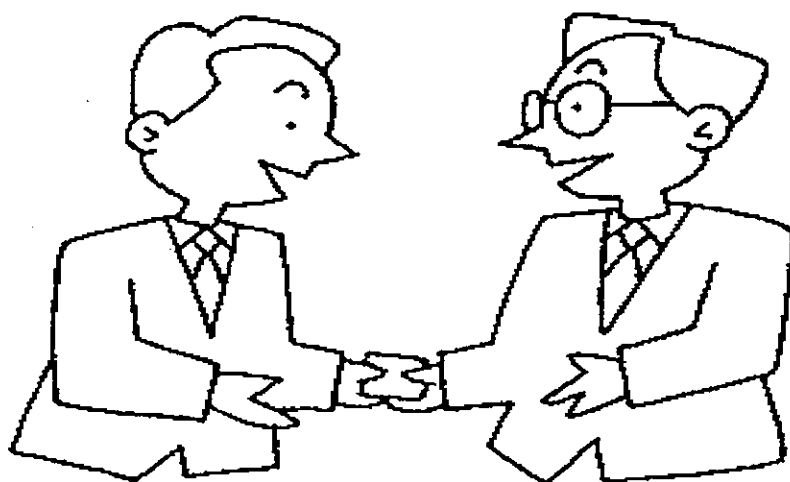


より良いコミュニケーションを目指して



本田技術研究所 非常任ワーキンググループ



序章

■研究報告書作成にあたり

95年ACE集会で私たちは、テーマ”コミュニケーションのありかた”において今後の社内におけるコミュニケーションの重要性を指摘しましたが、これに対し所長室から継続検討の依頼がなされ、さらに、人と人の関係に注目し、そのあるべき姿について色々な角度から議論を行ってきました。本報告書は、その議論を通して私たちなりに得たより良いコミュニケーションに対する考え方を集約しまとめたものです。全体は、

- 第1章：コミュニケーションの分析（現状、背景）
- 第2章：そもそもコミュニケーションとは何か（定義、法則）
- 第3章：コミュニケーションギャップはなぜ起きる（要因分析）
- 第4章：個人が生み出すコミュニケーションギャップをなくすために（対処法）
- 第5章：我々のめざすコミュニケーション（まとめ）

から構成され、これまでの議論を体系的に表わしています。特に、第4章では、解決策として人とのコミュニケーション時における自我状態の認識を挙げていますが、その手法の一つとして、”交流パターン分析”の有効性を紹介しています。

■本研究の目的（Aoo）

以上に述べた研究を行うにあたり、その焦点を明確にするために以下のようなAooを設定。

個人のコミュニケーション能力の向上に注目し、
信頼関係が築ける風土作りをめざす。

■研究体制

研究代表者	三瓶 衛	(和光研究所)	第1設計ブロック	ACE)
研究担当者	小島 洋一	(栃木研究所)	第9研究ブロック和光	ACE)
	鈴木 秀実	(栃木研究所)	特許室特許技術課和光	ACE)
	館美 英夫	(和光研究所朝霞)	第3試作課	ACE)
	林 宏樹	(栃木研究所)	第2商品企画ブロック	ACE)
	堀江 薫	(和光研究所)	第1研究ブロック	ACE)
	三富 義久	(和光研究所)	開発管理課	主任)

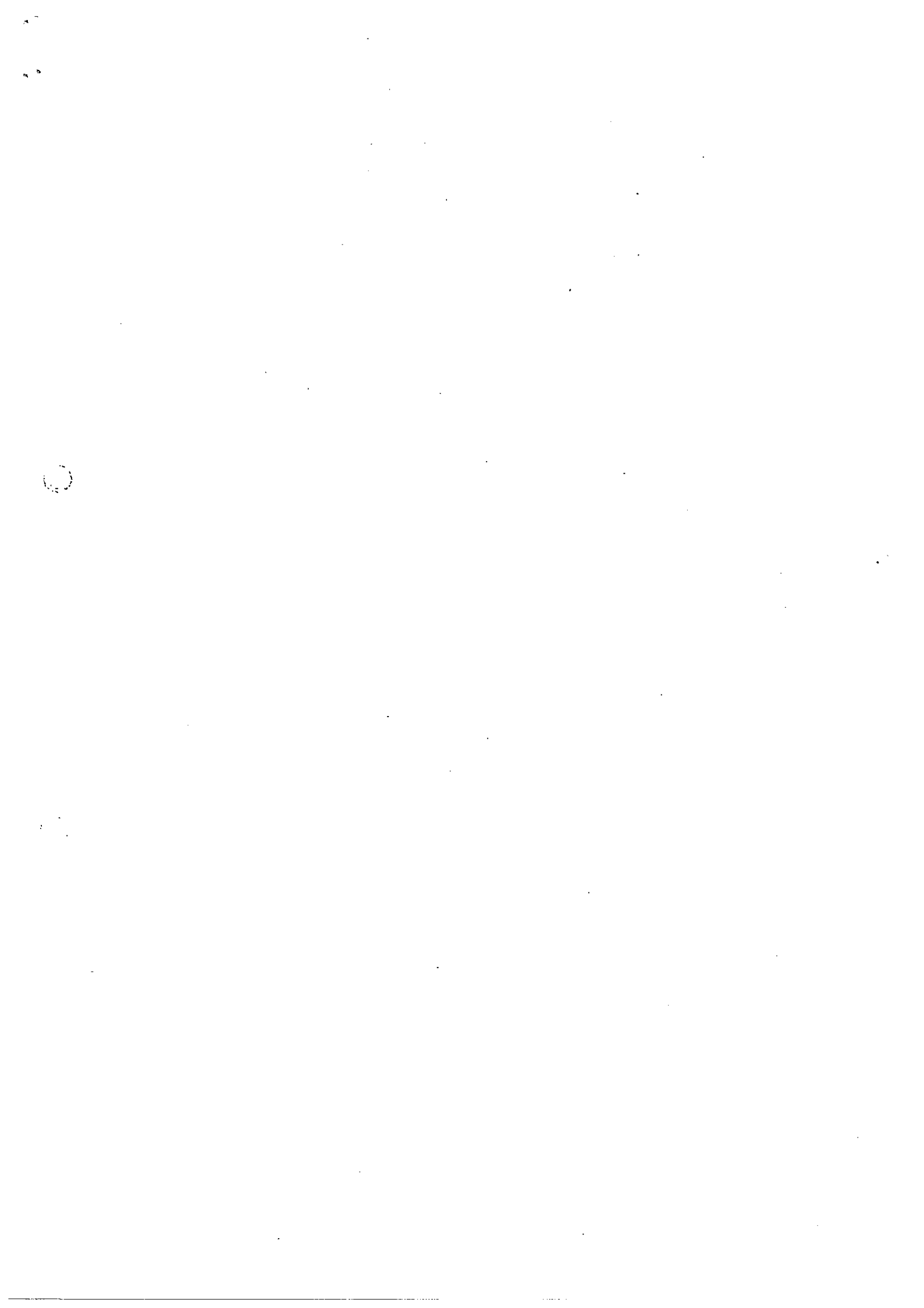
研究期間：平成7年5月から9月まで、非常任ワーキンググループとして活動

	JAN.	MAY	JUN.	JUL.	AUG.	SEP.
EVENT	☆ACE集会			☆中間報告		☆最終報告
文献調査、 ディスカッション			▽			
アンケート	▽▽					
有識者ヒアリング				▽		
報告書作成				▽		▽

序章

■目次

第1章：HGコミュニケーションの分析	
■HGコミュニケーションの現状	1p
■HGコミュニケーションの背景	3p
■HGコミュニケーションの本来の姿	4p
第2章：そもそもコミュニケーションとは何か	
■コミュニケーションの定義	5p
■コミュニケーションのプロセス	6p
■知って得するコミュニケーションの法則	7p-11p
第3章：コミュニケーションギャップはなぜ起きる	
■コミュニケーションギャップの要因	
(1) 個人的要因	12p
(2) 組織内の構造的要因	13p
(3) 属性的要因	14p
(4) 環境的要因	15p
■コミュニケーションギャップ対策のプライオリティ	16p
第4章：個人が生み出すコミュニケーションギャップをなくすために	
■交流パターン分析の導入	
(1) 交流パターン分析とは何か	17p
(2) 5つの自我状態で見るとの働き	18p-20p
(3) 典型的な3つの交流パターン	21p-24p
■コミュニケーションギャップの分析と対処法	25p
(1) 事例1. 設計室にて	26p-27p
(2) 事例2. 打ち合わせにて	28p-29p
(3) 事例3. ボーナス日にて	30p-31p
(4) 事例4. ○○BL対▲▲BL	32p-34p
(5) 事例5. 定例会にて	34p-35p
(6) 事例6. 設計室にて	36p-37p
(7) 事例7. 技術トス会にて	38p-39p
(8) 事例8. 定例会にて	40p-41p
(9) 事例のまとめ	42p
■自我状態の自己認識	
(1) 最も起こりやすい対人反応を理解する	43p-48p
(2) 自分でできる自我状態のチェック法	49p
(3) 行き過ぎた自我状態からのバランス取り	50p
第5章：我々の目指すコミュニケーション	
■より良いコミュニケーションを目指して	51p
■我々からのメッセージ	52p
補足：コミュニケーションに役立つ情報	53p-61p
補足：参考文献	62p



■HGコミュニケーションの現状

あなたの回りのコミュニケーションはうまくいっていますか？

我々は「人と地球に夢・発見・ドラマ」という共通の目的を達成するために、相互の意志を伝達し、お互いに協力しながら自動車という製品を作るための研究と開発に関わっている。ホンダが大企業になるにつれHGの組織も拡大しつつあるが、古き良き中小企業時代の体質を容認するHGにおいては、仕事の流れは組織間でシステムティックに流れるのではなく、信頼関係のある人と人を通じて、人づてで流れていく傾向にある。その意味でコミュニケーションはHGの組織体系にとって不可欠であるばかりでなく、共通の目的と意志の伝達を結びつけ、組織を円滑に運営するための唯一の手段といえるだろう。

HGの仕事はシステムではなく、人づてに流れる。

しかし、残念ながら今HGにおける信頼関係が壊れつつある。それは情報がタイムリーに共有出来ていなかったり、コミュニケーションが不足していたりするのが主な理由だと考えられる。我々が研究員集会（95/FEB）で調査・報告した通り、現場の第一線で仕事をしている研究員の多くは、職場のコミュニケーションに関する質問に対して、約7割の人がコミュニケーション不足を訴えている。

HG内のコミュニケーションに対する不満は大きい。

また驚くべきことに、約7割が不満という結果は二年前に実施された、第一回研究所意識調査（93/MAR）においての職場コミュニケーションに関する設問への回答とほぼ同率ということである。つまり、それは調査後二年が経過してもHGのコミュニケーションに改善が見られないということを意味する。（データは別紙参照）

HGのコミュニケーションは改善されていない。

所員の心の中にコミュニケーション不足への不満が現実にはあるというこの状態がこのまま続けば、更なるモチベーションの低下や、無駄な作業工数の発生を招くことは明らかである。事あるごとにコミュニケーション環境不良という調査結果が出て、改善に向けての施策が打ち出されないのがHGの現状の一つであり、それはこの会社のコミュニケーションに対する認識が低いと言わざるを得ない状況である。表面的には何事も無いように業務が遂行されているので、問題意識が持てないのかもしれないが、生き残り競争が激化する今後に向けても、我々は今こそこのようなコミュニケーション環境は改善する必要があると考えている。

HGのコミュニケーションに対する認識は低い。

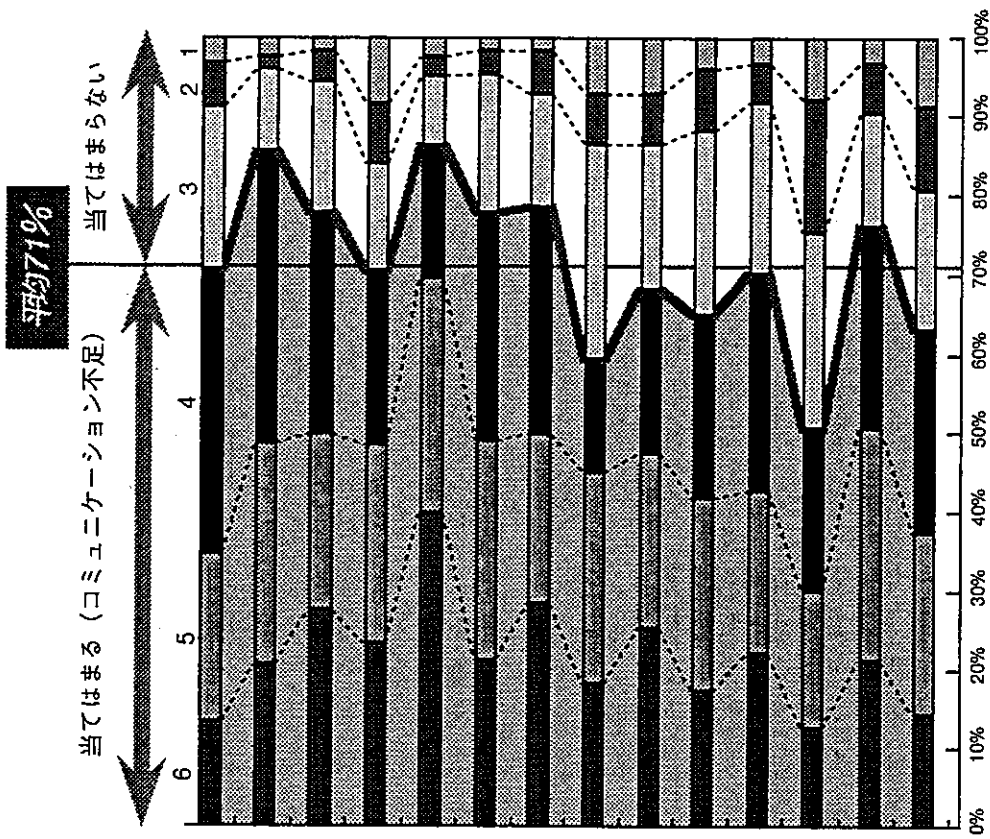
HGコミュニケーション・ルネサンス

1995/FEB 研究員集會
27G: 友達じゃ無いが!

■ アンケート分析 (研究員100人に聞きました。95年2月に実施)

質問内容

- (Q2) ● 業務を進める上で、上司に本音でのを言えないことが多い。
- (Q3) ● HGの各室課は、異業種のため共通認識に欠ける。 85%
- (Q4) ● 社内で、世代間のコミュニケーションギャップを感じる。 78%
- (Q5) ● 仕事以外に、他の本田従業員とのコミュニケーションの場が無い。
- (Q6) ● 組織変更を行っても、コミュニケーション改善にはならない。 86%
- (Q7) ● コミュニケーション不在で、一方的な情報伝達が氾濫している。 77%
- (Q8) ● 言葉のあいまいさが、コミュニケーションギャップの原因となる。 78%
- (Q9) ● 業務を進める上で、室課の壁が責任の所在を不明確にしている。
- (Q10) ● 業務が遅れるのは、意志決定(合意と手続き)にあまりにも時間がかかるため。
- (Q11) ● 社内(事業所、室課)には、情報の伝達・共有を妨げる風土がある。
- (Q12) ● あなたと、上司や部下との間には、業務に有効なツウエイコミュニケーションが少ない。
- (Q13) ● あなたは、部下を育てるコミュニケーション努力をしていない。
- (Q14) ● 業務を進める上で、HG内の各室課の方向性が見えず困ることがある。 75%
- (Q15) ● 業務の中で、目的が共有化されていないため被害者意識を持ってしまうことがある。



99%の人が業務を進める上で、コミュニケーションは必要と考えているのだが・・・(Q1)

● 上記の内容については平均71%の人がコミュニケーション不足と回答!

● 平均を上回る項目に共通する要因はコミュニケーションにおける共通認識の無さ!

■HGコミュニケーションの背景

HGのコミュニケーションについて、内部的にも障害が多く、外部からもHGのコミュニケーションについて批判の声が聞こえてくるのには、次ぎの四項目の背景があるのではないかと我々は分析している。

- 1：HGの組織の急速な肥大で、コミュニケーション回路が日々複雑になった。
- 2：HGの企業風土の一部が形骸化し、コミュニケーションを阻害するものがある。
- 3：慢性的な忙しさから、効果的なコミュニケーションをする暇が無い。
- 4：研究職という職種や機密死守の意識から、コミュニケーションの機会が少ない。

コミュニケーション回路の複雑化については、世界中のどんな企業でも避けて通れない大企業病の一つだと考えられる。HGにおいても組織の肥大化に伴い日々コミュニケーション回路が複雑になってきている。情報伝達がどのように行われるのか、どの情報・命令が優先されるのか、判断に苦しむ場合がある。昔と違って隅々まで目の行き届いた車作りができにくいのも、このコミュニケーション回路の複雑化が一因ではないだろうか。しかし、HGにおいてはコミュニケーションへの認識が低い為か、それに対する施策が打たれずに今日まで来てしまっている。

HGの企業風土からくるものについては、例えば三現主義が現物優先という体質へ変化し、情報とかソフトというものを重用視していない、とか、自主独立や違いが強調され唯我独尊の域に達し、内外のコミュニケーションを無視した研究開発が行われている。これらは、ある意味でのホンダらしさであり、創業時から今日までのホンダの原動力でもあり、これを否定することはタブーかもしれない。しかし、コミュニケーションに関して言えば、そのメリットがデメリットになっている可能性がある。

慢性的な忙しさをもたらすコミュニケーション環境不良については、現代社会一般に言えることだ。ホンダにおいてもHGはホンダのドライビングフォースと位置づけられ、自動車産業の環境が一段と厳しくなる中、常に全速力で走り続けることが期待されている。残業、休出、休買を続けても忙しさは解消せず、忙しい日々の生活の中で人間関係やコミュニケーションがおろそかにされがちである。しかし、この忙しさを良しとする風潮が一部にはあるのではないだろうか。いつも全力で走り回る社員を見てそれを企業活力と勘違いし、安心する役員が現実にいることは事実である。

研究開発には機密保持がつきものであるが、そのために外界との接触を断つというのはいかがなものだろうか。HGの所員は始業時から長い残業時間を経て終業時までHGの建物から一步も出ることなく、黙々と仕事を続ける。確かに外部の人との接触を断つことで機密漏洩の可能性は低くなるのだが、我々の本来の目的である「人と地球に夢・発見・ドラマ」ということができるのであろうか。人間はどんなにがんばっても体験してない事を知ることはできない。同様にホンダの中で知り得ることには限界がある。社会とのコミュニケーションを通じて企業のビジョンを共有することがマーケットインの原点であり、社会とのコミュニケーションの機会が少ないということはどうしても唯我独尊的な体質を生むのではないだろうか。

■HGコミュニケーションの本来の姿

本来HGには他社がうらやみ、お手本にするような良好なコミュニケーション環境があったのではないだろうか。いや、あったはずだ。

「常」を作っているのはホンダの社会的存在価値は無い！といわれ、常にホンダの車作りはホンダらしさが求められています。ホンダらしい車作りとは何であろうか。またその中でのコミュニケーションとは何だったのでしょうか。我々は久米相談役の講演の中にそのヒントを感じています。（以下1992/5月 HGWでの久米相談役講演会より）

ホンダらしさを人はその独創だと言うが、
ホンダのクルマ作りの本質は共創にある。

久米氏によると共創とは、「想いて異常となすこと」としており、

- 1：共通の目的を持った異質な人々が、
- 2：お互いに知恵を出し合い、
- 3：対等な仲間意識の中でクルマを作ることである。

と定義されています。

ホンダのモビリティへの志は高く、常に目標は非常に高いところにある。高い目標を達成するには、一人の人間が知り得る事で達成するのには限界があるという事実を認識し、仲良しクラブではなく、高い目標への挑戦の中で生まれる仲間意識により困難を克服し、不可能を可能にすることで達成できる。そこで初めて他との違いが生まれ、独創的な魅力が生まれる。

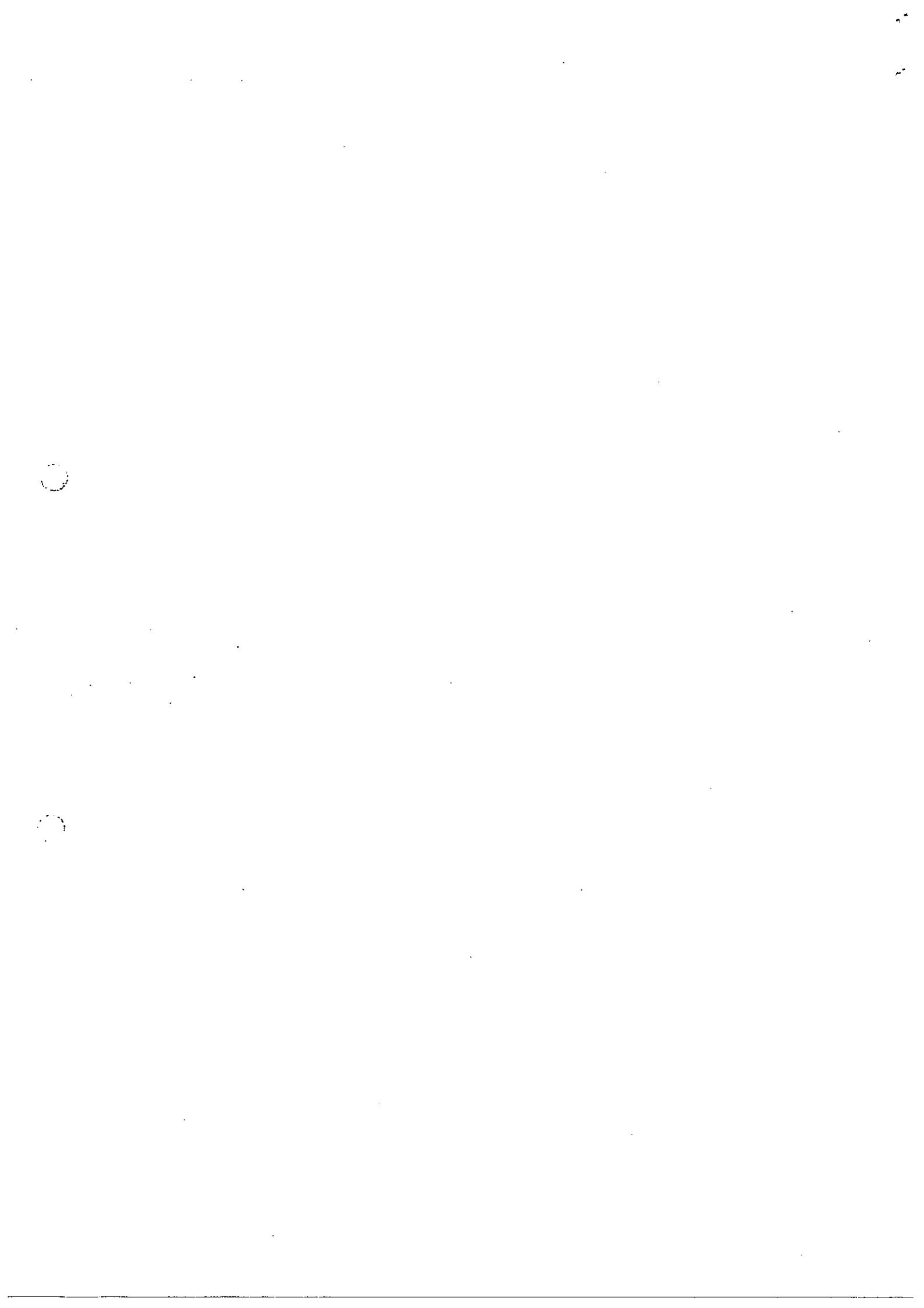
この高い目標への挑戦こそがホンダのクルマ作りの原点であり、そのプロセスにおいて、高い目標を共有し、異質な人々と理解し合い、本気で意志を確認し合う仲間意識作りにコミュニケーションが不可欠であることは言うまでもありません。つまりホンダはコミュニケーションを通じての共創により、他のクルマとは違う、ユニークなクルマを作ってきたのではないのでしょうか。

我執を捨てろ！

久米相談役はそんなメッセージを我々に残して講演を終えられました。

つまり、コミュニケーションあつての共創、
共創あつての独創、独創あつてのホンダ なのでは？

我々はHGにおけるコミュニケーションの大切さを今一度認識し、今後のHGにはどのようなコミュニケーションが必要なのかを、コミュニケーションの原点に立ち返り、次章より追求する。



■コミュニケーションの定義

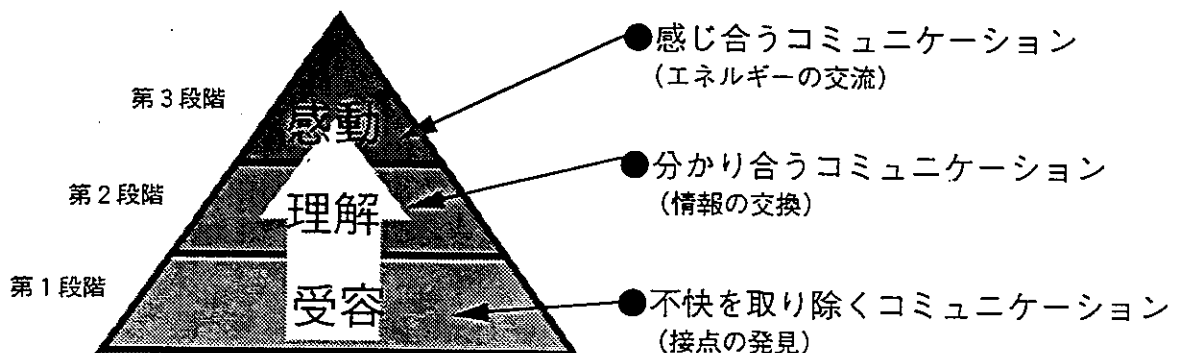
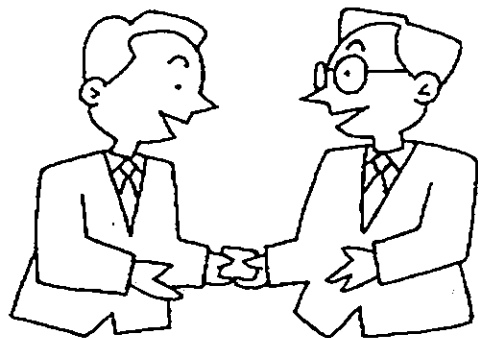
日常の人間関係から国際的な関係に至るまで、コミュニケーションは人間の社会生活のあらゆる側面において極めて重要な役割を果たしている。また、コミュニケーションは、社会のシステムや文化とも密接な関わりを持っている。

一般的な定義を用いれば、コミュニケーションとは「ある個人または集団が、他の個人または集団に対して、情報、感情、思想、意志などを伝達し、それが受け取られる全過程である」ということができる。このように長い定義になるのも、日本語にはCommunicationに相当する言葉が存在しない為であり、コミュニケーションとカタカナで書かれる事が多い。だからといって日本人と無縁な存在ではない。

人間は基本的な欲求が満たされると、さらに高いレベルの社会的欲求へと進んでいく。人間は社会の成員として、他の人々との相互作用を求めてやまない存在だからである。そこに、人間が社会的動物であるといわれ、社会的なコミュニケーションの生まれる根拠がある。

またコミュニケーションには、第一段階としてはお互いに相手を受け入れ、第二段階としてはお互いに相手を理解し、第三段階としては相手に感動をあたえるという三つの段階がある。つまり、コミュニケーションの最終的な目的は、自らの情熱で相手に感動を与え、なんだかの行動を促すことである。相手が自分が期待した行動を起こさなければ、コミュニケーションが成功したとは言えないということなる。

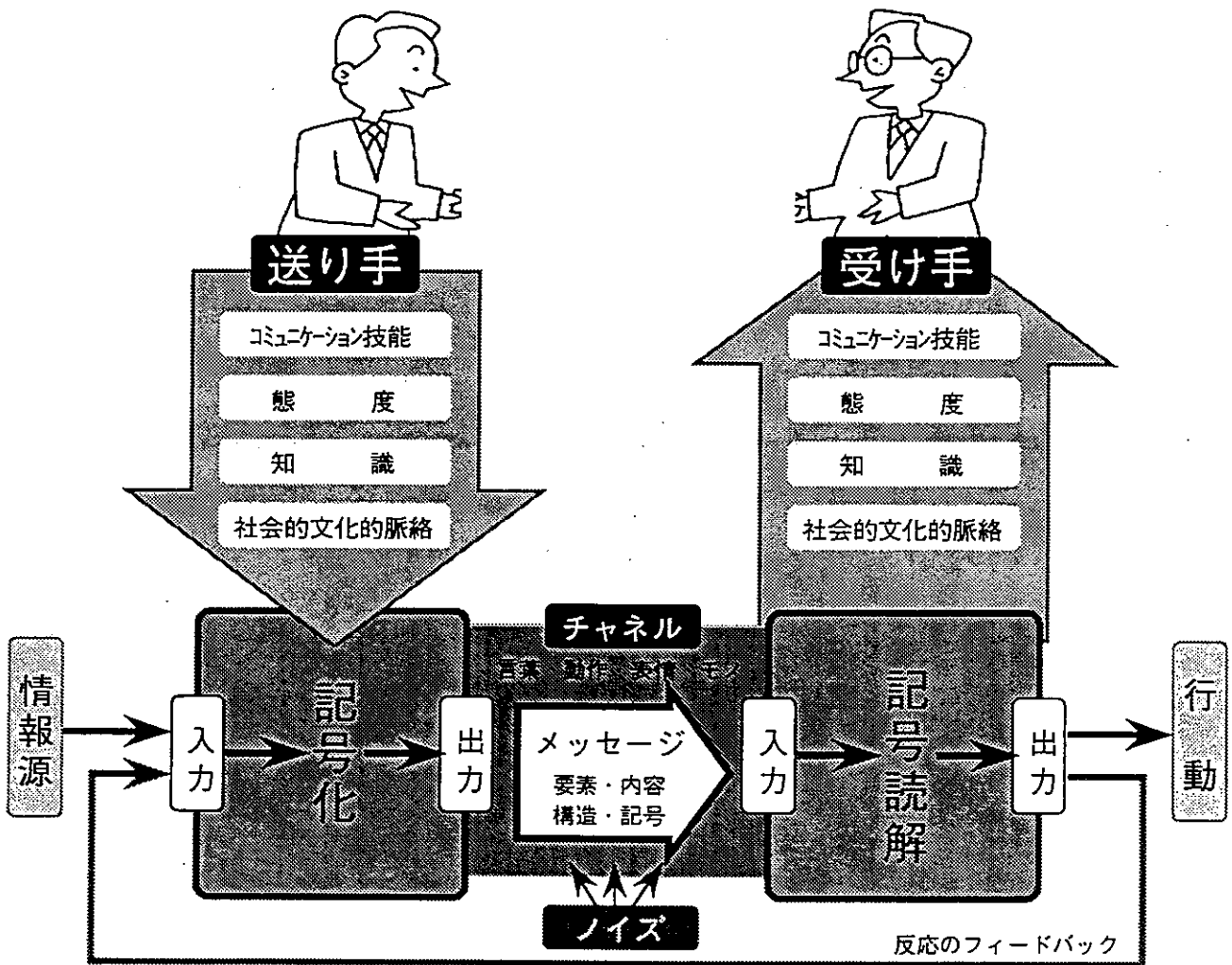
コミュニケーションとはある個人または集団が、他の個人または集団に対して、情報、感情、思想、意志などを伝達し、それが受け取られる全過程である。



■コミュニケーションのプロセス

コミュニケーションは、何らかの情報（知識・感情・意志など）を伝達する主体としての送り手と、伝達される表象記号の集合体であるメッセージ、それを搬送する媒体としてのチャンネル、情報の受け手といった4つの要素から構成される。また、コミュニケーションのプロセスには、次のようなプロセスが存在する。

情報が入力されると、送り手は伝達しようとする内容を、一定の記号であるメッセージに変換する。メッセージは送り手から発信され、何らかのチャンネル（ex.言葉、動作、モノ）によって伝達される。メッセージは受け手に入力され、送り手が伝えようとしている内容を解釈（記号読解）し、その結果が送り手に対する反応としてフィードバックされながら、次の行動がとられていくのである。そのときに、本来の情報以外のノイズ（雑音）によって阻害を受ける場合がある。



日常のコミュニケーションにおいて、あなたが期待した反応が相手から得られなかった時には、このプロセスのどこかに何らかの障害があるのだが、送り手の記号化と受け手の記号読解における「コミュニケーション技能」・「態度」・「知識」・「社会的文化的脈絡」が完全に一致するということはまずあり得ない。つまり、コミュニケーションはそのプロセスにおいて必ずギャップが発生すると認識するべきで、そのギャップを最小限にする為には送り手と受け手の相互に努力が必要であるといえることができる。

■ 知って得するコミュニケーションの法則

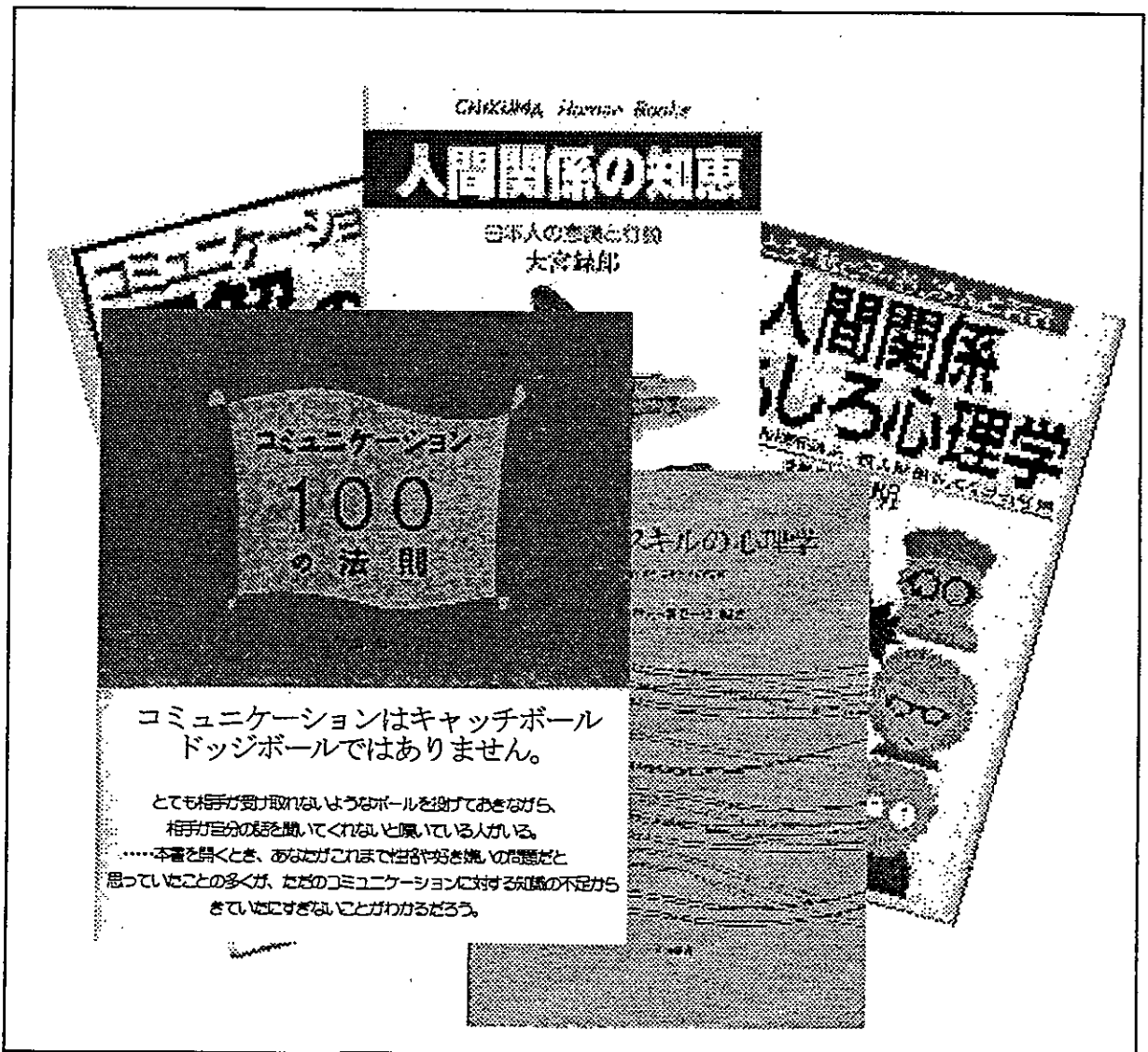
日常のコミュニケーションは、我々が「送り手」「受け手」に交互になりながらメッセージを伝えあって成立している。

しかしどんな場合にも、コミュニケーションにはギャップが発生する。

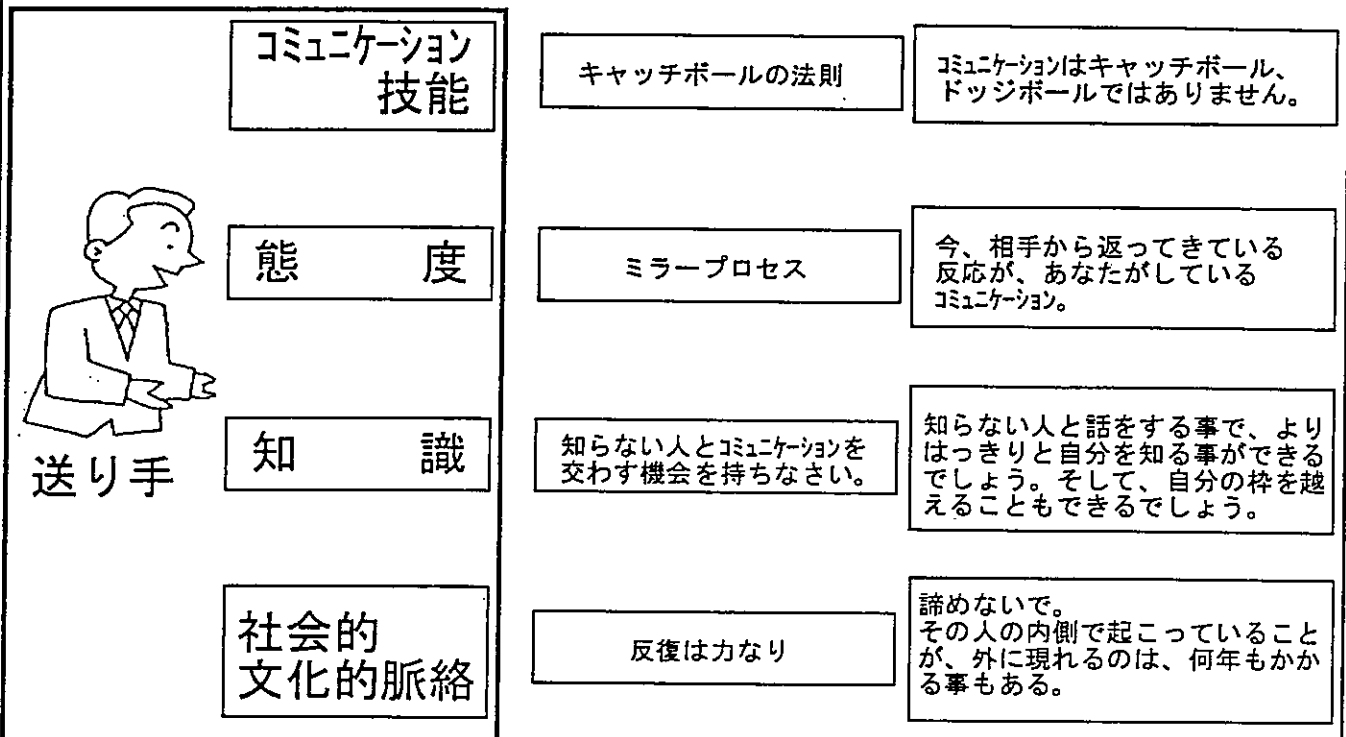
このギャップを縮小するための第1歩は、コミュニケーションのプロセスと法則を理解し意識することである。

法則を知らずにコミュニケーションを図るのと、法則を知ってコミュニケーションを図るのとでは、そのコミュニケーションで得られる結果に大きな違いが生じる。

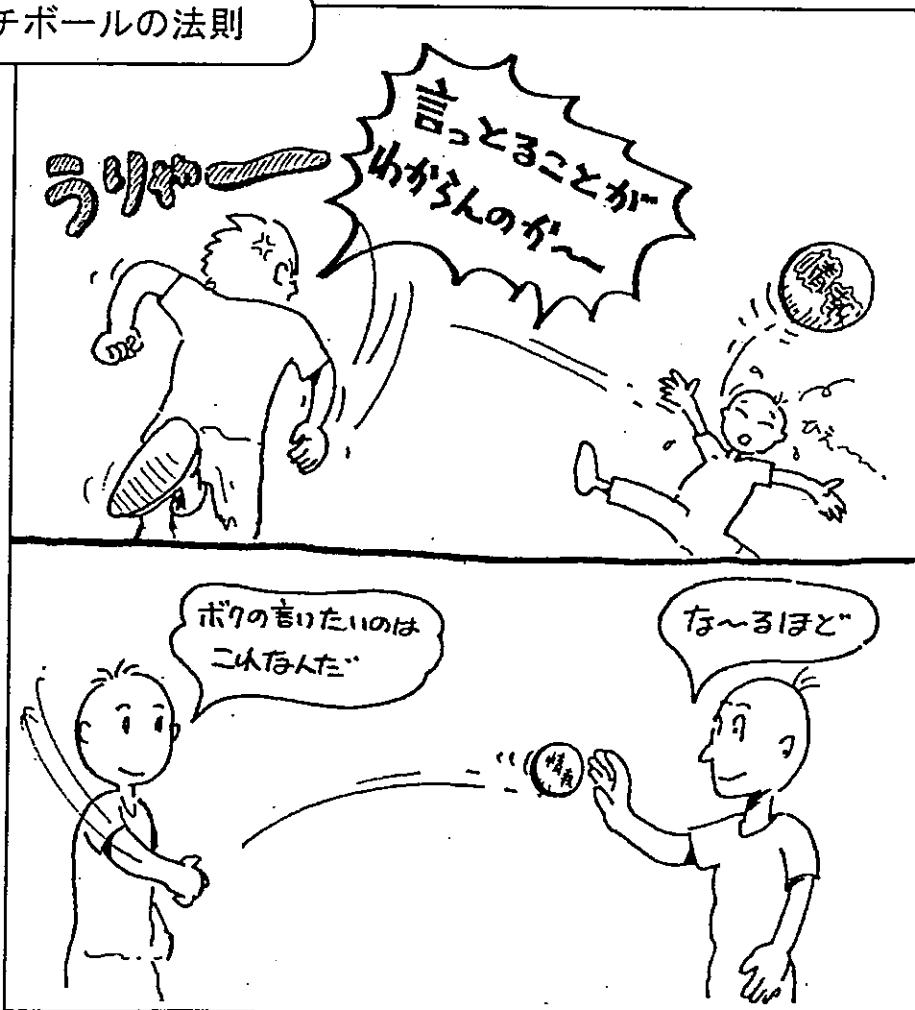
これらの我々が意識して実行しなければならないコミュニケーションの法則は、無限に存在していて既に様々な形でまとめられているが、ここではコミュニケーションのプロセスにそってその一部を紹介する。



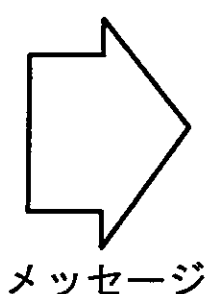
(1) 送り手に関する法則



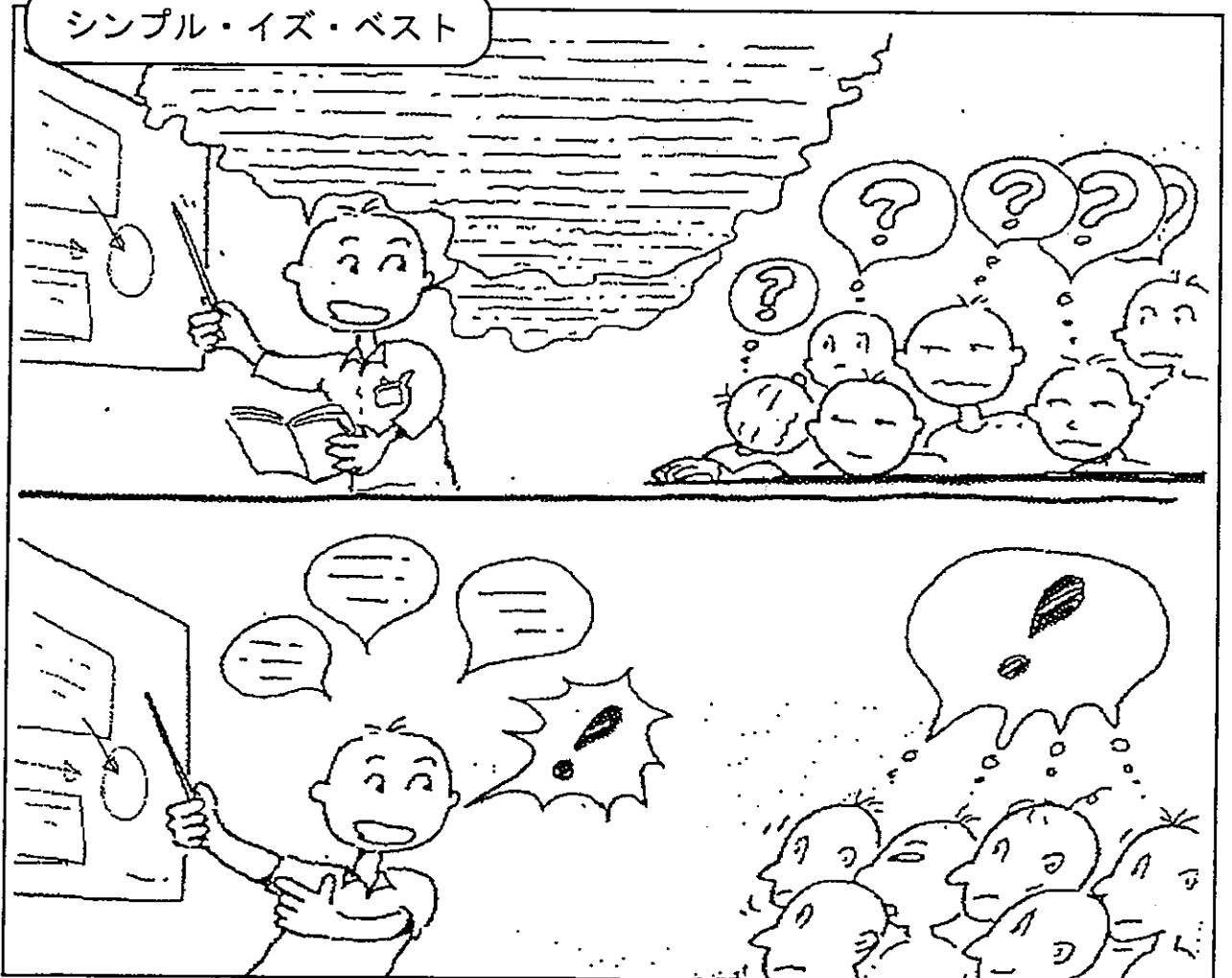
キャッチボールの法則



(2) メッセージに関する法則

 <p>メッセージ</p>	要素	言葉の重要性	聞き手の立場に立って、よりふさわしい表現を選び、理解しやすい言葉で話すことが大切
	内容	コミュニケーションの価値は感動にある	<p>コミュニケーションのレベル</p> <ol style="list-style-type: none"> 情報の交換 仕事や政治話、噂話。 体験の交換 あなたが感じている事。 本当に思っている事。 相手を励まし勇気づけること。
	構造	シンプル・イズ・ベスト	ワンセンテンスは5~6秒以内、長くても10秒を越えない方が伝わりやすい。
	記号	誤解はつきもの	記号の受け取りかたは100%同じということはありません。という認識をもちましょう。

シンプル・イズ・ベスト



(3) チャネルに関する法則

チャネル

言葉

相手の肯定的な意図を受け取りなさい

コミュニケーションが、どんなにひどい状況になったとしても、少なくとも相手はコミュニケーションを続ける意志は持っている訳です。どうしてもひどい言葉しか出てこないのだとしても、相手は何かを伝えようとはしているわけです。

動作

言葉だけでは伝わらない

思っていること、声の調子、目つき、表情、身振り・・・その全てが一致しないと伝わりません

表情

先入観をすてよう

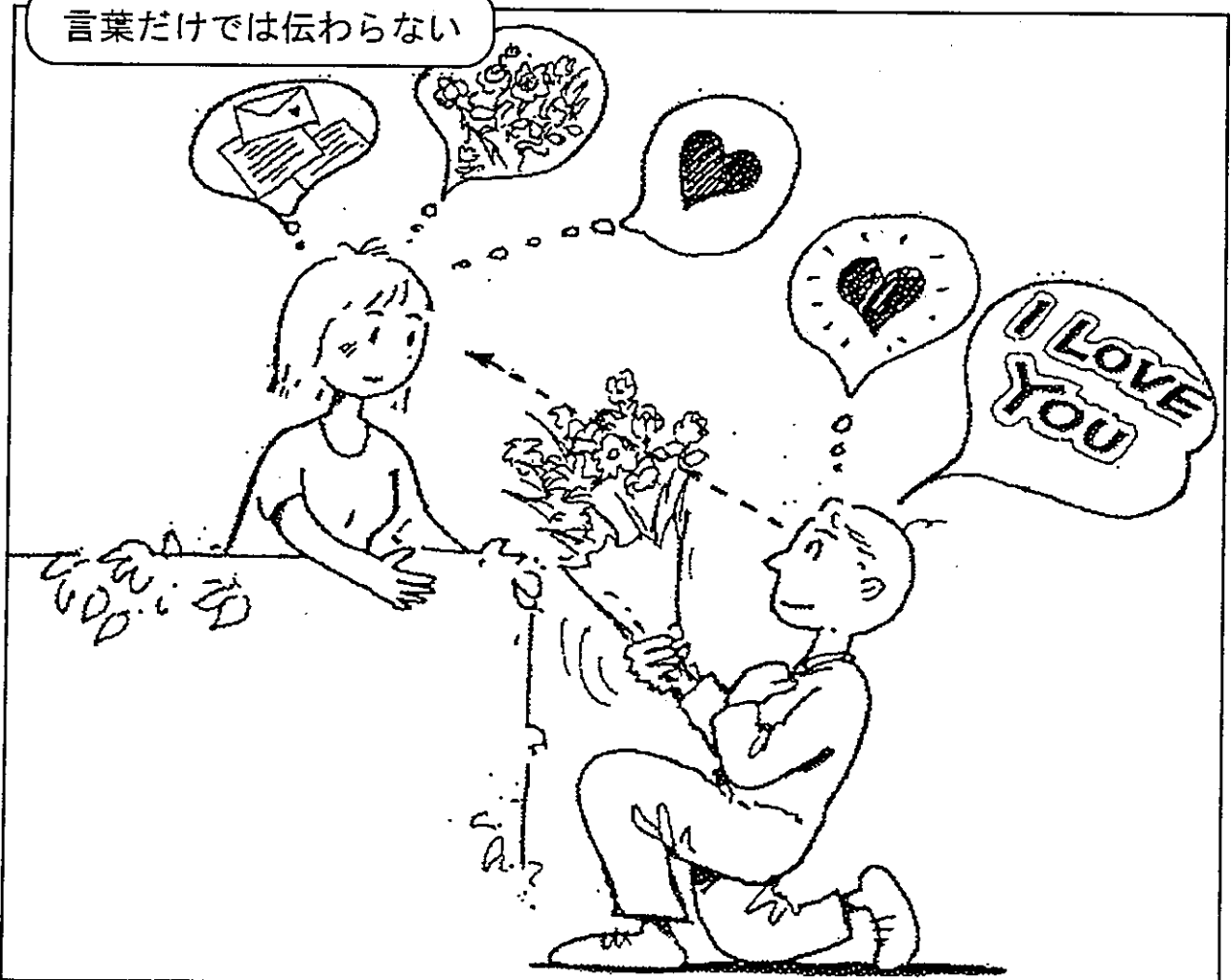
その人に対するイメージではなく、目の前のその本人とコミュニケーションしなさい。

モノ


物には心がこもっている

「よろしく」「ありがとう」の言葉と共にたとえ小さな物でも手渡せば、相手には必ずプラスの印象を残すことができます。

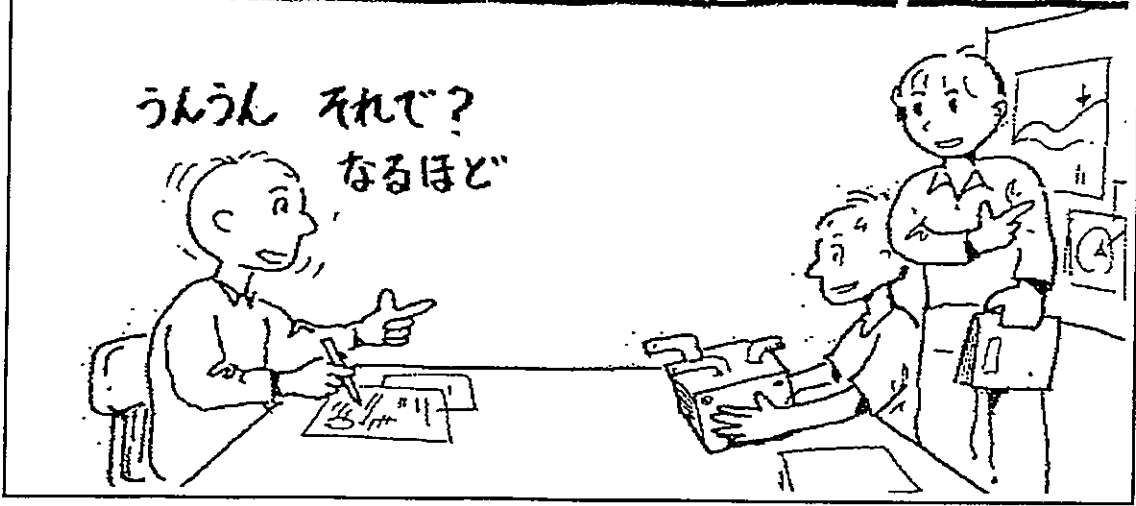
言葉だけでは伝わらない

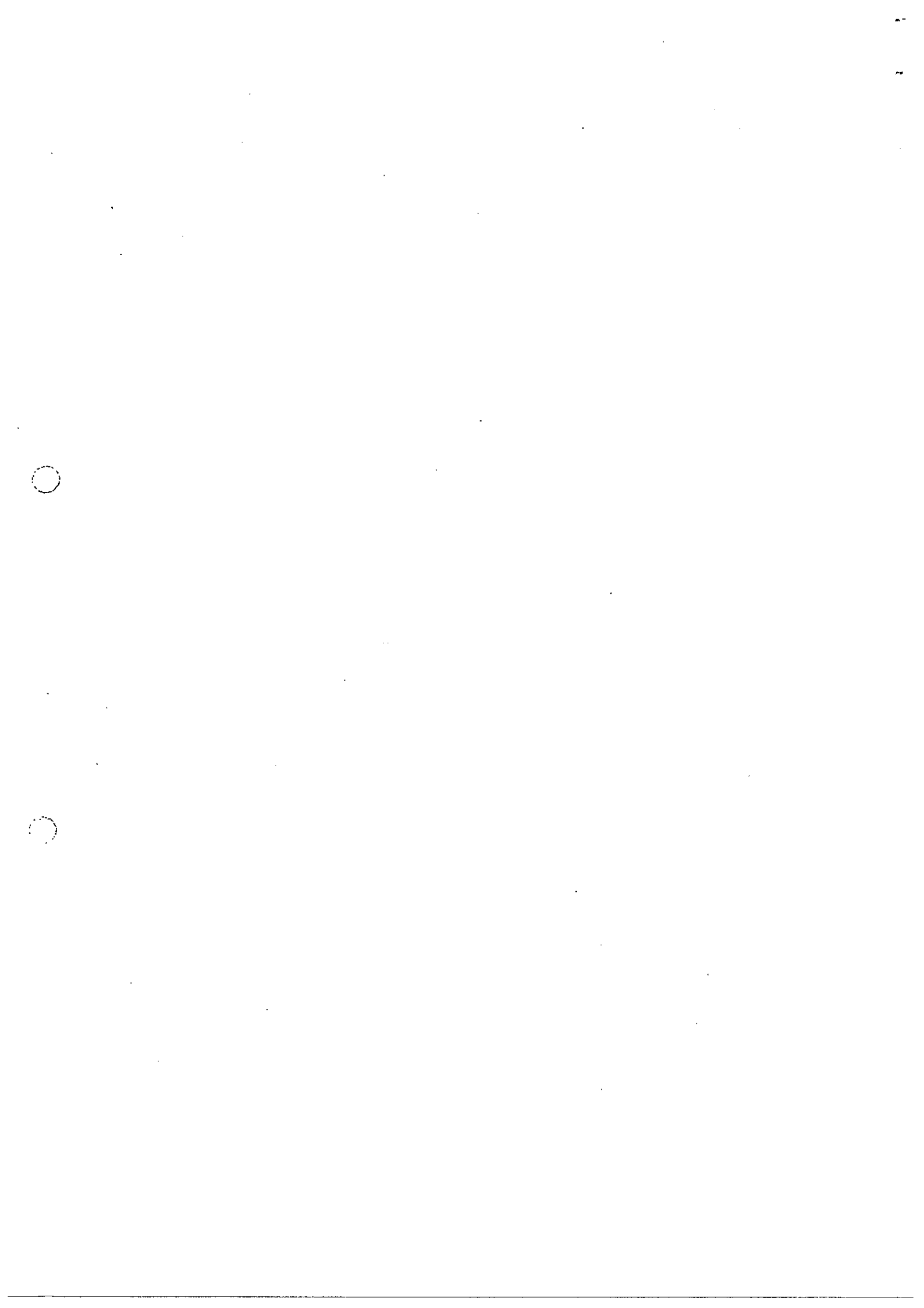


(4) 受け手に関する法則

 <p>受け手</p>	コミュニケーション 技能	聞き上手に勝るものなし	コミュニケーションを断切るのに有効な言葉。 「でも」「しかしね」 「要するに君が言いたいのは」 「前に聞いたよ」「知ってるよ」 コミュニケーションを深めるのに有効な言葉。 「それから?」「それで?」 「もっと話して!」
	態度	あなたは裁判官ではない	人を責めたり、裁いたり、評価したり、批判したりするのは、あなたの仕事ではない。
	知識	正直に「知らない」と 言いなさい	知らないことは、正直に「知らない」言うことからコミュニケーションは始まる。
	社会的 文化的脈絡	相手も自分が正しいと 思っている	私達の正しさの根拠とは、「私がこう思った、ゆえに正しい」。どちらが正しいかではなく、何が役に立つ考え方を見つけたのがコミュニケーションです。

聞き上手に勝るものなし





■コミュニケーションギャップの要因

日常のコミュニケーションの過程で様々なコミュニケーションギャップが生じるが、その要因の中で最も一般的なのは、送り手及び受け手のコミュニケーション技能など、「個人的要因」によるものを考えることができる。また、一般に人はメッセージに含まれる情報を、自己の態度、知識、欲求、過去経験などの社会的文化的脈絡に基づきフィルターを通して選択的に受容するので、コミュニケーションの「属性的要因」などが原因になることがある。





さらに、人はメッセージの読解に際して、ある部分を強調したり歪めたりして、多少とも自分に都合の良いように解釈する傾向にある。この傾向はメッセージの伝達回路に「組織内の構造要因」等の力関係が存在する場合ほど顕著に現れる。また、我々を取り巻く社会環境はコミュニケーションと密接な関係にあり、「コミュニケーションの環境的要因」がもたらすギャップも無視できない。

4種類の要因が複雑に絡み合ってコミュニケーションギャップが発生。

(1) 個人的要因が生み出すコミュニケーションギャップ

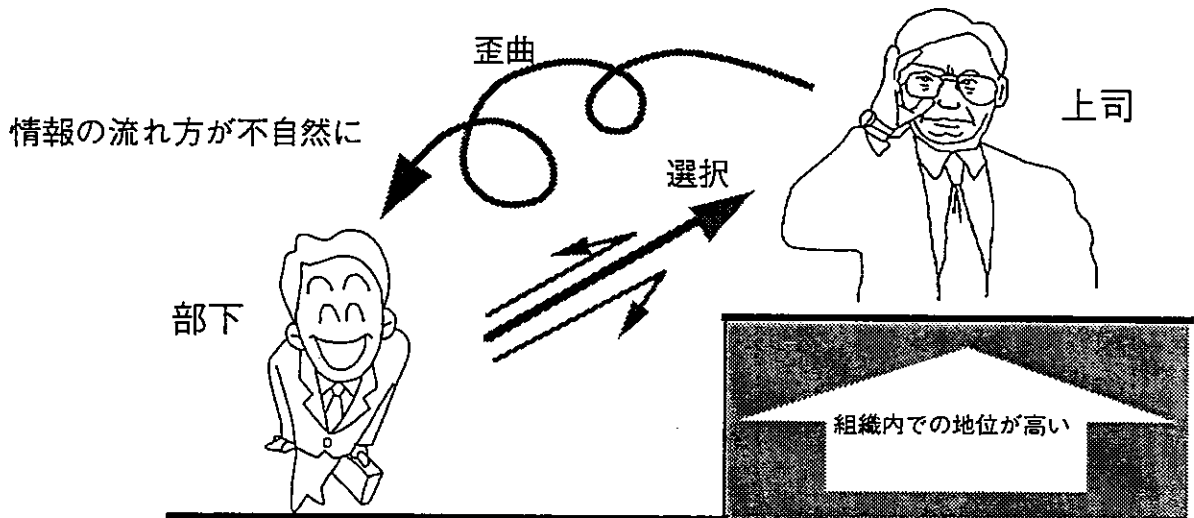
低いコミュニケーションスキルや、それへの認識のなさがギャップを生み出す。また情緒的に不安定な状況下では十分なコミュニケーションスキルが発揮できず、相手への情報伝達や、相手からの情報の受容ができなくなり、ギャップが生じることになる。また、情報の送り手と受け手の価値観や態度の非類似性があると、お互いの間にコミュニケーションのための共通性が作りにくい。したがって両者の話し合いは、相手の意図が全く理解されないままに平行線をたどるということもある。

こんなタイプの人はコミュニケーションギャップを生みやすい!

<p>●俺が俺が型</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ・いつも自分が主役でないと気が済まない人 ・他人の手柄を自分の手柄にしようとする人 ・相手の気を引くことだけを考えている人
<p>●責任転嫁型</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ・話した事は必ず伝わっていると考えている人 ・台本棒読みで、自分の感情を伝えていない人 ・伝わらないのは相手が悪いと思こんでいる人
<p>●自己陶醉型</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ・自分のアイデアや論理に酔ってしまっている人 ・相手の不満・課題・イライラが分からない人 ・伝達エネルギーが自分の中で空廻りしている人
<p>●自閉型</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ・本当の自分を見せる勇気が無い人 ・傷つくことを恐れてバリアを張り巡らせている人 ・本音のコミュニケーションを諦めている人

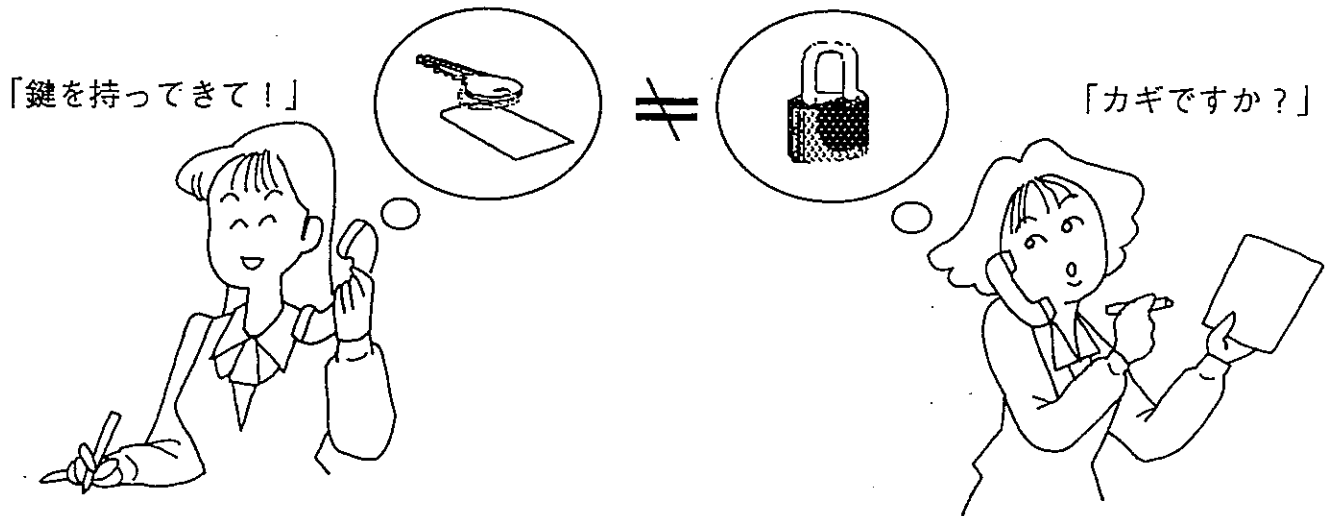
(2) 組織内の構造要因が生み出すコミュニケーションギャップ

組織におけるコミュニケーションの障害のなかで最も大きなものは、組織構造内の階層水準の拡大（企業組織の肥大化）あるいは地位の差によるものである。情報が職制の上から下に流れる場合、また逆に下から上に流れる中で、情報の選択ないしは歪みが生じる。この種のギャップには、無意図的なものと意図的なものがある。部下が報告する内容の中に、上司にとって不快なものが含まれていると予想される場合には、都合の悪い部分は削除して他の部分が強調されて伝達される場合がある。一方上司から部下に伝達される場合でも、上司自身の勢力を弱める情報の伝達には消極的になりやすく、ときには歪曲することがある。



(3) 属性的要因が生み出すコミュニケーションギャップ

コミュニケーションの属性の中で、例えば言葉の持つ意味は、それを使う人によって微妙に異なる。したがって、ある言葉がそれを聞くすべての人に同一の内容を連想させることにはならない。人から人へ伝達される口頭によるコミュニケーションに、ギャップや消失が起こりやすい事実は、ここに原因がある。「言葉の伝言ゲーム」がこの良い例だろう。すなわち、(1)複雑な言葉は簡略化されて伝達される。(2)不明確な言葉は補って伝達される。(3)メッセージの最初と最後の部分が特に伝達されやすいのである。



(4) 環境的要因が生み出すコミュニケーションギャップ

(4-1) 情報化社会(溢れる情報に溺れる時代)

現代は情報化社会だといわれて久しい。我々の身の回りには、あらゆるメディアからの様々な情報が溢れている。しかし、初めはありがたかった情報もかくも溢れてくると状況は違ってくる。人々は溢れる情報に溺れ、似たような情報に飽き飽きし、情報の消化不良をおこしている。「溺れる者は藁をもつかむ」ということわざ通り、人々は直観的に自分が必要とする情報を選び出し、吸収するようになってきている。

郵政省の調査によると、我々の身の回りで供給されている情報量は一日一人当たり平均して文庫本162冊にもなるが、人が一日に吸収できる情報キャパシティは文庫本8.2冊分で、全体の5%にしか過ぎないと言われている。あとの95%は雑音として右から左へ聞き流されていくということになる。つまり、情報化社会においては、発信された情報がその5%に残れるかどうかで勝負が決まる時代だといえるだろう。

情報自体が少なかった時代は、人々が情報に飢えていたので、お年寄りや社長、先生の言うことは貴重な情報源であった。しかし、今は情報の洪水の中で、大人も子供も、男も女も情報にはうんざりしている。情報化社会では、いくら上手に表現したつもりでも、相手に情報が伝わらなければ、それは表現したことにならない。表現しさえすれば情報が相手に伝わった時代は終わった。今、我々が認識しなければならないことは情報化社会だからこそコミュニケーション環境が非常に厳しい時代だということではないだろうか。

情報化社会=溢れる情報に溺れる時代

5%しか残らない

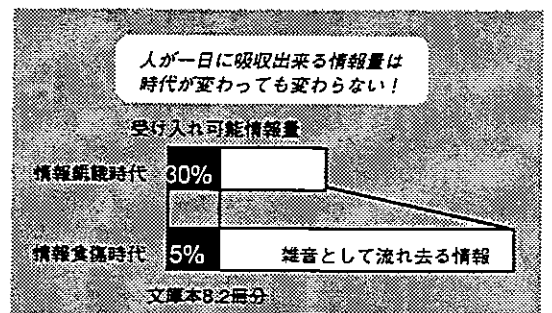
(文庫本8.2冊分)

朝見た新聞の一面広告が
何だったか覚えていますか？

溢れる情報

95%は通過

- 人との会話
- 新聞・雑誌・書籍
- テレビ・ビデオ
- チラシ・DM
- 街の景色



(4-2) 価値観の多様化

我々日本人の人間関係というのは、農耕社会の長い歴史の中で、心を一にする方向で進んできたように思える。もともと、血縁や地縁が暮らしの基盤にあって発展してきた民族であり、そこでは同質こそがよしとされてきた。血縁のなかでの異質は「勘当」という形で、地縁のなかでの異質は「村八分」という形で排除されてきた。それゆえ、「腹芸」や「以心伝心」の関係がより多く介在しており、これも、同質だからできる芸当であった。だが時代は変わり、人間関係も変わりつつあるようだ。

「一つの心」に基づいた人間関係というものは、心を一にして頑張れば、素晴らしい明日が待っている、という前提があって初めて成り立つ関係なのだ。高度経済成長の時代は心を一にして頑張れば、バラ色の未来が約束されていたし、誰もがそれを信じて疑わなかったからこそ心が一つになり、今の日本の豊かさを築く原動力になった。が、しかし、右肩上がりの経済成長の時代は終わり、安定成長の時代に入った今、人々は心を一に統合する方向ではなく、バラバラに拡散する方向へと動いている。したがって求められる人間関係も、従来の「一つの心」といった前提にたった関係から「多様な心」を認め合う人間関係へと変わっていかなければならないのではないだろうか。

さらに、今後21世紀に向かっては、我々が好むと好まざるにかかわらず、異質な相手とつき合い、「多様な心」を認め合わなければならない時代が確実にやってくると思われる。世界はボーダーレスの時代に入り、言語はもちろん、質の異なった価値観や文化が日常レベルでもっともっと入り乱れるであろう。これらの点からも、我々を取り巻くコミュニケーション環境は、以前に増して複雑なモノとなり、民族や国籍、性別や年齢を超えて多様な価値観が混在する時代に対応するコミュニケーションが求められるだろう。

多様な価値観が混在する時代

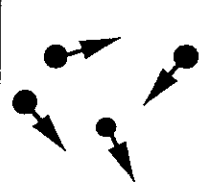
戦後50年の生活構造変化

1945

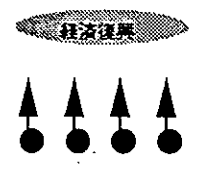
戦後の混乱の中から「一つの心」を取り戻した日本人も時代の変化の中で、多様な価値観の混在の時代を迎える

2000

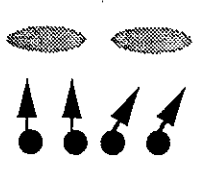
終戦直後：旧墟の破壊と崩壊の中、カオス的な状況



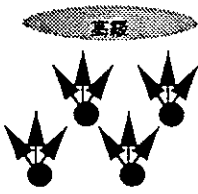
高度経済成長：目標が一致し、大衆が生まれる



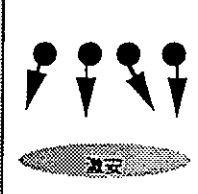
オイルショック以降：魂の分化、生活の変化から分衆の誕生



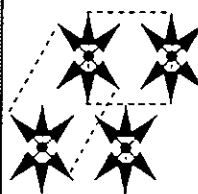
バブル経済時：高級志向という方向性によって、上昇魂の形成



バブル崩壊後：ショックのあまり、激安だけの下降魂へ



不況回復後：点化が鮮明に、系もあちらこちらに



■コミュニケーションギャップ対策のプライオリティ

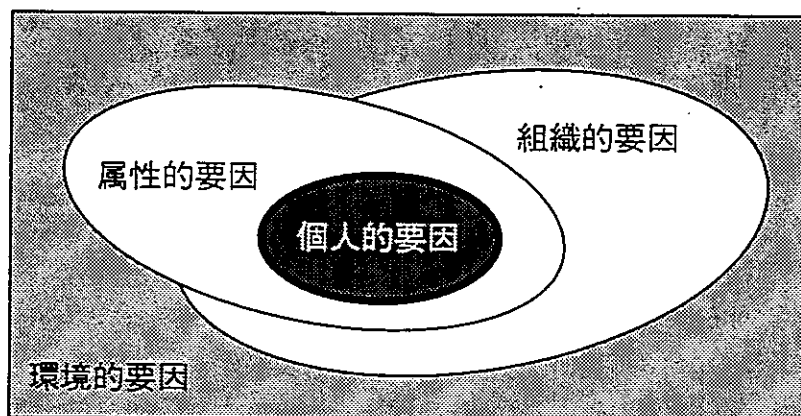
これまでに述べたようにコミュニケーションの阻害要因は下記の4点に集約される。

- 1：個人的要因
- 2：組織内の構造的要因
- 3：コミュニケーションの属性的要因
- 4：コミュニケーションの環境的要因

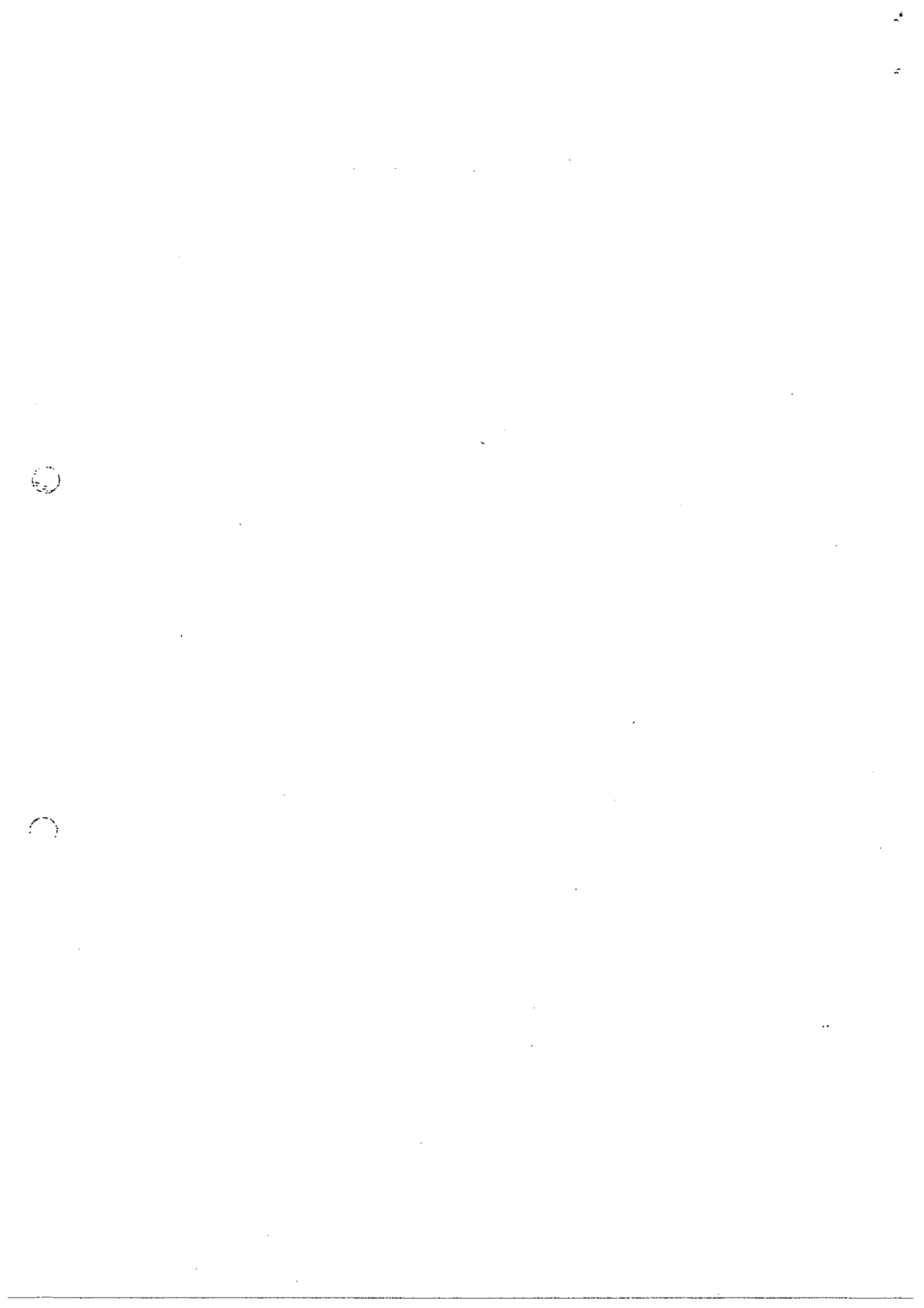
ここで我々はそれぞれの要因について、コミュニケーションギャップ除去のプライオリティを検討した。

		対応策	プライオリティ
個人的要因	<ul style="list-style-type: none"> *コミュニケーションに不向きな性格 *低いコミュニケーションスキル *情緒的に不安定な状態 	自分がしているコミュニケーションスタイルを知り、状況に応じた対処法を知ることによって改善が可能。	1
組織的要因	<ul style="list-style-type: none"> *急速な組織の肥大で伝達回路が長い *上司と部下の位置エネルギーの違い *セクショナリズムによる障害 	大きくなった企業組織を解体、縮小し、コミュニケーション回路を短縮することで対応は可能。がしかし。	3
属性的要因	<ul style="list-style-type: none"> *情報の記号化と記号読解の誤差 *言語の特性の限界 (伝言ゲームに限度あり) 	言語自体の特性は変えられない。言葉中心のコミュニケーションに変わらない以上、ギャップは不可避。	4
環境的要因	<ul style="list-style-type: none"> *あふれる情報に溺れる時代 *個人の価値観が多様化する時代 	社会環境を変えることは不可能だが、心に伝わるコミュニケーション方法を知ることによって自己防衛は可能。	2

コミュニケーションの主体はあくまで人間であり、人間以外の何者でもない。四種類の要因は複雑に絡み合っているが、核心に個人的要因があることは確かである。その意味でも、我々自身のパーソナリティやコミュニケーションスキルに関わる要因である個人的要因への対応が一番速攻性があり、効果的であると考えられる。



我々一人一人がより良いコミュニケーションを目指し、自分が行っているコミュニケーションを知り、より良い結果を生むコミュニケーションの方法を知ることによって障害を除去し、コミュニケーショントラブルを未然に防ぐことも可能である。



■交流パターン分析の導入

自分がしているコミュニケーションスタイルを知り、状況に応じた対処法を知ることで、コミュニケーションギャップを排除することが可能である。我々は、今回自分のコミュニケーションスタイルを知る手法として交流パターン分析を提案する。

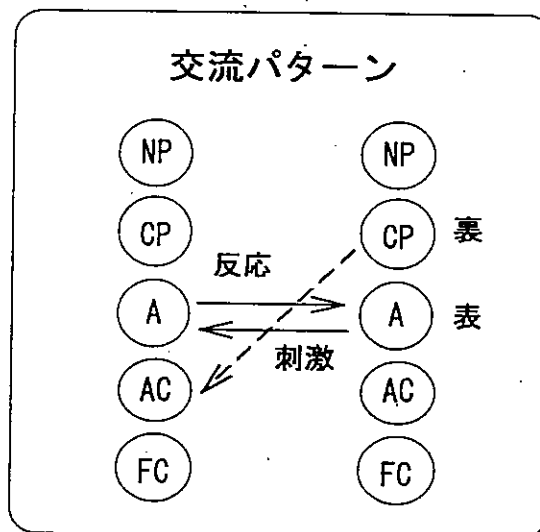
交流パターン分析は、目にみえないコミュニケーションを図式でグラフィカルに見て、自分の自我状態を知ることができる点で非常に有効な手法である。

(1) 交流パターン分析とは何か

人と人がコミュニケーションを行うとき、『何らかの刺激に対して、どのように反応し、どのような言動に現わしたか』その心の動きを直接見ることは難しい。交流分析では、コミュニケーションとは、「ある一つの自我状態から送られる刺激に対して、他の人の一つの自我状態から刺激が戻ってくること」であり、またコミュニケーションには本質的に、顕在的なものと潜在的なものとの2種類がある。このような二重構造をもつ交流を、実線と点線のベクトル（矢印）で表した交流パターンで視覚的に表現している。

交流パターン分析を用いれば、コミュニケーションのやり取りを目で見ることができる。

交流パターン分析は、心の働き（自我状態：NP・CP・A・AC・FC）を用い日常我々が取り交わす『言葉・態度・行動』を分析する方法である。その目的は、自分が他人にどんな対応をしているか、他人は自分にどんな関わりかたをしているかについての理解を深め、自分の対人関係のあり方をその場、その時の状況に応じて意識的に統御できるようにすることである。その結果、対人行動、特に対話の仕方を変えるまたとない機会が得られコミュニケーションが改善される。



交流分析：アメリカ生まれのTA (Transactional Analysis) は、1967年に日本に紹介され、改善されて交流分析となった。そして、交流分析は今なお研究され発展し続けている。TAはエリック・バーン (Eric Berne, M.D., 1910~1970. アメリカの精神分析学者) が創案した。TAはバーンが1957年に発表した『自我状態』を1958年から始めたサンフランシスコ社会精神医学ゼミナールの仲間たちとの研究活動の中で発展させたものである。交流分析は精神医療の分野でグループ療法に用いられていたが、個人療法やカウンセリングその他にも取り入れられた。看護領域への導入から教育や企業組織などの分野でも、対人関係の理論や技法として活用されるようになった。日本の学術団体としては、1975年に設立された日本交流分析学会がある。

(2) 5つの自我状態で見るとの働き

「自分のことは自分が一番よく知っている」と言います。確かにそんな部分も多くありますが、「自分のことがよくわからない」と思うこともあります。何しろ自分の行動は他人には丸見えなのですが、自分にはほとんど見えないのです。社内で行動している自分を想像してみてください。それは他人にはどう見えていますか。

その人の行動を通して、私達はその人の心の働きの傾向を知ることができます。私達が共通の知人について「あの人らしい」と言うときは、私達が共通で持っているその人のイメージにピッタリの言動があったときです。それは、その人の心の働きの特徴が、言動に現われた時でもあります。

このように、人には各々感情・思考・行動様式などが一つながりになっていて、その人の特徴（心の働き）を現わし、これを自我状態といい各々5つの物差しで見ることができます。

5つの自我状態

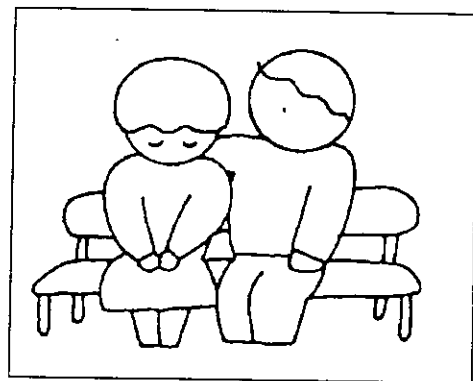
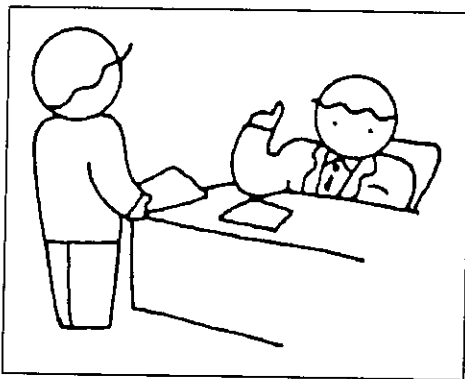
- ・ NP (Nurturing Parent) 思いやる私
- ・ CP (Controlling Parent) 価値づける私
- ・ A (Adult) 考える私
- ・ AC (Adapted Child) 合わせる私
- ・ FC (Free Child) ありのままの私

5つの物差しで心の働きを見るといっても、5つの要素がバラバラなのではありません。わかりやすくするために、説明は要素ごとになっていますが、生きている人は、全体としてバランスがとられ統合されて、その人らしさが保たれています。

従って、行動を変えれば他の人が受ける印象は、たちどころに変わります。自分が変わりたいければ、そう決めさえすれば、行動はいつでも変えられるのです。

<自我状態とは>

下の絵を見て適当なセリフを選んでください。
どれを選ぶかで、あなたの自我状態がわかります。



NP：これからも頑張ってやってくれたまえ。

NP：風邪をひかないようにね。

CP：こんな書類の書き方ではダメじゃないか。

CP：二人できちんとした生活をするよう努力しなくてはね。

A：これについて君の意見を聞かせてほしい。

A：時間に遅れるから急ごう。

AC：ま、これで良いでしょう。あとはぼくがみておくよ。

AC：君のいうとうりだと思ふよ。

FC：仕事が終わったんだから、ちょっとつきあってくれよな。

FC：君を愛しているよ。

自我状態は、性格ではありません。左右の場面で、自我状態が異なる場合もあります。自我状態はその場、その時の状況に応じて変わる・変えられるものです。

1. N P (Nurturing Parent) …… 思いやる私

○：本来の状態

●：過剰な状態

あるがままに相手を受け入れる優しさの度合・受容性

- 相手のために何かしてあげたくて、何時もうずうずしている活動的な人
- 人のいい人が多く、他人に対して無批判に受け入れよく面倒を見る
- 相手の話到最后まで耳を傾け、励ましたり、同情したり、相手をゆったりと受け入れる
- 「北風と太陽」の太陽のような、無限の温かさを周りの人々にふりまく
- 優しさや親切も度が過ぎると、相手に自分に依存することを無理強いし、何もかもやってしまうので、自分で何かする意識を奪ってしまう。その結果、他人依存の指示待ち人間を育ててしまう

2. C P (controlling Parent) …… 価値づける私

自分のあるべき状態を示す厳しさの度合・規範性

- 自分の価値観が高く自分に厳しいので、攻撃的、自己中心的に行動しやすい
- 自分の良いと信じたことは、世界中誰でも良いはずだと思い込んでいる
- 保守的であるために、仕事などなすべきことは真面目にこなし、約束事を良く守り、秩だったことが好きで、しきたりや習慣にうるさいが、頼り甲斐のある人である
- 自己主張は明確で、同時に相手に合わせるのが下手な人をがんこ親父という。批判力は旺盛で、誰にでもズケズケものを言い、その度が過ぎると周りからきられる
- リーダーシップを取るのは得手であるが、過ぎると独善的、独裁的な傾向が現われる
- 態度は尊大な感じを相手に与えやすく、他人への配慮が不足しがちである
- 声は大きく命令口調で、あるいは断定的にものを言い、相手を萎縮させて自由にものを言えない雰囲気をつくりやすい。また、自主的な判断の芽を潰し、指示待ち人間をつくる

3. A (Adult) …… 考える私

事実を観察し、比較し、類推する合理性の度合・総合性

- 現実を冷静に観察し、情報を集め、取捨選択し、分類し比較し、それらに基づいて判断したり、評価したりする
- 情報のない部分を類推し、将来を推測したりすることが得意である
- 5W1Hを頻りに口にし、何時もデータをチェックする
- 話ぶりは論理性が高く、筋道だっているが、やりくりつっぽい傾向がある

4. A C (Adapted Child) …… 合わせる私

一緒にいるために相手に合わせる度合・強調性

- 他の人と一緒にいたいという自然な感情が合わせる私の基本である
- 他人への関心が高く、何時でも相手の行動に合わせてられる構えを持っている
- 他人の指示には従順で、非常に率直で、人と争うことは少なく、人当たりが良い
- 合わせる私が主導する人は、行動の基準が他人にあるので、自分で決められないことが多く、一度決めておきながらまた変更するなど、世話役泣かせな行動が見られる

5. F C (Free Child) …… ありのままの私

感じたことをありのままに現わす自由さの度合・開放性

- のびのびと振る舞い、陽気で行動力があり、感じたことをそのまま口にしても、周りの人達に嫌みを感じさせない明るさがある
- 完成豊かで直観力がよく、ひらめきがあり、着想力が良く働く
- 自発性が高く意欲的で、いきいきと行動する人で、好奇心が強い
- 喜怒哀楽の表現は激しく、好き嫌いがはっきりしており、気が向くと夢中になって取り組むが、気が向かないと興味を示さないと極端である
- ありのままの私が強過ぎると、我がままで羽目をはずすことが多い

(2) 5つの自我状態で見える心の働き (まとめ)

制作：エゴグラム研究会

本来の働きが 不足な状態	本来の働きの状態		本来の働きが 過剰な状態
相手を思いやれない私 ①人への配慮がない ②人への関心が薄い ③温かみがない ④愛情が持てない ⑤冷淡な態度をとる	N P 思 い や る 私	思いやる私 (Nurturing Parent) ①認める ②受け容れる ③信頼する ④育てる ⑤勇気づける	相手を甘えさせる私 ①過保護な ②甘やかす ③世話をしすぎる ④相手に尽くす ⑤過剰に期待する
価値づけできない私 ①話を鵜呑みにする ②決められない ③責任をとれない ④あいまいである ⑤だらしがない	C P 価 値 づ け る 私	価値づける私 (Controlling Parent) ①経験に基づいて価値づける ②文化・伝統を守る ③規律・規範に従う ④教える ⑤責任をとる・とらせる	価値を押し付ける私 ①決めつける ②押しつける ③干渉する ④こだわる ⑤独断する
調整できない私 ①他の要素の過不足が調整できない ②現実に適応できない ③正確に観察できない ④記録や確認が甘くなる ⑤判断や評価が甘くなる	A 考 え る 私	考える私 (Adult) ①情報を取捨選択する ②現実に適応する ③筋道を立てて考える ④事実に基づいて判断する ⑤データに基づいて評価する	A 観 察 し 調 整 し 統 合 す る 役 割
合わせられない私 ①引っ込み思案になる ②自分から働きかけられない ③聞かれないと応えられない ④口数が少ない ⑤存在感がうすい	A C 合 わ せ て い る 私	合わせている私 (Adapted Child) ①協調する ②協力する ③指示に従う ④従順である ⑤人当たりがよい	自分を押し込んでいる私 ①すぐ妥協する ②よく思われたがる ③依存する ④遠慮する ⑤つまらないことを気にする
楽しめない私 ①感じたことの表出が少ない ②表情が硬い ③陰気クサイ ④萎縮している ⑤気力が出せない	F C あ り の ま ま の 私	ありのままの私 (Free Child) ①感じたままを表現する ②のびのびしている ③創造力がある ④直感する ⑤やる気がある	わがままな私 ①自分さえよければいい ②羽目をはずす ③調子にのる ④度をすごす ⑤軽率である

P
受
け
容
れ
・
与
え
る
役
割

A
観
察
し
調
整
し
統
合
す
る
役
割

C
感
じ
・
求
め
る
役
割

(3) 典型的な3つの交流パターン

交流分析では、二人以上の人たちの間で行われている数十億のパターンの対話を総括し、3つの典型的パターンに集約している。

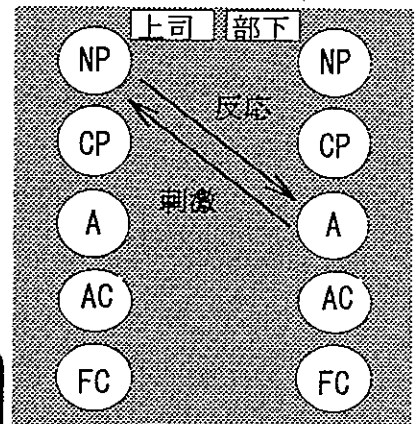
1. 平行交流 (相補交流) 快いスムーズな交流

{ 時事の確認, 情報の交換, 挨拶, 親しみのある会話
信頼関係の確立している人たち相互の効率の良い対話 }

例: A対NP 相談・忠告を求めるとき

部下: 今, 報告書をまとめているんですがわからない箇所があります。

上司: 君なら大丈夫だよ。でもなにかあればいつでも相談にのるよ。



ベクトルが平行線になるときは、相互に補いながら対話をするので、言葉のキャッチボールは円滑に進み、効率の良いコミュニケーションを快く行える。

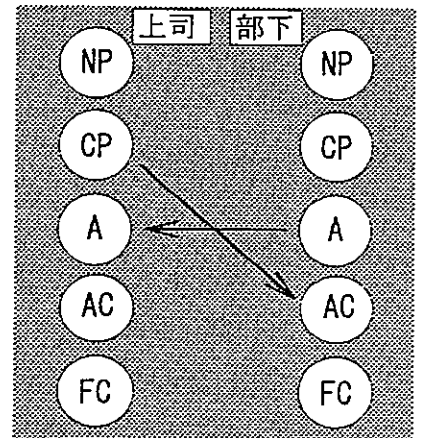
2. 交差交流 (遮断交流) 不快で途切れがちな交流

{ 思いがけない反応, 戸惑い, 指示・命令への逆襲
助言や忠告に対する拒否, 意見の対立 }

例: A→A対CP→AC 相手の意見を無視する態度

部下: このプロジェクトにはまだいくつか検討を要する点があると思います。

上司: いいかい君, ここは理屈より実行が大切なんだ。あれこれ考えないでとにかくやれ!



ベクトルが交差するときは、多くの場合、対話は矢印が交差したところで切れやすい。しかし、あえて遮断するテクニックとしても使える。

3. 重複交流 (裏面交流) 隠れた意味を持つ交流

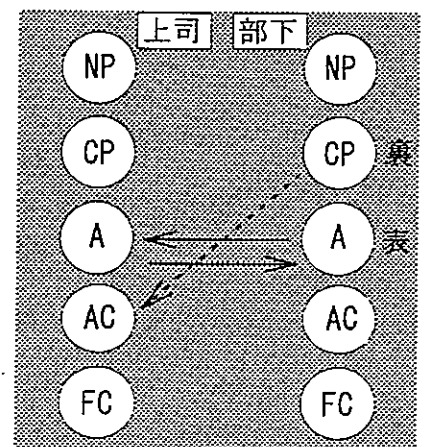
{ 暗黙の了解, 本音とタテマエ, お世辞や追従, 皮肉 }

例: A→A対裏CP→AC 本音を隠した社交辞令

部下 (表): 昇進おめでとうございます。

上司: いやどうもありがとう。

部下 (裏): なんてこんなやつが偉くなるんだ。



表面の言葉と同時に、別の心理的な刺激を含む交流で、言葉の意味での矢印と、裏の心理的な刺激の矢印 (点線) とが重複している。裏の心理的な刺激によって、快い場合も不快な場合もある。

快いスムーズな対話 平行交流（相補交流）

挨拶をする

①「おはようございます」

②「おはよう。今朝も元気だね」

部下 上長

許諾を得る

①「5分ほど、時間をいただいてよろしいでしょうか」

②「ああ、いいよ。」

部下 上長

事実を確かめる
情報を交換する

①「仕様の詳細は…」

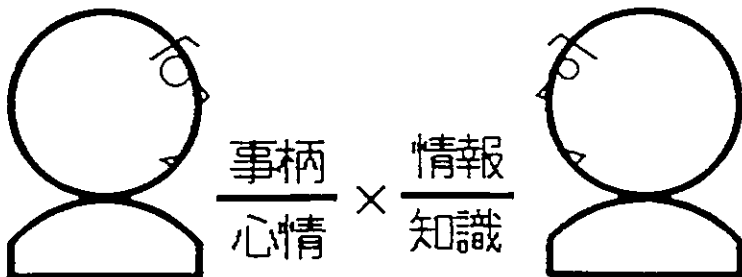
②「わかりました。〇〇については…」

起案者 決済者

対話の内容によって、どこからでも発信されます。

対話の原理にしたがって、第一段階 感情の受容、第二段階 事実・内容の確認、第三段階 事柄の処理、第四段階 余韻づくりのステップに添って進行する対話では、対話の初期段階に、感情や欲求への対応がされ、平行交流が行なわれやすい。

対話者が、相互に補い合いながら対話をするので、言葉のキャッチボールは円滑に進み、効率の良いコミュニケーションを、快く行なえます。



効率よく対話するためには、事柄だけを聞き取ろうとしてもうまく行かない。

相手の言いたい気持ち、欲求を汲み取る努力が必要です。心情を聴く手間をかけることで、時間的にはかえって効率が良いのです。

不快で途切れがちな対話 交差交流（遮断交流）

理由を聞いたのですが…

① 「なぜ、駄目なのでしょうが」

② 「頭でっかち過ぎるんだよ。アイデアが」

部下 上長

失敗を謝ったのですが…

① 「……で済みませんでした。」

② 「謝って済むもんじゃないだろう。何回同じ失敗をやってるんだ。」

部下 上長

事情を聞かれただけなのに…

① 「これは、どうしたのか……」

② 「ハイ、済みません…」

上長 部下

質問したのに叱られたり、謝ったのみ許してもらえなかったり、事情を聞いただけなのに謝られたり、どこでもよくありそうな対話です。いずれの場合も相手の気持ちを受け容れようとする「構え」がないので、その時・その場での、相手が何をしてもらいたがっているのかを、受け損ねているのです。発信者から言えば、期待した通りの返事が返ってこなかった、ということになります。

多くの場合、対話は矢線が交差したところでブツッと切れやすいのです。

対話を遮ってしまう交差交流にも、使い道はあります。

長々と話して切れ間がない、くどくどと同じことを言い続ける、苦情を言い続ける、こんな時には、クールな質問をすることで、その流れを遮断することができます。

苦情を言い続ける相手に…

① 「～どうなっているのかね…」

② 「ハイ、おっしゃる通りで申し訳ございません」

③ 「ところでお客さまが御指摘のこの点は…」

お客 係員

隠れた意味をもつ対話 「重複交流」(裏面交流)

暗黙の了解

①「じゃ、6時に」

②<今夜も楽しくやろうよ>

③「ああ、いつものところで」

④<うん、いいねえ>

同僚A 同僚B

拒否

①「お手伝いしましょうか」

②「いや、大丈夫だから…」

③<生意気な.お前にはまだ委せられないよ>

若手 ベテラン

反発

①「この仕事は何としてでも〇日までに仕上げてもらわねば…」

②「はいわかりました」

③<そんな無茶だよ.今だって遅れているのに、もうしらねえヨ.>

上長 部下

馬鹿にして

①「パソコンをやろうと思うんだが難しいだろうか」

②「いえ、難しいことはありませんが…」

③<難しいって知ってんでしょ.あんたには無理ですよ>

中年 若手

困惑して

①「お前、今夜空いてるな」

②<今夜はしっかりとネジをまくらな>

④「はい、空いてますが」

⑤<勘弁して下さいよ>

③<まいったなあ>

上長 部下

ここに挙げた事例には、どれも < >でくられた心の中のセリフがあります。この部分は表には出ていない部分です。表の言葉と前後して隠された状態で発信されています。矢線は-----> で表示してあります。困惑しての事例では、こころのセリフが③<まいったなあ>と⑤<勘弁して下さいよ>に二分されています。③は自分の内部で、⑤は相手に言いたい部分ですが、言えなくて心の中のセリフになって終わっています。

■コミュニケーションギャップの分析と対処法

これまでに交流パターンの基礎知識を解説してきたが、これからはこの交流パターン分析の手法を用いて、HGで実際に行われているコミュニケーションを分析してみる。まず、実際の会話をグラフィカルにパターン化し、どんな交流パターンになっているかをみる。次ぎに、そのときの問題点と対処法を提示する。

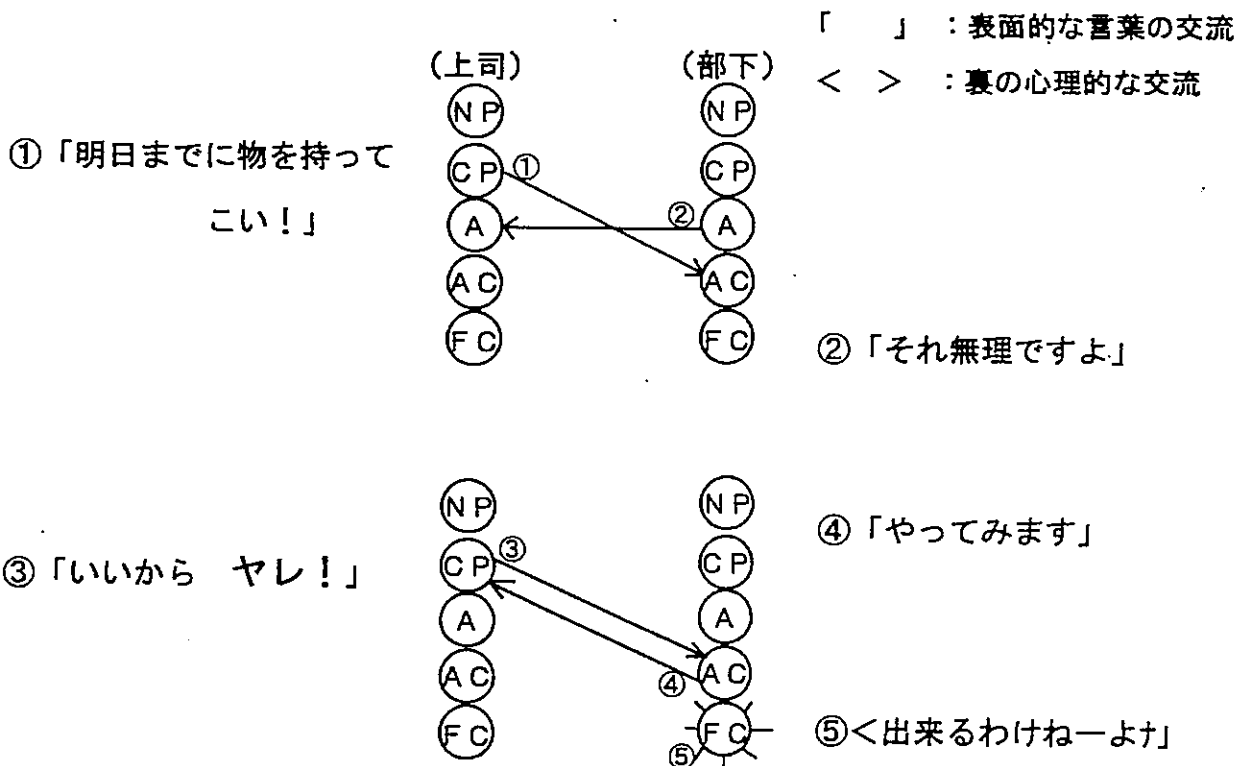
実際の対話がどの自我状態に属し、どんな会話になっているか、またどう話せば交差交流や重複交流にならずに平行交流が行えたのか、については、この分野の専門家である研究活動集団『アカデミアTA』の常務である植木清直氏（日本交流分析学会認定、交流分析士）に解説とアドバイスをいただいている。

『アカデミアTA』は1986年に設立された「快く生きる人間学：交流分析の研究活動集団」であり、大学教授・医師・企業の研修担当者・経営コンサルタント等が所属している。活動は、大学や企業におけるコミュニケーションの分析やアドバイスから研修にまで及んでいる。

■ コミュニケーションギャップの分析と対処法

(1) 事例1. 設計室にて

事例

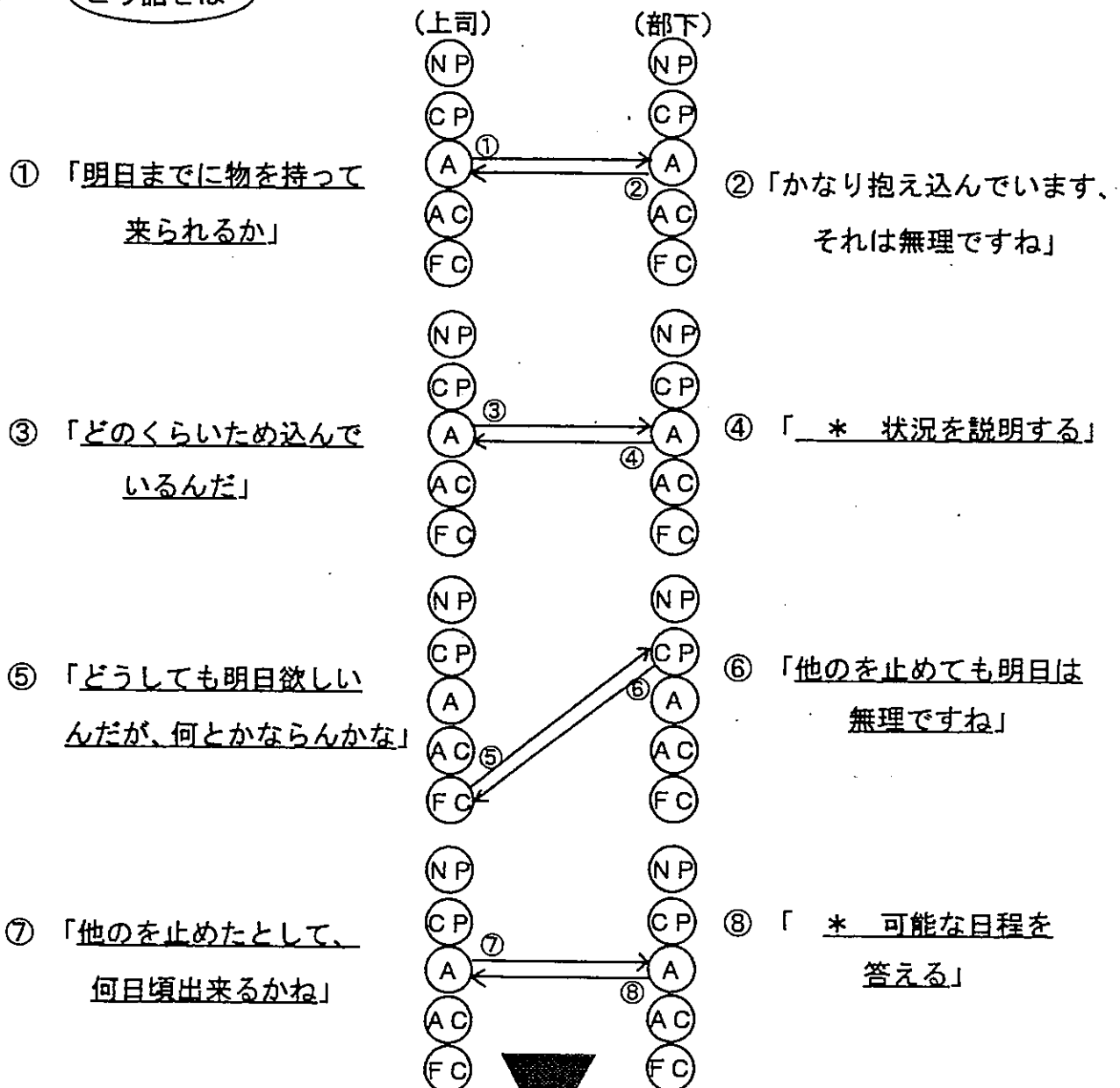


問題点

- ・上司はこの対話の中で、情報を収集しようとしていない。
部下も過密が日常化している為か、現状を知らせる努力をしていない。
- ・上司は現状を踏まえたマネジメントをしていない。
情報不足で、職権をかさに着て感情的に脅かしを掛けている。
- ・部下もこの場面では、誠実にコミュニケーションをする努力を放棄している。

こう話せば

下線は変更点



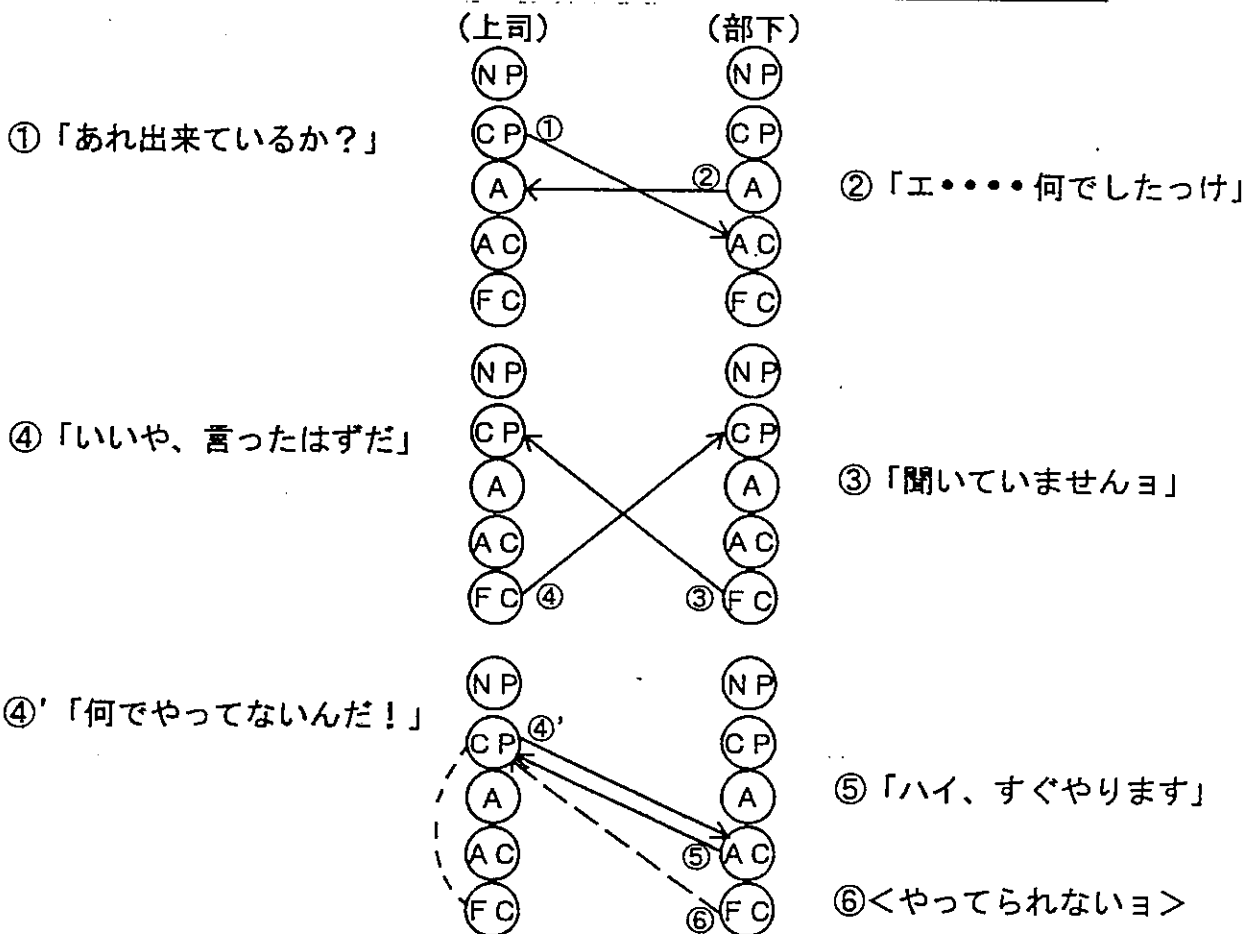
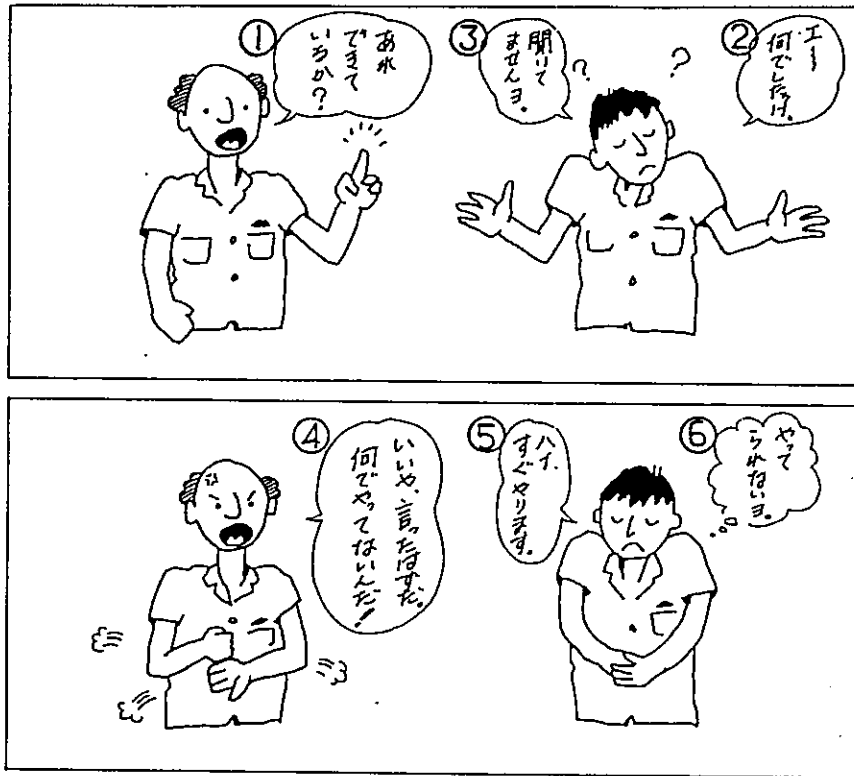
ポイント

お互いの状況を冷静に受け止め、情報の収集により解決策を見いだす。

■ コミュニケーションギャップの分析と対処法

(2) 事例2、打ち合わせにて

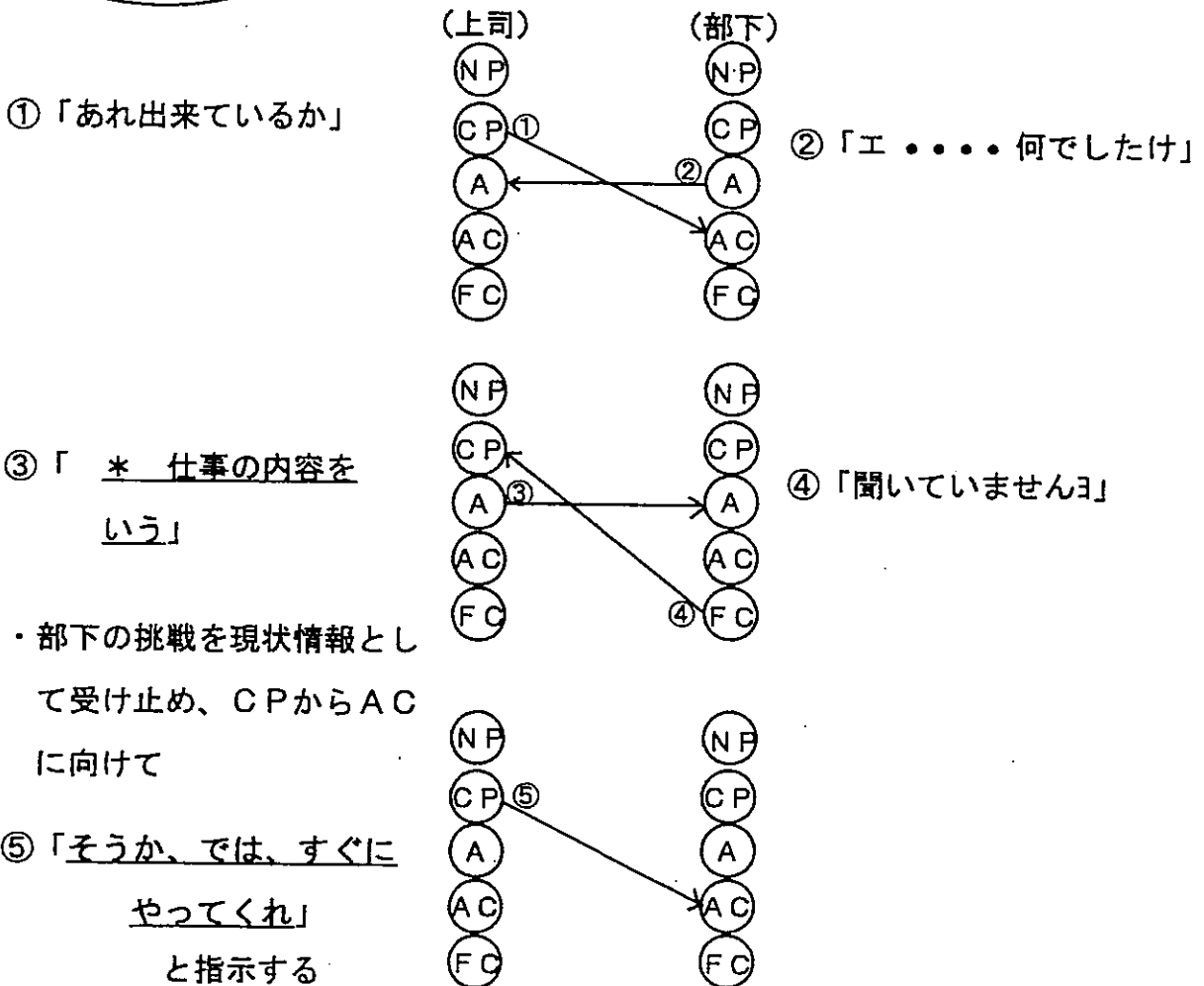
事例



問題点

- ・上司と部下とのやりとりは、ざっくりぼろんな感じである。
- その良さの反面で、指示やチェックが軽んじられる可能性が見えている。
- この場面では、どちらが正しいかわからず、どうすれば早く結果が得られるかと切り替える必要がある。

こう話せば



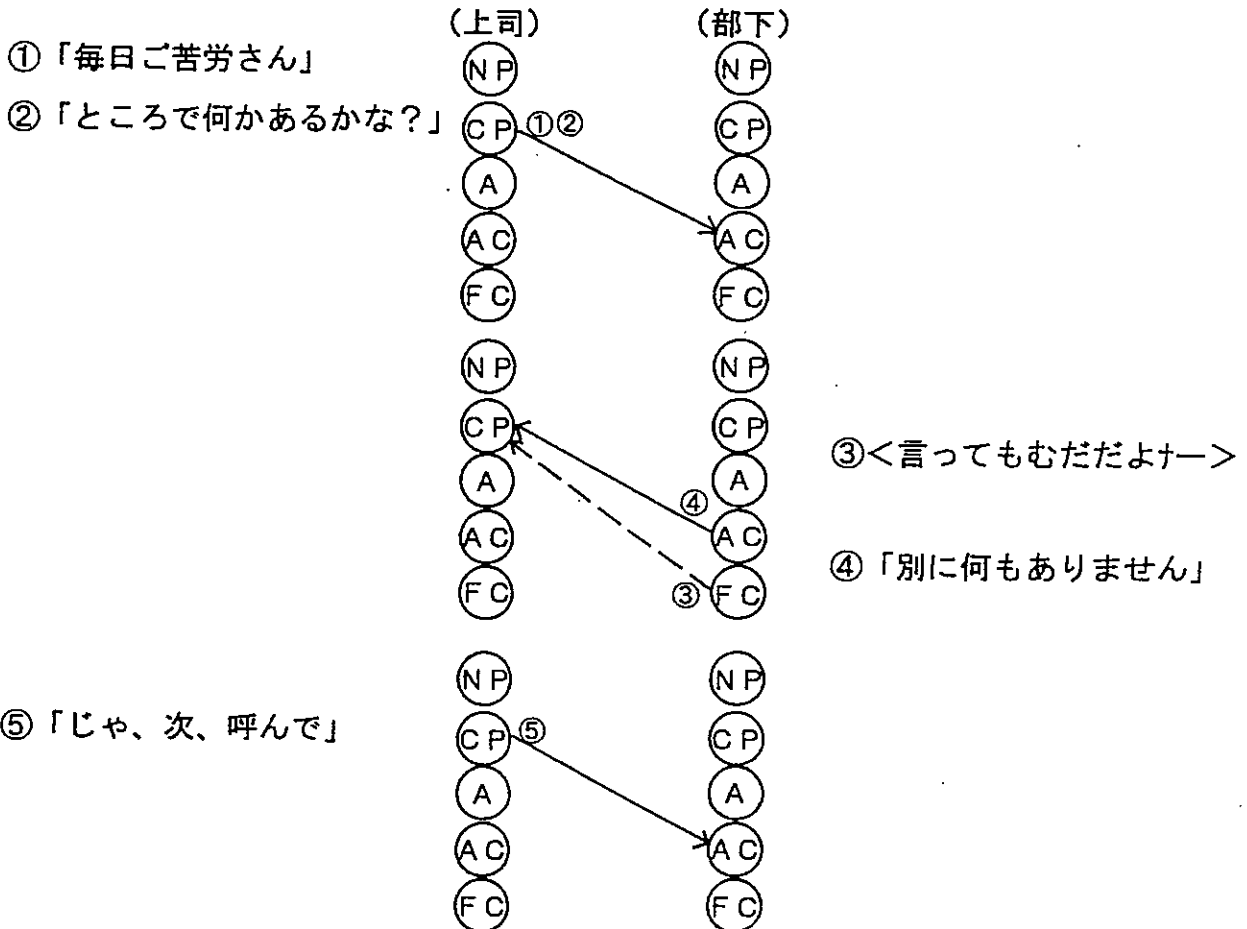
ポイント

現実を受け止めて、冷静に指示・命令を出す。

■ コミュニケーションギャップの分析と対処法

(3) 事例3、ボーナス日にて

事例



問題点

- ・上司の話しかけの言葉に、具体性が無く、相互の意志疎通（2Wayコミュニケーション）を図ろうという意欲が感じられない。
 - ・部下も又、<言っても無駄だ>と決め込んで諦め、この機会に普段言えないでいることを伝えておこうという意欲が見えない。
- したがって、ボーナスを上司から部下に手渡しをするということの意味も活かされていない。せつかくのコミュニケーションの機会が、上下双方の意識不足あるいは努力不足で潰されてしまっている。

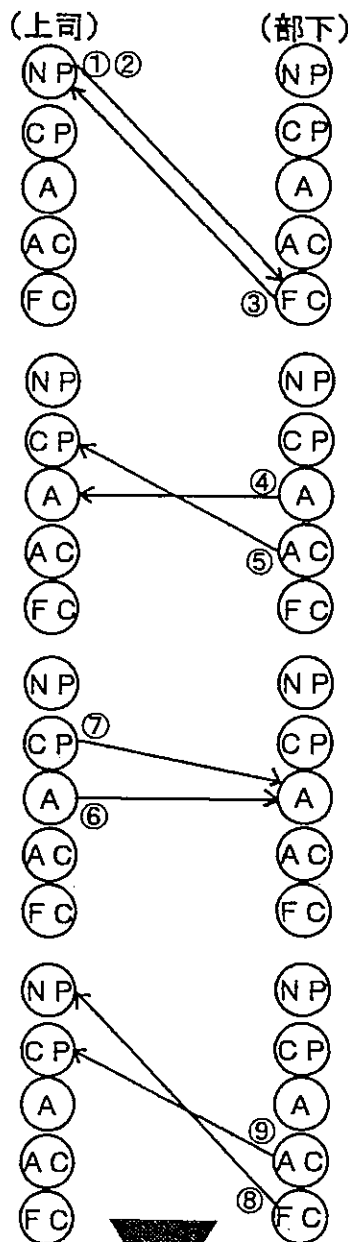
こう話せば

① 「毎日ご苦労さん。最近、ワーキング・グループで 大変だろう」

② 「いろいろ頼んで悪いね」

⑥ 「そうか」

⑦ 「それなら、その件は私が調整しておく」



③ 「ええー」

④ 「実は、工数の調整がつかなくて

⑤ 「.....」

*⑤の「.....」は感情や欲求を現す「終助詞」でここでは、何とかして欲しいという意味。

⑧ 「ありがとうございます」

⑨ 「よろしくお願ひします」

ポイント

お互いに話す意志と話題がなければコミュニケーションは成り立たない。

■ コミュニケーションギャップの分析と対処法

(4) 事例4、OOBL対▲▲BL

事例

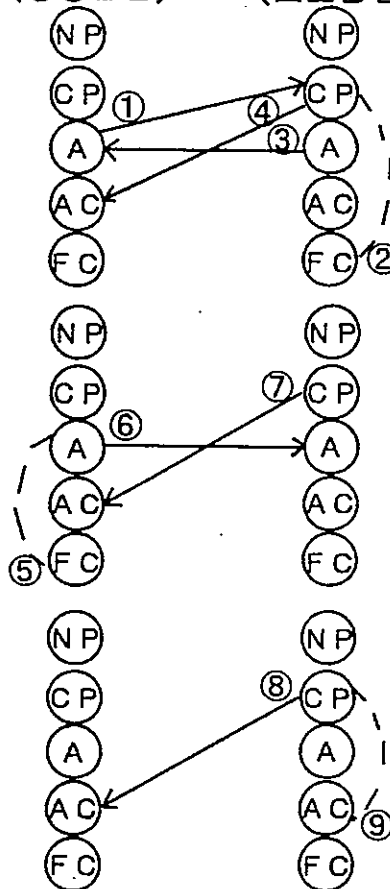


(OOBL) (▲▲BL)

① 「ここは、こういう風に
したいんだけど」

⑤ 「じゃー」

⑥ 「こうすれば出来る
んじゃない」



② 「いや」

③ 「そりゃ無理だよ」

④ 「部品の流用もできないし」

⑦ 「だからさー、出来ないっ
たらできないんだヨ」

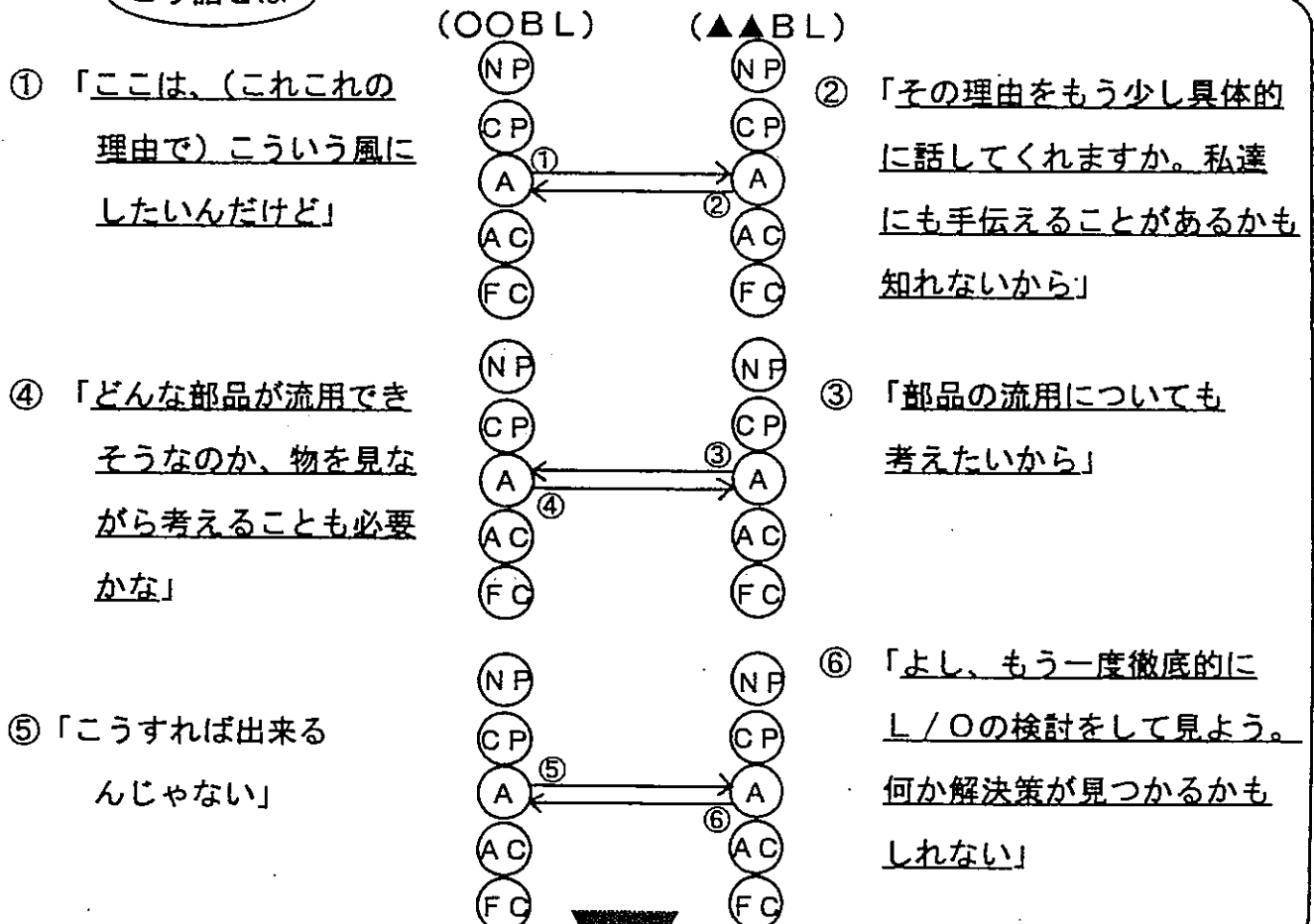
⑧ 「このL/Oでカッコ良くする
のがデザイン屋だろ！」

⑨ <ここで押し切らないとCE
から怒られる>

問題点

- ・ 相対する人が、その場で得られた情報と方針を突き合わせ、最良と思われる方策を発見する。それがコミュニケーションする意義でわないだろうか。
- ・ この対話での▲▲BLの担当者は、始終自分の殻に閉じこもっている。
又、CEに怒鳴られることを恐怖に思い発言しているのも、情けない感じがする。
- ・ OOB Lの担当者も、相手のガードが堅いことを百も承知でいながら、▲▲BLの担当者にガードを下げさせるに足りる適切な情報を提供する努力をしていないように見受けられる。
- ・ 本来、協力者であるべき社内の担当者が、お互いの利益を守るための競争者に成り下がっているような部分が見受けられる。

こう話せば



ポイント

コミュニケーションは勝ち負けのゲームではない。

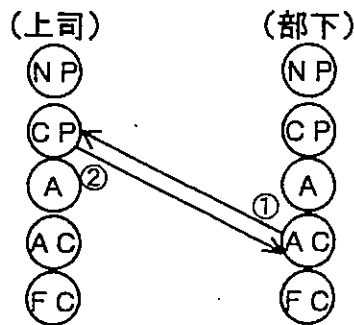
■ コミュニケーションギャップの分析と対処法

(5) 事例5、定例会にて

事例

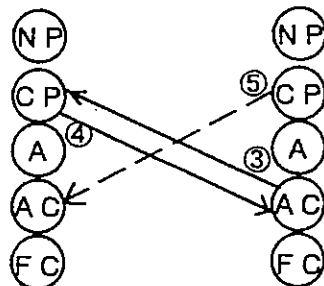


② 「問題ないって!?
だって現実に壊れて
いるんだろ!」



① 「材料の分析をしましたけれど
問題ありませんでした」

④ 「それじゃ答えに
なってないんだヨ」



③ 「でも問題ないんですけど」

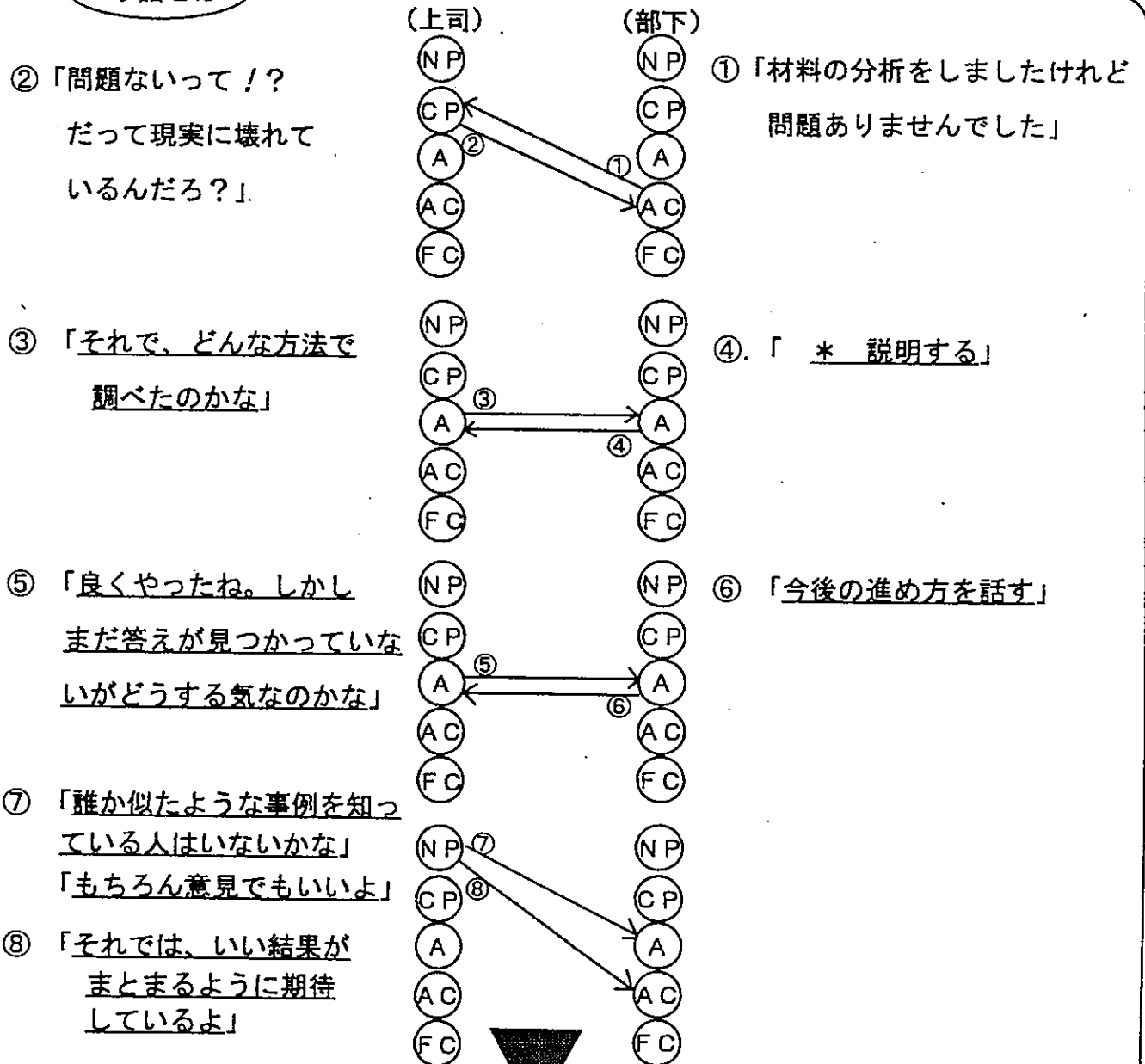
⑤ <ないったら、ないんだヨ>

<何回言ったら判るんだ>

問題点

- ・マネジメントは、部下や関係者がより働き易くするサービス業務である。
部下や関係者の教育や啓発のチャンスはフルに使い大いに期待しなければなりませんがこの上司はその気が無いように見える。
期待され、責任を背負って初めて人が育つことを知る必要がある。それを実現するのが日々のコミュニケーションなのです。その毎日の接触こそが人を育てる機会である。
- ・調べた結果が、期待に沿わなかったとしてもこの時点で上司は必要な指示をすべきである。

こう話せば



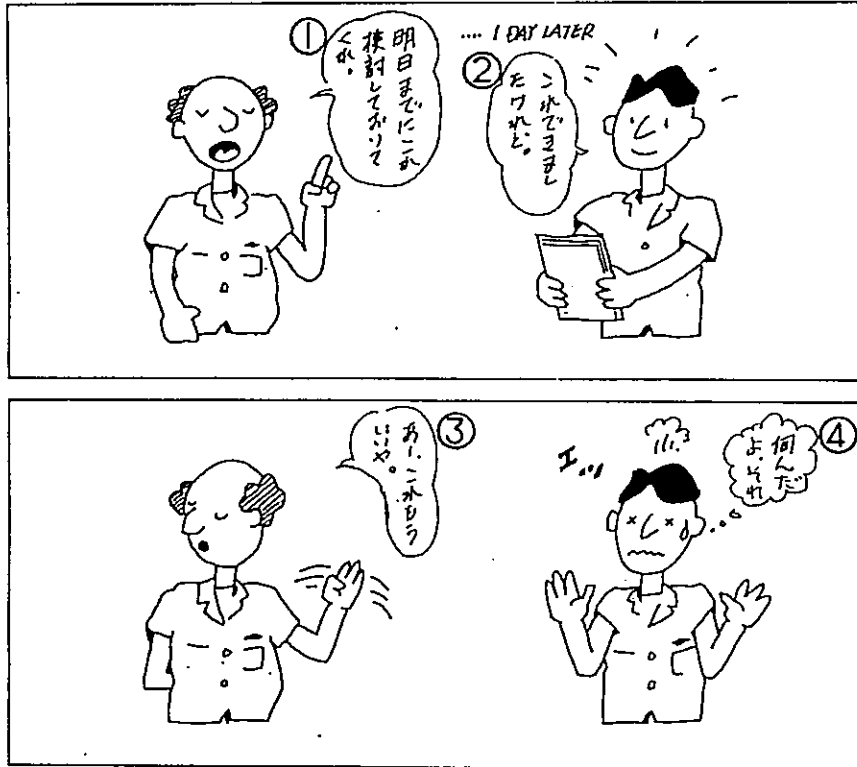
ポイント

相手を突き放さないで、一緒に考えようとする姿勢が重要。

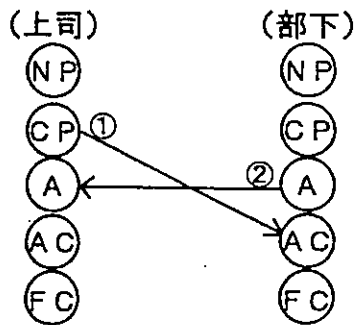
■ コミュニケーションギャップの分析と対処法

(6) 事例6、設計室にて

事例

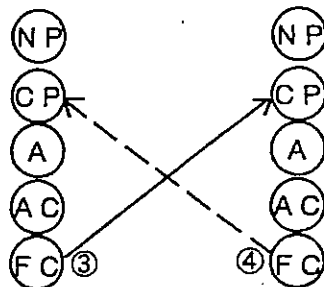


① 「明日までにこれ検討
しておいてくれ」



② 「これ、出来ましたけど」

③ 「あー、これもういいや」

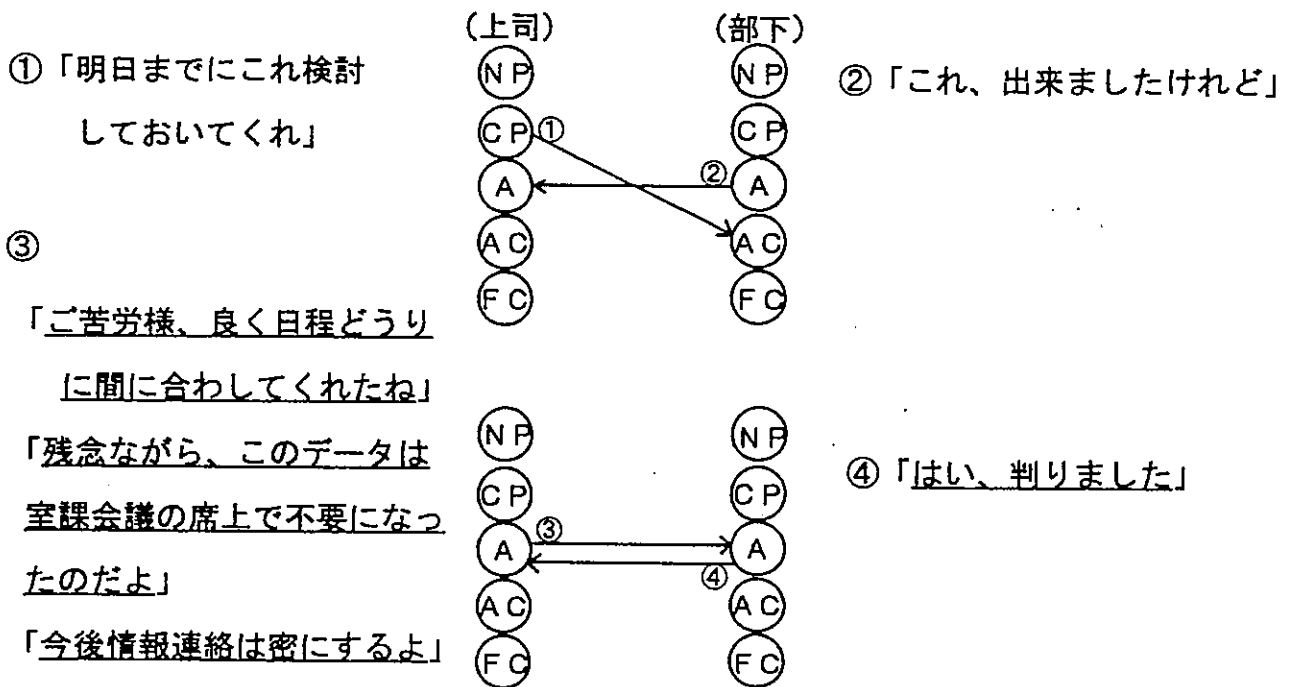


④ <何だよ、それ>

問題点

- ・計画性の無さが歴然としたようなケースです。早々あつては困りますが万が一発生したらどうするか。
不要になったら、そのことを真っ先に当事者に伝え、無駄をさせたことを謝ります。
- ②「これ、出来ましたけど」と本人から申し出が有るまで放置していたのはいけません。
- ・貴重な時間を無駄にさせたのですから、謝って済むことではありませんが、やはり誠意を尽くして謝るべきである。
- ③「あー、これもういいや」こんな雑な謝り方はありません。
というより労いの言葉も謝罪の言葉もまるでない。

こう話せば



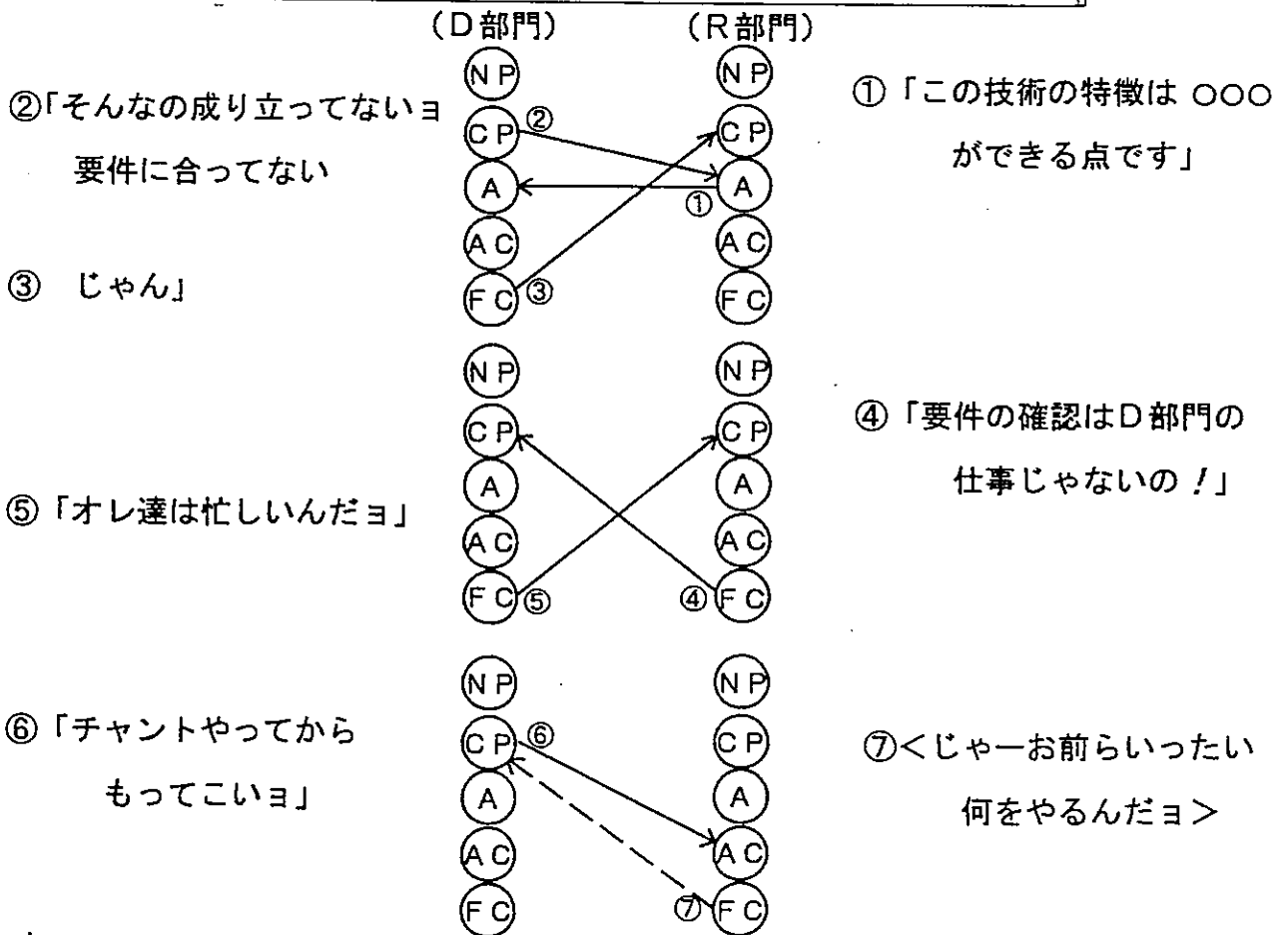
ポイント

間違った指示に対しては、ちゃんと謝ることで部下の納得がえられる。

■ コミュニケーションギャップの分析と対処法

(7) 事例7、技術トス会にて

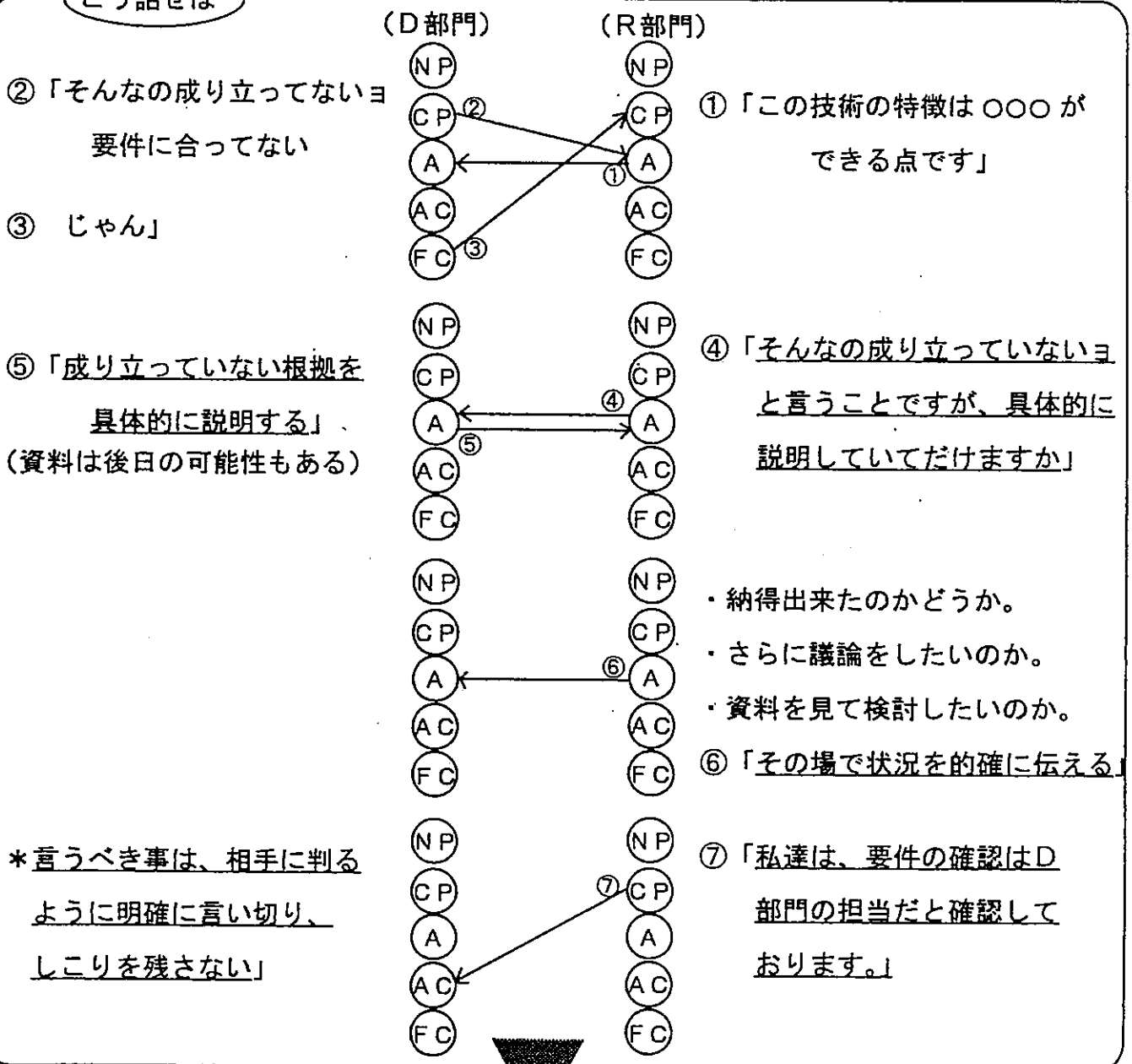
事例



問題点

- ・技術トス会のような論争が予想される会議には議長・座長・裁定者いるのが普通ですが、この席には居なかったのでしょうか。もし、同席していれば③の「じゃん」という感情的な発言の時点で注意すべきである。
- ・お互いに、自分の部門の殻に閉じこもって、主張を押し通している。
- ・⑦のようなボヤキを残さないように議論をしないと会議の効率が低下します。
- ・お互いに、何の為の会議であるかわきまえて合理的・冷静に対応することが必要である。

こう話せば



ポイント

会議の意義を共有して議論することが大切

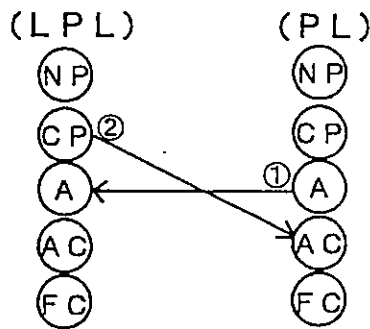
■ コミュニケーションギャップの分析と対処法

(8) 事例8、定例会にて

事例

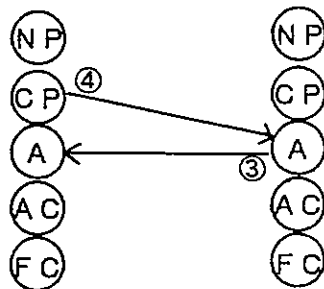


② 「あのさー 何言っている
か判んないだヨ」



① 「……と、いうことです」

④ 「だから、そこが
判んないんだヨ！」

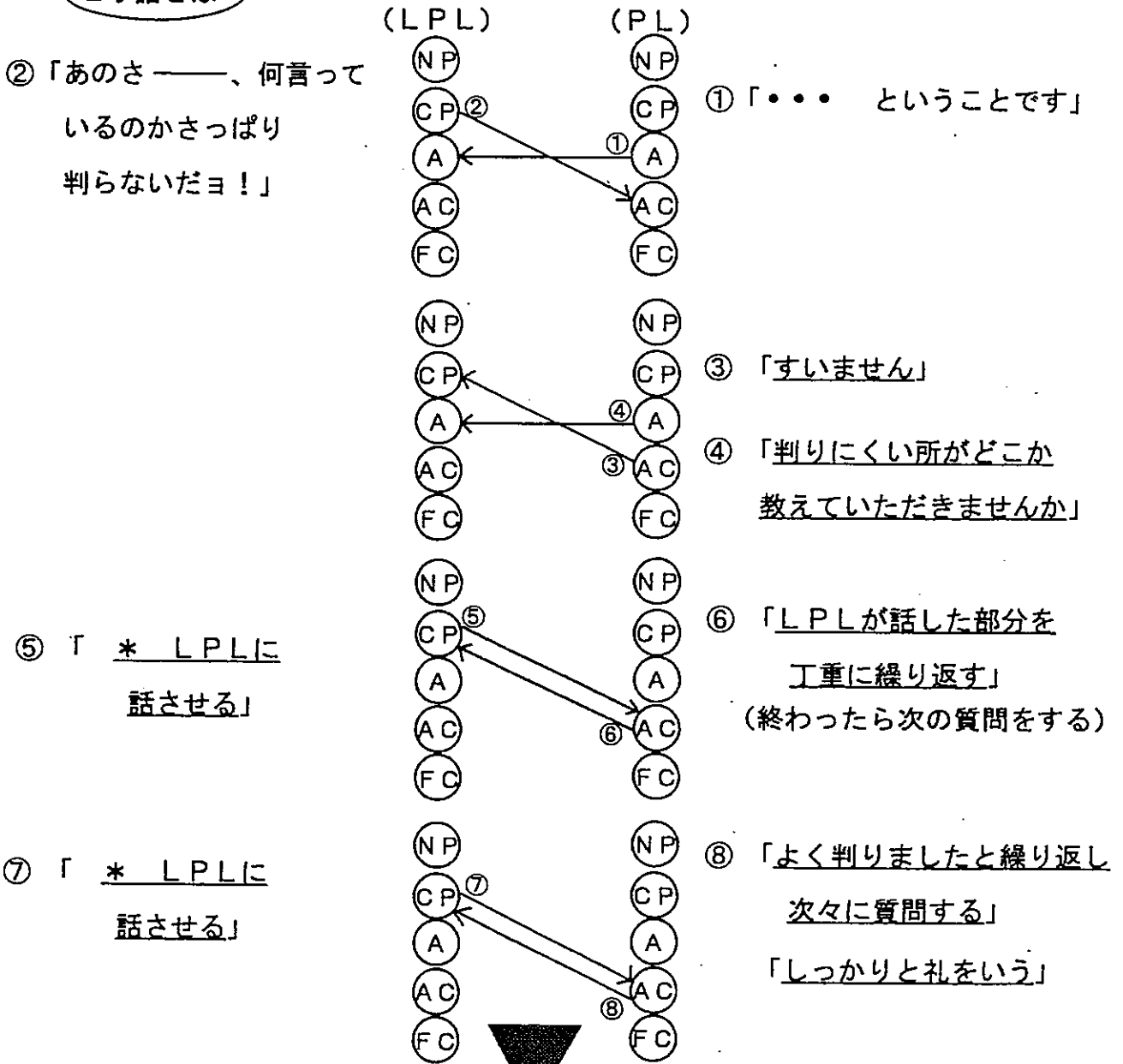


③ 「だから…… と言うこと
ことです」

問題点

- ・ PLを困らせることをLPLが楽しんでいる。
- ・ その逆に、LPLから突込まれるような話しの内容をPLがしている。
- ・ 対話の当事者か、定例会に同席している誰かが、この非生産的な対話を止めないと、同席者はうんざりする。

こう話せば



ポイント

お互いに問題点を考えようという姿勢が大切。

■ コミュニケーションギャップの分析と対処法

(9) 事例のまとめ

事例NO	事例名	問題点	問題点の交流パターン
①	設計室にて	上司：・状況への対応 ・情報収集 部下：・現状報告 ・連絡	・交差交流で遮断
②	打ち合わせにて	上司：・状況のつかみ方 部下：・言葉づかい	・交差交流で対立
③	ボーナス日にて	上司：・事前の準備 ・目的の理解 ・交流技能 部下：・諦め ・挑戦意欲	・1方向交流ですれ違い ・相方が自己非開示
④	OOBL対▲▲BL	・情報の交流 ・問題意識 ・判らせ方	・交差交流で拒絶
⑤	定例会にて	上司：・調査のさせ方 ・人育て意識 ・マネジメントの理解 部下：・調査の受け方 ・調査の目的と結果	・平行交流でハイ・デモ ・重複交流で後味の悪い対話
⑥	設計室にて	上司：・計画性 ・対応の迅速性 ・誠意	・交流以前の問題
⑦	技術トス会にて	・会合の構成 ・討議の仕方 ・論争の仕方	・交差交流で遮断 ・重複交流で溝を深める
⑧	定例会にて	L P L：・問題の指摘の仕方	・重複交流で後味の悪い対話

■自我状態の自己認識

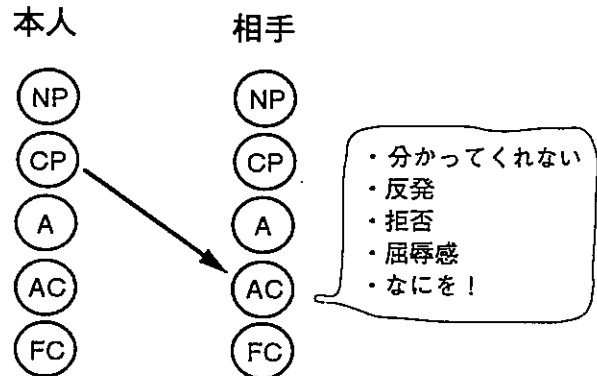
(1) 最も起こりやすい対人反応を理解する

各自我状態から交流（コミュニケーション）を行うとき、それが相手のどの自我状態に向けられているのかわかることは、コミュニケーションをスムーズに行う上で有効な手段である。

ここでは、対人交流の中で各自我状態からの発信に対する、自然に最も起こりやすい対人反応を紹介する。

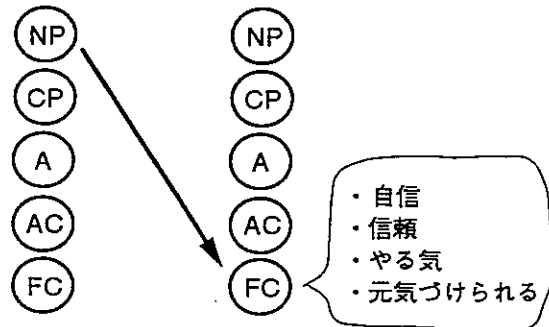
1. CPからの発信

脅したり圧力をかけたり、偉ぶったり尊大な態度が伴う過剰なCPからの言動や態度で相手に臨むと、だいたい相手のACを刺激して、遠慮・恐怖・あるいは反抗といった反応を誘う。



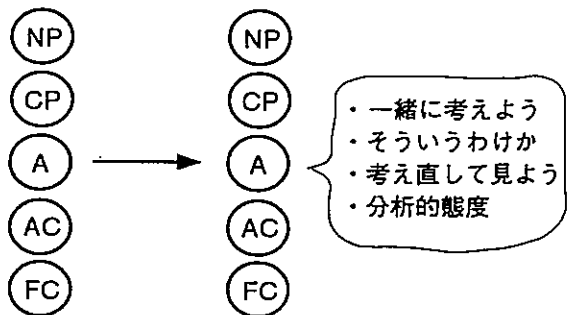
2. NPからの発信

思いやり、ねぎらい、励まし、勇気づけが伴うNPからの発信は相手のFCの反応を誘い、相手は温かさや優しさを感じ、やる気・自主性・自発性が育つ。



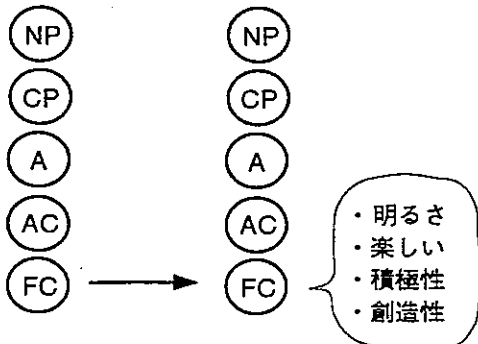
3. Aからの発信

Aからの発信は、相手のAの反応を誘う。これは問題を解決するときや論争をするときなどに、利害関係や感情の対立を避けるために欠かせない。



4. FCからの発信

FCからの発信は、相手のFCの反応を誘う。のびのびと明るく、意欲を感じ対話が良く弾む潤滑剤の役割を果たす。着想や直感を大事にする職場では、必要なときに必要な場所で、適時適切に活用する必要がある。



(1) NPからの発信、受信

快い対話は、快い脳内物質を生成させ、細胞の活力を高め、意欲を促進します。逆に、不快な対話は、細胞の活力を低下させ、意欲を喪失させます。

快い状態では、ドーパミン、β-エンドルフィン、副腎皮質刺激ホルモンなどが生成され、その鎮痛作用・快感作用が、すべてのストレスへの耐性を高め、快さを加速します。快い状態では、生体の恒常性（ホメオスターシス）が高まり、免疫力も高くなります。

快い状態のドーパミン ↔ 闘う状態でのオキシドーパミン（ノルアドレナリン） ↔ 怒りや不安の状態でのメチルオキシドーパミン（アドレナリン）と変化しますが、アドレナリンが多い状態では、ストレス耐性が低くなり、細胞の活力が失われます。

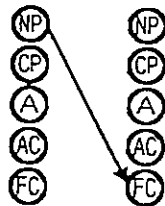
かつて貧乏人はよく病気をし、豊かな人は病気をしにくいと言われましたが、暮らしの快さは、健康度全体を左右しているのです。そういう意味では、快い対話を確保することは、単に仕事の効率を高めるという以上の効果を持っていることがわかりただけででしょうか。

【ことばのキャッチボール】

対話はことばのキャッチボールですから、その球のクセを知っておくと、楽に受けられます。こころの動きの要素のどこからどこに向けると、どんな傾向が起こりやすいのか、球を投げる人のクセが見えてくると、気軽に受けられ、適確に返せるようになります。

○ 思いやる私：NPからの発信

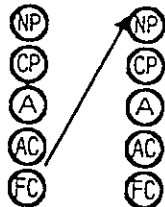
NPからの発信は、
思いやりやいたわり、ねぎらい
励ましや勇気づけなどの気持ちが
相手に伝わります。



受け手は、温かさ、やさしさ、快さなどを
感じ、自分の力を最大限に活かして、
さあ頑張ろうという気になります。
やる気・自主性・自発性が育ちます。

☆ 思いやる私：NPでの受信

話し手は、安心して何でも聞いて
もらえる、話しやすい、くつろいで
何でも言えるという気になります。



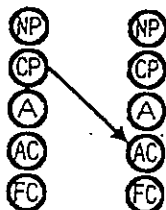
NPでの受信は、
丸ごと受け容れられた、受け止められた
信頼されているといった気持ちが、相手
に伝わります。

(2) CPからの発信、受信

○ 価値づける私：CPからの発信

CPからの発信は、

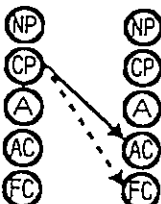
価値観や権威、規律や規範、伝統やしきたり、指示や命令、責任の在り方などを、相手に伝えます。



受け手は、頼り甲斐があり、相手の価値観を受け止める気持ちになります。

裏メッセージを伴うCPからの発信は

脅したり圧力をかけたり偉ぶったり尊大な態度などが伴うと相手のACやFCを刺激します。

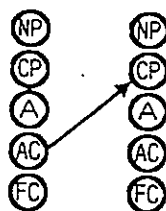


合わせる私：ACで反応する受け手は、迎合したり、やたらにベコベコしたりし、自分の意見は言えません。言わせてもらえないと感じます。反対したくても反対できないと感じるので、結局、何も言わないという反応をします。黙っていることは、反対なのだ態度で拒否を伝えているのです。

ありのままの私：FCで反応する受け手は、反発や屈辱感、反対を、ネチネチとしたしつこい質問にすり替えたり、話し手の発言を無視したり、私語したりします。

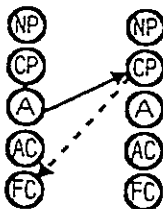
☆ 価値づける私：CPでの受信

話し手は、責任を持って話さなくてはならないと感じ、緊張します。



CPでの受信は、しっかりと聞いている、評価している、責任をもって聞き届けている、などの気持ちが相手に伝わります。

話し手は、言い分を聞いてもらおうと焦ったり、わかってもらえなと諦めたり、どうせ話しても分からないんだからと話す気力が委えたり、ときには話をはっしょったり、手抜きをしたりもします。



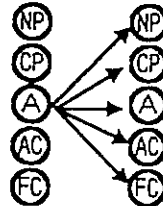
裏メッセージを伴うCPでの受信は、見下した感じや、馬鹿にした感じ、拒否感などが伝わります。

(3) Aからの発信、受信

○ 考える私：Aからの発信

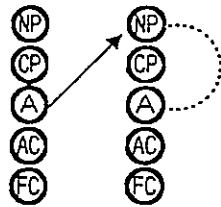
Aからの発信は、相手のAでの反応を誘いやすい。またAからの刺激を受けた部分は、それぞれが冷静に受け止め安くなります。

問題を解決するときや論争をするときなどに、利害関係や感情の対立を避けるために欠かせない。



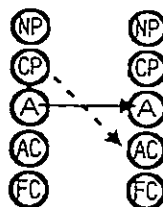
Aの刺激を受けたそれぞれの要素の本来の働きの過不足に気づきます。

- NP 関わり過ぎや温かさの不足などに気づく。それじゃ一緒に……でしょうか。
- CP 価値基準をチェックする機会になる。……そうか、それなら……しなくては
- A 現実対応の適否、事実の不足などに気づく。ここでは情報が不足ですから……。
- AC 自分基準での快い言動の不足に気づく。人と一緒にだと緊張して……。
- FC 感情の抑圧や過剰、わがままさに気づく。ちよつとはしやぎ過ぎて迷惑を……。



Aから相手のNPに向けた発信は、相手の受信点で、自分の中でのAに向けた二次刺激となって、最終的には相手のNPとAが連動したような反応（言動）を引き起こすと考えています。

裏メッセージを伴う
Aからの発信は、表面的な情報よりも強烈に、裏面の意味を伝えやすい。
ボディ・トークに留意する。



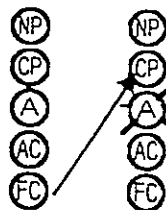
例えば裏のCP→ACが見下した態度であれば馬鹿にされた、嘲笑されたなどと伝わる。CP→Aで計算高いとか利害に過敏だとか、NP→FCで冷淡だとか無数の意味があります。

☆ 考える私：Aでの受信

Aでの受信は、相手に冷静に対応するゆとりを取り戻させる。混乱を整理したりもする。

この例では、CPに突っかけてきた相手の対応から必要な情報に気づいた。

相手のFCからCPへ
「聞いていませんよ、そんなこと」とつきかかったのをAで受けた例

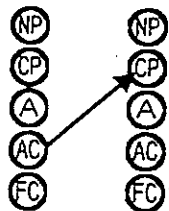


要素がそれ自体で単独に反応する状態を、ビカビカと呼びます。ここではAが単独で反応しているのでAビカビカです。

(4) ACからの発信、受信

○ 合わせる私：ACからの発信

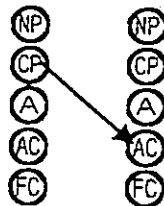
ACからの発信は、相手の許諾を必要とするとき、相手の協力を得たいとき、相手に協力を申し出るときなどの他、自分を受け容れてもらいたいときなどに有効です。



受け手は、支配的な立場、相手よりも上にいるような位置関係を感じます。その結果、しっかりと責任を持った発言をしなければならないという気にさせられます。

上下・強弱の関係では、ACからの発信は、相手をいい気持ちにさせ、お世辞効果・追従効果があります。が度を過ぎると馬鹿にされることとなります。

☆ 合わせる私：ACでの受信

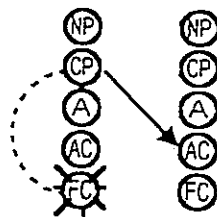


ACでの受信は、相手の人に、素直な、従順な、人当たりのヨサを感じさせます。

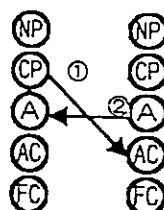
指示・命令した相手には、指示受け・受命が明確に感じられ、安心できます。

しかし、ACが働き過ぎると、何でもハイハイというが大丈夫かな、という疑念を抱かせることとなります。

話し手は、始めのうちは、役割などでCPから発信していたのが、同じ上下関係が持続するうちに、慢心し、態度がでかくなります。やがて優劣・強弱の関係が固定します。小学校などの担任教員は、教師を辞めて、普通の人になっても、教え子たちからは先生と呼ばれ続けます。



受け手の態度が、ACに終始すると、対人関係では下位・劣位に位置づけることとなります。



新入社員研修で受けた受命の原則を思い出してみると、受命するときはメモをとり、復唱することになっていました。

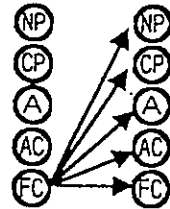
指示命令を受けるときは①でCP→ACですが、聞き終って、5W3Hで確認するときには②でA→Aです。この切り替えを確実に行なえば、相手の慢心にブレーキをかけられます。

* 5W3H (誰が誰と、どこで、何時から何時までに、何を、なぜ、どのように、いくつ、いくらで)

(5) FCからの発信、受信

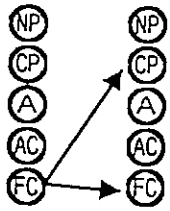
○ ありのままの私：FCからの発信

FCからの発信は、
のびのびと明るく、意欲が感じ
られます。対話がよく弾みます。
着想や直感を大事にする職場で
は、必要なときに、必要な場で、
適時適切に活用される必要があ
ります。FCの働きが潤滑剤以上
の役割を果たすからです。

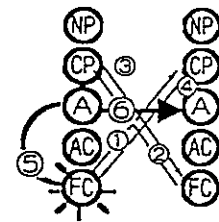


NP 温かな対応が、感性をよく働かせます。
CP 常識や固定観念が着想や直感を抑制し易い。
A 着想や直感を、創造性に結びつけまとめる。
AC 協調的な対応が感性を引き出しやすい。
FC 着想や直感を一緒に楽しむ。

働きが過剰なFCからの発信は
ワイワイ楽しくやれる反面で、
怒りやすさ(易怒性)を刺激しや
すい。また冷静な議論ができ
にくくなります。

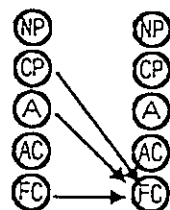


細い矢線で描いたような喧嘩腰の議論が沸騰し
ているときに、極めて効果的なのがAからの冷
静な発言です。がさらに効果的で場の雰囲気
を一瞬で変えられるのは、上品なしゃれ、ユーモ
アです。
図ではFCピカピカがAを刺激し(太い線⑤)、
Aから相手のAに(⑥)働き掛けます。
一瞬、フツと和らいた空気が感じられ、FCや
CPが主導していた場で、Aが働きやすくなり
ます。しゃれのクール・ダウン効果です。



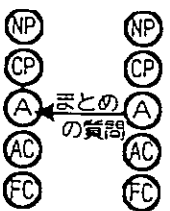
☆ ありのままの私：FCでの受信

話し手は、気軽に話せるので、
着想や直感などのひらめきで
も、つい気軽に話し込めます。



FCでの受信は、
相手の人に、明るく、陽気で、積極的な
感じを伝えます。

しかし、FCが働き過ぎると、調子に乗っ
たり、軽率な行動があり、相手が軽んじら
れていると感じることがあります。



FCがよく働いた対話では、話のまとまりが
弱い傾向があるので、お別れの挨拶をする前
に、必ず、話の要点をAで確かめておきます。

(2) 自分でできる自我状態のチェック法

ここまで、コミュニケーションギャップの事例や最も起こりやすい対人反応で、コミュニケーションに於ける自我状態について説明してきた。

ここでは、自分自身の自我状態についての認識を高めるうえで、自分でできる自我状態のチェック法を紹介する。

質問に答えて下さい	回答は空白欄に記入				
1 事実で判断します。					
2 食事を楽しみます。					
3 経験を主にして物事を決めます。					
4 相手の意見や主張に合わせます。					
5 人をほめます。					
6 話の内容を確かめます。					
7 相手に同意を求めます。					
8 人の世話をします。					
9 感じたままに表現します。					
10 しぎたりや慣習を守ります。					
11 まわりの人に合わせます。					
12 人にやさしくします。					
13 人に認められようとします。					
14 自分の意見を言います。					
15 細かに観察します。					
16 人によく思われるようにします。					
17 人を信頼します。					
18 人の言うことに従います。					
19 過不足や適否を判断します。					
20 相手を批判します。					
21 事実を踏まえて予測します。					
22 おもいつきがあります。					
23 礼儀作法を守ります。					
24 必要な情報を集めます。					
25 のびのびと振る舞います。					
26 人を丸ごと受け容れます。					
27 筋道を立てて話します。					
28 人を勇気づけます。					
29 「してはいけない」と言います。					
30 言われた通りにします。					
31 詳しい計画を立てます。					
32 自分から進んでします。					
33 約束事を守ります。					
34 みんなと協力します。					
35 人を育てます。					
36 いろいろなことに興味があります。					
37 自分でしたことに責任を持ちます。					
38 すなおに謝れます。					
39 テキパキと処理します。					
40 感じた通りにします。					
41 おだやかに事を運びます。					
42 好き嫌いを感じたままに言います。					
43 やり方などを教えます。					
44 したことを振り返ります。					
45 相手の気持ちを受け止めます。					
46 決めたことはやりとげます。					
47 現実にはないことを想像します。					
48 人にゆるやかに接します。					
49 気軽に行動します。					
50 人の話を終りまで聞きます。					
カテゴリー毎に集計して下さい。					
集計の結果を折れ線グラフにします。	CP	NP	A	FC	AC

こころの働き(自我状態)を自分で確かめてみませんか。よく働いている要素もあれば、働きが足りない要素や働き過ぎている要素もあるのではないのでしょうか。

ふだんの自分の、言葉や動作を思い出しながら、気軽に回答してください。

たいていする	3
しばしばする	2
ときにはする	1
めったにしない	0

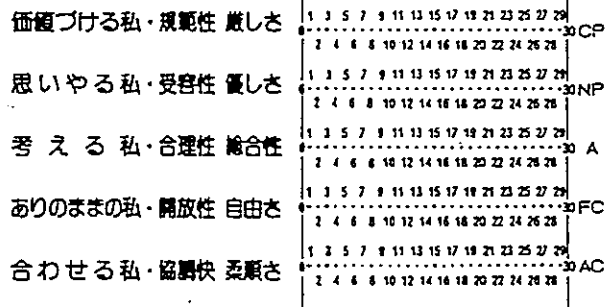
NP + FC = 温かさ親切さ度 /60

(CP - AC) × 2 = がんこさ度 /60

CP + A - AC = やり手意識度 /60

CP + FC - NP = 身勝手さ度 /60

NP + AC - CP = 他人依存度 /60



グラフは、あなたが描いた自己イメージです。

こころの働きの要素は、それぞれが有機的に連動していますが、その時々あなたらしさを現わしています。それぞれの要素は、肯定的にも否定的にも、その場の必要性に応じて働きます。

- ① グラフが右に大きく振れている要素が、あなたの行動を特徴づける代表的な要素です。
- ② 大きく振れているこころの働きの要素が、二つとか三つある場合もあります。それぞれの要素が混合された行動をしています。
- ③ グラフで左に大きく振れているのは、その要素の行動が少ないことを示しています。

(3) 行き過ぎた自我状態からのバランス取り

最も起こりやすい対人反応からわかるように、あなたの自我状態のチェックにて、CPの要素が高いときは、コミュニケーションを行う上で障害となるパターンが多いことが予想される。

又、NP、A、FCの低いときは、逆にコミュニケーションを行う上で有効なパターンを創りえないで、損をしていることが多いと予想される。

ここでは、これらの自我状態に対するバランス取りのアドバイスの一例を挙げる。

マイナス面

アドバイス

◇CPの高いときは

- ・タテマエにこだわる
- ・中途半端を許さない
- ・批判的である
- ・自分の価値観を絶対と思う

- ・相手の立場を認める余裕を持つ
- ・相手の意見を聞く余裕を持つ
- ・NPやAからの発進を心がける

◇NPの低いときは

- ・人のことに気を配らない
- ・相手に共感・同情しない
- ・温かみがない
- ・冷淡な態度をとる

- ・できるだけ相手に思いやりを持つように努力する
- ・普段から家族や同僚を大事にする
- ・人を信頼する

◇Aの低いときは

- ・計画性がない
- ・考えがまとまらない
- ・論理性に欠ける
- ・判断力に欠ける

- ・客観的に判断する
- ・事実に従う
- ・情報を集め様々な角度から物事を考える

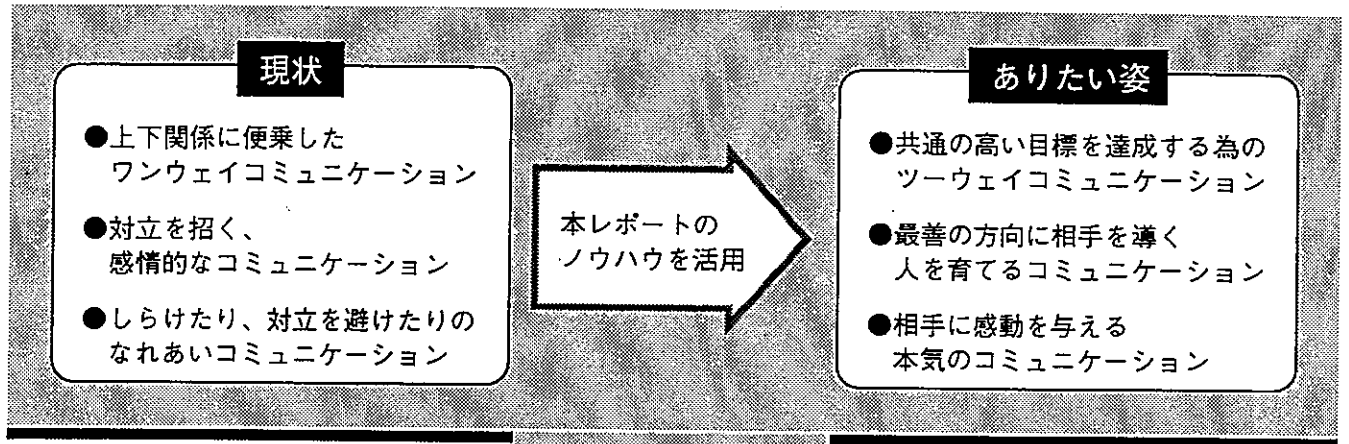
◇FCの低いときは

- ・面白みがない
- ・暗い印象を与える
- ・無表情
- ・喜怒哀楽を率直に出せない

- ・感じたままを表現する
- ・気持ちが内にこもらないように、できるだけ陽気に振る舞って気持ちを引き立てる

■より良いコミュニケーションを目指して

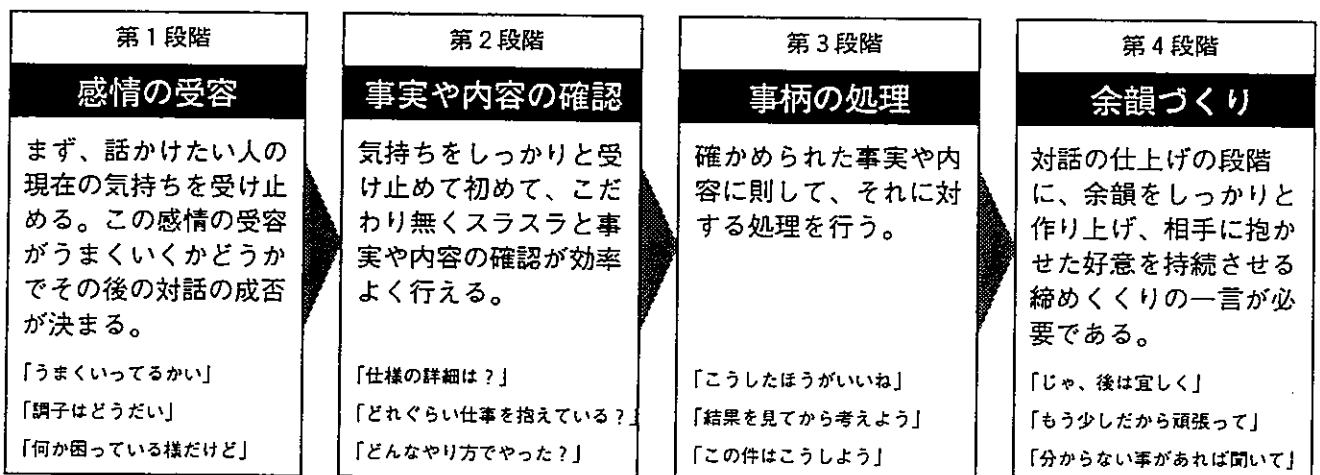
我々はHGにふさわしい、より良いコミュニケーションを目指し研究を進めてきた。常に他よりも高い目標を掲げ、それに挑戦する我々には、信頼関係に基づいたコミュニケーションが不可欠である。HGにおいて、より良いコミュニケーションが行われる為にはどうしたらよいか。我々は個人のコミュニケーション能力の向上に注目し、所員一人一人がその能力を身につける事で現状を打破し、信頼関係のある風土をもう一度取り戻すことが出来るのではないかと考える。



最重要ポイント

- コミュニケーションの仕組と効果を知り、法則を活用する。
- 自分がしているコミュニケーションの自我状態を知る。
- 交流パターンが交差しないような会話を心がける。

交流パターンが交差しないような会話は次の4段階で行われる。



このような対話の原理にしたがって進行する対話では、対話の初期段階に、感情や欲求への対応がされ、平行交流が行われやすい。対話者が相互に補い合いながら対話をするので、言葉のキャッチボールは円滑に進み、効率の良いコミュニケーションを快く行える。効率良く対話するには事柄だけを聞き取ろうとしてもうまく行かない。相手の言いたい気持ちを汲み取る努力が必要です。心情を聞く手間をかけることで、時間的にはかえって効率が良いのです。

■我々からのメッセージ

我々はこの研究を通じて、会話時に於ける自らの自我状態を把握し、自分の感情をコントロールすることで、より良いコミュニケーションが出来る事を日々の生活の中で痛感しました。

本報告書を通じて、より多くの人にこのノウハウを理解していただき、HGの中はもちろん、ご家庭に於いても、あなたのコミュニケーションがより良いものになることを我々一同望んでいます。

1995年秋、コミュニケーションワーキンググループ一同

■ コミュニケーション100の法則（1）

	法則	補足説明
1	コミュニケーションはキャッチボール。	
2	コミュニケーションはドッジボールではない。	
3	良いコミュニケーションはコミュニケーションがあること。 悪いコミュニケーションとはコミュニケーションがまったくないこと。 あるいは、コミュニケーションの ようなものが交わされていること。	
4	コミュニケーションは状態を変え、行動を変え、行動を起こす。	
5	完了したコミュニケーションが私達に生きる喜びをもたらし、未完了のコミュニケーションが私達から生きる望みを奪う。	「未完了」とは、投げたボールを受け取ってもらえないこと、または受け取らないこと。
6	だから、コミュニケーションを始めたら、必ず「完了」させなさい。	「完了」とは、相手のメッセージを受け取ること。
7	コミュニケーションは量。	人は、コミュニケーションしたいことやしたい人の減少とともに、ひとりよがりや孤立感の中に入っていきます。そこから抜け出す唯一の方法は、内容にこだわらず、誰かとコミュニケーションを交わすことです。
8	コミュニケーションは、一緒に始めるものではない。どちらか一方が始めようと思うから始まる。	だから、あなたから声をかけなさい。
9	誰もが、コミュニケーションは、少し怖い。	なぜなら、コミュニケーションとはその時のあなたをそのまま投影するものだから。そこで、あるがままの自分を知る機会を得るか、コミュニケーションを避けて、自分を不透明にしておくかは、あなたの選択です。
10	知らない人とコミュニケーションを交わす機会を持ちなさい。	知らない人と話すとき、よりくつきりと自分を知る事ができるでしょう。そして、自分の枠を越える機会とすることもできるでしょう。
11	ある人は、一方的に話すことで、 ある人は、できるだけ話さないことで、 自分の中のおびえから、目をそむける。	

■ コミュニケーション100の法則（2）

	法則	補足説明
12	コミュニケーションが下手なのではない。コミュニケーションを避けているだけ。	
13	社交的な性格の人がいるわけではない。コミュニケーションに勇気をもって飛び込んでいる人がいるだけ。	
14	相手もあなたが声をかけるのを待っている。	あなたがそうであるように。
15	時にはあなたを待っていない人もいる。	なぜ、10人の人に声をかけて9人の友達を得ることよりも、1人の人に断られて嫌な思いをしないですむことを選んでしまうのか。
16	コミュニケーションには痛みや苦しみが伴うこともある。	多くの痛みや苦しみがコミュニケーションを交わすことから生まれる。ほとんどの喜びや感動もコミュニケーションを交わすことから生まれる。で、あなたはどうするの？
17	無理に明るく振る舞うのは止めて下さい。	無理のある明るさは、周りを暗くします。
18	まず、部屋を掃除しなさい。	やらなくてはと思いながらやっていないこと、止めようと思いながら止めていないことを抱えこんでいると、そこ多くのエネルギーが奪われ、人と関ってみたいという欲求を満たすことにまで回らなくなってしまふ。 生活の中の未完了を完了させなさい。
19	コミュニケーションは勝ち負けのゲームではない。	多くの人が、コミュニケーションの場を通じて、自分の正しさ、自分の優越性を相手に認めさせ、それによって、自分の価値を実感しようとしている。
20	なぜ、いつも言い返さなければならないのか？ なぜ、いつも相手を納得させなければならないのか？ なぜ、無作法な店員にそんなに腹を立てなければならないのか？	自信が低下しているとき、人は自分を主張し、正当化したくなるものです。
21	その人より優れていることを証明したいのか？ それとも、その人に好かれたいのか？	いかに相手に言い勝つか、いかに自分の正しさを証明するかに夢中になっているうちに、目の前の相手を失います。
22	いずれにしる、あなたはあなたのほしいものを手にしている。	相手より自分の方が偉いことを認めさせる、嫌われないようにする、友達としてふさわしい人と思わせる、一緒にいる喜びを分かち合う・・・あなたが手にしたいと思っているものは？

■ コミュニケーション100の法則（3）

	法則	補足説明
23	いま、相手から返ってきている反応が、あなたがしているコミュニケーション。	相手が萎縮していたり、攻撃的だったり、うわの空だったりするのは、あなたとのコミュニケーションに原因があります。あなたには、それでもなお、相手のせいにして、被害者を演じる選択もありますが。
24	自分だけがうまくいくというのは矛盾している。	私達は、一人で生きているわけではない。互いに協力し援助し合うことで「生存」している。そのために、コミュニケーションがある。だから、自分だけがうまくいく、という考え方は、矛盾しています。
25	コミュニケーションのゴールとは、相手を励まし、勇気づけること。	コミュニケーションのバール(1)情報の交換・・・仕事の話や政治の話、噂話。 コミュニケーションのバール(2)体験の交換・・・あなたが感じていること、本当に思っていること。 コミュニケーションのバール(3)相手を励まし勇気づけること。
26	いま、その人のために、何ができるのか？	相手に好かれるためにではなく。自分を犠牲にすることもなく。その人のために何かできる自分ってなんていい人なんだろうという気持ちを味わうためにでもなく。
27	あなたのその助言はあなた自信にも有効なのだろうか？	助言が役に立つのなら、自分自身にした方がいい。人は、気がつきさえすれば、自発的に行動を起こし、変える力をもっているものです。
28	あなたの中に、相手を操作したいという気持ちはなかっただろうか？ たとえ、それが善意からのものであったとしても。	愛や幸福を手に入れるために、自分の安全を確保するために、他人を操作すると、自己不信に陥りますよ。
29	あなたが本当に相手を受け入れているかどうかを決めるのは、相手の反応。	相手の晴れやかで穏やかな表情と高い意欲。あなた自信の穏やかな喜び。
30	あなたが思っているような反応を相手がしてくれなくて、当たり前。	相手もまた、あなたにいかにか自分が思うように自分を扱わせるかに必死なのですから。
31	諦めないで。その人の内側で起きていることが、外に現れるのに、何年もかかることもある。	

■ コミュニケーション100の法則（4）

	法則	補足説明
32	鹿はその駿足によって、鮫はその鋭いキバによって、亀はその甲羅によって、人間はコミュニケーションによって、生存を可能にしている。	鮫のように相手を攻撃したり、鹿のように逃げ出したり、亀のように甲羅の中に閉じこもるような生き方はお止めなさい。
33	焦らないで。相手もまた、鮫のように、鹿のように、亀のように生きている。	
34	あなたはそのときできる最善のことをした。	
35	コミュニケーションがあなたを疲れさせるのではない。コミュニケーションできなかつたことがあなたを疲れさせる。	あのとき、ああ言えばよかったとか、本当はどう思われているんだろうとか、もっとちゃんと聞けばよかったとか、思い切っ言ってしまえばよかったとか。
36	コミュニケーションに疲れたら、外に出て散歩しなさい。	歩きながら、人の風景を見たり、周囲の音に耳を傾けたり。頭の中の独り言が止まり、内向した意識が外に向かっているのを感じるまで、歩き続けること。
37	いつも筋の通ったことしか言わない君は、たしかに頭がいいやつなのかもしれないけれど、君の前では、いつも筋の通ったことしか話せないの、あんまり楽しめない。	
38	意味のある話をしなくていい。	
39	理屈に合わないことを言ってもいい。	もともと、理屈なんて、説明のつかない感情や思い付きや行動に、後からつけられるもの。
40	理論を持ち始めたら、危険信号。	不安やおびえることがあると、理論武装したくなる。相手が理論武装し始めたらSOSだと思ふこと。
41	相手も自分が正しいと思っている。	私達の正しさの根拠とは、「私がこう思った、ゆえに正しい」。どちらが正しいかではなく、何が役に立つ考え方かを見つけ出すのがコミュニケーションです。
42	相手の考えをとことん理解しなさい。	言葉を理解するものではありません。相手の思い描いているビジョンを、感触を、聞いている音を、あなたも見て、聞いて、感じる。それが「理解」です。
43	考えをかえてもいい。	自分の考えを変えることを相手に負けることだと思っている限り、なかなかかえることはできないでしょう。
44	意味が違ったままでもいい。	相手の考えを受け入れることを、同意することだと考えている限り、なかなか受け入れることはできないでしょう。

■ コミュニケーション100の法則（5）

	法則	補足説明
45	コミュニケーションに結論はいらない。	結論が必要なのは、戦争とビジネスだけです。
46	話しがとぎれてもいい。	静かに息をして、体を揺すり、いま起きている緊張を味わいなさい。
47	エンターテインメントは止めなさい。	「あの人、話題が豊富ね」「おもしろい人ね」と、相手を喜ばせ、相手から良い評価をもらうためのコミュニケーションをエンターテインメントと言います。それはTVタレントに任せておけばいいでしょう。
48	「知らない」と言いなさい。	知らないことを知っているようなふりをすることから、あなたを解放すること。それは、あなたの自尊心を低下させ、あなたから自分が何を知らないかを知る機会を奪い去ります。
49	小さい嘘から、自分を自由にしなさい。	話を合わせるために、いいところを見せるために、相手から責められないですむために、あなたは毎日、無数の小さな嘘を重ね、それがあなたの自分に対する信頼を少しずつ奪い取っています。
50	だからといって、相手の小さな嘘を責めないで。	あなたは裁判官ではない。
51	ただし、小さな嘘が止められないからといって、愛されない理由にはなりません。	
52	言葉の裏を読むのは、刑事の仕事。	そのままを聞きなさい。裏腹なことを言っているとしたら、そのことで苦しんでいるのは、当の本人です。あなたにできるのは、そのままを聞いて、あなたの感じるままを話すこと。そして、相手を勇気づけること。
53	発声練習をしてから、声を出しなさい。	人が反応するのは、実は、言葉の内容よりも、そのトーンや響きです。しかし、話す内容にこだわる人はいるけれど、自分の声のトーンや響きを知っている人は少ない。
54	言葉だけでは伝わらない。	思っていること、声の調子、目つき、表情、身振り・・・そのすべてが一致していないと、伝わりません。
55	言葉にばかり気をとられていると、顔つきが悪くなるよ。	
56	聞きなさい。	相手が話しをしている間、相づちを打ちながら、内心、自分ならこう思うとか、次になんて言うてやろうとか考えているのは、聞くことではない。

■ コミュニケーション100の法則（6）

	法則	補足説明
57	ほんとうに、聞きなさい。	黙っているから聞いているわけではない。
58	最後まで聞きなさい。	ひよっとしたら、あなたに都合の悪いこと、あなたが自分のやり方を変えざるを得ないようなことを話し出すかもしれません。
59	もっと話なさい。	それが、あなたの100万の励ましの言葉より、相手を勇気づけます。
60	コミュニケーションを断ち切るのに有効な言葉。「でも」「しかしね」「要するに君が言いたいのは」「前に聞いたよ」「知ってるよ」	
61	コミュニケーションを深めるのに有効な言葉。「それから?」「それで?」「もっと話して!」	
62	応えなさい。	あなたが無意識に行っている小さな無視、小さな言い忘れほど、相手にダメージを与えるものではありません。「責任」という言葉の意味のひとつは、「相手からの働きかけに応える」ということです。
63	物をもらったら、お礼を言いなさい。年賀状には返事を書きなさい。	あなた自身の中にたまっていく小さな罪悪感が、知らず知らずのうちに、コミュニケーションを交わす勇気と自身を低下させます。
64	たずねなさい。	相手の返事がなかったら、なぜだろう。嫌われているんだろうかなどと自問自答を繰り返す前に、今に見ていると仕返しを企む前に、もう一度たずねなさい。
65	相手に自分のことをききなさい。	いま自分がいっていることがどのように伝わっているのか、自分のことをどんなふうに感じているのか、ときどき相手にききなさい。あれやこれや頭の中で考えているくらいだったら。
66	私達を取り巻くコミュニケーションの環境は概ね劣悪。	ほとんどの人が、頑固な親、噂好きの同僚、攻撃的な上司、閉鎖的な後輩、無愛想な店員、無神経な配偶者とともに生きている。で、あなたはどうするのか?
67	コミュニケーションには相手がいるから、自分ひとりではどうしようもないと言って、一生を終えるのか?	あなたには、相手のせいにして、コミュニケーションの被害者になるという選択も、うまくいくのもいかないのも自分次第だと、コミュニケーションの主体者になる選択もあります。

■ コミュニケーション100の法則（7）

	法則	補足説明
68	どうせ私なんかと被害者になり きっている人とは、あまりコミュ ニケーションしたくないものだ。	
69	時には、馬鹿にされることもある。 時には、非常識なやつだと思 われる。時には、変なやつだと思 われる。時には、嫌われる。そ れがどうした？	
70	誤解されることは、あります。	自分に対する誤解を全部解こうとするの は、世界中のゴキブリを消滅させようとす る試みに似ている。
71	親密さに関する最大の誤解は、そ れが、コミュニケーションを交わ すことによってつくられると誤 解。	初めから親密さをもってコミュニケーショ ン始めた人が、親密さを育てます。
72	昨日まですごく親しかったから、 この瞬間もすごく親しい関係があ るはずだ、なんて保証はない。	
73	コミュニケーションは人間関係で はない。人間関係をかえていくも の。	
74	その人に対するあなたのイメージ ではなく、目の前のその人本人と コミュニケーションしなさい。	その人はこういう人、この人には言っても 分からないからという先入観から、お互い を解放していくのが、コミュニケーション です。
75	大切なのは、あなたがその人とど ういう関係を創りたいとおもって いるか。	
76	問題なのは、あなたの意志が、相 手の態度によって、ころころ変 わってしまうこと。	
77	あの人は、「そういう人」なので はない。ただ、「いま、そういう 状態にある」だけ。	
78	誰も、あなたの期待に添うために 生まれてきてはいない。	誰も、あなたの期待に添わないからと言っ て、批判されるいわれはありません。
79	否定や非難では相手は変わらな い。	たとえ、あなたが正しくて、相手が間違っ ていたとしても。
80	あなた自身の気持ちを言いなさい。	自分の本当の気持ちを言うのには、抵抗が あります。でも、自分はまったく傷つか ないで、相手だけ変えようとするのは、針 で山を動かそうとするのに似ている。

■ コミュニケーション100の法則（8）

	法則	補足説明
81	相手にひどいことを言われたら、「止めてください」と言いなさい。	相手を非難しないで、ただ、あなたの体の中で起こっていることを伝えなさい。
82	あなたを攻撃する人は、あなたに助けをもとめている。	人は、恐れやおびえを感じたとき、怒って攻撃したりするのです。
83	自分の中に自己否定があるとき、相手に対する怒りが生まれる。	あなたも、あの人も。
84	息が止まっていない？ 呼吸が浅くなっていない？ 速くなっていない？ 頬や口もと、背中や肩が緊張していない？	自分の呼吸やからだのバランスを感じ取るゆとりを持ちなさい。いつも、それらとコンタクトをもってコミュニケーションしなさい。今のコミュニケーションがどういうものであるかを知る重要な情報です。
85	人を責めたり、裁いたり、評価したり、批判したりするのは、あなたの仕事ではない。	
86	人に変化を強要してはいけません。	たとえ、立場を盾にあなたが強要しても、抵抗を受けるだけでしょう。人は、その人の自発性によってのみ、変化します。
87	どんなことがあっても、関りだけは絶たないで。怒りなんて、一時的なものだから。	
88	でも、怒りたかったら、怒りなさい。内向した怒りよりは、ずっとお互いを傷つけないですむでしょう。	
89	あなたにはノーと言う権利がある。	人の期待に応えることが人に好かれることだと思い込んでいる限り、人の期待に応えられないような人間は役に立たないと思っている限り、ノーとは言えないでしょうが。
90	相手にもノーと言う権利がある。	相手のノーを自分で拒絶することだと思ってしまう限り、相手にノーと言われそうなことを頼むことはできなくなってしまいうでしょう。
91	気に入らない人は、いつもいる。	あの人さえいなければ、職場は本当に楽しいのに！ という人が、いなくなったら、それまで気にならなかった別の人のことが鼻につき始めた。
92	好きな人をもつには、当然、嫌いな人が必要だ。	それが比較によってのものや人や判断することです。
93	嫌いな人なんていません、みんな大好きです、なんて言えるほど、あなたは悟っていない。悟らなくていい。	

■ コミュニケーション100の法則（9）

	法則	補足説明
94	気の合わない人と無理にコミュニケーションを交わす必要はない。	誰とでもコミュニケーションできるはずだという、あなたのプライドは、それを許さないかもしれませんが。
95	なのに、なぜ、その人のことがそんなに気になるのか？	どこかあなたに似ているからでしょう。
96	相手の肯定的な意図を受け取りなさい。	コミュニケーションが、どんなにひどい状況になっていたとしても、少なくとも相手はコミュニケーションを続ける意志は持っているわけです。どうしてもひどい言葉しか出てこないのだとしても、相手は何かを伝えようとはしているわけです。
97	たとえ、あなたが、これまで生きてきた数十年分のコミュニケーションの痛みを抱えていたとしても、わずか数分の新しいコミュニケーションが、それを氷解させてしまうことがある。過去に答えを求める必要はありません。	
98	コミュニケーションの価値は、感動にあります。	感動が生きている実感であり、感動がコミュニケーションの目的です。あなたがその気になれば、コミュニケーションの中には、いつも感動があります。
99	コミュニケーションが生きる喜びであり、コミュニケーションが生きる目的である。	喜びを得るために、コミュニケーションするものではありません。成功するために、コミュニケーションするものではありません。生存するためにコミュニケーションするものではありません。コミュニケーションそのものが、私達の喜びであり、安らぎであり、自信であり、生きることそのものです。
100	コミュニケーションに一番必要なもの、それは愛です。	愛から話さない。愛から開きなさい。愛をもって結果を受け入れなさい。いまこの瞬間から。

以下に紹介する本は、本レポートの作成にあたり我々が参考とした文献です。

タイトル	著者	出版社
コミュニケーション100の法則	伊藤 守	ディスカヴァ21
ザ・心理ゲーム	齊藤 勇	アファクトリー
ヒトの行動とコミュニケーション	荘厳 舜哉	福村出版
やすらぎの療法	GERALD G JAMPLSKY	春秋社
一流の人間学	山崎 武也	PHP文庫
産業・組織心理学入門	岡村 一成	福村出版
思いやりの人間関係スキル	R Nelson-Jones	誠信書房
社会的スキルの心理学	菊池 章夫・堀毛 一也	川島書店
上手な自己表現	磯貝 芳郎	有斐閣
人と人との快適距離	渋谷 昌三	日本放送協会
人はデータベースである	井上 正孝	市井社
人間関係おもしろ心理学	榎本 博明	日本実業出版社
人間関係の知恵	大宮 録郎	千曲秀版社
対人関係の分解図	斎藤 勇	誠信書房
中国故事・ことわざ	芦田 孝昭	社会思想社
夢の本		JICC出版局
チャートで知る社会心理学	藤原武弘、高橋超	
自分を知る事典(1000問による性格自己診断)	山口彰	
人間関係の基本が分かる本		社員教育総合研究所
Lotus Notes で何が出来るか	矢延 治	SOFTBANK
緊急司令!電子メールを活用せよ	江下雅之	技術評論社
手にとるようにインターネットがわかる本	NTTアスコーフ	かんき出版
交流分析のすすめ	杉田峰康	日本文化科学社
こじれる人間関係	杉田峰康	創元社
講座サイコセラピー第8巻 交流分析	杉田峰康	日本文化科学社
新版エゴグラム・パターン	東京大学医学部心療内科	金子書房
心理学からのメッセージ	白井利明他	劉草書房
精神のコミュニケーション	佐藤悦子他	新思索社
孔子一人間、一生の心得	渋沢栄一	三笠書房
人間関係を見直す心理学	和田通子	php研究所

