

第2章 センスメイキングの7つの特性⑦

7. 正確性よりももっともらしさ主導のプロセス

「センス」という言葉は、実在論者の存在論(正確さに着目)と観念論者の存在論(もっともらしさに着目)を同時に含んでいる。センスメイキングの研究においては、正確性はあるに越したことはないものの、必須ではない。これは Isenberg の研究でも明らかにされている。「アルプスの map の例」はこれを裏付けるものだが、最近の経営者の組織や環境の認知も、常に正確ではないという証拠が報告されてきている。

Sutcliffe は、環境の多様性・寛容性の正確な認知は、それぞれ別の要素に依存していると主張している。というのも、多様性の正確な認知において重要なのは、情報インプットの幅と多様性が重要となる一方で、寛容性、即ち情報処理の深さと統一性は、資源レベルのより正確な認知に関連しているからだという。さらに Sutcliffe は、条件によっては不正確な認知が却ってよい結果をもたらすことがあることも主張している。これが、Sutcliffe の主張から正確性が二の次だと結論づけられる所以である。

正確性が重要になるとしても、それは経営者が生み出すものではなく、センスメイキングにおいては重要な要素とならない。重要になるのは、もっともらしさ、実用性、一貫性、道理性といったものである。以下、正確性が二次的な要因でしかない理由を8つ挙げる。

- ① 膨大なデータに圧倒されないために、自身のプロジェクトに照らし合わせて、ノイズからシグナルを見分ける必要があり、それにはバイアスやフィルターが必要となることである。その方が余程生産的である。
- ② 手がかりをより普遍的な観念と結びつける時、多様な意味や解釈を持つ「対象」は、正確な認知など到底不可能であるため、とにかく何らかの解釈を加えることの方が大事になるということ。
- ③ ほとんどの組織において、環境をイナクトし、順応のための時間をもたらすスピードが命になってくる状況下で、スピードが正確性の要請を圧倒してしまうこと。
- ④ 急速に変わりつつある進行中の活動の流れにおいて、包括的な正確性が求められることは稀で、せいぜい短期の、特定の問題に限った正確性しか求められないということ。
- ⑤ 組織の生が対人的・相互作用的・相互依存的であるがゆえ、センスメイキングにおいては、包括的正確性が重要な対物認知的なモデルよりも、多義性がつきまとう対人認知的なモデルの方が適切であるということ。
- ⑥ 正確性が、極めてプロジェクト依存的で、プラグマティックなものであるということである。プロジェクト遂行におけるイナクトメントが、手がかりを抽出し、解釈のフレームをもたらすが、ここで人は自分がなしうるもの、その中でも行為の結果として確信されたものを有意味であるとみなすため、そこでは正確性を問うことがナンセンスである。
- ⑦ フィルタリングの結果として残る、エネルギーに溢れ、動機付けられた反応を促すような刺激を、正確な認知が封じ込めてしまうということ。
- ⑧ ある認知が正確であるかを認知の最中に判断することが不可能であるため、センスメイキングの最中には正確性は要件としようがないということ。

センスメイキングがもたらす優れた物語が、膨大な情報を説明し、人々を動かす。この2

つの特性を考えると、正確性はあるに越したことはないが、必須条件とならないことがわかる。

【要約 by 水ト祐嗣】