

Influence and Lateral Leadership Across Cultures

文化を超えた影響力と横方向のリーダーシップ

翻訳：高田泰彦 PMP

レビュー：黒木真生子 PMP

00:00 - 00:59

おはようございます。こんにちは。そしてこんばんは。本日は、ウェビナーに参加いただきありがとうございます。本日のウェビナーのタイトルは「文化を超えた影響力と横方向のリーダーシップ」です。まず始めに1つ注意していただきたいのですが、このウェビナーを録画で見ている方と同様に、ライブで参加されている方にも、PDUが自動的に付与されます。PMIの証明書にそのPDUが表示されるまで、10から14営業日かかることをご了承ください。録画は24時間以内に視聴可能になりますので、発表者への質問がある方は、プレゼンテーションでご質問ください。その際は、「QUESTION（質問）」という単語で開始ください。本日の発表者は、ヤドビンダー・ラナさんです。彼は、「4つのPのフレームワーク - 国際的に有効な高度な交渉・影響戦略」という本の著者であり、有名な国際ビジネス・スクールや国際企業で、異文化間における交渉と影響力の講義をしています。それでは時間ですので、早速ヤドビンダーさんをお願いしたいと思います。

1:00 - 09:12

みなさん、こんにちは。ヨーロッパからお話していますので、こちらからは「こんにちは」ですね。「おはようございます」の方もいっしょかと思います。タイトルにあるように、本日はいかにして文化を超えて影響力を発揮し、人々を指揮するか、がテーマです。特に、自分がその人々に対して特定の正式な権限を持たない場合についてお話しします。本日の内容を紹介しますと、最初のプレゼンテーションは影響力についてです。なぜ影響力がみなさん方プロジェクト・マネジャーにとって、いいえ、プロジェクト・マネジャーのみならず、マネジャーの方全般にとって、重要なコンピテンシーなのかについてです。そして次は、私たちがこれから使うフレームワークについてです。文化について、さらに横方向のリーダーシップについてもお話しします。

横方向のリーダーシップとは、人々に対する正式な権限をもたない場合に適用されるリーダーシップです。それでは、みなさんが影響力を発揮するために、準備すべきいくつかの手順をご紹介しますが、それは影響力を及ぼす際の障壁でもあります。障壁にはいくつかありますが、その1つ目は人間関係、2つめは信頼性です。そして、コミュニケーションの障壁といったものもあります。また、最後のスライドでは、このテーマについての知識を深めていただくために私からみなさんに推薦する本をいくつか紹介します。では、前置きはこれぐらいにして影響力についてお話ししましょう。

国際的に働く人々にとって、なぜ影響力がそれほど重要なのでしょうか。

それは、私たちは直接権限が及ばない人々を指揮し、管理しようと多くの時間を費やすからです。たとえば、マトリックス型組織において部署をまたがって仕事をするケースや、世界中に複数の拠点をもつ組織間をまたがって仕事をするケース、または様々な国で様々な仕事をする、異なる文化的視点を持つ人々が参加するプロジェクトを管理するようなケースでは、共通の課題があります。このようなケースでは、異なる役割を持った人々が、また異なる国で、異なる文

[Type here]

化的観点を持つ人々が働いているからです。そして最後に、むしろこれが一番重要かもしれないのですが、自分の考えについて相手を、特に組織の上層部に駆け上がって説得しようとするようなケースです。私たちは自分の上司に対しては正式な権限をもっていませんが、自分の考えを受け入れてもらうよう、強く主張しなければならないようなこともあります。これは、影響力がとても役に立つ場面です。

では、影響力の定義です。影響力とは、アカデミックな定義ですがここで見ておわかりのとおり、相手の態度、信念、行動に、正式な権限はなくても、影響を及ぼすことができる能力です。しかし現実的には、私はこちらの定義のほうが気に入っているのですが、あなたが相手に取ってほしい行動を、相手が自らしたいと思わせることです。気をつけていただきたいのは、これは相手の気持ちを操作するということを行っているではありませんよ。これが本当の影響力です。私たちが使用するフレームワークには、次の4つの段階があります。それは準備、プロセス、その影響力のプロセスに関与している人々の間で異なる力関係の認識、そして私が関係者たちの観点と呼んでいるものです。相手の関心事を理解することが、影響者であるための基本なのです。

第一段階は、関係者たちの観点です。影響力というのは、人々についてのことでしたよね。私たちは、組織内で手順やプロセスを決めることができますが、ほかの人々と整合が取れていないと、それらは機能しません。また、人が違えば期待も違ふし、制限事項も、関心事も異なってきます。相手の関心事を理解することは、その人たちに対して影響力を持つための基本です。相手の状況を理解し、どのような生い立ちなのかを理解することです。

はい、これで一歩前進しました。ではここで、1つ覚えておいてください。全ての人は3つの要素の組み合わせだということです。1つ目は文化です。そうです、どこで生まれ育ったかです。私たちは必ずどこかの国で生まれ、人によっては別の国に引っ越すかもしれません。しかし、文化とは私たちの振る舞いになにかしら影響するものです。そして、2つ目に各自の環境というものがあります。環境とは何でしょうか。たとえば家族、友達、学歴、働いている会社などがそうです。これらは、みな私たちの振る舞いに影響する環境になります。私たちの振る舞いに影響を与える3つ目の要素は、性格です。比較的外向的な人もいれば、内向的な人もいます。ですので、異なった事情や文化的背景にある個々人を理解するのが、大変重要なのです。

それではここで、文化的側面をいくつかご紹介しましょう。ですが、少し一般化していますので、その点にはご注意ください。これらは人々を理解するための地図、またフレームワークの一種を提供してくれて非常に便利です。しかし忘れてはならないのは、イタリア人、インド人、中国人の全てが、同じ振る舞いをするのではないということです。私たちの振る舞いに影響を与える、他に2つの要素、つまり環境と性格があるのを覚えておいてください。

では、文化とはなんでしょうか。文化とは共有された動機、価値観、規範、共通の経験、また重要な行事であり、これらは何世代にも渡って伝えられているものです。これが、その場所で生まれなければ、その文化を完全に理解するのがとても難しい理由です。私自身は、一生アメリカに住むことができますが、もし私がアメリカで生まれていない場合は、私には先ほどの最後の部分、世代を超えて受け継がれるという部分が欠けてしまい、父、母、祖父母に彼らの経験と行事について教えてもらうことができません。

ここで重要なのは、私たちは共有された価値観や規範、共通の経験について話していますが、ではどれだけの人々に共有されたものなのでしょうか。今、国、文化的なもの、国ごとの文化について話すときに、少し一般化しすぎています。例えば、人口が2000人、最大でも3000人といった村だけに限れば、文化は同質であるという可能性もあります。その人数を超えると、完全に同質の文化とは言えないでしょう。重要なのは、文化における価値観と規範との違いです。価値観とは、ある文化の中で、何が正しくて何が間違っているかということです。規範とは、その価値観に紐付けられた適切な振る舞いのことです。歴史が文化を形作り、地域が文化を形作ります。そしてもう1つの要素は宗教

[Type here]

です。それでは、文化的側面をいくつかご紹介いたします。本日は、1つ1つにつき詳細に掘り下げてのご紹介をする時間がありません。もしこのまま続けて、全体像をお見せしたいと考えた場合、少なくとも20の文化的側面をご紹介する必要がありますが、そのうちの6つをご説明したいと思います。文化がどのように振る舞いに影響するかを理解するためには、数としては十分すぎると思います。

09:13 - 19:27

1つ目は、コミュニケーションです。コミュニケーションは、高文脈であったり、低文脈であったりします。低文脈の国では、思ったことを口に出す傾向があり、表現が直接的で率直です。何を言いたいのかを理解するために行間を読む必要がありません。言葉が大変大切だということです。書面での合意に価値があります。高文脈の国では、コミュニケーションはより遠まわしで暗示的です。相手が何をいいたいかを十分に理解するためには、行間を読み、そのコミュニケーションや会話がどこで行われているかというような複合的要素を理解する必要があります。書面での合意よりも、口頭での合意により価値があります。

職務よりも、人間関係が重要です。なぜ高文脈な文化が存在するのでしょうか。それは、人間関係がより重要な場合、私は表現をより遠まわしにしがちになり、衝突を避けたいと思い、面目を保つことが大変重要になるからです。そして次のスライドでは、低文脈、高文脈の連続体にある、異なった国々の一般的な位置付けを見ていただけます。世界で最も低文脈である国はドイツで、次いでデンマーク、アメリカ、オランダとなります。概して言うと、北ヨーロッパと、アングロサクソン系の国々です。非常に高文脈である国は、日本、タイ、メキシコです。何が起ころかという、もし私が高文脈の人に対して、直接的に率直に話をする、相手は私のコミュニケーションは少しやり過ぎと受け止め、私に対して積極的過ぎると感じ、また一方で、低文脈の人が高文脈の人と話をするとき、その人は高文脈の人を曖昧で、理解しにくく、何かを隠しているかもしれない、と受け止めます。あなたが誰と話をしているのか、相手にとってコミュニケーションは何の一部となっているのか、ということを理解することが大変重要です。

2つ目の側面はどのように時間を管理するかです。文化は更に、モノクロニックかポリクロニックかに分けることができます。モノクロニックの文化は、時間に価値があります。なぜでしょうか。その理由は、モノクロニック文化では全ての仕事に一定の時間を割り当てますが、時間切れになると次の仕事に移ります。通常、モノクロニックの国では、仕事に1つ1つ順番に取り組みます。繰り返しになりますが、これには宗教がより大きく影響します。例えば、プロテスタントでは、一般的にカルバン派はよりモノクロニックになる傾向があります。ポリクロニックの文化では、時間はほとんど日用品のようなもので、目の前にある仕事よりも人間関係が重要です。したがって、ポリクロニック文化の人にとって時間はより柔軟性を持ちます。議題のある会議が1時間ある場合、恐らく1時間かかるのですが、ポリクロニックの国では60分だけでは終わらず、70分、75分、80分とかかる可能性もあります。なので、プロテスタントが時間をどのように受け止めるのかを理解することがさらにとっても重要になってきます。

問題となるのは、もし私がモノクロニックの文化出身で、ポリクロニックの文化圏に行ってポリクロニックの人と話す必要がある場合、時間に対する認識が全く異なるということです。事前に合意した時間通りに会議が始まって終わり、何の中断もない、ということは期待できません。次の文化的側面は普遍主義か、個別主義かです。普遍主義的な文化ではルールは普遍的に守られ、例外はありません。プロセスがあり、手順があり、手順は守られます。もし、あなたが個別主義的な文化の出身であり、ルールを守ったとしても例外があります。たとえば、いとこや親友に対しては、ルールを曲げて言い訳することもできます。したがって、今自分が対面しているのは誰なのか、その人がどこ出身なのかを理解することが非常に重要です。それは、その人が普遍的な文化の出身だとすると、ルールや手順は完全に普遍的に、例外なく守られなければならないからです。

[Type here]

しかし、世界のほとんどは個別主義的です。例外を作りますが、特定の状況や環境次第では、ルールを守ります。次の側面は、不確実性に対する社会の態度です。それはどういう意味でしょうか。国によっては、曖昧さ、不確実性、そして変化に対して非常に耐性が低い国があります。変化したくないと思い、変化を好みません。同じ会社で一生働き、専門家に意見を聞くことを好みます、自分と異なるものや、自分にとってあまり馴染みのない状況を好みません。一方、耐性が高い国では、変化は機会と捉えられており、専門家にも知らないことがある可能性があり、自分とは異なるものに対して、好奇心を強くもつ傾向があります。

通常は、耐性の低い文化には、例えばカトリック文化や正教徒文化、そしてある見方によってはイスラム教文化などがあります。一方、不確実性への耐性の高い文化は、例えば、プロテスタント、ヒンズー教徒、仏教徒そしてある見方によっては、儒教徒の国もそうですが、日本は例外です。次は、個人主義と集産主義の違いについてです。

たとえば、ある特定の国々、一般的にはアングロサクソンの国々では、これはつまりアメリカ合衆国やイギリス、オーストラリア、ニュージーランドなどのことを言っていますが、人々の結びつきは共通の関心事に基づいているので弱く、人間関係は容易に築かれ、壊れます。もし、私にいつも昼食と一緒に行くような同僚がいたとして、その人が転職をしたとしても問題ありません。そのつながりは断って、昼食に行く新しい同僚との新しい結びつきを作り出しますから。

もし私の家族が週末に近所の人たちとバーベキューをしようとしていて、その人たちがベジタリアンになっても、問題ありません。私は、その特定の結びつきを壊し、共通の関心事、つまりバーベキューに関心のある別の家族と新しい関係を築きます。一方、集産主義的な文化では、強い結びつきが築かれます。ここでは、常に一般論を話していることを忘れないでください。このチャットを見ているのですが、「そうですね、文化と人格は別ですね。」と言っている人もいます。私も同じ意見です。

確かにこれらは一般論ですが、それは多くの場面であてはまります。何らかの形であてはまるのです。一般論は地図やフレームワークとなります。集産主義的な国では、結びつきは信頼に基づいています。私は、いとこや子供のころから一緒に学校に通っていた友人、父の親友と強い結びつきをもっており親密な繋がりをもっていて、その中に入るには簡単ではなく、メンバーの一人から信頼を得ないといけません。つまり、これらの結びつきは二重になっており、壊すのは大変困難です。遅れて来られた方もいるようですので、繰り返します。私たちは今、文化について話していますが、その他に2つの要素があります。その2つの要素が、私たちの人格、そして振る舞いに影響を与えるということを特に述べています。その2つとは、性格と環境のことで非常に重要です。そうです、人々は特定の国々、特定の文化では異なります。文化とはそれぞれが異質なものです。それについて全く異論はありません。

19:28 - 29:43

影響力のフレームワークにおいて、関連者たちの観点の次に来る、第二の段階は力関係の把握です。では、まずは始めに、リーダーの定義をお伝えします。みなさんがご存知の通り、リーダーとは他の人々やグループを、ゴールに向かってリードすることができる人です。なので、そこには目標とグループがあります。しかし、私たちにとって大事なものは、正式な権限なしにどうしたらリーダーになれるのかです。このスライドでは、組織の内部で人がもつことのできる権力の発生源についてご説明します。

1つ目の、そして最も一般的なものは「地位」の力です。はい、いいですね。しかし、フラットな組織では、それを得るのは簡単ではありません。2つ目は「専門的」な力です。私は、この特定の分野での専門家ですのでよく分かっております。3つ目は「カリスマ性」、指示力です。私が磁石になり人々が私に寄ってくるということです。そうです、カリスマ性とは

[Type here]

才能であり、全ての人カリスマ性を持っているというわけではありません。カリスマ性とは、それを持って生まれてくるか否かで、少しは習熟させることはできますが、指示力を持つことは簡単ではなく、全ての方が持てるわけではありません。さて、4つ目の力の源は「情報」です。他の人が持っていない情報を持っている、ということです。そして、5つ目は「人間関係」です。私がお人々を知っているということです。ですので、もしあなたに地位の力がなくても、何かにとっても詳しくて専門家である、または関連する情報や人間関係を持っていればいいということです。調査によると、多くの科学者が「何が偉大な国際的リーダーを作るか」について研究しています。私はマネジャーについて話しているわけではありません。いくつか質問やコメントをいただいているようですが、ここではリーダーについて述べています。

そうです、自分の分野に対して専門家でなければなりません。しかし、こちらが同様の調査からわかった、成功した国際的リーダーを形作る5つの特性です。1つ目は、信頼関係を築く能力です。次のスライドで、これら5つの特性について詳しくお話ししていきます。2つ目は自己認識、3つ目は自制心、4つ目が好奇心です。私たちは、子供の頃に戻らなければなりません。そして、5つ目が精神力です。では、信頼に基づいた人間関係とはどういう意味でしょうか。信頼を築き、育て、広げ、修復できることは、国際的リーダーにとって重要な能力です。そうです、覚えておいて下さい。信頼を築き上げるには時間がかかります。しかし、その人を信頼できるかどうかは、人間関係が始まった最初の段階で分かります。ですので、人間関係の最初の瞬間、または最初の数分が、信頼に基づく人間関係を築くうえで大変重要です。中には、これが他の人よりも上手な人もいます。では次は、自己認識です。自分自身を知ること、自分の強みと弱みを知るとはとても重要です。これは、全てのリーダーにとって重要です。

自己認識力の高い人は、より良い重役になるという研究結果があります。これらは2014年に実施した、私たちの最近の調査でわかったことなのですが、自己認識をもつことは大変重要です。また、自分のどこが強くてどこが弱いかわければ、弱いところを補ってくれるチームを作ることができます。つまりそれは、あなたのチームの強いところに弱い人も知れませんが、弱いところに強くそこを補ってくれる人を迎え入れるということです。

では、練習してみましょう。このスライドは違ったリーダーシップのスタイルが、世界中でどう機能しているかです。繰り返しますが、これは一般論です。リーダーシップのスタイルと、先ほど見たいくつかの文化的側面を関係付けてみました。X軸は不確実性の回避と需要で、Y軸は権力差の大きさです。権力格差が大きく、不確実性を避ける傾向にある国や文化では、権力主義的リーダーシップ・スタイルがより効果的です。これも一般論ですので、ご理解ください。

不確実性を非常に強く避け、権力格差が小さい文化では、官僚主義的リーダーシップ・スタイルとなります。権力格差という文化的側面を説明するのを忘れてしまっていたようですね。権力格差が大きい文化では、あなたは自分の上司と形式的な関係をもつこととなります。肩書きが大変重要で、意思決定は共有されず、自分の考えをはっきり上司に伝えないかも知れません。一方、権力格差の小さい国では、意思決定は共有され、上司はキング・アーサーと円卓のように、集団の代表者で、人々は自分の意見を上司と共有することができます。

次に、不確実性を受け入れ、権力格差の小さい文化の中では、民主的なリーダーシップ・スタイルがより機能しますが、これも一般論です。不確実性を受け入れるけれども、権力格差の大きい文化では、温情的なリーダーシップ・スタイルがより機能します。温情的なリーダーシップ・スタイルは、例えばインド、中国の一部といったような国で機能します。これも一般論ですが、それらの国々ではリーダーは部下に対し、父親のように振舞います。

では、5つの特性に戻ります。国際的リーダーの重要な資質に、自制心というのがあります。私の意見ですが、これこそがリーダーにとっての重要な資質なのです。なぜなら、人間とはあわてて結論に飛びつくように作られた機械だからです。私たちは怠け者であり、情報をきちんと処理せずに結論を出しがちです。また、自らの感情をコントロールできる能力、

[Type here]

および、すぐに結論に飛びついてしまうという、人間の最初の反応パターンを変更することができる能力も、国際的リーダーにとっての大事な資質です。それでは、「自分の感情を（適切なものに）コントロールし、最初の行動パターンを変更する」とはどういう意味でしょうか。それは、私たちがストレス、いら立ち、挑発、逆境、遅れに対してどのように反応するかです。

自分の感情を制御していますか？我慢強いですか？一瞬立ち止まって考えることをしていますか？それとも、思ったことをそのまま口に出し、感情のもとに行動しているでしょうか。つまり、自分の感情と行動をコントロールできる能力というのは、とても重要なのです。とても、とても重要なのです。私は若いころ、よく父に我慢強くなれと言われていました。我慢強いられることは、重要な、重要なスキルであり、重要な能力です。

国際的リーダーのための4つ目の特性は、間違いなく知的な好奇心です。知的な好奇心とは何を意味しているのでしょうか。それは、自分の領域以外のことに興味を持ち、違った情報に興味を持ち、あなたの観点を共有し、他の人の観点到に耳を傾けることです。違った分野にある、別々の点と点をつなぎあわせることができる能力が、革新をもたらします。好奇心とは事実と領域に対してのことをいっていますが、また人々に対してもそうです。人々に対して、好奇心を持ってください。あなたが人々に対して影響力をもちたいと思うなら、あなたの目の前にいる人たちを理解しなければいけませんし、理解するためには、その人たちと会話をし、その人たちの言葉に耳を傾けなければいけません。

つまり人々が何に興味をもっているか、何に束縛されているか、何に対して優先度が高いかと思っているかを理解することが、影響力をもつために重要でそれには好奇心が必要です。私には2歳になる子供がいるのですが、いつも私に、これはなぜか、あれはなぜか、と聞いてきます。私たちは大人になると、好奇心を失ってしまうということが分かります。しかし、好奇心は身につけることができます。これはとても重要です。

29:44 - 41:21

5つ目です。国際的リーダーの5つ目の特性は精神力です。国際的な環境に身を置くことはとても厳しく、ストレスの多い状況となる可能性があります。慣れない状況に接することになり、精神力が大変重要になります。しかし、精神力とはどういう意味でしょうか。精神力には4つの側面があります。第一は、批判を受けたり、恥ずかしい思いをしたり、失敗した後に、立ち直ることができる、回復力です。第二は、慣れない、ストレスの多い状況にうまく対応することができる力です。第三は、冒険心です。どれだけ不快で不明瞭な状況を、自ら追い求めるでしょうか。その準備はできていますか？それとも、いつも安全な環境を求めますか？第四は、持久力と復元力です。これはどういう意味でしょうか。時々、私たちの活力が電池のように感じる場合があります。電池がなくなったら、充電しないとはいけません。ですので、たとえばジムに行く、新しい街に行ったらエネルギーを充電し、新たなストレスを負わないように毎回同じレストランに通うなど、何か習慣的な行動を持つようにしましょう。例を挙げますと、マッキンゼークォーターリーの最新刊では、多くのリーダーが次のようにインタビューに答えています。彼らは外国に行くとき、じっくり物事を考えたいとき、とにかく心配やストレスを減らす方法や情緒の安定を取り戻したいときはジョギングをすることを好むと言っています。これが重要なのです。

では、第三段階ですが、準備です。誰かに影響力をもたらそうとする前には何をやるでしょうか。何事もそうですが、準備が大変重要です。交渉をするとき、会議を進めるとき、何をやるにも私たちは少々の準備をしないとはいけませんし、準備不足はほとんどの人にとって常に深刻なハンディキャップとなります。なぜなら、私たちには時間があまりかけられないからです。では、準備の段階では、1番目のステップは何が優先事項で、何がゴールで、何が目標なのかを明確化することです。

2番目は、誰に対して、なぜ影響力を及ぼしたいのかということです。誰に対して影響力を及ぼしたいかを理解したら、次は、その人たちが何に興味を持っていて、何に束縛されているかを知ることが必要です。4番目は、相手の関心に

[Type here]

見合うために、自分は何ができるか。ということです。これが、とても、とても重要です。準備の段階で重要な側面は、相手の興味を理解することです。ヘンリー・フォードが言うように、相手の立場に立って考えるということ、それが相手を理解するうえで非常に重要です。ですので、物事を相手側からの視点で見ようとしてみてください。これが、とても、とても重要なのです。もう1つの重要なスキルが、状況に対しての感性です。特に組織が世界規模な場合、組織がどのように機能するかを理解しないといけません。これがとても重要です。そして、組織を理解しようとする場合、チェス盤を思い浮かべてください。それぞれの駒は、盤の上で、独自の、そして特定の位置を取っており、駒が取れる動きも明確です。つまり、異なった人々を理解すること、その人たちがどのようにつながっているのか、その人が重要だった場合どのように使うことができるのか。その人たちの非公式な組織体と、その中でその人たち同士がどのようにつながり合っているのかを理解することです。そして、なぜ状況に対しての感性を持つこと、理解することが非常に重要なのかというと、それはどのような組織においても全ての判断は平均8人の人との接点を必要とするからです。あなたが小さい会社で働いている場合は、おそらく関係する人は8人もなく、3人か4人だけでしょう。多国籍企業で働いているなら、20人か、25人になるでしょう。これはとても、とても重要です。

今、質問がありましたが、これは10分後に回答するより、今すぐに答えましょう。「カレンシーの交換とはどういう意味ですか」通貨を交換するという意味ではありません。だれかを買収するという意味でもありません。他の人々のニーズや興味に応えることを意味しています。その人たちのために何をしてあげられますか。もしかしたら、その人たちは安全でありたい、安全な環境が欲しいと思っているかもしれません。そうであれば、それを提供してあげましょう。注目を浴びたいと思っているなら、そうなるようにしてあげましょう。挑戦したいと思っているなら、そうできるようにしてあげましょう。つまり、何が他の人を動機付けるのかを理解することが非常に重要です。

次に、影響力を与えるプロセスの最後の段階ですが、それはプロセスの段階になります。これはすごく重要です。影響力を及ぼすのに障壁となるのが4つあります。まず、人間関係があります。適度な関係性のない人に対して影響力を及ぼすことはできません。これはとても重要です。これが、なぜ人間関係を生み出し、維持し、発展させることが非常に重要なかの理由です。2つ目は信頼性の欠如です。もし信頼できる人物だと思われていなければ、私はその人に影響を及ぼすことはできません。3つ目はコミュニケーションにおける障壁ですが、これは皆さんもどういう意味かお分かりです。そして、4つ目は価値観です。

では、人間関係についてお話しますと、人間関係に影響する重要な要素は2つです。1つ目は信頼で、2つ目は相互関係です。信頼について語るとき、2つの側面について考えます。私はある特定の仕事において、相手の力量や能力を信頼しますが、その人たちも他の人たちのやる気や信頼性を信じており、だから私は彼らを信用できると思うのです。信頼には2つの側面があります。1つ目が認識力で、2つ目が感情です。信頼を築く際に非常に重要なのが、実際に会っている時間です。1万2000、1万キロメートルほど離れた人々とやりとりするときに、これがさらに重要なのですが、通常は電話かemailだけで会話をするとありますが、彼らと会ってください。これは非常に重要です。信頼に基づいた人間関係を築くために、実際に会う時間が大事です。

2つめです。公平であるとの認識が重要な要素になります。もし私がある人に対して常に求めはするが、何もお返しをしないと認識されているような場合は、公平であるとの認識は低くなり、私は信頼に基づいた人間関係を築くことができません。3つは、類似性の概念です。あなたが影響力を及ぼしたいと思っている人との間で、何か類似しているものを見つけてください。学歴、休日、お子さん、何でもいいです。何か類似しているものを見つけましょう。類似しているものを見つけることで、信頼に基づいた人間関係を持てる勝算が上がり、それにより、あなたが相手に対して影響力を及ぼすことができるようになる可能性が高まります。とても、とても重要です。

[Type here]

では、相互関係についてです。なぜ、私たちはいつも相互関係について語るのでしょうか。それは、相互関係は公平性と非常に近い、あるいは公平さと結びつくからです。相互関係の基準は、人間社会の中で非常に強固な基準であり、それは人類創生からずっと存在しています。ですので、これは非常に重要です。私があなたに何かを与えたとき、見返りに何か同等の価値があるものを期待する、それが認識です。公平であるという認識です。覚えておいてください。しかし、信頼に基づく人間関係を築くためには、人間関係において公平であるとの認識が非常に重要です。では次の障壁は信頼性です。信頼性とはなんでしょうか。信頼性は、3つの要素を中心に構成されます。さて、1つ目は能力です。自分が、今何を話しているかわかっているということです。2つ目は、成功や経験への評判です。自分が知っていることを応用し、成功させ、結果を出したということです。3つ目は、自分は約束を守り、信頼できる人だということです。この3つが、信頼性を築く要素になります。

信頼性に関する問題点は、信頼に関することとなると、最初の印象が大変重要だということです。人に会ったとき、その人のことをすぐに決めつけてかかり、イメージを作り上げ、即座に信頼できるという印象を持ってしまいかもしれません。ですので、もし最初の印象が好意的であれば、影響を及ぼすというプロセスを先に進めることができますが、もし悪い印象だったらどうなるかという、悪い第一印象の後に信頼性を築くのは、非常に困難です。悪い印象と、否定的な既成概念は、不運にもあつという間に形作られ、それが間違いであったと確認するには抵抗があります。これが非常に重要です。

そして、生きるうえでの事実として、いくつかの印象によって第一印象が形成され、それが他の人のあなたへの信頼に対する認識に影響します。信頼性は特に重要なものですが、それはなぜでしょうか。それは、たとえ第一印象が好意的でも、一瞬にして信頼を失う可能性があり、信頼を回復するには多くの時間を要するからです。では、コミュニケーションについて話します。全員の方が、このスライドを見たことがあると思います。コミュニケーションの内容自体は、通常、コミュニケーションの割合の7%にすぎません。声、口調、音量、話す速さは、コミュニケーションの38%を占めます。一方で、身振り手振り、顔の表情は55%を占めます。ところで、このスライドは1969年にアルバート・メラビアンが行った研究をもとにしています。覚えておいていただきたいのは、この情報が正しく機能する、適用できるのは、人々がお互いを非常に、非常に、非常によく知っている場合のみということです。

41:22 - 46:13

お互いをあまりよく知らない場合は、言葉と内容がより重要になります。そして、私たちが会話をする際にもまたコミュニケーション障壁が発生します。もし、私が何か100のことを言いたいとして、こちらからお伝えできるのが70、みなさんがお聞きになれるのがおそらく40、そして理解していただけるのがおそらく20という状態が起こるからです。また、概念を理解するためには、それを経験に当てはめないとはいけませんが、それには労力がかかるからです。また、先ほどお話ししたように、私たちは怠け者ですので、私が言ったことのうち、明日みなさんが覚えているのは10でしょう。つまり、私たちが本当は何を言いたいかを相手が理解したと思ったとしても、それは事実ではないということです。通常、人々は私たちが言ったことの30%、40%のみを理解します。ですので、よく知っている人達、あるいは同じ文化出身の人達とのコミュニケーションでさえ大変難しいものです。そしてコミュニケーション障壁には他にもフィルター、偏見、解釈、期待があります。文化はフィルターの1つになっています。

このみなさんの前にある絵からご覧になれるように、年配の女性とも見ることもできるし、とても若い女性と見ることもできます。この絵で何を伝えたいかという、コミュニケーションでさえ、解釈だということです。最後のコミュニケーション障壁は言語です。世界における公用語は英語です。しかし、私たちが文化の違いによると思っている文化的問題は、主に単に言語の問題です。70%の英会話能力があるAさんと、60%の能力があるBさんを思い浮かべてみると、

[Type here]

その結果生み出されるものは、42です。そんなに簡単な話ではないことはわかっていますが、とても複雑なプロセスを単純化しています。しかし、文化間のコミュニケーションにおいては、恐らく言語の方が文化の違いよりも重要な障壁です。文化は、抽象的な概念です。それは私たちが相手を理解できないときに、全てをほうりこむカゴのようなものです。しかし、誤った伝達や解釈の誤りはコミュニケーション障壁、特に言語の障壁により発生する場合があります。

それは、そんな簡単な解決策ではありません。少し単純化していますが、思考の材料になるようなものですね。では、価値観です。相手の価値観を理解するのは簡単なことではありません。しかし、ほとんどの管理手法はアメリカから来ていますが、それはたとえアメリカで適用されうとしても、他国や他の文化においてはあまり効果がありません。ですので、私の疑問は権限付与、権限委譲、積極性といった概念はより集産主義的で、権力格差が大きく、さらに不確実性を避けるような文化へ適用できるのか、ということです。たぶん、できないでしょう。つまり、文化によって価値観は異なり、異なる人々の異なる価値観を理解することは簡単ではないということです。では、少々簡単におさらいしますと、文化的な障壁、文化的な側面についてお話ししました。繰り返しになりますが、これらは一般論です。いいですね。私たちは、そして私たちの振る舞いは、繰り返しですが、状況、性格そして文化という3つの要素からもたらされます。そして、私たちは、言語の課題を単に文化だけの課題だと誤解することがあります。

では、質問をお受けしましょう。たくさんのご質問がありますね。こちらで短い参考文献の一覧をご覧ください。みなさんの為に集めたものです。文化と、文化をまたがる状況にいる人達をどのように管理するかについて、少し参考にしていただけるかもしれませんし、何らかの情報を得ていただけるかもしれません。これが私の email で、これが私のウェブサイトです。ですので、後からでもご質問を受けられます。ウェビナーのあとでもお気軽にご連絡下さい。みなさんご自身のウェブサイトからご連絡いただいても結構です。では質問をお受けします。

46:14 - 59:49

国際的な人間関係を管理するための準備は、どのようにしたらいいのでしょうか？

経験が大きく関係します。経験はとても重要ですが、他人の立場になって考えること、相手の観点を理解しようと努めることが大変重要です。もちろん本を読むことができますし、クラス学習や研修コースを通して準備できますが、どうしたらいいかについては経験と失敗が大事になってきます。これに関してはほとんどの方、特に国際的マネジメントの経験のある方に同意いただけると思います。

次は、「**すべての判断には8人が必要だというのは、経験則なのでしょうか、それとも実証された理論なのでしょうか？**」です。

いいえ、意思決定に関する本で少し読んだだけです。手元に参照情報をもっていますが、そこにあった数字です。ですので、判断に何人の人が関与しているかということを実際に聞いて回る人はいないので、経験則だと思います。しかし、私たちはこれに同意できると思います。

通常、判断は1人以上の人によってなされます。たとえ判断は本当にトップの人たちに任されているような、権力格差の大きい国でさえも、意思決定者が他の人たちに影響される可能性があります。そうですね。はい。

「直接会っている時間が信頼を築く際に大事だというのはどういう意味ですか？別の場所にいる人と一度も会わないこともあります。」

[Type here]

そうですね、その点は同意します。不運にも、一度も会ったことのない人を管理することがあります。あなたがとても重要なプロジェクトを管理していて、もし許可が得られるのであれば、キックオフの前にいろいろな場所へ行き、異なった人々に会うようにしてください。実際に会う時間は大事です。私は飛び回ることに全ての時間を使えと言っているのではありませんが、信頼を築くには実際に会う時間が大事だということ覚えておいていただきたいのです。そうしないと、文字のみの email だけの関係になってしまいます。一方で、email や電話番号が、顔と関連付けられるのであれば全てが容易になります。

相手側が、ギブアンドテイクをいやがったら、どうなりますか？

そのいやがる気持ちが、その人が何も必要としていないことによるのか、それともあなたがその人に提供しているものに価値がないことが原因なのかを理解する必要があります。ですので、あなたがその人の関心事を理解していないのかもしれないですね。

Skype や、その他同様のサービスは、実際に会うという要件を満たしますか？

私に言わせれば、満たしません。必ず障壁があります。Skype は役に立ちますし、電話会議も役に立ちます。Email よりも電話会議をした方がいいですし、電話よりは電話会議の方がいいでしょう。しかし、もし、あなたがコミュニケーションのパイチャート覚えていて、身振り手振り、顔の表情がコミュニケーションにおいて本当に重要な要素だとすると、それらは対面でしか相手に伝えることができません。

訛りのあるコミュニケーションは障壁でしょうか？

はい、そうです。障壁になります。例えばニュージーランドや、南アフリカ出身の人たちが言っていることを理解するのが大変困難な場合もあります。本当にケースにもよりますが、訛りはコミュニケーション障壁です。

次は、「影響力のカレンシーにはどんなものがありますか？」

そうですね、第一に相手にとって何が重要なのか、そして次にあなたがその人たちに対し何をあげられるかを理解する必要があります。努力を認識してあげるだけでもカレンシーになることもあります。ある人がいい仕事をしているのを当たり前と思うことがありますし、いい仕事をしていないと非難だけをすることもあります。例えば、その人たちに「よくやったね。努力に感謝するよ。」と言うことが、カレンシーになることもあります。

ルールや仕事の成果への協力をしたくない人たちの力に対処するにはどうしたらいいですか？

そうですね。もし、誰かが協力したくないと思っていても、あなたは全ての人に影響力を及ぼすことはできません。あなたが影響力を及ぼすことができない人もいます。その人たちの関心事を理解していないのかもしれないですね。その人たちは、ある特定の仕事に興味をもっていないのかもしれないですね。ですので、これは普遍的ではありません。繰り返しますが、これは人によります。

バーチャル・チームの場合は、どんな方法が最も効果的なコミュニケーションでしょうか？

そうですね、バーチャル・チームにお勧めするのは、全員が一箇所に集まってキックオフをすることです。少なくとも一度夕食の時間を非公式な時間として一緒に過ごしてください。そして翌日、全員が守らなくてはならない基本ルールと手順をいくつか決め、みんながお互いを知ることができるようにして時間を共有してください。繰り返しますが email を顔と関

[Type here]

連付けることは大変効果的で、もし可能であればそのような集まりを3、4ヶ月に一回でしょうか。きっと役立つでしょう。もしそれが無理だとしても、少なくともキックオフは開催してください。

次ですが、国際的リーダーたちは強い精神力を持っているか？

はい。何事もそうですが素質というのがあります。そこにはなんらかの素質があるのです。しかし、そこには経験度合いもあります。挫折の後、批判の後、回復するということは簡単ではありません。慣れない状況に立ち向かい、直面することができる能力は素質です。しかし、それは築き上げることもできます。繰り返しますが、出張をして新たな人々に会ったり、自らを不慣れな状況に置いたりすることが役に立つ可能性があります。実際、役立ちます。それは実践です。実践が役に立つのです。全てのことがそうであるように、世界中の人々とやり取りしているということは、そういう素質があるということですが、多くの実践の結果でもあります。そうです。

さて、またですね。はい、「私にとっては実際に会っている時間とは、本当に実際に会っている時間でもあり、質の高い電話での会話でもあり、テレビ会議でもあります。」

そうですね。もしあなたが誰かをよく知っていて、その人たちと既に人間関係ができていれば、電話でも問題ありません。電話会議も大丈夫です。しかし、その人のことをよく知らず、信頼関係がまだ築かれていないのであればそれは非常に難しいことです。

さて、チャットをしている間に「精神力と、自制心はどう違いますか。」ということについてのご質問も来ています。

自制心に関しては、ある特定の状況に対する反応という意味です。ストレス、欲求不満、不安に直面したとき、私たちはどう振舞いますか？そして、感情と振る舞いを制御できることが、重要な能力なのです。

では、他に質問があればお願いします。

自分を仲間に入れようとしない、自分と異なる文化的グループの中で一緒に働くにはどうしたらいいですか？

はい、場合によって全ての仲間に入れる訳ではありません。しかし、繰り返しますが誰かの信頼を得ること、そうです、信頼はこのように始まり、時間の中で築かれていくのです。ですので、人々と時間を共有してください。繰り返しますが、実際に会っている時間です。一緒に夕飯に行きましょう。モノクロニックの人たちにとっては、夕飯にでかけたり、プライベートな時間を一緒に過ごしたりすることは、時間の無駄ととらえられますがそうではありません。無駄ではないのです。このように人間関係を築くのです。そして、世界のほとんどはポリクロニックだということ、集産主義的だということを覚えておいてください。彼らは信頼を築くのに時間を必要とします。これは非常に重要です。

他に質問はありますか？

ジャック・ウェルチが、リーダーシップには信頼と真実が不可欠である。透明性が高くし、しかし特に信頼が重要だ、と言っています。

私もそれには同感です。そして、覚えておいていただきたいのですが、ある特定の状況の中で、相手があなたと同じように振舞うことを期待しないでください。

こちらに質問が来ています。「悪い評価を伝えるにはどうしますか？」

[Type here]

もしあなたがモノクロニックの文化にいて個人的な生活と、仕事上の生活を分けていれば悪い評価を伝えてもいいでしょう。それは、事実に基づいたものでなくてはならず、具体的でなければなりません、かなり率直に悪い評価を伝えることができます。しかし、もしあなたが、高文脈の文化から来た人と働いていて、ポリクロニックで、権力格差が大きい場合は非常に注意が必要です。まず第一に、個人的に行ってください。第二に、はっきり言わず、相手に行間を読んでもらうようにしてください。相手のメンツをつぶすようなことをしてはいけません。ポリクロニックで高文脈な文化では、人々は仕事上の生活と個人的な生活を混ぜる傾向があるということを覚えておいてください。ですので、もし前のプロジェクトで良い仕事をしなかったと言われたら、それはまるで非難され、働きが不十分だったと言われているようなものです。はっきりと言う場合は言葉と共に、非常に気を付けなければなりません。

次は、「**権力格差の大小について説明してください。**」

権力格差が大きいということは、垂直型の組織を考えてみてください。そこでは中間管理職は権限がなく、権限委譲はされておらず、全ての判断はトップが行います。一方、権力格差の小さい文化は、あなたには意思決定が共有される場があり、中間管理職が権限をもち、権限委譲がされていて、管理監督状態にあって、彼らが意思決定できます。これが重要で、この2つの重要な違いなのです。

自分の地位を脅かす脅威だと考える、威圧的な人たちと一緒に働くためにはどうしますか？

その人たちを敵にしないください。仲間にしましょう。あなたがどうやって、彼らを助けられるかを見せましょう。彼らの親密な仲間の1人になってください。壁と壁を向き合わせてはいけません。それでは意味がありません。彼らの関心事が何であるか、彼らに何をしてあげられるかを理解してください。

はい。今、ちょっと読んでいます。「**ラナさん、あなたは内向的ですか。もしそうであれば、何かアドバイスはありますか？**」

内向的だったら、そうですね、少々無理をしてみてください。自分を不慣れな状況に置きましょう。少々無理をして、少しだけ始めてください。怖い思いをしてみましよう。いいじゃないですか。悪くないですよ。ストレスを感じましよう。怖さやストレスとの付き合い方を少しだけ学んでくださいね。

「特に異文化の環境で、第一印象を立て直すための戦略にはどんなものがありますか」

それは簡単ではありません。繰り返しますが、すでに先ほどお聞きのとおり、人間関係や相手が私たちに対して持つ認識を決めるうえで第一印象は重要です。ですので、第一印象を立て直すのではなく、第一印象を与えた後に注意してください。もし立て直さないといけないなら、ゼロからやりなおしてください。再度、相手と初対面となるような機会が確立できるようにしてください。ゼロから始めてください。これが非常に重要です。

では、はい「**ある文化出身の人たちに、型にとらわれない考え方を期待するのは、難しい可能性がある。**」

期待できません。それは、そのためには自発性、少しばかりの勇気が必要だからです。もしあなたが、上司が判断や検討をする文化の出身であれば、あなたは自発的ではありません。受動的で。ですので、あなたができる唯一のことは相手に安全な環境を提供してあげることです。安全な環境を提供すれば、少し、以前より創造性をもって考え始めるようになり、そしてより積極的になるかもしれません。それは簡単なものなどではありません。簡単ではないのです。まったく別の観点で考えることは、誰にでもできることではありません。創造的になることや、革新は、誰もができることではないのです。

[Type here]

59:50 - END

司会者：はい、素晴らしい質問でした。ヤドビンダーさん、本日の発表と質問へのご回答、本当にありがとうございました。お答えできなかった質問に対しても、私たちの方で対応して発表者の方へお送りした後、回答をいただくようにいたします。結果はみなさんにご確認いただけるよう、projectmanagement.com のサイトに掲載します。もう一度、私たちからヤドビンダーさんにお越しいただきましたことを感謝したいと思います。またお忙しいところ、私たちのウェビナーにご参加いただきました方々にも、お礼を申し上げます。念のため、もう一度申し上げます。ライブでも、もしくは録画でも、ウェビナーをご覧になった P M I 資格をお持ちの方には、P D U が自動的に記録されます。P M I の証明書にその P D U が表示されるまで、1 0 から 1 4 営業日かかることをご了承ください。

改めましてみなさん、本日はご参加いただきありがとうございました。それではみなさま、素敵な一日をお過ごしください。ありがとうございました。

[Type here]