

Leadership and Innovation

リーダーシップとイノベーション

レビュアー：横尾正宏

00:00 – 1:02

Hello everybody and welcome to today's webinar as part of the global PMI innovation practice. As we get started with the webinar, I would like you to know that PDU will automatically be recorded for those who attended the live webinar as well as those watching the recording. Please allow 10-14 business days for the PDU credit to reflect on your transcript. Also, during this webinar if you have any questions for our presenter please enter them in the chat section starting with the word "QUESTION" in all Caps. We will use those for the Q&A session at the end of the webinar

みなさん、こんにちは。Global PMI Innovation Practice のウェビナーによろこ。ウェビナーを始めていきますが、ライブウェビナーに参加した方および録画を視聴した方は、PDU が自動的に登録されますのでご了承ください。PDU は 10-14 営業日程でトランスクリプトに反映されます。また、ウェビナー中に発表者に対して質問がある場合は、チャット欄に先頭にすべて大文字で"QUESTION"と付け質問を入力してください。ウェビナーの最後に設けられている Q&A セッションで使います(ライブのみ)。

Today's speaker is Dr Harvey Robbins. He is a licensed psychologist and president of Robbins & Robbins, providing psychology consulting, executive coaching and training worldwide. He has co-authored various books about leadership, teams and managing change. Dr Robbins will be presenting leadership and innovation, 3 innovative environment and 10 important skills. With that, I will turn it over to Dr Robbins.

本日の発表者は、Harvey Robbins(ハーヴィー・ロビンズ)博士です。彼は、ライセンスを受けた心理学者で Robbins & Robbins 社の社長を務めています。世界中で心理学のコンサルティング、エグゼクティブ・コーチングとトレーニングを提供しています。彼は、リーダーシップ、チームと変更管理に関する様々な本を共同執筆しています。リーダーシップとイノベーション、3 つの革新的環境と 10 個の大切なスキル、について発表します。それでは、ロビンズ博士よろしくお願ひします。

1:03 – 10:45

Greetings to everyone, glad that everyone is attending around the world. This is a sort of a brief overview of what I have discovered as some of the leadership essentials for creating an environment within innovative company that spark and encourage innovation in part of leaders. So the first thing I want to do, is talk about all kinds of environments that leadership tend to create inside the organisation. First thing I want to do is talk about the 3 kinds of environment that good leaders create in order to encourage innovation in the organisation. Everything that a leader does, everything that their followers do in order to make the organisation work under the guides of mentoring of leaders falls into these 3 specific areas. Good leaders create environments

that are outcome driven, process oriented and feedback rich. So everything that a leader does, quite often the leaders on my workshop write down these three points and put them on their desk somewhere so they can make sure that everything that they are involved falls into one of these three categories. Everything they do is driven towards specific outcomes whether they are in a team environment or not a team environment. Lately I have been doing a lot of work in creating high performance team in an organisation, a lot work with scrum and creating collaborating environments that are directed towards creating innovation.

みなさんこんにちは。世界中からご参加いただきうれしく思います。これは、私が見出した、リーダーのイノベーションを刺激、奨励する革新的組織環境を作り出すために必要なリーダーシップの要点を簡単にまとめた概要のようなものです。まず最初にお話したいのは、リーダーシップが組織内に作りだしがちなあらゆる環境です。はじめに、組織内にイノベーションを奨励するために、よいリーダーが作り出す 3 つの環境についてお話しします。指導者のメンタリングガイドに基づき組織が機能するためにリーダーがすること、その部下がすることは、3 つの特定エリアに分けられます。よいリーダーは、成果駆動(outcome driven)、プロセス重視、フィードバックが豊富な環境を作り出します。私のワークショップに参加するリーダーの多くは、上記のポイントを書いたものをデスクに張り出し、自分たちが関与することのすべてが上記 3 つのカテゴリに該当するか確認します。チーム環境の有無にかかわらず、彼らの行動は特定の成果に向けて動いています。最近、私は組織においてハイパフォーマンスチームを設置する仕事を多くしています。イノベーション創造にむけたスクラムとコラボレーション環境づくりです。

Second thing that environment that we create are an orientation towards processes. People like to know that there is a consistent process in place that allows people to follow a consistent way of doing things. Now before I get into more specific into process because I would like to spend time on the process of creating innovation in an organisation. I want to talk about the 3rd aspect which is making sure that the environment that you create is feedback rich. So if you think about it, leaders create environment that are driven into specific outcomes. The reason for that is that's what motivates people and creation and the accomplishment of specific high priority outcomes. They are following a process that people can hang their hats on. That's consistent that builds trust and also getting feedback as to where people are along the process line towards the outcomes. So one of the things that I want to spend a little more time on is the process orientation because this whole workshop is designed towards trying to create from a leadership perspective, innovative environment.

2 つ目に、プロセスを重視した環境づくりです。人は物事をおこなうにあたって、一貫した従うことができるプロセスが整っていて欲しいのです。組織におけるイノベーション創造プロセスについて時間をとりたいので、プロセスの詳細に移る前に、3 つ目の側面であるフィードバックが豊富な環境づくりについてお話したいと思います。考えてみると、リーダーは特定の成果に向けて環境を作ります。人々の動機づけ、特定の優先度の高い成果創造と達成のためです。リーダーは、一貫性があり、信頼できる、成果に向けた進捗状況についてフィードバックが得られ、人々が頼れるようなプロセスに従います。このウェビナーは、リーダーシップの観点から革新的な環境づくりについてデザインされていますので、プロセスのあり方について少し時間を割きたいと思います。

One of the things I found is that leaders will get what they asked for. Quite often, organisation will say I want my organisation to be a little more innovative but the first thing I look at when someone says that is let me look at the dimension that you gave people feedback on, what is the

process used to create innovation. The first thing I notice quite often is there is no dimension that people are getting feedback on that mention innovation, new development and extension on product line and etc. So if you take an organisation for example that is known for innovation like 3M, they build into their performance dimension and the feedback process, they build in a requirement that all engineers for example spend at least 10-20% of their time dedicated towards thinking about innovative approaches towards new products and product line extension.

私が発見したことのひとつに、リーダーは求めたことは手に入れるということです。よく組織は、自分の組織をより革新的にしたいといいますが、そう言われた時、まず私はどの程度のフィードバックを伝えているか、イノベーションを創造するプロセスは何かを確認します。まず気づくのは、多くの場合、イノベーション、新規開発、製品ラインの拡張などに関するフィードバックをもらっていないということです。例えば 3M のようなイノベーションで有名な組織を見てみると、パフォーマンスの範囲設定、フィードバックプロセスを組み込んでいます。例えば、すべてのエンジニアに 10-20%の時間を新製品や製品ラインの拡張への革新的なアプローチのために使うことを必須としています。

The fact that I was just reading a paper this morning that 3M has succeeded their expectation on product line extension through innovation and creativity because of this process of holding people accountable for coming up with new ideas for product line extension. Although they fall little bit short in terms of revenue generation from new products. So if you get people to think for example that new product is not just creating something brand new but line extension or alteration to existing product, to me that also falls into the category of new product. But the point is they spend a lot of time putting in the performance dimensions, people getting feedbacks on that they are going to be measured on how much time and success rate they have on thinking of new ways on either doing things from manufacturing standpoint which is sort of process extension or from coming up with brand new ideas.

実は、今朝新聞を読んでいたのですが、3M がイノベーションと創造による製品ラインの拡張が予想を超えたとありました。製品ライン拡張のために新しいアイデアを出す責任を課すプロセスがあったからです。新製品からの収入は下回ったようですが、新製品は真新しい何かを作り出すだけでなく、ライン拡張、既存製品の変更も私にとっては新製品のカテゴリに入ります。ポイントは企業がパフォーマンスの範囲設定に多くの時間を費やし、人々が製造の観点(プロセス拡張の一種)もしくは真新しいアイデアを生み出す新しい方法を考えるために費やした時間と成功率についてフィードバックを受けるということです。

One of the things I was thinking about that is happening around the world in a greater degree is the concept of scrum. This falls on processes as well. I don't know if you have heard of the concept scrum or agile. But this is where you try to create innovative environment through collaboration, through cross functional teams, through the process of having teams become almost autonomous where they make decisions on their own. They sort of knock down barriers. That's the purpose of the scrum team and to create an environment where people are trying to come up with new idea. In the scrum process the whole idea behind scrum is innovation, new product development, making things run more effectively, more efficiently by knocking down barriers, identifying barriers, assigning roles and responsibility to people on the team to intentionally identify and overcome the barriers that are existing. So if you take a look at innovation from a leadership perspective, leaders need to ask what they want, put it on

performance dimensions, what are the outcomes that they want, build them in goals and objectives. In the roles and responsibility part of creating a good team for example is who is responsible for what by when. How you are going to check on each other to make sure that you are on the right track? That is process that if you build into it you can say we want to have innovative process and what that means is for example, we are going to create small scrum team where one of their goal is to make sure that we are looking at ways in improving from innovative stand point the existing process and procedures that we currently have.

私の考えの一つに、世界中で増えているスクラムの概念があります。これはプロセスに該当します。スクラムもしくはアジャイルの概念について聞かれたことがあるかもしれませんが、コラボレーション、機能横断型チーム、自主的に決断する自立したチームを持つプロセスを通して革新的な環境を作り出すことです。バリアを打ち壊すような感じです。それがスクラムチームの目的であり、人々が新しいアイデアが出せる環境を作り出すことです。スクラムプロセスでは、スクラムの背景にはイノベーション、新製品開発、物事をより効果的、効率的に運営することがあります。バリアを打ち壊し、バリアを特定し、存在するバリアを乗り越えるためチームメンバーに意図的に役割と責任を与えることです。リーダーシップの観点からイノベーションを見てみると、リーダーは望むものを求める必要があります。期待する成果は何かをパフォーマンスの範囲設定に含め、ゴールと目的に組み込みます。責任と役割においては、例えば誰が、何を、いつまでに、各自の進捗状況をどのように確認するか、よいチーム結成の一部には欠かせません。それはプロセスです。取り入れれば、革新的プロセスを期待しているといえます。それが意味することは、例えば、小さなスクラムチームを結成し、ゴールのひとつとして革新的な観点から既存のプロセスや現行の手順の改善方法について検討することです。

Overcoming barriers, not getting rid of process of getting in the way of innovation for example, too many layers of decision making might be a way of getting in the way of innovation. So scrum team are sort of what used to be skunk works, in my opinion, where people are put into a place, looking at creating new products, new processes through innovation approaches towards overcoming barriers that are preventing them from becoming more innovative. And also at that time, making sure people are getting continuous feedback. When I talk about high performance team for example, which is one of the leadership dimension I'm gonna mention in a second. When I talk about creating high performance team, one of the aspect of that is making sure that people know exactly who is responsible for what, by when, how are we going to check with each other and they are getting feedback on a month to month basis. Now the thing that I notice that is kind of interesting to me is about scrum for example is its taking team process and putting them on steroids so instead of having feedback that takes place on a month to month using the technology if you have virtual teams for example to keep people on track. Instead of doing it month to month, scrum teams are doing it on a daily basis. Sometimes even several times a day. So they are giving people feedback on a specific outcomes that they are driven based on roles and responsibility assigned.

障害の克服、イノベーションを妨げるプロセスの排除、例えば何層もある意思決定はイノベーションの妨げになるかもしれませんが。スクラムチームは、私の意見ではかつての最先端技術開発チームのスカンクワークのようなものです。そこでは、より革新的になることを妨げる障害を乗り越えようとするイノベーションアプローチを通して新製品や新しいプロセスの開発を検討します。同時に常にフィードバックを受けるようにします。例えばハイパフォーマンスチーム(後ほどお話しするリーダーシップ範囲設定のひとつ)ですが、ハイパフォーマンスチームを設置する際の側面には、誰に何の責任があるか、いつまでに、各自どのように確認をするか、そして月ごとにフィードバックを受けることについて人々が理解していることがあります。私がスクラムについ

て興味深いと思ったのは、強化されたチームプロセスにするという点です。バーチャルチームの場合ですとテクノロジーを駆使して月ごとにフィードバックを受けるのではなく、スクラムチームは日常的にフィードバックを行います。時には、一日に数回。役割と責任に基づいた特定の成果についてフィードバックをするのです。

And if you build into this process that your expectation are that you will be coming up with innovative approaches towards existing or new product then you will get what you asked for essentially. So part of good leader is asking for what you want. Giving people feedback on it and giving people a process that they can have their hats on. Whether it's a teaming process or a scrum process. So these are the 3 kinds of environment that leaders need to create and every culture that created in an organisation is created by the leader. So if you create an environment that is outcome driven, process oriented and feedback rich then you will be on track to be seen as good leader. One of the primary skill of a good leader is making sure people are willing to follow you. To me that's the definition of leadership. People are willing to follow you then you are a good leader. If you are not, you are not a good leader. I don't care what level you are in the organisation, or what title you hold.

このプロセスに従うと、既存もしくは新製品に対して革新的アプローチが取れることが期待でき、あなたが望むものを手に入れられます。したがって、チームプロセス、スクラムプロセスに関わらず、よいリーダーの一要素として、望むものを提示すること、それについてフィードバックを与えること、人々に信頼されるプロセスを提供することが求められます。これらはリーダーが作り出すべき 3 つの環境です。そして、組織の文化はリーダーが作りだします。成果駆動、プロセス重視、フィードバックが豊富な環境を作り出せば、よいリーダーとして見られます。よいリーダーの基本のスキルは、人が快くあなたに従うということです。それが、私にとってリーダーシップの定義です。人が快くあなたの指示に従うということは、あなたがよいリーダーということです。そうでない場合は、よいリーダーとは言えません。組織内でのランクや役職は関係ありません。

You have to get people willing to follow you and 2 ways of doing that is making sure that you have specific goals and objective that you define. Making sure that you have a process that people can follow on a routine basis and have confidence in. and they get continuous feedback for that. Let's get into some of the specific skills of leadership that would be required for having people willing to follow you.

人があなたについてきてくれる必要がありますが、二つやり方があります。明確なゴールと目的を定義すること。そして、人がルーティン的に従えること、かつそれに対して自信を持つこと。そしてそれに対してフィードバックが受けられることです。では、人がついてくるために必要なリーダーシップのスキルについてみていきましょう。

10:46 – 20:01

The 2 main thing for people willing to follow a leader are things like the interpersonal side of leadership and the technical side of leadership. From an interpersonal standpoint, we will get into this in the last slide is making sure you can connect people on a personality to personality basis. So overcoming personality differences using a scale called versatility which is something we are going to talk about in the last slide is the No.1 dimension that allows followers to follow leaders which then defines leader as a good leader. So let's talk about leadership for a second. There are

2 sides in my mind&experience to good leadership. There is the technical side that deals with things that are easy to measure. Those are things are goals and objectives, roles responsibility, decision making, feedback mechanism. These are processes that are easy to measure. You can define what they are. You can measure them over time.

人がリーダーに従う二つの要素は、リーダーシップの対人面(Interpersonal)と技術面(Technical)に分けられます。対人面については、性格的に人と通じあえるように最後のスライドでご説明します。最後のスライドでお話しますが、多様性という物差しを使い性格の違いを乗り越えることは、部下がリーダーの指示に従う第一の特徴であり、またよいリーダーの定義です。ここでリーダーシップについてお話します。私の考えと経験では、よいリーダーシップには二つ側面があります。技術面は、簡単に測定することができます。例えば、ゴールと目的、役割と責任、意思決定、フィードバックメカニズムのような簡単に測定できるプロセスです。定義することができ、測定できます。

Things that are harder to measure fall into the interpersonal side of leadership. Those are things like personal values, personal issues, personality differences, cultural differences which is plenty of when you deal with things like virtual teams or cross-functional teams even because the cultural differences even within the same organisation. But one of the things good leader understand is that leadership is a balance between technical side and the interpersonal side. You spend all your time making sure that people know what the goals and objectives are, roles and responsibility which is important and forget about trying to get people to get along and overcome their toxic relationship potentially based on personality differences then your organisation/team might fall apart. Likewise, if you spend all your time as a leader trying to get people to feel good about each other and work collaboratively together but don't clarify your goals and objective and define what are roles and responsibilities are and help people make decision for example then also your team/organisation tends to fall apart. So leadership is a balancing act between the technical side of leadership and the interpersonal side of leadership. So let's that about the specific skills that leaders need to really have in order to be seen as a leader.

測定が難しいものは、対人面に分けられます。個人の価値観、個人の問題、性格の違い、バーチャルチームでよく見られる文化の違いがあります。同じ組織内でも文化の違いがあるため機能横断型チームでもよく見られます。しかし、よいリーダーはリーダーシップには技術面と対人面のバランスが大切なことを知っています。ゴールや目的、役割と責任を理解してもらうために時間を費やすことは大切ですが、他の人と上手くやることや性格の違いから生まれた害のある人間関係を修復することを忘れてしまえば組織・チームは崩壊してしまいます。同様に、リーダーとして、部下がそれぞれ他の人と良い関係を築き、協力しあうことに時間を費やし、ゴールや目的、役割と責任を明確にしなかったり、意思決定の手助けをしなかったりすれば組織・チームは崩壊しがちです。リーダーシップは、技術面と対人面のバランスを取ることなのです。それでは、リーダーとして見られるために必要なスキルについてみていきましょう。

You notice there are 12 of them and I just added a couple. First thing that leaders need to do, and this deals with both new leaders and existing leaders, experienced leaders it that it's a planning process. A lot of people I ran across who are newly promoted into leadership roles, they tend to worry that people think of them as not a good leader or what do I have to do, are people gonna be willing to follow me, I don't feel I have creditability necessarily. This happens quite often to get people who are say good engineers and they get promoted to being a project

manager for example, but they do not have project management skills or they haven't yet learnt them yet. So they start to panic.

12 個書かれています、私が 2-3 個追加しています。まず最初に新米および経験豊富なリーダーがしなければならないことは計画を立てる事です。私が出会ったリーダー役に昇進したての多くの人は、部下がよいリーダーとして見てくれるか、何をしたらいいのか、ついてきてくれるのか、信用をしてくれていないのではないかと心配をしています。例えば優秀なエンジニアからプロジェクトマネージャーに昇進した人などに良く見られません。彼らは、プロジェクトマネジメントのスキルを持っていない、もしくはまだ習得していないからパニックを起こすのです。

Well don't panic because it's really just a planned process. If you approach leadership in a planned way, you have a better idea of how to get the things done and people will follow you. It's a confidence thing more than anything else. A second skill a leader need to have is that the importance of setting a direction. People want to know that you have in your mind a direction that you want the organisation to go. Quite often it starts at the top with some organisation's vision statement which then rolls down to missions or missions statement, and which then roll down to how people interact with each other which are called behaviour values. In most organisation what I look is what is the initial vision statement that a company has and I think every organisation has it. And if you look at it, it is not all that telling because it's not really designed to be all that telling inside the organisation. It's the flag that fly outside your company headquarter.

計画の過程なので、パニックにならないでください。計画された手順に従ってリーダーシップにアプローチすれば、どうすればよいかわかってきます。そして人もついてきます。自信以外の何物でもありません。二つ目のスキルは、方向性を定めることです。人は、あなたの中に組織が向かってほしい方向について理解しているかということを知りたいのです。多くの場合、組織のビジョンステートメントから始まり、次にミッションもしくはミッションステートメント、その次に振る舞い方の価値と呼ばれる他人との関わり方についてです。多くの組織で私が確認するのは、企業のビジョンステートメントです。すべての組織にあるものだと思います。企業内に向けられたものではないので、それを見ても多くはわかりません。それは本社から外部に向けられたものなのです。

They are big, broad statement (things like we want to be number one, or 2 in the market, we want to have the best customer service) it doesn't tell you exactly what the company stands for. But it tells you essentially what they want to project as an image. What I tend to do is take an organisation's vision statement and put a word "by" at the end of it. Like we are going to be number 1 in the market, 'by'. As you fill the blanks below that, those become your mission statement.

マーケットの1、2 番になりたい、最高のカスタマーサービスを提供したいというような、大きく、大まかな声明なのです。これらは企業がどの位置に立つのかははっきり説明してはいませんが、本質的に提示したいイメージなのです。私は組織のビジョンステートメントに「by(〇〇によって)」を追加してみます。例えば「〇〇によって、マーケットのトップになる」など。〇〇を埋めることでミッションステートメントに変換します。

From which departmental goals and objectives, people will align with the goals and objective are with the organisation's vision and values. The values are how you expect people to behave with

each other. How they are going to resolve conflicts. How they are going to make decision. These things should be determine well ahead of time to reduce the amount of conflicts that you have. But the leader's job is to set the direction, which way we going, what we are trying to accomplish and how we are going about doing that.

そこから部署のゴールや目的が明確になり、そして組織のビジョンと価値に一致させます。価値とは、他人に対しての振る舞い方、問題解決、意思決定の方法です。これらについては、問題を軽減させるためにも前もって決定されるべきです。とにもかくにも、リーダーの役割は、どちらの方向に進むのか、何を達成しようとしているのか、どのようにやり遂げるのか、方向性を定めることです。

To do this, it is important that leader set some goals. Now the way that good leaders establish goals and objective is very cool. It's a staggered approach. What I find really good leaders doing is that they take all their goals and objective, they divided them into time frames. Short term, mid-term, long-term goals and objectives. Short-term goals objectives are 30 days or less. What do we have to get done within these next 30 days. Mid-term goals objectives are 3-6 months. Long term goals objectives are longer than 6 months. Now a lot of people will say in order to get things done we have to priorities all goals and objectives. But that tends to confuse a lot of people on teams in an organisation because the priorities are different. So what I try to get people to do is to only prioritize the short term goals and objective. Those have to be accomplish within the next 30 days with higher priority or lower priority. And as time passes, some of the midterm's goals and objective, say 1-3 months get added to the short term list. And then the short term list is re-prioritize. So high performing organisation under a high performing leader, for example, will re-prioritize their goals and objectives every 30 days or less. Keep things fresh. There are 2 reason for it.

そうするには、リーダーがゴールを設定することが大切です。よいリーダーがゴールと目的を定める方法はとても素晴らしく、時差アプローチを使います。優秀なリーダーは、すべてのゴールと目的を時間的期限で分け、短期、中期、長期のゴールと目的に分類します。短期は 30 日かそれ以下、これから 30 日以内にやらなければならないこと。中期のゴールと目的は 3-6 か月。長期のゴールと目的は 6 か月以上。多くの人は物事をやり遂げるには、すべてのゴールと目的に優先順位をつけなければならないと言います。ただし、優先順位が異なるので、チームや組織の人間を混乱させることになります。そこで、私は人に短期のゴールと目的のみに優先順位を決めるよう伝えています。これから 30 日以内に達成しなければならないものに対して優先順位の高いもの低いものを決定するというように。1-3 か月の時間が経てば、中期ゴールと目的が短期リストに移ります。その時に再度優先順位を決定します。例えば、ハイパフォーマンスリーダーの指揮下にあるハイパフォーマンス組織では 30 日もしくはそれ以下毎にゴールと目的の再優先順位づけを行います。常に最新なのです。それには 2 つ理由があります。

First of all, it makes sure that people are agile and that they are quick and easy to adapt. But more importantly than that, so that people know exactly what they have to get done in a short period of time. Now when you factor in something like scrum as I mentioned earlier, they don't do it in 30 days increments. They do what we have to get done by end of this day, what have to get done by tomorrow afternoon. And so it's much more pressure. I remember for example when my wife left the government, where they do quarterly review and went to work for target. They would do daily review of where they were in the retail business, what are the analytic for the day.

And I thought wow, that just really fast. And then she moved into the financial world and they do hourly updates of the financial world. So that's really shortening it up. So the whole process of trying to establish short term goals and objective is important for one of the 2 reasons. First of all, you get the specific goals and objective that you want identified and are quickly adapted as necessary. But more importantly, if you look at the bottom of the list of the priority list that you have, some of the low priority items from this month and you carry them over to next month remain low in the re-prioritised list. So what allows good leaders to do is to identify the continuously low priority item and get rid of them. Because they are becoming barriers to short term high priority success.

まず、人がアジャイルであること、素早く、順応性があること。さらに大切なのは、短期間に何を達成しなければならないか明確に理解していることです。先にお話ししましたスクラムのような要素では、30日毎の見直しはしません。彼らは、その日に達成しなければならないこと、明日の午後までにやらなければならないことのように見直します。プレッシャーですね。私の妻が政府を退職したとき、そこではターゲットに向かって四半期に一度レビューを行っていました。小売業界であれば毎日レビューをし、その日の解析をしましょう。私は、その速さに驚いたものです。その後彼女が移った金融業界では、毎時金融業界のアップデートを行います。本当に短い時間です。短期ゴールと目的を設定するプロセスが大切な理由が二つありますが、その理由の一つは、ゴールと目的を特定し、必要に応じて素早く順応することです。もっと大切なのは、優先順位リストの下部を見ると、優先順位の低いものが来月に持越しされ、そのリストでも順位が低いままになるものがあります。よいリーダーは常に優先順位が低い位置にある項目を特定し、短期の優先度の高い項目達成の妨げになっているものをリストから排除することができます。

One of the things that motivates people because sometimes I run across this question by leaders all the time is how do you motivate people as a leader. I got news for you, you can't motivate people because it's not within your capability. Human beings are not motivated externally, human beings are motivated internal factors. The No.1 motivating factor for human being is the successful accomplishment of short term, high priority goals and objective. And acknowledge of accomplishment and the effort towards the accomplishment. So if you get people to make these to-do list, these high priority list of short term high priority goals and objectives and start checking them off, the physical act of getting things done and crossing them off the list becomes internally motivating for people. They become motivated, they project their motivation onto you as a leader. All you did is to help them identify those goals and objectives that are short term high priority that they can get done. So you have to establish these goals and objectives.

リーダーとして人をどのようにやる気にさせられますか、という質問をよく受けます。お答えします、あなたにその能力はありませんので、人をやる気にさせることはできません。人間は、自ら意欲を起こすもので、外部から動機づけされません。人間が意欲を起こす第一の要素は、短期の優先度の高いゴールと目的の達成成果です。そして、成果とその努力が認められることです。短期の優先度の高いゴールと目的のリストを作成し、実際に達成した項目をリストから消すことは、人の意欲を起こさせることになります。人が意欲的になり、そのやる気をリーダーに反映させます。あなたは、彼らがやるべき短期の優先度の高いゴールと目的を特定することを助けただけなのです。したがって、ゴールと目的を設定する必要があるのです。

Define some roles. Who is responsible for what? By when? How you can check with each other to make sure that you are on track. I mean this is a critical part of roles and responsibility. One of the things that you notice for example whether you have existing team inside organisation or virtual team where team members are spread around different parts of the world for example is the roles and responsibility that is defined very differently. It's easier to have a collaborative environment where you have shared roles and responsibility when people are working together physically. It's much more difficult when you have virtual teams for people to have collaborative roles. They can share information obviously and coordinate with each other. But collaboration in sort of scrumish sort of environment is only for people who are physically in the same location. But defining roles and responsibly is important. As a goal and objective changes, the roles and responsibility change along with that.

いくつかの役割を定義します。誰に何の責任があるか、いつまでに、各自の進捗状況をどのように確認するかなど、役割と責任の重要な部分です。組織内にあるチームと世界中のあちこちに散らばったバーチャルチームとでは、役割と責任の定義がだいぶ異なります。物理的に一緒に仕事をする場合は、役割と責任を共有できる協力環境がしやすい一方、バーチャルチームの場合は役割を共有するのはとても難しくなります。情報共有は当然でき連携はできますが、スクラム風の協力は、物理的に同じ場所にいる人間間でのみ可能となります。いずれにしても、役割と責任を設定することは大切です。ゴールと目的の変化に伴い、役割と責任も変化します。

That's the job of a leader to encourage that to happen. In terms for example, most of the innovative organisation I know of, they have specific goals directed towards innovation, innovative ideas, new product development, new ways of doing things and that's put into their performance dimension for which they are being measured on, how they are accounted for, how they are given feedback on.

リーダーの役割は、このような状況になるように働きかけることです。例えば、私が知っている革新的組織の多くは、イノベーション、革新的アイデア、新製品開発、新しいやり方を目的とする明確なゴールを設定しています。それをパフォーマンスの範囲設定に組み込み、評価され、責任を持つことにより、フィードバックを受けることとなります。

Forms some teams. Not everywhere. Not everything need to be done on a team. Just where it make sense you need collaboration in and where you need support networks, we need to do what's called pyramiding resources where you share resources if that's possible. That's where you need teams. Where things can be done by one individual, that may not be necessary to take place on a team. It could be a coordinated fashion but not in a collaborative environment on a team.

チームを形成します。何もかもチームですする必要はありません。所構わずにということではありません。協力、支援ネットワークが必要な場合のみで十分です。可能な場合は、リソースをピラミッドのように管理します。そこにチームが必要なのです。個人でできることは、必ずしもチームでやる必要はないのです。チームという協力環境ではなく状況に合わせたやり方かもしれません。

It is important that you both give feedback and get feedback. So as I mentioned earlier one of the critical parts of creating an innovative environment is to provide feedback to others as to where they are based on where they have to be, where you like them to be as an outcome. So where they are at the process, what needs to be done to get them from point A to point B. That's a continuous feedback kind of process. As a leader, one of the important thing is to ask for feedback from others. How do they want you to lead them? What do they need from you? Each individual is unique and they are going to have different request from you. So as my wife used to say in her number of leadership roles, it was that my job was not to do things, it's to do with people, and so my job is to make sure that not only I'm giving feedback to people, but also finding out from them what they want me to give them from a leadership perspective. Do they need me to guide them or coach them? Talk to them or listen to them about what their ideas or innovation ideas are. So that encourages them. So one of the leadership requirement are is to get feedback from others. One of the things that amazes me is quite often a leader, especially a new leader and I don't now how many of you are new leaders but sometimes a leader will say I got promoted because people think I'm really competent therefore I need to step it up. I need to take on more responsibility on my shoulders and I also need to change my personality. I can't be the nice guy I was before for example. Which is totally ludicrous.

フィードバックをすること、フィードバックを受けることはどちらも大切です。先に述べましたように、革新的環境を作り出す際重要なのは、あるべき状況や達成したい成果に基づいた現状についてフィードバックを提供することです。プロセスの段階や A 地点から B 地点に到達するためにしなければならないことについて、継続的なフィードバックを行うプロセスです。リーダーとして大切なのは、どのように指揮をとってほしいか、必要なものは何かなど、人からのフィードバックを求めることです。一人一人違う人間ですので、あなたへの要求も異なります。私の妻はいくつかの指導的立場で働いていましたが、「私の仕事は物事を実際にやり遂げるのではなく、人が相手だ。人にフィードバックをするだけではなく、リーダーシップの観点から私から何を求めているかを聞き出すことだ。」とっていました。指導やコーチングを求めているのか探ってみたり、アイデアや革新的なアイデアについて話し合ったり聞いたりすることは、彼らを後押しするのです。他の人からフィードバックを受けることはリーダーシップの条件のひとつなのです。みなさんの中にどれぐらい新米のリーダーがいるかわかりませんが、中でも新米のリーダーに多く見受けられることで、驚くことがあります。それは、能力があると他人から評価されリーダーに昇進したのだから、より力をいれ、もっと責任ある仕事を請け負わなければならない。そして性格も変えなければならぬので今までみたいに「良い人」ではいられないと言うケースがあります。それはばかげた話です。

The best leaders are ones who have the consistent personality. The difference between a good leader and a not so good leader, however, is the use of their personality with others. So in the couple of slides we are going to get into how do you create a sympathetic personality with someone that is following you. How do you get on the same wavelength, how do you communicate with them and overcome the potential I toxic relationship that happen when you have personality clashes. We are going to talk about that in a few slides. But it is important to have a consistent personality and then change is as necessary for individual that you are dealing with.

最高のリーダーというのは、性格が一貫している人です。よいリーダーとそうでないリーダーの違いは、性格の使い方にあります。次の 2, 3 枚のスライドではあなたについての部下に対して思いやりのある性格の作り方

について見ていきます。同じ波長に合わせるにはどうすればいいか、どのようにコミュニケーションすればいいのか、性格が合わず害が起こりそうな人間関係を乗り越えるにはどうすればいいのかについてお話していきます。数枚のスライドを使ってお話します。一貫した性格を持つことは大事なことです、対応する相手によって必要に応じて変化させるのです。

One of the things about leaders as I mentioned before, leaders are the one who do create the culture. We talked about the 3 prominent requirements; outcome driven, process oriented, and feedback rich. But also there are 4 kinds of cultures that leaders tend to create inside their organisation base on their natural personality. They can create culture that are Pummel culture that are terribly threatening and stress filled. They can create cultures which are called push culture which are also nasty places. But then a leader tend to use data to scare people rather than the strength of personality. Then there are pull culture where leader motivates individuals through a vision of the future, having people going with them as a journey towards where the company is headed and how we are going to get there. And there is a pamper culture, where people are not accountable for outcome.

先に述べましたが、リーダーは文化を創り出します。そして、成果駆動で、プロセス重視、そしてフィードバックが豊富という 3 大条件についてもお話しました。それに加えて、リーダー自身の性格に基づき組織内に 4 つの文化が作り出される傾向があります。非常に脅迫的でストレスだらけの Pummel 文化、人格ではなくデータで脅す意地の悪い Push 文化、リーダーが将来のビジョンに向かって人を動かし、組織として一緒に歩む Pull 文化、そして成果に責任を負わない、甘やかされた Pumper 文化があります。
(注釈: Pummel = 拳で殴る、打ちのめすなど)

All 4 cultures exist and created by leaders. The most effective culture created by leaders are combination of push-pull where the leader creates a little bit of tension in the organisation based on analytic and statistic and data and then help people relieve the stress by saying we are going to get out of this mess by going in that direction and this is the steps we gonna take to get there. So it sort of forces organisation to change the way they operate. Many organisation say well if I going to change the culture, it is going to take 5-6 years. But if you use this combination push-pull culture then you can actually accelerate the cultural change in the organisation quite a bit.

4 つの文化はどれもリーダーによって作り出されます。リーダーによって作り出される文化の中で一番効率的なのは、Push-Pull の組み合わせです。解析、統計、データに基づいてリーダーが組織内に緊張を作り出した上で、どの様に状況を克服するか方向性を示し、ストレスを取り除くのです。ある意味、組織の活動方法を変えざるを得ないのです。多くの組織は文化を変えるには 5,6 年かかると言いますが、Push-Pull 文化の組み合わせを取り入れれば、実は、組織内の文化の変化を加速させることができます。

Another characteristic of good leader is they spread some joy, reward system. Not every organisation can hand out money obviously but finding things that people would like to do. Maybe they would like to collaborate with each other better. Maybe they would like to cross train and learn each other skills. Perhaps they would like to sign up for magazine that is a technical magazine that could help them in their job. So you look at ways to give people a means of reward in some fashion. I used to for example write a personal note to individual as they accomplish some outcome that was thick cards stock piece of paper and 4 by 6 and had my

name printed at the top. And I would do a hand written note to them or I would send a letter/email thanking that individual and sending a copy that to human resource so that they could put a permanent file for that individual for example or to that person's boss if they were collaborating with me in cross functional line. Someway another giving people a pat on the back for work accomplishment or appreciate for contribution.

よいリーダーの別の特徴は、喜びを分かち合うことです。見返りシステムです。当然、すべての組織でお金を配るわけにはいきませんが、人が欲しがることを見つけることです。もしかしたら、他の人ともっと協力したいかもしれません、お互いのスキルを習得するためクロストレーニングをしたいかもしれません、ひよとしたら仕事の助けになるような技術的雑誌に申し込みたいかもしれません。何かしら見返りを与える方法を見つけるのです。私の例ですと、成果を達成した個人宛に私の名前が印刷されたきちんとしたカードに手書きで言葉を添えて渡しました。もしくは該当者にお礼の手紙・Eメールを出す際に、人事が記録に残せるよう人事担当者を宛先に含めたりしました。部門間協力だった場合は、該当者の上司を含めて手紙・Eメールを出します。または、仕事の業績達成や貢献に感謝し、激励します。

Another issue is making sure you are taking care of yourself. You can't take care of others unless you are taking care of yourself. It's a balance. There are some recent research that are kind of throwing these off a little bit. Most people tend to think, well if you work really hard, you need to relax. Work hard, play hard to balance it out. However, there are some research by HANS SELYE who is like a godfather in stress management who use research to discover that there is a small group of people who act or physically relax, lower blood pressure etc when they are working really hard, long hours under what might seem to other as stressful condition. But to them they are physically most relaxed when they have that kind of pressure.

1 つ問題なのは、自分自身についても気を配ることです。自分自身に気を付けていなければ、他人に気を配ることができません。バランスなのです。最近の研究ではそれを覆すようなものがあります。たいていの人は、身を粉にして働けばリラックスする必要があると思います。よく働き、よく遊ぶことでバランスをとります。しかし、ストレスマネジメント界のボスのような存在である HANS SELYE 氏の研究では、他人から見ればストレス状態かもしれない長時間身を粉にして働いた状態で、物理的にリラックス状態(血圧の低い状態など)にあるような人が少数いることがわかりました。このような人々においては、そのような種類のプレッシャーがあるときに、物理的に一番リラックスできるのです。

So you can't just automatically say, you are working too hard, you need to relax, you need to find some balance. This is not just for leaders, but we encourage people to also find a way to spread out their stress if you will. That's why a lot of organisation have free food, free workout facilities and some cases free spa services. Try to balance out the work with pleasure. The last thing on here is making sure that leaders don't get too involved in their own importance. Good leaders, one of the common characteristics, is they never feel like they are an island onto themselves. They got promoted for feeling like people think they are important, good at what they do. So they tend to take on more than they would have before. Because they feel that they have to live up to someone's expectations. The best leaders are the one who know when to ask for help from others.

そのため、一概に「働きすぎなのでリラックスしバランスをとらなければならない」とは言えないのです。リーダーだけに該当するのではなく、人々がストレス発散方法を見つけることをお勧めします。この理由から、仕

事と楽しみのバランスを取ろうとするために、多くの組織では食べ物、トレーニング施設、中にはスパサービスを提供しているのです。楽しみと仕事とのバランスをとるのです。ここでの最後のトピックは、リーダーは自分の事に夢中になりすぎないことです。よいリーダーの共通の特徴の一つは、自分は一人ではないと理解していることです。仕事が認められ重要だと思われ昇進します。そのため、他人の期待に添わなければならないと感じ以前より多くを引き受けてしまいがちです。最高のリーダーは他人に助けを求めるタイミングを知っている人です。

29:47 – 40:55

The last thing, because I only have a little bit of time here before we get into question and answer. I'm going to cover one of the most important aspect of leadership in terms of creating an environment where people are willing to follow you as a leader and also who are willing to create collaborative, innovative environment based on personality. I mean there are a lot of different personality out there but in order to be versatile the number 1 skill that differentiate good leader from bad leader is that you need to understand the person who report to you and how to do what's called broadcast versatility which appeal to everyone all at the same time. So you don't have to act like mini psychologist, putting all extra effort trying to treat each individuals specifically differently. Because an individual change over the time. So I'm going to give you a model on how people behave, what's the personality and how to approach everyone simultaneously so they think you are just brilliant and willing to follow you as a result.

Q&A に入りますので、発表時間が残り少なくなってきました。最後にお伝えしたいのは、性格に基づき、部下がリーダーであるあなたの指示に従いたいと思うような環境作り、また、協力的で革新的環境作りという観点で一番大切なリーダーシップの特徴についてです。いろいろな性格がありますが、万能であるためによりリーダーとそうでないリーダーを分ける第一のスキルは、報告者について理解することと同時にたくさんの人に要請する拡散能力です。個人も時間とともに変化するので、プチ心理学者のように一人一人個別に対応する努力は必要ないのです。では、人の行動パターン、性格、優秀なリーダーだと思われ結果的に人がついてくるためにどのように働きかければいいのかについて例をあげます。

So this is a model. I won't get into details about all these different personality instruments are out there. There are all based on the same Jung theory of psychological types. Doesn't make any differences which instruments you are dealing with, whether you are dealing with the MBTI, DISC profile, MMPI, CPI. It doesn't make any difference, they are all the same. They just have a different approach towards it. I like to use this one, this is the social style model because it is easy to understand, easy to use. It's based on 2 different dimensions. The horizontal axis here is known as the assertiveness scale which is define as the degree to which you try to control the thoughts and action of somebody else. On the right hand side, these are kind of people who are highly assertive, highly verbal, and highly opinionated. Whatever is on their mind, it is on their lips and its coming at your face. You know these people they are at you all the time versus the people on the left hand side who are more reserved, they are more not just as opinionated. They are not as assertive, not as aggressive they are more laid back. You can find yourself on either one of those scale and sometime you go either way base on situation. Sometimes it's called situational analysis.

これは一例です。様々な異なる性格手法の詳細には触れませんが、すべてユング心理学に基づいており、MBTI、DISC プロファイル、MMPI、CPI などどれも一緒です。違いはありません。アプローチの方法が異なるだけです。私のお気に入りには理解しやすく、使いやすい social style モデルです。これには、2 つの異なる特徴があります。横軸には自己主張の強さの軸(Assetiveness scale)、他人の思考、行動をコントロールしようとする度合いと定義されます。右側は、自己主張が強い、コミュニケーション能力の高い、自説を曲げない人になります。思ったことを言葉にし、常に攻撃・対抗してきます。一方、左側の人は控えめで、そこまで頑固でなく、自己主張も強くなく、攻撃的でもないおらかな人です。あなたも図のどちらかに属します。状況によってどちらにもなりえます。状況解析と呼ばれることもあります。

The vertical axis here is known as the responsiveness scale. Which is define as the degree to which you try to control the thoughts, action of somebody else. People at the top have the tendency to be in control. They want to control themselves and people around them. They are in control of their emotion, they are hard to read, poker faced, they are kind like Minnesotans in general versus people down here who emote. (these are like stero-type game. they are usually wrong), but things like Italian who use their hand and facial gestures. So people down here, they are easy to read because you can tell what's on their mind by looking at their face, body language and gesture. When you cross these 2 different dimensions, you have 4 general types of individual. Each with their own orientation. Each send the specific ways they receive information from you as a leader. Let's take one at a time and go through this fairly quickly. If you have a person on the telling side and in control of their emotion, they are basically known as the driver. The driver is the kind of person who wants to get things done. Move, move, move. You know these people they say get it done and get it done now. They are action oriented, get it done at the present time frame. Good thing about these people is they are goal oriented, they get things done, they drive for results, and they are time conscious. The problem with the drivers, they have the tendency to leave rows and rows of body bags along the way because they are not sensitive of needs of other individuals. But they are certainly goal oriented or you can count on them on getting things done. You can delegate to them and not have to look over their shoulder. You can count on them for outcomes

縦軸は反応度合いの軸(Responsiveness Axis) 、他人の思考、行動をコントロールしようとする度合いと定義されます。上部の人はコントロールする傾向があり、自分も含め周囲の人間をコントロールしたがりです。感情もコントロールするため、感情を読みにくく、無表情です。一方、図の下部の人は感情を表現する人です。手や顔のジェスチャをよく使うイタリア人など。感情が読みやすく、顔、ボディーランゲージ、ジェスチャを見れば何を考えているがわかります。この 2 つの特徴を重ね合わせると 4 つの型に分けることができます。それぞれ独自の姿勢やリーダーから情報を受け取る方法を持っています。簡単にそれぞれの型を見ていきましょう。コミュニケーション能力が高くかつ感情をコントロールできる人は、基本的に行動派(Driver)と呼ばれます。行動派の人は物事を達成する人、行動あるのみで現時点で物事を成し遂げたい人です。このような人の良いところは、目的志向であることです。行動的で、物事を成し遂げ、結果に向かって努力し、時間を重視します。悪い面は、各個人のニーズに敏感ではないため、犠牲者をたくさん残す傾向があるということです。いずれにせよ、彼らは、確実にゴール重視で物事を成し遂げるという点では、信頼をおけます。成果が出ることは間違いなく、何も心配せずに彼らに任せることができます。

Still on the right hand side, but more emotional, these people are known expressive. These expressive are the fun kind of people. They are intuition, they operate by their gut feel for things. They look towards the future, where are we heading down the road, 5 years from now, 10 years

from now, 15 years from now. This is where the sea of creativity, new ideas, new product development, innovation, sit in this behaviour style. The reason for that is they are always thinking about new ways, different ways of doing things. Because it is enjoyable to think of newness, innovation, creativity. This is a source of creativity. Good thing about these people is they are constantly thinking of new ways to doing things. Bad part about these people, it is hard to get them to complete a task because they are so involved at looking at things differently that they don't solidify anything. I used to work for an organisation in Honeywell, where there is a group of scientist, they had this playground where their job was just to do basic scientific research, not think of any application at all. They are all expressive individuals and then at night the managers and leaders would walk around and look in the garbage cans and looking at their notes, try to find if there is something that can be made into an actual practical product or service. So it's interesting.

まだ右側ですが、もう少し感情的な人は感覚派(expressive)と呼ばれます。感覚派の人は楽しい感じの人です。彼らは直感に従います。5年、10年、15年後の向かう先、将来を見つめています。想像力、新しいアイデア、新製品開発、イノベーションが生まれる行動スタイルです。新しいこと、イノベーション、創造性について考えるのが楽しいので、常に新しい方法、物事の違うやり方について考えているからです。これは、創造性の源です。このタイプの人の良い面は、常に物事の新しいやり方について考えている点です。悪い面は、常に違う角度から物事を見るので考えがまとまらず、タスクをやり遂げることが難しい点です。私が Honeywell という組織で働いていた時の事です、基礎研究のみをする科学者の集団がいました。彼らはアプリケーションについて考える必要はなかったのです。ただ彼らは感覚派でした。夜になると、マネジャーとリーダーは彼らのメモがないかゴミ箱を見て回り、実用的な製品やサービスに展開できるものがないか探したものです。それは興味深かったですね。

The other style here is if you go to the left hand side now, people who are more laid-back but in control of their emotion they are called analytical. The analytical are the one who go by facts, figures, data and details. More and more information, history, they are thinking oriented, just want to know what are the facts. They are also past oriented. They want to know what we don't know for the past 5/10/15 years that gives me ideas on how we got where we are now. Good thing about these people is they will keep you from making mistakes because they are rock solid based on history and past performance. The bad part about these folks is they will delay decision making because they never have enough information in their own mind to feel that they can pull a trigger on a decision. As a result they slow things done, increase frustration in people around them. But they are necessary in the organisation for getting things done.

もう一つのスタイルは、左側のおおらかで感情のコントロールができる思考派(analytical)です。思考派は事実、数字、データ、詳細、より多くの情報や歴史を見て判断する人です。彼らは思考重視で事実のみ知りたいのです。また、過去を重視し、5年、10年、15年間の歴史を知り、どのように現状にたどり着いたかについて理解したいのです。この人たちの良い面は、歴史や過去の業績から堅実な判断をするためミスを避けてくれると言う点です。悪い面は、決断するには十分な情報がないと思うと意思決定に遅れが生じてしまうことです。結果的に物事が遅れ、周囲に不満を生んでしまうのです。ですが、彼らは物事を成し遂げるために組織にとっては必要です。

The last group of people are the amiable. These are the relationship oriented folks. People in friendship mean the most to these individuals. They don't even have a time frame (while) the

other group drives are present, expressives are future, analyticals are past. Amiable aren't in the time frame of the person who are dealing with at that time. So that they can look really wishy-washy. Supposing I'm a driver and I go to the amiable and I say I need to get this thing done and they say yes madam/ yes sir I will do it for you. And then all a sudden, analytical come in and say, hold on a second lets slow down, gather more information, make sure decision are correct. So they slow down. Then the drivers come back in and they are all upset because they have yet done what they agreed to. Because they change their mind based on who they are dealing with. Now each one of these people, based on their style wants specific answer to a question that's in their mind. And I put those in the top corner here.

最後のグループは協調派(amiabile)です。関係性を重視する人です。この人たちにとっては、友人がとても大切です。行動派は現在、感覚派は未来、思考派は過去ですが、彼らに時間は関係ありません。協調派はその時対応している人の時間枠に合わせないので、優柔不断に見えることがあります。仮に私が行動派だとして協調派に仕事をお願いします。すると協調派はわかりました、やりましょうと言います。そこへ思考派が入りもう少し時間をかけ、情報を集め決定が正しいか検討しましょうと言うので、(協調派は)スピードを緩めます。そして行動派が戻ってきた時、同意したことが達成できていないため、イライラします。対応する相手によって方針を変えたためです。それぞれのスタイルは、頭にある質問に対して自分のスタイルに即した答えがほしいのです。(図中の)それぞれのボックスの上部に記載しています。

So when you dealing with the driver for example, they want to know what are we getting done. For expressive, they want to know why are we doing this, for what future purpose. Dealing with amiable they want to know who is involve with it. Who are you getting data from, who is using data, who are the customers, internal or external. For analytical they want to know exactly how are we getting to the outcome, what are the steps we are using. What are the step by step process? So these are the outcome driven, process oriented and at the bottom feedback rich folks. At the top these are task oriented individual, at the bottom, amiable and expressive, they are people oriented folks. Now to be a good leader to do broadcast versatility you make sure that in every conversation you have with everyone rather than focusing on the specific individual, say you are analytical so you emphasize the process you can use to get through the outcome. What happen if the analytical not so analytical at that moment of the time and maybe they drifted a little bit because people tend to drift.

例えば相手が行動派の場合は、彼らは何を達成するかが知りたいのです。感覚派は、なぜやるのか、将来の目的は何かを知りたいがります。相手が協調派の場合は関与している人は誰か、データは誰から取得するのか、誰がデータを使用するのか、外部の顧客なのか、内部なのか。思考派は、どの様に成果を達成するか、手段は何か、段階的プロセスは何か。これらが、成果駆動、プロセス重視、フィードバックが豊富な人々です。(図の)上部は、タスク重視の個人で、下部(協調派と感覚派)は人間優先のグループです。よいリーダーが拡散能力を発揮するには、特定の個人に向けて話すのではなく、すべての人に向けてすべての会話をすることです。例えば、あなたが思考派だとした時、成果達成のためのプロセスを強調するとします。思考派が、たまたま迷って、いつもほど思考的でなかった場合はどうなるでしょう。人は時として迷う傾向があります。

So what I do is I teach leaders to make sure you broadcast all 4 questions in the same conversation. So for example you might say, how are we going to get to this process, what is the process, what are outcome we are going to get to, how are we going to get there, who is

involved, and we are doing this for this purpose. So you answer all 4 question in the same conversation with individual so that you make sure you are hitting everyone. This is a same thing for if you are doing a presentation to a group of people. You don't know if all 4 are present in a group so you want to make sure the conversation to them you are talking about what are we going to get done, how are we going to get done and who is going to use the information and why are we doing this in the first place. If you are doing something in writing, like writing a report, that will be viewed by all these different personalities. The executive summary upfront deals with drivers, that's a short summary in bullet points, all the data and analytics are in the appendix for the analytic to see. And the entire body of the report deals with why are we doing this and who is going to be involved in the process. Who is going to use the information, who are we getting the information from and why are we doing this? So everyone reading the report gets what they want out of it. They will attribute their understanding to you and follow you as a leader because you provided them what they need from you from a personality stand point. In this model here I added a little extra complexity to it by adding introversion and extroversion. So it's possible for example, just to play with your mind to have an introvert driver. Someone who drives themselves rather than someone else. It is possible to have, for example, introvert expressive, someone who is walking down the hall way, they seem to be having a smile on their face, inside they are having a party but they just not sharing it to you or anyone.

そこで私がリーダーに教えるのは、一つの会話で 4 つすべての質問に対応するようにと教えます。例えば、どのようにプロセスに到達するか、プロセスは何か、達成すべき成果は何か、どのように達成するか、誰が関与しているか、目的は何か。すべての人に対応するよう、一つの会話で 4 つの質問に答えるのです。グループにプレゼンをする時にも当てはまります。たいていの場合 4 種類の人々が含まれていますので、会話内で何を達成するか、どのように達成するか、情報は誰が使うのか、そもそも目的は何かをカバーしましょう。報告書など文書もこの 4 タイプの人々の目に入ります。箇条書きの短いサマリーのような冒頭の要旨は行動派に対応し、付録に含まれるデータと解析結果は思考派に読まれます。本文には、なぜ、それを行うのか、誰がプロセスに関係しているのか、誰が情報を使用するか、誰から情報を得るのかが記載されています。報告書に目を通す人すべてが、求める情報を得られるのです。性格の観点から、彼らが必要とするものをあなたが提供したため、理解できたのはあなたのおかげだと思い、リーダーについてきてくれます。この図に私なりの内向性と外向性を追加し、少しだけ複雑化しています。例えば、他人ではなく自分自身を追いつめる内向的な行動派がいる可能性もあります。顔には笑顔を見せていながら、内心は違う、全く共有しない内向的な感覚派がいるかもしれません。

40:56

It is possible to have an extrovert analytical, someone who chases you down the hall ways about facts and figure until you agree with them. Or it is possible to have extrovert amiable, group hug anyone? Those types of people. So it is a way of looking at providing information from a communication standpoint to another individual where they are willing to follow you as a leader. If you provide people with information in the way they want to receive it based on their personality, whether you wanna focus it on just them alone or using the broadcast versatility where you hit on 4 style the same time, either way you will appeal to them, they will think you are the same wave length as they are and they will have the unconscious desire to help succeed

and return and follow you. So that's one of the most important parts/aspects of being a good leader. So I got about 20 minutes left to answer some questions. I try to give you as much and far as I could. This is 2 days' worth of material crunch down into 40 minutes. So I will let Jeana ask some question from this list and I will try to answer as many as I can.

事実と数字の同意が得られるまで追求し続ける外向的な思考派がいるかもしれません。「ハグしない(円陣組まない?)」と投げかけるような外向的な協調派がいるかもしれません。したがって、これらは、リーダーについてきてくれるような、コミュニケーションの観点からの情報提供方法について見ていることとなります。タイプ別または 4 タイプをいっせいに網羅するどちらでもいいですが、性格に応じて適切な方法で情報提供をすれば、人々に対してあなたが同じ波長に属しているというメッセージになり、成功を手助けし、利益に貢献し、あなたについていきたいと無意識に思います。これが最も大切なよいリーダーの特徴です。残り 20 分となりました、できるだけ多くの、そして詳しく質問に回答していきたいとします。今日は、2 日間の内容を 40 分に詰め込んでいます。Jeana(ジーナ)、リストから質問をお願いします。できるだけ多く回答したいと思います。

42:15 – END

Alright thank you, we have no shortage of questions here. First, we have a couple of questions initially about the presentation material being available. This webinar is being recorded and that will be available on projectmanagement.com. We are still working on getting the slide as we use to do back on pmi.org website. So at this point, the slides themselves won't be available but the webinar recording will be available. Hopefully that answers the question.

ありがとうございます。たくさん質問が来ています。まずはじめに発表資料の提供についていくつか質問があったのですが、このウェビナーは録画されており、projectmanagement.com で提供されます。以前 pmi.org のウェブサイト提供していたようなスライドの共有については、現在調整中となっておりますので、現時点ではスライドの共有はありません。質問にお答えするものであれば幸いです。

1. What is the optimal and most desired leadership quality? And how can someone develop it?

1. 最適な、最も求められるリーダーシップの素質は何ですか。また、どの様に開発できますか。

The most desired one is, as I mentioned before, is the skill of versatility, which is being able to provide information to someone else in a style that they want to receive it. So they feel like you are sympathetic to their point of view. So it's the communication style but particularly around personality and changing your message and the words you appeal to style the individual you want to deal with. And a lot of organisation there is a thing called the social political metrics, it's a targeting device where if you want to influence a specific individual, you try to understand what their personality is and change your message to use the words that would appeal to analytics. For example, some of my material, I gave pages of do this and don't do this when dealing with specific individual based on their personality. So the personality difference is the major skill that good leaders need to learn, it is easy to learn. Practice it. I have people practicing it with their spouses and kids, agreeable and cooperative partners, colleagues on the job until you get it down as a skill set. That's only if you really want to be exceptionally good as a leader. Then you fall into

a habit, just automatically being broadcast versatile with others so as you are sending out a message to all 4 types simultaneously by answering all 4 questions (How, What, Who, Why).

先にも述べましたが、最も求められている素質は、相手が好む方法で情報提供をする万能性です。そうすると自分の考えに共感してくれていると感じます。性格に基づいたコミュニケーションスタイル、相手に応じてメッセージや言葉を変えることなのです。多くの組織には social political metrics と呼ばれる標的手段があります。特定の個人を動かしたいのであれば、彼らの性格を理解し、その相手に届く言葉を使ってメッセージを変えることです。私の資料内でも、性格によって、した方がいい事、しない方がいい事について述べました。性格の違いというのは、よいリーダーが習得すべき重要なスキルなのです。簡単に習得できます。練習あるのみです。スキルを習得するまで、配偶者、子供、同意を得た協力的なパートナー、同僚と練習している人を知っています。ただし、非常に優れているリーダーになりたい場合にのみ、4つの質問(どのように、何を、誰に、なぜ)に一度に回答し、4タイプの人たちにいっせいに情報拡散する習慣に至るのです。

2. What the 6th leadership quality was

2. 6番目のリーダーシップの素質は何でしたか？

Give some feedback (6). Get some feedback (7)

6番目はフィードバックを与えること、7番目はフィードバックを受けることです。

3. Email address

3. (発表者の)Eメールアドレス

Robbi004@umn.edu This is my university email address where I get most of my emails. But you can also send it to (harvey@harveyrobbins.com)

(発表者の E メールアドレスは) Robbi004@umn.edu 、たいていはこの大学の E メールアドレスでメールを確認しています。もしくは harvey@harveyrobbins.com に送っていただいても結構です。

4. What is the difference between a person following a process and following a leader?

4. プロセスに従う人とリーダーに従う人の違いは何ですか。

Well that's a very good question because depending on the personality of individual, these are also reason I'm hesitating and also deals with generation because the younger generation like millennial don't have as much respect for hierarchy as generation X. Because of that they follow processes more than leaders. So there is a generation component there as well. A good leader hopefully provide a process that people can follow. It is not necessary people follow the leader as much it is to get the outcome that the organisation wants done. I mean the whole role of leaders doesn't put them on a platform. The role of a leader is just a role like anyone else role. Their role is to direct and focus, coach to get people towards getting the outcome that the organisation want to achieve. So if the leader can provide a good process and easy process to follow, it makes

it easier for people to believe in the leader and be willing to follow the instructions of the leader. They are tied pretty close together and if I'm the younger generation for example, they have no problem going around people including leaders to get things done because they are so interested in getting the outcome rather than following a specific individual.

とてもいい質問です。なぜなら、個人の性格に左右されるのですが、世代の影響もあるので私が少し躊躇する部分でもあります。新世紀世代(Millennial)のような若い世代は上下関係に関心がないため、リーダーに従うよりプロセスに従うのです。世代が影響する部分があります。(一部翻訳省略)よいリーダーは人々が従える、よいプロセスを提供できるといいですね。組織が求める成果を出すために、必ずしもリーダーに従う必要はないのです。リーダーの役割は、他の人と変わらないのです。組織が達成したい成果に向けて人を指揮し、集中させ、コーチすることです。リーダーは守りやすく、よいプロセスを提供できれば、人はリーダーを信頼し、リーダーの指示に従いやすくなるのです。(この2つは)非常に強い関連があります。もし私が若い世代であれば、特定の人に従うのではなく、成果を達成することに興味があるのでリーダーなど立場に関係なく行動したでしょう。

5. In a project, does a person follow a functional team leader or the project manager?

5. プロジェクト内では、機能部門マネジャーとプロジェクトマネジャーのどちらに従うべきですか。

That is a really hard question, I run across that all the time. It's a matter of who you salute. The way to determine that is who gives you the feedback. It varies by organisation based on who do you report to. For example, you report usually to a functional leader who then sends you out to a project and then you take orders from a project manager or project leader. If in the organisation, how you get things done, what you get done is given back to the functional leader to give you feedback, then it's the functional leader who you follow. If it's to the project leader that is the one who give you the feedback, then maybe secondary leadership to your functional leader, you follow the project manager/leader. Because I run across too many cases where say I'm a valued engineer and I'm working on a project but my functional leader gets order from someone else, I need more engineering expertise on this project so I'm going to pull you off this project and have you work somewhere else. In which case the project leader is tearing their hair out as you are taking their resources away. So it depends on how the structure setup inside the company/organisation. My normal answer to that would be you report to the project manager and the functional leader can sit on the side line because they are just a resource pool for the rest of the organisation.

難しい質問ですね、私もいつも直面しています。誰に対して敬意を払うかの問題です。誰がフィードバックを与えてくれるかによって決定するとよいでしょう。組織ごとに異なりますが、誰に報告義務があるかです。例えば直属の機能部門マネジャーが、あなたをプロジェクトに出向させ、あなたはプロジェクトマネジャー/リーダーから指示を受けるとします。もし、その組織では、機能部門マネジャーにどのように、何を成し遂げたか報告する場合は、機能部門マネジャーに従います。もし、プロジェクトマネジャーがフィードバックをくれ、機能部門マネジャーは補助リーダーという状況であればプロジェクトマネジャーに従います。なぜなら次のようなケースを多く聞くからです。重宝されているエンジニアがいて、プロジェクトに従事しています。そこへ機能部門マネジャーが他からの指示を受け、そのエンジニアを泣く泣くエンジニア専門知識を必要とする別のプロジェクトに出向させることになる。よって、企業や組織の仕組みに左右されるのです。通常、プロジェクトマネジャーに報告し、機能部門マネジャーは組織のための人材なので、補助的役割でよいと答えます。

6. How do you personally work to develop client's personal skills? What are your measurement for progress?

6. 顧客自身のスキルを開発するにあたり、どのような取り組みをしていますか。プロGRESSについてどのように測定していますか。

The measurements are based on the eyes of others. Whether they are willing to work with you collaboratively or not. If I get feedback as it is not working, not playing well with others within sandbox then I will take them out separately and do some individual coaching with them, do some role playing with them, to get them to practice this and then I would have practice with one interested individual who knows that being useful practice as long as they give that individual accurate feedback and advice on how to change. There are some people who don't work well in sandbox and you can't get them to change no matter what you do. And which case, you got to find alternatives, you can get a buffer person in, someone who can translate for someone who can't modify their personality for example but they have valued experience that you don't want to get rid of. But I mean one of the things that I constantly work on the back of my mind is the way I was trained in the CIA is that no one is irreplaceable. Everyone can be replaced. If an individual is disruptive to the organisation, they cannot modify their personality or won't, then they can be replaced.

測定方法ですが、協力的な姿勢で仕事をしているか否か、他人の意見をもとに判断します。機能していない、チームと上手くいっていないなどのフィードバックがあった場合は、個別に呼び出しコーチングをし、ロールプレイの練習をさせ、正確なフィードバックとどのように変わればいいのかアドバイスできる人物と練習させます。中には、チーム内で仕事ができない人、何をしても変えられない人がいます。その場合は、代替手段を見つける必要があります。性格を変えられないが、失いたくない貴重な経験を持つ人物の橋渡し役ができる緩衝材のような人を見つけてもよいでしょう。CIA にいた時に訓練された関係で常に私の念頭にあることは、代わりがきかない人はいないということです。誰もが交代できるのです。組織にとって破壊的な人間、性格を変えられない、または変えない人間がいれば、交代させることはできるのです。

7. Is it possible to be a good leader no matter if you are introverted or extroverted? Does leader behaviour style make a difference with one behaviour being better than another for a leadership?

7. 内向的、外交的を問わず、よいリーダーになれますか。リーダーの行動スタイルで、よりリーダーシップに優れている行動スタイルはありますか。

That's a frequent question. People say what style makes the best leader. If you automatically think a driver of course is the best leader but that's not so. You can think of all the leaders you are willing to follow in your past, people that you thought they are great leaders and then you take a look deeper into what their personalities are, you will find they are in all 4 boxes. The key criteria is whether the leader is versatile. The higher the versatility in the individual regardless of their style, the more people are willing to follow them and the better leader they will be seen by in the

organisation. So it's the ability of leader to be versatile regardless of their style. You can have amiable leaders to be great leaders and you can have drivers who are just awful.

よくある質問です。最高のリーダーのスタイルは何ですかと聞かれます。自動的に行動派が最高のリーダーだと思ってしまうかもしれませんが、そうとは限りません。過去についていきたいと思った、偉大なリーダー達を思い浮かべてください。そして、彼らの性格についてじっくり考えてみてください。4つのタイプに散らばっていることでしょう。重要な基準はリーダーが万能かどうかです。スタイルに関わらず万能性が高ければ高いほど人はついてきます。組織の中でもよいリーダーとして評価されます。リーダーの万能性が大切なのです。協調派のリーダーが偉大なリーダーかもしれませんし、行動派のリーダーがひどい場合もあります。

8. How do you get feedback from your team where there are only functionally reporting to you?

8. 機能的報告のみ存在する場合、チームからどのようにフィードバックを受けとっていますか。

Well it depends on why you want the feedback in the first place. If you are in the leadership role and you want them to give you feedback on how you are as a leader, you can ask them. One of the things I used to do all the time is have these free floating feedback forms that really just have four full printed questions on it and anyone at any time can fill up one or more of these sentences and put it into my inbox, they are unsigned and anonymous. For the questions they are like what do you want more from me. What do you want lesser from me, what do you want me to keep doing the same and what do you think I have done really good. So it gives me feedback from people as to how I am as a leader and what I can provide more to them or less to them.

そもそもなぜフィードバックを求めるかによります。リーダーとしてのフィードバックがほしい場合は、質問すればいいのです。私が昔やっていたのは、4つの質問が印刷されたフィードバックフォームを、誰でも、いつでも記入できるように置いていました。匿名で記入でき、記入後は私宛の箱に入れればよいだけです。私にさらに求めているものは何か、控えてほしいものは何か、これまでと同様に続けてほしいことは何か、私がよくやったと思うことは何かという質問をします。私のリーダーとしての評価、もっとしてほしいこと、もしくは控えてほしいことについてのフィードバックが得られるのです。

Maybe I am too micro-managing. Maybe I need to be more open to feedback, maybe I need to be more personable. But at least it gives me a chance to give people feedback on how I'm doing. I can also go around and ask for example, what you need from me. Is it something I can do to help you? It is one of the requirements for good leaders to get up and walk around and ask questions to people just randomly is there something you need from me, is there something I can do for you to help your goals accomplished. They will tell you what they want from you. (some repeated information omitted) And you can be multi directional. I can say on a team, team members can give each other feedback the same way. It could be customised to each individual. So me as a leader of a team, I ask the question if there is something specifically you want from me, you can put your name on it. It does not have to be anonymous. So that I know from you I need to be less micromanaging because some on the team might want me to be more micro managing because they are uncomfortable with their skill set yet. They need more coaching.

もしかしたら微細管理(micromanage)しすぎかもしれないし、もっとフィードバックを受け入れなければならないかもしれない、親しみを感じさせるようにしなければならないかもしれない。私の評価をしてもらうフィードバックのチャンスを与えることになるのです。私から必要なものは何か、何か助けられることはありますかと質問して回ることもできます。私から必要なものはありますか、ゴール達成のため何か助けられることはありますかと歩き回り、質問して回ることはよいリーダーの条件の1つです。(繰り返しのため翻訳省略)私からチームメンバーに、またはチームメンバー間で同じようにフィードバックをするような、多方向であっても構いません。各自にあうようにカスタマイズしてもいいです。チームリーダーの私から、特定の物が必要であれば名前を記載してくださいと伝えます。それは匿名である必要はありません。そうすれば、あなたに対しては微細管理は不要ということがわかります。コーチングを必要とする、スキルに不安があるメンバーに対しては細かな管理が必要かもしれませんので。

9. If leadership is defined as trained trait, how long will it take to mold a good leader in the future?

9. リーダーシップを熟練した特徴と定義した場合、よいリーダーを形成するのに必要な時間はどれくらいですか。

Depends what you define as the future. Because we were talking about innovation here, we are talking about some statistic that I have yet even brought in to this, within the next 8 years, 46% of the population will be Millennial. And Millennials are younger folks who believe in collaboration as a natural means of getting work done. So like the scrum process, it is so natural for the millennial generation. So molding a good leader will be determined by what leadership requirement of the organisation are. So for example if I have a software company who are made up of mostly younger folks they are going to want a leader who encourages collaboration, who provide environment where they can collaborate like workspace, who participate as a team member even though I'm in a leadership role. Those are the expectation. So finding out what are the expectation of the people who are supposed to follow you, will help you figure out what are the behaviour you need to learn how to do more of in order for them to be willing to follow you. They gonna be different based on each organisation and generation of the people who have to follow you.

将来の定義にもよりますが、ここではイノベーションについてお話しています。ここではお見せしていませんが8年後には人口の46%が新世紀世代という統計があります。新世紀世代の人は、仕事をやり遂げるためには自然とコラボレーションをする若い世代です。スクラムプロセスなどは、彼らにとってはとても自然なのです。組織が必要とするリーダーシップによってよいリーダー形成が決定されるのです。一例ですが、若い人が多いソフトウェア会社ではコラボレーションを促すリーダーが求められます。作業空間のコラボレーションのような環境を提供し、リーダーにも関わらずチームメンバーとして仕事をする人が求められます。あなたの指示に従う人の期待を調べれば、あなたが取得すべき行動スタイルが把握でき、人がついてきてくれるには何をすればいいか分かるようになります。それは、組織やあなたの指示に従う人の世代によって異なってきます。

10. How do you help clients overcome an issue related to soft or touchy feeling aspect of innovation that cannot be measured in dollars and cents?

顧客が、イノベーションの対人面や感覚的なお金では測定できない問題を克服するためにどのような救済方法がありますか。

I didn't know that innovation was touchy feely. To me, innovation is focusing on new things. There used to be back in 70s, all these idea where you become more creative and more open to new ideas if you can just get in touch to universe, get in touch with yourself and be all these touchy feelings that you are talking about. I gave up on that 30-40 years ago, because they don't result in any outcomes other than for personal development. They are fine for personal development but if you talk about innovation, that's for new products, new processes. It's for specific outcomes that you are trying to move on. Creativity is different than the need for touchy feeling. Innovation is hard work, multiple ideas, bouncing ideas off each other, it's compromising, it's debating. That's why I like the scrum process so much. But touchy feeling is a choice and when I work with clients, I don't do touchy feelings because it doesn't get the outcome you really want and a lot of people find it a waste of time. But that's just me.

イノベーションに感覚的な部分があると思っていまらなかったが、私にとってイノベーションは新しいことに目を向けることです。70年代には、宇宙と交信すればより創造的になり、新しいアイデアに対してもっとオープンになり、自分自身の感覚的な部分に触れることができる、という考えがありました。私は30-40年前にそれを諦めました。というのも、自身の成長以外、成果につながらないからです。自身の成長のためにはなりますが、イノベーションは新しいプロダクト、新しいプロセスです、特定の成果に向かおうとしているのです。創造性は感覚的なものとは異なります。イノベーションは、努力、たくさんのアイデア、アイデアを出し合うこと、妥協、討論です。そういう理由から、私はスクラムプロセスを好むのです。感覚的と言うことは、選択肢ではありますが、私は顧客と仕事をする際、感覚的なことはしません。望むような成果が出ないからです。そして、多くの人が時間の無駄だと思うからです。もしかしたら、私だけかもしれませんが。

11. What is the quickest way to assess what behaviour style a person has?

その人の行動スタイルを知る、最速の方法は何ですか。

There are tests you can take, there are simple ones like social style profile, DISC (Dominant Influencer Steady Conscientious) profile for example a very useful tool which gives you the same 4 dimensions which they call it something different. But it's the same 4 dimension just different titles. For example my workshop I have simple word list and you just circle words that you think apply to you and there is a template and it gives you what your styles are. But one of the things I want people to understand is that you are just not one style. You got the whole field to move around base on what's happening. So as things change, your style might change. That's why broadcast versatility is so important because you appeal to all 4 style at the same time and really it doesn't make a big difference of what you really are. What makes a difference is what the other person is with whom you need to communicate. It's their style that is important. If you want to know what you are, ask somebody. I have people usually do the word list and I have do on someone else. I have some friend of mine filling out on me because it's their perspective of me that counts. Because about half of the population is basically delusional they think they are somewhere when other people see them somewhere else so it's better to get feedback from other individual than try to self-assess.

それを知るためのテストがあります。簡単な social style profile やとても便利なツール DISC profile があります。(DISC profile は) 呼び方は違いますが、同じ 4 つの特徴があります。私のワークショップでは、単語リストを渡し、自分に該当すると思う単語に丸を付けてもらいます。テンプレートに照らし合わせるとあなたのスタイル結果が出ます。みなさんに理解してほしいことは、それが一つのスタイルとは限らないということです。状況に応じて変化するということです。状況が変われば、スタイルも変わるかもしれません。この理由から、同時に 4 タイプの人に届けることが可能な情報拡散能力が重要なのです。あなたのスタイルは関係ありません、影響を及ぼすのはコミュニケーションしなければならない相手、相手のスタイルが大切なのです。自分のスタイルが知りたければ、誰かに聞いてください。お互いに単語リストを記入しあうのです。彼らの私に対しての見方が肝心なので、私も、友達に記入してもらいました。人口の約半分は、自分自身の位置がわかっていない妄想型なので、自己評価するよりも他人からフィードバックを受けたほうがよいのです。

Alright great. So for anybody still on the line, we will be posting questions we didn't get to on projectmanagement.com on the innovation area so you can continue the discussion there. I like to say a special thanks to Dr Robbins for doing this webinar for us and on behalf of the PMI global community I want to thank everyone for attending. As a reminder, this webinar will be made available here on projectmanagement.com within 24 hours. So thanks everybody and have a great day.

ありがとうございました。まだウェビナーをご覧の皆様、回答できなかった質問については、projectmanagement.com に掲示しますので、ディスカッションはそこで継続してください。このウェビナーを発表いただきましたロビンズ博士に深く感謝します。また本日参加いただきました皆様、PMI に代わりましてお礼申し上げます。繰り返しますが、このウェビナーは 24 時間以内に projectmanagement.com にアップされます。それでは皆さん、ありがとうございました。よい一日をお過ごしください。