

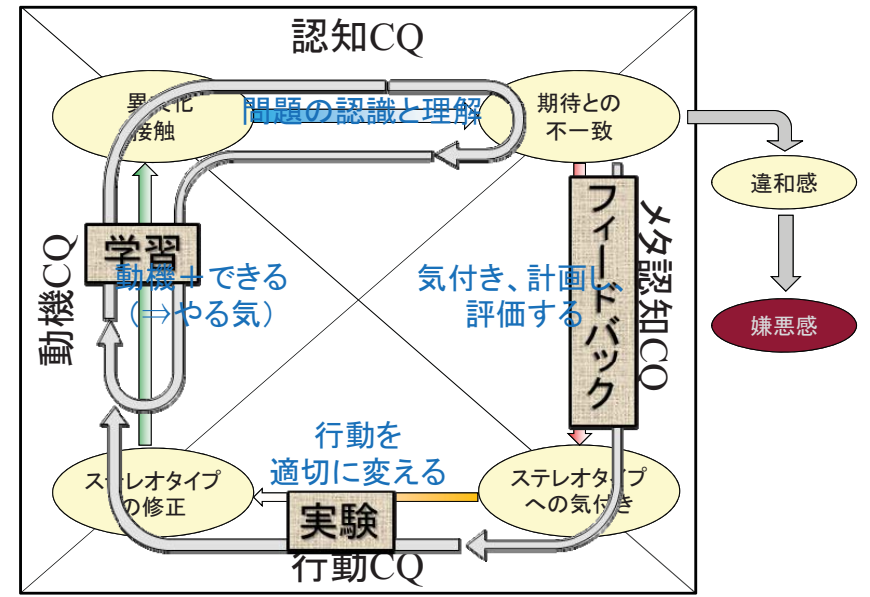
# 異文化対応力 (Cultural Intelligence)

- 2003年に提唱された、異文化へ適応する知能  
異文化適応のIQとも言え、CQと略す  
日本語では「文化的知性」とも
- 人間なら誰しも持っている知能。その高低を測る質問紙もある
- CQを向上させる方法論に最新の心理学の知見が使われる

145  
異文化対応力「CQ」の重要性を再認識する  
多様性に適応する力  
CQ..  
P.クリストファー・  
アーリー  
エレン・モサコフスキー  
ビジネスを進めるに当たって、マネージャーは多様なメンバーをまとめる効果的なリーダーになるように、リーダーシップを発揮しなければならない。そのためには、多様なメンバーをまとめるための「CQ」を高める必要がある。CQは「異文化対応力」とも呼ばれる。CQを高めるには、自分の長所と短所、タイプがわかる。

参考：クリス・アーリー他「CQ:多様性に適応する力」『HBR 2005年04月号』(ダイヤモンド社)2005  
Copyright 2015 Masaharu Kitaoka 「異文化対応力を鍛える！」 ●5

# 異文化対応力の学習サイクル



Copyright 2015 Masaharu Kitaoka 「異文化対応力を鍛える！」 ●6

## A) 組織の5つの基本課題

- 組織：明確な目標を持った集団
- 水平方向と垂直方向の分業
- ① 組織内での**関係葛藤**  
価値観や対人関係の軋轢で認知され、ネガティブに影響
- ② 組織内での**課題葛藤**  
適度な意見の対立は、ポジティブに影響
- ③ 円滑で効果的なメンバー間の**コミュニケーション**
- ④ **リーダーシップ**のあり方
- ⑤ **チームワーク**の取り方

Copyright 2015 Masaharu Kitaoka 「異文化対応力を鍛える！」 ●10

## B) 肯定的な異文化接触の3つの条件

- 米国の心理学者G. オールポート(1897-1967)\* は、異なる文化集団が肯定的に異文化接触する条件に以下をあげた：

- 対等な関係**
- 共通の目的**
- 組織的支援**

ゴードン・オールポート

心理学者

ゴードン・オールポートは、アメリカ合衆国の心理学者。兄フロイド・オールポートも心理学者である。インディアナ州/パーク郡モンテズマに生まれる。彼の著作には、『人格の形成—人格心理学のための基礎的考察』や『個人とその承教』がある。ウィキペディア

生年月日：1897年11月11日

生まれ：アメリカ合衆国 インディアナ州 モンテズマ



これらが揃わなければ、  
偶然の接触でかえって状況を悪くする時も

- 接触仮説 (The Nature of Prejudice(1954)p.241) は、白人や黒人、ユダヤ人などが混在するアメリカ社会において、職場や居住と言った身近な環境で、接触により生ずる偏見について実証実験に基づいて提唱した。

Copyright 2015 Masaharu Kitaoka 「異文化対応力を鍛える！」 ●12

## C) 人々の行動を理解する4つの切り口

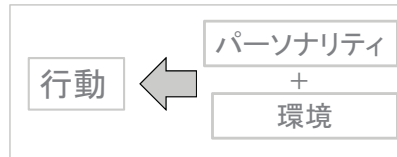
- 社会的動物として持つ「心の理論」：人間本性に関する暗黙の理論－行動は思考や感情から生じるという理論は、考えそのものの中にある



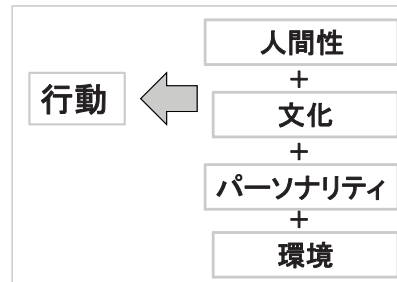
- (古典的な) レヴィンの法則



クルト・レヴィン  
心理学者  
クルト・レヴィンは、ユダヤ系ドイツ生まれ、オランダのAmstelveenで育ち、1935年にアメリカに移住し、ハーバード大学で心理学を専攻し、1941年に博士号を取得した。その後は、オランダに帰国し、ワグeningen大学で心理学を教えた。著書『行動論』(1951年)は、行動変容の理論を提唱した。著書『行動論』(1951年)は、行動変容の理論を提唱した。著書『行動論』(1951年)は、行動変容の理論を提唱した。



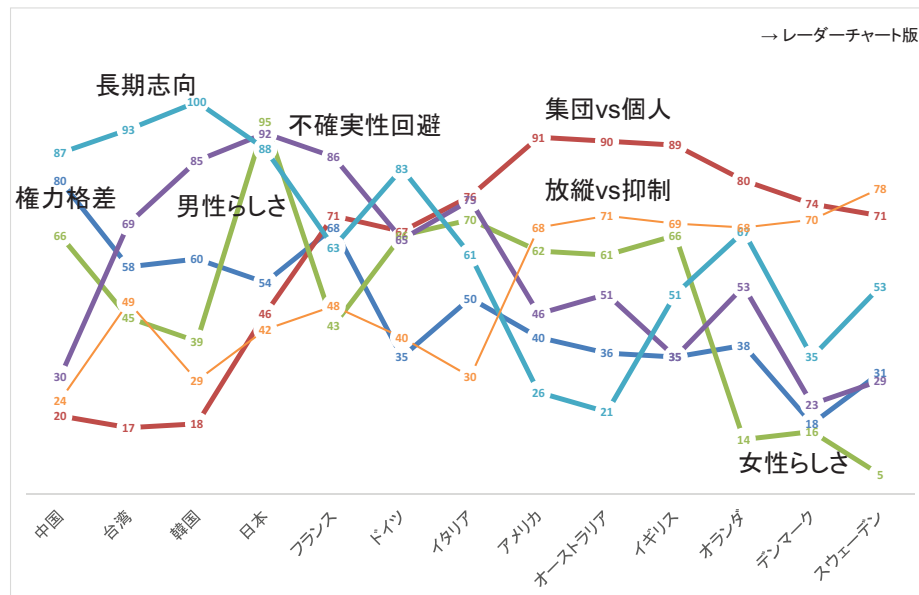
- 人間の行動には、人間性、文化、パーソナリティ、環境が関係している



## D) 国民性の6つの次元軸

1. 権力の格差 (PDI: *Power Distance*) : 人々の不平等と言う問題に対する社会の解答に関係
2. 個人主義vs集団主義 (IDV: *Individualism vs Collectivism*) : 一次集団における個人の位置づけに関係
3. 長期志向vs短期志向 (LTO: *Long Term vs Short Term Orientation*) : 人々が時間軸上のどこに重点を置いているか: 将来か、過去と今か
4. 男性らしさvs女性らしさ (MAS: *Masculinity versus Femininity*) : 性別役割分担に関係
5. 不確実性回避 (UAI: *Uncertainty Avoidance*) : 未知の未来に対する社会のストレス・レベルに関係
6. 放縦vs抑制 (IVR: *Indulgence vs Restraint*) : 生活を楽しむ上での人々の欲求を満たすのか抑制するのかに関係

## 国民性を6つの次元軸で数値化



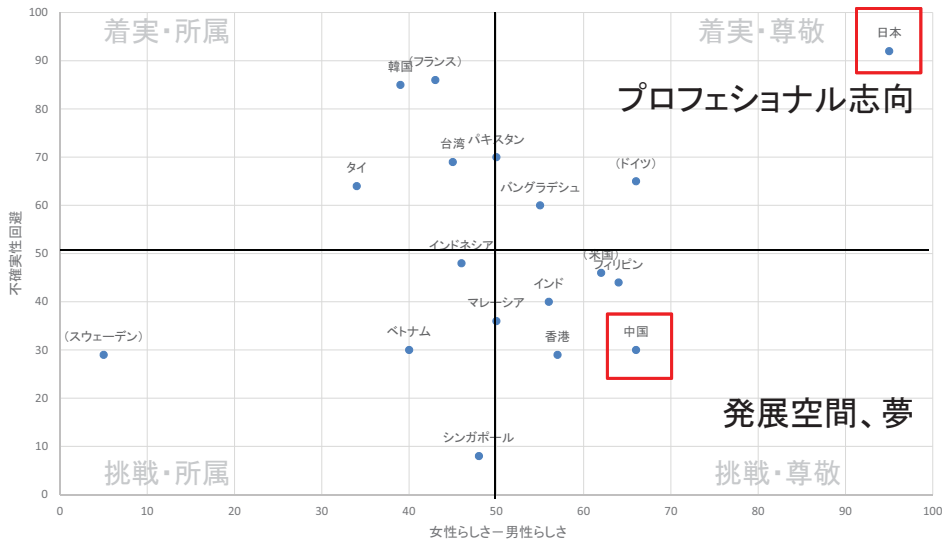
## 日本と中国の国民性の相違と対応

	日本	中国	差異	日本人の留意事項
権力格差	54	80	26	公平な基準による不平等は受容。上司は善き父であるべきで、守るべき信義がある。
個人主義・集団主義	46	20	-26	家族の中での立場を尊重すべき。チームワークは意識して作る。叱咤激励は面子を潰すことになり、厳禁。
男らしさ・女らしさ	95	66	-29	仕事は大事だが、家庭も大事。残業・休日出勤は契約時～人事的に対処。
不確実性回避	92	30	-62	発展空間があれば挑戦。地道な努力を長く期待できない。我慢強い説明が大切だが、必要性が自明となる仕組み作りがより重要。
長期志向・短期志向	88	87	-1	—

個人の発展空間と事業目標が一致すると強い力を発揮する

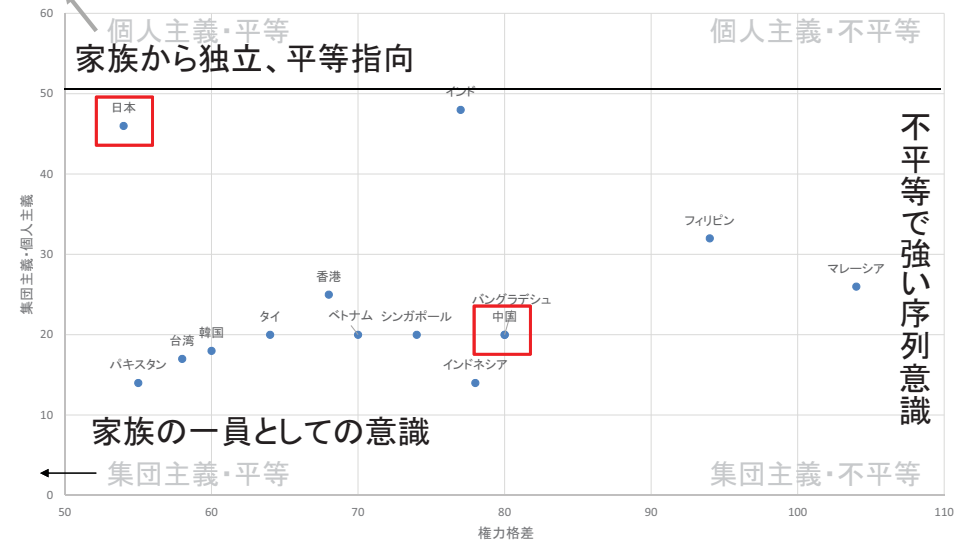
# アジアにおける日本文化の特徴1

男らしさ・不確実性回避指標でも、日本と他のアジア諸国の間には大きな開きがある



# アジアにおける日本文化の特徴2

権力格差が大きく集団主義のアジア諸国の中では、日本はかなりかけ離れた位置にある



## E) 人々を組織化する生得的な能力

- ダンバーの社会脳仮説：  
霊長類の群の大きさが、  
新皮質比\*と比例

- 脳拡大の究極要因は  
集団サイズ拡大

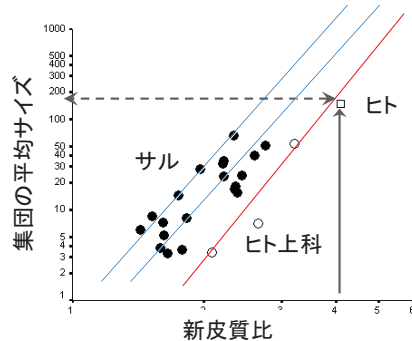
⇒社会の複雑化

⇒複雑な人間関係に対応するために大きな脳が与えられている

- ヒトにあてはめると集団サイズ ≒ 150人 (ダンバー数)

\* 新皮質比：新皮質容量／新皮質以外の容量

(Dunbar, R. I. M. (1998). "The social brain hypothesis". *Evolutionary Anthropology*, 6 (5): 178-190.)



## E-1) 文化を越えて共有する5つの道徳感情

- 道徳感情は多いが相関関係で括ると以下の5つになる：

- ① **傷つけないこと** 他人に苦痛を感じさせたくない。共感、思いやり
- ② **公平・互惠** そんなのずるいよと言う感覚、公平さを好む感覚
- ③ **内集団への忠誠** 自分の属する集団の義務遂行を大切に思う
- ④ **権威への敬意** 社会秩序のために上下関係などを尊重
- ⑤ **神聖さ・純粋さ** 肉体的・精神的な純潔を求める心

(金井良太『脳に刻まれたモラルの起源』(岩波書店)2013 p.21)



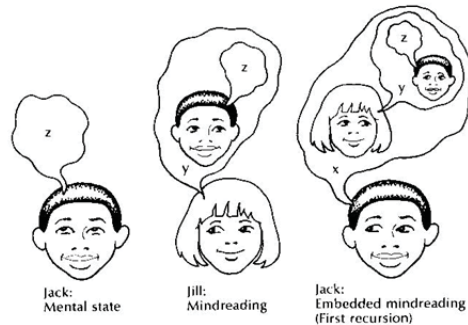
- 最も根本的な価値観は集団生活の生存価に由来。  
私たちが、互いを気遣い、道徳的な結果を求めるようになったのは、  
**生存は良好な関係と協力的な社会にかかっているからだ。**

- 私たちの道徳規範がそっくり当てはまるのは**集団内だけ**

— フランス・ドゥ・ヴァール

## E-2) 人々が理解し合うためのキーが省察能力

- 文化は、ヒトが省察できることで産みだされた
  - 自分の心を省み、
  - 他者の感情や信念にも考えを巡らせる (=心の理論)
- これを**再帰的に繰り返す能力**：「**意図性\***」
  - 1次：哺乳類と鳥類  
サルを含む
  - 2次：チンパンジー、  
ヒトの4～5歳児
  - 5次：成人
- **人格、規則、評判、情報の共有**



\*Intentionality (Dunbar 2010)

(ロビン・ダンバー『友達の数は何人?』(インターシフト)2011 p.180)

## F) 異文化対応力を構成する4つの能力

- CQは、以下からなる複合的な能力
  - ① **動機CQ(CQ Drive)**：異文化に興味を持ち自信を持って適応する意欲
  - ② **認知CQ(CQ Knowledge)**：異文化に伴う問題と文化の違いを理解する力
  - ③ **メタ認知CQ(CQ Strategy)**：異文化接触の経験事例を、客観的に捉え直し、問題の原因に気付き、対策を計画し、評価する力
  - ④ **行動CQ(CQ Action)**：異なる文化の人々と交流する際に、言語的、あるいは非言語的な行動を、適切に変える能力
- 従来のアプローチとの違いは、①と③を特に重視し、全体を心理学的アプローチで説明したこと。

(David Livermore (2010). "Leading by Cultural Intelligence". AMACOM)

## G) ハイフェッツのリーダーシップ

- リーダーシップの定義 (ロナルド・ハイフェッツ)  
**困難や問題に立ち向かい、前に進むために、人々を動かす手腕。**
  - 進展を促すという意味でのリーダーシップは、日常生活のあらゆる場所にある
  - 権威や個人の特長とは無関係
- 「**発揮されたリーダーシップそのもの**」に着目すると、**経験から学ぶことができる**

(ロナルド・ハイフェッツ「リーダーシップ白熱教室」NHK Eテレ 2014年11月1日～12月06日)

## 適応のリーダーシップ

- ① 解決策は内部にある  
会社や社会に問題が存在する時、解決するために多くの変革の努力がなされる。解決策はその中にある。
- ② そうなるように人々を導く  
問題を抱えている人々自体が問題だと認識し、問題を自らの手で解決できるように動かす
- ③ 組織内部の**多様な変革努力の中に、より優れた変革 (=ブライツ・スポット)**を特定する
- ④ そのブライツ・スポットを全体に広めるように人々を動かす

(ロナルド・ハイフェッツ「リーダーシップ白熱教室」NHK Eテレ 2014年11月1日～12月06日)