

Enough is Enough - Let's Talk About True Project Leadership

もうたくさんだ - 本当のプロジェクト・リーダーシップについて話しましょう

翻訳：青木理 PMP

projectmanagement.com リーダーシップトラックウェビナー2016年6月の回へようこそ。テキサス州オースティンから来ましたスージェル・クリストと申します。このリーダーシップトラックウェビナーへ敬愛するラズロを再び迎えられることをとてもうれしく思います。projectmanagment.comを代表して、皆様へご協力への感謝の意を表したいと思います。今日のゲスト講師、ラズロについて一言。

ラズロはレトファルヴィ・アンド・アソシエーツの代表で、「The Power of Project Management Leadership: Your Guide on How to Achieve Outstanding Results (プロジェクトマネジメントリーダーシップの力 / 卓越した成果達成への手引き)」の著者です。カリフォルニア大学アーバイン校(UCI)公開講座で講師も務めています。業界を代表する、責任、リーダーシップと、ビジネスでの成功に関する専門家です。ラズロはまた、2013年にはUCI公開講座の優秀講師にも選ばれています。始める前にいくつか事務的な話しになりますが、このウェビナーは記録され、オフラインでの閲覧とウェブでの視聴ができるようになります。ライブ参加者には自動的に1PDUが与えられます。自分で申請する必要はありません。ウェビナー参加後には、数分時間を使っていただき講義の評価をしていただきたいと思います。評価ページへのリンクはチャットウィンドウに掲載します。

人によっては、音声の問題が出るかもしれません。Outlook、Skypeなど、他のアプリケーションを閉じてみてください。それでも改善しない場合、一度ログアウトし、再びログインしてみてください。もし音声の問題が1、2秒のものであれば、どうか我慢していただきたいです。もう1つ、チャットウィンドウで何でも質問ができます。質問の前に、「Question」と付けてください、そうすれば順番に講師ができるだけ多くこたえられるようになります。もし、このライブウェビナー中に全部の質問に答えられなかった場合は、残りの答えはディスカッションスレッドに掲載し、ノートにリンクをポストします。そうすれば、誰でも質問や答えが掲載される都度通知をもらえます。もう一度皆さんを歓迎するとともに、今回素敵なウェビナーを聞ける機会を与えてくださったラズロに感謝したいと思います。それでは早速ラズロを紹介したいと思います。ラズロ、お願いします。ありがとうございました。

あたたかく迎えていただいて、ありがとうございます。ざっと数えて、途中でやめてしまったのですが、そこまでも36の国々から参加されていて素晴らしいですね。もう一度、温かい歓迎ありがとうございます。ここに参加して、皆さんとこの重要で、意味深い話題について議論ができることは喜ばしいことです。

忙しい中時間を取っていただき心から感謝します。このセッションを楽しんでいただきたいと思います。始める前に、内容がたくさんあるので時間切れで言えないといけないので、ここでこのウェビナーを準備して下さった PMI のチームに感謝を言っておきたいと思います。私の経験から言うと、多くの人は感謝しないかもしれませんが、裏で多くの仕事をこなさなければいけなかったでしょう。特にスージェルとマージョリーの素晴らしい仕事ぶりに感謝します。

数日前、私たちは予行演習を行ったのですが、色々な事情が重なりその日の遅くに行ったため、スージェルは自分がいた場所から朝の 3 時に参加していました。それだけでも彼女の献身のほどがわかります、素晴らしいですね。

これは双方向のウェビナーですので、私からもいくつか質問をしたいと思います。チャット機能を使って皆さんの意見を聞かせてください。皆さんの見識はとても重要ですし、歓迎しますのでぜひ参加してください。スージェルも言いましたが、印刷されたものがあとで入手可能ですので、ノートをとる時間が足りなくても大丈夫です。印刷物がもらえます。では始めましょう。

まず私のことを少しお話しします。これにはあまり時間はかけませんが、このページについてコメントが二つあります。一つ目は、そこにある写真よりだいぶ白髪が増えています。二つ目に私は、カリフォルニア大学アーバイン校公開講座に関わっていますが、もし興味がある、または知識を増やす機会を探しているようでしたら、UCI 公開講座をチェックすることをお勧めします。とても良い講座があります。

さて講義内容ですが、とても盛りだくさんになっています。はじめに「考慮すべきポイント (Key Takeaways)」と呼ばれるものを見ていきますが、これは皆さんに覚えておいてもらいたいポイントのことで、背景に関しては、皆さんご存知の通りプロジェクトマネジメントは以前よりはるかに複雑になりました。残念ながらリーダーシップはそれについて行けていないので、リーダーシップを確実に同じペースにしなければなりません。また PMI トライアングルや、プロジェクトマネジメントの基礎としてのリーダーシップの重要性も見えます。それからマネジメントとリーダーシップの違い、そして私が PM リーダーシップモデルと呼んでいるものを見ていきます。もう一つは、置かれている状況にあわせてリーダーシップのスタイルを変える能力と必要性で、ケン・ブランチャード博士による優れた研究を見ていきます。実際多くの人が忘れがちなども重要なもう一つの側面は、プロジェクトマネジメントとは変化を扱うものだということです。ここでは変化に出会った際にあるいくつかの混乱について記述し、より上手に対処するためのヒントを提供しようと思います。そして重要ポイントのおさらい、私の考える結論、連絡先の情報となります。いくつかの連絡先をお教えします。連絡先の情報は最後のページにあります。

ここではプロジェクトという言葉を使っていますが、指摘したいのはこれはプログラム、ポートフォリオにも適用できますし、エンジニアリングや他の分野で機能部門マネジャーを補佐する、プロジェクトマネジメントの実務者なら誰にでも当てはまります。なぜなら、彼らもプロジェクトの成功に貢献する人たちだからです。ここで準備運動代わりに最初の質問です。チャットウィンドウを使ってください。表示されるのに数秒かかります。次の質問について考えてみてください。あなたの経験に基づいて、上司としての重要なリーダーシップの資質とは何か。もし現在あなたに上司がいなければ、同僚かそれに近い人の中で、あなたが重要と思うリーダーシップの資質です。

大変良い回答ですね。正直、倫理、透明性、とても良いです。常識、同意します。聞く力。これらは皆素晴らしい点です。誠実、共感、とても良い点です。公平性、コーチ、これについては少し後で触れます。ビジョン、とても良い回答です。さて、このスライドの要点は何かというと、この様々な答えを見てください。リーダーシップについてしばしば直面する問題は、私たちが改善するためには、何にフォーカスすればいいのか、ということです。進めながら、それを見ていきましょう。ご回答ありがとうございました。

さて、これらが重要ポイントです。一点目は、マネジメントとリーダーシップは違うということ。これは私たちが最初に認識しないといけないことで、それぞれの定義を見ていきます。状況別リーダーシップについては前にも触れましたが、置かれている状況にあわせてリーダーシップのスタイルを変える能力のことで、これはハイパフォーマンスチームを作り上げるのにとっても有効なテクニックです。これについても後ほど議論をします。信用と信頼を確立する能力は疑いなく重要です。信用と信頼なくして伝えたいメッセージを伝えることはできません。私の経験、行ってきた研究や仕事から言うと、私の思う卓越したプロジェクトマネジャーになるには、いくつかの要素や特性を必要としています。それらをプロジェクトマネジメント・リーダーシップ・モデルの一部として見ていきます。ここに小さい写真がありますが、他の要素も含め、後で詳しく議論します。皆さんにお願いしたいのは、簡単なものではなく、重要なものにフォーカスしてほしいということです。リーダーシップについてありがちなのは、簡単なもの、簡単に取り入れやすいものにフォーカスすることです。成功するために実際押さえないといけないのは、むしろ大変な事のほうです。

背景ですが、私は過去に優れたリーダーたちと仕事をする幸運に恵まれました。個人としても立派な人たちでしたが、私は、この人たちは何かが違うと感じました。その人たちの下で、またその人たちと共に働くうち、この人たちの他のプロジェクトマネジャーとの主な違いは、全てリーダーシップに関することだと気がきました。

プロジェクトマネジャーが何をしなければいけないかにフォーカスし、そして恐らく何をしなければいけないか分かっているとき、彼または彼女は多分プロジェクトリーダーとしては振舞っていないでしょう。皆さんの多くがこれには賛同するはずで、また、プロジェクトマネジャーをサポートする個人もしくはグループは、往々にしてプロ

プロジェクトマネジャーが本当は何を必要としているか、彼らに何が期待されてるのかわかっていません。この、リーダーシップの欠如と理解の欠如の二つを組み合わせると、私が言うところの期待のすれ違いが起き、これがプロジェクトの成果を著しく妨げます。フラストレーションを生み、築き上げるべき信用と信頼関係を蝕むのです。これがブランチャード博士の功績の一つです。状況別リーダーシップの中では、時として、あなたのやり方を改善し、チームの行動を改善するために、この難しい議論を行う必要があります。これを行って初めて物事が機能し始め、実際に信用と信頼を築き上げられるようになるのです。

では、何が起こったのか。つまり 2016 年の今、なぜこの話題について話してるのか。これを最初に話さないといけなような、何が起きているのでしょうか。ここに二つの違うものがあるので、ざっと見てみましょう。まず、Eメールやインスタントメッセージです。皆さんもきつとどこかで経験があると思いますが、誰かから「Eメール受け取りましたか？」「Eメールにもう返事してくれましたか？」と言われたことがあると思います。何が起きているかというと、このテクノロジーのおかげで、読んで熟考する時間が無くなったのです。我々の周りの人々は瞬時に答えを求めため、これが折々にリーダーとして能力を発揮することを妨げるのです。というのは、リーダーは実際はもっと全体像を見なければならず、結果いくつかの Eメールやインスタントメッセージに答えられないのです。

プログラムマネジャー、プロジェクトマネジャーやリーダーには、たくさんの規格、ガイドライン、または方法論が用意されています。ですが、たくさんの規格があることで混乱が生じています。どうしたらいいのか。どれを使ったらいいのか。数えきれないほどのプロジェクト成功の保証を謳ったソフトウェアツール。シンポジウムや会議に行かれたことがあると思いますが、通路にはすべての業者が並んでいます。どの業者もソフトウェアツールを持っています。何が起ころかという、私たちは問題解決の助けにするためにソフトウェアツールを使うのであって、その逆ではないことを見失ってしまいがちです。私の好きな例ですが、あるトレードショーでの事、ソフトウェアがスケジュールを取り込み、それを 1 ページで表示してくれる、と説明されました。私の返答は、スケジュールを作る前に、まず 1 ページにまとめたものを作らないか、でした。これについては少し後で話します。グローバルなバーチャルチームに関しては、言ったように今日が完璧な例です。皆さんは世界中の 36 か国から参加しています。私たちが 1 つのチームで働くことを想像してみてください。実際リーダーシップを発揮するのはとてもむづかしい状況です。なぜなら多くの時差があり、文化も違う人々の集まりだからです。しかし、この良い点は、多様性はリーダーシップを考えるとときとても重要なことで、ここまで極限の多様性について理解し、経験を積んだ人には勝てません。

次はソーシャルメディアの問題分野です。たぶん皆さんもウェブで経験されたことがあると思いますが、今は何でも検索することができます。すぐに答えが、または意見が得られます。問題なのは、多くの人がこの答えを額面通りに受け取りすぐに仕事に適用するのですが、それを理解するためには、もう少し研究するなり何かしないといけないということを知っていないことです。ソーシャルメディアは良いものですが、それが答えではないですし、答えは決して目の前にプリントされてくるような簡単なものではないのです。もう一つは経営課題です。どうやって時間管理をするか。これは私が出会った人全員にとっての根源的な問題です。今や二つ、または三つも予定が重なっている人の話もよく聞きます。それがノルマになってきています。もっとうまく対処できるはずですが。最後には、これら全部が相まって、テクノロジーやツールがプロジェクトマネジメントのスキルよりも大事なように見られています。

プロジェクトマネジメントがほぼ自動的に何らかのツールと同一視されています。でも決してそうではなく、こここそ最大の変化の一つが引き起こされた場所です。私たちのような年配者は、私の年齢は言いませんが、我々にはツールはなかったし、何かするのにソフトウェアツールもなかったのです。Eメールすらありませんでした。物事が変わり、変化が起こり、新興世代のプロジェクトマネジャーにとって大変困難な試練です。これが大変な試練なのは、実際私が長年実用して来た、検証済みの基本があるのに、それが忘れられているからです。結果、プロジェクトマネジャーとしての技が少しずつ失われつつあります。どう対処すべきでしょうか。続けましょう。

リーダーシップ能力の重要性についてです。皆さんのほとんどが PMI のリーダーシップのトライアングルを知っていると思います。実際これは PMI にとってとても重要で、PDU を取得し、分類する方法です。それはこのような姿です。三つの重要な要素があり、プロジェクトマネジメントの技術、戦略的及びビジネスマネジメント、そしてリーダーシップです。これが PMI トライアングルとして知られています。2013 年のプロジェクトタレントの研究によると、とても興味深い記述があります。ほとんどの組織は、技術的な能力を見つけるのが最も難しく、しかし教えるのは簡単であると言っています。そして組織はまた、リーダーシップは教えるのが難しいが、最も重要であるとも言っています。これはかなりやりがいがありますね。経験から言って、これには部分的に賛成します。重要なのはどの能力が必要かを決めて、そこからやっていくことです。我々がリーダーシップの能力というとき、何を指しているのでしょうか。これが、この後紹介する PM リーダーシップモデルが開発された理由で、このとても重要だけど教えるのが難しい能力にフォーカスすることを助けるためです。では、見ていきましょう。これは 2016 年度の PMI Pulse of the Profession から取ってきました。比較的新しいもので、とても興味深いスライドです。

これが示すのは、私たちはグループとしていまだに能力開発に十分な配慮をしていないことです。ここに示された数字から見て取ることができます。優先順位についてはほとんどの組織で30%前後は低いか、とても低いと答えています。33%は中くらいで、残りがもう少し高い値を示しています。なぜ私達は能力開発へもっと配慮しないのでしょうか。いくつか理由はあるでしょうが、多くの場合組織は短期的な見解を持っており、間に合わせの対応をします。そしてある時点で達するとまた間に合わせの対応を繰り返します。一流の組織は能力開発へ投資をします。多分皆さんはそれをする組織に勤めていて、それぞれの分野でよくやっている方々でしょう。あまり時間を使いませんが、なぜ能力開発が重要かについてそれを説明するプロジェクトを見てみることをお勧めします。実はこれはグーグルによるもので、Project Oxygen と呼ばれています。繰り返します、Project Oxygen といいます。これはグーグルが必要とする主要な能力をどう見ているか、どのような社内教育をするかについての洞察を表しています。繰り返します、グーグルによる Project Oxygen です。

さてこれが先に触れた挑戦です。組織は、成功しているプロジェクトマネジャーの示す行動のうちどれに注目すべきか決めかねています。これは私がかつて組織から組織を渡り歩くうち気付いたのですが、プロジェクトマネジャーの成功に必要なことのリストは、人によって違うのです。私は、標準的なリストを作ることができるのではないかと常々思っていました。数々のモデルが存在し、そのほとんどが基本的な問題は常に実用的な場面に潜んでいます。プロジェクトマネジャーは忙しい、これは先のチャットでのコメントにもありました。我々がやりたいのは、プロジェクトマネジャーが効率的に時間を使うことで真に取り組むべきものにフォーカスできるよう助けることです。今はプロジェクトマネジャーの資格というものが存在します。もちろん PMI はそれそのものですし、全面的に支持します。でもそれでは足りないのです。何が私の言うところのプロジェクトマネジャーを素晴らしいものにするのでしょうか。その秘訣は、今日の主題でもあるプロジェクトマネジメントリーダーシップをどれだけ会得したかなのです。

ここでテキストを紹介したいのですが、もし時間があれば、これを入手することをお勧めします。とてもいいものです。クーゼスとポズナーによる「リーダーシップ・チャレンジ」というタイトルで知られる本で、とても高く評価されています。皆さんも、模範的なリーダーの五つの習慣として知っているかもしれません。この五つの習慣は比較的シンプルなものです。方向性を決める、ビジョンの共有、プロセスへのチャレンジ、人々が行動できるようにする、そして彼らの心を励ます。とても良い本です。この本は今第五版になります。新しい版を出すたび、人々が考えるリーダーが持つべき特長についての調査をしています。この種の調査は長年行われていて、回答した人の数は、私は確信ありますが多分10万人近くか、万の単位でも後半の数字です。

ただ指摘したいのは、トップ4が何か。これはこの5年間変わっていません。正直、前向き、プログラムマネジャーそしてプロジェクトマネジャーは有能でなくてはならず、そして人々を奮い立たせる。ここで覚えておくべき重要なことは、ここでは一貫していることですが、国によって異なるということです。よって文化がこれに影響するとは言えます。ですが、プロジェクトマネジャーがどう関わってくるでしょうか。大変広範囲にわたります。私の経験から言うと彼らは助けを必要としています。繰り返しますが、彼らは忙しいのもう少し具体的なものが欲しいのです。では、いくつかの定義を見ていきましょう。

プロジェクトマネジメントとは何でしょうか？ マネジメントはラテン語の *manuagere* から由来し、その意味は人の手を引くことです。今日この用語は実に広範囲に使われていて、日々することのほぼすべてに使われます。PMBOK の定義は、知識、能力、ツールとテクニックをプロジェクト活動に適用してプロジェクトの要求にこたえることとしています。これに基づき、何がプロジェクトマネジャーと他との違いを生むのでしょうか。我々はプランを立てる能力、予算立案能力、コミュニケーション能力といったものを求めています。覚えておくといいですが、プロジェクトマネジャーは10回のうち9回、または90%をコミュニケーションに使います。そしてその他です。それについて始めましょう。これは興味深いことですね。ですが、もっと単純な定義はないでしょうか。ここで私が提案するのが、私は代替の定義と呼んでいますが、プロジェクトマネジャーはステークホルダーを楽にするために計画し、管理し、詳細を扱う。これが実に重要な点です。ステークホルダーはどう楽になるか。この件に関して議論を続けて、そこから積み上げていきましょう。

それではリーダーシップについて話しましょう。最初に言った通り、マネジャーとリーダーシップは違うものです。二つは同じではありません。私たちはリーダーシップという言葉を頻繁に耳にします。私の意見では、率直に言ってこの言葉を使いすぎていると思います。私たちはマネジメントを理解していますが、今や誰もがリーダーシップという言葉を使っています。実際にインターネットで検索してみると、どの雑誌を見ても必ずリーダーシップについて取り上げています。リーダーシップとは方向性を打ち出し、皆がその方向に向かいたいと思わせるように影響を与えることです。あなたと仕事をしたいと思わせるのであって、あなたと仕事をしないといけないのはありません。しかしそれには変化が必要です。

覚えておかなければならないのは、リーダーシップは人に関することです。変化は人々に影響を与えます。私が今まで一緒に仕事をし、関わってきた多くの人は、それが人に関する事だということを忘れていています。それは彼らに関するものではありません。それはチームについてのことであり、チームを成功に導くことです。今日、リーダーシップは非常に重要になっています。なぜなら、世界自体が変化しており競争が激しく変化に満ちているからです。今、変化には人が関わり、変化はリーダーシップに関係していると言いました。今や、リーダーシップを適用する以外の選択肢はありません。なぜならビジネス界がそう求めるからです。リーダーシップの概念について広範な研究が行われてきました。私の経験から40～50年さかのぼると、おそらく40から60のモデ

ルがあり全てとても単純なものから始まり、現在我々が考える変革型リーダーシップとその間に登場したあらゆるものです。さあこれで、プロジェクトマネージャーがなぜそれに苦しんでいるのかわかるでしょう。どれを適用したらいいのでしょうか。これは非常に難しい質問です。なぜなら、プロジェクトマネージャーには時間の問題があるからです。今まで話したあらゆることがあった上で、ここで混乱が待ち受けています。何をしたらいいのでしょうか？願わくはこのプレゼンテーションが助けになってほしいのです。ここでもキーワードは変化です。

ここにリーダーシップについての別の定義があります。もう少しわかりやすくなります。誰かがリーダーであるかどうかについての真の尺度は、喜んで従おうとする人がいるかどうかです。リーダーに従うとは、自発的という意味です。従いたい。これは私の経験だけでなく、他の優秀な研究者たちの意見でも、信頼と信用を刺激する能力に完全に基ついているのです。あなたが実際に信頼と信用を刺激することができれば、それが直属の部下なのか、影響力を行使して従わせているのかは、重要ではありません。その人との関係に信頼と信用があれば成功の可能性はぐっと高まるのです。

さて次の質問です。出来る人はもう一度チャット機能を使って教えてください。以下の質問について少し考えてみましょう。あなたが思いつく、信頼できるリーダーを表すフレーズは何ですか。一つの単語の事ではなく、フレーズです。

例えば「チームを尊ぶ」ような感じでいいです。これがフレーズです。信頼できるリーダーを表現するフレーズについてのアイデアはありますか？一緒にやってみましょう、チームの話聞く、組織を育てる、建設的、言行一致 これらは素晴らしい例です。今リーダーシップに対する理解を広げ、単一の単語でなくフレーズに置き換えてみました。返ってきたこれらの回答を見ても、さまざまなバリエーションがあります。とてもいいですね。素晴らしいです。ですが、私たちがプロジェクトマネジメントリーダーシップに対する共通の定義と呼ばれるものを上手に機能させ、プロジェクトマネージャーや私がプロジェクト実務者と呼ぶ人たちがスキルを高めるのを助けなければならないということでもあるのです。

では、一般的なフレーズの例を見てみましょう。言行一致。言動と行動が一貫している。やると言ったことはやる。言ったことにお金をかける、このフレーズにはいつも笑ってしまいます。約束は守り通す。そして有言実行。これら6つのフレーズが、一般的なフレーズのトップ6と考えられています。これらをどこから得たのか出典もお教えします。では、この6つのうちのどれが一般的なフレーズのトップだと思いますか？わかる人いますか？2番目、6番目。1番目、2番目と6番目に絞られました。答えを見てみましょう。実は、これは私が先ほど皆さんに是非手に取って読んでほしいと薦めた「リーダーシップ・チャレンジ」という本から取っています。トップフレーズは、やると言ったことはやる、です。これがいずれにしても最も一般的なフレーズとして投票され、これは非常に重要な見解です。実際に私の経験に基づいて、これほど同意できるものはありませんでした。

ですが、ここには落とし穴があります。もちろんどこにでも落とし穴はありますが、ですがこれに対して 1 つ落とし穴があります。私たちが何をすることをどのように決めるのかです。これからしようとしていることを「これからやるぞ」と言ったとして、リーダーシップの観点から見て正しいことをやっている、どうしたら分かるでしょう。正しくやっているかどうかどうやってわかるのでしょうか。これについてもう少し詳しく見てみましょう。

プロジェクトマネジメントリーダーシップを見てみましょう。すでに話した通り、効果的なプロジェクトマネジメントとは、計画し、管理し、複雑な事態に対処することです。一方リーダーシップは、洞察力のある姿勢を取り入れ、人々を変化へと導くことです。ですが、プロジェクトマネジメントの秘訣の一部は、今日のプロジェクト環境の中では両方が必要とされていることです。ここで図で示されているのがそうです。プロジェクトマネジメントの能力とリーダーシップの能力は、結局共にプロジェクトマネジメントの能力ということになりますが、ですがそこには欠けているものがあります。

私は、私がプロジェクトマネジメントリーダーシップと呼ぶものに欠けているものは何かについて、時間をかけて調べました。重要な項目が二つあります。私の意見では、これらの二つの重要な項目はプロジェクトマネジャー、そして彼らのプロジェクトをリードする能力にとって大革命をもたらすものです。これを別の視点から見てみましょう。これがモデルです。最初に見えるものは円です。私はフローチャートそのものが好きではないので、円は、反復的なものを表します。

まず一つ目はプロジェクトマネジメントの専門知識です。プロジェクトマネジメントの専門知識はこの中心部にあり、それ以外はありません。次に、これを主要のリーダーシップ能力で包み、今話したプロジェクトマネジメントの専門知識の有効性を最大限に引き出せるようにします。続く 1、2 枚のスライドで詳しく見ていきましょう。そしてさらに、私たちがリスクスマートな考え方と呼ぶものを導入します。私たちは、自分たちの仕事でも、私生活でもどんな事にも不確実性があることを理解しています。私たちがなくてはならないことの一つは、不確かなリーダーシップスキルに対して労力を注がなくてはなりません。それが何であるかを知ること、いくらか予測可能になるからです。

リスクスマートな考え方とは、ひと言で言うとリスクを理解し常にリスクに目を光らせることです。それがこのように上に描かれている理由です。まるで下を見下ろしているようです。なぜなら、リスクスマートな考え方を持っている人はまさにそれをしているからです。彼らは常に脅威を探すと同時に、機会も探し続けており、その両方のバランスを最適にしようとしています。そして結果責任に基づいた行動が来ます。ある明確な理由があってこのように下に描かれています。それは、行動責任と結果責任の間に多くの不明瞭なものがあるからです。それについて少しだけ触れると、行動責任があるとは、あなたが何かをする責任があるというだけで、結果に対して責任を負いません。例えばあるプロセスの場合、あなたはプロセスの責任者だとして、プロセスが上手

く使用されなかったということについては、結果義務とは関係なく、ただサービスを提供していればいいのです。結果責任について重要なこととしてこのように書かれている理由は、それをよく見、それについて考え、両手で何かを掴まえているように見えるからです。それが、まさに結果責任に基づいた行動です。あなたは何も取り落とさない、それがあなたの部署の内か外で起きてるかどうかは関係ありません。あなたは責任があるとみなされ、自分の部署の事でなくても悪に対して立ちはだかり、その面倒を見る。それこそが結果責任に基づいた行動です。さあ、これで 4 つの主要な構成要素がわかりましたね、そしてこれらの矢印が加わります。これらの矢印はプロセス全体が反復的であり、継続して行う必要があることを示しています。プロジェクトマネジメントの専門知識、主要なリーダーシップ能力、リスクスマートな考え方、結果責任に基づいた行動に常にフォーカスする必要があります。これが次に来るものためのフレームワークとなります。リーダーシップモデルには 4 つのシンプルな構成要素があります。そしてこれに基づけば、私たちは容易に理解できるはずで

ではそれをさらに分類してみましょう。まず既に話した 4 つの構成要素があり、31 の特性があります。能力という言葉を使うこともできますし、行動という言葉を使うこともできますが、私は特性という言葉のほうがよく言い表していると思うのでこれを使います。それはこのように見えます。プロジェクトマネジメントの専門知識を構成する 11 の特性があります。主要なリーダーシップ能力に適用される 10 の特性があり、リスクスマートな考え方に適用される 5 つの特性があります。結果責任に基づいた行動を構成する 5 つの特性があります。これらを全部足して 31 の特性が見出されました。この時点ではとてもシンプルです。理解する方法を見つけられそうです。それではもう一歩進めましょう。それらは何でしょうか。それはこのようなものです。プロジェクトマネジメントの専門知識、主要なリーダーシップ能力、リスクスマートな考え方、結果責任に基づく行動です。モデルはその下にあるアイテムがそのエリアを構成するものであることを示しています。

たとえば、プロジェクトマネジメントの専門知識の場合 11 項目あり、これらは実際に優れていないといけない項目です。全体像を理解することから始めて、効果的に時間を管理すること、そして手を差し伸べることまで。主要なリーダーシップ能力は、また 10 項目あります。能力を発揮することから始まり、10 番目の平静を失わないまで。7 番のアイテムを紹介しましょう、私の大好きな項目です。建設的な刺激物であること。私はそう呼んでいます。実は私は、建設的な刺激物と呼ばれることを誇りに思っています。なぜなら多くのケースで実際それが私の役割だからです。肯定的なフィードバックを返すことで、変化を引き起こすこと、それが建設的な刺激物の役目です。

さて、リスクスマートな考え方に 5 項目あります。基本的なリスクマネジメントの理解に始まり、適切にリスクを負うことまでです。少し後で、これらの項目の 1 つについてお話します。そして結果責任に基づく行動です。ここにも 5 項目あります。何を期待されているか明確にすることから、私が言うところの、自己責任を確実にすることまでです。これらが、優れたプログラムマネジャー、プロジェクトマネジャー、またはポートフォリオマ

ネジャーになるために取り組まないといけない、非常にシンプルな 31 項目です。それらは非常にシンプルです。これらの項目は、長きにわたって生き残って来た能力をもとにしていますが、いつしか忘れられて行ったのです。それでは各分野ごとに 1 つずつ取り上げて、その意味を見ていきましょう。

では、われわれがモデルの中心の部分であるべき、プロジェクトマネジメントの専門知識を見てみましょう。全体像を理解する、という言い方で知られていることについて見てみましょう。プロジェクトを詳細とともに全体的に理解し、バランスよく意思疎通を図れるプロジェクトマネジャーは高く評価されます。簡単に聞こえますが、とても難しいです。皆さんの多くが共感してくれると思います。一度に物事を簡単に説明するのは非常に難しいです。そうするためには、顧客とステークホルダーの優先順位を明確に理解しなければなりません。プロジェクトを簡単かつ明快に説明する能力が必要です。私の経験を 1 つ紹介しましょう。ちょっと面白いので、私はいつもこの例を出します。以前私はあるプログラムを担当するように頼まれました。私はまず「スケジュールを見せてくれますか」と尋ねました。すると、間違いなく 150 ページはあるスケジュールを渡されました。私は「チームの皆さん、素晴らしい仕事ですね、この要約はありますか」と尋ねました。そうすると、間違いなく 30 ページはある要約を渡されました。その時私が求めたのは、誰か 1 ページで、目標としているものと問題点の概要を私に上手に説明してほしいということだったのですが、チームメンバーがそれを説明するのに苦労しているとするれば、プロジェクトマネジャーも説明するのに苦労するはずです。

私たちは、30,000 フィートからの視点と呼ばれるものを理解する必要があります。1 ページの明確で簡潔なイメージ。あなたが本当にしなくてはならないことは、簡単なものでなく重要なものにフォーカスすることです。興味のある方は私が使用しているテンプレートがあります。Excel で作られています。私はそれをエグゼクティブ・プロジェクト・サマリーと呼んでいます。もし最後に紹介する E メールアドレスに連絡をいただければ、いくつかの追加情報と一緒に送ります。私はこれはとてもパワフルなものだと思っていて、私も実際プロジェクトを 1 ページにまとめるのに使っています。これは非常に重要で、多くのプロジェクトマネジャーは、よく吟味してプログラムの構成を考えたりしてからスケジュールリングをするのではなく、いきなりスケジュールリングを始めてしまう悪い癖があります。私はいつも、いきなり飛び込むのではなく、2 ステップのプロセスを踏みます。あまりにも早く飛び込むと、実際には多くのやり直しが必要という結果を生みます。おそらくあなたの方の内、何人かの方はそれを体験しているでしょう。

それでは、主要なリーダーシップ能力を見てみましょう。私がフォーカスしたいのは、能力を発揮することです。最初に示したスライドにあったものです。リーダーは、自分が有能なプロジェクトマネジャーであるという自信を持っている必要があります。ほとんどの人がそれに同意すると思います。プロジェクトマネジャーの能力の部分で有能でありたいと思います。有能であるということは、あらゆる分野でエキスパートになることではなく、十分な能力を持ち、専門知識を持ち効果的な決定ができるということです。私は自分が働いてきたチー

ムにいつも誇りを持っています。私は非常に才能ある人たちに囲まれてきました。彼らは私の仕事をとても楽しみにしてくれました。なぜなら、私は決定を下す為に武装をしていたからです。必ずしも全てを理解する必要がなかったのですが、私は決定を下すための武装していました。多くのプロジェクトマネージャーが全てを熟知しようとし、リーダーシップの役割を上回ってしまい、そのうちいくつかをあきらめないといけない事に気づくのです。そして、これはあなたがフォーカスすべき分野の一つです。プロジェクトマネジメントの基礎を明確に理解する必要があります。その通りですね。それが私たちが実際にここにいる理由の1つで、私たちが成長するのを助けてくれるのです。

ですが、状況に応じてリーダーシップスタイルを使い分ける必要もあります。これは私が言うところの状況別リーダーシップのことで、いくつか後のスライドでそれについて話しましょう。前にも触れましたが、その分野の専門家に耳を傾けるようにする必要があります。彼らはあなたの周りにはいる人で、あなたに助言をくれる人です。私たちは必ずしもアドバイスを聞くとは限らない傾向があります。実際リーダーシップとは、アドバイスを得るために自ら手を差し伸べることです。もちろんトレーニングによって能力を伸ばす必要があります。

このスライドについて私が皆さんに覚えていてほしいことの1つは、リーダーシップが実際は旅のようなものであるということです。自分の能力を絶えず磨いていないと、単純な話置いて行かれてしまいます。講義の最初に話した通り、世界は変化していてビジネスはあなたに変化を強要するのです。あなたも同様に変化する必要があります。リーダーとして人の上に立ち、必要とするすべてのスキルで遅れをとらないようにしなければなりません。そういう意味では今日のウェビナーはその優れた実例です。私たちはここで学び、互いから学び合っています。私はチャットウィンドウを通して皆さんからたくさんことを学びました。これをもっと頻繁にやることをみなさんにお勧めします。さて、少しだけリスクについて話しましょう。私が情熱を傾けていることの1つはリスクです。なぜなら私の意見では、プロジェクトマネジメントとは実際はリスク管理のことだからです。あなたがリスクをしっかり把握していれば、おそらくあなたはそのプロジェクトを非常に良く掌握しているでしょう。私の考えるリスクの定義、それは産業界一般にとっての標準的な定義も同様ですが、リスクには脅威と機会が含まれます。どちらも共にリスクに含まれるのです。

リスクスマートな考えの下で重要な特性の1つは、機会を探す力です。リスクは一般的に悪いニュースやネガティブな暗示を連想させることを私たちは知っています。多くの人がこのことと向き合ってるはずですが、リーダーシップにとってそれは悪いニュースだと思うので、多くの人々が実際にリスクについてオープンに話し合えない理由です。私の意見では、非常に変えることが難しいマインドセットを生むのです。たくさんの方がプロジェクトの中で機会を見つけるのに苦労します。プロジェクトのチームに1つアドバイスしたいのは、リスク一覧表に3つリスクを追加するなら、そのうち1つは機会を追加することです。簡単に聞こえますが、実際には非常に難しく練習が必要です。

ミティゲーションという言葉の使用について根源的な問題があります。というのは、悪いことの直後、座ってどのようにリスクを軽減しようかと話したとして、実はそれはミティゲーションではないのです。ミティゲーションとはリスクを減らすために使用されるテクニックの1つで、回避や、転嫁といった他の方法もあるのに、それでもミティゲーションを考えた時軽減が自動的にあなたの頭に浮かんでしまいます。自動的に自分自身が機会を探すことをブロックしてしまうのです。ですので、それと距離を置く必要があります。私のアドバイスはとてもシンプルです。プロジェクトをもっと成功させるにはどうしたら良いか、です。あなたが行っているプロジェクトに基づいて、プロジェクトをもっと成功させるには何ができますか？そこから機会が始まり、それらを書き留めて分析を始めるのです。あなたは、ほぼ毎回機会を見つけることができることを発見して、満足するでしょう。これは単にあなたのマインドセットに物事をそういう方向で考え始めるよう、思い込みを与えているのです。これは否定的ではなく、肯定的なものです。

さて、結果責任に基づく行動です。もう一度ポイントを元に戻します。両手をくっつける形を覚えていますか。これは物事を落とさないということです。おそらくチームメイトが何かを落としてしまうかもしれません。結果責任のある人がそれを拾って来ます。

一つの重要な領域です。これは難しいのですが、何が期待されているか明確にすることです。おそらく今までに付き合いのあった監督者のような個人は、これはもうすでにやったとっていて、あなたはそれがもっと明確だったら、と思ったでしょう。しかし、これは結果責任を確実にするための重要なステップです。あなたが何を期待しているか明確でない限り、どのようにして他の人が、自分たちが何を期待されているか知ることができるでしょう。それが次の項目のポイントです。チームメンバーは知る必要があるのです。これは高い成果をあげるチームの見事なところ。高い成果を上げているチームはお互いに結果責任を持ち合います。プロジェクトマネジャーが間に入る必要がありません。私は高い成果をあげるチームと仕事をするのが大好きです。それはまるで新鮮な空気を吸うかのようです。なぜなら、何が期待されているかがちゃんと設定されていて、互いに責任を持ち合っているからです。チームメイトが何かをすることができない場合も、それがちゃんと拳がってきて、チームが寄り合って助けるのです。それがあなたが望むタイプの態度です。さて、何が期待されているか明確にすることは、実際には難しい課題です。その理由の一つは、明快で簡潔で、あなたが関連付けることができるものでなくてはなりません。その状況と関係のないものや、軽いふざけた言葉ではいけません。お勧めするのは、プロセスではなく、結果にフォーカスすることです。それには結果重視である必要があります。あなたがプロセスにフォーカスした途端、あなたは責任の罫にはまってしまう。結果を重視して、何が期待されているかを明確にしてください。あなたが今これをしていないなら、チームとよく話してください。今すでにしていないならば、改善の余地は常にあります。結果責任に基づく行動はプロジェクトマネジメントリーダーシップにとって重要なカギです。

それではこれを少し見てみましょう。4つの要素について議論しましたね。プロジェクトマネジメントの専門知識、リーダーシップの能力、リスクスマートな考え方、そして結果責任に基づく行動。少し時間を使って、よろしければみんなでシェアしましょう。そうなくても問題ありません。ですが、各カテゴリで初期評価を行ってください。今日学んだことを踏まえて、自分がどこに当てはまるでしょうか。その領域で、一般的に弱いのか、平均的か、それともその領域では正直に言って強いと思いますか？

回答は、平均的、弱い、平均的と弱いの間、強い、実際全体に少しずつ散らばっていますね。大体正しいと思います。私の経験では、詳細な評価をしたときには、私が出会ったほとんどの人の傾向として、平均的から強いより平均的から弱い方が多いようです。先ほどの31の特性を思い出してみ、正直に自分自身を評価してみてください。この傾向は、その調査から見出されたものです。では、さらに一歩進んでみましょう。

あなたのチームは同じことに対してあなたをどのように評価すると思いますか？あなたの上司は同じことに対してあなたをどう評価すると思いますか？これは判断材料ですが、フィードバックを求めることは、あなたのリーダーシップ能力を向上させるための優れたテクニックだという意味で、金塊が眠る場所です。決してこれを敬遠しないでください。実際お勧めです。話を聞きに行くことは強みであって、弱点ではありません。そのことが話題に出たら、ラズロがそう言っていた、と言って構いません。

なぜなら実際にそれは本当で、プロジェクトマネジメントリーダーをしているとわかることの一つは、自分自身に対するフィードバックを聞かなければならないということです。それがあなたが成長するための唯一の方法です。あなたは実際はチームの一員であり、あなたがチームの一員として行動しなければなりません。

さて、これらすべてを可能にするものとして、状況別リーダーシップを見ていきましょう。もともとはポール・ハーシーとケン・ブランチャードによって開発されました。今までにケン・ブランチャードについて勉強した人にとって、彼の最も有名な書籍の一つは、「1分間マネージャー」でしょう。おそらく読んだことがあるのではないのでしょうか。

実際あなたがこれから学べることは、リーダーシップのスタイルにはこれが一番という一つのスタイルはないということです。この本はそのことを実によく伝えていしますので、読まれることを強くお勧めします。この本は実際にAmazonでも売上上位の本の一つのはずです。最も成功するリーダーとは、彼が導いているグループまたは個人の成熟度にあわせて、リーダーシップのスタイルを適応させる人です。

そして、多くの人は、彼らがこれをしていることに気づいていませんが、でも実際はそれをしているのです。重要なのはその理由を理解することです。状況別リーダーシップは、プロジェクトマネジメントリーダーシップの成功を高める優れたテクニックです。それを見てみましょう。もうちょっと詳しく見てみましょう。実際、状況別リーダーシップは進化して状況別リーダーシップ II とも呼ばれていることで知られていますが、今日の前に示しているものです。スライドが意味するものを説明しましょう。まず初めに、状況別リーダーシップには4つの異なるタイプのリーダーシップ・タイプがあります。指示型、指導型、支援型、そして委任型もあります。これらの4つのうちの1つにあなたのやり方は当てはまりますが、その選択はあなたが対処している人々によって決まります。たとえば、もしあなたが指示型を選択しているとするれば、それは非常にやる気はあるが何をすべきかわかっていない人を相手にしている証拠で、そのグループをあなたが導いてあげないといけません。そして指導型。グループの成熟度が増すにつれて、最終的に目指したいのは、あなたはチームに委任するだけで、チームが自らどういう方法でやるかを見出すのに任せる状態です。こうして、ハイパフォーマンスチームが現れるのです。

もちろん、特徴の一つは説明した通り結果責任です。実際にこれをもう少し勉強することをみなさんにお勧めします。優れた YouTube のビデオがありますが、残念ながらこのウェビナーの一部としては再生できません。そこに、Ken & Scott Blanchard というタイトルがあります。YouTube でそれを見てみてください。それは非常に良いビデオで、実際重要な質問について語られています。ここでは質問が何であるかは言いませんが、みなさんがビデオを聞いたときに「ああ！」と思うでしょう。リーダーならば対処しなければならない非常に重要な質問があるのです。それは素晴らしいビデオであり、私にとっては非常に有益でした。

少しだけコメントすると、多くの組織がわかっていないのですが、「指導」がリーダーシップの成長にとって極めて有益で欠かせないということです。私たちの手助けでチームが改善するようにしなければなりません。やっているふりではだめなのです。ありがちなのは、目標設定を行うとか、そういった毎年の評価のためにするあらゆることをしています。業績評価と呼ぶものです。では、それらの評価と評価の間にあなたはどのくらい指導を受けた経験がありますか？そして、リーダーシップを大切に捉えている組織は、実際にコーチングを提供します。私が一緒に仕事をした中でも最も成功したリーダーは、成功しているさなかでも、まだ指導を受けていました。彼らはたくさんの指導者を持っています。

私には何人かの卓越した指導者がいますが、もしあなたにそういう人がいないのであれば、本当に価値があるのでそういう人を探すことを強くお勧めします。終わりに近づいてきていますが最後の項目は、自分自身を変化の請負人の立場と考える、です。私たちは変化について話をしましたが、実際どうしてこれがリーダーシップ・モデルの特性の一つに含まれないのか、と聞かれます。私の答えは、個別の特性である必要はないということです。それはリーダーシップの一環としてすることです。

多くのプロジェクトマネジャーが、変更マネジメントと変更コントロールを混同しています。一部の人は共感するのではないのでしょうか。プロジェクトでは変更コントロールが必要で、そのことはわかっています。プロジェクトのベースラインを設定し、スコープやスケジュール、コストの変更が必要になる、それが変更コントロールです。変更マネジメントは変更に関するすべてのことを処理します。一つだけ明確なのは、変更コントロールとして同意してもらった通り、プロジェクトというものはそもそも変化を呼び込むものです。どのようにプロジェクトに変更がもたらされたか、ということです。人々が実際にどのように変更に対して自分を合わせるのか、どのようにその変更が説明されたか。なぜなら、プロジェクトは人々に影響を与えるからです。プロジェクトマネジャーが理解しないといけないことの一つは、変更マネジメントの能力を研ぎ澄ます必要があります、それが欠かせないものだということです。彼らは変更の原動力を理解する必要があります。なぜ変更しないといけないのか、何が起こるのか。IT 関連で古典的な例があります。たとえば、IT 関連で非常に単純な変更があったとき、それがユーザーに適切に説明されていないと、大きな不安をもたらす可能性があります。あなたはおそらく変更に対する抵抗に出くわすでしょう。変更に抵抗する人々は常にいるので、どうやって彼らを仲間に引き入れられるか。それはコミュニケーションがすべてです。変更マネジメントのテクニックはたくさんあり、また皆さんもいくつか勉強したかもしれませんが、結局は、変更が何であるかを伝えることがすべてです。

では、何が助けになるのでしょうか。期待されていることを明確に設定することで、変更が実際にもたらすかもしれない不安のレベルを減少させる一助になります。非常に明確な期待を設定し変更を説明する。変更を導入している時に人々にどんな行動を期待しますか。最終的に道のりは長いです。ですので、覚えておいてください。リーダーシップは人がすべてで、変更は人に影響します。

さて、成功への道ですが、これがプロジェクトマネジメントリーダーシップモデルの基になっており、いくつかの重要なステップがあります。一つずつ見ていきましょう。一つ目は自分自身を理解しなければなりません。あなたがリーダーとしてしなければならないことの 1 つは、実際に自分自身を理解することで、おそらくあなたの性格の評価をする必要があるということです。入手可能な良いものがいくつかあります。私は個人的にディスクモデルを使用しています。他のモデルを使用している人もいますし、もっと複雑なものを使ってる人もいます。しかし、人を率いる前にまず自分自身を理解する必要があります。指導者や他の人と実際に話すことによってもできるかも知れません。ですが、まず自分自身を理解しなければなりません。モデルは、非常に素早くそれぞれ違う要素と特性を理解し、初期評価を行ってくれます。以前のスライドで初期評価がどんなものか紹介した通り、ざっくりどこに当てはまるのか、教えてください。

次に、すでに話したプロジェクトマネジメントリーダーシップモデルの 4 つの構成要素と 31 の特性をあてはめます。そして、それらのすべてに対して詳細な評価を行います。これは点数化された評価であり、すべてについてやります。実際かなり膨大ですが、でもこれがあなたにベースラインを提供してくれます。これは、あな

たがまたもう一度ここへ戻って再評価することを意図しています。なぜなら、前にも述べたように、これは旅であり、旅の目的は、より良くなることであり、どのような計画を立て実行していくことでそれを実現するか、なのです。

それは、モデルの中で示されているように、見直しのコツとテクニックをもたらしてくれます。後で説明します。そして個人的な改善計画が得られます。さあ、皆さんはこう思うでしょう、「私に改善計画が必要？」答えは、私たちすべての人に必要です。すべてのリーダーは、それがどれほど単純であっても、時間を取って個人改善計画を策定します。ですが、現実には私たちがすべき事をより良くしなければならないということです。人によっては「そんなナンセンスだ、私は興味がない」と言います。しかし現実には、このナンセンスなものみなされてきたものこそ、私は今日のビジネス界では一番肝心なものだと考えます。それはどうすることもできません。とにかくより良くなるためにはやるしかないのです。そして、継続的改善を続け、監視と再評価をします。私は多数の評価、詳細な評価を見てレビューしましたが、実際に非常に示唆的です。あなたが実際それをよく見てみると、「わあ、すべきことがたくさんある」と気づくでしょう。私自身も個人的にすべきことがたくさんあります。そしてこれからもできる限り自分自身を改善し続けるために、時間を使うことでしよう。

さあ、それではざっと重要なポイントを見てみましょう。マネジメントとリーダーシップは同じではない事は分かりました。それはステークホルダーを楽にさせることであり、また信用と信頼についてであることを忘れないでください。状況別リーダーシップは強力なテクニックです。さっと見直しましたね。ビデオを見て、資料を手にするのを強くお勧めします。信用と信頼を確立する能力は重要な役割を果たします、それについては既に議論し、説明もしましたね。そして構成要素と特性についても話しました。4つの構成要素と31の特性を覚えていますか。それがあなたを卓越したプロジェクトマネジャーへ導くのであり、それがこのモデルの基礎です。そして、簡単なことではなく、重要なことにフォーカスすべきだと話しました。簡単なことではありませんが、そしてそのうちの 하나가、変更を理解しないといけないという事実です。

さてこれが私の結論です。ここまで説明してきたので、今は明確だと思います。他の人があなたに信頼と信用を持っていないければ、彼らは単純にあなたが伝えたいと思っていることを信じないでしょう。それが結論です。人々があなたの伝えたい事を信じるようになること、それがあなたの求めている姿です。そうなるのに、権限を手に入れる必要はありません。信頼と信用を手に入れればいいのです。

それでは少し早く、この講義の内容はリーダーシップについてなので、もちろん参照すべきなのは「プロジェクトマネジメントリーダーシップの力」という本です。PMIがその資料を受け入れてくれたことに非常に満足しています。実際 PMI で購入可能です。これは実際、2015年3月のPMネットワークの一部であり、PM-

leadership.com で詳細情報を入手することができます。努力を評価してくれた PMI には非常に感謝しています。

この時点で質問がありましたら、連絡先情報はこちらになります。なお、エグゼクティブ・プロジェクト・サマリーのテンプレートをほしい方。私のツールボックス入っているエクセルツールのことです。私が、すべてのプロジェクトマネジャーがツールボックスにこれを持っているべきと、強くお勧めしたものです。欲しい方は最後のメールアドレスに E メールを送ってください。info@pm-leadership.com です。メールをいただいたら、喜んで情報を提供します。非常に貴重なものだと思います。他になければ、これで終わりです。スケジュール通りに紹介できました。スージェル、何か質問がありますか？

ありがとうラズロ、いくつか質問があります。オフラインのディスカッションスレッドにこれらの質問をすべて投稿していきます。あと 1 分かそこらではすべての質問に応えられませんので、全員にディスカッションスレッドへ購読の申し込みをしていただきたいと思います。私たちはジル、ティモシー、ディパーリ、マイケル、サンジーヴから出された質問を掲示します。これらすべての質問を収集し、これらの質問と回答をディスカッションスレッドに投稿します。

もう一度、ラスロの素晴らしいウェビナーと、そして時間通りに終了してもらい感謝します。この盛りだくさんの内容を、時間通りに完了し締めくくることができたことをとても嬉しく思います。残りが後 1 分ほどなので、もう質問を受け付けることはできそうにもないですが、オフラインのディスカッションスレッドに忘れず申し込み、追加の質問をぜひ投稿してください。発表者と連絡を取りたい場合は、お気軽にそうされて下さい。E メール、お問い合わせ、すべての情報は提供されています。プレゼンテーションの PDF のコピーは、オフラインディスカッションスレッドに掲載されますのでダウンロードすることができます。それでは、オフラインのディスカッションスレッドを通じてウェブセミナーの議論を続け、この資料を十分に活用してください。あらためて皆さんにお越しいただき、ありがとうございました。来月また別のお気に入りのプレゼンテーションでお会いしましょう。