

チームワークについて考える (2) TRM(Team Resource Management)の視点から



松田宏コンサルティング株式会社
代表取締役 松田 宏

＝今回の話題は＝

今回は TRM の背景と目的、開発の経緯と方法、プロセス、TRM 訓練コースの内容などの概要をご紹介した。今回はコミュニケーションに焦点を当て、私の個人的な体験談も交えて掘り下げてみたい。

＝コミュニケーションとは＝

コミュニケーションという言葉は日本語として定着しているのだから、改めて意味を調べる人は少ないだろうが、「現代に生き続ける日本語辞典の決定版」を自称する広辞苑を見たら、次のような説明があった。

コミュニケーション【communication】

①社会生活を営む人間の間に行われる知覚・感情・思考の伝達。言語・文字その他視覚・聴覚に訴える各種のものを媒体とする。

「マス・——」「会社内の——が悪い」

②[生] ⑦動物個体間での、身振りや音声・匂いなどによる情報の伝達。①細胞間の物質の伝達または移動。細胞間のコミュニケーション。

動物や昆虫はオスとメスがフェロモンで恋を語り、人間は香水やお香を使うから、匂いは確かに情報伝達の媒体である。また、脳内で分泌されるドー

パミンは、他の細胞に興奮を伝達して奮起を促す樞文のようなものだから、物質の伝達が細胞間のコミュニケーションというのは納得できる。

法律上は長い間、通信 (communication) と放送 (broadcast) は別なものとされてきたが、近年、両者の違いが薄れたので、電気通信法と放送法を見直しているらしいが、生物学者は昔から放送も通信も同じものだと考えていたようである。

なお、すぐ次の項目がコミュニティだったので、ついでにここでご紹介しておく。

コミュニティ【community】

①一定の地域に居住し、共属感情を持つ人々の集団。地域社会、共同体。

②アメリカの社会学者マキヴァー (Robert M. MacIver, 1882-1970) の設定した社会集団の類型。個人を全面的に吸収する社会集団。家族・村落など。

③群衆 2 (注) に同じ。

(注) [生] (community: Biocenosis) 一地域内に何らかの関係をもって生息するすべての生物個体群。生態学の研究対象。植物だけの場合は群落という。

例によって重たい辞書 (The New WEBSTAR

Encyclopedic DICTIONARY OF THE ENGLISH LANGUAGE)を出してきたら、次のような説明があった。

communicate, v,t [L, communico, from communis, common.] To impart to another or others; to bestow or confer for joint possession, generally or always something intangible, as intelligence, news, opinions, or disease; with to before receiver.

v.i To share; to participate; followed by in; to have a communication or passage from one to another (one room communicates with another); to have or intercourse or interchange of thoughts; to partake Load' s supper or communion.

語源はラテン語で、共通するという意味の言葉から派生した。誰かから誰かに贈与したり共同所有権を授与したりすること、通常はニュースや意見、病気など、目に見えない情報を伝えたり共有したりすることである。また、互いに分け合うこと、参加すること、通信や通路を相互につなぐこと、かかわりをもち考えなどを交換すること、主の晩餐（注：キリスト教の聖餐式）に参加すること、などの意味もある。

Communication n. The act of communication; means of communicating; connecting passage; means of passing from place to place; that which is communicated or imparted; information or intelligence imparted word or writing; a document or message imparting information.

コミュニケーションは名詞で、コミュニケーションすること、コミュニケーションの集団、通路を互いに結びつけること、場所と場所をつなぐ手段、コミュニケーションや共有されたもの、言葉や文書で共有された情報、情報共有のための文書やメッセージのことである。なお、informationとintelligenceは意味が異なるが、ここでは厳密な区別は省略させていただいた。

＝伝言ゲームの謎＝

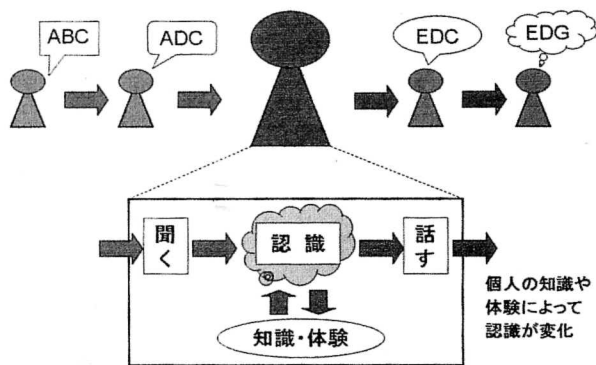
伝言ゲームというゲームをご存知だと思うが、複数の人が次々に伝言している間に、メッセージの内容は大きく変化してしまう。子供達が面白がって遊んでいる分には問題ないが、仕事上の重要なメッセージが途中で変形したり、部分的に抜け落ちたり、あるいは余計な内容が付け加えられたら大変だ。多くの方は、自分が言ったことや書いた文書の内容は相手に正確に伝わり、理解されるはずだと信じているので、意図が誤解される恐れがあることを想定していない。そして、自分のメッセージが不適切だったとは夢にも思わず、トラブルの原因は正しく理解しない相手にあると非難するのだ。多くの企業が社員教育に伝言ゲームを採用しているのは、こうした思い込みが間違っていることを実体験してもらうためである。

人はなぜ、他人からのメッセージを正しく理解し、次の人に正確に伝えることができないのだろうか。まず、十分な聴力と言語能力、発話力がある、一番単純な場合を考えてみたい。私の老母のように耳が遠いと、記憶がしっかりしていて口も達者でも、モデルが複雑になるからである。

人にはさまざまな知識や体験があり、何かを見たり聞いたり読んだりすると、その記憶がよみがえ

る。そして、本当は少し違っていても、それは自分がよく知っているものだと思い込みがちである。つまり、外部から来たデータを自分の中にある体系に当てはめ、自分がよく知っているものと同じだと誤認してしまうのである。

伝言ゲームで内容が変化するのはなぜ？



(資料：松田 宏)

例えば知らない人からの電話を取り次ぐときに、相手が「竹橋さん」というちょっと珍しい名字の人だとすると、自分がよく知っている「高橋さん」という名字だと聞きちがえてしまうことがある。日本人には高橋さんが多いので、とっさに「竹橋さん」や「高萩さん」、などの少数派の名字は思い浮かばないからである。

そして、自分も良く知っている高橋さんが那覇勤務だったことを思い浮かべ、「昔、那覇で一緒だった高橋さんからお電話があり、・・・」などと余計なことを付け加えてしまうのだ。さらに次に伝言を中継した人が、ああ、あの高橋さんか、確か那覇の後は札幌に転勤したのだったな、と思いだしたりすると、「同級生だった竹橋という者ですが、・・・」という高校時代の友人からの伝言が、「札幌管制部で一緒だった同期の高橋さんからお電話が」などと大化けするのである。

＝数学嫌いは先生が作る＝

航空関係者なら英語が苦手ということはないと思うが、世の中に英語嫌いや数学嫌いの人は少なくない。聞いてみると中学校の英語の先生がイヤミな人で英語が好きになれなかったとか、小学校の先生が厳しくて算数の成績が悪いと叱られてばかりいた、など、先生が原因だったという人が多いようだ。

「英語がちょっと苦手」⇒「英語の先生が嫌い」⇒「英語の勉強が嫌い」⇒「英語の成績が悪い」という悪循環だったのかもしれないが、先生の好き嫌いが成績に大きく影響していることは間違いなさそうだ。だから、先生に必要なのは、教える内容を知っているだけではなく、生徒が好きで、生徒から好かれ、生徒に興味を持たせ、知りたい、わかりたい、できるようになりたいという動機づけの能力なのだ。多くの大人は、小学校1年生にひと桁の足し算を教えるのは簡単だと錯覚しているが、実はこれがなかなか難しい。教えるにはプロの技が必要なのだ。

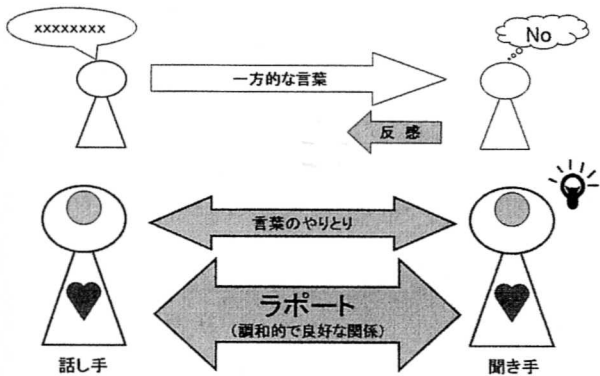
好き嫌いや信頼関係がコミュニケーションに大きく影響することは広く知られている。そして、コミュニケーションの良し悪しは、企業の業績に大きく影響する。航空交通管理の場合なら、業務の効率と安全性だ。部下や後輩のご機嫌を取り結ぶべきだとは言わないが、相手の気持ちを考えない強圧的なコミュニケーションはうまくいかないことが多い。

大人は子供よりも賢いので、上司や先輩のいうことは我慢して聞いてくれるし、わかりました、などとしおらしいことも言う。しかし、面従腹背という言葉があるように、表面的には指示に従っているように取り繕っても、本心から納得していない場合、見えないところで言ったことは無視されたり、消極的に背かれたりすることが少なくない。

＝心と心のイニシャルコンタクト＝

ラポート (rapport: フランス語。発音はラポルト) という言葉をお聞きになったことがおありだろうか。臨床心理学の用語で、日本ではフランス語読みのラポルトが定着しているが、私は英語系の企業にいたので、ここではラポートと表記させていただく。

ラポートは心と心のイニシャルコンタクト



(資料: 松田 宏)

ラポートというのは主に教育関係者や看護関係者が使う言葉で、私のようなコンサルタントも使っている。簡単にいえば心と心がつながった状態のことを言い、対人コミュニケーションの大前提となる。目と目が合わないような状態では、もちろんラポートは成立しない。目は口よりも物を言う、という古い表現があるが、お互いが相手を認識し、視線や動作、雰囲気や相手を受け入れている状態である。何でも言ってください、私はここにいてあなたのおっしゃること聞こうとお言葉を待っています、という心理状態が双方向に成立している状態と言い換えてもよい。対空通信でイニシャルコンタクトができ、さあ、どうか指示をしてください、お待ちしています、という状態に似ているかもしれないが、それが業務機能的な ready to copy ではなく、人と人との心の関係が ready to communicate になっている、

というところが大きな違いである。

ラポートができていない状態では、表面的な言葉のやりとりがあっても、心と心のつながりができていないので、話し手と聞き手の間で調和的で協調的なコミュニケーションはできない。それではどうやってラポートを確立するのか、ということになるが、簡単ではないし、机の上で理論だけ勉強したからといって、できるようになるものでもない。私は以前の会社で、健康管理室のベテラン看護師のお姉様に中堅コンサルタント向けに「傾聴」の先生をお願いしたことがあるが、本やテキストは一切使わず、ロールプレイだけの徹底的な訓練だった。

お薦めは、まずは日々の職場や家庭、地域社会での生活の中で、ラポートとはどんなものを意識しながら観察することである。航空業界は論理性を重視し、感情的な部分は排除する傾向があるが、実は感情の動物である人間が動かしているの、人の心(気持)がどうなっているのか、どんなときにどう動くのかを感じ取る必要があるからである。英語を聞きとれないと英会話ができないように、他人の心の動きを感じ取れるようになるのが先決なのだ。

＝相手に不安や反感があれば伝わらない＝

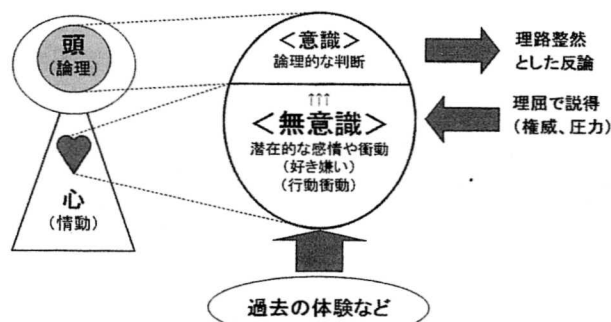
普通の人には動機が理解できない不可解な凶悪事件を起こした犯人が逮捕されると、マスコミは「心の闇は計り知れない」と言って片付けてしまう。確かに人間の意識の下に、本人にもわからない巨大な無意識の領域があり、言動の大部分はそこから湧き上がってくる「情動」という不思議な力に左右されているのである。

例えば、前述した英語嫌いの人の場合を考えてみよう。本人はもっともらしい理由をあれこれ言うけ

れど、要するに英語の先生が嫌いだったので、英語が嫌いになったのである。嫌いだった理由は生理的な嫌悪感かもしれないし、生徒のために良かれと思って言った先生の一言が若くて純真な心にグサリと刺さったのかもしれない。今となっては本人だっ
てよくわからないのだから、第三者には想像もつかないし、本人の言う理由には一理ありそうなので、何となく納得してしまう。でも、情動について研究している学者によると、最初に好き嫌いという本人も意識しない感情があり、それに後からあれこれ理由づけしている場合がほとんどらしい。

だから、理路整然と反対意見を述べる人がいた場合、いくら論理で反論しても納得してもらえないとは限らない。その人は、発案者に個人的な反感を持っていて、どんなに素晴らしい提案でも絶対に認めたくないかもしれないからだ。

情動が先にあり、論理が後からついてくる



(資料：松田 宏)

「腹を割って話そう」とか「心を開いてくれない」という表現がある。相手が不安を抱いていたり警戒していたりする場合は、無意識の領域から警戒警報のような情動がガンガン上がってくる。情動は論理的なものではなく、漠然とした、しかし人に行動を促す強い感情である。無理に言葉に翻訳すれば「こ

の人は悪い人かもしれない」「あなたに危害を加えるかもしれない」「あなたの大切なものを奪うかもしれない」というようなものだ。その情動に、意識の領域が論理的につじつまと合う理屈をつけ、上手に言葉に置き換えるので、出てくる言葉は理路整然としたものになる。「大変結構です(本心：ふん、お前の話なんか聞けるか)」「私も同意見です(本心：反対だと言うと面倒だ。問題があるのはわかっているが賛成と言っておこう)」「私は何も知りません(本心：本当の事を言ったら大騒ぎになる。知らないふりをしておこう)」「お話はわかりました。努力します(本心：そんな怪しい話には乗れない。時間をかせいで忘れたふりをしよう)」といったものだ。

=アイスブレイク=

いつも同じ顔ぶれで集まる会合でも、しばらく間が空くと、参加者間の心と心の距離は大きくなってしまふ。無意識の情動がいつの間にか警戒モードに戻ってしまっているのだ。よくわからない場合は念のため警戒しておこう、という、生存のためのフェイルセーフシステムだ。若い時期に一緒に過ごした同窓会などで、何十年ぶりの旧友に会ったとたん昔の親しい関係がよみがえるのは、無意識の情動が「この人は昔々に仲良かったA君だから、警戒しなくても大丈夫」と教えてくれるからだ。だから、村落的コミュニティの典型である町内会の会合などでは、三々五々に集まってくる人に長老格の人が声をかけ、昔のことを思い出させる世間話をしては開会前にさりげなく会合の雰囲気作りをする。さすが人生のベテランで、実に見事なものだ。若い人の会合では論理を重視しすぎるのでこうはいかない。

外資系企業では、会議の最初に「アイスブレイク

ク」という時間が設けられている場合がある。言葉通り、しばらく疎遠だった参加者がお互いに心を開いて話ができるよう、心に張った緊張や警戒という氷を割っておこうというのだ。

私がシリコンバレー系コンピュータ会社に入ってしばらくして、同じ職務のマネージャーが世界中から集まる1週間の会議に初めて出席した。事前に送られてきた会議日程の最初に「アイスブレイク」という時間があるのを見ても、何のことなのか想像もできなかった。人件費や旅費を考えると会議1時間あたり相当な費用がかかっているはずなのに、なぜ氷を割るのだろう、という当然の疑問である。



南極海の冰山 (資料: 環境省)

初日の朝、少し早めに会場につくと、部屋の隅にコーヒー、紅茶、コーラ、ジュースなどの飲み物とドーナツや果物類が置いてあり、みんなが楽しそうに話をしていて。ホテルの朝食はとらずにきて、参加者同士のコミュニケーションを図りなさいという会社の方針らしい。服装もかなりカジュアルだ。誰かが、社内会議はビジネス・カジュアルだからネクタイなんか外しなさいよ、きっちりした服装では自由な議論ができないから、と言ってくれた。そういえば開催案内に Dress Code: Business Casual と書いてあったと思い出した。

開会の時間になり、まずはグローバル・マネージャーがユーモアたっぷりの挨拶をした。ちなみに、グローバル企業では上に行くほど話が上手でわかりやすい。いろいろな国の人が集まっている会社なので、コミュニケーション能力が低い人にマネージャーは務まらないのだ。そして次は参加者の自己紹介だが、かなり個人的な内容も含む長いものだった。

さていよいよアイスブレイクだが、これが何と幼稚園の子供のお遊びのようなゲームなのである。参加者は世界各地から集まったいい年をした管理職のオジサンやオバサンだが、これが結構面白く、童心に帰ってすっかり楽しんでしまった。そして、心の中の冷静でとりすました氷の壁は完全に溶け、初対面の人達とすっかり親しくなれたのであった。

蛇足ながら付け加えると、これが世界第2位のコンピュータ会社の部長クラスの会議風景なのである。会社がこのお遊戯の時間のコスト計算をしていないはずはない。月曜の朝から金曜のお昼まで、3カ月毎に開催されるマネージャー会議の最初の1時間のお遊戯のコストは、会議が活性化して内容の質が高まることで元が取れると判断しているに違いない。

＝帰属意識は意図的に構築・維持される＝

社会学者によれば、人の集団が共同体意識を持つには、①同じ場所で共に時間を過ごす、②みんな一緒に何らかの行動をする、③自分達は他の集団と違うということを目に見える形や行動で示す、ということが必要だという。

冠婚葬祭や地域社会の祭礼などの儀式、新年会や納涼パーティー、忘年会、歓送迎会、同窓会、県人会などの各種の集まり、家紋や校章、社歌や校歌などのアイデンティティ確認用の小道具は、いずれも

この条件を満たしている。サッカー応援者がチームウェアを着て、顔にマーキングをするのは、原始部族の戦士達と同じだという人がいるが、うなずける。

経済的な理由で一時は廃れかけていた民間企業の運動会が最近になって復活している。社員と家族と一緒に楽しい一日を過ごし、共通の体験を持つことが、運動会の費用を節約するよりも会社の業績向上に効果があることがわかってきたのだ。

シンボルも重要である。共同体のメンバーは、自分達の紋章を見たり標語や歌を聞いたりするだけで、その一員であるという意識がよみがえるからだ。シンボルというのは「見えないことの見える印」であり、語りつくせない長い歴史や誇るべき伝統、共同体への熱烈な思いなどを小さな紋章や色だけで表すことができる、とても重要なものなのだ。

だから、機能集団の典型とされている軍隊でも、部隊への帰属意識を高めるため独自の紋章や伝説的な英雄物語、軍歌、徹底抗戦の行動規範などの伝統の維持に大きな投資をしているし、現代の企業でも

実は同様のことをしているのである。

先端的な企業や組織では、単なる思いつきではなく組織心理学者やコンサルタントなどを総動員し、手間暇と費用をかけて、組織に属す人達が帰属意識を高めるために様々な方策をとっている。組織内のコミュニケーションを良くしましょう、と呼びかけることも大切だが、掛け声だけでは効果は限定的だ。だから、コミュニケーションを向上させなければ、How toのスキル教育だけではなく、帰属意識や自由な議論ができる雰囲気など、前提となる企業文化面の基盤も整備しなければならないのだ。

シリコンバレーにはコミュニケーション向上を専門とするコンサルタントがいて、管理職研修などだけではなく、オフィスのレイアウトなどの物理的な面でも助言を行っている。たとえば、コーヒーコーナーを複数部門の境目に置き、日頃は接点のない社員同士が顔を合わせる機会を増やす、会社が費用を負担しておやつをドーナツを置き、そこにいる時間が長引かせる工夫する、などである。もちろん、会社はしっかりソロバンをはじき、社員の1分あたりの人件費、コーヒーやドーナツの費用と、社員のコミュニケーション向上から生まれる新製品のアイデアや業務効率向上策などとの対効果を予測し、元が取れると確信しているからこそ実行するのだ。

＝企業文化のために伝説を創造する＝

シリコンバレーの話が出たついでに、私がかかわったことがある企業の伝説作りをご紹介したい。新興の小さなベンチャー企業がみるみる成長し、あっと言う間に大企業になるのがシリコンバレーなので、社員のほとんどが新入りという場合がほとんどだ。そんな中で、社員に企業への帰属意識や共通



の価値観をもってもらうために、企業はプロフェッショナル・ストーリー・テラーという、現代版の語り部コンサルタントを雇う。伝統的な語り部は、その団体の歴史や伝統を語り継ぐ訳だが、新興のベンチャー企業にはそんなものはないが、人の集団には共通の価値観を伝える伝説が必要なのだ。そこで物語のプロが社内に埋もれているエピソードを発掘し、語り伝えられ易い物語の形に書き直して意図的に社内メディアに流すのだ。

たとえば、ある部門の開発担当者 A さんが別な部門の開発担当者 B さんとコーヒーコーナーで知り合って失敗談を聞き、自分が開発中の新製品の問題に気付いて改良することができた。そのため、会社は出荷後なら必要になった膨大なリコール費用を未然に節約することができた、というような物語である。物語が語り伝えられるには構成や表現の条件があり、理論もある。だから、二人は午後のコーヒータイムから夜まで話し続け、ドーナツを10個も食べた、帰宅したら奥さんにどこに行っていたのかと叱られた、というような印象的なエピソードもさりげなく挿入される。ドーナツを食べながら仕事をするような仕事人間が多く、離婚が風土病だといわれるシリコンバレー事情を考慮した、物語のプロならではの高度な技だ。

この物語で会社が社員に伝えたいのは、新製品の品質が会社の命運を左右すること、他の分野の経験談は非常に役に立つこと、他部門の人と知り合うことが大切なこと、大事な話があるときは急いで自分の席に戻る必要はないこと、上司は部下がコーヒータイムを過ぎても戻ってこない場合でも目くじらを立てず信頼すべきだ、といったメッセージだ。子供がお年寄から昔話を聞きながら、そのコミュニティ

の歴史や伝統、価値観、行動様式を学ぶのと同じだが、新しい会社ではそれを人工的に創造する必要があるのだ。もちろん、それにはそれなりの費用がかかるが、効果が大きいので元は取れるはずだ。

私のいた部門の伝説集作りには私が日本からいくつか話題を提供し、そこから選ばれたものがふたつ「物語集」に掲載され、世界の同僚達に読まれた。世の中に、世界を変えたと言われる本が何冊もある。カール・マルクスの「資本論」、パール・バックの「大地」、ハリエット・ビーチャー・ストウの「アンクル・トムの小屋」などである。そして、世界中で多くの人命を救ったのが、収穫したばかりの稲束に火を点けて海辺にいた村民に津波の襲来を知らせたという、紀州の五兵衛という老人の話、「いなむらの火」である。

これは安政元年（1854年）に起きた大地震の際の浜口儀兵衛という人の実話である。最初は小泉八雲（ラフカディオ・ハーン）が英語で出版した。後年、日本語訳を読んで感動した中井常蔵という小学教師が、リアルな情景描写と物語性を加えた短文章に書き改め、教材を募集していた文部省に提出した。文部省は、実話との違いを承知のうえでそれを



和歌山県広川町役場前の「いなむらの火」像
(写真：防災システム研究所)

小学国語読本に採用したという。物語の理論でも、印象深くわかりやすい物語の方が多くの人々に記憶され、後世に語り伝えられる。儀兵衛を五兵衛としたのも、子供達のことを考慮したからだろう。その結果、この短いが印象的な物語は翻訳されて世界中に広まり、多くの人命を救った。私はここにコミュニケーションの原点があるような気がする。

2004年のスマトラ沖大地震では、大津波で沿岸の広い地域で多数の人命が失われた。しかし、ある小さな島だけは犠牲者がひとりも出なかったという。この島の老人が子供のときに祖父から津波の話聞いたことがあり、地震の後は津波が来るから急いで高台に逃げろと島民に教えたからだ。もしかしたら、その話はタイ語かマレー語、あるいはインドネシア語かシンハリ語に翻訳された「いなむらの火」だったかもしれない。良い物語というのは、非常に強力なものなのである。

なお、物語の構造理論に関心がある方には「物語の構造分析」(ロラン・バルト著、花輪 光訳、みすず書房)をお薦めしたい。ロングセラーの学術書なので、今でも通販で入手可能である。

＝知能指数 (IQ) だけでは不十分＝

ひと昔前にIQ (Intelligent Quotient : 知能指数) に対するEQ (Emotional Intelligence Quotient : 心の知能指数) という言葉が話題になったことがある。自分や他人の感情を知覚したり、自分の感情をコントロールしたりすることができる知能、他人と付き合う能力のことである。

この理論は、イエール大学のピーター・サロベイとニューハンプシャー大学のジョン・メイヤーという二人の学者により提唱され、それを一般向けに解

説した「EQ : 心の知能指数」(アニエル・ゴールマン著) という本はベストセラーになった。知能は高いのに他人とうまく付き合えず、いろいろな問題を起こす困った人はどこにでもいるので、広く世の中の関心を集めたのだろう。

EQとは「情動状態を知覚し、思考の助けとなるよう情動に近づき、情動を生み出し、情動や情動的知識を理解し、情動面 や知的側面での成長を促すよう情動を思慮深く調整する能力である」と、ちょっと難しく定義されている。具体的には、①自分で自分の心の状態がわかるという内面的知性 (セルフコンセプト)、②他の人に適切で効率的な働きかけができる対人関係面での知性 (ソーシャルスキル)、③自分と他者との関係の状態を適切に認知し判断できる知性 (モニタリング能力) を要素とする、総合的な社会的な知性である。ちなみに、近頃大流行のfacebookなどのSocial Network Service (SNS) のSocial Networkとは、発達心理学や認知心理学の用語で、幼児が親や兄弟から徐々に人間関係を広げ、社会とのつながりを作っていくことを意味している。

IQの高い人が一人で仕事をすれば業績も上がり、EQはあまり問題にならないかもしれない。しかし、航空交通管理業務ではたくさんの人が地理的に離れた場所で仕事を分担し、複雑で巨大なネットワークを構成し、互いに協力し合って仕事をしなければならない。その中にIQだけが高くEQが不十分な人がいるのは、電気通信ネットワークの中継点の受信感度が低く送信パワーが過大な状況と似ていて、全体の業務効率を妨げ、安全性を低下させる恐れがあるので、注意が必要である。人と人とのコミュニケーションには、シャノンの定理などの通信

工学上の理論は当てはまらず、むしろ心理学が役に立つ。そして、幼児と違い大人は頭で必要性和基礎理論を理解すれば、自分で練習して他人の心を感じ取る「心のセンサー」の感度を上げることができる。コミュニケーションの重要な要素のひとつが、人と人との心のかつ関係をうまく築くことができるEQなのである。

(つづく)

<次回予告>

今回はチームワークに焦点を当て、私の個人的な体験談などエピソードを交えながら、掘り下げて考えてみたい。

(41期)

JP POST 日本郵便

JP 日本郵政グループ

特殊切手
東京国際空港
開港80周年

The 80th Anniversary of Tokyo International Airport
東京国際空港開港80周年

8月25日(木)発売

JP NETWORK 郵便局