

第5章 センスメーカーの実質②

【要約】 by 高屋菜帆

イデオロギー：社会のボキャブラリー

センスメーカーの実質については Beyer (1981) が包括的に記述しており、さらに Trice and Beyer (1993)ではイデオロギーを「ある人たちをまとめ上げ、彼らが自分たちの世界を意味づけする上で助けとなるような、共有され、比較的一貫して関連し合う、情動に満ちた確信や価値観、規範の集合」と拡張して定義している。つまり、イデオロギーは因果関係に関する確信、特定の結果に対する選好、そして適切な行動についての予期を結び付け、それにより多くの場合、社会的状況が理解可能で有意義なものになる。なぜなら、イデオロギーは人間の生来の傾向と同じように、複雑な環境に構造を与えて単純化するからである。

組織理論では、Thompson and Tuden (1959) の意思決定戦略の分類法で同様のことが述べられており、それを Weick and McDaniel (1989) はセンスメーカーの初期段階において人々が因果関係と結果の選好に関して互いにどれくらい合意しているかを探っており、その答えが明確になるほど多義性は削がれ、計算、判断、妥協、着想を用いて処理する不確実性のみが問題となっていく、とセンスメーカーの問題に適用している。この探り合いが行われることは、意思決定戦略の前提条件である。イデオロギーに関する Trice and Beyer の記述をセンスメーカーに適用すればセンスメーカーはフィルタリング行為として理解でき、確信と価値観がその重要なフィルターとなるというアイデア (Starbuck & Milliken, 1988) とも共通している。さらに Trice and Beyer はイデオロギーの内容が国家を超える文化、国の文化、地域やコミュニティーの文化、産業イデオロギー、組織集団、職業イデオロギーなどの超組織的源泉に由来することを明らかにした。このようにイデオロギーの源泉がいたるところにあるということ、また人がこうした莫大なイデオロギーの実質からわずかな部分だけを選ぶ仕方に、調査者は注意を払わなければならない。

調査者は、人は手に入れたものなら何でも内面化し身につけてしまうと単純に仮定するが、他方制度理論家は、多くの人にとってイデオロギー (“制度システム”)は詳細な研究によって明らかにされた姿 (Zucker, 1991) よりも単一的で均質的、強制的なものだと仮定している。しかしセンスメーカーを研究する者はこれらの見方に疑問を持つ。そもそも社会化や進行中の再社会化の間にも、不完全にしか伝えられないその社会特有のイデオロギー内容から個人がそれぞれ異なる意味を受け取る。したがってイデオロギーはマクロ理論の研究者が主張しそして望むほど一枚岩ではないが、センスメーカーにとってはやはり重要な源泉である。Meyer (1982b) は「うまく調和し合う価値観を包含している強靱なイデオロギーは、自己統制的かつ自発的な協働を引き出すので、同じ目標を達成するよう設計された公式的構造の代わりになる」と、イデオロギーを組織構造の代替となるセンスメーカーの源泉として捉えており、これは前提コントロールなど様々な考え方の根底を成している。

第三次コントロール：組織のボキャブラリー

Perrow (1986) によれば、組織は直接的な監督による第一次コントロール、次にプログラムやルーティンによる間接的な第二次コントロール、そして自明視されている仮定や定義からなる第三次コントロールという三種類のコントロール形態で管理を行う。このうち第三次コントロールは人々が状況を診断し、意思決定を下す時に用いる諸前提に影響を及ぼ

すため、“前提コントロール”とも呼ばれる。Perrow は前提コントロールを“目立たないコントロール”と呼ぶことでセンスメイキングに影響するものはしばしば暗示的であると示し、また March and Simon (1958) で論じられているようにセンスメイキングを意思決定と結び付け、意思決定モデルにおける諸々の制約のうちの予期せぬ制約に光を当て、さらに組織の中核的部分であるテクノロジーをセンスメイキングと関連付けたという点で、第三次コントロールが意味のいまひとつの源泉として見直されるきっかけを作った。

では前提コントロールはどこにあり、どのように作用するのか、なぜイデオロギーの内容にかかわる問題になるのか。まず、決定前提とは、主張や結論が依拠している仮説や命題のことであり、それには事実的内容と価値的内容がある。管理的意思決定を行う場合、真偽のはっきりしない事実的前提を選択する必要があるが、その前提の真偽がわからないからこそ、イデオロギーのような他の判断基準を選択に用いるのである。Simon (1957) は軍隊における歩兵隊の例で、ある歩兵隊の攻撃が成功するか否かは様々な環境要因に左右されるが、指揮官はそれらの要因を完全に知って評価することができないため、意思決定の際に判断の要素と倫理的な要素を混同してしまう、と述べている。この決定前提というアイデアが面白いのは、センスメイキング・プロセスの初期段階で作用する、人々が意思決定プロセスを継続して行えるように作り出された一つの仮説である前提に焦点を当てたからである。Simon によれば、判断が組織に影響を及ぼすのは意思決定のずっと後、手段と目的の連鎖をたどったところであり、そこでは事実が価値観に、計算が判断に、実感はイデオロギーに、組織のメンバーが気づかないうちに取って代わられる。これこそ Perrow が論じた、前提コントロールが目立たないのはその組織特有の文化に“間接的に”影響されているからだということである。両者の述べていることをセンスメイキングに当てはめると、前提コントロールが働いていれば、人々が組織のパズルを意味づけるために用いる内容には、組織の内部で共有された暗黙的な意味があるということである。

この第三次コントロールは、仕事が非ルーティン的であるほどいっそう強く働く。これに対し第一次・第二次コントロールを利用するためには、仕事がよく理解され細分化されなければならない。それができない場合に、第三次コントロールが必要となる。組織設計者になるべく第一次・第二次コントロールにより管理をしたい場合にも、ボトムから第三次コントロールにより意味づけされるような構造を作ったとしても、命令になじまない、理解不可能でセンスメイキングを要する問題や判断は、やはりトップに上ってくる。したがってトップはそうした仕事に、前提コントロールやイデオロギーによるコントロールを行う。

組織内のどこかで必ず、イデオロギー内容が非ルーティン的な意思決定に影響を及ぼす。そのようなイデオロギーを行為に変換する一つの手段が前提コントロールである。このように、イデオロギーや前提の内容がもっとも決定的な影響を及ぼすのは、このように複雑に構造化された組織においてである。組織はボトムにおいて意味を形成し、そこにこそ設計を要する。トップが理解不可能性を作り出すとき、それによりもたらされる混乱を收拾するのに彼らに残されているセンスメイキングの主な源泉は第三次の前提であり、その前提の内容によっては、組織化された活動にもその前提が影響する。このように非ルーティン的事象に直面した人は前提コントロールの影響を受けるということは、自己正当化に関する Staw (1980) や集団思考に関する Janis (1982)、そしてイカロスのパラドックスに関する Miller (1990)でも述べられている。