日本企業の言語マネジメント
――英語を社内公用語にした企業の事例――

藤　原　由紀子

1. はじめに

本研究の目的は，日本企業の言語マネジメントにおいて，英語公用語化が選択される要因を探ることである。多数の海外子会社を有し，グローバルに経営活動を行ってきた日本企業であるが，国際経営における中心的な言語は長らく日本語だった。日本企業の海外子会社では，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国際コミュニケーションでは，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；Luo & Shenkar, 2006）。重要事項については海外子会社でも日本語が使われるなか，日本企業の親会社では当然ながら日本語が使われている。

その日本企業の中に，日本本社で英語を社内公用語にする企業が少しずつ増え始めている。一般的に，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[1)]。それらの企業が英語公用語化に踏み切ったのは，なぜなのか。国際経営におけるどのような変化が，その要因になったのか。これらの問題意識のもと，本稿では英語を公用語にした日本企業の事例分析を通じて，英語公用語化に何が影響したのかを明らかにする。

2. 先行研究の検討

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）。言語問題は企業内における意思決定のスピードを遅らせ，そのコストを上昇させる原因となる（Harzing, Köster & Magner, 2011）。そのため多国籍企業では，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，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）。一方，言語はマ

ネジメント可能な戦略的経営資源であり，適切な言語戦略を導入して言語をマネジメントすることで企業は競争優位を獲得・維持することができる（e. g., Luo & Shenkar, 2006; Welch & Welch, 2008, etc）。言語政策と言語戦略という言葉の違いはあるものの，本稿では両者を区別せずに使い，多国籍企業の言語デザインの決定要因について論じた研究と，日本企業の言語について論じた研究について検討する。

（１）多国籍企業の言語デザインの決定要因

多国籍企業のグローバルな言語システムは，親会社の公式的な言語と海外子会社内の公式的な言語の２つから成る（Luo & Shenkar, 2006）。多国籍企業の言語デザインの決定要因について論じた研究に Luo & Shenkar（2006）と Van den Born & Peltokorpi（2010）があるが，Van den Born & Peltokorpi（2010）では，海外子会社における言語マネジメントと人的資源管理の関係性について論じており，親会社の言語については触れていない。本研究では親会社で英語を公用語にした事例を扱うことから，以下では Luo & Shenkar（2006）について検討する。

・Luo & Shenkar の研究

Luo & Shenkar（2006）は，言語デザインを戦略的なツールと見なしており，多国籍企業におけるグローバルな言語デザインに影響を及ぼす要因をモデル化した。言語デザインとは，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において口頭あるいは書面で使う言語を多国籍企業の本社が公式的に決めることである。親会社のレベルでは，グローバルな言語デザインはその企業が採用する国際戦略，組織構造，国際化のレベルと連携するように作り上げられる。グローバルに調和のとれた言語システムは戦略の実行性を高め，情報の流れを合理化し，グローバル化を支える。そして，親会社における言語デザインは戦略，組織構造，環境によって作り上げられ，グローバル統合とローカル適応の間のバランスに依存する。

多国籍企業の国際戦略は，その競争のあり方からマルチドメスティック，グローバル，ハイブリッド（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。例えば，マルチドメスティックな戦略では，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，多国籍企業全体として単一の言語を使う必要性は低い。グローバル戦略をとる企業では，親会社は海外子会社の統合に集中する（Prahalad & Doz, 1987; Yip, 1995）。そのため，親会社と

海外子会社の間のコミュニケーションを改善するには，単一の言語の使用が適している。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，海外子会社の裁量を拡大するという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どちらかになる。

組織構造について，多国籍企業では国際事業部制，事業部制組織，マトリックス組織，地域別組織のいずれかの組織構造を採用する。事業部制組織と国際事業部制を採用している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子会社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言語は単一になる傾向にあり，親会社の言語か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。海外市場が世界各国に広がっていれば，英語が共通語として使われる。海外市場が小さければ，親会社や海外子会社に駐在中の本国社員のコミュニケーションを容易にするために，親会社の言語が使われる。地域別組織やマトリックス組織のもとでは，地域本社がその地域に関する計画や投資，生産に関して決定し，監視を行う権限をもつ。これらの組織構造をもつ多国籍企業の親会社は，親会社の言語か英語のような共通言語を使うが，どちらを選択するかはその企業の国際化の程度による。

国際化が進んで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。その結果，本社に対して複数の言語を使うべきという圧力が高まるが，企業はあえてそうすることはしない。というのは，多国籍企業では，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求するために組織内の統合を保っており（Zander & Kogut, 1995），情報共有が決定的に重要となるからである。また，トランスナショナルな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），言語システムがその中で重要な役割を担っている（Leininger, 1997）。このように国際化の進展は言語マネジメントの重要性を高めるが，親会社の言語は国際化の程度よりもむしろ，国際戦略と組織構造によって決められる。

（２）日本企業の言語についての研究

多くの日本企業には言語戦略と呼ばれるものがない（金，2017）なかで，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きた（吉原他，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で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人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。これらの国際コミュニケーションの場面では，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（吉原他，2001）。

Luo & Shenkar（2006）は，国際オペレーションにおいても本国の言語を使い続けるケースとして日本の多国籍企業を取り上げている。そして，海外子会社にいる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，親会社からの派遣社員が経営幹部や部門長などに登用されて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，親会社からの派遣社員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（日本語）が選ばれると指摘する。その結果，上記の国際コミュニケーションでも英語を使う必要性が乏しくなり，日本語が使われる。日本企業の親会社と海外子会社間のコミュニケーションで日本語が使われた場合に，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（則定，2012）。

以上で見てきたように，多国籍企業の親会社で使われる言語は，その企業の国際戦略と組織構造によって決まるものであり，その企業がグローバル統合とローカル適応の間でどのようにバランスをとっているのかに依存していることが確認できた。そしてこれまでの日本企業では，言語を積極的にコントロールしようとする動きはなく，国際コミュニケーションにおいても親会社の言語である日本語が使われていた。その主たる理由は，海外子会社の経営が日本人派遣社員を中心に行われていたことから，親会社の側と海外子会社の現地人社員との直接的なコミュニケーションが少なく，結果的に英語を使用する必要性が乏しかったことがわかった。そこで以下では，国際戦略，組織構造，海外子会社の経営における日本人派遣社員の存在という視点からＡ社の事例分析を行う。

3．日本企業Ａ社の事例

日本のメーカーＡ社では，10年ほど前から海外売上高比率が50％を超え，現在では社員の半数以上が海外にいる外国籍の社員である。このような状況のもと，同社は2018年秋から日本本社の公用語を英語にした。Ａ社が英語を公用語にしたきっかけは，国際経営戦略の変更とそれに伴うグローバル組織の改編にある。以下では，なぜ英語公用語化が実施されることになったのかを詳しくみていく。

（１）Ａ社の課題

2014年の末にＡ社は，2015年度から６年間の中長期戦略を発表した。中長期戦略のなかで課題とされたのが，競合企業との間に存在した営業利益率の差である。同社の利益率は海外の競合企業と比べてかなり低く，これまで同社が強みと考えてきた研究開発や技術力，グローバルな事業展開力を十分に生かすことができていなかった。その根本的な原因とされたのが，ブランドが育たないことと非効率な組織の２つである。

同社はブランドビジネスを行い，当時は多くのブランドを持っていた。国際経営の面では，各ブランドが海外の顧客ニーズに十分に対応できていないという課題があった。その原因は，日本の親会社中心のグローバル経営と非効率な組織構造にあった。当時のＡ社では日本本社が意思決定の権限をもち，海外子会社は親会社の一ブランチという位置付けだった。日本本社が中心となってグローバル経営を行い，海外子会社のオペレーションは親会社から派遣された日本人社員が中心となって行う体制である。海外子会社の社長には親会社から日本人を派遣したり，現地人が社長の場合には彼らを補佐する管理部長的な役割の日本人を派遣していた。海外子会社が重要な意思決定をする場合には親会社と調整を行うことも意思決定のスピードを遅くし，結果として海外市場の変化や各地域の顧客ニーズに迅速に対応することができない状況にあった。

（２）商品開発の現地化と地域本社制の導入

中長期戦略のもとで立てられた2015年度からの３ヵ年計画では，グローバル成長の加速が重点戦略のひとつになった。日本市場は今後の成長が見込めないため，より一層海外市場に重点を置く必要がある。そのための基本方針は，グローバルな目線でものごとを考えながらも現地に密着した活動を進めるというものである。この方針のもと，現地のニーズに素早く対応し，各地域の事業環境に適した意思決定を行えるようするために，商品開発の現地化戦略がとられた。海外でのマーケティング活動や商品開発と連動できるように，

海外にあるリサーチセンターの規模も拡大することにした。[2)]

組織構造については，これまでの国際事業部制を廃止して地域本社制を導入した。この体制のもとで世界を５つの地域に分け，それぞれの地域本社がその地域の事業活動すべてについての意思決定の権限をもつことにした。日本もひとつの地域という位置づけになり，これまでの日本本社は，日本での製品やブランド展開を担う日本地域本社とグローバル本社の２つに分割された。地域本社制の導入の狙いは，３つある。地域に根ざしたブランド育成を可能にすること，そのために地域で迅速に意思決定が行えるようにすること，それにより商品開発サイクルの短期化を図ることの３つである。この組織改編は商品開発の現地化戦略と意思決定の現地化を組織構造の面から支えるものであり，これまでの課題を解決して各地域の顧客のニーズに迅速・適格に対応できる体制を目指す。地域本社制の導入により，2016年１月からは４つのブランド軸と６つの地域軸を基本とするグローバル・マトリックス組織になった。[3)]

ブランド展開の面では，これまでは国内と海外の両方で展開しているブランドであっても，ブランドの国際展開を行うのは親会社の国際事業部だった。組織改編後は，ブランド事業部が国内と海外の両方を見て行く体制となった。地域本社制を導入してマトリックス組織にすることで，各地域のニーズに迅速に対応することに加えて，ブランドのグローバルな一貫性を保てるようにした。

人材戦略については，中長期計画では，組織の活性化と若返りをはかるために人材の多様性を高める方針が掲げられた。国際経営の面では，人材のグルーバルな移動と外部人材の登用，日本中心のポスト設計や労務環境の見直しの３つが具体的な施策として挙がった。このような人材戦略のもとで，組織改編と同時に地域本社の社長への外国人の登用が進められた。その結果，６つの地域本社のうち，日本本社と中国本社の社長２人を除く４人が外国人社長となった。外部人材の登用では，地域本社の社長のうち４人が同業他社での勤務経験をもつ。

（３）人材戦略と英語公用語化

以上のような国際経営戦略の変更とそれに伴う組織改編，人材戦略が実行されるなかで，英語が公用語になった理由を詳しく見ていきたい。同社が英語を公用語にした第１の理由は，グローバル・マトリックス組織になったことで増加した国際コミュニケーションを円滑化することである。グローバル・マトリックス組織になったことで，組織の縦軸である日本のブランド事業部と横軸である地域本社がコミュニケーションをしなければ顧客に製品が届かない仕組みとなった。海外子会社がもつ意思決定の権限が増えたことで，各地域

本社は地域ごとにカスタマイズした製品の展開が可能となったが，各ブランド事業部は各地域を束ねてブランドのイメージや世界観を全世界で統一していかなければならなくなった。その結果，マトリックスの交点の部分で，さまざまなコンフリクトが発生するようになった。ある地域にとっては望ましい内容であっても，ブランド事業部から見ると認められない部分も出て来る。このようなコンフリクトを，ブランド事業部と地域本社の担当者どうしが常に，直接コミュニケーションを行うことで解決していかなければならない状況になった。人事などの本社スタッフ部門でも，国際事業部があった頃には海外と直接コミュニケーションをしてこなかったが，グローバル・マトリックス組織になってから，日本にあるグローバル本社の担当者と各地域本社の現地人担当者が直接コミュニケーションを行うことが日常となった。

その結果，課題となったのが言葉の壁である。日本企業だから日本語で，という訳にはいかない。グローバル本社では，海外子会社にいる現地人担当者とグローバル本社の担当者やブランド事業部の日本人担当者がコミュニケーションを行うのに相応しいのは英語だろうという話がでていた。同社の社長も，英語を公用語のようにしていきたいと社内外で話すようになっていた。

社長が英語を公用語にすると発表したのは，組織改編 1 年後の2017年である。世界中のエグゼクティブが集まる年始のグループ全体の会議で，組織をグローバル・マトリックスにすること，ダイバーシティな文化にしてイノベーションをもっと生み出すこと，そのためのひとつの施策として2018年秋から英語を公用語にすると宣言した。

社長のこの言葉にも表れているが，同社の英語公用語化の第 2 の理由は，英語という共通言語をもつことで人材の多様化を促進して，イノベーティブな組織にすることである。Ａ社が描く将来のビジネスは，同社が顧客に提供している価値の実現に通ずるものであれば，現在の事業領域に限定しない。そのためには新しいビジネスを次々と生み出していく必要があり，イノベーションが必要とされた。特に，日本にあるグローバル本社の人材の多様化を進めることが重要とされた。これまで同社で中心的な役割を担ってきたのは，男性，正社員，管理職だが，このような人材が集まっても新しいものは生まれないと考えられた。そこでグローバル本社の人材の多様性を高め，よりイノベーションが生まれやすい組織を目指した。これまでも同社は女性や障がい者の雇用を進めてきたが，それに加えてバックグラウンドが全く異なる外国人を日本のグローバル本社に増やして，さまざまな国籍の人が普通に働いている状態をつくり，多国籍チームで仕事を進めることを目指した。当然，そこでのコミュニケーションは英語で行われるべきであり，そのためにはグローバル本社のなかを英語で仕事ができる環境にしなければならない。このような経緯から，ま

ずはグローバル本社が英語公用語の対象となった。

同社が英語を公用語にした３つ目の理由は，優秀な外国人材を確保するためである。海外で優秀な人材を採用しようとすると，会社の中のすべてで英語でのコミュニケーションが成り立つ状況が必要となる。地域本社やグローバル本社で働く優秀な外国人材を獲得するためには，日本にあるグローバル本社の中でも英語で仕事ができる環境を作り出す必要があった。

これまで同社で採用していた外国人材は，そのほとんどが日本語を話せる中国人留学生だった。留学生の採用に際して日本語能力は必要要件と明示していなかったが，会社の説明会も面接も日本語で行われる中，日本語が話せない人材は面接が成立しない。また社内で必要なコミュニケーションもとれないことから，採用は難しい。事実上，留学生の採用には日本語能力が必要要件だった。

現在は中期計画に基づいて，日本のグローバル本社で留学生以外の外国人材の採用を増やしている。職責にもよるが，外国人材は基本的に日本語を話せなくて良い。人事部では採用の説明会や面接を英語で行っている。ここ２年ぐらいで，グローバル本社の役員層，部門長層，課長層にまで日本語を話さない人材が増えている。Ａ社には10年ほど前から外国人役員がいたが，その人は日本語が堪能で，日本本社内でのコミュニケーションに支障はなかった。それと比べると現在は，トップマネジメントからミドルクラスにいたるまで日本語を解さない外国人材が増えつつある。

（４）英語公用語化の内容と対象

英語公用語化の対象となったのは，グローバル本社と日本地域本社の一部を合わせた2,700名弱である。英語公用語のルールは，社内文書，会議，会話ともに，日本人しか参加していない場合は日本語を使い，日本語を解さない人が１人でも参加している場合は英語を使うというものである。Ａ社には複数の外国人役員がいるため，役員レベルの会議では英語で話す。役員会議で使われる資料や議事録も，英語版のみ作成する。日常業務レベルでは，近年，部門長，課長職レベルにまで人材の国際化が進みつつあるため，日本語を解さない社員が１人でも参加している場合には英語で話し，資料も英語で作成する。ただし，社内文書については，部門長決裁以上の会議の資料と議事録はすべて英語で書くことになっている。業務効率の観点から，資料などを英語で作成する場合は，日本語版は作成しない。

英語公用語化にあたり同社では，外部の語学学校に依頼して専用のプログラムを作成してもらった。英語公用語化が発表されて以降，対象となった社員たちは会社の費用負担で

その語学学校が提供するプログラムを受講している。特徴的なのは，それぞれの業務で必要な英語を身につけられるように，プログラムの内容が部門ごとにカスタマイズされている点である。社員たちは週 1 回，業務時間内で都合のつく時間帯に英会話レッスンを予約して，その時間になると外出するという形で英語研修を受けている。業務時間内にTOEIC 講座も受講するなど，費用面だけでなく時間の面でもＡ社は莫大な言語投資を行っている。

日本企業が英語を公用語にする必要があるのか，それぞれの社員が英語力を高めて英語を使いこなせれば十分ではないかという疑問に対して，英語公用語化プロジェクトのメンバー（当時）は，次のように語る。「英語能力はグローバル企業で働くうえで必要な業務知識であり，スキルと捉えています。英語研修は業務研修のひとつで，新しい情報システムが入ったら，それを使えるようにするためのトレーニングと同じです。・・・今業務で使っている人や英語ができる人だけが英語を使えば良いというのではスピード感が出ないし，変化が起こらない。だから，あえて期限を決めて，いつから公用語にするということになったのだと思います。・・・業界トップの海外企業はグローバル企業で，彼らと戦っていくための最低限の土台みたいなものがあると思います。その競争（の土俵）に上がるための土台を，今，整えているという段階です。英語（公用語）というのもそのなかにあるという感じです。[4)]」

この言葉からは，海外のトップ企業との競争で互角に戦うための土台の 1 つが英語で仕事ができる能力や英語で仕事ができる環境であり，その状況をはやく築きあげるためにＡ社が英語公用語化という言語マネジメントを行ったことがわかる。

4. お　わ　り　に

Ａ社では，日本の親会社中心のグローバル経営と非効率な組織構造が原因で，各ブランドが海外の顧客ニーズに十分に対応できていないという問題を抱えていた。その問題を解決すべく，意思決定のスピードアップと商品開発の現地化をはかる必要性があった。それらを実現するために行われた国際経営戦略の変更とそれに合わせた組織構造の改編，加えて新たな人材戦略が実行されるなかで，英語でのコミュニケーションの必要性が高まったために英語公用語化が決定された。以下で，詳細を振り返ってみたい。

第 1 に，国際経営戦略の変更である。商品開発の現地化を進め，かつ経営のスピードを速めるため，Ａ社は親会社中心主義の国際経営から地域本社がその地域のすべてに関する意思決定の権限をもつ地域本社制へと移行した。第 2 に，グローバル・マトリックス組織への移行である。商品開発の現地化を進めつつ，同時にブランドの一貫性を保つ必要性が

あること，言い換えるとローカル適応とグローバル統合をいかにバランスさせるかが重要となる局面で，同社はグローバル・マトリックス組織を採用した。その組織構造上，日本にあるブランド事業部と地域本社の間で日常的にコンフリクトが発生し，それを解決するための国際コミュニケーションを効率的に行う必要性があることが，英語公用語へと向かわせた。第３に，人材戦略において，地域本社社長に外国人材，とくに外部人材を積極的に登用する戦略をとったことと，イノベーションを目的としてグローバル本社内で働く外国人材を増やしつつあることが挙げられる。海外子会社と日本本社の両方で優秀な外国人材を確保するためには，競合とする海外のグローバル企業と同様に，日本にあるグローバル本社で英語で仕事ができる環境を整備する必要性があった。

以上から，Ａ社が英語を公用語にした理由には，２つの側面があることがわかった。１つは，国際経営戦略の変更や組織改編の結果，大幅に増加した国際コミュニケーションを効率的に行うためである。もう１つは，言語を戦略的にコントロールすることで，世界中から優秀な人材を獲得したり，日本本社の人材の多様化を進めてイノベーションが起きやすい状態を作り上げようとしたことである。多くの日本企業には言語戦略がない（金，2017）中，Ａ社は戦略的に言語マネジメントを行っている日本企業であると言える。

本研究の貢献は，経営における言語研究が欧米を中心に形成されている（金，2017）なかで，数少ない日本企業の実証研究を行った点にある。今後の課題として，次のことを挙げておきたい。１つは，日本企業の事例分析を増やして，本研究の発見事実と比較することである。それにより，どのような条件の場合に，どのような言語マネジメントが行われているのかを解明する必要がある。また，英語公用語化を行った後の組織の変化にも注目したい。これらを通じて，言語マネジメントを行っている日本企業に対して実践上のインプリケーションを提示していきたい。

謝辞

本研究を行うにあたり，Ａ社で英語公用語化プロジェクトをご担当の２名の方（当時）のご協力を頂いた。記して謝意を表する。本稿は，インタビュー調査と同社が公表している内容をもとに作成した。あり得べき誤謬は筆者の責めに帰するものである。

注

1）大辞林より。

2）世界の各地域にある研究開発センターの研究員の数を，2020年度には世界全体で1,500人に増やす計画が立てられた。

3）新しい組織の基本は，４つのブランド事業部門と人事や経理などの本社機能を横軸に，全世界の５つ地域と市場を合わせて６つの地域とする地域本社制が縦軸となっている。

4）インタビュー調査より。

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.

・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.

・Harzing, A. W., Köster, K., & Magner, U.（2011）. Babel in business: The language barrier and its solutions in the HQ-subsidiary relationship. *Journal of World Business, 46*(3), 279-287.

・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.

・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.

・Louhiala-Salminen, L.（1997）. Investigating the genre of a business fax: A Finnish case study. *The Journal of Business Communication（1973）, 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*(3), 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.

・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.

・Prahalad, C. K., & Doz, Y. L.（1987）*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.

・Sundaram, A. K., & Steward, B. J.（1992）The environment and internal organization of multinational enterprises. *Academy of Management Review, 17*(4), 729-757.

・Van den Born, F., & Peltokorpi, V.（2010）. Language policies and communication in multinational companies: Alignment with strategic orientation and human resource management practices. *The Journal of Business Communication（1973）, 47*(2), 97-118.

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

・Yip, G. S.（1995）*Total Global Strategy,* Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.
・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.

参考資料

・Ａ社　2015年度～2020年度の中長期戦略（Ａ社ホームページより）。
・Ａ社　2015年度～2017年度の３カ年計画（Ａ社ホームページより）。
・Ａ社　2018年～2020年度　経営戦略・計画（Ａ社ホームページより）。
・Ａ社　社長メッセージ（Ａ社ホームページより）。
・インタビュー調査（2018年９月27日。Ａ社グローバル本社にて実施）。