

【PPP2008 : No. 20】

PPP の実践(8) – リーダーシップの質(3) –

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。本ニュースにおいてこれまで、「リーダーシップの質 (1)」でリーダーシップとは何か、リーダーシップの具体的発揮についてみてきた。今回は、さらに具体的なメタノイック関係について整理する。

【メタノイック関係の意義】

PPP の連携において活力に溢れた意思を形成するには、メタノイックな関係の構築が不可欠である。メタノイックな関係とは、「個々の人や組織は個別では無力な存在だから共に生きていかなければならないという個人的・集合的な信念に基づき、根本的な変革を通して自分達の未来を創造し運命を形成していこうとする関係」を意味する。メタノイックな関係で構成する人や組織が保持するビジョン、すなわち PPP の関係で保持するビジョンは、各構成員の最高の理想や相互の関わりの価値を体現したものであることが必要となる。

このメタノイック関係で展開すべきリーダーシップは、個人的な権威・支配によって PPP の構成員を統治するのではなく、構成員のそれぞれの人間性や組織性を発展させていくことに重点が置かれる。そこでのリーダーは、集団としてのビジョンを支援し成し遂げるために、指揮する存在ではなく PPP の構成員と団結して働く能力を持つ必要がある。具体的には、第 1 にリーダーは PPP のビジョンの管理人または執事であること、第 2 にリーダーは PPP の構成員が望むものを創造するために、励まし、指導すること、第 3 にリーダーは PPP におけるネットワーク構造の創始者であることなどの意識が必要となる。

【メタノイック関係のリーダー】

メタノイック関係のリーダーとして必要な機能を整理すると以下の三点となる。

①糸を紡ぐ力

第 1 の機能は、PPP に参加している構成員たる個人や組織が持っているそれぞれのビジョンという糸を集団としての大きな布に編み上げる役割である。従来の組織やネットワークでは、フォロワーは、リーダーが自分達のためにビジョンを定義してくれることを期待し、リーダーはビジョンを一方向的に創り上げ、それに対するメンバーの関与を支えることがリーダーの仕事であると考えられてきた。しかし、こうした従来型のリーダーシップには、固有の弱点が存在する。第 1 の弱点は、リーダーが組織のビジョンの単独の創造者であるため、PPP の構成員が未来を心に描く能力が退化すること、第 2 の弱点はリーダーによって作成されたビジョンが固定化され、構成員側における選択、所有、イニシアティブの如何なる顕著な動きも事実上排除されることである。第 3 の弱点は、ビジョンが固定化されそこで展開される選択肢の抽出も限定的となり、有用な選

択肢を認識せず事業を展開する危険性に陥りやすいことである。

メタノイック関係では、ビジョンを打ち立てるのではなく、PPP を構成するメンバーが各々活発にビジョンづくりに取り組む状況を引き起こすことが重要であり、表面化するかもしれない創造的議論を抑圧するよりも、むしろ育てるような方法で管理することが求められる。そこでは、集団的なビジョンづくりのプロセスを高めていくために、違った視点を持つ PPP の構成員以外の参入を認めるモデルづくりも必要となる。PPP の構成員による集団的行動の欠如は、創造性をも奪う結果となる。学習そして議論が集団として形成されることにより、そこから出現する新しいビジョンが PPP のリーダーそしてメンバーがともに関与できる存在として残ることが可能となる。メタノイック関係とそこで展開される協働のプロセスでは、構成する人や組織が自由に自分のエネルギーを集団的な望ましい結果に関与する状態を生み出す。メタノイック関係のリーダーは、こうした集団的なビジョンの触媒役としての役割を担うことになる。

②コミット力

第2の機能は、PPP の構成員たるメンバーが持つ創造的な力をフルに発揮させることであり、真に重要なものを決定させ、メンバーが自ら求める存在になれるよう関与することである。従来の組織やネットワークでは、人々が望む最良でかつ存在しうる唯一の方法が追従方法となりやすく、先例や従来の手法の踏襲を選択することとなる。しかし、PPP においてはこうした追従方法は不適當であり、追従でなく参画を求めることが重要となる。参画とは、リーダー自身と PPP のメンバーのために、ビジョンの生き生きとした図を描くことであり、各メンバーがビジョンを共有できるよう勇気付け、そのビジョンに自分を関与させ、望むものを創造するよう導くことである。

従来の追従方法では、フォロワーは責任感、コミットメント、献身、決心、動機付け、忍耐などの一定の質が求められそれらに欠ける場合、リーダーは彼らに何かを付け加え、これらの資質を成長させることに注力することが重要な役割となっていた。PPP のメタノイック関係では、リーダーは全員がコミットできる集団としてのビジョンをメンバーから引き出すことで、メンバーを有機的に一体化させる環境を創造することが必要となる。有機的一体化は、人々がある共通の目的に集中し、ある意味で彼ら自身の個人的ビジョンも達成すると見なしたとき発生する。

③組織形成力

第3の機能は、望ましい結果を創造することに役立つ組織を創り出すことである。ビジョンに向かってメンバーのエネルギーを伝える構造を創造するばかりでなく、全員のエネルギーを全員が関与できる方向に伝えていくような構造をも創造する必要がある。創造を求められる構造的要素としては、階層構造、報酬構造、目標構造、信念構造、価値構造、規範構造、情報の入手と流れの構造、組織において起こる物理的過程などが挙げられる。ビジョンを形成し、その表出を育成するための構造と過程を意識的に発展させる機能に向けて、時間と配慮の多くを費やすことが可能となる。構造的要素は、内部のグループや他のグループの要素と相互に作用し合いながら、場合によっては、互いに反駁し対立する可能性を有している。こうした対立は、組織全体の大きな目標を認める限りにおいて有用であり、認識の一致がなければ望ましくない結果をもたらすこ

とになる。

組織的構成要素の形成は、リーダーシップにおいて無視されやすい側面を持っているものの、PPP の成果に決定的な影響を与える要素であり、重要なリーダーシップの機能といえる。最も理想的な組織は、集団的なビジョンの創造を促進するように設計された組織であり、全員が成果を生む方向に向けて創造的エネルギーを伝えるべく関与する組織である。