

座 談 会

# 英語で人事

人事管理で使う英語は難しそうだ。言葉以外にも壁がたくさんあるからだ。  
でも、だいじょうぶ。

専門家のお二人にどうすれば解決できるか聞いた。

【出席者】

白木三秀さん

早稲田大学 政治経済学術院 教授／トランスナショナル HRM 研究所 所長

ブライアン・シャーマンさん

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

【司 会】

矢野文之

日外協 業務部長

矢野 日本の海外駐在員が海外、特に米国で直面する壁は3つあると思います。1つ目は制度の壁です。2つ目が文化の壁。そして、3つ目が言葉の壁です。今回は特に第3の言葉の壁を克服するヒントに焦点を当てていますが、白木先生とシャーマンさんにはせっかくの機会です。この際、3つの壁全部について、お話を伺いたいと考えています。

## 長期雇用は「ゆとり教育」

矢野 初めに人事制度の違いについてです。

日米では雇用法も人事制度も大きく異なります。日本の新卒一括採用で、長期雇用を前提とした枠組みの中で仕事をしていると、雇用の流動性が高い米国の人事制度を理解するのに苦労します。米国に駐在していた時は、簡単に採用できる代わりに簡単に解雇するみたいな光景を何度も見てきました。

白木 日本は長期安定雇用と言われていますが、実態はどうでしょうか。離職率は意外と高

くて10～15%にもなります。企業は従業員、特に若い人たちに辞められないよう努力が必要です。一方で従業員もきちんと仕事をしないと、辞めさせられてしまいます



白木さん

よね。その意味では、日本も米国のように会社と従業員の双方が新入社員の段階から互いに緊張感を求められる時代になってきたのではないのでしょうか。

シャーマン 雇用法と人事制度を分けて考えたいと思います。まず雇用法ですが、Employment at Will (随意雇用)の米国では、差別など不当な理由でない限り会社は従業員をいつでも解雇できます。一方、従業員はいつでも会社を辞められる。ただ、会社は解雇すれば訴訟というとても大きくリスクを背負うこととなります。決して簡単なことではないのです。良い人材にはなるべく長く会社に定着して



シャーマンさん

もらいたい一方で、会社の理念・価値観に合わない人材には出て行ってもらいたいのは、どこも同じ。1つ日米

の大きな違いは、日本は解雇通知を渡すよりは面談して「あなたは外でやった方が活躍できる」と言って最終的に辞める方向にもっていくやり方ですね。遠回しですが、実質的には解雇のようなもので、本当に日米で大きく違うのか疑問を感じています。人事制度も日米でそれほど違わなくなってきています。米国ではグレード・等級と役職が連結して、それに沿って目標設定が行われます。今期は何をやるか、どういう貢献をするのか。そして、長期的な成長としてのコンピテンシー（能力、スキルの向上、および様々な経験）の発揮。これで昇格と給料が決まる。最近日本でも導入されてきてますよね。

白木 終身雇用が確立したのは高度成長時代で、その後、何となく定着してしまった感があります。でも、今の若い人たちはどうでしょう。よく知られた理論によると、会社へのコミットメントは3つの次元から成っている。第1に会社が好きであるということから一体感が醸成される情緒的 (affective) 次元。第2に自分がないと会社がつぶれてしまうと思うほどの責任感や会社イコール自分という意識を伴う規範的 (normative) 次元。第3に経済合理性、つまりコスト・ベネフィットを考えて組織との関係を考える功利的な面をもつ継続的 (continuance) 次元ですね。今は第2の次元が弱くなり、第3の次元の意識が強くなってきていると思います。

シャーマン 長期雇用の下では、正社員は守られているという暗黙の了解が会社と従業員に

#### (しらき・みつひで)

早稲田大学政治経済学部卒。同大学院経済学研究科博士後期課程修了。経済学博士。国土館大学政経学部助教授・教授等を経て、1999年早稲田大学政治経済学部教授。2005年から現職。最近の著書に『グローバル・マネジャーの育成と評価』（編著、早稲田大学出版部、14年）、『人的資源管理の基本』（編著、文真堂、18年）など。

#### (Bryan Sherman)

米国 ニューヨーク州出身、米国 Williams College 卒業（同志社大学 AKP 留学）。1997年卒業後、富山県黒部市役所「国際交流員」就任。99年、ニューヨーク市にて日系企業向け人事コンサルティング会社入社。2004年、米国住商情報システムズ株式会社入社、人事総務部長。07年株式会社ファーストリテイリング入社。東京本社人事部門にてグローバル人事戦略業務に参画、欧米露アジア拠点の人事マネジメント業務に従事。10年 グラム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。[www.gramercyengagement.com](http://www.gramercyengagement.com)  
早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所 招聘研究員。

#### (やの・ふんじ)

キヤノン株式会社入社後、人事、フランス（パリ）駐在、広報、米国（ニューヨーク）駐在等を経て14年7月、日外協に出向。16年10月から現職。

あります。ずっといられるという安心感、これは危険だと思ってます。なぜなら、会社の存続は約束されているわけではないからです。ある日突然、倒産、あるいは他社に買収されるかもしれない。私は決して長期雇用に反対しているわけではありません。ただ、終身雇用を前提に従業員のための制度をつくって、会社も従業員も甘えの構造に陥っているとしたら、変えなくてはならないでしょうね。

白木 確かに、互いに甘えてしまうリスクはありますね。10年会社に任せっきりになっていけば、そこでしか通用しない人材ができてしまいます。

シャーマン 日本は初任給がほぼ一律で、大学での経験が重視されません。新卒者は赤ちゃん扱いで、入社して3～4年たって評価が落ちてきたところでようやく給料に差をつける。競争力を落とす要因と言えないでしょうか。海外企業のように新入社員にも責任をもたせるべきなのです。ところが、日本人が自己責任で動けるようにできるのは30代になってから。

長期雇用で人材育成に時間をかける、「ゆとり教育」ですね(笑)。

**矢野** 日本にいる外国籍社員の退職が多いと聞いています。日本的な長期的育成になじめないようです。

**白木** 20～30年先を見通すのは難しいですからね。ある日本企業がシンガポール子会社で採用した現地社員を本社採用として日本に連れてきて仕事をさせた。ところが、3年ぐらいでみんな辞めてしまったという調査結果があります。責任ある仕事をさせてくれないからというのが理由でした。日本でトレーニングを受け、辞めてよその会社で活躍する。これでは、日本の会社は学校かトレーニング・インスティテュートになってしまう。外国人・日本人に関係なく、若いうちからチャンスを与えてストレッチの効いた仕事をしてもらう必要があります。

**チャーマン** 日本人とか外国人ということではなく、人材をどう活かせるかが問題です。長期雇用をグローバルタレントマネジメントの観点から優秀人材を引きつけるための制度だと位置付け、海外でも採用時にグローバルモビリティを視野に入れる。こういう会社は日本であっても米国であっても人材が残り育ちます。でも、そうしている日本企業はほんの一部ですね。

全てを現地に合わせる必要などありません。日本の会社のベースとなっている「事業を通じて社会貢献しよう」「全員一丸となって努力

しよう」「仕事を通して成長しよう」、ワンダフルです。長期的視野で育成する日本の強みを伸ばすには、なぜこのやり方なのかということをお納得させられるかどうかにかかっています。



## 文化的違いより大きい情報格差

**矢野** 次に2つめの文化の壁についてです。

日本は「和の文化」で互いに配慮しながら物事が進みます。いわゆる言わなくても分かる「付度」<sup>そんたく</sup>が通用する文化。一方、米国でははっきり言わなければ相手に伝わりません。



矢野さん

**白木** 日本人は「以心伝心」だと言われていますが、最近の若い人は変わってきています。最近よく出てくるパワハラだって、上は当たり前、良かれと思って教育のつもりでやっている。ところが、下は恫喝<sup>どうかつ</sup>だと受け止めてしまう。海外でも同じです。今まではよくても、通用しなくなってきている。誤解をなくすには相手はどう感じているか、感度を上げる以外ありません。日本に来ている大学院の留学生に、冬休みにリサーチの課題を出したら大いに反発されました。「私は日本人じゃない」「クリスマスは忙しくてそれどころではない」と言うんです。特に外国人の場合は文化的違いがあるのは当然のことですから、センシティブリティに加え、相手の宗教や習慣などについての知識は欠かせないですね。

**矢野** 米国では、日曜日は何をおいても教会に行くという人がいました。

**チャーマン** 文化の違いもですが、摩擦が起こる原因として、より大きいのは情報格差ではないでしょうか。特に、重要情報を本社だけが握っているような場合、しかも日本語で。これらを意図的に英訳して共有できるようにしないと、海外には決して伝わりません。

**白木** 言葉の壁が文化摩擦を引き起こしてい

ることは事実でしょう。翻訳は手間がかかります。でも、ダイバーシティを重視して国際化を進めようと思うのなら、ある意味、手続きが増えて効率が下がり、コストが上がることを覚悟しなければなりません。

**シャーマン** 文化ギャップとされていることの多くが、実は情報格差なのです。情報の源に近い人と遠い人との摩擦もあります。組織の格差と言ってもいいでしょう。例えば、本社にはグループ全体の情報が入ってきます。これに対して海外の子会社・支店ではどうでしょうか。見る視点が違うので、そこから問題意識の差が生じます。本社は日本人中心、海外は外国人であればなおさらです。同じ日本人だって教育レベル、専門知識、性格……、個人によって違います。日本の会社の場合、文化的違いより、情報格差とか、そこから生じる問題意識の差の方が大きいのです。

**白木** 日本企業が進出している国で日本人派遣者への評価を聞いたところ、対日批判が1番厳しかったのはタイなどのASEAN。中国が真ん中ぐらいで、日本を最も評価してくれたのはインド人でした。でも、タイ人やインドネシア人は反日で、インド人は親日なのかという点を決してそうではありません。日本企業が進出した歴史が1番長いのがタイで、短いのがインド、真ん中が中国。長くなればなるほど、経営ノウハウや技術の移転メリットが少なくなり、日本人のいろいろな面が分かってきます。国による違いではなかったんですね。何でも国や文化の違いで片付けてしまうのではなく、よく分析してみる必要があります。

## 1 番の敵は “Hesitation”

**矢野** 3つ目は本題の言葉の壁です。商品やお金を語るときには簡単な英語で済むかもしれ

ませんが、感情をもった人間を相手にする場合は、言葉の使い方を間違えると思わぬ誤解を生むことがよくあります。比較的高度な表現や言い回しが求められるのではないのでしょうか。

**白木** 外国語で日本人がディスカッションするといっても限界があります。ニュアンスが伝わりにくいのはやむを得ないでしょう。それでも TOEIC なら 900 点以上とかレベルを上げる努力を継続することは絶対に必要です。ただ、ネイティブのレベルにはなれません。他方で、日本人同士が日本語で話したって誤解は生じます。それは、相手のことが分かっていない、信頼関係が低い場合に特に生じやすい。英語でも同じです。



**シャーマン** ネイティブと同じレベルを目指す必要は全くありません。むしろ、問題はネイティブである米国人や英国人。シンプルで分かりやすいグローバルイングリッシュを心がけないといけないですね。

英語はもちろんですが、もっと大事なことがあります。それは、コミュニケーションをとろうとする姿勢。実は日本人の1番改善余地のあるところですね。海外赴任前研修を行っていても「これで海外に赴任して現地社員と良い関係構築できるのか？」と思うような日本人赴任者を多く見かけます。例えば、研修室に入ってくる時に挨拶がなく、黙って自分の席まで直進して着席し周りを見ようとしません。相手は第一印象で判断します。自分はあなたに興味をもっている、交流するためにここに来たのだということを態度と言葉で相手に示す必要があるのです。

**白木** メンタル・アイス・ブレイキングは大事ですね。

**シャーマン** 効率的コミュニケーションがと

れるかが第一歩だと思っています。たくさん話せばいいということではありません。ちゃんと相手が分かったか、理解・納得してくれたか、相手は何を求めているのか。そういう観点でコミュニケーションをとれば、つたない英語でもだいじょうぶ。

**白木** 日本人は海外赴任先で最初に挨拶する時、自身の経歴を話したがりますよね。何年にどここの大学を出て……、みたいな。意味ないんです。何のために自分はここに来たのか、皆さんと一緒にこういうことをしたいということを確認に伝えないと。

**チャーマン** 経歴を聞かされても“In one ear and out the other”、耳から耳へで頭に残らないですよ。自分のことだけで、相手が何を知りたいか眼中にない。

それと、もう1つ。英語のスキルは当然のこととして、体でコミュニケーションをとることです。しっかり相手の目を見て、乗り出して。それと、相手の方を向いておへその高さを合わせるのがコツです。

**矢野** 日本人同士でも大事ですね。

**チャーマン** 視線を合わせることも。私たち

は目が合って初めて会話をスタートさせます。相手の注目をゲットできなければ、話しても聞いてもらっていることにはならないからです。ミーティングが始まる前も周りに誰がいるか見渡してみるだけで、実質的なコミュニケーションをしたことになるんですよ。多様な環境では、自分の存在からアピールしようとする姿勢が必要ですね。

**白木** 「沈黙は金」なのか、せっかくコンテンツをもっていても出そうとしないんです。

**チャーマン** 日本人の1番の敵は“Hesitation”、躊躇することです。これに比べたら英語の方がハードルははるかに低いと言っていいでしょう。英語は勉強さえすれば克服できるわけですから。

## 日本は「グローバル」の一部

**矢野** 先日、会員企業を対象にアンケート調査を行ったところでは、共通のグローバルな人事基準とか制度をもっていない会社がまだ半分近くありました(グラフ)。

**チャーマン** 人事制度をグローバルに合わせないと、いくら経営者が「わが社は1つ」と言っても、そうはなりません。海外現地法人からも

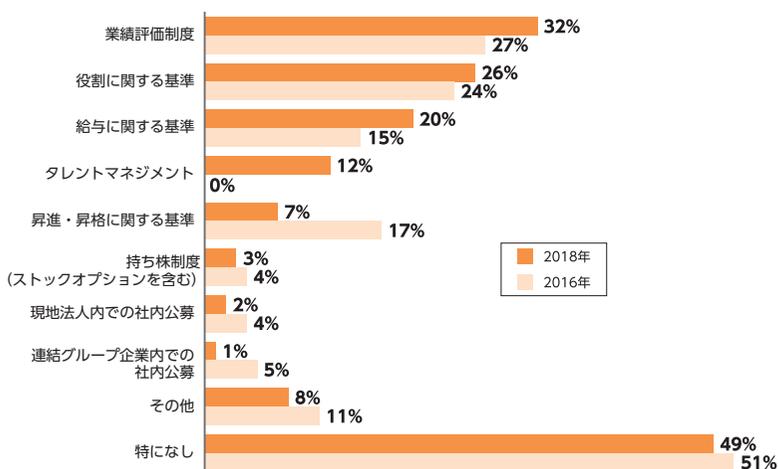
キータレントを抽出して、どう育てるかを含めダイナミックな人材育成ポリシーが求められています。そこまでしないと真のグローバル企業とは言えません。

**矢野** 問題は誰がそれを実行するかですね。

日本人の人事担当者は人事を専門に勉強していない人が多いように思います。専門家が少ないんです。

**白木** 人事の修士コース

グラフ 共通のグローバル人事基準および制度 (複数回答可)



出所：第10回「日系企業における経営のグローバル化に関するアンケート調査」(2018年)から

というのは、残念ながら日本にはありません。学位取得にこだわらず、専門プロフェッショナルの育成システムがあるといいですね。

**矢野** 日本人のグローバル人事担当者に何かアドバイスはありますか。

**シャーマン** ドメスティックとグローバルを分けないことだと思います。グローバルって地球全体という意味ですよ。ところが、「人事部グローバル人事チーム」のような部署名をよく見かけます。どうも日本ではグローバルは日本以外を指していることが多いようです。日本はどこか別の星にあるのではなく、まさにこの地球にあるのに。

日本の本社だけでやっているうちは、グローバル化は進みません。グローバルに人事基準を合わせるには、海外でどんな会社をつくりたいのかを明確にした上で、人事制度についての資料は英語化、あるいは現地語化する。本社と海外子会社間で連携し、できるだけ合わせていく努力が求められます。

**白木** 例外はあるかもしれませんが、日本の人事担当者、特にシニアのポジションの人たちに海外経験者が少ないんです。意図的にでも海外で経験を積ませてキャリアを積み重ねることで、制度も変えていけるようになるのではないのでしょうか。日本でしか仕事をすることがなくて海外の制度を変えようというのは無理です。若いうち、できれば20代の時からデジション・メーカーの責任をもたせ経験を積ませる以外ありません。

## 実践的な英文テキストを刊行

**矢野** 『英語 de 人事<sup>®</sup>』(仮)という本を6月に出される予定と聞いています。タイトルだけでもたいへん興味深いのですが、本を出す目的、それとどんな内容なのか教えてください。

**白木** 英語に関する本はたくさんありますが、人事を題材にした英語の本は見かけません。でも、海外人事を担当する人には絶対に必要だと以前から感じていました。ちょうど日外協が出版している『海外派遣者ハンドブック』に採用や人事評価、解雇、仕事の進め方など様々な場面でのやりとり・事例集が出ていたことを思い出しました。これらの一部を英訳してその意味について解説を加え、一般的ではありながら実務に直結するような理論も含む章も入れたら(全10章)、かなり実践的なテキストを作れるのではないかと考えました。モデル・カンバセーションも含む英語の音声はQRコードで世界中どこでも聞けてヒアリング力を高めることができるような工夫もしています。

**シャーマン** 本書のポイントはグローバル人事で何が壁になっているかを明らかにすること。日本で人事をやっているも、海外とどう違うのか比較対照するものがありません。そこで、この事例は日本と海外で違う、これは同じという点が明確に分かるようにしました。違う点については、どうすればいいか読者が自分で結論を導けるようにしたつもりです。パフォーマンスマネジメントについては、特に多くのページを割いています。海外人事に携わる人だけでなく、マネジメント層にもぜひ役立ててもらいたいですね。

**矢野** 本日は座談会に参加していただき、どうもありがとうございました。 ■



『英語 de 人事<sup>®</sup>』  
日英対訳による実践的人事  
白木三秀 / ブライアン・シャーマン /  
小西和久 著  
文眞堂から近日刊行予定