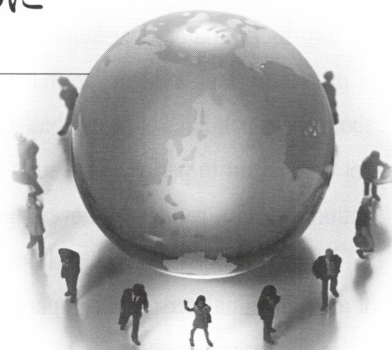


Guiding You to Global Business!

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 11

Go beyond Stereotypes and
Get to Know People Individually.

第 11 回

固定観念を打破して、社員一人ひとりを知る

In this series, I have introduced the 4 gaps that hinder global synergy in globalizing companies. In the previous articles, I have written in depth about how to minimize Culture Gaps, Information Gaps and Organization Gaps by introducing various techniques and initiatives. In this article, I will speak about the fourth and final gap which I refer to as "Personal Gaps" and point out some ways in which HR can recognize the factors that lead to this gap and consider relevant improvements.

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10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、第4の格差である「個人格差」を取り上げます。個人格差を生む要因を人事部はどうすれば認識できるのでしょうか。そして、現状をどう変えていけばよいのでしょうか。

The Danger of Stereotypes

When we conduct business across borders, we tend to gather information broadly to grasp the similarities and differences between us and "them." For example, it is said that people from the United States are talkative and outgoing. Japanese are reserved and polite. Of course, the stereotype would not hold out if there was not some truth to it. But, as we know, stereotypes are generalizations and do not

固定観念の危険性

国境を越えて事業を展開する場合、ざっと情報を収集して、自分たちと「相手」の類似点と相違点を知ろうとします。たとえば、アメリカ人は話し好きで外向的だといわれます。それに対し、日本人は控えめで礼儀正しいと。もちろん、ある程度事実にあてはまる面があるからこそ、そうした固定観念が広まるのでしょう。しかし、固定観念というのは一般的な見方であっ

accurately reflect the complexity and depth of human dynamics. Relying upon stereotypes and assumptions for decision making is not only lazy, but can sometimes be considered discriminatory.

Anti-discriminatory legislation has developed as a means of overcoming the tendency to make broad generalizations about the capabilities of people based upon factors that may not be relevant to performance such as, but not limited to, national origin, gender, and even age. When decisions are made based upon stereotypes and not the merits or demerits of any individual person, a company may run up against a claim of discrimination.

How Stereotypes Abound in Japan

I often hear of comments such as this “Such work can only be done by a Japanese worker.” Or, “We are not global so we can't do XYZ as well as a foreigner.” Although there may be some practical truth in such statements, the reality of the situation needs to be drawn out so that the assertion is not construed as stereotypical or at worst discriminatory.

I understand that the need for a “Japanese person” is normally based upon consideration of language skill or technical knowhow.

Recently, I was discussing the barriers to promotion of national staff at a Japanese overseas subsidiary with an HR manager from the HQ. The HR manager asserted that it was difficult to promote the national staff because, in a higher level position, it would be necessary for the overseas manager to directly communicate with the HQ; since the HQ has difficulty communicating effectively in English, a Japanese expatriate would need to be assigned to the position rather

て、人間のダイナミズムの複雑さや深みを正しく表してはいません。固定観念や思い込みで人事を決めれば、それは怠慢であるばかりか、差別とみなされかねません。

仕事の成果とは必ずしも関係のない要素、つまり出身国やジェンダー、年齢などで人の能力を判断する傾向を克服する手段として、差別禁止法が制定されてきました。個人の長所・短所ではなく、固定観念で人事の決定をすれば、その企業は差別的だと訴えられるかもしれません。

日本ではなぜステレオタイプ (固定観念) が強いのか

「そういう仕事は日本人社員にしかできません」あるいは、「私たちはグローバルではないので、外国人のようににはできません」といったコメントをよく耳にします。そうした言い分には現場の判断として正しい面もあるかもしれませんが、実態はどうなのでしょう。そこを押さえておかなければ、ステレオタイプであるとか、最悪の場合、差別とみなされます。

私の見るところ、「日本人」でなければいけないという判断の根拠は、一般に語学力や技術的ノウハウにあるようです。

先日、ある日本企業の海外拠点で、本社から赴任した人事マネジャーと、現地社員の昇進を妨げている要因について話をしました。その人事マネジャーは、現地社員を昇進させるのは難しいといいます。なぜなら、「役職が上がれば、本社と直接やりとりすることが必要になるが、本社は英語でうまくコミュニケーションができない。だから、現地に適任者がいたとしても、そのポストには日本人を送る必要がある」とい

than a qualified national staff. While this assertion is rational and seemingly realistic, it ignores the possibility that the national staff may be able to learn some Japanese or that HQ staff may increase their communication skill given such an imperative. When the stereotype prevails, peoples' careers are impacted.

A second reason I hear about the need for Japanese worker is based upon the very strength of Japanese business, namely strong technical skill and monozukuri knowhow. I understand that technologies and skills which have originated in Japan are often times very high level and detailed. For someone who does not have an educational background or disciplinary training conducive to success in such an environment, the challenges for developing proficiency can be formidable. In light of this, recently, I heard a high ranking Japanese executive speak to a group of about 100 business and HR managers at a symposium about why Japanese engineers need to be dispatched overseas. "Because this technology originated in Japan, the overseas subsidiaries cannot be expected to provide their own technological knowhow. Therefore, even at overseas subsidiaries, the planning and production work must be done by Japanese people." Lacking from this discourse was any discussion about how the Japan-side could better educate and train its overseas subsidiary employees.

Of course, I do realize that many Japanese companies also make valiant efforts to train their non-Japanese colleagues. So this story is not representative of how every company thinks. But, in this modern age of globalization, I find it remarkable that conceptions about national origin and its seemingly direct effect on performance are still espoused as unquestionable fact.

On the other hand, I often hear self-limiting statements

うのです。この説明はもっともであり、現実的な判断とも思えます。しかし、現地社員は日本語をある程度学ぶことができるかもしれませんが、本社社員は必要に迫られれば、英語コミュニケーション力を高めることができるかもしれません。それなのに、そうした可能性がまるで考慮されていません。このように、ステレオタイプが先行すると、社員のキャリアも影響を受けてしまいます。

日本人でなければという第2の理由は、日本企業の強さそのもの、つまり、優れた技術力とものづくりのノウハウにあるようです。たしかに、日本で生まれた技術やスキルの多くは水準がきわめて高く、精密です。こうした環境で成功するために必要な教育や専門訓練を受けていなければ、それだけの技術やスキルを身につけるのは並大抵のことではありません。それに照らしていうと、先日あるシンポジウムで、日本人の経営幹部が人事担当を含め100人ほどのマネジャーを前に、こういう話をしていました。「この技術は日本で開発されましたので、海外拠点からの技術的ノウハウは期待できません。ですから、海外拠点においても企画・生産業務は日本人が担わなければなりません」と。だから、日本人エンジニアを海外拠点に派遣する必要があるというわけです。日本本社は海外拠点の社員に対する教育・訓練をどうすれば改善できるのか、という話はまったく出てきませんでした。

もちろん、多くの日本企業が外国人社員の研修にずいぶん力を入れていることも承知しています。ですから、いま紹介した事例がすべての企業にあてはまるわけではありません。しかし、グローバル化時代の今日、出身国がどうか、出身国が業績に直接影響するかのような考え方がまかり通っているのは驚くべきことです。

一方、日本人がさまざまな場面でリーダーになる可

from people that diminish the possibilities for Japanese to be leaders in diverse environments. Referencing poor English communication skills or the “domestic” nature of one’s business, I often hear comments such as “We are not global.”



能性を自ら打ち消すような発言もよく聞きます。英語コミュニケーション力が低いことや「日本独自」の事業であることに関して、「私たちはグローバルではない」というような言い方をしています。

This way of thinking has similarly “invaded” HR circles; I often hear assertions about the “lack of employees.” At first, I was confused upon hearing such a statement. I would say “What do you mean? You have 2,000 employees here in the HQ, don’t you? Do you mean to say that you need another 1,000 employees in order to accomplish all of the tasks at hand?” In response, the HR person would say “No, that’s not the problem.”

こういう考え方が人事部にも「侵入」しています。「人がいない」という話がよく出てくるのです。最初は困惑して、こう尋ねたものです。「それはどういうことですか。この本社には2,000人も社員がいるではありませんか。当面の業務を遂行するのに、あと1,000人必要なのですか」。「いいえ、そういうことはありません」というのが人事担当者の返答でした。

I came to understand that the reference to “lack of employees” is really a self-limiting statement based upon the assumption that the current employee base cannot, or is not willing to, adapt to the changing world and globalization imperatives.

そのうちにわかったのですが、「人がいない」という表現は一種の過小評価であり、その背景には、現在の社員では変化しゆく世界やグローバル化の要請に適應できない、もしくは適應しようとする人材がいないという思い込みがあるようです。

Recognizing Personal Gaps

Indeed, not all employees are equally capable. Within any discreet group of individuals, the different experiences, education level and personality traits of people have lead to differences in capabilities and motivations. This is what I refer to as the “Personal Gaps.”

In reality, some people will never change while others will be rather adaptive. Some people will be proactive and will heed a warning to make changes with little coaching or coaxing. Others will need a stronger hand of support. This is so in Japan and any place where people come together in an

個人格差を認識する

たしかに、すべての社員に同じ能力があるわけではありません。思慮分別のある人たちが集まったとしても、経験や学歴、性格が違えば、能力や動機に差が生じます。これが私のいう「個人格差」です。

事実、まったく変わらない人もいれば、変化に適應していく人もいます。先を見越し、変化の兆候があれば受け入れ、言われなくても変わっていく人がいます。一方、もっと強力な後押しがなければ変われない人もいます。これは日本に限らず、さまざまな人が1

organization.

In this regard, HR is compelled to do two things better than any other function in the company:

- 1) Avoid the stereotypical discourse and logic that draws lines based upon factors that are not performance-related
- 2) Observe actual people and provide value added judgments based upon such observations

I have already explained the former point. Hereafter, I will explain the second point.

Observing People is Good HR

Recognizing the existence of such gaps and drawing out the true essence of people by focusing on the strengths and areas of improvement of actual individuals is the hallmark of good HR development. Being able to do that on a global basis by providing value added observational data and insight is the challenge of good global HR development. In other words, the HR Department needs to deliberately create opportunities for observing overseas employees.

Creating Opportunities for Observing People

Over the past 4 years, I have facilitated a program for overseas subsidiary managers at a globalizing Japanese company. Although such global development programs are normally planned and carried out in order to develop the participant, I think that such programs provide HR (and executives) with the opportunity to get beyond stereotypes and discern the essence of the individual.

Each year, there is a key talent representative from global subsidiaries such as Colombia, Mexico, Thailand, Indonesia,

つの組織に集まれば、つねにいえることです。

したがって人事部は、他の部門以上に次の2点を肝に銘じる必要があります。

- 1) ステレオタイプに基づいた発言や判断を避け、仕事上の成果と関係のない要素で線引きしない。
- 2) 一人ひとりをよく観察し、その観察結果に基づいて付加価値のある判断を行う。

第1の点についてはすでに述べましたので、以下、第2の点について書きます。

社員を観察するのがよい人事

個人格差があることを認め、個々人の長所と改善点に着目して各自の資質を引き出せていれば、人事部として好ましい対応をしているといえるでしょう。同じことをグローバルレベルで行い、付加価値のある観察データや知見を提供できるかどうか、グローバル人事の課題です。言い換えるならば、人事部は海外社員を観察する機会を意図的につくる必要があるということです。

社員を観察する機会をつくる

私はこの4年間、グローバル化を推進中のとある日本企業で、海外拠点のマネジャーを対象とした研修プログラムのファシリテーションをさせていただきました。そうしたグローバルな人材育成プログラムはふつう、参加者の能力向上を目的として企画・実施されますが、実は、ステレオタイプを乗り越え、個々の資質をみきわめる機会を人事部と経営幹部に提供するものだと思います。

このプログラムには毎年、コロンビア、メキシコ、タイ、インドネシアなどにある海外拠点から優秀な現

etc. I have seen for myself firsthand that there are certain tendencies which may be described as “stereotypical” amongst the participants in terms of the language and communication skills of participants from each country. But interestingly, I have seen that some of the widest differences in personality and experience are of people from the same country, especially when the participants come from different departments of the same company. For example, one year the Thai representative came from the manufacturing side. I remember him to be a very soft-spoken and logical person. In the next year, the Thai representative was a sales person. His style was outgoing, talkative and charismatic. How different the two were! Yet, they both came from the same country and company. Such an observation helped me to dismiss my generalizations about Thai people.

In a similar program at another company in which I am involved, there is specific time allocated in the evening of each day to have a discussion about each participant's strengths and developmental points with the HR managers who were observing the event during the day. The evaluative results of this review session are subsequently explained to the line managers and used as reference in actual HR-related decisions about promotion.

Many HR Departments pursue the development of a global employee database and consider this to be a sufficient accomplishment for “getting to know its employees.” No matter how much information is populated into such a database, as far as I understand, there are no fields in an employee database to record the kind of information and insights gained from observations made during such a program.

Conclusion

In terms of HR management, any discourse that simply

地社員が参加します。参加者の語学力やコミュニケーション力を国別にみると、「典型的」ともいえる傾向があると、私自身、最初はそう感じていました。ところが興味深いことに、性格や経験に最も大きな差異が認められるのは、同じ国からの参加者を比較した場合であることに気づきました。とりわけ、同じ会社の異なる部署から来ている参加者たちを見ていると、そうした差異が顕著でした。たとえば1年目、タイからは製造部門の社員が参加しました。彼はとても穏やかに話し、論理的に考える人でした。翌年、タイからの参加者は営業部門の社員でした。外向的で多弁であり、カリスマ性がありました。この2人はまるで違っていました。でも、2人とも同じ国、同じ会社の社員です。こうした観察をとおして、私はタイ人に対する思い込みを捨てることができました。

別の企業でも同様のプログラムを担当していますが、実施した日の夜に一定の時間をとって、各参加者の長所や向上した点を、研修に同席した人事マネジャーと話し合います。そこでの評価結果が後日ラインマネジャーに報告され、昇進の可否を決める際の判断材料とされています。

多くの人事部がグローバルな社員データベースの構築を目指し、それによって「社員を把握できる」と考えています。しかし私の知る限り、そうしたデータベースにどれほど情報を蓄積しようと、上記のような研修プログラムで社員を観察して得られた情報や知見を記録する欄はありません。

終わりに

人事管理についていうと、「日本人」「非日本人」と

posits “Japanese” versus “non-Japanese” as two discrete groups is akin to ignoring the complexity of people and the innate abilities and motivations of a global workforce.

As a non-Japanese person living in Japanese society, I clearly understand that the similarities in a society as homogenous as Japan — whereby everyone is educated with the same textbooks, uses the same language and is watching the same television programs daily — seems to create a sense of unity amongst Japanese people not shared with people from elsewhere.

On the other hand, I am always fascinated by how — despite this “sense of national unity” — there is quite a lot of diversity in thinking, interests, hobbies and lifestyle choices among Japanese. And, even the Japanese language itself is diverse with regional dialects and a multitude of new words coming into the lexicon.

It is this diversity amidst such homogeneity that makes Japan a fascinating place for me to spend my life. This point of view has affected my approach to HR work over the years and is a point of view from which all HR people in Japan should think.

At your company, are your HR policies and initiatives steeped in stereotypes and generalizations or based upon observations and realizations from the frontline of business across borders and through to the hearts and minds of the diversity of your company's people?

いう基準で物をいうことは、社員構成の複雑さやグローバル企業の社員一人ひとりの能力や意欲を無視するようなものです。

私は「非日本人」として日本社会で暮らしていますが、日本のような均質な社会では、誰もが同じ教科書で教わり、同じ言語を使い、同じテレビ番組を観ています。そうした類似性が日本人の間に一体感を生んでいるように思えます。それは外国人には共有されません。

とはいえ、そうした「一体感」があるものの、日本人の考え方、関心、趣味、ライフスタイルはずいぶん多様であり、どうしてなのだろうと私はいつも興味をそそられます。日本語自体も多様です。地方には方言がありますし、新語も次々と生まれています。

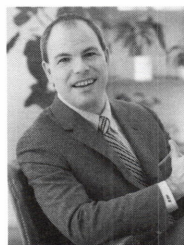
均質性のなかにこうした多様性があるから、私は日本での暮らしに魅力を感じています。そしてこの何年か、均質性の中の多様性という観点から人事を考えてきました。日本の人事担当者にもぜひそうしていただきたいと思います。

あなたの会社の人事方針や人事戦略は、ステレオタイプや一般論にとらわれていませんか。国境を越えたビジネスの現場で観察・認識されたことを踏まえたものになっていますか。そしてそれは多様な社員にきちんと受け止められているでしょうか。

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