社長対談

真のダイバーシティ&インクルージョンを目指して

―異文化理解から学ぶ―

一般社団法人 CQ ラボ 主宰／株式会社リンクォード マネージングパートナー／ホフステード博士認定ファシリテーター・マスタートレーナー　宮森 千嘉子 氏

聞き手　東レ経営研究所 代表取締役社長　髙林 和明

宮森 千嘉子（みやもり ちかこ）氏
一般社団法人 CQ ラボ 主宰／
株式会社リンクォード マネージングパートナー／
ホフステード博士*認定ファシリテーター ・
マスタートレーナー

青山学院大学文学部フランス語学科、英国アシュリッジビジネススクール（MBA）卒。サントリー広報室を経て、HP、GE の日本人コーポレートコミュニケーションに従事。50 カ国を超える国籍のメンバーとプロジェクトを推進。英国、スペイン、米国在住を経て 2020 年帰国。著書に『経営戦略としての異文化適応力 ホフステードの 6 次元モデルの実践的活用法』（共著、日本能率協会マネジメントセンター、2019 年）などがある。

Point

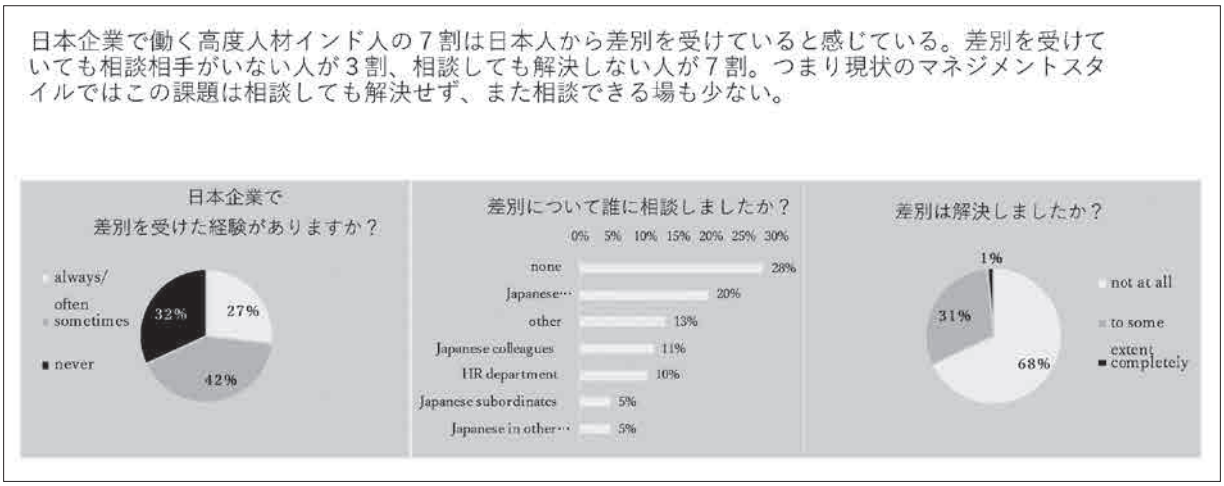
❶ 企業におけるダイバーシティの実態は表面的な数字目標にとどまっており、マイノリティに対する価値観の同化が行われ、インクルージョン（包摂）には至っていないケースが多い。

❷ インクルージョンを推進するために CQ（Cultural Intelligence Quotient ＝多様な文化的背景の中で効果的に協働し成果を出す力）を活用したい。そのためには異なる視点で俯瞰（ふかん）する力や対話力の向上が必要。

❸ このことは異文化だけでなく、男女格差や年齢格差などさまざまなダイバーシティの推進に応用することができる。

＊ ホフステード博士と 6 次元モデル：ヘールト・ホフステード博士（1928 ～ 2020）、オランダの社会心理学者、IBM の従業員、オランダのマーストリヒト大学の組織人類学および国際経営学の名誉教授であり、異文化グループおよび組織に関する先駆的な研究で有名。従業員意識調査を各国で行う中 6D モデルを考案し、100 カ国以上を 6 つの観点でスコア化した。

図表１　日本の大企業社員であるインド人高度人材の声



（注）回答者：日本大企業（多くが一部上場企業）に勤務する高度インド人材　119 名
実施時期：2021 年５月

出所：株式会社リンクォード CEO Co-Founder 石井由香梨の調査

１．日本企業で働くインド人高度人材の声

髙林：今日はホフステード博士の直弟子で異文化コミュニケーションにも詳しい宮森様に「真のダイバーシティ＆インクルージョンを目指して－異文化理解から学ぶ－」と題してお話をお聞きしたいと思います。まずは、ご自身の海外での経験の中で、差別やダイバーシティに関わる体験についてお話しください。

宮森：米国生活の中で、特にコロナ禍以降、街を歩いていて車の中から「帰れ」と言われるなど、アジア系へのヘイトクライム（憎悪犯罪）を直接体験しました。

そこで感じたことは、マイノリティや周縁化された方の痛みというものがあって、その人たちは、自分たちよりさらに周縁化されたグループに攻撃性を持つ可能性がある、ということです。

髙林：米国は外から見ると権力格差が低くて平等な国だという認識ですが、それは白人の中でということですね。

宮森：米国は 17 世紀のアングロサクソンの移住から、移民政策とマイノリティ政策の２つの側面から、多文化共生に取り組んできた国です。20 世紀初頭の同化論、多様な人種や民族が１つの場所で解け合い、新しい文化や社会が形成されるメルティングポット論を経て、近年は各民族がルーツとなる国々の文化を失うことなく共存していくというサラダボウル論が出ています。

髙林：なるほど、他の国でも経験はありますか？

宮森：どの国でもマイノリティとして生活をしてきましたので、さまざまな経験があります。最初は文化の違いではなくて、私の英語が流暢（りゅうちょう）ではないからだと思っていました。

髙林：でも、本当は語学のせいではないということがわかったということですね。

宮森：そうです。

髙林：さて、その宮森さんが日本に帰国して、お仕事の中で日本企業が採用している外国人の労働者、特に高度人材の声をまとめたとお聞きしました。まずはその話から始めてください。

宮森：図表１は私のビジネスパートナーがまとめたものですが、日本の大企業で働く 119 名のイン

図表２　どんな経験をしましたか？（複数回答可、119 名回答）

◆人種差別（14人）
- インド人の同僚と母国語で喋ることを禁じられた
- 「なぜ私がインド人の下で働かねばならないのか？」との会話が行われていた
- 外国人は日本人より劣っているという意識がある

◆不当な扱い（23人）
- 上司は私と日本人部下が対立すると、いつも日本人の肩を持つ
- 同僚は私のやり方をからかい、日本のやり方のほうが優れていると言う
- 日本人の部下のミスは見過ごされ、私のみ叱責を受ける
- 実際にどんな仕事をしたのかを理解せずに、感情的に怒られる
- 日本人には責任のある仕事、私には責任がない仕事が回ってくる
- 私の上司は自分が仕事ができないことを私を責めることでごまかす

◆不当な昇格要件（6人）
- 昇格は人種によって否定される
- 私が日本人と同じ振る舞いをしないからという理由で私は昇格ができない。私はインド人であり、日本人ではない

◆英語へのコンプレックス（5人）
- 白人よりインド人は英語ができないと見下げられるが、私は英語のみの環境で育った
- 私の英語を訂正するが、彼らの英語知識は乏しい。いつも自分たちが正しいと思っている

◆無視（4人）
- カタカナの名前の人とはコミュニケーションを避ける
- 日本人は外国人にはほんとの顔を見せない、外国人を嫌っている

◆信頼構築（3人）
- 特定の仕事は日本人にのみ許されており、日本人にとって国籍は信頼を左右する要因となっている
- 私のことを信頼せず、能力を低く見られている。自分がその仕事をしたいとお願いしても、その仕事は日本人にしか任されない
- 私が報告することを信頼してもらえない

◆情報共有（3人）
- 重要情報が私には共有されない
- 重要な会議には参加させてもらえない

（注）回答者：日本大企業（多くが一部上場企業）に勤務する高度インド人材　119 名
　　実施時期：2021 年 5 月

出所：株式会社リンクォード CEO Co-Founder 石井由香梨の調査

ド人高度人材の 70％が日本で働くうえで何らかの差別を受けており、そのうち 70％は相談しても解決できないと言っていることがわかりました。確かにインド人の主観的な回答かもしれませんが、これも彼らの目から見た実態だと思いました。

髙林：それは宮森さんがアメリカで感じたことの裏返しですね。具体的なインド人の経験をお話しください。

2. インド人社員の職場での経験

宮森：具体的に言うと、図表 2 のような「人種差別発言」「不当な扱い」「信頼構築」「情報共有」に関することなどです。

髙林：これは驚きです。これだと日本人とインド人の間に信頼関係が生まれないですね。

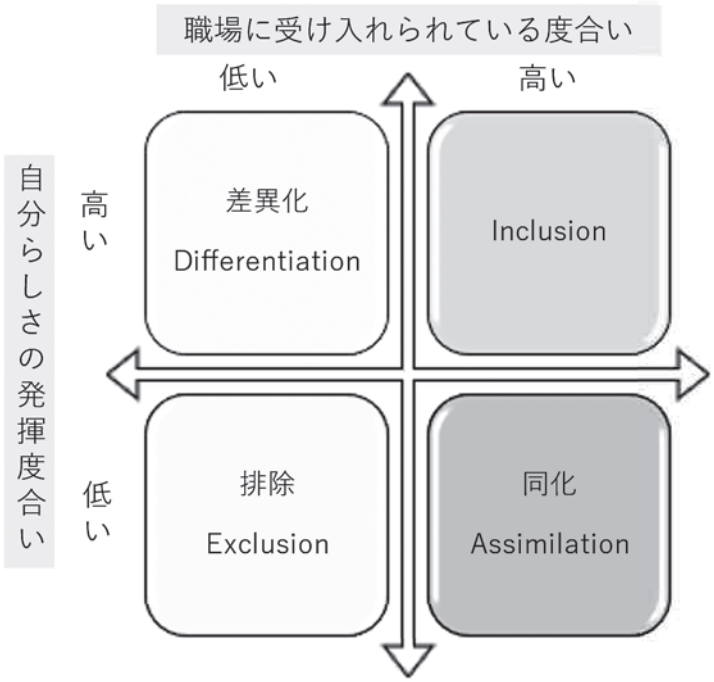
　なんか人間としてみていないというようにも思えました。

宮森：おっしゃるとおりで、私がショックを受けたのは「中国人やインド人など優秀な人を日本へ連れて来るときに優秀な労働力だと思い、その裏に文化とか人間性があるとは思っていなかった」とおっしゃる日本人の方が少なからずいたことです。

髙林：労働力だと思って連れてきたら生身の人間だったという話ですか。ロボットじゃあるまいし。

宮森：さらに問題を複雑にしているのは、悪気がないことです。無意識あるいは無知から生まれる偏見と言えるでしょうか。異なる文化に対する認識や理解の不足から、軽視、拒絶などが生まれています。そこに悪気はない。一方、異なる文化の方が優れていることを認めることで自尊心を失うことへの恐れもあるような気がします。これだとせっかく海外から優秀な人材を採用してきても、その人らしさが発揮できず、職場に帰属している意識が持てません。

図表３　職場への帰属意識



出所：“Inclusion and Diversity in Work Groups” Shore, L. M., Randel, A. E., Chung. B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G.（2011）, “The Word Talent Ranking” , IMD, 2020 を基に宮森千嘉子作成

３．外国人社員の職場への帰属意識

宮森：日本は単一文化であると信じられているので、職場に違うバックグラウンドを持った人を受け入れようとするとき、自分たちに同化させようとする傾向があります。同化しない限り認めてもらえないとすると、同化できない外国人は自分の能力を発揮できないし、その組織に対する愛着も生まれないので、せっかくいい人を採用しても離職してしまいます。そして、日本で働くのはなかなか難しいという評判が口コミで広がり、優秀な人の採用やリテンションが難しくなるという状態になります。この状況の生まれる原因が、異なる文化への理解不足にあることに気づいていない人が多い。そこに私の課題意識があります(図表 3)。

髙林：それでは、そもそも日本企業は何のために海外から高度人材を採用しているのでしょうか？

宮森：新しい視点を入れたい、外国人の視点を入れることによって活性化したい、ダイバーシティを促進したいという目的で採用しています。しかし、採用した後、違う視点をどう活かしたらいいのか、ということに苦しんでいるのではないでしょうか。

髙林：このことが日本企業にもたらすインパクトについて、さらに教えてください。

宮森：SDGs に抵触しています。SDGs の 17 の目標のうち、8 番（働きがいも経済成長も）と 10 番（人や国の不平等をなくそう）です。

外国人だけでなく、すべての人が働きがいがあり人間らしく働ける環境をつくる、差別のない環境をつくるというのが SDGs にあるので、そうした環境を整えない限り、真の意味での SDGs 経営の実現は難しいのではないでしょうか。

この質問をすると大抵の方は「できています」とおっしゃいます。しかし、外国人比率などの数字はある程度達成していたとしても、それだけでは本当の意味でのダイバーシティ＆インクルージョンにはならないと思います。

髙林：それでは、宮森さんが思う真のダイバーシティ＆インクルージョンとはどういうことですか？

宮森：図表3の右上の象限のように自分らしさが発揮できて、組織に受け入れられる度合いも高いことです。そのことによって自分自身も活かすことができるし、それが組織の活性化、さらに組織のパフォーマンスに結びつくというところまでいかないと、真の意味でのインクルージョンにはならないと考えています。

髙林：いいかえると、多様な人が集まることがコストアップではなく、組織としての価値を高めることだと思いますが、まだまだ数値目標の実現に精一杯で「同化」させているような気がします。それでは、「同化」をインクルージョンに変えるのにはどうしたらよいでしょうか？

4.「同化」をインクルージョンへ

宮森：私はCultural Intelligence（CQ／文化の知能指数）という指標を紹介したいと思います。多様な文化的背景の中で効果的に協働し成果を出す力をCultural Intelligenceといいます。欧米では、IQ、EQに続いて、CQを21世紀に不可欠なスキルとして、リーダーシップ教育に入れる企業が増えています。人間の感じ方、考え方、行動は個人のパーソナリティに加え、文化やコンテクスト（状況）の影響を受けています。考え方や行動の違いで問題が起こったとき、すぐに反応したりジャッジしたりしていては、違いを受容し橋をかけることはできません。その問題を「これは文化のせいかもしれない」「これは状況のせいかもしれない」と俯瞰（ふかん）して考えることで、複眼思考が可能になり、課題に対する打ち手も複数考えることができるようになります。

髙林：それではそのCQを高めるためのステップについて教えてください。

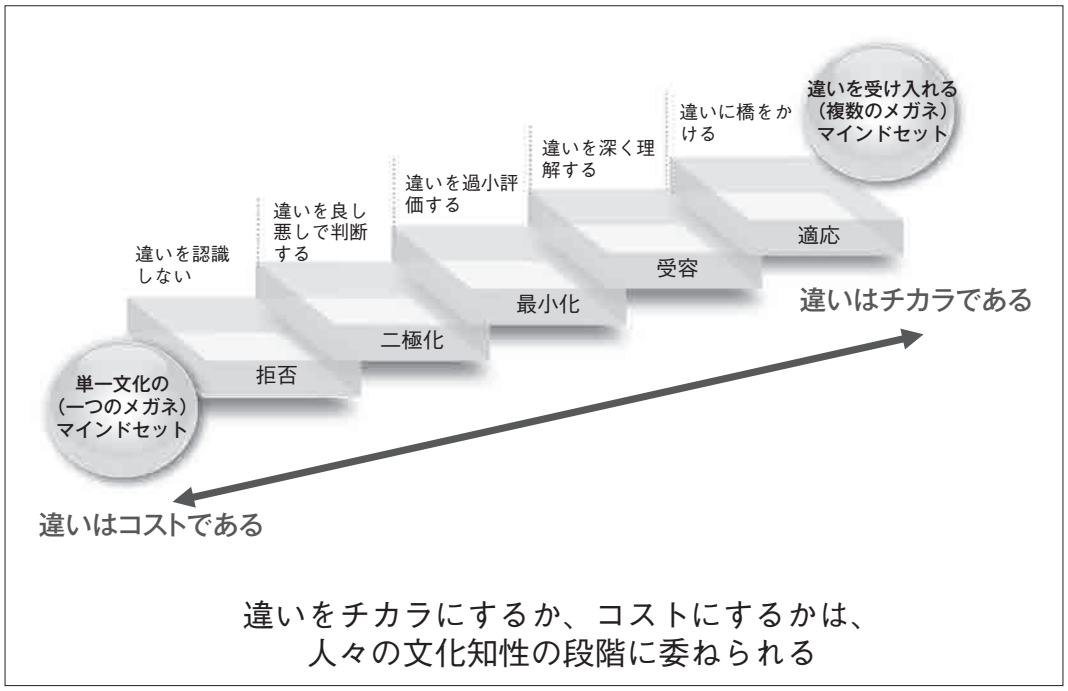
宮森：図表4にあるように、違いを受容し違いに橋をかける力には発達段階があります。人が「違い」をどのように体験し、そこから何を感じ、どんな意味を見出すかに関わるかという観点からその過程を整理したのが、米国の異文化研究者であるハマー博士の「異文化発達モデル」です。このモデルは、外国人と日本人の間だけではなく、日本人同士の間にも存在する違いとの関わりを自分がどう受け止めているのか、認識するのに役立ちます。

最初の発達段階は、単一文化のマインドセット。

「拒否」は、文化に対する経験が圧倒的に不足しており、自分の限られた文化経験から世界を見ているので、問題が起きたら個人の性格に起因すると考える段階です。この段階では、ダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）は複雑で面倒くさいものと考えます。

「二極化」になると文化の違いを認識しますが、「私たち対彼ら」という視点から違いに感情的に反応します。この段階では、D&Iの施策を専門家に頼ります。

図表４　文化の違いを受け入れる発達段階モデル



出所：IDI（Intercultural Development Inventory）の資料を基に宮森千嘉子作成

次に移行期、「最小化」という段階に達します。

この段階では、文化の違いを自覚し、「共通点」に注目して協調しようとします。「文化は違っても最終的に人間は同じだ」と考える感覚です。しかし、この共通点は、あくまでも自分の視点から見たものであり、自分の現状を変えない範囲での変革には積極的ですが、それが相手にとっても良いものかどうか、という視点まで至っていません。D&I施策ではD&Iの数値目標を大切にし、多様な人材を採用し、自社へのフィット感を大事にし、無意識のうちに「違う」人に同化するようプレッシャーをかけていることがあります。

髙林：次のステップに進むのにはどうしたらよいですか？

宮森：この次に、違いを受け入れ協働するマインドセットの段階に到達します。

「受容」は、さまざまな違いや文化を受け止め、どれも同じように重要だと認識する段階です。この時点では、自分の文化と違う文化を駆使し、多様な視点で俯瞰できるようになりますが、一方で共通点と相違点を効果的に活用できるかを悩み、試行錯誤を繰り返します。Ｄ＆Ｉ施策では、イノベーション、クリエイティビティ、エンゲージメントなど定性効果を目標にするようになります。

最後の段階は「適応」です。多様な視点に加え、多様な行動ができるようになり、違いに効果的な橋渡しができるようになります。

髙林：それは難しそうです。人間はついつい自分の視点で見てしまう。それを本当に俯瞰できるようにするのにはどうしたらよいですか？

宮森：人は誰でも間違いを犯すし、自分がすべて正しいわけではありません。寛容さ、謙虚さ、気楽さを持ち、相手と意見が対立して不快なことが起きても、そこから何を学べるかという視点に持っていくことでしょうか。また、自分と違う視点を持った人からは常に何かが学べる、という姿勢も

大切です。

相手の視点と置かれている状況に自分の身を置いて、なぜ相手はこう感じこう考えるのか、ということを常にふまえて傾聴し、対話していくことを心がけています。

5. 日本人の特性とインクルージョン

髙林：ご自身の体験談を語っていただけますか？

宮森：私はデンマーク、フィンランドなど北欧の人たちと働くことが多かったのですが、彼らは「人間が一人ひとり違う存在だ」という視点から、わかり合えない同士がなんとか合意点を見出すプロセスをとても大切にします。彼らの対話の手法から、多くを学びました。

髙林：日本人は島国で単一民族なので、他人も自分と同じ価値観を持っていると思い込みがちです。それに日本人はハイコンテクスト（行間を読む）な表現をするので、意識的にローコンテクスト（額面どおりの言葉）な表現ではっきり言語化しないといけません。「以心伝心」や「阿吽（あうん）の呼吸」では対話になりません。

宮森：表現方法に加えて大事なのは、異質なものを排除しようとする意識を捨てることです。日本の国民文化の特徴として、不確実性を回避しようとする傾向が非常に強いので、自分と違う存在に不安を感じ、異質なものを無意識のうちに排除している可能性があります。また、達成志向が強いということも、もうひとつの特徴です。早く目標を達成したいと考えるので、異質なものが入ることでスピードが遅くなってしまうのを恐れて同化させようと圧力をかける可能性もあります。自分の国が他国と比較して、どんな文化的傾向を持っているか知ることが大切です。

髙林：外国人労働者数など数値達成だけして終わりにしてしまってはいけません。

宮森：数値を達成した後、どんな世界を実現したいのか、ということまで考えないと、本当の意味での多様性を活かす社会にはなりません。短期的な結果だけでなく、長い目でみて違いを楽しむような感覚が必要だと思います。

髙林：わかりました。ところで、これまでの話って、異文化理解の話だけではないですね。男女間の問題、シニアと若者、身体障碍者などについても同じことが言えるのではないでしょうか？

宮森：一緒だと思います。ダイバーシティ経営はできていますかとお尋ねすると、「女性の活用比率が○％に上がってます」とか「外国人の方も○％入れてます」とお答えくださいますが、数値目標の先にどんな環境をつくりたいのかを話される方は、まだ少ないです。数値目標だけを目指していると、どうしても同化を目指すことになってしまいますので、そこは課題を持って取り組んでいます。

髙林：それではどうしたらよいでしょうか？

宮森：そこですね。先ほどはCQを高めて、異なる視点で俯瞰し、対話を重視することとお話ししましたが、多様なものを受け入れる赦（ゆる）しの精神のようなものも大事だと思います。

髙林：私は多様性が必要になっている時代背景についても知ってほしいと思います。高度成長時代は目標に向かってみんな同じ価値観でまっしぐらに進む方が効率的だったかもしれませんが、これからはそうはいきません。VUCA の時代といわれる先の見えにくい時代となり、決まりきったものはロボットや AI がやる時代がこようとしています。人間の役目は新しいものを創造することで、そのためには多様なものを受け入れるというマインドセットに変えないといけないと思います。

宮森：日本人は何もないところから生み出すのは苦手だけれど、取り入れたものと融合して新しいものを作っていくのは世界一得意だと思います。

髙林：日本は古来より海外の文化を輸入して自分たちの文化と融合させることは得意です。古くは中国、韓国から、明治維新以降は欧米から持ってきています。

あと、ずっと日本だけで暮らしている人は、これまで話していただいたような異文化経験がないので、異なる視点で俯瞰してみることは難しいと感じておられるかもしれません。でも、そのような人でも、異文化と接する機会はあります。それは若者と対話することです。われわれシニアからみると、最近の Z 世代の若者は異星人みたいなものですから。「理解できない」と思わずに、対話してみてください。私もオンラインでさまざまな集まりに参加して刺激を受けています。

宮森：道は長いですが、好奇心を持って、楽しむこと。違うって素晴らしいことだと思うので、そういう目で見て世界観を変えてほしいと思います。

髙林：どうもありがとうございました。価値観の違う人と、お互いの立場から物事をみて、対話して、より良いものを作り上げていくことができたら未来は明るいと思います。