

第2章 センスメイキングの7つの特性⑥

6. 抽出された手がかりが焦点となるプロセス

人は何にでも意味づけを行い、センスメイキングを研究する者にとっては取り組むべき対象がどこにでもある。そのために、楽なセンスメイキングにおいては、産物(すでに作り上げられた意味)よりも、(実際に意味が作り上げられる)プロセスの方が重要であることが見落とされがちである。研究者は困難なセンスメイキングにおいて、人がいかに手掛りに気づき、抽出し、脚色するかに注意することによって、すべてのセンスメイキングにおいてプロセスが重要だと確認する必要がある。

James はセンスメイキングにおいて、抽出された手掛りが重要である理由を2つの要点にまとめている。一つは、抽出された性質〔手掛り〕は抽出母体と同等だとみなされること。もう一つは、抽出母体と同等だとみなされた手掛りは、ある帰結を母体そのものよりも明白に暗示すること。つまり、抽出された手掛りによってセンスメイキングは進んでいくのである。

また、手掛りは、組織分析においても重要である。Smircich and Morgan は、リーダーシップとは、どの手掛りを準拠点として機能させるかをコントロールし、その組織のまとまりや方向性を決める力である、と述べている。

センスメイキングは、種子の成長とよく似ている。Shotter は両者に共通して、①すでに規定された内容と、②自由度が残されたプロセス、という構造の二重性があることを指摘した。種子は、木の種類は決まっても、どのような木に成長するかについては自由度があり、環境と相互作用する中で、偶発的条件に敏感に反応しながら成長していく。このような漠然性、不確実性がセンスメイキングをよく捉えていると言える。また、例えば意図を表出させる時も、意図自体は、可能な表出の範囲を規定するが、範囲内での表出の仕方は自由であり、環境との相互作用のプロセスを経て、漸進的にある表出が現実化される。ここで、センスメイキングにおける種子は、手掛りである。つまり手掛りは、準拠点になるが、環境などとの相互作用のプロセスによって、様々なセンスメイキングを導き得るのだ。

次にその手掛りがどのように展開するかについてコンテキスト(その場の偶然的条件)に注目しながら見ていく。コンテキストは2段階の影響を手掛りに及ぼしている。まず、(1)何を手掛りとして抽出するか、次に、(2)その手掛りがどのように解釈されるかである。(1)については、探索、スキヤニングなどが組織研究について論じられてきたが、Starbuck and Milliken は気づき(noticing)という言葉にこだわっている。そもそも気づきとは、重大な事象や全体的傾向を捉えることであり、事象が気づかれることで初めて、人は環境事象への対応を考え始める。ここに無意識的な”開始”のニュアンスがあることがこの言葉が選ばれる理由である。センスメイキングは、微妙さや相互依存性がポイントであり、気づかれた手掛りが何を意味するかを確定する活動と関連している。ここで、気づかれ、コード化されるものは、突出した物的事象であり、その事象が突出するかどうかにはコンテキストが関わっていると言える。(2)については、Leiter が、事物や出来事の文脈性を指す、文脈状況表示性(indexicality)とともに説明している。文脈とは、話し手の経歴や、当面の目的や意図、発話のなされた場、話し手と聞き手の事実上または潜在的な関係などのこと、つまりコンテキストで、これがあることで、曖昧で多義的な意味が、何らかのはっきりとした意味として解釈される。

したがって、センスメイキング研究者は、社会的なるものに通じているとともに、コンテ

クストをも考慮に入れなければならない。これは、特に組織において言えることである。Salancik and Pfeffer は、社会的コンテクストは、後々正当化しなければならない行為に人々を縛りつけたり、情報の突出度に影響を及ぼしたり、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とって重要であると述べている。また、Mailloux によれば、コンテクストを考えるとすることは解釈の政治を考えることが含まれる。なぜなら、人々は組織の中で別々なところに位置し、別々な領域に通じるようになることで、共通した事柄に別々な解釈を下し、そのような解釈をめぐる対立が政治的闘争となるからである。

手掛りが確信され、それが準拠点として使用されることもセンスメイキングにとって重要だ。抽出された手掛りは、抽出された元の指示物の性質を予言し、認知的に諸要素を結びつけることで、人々に、その手掛りに確信を持って行為(イナクトメント)を引き起こさせる。すると、その結びつきは実質となり、指示物も予言そのものも相互に形成し合う。その結果、古い準拠点であっても、出発点として役立つことがわかる。これは、アルプス山脈で遭難したハンガリー軍の偵察隊が、ピレネー山脈の地図を頼って戻ってこられた、という例でも説明できる。全く違う地図であったにもかかわらず、その地図が、行為を導き、確信を持たせることで、兵士たちは自分たちの位置を推定したり、どう進んで行くか検討したりできたのだ。地図は戦略計画と似ている。地図(戦略計画)は、人々を動かし、その方向を示す。人は一旦行為し始める(イナクトメント)と、何らかのコンテクストの中(社会)で、目に見える結果(手掛り)を生み出し、そしてこの手掛りは、今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。管理者、リーダーは、部下に自信を植え付け、部下を動かし、彼らが自分たちのいた場所を推定し、現在地、進みたい方向がわかるように、その行為によって生み出された手掛りに部下達が気づくようにすることが重要なのである。

このように、センスメイキングには、一度動き始めると、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、確信を現実化する傾向がある。

【要約 by 伊藤梢】