

個人、人間関係、チーム、そして組織へと広がる  
コヴィー・リーダーシップの全貌

# リーダーシップ エッセンシャル

スティーブン・R・コヴィー 著  
フランクリン・コヴィー・ジャパン 編

*Leadership Essential*

キングベアー出版

## 本書を推薦します

優れたリーダーは、苦境においてぶれずに勢いを失わない、佳境においても浮かれることなく深い内省ができる。そういう人は、リーダーシップを身につけることと、人間としての成長、次世代のリーダー育成にも注力している。それゆえ、自分がリーダーシップを発揮するだけでなく、より若いリーダーを育むリーダーとなる。優れたリーダーは、持論（コヴィー博士の言う原則）を言語化するだけでなく、言行一致の人でもある。

私は長年のリーダーシップ研究を通して、持論＝原則に沿って行動できるリーダーが、行動面だけでなく、育成面や倫理面においても卓越していることに注目してきた。また、若いときから、原則をもって生き、自分を導き、次世代のリーダーを導く生き方こそ、賞賛に値する生き方だという考えに至り、いつそうコヴィー博士が展開するリーダーシップの視点に惹かれている。

『7つの習慣』においても、セルフ・リーダーシップという面に加えて、他人との関係性の中のリーダーシップが含意されていた。本書は後者にはつきりと光を当てることによって、リーダーシップの育成は一人の個人として人間の発達の問題であることに気づかせてくれる。また、すでにリーダーシップを発揮している人、リーダーシップを育成する立場にある人に対しては、リーダーシップには個人、人間関係、チーム、組織という四つのレベルがあり、リーダーシップとは他の人たちのリーダーシップを導くものであることにも気づかせてくれる。

こうしたリーダーシップの四つのレベルを踏まえ、本書が提示する原則に基づく生き方というアプローチを、個人の発達だけでなく、大切な人との関係性の発展、チームレベルでの発展、組織レベルでの発展にも活かしていくことが大切となる。

神戸大学社会科学系教育研究府長・経営学研究科教授（兼務） 金井壽宏

スーパーヒーローでもカリスマリーダーでもない小さな個人の小さな一歩が、結果として創発的パワーを発揮するのだ。コヴィー博士が説く、親和的で創発的な考え方こそ、いまの日本に一番求められているのではないか。

一橋大学イノベーション研究センター教授 米倉誠一郎

リーダーは常に選択を迫られます。誰もができる決定は誰にでもできます。誰もが迷うことを決めて責任を負うのがリーダーです。どうしたら人は育つのかと聞かれますが、自ら責任を持って意思決定する訓練を繰り返すしかないのです。人は命令されて従うのではなく、失敗から学んで育つのです。一人ひとりが自ら取り組み実行すれば、組織は元気になるに違いありません。

株式会社ドリームインキュベータ代表取締役会長 堀 紘一

一〇年後には「我が国の頭脳労働者市場は外国からの有能な人材で埋まり、職場の隣近所は外国人だらけ」になる。貴方はどうする？ 自己変革はもう待ったなしだ。組織を変革するリーダーは自分自身がまず自己変革をしてチームに働きかけることだ。相手を変えられなくても自分は変えられる。そして影響力を発揮することができる。本書にはあの『7つの習慣』の著者コヴィー博士のリーダーシップに関する教えがぎゅっと凝縮されている。

株式会社イノベーション研究所代表取締役社長・インテル株式会社元社長 西岡郁夫

地球環境、エネルギー、安全保障、少子高齢化、IT社会の進展といったさまざまな分野における急速かつ重大な変化を鑑みれば、現代は少なくとも過去の延長線上に単純に未来が来るような時代ではなくなっている。そんな単純系から複雑系に、確実性から不確実性へと混乱の度を深める世の中を生き抜くには、不動の座標軸を持たねばならない。コヴィー博士が人類の叡智を結晶させた著書を常に思考と行動の原点にしていたきたい。

千葉商科大学教授・政策情報学部長 宮崎緑

コヴィー氏の著書は、まさに我々に光明を見出させてくれるものである。この変化の時代において、既成概念に囚われることなく、あらゆる可能性を追求する姿勢こそが、さまざまな局面におけるベストソリューションへの近道となるであろう。

森ビル株式会社 副社長執行役員 森浩生

今こそリーダーシップのスタイルの変革が必須な時代だと思う。従来の管理職のイメージとは違う、危機管理下で結果を出せるリーダー。ビジョンを描いて仮説を立て、自ら陣頭指揮をとってチャレンジできるリーダー。世界観と大局観を持って、戦略的に思考できるリーダー。

そのすべてを支える土台となるのが、小手先ではない本質的な型を取得することだ。本書の内容を何百回と実践することで、一生ものの武器を手に入れてほしい。

テラモーターズ株式会社代表取締役社長 徳重徹

世界中で起こっている諸問題は、もはや過去のケーススタディーをもって解決できないところまで来ているのは周知の事実だ。日本においても、あらゆるところが未解決のまま時を経ている。パラダイムシフトがスピードを持ち、解決すべき道を迷走しているかのごとくだ。コヴィー博士は迷走している道を、むしろあえて外れてみることで新たな解決の糸口があると言う。博士は、過去に一度も評価されなかった新たな日本のポテンシャルがこれからの最大の武器になることを教えてくれる。

株式会社バルス 代表取締役社長 高島郁夫

誰もが自分の価値と可能性を発揮した人生を送りたいと願っている。リーダーシップはこの願いを叶える鍵だ。リーダーシップは人を幸せにする。どうすればリーダーシップを発揮できるのかについての、コヴィー博士の叡智はこの本の中にあります。あとは、行動するだけです。

株式会社ジョブウェブ 代表取締役会長 佐藤孝治

はじめに

## このリーダーシップ・エッセンシャルでお伝えしたいこと

### 「リーダーシップ」

今、日本のビジネス・パーソンにもっとも必要なコンピテンシーであると言われて久しいにもかかわらず、相変わらず、世界の各国と比較するともっとも欠けている能力であるという評価にも変わりがありません。

しかしながら、この言葉ほど定義があいまいで、各個人によって解釈が異なる言葉も少ないでしょう。ビジネス領域やさまざまな生活シーンにおける具体的な考え方や行動、態度が、実際にはどのようなものなのか不明瞭なのです。

今、「リーダーシップとは何か」と一〇〇人に問えば、おそらく一〇〇通りの解釈が存在するのではないのでしょうか。

実際に、過去の知識人もさまざまな定義を提唱しています。たとえば、「リーダーシップ」の研究で著名なウォーレン・ベニスは、

マネジメントはなすべきことをやらせる。リーダーシップはなすべきことをやりたい気持ちにさせる。  
マネージャーは押す。リーダーは引く。  
マネージャーは命じる。リーダーは伝える。

とし、ベストセラー作家のC・カーター・スコットは、次のように語ります。

マネージャーは管理する。リーダーは革新する。  
マネージャーは一つのコピーである。リーダーはオリジナルである。  
マネージャーは維持する。リーダーは発展させる。  
マネージャーはシステムや構造に焦点を合わせる。リーダーは人に焦点を合わせる。  
マネージャーは規制に頼る。リーダーは信頼を促す。  
マネージャーは短期的な見方をする。リーダーは長期的な展望を持つ。  
マネージャーはいつ、どうやってと尋ねる。リーダーは何をなぜと尋ねる。  
マネージャーは純益に目を向ける。リーダーは総益に目を向ける。  
マネージャーは真似る。リーダーは新しいことを始める。  
マネージャーは現状を受け入れる。リーダーは現状を変える。  
マネージャーは古典的ないい兵士である。リーダーは独立独歩である。  
マネージャーはことを正しく行う。リーダーは正しいことを行う。

また、アメリカ合衆国の政治家だったジョン・W・ガードナーは、リーダーの条件として、リーダーは少なくとも六つの点で、総務的なマネージャーとは異なると語っています。

- 一、長期的に考える。
- 二、自分が率いる集団について考えるとき、より大きな現実との関連を把握する。
- 三、管轄外、領域外の構成員にも手を伸ばし、影響を与える。
- 四、ビジョンや価値観、モチベーションなどの目に見えないものにも重きを置き、リーダーと構成員の相互作用の中にある非合理で無意識のものも直感的に理解する。
- 五、多重構成員のぶつかり合う要求を取り扱う政治的能力を持っている。
- 六、再新という観点から考える。マネージャーはリーダーよりも強く組織に結びついている。実際、リーダーは組織を一切持たないこともあり得る。

経営学の神様と称されるピーター・ドラッカーも、リーダーシップについて次のように語っています。

リーダーにとっての試練は、その人が何を達成するかどうかではない。場を去ったときに何が起るか、である。そのあとも続くかどうかを試練なのだ。カリスマ的な素晴らしいリーダーが去った瞬間、企業がつぶれるなら、リーダーシップにはならない。それは——あからさまに言うなら——まやかしである……。リーダーシップは責任だと、私は常々強調してきた。リーダーシップは説明義務である。リーダーシップ

はなすことである……。

いずれの定義も、そのとおりだと納得するものばかりであり、異を唱えることなどできません。そして、リーダーシップ、あるいはリーダーシップを発揮するリーダーの重要性も、深く理解することができます。

しかしながら、どうすればこうしたリーダーシップを発揮することができるのか、この問いに関して答えてくれるものではありません。

「リーダーシップとは何か」に続く、さらなる大きな問いは、「組織の中で、リーダーシップを発揮する（あるいは発揮してもらう）にはどうすればいいのか」ではないでしょうか。この問いは、現在のあらゆるビジネス・リーダーにとって大きなテーマとなっています。

なぜか。

スティーン・R・コヴィー博士は、『第8の習慣』の中で、次のように語ります。

今日の経済は主に知識労働に基づいている。つまり、富の源泉はお金や物から人に移ったのだ——知的資本の場合も、社会資本の場合もだ。実際、私たちは知識労働者に最大の金銭的投資をしている。知識労働が秘める潜在的可能性は算数のレベルからいわば幾何級数的、幾何学的に拡大した。そしてこの種の知的、社会的資本はその他すべての投資の活用と最適化の鍵を握っている。

さらに言えば、産業時代の管理・統制型のマネジメントスタイルや、人を「経費」として計上するシステムは、新たな市場の競争的な力によってますます時代遅れとなり、機能しなくなっている。また、人間の次元、とりわけ信頼のレベルこそがあらゆる問題の根源にあるという意識も芽生えている。人的なソフト面がもっとも困難な問題となっているのだ。誰もがそのことに気づき始めている。

だからこそ、リーダーシップはすべての技の最高位にあると言えるのだ。リーダーシップは人の力を引き出す技なのである。

景気が悪いとき、最大の資本は「第3の案」である解決法を思いつく人の創造力だ。ただし、自然な傾向として、人は命令と管理という産業時代の古いモデルに戻ろうとする。長い目で見れば、これでは生き延びられない。短期の危機的状況では、生き残るという共通の目的が生まれ、権威的なアプローチでとられずその場をしのぐことができるかもしれない。だが、重要な変化を維持していくためには、やがて全員が深く関与することが必要となる。これには、信頼された道徳的権威を有するリーダーシップが欠かせない。

リーダーシップ論で著名なジョン・コッターも、昨今におけるリーダーシップの重要性について次のように語ります。

リーダーシップは変化に取り組むことである。近年、リーダーシップがとみに重要となった理由の一つは、ビジネス界がいつそう競争的になり、一触即発になり始めたからである。目まぐるしいテクノロジ

の変化、激しさを増す国際競争、市場の規制緩和、資本集約型産業の過剰生産、不安定な石油コントロール、ジャンクボンドを用いた企業乗っ取り、労働力人口の変化も、このような移り変わりに寄与する多くの要因の一つとなっている。結局のところ、昨日やっていたことをやったり、5%上手にやっても、もはや成功の処方箋とはならないのである。この新しい環境で生き残り、競争にうまく勝っていくために、大規模な変化がますます必要とされている。変化が激しいほど、リーダーシップの需要も高まるのが常である。

知見溢れるビジネス・リーダーたちは、こうしたリーダーシップの重要性に気づき、組織の中にリーダーシップの文化を育てようと必死に取り組んでいます。しかし、それが簡単ではないことは、リーダーシップを発揮するための処方箋的なハウトゥ本や、リーダーシップ(似て非なるものも多いですが)のスキル・テクニクを紹介する書籍が、書店に行けば所狭しと並んでいることを見ても明らかです。

ステイブン・R・コヴィー博士は、一九八九年に、『7つの習慣 成功には原則があった!』(二〇一三年八月に、より原書に忠実に訳した『完訳 7つの習慣 人格主義の回復』を発売し、すでに、全世界で三〇〇万部以上の販売を記録しました。そして、いまだに多くの方々が『7つの習慣』によって、原則に対して忠実に生きることの重要性を理解し、大切な人間関係の中でよりよい人生を生きること、情熱をもって決意し続けています。

それは、効果的な人生を歩むために凝縮され体系化された「7つの習慣」が、突き詰めれば「リーダーシップとは何か」「リーダーシップを発揮するにはどうすればいいのか」という、この現代におけ

る根源的な二つの問いに対して、自分なりの答えを見出すことへの大きなヒントになってくれるからではないでしょうか。

「7つの習慣」では、リーダーシップを、自らの中にあり自分自身を導くための「セルフ・リーダーシップ」と「人間関係におけるリーダーシップ」の二つに大別しています。

さまざまなリーダーシップの定義がある中で、「リーダーシップとは自分自身の中からスタートすること」に焦点をあてているものは少なく、ここに、コヴィー博士のリーダーシップに関する大きな価値の一つがあります。

だからこそ、「7つの習慣」は、「自ら動き、変化することへの大きなパラダイムシフトをもたらす」、多くの人々を人生の勝者へと導いたのです。

知っていてやらないのは、知らないのと同じである。新しい重要な知識やスキルに一時的に鼓舞され、勇気づけられたとしても、それを実践しない限り、本当に知ったことにはならない。組織の構造やシステムがそれらを適用する気にさせてくれないければ、あなたは適用しないだろうし、本当に知ることもないだろう。結果的にそういう経験は逆効果となり、組織・企業文化全体に冷笑的な雰囲気が生えてしまう。

変化を求める努力や新しいマネジメントのキャッチフレーズはいずれも綿あめのようなものになってしまう。一瞬おいしくても、すぐに消えてしまうのだ。学習したことがあれば、それを教え、話し合い、組織化することが重要だ。そのためには、日々の仕事のやり方や報酬の仕組みなど、日常的な業務プロセスの中に学んだ基本原理をしっかり組み込むことである。

このように、コヴィー博士は、自らが変化し、システムに働きかけることの重要性を数多くの書籍の中で、繰り返し述べています。

本書は、『7つの習慣』をはじめとする、コヴィー博士がこれまでに記したあらゆる書籍からリーダーシップに関する叡智を集め再編し、まとめたものです。

コヴィー博士ならではの、「セルフ・リーダーシップ」から始まり「人間関係のリーダーシップ」へ。そして「チームにおけるリーダーシップ」「組織におけるリーダーシップ」へと、人としての成長に伴ったリーダーシップの発達のプロセスとしてまとめています。

本書をお読みいただければ、コヴィー博士が提唱していた考えは、実はすべて「リーダーシップ」であったことがわかるはずです。

「リーダーシップ・スティーブン・R・コヴィー」とも言えるコヴィー博士のリーダーシップに関する叡智をじっくりとお楽しみください。

フランクリン・コヴィー・ジャパン

竹村富士徳

二〇一四年二月吉日

## 第1章 リーダーシップとは何か 019

リーダーシップとは誰のものか？	020
リーダーシップとは選択である	023
リーダーシップとは役割である	025
リーダーシップとは変革である	028
リーダーシップとはパラダイムである	030
リーダーシップとは人格である	034
リーダーシップとは傾聴である	038
リーダーシップとはミッション・ステートメントである	041
リーダーシップとはサーバントである	044
リーダーシップとはプロセスである	048
リーダーシップとは他者のリーダーシップを導くものである	052

## 第2章 リーダーシップの四つのレベル 055

個人から組織へと広がるリーダーシップの四つのレベル	056
インサイド・アウトのパラダイム——問題の見方こそが問題である	058
考え方の新しいレベル——自分自身の内面から始める	062

## 第3章 個人におけるリーダーシップⅡセルフ・リーダーシップ 067

個人の信頼性・人格と能力 人格の側面	068
信頼性／人格の三つの側面／能力の三つの側面	
刺激、反応、そして選択の自由	072
決定論的パラダイム／四つの能力による選択の自由／率先力を発揮する／自分から動くのか、動かされるのか	
原則中心のパラダイム	086
原則——人間が持つ自然の法則／原則に基づいた人格を持つ／コンパスによるリーダーシップ	

影響の輪に集中する／直接的、間接的にコントロールできること、そしてコントロールできないこと／影響の輪を広げる／「持つ」と「ある」／棒の反対側／決意を守る

自分の中にコンパスを持つ…ボイスを発見する 110

自分の弔辞を読む／終わりを思い描くことから始める／すべてのものは二度つくられる／脚本を書き直す…あなた自身の第一の創造者となる／個人のミッションステートメント／役割と目標を特定する／長期的な目標／ボイスを発見する…ムハマド・ユヌス／個としてのかけがえのない意義／ビジョン、自制心、情熱そして良心

最優先事項を優先する、実行の原則 141

効果性の定義／三つの資産とは／時間管理の四つの世代／時間管理のマトリックス／緊急中毒

第Ⅱ領域時間管理 最優先事項を優先する方法とは 155

庭師がいないところに庭はできない／第一ステップ——ビジョンとミッションを結びつける／

第二ステップ——自分の役割を確認する／第三ステップ——それぞれの役割に対して第Ⅱ領域の目標を選ぶ／

第四ステップ——「週ごとの意思決定」の体制づくり／第五ステップ——選択の瞬間に誠実に行動する／

第六ステップ——時間の使い方と活動を、週ごとに評価してみる

## 第4章 人間関係におけるリーダーシップ 175

信頼関係を築く 176

信頼性に基づく信頼／道徳的権威と信頼がもたらすスピード／一. まず理解に徹する／

二. 約束をしてそれを守る／三. 正直と誠実／四. 親切と礼儀正しさ／

五. Win-Win or No Deal (取引しない) の考え方／六. 期待を明確にする／

七. その場にはいない人に対して忠実になる／八. 謝罪する／九. フィードバックをやり取りする／

一〇. 許す／信頼とは動詞である

人間関係におけるリーダーシップのパラダイム 198

競争のパラダイム／人間関係の六つのパラダイム／もつとも優れているパラダイムはどれか

共感によるコミュニケーションの原則 213

処方する前に診断する／人格とコミュニケーション／共感による傾聴／

四つの自叙伝的反応／一対一／インディアン・トーキング・ステイック

創造的協力 シナジーを創り出す 244

シナジーこそが目指すべき目的／シナジーを創り出すコミュニケーション／二者択一思考／

二者択一から第3の案へ／シナジーの原則／大いなる中間層／シナジーのパラダイム／

パラダイム一…私は自分自身を見る／パラダイム二…私はあなたを見る／人はモノではない／

パラダイム三…私はあなたの考えを求める／パラダイム四…私はあなたとシナジーを起こす／シナジーのプロセス

シナジーに到達する四つのステップ 274

ステップ一…第3の案を探そうと問いかける／ステップ二…成功の基準を定義する／ステップ三…第3の案を創造する／ステップ四…シナジーに到達する

## 第5章 チームのレベルにおけるリーダーシップの原則 283

全人格型パラダイム 284

時代の変遷とパラダイムシフト／産業の時代の「モノ型思考様式」／共依存関係の悪循環／

私たちには選択肢がある／慢性的問題と急性的問題／四つの慢性的問題とその急性症状を予測する／産業の時代の反応／企業におけるリーダーシップの問題を解決する「リーダーの四つの役割」

リーダーの四つの役割 一. 模範になる 303

リーダーシップの中枢、模範になる／信頼関係を築く／トリム・タブになる

リーダーの四つの役割 二. 方向性を示す 310

チームや組織が目指すものは何か／四つの現実／ビジョンと価値観の共有を実現する／

方向性を示すツール…ミッション・ステートメント／ミッション・ステートメントと組織の四つの側面／

ノー・マージン、ノー・ミッション

リーダーの四つの役割 三. 組織を整える 323

組織における目的と制度、システム／組織的信頼感／組織の成果を生み出す能力／戦略計画の実行

実行の六つの原則 333

リーダーの四つの役割 四. エンパワーメントを進める 336

知識労働者のエンパワーメントを進める／

Win-Winエンパワーメント…産業時代から知識労働者時代への転換／

サーバント・リーダー／肉体労働者を知識労働者に変える——用務員の事例

## 第6章 組織のレベルにおけるリーダーシップの原則 347

PCCLパラダイム 一つのPと七つのS 348

人間 (People) / 自己 (Self) / スタイル (Style) / スキル (Skill) /

共有されたビジョンと原則 (Shared vision principle) / 構造システム (Structure and system) /

戦略 (Strategy) / 環境 / 四つの特徴

ビジネスでのシナジー／シナジーとコミュニケーション／力の場の分析／対立かシナジーか／  
 二者択一…対立か、逃避か／第3の案を探す…シナジー／傲慢——シナジーを阻む大いなる壁／  
 GET／シナジーの革新力／第3の案を探すチーム／第3の案を生み出す合併／  
 プロトタイプینگとカウンタータイプینگ／プロトタイプを組み合わせる／  
 ビジネスモデルのカウンタータイプをつくる

**第7章 日常にある偉大さを果たす Everyday Greatness 399**

日常にある偉大さ Everyday Greatness 400

- 第一の選択——行動を選ぶ／第二の選択——目的を選ぶ／
- 第三の選択——原則を選ぶ／あなたの場合はどうするか
- クレッシェンドの人生を生きる 408
- 永遠のパケーションVS永遠のミッション

**第8章 ステイブレン・R・コヴィー博士 著書系譜 419**

- 完訳7つの習慣 人格主義の回復 420
- 第8の習慣 「効果」から「偉大」へ 423
- 第3の案 成功者の選択 426
- 7つの習慣 原則中心のリーダーシップ 429
- 7つの習慣 最優先事項 「人生の選択」と時間の原則 432
- 7つの習慣 ファミリー新訳 434
- 7つの習慣 演習ノート 436
- 7つの習慣 実践ストーリー1〜4 438
- 第8の習慣 演習ノート 440
- 偉大なる選択 偉大な貢献は、日常にある小さな選択から始まった 442
- 子どもたちに「7つの習慣」をリーダーシップ教育が生み出した奇跡 444
- 結果を出すリーダーになる 446
- グレート・キャリア 最高の仕事に出会い、偉大な貢献をするために 448
- ステイブレン・R・コヴィーの至言 450
- ステイブレン・R・コヴィー博士著作年譜（日本での発行順） 452

# 第1章

## リーダーシップとは何か？

## リーダーシップとは誰のものか？

リーダーシップとは、誰のものだろうか。会社のCEOや副社長、事業部長、社会的な団体であれば、代表や指導者のことを指すのだろうか。あるいは、もっと小さな組織、職場でいえばプロジェクト・チームや一つの部署やユニットなど、複数の人たちが集まるところにリーダーシップは存在するのだろうか。

辞書によると、「リーダーシップとは、指導者たる地位または任務、指導者としての資質、能力、力量、統率力」とある。

稀代の社会学者である、ピーター・ドラッカーはリーダーシップを次のように語る。

「リーダーシップとは、組織の使命を考え抜き、それを目に見える形で明確に確立することである。リーダーとは、目標を定め、優先順位を決め、基準を定め、それを維持する者である」(『プロフェSSIONナルの条件』)

いずれもリーダーシップとは、組織やチームをあるべきところへ導くという意味であるが、私は、リーダーシップをもう少し大きな概念でとらえてみたい。私は世界中の企業・組織と四〇年以上にわたって仕事をしてきた。そして有能な研究者たちの素晴らしい研究成果からも多くを学んできた。その

結果気づいたのは、企業や組織に古くから根づいた文化を転換させるという偉業、つまり長期的な成長と繁栄、そして世界に対して貢献し続ける偉大な組織をつくり上げるような変革は、ほとんどの場合ある一人の選択から始まったということである。

もちろんそうした大きな変革は、職務上、地位としてのリーダー(CEOや役員)の選択によって起きるケースもある。しかしむしろ、ある専門職の一人や現場のリーダー、プロジェクトメンバーなどの選択から始まったという場合のほうが多い。

なぜそういうことが可能なのだろうか。彼らはどのようにして大きな変革をすることができたのだろうか。職位や地位を問わず、彼らはまず、自分自身を内面から変えるインサイド・アウトの変化から始めた。自らの人格に目を向け、信頼性を築いていった。その信頼性は模範となり、徐々に周囲に対して影響を与え始めていったのだ。そして彼らの人格、能力、率先力や前向きなエネルギーが、他の人々を鼓舞し奮起させた。彼らの職位や地位ではない、道徳的な権威が周囲を動かしたのだ。

つまり、彼らはまず自分のアイデンティティをしっかり見極め、自分の長所や才能を発見し、それらを活用することで周囲や市場のニーズに応え、結果を出した。周囲もそれに気づき、評価し、認められ、彼らはより大きな責任を与えられた。するとその新たな責任に応えるために自らの才能や影響力をさらに押し広げ、彼らは再び結果を出した。いつそう多くの人々が目をとめた。組織のトップにいる人々も彼らの行動や考えについて知りたがった。どうすればそんなに大きな成果を達成できるのかと。このようにして、彼ら自身とそのリーダーシップによって、組織全体が影響を受け、変革を起こしたのである。

私は、自らの人格に目を向け、信頼性を築くプロセスを「セルフ・リーダーシップを発揮する」と呼んでいる。このセルフ・リーダーシップとは、人間関係や組織においてリーダーシップを発揮するために必要なものであり、すべてのリーダーシップの基幹となるものだと思っている。一般的にはリーダーシップを発揮するのに、直接周囲に働きかけようとすることが多い。しかし、このセルフ・リーダーシップを忘れているために、リーダーシップを発揮するどころかむしろ信頼を失ってしまう場合のほうが多いのは、何とも皮肉なことだ。

このセルフ・リーダーシップは、私が「インサイド・アウト」と呼ぶパラダイムに基づいている。誰も直接的に他人の考えや行動を改めることはできない。できるのは自分自身のパラダイムや行動だけである。あらゆる場面において、自分が変わることでは、周囲が影響を受け、変化を起こすことはできないのである。

私たちに必要なのは、はっきりとしたビジョン、明確な目的地である。そしてその目的地に到達するために、ロードマップよりもコンパス（方向を示す原則）が要る。地形が実際にどうなっているのか、あるいは通れるのかは、その場その場で判断し問題を解決するしかない。しかし、自分の内面にあるコンパスを見れば、どんなときでも正しい方向を示してくれるのである。

主題に戻ろう。リーダーシップとは、誰のものだろうか。

誰もがリーダーシップを発揮する権利を持っている。間違っても職位や地位、役職、肩書きに依存するものではない。セルフ・リーダーシップを発揮することで、たとえ職位がはるかに上の人であろうが、組織であろうが動かすことができるのである。

## リーダーシップとは選択である

誰もがリーダーシップを発揮する権利を持っていると述べたが、実際に発揮した人は何を行ったのだろうか。彼らは自分の中にあるコンパスに従い、組織の進むべきビジョンを自らの中に描き、組織に改革をもたらすことを「選択」したのだ。

職位や地位が持つ権威、力に頼ることなく、自らの意志を選択したのだ。

そうした選択によるリーダーシップを発揮するような人たちは、組織内のネガティブで侮辱的ややる気を削ぐような影響力に飲み込まれたり、無用な圧力にいつまでも押しつぶされていたりはしない。しかし、彼らの組織が他に比べて特に優れているわけでもない。どんな組織でも、多かれ少なかれ欠陥を抱えているものだ。組織に変革をもたらす選択をする人たちは、上司や組織、あるいは市場が変わるのを待つてはいられないということに気づくのだ。誰もが同じ道を歩み、流れゆくままに凡庸な人生を歩む人々の中においても、彼らはひとときわ光り輝く卓越した存在になる。そして、その卓越性が周囲の人々にも影響を与えるのである。

現在、個々人の生活におけるリーダーシップの欠如は、もつと深刻な問題である。

多くの人々は、自分自身の価値観や人生の目的を明確にすることなく、能率的な自己管理や目標達成ばかりを気にして生活している。他人や外部の状況に大きく左右され、自分では身動きがとれない状態にある。他人の意見や指示がすべて自分の行動に反映されるので、達成感や本当の喜びを味わえない。

つまり、私の言うセルフ・リーダーシップが完全に欠如しているのだ。

一方、リーダーシップを発揮することを選択できる人々は、ビジョンと自己抑制力を持ち、外的な状況に左右されるのではなく、自主的な判断に基づいた生活を送っている。彼らは事を自分から起こす人間、つまり主体的な人間なのである。永遠の原則や普遍的な基準に基づいて、状況に対する自分の反応を選択する。そして自分の行動や考えはもちろん、その態度、気持ち、感情に対しても責任を持つのである。

つまり、セルフ・リーダーシップとは責任であるとも言える。責任とは「自分の反応を選択する能力」のことだ。言い換えれば、周りの状況や条件づけがどうであれ、主体的に行動できる力なのである。つまり、選択こそがリーダーシップなのだ。

私たちが責任を果たすとき、約束は一時的な感情や環境条件よりもはるかに強いものとなる。約束を必ず守り、決意を貫く能力が生まれる。たとえば、朝、気持ちのいい寢床から無理矢理起き出ること、これは誰にとっても辛い。しかし、いつもより早い時間にベッドから飛び起き爽快に朝を始めれば、その日を第一の勝利と共にスタートすることになる。このような毎日の私的成実は、自分自身との戦いに勝ったという誇りを心の中に生むものだ。私的成実の蓄積は私たちを公的成実へと導いていく。新しい課題に挑戦し、主体的に乗り越えていく努力を続ければ、私たちは自分の中に眠る能力を解き放ち、それを未知の次元へと高めていくことができるのだ。

## リーダーシップとは役割である

組織において、人はプロデューサー、マネージャー、リーダーのいずれかの役割を担っている。どの役割も組織の成功には欠かせない要素である。もしプロデューサーがいなければ、素晴らしいアイデアと解決策があったとしても、実行することはできない。仕事をする人間がいなければ、マネージャーがいなければ、社員の役割がいまいになり摩擦が生じるだろう。確立されたシステムも手法もないまま、誰もがばらばらに働くようになるからである。そしてもしリーダーがいなかったら、ビジョンと方向性が失われ、社員は自分たちの使命を見失ってしまうだろう。

どの役割も組織にとって重要であるが、もっとも大切なのはリーダーである。もし戦略的リーダーシップが欠けていたら、従順な社員が「成功の梯子」を登っていった最後の段に手をかけた瞬間、それは間違った壁に掛けられた梯子であったと気づくような事態が起こりかねない。

ピーター・ドラッカーによると、組織が設立されて数年も経つと、その使命や根本的な役割が忘れ去られて、効果性や仕事の内容よりも、手段や効率、正しいやり方などに注意が向けられるようになることが多いという。どうも我々は過去の成功体験に固執して、時代遅れになっているにもかかわらず、こうした遺物を現在や未来にまで適用しようとする傾向があるようだ。伝統的な手法や習慣は本当に変えにくいものである。

だからこそリーダーの役割は継続的成功に欠かせないのである。リーダーシップの役割は方向性を決