



# 産業界における交流分析の活用

交流分析士教授  
大村 陽一 (TA実践委員会委員長・関西支部)

当協会の設立時の名称は「日本産業交流分析協会」でした。我が国に交流分析が導入され発展したのは企業活動に役立つと産業界が評価して普及に弾みをつけたからです。4年後の総会でカウンセラー、看護師、教職員、一般などの入会者が増え会員構成上から産業の2文字が削除されました。その後NPO法人化され現在に至っています。

産業界のマネジメントの変化は激しく、情報化の進展は留まるところを知りません。原点に立ち返り、ビジネスに交流分析を活用し、人間性尊重志向を取り戻すのに良い機会と考え、今回「産業特集」を提唱いたします。

## 1. 今なぜ産業界向けに交流分析が必要か

高度情報社会ではともすれば、データ情報が優先しそれを媒介する人間性が置き去りにされがちです。企業運営も生産した商品・サービスを購入するのも人間であり、産業の効率化が進むほど対人関係への配慮が必要とされます。交流分析は人の行動様式の科学であり、合理的組織の企業にも融合してマネジメント体制に馴染む心理学です。大震災以後、利益追求の企業においても「人の幸せを願う」ことで社会的存在を証明する志向が出てきた今、良い機会です。

## 2. どのような場面で活用されるか

人が介在する全ての場面で有用ですが、人間的側面が重要視されるマネ

ジメントです。個人の能力を引き出し、組織力の向上として貢献します。産業面への活用例を示します。

①マネジメントへの活用：管理職としての基本的な人間理解を促し、部下のやる気と働きやすい職場風土を養います。

マネージャが変わることで、職場が変わり生産性を引き出します。歪んだ人間関係の是正によりリーダーシップ、創造性発揮、顧客志向、組織力の強化、結果としての生産性の向上が期待できます。

②ビジネスでの対人関係(販売、接客、苦情対応など)のスキルアップ：経験で身につけていた人間関係スキルを交流分析の学習によって組織共有の知的資産とします。

③メンタルヘルスケアへの活用：メンタルヘルスケアの心得のある管理職、少なくともストレスにならない要件、セルフコントロールができ、多少のストレスでもプラスに活用できる人材育成に寄与します。

④ライフプランへの活用：人生設計、退職者研修など、自分の人生は自分の意志と行動で決め自律的に生きる交流分析の思想を生かします。

⑤企業の組織開発、目標管理への活用：フラット組織化移行に伴い、個人と組織の関係を根本的に見直し、組織構成員が自発的に計画・執行し、かつ組織力を発揮する体制への研修をサポートします。

⑥対人コミュニケーションへの活用：コミュニケーションを阻害している要因

を察知し、良い人間関係づくりをします。セールスマン教育、カウンタービジネス、コールセンタ要員、小集団活動、マネージャ、中堅社員などの研修に活用します。

## 3. 協会の目指すもの

高度情報化は更に速度を上げていきます。置き去りにされた人間性疎外の結果、年間3万人の自殺者が出ています。カタチのあるものは予期せぬ事で壊れます。自分の生命さえ、明日はどうなるか解りません。今ここでの自分と身近な人の幸せを願うのが第一であると考えようになりました。

しかし企業は現状の経営規模を維持し、世界のライバルと伍して行かねばなりません。産業界における人間性尊重経営を企業成長とのトレードオフではなく、相乗効果が可能であることを交流分析の活用を浸透させることで実証することが必要です。

今回、協会として産業界向けに持てる資産を公開して講座を開設します。別稿でくわしく述べます。

産業界の多方面にビジネスとして交流分析を活用されている会員もおられるでしょう。今後それらを集大成した「TA実践研究所」を設立し、産業界に貢献すると同時に協会の事業の柱になればと計画しています。皆さまのご支援のストロークをお願いいたします。



# 産業界における対人関係解決法と人間力向上 (リーダーシップ・マネジメントに生かす交流分析)

交流分析士准教授  
佐藤 寛(関東支部)

交流分析(TA)が、我が国に伝来しておよそ35年。企業各社で活用されてきましたが、バブルが破裂して教育研修が中止された時期以来、その活用が減少したようです。

交流分析が全世界で活用されていること、また歴史の評価に耐えてきたことを考え合わせると、「時間の経過で劣化しない極めて重要な、普遍的なツール」であることは既に認知されています。職場の対人関係の調整が一段と難しくなった今日、再度、優れた「対人関係解決法」として幅広く活用することが求められています。

## 1. これまでのマネジメント力強化への応用

企業活動の根底には、アージリスの未成熟・成熟理論や三隅二不二のPM理論を始めとしていくつもの動機付け理論やリーダーシップ理論があります。交流分析の言う“自律した人間”は、これらの理論と合致して企業の生産性に大きく貢献しており、『TA企業こそエクセレント・カンパニーへの道である』ということができると考えています。筆者はこれまで二十年余り、多くの企業で「交流分析を応用したマネジメント力強化研修」を実施してきました。

それを概観すると交流分析の7つのジャンル(表-1)による

- ①自己のマネジメントスタイルの棚卸し、
  - ②自己の性格分析とマネジメント傾向の検討、
  - ③性格分析による自己変革の手掛かりなどを通して、
  - ①管理者としての自己理解を高める、
  - ②実践的部下指導育成の進め方を身につける、
  - ③部下への動機づけと職場の活性化を図る、
- ことに「極めて有効」だったことが知られています。

本稿では、その中の1テーマである「リーダーシップ力強化/職場の、こじれる対人関係を防ぐ」を取り上げてみます。

まず前提として、どのような企業であつても「対人関係で悩まない管理職はいない」ことを確認しておきましょう。新任管理職であれば、特にそうです。職場ではつねに不和やトラブルが発生します。

職場の人達の特徴はなんですか。表-2に示します。したがって人間関係も種々、発生します(表-3)。また、感情によって自然発生的に結ばれた、結束力の強いインフォーマル集団が発生しやすい面があります。職場には、そんなこんなで人間関係の悩みのタネが山ほど存在するのです。

そのため管理者は、いい職場集団になるように、

- ①自由にモノが言えるオープンな、明るい職場作り、
  - ②仕事の面白さが味わえる職場作り、
  - ③革新的な気風の職場作り、
- を図る必要があります。しかも、現代の雇用形態は、正社員ばかりでなく、派遣・パート・アルバイト・業務委託・実習生・研修生など、実にさまざまな形態をとっているのが実態です。そのさま

ざまな契約形態のなかで、一人ひとりに目を配って、職場の構成員の「心」をどう組んでいくかが管理者の腕の見せどころとなっています。マネジメントは“人の心を理解して組む”という、心理学を背景とする実践活動です。筆者の実感として、これからの管理者は経営理論と併せて心理学がわからなければ勤まらない、と言っても過言ではないでしょう。

## 2. 職場で起こる「生産性の低い対人関係」のいくつか

職場では、日々さまざまな「生産性の低いやりとり」が発生しています。

- よくあら捜しする人、される人
- 「はい、でも」と言いながら、すなおに仕事をしない人
- 「あなたのせいでこうなった」と怒りをぶちまける人
- しばしば会議に遅れてきて、後から結論をひっくり返す人
- がんばりすぎて、精密検査にも行かず、とうとう倒れてしまう人
- ……その他数々

職場で繰り返される、不快な結末を呼び込むやりとりの数々。このやりとりを「心理ゲーム」と呼んでいます。これをなくすだけで職場の生産性は格段に向上します。心理ゲームは職場で繰り返

返される「その人の、人付き合いのクセ」のようなものです。

ゲームは繰り返されるたびに、だんだん深刻化します。

- ①周囲の人をイライラさせたり言い争う段階から、
- ②なんらかの注意や処分が必要な段階、
- ③最後は破壊的になり、裁判や刃傷ごとにまで至る場合、がありますので、早めに気づいて脱出することが必要です。そして、ゲームはそのプロセスのなかで、職場の生産性を大きく低下させているのです。

### 3. 職場の、こじれる対人関係はなぜ起こる?

人は、なぜ「後味の悪い結末」になることを承知しながら、何回も同じことを繰り返すのでしょうか。

ゲームを演じていれば、相手(たとえば上司)を延々と、自分だけのために拘束しておけます。十分なやりとりをすることができます。逆に、職場ではシベヤナーな面も多く、正直なコミュニケーションを避けたい、本心を明かしたくない、あまり親しくなりたくない、という「親密を避ける心理」が働くことがあります。また、最近の若者は、親交を深めることを恐れ、非難されることや競争することに対して恐怖感を抱くなど、適切に対立することの必要な対人関係を回避したり放棄することによっても発生しやすくなっています。

- ストローク(ふれあい)を得るため
- 対人関係におけるNOT OKの基本的なポジションを反復確認するため
- 退屈せずに時間をつぶすため
- 対人関係を回避するため
- 自分の人生脚本を進展させ、不快な感情を維持するには役立つため

### 4. こじれる対人関係から脱出するには

部下は承認やふれあいを求めていますので、平素から職場の中に肯定的なやりとりが多く飛び交うようにします。面談の時間を増やし、部下の心をうるおすようにすると、発生を抑えることができます。巻き込まれたと気づいたら、とにかく脱出することです。

気づいたときは、

- 1) 仕掛けを単純に断る
- 2) 自分や相手、状況などの値引きを拒否する
- 3) 上司が答えを出さず、コーチングのように相手に考えさせる
- 4) 否定的なやりとりを受け取らない
- 5) 相手とのやりとりを一時停止し、話題を変更する
- 6) 冷静な心で話の流れを徹底的に考える

など、上司がすぐ使える12の脱出方法を紹介することができます。

### 5. 『TAマネジャー養成講座』の開発

日本交流分析協会TA実践委員会では、「対人関係解決法」としての交流分析をみなさんに学んでいただきたいと願って、このほど新たに、管理者を対象として『TAマネジャー養成講座』を開発しました。平成23年暮れから公開講座を開設いたします。また企業への出張も行います。

この研修では、数十ページのオリジナルシートを用いて、表-1に示す7つのジャンルそれぞれについて、マネジメントの方向から光をあてています。また同委員会では併せて『TAコミュニケーション研修』『TAメンタルヘルス研修』も開発を進めています。

世の中を少しでも明るく、そして快く生きるために一人ひとりに交流分析を

普及させたいものです。ぜひ皆様の周囲の企業にもお勧めいただきたいものとお願いいたします。

日本交流分析協会『TAマネジャー養成講座』テキスト。参加者のみ配付。

池上岩男『交流分析ベーシックコース・テキスト』(非売品)

ヨングワード&ジェームス『勝者への道』加納正規訳。西日本新聞社。昭和53年。

【表-1 交流分析の7つのジャンルとは】

- リーダーシップ発揮のために「エゴグラムによる自己変革」(自我状態)
- 明るい対人関係を作り、生産的な会話を交わす(対話分析)
- 部下を動機づけ、職場の活性化を図る(ストローク)
- 好ましいリーダーの生きかた(人生態度)
- こじれる対人関係を防ぎ、生産性を向上させる(心理ゲーム)
- いかに生産的に時間を使うか(時間の構造化)
- 新しい生きかたの手掛かりをつかむ(人生脚本)

【表-2 職場の人達の特徴】

- 目標達成のために集められた人達である
- 原則としてタテ社会である
- 違う世代、異なる国籍・宗教・学歴・資格・信条の男女からなる混成集団である
- チームワークが生命である
- 外国人の場合、その人の母国特有の政治的・宗教的配慮が欠かせない

【表-3 職場で発生する種々の人間関係】

- 権威的人間関係
- 敵対的人間関係
- 付和雷同的人間関係
- 孤立無援的人間関係
- 協力・協調的人間関係



# 交流分析の企業への応用事例

## (交流分析が企業でどのように活用されているかの事例の紹介)

交流分析士准教授  
 綱島 康高(関西支部)

わが国に交流分析がどのように紹介され普及してきたか、その理論的な発展の歴史に関しては、繁田千恵先生(TA心理研究所所長、国際TA協会教授)の論文「日本の交流分析研究(2000年)」で詳しく解説されています。また、当協会の「30周年史」にもその活動の歴史が刻まれています。TAは米国のエリック・バーンが提唱したものでありながら、日本に紹介された後は、日本の医療、産業、教育、家庭まで様々な日本の生活文化に馴染み、長く活用されて今日に至っていると捉えています。当協会の名誉会長でもおられた故池見西次郎先生は、社会的な存在としてだけでなく自然の中で生かされている存在としての自己に気づくことの重要性を説き、日本的な交流分析や「セルフ」の概念を提唱されました。私達は個人の欲求を満たすためだけでなく、社会や地球環境の下で、全体と調和して生きることの大切さに気づきはじめています。交流分析を通して自由になった私たちは、本当の生きる目的、意味を考え、主体的に人生を選択し行動できるのです。

今、混迷する現代社会の中で、特に企業において交流分析は実際にどのように活用されているのでしょうか。筆者の所属する会社を例としてご紹介しましょう。弊社は従業員1500名(グループ会社5000名)規模の会社です。明治21年の操業で今年123周年を迎える製造業です。創業時代から人間尊重の経営理念をとり入れた企業経営がなされ、特に2代目の社長大原孫三郎は、工場内に学校を建設、働く人の環境の向上のための研究所(現(財)労働科学研究所)の設立や工場内の診療所を市民に開放したり、孤児院を支援したり、美術館の建設など、本業とともに社会貢献事業を推進してきた会社です。

孫三郎の人間観は「労働理想主義」と呼ばれるもので、①人道主義②労力非商品主義③資本と労力との調和(1919年)を標榜し、「会社の目的は従業員を幸せにすること」と明言し、人間を中心とした経営を貫いてきました。このような創業期の経営理念は、今日の社員教育に大きく受け継がれています。また、こうした経営理念は、交流分析の思想・哲学とも相性がよく、弊社の人材開発事業の基本的な考え方と合致し

て、20数年前から新入社員教育をはじめ、様々な教育プログラムに活用されてきました。今回は中でも特にマネジメント系の教育プログラムについて、その一部をご紹介します。

### 事例1. 管理職研修「ストレス・コーチング研修」

この研修は、社内の全管理職を対象に実施している研修で、管理者として部下への関わり方を理解するとともに、メンタルヘルス(心の健康)推進するための「ラインケア」の一環として、ストレスをマネジメントすることとコーチングの考え方と方法を習得するために実施しています。交流分析にコーチングも加えて、メンタルヘルス不調者を出さないだけでなく、部下のやる気や能力を引き出し、自律的な人材育成を目指すとともに、具体的な部下の育成・支援の方法を習得する研修です。

この研修の中での交流分析は、管理者としての部下への関わり方の現状と課題に気づくために「エゴグラム」を実施、さらに、部下の自信を築き、部下との信頼関係を形成するために「人生態度」及び「ストローク」を体験的に学んでいます。

#### 〔主なプログラム〕

	第1日	第2日
9:00	◇オリエンテーション ◇ストレスとマネジメント ◇コーチング概論 ◇管理者としての自己理解 「エゴグラム」「基本的構え」	◇状況に対応した部下育成 ◇コーチングの基本スキル ◇総合支援演習 —GROWモデルを活用して— ◇職場実践に向けて
17:00	◇事例研究	◇まとめ

### 事例2. 公開講座「プレイング・マネージャー研修」

この研修は、主に部下をもっている中間管理者向けの研修で、現場の管理者、班長クラスを対象としています。社内でも実施しているものですが、関西のある教育団体の公開講座として、長年、当社より講師を派遣しています。古くから日本の製造業の指導者教育の柱であったTWI(管理監督者研修)の中に、JR(人の扱い方)という講座がありますが、その講座の応用コースとして位置づけられるプログラムです。交流分

析に関係するところは、「エゴグラム」「人生態度」「ストローク」そして「対話分析」「心理ゲーム」も活用しています。

**【主なプログラム】**

	第1日	第2日
9:00	◇オリエンテーション ◇職場コミュニケーションの改善 ◇自分のコミュニケーションスタイルを知る 「エゴグラム」「人生態度」	◇リーダーの職場における人間関係と問題解決 「対話分析」「心理ゲーム」 ◇インストラクションの基本 ◇職場ミーティング実習
17:00	◇事例研究	◇まとめ

**事例3. 部下育成講座「(新人)メンター養成研修」**

この講座は、新入社員の教育担当者を主に対象として、7・5・3といわれる新入社員の定着を高めるために、新入社員の育成支援を担当する上司や先輩社員(メンター)を対象とした研修です。この研修の特徴としては、上司、先輩社員としてのあり方を考えるため、つまり自己理解のために「エゴグラム」を実施しますが、さらに、そのことを通して新入社員の「エゴグラム」を想定、どのように関わることがよいかを理解します。さらに、新入社員との信頼関係を築き、やる気を引き出すために「人生態度」「ストローク」を、また、より効果的なコミュニケーションを促すために「対話分析」を理解します。ただし、「交流分析」自体を勉強することが目的にならないように配慮します。

**【主なプログラム】**

	第1日	第2日
9:00	◇オリエンテーション ◇環境の変化と求められる役割 ◇メンタリング概論 ◇メンターとしての自己理解 「エゴグラム」「基本的構え」	◇状況に応じた育成 ◇育成支援のコミュニケーション 「対話分析」「ストローク」他 ◇総合演習 (ロールプレイ・振り返り)
17:00		◇職場実践計画

以上、3つの管理者向けの事例をご紹介しましたが、その共通点としては、いずれも管理者として、何をすべきか、どのように人を管理するかという管理の方法、やり方というよりも、管理者としてのあり方に重点を置いているという点です。

また、「人生脚本」に関しては、研修の中では触れていませ

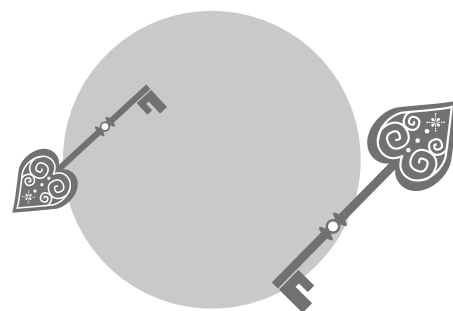
ん。今後の課題ではありますが、あまり深く入りすぎ、治療的分野にまで立ち入った指導や介入をしないようにしていることや誤解を招かないことのないように取り扱っています。特に、メンタルヘルス不調に関する指導については、慎重さが必要と考えています。

その他、当社では、経営層を対象とした「人間力セミナー」(この研修は、当社独自のツール「ウィルグラム」を活用して実施します)を外企業向けに実施していますが、今日のリーダーのあり方に焦点をあて、棚卸しをして、これからのビジョンと自分自身のあり方を考えていただくプログラムです。

ここ数年では、若手社員(入社3年~5年)を対象とした「自律的キャリア形成研修」、ベテラン社員向けの「キャリア開発研修」、「新入社員研修」から内定者研修にまでも交流分析を取り入れていますが、今後は、さらに「若手社員のキャリア教育」、「キャリア支援」に交流分析を活用していくことが求められると考えております。

経営理念だけで、経営が上手くいくものではありません。また、交流分析の研修を実施したら直ちに業績が向上するというものでもないと思います。長い歴史や伝統は未来を保障するものではありません。しかし、哲学、人間観は、長い将来の持続的な発展のために重要であると考えています。そのためには教育の積み重ねによって、人間を中心とした企業文化が育まれ、企業を長く発展させ、また社員からも支持され愛される会社になるのではないのでしょうか?

今後は、激しい環境の変化に適応して世界中のどこでも活躍できる人材の育成、特に、リーダー層に交流分析の哲学をしっかりと習得させたいと考えております。また、対象者のニーズや成長に合わせて交流分析を応用、発展させたプログラムを開発していこうと考えております。また、ご意見やご感想がありましたらお寄せいただければ幸いです。





# 目標管理に活かす交流分析

交流分析士准教授  
池上 岩男(関東支部)

成果主義人事制度導入に伴って、多くの企業で「目標による管理」が人事制度とセットで導入されています。しかし、この目標による管理はうまく機能していないところが多いのが実情です。その原因は、管理者と部下との面接対話がうまく機能していないところにあります。

目標による管理を実効性のあるものにするためには、管理者と部下の緊密な意思疎通や情報の交換が不可欠であり、これは管理者と部下の面接対話を通じて行われます。この面接対話を通じて部下を「内発的に動機づける(部下を指し手感覚にし、自己効力感を持たせる)」ことが大切です。目標による管理では、日常の職場で「目標設定」「達成過程の管理」「結果の測定評価」の各段階において、管理者と部下がよく話し合い、管理者と部下が互いに合意・納得したうえで推進することを基本としています。

この目標による管理をマネジメントに活かすためには、次のように管理者と部下が一体となって推進することが不可欠です。

- 目標設定: 管理者からの要望と部下の参画による「合作」
- 達成過程の管理: 管理者の支持・支援と部下の自由裁量、自己統制による「協力」
- 結果の測定評価: 部下の自己評価と管理者の吟味に基づく「合評」

この推進のカギを握っているのが、管理者と部下との「面接対話」であり、

この面接対話を効果的に行うカギを握っているのが、管理者の「コミュニケーション能力」(特に傾聴能力)といえることができます。

## 1. 対話を進めるうえでの基本的な考え方

(1) 人間尊重の精神を持つ(私はOK あなたもOKの立場で)

フェイス・トゥ・フェイスの面接対話においては、人間性を批判せず、個を認め、個を大切にできる人間尊重の精神が大切になります。

(2) 合意と納得の精神でのぞむ

部下に管理者の考えを押しつけてはなりません。面接対話は管理者と部下との情報交換の場であり、管理者の考えを押しつけると、部下は表面的には従う姿勢をみせても、心が離れてしまい、意思の疎通は難しくなります。あくまでも部下の合意や納得を得るまで、とことん話し合うひたむきな気持が必要です。

(3) 部下の心身に関する知識を持つ  
のぞむ

心の健康が人の心身の状態に大きな影響を与え、仕事の取り組み姿勢や能率を左右します。したがって、管理者は部下が最良な体調で仕事に専念できるよう、職場における執務姿勢や部下の心身の健康状態に配慮することが必要です。

(4) よい聴き手になる(聴くことは最良のストロークである)

面接対話は、管理者が話すよりも、

聴くことにそのポイントがあり、部下にできる限り話させるように心がけることが対話を成功させるポイントになります。

面接対話で、部下にその思いを十分話させることによって、部下はその心に詰まっているさまざまな思いを吐き出すことができ、心の浄化(カタルシス効果)をもたらすのです。

(5) 管理者自身が変わらなければ部下は変わらない

職場の面接対話においては、管理者の発言・態度・行動が、部下とのコミュニケーションに大きな影響を与えています。

人は誰でも“自分のことは自分が一番よく知っている”と思いがちですが、人はその時その時の“本当の自分”の考え、感情、態度・行動などに気づいていないことが多いものです。管理者自身が部下に対する発言、表情、態度・行動を変えることによって、部下の発言、表情、態度・行動が変わってくるのです。

## 2. 話し合いのポイント

(1) 気楽な雰囲気を作りリラックスさせる

話し合いにおいて部下から合意と納得を得るには、まずお互いに思ったことがいえるリラックスした雰囲気を作ることが大切になります。

①雑談から入り、緊張している部下を気楽で打ち解けた気持ちにするように注意します。つまり、部下の心にラポール(心のベルト)をかけることが大

切です。

②「いつもご苦労さん」という率直な労いの言葉をかけることを忘れない。

③まず、部下が言いたいことを最後まで自由に話せるように、途中で口をはさまないことが大切です。

④部下の言い分はよく聴き、できるだけソフトな口調で部下に分かるように答えます。

⑤部下の目標達成に必要な能力を開発する熱意を、態度や行動で表すようにします。

## (2) 部下主体の話し合いを行う

### ① 部下に考えさせ、発言させる

話し合いでは、部下自身に考えさせ、話させる必要があります。自分がやるべきだと考えれば、「やらなければいけない……」という気持ちになるのです。

1. 出来るだけオープン質問（開口質問）を使って部下に発言させるように心がける。

2. 問題点があれば「〇〇についてはどう考えているの?」と質問の形で指摘します。

3. それについて部下自身に考えさせ、自分自身で気づくように仕向けます。

② 注意を与える場合は、部下の人間性を尊重する

人は自尊心を傷つけられると、かたくなな態度になりがちです。

1. 人間性を批判せず、その事実、行為を指摘します

例 「この〇〇はこれでいいの?」

2. 場合によっては、部下の自尊心に訴えて意欲を出させます

例 「どうしたの? 昨日提出してくれた企画書、データのミスが多くて、君らしくないじゃないか、何かあった

の?」

## (3) 同じ立場に立って話し合いを行う

管理者は上の立場から部下を見下ろすのではなく、部下と同じ立場・目線に立って一緒に考えるという姿勢が必要です。

① 常日頃から、管理者の持っている情報は出来る限り流し、情報の共有化を図っておくことが必要です。

② 話し合いのときには、ポイントになる点について、具体的に分かりやすく説明し、部下が管理者と同じ立場・目線で状況判断が出来るようにすることが大切です。

## 3. 話し合いでの注意点

話し合いにおいては、管理者の言動がその話し合いの成否を大きく左右します。管理者は部下との話し合いに際して、否定的な言動は避け、できる限り肯定的な言動を使うように心がけることが必要です。

### (1) 管理者の言動

① 部下を否定する言葉は禁句とせよ

例 まさかそんなことは無理だ。

② 部下を動機づける肯定的な言葉を使う

例 ウム、さすが! やっぱり君だけのことはあるな。

### (2) 仕事を頼んだときの最後のひと言

相手に仕事を頼んだとき最後のひと言、部下に対する感謝の言葉をつけ加えるようにします。

例 「君なら大丈夫だ」

「〇〇君は仕事が早いから」

相手に何らかの働きかけをするときは、

例 「そうか、そうしてもらおうと助かるな」

## 4. 目標管理の実効性を高めるコミュニケーション5つの要素

筆者の師匠である故岡野嘉宏先生は、「管理者が求められるコミュニケーション能力は、次の5つの要素が必要である」と述べています。(紙面の関係で詳細の説明やチェックリストは省略します)

(1) しっかりとした自己概念を持っていること。

(2) 良い聴き手であること。

(3) 自分の考えやアイデアをはっきり表現できること。

(4) 感情を効果的に、建設的な方法で表現できること。

(5) 偽らずに、自己を開示できること。

この5つの要素は相互に絡み合っており、相互に影響を与え合っているということが出来ます。

筆者は、長年多くの企業に対して、目標による管理の導入や定着の指導をしています。うまく機能していない原因の多くは、上司と部下の面接対話にあります。この面接対話が機能すると、目標による管理は実効性のあるものになってきます。

### 参考文献

「目標面接マニュアル」池上岩男著

(株)アーバンプロデュース

「対話の進め方」池上岩男著(非売品)

