

グローバル・プロジェクトの現場から コミュニケーション・マネジメントとチーム・ビルディング



シンガポールに集った 多様な国籍のメンバー

私は、日本の大手銀行様のアジア拠点システム最適化案件のプロジェクト・マネジャーとして、2012年よりシンガポールに駐在しています。プロジェクトのスコープは、アジアのハブ拠点としてシンガポールにデータセンターを構築し、国外のアジア各拠点に点在しているシステムを集約するというもので、私は「統合基盤構築」「メールシステム更改」「拠点アプリケーションのシンガポール移設」という3つのサブ・プロジェクトを担当しています。

私のチームには日本人、シンガポール人ももちろん、中国人、インド人、マレーシア人、フィリピン人といった多様な国籍のメンバーが参加しており(図1)、ほかにも韓国人、インドネシア人、カナダ人、南アフリカ人などが参画するチームもあります。

アジアでプロジェクトを行う ということ

仕事上のコミュニケーションは基本的に英語ですが、シンガポールでは「シングリッシュ」として知られる非常に特徴のある英語が普及しているため、ネイティブの英語とは大きく異なります。英語を公用語とするシンガポールでさえこの状況ですから、その他のアジア各国の英語はそれぞれに特徴があり、とても苦労します(おそらく日本人が話す英語も同じ印象を持たれているでしょう)。つまり、アジアでプロジェクトを行うということは、「ネイティブ・イングリッシュ」ではない多様な英語を話す人たちと、プロフェッショナルとしてコミュニケーションを行わなければならないということです。多様な英語が混在する環境においても、齟齬が起らないように円滑なコミュニケーションを確立することが、プロジェクト・マネジャーの重要な職務なのです。

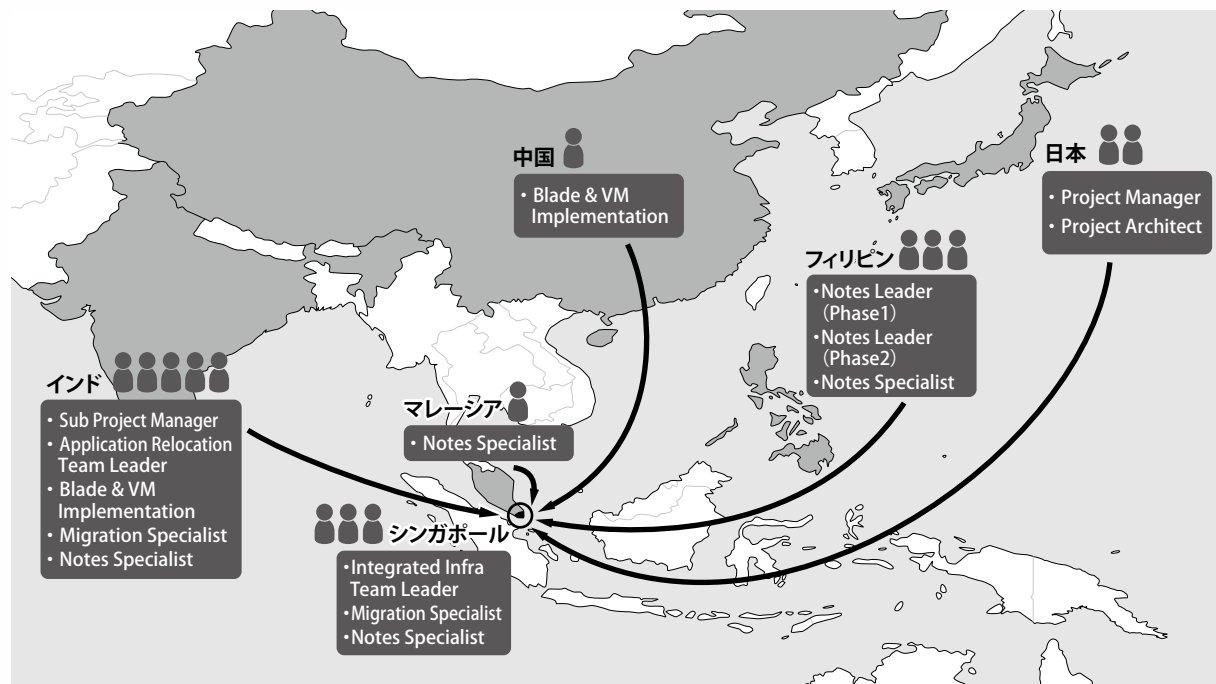
シンプルな英語で 「確認」するのがポイント

このような環境下では、完璧な英語を話す必要はありません。相手の話を聞いて、ゆっくりでも良いので確実にこちらの想いを伝えることが大切です。こうした場合、言葉を置き換える技術が重要になります。相手の言ったことに対して、シンプルな英語で「つまりこういうことですよ」と言い換えて確認をすることで、正確性が格段に増します。また、話の内容を最後に要約して再確認することも効果的です。日本人同士であれば理解し合えるようなことでも、ここでは齟齬がなくなるまで辛抱強く繰り返し相手に伝えることが重要です。

多様なコミュニケーション・ パスを活用

一方で、このようなマルチ・ナショナルな環境においては、多様なチーム・メンバーに、コミュニケーション・パスとして活躍してもらえるメリットもあります。例えば同じ国出身のメンバー同士のコミュニケーションは円滑に進みやすいため、お客様がインド人であれば、こちらもインド人のメンバーを中心として話をします。あるいは国は異なっても、同じ言語が話せるメンバーを前面に立てることもできます。このように、多国籍チームならではの多様なコミュニケーション・パスを活用することで、伝達ミスや認識の齟齬などのリスクを大幅に減らすことができます。

図1. シンガポールに集った多様な国籍のメンバー



日本人プロジェクト・マネジャーへの期待

メンバーにチームを代表するコミュニケーション・パスとなってもらうためには、チーム内での良好なコミュニケーションや信頼関係が前提となります。そのためには適切なチーム・ビルディングが欠かせません。その第一歩として、私のような日本人プロジェクト・マネジャーが多国籍チームのメンバーから信頼を得るために何が必要なのかを考えてみました。

一つはステークホルダーとのコミュニケーションです。アジア圏の人たちは日本人と比較して、上下関係を非常に重んじる傾向にあります。上位ステークホルダーとコミュニケーションをとるのはプロジェクト・マネジャーである私の役割であり、グローバルで通用する交渉力がリーダーとして求められます。

もう一つ顕著な点として、日本人プロジェクト・マネジャーから学び

たいという意欲が旺盛であることが挙げられます。多くのアジア人メンバーは非常に高い学習意欲を持っており、日本人と一緒に働く機会をチャンスと捉え、多くを学びたいと考えています。適切なタイミングでアドバイスをを行い、プロジェクト・メンバーのスキル育成にも気を配ることは、信頼関係の構築に大変役立ちます。

プロジェクト・マネジャーのコミュニケーション能力が鍵

約2年にわたるシンガポールでのプロジェクト経験を経て気付いたことは、日本でも海外でも、プロジェクト・マネジャーに求められるコンピテンシーに大きな違いはないということです。ただし、グローバルプロジェクトではその必要さの度合いに差があり、より高いコミュニケーション能力が求められていると感じます。そのため、プロジェクト・マ

ネジャーのコミュニケーション能力が、プロジェクト成功の大きな鍵を握ります。

コミュニケーションの問題は一朝一夕で解消するものではありません。しかし、プロジェクト・マネジャー自身がこれらのポイントを押さえ、コミュニケーションの問題を一つずつ着実に減らしていくことが、言語面の難しさを伴うグローバル・プロジェクトを成功に導くことにつながれると考えています。



日本アイ・ビー・エム株式会社
ITS デリバリー 第一金融インダストリー
銀行第一サービス
アドバイザー・プロジェクト・マネジャー

梅村 映輔
Eisuke Umemura

2002年入社。2006年に金融のお客様向けに、小規模ながらインフラ構築のプロジェクトマネジメントを実施。以来、金融セクター担当のプロジェクト・マネジャーとして活動。現在はシンガポールに駐在し、日本の大手銀行様のプロジェクトを国際色豊かなメンバーとともに担当中。