

自己紹介

中原 廷（ただし）さんをご紹介いたします。

1966年、大阪市阿倍野区天王寺、大阪市民病院で生まれる。少年期は、大阪府堺市百舌鳥（モズ）古墳群付近で育ち、野球、バスケットボール、ピアノ、日曜学校に通い、神童とよばれていた。桃山学院高校卒業後、関西大学軽音楽部に入学。JAZZピアノ、マスコミレーション、認知心理学、コンピュータを学び、優秀な成績で卒業。

1990年、日本アイビーエム入社。法人営業兼システムズエンジニア（後にアーキテクト）として、様々なお客様のシステムをデザインし提案、採用されている。一例としては、資生堂商品企画支援システム、ヤマト運輸宅急便、メール便システム、ASKUL社の初代インターネットWebサイトのシステムデザインを手がけた。その後、JR東日本、JAL、日通、ANA等 トランスポーテーション業界のお客様を担当し、いくつもの世界最先端のシステムデザインを日本で展開する実績を残している。

本年1月、それまでの豊田自動社、単身赴任の任をとかれ、東京に戻り、現場技術者から、企画部門である、成長戦略・事業戦略で、新規事業の立ち上げの為の企画をおこなう任につき現在にいたる。

心理テストによると、価値観を表す言葉は、Admire。恋愛スキルは、幼稚園生レベルと診断された。好きな言葉は、I'm not a robot. 自分にも、人にもやさしいのが特徴である。

グローバルビジネスの コミュニケーション 信頼を構築する為に

Oct. 10th 2015
Tadashi Nakahara: ntadashi@jp.ibm.com

本日は、このような機会をいただけましたこと大変光栄に思っております。
IBMというグローバル企業の中で、『グローバルビジネスに必要なコミュニケーション
力』について、私の経験を通じて身につけてきた実践事例をお話をする事によって、世
界に通用するコミュニケーション力の重要と考えている事とは、何で、どのように強化し
ていくべきかについて、私なりの考え方をお話します。
皆様のご研究に、何かのお役にたてれば幸いです。

0. 本題に入る前に(前置き、結論)

1. コミュニケーション力の向上の方法^{りょく}

2. ビジネス実践事例

本日は、前置き、結論をご説明させていただいた後、大きく2つのお話をさせていただきます。

最初は、コミュニケーション力の向上の為の、日常の準備、トレーニング方法です。

2つめは、ビジネス実践事例です。

2つとも、IBMにおいてのグローバルビジネスの中で私が実践してきたお話です。事柄の善し悪しよりも、グローバルビジネス目標達成の為に、

自分なりにグローバルビジネスのコミュニケーション力に対してどういう工夫をしてきたかに重きをおいてお話させていただきたいと思います。



はじめてのミスコミュニケーション



“ It's your work ! ”

I'm afraid of miscommunication

自己紹介もかねて、まず私が外国人とのコミュニケーション力の必要性を初めて実感した時のお話をします。30年前、当時大学1年生だった私は、大阪のJazz Clubでアルバイトをしていました。インド人、ガーナ人、私、ママさん(日本人)の4人でお店をきりもりしていました。その夜は、忙しい夜で、シンクに洗い物が、たまっているのに、ボーッとしていたインド人に向かって、私が、It's your work! と、言いました。そこから、インド人のまくし立てるヒンドゥーなまりの英語反撃がはじまりました、なにが彼をそんなに怒らせたか?ガーナ人が仲裁に入って、説明してくれました。その言い方は、主人が奴隸にいう風に伝わったんだよと。じゃーなんて言えばよかったです? It's your jobとか your roleの方がよかったですんじゃない?と教わりました。それが、正しいか否かは別として、兎に角、英語で言い方を間違うと、喧嘩になってしまう事があるという事を初めて知りました。それ以来私は、I'm afraid of miscommunication.という気持ちから、グローバルコミュニケーション力のスキルアップが必要であると考えるようになりました。

前置き（2）25年間で経験した実話

0



大学卒業後、1990年、日本IBMに入社し、今年で25年が過ぎました。技術セールスという仕事柄、ITと、ビジネスの両面で、英語でのコミュニケーションが必要になります。今日のお話は実話です。因みにですが、IBMをご存知ない方の為に、170カ国、43万人の仲間のいるグローバル企業です。

まず、最初に、皆様に本日、私は、グローバルビジネスのコミュニケーションについてのお話しをするわけですが、私は、全くもって、この分野の専門家でもなんでもありません。少し大きな外資系会社で、ITとビジネスをグローバルで展開しているビジネスパーソンです。皆様は私より、きっと“国際コミュニケーション”というテーマについては、知見をお持ちでいらっしゃるとおもいます。中には、…違うんだよ…時間の無駄だ。と思われる方もいらっしゃるかもしれません。そういう方は、どうか、病気にかかった患者のお医者様のようなお気持ちになっていただいて、なぜ、この人は、このような病気になったのか？これからの人達には、この病気にかかるない為にどのようにすればよいか？という反面教師的な聞き方で、お付き合いいただければ幸いです。また、IBMだから、皆様、私に、英語力あると思われるかもしれません、私のTOEICの点数は、部内で最低レベルです。

結論：本日最もお伝えしたい事

0

グローバルビジネスのコミュニケーション



コンフィデンス（信頼）

コンテンツ（内容）

そんな私が、今日最もお伝えしたい事は、グローバルビジネスにおいての、コミュニケーション力とは語学力だけではないという事です。もちろん英語力は、大事ではありますので、ある程度は普通に勉強しましたが、まず、グローバルビジネスにおいてのバーバルコミュニケーションは、語学力よりも、そのコンテンツが重要であり、

ノンバーバルコミュニケーションでは、行動のタイミングや、回答スピード、日本人的な気遣いの行動によって生まれるコンフィデンス（信頼）の両方を備える事が、基本であり重要である。と常々感じております。先程、申しましたとおり、テストの点数が悪いのに、以前所属していた部内で1番グローバルビジネスで活躍しているのは誰？では1位に選ばれました。現在は、成長戦略-事業戦略という新規事業を立ち上げる、企画部門に属しております、例えば、最近ですと、Twitter社とのアライアンス等の新規事業や、アメリカ本社からでてくるダイレクションを日本市場にあわせて組織変革を立案する仕事をしています。

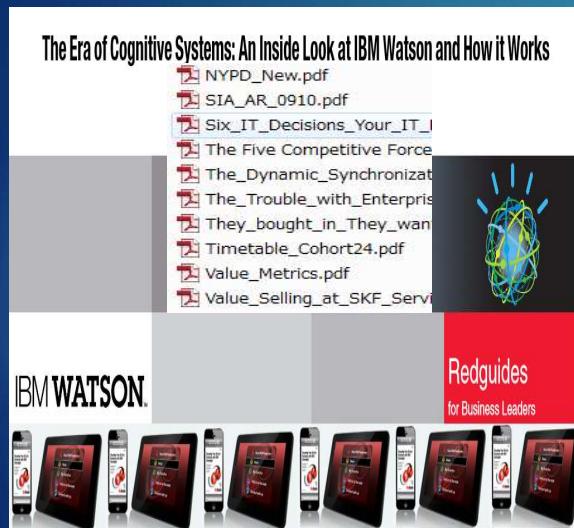
0. 本題に入る前に(前おきと、結論)

1. コミュニケーション力の向上の方法
2. 実践事例

前置きが長くなりました。本論にうつらせさせていただきます。本日のお話の後ろには、常に、コンテンツとコンフィデンスというテーマが流れおります。

日常の準備とトレーニング（1） バーバルコミュニケーション

1



ITから英語、英語からIT
コンテンツの充実

炎上↔Flaming



まず、1つめは、基本的なところから、ビジネスにおける英語力を私は、どのようにして身に付け、どのように活用しているか？日常の準備と、トレーニング方法について、3つのお話したいと思います。様々な学習法がありますが、今日はその中でも、特に、私が幾度の失敗を通じて、改善しながら、考えて実践しているオリジナルの方法についてお話しします。少し特殊かもしれません、あまり本屋さんでも、学校でも習わなかつたような方法について特にお話したいと思います。

1) ITのマニュアル、ビジネスのプレス発表レター等は英語のものを読んだり、コンピュータプログラミングをする事で英語を覚えました。ITから英語を、英語からITを学ぶという方法です。IBMには、たくさんのマニュアルがあります。ITの設計書や、プログラミングのマニュアル、(Cookbookとか、Redbookとか、よんでいます。)

技術力をつける為に、必要にかられて読むわけですが、この事が、後々の私のバーバルコミュニケーションのコンテンツの基礎力なっているように思います。ITの専門用語は日常の言語に近いのです。医学文書のような難しさはありません。例えば、Submitってコンピュータ用語としては、ITでは、実行する。という意味なんですけど、ApplicationをSubmitするって日常でも、使えますよね。例は古かったです、ITで英語を勉強する事と、英語でITを勉強する事は、技術用語と、英語という共通言語をいっぺんに習得できます。技術者同士のコミュニケーション力は向上します。もし、こちらが、グローバルより先に読んでいたりしたら、もう、世界中どこの技術者だって、話の話を聞いてくれます。常に、新しい技術に関するものは、英語の情報ソースを探します。インターネットのおかげで、時差なく読めるようになりました。頻繁に使う、単語、フレーズ、ノーテーション

も覚えられます。例えば、最近覚えた単語の例ですと、SNSでの炎上って、Flamingっていうんですよ。

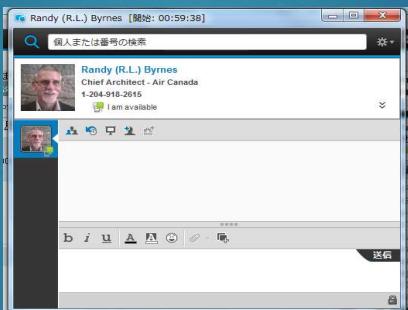
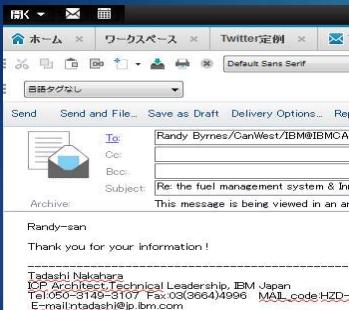
日常の準備とトレーニング（2） 言葉・文化の壁を越える為に動機付け

1

Eメール

チャット

Blog



日本人
明確な内容

お客様主義
動機付け

発信側の自信
動機付け

2つ目のお話をします。ビジネスでは、頻繁に使われる、Eメールと、チャット、Blogを使ったコミュニケーションについてです。

①まず、要件を簡潔にかいだE-mailをうちます。なにかの調査依頼だったり、申し込みだったり、電話会議の調整だったり、アドバイスがほしい時だったり。

その時にミスコミュニケーションを少なくするチョットしたコツを覚えました。

それは、自分がまず、日本人である事を伝え、日本的な序文、"Thank you for your kindly support"みたいな感じで書き始めます。何故かというと、読み手の中にある、典型的日本人イメージをもっていただきたいからです。こうすることによって、かなり、その後の英語でのコミュニケーションのバーが下がります。気のきいた、相手だったら、親日派の対応者を紹介してくれたりした事もありました。そして、要件をかきます。箇条書きにできればそうします。そこで、大事なのは、要件が明確である事、最初の3行以内に書かないと、読んでもらえない可能性があるからです。もう一つ気をつけている事があります。

②相手の時差を考えて、チャットで声をかけます。こうしないと、先にうつたEメールを読んでもらえない

可能性があるからです。そして、たとえ、相手が偉い人でも、自分自信の為に返信送付をお願いしているのではなく、"お客様が答えを早くほしがっている。" for my customer"とか、"They want to know"言うと、必ず返事がきます。ビジネスにおいては、お客様第一主義なのです。

③コンテンツは、それが、読み手のビジネスや、その人の役割（ロール）とどんな関係にあるのか？をできるだけ前半で伝える事が重要であるとおもいます。そうすれば、受信側のミッションであったり、モチベーションであったり、私とコミュニケーションする事で、なんからのチームへの貢献につながるという事を理解して、返信しようという気になつてもらえます。ビジネスにおける国際コミュニケーションにおいて重要なのは、日本人同士のコミュニケーションでは感じない、言葉と文化の壁を乗り越えなければなりません。ですから、壁を乗り越える為の動機付けが必要なのです。

そして、日本的な礼儀として、できるだけ早くThank you for your quick replyと返します。こうしてコミュニケーションが始まると、あとは、P.S. 味噌汁にカニをいれるとうまい

な事ないと僕は思っています。アメリカ人、イギリス人、オーストラリア人には、気のせいでしょうか、時々上目線を感じる時があります。そこで、私は、上目線になられないよう に、というか、こちらの自信のなさを補う為にといったほうがよいでしょう。もう少し頑張つ てみました。それは、

③BLOGを英語で書きました。そしてIBMグローバルの公式Webサイトから世界に向けて 発信しました。グローバルの専門のエディターが、リバイスの指導をしてくれました。もち ろんコンテンツについても指導してくれます。こういう活動でAuthorとかContributorとか のハクをつけておくと、ネイティブからも、一目おいてもらえます。この手は、インド人が よく使っているような気がします。これも、壁を越える為の、受信側の動機付けと、日本 人の自信に繋がります。

日常の準備とトレーニング（3） ノンバーバルコミュニケーション

2

ノンバーバルコミュニケーション

・コンフィデンス

(典型的な日本人のイメージを利用して)

- ・誠実な態度
- ・タイミング
- ・ポジティブシンキング
- ・積極的な参加

3) コンテンツが明確で、相手の動機付けに成功すれば、そこから、コンフィデンスの構築を意識して、コミュニケーションをするようにしています。

どういう風にかというと、先程のバーバルコミュニケーションの場合と同じで、外国人が日本人にもつていると私が勝手に思っている。良いイメージ(几帳面である。気遣いをする。しっかりした思想をもっている。)の行動を意識的にし、悪いイメージ(何を考えているかわからない。何事も受身である。仕事以外の話題に乏しい。)なんていうのを、払拭します。

バーバル、ノンバーバルをとわず、日本人である事、正確には、日本人に対するイメージを利用するわけです。ただし、英語力がないというハンディキャップがある事は、もう何度もお話しているので、バーバルと、ノンバーバルとのかけあわせで実践するのが効果的です。姑息なヤツと言われそうですが、どんな方法を使おうとも、コンフィデンス(信頼)してもらえるのが目的ですから、必死です。つまらないことで恐縮なのですが、例を使ってお話します。シチュエーションとしては、海外ワークショップで初対面の中で仲間をつくる場合にします。このケースは、テキサスと、ドイツと、シンガポールで実践しました。ここでは、誠実な態度や、タイミング、ポジティブシンキング、積極的な参加が重要であると考えています。

日常の準備とトレーニング（4）

1



具体的な、行動例をお話します。

- ①朝はやくいって、コーヒーをのみながら、かるく外国人の仲間に、話かける。
- ②話かけるときは、こちらの事をいうより、暑いですねえ。昨日よくねむれた？とかなんでもいいので相手に喋り始めてもらう。
- ③聞き取れたところをオオム返ししながら、話をして、最後に名前を覚えてもらったりする。ネームカードを渡す事もあります。
- ④ワークショップが始まると、質問タイムには、できればですが、質問をする。
- ⑤ちょっとした事を、Confirmするのもよいとおもいます。とにかくレクチャーに参加している事をアピールする。これが非常に重要な態度なのです。積極的に議論に入っていく態度を示す事が信頼感をもってもらう為には重要です。
- ⑥たとえ日本人がいようと、ランチは、グローバルチームと一緒にする。
- ⑦趣味の話をする。あるいは、ショッピングや、食べ物の話とか、なんでもよいので、仕事以外の話をする。
- ⑧ワークショップが始まると、必ず、ここでは、発言をする。できれば、絵を使っての、論理思考や、文章でも成果物でもなんでも、構造化してしまう。日本人は、これが得意で、諸外国人は、これが苦手。(偏見かもしれないですが……)
- ⑨晩ご飯も、やっぱり、グローバルチームと一緒にする。別れるときは、Good night sleep wellとか一言かけます。
- ⑩翌朝は、少しオシャレめな服そうでいきます。そして、Good Morningと元気よく挨拶をします。

⑪自分のプレゼンテーションの順番が廻ってきたら、ゆっくりと話します。

⑫Q&Aの時に滑るのをおそれずAnyone has easy question ?で笑いをとります。(一回しか使えませんが。)

そう、自分の中のグローバルビジネスパーソンのイメージになりきるのです。もちろん、ポジティブシンキング、フレンドリーな雰囲気を醸し出す努力をします。例えば、映画の話や、音楽の話でちゃんと、仕事以外の共通点をみつけて話をします。そして、別れる時には、かならず握手をして、See you soon.

日本にもどると、写真を送ります。可愛い子供がいる人だったら、ディズニーの音楽のYoutubeのリンクをそえたりしてメールを送ります。For your son and your relax. これくらいやると、とにかく覚えてもらえます。次に会った時には、家によんでもらえたり、僕のミッションコンプリートのお祝いパーティーしてくれたり…とにかく、仲間の信頼を得るために、顔をみて、話して、握手できるという機会があったら、絶対にそのチャンスを逃さなさい。

ありえないのは、日本人だけで固まって、パソコン開いて、日本に残してきた仕事を、休憩時間にやってる人って、未だに、ほんとにいますからね。これくらい日常の準備と、トレーニングをしておいて、ビジネスにおいてのコミュニケーション力をつけて、実践のお話にうつります。

実践事例（デンマークの会社と協業）

2

コンテンツ・コンフィデンス

コミュニケーション

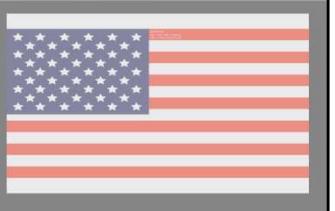
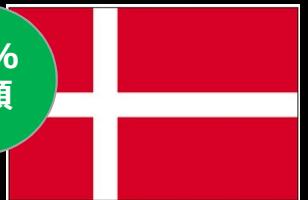
バーバル

- Web
- Eメール
- 電話会議
- Web会議

ノンバーバル

- タイミング
- 誠実な態度

90%
信頼



では、本論2つめの実践事例についてお話をさせていただきます。

インドや、中国、アメリカとのビジネスの話は、それは、それで大変で私としては、お話をしたいところではあるのですが、これらの国とのビジネスについては、事例も多いでしょうから、今日は、デンマークの会社との協業で、日本の航空会社様にシステム構築の提案をしたという。お話をしたいと思います。

ビジネスの背景をお話しますと、私は、2013年当時、日本の航空会社様を担当していました。お客様専属アーキテクトという役割です。ある日お客様から、空港内で の作業（清掃や、燃料補給、貨物搭載など）の作業工程を、最適にスケジューリングして、コントロールするコンピューターシステムがほしいと要求をうけました。日本IBMチームは、まずいくつかのシステムの中核になるソフトウェアをもっている会社をインターネットで探しました。自社では、イスラエルの研究所が、ソフトウェアをもっていました。日本の会社も含め7、8社の候補を見つけ、質問のE-mailを出しました。

最初の書類上でしづら込みをした結果、2社になり、デンマーク、アメリカの会社のいづれかの1社をビジネスパートナーとして、協業して提案する事にしました。しかしながら、デンマークの会社は、グローバルでもIBMとの協業経験がない会社でした。

2社には、電話会議とWeb会議で、デモンストレーションや、プレゼンテーションをしていただきました。私は、どこと組むのがよいかを技術的に評価する役目を

担っていました。ここは、ITの技術者同士の専門用語とスキルがあれば、ミスコミュニケーションなく、判断だけの情報を得るためのミュニケーションはできました。私の中では、Web、Eメール、電話会議、Web会議(バーバルコミュニケーション)、および、回答タイミング、誠実な態度等のノンバーバルコミュニケーションからえた情報で、ほぼ、90%デンマークの会社に決めていました。

一方、アメリカ製のソフトウェアは、大味な感じで、機能は、いっぱいついているが、洗練されてない感がありました。また、このアメリカの会社は、IBMとの過去の協業経験があった事が悪い日本IBMに対する印象を持っているようで、信頼がないのではないかと感じました。

いずれにせよ、私達のその時の基準の中では、一緒にパートナーシップをくめる信頼関係が構築できそうか否か？が最も大切な選定基準だったのです。

なぜなら、十数億の契約になりますし、保守契約をいれると、最終的なお客様である要求元の航空会社様とは、契約後、長い、長い、お付き合いになるからです。

実践事例（10%の不安）

2

IBM



コミュニケーション

- Web
- Eメール
- 電話会議
- Web会議

90%
信頼

WorkBridge



フェイス2フェイス

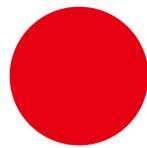
10%の不安を払拭したい！

デンマークの会社との、文書、E-mail、電話会議、等バーバルコミュニケーションでは得られなかった10%の不安とは、日本に代理店や支社がない点に起因していました。最初のE-mailでのコンタクトの段階から、私達チームは、ずっと相手を信用できるかどうかを調べていました。もちろん、デンマーク側でも、私達が信頼できるかどうか、確認していたに違いないでしょう。

コミュニケーションを始めてから、正確には忘れましたが、おそらく2ヶ月後くらいだったでしょうか、デンマークの会社から、クリスチャン（コンサルタント）と、クラウス（技術理事）が、私達の日本のオフィスにきてくれる事になりました。クリスチャンの登場は、印象的でした。20人くらい入るIBMの会議室で、先に会議を協力会社のインド人と、日本IBMのメンバー数名で行っていました。なんとなく、少し議論につかれたかなあ。と思ったときに、クリスチャンと、クラウスが私達のオフィスの会議室のドアをあけて入ってきました。

実践事例（デンマークから会いにきてくれた）

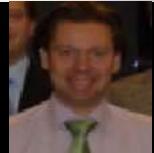
3



F2Fコミュニケーション

- ・握手
- ・表情
- ・華やかな香水の匂い
- ・誠実かつ積極的な態度
- ・早い決断

WorkBridge



クリスチャンには、華がある！

クリスチャンは、小柄なコケイジャンで、焦げ茶色で少しカールのかかった30代の男前で、胸元が少し大きく空いたシャツにジャケット姿、何より、香水の匂いが一瞬にして、会議室の空気を変えました。握手を交わし、笑顔で、会えた事を喜び会うと、席につくやいなや議論開始。

クリスチャンは、すぐに立ち上がり、ホワイトボードを使って議論をリード、クラウスは、技術的な課題に的確、かつ誠実に答えてくれました。

彼の態度の醸し出すものに、クリスチャンは、それまで会ったことのない最高レベルの、ビジネスにおける『コミュニケーション力』を持つプロフェッショナルだと感じました。

彼は、小さな会社な為、自らの足で、世界中の航空会社をビジネスの相手としているので、元々の民族性だけでなく、訓練と経験が十分だったのでしょう。

私達が求めていたコンテンツを流暢な英語で、わかりやすく伝え、私たちの動機付けをし、かつ、ノンバーバルコミュニケーションを通じて、的確なタイミング、早い決断、誠実かつ積極的な態度、プラス。あえていうなら、華があったんです。

今まで、私が最初にお話していた小手先のやり方ではなく、一流の本物の、グローバルビジネスのコミュニケーション力を感じさせてくれました。

実践事例（10%の不安解消・100%の信頼） 2



継続的な信頼を構築するコミュニケーション



そして、私達は、10%の不安を解消し、お互い100%の信頼関係を構築し、1年という長い期間をかけて、

要求元である、日本の航空会社様に協業して、提案する事ができました。本日の最後に、クリスチャンが、私達日本IBMのメンバーに、ビジネスの最終段階で送ってくれた、メールからの抜粋をご紹介したいと思います。

実践事例（クリスチャンのメール）

2

Dear Nakahara-San, (San付けしてくれている)

Thank you for sharing the information and we appreciate your openness.
As you; (IBMの情報開示の態度を評価し、かつ誤解の無いよう確認している)
However there are a few points of clarification that you could help us with:

- 1) 要件1 (明確な表現)
- 2) 要件2
- 3) 要件3

I hope we will eventually get to work together on this as we can be a
GREAT TEAM with IBM and XXX!
(インドのパートナー会社を含め、コンフィデンス構築を求めてい、動機付け)

Kind Regards
Christian Last name

Dear Nakahara-San, (San付けしてくれている)

Thank you for sharing the information and we appreciate your openness.
As you; (IBMの情報開示の態度を評価し、かつ誤解の無いよう、確認している)
However there are a few points of clarification that you could help us with:

- 1) 要件1 (明確な表現)
- 2) 要件2
- 3) 要件3

I hope we will eventually get to work together on this as we can be a
GREAT TEAM with IBM and XXX!
(インドのパートナー会社を含め、コンフィデンス構築を求めてい、しかも動機づけさ
れる)

Kind Regards
Christian Last name

まとめ

- 1) グローバルビジネスのコミュニケーションで重要なのは、コンフィデンスとコンテンツ
- 2) コンテンツは、バーバルコミュニケーションでクリアに
- 3) コンフィデンスは、ノンバーバルコミュニケーションと組み合わせて、グローバルビジネスパースンとしての自覚と態度、タイミング、スマイル、ポジティブシンキング + α で“華”を
- 4) 言葉の壁を越えるには、受信側の動機付け意識して戦略的に

本日は、『グローバルビジネスのコミュニケーション』とは、についてお話させていただきました。まとめますと、

- 1)グローバルビジネスのコミュニケーションで重要なのは、コンフィデンスとコンテンツ
- 2)コンテンツはバーバルコミュニケーションでクリアに
- 3)コンフィデンスは、ノンバーバルコミュニケーションと組み合わせて、グローバルビジネスパースンとしての自覚と、態度、タイミング、スマイル、ポジティブシンキングで α で“華”を
- 4)言葉と文化の壁を越えるには、受信側の動機付けを意識して、戦略的に

のようになるかと考えております。私の実践事例といいながら、最後は、クリスチャンの話をしまいましたが、30年前、Jazz Clubでインド人に怒られてから今日まで、日常の準備とトレーニングと、実践をすることで、いつかクリスチャンのような“華”のある一流の本物のグローバルビジネスパースンに、この年になんでも、なりたいと頑張っております。



ご清聴ありがとうございました。

ご清聴ありがとうございました。