

## 第2章 センスメイキングの7つの特性 ⑦

【要約】 by 菊地宏樹

### 7. 正確性よりもっともらしさ主導のプロセス

センスメイキングの接頭辞、センスはあまりよい言葉ではない。というのも、実在論者の存在論と観念論者の存在論が同時に含まれているからだ。意味あるものは必ずしも知覚しうるとは限らず、そこに問題が生じる。

センスメイキングの研究を始めるのにふさわしい姿勢とは正確性があればそれに越したことはないが、必ずしも必要ではないというものである。管理者の思考に関する Isenberg (1986)の研究はもっともらしい推論が重要であることを明らかにしている。もっともらしい推論とは直接観察可能な情報や少なくとも同意した情報がわずかにもかかわらず、現実性を十分に備えたアイデアや理解を生み出す営みとされている。

Starbuck and Milliken (1988)は「もののわかった経営者は、完全に正確な認知など必要としていない」とのべている。実際、経営者が自らの組織や環境を認知する際に、必ずしも常に正確ではないことを示す証拠が徐々に報告されている。Sutcliffe (1994)によると、環境の多様性の正確な認知と寛容性の正確な認知はトレードオフの関係にあり、一方を正しく認知しようとするともう一方の認知が鈍くなってしまうと述べており、また、一定の条件下では不正確な認知がよい結果をうみだすこともあるとも述べている。

正確性は重要であっても、**must** ではない。センスメイキングにとって大切なのはもっともらしさ、実用性、一貫性、道理性、創造、発明、道具性である。

センスメイキングの数々の分析に置いて、正確性は二次的な基準でしかない。以下、8つの理由が挙げられていく。

**【第1の理由】** データに圧倒されないために、現在のプロジェクトに照らし合わせ、ノイズからシグナルを見分けるためにバイアスやフィルターが必要である。

人間の誤った認知や非合理性を糾弾するよりも、人はなぜあるフィルターに頼るのか、そのフィルターは何を残し、何をふるい落とすのかを考察する方がより生産的である。

**【第2の理由】** センスメイキングは1つの準拠点・抽出された手がかりの脚色・精緻化とかわかるもので、正確性は二次的なもの。

“対象”は多義性を持つ。多様な手がかりが多様なオーディエンスに多様な意味をもたらすため、それに正確性を求めるのはナンセンスである。また、よく行われるのは、現在の手掛かりを過去によく似た解釈が施された手がかりと結びつけることだが、現在の手掛かりはフィルタリングされたもので、過去のものも再構築されたものなので、正確性は無意味である。とにかく何らかの解釈を下す方が、ただ一つの正しい解釈が判明するまで行為を先延ばしにするよりもよほど大事である。

**【第3の理由】** スピードが正確性の要請を圧倒してしまう。

ほとんどの組織行為にとって時間が命である。管理者はスピードと正確性のトレードオフでスピードの方を重視する。迅速な反応は環境をイナクトする力を持つ。複雑な手がかりのパターンに適応しなければならないときは不断の詳細な観察よりもスピードの方が大

事。以下の Bruner (1973)でもそのような趣旨のことが述べられている。

**【第4の理由】 正確性が問題になったとしても、それはせいぜい短期でかつ特定の問題に限られる。**

Swann (1984)の包括的正確性と制約された正確性の区別はこの点を抑えている。包括的正確性は、認知者が広範に一般化する確信を生み出そうとするときに問題とされる。研究者が経営者の認知の正確性を調べるときにはこちらを引き合いに出しがちである。しかし、急速に移りゆく進行中の活動の中で必要とされるのが制約された正確性である。この制約された正確性はそれほど網羅的ではなく、ある短期間、限られたコンテキストのなかで特定の出来事の予測に焦点を置いている。

**【第5の理由】 組織の生が対人的・相互作用的・相互依存的である。**

対物認知と対人認知の対比による説明がなされる。刺激の恒常性の仮定があつて初めて保証される対物認知は、組織の生の中で成立することはほとんどなく、どちらかという対人認知につきものの多義性に取り囲まれている。以下の最高経営メンバーのアイデンティティの例は、業界トレンドを物よりも人として認知しているので、対人認知モデルを用いる方が適切だということを述べている。

**【第6の理由】 正確性とは優れてプロジェクト依存的でプラグマティックなものである。**

G. Stanley Hall があらゆる真実はプラグマティックなものであり、使用と独立に概念と現実に存在するものが一致するかを問うことは無益なことだという旨を述べているように、正確性は道具性によって決まり、正確性の判断は行為の軌跡の内にある。プロジェクト進行でのイナクトメントにより手がかりが抽出され解釈されるフレームがもたらされる。このフレームによって正確性が問題とされる範囲が限定され、その背後にあるアクション・レパトリーが何を知り得、何を知りえないかを規定する。そして、自分の行為の結果として確信されたものが有意味になるのである。

**【第7の理由】 エネルギーにあふれ、自信に満ち、動機づけられた反応を促してくれるような刺激が、フィルタリングの結果残されることが多く、一方、正確な認知はそうした反応を封じ込める働きをする。**

移ろいゆく世界では定義上正確な認知が不可能であり、思索は無益なものである。大胆な行為は、適応的であるため、たとえ楽天的な幻想に基づいていたとしてもこの世界にはふさわしいものである。行為をしようと思つているひとは精緻化よりも単純化を行う傾向があり、偏った気づきは行為には有益に働く。また、大胆な行為は生まれつつあるものに形を与えるので適応的なのである。事象は行為者の能力に引きずられて形作られるため、正確性は再帰的なものとなる。

**【第8の理由】 認知の最中に、その認知が正確であるか否かを言うのが不可能。**

認知はリアリティーを変える予言という側面があり、異なる予言が同じ行為をもたらしたり、同じ予言が異なる行為をもたらしたりする。認知上の誤りは大部分、回顧において

のみ誤りとされる。

では、センスメイキングに必要なものとは何か？簡潔に答えるとすぐれた物語であり、具体的には、もっともらしさや一貫性を有するものであり、理にかなない記憶しやすいもの、過去の経験や予期を具体化するもの、他者と共鳴するもの、回顧的に構築できるものでなおかつ予測にも使えるもの、感情と思考のどちらをもとらえるもの、現在の異常事態にふさわしい脚色を可能にしてくれるもの構築して面白く面白いものといったものである。優れた物語の要素とは、行為を起こして導くのに十分な読みごたえのあるもの、何が生じているのかについて人が回顧的な意味を付与するのに十分なもっともらしさを持つもの、センスメイキングのために他者が自らインプットを提供してくれるのに十分な魅力を持つもの、といったものである。ここで押さえておきたいのは、センスメイキングがもっともらしさ、一貫性、道理性にかかわりをもつという点である。センスメイキングは社会的に受容され信用されるような説明とかかわりがある。このような受容可能な説明が正確性をも備えていけばベターに違いない。しかし、人々のアイデンティティが多様に移ろい、解釈や利害が対立するこの多義的ポストモダンの世界で正確性を追求するのはナンセンスである。そして、優れた物語は有効な因果マップのように行為者の直面しているパズルの中に存在しているパターンを示してくれたり、将来のより正確な秩序や意味のために新しく作り出されるパターンを示してくれる。物語とはテンプレートであり、これまでのセンスメイキングに払った努力の産物である。それは説明し、人を動かす。この特性が正確性ではなく、もっともらしさを求めるときに見据えていたものである。

## 《第2章のまとめ》

「私が言うことを私が知らずして、私が考えていることをどうして私が知りえようか？」というレシピはセンスメイキングの7つの特性に対応して分解できる。

- ① アイデンティティ：このレシピは、私は誰なのかという問いであり、それは私がどのように、そして何を考えるかを見いだすことで明らかにされる。
- ② 回顧：私が考えていることを知るために、私は自分が以前言ったことを振り返ってみる。
- ③ イナクトメント：観察され知られる対象を作るのは私で、それは私が何かを語り、何かを行うときである。
- ④ 社会的：私が言い、選び出し、結論づけることは、私の結論を聞かざらうと私が想像するオーディエンスによって決定されるだけでなく、私を社会化した人や、私がどのように社会化されたかによっても決定される。
- ⑤ 進行中：私の話は、徐々に進んでいき、他の進行中のプロジェクトと注意を奪い合い、話し終わった後で反省されるが、私の関心は既に変わっているかもしれないのである。
- ⑥ 抽出された手がかり：思考の内容として私が選び出し脚色する“もの”は、発話のほんの一部にすぎず、それはコンテキストや個人的気質によって違って来る。
- ⑦ もっともらしさ：私はプロジェクトを続行するために自分の考えていることを知ればよいのであって、それ以上のことを知る必要はない。従って、十分性やもっともらしさの方が正確性に優先する。

このレシピの代名詞が集団行為者、たとえば、私たちに置きかえられても、レシピと7つの特性との密接な関係は変わらない。