

第3章 組織におけるセンスメーカー

ホーイックにおけるセンスメーカー

センスメーカーや組織に関するアイデアを種々紹介してきた。その全てを1つの研究で例証することは困難であるにせよ、それに近い成果を上げた研究はいくつかある。

Porac 等 (1989) の研究はそのうちの1つであり、その3人の研究者たちは、スコットランドの境界地域で高品質のカシミヤ・セーターを製造している17の企業の経営者35人をインタビューした。Porac らは、こうした戦略家が業界の構造に影響を及ぼすメンタル・モデル (世界がどのように作用するかを人間が試行する際のプロセスを表現したもの) をどのように形成し、またそれに基づいてどのように行動しているか、を知るため3つの問を設定した。

- ① 最高経営者が競争環境内での取引を意味づけるために構築する合意されたアイデンティティの確信と因果の確信とはどのようなものか？
- ② そうした確信は、セクター内の企業の戦略的活動とどのように関係しているか？
- ③ そうした確信は時間の経過とともに、どのように維持され修正されているか？

Porac は、こうした問いに答えるにあたり、先章で議論されてきたセンスメーカーの7つの特性全てに触れている。

1. ホーイック (地名) 精神の研究は、センスメーカーの要としてアイデンティティの示す事例である。「会社のアイデンティティについての確信は、メンタル・モデルの最も重要な部分である」。17の企業は、他地域の企業とは異なるもの存在として自らを集合的に特化させ、さらにその17企業の中で自らを差別化させねばならない。ホーイックのセンスメーカーの大部分は、競争空間に何らかの定義を付与することから成り立つ。流動的なアイデンティティを持つ他者との比較を通し、自分たちが何者であるか何者になりつつあるかを発見し、発明する。また一部として「無視しえないライバルの集合を定義し、その集合内での競争方法に関する戦略決定を導く社会的に共有された確信」を発現することにも向けられる。また Porac は、センスメーカーにおけるフレームワークというものは、企業のとるイナクトメントと選択的認知が結びついた“認知的寡占”により形成されると答えている。しかし、センスメーカーは反復され再構築されるという点において、実際には「私は何者なのか」という根源的問いを答えるところから開始されると筆者は指摘している。
2. センスメーカー・プロセスとしての回顧もまた見受けられる。戦略家のメンタル・モデルが物質世界についての「不完全で単純化された」説明であるということ。つまり複雑でねじれた因果連鎖を都合よく編集し、構築されているのがメンタル・モデルであり、結果は事後的に知ることしかできないので回顧的な性質を持っていると言える。(例：高品質戦略)
3. Porac はイナクトメントを認知と行動を統合させ、うまく捉えている。つまり外的に状況付けられた情報を主観的解釈し、それに基づいた行動が客体化されるようになる。この上記のサイクルを強調している。このようなサイクルを通して一貫性を外的世界が立ち現れる。

4. また社会的であることも認められる。各企業は基準というものを求め、競争者間からコミュニティが形成される。コミュニケーションの他にも、直接的な模倣としてのアイデア交換、間接的な模倣としての共通のイナクトされた環境の直面がある。つまり、メンタル・モデルもこのような社会的な相互作用を通し、競争者間で収斂され形成されていく一面がある。
5. また Porac は進行中のプロセスであり、人は物事の真っ只中に投げ込まれているので、中断はわかるが、始まりはわからないということを押さえている。Porac 等の論文で用いられている幾つかのフロー・チャートは、連続性・流れ・ダイナミックな変化という点でセンスメイキングのプロセス・モデルを連想させるものである。中断に関しての言及は少ないが、それはプロジェクトの代替的課題達成の策が豊富であったことが指摘されている。しかしそれと同時に中断の可能性を明確に意識していた。
6. 抽出された手がかりについても、センスメイキングと、メンタル・モデルにおいて重要性を持つと指摘している。市場変化の手がかりは4つの源泉があり、それは代理店・デザインコンサルタント・小売店と展示会・企業間との意思疎通と大別される。またこの“抽出された手がかり”とは、その手がかりを元に行動し、市場に変化をもたらし、それをまた手がかりとする点で“イナクトされた手がかり”とも言える。
7. もっともらしさに関しては、ホーイックが代理店を限り、客層からの正確性を持った情報を制約していたという点で、その果たしていた役割は微妙である。認知的寡占は、むしろ正確性というよりももっともらしさから形成されている。それがあからこそ、フレーム内での取引は、企業が共通の意味を生み出し、行為を調整する一群のイナクトされ抽出された手がかりへと収斂していき有意義なものとなる。

このように組織に関する記述は、センスメイキングに関する記述と関連性が存在している。組織化とは、秩序を押し付け、逸脱を減じ、単純化し、結び付けることであるが、人が秩序を生み出そうとするときもそれと同じことが行なわれている。このように数多の共通部分に関する指摘を行うことができるが、そればかりでは組織とセンスメイキングに関する深い考察や、その両者の一致に限界があることを教えてくれる考察を排除しかねないので、これにて共通性への言及は留める。

【要約 by 本間悠暉】