

コモナリティ

ーダイバーシティの次のステージとリーダーに求められる能力ー

伊 藤 武 彦

1. ダイバーシティの現状と未来

ダイバーシティについては様々な定義があり、国内外多様な定義や実践例がある。

2000年8月に発足した日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会などでは当時の焦点は人事・労働管理に向けられており、ダイバーシティは「働き方の多様性」と限定されて理解されていた(堀井, 2005)。こうしたものから取り組みが広まり10年以上経った現在では、ダイバーシティは「ムラ社会型」の経営からの脱却の手段(富山, 2014)と経営のグローバル化に必須のアイテムとして進化し、認識されている。

現在主流はどのようなものであるのだろうか。経済産業省が2014年3月に纏めた「ダイバーシティ経営企業100選ベストプラクティス集2014」にある定義をみると

「ダイバーシティ経営」とは「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することでイノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」

と定義されている。

そして、その成果は「多様な人材の能力発揮により、イノベーションの創出、生産性向上等の成果を上げていること」となっており、ダイバーシティの主な経営上のメリットはイノベーションの創出と生産性向上にあると働き方のみならず経営のあり方へと進化している。

本研究では国内で進んでいるダイバーシティの理解と経営上の促進について、次のステップでどのようなリーダーシップ開発を行って行く事が鍵になるのかについて、欧米企業の取り組みやリバース・イノベーションの観点などを踏まえ考察する。又、どのような資質が次のステップとして求められていくのか、それについて現在世界ではどのようなアプローチが採られているかについての研究を紹介するものである。この研究に当たっては主にダイバーシティへの取り組みを行ってきたグローバル先進企業で活用されているDr. Birkman氏(2014,3没)が開発したBirkman Methodを例にとって考察している。

2. 日本のダイバーシティの現状

上記経済産業省のレポート(2014)に記載されているダイバーシティ経営企業100選受賞企業46社をみると、受賞企業の行ったダイバーシティ推進の施策には大きな傾向がみられ、76.1%の企業が女性を対象に行った施策であった。

一方で、外国人に対する施策での受賞企業は全体の13.0%に過ぎず、日本におけるダイバーシ

ティの推進イコール「女性の活用」という段階が中心であり、多様な人材のもう一つの大きな源泉である非日本人(non-Japanese)に対する取り組み、その他への展開へはまだ進んでいない事がわかる(日経新聞, 2014)。

そして、そのダイバーシティ経営の成果についてはプロセスイノベーションが最も多く87.0%の企業がプロセスにおけるイノベーション、即ちなんらかの新しい試みを行い価値創造を行えたとしている。一方で、女性が積極的に社内でも活躍する事で起こる事が予想される職場の活性化などの効果をあげているのは最も少ない56.5%であった。この事から現状は外形的な制度・プロセスの変化が大きく、そこに組織としての活性化や新文化の醸成などといった内的なイノベーションとの相互作用はまだ取り組みの中心となる前段階であると言う事が想定される。

ではその相互作用はどのように産み出す事が出来るのであろうか。これこそ国内企業が取り組むべきダイバーシティ推進の次のステップになる。

3. グローバル企業の取り組み例にみるダイバーシティのフロンティア

グローバル企業でダイバーシティへの取り組みが定着しているとされる企業では「社内にダイバーシティという特別の単語は存在しない」という言葉を良く聞く事が出来る。当たり前なのであえて言葉にして強調してみたり、意識したりする必要はないという事である。ではそのような企業は何を行い、どのような成果を享受しているのであろうか。その鍵の一つがコモナリティ(Commonality)とエスノセントリズム(Ethnocentrism)でありリバース・イノベーション(Reverse Innovation)である。

2009年に米国の最大手アウトプレースメント企業であり、人材コンサルティング企業であったライトマネジメント社(現マンパワー・グループ社)ではダイバーシティではなくコモナリティという言葉を使用し始め、ダイバーシティの次のステージとしてコモナリティを追求するというアクションが採られた。

ライトマネジメント社は当時世界規模のM&Aをほぼ完了し、規模においては組織人事コンサルティング会社でも世界2-3位の規模にまで急速に成長していた。一方でその背景には40カ国以上でのM&Aにより、急速に統合の必要性を認識していた。この時点までの彼らのマネジメントはローカル、リージョンの特性やサービス、商習慣を重視した多様性溢れるマネジメントを許容するものであった。これは即ち多様性の認知と受容プロセスと考えられる。彼らはこのプロセスが定着した後、次のステップとして統合、即ちグローバル・ブランドの統一、グローバル統一製品・サービス品質の追求に経営の軸をシフトさせている。このシフトが必要になった背景にはダイバーシティの受容という思想の元にローカルの自治をあまりに重視しすぎた結果として同じ会社でありながら世界中で十数種類の会社ロゴが存在したり、名刺のデザインがバラバラであったりする事に始まり、極度な個人主義などメリットを超えた非効率な面が増えてグローバル企業、ワン・カンパニーとして不可思議な現象だらけになってしまった事にマネジメントが気づいた事がある。

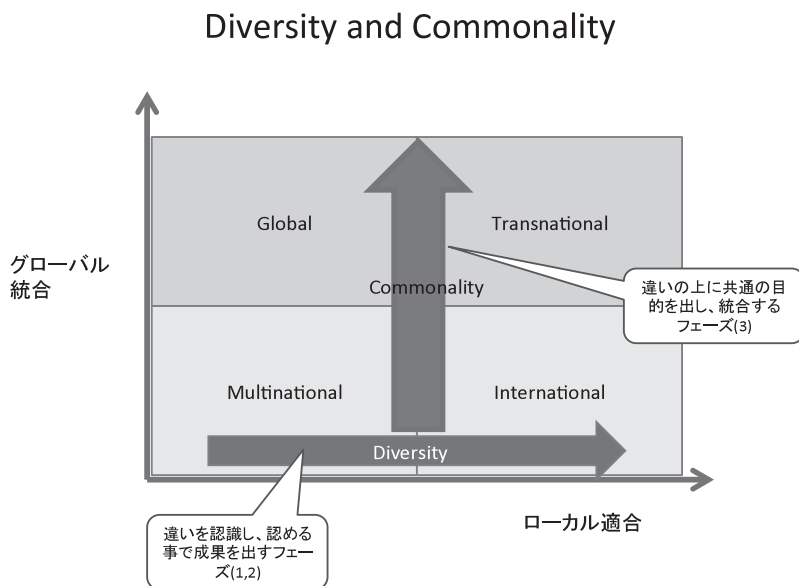
そこでインテグレーションの阻害になったと考えられるのがダイバーシティーイコール個の違いを認めるという事に関する理解の多様性である。違いを認めると言う事は、ネガティブに働くと「私とあなたは違うから干渉しない」というような組織の壁のようなテリトリーと協力

の断絶を産み出す側面もある。

しかし、これは悪い方向にダイバーシティが作用してしまっているケースであり、本来であれば、各地で産まれた個性的なイノベーションをどのようにして次のステージに昇華するかが次の課題になる。ライトマネジメント社のケースでは、違いを認めて各国で色々なサービスが独自に開発され展開されてきたものを、今度はグローバル商品として再整理しなければならなかった。その再統一に向けて必要なドライバーとなる考え方の中心になっていたのがコモナリティである。

コモナリティとは、ただ、統一するのではないし、トップダウンで強力で指示するのでもない。お互いの違いや良さを認めた上で、本来企業にそのような多様な背景のある人が結集した意味、この企業のミッションやビジョン、戦略を実現する事に共感し集まっているという企業がビジネスを行う根源的な価値を再び確認、共有し、それをより強固なリーダーシップで成果に昇華する事を目指す事である。

コモナリティのこの姿こそが、ダイバーシティの「次のステージ」に求められる姿であり、この目標が明確に共有され方向づけられているためビジネスを次のステージに向けてグローバル化の推進と組織の意識レベルのグレードアップを同時に果たす事を可能としている。



Bartlett, A. and Ghoshal, S. (1998), Managing Across Borders: The Transnational Solution, Random House を元に筆者作成

4. 違いから共通へダイバーシティ・ステージ3

ステージ1：

ダイバーシティの考え方を受け入れる段階

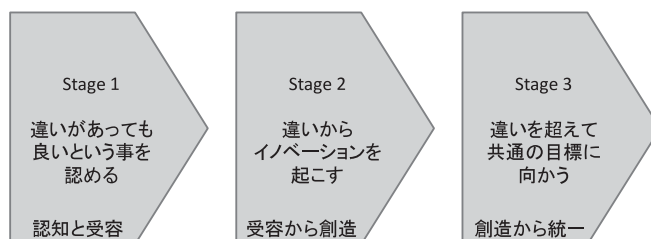
ステージ2：

ダイバーシティを実践し、違いを認識し、そこからイノベーション等を起こす段階

ステージ3：

個の違いから出たメリットを企業全体の統一知として再結集してより大きな成果を産み出そうという段階

Stage of Diversity



このように整理をしていくと日本企業が今後ダイバーシティを推進する事における課題は如何にこの第三段階へと推進できるような人材や仕組みを創っていくのかという事になる。

グローバル化の推進の仕組みにおいてはIRグリッド(Ghoshal, 1999)等で研究されたようにローカライゼーションとグローバル共通化の過程それぞれで求められる事が異なるが、本研究ではその進化、チェンジをリードする人材をどう創っていくかについて考察をしていく。

5. 取り除くべき壁=エスノセントリズムとリバース・イノベーション

違いを認めるダイバーシティから共通化のコモナリティに移るにあたって大きな障害になるものが、自国/本社優位の考え方である。大航海時代からのグローバリゼーションの文脈を引き継いでいる従来のグローバル化^{*1}では、本社から優れた製品が出て、それをそのまま第三国に導入したり、ローカル適応させたりしていくという「本社→ローカル」プロセスを辿っていたが、コモナリティのステージでは、本社ではなく遠く離れたローカルから開発された製品やサービスを逆に本社に吸い上げて認められて、グローバル商品やサービスとして再び纏められていく「ローカル→本社」プロセスが発生してくる。GEのイメルト会長はエコマジネーションやヘルシマジネーションといったグローバル規模でのオープン・プラットフォームによる開発に当たり、「最高のアイデアが必ずしもGEにあるとは限らない」として、広く社外にもアイデアを募った(伊藤, 2010)。このような考え方に至るためには、自分達が優れているという考えをバイアスとして積極的に否定していく必要がある。ところが人間は本来自分の育った環境等を無意識に優位に捉えるというエスノセントリック(Ethnocentric)な視点がある。このエスノセントリズム(Ethnocentrism)に支配されているのはコモナリティを活かしたビジネスの実現は難しい。

しかし、従来のグローバリズムの中ではリーダーに対してはInfluence(影響力)に関する能力開発が重んじられ、傾聴(Listening)で留まっている事が多い。もしかして格下かもしれないものから上がってきた、しかも理解しきれないが非常に可能性の溢れたもの(かもしれないもの)を認めるようなエスノセントリズム排除の能力開発はハイライトがまだ当たってきていない。

一方、ゴビンダラジャン(2012)が紹介している「リバース・イノベーション」の事例では、トップ等がこのようなエスノセントリズムを超えた判断をし、推進する事で新しいビジネスモデルを創ることに成功しているケースが紹介されている。

ここで紹介されているGE(GE Healthcare)の「Vscan」という商品のケースでは、元来発展途上国向けにしか売れないと思われた非本社開発製品である超小型低解像度のエコーマシンであるこの商品が発展途上国のみならず、発展国で逆輸入され富裕層などの新しい市場を形成するというリバース・イノベーションを起こす事に成功した事例として紹介されている。

これを認可し推進していったジェフリー・イメルト会長、ジョン・G・ライス副会長は何故このような考え方をする事が出来たのであろうか。この能力開発の一つにBirkman Methodによる自分固有のエスノセントリックな視点を意識し、それを超える考え方やコミュニケーションをする技術を高めるトレーニング、コーチングがある。

6. Birkman Methodにみるアプローチ

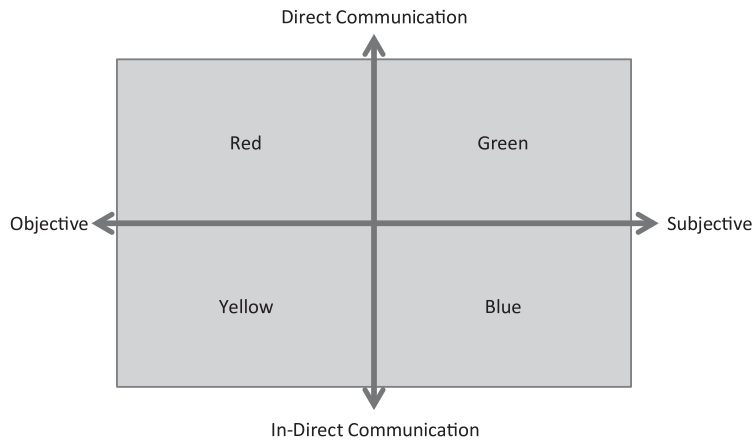
積極的な自己否定と多様性溢れる社員との積極的で効果的なコミュニケーションを行い、コモナリティの世界を実現していくようなスキルはどのような開発の方法があるのであろうか。

GE, Walmart, Microsoft, HP, Coca-Colaなど世界の8,000社以上で使用されているBirkman Methodでは「自分の取扱説明書」を熟知し、自分以外の「他人の取扱説明書」に対応出来るような視点やツールを提供している。

Birkman Methodは第二次世界大戦で空軍に従事していたバークマン博士が優秀なスペックばかりのパイロットが組み合わせによって成果が異なる事を解明しようと始めた研究からスタートした手法である。Birkman博士(1995)は「自分の言いたい事は必ずしも他人の聞きたい事ではないこと」、「人は観察から相手を判断しようとするが、その人の考えている事は外からの観察ではわからないことが多い」などを解明し、その違いを把握する事が重要とした。

Birkman Methodではいくつかのモジュールを提供しているが最も汎用性の高いモジュールがLife Style Gridと呼ばれる手法である。これは人を主観的か客観的か、直接コミュニケーションか間接コミュニケーションかという古くから存在する分類(Birkmanはこれをヒポクラテス的分類と呼んでいる)に当てはめ、それぞれの象限を左上から時計回りに赤、緑、青、黄と単純化し、自分の属さない色のグループの人に対して、どのような理解や言葉のかけ方をしたら良いのかというアイデアを提供し、自分固有のバイアスに囚われない人材育成をしている。

Birkman Method: Life Style Grid



Rogrt w. Birkman (1995) True Colors Get to Know Yourself and Others Better With
the Highly Acclaimed Birkman Merhod, Thomas Nelson Publishers

実際には、リーダーレベルの開発においてはここから更に細分化したレベルでの「違いの理解」が実践されている。

より細かいレベルでの理解は3つのプロセスに分かれていて、インプットレベルでの無意識のバイアス (Area of Interest) と思考の傾向 (Organizational Focus)、アウトプットの11の違い (Components) という3つから構成されている。

リーダーや管理者は部下などを平等に接するように努めるし、実際に自分ではそう実践しているとする人が多い、しかし Birkman Method においては「それでも人には無意識に向く方向がある」という事が指摘されている。同時に二人の部下が相談事(新規事業の提案と書類の確認)を持ってきた場合、もし上司の Area of Interest が Artistic (無から有を作る) の傾向が強く、Clerical (決め事を確認する) が弱ければ、新規事業を持って来た方の部下の方をまず向くし、逆であったら書類の確認を持って来た方を向く。もちろんこれは本人には悪気はないし、当然二人を公平に扱っているつもりである。しかし、部下の側からは明らかに前者のケースであれば新規事業を持って来た部下の方が優遇されているように見えてしまうのだ。この自分固有の傾向を強く認識し、意識して行動を改善していく事によって、バイアスから解放された真のゼロベースの判断が出来るようになるとしている。

一方、アウトプットの Components では1. 個人とのかかわり方、2. 集団としての人とのかわり方、3. システムや手順への志向性、4. 指示やコントロールへの志向性、5. その人のインセンティブや競争に対する志向性、6. 好ましいペース、7. 自分に課す要求の性格、8. 感情の処理の仕方、9. チェンジへの向き合い方、10. 独立心の方向性、11. 意思決定の志向性という11の場面がある(伊藤, 2009)。

この11の場面での自分と他人の違いを理解し、どのように自分の思考や行動を変えれば、自分と異なる他人が動くのかというメカニズムを理解し、思考や対応のバリエーションを増やせる。そして、相手が喜んで自分のメッセージや行動を意図したとおりに受け取るためにどのような言葉を選択すれば良いのかなどを判断出来るようなトレーニングやコーチングをしている。

これらのトレーニングを経る事によって、「自分と他人は異なる」「自分の知らない良さを相手は持っている」「相手の良さを引き出すためには、(自分が言いたい事と言いたいように言うのではなく)相手の聞きたい言葉で話す」(Birkman, 1995)という能力をブラッシュアップしている。このより純粋にゼロベースで人を見て、自分と異なる部分を見つけ、相手が受け入れやすい手法や場面設定をしてリードしていく技術にはダイバーシティ+コモナリティというプロセスの要素がふんだんに含まれている。

ところが、このArea of Interest, Organizational Focus, Componentsの個人別のパターンは次期社長選抜候補者というリーダーの括りでも一人として同じパターンはないのが常である。筆者が拘わったグローバル優良企業における次期アジアパシフィックのリーダーの候補者16人(うち日本人6人)においても一人として同じパターンを持つものは存在していない。この場合16人16様の今後の能力開発プランが作られる事となった。又、コーチング・プロセスの初期段階ではこの自分固有のバイアスについては16人が16人共自分でこれまで正確に自己認識出来ていなかった事が確認された。しかし、一旦認識すると過去の失敗例などと紐づけて理解する事が出来、学習し、積極的に行動の自己変革にチャレンジする事が出来た。このあたりは候補者の選手法の巧拙にもよるが、絶えず成長(変革)出来るコンピタンシー(マーサー, 1999)を持っているという候補者の資質も重要な要素である。

外からだけではわからない、指摘しきれないような自分固有のバイアスを正確に理解し、それがもたらす無意識の非効率的な活動・コミュニケーションを排除した行動がとれるようなスキルを持つ事で、リーダーは自信を持って、違いを認めながら共通の目的にリードをする事が出来る。これこそがダイバーシティの次のフェーズでリーダーに求められる能力の姿である。

組織コミュニケーションのモデルであるLILIモデル(西口, 2007)でも最後の要諦は多様な意見を聞く(Listen)フェーズからInvolve, Leadというフェーズを経なければ組織の目的はコミュニケーションでは充分達成されないとされており、リーダーがどのように一つの方向に纏める求心力をダイバーシティという文脈で発揮するのか、そのためにどのような新しいスキルが開発されるべきなのかについては、グローバル企業はその解を「自己認知と他者認知」に求め、グローバルで使われている多言語ツール(Birkman Methodでは12カ国語で同じレポートが閲覧出来るようになっている。つまり、自分が中国語しかわからなくて、上司が英語しかわからないようなケースでもそれぞれが中国語、英語の同じレポートを見て検討出来る仕組みになっている)を活用したトレーニング、コーチングに活路の一つを見いだしている。グローバル優良企業の使用例を見ると、シンプルな多言語ツールはグローバル展開した時にこそその力を発揮する。

Barrett(2010)はリーダーのコミュニケーションにおいては、言葉はシンプルで固有な言い回しを避けるべきとしている。その意味でもこれをサポートする世界中どこでも誰でも能力開発出来る、シェア出来る、というシンプルな多言語ツール要素は今後のツール選択の重要なポイントになると思われる。

7. 企業の本質とダイバーシティの追求は究極的に一致する

Kaplan(2011)によれば「優れたリーダーシップとは全ての回答を持っている事ではなく、時には勇気を持って周りから意見を聞くこと」である。グローバル化で情報が広がり、多様性が

増していく環境下では、多様性を活かしてアイデアを吸い上げ、企業の力として彼らを結集させる事が必要になってくる。どこに良いアイデアやビジネスチャンスがあるかもわからない中で、富山(2014)が提案しているように、そのような意見が多く出る環境構築、即ち「ムラ社会型の経営」からの脱却のツールとしてのダイバーシティは現在ダイバーシティを推進している日本の成功企業では機能しているようだ。しかし、彼らも次は女性から非日本人、GLBT、Disabilities、高齢者と多様性を増していく課題がある。しかし、ここで終わりではなく、これらの多様な視点を踏まえて一段大きなレベルで求心力を発揮し異質な人材を組織力として再結集させていくような動きがリーダーに求められてくる。その時に重要になってくのが、自分が全ての答えを知っているわけではないという理解であり、自分の中のエスノセントリズムから脱却し、良いものは善いと認められる能力である(伊藤, 2011)。

Johnson(2011)が示しているように「ダイバーシティの要諦は何をするかというよりもどう考えるか」が重要である。ダイバーシティを女性活用と考える、多様な背景を持つ人と考える、多様な考え方とする、ムラ社会からの脱却ツールと考えると色々あるが、いずれにせよ企業の経営のパワーになり業績に影響を及ぼすとマネジメントが確信を抱いた時にこそダイバーシティに対してアクションが前進する原動力になる。

コモナリティの実現が、多様な人材がより企業ミッションに対して革新的かつダイナミックに取り組めるようになる事に貢献するのであれば、コモナリティの追求はミッションの実現という企業の本質的な目標と一致する。

グローバル先進企業の例を見れば、ダイバーシティは「違い」というフェーズを一旦は通るがここに留まっていない。そのためにもリーダーが新しい能力開発を行い、エスノセントリックな視点から脱却し、コモナリティを築けるようなスキルを身につける事が重要である。Parks(2005)が実験で明らかにしたようにリーダーシップは教えられる側面が現代では強い。そういう意味では今後のリーダーシップ開発にこのような視点のプログラムを入れる事が日本企業がダイバーシティの次のステージ(ステージ3)に到達するための一つの鍵であると思われる。

異質な視点からものをみる経験をする、これまで自明な事に改めて異質さを感じ違和感を覚える事は多いと中原(2012)は指摘している。まさにダイバーシティはこれとの戦いである。内なるダイバーシティである「インーイン型」の女性活用から、非日本人の活用という「アウトーイン」型への展開、そしてコモナリティの追求という企業の根源的活動への集約プロセスを経る事によって日系企業のグローバル化やダイバーシティはあえて「グローバル」、「ダイバーシティ」という言葉を使わなくてもワークするような段階に到達出来る。そのためにもこれからのリーダーは自分を科学的に深く知り、多様な人材をリードするために必要な能力(脱エスノセントリズム、コモナリティ)を身につける必要がある。そのためには自前主義からグローバル共通言語ツールを使うというチャレンジも必要性は更に高まると思われる。

*1 ウィキペディア「グローバリゼーション」では世界史的にみればグローバリゼーションは大航海時代に起源を持ち、植民地を作るグローバリゼーションが始まり、第二次世界大戦後、現代のグローバリゼーションが始まったとされている。

参考文献

- 堀井紀王子（2005）CSRの観点からのダイバーシティ（1）、日経CSRプロジェクト。
 (http://www.nikkei.co.jp/csr/pdf/think/think_csr_dcity01.pdf)
- 富山和彦（2014）なぜローカル経済から日本は甦るのか、PHP新書、p99。
- 経済産業省（2014）ダイバーシティ経営企業100選ベストプラクティス集2014、p1-2。
- 日経新聞（2014）人を活かす企業調査（2014）。
 (<https://job.nikkei.co.jp/2015/contents/enterprise/hatarakiyasui/03.html>)
- Bartlett A. and Ghoshal, S. (1998), Managing Across Borders: The Transnational Solution, Randow House.
- 伊藤武彦（2010）未来と創るリーダー GEイメルトCEOに観る未来を創るリーダーの条件（1）、ソフトバンクビジネス+IT（WEBマガジン）(<http://www.sbbit.jp/article/cont1/22311>)
- ビジャイ・ゴビンドラジャン、クリス・トリンプル（2012）、リバーズイノベーション、ダイヤモンド社。
- Roger w. Birkman (1995) True Colors: Get to Know Yourself and Others Better With the Highly Acclaimed Birkman Merhod, Thomas Nelson Publishers.
- 伊藤武彦（2009）4つのカラーで見直そうこれからの働き方、ファーストプレス。
- ウィリアム・M・マーサー（1999）取締役イノベーション、東洋経済新報社。
- 西口尚宏（2007）M&Aを成功させる組織・人事マネジメント、日本経済出版社。
- Barrett, D. (2010) Leadership communication, Mc-Grow Hills).
- Robert Steven Kaplan (2011) What to ask the person in the mirror, Harvard Business Review Press,, p1.
- 伊藤武彦（2011）未来と創るリーダー GEイメルトCEOに観る未来を創るリーダーの条件（3）、ソフトバンクビジネス+IT（WEBマガジン）。(<http://www.sbbit.jp/article/cont1/22900>)
- Michelle T. Johnson (2011) The DIVERSITY CODE — unlock the Secrets to Making Differences Work in the Real World, AMACOM.
- Sharon Daloz Parks (2005) Leadership Can Be Taught: A Bold Approach for a Complex World, Harvard Business School Press.
- 中原 淳（2012）経営学習論 人材育成を化学する、東京大学出版会、p253。