

LC WHITE PAPER SERIES

リーダーシップの精神

Bob Anderson

Founder, Chairman & Chief Development Officer

Leadership Circle®

LEADERSHIP
CIRCLE®

目次

本当の変革は可能か？	4
15%以上の成功率をもたらすことはできるのか？	4
「ザ・リーダーシップ・サークル」とは	5
なぜ変革の努力は成功しないのか	5
見落とされているものは何か？	7
個人の変容の圧力	8
アイデンティティの内的なダイナミクス(相互作用の力)	8
「変容」とは果たして何か？	9
「意識」の成長	9
意識が舵を握っている	10
成長のステージ	11
利己的自己(エゴセントリック)	11
(キーガンの第2ステージ)	
リアクティブな(反応的)自己	12
(キーガンの第3ステージ)	
クリエイティブな(創造的)自己	12
(キーガンの第4ステージ)	
統合された自己(インテグラル)	13
(キーガンの第5ステージ)	
一体的自己(ユニティブ)	14
統合的な変容とリーダーシップ	14
内なる変化を超えるもの	15
世界は変化の中にある	15
身体・マインド・魂のバランス	16
「身体の知恵」を放棄する	
恐れに向き合う	17
「スピリチュアル知性」とは何か？	

対話:スピリチュアル知性の集まり	18
個人と集合体は結びついている	18
対話は変革の触媒となる	19
魂とシステムにリテラシーを持つ	19
ハードワークを避ける	19
スピリチュアルなリテラシー	20
どこからはじめるか?	20
私たちは皆 旅の途上にいる	21
より高次の目的を行動に移す	21
付録	22
第2ステージ — 利己的(エゴセントリック)	22
(キーガン — 「強大な自己(Imperial Self)」、ホール — 第1段階「生存」)	
第3ステージ — リアクティブ	24
(キーガン — 「対人自己(interpersonal self)」、ホール — 第2段階「帰属」、TLC — 「問題—反応(リアクト)」)	
第4ステージ — クリエイティブ	26
(キーガン — 「機構的な自己(Institutional Self)」、ホール — 第3段階「自己率先型」、TLC — 「結果—創造(クリエイト)」)	
第5ステージ — 統合(インテグラル)	28
(キーガン — 「個体相互的自己(interindividual self)」、ホール — 第4段階「相互依存」)	
参考文献	31
関連する詩	33
参考ウェブサイト	33

本当の変革は可能か？

“Times of growth are beset with difficulties. But these difficulties arise from the profusion of all that is struggling to attain form. Everything is in motion: Therefore, if one perseveres, there is a prospect of great success.”

—《易经》

ビジネスに影響を与える要因はますますグローバルになってきています。地球規模の変革の荒波の中で、組織はまるで「入れ子構造」のようになり、すべてが互いに影響を与えあっています。国際化、異文化間でのビジネス、世界的経済不安、リソースの制約、環境的变化、政治的不安定、そして地域紛争などの問題は、リーダーシップの在り方を再定義しようとしています。

私たちの持っている古い考え方やリーダーシップの在り方では、今私たちが直面しているレベルの相互依存性や複雑性を網羅することはできません。つまり、地球規模の変化に対処するには不十分なのです。実際のところ、そのやり方では組織変革への挑戦にさえ対処が難しいと言えます。大きな変革を成し遂げようとしている100社以上の企業を対象とした最近の調査結果では、85%が具体的で継続性のある効果を得られていないことが示されています。これはなぜでしょうか？「リーダーシップとニューサイエンス」の著者であるマーガレット・J・ウィートリーは「私たちが教わってきた考え方・判断の仕方・理解の仕方の殆どは、もはや私たちに賢明な意思決定の方法をもたらすことにはない。私たちは、いま日々直面しているジレンマと困難の中で、いかに賢明な「客室係」たり得るかを知らない。私たちは、この混沌とした世界や、世界的に結びついた蜘蛛の巣 — 活動と関係性の相互的なつながり — を理解する術を教わってこなかった」と言っています。

15%以上の成功率をもたらすことはできるのか？

私たちの答えはイエスです。ただし、それは内面と外面の双方が求めるものに向きあう、統合的な方法で変化に取り組んだ場合のみです。以下に対して意欲的に取り組んだ場合のみ、私たちは成功することができます。

- 私たちが組織に求めるのと同じ、思考や心の抜本的な変化を自分自身で経験すること。
- 風土に隠されているものを明らかにし、風土やシステムの変革につながる自己変革を起こし得る、困難ではあるが継続的な対話に積極的に参加すること。

私たちが今生きている時代は、素晴らしい機会に満ち、同時に大きな危険の中にあるといえます。次の50年は興味深いものになるでしょう。私たちは、ナショナリズムを超えた、惑星としての福利に資する国際秩序をもたらすこともできるでしょうし、逆に、私たちは自滅することもできるでしょう。実際に、世界規模で発達しているビジネスは、世界の未来に大きな役割を果たし、未来にもたらされる結果に大きな利害関係を有しています。この新しい千年紀のリーダーシップのための挑戦は大きなものです。アインシュタインはこの挑戦を明確に言っています。「今直面している重大な問題は、それが作られた時と同じレベルの意識では、解決することはできない」。私たちが挑戦するときどう振る舞えばいいかを知るためには、私たちの意識がシフトしなければなりません。

「ザ・リーダーシップ・サークル」とは

“Thought and analysis are powerless to pierce the great mystery that hovers over the world and over our existence, but knowledge of the great truths only appears in action and labor.”

—Albert Schweitzer

ザ・リーダーシップ・サークルは、短期的な利益と長期的な社会的福利の微妙なバランスを取って周囲を導いていく、今世紀に求められているリーダーを育成するためのものです。TLCは、この惑星の豊かで持続可能な未来を創ること、ひいてはグローバルビジネスに関心のあるリーダーを支援することに力を入れています。

私たちは、企業のリーダーシップがこれからの社会の舵を握る重要な立場にあると信じています。地球規模の変化は最終的には政治の力と意志を必要としますが、今日その背後には企業の力が存在します。企業のリーダーシップが、この惑星の未来を担っているのです。

旧来の考え方を拡大し、偉大な企業の創造の先に、将来への遺産としての地球規模の豊かさに私たちが目を向けるときが来ました。私たちが率いる組織は、素晴らしい組織である必要があるのは事実です。しかし、私たちには、「偉大さ」の概念を拡大して再定義する必要があり、その「偉大さ」の定義の拡大に取り組む準備ができています。この新しい定義は金銭と価値を持続可能的に得るという点を含んでいます。この新しい定義における「偉大さ」は、サービス、技術、そして企業に関与する人々の生活にも抜本的な変化を起こし、株主と環境双方に利益をもたらすものです。ザ・リーダーシップ・サークルは私たちが再定義した、さらに広い「偉大さ」の測定に尽力しています。

深遠な学びの体験と、卓越したリーダー達との対話を結集することで、私たちは自らの組織が直面している地球規模の挑戦に取り組めるリーダーになれる。これがTLCのビジョンです。

なぜ変革の努力は成功しないのか

なぜ多くの変革のための努力はその目的を達成できないのでしょうか？システム的な変化は極めて複雑であり、残念な結果の原因は一つではなく、またそれに対する解毒剤も一つではありません。しかしながら、不成功に終わった変革の努力から私たちが学べることがあります。ほとんどの不成功に終わった変革の努力では、重要な変数が無視されているという、同じようなパターンを示しているのです。

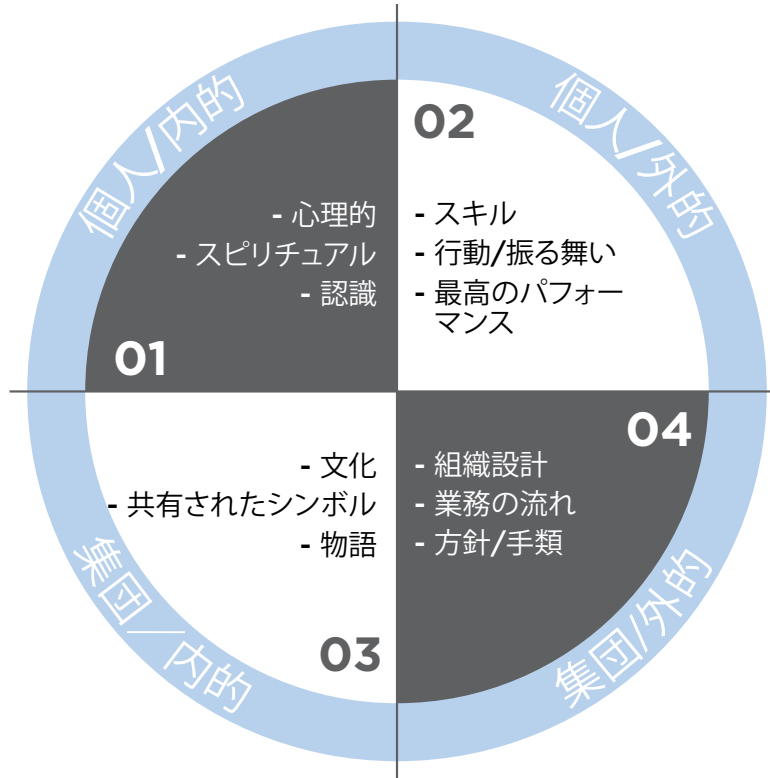
一般的に、より明確で簡単に取り組める変化については、すでに着手されています。より目に見えにくく、秘かに進行して感情的な苦痛を伴うような個人の内面に関することや、風土の変革については、取り組みの外に置かれることがよくあります。

変革を成功させるには、左図で示した4つの象限それぞれを考慮する必要があります。

第1象限は個人の内的な変化です。これは人々の内面的な現実です。認識的、心理的、そして精神的な成長の領域です。この象限では、まず意識の変化が起こらなければ実質的な変化は起こり得ない、という認識の元で、リーダーは人々の内的成長に気を配ります。

第2象限は個人の外的な変化です。これはピークパフォーマンスの科学(生理学・神経学・心理学)同様、技術的かつ人間関係に関するスキルの分野と言えます。この領域は、コーチや世界的なアスリートから非常に注目を集めています。ここでは、リーダーはモチベーションとピークパフォーマンスに点火するために、人々のスキルの発達に気を配り、肉体的・精神的にサポートします。

変革の4象限



第3象限は集団の内的変化です。これは文化・風土に関わる分野と言えます。これは内的で目に見えないもので、我々が共有している仮説やイメージの領域です。そしてこれが、私たちが集団になったときに起きることを方向づけています。これは、神話や物語、不文律や思い込みといったものの分野です。

これらは、書かれたもの、形式が与えられているもの、あるいは文章の形はとっていませんが、私たちの毎日のやりとりの中に包含された繊細なメッセージとして、リーダーにシンボル、目的、ビジョン、そして価値のより深い意味に意識を向けるよう促します。

第4象限は集団の外的変化で、社会システム、技術システム、組織システムを指します。つまり組織設計、技術作業フロー、ポリシー、作業手順などの領域にあたります。この領域はシステム設計がパフォーマンスを決定付けること、そしてシステムを実質的に高いレベルで持続可能的に機能させるためには、そのためにシステムを設計しなければならないことをリーダーに思い返させます。

それぞれの象限は、他の象限に関係があります。一つの象限の発達は、他の全ての象限にも密接に影響します。いくつか例を挙げます。

- ・ 個人の意識は、身体の生理機能に影響します（逆も同様）。
- ・ 文化は個人の発達に良い刺激となるか、或いは妨げとなります（逆も同様）。
- ・ 組織構造は、文化を形成します（逆も同様）。この文化とは、人々の自己表現や成長の機会を定義するものです。
- ・ 意識はシステムの設計図を形成します。またはそのガイドとなります（逆も同様）。

それぞれの象限は他の全てに影響を与えます。また、それぞれの象限そのものも強力です。それらのうちどれかを無視すると、変革の試みをしていても得られる結果は行き当たりばったりのものになりかねません。

複雑な組織システムに変革を起こすことを試みる時、全ての象限から変革を起こすことが必要です。ザ・リーダーシップ・サークルでは、これを統合的な、全体的システム・アプローチと呼びます。リーダーが、これまで避けられてきた域での変革に喜んで踏み込んでいけば、一般に言われている15%という組織変革の成功率の水準を大いに改善することが可能です。

見落とされているものは何か？

“Spiritual warriors are courageous enough to taste suffering and relate to their fear... suffering is not seen as a failure or a punishment. It’s a purification.”

— Sogyal Rinpoche

ほとんどの変革努力は、組織内部の効率性を高め、より機敏に市場の変化に対応していく能力を備えた新しいシステムを目指して行われます。この新しいシステムには、新しいレベルのエネルギー、創造性、オーナーシップ、そして生産性が求められます。

現在、変革の努力が失敗してしまう主な方法として、次の2つがあげられます。

1 つめはシステム全体に対するアプローチを欠くことです。組織変革のための取り組みは、ほとんど右下(外的 - 集団)に終始してしまいます。深いレベルのシステムのデザインの問題が、簡単に解消する独立した問題だと誤解されると、変革の努力は無に帰すこととなります。実際の変革はまるで何かのプログラムのように段階的に起こります。変革に対する誤解は、病気そのものの治療ではなく病気の症状に対処することに似ていて、短期的に症状は改善しても、長期的には状況を悪化させてしまっていることがよくあります。

2 つめは、変革の努力が成功に結びつかないもっとも一般的とも言えるやり方です。それは、2 つの内的な象限が全く無視されているというものです。この変革の努力は、外的な変化にのみ焦点を当てています。つまり、新しい技術が導入されたり、組織が再構築されたり、チームが結成されてポリシーと報酬システムが変更されたり、作業手順が再編成されたり、クロストレーニングとクロスファンクショナルな連携が導入されます。個人とチームは、新しいシステムで求められているスキルを身につけるために研修を受けます。これは非常に広範囲で、まるで基本的なところが全てカバーされているかのように思えます。しかしそうはなりません。システムが持続可能で機能するためには、左側(内的)の象限の成長が必要だからです。この象限の意識レベルを超えたシステムは滅多に存在しません。

ほとんどの変革のための努力が、先に述べたこれら両方の問題に苦しみます。システムではなく問題に焦点を当て、内的な意識と風土の変化の必要性を無視しているのです。しかし、私たちが全体的システムモデルを通して変革の努力をさらに研究すると、もっとも無視されているのは個人の内的領域であり、次に集団の内的領域が後に続くことが分かります。言い換えれば、個人と風土の変革の側面のうち、内的で、深く心理的なもの、精神的なものが軽んじられているのです。

組織システムや構造の変革において、マネージャーと従業員は、彼らや彼らの世界に対して順応するという進化を暗に求められているので、この見落としは致命的です。組織変革はスキルと構造の問題ではなく、アイデンティティと世界観の問題なのです。

個人の変容の圧力

あるタイプの組織改革、すなわち、ハイパフォーマンスなチームワークを生む組織への改革を例にとり、これがいかに組織全員の内的な個人のアイデンティティ(第1象限)の変容を必要としているか、考えてみましょう。(アイデンティティは自己概念を形成する内部システムです。このシステムを通して人間は自分を取り囲む世界と関わっていきます。)この例について考えるにあたって、変革の努力が外的な2つの象限に対しては上手くいっていると仮定してみましょう。

このタイプの変革の努力では、リーダーにはメンバーの能力と専門性の発露を促すという、異なった能力の使い方が要求されます。この要求は、力強く、尊大で、熟達して、決断力があり、英雄的であることに自分の価値を感じていたリーダーにとっては問題となりがちです。新しい組織において、彼らは「唯一の存在」ではなく、「大勢の中の一人」なのです。命令できる強さ、技術的な熟達、意思決定能力を自らの価値として人生を過ごしてきた人々にとって、この転換はまさにアイデンティティの危機となりかねません。彼らは「指示命令や正しい意思決定をする能力を使わないとしたら、私はいったい誰なんですか?」と聞くでしょう。

同様に、力のある者に保護され価値を与えてもらうために、自らは権力を避けて安全に、忠実に勤勉なフォロワーを演じてきたリーダーや従業員は、そのやり方を手放すよう迫られているのです。彼らは今、これまでよりもさらにリスクを取り、衝突に踏み込み、困難な意思決定をし、さらに大きな責任をとり、目に見える立場に出ることを要求されているのです。これらの個人にとっても、これはアイデンティティの危機と言えます。彼らは「失敗と不快という両方のリスクにさらされたら、どうやって自分の価値を示し、安全にいられると言うのですか?」と言うでしょう。

この例は、組織の変革には、そこに属する個人一人ひとりの深い内的な変革が潜在的に求められていることを示しています。高いパフォーマンスを出すチームワークは、いくつかのスキルを調整するだけでなく、この目に見えない要求にとりくみ、個々のアイデンティティのシステムを変えるという個人の基本的な変革から生まれています。彼らには、自分や自分たちの世界を理解し表現することにおいて、全く新しいやり方へシフトするような変化が求められているのです。

アイデンティティの内的なダイナミクス(相互作用の力)

個人のアイデンティティの内的なダイナミクスは力強く、複雑で、変化に対して免疫力を持っています(キーガン、「Immunity to Change」)。その力は個人レベル(自分は誰なのか)と集団または文化レベル(自分たちは誰なのか)の双方で働いています。私たちの多くにとって、この強大な力は何年も前に形作られてきました。それらの背景には何十年もの経験と流れがあります。これらの内的な力をもし無視すると、意図した変革のプロセスは簡単に失敗することになります(私たちは、これが85%の失敗に相当すると考えています)。

組織変革を本物にするために、我々は自分自身の自己変容をする必要があります。これは難しいことです。変革への抵抗と呼ばれているものの多くは、アイデンティティのシステムを再構築する時に人々が(個人でも集団でも)経験するもがきや葛藤のことです。この内なる旅のためには手助けと支援が必要です。しかしながら、変革の努力が構築されるまで、私たちに手が差し伸べられることは滅多にありません。

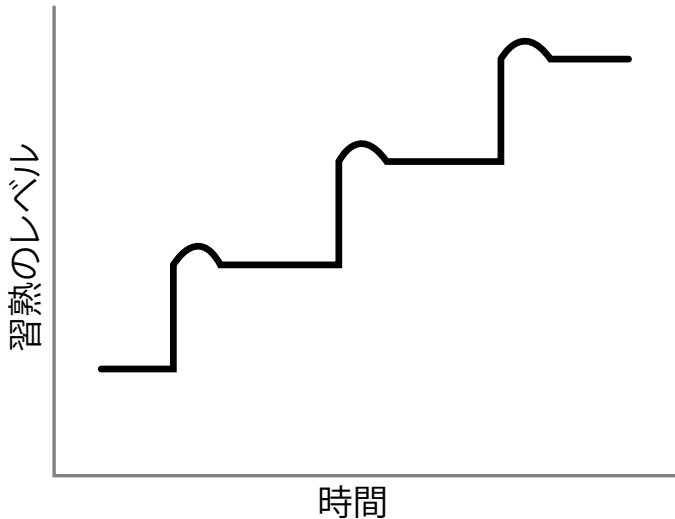
手短かに言うと、深いレベルでのシステムの変化は、私たちが組織や世界に望んでいる変化そのものになったときのみ可能なのです。

「変容」とは果たして何か？

“When you boil rice, know that the water is your own life.”

—Zen saying

変容(トランスフォーメーション)とは何の事を言っているのでしょうか？ これは難しい言葉です。ウェブスターの定義によると、「構造、形、特徴、天性のものが完全に変化すること。生物(昆虫における)変態。」と書かれています。ザ・リーダーシップ・サークルは、変容 - 内側の、統合的な、そしてシステムの変容のためのものです。



習熟曲線

上に示された全体的システム(統合)モデルは二次元のモデルです。平面上に直線で分けられた4つの象限がありますが、システム全体の変化が進行するためにはこれらが統合される必要があります。変容の概念を加えると、垂直方向の要素が加わり、モデルは三次元になります。変容とは、4つの象限すべてがある一連のステージを下から上へと動いていくことを意味しています。

変容は直線的で一段一段上がっていくプロセスのように思えますが、そうではありません。ジョージ・レオナルドは彼の著書「Mastery」の中で、変容のプロセスは習熟に至る成長(音楽、運動、武道、リーダーシップ、心理学、スピリチュアルな意識など、全てにおける成長)と同じようなものだと言っています。彼は、変容は左図に示すような学習曲線を描くと言っています。

継続的な実践や練習が求められるすべての学びは、このような曲線になります。突然の爆発やブレイクスルー(急激な変化)が起こり、新しいパフォーマンスが可能な次のレベルに移行しますが、その後にはわずかな低下

が現れます。学んだことすべてを維持することはできません。そして次に長い外見上は無成長に見える期間があります。これをレオナルドは「停滞期でウロウロする」と言っています。その期間に素晴らしい学びは実際に起きているのですが、それは次のブレイクスルーの時期に至るまで気がつかれないのです。停滞期は、一口で食べるかのように終わると思われた学びが、消化され、心と体に組み込まれるための時間なのです。学びは、それが習得されるべき全ての局面に組み込まれます。停滞期はそれゆえに統合の時間であり、次の前進/飛躍のための準備期間なのです。

「意識」の成長

意識の成長も同じパターンをたどります。意識が(時間をかけて)より高位レベルの秩序に再構築されるという進化的に大きなシフトがあり、その後、意識がその新しい在り方に慣れ親しんでいく長期間の学びが続きます。停滞期でも成長は徐々に起きていますが、なかなか気づかれにくいものです。結局、継続的な統合の訓練があって、次の飛躍に向かうのです。

ザ・リーダーシップ・サークルのカリキュラムの心臓部は、「成長とは、地図で示された一連のステージを下から上に進んでいくものだ」ということを前提としています。ピアジェからコールバーグ、ギリガン、ロビンガー、マズロー、

ル、フォウラー、ジェイクス、ベック、トルバート、クック・グリューター、キーガン、そしてウィルバーに至るまで、心理学者は、幼少期から最も高い成人モラルに到達するまでには、自我とスピリチュアルな意識までのステージがあると述べています。注目すべきは、これら理論家たちそれぞれ（そして、他の多く）の独立した研究が、同様の結論に達しているという点です。さらに、世界中にある素晴らしい智慧の伝統は、何世紀にもわたってよく似たステージの変遷について述べています。

意識が舵を握っている

“Mindfulness must be engaged. Once there is seeing, there must be acting. Otherwise what is the use of seeing?”

—Tich Nhat Hahn

人間の意識はある一連のステージを通して成長し、それらのステージの順番は同じであることを研究は明確に表しています。成長は不変の順番で起こります。そしてこれと同じ順番が文化の中にもあることを、異文化研究が示しています。これらのステージは、普遍であり不変であると言えます。こうしたステージを経ると意識の成長は、自然の摂理とも言えます。

リーダーシップと組織開発の研究においてこの曲線の意味を無視するのは、万有引力の法則を無視して宇宙旅行に行くようなものです。組織変革に際しては、組織の誰もがより高い成長のステージに移行することが必要です。この変容が起きない限り、システムは一時的に活性化するかもしれませんが、次第に「通常」という平衡状態に戻りましょう。

変容とは、はあるステージから次のステージへ遷移することです。成長が進むと、それぞれの成長のステージでは、自己と世界の関係が、新しい原理に基づいて「設計」されます。現実は何も変わることはありませんが、私たちがどのように世界の関係性を形成するか、そのやり方が変わります。それはまるで DOS をやめて Windows を導入するようなものです。自分と世界をつなぐ接点（インタフェース）はどんどん複雑になりますが、同時にシンプル化されます。こうなると、ずっと複雑なことをより容易に、そして優雅に扱うことができます。以前のステージでは解決できなかったジレンマも、この新しい現実では空気のように消えていきます。前のステージまで不可能だったものが、ここでは可能になるのです。人々は新たな創造性、効果性、自由、力、そして喜びを経験するのです。組織は、リーダーシップの可能性で満ちた個人の集まりとなるでしょう。世界は、より貢献と奉仕を成し遂げることができる人たちの集まりとなるのです。

リーダーは、変容によってより高いバージョンの自分になります。そして組織のシステムと風土は、より高い次元のそれへと変容します。個人と組織の進化は、それぞれ相互依存関係にあります。組織的なシステムは、その組織のリーダーの意識のステージよりも高いステージになることはできません。一方、組織や社会といったシステムが新しいレベルの秩序によって組織されるまで、そのシステムのほとんどの人の成長は妨げられます。組織や社会の大半の人々が新しいステージに成長するときだけ、システムが次の進化を成し遂げ得るのです。

人の心理的・精神的な成長が、舵を握っています。リーダーシップの意識的な変容無くして組織の変容はあり得ません。風土的な進化の過程は、はじめは個人の気づきから起きます。これらの個人は、システムに影響を及ぼして変革を起こします。新しいシステムは必要な数の人々の成長を促します。この人たちが成長すると、その新しい秩序の世界での可能性が現実となり、以前のレベルに戻る可能性は減少し、次の進化へ飛躍するための踏み台ができます。

成長のステージ

“To study the self is to forget the self. To forget the self is to be enlightened by all things.”

—Dogen

1つのステージから次までの成長は一度には起こりません。変容は、それが紐解かれるのに何年もかかるのです。そして何らかの実践的な取り組みがなければ、ステージからステージへのシフトは起こりません。しかし興味深いことに、シフトが起きるときは、常に大いなる新しい能力の出現につながっているのです。

また、研究によると、前のレベルに逆行することは滅多にないことも分かっています。これは朗報です。なぜなら、新しい秩序の意識はそれ以前の秩序の限界を超越しており、そのとき世界が求めているものに、より適合しています。そのため、私たちは前のレベルに逆行することはないのです。

それぞれのステージについて詳細に述べるのはこの論文の範囲を超えているので、興味のある方は本論文末尾の‘付録’に記載してあるさらに詳細な内容をご覧ください。以下は概略になりますので、ここでの短い情報で誤解はしないようにしてください。以下に示す成長の仕組みは、最も深いレベルにおいてリーダーシップと組織変革のための深遠で重要な意義を持っています。

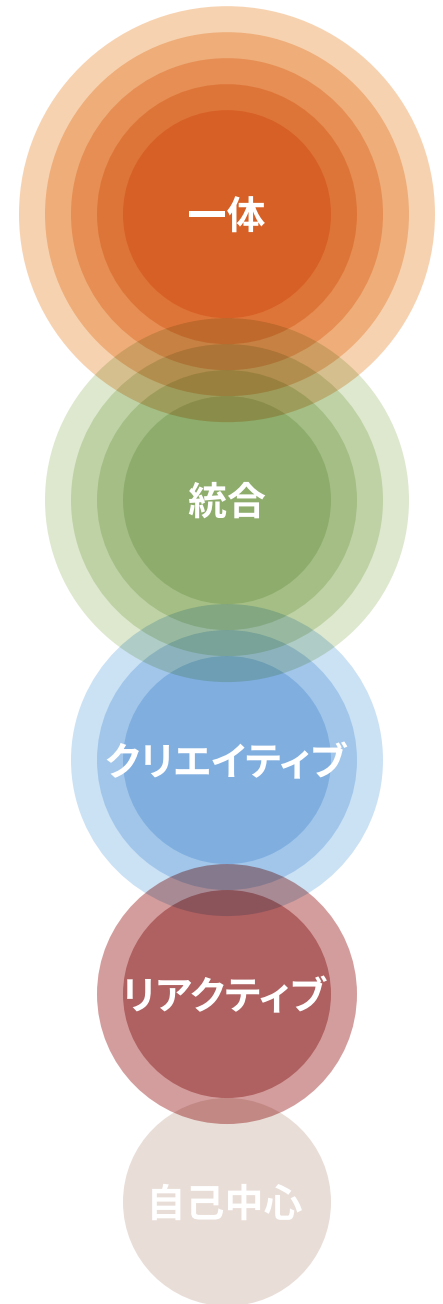
ロバート・キーガンは、この成長のステージの研究における最も注目すべき権威といえるでしょう。彼は、ハーバード大学教育学大学院の教授であり、様々な著書を持っています。ハーバードでは、彼は、成人学習とプロフェッショナル開発でのウィリアム・ミーハンとミリアム・ミーハンの教授で、マネジメントとリーダーシップ機関の教育担当教授を務めており、またチェンジ・リーダーシップ・グループの共同取締役でもあります。ロバート・キーガンは、段階的成長の分野での研究と理論の最先端にいます。彼の成長のステージの枠組みは、TLCの360°アセスメント、リーダーシップ・カルチャーサーベイ、そして全ての体験学習プログラムの心臓部になっています。この後、また付録部分で成長のステージについて述べますが、ここではキーガンの枠組みを用い、彼が提唱するステージの番号で表わしています。

利己的自己（エゴセントリック）

（キーガンの第2ステージ）

利己的自己の成長は、誕生から青年期まで、多くの成長のステージを含んでいます。この論文は成人のリーダーシップに焦点を当てているため、これらのステージは一つの段階に簡略化して扱います。

ここでのアイデンティティの限界は、(しばしば競合している)他者のニーズに気がついていないということです。まさに利己的と言えます。「私は自分のニーズを満たすために人に関わるけれど、あなたのニーズが私にとって重要なもの



だとは思えない」というステージです。

このステージは、青年期が終わるころに終了します。青年期とは、自分がたくさんの競合するニーズにあふれるシステムの中にいながら、いかに自分の欲求を追求するかを学ぶところです。ここは、何かを失う難しい期間でもあります。すなわち、周りの世界に対する自らの利己的な関係性を失うからです。世界は自分を中心には周っていません。社会の一員となるためには、利己的なものを手放さなければならないのです。若者は、この転換が、より大きなシステムの中では、自分がほしいものを手に入れる助けになるということ、まだ知りません。

研究結果によると、15%の成人がこの変遷を完全に終えておらず、利己的な自己のまま世界の中で振る舞っています。この段階にいるリーダーは独裁的か、もしそうでなければ非常に操作的です。「私のやり方でやれ。それが気に入らないなら出ていけ。」という振る舞いです。一方、このステージにいる従業員たちは、犠牲者か反逆者の役割を演じる傾向があります。このレベルの風土で動いている組織は、独裁的であり、圧政的になります。

リアクティブな(反応的)自己

(キーガンの第3ステージ)

私たちの多くは青春を乗り切り、社会で上手く機能する、効果的な市民となります。私たちはこのステージで成人人生の大半を過ごします。私たちは大きな社会の中で役割を担い、その役割にアイデンティティを見出します。このステージの構造では、自己は「私は○○(役割)です」というように語られます。このステージの人は、社会的に受け入れられた役割に属し上手くやることによって、自分の安全を保ち、価値あるものとし、この構造の中で私たちは生活を築き、そしてそれは大体において効果的です。これはザ・リーダーシップ・サークルにおいてリアクティブ(反応的)なステージと呼んでいる構造です。しかし、この構造にも限界があります。自分がやっていること、自分がうまくできること、そして他者から受け入れられるための方法のことを、無意識に自分自身であると同一視してしまっているのです。

このステージの人は、いかに自分の目標や行動が、他人や風土に左右されて決められているかということに気づいていません。周囲(外側)が自分を定義しているのです。一見、自分でビジョンを描いているように思えますが、それは文化、風土の命令(両親、上司、配偶者、常識、規則等の声)にいかに自分が従っているかが見えていないからなのです。自分自身の魂の声に従う自由はまだ得られていません。その声が聞こえているかも知れませんが、それを無視したり、不可能だと言いついて聞かせる無かったことにし、もしくは妥協したり、逆に過度に野心的な態度でこれに反応します。恐れがそうさせるのです。

普通、このレベルのリーダーは、もはや独裁者ではありません。彼らは部下の面倒をしっかりと見て、親切的な親のような関わりをします。組織は階層的であり効率的です。従業員の声も求められますが、意思決定や何かを新しく創造し表現することは、まだ上層部によって執り行われます。リーダーシップに人間味がありますが、広く力を共有する能力には欠けています。

クリエイティブな(創造的)自己

(キーガンの第4ステージ)

クリエイティブな自己へと移行するのは、成人にとって大きな転換です。

この自己の構造をザ・リーダーシップ・サークルでは、クリエイティブなステージの構造と呼んでいます。今私たちの文化にいる25%の人たちだけが、この旅を終えています。この転換を成すためには、私たちはもう魂からの声を無視したり、歪曲したりはしません。私たちは、ある事実に向き合います。自分の道に従うことは、時に誰かを失望させた

り、失敗するリスクがあったり、そうでなければ、自分を社会と結び付け、(リアクティブな自己としての)自分が価値あるものとしていた「世の中の基準」とは矛盾してしまう、という事実です。

この転換は特に難しいものです。なぜならこの旅をするためにはそれまでの自分自身の定義を手放さなければならぬからです。自分の価値は自分が何をしているかということに結び付けられている、という、深いところで持っていた思い込みを手放すのです。もはや、私は周囲や文化から期待されることには定義されません。今初めて、内側から外側に向かって自分を創るのです。ビジョンは内側から湧き出てきます。行動は、立ち現われてきた自分の内なる目的が表現された本質的なものになります。私たちがこの力、クリエイティビティ、自由、そして自分の深い中心に従って生きる満足感を目にし体験すると、他人のそれに対しても価値を見出し、そうするように勇気づけるようになります。さらに他の人に対して、彼らの権利や洞察、目的は組織にとって重要であり創造的な形で共有される必要があるという認識をもち、自分と等しく組織に参加する仲間として接するようになります。自己表現と協力は、新しい組織の原則になります。

このレベルにおけるリーダーは、力を共有しはじめます。それはもはやコントロールを手放すということではありません。力を共有することにより、さらなる力を得ようというものです。自分と他人の成長は極めて重要だとみなされます。組織は、高い成果が出る自己管理型チームの構造になっています。リーダーシップは共有されていますが、ここではまだ真のパートナーシップがあるとは言えません。クリエイティビティと重大な意思決定は組織のどの階層にも期待され、それがなされます。

統合された自己 (インテグラル)

(キーガンの第5ステージ)

約1%の成人だけが、この段階にたどり着きます。しかし、別の14%はこのステージに向けて転換の途中にいます。ここでは、「私は完全で完璧な自己であり、また他の完全で完璧な自己たちと連携している」という内面的な自己定義から、「私は完全でも完璧でもない」という内面的な認識を得ます。さらには、「私の中にはたくさんの自分がいる」という認識です。ノーマン・フィッシャーというアメリカの禅師が述べるように「私たちは大勢の人間からできている。知っている人もいれば、知らない人もいる。誰か他の人だけがそれを知っている。何人かは懂れる人であり、何人かは逃げたくなる。全ては音楽のようだ。私たちが立ち止まって耳をすますと聞こえる、私たちの人生の音楽である」。

これは精神分裂症ではなく、これまで無視して発達させてこなかった自分の影の部分が深く関与していることを示しています。影とは、暗いとか悪いという意味ではなく、無視されていたり、置き去りにされてきたものです。ユングは「影のほとんどは純金である」と言っています。影の中には多くのまだ開発されていない強みが存在します。これらの未開発の強みは弱みや精神の暗い要素として存在している事がよくあります。それゆえに、人はこのステージにくると、ポゴが言ったように「ああ、敵がいた。その敵は自分の中にいたのだ」と気付くのです。私はもう完璧を装う必要はなく、慈しみと好奇心を持って、これまで認めようとしなかった自分の側面に向かっていけるのです。今、良いも悪いも、明るさも暗さも、硬いものも柔らかいものも、自分の人間性の中の複雑さを丸ごと抱えることができます。私は骨の折れる、自己改善のメニューにたじろいだり、それに没頭する必要性もなく、これら内面的な複雑さを見ることが出来ます。私は自分以外に対しても同じように複雑で多次元的な存在だとして見る事が出来ます。そして同様に、世界は様々な力が活発に相互作用しているものとして見ているのです。自分を不和と調和の共存する豊かな生態系と捉えたと、職場や世界は豊かさと複雑さに満ちているという見方が開かれてきます。

このレベルにおけるリーダーは、システムの、そしてコミュニティ指向になります。職場はメンバーが本当に参加しているパートナー同士となり、自分自身で更新していく組織になります。リーダーが次世代に残すものとは、組織がより大きな支持者に奉仕するためのものになるよう成長すること、となります。組織は、利害関係者のネットワークになっていて、それがさらに大きなネットワークのシステムの中で'入れ子'になっている、と見るようになります。ビジョンはグローバルになり、人類への福利に向かいます。持続可能性と長期の社会的な利益が顕著な価値となります。これはサーバント・リーダーシップのレベルと言えます。

一体的自己（ユニティブ）

（キーガンの第6ステージ）

ステージ2から5において、瞑想や祈りを捧げる精神的な習慣が成長を加速させることが研究結果から明らかになっています。第6ステージ、つまり一体的自己へは、長期間のスピリチュアルな鍛錬なくしては滅多にたどり着くことはありません。この一体のステージは、単なる一つのステージではありません。これは、世界中の智慧の伝統が描き定義している一連のステージ／フェーズです。

この段階では、他の大きな転換も訪れます。ここに至る前までは、自己は体と心の中に位置している「分離した自己」と思われています。今ここでは、「私は身体ではない。そして心でもない」と悟るのです。一体のステージの初期において、私たちは魂、聖なるものと通じあう魂と同一であると認識するのです。「統合された自己」は失われるわけではありません。その豊かで微妙な自己はこの世界で行動するために使われるのです。それは機能的で役に立つ魂のツールです。

一体のステージでは、驚くべきワンネスが根本をなし、そこには、明らかな多様性が存在しています。このステージでは、世界は一つであるということを経験とともに体験します。この世界は一つ＝ワンネスというのは、ただの考え方や本から出てきたものではありません。それは、文字どおりのワンネスの体験です。人生そのものと共にある、すべてのものが共にあるというワンネスの体験です。これこそが、宇宙の慈悲が生まれるところ、すなわち、人々が「私と兄弟、姉妹。この地球とすべての存在は、一つの生命である」と知る場所なのです。

一体のステージのより後期では霊的統合が関係性を超えていきます。ここにあるのは、私と全てのものが生じる一つの聖なる意識の光だけです。これが聖なるものとの合一であり、ここで自己は他者との区別のない「自己」に吸収されます。存在は「一つ」だけになります。

長期間、統合レベルでの鍛錬を積み重ねれば可能性があると言っても、このレベルのリーダーシップが現れるのは稀です。重要なことは、一体のステージへの成長とは、この世界から離脱することではありません。その正反対です。このレベルのリーダーは世界的な洞察力や明確なビジョンを持った人となります。彼らは宇宙にとって（すなわち普遍的に）良いことのために、世界に奉仕します。

統合的な変容とリーダーシップ

Jesus said, “If you bring forth what is within you, what you bring forth will save you. If you do not bring forth what is within you, what you do not bring forth will destroy you.”

—The Gospel of Thomas

ここまで私たちは、個人の内的な構造がどのように再構築されるのかという視点と、そして、その新しい内的な構造がいかに組織・リーダーシップの世界での高度な習熟を生み出しているかという視点で成長のステージの説明を試みてきました。また、組織文化（第3象限）と構造（第4象限）の発達は、個人の意識におけるステージと対応するという事も述べました。これが私たちの見方です。実際、成長のステージの骨格はどの象限にも当てはまります。そして、それぞれの象限での段階的な発達についての緻密な議論はこの論文の域を超えていますが、個人の成長のステージはそれぞれ他の象限とも関係している、ということを実証的に示していきたいと思えます。

内なる変化を超えるもの

それぞれのステージは、単なる個人の内的な目覚めだけではありません。それぞれのステージは、個人の内的な目覚めに加えて、新しい世界観、新しい組織、そして新しい社会をもたらしてくれます。アメリカ独立宣言は、複数の象限で変容が起きたことの良い例です。個人の意識が第3ステージから第4ステージに転換しようとしていました。(特に鍵となるリーダーや思想家)。その新しい意識が徐々に紐解かれるにつれ、個人は重圧的な君主制度を受け入れられなくなっていました。ここで、新しい社会秩序のビジョンが描かれました。「悟り」が勢いを増すに従い、最終的には、人々を統治する政治構造全体がひっくり返されたのです。同じプロセスが南アフリカでも起きています。

- 各レベルで、意識による原理原則の組み立て方にシフトが起きます。これは人間が体験することすべてを「再編成」することにつながります。
- (私たちが体験し、知覚する)世界は新しく作られます。
- 私たちと神聖なものとの関係性が向上します。
- 私たちの内側の景色(自分に対する見方)は異なるものになります。
- パートナーや友人との関係性は著しく変化します。
- 企業の文化、構造そしてプロセスは、再考され、再設計されます。
- 社会的・政治的な構造が進化します。

新しく、より真実に満ちた、より効果的なアイデンティティのシステムと世界観が、これまでのより小さなものにとって代わられると、これら全てが起こります。意識における変容が、自分の内側の世界と外側の世界両方で変化を生む可能性を創造するのです。

これらの研究で数字を示したように、私たちの大半が「リアクティブな」自己から「クリエイティブな」自己への変革の途中にいます。従って、多くの組織において、私たちは、個人のクリエイティビティを耕し、力を再分配し、自律したチーム同士が連携するやり方を学んでいるまっただ中にあるのです。国際的なレベルの話をする、この転換を象徴するのにおそらく最も良い例は、ベルリンの壁の崩壊なのではないでしょうか。

世界は変化の中にいる

独占者、階層型アプローチを体現している利己的な組織やリーダーは世界中で減少してきています。個人と組織の進化の重心は第3・第4ステージにあると考えられます。確かに、コソボ、ダルフルなどでの「民族浄化」運動で証明されたように、未だ立ち遅れている文化も存在します。テロリストの組織もこの初期段階の意識のステージを代表しています。しかし世界は急速に(見方によっては痛々しいほどゆっくり)新しい高次の秩序の原則に組織されようとしているのです。それゆえに、古い行動(独裁的、階層的など)は、これからはますます受け容れられないものになっていきます。

この論文の最初に、現代は機会と危機の時代であり、企業と政治双方のリーダーシップがこの世紀における惑星レベルの変革を起こすというチャレンジに直面している、ということ提起しました。私たちは、クリエイティブの後期、さらに言うと、統合的、そして一体のレベルの意識構造だけが、このタスクに対処する能力のある構造だと確信しています。これらの意識構造だけが、自分の視点で物事を見ることを保留し、他者の反対性をも学びや創造的な協力の機会としてとらえることを可能にする思考とアイデンティティのシステムです。これらこそが、自己を脱ぎ捨てて全体へのサーバントになるに足る、唯一のリーダーシップのレベルです。これらだけが「敵」つまり私たち自身の影の部分を見るに足る複雑さをもった意識の構造と言えます。これら全ての結果として、自分自身の「未発達」への自分の内

側に向けた慈悲や思いやりが他者にも広げられるのです。これは真の対話や、許し、癒しなどが生まれる土壌を創り出します。

たびたび言及されるリーダーシップのギャップは現実起きています。それは「リアクティブな自己」と「クリエイティブな自己」のギャップです。ほとんどのリーダーが、その旅路で苦しんでいます。そして、私たちの複雑な世界が直面している課題がある今こそ、私たちにさらなる成長が求められています。それは、統合的ステージにおいて機能できるリーダーへの成長です。今日のリーダーシップの挑戦は、つまり、意識の進化と言えます。これは大きな賭けです。しかし、重要な進化が起こる時は、賭する物は大きくなるのです。

身体・マインド・魂のバランス

“If we think of this existence of the individual as a larger or smaller room, it appears evident that most people learn to know only a corner of their room, a place by the window, a strip of floor on which they walk up and down.”

—Rainer Maria Rilke

私たちの潜在的な能力には、肉体、感情、理性、そしてスピリチュアルなものが織り混ざっています。成長のステージを進んで行くにあたり、私たちの身体的知性、感情的知性、理性的知性、そして「スピリチュアル知性」が成長し、そしてついに、美しく力強いバランスがもたらされます。

利己的な自己(0から2のステージ)においては、特に身体的知性に焦点が当てられます。幼児は身体が全てです。世界は身体で感じている、ある大きな何かです。他人、世界、自分という概念はなく、肉体的な感覚だけがあります。幼い段階から青春の時期にかけて起こるのは、身体的知性の成長です。この時期、遊び、運動、外見、セックスに関心が大きいということが、若年期に与えられている学びの大部分は自分に与えられた身体をうまく抑制することにある、ということの証拠だともいえます。

「リアクティブな自己」においては、アイデンティティはマインド(自分でコントロールできる心)に移っていきます。もちろんそれよりも早期のステージでも精神的成長はありますが、リアクティブな自己は、初めてマインドの中に自分を置くというアイデンティティ構造を持ちます。青年期の感情混乱の一部は、アイデンティティが身体から心に大きくシフトすることなのです。このシフトは、青年期と成人期の人生に見られるあらゆる出来事(家族、キャリアなど)を成し遂げることを可能にするための準備だと言えます。

「身体の知恵」を放棄する

リアクティブな自己への成長に不都合な点があるとしたら、それは、身体的知性と感情的知性を置き去りにすることになりかねないということです。私たちはますます合理的な能力に重きを置き、気力や心をないがしろにしがちです。この傾向は(関係性を重要な価値として成長してきた)女性においてはあまり見られません。一方、男性は成果に焦点を当てる傾向があります。しかし、私たちの文化では性別によって合理性に偏りがあるのは一般的なことです。

合理性を重んじ、リアクティブな自己へと成長していくにつれて、身体的知性と感情的知性に触れることがおろそかになります。実際、合理性の視点から見ると、肉体と感情にはまったく知性があるように見えません。それらは非言語的で、あいまいで、「感傷的」です。身体と感情から自分を切り離すことは、(痛みや喜びといった)強い感情に圧倒され影響を受けることから私たちを守る方法の一つです。子供のように身体と感情の中心に自己があるとき、私たち

は、痛みや喜びがやってきても、その意味を理解する合理的能力を持っていません。お父さんやお母さんが怒ると「自分が悪い」ように「感じる」のです。褒められると「自分は良い」ように「感じる」のです。理性的ではないかもしれませんが、身体的知性や感情的知性の論理に適合しています。このような早期の段階においては、他の結論を出せる自己システムにまで理性は発達していません。「お父さんお母さんが怒るのは、彼らの問題だ。それは自分が悪いという意味ではない。彼らが今日一日大変だったって意味だ。」とは思うことができないのです。現実を解釈する能力がないので、傷つきやすくなります。このような痛みがとてつもなく大きい環境で育った人もいます。では、私たちはこの痛みはどう対処するのでしょうか？ 私たちはそれらを意識から押し出します。感情を抑え込みます。感じたくない感情があるとき、肉体や感情とのつながりを断ち切ります。こうして私たちは安全を得ますが、身体的知性・感情的知性と切り離されます。私たちは、自分の持っている可能性のほんの一部を使ってしか、この世界で生きてはいないのです。

恐れに向き合う

より高い段階（特に統合的ステージ）に成長するためには、身体的知性と感情的知性を取り戻す必要があります。私たちは何かを手放す恐れ、そして失敗するかもしれない、という恐れに直面します。私たちは、現在の恐怖がどのように過去に根ざしているのかを学びます。私たちは、周囲の文化に従って上手く生きることにより、深い傷から自らを守ってきた、その方法に気づきます。私たちが、これら自らが分断してきた身体感覚と感情を再統合すると、私たちは元々持っていた強さと情熱を取り戻すことができます。それは幼い頃に傷つき、成長を止めた自分の一部分のようなものです。今、私たちがこれらの部分を思いやりをもって自覚することで、傷は癒され、これらの部分が成長し、成熟した自己システムの構築に向けて身体的知性と感情的知性が再統合されます。こうして、肉体、マインド、そして魂のバランスが良くなります。

「スピリチュアル知性」とは何か？

“If you want to become whole, let yourself be partial.

If you want to become straight, let yourself be crooked.

If you want to become full, let yourself be empty.

If you want to be reborn, let yourself die.”

— Tao Te Ching

それでは、「スピリチュアル知性」とは何なのでしょう？ それは変容の道にいざなうリテラシー（読み書きの様な基本的な能力）と言えます。そして、内的及び外的な進化のためのアートであり実践です。それは身体、マインド、そして魂すべてにおいて、前を向いて完全に生きる道を学ぶことなのです。スピリチュアル知性とは、青年期の利己的自己から、リアクティブ、クリエイティブのステージを通り、統合された自己、そして最終的には、自分を「明け渡し」神聖なものとなり聖なる奉仕のステージへと私たちを導いてくれるものです。

「スピリチュアル知性」とは、私たちが一つのステージから次のステージに進み、各ステージで私たちの世界観を再

創造し、世界とより深く、グローバルな関係性に踏み込むための知恵です。

スピリチュアル知性は、新しいステージに進むほど強まり、「一体」の自覚と地球への奉仕の意識レベルで、オメガポイント(意識変革の臨界点=悟り)に達します。

私たちは、リーダーシップの成長は「スピリチュアル知性」と密接な関係があると考えています。(スピリチュアル、科学、芸術、政治など)どの分野でも多くの偉人たちは「ユニティ(一体化)」に目覚めたレベルで偉業を達成してきました。少なくとも、彼らは当時の平均的な人々よりも一つか二つ上のステージにいたと言えるでしょう。

個人、人間関係、組織、世界において、身体、マインド、心そして魂を変容させるというのは骨の折れる仕事ですが、これに焦点を当てた行動やものの見方を習得するために必要な知性を、私たちは「スピリチュアル知性」と呼びます。

この進化的で変容的な視点を選択すると、組織や世界の変容は自分自身の自己変容と切っても切り離せないものだとすることを受容できるようになります。スピリチュアル知性は変容に必要なリテラシーなのです。

対話:スピリチュアル知性の集まり

“The reality is that healing happens between people. The wound in me evokes the healer in you, and the wound in you evokes the healer in me, and then the two healers collaborate.”

—Rachel Naomi Remen

組織やグローバルな変容には、個人の変容が不可欠ですが、それだけでは不十分です。私たちはより高い次元のシステムを共に見つけ出し創造できるように、より高い次元の関係性をもって一緒に働く方法を見つける必要があります。個人の意識が成長すると、より高い次元での関係性が可能になります。対話は、より高い次元の関係性とシステム探求の鍵となる手法です。それは、全員で共有する身体、マインド、魂が持つ、より高次元で深遠な智慧にアクセスするための手法です。

変容のための手法として、対話に関しては学ぶことが多くあります。人々が(判断を保留する、深く傾聴する、質問と自分の意見のバランスをとる)対話を行うと、何か特別なことが起きます。会話は段階的に本質に近づいていきます。人々は真の経験をシェアし、他者の経験に耳を傾けます。人々は自分の痛みをさらけ出せるようになり、リスク、恐れ、「話されるべきでないこと」についても話されるようになります。会話が深くなればなるほど、私たちの集合的な現実が形作ってきた仮説や思い込みが明るみに出され、それを再検討する機会が得られます。これらの仮説や思い込みが書き換えられると、グループやシステムの行動は変わることができます。これが対話(dialog: dia(通して)、logos(ロゴス):「言」(ロゴス)は神とともにあり、神は言とともにあった))であり、また、進んでいくという意味なのです。対話は、大きなシステムが学びを得て、集合的に変化するための手法なのです。

個人と集合体は結びついている

個人と集合体は相互依存関係にある(実際は一つである)ため、対話は個人の変容のための手法でもあります。対話が深くなれば、驚くべき事が起きます。グループの意識が拡大し、「フロー」と呼ばれる状態に入ります。人々はそれが起きていることを感じる事ができます。これはかなり明確です。これは、「神聖な空間」が意味するところです。グループは神聖な空間、信頼、つながり、そして学びのある豊かな場を創ることができます。神聖な空間という場では、集合的な智慧につながる事がより容易になります。グループでの目覚めの拡大は、すべての個人に影響し、それぞれにプレゼンス(「今、ここにある」こと)を感じさせます。それは、彼らにそれまでのアイデンティティや世界観を形作っていた境界線を踏み越えることを促します。それらの境界線や限界は、一時的に保留されます。そこは、すべての人々にとっていつもより1段階高いレベルです。それは、より高い目覚めのレベルで生きる経験なのです。人々は、おそら

く初めて、より高く(スピリチュアルな直感)深い(身体的智慧)自分の部分につながるのです。一度それにつながる経験をすると、日常でもそこにアクセスしやすくなります。このように、レベルの遷移は、神聖な対話の場において刺激され、促されていきます。

対話は変革の触媒となる

対話を通して、個人、文化、システムレベルの学びが同時に起こり、またそれらの学びはより簡単にブレイクスルーを起こします。対話は、個人、グループ、そしてシステムのレベルの変容の触媒になります。集団のスピリチュアルな成長と知性のためのツールとも言えます。エマーソンは、「私たちは莫大な知性の膝に横たわっている。私たちはその知性が伝える真実を受信し、それが行動するための器官である。」と語っています。人々が対話に集い、聖なる空間を創り、直感と理性のバランスを取るとき「真実が現れる」のです。対話はザ・リーダーシップ・サークルが中心に据えている信念です。

魂とシステムにリテラシーを持つ

“Listen. Make a way for yourself inside yourself. Stop looking in the other way of looking. You already have the precious mixture that will make you well. Use it.”

—Rumi

ザ・リーダーシップ・サークルの目的は、トランスフォーメーション(変容)です。このプログラムは特に、リーダー(とその組織)が壮大な成長過程のどこに位置するか知るのを助け、システムの変容を触媒し得る飛躍的な進化を促すことを助けるために設計されています。ザ・リーダーシップ・サークルは、リーダーの心理的な、またスピリチュアルな人生の側面においてステージのシフトを誘発し、その成長を促すことを意図しています。同時に個人の新たな目覚めを組織や世界の変革へ活かすために必要な新しい視点(科学的な視点、システムや文化の視点)を提供することを意図しています。

文化の進化のプロセスは、個人の自覚から始まり、そして常に、文化がそのとき抱えている課題と関連しています。文化の危機は、立ち現れようとしているリーダーたちの意識に働きかけ、内省や進化を刺激し促します。これらの個人は、その構造、プロセス、ポリシーから目的にいたるまでシステムに影響を及ぼし変化させます。新しいシステムは、そのシステムに属するメンバーの成長を促します。成長した人々の数が臨界点に達すると、潜在していた新しい秩序の可能性が認識されるようになります。以前のレベルへ後戻りする見込みは減ります。これを統合的に行うと(つまり4つ全ての領域を統合すると)、4つの領域は一緒に高いレベルへと移行する準備ができます。こうして、次の進化の飛躍のための踏み台が作られるのです。このように、変化が変容を導きます。そして、4象限モデルはより高くより統合されたレベルに移行します。

私たちの視点は明確です。組織的な変容は、リーダーシップの意識の変容無しにはあり得ません。最も困難な組織や世界のジレンマを深く心に受け止め、個人の変容を促してください。私たちは、いま起きている変容を促進させるためにも、統合的でシステム全体への実践(4つの象限すべてでの実践)ができる能力(リテラシー)を身につける必要があります。

ハードワークを避ける

内的な変容について語るのには簡単で、私たちのほとんどがそれを望むと言いますが、実はこれは全てあまりにも安易に避けられています。これらの課題は脇に置いてしまっ、自分たちでそれに取り組まずに済ませたい、という部分が私たちにはあります。また、今の現状の中で働き暮らすことで得られる単純な安心感を、深い変容よりも優先させてしまいたい部分もあります。

しかし、私たちには他の部分もあります。それは、本質的な部分です。それは、他の何者にも置き換えられることはなく、簡単な答えやその場しのぎを見抜く部分とも言えます。この部分は、「近道はない、もしそれが可能ならば、私たちは皆とっくの昔に全て手に入れ、今頃成功の果実を味わっているはずだ」ということを知っています。私たちが持っているこの部分は、「偉大な魂への道には近道はない」ことを知っており、深い内省のための時間的な努力を惜しみません。この本質的な部分は、変容は、長年の訓練と誠実な取り組みによる努力の結果だということを知っているのです。

スピリチュアルなリテラシー

殆どのリーダーは、個人と風土の内的な変容に影響を与えるということになると、リテラシーを欠いていると言えます。リテラシーの欠落とは、知性やコンピテンシーの欠如ということではなく、「知らないことを知らない」ということを意味しています。

私たちの多くは親です。私たちは子供達が言葉を使えるようになる(リテラシーを持つ)のを楽しみ、手助けし、祝福してきました。はじめに、彼らは文字を認識し、次にそれぞれの文字の音を学びました。文字が単語になり、単語が文になり、さらには段落になり、本になっていきます。小さな子供は、まだ文字が読めません(リテラシーがない)が、自分が文字を読めないことを知りません。小さな子供はまた、文字が読めるようになる(リテラシーをもつ)ことがなぜ大事なのかも知りません。しかし親の視点からすると、リテラシーがある、すなわち文字が読めるということの意味と、それが何をもたしてくれるのかを知っています。他に選択肢はなく、大人の社会で自分の場所を得るためにはリテラシーが必要な事は明らかです。読み書きの能力開発は、数年、もしくは数十年かかります。そして、それは不可欠であることを知っているのです。私たち親は一生懸命それを支援するのです。

内的な変化に関するリテラシーにも同じことが言えます。内的とは、心理学的、霊的、または文化に関するもので、これは、魂の領域です。私たちはこのソウルワークに関しては、リテラシーを持って生まれてくるわけではありません。どのように開発するかを自然にわかっているものでもありません。それどころか、私たちの教育システムにおいては、このリテラシーを開発することには全くと言っていいほど意識が向けられていません。内的リテラシーの開発のためには、意図的な努力と持続的に意識を向け続けることが必要になり、このためにはしっかりしたガイダンスが求められます。システムリテラシー(訳者 注:全体を見て理解するリテラシー)を開発するためには、世界に対する新しい視座が必要です。この二つのリテラシーが備わることで、組織のパフォーマンスを持続的にシフトさせるような(個人的及び集合的な)意識の変容を追求することができるのです。

どこからはじめるか？

“A path is only a path; if you feel you should not follow it, you must not stay with it under any circumstances. But your decision to keep on the path or to leave it must be free of fear or ambition. My benefactor’s question has meaning now. Does this path have heart? If it does, the path is good; if it doesn’t it is of no use.”

—The Teachings of Don Juan

全てのスピリチュアルな伝統においては、精神的なものと物理的なものが現実に共存している、ということが認識されています（そして現在では科学の世界でもそれを認めるものが増えてきています）。テイヤール・ド・シャルダンが言いました。「私たちは人間の経験をしているスピリチュアルな存在です」と。

スピリチュアル知性は、私たちが魂を見つけるためにどこかに「行く」必要はないと述べています。私たちは、全ての現実のレベルは「ここ」、つまり、この状態、この瞬間にあることを知っています。そして私たちは、個人的に、また人間関係、組織、世界において、私たちの持っているすべての可能性 — 聖なる継承物 — のほんの一部しか使っていないことも知っています。

私たちは皆 旅の途上にいる

私たちは、一人ひとりがスピリチュアルな旅をしています。これが、私たちが今この惑星にいる理由です。スコット・ペックはかつて「地球はスピリチュアルな訓練所だ」と言いました。もし私たちがスピリチュアルに成長、発達する必要がなければ、私たちはきっとここに存在しないのです。この旅の途中で、私たちは迷いに入り安心感や経済的な成功を追い求めることは、この旅を支援するという意味では必要ですが、それ自体が目的になってしまうことがしばしばあります。私たちが進化の旅をしているスピリチュアルな存在であるという事実は、仕事の世界から効果的かつ完全に除外されてしまい、これにより個人、職場、そして世界は損害を被ることになっているのです。

私たちは、今、偉大な遷移の時を過ごしています。あらゆる場面で、そのときの世界観の限界に出くわします。これは悪いことではありません。限界や、一見解決できないように思えるジレンマや危機は、私たちが世界観のエッジに立っているということを認識させてくれます。私たちには、混沌から秩序をもたらす、新しいより高い視座を探し出すという課題が与えられているのです。アルバート・アインシュタインが言ったように「原子分裂は私たちの考え方以外の全てを変え」、「私たちはそれを作ったときと同じレベルでの意識だけでは、今の問題を解決できない」のです。自己の変容と世界を変容させることの関係性を理解するためには、新しい知性の仕組みを自分に引き入れる必要があるのです。スピリチュアル知性はリーダーシップにとっての緊急課題になってきています。

より高次の目的を行動に移す

私たちには、私たちが自分自身で行うべき貢献があります。人生における私たちの任務は、その目的をより完全に世の中に表現していくことです。リーダーシップは基本的に、私たちが自らのより高次の目的に気づき、実際の人生の中でその目的が現実のものとなるように行動していくことです。

私たちの中には、生まれる以前から紡いできた私たちの真実、本質の型や青写真があります。私たちには魂があり、その魂は、自分が誰なのか、何を学ぶためにここにいるのか、どんな傷を癒す必要があるのか、どうやってありのままの自分らしさを発揮し活かしていきたいのか、ということを知っています。その魂は、私たちの人生で成し遂げたい貢献が何かを知っています。魂が知っていること、それは私たちが創作するものではありません。スピリチュアル知

性を通して、私たちはそれを見つけ出し、あるいは、それに私たちを見つけてもらうのです。私たちが、それが自分の人生に訪れるのを受け入れると、私たちは「完全に生きる」ことになります。私たちは、私たち自身になるのです。こうして、私たちは変容していくリーダーシップになれるのです。

付録

成長の変容モデル

この付録では、青年期後に起きる成人の成長の大半を占める、3つのステージについて説明します。以下に述べる他にも、青春以前段階や、さらに高度で神秘的な段階もあります。ここでは、今日のリーダーと組織に直接的な関連性のある段階のみに的を絞ることにします。

ロバート・キーガンは、著書「Over Our Heads」で、5のステージを持つ成長モデルを発表しました。類似のモデルは多数発表されていますが、私たちはキーガンが研究の最先端にあると考えています。(付録では、キーガンの成長モデルにおける第3ステージから第5ステージについて、先の論文よりも詳細に渡って記述します。第2ステージの「青年期」も、導入部分として簡単に説明します。)ブライアン・ホールは、著書「ValueShift」の中で、様々な段階でリーダーシップのスタイル、組織の文化、構造がどのように発達するかを発表しました。リーダーシップのスタイルと組織の構造・文化の発達を示す以下の文章は、ホールの著書に大きな影響を受けています。以下は、成人が経験する主な成長のステージと、各ステージで出現するリーダーシップや組織の種類についての概略です。

キーガンは対象関係論者です。発達を「自己と世界との関係性の理解における、主要な主体／客体の変化」であると説明しています。ある段階からひとつ上の段階へと成長する際に、自己構造に何が起きるかを簡単に理解するには、発達が一番最初の段階にある赤ちゃんを見るとよいでしょう。生まれてすぐの赤ちゃんには、自分と母親を識別する能力はありません。赤ちゃんの視点からは、母親と自分が同じ「自己」を共有しており、主体は同一です。発達が一番最初の段階は、赤ちゃんが自分と母親を区別し始める時に起こります。母親は主体から客体へと変化し、自己と世界との関係性が大きく前進します。赤ちゃんは、それまで自分の一部であると勘違いしていた周囲から、自分を個体化するのです。この新しいアイデンティティの構築によって、自己と世界との関係性において個人が区別され(個体化)、より高度な関係を持つ能力が生まれます。赤ちゃんは、母親を「自己」ではなく「他者」としてみなすことができるようになるのです。

この例は、これから述べる成長のすべてにあてはまる、あるパターンを示しています。主要な主体／客体の変化です。人間は何年もの歳月をかけて、「自己」と考えていたものの中には、世界(周囲)が多く混入していることに気づきます。そして、まるで赤ちゃんが母親を他者(客体)として認識するように、それまで自己に含まれていると考えていた対象を、他者であると区別するのです。自己はより明確に個体化され、それぞれの段階で、「混入している状態」(客体(他者)を主体(自己)と誤解する状態)では手に入れることのできなかつた、他者や世界と関係を結ぶ新たな能力が芽生えます。

古い自己の崩壊は、私たちを当惑させます。多くの場合、困難に満ちた道のりとなります。しかし、自己と世界の新しい関係性が構築されると、自己は新たな自由と創造力を獲得し、古い自己が矮小に見えるようになります。その結果、発達は一旦進行すると逆行することはほとんど無く、より大きな個体化とそれに対応した高い関係性に向けて、一直線に進んでいきます。

第2ステージ — 利己的(エゴセントリック)

(キーガン — 「強大な自己 (Imperial Self)」、ホール — 第1段階「生存」)

(このステージの説明は、意図的に限られたものとしています。誕生から始まり死によって終わる発達の流れに飛び込むための、単なる入口に過ぎません。多くの人が成人期の早い段階で卒業するアイデンティティの構造を明らかにするために紹介しています。)

発達における青年期の始まりは、「私は、私の衝動である」という、自分(主体)が反応せざるを得ない、抑制のあまりきかない状態から「私は、私の欲求である」というものに転換するという、主体/客体の変化として表れます。瞬間の衝動との過度な同一化のステージを経て、自己を区別できるようになると、自由と自主性が新たに生まれます。自分の欲求に対応することが可能になるのです。今度は、自らの欲求を満たすことが焦点となります。このステージの初期段階では、過度に自立しようとする傾向があります。自立性がこのステージの強みであり、それを両親が青春期の入口では歓迎するものの、その後10年程に渡って手はずけなければならない要素です。青春期とは、過度に自立を求める10歳児から普通の22歳の良き市民となるための変化なのです。

第2ステージにおける青年期のアイデンティティによる世界観では、自分が何に影響を受けるかがわからず、管理もできません。自我(エゴ)は違和感のある危険な環境の中心にあり、個人的/肉体的欲求を満たすことが最優先されます。それこそが主体なのです。自己の利益の探索に終始します。肉体的ならびに個人的な欲求の充足だけを目的として、決断が下されます。この「自分の事ばかり考えている」段階は、共有現実の欠如によって特徴付けられます。自己の欲求と他者の欲求は統合されていません。自分と関係のある周りの人々への影響を鑑みて決断を下すことはありません。「他人を喜ばせることができたら、もしくは不快感を与えたら、“自分に”何が起るか」に基づいて決断が下されます。例えば、自分が嘘をついた時に頭に浮かぶのは、嘘によって他人が経験する感情や信頼の喪失ではなく、嘘が発覚した場合はどうなるか、そしてその結果を自分が受入れられるかという危惧です。責任の一端を担うような共有現実が存在しません。欲求を追求した結果として自分に舞い戻って来る影響しか、頭にはないのです。

共有現実の欠如が、このステージの構造的な限界です。「自らの欲求の充足」という新たな能力そのものが自分であるため、グループ内に存在する他人の利益に屈することは自殺に等しいのです。しかし、これこそが青年期に起こる発達です。ここは、他人の欲求や期待への配慮を学ぶステージと言えます。

この発達のためには、自らの意見の絶対性をあきらめ、自分だけでない、より規模の大きい考え方を優先することが求められます。相関的な自己の定義が必要になるのです。最も重要な忠誠心は、もはや自分へ向けてではなく人間関係(友人、両親、組織、教会、コミュニティ)に向けられていきます。社会化のプロセスです。青年は市民になり、自らの欲求は主体から客体になります。欲求はまだ持っていますが、もう「私は、私の欲求」ではなくなります。欲求は自己そのものではなく、ただ「自分の中にあるもの」というだけに留まります。「自分=欲求」からの脱却は、自分の欲求とは相容れない、自分も責任を担う規模の大きなコミュニティの欲求とも関係を結べるようになることを意味します。これは、多くの人が成人期に入る際に獲得する、社会的に定義された自己です。これが、青年期の人々が向かって行き、時には抵抗を示す自己の姿です。

こういった移行を完全に終えない成人も存在します。成人人口のおよそ5%は、第2ステージに位置したままで、さらに8%が第2ステージから第3ステージへの移行期間にあります。これは、成人人口の約13%以上が、これより上位の成長のステージに到達するほどの自己を構築していないことを意味します。

これは、成人人口の約13%以上が、これより上位の成長のステージに到達するほどの自己を構築していないことを意味します。

ホールの調査では、第2ステージにあるマネージャーは独裁的な管理体制を用いるとしています。参加型の関係(個人が高レベルの関係性を許すつながり)に至る程の自己管理がされていないからです。マネージャーは自らの欲求に飲み込まれており、他者の欲求や意見を考慮し、価値を見出すことができません。彼らは独裁的で、過度に操作的

です。最も優先されるのは、リーダーへの忠誠心です。心理的な隔たりがあり、対人関係への感受性は欠落しています。注文が多い上に非現実的な期待をかけるため、部下は抑圧されていると感じます。マネージャーは、疑う余地のない権力を必要とする、厳密な組織的ヒエラルキーを通じて管理を行います。

第2ステージから第3ステージへの移行期間にあるマネージャーは、そういったスタイルを脱却し、善意のある独裁的アプローチを取ります(第3ステージで説明します)。ここで重要なのは、マネージャーの中に、より参加型の管理体制への隠れた欲求が存在することです。それには、全く新しい自己への成長が必要となります。成長なくしては、この後の3つのステージで説明するような管理の仕方は不可能なのです。

第3ステージ — リアクティブ

(キーガン - 「対人自己 (interpersonal self)」、ホール — 第2段階「帰属」、TLC - 「問題-反応 (リアクト)」)

新しいアイデンティティの構築は、成長の賜物です。青春期の、辛く困難を伴う苦闘の数々は、古い自己を脱ぎ捨てて新しい自己へ生まれ変わることの難しさの証しです。一種の「死」であるとも言えるでしょう。ここでは、より大きなコミュニティの一員となるために、見境の無い自立心が消えるのです。それまで自己の拠り所としていた自分の欲求は、主体から客体へと変化します。自分の欲求が自己を定義するのではないことを、徐々にわかり始めるのです。欲求は持ちますが、囚われることはなくなります。この変化が起こる時、多分初めて、他者の欲求に配慮し始めます。言わば自分だけの孤島にいる状態から、周囲との関わりによって新しい自己が再構成されるのです。ここで出現しつつある自己の構造は「私は、私のつながりである」です。この渋々受入れた新しいアイデンティティによって、世界との全く新しい関係がもたらされます。新たなアイデンティティのおかげで、つながりのある人々や物事の責任を負うことができるようになります。新しい構造によって、人は仕事、結婚、家族、教会、コミュニティなどの各世界の一員となれるのです。自分の欲求は、孤独ではなく、周囲の欲求との相関性の中で満たされます。自分を定義するのは、周囲への反応として自らが担う役割です。

この段階では、人は自分が一員となっている世間の期待に応えるために働きます。ルールを学び、それに従って行動するようになります。社会の期待を自分のものとして取り込み、それを満たすために最適な人生を構築する努力に、かなりの時間が費やされます。社会に適合する中で学んだ正しいことや、間違っただけに照らし合わせて自分を作りあげます。良く働き、仕事に励み、キャリアを積み、会社内で出世し、結婚し、家族を持ち、家庭を築き上げます。成功すれば、「これを達成すれば幸せになれるし、立派な人間とみなされる」と教えられてきた事のうち、ほとんどを実現したことになります。

このような自己定義方法のマイナス面は、自己が外部によって定義される点です。ここでも、自己には周囲が入り込んでいます。「私」は、自分が持っているつながりや関係自体なのです。「私」が「それら」を所有しているのではなく、「それら」が「私」を所有しています。「私」は、自分の実績です。「私」が「それら」を創り出すのではなく、「それら」が「私」を創り出し、定義します。「自分」は内面から定義するのではなく、外側から定義されています。自分が価値のある存在であるという感覚の確証を、外部から得るのです。

このような自己定義方法のマイナス面は、自己が外部によって定義される点です。ここでも、自己には周囲が入り込んでいます。「私」は、自分が持っているつながりや関係自体なのです。「私」が「それら」を所有しているのではなく、「それら」が「私」を所有しています。「私」は、自分の実績です。「私」が「それら」を創り出すのではなく、「それら」が「私」を創り出し、定義します。「自分」は内面から定義するのではなく、外側から定義されています。自分が価値のある存在であるという感覚の確証を、外部から得るのです。

何を外部に参照して自己と結び付けるかは、人によって異なります。例えば、関係性を自己と関連させる傾向のある人が存在します。「私は、私の関係性である」が、主な自己定義となります。仕事や結婚生活が支えになりがちです。自身を定義付ける基礎となるものは、他者による受容や、他人の欲求・期待に応えること、周りになじむこと、帰属心な

どです。自らの欲求を主張したり、グループの性質に反する、もしくは限度を超えることを行ったりすると、リスクや危険を感じます。これは依存に分類されます。

他には、世間での達成の実績によって自分を定義する人が存在します。「私は権力、成功、完璧な仕事と同義である。それらが自分を作りあげており、自分の将来を確約する」という状態です。彼らの傾向は、関係性に対しては防御的で、自分自身を個人エージェントとして定義付ける点です。

合理的・技術的な能力によって自分を定義する人もいます。「私は有能で、知識、合理性、能力面で他人より優れている。それこそが自分の素晴らしさを表しており、世間における安全を確保できる」という状態です。言質やリスクを取ることを拒む傾向があります。拒んでいるリスクは感情的な弱さであったり、仕事に情熱を込めて完全にコミットするリスクであったりします。

以上の3つの大まかなカテゴリー（関係性への没入、知識への没入、達成への没入の各傾向）は、非常に異なる性格、行動、能力として現れます。しかし、それぞれの内面の構造は同じなのです。「〇〇であることが、〇〇であることだ」という自己の構造です。タイプの差は、外部が自己を定義する「〇〇」の中身の違いでしかありません。自己の構造は同じで、自己を定義付ける思い込みだけが異なるのです。

組織コンサルタントの多くは、このようなアイデンティティを「依存、共依存、操作性の高さ、過度な野心、ワーカホリック」といった言葉で表現してきました。この領域の探求におけるキーガンの最大の貢献は、こういった状態で生きていても何も問題は無いということを継続的にリマインドしてくれる点かもしれません。全員ではなくとも多くの人々が到達する成長の賜物なのです。何らかの形で、成人期における長い期間をこのような（第3ステージの）自己構造で過ごすことから逃れられる人はいません。その人間に何か問題があるのではなく、正しい面があるのです。我々変革を起こす者が考えなければならないのは、この問題の解決ではなく、はたして現代の社会や組織で、このような自己構造への需要が高まっているのかどうかという点です。キーガンは以下の様に言及しています。

「ピーター・ブロックが『Empowered Manager』（非常にパワフルで有益な、マネージメントに関するベストセラー）の中で、“他者から承認を得ることに焦点を当てると、自らの統合性を犠牲にするリスクが発生する。最も受け入れやすい方法を発見しようとするからだ。”と書いている。これが意味するのは、[その人]が果たすべき達成目標に沿って行動しているのではなく、決定的な性格上の弱点や承認される欲求に妥協していることに他ならない……。[その人]の苦境を「変容」の視点から見ると……。その「依存性」は健全であるために切除しなければならない侵襲性疾患や障害であるとはみなさない。「依存性」と呼ばれるものは尊重すべき表現であると認識され、人格形成上の付属品ではなく、むしろ核心である。現時点での（人格形成上で尊重すべき）統合性が、その時点で取り組んでいる仕事とは合致していないだけだと考えるのである。」

組織変革の取り組みにおいて現在要求されていることは、ほとんど第4ステージのレベルに相応するものです。（後に述べる第4ステージを参照）注意しないと、変革のために働いている人々が思うように力を発揮できないことになりかねません。近代社会では、しばしば第3ステージのアイデンティティ構造の能力を超えた行動を要求されます。例えば、高度に操作的なマネージャーの過剰防衛を止めさせる対策として、傾聴のスキルを使わせることを考えてみましょう。自分は業績によって定義され、攻撃的な強さが身を守ると信じている人は、攻撃に使用すると同一の論理を用いて他人を非難したり、成果を疑ったりします。自分の価値が成果と同じであるとしたら、成果を疑い、自分を疑い、問題は個人的であると捉えてしまうのです。第4ステージでは、同じ人物の同じ状況の中でも、防衛的な行為が表に現れなくなります。

もしも「私は、私の関係性である」という人間がアサーション（自己主張訓練）のワークショップに出席したとしても、自分の意見を主張すると周りの不評を買う恐れがあるため、実際に教わったスキルを使う可能性は低いでしょう。周囲を喜ばすことで自己定義を行う人にとっては、不評を買う事は死にも近い状況に思えるからです。しかし、近代的なリーダーシップやチームワークでは、リーダーが防御的にならず、話を聞き、要望を主張することが求められます。これらは第4ステージの必須事項ですが、古い自分から抜け出すまでは自然な行動にはなりません。

調査によると、ほとんどの成人は第3ステージにあるとされています。ホール、キーガンともに、14%の成人が第3ステージにあり、さらに32%が完全に第4ステージのアイデンティティを形成するには到達しておらず、第3ステージと

第4ステージの中間にあるとしています。これに第2ステージにいる 14%を足すと、第4ステージに達していない人々の割合は60%になります。この調査データのサンプルは、必ずしも一般的な人口を象徴してはいません。リサーチの対象となったのは、高等教育を受けに大学へ戻ってきた社会人です。サンプルには、白人で、裕福であり、教育を受けた人々が決定的に全体人口よりも多かったのです。白人、富裕層、社会人、高等教育を受けた人々がこれほど多くないサブサンプルでは、第4ステージに達していない人々の割合が高く、70 - 80%程となりました。これは、組織での変革努力を通して、我々が導入しようとしているものは、我々自身含め、変革を求められている人々の「上に行く」ものであることを示しています。

第3ステージでのリーダーシップの姿勢は「効率的なマネージメント」です。秩序があり、効率的です。コンピテンシーに基づいて動かされ、機械論的です。科学的管理、MBO(目標による管理)、SWOTなど、すべてのマネージメント・ツールをうまく使用します。制度的な権威が、親のような権威に取って代わります。忠誠心は、リーダーよりも組織と組織の目標に向けられます。リーダーは、同僚や部下を強く気にかける敏感な聞き役であると同時に、従業員の忠誠に欠ける効率的でない意見は真に受けません。人々は意思決定を知らされますが、意思決定に深く参画することはありません。人々は経済的なサポートを受け、公正な扱いを受けますが、重要な決定への関与は求められません。

この段階で生まれるリーダーの機構的な姿勢は、大きく、効率性の高いヒエラルキー(階層制)です。秩序のある、階層に分かれた官僚制度で、その政治的な機構は忠誠心と従属を必要とします。アメリカではまだこの種類の組織が一般的で、組織変化の努力のほとんどは、既存の構造では不可能な、よりフラットで高い当事者意識と創造的な関与を必要とする構造と風土の構築です。組織変革の取り組みの多くは、第4ステージの風土を作ろうとする試みであると言えます。取り組みが多くの場合で失敗する理由は、リーダー自身が第4ステージ以上で機能していない限り、新たな構造や風土は生まれません。ほとんどの経営陣は第4ステージには到達していないため、高いパフォーマンスを上げる組織を実現させようとして失敗に終わる、というケースがよく起こります。経営陣は流行の最先端に行くマネージメント関連の文献に走るだけで、書物にあるようなアプローチを成功させるには、彼ら自身の成長が絶対に必要であるということには気づきません。リーダーシップは第3ステージの意識から第4ステージへの移行に自ら深く関わらなければならないのです。これは大変な仕事です。

第4ステージ — クリエイティブ

(キーガン — 「機構的な自己(Institutional Self)」、ホール — 第3段階「自己率先型」、TLC — 「結果創造(クリエイト)」)

第3ステージから第4ステージへの移行は成人にとって重要な変化であり、最も困難なものです。ヒーローまたはヒロインの旅が「新たな境地」に突入する場面です。キリストは「自己を救うためには、自己をなくさねばならない」という言葉で表現した転換です。ここに辿りつく、非常に価値のあるものを手に入れ、神秘主義で言うところの「光明(Illumination)」という境地に達します。この転換は我々の幻想を剥ぎ取り、外部によって自分を定義することがなくなります。新たな自分を再構築する中で、はじめて自分自身だけで完全な状態になります。外側から内側へ向けて生きるのではなく、内側から外側へ向かって生きるのです。この段階は、すべての心理学やリーダーシップの文献が目指す、自己実現の段階です。

第4ステージへの転換では、それまで身に付けたすべての拠り所を失くします。自己を定義づけてきた外的な要素は、少しずつ剥がれ落ちていきます。周囲との結び付きから自己を区別するのです。新たな主体と客体の変化が起きます。自己は関係性や実績であると誤解し、それが主体だと考えてきましたが、それらを客体化するに至るのです。「私は、私の関係性や実績ではない。私には関係性や実績があるが、それに固執はしない」という状況です。ここで主体となるのが自己です。赤ちゃんが母親と自分を区別したように、周囲と自己を区別することができます。初めて自己を所有するのです。自立し、個性化し、独立するとともに、それによってまったく新しいレベルの関係性を結ぶ可能性が出現しました。

この転換は、まるで針穴に糸を通すようなものです。調査によると、人生の中で第4ステージまで辿りつけるのはわずか20%から40%の人々で、60%から80%は到達できないとされています。数字に大きな幅が存在するのは、先に述べたように、調査対象者の性質によるものです。教育水準が高く、成功している層では、40%の人々が第4ステージに到達します。このサンプル層教育水準が高くなく、金銭的にも豊かでない層で見ると、第4ステージまで来ることができる人々は20%しか存在しません。それでは、一般的な成人人口ではどうなるのでしょうか。特定の数字まで限定するのは厳しいですが、完全には自立した自己を構成できない人々は、70%近くと推測するのが妥当だと言えるでしょう。

しかし、心理学、もしくは結婚やリーダーシップについての文献の多くでは、第4ステージに達するか、それを超える行動と認識に触れています。これは、アイデンティティの構造が出現すると同時に、周囲を混同した状態では得ることのできなかつた能力や手腕が自己にもたらされるからです。以下は、第3ステージと第4ステージの違いです。

- 権威は、自分たちの外側にあり、忠実さや忠誠心の対象である絶対的な指導者に従って安住して得られるものではなく、内側から現れるものであると認識する。
- 法律は、生きる上で従わねばならない規則ではなく、行動の指針であるとみなされる。
- 風土から与えられる役割に徹し、その中で意義と価値を探すのではなく、自分らしくあろうと心がけ、自己表現の欲求として自らの意義を求め。
- 役割から求められる責任ではなく、自分の役割を形成することに責任を持つ。
- ビジョンによる自己アンカリング能力を通じて、自らの役割を形成する。
- 自己を犠牲にして決められた役割に沿って生きることを強いられたり、ビジョンを決めつけられてしまったりせず、外側から入って来る要求に限度／限界を設けることができる。
- 皆を喜ばせようとして、振り回されたり引き裂かれるように感じたりせず、他者や他団体から求められることに対しての限度を設ける。
- 無意識のうちに規範的に考えたり、承認、帰属意識、昇進を保証する考え方をやめ、自立した思想家、決定者になる(自分だけで決定するという意味ではない)。風土のリズムに合わせるのではなく、自分の心のリズムに従って生きる。
- 関係性の中で、自分も他者も関係性によって成立しているのではない事に気づき、他者を自己の形成体としては見ない。2人の人間が心、精神、魂を共有しているというロマンチックな理想に惑わされることなく、パートナーのかたわらに立ち、2人の完全な人間として関係を結ぶことができる。他人の存在があつて始めて人間として成り立つのではなく、双方が完全な人間として関係を持ち、お互いに自己を共有する。自分自身と他者の関係によって自己を共同構築することはしない。
- パートナーに心中を察してもらおうとして「言われないとわからないのであれば、愛ではない」と思わず、率直に話をするができる。
- 意見や価値観に相違があり、批判的な意見や不満を言ったり聞いたりしても、自分のすべてがその意見によって冒されたと思うのではなく、しっかり立場を守ることができる。
- 必ずしも自分が正しいと推測せずに、違いと共存することができる。違いを逸脱とみなしたり、違いの克服が解決だと考えたりしない。たとえパートナーが不満を抱いた時でも、距離を置いたり、親密さを確認するための承認や帰属意識、昇進を求めたりせず、親しさやつながりを維持し、共にいて、サポートすることができる。
- もし対立しても自己がけなされた訳ではないので、リアクティブなパターンの引きこもりや攻撃的にならない。つながりを持ち続け、自分の感情は相手に押し付けず、観察、管理する。

- 心理的に、個人的な過去が行動に影響していると認識しており、パートナーの行動がネガティブな感情を引き起こす引き金となったとしても、それを相手の所為にししない。心理学的な憶測をやめ、相手が自分の傷に触れないことを要求することはない。相手が傷に触れたときに起こる自分の反応を相手の所為にししない。
- 変化によって自己定義の方法が徐々に壊される中で、これまでの関係性の構成をただ守るのではなく、役割や人間関係の在り方を再構成して、他者の成長を促進できるようになる。他人の言葉を自分へ投影することなく、適度な距離を持って他者を個々の洞察へと導き、成長をサポートすることができる。
- 仕事においては、自分に力があるという感覚や内側にある権威の意識が生まれ、それまでの組織機関から自分の行動を制御されていたものにとって代わる。上司に役割の定義や目的の概要、結果を達成する方法の構築や業績の評価判断を求めるのではなく、自らのビジョンに導かれて自分の仕事を作り出し、自己は正、自己評価できる。
- 願望と現実の不一致を、他者(特に上司)や状況の所為にするのではなく、自分の中や周囲で起きていることに対しての責任を取る。
- 身の安全は「上の人間」が握っていると信じて、自分の行動(と立場の選択)を慎重に管理して評判を維持するのではなく、反対意見がある場合でも自分のビジョンと一貫性のある行動を取ることができる。
- 自己の野心や承認を得るための努力に焦点を置くのではなく、組織と関係者が最も優先すべきことを追求する。すなわち、自己中心的な野心や忠実なフォロワーではなく、(職務や役職とは関係なく)リーダーとなることが可能となる。

以上に説明した事柄の多くは、ゴールマンが「心の知能指数(EQ)」と呼ぶものと類似しています。偶然ではありません。心の知能指数、すなわち感情知性が高い状態とは、第4ステージのあり方なのです。ここで見過ごされがちなのは、感情知性にはスキルの成長が求められますが、それは学習して得られる一連のコンピテンシーではないということです。感情知性の成長は、マネージャーが第3ステージのアイデンティティを分解して第4ステージの自己を再構築する際に起こります。しかし(感情知性の成長などの)変革のアプローチを、右側の象限(構造とスキル)のみで行い、深く、不安を伴う変容へのサポートを行わない場合、変革への努力は失敗に終わるでしょう。

この段階で起こるリーダーシップのスタイルは「力を与える」ものです。そして、「協働」、「サーバント・リーダーシップ」の始まりへと進化します。これらのスタイルは、著しくより多くの、広範囲な関係者を巻き込みます。次のステージで、サーバント・リーダーシップについて説明します。

「力を与える」とは、ホールによると、第3ステージから第4ステージへの転換期におけるスタイルで、暫定的であるにとらえられるべきものです。リーダーは大きな移行期にあり、そのアイデンティティは内側と外側の間に位置しており、過度に自由主義的です。個人の自己表現や平等性を、仕事と同等に価値をおいています。これは、人的交流と人の成長を可能にすることであり、仕事を犠牲にすることもあり得ます。この段階は短期的に終わり、リーダーはより協働的になっていきます。

協働を開始しても、個人の表現と成長は引き続き重要視されますが、重点はグループの力の発揮に移ります。リーダーは唯一の意思決定者ではなく、グループを自己管理型に変えていくファシリテーターとなります。リーダーは、自らの主な役割を他者の成長と、組織の成功に向かってよりクリエイティブに参加できるグループであるように促進することと捉えます。リーダーはグループとそのメンバーに向き合い、挑戦し、サポートすることが可能です。チームワークと自己成長を通じた高いパフォーマンスに焦点が置かれます。リーダーシップは共有され、リーダーはビジョンの創出と、そのビジョンに他者を迎え入れるプロセスに責任を持ちます。リーダーは、グループのメンバーに、集団のビジョンの中で個人のビジョンを達成させる触媒となります。組織のスタイルは参加型です。すべてのレベル(階層は以前よりはるかに少なく、管理範囲も広がっている)が、自分たちに影響を及ぼす事項の決定に深く関わります。TQM(総合的な品質管理)の風土が深く根付き、多くの場合、自己管理型の組織へと進化します。

第5ステージ – 統合(インテグラル)

(キーガン-「個体相互的自己(interindividual self)」、ホール – 第4段階「相互依存」)

第5ステージに到達するのは人口の1%未満で、我々の偏ったサンプルの中でも、第4ステージから第5ステージへの移行期に存在する人々はわずか17%です。この成長段階を体現している人々が非常に少ないため、文献も限られています。スティーブン・コヴィーが相互依存という概念で第5ステージにあたる段階の表現を試みっていますが、説明のほとんどは第4ステージの自立に近いように思えます。

第4ステージからの移行の中で、再度重要な自己内の精神の(イントラサイキックな)転換が起こり、第5ステージへの道筋となります。個体化した自己の全体が、主体としての位置を失うのです。「自己とは、システムの中のシステムである」という、より大きく、複雑な理解の中で、自己は客体とみなされます。自己はひとつだけではなく、自分の知っている部分、影の部分など複数の部分から成り立っていることに気付くのです。これは、自分の中に存在する、それまで無視してきた部分を認め始める状態です。一般的に、自己を関係性によって定義してきた人々は、あらためて自分の力、攻撃性、自己主張やクリエイティブな自立を取り戻します。自己を成果によって定義してきた人々は、関係性や、自分の中のソフトで感じやすい側面と向き合います。この転換は多くの場合、痛みや失敗の原因、もしくは危険の元凶として「悪い」「愛せない」として拒絶してきた部分と結び付いているため、難しいものです。無視してきた部分と再びつながりを持ち始めると、人は影の自分と出会い、自分が「良い」「倫理的である」「正しい」と定義してきたものとは正反対の要素が、自分の中に存在することに気づきます。この気づきこそが、第5ステージにおける自己の理解へと導いてくれるのです。

第5ステージへの移行は、自分の影の部分との関係性を深めることから始まり、新しく、大規模な主体と客体の変化へと続きます。自らが完全で完成されたものであるという幻想から解き放たれるのです。自分の好ましくない面への理解を深めるうちに、完成された自己は相対化され、主体から客体へと変わります。完全な自己であると誤解していたものは、単なる自分の一部として見るできるようになります。「自分は完成されたものではなく、内面で葛藤する要素がある」ということを受け入れ認知します。ワーズワースはこの気づきを「相容れない要素を調和させ、一つの創造物にした、暗くて目に見えない作品」と表現しました。もはや完全であるという前提には立ちません。自分が完成されたものであると偽る傾向がある、ということです。

これが、自己の「大きな全体」への偉大なる「降伏・明け渡し(surrender)」です。内部精神的には、すべてを含んだ(完全な)クリエイティブな自己が未完成であること、そして反対性に身を明け渡したのです。自己は独立した「私」から相互依存的な「私たち」として世界の中で振る舞うように変化します。内面の生態系(エコロジー)を受容し、エコロジカルに能動的になります。自分のビジョンと合うように世界を変えるのではなく、調和しない要素とも調和をもたらす行動を取れるようになります。クリエイティブな自己は「全体」に身を明け渡し、全体とひとつになります。

これは、世界と混じり込んでしまう事ではありません。アイデンティティと完全性を混同することもなく、自らを失わずに自らの選択として全体に身を明け渡し、全体にとっての利益に向けて働きます。創造的な自己表現に焦点を置くことよりも、志を同じくする人々と呼応して全体の利益のために行動を起こします。自分、そして仲間たちを、経済的、政治的、生態学的なバランスと調和を世界的に起こす可能性のあるフォース(力)だと見なすのです。

私たちが、未来を危機的なものではなく、機会に満ちた時代にしたいならば、この機会と危機の時代には、第5ステージへの転換が必要だと考えます。第4ステージの要素が強くなりつつある現代社会で未解決のジレンマを解決するには、第5ステージの意識による秩序が必要です。非常に力強い新たな地域・グローバルのリーダーシップの能力が出現してくるからです。

例をあげると、

- ・ 関係性や、対立、リーダーシップにおいて、自分が「知っている」という思い込みや「正しい」、「完成している」

という幻想を手放します。他者を自分のビジョンや考え方に巻き込むのをやめ、自分を対話が起きる状況を支える者とみなします。他者を自分のビジョンや考え方に巻き込むのをやめ、自分を対話が起きる状況を支える者とみなします。

- 真実が生まれる対話のチャンスを作り、真実が生まれたと思った時でも「真実」そのものとは考えず、「現在の状況で真実に最も近い推測」であると考えます。
- ビジョンと計画を追求する上で、不完全性を認め、さらなる進化への可能性に対してオープンであり続けます。
- 関係性においては、2つの完全な自己がつながっているという気づきに身を明け渡し、自分と他者がそれぞれ単体としての完全体であるとは考えません。新たな関係性では、自分たちが「複数」であることを経験します。
- 違いを超えた理解、適応、協力を図るための対話に参加します。全体の多様性の尊重という広いコンテキストの中で、違いを維持できます。交流を通じて、パレスチナ人はイスラエル性、裕福な者は貧しさ、女性は男性を、自分の内部に発見します。
- 違いは消し去るものではなく、自らの中で対極にある傾向であり、探究と統合を必要としているものとして理解します。外部世界の複雑性は、守るべき生態系だと考えます。対立や葛藤は、不完全なものを完全だとして誤解しているから起こるものだと考えます。不調和は、自分の内部の何らかの不寛容が集団の中で現れた現実だとみなします。
- 内面と外部世界はもはや分離しておらず、お互いの鏡となります。
- すべての関係者の変容のために、葛藤／対立が活用されます。

こういった関係の持ち方は、パートナーとの緊密なつながり、仕事でのリードの仕方、世界的なコミュニティとの関係として現れます。

このステージで出現するリーダーシップのスタイルはサーバント・リーダーシップやビジョナリーな（先見の明がある）グローバル・リーダーシップです。サーバント・リーダーシップは、第4から第5ステージへの移行期に可能となります。リーダーは多数のうちの一りです。リーダーシップはチームで運営されており、リーダーはこの文脈を支える人になります。組織は学習する人達のシステムとなります。その学びの焦点は、より良い方法でコミュニティの役に立つために、組織を継続的に再創造していくことに当てられます。組織の階層は減り、メンタリング的な関わりがより一般的になっていきます。継続的な対話と合意形成が行われ、ビジョンや価値観が明確になります。部門の枠を超えたチームが多くなります。

第5ステージのビジョナリーなグローバル・リーダーは、コミュニティと世界の調和へと、その意識を広げます。全体の利益が第一義となります。リーダーは自身を地球市民とみなし、この惑星全体としてその機能を発揮して行けるよう行動します。リーダーシップは世界規模の洞察やビジョンを持ち、予言的になります。自分に注意を引くのではなく、人類全体としての能力を奏で合わせ、持続的で最適な将来を創ります。階層主義的な体制に代わり、相互依存する管理チームが現れます。リーダーシップは複数名からなり、信頼、親密さのあるものとなり、コミュニティでは相乗効果が生み出されます。

このような在り方が立ち現れることによって、国を超越した調和が可能となります。リーダーは、もしくは国は、自らの歴史や文化の影の部分を見ることに前向きになります。影の部分「敵」や「悪の帝国」、「大魔王」に投影するのをやめます。ゴルバチョフがレーガンを軍備縮小の交渉にさせた時のようにリーダーは行動し、「あなたを敵だとは思っていません」という言葉が語られるのです。この意識構造は、我々が現在抱える世界的な課題に見合うものです。それ以前の他の構造では成し得ません。

ケン・ウィルバーによると、第5ステージはより高い成長のステージへと進化する準備段階となります。より高いステージは、長期間の精神的な修行の後に現れます。すべての人々が到達でき得るものですが、第5ステージに到達しているリーダーは少ないので、この付録の中で詳細を説明することはしません。ご興味のある方は、ケン・ウィルバーとジェームス・ファウラーの著作をご参考ください。(参考資料一覧を参照)

参考文献

- Adams, J. Transforming Work. Miles River Press, 1984.
- Adams, J. Transforming Leadership. Miles River Press, 1986.
- Anderson, R. Leadership the Uncommon Sense. Position Paper, theleadershipcircle.com, 1990.
- Anderson, R. Pathways to Partnership. Position Paper, theleadershipcircle.com, 1995.
- Anderson, R. Mastering Leadership. Position Paper, theleadershipcircle.com, 1991.
- Agor, W. Intuitive Management. Prentice-Hall, Inc., 1984.
- Allen, J. As a Man Thinketh. Brownlow Publishing Company, Inc., 1910.
- Autry, J. Love & Profit. William Morrow and Company, 1991.
- Beck, D., Cowan, C. Spiral Dynamics. Blackwell Publishers, 1996.
- Beesing, M., Nogosek, R., O'Leary, P. The Enneagram. Dimension Books, 1984.
- Bennis, W. & Nanus, B. Leaders. Harper & Row, 1985.
- Block, P. The Empowered Manager. Jossey-Bass Publishers, 1987.
- Bly, R. Iron John. Addison-Wesley Publishing Company, 1990.
- Burns, D. Feeling Good: The New Mood Therapy. Signet, 1980.
- Cashman, K. Leadership from the Inside Out. Executive Excellence Pub., 1998.
- Covey, S. The 7 Habits of Highly Effective People. Simon & Schuster, 1989.
- Csikszentmihalyi, M. Flow. Harper Collins, 1993.
- Danzinger, S., Danzinger, R. You are Your Own Best Counselor. Self-Mastery Systems International, 1984.
- Depree, M. Leadership is an Art. Doubleday, 1989.
- Ellis, A. How to Stubbornly Refuse to Make Yourself Miserable About Anything. Lyle Stuart Inc. 1988.
- Ellis, A., Harper, R. A New Guide To Rational Living. Wilshire Book Co., 1975.
- Frankl, V. Man's Search for Meaning. Washington Squares Press, 1959.
- Fowler, J. Stages of Faith. Harper Collins, 1995.

- Fritz R. The Path of Least Resistance. Fawcett-Columbine Books, 1989.
- Goleman, D. Emotional Intelligence. Bantam, 1995.
- Greenleaf, R. Servant Leadership. Paulist Press, 1977.
- Hall, B. Values Shift. Twin Lights Pub., 1995.
- Horney, K. Our Inner Conflicts. W.W. Norton & Company, 1945.
- Hudson, F. The Adult Years. Jossey-Bass, 1991.
- Hurley, K., Dobson, T. What's My Type? Harper San Francisco, 1991.
- Jaworski, J. Synchronicity. Berrett-Koehler Publishers, 1996.
- Kaplan, R. Beyond Ambition. Jossey-Bass, 1991.
- Kaufman, D. Systems 1: An Intro to Systems Thinking. Future Systems, 1980.
- Kegan, R. The Evolving Self, Harvard University Press, 1982.
- Kegan, R. In Over Our Heads. Harvard University Press, 1994.
- Kets de Vries, M., Miller, D. The Neurotic Organization. Jossey-Bass, 1984.
- Klein, E., Izzo, J. Awakening Corporate Soul. Fair Winds Press, 1998.
- Kohlberg, L. The Philosophy of Moral Development. Haper & Row, 1981.
- Kouzes, M., Posner, B. The Leadership Challenge. Jossey-Bass, 1987.
- Kurtz, R. Body-Centered Psychotherapy. LifeRhythm, 1990.
- Kurtz, R. Grace Unfolding. Crown Publishers, 1991.
- Marion, J. Putting on the Mind of Christ. Hampton Roads Publishing, 2000.
- May, R. The Courage to Create. Bantam Books, 1975.
- Mitchell, S. Tao Te Ching. HarperCollins Publishers, 1988.
- Moore, T. Care of the Soul. HarperCollins Publishers, 1992.
- Palmer, H. The Enneagram. Harper San Francisco, 1988.
- Peters, T. Thriving On Chaos. Alfred A. Knopf, 1987.
- Rowan, R. The Intuitive Manager. Little, Brown and Co., 1986.
- Ryan, K., Oestreich, D. Driving Fear Out of the Workplace. Jossey-Bass, 1991.
- Schaefer, A., Fassel, D. The Addictive Organization. Harper & Row, 1988.
- Schutz, W. The Truth Option. Will Schutz Associates.
- Schutz, W. Profound Simplicity. Will Schutz Associates.

- Senge, Peter. The Fifth Discipline. Doubleday, 1990.
- Wade, J. Changes of Mind. State University of New York Press, 1996.
- Weisbord, M. Productive Workplaces. Jossey-Bass, 1988.
- Whyte, D. Crossing the Unknown Sea. Riverhead Books, 2001.
- Whyte, D. The Heart Aroused. Doubleday, 1994.
- Wilber, K. A Theory of Everything. Shambhala, 2000.
- Wilber, K. Integral Psychology. Shambhala, 2000.
- Wilber, K. One Taste. Shambhala, 1999.
- Zweig, C., Abrams, J. Meeting the Shadow. Putnam Publishing Company, 1991.

関連する詩

- Bly, Robert. News of the Universe: Poems of Twofold Consciousness. Sierra Club Books, 1980.
- Machado, Antonio. Selected Poems and Prose. White Pine Press, 1983.
- Oliver, Mary. American Primitive. Little Brown & Company, 1978.
- _____. Dream Work. Atlantic Monthly Press, 1986.
- _____. House of Light. 1991
- Rilke, Rainer Maria. Selected Poems of Rainer Maria Rilke. Robert Bly, trans. Harper & Row, 1981.
- Walcott, Derek. Collected Poems 1948-1984. The Noonday Press, 1986.
- Whyte, David. Songs for Coming Home. Many Rivers Press, 1989
(P.O. Box 868, Langley, Washington 9826th0, 360-221-1324)
- _____. Where Many Rivers Meet. Many Rivers Press, 1990.
- _____. Fire in the Earth. Many Rivers Press, 1991.
- _____. The House of Belonging. Many Rivers Press, 1997.

参考ウェブサイト

www.Soul-Works.com

www.LeadershipCircle.com