

# 海外拠点との一体感が導く グローバル標準化プロジェクト

業務システムにおけるグローバル標準化プロジェクトでは、日本の本社主導で行う場合、本社の考え方と海外拠点における実情にギャップが生じやすい。プロジェクトを成功に導くには、最初の構想・計画フェーズでの海外拠点との信頼関係構築が重要である。本稿では、陥りやすいコミュニケーション上の落とし穴とその対策について考察する。

野村総合研究所 システムコンサルティング事業本部  
産業ITコンサルティング二部 主任システムコンサルタント

もりさき けいた  
森崎 慶太

専門はシステム化構想・計画、グローバルプロジェクト推進支援



## 業務システムにおけるグローバル標準化プロジェクトの重要性

欧米だけでなく日系企業でも、グローバル規模での企業買収や合併など、業界再編が活発に行われている。複数の企業が1つになった後にまず必要なのは、経営体制や会計の統合だが、その次に待ち構えているのが、現場レベルの業務やシステムを統合・標準化していく活動、すなわちグローバル標準化プロジェクトである。これを完遂しなければ、見かけ上は1つの企業だが、実態は分かれたままで、ビジネスを支える間接部門やシステムなどのコストや投資が二重にかかる。また、経営判断に必要な情報を各拠点から集めるのに時間がかかる、国や地域をまたいだバリューチェーンやサプライチェーンの機能を思うように配置できないといった可能性もある。

つまりグローバル標準化プロジェクトは、買収や合併による企業再編後のビジネス効果を十分に発揮するのに、極めて重要な活動といえる。しかし、グローバル標準化プロジェクトは、計画通りに進まないことが多い。

## なぜうまくいかないのか

うまくいかないケースは、大きく分けて2つある。

1つ目は、ビジネス的・技術的に標準化の難易度が高いケースである。統合対象の業務プロセスが個別最適の積み重ねで複雑になっている、製品や部品番号のコード体系が地域や国ごとに異なる、改修を重ねた現行システムがブラックボックス化して仕様が把握できないといったものが、代表例である。

2つ目は、合意形成のプロセスやコミュニケーションに課題があるケースである。地域ごとの意思決定を行えるキーマンをプロジェクトに正しく選任できない、途中でスケジュールを大きく見直さざるを得ないほどの大きな認識の食い違いが明らかになる、などがこのケースに当たる。

筆者の経験上、ビジネス的・技術的な難易度だけが問題となることは非常に少ない。ビジネス的な問題をきっかけに、コミュニケーション上の問題が連鎖的に発生する、またビジネス的・技術的な問題はクリアしているに

表1 グローバル標準化プロジェクトの構想・計画フェーズで日本本社が陥りやすい落とし穴

分類	本社側が陥りやすい落とし穴	海外拠点側の受け取り方（例）
目的 (Why)	・ 海外拠点も納得できる目的・メリットの具体化不足	・ プロジェクトに取り組む意欲が湧かず、優先度を下げる
検討内容 (What)	・ 日本のやり方の押し付け（慎重すぎる／細かすぎる） ・ 自社にあてはまるかどうか分からないソリューションやベストプラクティスの適用	・ 本社の言う通りにやって効果があるのか、そもそも実現できるのか、不安にかられ、不信感を抱く
相手 (Who)	・ 本社からアプローチしやすい人（日本人駐在員など）とのみのコミュニケーション ・ 海外拠点側で巻き込むべきステークホルダーの漏れ	・ 本社は自分たちの方を向いていないと感じる
タイミング (When)	・ 低頻度の情報連携 ・ 細かいところまで本社で決め切った後での情報共有	・ 本社にとって自分たちの意見や情報は重要ではないと感じる
伝え方 (How)	・ 非対面でのコミュニケーション ・ 誤解を招く言語表現 ・ 行間を読むことやあうんの呼吸を期待してしまう	・ 本社は何を考えているのかわからないと感じ、本音を言わなくなる
視点 (Where)	・ 海外拠点に対する上から目線・独り善がり（海外側視点の不足） ・ リーダーの低い視座、リーダーシップ不足	・ 何でも本社で決めようとする、あるいは何も決めてくれない、と感じ、協力しなくなる

も関わらずコミュニケーションが円滑でないことでプロジェクトが行き詰まることが多いと考えている。

そこで本稿では、2つ目の合意形成やコミュニケーションに問題を抱えるケースにスポットを当て、その原因と対策について考察する。

## 合意形成・コミュニケーション上の落とし穴

コミュニケーション上の問題を生む原因はどこにあるのか。グローバル標準化プロジェクトに限らず、プロジェクトを大々的に立ち上げる前に、構想・計画フェーズを設けて、方針策定や実現性検証、計画づくり・体制づくりを行うことの重要性は、あらためて述べる必要もないだろう。

このフェーズがうまくいけば、多くの場合プロジェクトは成功することから、円滑なコミュニケーション・合意形成のベースとなる信頼関係は、この構想・計画フェーズにおい

て形成されると考えられる。いわばこのフェーズは、プロジェクト構想や計画を固めるためのフェーズであると同時に、プロジェクト関係者の信頼関係を築き上げるためのフェーズともいえるのである。逆に、構想・計画フェーズで信頼関係を構築しきれないまま、後続の調達フェーズや設計・開発フェーズに入ってしまうと、プロジェクトの成功確率を下げてしまいかねない。

表1に、グローバル標準化プロジェクトで日本の本社が陥りやすい落とし穴の例を示した。行き詰まったグローバル標準化プロジェクトの多くが、これらに当てはまっているのではないかと。

またそれぞれの落とし穴が、構想・計画フェーズのどのプロセスに関係しているのかについて、次ページの図1にまとめた。

最初のゴール・目的設定のプロセスで登場する「目的」は、分かりやすい落とし穴である。目的設定の段階で海外拠点とかみ合っていないければ、同じ方向に進むことは難しい。

その後の各プロセスでは、「検討内容」の落とし穴に注意が必要である。グローバル標準化においては、実績のあるフレームワークや考え方が使われることが多いが、自社や海外拠点の実態に照らし合わせたとき、それが本当に適用できるのか、細心の注意が必要である。

「相手」「タイミング」「伝え方」は、コミュニケーションそのものである。そのため、全てのプロセスに関係する。検討内容が正しくても、伝え方によっては誤解を招くことになりかねない。

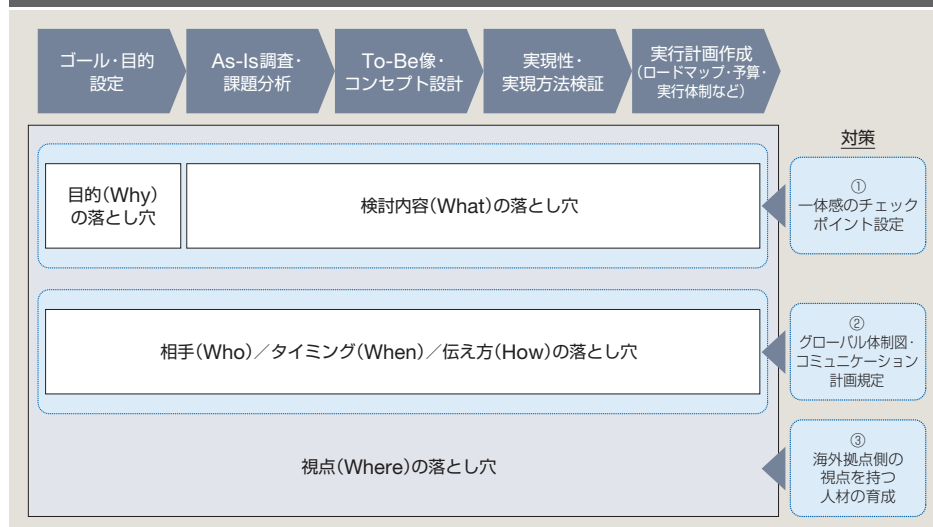
「視点」は、全ての落とし穴発生の原因にもなり得る。海外拠点側の視点抜きに本社の立場でのみ活動することは、気付かないうちに海外拠点側の信頼を損ねることになる。

このように、構想・計画フェーズで十分な信頼関係を築くことにおいては、どのプロセスにも落とし穴が潜んでいることを意識すべきである。それを怠ると、何らかの落とし穴に陥り、グローバルでの一体感の醸成・モチベーションの維持ができず、本社の理想と海外拠点の現実との間にギャップが生まれてしまうことになるのである。

## 本社側リーダーが行うべき対策

こうした落とし穴に陥ることを避けるため

図1 構想・計画フェーズのプロセスと落とし穴、対策の関係



には、本社側のリーダー層（PM・PL相当）による能動的なアクションが不可欠である。明確な目的を掲げ、海外拠点の立場を意識して検討結果・方針にも彼らの思いを反映すること、またリーダーシップを発揮し、定期的に顔を突き合わせて会話をしていくことで、信頼関係・一体感を少しずつ高めていくことが求められる。そのための具体的な対策を3つ紹介する。

### ①一体感のチェックポイントの設定

まずは「目的」「検討内容」の落とし穴に対する対策である。構想・計画フェーズにあらかじめチェックポイントを組み込み、グローバルでの一体感を見極めることが効果的である。「目的が本社の都合によるものだけになっていないか」「海外拠点の考え方が、重要な方針に正しく反映されているか」「プロジェクトの進んでいる方向は当初の目的からぶれていないか」などの項目についてチェックする。その際、実務担当のメンバーでは落とし穴に気が付きにくい。そのため、リーダー層もしくはPMOが、<sup>ふかん</sup>俯瞰的・第三

者的な視点でチェックを行うことが必要である。

チェック結果を踏まえて、検討内容の修正や追加調査などを行う。それにより、本社側は合意済みと考えていたり、当然の前提だと思っていたりしたことが、海外拠点側ではそうではなかったといったことがあぶり出される。この段階で問題を明らかにすることで、将来的に認識の不一致を発生させる要素を未然に防ぐことができる。また、明らかになった問題の大きさによっては、リーダー層やCIOが自ら海外拠点のキーパーソンと会話し、解決に動くべきである。

一方で、チェックポイントが多いとプロジェクトへの負担が大きくなるため、フェーズの中間報告などのマイルストーンに折り込むのがよいだろう。

## ②グローバル体制図・コミュニケーション計画規定

次に「相手」「タイミング」「伝え方」の落とし穴に対する対策である。グローバル標準化プロジェクトでは、関係者が多くなる。そのため、本社側と海外側で、誰と誰がやりとりし、どのような形式で誰に報告するのか、合意形成の体制について、早い段階で決定しておくことが重要である。これらは海外拠点側にも歓迎される情報であり、プロジェクトに関わる地域や拠点が複数ある場合は、特に効果を発揮する。

事業部門とIT部門との関係や、事業部門内の構造や責任範囲は、海外と日本で同じとは限らない。また、海外は、日本に比べ社員が入れ替わる頻度が高い。海外拠点の窓口担当者の力量や意欲、また信頼関係がどの程度

構築されているかなど、状況に応じて本社がリードする範囲をフェーズごとに変更する柔軟さも必要である。

## ③海外拠点側の視点を持つ人材の育成

最後に「視点」の落とし穴に対する対策である。合意形成やコミュニケーションを円滑に行うには、海外拠点や現場の視点でモノを考えることが重要である。チェックポイントや体制図がいかに整備されていても、その都度、適切な視点から物事を判断ができる人材が本社側にいなければ、コミュニケーション上の落とし穴は回避できない。そうした視点を持つには、実際に海外拠点に身を置くのが最も効果的である。

しかしプロジェクト開始直前に海外拠点に身を置こうとしても無理がある。そのため、将来を見越して、中長期的な人材育成を行うことが重要である。日頃から自社の海外拠点や海外の取引先に有望な若手を出向させ、一定期間、現地の立場で業務を行う機会を作っておくべきである。仮にプロジェクト開始時に適切な人材が育っていない場合は、主要な人材を構想・計画フェーズ中に現地に滞在させる機会を増やすことが、次につながる一手になるだろう。

また、上記対策①～③において野村総合研究所のような外部パートナーの活用も有効な選択肢である。①・②ではPMOやプロジェクト構想・計画支援、③ではそれに加えてプロジェクト実行支援という形での活用が想定される。

本稿が、これからグローバル標準化プロジェクトに取り組む企業の一助になれば幸いである。 ■