

Japan Industrial Counselors Association

**Developing a Culturally Intelligent
Workforce in Japan: The Role of Japanese
Industrial Counselors**

Michael Goh, Ph.D. *University of Minnesota, Minneapolis, USA*
Interpreter: Tatsuya Hirai, Ph.D. *Kyushu Sangyo University, JAPAN*



UNIVERSITY OF MINNESOTA
Driven to DiscoverSM

日本産業カウンセラー協会

**多様性を活かす職場を創るには：
産業カウンセラーの果たす役割と専門性**

ミネソタ大学 マイケル・ゴウ
通訳：九州産業大学 平井達也



UNIVERSITY OF MINNESOTA
Driven to DiscoverSM



"The ear loses the power to listen when the heart forgets to listen to the sounds."

—*Shinichi Suzuki*
(*Where Love Is Deep*)



UNIVERSITY OF MINNESOTA
Driven to Discover™



「心が聴く力を失うと、耳が聴く力も失ってしまいます。」

—*Shinichi Suzuki*
(*Where Love Is Deep*)



UNIVERSITY OF MINNESOTA
Driven to Discover™

"I found 5000 ways how not
to make a lightbulb"

- Thomas Edison



UNIVERSITY OF MINNESOTA
Driven to DiscoverSM

「私は、電球を作れない方法を
5000通り見つけたのです。」

-Thomas Edison



UNIVERSITY OF MINNESOTA
Driven to DiscoverSM

“Change before you have to”

- Jack Welch



UNIVERSITY OF MINNESOTA
Driven to DiscoverSM

「そうしなくてはならなくなる前に
物事を変えていこう」

- Jack Welch



UNIVERSITY OF MINNESOTA
Driven to DiscoverSM

What is Industrial Counseling?

(adapted from the Society of Industrial Organizational Psychology)

- The application of psychological principles to the workplace (anywhere people work)
- Helping people do their jobs
 - helping employers treat employees fairly
 - helping make jobs more interesting and satisfying
 - helping workers be more productive

産業カウンセリングとは何か？

(アメリカ産業組織学会からの抜粋)

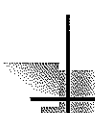
- 心理学的な法則の職場への応用(様々な形の労働／職場を含む)
- 人々が働くことを支援する
 - 雇用主が従業員に対してフェアに接する
 - 仕事をより楽しく満足して行える
 - より生産的に仕事ができる

Treating employees fairly

- Treating people from diverse backgrounds fairly
 - selecting people for jobs
 - providing training
 - rewarding promotions/raises
 - addressing harassment
- Assessing performance accurately

従業員に対してフェアに接する

- 様々な背景をもつ多様な人々に対してフェアに接する
 - 望ましい人物を選考する
 - トレーニングを提供する
 - 昇進／昇給などにより報酬を与える
 - ハラスメントにきちんと対処する
- 仕事のパフォーマンスを正確に評価する



Making jobs more interesting/satisfying

- Designing jobs people will find satisfying
 - rewarding work
 - safe, efficient work areas (Human Factors)
- Motivating employees to perform
- Creating teams that work well together
 - combining diverse talents and perspectives



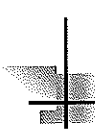
仕事をより楽しく満足して行える

- 人々が満足して行える仕事をデザインする
 - 働きがいのある仕事
 - 安全で、効率的な仕事環境(人間的な要因も含む)
- 仕事へのモチベーションを高める
- うまく機能するチームを創る
 - チームが多様な才能や視点持てるようにする



Helping people be more productive

- Designing work patterns that enhance efficiency
- Providing skills training and development
- Helping to meet the challenges of competition
- Moving past downsizing



より生産的に仕事ができる

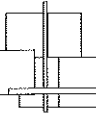
- 仕事の効率を促進する仕事のパターンをデザインする
- スキルトレーニングや成長の機会を提供する
- 国際的な競争に打ち勝つ
- 人員削減の悪影響を克服する



Developing a Culturally
Intelligent Workforce in Japan

WHY?
WHAT FOR?

17



日本において
多様性を活かす職場をつくる意味

なぜ?
何のために?

18



REALITY # 1:

Change is inevitable.



私たちが直面している現実1:

変化は不可避である



REALITY # 2:

People must learn and adapt quickly.



私たちが直面している現実2:

私たちは素早く学び、適応することを求められている



REALITY # 3:

Employees want to grow.

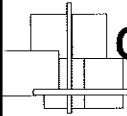


私たちが直面している現実3:

従業員は自分を成長させたいと
思っている

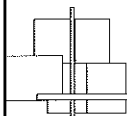
REALITY # 4:

People are the real source of
competitive advantage.

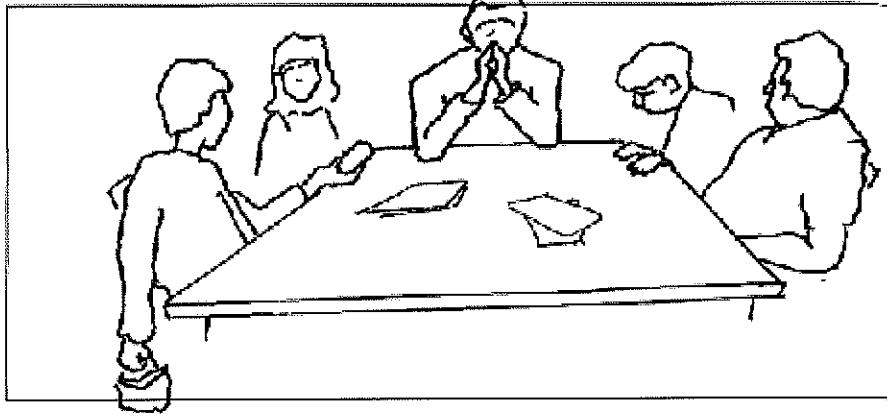


私たちが直面している現実4:

ビジネスの競争に勝つ上で最も
大切な資源は人である



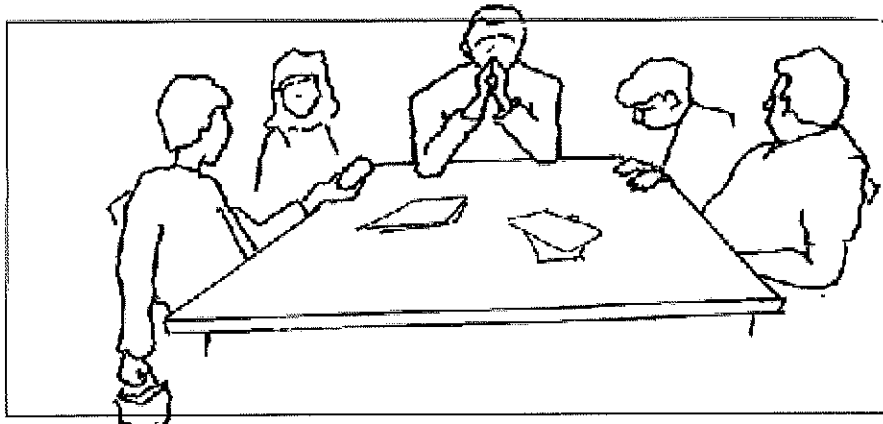
What is Happening?



Picture 3

27

なにが起きているのでしょうか？



Picture 3

28

Today's Objectives

At the end of this lecture, you should:

- Understand why diversity in the workplace matters
- Know the different types of diversity
- Understand the challenges raised by workplace diversity
- Be introduced to 2 current models of cultural competence
- Know how industrial counseling can help organizations manage diversity

今日の講演の目的

- なぜ職場における多様性が重要であるかを理解する
- 多様性の様々な側面について理解する
- 職場における多様性の増加によって生じるチャレンジや困難について理解する
- 文化的コンピテンスに関する2つの理論モデルについて知る
- 組織における多様性のマネジメントについて、産業カウンセラーがどのように援助できるかを知る

Why does diversity in the workplace matter?

- The service economy
 - interactions between people are key
 - customer base is more diverse
 - similarities between people ease process
- Globalization of business
 - doing business with people from around world
- The changing labor market
- Company mergers and buy-outs

職場における多様性はなぜ重要なのか?

- サービス経済化
 - 人と人とのつながりが鍵
 - 顧客基盤がより多様化している
 - お互いの共通点によってビジネスが順調に進む
- ビジネスのグローバル化
 - 世界中の人々とビジネスを行うようになっている
- 変化する労働市場
- 企業合併／買収



Types of Diversity

- Gender diversity
 - more women in workforce today than ever
 - better educated than ever
 - stereotypes still remain
 - glass ceiling, etc.




多様性の様々なタイプ

- ジェンダーの多様性
 - 歴史上、労働人口において現在最も女性の数が多い
 - これまでで最も女性の教育レベルが高い
 - 女性に対するステレオタイプは現存している
 - 目に見えない壁、その他



Types of Diversity

- Age diversity
 - as population ages, more older workers are available
 - re-entry of middle-aged women to work
 - retirees returning to supplement pension
 - internships bring in more younger employees



多様性の様々なタイプ

- 年齢に関する多様性
 - 人口が高齢化するに従って、年齢の高い労働者が増加
 - 中年期女性の仕事への復帰
 - 年金を補充するために退職者が再就職
 - インターンシップ制度によって若い従業員が増加

Types of Diversity

- Cultural diversity
 - affects values, view of the world
 - more than 40% of new entrants into U.S. workforce from non-“majority” groups
 - about 22% new immigrants
 - about 20% African-American or Hispanic
 - growing international business
 - employees maintain ties to national and cultural heritage

多様性の様々なタイプ

- 文化に関する多様性
 - 価値観や世界観に影響する
 - アメリカにおける労働人口への新規参加者のうち40%以上がマイノリティ出身
 - およそ22%が新規移民
 - およそ20%が黒人系もしくはヒスパニック系アメリカ人
 - 国際的なビジネスの増加
 - 自国や文化的な伝統とのつながりを維持する従業員

Other Types of Diversity

(You May Not Have Thought Of)

- Family situations
 - single employees (mothers and others)
- Physical and psychological disabilities
 - Americans with Disabilities Act
- Sexual orientation
- Political views
- Personal idiosyncrasies

多様性のその他のタイプ

- 家庭の状況
 - 独身の従業員
- 肉体的／精神的な障害を抱える従業員
 - アメリカ障害者法
- 性的指向
- 政治的見解
- 個人的特徴

Challenges of Diversity

- Availability challenge
 - in past employers could control diversity
 - more people than jobs
 - qualified employees have become scarce
 - employers must become more flexible
 - realize "Different does not mean deficient"

多様性の抱える課題

- 労働供給力の課題
 - 過去:雇用主は多様性をコントロールすることができた
 - 仕事の数<人の数
 - 現在:質の高い従業員を得ることの難しさ
 - 雇用主はより柔軟な対応を求められている
 - 違いは欠乏を意味するわけではないことを自覚する必要性

Challenges of Diversity

- Fairness challenge
 - in past, typically viewed as equal treatment
 - Equal Employment Opportunity
 - now employers must embrace new diversity
 - essentially focus on "differences"

多様性の抱える課題

- 公平性に関する課題
 - 過去: 誰に対しても同等の処遇を行うことが公平性と考えられていた
 - 雇用機会の均等法
 - 現在: 雇用主は新たな多様性を受け入れる必要性に迫られている
 - 従業員間の「違い」を尊重する

Challenges of Diversity

- Synergy challenge
 - more and more group-based work
 - diversity can create positive and negative conflict
 - can facilitate creative problem-solving
 - can close down communication
 - can derail group processes
 - group leaders must minimize destructive conflict and maximize diversity of input

多様性の課題

- シナジー(相乗効果)に関する課題
 - チームにより仕事の増加
 - 多様性は肯定的／否定的両方の葛藤を引き起こしうる
 - 創造的な問題解決を促進できる
 - コミュニケーションを閉ざしてしまう
 - グループプロセスを頓挫させる
 - チームリーダーは破壊的な葛藤を最小化し、多様性を最大限に活かすことを求められている

THE QUESTION:

What's the difference between individuals and businesses that succeed in a multicultural, globalized economy and those that fail?

© www.culturalQ.com

質問

多文化でグローバルな経済において
個人やビジネスが成功している場合と
うまくいっていない場合の
違いは何だろうか？

© www.culturalQ.com

Measurement: Return On Investment

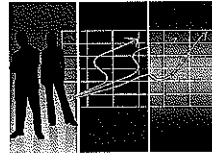
Profitability



Improved Management



**Recruit and
Retain Talent**



© www.CulturalQ.com

測定：投資に対する利益

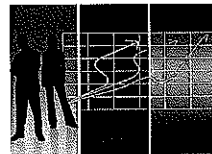
収益性



マネージメントの向上



**採用と才能のある
人材の保持**



© www.CulturalQ.com

Adjustment Studies

適応に関する研究

Effectiveness Studies

効果に関する研究

Three Stages of Multicultural Development

Pedersen, P. (1988). *A Handbook for Developing Multicultural Awareness*. Alexandria, VA: American Association for Counseling and Development.

- **AWARENESS**

- Do you have the accurate and appropriate attitudes, opinions, and assumptions about a culture?

- **KNOWLEDGE**

- Do you have all the facts and information accurately under control?

- **SKILL**

- Are you able to identify appropriate ways to bring about changes in the culture or to be accepted by persons from that culture?



October 11, 2006

55

多文化対応力発達の3つのステージ

Pedersen, P. (1988). *A Handbook for Developing Multicultural Awareness*. Alexandria, VA: American Association for Counseling and Development.

- **気づき**

- あなたは文化に関して正確で適切な態度、意見、仮説を持ち備えていますか？

- **知識**

- あなたはすべての事実や情報を正しく把握していますか？

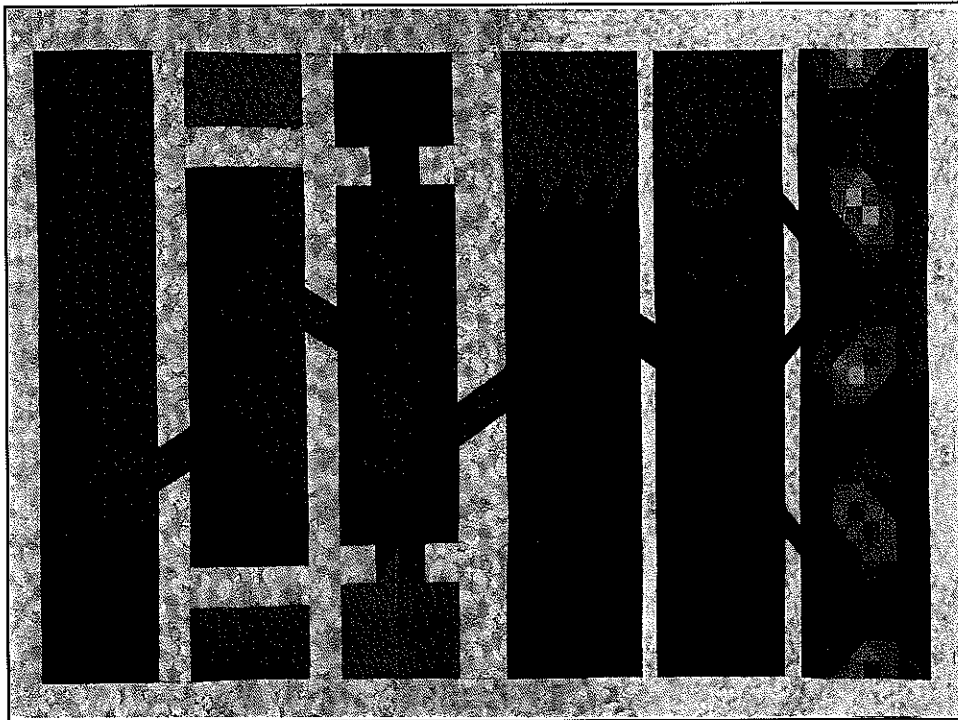
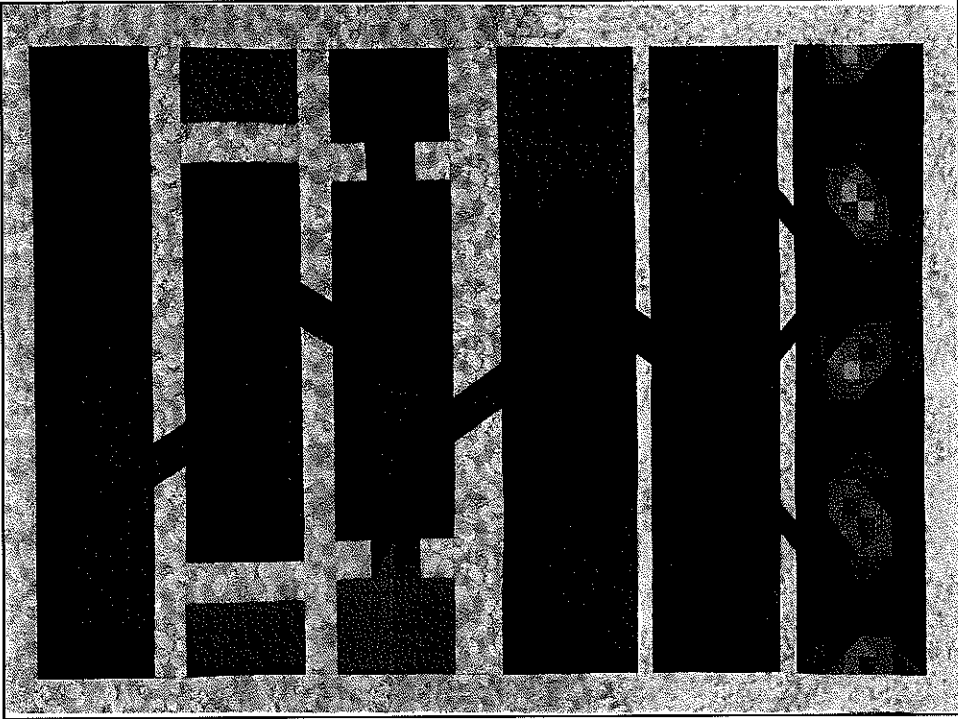
- **スキル**

- あなたはその文化に変化をもたらしたり、その文化の人々に受け入れられるための適切な方法を示すことができますか？



October 11, 2006

56



Intercultural Development Inventory (IDI)

- The IDI is an empirical measure of intercultural sensitivity as conceptualized by Milton Bennett's Developmental Model of Intercultural Sensitivity (DMIS).
- The IDI generates an individual or group profile of "worldview orientation to difference," which indicates the capacity for exercising intercultural competence and which identifies the issues that are limiting or facilitating of intercultural competence.

59

多文化間感受性発達尺度 (IDI)

- IDIは、ミルトン・ベネットによって概念化された多文化間感受性発達モデル(DMIS)の多文化間感受性を実証的に測定する尺度である
- IDIは、個人やグループの「異なるものに対する世界観の傾向」に関するプロフィールを描き出す。つまり、IDIは多文化間能力の実行力や、多文化間能力を制限／促進する要因を明示できる尺度である。

60

What is the purpose of the IDI?

- UNDERSTAND the developmental stages of intercultural sensitivity through which people move towards greater intercultural effectiveness.
- INCREASE SELF-AWARENESS for each individual respondent concerning her/his intercultural sensitivity.
- INCREASE ORGANIZATION-LEVEL UNDERSTANDING of the developmental issues of selected groups of organizational members.
- EVALUATE the effectiveness of various training, counseling, and education interventions.

61

IDIの目的とは？

- 理解 多文化対応力がより向上していく過程である、多文化間感受性の発達段階を理解する
- 自己認識の向上 自分の異文化感受性についての自己認識を高める
- 組織レベルでの理解の向上 組織のメンバーが成長する上で必要な課題について理解を高める
- 評価 多様なトレーニング、カウンセリング、教育的介入の効果进行评估する

62

What is the purpose of the IDI?

- IMPROVE the intercultural skills of respondents.
- DECIDE whether to work or live in a culturally diverse setting.
- PREPARE to enter a new culture, such as a multinational environment, a new country, or a domestic situation with cultural diversity.
- IDENTIFY TRAINING AND EDUCATION NEEDS of target population.

63

IDIの目的とは？

- 高める 個人の多文化間スキルを高める
- 決める 文化的に多様な環境において仕事／生活をするかどうかを決める
- 準備する 多国籍環境、新しい国や自国での文化的多様な状況など、新しい文化に入る準備をする
- 研修・教育のニーズを明確にする ターゲットにした人々のトレーニングや教育的ニーズを明確にする

64

The Developmental Model of Intercultural Sensitivity (DMIS)

■ **ETHNOCENTRIC STAGES**

- I. DENIAL OF DIFFERENCES
 - A. Isolation (Disinterest)
 - B. Separation (Avoidance of interaction)
- II. DEFENSE AGAINST DIFFERENCES
 - A. Denigration (Unfavorable outgroup evaluation)
 - B. Superiority (Favorable ingroup evaluation)
 - C. Reversal (Favorable outgroup evaluation/unfavorable ingroup evaluation)
- III. MINIMIZATION OF DIFFERENCES
 - A. Physical universalism (Human similarity)
 - B. Transcendent universalism (Universal values)

65

多文化間感受性発達モデル (DMIS)

- 自文化を中心に見る段階
 - I. 違いを認めない(否定)
 - A. 隔絶 (無関心)
 - B. 分離 (接触回避)
 - II. 違いから身を守る(防衛)
 - A. 侮蔑 (自分以外のグループについての好意的でない評価)
 - B. 優越 (自分のグループについての好意的な評価)
 - C. 逆転 (自分以外のグループへの好意的な評価/自分のグループについての好意的でない評価)
 - III. 違いを最少化する
 - A. 身体的普遍性 (人間的類似性)
 - B. 超越的普遍性 (普遍的価値)

66

The Developmental Model of Intercultural Sensitivity (DMIS)

■ **ETHNORELATIVE STAGES**

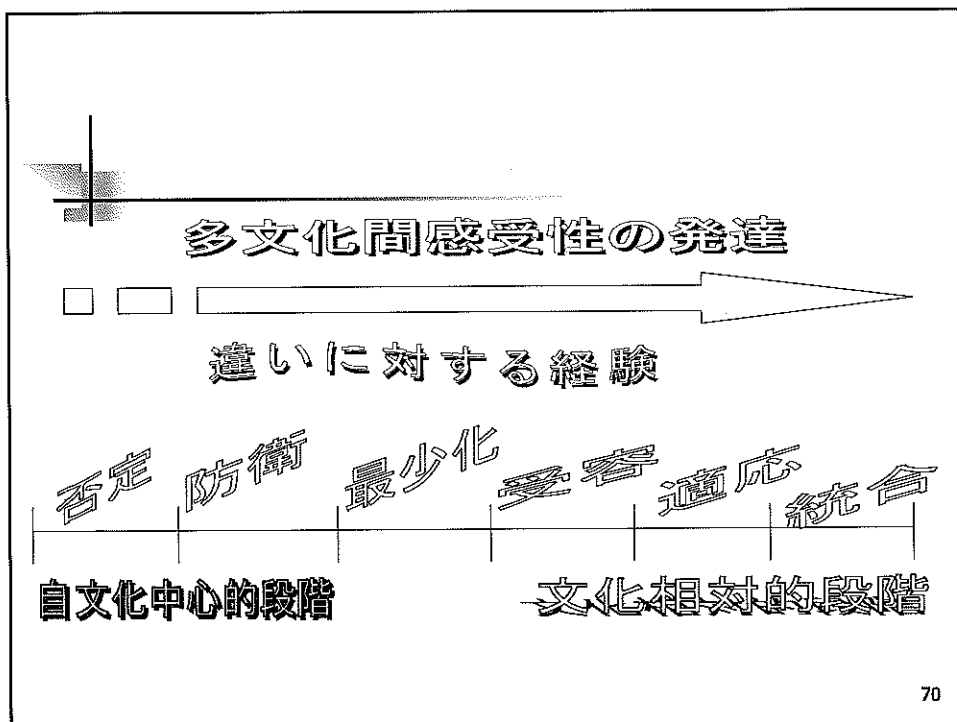
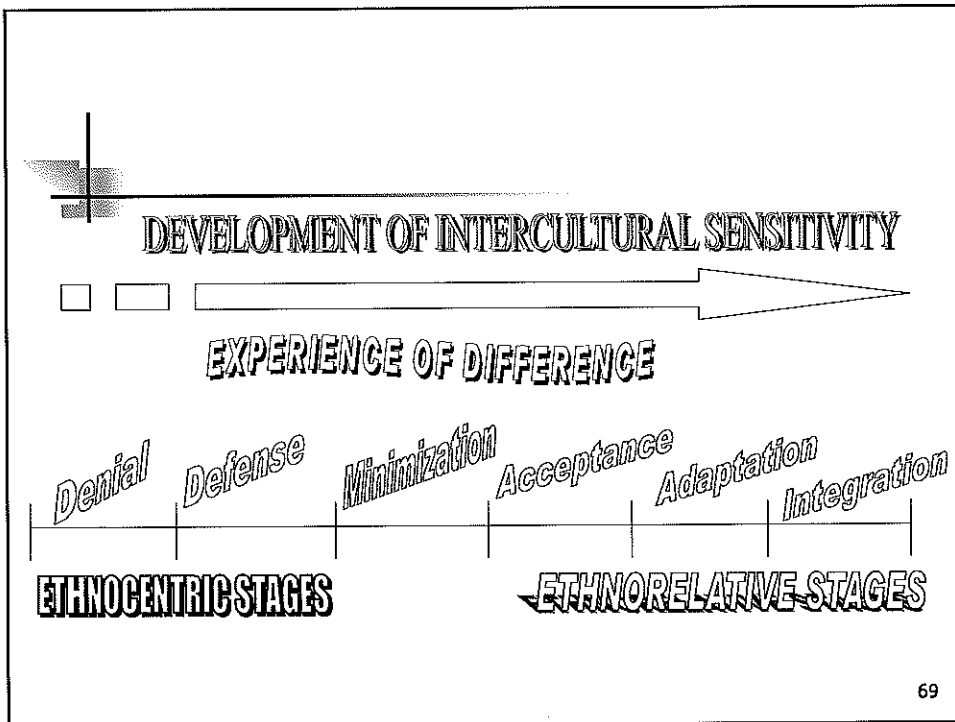
- IV. ACCEPTANCE OF DIFFERENCES
 - A. Recognition of alternative cultural behavior
 - B. Recognition of alternative cultural values
- V. ADAPTATION TO DIFFERENCES
 - A. Empathy (Cognitive frame-shifting)
 - B. Pluralism (Behavioral code-shifting)
- VI. INTEGRATION OF DIFFERENCES
 - A. Encapsulated Marginality
 - B. Constructive Marginality

67

多文化間感受性発達モデル (DMIS)

- 文化を相対的に捉えられる段階
 - IV. 違いの受容
 - A. 行動の違いの尊重
 - B. 価値の違いの尊重
 - V. 違いへの適応
 - A. 共感 (認知的枠組みの転換)
 - B. 多元主義 (行動的コードの転換)
 - VI. 違いの統合
 - A. 閉ざされたマージナリティ
 - B. 建設的マージナリティ

68



DIFFERENCES OF INTERCULTURAL MEASURES

| TOPIC | OPINION SURVEY | CRITERION REFERENCED QUESTIONNAIRE | THEORY REFERENCED INVENTORY |
|--------------------------|--|--|--|
| Exemplar | Public Opinion Polls Training Evaluations | Cross Cultural Adaptability Inventory Self Esteem Questionnaire | Intercultural Development Inventory CQ, MBTI and MMPI |
| Subject Focus | Topicality Opinion and Viewpoint Oriented | Constructs Variable Oriented | Theory Relations Among Constructs Measured |
| Learning Focus | Self-Awareness | Variable Awareness | Diagnosis |
| Validity and Reliability | Little Rigor Required Face Validity | Some Rigor Required Content, Predictive, Construct Validity | High Rigor Required Content, Predictive, Construct Validity |
| Generalizability | Self Insight and Evaluation | Variable Salience to Context | Range of Theory to Context |

71

異文化に関する調査・尺度の違い

| 題目 | 世論調査 | 基準参照調査 | 理論関連尺度 |
|---------|------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| 例 | 世論調査 研修評価 | 異文化間適応尺度 自尊心調査 | 多文化間感受性発達尺度 CQ, MBTI, MMPI |
| 主題の焦点 | 時事性 意見や視点 | 構成概念 変数 | 理論 測定された構成概念間の関係 |
| 学びの焦点 | 自己への気づき | 変数の理解 | 診断 |
| 妥当性と信頼性 | 統計的な厳密さをそれほど必要としない 表面的妥当性 | 統計上の厳密さがある程度必要 内容、予測的、構成的妥当性 | 高い統計上の厳密さが必要 内容、予測的、構成的妥当性 |
| 一般化可能性 | 自己洞察と評価 | 変数が文脈にどれくらい当てはまるか | 理論が文脈にどれくらいあてはまるか |

72

Intercultural Development Inventory (IDI)

- The IDI does not provide a "label" – it tells you how you are currently approaching cultural difference and gives you a direction in which to develop more intercultural sensitivity, if you wish
- None of the stages are "good" or "bad" in themselves – they all have their strengths, even if they are the most "developed" in terms of intercultural sensitivity
- The IDI results are useful only in the context of dealing with intercultural matters – your profile is not a picture of your whole personality!

73

多文化間感受性発達尺度 (IDI)

- IDIは人にレッテルを貼るものではありません。現在のあなたが文化の違いをいかに認識しているか、さらに、これからの多文化間感受性を成長させるための方向性を示すものです。
- 尺度のどの段階もそれ自体が"良い"/"悪い"ということはありません。あなたの多文化間感受性の発達段階がどこであっても、それぞれの段階は独自の強みを持っています。
- IDIの結果は多文化に関連する事柄において役立つものであって、あなたの性格を全てあらわすものではありません!

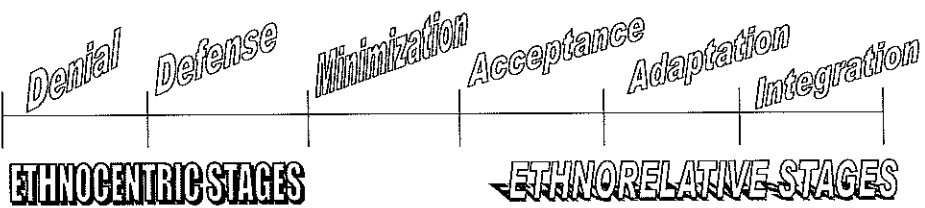
74

Where would **you** land?

DEVELOPMENT OF INTERCULTURAL SENSITIVITY



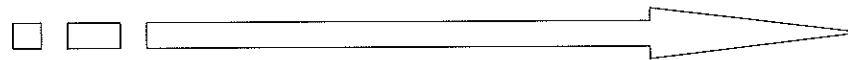
EXPERIENCE OF DIFFERENCE



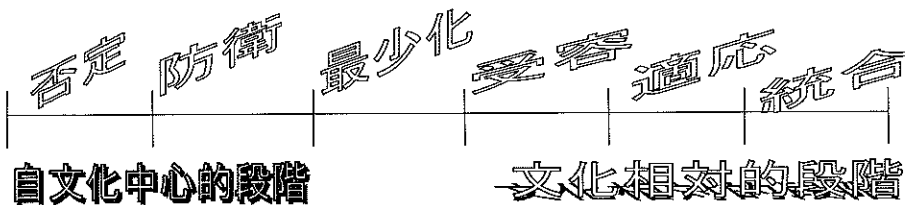
75

あなたはどこに位置するでしょうか?

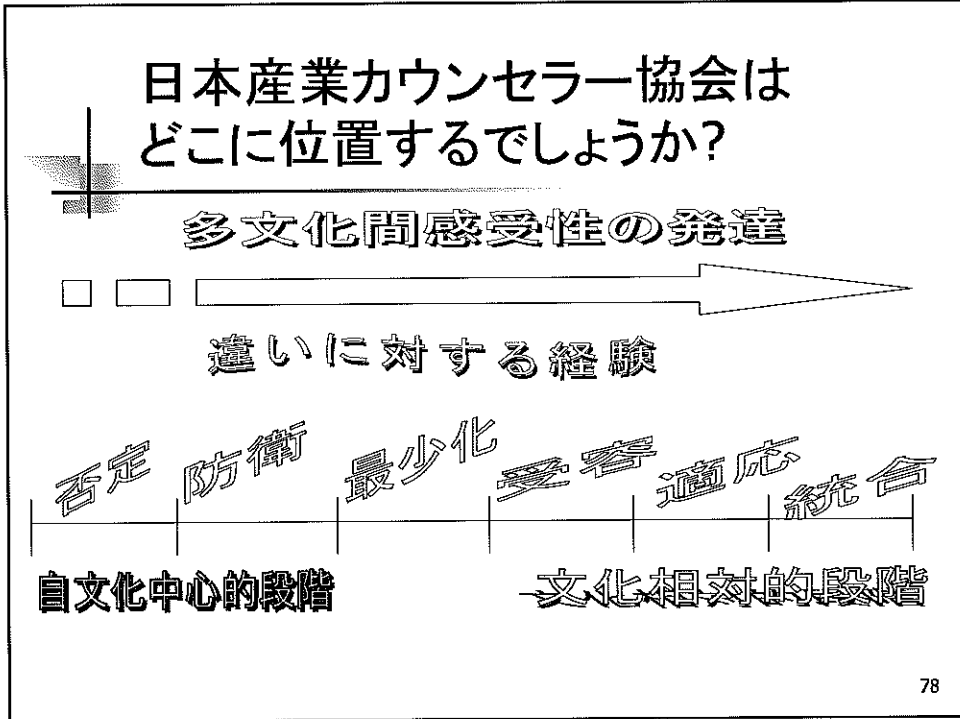
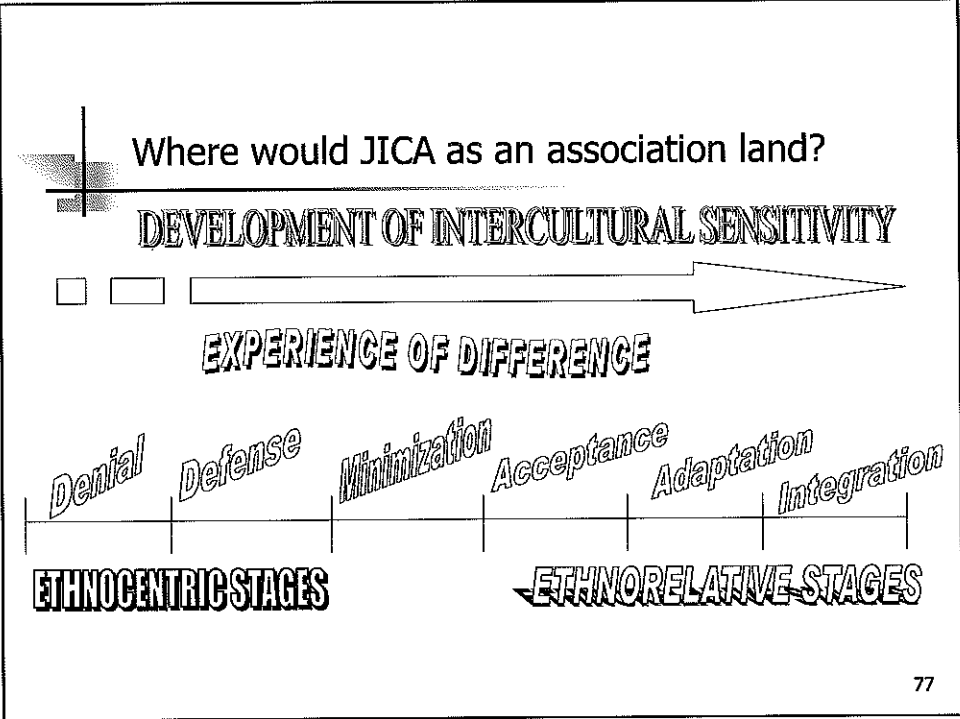
多文化間感受性の発達



違いに対する経験

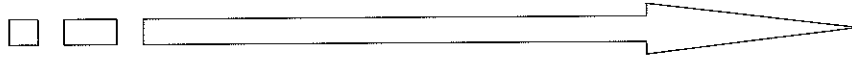


76



Where have most mental health practitioners landed?

DEVELOPMENT OF INTERCULTURAL SENSITIVITY



EXPERIENCE OF DIFFERENCE

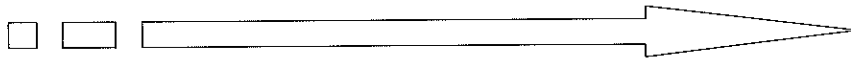
Denial Defense Minimization Acceptance Adaptation Integration

ETHNOCENTRIC STAGES

ETHNORELATIVE STAGES

メンタルヘルスに関わる援助者の多くはどこに位置するでしょうか?

多文化間感受性の発達



違いに対する経験

否定 防衛 最少化 受容 適応 統合

自文化中心的段階

文化相対的段階

IDI Implications

- The *Perceived* and *Developmental* gap.
- The preponderance of “Minimization” and what it means.
 - Physicians study
 - Is minimization ever a good strategy?
 - Bridge Repair and Building New Bridges
- Developing cultural competence – creating “enabling experiences” for mental health trainees.
 - Stories from multicultural practitioners
 - Rose Parade: Context-specific nature of the IDI
- Wine and Wisdom: Sophistication.

81

IDIの応用

- 自己認識している段階と発達上の段階のギャップ
- 最も人数の多い「最少化」とその意味
 - 医師を対象とした調査
 - そもそも「最少化」は、良い戦略なのか？
 - 橋の修理と新しい橋の建設
- 多文化対応力の発達 – メンタルヘルスを学んでいる人のために「うまくいく体験」を創出する
 - 多文化環境での対人援助者によるストーリー
 - ローズパレード: IDIは特定の文脈に依存する
- ワインと知恵: 洗練させていくことの重要性

82

CULTURAL INTELLIGENCE (CQ)



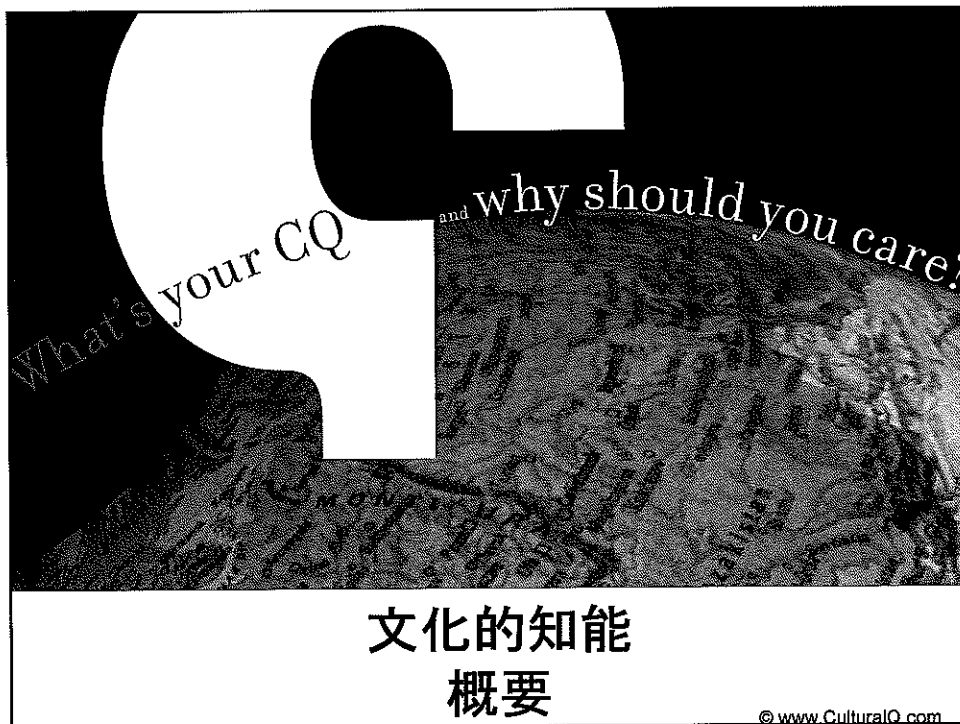
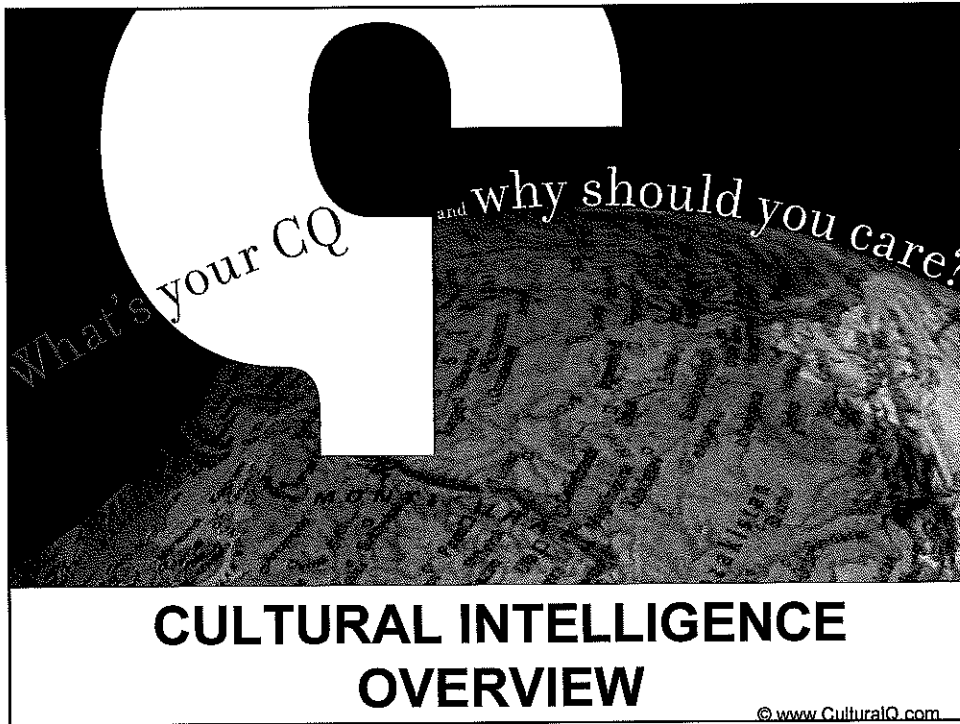
© 2010 Cultural Intelligence Center, LLC
www.CulturalQ.com

CULTURAL INTELLIGENCE (CQ)

文化的知能



© 2010 Cultural Intelligence Center, LLC
www.CulturalQ.com



Cultural Intelligence Quotient (CQ)

The capability to function effectively across various cultural contexts (national, ethnic, organizational, gender, class, generational, etc.).

--Soon Ang and Linn Van Dyne, "Conceptualization of Cultural Intelligence" in *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications* (Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2008), 3.



文化的知能指数 (CQ)

様々な文化的文脈（国家、民族、組織、性別、階級、世代など）を越え、効果的に行動できる能力

--Soon Ang and Linn Van Dyne, "Conceptualization of Cultural Intelligence" in *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications* (Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2008), 3.



From low to high CQ

- 1.0—React to External Stimuli
- 2.0—Recognize other Cultural Norms; Motivated to learn more
- 3.0—Accommodate other Cultural Norms in your Thinking
- 4.0—Adjust to other Cultural Norms in your Behavior
- 5.0—Automatically adjusting Thinking and Behavior when getting appropriate cues



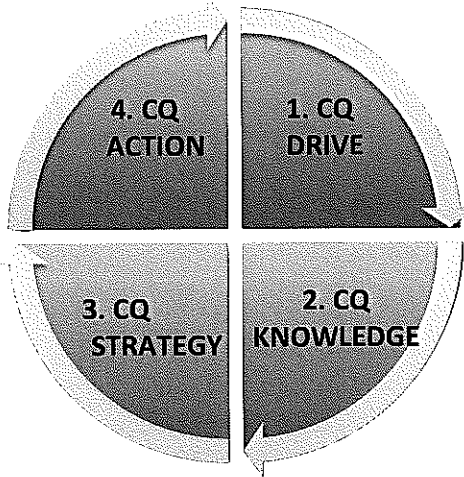
低いCQから高いCQへ

- 1.0—外的刺激に反応する
- 2.0—他の文化的規範を認識する;さらに学ぶ気持ちを持つ
- 3.0—他の文化的規範を自己の考えに取り入れようとする
- 4.0—自分を他の文化的規範に適応させて行動することができる
- 5.0—適切な文化的手がかりを得て、自然に自己の考えや行動を適応させることができる



Measurement: Individual CQ

- Nonverbal
- Verbal
- Speech Acts



- Intrinsic
- Extrinsic
- Self-Efficacy

- Awareness
- Planning
- Checking

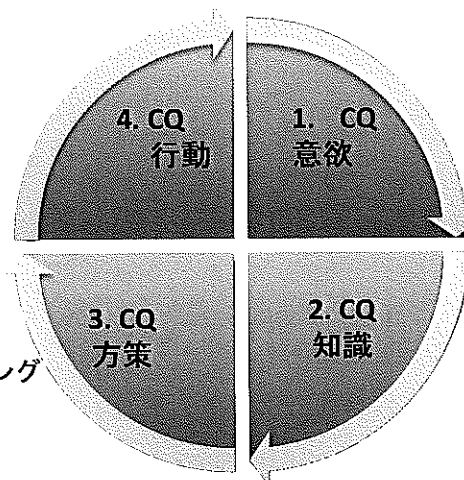
- Business
- Cultural Values
- Socio-Linguistics
- Leadership

© 2010 Cultural Intelligence Center, www.culturalq.com

© www.CulturalQ.com

査定: 個人的CQ

- 非言語
- 言語
- 言語行為



- 内的/外的要因
- 自己効力感

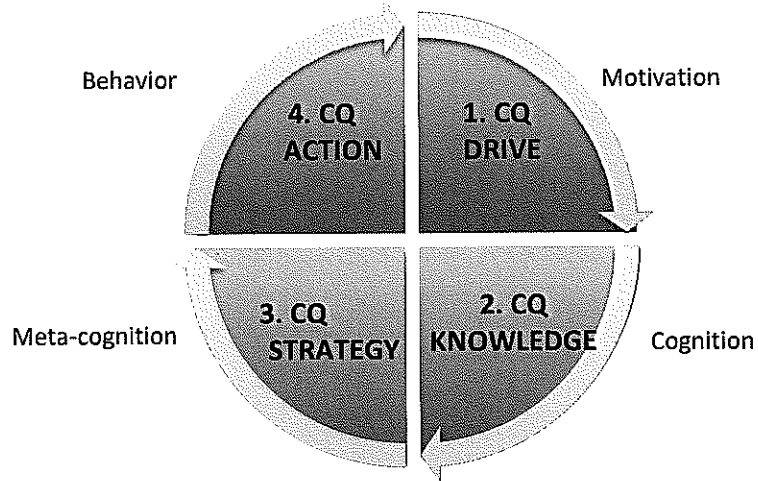
- 気づき
- プランニング
- チェック

- ビジネス
- 文化的価値観
- 社会言語
- リーダーシップ

© 2010 Cultural Intelligence Center, www.culturalq.com

© www.CulturalQ.com

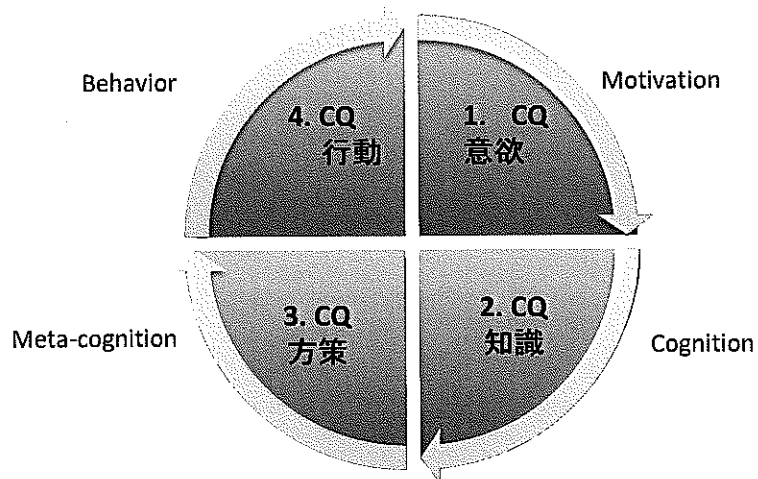
Why these 4 Factors?



© 2010 Cultural Intelligence Center, www.culturalq.com

© www.CulturalQ.com

なぜこの4つの因子なのか？

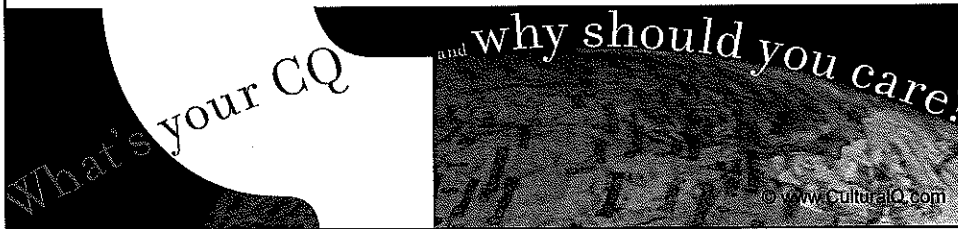


© 2010 Cultural Intelligence Center, www.culturalq.com

© www.CulturalQ.com

CQ vs. Other Intercultural Approaches

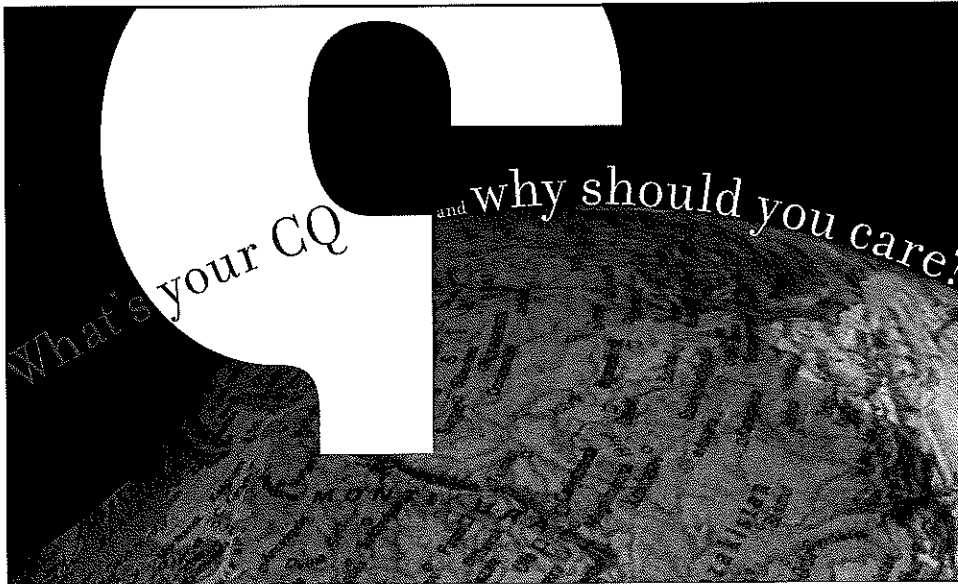
- Meta-Model rooted in Academic Findings
- Multiple Intelligences Research
- Goes beyond Comparative Knowledge
- Emphasizes *learned* capabilities
- Not culturally specific



CQと他の多文化間アプローチの比較

- 学術的研究結果に基づいたメタ・モデル
- 多重知性の研究による
- 比較知識をこえて
- 学習済み能力を重んじる
- 特定の文化に限定されたものではない





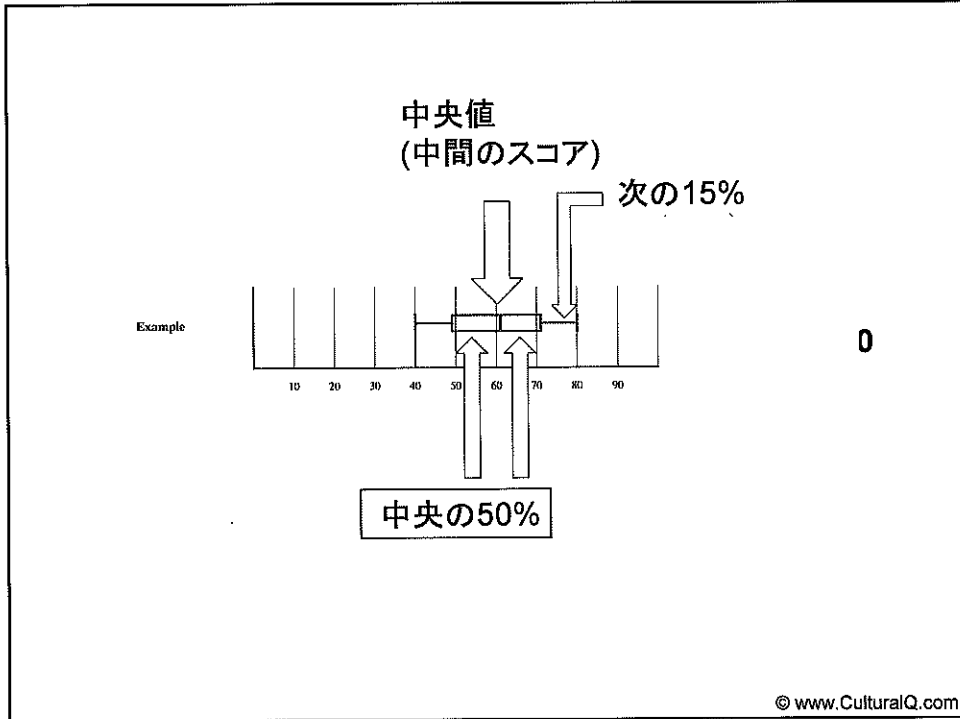
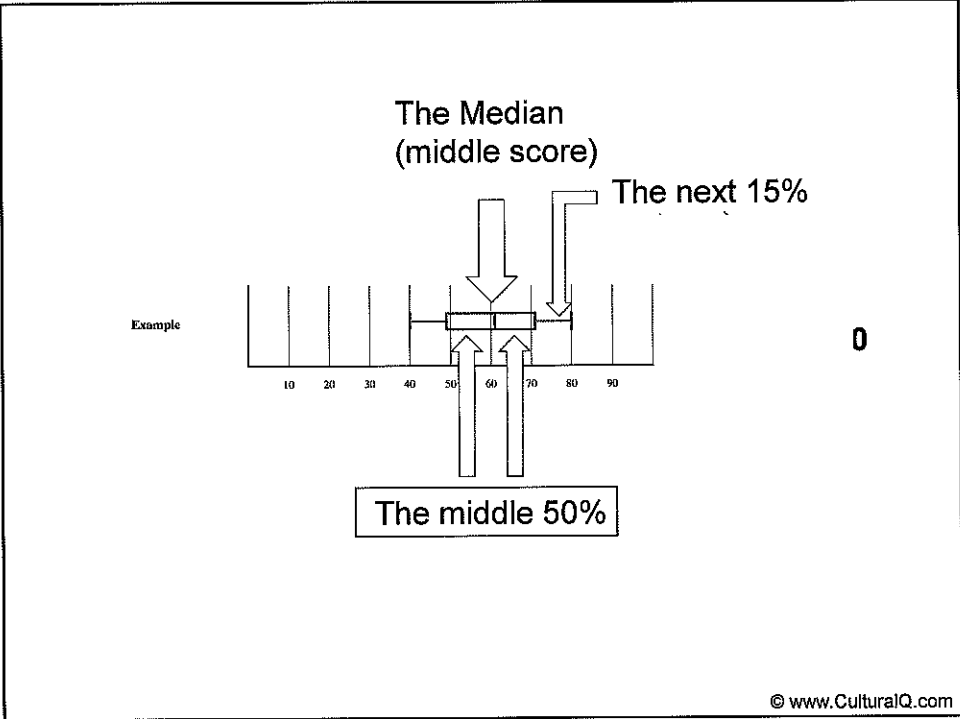
What's your CQ and why should you care?

CULTURAL INTELLIGENCE
360° ASSESSMENT © www.CulturalQ.com



What's your CQ and why should you care?

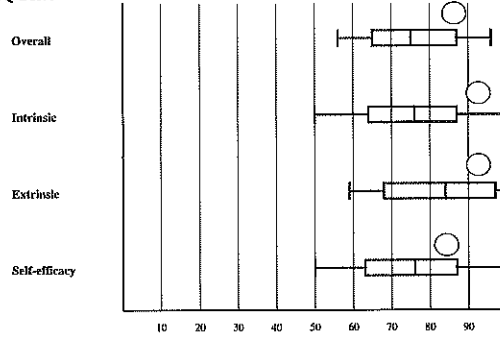
文化的知能
360° 評価 © www.CulturalQ.com



Worldwide Norms

The World-Wide Norms and YOUR CQ Scores for CQ-Drive and CQ-Knowledge

CQ-Drive



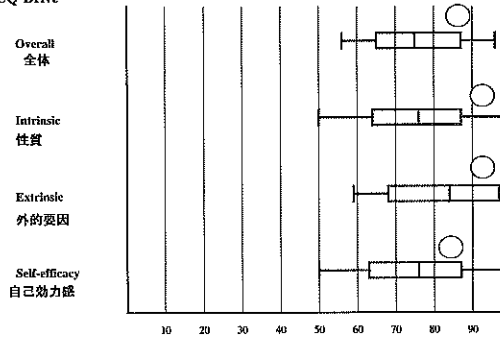
| | Overall | Intrinsic | Extrinsic | Self-efficacy |
|-------------|---------|-----------|-----------|---------------|
| Your Scores | 89 | 92 | 92 | 84 |

© www.CulturalQ.com

世界の標準値

The World-Wide Norms and YOUR CQ Scores for CQ-Drive and CQ-Knowledge

CQ-Drive

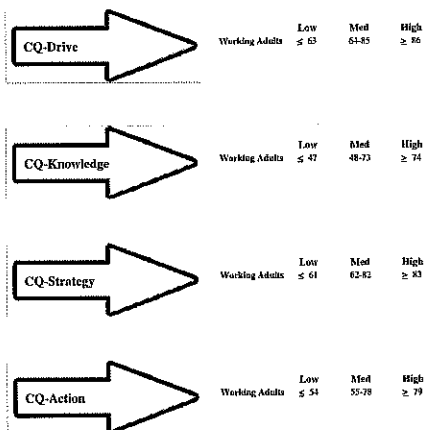


| | Overall | Intrinsic | Extrinsic | Self-efficacy |
|-------------|---------|-----------|-----------|---------------|
| Your Scores | 89 | 92 | 92 | 84 |

© www.CulturalQ.com

Working Adult Norms

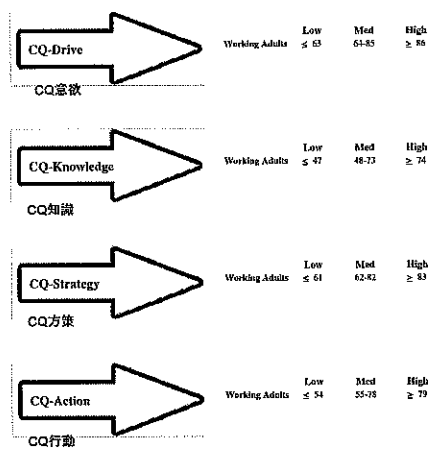
| CQ-Drive | CQ-Knowledge | CQ-Strategy | CQ-Action |
|----------|--------------|-------------|-----------|
| 89 | 81 | 95 | 92 |



© www.CulturalQ.com

働いている成人の標準値

| CQ-Drive | CQ-Knowledge | CQ-Strategy | CQ-Action |
|----------|--------------|-------------|-----------|
| 89 | 81 | 95 | 92 |



© www.CulturalQ.com

Multi-Rater Feedback

Rater CQ Scores

| | Min | Max | Average |
|--------------|-----|-----|---------|
| CQ-Drive | 48 | 86 | 71 |
| CQ-Knowledge | 42 | 93 | 72 |
| CQ-Strategy | 51 | 89 | 73 |
| CQ-Action | 48 | 89 | 73 |

© www.CulturalQ.com

多面評価 (Multi-Rater Feedback)

Rater CQ Scores

| | Min | Max | Average |
|--------------|-----|-----|---------|
| CQ-Drive | 48 | 86 | 71 |
| CQ-Knowledge | 42 | 93 | 72 |
| CQ-Strategy | 51 | 89 | 73 |
| CQ-Action | 48 | 89 | 73 |

© www.CulturalQ.com

Making Sense of Your Feedback

STEP 1: Interpreting your Self CQ and the World Wide Norms

Examine your Self CQ Feedback relative to the World Wide Norms. This will allow you to compare your CQ scores with the CQ scores of everyone who has completed the CQ instrument.

| | Self CQ Scores | World Wide Norms: Average Scores | Gap Between Self CQ and World Wide Norm |
|--------------|----------------|-------------------------------------|--|
| CQ-Drive | 89 | 75 | 14 |
| CQ-Knowledge | 81 | 54 | 27 |
| CQ-Strategy | 95 | 67 | 28 |
| CQ-Action | 92 | 65 | 27 |

© www.CulturalQ.com

フィードバックを理解する

ステップ1: 自己CQと世界の標準値の解釈

自己CQフィードバックと世界の標準値とを検証する。これによって、自己のCQスコアとCQ尺度を受けた全ての人のスコアとを比較することができる。

STEP 1: Interpreting your Self CQ and the World Wide Norms

Examine your Self CQ Feedback relative to the World Wide Norms. This will allow you to compare your CQ scores with the CQ scores of everyone who has completed the CQ instrument.

| | Self CQ Scores | World Wide Norms: Average Scores | Gap Between Self CQ and World Wide Norm |
|--------------|----------------|-------------------------------------|--|
| CQ-Drive | 89 | 75 | 14 |
| CQ-Knowledge | 81 | 54 | 27 |
| CQ-Strategy | 95 | 67 | 28 |
| CQ-Action | 92 | 65 | 27 |

© www.CulturalQ.com

Self vs. Multi-Rater

STEP 2: Interpreting your Self CQ and the Multi-Rater Feedback

Examine your Self CQ Feedback relative to the Multi-Rater Feedback. This will allow you to compare the way you described your own CQ with the way your colleagues described your CQ.

| | Self CQ Scores | Multi-Rater Average CQ Ratings for You | Gap Between Self CQ and Multi-Rater CQ |
|--------------|----------------|---|---|
| CQ-Drive | 89 | 71 | 18 |
| CQ-Knowledge | 81 | 72 | 9 |
| CQ-Strategy | 95 | 73 | 22 |
| CQ-Action | 92 | 73 | 19 |

© www.CulturalQ.com

自己 vs. 多面評価

ステップ2: 自己CQと多面評価の解釈

自己CQフィードバックを多面評価フィードバックに比較して検証する。これによって、あなたが自分のCQをどのように捉えているかと、あなたの同僚があなたのCQをどのように捉えているかを比較することができる。

STEP 2: Interpreting your Self CQ and the Multi-Rater Feedback

Examine your Self CQ Feedback relative to the Multi-Rater Feedback. This will allow you to compare the way you described your own CQ with the way your colleagues described your CQ.

| | Self CQ Scores | Multi-Rater Average CQ Ratings for You | Gap Between Self CQ and Multi-Rater CQ |
|--------------|----------------|---|---|
| CQ-Drive | 89 | 71 | 18 |
| CQ-Knowledge | 81 | 72 | 9 |
| CQ-Strategy | 95 | 73 | 22 |
| CQ-Action | 92 | 73 | 19 |

© www.CulturalQ.com

Individual Cultural Values

| Specific Cultural Values | Your Rating of Your Own Cultural Values |
|--------------------------|---|
| Collectivism | 75 |
| Power Distance | 92 |
| Uncertainty Avoidance | 75 |
| Masculinity | 42 |
| Long Term Orientation | 75 |
| High Context | 51 |
| Doing Orientation | 100 |

© www.CulturalQ.com

個人の文化的価値観

| Specific Cultural Values 特定の文化的価値観 | Your Rating of Your Own Cultural Values 自己の文化的価値観の評価 |
|---------------------------------------|---|
| Collectivism 集団主義 | 75 |
| Power Distance パワーの遠い | 92 |
| Uncertainty Avoidance 不確実性の回避 | 75 |
| Masculinity 男性性対女性性 | 42 |
| Long Term Orientation 長期的志向 | 75 |
| High Context 高文脈対低文脈 | 51 |
| Doing Orientation 行動中心 | 100 |

© www.CulturalQ.com



The Role of Japanese Industrial Counselors

WHAT?
HOW?

113



日本の産業カウンセラーの役割

役割とは?
手法とは?

114

How do industrial counselors help organizations manage diversity?

- Providing managers with training
 - how to recruit/hire diverse employees
 - how to orient/integrate new employees
- Providing all employees with training
 - realizing the differences that exist
 - learning how differences affect working environment
 - how to maximize productivity without ignoring employee differences

どのようにして、産業カウンセラーは組織が多様性に対応できるための手伝いをすることができるのでしょうか？

- 経営者・管理者にトレーニングを提供する
 - 多様性を持った人達をどのように求人し雇うか
 - 新しい従業員をどのようにして適応させ、まとめるか
- 全ての従業員にトレーニングを提供する
 - それぞれ違いがあることを認識する
 - それぞれの持つ違いがどのように仕事の環境に影響するかを学ぶ
 - 従業員同士の違いを無視せずにどのようにして生産性を最大限にのばすか

The Secret 5% Solution

David B. Peterson, PhD & Mary Dee Hicks, PhD (1996)

- Commit 5% of your energy and attention in the areas people's development is most likely to break down:
 - People do not understand their development needs.
 - People do not make development a priority.
 - People do not know how to learn the skills they need.
 - People do not believe you care about them or their development.
 - People do not translate good intentions into real change on their job.
 - People do not see organizational incentives for developing.

117

5%解決法の秘密

David B. Peterson, PhD & Mary Dee Hicks, PhD (1996)

- 私たちの成長が止まってしまうがちな以下の部分に、自分のエネルギーと注意の5%を注いでみよう:
 - 人々は自己の成長の必要性について理解していない
 - 人々は自己の成長を最重要項目に入れていない
 - 人々は自己が必要としているスキルをどのように学ばよいか分かっていない
 - 人々は周りが自分たちや自分たちの成長について考えていると感じていない
 - 人々は、自身の誠実な意思を仕事における変化へと活用していない
 - 人々は組織が従業員の成長を促進しようとしていることを認識していない

118

Industrial Counseling Strategies

(adapted from Peterson & Hicks, 1996).

- Forge a Partnership
- Inspire Commitment
- Grow Skills
- Promote persistence
- Shape the Environment



119

産業カウンセリングの手法

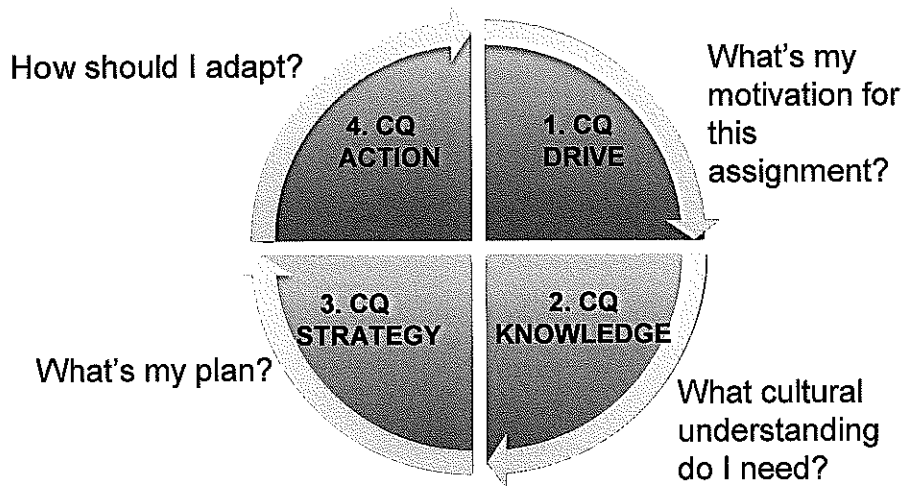
(adapted from Peterson & Hicks, 1996)

- 協力関係を作り出す
- コミットメントを鼓舞する
- スキルをのばす
- 粘り強さを促進する
- 環境を作り上げる



120

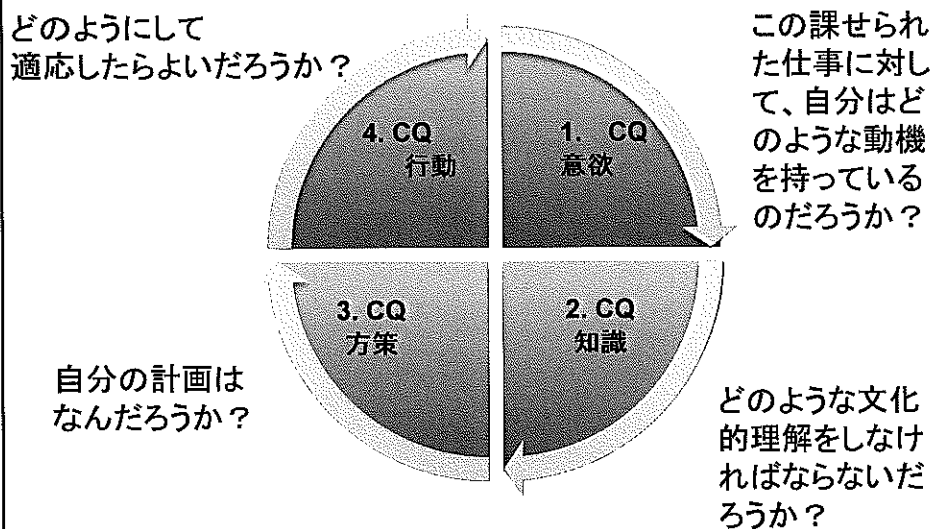
CQ as a 4-step Cycle



© 2010 Cultural Intelligence Center, www.culturalq.com

© www.CulturalQ.com

4段階サイクルとしてのCQ

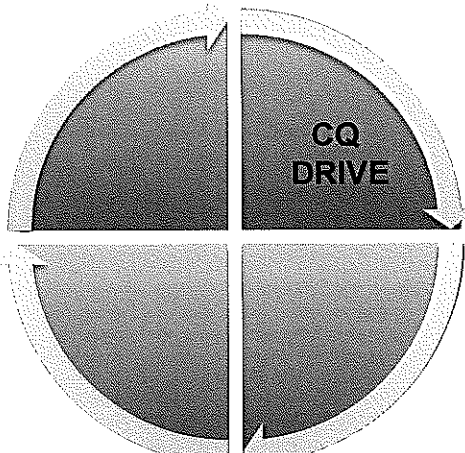


© 2010 Cultural Intelligence Center, www.culturalq.com

© www.CulturalQ.com

CQ Drive:

Our level of interest, drive and motivation to adapt cross-culturally

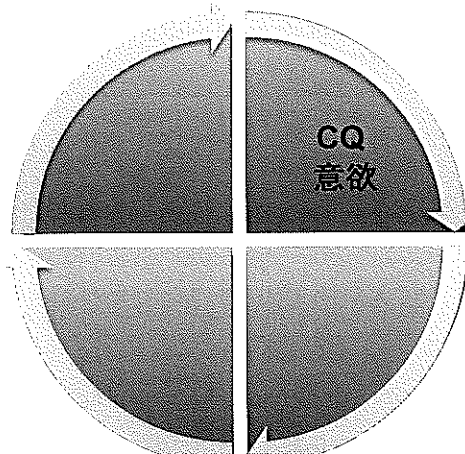


© 2010 Cultural Intelligence Center, www.culturalq.com

© www.CulturalQ.com

CQ 意欲:

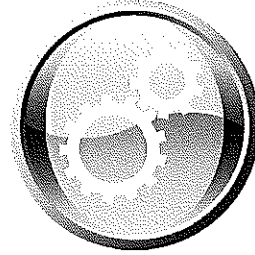
異文化的に適応しようとするわれわれの興味
の程度、意欲、そして、動機



© 2010 Cultural Intelligence Center, www.culturalq.com

© www.CulturalQ.com

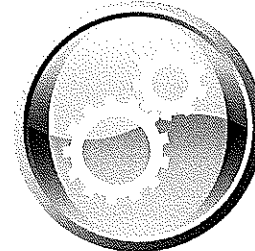
Strategies to Enhance CQ Drive



1. Show connection between CQ and success.
2. Connect with existing interests.
3. Celebrate Successes.

© www.CulturalQ.com

CQ意欲を活性化する方法

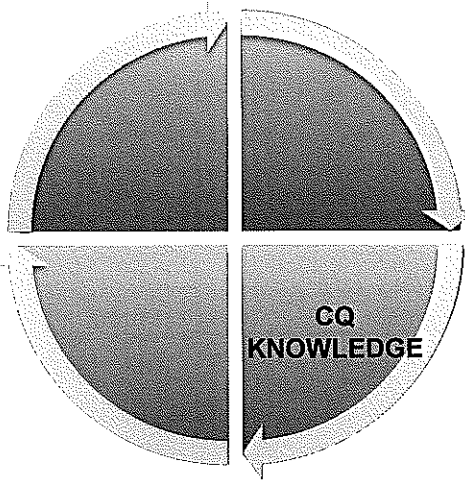


1. CQと成功のつながりを明らかにする
2. 現在ある興味とつなげる
3. 成功を褒め称える

© www.CulturalQ.com

CQ Knowledge:

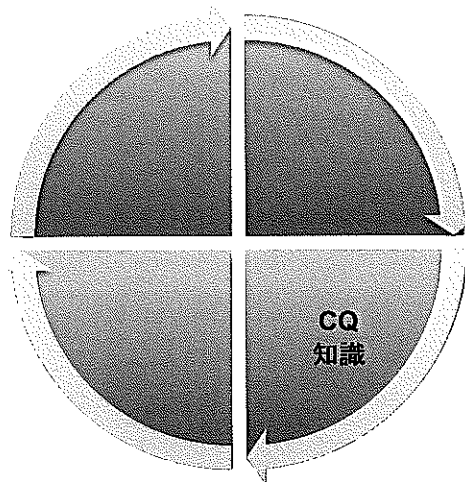
Our level of understanding about cultural issues



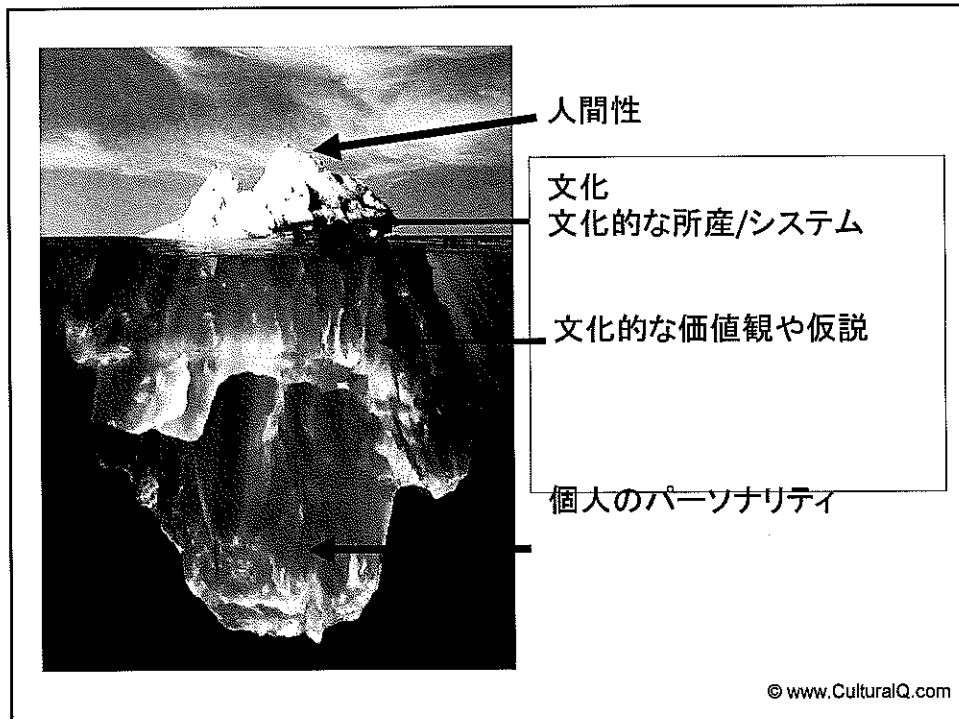
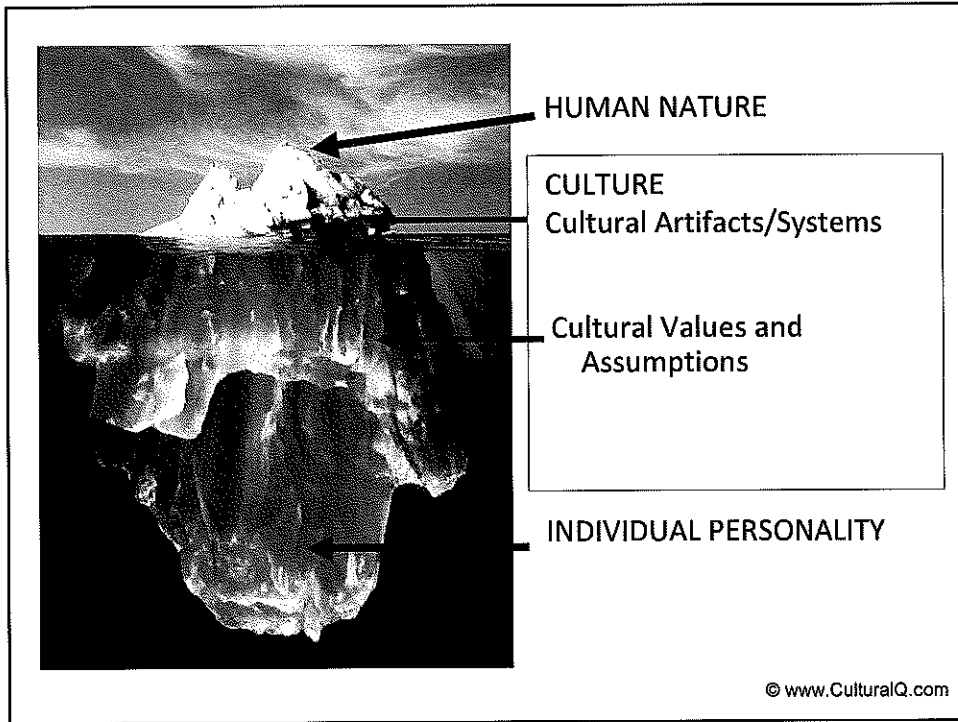
© www.CulturalQ.com

CQ 知識:

文化に関する私たちの知識のレベル



© www.CulturalQ.com



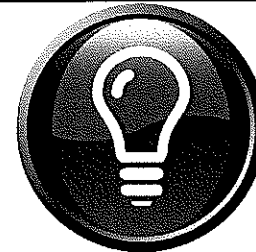
Strategies to Enhance CQ Knowledge



1. Know Yourself and your own culture/s.
2. Travel/Study a Language.
3. Read a novel. Go to the movies.
4. Food.

© www.CulturalQ.com

CQ知識を高める方法

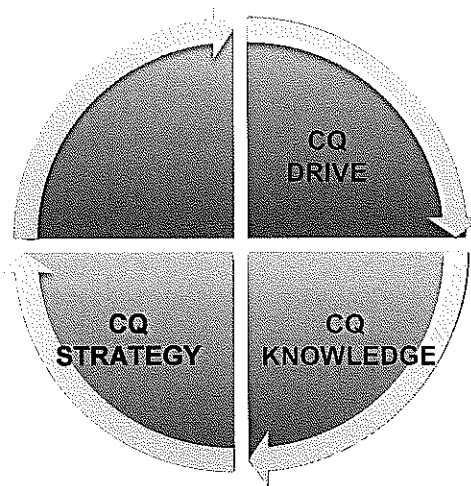


1. 自分自身と自分の属する文化についての理解を深めましょう
2. 旅をしたり、新しい言語を学んでみましょう
3. 小説を読みましょう／映画に行きましょう
4. さまざまな食べ物を試してみましょう

© www.CulturalQ.com

CQ Strategy:

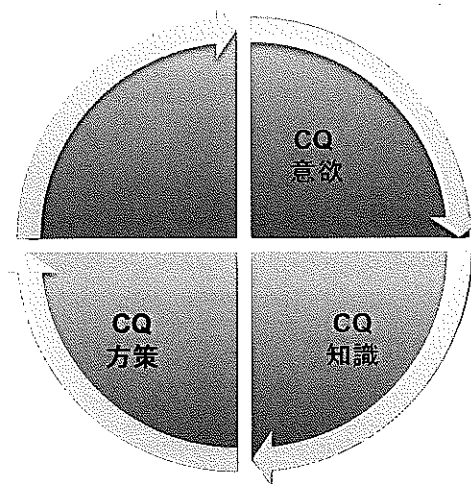
Our level of awareness and ability to plan in light of our cultural understanding



© www.CulturalQ.com

CQ 方策:

文化の理解に基づいて、どのような気づきを得て、計画を策定できるかに関する能力のレベル



© www.CulturalQ.com

Strategies to Enhance CQ Strategy



1. Notice. Don't Respond.
2. Re-appraise the Situation.
3. Mindfulness Training.

© www.CulturalQ.com

CQ方策を高める方法

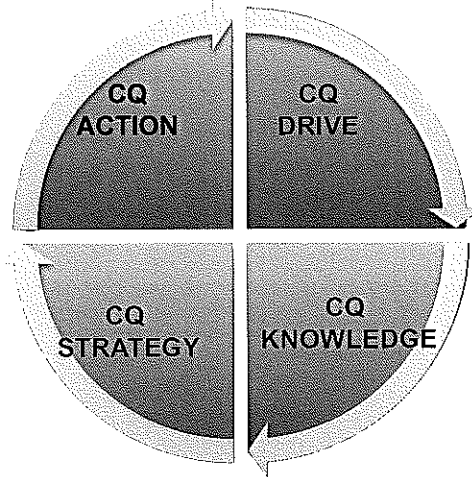


1. 状況に反応せず、ただ注意を向けましょう
2. 状況をもう一度ていねいに観察しましょう
3. マインドフルネスを鍛えましょう

© www.CulturalQ.com

CQ Action:

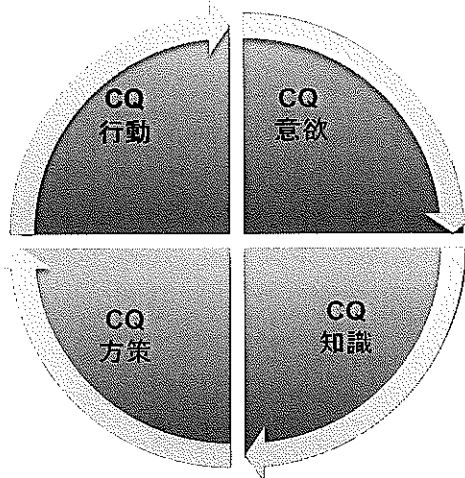
Our level of adaptability when leading and relating cross-culturally



© www.CulturalQ.com

CQ 行動:

多文化的な状況において関係を構築したり
リーダーシップを発揮する時の適応能力のレベル



© www.CulturalQ.com

Strategies to Enhance CQ Action



1. Observe and Record Variations in verbal and nonverbal behavior.
1. Practice new behaviors.
3. Create a Checklist.

© www.CulturalQ.com

CQ行動を活性化する方法

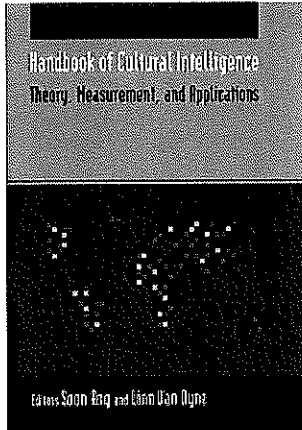


1. 言語／非言語的行動の多様なバリエーションを観察し、記録しましょう
1. 新しい行動を練習してみましょう
3. チェックリストを作りましょう

© www.CulturalQ.com

FOR MORE INFORMATION

Visit www.CulturalQ.com or read:



LEADING WITH CULTURAL INTELLIGENCE



THE NEW SECRET
TO SUCCESS

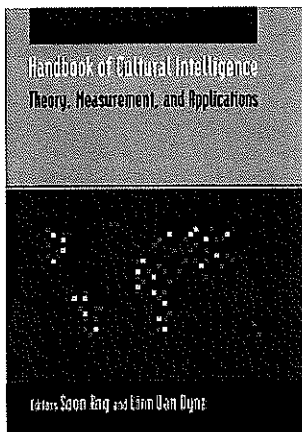
DAVID LIVERMORE
FOREWORD BY
SOOK ANG, PH.D., and LIM VAN DYNE, PH.D.

THE CULTURAL
INTELLIGENCE
CENTER LLC



CQに関する更なる情報は

ウェブサイト(www.CulturalQ.com)を訪れるか、以下の本を
ご参照下さい



LEADING WITH CULTURAL INTELLIGENCE



THE NEW SECRET
TO SUCCESS

DAVID LIVERMORE
FOREWORD BY
SOOK ANG, PH.D., and LIM VAN DYNE, PH.D.

THE CULTURAL
INTELLIGENCE
CENTER LLC



“The difference between transformation by accident and transformation by a system is like the difference between lightning and a lamp. Both give illumination, but one is dangerous and unreliable, while the other is relatively safe, directed, and available.”

Marilyn Ferguson, *The Aquarian Conspiracy*, 1980.



UNIVERSITY OF MINNESOTA
Driven to DiscoverSM

“偶然による変革とシステマティックな変革の違いは、雷と電球のような関係に例えることができます。どちらも光をもたらしてくれますが、一方は危険で不安定であり、もう一方は比較的安全でコントロールでき、いつでも使うことができるのです。”

Marilyn Ferguson, *The Aquarian Conspiracy*, 1980.



UNIVERSITY OF MINNESOTA
Driven to DiscoverSM

Thank you for your participation!



UNIVERSITY OF MINNESOTA
Driven to DiscoverSM

Thank you for your participation!

ご清聴ありがとうございました



UNIVERSITY OF MINNESOTA
Driven to DiscoverSM