

第5章 センスメイキングの実質

最小有意味構造

伝統：先人のボキャブラリー

伝統とは過去に創造されたか行われたか信じられたもの、あるいは過去に存在していたか行われていたか信じられていたと信じられていたもの、そしてある世代から次の世代へと伝えられたり受け継がれつつあるものを意味する。伝統においては、そこで何が変化し何が置き換えられているかが、問題である。

あらゆる種類のイメージや目的や確信は、伝統として伝えることができるが、行為のみは伝えられない。行為は、それがなされた瞬間に、それは存在しなくなる。行為とは、それが（再イナクトされる）イメージとして残存するのだ。「Woodchopper's Ball」という作品は、格好の例で、毎晩毎晩形が変えられてきており、イメージとして残存するもので、元の形は誰も思い出せない。

伝統の面白いところは具体的な人間の行為、すなわち実践に埋め込まれているノウハウは、それがシンボルになる時にのみ持続し伝達される場所にある。

本論において、フレームの重要な側面がいずれも行為を見据えている理由は以下の Skills の行いの伝統に関する記述で述べられている。

もし、行為のイメージが伝えにくいものであれば、人は比較的少ない情報下で行為をしなければならぬ。彼らはコンテキストや状況や他者の潜在的な反応などについては多くを知っているが先人が同じような条件下でどのように動いたかについては詳細を知らないのである。自分の過去の行為についての記憶に関しても、同じことが言える。未熟なイメージは未熟な行為に繋がる。

行為はすぐに消え去ってしまうが、行為の物語はそうではない。もし、行為を調整する能力が組織を他の社会形式から区別するもので、またもし組織のそうした特徴が調整行為の生じた瞬間に消えるものならば、行為が消え続ける時に何が持続するかを問題にしなければならない。それはセンスメイキングの実質に関わる問題である。

物語：連鎖と経験のボキャブラリー

センスメイキングにおいて物語は重要な役割を果たす。組織のモデルは物語よりもむしろ論証に基づいているが、組織のリアリティはほとんど物語に基づいている。

センスメイキングにとって物語が重要なのは、以下の理由による。人は帰納的に一般化していく性向をもつため、注目に値する経験が経験則や格言やその他の行動指針にとって経験的基盤になることが多い。よって、驚くような経験を物語するという行為は、予期せざるものを予期しえるもの、つまり管理可能なものに変える手段の一つなのである。

Robinson (1981)が生き活きとした語るに足る面白い物語に言及するとき、以下の4点から物語は共有されている経験則や良く知られているフレームと区別される。(a)記述されている行為は安直なものであってはならない、(b)その状況はルーティンなやり方では扱えない難題を抱えている、(c)さもなくば通常の連鎖をたどったであろう予期せざる事象が起きている、(d)状況の何かが語り手の経験にとって尋常でない。

面白い物語は恐怖と好奇心が混じりあったものを引き起こす手がかりである。それらはフレームを更新するきっかけになるが、しかしその内容が途方もなく新奇だと更新は難しい。その生き活きとして物語が進行中の手がかりとなって新たなフレームが模索されるのは、そうした更新が困難な時である。

人が自らの生を物語形式に置き換えるとき、その結果生まれる物語は経験をそのまま写し取ったものではない。経験はフィルタリングされるものである。物語内の事象は再分類され秩序が与えられる。観察された結果を必然的に導くような明確な連鎖を再構築するために後知恵が付け加えられるが、そのタイトな連鎖を構築するのに必要な編集は実質である。そのため、個人の物語はまさしく編集の産物であると言える。ただ、物語はフィクションの産物ではあるが、思想のようなその他の産物がフィクションでないのと同様にフィクションではない。抽象やスキーマ化や推論はあらゆる認知的行為の一部であるからだ。

良い物語を生み出すことができれば、センスメイキングにもっともらしいフレームを提供することができる。物語ることの本質は連鎖化にあるのだから、物語がセンスメイキングにとって並外れて強力な内容であることは驚くべきことではない。

物語がセンスメイキングに果たすその他の機能としては以下の7つがある。第一に、物語は理解を助ける。第二に、物語は当初何の関係性もない単なるリストと思われた諸事象に因果の秩序を付与する。第三に、物語は、そこにはない物語について語れるようにし、意味を生み出すためにそれらをそこにある物事に結びつけられるようにしてくれる。第四に、物語は過去の複雑な事象を容易に再構築できるための記憶術である。第五に、物語はルーティンが定式化される前に行為を導くことができ、ルーティンが定式化された後もルーティンをより豊かにすることができる。第六に、物語は物事がどのように作用するかを推論できる経験のデータベースの構築を可能にしてくれる。そして、第七に、物語は、共有された価値や意味を伝えることで第三次コントロールを伝達し強化する。

また、物語はプロジェクトが中断された時に生ずる混乱を診断し、抑制するので、センスメイキングにとって重要である。状況のプレッシャーが高まると、まず人はタスクの中心面に焦点を絞り、周縁的で時に困惑させるような手がかりを無視し始める。そして、さらにプレッシャーが高まると、人はタスクの中心的手がかりをも無視するようになる。こうしたシステムの中では、徐々に複雑な相互作用が働き始める可能性が高まっていき、センスメイキングに対して脅威となっていく。しかし、物語は、こうしたプレッシャーが高めるペースを落としてくれる。また、周縁的ついで中心的手がかりが見落とされるペースを落としてくれるのだ。物語は緊急時のプレッシャーを和らげ、センスメイキングを向上させるのに役立つが、緊急事態の防止にも役立つ。

まとめ

センスメイキングにとって、内容よりもさらに重要なのはその内容の意味である。そして意味はどの内容がどの内容とどのように結びつけられるかで変わってくる。内容は手がかり、フレームそして連結の中に埋め込まれている。これらがセンスメイキングの素材である

【要約 by 米永圭佑】