

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 10

HR as an Enabler of Collaborative Teams Across the Company

第 10 回

社内各部門のグローバルな協働を促進する

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 draw upon some of the ideas of my previous articles to describe a 3-phase “evolutionary” framework for how HR can add value to the entire company by positively impacting the development of globally collaborative teams in departments other than HR.

HR as an Enabler of Global Collaboration

Companies are investing a great deal of time and money in developing global communications and IT systems to enable employees to have cross-border communication and develop collaborative working relations. However, I wonder whether simply providing employees with the access to such tools yields higher levels of collaboration or not.

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9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、人事が他の部門のグローバルな協働の推進に貢献して、会社全体に付加価値を生み出すにはどうすればよいかを考えます。そのために、本連載で提案してきたことを踏まえ、3段階の「発展」枠組みを提示しようと思います。

グローバルな協働を促進できる人事

社員が国境を越えてコミュニケーションを行い、連携して業務を遂行できるよう、企業はグローバルなICTシステムの構築に多大な時間と資金を投じています。とはいえ、そうしたツールへのアクセスを社員に提供すれば、それだけで協働が進み、レベルアップするのでしょうか。

My observation of globalizing companies is that communications and IT tools are useful, but not sufficient. Even with such technology, communication and collaboration do not take off until the employees in the company perceive a need and benefit from sharing information (communicating) and working well together (collaborating).

I think that employees may require an “extra push” before the real returns from investments in communications technologies are realized.

What can HR do to “provide this extra push” and influence positive change?

The 3 Phases for Influencing Collaboration

It is often said that it is necessary to “help yourself before you can help others.” So that HR can “help itself” to become “globalized” with high levels of cross-border communication and collaboration, HR needs to undergo internal change itself before it can influence other departments and functions.

Here is a 3-phase process for how HR can increase its influence on the development of collaborative relations in other departments across the company.

Phases 1 and 2: Change from Within

In article 5 of this series (February 2015), I introduced the concept of “being clear with your stance.” By this, I referred to the need for the HR Department to divide up HR tasks and issues into 3 categories: Category 1 issues fall under the direct control of the HQ and need to be implemented at overseas

私はグローバル化する企業をいくつも見てきましたが、ICT ツールは確かに役に立ちます。しかし、それだけでは十分ではありません。そうした技術が使えても、社員がコミュニケーションや協働の必要性を実感し、情報の共有（コミュニケーション）や業務上の協力関係（協働）が社員にとって有益なものでなければ、協働は進みません。

私が思うに、社員に対して「特別な働きかけ」をしなければ、ICT への投資は現実には実を結ばないのかもしれない。

では、そのような「働きかけ」をして好ましい変革を促すために、人事部に何ができるのでしょうか。

協働を促すための3段階

「人助けをする前に自分のことをどうにかしなさい」とよく言われます。人事部自体が「グローバル化」し、国境を越えたコミュニケーションや協働を高いレベルで実現するには、人事部内の変革がまず必要です。そうした自助努力なくして他の部門や機能を感化することはできません。

人事部が他部門の協働関係の構築を促し、そうした働きかけを強めていくには3段階のプロセスを踏む必要があります。

フェーズ1と2 人事部内の変革

本誌連載の第5回（2015年2月号）は「人事部の態度を明確にする」というテーマで、人事部は人事関連の課題を3つのカテゴリーに分ける必要があると述べました。カテゴリー1の課題は本社が直接采配するもので、海外子会社は本社の指示に従って対応するこ

subsidiaries per directives from the HQ. Category 2 issues are issues that the HQ HR may have a strong desire to unify across the global company, but does not yet have enough evidence to demonstrate the necessity for such unification. Thirdly, Category 3 issues contain issues that the HQ HR may have little guiding direction for and/or would rather simply leave operations to the local subsidiaries.

The categorization of HR issues in this way provides a guide for how to communicate effectively with overseas HR counterparts.

For the purposes of the theme of this article, I would like to suggest that this categorization of HR issues is the second of a 3-phase “evolution” of global communication and collaboration.

Let's take a step back and consider phase 1.

Before the global HR Department can look out into the world at its governance of overseas subsidiaries, firstly an internal discussion needs to take place within the HQ HR Department in Japan regarding the optimal assignment of responsibility and roles to be carried out by members of the HQ HR Department.

In many Japanese companies that I have observed, global HR issues are cornered off and delegated to a small team of personnel in the HR Department. (Normally, the people in HR who speak English best or any non-Japanese HR staff are assigned responsibilities in global HR.) The majority of staff and management in HR Department still focus their energies on the domestic business.

Phase 1 for developing a truly collaborative global business is to question these fundamental assumptions about the dichotomy of roles between domestic and “global” business. In my opinion, this inquiry starts from the

とを求められます。カテゴリー2の課題は、本社人事部としては、グローバル企業として標準化したいという思いが強いものの、そうした標準化の必要性を示す確かな根拠がまだないという事柄です。そして、本社人事部から指示・指導することはほとんどなく、海外子会社の判断に任せている課題がカテゴリー3になります。

人事課題をこのようにカテゴリー化すると、海外の人事担当者との効果的なコミュニケーション方法を考える際の道しるべになります。

今回のテーマについて言えば、人事課題のこうしたカテゴリー化は、グローバルなコミュニケーションと協働の「発展」3段階のフェーズ2にあたります。

ここで1つ立ち戻って、フェーズ1について考えてみましょう。

グローバル人事部が世界に目を向け、海外拠点に対するガバナンスを考える前にやるべきことがあります。それは、日本本社の人事部内で、部員が果たすべき責任と役割をどう分担するのが最適かを検討することです。

私がみてきた多くの日本企業では、グローバル人事課題は脇へ追いやられ、人事部内の少人数のチームに任されています。(一般的には、人事部内で英語がよくできる者や外国人社員がグローバル人事を担当しています。) 人事部の社員や管理職の大半は依然として国内業務に注力しています。

本社と海外拠点がしっかり連携してグローバルビジネスを展開するには、人事機能を国内業務と「グローバル」業務に分けるという前提を見直すことがフェーズ1になります。私のみるところ、こうした見直しは、

realization that global business and domestic business are not separate, but overlapping and inter-connected. Therefore, the existence of a global HR team itself is a good starting point for handling global issues, but is insufficient for dealing with the real global pressures of the business: global business is expanding and so it requires more and more involvement by people in the HQ.



グローバル業務と国内業務は別々のものではなく、重なり合い、相互に結びついていると認識することから始まります。ですから、グローバル人事チーム自体の存在は、グローバル課題に対応する一歩にはなりますが、グローバル業務に実際に

強く求められていることには十分対応できないでしょう。グローバル業務は拡大を続けており、本社スタッフの関与がますます求められています。

Companies that are becoming global do not think of “global” as a separate category of work. All work in a company that has overseas subsidiaries is simultaneously global and domestic! For example, the HR system that exists in Japan at the HQ directly affects and influences the national staff in the overseas subsidiaries when expatriates are sent from Japan to overseas; the experiences and assumptions that the expatriates bring with them affect the structures, systems and mentalities of the national staff. Likewise, the conditions, habits and assumptions of the national staff influence the expatriates and the HQ. The line between “domestic” and “global” is getting thinner and thinner in this global age. Companies that are aware of this fact reflect it in their operations. Rather than “domestic” and “global” HR teams, teams within the HR Department can be reorganized around functions and regions. Phase 1 entails this change in mindset and re-organization within the HQ HR Department.

グローバル化していく企業は、「グローバル」を別の業務カテゴリーとは考えません。海外拠点のある企業の業務はすべてがグローバルであると同時に、国内業務でもあるのです。たとえば、日本人社員が海外拠点に派遣されると、日本本社の人事制度が現地社員に直接影響します。日本から赴任した社員の経験や考え方が現地の組織や制度、現地社員の考え方に影響します。同様に、現地社員の状況や習慣、考え方が日本からの赴任者や日本本社に影響します。今日のグローバル時代においては、「国内」と「グローバル」の境界線がどんどん薄れていきます。それがわかっている企業はそのことを自社の業務に反映させます。人事を「国内」チームと「グローバル」チームに分けるのではなく、機能や地域を軸にチームを再編成することができます。フェーズ1では、本社人事部のマインドセットと組織をこのように変えていく必要があります。

Assuming that phase 1 progress has been adequately made, we can then move on to phase 2 which brings us back to the previously mentioned discussion of “stance” vis-à-vis overseas subsidiaries. (In articles 6 through 9 of this series, I also introduced some tools and event ideas that can assist the HQ HR in developing and managing collaborative relations

フェーズ1で土台ができたら、フェーズ2に進みます。ここでは先に触れたように、海外拠点に対する本社人事部の「立ち位置」を検討します。(連載の第6回から第9回で、このフェーズでの本社人事部と海外スタッフの協力関係に役立つツールや取り組みを紹介しました。)

with overseas staff during this phase.)

Phase 3: Adding Value to Other Departments

Once the HR Department has gained some experience and knowledge about global collaboration through phases 1 and 2, it should start to apply its learnings for the benefit of other departments. Doing this is phase 3.

In phase 3, HR operates in the role of internal “consultant and facilitator” as a “shining star”, a forerunner in global synergy creation.

I understand that reaching the point of phase 3 may take many years. Regrettably, in some companies, the business units are much further along in “globalizing” than the HR Department itself. However, if we consider the role of HR as a strategic “change agent” for the company, HR should ideally be leading the change, rather than lagging behind. Therefore, I suggest that phase 3 work should become one of the fundamental roles of a global HR function.

Case Study: Phase 3 in a Japanese Company

Recently, I facilitated a “Global Diversity & Inclusion (GDI)” meeting at a Japanese company by invitation of the HR Department. The meeting participants were from a cross-section of the global organization: Japanese HR and other HQ members, current expatriates on assignment from Japan to overseas subsidiaries and representation of national staff from the United States, Europe, Africa and Asia.

Over the course of the meeting, it became clear that cross-

フェーズ3 他の部門の価値を高める

人事部がフェーズ1・2を経て、グローバルな協働について経験と知識を得たら、それを他の部門に応用し、活かしていかなければなりません。これがフェーズ3の取り組みになります。

フェーズ3では、人事部は「輝く星」として、グローバルシナジー創出の先駆者として、社内の「コンサルタント兼ファシリテーター」の役割を担います。

フェーズ3に到達するまでに何年もかかることがあります。残念ながら、人事部より事業部門のほうが相応に「グローバル化」が進んでいるという企業もあります。しかしながら、人事部の役割は企業にとって「変革の戦略的主体」たることにあると考えるなら、理想的には人事部が変革をリードすべきであり、変革に遅れを取ってはなりません。したがって、フェーズ3をグローバル人事の基本的な役割の1つとすべきでしょう。

ある日本企業の場合

先日、私はある日本企業の人事部に呼ばれて、「グローバルダイバーシティ&インクルージョン」(GDI)をテーマとした会議でファシリテーターを務めました。会議には日本本社の人事担当者、人事以外の本社社員、海外駐在員、アメリカ、欧州、アフリカ、アジアの現地社員代表が参加し、グローバル組織の縮図ともいべき顔ぶれでした。

会議を進めていくと、日本本社と海外拠点のコミュ

border communication and collaboration in all departments of the company is not sufficient. Like many companies, this particular company has invested widely in communications technologies and has been pursuing global HR initiatives for a few years already. However, strong divisions and frustrations currently remain within the company along the lines of language barriers, unclear organizational roles & responsibilities and disparate HR policies. As a result, not all employees feel that they have access to opportunities to fully contribute to the company's operations.

In other words, while phase 2 work has been ongoing in the HR function, the GDI meeting marked the start of phase 3 work for impacting global communication and collaboration in departments and areas of the company other than HR. In this way, HR is not just acting for HR, but is beginning to consult, facilitate and mediate relations within the company across business units and national borders.

At the end of the meeting, the HR Department had clearly made its imprint on phase 3 by identifying the following strategic needs for enabling the creation of higher levels of collaboration across the company:

- 1) Need to clarify the roles and responsibilities of expatriates before assignment, and ensure that the expatriates and national staff are integrated into the organization of the overseas subsidiary
- 2) Need to develop specific training events to facilitate the integration of HQ and national staff into processes for new business development decision making
- 3) Need to encourage other HQ departments to re-organize in order to take on as much of a global perspective as possible (Phase 1 and 2)

Without the “extra push” from HR, miscommunications and frustrations between Japan HQ and overseas subsidiaries

ニケーションや協働がすべての部門で不十分であることが明らかになりました。この企業も他社の例に漏れず、広範囲にわたって ICT に投資し、すでに数年前からグローバル人事を進めようとしていました。ところが、言語の壁がある、組織の役割と責任が明確でない、人事方針が統一されていないなど、社内に強い不満がくすぶり、1つの企業としてのまとまりがありません。そのため、会社の事業に十分貢献する機会がないと感じている社員もいます。

言葉を換えるなら、この企業の場合、人事機能はフェーズ2の段階にありましたが、GDI 会議がフェーズ3の引き金となり、人事以外の事業部門・分野もグローバルなコミュニケーションや協働を目指す方向に向かいました。このように人事は人事のためだけに機能するのではなく、事業部門や国境を越えたさまざまな業務関係を考慮し、関係を進展させ、調整していくという役割を果たしていくのです。

会議が終わるころ、人事部は、社内の全部門で協働をレベルアップさせるには戦略上次の3点が必要であることを確認し、間違いなくフェーズ3に踏み出していました。

- 1) 海外赴任者の役割と責任を赴任前に明確にし、海外拠点の組織で日本からの赴任者と現地社員が協力し合える態勢をつくる。
- 2) 新事業開発に関する意思決定過程への本社社員と現地社員双方の参加を促すために、特別な研修会を設定する。
- 3) できるだけグローバルな視点に立てるよう、他の本社部門に組織の再編を促す。(フェーズ1・2)

人事部からのこうした「特別な働きかけ」がなければ、日本本社と海外拠点間のミスコミュニケーション

would persist.

やフラストレーションがいつまでも続くでしょう。

Conclusion

How well is your company's HR evolving to change itself (phases 1 and 2) into a globally communicative and collaborative function? How well is your company's HR Department facilitating the development of collaborative relations across the company and beyond the HR function itself (phase 3)?

終わりに

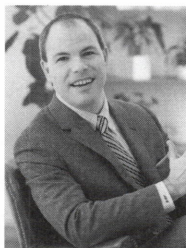
あなたの会社の人事部は、グローバルなコミュニケーションと協働に貢献するために部内の変革をどのように進めていますか（フェーズ1・2）。また、人事機能にとどまらず、社内の全部門で協働関係を強めていくために、どのような取り組みをしていますか？（フェーズ3）

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

労働事件における 慰謝料

— 労働判例からみる慰謝料の相場 —

東京弁護士会労働法制特別委員会【編著】

(株)産労総合研究所
出版部 経営書院

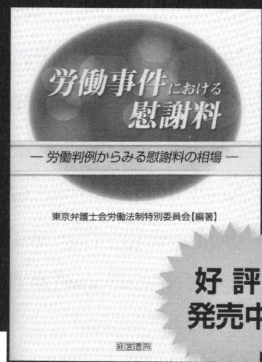
書籍に関する、お問い合わせ・ご注文は

tel.03-5319-3620 fax 0120-73-3641

ホームページからもお申し込みいただけます。

経営書院

検索



好評
発売中

定価3,456円(税込) A5判/456頁
ISBN978-4-86326-192-1