

第 8 章 センスメイキングの未来①

【要約】 by 佐々木健詞

Bob Sutton は筆者に向けて、センスメイキングについての実証的研究、特に定量的研究は少ないとの私信を宛てた。しかし、Bob の言っていることは彼自身の見解に過ぎず、参考文献の 50% 近くは実性的実証研究で、これだけ多くの示唆が与えられれば読者はこれらの示唆の向こうに次の研究段階の課題を知ることが出来る。

センスメイキングの次の段階がどのようなものになりそうか、本章ではその傾向を述べる。その時、3つの視点から述べる。第一に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、来るべき研究段階を示す。第二に実践への示唆をいくつか提示する。第三に、研究にも実践にも適切なセンスメイキングの心構えを述べる。

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を行き来する運動を継続的コミュニケーションという手段で結びつける社会構造である。組織をセンスメイキング・システムとして考えるなら、組織の目標とは、再発的な事象を創り出し同定することである。意味ある事象とは、以前生じた何かと似ている事象である。

組織のセンスメイキングの特異な点は、集主観性が常に働くことである。そして集主観性は間主観的相互作用を支配する。組織では迅速な社会化や分散している資源のコントロールなどの必要性から、集的なセンスメイキングの圧力が高い。そして、集主観性は物事をコントロールする管理構造を創り出す。

上記の組織的センスメイキングプロセスの全体像には、組織が実際に行っている仕事というものが欠けているように見える。仕事とは、先任者によって区切られ、正当化されてきた活動に取り組むことである。行為は生じた瞬間に消えてしまうためシンボリックなイメージだけが残る。センスメイキングにとって重要なのはこのシンボリックなイメージである。この残像が言語化され意味が付与されるとき、仕事は有意味なものになる。この有意味性が以前の正当化と区切りを再びイナクトする。要するに、慣行やルーティンは常に繰り返し達成され発展しているのである。そしてセンスメイキングとは、特異で移りゆく者に対処していく常に進行中の営みなのである。

センスメイキングの未来；研究

この節では、我々が何を知らなければならないか、なぜ知っておく価値があるかを示す。そもそも自分たちがどの研究段階にいるか分からねば、何を知るべきかなど分からない。現在のセンスメイキング研究の段階としては Czarniawska-Joergs (1992) における「意味や人工物が集合行為の複雑なネットワークの中でどのように生産・再生産されるのか？」という問いが最も重要であるという主張が妥当だろう。そして、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成果といえる研究はいくつかある。たとえば政策策定 (Feldman, 1989) や社会化 (Louis, 1980) などである。

そうした研究の多くには共通する点がいくつかある。1. 個人-状況間の相互作用を暗示する説明がある。2. 参加者のテキストが中心である。3. 参加者の近くで観察している。4. 参加者が作業環境を定義している。5. 発見された事実は仮説よりむしろパターンによって記述されている。6. 常識やもっともらしさに照らして検証されている。7. 情報の密度と意味の迫真力は、正確性と再現可能性と同じくらい重要である。8. 少数のケースを精査す

る傾向がある。9. センスメーキングを観察する場面は現象へのアクセスしやすさで選ばれている。10. 観察者は意味を捉える方法論を工夫している。

これらはセンスメーキング研究と結びつくことの多い方法論のための心構えであり、改良に寛大であって、センスメーキングのどの概念がこれまでのアプローチに特有なものかがわかる。

センスメーキングとは展開するものだと示唆する言語構築の成功例として脅威/好機 (Jackson & Dutton, 1988) やセンスギビング (Gioia & Chittipeddi, 1991) などいくつかある。また、管理活動をセンスメーキングに観点から捉える試みとして企業リニューアル (Hurst, Rush & White, 1989)、戦略課題管理 (Dutton & Ottensmeyer, 1987) がある。パラダイムの見本例となる研究例としても、Barley (1986)、Dutton & Dukerich (1991) がある。この成果の拡張がセンスメーキングの理解の向上につながる。

また、これまでの章での諸問題への今後の取組みからも向上がもたらされる。例えば、コミットメントの話では、行為が難しい者のセンスメーキングはどうなるのか、である。Brickman (1987, pp70, 229) の観察は、躊躇や阻害や絶望を引き起こす状況は混乱として経験されるに違いないと示している。なぜなら、そうした状況が後に意味がそれを核に結晶する行為をしにくくしているからである。

また別の話問題として、ヒエラルヒーや垂直型組織から、プロジェクトや水平的構造化や自己管理チームへの今日の動向を考える。間主観性においては自明視されるものが(集主観性に比べ)少なく、組織的センスメーキングが間主観性との関係を深めるにつれて意識的情報処理が多くなり、さらに多くの手掛かりが見落とされる。そうすると問題が長期にわたって気付かれないままになり、いったん問題が気付かれても、深刻で解決しがたいものとなる。そして組織が間主観的手続きに立ち返ると、効率性が失われる。問題は垂直的より水平的に組織化されるのも良いが、そのためセンスメーキングに何が生じるかを知る必要がある。集主観性や意識的処理の発生率に変化が生じるだろうか？そうした変化は、淘汰、社会化、スキヤニングといった他のプロセスにどのような影響を及ぼすか？上述のことは、組織のデザインが変わるときに何が生じるかについての理論的シナリオであるが、シナリオの主たる価値は理解を得るために観察したものと比較するときの基準として役立つことであり、必要不可欠というものではない。組織構造の水平化が生じるとき、センスメーキングに何が起きているかを我々は知らなければならない。

構造化は垂直的な意思水平的に行われるだけでなく、機械的ないし有機的でもある。不安定な環境では、有機的で柔軟な構造の方が不安定性に上手く対応できるが、問題は適応の良さがセンスメーキングの成功に直結しているかどうか、である。有機的システムの中で働く人が不安定な環境に関して安定的な解釈を上手く想像するとき、それが成功すると有機的システム自体が時代遅れで不効率なものにならないか？解釈が環境を安定するなら、その安定に対処するには機械的システムが向いていて、有機的なままでいると組織は衰退してしまう。

センスメーキング・プロセスに対する境界条件の内側では説明が有効だが、外側では有効でないという考え方は実在論者や実証主義者のものである。また、境界条件という考え方は、解釈的パースペクティブを数あるパースペクティブの一つであると考え人 (Hassard, 1991) のものである。Keesing (1987) は、解釈的パースペクティブには、コンテキストから課される制約、情報の分布状態、そして権力や既得権の格差の3つを過小評価する傾向があると述べた。制約のこれら3つの源泉があるとき解釈に何が生じるか、具体的には、相対的に**わずかな**自由裁量しかないと一般に見なされている状況を研究することが必要である (Burrell and Morgan, 1979)。自由裁量は社会的に構築されるものである。自由裁量のある仕事かどうかの判断は難しく、外部者から見れば自由裁量の少ないセンスメーキン

グも、内部者から見れば自由裁量の大きなセンスメイキングであるかもしれない。自己成就的予言、イナクトメントそしてコミットされた解釈といった現象は、混乱した環境の中で非ルーティン的意思決定を下さねばならない、新しく、小規模でプロフェッショナルな組織で最も多く観察される。ルーティン的決定を下さなければならぬ安定した環境と向き合う、古く大規模なプロ的でない組織ではこの同じ3つの現象を目にすることは少ない。わずかな自由裁量しかない場合のセンスメイキングはいまや大きな関心を引きつけるトピックとなっている。

ますます重要になりつつある領域は、情報テクノロジーとセンスメイキングとの関係である。情報テクノロジーに関する研究は、テクノロジーの物的影響力のみならず、テクノロジーにともなう意味も大きな影響力を有していると見なしている。情報テクノロジーのスピードと複雑性ゆえ、情報技術のアウトプットを利用する人間の能力との不均衡が生じ、昂奮の増大をもたらす結果、センスメイキングが阻害される。Lanir (1989) は情報テクノロジー(C³I)と人間の判断との間の問題を明らかにした。その問題は、条件が独立な事象の同時発生確率を過小評価することで、“考えがたいことが” かなり起こりうるものであると気付いたとき、大惨事につながりかねないというものである。情報テクノロジーは、プログラムされていた区分が役に立たなくなったとき何が生じつつあるかを判断するのに、新しい区分を環境に押しつけるのを困難にしている。既存のプログラムは、ア・プリオリに“コントロール可能”だと判断されるものに焦点を置く傾向があるため、それは区切り直しをするのに必要な情報が手に入らないことを意味する。

Lanir (1989) は、人間は意思決定モデルの要件を完全に満たすことは出来ないのにその規範的モデルのルールに厳密に従う意思決定支援システムは設計できてしまうという点でパラドクスが存在し、その合理モデルは一度決定してしまうとそれにあらがうことが出来なくなり、人間の区切り直しという認知的特性を放棄させることがあるとした。上記の示唆から分かるとおり、情報テクノロジーは意思決定合理性に主導されており、行為合理性や物語合理性によってではない。そして、意思決定合理性は情報テクノロジーに組み込まれたとき、それを覆すのは容易でない。Gus Pagonis 将軍 (1992) は湾岸戦争時、ロジスティックスを統制するために意思決定合理性を組み込んだ情報テクノロジーを用いなかった。一方情報テクノロジーをフル活用した司令部からの作戦にはムラがあった(Atkinson, 1993)。情報テクノロジーが、人が自らの世界として扱う世界を事前に構造化してしまうとき、何が失われ、あるいはもたらされるか把握するには、比較作業がさらに体系的に行われる必要がある。情報テクノロジーは事象間の結びつきをタイトにし、“情報の遊び”を減じるが、それにより相互作用の複雑性とノーマル・アクシデントがさらに広がる可能性は高くなる。

これら諸問題について考える際、意思決定支援システムのみならずセンスメイキング支援システム (Weick & Meader, 1993) について、何が支援されているかについて理解する必要がある。センスメイキングの7つの特性に戻ってみると、各特性に関する問題はマイクロレベルの問題に思われる。たしかに、部分的にはその通りである。しかし、このようなアイデンティティや回顧や手掛かりの使用といった、問題はシステムや共同体というマクロレベルにも当てはまる。我々の知るべきものは、情報テクノロジーがもたらす影響についてである。なぜなら、情報技術への依存は組織化において急速に定着しているからである。

マクロ的色彩が強いと集的センスメイキングの問題となり、それは“共有された価値観”以上のものである。共有という言葉はあいまいである。共有された価値観は、強引な押しつけからも共同決定の経験からも生まれるので、やはりあいまいである。共有するとは、何も説明しないやっかいな動詞であり、淘汰と同様の問題を引き起こしてきた。よって、我々は何かを共有するとはどういう意味かについて理解を緻密にしていくことが必要であ

る。

そうした緻密化に向けた1つの動きとして、集合精神というやっかいな問題を再検討する最近の試みが挙げられる。組織とは解釈するための設計図 (March) であり、組織は自分たちの行為の理論が受動的か能動的か、また自分たちの環境を分析可能と見なすか不可能と見なすかで異なる構造を持ち、その構造に従ってスキャンし解釈し学習するシステムである (Daft & Weick, 1984)。受動的/能動的の次元は、イナクトメントや手掛かりの問題を明確に表し、分析可能/分析不可能の次元は回顧、進行中の事象、そしてもっともらしさのミックスを反映している。

集合精神についての最近の議論は、解釈システムのアイデアをいっそう前進させている。これら議論は、センスメイキング考察のための言語概念を提起すること、集合的センスメイキングによく似た実験室を作ること、さらにはコンピューターでシミュレートすることの3つどれかを試みている。集合的センスメイキングの研究をいっそう推し進めることが重要である。なぜなら、個人レベルの分析を用いて理解されるミクロな問題に組織のセンスメイキングを矮小化する傾向に歯止めがかけられるためである。そうした矮小化を正す方法は、マクロな組織心理学に関する議論の中ですでに示されている。