

## 第2章 センスメーカーの7つの特性②

### 2. 回顧的プロセス

現在のセンスメーカーの概念を顕著に特徴づけているものは、おそらくその焦点が回顧性に置かれているということである。回顧的センスメーカーというアイデアは「人は自分たちの行っていることを行った後でのみ知ることができるという現実」(p.32)に基づいている。Hartshorne (1962)によると、知覚の対象(「生きられた経験」)を知覚するまでにたった一秒の何分の一という短い時間しか経っていないとしても知覚の対象は過去のものとなっている。そして知覚とは記憶の一形態なのである。

時間とは純粹持続(pure duration)と離散的断片(discrete segments)という2つの形態で存在している。純粹持続とは、時間の流れが何らかのエピソードなどで分離されることなく連続的に流れているということである。自分の時間の流れの連続性を否定し、経験は「複数の明確な事象の形」で存在していると考えの人がいるが、それはその人が純粹持続の流れから出て、純粹持続の経験に注意を向けるからである。ここで重要なのは、注意が向けられる対象はすべて過去の経験(行為)である。純粹持続の経験に注意が向けられることで諸経験がお互いに分離される。

前述のような持続的経験の概念と複数の経験からわかることが4つある。その4つは、以下の通りである。①意味の創造とは過去の経験(行為)に対する注意の過程である、②注意を行っている瞬間に起きている事象が、過去の経験(行為)から見いだされる意味に影響を与える、③「想起に影響するものすべてが、その記憶に付与される意味に影響する」(p.34)、④刺激→反応の順に起こるのではなく、反応が起きてから、反応を起こした刺激が後付け的に定義される

このように、意味の創造は行為が完了してから行われ、意味の創造には注意を行っている瞬間に起きている事象などが影響を与える為、バイアスのかかったものになる。また、過去の経験(行為)の意味は元々経験(行為)に付着しているのではなく、注意によって創造され、どんな注意が行われるのかによって意味も変化する。

人間は様々なプロジェクトを抱えており、プロジェクトや目標は意味に影響を与える。人間は大抵現在進行中のプロジェクトを複数抱えており、そのプロジェクトが意味づけに多義性をもたらす。回顧的センスメーカーとは過去の経験(行為)からもたらされる多義性を統合していく活動であるが、センスメーカーは多義性の統合に悩まされる。多義性の統合にあたって重要なのは価値観、プロジェクト間の優先順位、明確さであり、これがはっきりすることで過去の経験(行為)にセンスが付与される。

意味づけにはパースペクティブ(物の考え方、見方)が関与しており、様々なパースペクティブが存在するため一つの「生きられた経験」に対するある一つの決まった意味づけ(p.37の18行目でいう「解釈図式」)は存在しない。

前述のような回顧的センスメーカーについて、回顧による多くの物事の省略と省略による問題点が現代で過大視されている。人間は結果を知った後に、その結果と辻褃が合うように都合よく過去を再構築し、結果到達までの道のりを複雑にした因果連鎖を削除してしまうのである。このことについて、以下の3つに留意する必要がある。①「記憶と痕跡は比較的眞新しく、不確定性に満ちているということ、そして人びとは何が発生したかを見るとき、一握りのプロジェクトにしか思いが及ばない」(p.37)、②回顧が過去を全て抹

消すことはない、③秩序・明確さ・合理性という感覚が自分の中で得られたら回顧的センスメイキングは終わる。

Staw (1975) の研究によると、実験の参加者のうちランダムに高業績集団に振り分けられた参加者は、低業績集団に振り分けられた参加者よりも自分の集団を高く評価した。つまり、参加者たちは高業績という結果に見合うように自分たちの集団に都合良く高い評価を下した。このように結果に基づいてプロセスが後から構築されるので未来予測、コンテイングエンシー・プランニング、戦略計画などは内省的行為や歴史から切り離されずいることでのみ意味がある。

【要約 by 林真夕子】