

第7章 行為主導のセンスメイキング・プロセス②

【要約】 by 稲田樹

操作としてのセンスメイキング

この節では、二種類存在する行為主導のセンスメイキング・プロセスのうち、後者の「操作としてのセンスメイキング」について述べていく。このプロセスを理解すれば、センスメイキングがいかにか能動的プロセスであるかを理解することができるだろう。というのもセンスメイキングという現象は、環境を所与として受け入れるイメージのある認知や知覚といった現象と混同されやすいからである。センスメイキングを発見の問題ではなく、発明の問題と見なすべきなのだ。

Starbuck (1976) もこの問題について、「組織は様々な環境の中から自らの環境を選択した後で、自分の住んでいる環境を主観的に知覚する。……組織が自らの影響力で変化を生み出したと考えるのはもっぱら、組織がその影響力を行使したと確信している領域においてである」と述べている。

このように、(行為が環境に合わせるように) 環境が行為に合わせる傾向がある。これについて、March and Olsen (1989) は政治制度について、Huber and Glick (1993) は最高経営者について言及することで論じている。

人々はセンスメイキングのために自らの制約の一部を選択し創造している。しかし、自ら見るものが、自らの行為によっても一部制約されていることについて気づいていない。筆者はこの点について、自らの行為が、事象の流れを変え、多様に解釈しうる (秩序だった物的な) 社会的構築物を築き上げてゆくのである、と述べている。

操作という手段によるセンスメイキングは、人が理解し管理できる環境を創造できるように行為することである。この操作の見事な実例として、夏時間推進連合の例が取り上げられており、連合が環境をより有意味な形にしたとき、彼らは市場環境が固定的でコントロール不可能ではないことを知った (Varadarajan, Clark, & Pride, 1992)。

また操作のイメージとして、Hedberg, Nystrom, and Starbuck (1976) の言葉を引用して次のように述べている。すなわち、組織が環境に自分自身を押しつけるプロセスを、操作的と呼ぶことができ、具体例としては、望ましいニッチの構築や、潜在的な顧客や取引先への宣伝などが挙げられる。Daft and Weick (1984) の論文のなかの、起業家が有意味なニッチを創り出す方法に関する“発明”型の組織についての記述がこれとよく似ている。

Lanzara (1983) の“短命な組織”に関する記述の中に起業家的センスメイキングの一端を見ることができる。1980年に南イタリアで起こった大地震の直後に形成された組織の観察から、Lanzara は、社会活動の集中する場所がいくつかできて、それらが前には無かった特徴を環境に付与していた。このような操作を用いた組織に共通する基本的な特徴は、活動を一挙に誇示した後、消え去るために存在している点である。Lanzara は短命な組織の特徴を次のようにさらに詳しく述べる。何をすべきか誰も教えてくれないときに人々が行うことが、短命な組織である。それゆえそれはもっとも原始的な形の組織現象である。短命な組織は、短絡的な局所的知識しか持っていないが、局所的条件にとりわけ適応的であるので、センスメイキングに非常に適している。

短命な組織がセンスメイキングにとって重要なのは、そうした組織が行為を通して有意義な構造と環境を創造するからであり、その点に関して地震後のコーヒーショップの例を通して述べている。ある人が地震後の崩壊した村の広場にコーヒーショップを開き、無料でコーヒーを提供した。それによって希望がよみがえり、人々が出会ったり、情報を交換

したり、組織化されたりする環境がイナクトされた。しかしその後、彼らは検閲所を通り抜けることができず、その村にコーヒー・スタンドの姿は無くなってしまった。そのコーヒー屋は、彼自身の活動が今や適切で、有意味で、ふさわしいものとなった環境をイナクトした。と同時に彼は、もともとの活動にかかわりがなかったまったく新しい諸関係を構築することで、その活動の意味を豊かにした。一言で言うと、彼は環境を発明した。彼の戦略は単なる適応などではなく、彼自身の場の創造である。彼があのような作用をしなければ、あの環境は存在しなかったであろう (Lanzara, 1983)。

行為を中心とするわれわれの考え方は、組織デザインの考え方にとって大きな意味がある。コントロールは行為の原因ではなく、行為の結果である。行為は関係を生み出し、次にその関係が拘束や解放をもたらす。人が自らの制約を選択する時、その選択が独立変数で、制約やその枠内での決定およびコントロールは従属変数になる。これに関して、警官と上司・司令官とのコントロールの具体例について言及している。Lanzara の事例から、操作は大げさでも大規模でもある必要がなく、徐々に秩序と有意味性を創り出すことができる。

操作は、行為から始まり次に確信がそれに適応する少なくとも二種類あるセンスメイキング・プロセスの一つである。コミットメントでは、行為それ自体に焦点が置かれ、確信が不可逆的な行為の実行を正当化する時に意味が付与される。操作では、この節で挙げた具体例のように行為の有意味な結果に焦点が置かれる。操作は不可解な世界に明確な結果を生み出し、これらの結果によっていま何が生じているか把握しやすくなる。

コミットメントも操作も行為から始まるセンスメイキングを代表するものであるが、コミットメントは、なぜその行為が生じたのか、操作は、何が生じたのか、という問題に焦点を当てることで意味を生み出す。センスメイキングは行為かその結果のどちらからか始まるが、しかしどちらのケースにおいても、行為かその結果の有意味な説明を創り出すために確信が修正される。