

# 「ストロークとデイスカウント！」

## リーダーのマネジメント基礎知識

株式会社パートナーズリンク 代表取締役社長 藤崎敏郎



### ▼ふじさき・としろう

大阪市立大学卒業。イトーヨーカドー入社後、関東のパチンコチェーン店にスカウトされる。経営計画室長として、店舗マニュアルの作成・営業指導・社員研修を行う。その後営業担当部長として、全店舗の指導・競合店対策・不振店対策を行う。現在は、人事コンサルタントとしてパチンコ企業の人事・労務システムの作成、就業規則などの作成を行う。コーチングを生かした社員教育は好評。ご連絡はホームページ <http://p-link.co.jp/> または携帯 090-6044-3307 よりお願いします。

■ブログ紹介!! 日々の活動を楽しく、まじめに書いています。「パチンココンサルティンク日記!!」  
<http://plaza.rakuten.co.jp/jinjisoudan/>

社員研修では、受講者に対してストロークで成長を促がしています。うまく受講者の心に響けば、自分から成長してくれます。このストロークについて詳細が分かるストローク研修を昨年末から実施しています。労務管理上のトラブルの直接的・間接的な原因は人間関係です。その原因ともなり、また、それを防ぐことができるストロークとデイスカウントについて解説いたします。

### I ストロークとデイスカウント

●ストロークとは  
ストロークとは相手（あるいは自分）の存在・価値・行動を「認めている」ということを伝える、何らかの行動や働きかけと定義されています。つまり、「認めているよ」ということを伝えるすべての言葉や行動を指しています。

●肯定的ストロークと否定的ストローク  
ストロークには二種類あります。肯定的ストロークと否定的ストロークです。肯定的ストロークとは文字通り、

肯定的に「認めているよ」と伝えることです。にっこりと微笑む、話をし、話を聴いてあげる、握手する、応援する、励ますなどです。共通しているのは、相手の存在を認め、現状を肯定的に捉えて認める、そして、それを相手に伝えることです。

否定的ストロークとは、「相手の存在・価値・行動は認めている」のですが、その一部分について停止や修正、あるいは指示を行うことです。否定的ストロークは、もらった側の人は肯定的ストロークと違っていい気持ちになりません。「叱られた、注意された」という、ある意味

ネガティブ（否定的）な気持ちになります。このネガティブになるという側面を捉えて、否定的ストロークと呼ぶのです。否定的ストロークはいけないことではありません。否定的ストロークも必要な場合があります。例を挙げると、上司が部下を叱るケースは、この否定的ストロークになります。上司が「部下の存在・価値・行動を認めている」スタンスで叱ることは、時として欠かせないものです。

●ストロークが生み出すもの  
ある業績が良い組織のリーダーの

一日の行動の調査で分かったことがあります。それは、さりげない言葉や何気ない言葉を、雑談の形であらゆる人たちに多く掛けていているということでした。そのリーダーは会うと必ず、「こっと微笑んで」「おはよう」と挨拶をしているそうです。会話の中でも「そう、それはすごいね!」「それは素晴らしい!」と本気で褒めるそうです。また、誰かが失敗をして自信を失いかけているときも、「大丈夫、君なら出来るよ」と声をかけています。誰かが間違っただけで、君なら出来るよ、しかし、今回はこのやりかたは違うと思うんだけど、どう思う」と受け取りやすい言葉で間違いを指摘してくれるそうです。これらはストロークを表現したものです。

ストロークが生み出すものは、自信・安心感・信頼感・幸福感です。ストロークは人間関係を創り上げていくものなのです。もっと一緒に歩きたい、もっと話をしたい、ともに歩きたい。さらに、自信がつく、やる気になる、そういう気持ちにさせるものなのです。このようなリーダーがいる職場は業績が向上する傾向が高いのです。

### ●デイスカウントとは

デイスカウントとは、相手（あるいは自分）の存在・価値・行動について値引くことです。相手（あるい

は自分）についてバカにしたり、軽く見たり、無視したり、否定したり、排除したりする心のメカニズムとそれが表面化した言動すべてです。ところで、上司が「部下の存在・価値・行動を認めていない」スタンスで叱ったとしたら、それは否定的ストロークではありません。相手を破壊するデイスカウントになるのです。

### ●デイスカウントの生み出すもの

ある会社に、部下が挨拶をしても返事をしない上司がいました。その上司は人を寄せ付けない雰囲気がありました。会話の中で「それじゃダメだね」「なんでこの程度のことかできないんだ」「出直して来い」「バカかお前は」「何をやってダメなヤツだ」等々、相手を否定し、傷つける言動をしていました。部下の失敗を見ると、まるで鬼の首を取ったかのように「いったい何をやっているんだ」「そんなことをしているから、いつもうまくいかないんだよ」と部下の言動を否定していました。部下が自信を失いかけていたときも、「だから君はダメなんだ」「どうせ君にはできないから」と、さらに自信を失うようなことを言って傷つけて、存在自体も否定していました。

デイスカウントの実例です。ここから生み出されるのは、不安・恐れ・無力感・逃げ出したい・反発や攻撃心です。デイスカウントは人間関係を破壊していくものなのです。デイス

スカウントをする人とは一緒にいたくない、安心できない、いつ責められるか不安でしょうがない、自信がなくなる、自分をちっぽけな存在に感じる、もしくは心を鋭くえぐり取

参考資料1、ストロークとデイスカウントの図

ストローク		デイスカウント	
プラスのストローク	マイナスのストローク		
なでる	よしよしする	軽く叩く	殺人
さする	添い寝をする	軽くつねる	虐待
さわる	ほおずりする	軽くコツンと叩く	踏みつける
おんぶ	一緒にお風呂	軽く押す	暴力
だっこ	乳を飲ませる	叱る	殴る
抱きしめる	キスする	注意される	蹴る
ひざまくら	背中を流す	反対意見を言われる	蹴飛ばす
耳掃除する	マッサージ	忠告される	投げ
肩をもむ	肩を叩く		投げ飛ばす
肩を組む	腕を組む		突き飛ばす
握手する	介護する		ひじ鉄砲
指圧する	看護する		押し倒す
手当てする	話を聴く		押しのける
褒める	励ます		物で叩く
挨拶する	拍手する		叩きのめす
微笑む	評価する		縛りつける
うなづく	愛情		物を投げる
ねぎらう			皮肉・いやみ
			顔をしかめる
			けなす
			命令・禁止
			仲間はずれ
			陰口
			取り合わない
			無視・無関心

られてズキズキする等々、もう、ズスタで散々な気持ちになってしまふのです。この様な気持ちになった部下は、職場ではただ黙って怒られないように毎日を過ごすだけになりません。その状態だと、上司はさらに怒るようになります。そして、部下は逃げ出したい気持ちから会社を退職することになります。

●自分へのデイスカウト

デイスカウトは自分に向かうことがあります。「何をやっても私はダメだ」「なんでこんなことができないんだ」と自分を否定し傷つけることを言う人がいます。失敗をする、「やっぱ、私には能力がない」「わたしにはできっこない」「生きる価値もない」と能力や存在を否定するようなことを自分に言う人がいます。「一生懸命やろうとしても」「どうせできっこない」と結局あきらめて何もしない人がいます。

デイスカウトは自分自身をも破壊するのです。自分自身のデイスカウトは、他人から与えられるデイスカウトより強力です。なぜなら、常に心の中でささやき続けるからです。24時間×365日です。常に自分で自分を破壊し続けているのです。だから、社員研修でどんなに熱く語る講師がいたとしても考え方を改善することは難しいのです。上司がどんなにマンツーマンで指導し

ても変わらないケースのほうが多いでしょう。自分から変わることを決意しない限り、デイスカウトをしている人の考え方の改善はありません。

●ストロークの壺の法則

人は心の中に壺を持っています。この壺にストロークが満杯であれば、人はやる気十分に頑張ることができます。不足していると気力不足になります。例えば、ある時に最高のやる気を見せた人も、いつか不足してきます。これは、人間だから誰にも当たり前のことなのです。それを解決するためには、自分もしくは周囲の人にストロークを入れてもらうしかありません。

ストロークの壺の法則を列記します。  
①壺に入れる液体「ストローク」は二つの種類があります。それは「自分自身へのストローク」と「周囲からのストローク」です。  
②壺は素焼きの焼き物で出来ているので、しばらく時間が経つと下から漏れてしまいます。つまり入れ続けなければ無くなってしまふのです。ストロークの壺の法則の最大のポイントです。最初はやる気十分でも三日坊主で終わることもあります。それは、最初のやる気が持続しないからです。毎日、ストロークを自分もしくは周囲からもらうと、人は頑張りが続けることができるのです。

Ⅱ ストロークを活かしたリーダーシップ発揮のためのスキル

ストロークをくれる人のことをストローカーと言います。会社の中には、このストローカーの役割を演じるリーダーが必要です。リーダーは次のストロークのスキルを実行しましょう。

◆ストロークのスキル

- ①笑顔  
・心からの笑顔・相手をきちつと見る、感じる・この人と会って嬉しいと思う。
- ②挨拶  
・笑顔で挨拶する・声を出してうなづく・あいさつにプラスして一言を心がける・握手、スキンシップをする。
- ③話を聴く  
・きちんと相手を見る・姿勢はやや前傾にする・話すスピード、抑揚、声の大きさ、リズムは相手に合わせる・「ことごと」の裏にある「感情」をキャッチする・相手の話を盗らない・頭の中でセルフトークをしない・分からなかったら質問をする・世界で一番大切な人と思って目の前の人の話を聴く
- ④共感する  
・相手の感情をキャッチする・同情でなく共感すること・キャッチしたことを伝える・自分の言葉で相手に

参考資料2、田中真澄先生の言葉  
「心構えというのは、どんなに磨いても毎日ゼロになる能力である。毎朝歯を磨くように、心構えも毎朝磨きなおさなければならぬ」

③壺がある程度満たされていないと心が安定しないので、人は「自分自身」「周囲から」のどちらでも良いからストロークを入れようとしています。「自分自身へのストローク」が多ければ、「周囲の人からのストローク」は少なくとも良いのです。つまり、自信があるので、周囲に承認を求めたりする行動が少なくなります。しかし、「自分自身へのストローク」が少ない場合は「周囲からのストローク」をたくさんもらわないと、壺が空になってしまふので「私ってすごいでしょう」と、周囲に必要以上に自己アピールして認めてもらおうとする行動が多くなってしまいます。

④この壺は、とても壊れやすいので、デイスカウトされるとすぐにヒビが入って、中味がこぼれ出てしまいます。しかし、「自分へのストローク」は壺を薄くコーティングする作用もあるので、これが多く入っているとダメージが少ないです。どんなにデイスカウトされても跳ね返すことができます。

⑤壺が空っぽになると、心が不安定になり、他者を責めデイスカウトをしてしまったり、自分をデイスカウトしていることを理解する・人は皆、それぞれ動くタイミングがある・人は皆、それぞれの感じ方やその深さが違う・忍耐強く信じて待つ  
⑫失敗を許す  
・失敗は成功のもと・どうして失敗したか一緒に考える・次はどうすればいいか一緒に考える・再チャレンジを後押しする

⑬自分の本音を伝える  
・自分の本音をつかんでおく・自分の話を一歩的に伝えない・相手の話を認め受け止める・「私は」と思う」と自分の意見として伝える・相手との勝ち負けのゲームをしない

●最後に

ストローク研修をしながら感じているのは、ストロークは頑張り続けている管理職に一番与えなければならぬということ。部下を褒めたり・認めるストロークをするためには、管理職自身のストロークの壺が満杯でないとできないからです。そして、さらに経営者のストロークの壺も満杯でなければなりません。そのためには、経営者のやる気を引き出す部下がパートナーとして欠かせません。そのような経営者のストロークの壺を満杯にできるパートナーがたくさんいる会社を作りたいたい願いが、日本各地でコンサルティングや社員研修をしています。当社の社名にはそのような願いを込めています。

■人事・教育コンサルティング 代表 藤崎敏郎  
■本誌「パチンコホール企業のリスク管理執筆」

## 株式会社 パートナーズリンク

ビジネス能力を高め、社員のヤル気をひきだすヒント！  
管理者能力向上研修、考課者訓練、ヤル気向上研修など

### 社員研修小冊子プレゼント!!

会社名、役職名、ご担当者名、住所、電話番号を書いて、  
下記にファックスをお送りください。

FAX: 03-5530-9042

URL: <http://p-link.co.jp/>  
東京都江東区有明3-1-25 有明フロンティアビル8棟9階  
TEL: 03-5530-9041 FAX: 03-5530-9042

発売開始!! 著者/藤崎敏郎  
パーラー店長が絶対知っておきたい  
「職場の法律Q&A(2011年度版)」  
注文用紙は、ホームページからプリントアウトいただけます。

※研修等で移動が多いため、ご連絡は下記のメールアドレスまたは携帯電話にお願い致します。  
連絡先 [E-mail] [info@p-roumu.jp](mailto:info@p-roumu.jp) [電話] 090-6044-3307