

ダイバーシティ&インクルージョンが実現する!

世界の企業が注目する 組織マネジメントの切り札 「CQ（文化の知能指数）」



◎プロフィール
谷口 彰氏
Taniguchi Akira

合同会社谷口マネジメント研究所・代表。大学卒業後、自動車会社、物流会社を通じて、アメリカ、タイ、インド(2回)の駐在を経験。2回目のインド駐在時、コロナ禍により全産業が3ヶ月以上活動を停止する戒厳令の中、会社とインド人スタッフの存続を目指して、以前から学んでいたCQの指標「ホフステードの文化6次元」よりインド文化を基本としたコロナ禍対応策を考案し、コロナ危機を乗り越える。この経験からCQの実業における有効性を実感し、一般社団法人CQラボの設立に参画する。

世界的企業が取り入れているCQ

組織運営には、I.Q.が高く頭脳明晰な人材をたくさん揃えてもうまくいかず、心を理解する必要があるとE.Q.が注目されました。それが今、人の心が分かつても「違ひ」を理解する「CQ」が大切だと言われています。CQは、文化背景の異なる人々と協働し、成果を出す力をいうのです。そんなCQの概念を作り出したのは、オランダの社会心理学者ヘールト・ホフステード博士。6年をかけて、世界72カ国、約11万6千人のIBM社員を対象に従業員満足度調査を行いました。

行き詰まりのダイバーシティ

働き方改革の柱の一つとして推進され注目を集めている「ダイバーシティ」。少子高齢化による労働力人口の減少が進む中、女性、外国人、高齢者、障がい者を含め、多様な人材を活かすダイバーシティを導入して労働力を補わないと企業競争力は低下してしまうと國も危惧したわけです。

それに組織に同じ属性の人ばかりでは、イノベーションも生まれにくいくらいです。ですから、国籍、性別、年齢、学歴、宗教などにこだわらずに多様な人材が活躍できる組織のあり方は今や当たり前ともいえます。

実はこのダイバーシティという組織は意外と作りやすいのです。女性管理職を増やし、外国人労働者や障がい者の採用、シニアの再雇用等はやろうと思えば比較的すぐにできます。

しかし、多様な人材を集めても、次の段階である、人材の属性に関係なく個々の能力が發揮され、体感を持つ働く状態「インクルージョン」に至つてしまい、「人は集めたけれど、どう運用したらいいのかが分からない」という話はよく耳にします。

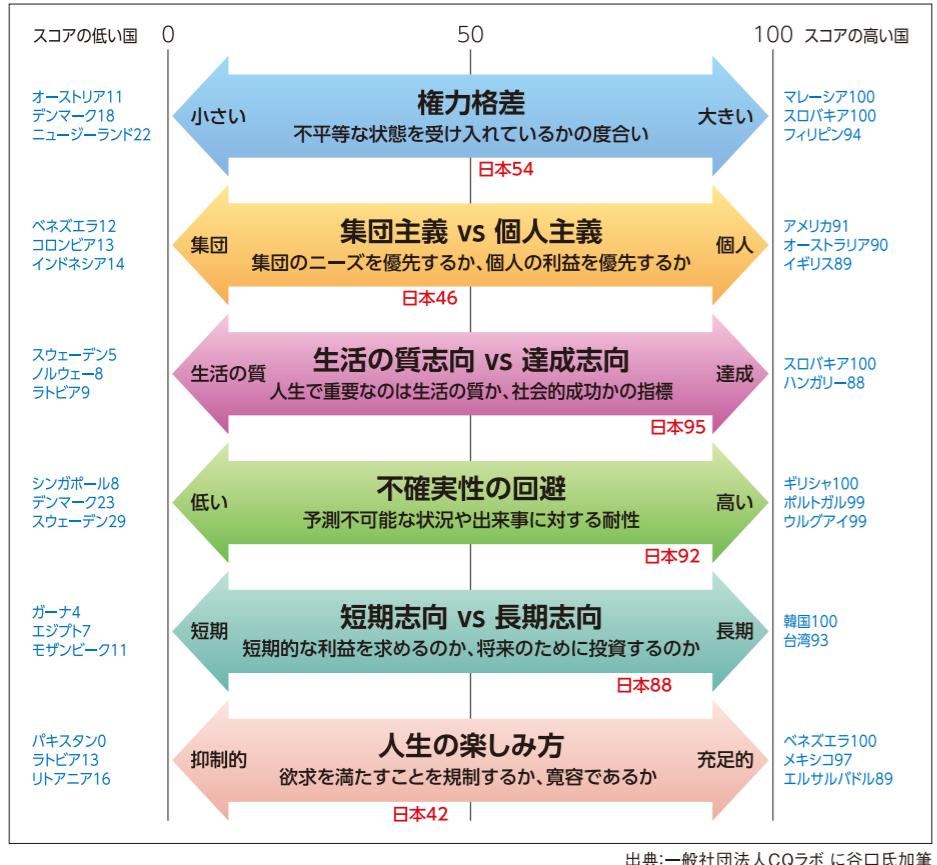
行き詰ったダイバーシティをインクルージョンさせるツールの一つとして

雑煮の違いは、文化の違い

「異文化」と聞くと、「うちは外国人の従業員はいませんし、海外に拠点はありません」とおっしゃるかもしれません。CQでは「文化はある集団内に社会・集団の歴史を通じて築かれ、共有された価値、あるいは思考、反応のパターン」といいます。

例えば、私の東京の友人が京都の女

図① ホフステードの6次元モデル ※スコアが低いから悪い、高いから良いのではない



性と結婚し、お正月の雑煮にシチューゲーを出したと驚いていました。関東はすまし汁に角餅、関西は白味噌で丸餅はよく知られた文化の違いです。

育つた場所、親、友だち、学校、所属する会社や部門等々、それぞれの歴史、背景、しきたり、価値基準があり、それが文化なのです。日本人ばかりの

組織でも異文化は存在し、世代間でも、Z世代の対応に苦心される企業が多いように、組織マネジメントがうまくいかない要因に、違いが分かつてないことがあります。日本人だけの企業であってもCQの考え方は大いに役に立つと私は考えています。

研究論文は、マルクスやフロイトに次いで引用数が多いといわれ、今や社会科学での国際的スタンダードとなっています。その研究成果の一つがCQの概念となり、あのグーグルやスターバックスといった世界的な企業が社員教育にCQ研修を取り入れ、CQがないとマネジメントがうまくいかないと言つています。

ホフステード博士のこれまでの幾多の研究論文は、マルクスやフロイトに次いで引用数が多いといわれ、今や社会科学での国際的スタンダードとなっています。その研究成果の一つがCQの概念となり、あのグーグルやスターバックスといった世界的な企業が社員教育にCQ研修を取り入れ、CQがないとマネジメントがうまくいかないと言つています。

※I.Q.=Intelligence Quotient : 知能指数
*E.Q.=Emotional Intelligence Quotient : 感情指数
心の知能指数

大いに注目されているのがCQというわけです。

難しいインクルージョン

図②をご覧ください。価値観や能力

が均一な従来の組織が、ダイバーシティ&インクルージョンの実現を目指していくものであります。

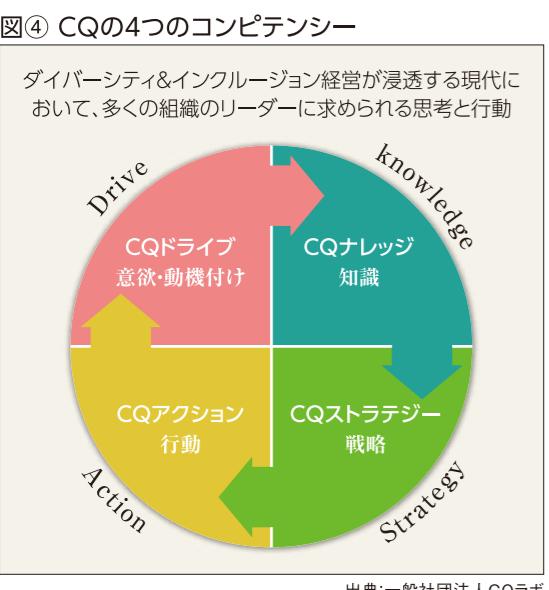
ステップ1では組織を変革させようと多様な人材を入れます。「変わったメンバーが入ってきたな」と思うだけで、次のステップ2への移行には「不確実性」という高いハードルができます。

「変わったメンバー」はマイナリティなわけで、異質と捉え、排除しようとします。矯正するのです。すると以前の組織の状態に戻ってしまいます。

こんな話があります。ある企業がトップの号令でいろんな従業員を集めました。半年後、新しく配属された人が活躍しているかなと人事部長が訪ねる。職場長が「もう少し待ってください。彼らは少し変なので矯正中です。あと3ヶ月もすればうちの社員にしてみせます」と言ったそうです。

ステップ1と2の間には、将来の予想が困難な故に「不確実性」ハードルが発生します。日本文化の特徴として不確実性を回避する傾向が強いので、ア開発のサポートや、メンバー個々の意欲を引き出すきっかけを見つけるのもリーダーの役目です。

CQの4つのコンピテンシー
Drive
knowledge
Action
Strategy



例えばリーダーがチームの意欲を高めたいのなら、まず、多様性を認めて、メンバーの個性を尊重し、活かせるような環境を作りましょう。

CQには4つのコンピテンシー(行動特性)があり、CQを身に付けるトレーニングにもなるでしょう(図④)。

CQナレッジ(知識)

CQの「なぜ違いが生じるのか」を考えるには、それに影響を与えていている文化の背景となる政治、経済、法律、宗教、民族、世代、教育、芸術、価値観などに関する一般的に知ることが必要です。そうした知識がなければ、「違ひ」を考えることはできません。そのため最初に紹介した図①を理解しておくことも役立つはずです。



CQアクション(行動)

CQアクションでは、自分自身の身が持っているバイアス(思い込み)を管理し、自分と「違う人」とどのように効果的にやりとりするのか。

例えば相手に質問するときにクローズド・クエスチョン(イエスかノーで答えるような質問)だと微妙なニュアンスが分からず正確ではない答えを引き出してしまうこともあります。なので、自由な回答ができるオープン・クエスチョンの形で質問をするとか。

そして違いを見だし、理解してコミュニケーションを効果的に行うための戦略を生み出す力がストラテジーです。

まず、異文化と触れる前などの行動を取りながら行動を計画することでのかを計画することで、

CQのトレーニング

ではどうすれば、多様な文化的背景の中で効果的に協働し成果を出す力、CQを發揮することができるのでしょうか。

CQには4つのコンピテンシー(行動特性)があり、CQを身に付けるトレーニングにもなるでしょう(図④)。

CQストラテジー(戦略)

CQの「なぜ違いが生じるのか」を考えるには、それに影響を与えていている文化の背景となる政治、経済、法律、宗教、民族、世代、教育、芸術、価値観などに関する全般的に知ることが必要です。そうした知識がなければ、「違ひ」を考えることはできません。そのため最初に紹介した図①を理解しておくことも役立つはずです。

例えば相手に質問するときにクローズド・クエスチョン(イエスかノーで答えるような質問)だと微妙なニュアンスが分からず正確ではない答えを引き出

してしまこともあります。なので、自由な回答ができるオープン・クエスチョンの形で質問をするとか。
そして違いを見だし、理解してコミュニケーションを効果的に行うための戦略を生み出す力がストラテジーです。

まず、異文化と触れる前などの行動を取りながら行動を計画することでのかを計画することで、

ステップ2に至るためには、トップや人事部長などの「多様性が大切なハードルは越えられません。

インクルージョンを実現させるCQ

ステップ2に至ると、個人レベルで成

果を出し始めます。互いの違いを理

解したコミュニケーション能力CQがあ

れば、「よく分かんないけど、結果が出

てるね」と異質なものが成果をあげた

ことに対し潰すことではなく「面白そ

う。どうやったのか教えてよ」という地

が成績をあげたことに対する「健

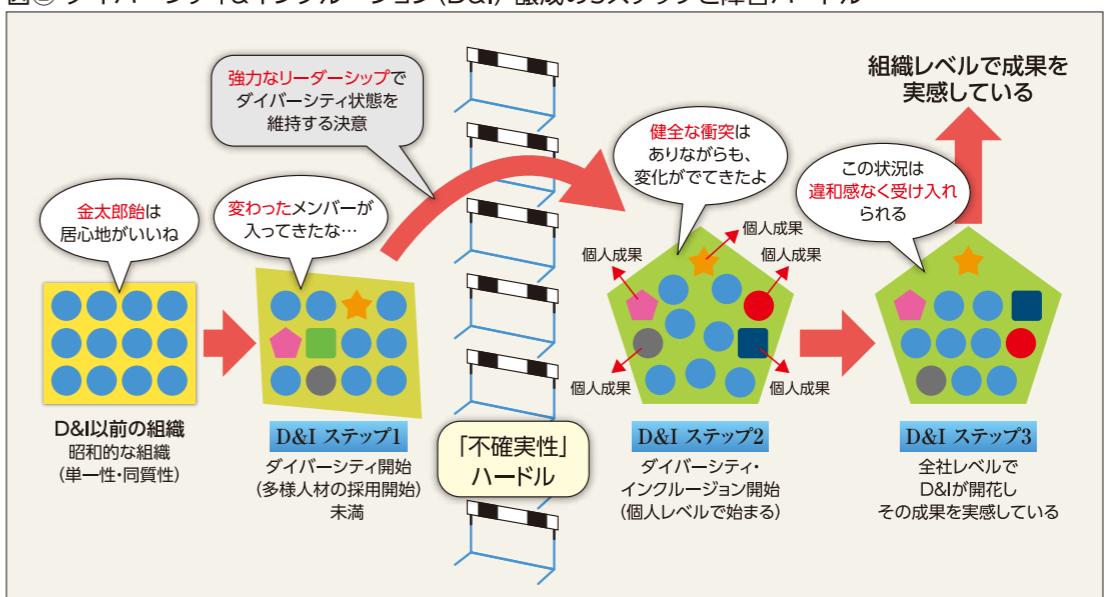
全な衝突」がありながらもステップ3の変化を実感できるようになります。

そして、違和感なくその状況を受け入れれば、インクルージョンが出来上がるのです。そうなれば組織はイノベーションを繰り返し、確実に成果を出す組織となることでしょう。

多様性あるチームがパフォーマンスを発揮するには、個々の文化の違いを理解し、その違いに橋をかける円滑なコミュニケーション能力「CQ」という歯車

が欠かせないことがあります(図③)。

図② ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)醸成の3ステップと障害ハードル



図③ CQ、ダイバーシティ、インクルージョンの関係



出典:一般社団法人CQラボ

あなたの会社やチームについて、例えばZ世代。彼、彼女の出身地や学生時代の専攻は? 親はどんな世代か、影響を与えた事とか信ずるものは? 趣味、嗜好品等々を知り、あなたとどう違うのか、何が好きで、どんな価値観を持っているのだろうと関心を持つて知ることです。それがCQには最も大切だと思います。