

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 9

Creating a Global “In-patriation” System

第 9 回

グローバルな「逆駐在」制度をつくる

In this series, I have introduced the 4 gaps that hinder global synergy in globalizing companies. In the previous articles, I wrote in depth about how to minimize Culture Gaps, Information Gaps and Organization Gaps by introducing various techniques and initiatives. In this article, I will introduce another initiative for minimizing gaps by implementing a system for global employee exchange; the practice of only sending expatriates from the Headquarters to overseas subsidiaries is not sufficient for this global era.

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8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、さまざまな手法や革新的な事例を紹介しました。今回は、格差を最小化するもう一つの手法として、グローバルな人事異動制度を紹介します。本社社員を海外拠点に赴任させるというやり方だけでは、今のグローバル時代に対応できません。

Expatriates and In-patriates

For many years, Japanese companies have been sending managers as well as trainees from the Japan HQ (mostly Japanese men) to overseas subsidiaries to lead overseas businesses and be a bridge between the Japan HQ and the overseas subsidiary. In English, such employees who are on assignment from the HQ are called “expatriates.” “Ex-” means “out of.” “Patria” comes from the Latin root meaning

海外駐在員と逆駐在員

日本企業は長年、海外事業を担うリーダーとして、また日本本社と海外拠点の橋渡し役として、マネージャーや、研修を兼ねて社員を日本本社から海外拠点に派遣してきました（そのほとんどは日本人男性）。本社からそうした任務を課された社員を英語では “expatriate” といいます。“ex” は「外へ」という意味で、“patria” はラテン語に由来し「国」を意味

“country.” An expatriate is literally someone who is “out of one’s own country.”

In Japanese companies, there is a generally held notion that the expatriates from Japan HQ are the “globe trotters” while the employees hired locally at the overseas subsidiary are “national staff” who work in their home countries. It is still rare for Japanese companies to have developed a dynamic system to transfer national staff into Japan or across subsidiaries.

From time to time however, when I walk into a meeting at a company’s HQ, I am greeted by non-Japanese staff. (Side note : when I meet another foreigner in Japan at a Japanese company, it always makes the Japanese in the room chuckle to see two foreigners bending over and exchanging business cards with both hands the same as Japanese do.) Sometimes the foreigner is a Japan-side hire, but most times I find that the foreigners are in Japan due to the existence of an “in-patriation” program that the HQ has put in place to take in national staff from the overseas subsidiaries. From the perspective of the foreign national staff, they are in Japan as “expatriates” from their home country; from the Japan perspective, we can refer to such individuals as “in-patriates” as they are coming “into the country of Japan.”

If your company has not considered developing such an in-patriation system, but you do have overseas subsidiaries, you may be missing out on a good opportunity to enhance the communication and collaboration with overseas subsidiaries as well as contribute to the positive globalization of the Japan HQ.

In-patriates vs. Japan-hired Foreign Nationals

Oftentimes, the discussion about foreigner hiring in Japan

します。“expatriate”とは文字通り「故国の外にいる」者です。

日本企業では一般に、日本本社から海外現地法人へ赴任する日本人社員は「世界を駆け回る社員」、海外拠点で現地採用された社員はその国で働く「国内要員」と考えられています。現地社員の日本への出向や、海外現地法人の子会社間等で異動させるダイナミックな人事制度をもつ日本企業はまだまだ少ないのが現状です。

日本企業本社での打ち合わせで、極めて稀ですが、出迎えてくれる人が外国人社員の時があります（余談ですが、日本企業で外国人社員と出会う場合、私とその外国人は日本人と同じようにおじぎをし、名詞を両手で差し出し交換します。同席した日本人はそうした光景を目にすると、いつも含み笑いをします）。外国人が日本で採用されることもあります。私の知る限り、海外拠点の現地社員を日本に迎える「逆駐在」プログラムが本社にあり、日本勤務をしているというケースがほとんどです。その現地社員の側から見れば、彼らは自国を離れた「海外駐在員」です。日本側から見れば、「日本に」やってくる「逆駐在員」と言えます。

海外拠点があるけれどもそうした逆駐在制度をつくることを考えてはいないという企業は、海外拠点とのコミュニケーションや協力関係を深める絶好のチャンス、さらには日本本社の積極的なグローバル化に貢献する好機を逃すことになるかもしれません。

逆駐在員と 日本で採用された外国人社員

日本で外国人を採用するという話になると、日本の

is focused on hiring inexperienced exchange students because of the Japanese tradition of hiring new graduates. More rarely, mid-career foreigners may be hired in Japan through placement agencies. (Back in 2007, while I was still in New York and considering a move to Japan, I had contacted a Tokyo-based placement agency who introduced me to job opportunities in Tokyo; after a preliminary interview via phone and then Skype, I traveled to Tokyo for my final interview. I have not met many other foreigners who came to work in the HR Department of a Japanese company this way.)



慣行として新卒採用制度があるため、経験のない留学生の採用が中心になりがちであり、日本の職業紹介機関を介した外国人の中途採用はかなり珍しいかもしれません。私事になりますが、2007年、私はまだニューヨークにいました。日本移住

を検討中、東京の職業紹介機関に東京で仕事がしたいと伝えたところ、ある企業を紹介されました。一次面接はまず電話で行われ、次にスカイプ面接をし、そのあと来日し最終面接を受けました。このような採用プロセスを経て日本本社人事部で働くようになった外国人はあまり多くはないかもしれません。

In contrast to the above mentioned hiring routes, an in-patriate by definition is employed in Japan as a temporary transferee from the overseas subsidiary; in-patriated employees are experienced individuals who already have a proven track record working within the company. In-patriates are generally chosen from a pool of local national staff who are identified as key talent for future promotion.

現地での採用方法とは違い、逆駐在員は当然ながら海外拠点からの出向者として日本で雇用されます。彼らは経験豊富な社員であり、その企業ですでに実績を積んでいます。将来昇進する人材だと認識され、現地社員のなかから選抜された者たちです。

The very existence of an in-patriate system can become a sort of motivational tool for increasing loyalty and commitment to the company.

逆駐在制度の導入は会社への忠誠心とコミットメントを高め、やる気を引き出す手段になるはずで

Making Use of an In-Patriate

Oftentimes, the role of the in-patriate is to support Japanese HQ operations in expanding and improving governance of the overseas subsidiaries. The in-patriate will undoubtedly have knowledge of the overseas environment and people at the particular subsidiary from which he/she comes. Such experience can be invaluable to give the HQ

逆駐在員を活用する

多くの場合、逆駐在員の役割は、日本本社が海外拠点に対するガバナンスを拡大・改善できるように本社業務を支援することにあります。言うまでもなく、逆駐在員は、出身拠点の状況や従業員をよく知っています。それはたいへん貴重な情報であり、本社社員はそうした情報をもとに海外事業の実情を把握することが

personnel insight into overseas operations.

The very presence of the in-patriate can provide Japan HQ employees with opportunity and motivation to improve global communication skills through daily work. Even if the in-patriate does not speak Japanese at the start of the assignment, the in-patriate will also begin to speak some basic Japanese while on assignment.

Rolling Out a Successful In-patriation Program

An in-patriate program should clearly define the length of a typical assignment, costs to be borne, eligibility for the program and make assurances that the in-patriate's needs- professional and personal- are cared for while in Japan.

Length of Assignment: 「石の上にも三年」 A typical in-patriate assignment runs for 1 to 3 years. Some companies have established three-month training programs based upon a pre-determined curriculum. However, a longer period of at least 1 to 3 years provides the in-patriate enough time to learn, grow and contribute back to the organization.

Costs to be borne: An in-patriate requires a compensation package similar to the packages provided to expatriates who go abroad from Japan. Housing expenses, and travel expenses should be borne by the Headquarters or overseas subsidiary, not the individual. It may be advisable to consider the creation of policies such as temporary home leave for the in-patriate to return to his/her home country at least once a year. As well, depending upon the nationality of the in-patriate who maintains a residence in his/her home country, issues of international tax regulation should be considered by the company.

Eligibility: Although it is easiest to in-patriate young and

できます。

逆駐在員が日本本社にいれば、本社社員は日常業務のなかでグローバルコミュニケーション力を高める機会が得られ、高めようという意欲も起きるでしょう。逆駐在員は赴任当初、日本語が話せなくとも、仕事をしていくなかで基本的な日本語は徐々に話せるようになります。

逆駐在プログラムを 成功裡に展開する

逆駐在プログラムは一般的な受け入れ期間、費用負担、選考基準を明確にし、逆駐在員の日本での専門的・個人的ニーズが満たされるよう配慮する必要があります。

受け入れ期間

「石の上にも3年」といいますが、受け入れ期間は普通1～3年です。事前にカリキュラムを決めて3カ月研修プログラムをつくった企業もありますが、逆駐在員が日本で学び、成長し、帰国後会社に貢献するには少なくとも1～3年は必要でしょう。

費用負担

逆駐在員には、日本から海外への派遣社員と同様の報酬パッケージが必要です。住宅費と交通費は個人負担ではなく、本社か海外拠点が負担すべきでしょう。逆駐在員が少なくとも年1回は帰国できるよう一時帰国休暇制度などを検討してもよいかもしれません。また、逆駐在員は自国に住居をおいたままであり、国籍によっては国際的な課税規則がどのように適用されるのか、企業は検討する必要があります。

選考基準

unmarried national staff, it would be a potentially illegal and discriminating policy to exclude married staff and their spouses or older employees. While Japanese may accept assignments to go overseas and leave their family in Japan (単身赴任), such a practice may not be practical nor acceptable to some foreign staff. Applicable laws of Japan as well as the overseas subsidiary should be considered when determining eligibility criteria.

Meeting the In-patriate's Professional and Personal Needs

While the in-patriate is in Japan, the company may need to take on responsibility for helping the in-patriate get accustomed to living in Japan. Although the in-patriate may have friendly and personal relations with other Japanese staff, there are some issues which the HR Department should be ready to handle. Such issues may include explanation about and support in using the Japanese medical insurance, and explanation about other aspects of the employment regulations as well as providing support in obtaining legal employment authorization.

Another mundane but important point for acclimating to the Japanese environment is to understand how to function as a mature member of Japanese society. For example, understanding how to divide up and throw out trash on the right days of the week is something which is part of daily living in Japan but may not be understandable right away on arrival without explicit instructions.

Insights for Success

Over the past few years, I have worked closely with some in-patriates on assignment in the Japan HQ HR Department

若い未婚の現地社員を日本に出向させるのがいちばん簡単ですが、既婚者とその配偶者や年配の社員を除外すると、それは違法とされたり、差別的処遇とみなされたりするかもしれません。日本人は家族を日本に残して海外へ単身赴任することがありますが、外国人社員にしてみれば、単身赴任など現実には考えられず、承服できないかもしれません。対象者の選考基準を定める際には、日本の法律だけでなく海外拠点に適用される法律も考慮する必要があります。

逆駐在員の専門的・個人的ニーズへの対応

逆駐在員が日本にいる間、企業はその外国人が日本の生活に慣れるよう支援する責任を負わねばならないでしょう。逆駐在員は日本人社員と友好的な人間関係をつくれるかもしれませんが、人事部で対処すべき問題もあります。たとえば、日本の健康保険制度に関する説明と使い方のサポート、その他の雇用規則の説明、就労資格証明書を得るための手続き支援などが考えられます。

日本の環境に慣れるためにもう一つ、あたり前のようですが重要なことがあります。それは、日本社会の成熟した一員としての役割を果たすにはどうすればよいかを理解することです。たとえば、ごみを分別して何曜日に出せばよいかを知ることは、日本で日々暮らすために不可欠ですが、はっきり説明してもらわなければ、訪日当初はわからないでしょう。

逆駐在制度を成功させるために

私はこの数年間、アメリカ、ドイツ、マレーシア、中国などさまざまな国から日本本社人事部に配属され

from countries as diverse as the United States, Germany, Malaysia and China. As well, I have met other in-patriates working in sales and technical positions.

Having spoken at length with these individuals, I came to understand some of the implicit factors that lead to a successful assignment:

Factor 1: Balance between being like a “Japanese employee” and acting as a “gaikokujin”

An in-patriate will most likely report to a Japanese manager and need to understand the expectations that are put upon employees in Japan. However, an in-patriate is valuable when he/she can accomplish tasks that Japanese are less capable of doing such as, but not limited to, communicating with the overseas subsidiary. Therefore, although the in-patriate may want to “fit in”, it is most helpful when the in-patriate is comfortable being a “gaikokujin” in the HQ.

Although this is a quality that is difficult to screen for before choosing an individual to be an in-patriate, it is advisable to focus on a proclivity for “independent thinking” and “individual work” when selecting in-patriate candidates.

Factor 2: An understanding/ expectation that there is a position to return to in the home country

When the in-patriate has a clear understanding and expectation that he/she will be returning to the home country at some point within the short term (i.e. within three years), it becomes possible to foresee working again at home. During the period of in-patriation, it is also important that the in-patriate maintain reporting relations with the superior at home. Performance evaluations and career development discussions conducted by the Japan-side manager with the in-patriate should be reported as well to the local manager in the home country subsidiary. This will help to maintain the organizational position at the overseas subsidiary of the in-patriate during the assignment in Japan.

た外国人と親しく接し、一緒に仕事をしてきました。また、営業部や技術部で働く逆駐在員にも出会いました。

彼らといろいろ話をしていくなかで、逆駐在を成功に導く暗黙の要因がいくつかあると考えるようになりました。

要因1：ある時は「日本人社員」と同じように振る舞い、ある時は「外国人」として行動する

逆駐在員はたいてい日本人マネジャーに業務報告をします。日本人社員に何が期待されているのか知っておく必要があります。とはいえ、逆駐在員の存在が重要な意味をもつのは、海外拠点とのコミュニケーションなど、日本人があまり得意でない業務をこなす場合です。逆駐在員は本能的に本社に「溶け込み」たいと思うかもしれませんが、日本本社で「外国人」でいることが苦でなければ、それに越したことはありません。そういう資質を選考段階で見抜くのは難しいものですが、逆駐在員候補の選考に際しては、「自分の頭で考える」、「自分の仕事に責任をもつ」といった気質を備えているかどうかを目を向けるとよいでしょう。

要因2：帰国したら仕事があると理解・期待している

いずれ3年以内に帰国することを本人が了解し、そう期待している場合、帰国したら同じ拠点で働くと思えます。逆駐在員は日本にいる間、自国の上司への報告も怠ってはいけません。日本本社のマネジャーが業績評価やキャリア開発について外国人社員と話し合ったら、その内容を出身国の現地マネジャーにも伝えるべきです。そのような報告があれば、日本へ出向中も出身国の組織内での地位が保たれるでしょう。

Factor 3: Make sure the in-patriate is not interested in a position in Japan simply to get away from an uncomfortable situation at home

The benefits of an in-patriation system may backfire if the in-patriate candidate's real motivation for going to Japan is simply to get away from an uncomfortable relationship with one's boss or peers in the home country. I have known of an in-patriate who, upon returning to the home country, actually quit the company soon after. It was revealed later that the individual did not enjoy the working environment in her home country subsidiary. In other words, the period of time in Japan served only to delay her determination to leave the company. To avoid such situations, focus on choosing only employees from the home country that are successful in their native environment first.

Conclusion

In recent times, it has become clear that the globalizing Japanese company should continue the practice of sending strong leaders from the HQ in Japan to overseas subsidiaries. However, in this era, the national staff at the subsidiaries also seek to have a global career. To serve the career interests of globally minded national staff while also contributing to the minimization of gaps between the HQ and subsidiaries, it is advisable to invite key overseas employees to Japan for a period of time as in-patriates.

How many in-patriates currently work in your Headquarters?

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

要因3：自国の不愉快な職場環境から逃れたいがために日本で働きたいという考えを抱かせない

逆駐在員候補が日本への出向を望む真の動機が、自国の上司や同僚との煩わしい関係から逃れたいということであれば、逆駐在制度の利点が裏目に出ることになります。帰国後すぐに会社を辞めてしまったという例もあります。後でわかったことですが、その現地社員は自国の職場環境に嫌気が指していたのです。言葉を換えれば、日本駐在期間は会社を辞めるという決断を先送りしたにすぎません。そうした事態を避けるには、まずは自国の職場で業績をあげている人材だけを逆駐在員に選ぶことが重要です。

終わりに

グローバル化する日本企業はこれからも力のあるリーダーを本社から海外拠点に派遣すべきでしょう。その点は明白ですが、今、海外拠点の現地社員もグローバルなキャリアを手にしたと考えています。グローバルマインドをもつ現地社員のキャリア向上意欲に応え、かつ本社と海外拠点の格差を最小化するために、有望な現地社員を一定期間、逆駐在員として日本に迎えてはどうでしょうか。

あなたの本社には今、逆駐在員が何人いますか。