

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 8

Planning for a Global Functional Meeting

第 8 回

グローバル機能会議を企画する

In this series, I have introduced the 4 gaps that hinder global synergy in globalizing companies. In the previous 7 articles, I wrote in depth about how to minimize Culture Gaps, Information Gaps and Organization Gaps by introducing various techniques and initiatives. My focus is primarily upon how the HQ HR Department can take a lead in creating a unified, global company. In this article, I am writing with the activities of the HQ HR Department in mind, but I will address the needs for HR—and all HQ Departments—in order to plan and carry out global functional meetings in order to fully engage their overseas colleagues effectively.

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7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。私がつねづね考えているのは、一体化したグローバル企業の創出に本社人事部が主導的な役割を果たすにはどうすればよいのか、ということです。そこで今回は、本社人事部の活動を念頭においてはいますが、海外子会社の社員と効果的な連携を図るために、人事部（ひいては本社の全部門）がグローバル機能会議を企画・運営する必要性について述べてみたいと思います。

Creating Multi-lateral Communication

When I first started working in the global HR Department of a Japanese company in Tokyo a few years ago, I misunderstood my proper role. I thought that my role in the global HR Department was to direct and control all communication between the HQ and overseas subsidiaries. So

多元的コミュニケーションの創出

私は数年前に初めて日本企業（本社東京）のグローバル人事部で仕事をしましたが、当初、自分の果たすべき役割を誤解していました。グローバル人事部での私の役割は、本社と海外現地法人とのすべてのコミュニケーションを指揮し、コントロールすることだ

when I learned that the HR managers in the US were directly contacting and speaking with the HR representatives in the UK and France, I felt as if my role was being usurped. Soon, though, I realized that it was not possible to “control” all the communication. In fact, trying to control the communication is not even the right thing to do. I came to understand that the HQ needs to set some guidelines for appropriate communication and behavior. But, beyond that, the HQ should indeed empower the employees in the overseas subsidiaries to have as much communication with the HQ and with each other on a cross-country and cross-functional basis. Creating such communication is not possible without some kind of kick-off event like a global functional meeting.

とっていました。ですから、米国の人事マネージャーが英国やフランスの人事担当者と直接連絡をとって協議していると知った時は、自分の役割が横取りされたような気がしましたが、すぐにすべてのコミュニケーションを「コントロール」するのは無理なことだとわかりました。そもそも、コミュニケーションをコントロールしようなどと考えるはいけないのです。本社は適切なコミュニケーションと行動の指針を定める必要があると認識するようになりました。しかしそれだけでなく本社は、海外現地法人の社員が本社と、また国や機能を超えて互いにコミュニケーションできるよう手を打つべきでしょう。そうしたコミュニケーションを創出するには、グローバル機能会議など、何らかのキックオフイベントが必要です。

Positive Effects of Global Functional Meeting

A global functional meeting is an annual, twice-yearly or quarterly event whereby participants working in marketing, product planning, supply chain or HR for example convene in one central location from a cross-section of overseas group companies for the purpose of kick-starting new levels of collaboration.

For some companies, arranging and carrying out a global functional meeting in Japan with representatives from overseas seems like a formidable and costly task: travel, hotel, facilities, food, and materials as well as professional facilitation fees may be too much. Yet, the lack of face-to-face communication may result in hidden costs such as lost productivity, confusion and even isolation. Global functional meetings serve to clarify the direction for a functional department, enable people to get to know each other and then set the stage for virtual collaboration after everyone returns to their home countries.

グローバル機能会議のプラス効果

グローバル機能会議はマーケティング、製品計画、サプライチェーン、人事など機能別に年1回、2回、または四半期ごとに設定します。海外グループ会社の担当者が一堂に会し、新たなレベルで協力関係をつくっていかうとするものです。

グローバル機能会議を日本で準備して海外の担当者と呼ぶのは並大抵のことではなく、コストがかかると思われる企業もあるでしょう。旅費、宿泊費、食費、資料費、その他の便宜を考えれば多額の出費になるかもしれません。しかしながら、実際に顔を合わせてコミュニケーションしなければ、生産性の低下、現場の混乱、さらには孤立化など、隠れたコストが生じかねません。グローバル機能会議は機能部門の方向を明確にすることに資するほか、社員同士が知り合う場となり、出席者が帰国後に実質的な協力関係をつくっていき契機になります。

Meeting Planning

Meeting planners are under pressure to demonstrate that the meeting has value and clear purpose.

However, meeting planners sometimes find themselves dealing with a chicken-or-the-egg issue: in order to plan for a global meeting, it is necessary to have a clear view of the common issues across regions and companies, but in order to get a clear view of the common issues, it is necessary to have a discussion at the global meeting.

Therefore, a well-planned global meeting should consider the following key elements before the actual meeting day.

Preliminary Phase

As much as six months or more in advance of planning any meeting, it may be necessary to firstly start engaging the overseas subsidiaries from a distance. In this phase, the HQ Department is formulating the direction, developing the global functional template (refer to last month's article for an explanation of the "Global HR template" design process), and surveying the overseas subsidiaries to identify common issues. Even more fundamentally, it is a time to identify *who* is working in the overseas subsidiaries. It is not so surprising that the HQ Departments do not have a clear understanding of who is employed within each functional department at overseas subsidiaries. A required output of this Preliminary Phase is the development of a clear list of the people in the organization at each overseas company who may become global functional meeting participants.

会議の企画立案

企画担当者は、会議の価値と明確な目的をきちんと説明しなければなりません。

ところが企画担当者は、これはまるで鶏が先か卵が先かの問題だと感じることがあります。グローバル会議を企画するには、地域や組織を越えた共通の課題を明確にする必要があります、共通の課題を明確にしようと思えば、グローバル会議で討議することが必要だからです。

したがって、グローバル会議を入念に準備して成功させるには、当日までに次のようなことを検討しておかねばなりません。

予備段階

まずはどのような会議であれ、6カ月以上前から海外現地法人に参加への働きかけをしていくことが必要でしょう。この段階で本社部門は方針を定め、グローバル機能テンプレートを作成し（「グローバル人事テンプレート」の作成プロセスを説明した前回の記事を参照）、共通の課題を洗い出すために海外現地法人の現状を調査します。さらに基本的なことですが、海外現地法人で「誰」が働いているのか確認しておきます。別に驚くことではありませんが、海外現地法人の各機能部門で誰が雇用されているのか、本社部門はよくわかっていないことがあります。この予備段階では、海外現地法人の組織で、グローバル機能会議に参加できそうな社員をリストアップしておく必要があります。

Pre-Meeting Phase Overview

By the Pre-Meeting Phase, the advent of the global functional meeting is becoming more real in the minds of the HQ Department. At this point, the global meeting may be three or four months away still; a general participant list is being created and some priorities are being mapped out.

In the Pre-Meeting phase, it is necessary to determine the meeting dates and location, and meeting agenda and activities.

Determining the Meeting Dates & Location

Ideally, when the HQ Department sends out a first notice, typically by email, of the meeting plan, it is helpful that the HQ provides key meeting participants with two or three calendar options so that the participants can designate the most convenient time frame to travel to Japan. With various national holidays in each country that may cause scheduling conflicts, the provision of options at an early stage provides the overseas employees with a message that the HQ is considering the diverse needs of its employee base.

I have witnessed meetings that have failed to achieve their stated purpose primarily because the meeting environment itself was not conducive to active discussion. The importance of the “context” of the meeting cannot be overstated. The meeting room should also be large enough for participants to move around freely and not to feel enclosed. (After traveling for many hours from overseas to Japan, nobody wants to be cooped up in a stifling room.)

Concurrently with, or after the meeting dates are set, information exchange parameters should be addressed. To

企画・準備段階

企画段階に入るまでに、本社部門の中ではグローバル機能会議の開催が現実味をもつようになるでしょう。この時点では、会議の開催はまだ3～4カ月前かもしれませんが、大まかな参加者リストを作成し、優先課題を詰めていきます。

この段階では会議の日程、場所、議題、プログラムを決めることが必要です。

日程と場所を決める

理想をいえば、本社部門が会議開催のお知らせを最初に出す時に（通常は電子メールで）、日程の選択肢を2～3あげ、参加者が来日するのに最も都合のよい時期を指定できるようにするとよいでしょう。国によってさまざまな祝日があり、スケジュールが合わないといった事態も生じますので、早い段階で日程の選択肢を示せば、本社は海外拠点の多様なニーズを考慮していますというメッセージになります。

会議が当初の目的を果たせなかったケースも見てきましたが、その第1の原因は、活発な討論を促すような会議環境ではなかったということです。会議を行う「場」の重要性は、いくら強調してもいいくらいです。会議に使う部屋は、参加者が自由に動けるだけの広さを確保し、閉じ込められているという印象を与えないようにします。（日本まで長旅をして、狭苦しい部屋に押し込まれたいと思う人はいません。）

会議の日程決めと並行して、あるいは日程が決まったら、情報交換の進め方を考える必要があります。参

avoid the situation where the meeting itself is simply a forum for presenting information to participants in a one-way, non-interactive fashion, it is advisable that participants be directed to thoroughly read through a packet of information in advance (i.e. Corporate mid-term plan, global HR direction, etc.). To ensure understanding of the information by the participants and/or to understand questions/comments that participants may have, it is advisable that participants be asked to fill out an on-line pre-meeting questionnaire. The responses will enable the HQ meeting organizers to gauge the levels of understanding and concerns of participants even before arriving in Japan.



加者に一方的に情報を提供するばかりで、やりとりがないといった会議にならないよう、参加者には事前に会議資料（会社の中期計画、グローバル人事方針など）に十分目を通しておくよう伝えておきます。そうした情報を参加者によく理解して

もらうため、また参加者からの質問や意見をあらかじめ想定しておくために、事前にオンラインアンケートを実施してもよいでしょう。本社の企画担当者はその回答をもとに、来日前の参加者の理解度や関心度を推し量ることができます。

Additionally, participants may be asked to prepare information from their home countries to be presented during the meeting. For this, a template and guidelines about style and length of material are essential.

さらに、参加者に自国の情報をまとめて会議で発表してもらうことも考えられます。そのためには、発表資料の形式や長さに関するテンプレートやガイドラインが不可欠です。

Planning Agenda & Activities

The Pre-Meeting Phase is also a time to map out the agenda and activities of the meeting event in detail. With the exception of some opening keynote comments from executives, the meeting should not have too many one-way presentations so that participants can remain active and communicative.

For this, the meeting activity planning and facilitation are essential elements for success. I will touch upon the elements of getting to know each other, sharing and analyzing information and developing action plans.

議題とプログラムの作成

準備段階は、会議の議題とプログラムの詳細を詰める時でもあります。経営幹部の開会あいさつは別として、一方的なプレゼンテーションが多すぎではいけません。参加者が発言し、意見のやりとりができるようにしましょう。

そのためには会議の組み立てを工夫し、円滑な進行を図ることが成功へのカギになります。参加者同士が知り合い、情報を共有して分析し、行動計画を作成するためのポイントを以下にあげてみましょう。

Conducting the Meeting Getting to Know Each Other

Getting to know each other is important for enabling comfortable discussion. In the first-ever global functional meeting, ample time should be allotted for this important activity. When the meeting participants number 10 or less, it may be acceptable to invite each participant to stand up and provide a 2 to 3 minute self-introduction to the group. However, when the numbers exceed 10, such an activity will have diminishing levels of effectiveness. In such a case, you may choose to provide a light breakfast and allow the participants to use the first 30 minutes or so to intermingle and approach anyone unfamiliar. Then, when participants break up into smaller activity groups during the day, you can provide for smaller group introductions. A Welcome Dinner on the first night of the meeting or even before the first day of the meeting will also help to break down any nervousness or hesitation that participants feel.

Sharing and Handling Information

The bulk of meeting time should be spent on ensuring understanding of, and handling important information.

A good facilitation technique for ensuring understanding of preliminary information is to ask for participants to clearly identify 2 or 3 important points from any pre-reading packet or executive presentation. This allows for participants to confirm whether their perspectives, priorities and memories of the information provided are in alignment or not. If such discussions are conducted in small teams, then the output of each team written on whiteboards should be compared and contrasted.

会議の実施 参加者同士が知り合うために

なごやかな雰囲気で見聞交換するには、参加者がお互いを知っていることが重要です。第1回のグローバル機能会議では、そのために十分な時間をとることをお勧めします。参加者が10人以下なら、一人ずつ立って2～3分で自己紹介してもらってもいいでしょう。しかし人数が10人を超えると、自己紹介はそれほど有効ではないかもしれません。そのような場合は軽い朝食を用意し、最初の30分程度は自由な交流の場にするのも一案です。そうして後で小グループ討議になった時にグループ内で自己紹介する、といったプログラムも考えられます。会議1日目の夜または前日に歓迎会を設定すれば、参加者の緊張感や不安がほぐれるでしょう。

情報の共有と意見交換

会議時間の大部分は重要な情報をしっかり理解し、それについて意見交換することに充ててください。

予備情報の理解度を高める格好の方法は、事前に配付された資料や経営幹部の報告の重要ポイントを2～3あげてもらうことです。そうすると、参加者は提供された情報に対する自分のとらえ方や、重要と思ったこと、記憶が正しいかどうかを確認できます。これを小グループ単位で行うなら、各グループのまとめをホワイトボードに書き出して比較・対照するとよいでしょう。

Once a level of mutual understanding of preliminary information is established and information gaps are fundamentally minimized, it is now possible to move on to an appropriate information management activity. A good meeting will be composed of activities that manage the flow of information from new idea generation or brainstorming, to analysis and decision making. Therefore, each activity in the meeting agenda should produce output which can be used effectively in the next activity.

Making Action Plans

If the high level purpose of any meeting is to ensure that all participants have a better understanding of what actions should be taken after the meeting, action planning is a key element of any meeting agenda. Action planning should be a two-step process. Firstly, the participants should objectively clarify what actions should be taken by the group overall; only once there is consensus about what should be done, is it advisable to assign responsibility and determine deadlines. If this two-step process is not followed, there is the risk that participants will determine what should be done based more on their own capability and time schedule/ availability rather than based upon what should be done from a business perspective.

Conclusion

In this article, I have provided general guidelines and techniques so that globalizing companies can plan for, and execute global functional meetings.

In this day and age, when we have technology that enables us to have global, low-cost communication virtually face-to-face, the bar for justifying a global functional meeting has been raised. But, in reality, people utilize such

予備情報について一定程度の相互理解が生まれ、情報格差の最小化が基本的に図れたら、情報を適切にマネジメントする作業に入ることができます。よい会議は、新しいアイデアの提案やブレインストーミングから分析、意思決定に至る、情報の流れに対応したアクティビティで構成されます。したがって、議題のアクティビティごとに成果を生み出し、それを次のアクティビティで活用できるようにする必要があります。

行動計画の作成に向けて

会議の高レベルの目的が、会議後にどのような行動をとるべきか、参加者全員の理解を深めることであるなら、行動計画の作成が重要な議題になります。行動計画の作成は2段階のプロセスを踏んで行います。まずは、全体としてどのような行動をとるべきかを客観的に考え、あげていきます。次に、とるべき行動について意見がまとまったら、責任を分担し、行動の期限を決めます。この2段階のプロセスを踏まなければ、参加者は自分自身の能力やスケジュール、時間の有無で判断する恐れがあります。何をなすべきかは事業の観点から考えなければなりません。

終わりに

今回は、グローバル化する企業がグローバル機能会議を企画し、実施するための一般的なガイドラインや手順を紹介しました。

今は情報通信技術のおかげでグローバルなコミュニケーションを低コストで、スクリーン越しに顔を合わせて行うことができ、グローバル機能会議の必要性を納得してもらうことが難しくなっています。しかし実

communication technologies best for seamless communication only once they have met face-to-face and developed a sense of rapport.

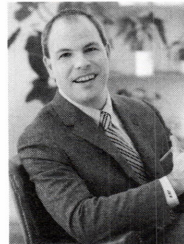
In other words, the global functional meeting is not a replacement for the modern-day virtual communication which we are becoming used to, but instead, should be viewed as the prerequisite for effective virtual collaboration.

際には、社員同士が顔を合わせて話し合い、良好な関係ができてこそ、そうしたコミュニケーション技術がシームレスなコミュニケーションに最大限に活かされるのです。

別の言い方をするならば、現代のバーチャルコミュニケーションは私たちの日常になりつつありますが、グローバル機能会議はそれにとって代わるものというのではなく、効果的かつ実質的な協力関係になくはならないものと考えてください。

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



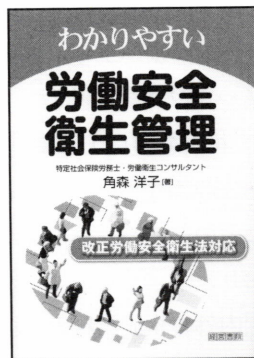
ブライアン・シャーマン

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

わかりやすい

労働安全 衛生管理

改正労働安全衛生法対応



労働安全衛生法は、理解するのが難しいとよくいわれます。その理由の一つは条文には何をしなければならないのか具体的に書かれてなく、具体的な処置は規則等に規定され、さらに施行令を見て定義の確認をしなければならないこともあります。次に規則の数が多いこと、三つ目に多数の指針にも目を通さなければならないからです。本書は、このわかりにくい労働安全衛生法体系の全体像をご理解頂くために、企業の労働衛生管理でもっとも関心や疑問の多い部分を中心に、根拠条文を示し多くの指針を掲載し、また重要な判例を紹介しながら解説しました。また実際に寄せられたQ&Aを紹介し実務のポイントを配することにより少しでもわかりやすくということに心がけました。

特定社会保険労務士・労働衛生コンサルタント
角森 洋子 [著]

定価 2,376 円 (税込) A5判 / 364 頁
ISBN978-4-86326-193-8

書籍に関する、
お問い合わせ・ご注文は

(株)産労総合研究所
出版部 経営書院

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

ホームページからお申し込みいただけます。

経営書院

検索