

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 7

Creating a Global HR Template

第 7 回

グローバル人事テンプレートをつくる

In this series, I have introduced the 4 gaps that hinder global synergy in globalizing companies. In the previous 6 articles, I wrote in depth about how to minimize Culture Gaps, Information Gaps and Organization Gaps. In article 5, I wrote about the need to determine the “stance” of the HQ HR Department vis-à-vis the overseas subsidiaries. In the previous article, I wrote about the dissemination of the Corporate Philosophy. In this article, I will build upon the content of the previous articles and introduce a more technical issue—the development and communication of global HR structures via the creation of a Global HR Template.

From the Stance Comes Forth Alignment

Once an HQ HR Department has developed a firm idea of its stance (see article 5 for a definition of this term) and how it wants to pursue relations with its overseas subsidiaries, it comes time to get down to the details of developing global HR structures. By structures, I refer to the systems and policies

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6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ました。なかでも第5回は、海外現地法人に対する本社人事部の「態度」を明確にする必要性について述べ、第6回は経営理念の浸透をテーマとしました。今回は前回までの内容を踏まえ、より実務的な課題、つまり、「グローバル人事テンプレート」を作成してグローバルな人事制度を構築し、コミュニケーションを図るにはどうすればよいかを考えます。

協調は態度を明確にすることから

本社人事部のスタンス（この言葉の意味については第5回を参照）を明確にし、海外現地法人とどのような関係をつくっていきたいかをはっきりさせたなら、次はグローバルな人事制度の構築に向けて細部を詰めていくことになります。ここでいう「制度」とは、海

that are aligned and/or unified across global subsidiaries.

In some businesses where the business model is relatively uniform across regions and countries, the imperative for a globally unified HR structure is clear. For example, in retail companies that are establishing branded stores at a fast pace across the globe, consistency in image is a key to success. To achieve such consistency, every foray into a new market is built upon the operational success of the previous market. The best way to ensure such consistency is to transfer experienced employees from one market to the next in order to hire and train local employees. For the purposes of a smooth transfer of employees as well as the smooth start-up of local operations, the alignment of HR structures and policies are the key.

In other businesses where there is little interaction amongst group companies or less consistency in the business model, the imperative for an aligned HR system is less clear.

Of course, many HQ HR Departments get stuck at this point because they have an internal debate about whether it is at all necessary to align HR structures across regions and subsidiaries. But even still, the lack of a clear imperative is not evidence for the lack of value that may be attained from efforts to align HR issues. At a manufacturing company that I have been working with, efforts to unify HR initiatives across regions were slow to start. Hiring and retention issues at each factory were dealt with in isolation. After all, it was presumed, hiring and retention of factory workers was predicated upon the local labor pool. But once exploratory discussions started to take place amongst the overseas subsidiary HR representatives, it was realized that, for example, the hiring scheme in place within the UK was a good reference model for the US operations. In this case, while salary levels have remained locally determined, other conditions of

外現地法人全般にわたって調整・統一されたシステムや方針をいいます。

ビジネスモデルが地域や国を超えて比較的統一されている業界では、グローバルに統一された人事制度がどうしても必要とされます。たとえば、世界各地でブランド店舗を急展開している小売企業の場合、イメージの一貫性が成功へのカギとなります。イメージの一貫性を実現するために、新市場への進出は、先行市場での事業展開の成果を踏まえて進めることとなります。そうした一貫性を確保する最良の方法は、現地社員を採用・訓練するために経験豊富な社員をひとつの市場から次の市場へと派遣することでしょう。社員の異動を円滑に進め、現地事業を円滑に立ち上げるには、人事制度と人事方針の標準化が重要となります。

グループ企業間に事業提携がほとんどない場合、あるいはビジネスモデルがそれほど統一されていない企業では、人事システムの標準化がさして必要とは思われていないのです。

当然ながら、多くの本社人事部はここで身動きがとれなくなります。地域を超え、子会社全般にわたって人事制度を標準化する必要性がそもそもあるのかという議論が社内にあるからです。とはいえ、その必要性が明確でないからといって、人事業務の標準化を図ろうとする試みが無駄だというわけではありません。私がかかわってきた製造企業では、地域を超えて人事業務を統一する方向になかなか向かいませんでした。工員の採用や雇用継続に関する案件は工場ごとに処理されていました。結局のところ、工員の採用や雇用継続は現地の労働力を見て判断するものと考えられていました。ところが、海外現地法人の人事担当者が試験的に集まって話し合ってみると、たとえば英国の採用制度が米国でも有効な参考モデルであることがわかりました。この企業の場合、給与水準は現地で決定されていますが、その他の雇用条件は各国の労働法規の許す

employment have been unified across the global company to the extent permissible by local labor regulations.

The question of whether to align and unify HR structures is too simple and broad to be meaningful because the answer is “sometimes yes, sometimes no.” The best course of action for considering the global unification of HR policies is somewhat between two extremes: On the one hand, some companies develop a detailed directive from the HQ HR Department in Japan that provides overseas subsidiaries with an unambiguous map for unifying HR structures. On the other hand, the HQ HR makes no directive; rather it makes efforts to survey in detail the needs of overseas subsidiaries in order to uncover the issues being faced in each company.

The First Step in Unification: Create a Global HR Template

I suggest developing a document that I refer to as a Global HR template.

What is a Global HR Template?

A global HR template (hereafter referred to as GHR template) is a document that exists in Japanese and/or English (but not Japanese only) and contains information about topics such as the following: a) an HR mission/philosophy b) organizational grade structure (等級制度), c) compensation standards, d) evaluation standards, and e) global talent development standards. It is not a rulebook or instruction book. Rather, I think of this document as a tool for enabling communication between the HQ HR and overseas subsidiaries.

Here is an overview of the content of the GHR template.

範囲で、グローバル企業全体にわたって統一されました。

人事制度を調整し統一すべきかどうかという質問は単純かつ大ざっぱすぎて、意味がありません。「イエスの場合もあれば、ノーの場合もある」からです。人事方針のグローバルな統一を考える際にとるべき道は、言わば両極端の間にあります。つまり一方には、日本本社の人事部が海外現地法人に事細かに指示し、人事制度の統一に向けて明確な図面を示す企業があります。そして他方には、本社人事部は何の指示も出さず、むしろ海外現地法人のニーズを詳しく調査し、各現地法人が抱えている問題を洗い出そうとする企業もあります。

標準化への第1歩はグローバル人事 テンプレートの作成

私はここでグローバル人事テンプレートの作成を提案したいと思います。

グローバル人事テンプレートとは何か

グローバル人事テンプレート（以下、「GHR テンプレート」という）は日本語と英語、または英語で作成された（日本語だけということはない）、次のような事項を記述した文書です。（a）人事部の使命、理念、（b）等級制度、（c）報酬基準、（d）評価基準、（e）グローバルな人材開発の基準。これは規則書や指示書ではなく、本社人事部と海外現地法人のコミュニケーションを可能とするツールだと私は考えています。

では、GHRテンプレートの内容を見ていきましょう。

a) HR mission/philosophy

This is a high-level mission statement that explains the value that the HR Department provides the company. It may provide an overview of the organization structure of the HR Department to ensure that the functional work of the HR Department is consistently carried out in each overseas subsidiary. The HR philosophy is a high-level statement that describes the nature of the employment relationship between the company and its employees.

b) Organizational grade structure

The organizational grade structure is technically important for globally classifying employees into recognizable levels based upon job position, skill set and/or core expectations. Implementing a global grade structure is time consuming and complex. However, once it is successfully in place, the global grade structure becomes part of the common language of the global company. In this way, all employees, regardless of original hiring location, can know whether they are S-2, S-1 or M grade, for example.

c) Compensation standards

Compensation standards will most likely never be globally unified to the extent of developing salary bands that provide for equal payment the world over. Differences in currency and local economies are too great. However, the GHR template can make some broadly important proscriptions.

- What should the ratio be between fixed salary and variable pay?
- Should compensation be based upon actual results achieved and/or future potential as well?
- Should allowances that take into account life events of the employees be provided or should compensation be

(a) 人事部の使命、理念

これは、人事部が会社にもたらす価値を記述した高度なミッションステートメントと言えます。人事部がどの海外現地法人でも等しく機能的に活動できるよう、人事部の組織構造の概要を示す場合もあります。人事部の理念はハイレベルなステートメントであり、会社と社員の雇用関係がどのようなものであるかを記述するものです。

(b) 等級制度

国内外の社員を職位、スキル、そして／あるいは将来の可能性に基づいて識別可能なレベルにふるいわけするには、等級制度が必要です。グローバルな等級制度の導入は時間がかかり、さまざまな要素がからんできますが、うまく導入できれば、グローバル企業にとって共通指標の1つになります。こうした等級制度があれば、採用地にかかわらず、すべての社員が自分の等級（たとえばS2、S1、Mなど）を知ることができます。

(c) 報酬基準

報酬基準をグローバルに統一して、世界中どこでも同等賃金となるような給与帯を設定することはおそらくできないでしょう。通貨の違い、各国経済の違いがあまりにも大きいからです。とはいえ、重要な指針をGHR テンプレートで大まかに定めておくことはできます。

- 固定給と変動給の比率をどうすべきか。
- 報酬の決定に際して、業績と将来の可能性の両方、あるいはそのどちらか一方も考慮すべきか。
- 社員の生活上の出来事を考慮して諸手当を支給すべきか、それとも社員の仕事や地位の価値だけを

based solely upon the value of the work/position of the employee?

- What short-term or long-term incentives should be provided to employees?

d) Evaluation standards

The GHR template should be able to answer the following questions regarding evaluation standards.

- Should evaluations be based upon an assessment of skills and competencies and/or goal achievement (MBO*) within the evaluation period?
- What is an acceptable ratio of a competency evaluation to goals achievement for determining an overall evaluation score?
- How, if at all, should evaluation results affect compensation decisions?

e) Global talent development standards

Lastly, global talent development is a newly developing area of HR management. Fundamentally, the GHR template should cover the following.

- What is the definition of “key talent”?
- Should employees that are identified as “key talent” be notified of such a designation?
- How should “key talent” be developed?

How to Create a Global HR Template

I suggest the following process be followed in order to create the GHR template.

As a first step, the information in a GHR template should be conceived of in Japan by the HQ HR Department. To do

基準に報酬を決定すべきか。

- どのような短期または長期の報奨金を支給すべきか。

(d) 評価基準

評価基準については、GHR テンプレートで次のような疑問に答えておくことができるでしょう。

- 評価はスキルや能力、そして／あるいは評価期間内の目標達成度（目標管理）に基づいて行うべきか。
- 総合評価点を決定する際に、能力評価と目標達成度の比重をどのように定めるとよいか。
- 評価結果が報酬の決定に影響するとすれば、それはどの程度にすべきか。

(e) グローバルな人材開発の基準

グローバルな人材開発は、人事管理に新たに求められるようになった分野です。基本的には次の事項をGHR テンプレートに記述しておけばよいでしょう。

- 「中核的人材」の定義
- 「中核的人材」と認められた社員にその旨を伝えるべきか。
- 「中核的人材」をいかにして育成するのか。

GHR テンプレートの作成方法

GHR テンプレートは次のような手順で作成することをお勧めします。

第1に、GHR テンプレートの内容を本社人事部が日本で考えます。そのためには、日本国内のすべての

this, put all the HR system documentation and policies that exist in Japan under scrutiny of this question: does this system and policies represent ideas that exist only in Japan, or are the processes we follow here equally relevant to overseas operations? As a result, you should end up with two discreet categories of information:

- 1) Structures and policies only for Japan.
- 2) Structures and policies to introduce from Japan to overseas.

Assumptions are acceptable. At this point it is not necessary to have a final and accurate answer.

Next, the information that falls into category 2) Structures and policies to introduce from Japan to overseas, should be arranged in a logical order and format. Next, the information needs to be translated into English. This becomes the first draft of the GHR template.

At this point, having gathered enough information and clarified the direction to sufficiently start having discussions with your overseas subsidiary HR personnel, send them this GHR template draft by email; follow up with a video conference. Explain that this GHR template does not represent a final directive from the HQ HR Department. Rather, it is a first step in considering together what should be globally unified and what to leave to the discretion of each region or subsidiary.

The overseas subsidiary HR counterpart should then start to develop opinions and perspectives based upon the draft of the template. Expect that the responses from the overseas HR people will fall into one of these categories:

- 1) We already do this here



人事システムや人事方針を、それらは日本特有の考え方を体現しているのか、それとも海外拠点にも通用するのかという観点から精査する必要があります。そのうえで慎重に2つの情報カテゴリーに分けて考えます。

- ①日本のみを対象とした制

度や方針

- ②日本から海外に導入する制度や方針

ここまでの手順は問題ないでしょう。この時点で最終的な正解を求める必要はありません。

次に、上記の「②日本から海外に導入する制度や方針」に該当する情報を論理的な順序、論理的なフォーマットで整理します。そして、それを英語に翻訳します。これでGHRテンプレートの第1次案ができます。

この時点で十分な情報を収集し、方向性を明確にして、海外現地法人の人事担当者と話し合う準備ができれば、このGHRテンプレート案を電子メールで送ります。次いでビデオ会議を開き、このGHRテンプレートは本社人事部の最終決定ではないことを説明してください。それは、何をグローバルレベルで統一し、何を各地域や各現地法人の裁量にゆだねればよいかを共に考えるための第1歩なのです。

次に、海外現地法人の人事担当者がこのテンプレート案を検討し、意見や要望などをとりまとめます。予想される返答は次のいずれかでしょう。

- ①すでに実施しています。
- ②まだ実施していませんが、可能です。

- 2) We do not do this here, but we can
- 3) We can not do this here.

Based upon this feedback, the HQ HR can then follow up in a methodological way. For items in category 1, I suggest ensuring that the understanding of the overseas counterparts and the HQ HR are truly in alignment by reviewing in detail the overseas HR subsidiary operations. For items in category 2, further collaboration will be necessary of course in order to align operations, but at least, there is a positive intent shared by both sides. Finally, for category 3 issues, it is necessary to qualify the resistance from overseas. Is the reason for stating, “We can not do this here,” due to local differences in labor law, general practices and customs or simply personal resistance to change? The burden of responsibility is now on the shoulders of the overseas HR personnel to explain and justify such resistance.

Once there has been some dialogue back and forth between the HQ and overseas subsidiaries, it will be clear that the first draft of the GHR template needs to be revised. At this time, revisions will start to reflect the perspectives of both the HQ HR and the overseas subsidiaries. The complexity of the document will grow as it becomes more clear what items should be globally unified versus what items are best left to local judgment.

Thereafter, in the future, when your company expands into new markets or acquires new companies via M&A for example, the GHR template will become the first essential reference document.

A few years back, when I was working on a project for new operations in Russia, I was in charge of assisting in the development of the local HR structure. Yet, I had zero understanding of the requirements for HR in Russia. However, as I had already prepared a GHR template which was used in

- ③ここでは無理です。

本社人事部はこのフィードバックを基に今後の対処方法を考えることができるはずですが。上記の①と回答された事項については、海外現地法人の人事業務を子細に検討して、本社人事部と海外現地法人の間に真に共通の理解が生まれるようにするとよいでしょう。回答が②であった場合、いうまでもなく、人事業務の統一を図るためにさらなる協力が必要ですが、両者とも前向きに取り組む意向であることはたしかです。最後に回答が③の事項については、海外現地法人の抵抗を和らげる必要があります。「ここでは無理です」という理由は労働法の違いにあるのか、全般的な慣行・慣習が違うからか、それとも変革に対する個人的な抵抗なのでしょうか。ここで抵抗の理由を説明し、抵抗を正当化する責任を負うのは海外現地法人の人事担当者です。

こうして本社と現地法人の間で対話を重ねていくと、GHR テンプレート第1次案は修正が必要なることが明らかになります。そこで本社人事部と海外現地法人の考えを考慮して修正作業に入ります。どのような事項をグローバルレベルで統一し、どのような事項を現地の判断に任せたほうがよいのかが明確になると、テンプレートはだんだん複雑なものになります。

そうして出来上がったGHRテンプレートは、将来、あなたの会社が新市場に進出した時、あるいはM&Aで新事業を手に入れた時、まず最初に必要なガイドライン文書となるでしょう。

数年前、ロシアで新規事業を立ち上げるプロジェクトにかかわり、現地の人事制度構築を支援することになりました。ところが、ロシアでの人事に何が要求されているのか、私は何もわかっていませんでした。とはいえ、それ以前にGHRテンプレートを作成して、

communications with pre-existing companies in the UK, I was able to expedite the entire process of Russia development by providing the GHR template to our local partners. The GHR template clearly stated what we wanted to achieve. Using this template as a basis, the local partners in Russia were able to explain to me what we could clearly do and what we could not do in Russia based upon differences in legal regulations and practices. As a result, we were able to hire staff in Russia quickly and expediently.

英国企業とのコミュニケーションに使っていましたが、そのテンプレートを現地の人事担当者に見せたところ、ロシアでの人事制度構築を円滑に進めることができました。GHR テンプレートには、会社が何を達成したいのかが明記されていました。ロシア国内の人事担当者はこのテンプレートを基に、法規や商慣習の違いを踏まえて同社がロシアでできること、できないことを説明してくれました。その結果、現地社員を速やかに問題なく採用することができました。

Conclusion

In this era of globalization, it is difficult to determine with clarity what should be globally unified versus locally flexible. When your company is in the beginning stages of developing global HR structures and is not sure what direction to set, the approach laid out in this article allows for the HQ HR to broadly draw its vision for HR development while leaving room for communication and collaboration with overseas subsidiary HR personnel.

終わりに

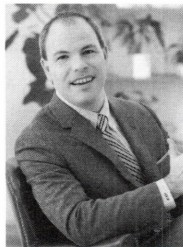
今日のグローバル化時代においては、会社の方針をグローバルレベルで統一すべきか、それとも現地で柔軟に運用すべきかをはっきり決めるのは難しいものです。あなたの会社がグローバルな人事制度の構築に着手したばかりで、まだ方向が定まっていないなら、ここに記したアプローチを参考にしてください。本社人事部は海外現地法人の人事担当者とのコミュニケーションや協力の余地を残しながら、グローバルな人事制度構築に向けたビジョンの大枠を描くことができますでしょう。

* MBO : management by objectives 目標管理

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