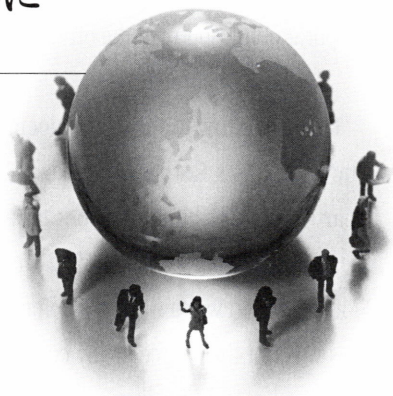


# Guiding You to Global Business!

## The 4 Gaps That Hinder Global Synergy

本社人事がグローバルビジネスの右腕となるために  
～グローバルシナジーを阻む4つの格差～

グラマシー エンゲージメント グループ株式会社 代表取締役 ブライアン シャーマン  
Gramercy Engagement Group, Inc. Bryan K. Sherman



Article 6

Disseminating the Corporate Philosophy

第 6 回

経営理念の浸透を図る

*In this series, I have introduced the 4 gaps that hinder global synergy in globalizing companies. In the previous 5 articles, I wrote in depth about how to minimize Culture Gaps, Information Gaps and Organization Gaps. In this article, I write about a topic that has implications for all three of these Gaps: the dissemination of the Corporate Philosophy.*

この連載では、企業のグローバル化に際してグローバルシナジーを阻む4つの格差を取り上げてきました。これまでの5回で、文化格差、情報格差、組織格差をどうすれば最小化できるのかについて述べました。今回は、これら3つの格差にも関係することですが、経営理念の浸透をテーマとします。

### Not So Japanese After All

I have had the fortunate experience to work with some major Japanese companies in developing training programs to disseminate their Corporate Philosophy from the Japan HQ to their overseas subsidiaries. With one company in particular, I remember the early planning stages. The HQ HR asked for an opinion from the expatriates who were currently on assignment in North America about the expected challenges of introducing the company's Corporate Philosophy at the overseas subsidiaries. The expatriates expressed quite a pessimistic opinion; they suggested that the Corporate Philosophy was "too Japanese" and would not be

### それほど日本的なわけではない

私は幸運にもいくつかの日本の大手企業と組んで、本社から海外現地法人への経営理念の浸透を目的とした研修プログラムの開発に関わったことがあります。そのうちの1社で、初期の企画段階において次のようなことがありました。本社人事部は当時北米に赴任していた社員たちに、会社の経営理念を海外現地法人に伝えようとする、どのような問題が予想されるだろうかと意見を求めました。するとなんと悲観的な答えが返ってきたのです。経営理念は「きわめて日本的」で、外国人社員には理解できないだろうと。それを受けて本社経営陣は、この企画を白紙に戻そうかと

understandable to foreign employees. Based upon this feedback, the HQ management were getting ready to scrap the entire project.

But firstly, I was given the chance to review the company's Corporate Philosophy in the original Japanese.

Upon reading through the documents, I was confused. The company's Corporate Philosophy was comprised of a clear method for handling work tasks, sort of a variation on the PDCA cycle. It also included what was referred to as the "Mind," which was a listing of behaviors for business success. This was not the source of my confusion. What confused me was that I could not discern what was so "Japanese" about the Corporate Philosophy. What would lead the expatriates to deny introducing the Corporate Philosophy to overseas subsidiaries?

I provided my feedback to the HQ: "I do recognize that this is a 'Japanese' Corporate Philosophy, but only to the extent that it was conceived of in Japan originally. But, I do not see any concepts within it that prevent it from being understood by overseas subsidiaries, provided that we can translate it appropriately and present the content in such a way that we grab the attention of the overseas employees."

In other words, the Corporate Philosophy itself was great. But the challenge was figuring out how to develop a communications strategy and program to be rolled out globally.

### Points for Rolling Out a Corporate Philosophy Program

The success or failure of a Corporate Philosophy Program roll-out is determined by how well the planners at the HQ in Japan consider the needs and understanding of the overseas

考え始めていました。

そんな折、私は、日本語で書かれたその会社の経営理念を見直す機会を得ました。

その書類に目を通し私は困惑しました。経営理念にはPDCAサイクルの一例ともいえる業務の進め方が明確に記されていました。「心構え」にも触れ、業務を成功に導く行動が列挙されていました。私が困惑したのは、その経営理念を読んでも、きわめて「日本的」なるものが見当たらなかったからです。それなのになぜ赴任社員たちは、経営理念を海外現地法人に伝えるのは無理だと考えたのでしょうか。

私は本社に自分の意見を伝えました。「これは、もともと日本で着想されたという意味では、『日本の』経営理念ではありますが、それ以外の面では「日本的」ということはありません。海外現地法人の理解を妨げるようなコンセプトは含まれていないと思います。ただし、経営理念を的確に翻訳し、現地社員の注意を引くようなやり方で中身を示すことが必要でしょう」

つまり、経営理念自体は申し分ないものでしたが、どのようなコミュニケーション戦略やプログラムをつくって、グローバルに展開していけばよいのかが問題だったのです。

### 経営理念プログラム展開のためのポイント

経営理念プログラムをうまく展開させることができるかどうかは、日本本社のプログラム作成者が現地社員のニーズと理解度をどこまで考慮しているかにより



subsidiary employees.

### Point 1: Make the Message Explicit

If the Corporate Philosophy has existed in Japan for many years, maybe even decades, junior employees can observe the behavior of their seniors to develop a tacit understanding of the principles, even without a formal Induction Program. But at overseas subsidiaries, where even the locally hired management may not have an understanding of the Corporate Philosophy, there is clearly an Information Gap that needs to be minimized. The quickest way to developing broad understanding is to explicitly explain what is tacitly understood by Japan-based employees. Therefore, the program needs to contain information that is not just a direct translation of pre-existing Japanese content, but is also created anew for the needs of an overseas audience, including for example, historical background information on the company and a clear explanation about the development (or evolution) of the Corporate Philosophy over time.

In the early planning phases of a roll-out program, it may be beneficial to conduct a survey of the overseas employees (or at least the HR members) to understand how much information, if at all, they have received or currently understand about the Corporate Philosophy. The survey results will be helpful in determining how much background explanation is truly necessary in order for the overseas employees to understand the Corporate Philosophy.

### Point 2: Explain the Timing

Secondly, it is important to explain the “timing” of such a Corporate Philosophy Program. In cases where the overseas subsidiaries have existed for many years and overseas subsidiary employees may already have a long career at the

ます。

### ポイント1. メッセージを明確にする

日本本社に経営理念が何年も、もしかすると何十年も前からある場合、一定の導入プログラムがなくとも、後輩は先輩の行動を見て、暗黙のうちに原則を理解していきます。しかし海外現地法人では、現地採用マネージャーも経営理念を理解していないかもしれません。そこには明らかに情報格差があり、それを最小化する必要があります。理解を広げるいちばん手っ取り早い方法は、日本国内の社員なら言葉にしなくても理解できることをわかりやすく説明することです。そのためには、日本語のメッセージをそのまま翻訳して示すだけでなく、現地社員のニーズに応じて補足情報を盛り込んだプログラムが必要です。たとえば、会社の沿革を伝えたり、経営理念がこれまでどのような変遷をたどってきたかを説明したりする方がいいでしょう。

経営理念浸透プログラムを策定する初期段階で、現地社員（あるいは少なくとも現地の人事担当者）を対象に、経営理念に関する情報量や現時点での理解度を調査するとよいかもしれません。現地社員に経営理念を理解してもらうにはどの程度の背景説明が必要かを判断する際に、この調査結果が役立つでしょう。

### ポイント2. なぜ今かを説明する

第2に、そうした経営理念プログラムの「タイミング」を説明することが重要です。海外現地法人が何年も前からあり、すでに長年働いている現地社員がいる場合、彼らは「なぜ今ごろ」と疑問に思うでしょう。

company, the employees will be wondering “Why now?” Why is the Japan HQ only now beginning to explain and require understanding from us about the Corporate Philosophy? If the Corporate Philosophy is so crucial to our business, why is this training program being conducted at this point in time (rather than 10 years ago) ?

It is never too late to introduce a Corporate Philosophy Program; however, it will be helpful to provide some level of explanation about the timing of such a training program in order for the overseas subsidiary members to grasp the context in which the Corporate Philosophy is being introduced. In programs in which I have been involved, I explain that pressures of globalization have become the impetus for Corporate Philosophy Programs. Many Japanese companies are interested in conveying their Corporate Philosophy to overseas subsidiaries because of the growing realization in Japan that the overseas markets are key to the company's future growth.

### Point 3: Make it Relevant to the Business

Next, it is important that the overseas subsidiary employees understand the relevance of the Corporate Philosophy to their business. Case study analysis about how application of the Corporate Philosophy leads to better results is a helpful activity for grasping the relevance of the Corporate Philosophy. Case studies from the region or the company in which the Corporate Philosophy training is being conducted are even more relevant than case studies from the Japanese environment. But, herein lies the chicken or the egg issue—until the Corporate Philosophy is rolled out in the overseas region, it is difficult to create a local-level case study for analysis. Therefore, it is feasible that the first run of a Corporate Philosophy Program contains examples primarily from Japan (or other regions in which the training

日本本社はなぜ今になって経営理念を説明し、理解を求めるのか。経営理念が業務の遂行に不可欠なものであるなら、この研修プログラムをなぜ10年前にやらず、今ごろやるのかと。

経営理念プログラムの導入が遅きに失することはありませんが、時期についてある程度の説明をして、経営理念導入の背景を現地社員に知ってもらったほうがいいでしょう。私がかかわったプログラムでは、グローバル化の圧力がプログラム策定の契機になったと話しています。多くの日本企業が自社の経営理念を海外現地法人に浸透させたいのは、海外市場が自社の今後の成長を左右するカギになるという認識が強まっているからです。

### ポイント3. 経営理念と業務を関連づける

次に重要なのは、経営理念と業務のかかわりを現地社員に理解してもらうことです。経営理念の導入が業績向上にどうつながるかを検討した事例分析は、経営理念の妥当性を判断する材料になります。経営理念研修が行われている地域や企業における事例研究のほうが日本国内の事例研究より参考になりますが、これにはニワトリが先か卵が先かという問題があります。経営理念が海外現地法人に浸透していないのでは、現地レベルで事例分析を行うのは難しいからです。したがって可能な方法としては、最初は主に日本（または以前に研修が行われた地域）の事例を取り上げることになります。しかしその後は、経営理念研修の効果を高めるために、現地の人事担当者や業務ユニットが事例研究を行ったり、今後の研修で使える資料を作成し



was previously rolled out). But thereafter, in order to improve upon the relevance of the training, local HR and/or Business Units should be empowered to create case studies or other material that can be used within future training sessions.

#### Point 4: Balance Input and Output

One of the difficulties of designing a training program about the Corporate Philosophy is striking the balance between “input” and “output.” Because such a program requires that Information Gaps be minimized, there may be a need to take time for explanatory lecture time. However, many training participants start to lose focus and attention wanes when lecture time is long. Therefore, when designing a program, it is important to consider the balance of lecture time (input) to other more active activities (output). In the pilot sessions of one company’s program, I had designed the morning time to be composed primarily of lecture, albeit with ample breaks and strategically planned group work to confirm understanding of the lecture points at both the mid-point and the end of the lecture portion of the training. Later, after developing and confirming the points that should be included in the lecture for the optimal understanding of the participants, I created an e-learning module; the e-learning module is now used as a pre-training assignment. In this way, the e-learning module provides training participants with consistent lecture information, and at the learner’s desired pace. After implementing the e-learning, the morning portion of the training now consists of active discussion regarding the points learned from the e-learning module.

#### Point 5: Follow-up after Training

Many times, the follow-up after the training is not considered deeply in the initial planning stage because the

たりすることが望まれます。

#### ポイント4. インプットとアウトプットのバランス

経営理念研修プログラムの作成に伴う難題の1つは、「インプット」と「アウトプット」のバランスを図ることです。こうしたプログラムにおいては情報格差を最小化する必要がありますから、講義に時間をかけることが必要かもしれません。けれども、講義が長くなると、多くの参加者は集中力を失い、注意散漫になります。ですから、プログラムの設計に際しては、講義（インプット）と、より能動的な活動（アウトプット）のバランスを考えることが重要です。私がある企業のプログラムを試行した時は、午前を主に講義の時間とし、途中で十分な休憩をとりました。そして講義の中ほどと終わりに、戦略的に用意したグループワークを入れ、講義内容の理解度を確認しました。その後、参加者の理解度を最大限に高めるにはどういうことを講義に盛り込めばよいかを考え、その要点がまとまると、eラーニングソフトをつくりました。これは現在、予習教材として使われています。このような方法により、研修参加者はeラーニングソフトで一貫性のある講義情報を得、それぞれが自分のペースで学ぶことができます。eラーニングを導入後、午前の研修では、eラーニングソフトで学んだ点について活発な討論を行っています。

#### ポイント5. 研修後のフォローアップ

初期の企画段階ではたいていの場合、研修後のフォローアップにまで踏み込んで考えられていません。企

rollout of an active and engaging training program is foremost in the mind of the planners. However, as soon as the training program ends, there is a small window of opportunity to ensure that the lessons of the training program are taken back to the work place.



画担当者は能動的で魅力ある研修プログラムをつくることで頭がいっぱいですから。しかしながら研修が終わると、そこで学んだことが現場に持ち帰られているのかを確認する機会はほとんどありません。

Submitting an action plan after training is a good first start, but somehow following up on the execution of the action plan in 3 or 6 months intervals after the training and/or surveying the change in awareness that results from the training program is a key element to ensuring that the Corporate Philosophy takes root.

研修後にアクションプランを提出してもらうのは最初の一步ではありますが、経営理念を確実に根づかせるには、研修後3カ月か6カ月ごとにアクションプランの実施状況を何らかの形でフォローアップし、研修を受けて意識が変わったかどうかを調査することが不可欠です。あるいはフォローアップか調査のいずれか一方だけでも行うことが大切でしょう。

### Success Comes from Cooperation amongst Expatriates, Local HR and the HQ HR

The Corporate Philosophy Program is not something that should be left up to the sole discretion of the expatriates from Japan. Developing, rolling out, and ensuring the efficacy of the program are roles that should be led by the HQ in Japan with the support of the local HR and expatriates from Japan.

Furthermore, I suggest that the HQ in Japan ensure that the expatriates themselves are informed about and accurately displaying behaviors which are in alignment with the stated Corporate Philosophy. Therefore, a pre-departure program for Japanese employees before expatriation is recommendable as well. Overseas subsidiary employees may resist the Corporate Philosophy when they observe that the expatriates themselves are not adherent.

### 成功するためには、赴任社員、現地の人事担当者、本社人事部の連携が必要

経営理念プログラムは、日本からの赴任社員に一任してよいものではありません。現地の人事担当者や日本からの赴任社員のサポートを受けつつ、日本本社が、プログラムを作成し、実施し、その有効性を確保する役割を担うべきでしょう。

さらに言えば、赴任社員自身が経営理念について知り、経営理念に沿った行動をきちんと示すよう促すのは日本本社の責任です。ですから、海外赴任予定の社員を対象にした事前研修もお勧めしたいと思います。日本からの赴任社員が経営理念に反する行動をしていたら、現地社員は経営理念に則った行動をせず、そっぽを向くかもしれません。



## Conclusion

Whatever your Corporate Philosophy is—whether it be a guiding Vision, Behavioral Guidelines, or Values—it is the heart and DNA of your company. As such, it is not something that should be understood and followed only by Japanese employees. The globalization of your company requires that important ideas be understood and accepted by all employees no matter where in the world they may be working.

How well is your HR Department doing in encouraging global understanding of your Corporate Philosophy?

## 終わりに

あなたの会社の経営理念が、基本ビジョン、行動指針、価値観など、どのような形のものであれ、その理念はあなたの会社の心髄であり、DNA です。ですから、日本人社員だけが理解し、それに従って行動すればいいというものではありません。企業がグローバル化すれば、勤務地が世界中どこであろうと、全社員が大事な理念を理解し、受け入れる必要があります。

あなたの会社の人事部は経営理念をグローバルに浸透させるために、どのように対応していますか。

## Bryan K. Sherman

Starting his career as an HR consultant in the USA, gained experience as an HR Manager at a US-based Japanese IT company before working in global HR management at the Tokyo headquarters of Fast Retailing. Established Gramercy Engagement Group in 2010 and is endeavoring to support corporate globalization initiatives. Currently lives in Tokyo.

B.A. degree, Williams College  
Researcher, Waseda University, Institute for Transnational Human Resources Management



## ブライアン・シャーマン

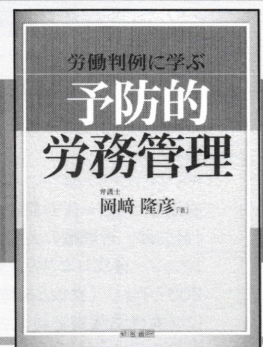
米国で人事コンサルタント、大手日系IT企業人事部長を経た後、ファーストリテイリング株式会社本社人事部グローバル人事戦略担当。2010年グラマシーエンゲージメントグループ株式会社設立。多角的な視点で企業のグローバル化を支援。東京在住米国ウイリアムズカレッジ卒業。早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所 招聘研究員。

連絡先 info@gramercyengagement.com

## 労働判例に学ぶ

## 予防的労務管理

弁護士 岡崎 隆彦 [著] 定価3,888円(税込) A5判/408頁 ISBN978-4-86326-184-6



書籍に関する、  
お問い合わせ・ご注文は

(株)産労総合研究所  
出版部 経営書院

tel.03-3237-1601 fax 0120-73-3641

ホームページからもお申し込みいただけます。

経営書院

検索