

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 プライアン シャーマン
Gramercy Engagement Group, Inc. Bryan K. Sherman



Article 3

Focus on Global Communication Skills Development

第 3 回

グローバルコミュニケーション力の向上

With the growing pressures of globalization, interest in enhancing the English language skills of Japan Headquarter employees is high. English language proficiency is indeed necessary to “begin” participating in global discussions. However, there are other elements all together that contribute to the success or failure of global communication.

In this article, I will firstly introduce some of the elements other than English language skills that global communicators should possess in order to communicate effectively across the borders. Then, I will prescribe some initiatives that HR Departments in Japan can undertake in order to better support the development of essential global communication skills.

The Elements of Global Communication

The embodiment of certain qualities, understanding of certain principles and mastery of certain techniques are important elements for successful global communication. In

グローバル化が強く求められると、日本本社の社員の英語力向上に関心が集まります。グローバルな話し合いに参加する「第一歩」として、英語力はたしかに必要です。しかし、グローバルコミュニケーションの成否を左右する要素はほかにもあります。

今回は最初に、国境を超えた効果的なコミュニケーションに必要な、英語力以外の要素を取り上げます。次いで、必要不可欠なグローバルコミュニケーション力の向上をサポートするために日本の人事部は何かができるか、参考になる取り組みを紹介します。

グローバルコミュニケーションに必要な要素

効果的なグローバルコミュニケーションを実現するには、ある種の特徴を体現し、ある種の原則を理解し、ある種の手法を習得することが重要な要素となりま

this article, I will introduce just a sampling of these elements, namely the quality of “self-confidence,” the principle of “context/content management” and the technique of “Responsive Speaking.”

The Need for Self-confidence

The expression of self-confidence — the feeling or belief in one’s self to do something well and to contribute to others — is the wellspring of positive first impressions, trusting relations and collaborative efforts. When someone has low self-confidence or too much self-confidence, others may react with a sense of distrust or uncertainty. In global situations, expressions of self-confidence may differ from country to country, but I think there are some universal indicators that all employees should learn in order to be effective.

For example, in business situations it is common to stand up and provide a self-introduction when meeting new people. When I conduct training and coaching at Japanese companies where it is common for employees to have had a career of multiple positions within the company across various departments, self-introductions typically include a “laundry list” of positions held since joining the company with little other detail provided. As a result, such a self-introduction provides little evidence of the person’s sense of self-confidence. When talking about one’s career pursuits, self-confidence can be expressed by speaking positively about what one has contributed to the company or society, one’s ongoing mission and understanding of the importance of one’s work.

Similarly, no matter what our backgrounds, everyone identifies confidence with good posture, a smile and comfortable eye contact.

Therefore, no level of English skill will be helpful if you

す。ここでは、そうした要素の代表例として、「自信」という特性、「状況と情報のマネジメント」という原則、「レスポンス・スピーキング」の手法を取り上げます。

自信が必要

自信というのは、自分は仕事ができる、他者に貢献できるという確信であり、自信を外に表すことから良い第一印象が生まれ、信頼関係や協力関係が生まれます。自信がなければ、あるいは逆にありすぎると、まわりの人たちは不信感や疑念を抱くかもしれません。グローバルシーンでは、自信の表し方は国によって違うでしょうが、自信をうまく表すためにすべての社員が学ぶべき普遍的な指標があると思います。

たとえば、仕事で初対面の人に会うと、立ち上がって自己紹介をします。日本では、同じ企業内のさまざまな部署で役職を重ねていくのが慣例となっていますが、そういう企業の研修やコーチングで自己紹介をしてもらうと、入社以来経験した役職名を並べ立てるだけで、その中身にはほとんど触れません。その結果、そうした自己紹介を聞いても、自信のある人だとは感じられません。自分の職歴について話す場合、会社や社会にどう貢献してきたのか、いま何を目標としているのか、自分の仕事の重要性をどう考えているのかを堂々と話せば、自信をもっていることを証明できるでしょう。

また、経歴がどのようなものであれ、姿勢がよく、笑顔で、適度なアイコンタクトがあれば、自信の表れと受け止められるものです。

ですから、初対面の人たちの前に堂々と立って、な

cannot confidently stand up with comfort and confidence to speak in front of a new group of people. Given the choice of a presenter who speaks in Japanese through a translator but with a message of confidence and effective body language versus an English language presentation by a presenter who lacks such a presence of confidence, I think the former style will always leave a more positive impression upon the audience.

The “Context/Content Management” Principle

In principle, all communication is about the exchange of information in a particular environment amongst people who have varying degrees of comfort and understanding. Ensuring that the context is conducive to an exchange of content (information sharing and discussion) is crucial to communication effectiveness. The disconnect between context and content is experienced at a presentation or meeting whenever the speaker is well prepared to explain information with pre-designed slides, but makes little effort to ensure that the information is appropriate and understandable to the listeners or whether the situation is conducive to good understanding.

To manage context and content, it is firstly necessary to choose a communication technology (i.e. phone, video conference or face-to-face meeting) that is appropriate for the purpose of the communication and/or make efforts to manage the environment of the communication. This is done by being aware of time zone differences when meetings are virtual or seating style and temperature controls when in the same location.

The context will affect the response to the content. For example, if you need to get the support of a group of overseas colleagues for a new project, consider setting the meeting at a time that is more convenient for the overseas colleagues than

ごやかに自信をもって話すことができなければ、英語力があっても役に立ちません。通訳を介して日本語で話しても、巧みなボディランゲージを交えて自信に満ちたメッセージを送る人と、そのような自信もなく英語でプレゼンテーションする人とは、前者のほうが間違いなく聞き手に良い印象を与えるでしょう。

状況と情報のマネジメントの原則

基本的に、コミュニケーションというものは、気持ちや理解度の異なる人たちが、特定の環境で情報をやりとりすることです。ですから、効果的なコミュニケーションを図るには、情報交換（情報の共有と話し合い）に適した状況をつくることが不可欠です。話し手がパワーポイントで資料を作成して入念にプレゼンテーションや会議の準備をしても、提供する情報が聞き手にとって適切で理解できるものであるか、また聞き手の理解を助ける状況が整っているかどうかという点に配慮していないと、情報が状況にそぐわないものになってしまいます。

状況と情報のマネジメントにはまず、コミュニケーションの目的に合った方法（電話、ビデオ会議、対面で行う会議など）を選択し、コミュニケーションに適した環境づくりに努める必要があります。そのために、バーチャル会議の場合は時差を考え、出席者が一堂に会する場合は座席の配置や室温管理に配慮します。

状況は情報への反応に影響します。たとえば、新規プロジェクトのために海外社員の応援を得たいなら、彼らに都合のよい時間に会議を設定し、海外社員があなたの要請を十分理解し、その件に集中できるよう取

for yourself to ensure that the overseas colleagues are fully awake and able to focus on your requests.

When I conduct training, I emphasize the importance of using the first two to three minutes of a meeting for “setting the stage” in order to set the right context. This is to first make sure that the participants mutually introduce themselves to each other, and then to confirm understanding of the purpose of the meeting.

During one training session, I remember a participant who commented about the difficulty of clarifying a meeting purpose because he explained that oftentimes the participants do not know each other. “Ah, exactly,” I retorted, “that is why we need to set the stage. You cannot have a successful exchange of ideas if people don’t know each other and feel comfortable to begin with.”

Techniques for Global Communication Effectiveness

Sometimes we must “receive” a message from others. Sometimes we must “convey” our message. And other teams we are part of an “exchange” of information and opinions in a fast-paced conversation. Each of these roles requires a different technique for engaging with others. Although awareness of techniques for all three roles is important, in this article, I want to describe the technique for “receiving,” which I refer to as “Responsive Speaking.” This is a technique for turning a situation of confusion or “not understanding” into a situation of “I can understand.” Facing such situations head-on and not simply feigning understanding is the hallmark of successful global



り計らう必要があります。

私の研修では、会議の最初2～3分を「舞台づくり」に当て、好ましい状況をつくるのが重要だと強調しています。この時間に、まず参加者が互いに自己紹介をし、次に、会議の目的が理解されているかどうかを確認するのです。

以前、ある研修の折、参加者の一人がこう言いました。会議の出席者はたいてい知らない者同士で、会議の目的を明確にすることが難しいと。そこで私は言いました。「そのとおりです。だから舞台づくりが必要なのです。そもそも互いが何者か知らず、居心地の悪い環境下では、意見交換はうまくいきません」

効果的なグローバルコミュニケーションのために

他の人からメッセージを「受け取ら」なければならぬ時があれば、こちらのメッセージを「伝え」なければならぬ時もあります。また、情報や意見を矢継ぎ早に「やりとり」することもあります。これら3つの機能にはそれぞれ違った手法が求められます。3つの手法をすべて知ることは重要ですが、ここでは「受け取る」ための手法、「レスポンス・スピーキング」について述べてみたいと思います。これは、混乱した状況、あるいは「理解できていない」という状況を「理解できた」という状況に変えるための手法です。自分は理解できていないという状況をきちんと見据え、知ったかぶりなどしないことが、グローバルコ

communicators.

For example, in global situations whereby English is the common language of discussion, you may be asked a question for which you cannot understand the words or grammar. Or you may not have enough information to make a judgment. At such times, you must draw upon your self-confidence to speak up, ask questions, and then have the patience to persevere until you can understand. You need to take control of the context and manage the information so that you are not overpowered or overwhelmed by others. To aid in understanding how to take control, I have developed and teach a framework called the “RCC Process” of “Repetition, Clarification and Confirmation” for classifying the reasons for “not understanding” into three simple categorical levels:

1) Language Problems

When it is difficult to understand a speaker's message due to language problems, we have to firstly ask for “Repetition” before pursuing any further discussion. Repetition refers to “asking the speaker to repeat what is said with different words, less complex grammar or at a slower speed” when language problems are holding back understanding.

2) Information Insufficiency

When it is difficult to understand a speaker's message due to a deficiency in information, we have to ask for “clarification”. Clarification refers to “asking for more information.”

3) Non-confirmed Understanding

Lastly, once ample information has been gathered, it is necessary to confirm understanding. “Confirmation” refers to “rephrasing, paraphrasing or otherwise saying in your own words what you understand about the speaker's message and to ask the speaker to ensure that you have fully grasped the intention of the speaker.”

コミュニケーション力を培うことにつながります。

たとえば、一般に英語が共通語とされるグローバルシーンでは、何か質問されても、その言葉や文法が理解できないことがあるかもしれません。あるいは、判断できるほどの情報を持ちあわせていないかもしれません。そのような時でも自信をもって率直に話し、質問し、理解できるまで辛抱強く対応しなければなりません。相手に押し切られたり打ちのめされたりしないよう状況と情報をコントロールする必要があります。そのコントロール方法を知ってもらうために、私は「RCCプロセス」という枠組みを開発し、教えています。RCCは「聞き返し (Repetition), 明確化 (Clarification), 確認 (Confirmation)」を意味しており、「理解できない」理由を3つの簡潔なカテゴリーレベルで説明しています。

1) 言葉の問題

言葉の問題があって相手のメッセージが理解しにくい場合は、話を先に進めようとせず、まず聞き返してください。「聞き返し」とは、言葉の問題が理解を妨げている場合、「相手に別の言い方で、わかりやすい文法で、あるいはもう少しゆっくり話してもらう」ことです。

2) 情報不足

情報不足で相手のメッセージが理解しにくい場合は、明確な説明を求めましょう。「明確化」とは、「もっと詳しい情報の提供を求める」ことです。

3) 理解できたかどうかを確認しない

最後に、十分な情報を得たら、理解できたかどうかを確認する必要があります。「確認」とは、「相手のメッセージについて理解したことを言い換える、あるいは自分の言葉で表現し、話の意図をしっかりとらえているかどうか相手に尋ねる」ことです。

I have observed in training sessions as well as real-world meetings here in Japan how an understanding of the responsive speaking technique leads to better outcomes. When meeting members do not speak responsively, they walk away from the meeting only with a partial understanding or even worse, a wrong understanding of what their counterparts intend to say. At the end of such meetings, meeting members often find that they have bent to pressure to take action to which they do not fully agree. Conversely, with an understanding of this technique, meeting members listen more effectively, stay calm under pressure, take control of the situation with self-confidence and come to agreement on next steps mutually with overseas colleagues all while speaking English.

What Can HR Do?

The ability to handle the aforementioned global business situations is not measured by any English language proficiency exam. English language testing does little to motivate or empower employees to confidently step forward and communicate as leaders with overseas counterparts. Yet for many HR departments, administering and tracking of language proficiency exam test scores is listed as a contribution to the company's globalization.

Advancing HR departments are choosing to pursue value-added initiatives such as the following: 1) Communication Skills Training, and 2) Organizational Development Initiatives.

Communication Skills Training

Business simulation skills training for Japan Headquarters

レスポンス・スピーキングの手法を理解すると、なぜ良い結果が生まれるのでしょうか。私は日本での研修や会議で数々の事例を見てきました。会議の出席者が他のメンバーの言うことを十分理解せずに発言していると、発言者の意図が部分的にしか理解されないか、場合によっては誤解されてしまうことさえあります。そうした会議の後には、自分は納得していなかったのに、プレッシャーに抗しきれず、同意してしまったと感じることがしばしばあります。一方、レスポンス・スピーキングの手法が理解されている場合はどうでしょうか。出席者は発言者の言うことをよく聞いて理解に努め、プレッシャーにも落ち着いて対応し、自信をもって状況をコントロールし、終始英語で話しながらも今後の取り組みについて、海外拠点の同僚たちと互いに話をまとめていくことができます。

人事部に何ができるのか？

上記のグローバルなビジネスシーンに対応する能力は、英語力の検定試験では測ることができません。自信をもって一歩踏み出し、リーダーとして海外拠点の仕事相手とコミュニケーションを図るように社員の意欲を高めたり、コミュニケーション力を向上させたりすることに、英語力の試験はほとんど役に立ちません。にもかかわらず多くの人事部は、英語力の検定試験の成績を管理し、その点数を上げることが会社のグローバル化に貢献すると考えています。

一方、先進的な人事部は付加価値を生む取り組みとして、(1)コミュニケーションスキル研修の導入、(2)組織としての対応を検討しています。

コミュニケーションスキル研修

日本本社の社員を対象としたビジネスシミュレー

employees provides employees with the opportunity to understand and experience how to grasp the ideas of others, to influence the actions of others and to effectively develop collaborative relations with overseas counterparts.

The value of such skills training is further enhanced when Headquarters HR Departments support the planning and facilitation of global meetings or global management training events with overseas subsidiary counterparts.

Organizational Development Initiatives

Efforts to support global communication skills do not need to wait for a formal training event. Acting as strategic partners to the business units, HR department send their members to observe the actual communication that is taking place between functional departments of the Japan Headquarter and their overseas counterparts; then, they can assess the effectiveness of such cross-border work.

As a check-list for assessment, the Headquarter HR staff can analyze the following:

- 1) Does the Japan Headquarter prepare for meetings effectively by anticipating the needs and reactions of overseas colleagues?
- 2) At the beginning of meetings, does the Japan Headquarter member effectively set the stage for communication by contributing to an effective context for discussion?
- 3) Is the Japan Headquarter able to fully grasp the intention of overseas counterparts?
- 4) Is the Japan Headquarter able to assert its position and influence others to action?
- 5) Do meetings end with enhanced levels of collaboration or just frustration?

As well, the Japan Headquarter HR Department may

シヨンスキルの研修は、他者のアイデアをどう受け止め、他者の行動にいかに関わりかけ、海外拠点の社員との協力関係をいかにしてつくっていくのかについて学び、実践する機会を提供します。

本社人事部が海外現地法人の人事担当者とともに、グローバルな会議や管理職研修の企画・運営をサポートすれば、そうしたスキル研修はもっと価値あるものになります。

組織としての対応

きちんとした研修の機会を待たずとも、グローバルコミュニケーション力をサポートしていくことは可能です。人事部が他の部署の戦略的パートナーとなり、人事担当社員を派遣して、日本本社の各部署と海外拠点の部署との間でどのようなコミュニケーションが行われているのかを視察させればよいのです。そうすれば、コミュニケーションスキルの向上に向けた国際的取り組みの有効性を評価することができます。

評価のチェックポイントとして、本社の人事担当者は次の事項について分析できるはずです。

- (1) 日本本社は海外拠点の社員のニーズや反応を予想して会議の準備をしているか。
- (2) 日本本社の社員は会議の冒頭に、話し合いに適した状況を用意し、コミュニケーションの舞台づくりをしっかりとっているか。
- (3) 日本本社は海外拠点側の意図を十分理解できているか。
- (4) 日本本社は自社の考え方を打ち出し、海外子会社を動かすことができているか。
- (5) 会議が終わった時、協力関係が深まっているか、それとも不満を生んでいるのか。

海外拠点の社員はコミュニケーションのありようや

choose to survey overseas colleagues to understand how they feel about the levels of communication and collaboration. As a result of this initiative, the Headquarter HR Department can position itself to provide value-added insight and solutions for improving communication skills of all global employees in Japan and overseas as well as provide insight into organizational structural design for enhancing global relations.

Conclusion

Given The 4 Gaps That Hinder Global Synergy (Cultural, Information, Organizational and Personal) which I have introduced in previous articles, I think it is apparent that global communication is difficult indeed and that communication problems cannot be resolved simply by raising up English language proficiency; English is nothing more than a tool of communication, not a solution.

How well is your HR Department assessing and supporting the understanding of, and utilization of the types of qualities, principles and techniques introduced within this article?

協力関係についてどのように感じているのか、本社人事部は調査をしてみてもよいでしょう。その調査結果をもとに、グローバルビジネスに携わる国内外の社員のコミュニケーションスキルを向上させるにはどうすればよいのか、グローバルな関係を強化するためにどのような組織を構築すればよいのか、本社人事部は付加価値のある提言につなげることができるはずです。

終わりに

第1回と第2回の連載で、「グローバルシナジーを阻む4つの格差」(文化、情報、組織、個人)に触れましたが、グローバルコミュニケーションはたしかに難しいと思います。コミュニケーションの問題は、英語力を高めれば解決するというものではありません。英語はコミュニケーションのツールにすぎず、問題解決の手段にはなりません。

今回紹介した、グローバルコミュニケーションに必要な特性、原則、手法を社員が理解し、活用できるよう、あなたの会社の人事部は現状を踏まえてしっかりサポートしていますか。

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