

SEI EMOTIONAL INTELLIGENCE
ASSESSMENT

Measure & Develop Human Capacity

SEI リーダーシップ デベロップメント ガイド

Report prepared for **Sample Report**

On **2021/03/17**

Provided by **Six Seconds**

この「SEI リーダーシップ開発ガイド」は、あなたが、リーダーとして、また一人の人間として、自分の人生の目的ならびに目標を確実に遂行していくために必要な、感情能力開発の指針となります。

あなたらしくあるために重要な EQ ストレngths（強み）は何かについて考え、活用し、感情スキルの開発にこのガイドを十分に活かしてください。

セクション 1 では、あなたのリーダーとしての課題を明確にし、状況を整理します。

その後、あなたの EQ コンピテンシーレベルの高いものからチェックを行います。

このワークを通じて、それぞれの EQ コンピテンシーがあなたにとって重要であることを理解します。

セクション 2 では、8 つの EQ コンピテンシーとその背景について詳細に解説しています。

このガイドは、あなたの SEI リーダーシップレポート（別冊子）を補足しています。

あなたのリーダーとしての能力開発に役立ちます。

目次

Section 1: 目的と目標	3
Section 2: EQ の開発	9
知る	9
1. 感情リテラシー	10
2. 自己パターンの認識	12
選ぶ	14
3. 結果を見すえた思考	15
4. 感情のナビゲート	17
5. 内発的なモチベーション	19
6. 楽観性の発揮	21
活かす	23
7. 共感力の活用	24
8. ノーブルゴールの追求	26
Section 3: 考察	28



Section 1: 目的と目標

この「SEIリーダーシップデベロップメントガイド」は、2021/03/17 に受検した、あなたのSEIプロフィールに基づき カスタマイズされています。

このガイドは、SEI リーダーシップレポート（別冊子）をベースとした能力開発を目的としており、あなたがリーダーシップを、さらに発揮できる事を目標に設計されています。

ポイントは、リーダーとして改善すべき EQ コンピテンシーを明確にし、適切なリーダーシップの発揮に結びつけ、より良い結果につながるようにすることです。

課題を整理する

リーダーとしての目的を達成するために、以下の課題について 2～3 分考え、下表へ記入してください。

- あなたがリーダーとして実践する、最も重要な仕事は何ですか？
- あなたのリーダーシップの課題は何ですか？

最初の欄は参考例です。

リーダーとしての「目的」	目的達成に向けて「難しい」と感じさせるのは何ですか？	目的達成に向けて、「克服すべき課題」は何ですか？
例) チームメンバーに心を配り、メンバーが時間を上手く使えるように集中する。	例) 自分自身が数多くのプレッシャーを抱え、「優先的に対処すべき自身の課題」がたくさんあること。	例) プレッシャーに弱いこと。メンバーを支援するより、自分の仕事に集中する簡単なほうを選んでしまうこと。
1.		
2.		
3.		

次のステップで、上記の表にまとめた「目的」と「EQ」の関連性を理解します。
その後、今のあなたにとって最も重要な EQ コンピテンシーを明らかにしていきます。



EQの観点

EQコンピテンシーは、自分にとって最も重要な課題と目的が何であるかを見極めるのに役立ちます。

強みとなるEQコンピテンシーと現在抱えている課題と照らし合わせることで、感情能力の開発目標を見出すことができます。

SEI リーダーシップレポート（別冊子）の3ページ「EQ-in-Action」から、シックスセカンズEQモデルの3つの「探究領域」のスコアを確認しましょう。

以下は、あなたの探求領域です。

知る（認識）：機能レベル

選ぶ（意図）：機能レベル

活かす（狙い）：開発過程レベル



あなたが認識している課題と関連する自分の感情能力はどれですか？

さらに、この3つの探求領域は、課題を解決していくうえで、どのような影響を及ぼしていると思いますか？

あなたの最も高いスコアは、選ぶです。

あなたの強みは、感情のもつエネルギーを行動にどう活かすかを心得ていることです。

つまり、あなたは直面している課題がもたらす激しい感情を上手に対処するために必要なスキルを有していることとなります。

これらのスキルを上手に活用することは、あなたのリーダーシップの発揮にとって、どのくらい重要なこととなりますか。

あなたの最も低いスコアは、活かすです。

あなたが取り組むべき課題は、自分の意思決定や選択の意味を探求することです。

目標を考える時、自分自身のモチベーションの維持や、対処すべき課題を明らかにすることが難しくなっているのではないのでしょうか。

自分の意思決定や選択の意味を探求する能力を強化することはあなたのリーダーシップ発揮にとってどのくらい重要なことになるのでしょうか。

この解説を、あなたはどのように受け取りましたか。

EQ スコア全体をふまえて、目的と課題を考えてください。

探究領域	効果	リーダーシップへのヒント
知る	メンバーに何が起きているかに関する洞察力を与えてくれます (そこでの自分の役割も)	
選ぶ	課題解決のために、感情をいかに上手に活用するかについての「手順や方法」を教えてくれます	
活かす	あなたの選択や目標が相手と自分の双方にとって有益なものであることを確認させてくれます。	

メモ：



サクセスファクター（成功要因）

EQ コンピテンシーは、すべての人にとって重要なサクセスファクターとなる大きな影響を与えています。

つまり、サクセスファクターは、リーダーシップの発揮に大きな影響を与えています。

EQ コンピテンシー → サクセスファクター → 最適なリーダーシップ

現在のサクセスファクターは、あなたのリーダーシップの発揮を助けていますか？

サクセスファクター	あなたのスコア	どのようにあなたのリーダーシップに役立っていますか？
達成意欲	104	
対人関係への意識	101	
	89	
	99	

あなたは、どのサクセスファクターを高めたいと思いますか？（複数可）



成功のための EQ

下表は、どの EQ コンピテンシーが各サクセスファクターと密接に関連しているかを示しています。
あなたの能力開発や、能力活用に、重要な EQ コンピテンシーについて考えてみましょう。

	成功要因	影響を与えている EQ コンピテンシー
達成意欲		
対人関係への意識		

EEL 感情リテラシー

ACT 結果を見すえた思考

NE 感情のナビゲート

IE 共感力の活用

RP 自己パターンの認識

EIM 内発的なモチベーション

EO 楽観性の発揮

PNG ノーブルゴールの追求



アクションプラン

ここまでは、あなたの目的・EQの全体像・サクセスファクターのスコア、EQとサクセスファクターとの関連について見てきました。

次のステップでは、あなたが開発すべきEQの領域について明確にしていきます。

どのEQコンピテンシーが、あなたのリーダーシップ発揮にとって重要なコンピテンシーだと思いますか？

3ページに記入したものを参考に、下表を完成してください。

3ページで記入した「目的・課題」を変更する場合は、書き直してください。

キーワードを入れるだけでも構いません。最初の欄は参考例です。

主要な目的・課題	どのEQコンピテンシーが 役立ちますか？	望む結果はどのような状態ですか？
例) チームメンバーに心を配り、メンバーが時間を上手く使えるように集中する。	例) ・自己パターンの認識 ・結果を見ずえた思考	例) チーム全体の効率に配慮する前に、つい自分自身の課題達成へのプレッシャーから、自分のことを優先してしまう状況に気づく。そして広い視野を持ち、チームと自分のために必要な、思考と行動を検討できるようにする。
1.		
2.		
3.		

それでは、あなたの優先順位を考えてみましょう。最初にどれに取り組みますか？



Section 2 : EQ の開発



知る

目的 自己認識

コンピテンシー 1. 感情リテラシー
2. 自己パターンの認識

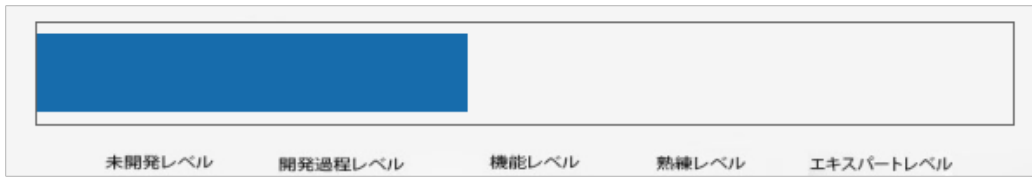
内省 あなたはリーダーシップの担い手です。ビジネス以外の知識、たとえば趣味等について理解しているレベルで、自分自身のことを理解する必要があります。

リーダーシップの最初の掟 — 自分自身を知ること

ハーバード・ビジネスレビュー2001年12月号



1. 感情リテラシー



定義:

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

応用:

- チームメンバーを見回すだけで、新しい案件や情報への、心の準備ができているかを読みとります。
- 提案・説明時に、相手の理解度・納得感を正確に捉えます。
- 新しい状況に対する自分自身の反応を適切に理解します。
- ユーモアなどのテクニックを使い、場の雰囲気切り替えるベストタイミングを見逃しません。
- 自分自身の感情状態、その感情が湧いた原因、感情がもたらす効果などを正確に理解します。

リスク:

感情リテラシーが低いリーダーの感情はあいまいで、周囲の人を困惑させます。そのため、周囲の人との距離ができる可能性が高くなります。

また、このようなリーダーは周囲の反応に驚き、自分自身と周囲の人の感情を誤って認識してしまう恐れがあります。憶測を頼りに行動するため不適切な結果を招くこととなります。

チームメンバーは常に、打合せ・会議・営業報告などあらゆる場面でリーダーの感情状態に注意を払い、常に推察しています。態度・表情・言葉だけでなくあなたの背景にある真の感情から、本心を推測します。リーダーは、自分が発信している感情を把握していないと、言動と感情に矛盾が生まれ、次第にチームメンバーからの信頼を低下させます。

能力開発の機会:

あなたの能力レベルでは、大半の状況においては十分に機能しています。しかし、ストレスを感じたり、非常に多忙な時は感情に注意を払うのを忘れてしまうかもしれません。一触即発の状況を察知し、問題なく乗り切るために重要なものが感情からの情報です。自分の感情の状態を定期的にチェックするようにしましょう。

感情リテラシーがあれば現在から将来に渡る、周囲の人の状況に関する重要な情報を得ることができます。急激な変化、多くの人間関係、大きなプレッシャーがあるような複雑なビジネスの場で、卓越したリーダーになるには、この能力をさらに伸ばす必要があります。



アクションステップ:

【その感情に名前をつけてみましょう】

通勤中や昼食の席で、周囲に居る人のボディランゲージと表情を観察してみましょう。その人は何を感じているか推測し、それがどんな感情なのか名前をつけてみるのです。

相手のボディランゲージを観察し、とらえた感情にふさわしい言葉と結びつけることで、周囲の人の感情を「認識」することが強化されます。

【もしそうならば?】

日常生活の中であなた自身と仕事仲間を観察しましょう。状況が変わると、あなたや周囲の人の感情がどのように影響を受けるか推測してみましょう。

例えば、会議の前に、会議の中心人物を2~3人イメージします。その人たちの感情は今どうなっているか、会議ではどのように変化しそうかを予想します。彼らにとってはどのような感情状態であることが最も役立つかを考えてみましょう。

このような質問を自分に投げかけることは、感情の「ルール」を学習することに役立ちます。

理論:

感情リテラシーには「感覚の認識」と「ネーミング」が含まれます。

感情は独自構造を持つ神経伝達物質で、各感情は異なる生理的「特徴」があります。例えば、皮膚温度変化や筋肉の筋収縮や弛緩、脳を活性化させる領域も異なります。

各感情は、具体的に予測可能な形で思考に影響も与えます。例えば、恐れがあると注意はリスクや問題に向きます。

強い感情に基づいて活性化する脳の中心の一つである扁桃体は、今、起こっている感情がどんな感情なのかを識別すると鎮静化します。



2. 自己パターンの認識



定義:

習慣的に繰り返す反応や行動を認識すること

応用:

- 習慣化している反応に気づき、自己パターンを変容させ、創造力とイノベーションを育みます。
- 企業文化を「察する・読む」能力を養います。
- 今にも爆発しそうな好ましくない反応やエスカレートしている感情に対して、早めに対処します。
- チームメンバーの反応と、その反応を活用して成果を高める方法を理解します。

リスク:

自己パターンの認識が低いリーダーは、自分自身の行動が予測できないという大きな欠点を抱えています。そのようなリーダーは、自分の無意識的な反応に操られてしまう傾向があります。

さらに、あなたが繰り返す言動に、チームメンバーは「まだ気づいていない、だから当てにならない」と受け止められかねません。周囲の人のほうが、あなたがいつも同じパターンで人間関係の問題を起こしていることに気づいています。

あるリーダーは、悪い報告をしているメンバーを激しく非難するというパターンを持っていたとします。リーダーがそのパターンに気づいていない、気づいたけれど「結果を見据えた思考」に結びつけられない場合には、メンバーは、激しい非難を避けるため、悪い報告・連絡・相談を避けるようになります。

能力開発の機会:

あなたは落ち着いて注意を払っているときには、パターンを認識する能力があります。ストレスを感じたり、誰かにカットさせられると無意識のリアクションをしてしまう可能性があります。

自己パターンの認識を強化することで、あなたに向けられる周囲のリアクションの意図や、そのリアクションから得るフィードバックを最大限に活用するにはどうすればよいかということがさらに理解できるでしょう。これらを繰り返すことで、あなたは人の感情を害さなくなるでしょう。

パターン認識を強化することで、感情が高ぶったり、人を非難することが避けられるので、意識は自分の目標に向かい、より効果的な影響を周囲の人に与えるようになります。



アクションステップ:

【そのパターンに名前をつけてみましょう】

自分のパターンをはっきりと自身に言い聞かせてみましょう。

「いつ（刺激があると）、私は(典型的反応)をする」

「難しい質問をされたときのあなたのパターンは？」

「誰かに傷つけられていると思ったときのあなたのパターンは？」

そのパターンに名前をつけ、そのパターンの状況を認識してみましょう。パターンをネーミングすることで認識が強化され、自分のことがもっとわかるようになります。

【原因と結果】

リアクションに注目してみましょう。例えば、新しいプロジェクトに関する会議で、誰かを厳しく非難したり、何か不適切な言動をとりたくなった自分に気づいたとします。

そのようなときは一連の出来事を遡ってみましょう。「どんな思考や感情が刺激を引き起こしたか?」「このことは、プロジェクトや発表者とあなたの関係についてどのようなことを伝えているか?」考えてみましょう。

例えば、その人があなたの誠実さに疑問を抱いていると思った時、攻撃したくなったことに気づくかもしれない。このことで、あなたたち二人は歩調があってない可能性があることが分かるでしょう。

自分のリアクションのニュアンスによく気をつけていると、パターンをもっと予測できる情報が得られることでしょう。

理論:

人間の脳は、反復と連想から生じる神経回路網を形成しており、そこを介して自動的リアクションを生み出します。誰にでも一種の人間自動操縦のようなパターンがあり、それに従って行動しています。

行動の約95%は無意識で行われ、精神的、感情的な影響を受け、引き起こされています。このパターンの中には機能するものもあれば、しないものもあります。この自動的リアクションを認識することで、どのリアクションが自分の役に立っているか、いないかを評価できるようになります。

全てのパターンにコストとベネフィット（プラスとマイナス）があります。「結果を見すえた思考力」のコンピテンシーを使いコストとベネフィットを評価しましょう。また、自己パターンの認識はその評価も容易にします。





選ぶ

目的 自己管理

- コンピテンシー**
3. 結果を見すえた思考
 4. 感情のナビゲート
 5. 内発的なモチベーション
 6. 楽観性の発揮

内省 あなたは常に、どう考え、感じ、行動するかをめぐり選択をしています。
あなたは自分が本当にやろうと思っていることをしていますか？

**明日を担うリーダーは、自分はどうあるべきか、
品格、心のあり方、信念、こだわり、勇気といったものを
どのように開発すべきか、に集中する。**

フランシス・ハッセルバイン（リーダー・トゥー・リーダー・インスティテュート会長）

3. 結果を見すえた思考



定義:

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ができること

応用:

- 事前に戦略的な計画を立て、予測される変化や複雑さに対する自分自身の反応を制御し、さらに周囲の人の反応も予想します。
- 過去のデータを評価し、現在の状況を考察したのち、意思決定を行います。
- 感情が意味することをさまざまなシナリオから検討し、より精度の高い意思決定をします。
- 対人関係や感情的な問題への対処がプラス面とマイナス面の両面からの確に分析し、その分析結果を活用します。

リスク:

結果を見据えた思考が不得意なリーダーは、本能的で突発的、そして受動的です。このようなリーダーは、自分の行動が及ぼす影響を評価できず、他者との安易な約束や、口約束を繰り返します。結果、目的に反し組織と摩擦を起こし、組織を弱体化させるということ招きかねません。

多くの場合、頑固で融通が利かず、自分の行動が生んだ周囲の反感などを深く認識していない可能性があります。こうしたリーダーは、チームメンバーのアイデアを発案者の知らないところで採用したりするため、メンバーの反感を買い、チームのパフォーマンス低下と風土の悪化を繰り返します。

結果を見すえた思考を用いない人は、会議の際、自分の発言が原因で進捗が滞っても、言いたいことを口にし、その後トラブルに発展し、その点を問質しても「自分に正直ただけです」として正当化しかねません。

周囲の人は、結果を考えない向こう見ずな反応をいやがり、遠ざかるようになります。

能力開発の機会:

あなたは「結果を見すえた思考」力を活用する能力があります。判断してから行動に移るのに、あまり時間がかかりません。短い時間で賢明で効果的な選択ができます。

このスキルは、選択がもたらす物質と感情の両面の影響を予測分析するのに役に立ち、相手の側に立った戦略的プランニングには必要不可欠です。あなたは選択が周囲の人に及ぼす影響を直感で察知できるでしょう。

その直感をプランニングの際に取り入れるのを忘れないようにしましょう。

チームメンバーが問題点を熟考するのを手助けする時は、あなたの結果を見すえた思考を使い、さまざまな選択肢や見解、そして関係者が受ける影響についてよく考えるよう、アドバイスをしましょう。このようにして、より良い結果と周囲へのダメージが少なくすむ決定が導き出せます。



アクションステップ:

【もしそうだったら?】

今日あったことを少し考えてみて、起こりうる2つの結果を想像しましょう。

各々の結果について、あなたや周囲の人が、翌日、1週間後、1ヶ月後にどのような影響を受けるか想像しましょう。感情面はもちろん具体的なもの・物質的側面の影響も必ず熟考しましょう。

結果がこの先どのような展開を見せるか熟考することで分析力と企画力が強化されます。

結果を調べる時、それぞれに0~5の星印をつけて重要性を示しましょう。「重要性によってあなたの優先度は変わりますか?このような評価をどう思いますか?」「選択肢を注意深く見直してその影響を比較検討することはあなたの意思決定力の向上にどのように役立ちますか?」結果を予測することは分析力と決定力を強化します。

【人にかかわる戦略】

会議の場では、検討中の選択肢が人に及ぼす影響について明確に言葉で表しましょう。

例えば、「関係者の立場に立った場合のコストとベネフィットを調べてみよう」と発言しましょう。この戦略や決定を受けて、人の感情、思考、行動の状態をチームが評価するのをサポートしましょう。

これは、選択が及ぼす感情のインパクトを熟考するのに役立ちます。

理論:

人は、常に選択しています。そして各決定にはコストとベネフィット（プラスとマイナス）が伴います。高いリスクもあれば低いリスクもあります。「自己の認知行動を認知すること」、「自己の思考について考えること」はその違いを知る1つの鍵です。

「結果を見すえた思考」を向上させるということは選択肢を評価し、賢い選択の方法を学ぶことです。これは熟考するために時間が少しかかりますが、選択とリスクと得られることを評価することから始めます。

感情は決定に関する情報—感情はものごとの是非に関する「直感」をもたらします。大脳基底核という脳の部分が行動の一種のパロメーターで、「直感」を生み出します。

同時に前頭連合野と呼ばれる部分が、ものごとの決定に関わるコストーベネフィットの分析を行います。

大脳基底核の直感、前頭連合野の思考、この2つの部分が同時機能して最適の選択をします。EQを意思決定に取り入れるには、思考と感情の両方へ関心をむけるのが重要です。



4. 感情のナビゲート



定義:

感情を戦略的なリソース（情報資源）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

応用:

- 複雑で難しい交渉のときでも、長期の目的から逸れることなく物事を進めていきます。
- あらゆる感情のパワーを取り出し、自分が使えるエネルギーへと改良します。
- 丁寧に耳を傾け、対応してくれる、頼りになる人物という評判を内外へ形成していきます。
- 職場のプレッシャーやストレスに直面しても集中力を保ちます。

リスク:

感情のナビゲートが不得意なリーダーは、予測不能で、不安定かつ冷酷となり、周囲とのコミュニケーションレベルが低く、意思疎通が難しくなります。

意図的ではないにせよ、ナビゲートではなく、感情をコントロールしてしまうと、あらゆる人からの信頼を徐々に失い、対人関係を損ない、自分自身の健康も害してしまいます。

たとえば、チームメンバーがリーダーに逆らう、はむかうなど、感情を逆立てするような場面において、リーダーは感情のナビゲートを発揮できなければ、そのメンバーとのコミュニケーションは適切に行えません。そればかりか、メンバーの育成機会を逃すこととなり、さらには敵意や反感まで生み出してしまいます。

能力開発の機会:

あなたがストレスや過労やプレッシャーを感じているときは、感情ナビゲートのスキルを強化する必要があるかも知れません。感情をナビゲートする能力を強化することは今日の職場の複雑な問題に対応するのに大変重要です。

「自分も仲間であり尊重されているのでベストを尽くそう」という優れた社風を育てるにはあなたの感情調整能力が重要です。

感情は情報を提供してくれますが、複雑に絡み合うことがよくあります。感情のナビゲートは感情の中にある本質を見抜く力を整理してくれます。この「内なる知識」に耳を傾けることはより良い決定を行う助けとなります。

アクションステップ:

【スポットライトを当てる】

気分を変えたい時、あなたは常に様々な感情を捉えていることを認識しましょう。

感情のどれかに注意を向ければよいのです。高めたい感情を1つ選び、それに注意を向けましょう。原因と結果について考え、「この感情は今私に何を伝えているのだろうか?」と自問しましょう。これは感情の切り替えに役立ちます。

【感情のエスカレーター】

たいていの人は感情のシフトができるようになる前に、まずその高まりを鎮めることから始めなければなりません。

もしあなたが役に立たない不適切な感情を抱いているならば、その感情を変えようとするよりもその高まりを鎮めるようにしましょう。

感情がエスカレーターで下がっていくのを想像したり、逆に感情を高める例えを使ってもよいでしょう。

目に見える例えを使うことは脳の感情プロセスに役立ち、感情の調整がもっと簡単になります。

理論:

感情は脳と身体の中で情報を伝達している化学物質が源です。この化学物質は神経ペプチドと呼ばれ、主に視床下部で生成され、約6秒間拡散します。

人はいかなる時でも複数の感情を持っていますが、1つの感情に注意が払われると、一般的にその感情の神経ペプチド量が増加し、その感情が強まります。

感情は私たちに"おやっ?"といった感覚の「注意」することを促し、内部・外部環境に関する情報を提供します。感情のナビゲートとはこれら情報を理解し、実りある結果に向けて感情の中にある情報とエネルギーの両方を役立てるプロセスです。

感情は知覚、体感、思考、他の複合感情といった刺激から始まります。各感情は独特な化学構造をしており、特定の生理反応を起こし特定のメッセージを伝えてきます。その役目は生存機能であり、人が危険を避け生きてゆくことと、相互依存の関係を築くのに役立っています。

感情の抑制や誇張は無益です。「感情的に知的」な選択はその中間あたりにあります。感情を認識し、特定し、ナビゲートを続けましょう。



5. 内発的なモチベーション



定義:

報酬や見返りなど外因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

応用:

- 自分自身の価値と原則に基づいて意思決定をします。
- 過度に影響されずに、周りの人の話を聞きます。
- 心身のスタミナを長続きさせるために「内なる炎」を燃やします。
- 倫理観を曲げることになりかねない、短期的なインセンティブは断ります。
- 自己利他的ではない意思決定により、忠誠心を引き出します。

リスク:

外因的なモチベーションに依存するリーダーは周囲の人を喜ばせる、自己イメージを維持するなどにエネルギーやさまざまなリソースを浪費しています。このようなリーダーは、信用・権力・名声を欲しがりゼロサム・ゲームを始めます。これを続けていくと、彼らは階層・階級の強化に走りだします。

その結果、人の手柄を奪い、正論を唱える部下を遠ざけ、スター人材をつぶし、周囲を犠牲にした自己利益の追求に走ります。最終的にはだれもが空しく感じる組織となり、モチベーションを減退させます。

能力開発の機会:

内発的なモチベーションを強化することで、活力が増して長続きするようになります。

あなたの内発的なモチベーションは、周囲の人をより熱心に取り組ませるのに役に立ちます。

内発的なモチベーションを活用することで、地位や富のある周りの人と意見が違ってても、自分が正しいと確信していることを実行する強さを得ることができます。

アクションステップ:

【熟考の重要性】

自分の仕事に関して、「私は保険の営業マン」、「私はITソリューション開発のチームリーダー」など、簡単なメモを書き、次の質問の答えを書きましょう。

1. なぜこの仕事をするのか?
2. なぜこの仕事（1の答え）は重要なのか?
3. この仕事（2の答え）本当に重要なのはどのような点か?
4. これを（3のあなたの答え）明日の仕事で活かせる行動が1つあるとすれば何か?

定期的にこのように考えることは、自分の価値観を見つけ、職場でそれを実行に移す方法を確認するのに役立ちます。

【それを望みなさい】

人には皆、苦勞のわりには達成感がない「雑用」のような仕事がある。「やるべき仕事」のリストから雑用を1つ選び次のことを考えてみましょう。

あらゆる仕事にいろいろなやり方がある、穏やかにするか苛立ってするか、えり好みをするかしないか、注意を払うか払わないか。

「この仕事を前向きにするにはどのようにすればよいか？」仕事と自分の価値観とを結びつけましょう。例えば、タイムカードを記入するとき苛立ちを覚えることもできますが、この機会に自分の成果を振り返り、重要な責任が増えたことを喜ぶこともできます。このことを繰り返すことは、内発的なモチベーションを探し、伸ばすのに役立ちます。

理論:

内発的なモチベーションは自発的に起こり、受動的なモチベーションは外部要因から生じます。内発的なモチベーションの強化方法は2つあります。

1：自分以外から得る確証や見返りの必要性を少なくする。周囲の人からの同意、賛辞、金銭、お世辞を望まず、批判や失敗を恐れないようにすることです。周囲の人からの裏打ちが「必要」だと自主性がなくなり、周囲の人の観点に左右されてしまいます。

2：外部的要因に代わって、主体的で明確な価値観、目標、自己確証を強化する。自分にとって重要なことに情熱を注ぎそれを仕事の中心にすることです。

リーダーシップの視点からすれば、内発的なモチベーションが生まれるのは、職場に一体感、選択、真の課題、有意義なフィードバックがあるときです。



6. 楽観性の発揮



定義:

希望や可能性を信じ、自分から前向きな展望をもてること

応用:

- 困難な局面において、複数の解決策を得るために、あらゆる可能性を検討します。
- 失敗や困難な課題に直面しても、希望を持ちチームメンバーのやる気を促し、やり遂げられるようにします。
- 周囲にポジティブな影響を与え、チームに肯定的な変化を起こし、推進します。
- 失敗の責任をとり、失敗を成功へと変えます。

リスク:

楽観性に欠けるリーダーは悲観的で、保守的な対応をしてしまい、イノベーションの芽を摘んでしまいます。また、チームメンバーに権限を与えて変革を起こすことはせず、石橋が粉々に壊れるまで叩き続けてしまいます。

このような悲観的なリーダーは、メンバーが新しい目標や企画を提案したとしても、障害や潜在的なマイナス面に意識が向かい、批判ばかり言い出します。

メンバーは、次第に自信を無くし、ネガティブ思考になり発想力や自走力のないチームになってしまいます。

能力開発の機会:

あなたの楽観性は、解決策を見出したり革新的なことを育てるのに必要です。

あなたのビジョンと楽観性があれば、チームメンバーに手腕を発揮できます。あなたは悲観的と楽観的の両方の視点が分かるので、明確に現実的に説得力をもってビジョンを語るすることができます。

楽観性を強化することで体力も持久力も同時に強化されます。

楽観性は仕事ばかりでなく、あなたの生活にも影響力を発揮します。つまり、楽観的な人は比較的健康で寿命も長く、昇進や富を得やすく、幸福で、人間関係や結婚も長続きするのです。

アクションステップ:

【現実をみすえた楽観】

悲観的なスタイルは「より現実的」に思えるので、時には心を動かされます。難題に直面しているときに、平静を装う必要はありません。「今、非常に困難な状況だ」と率直に言って、そして選択肢があることを言えばよいのです。困難な「現実」に直面するときは、解決策があり解決できることを常に主張しましょう。楽観的な見解を声に出すだけで、そうなると確信するようになり、楽観的な人たちがあなたに手を貸してくれるようになります。

【TIE】

マーチン・セリグマンのモデルの楽観主義とは「時間」、「個別」、「努力」に対しての知覚です。

成功とい

次のよう:

	悲観的	楽観的
時間	翌日までには忘れられるだろう	10年間は覚えているだろう
個別	仕事のほんの一部分でしかない	これで会社全体が一層強くなる
努力	これは偶然だった	この成功めざして尽力した

ましよう。

ています。

楽観的、悲観的見解をはっきりと述べることは（書いたり、大声だったり、頭の中だったり）、その時々には自分はどのスタイルを取っているか気づくのに役立ちます。

理論:

楽観主義とは、挫折や失敗は一時的で個別的な状況であり、自分の努力で変えられると認識することです。「空頼み」や「いつも幸せ」という意味ではありません。批判的実在論の時もあれば可能性の拡大を受け入れる時もあるのです。

楽観主義には精神と感情の方向転換を要します。マーチン・セリグマンは楽観主義に関する研究の中で、悲観主義者と楽観主義者の失敗や挫折に関する主な相違点を次のように定めています。

悲観的	楽観的
永続的：いつも or 全くない	一時的：過ぎ去るだろう
広範：すべて台無し	個別：一部分
無力：できることは何もない	努力可能：何かできる

研究報告によると、楽観的説明のスタイルの人は、仕事でも私生活でもより強い回復力があり、より多くの成果を収めています。





活かす

目的 相手も自分も活かす選択や意思決定

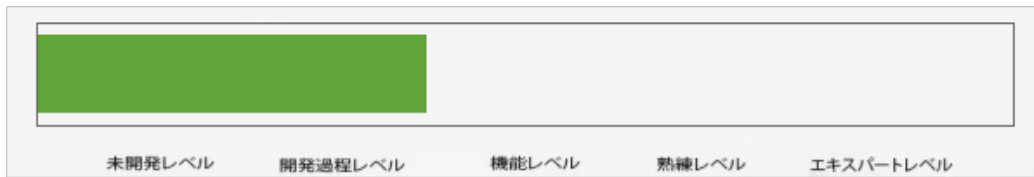
コンピテンシー 7. 共感力の活用
8. ノーブルゴール（自分の道しるべとなる目標）の追求

内省 あなたの仕事の根底にある目的は何でしょうか。その目的に向かって、毎日どのように前進しているのでしょうか。その目的を達成するために、あなたは周囲の人が必要でしょうか。その人たちをどのように巻き込んでいますか。

**もし、あなたの行動によって、その人がもっと夢を見て、もっと学び、
もっと励み、もっとよくなろうとするなら、あなたはリーダーである**

ジョン・クインシー・アダムズ

7. 共感力の活用



定義:

周囲の人の感情を理解し、適切に対応すること

応用:

- 相手が身構えることなく、ネガティブな話をすることができます。
- 各チームメンバーに個人として対応し、だれもが支援されていると感じられるようにします。
- 顧客や同僚との葛藤や緊張状態などの問題を効果的に解決します。
- 顧客やクライアントの話をよく聞き、真のニーズを理解し、双方にとって有益な解決策を打ち出します。
- 連帯感の優れた、協力的なチームを育てます。

リスク:

共感力を使いこなせないリーダーは、感情を合理的に分析し、事実だけに目を向け、淡々と業務を進めてしまいます。このとき、感情を極力排除してしまうため、柔軟性が無く、頑固で、人間らしい温かみに欠けるリーダーとなってしまいます。

このようなリーダーは、数字やシステム自体などへ意識は集中しますが、それらを運用する人々のことを忘れて行動します。そのため、メンバーでは実行できないような戦略を立て失敗すればメンバーを責めます。

危機の際に、こうしたリーダーはチームメンバーが感じている懸念や恐れに注意を払えません。さらなる努力、進んでリスクをとるように求めてもせいぜい中途半端な協力しか得られません。

能力開発の機会:

共感力を強化することで、周囲の人の考えがよりはっきりと分かり、問題の根本原因が見極められ、より簡単に問題を解決できるようになります。

人は共感されていると感じる時、気遣われ理解されていると感じます。こうして、人はリスクにチャレンジしたり、現状を変えることに不安を覚えなくなります。また、より前向きな職場の雰囲気ができるので仕事の効率があがります。

共感することで周囲の人に関する重要なことが見えてくるため、周囲の人の本当の考えを知る手がかりが得られ、仕事上の決定や対人関係の問題解決、人事管理に役立ちます。

共感があると、周囲の人が受け入れてくれるようなフィードバック（朗報も悲報も）ができます。

アクションステップ:

【2つのレベル】

あらゆる会話には言葉と考えのやりとりがあり、感情と意思のやりとりがあります。このような側面に留意することは役に立つでしょう。

大切なディスカッションの時、例えば、業績面談をする場合などは、戦略レベルに加え感情レベルも前もって考えておきましょう。「自分はどう感じているだろうか?」「相手はどう感じているだろうか?」「相手にはどのように感じてほしいか?」「どうすれば相手はそうのように感じてくれるか?」コミュニケーションの感情レベルに焦点を当てることは、共感を育むのに役立ちます。

【同様に感じること】

共感を持つには誰かと同じ経験を共有する必要はありません、自分の生活の中に類似点を見つければよいのです。

仮に誰かがうろたえていたら、自分の財布を探せなかった時の気持ちを思い出してみましょう。誰かストレスで苦しんでいたら、自分が飛行機に乗り遅れそうだった時の気持ちを思い出してみましょう。

あなたのこのような経験は相手には話さずに、自分の経験を参考にして、相手が抱えているかもしれない感情を読み取るようにしましょう。このことは、周囲の人が抱えているのと似通った感情をくみ取るのに役立ちます。これが共感の主要素です。

理論:

共感とは、人が「感情レベルで通じ合う」時に起こる感情を共有し、理解することです。共感は全ての人たちがもっている生来の人間性と相互依存を認識することから生まれます。

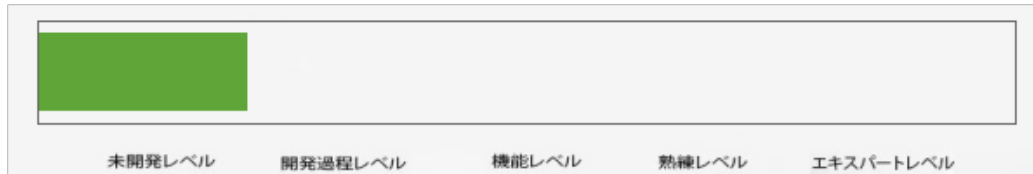
共感とは同情や哀れみとは違います。哀れみは、周囲の人を気の毒に思うが自分は関わりたくないという時に生じる感情で、この場合は距離をおいて批評しているだけです。同情には比較的高いレベルの思いやりの気持ちがありますが、うわべだけの反応が伴います。

共感するためには、周囲の人の感情を認識し、自分の中の対応する感情を見極め、偏見や批判のない思いやりのある態度で、周囲の人と気持ちが通じ合うことが求められます。

共感への最終ステップは、思いやりのある反応や行動です。（この行動は大げさな態度は必要なく、その人の目に見えなくてもよいのです。）共感に至る主な障壁は、焦ったり、感情を"非理性的"で"ばかっている"と過小評価したり、その人を価値のない存在だと思ったり、感情に圧倒されてしまうのではと恐れたり、状況の重要性を否定することです。



8. ノーブルゴール（自分の道しるべとなる目標）の追求



定義:

日々の選択を、自己の強く大きな目標と結びつけること

応用:

- チームメンバーに刺激を与え、自分の判断で努力しようという気持ちにさせます。
- チームや組織で共有化されたビジョンを創ります。
- 持続可能で、積極的で、未来指向の意思決定を行います。
- 変化と目的を関連付け、周囲を巻き込み、やる気を引き出すために、信念を持って話します。
- 倫理観に適った意思決定をする癖をつけることで、周囲の人にあなたの判断を信じてもらいます。

リスク:

ノーブルゴールが低いリーダーは、本来守らなければならない大切な事を脇に置き、目の前にある即効性のあるものに力を注いでしまいます。このようなリーダーは、原理原則ではなく、自分を可愛がってくれるクライアントや同僚からの視線で、自分のスタンスや目標、手に入れたいものまで変更してしまいます。

変革が求められている時、こうしたリーダーは、その変革がより大きな目的とどう結び付いているかをはっきりと周囲に言葉で説明できません。そのため、全力で取り組むべき業務であっても、メンバーを巻き込むことができません。

チームメンバーの日々の仕事がいかに重要であるかを伝えないため、組織の生産性の低下を招いているのです。

能力開発の機会:

ノーブルゴールの追及は意思決定にとって大変重要です。もし、こんがらがってしまって、目先や自己中心なことばかりに目が向いているようなら、ノーブルゴールは優先すべきことや方向性を見直すのに役立ちます。

あなたは、「自分を大事にすること」や物質的な成功を追い求めることに注意を奪われてしまっているかもしれません。まだ気づいてないかもしれませんが、このようなことを追い求めても、あなたのコミットメントを持続させることはできなでしょう。ノーブルゴールは最も力強い動機づけの1つです。

目的意識で動機づけられている人は、周囲の人を奮起させます。リーダーの情熱は周囲の人の心に響き、チームの強いコミットメントを引き出します。



アクションステップ:

【リーダーとしてのメッセージ】

あなたの部下が、あなたについて話しているのを想像してみましょう。

リーダーとしてのあなたをどのように評しているでしょうか?その評価をどう思いますか?

どのような点を変えたいでしょうか?

あなたが伝えたい「リーダーとしてのメッセージ」は何ですか?

強いメッセージを伝えるのに1つあなたができることは何ですか? 自分は周囲の人にどのように影響を及ぼしているか熟考することは、その影響を評価するのに役立ちます。

【変化をもたらす人】

「あなたの人生において、前向きな変化をもたらしたのは誰ですか?」

「その人の性格の特徴や価値観はどうだったでしょうか?」

「その人を見習っていますか?」その人の性格で見習いたい点を1つ見定めてみましょう。

「その性格の特性を実践するにはどのような行動が必要でしょうか?」人を手本にすることは自分自身の価値観を考えるのに役立ちます。

理論:

グローバル化やアウトソーシング、さらに知識労働者が増えるビジネス環境の中、従業員やクライアントはますます影響力のある企業、製品、サービスと取引を望みます。リーダーはビジョンを明確に述べ、行動を起こすことが期待されるため、目的の追求は必須となります。

戦術または戦略的目標によって何をするか決める場合、ノーブルゴールがあればその理由を特定するのに役立ちます。ノーブルゴールとは、公私にわたる生活の目的についての説明書で、価値観や信条や目標を推進します。ノーブルゴールは未来志向であり、あなたと次世代のために持続可能な決定をするために役立ちます。ノーブルゴールの助けがあれば、自己中心的な思考や、勝ち負けやゼロサム的な考え方から脱却できるでしょう。

ノーブルゴールの追及は、EQコンピテンシーの全てが関わっており、積極的な自己認識、自己選択に関する強い関心、説得力ある楽観性、明確な動機、そして周囲の人への思いやり等が必要です。ノーブルゴールは相互依存を重んじ、自分の人生に対して、自らの責任で決断することから生まれます。

自分の決心や信念を貫くことで生まれる価値観とやりがいを感じ始める時、それは説得力を持ち、決心や信念はノーブルゴールへと強化されます。



Section 3: 考察

シックスセカンズのEQモデルは、感情と思考をブレンドし、最適な意思決定をするためのプロセスを提供します。あなたはいつでもこのプロセスを活用することができます。

練習は、わずか2〜3秒、立ち止まって考えればいいのです。

今後のアクションプランとしてこのプロセスを日々の生活の中に取り入れましょう。

<p>重要な目的・目標（1つ）：</p>	
<p>1. K</p> <p>知る： 今、 どう感じているか。 どう行動しようとしているか。</p>	
<p>2. C</p> <p>選ぶ： どんな選択肢があるか。</p>	
<p>3. G</p> <p>活かす： 共感することができているか、自分の信念に基づく選択となっているか。</p>	

このアクションプランに書かれたことを実践するときは、
「今やっていることは素晴らしいリーダーとなるための実践的訓練なのだ」
ということをいつも自分に言い聞かせてください。

