

## 第7章 行為主導のセンスメイキング・プロセス

センスメイキング・プロセスは小さな構造を広げるということである。すでに検討されてきた2つの構造である議論と予期はどちらも確信によるもので、その後の事象や追加される確信と行為が確信を核に結晶する。確信はイデオロギー、文化、スクリプトそして伝統の中に埋め込まれているので、確信が組織のセンスメイキングにおける核である。センスメイキングの潜在的純拠点はたくさんあるが行為もその一つで、2つの確信主導プロセスによって、その自己一完結的構造の中で確信と行為が相互に関連し合っているため、センスメイキングは行為からでも確信からでも始められる。本章では、いかにして行為が行為自体を継続させるような認識を抱かせるかを検討する。

行為主導のセンスメイキングにはコミットメントと操作の2種類があるが、両者はいくつかの点で似通っている。いずれのケースにおいても、責任を負う行為（コミットメント）であれ、説明が必要とされる世界で目に見える変化を生み出した行為（操作）であれ、センスメイキングは行為から開始される。両者の最大の違いは、前者はある一つの行為が焦点となり、意味が想像される手段として説明と認知に重点が置かれ、頻繁には行われぬ。一方、後者は多方面からの一連の行為が焦点となり、環境における現実の変化が強調される。

### コミットメントとしてのセンスメイキング

コミットメントは、明示的な行動を後戻りできないようにするプロセスである。確信は、行為自体が取り返しのつかないものになったとき、そうした行為やそれが生み出された環境が訳の分からないものであっても、それらを意味あるものにする。このようなセンスメイキングの軸となるのが、説明を必要とするコミットされた行為である。人間は、コミット性が最も強い行為を軸に意味を構築しようとする、つまりコミットメントは拘束的行為をセンスメイキングの中心にする。そして、世界に付与される意味を理解するためには、過去の拘束的行為と、その拘束が生じたときに利用できた受容可能な正当化について検討することから始めたらよく、こうした正当化が、行為の理論を精緻化する。

拘束は、行動が明示的で、公的で、かつ取り返しのつかないものであるとき生じる。これらの要因が結合することで行為が生じたリアリティーを構築する。その行動が自らの意志でされたのなら、その行為は本人に責任があるということになる。つまり「コミットメントは、大きな結果に対する責任を伴う行為によって生ずる」(Staw) ののである。ではコミットメントの源泉を行為と結果のどちらに置くかということになるが、結果は特定の行為に結びつくわけではないのでコミットメントの源泉は、結果よりも目につきやすい行為と結びつく。ここで、コミットメントを定義するために公的性、不可逆性、意志性という3つの変数に注目する。これを土台にすると、ミクロ、マクロの両レベルで、コミットメントの条件を理念的に記述できる。マクロレベルのやり方は、ミスに対する厳格さが存在するような状況を築くことであり、この厳格さが自らの行いを正当化する必要を高めるのでコミットメントが強まる。

マクロレベルのこうした正当化は、ほとんどの組織でどこにでもある。正当化は自己防衛的な理由から行われるかもしれないが、そのことをもって正当化が必ずしも不正確だとか虚構だとは言えない。職業選択において、当事者と部外者ではコミットメントに違いがあり判断対象が違うので、そもそも議論の余地がない。コミットされたセンスメイキングは、普通気づかれない細かなところにまで気づき、秩序や価値観の源泉でもある。コミットすることで、組織化されていない知覚がより秩序だったパターンへと変えられる。そうしてセンスメ

ーキングに影響を及ぼす。コミットメントは行為の解釈に何らかの論理形式を押し付けるのである。組織のコンテクストを高いレベルで可視的、意志的、不可逆的にできたら強固なコミットメントと正当化を生み出し、メンバーにより多くの意味付けができ、逆もあり得る。これは個人においても当てはまる。

この高いレベルの組織は皮肉にも組織化された無秩序により説明できる。組織化された無秩序とは、問題を探し求めている解といったものの集合で、参加者たちが自分達や他者が何をやっているのか、自分たちは何者なのか、に関して一つの解釈に導く手続きの集合でもある。組織化された無秩序は、歴史的先行条件よりもむしろ進行中の選択に主導されている。よって組織は頻繁に再達成されなければならない、それは何を意味しているのかについて絶えず選択していかなければならない。よってそこでのセンスメーカーは絶え間なくかつ最新のもので、伝統ないし過剰学習されたルーティンに妨げられることもない。組織化された無秩序は非常に多くのコミットメントと正当化を生み出すので、無秩序はそのメンバーに多くの意味を与えている。

コミットメントについて特筆すべきは、意味を形成し持続する際に、行為、可視性、意志性、不可逆性が重要だと強調している点である。これらにより正当化がなされ、それが続いていき、他の人が決定前提として利用するほど説得力を持つようになると、より強固になる。そして次第に明確で、妥当で、強制力を増したイデオロギーによって、より多くの人々が組織化されるようになり、彼らの連結活動が意味を生み出すのである。

## 操作としてのセンスメーカー

センスメーカーは非常に能動的なものである。認知や知覚、表象といった現象の多くは受動的で、環境を所与として受け入れるイメージと結びつくきらいがある。しかし、センスメーカーを発明の問題とみなすならば、発明者が行う布置、確定、探索、編成はすべてこの世界内での行為である。組織の環境はほとんどその組織自身によって発明されたものであり、組織は様々な環境の中から自らの環境を選択した後で、自分の住んでいる環境を主観的に知覚する。また環境の発明は能動的行為でもあり、組織は自らの環境を形成するのに積極的な役割を果たしている。つまり行為が環境に合わせるように、環境が行為に合わせる傾向がある。

最高経営者が環境を自分の組織にとって快適なものにするために様々な働きかけをするように、組織のアクターは一般に、センスメーカーのために自らの制約の一部を選択し創造する。そこでは、人は自分自身の制約を選択していることに気づくことが重要である。しかし、組織は自ら見るものが、自らの行為によってお一部制約されていることに往々にして気づかない。それは、自らの行為が、事象の流れを変え、多様に解釈しうる社会的構築物を気づきあげていることを十分に理解していないからである。つまり、イナクトされた環境の中にわれわれの意志とは無関係に存在しているモノの存在を無意識に認めていることに気づいていない。

操作という手段によるセンスメーカーは、人が理解し管理できる環境を創造できるようにすることである。夏時間推進連合が環境をより有意味な形にしたとき初めて、市場環境が固定的でコントロール不可能なものではないということを知った具体例からも、組織が環境に自分自身を押し付けるプロセスを操作的ということが出来る。操作には基本的に起業家的な性質があるので、起業家が自分自身や他者にとって有意味なニッチを創り出すやり方は、操作によるセンスメーカーを理解するのにふさわしい出発点となる。操作を用いていたいくつかの組織に共通する特徴は短命な組織ということである。短命な組織は局地的なニーズや発起人の自己表現ニーズに合わせて作られているので、内容の点では適応可能性は最小であるが、短命という形態自体の点で適応可能性は最大で、非常にセンスメーカーに適して

いる。

短命な組織がセンスメイキングにとって重要なのは、そうした組織が行為を通して有意味な構造と環境を創造するからである。つまり、環境を発明することができる。元の状況には存在しなかった創発的かつ創造的な特徴を生み出すことができるのはその当事者の行為の特殊能力による。行為を中心とするわれわれの考え方は、組織デザインの考え方にとって大きな意味がある。コントロールは行為の結果であり、行為は関係を生み出し、次にその関係が拘束や解放をもたらす。つまり、人が環境をイナクトするやいなや、コントロールが行われ、コントロールが後続の行為を形成する。操作の要点はそれが比較的直接的なことである。コミットメントでは、行為それ自体に焦点が置かれ、確信が不可逆的な行為の実行を正当化するとき意味が付与される。一方、操作では、行為の有意味な結果に焦点が置かれる。操作は不可解な世界に明確な結果を生み出し、これらの結果によっていま何が生じているかが把握しやすくなる。コミットメントは、なぜその行為が生じたのか、という問題に焦点を当てることで意味を生み出し、操作は、何が生じたのか、という問題に焦点を当てることで意味を生み出す。センスメイキングは行為かその結果のどちらかから始まるが、どちらにせよ行為かその結果の有意味な説明を創り出すために確信が修正される。

【要約 by 小崎遼太郎】