



「気働き」の研究

第一生命の柴田さんは「お客さまの表情を見た瞬間、どんな思いをされているのか七〜八割方わかります。もし、あまり乗り気ではないとわかったら、どこ

感情能力向上の研修で 四割の受講者に効果

「人材派遣を含めた雇用環境に厳しさが増しているにもかかわらず、各支社のモチベーションは確実にアップしており、研修の成果の表れだと考えています。単に叱咤激励するだけでなく、現場のリーダーが部下の心理状態を見極め、彼らの声に耳を傾けるようになっており、これからの結果を生んでくるはずです」と久田さんは期待を寄せる。

な点は、支社長ならその支社内の人間関係マップを、「A君とB君は仲がいい。でもC君とA君との間はちょっと……」というように本人に描かせるところ。そして、診断で判明した自分の行動特性とどう組み合わせれば、組織内の調和をうまくマネジメントしていくことができるのかを考えさせる。

具体的には三人一組になって、不仲であるA君役とC君役の人間が信頼関係の構築に向けた取り組みをロールプレーで行い、もう一人が第三者として評価する。それを役割分担を変えながら繰り返ししていくうちに、リーダーとして部下にどう気を配っていたらよいのかがわかってくる。

→ Refresh Your Dull Mind

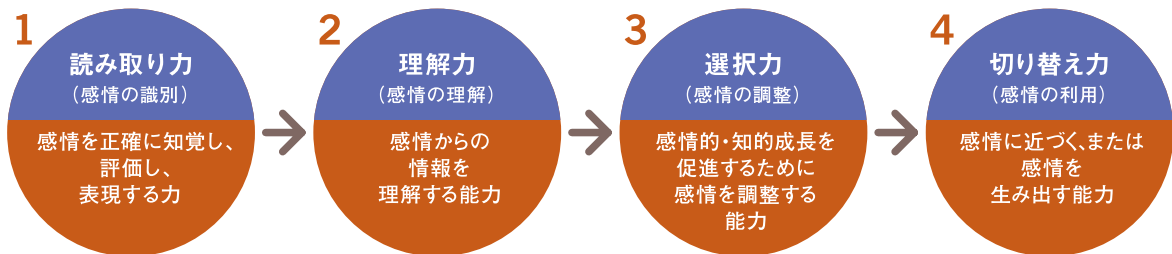
後天的な 気配りでも 十分間に合う ビジネスマン

かで一度は笑いをとってさっさと切り上げるようにしています。そうしておく、後で『ああ、あのときの第一生命の柴田さんね』と思いついてもらえ、会社に対する印象もよくなるからです」という。

この表情から感情を読むことに長けている点は、どうも「カリスマ」と呼ばれる人たちに共通しているようで、ウェディングプランナーの有賀さんも「さりげない会話のなかで、新郎新婦の表情がパツと明るくなったりすると、それがご本人にとって心地よいことだとわかります。そんな心のアンテナを張りながら結婚式をつくっています」という。プランナーの研修には、表情やしぐさから相手の気持ちを読み取る「洞察」と呼ばれるプログラムも導入されているそうだ。

その一方で、営業担当の新人MR（医療情報担当者）の気の利かなさに頭を痛めているのがある大手製薬会社。人事担当者は「忙しいドクターにせつかく時間を割いてもらったというのに、一方的に自

図2 感情能力の発揮の流れ



出所：E.Iリサーチ作成資料

分の話を押し付けて煙たがられたり、なかには出入り禁止となる者まで現れる始末なのです」と嘆く。

そこで同社が白羽の矢を立てたのが、E.Iリサーチの「感情能力 (Emotional Intelligence)」に基づく研修プログラムである。ちなみに先のEQはこのE.Iを指数化したもの。E.I理論を提唱したピーター・サロベイとジョン・メイヤーの両博士は感情能力を四つの能力に分けている。E.Iリサーチではそれらが一つの流れとして発揮されることで気配り行動につながるものと捉える(図2参照)。

「基本的に気配りは相手が望むことを察知し、それをしてあげること。そこで、まず相手の感情を正確に知覚する読み取り力を発揮させます。次に、なぜそのような感情を抱いたのかを理解する。そして、その場における最善の行動を選択します。ですが、実際に行う本人にとってそれは本来面倒なことなのかもしれません。だとしたら、そんな気持ちを切り替える能力を働かせるわけです」

プログラムの開発担当者である取締役の横井真人さんはこのように説明する。

二〇〇八年の新卒者を対象に始まった研修を受けた新人MRはこれまで約三〇〇人。まず四つの感情能力について、その偏差値などを測定するテストを行い、自分の特性を理解する。それから各能力を高めるプログラムへ進んでいく。

最初の読み取り力の開発では、ポール・エクマン博士の感情表出理論を活用す