

団結力を高める人事

組織のメンバーを一致団結させて実行力を高める知恵と工夫

デロイト トーマツ コンサルティング マネジャー
榎本 忠行



本連載のインタビューアー兼ナビゲーター。外資系経営コンサルティング会社を経て、現職。デロイト トーマツ コンサルティングでは、Global HR Transformation チームをリード。M&A やシェアードサービスセンター 設立局面におけるグローバル規模での人事業務改革、チェンジマネジメントを専門としている。 tenomoto@tohatsu.co.jp

第11回 グローバルプロジェクトの連携作業で組織力を高める

常識（コモンセンス）を形にすることの重要性

ビジネスのグローバル化を受けて、これまで多くの企業が海外現地法人を設立し、拠点進出を進めてきた。エクセレントカンパニーは次のステップとして、仕事の仕方（プロセス）のグローバル化にも意欲的に取り組んでいる。

米国の小売大手では、各地域で企業買収を重ねた結果、業務プロセスとそれを下支えするインフラが分断されてしまったため、経理・購買におけるビジネスプロセスならびに基幹システムのグローバル共通化を試みた。しかし、複数国に対して、プロセスやシステムを標準化するためには、本社だけでなく各地域統括会社ならびに現地法人との協業が必要となる。グローバルプロジェクトを経験し、途中で失敗に終わらせてしまった当時の日本側担当者は、次のように語っている。

「外国人主導で進めるプロジェクトは、仕事の仕方が非常に粗く、日本人の品質管理の細やかさとはどうしても相容れない面がある。

日本のビジネスと組織は複雑なので、グローバルプロジェクトから日本は離脱せざるをえなかった」

確かに、日本はあらゆる面で独自の商慣習を持っている。そして、日本企業は翻訳（言葉）へのこだわりがとて強く、グローバルからすると想定以上の各種検証・レビュー工程を要するため、当初策定した期限に間に合わなくなる。そのことを説明すると、Why? と問いかげられ、事情を全く理解してもらえないことも多い。

このようなとき一番重要なのは、当たり前だと思われる常識（コモンセンス）を形にすることだ。

ある米国大手金融機関のプロジェクトでは、グローバルレベルでの業務プロセス・組織推進体制の共通化の取り組みのなかで、グローバル定義から逸脱できるのは、「法的要件・コンプライアンス対応・労働組合対応・金融庁対応のみ」とし、その他の例外は一切認めないとルール化した結果、“Nice to have”（できればあったほうがいい）と呼ばれるビジネス上の要件を大幅に削減し、スピー

ディーなプロジェクト推進を実現している。

また、ある米国企業では、Language Strategy と呼ばれる、プロジェクト期間中におけるすべての多言語対応方針を作成し、それに基づいてプロジェクトを進め、成果物、会議体別のプレゼンテーション言語、システム対応における多言語対応の範囲を明確に定めた（図表）。

日本人同士で進めるプロジェクトであれば、改めて定めるまでもない詳細内容を定義しておくことで、実際のプロジェクト開始以降は、認識の齟齬から生じる不快感、モチベーションの低下を防ぎ、自分たちが尊重されてプロジェクトを推進しているという認識を生み、1つの目標に向かって、プロジェクトが一致団結できている。

グローバルプロジェクトを成功に導く鍵は相互理解

グローバルな取り組みになると、国境を越えたコミュニケーションが必要になる。例えば、米国の製薬会社のプロジェクトでは、定例会議のみで週3回程度、アジ

図表 Language Strategy (イメージ)

	コンテンツ	使用言語 (文書/ツール)	使用言語 (1対1/セッション)
【プロジェクト管理】	グローバルPMO会議(リーダーシップ)	英語	英語
	週次進捗報告(マネジメント)	英語	英語
	チーム別定例検討会	英語	英語
	ローカル会議	英語	日本語
	課題報告	英語	英語
	変更管理依頼	英語	英語
【チェンジマネジメント】	Eメールコミュニケーション	英語 / 日本語	英語
	トレーニング(スーパーユーザー)	英語	日本語
	トレーニング(エンドユーザー)	日本語	日本語
	マネジャー以上向けコミュニケーション	英語	日本語
	担当適向コミュニケーション	日本語	日本語
	業務要件定義	英語	日本語
【業務プロセス】	申請書	日本語	日本語
	基幹システム画面	※ページの注は日英併記	日本語
【システム】	従業員/マネジャーポータル	日本語	日本語
	その他現行の周辺サプシステム	日本語	日本語
	システムデータ	日本語	日本語
【テスト】	テストシナリオ	※氏名・住所は日英併記 システムテスト: 英語 ユーザーテスト: 日本語	日本語
	エラー報告	英語	※画面コピーは日本語も可 英語

ア・米国・欧州間で電話会議を実施していた。当然時差があるので、「相手のタイムゾーンだと今は何時なのか?」「あと1時間電話会議の設定を後ろ倒しにすれば、米国からの参加率は高まり積極的な議論が出るだろう?」など相手のタイムゾーンを思いやり、会議時間の設定を工夫していた。

あるエネルギー系グローバル企業では、日本側メンバーの語学力が高くなかったことから、極力電話会議ではなく、メールでのコミュニケーションにしようとし、電話会議時にも、本社のメンバーはゆっくり簡潔にスピーチするようにして、質疑の時間を多く設けて説明をした。

経験からすると、欧米人に対して説得が必要な局面では、定量的な説明が効果的だ。「何FTE (Full-Time Equivalents: 常用雇用者換算) かかる」「何時間かかる」「何人の従業員が対象」といった数値で根拠を示すことで、納得感を得て、一致団結して進み出せたということは多くある。

こんな初歩的なことを? と思われるかもしれないが、相手の生活スタイルや弱点を理解した上で、仕事のスタンスを柔軟に変えていくということは、グローバルプロジェクトにおいては、非常に大きな意味を持つ。

例えば、3.11の大震災発生のとき、私自身はあるグローバルプロジェクトのチームリーダーを務めていたが、世界中のメンバーから、

24時間以内に100件近くの安否確認の連絡が来た。そして、その後のプロジェクトの見直しには非常に協力的で、言葉だけではない支援(リソースや予算の追加など)を実感し、1つの組織で働いていて、皆が協力してくれ、自分たちもこのグローバルゲームから離脱してはいけないと背中を押される思いをした。

**技術の革新を活用し
組織の一致団結を促進**

技術革新を組織の一致団結に活用するのも有効なアイデアといえる。例えば、弊社では、社内チャットのようなシステムがあり、世界中のメンバーと氏名で検索し、チャットでやりとりができる。この仕組みでは、相手がオンライン・取込中・退席中といったステータスが識別できるため、話しかけるタイミングの予想をつけられる安心感と、ちょっと聞きたいが国際電話をかけるほどではないといった確認事項を迅速に解決で

き、頻繁にコミュニケーションがとれることで、組織力が非常に高まっている。

PCのデスクトップ画面を共有できるテクノロジーも存在する。「百聞は一見に如かず」で、30分英語で説明するより、デスクトップ画面を共有したほうがすぐに理解されるということもある。このように、加速する技術を有効活用し、コミュニケーションを円滑にし、結果として一致団結する土台を構築するのとてもスマートな方法である。

グローバルプロジェクトでは失敗事例も多くあるが、ルールの明確化、相互理解の姿勢、ツールの活用といった自分の身の回りのできる取り組みを実行することで、組織力は大きく高まり、プロジェクトの成功確率も高まる。

日本発のグローバルプロジェクトは今後もっと増大していくだろうが、こういった自分の働きかけでできることに着目し、ビジネスを成長させたいものだ。