

**PPPの持続的充実に向けた組織体質【2】 メタノイック型リーダーシップ**

PPPをメタノイック組織として機能させる要因として、第1に、リーダーは組織のビジョンの管理人又は執事であること、第2にリーダーは他の人々が望むものを創造するために彼らを励まし指導すること、第3にリーダーは構造の創始者であることを前回整理し、第1と第2の要因について説明した。今回は、第3の要因について説明する。

第3の要因で指摘する「構造の創始者」とは、望ましい結果を創造するPPP組織を創り出すことである。PPPのビジョンに向かって個人的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コミットする方向に伝えていくような組織を創造する必要がある。創造が求められる組織的要素としては、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上げられる。PPPの役割・責任・リスク分担等を以上の組織的要素に如何に組み込むかは重要な点となる。そして、以上の要素により形成された組織は、自動的に作動し、意識的な注意やガバナンスを必要としないことを目指す。これによって、ビジョンを形成し具体化するための構造と過程を意識的に進化させる機能の充実に向けて時間と配慮の多くを費やすことが可能となる。組織的要素は、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も有している。ただし、組織全体の大きな目標を認める限りにおいて有効であり、認識の一致がなければ望ましくない結果をもたらす点には留意すべきである。以上の組織的要素の形成は、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、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である。理想的なPPP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コミットする組織でもある。

リーダーシップを如何に発揮しても、通常の組織や地域では変化を創り出すことは難しい。その原因は、足下で機能している組織や地域の構造が変化や成長に向けて進むのではなく、逆に固定した従来の行動様式を強化する方向に進みやすいからである。創造的リーダーシップは、組織や地域を取り囲むあるいは組織や地域が内包する既存の環境を超越し、環境の再構成からも超越して独自のイメージを生み出すことにある。したがって、環境変化を理由にしたイメージ形成は創造性とは評価されず、環境をも超越したイメージを形成するところに創造性が生まれる。なぜならば、環境変化を理由としたイメージは環境従属的であり、同様の環境から影響を受けるあらゆるものとの差別化が困難となるからである。

創造性において重要なことは、イメージをイメージに止めず実現する「たん識」を持つことである。「たん識」とは、多くの壁と矛盾を克服しイメージを現実のものとして実現する力である。超越したイメージは、超越度が高いほど様々な環境との間に矛盾や軋轢を生じさせる。このため、矛盾や軋轢に打ち勝つことができなければ、創造性あるイメージを現実のものにすることはできない。すなわち、創造的イメージを構想するとそのイメージを実現するための基礎的な構造を確立し、ビジョンの最終的な成果を「可能なもの」にする途筋を形成するだけでなく、可能性の領域から脱却し「現実のもの」にする。

創造性には常に緊張が伴う。緊張は対立の構図によってもたらされる。対立の構図には「個々の主体が持つ欲求間の矛盾」が存在する。個々の主体が持つ欲求の矛盾とは、「実現したいと感じる欲求」と「その欲求を満たすには能力不足であると感じること」の間で生み出される支配的な矛盾である。この支配的矛盾の放置は、失敗と問題点の再認識の悪循環を生み出す。欲するものを実現する方向へ動くものの、その実現には能力不足であるという自らの欲求実現の困難性、問題点を再認識する行動を繰り返すことになり、望むものは手に入らないと確信する体質となる。望むものは手に入らないと確信する体質は、欲求放棄を正当化するためさらに逃避的に新たな欲求を生み出し、PPPの組織自体の機能劣化を生み出す。