

拝啓 師走の候、平素は格別なご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

弊社では、自衛隊の後方支援分野におけるこれまでの経験や知見を踏まえて、自衛隊の後方支援に関わる各種の検討及び取り組みについての提案活動を実施しております。

本号では、多様性を組織の強みへと活かすためにキーとなる力として注目されているCQについて、その概要やCQが高いことによる効果、更にCQを高める方法を紹介させていただきます。自衛隊の後方支援における組織力向上の参考になれば幸いです。 敬具

代表取締役 清水 俊宏

近年、多様性を「資産」として活かそうという企業や組織が増え、その成功事例を紹介する記事も数多くなってきたように感じます。

経済産業省は、「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」をダイバーシティ経営と定義づけ、その推進を後押ししています。

一方で、多様性を上手く活かすきれずに「今までだって十分うまくいっている」等と訴える「多様性疲れ」も多く見られるようになってきているのも事実です。多様性とは、背景や価値観が異なる人々の視点や経験と言われますが、これらを認め合い受け入れることができる組織は、リスクやチャンス幅広く議論し、複数の視点から検討することができます。それによって、現状維持と新規開拓の双方においてバランスの取れた意思決定が可能になります。とは言え、多様性を認め合い受け入れることは決して簡単ではありません。多様性を活かすために、試行錯誤を繰り返している組織の方がまだまだ多いのが実態です。

では、多様性を上手く活かすためにはどうしたらいいのでしょうか。

最近では、VUCA時代から更に進んでBANI時代（Brittle;脆弱性、Anxious;不安、Non-Linear;非線形性、Incomprehensible;不可解）とも呼ばれ、これらへの対応が求められています。その対応には回復力、共感力、即興力、多様な視点の4つの力をバランスよく身につける必要があると言われており、特に共感力が、多様性を上手く活かすための力として注目されています。共感とは、自己理解と他者理解を必要とし、相手との相互適応を可能とします。そして、この共感を高める力がCQ（Cultural Intelligence: 文化的知性）になります。CQは、IQとEQと並べて挙げられる能力で、多様な人々や状況と効果的に関わる能力です。下記の4つの要素を総合的に評価することで測定され、このCQが高ければ、どんな環境で、どんな違いがあっても、柔軟かつ効果的に対応できるということになります。

CQの4要素	CQ意欲：異文化を受容しようとする意欲 CQ知識：文化間の相違性や類似性への理解 CQ戦略：文化の違いを調整するための戦略 CQ行動：異なる文化に対して取る適切な行動
--------	--

（出典）日本能率協会homepage「ダイバーシティに効く！CQとは？」

また、CQは個人の能力として評価できると同時に、組織の能力としても評価できます。組織のCQを高めるためには、まず組織の現状把握を行い（ステップ1）、組織が目指す文化を定義し（ステップ2）、具体的な行動へと移していきます。組織文化の醸成では継続的な取り組みが不可欠で、そのための重要な役割を果たすのがリーダーです。リーダーが組織文化を体現してメンバーに指針を与え（ステップ3）、日常業務に組み込む基準を定め組織で取り組みます（ステップ4）。理想とする組織文化を根付かせるためには「プロセスを評価するルール作り」「意見を否定しない」等の具体的な基準が必要になります。

現状把握や目指す文化の定義では、標準的な指標に基づいて評価することが望めます。そこで、文化の違いを理解するために用いられるフレームワークがホフステード6次元モデルです。（右図参照）これはハールト・ホフステード博士が作った、国民文化の違いを相対的に比較できる指標で、各国の価値観の違いを理解するためのツールです。各次元のスコアはアセスメントによって数値化され、その数値によって多様性を理解する際にも活用できます。

個人主義	社会と個人の関係性	集団主義
権力格差大	権力／不平等への対応	権力格差小
不確実性回避	未知への対応	不確実性許容
達成志向	動機付け要因	生活の質志向
長期志向	過去現在未来への対応	短期志向
充足志向	人生の楽しみ方	抑制志向

ホフステード6次元モデル

（出典：CQラボhomepage「ホフステード6次元モデルとは」）

このような指標でメンバーの文化的傾向を測るとともに、組織の目標を明確にすることで、組織の成長の見える化が可能になります。また、組織の特徴を熟知するリーダーが率先して具体的な取り組みを模索し実践することで、その組織のCQを高めるだけでなく、その組織ならではのスタイルの確立、ブランド力の強化、付加価値の向上等が期待できます。

自衛隊においては「我が国の平和と独立を守り、国の安全を保つ」という究極のパーパスが設定されています。そこで、我が国を取り巻く環境の変化や時代の要求を見極め、任務遂行に必要な機能及び性能を維持・向上するために、どのように多様性を活用すべきか具体的な運用等のイメージを作り上げてみてはいかがでしょうか。その上で、自衛隊として目指すべき組織文化のあり方を定めて、司令官や幹部自衛官等のリーダーシップに基づいた具体的な取り組みを推し進めることで、自衛隊の特性を活かしつつ、今よりも更にこれからの時代に相応しい組織に近づけるのではないのでしょうか。

今後の自衛隊における組織文化の最適化のヒントになれば幸いです。

【お知らせ】

弊社では、より多くの方々にコミュニケーションの改善や人間力の成長を促すコーチングを知っていただきたく、これまでに多くの基地や部隊等でコーチング研修やコーチングスキル習得研修を提供しています。また、様々な分野において課題や悩みを抱える方には、課題解決や目標達成をサポートするコーチングセッションを提供しています。

また、この度、ウェブ雑誌『Qualitas』で弊社を取り上げていただきました。コーチングを提供する思いや若者へのメッセージをお伝えする内容になっています。お時間のある時に、ご覧いただけると幸いです。



弊社の詳しい取り組みは、ホームページ（<https://apasnets.com/>）で紹介しています。ホームページでは、アパス通信のバックナンバーも閲覧できますので、ぜひアクセスください。下記のQRコードからもアクセスできます。

ただし、アパス通信ページは会員専用なので「Apas202210」と入力してください。

今後もコミュニケーションやコーチングの紹介及び研修を各地で提供させていただく予定です。興味のある方は、お気軽にお問合せください。

【発行者】

株式会社 アーパス 〒166-0003 東京都杉並区高円寺南3-63-6
電話：080-6679-0594 E-mail：t.shimizu@apasnets.com

