

# 日本企業における言語デザインへの影響要因

——言語コストと言語ベネフィットの視点から——

藤 原 由 紀 子

## 1. 研究の目的

本研究の目的は、日本企業に焦点を当て、英語を社内の公用語にするかどうかの決定に何が影響を及ぼしているのかを分析することである。企業が国際化して海外での活動が拡大するにつれ、言語の違いが組織内および組織間のコミュニケーションに影響を及ぼすようになる (Louhiala-Salminen, 1997; Rogerson-Revell, 2007, 2008)。言語の違いが原因で生じるマイナス影響を減らすために、多国籍企業では公式的な口頭でのコミュニケーションや書類、その他の言葉のやり取りに使う言語を決めることで、明示的もしくは暗示的に言語政策を決めてきた。(Marschan-Piekkari, Welch & Welch, 1999)。多くの多国籍企業で言語の違いを克服するために使われてきたのが、英語である。英語は親会社と海外子会社間のコミュニケーションだけでなく、海外子会社内でも公用語として支配的な位置を占めている (Harzing & Pudelko, 2013)<sup>1)</sup>。

日本企業では社員の英語能力を高めるために、語学研修を行ったり若手社員を海外子会社に派遣するなどの様々な人事施策を実施してきた。ひと昔前であれば、英語能力の向上を要求されたのは海外顧客への対応が必要な海外営業や、自社の海外子会社との関係が深い海外部門などで、仕事上、実際に英語を使う人々であった。研修も、それらの人々を主な対象として行われていた。しかし最近では、仕事で英語を使わない人にも英語能力の向上が期待されている。例えば、守衛職やものづくりの現場においても、管理職への登用に一定以上の英語能力を課している企業もある。ここから見えてくるのは、日本企業でも多国籍企業の場合は、ほぼすべての社員にある程度の英語能力が求められていること、管理職レベルになると英語能力が必須とされていることである。

しかしながら日本企業では、国際経営においても英語ではなく日本語が中心的な言語である。国際コミュニケーションにおいて、日常業務では英語が使われるが、経営判断を要するような重要事項についての国際コミュニケーション、つまりマネジメントに関するコミュニケーションでは、海外子会社にいる現地人社員と日本からの派遣社員、海外子会社

の現地人社員と親会社にいる日本人社員とのコミュニケーションでも親会社の言語である日本語が使われている (吉原・岡部・澤木, 2001)。国際コミュニケーションにおいても日本語が使われるぐらいであるから, 従業員のほとんどが日本人である親会社内部では当然のことながら日本語が使われている。

このような状況は日本企業だけでなくアジアの多国籍企業においても見られるが, これと対照的なのがヨーロッパの多国籍企業である。北欧を含むヨーロッパの多国籍企業では, 海外子会社にいる現地人社員と本国からの派遣社員, 海外子会社の現地人社員と親会社にいる社員とのコミュニケーションには, 主に英語が使われる。それだけでなく, 親会社においても英語を社内公用語として使用している企業が多い (Harzing & Pudelko, 2013)。

多国籍企業としてグローバルに展開すればするほど国際コミュニケーションは多くなり, 共通語としての英語の必要性も高くなるはずだが, 日本の多国籍企業の国際経営では英語が使われないのはなぜか。言語選択における北欧企業と日本企業との違いは, 何から生じているのか。日本企業のなかには, 楽天的ようにまだグローバル化が進んでおらず英語の必要性がさほど高くないと思われる企業が英語を親会社も含めた社内公用語にしている例もあるが, そのような決定がなされた要因は何か。これが本研究の問題意識である。

国際経営で使う言語や親会社内部で使う言語を, 親会社の言語 (日本語) から英語へと切り替えれば, 言語の違いが原因で生じているマイナス面は解消されるだろう。しかし, それは同時に, 親会社や親会社の社員にとって望ましくない変化ももたらす。したがって, 多国籍企業が親会社の言語から英語に使用言語を切り替えるのは, 英語に切り替えることによって得られるメリットが, デメリットよりも十分に大きい場合と考えられる。十分なメリットが得られない場合やデメリットの方が大きい場合には, 親会社の言語, つまり日本企業であれば日本語を使い続けるという判断がなされるだろう。

言語を原因にして生じる経営上の諸問題を, 吉原・岡部・澤木 (2001) は言語コストと定義している。また, 岡部 (2005) は, ある言語を使うことで得られるメリットを言語ベネフィットとする。そこで本稿では, 国際経営や親会社内部で使う言語を, 親会社の言語 (日本語) から英語へと切り替えること (英語化) によって, どのような言語コスト・言語ベネフィットが発生するのか, また, それらの言語コスト・言語ベネフィットの発生要因を先行研究のレビューを通じて整理し, 分析のフレームワークとして提示する。そして, いくつかの事例分析を行うことで, 日本企業が使用言語を決定するうえで, 何が影響を及ぼしているのかを明らかにする。

## 2. 先行研究のレビュー

ここでは、日本企業における使用言語の実態を確認したのち、日本企業が使用言語を英語に切り替えた場合にどのような言語コスト・言語ベネフィットが発生するのか、そしてその発生要因は何かを確認する。

### (1) 日本企業における使用言語

日本の多国籍企業では、国際経営でも親会社の言語である日本語が中心的な役割を果たしている（吉原・岡部・澤木, 2001; Harzing & Pudelco, 2013）。日本企業の中で使用されている言語は、親会社の現場では日本語、海外子会社の現場では現地語、国際コミュニケーションでは日本語と英語である。国際コミュニケーションは、日本人と外国人社員が親会社と一緒に仕事をするとき、日本の親会社と海外子会社の間で情報のやりとりをするとき、海外子会社の内部で親会社からの派遣社員と現地社員が議論したり相談するときの3つの場面で行われる。これらの場面でも、日常業務では英語が使われるが、①経営判断が要求される案件についての国際コミュニケーション、②書類など日本親会社から海外子会社に出される情報、③重要事項についての海外子会社での会議には日本語が使われる（吉原・岡部・澤木, 2001）。

### (2) 英語化による言語コストと言語ベネフィットとその発生要因

以下では、多国籍企業の言語選択に関する先行研究と、英語の使用が経営の諸要素にもたらす変化に関する先行研究を確認する。それによって、英語を使用することでどのような言語コスト・言語ベネフィットが発生するのか、またその発生要因について整理する。

#### ①多国籍企業の言語選択に関する研究

##### (i) Luo & Shenkar (2006) の研究

Luo & Shenkar (2006) は、多国籍企業の親会社内や海外子会社内、親会社と海外子会社間のコミュニケーション・ネットワーク内で口頭あるいは書面で使用される言語で、本社によって公式的に決められている言語を機能言語 (functional language) と定義している。機能言語は取締役会議の議事録のような組織内の主要な書類やトップ・マネジメントの会議で使われる言語で、経営に携わる人々を採用する際の必須能力でもある。

Luo & Shenkar (2006) によると、多国籍企業が使用する機能言語は、多国籍企業全体の共通言語、親会社で使用される言語、海外子会社で使用される言語の3つから成る。親

会社で使用される言語は多国籍企業全体の共通言語と密接に関係すべきで、さらにその戦略、組織構造、トランスナショナルリティの程度と結びつけて戦略的にデザインされるべきものである。多国籍企業が発展するにつれて、その言語は親会社の言語から多くの海外子会社に共有される世界的な言語へと発展していくが、その速さは企業により異なる。それだけでなく、言語選択は他の戦略的な意思決定と同様に限られた合理性のなかで行われ、伝統、遺産、経験や先入観の影響を受ける。

#### ● 多国籍企業の戦略

多国籍企業の国際競争戦略は、マルチドメスティック、グローバル、ハイブリッド（あるいはトランスナショナル）の3つに分類される（Bartlett & Ghoshal, 1989）。この戦略は、親会社と海外子会社がどの程度の繋がりをもつかに影響しているため、言語システムもこの繋がりを支えるように設計すべきである。マルチドメスティックな戦略では各国内の競争が重視されており、現地への高度な適応が必要とされるために（Prahalad & Doz, 1999）、現地の言語や地域の言語を使うことが経営効率を高めて、海外子会社内の意思決定を迅速化することに繋がる。この戦略のもとでは、多国籍企業内のコミュニケーションや調整、統合の必要性は低いため、単一の言語を使う必要性は低い。

対照的にグローバル戦略のもとでは、親会社と海外子会社は相互依存的な関係にあり、親会社は海外子会社の統合に集中する（Prahalad & Doz, 1999; Yip, 1995）。この戦略では規模の経済性を追求し、本国のイノベーションを世界中で利用する。親会社と海外子会社の間コミュニケーションを改善するには単一の機能言語の使用が適しており、そうすることで世界的な生産や新しい投資を行うための親会社の能力を高め、グローバルな価値連鎖を統合し、翻訳コストを削減することができる。

ハイブリッド戦略は、マルチドメスティックとグローバルの中間に位置し、グローバルな効率の追求と現地適応の両方を達成しようとする。この戦略のもとでは、グローバルな統合と現地化の間のコンフリクトを最小限に抑えること、海外子会社の裁量の拡大という2つの目的を言語デザインによって達成しなければならない。したがって、ハイブリッド戦略のもとでは親会社の言語は単一か複数のいずれかとなるが、複数言語を使用する場合でもマルチドメスティック戦略よりも言語の数は少なくなる。

#### ● 組織構造

国際経営活動を系統立てて行うために、多国籍企業では国際事業部組織、事業部制組織、マトリックス組織、地域組織のいずれかの組織構造を採用する。地域組織やマトリックス組織を採用している多国籍企業の地域本社は、各地域の生産や投資を計画し監視する権限をもつため、それぞれの地域で共有されている複数の機能言語を使う。

事業部制組織と国際事業部組織をもつ多国籍企業はより中央集権的であり、本社や国際事業部は海外のオペレーションに対してより多くのコントロールを行う (Sundaram & Steward, 1992)。この2つの組織に共通するのは、グローバルな価値創造活動が親会社のマネジャーによって監督されている点である (Cray, 1984)。価値創造活動を統合しやすくするために親会社の機能言語は単一になる傾向にあり、親会社の言語が共通言語が使われる。親会社の言語と共通言語のどちらを使うのかは、海外子会社の地理的な多様性と言語の受入状況、コミュニケーションの必要性に依存する。海外市場が小さければ、親会社や海外子会社に駐在中の親会社からの派遣社員とのコミュニケーションを容易にするために、英語ではなく親会社の言語が使われる。

● トランスナショナリティ (企業の国際化の程度)

トランスナショナリティは、多国籍企業が主要な事業をグローバル化している程度を指す。トランスナショナリティの指標として国連貿易開発会議は、多国籍企業の総利益に占める海外比率、総資産に占める海外資産の比率、全従業員に占める海外従業員の比率の合計を示している。この値が大きいほど、国際化が進んでいる。

トランスナショナリティは、4つの点で多国籍企業のグローバルな言語デザインに影響を及ぼす。第1に、トランスナショナリティは海外市場と海外の経営資源への企業の依存の程度を示しているため (Davidson, 1980; Johnson & Vahlne, 1977)、海外子会社による言語の選択と選好に影響を及ぼす。そしてそのことは、トランスナショナリティが高い多国籍企業の本社に対して、複数の機能言語を選ぶような圧力を高める。第2に、トランスナショナリティが高い多国籍企業のマネジャーにとっては、言語がコミュニケーション上の障壁になる程度が高い。多国籍企業がより多くの国や文化で活動すればするほど、多国籍企業内で使われる言語の多様性が増す。第3に、トランスナショナリティは、統合された組織構造の中におけるグローバルな学習プロセスと知識の共有に影響する。トランスナショナルな企業は、組織内に存在している知識を共同で利用したり新しい知識を探索するために組織内の統合を保っており (Zander & Kogut, 1995)、情報共有は決定的に重要なものである。トランスナショナル企業は統合のために情報とコミュニケーション・システムに多く依存しており (Ghoshal & Nohria, 1989)、言語システムは其中で決定的に重要な役割を担っている (Leininger, 1997)。

企業が国際化すればするほど、複数の機能言語を考慮すべきという圧力が高まるが、グローバルな統合と現地への適応をバランスさせる必要性から、企業はあえてそうすることはしない。使用言語は、企業の国際戦略と組織構造によって決められる。例えば、地域的な構造をもつトランスナショナル企業は複数の言語を採用するが、製品ごとの組織構造を

もつ企業は単一の言語を選択する。スウェーデンの企業のように、英語以外の言語に基盤をもつ多国籍企業にとっては、国際化が高まることは英語や他の機能言語を使用する引き金となる<sup>2)</sup>。

Luo & Shenkar (2006) は、親会社からの派遣社員の比率が言語デザインに及ぼす影響についても言及している。海外子会社の経営幹部や部門長に占める親会社からの派遣社員の割合が高い場合は、親会社の言語を機能言語として使う圧力が高くなる。親会社からの派遣社員が海外子会社の経営を支配的に行っている場合は、彼らが言語を選択する権限が強くなり、彼らが親会社や親会社側のネットワーク内でコミュニケーションを行うのに便利で効率が高い親会社の言語が選ばれる。一方、海外子会社の経営が現地人マネジャーによって中心的に行われている場合には、機能言語は現地語となる。

#### (ii) 則定 (2012) の研究

則定 (2012) は、企業が言語選択する際に、ビジネス効率上、考慮すべきことを組織構造、知識マネジメント、管理システム、コミュニケーション・ネットワークの観点から次のように示している。

##### ●企業の組織構造

多国籍企業はその戦略的意思決定の姿勢によって、マルチナショナル企業、インターナショナル企業、グローバル企業、トランスナショナル企業に分けられる (Bartlett & Ghoshal, 1989)。マルチナショナル企業では、本社と海外子会社間のコミュニケーションはさほど重要でないため、海外子会社では現地の言語を使う。インターナショナル企業とグローバル企業はより中央集権的であり、本社で意思決定してそれを海外子会社に伝達する方式をとる。いずれの場合も親会社では日本語、現地では現地語を使い、親会社と海外子会社間のコミュニケーションに関してはインターフェースの部署で翻訳を行えばよい。

ただし、子会社が世界中に広がっている場合には、親会社からの情報発信を英語に統一した方が効率的である。日本企業の場合は、親会社と海外子会社間のコミュニケーションには日本語が使われ、その翻訳を担っているのが海外子会社にいる日本人派遣社員である。海外子会社が世界中に広がっている場合には、それぞれの現地語に翻訳するよりも、英語に統一する方が効率的である。トランスナショナル企業では、コミュニケーションは海外子会社と親会社の間、海外子会社同士で頻繁に行われるために、英語を共通語とすることが望ましい。

##### ●知識マネジメントについて

多国籍企業における知識の集積は世界に広がった海外子会社という横の流れにおいても行われるため、英語という統一言語が求められる。知識には、形式知と暗黙知がある。形



式知はデータベース化しやすいが、暗黙知はその所有者と深く結びついており、その人と直接的な関わりを密にすることで得られる。暗黙知はその所有者の母語と深くかかわっているため、その習得には暗黙知の所有者の母語を習得する必要がある。

#### ●管理方式

管理方式からも言語を考える必要がある。ルールや手続きをマニュアル化してそれを遵守させる官僚的コントロールや、達成すべき目標を明示してそれに照らして評価する成果的コントロールでは、英語で統一して明示することが可能で、効率的である。それに対して、研修や仕事をしながら時間をかけて暗黙のうちに企業の規範や価値観を身に着けさせる文化的コントロールのもとでは、母語が適切である。

この研究からは、日本企業でも海外子会社を多くもつ多国籍企業で情報効率を高める場合には英語を使うべきであるが、知識マネジメントやコントロールの観点からは日本語の使用が適切であると言える。

#### ②言語コストと言語ベネフィットに関する研究

ここでは、特定の言語を使用したときにどのような言語コスト・言語ベネフィットが発生するのかを確認する。

吉原・岡部・澤木(2001)<sup>3)</sup>によれば、日本企業が国際経営でも日本語を使うことによって、通訳・翻訳コスト、誤解・決定の遅れといった直接的な言語コストと、優秀な現地人が活躍できなかつたり辞める、E経営から取り残されるという間接的な言語コスト<sup>4)</sup>の2つを負担しており、これらの言語コストは大きい。しかし、英語に切り替えた場合にも、主に日本社員の情報能力が質量ともに低下するなどの言語コストが発生するため、単純に英語に切り替えれば良いというものではない。

相当数の日本企業が国際経営を英語で行うことや、英語を多く使用することを試みている。また、日本親会社の共通言語を英語にすると表明した企業や、役員会を英語で行うことを表明した企業もあったが、これらの試みのほとんどが失敗している。

日本企業で英語中心の国際経営が難しい理由は、4つある。第1に、技術やノウハウなどの経営資源が日本親会社にいる日本人によって開発され、日本語で表現され蓄積されていることである。日本語で表現された経営資源を海外子会社に移転して使おうとすると、海外子会社に多くの日本社員を派遣しなければならない。親会社にいる日本人が英語で技術やノウハウを開発・蓄積することは、仕事の量や質の面での低下を招き、現実的には無理と考えられる。第2に、日本親会社の経営様式と日本語の間に親和性があり、両者が共にハイ・コンテクストの特徴を有することである。日本企業では中核の人材の多くが同

じ企業で長期間働くため、経営の状況について共通の理解を多くもつ。したがって、言葉で明確に表現することなく、意思疎通をはかることができる<sup>5)</sup>。日本語は歴史的に、日本社会のハイ・コンテクストなコミュニケーションのための言語として発達してきた。その日本語を使って経営してきたことが、日本親会社の経営様式をハイ・コンテクストなものにしている<sup>6)</sup>。それに対して英語は、コンテクストへの依存度が低い言語である。このロー・コンテクストの特徴をもつ英語を使って日本的経営を行うと、さまざまな困難が生じることが予想される。英語を使って経営するためには、日本的経営を英語に親和的な経営にかえる必要があるが、それは日本企業にとっては困難である。第3に、日本の親会社の非国際性である。日本企業の国際経営では親会社と海外子会社の連係が行われているが、親会社の側は日本語を使って経営しており、連係の際のコミュニケーションに英語で対応できる部署が少ない。最近では、経営幹部のスピーチや重要な資料は英語のものが増えているが、付属の詳細な説明文章(通達)は、ほとんどが日本語である。親会社内部が日本語の世界のままで、国際経営を英語で行うことは困難である。第4に、日本企業が英語を使うと、日本社員の情報能力が質量ともに低下するという問題が発生することである。例えば、日本人が英語を使うと時間がかかる。会議などで日本人の発言機会が減る。英語力のレベルに応じて日本人の情報や意思決定のレベルが低下する。英語を使うと日本人の心理的なストレスが高まるなどである。これらは日本人が英語を使って仕事をすることで発生する言語コストであり、日本企業にとってはこのコストは相当に大きい。なぜなら、これらの問題が日本企業の国際経営において逆機能をもたらす可能性があるためである。

吉原・岡部・澤木(2001)からは、日本語中心の国際経営を行っても英語中心の国際経営を行っても、中身は異なるが、ともに言語コストが発生することがわかる。

### ③知識の形態と言語に関する研究

岡部(2005)は、日本企業で英語化が進まない理由として、日本語を使うことで日本企業が言語ベネフィットを得ていることを指摘している。日本企業はモノづくり分野において、日本語固有の知識移転や知識創造を行っている。製品開発などのものづくりのオペレーションの分野では、日本人同士が日本語を使うからこそ、言語化しにくい曖昧なものを曖昧なまま理解、共有できている。これが日本企業が日本語を使うことによって得ている言語ベネフィットである。日本語は言語化しにくい暗黙的知識を形式知化しやすくするメタファーやアナロジー、それに類する擬声語や擬態語などの言語表現を豊富にもつが(野中, 1990)、英語を使うとこれらの言語ベネフィットを失うことになる。

Lam(1997)は、海外子会社への知識移転には、言語だけでなく知識の存在形態が関わっ



ていると述べている。イギリス企業と日本企業の2つを親会社とする国際合弁の海外子会社の事例では、海外子会社への知識移転は主にイギリスの親会社から行われ、日本の親会社からはほとんど行われなかった。イギリスの企業は知識共有の基礎として知識のコード化を重要視しており、知識はコード化されて書類として存在していた。それに対して日本企業では、知識は暗黙的なもので知識移転は個人間で行われるものと考えており、知識移転を促進するには知識をコード化せず、日本語のまま移転することを強調した。

#### ④言語とパワーに関する研究

英語を使用すると、英語能力の格差によってパワーの歪みが生じる。例えば、英語を母国語としない国の多国籍企業の親会社と英語を母国語とする海外子会社が相互作用をもつ際に、親会社と海外子会社の間でパワーの歪みが発生したり (Harzing & Feely, 2008)、親会社と海外子会社の双方ともが英語を母国語としないケースで、海外子会社のマネジャーの英語能力が親会社のマネジャーの英語能力を上回る場合に、親会社のマネジャーと海外子会社マネジャーのパワーの歪みが発生すること (Lincoln, Kerbo & Wittenhagen, 1995) が確認されている。これらの研究から言えるのは、英語能力の高さがパワーの維持や獲得に関係しているということである。そして、パワーの歪みを望ましくない変化と捉える多国籍企業にとっては、パワーの歪みは英語を使用することによって発生する言語コストになる。

これまでに見てきた研究からわかることは、多国籍企業の戦略、組織構造、国際化の程度、海外子会社のコントロール、イノベーション・プロセスによってコミュニケーションのあり方が異なっており、それぞれに適切な言語が存在するということである。適切でない言語を使用すると言語コストが発生し、適切な言語を使用すると言語ベネフィットが得られるということになる。しかし、すべての面で適切な言語というものはない。例えば、多国籍企業の戦略や組織構造の面では英語が適切であっても、知識移転やパワーの面では英語が適していない場合がある。

### 3. 分析のフレームワーク

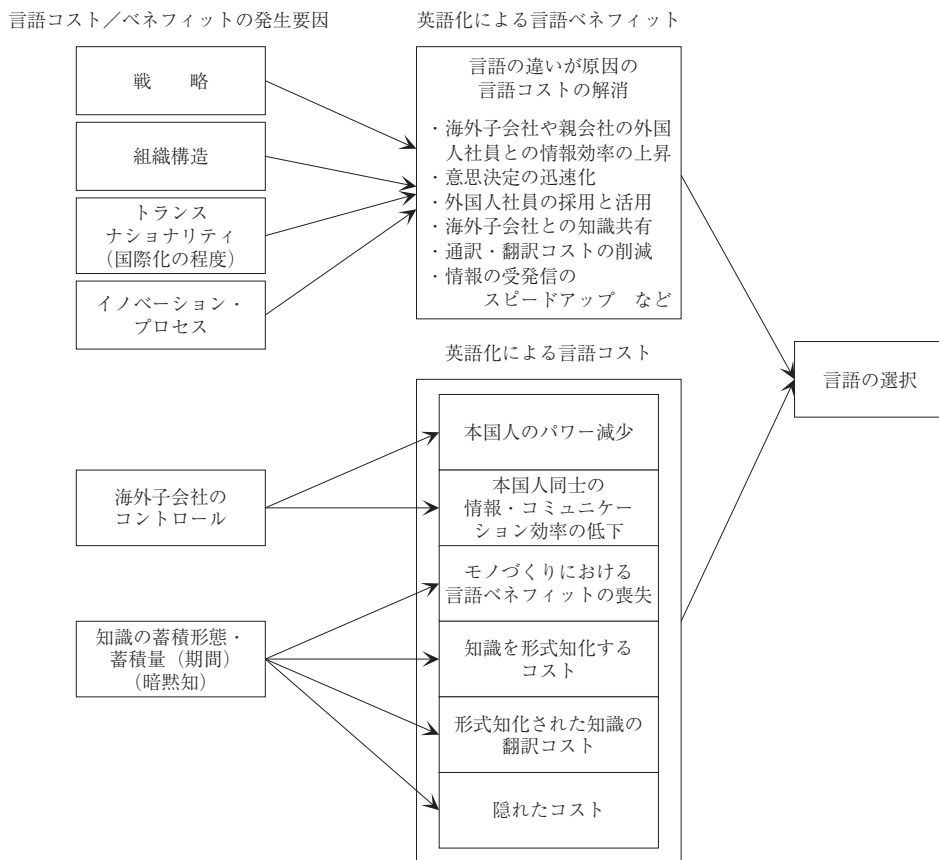
先行研究の確認を通じて本研究の分析のフレームワークを示したのが図1である。英語化によって言語コスト・言語ベネフィットが発生する要因として、多国籍企業の戦略、組織構造、国際化の程度、イノベーション・プロセス、海外子会社のコントロール、知識の蓄積形態・蓄積量が挙げられる。そして、社内公用語として英語を使用すること (英語化) によって発生する言語コストと言語ベネフィットの大きさを比較することで、企業は使用

言語を決めるとというのが本研究の分析枠組みである。

一般的に、多国籍企業の国際化の程度が高くなればなるほど、その多国籍企業内で使われる言語の多様性は増す。そのため、言語の違いが原因で発生するマイナス影響（言語コスト）も大きくなると考えられる。但し、英語を使うことで十分な言語ベネフィットを得られるかどうかは、多国籍企業の組織構造や戦略によって異なる（Luo & Shenkar, 2006；則定, 2012）。

日本企業の場合は、英語を使うことで海外子会社の社員とのコミュニケーション効率が上昇したり、海外子会社への知識移転や知識の共有が行いやすくなったり、翻訳コストが削減されるなどの言語ベネフィットが得られる。これらは、日本企業が国際経営において日本語を使うことで生じていた直接的な言語コストの解消と言い替えられる。また、日本

図1 分析のフレームワーク



出所：筆者作成

企業では、日本語を使うがゆえに優秀な外国人を採用できなかつたり、採用できても十分に活用することができないなどの問題を抱えている。しかし、英語を使うことで世界中から優秀な人材を採用でき、彼らの力を活用することができるようになる。これも英語を使うことによって得られる言語ベネフィットであり、日本語を使っていた時に抱えていた間接的な言語コストの解消と言い替えられる。

その一方、日本企業が英語を使うと、言語コストも発生する。その企業の組織構造、戦略の観点から英語を使った方が適切であるとされても、重要な知識が主としてどこで開発されているのかというイノベーション・プロセスや、開発された知識の蓄積形態やその蓄積量、海外子会社のコントロールのやり方によっては、英語を使うことがかえって問題（言語コスト）を引き起こす可能性がある。

日本企業にはグローバル型のイノベーション・プロセスをもつ企業が多く、重要な知識は親会社で開発され、蓄積される。このとき、知識のすべてが形式知として蓄積されていれば、知識移転の言語を日本語から英語に切り替える際には英語への翻訳コストを負担するだけで済む。英語への切り替えにより、海外子会社への知識移転のスピードは早くなり、移転される知識の量も多くなるなどのメリットが考えられる。しかし、現実には、吉原・岡部・澤木（2001）、岡部（2005）、Lam（1997）の研究からわかるように、日本企業では知識は暗黙知のまま個人に蓄積している部分が多い。そのため、これらの知識の海外子会社への移転に際しても、個人からその知識を切り離すことが難しく、海外子会社にはその知識を内在化した人を派遣するという方法がとられている。言語化されないまま暗黙知として存在していない知識が、日本企業には多いのである。

したがって、日本企業で知識の蓄積と移転を英語で行おうとすると、日本語を使っていたときには必要な暗黙知の形式知化というプロセスが必要になる。日本語で考えて開発した知識に暗黙知が含まれていれば、英語に翻訳する前にそれを形式知に変換してから、翻訳する。つまり、知識の蓄積と移転を英語で行うと、形式知化のコストと翻訳コストという2重の言語コストが発生し、それを親会社で負担することになる。これと同様のコストは、これまでも発生していた。海外子会社に派遣された日本人社員が資料にない事柄や現地人にはわからない用語を英語で説明したりするが、この作業がそのコストに相当する。これらの作業は必要に応じて個別的に行われるため、その全体像を把握することは難しい。また、これらは親会社からは見えにくいコストである。さらに言えば、これらのコストは言語コストというよりむしろ、海外子会社へ日本人社員を派遣する費用としてのみ捉えられていると思われる。

以上から、日本企業で知識の蓄積や移転に使う言語を英語に切り替えることで発生する

言語コストは、4つある。第1に、モノづくりにおける言語ベネフィットの喪失である。日本語を使えば、形式知として正確に表現しにくい暗黙的知識を移転するのに有利だが、英語を使うとそのメリットは失われる。第2に、暗黙知を形式知化するコストである。これは個人の頭の中にある知識やノウハウを言語化する際に発生する。他にも、日本語から英語に訳す際に、その日本語に相当する英語の単語がない場合や、親会社の事情を知らない海外子会社の社員に対して、日本語を英語に訳しただけでは意味がわからない場合に背景にある周辺知識を探し出して追加加えるコストが含まれる。第3に、日本語で表現された形式知の翻訳コストである。始めから書類として存在していた知識を翻訳したり、暗黙知から形式知化された知識を翻訳するコストである。第4のコストとして、隠れた言語コストがある。隠れた言語コストとは、暗黙知を形式知化する際に、その必要があるにもかかわらず、形式知化を行う日本人社員にとっては当たり前すぎて形式知化する必要性がないと見なされたり、存在そのものに気づかれなかった暗黙知が抜け落ちてしまうことがある。また、形式知化する際に、意味の抜け落ちや変容が起きることもある。これも隠れた言語コストである。

親会社で創造されるすべての知識を英語で蓄積しなければならない訳ではないが、海外子会社との間で共有する可能性があるものについては、英語のみ、もしくは日本語と英語の両方で蓄積することになるだろう。このとき、暗黙知を形式知化すること自体が困難だと考えている企業では、この形式知化のコストはとてつもなく大きく見積もられる。また、日本の製造企業では暗黙知が多いため形式知化にかかるコストは大きくなることや、日本人の英語能力の低さから翻訳コストも大きくなる。したがって、日本企業が英語を使って知識の蓄積や移転を行うことで発生する言語コストは、知識を形式知化して書類に残している非英語圏の企業や、社員の英語能力が高い非英語圏の企業に比べて、かなり大きくなると言える。

英語を使用すると、英語能力の格差によってパワーの歪みが生じる (Harzing & Feely, 2008; Lincoln, Kerbo & Wittenhagen, 1995)。日本人の英語能力は諸外国と比べると低く、2013年の TOEIC の国別スコアでは、日本人の平均点は512点で48か国中40位であった<sup>7)</sup>。このことから考えると、日本企業では、海外子会社の現地人社員の方が日本人社員よりも英語能力が高い可能性が高い。その結果、英語を使うと、海外子会社に対する親会社のパワーが減少したり、親会社にいる日本人社員や海外子会社にいる日本人派遣社員の現地人社員に対するパワーが減少することが予想される。日本の自動車メーカーや家電メーカーに多いグローバル企業では、権限や意思決定、知識開発の大部分が本社に集中し、戦略や知識は親会社から海外子会社に対して一方向的に伝達される (Bartlett & Ghoshal, 1989)。

また、親会社から社員を派遣して海外子会社の経営に当たらせる直接的コントロールを行う日本企業にとっては、親会社は海外子会社よりも大きなパワーを、また親会社の社員や海外子会社にいる日本人派遣社員は海外子会社のマネジャーよりも多くのパワーをもつ必要がある。そのため、英語を使用することにより発生するパワーの歪みは、海外子会社のコントロールが機能しなくなるという可能性をもっており、直接的コントロールを行う企業にとっては大きなデメリット（言語コスト）となる。

現在のところ、日本企業の親会社ではマネジメント人材の国際化が進んでいないため、日本人社員のパワーの減少は、国際経営においてのみ発生するだろう。今後日本企業が親会社で働く外国人を積極的に増やせば、必然的に親会社内部でも英語を使う場面が増える。そうすると、外国人マネジャーと同等の英語能力をもたない日本人マネジャーのパワーが減少することも予想される。外国人社員を親会社に積極的に取り入れようとする企業は、パワーを保有すべき人材の国籍にこだわりはないはずであるため、パワーの歪みという現象そのものが発生しない。しかし、マネジメント人材に占める日本人の割合を一定以上に留めておきたい企業にとっては、英語の使用によって発生するパワーの歪みは、言語コストとみなされるだろう。

また、直接的コントロールのもとでは、海外子会社の経営の中枢に日本人派遣社員が存在しているが、英語を使用することは、日本人派遣社員の情報・コミュニケーション効率の低下や意思決定能力の低下などのマイナス影響を（言語コスト）もたらす（吉原・岡部・澤木，2001）。このことは、日本人派遣社員のパワーの減少をさらに助長すると考えられる。

#### 4. 各社の事例

ここでは、英語を公用語にしている楽天、シマノ、SMK、日本精工、住友化学の事例と、英語を公用語にしていないA社の事例を取り上げる。A社については筆者が行ったインタビュー調査で得た情報をもとにしているが、それ以外の企業については公刊資料や各社のホームページから情報を得た。

##### （1）楽天の事例

1997年に創業したインターネット・サービス企業の楽天では、2012年7月から英語を公用語にしている。同社では、社内の書類、会議、業務上の会話で英語の使用を義務付けている。楽天における英語の公用語化の特徴は、英語を使う必然性がない場合でも英語の使用を義務付けている点にある。外国人が目にする資料にも、また会議や業務上

の会話に日本語がわからない社員が加わっていない時にも英語を使う。

同社の国際化は、2005年にアメリカの広告会社 LinkShare Corporation を買収することで始まった。2008年には台湾の小売企業の統一超商グループとの合併を行い、2009年にはタイの TARAD Dot Com を連結子会社化することで、日本の楽天市場と同様のインターネット・ショッピングモールを海外でも展開し始めた。英語化を表明した2010年には、6月に最先端のインターネット技術の研究・開発を行う楽天技術研究所をアメリカ・ニューヨークに新設した。同年7月には、Eコマースを運営するアメリカの Buy.com とフランスの PRICEMINISTER を完全子会社化することで、急速に海外展開を進めた。2009年度に14億円の過ぎなかった海外売上高は、2010年度には海外子会社の売上高だけで668億円に達した<sup>9)</sup>。

このようにして海外展開を進めるなかで、創業者社長の三木谷浩史はコミュニケーションの効率の悪さに気付く。海外子会社や提携先のスタッフが楽天市場のビジネスモデルを学びに来日した場合に、通訳を介してコミュニケーションをとるので、互いの意思疎通がワテンボずつ遅れてしまう。スピード感がないうえに、一緒にビジネスを進めるという一体感を持ちにくい。また、日本から海外への情報の受発信にはインターネット回線が使われるが、英語から日本語、日本語から英語という通訳や翻訳を挟むために、世界との間で瞬時にメッセージをやりとりできるというインフラのもつメリットをまったく活用できていなかった。

将来の世界進出に備えてオリジナルなサービスを生み出すためには、海外の優れた人材を採用しなければならなかったが、日本語が足かせになっていた。日本語ができないことが理由で採用を見送ることは惜しい。そこで、外国人社員に日本語能力を求めるのではなく、日本側で英語を話せる社員を増やさなければならないという思いを強めた三木谷は、2010年の年頭スピーチで、数年後には大半の会議を英語で行うことを社員に発表した。

その後、三木谷は、日本語でツイートしていた内容を海外子会社の社員向けに英語でも発信するようにしたが、その途端にフォロワーが1日1000人から1500人という規模で増えた。この出来事により三木谷は、情報の発信力・伝達力における英語の有用性と日本語の限界を痛感する。楽天をグローバル化するためには、社員全員が英語を使いこなせるようになる必要があると考えた。そして、社員をそのような状態に変換する方法として、始終、英語に触れたり使ったりする環境を社内に作り出すことを考えた。それが、社内の基本言語をすべて英語にすることであった。

英語公用語化を一番歓迎したのは、国内の外国人社員と海外子会社の社員である。逆に、英語化の取り組みによって、一部の日本人社員に深刻なストレスをもたらした。一生懸命



働いても昇進のチャンスはなく、英語が出来ないだけで降格の恐れもあった。英語のしゃべれない社員は会議で発言できず、自分が劣っていると感じる人もいた。初めて全面的に英語で行った取締役会議では、英語の苦手な社員が口ごもったりしたため、普段の倍の4時間を要した。同社では会議は要所を押さえて短く済ませる習慣ができていたため、英語に切り替えてもそれほど会議にかかる時間が伸びた訳ではないという。

ビジネスで使う簡潔な英語で、母語なら伝えられるはずの微妙なニュアンスを伝えられるかどうかという問題がある。しかし、ビジネスの場では曖昧さを残すようなコミュニケーションは不適切であるため、会話の中の微妙なニュアンスは必要ないし、むしろ英語でのコミュニケーションがビジネスをシンプルにするための有効な手段になりうると三木谷は考えている。

英語の必要性は部署ごとに異なるが、開発系の部署では英語の必要性は高いという共通認識がもともとあった。インターネットの技術に関しては欧米発の情報が多く、キャッチアップすべき最先端の技術情報のほとんどが英語で発信されている。この分野でグローバルな競争力を付けるには、1、2年かかる翻訳を待ってでは遅いし、翻訳されない情報もある。したがって、技術者は最低限英語を身につけておき、自分で情報を取りに行く必要がある。また、開発チームには外国人が入っていることも多く、英語を話す機会も他の部門の社員に比べて多かった。

それに対して営業系の部署では、業務上、英語を使う必要性はほとんどなかった。しかし、国内営業を行っている人が将来的に海外子会社で営業課長を務める可能性があることや、日本の楽天市場に出店する店舗が将来グローバル化することを考えたとき、日本語だけでは不十分だと三木谷は考えた。楽天の営業の中心は、楽天市場の出店者にオンラインで商品を売るためのノウハウをアドバイスすることである。世界の最新トレンドを肌感覚として吸収して顧客に説明していくことは、最も重要な仕事の一部である。したがって、営業系の社員も世界中の情報にいち早くアクセスし、自分のものとするために、英語は必要だという考えである。

インターネットそのものに関する技術的知識は海外子会社や海外の社外から得るものも多いが、インターネット・ビジネスの仕組みについては、日本で構築した楽天モデルやノウハウを海外に移転する。そのために、日本人が英語を身につけて海外に出ていき、現地スタッフと連携する必要がある。楽天モデルを海外の状況に合わせるためには、日本本社と海外子会社の現地スタッフが密に連携を取らなければならない。また、ある部門で成功した手法を別の分野に応用したり、有用なノウハウをもった社員を楽天グループ各社で次々と移動させることをヨコテン（横展開）と呼ぶが、これまで国内で行ってきたヨコテンを、

日本から海外子会社へと広げ、さらには海外子会社から日本へと活発化させるためには、役職も部署も関係なく、すべての社員が英語習得に取り組む必要がある。

ただし、成功事例ばかりではない。また、英語化が社員に大きなストレスを与えたり、生産性が落ちるなどのデメリットもあった。しかし、このデメリットは短期的なものであり、英語化を成し遂げることで得られるメリットに比べればはるかに小さく、中長期的には必ず取り戻すことができると三木谷は考えている。

海外企業の買収が増えるにつれて、海外とのメール、電話のやりとりが増加し、外国人が参加する会議が増えている。その中で、英語化によって次のような変化があった。まず、海外とリアルタイムに情報交換ができるようになってきた。より濃いディスカッションを英語でできるようになってきた。研修ではなく、OJTで現地人社員に教えられるようになってきた。日本人社員の国際的志向、感覚が変化してきた。

また、買収による急速な海外展開が可能になったのは、英語化したからこそ、と三木谷は考えている。同社は英語化を発表した2010年に、海外企業2社を完全子会社にした。それ以来、2011年にはインドネシア、ブラジル、ドイツ、イギリス、カナダにおいても外国企業を子会社化したり買収して、eコマース事業の海外展開を進めた。買収先の経営陣には東京本社に来てもらい、実際に英語で会議をしている場を見せようとする。英語を使っているということは、外国人も一緒に仕事をしていく条件を整えようとしている同社の姿勢を示すことになり、買収された企業の経営者は辞めずにほぼそのまま残っている。外国人役員や社員を登用するためには、グローバルビジネスの共通語である英語を親会社でも使うことが必要だと三木谷は考えている。

同社では社員の英語能力をTOEICの点数で評価しており、英語化を進めるにあたりTOEIC 600点以上の取得を全員の目標とした。TOEIC対策をした結果、2013年には日本人社員の90%以上が、TOEICの目標点である600点以上を達成した。<sup>10)</sup>2010年10月に526点だった社員のTOEICの平均点は、2012年5月には687点、2015年4月には800点を超えた。<sup>11)</sup>TOEIC対策に加えて実際に英語で仕事をするという経験が社員の英語能力を早く向上させており、そのことが、日本人が英語を使うことによって発生する言語コストの削減に役立っていると言える。

2011年2月以来、楽天の開発系の執行役員6人のうち3人は、日本語を話さない外国人である。また、新たにエンジニアを採用する場合に問うのは、英語能力だけである。日本語の足かせがなくなったことで、国籍に関係なく専門知識とノウハウを豊富にもつ人材を採用できるようになった。2014年に日本で採用した新卒エンジニアの約80%が外国人であった。2012年から2013年度にかけて東京本社で採用した社員の約30%が、外国人であった。

楽天の日本で働く社員全体で見ると、外国籍の社員は2010年の約4%から2011年には約7%に増加している。

三木谷には2回の海外経験がある。1回目は、小学生時代に父親の仕事の都合でアメリカに2年間滞在したことである。2回目は、大学卒業後に就職した金融機関に在職中に、ハーバード・ビジネススクールに留学したことである。2回の海外経験を通じて三木谷は、英語で外国人と直接コミュニケーションすることで得られる恩恵の大きさ、英語によるコミュニケーション能力が重要になることを痛感した。

## (2) シマノの事例

シマノは自転車部品、釣具、冷間鋳造品の製造・販売を行う企業で、1940年、島野庄三郎によって設立された。現在の海外販売比率は約9割で、グループ社員の7割超が日本語以外の言語を話す。1993年までの10年間で、同社の売上高はそれまでの4倍弱、経常利益は10倍へと急速に成長した。1995年頃の輸出比率は約7割と高かったが、この頃の海外生産比率は低く、これから海外生産を増やそうとしていた。<sup>12)</sup>

この当時、3代目社長であった創業一族の島野敬三は、日本人社員と海外子会社の社員が互いに相手のことをユアカンパニーと呼んでいるのを聞いて、日本と海外の一体感を高めようと1994年に「チームシマノ」というスローガンを唱え始めた。しかし、1995年に敬三が急逝したため、弟の島野喜三が4代目の社長に就任した。喜三は、27年間のアメリカでの駐在経験をもつ。

喜三がチームシマノの実現に向けて行った改革の1つが、社内公用語を英語にすることであった。喜三は、1997年、経営戦略、品質管理、技術の責任者が本社に集まって行う年2回の会議での日本語の使用を禁止した。管理職に英語学習を義務づけ、英会話学校の費用は会社が負担した。その結果、本社の約3分の1の400人が英会話学校に通った。1997年秋には、会議だけでなく会話も資料もすべて英語になった。このとき、日本語で話させてほしいという人や質疑応答に答えられない人もいた。落伍者もいたようだが、皆の英語は徐々に上達していった。

この当時、英語化と合わせて進められた改革が、業務プロセスの改善、作業の定義と文書化を進めることで生産上の暗黙知を形式知化することだった。1990年にマレーシア、1992年には中国に海外工場を設立して海外生産を増やしつつあった同社には、日本同様の高品質をどうやって海外でも維持するのかという課題があった。生産上のちょっとしたコツや常識的なことが、海外子会社に伝わっていなかった。日本人は教えるのが下手だと考えていた喜三は、海外に日本のモノづくりのノウハウを伝承するやり方を模索していた。

当時、海外も含めた全拠点での ISO9000 の認証取得に取り組んでいたもので、製造プロセスを定義して世界共通言語を作るとともに、それらを文書化することで、知識の形式知化を進めて行った。

### (3) SMK の事例

1925年に池田無線電機製作所として創業された SMK は、コネクタ、リモコン、タッチパネルなどを製造・販売している。英語の社内公用語化は、2000年に、創業家2代目社長の池田彰孝の発案で始まった。この時点では、海外12か国で子会社を設立していた。英語の社内公用語化は、海外の従業員や取引先が増えるなかで、将来の更なる国際化を見越しての決断だった。2015年では海外に48か所の生産・販売拠点（支店や研究開発機能をもつ拠点も含む）をもつ。2015年3月時点のグループの社員数は全世界で5,772名で、そのうちの約85%が海外で勤務している<sup>13)</sup>。売上高に占める海外比率が81.6%であることから、国際化の程度は非常に高い。

同社の英語化の特徴は、日本語に加えて英語を公用語にしている点である。その場で最も効率の良い言葉を使うので、日本人同士の会議や会話は日本語だが、外国人が1人でもいれば英語を使う。会議の議事録は外国人社員の利用しそうなものや、関係のありそうなものだけ英語で作成する。また、書類については、海外社員も含めて理解、共有すべき内容には英語を使う。

### (4) 日本精工の事例

日本精工と次の住友化学の2社は、親会社の部門長に外国人が就任したことによってその部門の公用語が英語になったケースである。

日本精工では2008年に、ドイツ人のノルベルト・シュナイダーが自動車部品本部長に就任した<sup>14)</sup>。同社には、産業機械事業部門と自動車事業部門の2つがあるが、売上の6割を自動車事業が占めていた。シュナイダーは、フランスの部品メーカー、バレオで働いていたが、ヘッドハントされて2005年に欧州総支配人に、2009年に執行役員に就任した。

シュナイダーは自動車部品本部長に就任すると、日本語がわからないとして、すべての報告を英語で行うよう社員に求めた。月の半分の日本滞在中に最低5、6回の会議を行うが、英語だけで会議を行うので毎回3時間程度がかかった。しかも、シュナイダーは、出席者全員が必ず発言することを要求した。海外駐在経験のある社員や海外でMBAを取得している社員も多くいたが、すべての社員が英語が得意なわけではない。そのため、社員によっては意思疎通に相当な時間がかかった。そんな場合には英語が得意な社員がサポー

トに入ったり通訳もするが、シュナイダーは、英語が苦手な社員にもなるべく自分で伝えるように働きかけた。社員の手持ち資料もすべてが英語になっていた訳ではないため、その場で適宜英訳して説明する。すると、シュナイダーが英語で疑問点を指摘し、さらに細かく説明を求める。その結果、シュナイダーの就任当初は英語での会議に時間も労力もかかった。

シュナイダーのやり方は、経営トップの姿勢も反映している。当時の社長の犬塚紀男は、日常的に行われる事業部単位の会議では英語を使うなど、多国籍な人材が集まる場面ではすべてを英語でこなし。同社ではチームワークを大切にしており、英語でやりとりして一緒に学ぶことで信頼関係が強まると犬塚は考えていた。ただし、大人数が集まる会議では同時通訳を使った。大きな会議で発表する時は母国語で考えて内容を組み立て、それを英語にするにはプロに任せる。その方が意図が伝わりやすいし、効率が良いためである。

#### (5) 住友化学の事例

住友化学は1915年に開業し、現在は世界30か国以上に関係会社がある。2011年度には全事業の売上高に占める海外比率が50%を超え、海外生産比率は40%を超えた。農薬、化学肥料、家庭用殺虫剤の原料を扱う農業用化学部門では以前から輸出比率が高く、海外事業が重要な位置を占めた。この部門では1980年代末以降に世界各地に生産・販売拠点の設置が相次ぎ、グローバル化が急速に進展した。1995年に、この部門で英語が公用語になったのは、この部門の輸出を担当する海外アグロ事業部の事業部長にアメリカ人のアイラ・ラベルを登用したことがきっかけである。

この頃、言葉の壁が原因で海外との情報交換が遅れる場面が目立つようになっていた。そこで、事業部長を外国人に代えることで本社内の風土を変えることにした、とラベルを登用した小林昭生専務（当時）は話す<sup>15)</sup>。これまでも同社では、若手の外国人を本社で採用したことはあったが、多数の日本人社員と一緒に働くうちに日本の風土に埋もれて、組織全体を変えるまでには至らなかった。

ラベルは任期の15か月の間で、社内に大きな変化をもたらした。まず、事業の進め方の判断に必要な文書に英語を使うようになった。業績の報告書、研究者が作成する技術的な報告書、工場からの生産状況の報告書なども英語で書く。農業用化学部門では、1988年にアメリカに生産・販売子会社を、その後、フランス、スペインに生産子会社を設立したこともあり、海外拠点と頻繁に連絡をとり合う必要があった。

英語で会議を行うことで、会議の所用時間が半減した。これまでも社員のほとんどは海外の顧客との商談で英語を使うことに慣れていていたが、英語で細かな言い回しができる人は



少なかった。そこで、言いたいことに要点を絞って、率直に説明することになった。両論併記やもって回った言い方が減り、会議の時間が短くなった。

英語を公用語にしたことで、海外の研究開発拠点への情報提供の量・質の改善、スピードアップなどの変化も見られた。以前は日本語の報告書の要点を1週間から1か月かけて英訳して海外子会社の現地社員に送っていたが、英語で書いた報告書が全文、そのまま海外子会社に送られるようになった。

研究開発そのもののスピードアップという効果もあった。国によって気候や栽培している作物、病虫害の種類が違い、さらにそれぞれの国で製品登録する必要があるため、農薬の開発は現地で最終的な試験をする方が効率的である。1988年にアメリカのシェブロン・ケミカル社と合弁で設立した子会社と<sup>16)</sup>、1990年にフランス設立した子会社には農薬の開発機能があるが、これらの拠点と日本の間での研究データの交換が迅速になった。以前は基礎的な研究を日本で行い、最終的な製品開発を米国子会社に任せたが、本社からの指示が十分に伝わらず必要なデータを集められなかったため、米国での登録ができないという事態も生じていた。英語でやりとりすることで海外拠点とのコミュニケーションが深まったために、日本の本社側は各海外子会社に最終試験の前段階である実用性評価実験などを任せ始めている。日本に持ち帰って再度、研究し直すという時間的な損失が少なくなった。その結果、それまで10~12年かかっていた新しい農薬の開発が、1997年の時点で8年余りに短縮された。

その一方、英語を公用語にしたことで、社員は苦勞を強いられた。英会話学校に通う社員もいたが、英語の会議についていけない人もいた。ある部長は通訳をしてもらうために、英語の得意な部下を伴って会議に出席した。同社では、部下に通訳を依頼するという対応を認めている。ラベルを招いた狙いは仕事の進め方を変えることだったため、英語ができないという理由で社員の評価が下がることはなかった。

ラベルは在任中、仕事の指示を与える際には必ずメモを書いて渡して、事情を丁寧に説明していた。これは、トラブルが生じたときにいつ、だれから、どんな指示を受けたのかという責任の所在を明確にするため、アメリカでは常識であった。これについて直属の部下だった星満(当時)は、「言わなくてもわかるだろうという日本人の曖昧な態度は世界では通用しない」と話した<sup>17)</sup>。国内業務の担当者でも仕事の進め方を国際的に通用するものに変えていく必要があること、そのために日本本社に外国人を積極的に起用すると、香西昭夫社長(当時)も話す<sup>18)</sup>。

1996年にラベルが米国に戻ると、日本語で会議をする場面や、海外子会社に送らない報告書は日本語で済ませる例も出てきた。



## (6) A社の事例

A社は世界38か国で事業を展開している創業50年を超えるメーカーである。2015年3月時点の海外売上比率は57.3%、海外で働く従業員の割合は55.3%で、国際化の程度は高い。

A社では経営システムや生産システム、研究開発に関する知識は親会社で開発し、海外子会社へ移転している。海外子会社の経営や、それらの知識の海外子会社への移転や実践を目的として、親会社から日本人社員が派遣されている。海外子会社への日本人社員の派遣をゼロにすることは難しいと言う。

親会社で使われている言葉には、A社固有の価値観が豊富に含まれている。それらの言葉は日本語のまま海外子会社に移転しているため、海外子会社の現地社員にはその言葉の意味を説明している。日本人社員はそれらの言葉の意味を知っているが、現地の人にとのように説明したら良いのかがわからない時がある。長い勤務経験をもつ現地社員はA社固有の言葉のもつ意味を理解しており、現地人への説明の仕方もわかっているが、そのような人材はまだ少ない。

海外子会社の社長には、日本人派遣社員が就任しているケースと、現地人が就任しているケースがある。設立されてからの期間が長い海外子会社では現地人を社長に登用し、その下に彼らをサポートする日本人派遣社員を置いている。日本人派遣社員の役割のひとつは、現地人社長に親会社の暗黙知についての情報提供を行うことである。

海外子会社との情報共有の必要性が高まっていることから、英語の必要性も以前より高くなっている。例えば、週に1度会議をし、それが海外子会社も含めた全拠点に関係することであれば、毎週、議事録を英訳して海外子会社に送っている。英語に訳すのは、海外子会社の情報の受け手が現地社員になっているためである。

親会社内における英語の使用についての社内規定はない。親会社内でも外国人社員は働いているが、会議や資料で英語を使うべき場面を日本にいる社員が心得ており、臨機応変に対応できているためである。取締役などの経営幹部が出席する公式的な会議の資料は、日本語版と英語版の両方、もしくは日英併記のものを準備することが規定されている。そのような会議では意思を正確に伝えることが重要であるため、社外の同時通訳を使う。事業分野ごとに行うグローバルな会議を日本で行う場合には部門内でも打ち合わせが行われ、英語が主に使われる。海外でマネジメント・レベルの会議を行うときには、北米では英語を、ヨーロッパでも英語を主に使う。北米やヨーロッパの海外子会社では、日本人社員から経験を積んだ現地社員へとマネジメント・レベルの人材が置き換わっているためである。

日本本社での採用にあたっては、国籍を問わない。外国人の採用についての数値目標は

ない。日本本社勤務の外国人は2013年時点で185人(0.5%)で、2006年の54人(0.2%)から増加傾向にある。

A社では、国際経営における英語の必要性は認識しているが、英語を使うことによって得られるベネフィットよりもコストの方が大きいと考えている。実際のところ、海外子会社への英語での情報提供の増加、海外子会社のマネジメント・レベルの現地社員への置き換えなどから、国際経営においては以前よりも英語を使うことが増えている。しかし、親会社で開発された知識を海外子会社に移転するというイノベーション・プロセスをもち、かつ移転される知識に占める暗黙知が多いことから、日本語を使う方が良いと考えている。

## 5. 事例の分析

海外に多くの子会社を有するなど、すでに国際化が高い企業では英語の必要性が高いが、英語を公用語にしている企業と公用語にしていない企業が存在していた。楽天やシマノ、SMKでは、英語化を決めた段階では国際化の程度はそれほど高くなかったが、急速に海外展開をしている最中であつたり、今後の国際化を計画するなかで英語の必要性は高くなるという確信のもと、英語を社内公用語にしていた。

戦略については、買収によって海外展開を進める楽天がマルチドメスティック企業の特徴をもつものに対して、他の事例はグローバル企業型であつた。知識開発やイノベーションについては、すべての事例で知識や事業の仕組みなどが親会社で開発され、海外子会社へと移転されていた。本研究で取り上げた多くは製造企業であり、生産上のノウハウ、製品技術は企業にとっての重要な知識である。それらは主に親会社で開発されて、海外子会社に移転されていた。サービス企業の楽天でも、親会社で開発された楽天市場のビジネスモデルやノウハウが、海外子会社へと移転されていた。楽天が他の事例と異なっていたのは、ビジネスを支えるインターネットの最新技術の開発が、アメリカの海外子会社で行われている点である。また、競争に乗り遅れないために取り入れるべき最先端のインターネット技術のほとんどが、英語で発信されているというのも特徴的である。企業の内部と外部という違いはあるものの、アメリカを中心とする海外に重要な知識があるということが、楽天における英語化のベネフィットを大きくしていると考えられる。

海外子会社のコントロールについては、楽天では買収先の企業の経営者がそのまま海外子会社の経営者として残っているため、英語を使うことによる言語ベネフィットは大きいと考えられる。他の事例では、基本的には親会社から派遣された日本人社員が海外子会社の経営の中心にいることが多かったために、日本語を使う方が効率が良い。英語と日本語の両方を公用語にしたSMKや、マネジメントや本社機能などに限定して英語を公用語に

したシマノのやり方は、英語を公用語にすることで発生する言語コストを最小限に抑えようとする工夫と解釈できる。

## 6. 発 見 事 実

英語を公用語にした企業に共通しており、企業が英語を公用語にした要因として明らかになったのは、次の2つである。第1に、人的資源マネジメントにおいて親会社の人材の国際化を積極的に進める方針があるという点である。楽天では、世界中からより多くの優秀な人材を採用し、その人材が辞めずに活躍できるための条件づくりとして、英語を公用語にしていた。日本精工や住友化学では、親会社の重要な職位に外国人を登用したことで、部門の公用語が英語になった。親会社の人材の国際化を進めようとする企業にとっては、日本語は優秀な人材の採用や彼らの活用を制限する足かせになるため、日本語を使うことによる言語コストはとて大きくなる。その裏返しとして、英語化したことで得られるメリットは、人材の国際化を進める方針がない企業よりも、より大きく見積られる。

第2に、意思決定者の長い海外経験が、英語を公用語にすることで得られる言語ベネフィットをより大きく認識するような影響を及ぼしている点である。部門長が外国人になったことで英語が公用語になった2社を除くと、英語を社内公用語にするという意思決定を行った人物には長期間の海外経験や、短期間であっても密度の濃い海外経験があった。これらの企業でも英語を使うことによる言語コストは発生していたが、長期的に見ると英語化することによって得られる言語ベネフィットの方が言語コストをはるかに上回ると意思決定者が認識したために、英語が公用語にされたと考えられる。

英語を公用語にすることで発生する言語コストと言語ベネフィットの大きさを事前に数値化して比較することは難しい。また、英語化によって得られる言語ベネフィットがおおむね多国籍企業全体で発生するのに対して、言語コストの方は親会社や親会社の社員などの意思決定を行う側で発生するため、その大きさはより大きく感知されやすい。また、英語を使うことで発生する言語コストは親会社で英語を公用語にした直後から発生するのに対して、言語ベネフィットは長期的に発生すると考えられる。長期的な言語ベネフィットをどの程度の大きさに見積もるのかというところに、意思決定者の考え方が反映される。その考え方に影響を及ぼすのが、意思決定者の海外経験である。

英語化することで得られる言語ベネフィットの方が将来的には言語コストを上回ると意思決定者が考えていても、社内の大多数が反対するなかで英語化を実行することは難しい。実際にそのような決定ができるのは、意思決定者が強力な権限をもつ場合である。英語を公用語にした企業の意思決定者に創業者やその一族が多いのは、そのような理由があるた

めと考えられる。

本研究で明らかになった以上のことを踏まえて、意思決定者の海外経験や親会社の人的資源マネジメントとの関係から社内言語について研究することを今後の課題としたい。

#### 注

- 1) Harzing & Pudelko (2013) は、25か国以上の多国籍企業の13か国800社以上の海外子会社を対象に多国籍企業の言語能力、言語政策、政策に対する実際の使用言語について調査を行った。調査は、多国籍企業内で行われているコミュニケーションを現地人マネジャー間、現地人マネジャーと親会社から海外子会社に派遣されたマネジャーの間、海外子会社の現地人マネジャーと親会社にいるマネジャー間で行われるコミュニケーションに分けて行われた。
- 2) Luo & Shenkar (2006) は、国際化が進んだスウェーデンの多国籍企業を取り上げて、英語が単一の機能言語となっていることを示している。
- 3) 吉原・岡部・澤木 (2001) は、言語が原因で生じる経営上の諸問題を「言語コスト」とし、言語能力向上のために企業が行う努力や行動を「言語投資」とする。
- 4) 岡部 (2005) は、間接的な言語コストを定量化が困難な言語コストとして、おもに人材や情報活用の活用に関する機会コストとしている。
- 5) 文化人類学者の Hall (1976) は、言葉としてコード化され、明確に伝達される部分にほとんど情報がないコミュニケーションのことをハイ・コンテクスト・コミュニケーションと定義する。
- 6) 安室 (1986) は、Hall のコンテクストの概念を援用し、日本企業の経営システムをハイ・コンテクスト・マネジメントと呼ぶ。その経営システムには人間関係を軸とした種々のノウハウが集積されて個々人に内在化しており、公式化がしにくい。
- 7) 『TOEIC Worldwide Report 2013』(一般財団法人 国際ビジネスコミュニケーション協会)によれば、ドイツが783点 (7位)、フランス728点 (11位)であった。
- 8) 詳しくは、三木谷 (2012) を参照のこと。
- 9) 2011年度の楽天のアンニュアルレポートより。
- 10) 過去3年間についてのデータは、楽天の2013年度アンニュアルレポートより。
- 11) 楽天の2014年度アンニュアルレポートより。
- 12) 『日経情報ストラテジー』(2007年1月号, p. 58) は、この頃の本社の海外生産比率は20数%と推定している。
- 13) 2015年のSMKの会社案内より。
- 14) 欧州総支配人との兼務。
- 15) 『日経ビジネス』1997年8月25日号, p. 35。
- 16) 2015年現在、住友化学の100%子会社である。
- 17) 『日経ビジネス』1997年8月25日号, p. 36。
- 18) 『日経ビジネス』1997年8月25日号, p. 37。

## 参 考 文 献

- ・ Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. The President Fellows of Harvard College. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略 - トランスナショナル・マネジメントの構築』日本経済新聞社, 1990年)
- ・ Cray, D. (1984). Control and coordination in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 15(2), 85-98.
- ・ Davidson, W. H. (1980). The location of foreign direct investment activity: Country characteristics and experience effects. *Journal of International Business Studies*, 11(2), 9-22.
- ・ Ghoshal, S., & Nohria, N. (1989). Internal differentiation within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 10(4), 323-337.
- ・ Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*, Anchor Press. (岩田慶治・谷泰訳『文化を超えて』TBSブリタニカ, 1979年)
- ・ Harzing, A. W., & Feely, A. J. (2008). The language barrier and its implications for HQ-subsidiary relationships. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(1), 49-61.
- ・ Harzing, A. W., & Pudelko, M. (2013). Language competencies, policies and practices in multinational corporations: A comprehensive review and comparison of Anglophone, Asian, Continental European and Nordic MNCs. *Journal of World Business*, 48(1), 87-97.
- ・ 一般財団法人 国際ビジネスコミュニケーション協会 (2013). 『TOEIC Worldwide Report 2013』.
- ・ Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- ・ Lam, A. (1997). Embedded Firms. Embedded Knowledge: Problems of Collaboration and Knowledge Transfer in Global Cooperative Ventures, *Organization Studies*, 18(6), 973-996.
- ・ Leininger, C. (1997). The alignment of global management strategies, international communication approaches, and individual rhetorical choices. *Journal of Business and Technical Communication*, 11(3), 261-280.
- ・ Lincoln, J. R., Kerbo, H. R., & Wittenhagen, E. (1995). Japanese companies in Germany: a case study in cross - cultural management. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 34(3), 417-440.
- ・ Louhiala-Salminen, L. (1997). Investigating the genre of business fax: A Finnish case study. *Journal of Business Communication*, 34(3), 316-333.
- ・ Luo, Y., & Shenkar, O. (2006). The multinational corporation as a multilingual community: Language and organization in a global context, *Journal of International Business Studies*, 37, 321-339.
- ・ Marschan-Piekkari, R., Welch, D., & Welch, L. (1999). Adopting a common corporate language: IHRM implications. *International Journal of Human Resource Management*, 10(3), 377-390.
- ・ 三木谷浩史 (2012). 『たかが英語！Englishnization』講談社。

- ・『日経ビジネス』「住友化学工業 報告書, 会議は英語で真の国際化へ内部改革」1997年8月25日号, 35-37.
- ・『日経ビジネス』「激動期を乗り切れ」1999年10月4日号, 32-35.
- ・『日経ビジネス』「英語, IT, 経営センス 21世紀リーダーはこう育てる」2001年4月2日号, 132-136.
- ・『日経情報ストラテジー』「シマノ 執念で定着させたシックスシグマ「プロセス社長」に現場が応える」2007年1月号, 56-61.
- ・『日経ビジネス』「「英語」で会社を伸ばす法」2010年12月6日号, 102-107.
- ・『日経ビジネス』「日本精工 新上司はドイツ人 1部門だけ共通語」2010年12月6日号, 104-106.
- ・野中郁次郎 (1990). 『知識創造の経営』日本経済新聞社.
- ・Norisada, T. (2007). Corporate language strategy, *The Journal of International Business Communication*, 66, 109-119.
- ・則定隆男 (2012). 英語の社内公用語化を考える『関西学院大学商学論究』59(4), 1-32.
- ・岡部曜子 (2005). 日本企業の言語コストと言語ベネフィット—バイリンガル経営の阻害要因の分析を通じて—『国際ビジネス研究学会年報2005年』, 101-114.
- ・Prahalad, C. K., & Doz, Y. L. (1995). *The multinational mission: Balancing local demands and global vision*. Simon and Schuster.
- ・Rogerson-Revell, P. (2007). Using English for international business: A European case study. *English for Specific Purpose*, 26(1), 103-120.
- ・Rogerson-Revell, P. (2008). Participation and performance in international business meetings. *English for Specific Purposes*, 27(3), 338-360.
- ・住友化学株式会社社史編纂室 (2014). 『住友化学100年の歩み』.
- ・Sundaram, A. K., & Steward, B. J. (1992). The environment and internal organization of multinational enterprises. *Academy of Management Review*, 17(4), 729-757.
- ・Yip, G. S. (1995). *Total Global Strategy*, Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.
- ・安室憲一 (1986). 『国際経営行動論 (増補改訂版)』森山書店.
- ・吉原英樹・岡部曜子・澤木聖子 (2001). 『英語で経営する時代—日本企業の挑戦』有斐閣.
- ・Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*, 6(1), 76-92.

#### 各社の事例に関する情報

- ・楽天の事例  
三木谷浩史 (2012). 『たかが英語! Englishnization』講談社.  
楽天ホームページ.  
楽天アニュアルレポート (英語版のみ) 2010年度版, 2011年度版, 2013年度版, 2014年度版.
- ・SMK の事例  
「「英語」で会社を伸ばす法」『日経ビジネス』2010年12月6日号, 102-104.



- SMK ホームページ.
- SMK 会社案内 (2015年度版).
- ・シマノの事例
  - 「シマノ 執念で定着させたシックスシグマ 「プロセス社長」に現場が応える」『日経情報ストラテジー』2007年1月号, 56-61.
  - シマノホームページ.
- ・日本精工の事例
  - 「日本精工 新上司はドイツ人 1部門だけ共通語」『日経ビジネス』2010年12月6日号, 104-106.
  - 日本精工ホームページ.
- ・住友化学の事例
  - 「報告書, 会議は英語で 真の国際化への内部改革」『日経ビジネス』1997年8月25日号, 35-37.
  - 住友化学株式会社社史編纂室 (2014). 『住友化学100年の歩み』.
  - 住友化学ホームページ.
- ・A社の事例
  - インタビュー調査 1回目 2014年5月6日, 2回目 2014年7月9日.
  - A社ホームページ.