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 12　The Global HR Mindset: In Thought and Action

第 12 回（最終回）　グローバル人事の考え方：意識と実践

In this series, I have introduced the 4 gaps that hinder global synergy in globalizing companies and I have written in depth about how to minimize these gaps by introducing various techniques and initiatives. In this final article in this series, I will review some key points by describing the mindset for the professional HR manager.

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。これらの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について書いてきました。最終回となる今回は、人事マネジャーとしての意識について主なポイントを紹介します。

As I have been writing this series over the past twelve months, I have been describing activities and initiatives that can be undertaken by HR Departments to minimize the gaps that exist within a globalizing company and to contribute to the infrastructure of such a globalizing company.

この12カ月間、グローバル企業における格差を最小化し、グローバル企業化を進める上でのインフラ整備に貢献するために、人事部としてできる取り組みや企画について紹介してきました。

While discussing these ideas with various people, I have come to see how the success or failure of any initiative is closely tied to the mindset and behaviors of the HR professional. To put global HR into action, I end this series with my recommendations for the appropriate mindset and behaviors for success in global HR.

これらのアイディアについてさまざまな人と話すにつれて、成功と失敗が人事担当者の意識と行動にいかに密接に結びついているかに気づきました。本連載の最終回では、グローバル人事を成功に導く上で、求められる意識と行動について、私からの提言をお伝えしたいと思います。

MINDSET 1: Think, "Global is within me"

I often hear HR staff and managers in Japanese companies say that they are "very domestic" （MARUDOME）. I understand that such a comment is meant to indicate that the person's experience is primarily focused upon the Japan market with Japanese counterparts whilst speaking only Japanese. While the nature of the work performed may factually be domestic in focus, I tend to think that such statements are self-limiting and sometimes used as an excuse to justify not expanding the scope of action in line with the globalizing business imperatives. Such words build up a "wall" to fully operating as a global HR professional.

The best of HR professionals are able to simultaneously handle issues and tasks in the immediate domestic environment while also comparing and contrasting domestic activities to the needs of overseas markets, namely at the overseas subsidiaries.

"Global" is not a place, but is rather a way of looking at the world-by seeking to understand. This new mindset comes from the realization that "Global" is not "out there." The often alluded to distinction of Japan as being "domestic" and every other country as being "global" is a simplistic and incorrect logic. Japan exists on the same globe as every other country! Japan is as equally "Global" as any other country!

To be a global HR professional is to break down the walls that exist in the mind firstly and adopt the mindset that "Global is within me." To be "global from within" is to be aware of diversity and differences while also seeking to understand common patterns and similarities. As such, the work that has always been referred to as "domestic" work is

考え方①：「グローバルは自分の内にある」

日系企業の人事担当者や管理職より、「まるドメ（まるっきりドメスティック）なので」といった言葉を耳にすることがよくあります。日本市場で日本の相手先と日本語での取引きを主としている、という意味合いは理解できます。しかし実際のところ、業務が国内に特化していたとしても、このような表現は自己限定的ですし、事業のグローバル化に伴って、行動範囲を広げなければならないときに、言い訳のように使われることがあると私は感じます。このような表現は「壁」をつくり、グローバル人事のプロとして完全に腕を発揮することを妨げます。

最も腕の立つプロの人事は、国内環境で目先の課題や業務に取り組みながら、同時に国内での活動を海外市場、特に海外拠点のニーズと照らし合わせることができます。

「グローバル」とは場所を指すわけではなく、世界に目を向け、理解しようしたときのひとつの見方を表します。「グローバル」は「外側」にあるのではないという、新しい意識の持ちようがスタートラインとなります。日本は「ドメスティック」で、外国は「グローバル」といった線引きがよく行われますが、このロジック自体が単純化され過ぎていて間違っています。日本は他国と並んでグローバルな線上に存在しているのですから。日本も他国も同様にグローバルなのです！

グローバル人事のプロとなるには、まず自分の意識のなかにある壁を取り崩し、「グローバルは自分の内にある」という意識をもつことです。「内側からグローバル」になるためには、多様性や違いを認識し、一方で、共通パターンや類似性を見出すことが求められます。また、従来「ドメスティック」といわれてき

the starting point for global work. This is because it is impossible to judge and evaluate the challenges and conditions in a non-Japanese context without first having a grounding in the Japanese context.

た業務自体が、グローバル業務の出発点となります。国内の枠組みに根ざしていないと、国外の枠組みのなかで判断や評価をすることはできないからです。

MINDSET 2: "I don't rely upon assumptions and stereotypes."

考え方②：「思い込みや固定概念に頼らない」

The world is complex. By dividing the world into "domestic" and "global," we seek to simplify complexity into black and white comparisons. Rather, the work of global HR is gray—this is to say that sometimes the conceptions and activities of Japanese HR are equally relevant in overseas locations, sometimes not.

世界は複雑です。それを「ドメスティック」と「グローバル」に二分してしまったら、世の中に白黒をつけて、複雑性を単純化してしまいます。実際、グローバル人事の業務はグレーです。日本の人事部の考え方や業務が、日本のなかだけでなく海外拠点にとっても関連性を持つときもあれば、ないときもあるのです。

Therefore, I would like to caution against relying too heavily on simple assumptions and stereotypes when planning any HR initiatives. In this article series, I have tried to show that there may indeed be cultural differences that general assumptions clearly describe. But more often, gaps in information, and organizational perspective distort understanding about the true nature of a situation even more so.

そこで、人事企画を策定する際に、単純な思い込みや固定概念に頼り過ぎることには注意してほしいと思います。この連載では、通念のなかに、独特の文化の違いが表れることも示してきたつもりです。しかし、情報格差や組織的な見方が、事の本質への理解を歪める場合の方がより多く見受けられます。

By having the mindset to question assumptions and stereotypes, we can dig down in identifying where the real gaps exist.

思い込みや固定概念を問う意識をもつことによって、実際の格差はどこにあるのかがより深く理解できるようになります。

For example, I often hear it being said that Japanese are team oriented and do not use clear job descriptions because everyone does what is necessary to support the team while foreigners only do what is written in a job description; this is a gross distortion of reality.

たとえば、日本人はチーム意識が高く、それぞれがチームを支えるために必要なサポートを提供するため、明確な職務明細を定める必要はない一方で、外国人は職務明細書に定められる業務しか行わないといったことが、よくいわれます。それは事実のはなはだしい歪曲といえます。

When faced with such a point of view, it is worthwhile to question whether such a statement is factual or merely an

そのような視点が述べられるときは、その発言が事実に基づいているか、思い込みかどうかを問いましょ

assumption of fact; the true global HR professional seeks to understand where the Japanese "traditional" way of working is in alignment with and also at odds with overseas practices. Then, the professional seeks to understand whether any lack of alignment is due to a non-reconcilable difference (ie. different laws or regulations) or due to a gap in perspective that can be minimized through better communication and collaboration.

う。プロの人事としては、日本の「伝統的な」仕事の仕方が、海外の実践と、どう一致していてどう食い違うのかをまず見極める必要があります。そのうえで相違点があれば、それが埋めることのできないものか（たとえば法規制による場合など）、視点のずれに起因し、コミュニケーションや協働の仕方を改善することで調整できるものかどうかを見定めます。

MINDSET 3: "I have a clear stance."

Upon questioning assumptions and seeking to find a sense of truth that is believed to be "right," the global HR professional needs to formulate a clear stance. In previous articles, I wrote about the need for the global HQ HR Department to have an overall clear stance in regards to how it wants to govern: Which issues should be globally unified? Which issues are more flexible and sufficiently handled based upon local requirements?

In a world of "gray," the clarification of a stance is essential for enabling clear communication and carrying out various initiatives.

When a stance is not clearly defined before any interaction with an overseas counterpart, the HR professional may be influenced by the emotional response or whims of the overseas person and, in the heat of any discussion, the HR professional may feel pressure to make a decision which is not in the best interests of the global business.

考え方③：「明確なスタンスをもつ」

思い込みを問い、「正しい」と確信をもてるような真実を捉えるためには、グローバル人事として明確なスタンスを確立する必要があります。過去の記事に、グローバル人事部として、ガバナンスに関する基本方針—どの点がグローバル全体として統一され、どの点がローカルの要件に沿って取り扱われるべきか—を明確にする必要があることについて書きました（2015年２月号第５回参照）。

「グレー」な世界では、明快なコミュニケーションやさまざまな企画の遂行を図るうえで、スタンスの明確化が不可欠です。

海外拠点とやり取りをする前に、スタンスが明確に定義されていないと、人事を担当するうえで海外にいる相手方の感情的反応や気まぐれに左右され、議論が白熱する中で、プレッシャーに押されて、グローバル事業の得策となる判断ができなくなる可能性があるのです。

ACTION 1: "I act inclusively and collaboratively" and ACTION 2: "I act in a facilitative way."

In previous articles, I wrote about how HR can enable collaboration. Here, I summarize two actions that are essential for the global HR professional.

Firstly, the HR professional should act inclusively and collaboratively. In order to question assumptions and seek out new value from diverse opinions, the HR professional should be active in seeking out the ideas and opinions of others in an effort to expand the circles of collaboration. For example, when an important decision needs to be made regarding a new initiative (and/or when the expression of a clear stance is not yet possible), the global HR professional should contact overseas counterparts to get ideas and input before coming to a conclusion. I have known of global collaborations that have failed because either the Japan-side or the overseas-side has talked amongst themselves and communicated for the first time with counterparts only once a final decision has been made.

Some common Japanese practices are equally relevant in the global market. For example, it remains important to practice "global-level nemawashi" and/or inform overseas counterparts about the practice of, and need to have "nemawashi" before a big decision can be made.

Sometimes, it may also be advisable to plan the global HR meeting to convene face-to-face discussions and follow up with some meaningful "nomyunication".

Global HR initiatives will not take root until the relations of mutual understanding and respect are developed among

アクション①「包含と協働の実践」+アクション②「ファシリテーター機能をもつ」

人事として協働に貢献することについては、過去の記事で触れました（2015年７月号第10回参照）。ここでは、グローバル人事に携わるうえで、肝心な２つのアクションについてまとめます。

まず、人事のプロは包含と協働を実践することです。思い込みを問い、多様な意見のなかから新しい価値を見出すために、積極的に人のアイディアや意見を伺い、協働関係の輪を拡大していきましょう。たとえば、新企画に関する重要な決断が求められる際（もしくは明確なスタンスを明言することがまだできない状況のなか)、グローバル人事の担当者として、結論に至る前に海外の相手先のアイディアや協力を求めてください。日本側か海外側のどちらかが自分たちだけの間で話し合いを進め、最終判断を行った後に初めて相手先に話したため、グローバルな協働が決裂し失敗したこともあります。

グローバル市場にとって有益な日本特有の実践法もあります。たとえば、「グローバルレベルの根回し」を行い、海外の相手先に「根回し」のやり方について教え、重要な決断前には根回しをする必要性を伝えることは、いまなお重要です。

また、顔を合わせて話し合う機会を創出するために、グローバル人事会議を開催するにあたり、「飲みニケーション」を効果的に取り入れる企画をしてもよいでしょう。

グローバル人事の取り組みが根を張っていくには、まず日本と海外の人事担当者の間で相互理解と尊重を

HR professionals in Japan and overseas. For a Japanese company, it is imperative for the HQ HR Department to take the first step in developing relations of inclusiveness and collaboration.

育むことが先決です。日本の本社人事部がイニシアチブを取って、包含的関係と協働関係を推進していくことが何より大事です。

The second action is a more advanced action. Upon acting inclusively and collaboratively, the global HR professional can advance to becoming a facilitator of communication among others. To be a good facilitator, the global HR professional should be a good listener, knowledgeable about issues in the business beyond the HR Department and have the confidence and courage to act as a bridge across functional departments and group companies.

２つ目に、さらに高度なアクションを挙げたいと思います。グローバル人事のプロとして、包含と協働を実践することで、人と人との間のコミュニケーションを促進させることができるようになることです。コミュニケーションのファシリテーターとして能力を発揮するには、人の話に耳を傾け、人事部の管轄を超えてビジネス知識を蓄え、部門やグループ会社の橋渡し役となるための自信と勇気を備えることが必要です。

"Facilitative HR management" provides high impact and value to the business overall. In this way, line HR managers may mediate disputes, seek to solve problems and otherwise think and act objectively to bring about solutions that best balance the needs of the people and the business.

「ファシリテーター機能をもつ人事管理」は、ビジネス全体に多大な影響と価値をもたらします。人事マネジャーとして争いを仲介し、問題解決を図り、客観的に考え行動することによって、従業員とビジネスのニーズのバランスをうまく調整し、解決を促進することができるようになるからです。

SKILL: "I can communicate appropriately and effectively."

スキル：「適切かつ効果的にコミュニケーションができる」

The Society of Human Resources Management (SHRM) published a report in 2010 titled, "What Senior HR Leaders Need to Know." The report lists 18 core leadership competencies.

全米人材マネジメント協会が2010年発行した「What Senior HR Leaders Need to Know（シニア人事管理職が知るべきこと）」という報告書があります。本報告書では、リーダーシップのコア・コンピテンシーとして18項目があげられています。

Among the need for business, HR and organizational knowledge, cross-cultural intelligence, and a global mindset, the report mentions the need for effective communication skills.

本報告書では、ビジネス、人事および組織的知識、異文化に関わる知性、グローバルな考え方におよぶニーズの一環として、効果的なコミュニケーションスキルに関する記述があります。

HR work is the work of handling people issues in the company. The success of any people-related initiative is

人事業務とは、社内の人材に関わる問題を取り扱うことです。人に関わる取り組みの成功は、グローバル

contingent upon the communication skill of the global HR professional. While global HR communication skill widely refers to the language skill of the professional, namely mastery of Japanese and English among other languages, communication skill also includes the understanding of when to talk, when to listen and to know what information to provide to whom and in what order.

人事担当者のコミュニケーション能力にかかってきます。グローバル人事のコミュニケーション能力とは、大きく捉えて担当者の言語能力、特に日本語と他の言語、なかでも特に英語の言語の精通度を指しますが、コミュニケーション能力のなかには、いつ話し、いつ耳を傾け、どの情報をどの順序で提供するかといった理解判断に関わる能力も含まれます。

I think that communication skills are the starting point and end point for being able to effectively minimize the gaps that exist in any globalizing company.

グローバル企業の格差の最小化を図るなかで、コミュニケーション能力は第一のスタート地点であると同時に、最終地点でもあると私は考えます。

Conclusion

Through this article series, it is my hope that I have effectively communicated concepts and practical ideas that can be of use to your company in minimizing the gaps that hinder global synergy and for enhancing the function and skill set of your global HR team.

What gaps have you identified in your organization? How are you taking action to minimize such gaps?

Thank you for the opportunity to communicate my ideas to you in the article series!

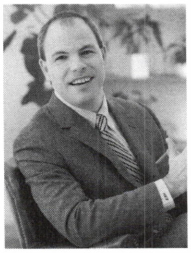
終わりに

この連載をとおして、皆さんのグローバル人事組織にとって役に立つ概念や実践法をうまくお伝えし、グローバルシナジーを阻む格差を最小化し、グローバル人事の機能やスキルを高めるためのお手伝いができたことを願っています。

あなたの組織に、どのような格差がみつかりましたか。格差を最小化するためにどのような手段を講じていますか。

この連載で私のアイディアをお伝えすることができたことに、心から感謝します。

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