

【PPP2009 : No. 4】**地域の持続的発展と創造的リーダーシップ (1)**

前回の本ニュースで「持続的発展」に対して PPP が果たす役割について整理した。これは、地域の無形的資源を発掘し経済だけでなく自然環境、生活環境も含め次世代の選択肢を制約することなく、現役世代が必要性を満たしていくことである。この点の確認は、PPP の目的を単に地域資源活用の効率化や最適化に限定するのではなく、地域経済社会の持続的発展というより本質的目的を共有するうえで有用となる。しかし、こうした持続的発展のためには、地域の様々な価値観を有する住民、企業等の組織体を持続的発展に向けて巻き込んでいくリーダーシップ能力が必要となる。

【リーダーシップ能力と創造的マネジメント】

様々な地域資源を巻き込んでいくリーダーシップ能力は、通常の「成功するマネジメント能力」とは異なることをまず理解する必要がある。「成功するマネジメント能力」は、既に存在する目標や計画、ルールなどに対して如何に組織や集団の行動を合わせていくかの能力である。たとえば、目標値を設定しそれに対する達成率を高めていくために、人的資源や資金を如何に有効に活用するかはマネジメント能力の問題であり、これはリーダーシップ能力とは言えない。とくに、地方自治体等行政機関では政策評価、行政評価等の導入によって、マネジメント能力を以上の概念でとらえることが少なくない。このため、パートナーシップ等の取り組みにおいても成功するマネジメント能力を前提にして、管理統制型の展開を中心としてしまうことも多々見られる。

これに対して、「成功するリーダーシップ能力」は、「過去に存在しなかったものを発掘し実現すること」である。すなわち、パートナーシップ等を通じて自らの行動の源泉となる価値自体を形成することからはじまる。既に存在する価値に合わせてものごとを遂行する能力は「マネジメント能力」、過去に存在しない価値を生み出し実現していくことが「リーダーシップ能力」と言える。但し、「成功するリーダーシップ能力」は「成功するマネジメント能力」と無縁ではない。「成功するリーダーシップ能力」には過去に存在しない価値を生み出すだけでなく、自ら生み出したものを現実のものにするためのマネジメント能力が不可欠となるからである。通常のマネジメントは、マネジメント行為の前提となる新たな価値に基づく枠組み自体を創り出す必然性はない。しかし、成功するリーダーシップ能力においては、自ら新たな価値とそれに基づく枠組みを生み出し、生み出した枠組み自体を前提としてマネジメントを実現することが必要となる。そこでは、マネジメント行為自体を自ら生み出した枠組みに合わせて、従来型とは異なり新たに形成する必要がある。このマネジメント能力は「創造的マネジメント能力」であり、リーダーシップ能力を支える大きな柱である通常のマネジメント能力と異なる点は、自ら生み出した価値や枠組みを実現することに最適なマネジメント手法を自ら形成することも求められる点である。成功するリーダーシップ能力の前提たる創造的マネジメント能力は以下の4つから形成される。

①注意力のマネジメント ②意味のマネジメント ③信頼のマネジメント ④自己のマネジメント

①の「注意力のマネジメント」とは、より広く、より深い時間や空間を視野に入れてマネジメン

トする能力、②の「意味のマネジメント」とは、自らのマネジメント行動に対して常に価値づけを行い、一定の価値に基づく行動を形成すること、③の「信頼のマネジメント」とは、共有された価値観をベースにフォロワーとの間の信頼を形成することであり、④の「自己のマネジメント」とは、①-③の機能を充実して発揮するため自己に対するコントロールを実現することである。

①の「注意力のマネジメント」とは、より広く、より深い時間や空間を視野に入れてマネジメントする能力である。複雑なシステムが様々な問題を解決するためにリーダーとフォロワーが提示した解決策を予期せぬ方向や結果に導くことが少なくない。その理由として、解決策が課題に対して働きかける原因とその解決策の効果の帰着点が認識しているほど時間的、空間的に密接に関わっていないことが挙げられる。こうした問題を克服するには、如何により広く、より深い時間や空間に対する注意力をリーダーが形成し内生的思考として滋養しているかが鍵を握ることになる。単に情報を多く知っているだけでは、この注意力のマネジメントは実現しない。より多くの情報を知れば知るほど、より広く深い注意力が不可欠となる。

②の「意味のマネジメント」とは、自らのマネジメント行動に対して常に価値付けを行い、一定の価値に基づく行動を形成することである。リーダーとして確保すべき要件として、第1にリーダーとしての地位を正当に獲得したこと、第2に組織や地域等リーダーシップの対象に対して価値観の共有を図ることである。価値観共有の前提となるのが、自らの行動に対する意味づけを常に行うことである。これを行うことによって、リーダーシップ能力とマネジメント能力が一体化し、組織・地域としての価値観の共有が可能となる。

③の「信頼のマネジメント」とは、共有された価値観をベースにフォロワーとの間の信頼を形成することである。リーダーシップ能力はフォロワーによっても養われ、そのことが再現性のある組織能力・地域能力を形成する。ただし、フォロワーに対してお互いに信頼し、リスクを犯し、過去にない新たなものを生み出すことを鼓舞するだけでは、組織や地域のリーダーシップ力は充実しない。こうした方向性と共に、自ら学習する環境を創造する必要がある。学習する環境を創造するとは、具体的にはリーダーが組織の中に「システム思考」を発展させることである。システム思考とは、パートナーシップが外部環境も含めシステムを構成する異なる部分の相互作用によって問題が生まれるという概念であり、このため組織を全体として理解するための多様な考え方や見方を合成する力である。従来の思考では、問題が生じた場合、問題の原因は、問題が生じた同じシステム内部の特定の一部に存在すると考えやすい。しかし、システム思考の場合、原因と結果は時間的・空間的に密接な関係はなく、より広いシステム内外の異なる部分間の相互作用でもたらされると考える。このため、より広い視野を多元的、多層的に見る注意力が必要となる。

④の「自己のマネジメント」とは、①-③の機能を充実して発揮するため自己に対するコントロールを実現することである。

以上のリーダーとフォロワーの関係は、パートナーシップの充実とともに開放的となり、パートナーシップのリーダーが地方自治体とは限らず、地域住民、NPO や民間企業等広範な主体が担うことが可能となる。どの主体が巻き込み型のリーダー的機能を発揮しても共通する点は、コミュニケーションの重要性である。地域において人的資源とは、地域価値を達成するための成果の形成に寄与する資質を持っている人材を意味する。そこでは、単に公務員試験的な知識面での優秀性が問われるのではなく、組織が直面している課題や必要とする成果を生み出すために必要となる工夫や

判断を恒常的になし得るか否かの能力が重要な判断軸となる。そうした能力の中で、不可欠に求められるのは「コミュニケーション能力」である。

【コミュニケーション能力】

人的資源としてのコミュニケーションを展開する能力の形成には、コミュニケーションの類型をモデルとして明確に形成し、それをベースに日々起こる事象に対して臨機応変に対応する資質を持っていることが基本となる。コミュニケーションの基本的類型化は、相手と自分の関係で如何に情報を受け取り、如何に情報を発信するか「応答性」の類型によって整理できる。応答性は、「相手の伝えたいことを素直に理解するか理解しないか」、相手の伝えたいことに対して「自分の意見を伝えるか否か」の二つの軸で整理される。こうした整理は、自分自身が相手とコミュニケーションをとる時の座標軸となるだけでなく、第三者間のコミュニケーションを分析する上にも重要なモデルとなっている。

第1の「受容的コミュニケーション」は、相手の伝えたいことは素直に理解するものの、それに対する自分の意見は伝えず応答しない方法である。この手法は、一方的な相手、不満だけを述べる相手、あるいはカウンセ尔的なコミュニケーションにおいて有効な類型である。第2の「積極的コミュニケーション」は、相手の伝えたいことを素直に理解すると共に、それに対する自分の意見を伝え、応答性を極めて高く形成する方法である。相互の信頼性と情報の共有によって、はじめて成り立つコミュニケーションと言える。ただし、何も発言しない相手にコミュニケーションの入口を提供する方法として、積極的コミュニケーションの姿勢を示すことなど、コミュニケーションとして信頼関係を形成する入口の提供にも有効性がある。第3の「無視」は、相手の伝えたいことを素直に理解せず、自分の考えも述べないいわゆる無視の状況であり、コミュニケーションとして成立していない領域である。これに対して第4の「攻撃型コミュニケーション」は、相手の伝えたいことを素直に理解しない点では、「無視」と同様の性格を持つものの、自分の意見を伝える点で異なる。相手の意見を理解しない中で、自分の意見を展開することから応答性は極めて低く、相手に対して排除的な姿勢を示す時に生じるコミュニケーションである。しかし、「無視」の類型と大きく異なる点は、攻撃型コミュニケーションは相手を意識しており、その点では「無視」の類型よりコミュニケーションとしての応答性は高いと言える。

地域で展開されているコミュニケーションの現状を以上の類型の中で位置づけ、それに対する対応を検討することが、臨機応変に対応できる能力であり、コミュニケーション能力と言える。

こうしたモデルによる類型化は、コミュニケーション能力を地域的に向上させるために有効性を持つ。たまたま、コミュニケーション能力の高い人が存在し、その存在に依存し続けたとすれば、組織としてのコミュニケーション能力はむしろ劣化する危険性すらある。高い能力をモデル化し、少しでも多くの人的資源として共有することで、組織自体のコミュニケーション能力が向上する。