

# 実践7つの習慣

佐々木常夫著 フランクリン・コヴィー・ジャパン監修 PHP研究所

1944年生れ、東レ入社、長男は自閉症・年子の次男・年子の長女が誕生。初めて課長昇進した年に妻が肝臓病・その後鬱病併発・計43回入退院、育児・家事・看病で毎日18時退社、家庭と仕事の両立を図る為「最短距離」で「最大の成果」を生み出す仕事術を極め部下をまとめ上げるマネジメント力を磨き上げ事務系同期トップで取締役・東レ経営研究所社長、現在は佐々木常夫マネジメント・マネジメント代表取締役社長・内閣府の男女共同参画会議議員・大阪大学客員教授など歴任「ワーク・ライフ・バランス」のシンボリックな存在。

(はじめに)

スティーブ・R・コヴィー博士の「7つの習慣」は世の中の書籍の中で間違いなく最高傑作のひとつで販売部数は世界で3千万部・日本でもミリオンセラーを記録、本書での「自分の人生に責任をもって自主的に生きる」「最優先事項を優先する」「お互いのWin-Winを大切にする」に強い共感を覚え自分の経験から感じていた事をコヴィー博士が体系立てて説明していることに深く感動！以来「7つの習慣」は私の座右の書。本書を読んで実践し又読んで実践する繰り返し自分のものとして下さい！～自分の成功と幸せを手に入れる事を願っています。

{ 「7つの習慣」の基本的な考え方を理解する }

- \* 仕事や家庭で成功を手に入れたければ先ず土台となる人格を磨く＝手っ取り早く成功を手に入れるためにスキルやテクニックだけを手に入れようとする姿勢を個人主義と呼び、人格を磨くことで真の成功と永続的な幸福を得ることを「人格主義」と名づけ人格を磨くことは全ての成功の土台となります。又、リーダーとして部下から信頼を得る為の土台に、社会的な成功と経済的な成功の土台にもなります。
- \* 原則中心の生き方をすることが人格を磨くことに繋がる～公正さ・誠実・正直・人間の尊厳・奉仕や貢献・忍耐や励まし「より良く生きたい」と云う気持ちを強く持つことが原則中心の生き方ができるカギ。
- \* 自分を変えたければパラダイムを変える・すると結果も変わってくる～組織のリーダーで部下の長所を見つけようとするリーダーは部下の能力を上手に引き出して成長を促すことが出来る、短所ばかりに目を向ける・上司は部下の可能性を潰してしまう、このパラダイムの違いを知っておくと意見が対立しても腹が立たない。

「公正さ」「誠実」「正直」等普遍的な原則に沿ったパラダイムを持つことは「幸せで充実した人生を手に入れる」ゴールへの到達を確実にします。

\*物事がうまく行かないのは他人のせいではない！

～インサイドアウトの思考法を身に着ける～

相手に変化を求めるのではなく自分が変わることで状況を変える。

\*インサイドアウトは「7つの習慣」全体を貫く思考法で第1～3までは「私的  
成功の習慣」で自分がしっかりした自主した人間になる為の習慣、第4～6は  
「公的成功の習慣」で他者との有意義な関係を築きながらより大きな成果を  
得ていくための習慣。

## 「7つの習慣」

第一の習慣～主体的である

第二の習慣～終わりを思い描くことから始める

第三の習慣～最優先事項を優先する

～以上は私的成功の習慣～以下は公的成功の習慣～

第四の習慣～Win-Winを考える

第五の習慣～先ず理解に徹し・そして理解される

第六の習慣～シナジーを創り出す

第七の習慣～刃を研ぐ

第一から第三の習慣では「自分の人生を主体的に引き受け自分が責任を取り自  
分の力で結果を出せる人間になる」ことを目指す。

第四から第七の習慣では「相互依存」により異なる価値観やバックグラウンドを  
持つ人間が集まることで新しい発想や相乗効果が生まれ 1+1 が 2 ではなく  
10 や 100 の成果が出せるところにある。

\*できる部下だけ使っていたら強いチームにはならない

～私は「本物のリーダーを目指す」つまり組織のトップを目指すのではなく  
「メンバーに尊敬され・慕われ・チームを引っ張っていける人」とした。

成果を生み出す能力を高めることでより大きな成果を生み出した例としては  
クロネコヤマトの宅急便は元々近距離を得意とし、長距離輸送の波について  
いけず倒産の危機の際に窮余の策も多角化で益々経営悪化・・・

その際に小倉昌男社長が就任して少量個人の宅急事業を思いつき事業をこれ  
一本に絞り莫大な初期投資～成功しても何年もかかることが予想され赤字の  
中でも何とか踏みとどまり、結果は「大きな成果を生み出した」

{ 第一の習慣＝主体的である }

\*人生に制限があるのは当たり前・制約がある中で主体的に生きる！ P 2

主体性とは自発的に率先垂範し、自分の人生の責任を引き受けることも意味する、私達の行動は自分自身の選択と行動の結果であり感情を押さえて自らの価値観を優先させる事、但し環境は自分で選べないし思わぬ災難が降りかかることもあるけれど大切なのは、その環境の中で「自分はどのような選択をしていくのか」にかかっている、周りが動くのを待っていたら周りから動かされるだけの人間になってしまう。

私事・佐々木の経験では相性が最悪の上司の下で働いた時、上司の不満・不安要素を徹底して潰していった結果、私のことを信頼して色々任されて仕事がやり易くなった。また私自身母子家庭の4人兄弟で経済的に貧しい環境に育ち進学は安い国立大学しか選択の余地はなかった、4人共奮起して一生懸命勉強し全員無事入学、制約があればあるほど乗り越えた時の喜びは大きい。会社でも流通革命が必要な部署・赤字事業の立て直し・部門間のリーダーシップで大きく状況が改善される体験程面白くて周囲も評価し喜んでくれます。

- \*自分ができていることをやっているうちに「影響の輪」が広がっていく  
一課長で会社全体を官僚的社風から自由闊達な社風に変えることも自分自身の課を変えることで影響の輪を広げることにも可能。
- \*過去をどう活かすか？で自分の主体性が問われる  
間違いを犯した事をハッキリ認め・振り返り「次は絶対に同じ過ちを繰り返さない」と強く自分に言い聞かせる、最悪はその過ちを認めないことで自分自身に更に深い傷を負わせることになる。
- \*部下に主体性を持たせるには機会を与えてあげる事  
部下のモチベーションを上げる指示の仕方と（A）下げる指示の仕方（B）～社長の新年のあいさつ・決算発表の原稿を部下が作成した際に原稿が真っ赤になるほど手を入れる上司（B）とほとんど手を入れない（A）上司のやり方ではモチベーションは雲泥の差となる。リーダーは部下にミッションやビジョンを示すのが仕事で普段から自分の思いを伝える努力が重要。

### { 第二の習慣～終わりを思い描くことから始める }

- \*到達したい目的地を定める～葬儀の時に親族や友人からどんな弔辞を読んで欲しいか・人生の最後を思い描くことが出来たら、日々の生活の中でもそのイメージを折に触れ思い返すことも大事、人生のいろんな場面で様々な判断を迫られるので「自分は人生の最後にどんな風になっていたか」そこから逆算して適切な判断を下すことが出来るようになる。
- \*先ず頭の中でイメージして次に実行する  
米国を代表する実業家だったハロルド・ジェーニン氏  
「本を読む時は始めから終わりに読む、

ビジネスの経営とはその逆だ！終わってから始めてそこへ到達する為にできる限りのことをする」と

\*「終わりを思い描くだけでは不十分?!」

「自分はこういう人生を生きてみたい」とか「こんな人物になりたい」と頭の中で思っているにも実行には中々移せません、何故なら人は思ったことをすぐに忘れるから。そこでコヴィー博士は自分の思い描いたことを「自分はどのような人間になりたいか何をしたいか」を「自分の使命とやるべきことを宣言する」文章を書くことを勧めています。

\*原則を中心に据えたミッション・ステートメント（使命と宣言）の具体例  
先ず家庭で成功しよう・神の助けを求め・それにふさわしい生き方をしよう。  
どんなことがあっても正直でいよう。

お互いに世話になった人の恩を忘れずにいよう。

判断を下す前に双方の言い分を聞こう・他人の忠告に耳を傾けよう。

その場にはいない人を擁護しよう・誠意を持ちなおかつ強い決断力を持とう。

毎年新しいことを身に着けよう・明日の仕事は今計画しよう。

待ち時間を有意義に使おう・常に前向きな姿勢でいよう。

ユーモアを忘れないようにしよう・職場でも家庭でも規律正しくしよう。

失敗を恐れず・失敗から学び・成長の機会を逃すこと事だけを恐れよう。

部下の成長を助けよう・自分が話す2倍の時間を人の話を聞こう。

異動や昇進を気にせず今ここにある仕事に全ての力を注ごう。

～以上はロルフ・カーの例～

\*佐々木常夫のミッション・ステートメント

第1. 自分を磨くために働く

- ① 強くなければ生きていけない、やさしくなれば生きる資格はない
- ② 自分を成長させるために働こう・成長することは生きる喜びである
- ③ 自分の家庭・仲間・お客様の為に働こう  
・貢献することが生きる喜びである
- ④ どう生きるかの前に「どうあるべきかを自分に問う」

第2. 運命は引き受ける

- ⑤ 運命を引き受けて生きる・しかし運命は努力で変えられる
- ⑥ 悲しみや苦しみは神様が与えてくれた贈り物である
- ⑦ なるべく争わない・しかし戦う時には上手に戦う
- ⑧ 「それでもなお」と云う気持ちを持つ
- ⑨ どんなときにも幸せを感じる・どんなところにもでも幸せはある

第3. 自立し・自律する人間になる

- ⑩ 目の前の仕事に懸命に取り組む

- ⑪ 良い習慣は才能を超える、基本動作（原理・原則）を身に着ける
- ⑫ 人との出会い本との出会いを大切に、好奇心を持ち学ぶ謙虚さを持つ
- ⑬ 「日々に新たに」一日一日を大切に生きる  
内省によって「経験」が「見識」に変わる
- ⑭ いつでも「ありがとう」の気持ちを持つ・人は支え合って生きていく

#### 第4. 究極の個人主義は利他に通じる

- ⑮ 弱い人を助ける事・それが自分の幸せになる
- ⑯ 多くの人を愛する事・それが自分を大切にすること
- ⑰ どんな人でも良い所がある・あらゆる人から学べる人でありたい
- ⑱ 人は「自分がなりたい」と思った以上にはなれない・目標を持つ事
- ⑲ 年代毎にテーマを持つ、それが人生の里程標となる
- ⑳ 異質なものを受け入れる・多様性を生かせば強くなる

#### 第5. あるがままの自分で生きる

- \* 自分を偽らずに素のままに生きる
- \* 悲しいことは忘れる必要はない・しかし希望は決して捨てないこと
- \* 自分の人生の主人公は自分自身である
- \* 不遇でも落ち込まない・腐らない、必ず見ている人がいる
- \* 遺された人の為に死の準備を怠らない

### { 第3の習慣 最優先事項を優先する }

#### \* 信頼口座の残高を増やす6つの方法

- ① 相手を理解する～相手の信頼や価値観や自分に対して望んでいる事を理解した上で相手と接する
- ② 小さいことに気を使う～相手に対する気配りを忘れない、  
又礼儀を大切にする
- ③ 約束を守る～守れない約束はしない、約束したら極力守る
- ④ 期待を明確にする～人や場面によって態度を変えない  
表裏のない言動を心掛ける
- ⑤ 期待を明確にする～お互いに相手に期待していることを明確に示すこ  
とで誤解やすれ違いが発生するのを避ける
- ⑥ 引き出してしまった時には心から謝る～信頼口座の残高を減らすよう  
なことをしてしまった場合は、言い訳はせず心から謝る

以上は「真摯でありなさい」という事、真摯な人は他者から信頼を得られて信頼口座の残高を増やし続けていくこととなります。又6つの方法以外にも「無条件で相手を愛することが相手に対する最大の預け入れ」だとも

#### \* 信頼口座は常に変動する

だから時々「残高照会」が必要になる～環境や状況が変われば人の心も変化していく～NHK大河ドラマ「軍師官兵衛」で秀吉は天下を取る迄は官兵衛に絶対的な信頼を寄せ、権力を握ると自分の才能を超える英知を備えている為、恐ろしく感じるようになり権力を用い彼を押さえつけるようになった。

\*トラブルが発生した時こそ信頼の口座を増やすチャンス

上司や部下・同僚との仕事に対する考え方や・やり方の違いに苦しみ、成果が上がらないことに悩んでいる人が沢山いてお互いに心の中に不満を募らせたまま何も手を打とうとしません、しかしだからこそ話し合いの場を持つ事が重要です「私の仕事のやり方でまずい点があれば教えてください」と聞く事で上司の求めに応じて改善できるところは改善し上司の中での信頼口座の残高は増えて自分に仕事を任せてくれるようになる。又「人間関係に何か問題が生じた時こそ信頼口座の残高を増やすチャンスです」

東レ時代に私達の課で間違っって強度の低い糸を取引先に出荷、取引先の社長から厳しいお叱りの連絡が入り大ピンチ、課長の私は平身低頭お詫びして出荷した強度の低い漁網を買い取り同量の糸を無償で提供し信頼関係の回復が出来た結果その社長から他社とは取引しないとまで言っていました。

{ 第4の習慣 Win～Winを考える～より大きな成果を上げる為に }

\*勝つか負けるかではなく「どちらも勝つ」ことが大事、夫婦が二人とも勝者でなければ二人とも敗者、勝つか負けるかで物事を考えると不幸な結果を招く、これは仕事でも同じで自分達が利益を上げることを優先すると顧客は離れていく、会社でも家庭でもお互いの弱みをフォローし合い乍ら強みを発揮し協力し合うことで確実に目標に到達できます。

\*利害が対立した時「第3の案」のを見つけ方とは

東レの時代に営業部門の事業部長と生産部門の工場長は犬猿の仲で利害が異なる仕事ができると何時も大ゲンカ、二人とも本来は頭が切れ仕事ができる人達でしたがコヴィー博士が言う「第3の案」を考えることが出来ない人達だったがお互いに利害を確保するのが目的であり、更に一段高い視点に立つことが出来れば「第3の視点」を見つけ出せる。

\*Win～Win が成り立たない時の次善の策

双方にメリットのある解決策が見つからなければお互いに違いを認め「合意しないことに合意する」ことも大事、相手がどうしても信頼できない人物であっても、自分は相手から信頼される人物になる。

\*Win～Win がうまく行かないときにチェックしておくべき5つの側面

① 人格 ② 人間関係 ③ 協定 ④ システム ⑤ プロセス のどれかに問題が発生している可能性があり事前に策を講じておく必要 P 6

1. 問題を相手の視点に立って或いはそれ以上にニーズや関心事を理解して言葉にしてみる
  2. 対処すべき本当の問題点や関心事を見極める
  3. どんな結果であれば双方が完全に受け入れるのかを明確にする
  4. その結果に到達するための方法として新しい選択肢を見つける
- ④のシステムで営業の場合「お金ではなく仕事で報いる」より難度の高い仕事を与えると自分自身を高める方向へと向かいます。

{ 第5の習慣 先ず理解に徹し～そして理解される }

- \* より良い関係を築く第一歩は相手のことを判断する前に先ず相手のことを理解する、優秀なエンジニアなら橋を設計する前にどれくらいの力がどのようにかかるか理解する筈、良い教師は教える前にクラスの生徒の学力を把握しておくだろう、いずれにしても正しい判断をする為の鍵は先ず理解する事。
- \* 自分の話より相手の話を聞くことを優先する。  
しかしこれが又難しい、相手の話を「理解しようとして聴く」ことに強く意識して自制心を働かせる必要がある。
- \* 「人はみな違うこと」を受容できれば相手の話を聞けるようになる。  
人それぞれに自分の人生を懸命に生きて人生観や仕事観を身に付けてきた。自分の考え方や生き方を相手に押し付けず「どういう考え方の持ち主がなぜこんな考え方になったか」という強い関心をもって受容的な態度で相手の話を聞く、そうすることで「相手が話したくなるような場の空気が作れるようになる」ドンドン話すようになり本心を打ち明ける事にもなる。
- \* 話を聞くことによって相手から影響されることを恐れない  
坂本龍馬の「船中八策」は他者からの影響を受け、知恵を結集し自分の考えを進化させ乍ら作られた ~内容~  
① 大政奉還の実施 ② 議を設置した上での議会政治を実施 ③ 有能な人材の登用 ④ 外国との平等な条約の締結 ⑤ 新憲法の制定 ⑥ 海軍力の増強 ⑦ 首都を守る御親兵の設置 ⑧ 外国との金銀交換レートの設定で後の明治政府の基本方針にも影響を与え、五か条の御誓文にもつながる画期的な内容。竜馬の場合は自分の軸が定まり自分が思い描く日本の将来像を実現するために「この人な考え方は素晴らしい」と思えば自分の考え方にとらわれなかった。
- \* お釈迦様の「待機説法」は同じ内容の話をするときでも相手の理解度や状況に合わせて話し考えることが求められる。
- \* 相手に不本意なことを告げる時こそ信頼関係が鍵となる  
不本意な人事異動を命じるときなど静かな部屋で

1対1でじっくり話す必要がある。

### { 第6の習慣 シナジーを作り出す }

- \*メンバー同士の強みが結集した時シナジーが生まれる～ $1+1+1=3$ より高い次元の解決策を見つけることで10や50にもすることが可能、7つの習慣の最終目標はシナジーを創り出す事、つまり他者との協力的な関係を築き乍ら最善の成果を上げていくことにある。
- \*ダイバーシティ（多様性）の環境を作るとシナジーが生まれやすくなる  
違いを尊重することがシナジーの本質「異なるバックグラウンドやものの考え方を持つ者が集って議論」がエネルギーを創り易い。
- \*敵対的な相手に対してもシナジーを作り出すことをあきらめない！  
どんな相手でもやるべきことは変わらない大切なのは相手が心を開く時が来るのを信じて第4・5・6の習慣を粘り強く実践していくことです。ほとんど、どんな場合でもシナジーにあふれた第3の案は見つかる。

### { 第7の習慣～刃を研ぐ }

① 肉体 ② 精神 ③ 知的 ④ 社会・情緒 の4つの側面から自分を磨き続ける～良いものを食べ・休養と運動をする。私達は第1～3の習慣で「自立」し第4～6の習慣で「相互依存」の段階に達する事が出来ました。第7では自分を磨く習慣を身に着ける事、この習慣は組織に対しても応用でき肉体は「経済性」知的は「人材を発掘して能力を開発し有効に活用する事」であり社会・情緒的な人間関係やスタッフの処遇、精神的な組織の目的や貢献、組織としての一貫した姿勢を通して存在意義を見つけ出だす事、チームリーダーに求められることは4つの側面をバランスよく磨く事で売り上げや利益上げる追求をしてチームのミッションを実現することを疎かにしたり、一部のメンバーばかり重用してメンバーの能力の底上げを図る事を怠らない！

- \*「7つの習慣」を習慣にして本来の螺旋階段を上っていく  
一つの習慣を鍛えると別の習慣も磨かれる。7つの習慣は実践してこそ意味があります。登山が体力や精神力を必要とするように成長の螺旋を上っていくときには「もっと良い生き方をしたい」という思いが原動力になって私達を高め、私達に真の成功と幸福をもたらすのです。

### ( 対談からの抜粋 )

- \*7つの習慣を実践するとプライベートも豊かになる  
私、佐々木は子供に対して息子である前に一人の男性

・娘である前に一人の女性として接する心がけで妻や息子・娘との絆が深まっただけでなく娘が結婚する前から交際相手の男性に息子同様の気持ちで接することで私のことを信頼し大好きになってくれ「結婚したらお義父さんの家で一緒に暮らしたい」と云ってくれました。又彼のお父さん・お母さん・お姉さんとも親しくさせてもらっています。

私はコヴィー博士が「私は子供や孫達を素晴らしい人物に育てることが出来て一番の成功だ」と直接聞いたことがあります、一族は100人を超え社会的に大きな成功を成し遂げるだけでなくプライベートも充実していました。

\* 「7つの習慣」は日本人こそ受け入れやすい考え方

「和して同ぜず」コヴィー博士は先ず「私的な成功」によって「自立を果たす事の大切さ」を語り、次に「公的成功」によって「相互依存」の段階に達することの大切さを語って、云わば「和して同ぜず」の状態に至る為の道筋を詳しく述べたのが「7つの習慣」であると云えます。

但し日本人は「和して」は得意で「同ぜず」は若干苦手な部分もあって、真の意味で公的成功を実現するためには「自分とは違うものを認める事」をどこまでできるかがカギになります。

( 完 )