

第4章 センスメイキングのきっかけ

Weick は、はじめに Alex Bavelas 実験をセンスメイキングのきっかけを示す例として紹介している。「細胞のスライドを提示された2人の被験者が、その細胞が健康か否かを判断する。その解答の正誤が即座にフィードバックされ、この行為を繰り返すことで、健康な細胞と病気の細胞を識別するルールを互いに打ち立てる。またAさんにはAさんの解答に基づいたフィードバック。BさんにはAさんの解答に基づいたフィードバックが与えられる。」これが、実験内容の概要である。この実験から示されたのは、Aさんの推論よりBさんの推論の方が、誤謬を抱えているのにも関わらず洗練されているということだ。ここで「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」とWatzlawick は示唆する。われわれは誤謬に容易に心を奪われ、しかも簡単にはそれを捨てきれない。また、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のである。

組織の中にも上記の被験者とよく似た行為をする。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。この閾という考えは、Starbuck and Milliken のセンスメイキングの先行条件に関する分析にも当てはまることだが、Helson の考えに基づいてモデル化されたものである。

Schroeder は、人がいかに意味づけするかについての例を通し、「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」が存在していると主張している。また、「そのショックとは、いくつかの小さなショックや変化から成り立っていて、その一つ一つはかろうじて認知しうるようなものである。……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」

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。こうしたエピソードの初期段階とは一体どのようなものであるのか。本章ではセンスメイキングのきっかけとなるショックについて論じる。センスメイキングのきっかけとはそれ自体構築されるものであり、後の構築の基盤となっていく。

きっかけ自体の構築は John Caffey の児童虐待のX線検査からも見て取れる。人は突出し、新奇で、非日常的な予期せざる手がかりに気づくとき、これと同種の不確定性に直面する。そうして手がかりが追求の対象となるのは稀であるが、どうしてそのような行為が起こるのであろうか。また組織における新奇な契機(=センスメイキングのきっかけ)が、持続的な注意を呼び起こし、自分たちの気づいたものを意味づけるよう人々を促すときいったい何が生じているのであろう。こうしたセンスメイキングの初期段階の理解を深めるために、この章では3つの側面から捉える。1つ目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から得られる知見。2つ目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あいまい性・不確実性というきっかけ。最後にセンスメイキングの一般的なきっかけである中断と興奮について論じる。

センスメイキングのさまざまなきっかけ

注意を引きつけるものが何たるかについては、センスメイキングがいつ開始されるかについての議論には事欠かない。認知された環境の不確実性についての議論や、問題定義や意識的認知処理の条件に関する今日までの議論は、何が注意されるのか、何がセンスメイ

キングの種子となるのかについて典型的な説明を与えてくれる。

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が、今回は認知における環境要因に焦点を当てる。それは人びとが、いま何が生じつつあるかに気づき、その追求に携わる確率を高めるような進行中の流れの特性である。そこで Huber and Daft が重要と考えた3つの特性、情報負荷・複雑性・攪乱性を取りあげる。

1. 情報負荷とは、人が処理しなければならない情報の量、あいまい性及び多様性から合成された概念である。人々は負荷への対応として事象の流れの全般的特性、つまり圧倒的な量に対応しようとして流れを予測可能なようにかたどる。このかたどられた部分が際立ち、のちのセンスメイキングのきっかけとなる。
2. 複雑性の増大とは、要素の増加に伴う相互作用の増大を意味する。複雑性は、習慣的ルーティーンな手がかりを探索し、固執するように人を仕向けるので、先述の誤謬によるセンスメイキングをもたらすこともある。このような複雑性はセンスメイキングのきっかけとなるが、誤謬を防止するためには確信のレパトリーの多様性をもたらす必要がある。
3. 攪乱性は、不安定性 (変化の頻度)・ランダム性 (変化の頻度と方向) が結合されたものであり、直感やヒューリスティクスが用いられセンスメイキングが起こることが多い。

これまでの議論とは別に問題の定義に関する Smith の研究を紹介する。問題という言葉は、物事の実際のありさまとそうあって欲しいと望むありさまとの間に存在するある種のギャップや食い違いのことを指す。またこのギャップ (=問題) がセンスメイキングの手がかりとなるためには、ギャップが埋め難く(1)、重要なもの(2)である必要があると主張している。つまり問題とは「何らかの困難を帯び、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るような望ましくない状況」のことである。この観点から問題は構築物であり「一般的な認知的資源、特に内省的思考によって浮き彫りにされるものである」つまり、嗜好や多様性により培われた複雑な感知システムが、複雑な対象を把握するのに寄与するのである。

また Weick は Smith の問題解決がセンスメイキングとは、“状況を問題とラベリングする際の恣意性”という点で、異なるとする。つまり問題という言葉は、センスメイキングのきっかけを論じるには狭いのである。

そして最後に Louis and Sutton の「意識的な認知処理の諸条件」に関する議論は、センスメイキングのきっかけを概観する上で非常に価値がある。彼らは、人が意識的に取り組むようになる3種類の状況を提示した。それはつまり、「状況を新奇なものとして経験するとき」「食い違いを経験するとき」「内的外的を問わない人為の主導がなされたとき」である。この3点は Smith の「問題のラベリング」を幾つかの点で補っている。

- 物事は、望ましくないときにだけ気づかれるわけではない
- 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である。
- 他者からの刺激でも、センスメイキングのきっかけになる。
- センスメイキングが始まりやっとな食い違いを真に食い違いと認識されるのであり、きっかけとは状況のみならず個人の性質や経験にも依存しているということ。

以上の3つの知見を土台とすることで、組織内で観察できるあいまい性と不確実性への理解を深めることができる。

【要約 by 本間悠暉】