

## 第4章 センスメイキングのきっかけ①

【要約】 by 天野康

《Bavelas の実験》 筆者はセンスメイキングのきっかけを説明する上で Alex Bavelas の研究を例に出している。その実験において示唆されることは次のことである。「ひとたび仮の説明がわれわれの心を奪うと、それと矛盾する情報はその説明を修正するのではなく、逆に精緻にしてゆく」(Watzlawick, 1976, p50)。われわれは誤謬に容易に心を奪われ、しかも簡単にそれを捨てきれない。だからセンスメイキングが開始される条件や、精緻化をもたらす源について知っておく必要がある。本章ではこの種の問題が扱われている。人は理由もなく強化されてゆく反応に直面するとき、ありもしない構造を発見しようと努める。人は正確な意味を求めて行為をしていると考えているときでも、事象に対しての理解とはあくまでも発明であり、“正確性”より“もっともらしさ”の方が重視される傾向がある。そういう意味で“正確性”と“もっともらしさ”はトレード・オフの関係になることがある。

《組織における考察》 組織の中にいる人びとは、Bavelas の被験者とよく似た行為をする。Schroeder, Van de Ven, Scudder, and Polley (1989, pp.123-126) によれば、人が自らの現状に不満足を感じる閾に達すると、その人は、“ショック”を受け、その不満足を解消するために行為し始める。ここで Schroeder 等 (pp.124-125) はいくつかの事例を挙げている。それぞれのケースにおいて「注意を払うよう促し、新奇な行為を開始させる行為閾の刺激となった何らかのショック」(Schroeder 等, 1989, p.123, ゴシックは引用) が存在した。人は、注意を喚起させるようなショックを受けるとき、それが欠乏、好機ないしは脅威であれ、物事を違った風に見るようになる。「イノベーションはショック(それが組織にとって内的か外的かは関係なく)に刺激される」(p.123) という結論にまとめられているように、Schroeder 等はイノベティヴなアイデアのきっかけとしてのショックに特別の関心を払っている。彼らはまた、イノベーションを引き起こすためにはショックが強烈であったり、突発的であったりする必要がないことを観察している。「・・・イノベーションは、突然生じるようなものではなく、むしろ長期にわたる活動の所産なのである」(p.126)。これらのどのケースにおいても、ショックは進行中の流れを中断し徐々にしかしもっともらしく修復されたと言える。

《ショックに関する考察》 センスメイキングのきっかけはそれ自体構築されるものであり、後の構築の基盤になっていく。突出し、新奇で、非日常的な予期せざる手掛りに人が気づくとき、事象と説明の食い違いに困惑するような不確実性に直面する。組織における新奇な契機が、持続的な注意を呼び起こし、自分たちの気づいていたものを意味付けるよう人びとを促すとき、いったい何が生じているのか? この疑問に対して、3つのアプローチを取る。第一に、問題の構造化や意識的認知処理に関するいくつかの文献(これらはセンスメイキング・プロセスとよく似たプロセスの初期条件を論じている) から得られる知見について論じる。第二に、持続的な注意を引きつける新奇性の源となる組織における二種類のきっかけ、すなわちあいまい性と不確実性について。第三に、センスメイキングの一般的なきっかけである中断と昂奮について論じる。この要約では第一のアプローチについて論じられている。

### センスメイキングのさまざまなきっかけ

《認知の重要性》 認知された環境の不確実性 (Duncan, 1972) というフレーズは、認知

が環境やプロセス、組織構造、個人的性向といった諸々の特性からなる複合物であることを示唆する。中でも本章の疑問に対して重要なのは環境要因である。そこで Huber and Daft (1987) が重要と考えた3つの特性：情報負荷、複雑性、そして攪乱性を取り上げる。

- ① 情報負荷……情報負荷とは、人が処理しなければならない情報の量、あいまい性および多様性から合成された概念である。情報負荷が高まると人は事象の流れを予測可能なように象る。それにより象られた部分が際立たされ、後のセンスメイキングに対して影響を及ぼす。情報負荷のため進行中の流れから手掛りが引き出されるという点で、情報負荷はセンスメイキングのきっかけである。
- ② 複雑性……複雑性の増大 (Huber & Daft, 1987, p.134) は、認知される不確実性を高める。なぜならさまざまな要素 (多様性) の数 (多様性) が増せば、さまざまな相互作用 (相互依存性) が生じるからである。ここでも複雑性は人が気づいたり無視したりするものに影響を及ぼす。原子力発電所の例から見られるように、Perrow (1984) によると「理解不能で想像すら出来ない事象の前兆を読み取ることなどできない。なぜならその前兆を信じていくことができないからだ」(p.23)。人は自ら信じていくことを見、信じないことは見ないという点こそ、センスメイキングの核心をなしている。それは企業のような組織においても同じことが言える。
- ③ 攪乱性……攪乱性とは、不安定性 (変化の頻度) とランダム性 (変化の頻度と方向) が結合したものと定義されている。攪乱性の高い環境の中で行動するとき、包括的だが時間のかかる情報処理に頼るのか、それとも直観、ヒューリスティクス、模倣といった包括的でないプロセスに頼るのかという議論があるが、絶対的な結論は存在しない。しかし、攪乱が高まれば直観とヒューリスティクスの使用が高まるという観察は有力であり、会社組織の中での人の行動にも当てはまる。

《問題の構造化》 Smith (1988) は、問題という言葉は通常、物事の実際の有り様とそうあって欲しいと人が望む有り様との間に存在するある種のギャップ、差異あるいは食い違いを示すものと論じることから出発する (p.1491)。しかし、ギャップそれ自体は気づきの十分条件ではなく、ギャップがセンスメイキングの手掛りとなるためには、少なくとも2つの条件が必要だと述べている。第一に、ギャップは埋め難いものでなければならない (p.1491)。第二に、ギャップは重要なものでなければならない。以上の点を踏まえ、Smith は問題を次のように定義する。問題とは「おそらく何らかの困難を帯びているものの、行為主体にとって重要で、かつ行為主体によって解決可能であろうような望ましくない状況」(p.1491) のことである。彼によると問題とは概念的な構築物であり、状況を問題としてラベリングする際には恣意性が介在する。また Smith は、問題解決プロセスは多様性を管理することとして、重要な指針として Ashby の必要多様性の法則 (たとえば、Conant & Ashby, 1970) を引用している。その点で筆者は言語のリッチ度をセンスメイキングにおける重要な資源として主張している。言語がリッチなら内省的思考もリッチになるという。嗜好との関連で感知される望ましくない状況が問題解決のきっかけとなり、それがセンスメイキングときわめて良く似ているという点こそ、Smith が明らかにしたことである。この類似性は、問題解決が本質的に行為志向的な思考で、センスメイキングもまたすぐれて行為志向的かつ認知的であることに由来する。しかし、Smith の言う問題解決は本書のセンスメイキングを論じるには少し狭すぎる点にも注意が必要である。

《意識的情報処理と自動的情報処理》 Louis and Sutton はまず、いつ人が自動的思考から積極的思考に移行するかについて論じた人びと (例えば、Heidegger や C. Wright Mill、そして March and Smith) をかなり広範にとりあげ整理している。第一に、人が状況を非日常

ないしは新奇なものとして経験するとき。第二に、食い違い。第三に、意識的注意のレベルを高めよという内的ないし外的要請に応じた人為の主導である。これらの記述には重要な点がある。一つは、物事は望ましくないときにだけ気づかれるのではない。第二に、“食い違い”に触れている点。中断はセンスメイキングのきっかけに共通する先行条件だということを示している。第三に、他者からの刺激だけでも、センスメイキングの立派な引き金になる。第四に、センスメイキングが開始されて初めて、食い違いを食い違いとして真に認識することが挙げられる。