

【PPP2008 : No. 18】**PPP の実践(6) –リーダーシップの質(1)–**

前回までの PPP の実践シリーズでは、PPP のガイドライン設定についてポイントとなる事項を整理してきた。今回は、作成したガイドラインに基づき PPP を展開するために重要な要素となるリーダーシップ、評価の問題について順次取り上げる。まず、リーダーシップの問題から整理する。

PPP 実践のモチベーションを高める際に不可欠なのがリーダーシップの存在である。とくに官民の異なる体質を一体化して展開する PPP においてはもっとも重要な課題となる。適切なガイドラインが形成されても、それを実行するプロセスでリーダーシップが発揮されなければ、PPP 活動の帰着点は意図せざる方向に変質する結果となる。しかし、このように重要なリーダーシップについてその本質は必ずしも十分に理解されているとは言えない状況にある。

【機関車的リーダーシップの限界】

「リーダーシップ」とは何か。一般的には、「階層社会のトップに座り、忠実なフォロワーの一団（職員集団）のために、彼ら全員の努力の方向、ペース、そして結果について決定する人間が持つ資質」とされている。これは、特定の組織やネットワークのリーダーを「救世主」として捉え、リーダーシップを組織や地域の進歩と同一視し、その進歩をもたらす救世主を渴望する意思が背後に存在する定義である。こうした考え方は、三つの基本的問題点を抱える。

第1は、通常のリーダーに対して手に余るような過度の重荷を背負わせること、それによりリーダーの確保や育成を困難にすること。

第2は、リーダーシップを強調することで受身のフォロワーシップ（受け身の姿勢）を黙認する結果となること。

第3は、リーダーとフォロワー間の相互作用的側面を過小評価し、組織全体のガバナンスを軽視する結果となること。

以上の基本的問題点に共通するのは、フォロワーたる PPP ネットワークの問題、ネットワーク全体のガバナンスを軽視する中で、ひたすら課題を機関車的に解決する救世主としてリーダーシップを求め続ける傾向である。こうした傾向は、カリスマ的リーダーシップによって PPP が進んだ NPO や住民団体、行政等の組織でも中期的に抱え続ける問題である。なぜならば、以上の基本的問題点を抱えたままのネットワークや組織は、たとえ一時的なリーダーシップにより PPP の展開に成功したとしても、ネットワークや組織、地域自体の協働に対する再現力が存在しておらず、機関車的リーダーシップを持つリーダーがネットワークや組織を去れば、再びかつての体質に逆戻りすることになる。こうした事例は、多くの先進的取り組みでも見ることができる現象である。

【持続的推進力の形成】

PPP の立ち上げ期や危機時において、救世主的リーダーシップが有効性を持つことは否定できない。しかし、救世主的リーダーシップの限界を乗り越え、PPP ネットワークとして持続的に進化していくためには、リーダーシップの概念を再構築する必要がある。とくに、環境変化が恒常化する情報化時代に入った 21 世紀では、決定的且つ恒常的なパイオニアは存在しない。すぐに追従者が

誕生するため、救世主的な個人の資質に依存し続けていれば、どんなに先進的ネットワークや組織であったとしても時間の経過と共に劣化せざるを得ない。

こうした現代において求められるリーダーシップとは、PPP ネットワークの構成者や地域住民等のフォロワーとの相互作用を視界に入れ、新化に向けた持続的再現力の形成を持つことを意味する。「持続的再現力」とは何か。それは、構成する人的資源や環境が変化しても、常に組織・地域全体として一定の応用力を確保し、救世主的リーダーシップが不在でもネットワークや組織等が対応できる範囲と質を高めることである。それにより、特定の資質や偶発的結果に依存するのではなく、通常範囲、想定リスク範囲の変動であれば恒常的に対応できる資質を常にネットワークや組織が持つことを意味する。

PPP 展開の英知も意味もリーダーだけによって創造されるものではなく、またフォロワーだけによって与えられるものでもない。「方向」と「目的」はリーダーとフォロワーとの間の相互作用を通じて形成される。したがって、現代における良きリーダーの条件は、フォロワーと共にあり、内部から触媒としてリードする者として、集団の中に埋もれない自己意識を持ち、ネットワークや組織が醸し出す固有の「存在の質」を形成し高める資質を持つことである。このことにより、前向き創造性に対して再現力のあるネットワークや組織の形成が可能となる。良きリーダーとなるためには、自らを単独の行為者と考えずに、創造の相互作用のプロセスの一部と考えることが前提となる。したがって、そこで形成されるリーダーシップはカリスマ的な性格ではなく、相互作用、すなわち周りを巻き込む性格を有することになる。つまり、PPP の展開においてもっとも重要なリーダーシップ力とは、周りを巻き込む能力と言える。

次回は、以上のリーダーシップを展開するための具体的ポイントについて整理する。