

はじめてのBtoBマーケティング

第101回

多様性と居心地

この連載ではBtoB分野のマーケティングを「目からウロコが落ちたように」くっきりスッキリと理解していただき、今すぐ使える手法と発想をお届けします。

今回のテーマは、多様性（ダイバーシティー）です。ダイバーシティー（Diversity）とは、多様性、相違点という意味で、経営学では「個人や集団の中に存在するさまざまな違いを、経営に生かす」概念です。

日本でダイバーシティーという言葉が、頻繁に使われるようになったのは、二つの法の制定がきっかけと言われています。85年の「男女雇用機会均等法」、99年の「男女共同参画社会基本法」の制定です。

多様の対義語は、「画一性」で、画一性と似た意味の言葉は、他に「一様」「一律」などがあります。ところで、一致団結という言葉があります。一致とは、二つ以上のモノの間に矛盾や食い違いが無く、一つに合わさるという意味。団結は、同じ思いを持つ多くの人が、心を結び合わせて共同の目標を達成させるために、チームや組織を作るという意味です。一致団結は多くの方が美しく良い事だと感じるかもしれません。今回のコラムでは、一致団結という言葉の一つの切り口にして解説していきます。

●同質なチームは居心地が良い

多様性とは、「価値観の多様さ」として括することができます。価値観が共通な人たちを「同質」という言い方で省力し、価値観が異なる人たちの事を「多様」という表現に省力して話を進めます。

同質なチームと、多様なチーム。どちらが一致団結して成果を上げると感じますか。多様は、矛盾なく一つに合わさる事、つまり一致は難しそうですね。

同質なチームは、考えも伝えやすく、相手の考えも理解しやすい。多様は、価値観が異なるので、考えが「一致」することが難しい。同質よりも、多様は居心地が悪そうだと、感じませんか。

●居心地と成果

2009年に506社を対象にした海外の調査によると、人種や性別が多様な企業ほど「売上・顧客・利益」が多い。経営陣の学歴や職歴も、より多様な企業の方が、革新的な製品を生み出していました。とはいうものの、多様性と、業績・革新性には、相関関係があるが、明らかな因果関係とは言えません。

多様性と成果の因果関係を調べるために、行われた別の研究によると、次の事がわかっています。

一つ目の実験では、「ある事柄について協議させ、意見をまとめる」という検証をしました。同質なチー

ムの方は、円滑に協議が進み、その結果への自信も高かった。多様なチームは、協議が進みにくく、協議の結果への自信が小さかった。この実験により、同質の方は、居心地よく協議できたので、成果が高かった。しかし、多様の方では、居心地が悪く、意見を出し合えず成果が低かった、という事がわかりました。

ところが、「経営」というテーマで、メンバーそれぞれに役割を与えて実験したら、同質と多様のパフォーマンスが逆転しました。同質のチームより、多様のチームの方が、より多くの優れた経営アイデアが生み出されました。

●テーマと役割で何が変わった

多様なチームでは、価値観が異なるがゆえに、他の役割の考えを理解するための議論や対立する意見も盛んに出ました。また、価値観の違いを埋めるために、役割どうしが「どのように貢献し合うべきか」についての議論も激しかった。その結果、価値観のぶつかり合いによって、思い込みの枠を超えたアイデアに至ることができた。同質のチームは、居心地よく、サクサクと議論が進んだものの、発想を大きく広げるには至らなかった。このように、テーマと役割を与えたことで、居心地の悪さが議論を活性化し、結果として優れたパフォーマンスを発揮しました。

●多様性を活かすには

前述の事から明らかになったのは、

- ①多様性を活かすには、
テーマと役割が重要
- ②「居心地＝和気あいあい」に
こだわり過ぎてはいけない

という二つが多様性を活かすコツであることが明ら



かになりました。そして、多様性を活かすには、もう一つ重要なヒケツがあります。それは、理念に対する共感です。

●理念への共感

多様性で業績を伸ばしている企業には、メンバー全員が共感できる理念があります。「なぜこの事業に取り組んでいるのか」に、メンバー個々が誇りを持ち、持てる能力を発揮したいという「最上位の概念＝理念」に共感している。これが、もう一つの重要なヒケツです。要約すると、経営理念との共感、経営理念での団結。これが多様性を活かす根幹です。

●不一致団結

おかしい表現ですが、理念は組織の憲法だと想像してください。法の下での平等というように、憲法の下において私たちは平等で自由です。理念への共感とは、理念という一つの思いで、心を結び合わせることです。例えば「〇〇で社会に貢献する（〇〇は読者皆様で補ってください）」という理念なら、〇〇の部分と、社会への貢献に共感し、一致。しかし、理念の実現への道は、画一でも一律でも一様でもありません。多様な道筋があります。その多様な道筋を見つけ出し、実現していく時に、多様な価値観が活かれます。

価値観が違う人同士の対話は、居心地が悪くて当たり前なのです。付度を求めず、相手の価値観を聞く誠意と、自分の価値観を堂々と主張する情熱が大事です。



著者 ●中井 淳夫（なかい あつお）

株式会社 創英 代表取締役
NHNホールディングス株式会社 代表取締役
BtoBマーケティングを専門にしており、昨年開催したセミナーの受講者は700名以上。受講者の96%が満足し、企業規模にかかわらず活用できる内容と高く評価されている。一般社団法人組織内コミュニケーション協会を創設し代表理事を務め、産学連携で躍進企業の社内マーケティングを研究してきた。著書「誤努力」が、流通科学大学、神戸芸術工科大学のテキストとして採用された。
相談・問い合わせは、b2b@soway.co.jp

目に見えない小さな泡の先端技術 ウルトラファインバブル洗浄機

**水だけで
尿石を除去！**

トイレの流し水をバブル化
トイレを使えば使うほど、キレイに



尿石除去の
映像はこちら

電源不要でコンパクト
ポンプレユニット



常設タイプ

**通常水の
洗浄力アップ！**

水以外の
洗浄溶液も
バブルとの
組み合わせで
洗浄効果アップ

ポータブル
タイプ



**食品洗浄で
細菌を抑制！**

既設の洗浄ラインに
設置するだけ！
食味も向上！

食品洗浄
タイプ



MUFB マルヤマウルトラファインバブル
Maruyama Ultra Fine Bubble

性能とコストパフォーマンスを両立した MUFB 製品群は、
産業・アグリ・飲食など、様々な分野での活用が進んでいます。

1mlあたり
ウルトラ
ファイン
バブル
億単位

瞬時に高濃度な
ウルトラファインバブル生成

PROSPEC プロ仕様の“確かな品質”

お問合せ・資料請求は
右記まで

「日刊工業新聞の広告を見た」とお伝えください

■ 販売

株式会社マインドシェア

〒108-0073 東京都港区三田 3-2-8 Net2 三田ビル

03-6823-6211 平日 10:00 ~ 17:00

info@ufb-m.com

ウルトラファインバブル マインドシェア



■ 製品企画

NHNホールディングス株式会社

〒178-0063 東京都練馬区東大泉 7-15-27-307