

# Strategic business management skills

## 戦略的ビジネスマネジメント能力

翻訳：戸川翔太郎

**ホスト：**戦略的ビジネスマネジメント能力は、直近の北アメリカ大会において行われた特別セッションでもとりあげられましたが、本日は同大会でお話しされた数人のプレゼンターの方々と議論したいと思います。プレゼンターの方々は、彼らが話したトピックについて得たことや質疑応答の内容について話してください。また、皆さんからの質問も受けたいと思います。

私はモデレーターのジョアナ・ニューマンです。本日は、約一か月前のグローバル大会でプレゼンテーションを行った 4 名のトップスピーカーの方々をお招きしてパネルディスカッションを行います。それぞれのセッションからポイントとなる箇所を紹介いただきますので、ぜひご参加ください。質問パネルでは忘れずにご質問ください。ご質問の際は「QUESTION(質問)」という言葉で始めていただくとすぐに対応できますので大変助かります。いただいた質問に対しては会話の中で、あるいは最後にお答えします。

まず私自身について簡単に述べますと、私は MBA と PMP 資格を保有しており、世界的に有名な技術系の会社で何社か勤務経験があり、変革プログラム、プロジェクトや人々を管理してきました。PMI でボランティアをしており、イギリス支部の専門的能力開発のディレクターを務めています。能力マネジメントや技術セクターが直面している課題等について、[projectmanagement.com](http://projectmanagement.com) や LinkedIn にブログも書いています。

皆さんがもっとご関心があるのは本日のプレゼンターについてでしょう。最初のプレゼンターはオリ・シビ氏です。彼は MBA と PMP 資格を保有していますが、重要なこととして PM Connectors のプレジデントであり、『プロジェクトを成功に導くステークホルダーの期待マネジメント』の著者であることが挙げられます。組織が価値を増し、障害を取り除き、コミュニケーションを高め、パフォーマンスを証明して効率性を生み出すことに、彼は過去 25 年間にわたり取り組んできました。本日は良いプロジェクトにおけるプロジェクト・スポンサーシップやシニア・マネジメントの役割について彼のご専門からお話しいただきます。

本日はまた、PMP のポール・ウィリアムズ氏にもお話しいただきます。彼は 20 年以上 PM のリーダーシップとしてのご経験があり、プロジェクト・ベースの視覚的なコミュニケーションをデザインする革新的な新しいアプローチであるビジュアル・プロジェクトマネジメントの分野における草分け的な存在です。プロジェクトを管理するにあたり情報の更新に追われてしまうことは誰もが経験することだと思いますが、彼はビジュアルに基づいたプロジェクト・コミュニケーションについて話してください。彼はイノベーションやプロジェクトマネジメントについて 3 冊の本も出しておりますが、お読みでない方のためにビジュアル・プロジェクトマネジメントそのものについてもお話しいただきます。

3 番目のプレゼンターは、モハメド・ハサン氏とモハメド・イリアス氏です。モハメド・ハサン氏は著名なプロジェクト・コンサルタント・スピーカーであり、数多くのプロジェクトマネジメント・オフィスやプロジェクトマネジメント情報システムを開発、実施、運営してきました。現在 PMI が認定している資格をすべてお持ちだったかと思います。モハメド・イリアス氏は組織変革の専門家、プロジェクトマネジメント、情報システム、コーポレート・ガバナンスがご専門です。彼は世界中から集

まるステークホルダーとともに働らかれていて、彼のご経験を聞けるのが楽しみです。お二人には、文化を超えた交渉術、グローバルな経験がものをいう、異文化の文脈における課題や交渉のマネジメントについてお話しいただきます。

イントロダクションはここまでとして、質問に移りたいと思います。本日は質問をプレゼンターとトピックに応じてグループ分けしています。オリ氏はシニア・プロジェクト・スポンサーシップについてで、まず彼と質疑応答を行います。ご質問がある場合は、オリ氏との会話の中でお答えするか、議論の最後にお答えします。大会で議論された内容の中でも最も広い範囲をカバーするトピックを選んでいますので、最後のスピーカーの話までぜひお聞きいただくことをお勧めします。みなさんがご存知のとおり、タレント・トライアングルには戦略的ビジネス・マネジメント能力の項目がありますが、グローバル大会のような重要で大きな場で、PMI がそれをどのようにメンバーに対して示しているのかということをお見せしたいと思います。

それではオリさん、こんにちは。よろしくお願いします。

**オリ：**こちらこそよろしくお願いします。皆さんこんにちは。あちこちからようこそおいでくださいました。私をお招きいただきありがとうございます。

**ホスト：**お越しいただいて光栄です。最初にお話しさせていただきたいのが、プロジェクト・スポンサーシップにおいて主に直面してきた課題は何かということです。そもそもプロジェクト・スポンサーシップとは何かということについてもご説明いただけると助かります。ありがとうございます。

**オリ：**わかりました。オーランドのセッションはおそらく100名近い参加者がいて大成功でしたが、唯一残念だったのは、参加者のうちスポンサーはわずかだったということです。会場の参加者の多くはプロジェクト・マネジャーだったと思います。まさにこれこそがスポンサーシップにおける課題です。スポンサーはシニア・マネジャーであり、彼らのプロジェクトなのです。多くの場合、彼らは有能なプロジェクト・マネジャーを雇い、業務にあたらせます。しかし、成功させたくない、あるいは知らないというわけではないのに、スポンサーにも重要な、能動的な役割があることを忘れてしまっています。

プロジェクト・マネジャーに業務を引き継いで手放すのではなく、スポンサーには支援を提供するという役割があります。支援とは、予算、承認、時宜にかなった意思決定を与えるということや、プロジェクトが組織の中で幹部にまで共有され、組織の戦略的なイニシアティブの一部として促進されるのを保証することなどです。問題は知識の有無ではなく、多くのスポンサーがそれを行う余裕がないことです。彼らは9時～5時までの業務があり、忙しく、他に支援すべきプロジェクトもあるだろう。ここで大きな問題は、時として彼らが間違った所に集中しているということです。時に彼らはプロジェクト・マネジメントの役割に多くを割いています。プロジェクト・マネジメントは重要ですが、スポンサーの業務ではありません。また、スポンサーとプロジェクト・マネジャーのコミュニケーションが十分でなかったり、成功の基準が明確になっていなかったりする場合もあるでしょう。適切に、また現実的にどこまで期待されているかが設定されていないこともあります。よくあることとして、適切な憲章やイニシアティブの活動が私たちが何をすべきかについて定義していないこともあります。PM 権限に、すべてを統合する十分なツールが与えられていないのです。

これがスポンサーシップについての話でした。改めて、スポンサーが2名しか参加していなかったのが残念ですが、大会はプロジェクト・マネジャーは多くを学べたと思います。私たちは多くの素晴らしいフィードバックをいただいており、実際多くの組織とセッションを実施してきましたが、プロジェクト・マネジャーとの20のセッションのあと、自分たちのマネジャーもここに

参加すべきであり、これらのトピックはまさにかねらのマネジャーがプロジェクトへの関与が十分であることを確かめるのに必要だと話してくれています。

私たちはスポンサーの責任、ガバナンス、ポートフォリオ・マネージング・キャパシティ、優先度順位付けについて知っていますが、これらにどれだけ関与できているかということが問題なのです。

ジョアナ、次の質問に移りましょうか。マージョリー。

**ホスト :** 大丈夫ですよ。ありがとうございました。大会の前に、本日と似たようなテーマのウェビナーを行ったこともポイントとしてあると思います。そこでは大会でどのようなことがとりあげられるかということについて議論しました。また、スポンサーは忙しいというコメントもありました。スポンサーは、いつでもドアは開いているから遠慮なく相談に来るようにとよく言いますが、なぜいつもドアが開けばなしなのかと言うと中に誰もいないからです。私自身も重役のスポンサーですが、実際はほとんどオフィスにおりません。こうしたことを同僚とも話し合っていて、少なくともイギリスではスポンサーシップとは単に書類を読んだり高額の小切手にサインをするだけではないということが認識され始めています。担当しているすべてのプロジェクトに対して時間を取らなければなりません。実際、プロジェクト・マネジャーが抱えられる案件数に上限があるように、スポンサーが担当できる案件にも限界があるということが、私たちが今回得られた新しい知見でした。以前からご存じだった方もいらっしゃるかもしれませんが、私たちにとっては新しい事なのです。

次は、質問というよりはアドバイスをお願いします。スポンサーとの業務上の関係性をどのように管理すればよいでしょうか？ありがとうございます。

**オリ :** いいですね、私が前に話したことを引用してくださりありがとうございます。大変興味深いです。ここで必要なのは、突然スポンサーがプロジェクトにより多くの時間を費やすようになるのではなく、効率性の問題なのです。必ずしも正しいと思われていることではなく、真に価値のあることを限られた時間の中で行うためには、非常に効率的な時間の使い方しなければなりません。PM とスポンサーの関係性には多くの教育が関係します。スポンサーにはマイクロレベルで細かくマネジメントをしてほしくないですし、スポンサーもそんなことはしたくないでしょうし時間もありません。一方で、スポンサーが行動を起こさないでいるのも困るでしょう。私なら、スポンサーと私が確かに同じページにいるように注意し、同じページにいながらお互いの境界線をはっきりさせるよう努めるでしょう。スポンサーには何が求められていて、プロジェクト・マネジャーには何が求められているのか、スポンサーの役割はどこまで、どこからがプロジェクト・マネジャーの役割なのかという本質的なことです。MIA というのは missing in action のことです。

もし私たちが同じページにいなければ摩擦やズレが発生するでしょう。これらはどちらもプロジェクトの障害となるものですが、プロジェクトマネジメント協会があってもスポンサーシップ・マネジメント協会というのはありません。おそらくプロジェクト・マネジャーのほうが、スポンサーに何をしてほしいかスポンサー自身よりもわかっているのではないのでしょうか。プロジェクトの成功のためには、プロジェクト・マネジャーとスポンサーがともにスポンサーの役割を定義し、両者が同じページにいるのか、それとも調整が必要なのか、チェックする必要があるでしょう。簡単ですが以上です。

**ホスト :** 素晴らしいですね。ありがとうございました。それでは最後にリスナーにとって今日の最も大切なポイントは何でしょうか？スポンサーとの関係を改善し、より生産性を上げるために何ができるかを理解する事でしょう。ありがとうございます。

**オリ :** 大変結構です。ここでいくつか分類分けをしてみましょう。効果的なスポンサーシップとは何でしょうか。一緒に役割を定義しましょう。PM の使命だけでなくスポンサーの使命も定義しましょう。期待することを明確にし、教育し、スポンサーが実際に物事に対応するためのチェックリストを作りましょう。常にコミュニケーションしながら進めます。「聞いてください、これがプロジェクトマネジメントで一番大事なことです」というのが私は大好きで、一緒にそれを定義していくのです。時には積極的に関与してくれるスポンサーもいるでしょう。もっと関与してもらいましょう。そうしてもらうことでプロジェクト志向型の組織にとって大きな付加価値を生みます。時には「ある程度は放置しておいたほうがいいのです」と言って距離を置こうとするスポンサーもいるでしょう。

とにかく、お互いを同じページに置くということがここでは鍵になります。期待を設定するのは正しいことです。他のステークホルダーや顧客のみでなく、スポンサーとも期待を設定することで、スポンサーとプロジェクト・マネジャーが一体となってプロジェクトを代表して協働することができるのです。

**ホスト :** 大変勉強になる話をありがとうございました。たしかに重役のスポンサーとしてプロジェクトに関わっているとき、あまりプロジェクトレベルの詳細に立ち入ると内容を理解できていないせいで悪い結果を招くことがあります。ご指摘の点はまさにこの部分で、スポンサーとプロジェクトの関係性を確立することは、利点は何か、関係性は何かということと両者が強く認識しており、あらゆるガイドラインと境界線を明確にすることです。

余談ですが、ある人がエクセルのテンプレートを送ってきて、そのうちの一行に大きな数字が記入されていたので、なぜですかと私が聞いたところ、まったく生産的でない 15 分間の無駄な議論をしてしまいました。それは彼らが私に答えさせようとしていた質問ではなかったのです。情報のレベルやガイドライン、ルール、使命を理解することが大切です。

まもなくポールとビジュアル・プロジェクトマネジメントについて話します。事務的なことですが、質問される場合は「QUESTION（質問）」というカードを見えるように掲げてください。たくさんのお話を話していますので、間違いなく質問を受けられるようにしたいと思います。ありがとうございます。

それでは次の質問に行きますが、これはさらにスポンサーについてのことで、オリさん。スポンサーとしてプロジェクトにおいてなすべきことは何でしょう。ノートがあるのでメモしておきます。ありがとうございます。

**オリ :** いいですね。これは最初の質問に答えることにもなるのですが、スポンサーはプロジェクト・マネジャーがどのように仕事をしているかについて関与し、コミュニケーションをとり続けるべきです。大きく 3 つのポイントに分けて考えることができます。本質的には PM とスポンサーが腰を下ろし、スポンサーが探すべきものについて定義するべきです。探す、という表現から、スポンサーはチェックリストのようなものを見ながらプロジェクトが開始から終わりに向かって正しい方向に進んでいるかを確認すべきであるということが分かります。各要素に分解するともちろん、ライフサイクル、完全な立ち上げ、計画、実施そして終結となります。

もう一つ述べておくべきことは、スポンサーが聞くべきことは何かということです。これはより具体的な話で、スポンサーは実際に我々がどこに向かっているのかというようなことを問うべきです。3 つ目の側面は、スポンサーがすべきことは何かということです。これは 2 番目の質問に関連しています。スポンサーは忙しく、余裕がないこともあるでしょうから、スポンサーとしてのチェックリストを準備して、何をを見つけるべきか、何を質問すべきか、何をすべきか明確にしておくのが良いです。

よう。リストの各項目が一様に重要ではなかったとしても、ただ思い付きで質問を続けたり、必要な価値を生むかどうか分からないことに時間を使わなくてよくなると思います。

この約一時間のプレゼンテーションのおさらいです。見つけるべきものは、憲章、現実的な立ち上げ予定や計画、やるかやらないかの決定、それらは現実的か、見積もりは現実的か、それらはどこから来ているのか、ということです。必ずしもスポンサーとして全員と話をする必要はなく、抜き打ち検査でもいいので実施の間に確認することです。

インフォーマルなシグナルを探ること、あらゆる機会を見つけて全体を掌握すること、プロジェクト・マネジャーはプロジェクトの業務に忙殺されていて機会を見逃すことがあるというのを忘れずに。そして終結ではサプライズを探ること、本質を必ずつかむこと。やるべきこととしては、正しい PM を選ぶことから始めて、もっとも適切な資源について基準を設定すること。

例えば、ビジネス分析や技術的な専門知識。計画段階においては再び、計画は現実的か、計画に十分な時間はあるかどうか。ベンチマークを設定できるか。実施段階では、明確な境界線を設けること。PM とそのチームは適切に配置され、力を発揮できるように動機づけされているか。そしてもちろん終結では手放すことです。聞くべきこととしては次のようなものがあります。立ち上げの段階では他にどのような選択肢が考えられるか。憲章において何か大きな懸案事項があるか。参照して比較すべき過去案件はどれか。

計画において、ステークホルダーはどう考えているのか。代替案はあるのか。忙しすぎて忘れてしまうこともあります。実施段階では、変更要求の数や研修の実施状況、価値を生み出していない活動の有無。終結の段階ではまた、次はどんな違ったやり方でできるか。将来に向けて改善の余地があるか確認するのです。繰り返しになりますが、ライフサイクル全体をとらしてなされるべき3つのカテゴリーは、スポンサーとしてすべきこと、聞くべきこと、探すべきことを行うということです。スポンサーには非常に限られた時間しかないとしても、少なくとも議論や関与は特に集中して行うべきで、思い付きで行う確認や他のステークホルダーを突っついたりすることは避けるべきです。

別の面もあります。スポンサーが自分自身に問いかけるべき事柄です。スポンサーにとってのチェックリストと呼んでもいいものです。コミュニケーションをどのように手助けできるか。要求や計画プロセスをどのように促進できるか。信頼感をどのように構築するか。自分がピラミッドの頂点にいることを忘れず、物事が自分の信じるように進んでいることを確認し、優先順位付けやタイムリーなエスカレーションを助長してください。これらは単なるチェックリストなので、自分の努力を集中させ、最後には信頼が大切です。

信頼関係がなければ良いことは起こらないというのは誰もが知っています。スポンサーをはじめ、より状況に即したリーダーシップです。チェックリストにこだわらず、考慮すべきことはすべて考慮してください。これはかなり凝縮されたレベルの話です。

**ホスト**：素晴らしいです、ありがとうございました。本当にたくさんのメモを取りました。これを将来どのように改善できるか議論することになるでしょう、少なくとも私自身の行動を改善できそうです。それでは次はプロジェクト・マネジャーが何をできるかということについて焦点を当てたいと思います。スポンサーとの生産的な、協力的な関係を確保するために、プロジェクト・マネジャーは何ができるでしょうか。お答えになる前に、このトピックについては非常に多くの質問があったということに言及しておきます。スポンサーがすぐに対応してくれない、興味がなさそうである、忙しそうである、などの声がプロジ

エクト・マネジャーから寄せられていますので、こうした状況についてどう対処すべきかお答えいただければと思います。スポンサーとの生産的、協力的な関係を築くだけでなく、関係をより活性化させるにはどうすればいいのか、あるいはプロジェクトの成功には必ずしも関係を活性化させる必要はないのか。ありがとうございます。

**オリ :** わかりました、まさに話の流れに沿っていますね。プロジェクト・マネジャーとして、スポンサーの適切な関与がなければプロジェクトが成功しないことはわかっています。ピラミッドの頂点には明らかにスポンサーがいますが、プロジェクトが失敗するとそれは私のせいになってしまいます。したがって、スポンサーが適切に関与していないと分かった場合、私ならスポンサーの元へ行き、「聞いてください。私からあなたに期待していることを述べますので、どのように協働できるか考えましょう。」と言うでしょう。

プロジェクト・マネジャーとしては、理想的にはスポンサーに憲章を書いてほしいですが、時には自分で書く必要もあるでしょう。お互いの期待や役割分担、業務のマネジメントを確認してみましょう。プロジェクト・マネジャーとして、これらのことはスポンサーからの指示がなくても想定で決められることなので、そうした想定をスポンサーと確認して有効なものにすることです。多くの場合、スポンサーは会議に十分関与していないので、実際にすべての情報を十分に提供することはできません。したがって、プロジェクト・マネジャーのほうからスポンサーに問題提起し検討してもらうほうがずっと簡単です。たとえば、リスク許容度、主なりリスク、スポンサーがいるかどうかといったような決定的な成功基準等についてです。ところで週にこれだけの時間がとれるとわかっていても、実際にはそんな時間は取れません。少し回りを見てみましょう。もしPMO がいて確実に関与しているなら、物事にどれだけ時間がかかるのか確認し、時間どおりに承認を行うというのがいかに重要かスポンサーに伝えると良いでしょう。どんなことに影響するのか、プロジェクト・マネジャーが認識していないこともあるでしょう。こうしたことはプロジェクト・マネジャーがスポンサーに確認させなければならない本質的なチェックリストのようなものであり、とりわけ関与度が低いスポンサーに対しては、同じページにいることを確実なものとし、やりとりの初めに確保しておかなければなりません。

プロジェクト・スポンサーシップに関していえば本質的な4つの側面を見る必要があります。1つは整合 Alignment です。プロジェクト・マネジャーとしてガイドラインを得ているか確認し、なければ従事 Engagement によって期待を設定するか、設定してもらいます。3つ目は支援 Support で、スポンサーが生み出すものです。4つ目は4Cと呼ばれる限られた時間でスポンサーシップの効率を保証するもので、コミットメント Commitment、互換性 Compatibility、一貫性 Consistency、継続性 Continuity です。

もしスポンサーが本当に忙しければ、ある種の代理人を立てることもできます。これは私たちが経験したことです。最後の教訓になりますが、出席者のほとんどはPMでスポンサーシップに起因する問題を多く抱えており、それらはだいたいの場合、根本的な問題だということを共有しました。そして、目標や期待を設定し、何が適切か選択肢を示しながらスポンサーを導き、すべきこと、聞くべきこと、探すべきことを明確にしていくことです。

**ホスト :** ありがとうございます。皆さんが質問を書き込んでいるあいだ、スポンサーとしての経験を踏まえていくつかお答えしたいと思います。スポンサーを教育できるのはプロジェクト・マネジャーだけかという質問が昨年ありましたが、オリ、どう思われますか。プロジェクト・マネジャーがスポンサーを教育する必要があると思いますか？

**オリ：**一定の関与や知識がスポンサーに欠けている場合は、たしかに我々プロジェクト・マネジャーが教育すべきでしょう。スポンサーの指示に問題があるのならプロジェクトを成功させたいと思います。繰り返しますが、スポンサーは故意に問題を起こしているのではなく、そういった状況に陥ってしまっているのです。私はスポンサーが同じページにいるかどうかを確認し、現状を把握しているか確かめるだけです。私はプロジェクトを成功させたいし、成功の阻害要因があれば何であれ解決していただけます。

**ホスト：**今日のセクションでは、異文化において交渉に勝つことについて後ほど議論します。この議論は、スポンサーが海外等の異なる場所にいる場合や、バックグラウンドや考え方が違う場合に参考になるのではないかと思います。スポンサーの必要に応じて情報の要求を調整しなければならない部分が本質的にあるからです。異文化間での交渉についてはモハメド・イリアスとモハメド・ハサンから多くを学べるでしょう。これはスポンサーと良い関係を築くために交渉する上でも同様です。オリ、ありがとうございました。

次のセクションではポール・ウィリアムズと議論します。ポールはビジュアル・プロジェクトマネジメントの創始者の1人です。もう1つお知らせとして、オリはエグゼクティブ・スポンサーシップに関する著書をお持ちです。『プロジェクトを成功に導くステークホルダー期待マネジメント』を読みましたが、非常に勉強になりました。PM-BAの協業を実践されている方も関心を持たれるかもしれません。オリ、お忙しいところ大変ありがとうございました、また最後の質疑応答の際に戻ってきていただきますのでそのままお待ちください。

それではポールさんよろしく願いいたします。ビジュアル・シンキングやデータ・ビジュアライゼーションとはどのようなものでしょうか。戦略ビジネス・マネジメントやプロジェクト・コミュニケーションとして身につけることがどうして重要なのでしょうか。

**ポール：**ジョアナさん、そして本日お集りの皆さん、ありがとうございます。じつに900名近くの参加者がいらっしやるということで大変光栄です。ご質問の答えとして、ビジュアル・シンキングそのものは単に言葉を一連の映像としてとらえる視覚的な思考現象ですが、重要なのは、そうした思考方法では言葉や数字ではなく写真、グラフ、図等で情報が表されているため、情報の処理速度が速く、より長く情報を記憶でき、情報をより簡単に思い出すことができるということです。

一方、データ・ビジュアライゼーションというのは、データを図やグラフといったフォーマットで実際に表現することを指します。こうしたものは人々が視覚的に思考するのを手助けします。たとえば、視覚的に考えやすいように経時的データを線グラフで表そうとします。これが本質の基本的な意識と違いの理解を念頭に、皆さんのプロジェクト・コミュニケーションがどのように行われているか考えてみてください。言葉や数字でのやりとりが基本でしょうか、それともグラフやイメージを多用しているでしょうか。たとえば、とりわけ重要なステークホルダーとのやりとりの際、あるいは鍵となるパフォーマンス・データをビジネス・ステークホルダーに示す際、言葉や数字で使うでしょうか、それとも簡潔で素早く使うことができ理解も簡単な視覚的フォーマットを使うでしょうか。

これはとても重要なことです。プロジェクトのステークホルダーやスポンサーは忙しく、落ち着いて大量の情報を読み込む時間がありません。したがって、プロジェクト情報をより早く理解でき、簡潔で、使いやすいフォーマットで伝える方法を考えなければなりません。

そこで役立つのがビジュアル・シンキングやサポーター・メソドロジー、データ・ビジュアライゼーションであり、ビジュアル・シンキングという概念全体についていうならば、脳神経細胞反応のじつに 75%が視覚情報の処理を行っているのです。これは聴覚の 60 倍です。プロジェクト・マネジャーにとってコミュニケーションの鍵となるソフトスキルは聞くことであるとか、コミュニケーションが上手な人は聞き上手であるとか言われますが、脳神経細胞反応の 75%が視覚情報という話でコミュニケーションの方法を見直すことになりますね。私がいつも皆さんに話しているビジュアル・シンキングに関するもう 1 つの驚くべき事実は非常に一般的なことで、人類の 2/3 に当てはまります。一方で、残りの 1/3 の人々は主に言葉と数字で実際に思考します。ですから、プロジェクトのステークホルダーや聴衆、チームメンバーに向かって話すとき、2/3 は視覚的に思考する人々であることを認識しておく必要があります。ならば、情報を視覚的にデザインし、人々がより素早く理解できるようにすべきではないでしょうか。

**ホスト：**素晴らしいです、ありがとうございますポール。言葉と数字は写真とともに互いに重要なものだと思います。素晴らしいかったです、ありがとうございます。ビジュアル・シンキングやデータ・ビジュアライゼーションというのはコミュニケーションやコラボレーションのプロジェクトマネジメントと非常に親和性があるように思えるのはなぜでしょうか。とても適合しているように思います。

**ポール：**そうですね、プロジェクト・コミュニケーションとコラボレーションを改善しようとすると、事務手続きについても同様ですが、日常的に行っていることです。ビジュアル・プロジェクトマネジメントは鍵となるプロジェクト・パフォーマンスのデータを伝えるのもっとも好ましい手法の一つとして実際に生み出されました。そして、新しいアプローチの真の利点はスピードです。クリティカルなプロジェクト情報はより効果的で効率的なやり方で作成され、複製され、消化されることはできません。しかし、この新しいアプローチを採用することでプロジェクト・マネジャーの実践者にとってさらに際立った利点があります。プロジェクト・チームのメンバーにとってはもちろん、より重要なこととして我々の主要なステークホルダーに対して、計画、実施、モニタリングやコントロールといった通常のプロジェクトマネジメント能力の状態を提供できるのです。すべての活動が一目で見られ、理解しやすい形で確認できるようになります。プロジェクトのスコープや全体のオペレーション計画について、明瞭性や視認性、理解を改善できます。

また、単一のプロジェクトあるいはプログラムやポートフォリオに含まれている複数のプロジェクトにおける資源の割当てについても全体像を俯瞰でき、割当てのレベルや資源の活用について見ることができます。

変更がもたらすスコープへの影響度については、What-If シナリオを分析できる視覚的なツールが多くあります。スコープを変更しようとしている際、どのように計画に優先順位をつけていくか、多くの視覚的なツールが役に立ちます。繰り返しますが、ここでの大きなポイントは、情報が誰にとってもっとも都合のよい時間や場所で伝わるということです。大会では、プル型とプッシュ型のコミュニケーションの違いについて話しましたが、古いプロジェクト・コミュニケーションではプッシュ型が多く、何を、どこで、誰に伝えるかということをプロジェクト・マネジャーがある程度コントロールしていました。しかし、今日のデジタルの世界ではプル型のコミュニケーションに変わりつつあり、どこでどのような情報をどのような形式で得るかということそれぞれの都合で決めます。したがって、こうした視覚的な情報をどのように伝えるか、現在生きている新しい世界の現実をサポートするために鍵となるパフォーマンス・マトリックスについて認識しておかなければなりません。

ありがとうございました、ジョアナ。

**ホスト：**ありがとうございました、ポール。ご指摘のプッシュ型とプル型の情報というのは非常に面白い潜在的な余地がありますね。また、人々が自分の都合の良い形で、都合の良いタイミングで情報を得ることについては、スポンサーとスポンサーシップに関するオリの話と繋がる部分があります。スポンサーが必要とする情報をプロジェクト・マネジャーがいかに提供できるかということの参考になるでしょう。今日は時間がないかもしれませんが、この点についてはぜひともお二人でさらに議論を発展させていただきたいと思います。それでは事務的な話ですが、できるだけ多くの質問に対してお答えできるように、皆さん質問される場合は「QUESTION（質問）」という言葉で発言を始めるようにしてください。

このウェビナーは録音しており、後ほどスライドとともに視聴していただくことができます。また皆さんからたくさんのご質問をお寄せいただいておりますので今日ですべてお答えすることはできないかもしれません。皆さんのご関心のため [projectmanagement.com](http://projectmanagement.com) にセクションを設けてより多くの質問にお答えするかもしれません。ありがとうございます。

それでは次の質問に移りましょう、ポール。ビジュアル・シンキングの鍵となるコンセプトは何でしょう。一般的にプロジェクトマネジメントにも役立つことでしょうか。ありがとうございます。

**ポール：**一般的に、ビジュアル・シンキングのツールは複雑なプロジェクトの理解を向上させ、莫大な量のデータの管理を支援します。また、概念やアイデアの発展プロセスを促進し、プロジェクト・メンバー間でのコミュニケーションや議論のための共通のプラットフォームとなります。

これらのことは、我々プロジェクト・マネジャーが日々の業務の中で一般に実践していることで、視覚的なツールによって容易にサポートできます。ここで、私のベスト 10 をご紹介したいと思います。これからご紹介するのは、プロジェクトマネジメントに適用できるごく簡単な視覚的ツールのほんの一部です。こういうものが、日々の業務に最も大きな影響をもたらすのです。

それでは、プロジェクトマネジメントのみならずその他の業務にもビジュアル・シンキングとして使えるナンバー 1 からご紹介しましょう。マインド・マップです。これは、ただ単純に考えやアイデアを整理し分類するのに使うツールにすぎませんが、作業の細分化やブレインストーミングに非常に役立ちます。本当に単純な目的のために使われるツールで、スポーク・ハブにちなんでモデル化されました。スライドの左上にあるようなデザインのもが使われますが、ナンバー 1 と言われるにふさわしいツールです。プロジェクト・マネジャーの中にはマインド・マップだけを用いてプロジェクト全体を管理する人もいほど強力なツールです。

私が実践で多用する 2 番目のツールはプロセス・マッピングです。複雑なプロジェクトに関わっている人であれば明らかに作業プロセスやビジネス・プロセスを細分化する必要がありますが、ソフトウェアであっても壁に紙を張り付けても、ポストイットを使うやり方でもどれも非常に効果的です。これはリーンや 6 シグマの世界では毎日行われていることです。

プロジェクトマネジメントにおいて普通に使われる興味深いものは、ストーリーボーディングです。ストーリーボーディングはウォルト・ディズニーとそのチームが最初のアニメーションを制作している際に発明されたものです。彼らは、映画のシーンを順番に並べたうえであちこち動かし、話の流れがどう変わるかを検討しました。これと同様のことがタスクの優先順位を考えるうえで使えるのです。プロセス・フローや作業の順序設定の一種で、あらゆる業務に応用できます。

根本原因分析のツールもいくつか紹介します。魚骨図(石川ダイアグラム)は皆さんの多くが馴染みのあるものでしょう。5つの why grid というものもありますが、5つの why とは根本原因にたどり着くまで、なぜそうなったのかということを探り続けていく方法です。

これは単にマイクロソフトのエクセルで作成できる基本的なチャートやダイアグラム、グラフ等ですが、日常的に使用する素晴らしいものです。紙と鉛筆で描くものの良さを見くびらないでください。プロジェクトを歩き回るあいだにスケッチを描くのです、プロジェクト計画、プロジェクト設計等、紙切れに描いた芸術的でない乱雑なスケッチであっても、非常に大きな力があるのです。

また当たり前のことですが、作業の必要条件をブレイクダウンする必要がある場合は Why フレームやケースを使います。見通しを報告するためには、鍵となるパフォーマンス・データを一枚のページで見られるように集約したダッシュボードが有効であり、インフォ・グラフィックスのようなプロジェクトマネジメントの実践においてはまだ新しいツールもあります。これらは極端なダッシュボードのようなものであり、一枚の紙に限定せずに、大量の情報をグラフィカルなフォーマットでスクリーン上に無限にスクロールすることができます。たくさんの企業家がこのツールを使っており、一種のステータスになっています。以上がロングリストでしたが、プロジェクトマネジメントの実践に本質的に特に役立つ効率的なツールトップ 10 をご紹介いたしました。ありがとうございました、ジョアナ。

**ホスト :** 大変参考になりました、ポール、どうもありがとうございました。具体的なツールやテクニックに関する次の質問にも答えていただいたようですね。それでは最後の質問に参りましょう。次のスライドをお願いします。プロジェクトマネジメントを超える範疇の話です。戦略ビジネスマネジメント能力と機能はプロジェクト・マネジャーにとって非常に重要ですが、プロジェクトマネジメントを超えて、戦略ビジネスマネジメント機能はビジュアル・シンキングからどのような恩恵を受けられるでしょうか。サンキュー。

**ポール :** ええ、これは本当に良い質問で、戦略ビジネスマネジメントを強調するという新しいタレント・トライアングルの試みにかなっています。これはプロジェクトマネジメントのプロとしてのスキル・セットをそうした戦略ビジネス機能に広げるためのものです。そして、ビジュアル・シンキングの活動には、プロジェクトマネジメントだけでなくあらゆるビジネス機能に非常にポジティブな影響をもたらす戦術的なファシリテーション術が数多くあります。

驚くべきことに、数多くの異なる組織において大きな文化運動ともいべき事態が起こっており、私がチェックマークをつけているとおり、組織の別々の部門で起こっているのです。たとえば戦略マネジメントで働いている場合、シナリオ・プランニング、What-if 分析、戦略ロードマップの策定等は視覚的なツールで行うことができます。ビジョンやミッションの策定でさえ壁にポストイットを貼り付けたりするような基本的な視覚的コンセプトに基づいて行われています。

プロジェクトマネジメントの業務従事者にとって、新製品開発、マーケット評価、プロジェクトのロードマップ作製、実際のプロトタイプ作成まで含む製品のライフサイクルのすべては、このスライドの右上にあります。これは 3D のバーチャル環境で、プロトタイプを作成して顧客から生のデータをとるために使われるとしても新しいツールです。このコンセプトは組織のマーケティングやコミュニケーションにも応用可能です。今や多くの組織がセールスやマーケティングのキャンペーンを行っていますが、ソーシャル・メディアの通信販売はインフォ・グラフィックスやダッシュボードのようなことを視覚的に行っています。そして、マーケティング・チームは日々分析を行っており、鍵となる開発を行っているのです。

そして最後に、組織の財務といった真面目な分野についても同様です。将来の見通しや過去の状況について分析する際に、視覚的なツールやチャートの類を一切使わないことを想像してみてください。リスク分析や緩和、計画や財政モデルといったものです。これらはまさに視覚的に表現することで、理解や意思決定を促し、ビジネス運用の改善に活用できるのです。このように、視覚的ツールという概念はプロジェクト・マネジャーとしてのみならず、戦略的ビジネス機能マネジメント全体として重要なものであり、プロジェクトマネジメントのプロとしてよく理解し、専門家としての能力開発の中で磨いていく必要があります。

**ホスト：**若干時間が押していますので、いくつか質問と事務的な話があります。プロジェクト・ツールのトップ 10 リストはこのスライドに示されているか、皆さんが深掘りできるよう後ほどブログで書いていただいてもいいかもしれません。これについてたくさん質問が出ています。それでは異文化において勝つことについてモハメドとの話に移ります。今回も最後に質問の時間を取りますので、少なくとも 1 つ 2 つ答えるだけの時間を残しておいてください。本日はお越しいただきありがとうございます。どうぞ質問の際には「QUESTION（質問）」と書いてください。できるだけ多くお答えします。それではよろしくお願いします。

うまくいく交渉における文化の重要性とは何でしょうか。ありがとうございます。

**モハメド・イリアス：**皆さんこんにちは。クウェート人のモハメド・イリアスです。文化的な知性について見ると、ステークホルダーとどのように交渉するのが一番いいのか、または違う相手にはどう対処すべきなのか見極めるためこのツールを使う必要があります。このツールをうまく使えば、我々の期待を設定し他の人をより理解することができます。

このスライドにはいくつかの例が四角で囲ってあります。これらは交渉相手のステークホルダーについて十分な情報を持っていない人々がしている誤解です。例えば、妥協することを拒むフランス人は頑固だといったり、似たような感じで日本人は意思決定ができないとか、メキシコ人は交渉において個人的すぎるといった具合です。

このように観察されがちですが、それはこれらの人々がどのような文化的な背景を持っているのか十分な理解がないからです。事実上、フランス人は非常に論理的に議論を行い、論理的に間違っていないことを曲げたりしないということです。頑固なのではなく、論理を重んじているのです。

同様に、日本人はとても調和を重んじる意思決定の枠組みを持っています。会議は決定を変える場ではなく、決定を人々に伝える場として用いられているのです。何か新しいことが会議において提案されても、その場では決断せず、その件に関して同意を得てから、その回答をするためにまた会議をします。

メキシコ人に関する誤解も同じく、メキシコ社会というのは非常に人間志向なのです。交渉人は、似たような社会的・権力的地位を持った人とすぐに親しくなります。したがって、重要なのは出会う人たちの文化的背景を十分に理解することです。そうすることで多くの誤解を避けることができ、交渉もうまくいくでしょう。ジョアナ。

**ホスト：**素晴らしかったです、ご説明ありがとうございました。確認ですが、文化的なステレオタイプについて情報が不十分だと、日本人に会議の場で答えを迫ったり、フランス人に対して感情的に懇願したり、メキシコ人にプロとして振る舞うよう厳しく求めたりしてしまうということでしょうか。

**モハメド・イリアス**：そのとおりです。ここで鍵となるのは、他者が何をしているのかについて、敵対的に見るのではなく正確な情報を持つということです。彼らは彼らのやり方で礼儀正しくしようとしているのだというのを理解する必要があります。そのように正しく理解することで、我々の文化にはないものを見たときに気分を害されることが少なくなります。

**ホスト**：なるほど、ありがとうございました。まさに教育と忍耐の問題ですね。これに関してコンテキストでも文化的な違いについてご説明いただけますか。

**モハメド・カリファ**：皆さんこんにちは、モハメド・カリファです。私がこの質問にお答えします。リチャード博士によって提唱されたとても単純なモデルがあります。文化タイプ・モデルと呼ばれ、そこでは3つの文化に分けています。リニア・アクティブ文化、マルチ・アクティブ文化、リアクティブ文化です。それぞれが共通の特徴や性格を持っており、違いを明確に見ることができます。

角にあるリニア・アクティブ文化を見ると、それらの国々の人は内向的であることがわかります。マルチ・アクティブ文化の人々は外交的で、リアクティブ文化の人たちも内向的です。リニア・アクティブ文化の国々はドイツ、スイス、ルクセンブルグ等で、アメリカやオーストラリアにもそのような人が多くいます。マルチ・アクティブ文化に含まれる国はイタリア、スペイン、ブラジル、メキシコ、コロンビア、ナイジェリア等です。リアクティブ文化にはベトナム、日本、中国等の人々がいます。話し相手の性格についてはこのことを頭に入れておいてください。

リニア・アクティブ文化の人々はプロセス志向で、決められた時間に働き、仕事においてあまり感情的になりません。より業務志向であり、有能な同僚にタスクを任せます。また、論理性を重んじます。一方マルチ・アクティブ文化の人々は、保護的であり、感情的で、良い関係にある人々を信頼する傾向にあるため関係者にタスクを任せます。信頼できるかどうか委任する際の主な基準です。

また彼らは用意された上手な言い訳をいつも持っており、もし彼らと本気で議論したければ感情的に対決する必要があります。これがマルチ・アクティブ文化の特徴です。そして、日本や中国に行くと、リアクティブ文化の人々と出会います。彼らは物静かで、礼儀正しく、よく話を聞いてくれます。彼らはとても時間に正確です。彼らはまた人間志向であり面目を失うのを嫌うため、会議の場では No と言わなかったとしても、必ずしもそれは Yes というわけではありません。この点には注意が必要です。彼らは面と向かって対立するのを避けようとするのです。

以上が文化モデルの特性です。なぜこれが交渉において重要なのでしょうか。それは、異なるステークホルダーや交渉相手について理解が足りなければ、プロとして計画を立ててうまくマネジメントすることができないからです。

**ホスト**：非常に興味深い話です。もう少しそのモデルについて見てみましょう。こうした話題について統計的にいつも考えていましたが、世の中にはあまりにも多くの文化があり、どのようにこうした情報と向き合えばよいのかと思っていました。あなたに示していただいたこのシンプルなモデルは大変わかりやすく私にはとてもためになりますし、おそらくほかの皆さんにとってもそうでしょう。どうもありがとうございました。

私の次の質問は、交渉の枠付けというのは何でしょうか。グローバルな文化とどのような関係がありますか。ありがとう。

**モハメド・カリファ**：交渉の枠付けとは、交渉で何を達成したいかという目標やマインド・セットを設定することです。コメント枠というものには、実質的な枠がありますね。このような枠組みを持って交渉に臨むと、一定のアジェンダや議論す

べき、決定すべき事項が定まります。他方、性格描写を枠組みとして交渉に臨む場合もあります。相手について理解を得ることを目的とするのです。相手が何を持っているか、どうすればお互い協力しあいながら働くことができるか、知る必要があります。

要するに、交渉に臨む場合、枠組みを設定し、何を議論すべきか考えたうえで目的に沿ったスタイルや技術を選ぶべきなのです。我々の経験から、特定の文化には特定の枠組みが適切であることが分かっています。たとえばリニア・アクティブ文化の場合、交渉の具体的な手続きを規定して実質的な事項に焦点を当てることでほぼ問題ありません。

一方で、マルチ・アクティブ文化においては、たしかに何らかの成果は出さなければなりません、パーティのような雰囲気そこから変えようとしなない場合があるでしょう。マルチ・アクティブ文化の彼らは損得で物事を考え、感情的に議論し、データや論理にあまり依存しないからです。したがって、こうした文化的背景を持つステークホルダーと交渉する場合はどのような枠組みが適切かよく知っておく必要があります。

リアクティブ文化の場合、性格描写が非常に重要です。彼らは問題について話し合う前にまず相手のことをよく知り、相手との関係性において安心する必要があるからです。したがって、相手の文化的要因を考慮した正しい枠組みを選ぶことが何よりも大切なのです。ジョアナ。

**ホスト：** ええ、まったくそのとおりだと思います。ではどういったツールが交渉の役に立つのか具体的に教えていただけますか。

**モハメド・カリファ：** 交渉に使えるツールはたくさんありますが、もっとも一般的なのはチェックリストです。チェックリストには、交渉のための計画や交渉後にすべき事項も多く含めます。重要なのは、それが悪い交渉の指標になるということです。もし交渉がうまくいっていると感じているならば、うまくいっている指標があるはずで、そうでないときはそうでない理由があり、そのときは交渉スタイルを変えるべきです。こうして計画しなければなりません。

チェックリストには、コンフリクトの原因についても書いておきます。それぞれの原因についてどのように対処すべきでしょうか。これこそがチェックリストにある多くのものであり、交渉において使うべき介入です。これに関して我々は長いチェックリストを持っていますので、必要であれば参加者の方々にお送りします。

これがツールの1つ目です。2つ目は、ビジネス・インテリジェンスそのものです。今やビジネス・インテリジェンスは、組織が大きくても小さくても非常に重要なものとなっています。そして、これは歴史と多元的で複雑なシナリオを予測する見通しにかかっています。多くの企業は、大丈夫、この人達は長いあいだ取引きのあった人たちだ、我々がこうしたり、ああしたりしてもそれは私の行動ではない。あなたが宿題をしてこれらすべての情報を集めたら、事実に基づいた意思決定を活かして何が起こるのか予測することができます。

これはビジネス・インテリジェンスの話ですが、知識マネジメントというものもあります。知識マネジメントは単なる情報のストレージではなく、価値ある方法でいかに情報を読み出すかということでもあります。それは組織がライフサイクルの中で構築していくものです。そうすることで、特定の企業や公証人の動機的要因を知るために使うことができます。そして最後に、先ほど少しお見せした文化モデルです。お見せしたのも文化モデルですが、文化モデルとはもっと単純なもので、必ずしも同じクラスに属する人が同じ性格をしているわけではありません。リニア・アクティブ文化に当てはまる人もいれ

ば、マルチ・アクティブ文化に近い人もいるでしょう。最終的にウィン・ウインの関係になるよう、うまくいく方法を見つけ出すのです。以上、文化モデル、知識マネジメント、ビジネスマネジメント、チェックリスト、これらが交渉に使える主なツールです。

**ホスト：**ありがとうございました、大変ためになります。いくつか質問が来ています。予定の質問に移る前にいくつかお尋ねします。複数の文化的背景を持つ複数の人々と交渉する際にはどうすればいいのか、という質問が多く来ています。たとえば、大学のキャンパスがいくつかの国にあることもありますし、グローバル企業はいろいろな場所からマネジメント・チームが集まるでしょう。このような状況における交渉を成功させるためのヒントはありますか。ありがとうございます。

**モハメド：**もっともよいのは、交渉しようとしている相手の性格を知ることです。先ほどのようなモデルに当てはめるのは偏見ではないかという人もいます。まさに我々は人々をステレオタイプ化しているのですが、そのステレオタイプは正確である必要があります。ですが、ステレオタイプというのは必ずしも正確ではないものをいいます。それは研究と観察に基づいており、とても役に立つものです。したがって、回答としては、これまで交流したことのない人々であれば、相手がどのような性格の人々であるのかを知ろうとすることです。相手の性格を知り、対処方法を決めるのです。簡単にいうと以上ですが、時間があればもっとお話できます。

**ホスト：**素晴らしいです、ありがとうございます。本日のプレゼンテーションはどれも深く掘り下げるか、いくつかの Q&A をブログに書いてほしいというリクエストが来ています。モデルに関するチェックリストは皆さんから反響があります。

3つのプレゼンテーションの関連性について見ると興味深いです。ポールには視覚的に示されたデータについてお話しいただきました。これはオリのスポンサーシップの話と同様、異文化における交渉の中でどのように視覚に訴えるかということとも関係しているはずで、残り2分ですので、最後にもう1つ質問を見てまとめましょう。

ポジショナルな交渉とプリンシプルな交渉というのは実際どう違うのでしょうか。

**モハメド：**主な違いは交渉人がとるスタイルの違いです。ポジショナルな交渉人というのは往々にして立場をはっきりさせたがり、相手を自分に従わせようとする事で議論を狭めてしまいます。これは競争的で、このようなポジションをとる交渉人は、自分が利益を得て、相手に損をさせようとしています。譲歩するだけの柔軟性がなく、自分の立場だけを守ろうとします。一方でプリンシプルなスタイルというのは、相手と強調しながら相互に受け入れられるような解決策を見出そうとします。本質的に協業しようとするもので、いわゆるウィン・ウインの状況を作り出すことに努めます。これがこの二つの主な違いです。

**ホスト：**ありがとうございました。以上が最後の質問です。本日はかかわっていただいた皆さん、視聴者の方々、質問をくださった方々、プレゼンターの方々に感謝いたします。オリ、ポール、モハメドとモハメド、非常に興味深い、ダイナミックな話を聞かせていただき本当にありがとうございました。これはちょうど1か月前にフロリダで開催された PMI のグローバル大会で話された内容で、大会についてお伝えするウェビナーのシリーズの1つです。今後はリーダーシップについても録音からライブでお伝えする予定です。Projectmanagement.com にスケジュールがありますのでぜひチェックしてください。我々の問い合わせ先も記載されていますので、質問がありましたら本日の質問と合わせてできる限りブログポストか別のウェビナーでお答えしたいと思います。

次回の EMEA 大会は 5 月にバルセロナで行われます。来年度のグローバル大会は例年より若干早く、9 月末にサンディエゴで行われます。本日はお忙しいところ誠にありがとうございました。楽しんでいただけたなら光栄です。これで終了します。よい 1 日を。さようなら。