

第3章 組織におけるセンスメーカー

組織のセンスメーカー的考察

センスメーカー・パラダイム特有の組織理論といったものはない。それでも、組織とその環境の構築においてセンスメーカーが中心的活動であることを認めるような組織の論じ方は可能である。

Scott (1987)の組織分析において、組織とは第一に、合理的システムとしての組織である。第二に、自然的システムとしての組織であり、そして第三に、オープンシステムとしての組織と定義されている。その中でも、この第三のオープンシステムとして描かれた組織がセンスメーカーに最も関連がある。これは、次の二つの事実による。

- ① 環境からのインプットに対するオープン性が高ければ、それだけ組織は、多様な情報を取り扱っている。
- ② システムの構造がルーズであれば、それだけセンスメーカーを行う主体自身が捉えがたくなる。

われわれはパースペクティブを合理的システムから、自然的システムを経て、オープンシステムに移すのと同時に、明確な構造とプロセスと環境から、あいまいな構造とプロセスと環境へと移行している。そして、このような移行につれて、センスメーカーが重要となる。

これとは異なる、よりマクロなレベルでセンスメーカーを論じる方法に、Wiley (1988)の分析がある。これは、個人の上に3つのセンスメーカー・レベルがあるとするもので、間主観的、集主観的、超主観的という順でレベルが高くなっているものである。

間主観的な意味は、個人的な思考、感情、意図が会話の中に統合ないし総合され、自我が“私”から“われわれ”に移行するとき、立ち現れる。組織は、相互作用よりも一段上のレベル、つまり社会構造のレベルに含められている。

この社会構造のレベルに特有な性質とは、間主観性から集主観性への移行である。集主観性を介したセンスメーカーは組織分析の支柱である。

テクノロジーが変化する時には、不確実性が増大する、なぜなら、古いスクリプトや集主観性がもはや機能しないからである。変化に異なる意味を付与する見方が新たな総合のために生み出される時、今一度センスメーカーの前面に間主観性がでる。収束及び安定の期間には集主観性と承認のスクリプトにウェイトがおかれ、発散および混乱の期間には間主観性と修正のスクリプトにウェイトが移される。最後の分析レベルである文化は、超主観的なものである。

ワイクとしては、組織化を間主観性と集主観性の間を行き来する運動と捉えたい。組織化とは、生き生きとしたユニークな間主観的理解と、初期の間主観的構築に参加しなかった人が身につけ、維持し、拡大していく理解とが入り交じったものである。間主観性が集主観的になるとき、常に共通理解になんらかの欠落が生じるため、人々は組織の中で互いの代わりになることはできても、代役を完璧に果たすことはできない。ただ、すべての欠落が、有効な協働行為に対して、等しく重要な訳ではない。人々が協働する上でまず必要なのは、単純化とフィルタリングなのである。

Schall (1983)によると、「組織とは、参加者間の継続的なコミュニケーション活動の交換と解釈を通してのみ、発現し維持されるものである。」間主観性の交換と解釈、および集主観性の共有された理解が発現し維持されるのは、まさに継続的なコミュニケーションがあればこそなのである。

まとめると、組織化の6つのポイントとして以下が挙げられる。

1. 多面的現実からなる世界で行為はどのようにして調整されるようになるのか？これが組織化の根源的問題である。
2. この間に対する一つの答えは、社会的形態があれば、初期の構築に携わらなかった人でも身につけることができ、ひいてはその発展に寄与できるような、生き生きとしてユニークな間主観的理解を生み出せる、というもの。
3. 間主観性が集主観性に移る時には、理解に必ず何かの欠落が生じる。組織形態の機能は、この欠落をなるべく最小限に抑え、なおかつ再交渉ができるようにすることによって欠落を管理することである。
4. その移行を管理するためには、間主観性に固有のイノベーションと、集主観性に固有のコントロールとを調整しようとする時に生ずる緊張をうまく管理しなければならない。組織形態とは、動きの中で調整している橋渡し装置である。
5. 調整は、二者間の相互行為を源とする相互連結ルーティンや習慣化された行為パターンのようなものによって達成される。
6. 最後に、組織という社会的形態は基本的に、継続的なコミュニケーション活動を通して発現し、維持されるパターン化された活動から構成されている。このコミュニケーション活動の中で、参加者たちは共通の利害を軸に同一の理解を発展させる。

これら6つのポイントは、組織化における重要な出発点となる。Burren and Morgan は、参加者と観察者が共通のルールに従って行動しているかどうかをチェックするには、センスメーカーに関する仮定がすべからず一致している必要があると主張するとき、この主張は正しい。だが、参加者と観察者のセンスメーカーの仮定が同じでないことはよく見られる。だからといって、両者が同じルールに従って行動していない限らない。大切なのは、社会的形態に注意を払うべきだということ、つまり正しい出発点に留意する必要があるということである。

【要約 by 米永圭佑】