

第2章 センスメイキングの7つの特性 ①

【要約】by 高屋菜帆

センスメイキングは、(1)アイデンティティ構築に根付いた (2)回顧的 (3)有意味な環境をイナクトする (4)社会的 (5)進行中の (6)抽出された手掛りが焦点となる (7)正確性よりももっともらしさ主導の、という特性を持つプロセスである。これらは多くのセンスメイキングに関する論文で言及され、事例に則して考えやすく、それぞれ独立して論ずることができ、センスメイキングに欠かせない“行為”と“コンテキスト”とを含み、そして7つすべてを一つの連鎖として説明することもできる。ただし、連鎖としての記述は大雑把になるため、フィードバック・ループの欠落や過程の重複・欠落を生じてしまう。これらの特性はセンスメイキングを研究する際、センスメイキングの定義、機能、またセンスメイキングが失敗しやすいところを示唆する指針となる。したがって7つの特性自体を精緻に検証するのではなく、これらを用いてセンスメイキングを観察し、その輪郭を把握するためのツール、手引きとして捉えるべきである。

1. アイデンティティ構築に基づいたプロセス

センスメイキングにはそれをする主体であるセンスメーカーが必要不可欠である。しかし、個人がセンスメーカーとして振る舞うとき、どの個人も単数のセンスメーカーとしてではなく、Mead の言葉を用いれば、どのセンスメーカーも“複数の自己から構成された一つの議会¹⁾”として振る舞う。Pablo Neruda の詩では様々な場面で相反する性質を持った自分が存在することを詠っている。言い換えると、個人のアイデンティティは独立した確固たる存在ではなく、「類型化された言説的構築物」(Knorr-Cetina, 1981, p10)、つまり言葉により多義性を削がれ固定化されるものである。つまりセンスメーカーたる個人は自分自身が進行中のパズルであり、自己の再定義を繰り返し、その度に他者に対して特定の自己を提示し、いずれの自己が適切かを決定しようとする。また、自己の定義から状況が定義されることもあれば、逆に状況の定義から自己が定義されることもある。このセンスメイキングに似たプロセスこそアイデンティティの確立と維持がセンスメイキングの中核的な前提となることの理由である。Erez and Earley (1993) は、自己とは社会的に状況付けられた「ダイナミックな解釈構造で、それがもっとも重要な個人内

¹⁾ 邦訳 p.24 では「政府」と訳されているが、原典 p.18 では “parliament” になっている。

的・個人間のプロセスを媒介する」、と相互作用と自己について述べているが、さらに彼らは、個人が自己感覚を発展させ維持するプロセスについて (1)自己に肯定的なイメージを持ち、それを維持したいという自己高揚欲求 (need for self-enhancement) (2)優秀なものとして自己を認知したいという自己効力感動機 (self-efficacy motive) (3)自己に一貫性と連続性を持たせたいという自己一貫性欲求 (need for self-consistency)、の3つの自己導出欲求²の作用によるとしている。

これら3つの移ろう欲求が組織における個人のセンスメイキングに影響している。ニューヨーク港湾局に関する Dutton and Dukerich (1991) の研究の例では、局員たちは肯定的な自己イメージを持っていたが、他者から否定的なイメージを持たれていると感じたことで自分たちの振る舞いが変わった。これは「個人の自己概念とその人のアイデンティティは、自分たちの属している組織を他者がどのように描いているかについての思い込みによって一部形成され修正される… (中略) …すなわち、個人は課題に対して行為をしたりしなかったりして、肯定的な組織のイメージを保ち、否定的なイメージを修復するよう個人的に動機づけられている」という例である。

アイデンティティや自己イメージを揺るがすような、もしくはそれらを再確認するために有用なものが組織の中の個人のものの見方に影響を与える。同一の現象でも時と場合、受け手によりまったく正反対のイメージにとられてしまうが、そのうち組織に有利なもののほうが基本的に採用される。しかし、もし否定的なイメージが先ほどの3つの自己表出を脅かすものであれば、そのときだけは組織のアイデンティティを変えてでもそれらを優先し、さらにその組織のアイデンティティの再定義も上手くいかなければ、自己のうち、その組織の所属員として以外の部分を鏡とし、そちらで自己を評価するようになる。Cooley (1902) が提示した鏡と鏡に映る自己の概念では、我々が第一に他者に見せる自分の外観について想像し、第二にその外観に対する他者の判断を想像し、第三に、その判断に対して誇りや屈辱という自己感情をもつという自己認識のプロセスを示している。見落としがちだが、我々が誇りなどの自己感情を持つのは単に自己の外観を見たからではなく、第二段階の、鏡像が他者の心にもたらした影響を想像したことによるのである。例として、隣近所のパーティーなどでの自らが属する組織に関する評判を人は気にし、そこから生じる感情は自身の言動、さらに組織全体のふるまいにまで影響を及ぼす。このようなことはすべて、センスメイキングをする主体が自己について意識する個人であるからである。

² 原典 p.20 の用語と邦訳 p.27 の訳語を並べると、(1) need for self-enhancement は自己啓発欲求、(2) self-efficacy motive は自己有能動機、(3) need for self-consistency は自己斉合欲求であったが、あまり一般的な訳語ではないので、よく用いられている訳語を採用した。

Ring and Van de Ven (1989) では、自己の意味の固定の失敗と再定義が組織についても行われる中で組織は環境と影響しあうとしている。この過程は、先の鏡と自己の例と同じように進行する。しかし、彼らの議論は自分でイナクトした自己の確認から組織自体のアイデンティティの確認にすり替わっている。これに対し Chatman (1986) は個人としての自分と組織の代表者としての個人を区別しており、これが解決策となるだろう。

人々は環境をアイデンティティをもとに定義することで形成し、同時にそれに反応している。そして最も重要なのは、センスメイキングは自己言及的であり、環境よりもむしろ自己が解釈のテキストになるということである。状況が個人に対して持つ意味は、そのときその個人が使用するアイデンティティで決まる。逆に、アイデンティティの選択は、何が現在生じつつあるのかについての私の考えに左右される。このとき、アクセスできる自己が多ければ多いほど、驚くことは減るため、自己の柔軟性は増えるが多義性による混乱も生じやすくなる。

【注】「自己」(self) と「アイデンティティ」(identity) は自己という存在自体を、「自己概念」(self-concept) と「自己感覚」(sense of self) は自己に関して自分個人が抱くイメージを指していると解釈している。