

# 第10回 第6の習慣 シナジーを創り出す

## 創造的協力の原則



P.382  
～P.394-L.1

(P.382) ここまで学んできた習慣はすべて、シナジーを創り出す習慣の準備だったと言える。シナジーを正しく理解するなら、シナジーは、あらゆる人の人生においてもっとも崇拝な活動であり、他のすべての習慣を実践しているかどうかの真価を問うものであり、またその目的である。

(P.383) シナジーとは、簡単に言えば、全体の合計は個々の部分の総和よりも大きくなるということである。

(P.384) 他者とのコミュニケーションが相乗効果的に展開すると、頭と心が解放されて新しい可能性や選択肢を受け入れ、自分のほうからも新しい自由な発想が出てくるようになる。

### Work1

「教室でのシナジー」(P.386 後ろから5行目～P.387 5行目まで)と、P392の「大手保険会社の事例」の中に、シナジーを創り出すためにはどんな姿勢が大事かについて具体的なことが書いてあります。グループ全員で、ピックアップしてみましょう。

---

---

---

## シナジーとコミュニケーション



P.394  
～P.417-L.1

(P.396～) シナジーとは  $1+1=8$  にも、 $1\times6$  にも、あるいは  $1600$  にもなることである。強い信頼関係から生まれるシナジーによって、最初に示されていた案をはるかに上回る結果に到達できる。しかも全員がそう実感でき、その創造的なプロセスを本心から楽しめる。

(P.400) 高い信頼口座の残高、Win-Winを考える姿勢、まず相手を理解しようとする努力、これらの要素があいまって、シナジーを創り出す理想的な環境ができあがる。仏教ではこれを中道と言いたく表している。この言葉の本質は妥協ではない。たとえるなら三角形の頂点であり、より高い次元の選択を意味する。

### 違いを尊重する

(P.407) 違いを尊重することがシナジーの本質である。人間は一人ひとり、知的、感情的、心理的にも違っている。そして違いを尊重できるようになるためには、誰もが世の中にあるがままに見ているのではなく、「自分のあるがまま」を見ているのだということに気づかなくてはならない。

(P.408) 本当の意味で効果的な人生を生きられる人は、自分のものの見方には限界があることを認められる謙虚さを持ち、心と知性の交流によって得られる豊かな資源を大切にする。そういう人が個々人の違いを尊重できるのは、自分とは違うものを持つ他者と接することで、自分の知識が深まり、現実をもっと正確に理解できるようになるとわかっているからなのである。

(P.408～) 人生は「あれかこれか」の二者択一で決められるわけではない、答えは白か黒のどちらかだけではない、必ず第3の案があるはずだと思えない限り、自分だけの解釈の限界を超えることはできないのである。

### 力の場の分析

(P.411) 一般的に推進力はポジティブな力である。合理的、論理的、意識的、経済的な力が働くわけである。それに対して抑止力はネガティブな力であり、感情的、非論理的、無意識、社会的・心理的な力が働く。変化に対応するときには、推進力と抑止力の両方を考慮しなければならない。

(「場の雰囲気」が諦めムードになっていくときでも)

(P.412) ここで諦めずにシナジーを創り出すのである。Win-Winを考える動機（第4の習慣）、まず相手を理解することに徹し、それから自分を理解してもらえるようにするためのスキル（第5の習慣）、他者と力を合わせてシナジーを創り出す相互作用（第6の習慣）、これらを総動員して抑止力に直接ぶつけるのだ。抑止力となっている問題について、心を開いて話し合える雰囲気をつくる。するとがちがちに固まっていた抑止力が溶け始め、ほぐれていき、抑止力が推進力に一変するような新しい視野が開けてくる。人々を問題の解決に巻き込み、真剣に取り組ませる。すると誰もが問題に集中し、自分のものとしてとらえ、問題解決の一助となる。

### Work2

- 協力をして物事を進めたいと思っているが、考え方の違いをよく感じる人、苦手だと感じる人を一人あげてください。

氏名 水上さん

- その「違い」に対してどういう感情を抱きますか？

ぜんぜんわかってないじゃん。20代じゃないんだから、ちゃんと物事を多角的な視野でみるようにしないといけないんじゃない?-----  
-----  
-----

- その人と物事を進めるとき、あなたはどんなパターンになりがちでしょうか。自分の意見を通そうとしがちでしょうか？ それとも妥協しますか。感情的に反応するでしょうか。相手を理解しようとしますか。

相手を理解しようとはするけれど、暗に「そうじゃないよ」「わかってないよ」と意見を覆被せようとしている-----  
-----  
-----

- あなたの内面が安定し、その人の違いを尊重できるようになるために、あなたにできることはどんなことでしょうか。

相手を理解する。でも相手を理解しようとするその意見が正しいと認めることになってしまふ気がしてしまう。理解した後にどうすればいいかがわからない。理解に徹したとして、彼らがいう「稚拙さ」組織を停滞させてしまうのではないかとも危惧する。どうしたらシナジーを生んでいくかを考えるよう、答えは「この違いからなにが生まれていくのだろう・・・！」とワクワクすること-----

### 自然界のすべてはシナジーである

P.417-L.2  
～P.419

(P.417) シナジーの力は実際に存在する。それは正しい原則である。シナジーは、ここまで紹介してきたすべての習慣の最終目的であり、相互依存で成り立つ現実を効果的に生きるための原則なのである。チームワーク、チーム・ビルディング、人々が結束して創造力を發揮すること、それがシナジーである。

(P.418) 自分の考え方と「間違った考え方」の二つしか見えないときは、あなたの内面でシナジーを創り出して、第3の案を探すことができる。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。Win-Winの精神を發揮し、本気で相手を理解しようすれば、当事者全員にとってより良い解決策が見つかるはずだ。

### Work3

人と意見が違う場面は、「自分はどう在りたいか」を忘れがちになります。(例: 違いに戸惑ってしまい相手を理解しようとする余裕がなくなる、説き伏せようとする、あきらめて妥協してしまう etc...) 人と意見が違う場面でシナジーを創り出すために「あなたが本来目指すあり方」はどのようなものですか。

みんな違っていい。だってそういうものなのだから仕方ないよね!とポジティブに考えていた理由なきポジティブさを、違う意見だからこそ、ここから生まれるシナジーの可能性にワクワクできる好奇心や冒険心を大切にするあり方を目指す。

### Work4

現在のエアコンの設定温度に対して、寒いと感じている女性役と暑いと感じている男性役に別れて、その役になりきってセリフを読んでみましょう。防衛的コミュニケーション、妥協的コミュニケーションを体験してみます。そして最後に、シナジー的コミュニケーションをとって、第3の案を目指して話し合ってみましょう。

#### <場面設定>

外から帰ってきた営業マンが、帰ってくるなりエアコンの温度を下げました。内勤の女性たちは30分ほど我慢していましたが、体が冷えてきて、女性同士で寒いと目配せをしています。一人の女性が、温度を上げてもいいかどうか営業マンに声をかけます。

\*この職場では、エアコンの設定温度に対してのルールは特に決められていません。

\*男性も女性も備品購入の決裁権は持っていないません。

#### 1. 女性役も男性役も防衛的なコミュニケーションをとります。

(P.395) もっとも低いレベルのコミュニケーションは低い信頼関係から生じる。自分の立場を守ることしか考えず、揚げ足をとられないように用心深く言葉を選び、話がこじれて問題が起きたときの用心のためとばかりに予防線を張り、逃げ道をつくっておく。

女性役 「ちょっと冷房効き過ぎで寒いので、設定温度を上げてもいいですか？」

男性役 「え、これで寒いの？ 冷え性の人に合わせられると辛いんだよな。これから他の営業メンバーも戻ってくる時間だし、むしろ設定温度を下げたいくらいなんだけど」

女性役 「女性陣はみんな寒いって言ってるし、これでは体を壊す人まで出ると思うわ」

男性役 「大げさな。1枚多く羽織ると工夫してよ」

女性役 「そっちこそ、上着脱げばいいじゃない！」

#### 2. 女性役も男性役も妥協的なコミュニケーションをとります。

(P.396) 相手に敬意は払うけれども、面と向かって反対意見を述べて対立することを避け、そうならないように注意して話を進める。お互いの立場の土台となっているパラダイムを深く見つめることなく、新しい可能性を受け入れることはできない。

女性役 「だいぶ冷えてきたので、設定温度を24度に戻してもいいですか？」

男性役 「え、寒い？ むしろもっと下げたいくらいなんだけど、寒いんだね？」

女性役「ええ、急に温度が下がって、しばらくは我慢してたんですけど。ちょっと寒過ぎて」

男性役「まあ、僕はいいけど、これから戻ってくる営業は暑いだろうなあ…」

女性役「じゃあ、温かいものを飲んでしばらくしのぎますので、30分経ったら温度を上げてもいいですか？」

男性役「うーん、仕方ないなあ…」

3. シナジー的コミュニケーションの準備として、女性役は男性の立場、男性役は女性の立場を考えてみましょう。3分間

女性が働きやすい（能力を発揮しやすいこと）ことはチームで一番大切にしていること。

男性（外回り）の生産性を高めることがPCとなり、Pを最大化すること

4. 双方ともシナジー的コミュニケーションをとって、第3の案を目指してどんなことができるか話し合ってみましょう。5分間

(P.400) 高い信頼口座の残高、Win-Winを考える姿勢、まず相手を理解しようとする努力

(P.371) Win-Winを実現するには、思いやりと勇気の両方が高いレベルで必要だ。相互依存の関係においては、自分をわかってもらうことも重要なである。

女性役「だいぶ冷えてきたので、設定温度を24度に戻してもいいですか？」から始めます。

5. やってみての感想をシェアしましょう。4. でやった会話は、1.と2.でやった会話とどう違ったでしょうか。Workでの気づきを今後どのように活かしていきたいですか。

思いやりを示す。安心：安全な環境で発言の自由を引き出す。安心感を引き出す。

相手の気持ちを作為的に動かすような素振り、これがシナジーだ！

## Work5

あなたにとっての第6の習慣の具体的なPは何だと思いますか。PCを向上させるために影響の輪の中でやって新しく組織体制を決める？

PC：戻ってきたひとたち、今いるスタッフたちの話を遮らずに聞く

できるだけ口を出さない。みんなにどのようにやっていくのか。

## 自己宣誓

今回の実践会を通じて、特に私が取り組みたいこと

作戦的で、ポジションを確保しながらPCを引いているような振る舞い（無意識的）を正し、周りが安心して発言できるようなコミュニケーション（相談を持ちかけるなど）を意識的に行う！