

「多様性」と「統一性」を結びつけるもの

合同会社 5W1H 代表 高野 潤一郎

こんにちは、合同会社5W1H代表の高野潤一郎です。

経営者や、人事や労務といった仕事に携わっている方が使う「ダイバーシティ」(多様性)という言葉について、私は以前から違和感を覚えていました。たまたま、昨日もその話が繰り返されたので、今回は、多様性という言葉が指す内容に関する私の考えからご紹介してみようと思います。

経営者、人事・労務担当者の言う「多様性」への違和感

「違和感」は、経営者や人事や労務といった仕事に携わっている方が使う「ダイバーシティ」(多様性)という言葉が指す内容と、私が想定している「多様性」という言葉が指す内容が異なることから生じています。

「多様性」という時、経営者や人事や労務といった仕事に携わっている方々は、「女性の採用比率を高めること」「女性の管理職を増やすこと」「女性が活躍できる組織にすること(…産休、育児休暇ほか制度上の整備)」「(正社員、派遣社員などといった)職務形態をいくつか許容していること」「外国人採用比率を高めること」などといった内容を指しておられることが多いと感じています。

絶滅危惧種や生態系を守るという話であれば、数千万種類とかの生物種(※1)について考えるので、生物「多様性」という言葉が用いられていることに納得できるのですが、私は、「2」種類しかないジェンダー(性別)や、「数」種類しかない職務形態、「数%」の外国人採用比率などを指して、「多様」だと呼ぶことに違和感を覚えています。

※1 生物種の数は控えめに見積もって、1億に達すると推定され、そのうち現在までに発見され、命名されているのは約175万種にのぼるそうです。

雇用問題やキャリア・デザインについて興味がある方々や、組織のイメージに配慮する必要がある方々が、デモグラフィックな(demographic:人口統計学的;性別、年齢、居住域、所得、職業、学歴などといった属性)データを気にされて、「性別・人種・社会経済的側面などの多様性」といった切り口

を大切にされる姿勢はわかるのですが、「**組織活動の目的に則って考えれば、『リソースの多様性』(※2)こそが大切なのではないか?**」と思っています。

※2 リソース / Resources

知識、経験、スキル、ヴァイタリティ、エネルギー、資金、時間、人脈、新たに登場したテクノロジー、ストラテジー、機会…など、目的や目標の達成のために活用できるすべての「資源」を指す。

別の表現の仕方をすれば…「数」の概念が未発達で「いち、に、たくさん」という数量認識で事足りる時代・社会ではないため、ジェンダーなどに「多様性」といった言葉を当てるのは不適切ではないか。また、確かに「**デモグラフィックな観点から見た、雇用の公平性**」といった切り口も大切かもしれないですが、それは、組織が高い付加価値を生み出し、提供するなどといった目的を満たすための「必要条件の1つ」でしかないのではないのでしょうか。(…例えば、「**いろいろな人が集まっても、『質問し合うことを奨励する組織文化』などがなければ、その有用性が活かせない。**」という場合があります。)もし、組織活動の目的について考える上で「多様性」という言葉を用いるのであれば、「**組織の競争力、協働、相乗効果を高めるリソースとしての多様性**」(…多様な「**考え**」の発信や、多様な「**経験**」の共有がなされ、**組織の目的・目標に役立つ化学反応を起こす環境が整えられていること**)といった切り口を重視するのが、より本質的ではないか?というのが、私の主張です。

私のように企業研修やコーチング、コンサルティングに携わり、人財を重視する経営者や人財育成の部署に属される方々と話す機会がある者からすると、より望ましい意思決定を可能にしたり、イノベーションを起こしたりする場面で求められる、「**『多様な考え』を生み出す人財**」の育成、「**『多様な考え』の創出と育成を促す組織文化**」の醸成といった視点から「多様性」について考えること、「(人の属性にばかり着目するのではなく)多様な考えが生まれる人や状況を育てること」が重要ではないかと思うのです。…**デモグラフィックな観点から組織構成要員のバランスについて考えるのは、スナップショット的思考(静的思考)**であって、組織活動の目的・目標達成に向けて「**人や組織の変化を促す**」取り組みと**いったダイナミックな観点**から「多様性」について考えること

も重要ではないか、という提案です。

※3 変化のプロセス(動的思考)の観点から考える

(前略) 高レバレッジを起こす作用点を見つけるための単純な法則はないが、見つける可能性を高める考え方がある。**出来事ではなく、根底にある構造を見ることを学ぶ**のがその第一歩だ。[→DAY 2 のフレームワーク質問力; DAY 4 の精聴; DAY 5 の情報選別スタイル検出] もう1つは、スナップショット(静的思考)で考えるのではなく、変化のプロセス(動的思考)の観点から考えることだ。[→各種「タイプ分け」や「診断」の使い方に要注意!](後略)

[出典:「[合同会社5W1H流コーチング学習プログラム](#)」テキスト]

「多様性」と「統一性」のジレンマ

さて、ここまでは「組織活動の目的から考えれば、『多様なリソースを持つ人財の育成』『多様な発想を奨励する組織文化の醸成』が大切ではないか」と、「多様性」に関する持論をご紹介してきたわけですが、今度は組織の「統一性」についても触れてみようと思います。

例えば、**イノベーションを生み出す苗床・組織に活力を与える源**として「多様性」が重要である一方、組織が、組織の目的に合う活動を進めていくことを考えると、**取引先・関係機関・お客様などから、「統一性」のある組織だと感じていただけるように取り組む**ことも同様に重要だと、私は認識しています。つまり、「**部署ごとに異なる役割を果たしつつも、組織全体として統一感のある存在である**」ことで、組織内の人々が「**自組織に対する誇りや愛情を育てていく**」こと、また、経営理念などに則った「**一貫性のある対応**」で、組織外の人々から、統一性を備えた組織であると感じていただき、「**組織外の人々からの信頼を獲得する**」ことなども、組織活動を行っていく上で、非常に重要だと考えているということです。

「多様性」と「統一性」という真逆な言葉だけ取り出して考えると、組織活動の現場で、実際にどういった意思決定や取り組みをしていけばいいのかかわからないと、「**ジレンマ**」(dilemma: 対象とする問題に対して2つの選択肢が存在し、そのどちらを選んでも不利益を被ることがわかっているため、意思決定できていない状態。…[弊社用語集](#))に陥る経営者・リーダー・マネージャーもいらっしゃるのではないのでしょうか？

「[合同会社5W1H流コーチング学習プログラム](#)」テキストでは、「The Laws of the Fifth Discipline」, Peter Senge (1990) より、「システム思考の法則」について、凝縮および改変して引用した箇所があり、そこでは、ジレンマについて、下記のような形で紹介しています。

(前略) 例えば、長い間、米国の製造業者は、低コストか高

品質かのどちらかを選ばなければならないと思っていた。「高品質の製品は製造コストが高い。組立にかかる時間も長いし、必要な原材料や部品の価格も高く、より広範囲の品質管理が必要になる。」と考えていたのだ。彼らが考えなかったのは、長期的に品質の向上とコストの低減を両立させる方法だ。品質向上に責任を負うすべての人を参加させるための新たな方法も含め、組立の新たなスキルや方法に時間とお金を投資し開発することは、「前払いのコスト」である。当初数ヶ月は、品質も向上するが、コストも上昇するだろう。一部のコスト低減はかなり早くに達成できるかもしれないが、全体的なコスト低減を実現するには数年かかる場合もある。

このように、最も厄介なジレンマが、システム的な視点から見れば、まったくジレンマでないこともある。**ジレンマの多くは、スナップショット(静的思考)の副産物であり、プロセス主義から出てくるものではない**。一見ジレンマと思われるものの多くが、融通の利かない「二者択一」であるようにしか思えないのは、私たちが、ある固定化された時点で何が可能かを考えるからだ。翌月のことを考えるならどちらか一方を選ばなければならないかもしれないが、**真のレバレッジ(※4)は、長期に渡っていかに両方を改善できるかを見ることにある**。(後略)

※4 レバレッジ(leverage)

少ない力で大きな効果を生み出す「てこの作用」のこと

※5 より具体的な「**ジレンマの取り扱い**」などについて学びたい方には、「[コンフリクト・マネジメント入門](#)」へのご参加をお勧めしています。

すなわち、組織の目的・目標が効果的あるいは効率的に達成できるよう、「多様性」と「統一性」を両立させるには、「組織内外の状況を時々刻々見極めた上で、その都度適切な意思決定を繰り返し、組織の形態・在り方や自分たちの活動内容・活動の仕方・関わり合い方などを変え(自己組織化)していくこと」も重要なアプローチであると、私は考えています。(※既出の「[コンフリクト・マネジメント入門](#)」では、2種類の「解決」を組み合わせることをお勧めしています。)

ここで言っている「**組織内外の状況を時々刻々見極めること**」を「**メタ認知**」(※6)と呼び、「**状況変化に応じて、その都度適切な意思決定を繰り返し、組織の形態・在り方や自分たちの活動内容・活動の仕方・関わり合い方などを変え(自己組織化)していくこと**」を「**フィードバック**」(※7)と呼ぶことがあります。そのため、表現を変えれば、「『**多様性**』と『**統一性**』を結びつけるものは、『**メタ認知**』と『**フィードバック**』である」(※8)といえそうです。

※6 **メタ認知 (meta-cognition)**

自分自身の思考・感情・言動を客観的に把握・認識すること。深く自己を省みる「**内省**」に用いられる。

※7 **フィードバック (feedback)**

一般には「着目しているシステムからのアウトプットを見て、それを正すようにシステムの制御を行うことをフィードバック」というが、コーチングなどの分野では、「評価や判断は行わず、相手あるいは第三者が(主に視覚・聴覚・身体感覚を用いて)観察・確認できる情報を、相手に伝えること」を指す場合がある。

良くない例:「○○の話をしているときは喜んでた(←観察者の評価(相手が”喜んでる”ように思った)が含まれているため)」、良い例:「○○の話をしているときに、右頬が少し上がっていたけれど、あのときには何を考えたり、感じたりしていたのですか?」など。

※8 **自己組織化のアルゴリズム**

総論の一部執筆・座談会パネリスト・編集委員として参画させていただいた、書籍「[自己組織化ナノマテリアル・フロントランナー85人が語るナノテクノロジーの新潮流](#)」(フロンティア出版)では、『着目する系と情報』(『空間条件』×『情報/エネルギーの境界条件』)が『時間発展』するという過程を経て、『機能・価値を発現』している」という解釈に基づく図を紹介させていただきました。ナノテクノロジー/マテリアル・サイエンスに興味をお持ちの方は、そちらもご覧になってみてください。

実務を通したマネジメント・スキルの習得

組織活動の現場で、「多様性と統一性のジレンマ」などに取られる、経営者・リーダー・マネジャー・エグゼクティブと呼ばれる方々、あるいは、グローバルに活躍できる人材は、「**関係者のさまざまな利害や状況変化が絡む『実務』**」(≠知識の一方的な伝達)を通して、

- 予測困難な状況下での意思決定と、それに伴う心身状態の管理
- 資源の適正配分
- 対人関係の構築・育成(信頼関係の醸成)
- 関係者の動機付け
- 交渉
- 適切な情報伝達・共有

などに有効なスキルについて学び、それらを磨き続けていくことが求められています。こうした、**実務を通したマネジメント・スキルの習得(≠知識の獲得)**を効果的・効率的にするものが、「多様性と統一性を結びつけるもの」としてもご紹介した「**メタ認知に基づくフィードバック・プロセス**」であることに

ついて、あなたは何を感じられるでしょうか？

ここで言う、「メタ認知に基づくフィードバック・プロセス」とは、具体的に何を指しているのでしょうか？

実は、「メタ認知に基づくフィードバック・プロセス」とは、何かまったく新しいものを指しているのではなく、本ニューズレターをご購読の方には馴染みのある、『**認知心理学的視点**』および『**システム思考**』を盛り込んだ**コーチング**を指しているのです！

=====
(前略) コーチングで扱う対象に、どんな重要要素が含まれ、それらの要素がどんな因果関係にあるのかを明らかにするため、コーチがクライアントの現状認識を確認する際、問題の再設定に取り組む際、目的達成・問題解決の方法を模索する際などに、**物事を単純化したモデル**を構築し、「**ループ図**」(因果ループ(図)、フィードバック・ループ(図)などともいう)として描くことがあります。(効果的なモデル構築には、内的世界・仮想世界(←シミュレーションやヴァーチャル・リアリティなどを活用)での仮説検証実験・学習と、外的世界での仮説検証実験・学習との絶え間ない反復が必要となります。)コーチングの場面でループ図(**概念化、可視化、共有化、思考実験のツール**)を活用することには、主に次のような利点があると考えています。

- 1) クライアント(個人、組織)の**メンタル・モデル(※)**を引き出し、**把握する**のに役立つ。
 - 2) 問題症状の背景にある根本原因を関係者に伝え共有するなど、**現実を直視するツール**として使える。
 - 3) 目的達成・問題解決・意思決定に有効だと思える**仮説を立てる**のに役立つ。
- 望ましい変化を起こすために、システムのどこに働きかければ良いのか(**レバレッジ・ポイントはどこか**)を考える。
- 別刷7で、「直感だけでは、臨界点やレバレッジ・ポイントなどの把握は困難」を参照！

※**メンタル・モデル (mental model)**

分野によっては、「ある領域の認知地図」「経験を分類するための類型方法」「取りうる行動を選ぶための筋書き」「言葉を解釈する論理構造」「出会う人々の属性」など、さまざまに異なる意味を指す場合がある言葉です。CLPで扱う「システム思考」のコンテキストでは、メンタル・モデルは、「システムにどのような因果関係のつながり構造があるか、システムの境界をどこに設定するか(どの変数をモデルに含み、どの変数

を含まないか)、想定する時間域はどのくらいかについての考え方)(…コーチングで扱う対象をどのようなフレームで捉え、考えているのか)を指すものとします。(後略)

[出典:「[合同会社5W1H流コーチング学習プログラム](#)」テキスト]

他にも、次のウェブページで、「研修だけ実施した場合と、研修とコーチングを組み合わせる場合の、生産性・投資収益率など」についてご紹介していますので、「メタ認知に基づくフィードバック・プロセス」の有効性などについて情報収集されたい方は、こちらをご確認ください。

● [研修の効果を上げる、フォローアップ・コーチング](#)

～知識を実践につなげる、学習支援のためのコーチング～

PDCAサイクルの、CとAを活かす

ここまで、『多様性と統一性の両立』に役立つもの、「実務を通じた『マネジメント・スキルの習得』(≠知識の獲得)を効果的・効率的にするもの」が、「[合同会社5W1H流コーチング学習プログラム](#)」でもお伝えしている「メタ認知に基づくフィードバック・プロセス」であるという話をご紹介しました。

初めての話が良かった方には、「何だか難しそうな話だなあ」と思われた方もいらっしゃるかもしれません。しかし、これまでの話というのは、幅広い分野に当てはまるようにと、抽象度の高い言葉を使ったために難しそうに感じるのであって、中身は、**私たちが良く知っている(かもしれないけれど、実際には実行できていない)話**に過ぎないのです。

表計算ソフトの使い方を身につけるのであれ、自動車の運転方法を学ぶのであれ、泳げるようになるのであれ、楽器を扱えるようになるのであれ…**あなたが、もし「3分以上前の記憶や身体感覚を失ってしまう体質」であったとしたら、どうでしょう？**新たな事柄を習得することが、(少なくとも)極めて困難になりそうだと想像できないでしょうか？

「[合同会社5W1H流コーチング学習プログラム](#)」テキストでは、「あらゆる学習は、フィードバック・プロセスである」という話も紹介していますが、新たな事柄を習得(≠知識の獲得)しようとする際に、「**学んだ内容を、目的・目標達成に向けて実際に使ってみて、その結果や影響などについて、(メタ認知を活かして)振り返り、より望ましい結果や影響が得られるよう仮説を立ててやり方に修正を加える(学んだことの活用法にフィードバックをかける)**という手順を繰り返す」経験は、どなたもお持ちなのではないでしょうか？

しかし、「わかっているけれど、やっていない」場合が非常に

多いのです。

最近では、多くの組織が「戦略」あるいは「計画」を持っていると聞きます。では、昨年/前年度に立案した戦略/計画の結果や影響について、「**何がうまくいき、何がうまくいかなかったのかを把握し、その事実を踏まえて、今年/今年度の戦略/計画を立てている人/組織**」がどのくらいあるか、PDCAサイクル(Plan→Do→Check→Act サイクル:計画→実行→評価→改善といった手順で組織活動を行うというマネジメント手法)の「**C→Aのプロセス**」にどの程度力を入れて実施されているのか、あなたの周囲を確認してみてください。(…「忘年会」「トップの交代」「春休み」などの後、昨年/前年度のことを振り返らず、積極的に「きれいさっぱり」忘れようとされていませんか?)

私が最近の仕事で一緒させていただいた方々、朝の研究会・夜の勉強会メンバーなどに確認したところ、**上記のような形で「メタ認知に基づくフィードバック・プロセス」を活用している人/組織は稀**だったのですが、あなたの身の回りでは、いかがでしょうか？

「あらゆる学習は、フィードバック・プロセスである」という切り口に立って、ご自身あるいは所属されている組織について振り返ってみると、どんなことに気づき、何を感じられるでしょうか？

思っていたよりも長くなってしまったので、今回のニューズレターはここまでにして、続きについては別の機会のニューズレターでもご紹介できればと思います。

さて今回は、

- 経営者、人事・労務担当者の言う「多様性」への違和感
- 「多様性」と「統一性」のジレンマ
- 実務を通じたマネジメント・スキルの習得
- PDCAサイクルの、CとAを活かす

といった切り口から、「多様性と統一性の両立に役立つもの」、「実務を通じたマネジメント・スキルの習得(≠知識の獲得)を効果的・効率的にするもの」が、「[合同会社5W1H流コーチング学習プログラム](#)」でもお伝えしている「メタ認知に基づくフィードバック・プロセス」であり、「このプロセスの大切さに関しては、わかっているけれど、正面切って取り組んでいる人/組織が少ない」という私の認識について紹介して参りました。

あなたは、どのような印象をお持ちになり、何を考えられたで

しょうか？ 何か少しでもお役に立てれば幸いです。

それでは、また次回のニュースレターでお会いしましょう♪

P.S.

今回、何度か登場した「合同会社5W1H流コーチング学習プログラム」は、「コーチとしての活躍を検討している方」のみならず「**エグゼクティブやマネジャーとしての仕事に、合同会社5W1H流コーチングのスキルを活用したいとお考えの方**」にもお役立ていただける内容となっております。次回プログラムの参加者募集を開始しておりますので、ご興味をお持ちの方は、[こちらから](#)詳細を確認なさってみてください♪

また、同プログラム(あるいは簡略版)の組織導入に興味をお持ちの方は、[こちらから](#)お問い合わせください。

セミナー・イベント情報

4月26日(木)～27日(金) [コンフリクト・マネジメント入門](#)

4月28日(土) [質問力\(前編\)](#) 4月29日(日) [質問力\(後編\)](#)

5月3日(木)～4日(金) [2日間「コーチング漬け」体験](#)

5月15日(火) [「質問力」研修 \[無料\]説明会](#)

6月9日(土)～8月19日(日)

[合同会社5W1H流「コーチング学習プログラム」](#) (全12回)

6月14日(木) [質問力\(前編\)](#) 6月15日(金) [質問力\(後編\)](#)

6月16日(土)～9月15日(土)

[コーチング演習パートナーシップ](#) (全4回)

7月14日(土) [質問力\(前編\)](#) 7月15日(日) [質問力\(後編\)](#)

→ 最新のセミナー・イベント情報は[こちら](#)

発行・編集

「自律共栄の納得人世」の実現に向け、
「人財と組織の育成を支援」する **合同会社 5W1H**

代表 高野 潤一郎

<http://www.5w1h.co.jp/>

- ニュースレターの購読・配信停止・配信先変更は [こちら](#)
- ニュースレターのバックナンバーは [こちら](#)

「著作権法」で認められる「引用」を超えて、合同会社5W1H高野潤一郎の許可なく転載およびそれに類する形式で情報発信されることを禁じます。

(引用されるときには、出典の明記をお願いいたします。)

※著作権・引用・免責事項・個人情報の取り扱い・リンク

[参考情報]

- 著作者人格権の侵害に関しては、著作権法 18～20 条
- 著作権の侵害に関しては、著作権法 21～28 条
- 差し止め請求権に関しては、著作権法 112 条 1 項
- 損害賠償請求権に関しては、民法 709 条
- 著作権侵害の場合の刑事罰に関しては著作権法 119～124 条
- [著作権情報センター](#)