国際化の進展と日本企業の言語マネジメントに関する探索的研究

藤　原　由紀子

1. はじめに

英語はグローバルビジネスの共通言語である。しかし，英語を母国語としない日本人や日本企業にとっては，長年の課題と言っても過言ではない。一般財団法人国際ビジネスコミュニケーション協会が2018年から2019年にかけて実施した調査によると，８割近い企業が英語は今後のビジネスパーソンにとって重要なスキルであると回答した。それと同時に，67％の企業が現状では英語力が不足していると回答している。企業が社員に目標として求める英語力は，英語で行われる会議で議論したり通訳なしで１人で海外出張に行けるという高いレベルであるに対して，ビジネスパーソンが自己分析した現在の自分の英語運用力は，簡単な業務連絡を行ったり取引先や海外支店とメールでやりとりできるという初中級者レベルにある[1)]。このように企業が社員に求める英語力と社員が仕事で実際に使える英語力との間に乖離があることが，多くの企業が社員の英語力が不足していると回答した背景にある。前述の調査は，多くの海外子会社をもつ多国籍企業に限定して実施したものではなく，海外売上高比率が低い企業や海外子会社数が少ない企業も対象に含んでいる。それにもかかわらず，これだけ多くの企業が英語は必要なスキルであると考えている。多くの海外子会社をもつ多国籍企業であれば，海外子会社とのコミュニケーションや海外子会社への情報提供が増えるため，共通言語である英語を使いこなす必要性はより一層高くなると考えられる。

では，このような状況に日本企業はどのように対応しているのだろうか。これまで多くの日本企業では，語学研修を実施するなどして日本人社員の英語力を高めることで対応してきた。近年では，英語力を昇進の条件にする企業や，楽天のように英語を社内公用語にする企業もある。しかし前述の調査によると，日本企業で英語を社内公用語にしている企業はわずか3.6％でしかない。吉原・岡部・澤木（2001）によれば，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という。藤原（2016）は，英語を社内公用語にすると企業が意思決定するには，英語を公用語にしたことで得られるベネフィットがコスト（デメリット）を上回ることが見込めなければならないことを指摘したが，これらの結果は，多くの日本企業が英語を公用語するコストの方がベネフィットより大きいと考えていること，英語を社内公用語にした日本企業では，ある程度のベネフィットは得られたのだろうが，それを上回るコストが発生したことを示す[2)]。

このように，ほとんどの日本企業が，日本語を使いながら英語が必要な状況に対応している。では，実際にどのように対応しているのか。輸出から現地生産，現地での研究開発へと海外子会社で行う経営活動が高度化すればするほど，言語の違いが原因となって生じるデメリットは大きくなると考えられるが，国際化の進展状況によって英語への取り組み方や取り組みの程度に違いはあるのだろうか。英語を公用語にしている企業としていない企業で，取り組みに違いはあるのか。違いがあるとすれば，どのような違いだろうか。これらが本研究の問題意識である。

多国籍企業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）。言語はマネジメント可能な戦略的経営資源で，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という（e.g., Luo & Shenkar, 2006; Welch & Welch, 2008, etc）。これに対して金（2017）は，日本企業の多くは言語戦略と呼ばれるものがない状況にあると指摘している。これは，言語を戦略的経営資源と位置付けて積極的にそれをマネジメントしている日本企業がほとんどないという意味で言っているものと考えられる。では，大多数の日本企業は言語に関して何も取り組んでいないのかと言うと，そうでもない。英語の必要性を強く認識し，英語表記や日英表記をすべき資料を決めたり，英語を使う会議や場面を決めたりしている。英語の使用に関するこのような諸施策の実施は，英語を公用語にしている企業だけでなく，意識的もしくは無意識的に日本語を選択して使用している企業においても実施されているはずである。したがって，言語を戦略的経営資源とまでは位置付けていないものの，圧倒的多数の日本企業が言語，すなわち英語を管理しマネジメントしようとしていると言える。

Luo & Shenkar（2006）によれば，多国籍企業の言語マネジメントには，その企業の国際化の程度や国際経営戦略，組織構造が影響を及ぼしている。そこで本稿では国際化に焦点を当て，日本企業がどのような方法で言語をマネジメントしているのか，企業の国際化の程度によってどのような違いがあるのかをアンケートの分析結果から明らかにする。こ

の研究を通じて，日本企業にとって最適な言語マネジメントとはどのようなものかを探ることを目的とする。

2. 先行研究の検討

ここでは，言語を戦略的経営資源と位置づけて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 Luo & Shenkar（2006）の研究を中心に検討する。彼らは，多国籍企業の社内公用語を親会社の言語，海外子会社の言語，親会社と海外子会社も含めた多国籍企業全体の言語の 3 つに分け，それぞれの言語選択に何が影響を及ぼすのかについて議論している。本研究では日本企業の親会社における言語マネジメントに焦点を当てるため，親会社の言語選択に影響を及ぼす要因に注目する。多国籍企業における言語について議論する際，先行研究では言語戦略や言語マネジメント戦略，言語政策など複数の用語が使用されているが，本論ではこれらを区別せずに言語マネジメントという用語で扱う。

2.1　言語マネジメントの必要性

多国籍企業が言語マネジメントを行うきっかけは，国際化の進展である。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や組織間のコミュニケーションに影響を及ぼすようになり（Louhiala-Salminen, 1997; Rogerson-Revell, 2007, 2008），言語の違いが原因で企業内の意思決定が遅れ，コストが上昇する（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）。これらの研究は，国際化の進展が言語マネジメントの必要性を高めることを示すが，企業の国際化が進めば進むほど言語政策を決める必要性が高まるのか，国際化がどのような状況であれば，どのような言語政策がとられるのか，企業の国籍によって言語政策にどのような違いがあるのかについては触れていない。

2.2　Luo & Shenkar（2006）の研究

Luo & Shenkar（2006）は，多国籍企業の言語マネジメントに何が影響を及ぼすのかについて言及している。彼らによれば，多国籍企業の親会社で使用される公用語は，その企業の国際経営戦略，組織構造，国際化と結びつけて戦略的にデザインされる。多国籍企業の言語デザインは，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なバランス

を保とうとしているのかに依存し，そのバランス状態は国際経営戦略，組織構造に現れているためである。

多国籍企業の国際経営戦略は親会社と海外子会社の繋がりの程度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される。マルチドメスティック戦略では各国内の競争が重視されており，高度な現地適応が必要とされるために（Prahalad & Doz, 1987），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，多国籍企業全体として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，親会社は海外子会社の統合に集中する（Prahalad & Doz, 1987; Yip, 1995）。この戦略では規模の経済性を追求し，本国で開発されたイノベーションを世界中で利用する。この戦略のもとで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戦略とグローバル戦略の中間に位置し，グローバルな効率性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。

組織構造については，多国籍企業では国際事業部組織，事業部制組織，地域別組織，マトリックス組織のいずれかを採用する。地域別組織またはマトリックス組織のもとでは，地域本社がその地域における投資や生産を計画し監視する権限を持つ。各地域ではその地域における共通言語が使用されるため，海外子会社では複数の言語が使用される。このような組織構造をとる多国籍企業の親会社では，異なる言語地域からの情報を統合するため，親会社の国の言語または英語などの共通言語のいずれかを採用する。それに対して事業部制組織と国際事業部組織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）。親会社のマネジャーはその組織のコンテクストを与えることで世界各国に散らばった価値創造活動を連結したり統合したりしやすくしているため（Stopford & Wells, 1972），親会社の公用語は単一になる傾

向にあり，親会社の国の言語か共通言語が使われる。親会社の国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要件に依存する。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国の言語が使われる。地域別組織やマトリックス組織を採用している場合，多国籍企業の本社は多国籍化の程度に応じて，多国籍企業の本社がある国の言語または英語などの共通言語のいずれかを選択する。

最後に，企業の国際化と言語についてであるが，多国籍企業では国際化が進むほど企業全体で共有されている言語を使用するようになる。と言うのは，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，多国籍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ためである（Leininger, 1997）。国際化が進むと，多国籍企業の本社の場所に関係なく，海外子会社どうしの共通言語を使うように圧力が高まる。英語圏の国に本社がある多国籍企業で英語を使用するのは自然だが，非英語圏に本社のある多国籍企業の場合，国際化の進展が英語や他の共通言語の使用を検討するきっかけとなる。

Luo & Shenkar（2006）は，国際化と言語マネジメントの関係について 2 つの仮説を示している。1 つは，企業の多国籍化が進むほど，親会社の公用語として共通言語を使用する可能性が高くなるというものである。但し，海外子会社に対する人員配置方針が自国民中心主義である場合は，親会社の国の言語が使われる。もう 1 つの仮説は，企業の多国籍化が進むほど，共通言語を使用する範囲が広がり，使う程度も深くなるというものである。国際化と言語マネジメントについて 2 つの仮説が提示されているが，多国籍企業の言語選択に対しては，国際化よりも国際経営戦略と組織構造の影響の方が大きいと言う。例えば，地域的な組織構造をもつ企業は複数言語からなる言語システムを採用するが，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。

以上で見てきたように，国際化の進展によって言語マネジメントを行う必要性が高まること，多国籍企業の親会社の公用語として親会社の国の言語と英語のどちらを使うのか，あるいはその両方を使うのかは，国際経営戦略，組織構造，国際化が影響を及ぼすと考えられていることがわかった。国際化について言えば，企業の国際化が進むほど親会社の立地国に関係なく共通言語を使うような圧力が高まること，しかし，日本企業のように海外子会社の主要ポストに日本人社員を派遣している場合は，親会社の言語である日本語が親

会社の公用語になることが示されていた。

本研究では，何語を公用語にするのかという言語選択に加えて，言語の違いが原因となって生じるマイナス影響を減らすために実施する諸施策も言語マネジメントと定義する。その上で本稿では，企業の国際化の程度によって，親会社における言語選択や言語マネジメントの諸施策の実施状況にどのような違いがあるのかを明らかにする。

3. 研 究 の 方 法

3.1　調査の概要

本研究で使用するデータは，2019年６月27日（アンケートの発送）から2019年10月29日の間に実施したアンケート調査から得られた。調査対象は2018年度の連結売上高が1000億円以上の製造企業で，東証一部上場企業である。これに該当した企業は484社で，１社１回答として人事部門長宛てに調査票を郵送した。回答は郵送か電子メールで受け取り，34社から回答を得た。

本アンケートは団体を通じてではなく研究者個人で実施したため，回答数が非常に少なくなった。そのため，回答から日本企業全般に当てはまる一般的傾向を導きだすことは難しい。そこで，ここでは探索的な統計分析を行い，回答から変数間のおおまかな関係を見出すことにする。

アンケートでは，各企業の国際化の状況，国際経営戦略，組織構造，人材戦略，英語公用語の実施状況，企業が社内に英語を取り入れるために行っている言語マネジメントの諸施策の実施状況，ここ５年間の英語の使用状況の変化について質問した。ここでは，本研究の分析に必要な質問だけを使用する。

3.2　質問項目

（１）国際化の進展状況

国際化により多国籍企業は明示的もしくは暗示的に言語政策を決めてきており（Marschan-Piekkari, Welch & Welch, 1999），国際化は言語マネジメントに影響を及ぼす要因の１つである（Luo & Shenkar, 2006）。そこでアンケートでは，企業の国際化の程度を測定するための質問を設けた。質問の作成には，国際貿易開発会議が定義する国際化の指標とHeenen & Perlmutter（1979）の多国籍企業の定義を参考にした。両者に共通するのは，企業の国際化の進展や多国籍化の程度を海外子会社数や海外売上高比率，海外従業員数などの客観的な指標によって捉えている点である。

そこで本研究では，国際化の程度を測る指標として，「海外売上高比率が50％を超えて

いる」,「従業員の半数以上が海外にいる外国人である」という 2 つ質問を設けた。また，海外子会社で実施している経営活動が高度化している企業ほど国際化が進展していることから，海外子会社でどのような経営活動が実施されているのかを把握することにした。そのために設けた質問が,「海外市場のニーズに合わせて製品の現地化を進めている」,「海外向け製品の商品企画を現地で行っている」,「海外向け製品の製品開発（技術的な面）を現地で行っている」の 3 つである。製品の現地化は，海外市場のニーズに合わせて製品を改良したり一から開発することであるが，輸出品であれば日本国内でも対応することが可能である。ここからさらに多国籍企業の国際化が進むと，海外子会社で商品開発や技術開発が行われるようになるなど，より高度な経営活動を海外子会社が実施するようになる。このように多国籍企業の国際化が進めば進むほど，親会社から海外子会社への知識移転が増加し，それに伴い両者の間のコミュニケーションが増加するのではないか。そのなかで言語の違いが原因となって生じるマイナス影響を減らそうとするニーズがより一層高まることで，企業の言語マネジメントへの取り組みは増加すると考えた。

なお，国際化の程度を測る質問に対しては，5 点尺度で評価してもらった。尺度は,「1：まったく違う」,「2：やや違う」,「3：どちらでもない」,「4：ややその通り」,「5：まったくその通り」である。

（2）言語マネジメントについて

言語マネジメントの実施状況を測定するために，アンケート調査では英語公用語の実施状況と言語マネジメントの諸施策の実施状況について質問した。英語公用語の実施状況については，実施している場合はどこで実施しているのか，実施していない場合は英語公用語の必要性について回答してもらった。言語マネジメントの諸施策については，①人的資源管理と英語力の結びつき，②日本本社内の英語環境の整備，③語学研修と業務の関連性，④英語力向上のための投資の増加という 4 つの領域に分けて質問した。

①の人的資源管理と英語力の結びつきとは，採用や昇進・昇格と英語力を結びつけることを言う。英語力の高い人材を確保したり昇進や昇格と英語力を結びつけたりすることで，社員の英語力を高める方法である。これらの施策の実施状況を測定するために,「英語力が採用の条件になっている（文系）」,「英語力が採用の条件になっている（理系）」,「英語力と昇進・昇格が結びついている」の 3 つの質問を設けた。

②の日本本社内の英語環境の整備については,「社内文書の英語表記・日英併記を進めている」と「情報システムの英語表記・日英併記を進めている」の 2 つの質問を設けた。英語表記された書類や情報システムの画面は，日本本社で働く外国人社員や海外子会社に

いる現地人社員に対して日本人社員と同じタイミングで情報を提供したり，彼らが自ら情報収集するために必要な環境である。

③の語学研修と業務の関連性については，国際化が進んで業務上，英語が必須となり，社員の英語力の向上に迫られている企業では，研修プログラムの内容に人事部門が介入し，業務で使える英語を習得できるような研修内容にすると考えた。また，そのような企業では英語力向上のための研修の受講も仕事の１つと考えて，業務時間内に語学研修を受けさせると考えられる。そこで，「必要な社員には業務時間内に語学研修を受けさせる」，「語学研修の内容は業務ニーズに即している」の２つの質問を設けた。

④の英語力向上のための投資については，「英語力向上のための投資を増やしている」という質問を設けた。国際化が進んで英語の使用が増えている企業ほど，企業が負担する研修費用や語学検定試験の受験費用が増えていると考えたためである。

以上の質問のうち，英語公用語の実施状況以外は５点尺度で評価してもらった。

3.3　回答企業の分布

ここでは，どのような企業がアンケートに回答したのかを連結売上高（表１），海外売上高比率（表２），海外子会社数（表３）の分布から確認する。連結売上高は2018年度の決算データを利用，海外売上高比率および海外子会社数のデータは『海外進出企業総覧（2019年度版）』（東洋経済新報社）から得た。なお海外子会社とは，そこに掲載されている各企業のすべての海外子会社を含む。回答企業の傾向としては，連結売上高では5000億円未満の企業とそれ以上の企業が約半々を占めており，海外売上高比率が50％以上の企業が約63％，10社以上の海外子会社を有する企業が約85％である。表４は，海外売上高比率と海外子会社数をクロス集計したものである。表４についてフィッシャーの正確確立検定を行ったが，海外売上高比率と海外子会社数の間に有意な関係は確認できなかった（p＝.062）。しかし，海外売上高比率が高い企業では，海外子会社数が多い傾向にあることがわかる。

表１　回答企業の連結売上高（N＝34）

	度数	％
1,000億円以上5,000億円未満	19	55.9
5,000億円以上1兆円未満	4	11.8
１兆円以上10兆円未満	11	32.4

＊　四捨五入の関係上，合計が100％を超える。

表２　回答企業の海外売上高比率（N＝30）

	度数	%
25%未満	3	10.0
25%以上50%未満	8	26.7
50%以上75%未満	13	43.3
75%以上	6	20.0

表３　回答企業の海外子会社数（N＝34）

	度数	%
10社未満	5	14.7
10～49社	23	67.6
50～99社	4	11.8
100社以上	2	5.9

表４　海外売上高比率と海外子会社数

	海外子会社数				
海外売上高比率	10社未満	10～49社	50～99社	100社以上	N
25%未満	2(66.7%)	1（33.3%）	0（0.0%）	0（0.0%）	3
25%以上50%未満	0（0.0%）	6（75.0%）	2(25.0%)	0（0.0%）	8
50%以上75%未満	0（0.0%）	9（69.2%）	2(15.4%)	2(15.4%)	13
75%以上	0（0.0%）	6(100.0%)	0（0.0%）	0（0.0%）	6
N	2	22	4	2	30

4. 分　　析

4.1　言語マネジメントに関する変数間の関係

言語マネジメントに関する質問は，英語公用語の実施状況と言語マネジメントの諸施策の実施状況から成る。ここでは，それぞれの実施状況にどのような関係があるのかを確認する。

（1）英語公用語と言語マネジメントの諸施策の関係

英語公用語については，「日本本社のすべてやその一部で英語を公用語にしている」，「日本本社では英語を公用語にしていないが，特定の事業部やその中に一部門で英語が公用語になっている」，「日本本社で英語は公用語にしていないが，今後英語を公用語にすることが決まっている」，「現在，検討中」，「英語を公用語にする必要性を感じるが，現時点では検討していない」，「その必要性がない」を選択肢にした。回答を確認したところ，「日本本社で英語を公用語にしていないが，今後英語を公用語にすることが決まっている」と「日本本社で英語を公用語にしていない。現在，検討中」という回答はなかった。

まず，英語公用語と言語マネジメントの諸施策の実施状況の関係から見ていく。表５は，英語公用語の実施状況と人的資源管理と英語力を結び付ける３つの施策の実施状況ついてクロス集計したものである。表５に示した３つのクロス集計表についてフィッシャーの正

表５　英語公用語と人的資源管理と英語力を結びつける諸施策の実施状況

英語公用語の実施状況	文系学生の採用と英語力			理系学生の採用と英語力			昇進・昇格と英語力			N
	結びつけていない	どちらでもない	結びつけている	結びつけていない	どちらでもない	結びつけている	結びつけていない	どちらでもない	結びつけている	
日本本社で実施	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
	2.2	−0.9	−0.8	1.6	−1.0	−0.5	1.8	−0.8	−0.7	
特定の事業部やその一部門で実施	2	2	1	2	3	0	2	2	1	5
	1.4	−0.2	−0.9	0.6	0.5	−1.2	0.9	−0.1	−0.8	
実施していない必要性は理解するが検討せず	1	7	7	2	8	5	1	7	7	15
	−1.5	0.3	0.9	−1.8	0.3	1.6	−2.1	0.6	1.2	
実施していないその必要性なし	2	6	5	5	6	2	4	5	4	13
	−0.3	0.2	0.0	0.9	−0.4	−0.6	0.8	−0.3	−0.4	
N	6	15	13	10	17	7	8	14	12	34
構成比	17.6%	44.1%	38.2%	29.4%	50.0%	20.6%	23.5%	41.2%	35.3%	100%
p値		.077			.332			.327		

＊　上段：度数，下段：調整済み残差
＊　英語公用後を「していないが，今後英語を公用語にすることが決まっている」，「していない。現在，検討中」という回答は無かった。

表６　英語公用語と社内の英語環境の整備・言語投資の状況

英語公用語の実施状況	書類の英語化・日英併記			情報システムの英語化・日英併記			言語投資の増加			N
	していない	どちらでもない	している	していない	どちらでもない	している	していない	どちらでもない	している	
日本本社で実施	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1
	−0.9	−0.5	1.4	−1.0	−0.5	1.6	−0.4	−0.7	0.8	
特定の事業部やその一部門で実施	1	0	4	1	1	3	0	1	4	5
	−1.2	−1.2	2.3	−1.5	0.0	1.6	−0.9	−0.5	1.0	
実施していない必要性は理解するが検討せず	6	4	5	7	2	6	0	5	10	15
	−0.4	0.8	−0.2	−0.3	−0.9	1.2	−1.9	0.4	0.8	
実施していないその必要性なし	8	3	2	9	4	0	4	4	5	13
	1.6	0.3	−1.9	1.8	1.2	−3.0	2.7	0.1	−1.9	
N	15	7	12	17	7	10	4	10	20	34
構成比	44.1%	20.6%	35.3%	50.0%	20.6%	29.4%	11.8%	29.4%	58.8%	100.0%
p 値		.179			.021			.208		

＊　上段：度数，下段：調整済み残差
＊　英語公用後を「していないが，今後英語を公用語にすることが決まっている」，「していない。現在，検討中」という回答は無かった。

確確率検定を行った結果，英語公用語の実施状況と，人的資源管理と英語力を結びつける諸施策の実施状況の間に有意な関係は確認されなかった。

表６は，英語公用語の実施状況と社内の英語環境の整備状況，言語投資の状況についてクロス集計したものである。表６に示した３つのクロス集計表についてフィッシャーの正確確立検定を行った結果，英語公用語の実施状況と情報システムの英語化・日英併記の間に有意な関係が確認された（$p<.05$）。残差分析をしたところ，英語公用語を実施してい

ないし，その必要性もないと回答した企業で，情報システムの英語化や日英併記をしていない企業が多いことがわかった。

英語公用語の実施状況と書類の英語化や日英併記の間には，有意な関係は確認されなかった。しかし，英語公用語が一事業部などの日本国内のどこかで実施されている企業では，書類の英語化や情報システムの英語化を実施している傾向があり，英語公用語がまったく実施されていない企業では，書類の英語化や情報システムの英語化も実施されていない傾向にあることがわかる。

英語公用語の実施状況と言語投資の状況の間にも，有意な関係は確認されなかった。しかし，英語公用語を社内のどこかで実施している企業や英語公用語を実施していないものの必要性は理解している企業では，言語投資が増加している傾向にあった。日本本社で英語を公用語にしている企業は１社しかなかったが，その企業では書類や情報システムの英語化が実施されており，言語投資も増加していた。

（２）言語マネジメントの諸施策間の関係

①人的資源管理と英語力の結び付きについて

表７は，質問間の相関関係を示したものである。その中から人的資源管理と英語力の結びつきを示す「英語力が採用の条件になっている（文系）」,「英語力が採用の条件になっている（理系）」,「英語力と昇進・昇格が結びついている」という３つの施策の実施状況の関係を見てみると，３つの施策の間に有意な正の相関が確認された。特に強い正の相関が確認できたのが,「英語力が採用の条件になっている（文系）」と「英語力が採用の条件になっている（理系）」である（$\rho=0.755$，$p<.01$）。この結果からは，英語力を採用の条件にしている企業では，文系と理系の区別なくその条件を適用していることがわかる。また,「英語力が採用の条件になっている（理系）」と「英語力が昇進・昇格と結びついている」の間にも正の相関が確認できた（$\rho=0.616$，$p<.01$）。文系学生の採用時に英語力を条件とすることと，昇進昇格時に英語力を条件とすることの間には有意な関係は確認されなかったが，英語力を人的資源管理と結び付けている企業では，採用だけでなく昇進や昇格時にも英語力を条件としていることがおおむね示された。

②社内の英語環境の整備

社内の英語環境の整備状況を示す「社内文書の英語表記・日英併記を進めている」と「情報システムの英語表記・日英併記を進めている」との間には，強い正の相関が確認された（$\rho=0.847$，$p<.01$）。書類の英語表記を進めている企業では，情報システムの英語

表記等も進めていることが示された。

③語学研修と業務の結びつき

表７で，「必要な社員には業務時間内に語学研修を受けさせている」と「語学研修の内容は業務ニーズに即している」の関係を確認すると，両者の間には有意な正の相関が確認された（$\rho=0.532$，$p<.01$）。部門によってよく使う英語の用語や表現は異なるし，英語を使って何をするのかによっても研修内容は異なるだろうが，仕事で必要な英語に直結した内容の語学研修を実施している企業では，語学研修の受講も業務の一環と位置付けていることがわかる。

④英語力向上のための投資と他の言語マネジメントの諸施策との関係

表７で，英語力向上のための投資と他の言語マネジメントの諸施策の実施状況の相関関係を確認した。その結果，英語力の向上のための投資が増加している企業では，必要な社員には業務時間内に語学研修を受けさせている企業が多く，言語投資の増加と業務時間内の語学研修の実施の間には正の相関が確認された（$\rho=0.546$，$p<.01$）。英語力の向上のための投資が増加しているかどうかと語学研修の内容が業務ニーズに即しているかどうかの間にも，弱い正の相関が確認された（$\rho=0.436$，$p<.01$）。語学研修の内容を業務上のニーズに合わせている企業は業務時間内に研修を受けさせており，そのような企業ほど言語投資が増えていることがわかる。

言語マネジメントの諸施策を人的資源管理と英語力の結びつき，社内の英語環境の整備，語学研修と業務の結びつき，英語力向上のための投資の増加という４つの領域に区分したが，領域を超えて有意な関係が確認されたのは，英語力向上のための投資の増加と語学研修と業務の結びつきだけであった。しかし，同じ領域の施策どうしでその実施状況に関係があると確認できたことは，各企業が場当たり的に言語マネジメントを行っているのではなく，それぞれの領域の中で一貫性をもって行っていることを示す。文系学生の採用には英語力を求めるが理系学生に対しては求めない企業が多いのではないかと考えていたが，今回のアンケート結果からはそのようなことはなく，文系学生に英語力を求める企業は理系学生に対しても求めることがわかった。

表７　変数間の相関関係

	国際化の進展状況					言語マネジメントの諸施策の実施状況								英語の使用状況の変化				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1　海外売上高比率が50％以上	1.000																	
2　従業員の半数以上が海外にいる外国人	.597**	1.000																
3　製品の現地化	.387*	.535**	1.000															
4　商品企画の現地化	.367*	.527**	.664**	1.000														
5　製品開発の現地化	.213	.491**	.496**	.661**	1.000													
6　英語力が採用の条件（文系）	-.021	-.134	.339*	.165	.008	1.000												
7　英語力が採用の条件（理系）	-.112	-.238	.235	-.089	-.230	.755**	1.000											
8　英語力が昇進・昇格の条件	.221	.020	.036	-.128	-.113	.434*	.616**	1.000										
9　社内文書の英語表記	.464**	.236	.066	.087	.130	.017	.147	.317	1.000									
10　情報システムの英語表記	.438**	.353*	.194	.296	.240	-.076	.117	.210	.847**	1.000								
11　英語力向上の投資の増加	-.138	.093	.036	-.048	.305	-.102	-.118	-.215	.321	.232	1.000							
12　業務時間内の語学研修	-.096	.017	.083	.056	.254	.138	.005	-.139	-.095	-.118	.546**	1.000						
13　業務ニーズに即した研修内容	.157	-.103	.043	.021	.011	.171	-.019	.120	.211	.105	.436**	.532**	1.000					
14　海外子会社との電話やメールの増加	.245	.418*	.544**	.032	.169	.326	.303	.312	.261	.130	.318	.284	.331	1.000				
15　海外子会社との電話会議や遠隔会議の増加	.203	.443**	.491**	.178	.275	.230	.182	.312	.089	-.023	.267	.266	.184	.734**	1.000			
16　海外子会社への出張の増加	.186	.298	.394*	.020	.080	.249	.126	.149	.216	-.013	.465**	.383*	.437**	.835**	.694**	1.000		
17　英語での資料作成の増加	.222	.349*	.484**	.125	.190	.253	.247	.297	.427*	.259	.421*	.172	.305	.819**	.737**	.804**	1.000	
18　英語でのプレゼンテーションの増加	.170	.181	.440**	.044	.144	.342*	.319	.293	.371*	.200	.387*	.229	.308	.832**	.682**	.700**	.886**	1.000
平均	3.68	2.82	3.59	3.21	3.00	3.09	2.76	3.03	2.71	2.56	3.53	4.00	4.00	4.03	4.18	4.00	3.76	3.79
標準偏差	1.512	1.828	0.957	1.095	1.181	1.138	1.046	1.193	1.244	1.236	1.080	1.181	0.778	0.758	0.797	0.816	0.699	0.687
N	34	33	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34

＊ 有意確率は，＊ $P<0.05$，＊＊ $p<0.01$。

4.2　言語マネジメントの実施状況と国際化の関係

（１）英語公用語の実施状況と国際化の関係

ここでは，英語公用語の実施状況と国際化の進展状況の関係について，クロス集計表から分析する。国際化の進展状況を評価する質問には５点尺度で回答してもらったが，回答数が少ないため，「1：まったく違う」と「2：やや違う」，「4：ややその通り」と「5：まったくその通り」をそれぞれ１グループに，「3：どちらでもない」はそのままとして集計した。なお，「海外売上高比率が50％以上である」という質問に対して，その通りという意味の回答をした場合は，表中では「海外売上高比率が50％以上」と示している。

表８は，海外売上高比率と英語公用語の実施状況をクロス集計したものである。表８についてフィッシャーの正確確立検定を行った結果，海外売上高比率と英語公用語の実施状況の間には，有意な関係は確認されなかった（p＝.982）。

表９は，全従業員に占める海外にいる外国人社員の数と英語公用語の実施状況をクロス集計したものである。表９についてフィッシャーの正確確立検定を行った結果，全従業員に占める海外にいる外国人社員の数と英語公用語の実施状況の間に有意な関係は確認されなかった（p＝.782）。

表10は，海外市場のニーズに合わせて製品の現地化を進めているかどうかと英語公用語の実施状況をクロス集計したものでる。表10についてフィッシャーの正確確立検定を行った結果，製品の現地化と英語公用語の実施状況との間に有意な関係は確認されなかった（p＝.890）。しかし，製品の現地化を実施している企業では，英語公用語は実施していな

表８　海外売上高比率と英語公用語の実施状況

海外売上高比率	英語公用語の実施状況				N
	日本本社で実施	特定の事業部やその一部門で実施	実施していない必要性は理解するが検討せず	実施していないその必要性なし	
50％未満	0	1	5	4	10
	-0.7	-0.5	0.4	0.1	
どちらでもない	0	0	2	1	3
	-0.3	-0.8	0.8	-0.2	
50％以上	1	4	8	8	21
	0.8	0.9	-0.9	0.0	
N	1	5	15	13	34
構成比	2.9％	14.7％	44.1％	38.2％	100.0％
p 値	.982				

＊　上段：度数，下段：調整済み残差
＊　英語公用後を「していないが，今後英語を公用語にすることが決まっている」，「していない。現在，検討中」という回答は無かった。

表 9　全従業員に占める海外にいる外国人社員の数と英語公用語の実施状況

従業員に占める海外の外国人社員の数	英語公用語の実施状況				N
	日本本社で実施	特定の事業部やその一部門で実施	実施していない必要性は理解するが検討せず	実施していないその必要性なし	
半数未満である	0	3	9	8	20
	−1.3	0.0	−0.1	0.5	
半数以上である	1	2	6	4	13
	1.3	0.0	0.1	−0.5	
N	1	5	15	12	33
構成比	3.0%	15.2%	45.5%	36.4%	100.0%
p 値	.782				

＊ 上段：度数，下段：調整済み残差
＊ 英語公用後を「していないが，今後英語を公用語にすることが決まっている」，「していない。現在，検討中」という回答は無かった。

表10　製品の現地化と英語公用語の実施状況

製品の現地化	英語公用語の実施状況				N
	日本本社で実施	特定の事業部やその一部門で実施	実施していない必要性は理解するが検討せず	実施していないその必要性なし	
実施していない	0	0	2	1	3
	−0.3	−0.8	0.8	−0.2	
どちらでもない	0	3	1	6	10
	−0.7	1.6	−2.6	1.7	
実施している	1	2	12	6	21
	0.8	−1.1	1.9	−1.5	
N	1	5	15	13	34
構成比	2.9%	14.7%	44.1%	38.2%	100.0%
p 値	.890				

＊ 上段：度数，下段：調整済み残差
＊ 英語公用後を「していないが，今後英語を公用語にすることが決まっている」，「していない。現在，検討中」という回答は無かった。

いものの必要性は理解しているという企業が多い傾向にあった。また，製品の現地化の実施状況についてどちらでもないと回答した企業では，英語公用語の必要性はないと回答した企業がやや多い傾向にあった。

表11は，海外向け製品の商品企画を現地で行っているかどうか（商品企画の現地化）と英語公用語の実施状況についてクロス集計したものである。フィッシャーの正確確立検定を行った結果，商品企画の現地化と英語公用語の実施状況の間に有意な関係は確認されなかった（p＝.989）。

表11　商品企画の現地化と英語公用語の実施状況

商品企画の現地化	英語公用語の実施状況				N
	日本本社で実施	特定の事業部やその一部門で実施	実施していない必要性は理解するが検討せず	実施していないその必要性なし	
実施していない	0	1	3	4	8
	-0.6	-0.2	-0.4	0.8	
どちらでもない	0	1	4	3	8
	-0.6	-0.2	0.4	0.0	
実施している	1	3	8	6	18
	1.0	0.3	0.0	-0.6	
N	1	5	15	13	34
構成比	2.9%	14.7%	44.1%	38.2%	100.0%
p 値	.989				

＊　上段：度数，下段：調整済み残差
＊　英語公用後を「していないが，今後英語を公用語にすることが決まっている」，「していない。現在，検討中」という回答は無かった。

表12は，海外向け製品の製品開発（技術的な部分）を現地で行っているかどうか（製品開発の現地化）と英語公用語の実施状況について，クロス集計したものである。表12についてフィッシャーの正確確立検定を行った結果，両者の間に有意な関係は確認されなかった（p＝.827）。

製品の現地化から商品企画の現地化，製品開発の現地化へと国際経営が進展するにつれて，親会社から海外子会社への知識移転が増加し，それに伴い両者のコミュニケーション

表12　製品開発の現地化と英語公用語の実施状況

製品開発の現地化	英語公用語の実施状況				N
	日本本社で実施	特定の事業部やその一部門で実施	実施していない必要性は理解するが検討せず	実施していないその必要性なし	
実施していない	0	1	4	5	10
	-0.7	-0.5	-0.3	0.9	
どちらでもない	0	2	3	4	9
	-0.6	0.7	-0.8	0.4	
実施している	1	2	8	4	15
	1.1	-0.2	1.0	-1.2	
N	1	5	15	13	34
構成比	2.9%	14.7%	44.1%	38.2%	100.0%
p 値	.827				

＊　上段：度数，下段：調整済み残差
＊　英語公用後を「していないが，今後英語を公用語にすることが決まっている」，「していない。現在，検討中」という回答は無かった。

が増加することで親会社の側に共通言語である英語を使う必要性が高まるのではないか。その結果，英語を公用語にしたり，その実施に向けて検討をしているのではないかと予想していたが，今回の分析からはそれを支持する結果は得られなかった。また，国際化が進んだ企業ほど英語を公用語にしている企業が多いのではないかと予測したが，国際化の進展状況と英語公用語の実施状況の間には関係がないことが示された。これらの結果からは，日本企業の場合，国際化が進んだ企業でも英語を公用語にせず，日本語を使いつづけていることが明らになった。

アンケートでは，ここ5年間の英語の使用状況の変化についても質問した。ここでは表7の相関関係を確認し，国際化の状況がどのような企業で英語の使用が増えているのかを確認しておく。英語の使用状況の変化は，「海外子会社との電話やメールの増加」，「海外子会社との電話会議や遠隔会議の増加」，「海外子会社への出張の増加」，「英語での資料作成の増加」，「英語でのプレゼンテーションの増加」について，5点尺度で評価した。

その結果，英語の使用状況の変化と国際化の進展状況を測るいくつかの質問で，統計的に有意な相関が確認された。「従業員の半数以上が海外にいる外国人である」と有意な関係があったのは，「海外子会社との電話やメールの増加」（$\rho=0.418$，$p<.05$），「海外子会社との電話会議や遠隔会議の増加」（$\rho=0.443$，$p<.01$），「英語での資料作成の増加」（$\rho=0.394$，$p<.05$）である。「海外市場のニーズに合わせて製品を現地化している」と有意な関係があったのは，「海外子会社との電話やメールの増加」（$\rho=0.544$，$p<.01$），「海外子会社との電話会議や遠隔会議の増加」（$\rho=0.491$，$p<.01$），「海外子会社への出張の増加」（$\rho=0.394$，$p<.05$），「英語での資料作成の増加」（$\rho=0.484$，$p<.01$），「英語でのプレゼンテーションの増加」（$\rho=0.440$，$p<.01$）である。商品企画の現地化および製品開発の現地化は，英語の使用状況の増加との間に有意な関係は確認されなかった。

（2）言語マネジメントの諸施策の実施状況と国際化の関係

表7で，国際化の状況と言語マネジメントの諸施策の実施状況の相関関係について確認する。まず言語マネジメントの諸施策の1つである人的資源管理と英語力の結びつきと国際化の状況の相関関係から見ていく。人的資源管理と英語力を結びつけているかどうかと国際化の状況との間で統計的に有意な弱い正の相関が確認できたのは，「英語力が採用の条件になっている（文系）」と「海外市場のニーズに合わせて製品の現地化を進めている」である（$\rho=0.339$，$p<.05$）。理系の学生の採用や昇進や昇格と英語力を結びつけているかどうかは，国際化の進展状況を評価するいずれの指標とも関係がなかった。

次に，英語環境の整備状況と国際化の状況の相関関係を確認する。「社内文書の英語表

記・日英併記を進めている」と「海外売上高比率が50％以上である」との間に，統計的に有意な正の相関が確認された（$\rho=0.464$，$p<.01$）。「情報システムの英語表記・日英併記を進めている」は「海外売上高比率が50％以上である」との間に有意な正の相関が（$\rho=0.438$，$p<.01$），「従業員の半数以上が海外にいる外国人である」との間にも有意な弱い正の相関が確認された（$\rho=0.353$，$p<.05$）。表７の相関関係からは，海外売上高比率の高さと海外にいる外国人社員の多さの間には有意な関係があり（$\rho=0.597$，$p<.01$），海外売上高比率が高い企業ほど海外にいる外国人社員の数が多いことが示されている。そして，海外にいる外国人社員の数が増えると，書類や情報システムを英語表記する企業が増えることが示された。

5. 考　　察

本研究は，国際化が進んでいる企業ほど英語を公用語にしている企業が多いのではないか，また国際化が進んでいる企業ほど，日本の親会社に英語を取り入れるために多くの言語マネジメントの施策を実施しているはずだという問題意識から出発した。それに対して本稿の分析結果からは，日本企業では，国際化の進展状況と英語の公用語化には関係がないことが明らかになった。先行研究では，国際化が進むと言語の違いが原因で生じるマイナス影響が現れ，それを減らすために使用言語を決めると言うが（Marschan-Piekkari, Welch & Welch, 1999），日本企業の場合は，国際化が進んだ企業でも日本語を公用語にして国際経営を行っていることが示された。但し本研究からは，これらの企業が言語を戦略的経営資源とみなし，日本語を使用することで得られる効果を意識したうえで日本語を選択しているのかどうかはわからない。

日本企業では国際化が進んだ企業でも英語を公用語にしていないことが明らかになったが，英語を軽視している訳ではない。日本企業も英語の必要性を強く認識しているし，言語マネジメントの諸施策を実施することで，言語の違いが原因となって生じるマイナス影響を減らすように取り組んでいる。では，国際化の状況によってこの取り組み状況に違いがあるのかだが，本稿の分析結果からは，国際化が進んでいる企業ほど，書類の英語化や情報システムの英語化といった社内の英語環境の整備を進めていることが明らかになった。一方，国際化が進んだ企業が英語力を採用の条件にしたり，昇進や昇格と英語力を結び付けたりしていないこともわかった。

また，国際化の進展と英語の使用状況の増加についても，興味深い結果が確認された。それは，５年前と比べて英語の使用が有意に増えていたのは，製品の現地化を実施していると回答した企業だけであり，商品企画の現地化や製品開発の現地化を実施していると回

答した企業では，英語の使用は増えていないということである。製品の現地化を実施していると回答した企業では，英語を使っての海外子会社とのコミュニケーション，英語での会議，海外子会社への出張，英語での書類作成やプレゼンテーションなど，すべての場面で英語の使用が増えていた。製品の現地化は日本国内でも対応が可能であり，輸出しか行っていない国際化の初期の段階にある企業でも行うことができる。このような状況から商品企画や製品開発の現地化へと国際経営が進展するにつれて，日本親会社と海外子会社の間で行われる英語でのコミュニケーションが増加するのではないかと考えていたが，そうではないことがわかった。

この結果をどのように解釈するかであるが，国際化が進むと日本親会社と海外子会社のコミュニケーションそのものの増加が抑えられるとは考えにくい。そこで，ここでは3つの仮説を提示したい。1つ目の仮説は，製品開発を行うなど海外子会社の経営活動が高度化している企業ほど海外子会社に多くの日本人社員を常駐させており，日本人派遣社員が日本親会社との窓口になっているので英語でのコミュニケーションが増加しなかった，というものである。日本親会社から見れば，日本人を相手にコミュニケーションができ，日本語で書かれた資料をそのまま送ることもできる。2つ目の仮説は，海外子会社にいる現地人社員がある程度の日本語を使えるために，英語ではなく日本語を使ってコミュニケーションをしたり，日本語での情報提供が可能だというものである。これについては実態を調査してみなければわからないが，金・板垣・関口（2021）は，アジア地域にある日本企業の海外子会社の製品開発部門の事例から，現地人社員が日本語を使うことで現地にいる日本人派遣社員や親会社の日本人社員とコミュニケーションを行っている実態があることを示している。3つ目の仮説は，海外子会社で商品企画や製品開発を行っている企業では以前から英語の使用が多い状態にあったというものである。そのため，5年前と現在を比較しても，英語でのコミュニケーションはそれほど増加していないという結果になったと考えられる。

本稿で分析したアンケート調査は本社にいる人事部門長宛てに送ったため，本社で把握しているその企業の全般的傾向について回答したと考えられる。よって，日本親会社のどの部門がどの地域の海外子会社と何語でコミュニケーションをしているのかという細かな部分までは，わからない。今後は特定の部門に焦点を絞った事例研究を行うことで，海外子会社の立地や役割によって言語マネジメントがどのように違うかなど，詳細を明らかにしていく必要があるだろう。

6. お　わ　り　に

本研究の目的は，日本企業にとって最適な言語マネジメントとはどのようなものかを探ることにあった。それに対して本稿の分析結果からは，現時点で日本企業が実施している言語マネジメントは，日本語を使いながら必要な時や必要な場面で英語で対応できる組織力を社内に構築しようとしていること，またこのような方針は，国際化が進んだ企業であってもそれほど進んでいない企業であっても大差はないことが明らかになった。本研究の意義は，このことをデータ分析により示したところにある。

但し，本稿の分析結果はわずか34社の回答から得られたものであり，あくまで暫定的，探索的に関係を明らかにしたに過ぎない。今後の課題として，大量標本に基づく分析を行い，変数間の関係を明らかにする必要がある。また言語マネジメントに影響を及ぼす要因は他にもあるため，他の要因との関係についても分析しなければならない。アンケート調査の結果からは，公用語として英語を選択した企業でどのような変化があったのか，逆に日本語を使っている企業が日本語を使ってどのように国際経営を行っているのかについてはわからない。これに対しては，少数企業のより深い事例研究を行うことを今後の課題としたい。

注

1）詳しくは，一般財団法人国際ビジネスコミュニケーション協会（2019）『英語活用実態調査（企業・団体　ビジネスパーソン）』を参照のこと。この結果報告書には，企業・団体が考える重要なスキルと不足しているスキル，企業団体内での英語の使用状況と目標とする英語力について書かれている。

2）日本企業で英語を社内公用語にしたり日本人が英語を使うときに発生するコストやベネフィットについては，吉原・岡部・澤木（2001），岡部（2005）を参照のこと。

参　考　文　献

- 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.
- Ghoshal, S., & Nohria, N.（1989）Internal differentiation within multinational corporations. *Strategic management journal, 10*(4), 323-337.
- 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.
- Heenan, D. A., & Perlmutter, H. V.（1979）*Multinational organization development*. Addison-

Wesley.（江夏健一・奥村皓一監修『グローバル組織開発』文眞堂，1990年）
- 一般財団法人国際ビジネスコミュニケーション協会（2019)『英語活用実態調査（企業・団体ビジネスパーソン)』.
- 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.
- 金熙珍・板垣博・関口倫紀（2021)「日本企業の海外子会社における言語選択」『一橋ビジネスレビュー』SUM., 32-42.
- 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.
- 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.
- 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.（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.
- Stopford, J.M. and Wells, L.T.（1972）*Strategy and Structure of the Multinational Enterprise*, Basic Books: New York.
- Sundaram, A. K., & Steward, B. J.（1992）The environment and internal organization of multinational enterprises. *Academy of Management Review, 17*(4), 729-757.
- 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

- 『海外進出企業総覧（2019年度版)』東洋経済新報社.