

# 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 5

Be Clear with Your Stance

第 5 回

立場を明確にする



*In this series, I have introduced the 4 gaps that hinder global synergy in globalizing companies. In the previous 4 articles, I wrote in depth about how to minimize Culture Gaps and Information Gaps. From this article, I will start to describe in more detail what the HQ HR Department can do in order to minimize Organization Gaps through development of a stance for governance and relations with overseas subsidiaries.*

私はこの連載で、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。先月までの4回で、文化格差と情報格差をいかにして最小化するのかについて述べました。今回はさらに踏み込んで、本社人事部は組織格差を最小化するために何ができるのか、海外現地法人との関係やガバナンスにどのような姿勢で臨めばよいのかを考えます。

### Information and Organization Gaps

Global synergy in globalizing companies is hindered when the gaps amongst all of the employees around the world are not recognized and dealt with accordingly. Information Gaps—the unequal access to information—lead to misunderstanding and frustration. Organization Gaps refer to the differences in perspective amongst people who work in different organizational units (i.e. Domestic group companies and overseas subsidiaries) of the globalizing corporate group. When differences in perspective are not adequately

### 情報格差と組織格差

グローバル化する企業の社員間に見られる格差が認識されず、格差縮小の取り組みがなされない場合、グローバルシナジーが妨げられます。情報格差がある場合、情報が平等に提供されず、誤解や不満が生じます。組織格差とは、グローバル化する企業グループ内の社員の視点が、所属する組織ユニット（たとえば、日本国内のグループ企業であるか海外現地法人であるか）によって異なることを言い、この視点の違いに適切に対処しなければ、企業内に不和が生じ、事業の効率性

addressed, contention arises and the organization begins to work less efficiently. In many cases, factions of different opinions can form and the organization can become counterproductive. Good governance is necessary to address these gaps. In this article, I will describe ways in which the HR Department can start to minimize Organization Gaps by laying the groundwork for good governance.

### Corporate Governance: a Definition

Corporate governance broadly refers to the structures, processes and relations by which corporations are controlled and directed. For the purposes of this article, I will narrowly focus on how the global Headquarters governs over overseas subsidiaries.

### The Current State of HR Governance in Japan

Until recent times, I understand that many Japanese company HR Departments located in Japan have primarily focused on the affairs within the borders of Japan. HR-related affairs of the overseas subsidiary have been largely left up to the judgment of the local management, particularly the expatriates sent from the Japan HQ. Or if the HQ HR Department has been interested in governance, their sole point of communication with the overseas subsidiary has been the expatriate from Japan, rather than any locally hired non-Japanese speaking employees.

Over the past few years, I have seen a large rift developing amongst Headquarter practices in Japan. On the one hand, there are those HR Departments that have still not recognized any need to initiate direct contact with locally hired HR professionals at overseas subsidiaries. On the other hand are the Headquarters where the Japan-based management is on a

が低下します。多くの場合、意見が異なる派閥が形成され、生産性が低下しかねません。このような格差に対処するには、優れたガバナンスが必要です。以下では、人事部はどうすれば優れたガバナンスの土台づくりをしつつ、組織格差を最小限に抑えていくことができるのかについて述べます。

### 企業ガバナンスの定義

企業ガバナンスとは広義には、企業を管理・監督するための構造、プロセス、関係をいいますが、ここでは、グローバル企業において海外現地法人に対する本社のガバナンスはどうあるべきか、に焦点をあてます。

### 日本本社の人事部によるガバナンスの現状

最近まで、日本企業の人事部の多くは主に国内の人事問題を扱い、海外拠点の人事案件は現地法人の経営幹部、なかでも日本本社から派遣された社員の判断にほぼ委ねられていたと思います。日本本社の人事部が海外現地法人のガバナンスに関心があったとしても、人事部が接触するのは本社からの赴任社員だけであり、日本語を話さない現地採用の社員たちとはコミュニケーションを図ろうとはしませんでした。

これまで日本本社の慣行を観察してきましたが、大きく分けて2つの相反する傾向がみられます。まず、海外現地法人の現地採用人事担当者と直接接する必要性をいまだに認識していない人事部がある一方、日本本社の経営幹部が海外子会社のマネージャーと積極的にコミュニケーションを図り、職務上の関係を明確



first-name basis with their overseas colleagues due to active communication and clearly developed working relations. The former type of companies are still far from establishing global HR governance.

In other words, I would like to suggest that any meaningful effort to development of governance structures is predicated upon the development of professional relations across borders; such professional relations are based upon clear roles and a sense of shared purpose.

### Commencing Relations with Overseas Subsidiaries

Within the past few months, I have learned of HQ HR Departments that are taking the first steps to develop relations with overseas subsidiary HR personnel, but have become confused about why the relations are not progressing smoothly. My observation is that the cause of the issue is not English language communication, but rather because the HQ management in Japan did not start with a clear sense of its roles and responsibilities vis-à-vis its overseas subsidiaries.

It was explained to me as follows by the HR management at one Japanese company in Tokyo, “We asked the overseas HR to share with us information about the issues they are having so that we could *support them*... but they really are not too cooperative.”

“Well, before asking them for the information, did you explain your purpose for asking?” I queried.

“Hmmm, well... to *support them*.”

After talking for a while longer, it became clear that, although the effort to reach out to the overseas subsidiary and offer assistance was commendable, there was little shared

にし、互いをファーストネームで呼び合っている企業もあります。前者のような企業では、グローバルな人事ガバナンスを確立することは難しいでしょう。

言い換えれば、プロフェッショナルな関係が国境を超えて構築されてこそ、ガバナンス構造の構築に向けた取り組みが意味あるものになるのです。そうしたプロフェッショナルな関係作りには、役割を明確にし、共通の目的をもつ必要があります。

### 海外現地法人との関係づくり

本社人事部が海外現地法人の人事担当者との関係づくりに動き始めた企業があるということを、ここ何カ月かの間に耳にしました。しかし、なかなか思うようにいかず、なぜ円滑に進まないのかと困惑しているようです。私の見るところ、原因は英語でのコミュニケーションにあるのではなく、日本本社のスタンスが見えない、つまり日本本社が海外現地法人に対する役割や責任をはっきり定めていないことにあります。

ある日本企業（本社東京）の人事担当者からこんな話を聞かされました。「私たちは海外の人事担当者に、当面の問題について情報を提供してほしいと頼みました。こちらからサポートできるかもしれませんが……。でも、あちら側はあまり協力的ではありません」

そこで私は「情報提供を求める前に、その目的を説明しましたか」とたずねました。

「ええと……。サポートするため、でしょうか…」

それからもう少し話をしてわかったのですが、海外拠点と接触し、サポートしようとしたことは評価できるものの、本社はどのような「サポート」をすべきな

understanding between the subsidiary and HQ regarding the type of “support” to be provided.

To avoid such problems, it is necessary for the HQ HR Department management to map out some strategy firstly. Here are some questions I think the HQ HR Department needs to discuss together before sending any HQ HR employee or manager to communicate with the overseas subsidiary:



のかという点について、海外拠点との間で共通の理解がほとんどありませんでした。

こうした問題を回避するには、本社人事部がまず何らかの戦略を立てる必要があります。その際、本社の人事担当者を海外拠点に派遣して話し合う前に、本社人事部で協議

しておくべきことがいくつかあります。

- Which word describes best the type of role that the HQ HR Department in Japan should take vis-à-vis the overseas subsidiary? Controller, advisor, consultant, co-worker, servant?
- If so, for what issues does the HQ HR Department want to retain (or take back) control?
- For what issues should the HQ HR Department be in service to its overseas “children” organizations?
- Should the HQ HR Department play all roles interchangeably?
- 海外拠点に対する本社人事部の役割を表現するために最も適切な言葉は何か。Controller（管理者）、Advisor（助言者）、Consultant（コンサルタント）、Co-worker（協力者）、Servant（奉仕者）など。
- その場合、本社人事部はどのような問題に対して主導権を維持したい（あるいは取り戻したい）のか。
- 本社人事部はどのような問題の場合、「子会社」たる海外組織のために動くべきか。
- 本社人事部はあらゆる役割を次々と果たすべきなのか。

Once such a conversation ensues, it is typical for the HQ HR Department to realize that the HQ role should be dynamic.

こうした話し合いを続けると、本社人事部は、本社の役割は動的なものであるべきだと考えるようになります。

### 3 Categories Classification for Determining the HQ's Stance on Global HR Issues

For some issues, the HQ will have a clear vision and direction; let's refer to this as Category 1 issues. For example, all employees should understand the corporate history and act in accordance with the corporate values.

### グローバル人事課題に対する本社人事のスタンスを大きく3つのカテゴリーに分類する

まず、いくつかの問題については、本社が明確なビジョンと方針を掲げます。これらをカテゴリー1の問題としましょう。たとえば、全社員が会社の沿革を知り、経営理念に基づいて行動すべきであること、これ



For other issues, the HQ HR may have a strong feeling about elements to be unified across the global company, but not yet have enough evidence to demonstrate the necessity for such unification; we can call this Category 2. For example, the organizational grade structure may work well in Japan and seem applicable to overseas subsidiaries, but further investigation would need to be conducted before a directive can be made.

Thirdly, the HQ HR may uncover some areas for which it has little guiding direction and/or would rather simply leave operations to the local subsidiaries. These are issues in Category 3. For example, health insurance coverage is different from country to country and would not be sensible to try to unify employee health insurance plans.

At this point, it now starts to become clearer how to approach the overseas subsidiaries. For issues that fall into Category 1, the HQ HR should take a controlling or directive approach. For Category 2, the HQ HR could be directive but allow for differences in process or content at the subsidiary level. For Category 3, the HQ HR may be interested in understanding the issues in the overseas subsidiaries, but take a “hands off” approach unless “support” is requested from the subsidiary to the HQ HR.

Over time, issues may move from one categorical box to another as they evolve.

Here is an example from my experience over the past two years. When a Japanese pharmaceutical company started to consider whether to implement a global competency framework, discussions with the overseas subsidiaries were clearly within Category 2. In 2013, I facilitated a session with HR managers from around Asia to draw out what

はカテゴリー 1 の問題となります。

次に、本社人事部はグローバル企業として統一すべき点があると強く感じながらも、そうした統一の必要性を訴える確かな根拠をもてないという場合があります。これをカテゴリー 2 の問題とします。たとえば、等級制度は日本でうまく機能し、海外現地法人にも適用可能と思えるかもしれませんが、そのためには適用の可否についてさらに調査することが必要です。

3 つめは、本社人事部から指示・指導することはほとんどなく、海外現地法人の判断に任せている分野もあるでしょう。これらをカテゴリー 3 とします。たとえば、健康保険は国によって違いますので、社員向け健康保険制度を統一しようとするのは賢明な判断とはいえません。

では、海外現地法人に対してどのようなアプローチをとればいいのでしょうか。カテゴリー 1 の問題点については、本社人事部が主導権をもち、指示を与えることが必要です。カテゴリー 2 については、本社人事部から指示できる場合もありますが、本社と海外拠点のプロセスや仕事の内容の違いを考慮すべきでしょう。カテゴリー 3 については、本社人事部は海外現地法人の問題点を把握しようとするかもしれませんが、海外拠点から「サポート」を求められない限り、「手を出さない」ほうがいいでしょう。

あるカテゴリーの問題点が、時を経て別のカテゴリーに移る場合もあります。

この 2 年間の私の経験から 1 つ例をあげましょう。ある日本の製薬会社がグローバルなコンピテンシー枠組みを採用すべきかどうか検討した際、海外現地法人との議論は明らかにカテゴリー 2 に属する問題点でした。私は 2013 年に、アジア地域の人事マネージャーが集う会議でファシリテーターを務め、それぞれの子

competencies have been identified, if any, within their affiliate companies. At the end of this initial meeting, we developed a common understanding of the current situation, but the HQ HR did not espouse any clear directive. But, within one year, the discussion about competencies clearly moved from Category 2 to Category 1. As a result, in the subsequent HR meeting held in 2014, the HQ HR was able to be much more directive: hereafter, all employees in the company shall be held accountable to acting in accordance with a framework of “global competencies”.

The HR managers were now tasked with understanding and complying with the newly developed direction within the designated timeframe. However, they were empowered to consider how to implement the new framework within their own company based upon the unique conditions at their affiliates.

### Assigning Responsibility in the HQ

Furthermore, this categorical understanding of issues also helps the HQ HR Department assign responsibility within its team for developing overseas relations.

While it is typical to assign responsibility amongst HR members in the HQ based upon geographic designations (ie. Tanaka san handles Europe and Suzuki san oversees Southeast Asia), the above-mentioned categories provide a good guide for how to assign responsibilities. Each of the categories require different communications strategies and approaches to which different managers or employees may be suited.

A Category 3 issue requires that the HR representative from the HQ be able to provide a minimal level of explanation to overseas subsidiaries, as well as the skill to gather and analyze information from overseas subsidiaries

会社でどのようなコンピテンシーが評価基準とされているのか話してもらいました。この1回の会議で現状について共通の理解が生まれましたが、本社人事部は何ら明確な方針を示しませんでした。しかしそれから1年以内に、コンピテンシーをめぐる議論は間違いなくカテゴリ2からカテゴリ1に移り、その結果、本社人事部は2014年に開かれた人事担当者会議において、全社員は「グローバルコンピテンシー」に基づき行動するという方針を打ち出すことができました。

人事マネージャーはこの新方針を理解し、定められた期間内に遵守の徹底を図らないといけませんが、新たな枠組みの実施方法については、それぞれの拠点の状況を考慮して検討してよいということになりました。

### 本社内での責任分担

さらに、問題点をこのようにカテゴリ別に捉えると、本社人事部は海外現地法人との関係構築の責任をチーム内で分担しやすくなります。

本社人事部はたいいてい地域ごとに担当者を決めますが（田中さんは欧州、鈴木さんは東南アジア担当というように）、上記のカテゴリは責任分担の仕方を考える際のよき指針ともなります。カテゴリごとに異なるコミュニケーション戦略やアプローチが必要であり、それに適したマネージャーや社員というのがいるはずです。

カテゴリ3の問題点に対しては、本社の人事担当者は海外法人に最低限の説明ができなければならず、また、現地の方針や手続きを理解するために海外現地法人から情報を収集して分析する能力が求められま



for the purpose of understanding the policies and procedures in place. Such issues can be handled by non-managerial staff who have achieved a good level of global communication skill.

Category 2 issues require stronger facilitative skills and the ability to engage in discussion and debate in order to weigh multiple perspectives. But as Category 2 issues still provide the subsidiaries with autonomy to make decisions, such discussions are of a mid-level difficulty.

Category 1 issues require the most strategic planning. Although it is seemingly simple to provide a directive which must be complied with, overseas subsidiaries may give some pushback or not be fully cooperative at first. In such cases, it may be necessary to enlist the support of senior leaders in providing a message that is “politically” acceptable. In the previously mentioned example, a message was disseminated in multiple languages to all employees in the organization directly from the CEO of the company in Japan in order to kick off the roll out of the new global competency framework.

When communicated from HR, category 1 issues require clear, direct and logical communication skill. Before any meeting with overseas subsidiaries, it is advisable to plan for questions that may be raised by considering appropriate responses.

Discussions about category 1 issues may become heated; so it is necessary to empathetically listen while also maintaining the resolve not to change course when under pressure. Regrettably, ill-prepared HQ HR Departments that announce a new initiative and then shirk away from pushback and ultimately retract their established direction risk losing their ability to govern effectively.

こうした問題点には、管理職でなくとも高いグローバルコミュニケーション力があれば、対応が可能です。

カテゴリー2の問題点に対応するには、多様な視点を比較検討するために、より高いファシリテーションスキルが必要であり、議論に参加できなければなりません。とはいえ、カテゴリー2については意思決定権がまだ現地法人にありますから、議論の難しさは中程度といえます。

最も戦略的な計画が必要なのはカテゴリー1の問題点です。社員が従うべき指示を出すことは一見簡単そうですが、海外現地法人はそれに抵抗するかもしれません。最初はあまり協力的ではないかもしれません。そのような場合は上級幹部の支援を得て、「政策上」受け入れてもらえるメッセージを送る必要があるでしょう。先にあげた製薬会社では、グローバルなコンピテンシーの枠組みを全世界で展開していくために、日本本社のCEOのメッセージを複数の言語に翻訳して、直接全社員に伝えました。

カテゴリー1の問題点に人事部が対応する場合、明確で直接的かつ論理的なコミュニケーションスキルが必要です。海外現地法人と話し合う前に、提起されそうな問題を予測し、適切な対応策を練っておくのが賢明でしょう。

カテゴリー1の問題点をめぐって激論になることがあるかもしれません。そのような場合は相手の言い分によく耳を傾けるとともに、抵抗に遭っても方針は変えないという意思を堅持することも必要です。残念ながら、本社人事部が準備不足なままだと、新たな方針を打ち出したものの抵抗を恐れ、結局はその新方針を引っ込めてしまうことになります。それでは効果的なガバナンスは望めません。

## Conclusion

Good governance comes from good relations. Good relations are the product of the “right combination” of different styles based upon the category of issues at hand. Overseas colleagues may feel alienated and disrespected in the HQ uses on directive and controlling styles. But to hold back from proclaiming any directives to avoid “angering” or demotivating overseas subsidiary HR representatives may adversely lead to confusion and widen the organizational gaps within the globalizing group of companies.

What is your company's HQ HR communication style for global governance?

## 終わりに

優れたガバナンスは良好な関係から生まれます。良好な関係を生み出すには、当面の問題点がどのカテゴリのものであるかを判断し、それに応じた対処策を「適切に組み合わせる」ことが必要です。海外現地法人の社員は本社の指導・管理方法に疎外感を抱いたり、見下されているように感じたりするかもしれません。しかしながら、海外現地法人の人事担当者を「怒らせたり」、意欲を失わせたりしないようにと、本社からの指示を控えれば、かえって混乱を生み、グローバル化する企業グループ内の組織格差を拡大することになりかねません。

あなたの会社の本社人事はグローバルガバナンスに向けてどのようなコミュニケーションスタイルをとっていますか？

## 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

## 《JSHRM リサーチプロジェクト・シンポジウムのお知らせ》

## HRM の In-Di モデル ～ イノベーションとダイバーシティからの提言～

日本人材マネジメント協会（Japan Society for Human Resource Management =JSHRM）会員の公募メンバーによるリサーチプロジェクトでは、日本の企業における主要な経営課題「イノベーションの推進」と「多様な人材の活用（ダイバーシティ）」の2つを軸としたHRMのマトリックスモデルを導き出し、調査を実施しました（結果の概要を『人事実務』2015年3月号に掲載予定）。シンポジウムでは、調査結果報告のほか、パネリストをお招きし、企業事例を報告頂くとともに、「In-Di モデル」を踏まえたパネルディスカッションを通じて、「日本の人事」の進むべき方向について考えます。

## 【開催概要】

日時 2015年3月7日（土）13：00～17：30（12：30開場） 会場 東京都豊島区 学習院大学 西2号館

参加費 JSHRM 会員：1,000円 学生：無料 一般：3,000円（当日現金払い）

申込方法 日本人材マネジメント協会ホームページからお申込下さい。（会場の都合により、先着100名様まで）  
URL：http://www.jshrm.org/event/symposium\_6149.html（1月下旬受付開始、2月末メド切予定）