

## 第2章 センスメイキングの7つの特性 ⑥

【要約】 by 金子淑佳

### 6. 抽出された手掛かりが焦点となるプロセス

人は何にでも意味づけをすることができる。つまりセンスメイキング研究者にとって、取り組むべき対象はどこにでもある。そのため研究者は、より研究が楽な、すでに作り上げられた意味（産物）に目を向けがちである。しかし産物よりも、実際に意味が作り上げられるプロセスの方が大切である。つまり研究者は、人がいかに手掛かりに気づき、抽出し、脚色するか注目する必要があるのだ。

センスメイキングにとって、抽出された手掛かりは2つの点で重要である。1つ目は、手掛かりは抽出された母体そのものと同等と見なされること、2つ目は、手掛かりは母体そのものの性質を、母体よりも明白に表すことだ。そしてこの手掛かりはセンスメイキングにおける準拠点となる。

センスメイキングは種子の成長、すなわち形式を生み出すプロセスと似ている。例えばドングリは他のどの木でもなく榎の木の産出を規定するが、その成長の仕方を正確に規定するわけではない。榎の木は環境などの偶然的条件のもとで成長するからだ。同様に、意図は可能な表出の範囲を規定するものの、現実化される表出（発言）は、環境と相互作用する中で形成される。このことを Shotter (1983)は構造の二重性と呼ぶ。

コンテキストは、2つの場面において、抽出された手掛かりに影響を与える。

1つ目は、「何が手掛かりとして抽出されるか」という場面である。この抽出されるプロセスは、探索、スキヤニング、気づきとして組織研究において論じられてきたが、ここでは Starbuck and Milliken (1988)の論じる「気づき」を取り上げる。彼らによると、気づきとは重大な事象や全体的傾向を捉えることであり、そもそも人は気づきがないと、事象への対応を考へることもない。一方センスメイキングは気づかれた手掛かりへの意味づけであり、微妙さや相互依存性がポイントとなる。また、彼らはスキヤニングと比べ、気づきという言葉が好きで用いる。なぜならスキヤニングという言葉には戦略的で意識的なニュアンスがある一方、気づきには非公式的で無意識的な、センスメイキング・プロセスの「開始」というニュアンスがあるからだ。Fiske and Taylor (1991)や Kiesler and Sproull (1982)も、人々が気づき、コード化するのは突出した物的事象だと論じている。

コンテキストが手掛かりに影響を与える2つ目の場面は、「抽出された手掛かりはどのように解釈されるか」という場面においてである。これは文脈状況表示性(indexicality)、つまり抽出された手掛かりに何が生じたか、について考えると理解が深まる。Leiter (1980)によると、文脈状況表示性とは、事物や出来ごとの文脈的性質を表す。この文脈とは、本人の経歴、目的、意図、発話のなされた場所、話し手と聞き手の事実上、あるいは潜在的な関係などで、文脈を欠くと事物や出来ごとの意味は曖昧で多義的になってしまう。

したがってセンスメイキング研究者は、社会的なものに通じるとともに、コンテキストを考慮に入れる必要がある。これは特に組織において言えることである。Salancik and Pfefferによると社会的コンテキストは①後々正当化しなければならない行為に人々を縛り付け、②情報の突出度に影響を及ぼし、③説明を制約する規範や予期を規定するため、センスメイキングにおいて重要だからだ。また、Mailloux (1990)はコンテキストには政治が含まれると付け加えている。人々は組織の中で別々の場所に位置し、別々の領域に通じるようになるため、共通の出来ごとに対して異なる解釈をする。そしてこの異なる解釈をめぐって、政治的闘争が生まれるのだ。

手掛かりに確信を持った上で、それをセンスメイキングの準拠点として使い続けることも重要である。手掛かりは認知的に諸要素を結びつけるとともに、人々を行為へと導くが、この推定上の結びつきは、人々がリアルであるように行為（イナクトメント）すれば、実質・実体を得るからだ。このような連鎖は自己成就的予言と似ている。抽出された手掛かりは、元の指示物の性質を予言する（推定上の結びつき）。そして人々が、予言した指示物の性質に確信を持って行為（イナクトメント）すると、指示物はその予言に符合するように形作られる（実質上の結びつき）。同時に、予言そのものも調整され、予言と指示物は互いに形成し合う。そのため、古い準拠点であっても出発点として役立つのだ。それは Holub (1977) や Albert Szent-Gyorti が語っている、アルプス山脈での軍事機動演習での事例にも当てはまる。アルプス山脈で降雪に遭い、道に迷った偵察隊は、ピレネーの地図を頼って帰ってきたのだ。戦略計画は、この地図と似ている。戦略計画（準拠点）は人々を動かし、その方向を示す。人はいったん行為し始める（イナクトメント）と、何らかのコンテキストの中（社会）で目に見える結果（手掛かり）を生み出し、そしてこの手掛かりはいま何が起こりつつあるのか（進行中）、説明に何が必要か（もっともらしさ）、そして何が次になされなければならないのか（アイデンティティの啓発）を見出す（回顧）上で助けとなる。つまり管理者にとって重要なのは、戦略的計画ではなく、何を実行したか（その後のプロセス）なのである。この理論に基づけば、先ほどの例においてリーダーが為すべき行動は、部下に自信を植え付け、何らかのおおまかな方向感覚で部下を動かし（イナクトメント）、その行動で生み出された手掛かりに目を向けさせることで、自分たちがいた場所を推定し、いまどこにいるのか（進行中）、またどこへ行きたいのかがもっとよくわかるようにすることである。

このようにセンスメイキングは、いったん動き始めると、単なる想像だったものを実体に変える行為に影響を及ぼすことで、確信を具現化する傾向がある。

#### ※自己成就的予言

このようになるのではないかといった予期が、無意識のうちに予期に適合した行動に人を向かわせ、結果として予言された状況を現実につくってしまうプロセス。(Merton, 1957)