

# 中小企業診断士としてEQをどう活用できるのか？

～組織を活性化させる感情の活用方法～

Shobai lab.-商業研究会- EQ 研究チーム

松下武司

上谷和之

澤井正之

<取り上げた目的>

- ・EQとは何か、そのメリットは何かを理解する。
- ・企業のEQの取り組みを学ぶ。
- ・中小企業診断士としてEQの活用法を考察し、提言する。

「社員が自発的に行動しない、挑戦する意欲が低い。」「課題のある社員のマネジメントに時間がかかっているがどのように改善すればよいかわからない」「有能な社員の資質や個性をさらに伸ばしたいがその方法がわからない」といった悩みは、規模を問わずどの会社の経営者やリーダーにも共通する悩みです。また、中小企業診断士として中小企業を支援する際に、「社長がやる気がなくて提案してもやってくれない」「社長が慎重になりすぎてなかなか一歩を踏み出してくれない」などと悩まれたことがないでしょうか。そんな中、EQ (Emotional Intelligence Quotient : 感情知能指数) が再び注目を集めています。

EQは後述のとおり、感情をマネジメントすることによって、本人を無理なく望ましい行動に向かわせるための知識体系、マネジメント体系です。

我々中小企業診断士も、EQに関する知識を身につけることで、支援先の経営者に適切なアドバイスが可能になります。また、事務所を運営している中小企業診断士の場合、スタッフのマネジメントにも必要不可欠です。さらに、企業内診断士であっても部下のマネジメントにも活用できます。

Shobai lab.-商業研究会では、EQについて二度にわたり、勉強会を実施しました。さらに今までのコンサルティング案件でEQをどのように活用してきたのか、また、部下マネジメントにどのように活用してきたかを事例で振り返ってみました。



図表1 研究会の風景

## <目次>

- 1) 今、なぜEQが必要なのか
- 2) EQとは
- 3) EQの歴史
- 4) EQの現状
- 5) EQの概要
- 6) 中小企業診断士のEQ活用法の考察
- 7) 最後に（提言）

### 1) 今、なぜEQが必要なのか

AIやテクノロジーの発展により、社会環境は目まぐるしく変化しています。VUCA時代と呼ばれる現代社会では、先行き不透明で変化の激しい状況が常態化しています。

また、現代社会はストレス社会とも言われ、多くの人が仕事や人間関係によるストレスを抱えています。ストレス過多は、心身の健康を損なうだけでなく、仕事のパフォーマンス低下や人間関係の悪化にもつながります。

さらに多様な価値観や文化を持つ人々が共存するグローバル社会においては、異なる価値観を持つ人々と円滑なコミュニケーションを図り、協働することが求められます。

このような状況下で、変化に適応し、周囲と協力しながら目標を達成するためには、自身の感情をコントロールし、相手の感情に共感し、良好な人間関係を築くことが重要になります。また、ストレスを効果的にコントロールし、メンタルヘルスを維持することも重要です。さらに、相手の文化や価値観を理解し、尊重し、適切なコミュニケーションをとることも重要になります。

このように、EQは現代社会を生き抜くために必要な重要なスキルであり、今後ますます重要性が増していくと考えられます。

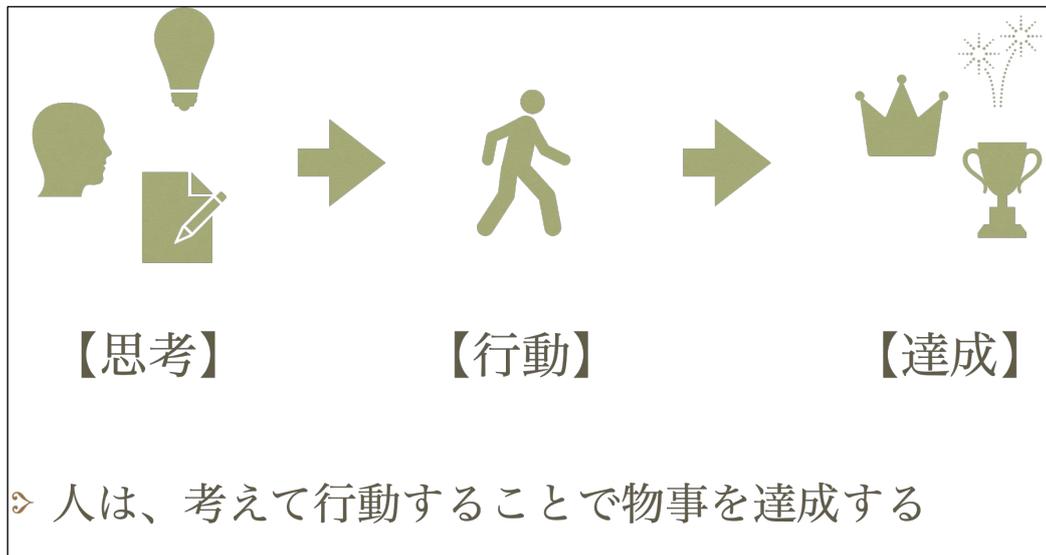
### 2) EQとは

EQとは、Emotional Intelligence Quotientの略で、日本語では「心の知能指数」と訳されます。自分の感情や他者の感情を理解し、適切に表現・コントロールする能力のことです。EQは、自己認識、自己管理、動機づけ、共感、社会性などの能力を測定します。生まれつきの要素もありますが、後天的に高めることが可能です。

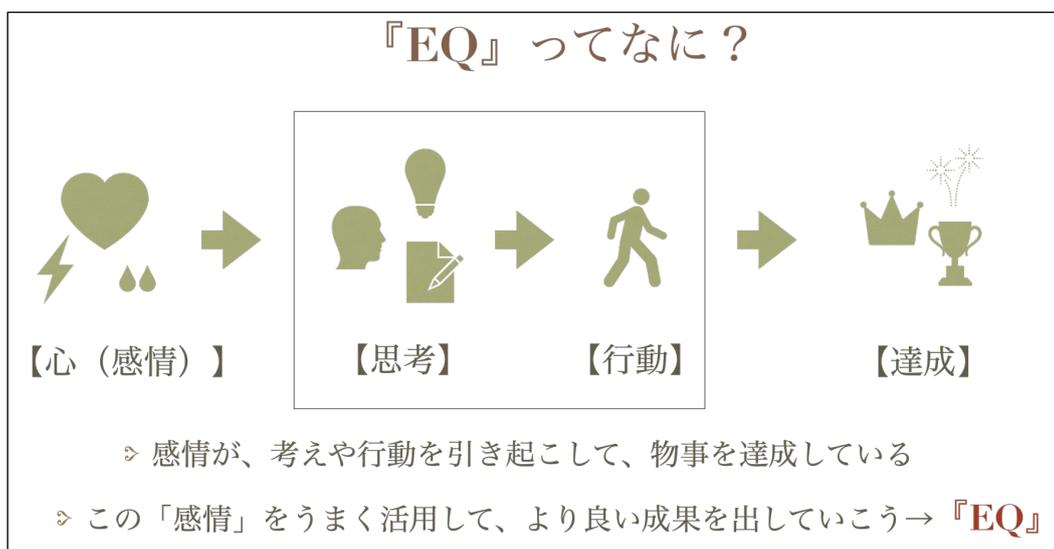
一方、IQは、知能指数（intelligence quotient）の略で、知的能力を測定する指標です。IQは、論理的思考力、問題解決能力、言語能力、記憶力などの能力を測定します。IQは、生まれつきの要素が大きく、後天的に高めることは難しいと考えられています。

一般的に、人は考えて行動することで物事を達成すると考えられています。一方、EQの考え方では、感情（心）が考えや行動を起こして物事を達成すると考えています。「感情（心）」はビジネス・コミュニケーションの場面ではあまり良いものとは捉えられていません。しか

し、この「感情（心）」を整えてうまく活用することでより良い成果を出すことを考えていきます。



図表2 一般的な考え



図表3 EQの考え方

EQは相手の行動だけに焦点を置かず、その背後にある思考や感情を考慮する、感情・思考・行動を全体から見るアプローチ法です。つまりは、「やり方」ではなく「あり方」を重要視する考え方です。

### 3) EQ の歴史

EQ の研究のきっかけは「なぜ IQ の高い人が必ずしも成功せず平均的な IQ の人が大成功したりする背景にはどのような要因が働いているのだろうか？」という問いでした。イェール大学のピーター・サロベイ博士とニューハンプシャー大学のジョン・メイヤー博士が研究し、1990 年に研修論文を発表し、「ビジネスで成功した人は、ほぼ例外なく対人関係に優れている」ということを明らかにしました。

1995 年に米国の心理学ジャーナリストのダイエル・コールマンが「EQ こころの知能指数」を出版しました。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すると展開しました。EQ の認知は全米で一気に高まり世界中に広まっていきました。

同じ年に TIME 誌が「WHAT'S YOUR EQ?」という特集を組みました。ここで、「IQ に対する EQ」についてわかりやすく説明し「人生で成功できるかどうかを決めるのは IQ ではなく EQ の高さ」とセンセーショナルな特集で認知度を高めていきました。

この頃から EQ は大きなブームとなり、多くの企業で導入されました。その後はしっかりとビジネスシーンに浸透していきました。

2016 年のダボス会議で「2020 年に必要なビジネススキル トップ 10」が発表され、その 6 位に EQ が挙げられ、EQ の必要性が訴えられました。同じ頃、Google の成長の原動力となっている「心理的安全性」が話題になっていました。Google は EQ をトレーニングに取り入れ「心理的安全性」を発揮していったと言われています。

#### EQ のこれまでの流れ



図表 4 EQ の歴史

#### 4) EQ の現状

EQに取り組んでいる企業は、Googleをはじめとして数多くあります。

ソニーを再生させた平井さんは、CEO時代に「経営者はEQが高い人間であれ」と自らに言い聞かせて事業の変革に取り組んだと言っています。社員との信頼関係を築き、困難に立ち向かうためにはリーダーのEQの高さが求められることを痛感し、戦術や戦略といった施策も重要ですが、それだけでは組織を蘇らせることができないと考えました。「この人なら考え方が違って自分の意見を聞いてくれるはずだ」と思ってもらえなければ、周り人の本心からの「異なる意見」を得ることができないと言っています。肩書きで仕事をする人ではダメだとも言っています。

このようにEQは企業に取り入れられ、成果を出しています。

#### 5) EQ の概要

##### 『3つの能力と8つのコンピテンシー』

##### ● 「EQを構成する能力」

EQは「知る」「選ぶ」「活かす」の3つの能力で構成されています。(シックスセカンズジャパン(株))



図表5 EQの能力(シックスセカンズジャパン(株))

##### 「知る」

「知る」は自分の感情状態や反応状態を認識し、自分を動かしているものを把握することです。つまりは、感じている、行なっていることを明確に認識することです。

##### 「選ぶ」

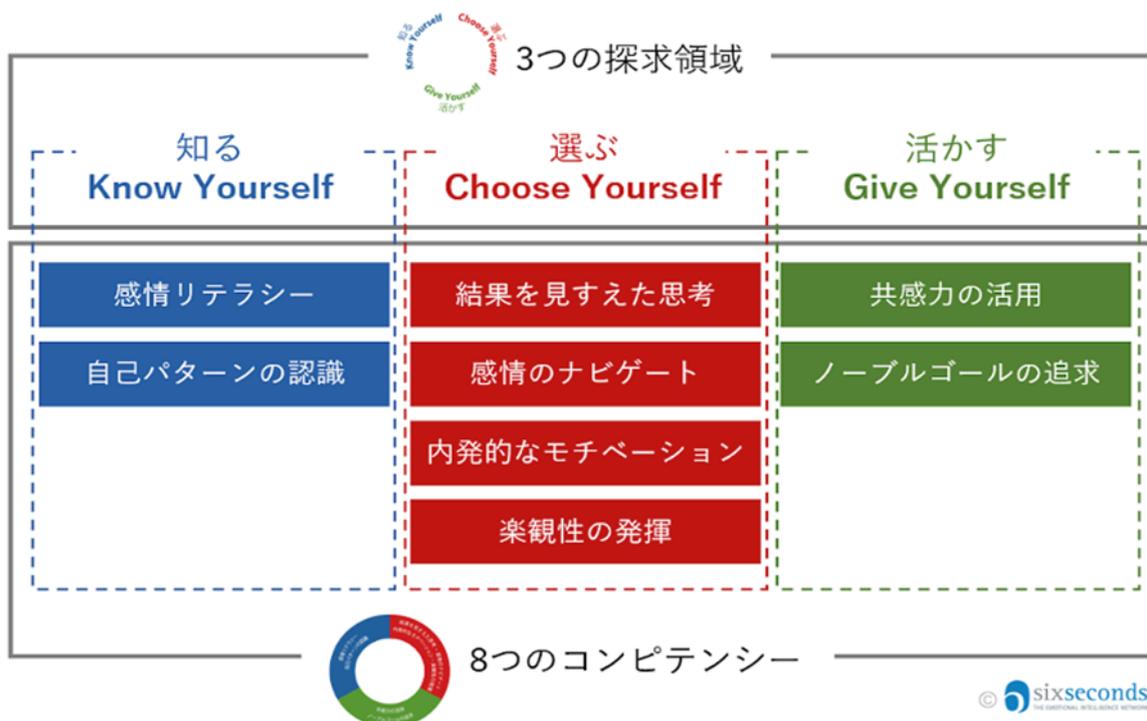
「選ぶ」は物事に無意識に反応するのではなく、意識的に対応することです。つまりは、反射的に反応するのではなく、意図する行動を意識的に選択することです。

## 「活かす」

「活かす」は人生の目的に従って行動することです。つまりは、理由を持って行動することです。

### ●「能力を構成するコンピテンシー（行動特性）」

この3つの能力は、それぞれのコンピテンシー（行動特性）で構成させています。



図表6 EQのコンピテンシー（シックスセカンズジャパン（株））

### 1：「知る」を構成するコンピテンシー

#### ① 「感情のリテラシー」

単純な感情状態から複雑なものまで、正確に認識し、解釈することです。つまりは、感情とは何かを理解することです。

#### ② 「自己パターンの認識」

習慣的に繰り返す反応を認識することです。つまりは、自分の反応のクセを理解することです。

### 2：「選ぶ」を構成するコンピテンシー

#### ① 「結果を見すえた思考」

自分がとろうとする選択肢のメリットとデメリットに関して行動をとる前に考えることです。つまりは、最良の結果を考えながら行動の選択していくことです。

#### ② 「感情のナビゲート」

感情を戦略的なリソースとして捉え、その感情を評価し、活かしたり、変化させたりすることです。つまりは、反射的に感情的な行動を取るのではなく、感情を選択して行動を取ることです。

③ 「内発的モチベーション」

報酬や見返りなどの外部性によるものではなく、個人の価値観や責任感など内から湧き上がるエネルギーを生み出すことです。つまりは、仕事自体にやりがいや喜びを感じて行うことです。自律性（自分が選択できる）、有能性（努力すると成果が得られる）、関係性（関わる人から感謝される）の3つの要素を満たしていくことで、外発的なモチベーション（賞金などのインセンティブ）に頼ることなく、長期的に高いモチベーションが維持できます。

④ 「楽観性の発揮」

希望や可能性を信じ、自分から前向きな展望を持てることです。つまりは、失敗にも動じず前に進んでいく力のことです。「時間軸（永久→一時的）」「空間軸（広がり→限定的）」「希望軸（絶望→希望）」と思考を転換していくことで、前向きな力が発揮できます。

3:「活かす」を構成するコンピテンシー

① 「共感性の活用」

周囲の人々の感情を理解し、適切な対応をすることです。つまりは、相手を理解し、良好な関係を作ることです。

② 「ノーブルゴールの追求」

日々の選択を、自己の強く大きな目的と結びつけることです。つまりは、ミッションやビジョンに向かって行動していくことです。

これらのコンピテンシーを伸ばしていくことで、「知る」「選ぶ」「活かす」の能力を高めていきます。その結果、ポジティブ・チェンジしていきます。

【コンピテンシーの特徴】

・以下の表は、コンピテンシーが低い場合と高い場合の特徴である。

	低い（発揮していない）	高い（発揮している）
感情のリテラシー	感情は無意味なもの、弱いものとして扱いがちになる	感情的な概念を表現できる
自己パターンの認識	いつも同じ状況にはまりがちになる	自身の行動について洞察できる
結果を見ずえた思考	良くも悪くも衝動的になりうる	思慮深く行動を選択できるが、分析しすぎる
感情のナビゲート	情熱的に見える、また押さえつてしまい冷淡に見える	感情をエネルギーに変えることができる
内発的なモチベーション	他の人の影響を受けやすく、すぐ動揺する	自信もあり自律的である
楽観性の発揮	自信を無力だとみなし、リスク面だけをみやすい	肝がすわる、間違いを正すエネルギーがある
共感性の活用	全てを合理的に抑えようとして、相手に引きづられない	思いやりがあり、信頼関係を構築しやすくなる
ノーブルゴールの追求	短期的な見方や行動をする	ぶれない

図表7 コンピテンシーの特徴（シックスセカンズジャパン（株））

- ・「感情のリテラシー」が低いと、感情は弱いものとして捉えられる。高い場合は、感情を利用するとメリットがあると考ええる。
- ・「自己パターンの認識」は、低い場合はいつも同じ状況にはまってしまうパターンに気付かずに繰り返してしまう。高い場合は自分の行動を洞察して次のアクションにつなげることができる。
- ・「結果を見据えた思考」は、低い場合は良くも悪くも衝動的。高い場合は思慮深く行動できる。ただし、分析し過ぎて動けないというパターンもある。
- ・「感情のナビゲート」は、高い場合は情熱的で、低い場合は感情を全く出さない。適度に感情を出すことが良いが、出しすぎも良くないし、全く抑え込んでストレスになる場合もある。高い場合は、感情をエネルギーに変えることができる。
- ・「内発的なモチベーション」は、低いと他人の影響を受けやすく動揺する。高いと自律的で自信を持ち、自分で選択できる。
- ・「楽観性の発揮」は、低いと無力だと思いき根拠のない自信はダメだとリスク面ばかりに目を向けるようになる。高すぎると、肝が据わる反面リスクを軽視するというところもある。
- ・「共感力の発揮」は、低いと全てを合理的に進める（相手に引きずられない）が、高いと思いやりがあり信頼関係が構築しやすいと一般的に言われている。高すぎると、共感から同感になってしまう。例えば相手が悲しんでいることが分かるのが共感であるが、自分まで悲しむのは同感である。高すぎるとこちらまで同じ状態になってしまう。
- ・「ノーブルゴールの追求」は発揮していないと、短期的な見方をする傾向になる。高いと自分の目標に対してぶれない。

これらのコンピテンシーをバランスよく発揮することが重要である。高い方が感情コントロール的には良いが、高すぎても障害の可能性があると言われている。

## 6) 中小企業診断士のEQの活用法の考察

では、私たち中小企業診断士がどのようにすればEQを活用できるのかを考えてみます。

### 6) - 1 活用の手順

EQの活用するにはどうしていけばいいかの手順を説明します。

<EQの手順>

- ① 相手の現状を理解する  
相手の話をじっくりと聞く+コンピテンシーの発揮度合いがわかる質問を行う。
- ② 相手のありたい姿を形にする  
どのようなになりたいのかを明確にする質問を行う。
- ③ (ありたい姿と現状との)ギャップを分析する  
どのような感情が障害になっているのかを分析する。

- ④ 改善するコンピテンシーを抽出し発揮させる  
コンピテンシーを改善する質問を行い、気づきを促す。
- ⑤ 感情を整えることでより良い思考を引き出し行動に繋げていく  
具体的なアクションプランを引き出し、行動を促す。
- ⑥ 面談により定期的に感情面の確認を行う

## 6) ー2 事例で考察

上記で示した活用手順を簡単な事例を示しながら考察していきます。今回は 2 つのケースで EQ の活用方法を見ていただきます。

### ＜ケース 1＞ 中小企業診断士が社長に EQ を活用して支援するケース

金属加工業を営んでいる A 社長（60 歳）は、材料代や燃料代が高騰し原価がアップしている状況で頭を抱えている。利益がどんどん減っていくのが実感されてきたからである。そんな不安な状況でも取引先へ価格交渉ができていない。もし、値上げを申し出て取引がなくなるかもしれないと考えているからである。

このような経営判断に迷っているときにどのように EQ を活用して支援していくか。

#### ★中小企業診断士としてどう助言していくか？

＜フェーズ 1 停滞期＞

##### ☆「自己パターンの認識」の着眼点

社長は値上げの交渉をすると取引先から契約を切られるかもしれないという不安がよぎりなかなか行動ができません。そこで、自己パターンの認識を活用します。

社長は交渉ごとを行うときはいつも悪い結果が頭に浮かぶのではないかと考え、社長に「新たな行動が負担になっていませんか？」と問いかける。

社長に「知らず知らずのうちに自己パターンに陥っていませんか？面倒なことではなく、未来を切り開く素晴らしいことと考えましょう。」と助言する。

そして、社長のパターン：（感情）面倒なこと→（思考）悪い結果→（行動）交渉しない⇒（感情）有益なこと→（思考）良い結果→（行動）即行動、へ変えていく。

##### ☆「結果を見据えた思考」の着眼点

さらに、結果を見据えた思考を活用します。

「価格交渉が成功した世界を想像してみてください。利益はどうなる？従業員はどう感じる？」ここで交渉するという行動を行うことによって得られる最高の結果を得るための判断を促す。

「もしこのまま交渉を行わなかった場合はどんな状態になるのかを想像してみてください。利益はどうなる？従業員はどう感じる？」

どちらの結果を得たいのかを社長自身に選択させる。

#### <フェーズ2 活動初期>

##### ☆「楽観性の発揮」の着眼点

社長自身も腹を決めて交渉開始しました。しかし、1社目で交渉失敗、値上げを受け入れてくれませんでした。

社長は「やっぱりダメだ。値上げなんて認めてもらえないわけがない。どうしたらいいんだ。」と落ち込んでいます。そこで楽観性の発揮を活用します。

「やっぱりダメだ。」(永久)

→「たまたまこの会社だけかもしれない。続けてみましょう。」(一時的)

「値上げなんて認めてもらえない。」(広がり)

→「この部材はダメだったかもしれないが、他の部材は可能性があるのでは。」(限定的)

「どうしたらいいんだ。」(絶望)

→「交渉に成功している会社を参考にしましょう。社長でも必ずできます。」(希望)

何をやってもダメだという思考を努力次第で達成できるという思考に変換することで失敗しても常に前に進む力を身につけます。

#### <フェーズ3 行動挫折期>

##### ☆「内発的モチベーション」の着眼点

社長は地道に取り組み始めました。すぐには成果には繋がらず長期戦になってきました。少し疲弊している様子が見て伺えます。そこで、内発的モチベーションを活用します。

「社長自分で決めたことですから、やり切りましょう！」(自律性)

「目標には達していませんが、徐々に利益が上がり始めていませんか？」(有能性)

「値上げをした会社からは、これを口実に元請に値上げができたと感謝されたケースも出てきましたよね。」(関係性)

自律性、有能性、関係性の3つの要素を満たしていくことで、外発的なモチベーションに頼ることなく、長期的に高いモチベーションが維持できる。

#### <フェーズ4 活動仕上期>

##### ☆ノーブルゴールの着眼点

徐々に成果が出始めている社長が、顧客からの値引き要請に応じて物件を受注しようと考え始めました。「利益が少し戻ってきたから、値引きを受けてもいいかな。」そこで、ノーブルゴールの追求を活用します。

「社長の目指す姿や夢は何ですか？経営理念はどうでしたか？もう一度も思い出してください。従業員の幸せな姿はどうなりますか？」

長期的な視点を思い出させることで、目先の利益に惑わされなくなりブレない経営を決意させる。

	BEFORE：発揮していない状態	AFTER：発揮している
自己パターンの認識	交渉すると契約が切られる不安でいっぱいになる	行動が良い結果に結びつくと考える
結果を見すえた思考	今の状態より悪くならないようにしたい	本当に望む結果はどんなものかを考える
内発的なモチベーション	長期戦になってくるとやる気が弱くなっていく	「自立性」「有能性」「完成性」を維持させる
楽観性の発揮	一つ断られると全部ダメだと考えてしまう	絶対に成功する、成功している会社も参考にする
ノーブルゴールの追求	短期的な見方で経営する	ぶれない経営を継続する

図表8 ケース1の感情の変化

このように、EQのコンピテンシーを活用し、社長の感情を整えることで適切な思考を生み出し、成果の獲得できる行動へと導くことができました。

<ケース2> 会社の社長（上司）が部下にEQを活用して支援するケース

<フェーズ1 営業部⇒内部監査部へ>

Wさんは営業部で大手企業を担当していた。業務上疑問に思ったことでも「先輩に頼る」ということが上手くできず、ちょっとしたことを質問することもためらいがちであった。そのような状況が続いてしまい、次第に営業案件をこなせなくなってしまった。その為、質問等をする機会が少ない営業事務職に担当替えとなったが、そこでも同様であった。加えて、そのような先輩に気を遣う態度が、「先輩に頼ることのできない、かわいくない奴だ」と思われ、注意されることもあり、また、気を遣うあまり丁寧すぎるメールに対しても慇懃無礼、仰々しすぎると感じられて先輩方、営業担当者から不評であった。人事部はWさんの「細かい作業でもコツコツとこなす」特長を他部署で活かした方がいいのではないかと、内部監査部への異動となった。

このような部下がコミュニケーションに困っている時にどのようにEQを活用して支援していくか。

★SさんはWさんのことを分析した

不足しているコンピテンシー

- ・人に頼れない、電話で聞けない

⇒楽観性の発揮が弱い。（質問したら迷惑かかると悪い方ばかり考えてしまう）

⇒結果を見すえた行動が強い。結果を気にしすぎるとあまりに質問できなくなっていた

- ・丁寧すぎるメール

⇒自分に自信がない（内発的モチベーションの発揮ができない）

- ・人に頼れず先輩にかわいくないと思われる

⇒結果を見すえた行動が弱い（丁寧すぎることで却って相手を不快にさせていることがわ

からない)

⇒自己パターンの認識が弱い（自分のやりがちがわかっていない）

	発揮度	低い（発揮していない）	高い（発揮している）
感情のリテラシー	—	感情は無意味なもの、弱いものとして扱いがちになる	感情的な概念を表現できる
自己パターンの認識	低	自分のやり勝ちな部分が認識できていない	自身の行動について洞察できる
結果を見すえた思考	高	良くも悪くも衝動的になりうる	考えすぎて質問できなくなっている
感情のナビゲート	—	情熱的に見える、また押しさへつてしまい冷淡に見える	感情をエネルギーに変えることができる
内発的なモチベーション	低	自信がなく、先輩の邪魔になっていると思っている	自信もあり自律的である
楽観性の発揮	低	質問すると迷惑かかるとリスク面だけを考えてしまう	肝がすわる、間違いを正すエネルギーがある
共感力の活用	—	全てを合理的に抑えようとして、相手に引きづられない	思いやりがあり、信頼関係を構築しやすくなる
ノーブルゴールの追求	—	短期的な見方や行動をする	ぶれない

図表9 ケース2の感情の発揮度

★Sさんは上司としてどう助言していくか？

☆「楽観性の発揮」の着眼点

Wさんは営業部では上手く先輩に聞くことができませんでした。直行直帰やリモートワークが多く、顔を合わす機会がなかなかなく、質問したくても、「もし先輩が取り込み中だったら申し訳ない。どうしよう…」という気持ちが先立ってしまい、電話やチャットを入れることもためらいがちになってしまいました。そこで、楽観性の発揮を活用します。

SさんはWさんに、「打合せ等は予定表を見て空いている場合は、いつ打合せを入れていただいても大丈夫なので、気にせずに入れてくれたらいいからね」と伝えた。

また、SさんはWさんに、「問題解決するには質問をどんどんしてくれたらいいよ」忙しい場合は出られないこともある（一時的）けど、その時はそう言うから」「それに後輩が質問してくれたり、頼られると先輩としては嬉しいものなのですよ（希望）」と伝えた。そのことで、自分の質問に価値があるものであり、質問することが邪魔することや、悪いことではないこと、気軽にすることということを認識づけた。

☆「自己パターンの認識」の着眼点

Wさんは自分の質問が同僚、先輩を邪魔にしていると思っており、それで質問できなくなっていました。そこで、自己パターンの認識を活用します。

「Wさんは質問や電話をするときにいつも、先輩から迷惑がられると思ってないですか。」と問いかける。

Wさんのパターン：質問する（行動）→（感情）先輩にとって面倒なこと→（思考）悪い結果→（行動）質問しない。

「Wさんは知らず知らずのうちに自己パターンに陥っていませんか？そう考えずに、質問することでお互いの疑問が解決してスムーズに業務が行えることと考えましょう。」と助言する。

Wさんのパターン：質問する（行動）→（感情）自分の疑問が解消する、先輩は業務遂行に貢献したと感じる→（思考）良い結果→（行動）質問する  
へ変えていく。

#### ☆「結果を見据えた思考」の着眼点

さらに、結果を見据えた思考を活用します。

SさんはWさんに、「Wさんが気になることを質問しなかったらどうなる？業務がその場でストップしてしまって会社が困ることになるよ。でも頑張って質問したら、業務が前へ進み全体がうまくいくのですよ。それに、質問するまでに、Wさんは自分で何度も調べたり考えたりしているでしょう？それでわからないから先輩に聞こうと思ったのでしょうか？そういった内容なら先輩も質問されて当然だと思うはずですよ。『調べたらわかることをいちいち聞いてきてうっとうしい』と思われる質問ではないのだから。そう考えると質問しやすくないですか。」とアドバイスした。

#### ☆「内発的モチベーション」の着眼点

上司のSさんは、初回面談で、Wさんの業務遂行能力が高いことが窺え、上司の意見を気にせず自分の判断で業務を進めれば成長が期待できると考えた為、そのことをWさんに伝えた。（有能性）。また、各ジョブでWさんが主体的に動くよう指示した。（自律性）。何か問題がある場合は上司であるSさんが責任を取るので思い切ってやってほしいと伝えた（関係性）これらのことで、内発的モチベーションが発揮できるように努めた。

#### <フェーズ2 半年後の面談>

Sさんのサポートにより、Wさんは楽観性の発揮も出るようになり、少しずつ質問、頼ることもできるようになった。内発的モチベーションも高まり、自律性、自信が持てるようになってきた。自己パターンの認識もできるようになり、自分が細かいことにこだわるころがあることと、完璧主義なところがあるということに気づいた。

さらに、楽観性の発揮、心理的安全性によって今まで見えていなかった、「自分は思いついたらすぐ行動してしまうという」という小さい頃からのクセが出てきていることにも気づいた。

	低い（発揮していない）	向き	高い（発揮している）	改善度
感情のリテラシー	感情は無意味なもの、弱いものとして扱いがちになる	－	感情的な概念を表現できる	－
自己パターンの認識	自分のやり勝ちな部分が認識できていない	➡	自身の行動について洞察できる	○
結果を見すえた思考	楽観性の発揮、内発的モチベーションの改善を受けて考えすぎることはなくなったが、新たに思い付きで行動する昔からのクセが出てきた	➡	考えすぎて質問できなくなっている	×
感情のナビゲート	情熱的に見える、また押さえつてしまい冷淡に見える	－	感情をエネルギーに変えることができる	－
内発的なモチベーション	自信がなく、先輩の邪魔になってと思っている	➡	大抵のことは自信が持てるようになったが、細かい部分については自信がない。	△
楽観性の発揮	自信を無力だとみなし、リスク面だけをみやすい	➡	先輩に質問ができるようになった。	○
共感力の活用	全てを合理的に抑えようとして、相手に引きづられない	－	思いやりがあり、信頼関係を構築しやすくなる	－
ノーブルゴールの追求	短期的な見方や行動をする	－	ぶれない	－

図表 10 ケース 2 の感情の変化

#### ☆「内発的モチベーション」の着眼点

SさんはWさんに「細かいことが気になること、こだわることは、詳細まで目が行き届くことであり、監査にはとても重要な事なのでむしろいいことです」（有能性）と伝え、また、その細かい質問が上司である私にとっては自分の知識を再確認すると共に、しっかりと答えるための勉強し直すチャンスとなっていてむしろ感謝していることを伝えた（関係性）。

#### ☆結果を見すえた行動の着眼点

完璧主義のところについては、完璧を目指して時間がかかるよりも、時間内で6割完成を組織としては優先する方が価値が高いということを伝えた。加えて、その6割をチームで10割にすればいい旨を伝えた。このことにより、10割のものを出さないと上司に評価されないとの認識から、期限内の6割の方が価値が高いことに認識を改めるようになった。

考えずに行動してしまうクセは、まずやってみようという行動力は素晴らしいものがあるが、そこに、Wさんの詳細まで目が行き届く部分とうまくバランスをとれば、慎重に迅速に行動できるようになることを伝えた（バランス化）。

#### <フェーズ3 これからの取り組み>

これらのフィードバックを通してSさんは、自分が気にしていた細かいことも必要なことであると認識するようになり、さらに思いつきで行動せずに考えながら行動することで、最適な選択ができるようにバランスを考えることに取り組んだ。Wさんは毎日の仕事充実しており、「Sさんのおかげで私は生まれ変わりました」と目を輝かせて言ってくれました。

このように、EQ のコンピテンシーを活用し、社員の感情を整えることで適切な思考を生み出し、成果の獲得できる行動へと導くことができる。

## 7) 最後に (提言)

組織における EQ を取り組む主な目的は 3 つである。

### 1) 優れたリーダー (社長) の育成

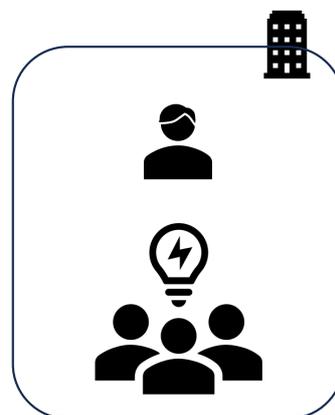
困難にも立ち向かう高いリーダーシップを醸成する。

### 2) メンバー (部下) の育成

部下のやる気を引き出し、自己効力感が高く、自発的に行動するメンバーに育成できる。

### 3) 良いチーム (組織) の創造

心理的安全性の高い組織風土を創り、創造性の高い事業を生み出し、イノベーションを引き起こす。



図表 1 1 EQ の役割図 (イメージ)

中小企業診断士として EQ を活用すれば、人と組織に関する様々な社長の悩みを解決できる。また、社長や上司が EQ を活用することで部下のモチベーションを高めること、関係性を改善することが可能となる。その為に、中小企業診断士として経営者への EQ の活用に加えて、経営者、上司の EQ の活用を支援することが重要となる。そして、EQ を活用して多くの組織を活性化させてほしいと考えます。