

第4章 センスメーカーのきっかけ

あいまい性と不確実性

(1) センスメーカーの二種類のきっかけ、「あいまい性」と「不確実性」

組織によく見られる二種類のセンスメーカーのきっかけは、あいまい性と不確実性であるが、両者が人にもたらす“ショック”は異なる。人はあいまい性によって、多様な解釈に混乱しセンスメーカーに取り組む。それに対して人は不確実性によって、どのような解釈も思いつかないためセンスメーカーに取り組む。

(2) 「あいまい性」とは

Levine (1985) は「経験上のあいまい性とは、2 つ以上の意味を持つか、あるいはより簡潔に述べれば、不明瞭な意味を持つ刺激の特性を意味する」(p.125)と述べ、また Martin (1992) は「明確性の欠如や高い複雑性あるいはパラドックスのために、(単一の説明ないしは二分法よりもむしろ) 多様な説明がもっともらしいときに、あいまい性が見られる」(p.125)と述べている。つまり、あいまい性は「リアリティーや因果性ないし意図性の明確さや一貫性の欠如」(p.125)に関連しており、あいまい性によって合理的な意思決定に必要な仮定が満たされない。また、あいまい性が生じたときにもっと情報を与えれば解決するというものもない。

組織の生においてあいまい性が生じ、それがセンスメーカーの引き金となる状況は McCaskey (1982) によって述べられている。

(3) あいまい性＝多義性？

Robert Merton (1967) と Garfinkel (1967) はそれぞれドラム缶と陪審審議の例を用いてあいまい性について論じている。

ドラム缶の例では、“空のドラム缶”の“空の”という言葉が①「無の、真空の、虚の、活気のない」(p.127) と②「容器内の残留気体や液体といった些細なものに注意を払わない物理的状況」という2通りの意味がある。人間は②の方の意味の空のドラム缶を①の意味で捉えた結果、行動が不用心になり、空のドラム缶が火事のきっかけとなる。

陪審審議の例では、意味や結論が直截¹で明白に見える行為が双方の代理人によって多義的なものにされるときに、3通りの解釈が可能だが、陪審員たちは「各代理人が自分たちの主張を真剣に信じ切っている」(p.127) という解釈を主に下す。つまり代理人たちが真実を語っている上、それら真実が対立すると陪審員たちが思うとセンスメーカーが必要になる。

Merton と Garfinkel は以上の事例をあいまい性というよりかは多義性の事例としている。Weick もセンスメーカーの引き金として2つ以上の解釈を保っている点で“多義的”という言葉を保っておくのは重要だと考えている。

(4) 「不確実性」とは

不確実性はセンスメーカーのきっかけとなるが、不確実性は例えば以下に挙げる3つのように定義されている。第一に、Burns and Stalker (1961) によると人の行為の多様性や将来についての確信の内容、確信を支持する程度や、ある特定の見込みを示す情報の有無が無知を生み出して、無知がきつ

¹ 直截 (ちよくせつ/ちよくさい) ①すぐに裁断を下すこと。②まわりくどくなく、ずばりということ。

かけでセンスメイキングが起こる。第二に Frances Milliken (1987) は不確実性を①「状態不確実性」、②「効果不確実性」、③「対応不確実性」の3つに分類し、不確実性を「何かを正確に予測するうえでの個人の認知的不可能性」(p.128)と定義している。第三に Stinchcombe (1990) は不確実性について、行為者が行くだろう方向を示している最初の情報によって削減されると述べている。故に組織は物事の進行に関する手掛かりを与えてくれる”ニュース”に関心を持つ。また人はニュースを結果として捉え、それに見合う歴史を再構築するので、ニュースはセンスメイキングのきっかけを刺激しうる。

(5) 不確実性の削減

Stinchcombe によると、不確実性は意思決定の過程で変わっていく。石油の掘削の例では、「石油が産出される見込みがあるか・商業的な油井になりそうか」などの不確実性をニュースが解消し、それによって人は行動を決めていく。つまり、ニュースによって不確実性は削減されていき、最後に残る不確実性はリスクとなり、賭けがなされる。

センスメイキングのきっかけは、一連の行為がどれくらいの未来までのものか、ニュースの利用可能性、スキヤニング能力、リスクにどの程度耐えられるか、ニュース収集構造のデザイン、ニュース・ソースの接近のしやすさといったものの関数である。大量の不確実性の積み残しがあれば、失敗の可能性が高い、などということを経験はセンスメイキングから導く。

Milgram (1963) の有名な従属実験や Smith (1989) のオークションの例でも不確実性によって、自分の一連の行為がどのような結果をもたらすのかを推量する難しさがセンスメイキングの引き金となることを示している。つまり、推量を確かなものにする解釈についての無知を無くそうとすることがセンスメイキングのきっかけとなっている。

(6) あいまい性による混乱と、不確実性による無知の違い

あいまい性と不確実性が焦点となって構築されるセンスメイキングのきっかけはそれぞれ異なることに注意しなければならない。Daft が Macintosh と Lengel と Trevino と行った研究で無知と混乱は違うことを明示している。彼によると、無知と混乱は別物で、無知を除去するにはより多くの情報が必要で混乱を除去するには多様な意味を削減するために多様な手掛かりを持つ情報が必要である。言い換えれば、あいまい性による混乱の解決には「単に大量のデータを供給するのではなく、ディベートや明確化、イナクトメントを可能にしてくれる仕組みが必要」(p.134)なのである。

混乱をリッチでない公式メディアで解決しようとしたら、無知をリッチすぎるメディアで解決しようとしたらすれば、センスメイキングが過度に長引かされてしまう。

【要約 by 林真夕子】