

# 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 1

Introduction to the 4 Gaps

第 1 回

4つの格差とは

*A Perspective Based upon Years  
of Japan Watching*

*I have spent my working career observing Japanese companies from the inside and outside, as an internal employee and as an external consultant, both as the locally hired overseas subsidiary\*1 manager and also as the Tokyo HQ\*2 manager. And, as a non-Japanese person from the United States, I have looked at Japanese companies through the lens of my own foreign upbringing but also with an empathy for the Japanese perspective. Since 2010, I have been serving globalizing Japanese corporations as a consultant, trainer and facilitator as President of my own company here in Tokyo.*

*I am generally very positive about the future of Japan and am quite grateful for the rich experiences I am enjoying as a result of my life connection to Japan. I observe firsthand the strengths of the Japanese people and Japanese corporations. But, I am also concerned because I perceive a*

長年のジャパン・ウォッチングから  
見えてきたもの

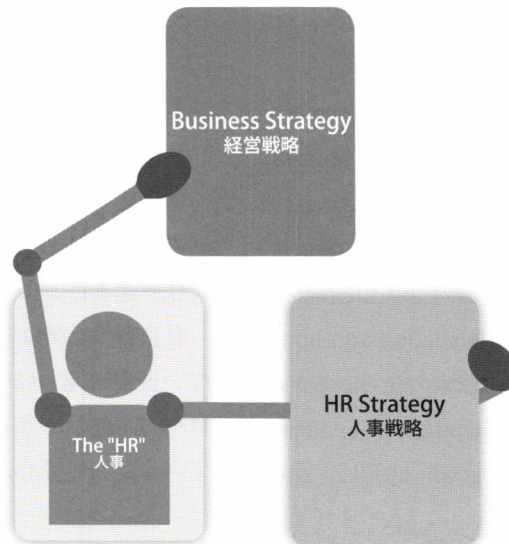
私はこれまで日本企業の海外現地法人および東京本社での人事マネージャー、また、ある時は外部コンサルタントとして日本企業を内側と外側から見続けてきました。アメリカ生まれの外国人として、その中で培われた自身のレンズを通し、多くの日本企業を見つめながら、日本的なものの見方に対する共感も持ち合わせてきました。そして、2010年からは東京で起業し、グローバル化を推進する日本企業を対象にコンサルタント、トレーナー、ファシリテーターとして活動しています。

私は、日本の将来については全般的に明るい見通しを持っており、日本とのつながりの中で得た豊かな経験に対し、深く感謝しています。

そうした中、日本の人々と日本企業の強みをはっきり認識してきました。しかし、気になる点も見えてきました。それは、グローバルな経営戦略を考える上で、

*misplacement of priorities when Japanese think about their global business strategy: too often I hear from HR<sup>※3</sup> Departments that they believe they are doing the right thing to promote global business simply by fostering English language education or focusing on cross-cultural understanding; I think the bad news for such HR Departments is that they are narrowly focusing on some initiatives that have minimal impact. But the good news is that some of the more impactful work of supporting the company's global vision can be achieved without high level English skills or deep cross-cultural understanding.*

*Starting with this month's issue, I will be contributing one article per month to this series. It is my hope that the insight and perspective I write about within will provide some impetus for thought and action about how to effectively approach the globalization of HR initiatives in support of your company's globalizing business strategy.*



何が優先事項かという考えにズレが生じている点です。というのも、グローバルな事業を円滑に進めるには、英語教育を促進し異文化理解に焦点を当てさえすればよい、という人事部門の声を耳にすることが余りにも多いからです。これでは、実際にはあまり効果の上がらない取り組みにばかり注意を向けてしまうことになります。

実は、高い英語能力や深い異文化理解がなくとも、企業のグローバル化をサポートできる、より効果的な方法があるのです。

今月号から本誌に連載という形で記事を寄稿することになりました。ここでご紹介していく洞察・視点が、人事業務のグローバル化に効率的に取り組んでいく上での考え方と行動に刺激を与え、貴社のグローバルな経営戦略の一助となれば幸いです。

## The Imperative of Globalization

Just a few years ago, there was an on-going debate amongst business leaders in Japan about whether or not to “globalize.” Companies were debating whether it would be necessary to expand beyond Japan’s borders or whether the Japanese market would be sufficient for future growth. Now, it is becoming clear that the Japanese market will no longer be the main market for growing companies; rather, the Japanese market will be relegated to a position as one

## グローバル化の要請

今から数年前、日本の企業経営者の間で、「グローバル化」を進めることの是非について議論が起きました。将来的な成長に向けて、海外への事業拡大は必要か、それとも日本市場で十分かというものでした。しかし今、成長する企業にとって日本市場はもはや主要市場ではなく、多数存在する市場のうちの一つにすぎないということが明白になっています。



market amongst many.

The challenges of global business are clearly more complex and difficult than business within the borders of one country, especially in Japan where there are generally accepted rules of protocol. But as the pressures of globalization are real and present, I am interested not in the difference between the globalizing and non-globalizing Japanese companies, but rather am concerned with the factors that hold back globalizing Japanese companies from pursuing their goals quickly and efficiently.

### The 4 Gaps that Hinder the Achievement of the Global One Vision

When a company expands overseas from the home country as many Japanese companies have done for decades, it goes without saying that the geographic distance between the HQ in Japan and the overseas subsidiary can be large. Therefore, for most of this period of international expansion, the expatriate from Japan has been given the responsibility to handle affairs locally at the overseas subsidiary with minimal functional oversight from the HQ. For most of this time, there has been very little direct contact between HQ personnel and locally hired employees at the subsidiaries.

As a result, at Japanese companies, Human Resource policies and initiatives have been largely left to the judgment and authority of the local subsidiary company. Up until the very recent past, very little had been globally unified. But now, it is common to hear executive management talk of “Global One” management or of becoming “a Truly Global Company.” HR professionals are increasingly finding that they are tasked with championing this vision of global “one-ness.”

グローバルビジネスで直面する課題は、自国のみでの事業課題よりも複雑で、困難であることは言うまでもありません。特に、日本のように独自のビジネス慣習がある場合は、なおさらです。しかしながら、グローバル化へ進まざるをえないプレッシャーは現実です。

私自身は、グローバル化を進めている企業とそうでない企業の違いについての興味よりも、日本企業のグローバル化という目標を迅速かつ効率的な達成を妨げている要因に関心があるのです。

### 「グローバル・ワン」の実現を妨げる4つの格差

ここ数十年間、多くの日本企業が経験してきたことですが、企業が海外に進出すると、当然のことながら、日本の本社と海外子会社の地理的な距離が広がります。そのため海外への事業拡大期には、海外子会社で業務を処理する権限は、日本からの海外赴任者に与えられ、本社による監督は最小限にとどまっています。この時期、本社の社員と海外現地法人の現地採用の従業員が直接関わり合うことはほとんどありませんでした。

その結果として、多くの日本企業では、人事関連の方針や取組みについて、海外現地法人にその判断や権限の大半を委ねてきました。つい最近までは、企業内においてグローバルに統一される事柄は非常に限られていました。ところが、昨今では、経営幹部が当然のように「グローバル・ワン」経営や「真にグローバルな企業」への変革について話をするようになりました。このため人事担当者は、このグローバルな「ワンネス（一体性）」の展望をサポートする役割が課せられていることを、強く意識するようになってきています。

Global one-ness will always remain somewhat elusive. As overseas subsidiaries are expanded across the globe under the tutelage of the Japan-based HQ, unity will never be easy. But through a process of acknowledging gaps that hold companies back from achieving “virtual one-ness” and enacting initiatives to minimize such gaps, it is possible to move one step closer to the realization of global solidarity within a globalizing company.



グローバルな「ワンネス」は、ある意味つかみどころのないコンセプトに聞こえるかもしれません。世界中に広がる海外拠点を日本本社主導のグローバル基準に基づき、一つにまとめることは言うほど簡単ではありません。しかし、「実質的なワンネス」の実現を妨げている格差について理解し、格差の最小化に向けた取り組みを実施すれば、グローバルな結実の実現に向けて

一歩近づけることができるでしょう。

Recently, I was coaching a group of executive managers at a leading Japanese company who had participated in an overseas training program along with colleagues from overseas subsidiary companies. Upon their return to Japan after participating in the program, we reflected upon their experience together. Although we acknowledged that there were indeed some differences in the manner in which participants expressed their opinions, we also came to realize that the difficulties in communication derived from factors beyond culture: despite the fact that participants were from the same company, they came to the program with different information about, and perspectives on, the direction of the global business. Furthermore, through discussion with the Japanese participants, I was able to see how each person's individual experiences and area of professional expertise led to differences in their own capabilities to understand others and their motivation level to tackle global issues. Coupled with my other work in global HR management, this coaching experience helped me to perceive 4 gaps that need to be addressed as follows as companies globalize.

私は最近、海外の研修プログラムに参加した大手日本企業の経営幹部へのグループコーチングを行いました。このプログラムには、海外拠点で働く同僚も参加していました。プログラムを終え、帰国後、どのような経験をしたかを一緒に振り返りました。参加者の意見の述べ方に違いはあれ、コミュニケーション上のトラブルの原因は、文化的な要因を超えた部分からであるということに気がつきました。また、プログラムの参加者らは同じ企業の社員だったにも関わらず、グローバル事業の方向性について異なる情報を持ち、異なる見方をしていたのです。日本からの参加者との議論を通じ、もう一つ明らかになったことは、個人の経験と専門領域の違いによって、他者を理解する能力とグローバルな問題に取り組むモチベーションのレベルが各人で異なるということでした。

このプログラムでコーチングを行った経験、そしてグローバルな人事管理に関する他の仕事に携わった経験から、企業がグローバル化する際は、以下の4つの格差に対処する必要があると考えるようになりました。



## The 4 Gaps

### 1) Culture Gaps

Differences in historical backgrounds and physical environments that lead to differences in how people interact and approach business issues

### 2) Information Gaps

Unequal access to information that leads to ineffective communication

### 3) Organizational Gaps

Differences in business units, physical location or unclear organizational relationships that lead to a lack of common understanding about the corporate direction and unequal priorities

### 4) Personal Gaps

The different experiences, education level and personality traits of people that lead to differences in capabilities and motivations

## 4つの格差

### 1)文化格差

歴史的な背景や環境の違いにより、交流の仕方やビジネス課題への取り組み方には国・地域ごとに差が出てくる

### 2)情報格差

社内共有情報アクセスの不平等により、社内コミュニケーションが非効率になる

### 3)組織格差

社員の所属組織・勤務先の違いや、組織間のレポートラインが曖昧なため、社員が会社の方向性を同じレベルで理解せず、業務上の優先順位にズレが出てくる

### 4)個人格差

個人の経験、学歴、性格の違いにより、モチベーションや能力の差が生じる

## The HR Department and the 4 Gaps

The 4 gaps that I mention herein are not equally relevant nor equally troublesome for all companies. But, to some extent, these gaps may exist in any company.

The HR Department needs to take the lead to support the global business strategy through a unified “people strategy.” To do this, I think that the HR Department in a globalizing company needs to take steps to assess these gap areas and make efforts to minimize the negative effects of such gaps.

### 1) Culture Gaps

For some companies, the Culture Gap may refer simply to the commonly assumed meaning of culture whereby differences in national culture lead to gaps in understanding. (This is the typically assumed gap between “wareware nihonjin” and “gaikokujin.”) But many times the culture gaps that exist are not so straightforward: culture gaps exist amongst functional units, and even departments in the same building. Sometimes such cultural gaps are even beneficial to the

## 人事部と4つの格差

これら4つの格差は、企業によって持つ意味が異なりますし、すべての企業で問題になるわけではありません。しかし、どの企業にもある程度は存在しています。

人事部には、統一的な「人材戦略」を通じて、積極的にグローバルな事業戦略をサポートする役割が求められています。この役割を果たすため、グローバル企業の人事部は、これら4つの格差について現状評価を行い、その悪影響を最小限に抑えるための努力をしていく必要があります。

### 1)文化格差

企業によっては、「文化格差」をただ単に「各国文化の相違が理解の違いに結びつく」という点だけからとらえているところもあります（よくいわれる「我々日本人」と「ガイコクジン」の相違）。しかしながら、文化格差とは往々にしてそれほど単純なものではありません。異なる所属組織や、時には同じ建物内の部署の間にも文化格差が存在します。そういった文化格差は企業にとって有益であることもあれば、妨げになることもあります。今後の連載では、文化格差を克

company. Sometimes, cultural gaps impede progress. In future articles, I will write about ways in which the HR Department can overcome culture gaps and continually mold a new corporate culture to support global initiatives.

## 2) Information Gaps

I would like to suggest that the Information Gaps between the HQ in Japan and overseas subsidiaries are quite large; this is due to the simple fact that overseas subsidiary employees predominantly do not speak or read Japanese. With so much primary information in a Japanese company being created and published in Japanese and not translated into English or other languages, rich amounts of information are limited to Japanese speakers; normally this means Japanese HQ personnel only. In future articles, I will write about the implications of information gaps and discuss ways in which the HR Department can take the lead in facilitating the free flow of information.

## 3) Organizational Gaps

The third gap is that of Organizational Gaps. Although related to Information Gaps, this factor is somewhat different. This gap area refers to the differences in perspective amongst people who work in different organizational units (group companies) of the globalizing corporate group. When differences in perspective are not adequately addressed, contention rises and the organization begins to work less efficiently. In many cases, factions of different opinions can form and the organization can become counterproductive. In future articles, I will write about the implications of organizational gaps and discuss ways in which the HR Department can take the lead to support active collaboration amongst group company employees.

## 4) Personal Gaps

The last gap I want to mention is that of Personal

服し、グローバル事業をサポートする新たな企業文化を継続的に形成していくために、人事部に何ができるかについて述べたいと思います。

## 2) 情報格差

日本の本社と海外子会社の間には相当な情報格差があると言えるでしょう。これは、海外現地法人には日本語のできる社員がほとんどいないという単純な事実によるものです。日本企業では、重要な情報はその大半が日本語で作成・発表され、英語や他の言語には翻訳されません。そのため、十分な情報にアクセスできるのは日本語を使える人々（大抵は日本の本社の社員）に限られています。今後の連載では、情報格差が企業にどのような影響を与えるか、また情報の自由な流れを促進するために人事部に何ができるかについて述べていきたいと思っています。

## 3) 組織格差

3つ目は組織格差です。情報格差と関連はしますがそれとはやや異なったもので、グローバル化する企業グループ内の異なる組織ユニット（グループ企業）で働く社員が、異なる視点を持っている点に注目したものです。この格差への対処が十分でない企業内に不和が生じ、企業活動の効率性が下がりはじめます。意見が異なる複数の派閥が生じて、企業の生産性の低下につながることも多くあります。今後の連載では、組織格差が企業にどのような影響を与えるか、またグループ企業の社員間における活発な協力体制をサポートするために、人事部に何ができるかについて述べたいと思います。

## 4) 個人格差

最後は個人格差です。他の格差については、事業へ



Gaps. Although the other gaps may be minimized to the point where the negative effects on the business may become negligible, the gaps of this factor will exist as long as the company is comprised of people. People will always have differences in experiences, education level and personality traits that lead to differences in capabilities and motivations. In future articles, I will write about how HR Department can take the lead in acknowledging the implications of personal gaps and maximize the value of diversity within the company for business success.

の悪影響を最小化させるレベルにまで改善することができますが、企業が人間の集まりである限り個人格差は存在し続けます。個人の経験、学歴、性格は常に異なっており、この違いからモチベーションや能力の差が生じます。今後の連載では、個人格差が企業に与える影響について理解し、企業内における多様性の価値を最大化して事業の成功に結びつけるために、人事部に何ができるかについて述べたいと思います。

## Conclusion

Global business will never be easy. HR work will become increasingly complex as the scope of responsibilities within HR work are expanding to all the markets into which the company is conducting business. With each new market comes the challenge of acknowledging and bridging differences in order to strengthen our “Global One” pursuits. Through an understanding of the 4 gaps mentioned in this article and the articles to follow hereafter, I hope that companies with global headquarters in Japan will be even more prepared to govern, manage and grow their influence the world over.

## 終わりに

グローバルな事業を促進していくのは決して容易なことではありません。人事業務は、企業がビジネスを進めるあらゆる市場に、その責務の範囲が広がり、ますます複雑になっていきます。「グローバル・ワン」を追求するためには、新たな市場に進出するたびごとに日本との違いを認識し、これを乗り越えるという課題を解決していく必要があるでしょう。グローバル本社を日本に置いている企業が、この連載で取り上げる4つの格差について理解し、その世界的な影響力をより効果的に管理、運営し成長させていくことを期待しています。

What gaps exist in your company?

あなたの会社にはどのような格差がありますか。

- ※1 overseas subsidiary 海外法人
- ※2 HQ:Headquarters 本社
- ※3 HR:Human Resource 人材、人事

### 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来日。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。東京在住米国ウィ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