

# 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 2

Molding a Global Corporate Culture

第 2 回

グローバルな企業文化の形成

*Organizational culture is comprised of the beliefs, values, and actions of people in the company. As companies globalize, this organizational culture runs up against another culture—the culture of a particular country or region. When the organizational culture at the Headquarters of a global company is quite different than the norms and expectations at the overseas subsidiary, I say that the Cultural Gap is wide. Let's consider how HR Department can lessen this gap by influencing others in the company and by following some guiding principles.*

組織文化は社員の考え方、価値観、行動で形成されますが、企業のグローバル化に伴い、組織文化は特定の国や地域の文化と遭遇し、ときに摩擦がおきることがあります。グローバル企業の本社での組織文化が海外現地法人の慣例や期待とかなり違う場合、「文化格差」は大きいといえます。では、人事部が基本原則に従い、他部署にどのように働きかければ、この格差の縮小を図れるのか考えてみましょう。

Molding a Global Organizational Culture from the  
Japan Headquarters:  
—Identifying HR's Core Constituents—

At times, it may seem that the Cultural Gap is wide and unbridgeable. As an HR professional, I think that we need to maintain an awareness of the local cultural context while striving to unify groups of people from various cultures under one organizational roof. For this, the Headquarters HR

日本本社からグローバル組織文化を創る  
—人事部が働きかけるべきターゲット社員を  
明確にする—

ときに文化格差が大きすぎて埋めようがないと感じるかもしれません。人事のプロとして思うに、われわれは現地の文化に配慮しつつ、さまざまな文化背景をもつ従業員を同じ組織のメンバーとして、一つにまとめることが必要です。そのために、本社人事部こそが、

Department has an opportunity to be at the forefront of molding a global corporate culture.

As organizational culture is developed and instilled on a daily basis, I would like to suggest that we consider how HR can influence the beliefs, values and actions of four distinct groups of constituents in the organization who play key roles in the development and dissemination of the organizational culture:

- 1) Expatriates sent from Japan to work in and manage the overseas subsidiaries
- 2) Executives at the Headquarters in Japan
- 3) Headquarters employees in Japan, other than the HR Department
- 4) Locally hired managers and employees at overseas subsidiaries

### Expatriates sent from Japan to Work in and Manage the Overseas subsidiaries

- *Is HR ensuring that expatriates from Japan are equipped with the knowledge and mindset to balance local context with global direction?*
- *Are expatriates encouraged and/or held accountable for the growth and development of next-generation leaders in the local subsidiary?*

For many years, the expatriate from Japan has been sent overseas as a local business manager (or sometimes as a trainee for one's own growth and development). The expatriate is in a unique position as a "cultural ambassador" from the Headquarters. In this role, the expatriate needs to understand the local context of the overseas subsidiary business and country, but also needs to be a strong representative of the Headquarter's globalizing mission, vision, values and respected behaviors. In other words, although the success of the expatriate may derive from how

グローバル企業文化形成での主導的な役割を果たせる機会があるはずです。

組織文化は日常的に形成され、社員に浸透していくものであり、その形成・浸透には次の4種類の社員が大きくかかわっています。人事部は、どうすれば彼らの考え方や価値観、行動に影響を与えることができるのでしょうか。

- (1) 日本から海外現地法人への赴任社員
- (2) 日本本社の経営幹部
- (3) 日本本社の社員（人事部以外）
- (4) 海外現地法人で現地採用されたマネージャーおよび社員

### 日本本社から海外現地法人への 出向社員

- 人事部は、出向する社員がグローバル化と現地のバランスを図るために必要なマインドセットや知識を備えているかチェックしていますか？
- 海外出向社員に対し、海外現地法人における次世代リーダーを育成する責任をもたせていますか？

長年、海外出向者は海外現地法人のマネージャーとして派遣されてきました（あるいは本人の成長やキャリア開発を目的とした研修でもありました）。海外出向者は日本本社の「文化大使」という特異な立場にあり、この役割を果たすには、海外現地法人の事業とその国の状況を理解するだけでなく、グローバル化に向けた本社の使命、ビジョン、価値、優れた慣行をしっかりと体現する必要があります。言葉をかえれば、海外出向の成否は現地の状況にどこまで適応できるかによるとはいえ、彼・彼女らは異文化の橋渡しを



well he/she adapts to the local context, the role of the expatriate should be to bridge the cultural differences. For this, the expatriate should be armed with two inter-related but distinct capabilities: 1) The ability to observe and analyze the local context and be able to discern important differences between home country norms and local behaviors, and 2) The ability to communicate a “message” from the Headquarters that instills a sense of belonging and purpose to the local employees so that they themselves can grow and develop within the company.

While on business trips to overseas subsidiaries, I have entered some companies where I observe expatriates huddle in a room together alone without any locally hired employees present; in effect, they carry out business activities in spite of their locally hired team. In other companies, expatriates are fully integrated and encouraging to the locally hired employees. I see a direct correlation between the behaviors of such expatriates and the overall work satisfaction, and environment of the locally hired employees. The importance of the relationship and experience that expatriates have with locally hired employees as a linchpin for instilling a globally unified organizational culture cannot be overstated.

In other words, the expatriate should be expected not only to carry out work and produce results during the period of assignment, but also to raise up and encourage the locally hired pool of employees based upon a Headquarters-directed/locally-adapted organizational culture.

### Executives at the Headquarters in Japan

- *Is HR creating opportunities for disseminating the global strategic message and corporate philosophy down from the executives to overseas subsidiaries?*

するという役割も担っているのです。そのため、海外出向者には2つの能力が求められます。この2つは相互に関連してはいますが、違った能力です。第1は、現地の状況を観察・分析して、日本の慣例と現地の行動様式との重要な差異を識別する能力。第2は、本社の「メッセージ」を伝え、現地社員に帰属意識や目的意識をもたせ、現地社員を社内で成長させていく能力です。

海外現地法人に出向いたときに目にするのですが、日本本社からの出向者ばかりが同じ部屋で仕事をし、そこに現地社員がいません。つまり現地社員のチームとつながらないまま仕事を進めているのです。一方、日本からの出向者が現地社員のなかに溶け込んで、現地社員を育成している企業もあります。そうした出向者のふるまいが、現地社員の仕事に対する満足度や環境全般に直接影響しています。日本からの出向社員と現地社員との関係や経験が、グローバルに統一された組織文化を社内に浸透させるうえでいかに重要であるか、いくら強調してもしすぎることはありません。

つまり、海外出向社員には赴任期間に業務をこなす、成果を出すだけでなく、本社が打ち出した「現地に適合した組織文化」をベースに、現地社員を育成することが求められているのです。

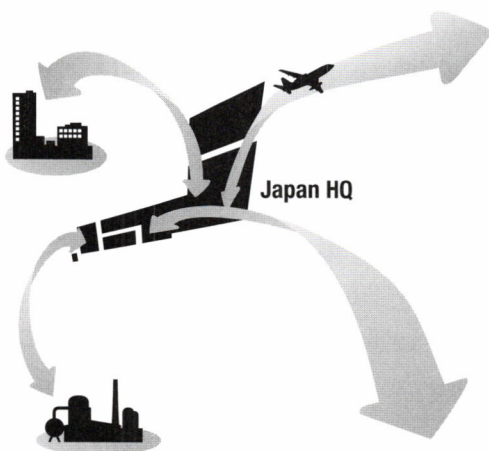
### 日本本社の経営幹部

- 人事部は、グローバルな戦略的メッセージや企業理念を、経営幹部から海外現地法人まで伝える機会をつくっていますか？

Executives at the Headquarters in Japan likewise have a role similar to expatriates sent abroad, albeit they need to be able to exhibit the abovementioned capabilities from their geographic base in Japan. Therefore, any assumptions which can be made within the home market regarding values and actions need to be confirmed and tested on the local subsidiary level.

Executives should have the strength to make bold forward-looking statements, while also seeking out the opportunity to directly interact and influence the locally hired overseas subsidiary management (in addition to expatriates from Japan). In other words, for the sake of the global organizational culture, executives in Japan should consider their “organizational presence” not just at the Headquarters, but worldwide as well.

HR can help the executives to do this through initiatives such as the planning and executing of global training and development events at the Headquarters for top talent of overseas subsidiaries; such events which are normally planned for the benefit of the overseas employees are also great opportunities for the executives to have an experience of conveying the values and ideas from the Headquarters which make up a global organizational culture.



日本の本社の経営幹部にも海外出向社員と同様の役割があります。ただし、彼らは日本国内にしながらその役割を果たせることを示さなければいけません。

したがって、価値や行動に関する国内市場での前提が現地でも妥当かを確認し、検証する必要があります。経営幹部は将来を見すえて大胆に発信しなければならぬと同時に、（日本か

らの出向社員だけでなく）海外現地法人の現地採用マネージャーとも直接やりとりし、影響力を発揮する機会を逃さないことも必要です。つまり、グローバルな組織文化をつくるために、日本の経営幹部は本社組織に限らず、世界各地の海外現地法人に対してどう存在感を示すかを考えなければならないということです。

人事部は、海外現地法人の優れた人材を対象に、本社でのグローバル研修を企画・実施するなどして、この課題に取り組む経営幹部をサポートすることができます。海外現地社員を対象とした研修は、経営幹部にとっては、グローバルな組織文化を構成する価値や理念を本社から伝える格好の機会ともなります。

### Headquarters Employees in Japan, Other than the HR Department

■ *Is HR checking to ensure that the functional departments in the Headquarters are capable of, and effectively, interacting with overseas counterparts?*

### 日本の本社の、人事部以外の社員

■ 人事部は、本社人事部以外の部署が海外現地法人の担当者と効果的な意見交換ができているのか、確認していますか？



Headquarters employees in Japan should be able to develop broad-based plans and guidelines which need to be clearly communicated to overseas subsidiary counterparts. With responsibility for delegating general processes and frameworks from the Headquarters to the subsidiaries, Headquarters employees should also be open to questions from subsidiary employees and flexibly allow for local level interpretation of how to implement such directives.

In this regard, HR should ensure that Headquarters employees not only have language skills, but also have the right mindset and skills to communicate effectively with overseas counterparts.

### Locally hired subsidiary employees

- *Is HR overseeing the growth and development of key employees at overseas subsidiaries who represent the company's global organizational culture?*

Locally hired subsidiary employees need to appreciate that their company is owned and managed by a Headquarters operation in Japan. For this purpose they should be open to the ideas and direction coming from Headquarters, but at the same time, they should be provided with enough room to question why directives are made and the leeway to determine how to implement such directives. HR can ensure that such opportunities exist for locally hired employees.

### Molding a Global Corporate Culture: Rifts Amongst Japanese Companies

Amongst the Japanese companies I observe, I see a wide rift between the ways in which companies are approaching activities for molding a global organizational culture. Clearly,

日本本社社員には広範な計画やガイドラインを策定し、それを海外現地法人の担当者にはっきりと伝える能力が求められます。本社社員は、事業の全般的なプロセスや枠組みを本社から海外現地法人に委託する責任があり、現地社員からの質問に答え、本社の指示に対する現地の対応を柔軟に受け止めなければなりません。

この点に関して人事部は、本社社員が語学力はもとより、現地社員とうまくコミュニケーションできるマインドセットとスキルを確実に持つように教育せねばなりません。

### 現地採用社員

- 人事部は、会社のグローバルな組織文化を体現する現地のキーパーソンの成長や活躍を見守っていますか？

現地社員は、自分たちが働いている会社は日本に本社があり、経営はそこで行われていることを理解する必要があります。そのため、本社の理念や指示に耳を傾けるべきなのですが、同時に、なぜそのような指示が出るのかを考える余裕や、指示にどう対応するかを決める自由裁量の余地を与えられるべきでしょう。人事部は現地社員のためにそうした機会を確保できるはずです。

### グローバルな企業文化の形成： 取り組み方への差

私の見るところ、日本企業のグローバルな組織文化形成に対しての取り組み方は企業によってずいぶん違うようです。言うまでもなく日本本社人事部は、国内

the Headquarters HR needs to expand its scope of influence on the globalizing company by developing relationships at all levels of the organization inside Japan and abroad. At the companies that are struggling to mold an integrative global organizational culture, language barriers and cultural differences are viewed as unavoidable impediments to integration. I have a distinct memory of a conversation with the HR manager of one company who spoke of his interest in enhancing global HR initiatives. But the HR manager conceded that he had no intention of having direct communication with counterparts at overseas subsidiaries. The HR manager in this case explained that because there are expatriates sent from Japan to the overseas subsidiary, all communication from the Headquarters is simply funneled through to the expatriate.

On the other hand, there are HR departments that immediately begin their globalization efforts by arranging programs and opportunities to bring employees from overseas subsidiaries to Japan for functional meetings or training events. HR managers and staff from the Headquarters themselves communicate directly with the overseas subsidiary employees and create a direct communication route from the Headquarters to the subsidiary.

## Guiding Principles for Molding a Global Corporate Culture

To this point, I wrote about the importance of conveying a strong organizational culture from the Headquarters. Now, let's focus on some guiding principles for what type of organizational culture can be most easily globally rooted.

### Guiding Principle 1: Openness is Key

An "open culture" invites change and does not quell

外の組織のあらゆるレベルで関係を深め、グローバル化する会社への影響力を拡大する必要があります。グローバル統一された組織文化を作りあげようと苦労している企業では、言語の壁と文化の違いは避けようのない障害だと見られています。いまははっきり覚えています。ある企業の人事マネージャーは、人事をグローバルに展開したいと言いながら、海外現地法人の人事担当者と直接コミュニケーションをとるつもりはないと言いました。日本から海外現地法人に出向した社員がおり、本社からの伝達事項はすべてその出向社員を通じて行うので、それでいいというわけです。

一方、ある企業では人事部がグローバル化への取り組みとして、海外現地法人の社員を日本に呼んで実務会議や研修を行うプログラムや機会を提供している例もあります。そこでは、本社の人事マネージャーとスタッフが海外現地法人の社員と直接語り合い、本社から海外現地法人へのコミュニケーションルートをつくり出しています。

## グローバルな企業文化をつくるための基本原則

これまで、しっかりした組織文化を本社から発信していくことが重要だと述べてきました。では次に、どのような組織文化であればグローバルに根付かせることができるのか、そのための基本原則を挙げてみようと思います。

### 基本原則1 オープンであること

「オープンな文化」は変化を生み、新しいアイディ



differences just because new ideas may conflict with the traditional ways we have operated until now. Culture itself is dynamic; it changes with the times and people in the environment. To operate in an open culture is to operate within an expanding framework. An open culture does not limit the options for action to “this way or that way” but leaves open the possibility for “this way AND that way” or “NEITHER this way NOR that way.” An open organizational culture can be accommodating to different cultural tendencies because it recognizes that tendencies are “context” specific-sometimes, it may be appropriate and necessary to collaborate closely in a team to overcome a challenge. Sometimes, it may be necessary to boldly take individual action. An open culture does not stereotype or limit options.

My suggestion is to lead from the Headquarters with a pride in one's corporate history and accomplishments, but not blindly insist upon adherence to tradition or past success cases when disseminating a global organizational culture.

## Guiding Principles

1. *Openness is Key*
2. *Common Japanese Business Concepts are Understandable to Overseas Employees*
3. *A Company is an Important Element in a Person's Identity*

アが従来のやり方とは違っているからといって、それを抑えついたりしません。文化は本来、動的なものであり、時が流れ、人が変われば文化も変わります。事業運営をオープンな文化で行うということは、枠組みが拡大していくということです。オープンな文化は行動の選択肢を「AかB」に限定せず、「AもBも」、あるいは「Aでもな

ければBでもない」という可能性を残します。オープンな組織文化は他の文化的動向に応じて変わりうるものです。文化の動向は「状況」によるものであり、チームで緊密に連携して課題を克服することが妥当かつ必要な場合もあるからです。逆に、個々に思い切った行動をとることが必要な場合もあるでしょう。オープンな文化は選択肢を枠にはめたり、限定したりしません。

日本本社が自社の歴史と成果に誇りをもって、組織文化の形成をリードしていくのがいいでしょう。ただし、グローバルな組織文化を国内外に浸透させる際に、伝統や過去の成功事例にむやみに執着してはなりません。

### Guiding Principle 2: Common Japanese Business Concepts are Understandable to Overseas Employees

The Headquarters itself needs to speak in terms of universal ideals and principles. For example, when trying to create a global organizational culture, it is not helpful to emphasize a point by stressing that “this is the Japanese way!” or by stating, “We Japanese do it this way...” Once a statement of national identity is used to emphasize a particular action, the speaker creates tension with others. I

### 基本原則2 普遍性のある日本的ビジネスコンセプトは現地社員も理解できる

まずは本社が普遍的な理念や原則を踏まえて発言する必要があります。たとえば、グローバルな組織文化をつくらうとするなら、「これが日本のやり方です！」と強調したり、「われわれ日本人はこのようにします」と言ったりしても、何の役にも立ちません。日本的アイデンティティを持ち出して特定のやり方を強調してしまうと、発言者と他者との間に緊張を生み

particularly warm expatriate managers from Japan to avoid such statements when abroad, because it immediately sets the expatriate up for a situation of failure. “Yes, but this is NOT Japan. . .so here in London, we MUST do it this way,” the locally hired employee may retort.

The above being said, I have witnessed how employees at overseas subsidiaries accept and understand some concepts that are particularly well-grounded in Japanese business culture. For example, the word KAIZEN itself has been adapted into the English language. On recent business trip overseas, foreign employees were speaking of going to the GENBA and reporting in the HO-REN-SO style. Such terms may not have a direct translation into other languages, but the appeal of the concept behind such words is universal.

My suggestion is to introduce concepts from Japan but not to overemphasize “being Japanese.”

### Guiding Principle 3: A Company is an Important Element in a Person's Identity

Although the understanding of what it means to have “loyalty” may be culturally specific, I think it can be said that people the world over inherently seek identity in their group affiliations. A company is an important affiliation in one's life and an element of one's identity. As I have recently been facilitating Corporate Philosophy Programs at the overseas subsidiaries of my Japanese client organizations, I have been pleasantly surprised to see how enthusiastic and appreciative employees respond when given the opportunity to learn more about their company's history, values and management style. When such endeavors succeed in explaining core ideas in terms that overseas employees can understand, it creates a “glue” that brings people together regardless of the national

出すことになります。とくに、日本から出向したマネージャーは現地でそのような発言をしてはなりません。そうした言い方は、たちまち失態につながることになるでしょう。「そうかもしれませんが、ここは日本ではありません。ここはロンドンです。ロンドンにはロンドンのやり方があるのです」と、現地社員から反撃されるかもしれません。

その一方で私は、日本のビジネス文化から生み出されたコンセプトを海外現地法人の社員が受け入れ、理解していくプロセスも目にしてきました。たとえば、「カイゼン」はそのまま英語になっています。最近、海外に出張しましたら、現地社員が「ゲンバ」に行く、「ホウレンソウ」方式で報告するという言い方をしていました。これらの言葉は他の言語に翻訳されずとも、そのコンセプトには普遍性があり、現地社員に伝わっています。

ですから、日本からコンセプトを持ち込むのはいいのですが、「日本式」を強調しすぎてはいけません。

### 基本原則 3 会社は個人のアイデンティティを形成する重要な要素である

「忠誠心」を持つとはどういうことなのか、答えは文化によって違うでしょうが、国や地域を問わず、人は本来、帰属する集団にアイデンティティを求めるのではないのでしょうか。会社は人生における重要な帰属集団であり、個人のアイデンティティを構成する一要素です。私は最近、クライアントである日本企業の海外現地法人で「企業理念浸透プログラム」のファシリテーターを務めています。そこでのうれしい驚きは、現地社員が親会社の歴史、価値、経営スタイルを学ぶことにとっても熱心で、学べてよかったと言ってくれることです。このような取り組みによって、現地社員に理解できる言葉で企業の基本理念を伝えていけば、それを機に、国によって文化は違っても、国内外の社員



cultural differences.

## Conclusion

We can wish for everyone to have the same approach to business issues, but experience shows us that human interaction is complex and in global business, the difference in cultural backgrounds adds another layer of complexity. Although we may never be able to eliminate cultural gaps, we can bridge the gaps by recognizing that various constituents have roles in our company to convey and exchange ideas globally. As well, we can keep in mind the principles discussed in this article to ensure that the Corporate Culture has as much global appeal as possible. Then, over time, mutual understanding will grow and a new Global Organizational Culture can take root.

As the conductor of the global cultural symphony, how well is your HR Department molding your company's Global Corporate Culture?

\* Corporate Philosophy Program…企業理念浸透プログラム

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 East 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

の結束を促すこととなります。

## 終わりに

ビジネス課題に対して、できれば全社員に同じアプローチをとってほしいと思いますが、経験からいえば、人と人とのかかわりは複雑であり、ましてやグローバルビジネスにおいては、文化的背景が違うため、いっそう複雑になります。文化格差を完全になくすことはできないかもしれませんが、社内でグローバルに語り合い、意見交換していく役割がさまざまな社員にあることを理解すれば、異文化の橋渡しはできます。上記の基本原則を肝に銘じて、できる限りグローバル性を備えた企業文化を目指してください。そうすれば徐々に相互理解が進み、新しいグローバルな組織文化が根付くはずです。

多様な文化で構成される交響曲の指揮者のように、あなたの会社の人事部はグローバルな企業文化の形成にしっかり取り組んでいますか？