テーマ3

部下を動機付けるコミュニケーション
看護師長が「部下をやる気にさせる褒め方、叱り方」

株式会社ヒューマンスキル開発センター
代表取締役 笠井徳子

1 はじめに

－活性化した職場風土をつくる師長の役割－

部下の意識付け、動機付けなくして病棟の活性化はありません。意識付け、動機付けすることは「教育」であり、その教育方法はさまざまですが、何より最も大きな影響力を持つのは看護師長の日ごろの関わりです。褒める、叱ることで部下の意識を高め、行動への動機を強めていくことが看護師長の重要な役割であり、病棟活性化の秘訣でもあります。

しかし昨今は人材の多様化が進み、看護師になる動機、就職先の選び方、働き方のスタイルなどがさまざまです。モチベーションが上がると思って褒めたことも相手にとってはありがたくないことだったり、良かれと思って叱ったことが逆効果になったりと、褒め方、叱り方に悩むことも多いのではないでしょうか。そこで、効果的に意識付け、動機付けができる褒め方、叱り方を学んでいきましょう。

2 あなたの部下への関わりは病棟を活性化させていますか？

⑴自己チェックで知る褒め方、叱り方の傾向

まず始めに、いろいろな先入観がないうちに、44～46頁の手順に沿って自己分析をしてください。STEP 1のチェックリストに回答後、STEP 2で７項目に分類して集計し、STEP 3のスケール表を用いて自身の傾向を割り出します（分析結果は、後述）。

⑵関わり方の種類

皆さんは日ごろ、どのような関わりをしているでしょうか？ “関わり”といっても種類があります。大きく分けると「ストローク」と「ディスカウント」の２種類、細かく分けると「肯定的ストローク」、「否定的ストローク」、「ディスカウント」の３種類のカテゴリーに分類できます（46頁参考図）。

①ストローク＝内発的動機付けの関わり

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、気に掛けている、大切にしている、期待している……”ということなどを伝えるための何らかの行動や働き掛け」と定義します。心の中で思うことはストロークにはなりません。伝えなければ伝わらないので、あくまでもアクションが必要です。

②ディスカウント＝パワーハラスメント、モラルハラスメント、セクシュアルハラスメントなど

ディスカウントストアーは、私たち庶民の強い味方です。しかし、売られている商品の立場に立つとどうでしょうか？ 本来1,000円の価値があったものが500円の価値に下げられるのです。商品にしてみれば「自分なんか……」といじけるかもしれません。これが職場の人間同士の関わりでも起こるのです。

つまりディスカウントとは、「相手（あるいは自分）の存在・価値・行動を軽視、無視した行為」をいいます。ディスカウントは、意図的に相手を痛めつけ

るために行う悪質なものもありますが、そのつもりがなくやってしまっていることもあります。その場合は、相手の反応がおかしいと感じるはずですから、それに気付いたら誤解を解くためのコミュニケーションが必要になります。特に看護師長は、肩書きというパワーがあり、決定者である存在なので、その影響力を考慮した関わりが必要です。

ではここで、相手を思って行った「否定的ストローク＝叱る」が「ディスカウント＝パワハラ」だと受け取られてしまうケースと対処法を説明します。

【CASE 1】相手が未成熟で依存性が強い場合

相手の反応：褒められたいので指導、指摘を受け止めきれない。

対処法：態度や姿勢を叱責しても気付きや行動変容につながらないので、基本的で具体的な指示を繰り返すことが効果的です。また、相手に人として成熟する必要性を伝えることも重要です。

【CASE 2】２対１での指導、指摘をする場合

相手の反応：看護師長＋主任（プリセプターなど）が２人で１人の部下に指導すると、人数や権威の面で部下が威圧され、追い詰められると感じます。

対処法：１対１で話す、または看護師長と部下が対面で座り、部下の隣に主任が座って一緒に叱られている形にすると威圧感を与えません。あるいは看護師長、主任が中立的立場でファシリテーターに徹するのも効果的です。

【CASE 3】怒りを感情的に表現した場合

相手の反応：部下が何度言っても同じ間違いを繰り返す、越権行為など組織を無視した行動を取る、裏切り行為に感じるようなことをする等の場合、上司の感情が逆撫でされ逆上してしまうことがあるかもしれません。そのようなときに、ついつい理性のコントロールが効かずブレーキが外されて怒りの形相、口調で長時間、繰り返しの叱責につながると、部下はメンタル不調を来すか退職を考えるようになります。信頼関係を取り戻すには多くのエネルギーを要することになるでしょう。

対処法：怒りの感情をコントロールするトレーニング（アンガーマネジメントプログラム）が有効です。またはキャリアの長いベテラン看護師長にいろいろな経験談を聞き、どのような場面に遭遇し、そのとき自分はどうするかなどをシミュレーションしておくことも有効です。

以上、３つのケースを挙げましたが、これらを参考にしてより良い叱り方を身に付けてください。

⑶自己の傾向を知り、傾向を活かした褒め方、叱り方を身に付ける

ここからは、先ほど実施していただいたストローク・プロフィールチェックリストの結果をもとに自身の傾向を知り、職場の活性化に必要な看護師長としての機能を磨きましょう。看護師長、指導者、新人とレベルごとに評価は異なりますが、看護師長レベルでは次の点数を目安にするとよいでしょう。

０～６点：かなり努力を要する（動機付けのための影響を及ぼせていない）
７～９点：要努力（動機付けのための影響力が薄い）
10～12点：もう一歩（問題ないが活性化には不十分）
13～15点：良い（動機付けのための影響が与えられている、活性化している）
16～18点：かなり良い（かなり活性化している、量から質の追求をしてみましょう）

※項目７の合計点のみ評価の目安が変わります。詳しくは以下の⑦で説明します。

①人と親密な関わりをしようとする傾向

「親密」という意味は、「相手に良い関心を向けて積極的に働き掛けること」です。言葉の響きから、ベタベタしていて密着度が強いイメージがありますが、決してそうではなく、個人の領域を守りながらほどよい距離感を保っている関係です。しかし、いったん共通の目的に向かったときには主体的、自発的に人に働き掛け、意欲や能力を引き出し合います。この項目の点数が高い人々が集まったチームは活性化し、効率よく成果を出すことができます。

点数が低い人は、「部下のやり方やペースを尊重

したいので余計な関わりはしない」という考え方があります。もしかしたら、もっと能力を引き出せる部下がたくさんいるかもしれません。思い切って、日ごろ、あなたが思っていることを伝えてみましょう。

②肯定的ストロークを受けている傾向

これは、自分がいる環境がストロークを与え合う職場風土になっているかを表しています。仕事だけの会話に限定し、ビジネスライクに過ごすことが多い職場では、タスク機能（業務目標達成のための関わり）は満たされていても人々へのメンテナンス機能（気持ちよく働くための関わり）は弱まり、同じ仕事をするのでもやらされ感たっぷりで負担感を抱くようになります。「仕事だから大変なのは当たり前」と思ってねぎらいのない職場では、部下に頑張らせ過ぎている可能性があります。ちょっとしたねぎらいと感謝やお詫びの言葉を今以上に交わし合うだけでも、職場は活性化していきます。

特に、①よりも②の点数が低い人は、やや心が満たされない感じがあります。この方は、③「自分自身に肯定的ストロークを与える」ということが必要です。その逆で、①よりも②のほうが高い人は十分に満たされているということになります。

③自分自身に肯定的ストロークを与える傾向

自分のことを褒めたり、ねぎらったりしているかどうかということです。看護師長になれば部下を褒めたり、励ましたり、ねぎらったりと、与える一方ですね。ですから師長は自分で自分にストロークを与える、つまり自家発電の力が必要なのです。謙虚に自己否定などしていられません。自分で自分を褒めるのは自惚れではなく、病棟活性化のためだと切り替えましょう。

この点数が低い人は完全主義の傾向はありませんか？　上には上がいる、私よりあの人のほうが偉い、もっとできる人がいる……などと考えて、自分を褒めたり、ねぎらわないクセがあります。確かに上には上がいますが、人と比べても意味がないことまで比べる必要はありません。一生懸命取り組む、結果はどうあれ取り組んだという事実。そしてまずはねぎらい、褒める、充実感や達成感を味わう。これこそが自分で自分に内発的動機付けをしているということなのです。

④肯定的ストロークを与える傾向

部下を褒めたり、ねぎらったりしているかどうかということです。先述しましたが、心の中で褒めていても伝わりません。そして１年前に褒めたことの効力、効能は消費されてなくなっています。

褒めるときに、取って付けたように褒めては相手が警戒しますし、継続しません。また褒めたことの効能にも期限があることを考慮すると、できれば毎日、無理なく褒め続けられるほうがよいですね。そのための秘訣を１つお伝えするなら、「部下が当たり前なことを当たり前にやってくれたら、それだけで感謝する」と自分の基準をつくることです。電車が時刻どおりに発着するのは当たり前ですが、その当たり前のことを成し遂げるために、どれだけの人のどれだけの努力と尽力があるかを考えてみれば、当たり前なことがいかに貴重でまれなことかが分かるはずです。そうすれば自然に感謝とねぎらいの言葉が出るでしょう。

そして、部下の言動をよく観察し（例：口数は少なく目立たないが周囲をよく見ている）、どういった特徴（例：人に迷惑を掛けない、冷静、信頼されている）があり、資源としてどのように病棟で活かしていってあげられるかを考え続けていると、その人に合ったチャンスを与えてあげることができます。また看護師長は、部下全員に公平でまんべんなく褒めたり、ねぎらうことが必要です。話しやすい人や目立つ人にだけ偏らないよう注意しましょう。

【例】肯定的ストロークの与え方＝褒め方

・委員会の活動ではいろいろお疲れさまでした
・患者さんのクレーム対応の件ではいろいろありがとう
・あなたがやった発表は申し分ない出来でしたね

・この資料はよくできていますね
・あなたが出してくれた意見は大変参考になりました
・（異論を唱えた相手に）意見を言ってくれてありがとう、おかげで検討する視点が増えました
・考えてみると、○○さんの意見はなるほどそのとおりですね
・いつも真面目に取り組んでいて尊敬しますよ
・う～ん、いいね、ナイスですね、やるねエ～
・努力家のあなただからこそやれることですね

ポイント！

・褒めるときは、結果はどうあれ相手の存在、能力、行動そのものを肯定すること
・部下はどんな褒め方をされるかよりも、看護師長自身が何を善しとしているかに影響を受けます。残業してまで頑張ることを善しとしてその人を褒めれば、残業が増えるでしょう。時間内に終わるようチームで効率性を重視することを善しとすれば、報・連・相がスムーズなことを褒めるようになり時間外労働が減るでしょう。この場合は後者のように、行動を強化するために褒めるほうがよいのです。看護師長は病棟が活性化することを善しとして褒めていくことが大切です。

⑤否定的ストロークを与える傾向

どれくらい部下を注意したり指摘したりしているか、ということです。この点数が④の「肯定的ストロークを与える傾向」よりも高い場合は、部下にとっては手厳しい上司だといえます。いつも何かしらダメ出しされると感じて、やや緊張するでしょう。しかし、活性化された職場の条件として共通のルールや手順の徹底、質の良いコミュニケーションが必須とされる上では、この否定的ストロークの力が欠かせません。特に多種多様な人材が看護界に増え、多種多様な働き方を望むようになった今、自己主張の強い人がたくさん休み、真面目で我慢強い人がその犠牲になるような職場をつくらないためにも、看護師長の否定的ストロークの力は重要です。

また、叱られるとメンタル不調を来す人や、叱られても反省しない人、行動が変わらない人、指導のはずがパワハラと受け取られるなど、叱るにも表現の工夫が必要になってきているのは事実です。そこで、次の叱り方を参考にしてください。

【例】否定的ストロークの与え方＝叱り方

NG：悪口言わないでください！
OK：ここでは、その場にいない人のネガティブな評価を第三者とうわさするのは禁止します。

NG：どうして相談しないでやったの！
OK：その都度、毎回必ず相談してください。

NG：あり得ない！
OK：あなたにもよほどの理由があったのですね。しかし二度とその言葉は言わないでください。

NG：もう３年目なんだから、これくらいのことちゃんとやってよ！
OK：あなたには３年の間、確かに培ってきたものがあるはずです。自信がつくまで待たずに、やりながら自信をつけてください。

NG：またクレームですよ！　いい加減にして！
OK：言葉遣いが悪いからクレームになります。今日から３カ月間、敬語の使い方を勉強してください。

NG：もっと自分がやっていることを分かってください。
OK：あなたの××を△△に変えれば、あなたはもっとすてきで、○○のようになると思います。

ポイント！

・相手の存在、価値そのものは認めているが、行動の方法や姿勢、態度の一部について停止や修正、あるいは指示を行うこと。
・人格否定にならないよう気を付けること。
・叱られた相手が次から何をどのようにすればよい

のか分かるように5W3Hで具体的に伝えること。
・問題をできるだけ早く取り扱うこと。
・気持ちを楽にしてみること（自分が安定した状態になること）。
・「私は……と思う」、「私は……と考える」、「私は……と感じる」と、主語を「私」にすること。あくまでも自分の発言に責任を持つため。「みんなも……と言っている」、「みんなが……と言っている」は自分だけ良い人になろうとしていることが伝わってしまい、発言に責任を持たない言い方になり、不信感が生まれる。
・正直であること。
・相手の話を聴くこと、言い終わらないうちに話し始めないこと。
・過去の間違いまで言及しないこと。
・無関係なことは言及しないこと、小さなことには触れないこと。
・相互了解をゴールとすること。
・最終決定を確認すること。
・自分が気に入らないから叱るのは避ける。

叱ることはとても重要であり、ダメなことはダメと叱らないのは、相手へのディスカウントです。叱らない＝相手には叱られたことを修復する能力がない人だ、と伝えていることにもなります。つまり、相手の力を信じていないことにもなります。これが人材や病棟の活性化を阻害するのです。だからこそ看護師長は、「良い人だと言われたい気持ち」と、さよならすることが必要なのです。

耳の痛いことが言える管理者がいて、耳の痛い言葉でも自分の成長の糧にする部下がいる。またその逆もありますが、そのような風土があるとより一層活性化します。分かってはいても実行するのはなかなか難しいでしょうが、一緒にその方向を目指しましょう。

⑥素直に肯定的ストロークを受け取る傾向

褒めたり、ねぎらわれるとどうでしょうか？　相手が素直に誠意を持って言ってくれることはうれしいですよね。うれしいことは喜んで自分へのご褒美にしましょう。「そう言っていただくと、とてもうれしいです」と。喜びは活力になります。活力を自分の余裕、余力として貯めておかないと、突然のクレームやネガティブな出来事が起こったときに落ち着いて対応できなくなります。余裕、余力をつくっておくことは、ピンチのときにより良い判断と行動につながります。決して、「看護部長は私にお世辞を言って、後でまた何かやらせようとする魂胆じゃあないでしょうね～」などと勘ぐったりしないようにしましょう。ただし、本当に何かをやらせるための心にもないお世辞であれば、「ありがとうございます」とは言いながら、理不尽な要求は受け取らないようにしましょう。

⑦素直に肯定的ストロークを求める傾向

この項目だけは点数が９～12点くらいが丁度よいとされています。それ以上高くなると、相手への期待が高まります。期待が高いので、思うようにいかないことがあると「言わなくても分かって当然」、「同じことを何度も言わせないで」、「私が大変なんだから手伝ってほしい、手伝ってくれて当然」、「こっちが忙しいのが分からないのか」などと相手への不満が募りやすくなります。

また逆に、５点以下であるとあらゆることを抱え込んでいる状態といえます。多くの看護師長はこの抱え込み型の状態になっています。それは一概に看護師長の個人的特性の問題だけではなく、そうならざるを得ない要因があるのだと思います。しかしあえて言うなら、「自分さえ我慢すればよい、自分がやればよい」という考え方が仕事分担の割り振りのバランスを悪くし、非効率的なものにしてしまっている可能性もあります。自分が引き受けるのではなく、役割分担をすることです。ここで、日ごろからいかに人材を褒めたり叱ったりして動機付けているか、自発性を引き出す関わりで活性化した職場になっているかどうかが問われるのです。

3 “叱るとき”は成長を促す大きなチャンス

次の会話に続く師長の言葉を考えてみましょう。あなただったらＹさんにどのように関わりますか？

ミニ演習問題

仕事ができる７年目の看護師Ｙさん。病棟においては常にリーダー的な存在で、誰もこの人に反論することはできない雰囲気を醸し出していた。ある日、Ｙさんの指導を受けた後輩が泣き出してしまうということがあった。実はＹさんの指導で泣き出す人は今までにもたくさんいて、その都度、Ｙさんに指導が厳しすぎると注意はするものの改善が見られずにいた。そこで看護師長はＹさんに面接をした。

師長：Ｙさん、今回Ｂさんはどうして泣き出してしまったのでしょう？

Ｙさん：分かりません。Ｂさんに聴いてください。

師長：これまで何度も同じようなことがあり、その都度、指導のときにはできていないところを叱ったり、指摘するだけじゃなく、できているところを認めるために褒めることもしてくださいとお願いしていますよね？　その辺りはどうですか？

Ｙさん：できているところは認めていますから、いちいち褒めなくてもいいでしょう。私たちはプロですから、褒められなくても自分のモチベーションくらい維持するのが当たり前じゃないですか？ハッキリ言いますけれど、私は勉強しない人や何度教えても間違える人、覚えない人が嫌いです。泣いている時間があったら、もっとやることがあるでしょう。

師長：「　　」

解説

この場合は、Ｙさんにいくら正しいことを説教しても耳に入っていきません。ですから「質問」という指導スキルを使って、気付きを促します。**質問する→考えさせる→説明する→考えさせる→考えを聴く**ことを繰り返します。この場合の質問は、もしあなたが相手と同じ立場だったらどうか、ということをイメージしてもらうものです。

例えば、あなたが学校を卒業し、すぐに結婚したとします。そして子どもが生まれて３人の子育てに専念し、手が離れたころに看護専門学校に行き、努力に努力を重ねて今に至る……という現状だったらどうかしら？　もしあなたが通勤に片道２時間かかっていて……など、相手の立場に立ってみることで他者への理解を深めてもらいます。このように「質問」のスキルで叱るのも効果的です。

4 まとめ

病棟は看護師長が要です。部下は看護師長を信号のように見ています。叱ったら赤、褒めたら青、黄色は自分で考えて判断せよ、です。部下にとって信号機というのは、自分が安心して仕事ができるように守ってくれるものです。これは“師長の指示がないと動けない部下”ということを言っているのではありません。何が良くて何がいけないのかの判断基準、どれくらいの仕事の質であればよいのかなどの行動基準を積極的に示すことが病棟を活性化させるための基本的な「教育」だということです。

褒めること、叱ることは自発性を引き出す内発的な動機付けとして必要なだけでなく、モラル、マナー、ルールを守り、働きやすい職場風土をつくるために欠かせない「教育」です。

PROFILE
笠井徳子（かさいのりこ）
株式会社ヒューマンスキル開発センター代表取締役。1983年　株式会社自己啓発トレーニングセンター（現：ヒューマンスキル開発センター）入社。講師として、また研修コーディネーターとして体系的教育プログラムの構築、ビデオやテキストなどの教材開発も担当。

【看護師長としての部下への関わりの傾向性を知る～チェックテストの手順】

STEP 1　チェックリストを用いた自己分析

次の質問項目に、下記に示す０～３の数字で答え、（　）内に記入してください。
３……全くそうである。常にそうである。
２……しばしばそうである。かなりそういう傾向がある。
１……時々そうである。ややそういう傾向がある。
０……全くない。めったにそういうことはない。

（　　）１．相手が知らない人でも、人が困っていたら親切にしたり役立つことをしてあげる
（　　）２．自分の仕事や役割のことで、周囲の人から感謝されたり労をねぎらわれる
（　　）３．自分の良いところや素晴らしいところを、たくさん挙げることができる。
（　　）４．部下の仕事ぶりや努力の姿勢などを積極的に褒めて自信をつけさせるようにしている
（　　）５．部下の能力を伸ばすために、問題点や欠点をはっきりと指摘する
（　　）６．褒められたり、認められたりすると素直に喜びを表現する
（　　）７．自分に対する気持ちを表してほしいと、相手に要求する
（　　）８．部下や周囲の人たちのために自分の時間やエネルギーを使うのは当然だと考え対応している
（　　）９．自分の努力を認め、励ましてくれる上司や先輩、同僚・友達に恵まれている
（　　）10．時に揺らぐことがあっても、自分の能力や人柄を信頼し続けることができる

（　　）11．部下が努力していることを認め、「よく頑張っているね」などといった言葉を掛ける
（　　）12．部下に、常識的なことや、けじめを付けるべきことはきちんと教え指導する
（　　）13．良い評価であれ、厳しい評価であれ、言ってもらえることは反発せずに受け止める
（　　）14．上司からの助言や周囲の人からの支援、情報が欲しいときには、素直にそれを表現する
（　　）15．部下と話し合ったり、意見を交換することは、本当に有意義なことだ
（　　）16．周囲の人から、懇親会や映画、食事、旅行などによく誘われる
（　　）17．どちらかといえば、楽観的で前向きである
（　　）18．職場でも家庭でも、部下や周囲の人の労をねぎらったり、感謝の気持ちを伝える
（　　）19．部下に対する期待が大きいためか、褒める言葉より助言や厳しい注意が多い
（　　）20．よく、「素直で無邪気な人だ」とか「褒めがいのある人だ」と言われる

（　　）21．自分がしようとしていることはなるべく誰かの手助けを求める
（　　）22．人はお互いに、援助し援助され、支え支えられて生きていくものだと思う
（　　）23．困ったことがあったとき、親身に相談に乗ってくれる人が周囲に何人かいる
（　　）24．われながら「大したものだ」、「よく頑張った」と思うときは自分を褒めたり、ご褒美を与える
（　　）25．部下が困っていたり、元気のない様子を見ると、声を掛ける
（　　）26．不慣れな人や不器用な人を見ると、つい教えてやりたくなる
（　　）27．上司や他部門、患者さんからの注意や助言は、素直に聞くことができる
（　　）28．何かを上手にやれたときは周囲の人に「上手にやれたでしょう」等と同意や良い評価を求める
（　　）29．友達や仲間と一緒に何かをしたり、どこかへ出掛けたりするのが好きだ
（　　）30．仕事が終わった後、誰かが声を掛けてくれたり話を聞いてくれる

（　　）31．自分の良いところや好きな特徴を、周囲の人に遠慮なく言える
（　　）32．周囲の人に注意を向け、その人の状況、立場、気持ちなどをよく気が付いたり察したりする
（　　）33．自分が不在のとき、部下がちゃんとやってくれるかどうか心配になる
（　　）34．少しくらい厳しく言われても、言ってくれた内容を素直に受け取る
（　　）35．「こういうふうにしていただけると、ありがたいのですが」というように、自分の要求を素直に言える
（　　）36．部下の良いところや素晴らしいところを伝えて、一緒に喜びを共有するのはうれしい
（　　）37．看護師長としての在り方などについて話し合ったり、教えてくれる友人や師といえる人がいる
（　　）38．自分は幼いころから愛され、支えられ、しっかりと良い指導を受けて、育ってきていると思う
（　　）39．自分の人柄は優しく、包容力があり面倒見が良いといわれる
（　　）40．ルールを破ったり、他者に迷惑を掛ける行為については見逃さずに指摘する

（　　）41．褒められると、より一層頑張ろうという気持ちになる
（　　）42．できたことの結果報告に付け加えて、いかに大変であったかその苦労を話すようにしている。

2015ⓒHuman skill Development Center All right reserved
※読者のみ使用可とします

STEP 2　ストローク・プロフィール（集計表）で７つの群に傾向を絞る

・STEP 1での回答を、対比する質問項目番号の下に転記し、横１列ごとに合計してください。

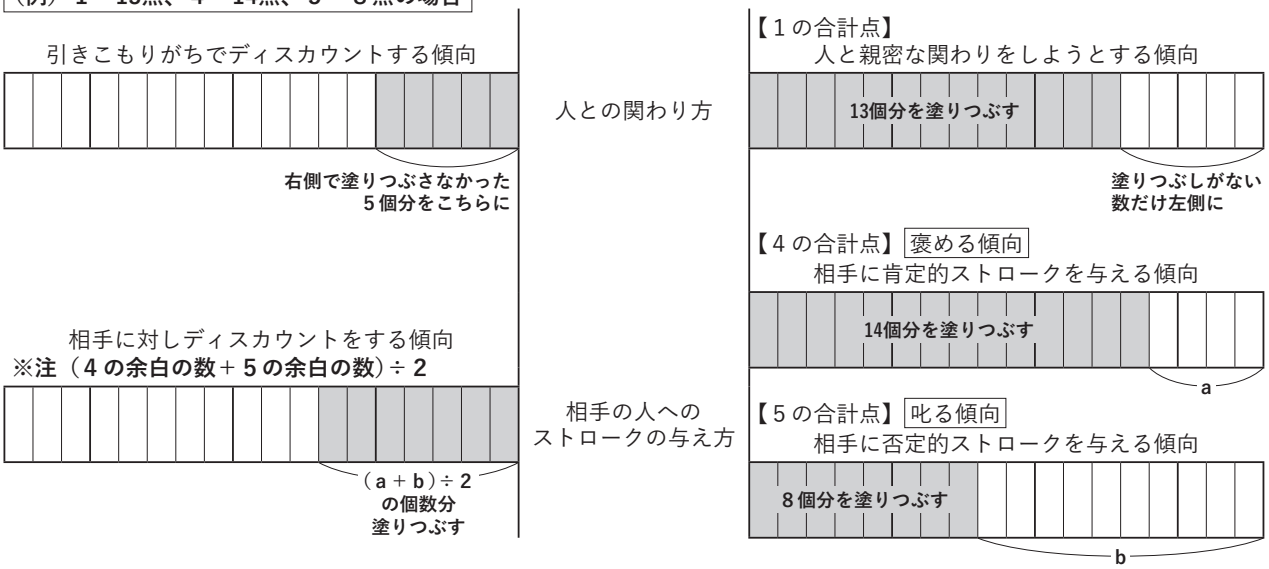
群	群の項目	質問項目の番号とその回答						合計
1	人と親密な関わりをしようとする姿勢	1	8	15	22	29	36	
		（例）　1	3	3	3	1	2	13
2	肯定的ストロークを受けている傾向	2	9	16	23	30	37	
3	自分自身に肯定的にストロークを与える傾向	3	10	17	24	31	38	
4	相手に肯定的ストロークを与える傾向	4	11	18	25	32	39	
5	相手に否定的ストロークを与える傾向	5	12	19	26	33	40	
6	素直に肯定的ストロークを受け取る傾向	6	13	20	27	34	41	
7	素直に肯定的ストロークを求める傾向	7	14	21	28	35	42	

2015ⓒHuman skill Development Center All right reserved

STEP 3　ストローク・プロフィール（スケール表）に表すことで、目で見える傾向をつかむ

①STEP 2で出した、１～７群の各合計点の数だけ、右側のスケールを塗りつぶしてください。
②右に塗りつぶされなかった余白のスケールの数だけ反対の左側に塗りつぶしてください。
　その際、４と５の合計のスケールの反対の左側の塗りつぶしは、**（４の余白の数＋５の余白の数）÷２**となります。

（例）１＝13点、４＝14点、５＝８点の場合



2015ⓒHuman skill Development Center All right reserved

【演習用】 ストローク・プロフィール（スケール表）

引きこもりがちでディスカウントする傾向	人との関わり方	【1の合計点】 人と親密な関わりをしようとする傾向
否定的ストロークやディスカウントをもらっている傾向	ストロークの環境	【2の合計点】 肯定的ストロークをもらっている傾向
自分自身に否定的ストロークやディスカウントをしている傾向	自分自身へのストローク	【3の合計点】 自分自身に肯定的ストロークを与えている傾向
相手に対しディスカウントをする傾向 **※注（4の余白の数＋5の余白の数）÷2**	相手の人へのストロークの与え方	【4の合計点】褒める傾向 相手に肯定的ストロークを与える傾向 【5の合計点】叱る傾向 相手に否定的ストロークを与える傾向
ストロークを否定的に受け止めたり、ディスカウントとして受け取る傾向	ストロークの受け方	【6の合計点】 素直に肯定的ストロークを受け取る傾向
1人で問題を抱え込み、助けを求めない傾向	ストロークの求め方	【7の合計点】 素直に肯定的ストロークを求める傾向

2015ⓒHuman skill Development Center All right reserved

参考図　ストロークとディスカウントの一例

ストローク（なでる・さする・愛撫する）
Stroke

【肯定的ストローク】
褒める
励ます
認める
応援する
フォローする
笑顔であいさつする
共感する
信じる・任せる
情報を共有する
傾聴する
理由を説明する
チャンスを与える

【否定的ストローク】
叱る
注意・指摘する
忠告する
教え諭す
指示する
ありのままを
フィードバックする
妥協しない
やり直しを命じる
しつけをする

ディスカウント（値引きする・極小視）
Discount

褒めるべきときに褒めず、叱るべきときにも叱らない
注意しない・指摘しない
見て見ぬふりする
悪いうわさ話を流す
皮肉・けなす・からかう
嫌味・にらむ・嘲笑
情報を共有しない
放任・無視・無関心
無断欠席、無断遅刻
八つ当たりする
物に当たり散らす
機嫌の悪さを態度で示す
自分を嫌う
最初から諦める
一方的にやっつける

2015ⓒHuman skill Development Center All right reserved