

交流分析に学ぶ職場コミュニケーション —ストロークで高める心理的安全性と組織の活力—

近年は人手不足や業務の高度化により管理職に業務が集中しがちであり、本来取り組むべきマネジメントや戦略業務に十分な時間を割けないという声も多く聞かれます。管理職がより高度な業務に注力できるよう、部下の自律性を引き出すにはどうしたらよいのでしょうか。本稿では、交流分析という心理学の視点から、とりわけ「ストローク」という概念を軸に、心理的安全性と組織の活力を高める実践的なヒントを探ります。

交流分析の 基本哲学と職場への示唆

交流分析は人と人との関わり（交流）を分析し、より良い関係性を築くための心理学理論です。アメリカの精神科医エリック・バーンによって提唱された心理療法が始まりで、「精神分析の口語版」「快く生きるための人間学」などとも呼ばれています。その目的は、人が本来持っている力を発揮し、自律的に生きることにあります。

交流分析の基盤となる哲学は、主に次の3点です。

- ・人は誰でもOK（尊重される存在である）
 - ・人は誰もが考える力を持っている
 - ・人は自分の人生を決定することができる
- 「過去と他人は変えられない。変えられるのは未来と自分」とよくいわれます。職場においては「できない相手（部下）を変えなければ」という発想ではなく、「相手が本来持っている力を引き出そう・尊重しよう」という視点で自分のコミュニケーションの在り方を見直すことが、組織変革のスタートとなります。

ストロークとは何か

交流分析において人間関係の質を左右する重要な概念が「ストローク」で

す。ストロークとは「相手の存在を認める全ての言動」を指します。あいさつや声掛け、フィードバック、評価など、私たちが日常的に交わしている全ての関わりがストロークです。

ストロークは、「受け手にとって心地良いかどうか（肯定的／否定的）」「相手の言動に向けられたものか、存在そのものに向けられたものか（条件付き／無条件）」によって大きく四つに分類されます。これらを意識的に使い分けることが重要です（左頁・図表1）。

肯定的なものが良くて、否定的なものが悪いということではありません。否定的なストロークは、特定の行為や行動に条件付きで行うと、人を成長させる教育的効果があります。また、職場では「条件付きの肯定」、すなわち成果や結果に対する評価が中心になりがちです。行動や成果を具体的に承認することは、その行動を強化するうえで有効ですが、成果・承認ばかりに偏ると「評価されるかどうか」で自分の価値を測る傾向が強まり、周囲との比較によって自己肯定感を下げてしまう人も出てきます。そのため、大事なのが「無条件の肯定的ストローク」です。存在そのものを認める関わりは安心感の土台となります。心が安定すると、否定的ストロークもしっかり受け止め、克服できるようになり、新しい挑戦にもつながります。組織の活性化には、この「無条件の肯定的ストローク」を意識的に増やすことが不可欠です。

成果につながる 心理的安全性の向上

心理的安全性とは「みんなが気兼ねなく意見を述べることができ、自分らしくいられる文化」で、「発言しても否定されない」「ミスをして非難されない」「課題をお互いに指摘し合える」などと感じられる状態を指します。この状態が高まると、情報共有が進み、ミスの早期発見や新しいアイデアの創出につながるといわれています。実際、Googleが行った「プロジェクト・アリストテレス」では「成果を上げるチームの条件」を分析したところ、最も重要な要素は「心理的安全性」であることが明らかになりました。

心理的安全性を生み出す鍵となるのが、日常のストローク、特に無条件の肯定的なストロークです。日頃から笑顔であいさつを交わし、感謝を伝え、「困っていることはないですか」と気に掛けるなど、相手を尊重する言動の積み重ねが安心感とチャレンジを生み出すのです。

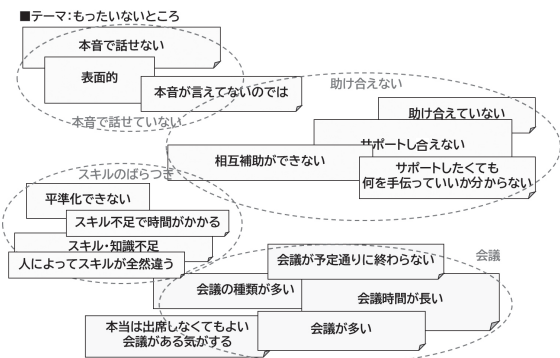
対話の場としての 「カエル会議」

こうしたストロークの質と量を高める場として有効なのが「カエル会議」です。これまでの連載でも紹介されてきたこの取り組みは、よりよい働き方

図表1 交流分析における「ストローク」

	条件付きストローク	無条件ストローク
肯定的ストローク	「会議でのプレゼン、素晴らしいよ」	「一緒に働けてうれしい」「ありがとう」、笑顔、あいさつなど
否定的ストローク	「時間を守れないのは良くない」	「お前は駄目な奴だ」、罵声、舌打ち、顔をしかめる

図表2 付箋を使ったカエル会議の例



図表3 カエル会議のグランドルールの例

- ① 相手の意見を否定しない（代替案を考える）
- ② 全員で「意見を言いやすい環境」をつくる
- ③ 話題が脱線しそうになったら、みんなで声を掛け合い元に戻る
- ④ 最後に取るべきアクションを確認する
- ⑤ 時間を守る

図表4 カエル会議の役割の例

ファシリテーター ゴールに向けて、参加者の意見を引き出し、納得感ある結論が得られるよう議論を進行する	反応係 ・発言者に対し「うなずく」「いいね」などの反応を示す ・他の参加者にも反応を促す
タイムキーパー 時間内に会議が終わるよう、議題ごとの時間配分を考え、残り時間を声掛ける	アクション確認係 議論の最後に決まったことを具体的に確認する（いつまでに・誰が・何をするか）
記録係 ・付箋をグルーピングし整理する ・ホワイトボードなど、全員が見える場所に議論を記録する	脱線注意係 議論の目的・ゴールを確認して、脱線していないかを注意する

をチームで話し合い実践する場ですが、交流分析の観点から見るとストロークの循環を生み出す重要な機会でもあります。

例えば、あるメンバーの提案が難しく思えても、即座に否定するのではなく、「もう少し詳しく教えてもらえますか」と受け止めたうえで、どうしてもできるか一緒に考えるようにすると、アイデアが次々出てくるようになります。

それでは次に心理的安全性が高く、活発な議論をするための工夫を三つご紹介します。

① **付箋を用いて意見を出しやすくし、議論を見える化する。**

付箋を使って、チームの良いところを書き出したり、感謝を伝え合うのもお勧めです（図表2）。

研修現場での変化と気づき

新潟県の同業者組合では、経営者・管理職向けに、自分のコミュニケーションを振り返る研修を行いました。自分の思考や行動の特徴を分析する「エゴグラム診断」を用いて自己理解・他者理解を深めた後、対話するワークを行ったところ、参加者は以下のように振り返りました。

明日からできる 実践ポイント

- ・最後に、ストロークを生かしたコミュニケーションの実践ポイントを整理します。
- ・無条件の肯定的ストロークを意識的に増やす
- ・行動を具体的に承認する
- ・否定は人格ではなく行動に向ける
- ・カエル会議で「反応する」「相手の

おわりに

発言を一度受け止めてから、建設的に意見を伝える」「感謝を伝える」などのコミュニケーションを意識して実践する

これらを継続することで、職場の雰囲気を変えていくことができます。

組織は人でできています。コミュニケーションの質を高め、相互理解と心理的安全性を高めていくことは、結果として組織全体の成果向上につながります。

交流分析には、ストローク理論やエゴグラム診断以外にも、日々の会話を構造的に読み解く「やり取り分析」など、実務に生かせる枠組みが数多くあります。こうした理論を活用し、現場に応用することで、組織の風土が変わっていきます。交流分析は、組織の活力向上を実現するための実践的なアプローチとなります。

【参考】
日本交流分析協会Webサイト
<https://www.j-ta.org>

二瓶美紀子（にへい・みきこ）
株式会社ワーク・ライフバランス コンサルタント
金沢工業大学大学院客員准教授
社会保険労務士・国家資格キャリアコンサルタント・交流分析士インストラクター・TAA心理カウンセラー・一般財団法人生涯学習開発財団認定コーチ