

## 第5章 センスメイキングの実質④

【要約】 by 金子淑佳

### 伝統: 先人のボキャブラリー

伝統は、センスメイキングに興味深い内容をもたらす。伝統とは、過去に創造された・行われた・信じられたもの、あるいは過去に創造された・行われた・信じられたと信じられていたものであり、世代を越えて伝えられ、受け継がれつつあるものを意味する。伝統において、存在の長さはさほど重要ではない。何が変化し、何が置き換えられているか、すなわちどのように行為が伝えられていくか、という問題に特に注意を払うべきである。

あらゆるイメージ、目的、確信は伝統として伝えることができる。しかし行為だけは伝えることができない。行為がなされた瞬間、それは存在しなくなるからだ。つまり伝達可能なのは、行為の**イメージ**や、それらのイメージが再びイナクトされるよう求め、促す**確信**だけである。これはジャズ・オーケストラで演奏されるスタンダード・ナンバーが変化し続けるといふ例からも分かる。具体的な人間の行為、すなわち実践に埋め込まれているノウハウは、シンボルになるときのみ持続し伝達される。そして伝統に注意を払えば払うほど、後継者は先人の経験からより大きな利益を得ることができる。伝統に注意を払うということは、自明視されている行為に対して自覚的になることであり、その伝統特有の型を残すためにこれらの行為を取り出し、ラベル付けすることである。このことから、行為の内容を伝えることがいかに困難で重要かが分かる。行為についての集的なイメージを具現化している集団においては、行為の理論は根強く存続するのである。

消え去る行為を明瞭化する個人・集団・組織は、「行いの伝統」を創造する。それは「行為を導くパターン、求められる目標、その目標を達成するための適切かつ有効な手段の概念、行為から生まれ維持される構造」を捉えるイメージや確信によって形成される。これらはセンスメイキングにとって内容の資源であり、伝統によって利用可能となる。しかし前世代の教訓の具現化が達成困難な場合もある。それは後継者が真面目で行為志向であったり、行為のシンボルを消しすぎてしまったりした場合などである。

本章で論じられているフレームの重要な側面が、いずれも行為を見据えている理由は **Shils (1981)** の記述から分かる。行為のイメージが伝えにくい場合、人は少ない情報下で行動せざるを得ず、未熟な行為をしてしまうのだ。

行為はすぐに消え去るが、行為の物語はそうではない。もし組織が、行為を調整する能力をもって他の社会形式と区別され、その能力は行為が起こった瞬間に消えてしまうならば、我々は、その後残って持続するものに注意を払う必要がある。これはセンスメイキングの実質に関わる問題である。

### 物語: 連鎖と経験のボキャブラリー

近年、センスメイキングにおいて物語の役割に注意が向けられてきた。ほとんどの組織の**モデル**は、物語よりも**論証**に基づいているが、ほとんどの組織の**リアリティー**は物語に基づいているからだ。センスメイキングにとって物語が重要であることは、**Robinson (1981)** が「驚くような経験を物語するという行為は、予期せざるものを予期しえるもの、管理可能なものに変える手段の一つ」と述べていることから分かる。彼によると、語るに足る面白い物語は次の4つの点で、経験則や一般的なフレームと異なる。

- a) 記述されている行為は安直なものであってはならない。
- b) その状況は、ルーティンなやり方では扱えない難題を抱えている。

c) 本来ならば通常の連鎖をたどったであろう予期せぬ事象が起きている。

d) 状況の何かが語り手の経験にとって尋常でない。

そして、この物語は進行中の手掛かりとして、フレームの更新を促す。

典型的な物語の要素は「主人公・難題・難題を解決しようとする試み・その結果・結果に対する主人公の反応」であるが、人は自分の生を物語形式に置き換えるとき、このような形式的一貫性を押し付ける。つまりその結果生まれる物語は、経験をそのまま写し取ったものではなく、経験がフィルタリングされたものなのだ。このように個人の物語は編集の産物である。なぜこのようなことが起こるかと言うと、人々は物語を作り上げる際、自分を導いた感じのする因果連鎖を、回顧的に採り上げるからだ。つまり物語は発見というよりも発明なのだ。

物語においては、事象の連鎖こそが意味の源となる。主題の連続性がなければ、それらは単なるリストにすぎないからだ。このことから連鎖化を本質とする物語が、センスメイキングにとって非常に重要であることが分かる。

物語がセンスメイキングに果たすその他の機能は以下の通りである。

- 1) 物語は理解を助ける。
- 2) 物語は当初何の関係性もない、単なるリストと思われた諸事象に因果の秩序を与える。
- 3) 物語は、そこにはない物事について語れるようにし、それらをそこにある物事に結びつけて意味を生み出すことを可能にする。
- 4) 物語は、過去の複雑な事象を容易に再構築できるための記憶術である。
- 5) 物語は、ルーティンが定式化される前に行為を導くことができ、ルーティンが定式化された後でもルーティンをより豊かにすることができる。
- 6) 物語は、物事がどう作用するかを推論できるようにする、経験のデータベース構築を可能にする。
- 7) 物語は、共有された価値や意味を伝えることで第三次コントロールを伝達し強化する。

また物語は、プロジェクトが中断されたときに生じる混乱を診断し、抑制する。原子力プラントでの「ニア・ミス」の事例からも分かるように、物語は不確定な事象間の結びつきに、因果を与え、連鎖の「リハーサル」を可能にする。この点で物語は診断のための道具とも言える。また物語はセンスメイキングの妨げになる昂奮を抑える役割も果たす。プレッシャーが高まると、人々は周縁的、次いで中心的手掛かりを無視するようになる。そのため組織における複雑な相互作用が働き始めるが、物語はプレッシャーが高まるペースを落としてくれるのだ。また、物語はタスクを単純化することもできるため、人はより大きなプレッシャーに耐えられるようになる。

加えて物語は、緊急事態の防止にも役立つ。想像上の脅威は現実の脅威ほどプレッシャーを感じさせないと仮定すると、想像上の脅威の方が徹底的に検討される上に、重要な手掛かりを見落とすことがないからだ。

生き活きた物語は、センスメイキングに必ず入り込む、根強いボキャブラリーである。センスメイキングにおいて使われる「それは私にある物語を思い起こさせる」というフレーズは、物語がフレームの中の手掛かりであり、そのフレームは更なるフレームを生み出すことを意味する。このようにフレームの見本となる物語と、物語を暗示するフレームは、センスメイキングの実質を有意味にする2つの基本形態なのである。