

第7章 行為主導のセンスメーカー・プロセス①

【要約】 by 天野康

センスメーカーのための潜在的準拠点はたくさんあり、行為もその一つである。本章ではいかにして行為が行為自体を継続させるような認識を抱かせるかを検討する。

ここでは行為主導のセンスメーカー・プロセスを2種類取り上げる。つまり、行動によるコミットメントと操作である。いずれのケースにおいても、責任を負う行為(コミットメント)であれ、説明が必要とされる世界で目に見える変化を生み出した行為(操作)であれ、センスメーカーは行為から開始される。両者間の最大の違いは、コミットメント・プロセスではある一つの行為が焦点となるのに対し、操作プロセスでは多方面からの一連の行為が焦点となることである。さらにコミットメント・プロセスでは意味が創造される手段として説明と認知に重点がおかれる一方、操作プロセスでは環境における現実の変化が強調される。

コミットメントとしてのセンスメーカー

コミットメントを考察する出発点は Kiesler の「後戻りできない意思決定のように、明示的行動は、認知的に脚色される軸のようなものを生み出す」という記述に求められる。確信は、行為自体が取り返しのつかないものになったとき、そうした行為やそれが生み出された環境が訳のわからないものであっても、それらを意味あるものにする。その考えは、人間は、コミット性がもっとも強い行為を軸に意味を構築しようとするという考察に基づく。

公式的には、行動によるコミットメントとは「人が自らの行為によって、またそうした行為を通して、その活動や自身の関与を支える確信に拘束されるようになった状態」として定義される。ここで Kiesler は人を行為に拘束する要因を4つ挙げている。行動が、①明示的か(行為が生じた明白な証拠が存在するか)、②公的か(重要な人たちが行為の発生を見ていたか)、③取り合えしがないか(行為をなかつたことにできないか)。そしてこの3つの要因が結合して行為が生じたリアリティを構築する。そこで問題になるのが行為に対する責任だが、外部要因が全くない場合は、その行為は行為主体の選択により発生したものであり、行為主体に責任が生じる。

Staw はコミットメントにおける結果の役割を強調している。その先行条件として①行為に対する責任、②行為の顕著さ、③行為の結果、④その結果への責任を挙げている。彼の主張として「コミットメントは、大きな結果に対する責任をとる行為によって生ずる」

コミットメントの強固な源泉は、目につく行為と結びついたものである。ここで重要になる3つの変数を挙げる。すなわち、(i) 公的性 (publicity)、(ii) 不可逆性 (irrevocability)、そして (iii) 意思性 (volition) がそれである(明示性は公的性に含まれる)。この意思性が上述の④に相当する。

以上の3要素を土台にすると、ミクロ、マクロの両レベルでコミットメントの条件を理念的に描写することが可能となる。ミクロレベルでは雇用主の新入社員に対するコミットメントの要請の例、マクロレベルでは従業員の仕事が例として挙げられているが、ともに公的性、不可逆性、意思性を含んでいる。

正当化は自己防衛のためになされるからといった理由のみでそれを不正確と断じることができない。コミットしている人とそうでない人は物事の見方が違って扱う。その扱い方の違いが見方の違いにつながる。

コミットメントは注意を絞り込むこと、気づかれなかった特徴を浮き彫りにすること、価値観を押し付けることによってセンスメイキングに影響を及ぼす。コミットメントは行為の解釈に何らかの論理形式を押し付けるのである。

組織の創造するコンテキストが行為をどれほど可視的、意思的、不可逆的にできるかで、組織を特徴づけることができる。この3つの次元が高いコンテキストを創り出せる組織はメンバーに多くの意味を与えられるが、逆も然りである。ではこの違いはどこに求められるのか。その答えは“組織化された無秩序”によって説明できる。

組織化された無秩序とは「問題を探し求めている選択；(そこで採り上げられそうな)進行中の決定機会を探し求めている問題や感情；そして問題を探し求めている解といったものの集合である。組織とは単なる道具、つまり手段的でタスク志向的活動と関連した意思決定プロセスのみならず、参加者たちが自分たち(または他者)は何をやっているのか、自分たちは何者なのか、に関して一つの解釈に導く手続きの集合でもある。」

伝統的官僚制のように説明を継承するだけの組織と違い、組織化された無秩序は絶え間なくセンスメイキングが行われる。そして非常に多くのコミットメントと正当化を生み出すので、無秩序は、観察者はともかくそのメンバーに多くの意味を与えている。

しばしばコミットメントはエスカレーションに関する議論の中で採り上げられ、コミットメントが柔軟性や学習の適応の妨げとなるので、一種の足枷になると見なされることがある。しかし、この議論では、コミットメントが物事を達成するための手段でもあるという点を見落としている。コミットされた行為の記述と行為合理性の記述は酷似しており、共に要求に適応するよりも、要求を変えてしまうような強力で持続的な行為を促す。これはいわゆる操作と呼ばれるセンスメイキング・プロセスである。弱いコミットメントは組織が環境に適応するのを容易にし、強いコミットメントは環境が組織に適応するのを容易にする。

環境が従順でない(=変化しにくい)ときのみコミットメントは足枷となるが、環境が従順でないということも自己成就予言であり、コミットメントが足枷になるかならないかは、環境決定論の仮定を認めるか否かに依存する。

コミットメントについて特筆すべきは、意味を形成し持続する際に、行為、可視性、意思性、不可逆性が重要だと強調している点である。コミットメントはモチベーションに影響を及ぼす組織活動だと考えられているが、筆者は認識への影響を強調する。選択性、可視性、不可逆性を通した絞り込みを経て、行為は正当化され、その正当化が行為を意味付ける。その意味付けが妥当とされ説得力を増すと、強制力のあるイデオロギーとして、より多くの人を組織化する。そして、彼らの連結活動が意味を生み出すのだ。