

感情知能 (EQ) 活用の勧め

—コロナ禍に対応し、アフターコロナに備えるために—



シックスセカンズジャパン株式会社 代表取締役

田辺 康広 (たなべ やすひろ)

大学卒業後、全日本空輸株式会社入社。米国西海岸赴任時に、8 民族 11 言語で構成する組織の管理者となり、ダイバーシティマネジメントを経験。1997 年、42 歳で退職後、グローバルに通用する人材と組織活性化のためには感情知能 (EQ) は欠かせないと考え、EQ をベースとした研修プログラムを開発。15 年連続登壇の某地方公務員管理職研修にて『研修後の受講者の人事考課を最も引き上げた講師』と高い評価を得ており、講演・研修実績はこれまで日米通算 2,000 回を超える。また、“ユーモアと適切な例示を交えた研修が、受講者の意欲を高める”と評価が高い。2010 年に、米国 NPO 法人シックスセカンズ社の日本支社を立ち上げ、「グローバルに通用する日本人の背骨作り」と「人と組織の活性化」を目指す HR コンサルティングサービスを展開している。

Point

- ① 感情知能 (EQ) が第 4 次産業革命期における必須能力と位置づけられた。
- ② EQ は離職防止をはじめ、生産性の向上や事故防止など職場の課題を解決する重要なツールである。
- ③ EQ 活用の引き金は 3 つの自問自答を習慣化することである。

1. 2020 年の人材要件にうたわれる EQ

世界経済フォーラムが 2020 年からの能力テーマに感情知能 (EQ) を採択しました (図表 1)*。

同サイトでは、「最も変化するスキルは何か？」の部分で、能力テーマの変化について、説明しています。

図表 1 世界経済フォーラムによる能力テーマ・トップ 10

	2020		2015	
1	複雑な問題を解決できる能力	Complex Problem Solving	複雑な問題を解決できる能力	Complex Problem Solving
2	批判的思考力	Critical Thinking	他者とうまくやる能力	Coordination with Others
3	創造的思考力	Creativity	ピープルマネジメント力	People Management
4	ピープルマネジメント力	People Management	批判的思考力	Critical Thinking
5	他者とうまくやる能力	Coordination with Others	交渉力	Negotiation
6	感情知能 (EQ)	Emotional Intelligence	品質管理力	Quality Control
7	判断と意思決定の能力	Judgment and Decision Making	サービス志向のマインド	Service Orientation
8	サービス志向のマインド	Service Orientation	判断と意思決定の能力	Judgment and Decision Making
9	交渉力	Negotiation	積極的傾聴力	Active Listening
10	柔軟な思考力	Cognitive Flexibility	創造的思考力	Creativity

出所：Future of Jobs Report, World Economic Forumより筆者作成

* <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>

次節では感情知性 (Emotional Intelligence, EI あるいは EQ と呼ばれる) について理解を深めるために、EQ とは何かを簡単に述べてみたいと思います。

2. 感情知性 (EQ) とは

(1) 「あなたの EQ はどのくらい？」

「これはあなたの IQ を尋ねているのではない。ましてや数値でもない。もはや感情についての IQ こそこれまでの“賢い”を再定義し、人生の成功を予測する指標である。」

このような刺激的な意味の文章を表紙に掲げた『タイム』誌 (1995年10月6日号) が発刊され、多くの人々が飛びつき、むさぼり読み、そうさうだと快哉を上げました。日本流にいうと、「もはや“学校頭”ではなく、“地頭”が問われる時代です」と問いかける表紙という感じでしょうか。

しかし、タイム誌が EQ を発掘し紹介したのではありません。EQ というコンセプトを紹介したのは、ダニエル・ゴールマンという心理学雑誌のジャーナリストで、1995年夏に『EMOTIONAL INTELLIGENCE』という題名で上梓しました。タイム誌はその特集を組んだのです。

日本の方が目にしたのは、翌1996年夏に日本語に翻訳され、講談社から出版された『EQ ころの知能指数』(土屋京子 訳) という本だと思います。原本 (英語) の標題は『EMOTIONAL INTELLIGENCE』でしたが、日本で出版されるときには、タイム誌の影響もあってか『EQ ころの知能指数』という訳が当てられました。

この本で読者の心を引きつけたのは、「人生の成功を予測するのはもはや IQ ではなく、EQ だ。成功の 80% は EQ に負う」という一文でした。世界中の人がこの一文に賛同したのでしょうか、世界中で約 400 万部を超えるほど発刊されたと聞いています。

ゴールマンはその著書の中で、EQ を

- 自己認識能力 (Self-awareness)、
- 自己制御能力 (Self-regulation)、

- 内的な動機づけ能力 (Internal motivation)、
 - 共感能力 (Empathy)、
 - 社会的能力 (Social skills)、
- の 5 つの能力から構成されると紹介しました。そして、EQ の低い人の特徴として、
- 思いやりがなく、他人の感情が理解できない、
 - 感情がコントロールできない、
 - ストレスを感じたらすぐに逃げてしまう、
- などが挙げられるとしました。このような特徴を管理職や従業員が示したとしたら、経営は成り立ちません。

米国では、1999年にジョンソン・エンド・ジョンソン社がゴールマンに挑戦状を突きつけました。内容は「自社の管理職の EQ を測定してくれ。そして、その結果をもって中立の学者に EQ とパフォーマンスの相関を調べさせる。ついでに、IQ との相関も調べさせる」というものでした。

結果は、ものの見事に EQ と管理職のパフォーマンスに相関がみられました。しかし、IQ との間には相関はみられませんでした。この調査をきっかけに、米国では急速にビジネス界で EQ 教育の普及が加速していきました。

(2) EQ を活用できる人はストレス対処が上手

シックスセカンズ社の過去の研究で、イタリアのボローニャの助産師 68 名を対象に EQ とストレス対処能力の関連性を調査したものがありません。研究結果は、「EQ の高さはストレス対処能力を予測しうる」というものでした。

EQ 能力が高い人は

- ①自己認識能力 (Self-awareness) が高いことから、内的なストレスを見つかりやすい、
- ②自己制御能力 (Self-regulation) が高いことから、いったんストレスを内的世界から切り離すことができる、
- ③内的な動機づけ能力 (Internal motivation) や共感能力 (Empathy) が高いことから、状況にふさわしい気持ちや態度の実現に自己をナビゲートできる、

と結論づけています。つまり、EQが高い人は、常に思考のみならず感情に焦点を当てた内省が行えるため、特にストレス・マネジメント・スキルなどの訓練をしなくても上手に対処しているといえます。

3. EQ 理論誕生の背景と経緯

すべては1987年の夏、2人の心理学者から始まりました。

ピーター・サロベイとジョン・メイヤーという米国の学者が家のペンキ塗りをしながら、話をしていたときに、「EQ-感情知能」の全体構想が誕生しました。ピーター・サロベイ（現：イエール大学学長、イエール大学の心理学教授）とジョン・メイヤー（現：ニューハンプシャー大学の心理学教授）の2人は、この日、認識や感情に関する研究について話しているうちに、とある政治家へと議論が及び「これほど賢い人が、どうしてこれほど愚かな行動がとれるのか？」と、彼らは不思議に思ったそうです。そこで、不思議なことが起こりうる要因として、2人の出した最終結論は「賢い意思決定には従来のIQで測定した知性を超えるものが必要」「従来と異なる知性が必要」「従来と異なる知性がなければ、現実には起こっていることの説明ができない」ということであり、このことから新しい研究が始まりました。

(1) 研究の芽生え

提唱者のサロベイ博士とメイヤー博士によると、特に1960年代から70年代にかけては、人工知能(AI)やスキニング技術を使った脳科学の研究の進展に伴い、心理学の世界においても感情と知能の解釈の見直しが加速度的に進んだといわれています。

このように、感情に関するさまざまな分野で新たな議論がなされ、1つの帰結として、感情知能(EQ)論を提唱したと説明されています。

他の研究者や思想家も大勢、感情知能の概念に貢献してきています。ルーベン・バーオンも1980

年代後半から、業績における感情の効果の研究し続けてきました。実際に、彼は論文の草稿に「EQ」という言葉を用いています。

(2) 教育学的見地からも知能論の再構築へ

一方で、1970年代の米国の退廃的世相を生み出した原因が、IQに偏り過ぎた教育システムにあったのではないかと、教育学的見地からも知能論の再構築が議論されました。

1960年代後半から70年代の米国では、J.F.ケネディ大統領の暗殺、ベトナム戦争の泥沼化、ドルの金本位制の崩壊、ウォーターゲート事件といった大きな事件が起こっていました。これらの出来事の大半は、IQの高い賢い人たちによって意思決定されたものばかりです。

- ヒッピーの出現、
 - 薬物の乱用、
 - フリーセックス、
 - 暴力・銃による悲劇的・刹那的な事件の増加、
- など、本来の人間が求める幸せな状態は消え失せ、市民生活も退廃化していました。次世代を担う子どもたちの教育現場に目を向けると、IQ偏重の教育システムが体系的に構築され、運用されていました。

このような状況の下、ハーバード大学教育学部のH.ガードナー博士は「欲望や衝動のコントロール力の低下、倫理観の欠如」などの課題は、人間の知能のごく一部しかみていない「IQ偏重主義の教育システム」が原因ではないだろうかと考え、知能を幅広く捉えるべきという理論「知性の多重性理論」を提唱しました。H.ガードナー博士は次のように述べています。

「現在の学校教育は、すべての子供を大学教授に仕立てようとするかのような内容です。そのような狭い基準のみで、子供達を評価しています。学校はいい加減に子供をランク付けするのを止めて、子供達がそれぞれに持って生まれた才能や資質を見つけ、それを伸ばすことに力を注ぐべきです。成功に至る道は何百何千とあるのだし、そのため

に役立つ能力だって実に多種多様なのですから。」

そして、数ある知能を挙げました(2009年時点)。

- 空間的 (Spatial)、
- 言語的 (Linguistic)、
- 論理数学的 (Logical-mathematical)、
- 身体運動的 (Bodily-kinesthetic)、
- 音楽的 (Musical)、
- 対人的 (Interpersonal)、
- 内省的 (Intrapersonal)、
- 博物学的 (Naturalistic)、

といった知性が存在し、評価すべきだとしました。

シックスセカンズの前会長である、カレン・マッコウンは、1967年に子供をランク付けするのを止めて、子供達がそれぞれに持って生まれた才能や資質を見つけ、それを伸ばすことを目標としたヌエバスクールを開校しました。

(3) EQが注目されるようになったいきさつ

米国の心理学ジャーナリスト、ダニエル・ゴールマンがその著書『EMOTIONAL INTELLIGENCE』(1995)にて新しい知能論を紹介したことが世界にEQを広めたといわれています。

彼は自分の経験論からではなく、大脳生理学の知見を引用して、感情の発生・制御のメカニズムを説くとともに、サロベイとメイヤーの論文(1990)をベースに、感情をコントロールし、人間関係を上手に維持する知性の発揮こそがビジネスや自身を取り巻く社会生活を豊かに築くキーであると展開しました。また、社会生活におけるEQの活用については、さまざまなシーンでの具体的例を挙げながら、実践しやすいように説明しました。

TIME誌表紙のEQ、また、その特集でIQに対峙する能力(実際はEQもIQと同じIQであり、対峙するものではない)としてEQという新語を生み出し、理解しやすくイメージしやすい言葉ということで、世界中にEQという言葉で浸透しました。

翌1996年には、先ほどふれた『EQこころの知

能指数』が発刊され、このときもEQという言葉を使用したため、国内でもEQという名称が定着しています。

論文の著者であるサロベイやメイヤーたちによれば、ゴールマンの著書を通じてEQが世界中に広まった要因として考えられるのは、以下のようなものです。

- 思考と感情を統合する理論が斬新だったから。
- ゴールマンの本が読みやすく、興味を誘う内容だったから。
- 誰でもEQを使ってもっと賢くなれると約束されていたから。

4. 日本産業界でのEQ導入

第2節(1)では、欧米で企業導入が積極的に進められた経緯を説明しました。ここでは、日本における企業導入の経緯を説明します。

(1) 企業研修の転換期

前述の『EQこころの知能指数』は、たくさんの方に読まれました。私は1998年に日本でEQ普及の活動を始めましたが、当時の企業の反応は「確かに面白い話だが、実際の人材育成の切り口として活用できるかイメージが湧かない」というものでした。

ただ、当時の企業を取り巻く環境はバブル崩壊後の対策として「成果主義の導入」を急いでいました。そのためには自立・自律した発想や行動がとれる人材が必要だと考え、論理思考の研修などが盛んに企業に取り入れられていました。長期的視点に立つと、企業訓練が「行動訓練」から「思考訓練」へ変わっていった時期といえます。そのような時期に「感情のトレーニング」が大切です、と割り込むようにいっていても、なかなか企業は受け入れてくれませんでした。

それでも、私たちは「行動を変えるには思考を変える訓練だけではなく、行動を起こすためにふさわしい感情を想起する訓練が大切だ」と訴え続けました。そのためには、EQと関連する行動特性

を可視化できる検査が必要だと考え、開発しました。

例えば「自分は嫌なことははっきりと断るほうだ」「友人といえども自分を傷つけるようなことを言ったときははっきりと伝えるほうだ」などという設問をアサーションの領域に設定し、自己評価を5段階で回答してもらいます。結果を用いた研修は、単に日本人の母集団と比較した回答傾向を示すだけでなく、低い数値を示した場合（前記の問題に低く答えたとき、自分の意見をきちんと相手に伝えるアサーティブな行動が少ないということ）、なぜそのような行動が少ないのか、意図してやっている行動なのか、それとも自分の行動のパターンとして繰り返してしまうのか、を考える機会となるよう設計しました。

行動を支えるのは「思考」だけではなく、「感情」が大切である、そして自分の感情状態を常に把握し、適切な行動のために適切な感情を自ら生み出す訓練こそが、自立・自律した人材の行動となる、と訴え続けました。

(2) 企業導入が広がっていった

階層別研修の新機軸として、また営業訓練やホスピタリティ訓練など職能研修の新機軸として徐々に企業導入が増えていきました。

2004年12月に発刊された『EQ マネージャー』（D.R. カルソ 著、P. サロベイ 著、渡辺徹 監訳、東洋経済新報社）の最初に「日本の読者の皆様に」というくだりがあり、そこではNEC、ANA ホテル&リゾート（当時）などの具体的な企業名も記されました。2005年ころには、日本の企業導入事例も1,000件を超えていました。

企業導入を長くやってきた私の体験の1つとして、千葉にある大きな介護施設と一緒に取り組んだ事例が記憶に残っています。取り組んだことは「管理職、フロント、ケアワーカー、看護師において高業績職員のEQの関係を調査し、①どのような行動特性が際立っているのか ②そのような行動特性を習得させるにはどのようなインプットが

効果的なのか」ということです。

そのときの調査結果からわかったことの一部を紹介すると、高業績な看護師は「相手や状況を観察するという行動特性」や「対人問題を自ら積極的に解決する行動特性」があるということです。

このようなことがわかったので、研修デザインがより具体的になりました。特に、そのような行動をとるために背後（奥）に潜むその時々「思考」と「感情」をどのように把握し、どのように調整していくかを一緒に考えるワークショップが活気を帯びたものとなりました。

また、従来の職務遂行スキルの付与や向上を目的とした階層別研修に「EQをベースにしたキャリアデザイン研修」を加えるようになりました。

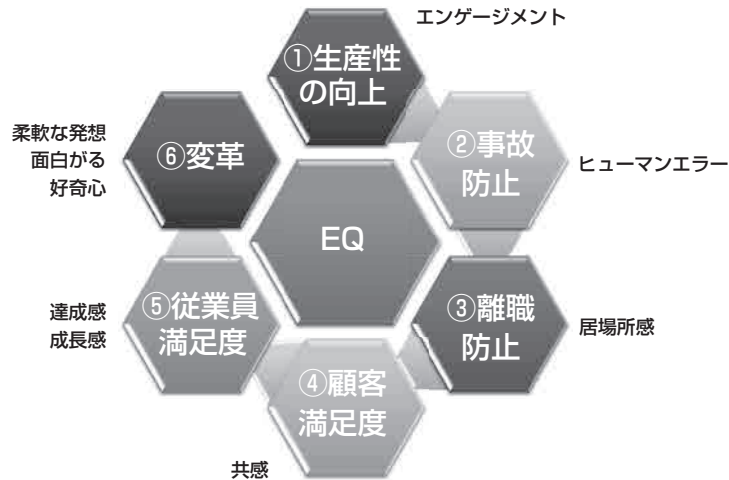
一方、企業が最も多く導入したプログラムは管理職の方向けのEQ向上訓練でした。例えば「組織運営力向上研修」というものがあります。その研修でまずお伝えすることがあります。それは、次のようなことです。

「管理職の方はその職位に与えられた権限（ポジションパワー）だけで組織を運営しようとする、従業員は『パワーハラスメントだ！』などと言い出します。ですから、管理職の方が持っている個人的な魅力（パーソナルパワー）も併用して組織を運営することが肝要です。そのためには、職場運営の道具（ツール）である自分を常に点検し、整備しておくことです。管理職の方は一緒に働く人たちに見せるべき自分の魅力を熟知していますか。」

このメッセージに込めているのは、部下の感情を動かすには管理職の方のEQ活用が欠かせないということです。

EQをベースにしたワークショップ（自分の感情に気づき、ふさわしい判断や行動をもたらす感情へとナビゲートするEQスキルアップワークショップ）を「階層別（管理職、年代別等）」「職能別（営業職、サービス職、感情労働職等）」「目的別（人事考課、職場活性化、チームビルディング等）」などを対象にたくさん実施するようになっ

図表 2 EQ 活用の効果



出所：筆者作成

てきています。

(3) EQ を活用することによる具体的なメリット

ビジネス界では、EQ を活用できる人材を育成することで、①生産性の向上、②不注意による事故防止、③離職防止、④顧客満足度の向上、⑤従業員満足度の向上、⑥変革意識の醸成と変革への推進行動 などの効果がみられています (図表 2)。

例えば、③離職防止のためのテーマは“居場所感”です。マズローの欲求 5 段階説の「所属と愛の欲求 (3 段階目)」や「承認の欲求 (4 段階目)」に当たるものです。離職理由のアンケートでは、金銭的なものより人間関係に起因したものが多くというのがよく見受けられます。これは「所属と愛の欲求」や「承認の欲求」が満たされていない、とも考えられます。

ある IT 企業のケースです。この会社では、入社 1 年以内の離職率が 27% を下回らない状況が 15 年間続いていました。いろいろヒアリングを重ねると、職場では「人間関係を強固にするラポールトーク (関係構築のためのトーク) やペップトー

ク (励ましや気持ちを切り替えるトーク)」がほとんど行われていない状況でした。行われていたのは「状況を伝えるだけのレポートトーク」だけでした。

そこで、管理職の方に、部下と話をするときに 1 つのことにのみ気にかけるようお願いしました。それは、「挨拶のとき、必ず相手を主人公にした話題を入れる」ということです。例えば週明けの挨拶でしたら「週末は家族でピクニックをすると言っていましたけど、楽しい時間を過ごせましたか？」と話しかけるだけでよいのです。あるいは、「〇〇の資格試験が近づいてきたけど、準備はどうですか？ 何か手助けできることはありますか？」といったことでよいのです。このようなラポールトークが上司部下だけではなく、先輩後輩の関係においても、同僚間においても日常的に行われるようになると、部下は「上司や職場仲間は自分に興味・関心を持ってきている」「自分はこの職場にいてよい人間なのだ」という感覚が生まれます。

実際、この企業は取り組みを始めた翌年から離職率が 1 桁のパーセンテージとなり、現在まで続

いています。

このように、職場が自分や他者の感情を知覚し、役割遂行にふさわしい感情づくりを自ら行え、加えて他者にもふさわしい感情づくりの支援が行える風土が築いていければ、前述の職場における①～⑥のことが推進されていくこととなります。

5. 職場の感情

ここでは、2019年の日本人の検査データを基に職場の感情について話を進めます。

(1) あなたの最近の感情は？

弊社EQ検査「SEI (Six seconds Emotional Intelligence test : セイ) は設問の最後に受検者の

方に「最近のムードは？」と聞いています。今の感情は図表3の8つの基本感情のうちのどれか？強さを選択するなら弱い、中間、強いの中のどれか、です。

(2) 全体の傾向

2019年の日本人受検者のデータから4,103個のムードに関する結果が得られ（年齢は10代から70代まで）、8つの基本感情の分布は以下のとおりとなりました（図表4）。

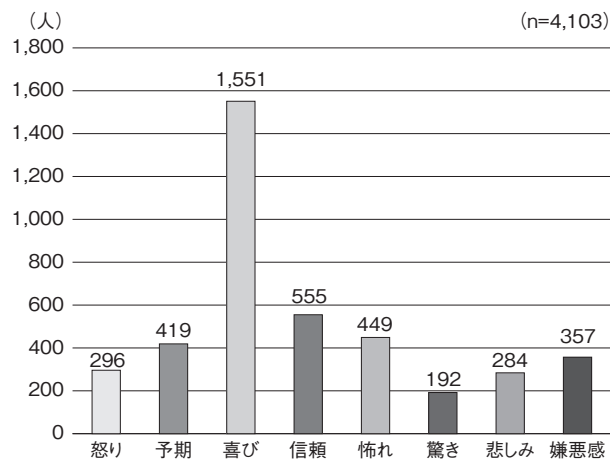
「喜び」が圧倒的に多いですね。全体4,103人中1,551人（38%）を占めました。次に多かったのは「信頼」で、555人（14%）でした。以下、「怖れ」449人（11%）、「予期」419人（10%）と続きました。

図表3 8つの基本感情

基本感情	弱い	中間	強い
怒り	いらいらする	カチンとくる	きれる
予期	ちょっと関心がある	何とかそうなってほしい	少し無理かもしれない
喜び	平穏な感じ	うれしい	痛快である
信頼	受容されている	安心	全幅の信頼感
怖れ	落ち着かない	心配	恐怖に満ちた
驚き	散漫	混乱	驚愕
悲しみ	物思いに沈んだ感じ	うれしくなれない	悲嘆にくれる
嫌悪感	うんざりとした感じ	心が落ち着かない感じ	強い嫌悪感

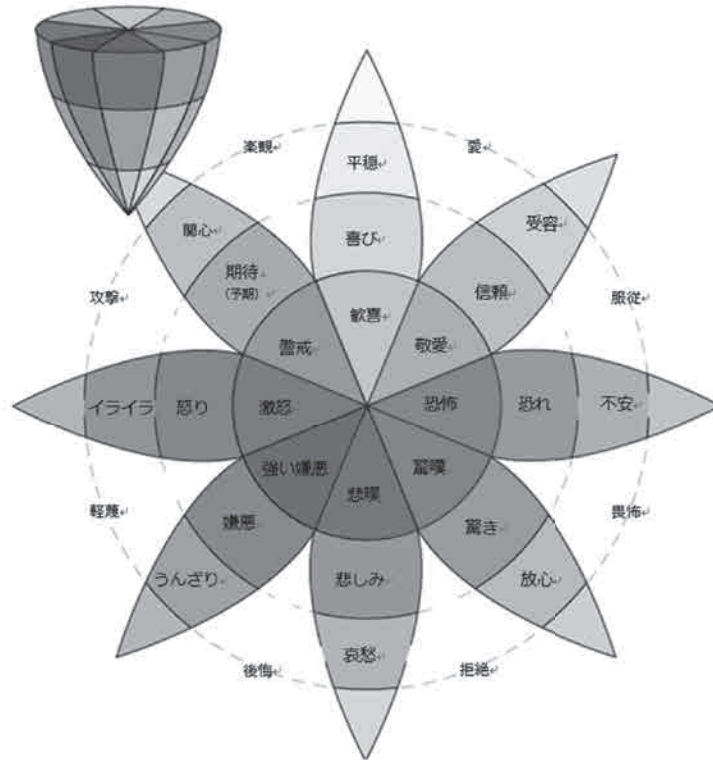
出所：シックスセカンズジャパン株式会社

図表4 8つの基本感情の分布（2019年検査）



出所：シックスセカンズジャパン株式会社

図表5 感情の円錐モデル



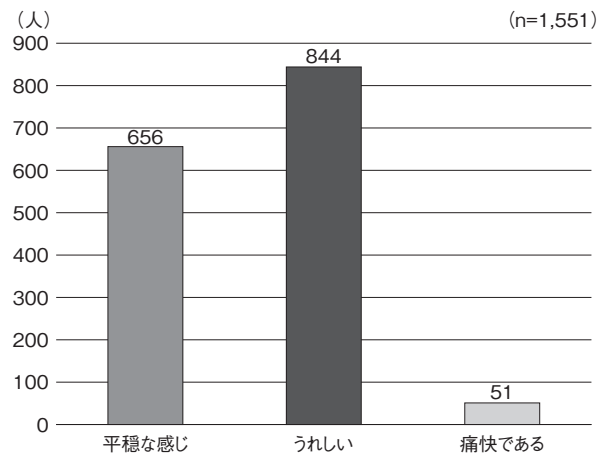
出所：American Scientist

感情の円錐モデルで著名なプルチック博士の説(図表5)を借りると「喜び系」と「信頼系」が混ざると「愛」が生まれるということですから、日本のあらゆる職場ではほのかな「職場愛」が生まれていると推測されました。職場の好きな人が多いようです。

それでも、「強い」「中間」「弱い」でみると、ちょっと違った様子がみえてきます。結果は図表6のようになり、「強い喜び=痛快」を選択している人はあまりいませんでした。

「弱い」を1点、「中間」を2点、「強い」を3点として合計点(656人×1点+844人×2点+51人×3点=2,497点)を出し、合計人数1,551

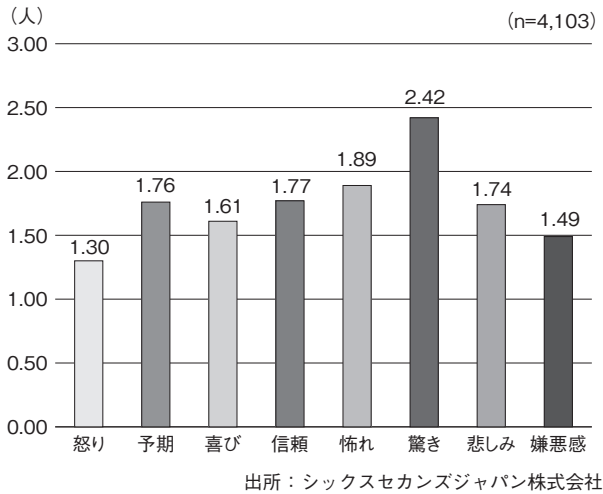
図表6 「喜び」の強弱の分布



出所：シックスセカンズジャパン株式会社

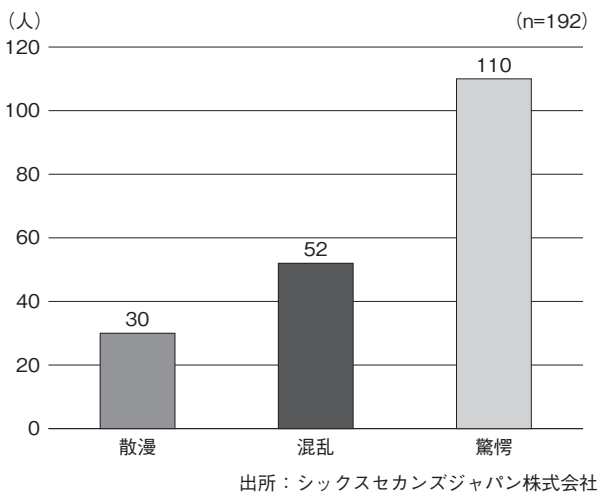
人で割ると1.6点となりました。このようにして8つの基本感情を強中弱で加点して平均したものが、図表7です。「喜び」がトップではなくなり、「驚き」がトップとなりました。

図表7 8つの基本感情の強弱の平均値 (2019年検査)



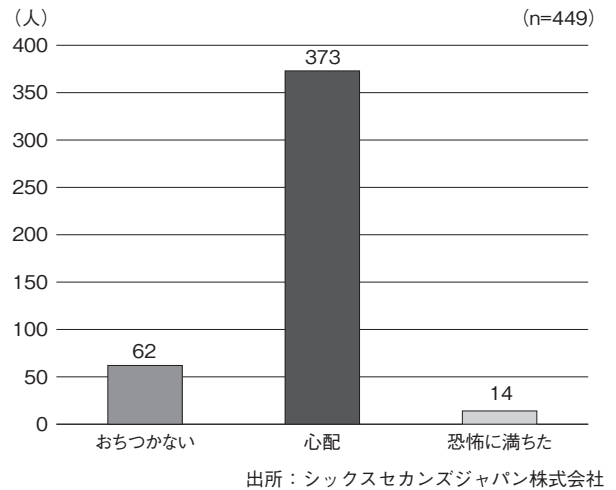
こうなると「驚き」の分布はどうなっているか知りたくなります。驚きと答えた人192人中110人(57%)の方が強い「驚愕」を選択しました。職場で何が起こっていたのでしょうか。それぞれの結果は図表8のとおりです。

図表8 「驚き」の強弱の分布 (2019年)



では、「怖れ」はどうなっているのでしょうか。怖れと答えた人449人中ほとんどの方(373人、83%)が中間の「心配」を選択していました(図表9)。

図表9 「怖れ」の強弱の分布 (2019年)



先ほど述べた感情の円錐モデルで著名なプルチック博士の説では、「驚き系」と「怖れ系」が混ざり合うと「畏怖 (awe)」が生まれるとされています。畏怖には「怖れ⇒敬う」につながる感情(神様を崇め奉るような感覚)や「怖れ⇒撤退」とつながる感情があります。

今回の結果から日本人の持つ感情はどちらかと考えると、私の意見は、職場、役割、そして現在の環境からできれば早く撤退したい、変わってほしい、という気持ちが渦巻いているのではないかとあります。現在の新型コロナウイルス感染症(COVID-19)のもたらす感情は「怖れ」と「驚き」が入り混じった感情です。さあ、どうしましょう。

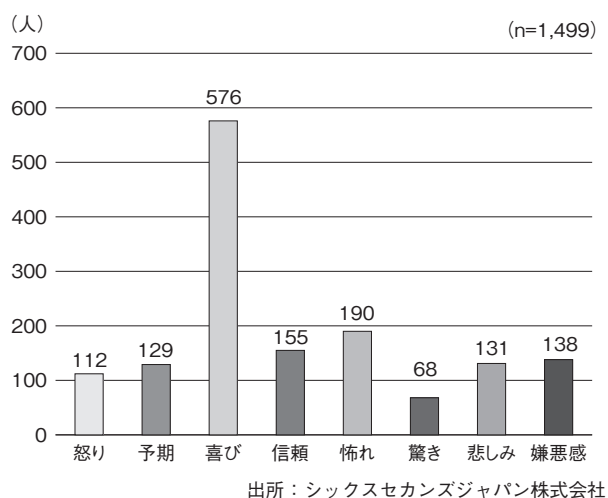
(3) 従業員の傾向

では、全データの中から「従業員」の方たちのデータのみを抽出して、同じようにみてみます。データ数は1,499個、年齢幅は20歳から63歳まででした。

「喜び」が圧倒的に多く、全体1,499人中576人

(38%) を占めたのは全体データの傾向と同じでした。次に多かったのは「怖れ」で、190人(12.7%)でした。以下、「信頼」155人(10.3%)、「嫌悪感」138人(9.2%)、「悲しみ」131人(8.7%)、「予期」129人(8.6%)と続き、全体データとは少し違った様相を呈しました(図表10)。

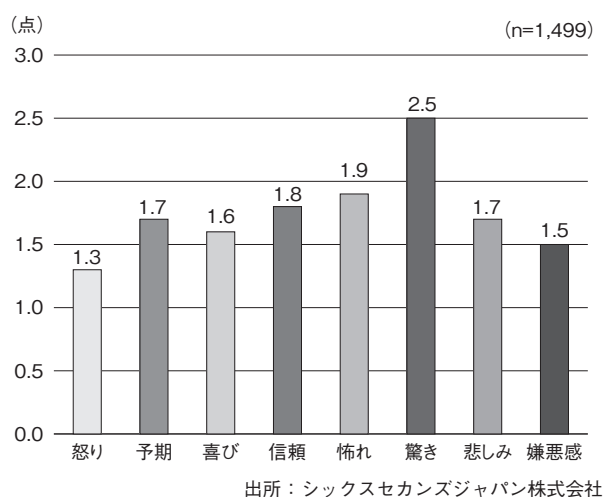
図表10 従業員における8つの基本感情の分布(2019年検査)



では、強弱を荷重した平均値ではどうなるでしょう。

ここでも「驚き」と「怖れ」がトップ2となりました(図表11)。

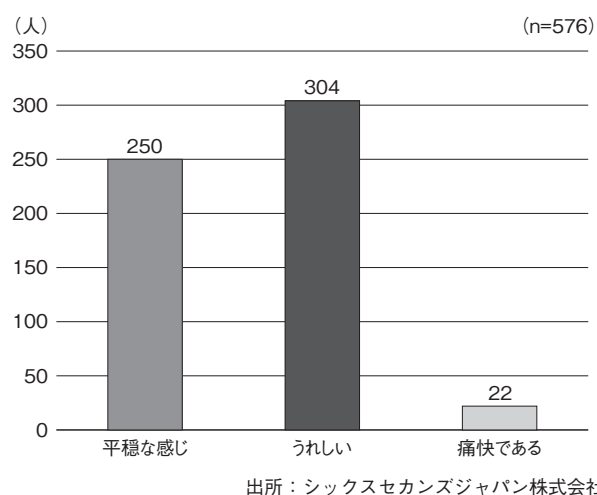
図表11 従業員における8つの基本感情の強弱平均値(2019年検査)



では、それぞれの強弱をみてみましょう。

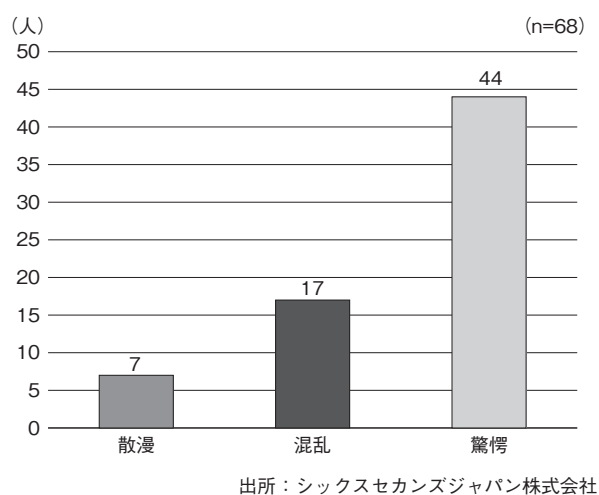
まずは、「喜び」です。弱い感情の「平穏な感じ」を選択している人は、喜びと答えた576人中250人(43%)、中間の「うれしい」を選択した人が304人(53%)、そして強い感情の「痛快である」を選択した人は22人(4%)でした(図表12)。

図表12 従業員における「喜び」の強弱の分布(2019年検査)



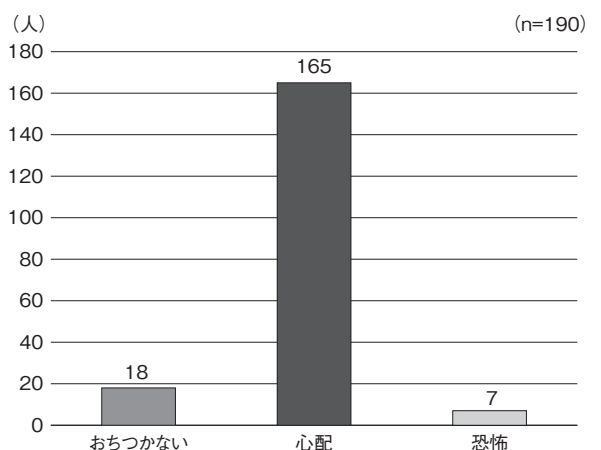
次に「驚き」をみてみましょう。ここでは、驚きと答えた68人中44人(65%)の方が「驚愕」を選択しています。全データにみる選択の割合より高い値です(図表13)。職場では、いったい何が起きているのでしょうか。

図表13 従業員における「驚き」の強弱の分布(2019年検査)



次に、「怖れ」をみてみましょう。ここでも、怖れと答えた190人のほとんどの方(165人、87%)が「心配」を選択していました(図表14)。従業員の方の持つ心配は「漠然とした不安」なのでしょうか、それとも「具体的な心配事」があるのでしょうか。

図表14 従業員における「怖れ」の強弱の分布(2019年検査)



出所：シックスセカンズジャパン株式会社

(4) EQ リーダーシップをどう活用するか

以上をまとめると、日本の職場で持たれている感情は、一方ではゆるやかな「喜び」や「予期(関心)」であり、他方では「怖れ」や「驚き」ということがいえます。まさしくアンビバレントな状況、相反する感情を同時に持つ状況にあるのではないのでしょうか。

米国グーグル社が大切にしている組織運営のキーワードに「セレブレート」と「サプライズ」があると聞きます。上記の感情「喜び」と「驚き」をむしろ意図的に想起させることで、円滑な組織運営や組織活性化をもくろんでいるようにみえます。

この文脈でいくと、日本の職場にはすでに「セレブレート」と「サプライズ」が生む感情「喜び」と「驚き」が発生しているので、職場のリーダーたちはいかにして「喜び」の感情を増幅し、そして「驚き」の感情を撤退ではなく「畏敬の念」の

方向に向かわせるか、ではないでしょうか。

そのために発揮したいEQリーダーシップ(行動)は次の3点、

- ①ささいなことでよいからハイタッチをしたり、「グッジョブ」と声掛けしたりして、「喜び」を増幅する組織風土を醸成させる、
- ②また、「すごいな」「素晴らしいな」「驚くね～」と少し大き過ぎるくらいに従業員の行動や発言に関心を寄せ、次第に職場全体が相互をさりげなく「承認する」行動を定着させる、
- ③そして、時には従業員が予期しない、そしてワクワクさせる発想や行動を示し、よい意味での「驚く」を楽しむ職場文化を育む、

ではないかと思います。

この3点のリーダー行動をとることで、以下にみる職場のEQスキルの向上が期待できます。職場全体のEQが高まることで、生産性の向上や事故防止、離職防止やイノベーション文化の醸成などさまざまなテーマに対応できるようになります。つまり、

- ①の行動を心がけることで：職場全体が今の自分の気持ちに気づくスキル「感情リテラシー」や、必要な行動をとらせるための感情想起スキル「感情のナビゲート」が高まり、いずれは従業員がおのずと今の自分の感情に気づき、目的や目標達成にふさわしい方へ感情がナビゲートできるようになります。
- ②の行動を心がけることで：いずれは職場全体に相手の心情をおもんばかる「共感力の活用」スキルが根つき、職場全体に「信頼感情」が芽生えてきます。
- ③の行動を心がけることで：「ワクワク」「ドキドキ」は従業員の「内発的なモチベーション」に火をつけます。そして、上司の発想が予想外であればあるほど、従業員が「あ～、あんな発想をしてもいいんだ」「あそこまでしてもいいんだ！」という理解が浸透し、職場全体に「楽観性の発揮」という楽観思考を意図的に活用できるスキルが定着します。

いまだに、世界中が新型コロナウイルスまん延に戦々恐々としています。まさに「落ち着かない」「心配」「恐怖」の感情が日に日に増している状況です。自分たちの気持ちに気づき（感情リテラシー）、最善を尽くす行動を起こすために必要な感情を想起する（感情のナビゲート）、まさに①の行動です。このようなときこそ、職場を預かるリーダー、けん引者となる方は感情を味方につけ、最善の結果に結びつくよう適切な思考や意思決定、行動選択するためにEQの発揮が必要となります。

6. 提案：EQの自己点検の進め

安全で長く使用するため、またスペックどおりの性能を発揮するために、「整備点検」は欠かせません。航空機にはかなり細やかな点検プログラムがあります。自家用車でも車検制度があります。それぞれの組織において、大切に重要なリソースである従業員の方の定期点検はどのように実施されていますか。

私からの提案は「会社全体としてEQに関わる自己点検作業を加えてみませんか」というものです。自己点検はいたって簡単です。次のことを自分に向けて問いかけてください。

<3つの自問自答>

1. 今、自分はどのような気持ちでいるのか？ それはなぜだろうか？

2. 今、自分がとれる選択肢にはどのようなものがあるだろうか？ それだけだろうか？
3. 今、自分が考える究極のゴールは何か？ 結局、自分はどうしたいのか？ 自分はどうありたいのか？

<具体的には>

「今、気がかりなことは何だろうか？」

「なぜ気がかりが続くのだろうか？」

「困ったと感ずるのはどのようなときか？」

「なぜ困ったと感じるのだろうか？」

「ホッとした瞬間はあっただろうか？」

「“Happy”は足りているだろうか？」

「自分を褒めてあげたいと思う瞬間を最近感じただろうか？」

いわば“自分自身の感情”にフォーカスしながら振り返る点検作業です。このようなルーティンが続けていくと、感情は情報であり、行動のエネルギー源であることが理解できるようになります。

また、<具体的には>で紹介した自問自答を管理職の方が部下に対して問いかけてみてください。部下の心の浄化作用を促し、役割遂行や課題達成への動機を醸成するものとなります。

「自分や相手の感情を知覚し、知的に処理する能力＝EQ」が第4次産業革命期の現代において必須能力としてうたわれた理由は、まだまだAIには頼れない分野なのだからでしょう。