

*JAIC*



2010年5月7日 六本木ヒルズにて、  
故スティーブン・R・コヴィー氏と。

## 偉大な人生

人類に貢献できる偉大な人生を  
生きたい―誰も内面の奥深くでは  
そう切望している。本当に意味のある、  
かけがえのない人生を生きたいと。  
あなたは自分の能力を疑い、そんな  
ことは無理だと思っているかもしれ  
ない。しかし私は、誰でもそのよう  
な人生を生きられると心の底から確  
信している。そのことをぜひ覚えて  
おいてほしい。あなたの内には可能  
性が秘められている。誰でもそう  
だ。それは人間が生まれながらにし  
て持っている権利なのだ。

（「スティーブン・R・コヴィーの  
至言」256頁）

## はじめに

おかげさまでジェイックは、直近3カ年にわたり、過去最高益を毎年更新中です。今期もスタートして8ヶ月目で前期の経常利益を上回っているので、今年も最高益を更新することが確実な状況になっています。

景気の回復もその要因ではありますが、一番大きなインパクトを与えたのが「7つの習慣<sup>®</sup>」による社風の劇的な改善<sup>①</sup>である。私は確信しています。社風と書くと、捉えどころのない、計測不能な経営資源と感ずる方が多数だと思えますが、「会社の風土」「社内の雰囲気」「組織の当たり前」「組織の基準」が社員のパフォーマンスをいかに左右するかは察しが付くのではないのでしょうか。人は人から影響を受けます。ですから、必死に頑張っている人が周囲にいと、周りのメンバーもその影響を受けます。愛社精神の強い人がいと、周りのメンバーもその影響を受けます。このように、良い社風は組織に良いスパイラルを生み出すのです。逆に、悪い社風は悪いスパイラルを生み出します。責任転嫁、怠慢、納期遅れ、規律の欠如、主体性のなさ、上司に対する誹謗中傷、社員同士の不信任感…挙げればキリがありません。その上、新卒や中途採用の新しいメンバーが入社した時に、現存する社風が彼らの成長やモチベーションやパフォーマンスに影響することは確実なのです。

そもそも、組織の中で、組織構成員全員が自分の持っている能力を100%出し切っているものでしょうか？平均値を取れば、多くの組織では、その50%〜60%が発揮されているに過ぎないのではないかと私は推測します。ビジネスパーソンのメンタル面が社会問題になっていること自体、多くの組織人が日々ストレスに押しつぶされそうになっていることを証明しています。モチベーションという言葉がマネジメントの主要課題に挙げられていることは、やる気にスイッチが入らない人が溢れている事実を示しています。

もし、社員が自分の持っている力を100%発揮できる手法があるならば、それこそが多くの経営者が求めている組織活性化のツールでしょう。「7つの習慣<sup>®</sup>」はその可能性を秘めていると私は断言できます。少なくとも、現状のパフォーマンスを30%〜50%アップさせる力があると確信します。それは、ジェイックでこの5年間、「7つの習慣<sup>®</sup>」を学び続けた成果でもあるからです。そして、経営者である私自身のパフォーマンスも著しく向上したことを明記しておきます。社員一人ひとりが主体的に仕事をし始めると、その成果には目を見張るものがあります。ただし、「7つの習慣<sup>®</sup>」は特効薬でも万能薬でもありません。当たり前のことを当たり前に継続して、それを習慣にすることで自分を高める<sup>®</sup>という、地道な考え方の集大成なのです。『習慣』という言葉の通り、『毎日の積み重ね』がわれわれを高い目標の達成に導いてくれるのです。

はじめに ..... 002  
目次 ..... 004

「自ら考え、自ら動く」社員を次々と生み出す組織づくり ..... 005

7つの習慣<sup>®</sup>で会社が変わった！

第一章 何故、「7つの習慣<sup>®</sup>」を導入したのか？ ..... 006

第二章 成長するとは、『考え方』の次元が一段上がることである！ ..... 014

第三章 組織に、信頼の文化<sup>®</sup>を根付かせる

上司―部下の良好な関係の条件は、「理解してから理解される<sup>®</sup>」にある ..... 022

第四章 自責の文化こそ、進化する組織の条件である！ ..... 032

第五章 人は、人生の目的<sup>®</sup>、仕事の意味<sup>®</sup>を見出した時、本当の力を発揮する ..... 042

第六章 皆が「自分との約束」を守れば、自信に満ちた、遂行能力の高い組織になる！ ..... 052

第七章 刃を研ぐ<sup>®</sup>、常に自分に挑戦する風土を作る ..... 058

第八章 「7つの習慣<sup>®</sup>」の実践を通じて、次々とリーダーを輩出する ..... 064

おわりに ..... 072

「自ら考え、自ら動く」社員を次々と生み出す組織づくり

7つの習慣<sup>®</sup>で会社が変わった！

## 第一章 何故、「7つの習慣<sup>®</sup>」を導入したのか？

5年前のある日、常務の知見寺が、「7つの習慣<sup>®</sup>」を導入したいのですが、社長はどう思いますか？」と相談してきました。その当時、アメリカのサブプライムローンの破綻で弊社を取り巻く環境は激変し、翌年のリーマンショックで業界のマーケットサイズが半減するという激震が走りました。多くの同業が倒産したり、事業を縮小したり、撤退していききました。

当時、ビジネスを継続できなかった同業には共通点がありました。それは、中途採用で組織を作り、共通の価値観が社内に浸透せず、事業のミッションを明確にせず、愛社精神を醸成できていなかった点です。即ち、組織の充実を図ってこなかった企業が消えていったのです。

その頃のジェイックは、ご他聞にもれず、そうした会社の一社でした。弊社は、2003年には社員数20名に満たない会社でしたが、規制緩和と業界の成長に乗って急成長し、2008年には100名を超えておりました。しかし、組織の充実を図らずに急成長した企業は、環境の変化に弱いものです。サブプライムの問題が発生してから、ジェイックも業績に急ブレーキがかかり、数々の問題が噴出するようになったのです。

当時、私は経営者人生の中で一番の苦境を迎えておりました。次々と辞めていく社員、事業部間の露骨な敵対心、業績の急降下、社内の不遜な噂、顧客からのクレーム…だんだん夜も寝られない日が多くなり、このままではリストラをしなければならぬ。この赤字が続けば、資金がショートするかもしれない。年末の賞与は払えるだろうか？と思考が悪いほう悪いほうに向かっていったのです。

そんな状況の中、今思い起こせば、藁にもすがりたい気持ちで、常務の勧める「7つの習慣<sup>®</sup>」を紐解きました。するとそこには、ダイヤモンドのように輝く金言が溢れていたのです。私は経営者として、リーダーとしての自分が恥ずかしくなり、「自分が変わらなければ、会社は変わらない」と悟りました。それだけでなく、この習慣を身に付ければ、必ず事業での成果が出せる。このように人に接すれば必ず良い関係が築ける。この考え方を組織に浸透させれば、成長する企業を作りだせる。と心底感じたのです。私はそれから、毎朝「7つの習慣<sup>®</sup>」を読むのが日課になりました。毎日15分〜30分程度ですが、朝の読書をする、力がみなぎるのです。状況は相変わらず厳しくても、何故か闘志と勇気と意欲が身体から湧き上がる感覚になったのを昨日のこのように覚えています。

ですから、「7つの習慣<sup>®</sup>」をジェイックに浸透させれば、一人ひとりが活き活きとし



た、素晴らしい組織になると直感したのです。組織には求心力が必要です。そして、共通の価値観が必要です。〴〵何故、この会社で働くのか？〴〵何故、この仕事に就いているのか？〴〵顧客に対して自分はどういう貢献をするつもりなのか？〴〵という理由が必要で、経営環境が順調の時は、組織の求心力が弱くても会社は存続できます。しかし、厳しい環境になった時、求心力が弱い組織は粘りがなく淘汰されていきます。それが、リーマンショックで消滅した会社の共通点の一つです。私は「7つの習慣<sup>®</sup>」を導入することによって、〴〵正しい考え方や〴〵正しい価値観<sup>®</sup>が浸透した組織を作り、社員一人ひとりの「心のベクトル」を揃えることが不可欠であると痛感していたのです。

それから5年間、「7つの習慣<sup>®</sup>」の勉強会を何度も開催し、継続していきました。最初は〴〵やらされ感<sup>®</sup>で参加していたメンバーもありました。毎週、早朝勉強会を開催することには、相当抵抗感があったようです。メンバーによっては、宗教っぽいイメージを持っていて素直に受け入れない者もありました。しかし、私はそういう抵抗にひるむ余裕もなかったのです。それほど真剣でした。毎週社員に送るメールには「7つの習慣<sup>®</sup>」での気付きや感想をしつこく伝えました。毎回の勉強会にはできるだけオプザーブして、社員の感想文にはすべて目を通しました。すると、2年目あたりから、良い兆候が見えるようになりました。社内のコミュニケーションが活発になり、社員一人ひとりの言動が主体

的になっていったのです。

一昨年、ジェイックのある女性社員が退職しました。社内の評価も顧客からの評価も抜群に高い社員でしたので、将来を楽しみにしておりましたが、結婚と体調面の不調が理由で入社5年目に退職することになりました。非常に残念な出来事でした。彼女は自分が担当するお客様に、毎月「個人通信」というレターをファックスで送っていました。以下は、本人が退職する直前にお客様に送信した、最後の「個人通信」です。「7つの習慣<sup>®</sup>」が若い社員にどのような影響を与えたかを理解しやすい内容ですので、ご紹介します。

自ら変わるといふこと　く今までお世話になった皆様へく

ジェイックに入社してから、多くのことを学ばせていただきましたが、4年間を通して大きく学んだことは、何事も自分自身の『鏡』だということ。例えば、他部署で協力してくれない人がいれば、私が協力していないからだと考え、相手にイラッとしたときは、相手もきっと同様に私に対して不満を持っているだろうと思うようになりました。それは、お客様に対しても同様で、自分から心を開けば、お客様も心を開いてくださいましたし、誠実な対応をすれば、そのまま誠実な対応が

返ってくると思いましたが、学ばせてくれました。そして何よりも、自分が楽しく仕事をしようと思えば、仕事はいかにでも楽しくなることを知ったのです。

そのことに気づいたきっかけは、社会人2年目で出会った『7つの習慣<sup>®</sup>』という本でした。そこには、「インサイドアウト<sup>®</sup>」という言葉が載っていました。私たちは多くの場合、何か問題が起きたとき、アウトサイド、つまり外側からのアプローチで解決しようとしています。しかし、重要なのは相手を変えようとする（Ⅱアウトサイドイン<sup>®</sup>）のではなく、自分から変わろうとする（Ⅲインサイドアウト<sup>®</sup>）ことなのです。この発想が、私の価値観を大きく変えてくれました。とはいえ、自分から変わることには勇気が必要です。しかし、少しずつではありますが、まずは自分から変わるといふ発想、姿勢で仕事に取り組むことにより、相手の反応、周りの環境が変わり、今までよりもスムーズに仕事が進むようになりました。そして、今までよりも、何倍も仕事が楽しくなりました。

ここまで書くと、それはそれは優秀な社員のように聞こえますが、もちろん実際のところはそんなことはなく（苦笑）成果が上がって傲慢な態度になることもあれば、悪い出来事を自責で捉えず、他責で捉え、仲間や上司・部下に迷惑をかけてい

たことも多々あり、さらにお客様からの信頼を失ってしまうことも、残念ながらありました。そのため、自分が変わることを意識していたものの、□先だけのことがあったのも事実です。それでも、私はまだまだ社会人として未熟者ではありますが、『自分が変わることで周りに与える影響は小さいかもしれないけれども、その小さなものでも積み重なれば、大きなものを動かすことができる』と信じています。

このように思えるようになったのは、私を支え、励まし、勇気付けてくれた上司・先輩・同僚と、「7つの習慣<sup>®</sup>」の教えと、何よりもお客様である皆様がいたからです。改めて、心より感謝申し上げます。本当にありがとうございます。どんな環境にあっても、ジェイックで出会った皆様から教えていただいたことを忘れず、前に進んで行きたいと思えます。これからもジェイックをどうぞ宜しく願っています。

私はこのレターを読んで、彼女らしい退職の挨拶文だと感銘を受けました。と同時に、  
〳正しい考え方〳 〳正しい価値観〳 を学ぶことが、働く上でいかに重要なことなのかを再認識させられました。今になって振り返れば、ジェイックは教育事業を推進していながら、自社の組織作りにおいては、教育よりも採用を重視していました。〳優秀な人材を採

用すれば、自然と組織は強化される」と私は勘違いしておりました。また、社員教育の面でも、テクニクやノウハウの教育が中心で、人間教育や考え方、価値観の教育を怠っていたのです。同様に、世の中の多くの企業では、テクニカルな教育、技術教育、ノウハウ教育を優先します。勿論、SEの仕事、開発や製造の職種においては、技術教育なくしては、人材は成長しません。しかし我々は、それらの教育と同時に、考え方の教育を徹底することが、その後の社員の育成に大きく影響することを認識しなければなりません。私はジェイックに「7つの習慣<sup>®</sup>」を導入してみて、考え方の教育や心の教育がいかに良い組織作りの土台になるかを学ぶことになったのです。

●「7つの習慣<sup>®</sup>」のキーワード①「インサイドアウト<sup>®</sup>」

「7つの習慣<sup>®</sup>」を学んだジェイック社員の多くが「『7つの習慣<sup>®</sup>』の中で一番影響を受けた考え方はこれですよ!」と口にする、コヴィー博士の言葉があります。それは、

「問題が自分の外にあると考えるならば、その考えこそが問題である」

（「7つの習慣」114頁）

という言葉です。物事が上手くいかない原因を何かのせいにするのではなく、自分に何が

できるかを考えることが大切である、ということ。誰かが助けてくれるのを待っているのではなく、自分が周囲に働きかける。他人を変えようとするのではなく、自分が変わる。これがインサイドアウト<sup>®</sup>の考え方です。ケネディ大統領の就任演説にある「国があなたのために何をしてくれるかではなく、あなたが国のために何ができるかを考えようではありませんか。」というフレーズは余りにも有名です。「自分から変わる」「自分からスタートする」という姿勢は、環境変化の激しい今こそ求められています。5年前、私が15年ぶりに「7つの習慣<sup>®</sup>」を読み直して一番心に残ったのも、「インサイドアウト<sup>®</sup>」という考え方です。当時のジェイックの苦境を作ったのは私の責任であり、私が変わらなければ会社は変わらないと真剣に思いました。それから、朝の読書を継続し、可能な限りの時間を割いて営業マンと同行して顧客の声を聴き、毎週『ジェイック・スピリッツ』という、私の考えを述べたメールを全社員に発信し、会議の準備を入念に行って幹部陣への指示を徹底し、幹部陣の意見を丁寧聴いて彼らと一緒に意思決定する…、というように、自らの姿勢と行動を改めました。ドラッカーが述べているように「経営者は経営しなければいけない」という言葉を反省材料にして、1年365日、1日24時間、経営のことを考え続ける日々を送ると、自らが変わり、会社も変わっていったのです。結局、経営者が変わらなければ組織は変わらない。という自明のことを、私は自分の変化とジェイックの成長から学ぶことが出来ました。

## 第二章 成長するとは、「考え方」の次元が一段上がることである！

「成長」とは何か？多くの人が、成長とは、出来なかったことが出来るようになること、と言います。新人営業マンが商品のプレゼンテーションを出来るようになる。設計担当者が図面を引けるようになる。若手の経理マンが、月次の試算表を作成できるようになる。このように、過去には出来なかったことを、勉強と経験を積んで出来るようになることを、成長する、と言います。しかし、これは成長の一側面に過ぎないと私は思うのです。成長にはもっと大事な側面があります。それは、「考え方」のレベルが一段上がることです。

京セラを創業された稲盛さんは、以下の法則を唱えておられます。

人生の成果  $\parallel$  能力  $\times$  熱意  $\times$  考え方

人生の成果は、【能力】と【熱意】と【考え方】の掛け算で決まる。【能力】は0点～100点、【熱意】は0点～100点まであり、能力が若干足りなくても、熱意や努力で人生はいかようにでも挽回できる。その上に【考え方】が加わるが、

【考え方】はマイナス100点からプラス100点までである。つまり、能力や熱意があっても、世をすね、斜に構えた生き方をする、【能力】や【熱意】があった分、人生では余計に大きなマイナスを作ってしまう。

つまり、右記の稲盛さんの法則で言うと、「考え方」が人生に一番大きな影響を及ぼすファクターになると解釈出来ます。正しい、まっとうな考え方を持った社員が多いと、社内の信頼関係が強まり、協力する風土が形成されます。正しい、まっとうな考え方を持った社員が多いと、顧客に対して誠実に対応し、顧客満足度が確実に高まります。そして、正しい、まっとうな考え方を持つ社員が多いと、一人ひとりが自分の能力向上に真摯に立ち向かい、個々人の能力が飛躍的に向上していくのです。

「考え方が大事」ということが、スカツとは分かりづらい方が多いかもしれないので、もう少し詳しく考えてみたいと思います。

われわれの周りには、能力はあるのに成果を上げていない人、熱意はあるのに報われない人がいないでしょうか？もっと端的に言えば、何で、このようなモノの見方、考え方をしてしまうのか？と残念に感じる人々がいないでしょうか。例えば、

● どうして、いつも斜に構えて、批判ばかりするのか？



- どうして、陰口や他人の悪口ばかりを言うのか？
  - どうして、そんなに自己中心的なのか？
  - どうして、そんなに被害者意識が強いのか？
  - どうして、自分の話ばかりして、人の話を聞かないのか？
  - どうして、競合や他部署や時には顧客さえも、蹴落とそうとするのか？
  - 評論すると一人前なのに、どうして自ら責任を取ろうとしないのか？
  - どうして、いつも周囲に依存してしまうのか？
  - どうして、いつも自分の評価ばかりを気にしているのか？
  - どうして、自分を低く評価し、簡単に諦めてしまうのか？
- このように、「考え方」「思考パターン」「行動パターン」が歪んでいる人は、たとえ力があっても、経験が豊富でも、組織の中で成果を上げることが出来ない場合が多いものです。その上、「考え方」や「思考パターン」や「行動パターン」の歪みは、本人が気付きづらいのです。被害者意識の強い人に、「君はいつも、周囲のせいで自分が被害を受けていると思ってるよね。その考え方を直す必要があると思うよ。」とアドバイスしたら、本人は自分の考え方の歪みを強烈に意識するでしょうか？ほとんどの場合、本心からは気付きません。反発すらします。この歪みが、本人の能力発揮の機会を減らしてしまうにも関わらず…。

前章の、ジェイックを退職した女性社員のレターに、「インサイドアウト<sup>®</sup>」という考え方が紹介されておりました。多くのビジネスパーソンは、物事が上手く進まない場合、周囲に原因を求めてしまいます。「上司のせいで：」「会社のせいで：」「あの人のせいで：」「商品のせいで：」「他部署のせいで：」そして、他人を変えようとするのです。一方、「インサイドアウト<sup>®</sup>」の考え方を持つと、まず自分が変わる、自分が主体的に影響を及ぼす、自分には責任を引き受ける能力があると捉えます。人生の中で、仕事を進める上で、どちらの考え方を持った方が「効果性」を発揮できるかは、常識的に考えれば簡単に理解できるでしょう。

このような「モノの見え方」「考え方」「思考パターン」が進化することこそ、本当の意味での成長です。「7つの習慣<sup>®</sup>」では、〃われわれのモノの見え方〃、〃われわれの認識の仕方〃、〃われわれの世界観〃を【パラダイム<sup>®</sup>】と表現しています。もっと分かり易く言えば、人はそれぞれモノの見え方が違う、何故ならば一人ひとりの持っているレンズや地図が違うからです。コヴィー博士は、『人は、物事があるがままに、つまり客観的に見ていると思いつているのが常である。しかし、私たちは世界があるがままに見ているのではなく、私たちのあるがままに（条件づけされたままに）世界を見ているのだ。』（「7つの習慣」23頁）と喝破しています。

私は前職で、経営コンサルタント会社に在籍してビジネス経験を積んできました。シビ  
アな競争世界でした。〃成果を上げるかどうか〃 〃業績を上げるかどうか〃 論理的で説  
得力があるかどうか〃という視点で、デジタルな評価を受けてきました。簡単に言えば、  
出来ない奴は脱落して当然という組織でした。ですから、入社して1〜2年すると「出来  
る奴」と「出来ない奴」に分けられて評価され、入社3年目には同期は半分退職していっ  
たのです。私はそういう組織に10年間在籍して、ジェイックを創業しました。ですから、  
ジェイックで社員を多数採用していく過程では、どうしても〃営業成績を上げているかど  
うか〃で社員の評価をしておりました。すると当然、〃営業に向いていないメンバー〃  
〃分析力や思考力があっても、外交的でないメンバー〃は低い評価を受ける傾向がありま  
す。その時、〃社員一人ひとりの強みを活かさなければならぬ〃というドラッカーの教  
えを学んだのです。私はハツとしました。社員の強みを活かしていないと反省しました。  
そして、営業に向いていないメンバーを営業部門に配置し続けるのではなく、マーケティ  
ングや間接部門や企画部門に異動させていきました。すると、営業では十分な成果を上げ  
ていなかったメンバーが、企画やマーケティングの分野で驚くべき成果を上げてくれたの  
です。私は社員の強みを理解していなかった自分の不明を恥じると共に、自分のパラダイ  
ム<sup>®</sup>が大きく転換する経験を積むことが出来ました。今では、成果を上げていないメン  
バーの話の聞くと、〃どうしたら彼らの強みを活かすことが出来るだろうか?〃と考える

ようになったのです。

われわれは自らの経験に基づいて、十人十色のパラダイム®を持っていきます。それが、事業、仕事、マネジメントの各場面で大きな影響を及ぼします。特に経営者やリーダーのパラダイム®は、社風や組織の基準を決定付けます。経営者が人を使い捨てるの道具と捉えれば、組織の誰もが部下育成の重要性を認識しないでしよう。経営者が人の可能性を信じるパラダイム®を持っていけば、人を大事にする社風が形成されるでしょう。あなたはどんなパラダイム®を持っているでしょうか？

● 顧客からのクレームは…… 顧客からの無理な要求だろうか？ それとも、顧客からの貴重なアドバイスだろうか？

● 他部署は…… 価値観の違うライバルだろうか？ 同じ目標を追求する同志だろうか？

● 他部署のメンバーに協力することは…… 自分の時間を取られる非生産的な行為だろうか？ 〴〵 良いチームを形成する上で欠かせない行為だろうか？

● 上司との信頼関係を築くことは…… 〴〵 上司の努力次第なのだろうか？ 〴〵 部下である自分の重要な役割や責任なのだろうか？

● 会社の業績が厳しい時は…… 〴〵 自分の出番だろうか？ 〴〵 転職を検討すべき時だろうか？

か？

● 成果を上げていない部下は……？ チームのお荷物だろうか？  
育成次第で光るダイヤモンドの原石だろうか？

● 会議での意見の対立は……？ 強引にねじ伏せるべきだろうか？  
お互いの見解の違いを理解し合えるチャンスだろうか？

このように、パラダイム®はそれぞれです。そして、どういうパラダイム®を選択するかは、あなた次第なのです。こうしたパラダイム®が変化して、モノの見方®、考え方が進化した時こそ、われわれは大きな成長のチャンスを手にすることが出来るのです。

人はそれぞれ違うパラダイム®を持っている。という理解は、ジェイック社員同士の人間関係を大きく変えました。多くのマネージャー達は、パラダイム®の違いを意識することで、とても成熟していきました。それまでは、立場の違いによる優先順位の違いや見解の違いで折り合えない時、感情と感情のぶつかり合いになることもありました。しかし、7つの習慣®を学んで、折り合えないのは相手の持っているパラダイム®と自分のパラダイム®が違うからだ。自分のモノの見方も一つのパラダイム®に過ぎないと認識することによって、冷静な目で人との関係を見ることができるようになったように感じます。それは、次章で紹介する、相手を理解することの重要性®を学んだ結果でもあります。



### 第三章 組織に、信頼の文化を根付かせる

上司―部下の良好な関係の条件は、「理解してから理解される<sup>®</sup>」にある

ビジネスパーソンとの転職理由で一番多いのが、上司との人間関係です。世の中のビジネスパーソンは、上司との関係に一番悩みます。そして、上司との信頼関係は、日々のモチベーションを左右します。上司との信頼関係が良い場合と悪い場合では、部下のパフォーマンスは何倍もの差が開くに違いありません。ジェイックの幹部の中に、近藤浩充という、部下のモチベーションを高める達人がおります。彼の下に配属されると、何故か皆、元気になるのです。配属前は、問題児扱いされていたり、意気消沈していたりした若手も元気になるのです。顔つきが明るくなり、発言が増え、積極的に仕事をするので成果も上がり始めます。それが一人、二人ではないので、私は他の幹部社員に、何故、近藤君の下につくと、皆が元気になるんだ？と質問をしたことがあります。その答えは、近藤さんは決して部下を否定しませんから……近藤君は部下の話を本当に親身に聴くんですよ。近藤さんは部下一人ひとりの長所を引き出してくれるのです。というものでした。つまり、彼は「部下への承認のメッセージ」を常に伝えているのです。その結果、近藤の管轄する部門のパフォーマンスは抜群です。冒頭に述べたジェイックの過去最高益の記録は、彼の部門が陰の立役者なのです。

私は近藤に、部下のモチベーションを高める秘訣を聞いてみました。すると「『7つの習慣<sup>®</sup>』を学んでから、第五の習慣の「理解してから理解される<sup>®</sup>」を実践するように心掛けています」と言います。「1時間のミーティングがあったら、45分は部下の話聞きませぬ」「部下のパラダイム<sup>®</sup>を理解してから、アドバイスをします。まずは、部下の価値観、部下の意見を聞いて、部下の気持ちを理解することを優先しています。」と聞いて、彼の部下指導力の源泉を私も理解することが出来ました。

近藤浩充（2002年中途入社 40歳 取締役）の話

初めて15人ぐらいの部下をもった時、私が最初に読んだ本は「1分間マネージャー」（ケン・ブランチャード著、ダイヤモンド社）という本でした。そこには「部下



への接し方は、一人ひとり変えなければならぬ」と書いてあったので、本の通り、部下によって接し方を変えてみたんです。

…ところが、本の通りにやっているつもりでも、なかなかうまくいかない。そん



な時に、「7つの習慣<sup>®</sup>」の「理解してから理解される<sup>®</sup>」の内容を読み、自分に足りないものがわかったような気がしたのです。それは、「まず自分から、相手を深く理解しようとする事」の重要性です。

例えば部下にアドバイスをする時でも、部下の性格や価値観、視野の広さ、今後の目標などを知らなければ、本人に「良いアドバイスをもらった」と思ってもらうことはできません。つまり、部下の表面的な個性や言動だけでなく、それぞれの深い思考や価値観まで知る必要があるのです。

このことに気づいてから、面談の際は、「まず私から、部下一人ひとりの人間性のすべてを理解して、その次に、私の想いや考えを伝える」ということを心がけています。

彼が実践している「理解してから理解される<sup>®</sup>」という第五の習慣は、その言葉だけを見ると、何が重要なのか一目では分かりづらいかもしれませんが、しかし、われわれは普段、まず自分を理解してもらおうとします。相手を理解するより前に、分かってもらおう、理解させよう、説得しようとしています。多くの組織で、社長が会議の大半をしゃべり続ける、社長の独壇場<sup>®</sup>の会議があります。多くの組織で、上司の説教の場と化している上司部下のミーティングがあります。つまり、人は自分を理解してもらうことに一生懸命な

のです。しかし、コヴィー博士は、第五の習慣を以下のように解説しています。「人間関係について私が今まで学んだ最も大切な教訓を要約すれば、それは『まず相手を理解するように努め、その後で、自分を理解してもらおうようにしなさい』ということである。この原則が、人間関係における効果的なコミュニケーションの鍵なのである。」（「7つの習慣」351頁）

ここで、ジェイックの勉強会で「第五の習慣」を学んだ男性社員の感想文をご紹介します。感想文を書いた彼は、地頭が良く、自信家で、ちょっと強引な営業で成果を上げてきた若手のホープですが、「7つの習慣<sup>®</sup>」を学んでから、<sup>〃</sup>自分の営業手法<sup>〃</sup>の課題に取り組んでいます。

「ほとんどの人は、理解しようとして聞いているのではなく、答えようとして聞いているのだ。話しているか、話す準備をしているか、二つにひとつである。」（「7つの習慣」354頁）とあるが、これは、ハッとさせられる一文だった。私は商談のとき、「あの質問が来たら、この切り返していこう」とか、「この話が出てきたら次はあの事例を話そう」と考えながら話を聞いている。つまり、相手の声に真摯に耳を傾けているのではなく、自分自身が主導権をとるため、もっと言えば、説得するために商談をしていると気付いた。営業という職業柄、致し方の

ないことなのかもしれないが、我々のお客様は、「自分では解決できない悩み」があるからこそ、我々のサービスを利用してくださっている。私の提案を受け入れるために時間を割いていただいているわけではない。以前、仲の良いお客様からこんなことを言われたことがあった。「○○君は良い営業マンだけど、○○君に悩みを打ち明けようとは思わないなあ」。そのときはさらっと流してしまっただが、これは私に対する痛烈なクレームであり、アドバイスなのだ。目の前に問題を抱えているお客様がいたら、お客様をもっと理解するために、お客様の話を心から聴くことを実践しなければ、もう一段上の営業になれないと痛感した。

通常、「理解してから理解される<sup>®</sup>」を意識して、周囲とのコミュニケーションを図るようにすると、相手との関係に大きな変化が生まれます。営業マンは「顧客との心理的な距離が近づいた」と言います。事実「7つの習慣<sup>®</sup>」を学んでから、多くの営業マンは「担当顧客のリピート率」が向上しました。その結果、ジェイック全体のリピート率が、1年で43%から58%に向上したのです。部下を持つ社員は「部下とのコミュニケーションがスムーズになった」と言います。部下は「上司と話し易くなった」と言います。人間関係を円滑にするには、まず相手を理解することが先決である。これは、人間関係の原理原則なのです。このように、皆が「相手を理解すること」を優先すると、組織内の信頼関

係が確実に強化されます。特に上司が部下を「理解すること」に意識と関心と時間を注ぐことが、どれだけ部下のモチベーションに繋がるかを、世の中の上司達は心しなければいけないのです。

コヴィー博士は、「人間にとって生存の次に大きな欲求は、心理的な生存である。それは、理解され、認められ、愛され、必要とされ、感謝されることである。」（「7つの習慣」358頁）と述べています。つまり、組織内の信頼関係は、社員一人ひとりに精神的な空気をもたらすのです。部下を理解し、認め、承認することを実践し続けられれば、『信頼は究極の動機付けである』というコヴィー博士の言っている意味を噛み締めることができるでしょう。

「理解してから理解される<sup>®</sup>」を実践すると、確実に組織内の信頼関係は改善され、社員一人ひとりのモチベーションに良い影響を及ぼします。しかし、成果はそれだけではありません。現実には、社内の信頼関係は、業績に結びつくものです。

第一に、コミュニケーションが円滑になった結果、ビジネスチャンスが増えます。私は社長室を設けておらず、オフィスの中央に自分の机を置いています。すると、社内のコミュニケーションレベルを肌で感じるものが出来ます。「7つの習慣<sup>®</sup>」を学び始めてから、明らかに「声かけ」や「立ち話」や「ちょっとした打ち合わせ」が増えてきました。

また、社員の日報に対する他の社員からの返信が増えました。新人の誰かが初受注を上げると、先輩社員からのコメントの嵐になります。このように活発なコミュニケーションは、顧客の声の共有、顧客のニーズの共有につながります。違う事業部同士で顧客情報を共有することによって、提案の機会が増え、潜在化していたビジネスチャンスを発掘し、売上拡大の機会となった例がジェイックでは数え切れないほどあります。そのきっかけは、本当にちょっとしたコミュニケーションから始まっているのです。

第二に、信頼関係の強化は、組織のPDCAサイクルのスピードアップになります。上司部下の信頼関係が強化されると、前述の通り、コミュニケーションが円滑になります。そうすれば自ずと、報連相が増え、コミュニケーションのスピードが増します。

その上、部下のモチベーションが高まっているので、行動も速いのです。スピードこそが業績を生み出すと強調する経営者が多数いますが、組織のスピードを高めるには信頼関係が鍵となります。信頼が充分ならば、確認したり、チェックしたり、資料を再提出させたり、根回しに時間をかける必要ありません。即、実行に移せます。

信頼が、コミュニケーションスピードを速め、行動スピードを速め、組織のPDCAのスピードを加速させるのです。そうして、トライ&エラーがどんどん進み、失敗しても立ち直りが早く、多くのトライから成果が出るという好ましいスパイラルが廻り出すのです。

つまり、信頼は組織のスピードを決定する因子であり、業績を決定する条件なのです。

●「7つの習慣<sup>®</sup>」のキーワード②「信頼残高<sup>®</sup>」

銀行口座にお金を預けることで残高が増えるように、信頼口座つまり信頼残高<sup>®</sup>とは、信頼のレベルを表す比喩表現です。〃相手の話を聴く〃 〃相手を理解する〃 〃相手を認める〃 〃誠実に接する〃 〃約束を守る〃 という行動が信頼残高<sup>®</sup>を高めます。信頼残高<sup>®</sup>が高ければ、コミュニケーションは簡単で、効果的になるのです。一方、〃自分の言いたいことばかり話す〃 〃相手の話をささげすぎる〃 〃相手の話を上の空で聞く〃 〃二枚舌を使う〃 〃相手をコントロールしようとする〃 〃約束を破る〃 という行動を取れば、信頼の残高不足を起こし、コミュニケーションがギクシャクしてしまいます。

私には4歳になる息子がおります（皆さん驚きますが、結婚15年で授かった待望の愛息です）。忙しい時はあまり一緒の時間を持ってません。一緒に遊ぶ時間が取れないと、寂しそうな顔をします。休日に抱っこをして、頬ずりをして、目一杯、一緒に遊び、息子の好きなゴージャスなドレスや仮面ライダーウィザードの話を聴いてあげると、息子との距離が一気に近くなります。息子との時間を優先すればするほど、息子との信頼残高<sup>®</sup>は高まります。

また、私は社員との接し方でも、信頼残高<sup>®</sup>の重要性を学んだ経験があります。ジェ

イック社内に「独立する」という目標を持っている社員がおりました。彼は気難しいタイプで、それまで私にあまり心を開いていませんでした。

その彼とキャリア面談をしたのですが、その際、私は「経営者と社員」という関係を離れて、「独立のためにどうすれば良いか」を彼と一緒に考えました。3時間以上、喫茶店で話したでしょうか。彼のプラン、彼の目標、彼の不安を丁寧に聴きました。起業した先輩として彼を心から応援しようと思っただけです。私は彼をモチベートしようとか、彼との信頼関係を強化しようとか、そういう意図を持たずに、感情移入して聞き役に廻りました。その結果、彼との距離が急速に縮まり、退職後も頻繁に連絡をくれる関係になりました。

社員一人ひとりの信頼残高<sup>®</sup>を確認する必要があります。飲み会で共有する時間を持つと、距離が近づきます。社員のキャリア形成について、感情移入して聴く機会を優先すれば、信頼残高<sup>®</sup>が高まります。御社では、社員同士の距離は近いでしょうか？社員同士の信頼残高<sup>®</sup>が高まっているでしょうか？信頼残高<sup>®</sup>の高さは、組織の円滑で活発なコミュニケーションの基盤になるものです。





#### 第四章 自責の文化こそ、進化する組織の条件である！

世の中には、変わらない組織や停滞している組織があります。一方で、成長する組織や進化する組織があります。両者の違いは何なのでしょう？ジェイックは今まで、多くの組織で研修を実施してきました。すると同じ研修内容でも、実施する組織によって、効果に大きな差が出るのです。効果の出る組織では、質問が多数出ます。講師から質問すれば、手を挙げて答える人が後を絶ちません。しかし、効果の出ない組織では、質問は出ない、手を挙げる人はいない、そして、皆さんが教室の後ろに座ろうとするのです（ですから、前の席がガラガラになる場合もあります）。あなたの会社では、全社員で集まる時、前から席が埋まりますか？それとも後ろから席が埋まりますか？数多くの全社集会に同席してきた私の経験から申し上げますと、成果が上がる会社は、前から席が埋まります。

ジェイックが苦境の時の話です。私は現状を打開するために、若手を中心とした「経営改革PJ」というものを立ち上げました。各部門から若手リーダーを招集して「全社を上げて経営革新を主導する」社長直轄のプロジェクトチームを編成したのです。PJの中では、「何故ジェイックが厳しい状況に陥っているのか」「現状のジェイックの問題や課題は何か」「今後、取り組まなければならないことは何か」ということを討議しました。最

初はPJの趣旨を十分に理解していないメンバーもありました。私の前なので、緊張して発言できないメンバーもありました。しかし、二回目のPJミーティングの時に、ある若手リーダーが「ジェイックを救うのは俺達なんだよ！」と発言したのです。それからPJの熱気や盛り上がりは大きく加速しました。

経営が厳しくなると、人は三つに分かれていきます。一つ目は、会社の戦略を批判して、上司の不甲斐なさを嘆き、次の職場を探し始めるタイプ。二つ目は、会社の苦境を何とかしたいと思いい、自らがその先頭に立とうと決意するタイプ。そして三つ目は、この両者に属さない「様子伺い、風向きを確かめる」タイプです。経営が厳しくなればなるほど、その組織から逃げ出そうとする人たちが増えていきます。私はジェイックが苦境の時、そういう組織の流れを毎日肌で感じておりました。そういう時、頼りになるのが、PJで「ジェイックを救うのは俺達だ！」と発言した彼のような人材です。つまり「主体性」を持った人材なのです。「主体性」の大切さは「7つの習慣<sup>®</sup>」の中で一番重要な習慣として、「第一の習慣…主体性を発揮する」に強調されており、主体性とは一言では分かりづらいかもしれませんが、主体性の反対は「反応的」、「評論家的」、「他人任せ」、「運命論的」、「責任回避的」と理解すれば分かり易いかもしれません。「7つの習慣<sup>®</sup>」の中では、「主体的」の反対を「反応的」と定義づけて、以下のような解説をしています。

「自分の人生に対する責任を放棄すると、反応的になる。例えば、反応的な人の多くは周りの物的な環境に大きな影響を受ける。天気が良ければ、気分も良い。しかし、天気が悪ければ、気分も悪くなり、遂行能力も低下する。主体的な人は、自分の天気を持ち合わせている。雨が降ろうが陽が照ろうが関係ない。彼らの行動は価値観に導かれており、質の高い仕事をする価値観を持っていれば、天気がどうであろうと関係ない。」（「7つの習慣」86頁）

コヴィー博士は、更に次のように人生の原理原則を強調しています。

「自分の身に何が起ころかではなく、それにどう反応するかが重要なのだ。」（同89頁）「自分の悩みを他人の行動、条件づけ、あるいは周りの状況のせいにするのほども簡単である。しかし、私たちは自分の行動の責任をとることができる。」（同115頁）「どんな状況に立たされようと、私たちはその状況にどう対応するか選択することができる。態度、考え方、行動を選択できるのだ。言い換えれば、成功への階段を上るときには、何もせずに運が向いてくるのを期待したり、状況の好転をひたすら願っていたりする余裕はないのである。未来を予言する確実な方法は、未来を自分で創造することだ。」（「ステイブン・R・コヴィーの至言」42頁）

では、ここでもジェイックの社内勉強会の感想文を紹介しましょう。「主体的」「反応的」という7つの習慣<sup>®</sup>ワードは、ジェイック社内の共通言語となっています。ですから、私が家族の愚痴（ほとんどが奥さんの件ですね！）などを話すと、「社長、それは反応的ですね」と切り返されるのです。

主体性とは、「人生の責任を引き受ける」ことであると定義されている。簡単に言うと、言い訳しない、逃げない、どんな状況でも自分で選択し自分で変えていくことが可能だと信じて動いていくということ。だから「できない理由」ばかりが頭に浮かんできたら、同時に「できる理由」や「可能性」を最低3つは考えてみたいと思う。

私が「7つの習慣<sup>®</sup>」を読んで一番自分の行動や考え方に影響を受けた箇所が、この第一の習慣「主体性を発揮する」です。「主体的な言葉を使うと自分の考えや行動が変わる」というのは本当です。私は基本的にネガティブです。ですから、何か新しいことをするようになったら、第一にリスクとハードルを考えます。そして、「なぜ、やらなきゃならないのか」「やる理由は何なのか」と今までは考えていま

した。反応的な言葉を使うことで、自分のモチベーションを自分で下げていたように思います。けれど、「7つの習慣<sup>®</sup>」を学んで、少しずつではありますが、自分の使う言葉を変えていくと、いつの間にか、ハードルやリスクを考えた上で『どうすればいいのか?』と考えるようになっていました。できない理由を挙げるのではなく、どうやったらできるのかを考えたなら仕事をもっと楽しくなりました。主体的な言葉を使うと、自分のモチベーションが確実に高まりますね。

ジェイックの風土が「7つの習慣<sup>®</sup>」を通じて、一番変化し進化した点は、この第一の習慣である「主体性を発揮する」にあることは疑いありません。それまでは、往々にして「出来ない理由に囚われる」「足りない点を嘆く」「自分達の可能性よりも困難さに立ち往生してしまう」という傾向がありました。例えば、「ジェイックはまだ世間から充分に認知されていないから」「優秀な部下がまだ育っていないから」「資金力ではどうして競合に太刀打ちできないから」という制約条件ばかりを気にしていました。

実際、こうしたマインドは、多くの中小企業で見られます。しかし、「景気が悪いから……」「開発部隊が競争力のある商品を出してくれないから……」「わが社には優秀な営業マンが育っていないから……」「競合が価格競争をしかけてきたから……」「……だから、予算を達成できないのは仕方ない」こういうことを経営幹部やリーダーが発言すれば、その組織

には確実に「他責の文化」が浸透してしまいました。

では、他責の文化とはどのようなものでしょうか？他責とは、他に責任がある、自分以外の周囲、…景気や会社や上司や部下や他部署に責任があって自分には責任はない、というマインドです。自分は責任を引き受けるつもりはないし、自分には制約条件を打開する力はないのだと諦めるマインドです。こういう組織は進化できません。何故なら、組織構成員の多くが自分には責任がない、即ち自分は変わる必要がないと思っっているからです。ですから、1年経っても2年経っても、このような組織は変わりません。一方、自責の文化を持った組織は、組織のメンバーが責任を引き受けるマインドを持っている訳です。経営環境の変化に対応して、自分が変わらなければいけないと思っっているのです、こういう組織は1年、2年と経過するに従い、変化して、進化して、好ましい風土を形成していきます。つまり、組織が進化するためには、社員一人ひとりが自らの責任を引き受けて、自らが変わるといふ「自責の文化」を形成する必要があるのです。

「7つの習慣<sup>®</sup>」の中には、「自責の文化」を形成する上で、とてもインパクトのある「考え方」が示されています。それは「影響の輪<sup>®</sup>」と「関心の輪<sup>®</sup>」というものです。われわれは皆、多くの関心事を持って生活をしています。仕事の成果、上司との関係、家庭



影響の輪®を描くことで、  
自分の関心事の中で  
自分が直接コントロールできる、  
あるいは大きく影響できるものを  
示すことができる

の平穩、子供の成長、自分の健康、日本経済の将来、年金の問題、政治の話などです。その「関心の輪®」の中には、自分がコントロールできるものと、自分がコントロールできないものがあります。自分がコントロールできるもの、つまり自分が大きく影響を及ぼせるものは「影響の輪®」と呼べるものです。一方、今の自分にはあまり影響を及ぼせないものを「関心の輪®」と呼びます。「7つの習慣®」には、「自分の時間やエネルギーの大部分を、『影響の輪®』と『関心の輪®』のどちらに集中させているかを考えることにより、主体性の度合いをよく知ることができる。」と記されています。その通りなのです。

主体的な人は、自らの時間と努力とエネルギーを、自ら影響を及ぼせる「影響の輪<sup>®</sup>」に集中します。一方、反応的な人（主体性を発揮できない人）は「関心の輪<sup>®</sup>」に集中しています。政治家の不甲斐なさ、他人の問題、上司の欠点という、自分の影響が及ばない領域ばかりを話題にします。そういうクセがつき始めると、どんどん評論家的になり、人のせいにする態度が増幅し、被害者意識までもが芽生え始めます。そういう組織の文化が形成されると、その組織がどういう末路になるかは想像できるでしょう。多くのサラリーマンが、酒の席で、上司や部下の愚痴を言い、会社の方針に難癖をつけ合うのは、精神衛生上は、気晴らし<sup>ゞ</sup>になるかもしれませんが。しかし、現実は何も変わらないのです。変わらないどころか、<sup>ゞ</sup>自分で自分の人生をコントロールしている<sup>ゞ</sup>という実感や自己効力感が減退してしまうのです。

「影響の輪<sup>®</sup>」に集中することは、成果を上げている人の共通点です。上司の理解を得られないとか、部下が思うように成長しないとか、会社の方針に納得できないとかは、関係ないのです。（正確に言えば、関係ない訳ではありません。正確には、自分が行動を起こす上で、それらのことに惑わされてはいけないという意味です。）「影響の輪<sup>®</sup>」に集



中すれば成果が出ます。そして、「影響の輪<sup>®</sup>」に集中する人は、自身に働きかけるプラスのエネルギーが周囲にも伝播して、結果として自分の「影響の輪<sup>®</sup>」をさらに広げていくのです。多くの組織で、「関心の輪<sup>®</sup>」ばかりに囚われて、行動しない、自分の責任を果たさないという、評論ばかりが立派なリーダーやベテラン社員が存在します。そういう組織は決まって成果が出ていません。業績が悪いのです。業績を上げるには、社員一人ひとりが自分の「影響の輪<sup>®</sup>」に集中して、自分の持ち場での責任を全うすることが不可欠です。社員一人ひとりが「影響の輪<sup>®</sup>」に集中して、自責の文化が形成されるに従い、組織の成果や業績は比例して向上していきます。



## 第五章 人は、人生の目的、仕事の意味を見出した時、本当の力を発揮する

あなたの人生の目的は何でしょうか？仕事を通じて、社会にどんな貢献をしたいと考えているでしょうか？人生という時間の連続を、あなたはなに賭けたいと感じているでしょうか？人生を終わるその日に、どんな人生だったと振り返りたいでしょうか？とても深遠なテーマです。正解のない問いです。しかし、この問いに正面から向かい合わないまま人生を過ごす、あつという間に40歳になり、あつという間に60歳になり、あつという間に定年を迎えることになります。われわれの誰もが、自分の人生を生きたいはずです。かけがいのない充実した人生を送りたいと切望しているはずです。そのためには、人生の目的、仕事の意義、働くことの意味を問い続けなければなりません。われわれは、自分の人生を、どんな人生にしたいのか？と常に問われているのではないのでしょうか？

冒頭に述べました通り、リーマンショック前後の経営不振で、私は経験したことのない苦しみを味わいました。毎日、胃の痛くなる日々が続きました。食事が喉を通らない時もありましたし、汚い話ですが、食べても戻ってしまう日もありました。どうして自分はジェイックを創業したのか？どうして経営者という道を選んだのか？このままジェイック

が回復しなかったら、自分の人生はどうなるのか？悶々とした日々が続きました。更に悪いことに、私は経営コンサルタントの仕事をしていたので、倒産した会社がどうなって、経営者の生活がどうなるのかも身近で見聞きしていたのです。ですから、最悪の事態が頭をよぎってきてしまうのです。そうした最中に、「7つの習慣<sup>®</sup>」をむさぼるように読みました。「7つの習慣<sup>®</sup>」は当時の私の精神安定剤だったのです。そうして何ヶ月も経過した後、人生における自分の役割と使命が閃きを持って降りてきました。

幸運なことにジェイックは、とても社会貢献度の高い事業をさせて戴いております。われわれは教育事業を推進し、採用支援の事業、就職支援の事業を展開しております。われわれの事業を通じ、研修で勇気をもらって、人生に立ち向かう決意をする人がいます。就職が厳しい昨今、われわれの研修を受講して、就職が決まった若者がいます。ポテンシャルの高い若者を採用された顧客企業はとても活気付きます。このように、人や組織は成長し、進化します。われわれは仕事を通して、人と組織の可能性は無限なのだ<sup>®</sup>と実感することができます。

私はこの事業のために生きているのだと感じました。世の中の若者を勇気付け、就職の支援を行い、日本の中小企業を元気にするために、私はジェイックを経営しているのだと悟ったのです。ですから、弱音など吐いていられません。やるしかないのです。こうした

決意が私の人生観を変えました。人生のミッションに目覚めさせてくれました。

ミッションは「使命」と訳されます。使命とは、読んで字の如く、命を使う<sup>レ</sup>ということです。自分の人生において、何に自分の命を使うのか？ここに焦点が合うと、人は別人のように化ける場合があります。

ジェイックは、今年初めて名古屋で事業を始めました。そこで若い社員が素晴らしい成果を上げてくれたのです。名古屋の出張所には、新卒4年目と5年目の社員が乗り込みました。彼らは東京で苦労したメンバーです。一人は、営業として成果を上げられず、各事業部を転々とするようになった山崎悠佑という男性社員です。ある時期は、テレマが怖くて、電話の受話器を握ると手が震えるような状態にありました。ところが彼はそうした経験から、就職に苦労している若者達の気持ちがか心から理解できるのです。ですから、若者の就職支援の事業を進める中で、山崎が相談に乗ると、多くの第二新卒やフリーターの若者達が心を開くのです。そして、勇気づけられ、元氣になります。今では、山崎は就職志望の若者達から頼りにされる兄貴分として活躍しています。

一方、もう一人の名古屋組の大野達也は器用な男です。学生時代はサッカーで鳴らし、運動でも学業でも人が羨む経歴を持っています。その上、イケメン君なのです。大野の実家は名古屋にありました。ですから、彼はジェイックの名古屋支店を立ち上げるとい

標を持っていました。しかし、大野も社会人スタート時期は、苦勞の連続でした。リーマンショックの時の新卒なので、経営環境が最悪だったのも不運でした。彼はそれまで何でも器用に出来ていたので、生まれて初めての挫折だったのかもしれませんが。しかし、素晴らしいポテンシャルを持っている男なのです。名古屋という新天地には、ジェイックを知っている顧客企業は数えるくらいしかありません。大野は入社して初めて本気を出したのだと思います。月間50社近い顧客を訪問し、名古屋での成功のために全力を注ぎました。その結果、彼らの活躍で、名古屋での事業は大成功を収めたのです。

#### 山崎悠佑（2008年新卒入社 27才）の話

名古屋では死ぬ気で頑張りました。臨時で借りた5坪ぐらいの狭いオフィスで、朝から晩まで施策を考えたり、土日も喫茶店で求職者と面談したり。とにかく寝ても覚めても仕事漬けで、夢中でしたね。：昨年までは、



テレマ担当の営業でしたが、正直、クビ直前のダメ社員でした。テレマ担当なのに電話をとると震えるんです。：でも会社は、そんな僕への期待を捨てずに、今回、名古屋の事業を一任してくれました。「その恩に報いたい」という気持ちと「見返

したい」という気持ち、そして「名古屋で就職を希望している人たちのためにも、絶対に成功させたい」という想いで、今回、頑張れたのだと思います。

### 大野達也（2009年新卒入社 27才）の話

名古屋の事業は、僕にとって特別なものでした。僕は名古屋出身で、ジェイックに入社するときから『名古屋支店を立ち上げたい』と言っていたのです。今回の事業は、名古屋支店立ち上げのテスト的な意味合いもあるもの。それを山崎さんと僕の2人が任されたのですから、「ここで失敗したら、何のために入社したかわからない」ぐらいの覚悟がありました。入社してから3年、つらい時も、割と高いモチベーションでやってきたと思いますが、こんなに仕事したのは間違いなく初めてです（笑）。今回の事業が成功して、生まれ育った名古屋に少しだけ恩返しできたかなと思います。これからも貢献していきたいです。



彼らの献身的な頑張りと活躍は、ジェイック全社を感動させました。では、何故そこまで頑張れたのか？彼らには、名古屋進出という旗印がありました。自分達のミッションが

ありました。名古屋での仕事、一つひとつに目的と意味があったのです。名古屋で就職に苦勞している若者達を支援しよう。名古屋で採用に困っている中堅中小企業に貢献しよう。このようなミッションが心の支えになったのです。「7つの習慣<sup>®</sup>」は、人生の目的や仕事の意味を考え、自分のミッションを持つことの重要性に気付かせてくれます。コヴィー博士は〈人生の目的〉〈働く意味〉〈ミッションの偉大さ〉に関して、様々なコメントを残しています。特に以下のフレーズを読んで、私は心底しびれました。コヴィー博士の卓越した見識を示す一文だと感じるのです。それは「なぜ働くのか」という問いに対する答えです。

企業のミッション・ステートメントは、その企業の存在理由を示すものである。現代の労働者にとって、仕事にやりがいを見出すには意味が必要だ。食べるために働くだけでは満足できないし、待遇が良いからといって、それが企業に留まる理由にはならない。才能を発揮し、潜在能力を解き放つ機会があってもまだ足りない。人々は意味を知りたいのだ。「なぜ？」これがキーワードだ。現代の組織の成功には、意味が不可欠なのである。（「スティーブン・R・コヴィーの至言」75頁）

「現代の労働者には、意味が必要なのである」その通りなのです。「7つの習慣<sup>®</sup>」を



通して、「仕事の意味や意義」に目覚めたジェイック社員達は、目覚ましい活躍をします。名古屋で頑張った彼ら同様に、昨年から今年にかけて急成長している女性社員がジェイックにあります。轡<sup>くわ</sup>恵里<sup>わ</sup>です。轡<sup>くわ</sup>は今、ジェイックの人事の責任者に就いております。人事職の前は、営業の第一線で活躍しておりました。それまでジェイックの人事、特に採用の業務は、私と常務で取り組んでおりました。しかし、年々採用業務の負荷が重くなり、専任の担当者を置くことになり、営業力とバイタリティがある轡<sup>くわ</sup>に白羽の矢を立てたのです。就任当初はかなり戸惑っていましたが、徐々に仕事に慣れてきました。ある時、私とミーティングをした際に、人事のミッションを一緒に考えたのです。それまで轡<sup>くわ</sup>は仕事を覚えるのに精一杯で、自分の仕事の価値や意義を考える余裕がありませんでした。

私は彼女にこう言いました。「人事、特に採用の仕事は、将来のジェイックを創り上げる仕事だよ。今年採用した新人が、10年後、20年後のジェイックの柱になるに違いない。だから、轡<sup>くわ</sup>が今、取り組んでいるのは、単なる採用の仕事ではなく、ジェイックの経営そのものなんだよ。」人事のミッションを掲げてから、彼女の仕事ぶりは大きく変化しました。自分がジェイックの経営の一翼を担っているという意気込みが感じられるようになったのです。

人事の仕事が経営そのものであるのと同様に、全ての仕事には、その仕事にしかない価値が存在します。意味のない仕事などないのです。意味のない仕事があるのではなく、仕事に意味を見出せない自分がいるだけなのです。この本の冒頭で私は、多くの組織で、社員の潜在能力の50％～60％程度しか発揮されていないのではないかと問題提起しました。しかし、自分の持っている能力を100％以上発揮しているビジネスパーソンも多数おります。彼らは何が違うのでしょうか？例えば、東日本大震災の後、被災地でボランティア活動をしている方々がおられます。彼らの仕事の中身を見れば、瓦礫の撤去だったり、災害にあった家屋の清掃だったり、海水で汚れた缶詰を水洗いすることだったり様々です。仕事だけを見るならば、苦勞の多い大変な仕事です。しかし、彼らにはミッションがあります。被災地の復興に役立ちたい。被災した人々を勇気付けたい。というミッションです。仕事の意義や意味や目的が、明確にあるのです。ミッションを持っていけば、どんな仕事も輝き始めます。どんな辛い仕事も素晴らしい価値のあるものになるのです。仕事の意味と目的に目覚めると、人は本当の力を発揮します。それこそが、人と組織のパワーを何倍にも引き出す魔法の杖なのです。

轡<sup>くわ</sup>恵里の話（2008年新卒入社 26才）

人事への異動の話聞いたときは、かなり驚きました。会社から何を求められているのか、はじめは分からなかったですね。3年営業をやって、お客様も増えて、指導した後輩も育ってきて…。商材責任者として前年対比14%の粗利を出すことができ、来期はさらに高い予算に取り組もうと意気込んでいたところだったので…。でも、これも成長の機会と思って、気持ちを入れ替えて頑張ろうと思いました。でもやっぱり、しばらくは戸惑ってましたね。人事の仕事は営業と違って数字や成果が分かりにくいし、社内で人事は私一人なので、『一人で仕事をしている』というような場面で感じていました。

社長から話を聞いたのはそんな時でした。社長から『人事は10年後のジェイックを創る仕事。轡が将来のジェイックを創るんだよ』と聞いたときは、目から鱗が落ちたというか、一気に視野が広がったというか、俄然やる気が出てきました。今は仕事楽しくて仕方ありません。こんなに多くを任されて幸せです。自分自身も、もっともって成長して、会社の成長を加速させたいと思っています。





## 第六章 皆が「自分との約束」を守れば、自信に満ちた、遂行能力の高い組織になる！

あなたは、予定通り早起きをして、気持ちの良い一日を送れた経験がありますか？決めたことを完璧にやり遂げて、一日の終わりに何とも言えない充実感を感じたことはありますか？われわれは、自分が決めたことを実行できた時、<sup>〃</sup>充実感<sup>〃</sup>や<sup>〃</sup>誇らしい気持ち<sup>〃</sup>や<sup>〃</sup>自分で自分を褒めた気持ち<sup>〃</sup>になります。つまり、<sup>〃</sup>自分との約束<sup>〃</sup>を守ると、自己肯定感や自己効力感が生まれるのです。「7つの習慣<sup>®</sup>」には<sup>〃</sup>毎日の私的的成功<sup>®</sup>が自信を生み出す<sup>〃</sup>と述べられています。毎日、自分との約束を守り続けると、その積み重ねが自信になり、その積み重ねが自尊心を育ててくれます。<sup>〃</sup>約束を守る<sup>〃</sup>ことに関して、コヴィー博士は以下のように述べています。

どんなに小さなことでも、自他に対する約束を守ることによって内的な誠実さが育成され、自制心と自分の人生に対する責任を引き受ける勇氣と力が湧いてくる。…約束をし、それを守るということは、効果性の習慣を身につける本質である。…小さな約束をつくり、それを守る。裁く人より光を与える人になり、批判者より模範になる。問題をつくり出す人ではなく、問題の解決に貢献する人になる。

（「7つの習慣」 119頁）

われわれは他人との約束は守ろうとします。約束を破れば、信頼が損なわれることが分かっているからです。一方、自分との約束、自分に対する決意、自分との決め事は、守れなかったり、おろそかにしたりしがちです。しかし、その約束違反は、少しずつ少しずつ、自分の自信を蝕むのです。少しずつ少しずつ、自尊心を蝕むのです。少しずつ少しずつ、セルフ・モチベーションを蝕むのです。一方、毎日やろうと決めていること、例えば早起きする、毎日本を読む、日記を書く、毎朝ジョギングする、毎日の反省をする…という日課を確実に継続できている人は、少しずつですが自信と自尊心を積み上げることが出来ます。

ジェイックの、ある若手社員は、〃「7つの習慣<sup>®</sup>」を通して学べたこと〃という感想文の中で以下のように述べています。

私が「7つの習慣<sup>®</sup>」を通して学んだのは、「自分との約束を守る」ということです。

私は自分に自信がありませんでした。営業成績だったら〇〇さんの方が…、企画力で言えば△△君の方が…と、誰かと比較していたからです。しかし今回、「7つの習慣<sup>®</sup>」を学んでみて、〃誰かと比較するのは止めて、今の自分にできることを

ちゃんとやろう」と決めました。昨日の自分より成長できるように、自分のベストを尽くそうと決めました。そこで始めたのが、一日の振り返りです。

朝やろうと決めた業務が全てできた日は○、できなかったら×をつけることにしました。やり始めた当初は、×ばかりが続いていましたが、徐々に○の日が続くようになり、今では1ヶ月間の大半、○の日が続いています。「明日やればいいや」と業務を残して帰っていたのが嘘のようです。○が続くと気持ちが良いので、体は疲れますが、気力は充実します。営業成績も好調で、今月は早々に目標達成することができました。

「決めたことをやり切る」という自分との約束を守り続けるだけで、こんなにも変わることができるんだと私自身驚いています。

私は普段、多くの企業の経営幹部、事業部長、チームリーダーの人達と仕事をします。会議に参加したり、ミーティングをオブザーブしたり、経営計画の発表会に招かれたりします。その中で、成果を上げている幹部やリーダーは話をしていてと分かります。自信に満ち溢れているからです。言葉にも力があります。成功体験は自信を育んでくれます。成功体験の積み重ねが、強いリーダーを育成していくのでしょうか。一方、自信を失っている幹部やリーダーもいます。成果を上げることが出来ず、期待に応えることが出来ない、

人はそれまで培ってきた自信を喪失してしまいがちです。自信を失ってしまふと、次の仕事でも成果を上げられず、精彩を欠いた存在になってしまいます。多くの場合、仕事での挫折経験は、自信と自尊心を大きく傷つけてしまっています。

しかし、仕事での成果だけが自信や自尊心の源なのでしょうか？確かに、仕事での成果を通じて自信が形成されます。しかし、長いビジネス人生の中では、目標の未達、失敗、挫折、裏切り、人間関係の崩壊、左遷…といった逆境が必ずやってきます。逆に、逆境や試練を経験しなければ、人間は大成しません。そして、失意の時こそ、その人の本当の姿が見られるものです。失意の時こそ、その人の本当の強さが試される時です。失意の時こそ、その人が主体性を発揮するチャンスです。そういう時にこそ、〴〵自分との約束を守る〴〵意味や価値がクローズアップされるのです。〴〵努力は人を裏切らない〴〵練習は不可能を可能にする〴〵と言われる通り、自分の決意を行動に移し、自分との約束を守り、決めたことをやり切った人には自信や確信が生まれます。〴〵人事を尽くして天命を待つ〴〵と胸を張って言えるほど努力することが、自己効力感〴〵つまり自分なら出来るという自信を育むのです。組織のリーダーには自信が必要です。自尊心が必要です。リーダーが〴〵われわれならば必ず出来る〴〵と確信しているならば、その組織はどんな困難に遭遇しても成長することが出来るでしょう。「自分との約束を守る人」「失敗経験があっても自尊心を維



持できる人」「挫折を糧に飛躍できる人」が強いリーダーになるのです。

このように「自分との約束を守る」ことは、自信の裏づけになります。それだけでなく、「自分との約束を守る」ことは、一人の自信を育む以上の効果を組織に及ぼします。それは、「組織全体の遂行能力を高める」のです。

私が以前、コンサルティングをしていた企業の話です。毎月の営業会議にオブザーブして、様々なアドバイスをしておりました。そして、営業担当常務や営業部長が今後実行する施策を決めていきます。ここまでは、多くの組織で開催されている会議と一緒です。しかし、翌月の営業会議に参加すると、先月決めたことがほとんど実行されていないのです。出来なかった理由を聞かれば、多くの営業マンは見事な言い訳を披露します。〆顧客からの急な依頼を優先しました〆 〆イベントの準備に追われ時間が足りませんでした〆 〆チームメンバーに趣旨を徹底するのに想定以上の時間がかかってしまいました〆 等々、〆仕方がない〆と思わせる理由が列挙されます。しかも、毎月こうした言い訳が続くのです。結局、この会社では、〆決められたことが実践されない〆のです。遂行能力や遂行スピードが低い組織だったのです。ですから、様々な課題解決のアイデアや施策が会議では話し合われるのですが、業績は下降線をたどっておりました。

多くの中小企業では、なすべきことが実践されていないというのが私の印象です。企業は計画やアクションプランによって、業績を上げるものではありません。それらの施策が素晴らしいアイデアであっても、実行されなければ絵に描いた餅なのです。経営は実践です。経営は実行です。そして、経営は行動なのです。よく言われるように、徹底力のある会社は、どんな苦境でも撥ね退けるパワーを持っています。社員一人ひとりが「自分の約束を守る」ことが習慣になっている組織は、実践力、実行力、行動力、徹底力が強化され、その結果、業績に着実に結びついていくものです。それには企業規模の大小は関係ありません。立派な計画を立てているにも関わらず、実行が伴わない大企業は多数あります。企業規模、業種業態に関係なく、実行するレベルが高い組織が、成果を出す組織の特徴です。

## 第七章 刃を研ぐ<sup>®</sup> 常に自分に挑戦する風土を作る

ジェイックの社員は平均年齢30歳、と若いかもしれませんが、総じて成長意欲の高いメンバーが多いのが私の自慢です。その社員達、特に若いリーダー達が、「7つの習慣<sup>®</sup>」を学んで、それまで以上に率先して勉強し、新しい知識を吸収するようになりました。大きな影響を及ぼしたのは、「7つの習慣<sup>®</sup>」の第七の習慣『刃を研ぐ<sup>®</sup>』という習慣です。「7つの習慣<sup>®</sup>」の第七の習慣の章では、冒頭に以下のような「ッキコリ」の話が出てきます。

森の中で木を倒そうと、一所懸命ノコギリをひいているスキコリに出会ったとしよう。

「何をしているんですか」とあなたは訊く。

すると、「見れば分かるだろう」と、無愛想な返事が返ってくる。「この木を倒そうとしているんだ」

「すぐく疲れているようですが…。いつからやってるんですか」あなたは大声で尋ねる。

「かれこれもう五時間だ。くたくたさ。大変な作業だよ」

「それじゃ、少し休んで、ついでにそのノコギリの刃を研いだらどうですか。そうすれば仕事をもっと早く片づくと思いますけど」とあなたはアドバイスをします。

「刃を研いでる暇なんてないさ。切るだけで精いっぱいだ」と強く言い返す。

（「7つの習慣」432頁）

第七の習慣は、自分の刃を研ぐ時間を優先的にとる習慣です。これこそが、人生で唯一最大の成果を生み出す投資なのです。つまり、自分自身に投資することです。つまるところ、人生に立ち向かうために、そして長期的、継続的に成果を出し続けるために使える資源は、自分自身しかないのです。先ほどの「きこり」の話は、私たちにこう問いかけてきます。あなたは普段、自分の刃を研いでいるでしょうか？このきこりのように「そんな暇はないんだ」と忙しさに埋没していませんか？誰もが、考えさせられる問いですね。

第七の習慣を学ぶと、多くのメンバーは、急に自分の刃を研ぐ活動を開始します。読書量を増やしたり、通信教育を受講したり、スポーツクラブに入会したり、ジョギングを始めたりします。弊社の常務は「7つの習慣<sup>®</sup>」を学び始めてから、加圧トレーニングを始め、今では筋肉隆々になってきました。元々勉強家のある幹部は、「7つの習慣<sup>®</sup>」の影

響で毎年100冊以上のビジネス書を読むようになって、知識レベルが格段に向上しました。ある若手マネージャーは、「7つの習慣<sup>®</sup>」に触発され、中小企業診断士に挑戦し、今年一次試験に合格しました。二次試験も合格することを私は楽しみにしております。このように、リーダー陣が自分に挑戦する姿勢を持つ、率先して自分を高める努力を積み重ねるようになると、社員一人ひとりに影響しないはずがありません。中小企業では、社長を先頭としたリーダー陣の「チャレンジングな行動」こそが、社員に対して一番影響を及ぼすメッセージになるのです。

ドラッカーの名言に「リーダーと一般社員の距離は一定である」というフレーズがあります。リーダーが成長すれば、フォロワーである一般社員も成長する。リーダーが停滞すれば、フォロワーである一般社員も成長しない。リーダーと一般社員の距離や差は、常に一定であるというのです。ですから、リーダーが強烈な成長意欲を持って成長することが、組織全体のレベルアップになるのです。その証拠にジェイックでは、現在資格ブームです。今現在では、社会保険労務士、産業カウンセラー、キャリアカウンセラー、中小企業診断士、認定コーチ等々に多くの社員が挑戦しております。そして、マラソン等のロードレースやトライアスロンに出場するメンバーが目に見えて増えてきました。今年のNAHAマラソンには私を含めて11名のジェイック社員がエントリーしています。このよう

に、〃自己開発〃に目覚めた社員が増えると、周囲も巻き込まれていきます。そして、徐々に、しかし確実に〃刃を研ぐ〃<sup>®</sup>ことが組織全体の習慣になって、皆が自分自身の能力開発に責任を持って取り組むようになるのです。多くの企業で『社員教育』に力が注がれていますが、〃自己開発に対する意欲や責任〃を社員一人ひとりに芽生えさせることが、教育の効果を著しく高めます。水を飲みたくない馬に水をやるのは大変ですが、どが渴いた馬は強制しなくても水場を求めます。

〃刃を研いだからどうなるのか?〃 勉強ばかりしても実践されなければ意味がないでしょう!〃と感じる辛口の経営者の方もいると思います。確かに勉強ばかりして、頭でっかちな社員ばかりになるとマイナス面もあります。しかし、それは「学ぶこと」と「実践すること」のバランスの問題なのです。現実には、学び続けたことを実践してこそ、成果を出すことが可能になります。知識社会においては、「知識こそが力」なのです。同時に、〃刃を研ぐ〃<sup>®</sup>ことには、更に大きな価値があります。それは、〃人生に立ち向かう力〃 〃厳しい経営環境を乗り切る力〃が備わることです。

私は、40歳手前の年齢でジョギングをするようになりました。その後、学生時代に箱根駅伝に出場した経歴を持つ経営者の方と知り合い、誘われてロードレースに出るようにな

りました。その頃は、フルマラソンに出ることなど全く考えておらず、目標でも夢でもありませんでした。しかし、「7つの習慣<sup>®</sup>」を学んでから、いつかフルマラソンに出場したい<sup>®</sup>と思うようになり、走ることを自分の習慣にしていきました。そして、若い社員との約束もあって、48歳の時にN A H Aマラソンに出場したのです（2年前のことです）。初のフルマラソン参加でしたが、結果、無事完走することが出来ました。

自分の刃を研ぎ続けて、大きな目標を達成して何を感じたか？何を思ったか？それは、「（50歳になっても）自分は変われる」という実感です。今は、トライアスロンに出場したいと思っています。そして、ゴルフを再開してシングルになろうと考えています。私は、これらが実現できないはずがないと今では考えるようになりました。

ジェイックの経営が苦境の時、「7つの習慣」を読んで、私は社員と共に主体的に行動しよう<sup>®</sup>と決意しました。具体的には、徹底的に顧客訪問をして歩きました。毎月、20社前後の営業訪問をしましたでしょうか？勿論、役員会議や幹部会議もあり、執筆もあり、セミナー講師の仕事もあり、部下指導やレビューの時間も取られておりました。ですから、月に20社の訪問は限界に近いものでした。しかし、社員と一緒に顧客訪問することで、ジェイックが多くの顧客企業から期待されていることが分かり、多くの経営者の方々からアドバイスやヒントをもらいました。そして、同行した社員とコミュニケーションする機会

を持って、私の想いを伝える時間も共有できませんでした。お蔭様で経営の革新が実現され、ジェイックの業績はV字回復して今に至っております。そうして今、何を感じているか？それは、「自分次第で組織は大きく変わり、必ず成長できる」という実感です。

「刃を研ぐ<sup>®</sup>」ことを継続すると、確実に自分自身が進化します。運動すれば体力がつかえます。読書して勉強すれば、知識が増え、自分の見識が高まることを実感できます。まさに、継続は力なり<sup>®</sup>なのです。継続し続けると、自分の変化や進化<sup>®</sup>をモロに体感するものです。そうすると、自分の人生は自分次第でより良くできる、自分もつと進化できる、将来の目標や夢は自分の力でつかみ取れるという積極的な気持ち心が支配します。つまり、<sup>®</sup>自分は変われる<sup>®</sup>、<sup>®</sup>自分は成長できる<sup>®</sup>、<sup>®</sup>自分達の組織は必ず良くなる<sup>®</sup>、<sup>®</sup>自社は目標達成できる<sup>®</sup>という将来に対する明るい、そして積極的なマインドが形成されるのです。自己効力感が増すのです。

人や組織は厳しい現実には負けるものではありません。自分達の将来を悲観して、自分達の可能性を否定してしまう心が、現実に屈してしまうのです。<sup>®</sup>自分達は出来る<sup>®</sup>、<sup>®</sup>自分達は明るい将来を切り開ける<sup>®</sup>という自信を持つることこそが、<sup>®</sup>刃を研ぎ続ける<sup>®</sup>ことこの最大の恩恵なのだとは私は実体験から確信しています。



## 第八章 「7つの習慣®」の実践を通じて、次々とリーダーを輩出する

ジェイックは「7つの習慣®」を学ぶことによって、大きな成果を上げることが出来ました。社員の主体性についても、社風の改善に関しても、一人ひとりの自己開発の分野でも、そして冒頭に述べた通り業績も急速に向上しました。私は、中小企業に「7つの習慣®」がもっと広まれば、活気に満ちた組織が増え、日本が元気になる」と本気で信じています。そこで、開発元のフランクリン・コヴィー・ジャパン社（FCJ社）とライセンス契約を結び、日本の中小企業に「7つの習慣®」をより普及させるための研修を展開しております。

その関係で、FCJ社の認定インストラクターの皆さんとも知り合うことができました。その中で、トップの評価を受けている認定講師の方と話した時のことです。「『7つの習慣®』を導入すると、業績が向上する会社は多いのでしょうか?」と私は質問しました。講師の方は「必ず成果が出ます」「経営者自らが本気で取り組めば、高い確率で業績がアップします」と自信満々に答えてくれたのです。その理由を伺うと「組織に次々とリーダーが生まれるからです」ということでした。私もそれは事実だと断言できます。何故なら、今、ジェイックでは、頼りになるリーダーが次々と生まれているからです。

あなたは、自社のリーダー達に何を期待しますか？どういうリーダーシップを発揮してもらいたいと思っていますか？多分、以下のようなことではないでしょうか？

★リーダーとしての気概や心構えを持って欲しい

★自らが中心となって、現状を改善して欲しい

★即ち、主体性を持って組織を変えていって欲しい

★自分のチームや担当分野において、責任感を持って期待される成果を上げて欲しい

★自らが先頭に立って、実行力を発揮して欲しい

★自らが自己成長して、若いメンバーの模範となって欲しい

★そして、率先して部下指導と部下育成に取り組んで欲しい

★部下と活発なコミュニケーションを図り、部下をモチベートして欲しい

★自分の仕事に誇りを持ち、仕事の目的や自分の使命を明確に持って欲しい

これらは「7つの習慣<sup>®</sup>」を実践する人そのものです。しかし、「7つの習慣<sup>®</sup>」を知っていても、右記のようなリーダーになる訳ではありません。知っているだけではダメなのです。「7つの習慣<sup>®</sup>」は、実践しなければ成果を手には出来ません。ですが、コツと地道に取り組めば、誰でも右記のようなリーダーに近づくことが出来るのです。そして、このようなリーダーが多数いる組織は、日々進化し、間違いなく大きな成果を上げます。

そもそも、中小企業は経営トップの営業力や先見性や戦略性を武器にして成長していきます。そのトップの推進力が、すなわち企業の成長エンジンです。その体制のまま（トップの推進力だけで）成長し続ける組織もあります。多分、それは天才的な企業家の場合でしょう。しかし、多くの組織の場合、その体制のままだと成長の壁が訪れます。よく言われるのが、中小企業から中堅企業へステップアップする時の壁、年商10億円の壁、年商50億円の壁、社員規模50人の壁、社員規模300人の壁が存在するという説です。この区分けが正しいか否かは、業種や経営環境等で違ってくると思いますが、成長の壁というものは間違いなく存在します。そこを突破できるかどうかは、トップの推進力に頼ったD51経営\*から複数のリーダーが強みを発揮する、新幹線経営への進化ができるか否かで決まるのです。

\*D51経営：D51に代表される蒸気機関車は、先頭車両だけが駆動する。D51経営とは、一人のリーダーが全車を引っ張る組織の比喩である。一方、新幹線経営とは、新幹線が全車両を駆動して時速200キロを超えるスピードを誇るように、企業の中で多数のリーダーが組織を牽引する経営を指す。

先ほど、「7つの習慣®」を学ぶことで、リーダーを輩出できると申し上げました。ジェイックでは頼りになるリーダーが多数出始めたと申し上げました。しかし、彼らがリーダーとしての能力や資質を兼ね備えているという訳ではありません。リーダーらしくなってきたということなのです。そもそも、リーダーシップとは何でしょうか？スポーツ

マンシップという言葉もよく使われます。スポーツマンシップとは、スポーツマンらしくあるということ、模範となるスポーツマンを目指すということです。ですから、リーダーシップとは、リーダーらしくある、模範となるリーダーを目指すことがその第一歩なのです。リーダーとはリードする人、目標やビジョンを示す人、そして現状をより良く変える責任を引き受ける人です。ですから、主体的に行くべき方向を示し、自らの責任を引き受けようとする人はリーダーなのです。

コヴィー博士は『リーダーシップとは地位ではない』と述べています。誰でも、どんなポジションでも、リーダーシップは発揮できるのです。私の小冊子第一弾『中小企業にとって教育は強い会社作りの条件だ』で、ハウステンボスのアルバイト社員の話を紹介しました。リーダーシップを考える上ではとても参考になりますので、再度ご紹介しました。

#### ハウステンボスのアルバイト社員の話！

ハウステンボスが経営危機に陥る前の話である。当時、九州の若い人には、ハウステンボスで結婚式を挙げるのが憧れになっていたと言う。そのきっかけを作ったのは、あるアルバイト社員である。ある職場改善ミーティングの中で、ウエディ

ングの売上をいかに伸ばすか?というテーマで討議があった。彼女は、「新郎新婦がチャペルから式場に移動する時に、社員一回で拍手をしてお祝いしたらどうでしょうか?」と提案した。上司を含め皆の反応は、「そんなことで売上アップするのなら、こんな苦勞はしていない」というものであった。次回のミーティングでも彼女は同じ提案をしたが、再び却下された。仕方がないので、彼女は自分だけでもお祝いしようと思いい、ウェディングの時に、新郎新婦に向かって笑顔で拍手してお祝いの気持ちを伝えた。2組目も3組目も彼女は同じように一人で拍手をした。すると徐々に、周りの同僚たちも、彼女に合わせて拍手をするようになった。そしてついには、周りにいる大勢の来園者が、彼女たちの行動につられてウェディングを祝福し、盛大な拍手で新郎新婦をお祝いするようになった。こうして、ハウステンボス全体で祝福されるウェディングは口コミで評判になり、非常な人気を博したという。ここにも、主体性のある社員の存在がいかに大きく、組織に貢献するかが証明されていると言えよう。

この話は女性のアルバイト社員の話です。彼女は誰よりも主体的に仕事に取り組み、自ら行動を起こし、模範となりました。まさにリーダーそのものの行動様式です。「7つの習慣®」を学び続けると、このような主体的なリーダーが確実に生まれます。

今年ジェイックでは嬉しい出来事がありました。それは業績が厳しくなる8月の話でした。例年2月と8月はジェイックの業績の底になります。今年は年初から順調だったので、その備えが充分ではありませんでした。私の悪い予感的中して月中には予算の大幅未達の予測が報告されました。その状況を見て複数のチームが、8月の予算を達成するために必死のカバー策を打ちました。中には、夏季休暇中にも関わらず、9月10月の売上のための施策を前倒して着手したチームもありました。その結果、8月も無事に予算をクリアすることが出来たのです。このように最近のジェイックでは、数値の見通しが厳しいと、誰からの指示もなくカバー策を実行に移す若手リーダーが増えてきました。そして、現場の判断でイノベーションに取り組む姿がとて増えました。今までならば私や役員陣が指示していた「営業活動の標準化への取り組み」「新しい販促手段への着手」「新しいセミナーやイベントの企画立案」「コスト削減への取り組み」等々の施策に関して、現場サイドから提案が来ます。私が頼もしいと申し上げたのは、こういう活動を目の当たりにしたからなのです。

御社には、リーダーが多数いるでしょうか？次々とリーダーが育っているでしょうか？勿論、リーダーとは役職ではなく、主体的に現状をより良く変えていく人々のことです。多くの組織で、リーダーとは呼べない役員やマネージャーやベテラン社員が存在するのも

事実です。他方、リーダーにふさわしい新入社員や若手社員やパート社員がいることも事実です。役職に関わらず、社員一人ひとりがリーダーシップを発揮する組織は、革新的で、粘り強く、日々改善されていく組織です。経営は、人こそ全てです。マネジメントの質は、人の質のことであり、リーダーの充実度のことを指します。リーダーが多数生まれてくる組織こそ、これからの厳しい経営環境の中でも、成長し進化し続ける組織なのです。





## おわりに

本小冊子を読まれている方は、皆さんリーダーです。少なくとも、リーダーであることを期待されている方々です。本書でも述べた通り、リーダーとは地位でも役職でもありません。どんな立場、どんな環境、どんな現状であっても、リーダーシップを発揮する人はリーダーなのです。

通常の組織は問題だらけです。外からは見栄えが良くても、どんなに成長していても、人が集まって組織を形成すると、問題や課題が山積します。世界的に有名な大企業でも、業績好調と報じられているベンチャー企業でも、組織の中では、多くの問題を抱えているのです。私は多くの組織を拝見して、外からの見え方と中から見える現実がこんなに違うのかと、驚いた経験が多々あります。急成長している企業でも、有望視されているベンチャーでも、上場している企業でも、同様です。現に皆さんの会社でも、問題だらけなのではないでしょうか？

しかし、問題が山積しているのは同じでも、進化する組織とそうでない組織がありません。その違いは何でしょうか？それは、リーダーの存在です。問題があれば、リーダー達はその問題を自分のものと捉え、主体的に解決していきます。自らが主体となって、自らが中心となって、自ら「影響の輪<sup>®</sup>」に集中して、現状を変えていきます。そうです。変化を起こす人がリーダーなのです。悪い流れを変えるのがリーダーなのです。

変化を起こすには、自らが変わらなければなりません。われわれは変わることが出来ません。進化することが出来ません。良い習慣を身に付けるために、毎日コツコツと地道に努力すれば、必ず自分の変化に気がきます。小さな約束を守り続ければ、自信と自尊心が芽生えてきます。そして、将来への期待感が湧き上がってくるはずですよ。どんなに現状が厳しくても、自分が変わってきている事実は、われわれを勇気付けてくれます。

人間にとって、自分が成長しているという「自己成長感」ほど、人生を明るくするものはないのでしょうか？あなたは組織の中のリーダーです。家庭でのリーダーです。そして、自分自身にとってのリーダーです。将来の方向を指し示し、主体性を持って行動し、変化を起こす人がリーダーです。リーダーが明るい未来を信じていれば、リーダーの周辺は明るくなります。あなたが変化を起こせば、あなたが所属している組織が変

わり、あなたの家庭が変わり、あなたの人生が変わります。最後までやはり「インサイドアウト<sup>®</sup>」なのです。本小冊子が「7つの習慣<sup>®</sup>」を学ぶ機会になり、あなたが自他ともに認めるリーダーになることを祈念しております。

株式会社ジェイック

代表取締役社長 佐藤 剛志

1986年早稲田大学を卒業後、大手経営コンサルティング会社に入社。企業の経営コンサルティングに従事し、同社札幌営業所長等を歴任。97年、ジェイック専務取締役役に就任し、00年、代表取締役役に就任。営業マンやマネジメント層向けの教育研修事業を展開する。01年、20～30代の優秀な営業マンを紹介する、営業職専門の人材紹介事業をスタート。02年、社員研修用の読本やビデオを開発。さまざまなビジネス・ノウハウをコンパクトに凝縮した読本は、全50種類で累計30万部のベストセラーを記録。04年、研修や人材紹介の実績が行政にも評価され、首都圏の1都8県のハローワークにて、年間12万人が受講する就職・転職セミナーを実施。05年、フリーター・第二新卒層の就職支援を行う「JAIC営業カレッジ」を開講。5年間で2500人以上の若者を正社員就職に導き、09年5月26日に「ガイアの夜明け」で放映され、大反響を呼んだほか、NHK、TBS、フジテレビ、朝日新聞、読売新聞など、計60以上のテレビ・新聞・雑誌等で多数取り上げられる。09年10月、定額制のセミナーサービス「セミホーダイ」を開始。11年、フランクリン・コヴィー・ジャパン株式会社と業務提携し、中堅中小企業向けに「7つの習慣®」研修を開始する。



著者  
株式会社ジェイック  
代表取締役

*Takeshi Sato*  
佐藤 剛志

ジェイックでは、フランクリン・コヴィー・ジャパン社と提携し、中小企業に「7つの習慣®」を広める活動をしています。書籍「7つの習慣」を読まれた経験のある経営者の方とお話する機会も増えているのですが、「社員の皆さんに学んでもらう」という話になると、

『7つの習慣®はいい考え方だと思うけど、うちの社員が受けても変わるかな〜』『早速、本を買って読んでみたよ。よかったけど、これを社員に学んでもらうにはどうすればいいのだろう』

とおっしゃる方が少なくありません。そこでジェイックでは、フランクリン・コヴィー・ジャパン社の協力を得て、映像と演習中心のジェイックオリジナル「7つの習慣®」2日間研修を開発しました。

そして、研修にご興味を持っていただいたお客様のために、実際に使うテキストや映像をご覧いただきながら、研修の一部を体験できる「プログラム説明会（無料）」も開催しています。

「どんなことを学ぶことができるだろうか？ウチの社員が受講したら、どうだろうか？」とご関心がございましたら、無料でご参加いただけますので、ホームページからお申込みいただきますか、7つの習慣®事務局までお電話ください。

[https://www.jaic-g.com/kenshu/7h\\_seminar2/](https://www.jaic-g.com/kenshu/7h_seminar2/)

くわしくは ➡

株式会社ジェイック 7つの習慣® 事務局

phone.03-5282-7600（平日9～20時）

担当: 古庄<sup>ふるしょう</sup>まで

また、説明会へのご参加が難しい場合には、資料をお送りいたします。こちらもお気軽にお電話ください。