



CAREER キャリア・マネジメント MANAGEMENT

キャリア・マネジメントの技術 第2回

EQ - ころの知能指数 -

田中 滋

株式会社 ハイコンサルティンググループ 代表取締役社長

一九九六年にEQ（EQ）の知能指数という本がかなりのベストセラーになった。八〇万部も売れたし、その後のベストセラーになるまで、それ以来、日本でEQという言葉が知られるようになった。

そして、この本を書いたのがダニエル・ゴールマンという人である。

日本で八〇万部売れただけでなく、アメリカでは二百萬部近くなど、世界中で大ベストセラーになり、これ一冊で彼は億萬長者になつてしまつた。その後ゴールマンはEQに関する本を二冊出した。日本では二〇〇〇年に「EQの達人」、二〇〇二年には「EQリーダーシップ」というタイトルで邦訳書が出ている。

ゴールマンは、ハーバード大学でマクレランド教授の直弟子であり、心理学の分野で「ニュークワイム」などに寄稿するジャーナリストだ。マクレランド教授が「コンピテンシー」という人間の能力に関する概念を生み出した人であることは、日本でも知られているが、ゴールマンはその生徒だった。マクレランド教授の創設したコンサルティング会社である「マクパー」社は、私の属するエイクループのグループ子会社であり、マクレランド教授が一九八九年に亡くなつて以降は「ダニエル・ゴールマン」が後を継ぐかたちになっている。

能力でいちばん重要なのは何か

「EQ」といふことでは、能力全体のなかでも、最も重要なところに着目しよう

という主張である。

図1を見ていただきたい。人間の能力を、こういふふうに氷山に見立てれば、水面下のほうが水面の上よりも支配的であり、水面下のなかでは、より深い部分、感情に関わる部分であるEQこそが、い仕事ができるかどうかを左右するといふ見方である。実は、先生のマクレランドは、水面下部分全体を重要だと考え、それを「コンピテンシー」と呼んだ。

ゴールマンは、師のコンピテンシー理論をさらに進めさせようとしていると言えらる。コンピテンシーはマクレランド教授自身が一九五三年に発表した「達成動機理論」というものがもとになっている。人間が起す行動には、必ず動機というものが根底にあるといふ考え方である。動機には、達成動機、親和動機、権力動機の三種があり、三種の組み合わせが人間によって違つて、いろいろな行動の違いが生じるとマクレランドは考えた。

人間は変わるのか

そして、ここからがポイントなのだ。マクレランドは、動機は変えられない。マネージできるだけだといふのである。

つまり、動機のパターンや強さはもう生まれつきのものであり、変えられない。開発できないと、言明しているのだ。したがって、自分のことを振り返つてみると、そうかなという気がする。

それでは、動機をマネージするといふのは、

ういつことかといつて、自分の持ち前の動機とその結果である行動との因果関係を、自覚することである。それを自覚できれば、自分の問題行動を抑えることもできるし、成果に結びつく行動を強化することもできる」とマントロンドは考えた。

昔のことになるがわたしがハイグルプのアメリカのコンサルタントからコンプレクシーを教わったのは一六年前だ。そのコンサルタントは「プタに木登りの訓練をするよりは、最初からリスを虜たほうが良い」といつことだよ」と話していたことを思い出す。その後、マントロンドが開発した、能力アセスメントや行動開発プログラムを、私自身やりながら感じたのは、マントロンド理論には宿命論の匂いがするな、といいつことだ。人間には、生まれながらのタイプがあり、生まれつき能力の限界がある、と言っているな、といつ感じである。

先生に反抗した内気な生徒

そこで、トルマンのEQである。

トルマンは、自分の先生であめまぐれで、理論的宿命論的なところが、いやなところは、ないかとわたしはにらんでいる。先生に反抗して、「能力は開発できる」と言いたかつたのではないかと思ふ。なぜなら、トルマンの話の焦点は、いつも人間は変わる、能力は開発できる、といつこと、それがわたしがわかつた。

それに、彼の普段の言動を見ていると、珍しい

くらい他人に気を使うし、相手からのプレッシャーには弱そうである。そもそも、そういう自分を変えたくて、心理学を勉強しようと思つたのではないかわたしが勝手に想像したただけですが、それなのに、マントロンド先生は、生まれつきのもちえは変えられないなどと言っているの、ついに先生に反抗してしまつたのではないだろうか。そんなのかつが、いづれ彼に聞いてみようかと思っている。

トルマンも、コンプレクシー、氷山の水面下部分のうち、図1にある、IQ的な部分≠分析的思考力と概念的思考力は、天性の部分であつて、これは変えられないと言っている。しかし、EQは変えられると主張し、EQの構造を図2のように考えた。

まず、自分自身を知る、心の扉を開くこと、



図1

図2 EQ (Emotional Intelligence)



そうすれば、相手の心を感じとれる「ようになる。そのうえで、自分の心の舵をとり」ながら相手に接することで、相手の信頼を勝ちとることができ、この四つのすべてで相手に働きかけ、動かすことができるようになる、と言つたのである。そして、この四つのすべてを、そのすべてこの能力を開発していくというプログラムを、彼は提唱した。

わたしにはマントロンドの言う、三つの動機が支配しているという理論、なんだか血液型性格判断みたいたよりは、トルマンの自己認識を出発点とする見方のほうが肌にあつた。

そして、EQ理論にも、コンプレクシーを開発できることがはきりした、これがトルマンの功績である。