

良い仕事をする人の
「心の中」はどんなになっているのか。
どうすれば相手の心に
働きかけることができるのか。

「相手の心を 動かす能力」を 科学する

「ヘイコンサルティンググループ社長」

田中滋

Shigeru Tanaka

「本誌編集長」

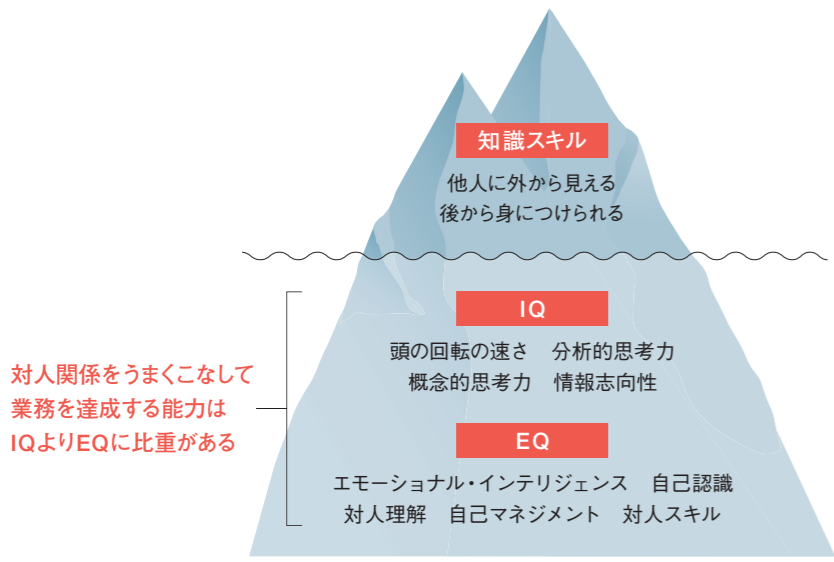
岡本呻也

Shinya Okamoto

すべての仕事には相手がある。
つまり相手にインパクトを与えるのが良い仕事の条件なのだ。
では、仕事ができる人はどのようにして他人に働きかけているのだろうか。
その、見えない「人の頭の中身」を明らかにするのが、今回ご紹介するモデルである。
ご一読いただければ、どんな人でも仕事をするときにこのプロセスに
従っていることがわかりいただけるはずだ。そしてこれを自覚すれば、
対人スキルを向上させる契機はあらゆる人に開かれているのである。
プロフェッショナルへの道は、ここから始まるのである。

構成・久保田正志 / 撮影・北島淳
written by Masashi Kubota, photographed by Jun Kitajima
写真協力 / ホテルオークラ東京

人間の能力の3つの層



対人関係をうまくこなして
業務を達成する能力は
IQよりEQに比重がある

自信というのは、元の英語ではセルフイメージ、またはセルフコンフィデンスなんです。要するに「自分は何か」というイメージをちゃんと持っていることです。客観的に見て、「自分はこ

ういうところが強い、こういうところが弱い。そして人から見たら、こういう値打ちがある」という具合に、自分を突き放して評価した結果をきちんとイメージとして持っている状態です。岡本 【自己認識】というのは、言ってみればアイデンティティですね。自己が確立できていなければ、正しい認識ができない。組織の中で自分の位置や、ひいては社会と自分との関わりもわからない、だから自己認識は社会的な活動のベースになるでしょう。

田中 認識レベルと行動レベルに分かれています。まず頭で考え、それを行動に移していくという流れですから、まず自分を知り、そこから自分をコントロールするという行動につながっていく。それが【自己マネジメント】です。一方で横軸の認識レベルの中でも、自己と他者の二つのステップがあるわけですね。まず自分を知る。それができて初めて、他者を知ることが出来ます。ただし他者を認識するといっても、知識として知るレベルでは不十分なんです。共感、つまり心で感じるという

田中 普通は自分の姿というのは恥ずかしくて、見たくないものです。けれどもそれを他人のように突き放して、しっかり見るといのが自己相対化ですね。そして自己相対化と自己評価力はセットです。相対化した自分を外から見ることができれば、客観的に自分を評価できるわけですから。

田中 普通は自分の姿というのは恥ずかしくて、見たくないものです。けれどもそれを他人のように突き放して、しっかり見るといのが自己相対化ですね。そして自己相対化と自己評価力はセットです。相対化した自分を外から見ることができれば、客観的に自分を評価できるわけですから。

田中 自己と他者の二つのステップがあるわけですね。まず自分を知る。それができて初めて、他者を知ることが出来ます。ただし他者を認識するといっても、知識として知るレベルでは不十分なんです。共感、つまり心で感じるという

ていない人は、相手のこともよく見えないし、自分をうまくコントロールできませんよね。己のことは知った上で、心の扉を開けば、初めて相手を知ることができるようになる。自分がどのように行動すれば、相手にどんな影響を与えるのか、それもわかってくるわけです。その自己認識の構成要素として、自己相対化、自己評価力、自信があります。岡本 自己相対化というのは、自分を

相対化して客観的に見る能力ですよ。テレビスタジオに入ると、小さなテレビが出演者の目の前にあって、出演者が自分の話している姿をモニターして見られるようになっていきます。自己相対化というのは、あのモニターのことだと考えればよいでしょうか。田中 それは良い喩えですね。岡本 でもね、あのモニターって、恥ずかしくて素人はなかなか見られないんですよ。でもプロのタレントはモニターを見て、自分がどのような視線で見えているかをコントロールしているわけです。

田中 エモーショナル・インテリジェンスの内部を四つの象限で示すモデル

田中 エモーショナル・インテリジェンスの内部を四つの象限で示すモデル

田中 良い仕事をする能力は、確かに目では見えないかもしれませんが、エモーショナル・インテリジェンスというのはアメリカの心理学者ダニエル・ゴールマンの提唱した言葉ですが、ゴールマンの理論は、彼の師匠であったハーバード大学のデビッド・マクレランドの理論を発展させたものなんです。二七ページの氷山モデルはそのマクレランドの理論を図解したものです。図の水面からは後天的に身につけら

田中 エモーショナル・インテリジェンスの内部を四つの象限で示すモデル

田中 エモーショナル・インテリジェンスの内部を四つの象限で示すモデル

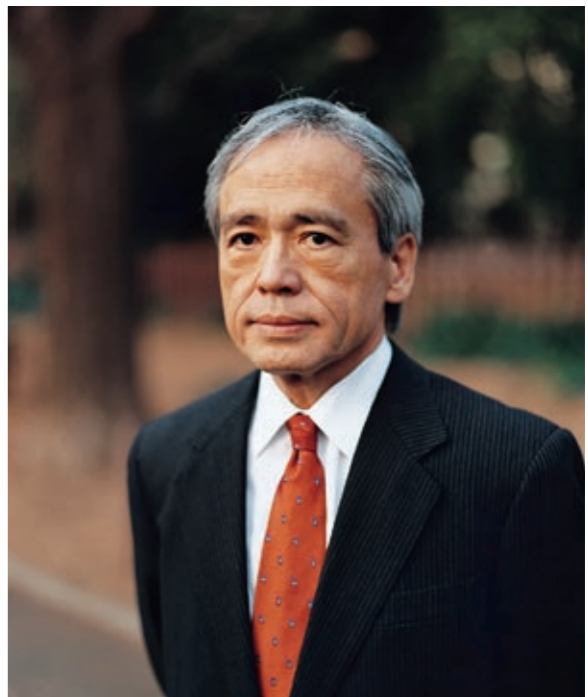
田中 エモーショナル・インテリジェンスの内部を四つの象限で示すモデル

相手の心をつかむ能力
エモーショナル・インテリジェンス
岡本 「EQ 心の知能指数」(ダニエル・ゴールマン著)という本が日本で出版されて、一〇〇万部を超えるベストセラーになったのが、もう一〇年近く前になりますね。それで「EQ」という言葉がビジネス界にも広がったわけなんです。このEQ、正確には「エモーショナル・インテリジェンス」とは何かというところが、いまひとつ理解されていないように思うんです。しかしEQは、人が他の人に働きかけて、相手の心を動かすためにどうしても必要な、目に見えない能力に光を当てるすばらしい物差しだと私は思います。そこでまずこの特集の巻頭で、EQの構造をきちんと整理しておきたいのです。

田中 相手の心をつかむ能力、それがエモーショナル・インテリジェンスの正体ですね。田中 そうです。われわれがコンピテンシーとかエモーショナル・インテリジェンスという言葉を使うのは、世の中でたとえば「マーケティング力」と一言でくくっていますけど、マーケティングがうまい人は、どういう力をどう使っているかという、いわば実務能力を心の要素に因数分解して、構造的に理解するためなんです。

田中 エモーショナル・インテリジェンスの内部を四つの象限で示すモデル

田中 エモーショナル・インテリジェンスの内部を四つの象限で示すモデル



田中滋(たなか・しげる)
ハイコンサルティンググループ社長
1946年生まれ。東京大学工学部および同大学院修士課程修了。エール大学経済学修士。通産省を経て、86年に日本の経営の革新をめざしてハイコンサルティンググループに入社。90年に日本支社長に就任、現在は代表取締役。日本企業における人事制度と人材マネジメントの革新に取り組み、富士銀行、安田生命、日本航空、三菱商事、ソニー、武田薬品、トヨタなどの主要企業でのコンサルティングに従事。成果主義型人事制度、コンピテンシーを日本に導入したコンサルタント。国内外の主要新聞、テレビ、雑誌でのコメントおよび論文多数。共著に「まず、日本の人事を変えよ!」(ダイヤモンド社)、『正しいコンピテンシーの使い方』(PHP研究所)がある。



聞き手は本誌編集長の岡本伸也。著書に「人間力」のプロになる』『慮る力』などがある。神宮外苑にて。

が仕事なんですよ。
岡本 医者にかかりに来る患者さんは、身体が弱っているんで、心も弱っているんだそうですね。だから、そこにつけこんで患者をコントロールすることも可能です。しかし医者の場合は、「患者の不利益になるようなことはない」というヒポクラテスの誓いでそれを戒めています。
こうした共感性はたいへん重要で

が、でもまだお客さんの心の入り口ではないですね。入り口までしか行ってないレベルですから、相手の説得なんてとんでもないですよ。
田中 相手の心まで届いてないのに、「浴びせ倒しをしてやろう」と無駄な努力をしている人が少なくないですね。会社の中でも、エリート社員として、社内でも「あいつはできる」と言われるようになるためには、自分が立派

なことを言っ、相手をぎゃふんと言わせる、そういうのが大事であるといった価値観に染まっているケースが圧倒的に多い。
岡本 でもそれは会社としては意味がないことですよ。チームがお互い納得して、仲間として同じ方向に進む姿勢ができれば、組織として総合力を発揮できないわけですから。
田中 おっしゃる通りですね。

にアプローチするというのは、一つの重要なステップとみなされているんですけども、わからない人にはわからないんですよ。
田中 というよりは、そういうことに興味を持っていない人がいるわけです。「キーマンは誰だ」と考えるんじゃないんですよ。まず「目の前にいる人と良い関係をつくりたい」という心理が働いてしまうタイプですね。
岡本 そこに引きずられてしまうと、交渉がうまくいきません。大きなビジネスをやるうと思つたら、これは絶対に必要な感覚ですね。次のサービス志向性という項目はなんですか。
田中 よく「サービス精神が旺盛な人」という言い方をされるけれども、「相手はどうすれば喜んでくれるんだろうか」ということを、どうしても考えてしまふ人と、そういうことに全く無頓着な人がいます、その違いなんです。岡本 「どうしても考えてしまふ人」って、なかなかいい表現で（笑）。特にサービス業の現場では、そういうサービス精神がある人が「どうすればお客さんが一番喜んでくれるのかな」と考えることは大切ですよ。

岡本 ところで【対人理解】の中の項目に、組織感覚力というのがあるんですけど、これはどういうものですか。
田中 「他者へ働きかける」という場合の他者には、個人と組織の二つがあります。ただし組織といつても結局は誰か人間が動かしています。組織感覚力というのには、そういう「相手の組織のキーマンは誰か」がわかる能力という意味合いですね。
岡本 営業のプロセスの中で、購買決定権者を見つけてそこ

良い仕事は、相手に共感し自分を抑えることで成立する
岡本 次に左下に移動して、「自己マ

のそのまた一部を見ているだけで、お客さんの心を捉えきれない。だからみんなが苦労しているわけです。
岡本 そこで共感性が低い人の共感力を、果たして引き上げることができるかどうかが問題なのですが。
田中 なにしろ「聞くこと」ですよ。相手の話を聞くということが、ここで言っているような共感や、受容するということにつながるんです。その点ではコンサルタントも同じです。私はハイコンサルティングの社内で自分が初めて受けたトレーニングで、話を聞くことの大切さを知って驚いたことがあります。

から言われたのは「何も言うな。ひたすらお客さまの話を聞け」ということでした。
相手の言っていることをひたすら聞いて、せいぜい「こうしたい」とか「ここを悩んでいる」という相手の話をおうむ返しにして「そこが悩みなんですね」と言うだけにしなさい。絶対、自分から相手に発信するなど、それだけのことを四日間やらされました。
岡本 カウンセリング的ですね。
田中 はいに入社するまで、私はコンサルタントというものは、論理を磨いて相手を説得していく仕事だと思つていたんです。相手を説得できる資料を準備するとか、理屈を考える仕事だ。だいたい普通の人は「相手を動かそう」と思つたら、相手に働きかけなきゃいけない、自分から一所懸命発信して、浴びせ倒しにいかなきゃいけない」といつた……。
岡本 強迫観念がありますよね。
田中 実はそうじゃないんです。自分は黙つていて、相手に耳を傾ける。それのも物理的に耳を傾けるだけじゃなくて、共感を示してやらなくてはいけません。
岡本 アクティブ・リスニング（積極

的傾聴）ですね。アウトプレスメント会社のカウンセラーの人に会ったのですが、やっぱり転職する側の人に「このカウンセラーは自分の言っていることを認めてくれているんだ」と感じてもらうことが大切なんだとおっしゃるんです。
クライアントは尾羽打ち枯らしている人たちですから「このカウンセラーは、自分が何を言つても怒らないし、バカにしな

ンセラには、そういう共感能力が非常に重要なんだということでした。
田中 そこが一番のポイントですが、なかなかむずかしいんですよ。カウンセラーとか精神分析医の場合は、共感傾聴までしかやっちゃいけないんです。相手に働きかけてはなりません。それはなぜかという、結局その人自身が自分で変わらなければならぬからです。
自分で変われるように手助けするの

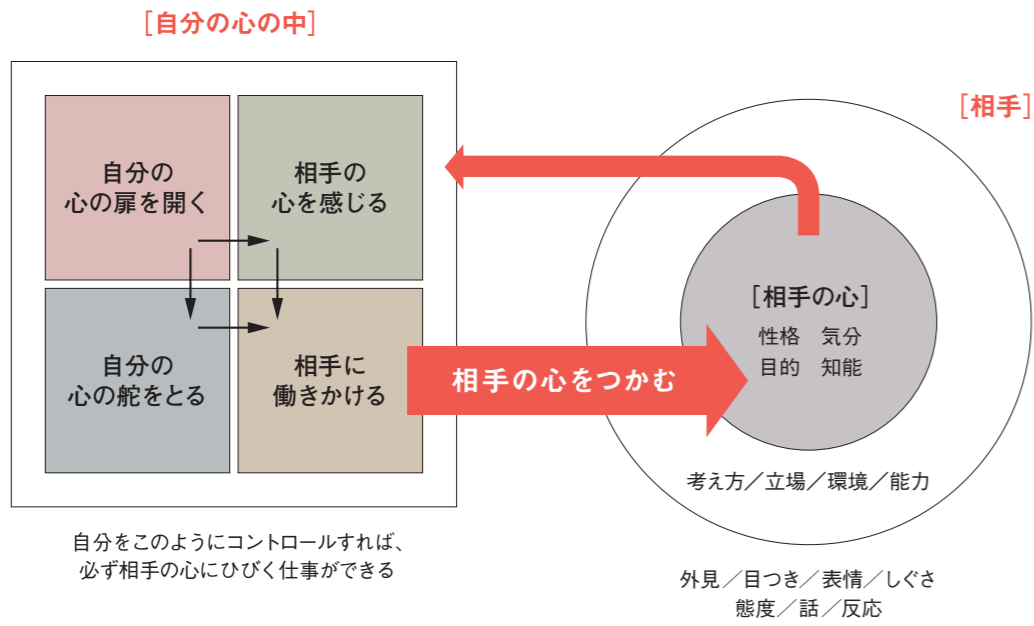
相手に耳を傾けているか
心と心が通じ合っているか

EQ (Emotional Intelligence)

	自己との関わり	他者との関わり
認識レベル	[心の扉を開く] 自己認識 自己相対化 自己評価力 自信	[相手の心を感じとる] 対人理解 共感 組織感覚力 サービス志向性
行動レベル	[心の舵をとる] 自己マネジメント セルフ・コントロール 誠実性 達成志向性 など	[相手の信頼を勝ちとる] 対人スキル 育成力 リーダーシップ 対人インパクト チームワーク 関係構築力

他者への影響力

相手との関係は「心と心のふれあい」である!



う議論は昔からあったんですが、「自分の会社の中でも同僚や部下を組織的に動かすことは必要だし、コミュニケーションや情報共有の能力を高めることが、組織にとっても、自分自身にと

っても非常に重要ではないか」と多くの人が気づき始めていると思うんです。田中 そうですね。大量生産・大量消費の時代だと、職人的に「一人で一生懸命にやっていたらそれでいい」という仕事はたくさんありました。それが今はなくなってきた。仕事そのものが、どんな業種でも、誰かを動かす、あるいは組織を動かすという仕事になってきています。だから人の心に働きかけることが重要なんです。

岡本 ところで、エモーショナル・インテリジェンスの高い人と低い人がいて、相手に対する影響力にも個人差があると思うのですが、低いままで困ります。低い人の能力

田中 自己認識から変えれば、自分を変えられるんです。

岡本 そのとき、その人は以前の自分とは変わっているわけです。EQ値が向上しているのではないのでしょうか。

田中 一度他人になったつもりで冷静に自分を振り返って見れば、ふだん偉そうに振る舞っていた部分がこっけいに思えてくるでしょう。そういう落差に気がついたら、自分で自分を笑い飛ばせる余裕が出てきますね。

岡本 そのとき、その人は以前の自分とは変わっているわけです。EQ値が向上しているのではないのでしょうか。

田中 自己認識から変えれば、自分を変えられるんです。

岡本 知識ではなく、駆動力としての自分のストーリーが必要なんです。多くの人は、仕事のキャリアをスタートしてから、お客さまとの出会いやビジネスの小さな成功を通してそういう自分のストーリーをつくっていくんだと思います。「プロになりたい」と思う人は、お客さまの望みがあるかをなんとか探り出し、どうすればそのニーズに対応できるか一所懸命考えて、実現のために耐え忍びつつ努力するということを繰り返してEQ値を高めているんじゃないでしょうか。

田中 そういう人は、インタビューしてみれば、「あのときはこういう狙いがあった」ということをした」と自分の意図や方法をしっかり自覚していませんし、そういうことは一生忘れません。

岡本 それがプロフェッショナルの覚醒なんじゃないか。

その雛型として、この図式は、すごく汎用性がある、まさに相手に働きかけて、良い仕事をするための条件が

田中 【対人理解】と【自己マネジメント】という二つの基礎ができて、その上で初めて、相手に働きかける【対人スキル】を使うことができるわけでは

田中 E Qの本にもケースとして取り上げられていますが、鬼上司みたいな社長がいて、思い通りにいかないヒステリーを起こしていたんだそうです。それでコンサルタントが、「一度会社を離れて、言葉の通じない国でしばらく遊んでいなさい」とアドバイスして、社長は実際に言葉の通じない国に行ってみた。

田中 つまり【対人スキル】というのは【対人理解】と【自己マネジメント】に同時に支えられていなければ効果的でないというのが大切な点なんです。岡本 自分を知り、相手を知ってれば、相手への働きかけはうまくいくということですね。どこかで聞いたような話だな。しかし、この「対人理解と

ただ、この記事を読んで、知識のレベルで「わかった」となっても、それだけではむずかしい。自分の身体と心の中にこの四つの箱を構造化させるには、その人個人の切実な経験、たとえば「親の死」のような経験から生まれた、強い動機を与えられるストーリーが必要なんです。

岡本 知識ではなく、駆動力としての自分のストーリーが必要なんです。多くの人は、仕事のキャリアをスタートしてから、お客さまとの出会いやビジネスの小さな成功を通してそういう自分のストーリーをつくっていくんだと思います。「プロになりたい」と思う人は、お客さまの望みがあるかをなんとか探り出し、どうすればそのニーズに対応できるか一所懸命考えて、実現のために耐え忍びつつ努力するということを繰り返してEQ値を高めているんじゃないでしょうか。

田中 そういう人は、インタビューしてみれば、「あのときはこういう狙いがあった」ということをした」と自分の意図や方法をしっかり自覚していませんし、そういうことは一生忘れません。

岡本 それがプロフェッショナルの覚醒なんじゃないか。

その雛型として、この図式は、すごく汎用性がある、まさに相手に働きかけて、良い仕事をするための条件が

田中 要するに「自分を抑える」ということですね。それができないと、相手に効果的に働きかけられません。岡本 いちいちお客さん相手に切れていたら商売はできないですね。田中 ただし「言うべきこと」があっても抑え込んでしまうようでは、セルフコントロールのレベルとしては低いんです。

岡本 相手がいろいろのことを言ってきたり、柳に風と受け流して、ベストの解決策を考える気持ちの余裕が持てるといいことですね。以上のように人が他人に働きかけるときには、「自分は何をすべきなのか」という【自己認識】からスタートして、他者を認識するという方向と、認識から自分をマネジメントしつつ行動へ移るといって、二つの方向に分かれ、これが両方から同時に右下の対人スキルにつながっていくわけですね。

田中 つまり【対人スキル】というのは【対人理解】と【自己マネジメント】に同時に支えられていなければ効果的でないというのが大切な点なんです。岡本 自分を知り、相手を知ってれば、相手への働きかけはうまくいくということですね。どこかで聞いたような話だな。しかし、この「対人理解と

ただ、この記事を読んで、知識のレベルで「わかった」となっても、それだけではむずかしい。自分の身体と心の中にこの四つの箱を構造化させるには、その人個人の切実な経験、たとえば「親の死」のような経験から生まれた、強い動機を与えられるストーリーが必要なんです。

岡本 知識ではなく、駆動力としての自分のストーリーが必要なんです。多くの人は、仕事のキャリアをスタートしてから、お客さまとの出会いやビジネスの小さな成功を通してそういう自分のストーリーをつくっていくんだと思います。「プロになりたい」と思う人は、お客さまの望みがあるかをなんとか探り出し、どうすればそのニーズに対応できるか一所懸命考えて、実現のために耐え忍びつつ努力するということを繰り返してEQ値を高めているんじゃないでしょうか。

田中 そういう人は、インタビューしてみれば、「あのときはこういう狙いがあった」ということをした」と自分の意図や方法をしっかり自覚していませんし、そういうことは一生忘れません。

岡本 それがプロフェッショナルの覚醒なんじゃないか。

その雛型として、この図式は、すごく汎用性がある、まさに相手に働きかけて、良い仕事をするための条件が

田中 要するに「自分を抑える」ということですね。それができないと、相手に効果的に働きかけられません。岡本 いちいちお客さん相手に切れていたら商売はできないですね。田中 ただし「言うべきこと」があっても抑え込んでしまうようでは、セルフコントロールのレベルとしては低いんです。

岡本 相手がいろいろのことを言ってきたり、柳に風と受け流して、ベストの解決策を考える気持ちの余裕が持てるといいことですね。以上のように人が他人に働きかけるときには、「自分は何をすべきなのか」という【自己認識】からスタートして、他者を認識するという方向と、認識から自分をマネジメントしつつ行動へ移るといって、二つの方向に分かれ、これが両方から同時に右下の対人スキルにつながっていくわけですね。

田中 つまり【対人スキル】というのは【対人理解】と【自己マネジメント】に同時に支えられていなければ効果的でないというのが大切な点なんです。岡本 自分を知り、相手を知ってれば、相手への働きかけはうまくいくということですね。どこかで聞いたような話だな。しかし、この「対人理解と

ただ、この記事を読んで、知識のレベルで「わかった」となっても、それだけではむずかしい。自分の身体と心の中にこの四つの箱を構造化させるには、その人個人の切実な経験、たとえば「親の死」のような経験から生まれた、強い動機を与えられるストーリーが必要なんです。

岡本 知識ではなく、駆動力としての自分のストーリーが必要なんです。多くの人は、仕事のキャリアをスタートしてから、お客さまとの出会いやビジネスの小さな成功を通してそういう自分のストーリーをつくっていくんだと思います。「プロになりたい」と思う人は、お客さまの望みがあるかをなんとか探り出し、どうすればそのニーズに対応できるか一所懸命考えて、実現のために耐え忍びつつ努力するということを繰り返してEQ値を高めているんじゃないでしょうか。

田中 そういう人は、インタビューしてみれば、「あのときはこういう狙いがあった」ということをした」と自分の意図や方法をしっかり自覚していませんし、そういうことは一生忘れません。

岡本 それがプロフェッショナルの覚醒なんじゃないか。

その雛型として、この図式は、すごく汎用性がある、まさに相手に働きかけて、良い仕事をするための条件が

レベルの高い人なら、たとえば相手と意見や利害が対立的な状況になっても、感情的にならずに自分をコントロールしながら冷静に対処できるわけですから。

岡本 それは非常に重要な話だと思えます。それがわかっていたのは、「自分は社長なんだけれども、部下を自発的に動かそうと思ったら、まず部下が何を考えているのかを知らなきゃいけないし、その場合は相手の望みもかなえてやる」という方向に考えなきゃいけないんだということですね。そのためには自制心も必要になります。

田中 つまり【対人スキル】というのは【対人理解】と【自己マネジメント】に同時に支えられていなければ効果的でないというのが大切な点なんです。岡本 自分を知り、相手を知ってれば、相手への働きかけはうまくいくということですね。どこかで聞いたような話だな。しかし、この「対人理解と

ただ、この記事を読んで、知識のレベルで「わかった」となっても、それだけではむずかしい。自分の身体と心の中にこの四つの箱を構造化させるには、その人個人の切実な経験、たとえば「親の死」のような経験から生まれた、強い動機を与えられるストーリーが必要なんです。

岡本 知識ではなく、駆動力としての自分のストーリーが必要なんです。多くの人は、仕事のキャリアをスタートしてから、お客さまとの出会いやビジネスの小さな成功を通してそういう自分のストーリーをつくっていくんだと思います。「プロになりたい」と思う人は、お客さまの望みがあるかをなんとか探り出し、どうすればそのニーズに対応できるか一所懸命考えて、実現のために耐え忍びつつ努力するということを繰り返してEQ値を高めているんじゃないでしょうか。

田中 そういう人は、インタビューしてみれば、「あのときはこういう狙いがあった」ということをした」と自分の意図や方法をしっかり自覚していませんし、そういうことは一生忘れません。

岡本 それがプロフェッショナルの覚醒なんじゃないか。

その雛型として、この図式は、すごく汎用性がある、まさに相手に働きかけて、良い仕事をするための条件が

田中 要するに「自分を抑える」ということですね。それができないと、相手に効果的に働きかけられません。岡本 いちいちお客さん相手に切れていたら商売はできないですね。田中 ただし「言うべきこと」があっても抑え込んでしまうようでは、セルフコントロールのレベルとしては低いんです。

岡本 それは非常に重要な話だと思えます。それがわかっていたのは、「自分は社長なんだけれども、部下を自発的に動かそうと思ったら、まず部下が何を考えているのかを知らなきゃいけないし、その場合は相手の望みもかなえてやる」という方向に考えなきゃいけないんだということですね。そのためには自制心も必要になります。

田中 つまり【対人スキル】というのは【対人理解】と【自己マネジメント】に同時に支えられていなければ効果的でないというのが大切な点なんです。岡本 自分を知り、相手を知ってれば、相手への働きかけはうまくいくということですね。どこかで聞いたような話だな。しかし、この「対人理解と

ただ、この記事を読んで、知識のレベルで「わかった」となっても、それだけではむずかしい。自分の身体と心の中にこの四つの箱を構造化させるには、その人個人の切実な経験、たとえば「親の死」のような経験から生まれた、強い動機を与えられるストーリーが必要なんです。

岡本 知識ではなく、駆動力としての自分のストーリーが必要なんです。多くの人は、仕事のキャリアをスタートしてから、お客さまとの出会いやビジネスの小さな成功を通してそういう自分のストーリーをつくっていくんだと思います。「プロになりたい」と思う人は、お客さまの望みがあるかをなんとか探り出し、どうすればそのニーズに対応できるか一所懸命考えて、実現のために耐え忍びつつ努力するということを繰り返してEQ値を高めているんじゃないでしょうか。

田中 そういう人は、インタビューしてみれば、「あのときはこういう狙いがあった」ということをした」と自分の意図や方法をしっかり自覚していませんし、そういうことは一生忘れません。

岡本 それがプロフェッショナルの覚醒なんじゃないか。

その雛型として、この図式は、すごく汎用性がある、まさに相手に働きかけて、良い仕事をするための条件が

田中 要するに「自分を抑える」ということですね。それができないと、相手に効果的に働きかけられません。岡本 いちいちお客さん相手に切れていたら商売はできないですね。田中 ただし「言うべきこと」があっても抑え込んでしまうようでは、セルフコントロールのレベルとしては低いんです。

岡本 それは非常に重要な話だと思えます。それがわかっていたのは、「自分は社長なんだけれども、部下を自発的に動かそうと思ったら、まず部下が何を考えているのかを知らなきゃいけないし、その場合は相手の望みもかなえてやる」という方向に考えなきゃいけないんだということですね。そのためには自制心も必要になります。

田中 つまり【対人スキル】というのは【対人理解】と【自己マネジメント】に同時に支えられていなければ効果的でないというのが大切な点なんです。岡本 自分を知り、相手を知ってれば、相手への働きかけはうまくいくということですね。どこかで聞いたような話だな。しかし、この「対人理解と

ただ、この記事を読んで、知識のレベルで「わかった」となっても、それだけではむずかしい。自分の身体と心の中にこの四つの箱を構造化させるには、その人個人の切実な経験、たとえば「親の死」のような経験から生まれた、強い動機を与えられるストーリーが必要なんです。

岡本 知識ではなく、駆動力としての自分のストーリーが必要なんです。多くの人は、仕事のキャリアをスタートしてから、お客さまとの出会いやビジネスの小さな成功を通してそういう自分のストーリーをつくっていくんだと思います。「プロになりたい」と思う人は、お客さまの望みがあるかをなんとか探り出し、どうすればそのニーズに対応できるか一所懸命考えて、実現のために耐え忍びつつ努力するということを繰り返してEQ値を高めているんじゃないでしょうか。

田中 そういう人は、インタビューしてみれば、「あのときはこういう狙いがあった」ということをした」と自分の意図や方法をしっかり自覚していませんし、そういうことは一生忘れません。

岡本 それがプロフェッショナルの覚醒なんじゃないか。

その雛型として、この図式は、すごく汎用性がある、まさに相手に働きかけて、良い仕事をするための条件が

ここに詰まっていると思います。
良い仕事とはすなわち、相手の心をつかむ仕事なわけですから。