

Culture Club: Succeeding in a Diverse Workplace Q&A

カルチャー・クラブ：多様な職場における成功 Q&A

[Emily Luijbregts](#) - February 13, 2019

[Emily Luijbregts](#) - 2019年2月13日



*Emily Luijbregts, PMP, is a project manager in Breda, Netherlands.
Emily Luijbregts, PMP はオランダ、ブレダ在住のプロジェクトマネージャー*

The webinar [Culture Club: Succeeding in a Diverse Workplace](#) was such a hit, the discussion continued afterward! Here, Emily covers some additional questions and answers that came out of her presentation.

ウェビナー「カルチャー・クラブ：多様な職場における成功」は大変な好評で、開催後も活発な議論が行われました。ここでは、プレゼンテーションに関して追加で出た質問や回答のいくつかをエミリーが説明しています。

1. There is a difference between cultures in the United States as well. Do you agree?

アメリカ合衆国内においても文化の違いはあると思いますか？

Yes, I would agree that there can be cultural differences within the same country. Especially when the country is as large as the United States!

はい、同じ国内でも文化の違いはあると思います。アメリカ合衆国のような巨大な国においては特にそうです。

2. Do you think religion also plays an important role in defining cultures?

宗教も文化を定義する上で重要な役割を果たしていると思いますか？

I think that it can play a role, but there may also be other factors such as the role of the state in daily life and the accepted social norms in a country. These may be impacted by religion, and also by a country's history.

宗教も一定の役を果たしていると思いますが、むしろ日常生活における国家の役割や、その国で受け入れられている社会的規範といった、宗教以外の要因に目を向けるべきかもしれません。宗教だけでなく、その国の今日までの歴史が影響している場合もあります。

3. Do you mean that people from India are more insecure than the world average?

インドの出身者は、他の国の人たちとくらべて無規範だと言っているように聞こえましたが。

No, people from India are no more insecure than other cultures in the world, but they may require more observance/checks as part of their social norms and what is considered acceptable or normal behavior.

いいえ、インド出身者が、世界中の他の文化圏の人々と比べて特に無規範なわけではありません。ただ、社会通念上普通な振る舞いや社会に受入れられる規範といったものについて、他の国の人たちよりも多くの遵守すべき項目やチェック事項に注意を払うべきかもしれません。

4. I agree with your observations on India/South Asia. I have also experienced a reluctance to report or admit a mistake. Have you noticed this as well?

インドや南アジアについてあなたの所見に同感です。過ちを報告したり認めることへの抵抗も目にすることがあります。あなたも同様の経験をしたことがありましたか？

Yes, I have noticed this. You can adjust this behavior by creating and encouraging a culture where mistakes are “encouraged” and not used for punishments.

はい、私も気付きました。過ちを罰するために使用せず、むしろそれを促す文化を作り、奨励することで、このような行動を調節できます。

5. The Indian working culture was influenced and rather impacted by the British system of master-and-servant relationships. Do you agree?

インドの労働文化はイギリスの主従関係の仕組みに影響を受けたと思いますか？

I agree that there is a lot of Indian culture and language that comes from the former British rule. The role of master/servant is just one influence. I would also look at the level of competition in the Indian workforce for being a driving force behind some of the working patterns in the Indian working culture.

インドの文化や言語には過去の英国による支配から由来するものが多く存在することに私も同感です。主従関係も影響しているもののただ一つに過ぎません。インドの労働人口の競争レベルもインドの労働文化の背景で働き方の一部を促していることにも着目すべきと思います。

6. There's a lot around masculine/feminine aspects that also need to be considered. I feel that I cannot criticize anyone's ideas for fear of becoming an enemy for life. Did you notice something similar?

男性および女性といった側面にも考慮すべきことが多くあります。私自身、その人の敵になってしまうことを恐れるあまり、どうしても他人の考えを批評できません。同じような経験をしたことがありますか？

I think that this could all be how you approach the conflict and person. There are many ways of approaching/discussing someone's ideas that do not come across as hostile. You need to understand the culture that you're working with and what the best way is to approach conflict with this group (e.g., direct versus indirect).

これは、考えの対立や対立する相手とどう接するかによると思います。敵意をもっているような印象を与えずに誰かの考えを取り上げたり、それについて議論する方法はたくさんあります。その際関連してくる文化は何なのか、そしてある集団との対立に対応するための最適な手段とは何なのか（例えば、直接的あるいは間接的）を理解する必要があります。

7. Could you elaborate more on “fair play”?

「フェアプレー」についてももう少し詳しく説明していただけますか。

Fair play implies working fairly with your colleagues and respecting them within the working organization and their role.

フェアプレーとは、同僚と公平に働き、職場の中で彼らとその役割を尊重するという意味を意味します。

8. Regardless of the culture that you're working with, how do you manage teams that have multiple (different) personalities? How do you manage those peers that are lazy, super-emotional or simply those who do not respect their colleagues?

文化に関係なく、様々な性格をもつ人々が集まるチームはどう管理しますか。怠惰であったり非常に感情的であったり、またはお互いを貶し合うようなメンバーをどう管理しますか？

I would manage the team individually and motivate them as per their personality (e.g., supporting motivated colleagues, “encouraging” lazy colleagues) and, more importantly, setting expectations.

チームメンバーの一人ひとりを個人別に管理し、それぞれの性格に合わせて働きかけ（例えば、やる気のある同僚を支援し怠惰な同僚は激励するなど）を行います。そして何より重要なことはチームへの期待値を設定することです。

9. American culture is individualistic rather than collective. Teamwork is difficult; there always seems to be a "What's in it for me?" mentality. Do you agree?

米国の文化は共同体というより個人主義です。チームワークは難しく、そこには常に「自分に得かどうか」というものの見方があるようです。あなたもそう思いますか？

This will depend on the project and team. I've seen American team members who are the opposite and are strongly focused on the team "winning." If you have a team working with a "What's in it for me?" mentality, I'd focus on encouraging the team goals and opportunities for alignment as a team.

これはプロジェクトやチームによります。私は反対にチームの「勝利」に非常に注力する米国人のチームメンバーも見てきました。「自分に得かどうか」という態度で働くチームに対応する場合は、私ならチームとして足並みをそろえるために、チームの目標と機会への注意を促すことに集中するでしょう。

10. Middle East work culture is influenced by a multi-cultural expatriate workforce. You rarely come across local citizens working with you in a project. It should be superimposed with the basic culture of the expatriate employee. Please comment.

中東の労働文化は多文化の海外駐在員たちから成る労働人口に影響を受けています。プロジェクトで地元住民と働くことはめったにありません。このことは海外駐在従業員の基本的な文化と重ね合わせてとらえるべきです。これについてご意見をお願いします。

Yes, this could also be the case for countries like the United States, where there is a strong multicultural workforce. It's important to understand the individuals working in your project and also the country that you're in. This applies to every team—and why it's so important to get to know the team that you are working with.

たしかに際立った多文化の労働人口を特徴とする米国のような国々でも同じことが言えます。重要なことは、プロジェクトに携わる一人ひとりのメンバーと、プロジェクトが稼働している国について理解することです。これはどんなチームにも言えることで、だからこそ一緒に働くチームメンバーについて理解を深めることが大変重要なのです。

11. Middle Eastern culture has a highly masculine focus. A female boss cannot get the cooperation from male subordinates, unless you have "family power." Did you notice this?

中東の文化は極めて男性中心です。女性の上司は「家族の権力」でもない限り男性の部下から協力を得ることは困難です。あなたはどのように思われますか。

Yes, this does tend to be a factor in working with Middle Eastern countries that as a woman it can be very difficult to get cooperation if you do not have established "family" power. 女性が中東諸国で働く上で、確立された「家族」の権力がなければ男性の部下からの協力を得ることは非常に難しいといった傾向は確かにあると思います。

12. Regardless of geographical culture, how can an individual change how an organization works/functions?

地域特有の文化にかかわらず、組織の機能の仕方を一個人が変えるにはどのような方法がありますか？ I would recommend that you focus on what you're able to change and how you're able to make changes in the area that you can influence. In large multinational companies, it can be very difficult to make company-wide changes, but you may be able to make changes to your branch/area.

あなたが変えられる事、あなたが影響力をもつ領域において変化起こす方法、に焦点を当てるべきだと思います。大きい多国籍企業では会社全体に変化をもたらすことは大変困難ですが、あなたの所属する部門に限った領域であればできることもあります。

13. Do you have any advice for how to manage managers in international project environments?

国際的なプロジェクト環境でマネージャーを管理する方法について何かアドバイスありますか。

I would do a lot of expectation management and also be very clear with the manager about what they're expecting from the project—and you as a project manager. I find having a clear, open

communication strategy toward management can be invaluable to a successful working relationship.

期待管理を徹底して行います。つまり、マネージャーがプロジェクトとプロジェクト・マネージャーであるあなたに何を期待しているのかについて明確にします。マネジメントに対する明確かつ率直なコミュニケーション戦略は良好な仕事上の関係を築くためにかげがえのないものとなると思います。

14. Do you have any tips on working with global team members in one project with various cultures?

一つのプロジェクトにおいて多文化かつグローバルなチームメンバーと仕事をするにあたり何か助言はありますか？

I would utilize this global nature of the project to our advantage! I'd promote a basis of the best practices I mentioned and ensure that everyone is more "sensitive" to their colleagues. I'd also encourage all of the team members to go on a cultural awareness course to be able to know how to work with their colleagues.

私ならグローバルというプロジェクトの特質を大いに活かします。これまで述べたベストプラクティスの原則を積極的にプロジェクトに適用するとともに、メンバーがお互いの作業に関心を持つようにしむけます。また、チームメンバー全員に、異なる文化圏の同僚と共に働く方法が分かるように、他国の文化を理解するためのコースを受講するよう奨励します。

15. What could go wrong if you are too focused on culture awareness rather than project management standard guidelines?

プロジェクト管理において、標準ガイドラインよりも文化的な影響について意識し過ぎることの弊害のようなものはありますか？

There's a lot that could go wrong! I think one of the major points of being a successful project manager is knowing the balance and respecting the balance between project management best practices and guidelines, and how to manage a project in a culturally sensitive way. It's completely possible to lead a successful project and be sensitive to the cultures you're working with.

色々な問題が発生する可能性があります。プロジェクトマネージャーとして成功することの重要な点の一つは、バランスを理解すること、そしてプロジェクト管理のベストプラクティスやガイドラインと、文化を意識したアプローチとのバランスに配慮することです。成功するプロジェクトと、プロジェクトを取り巻く多様な文化に配慮することは両立可能です。

16. Have you got any advice for what I can do when our travel budget is limited. What are the best options to communicate?

出張費の予算が限られている場合何か良いアドバイスはありますか。コミュニケーションを取るための最良の選択肢としてどのようなものがありますか？

If you're not able to make physical visits, then I'd strongly recommend looking at virtual means (webcams, video conferencing, etc.). I'd also make sure that you spend a lot of time investing in the local relationships to make sure that you can work effectively with those remote teams. I have also done a webinar on this topic ([Reality Bytes: Working with Virtual Teams](#)) that I can recommend if you'd like advice.

物理的に訪問ができない場合、バーチャルな手段（ウェブカメラ、ビデオ会議、など）を積極的に検討するべきです。リモートチームと効果的に働けるようにするために、ローカルの人間関係の向上には十分な時間をかけるべきです。さらに助言が必要なら、私が以前にこの話題について取り扱ったウェビナー([Reality Bytes: Working with Virtual Teams](#))を参考にしてください。

17. I did not hear anything regarding the language differences and the impact it has on these projects. What are your thoughts on it?

言語の相違がプロジェクトに与える影響についてはどのようにお考えですか。

Yes, language can play a critical role in disagreements, misunderstandings and how a project is delivered/understood. If the common language skills are not sufficient, I would ensure that there

are enough interpreters or translators available to work with the team to ensure that there are no miscommunications. 言語は、意見の相違や、誤解、プロジェクトがどのように実行され、理解されるべきかに関して重要な役割を果たしています。共通言語の能力が不十分な場合、意思疎通の問題がないように、チームを支援する通訳者や翻訳者を必ず配置するようにします。

18. I work in United States and we have a team from India. They want to celebrate some of their holidays at work, but we also have other teams from other countries...what should you do?

私は米国で働いており、チームにはインド出身のメンバーもいます。彼らは職場で彼らの祝日を祝うことを希望していますが、他の国々から来る他のチームもいます。この場合どうすべきでしょう。

I would say yes! Do it! It's a great opportunity to learn about other cultures. Also use this as an opportunity to build good team cohesion and working relationship.

お祝いしたらどうでしょう。他の文化について理解を深める素晴らしい機会です。そして、チームの結束と労働関係を築く機会にも活用できます。

19. What about language? Is English still the dominant language of business?

言語についてはどうですか。英語は現在も主要なビジネス言語ですか？ This will really depend on the geographical area and the projects that you are working in. English is definitely one of the most common international working languages, but there are more languages becoming more prominent (like Spanish, Mandarin, etc.).

これは地理的地域やあなたが携わるプロジェクトによります。英語は確かに最も一般的な国際業務言語の一つですが、その他より多くの言語（スペイン語、北京語など）がより主要になってきています。

20. What are your recommendations with directness or indirectness of colleagues? For example, in the Middle East, there are a lot of people that would not say "no" to you.

同僚の率直さや、逆に曖昧さに対しては、どのような助言がありますか。例えば、中東では多くの人はなかなかノーと言いません。

There are a few things you can do:

そのような場合できることがいくつかあります。

- Encourage an environment of openness where "yes/no" is encouraged and there is no "punishment" for saying "no."
自分の意見を明確に主張することが奨励され、ノーと言う場合でも処罰の対象とならないような、オープンな環境づくりを促進する
- Instead of asking yes/no questions, work around this by asking for advice/input.
イエス・ノーが回答となるような質問の代わりに、助言や意見の提供を求める
- Look at how you're asking the question. Is it in a group or on an individual basis? You can then adjust accordingly.
あなた自身の質問の仕方を見直す。グループの中での質問なのか、あるいは個別に問いかけているのか。それによって質問のスタイルを変える

21. As a woman working in different countries, does the local culture or the organization's policy govern sexism in the workplace?

異なる国々に働く女性として、地域文化または組織の方針は職場の性差別を左右しますか。

It can definitely play a large role. I do think that industry plays a large role in sexism and female discrimination in the workplace; but yes, I would say that a country's culture does have an impact.

確かにそれは大きな役割を果たしています。業界は性差別や職場の女性に対する差別に大きな影響を及ぼしていると思います。一方で、国の文化も影響があります。

22. What are some good “conversation starters” with people from other cultures? The weather? Sports? Hobbies?

異なる文化から来た人たちと会話を切り出すきっかけとなる良い話題はいくつかありますか。天気、スポーツ、趣味などでしょうか？

It can really be anything where you might have a common ground! Football? Cooking? Handicraft? Music? TV? When you get to know your team, it can be worth asking what their hobbies are so that you can make a list of possible discussion topics.

お互いに共通点をもっていそうなものなら何でもかまいません。フットボール、料理、手工芸、音楽、テレビなど。チームと知り合う際、メンバーの趣味を聞いても良いかもしれません。その内容をもとに今後使える話題リストを作ることでもあります。

23. What should you do if you are not involved in the decision making or meetings? What are some things you can do to be effective?

意思決定や会議に関わる立場にいない場合、何をすべきですか。

I would recommend looking at the areas that you are able to impact/influence within your project and organization; if there’s anything that hinders your ability to deliver a successful project, then I’d raise it to your project sponsor immediately.

あなたのプロジェクトおよび組織の中であなた自身が影響を及ぼすことができる領域に目を向けてみてはどうでしょう。プロジェクトの成功に向けたあなたの能力の妨げになるものが存在する場合は、プロジェクトスポンサーに早急に報告します。

24. Can understanding or speaking the local language be beneficial to project implementation?

その国の言葉を理解または話せることはプロジェクトの実施に役に立ちますか。

I would say that it cannot hurt to have a limited understanding of the local language doing an implementation, but it may depend on where the project is being implemented, who is involved, etc. Knowing the local language can mean that you can understand key users’ feedback/issues quicker and understand a greater context.

地域の言語を多少理解できることはプロジェクト実施において役に立たないとは言いませんが、それもプロジェクトがどこで実施され、誰が関わっているのかに左右されるでしょう。その国の言葉を知っていることで、主要ユーザーのフィードバックや課題をより大きな文脈の中で素早く理解することにつながる可能性もあります。

25. How do you handle team members who would communicate in their native language before they answer a question?

質問に答える前に母国語で内輪で話すチームメンバーにはどう対処しますか？

I would be sensitive to understanding what the reason is for their speaking of the local language. Is it to confer internally before answering on behalf of the team? Or is there another reason?

彼らが母国語で話す理由を理解することに気を付けます。それはチームの代表として答える前にみんなの意見を確認しておくためでしょうか？それとも他の理由によるものでしょうか？

There is no reason why they shouldn’t be allowed to discuss in their local language if it can add value or as a quick discussion to clarify questions.

もし何らかの付加価値を与えたり質問を明確化するための簡単な話し合いとしてであれば、彼らの地域言語で話し合うことを許容しない理由はありません。

26. Are there a couple of basic assessment questions you use at the beginning of the project to understand the culture better?

文化をより理解するために、プロジェクトの開始時点でいつも使う基本的なアセスメントのための質問を教えてくださいませんか？

I would recommend that everyone who is working with someone from another culture go on cultural awareness training to fully understand the culture that they are working with. I would also recommend a few questions, like:

異文化から来た人と働くすべての人に、自分の同僚の文化を完全に理解するためのトレーニングとして、異文化認識の研修をおすすめします。また、次のような質問もおすすめです。

- “Where did everyone grow up? Where do they come from?”
皆さんはどこで育ちましたか。出身はどこですか。
- “What is important for you in your daily working life?” (e.g. teamwork, getting the job done, personal development, etc.)
毎日の職場での生活であなたにとって大事なものは何ですか（チームワーク、仕事を成し遂げることに、自己啓発など）。

27. Are there any specific pitfalls that you would recommend we watch out for when using our understanding of the overall culture/country to guide us as project managers?

私たちが文化や国の一般的な理解を前提にプロジェクトマネージャーとしての役割を遂行するにあたり、何か特に注意すべき隠れた落とし穴はありますか。

I would recommend that you do not make or rely on assumptions. I would also encourage you to make use of the team that you're working with. Understand its motivations and how it wants to work to make sure that you're not working purely based on stereotypes.

想定したり想定に頼らないべきです。共に働くチームを活用することも奨励します。固定概念のみに頼って働かないようにする必要があります。チームのやる気を起こさせる動機と彼らがどう働きたいかを理解します。

28. How would you recommend working with multinationals, who each have localized cultures in each country?それぞれが各国固有の文化をもつ多国籍の同僚と職場でうまくやってゆくコツは？

I would follow the same rules as we have adopted for working with another culture, but you're given the “bonus” that you already understand the organization's culture.

異文化のメンバーと働く時と同じルールに従います。組織の文化については既に理解しているので、ずっと容易なはずで。

29. In cultures where women are not traditionally in the workplace or are expected to take a lesser role compared to men, do you ever challenge that expected behavior?

女性が伝統的に職場にいない、あるいは男性より地位の低い役割につくことが期待される文化では、あなたはその期待される行動に異議を申し立てることはありますか？

All the time! I often support other women who are doing this and who are wondering how they can effectively challenge the behavior. How to challenge the perception of a working woman or how to become a successful female project manager will depend on the individual case, and I'm happy to support other female project managers if they have questions.

しょっちゅうです。異議を申し立てたり、どう効果的に異議を申し立てられるか考えている他の女性たちをよく支援します。働く女性に対する認識に挑戦する方法や、女性プロジェクトマネージャーとして成功する方法は、個々のケースによって異なりますが、もし彼女たちが問題を抱えていたら、積極的に他の女性プロジェクトマネージャーをサポートしています。

30. Does the economic situation make a difference to how a team works within a global project? I often find that people are less open to work with others when economic times are difficult.

経済的状况によってグローバルプロジェクトにおけるチームの働き方に違いが生じますか？私の経験では、経済的に困難な時期には他のメンバーと働くことに多少オープンでなくなる傾向があると思います。

Yes, this can play a part as teams try to become “protectionist,” but as a project manager you can encourage a “team” philosophy and atmosphere. You remove the “them versus us” philosophy and your team becomes “we.”

たしかにチームが保護主義的になろうとし始めるとそのような傾向が見られます。ただ、あなたはプロジェクトマネージャーとしてチームメンバーのマインドや雰囲気改善することが

できます。チームの中の「彼らと我々」の対立関係を取り除くことができた時、全員が一丸となった「私たち」のチームが実現します。