

第 1 章 センスメイキングとは何か①

センスメイキングは異なるものに遭遇した時（事象→疑問・違和感）、それに対して新しいフレームワークを持ち（創る・模倣する）、出来事を物語化する（一貫性を持って解釈・納得）ことである。そしてその一例に幼児虐待症候群（The Battered Child Syndrome）がある。Westrum が言うこの件は簡単にまとめると X 線で見つかる幼児虐待の痕跡が、幼児虐待症候群と言うラベリングがされるまでの長い間、幼児虐待によるものと診断されなかった、しかし一度ラベリングがされるとすぐにその考えが広まったという出来事である。それまでは不適切な手当てという曖昧な言葉でごまかされていた骨折などの痕跡が幼児虐待の跡であるという意味を与えられる所がこの例がセンスメイキングたる本質を示しているのだが、それ以外にもこの例にはセンスメイキングの性質がよく表れている。まずどこかしっくりこないものが手掛りになるということ。次にそれが回顧的に見られるということ。3つめにもっともらしい推測がなされていて、手掛りが手掛りとして中々認知されないということ。4つめが創造的であるということ。5つめは Westrum が言うように中心性の誤謬のためすぐには新しい推察は注目を引かないこと。6つめはアイデンティティと世評の要素が強く影響していることである。ところで中心性の誤謬とは専門家が自分が最もその領域に詳しいはずなので、自分が聞いたことのないことは存在しないはずと考えてしまうことである。

またこの例がセンスメイキングと言えるのは第 2 章で触れられるアイデンティティ、回顧、イナクトメント、社会的接触、進行中の事象、手掛り、もっともらしさという 7 つの特性を持っているからである。

第 3 章で詳しく述べられるが、特に“組織の”センスメイキングと言えるのは医療に携わっている人が互換可能な形で結びつけられ、行為に調和をもたらすように組織化が作用していたが、センスメイキングには組織化は足枷となったと言う点である。ネットワーク化が緊密であればあるほど中心性の誤謬が助長されてしまい異なるものの価値が割り引かれるので、組織の構成員の認識が異なるものへの感度を下げてしまうのである。より適応的にセンスメイキングを行うことの出来る組織にするためには 2 つのことが考えられる。まず異常の観察や経験を頻繁にするために、異常を報告することのインセンティブや報告しなかったことのペナルティを設けること。次に多様なイメージを喚起する語彙を持つことである。

センスメイキングの概念

センスメイキングとは能動的な主体が有意味で知覚可能な事象を構築する、いわば未知を構造化することである。そこで問題になるのはセンスメイキングをする人がどのように、なぜ構築するのか、それがどんな作用をするのかといったことである。センスメイキングの研究者はそれを様々に定義している。Starbuck and Milliken は組織に意味、目的、方向性を与えるべく、情報の調達、生産、錯綜、操作そして伝播にかかわる戦略（Westley）を用いて、解釈を方向づけると言う点でセンスメイキングをある種のフレームワークの中に異なるものを置くことと定義している。

Meryl Louis は新入社員の社会化をベースにして同じような概念化をした。彼女は驚きを説明するための回顧的な省察を用いる思考過程をセンスメイキングとした。センスメイキングはサイクルだが、そのサイクルの引き金となるのは予想と食い違う事象であるということ、意味は差異の近くや発見ではなく驚きにあてがわれるアウトプットとされている。彼女

の考えによれば予期が外れることがセンスメイキングにとって重要である種の進行中の活動の中断とされているが、組織は予期と中断の双方を本質とするのでこれはセンスメイキングが組織の問題でもあることを示している。

上記の研究者は置くことに着目していたが他の研究者は置く以外の活動も考慮に入れている。Thomas, Clark, and Gioia は情報探索と意味帰属と行為の相互作用とセンスメイキングを説明している。この概念には環境スキヤニングと解釈以外にそれに伴う反応が含まれている。Sackman は組織メンバーが事象に意味を帰属させるメカニズムに文化的な背景のもとで形成される基準やルールが含まれると述べている。Feldman は組織の個性の理解に必要なものとしてセンスメイキングを説明している。Thomas 等や Sackman、と Feldman が違うのは前者が行為にセンスメイキングを結びつけているのに対し、後者はセンスメイキングは行為すべきでないという、あるいはもっと理解や情報が必要だという洞察で終わることもあるので行為に結びつかないと述べている点である。

また研究者の中にはセンスメイキングを私的で個人的なものとしては限定している者もいる。例えば Gioia や Chittipeddi が典型である。また Ring や Rands もそのような研究者で彼らはセンスメイキングを個人が自らの認知マップを開発するプロセスと定義して、相互的なものには理解と言う言葉を使った。しかしセンスメイキングは個人的活動と社会的活動の両方に基づいていることもあるので明確な線引きは出来ない。

【要約 by 勝俣篤】