったフレームの中に染み込んでいて、人の気付くものや、自己成就的予言を生み出す時には事象の展開に影響を及ぼす。確信は人により異なるので、多様性削減の際議論を中心とした相互作用が生じる。また、センスメーカーが生じるとき予期を中心とした相互作用が生じる。

次に、センスメーカー上の規制は行為にも由来する。組織は公式システムとしての要請とは無関係に雑多なシグナルに応じて展開する勝手な行為□この影響力の結果センスメーカーが始まるのだが□を生み出す活動システムである。人が見ているものは自身が作り出したものであり、センスメーカーは確信よりむしろ行為から始まる。

ここでその行為は何を意味するのかと考え、妥当なコンテキストを探索する。行為由来のセンスメーカー・プロセスはコミットと操作を専らとする。コミットは責任のある行動の説明に焦点を置いた解釈と関連がある。操作は、さもなくば不安定であったらう一群の事象を安定化することと関連があり、操作することで事象の説明が一層容易になる。また世界そのものに作用し、知覚される世界を単純化することに関連がある。

センスメーカーとは確信と行為を互いにより緊密に結びつけ意味単位にすることだ。よってセンスメーカーは確信由来の議論と予期、行為由来のコミットと操作という4つの方法のいずれから開始してもよい。

### 議論としてのセンスメーカー

本書ではこれまで「何を私が言うかを私が知らずして何を私が考えているかを私がどうして分かるか？」というレシピに表されるセンスメーカー・プロセスについて多く述べてきたが、これは2つの点において不完全である。まず最後の行為“分かる”の結果どうなるのかが不明瞭だ。次に基本的にモノログで独りよがりである。他者が自分と同様に考えるわけでも、自分の思考が包括的であらゆる異議を予想しているわけでもないので、自身はこのおかげで予め矛盾が生じることなく、非常に説得的で妥当な回顧的センスメーカーを行っているのだ。

しかし、組織におけるセンスメーカーは上記のレシピのように整然としたものではない。「特定の時と場所で何らかのオーディエンスに向けて常に議論している」(Mailloux, 1990)。センスメーカーという行いには、逸脱的で、敵対的で、アンバランスな力がいたる所に織り込まれており、議論がよく見られる。

組織的センスメーカーは議論が中心的であるという点は、Huffが小論『あいまい性と変化に対処するための手段としての政治と議論』において、人々が互いに反論し合い、その中で新しい戦略的アイデアを明確にしていくとき、組織内の政治的な相互作用が「自然な弁証法」を生み出す様子を明らかにするなど、幾人かの人が指摘している。

Billing (1989) は、議論という言葉自体には個人的・社会的側面があり、これらは事実上

関連があると述べる。前者は、推論された言説の何らかの断片の主張であり、後者は推論の連鎖ではなく人と人との間の討論である。

また、プロタゴラスの公理—あらゆる問いには全く正反対の2つの立場の議論が存在する—に基づき、推論された言説の断片が人と人との間の討論を必然的に生み出すと主張する。

個人的推論は社会的論争の中にしみ込んでおり、その論争の展開こそが「議論」で、そこでセンスメイキングが行われる。論争は推論された言説の断片から始まるので、議論が確信主導のセンスメイキングと呼ばれる。注意すべきは、社会的議論は敵意とか昂りという意味を必ずしも含まず、どの立場をとってもつきまとう矛盾をむき出しにするディベートのことである。

議論の性質と、センスメイキングでの役割に関する記述で明瞭なものとして、Brockriedeの研究がある。議論とはあるアイディアから別のアイディアの選択への移行を理屈づけるプロセスである。また、一般的に次の5つの特性により特徴づけられる。(1)既存の確信から新しい確信の採用ないし古い確信の強化にいたる推論の跳躍、(2)その跳躍を正当化する認知的根拠、(3)2つないしそれ以上の競合する主張からの選択、(4)選択された主張とそれに伴う不確実性のバランス、(5)その主張によって同僚と対立するリスクを引き受ける意志。

議論として何が欠けているかを調べるためのチェックリストとして扱ってはならない。議論はこれら5つのどの次元からも始められ、特に5つ目の対立から始まることが多い。センスメイキングは、非議論から完全議論にいたる連続体のどこかである。

記述、分類、回顧的センスメイキングのような評論の行為は、議論の形をなさない。先の5つの属性すべてを満たすことがないからだ。評論はその評価の跳躍が賞賛しうるかを聞き手が判断するための基盤を与えないことが多いし、記述は正確性、分類はカテゴリやデータ分類の適切性しか問題としていない。

むしろ説明を示すべきだ。説明は、具体的な経験とより一般的な概念とを結びつけることで意味を創出する。この結合では、批評対象を理解する上で最善の観点やアイディアを選択し、帰納的に作業する。説明を展開したり批判する過程で、新しい説明が発見されることがよくあるが、それこそ、議論が適応的なセンスメイキングを生み出すことのできる理由である。

議論とその反対議論との向き合い過程から、より信頼できる理解が生じる。また、読者と批判者との間の相互作用は内面化することもできる。人は自分自身に疑いを投げかけ、両役割をできることが明らかにされている。

ここで、議論とは別のダイナミクスに依拠するセンスメイキング・プロセスがあるということを知っておくことは重要だ。Brockriedeの連続体の、完全議論ではなく非議論の方向でのプロセス、たとえば物語によるプロセスもまた強力なツールだ。

これから議論のプロセスそのものをより詳細に見ていく。社会的影響プロセスに関する研究では、人は多数派の見解に自分の見解を近づけていくと考えられていたが (Nail, 1986)、逆に少数派の見解に近づけていくという研究が増えてきた。後者の研究はセンスメイキングの研究にとって重要で、それは少数派が自分たちの主張を展開する時には、多数派がそうする時よりも多様な思考プロセスを誘発するからである。そして、これが事象に対して多様な意味を創出する。

Moscovici (1980) は、二種類の社会的行動が存在すると論じた。追従と転化で、前者は影響力を公的に受容しはするものの私的には受け入れないというもので、後者は公的な受容を伴わない私的な受容のことである。そして、多数派は追従を介して影響を及ぼし、少数派は転化を介して影響を及ぼす。多数派が影響を及ぼそうとする時、注意はメッセージ

源に向けられ、メッセージ自体はほぼ情報処理されることなく受動的に受け入れられる。しかし、もし信頼できる少数派から別の判断が示されれば、聞き手は能動的に情報処理し、議論とその反対議論を起こすようになる。「リアリティーに焦点をおき」、少数派がどうしてその主張をするのかの理解に努める。そして、個々人がもはや多数派の言うことを鵜呑みしなくなった時、少数派の見解の影響力は増大する。これにより転化がもたらされるだろう。

Nemeth の研究は、少数派と多数派により生み出される思考の質的な差異に関して最も明確に論じている。人々が少数派の見解を考慮するのに時間を費やすことが問題なのではなく、少数派が提起する問題と多数派の問題に対して人々が異なった仕方で考察するということが問題なのだ。多数派はその見解に注意を集中させる傾向があるが、少数派は他の代替案を考慮するよう刺激する。

こうした推論の理論的前提は一部、昂奮の作用に基づいている。もし多数派に疑問を抱くとすると、昂奮のレベルは高くなり手掛かりの数が少なくなるので、思考は収束していく。一方少数派に疑問を感じてもそれほど昂奮しないため、より多くの手掛かりが組み込まれ、様々な観点がより入念に考慮される可能性が高くなる。少数派により提起された問題を考えることを端緒に、少数派のメッセージを越えるような思考をする。

少数派の影響はより良い議論をもたらす、多数派の影響は初めから収束的である。多数派において見慣れない手掛かりは気づかれなくなり、状況の定義にある諸々の欠陥は見落とされ、その見解が理解不能になる確率が高まる。逆に強力な少数派に応じて形成された状況の定義は、理解不能な場面に遭遇することが少ない。

Maass 等 (1987) によると、次の理由から少数派はより多くの注意を引きつけ、より深い認知的処理を引き出す。

- (a) 目立つ。それ故多くの注意を引きつけ、極端に評価され、メッセージは長く、正確に記憶される。
- (b) ア・プリオリな信頼性が低い。信頼できないものに同意できなくてもストレスは感じないので昂奮しない。
- (c) 多数派からの相当な社会的プレッシャーに晒される。これに負けず首尾一貫していると、注意を引く。

次に、組織内において大部分の議論が生じる場、会議について考察する。Huff が会議を「組織化された活動の前提条件となる共通の焦点」をもたらす決定機会として機能する、計画化された引き金的な事象として論じるように、議論と会議とは緊密に関係する。

また、Schwartzman は「会議とは実体としての組織を発生させ維持させる形式そのもの」であり、前提条件などではなくむしろ組織化された活動そのものであると述べる。会議の定義は、相互作用を明確な仕方で組織化する一つのコミュニケーション事象であり、多様な関係者たちが交わす本質的にエピソード的な会話を特徴とする。

彼女は更に「会議はセンスメーカー」であり、社会的関係のみならず社会的実体をも規定し、象徴し、再生するとみなす。会議で生じる行為が組織的行為なので、少なくともその間は組織が存在する。それどころか意思決定や政策、問題及び危機のなすことが会議で、“組織”を生み出すのは会議なのだ。ゴミ箱モデルにおける無秩序は、会議という箱が組織化する。Huff も政治において同様の見解を示している。

会議が招集され、少数派と多数派が生じ、その中で意味を想像する基盤が創られる。この基盤に基づき「矛盾の精神」(Billing, 1989) のみならず、良き議論や多様な思考などが生じる。組織的センスメイキングにおいては、共通理解を求めると同時に、矛盾したり議論したりする動機もまたある。「態度は本質的に終わりなき営み」なので、どのような態度

の表出もそれが表出される状況により変わる。この不安定な性質は意識的情報処理が引き起こされるまで表に現れず、この時に意見の相違、少数派と多数派が会議で顕在化して、人々は議論し、自分が直面しているものに新たに意味を付与する。これこそ議論がセンスメイキングの一つの重要な源泉である理由なのだ。