

# ドイツ系多国籍企業の日本子会社における 言語マネジメント

藤原 由紀子

## 1. 本研究の目的

あらゆる分野で英語が世界の共通語になるという流れのなかで、英語を社内の公用語にする多国籍企業が増えている。日本企業でも、楽天が英語を社内公用語にしたことは記憶に新しい。本田技研工業も、2020年を目標に社内の公用語を英語にする方針を明らかにしている。しかし、日本企業にとって、英語を社内公用語として位置づけ、日本の親会社の中でも英語を使うことは望ましいことなのか。英語を採用や昇進の条件にしている企業は多いものの、社内公用語に位置付けている日本企業は意外に少ない。日本企業が英語を公用語にすることに二の足を踏むのは、英語を社内公用語にした場合に組織内、特に親会社でどのような変化が生じるのか、またその変化の大きさが未知数であるためと考えられる。

藤原(2016)では、英語を社内公用語にすると企業が意思決定をするためには、公用語にしたことによって得られるベネフィットがコストを上回ることが見込めなければならないこと、しかし両者は概念的なものであり、実際に英語を公用語にしてみない限り、具体的にどのようなコストやベネフィットが生じるのかや、その大きさを比較することは難しいことを指摘した。そして、英語を公用語にしている日本企業の事例分析から、それらの企業に共通する要素として、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こと、意思決定者に長い海外経験があることを明らかにした。長い海外経験は、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働きをもつため、特に意思決定者が海外経験をもつ場合に、英語の社内公用語化が行われやすいという仮説を示した。企業によって組織構造や戦略、海外子会社のコントロール、暗黙知の量が異なるため、この2つの条件をもつからと言って必ずしも英語の社内公用語化が選択されるとは限らない。また英語を公用語にすることによる言語ベネフィットの方が将来的には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を公用語にすることは難しい。大企業ほど、その意思決定には慎重にならざるを得

ない。では、英語を公用語にすることのベネフィットやコストには、どのようなものがあるのだろうか。

英語を公用語にすることのベネフィットのひとつは、優秀な外国人社員の確保が可能になることである(吉原・岡部・澤木, 2001)。楽天では、採用の際に日本語が足かせになって優秀な外国人を採用できなかったのが、英語を公用語にしたことでそれがなくなり、技術職を中心に外国人社員の比率が高まっている(三木谷, 2012)。このように、英語を公用語にすると外国人社員が日本国内でも仕事がしやすい環境が整い、結果として優秀な外国人を採用したり、彼らが力を発揮することが可能となる。その一方、英語の運用能力が高くない日本人社員が英語を多用すると、仕事の効率が悪くなるなどのマイナスの変化ももたらす(吉原他, 2001)。また、岡部(2005)は、日本企業では日本人が日本語を使うことで日本語固有の知識移転や知識創造が可能になっており、英語を使うとそれらの優位性を失いかねないことを指摘している。

このように日本企業で英語を社内公用語にすると、プラスの影響だけでなく、優位性を失うなどのマイナスの影響も組織にもたらす可能性がある。また、日本人が英語を使うことで、仕事の効率が落ちることも懸念される。つまり日本企業にとっては、日本語を使うことで可能になっている既存の優位性を失わずに、いかにして英語を社内に取り込むのが課題と言える。

そこで本稿では、日本企業に適した言語戦略とはどのようなものなのかを探ることを目的に、日本国内で日本人社員が英語を多用している外資系企業の日本子会社の事例について検討する。日本子会社で、どのような言語マネジメントが行われているのか。日本人社員が英語を使ってどのように仕事をしているのか。英語使用によるマイナスの側面を減らすための取組みについて明らかにする。

## 2. 先行研究の検討

ここではまず言語戦略とは何か、公用語にすることはどうすることなのかを確認する。その上で英語を社内公用語にすることで組織内に生じる変化についての先行研究をレビューすることで、分析枠組みを確認する。

### (1) 多国籍企業の言語戦略に関する研究

多くの日本企業の場合、言語戦略と呼ばれるものはないのが現状である(金, 2017)。言語戦略とは、多国籍企業内の言語使用に関する規則のことである(Peltokorpi & Vaara, 2012)。国際経営分野の研究では言語は長らく所与のものとして扱われてきたが、近年で

はマネジメント可能な戦略的資源として取り上げられている（金，2017）。言語戦略という言葉は使っていないが，Marschan-Piekkari, Welch, & Welch (1999) は，多国籍企業が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明示的もしくは暗示的に決めることを「言語政策 (language policy)」としており，これは多国籍企業の言語戦略と同義と言える。

ところで，共同体の内部で多言語が使用されている場合に，公の場で使用されることが正式に認められている一つまたは複数の言語のことを公用語と言う<sup>2)</sup>。以上からは，多国籍企業の言語戦略とは，親会社や海外子会社内といった組織内，あるいは親会社と海外子会社間という組織間のコミュニケーションで使用する公用語をどのようにマネジメントするのかと言える。公用語を，楽天的ように英語一言語に限定する必要もない。IT化が進んだ現代では，公用語は書類や口頭のコミュニケーションだけでなく，ホームページや社内の情報システムの表示言語でも使われる。

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。これも多国籍企業の公用語と同義と言える。そして彼らもまた，多国籍企業は言語を戦略的に決めるべきであるという立場にたつ。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あり，その戦略，組織構造，国際化の程度と結びつけてデザインされるべきとする。一方，海外子会社の機能言語の決定は，親会社からの派遣社員の比率の影響を受けると言う。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（公用語）として使う圧力が高くなる。なぜなら，親会社からの派遣社員が中心となって海外子会社の経営を行うなかで彼らが言語を選択する権限が強くなり，結果的に，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，かつ効率が高い親会社の言語が選ばれるからである。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。

多国籍企業の共通言語として支配的な位置を占めているのが，英語である。北欧を含むヨーロッパの多国籍企業では，親会社においても英語が社内公用語になっている (Harzing & Pudelko, 2013)。そこで以下では，英語を社内公用語にした場合に組織に及ぼす影響について取り上げた先行研究を振り返る。

## (2) 英語の社内公用語化による組織への影響

藤原 (2016) は、多国籍企業の言語選択に関する研究と、公用語として英語を使用することが組織に与える影響についての先行研究のレビューを通じて、英語を公用語にしたことで得られるプラスの変化を「英語化による言語ベネフィット」、マイナスの変化を「英語化による言語コスト」と概念化している。では英語化によるベネフィットとコストには、どのようなものがあるのだろうか。以下では、英語を公用語にすることで組織に生じる変化についての先行研究を振り返る。

まず、日本企業に焦点を当てた研究を見ていく。吉原他 (2001) は、日本企業が国際経営においても日本語を使うことで抱えているマイナスの側面を「言語コスト」と概念化している。日本企業では、親会社と海外子会社間のやりとりや海外子社内でも日本語を使う場面が多いが、そのために通訳・翻訳コストの発生、誤解や決定の遅れといった直接的なコストを負担している。それだけでなく、優秀な現地社員が活躍できなかったり辞める、情報技術を多用したE経営から取り残されるという機会コスト<sup>3)</sup>も負担している。これらが言語コストである。

ところが、日本企業が英語を使って経営することは、現実的には難しいと吉原他 (2001) は指摘する。なぜなら、英語を使うことで別の部分でマイナスが発生するからである。そのひとつが、日本人が英語を使って技術やノウハウを開発・蓄積すると、仕事の量や質の面で低下を招くことである。日本人が英語を使うと時間がかかったり、会議で発言機会が減ったりする。英語のレベルに応じて、日本人の情報や意思決定のレベルが低下することも挙げられる。これは、英語化することによって発生する言語コストと言える。日本企業が英語を使って経営することが難しいもうひとつの理由は、日本親会社のハイ・コンテクストな経営とロー・コンテクストの特徴をもつ英語との間に親和性がない点である。日本企業の親会社で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だからである。

彼らの研究では日本的経営を英語に親和的な経営にかえることが具体的にどうすることなのか、またそのプロセスでどのようなコストが、どれぐらいの大きさで発生するのかについては十分に議論していない。日本企業が英語に親和的な経営を行うプロセスで発生するコストとして藤原 (2016) は、暗黙知を形式知化するコスト、日本語で表現された形式知の翻訳コスト、隠れた言語コストを挙げている。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である。また、形式知化する際に、意味の抜け落ちや変

容が起きることも含まれる。そして、これらのコストは、暗黙知の量が多いほど大きくなると考えられる。

吉原他（2001）が日本語で経営することで負担している言語コストに注目したのに対し、岡部（2006）は、日本企業が日本語で経営するからこそ得ているベネフィットがあることに注目し、それを「言語ベネフィット」と概念化した。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ため（野中，1990）、日本企業は日本語を使うことで、製品開発などのモノづくりのオペレーションの分野で言語化しにくい曖昧なものを曖昧なまま理解、共有できているのである。日本企業が日本語を使うことで得ている言語ベネフィットとは、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ができることであり、これらは英語を使うと失われかねない。そのため、日本企業では英語化が進まない結論づけた。

以上は日本企業を対象にした議論であるが、海外の先行研究では、英語化が組織に及ぼす影響はどのように議論されているのだろうか。共通言語が組織内の知識移転に及ぼす影響を扱った海外の先行研究をレビューした金（2017）によると、共通言語により知識移転は促進されるとの共通した結論が導きだれている。

Welch & Welch（2008）は、多国籍企業が言語戦略をどのように考案するかが知識の共有および流れに大いに影響を及ぼすと述べ、知識移転のすべてのプロセスにおいて言語の影響が大きいと主張した。この研究を受けて行われた Schomaker & Zaheer（2014）の実証研究では、本社と海外生産拠点間の言語的関連性が高いほど、知識理解の正確性およびコミュニケーションの容易性が増し、本社と海外子会社間の知識移転が円滑になることが明らかにされている。また Reiche, Harzing, & Pudelko（2015）の実証研究は、海外子会社のマネジャーが親会社と同じ言語を共有していることが、海外子会社による親会社からの暗黙知の受取をより一層、促進することを示している。アルバック、ジヤトコ、アルプス電気の韓国にある開発拠点の技術獲得について調べた金（2015）は、これらの拠点が日本親会社から技術を獲得して急速に発展できた理由は、日本への逆駐在制度と日本語を公用語にした言語戦略にあることを明らかにしている。この結論も、海外子会社が親会社と同じ言語を共有することで海外子会社への知識移転が促進されることを支持するものである。

これらの研究からわかることは、知識移転を円滑化するには言語の共有や言語どうしの関連性が有効であること、さらには知識が主に親会社で開発される現状では、海外子会社が親会社の言語を共有することが効果的だと言うことである。多国籍企業の親会社で英語

が母国語として使われている場合には、英語を公用語にして海外子会社でも親会社と同じ言語の英語を使用すると、知識移転が円滑に行われると言える。しかし、日本企業のように英語を母国語としない国で、しかもその言語が英語と言語的関連性がない多国籍企業が親会社でも英語を公用語にした場合に、英語を使って知識移転を円滑に行えるのだろうかという疑問がでてくる。

英語を公用語にすると、パワーにも変化が生じる。ヨーロッパ企業の実証研究からは、英語能力の格差によってパワーの歪み (power distortion) が生じることが明らかにされている。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。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<sup>4)</sup>か国中40位であった。日本企業や外資系企業にかかわらず、日本人にとって英語の社内公用語化は、パワーの維持や獲得面で不利に働く可能性が高いと考えられる。

そこで本研究では、日本と同じく英語を母国語としないドイツ企業の日本子会社の事例を取り上げる。同社の言語戦略とはどのようなもので、英語はどのような位置付けにあるのか。外資系企業であるとは言え、社員の圧倒的多数が日本人である日本子会社において、日本人社員が英語を使って仕事をしている状況はどのようなものなのかを明らかにすることで、英語を公用語として使うことのベネフィットやコストを確認する。なお本研究では、規則として見える形で書かれていなくても言語の使い分けのルールが社内では決められている場合には、企業として言語戦略をもっていると解釈する。

### 3. A社の日本子会社の事例

#### (1) A社の言語戦略

A社はドイツ系多国籍企業で、英語は公用語のひとつである。親会社では英語とドイツ語が使われ、海外子会社では英語とその国の言語が使われる。書類と口頭のコミュニケーションで、英語の使い分けに違いがある。

口頭のコミュニケーションについては、ドイツ親会社でも海外子会社でも、その国の言語を使うことが基本だが、その言語がわからないメンバーが含まれる場合には英語を使う。

ドイツ親会社のマネジメントレベルでは、ドイツ以外の出身者が取締役メンバーに含まれていることから、英語が使われている。日本子会社でも社長がドイツ人であるほか、部門のトップマネジメントが外国人であるため、英語が使われている。

書類については、マネジメントレベルとオペレーションで使い分けの規則が異なる。マネジメントレベルの書類は、全社的に英語で作成することが決まっている。オペレーションレベルでは、英語で記載することが決まっているものと、その国の言語で書いても良いものの2通りがある。英語での記載が決まっている資料は、マネジメントレベルへの報告書類、社内の正式な報告資料である。海外子会社であれば、ドイツ本社への報告資料や、海外子会社内の正式な書類がそれに該当する。部門内で使われる報告書や部門の会議の議事録、業務上の書類は、各国の言語を使うことが基本である。書類なども口頭のコミュニケーションと同様に、その利用者にその国の言語がわからない人がいる場合は、英語で作成する。

## (2) 日本子会社での言語マネジメントと日本人社員による英語を使った仕事

日本子会社の公用語は、日本語と英語である。工場の作業現場やオフィスにおけるオペレーションでは日本語を使うことが基本だが、状況に応じて英語も使われる。例えば、日本子会社では社長がドイツ人、各部門のトップの多くがドイツ人を含む外国人で占められており、その数はおよそ30人にのぼる。部門のトップが外国人である部署では、オペレーションでも必然的に英語が多く使われている。英語と日本語の使い分けのルールは、会議や口頭のコミュニケーションの参加者に1人でも日本語がわからない人がいる場合は英語を使い、日本人ばかりの場合には日本語を使うというものである。

オペレーション上の資料は、英語で作成するものと日本語で作成するものがある。英語での作成が義務付けられているものは、日本子会社で使われるだけでなく、ドイツ親会社への報告にも使われる公式的な資料である。同社はマトリックス組織を採用しているため、各部門は日本子会社内での報告を行うほか、グローバルな組織のなかでドイツ本社にいるその部門の上司にも報告する必要がある。日本の開発部門を例に説明すると、日本の開発部門は、日本子会社の中の一部門という位置づけのほか、グローバルな開発組織部門のなかの日本部門という位置づけももっている。したがって、日本子会社内の上司が外国人でなくても、ドイツにいるグローバルな開発組織の上司に報告するために、英語で報告資料を作成する。このように英語で作成しなければならないことが決まっている資料は、英語版だけをつくる。後で日本語版を作ったり、先に日本語版を作って英語に翻訳することはしない。日本の各部門は、ドイツのグローバルな組織の管理下でも仕事を行っているため、

ドイツ親会社から送られてくる英語の指示や資料も多い。このように日本子会社では日常的に英語を使う環境にあるが、日本人社員で日々英語を使って仕事をしているのは、本社で3割ぐらいではないかと言う。

日常のオペレーションでは日本人だけの会議や情報共有も多く、その場合には日本語版の資料だけを作成する。基本的には、このようなケースの方が多いと言う。会議や情報共有の対象に外国人が1人でも含まれるときには、日本語版と英語版の両方を作ったり、はじめから英語版しか作らないことも多い。

外資系企業であるが、生産現場と営業の仕事では英語をほとんど使わない。英語を使う必要性がないため、工場では管理的な仕事であっても日本語の書類を使って、日本語で仕事をしている。しかし、これらの部門でまったく英語が必要ないかと言うと、そうでもない。例えば、工場がドイツ本社の査定を受けるときは、日本語で作った資料を英語に翻訳して英語版を作ったり、英語で説明したりする。このように管理職レベルになると英語を使わなければならない仕事が増えてくるため、生産部門であっても管理職レベルの社員はある程度、英語を使うことができる。これらの部門では、通常は日本語で作っている資料を翻訳して英語版も作るというダブルワークが発生する。

では、日本人社員が英語を使って仕事をする状況とは、どのようなものなのか。同社で働く日本人社員の英語の能力は、かなり高い。前述したように、社内では英語が日常的に使われており、仕事をするためには英語力が必要不可欠である。そのため同社では、特に中途採用をする人の英語能力を重視し、各職種ごとにその仕事を遂行する上で必要となる英語力を募集要件にすることで、一定以上の英語力をもつ人材を確保している。

例えば、管理職ではない品質保証スタッフの募集要件には、中級のビジネス英語の能力があること、TOEIC 730点以上が必要とされており、職務上、頻繁に海外との電話会議を行うこと、英語でプレゼンテーションを行う必要があることも明示されている。必要とされる英語のレベルが具体的に記されていない職種、例えば営業スタッフやその管理職でも、日本語と英語の両方の履歴書と職務経歴書の提出が必要で、英語を使って3～5年の仕事をした経験があることが条件とされている。これらからは、日本子会社内で仕事をするうえで、仕事の能力だけでは不十分であり、高い英語能力を兼ね備えた人材を確保しようという方針が読み取れる。

では、採用の際にこれだけの高い英語力を要件としているならば、入社後すぐに英語を使って円滑に仕事ができるのだろうか。こんな事例がある。A社の日本子会社では、職種ごとに必要な英語能力を確保しているが、異動があった場合に、その社員の英語能力が異動先での仕事の遂行には不十分な場合がある。英語を使わない部署で中途採用されたある



社員は、1か月後に上司が外国人の部署に異動した。入社して1年もたたないうちに、英語で行われる会議の議事録をとるよう命ぜられた。会議に出席したものの、そこで話された内容がわからなかった。作成した議事録を外国人上司に見せると、わからない、後ろから読んだらわかったと言われた。このことを英語ができる先輩社員に話したところ、それは全然わからないという意味だと言われ、その先輩が議事録を全部書き直してくれた。外資系企業で働くことを希望していたその社員は、入社前から英会話学校に通っていたが、英語だけの会議で内容を理解しつつ議事録をとるというその仕事では、必要とされる英語のレベルがかなり高かった。会議内容の理解、資料の作成、プレゼンテーションなど、日本語であれば難く行える仕事が、英語を使った途端に出来なくなったり、時間がかかったり、仕事の質が落ちてしまう。これは、ある程度の英語力をもつ人であっても、英語を使って仕事をすると言語コストが発生することを示している。

これに対して同社では、さまざまな方法で社員の英語能力を向上させ、日本人社員が英語を使って円滑に仕事が行えるように取り組みを行っている。その1つが、あるポジションに相応しい人の英語能力が不足している場合に、海外に3か月間語学留学させるというものである。これはかなり特別なケースである。他にも、職務で必要とされる英語能力を身に付けて欲しいと会社が考える社員に対して費用を全額補助して、会社が指定する英会話学校に通ってもらう方法がある。会社が対象者を選ぶこれらのプログラムのもとでは、技術系の社員が選ばれることが多い。技術系社員の入社時の英語能力は、それほど高くない。しかし、専門性が高い仕事をしている人や仕事の潜在能力が高い人は、英語力向上の支援対象とする。なお、技術系社員は普段から英語の技術資料を読む機会が多いため、集中的な研修を受けると、その英語力の向上スピードは早いと言う。

この2つ以外に、英語力を高めるために誰でも利用できる補助制度がある。これは、社外の英会話学校に通う費用の3分の1を会社が補助するというものである。これには1人あたり年間15万円という上限があり、最大6回の補助を受けることができる。この制度の利用可能回数はTOEICの点数によって決まる。例えば、TOEICの点数が400点から500点に上がるまでに2回、500点から700点までに2回、700点から900点までに2回利用できるという具合である。

以上の3つは、人事がもつ英語教育予算で行われる。それ以外にも、各部門が英語教育のための予算をもっている。上司たちは誰にその予算を配分すればもっとも効果的かを考えて、補助対象者を決める。対象者となるのは仕事の能力が高い人や、技術者であれば専門能力が高い社員である。部下の側から、自分には職務上英語能力を向上させる必要性があるとアピールすることもできる。

これらの制度は、あくまで日本国内で仕事をする際に必要となる英語力を習得してもらうためのもので、社員の英語力向上に関する同社の姿勢は、「自助努力」である。英語が必要な職や地位に就きたければ自分で勉強すること、必要であれば会社は支援するというものである。A社が英語力の高い日本人を採用し、自助努力とは言うもののこれだけ手厚く英語教育に予算をつぎ込むということは、英語を母国語としない日本人社員が英語を使って仕事を行うことは容易ではないこと、能力や意欲のある社員には英語力を高めてもらうことで、その能力を最大限に活用しようとしていることを示している。

英語の能力を仕事で使えるレベルにまで高めるのは、実践であると言う。英語を使わざるを得ない環境にあり、英語を使って仕事をする経験が大きいと同社の社員は言う。英語を多用する部署に異動し、英語の議事録が書けなかった前述の社員も、その時の失敗経験がきっかけとなり、より一層英語力の向上に力を入れるようになった。日本子会社では、ドイツ本社との間でたびたび行われる電話会議に若手社員を出席させている。英語での電話会議に慣れるだけでなく、ドイツ人の思考のくせや外国人の話の進め方を理解するのにも役立つと言う。

同社では、英語力が影響して昇進できないというケースはない。一定以上の英語力をもつ人を採用していることと、社員のなかにも外資系企業で働くには英語ができて当たり前という認識があり、管理職を目指す人や仕事の幅を広げたい人は、入社後に補助制度を利用するなどして自分で英語力の向上に努めていることがその前提にある。

A社では現在、国を越えた人材の異動を進めつつある。これまで同社では国境を越えての人材異動を積極的に行ってこなかったため、本国親会社の人材の国際化があまり進んでいない。取締役の出身国を見ると、役員57%がドイツ人で占められている。この状態は、グローバルの売上比率の1位がアメリカ、2位が日本であるのと一致しない。この状態を是正するために、上記の取り組みが行われている。今後は日本人社員も、親会社で仕事をする際に必要となるよりレベルの高い英語力の獲得が必要になる可能性がある。ただ、現状では、中国やブラジルの子会社からドイツ本社へ異動した実績はあるが、日本子会社からの異動はほとんど例がない。日本人社員の英語力が問題になることに加えて、交渉力の弱さが理由と言われている。

オペレーションでも、日本側が親会社側を説得するのが難しいと感じる場面がある。英語力もさることながら、日本では説明しなくてもメンバーに共有されている顧客の要求水準などの知識も、あえて言葉を使って伝えなければドイツの親会社に伝わらないためである。例えば、製品の品質に関して、日本ではドイツ国内よりも手間がかかる検査を行っている。日本の顧客は製品の外観にも厳しく、外観の品質が悪いと製品そのものの品質も悪

いと考えがちであるため、このような検査体制をとっている。日本人社員は日本の顧客のこのような特性をわかっているが、それを親会社に伝えることが難しい。品質に対する考え方が根本から違う外国人に、彼らが知らない日本市場の特性やそこから必要となる検査の違いを理解してもらうのは、かなりの困難だと言う。外国人と仕事をするうえでは英語力が必要であることはもちろんだが、日本人どうしではわかりきったことをあえて言葉に出して説明することや、各国の考え方や説得の仕方の違いと言った文化的な違いを考慮してコミュニケーションを行うことも大切だと、同社の社員は言う。

#### 4. お わ り に

以上で、ドイツ系多国籍企業A社の言語戦略と日本子会社における言語マネジメントについて見てきた。日本子会社では、書類について明確な言語の使い分けの規則があり、ドイツ親会社への報告やグローバルに共有すべきことには英語を使うが、それ以外の書類や口頭のコミュニケーションには、その国の言語を使うという方針である。

日本子会社では、生産現場や営業職を除くと、ほぼ全員が英語を使って仕事をする機会があった。ただ、英語を公用語にしている外資系企業であっても、英語を中心的に使って仕事をしている人の割合は、3割程度にとどまっている。英語を公用語にするが通常のオペレーションでは日本語を使うというこの方法は、仕事の効率を落とさないこと、また社員のもつ能力を最大限に発揮してもらうことができる。これは、英語を母国語としない社員が英語を使って仕事をする際に発生する言語コストを極力減らそうとする現実的な言語戦略であると言えよう。

A社の日本子会社は英語の能力の高い社員を採用しているものの、社員の英語能力を超える仕事を行ってもらった場合に、内容が理解できなかつたり、仕事のレベルが下がるなど、それなりの言語コストが発生していた。また、日本子会社であってもレベルの高い仕事をしたり、マネジメントレベルの職位につくためには、より一層高い英語能力が必須である。英語の運用能力が高い日本人を採用している同社でも、非常に手厚い英語教育予算を準備したり、特別プログラムを持っているという事実は、英語を母国語としない社員が母国語と同じように英語を使って仕事をするのが、いかに難しいのかを物語っていると同時に、英語を公用語にするなかで、英語を母国語としない社員がその能力を最大限に発揮できないという英語化によるマイナスの影響を減らす取組みを行っていることを示している。

このように英語を公用語にすると、ベネフィットと同時にコストも引き受けなければならない。このことから考えると、英語を公用語にする企業は、社員の英語能力の向上のた

めに相当大きな投資をしてでも、英語を公用語にすることで発生する言語コストを低く抑えることが重要である。

企業の経営がグローバル化するなかで、より多くの英語を取り入れるという流れは、もはや防ぎようのないことに思われる。しかし、先行研究からもわかるように、英語を社内に取り入れるのにもっとも適した言語戦略や言語マネジメントは、それぞれの企業によって異なるし、その結果、得られるベネフィットやコストも違ってくるだろう。日本企業に適した言語戦略とはどのようなものなのか。日本企業で英語を公用語にしている企業の事例研究や、各機能部門に焦点をあてた研究を行うことを今後の課題としたい。

#### 注

- 1) 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。
- 2) 大辞林により
- 3) 吉原・岡部・澤木 (2001) では、このコストは間接的な言語コストと概念化されている。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、おもに人材や情報の活用に関する機会コストとした。
- 4) 『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)、中国716点 (12位)、韓国632点 (30位)であった。

#### 参 考 文 献

- ・藤原由紀子 (2016). 「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—」『神戸学院大学経営学論集』12(2), 117-143.
- ・Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1988). Creation, adoption and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 365-388.
- ・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『TOEIC Worldwide Report 2013』.
- ・金熙珍 (2015). 『製品開発の現地化：デンソーに見る本社組織の変化と知識連携』有斐閣.
- ・金熙珍 (2017). 「言語戦略と知識移転：日本企業を対象とした実証研究の方向性」『組織科学』, 50(4), 13-20.
- ・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.
- ・ Neeley, T. (2012). Global business speaks English: Why you need a language strategy now. *Harvard Business Review*, 90(5), 116-124.
- ・ Neeley, T., & Kaplan, R. S. (2014). What's Your Language Strategy? It should bind your company's global talent management and vision. *Harvard Business Review*, 92(9), 70-76.
- ・ 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) pp. 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』(11), 101-114.
- ・ Peltokorpi, V., & Vaara, E. (2012). Language policies and practices in wholly owned foreign subsidiaries: A recontextualization perspective. *Journal of International Business Studies*, 43(9), 808-833.
- ・ Piekkari, R., & Tietze, S. (2011). A world of languages: Implications for international management research and practice, *Journal of World Business Studies*, 46, 267-269.
- ・ Prahalad, C. K., & Doz, Y. L. (1995) *The multinational mission: Balancing local demands and global vision*. Simon and Schuster.
- ・ Reiche, B. S., Harzing, A. W., & Pudelko, M. (2015). Why and how does shared language affect subsidiary knowledge inflows? A social identity perspective. *Journal of International Business Studies*, 46(5), 528-551.
- ・ 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.
- ・ Schomaker, M. S., & Zaheer, S. (2014). The role of language in knowledge transfer to geographically dispersed manufacturing operations. *Journal of International Management*, 20(1), 55-72.
- ・ Sundaram, A. K., & Steward, B. J. (1992). The environment and internal organization of multinational enterprises. *Academy of Management Review*, 17(4), 729-757.

- ・ 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.
- ・ Welch, D. E., & Welch, L. S. (2008). The importance of language in international knowledge transfer. *Management International Review*, 48(3), 339-360.
- ・ 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.

#### 各社の情報

- ・ A社ホームページ.
- ・ 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.
- ・ 本田技研工業ホームページ.

\* インタビュー調査 2015年11月9日.