

第 8 章 センスメイキングの未来

Bob Sutton は、センスメイキングに関する自身の研究の中に、思いの外実証的・定量的研究が含まれておらず、参考文献の 50% 近くが定性的実証研究であることに気づいた。このことから、次の研究段階の課題は明白になるが、現段階でセンスメイキングの未来の姿を見通すために、本章では、次の 4 点を記す。

1. 組織のセンスメイキングの簡単な総括
2. センスメイキング研究における内容と技法の両方を含む来るべき研究段階について
3. これまでの章の議論から引き出すことのできる実践への示唆
4. 研究にも実践にも等しく適切な心構え

1. 組織的センスメイキングのまとめ

組織とは、集主観性と間主観性、そしてその両者を結びつける運動を、継続的コミュニケーションという手段によって結びつける社会構造と定義でき、組織は、環境の安定と再発的な事象を作り出し同定することに目標を置いている。

そのため、組織のセンスメイキングは、前提コントロールと人的互換性の確保のために集主観性が常に働いていることが特徴として挙げられる。集主観性は人々が互換できるような管理構造を作り出すため、人々は綿密に調べなくとも世界は意味をなし、物事はコントロールしうらと思えるようになる。こうした議論の中で、組織が実際に行っている仕事に関しての考慮が欠けていると思われがちであるが、これは Shils の、伝統にとって重要なのは、消えゆく行為自体ではなく、過ぎ去った行為に対するシンボリックなイメージであるという洞察と一緒に、仕事のシンボリックなイメージが重要で、これが言語化され、組織にとっての意味が付与されるとき、仕事は有意味なものとなる。そしてこの有意味性が以前の正当化と区切りとをイナクトする。「慣行的」行為パターンや「ルーティン」は常に繰り返し達成され発展していくものであり、この達成によってイノベーションや間主観性につながり、あまり繰り返されないと集主観性やコントロールにつながる。

まとめると、センスメイキングは、変わりゆく世界が決して無駄にならないように類似や統一といった精神の力を維持しつつ、世界の多様性や変異性をいかに受け入れるかという課題に関わっているものである。

2. センスメイキングの未来：研究

センスメイキングの研究においては、他の研究と同様、どこかで合意が得られる何らかの段階があるはずである。Czarniawska-Joerges の「意味や人工物がいかに集合行為の複雑なネットワーク内で生産・再生産されるか」という問いがセンスメイキング研究において最も重要であるという合意は妥当なものであり、その上に、センスメイキングの今後の研究に基礎を提供してくれる具体的な成果がいくつかあるという合意は存在すると考えられる。そうした研究の共通する特徴は、行為をコンテクストと結びつけて記述していること/観察者はあくまで参加者のテキストを重視していること/参加者の近くで観察していること/参加者が作業環境を定義していること/発見された事実は仮設よりもむしろパターンによって記述されていること/説明はもっともらしさに照らして検証されていること/情報の密度や意味の迫真

力を重視していること/多数のケースから選択的に精査するのではなく、少数のケースを集中的に精査する傾向があること/現象へアクセスしやすいという点から観察場所が選ばれていること/頻度のカウントなどはせず、意味が扱える方法論を工夫していること/これらは決して規範的なものではなく、改良・修正に寛大である。

一方、センスメイキングの理解の向上は、これまでの研究の問題への今後の取り組みによってもたらされる。例えば、行為を正当化する説明がもっぱらセンスメイキングになるのであれば、行為をすることが難しい人は無数の無意味な事象を経験している。疎外・躊躇・絶望を引き起こす状況下では、行為をすることが難しくなるので、混乱が経験される。そのため、混乱を減じるには、行為せざるを得ないようにする手立てがもっとも重要である。

また、別の問題として、ヒエラルヒーや垂直型組織から、プロジェクトや水平構造化や自己管理チームへの今日の動向を考えると、集主観性が組織特有の属性だと言い続けるのが覚束なくなる。というのも、ルーティンや役割や予期が、コラボレーターとしての小規模集団に道を譲ろうとするならば、間主観性が組織を定義する新たな属性となるため、組織を集的に記述することが無意味になる。また、組織的センスメイキングが間主観性との関係を深めると、意識的情報処理に大半の注意が費やされるため、多くの手がかりが見落とされ、問題は長期にわたって気づかれぬままになってしまう。そのため、問題に気づいた頃には、それは深刻で解決し難いものとなってしまう。この可能性は、意識的処理と自動的処理のバランスを変える構造化の変更がもたらす主観性の変化に起因するものである。これは組織のデザインが変化するとき何が生じるかについての理論的シナリオである。シナリオの存在価値は、理解を得るために観察したものと比較する際の基準としての価値であり、必要不可欠なものではない。

センスメイキングはまた、垂直的、ないし水平的に行われるだけでなく、機械的ないし有機的なものでもある。ここで、有機的構造は間主観性、機械的構造は集主観性と結論づけるのは大まかなものである。というのも、元々有機的システムの中で働いている人が、不安定な環境に対して安定的な解釈を創造すれば、安定性が好む機械的形態へのシフトが生ずるので、有機的システムはもはや時代遅れで、不能率なものとなるからである。

そして、これまで様々なセンスメイキングのプロセスをあらゆる組織に適用可能だとしてきたが、現象学者が存在論の問題に取り組むのであれば、自らのリアリティーを象る際には相対的にわずかな自由裁量権しかない状況を研究することが必要になる。自由裁量権のない場面でのセンスメイキングと同様に注目を集めているのが、情報テクノロジーとセンスメイキングの関係である。ここで問題となるのが、情報テクノロジーのスピードや複雑性と、情報技術のアウトプットを理解する人間の能力との間の不均衡である。この不均衡は、条件的に独立した事象が並行して発生する確率を過小評価してしまうという問題を孕んでいる。また、エキスパートシステムは、旧区分が役に立たないとわかっても、何が生じているかを判断する際に、新たな区分を環境に押し付けるのを困難にしている。

問題なのは、人間が意思決定の規範的な合理モデルの要件を完全に満たすことはできないのに、情報テクノロジーが行為合理性や物語合理性を差し置いて意思決定合理性に主導されているが故、その意思決定合理性を覆すことが困難になってしまっていることである。情報技術への依存が急速に定着しつつあるこの段階で、情報テクノロジーの媒介によってもたらされる種々の影響がどの程度なのかを考える必要がある。

研究にマクロ的色彩が強まってくると、話は最終的に集合的センスメイキングの問題となる。集合的センスメイキングは、共有された価値観以上のものであるが、それは強引な押し付けからも共同決定の経験からも生ずるものであるため、やはり曖昧なものである。そこで、「何かを共有すること」とはどのようなことなのかに関する理解をさらに深める必要がある。また、集合的センスメイキングの研究を一層推し進めることによって、心理学の概念に裏付

けられた個人レベルの分析を用いて理解されるマイクロな問題に組織のセンスメイキングの問題を矮小化する傾向に歯止めをかける役割も果たす。

3. センスメイキングの未来：実践

これまで集合的センスメイキングに関して様々に論じてきたことを踏まえ、実践や行動原理がどのようなものかについて、7つの示唆を挙げる。これまでの章が組織について高い知識を持つ研究者のために書かれていたとしても、ここから組織での経験を積んだ人が見出したあらゆる「教訓」は、実践のための信頼しうる示唆となる。

- ① 行ったことを語れ……管理者は、行ったことを語るべきである。なぜ「言ったことは行え」ではダメなのか⇒組織の生の多面的なリアリティーの中では、言ったことを行うよう強いるとリスクとイノベーションを減じることになるから。
- ② 管理者は作家である……管理者は、行為の意味をあれこれ解釈し、潜在的な好機を見いだすために、語彙を豊富に持っている必要がある。
- ③ 管理者は歴史家である……管理者は歴史を回顧することで、ある結果を直接導き出したように見える物語を構築することができる。なぜ歴史を回顧することが必要なのか⇒環境をイナクトする上で、自信が重要だから。
- ④ 会議は意味を生み出す……なぜ組織の上層部に会議が必要なのか⇒組織の直面する多様性を感知し規制するため。
- ⑤ 動詞を使え……なぜか⇒環境や組織といった名詞は、組織化が流れや変化やプロセスに関わっている事実を隠すから。
- ⑥ 経験を共有せよ……なぜ意味を共有することはできないのか⇒意味を共有するには、共有された経験が発生した近くでそれを語り、コード化して話す共通の方法を作り上げることが必要だから。
- ⑦ 予期はリアルである……どういう点で予期はリアルなのか⇒予期は力強く一貫していれば他者の行為を予期された方向に向かわせることができるため、事故成熟的である点。

4. センスメイキングの心構え

センスメイキングの研究と実践においては、センスメイキングを探求するための心構え、すなわち自分自身の生をデータとして積極的に利用しようとする事、そして魅力的な出来事やアイデアを探索することを常に念頭に置いておかなければならない。Starbuck and Mlliken も、センスメイキングに取り組む上でのコツとして、まず記述に没頭することから始め、次に浮かび上がってきた連想を逃さぬために直ちに書き留めたり観察したり内省したりすることである。それが、センスメイキング習得のためのたたき台となる。

センスメイキングを探求する上で大事なこととして、すでに本書であげてきた複数のキー・ポイントに再度触れるとすれば、それは、優れたセンスメイキングの"基準"は明確ではなく、正確性よりももっともらしさの方が、ポジティブな感情を生み出してくれること。/「操作」は、人々が物事を単純に見ている時のものであり、イデオロギーや第三次コントロールは、行為が確信を形成するセンスメイキングプロセスを促すものであること。/組織の政治構造は、複数のフレームワークによって「突き崩」されるのではなく、フレームワークが増殖されることによって一層政治化されること。/「好機」を支持してくれるフレームワークは、組織のセンスメイキングにおいて大きな影響力があること。/複雑な環境を把握するのに十分な多様性を備えている複雑なセンサーがセンスメイキングにとって重要であること。/

「誤り」は驚きやリフレーミングあるいは理解の修正のきっかけになること。/

また、研究者・実践者双方にとってセンスメイキングの向上には内省することが最良の手段であることは、Emerson の主張に登場するものである。とはいえ、内省を助言するからといってマクロな組織的研究が排除されるわけではないということには留意すべきである。

Mary Van Sell, Lou Pondy などは、センスメイキングの諸問題に研究者としてあまりに真剣に取り組むが故、生活と研究を切り離せなくなった人たちである。彼らは、生活と研究の双方をよくするために互いを利用したいと考えていたのである。

個人的経験が探求の出発点として有用になるのは、個人的経験が他の経験と比較するように用いられること/その社会的コンテクスト性が詳しく記述されること/どのように拡大・発散し、どれだけ影響を与えているかに注意が払われること/その個人的経験が求めているプロトタイプの一特殊事例として扱われること、の4条件が必要となる。

そして、自分自身をセンスメイキングのプロトタイプとして扱う研究者は、人間はおおよそ似通っていると仮定した上で、一つのケースを理解していれば一般の人間についてよくわかるようになると確信し、集中的に一つのケースに焦点を当てる。この個人的経験を拡張しようと思った時が問題で、その際に用いられるのは言葉であり、その言葉にかなり依存しなければならない。言葉が専ら説得のためのツールとして扱われるようになったが、そもそも言葉は理解のツールとしても利用できる点を見落としてはならない。研究者が科学的な説明の中に潜む隠れたメッセージを発見できたのは、ほかならぬ同じ言語があったことによるものである。そのため、ここで組織の研究者に対して助言するのであれば、あなたの使っている言語の多様性が増すのであれば何でもやってみなさい、ということである。

【要約 by 水ト祐嗣】