

イスラエル人
**ISRAELIの
ビジネス文化**

オスナット・ラウトマン [著]
新井均 [訳]

デロイト トーマツ 推薦!
ファイナンシャルアドバイザー

次々とイノベーションを生み出すイスラエル人とはどういう人たちなのか。

イスラエル人である著者がそのバックグラウンドやメンタリティーを丁寧に解説し、円滑なビジネス環境構築の方法を伝授する。

イスラエル抜きにビジネスを語れない時代に
必携の1冊!

ミルトス 定価 1800円+税

推薦の言葉

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社
テルアビブ（イスラエル）駐在 Japanese Clients Executive
池田 秀斗^{しゅうと}

イスラエルについて、昨今メディア等でよく耳にするのが「第2のシリコンバレー」「中東のシリコンバレー」といったイノベーション大国としてのポジショニングではないだろうか。建国からわずか70余年、日本の四国ほどの国土しかなく、人口が900万人程度のイスラエルが、なぜ「スタートアップ大国」になれたのか。またそう呼ばれるまでにこの国を^の押し上げた人たちの活力はどこからきているのか。本書はその謎に迫っている。

私が本書と出会ったのは、イスラエルに赴任して数カ月経った時のことである。赴任する前に読みたかったと感じつつ、本書に描かれている内容がイスラエル人の同僚とそっくりそのまま、思わず吹き出しそうになった。海外に居住してきた経験の中で、異文化に触れることに全く抵抗はなかったが、イスラエル人というのは当時の私にとって未知の生態系であった。

これからイスラエル人と仕事をする可能性のある方は、本書を通してイスラエル人への「傾向と対策」を入念に行なうべきだろう。そしてすでにイスラエル人の上司や部下、同僚がいる方は、改めて「イスラエル人のトリセツ（取扱説明書）」である本書を参考にさせていただきたい。

これまでGAFAM、BATHといった多くの多国籍企業が、新しい技術や優秀な人材を求めてイスラエルを訪れ、研究開発拠点の設立やスタートアップへの出資・買収を進め、次なる破壊的イノベーションを創出するために日々躍進している。日本も例外ではなく、むしろイスラエルにおける日本の存在感は過去に例を見ないほど高まっており、日本からイスラエル企業への投資額、日系企業の進出数の増加を見ても明らかである。

本書でも分析されているが、一般的に日本人とイスラエル人の性格は正反対と言っても過言ではない。現在約 100 社の日系企業がイスラエルに進出していると言われるが、中にはイスラエル人と上手く噛み合わなかった経験をお持ちの方もいるだろう。そんな方の「なぜ上手くいかなかったのか」「どうしたらイスラエル人と上手く付き合えるのか」といった問いにも答えてくれるのが本書である。

私は実際に日本とイスラエルの企業間における M&A（合併・買収）、資本提携に関するアドバイザー業務に携わっており、両者から様々な悩みを聞く機会も多い。それは組織レベルから個人レベルまで千差万別であるものの、ほとんどの問題の根源は文化の違いにあると思われる。本書を読むと、日本人とイスラエル人がビジネスで共に成功を収めるには、テクニカルな手法ばかりでなく、相手の文化や性格を正しく認識し、それを受け入れ、正面から膝を交えるようにコミュニケーションすることが重要であると気づかされる。イスラエル人との取り組みを、単なる「成立」ではなく「成功」に導く重要な鍵は何なのかを考えさせられる 1 冊である。

本書は、単に異文化を解説する本ではない。著者のオスナット・ラウトマン氏は、イスラエル文化を研究する傍ら、多国籍企業の CEO や政府機関をクライアントに持つ一流の組織コンサルタントである。イスラエル人である著者自身がイスラエル人の性格を生々しく描いた上で、ビジネスでどう向き合えばよいのか、有効なコミュニケーション・ツールは何なのか、どうすれば共にビジネスを成功に導くことができるのかを紐解き、「イスラエル人の攻略法」を見事に解説している。

2022 年、日本とイスラエルは国交樹立 70 周年を迎えた。この節目の年に、素晴らしい書籍を推薦する機会を与えてくださったオスナット・ラウトマン氏、ミルトスの谷内意咲氏にこの場を借りて感謝を申し上げたい。

目次

推薦の言葉 《デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー 池田秀斗》 1

はじめに 7

著者紹介 9

イントロダクション 10

もう少し詳しく見てみよう：文化の一般化は避けるべきなのか 15

パートI イスラエルのビジネス文化が生まれた背景

1 歴史 20

2 人口構成 24

3 国境 26

4 イスラエル国防軍 27

5 宗教 31

6 言語 33

7 生活を変えるイスラエルの発明 35

もう少し詳しく見てみよう：政治・戦争・地理・料理・祭日 38

パートII イスラエルのビジネス文化の特徴

インフォーマル
1 Informal 《形式張らない》 55

もう少し詳しく見てみよう：仕事でも形式張らないイスラエル人 64

ストレートフォワード
2 Straightforward 《単刀直入な》 66

3 Risk-Taking 《リスクテイキングリスクを取る》+ Ambitious 《アンビシャス野心的な》

= Entrepreneurial 《アントゥレプレナーリアル起業家精神にあふれた》 80

もう少し詳しく見てみよう：起業家の資質 93

4 Loud 《ラウド声が大い》 95

もう少し詳しく見てみよう：大きな声のニュアンス 103

5 Improvisational 《インプロヴィゼーショナル即興的な》 106

もう少し詳しく見てみよう：創造的に追求するビジネス 113

6 モデルの要約と推奨事項 115

パートⅢ イスラエル人とのコミュニケーションに役立つツール

1 文化的なギャップを埋めるためのツール 124

2 多様な文化的背景を持つチームをマネジメントする 129

3 イスラエル人を含むバーチャル・チームを率いる 131

4 イスラエル人と仕事をする際に期待する 10 のこと 133

もう少し詳しく見てみよう：特定の文化に着目した洞察 135

5 個人的な話、結論、そして新たな始まり 144

謝辞 148

訳者あとがき 150

イスラエル人
ISRAELI のビジネス文化

はじめに

本書の初版は2015年に出版しました。その内容は、イスラエル人と最も理想的に仕事をするにはどうすればよいかについて解説し、エピソード、推奨事項などを記したものです。ビジネスパーソンがフライト中に簡単に読み終えることができる分量で、実用性と専門性を兼ね備えたハンドブックのようなものでした。他国の方にとっては、イスラエル文化の主な特徴やイスラエル人と仕事をする際に感じるギャップをどのように埋めるかを学ぶことができ、イスラエル人にとっては、自分が他の文化の人たちからどのように見られているかを知ることができるものでした。

この本はイスラエルの主要な書店で販売され、アマゾンのベストセラーにもなり、読者から多くの意見や感想が寄せられました。中には、イスラエルの歴史が人々のビジネス行動に与える影響や、どうしたらイスラエル人と信頼関係を築いて円滑に仕事ができるのか等々、とても重要な問いを投げかけてくる方もいました。

このような質問を受けたことや、私自身多国籍企業との仕事を多くするようになったことで、イスラエルについて皆さんが知っておくべきことをさらに多く取り上げるにはどうすればよいか、より深く、より専門的に、よりの絞って理解するようになりました。読者からの質問と自身の経験を踏まえて多くの点を見直し、全体を通して情報を追加しました。また、各章の最後には「もう少し詳しく見てみよう」という項目を設け、さらなる洞察力を得ることができるようになっています。

本書は大きく3つのパートに分かれています。

- イスラエルのビジネス文化が生まれた背景
- イスラエルのビジネス文化の特徴
- イスラエル人とのコミュニケーションに役立つツール

そしてそれぞれのパートの概略は次のとおりです。

パートⅠ：イスラエルのビジネス文化が生まれた背景

どのような文化について学ぶにしても、そのルーツを理解することから始める必要があるでしょう。本パートでは、イスラエルの歴史、国境、国防軍、宗教、言語など、21世紀のイスラエル人がどのような存在なのかというテーマを取り上げています。この国が抱える特殊な状況と過去の経験はすべて、今日の日常生活やビジネスにおける行動、成功、失敗に影響を与えています。

パートⅡ：イスラエルのビジネス文化の特徴

1つの国では、その国の人々の大部分が同じような文化的背景を持ち、似たような行動を取る傾向があります。本パートでは、イスラエル人の特徴を詳しく紹介し、実際の事例やイスラエル人に理想的なアプローチをするためのアドバイスを提供しています。最後には、クイック・レファレンス・セクションとして ISRAELI™ モデルを要約し、簡潔な推奨事項を記しました。

パートⅢ：イスラエル人とのコミュニケーションに役立つツール

国際的なビジネスで成功するためには、世界中にいるあなたの同僚、上司、部下を理解することが最も重要です。本パートでは、マネージャー、同僚、ベンダー、クライアント、提携先が、共に働くイスラエル人とのコミュニケーションを改善し、仕事の成果を最大限に引き出すのに役立つような、統合的なツールについて議論します。それは、イスラエル人と働く場合だけでなく、他の文化の人々と働く場合にも有効です。

本書は実際に役立ててもらえるよう実用的に設計されています。馴染みのなかった国や地域の人々に接する前に読んでみてください。そして、あなたの異文化体験をより深いものにするために、必要な時に読み返してみてください。

本書が、あなたとあなたの未来のビジネスパートナー双方にとって利益をもたらすことを確信しています。

異なる文化の人々と上手に付き合うために、特にイスラエル人と一緒に仕事をするために、本書が文化的な知性〔異文化のより良い理解と対応力〕をもたらしてくれることを願っています。

著者紹介

オスナット・ラウトマン
《Osnat Lautman》

- イスラエル バル・イラン大学 社会科学・コミュニケーション学修士
- アメリカ ニューヨーク大学 組織開発学修士

イスラエルの著名な組織コンサルタントで、OLM Consulting の創設者。イスラエルのビジネスの特徴を示す「ISRAELI™」モデルを考案し、研究者、作家、講師としても活動。イスラエル国内外の多様なクライアントに対して、個々の顧客にカスタマイズしたワークショップを行なっている。

多国籍企業の CEO、副社長、従業員への助言を提供することに関して、グローバルな経験を豊富に持っている。主な顧客は、イスラエル製造業協会、Jewish Agency、Verint、NYU Tel Aviv、FIDF、イスラエル国防省ニューヨーク代表団、JCC 協会、NAB、ヘブライ大学、888 ホールディングス、Corning、SkyVision、ObserveIT、MX1、Rackspace、Israel Export Institute、StartApp、テルアビブ市など、多数。

2009 年から 2013 年までニュージャージー州ホーボーケンに在住。この期間、イスラエル人とイスラエル人以外のビジネス文化の違いについて、様々な国のビジネスパーソンにビデオインタビューを行なうなど、幅広い研究を開始した。録音された議論は、講義やワークショップに取り入れられ、デモンストレーションに利用されている。



- 連絡先：osnat@olm-consulting.com

イントロダクション

▽イスラエル人の特徴

イスラエルの歴史的ルーツ、地理的な境界線、その土地の習慣、政治、宗教、軍事・防衛政策などについては、すでに多くの書物が発刊されてきました。しかし、イスラエルのビジネス文化について書かれた本は、ほとんどありません。グローバル企業とビジネスを行なっているイスラエル企業が数多くあるにもかかわらず、これまでのところ、イスラエルのビジネス文化を説明し、メンタリティやコミュニケーションのギャップをどのように効果的に埋めることができるかを解説した本はありません。私は異文化コミュニケーションを専門とする組織コンサルタントとして、様々な文化圏の人々にインタビューし、イスラエル人との仕事の経験を共有してもらい、このテーマを詳細に研究してきました。

ユーザー同士で質問と回答を行なうウェブサイト Quora〔日本語版：<https://jp.quora.com/>〕には、シリコンバレーで働く1人の男性が次のような質問を投稿しています。

「なぜイスラエル人と一緒に仕事をするのは難しいのでしょうか？ 私は数名のイスラエル人を知っていますが、1人はとても頭が良く、もう2人はとても優秀なマーケターです。しかし、彼らは皆、一緒に仕事をするのがとても難しい人たちなのです。なぜなのでしょう？ 他にも同じような経験をされた方はいますか？ なぜ彼らと一緒に仕事をするのがこんなに難しいのでしょうか？」(Quora, 2012)

本書を読めば、こうしたフラストレーションを解消できると信じています。相手の文化を理解することは、異文化コミュニケーションを改善させ、真に信頼できるビジネス関係を育むのです。

イスラエル人は本質的にスマートで起業家精神に富み、頑固で粘り強く、長期的な計画は立てず、常に既成概念に囚われない考え方をするといった主張をよく耳にします。これらの特徴のいくつかは、グローバルな市場では評

価される傾向にあります。しかし取材に応じてくれた人々は、次の瞬間にイスラエル人とビジネスをする様々な難しさを口にすることが多いのです。ほとんどの文化圏で、イスラエル人は傲慢で、攻撃的で、無礼で、かつ衝動的だと思われるようです。

ここで私が強調したいのは、「文化」に関する調査は集団を対象とするため、「一般化」される傾向があるということです。当然のことながら、集団の各メンバーはそれぞれかけがえのない1人の人間であることを忘れてはなりません。家庭（両親や兄弟）、信仰や宗教、社会経済的な影響、個人の信条等々、多くの要素が組み合わさって各個人を作り上げています。どの社会においても、その文化の型にはまらない人がいて、どの文化においても、多少なりとも変わった行動をする人が必ずいるものです。

▽異文化を段階的に学ぶ方法

さらに、個々人を理解するためには、まずその^{パターン}類型を整理し、それを一般的に言われている特徴と比較することにより、共通点と相違点をよりよく理解することが必要となります。例えば、「イスラエルでは、長期的な計画を立てることに長けている人は、他の多くの人とは違っている」というような独自性を見出すためには、一般的な文化の類型（いくつかのパターン）を理解するための物差しが必要です。さらに、少数派の偏りは最初に目につくものではなく、逆に多数派の行動が何よりも先に目につくものです。

フープス(Hoopes 1981, cited in Layes, 2010, p.113)の古典的な段階的モデルは、異文化について順を追って学んでいくのに良い方法を提示しています。

1. 民族中心主義——自分の世界観が唯一可能なものであると信じる。
2. 異質性の認識——他者の世界観の存在を認識する。
3. 理解——外国人の世界観の合理性を尊重する。
4. 受容——相手の世界観を価値判断なしに受け入れる。
5. 意識的な価値判断——自分の世界観と相手の世界観を、文化的に偏らない公平な基準で比較する。
6. 選択的な採用——外国人の世界観を自分の世界観に部分的に取り入れる。

つまり、フープスによれば、自分の文化だけしか見てこなかった人が、偏見を持たずに異文化を認め、多少なりともそれを受け入れることができるようになるまでには、6つのステップがあるということです。やがて、同じ文化の中でもサブグループ間の微妙な違いを把握できるようになるかも知れません。例えば、東ドイツ人と西ドイツ人の違いなどです。またはニュー Yorker と他のアメリカ人の違い、ニューヨークの中でもマンハッタンの住民とニューヨーク近郊やニューヨーク市の他の5地区の住民との違い、あるいはユダヤ系フランス人とキリスト教系フランス人の違いなどもあるでしょう。

自らの文化を研究したり定義したりしたことがない場合、他の文化を正確に評価するのはとても難しいことです。私たちは自分の文化を羅針盤にして比較し、他の文化を関係づけたり定義したりします。グローバル企業で多様性のあるグループと仕事をする際の最大の課題は、他者についての知識不足ではなく、自分自身——自分の文化、規範、信念、そして言葉および非言語によるコミュニケーションのすべてに影響する強力な潜在意識の根源——についての理解不足なのです。

▽まず自らの価値観を分析する

あらゆる行動を具体的に観察できたとしても、それだけでイスラエルやその他の国の文化を深く理解することはできません。イスラエルのビジネス文化を本当に理解したいのであれば、その起源、価値観、規範、信念に目を向けなければなりません。私が長年、世界各地で行なっている多様性に関するワークショップでは、まず参加者をイスラエル人、ドイツ人、中国人、アメリカ人、イギリス人など出身国別のグループに分けます。そして、それぞれのグループに、自分たちの文化の主な価値観を分析してリストアップしてもらいます。

参加者は、最初この作業が難しいと感じることが多いようです。人は通常、日常生活の中で自分自身の慣習や価値観を評価する必要がないからです。親が教えてくれた「何が許され、何が許されないか」という感覚や、周りの人の行動を見て、私たちは社会的な規範をそのまま受け入れる傾向があります。そこで、私の異文化理解ワークショップでは、参加者に自分の潜在意識下で一番と感じている文化的価値観を特定させ、表現することを求めます。

とても興味深いことに、私のワークショップに参加した異なる会社や職業のイスラエル人の多くが、驚くほど似たような価値観のリストを作成します。イスラエル人がどのように自分の価値観をリストアップしたか、その代表的な例をご紹介します。

1. 家族主義
2. 国家と個人の相互責任
3. 直接性
4. 温かい態度
5. リスクを取る
6. 人を大切にする
7. 柔軟性と創造性
8. 形式張らない
9. 批判的
10. その時その時の瞬間を生きる



これは、イスラエル人自身が自らの価値観を記したものですが、本書では、他国人がイスラエル人をどのように見ているのか、イスラエル人の行動のルーツや根底にある価値観と共に、より深く考察していきます。

▽イスラエル人を表すモデル

本書は、イスラエル人と他国人の両方を対象としています。異文化の人々とうまくコミュニケーションを取りたいと思っているイスラエル人は、自分自身の文化を理解し、自分の行動が外部からどのように受け止められ解釈されているかを理解することができるでしょう。自らの文化システムを理解するためには、常に他者の視点から自身を見ることが効果的です。そうすることにより、多様な文化的背景を持つ人々のグループの中で働く時に、より生産的で楽しいコミュニケーションができるよう自身の行動を修正する機会を得ることができます。

一方、本書を読むイスラエル人以外の方は、イスラエル文化の主な特徴に関する非常に具体的な知識や、イスラエル人とうまくコミュニケーションを取るためのヒントを得、イスラエル人の関わる実際のビジネスシーンでどの

ように振る舞い意思決定を行なうのが望ましいかを、学術的かつ実践的な文化研究に基づいて理解することができます。イスラエル人に何を期待すべきかが分かれば、彼らとの仕事はずっと楽になります。典型的なイスラエル人らしい行動を認識し、その原点と利点を理解し、否定的に感じたり不愉快に感じたりすることでも、個人に向けられたものではないと受け止めることができます。

本書で説明されている内容は、イスラエル人と仕事をした経験を持つ多くのビジネスパーソンに、何十回もインタビューを行なって導き出されたものです。彼らが実際にビジネスで接した「典型的なイスラエル人」についての観察と、私自身の異文化コミュニケーションの知識と経験に基づいた分析に焦点を当てました。国籍を問わず、すべての非イスラエル人は、イスラエル人について驚くほど同じような観察や洞察をしています。このことは、イスラエル人を定義する上で、少なくともイスラエルの外にいる人々の主観的な見解の中にある、ある種の「客観性」を意味しています。

以下は私が開発したモデルで、あらゆるデータを1つのパターンにまとめ、イスラエルのビジネス文化の一般的なプロフィールを表す頭文字として「ISRAELI」という言葉を用いました。

- I Informal 《形式張らない》
- S Straightforward 《単刀直入な》
- R Risk-taking 《リスクを取る》
- A Ambitious 《野心的な》
- E Entrepreneurial 《起業家精神にあふれた》
- L Loud 《声が大きい》
- I Improvisational 《即興的な》

本書では、あなたがイスラエル人とビジネスをする際に、これらの特徴をどう認識すればよいか、異文化のビジネス・コミュニケーションを成功させるためのツールや、ビジネスの成功に向けて協力し合うための推奨事項を学ぶことができます。その過程で、一緒に仕事をするイスラエル人と深く結びつき、生涯の友を得ることができるかも知れません。

人は誰でも、一緒に仕事をする相手を理解し、信頼したいと思うものです。イスラエルのビジネス文化の背景や性質を理解することは、イスラエル人の同僚やパートナー、顧客などに対する信頼を高めると共に、あなた自身の文化に対する理解を深めることにも繋がります。

知人者智、自知者明。【人を知るは智、自らを知る者を明とす】

勝人者有力、自勝者強。【人に勝つものは力有りといい、自らに勝つものを強とす】

「他人を知るものは智者であるが、己を知る者は明者である。他人に勝つものは力を持つが、己に勝つものは真の強者である」

老子

(『現代語訳 老子』保立道久訳 ちくま新書、『老子』福永光司訳 ちくま学芸文庫)

もう少し詳しく見てみよう

文化の一般化は避けるべきなのか

文化に関する研究は、集団を対象としているため「一般化」に依存する形になります。けれども先に述べたように、どの社会にもその文化の型にはまらない人がいて、多少異なる行動を取る人が必ずいるものです。一般化せずに文化を研究するより良い方法はないのでしょうか。より建設的な異文化コミュニケーションを作り出すために、個々人を理解する方法を改善することはできるでしょうか。

一般化は、異なる文化から来た人を理解しようとする時の最初のステップですが、皮肉なことに、個々人のユニークさを理解し、より深く掘り下げるためには必要なことです。しかしながら、ベルリン芸術大学のステファニー・ラシャ教授は、こうした文化的な観察はむしろ危険なこともあると述べてい

ます。彼女は、この種の伝統的な研究は、次の4つの大きな問題を引き起こすと考えています。

1. グループの発言に個人がまとめられてしまう。
2. プライベートや仕事で現在進行中の経験に基づき、人が時間と共に変化することを理解せず、違いを「永遠」のものに見なしてしまう。
3. 集団の文化的ギャップを主張することによって、敵対心を煽り、仲間はずれの力学を助長してしまう。
4. ある種の知識や訓練によって、対立を回避できると思い込んでしまう。

ラシャ教授は、これらの問題を解決するために、異なる文化的な枠組みに沿った新しいトレーニングが必要であると主張しています。その第一歩は、私たち1人ひとりが複数のレイヤー〔層〕から成り立っていることを理解することです。例えば、私は女性であり、40代、ユダヤ人、母、妻、コンサルタント、自営業者、イスラエル人、娘、妹、旅行者、ヨガの実践者など、複数のレイヤーから成り立っています。どのレイヤーも私ですが、それぞれの役割において異なる方法で周囲の人とコミュニケーションを取っています。コンサルタントとしての私はより公正な立場を取り、イスラエル人としての私は非常に直接的で形式張らず、娘としての私は母親としての私よりはるかに甘えん坊です。

また、私たちはあらゆる社会的ネットワークの一員でもあります。慣れ親しんだネットワークの中では自信を持って振る舞い、いつものやり方で行動します。服装についても、ヨガ教室に行く時、世界を旅行する時、子供を学校に迎えに行く時では、それぞれ異なります。私がイスラエル人であることは事実ですが、「サンプル」ではなく何よりもまず「個人」であり「人」なのです。

ネットワークは個人を繋ぎます。そして新しいネットワークに繋がろうとする場合、相互の関係性や信頼が感じられないために、コミュニケーションが非常に難しいと感じることが多々あります。つまり、言葉だけが障壁ではないのです。新しいネットワークの人たちと出会う時、私たちはいつものように振る舞うことはできません。関係を構築するためには、新しい習慣を身につけることが必要な場合もあります。新しい人との出会い、特に異文化の

人々との出会いは、自分自身や自分の国の文化を検証する機会を与えてくれることもあります。

私たちは複数のレイヤーから成り立っています。その言動が、所属するグループや国、文化の代表的なサンプルやパターンにすべて沿っているわけではありませんが、それでも異なる文化の主な特徴を議論することは有用であり、適切であり、必要であると考えます。そして、大きなトレンド〔動向〕と細部の両方を理解するために、一般化の手法を用いることも有用かつ必要です。相手の文化に関する一般的な知識は、効果的なコミュニケーションを構築するためには不可欠です。他の文化の明確な類型と主な特徴を知ることにより、相手をその文化の産物として、同時にかけがえのない1人の人間として、より深く理解する機会を与えてくれるのです。