



**JAPAN  
INTERCULTURAL  
CONSULTING**



ソフトウェアテストシンポジウム  
**JaSST** — ジャスト — Japan Symposium  
on Software Testing



**サーバントリーダーシップ  
を身に付けましょう！**



JAPAN  
INTERCULTURAL  
CONSULTING

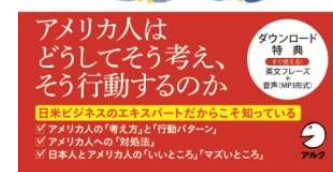
# About Rochelle Kopp

## ロッシェル・カップについて

- ▶ **ジャパン・インターカルチュラル・コンサルティング社 (JIC) 創設者・社長**  
経営コンサルタント
- ▶ 異文化コミュニケーション・グローバル人材育成・人事管理・組織活性化・リーダーシップ
- ▶ 著書 35冊以上、主に日本語で
- ▶ 日本の金融機関の東京本社、米国のコンサルティング会社での勤務経験
- ▶ 1994年コンサルタントとして独立、JIC社設立
- ▶ 日本語が堪能
- ▶ 国内外での講演経験多数
- ▶ シリコンバレーと日本を頻繁に行き来

**ツイッター: @JICRochelle**

Rochelle Kopp is founder and Managing Principal of Japan Intercultural Consulting, an international training and consulting firm focused on Japanese business.





## 今日のラーニングアウトカム

---

- ▶ サーバント・リーダーシップは何なのかを理解する
- ▶ サーバント・リーダーシップは何故効果的なのかを知る
- ▶ サーバント・リーダーが実施している具体的なスキルを学んで練習する

## あなたの役割

---

マネージャー・上司

将来マネージャーになる準備をしている

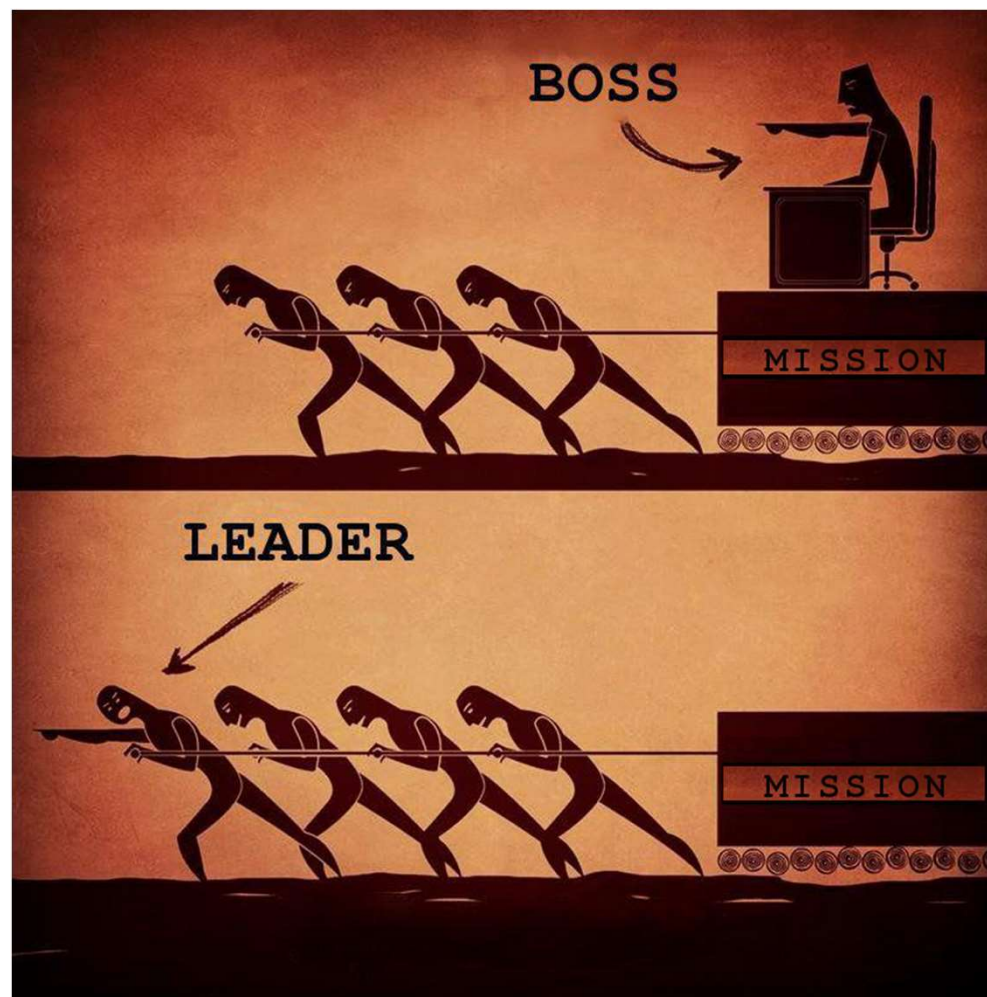
スクラムマスター

その他



**JAPAN**  
**INTERCULTURAL**  
CONSULTING

# 上司の姿 **The leader is the key**





Takaya Shinozuka

@shinojapan



## ボスとリーダーの違い。by 豊田社長



# サーバント・リーダーシップ **Servant Leadership**

- ▶ マネージャーは、チームに何をすべきか指示するより、チームのサポートに集中する  
Managers focus on supporting teams rather than telling them what to do.
- ▶ マイクロマネジメントは推奨されない Micro-management is discouraged.
- ▶ 権限移譲をよしとする Delegation is emphasized.
- ▶ マネージャーはチームの障害物を取り除くのを助ける  
Managers help remove obstacles for the team
- ▶ マネージャーは優れた「聞く」スキルと「フィードバック」スキルを持っている Managers have good listening and feedback skills.
- ▶ マネージャーは、従業員が神経質になる過度な批判や過大な要求をしない Managers avoid overly critical or demanding statements that make employee nervous.
- ▶ プレーイングマネージャーはいらない No “playing managers.”

# サーバント・リーダーシップ は何故今日本で必要なのか


- スクラム・アジャイル実施に不可欠（セルフマネジメントチームを可能にする）
- 日本企業への良い解毒剤になる
  - 縦社会
  - 一方的な命令中心（command and control）
  - 「お偉い様」への過剰な敏感さや反応
  - 組織における権力の乱用（怒鳴ったり、パワハラなど）
  - 仕事をする人を大切にしない職場風土（社畜化、監視の強化）
- 良い効果をもたらすことが証明されている

# サーバントリーダーシップ のインパクト

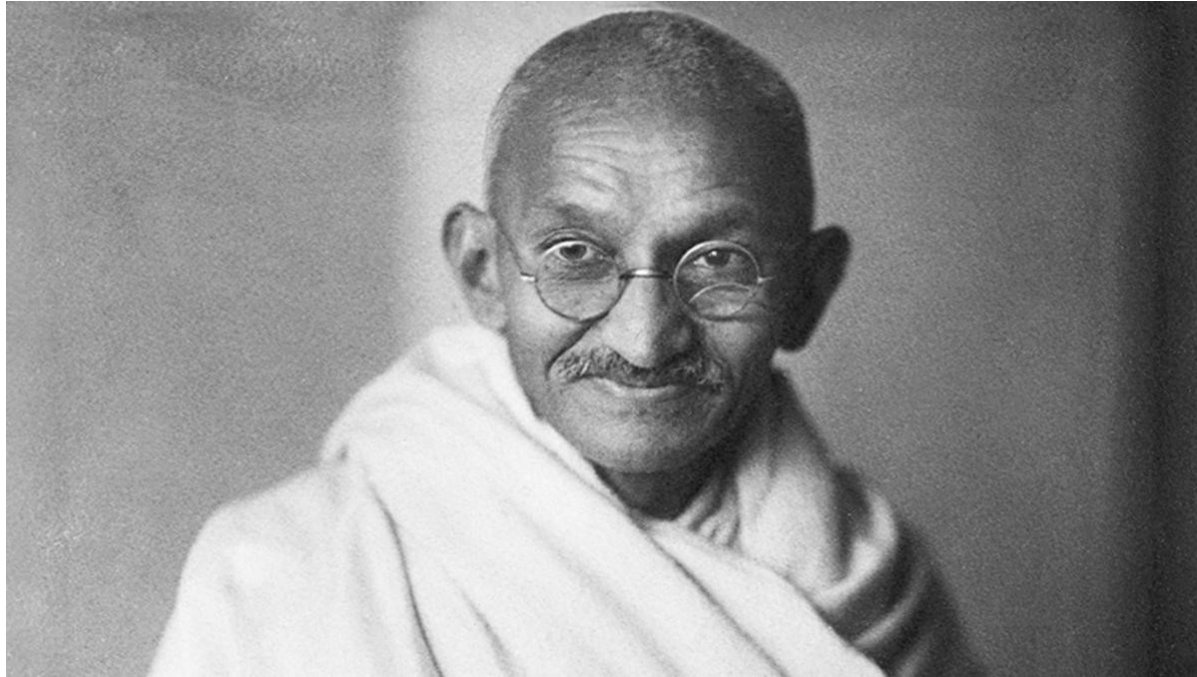
## Impact of servant leadership

---

- ▶ 会社のパフォーマンス(収益改善)
- ▶ 自分のチームの方が平均的なチームより能力が高く感じられるようになる
- ▶ チームのパフォーマンスが良くなる
- ▶ カスタマーサービスの向上
- ▶ 従業員満足度と、仕事への満足度(エンゲージメント)の向上
- ▶ 従業員のクリエイティビティ向上
- ▶ 従業員の助け合いの度合いの向上
- ▶ Increased performance of the company overall (improved profitability)
- ▶ Feeling that one's team is more capable than the average team
- ▶ Improved team performance Improved customer performance
- ▶ Improved employee satisfaction and engagement
- ▶ Increased creativity
- ▶ More helping behaviors between employees



「うちのマネージャーや会社の幹部にも、  
サーバントリーダーシップを実施して欲しい！」



You must be the change you  
want to see in the world.

理想の「変化」を実現したいの  
なら、我々自身が「変化」その  
ものでなければならない。

If you want to change the  
world start with yourself.

世界を変えたいのであれば  
、まずは自分自身が変わる  
ことから始めなさい。

# 何故スクラムマスターにサーバントリーダーシップが必要なのか？

- スクラムマスターという役割には権力・肩書のパワーが付随していない(ようするに、ボスではない)
- ファシリテーター、コーチ、コーディネーター、親、オーケストラの指揮者、牧羊犬の一面を兼ね備えている  
(Geoff Watts、『Scrum Mastery』)
- チームのパフォーマンスを上げて、素晴らしい商品をいち早く届けるためなら、必要なことは何でもする
- 状況によって、することが変わる
- この曖昧な役割に定義をつけることは難しいが、その姿勢自体はサーバントリーダーシップに一番近い

スクラムマスターだけでなく、セルフマネジメントチームのメンバーにとっても、サーバントリーダーシップは役立つ

- どのような地位からでもリーダーシップを発揮できる
- スクラムマスターをサポートできる

サーバントリーダーシップとは、究極のソフトスキル（対人関係スキルとコミュニケーション・スキル）でもある

- そのため、チームメンバー全員にとっても役に立つ！

人に命令するのは、何のスキルも要しないが、説得したりするのは、ある程度のスキルが必要



## リーダーシップとは実際に 何を意味するのか？ **What Exactly Is Leadership?**

---

- ▶ リーダーシップとは何か？それは生まれながらに身につけているものなのか、又は育成されるものなのか？リーダーシップとは教えられるものなのだろうか？色々な場面で、色々な人々がこの難しい質問をしてきました。リーダーシップの本質に取り組む前に、一体リーダーシップとは何なのか、誰もが納得の行く定義づけをしましょう。リーダーシップの定義は以下の通りです：
- ▶ What is leadership? Are leaders born or made? Can leadership be taught? These are some tough questions that people have been asking for years. Before we can begin our journey into the essence of leadership, we must first create a working definition of exactly what leadership is. Following is a definition of leadership.



## リーダーシップの定義 **A definition of leadership**

---

- ▶ リーダーシップとは、やるべきとあなたが確信していることを、ほかの人がやりたくなるように仕向ける一種の技である。-  
"Pyramid Climbers" ヴァンス・パッカード著
- ▶ Leadership appears to be the art of getting others to want to do something you are convinced should be done -- Vance Packard, in *The Pyramid Climbers*

「やりたくなる」――「強いる」のではない  
want to -- not forcing to

「わざ」である――「科学」ではない  
the art -- not a science

「他の人々とのかわり」――「全てを自分でやる」のではない  
getting others -- not doing it all yourself

「心から確信している」――「他の人々を騙す」のではない  
you are convinced -- not doing a snow job on people



- ▶ 誰かから指示を与えられて、それに喜んで従った経験はありませんか（職場やスポーツのチームなど、どんな状況でも構いません）。そのような状況で、自分がリーダーとして尊敬した人物のことを考えながら、以下の質問に答えてください。
- ▶ Think of a time when you willingly followed the direction of someone. (In the workplace, on a sports team, or in another situation.) Thinking of that person who you admired and respected as a leader, answer the following questions:

This section adapted from *The Leadership Challenge*

- ▶ この人物は、あなたや周囲の人たちに「ベストを尽くしたい」と思わせるために、どのような行動を取りましたか。What actions did this person take to get you and others to want to perform at your best?
- ▶ この人物の行動のどのような点を、あなたは尊敬しましたか。What did you admire and respect about this person's actions?
- ▶ この人物に接している時に感じた気持ちを3、4語で言い表すとしたら、どんな言葉になりますか。つまり、このリーダーによって、自分のことをどう思うようになりましたか。What 3 or 4 words would you use to describe how you felt when you were around this person? In other words, how did this leader make you feel about yourself?

- ▶ この2人の研究者は、数千人を対象にこの質問を尋ねました。  
These two researchers asked this question to thousands of people
- ▶ 尊敬するリーダーと一緒に仕事をした時に感じた気持ちについて尋ねたところ、最も多かった回答は以下のようにになりました。  
Putting together the replies to the question of how people felt when working with a leader they respected, the following were the most frequent ones:

- ▶ valued      自分が評価されていると感じた
- ▶ motivated   やる気が湧いた
- ▶ enthusiastic 仕事に情熱を感じた
- ▶ challenged   チャレンジ精神をかき立てられた
- ▶ inspired      感化された
- ▶ capable      自分には能力があると思えた
- ▶ supported    サポートされていると感じた
- ▶ powerful      力があると感じた
- ▶ respected    自分が尊重されていると感じた
- ▶ proud        誇らしく思えた



- 
- ▶ 逆に、誰も使わなかった表現には、以下のようなものがありました。However, nobody used the following words:
  - ▶ fearful      怖いと思った
  - ▶ intimidated 威嚇されたように感じた
  - ▶ stupid      自分が無能なように感じた
  - ▶ sad      悲しくなった
  - ▶ これはつまり、自分を良い気分にさせてくれるリーダーに、人は従うということを示しています。In summary, people follow leaders who make them feel good about themselves

- ▶ 言い換えるなら、尊敬されるリーダーは、自分の地位を強調したり、部下をないがしろにする行動を取ったりすることはありません。In other words, respected leaders don't emphasize their position and engage in disrespectful behaviors towards their subordinates
- ▶ 優れたリーダーは、地位から来る権力に依存して権威を示そうとするのではなく、部下を尊重し、部下の心をポジティブな感情で満たします。Rather than relying on their position and the authority that comes with it, and trying to show that authority, good leaders respect their subordinates and fill their hearts with good feelings



JAPAN  
INTERCULTURAL  
CONSULTING

---

サーバント・リーダーシップ  
を効果的に実践するために  
必要な資質

**CHARACTERISTICS OF  
SERVANT LEADERS**



- ▶ Listening（聞く力、上手な質問の仕方）
- ▶ Awareness（気づく力、歩き回りによる管理）
- ▶ Empathy（共感する力、多様性尊重）
- ▶ Foresight（予見する能力）
- ▶ Conceptualization（概念化する力、ビジョンの示し方）
- ▶ Commitment to the growth of people
- ▶ （人間的成長を助長する力、フィードバックの伝え方）
- ▶ Healing（癒す力、Win-Winの交渉術）
- ▶ Persuasion（説得する力、意見の述べ方）
- ▶ Building community（チームビルディング）
- ▶ Stewardship（長期的な考え方）



- 
- ▶ Listening（聞く力、上手な質問の仕方）
  - ▶ Awareness（気づく力、歩き回りによる管理）
  - ▶ Empathy（共感する力、多様性尊重）
  - ▶ Foresight（予見する能力）
  - ▶ Conceptualization（概念化する力、ビジョンの示し方）
  - ▶ **Commitment to the growth of people**
  - ▶ **（人間的成長を助長する力、フィードバックの伝え方）**
  - ▶ Healing（癒す力、Win-Winの交渉術）
  - ▶ Persuasion（説得する力、意見の述べ方）
  - ▶ Building community（チームビルディング）
  - ▶ Stewardship（長期的な考え方）



## **Commitment to the growth of people**

(人間的成長を助長する力、  
フィードバックの伝え方)

- ▶ サーバント・リーダーは、従業員一人一人が個人およびプロフェッショナルとして成長することに取り組むこと、そして、自分がリーダーとして重大な責任と影響力を持っていることを把握している。
- ▶ 皆のアイデアに興味を示し、全員参加の意思決定を支持することで彼らの成長を促進する。
- ▶ 建設的フィードバックを従業員に与えることによって彼らの人間的成長を助ける。ポジティブ・フィードバックの重要性とネガティブ・フィードバックの効果的な伝え方を熟知している。
- ▶ 従業員からしても、サーバント・リーダーは尊敬できる上司である。というのは、彼らは頼りになり、公正で洞察力に富んだメンター、マネージャー、そして、リーダーであるからだ。



## 人間的成長を助長する ための2つの方法

---

▶ フィードバック Feedback

▶ 権限委譲 Delegation



JAPAN  
INTERCULTURAL  
CONSULTING

---

# フィードバック **FEEDBACK**

## フィードバックとは何か？ **What is feedback?**

---

- ▶ フィードバックは相手の仕事について自分の意見を伝える方法である。 Feedback is a way of telling someone your opinion about their work.
- ▶ フィードバックは指導の方法である。 Feedback is a way to give someone direction.
- ▶ フィードバックは肯定的と否定的なコメントを両方含む。 Feedback includes both positive and negative comments.
- ▶ フィードバックの目的は、相手がどの点を成功しているか、どこを改善したらいいか、を分かってもらうことにある。 The purpose of feedback is to help someone know what they are doing well and where they need to improve.

## フィードバックの役割 **Role of feedback**

- ▶ 従業員が自分の仕事の評価をはっきり理解すれば、足りない所を自分で改善できる。  
When employees understand how their work is evaluated, they can work to improve areas of weakness.
- ▶ 従業員の自己啓発をサポートする。Feedback supports employees' self-development efforts
- ▶ 従業員の努力を認める手段になる。Feedback is a way to recognize the employee's efforts.
- ▶ 褒めることによって士気の向上を図れるし、従業員の定着を奨励できる。Giving praise improves morale and helps the company's retention efforts.
- ▶ 従業員が会社にとって大切であることを示すことができる。Feedback demonstrates that the employee is important to the company.
- ▶ 無視されるのは、誰も好まない！ Everybody hates to be ignored!



## 相手の行動に不満なとき **Actions** **You're Not Happy About**

---

- ▶ 「何も言わず無視していれば、問題は自然に消えるだろう」との思いこみは間違いである。To assume the "If I don't say anything and ignore it, the problem will go away" is wrong.
- ▶ 望ましくない行動は言葉に出して積極的に指摘しないと、暗黙のうちに許されている、と受け取られる危険性がある。If you don't actually point out undesirable behaviors in words, the person will think that it's OK to do them.

## ネガティブ・フィードバック **Negative feedback**

---

- ▶ フィードバックは具体的で明確なものにする。 Be specific and concrete with the feedback.
- ▶ 一般的ではなく、具体的な実際の問題に絞る。 Concentrate on substantive issues that are specific, not general.
- ▶ その人の仕事ぶりを深く考えてあげる必要がある。 Think deeply and carefully about the person's work.
- ▶ フィードバックは明確で分かりやすく。 Be clear and understandable with the feedback.
- ▶ フィードバックはすぐに提供する-長く待たない。 Give feedback in a timely manner -- don't wait too long
- ▶ 相互コミュニケーションに対して心を開く。 Be open to two way communication

## ネガティブ・フィードバック **Negative feedback**

---

- ▶ 建設的な方法で、思慮深く、役立つフィードバックをすることは、相手に対しての大きな贈り物である。Taking the time to give thoughtful, helpful feedback in a supportive way is often a big compliment.
- ▶ なぜかというと、フィードバックを上手に行うことで、その人を評価し、その人が向上するための力添えができるからである。This kind of feedback, if done well, shows that you care about the person and want to help them improve.
- ▶ フィードバックを与えることで、役立つ討論の機会が生まれるかもしれない。Giving the feedback may also lead to a useful discussion.



## ネガティブ・フィードバックの与え方 **How to give negative feedback**

---

- ▶ はっきりと問題を指摘しながらも、相手への配慮を込めた丁寧な表現を用いる。While pointing out problems clearly, it's necessary to use sufficiently polite terms that show respect to the other person.
- ▶ 荒い言葉や怒鳴ったりすることは、相手の自尊心を傷つけ、人間関係が崩れるもとになる。Rough language and yelling damage the other person's self-esteem and destroy your relationship with them.
- ▶ 「叱る」のは、子供扱いしているようで、よくない。"Scolding" is not appreciated because it is how one would speak to a child.



## ネガティブ・フィードバックの与え方 **How to give negative feedback**

---

- ▶ 「叱る」のではなく、「指摘」と「教育」すること。これがフィードバックを上手に行うための重要な鍵である。Rather than "scolding," "pointing out" and "educating" are the key philosophies in good feedback.
- ▶ その他のアドバイス: Other tips:
- ▶ 個別に行なう。他の人の前ではしない。Do it privately, not in front of other people.
- ▶ タイミングを選ぶ --- 話を聞く雰囲気になっている時。Choose the right time -- when the person can listen to you.
- ▶ 十分相談出来る時間のある時を選ぶこと。Leave enough time to have a good discussion.

ネガティブ・フィードバック  
を与える前に、警告を一言  
**Give a word of warning before  
presenting negative feedback**

---

- ▶ 批判的な内容の含まれたフィードバックを与える前に、「許可」を求める。Ask for "permission" before giving feedback that will contain criticisms.
- ▶ 要するに、「あなたはこれからネガティブ・フィードバックを聞かされますよ」という警告を与える。そうすれば、心の準備が出来る。In other words, give them warning that they are about to hear negative feedback, so that they can be mentally prepared.
- ▶ 英語表現の例：一緒にやっている仕事についてフィードバックをしたいのですが、今はご迷惑ではありませんか。Example: I'd like to give you some feedback on the work we've been doing together. Is now a good time?

## フィードバックの3つのステップ: **3 Feedback Steps**

---

1. 問題行動を指摘する Point out the problem behavior
  - ▶ 問題がどこにあるかを分かりやすく指摘する。Point out the problem in a way that is easy to understand
  - ▶ できるだけ具体例を示す。Give as many specific examples as possible

## 例: **Examples:**

- ▶ I've noticed that you are sometimes late for work. For example, you were 20 minutes late on February 5, 15 minutes late on February 8, ....
- ▶ あなたが時々遅刻することに気がついていきます。例えば、2月5日には20分遅れて、2月8日には15分遅れて...
  
- ▶ The software update was late. It was supposed to go out on Monday, but it didn't go out until Wednesday.
- ▶ ソフトウェアのアップデートが遅れましたね。月曜日に出る予定だったが水曜日まで出ませんでした。
  
- ▶ You were asked to train Ms. Smith, but you have not done so.
- ▶ スミスさんへの指導を依頼したのに、まだしていません。

## 例: **Examples:**

- ▶ 問題の重要さを強調し、厳しさを少しやわらげるために、指摘の前に次のような表現も付け加えられる: To emphasize the importance of the problem and soften the blow, you can precede your sentence with one of the following phrases:
- ▶ I noticed that .... ...に気がつきました。
- ▶ It has come to my attention that .... ...が私の注意をひきました。
- ▶ I am quite concerned about the fact that .... ...についてとても心配しています。



## **2. 望ましくない行動の良くない結果を指摘する** **Point Out the Undesirable Result of** **the Problem Behavior**

---

- ▶ このステップにも具体的な情報を提供する必要がある。Specific information should be given in this step as well.
- ▶ 行動の結果を指摘することは、今後同じような事を起こさないように努力させる動機となる。By pointing out the result of the behavior, you motivate the other person to make sure that those things don't happen again.

## 例: **Examples:**

- ▶ When you are late it disrupts the office and inconveniences customers who want to reach you at the start of the day. 会社への遅刻は、職場の雰囲気乱すうえ、朝一番にあなたと連絡を取りたいと考えている顧客にも迷惑をかけます。
- ▶ The Operations Department was very unhappy about the late update, and it caused them a lot of extra work. アップデートの遅れに関して、オペレーション部は大変な不快感を示し、彼らにとって余分な仕事が発生した。
- ▶ It is very important that Ms. Smith learn quickly to do her job. With training and support from you, she will learn what she needs to do. スミスさんは仕事を早く身に付ける必要があります。あなたからのトレーニングとサポートによって、彼女は何をしなければならないかがよく分かるようになります。



### 3. 今後どんな行動をとって欲しいのか **Point Out What Behaviors You Expect in the Future**

---

- ▶ 指導することが目的なので、期待する行動をできるだけ具体的に述べる必要がある。The purpose of pointing out the expected behavior is to give guidance, so it also should be as specific as possible.

## 例: **Examples:**

- ▶ In the future, I'd like you to make more of an effort to arrive at work on time. In other words, be here promptly when the work day begins. 今後は、時間どおりに職場に着くようにもっと努力して下さい。要するに、始業時間には必ず会社に着いていてください。
- ▶ As we go forward, I want you to make sure that there are no more delays in updates. I don't want to see this happening again. 今後は、アップデートの遅れがないように気をつけていただきたい。今回のような問題の再発がないことを望みます。
- ▶ Starting tomorrow, and for the next two weeks I want you to set aside an hour a day to work with Ms. Smith. At the end of two weeks, I expect that you will have taught her all the essential items. 明日から二週間、毎日一時間スミスさんと一緒に働いていただきたい。二週間後には、彼女が重要な部分を全部習得し終えていることを期待しています。



## 同じ問題行動が繰り返された場合 **When the Same Problem Occurs Repeatedly**

---

- ▶ その都度前記のステップを使って指摘するのがよい。Use the 3 feedback steps every time the problem behavior occurs.
- ▶ 同じことを何度も指摘することは、問題の重要性を強調し、印象付けることにもなる。Pointing out the same behavior repeatedly has the effect of emphasis, and serves as a reminder of the importance of the issue.
- ▶ 一回だけの指摘では足りない場合がある。In some cases, just pointing out something once isn't sufficient.



JAPAN  
INTERCULTURAL  
CONSULTING

## 改善がない時の対策 **What to do if there is no improvement**

---

- ▶ このやり方で、同じ問題を3回以上指摘しても改善がみられない時には、次の様な対策が考えられる。 If you point out the same problem three times and there still is no improvement, one of the following should be done the next time it happens:



## 繰り返されたことを指摘する **Point out the repetition**

---

- ▶ As you know, this isn't the first time I've had to bring this up with you. ご存じのように、このことをあなたに話すのは、今回が初めてではありません。
- ▶ This has been a continuing pattern. I am concerned about your lack of improvement, even though I have mentioned it to you several times. この問題はパターン化しているようです。これまで幾度かあなたに指摘してきたのに、あなたに改善が見られないので心配になってきました。



問題を解決するために障害になっているものを 尋ねて対  
策を一緒に練る

**Ask About Barriers (to Solving the Problem)  
and Create Strategies Together**

- ▶ 同じ問題が繰り返される時には、何か理由がある場合が多い。  
When the same problem happens again and again, there's often a reason.
- ▶ その理由を発見して、相手と相談しながら対策を打つ必要がある。(相手は努力しているが、成功するためにあなたの助けを必要とする場合がある)。It's necessary to uncover the reason and talk with the other person to figure out what to do about it.  
(Sometimes the person is trying, but needs your help to succeed.)

## 例: **Examples:**

- ▶ I'm wondering what the barriers are that are preventing you from meeting my target dates/deadlines. Perhaps we can work together to remove those barriers. 締めきりに応じられない原因は何なのかを知りたいのです。我々が一緒に努力することで、障害になっているものを取り除くことができるかも知れません。
- ▶ I'd like to talk about what we can do to make sure this doesn't happen again. 今後このようなことを二度と起こさないために、あなたと話し合って対策をたてたいと思います。



**JAPAN  
INTERCULTURAL  
CONSULTING**

結果(懲罰)の可能性を説明する  
**Explain the Potential Consequences  
of the Behavior (Disciplinary  
measures)**

---

- ▶ 問題行動が続いたら、相手にとって不利な結果が待ち受けている、ということを通告する。 Warn the person about what the result will be if the problem behavior continues.



## 例: **Examples:**

- ▶ If you don't show improvement, it will have a negative impact on your performance review. 改善がなされない場合は、あなたの勤務評価に悪影響を及ぼします。
- ▶ If your performance does not change, it may lead to corrective action. あなたの行動に変化がみられなければ、corrective action（段階的懲罰）を適用するかもしれません。



今までずっと問題行動が続いていたにもかかわらず...  
**If the Behavior Has Been Continuing For a  
Long Time Without Your Pointing It Out...**

- 
- ▶ ... これまで一度も指摘したことがない。それを今になって指摘するのはどうか？ ...isn't it strange to bring it up now?
  - ▶ Better Late Than Never 全然しないより遅れてでもした方が良い

## 例: **Examples:**

- ▶ There's something that's been bothering me for quite a while. Even though I haven't brought it up before, I think it's something I need to discuss with you. 長い間気になっていた事があります。今までこのトピックを提起しませんでした、やはりあなたと話し合った方が良いでしょう。
- ▶ This has been on my mind for a while. I've decided that it needs to be pointed out. I'm bringing it up to help you to improve. これはこのところずっと気にかかっていたことですが、指摘すべきであると判断しました。このトピックを提起することによって、あなたが向上する手助けをしたいのです。



## 相手の行動に満足している場合 **When You're Happy About the Behavior**

- ▶ 日本人は言葉で感謝・表彰を与えるのが苦手である。 Japanese tend to not be good at expressing thanks and recognition in words.
- ▶ 完璧ではないものを褒めたくない Don't want to praise things that aren't perfect
- ▶ 褒めると努力しなくなるという心配 Worry that people will stop trying hard if they are praised
- ▶ 努力することは当たり前だから別に褒める 必要はないという考え方 Belief that working hard is considered normal so it doesn't require any special praise



## 相手の行動に満足している場合 **When You're Happy About the Behavior**

- ▶ 言葉以外の方法で満足と感謝を示す傾向 Tendency to express satisfaction and thanks through methods other than words.
- ▶ 多くのほかの文化では、良いことを積極的に指摘したり、感謝したり、褒めたりするのが普通である。 In many other cultures, good things are actively pointed out, thanked for, and praised.
- ▶ 加点主義と減点主義の違い（外国人の多くは、良い行動に点数を与える傾向があるが、日本人はミスがあるたびに点数を減らす傾向がある。） "Adding-point System vs. Lowering-point System"(Many non-Japanese tend to focus on giving people points for the good things they do, while Japanese tend to focus on taking away points for every mistake that is made.)



## ポジティブ・フィードバック Positive feedback

- ▶ ポジティブ・フィードバックの定義：良い仕事をしている、と思えば、それを伝える。言い換えれば、ふさわしい時を逃さず誉める。 Positive feedback = telling others about aspects of their work that you think are good. In other words, giving praise when deserved.
- ▶ 出来るだけ頻繁に！ Use frequently!
- ▶ グループに対しても個人に対しても賛美は与えられる。 Praise can be given to both groups and to individuals
- ▶ 動機を高めるには褒めることと感謝することが大切。褒められることは報酬の一種といえる。 Praise and thanks are important for motivation. Praise is a reward.
- ▶ 言葉で伝えるのは大切である。 Important to put it into words.



**JAPAN  
INTERCULTURAL  
CONSULTING**

## **1. 良い行動を指摘する Point Out the Positive Behavior**

---

- ▶ 評価したい行動を具体的に指摘する。Point out specifically the behavior you appreciate.

## 例: **Examples:**

- ▶ Your report was well organized and included lots of good reference materials. あなたのレポートは良くまとまっていて、適切な参考資料が沢山付けてありました。
- ▶ You found a lot of bugs in the program that other people did not notice. ほかに人が見つからなかったバグを沢山見つけました。
- ▶ You worked very hard in order to finish the project on time. プロジェクトを期限までに終了するように一生懸命努力しましたね。

## 例: **Examples:**

- ▶ 感謝している気持ちを強調したい時に、表現の前に付け加える辞句: To emphasize your appreciation, you can preface your statement with one of these phrases:
- ▶ I really appreciate that you... あなたが～をしたのにはとても感謝しています。
- ▶ It means a lot to me that you... あなたが～をしたのは私にとってとても意味があります。
- ▶ It was a valuable contribution when you... あなたが～をしたのは価値ある貢献でした。
- ▶ It was helpful for everyone when you... あなたが～をしたのは皆の助けになりました。
- ▶ I noticed that... ～ということに気がつきました。
- ▶ I think it was good that you... あなたが～をしたことは良かったと思います。



## **2. 望ましい行動の良い結果を指摘する Point Out the Good Result from the Positive Behavior**

---

- ▶ 自分の行動が良い結果をもたらすのを知り、自信と達成感を生み、これからも同じようにしようとする気持ちをおこさせる。  
Knowing the positive result of their actions gives the person a sense of accomplishment and encourages them to do the same thing in the future.

## 例: **Examples:**

- ▶ The report was very easy for me to read, and the people I showed it to at headquarters were pleased with it. あのレポートはとても読みやすく、本社の人に見せた時も皆満足していました。
- ▶ Fixing those bugs avoided some big problems. あのバグを解決することによって、大きな問題を避けることができました。
- ▶ Getting the project done on time enabled us to maintain a good relationship with our customer. プロジェクトを時間通りに終了できたので、顧客との良い関係を保つことができました。



### 3. 今後どんな行動をとって欲しいのか **Tell Them What You'd Like Them to Do In the Future**

---

- ▶ 前向きな行動だとすれば、将来も同様に続けて欲しい。In the case of positive behaviors, you probably want them to do the same thing again in the future!
- ▶ 奨励の例 : Examples of encouragement:
- ▶ The next time you do a report, please do it the same way. 次回にレポートを書く時にも、同じように作ってください。
- ▶ Please continue to keep an eye out for bugs! 今後とも、バグを積極的に探して下さい！

## 例: **Examples:**

- ▶ I'll look forward to the same good efficiency from you on future projects. 今後のプロジェクトにも同様の効率の良さを期待しています。
- ▶ このフィードバック方法は具体的な事項に基づいているので、大げさすぎないし、表面的でもない。This method is based on specifics, so it doesn't seem overdone/overblown, nor is it shallow.
- ▶ それに、このフィードバック方法は感謝する効果だけではなく、自分が何を評価しているかを明確に伝えることによる教育効果もある。Also, this feedback method not only thanks someone, it clearly shows them what you value, so it has an educational effect.



JAPAN  
INTERCULTURAL  
CONSULTING

## 人間的成長を助長する ための2つの方法

---

▶ フィードバック Feedback

▶ 権限委譲 Delegation



JAPAN  
INTERCULTURAL  
CONSULTING

---

# 権限委譲 **DELEGATION**

## Why Supervisors Fail to Delegate

なぜスーパーバイザーは  
責任委譲に失敗するのか

---

Perfectionist 完璧主義者	Only I can do it right! 私しか出来る人はいない！
Fear 懸念	Fear of looking bad 自分の評価が下がることへの懸念
Lack of trust 不信感	“Is the employee qualified?” 「部下にこれを出来るかな？」
Workaholic 仕事中毒症	Need to do everything myself すべて自分でやらなければ気がすまない
Need for control	Control freak コントロール症候群、コントロール魔
Guilt 罪悪感	“Okay, I’ll do it myself” 「わかった。自分でやるからいいよ」
Waste of time 時間の無駄	Takes too much time to delegate 責任委譲にかかる時間がもったいない

## セルフマネジメントチーム **Self-managed teams**

- ▶ チームは自信を持って自分達で決定を行い、いちいちリーダーに聞くべきと感じない。  
The team feels comfortable making decisions on its own, without having to go to the leader with every question.
- ▶ 仕事(配分、再配分、見積、再見積、デリバリー、手戻り)をグループとして管理する。リーダーからの指導を待たない。The team manages its work (allocation, reallocation, estimation, re-estimation, delivery, and rework) as a group. It doesn't wait for direction from the leader.
- ▶ 強いチーム意識がある(Slerや協力会社で働いている人含む)  
There is a strong team spirit, including with Slers and contractors.
- ▶ チーム内のコミュニケーションが良い Good communication within the team.
- ▶ 定期的にチームはお互いどれだけ上手く協力しているか振り返り調整する  
The team periodically reflects on how well it is working together, and makes adjustments where needed

セルフマネジメントチームに変えることに関して、  
日本人のよくある問題

**Typical problems Japanese have  
transitioning to self-directed teams**

---

- ▶ 指導を待つ傾向にある。Tendency to wait for direction
- ▶ 与えられた仕事を終了したら、自分で前に進むのではなく、次の指導を待つ傾向にある。After completing assigned task, tendency to wait for the next direction rather than moving forward by themselves
- ▶ 指導を待っている間、技術をさらに磨くが、それは高い付加価値ではない。While waiting for direction, do more polishing which is not high value-added



## 個人の自信 Individual Confidence

- ▶ 各自は自分のことをチームの大切なメンバーだと考えており、プロフェッショナルとしてみている  
Each person views themselves as an important member of the team and professional.  
各自は自分の仕事に対して、自分が主体性を持っているように感じる Each person has a sense of independence about one's own work.
- ▶ 皆は「知らない」を遠慮なく言える Everyone feels comfortable saying “I don't know”
- ▶ 自分が専門家でなくても、自分のできる範囲で他の人を助ける  
People are willing to help others even if they are not an expert in the topic.
- ▶ 各自は自分がいいと思った方法で物事を進めていく自信を持っている。ほかの人と同じ方法、あるいは今までのやり方をつかわなければならないという義務感を感じていない。  
Each person feels comfortable doing things in the way they think is best, rather than feeling that they must do things the way that other people do them or that they have been done before.



**JAPAN**  
**INTERCULTURAL**  
CONSULTING

---

# 質疑応答