

【PPP2007 : No.5】

対立の構図とPPP - 成功事例の必要性和否定的結末の明示 -

PPPの実現を阻む要因として、パートナーシップの構成員内に生じる構造的対立がある。構造的対立とは、相互に排他的な解消点（「出来る」・「出来ない」など）を持つ二つ以上の要因がパートナーシップの構成員の中に共存することを意味する。行政組織、民間企業、日常生活で最も一般的に見られる構造であり、とくに解決すべき問題点が自らの地域や組織など自らの内側に存在しているときに多く生じる。共通目的が確立したパートナーシップの取組みでも、その構成員の中には共通目的を必ず達成できると考えている人から無理かもしれないと考える人までいろいろの意識を内包しているのが現実である。

具体的な例としては、パートナーシップの構成員が「一定の目的を満たしたいという欲求」を持つ一方で、「その欲求を満たすには能力不足である」という考えを抱える構造があげられる。こうした構図は、如何なるパートナーシップの場合にも存在するものであり、目標達成が困難である、欲求を満たすには能力不足であると考えている構成員が存在するのは当たり前と考える必要がある。仮に、こうした考えを否定する行動を取れば、パートナーシップは崩壊し、分離していくことになる。

以上の認識の上で、構造対立の解決のためには、「望むものを手に入れにくい」という支配的信念を、「望むものは手に入れられる可能性がある」という信念に少しずつ変えることが必要となる。実現不可能とする意識、能力不足とする欲求が内部に残されている限り全てが失敗に終わる危険性がある。そして、欲求放棄が新たな欲求放棄へと繋がり、パートナーシップが「失敗連鎖への構造」へと落ち込んでいく。

構造的対立を根本的に打破するための戦略として、第1ステップとして耐えられる対立の領域にとどまること、対立の操作を意識すること、が上げられる。

第1の耐えられる対立の領域にとどまることとは、対立する構図が分離しないように、実現困難などとする意識を否定せず、自らの野心を限定し損失を最小化することで「現実的」なものにのみまず手を伸ばす戦略である。具体的には、どんなに小さくても良いので成功事例をつくることである。このことによって、パートナーシップを通じた目標達成への可能性と確実性に、構成員が高い信頼を寄せはじめ、革新的政策を展開するときに、まずトリガーとなる成功事例を規模の有無に関係なく実現させ、全体として改革意識とそれに向けての創造力を高めることである。

第2の対立の操作とは、成功事例が生まれた後に、こうした成功事例を積み上げないと生じてしまう否定的な結末を提示することで、自分自身または他人の「動機付け」を行い行動させる方法である。これには二つのステップがあり、実行しないかまたは不十分な行動に伴う望ましくない結末に関する「否定的なビジョン」の提示すること、対立を解除するように計画された行動を起すこと、である。この構造の長期的な結末は、「欲求 成果を得る」と「信念 成果を得られない」との間の振幅を繰り返すことで、戦略自体が回避したいと思う否定的なビジョンを強調することにある。よく失敗するのは、第1の耐えられる対立の領域、すなわち否定的な意識を持つ人々が圧倒的に多い段階で、第2の対立の操作に必要な否定的な結末を提示してしまうことである。これをすれば、パートナーシップ内の対立の構図は、分離の構図へと陥ってしまう。なぜならば、成功事例が見えない中で自らの否定的な意識だけが示された否定的な結末によって正当化されるからである。