『センスメーキング イン オーガニゼーションズ』セッション１

第１章　センスメーキングとは何か ①

【要約】by 大谷駿明

センスメーキングとは、何であろうか。それは、人がとても信じがたい出来事に遭遇した時にとりわけ問題となる。そのような出来事に出くわした人は、しばしば「そんなことはありえない、故に存在しない」と考えてしまうことがある。

その例として、幼児虐待症候群 (BCS) が挙げられる。幼児虐待症候群は医学界に認知され、そして刑事罰の対象として規定されるまでに長い時間を要した。というのも、初めのうちは、小児科医が幼児虐待症候群と見られる事例を、受傷児の放置などの「不適切な手当て」が原因だと考えていたからである。そのような専門家の死角が原因で、幼児虐待症候群の発見・認識が遅れたと考えられる。

上記の例は、以下の点により、センスメーキングの事例であると考えられる。

① 進行中の事象の流れの中で、誰かが〈驚き・辻褄の合わない手がかりのような、シックリとこないもの〉に気付いている点。
② その〈シックリこないもの〉が、回顧的に見られている点。
③ 〈シックリこないもの〉を説明するために、もっともらしい推測が仕立てられる点。
④ その推測が公表され、今気付くべくそこに存在する対象を創造する点
⑤ その推測が、「社会的接触」の不足が原因で、広範囲な注目をすぐにひかない点。
⑥ アイデンティティと世間の受け止め方が色濃く出ている点。

また、隠れた事象に関する周縁的な社会的知識は広がるにしても極めて遅いという指摘について、その原因は「中心性の誤謬」と呼ばれるものである。「中心性の誤謬」とは、専門家ほど「自分の知らない事」を受け入れる事ができず、〈シックリこないもの〉を自分のフレームワークの中で置く事のできる形にしてしまう、という現象である。以上をまとめると、幼児虐待症候群の事例は、「アイデンティティ」・「回顧」・「イナクトメント」・「社会的接触」・「進行中の事象」・「手掛かり」・「そしてもっともらしさ」という 7 つの特性を含んでいるという点で、確かにセンスメーキングの事例である。（これら 7 つの特性については第 2 章でふれる）

BCS は「組織の」センスメーキングの事例でもある。本書では、組織とは「“集合行為のネット” で共に結びつけられている相互連結ルーティンを通して働く」人々の集合であり、彼らは互いの役割、専門的知識とそれについての能力を共有しているために、人々の互換が可能な場でもある。組織がセンスメーキングにもたらす影響として、３点考えられる。１つ目が、緊密なネットワークが達成されている組織において、情報シス

テムが発展しているがために、逆にそのシステムを通さない情報の価値が割り引かれるようになり、「中心性の誤謬」が助長されることになり、センスメーキングに影響を与えること。２つ目が、組織の持つインセンティブや測定という統制手段によるセンスメーキングへの影響。３つ目が、組織の持つ独自の言語やシンボルによる影響。

センスメーキングの概念

センスメーキングは、「能動的な主体が、有意味で、知覚可能な事象を構築する」ことであると表現することができる。では、それは「どのように」、また「なぜ」構築され、そしてその構築物はどのような作用を持つようになるのであろうか。これについては、様々な学者によって定義がなされている。

Starbuck and Milliken (1988) による、「センスメーキングとは、ある種のフレームワークの中に刺激を置くこと」と定義は多くの研究者に受け入れられている。フレームワークとは、人が「把握、理解、説明、帰属、類推」といった行動をする際に使用するものである。また、Meryl Louis はセンスメーキングを「経時的な一連の営みから構成される１つの循環サイクル」と表現しているが、どちらも共通して「異なるものをフレームワークの中に置く」という活動にフォーカスしてセンスメーキングを説明している。

一方で、「置く」という活動以外にも目を向けた研究者もいた。例えば、Thomas, Clark, Gioia (1993) は、「情報探索と意味帰属と行為の相互作用」とし、それは環境スキャニングと解釈、そして「それの伴う反応」のすべてを含んだものとしてセンスメーキングを捉えている。このように、センスメーキングにともなうものとして「行為」を強調する立場に対して、Feldman (1989) は、「センスメーキングはしばしば行為に結びつかない」とし、センスメーキングは「洞察で終わることもある」としている。また、センスメーキングを指摘で個人的な活動に限定している研究者もいる。

センスメーキングは、個人的活動と社会的活動の両方に基づいており、それらを峻別できるかどうかが、今後本書の中でたびたび問題になる。個人のセンスメーキングは社会の影響を受ける物なのか否かということが重要になる。

例えば、ある事象に対し人々はそれぞれ異なる理解を行うが、組織の中では多数派の理解が支配的となり、それとは異なる理解が排除される。