

第5章 センスメーカーの実質

最小有意味構造

パラダイム: 職業のボキャブラリー

センスメーカーの内容はフレームの中で具体化され、これらのフレームは非ルーティン的な仕事に構造を与えるイデオロギーと一群の意思決定前提である、というのがここまでの議論であり、内容の第三の具体化はパラダイムという形のフレームワークの中で生じる。パラダイムは「内的に一貫した一群の単純化のヒューリスティックス」という点でイデオロギーや前提と似ているが、パラダイムはより自己充足的なシステムであり、代替的なリアリティーとして、あるいは人間の認知や思考を決定する主観的観点であるという点でそれらとは異なっている。

パラダイムとは通常科学的な探求における共有された理解や見本例を連想させるが、学者たちによって職業集団や組織にまで拡張された。Brown は「実践においてパラダイムはコントロールの手段として機能するだけでなく、反対者が自らの知覚と行為を組織化する際に利用する資源として機能する」と述べている。パラダイムという観念は組織におけるセンスメーカーの特性として①センスメーカーにはコンフリクトが伴うこと②センスメーカーが帰納の源になること、という二つの特徴を捉えている。Lodahl and Gordon は学問領域ごとのパラダイムの発展レベルについて研究を行っており、よりパラダイムが発展した学部ほど、学部の管理において、コンセンサスやテクノロジーの確実性が高く、コミュニケーションが多く、コンフリクトは少なかった。Pfefferはこの研究を組織におけるテクノロジーの不確実性まで拡張した。組織におけるパラダイムの発展レベルが低ければ低いほどコンフリクトを招くような因果関係や結果の選好に関する不一致を招き、意思決定の際に権力や社会的影響力が多く行使されると論じている。なぜなら、これらは人々が意思決定に際して明確性と自信を手に入れるための数少ない手段である。さらに Pfeffer はいかなる学問領域ないし企業においても観点が明確でそれが共有されていれば説得性が高くなると述べている。

Firestone はパラダイムに伴うイメージや見本例が重要であることを強調しているが、これらの点を彼は「ある分野における集団においては標準らしき一連の説明の仕方が繰り返されており、それが専門集団のパラダイムであり、教科書や講義や実験指導の際に現れてくるものである。それらを学び実地に適用することで、その集団のメンバーは仕事に習熟していく」という Kuhn の元の分析に見出している。この引用の中で Firestone は「ある分野」について言及していること、説明や具体例を Kuhn が強調していることに注意を払っている。

パラダイムに人々が合意するとき、彼らはルールや合理化された形式よりもその存在自体に合意するようである。パラダイムに伴う事例は、文化をシンボル化しその伝承を助けるような人工物となるので、極めて重要である。パラダイムは個々の人工物において伝えられるので強制力を持つのは社会的な影響力のせいである。さらに一群の人工物は様々に解釈されるため、常にパラダイム/文化を少しばかり違ったふうに再達成することができる。こうしたズレは権力によって治められるコンフリクトを発生させるかもしれないが、環境の変化への適応を高めるような新たな解釈の引き金となるかもしれない。

Firestone の分析はなぜ物語がセンスメーカーにおいて非常に重要なのかを表す第一歩でもある。パラダイムが保存される見本例は代表的な逸話という形をとることが多く、人は

その逸話から事象ごとに進行中の意味を引き出す。これらの物語は抽出された手がかりであり、センスメイキングの種子となる。しかしそれらはまた、以前は気づかれなかった組織の特徴がそれによって気づかれ、意味を帯びるようになる大まかなフレームを帯びているように思われる。また、パラダイムを中心にコンセンサスが築けるのは、パラダイムの見本例の間に違いが存在しているからである。この違いは合意しない人たちに合意があるという感じを維持するスラックとなる。各人の見本例のつながり、そしてその不一致について明言しなければ合意は存在しあたかもよく発展したパラダイムにまとめられるように協力しあえる。センスメイキングの目的にとって、パラダイムとは、行動の理論が代表的な組織問題に概念的観察的道具的にどのように適用されるのかを示す、標準らしき一連の説明と定義できる。一連の説明や物語は行為の理論によってまとめられ、フレームとなり、その中で手がかりが気づかれ解釈される。こうした意味で組織内のセンスメイキングを担っている人は発展度の低いパラダイムしか持たないように振る舞う。

行為の理論: 対処のボキャブラリー

行為の理論は「組織にとってのもので、それは個人における認知行動に相当する。それは環境からの信号をフィルタリングし、解釈、刺激を反応に結びつける。それは刺激の同定の反応の組み立てを管理するメタレベル・システムである」。行為の理論は、刺激-反応 (S-R) パラダイムに基づいている。人は組織において自らが遭遇する状況に反応して知識を作り上げる。この刺激は行為の領域に写像されるような複合的で有意義な刺激に総合され、これは刺激を有意味に解釈するルールによって行われる。

行為の理論は S-R パラダイムと似ているが別の特性も持っている。Argyris はそれについて「人は、自らの構造を導き、それをより管理可能で一貫性のあるものにし、そうすることによって自らが行動の起点で責任がある、といった感覚を保つために、行為の理論を展開するのだと言えよう」と述べており、まさに“if ... then”の相互連結した命題群を意味する。Argyris にとって現実の行為における重要な問題は、人が実際に用いている行為の理論と信奉している行為の理論の間には分裂があるということである。この分裂はまた、実践の理論が安定した世界像を提供するので、変化に抵抗する傾向があることも示している。

Argyris は実践の理論がイナク的なセンスメイキングを生み出すことも観察している。行為は理論の適用、検証だけでなく理論が関わっている行動世界を形作っていく。これは自己成就的な予言となるが、これは避けられるし避けるべきだ。一方で実践の理論はどれも自己成就的予言である。理論の構築はリアリティーの構築である。なぜなら我々は理論によって行動世界の知覚対象を決定し、また理論は行為を決定しそれが行動世界の特性の決定に寄与し、それがさらに理論にフィードバックされるからである。実践の論理はある時点の一瞬の姿ではなく実践の理論と行動世界との間の漸進的かつ発展的な相互作用の中で検討されなければならない。

定義によれば行為の理論とは行為のために単純化する抽象であり、行為の理論は行為の領土の粗い地図だと考えられる。これが行為の理論の目標である。このことが信奉されている理論と実践の理論との区別が混同される理由である。理論と行為の間にズレがあっても環境が柔軟で行動によって理論が確認されるならば、また小さな構造がまとまりのない問題に秩序を押し付けるのならば、行動の理論によるフィルタリングはその理論自体を正当化しうる。

ここで重要なのは、実践の理論と信奉されている理論との間の区別を軽視すべきではないということ、しかしセンスメイキングという点から見れば二つの理論形式を明確には区別できないことである。人は自分のやり方を実践の理論に結びつけ、意識的処理から自動的処理へ移行するが、これが中断されると意識的処理に戻ってくる。このように実践の理論が中断

されるとそれは改訂可能な信奉されている理論になる。そして信奉されている理論が再度ルーティン化されれば再び実践の理論で自動的に情報処理されるようになるのである。

【要約 by 糸藤太郎】