グローバル化と現地化
―違いを知り変化を受け入れる―

企業がグローバル化を進めようとすると、自国のビジネスで経験したことのない多くの課題に直面する。国籍を異にする社員の多様な考え方に柔軟に対応できる企業風土をいかにつくり上げるかもその１つである。本稿では、米国と日本の違いがどのように企業活動に現れるかを紹介し、グローバルな組織に自身を変化させるために必要なポイントを解説する。

多様な地域特性がある米国

米国は多民族国家であり、地域によって人種の構成に違いがある。これが地域ごとの文化的な特徴となって現れる。例えば北東部は生活のペースが速く、話し方もぶっきらぼうな印象があるが、いったん友達になるとその親密さは深い。南部では生活がゆったりしており、家族やその歴史が重視される。かつて独立国家だったテキサス州は、独立心が強くはっきりとものを言う。宗教心が強いことでも知られる。こうした州や地域の特徴は、歴史的背景だけでなく新しい移民や移住者によっても形づくられる。米国に進出して成果を上げようとすれば、地域による違いにも目を向ける必要がある。

日米の企業文化の違い

米国では州や地域によって特徴があるとはいえ、やはり米国には「米国の」と呼べる共通の特徴もある。ここではその中から米国進出企業にとって重要ないくつかの側面について触れておこう。

(1) 採用や育成に関する日米の違い

日本の企業は採用に際して性格的なものを期待する。例えばマーケティング担当部長であれば、ジョブディスクリプション（採用に当たって必要とされる職務内容）には、正直で、信頼でき、勤勉であること、長い経験があることなどが記載される。これに対して、米国の企業にとっては専門の技術を持っているかどうかが重要で、性格的なことは求めない。

人材育成の考え方も違う。米国では特定の分野の専門家を育てようとするのに対して、日本では特定の分野に特化せず、長期間にわたる経験を積み重ね、試行錯誤することを通じて成長することを期待する。

日本でも米国でも“適材適所”とは言うが、その意味は違う。専門性が大きな要素であることは同じでも、日本ではそこに性格的特徴も加味される。米国では職務内容が性格に関係しているなどということはあり得ず、専門知識や認定資格を大事にし、それを自身のキャリアパスに生かそうとする。雇用時に条件とされていない作業をさせられると非常にフラストレーションを感じる。

(2) プロジェクトマネジャーの役割の違い

役職名が混乱を引き起こすこともある。例えばプロジェクトマネジャーは、プロジェク

レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法及び国際条約により保護されています。
Copyright © 2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

NRIアイ・ティ・ソリューションズ・アメリカ
副社長
メリッサ・キャンビス（Melissa Cambis）
専門は流通業におけるビジネスコンサルティング

ト計画に基づいてプロジェクトを管理し完了させることが役割であるのは日本も米国も同じだが、その業務内容はかなり異なっている（図1参照）。

日本では、プロジェクトマネジャーは人をマネジメントし、プロジェクトを人によって完了させようとする。またプロジェクトマネジャーはプロジェクトの全てに関わる。多くの意思決定を行い、指示を出し、チームのメンバーにその指示を実行させる。

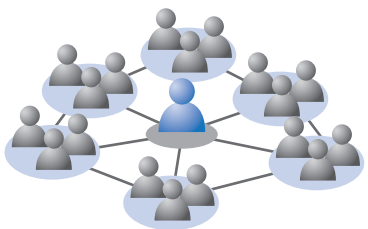
これに対して米国では、プロジェクトマネジャーはプロジェクト計画に基づいて現状を把握し、障害を取り除き、物事がスムーズに効率的に動くようにするのは日本と同じでも、プロジェクトメンバーの直接の上司ではない。プロジェクトマネジャーはあくまでもプロジェクトをマネジメントする役割を持つ。また、開発プロセス全体を通じて、ユーザー、開発者、テスターなど異なったチームをマネジメントする。

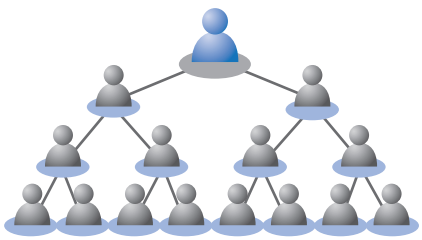
このように日米のスタイルは全く異なっており、この違いを認識していないと日米混成チームのメンバー間で混乱や誤解を生む。全てのプロジェクトメンバーがスケジュールの概要を知っており、自分が何を期待されているか分かっていると思ってはいけない。プロジェクトの規模が大きくなるほど、メンバーの国籍が多様になるほど、プロジェクトの管理と効率的なコミュニケーションが難しくなる。必要なのは、役割と責任が明確に定義され、締め切り日が明記された詳細なプロジェクト計画である。

図1　プロジェクトマネジャーの役割の違い

米国のプロジェクトマネジャー
- プロジェクトを完了させることに注力する
- 作業に没頭せず、詳細には首を突っ込まない
- 進捗（しんちょく）させる、監視する、障害を取り除く

日本のプロジェクトマネジャー
- 組織構造の一員であり、上司に継続的に報告する
- プロジェクトの詳細まで把握し、全てを管理する
- プロジェクトの全てに関与する





(3) 会議のスタイルの違い

日米の違いは、職場の会議の場でもはっきりと現れる。米国の会議では、議論される予定の議題のリストがあり、目標が設定されている。多くの場合、プレゼンターが資料を用意し、司会進行役が議論の流れを誘導し、別の人間が内容を議事録にする。会議の最初に議論すべき課題やルールについて説明が行われるが、会議に参加する人は言いたいことがあれば自由に言うのが当たり前である。その際、米国人は物事をはっきりさせようと率直な話し方をするが、日本人はそれを失礼と感じるようである。

レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法及び国際条約により保護されています。
Copyright © 2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

米国では質問は議論やプレゼンテーションの途中でも行われるのに対して、日本人はプレゼンターの話を中断せずに聞く。会議が終わろうとする時になってたくさんの質問が出ることも珍しくない。テーマが議論されている時に疑問を解決することに慣れている米国人にとっては苦痛である。また、米国人は長い時間の静寂や、会話の最中に目をそらすことに慣れていない。時間の中断が考えるための時間であるとは考えず、相手が話の内容を理解していないと考えてしまう。

これは教育の方法の違いに原因があると思われる。米国の教育では質問することが奨励され、教室内ではあまり規律が強くない。教師は生徒たちに自分の力で考え、建設的な議論を行うことを求める。日本では理解を深めることに価値を見いだしており、生徒はあまり質問をせずに教師の話をよく聞こうとする。

(4) ソリューションについての考え方の違い

米国ではベストプラクティスに従うことを好み、かつ最善の方法は状況によって異なると考える。日本では、最も効率のよい方法が最善と考える傾向があり、細部へのこだわりも強い。すなわち目標達成の方法論が異なるのである。

ほとんどの米国企業は、ITソリューションとしてベストプラクティスとされるパッケージを採用する。「箱から出してそのまま使える」パッケージソリューションは安上がりと思われているからである。日本企業は、顧客との関係をより緊密にするべく、顧客固有のニーズに合わせてカスタマイズする。そのため日本企業にとっては、グローバルな顧客の各国固有のニーズに合わせた柔軟な変更しやすいソリューションを提供することが大事になる。

強固なグローバル組織へと変わるために

ここまでに挙げた日米の違いの全てが、米国市場へ進出しようとする企業の障害となる。ここからは、それらの違いを踏まえて、強固なグローバル組織へと自身を変化させるためにしなければならないことは何かを紹介しよう。

①市場で受け入れられるかを事前に検証する

全ての人間が自分と同じように考え、日本の顧客のために設計したものはどの国でも使えると思ってはいけない。時間とリソースを無駄にしないためには、製品が海外で受け入れられるかどうかをまずテストして検証する必要がある。

②製品の設計は柔軟に行う

進出する国のニーズを知る。販売する製品は、その国の地理、言語、法律、文化に関する環境をサポートできるように柔軟に設計されていなければならない。

③顧客視点で語る

製品の機能が優れていることも大事だが、製品が顧客に何を与えられるか、いかに顧客の仕事を楽にできるかなど、顧客の視点で製

レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法及び国際条約により保護されています。
Copyright © 2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

品の利点を伝える必要がある。例えば、顧客の問題をよく理解した上で、自社の製品が顧客のKPI（重要業績評価指標）をどう満たすかを示すことである。別の顧客がその製品を実際に使用して得られた成果を示せればなおよい。

④ドキュメントを標準化する

グローバル市場で製品を売り込む際には、説明資料を作り、製品のマーケティングおよび販売を行う海外の営業部隊を支援する。また視覚的なプレゼンテーション資料を用意することも効果的である。それらのドキュメントは英語で書いて標準化すべきである。英語をベースにすれば、グローバルな環境でも、他国の顧客にも同等のドキュメントを提供することが容易である。

⑤キャリアプランを明確にする

海外に送り込む人材のために明確なキャリアプランを作ることが大切である。彼らが海外勤務を終えて帰国した時、適切なポストに受け入れられる必要がある。そうすれば、彼らが得た新しい知識を上手に活用して新たな企業文化をつくり上げることができるだろう。

⑥新しいビジネスプロセスをつくる

海外子会社に対して日本の方針および手続きを強制してはいけない。その国や地域の仕事の仕方を取り入れ、新しいビジネスプロセスをつくるべきである。

また、法務、人事、専門コンサルタント、ITアーキテクトなど、組織を作ったり企業のマネジメントを強化したりするために必要な人材は、その地域の専門家を雇用するのがよい。

⑦新しいビジネス関係を構築する

進出対象の国・地域における人のネットワークが弱い場合でも、進出先の企業との提携やM&A（合併・吸収）、他の企業との協力などによりビジネスチャンスを拡大することは可能である。初めてグローバル市場に参入する場合は、豊富な経験とビジネス上の人間関係によって支援してくれる信頼できるパートナーを得ることも有効である。

⑧知識・製品ライブラリーを整備する

海外の従業員が自社製品の情報を参照できるように、ナレッジライブラリーを構築する。それがあれば、基本的な情報収集のために日本人従業員へ依存する必要がなくなる。

現地化こそグローバル化の鍵

グローバルに活動する企業には変化がどんどん押し寄せて来る。新しく出会う人たちは考え方や行動の仕方も違い、反応の仕方も違う。それが不協和音を生むこともある。しかし変化は新しい考えをもたらす。企業がグローバルに成長するためには、変化を受け入れ、進出する国・地域の顧客と、そこで働く従業員のニーズを満たすために必要な新しい組織構造を採用することも重要なことである。それを現地化と呼ぶとすれば、現地化こそグローバル化の鍵となるだろう。 ■

レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法及び国際条約により保護されています。
Copyright © 2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.