

オールラウンドセッション — フルペーパー

# ダイバーシティ・チームにおける コミュニケーションの課題

— グローバル・デザインファームのインターナル・マーケティングを中心に —

岡山理科大学 経営学部 准教授

本下 真次

Bright Village

竹村 明里

## 要約

本研究の目的は、グローバルに事業展開する企業において文化の異なるメンバーがテレワークで協業する上での課題を仮説的に抽出することである。背景として、長引くコロナ禍におけるテレワークの日常化、また、イノベーション創出のためにダイバーシティを活かすことの重要性などが挙げられる。本研究では特に、社内のコミュニケーション面に注目し、インターナル・マーケティングを一つの切り口として分析を行っている。コラボレイティブ・オートエスノグラフィーの手法で情報を収集、記述し、分析した結果、トップが新規顧客に対してエフェクチュエーションの思考様式で開発した様々な機会を継続発展的なものにするには、インターナル・マーケティングを機能させ、コーゼーションの思考様式でマネジメントする右腕人材が重要との仮説が形成された。

## キーワード

多様性, テレワーク, コミュニケーション, エフェクチュエーション, コーゼーション

## I. はじめに

本研究の目的は、グローバルに事業展開する企業において国籍や文化の異なるメンバーがテレワークで協業する上での課題を仮説的に抽出することである。背景として、長引くコロナ禍におけるテレワークの日常化、また、イノベーション創出のためにダイバーシティを活かすことの重要性などが挙げられる。本研究では特に、社内のコミュニケーション面に注目し、インターナル・マーケティングを一つの切り口として分析を行っている。

また、グローバル企業が日本への進出を行う際、日本市場の特殊性に適応できず、失敗に終わるケースも少なくない。例えば、小売業においてフランスのカルフルが2000年に日本進出したが、わずか5年で業績悪化を理由にイオンに売却したことが知られている。こうした原因の説明に背景となる文化の違いが用いられることがあるが、具体的にどのような課題に直面し、その対応策についても議論したいと考えている。

## II. 先行研究

企業がグローバルに事業を展開する際の国や地域ごとのマネジメントに関する研究の代表的なものにはGhemawat (2007) の「CAGEフレームワーク」がある。国や地域ごとの文化的 (Cultural)、政治的 (Administrative)、地理的 (Geographical)、経済的 (Economical) な差異を正しく認識して、戦略を立案することが重要だというものである。このフレームワークを用いた事例分析の研究には渡辺 (2020) がある。フジテレビ系列の地上波放送局テレビ新広島 (TSS) グループが、2009年にフランスにて放送を開始した『Japan in Motion』を取り上げ、レビューを通じて文化的距離を事前に分析して理解することが非常に困難であり、また、文化的距離と制度的距離を一樣なものとして扱うことができない、したがって、こうした国際化戦略を分析的に構築することの理論的課題を示している。また、小林 (2018) では醤油メーカーのキッコーマンを事例対象に、アメリカ進出における成功要因を分析している。しかしながら、これらの研究はいずれも日本企業の海外進出を扱っている

ものであり、また、事例の時期としてコロナ禍の前のものである。本研究では、日本から見たダイバーシティ・チームのコミュニケーションの課題を、現在進行形のグローバル・サービス業の日本法人の個別事例研究として行うことで新しい仮説を抽出したい。

### III. 研究方法

本研究はコラボレイティブ・オートエスノグラフィーの手法を用いて行う。コラボレイティブ・オートエスノグラフィーは、自叙伝的な記述とエスノグラフィーの特徴を併せ持ちながら客観性を担保する研究方法である。ある事象の当事者としての経験を対象化して、自己について再帰的に振り返り、記述し、さらにそれを複数の視点から質問を受けて得た新たな気づきも記述していく。なお、筆者の一人が実際に勤務している企業を対象とするため、社名、人物はすべて匿名での記述としている。

## IV. ケース：A社

### 1. 会社概要

A社は2008年に設立された、デザイン・コンサルティング事業、マーケティング支援事業、アクセラレーター事業、教育事業などを展開するサービス企業である。創業者の社長はグローバルメーカーでのデザイン・ディレクターなどを経て起業した。本社はアジアにあり、北米、欧州、日本にも拠点がある。コア・コンピタンスはデザイン、そして、最先端のデジタル技術に通じていることにある。

### 2. 日本進出の経緯

社長は設立当初からA社をグローバルな企業にしようと考えていた。様々な市場でサービスをただ売らただけでなく、各地で実際に人々やチームを機能させることのできる企業になることがビジョンであった。その中で、10年以上に渡って日本の大手企業の製品開発支援やグローバル企業の日本進出支援などに取り組んでいたこと、さらに政府関係機

関とも良好な関係を築いていたことから日本でのオフィス設立は長年社長の念頭にあった。2010年代は日本がインバウンドに力を入れていた時期であり、様々なプロジェクトを行う中、東京や大阪などに拠点を置く企業と面会する機会もさらに増え、より打ち合わせの質をあげるためにも、面会する場所の選択が大切になってくるということに気が付き、2016年、日本にオフィスを構える判断をする。

### 3. 日本企業との取引

日本企業との取引は、ものづくり系スタートアップを支援する準政府研究機関と連携するものが多い。日本企業にアクセラレーション・プログラムや、海外展示会出展支援などを提供し、コンサルティングのみならず、各種プログラムの支援を伴走型で行なっている。社長は、東京だけではなく、地域のセカンドシティにポテンシャルを感じている。

### 4. 社内でのコミュニケーション

社内のコミュニケーションは主なツールとしてSlackを用いて、原則すべてオンラインで行われている。曖昧な指示や確認は伝わらず、文化的背景の違い、時差もある。

### 5. 日本法人への入社

筆者の一人は、コロナをきっかけにそれまで勤めていた観光の仕事がなくなったので、グローバル企業であるA社に転職した。今までインターナショナルスクールの保育士やツアーガイドとして働いていたので初めてのオフィスワークだった。面接は香港からオンラインで、入社手続きもすべてオンラインで行われた。入社時はもう一人日本人のデザイナーがいたが、自身の役職がOperation Executiveなので、業務内容が全く違うため、海外拠点のチームからオンラインでいろいろと教えてもらった。しかし、みんな第二言語を英語とする人たちなので、アクセントが聞き取れず、最初はほとんど理解できなかった。また、新人研修といってもみっちり教えてくれるというよりやりながら覚えるという感じのスタイルだった。実践しながら慣れていく「Learn by Doing」が会社の方針だった。

## 6. 日本法人の唯一スタッフに

入社3ヶ月後、同僚の日本人スタッフがコロナによる事業不振で契約更新ができず、日本オフィスには私だけが残された。入社6か月、プロジェクトに初めて参加し、観光プロモーション案件のプロジェクトリーダーになる。いきなり社長から「キックオフミーティングを開くから、司会をお願い」と言われ、アジェンダの意味も分からないままとりあえずチームメンバーの紹介をそこに書くと社長に「I don't understand this agenda」と言われる。そんなこんなで、試行錯誤しながらなんとかプロジェクトリーダーを務めた。今回のプロジェクトの大枠の狙いは、日本人に海外旅行してもらうためのPR活動だった。以前はオフラインイベントもしていたが、コロナでできないため、SNSアカウントを運用代行することは決まっていた。リーダーをする上で苦労したのは、オンラインでチームをマネジメントしながらクライアントとコミュニケーションをすることだった。クライアントの英語の訛りが聞き取れなく、会議でほとんど何を言ってるか分からなく、聞き返しても理解できないことが続いた。あとでミーティングが終わってから、「あれ、何と言っていたの?」とチームメンバーに聞くと「私も分からなかった。」ということもあった。しかし、英語が分かったとしても、ただ言語を翻訳するだけでなく、ビジネスの知識や文化的な背景も知っておく必要がある。日本は暗黙の了解で察することが多い、ハイコンテクスト文化なので、日本文化を客観的に理解して、それを言語化することが外国人の人とコミュニケーションする際に重要だと感じた。

また、メンバー全員が非正規雇用で、社内での会議もなかなか合わせづらく、十分なコミュニケーションがとれないため、意思の疎通が難しく、成果物の提出が遅れたり、クライアントのチェックが遅れたりすることもあり、なかなか上手くいかなかった。このように、メンバーみんなが常に連絡が取れる状態ではないから、私の非出勤日にトラブルがあって、プロジェクトがスムーズにいかず、クライアントへの信頼性の危機もあった。さらに、メンバーみんなが同じ熱量で仕事している訳ではないため、同じ間違いを繰り返すメンバーや、メンバー同士のちょっとした仲たがいがもあった。その結果、クライアントの満足度が低く、クライアントの期待値のすり合わせもできていなかった。コロナ禍で観光業は見通しがたたない

ため、プロジェクトのゴール設定やターゲットが今から思えば曖昧だった。私がない時は社長がサポートもしてくれていた。この年の日本法人としての収入はこのプロジェクトが90パーセントであった。

## 7. 業績不振と負のスパイラル

入社1年、事業不振による影響が出てくる。オフィスの家賃や給料の支払いが遅延し始め、ついにオフィスからの退去を言い渡された。融資の申請をするが、社長の面談はオンラインでは不可とのことで、ひとまず断念した。行く先もなく、Jetroの人に相談したら、インキュベーションスペースを無料で貸してくれるとの話があった。引越しは業者を雇ってお金もないので、Jetroの人と二人で年末の寒い中、荷台で荷物を運んだ。

続いてアジア拠点のチームの同僚が辞める。彼が辞める前に、個人メッセージで大阪の経営状況がひどいことを話すと、他の海外拠点もひどいことが判明した。そしてお互いに相手の会社の経営は大丈夫だろうと思っていたことも判明した。みんな表向きではコロナで辞めるとか言っていたが、同僚によると、給料滞納で辞めていたことが発覚した。

だが、その状況を社長はみんなでも共有することはなかった。アジア拠点の同僚が辞める前に、一度みんなでも話し合うのがいいのではと提案したが、結局、社長には提案することはなかった。どこの拠点の現地法人も明らかに倒産間際なのに、悪い状況は秘密のまま、社長が小さな嘘をつき、負のスパイラルになっていった。自分も辞めようかと思ったが、外国人である社長が水際対策で日本へ入国できなかったため、それまでは会社をなんとか生き伸ばそうと思った。

## 8. 社長の来日と個人レッスン

入社から1年6か月、社長がついに日本へ入国できた。2022年3月に水際が解除され、ようやく入国手続きができ、4月末に初めてオフラインで社長と対面した。融資の申し込みをするが、社長に在留資格がないとそもそも申請もできないことが判明した。だが、申請ができたとしても受かるかどうかは分からないし、これまでの支払い遅延があるのでその問題をまず解決しないと話にならない。融資は完全に断念するので、新しいビジネスを立ち上げるために、社長が日本

滞在中に色々な人に会いに行く。6月にJetroのオフィスは退去し、新しいオフィスに引っ越した。

社長からここまで日本法人を支えてくれたお礼として、私の人生を変えるためにマンツーマンで授業をすると提案があった。社長より、「君は今の役職もちゃんとやってくれているが、今と同じ業務内容を続けていても成長はない。だからプロジェクト管理もしながら、プロジェクトチームの一員として活躍できる専門を身に着けてほしい。」「年齢的にもキャリア形成を考えるいい時期だから、ただのジェネラリストでなく専門性もある、T型人材になってほしい。」と言われた。社長は海外の大学、日本のビジネススクールでマーケティング心理学などを教えている。そこで、私の興味があるメタバースを教わることにした。仕事が終わってからカフェで合計6回ほどクラスを受けた。新しいキャリアのきっかけになればと、メタバースの授業では3Dモデリングのソフトの使い方や、勉強したことは復習として説明する。そして一通り学んだらそれをMiroなどにまとめるといく、こうした学びのプロセスも教わった。

社長が日本にいる間、彼の日本人の友達を紹介してもらった。何人かはA社のプロジェクトにも入った。彼らは、自分でビジネスをしている人も多いので、A社のことも日本企業の一般的な考えも分かっている。第三者から見たA社話を聞いたので、今までのもやもやは少し晴れた。

## 9. 新規事業の立ち上げと現在

新規事業として、欧州の企業と一緒に日本と欧州の高校生向けにアバターを作るワークショップをすることが決まり、A社のプロジェクトリーダーは私が務めた。日本側の高校はできるだけ生徒に失敗させたくない、学校の評判も落ちないようにしたいとの思いがあった。今回のワークショップは初の試みなので、正直やってみないと分からないというのがこちらの本音であったが、担当の先生が熱心にサポートしてくれた。ワークショップは生徒も喜んでくれ、何とか成功した。

この経験を通して、A社が提供できる価値は「ただの橋渡し」ではなく、「国際的なネットワークを活用して多様な社会でのチームビルディングを経験できる」ことだと感じた。ただ、安定している事業収入が社長の大学講師料のみなの

で、新規事業に取り組む余裕はない。その結果、短期的なビジネスをするようになる。

社長の滞在期間は約2か月半だったが、とても慌ただしかった。しかし、彼と対面で会えたことはとてもよかった。彼のようにどれだけコミュニケーション能力の高い人でもオンラインのみで築ける信頼関係には限りがあると感じた。社長との雑談やプライベートで彼の誕生日会に参加したことなどで、お互いのキャラクターや仕事では見ることができない側面が見ることができた。

現在、経営状況はそこまでよくなってないが、現在はアジアのスタートアップが日本市場に参入するためのイベントを実施している。同時進行で、海外や日本からのインターンの受け入れもオンラインでしているが、人手不足でなかなか手が回らないため、十分なサポートができない。さらに、ヨーロッパの学生の時差や、積極的に動くことが苦手な生徒など、オンラインでマネジメントをするのは難しいと感じる。

## V. 考察

本事例を、サービス・トライアングルの理論から考察していく。WEBサイトやSNSなど、ブランド・コミュニケーションなどがインタラクティブ・マーケティング、顧客に社員が対応するのがインタラクティブ・マーケティング、そして社長から社員に対するコミュニケーションがインターナル・マーケティングである。「トップの器以上には企業は成長しない」と言われるが、本事例はインターナル・マーケティング以前の問題なのかもしれない。

社長はその知識や経験、さらに独自のキャラクターを活かした営業力で、新しい案件を次々と開発している。個別に開示してもらった事例集の名には、そうそうたる企業の名前が並んでおり、価値提供ができてきていることの証でもある。しかし、現実的には多くの取引はワンショットで終わっている状況をうかがうことができる。このことから、トップが新規顧客に対してエフェクチュエーションの思考様式で開発した様々な機会を継続発展的なものにするには、インターナル・マーケティングを機能させ、コーゼーションの思考様式でマネジメン

トする右腕人材が重要との仮説が形成された。そして、その中にコミュニケーションの課題も含まれるのではないだろうか。価値を感じるのは顧客である。その顧客とのコミュニケーションを行うのは社員である。

## VI. 本研究の貢献及び限界並びに 今後の研究の方向性

本研究では、日本法人唯一スタッフの視点からの事例研究によって、素晴らしいポテンシャルを持った企業が経営不振に陥っている様子を生々しく記述することができた。本研究はあくまで入り口段階であることは認識している。今後の研究では社長へのインタビューも行い、なぜ、継続的な取引に繋がらないのかを明らかにし、どうすれば、よりA社が顧客、社会に貢献することができるかを検討し、理論の発展に繋げていきたいと考えている。

### 引用文献

- 井沼孝輔 (2018). 「キッコーマンのアメリカ進出における成功要因の検討: CAGE フレームワークの視点から」『高大ビジネスレビュー』7(4), 1-16
- 吉原英樹 (2015). 『国際経営』有斐閣
- 渡辺圭史 (2020). 「放送事業の国際化: クールジャパンの先鞭となった『Japan in Motion』の事例分析」『国際ビジネス研究』12(1), 1-16
- Ghemawat, P. (2007) *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*, Harvard Business School Publishing Corporation (望月衛 (訳) (2009) 『コークの味は国ごとに違うべきか ゲマワット 教授の経営教室』文芸春秋)
- Sarasvathy, S. D. (2008) *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Edward Elgar Publishing Limited (加護野忠雄 (監訳), 高瀬進・吉田満梨 (訳) (2015) 『エフェクチュエーション: 市場創造の実効理論』碩学舎)