

第2章 センスメイキングの7つの特性 ②

【要約】 by 安井功

2. 回顧的プロセス

現在のセンスメイキング概念を顕著に特徴づけているものは、おそらくその焦点が回顧性に置かれていることであろうが、回顧はセンスメイキングだけでなく組織構造というもっと広い問題にとっても重要な特徴である。というのも Starbuck and Nystrom (1981) が論じているように、構造それ自体が「後知恵や観察や説明の人工物」(p.12) だからだ。

回顧的センスメイキングというアイディアは Schutz (1967)の“有意味な生きられた経験”の分析に由来する。ここで「生きられた」と過去時制になっているのは、人は自分たちの行為を行為後にのみ知ることができるという現実を捉えているためである。同様の点を Pirsig, Hartshorne も語っている。

彼ら3人は皆、時間が純粹持続 (pure duration) と離散的断片 (discrete segments) という2つの異なった形態で存在することをよく弁えている。明確に分離されているため複数形である離散的断片とは異なり、純粹持続とは「生まれそして過ぎ去っていくことであって、それには何の輪郭も境界も分化もない」(Schutz, 1967, p.47) もので、それゆえ単数形である。我々が普段経験は複数の明確な事象の形で存在していると考えるのは、純粹持続の流れから外に出て、経過し終えたものに注意を向けるからである。

この持続的経験の概念と複数の経験ということに合わせて考えてみるといくつかの重要な点が浮かび上がってくる。一点目は意味の創造とは既に生じたことに対する注意の過程であるという点。二点目は注意はある特定の時点から過去に向けられるので、注意の瞬間に生じている諸々のことが、過去を振り返ってみる時そこに何が見出されるかを左右するという点。三点目は解釈されるテキストは既に過ぎ去ったもので一つの記憶なので、想起に影響する全てのものが記憶に付与される意味を左右するという点。最後に刺激がある時に反応が生ずるのではなく、反応が生じた時のみ相応の刺激が定義されるという点である。

特定の意味がどのようにして回顧的に浮かび上がってくるのかを理解するために、ある特定の現在から過去に向かって広がる円錐状の光として内省を考える。この円錐状の光が生きられた諸経験のある部分を照らす、光は現在から発しているため現在進行している計画や感情が、過去の見え方に影響を及ぼす。意味は当該の経験に“付着し”ているわけではなく、経験に向けられる注意の種類の中にあるのだ。

人間とはプラグマティックな存在であり (James, 1890/1950; Rorty, 1982)、「社会的な思考は実行するために存在している」(Fiske, 1992, p.877)と仮定すると、内省により現在の経験に注意を向けた時、内省は今ここにおいて生じている様々なプロジェクトが、現在どのような状態にあるか認識する(思案中・進行中・完遂など)という具合になる。そ

して現在進行しているもの全てが既に生じたものの意味を決定づけるので、現在のプロジェクトや目標が変わるとそれらの意味も変わる。

回顧的センスメーカーとは、内省がなされる際に多数の異なるプロジェクトが進行しているために多義的なものになってしまう、過ぎ去った経験の意味を統合する活動である。つまり、センスメーカーの直面する問題は多義性であり不確実性ではないのである。この問題を解消するために必要なのは、どのプロジェクトが重要なかを教えてくれる選好についての価値観や優先順位や明確さである。価値が明確になると、過ぎ去った経験の中で何が重要かが明確になり、ひいては過ぎ去った経験の意味するものについて何らかのセンスが得られるのである。

ここまで回顧的センスメーカーのアイディアを用いるのに人間はプラグマティックであるという仮定に基づいてきたが、想起にいかなる作用を及ぼすか追跡できるものであれば、他のいかなるパースペクティブも挿入されうる。例えば先入観や後知恵がそうである。

後知恵のバイアスに関する議論では振り返ってみることがいかに多くの物事を省略してしまうか、そしてその省略によってもたらされる問題点を過大視するきらいがある。これは歴史の結果を知った人はその結果を“必然的に”導くかなり確定的なものとして歴史を想起し、さらにその結果を良いとみなすか否かによって別々の歴史を構築するからである。このように、後知恵は因果関係の結びつきを強め、いわば出来レースとしての歴史を再構築してしまうのである。その結果、「回顧は、過ちは予測されるべきであり、良い認知や良い分析、そして良い議論は良い結果をもたらす、という誤った考えを抱かせてしまう」(Starbuck & Milliken, 1988, p.40)。しかし、状況によっては秩序を強調し、因果関係を単純化するような読み違いは (Reason, 1990, p.91) たとえそれが誤った歴史化であろうとも、効果的な行為をもたらしてくれるだろう。

パースペクティブとしての後知恵のバイアスについての発見から、3つのことに注意する必要がある。第一に、日常生活における回顧的センスメーカーでは行為と内省の間に比較的短い時間差しかない。つまりこれは、記憶の痕跡は一般的に真新しく不確実性に満ちていること、そして人々が振り返ってみるとき一握りのプロジェクトにしか思いが及ばないということである。このどちらも物事を因果関係で結びつけづらくするように働くため、誤った歴史化がなされる可能性を減じる作用がある。第二に、回顧は「現在や未来よりも過去を少し明確にするだけである；つまり回顧は過去を透明にすることはできない」(Starbuck & Milliken, 1998, pp.39-40)。第三に秩序や明確さや合理性と言った感覚がセンスメーカーの重要な目標となる。

組織研究における著作でも回顧の働きを仮定しているものが少なくない。戦略策定に関する Mintzberg の研究 (1978, p.935) や Boland (1984) の実験はその例である。Boland の研究、そして未来完了思考のより一般的な概念 (Weick, 1979) の要点は、センスメーカーは現在を超えて拡張しうるもので、その結果過去と未来も現在の意思決定に関与

しうるのである。

未来予測やコンティンジェンシー・プランニング、戦略計画、その他のテクニックや内省的行為や歴史から切り離されると、それらは時間の無駄でなおかつ誤謬を招くものだとセンスメイキングの研究者は批判するが、それは彼らがセンスメイキングにおける回顧の重要性を知っているからである。