

JMA MANAGEMENT

[JMAマネジメント] Vol.9 No.5

JMA

一般社団法人日本能率協会

2021

12

「職場における感情」を リーダーはどう考えるべきか

- 生産性と幸福度を高める上でのポイント -

相原 孝夫

株式会社HRアドバンテージ 代表取締役社長

人と組織を活かす 感情マネジメント

池照 佳代

株式会社アイズプラス 代表取締役

ビジネスパーソン1000人調査 雑談機会と効果

一般社団法人 日本能率協会



経営者・経営幹部対象研修

JMAトップマネジメント

～激変の時代、役員はいかにあるべきか～

JTS

JMA
Top Management
Seminar

Company
Direction
Program

CDP

オンライン参加可能

経営者必須の実践的経営知識を 習得するプログラム

6. 法務・企業統治セミナー
7. 経営戦略セミナー
8. 戦略財務・会計セミナー
9. 組織・人材戦略セミナー
10. 意思決定とリーダーシップセミナー
11. 経営リテラシー集中セミナー

経営者・役員としての意識を醸成し 行動変革を促すプログラム

1. 新任社長セミナー
2. 新任取締役セミナー
3. 新任執行役員セミナー
4. 新任監査役・監査（等）委員セミナー
5. 経営革新塾

本プログラムの主な参加動機

社内制度の一環として

- 新任役員を対象にJTSの参加を義務づける
- 対象者にCDPの中からいくつかのセミナーの参加を義務づける

自己研鑽として

- 新任含む現役役員が自身の経営力・スキル等を高めるために自主参加する
- 新任含む現役役員全員に対し、プログラムを案内し、本人が希望するセミナーに参加申込みをする

関連会社赴任前教育プログラムとして

- 国内外の関連会社を経営幹部（社長・役員）として赴任する前に参加を義務づける

参加者の声

オンライン講義の受講は不安があったが、グループミーティングを活用する事で他の受講者の方とのコミュニケーションも取れ、非常に良かった。

経営者の為の一般総則のみではなく、具体的な事例（ケースワーク）を題材にした討議は大変有効で、グループ討議で色々な業種の皆様の考えを聞けることが大きな経験になった。

我流でやるのではなく、なぜ必要なのか？何がメリットでデメリットは何か？などをしっかり学べると思う。

各コースの日程・プログラム詳細・資料請求はこちら



JMAトップマネジメント 検索

お問い合わせ

一般社団法人日本能率協会 トップマネジメント事務局

Tel : 03-3434-1955 E-mail: JTOP@jma.or.jp



一般社団法人日本能率協会

JAPAN MANAGEMENT ASSOCIATION

日本能率協会(JMA)は、1942年創立の「経営革新の推進機関」。産業界のあらゆる経営課題の解決を支援しています。社会や経済環境が大きく変わるいま、人材育成、産業振興（展示会ほか）、審査・検証事業などさまざまな活動を通じ、出会い・つながりの「場」をつくり、皆さまのイノベーション創出に貢献していきます。

Kaika

JMAでは、「人」「組織」「社会」の相互作用に着目し、価値を生みだしつづける次世代組織づくりによる経営革新「KAICA」を推進しています。新しい知が花開き、新しい価値を共に生みだす。共に開花・開化していくことをめざし、皆さまの企業の人の成長と組織の活性化、社会化を応援します。

JMA MANAGEMENT

(JMAマネジメント)

2021年12月号

発行人 中村正己
発行所 一般社団法人日本能率協会
企画・編集 「JMA マネジメント」編集室
〒105-8522
東京都港区芝公園3-1-22
TEL 03-3434-8620
ホームページ
https://www.jma.or.jp

写真協力 iStock by Getty Images

非売品
(本誌は、日本能率協会法人会員企業・団体にお届けしています)

事業所案内

本部(東京)
〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22
TEL 03-3434-1601

関西事務所
〒530-0001 大阪市北区梅田2-2-22
ハービスENT オフィスタワー 19階
TEL 06-4797-2050

中部事務所
〒450-0001 愛知県名古屋市中村区那古野一丁目47番1号
名古屋国際センタービル20階
TEL 052-581-3271

●JMAグループ会社・団体

公益社団法人 日本プラントメンテナンス協会
TEL 03-6865-6081

公益社団法人 日本技術英語協会
TEL 03-3434-2350

公益社団法人 企業情報化協会
TEL 03-3434-6677

株式会社 日本能率協会コンサルティング
TEL 03-4531-4300

株式会社 ジェーエムエーシステムズ
TEL 03-3431-7401

株式会社 日本能率協会総合研究所
TEL 03-3434-6282

株式会社 JMAホールディングス
TEL 03-3436-4304

■ 目次

「職場における感情」を リーダーはどう考えるべきか - 生産性と幸福度を高める上でのポイント - 相原 孝夫

株式会社HRアドバンテージ 代表取締役社長

P.4

人と組織を活かす 感情マネジメント 池照 佳代

株式会社アイズプラス 代表取締役

P.8

ビジネスパーソン1000人調査 雑談機会と効果

一般社団法人 日本能率協会

P.12

■ ホームページ

日本能率協会トップページ

https://www.jma.or.jp/



JMA 会員制度

https://member.jma.or.jp/



JMA 調査レポート

https://www.jma.or.jp/activity/report.html



公開セミナー検索

https://school.jma.or.jp/



「職場における感情」を リーダーはどう考えるべきか

- 生産性と幸福度を高める上でのポイント -

株式会社 HRアドバンテージ
代表取締役社長 相原 孝夫

コロナ禍で顕在化したのは、日々職場で働く人たちの「感情」が生産性や仕事の質を左右するということです。元マーサージャパン株式会社の代表取締役副社長で人事・組織コンサルタントの相原様に、経営者やリーダーが生産性と幸福度を高めるために「職場における感情」をどのように理解していけばよいかについてお聞きいたしました。



顧みられることの少ない 職場の「感情」

会社の中では、「効率」が重視されがちであり、従業員一人ひとりの「感情」などはあまり着目されない。なぜならば、利益を上げるうえでは、より少ないインプットでより多くのアウトプットを出すこと、つまり「生産性」を高めることが必要だからだ。生産性を高めようとする場合、通常、目に見えやすいプロセスを改善しようとする。プロセスに問題があり、非効率を生んでいる場合には、もちろんそれも必要だ。

しかし一方で、職務に従事する個々人の心理的状況も同様に、生産性に大きな影響を及ぼす。しかし、目に見えづらいがゆえに、顧みられることは少ない。重要であると認識しつつも、手を付けられずにいるリーダーの方も多いに違

いない。この稿では、職場における「感情」の問題にどのように向き合えばよいのか、何がカギになるのかについて述べていきたい。

脚光を浴びる「幸福度」

近年、「幸福度」に関する研究が盛んだ。幸福は、望ましい感情の状態の典型であり、最終ゴールといってもいい。内閣府でも2010年から「幸福度に関する研究会」が発足した。先進諸国でも、国家の指標として活用する動きが広がっている。国の豊かさを示す指標としては経済指標のGDP（国内総生産）が主として用いられてきたが、経済的豊かさが幸福感と直接的に結びつかないということが明らかになり、最終ゴールとしての「幸福度」が脚光を浴びているのだ。

企業においても、「幸せな従業員は、不幸せな従業員よりも、創造性が3倍高く、生産性が30%

高く、欠勤率が低く、離職率が低く、組織を助け、外向的で、知的で、創造的で、情緒が安定し、健康であり、長寿でもある」ということがわかっている。企業が何とか高めたいと思っている、創造性や生産性にこれほどの大きな影響を及ぼしているのだ。

ミシガン大学教授のグレッチェン・スプレイツァーらが安定的に高業績を上げる組織の秘訣について調査したところ、「幸福感を抱く社員はそうでない人と比べて長期にわたって高いパフォーマンスを上げる」ということが明らかとなった。欠勤が少なく、離職率が低く、求められた以上の働きをし、自分たちと同様に意欲の高い人材を引き寄せるのだ。

幸福を決めるのは「強度」ではなく「頻度」

では、どのようなことが幸福度を高めるのであろうか。心理学者

のエド・ディーナーの研究によれば、基本的にポジティブな経験の「頻度」は、ポジティブな経験の「強さ」よりも、幸福度の予測材料としてはるかに優れているという。その経験がどれほど素晴らしいかは、どれだけ多くの良い経験をしているかほど重要ではなく、毎日、ささやかな良いことが十数回起こる人は、驚くほど素晴らしいことが1回だけ起こる人よりも幸せである可能性が高いのだ。

私たちは、一つか二つの大きな出来事が深い影響を与えると想像しがちだが、幸福は無数の小さな出来事の総和なのだ。幸福度を高めるためにできることは、分かり切った些細なことで、たいして時間もかからない。ただし、毎日続けて成果が出てくるのを待たなければならないのだ。

こうした些細な行為のことを「マイクロムーブ」と言うが、職場の同僚との関係性なども、このマイクロムーブに左右されるということがわかっている。*その瞬間には取るに足りないように思われるようなことが、互いの関係に確実に影響を及ぼすのだ。それらがポジティブに働き、関係を近づけることもあれば、ネガティブに働き、関係を引き離すこともある。

* The Little Things That Affect Our Work Relationships, May 29, 2019.

職場の問題においてやっかいなのは、ネガティブな影響の方が、ポジティブな影響よりもはるかに大きいという点だ。「ネガティブ・バイアス」と言われる現象である。ネガティブな出来事はたった一つで大きな影響を及ぼし、いとも簡単に職場に悪循環をもたらす。一方、好循環を起こすには、多くの

継続的なポジティブな働きかけが必要となるのだ。

職場に必要なのは、ハイパフォーマーよりもムードメーカー

以上述べたように、職場の状況を良くするうえでは、たまに行う大きなイベントではなく、同僚同士の日々の声掛けなど、些細な行為こそが有効性が高いのだ。そのような中でも、雑談などによってもたらされるユーモアや笑いはさらにパワフルに好影響を生み出す。

「笑う」という行為そのものが大きなメリットを生むことはよく知られている。また、ユーモアは職場でポジティブなインパクトを持つと、多くの研究が示している。「ペンシルベニア大学ウォートンスクールやマサチューセッツ工科大学、ロンドン・ビジネス・スクールといった名だたる機関で行われた研究によると、クスクス笑いや大笑いをするたびに、ビジネス上のメリットが得られる」と、ハーバード・ビジネス・レビュー誌シニアエディターのアリソン・ピアードはその論文、“Leading with Humor”で述べている。

職場で誰かが言ったジョークや他愛もない話に大笑いしたり、クスクス笑いをした時、どのような気分になるのか、自身で観察してみるといいだろう。もちろん楽しい気分になるだろうし、職場や職場の仲間たちへの愛着感が増すに違いない。また、その時に取り組んでいた業務に対しても、より前向きな気持ちで取り組めるはずだ。しかし、厚生労働省の統計によれば、「同僚と仕事やプライベート

との会話で笑うことがあるか？」との問いに「はい」と答えた人の数は30%に過ぎなかった。*

*「働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査」厚生労働省（平成26年5月）

中にはこうしたことに精通している人がいる。たとえば褒め上手なリーダーやダジャレ好きなリーダーなどだ。彼らは褒めたり、感謝したり、ジョークを言ったり、何かと有効なマイクロムーブを数多く繰り出す。柔道で言うところの、「一本」でも「技あり」でもなく、「有効」となるような小さなアドバンテージを積み重ねるのだ。柔道においては、「有効」をいくつ積み重ねても「一本」にはならないが、職場においては「有効」の積み重ねは「一本」以上の意味があるのだ。

そうした意味では、職場のムードメーカーなどはたいへんありがたい存在だ。しかし、ムードメーカーは、日頃それほど重んじられる存在ではないかもしれない。少なくとも高い業績を上げているハイパフォーマーほどは重要な存在とは認められていないであろう。しかし、実際のところ、ハイパフォーマーが一人いなくなることも、ムードメーカーが一人いなくなることの痛手の方がはるかに大きい。なぜなら、ハイパフォーマー一人がいなくなっても、その分の業績が減るだけだが、ムードメーカーがいなくなれば、チーム力そのものが大きく削がれる可能性があるからだ。ムードメーカーは、メンバー間の距離を縮めてくれており、協力を促し、生産性を高めていることは研究の結果からも示されている。職場に

必要なのは、ハイパフォーマーよりも、ムードメーカーなのだ。

以上、仕事面についても成功を左右するほどの大きな影響を及ぼす幸福感について、どのようにすれば高めることができるのかについて述べてきた。いずれも、誰もができることであり、費用の掛かるようなことでもない。これらは、自分自身を助けることであると共に、周囲の仲間や職場全体にも好影響を及ぼす。心持ちをほんの少し変え、手近な小さなアクションを起こすことから始めてみることで、周囲も少しずつ変わっていくことが実感できるに違いない。

職場のリーダーとしては、笑いやユーモアをはじめ、ポジティブに作用するようなマイクロムーブを自ら頻繁に繰り出すとともに、メンバーにもそうした行為を促すことが重要だ。ムードメーカーと言えるような、そうしたことに卓越したメンバーがいるような場合には、存分にその実力を発揮いただく環境をつくるのが得策であろう。一方で、ネガティブ・バイアスに流されて、職場の感情がネガティブな方向へ振れないように注意することも忘れてはならない。以下では、ネガティブに振れないためには、どのような点に注意する必要があるのかについて述べたい。

満足度は高いのに職場が劣化している怪

職場満足度に関して、厚生労働省が2014年に行った「就業形態の多様化に関する総合実態調査」によると、「職場生活全体」に対する満足度については、肯定的回答（「満足」＋やや満足）の割

合が正社員で52.0%。項目別では、「仕事の内容・やりがい」が同68.1%であった。過半数は一定の満足をしており、「職場生活全体」について否定的回答（「不満」＋「やや不満」）は12.4%であった。否定的回答者よりも肯定的回答者の方がはるかに多い結果となっており、職場満足度は決して低いとは言えない状況にある。

しかし、経営者は職場への従業員の満足度に危機感を持っており、それは人事部門でも同様だ。「職場のうつ」など、メンタル上の問題や、「パワハラ」などの問題が増えているということもある。「職場が劣化している」、あるいは「職場力が衰退している」という認識を持っているケースが圧倒的に多いのだ。コロナ禍の中でリモートワークとなり、各チームの状況が見えづらい状況になってから、危機感はますます高まっている。

私どもは仕事上、職場の問題をあぶり出すための診断を提供しているが、このニーズは近年増え続けている。しかし、実際に行ってみると、それらの結果はやはり決して悪くはないことが多い。「職場への満足度」について、5点満点で平均値が3点台後半になることが多いのだ。それにも関わらず、経営者は危機感を抱いており、人事部や現場のリーダーたちも、年々状況が思わしくなくなっているということを感じているようなのだ。

このスコアと肌感覚とのギャップの原因はどこにあるのだろうか。その原因を探っていてわかったことが一つある。それは、回答のばらつきが年々大きくなってきているということだった。回答の

ばらつきとは、高く評価している人もいれば、低く評価している人もいるということである。この傾向が近年、ますます強く見られるようになってきている。ばらつきと言っても、職場ごとのばらつきは以前から大きくあった。芳しい状況の職場もあれば、停滞している職場もある。これ自体は不思議なことではない。しかし、気になるのは、同じ職場内でのばらつきの方である。

同じ職場に所属している人の中でも、自職場の状況を肯定的に受け止めている人もいれば、否定的に受け止めている人もいる。平均値が3点台後半といっても、皆が4点や3点に付けているということではなく、4点を付けている人もいれば、2点を付けている人もいる。5点を付けている人もいれば、1点を付けている人もいる。二極化と言ってもいい。平均をとれば、3点台後半になるような場合でも、1点や2点を付けている人が、少数派であっても、一定数存在しているのだ。そうした状況がおそらく、経営者や人事部、現場マネジャーの人たちの肌感覚としての危機感に現れていると推察される。

「斜に構えたメンバー」の存在が職場力を衰退へと導く

統計上の数字には表れない危機的な状況が、実際にはあちこちの職場で起こっている。職場においてグループヒアリングの場などを持つと、よりそうした状況が鮮明になる。たとえば、職場改善に前向きな人がいる一方で、無関心であり、完全に閉じているような人、

あるいは発言はせず、常に斜に構えた態度をとっている人がいたりする。

そうした職場では、少数の閉じていたり、批判的な人たちによる悪影響で、人間関係が断絶してしまっており、前向きな活動などはまったく進まない状態にあったりする。当初は前向きだった人たちも、自分たちだけが一生懸命やっているのも徐々に馬鹿らしくなり、やがて傍観するようになる。ネガティブな影響力はたいへん大きいのである。

この二極化の原因は何かということだが、それぞれの職場に固有の事情というものが様々ある。多くは些細なことがトリガーとなっている。たとえば、リーダーとメンバーとのコミュニケーション量の多寡などもその原因となり得る。相手によって柔軟にコミュニケーションのスタイルを調整できるような優れたリーダーは多くはない。

たいていは誰に対しても変わらぬ一辺倒なやり取りとなる。すると、そうしたスタイルが合うメンバーと合わないメンバーとが当然おり、合うメンバーとのコミュニケーション頻度は増え、そうでないメンバーとは疎遠になりがちとなる。ただでさえ、管理職の側でのパワハラ懸念が年々強くなり、話しやすい部下とばかり話す傾向は強まっている。

このような場合、リーダーとの接点が少なくなったメンバーは不公平感を感じ、職場への不満や仕事への不満へとつながっていく。リーダーの公平性は非常に重要であり、公平性を欠くということが最も不満につながりやすい。リーダーとの接点の

少ないメンバーは、社会的欲求や承認の欲求などの根源的な欲求が満たされづらい状態が続き、不満とストレスとを蓄積していくことになる。

結果として、職場での診断の結果が二極化することになる。しかし、統計上は悪くはない結果として見過ごされ、放置されることになる。言葉として語弊があるかもしれないが、私どもは、こうした少数派の孤立し、強い不満を持つ人たちを「職場難民」という言葉を使って、人事部の人たちと対策を話し合っている。

「職場難民」を出さないことが肝要

職場の状況を思わしくないとして改善策を打つ場合にも、全体の状況を良くしていこうという方向での対策では的外れとなる。職場全体としてとまらないことで取り組み自体が形骸化していくか、あるいは、職場難民の人たちがますます孤立を深めていくことにしかならない可能性が高い。そうではなく、職場難民を出さないようにすることが肝要なのであり、その点に焦点を絞った対策が求められる。

それにあたって、やはりまずは可視化である。対話の機会を増やし、メンバー一人ひとりの現在の状況や感情について理解に努め、職場難民やその予備軍が特定できたら、不満の原因となっている状況を明らかにし、その状況を改善したり、緩和するための対策を優先的に講じていく必要がある。

しかし実際には、職場難民は本来特定しようとするまでもなく、明らかなケースの方が多い。普通

に観察し、対話していれば、孤立していたり、不満を持っていたりするメンバーは容易にわかるはずなのだ。たとえ本人が表面的に取り繕っていても、必ず態度や言葉の端々にそれは出るものである。しかし、それがわからない、あるいはわかっていても放置してしまっているという状況こそが問題なのだ。

周囲の人たちも仕事上余裕がなく、他者に無関心であって、そこに気づかない場合もあるだろうし、気づいていてもあえて関与しないという場合もあるだろう。しかし、そうした状況を放置すれば、職場難民の人たちだけの問題では終わらない。そうした人たちが抱くネガティブな感情は確実に職場全体に広がり、メンバー各人の幸福度を低下させ、メンバー同士の関係性を悪化させ、生産性を低下させる。感情を媒介にして職場全体に広がるのだ。

ネガティブ・バイアスの強力な影響により、ネガティブ感情を抱く少数の人たちが職場の感情を決定づけてしまう。結果として、職場力、チーム力を衰退させる方向へと向かわせることになる。そういう事態を招かないためにも、一人ひとりの感情への配慮が不可欠だ。特にリモートワーク環境下においては、個々人の状況が把握しづらいために、なおさら注意を要する。リモートワークの普及により、マネジメントはより複雑化し、職場のリーダーたちには、高度な舵取りが求められている。生産性という点を考えるにあたって、メンバーの思いや感情といった、誠に多様であり、目に見えづらい点への理解がますます重要となっているのだ。

人と組織を活かす感情マネジメント

株式会社アイズプラス
代表取締役
池照 佳代

自分と他者を突き動かす原動力は「感情」です。組織を活かすためには、社員の「感情」をマネジメントすることが重要です。株式会社アイズプラス、代表取締役の池照様に、「感情」を「知性」として活かす能力について解説していただきます。



1. 9割の人が「感情」で仕事につまずく

「様々な研修を受けてきたのですが、成果がでない」今日このような相談をある企業の管理職の方から受けたばかりです。私のところにご相談に来てくださる方々の多くは、すでにチームビルディングやリーダーシップ、コーチングなどのスキルを学んできた方々。管理職研修などでこのような考え方を学び、日々現場で実践を重ねています。ですが、なぜか部下と、チームと、そして周囲との関係性が上手く作れない、それどころか、チームが上手く回らず、メンバーが思うように動いてくれないと感じることから日タイライラが募ります。自分でも後悔するような言動をとってしまうことさえあります。傾聴、コーチング、1on1 面談手法など、多くのスキルを学んでおり、頭では道理もあるべき行

動もわかっています。でもなぜか上手くいかないのです。

実は、私自身が同じような悩みをもつ現場リーダーでした。もし、私自身がかつてのような「チームを上手く回せないリーダー」から、ほんの少しでも「共感を意識し、共創に向かうリーダー」に近づいているとしたら、それは「感情」に着目したからです。かつての私がそうだったように、リーダー自身が自分の「感情」やメンバーの「感情」に無頓着なまま理論やスキルを振りかざしても、それは空回りに終わってしまいます。私の肌感覚では、9割の人が「感情」に着目することなく自分自身のリーダーシップ、チームビルディングといった人と協働する仕事につまずいています。

自分と他者を突き動かす原動力は、「感情」にあります。自分とメンバーの「感情」に目を向け、働きかけ、目的に向かう鍵となるのが感情を知性として活かす能力、EQ（感情知性）なのです。

私自身の変化は、EQ の学びからスタートしました。

2. EQ : Emotional Intelligence とは？

EQ とは、「Emotional Intelligence Quotient」の略で「自分の感情」や思考をマネジメントするとともに、「他人の感情」を適切に理解して働きかける能力を指します。1990 年に、米国の心理学者であるピーター・サロベイ博士とジョン・メイヤー博士が、「IQ(Intelligence Quotient) や学歴が高くてもビジネスで成功しているとは限らないのはなぜか」という問いから調査研究を実施した結果、導き出された理論です。彼らは論文の中で、「組織で成功している人は、セルフコントロールや対人関係能力、すなわち感情を扱う能力に優れている」、というそれまでには誰も打ち出さなかった考えを紹介しました。

その後、ダニエル・ゴールマン氏が書籍『Emotional Intelligence』

を出版し、ベストセラーとなったことから世界中に EQ の概念が広まりました。誕生からおよそ 20 年後の 2016 年、EQ は世界で再び注目を浴びるようになります。世界的にテクノロジー化が進み、多くの業界で先の見通しを立てることが困難になった時代を迎え、人間誰もが持つ「感情」をベースに成果を出すことに注目が集まりました。世界経済フォーラム（ダボス会議）では「ビジネスパーソンに必要なスキルトップ 10」の一つとして紹介され、あらためて着目を集めました。世界のトップ企業の人材要件やトレーニングへの導入が加速したのもこの時期からです。また、2020 年のコロナ禍では、世界的にリモート環境での働き方が進み、物理的に会えない中でのチーム作りに向けて「感情マネジメント」＝「EQ」開発へのニーズが高まりました。

3. EQ トレーニング

私はおよそ 30 年にわたって組織の人事・人材開発の仕事を手掛けてきました。もともとは主に欧米系の企業の人事担当として、独立してからは日本で 100 組織以上に「心豊かに働く」ための制度や仕組みづくり、人材・組織開発プログラムを提供しています。特に、リーダーとして人や組織に影響力を発揮する方々に向けたプログラムは定評があり、多くの企業が毎年のようにプログラム実施をご一緒します。EQ をベースに人材・組織開発目標を達成支援するにあたり、多くの方から「感情」がどのように組織目標・目的に貢献するのか？といった質問をいただきます。EQ のトレーニングを導入した組織は、リーダーが現場

で実践できるスキルを高めることで「働きがいのある会社ランキング」1 位や、組織風土調査でも高いスコアに結びついています。ここでは、成果に結びつく活動のポイントやステップをご紹介します。

(1) EQ 開発に向けた 3 つのポイント

組織で EQ 開発を実践していくために、3 つのポイントを理解しておきます。

一つ目は、「感情」を扱うということ。「感情」は万国共通であり、人間なら誰もがもっています。いわば人間に備わった標準装備です。この「感情」を学び、働きかけることにより、自分やメンバーとの関係性はもとより、顧客との関係や提供価値を高めることが可能になります。二つ目は、「感情そのもの」でなく、「EQ＝感情を知性として活かす」ことです。大量生産かつプロダクトアウトな時代は、会社や上司が示した“正解”に向け、速く、正確に、大量に仕事をする人材が求められました。期待された能力は「知能」の発揮を中心としたものでした。ですが、これからの不確実性の高い時代は、多様な顧客ニーズに対し周囲や外部との共感と共創が必須となります。会社も上司も“正解”を持たない中、自らも感情、経験、知識を活かし、最適解を探求し続ける「知性」の発揮が期待されます。この変化をとらえ、一人ひとりがもつ「感情」を「知性」として活かす能力が「EQ＝感情知性」です。そして、三つ目は、EQ は後天的に開発が可能ということです。IQ（知能指数）は、後天的に大きな伸びが期待しづらいつまらなれど、EQ は意志と行動によって後天的に磨き、伸ばすことができます。実際に、私

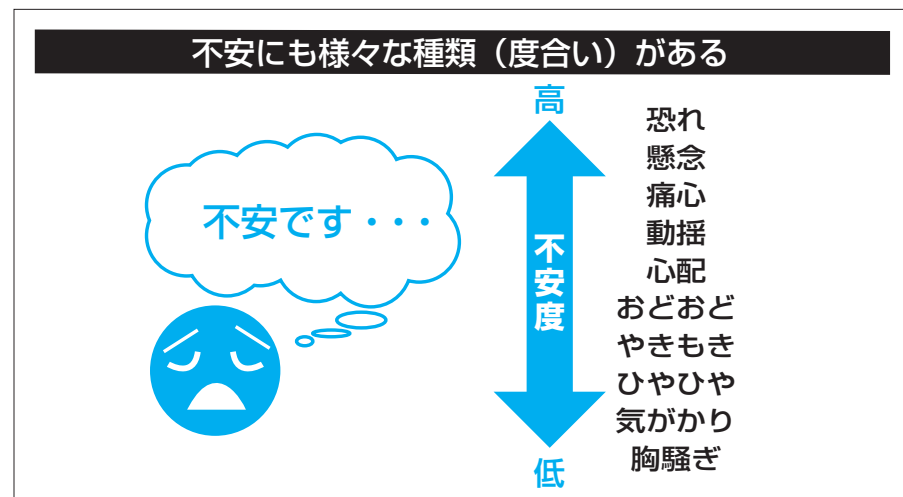
のクライアントの多くは、企業の管理職以上のポジションの方々です。彼・彼女らに期待されているのは、自らの EQ 能力を磨き、変化の激しいビジネス環境の中でメンバーや周囲を巻き込み、影響力を発揮し続けることです。

(2) EQ を高める 3 つのステップ

EQ とは、「自分の感情や思考をマネジメントするとともに、他人や周囲の感情を適切に理解し、働きかける能力のこと」です。私は、EQ を高めるプログラムにおいて、「知る」「選ぶ」「活かす」という 3 つのステップを紹介しています。

1) 知る

感情の数をご存知でしょうか？2017 年のアラン・コーウェン氏（米国カリフォルニア大学）発表の論文によると、人が抱く感情の数は 2,185 もあるそうです。あなたがメンバーの方から「不安な気持ちです」と面談で話された際、相手の不安がどのようなものかは、あなたが思う不安とは異なっている、いくつかの感情が組み合わさっている可能性もあります。「感情」は私たちが思うよりも多様で複雑なもの、そして時間や状況とともに移り変わっていくものです。だからと言って、自分の感情も、誰かの感情もずっと意識し続けることは不可能です。私たちがまず知るべきは、自分自身の感情の多様さと複雑さ、そして「感情」が、自分自身の行動の原動力になっていることです。普段は外部に見せないように蓋をしているつもりでも、実は感情が自分自身の行動に大きく影響していることに気づく人もいますでしょう。まず自分の感情を知り、その影響度合いを知ることが、相手の感情を知り、適切に受け止めることにつながるのです。



2) 選ぶ

「ある一言を言われるとついイラっとする」というパターンを持つ人がいます。この時、「ある一言」はその内容が問題でしょうか？または、内容よりも「言う人」でしょうか？どちらにせよ、「イラっと」する原因が分かることで、対応が可能になります。自分自身の感情のパターンや法則を知ることが、次の行動の選択肢をつくります。イラっとすることが悪いことでなく、イラっとすることを伝えることが必要な場合もあります。常に良い人になる必要はなく、得たい関係性より、行動を選択することができるのです。

3) 活かす

EQを発揮して得たい状態や関係性はどのようなものでしょうか？自分自身のセルフマネジメントを高めて自分自身の納得を実現させたい人もいれば、部下やメンバーとの関係性を高めてチームのエンゲージメントを向上させたいという方もいます。EQ開発とは自分の感情を受け止め、自分のありたい姿や他者とのような関係性を築きたいかに合わせて行動を選び、変化させていく力を養っていくものです。「活かす」では、目的達成のために選択した行動を実行していきます。「知る」や「選

ぶ」だけでなく、行動に移すことで目的に「活かす」のです。感情を知性として活かすこと（EQ）自体は誰もがすでに持っている力であり、訓練し開発することによって「発揮の仕方」を習得していくのです。

4. 企業のEQ導入事例から

実際に企業でEQトレーニングを導入する際には、可能な限り、参加者全員がEQ検査を受検します。この検査結果により、一人ひとりがEQをベースとして「行動特性」を掴み、自らの特性に蓋をすることなく「ありたい姿」や「目標」に向けて行動を選択し、実践します。EQトレーニングの特徴は、「自分自身の感情」に向き合い、「ありたい姿」に向けて

行動を選択し、実行することです。EQを活用した自己・および部下や周囲へのマネジメントを「EQマネジメント」と称しています。以下、2つの企業のEQマネジメント導入事例をご紹介します。

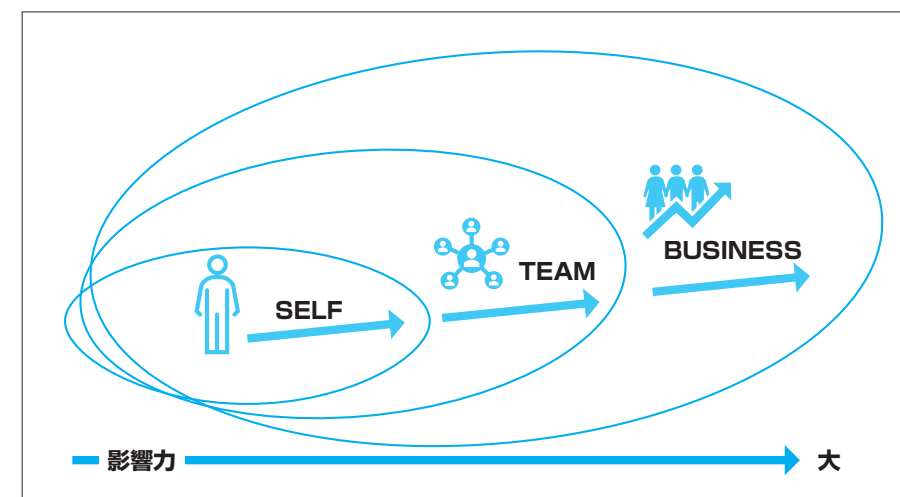
(1) 企業価値（コアバリュー）の浸透にEQを活用

企業価値を言語化し、コアバリューとして定めている企業は多くあります。ですが、多くの企業にとっては社員の日常の言動に結びついていない、浸透していないことが課題として挙げられます。株式会社コンカーでは、コアバリューの浸透を目指し、バリューの文言から具体的な行動を明らかにしてEQ検査の項目と関連づけています。例えば「Happy-Happy」というバリューには「お客様を笑顔にしよう」という説明がありますが、これはEQの中では「共感力（相手の感情を理解し、我が事のように感じ取る力）」とリンクさせています。検査結果から全員が自身の共感力に向けた行動発揮度合いが把握できますので、自分自身のアクションプランを立てて実行することが可能になります。参加者からは、「バリューを振り返ることで、この会社で働き始

めた動機や日々の感情、そして行動を振り返ることができ、仕事に生きる」という感想があります。同社はEQトレーニングも含めた徹底したコアバリュー浸透を実施し、これまでに4年連続の「働きがいのある会社」1位（中規模部門）、を取得しています。2021年度は総合ランキングに加え、若手部門、女性部門でも1位を取得しています。

(2) ダイバーシティ&インクルージョンを推進するリーダー育成

コニカミノルタ株式会社は、社員一人ひとりがもつ「違い」に着目することで共創力を高めています。一人ひとりの輝きを組織の成果につなげていくために、個の「違い」に気づき、この違いを「力」に変えていくリーダーの育成を進めています。一人ひとりが自社のパーパス（企業目的）を自分ゴトとして捉え、メンバーや周囲の人の個性を引き出すには、人への「共感」という感情移入と「柔軟性」という多様な視点を受け入れ活かす力が必要です。トレーニングでは、自身の柔軟性や共感力をEQ検査から把握し、「感情」について表現力を高め、自分と周囲との関係構築を見直していきます。また、各チームの「関係性」について参加者同士で意見を交わし言語化することで、見えにくい「感情」を活かして成果を生み出すマネジメント力を高めています。コニカミノルタ株式会社の数年に渡る取り組みとその成果を受け、2020年度からはグループ会社のコニカミノルタジャパン株式会社でも同トレーニングをスタートさせ、グループ一体での長期経営ビジョン浸透に活かしています。



5. あなた自身の「感情」が起点

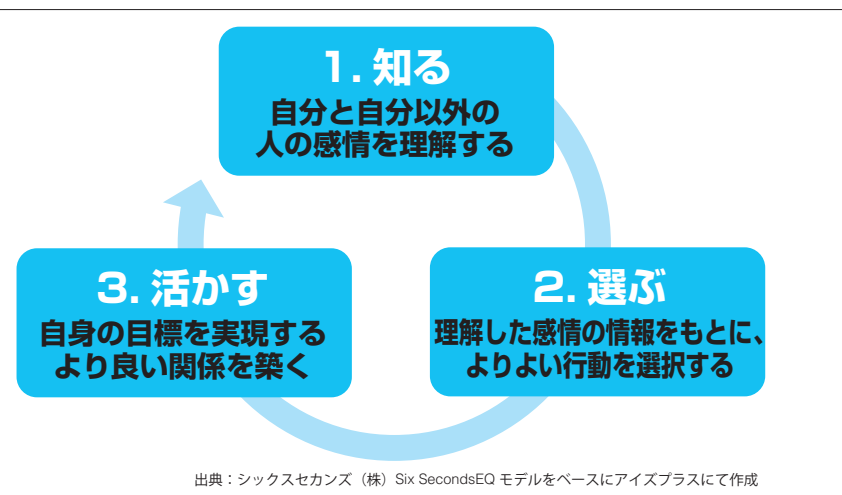
多くの企業でEQ検査を導入してプログラムを進めていることから、弊社には日々多くの定量・定性データが収集されています。日本企業の多くの管理職・リーダーの傾向として、「メンバーの悩みを解決してあげたい」、「メンバーが成果を出せるようにしてあげたい」とメンバー想の方が多くいらっしゃいます。自分のことはさておき、とにかく部下やメンバーに成果につながる行動変容を望むあまり、時には空回りしていることもあります。これは、まず自分の感情マネジメントに時間を費やしていないからです。メンバーに対し、成果に向けた行動の変化を期待するなら、行動の原動力となる「感情」を認め、働きかけます。人は「感情」や「気持ち」が認められたときに共感を覚え、心を開いて成長していくからです。そして、メンバーの前にまず自分の感情を知ることです。自分自身に影響を与えているのは、ほかならぬ自分自身の言動、しいては自分自身の機嫌や感情です。自分の感情に目を向けると、それがどのくらい原動力になっているか、状況判断や意思決定、そして発信につな

がっているかが理解できるはずです。まずは、自分の「感情」が起点、自分の感情が分からない人に人の感情が分かることはありません。

自分自身の感情から行動が変化し、そこからメンバー（チーム）に与える影響が変わり、結果としてビジネスの成果につながります。変化を生み出す行動の起点は、あなた自身の「感情」なのです。

6. 「感情」は経営資源

多くの管理職層には、「職場に感情を持ち込まない」という意識が根付いています。しかし私は、誰もが正解を示せず、不確実性の高まるこれからの時代こそ、一人ひとりがもつ「感情」が重要な資源の一つになると確信しています。部下やメンバーを理解し、働きかけ、関係性を創るのも、顧客やパートナーを理解し、働きかけ、関係を創るのも、全ての行動の原動力は「感情」です。そしてこの「感情」への関与は、上司からの承認も予算も必要ありません。「感情」への着目をする瞬間からスタートし、自分自身と周囲に働きかけ、影響力を発揮することができるのです。人と組織を活かす経営は、すなわち、一人ひとりの「感情」を大切にする経営なのです。



出典：シックスセカンズ（株）Six SecondsEQモデルをベースにアイズプラスにて作成

ビジネスパーソン1000人調査 雑談機会と効果

一般社団法人日本能率協会

一般社団法人日本能率協会は、2013年より全国のビジネスパーソン1000人に対し、職場や仕事に対する考えについて意識調査を行っています。今回は、「テレワークの実施状況」と「職場メンバーとの雑談機会と効果」について調査しました。「雑談」が、職場においては「プラス」と捉える人が多く、コロナ禍で働き方が激変するなか、「雑談」の効果を再認識する結果となりました。

調査結果を受けて

今回の調査では、テレワークが広がるなかでの「雑談」の状況や意義を掘り下げました。

まず、8割の人が、職場における雑談が「自分にとってプラスである」と答えています。さらに、職場における人間関係を深めることや、自身の業務の生産性・創造性を高めることにつながっているという回答が多数を占めています。

一見、無駄なことから捉えがちな「雑談」が、単に人間関係を良好にするというだけでなく、生産性や創造性という観点からも、必要とされているという結果は、これからの職場におけるコミュニケーションを考えていくうえで、示唆があると考えます。「雑談」をインフォーマルな交流と考えると、その必要性についてあらためて検討する意味があるといえます。

一方で、今回の調査から明らかになったように、やはり、テレワークの広がりによって、雑談する機会が減っているという実態も明らかになっています。とりわけ、テレワークを行っている人の方が、雑談機会が減少していることは、当然のことと言えるでしょう。

テレワークを行っている人の方が、雑談の効能に対する評価を、よりポジティブに捉えているという傾向も見ることができています。

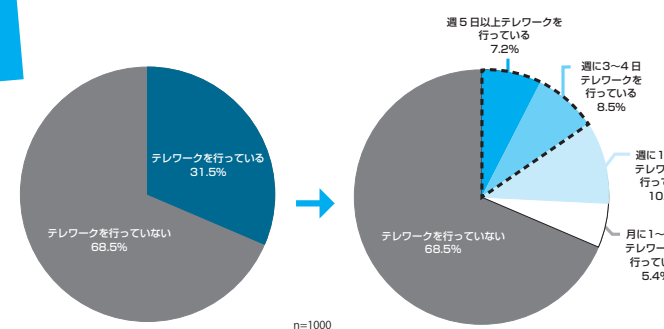
新型コロナウイルス感染拡大の収束後においても、一定程度、テレワークが継続されるものと思われるが、オンラインでのコミュニケーションツールを、時にはインフォーマルな交流に活用するといった工夫をすることも効果的でしょう。また、オフィスにおける働き方についても、社員が相互に交流できるような場や時間を設けるということが重要になってくると思われます。

さらに、管理職や職場リーダーにとっても、インフォーマルな交流を通じたコミュニケーションの活性化を促せるような、新しいマネジメント能力も必要になってくるのではないのでしょうか。

「テレワークを行っていない」が7割。
「週3日以上行っている」は15.7%

【Q1】あなたは、テレワークを行っていますか？ ※営業日ベースでお答えください。

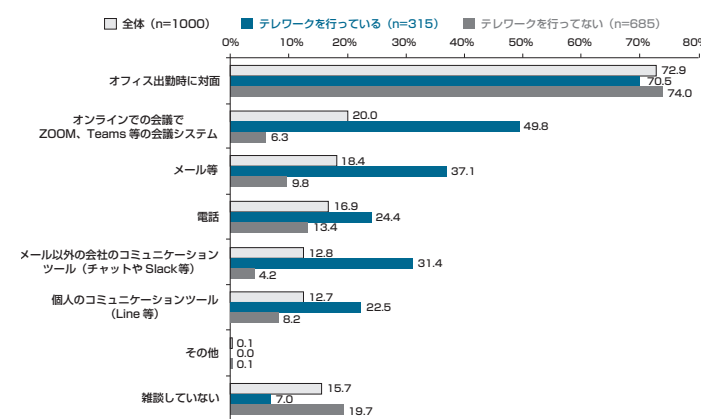
- ・「テレワークを行っている」は、全体の3割程度で、7割が「テレワークを行っていない」と回答しています
- ・本調査は全国の正規就業者を対象にしていますが、地域や業態によっては、テレワークを実施していない（できない）ケースもあり、これが現実的な数字と言えます。
- ・週に3日以上と高い頻度でテレワークを行っている人は、全体の15.7%（「週3-4日」、「週5日以上」の合計）でした。



雑談の機会は、テレワークの有無に関わらず、「オフィス出勤時に対面で」が7割超

【Q2】あなたは、仕事中に職場メンバーとどのように「雑談」していますか？（複数回答）

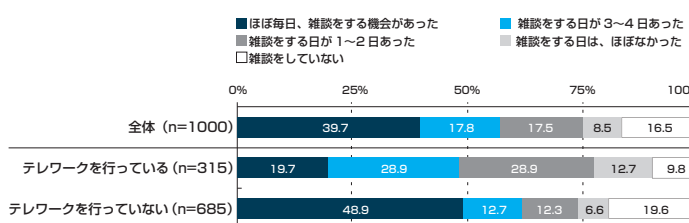
- ・雑談の機会は、テレワークの有無に関わらず、「オフィス出勤時に対面で行う」が全体の7割超、回答しています。
- ・テレワークを行っている人は、ZOOMやTeamsなどの「オンラインでの会議システム」(49.8%)や、「メール等」(37.1%)、チャットやSlackといった「メール以外の会社のコミュニケーションツール」(31.4%)を活用し、雑談に繋げています。
- ・何気ないことを気楽に話す雑談ですが、オンライン会議やコミュニケーションツールを利用しての会話よりも、対面での会話の方が高い数値になったのは、相手の顔が見えたり、その場の空気を读んだりすることができる点に利便性を感じているからではないでしょうか。



ほぼ毎日、雑談ー「テレワークを行っている人」は、「行っていない人」の半分以下

【Q3】あなたは、この1週間を振り返って、職場のメンバーとどれぐらいの頻度で「雑談」をしましたか？ ※1週間が夏期休暇等の場合は、平均的な1週間についてお答えください。

- ・1週間を振り返った雑談の頻度について、「テレワークを行っていない人」は、「ほぼ毎日、雑談する機会があった」が、全体の5割だったのに対し、「テレワークを行っている人」は、2割程度と半分以下にとどまっています。
- ・コロナ下でさまざまなメリットがあるテレワークですが、雑談に関して言えば、その機会を減らす原因のひとつになっているようです。



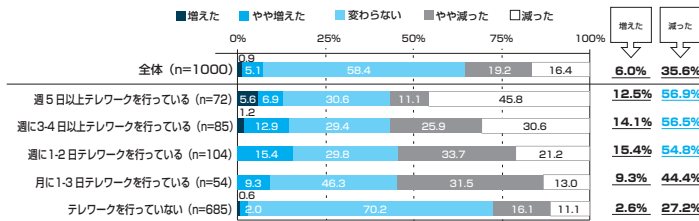
雑談する機会ー「減った」が35.6%。
週1日以上テレワークをしている人では5割超が「減った」

【Q4】新型コロナウイルス感染症の拡大前（2020年3月以前）と比較して、仕事中に職場メンバーと「雑談」する機会に変化がありましたか？ ※「雑談」は、対面やオンライン等の方法は問いません。（1つだけ選択）

- ・新型コロナウイルス感染症の拡大前と比較して、職場メンバーと「雑談」する機会はどのように変化したか

を尋ねました。雑談する機会について全体の 35.6 % が、「減った」（「やや減った」、「減った」の合計）と回答しています。

- テレワークの有無で見ますと、「テレワークを行っていない」人は、7 割が「変わらない」と回答したのに対して、週 1 日以上（「週に 1-2 日」、「週に 3-4 日」、「週に 5 日以上」の合計）のテレワークをしている人では 5 割超が、「減った」（「やや減った」、「減った」の合計）と回答しています。
- また、雑談する機会が「減った」（「減った」「やや減った」の合計）と回答した人は、「週 1-2 日テレワークを行っている人」は 54.8 %、「週 3-4 日テレワークを行っている人」は 56.5 %、「週 5 日以上テレワークを行っている人」は 56.9 %とテレワークの頻度が多い人ほど、雑談機会が減る傾向が見られます。

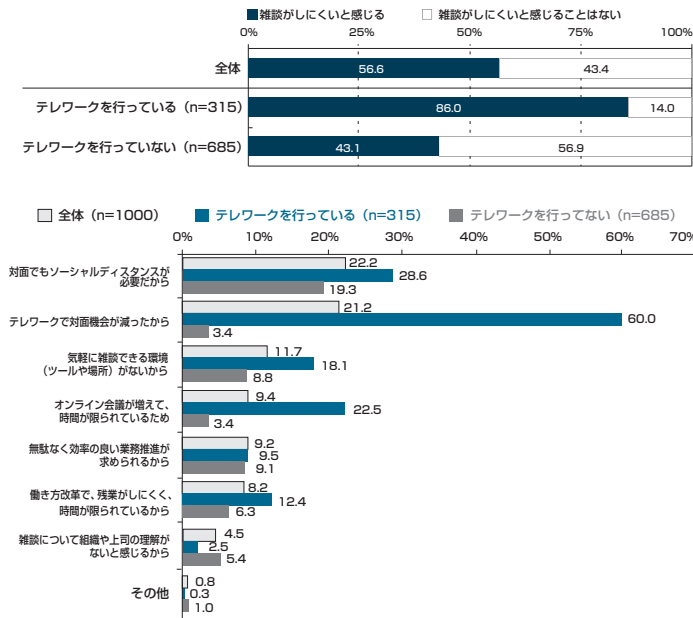


テレワークを行っている人は、8 割以上が「雑談がしにくくなった」

【Q5】新型コロナウイルス感染症の拡大前と比較して、職場メンバーとの「雑談」をしにくくなったと感じたことがあれば教えてください。（あてはまるものすべてを選択）

- 「テレワークを行っている人」は、8 割以上が「雑談がしにくくなったと感じる」と回答しています。これは、「テレワークを行っていない人」（43.1 %）のほぼ 2 倍です。
- テレワークを行っていない人は、半数超が「雑談がしにくいと感じることはない」と、回答がありました。
- 雑談をしにくくなったと感じる理由を見ますと、「テレワークを行っている人」は、「テレワークで対面機会が減ったから」（60.0 %）がトップ。次いで、「対面でもソーシャルディスタンスが必要だから」（28.6 %）、「オンライン会議が増えて、時間が限られているため」（22.5 %）、「気軽に雑談できる環境（ツールや場所）がないから」（18.1 %）と続きます。
- 一方、「テレワークを行っていない人」は、「対面でもソーシャルディスタンスが必要だから」（19.3 %）がトップ。後は「無駄なく効率の良い業務推進を求めら

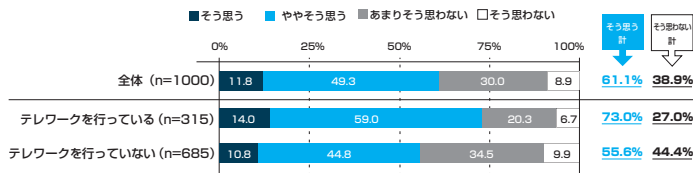
- れるから」（9.1 %）、「気軽に雑談できる環境（ツールや場所）がないから」（8.8 %）、「働き方改革で、残業がしにくく、時間が限られているから」（6.3 %）が続きますが、いずれも 10 %未満です。
- 既述のとおり、雑談をしにくくなった理由は、テレワーク実施の有無で大きく異なる結果となりましたが、それでも、「対面でもソーシャルディスタンスが必要だから」は全体の 2 割以上を占め、共通した理由となっています。新型コロナウイルスの感染拡大防止のために、職場での対面の雑談まで我慢していると言えます。



全体の6割が、「雑談」は業務の生産性を高める

【Q6】職場メンバーと「雑談」することは、あなた自身の業務の生産性を高めることにつながっていると思いますか？

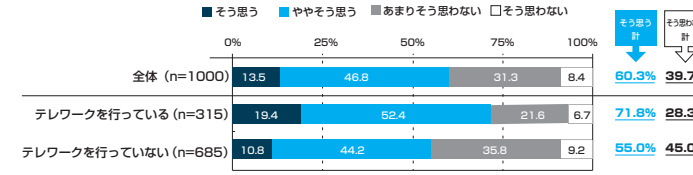
- 全体の 6 割（「そう思う」、「ややそう思う」の合計）が、「雑談」することは、自分の業務の生産性を高めることにつながっていると回答しています。
- また、「テレワークを行っている人」は、「そう思う」（14.0 %）、「ややそう思う」（59.0 %）を合わせて 7 割以上が、自分の業務の生産性を高めることにつながっていると回答しており、「テレワークを行っていない人」（55.6 %）に比べて 17.4 ポイント高い結果となっています。



全体の6割が、「雑談」は業務の創造性を高める

【Q7】職場メンバーと「雑談」することは、あなた自身の業務の創造性を高めることにつながっていると思いますか？

- 全体の 6 割以上（「そう思う」、「ややそう思う」の合計）が、「雑談」することは、業務の創造性を高めることにつながっていると回答しています。
- また、「テレワークを行っている人」は、「そう思う」（19.4 %）、「ややそう思う」（52.4 %）を合わせて 7 割以上が、自分の業務の創造性を高めることにつながっていると回答しており、「テレワークを行っていない人」（55.0 %）に比べて 16.7 ポイント高い結果となっています。



全体の7割以上が、「雑談」は職場の人間関係を深める

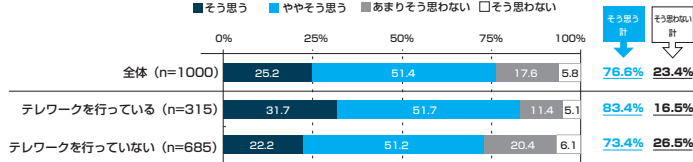
【Q8】職場メンバーと「雑談」することは、あなた自身の職場における人間関係を深めることにつながっていると思いますか？

- 全体の 7 割以上（「そう思う」、「ややそう思う」の合計）が、「雑談」することは、人間関係を深めることにつながっていると回答しています。
- また、「テレワークを行っている人」は、「そう思う」（31.7 %）、「ややそう思う」（51.7 %）を合わせて 8 割以上が、自身の職場における人間関係を深めることにつながっていると回答しており、「テレワークを行っ

【調査概要】

調査名称	2021 年「ビジネスパーソン 1000 人調査」【雑談機会と効果】	
調査期間	2021 年 8 月 13 日～2021 年 8 月 23 日	
調査対象	「モニターリサーチ・システム」を活用したインターネット調査、全国の 20 歳～69 歳までの正規の就業者（企業や団体に働く正社員、役員、経営者。ただし、契約・嘱託社員、派遣社員、パート・アルバイト、医師・弁護士などの専門職業、自由業を除く）	
調査方法	インターネット調査	回答数 1,000 人
属性	性別：男性 685 人、女性 315 人 年代：20 代 162 人、30 代 235 人、40 代 276 人、50 代 223 人、60 代 104 人 勤務先従業員数：5,000 人以上 167 人、1,000 ～ 5,000 人未満 178 人、300 ～ 1,000 人未満 140 人、100 ～ 300 人未満 155 人、100 人未満 360 人	

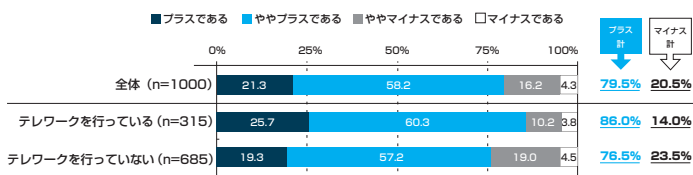
ていない人」（73.4 %）に比べて 10.1 ポイント高い結果となっています。



雑談があることは、自身にとって「プラス」が8割超

【Q9】「雑談」があることは、あなた自身にとってプラスだと感じますか？それともマイナスだと感じますか？

- 全体の 8 割（「プラスである」、「ややプラスである」の合計）が、「雑談」があることは、自身にとってプラスであると回答しています。
- また、「テレワークを行っている人」は、「プラスである」（25.7 %）、「ややプラスである」（60.3 %）を合わせて 8 割超が、雑談があることは、自身にとってプラスであると回答しており、「テレワークを行っていない人」（76.5 %）に比べて 9.5 ポイント高い結果となっています。
- 以上の Q6 ～ Q9 について、テレワークの有無別で見ますと、「テレワークを行っている人」は、雑談が業務の生産性・創造性を高める、職場の人間関係を深める、プラスであると思う割合が、「テレワークを行っていない人」よりも総じて高い結果となりました。日常で何気なく行っていた「雑談」ですが、テレワークによる機会喪失を経験したことで、雑談の ” ありがたみ ” を再認識した結果と言えます。





一般社団法人日本能率協会

JAPAN MANAGEMENT ASSOCIATION

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22 TEL 03-3434-1601 <https://www.jma.or.jp>