

## 第6章 確信主導のセンスメイキング・プロセス

センスメイキング・プロセスが捉えどころのないものだとしても、人が進行中の流れにフレームを当てがい、手掛かりにそのフレームを結び付けて意味を得るとき、少なくとも4つの方法がある。センスメイキングが確信から開始されたときには、議論と予期という形がとられる。また行為から開始されたときには、コミットあるいは操作という形がとられる。センスメイキングは、確信であれ行為であれどちらか明確なものを取り出し、それを結びつけることに関わっている。確信と行為の関係づけの活動がセンスメイキングプロセスである。

確信とは、イデオロギーやパラダイムといったフレームの中に沁み込んでいて、人の気づくものや事象の展開とかに影響を及ぼすものである。確信は、自己成就の予言を生み出すとき、事象の展開に影響を及ぼす。なぜならセンスメイキングの世界では信じることは見ることであり、確信に実質を付与できる行為を導くことであるからだ。確信は人によって異なるので、多様性を削減するために議論を中心とした相互作用が生じる。また、センスメイキングが生じるとき、予期を中心とした相互作用も生じる。何が起こったかについて話し合えば話し合うほど予期はより鮮明で確固としたものになり、予期そのものの正当性が証明されるので、議論も予期も、センスメイキングにおいて確信に由来する規制を行う。

しかしまたセンスメイキングにおける規制は行為にも由来する。これは組織が行為を生み出す活動システムであるということからもたらされる。センスメイキング・プロセスの一貫性は、信じていることより行ったことへのこだわりから生まれる。行為は痕跡を残し、人々のモノや予期を変えていき、センスメイキングしなければならないパズルを残す。センスメイキングは確信よりむしろ行為から始まり、「見ることは信ずること」だ。自分の見ているものは自分自身の過去の行為からもたらされた結果であることを、人々は忘れがちだ。

### 議論としてのセンスメイキング

センスメイキングのプロセスは次のレシピにうまく表されている、「何を私が言うかを私が知らずして何を私が考えているかを私がどうして分かってもらうか?」。このレシピでは、言うことの後に知ることが続き、考えていることで終わる。しかし、組織におけるセンスメイキングはこのように整然としたものではない。「われわれは、特定の時と場所で何らかのオーディエンスに向けて常に議論している」(Mailloux, 1990)というのがより一般的なものだ。組織的センスメイキングでは議論が中心的であり、Hage (1980)によれば、権力闘争は組織が利用しうる情報の質を高める。

議論には個人的側面と社会的側面がある(Billig, 1989)。個人的側面は推論された言説の何らかの断片の主張であり、社会的側面は人と人との間の討論である。また、プロタゴラスの公理に基づいて、前者が後者を生み出すと彼は言っている。つまり意見の個人的表明は潜在的に論争的なもので、他人が反対の主張をする社会的議論の潜在的な一部なのである。私たちはこのような対立的プロセスの世界にいる。個人的推論は社会的論争の中にしみこんでいて、その論争の展開こそが議論であり、センスメイキングが行われる部分だ。Wayne Brockriedeによると、議論には5つの特性があり、5つの次元とみなしている。セン

スメーキング行為は非議論から完全議論に至る連続体のどこかにあり、5つのどの次元からも検討が可能だ。特に第5の次元、「その主張によって同僚と対立するリスクを進んで引き受ける意志」というものから始まることが多い。記述、分類、評論はどれも情動的にはさほどのものではなく、5つの属性を満たさないのが議論とは言えない。むしろ説明が大事なものになる。説明を展開したり批判したりする過程で、新しい説明が発見されることがよくあるので、議論からセンスメーカーを生み出すことができる。ちなみに、非議論の方向でのセンスメーカー・プロセスもあり、例えば物語によるプロセス(Weick & Browning, 1986)がある。

ここからは、会議で生じる少数派と多数派の相互作用を通して、議論のプロセスをより詳細に見ていく。Nail (1986)によれば「人は少数派の見解に自分のそれを近づけていくこともある」ということで、これはセンスメーカーの研究にとって重要だ。少数派意見の提示によって、思考はより幅広い範囲に及び、多くの手がかりを含むことで、より説得的で安定したセンスメーカー、良い議論をもたらす。多数派と少数派の違いに関する研究を整理すると、次の表のようになる。

	多数派	少数派
Moscovici (1980)	追従を介して影響を及ぼす	転化を介して影響を及ぼす
Nemeth (1986)	自ら提出した見解に注意を集中させる	代替案を考慮するよう刺激する
	多数派による状況の定義は手がかりが見落とされやすく理解不能になりやすい	理解不能になりにくい

議論としてのセンスメーカーを語る上で、会議についても言及する必要がある。Schwartzmanによると、「会議はセンスメーカーである」、「会議は、それ自体小さな組織でありコミュニティであるので重要である」。また、彼は会議を組織のゴミ箱モデル(Cohen, 1972)における“箱”になぞらえている。会議が召集され、態度の表出によって少数派と多数派が顕在化し、人々は議論をし、直面しているものに新たな意味を付与するのだ。

## 予期としてのセンスメーカー

確信は、議論だけでなく予期の中に埋め込まれている時にも重要な資源になる。人は予期に反論したり否定するよりも確認したがる傾向にあり、議論より予期の方が指示的だ。手掛かりが予期と結び付けられるとき、意味の単位が形成される。そして、予期は手掛かりの意味を検証したり肉付けするのに使われる。付加された意味は新しい手掛かりに照らして試され、もし予期が十分に正確ならば、自分の下した状況評価に自信を持ち、それを状況の定義として扱う(Klein, 1989)。Brunerによると、複雑なプロセスでは、見るものを予期したことに一致させようとする傾向がある。これに関連して、Jamesによると予期はインプットをフィルタリングするものだと言える。

センスメーカーにおいて予期の重要な点は、事象が予期から外れているような時には、予期だけでなく事象それ自体までもが調整される(Rothbaum, Weiss, & Snyder, 1982)ということである。相互調整が可能なのだ。これは自己成就的予言の研究でほめかされてはいる。自己成就的予言に関しては、Mertonの教科書的な論述では不十分だ。なぜなら誤った状況の定義からスタートしても、状況が結果的に変えられ元の予言と符合するなら、その読みは正確であると言えるからだ。自己成就的予言は、誤った先入見が対人関係に影響を及ぼすことに限ったものではなく、センスメーカーの基本的行為である。予期と一致

し、それを確認させてくれる事象は意味を持ち、予期に反する手掛かりが突出する。そしてこの乖離を説明するために構築される説明が状況の意味になる。

自己成就的予言と行動による確認が基本的センスメーカー・プロセスである。

Rosenthal and Jacobson (1966; 1968)の『教室のピグマリオン』の例を考えてみる。この実験では知覚者と対象者との相互作用の連鎖が繰り返されたが、この連鎖には6つの段階がある。Darley and Fazio (1980)によるとそれは、

- (1) 他者に関する過去の観察や他者をコード化したカテゴリーに従って、知覚者は対象者について何らかの予測をする
- (2) 次に知覚者は、その対象者に関する自分の予測に沿うような形で行為する
- (3) 次に対象者は知覚者の行為の意味を解釈する
- (4) その解釈にもとづいて、対象者は知覚者の行為に反応する（これが対象者の行動による確認）
- (5) 知覚者はその対象者の行為を解釈する
- (6) 対象者が知覚者に対して行為した後、彼は自分自身の行為の意味を解釈する

Henshel (1987)によると、こういった連鎖の中で自己成就的予言は減衰せずに増幅する。連鎖的自己成就的予言のもう1つの例として、Henshel (1987)による、ある判事のケースがある。以上の2つの例ではどちらも、さもなくば不規則な行為の流れであったものに予期が押し付けられ、気づかれるもの、推論されるもの、想起されるものに影響を及ぼし、さらに実際の行いに影響を及ぼした。

センスメーカーの観点から見ると、『教室のピグマリオン』の例は、異なる力を持ち、相手についてよく知らない2つの集団が互いに知り合うというケースである。Snyder (1992)によれば、社会的相互作用には少なくとも2種類ある。1つ目は「互いをよく知ること」で、安定し予測可能でコントロール可能な世界を作り出そうとする、などの行為である。2つ目は「うまくやっていくこと」で、互いに反応し調和し合い、相互作用の流れをスムーズにすることだ。Snyder and Haugen (1990)の研究によると以下ようになる。

	目標	
	互いに知り合う	うまくやっていく
優先するもの	安定性	正確性
行動による確認	生じる	生じない
自己成就的予言	生じる	生じない

行動による確認は、「知覚者に相互作用のパートナーは安定し予測可能であるとの印象を与える働きをする。それによって、この世界は他者が予期通りに行動する秩序正しい世界であるという感覚がもたらされる」(Snyder, 1992)。

実際に組織において、人はタイム・プレッシャーの下で正確性を求める余裕がない。まず安定性と予測可能性を確立することが目標となる。安定性が達成され、正確性が可能になるが、永遠に正確であることはなくまた新しい乖離が生じる。そこで事象は再び不安定かつ予測不可能になり、行動による確認が行われるようになる。そして次の安定性へと向かう。知覚者も対象者も不確実性を望まないため、センスメーカーにおいては両者の間には安定性という目標が共有される。

【要約 by 後藤睦美】