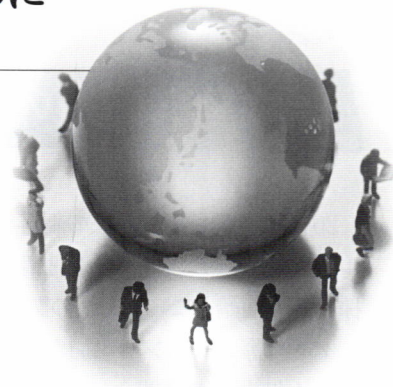


Guiding You to Global Business!

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 4

Uncovering Information Gaps

第 4 回

情報格差を明らかにする

In the first article in this series, I introduced the 4 gaps that hinder globalization and described one particular gap which is the "Information Gap." In the previous article, I explained how the development of global communication skills are necessary for personally ensuring that information is accurately and appropriately shared and understood. In this article, I will describe in more detail the sources of information gaps that particularly exist in organizations and then describe ways in which the HR Department can take the lead in facilitating the free flow of information.

Sources of Information Gaps

"I have no idea what you are talking about..."

"Why doesn't anyone communicate in this company?!"

"I didn't know that!"

When people spend their days at work making comments like these, information gaps are wide.

情報格差の要因

「いったい何のことをお話しなのかわかりません」

「どうしてこの会社では社員同士のコミュニケーションがないのでしょうか」

「そんなことは知りませんでした」

職場でこのような声が聞こえるとしたら、情報格差が大きいと言えます。

Information gaps occur due to a variety of factors; the most obvious information gap is caused by unequal access to information; in a globalizing, cross-border company, this is due to the vast amount of information that is either not translated at all into other languages or is mistranslated. Another type of information gap derives from the vast amount of assumptions that are made by organizations, but are not explained sufficiently for all employees to develop a deep understanding.

Access to Information

In a Japanese company, any information of importance that exists only in Japanese, in effect, does not exist for the majority of employees that work at overseas subsidiaries. This is a regrettable disadvantage for Japanese company Headquarter operations. In a Western company, namely those from an English speaking country (or Spanish speaking country to a lesser degree), any information that is produced at the Headquarters in English can be quickly disseminated around the world based upon the expectation that such information will be read and understood by a majority of the overseas employees.

It is clearly understood that this is not the case for Japanese companies where collaboration is stymied because there is often a delay until a translation can be prepared. Or oftentimes, a decision is made to simply limit the dissemination of the information. The severity of this problem at one company was recently explained to me while I was working with a group of Japanese managers on effective goal setting; in this case, despite the efforts that have been made to develop a global organization with part of the functions managed overseas, slow information exchange still remains problematic: a goal was set to minimize the time it takes to translate important reports from four months down to two months! While it was conceded that two months was

情報格差の要因はいろいろありますが、最も顕著な情報格差は、情報へのアクセスが不平等である場合に生じます。国境を超えてグローバル化する企業では、情報量が膨大で、それが他の言語にまったく翻訳されないか、間違っ て翻訳されると情報格差が広がります。また、その組織にとって当然視されている慣行が全社員に十分理解できるよう説明されていない場合にも情報格差が生じます。

情報へのアクセス

日本企業の場合、重要な情報が日本語でしか提供されなければ、海外現地法人で働く社員の大多数には届きません。これは本社の運営上の欠点であり、残念なことです。欧米の企業、つまり、英語圏の企業では、本社で作成された英語の情報がすぐに世界中に発信され、海外社員の大半がそれを読み、理解することが求められます（または、スペイン語圏の企業についてもある程度は同じことが言えます）。

ところが、日本企業の場合は明らかに違います。翻訳ができるまでに時間がかかり情報発信が遅れることが多く、本社と海外拠点の協力関係にずれが生じます。また、情報提供を単に制限するといった決定もよく見られます。

最近、ある企業で日本人マネージャーらと効果的な目標設定について話し合ったのですが、その折に、この問題がいかに深刻であるかを思い知らされました。この企業では、機能の一部を海外に移転してグローバルな組織づくりに取り組んでいるにもかかわらず、情報交換の遅滞がいまだに解決されていません。何と、重要な報告書の翻訳に要する期間を4カ月から2カ月に短縮することが目標だというのです。2カ月でも長

still too much time, this is the amount of time the managers estimated would be necessary to translate the reports accurately and efficiently.

At other times, translations are made but the meaning of important terms is misconstrued. This is not simply a problem of good or bad translation skill. Oftentimes, foreign words adapted into Japanese take on a meaning that is not the same in the original language. For example, when in Japanese, the word ポリシー is translated into English as “policy”, there is often misunderstanding. For example, this sentence, “人事ポリシーがありません” may be translated into English as “We don't have an HR policy.” Such a sentence is rather ambiguous. The intent of the original Japanese is normally to express the lack of a “formal direction” or “strategy.” In English however, HR policy refers to a handbook of rules and regulations; therefore, such a statement leads the native English speaker to assume that the topic of conversation is the absence of a 就業規則. Therefore, any discussion about a “policy” needs to clarify—beyond the originally written Japanese—what is being referred to in order ensure proper understanding. I had many misunderstandings of such conversations until I came to understand the difference in usage of the same word across English and Japanese.



すぎますが、報告書を正確かつ効率的に翻訳するのに2カ月はかかると、マネージャーたちは考えているのです。

さらに、翻訳はされても、重要な言葉の意味が正しく理解されないまま訳されていることもあります。これは単に翻訳力の問題ではありません。

日本語に取り入れられた外来語は、本来の言語の意味と違うことがよくあります。たとえば、日本語の「ポリシー」を「policy」と英訳すると、往々にして誤解が生じます。「人事ポリシーがありません」という日本語は、「We don't have an HR policy」と英訳されるかもしれませんが、この英文の意味はかなり曖昧です。日本語で言わんとしているのは「定まった方針」や「戦略」がないということでしょうが、英語で「HR policy」と言えば規則や規程を指します。そのため英語圏の人（英語話者）は、「就業規則」がないのかと受け止めてしまいます。ですから「policy」を話題にする時は、日本語の原文に使われている言葉にこだわらず、何を意味しているのかを明確にしなければ、正しい理解に至りません。私自身、そうした会話を何度も誤解した経験があり、同じ言葉でも英語と日本語では使い方が違うことがようやくわかるようになりました。

Unquestioned Assumptions

At the very core of information gaps are unquestioned assumptions. Even when information is clearly expressed in the right target language, people may still not understand the information accurately. This is due, not to what is explained, but to what is not explained.

疑問視されない前提

情報格差の根幹には、疑問に付されない前提というものがあります。情報が適切な言葉で明確に表現されても、正確に理解されない場合があります。その原因は説明されたことにあるのではなく、説明されていないことにあります。

For example, there is a core assumption that goes unquestioned in many companies within Japan: that employment is for “lifetime” (終身雇用). (This is an assumption rather than a fact because explicit contracts that specify such employment terms do not normally exist.) Although it has been said that lifetime employment structures have been breaking down, this is still a practice of organization life in Japan at many companies which hire new graduates for the long-term. Therefore, at traditional Japanese companies, a word such as “career” may refer to “a string of unconnected posts within one company.” Conversely, if someone does not have the same assumptions about the length of one's working life in the company, a career may more readily focus upon the development of one's own area of expertise which is applied across various companies during one's working life.

Furthermore, any negative reaction an employee may have to a forced personnel transfer is likewise due to ill-communicated assumptions between companies and employees. The common practice of shifting employees around the organization in April of each year is an unquestioned HR practice in Japan. It is unquestioned because the basic assumption which validates this practice is employee development in the interest of lifetime employment: it is assumed that the employee's position may change in the company often, and that the employee has the willingness and sense of duty to accept the transfer with little or no question. But for people who do not share the same assumption about their working life, a forced personnel transfer may be viewed as an abusive labor practice.

Why should HR be Concerned with Information Gaps?

Minimizing information gaps is the first step towards developing new synergy. The creation of new value through

たとえば、多くの日本企業には当然とされている前提に、「終身雇用」があります（終身雇用を明記した雇用契約は通常ありませんから、これは事実というより想定ですが）。終身雇用制度は崩れてきたと言われているのですが、まだ多くの企業に残っています。現に、新卒者は長期間働くことを前提に採用されています。したがって、古くからある日本企業で「キャリア」と言えば、「同じ企業内でさまざまな部署を経験すること」を意味する場合があります。しかしながら、終身雇用という前提に立たない者にとっては、キャリアというのは自分の専門分野の技能を高めることでしょうし、それは職業人生を通じて、他のさまざまな企業に転職しても通用するものです。

また、社員が転勤命令に拒否反応を示すことがあれば、それも会社側がそうした慣行をよく説明していないことからくるものでしょう。毎年4月に全社的な人事異動があることは、日本ではとくに疑問視されません。こうした慣行があたり前のように受け止められているのは、終身雇用のために社員の能力向上を図るといふ基本的な前提があるからです。各自の所属部署は随時変わることがあり、社員は疑問をほとんどあるいはまったくもたずに異動に応じようとするし、応じる義務があると考えられています。しかし、そうした前提を知らない者にとっては、強制的な転勤は不正な労働慣行と思えるかもしれません。

人事部はなぜ情報格差を懸念すべきなのか

情報格差を最小限に抑えることが、新たなシナジーを生み出す第1歩となります。グローバルシナジーを

global synergistic relations can only happen through new levels of collaboration; collaboration is based upon a foundation of good communication. Good communication requires that information flow freely and that information can be questioned until understood well.

Therefore, I would like to suggest that HR Departments which want to contribute to innovation and value creation—thereby raising up global competitiveness—focus on minimizing information gaps firstly.

What should HR do to Minimize
Information Gaps?
Focus on “Communication”, not “Translation”

HR can help other Departments set the right priorities for information exchange, especially within the performance management process. Recall the company mentioned above with whom I was working on goal setting. After some discussion ensued together, it became clear that a direct translation of the reports being generated was not necessary. At first, the managers were focusing on “conducting translation” as a goal. But once we talked it through and changed the focus to “improving the quality of communication,” priorities came into focus. Rather than waiting two months for a translation in order to report on important risk factors, it was decided that information needed to be prioritized. The most important information should first be gathered in Japanese and then the main points should be bullet pointed for quick exchange at impromptu teleconference meetings with overseas counterparts.

生み出す関係を構築して新しい価値を創造するには、従来とは違ったレベルの協力関係が求められます。協力関係は良好なコミュニケーションを土台にして形成されます。良好なコミュニケーションを図るには、情報が自由にやりとりされることが必要であり、情報が十分に理解できるまで質問を繰り返すことが認められなければなりません。

したがって、イノベーションと価値創造（ひいてはグローバル競争力の向上）に貢献したいと考える人事部は、何よりも情報格差の最小化に力を入れるべきでしょう。

人事は情報格差を最小化するために
何をすべきか
「翻訳」より「コミュニケーション」を重視する

他の部署が、とくに業績管理プロセスにおける情報交換の優先事項を決定しようとする時、人事はそれを支援できるはずですが、目標設定について話し合った企業のことに触れましたが、議論を重ねた結果、作成される報告書の全文訳は不要であることが明らかになりました。当初、マネージャーたちは「翻訳すること」を目標にしていたのですが、議論を詰めていく中で、「コミュニケーションの質を高めること」に重点が移り、優先事項が明確になりました。重要なリスク要因について報告するために2カ月も翻訳を待つのではなく、必要な情報を優先して伝えようということになったのです。まずは最も重要な情報を日本語で収集し、次いですぐに海外の担当者とテレビ会議を開いて要旨を伝えればよいのです。

Become a “Global Employee” Advocate

Secondly, HR can proactively seek out information which exists in Japanese such as messages from executives, strategy documents, mid-term plans and the corporate mission, vision and value. Then, HR should ascertain whether the information has indeed been translated into other languages or left in Japanese only. If such information is only in Japanese, HR can become an advocate for “global employees” by supporting the development and implementation of a global communications strategy based upon the following questions:

- 1) What information should be provided to all employees around the world?
- 2) Is it necessary to provide a direct word-for-word translation or will a summary translation be sufficient?
- 3) What tools do we have in order to disseminate information quickly and effectively?
- 4) Can we develop a team of people who are willing to support the “transfer” of information from Japanese into other languages?

The Japanese Headquarters HR Department may not have the capability to actually translate the information alone, but it can facilitate the process to ensure that information dissemination across the global organization is raised up as a priority.

Be Aware of “Miscommunication” Pitfalls

Mistranslation leads to miscommunication. Here are two guidelines for minimizing such pitfalls. Firstly, be cautious when translating a 外来語. Be in the habit of questioning whether the Japanese meaning of the word is equivalent to the meaning of the word in its original context. Sometimes it is better to use “native” Japanese words written in Kanji to

「グローバル社員」に情報を提供する

第2に、人事は経営幹部のメッセージ、戦略文書、中期計画、自社のミッション、ビジョン、価値など、日本語の情報を、先を見越して探し出しておくことができるはず。そして必要な情報を見つけたら、それが他の言語に翻訳されているのか、日本語版しかないのかを確認しなければなりません。日本語版しかない場合、人事は下記の点を考慮してグローバルコミュニケーション戦略の策定・実施をサポートし、「グローバル社員」のために情報伝達の役割を果たせるはず。

- 1) 世界各地の社員にどのような情報を提供すべきか。
- 2) 全文逐語訳が必要か、要旨の翻訳で十分か。
- 3) 情報を迅速かつ効果的に発信するためにどのような手段が使えるか。
- 4) 日本語から他の言語への情報の「移転」を積極的にサポートするチームをつくることができるか。

日本本社の人事部が独力で情報を翻訳することはできないかもしれませんが、グローバルな組織全体への情報提供を優先課題として、そのプロセスを推し進めることは可能です。

「ミスコミュニケーション」の落とし穴に注意

誤訳はミスコミュニケーションにつながります。そうした落とし穴になるべくはまらないよう、2点アドバイスしておきたいと思います。第1に、外来語を翻訳する際には注意が必要です。日本語の意味が元の言語の意味と同じであるか、いつも問い直してください。理念や概念を他の言語で表現するには、外来語を

translate ideas or concepts into other languages.

Secondly, consider what additional information or definitions beyond what is written in Japanese may be necessary in order to convey ideas clearly. For example, I was working with a company that was rolling out a new project referred to in Japanese as “最先端プロジェクト.” In all English documentation, the company insisted on maintaining the name of the project as “Saisentan Project.” Unsurprisingly, the Japanese side and overseas counterparts did not share an equal sense of priority about the project at first. The project started to take on new significance only once a definition of “Saisentan” was discussed and agreed to by both Japan and the overseas colleagues.

使わず、漢字で表記された日本語「本来の」言葉で考えたほうが良い場合もあります。

第2に、アイデアをはっきり伝えるには、日本語で書かれていることにどのような情報や定義をつけ加える必要があるかを考えなければなりません。たとえば、私が以前かかわったある企業は、日本語で「最先端プロジェクト」という名称の新規プロジェクトを立ち上げました。この会社は、英語の書類すべてにおいてプロジェクト名を「Saisentan Project」で通すと主張しました。その結果、当然のことながら、プロジェクトの優先課題に対する日本側と海外拠点の捉え方に、当初はズレが生じました。両者の間で「Saisentan」の定義が議論され、合意ができて初めて、このプロジェクトは新たな意味を得ることができるようになったのです。

Make Assumptions Explicit

When providing an explanation of an initiative, project or new undertaking, allow the opportunity for all employees to ask open questions, confirm background information and align priorities.

For example, this is an important tenet for any Japanese company that is hiring foreigners in Japan. I understand that it is common to hire new graduate foreigners under the same conditions as new graduate Japanese. At the time of entering the company (if not earlier) however, I often suggest that the new hire orientation contains a session just for the new graduate foreigners. This enables the HR Department to explain regulations and the corporate direction so that the foreign employee can better understand some of the underlying assumptions and rationale of the company. During such sessions, I make it a point to explain why it is typical for Japanese companies to transfer employees from one department to another. Simply explaining that the

前提を明らかにする

新たな構想やプロジェクト、事業について説明する場合、内容について自由に質問し、付随する情報を確認し、優先事項を整理する機会を全社員に提供しなければなりません。

日本国内で外国人を採用する日本企業にとって、これは重要な原則です。日本では、外国人の新卒者を日本人の新卒者と同じ条件で採用するのが慣例になっていますが、せめて入社時の新入社員オリエンテーションには（それより前が無理であるならば）、外国人だけを対象にしたプログラムを組み込んでどうかと、私はしばしば提案しています。そのような場があれば、人事部は就業規則や会社の方針を説明することができ、外国人社員は社内の基本的な前提事項や会社の方針の根拠について理解を深めることができます。私はそうした外国人研修に呼ばれると、なぜ日本企業はある部署から他の部署へと「人事異動」を行うのかを説明することにしています。会社に人事異動の方針が

company has a policy of transfers (人事異動) may not be well-understood by a new graduate foreigner who has not learned of such practices from the career of one's parents or an older relative. In addition to simply explaining what is written in the company policy, I suggest that a verbal explanation such as the following be provided.

“In any year, the company may transfer employees around. In some countries, this is not the norm. In some countries, employees are hired into one department and always work in that same department. But here in Japan and at our company, our way of thinking is that we want for all employees to get as much of a broad understanding of the company as possible. This is achieved by occasionally transferring employees from one department to another. Although employees have the right to speak up and express their opinions about where they want to work, employees also have the responsibility to take on new assignments in new departments when requested.”

Although such an explanation may be equally relevant to new hire Japanese employees, it is especially important for revealing the differences in assumptions amongst groups of diverse people.

あると言っただけでは、新卒の外国人にはよくわからないかもしれません。親や親戚の職業を見る限り、そうした慣行はなかっただろうからです。会社の方針に記されていることを説明するだけでなく、口頭で次のように話したほうが良いでしょう。

「社内の人事異動は毎年あるかもしれません。国によっては、こうした慣行がない国もあります。ある部署で採用されたら、そこでずっと働くという国もあります。しかし日本では、そして当社では、全社員に会社のことをできるだけ幅広く理解してもらいたいと考えています。そのためには、社員をある部署から他の部署へ随時異動させることが必要となります。社員には勤務部署について希望を申し出る権利がありますが、求められれば新たな部署で新たな仕事を引き受ける責任もあります」

こうした説明は日本人の新入社員にも意味があるはずですが、社員の構成が多様であれば前提も違うことを明確にするうえでとても重要なことです。

Conclusion

How well does HR in your company minimize information gaps?

終わりに

あなたの会社の人事部は、情報格差の最小化にどのように取り組んでいますか。

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