

## 第5章 センスメーカーの実質

### 最小有意味構造

#### イデオロギー：社会のボキャブラリー

Trice and Beyer (1993)により、イデオロギーとは「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、情動に満ちた革新や価値観、規範の集合」と定義する。イデオロギーによって結ばれる、因果関係に関する確信/特定の結果に対する選好という2本の軸は、意思決定戦略を経てさらにセンスメーカーの初期段階に適用された。センスメーカーの初期段階では、因果関係と結果の選好に対して自分たちがどれほど合意に達しているか探っており、ここで合意の程度を決定することが意思決定戦略の前提条件となる。また、Trice and Beyerによるとイデオロギーは、人間が知覚するものに構造を与えて単純化し、理解可能で有意義なものにしてあげる性質も持っていて、これはセンスメーカー＝フィルタリング行為という Starbuck & Milliken (1988)の考えと共通している。

イデオロギーは超組織的源泉という多様なものに由来し、個々人はそれぞれイデオロギーから異なる意味を受け取る。そのため、「ある人たちをまとめ上げるもの」と言っても、研究によって明らかにされたイデオロギーは部分的な姿に過ぎない。

イデオロギーはセンスメーカーにとって重要な源泉であり、組織構造の代わりになる。このことは、次に述べる前提コントロールの議論の基盤になる。

#### 第三次コントロール：組織のボキャブラリー

Perrow (1986)によると、組織は三種類のコントロール形態で管理されている。

- ① 第一次コントロール：直接的な監督による。
- ② 第二次コントロール：プログラムやルーティンによる。
- ③ 第三次コントロール：自明視されている仮定や定義からなる。「前提コントロール」と呼ばれる。

第三次コントロールは次のような理由から注目されている。第一に、「目立たないコントロール」とも言われ、センスメーカーには暗示的で暗黙的、前意識的で、無自覚で、自明的なものが影響することを想起させるからだ。第二に、前提コントロールはセンスメーカーを意思決定と結びつけるためである。そして第三に、組織のテクノロジーが非ルーティン的であるほど前提コントロールが広まっていくため。

Simon は管理的意思決定における判断や不確実な事実前提について述べているが、Perrow と合わせると次のようなことが言える。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共有された暗黙的な意味がある。そして前提コントロールは、仕事が非ルーティン的であるほど強く働く。また、組織階層のトップに近い仕事はより非ルーティン的なので、「前提コントロールは組織のトップ近くでもっとも重要性を持つ」。

第一次コントロールと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。細分化が不可能だったり、望ましくなかったりする場合には、前提コントロールが必要になる。もし、組織設計者が第一次と第二次によってできるだけ仕事をコントロールし、ボトムからトップへと階層を設計していくなれば、理解不能な様々な問題がトップに残されてしまう。ボトムでの仕事がどのようにコントロールされても、トップまで昇ってくるインプットは意味付けしにくく、センスメイキングへの要求が高い。コントロールされた仕事は、解釈と判断が不可欠な非ルーティン的な仕事を上のレベルに弾き出してしまう。このように弾き出された仕事に対しては前提コントロールやイデオロギーによるコントロールが有効だ。どの問題が非ルーティン的なのか、どの階層でこれらのコントロールが行われるのか、というのは組織設計にかかわる問題で、センスメイキングの研究の最中に出会うものだ。

最も有効な組織設計は、トップ・マネジメント・チームの廃止になるのかもしれない。組織はボトムにおいて意味を形成するから、そこにこそ設計が必要である。階層ごとにコントロール形態を変える組織設計では、センスメイキングの問題を生み出してしまふ。トップが第一次、第二次コントロールを部下に押し付けると、理解不能性を作り出してしまふ、この混乱の收拾に前提コントロールが必要になるのだ。

【要約 by 後藤睦美】