

中堅企業の国際経営における言語選択

——A社の事例——

藤 原 由 紀 子

概要

本稿では、事例分析を通じて、中堅企業の国際経営で何語が共通言語となっているのか、またその理由について明らかにした。A社では部門や業務によって共通言語が異なっていたが、特徴的であったのは、開発部門で日本語が共通言語になっていたことである。最大の理由は、親会社の日本人技術者の英語力の低さである。同社は、親会社での技術研修を海外子会社の現地人技術者が日本語も習得する場と位置づけ、親会社が日本語人材を育成する仕組みを作り上げた。親会社の技術の主たる移管先であったタイ子会社の現地人技術者も英語が出来なかったこと、漢字圏の中国に海外子会社があったこと、英語圏に海外子会社がなかったことで、英語をあえて共通言語にする必要もなかった。英語力のある人材の確保が難しいという中堅企業が抱える課題やアジア中心の海外進出が、日本語が共通言語となった要因である。

キーワード：中堅企業，開発部門，英語力の低さ，親会社主導，日本語人材の育成

1. はじめに

本稿の目的は、中堅企業が国際経営を行ううえで何語を共通言語として使用しているのか、またその理由を明らかにすることである。企業における言語選択に関する研究は、多国籍企業を対象にしたものが多い（e.g., 吉原・岡部・澤木, 2001; Neeley, 2017; 金・板垣・関口, 2021）。進出先の国が増えれば増えるほど、多様な言語を母国語とする社員の構成比率が高くなり（金他, 2021）、言語の違いに対応しなければならない場面が増加する。これらの理由から、言語は世界中に多数の海外子会社をもつグローバル企業の経営課題として議論されてきたと言えよう。しかし、国際化が進むことで言語の違いがコミュニケーションに影響を及ぼす（Louhiala-Salminen, 1997; Rogerson-Revell, 2007・2008）ことや、その結果として企業内の意思決定の遅れなどの問題が発生する（Harzing, Köster, & Magner, 2011）ことは、中堅・中小企業においても同じである。

日本国内に存在する企業に目を向けると、その9割以上が中堅・中小企業であり、「従業員100人～299人」の企業では約5割、「従業員300人以上」の企業になると約6割もの企業が海外子会社を有している（中小企業基盤整備機構，2017，p.43¹⁾）。企業数も多く、その半数以上が海外子会社を有していることから、中堅企業の国際経営における言語の問題や言語選択に焦点を当てる重要性は高い。

では、中堅企業は国際経営を行う上で、どのような言語面での課題を抱えているのだろうか。グローバル企業に代表される大企業と比べて進出先の国も海外子会社数も少ないことは言語に起因する問題を小さくしているのかもしれないが、中堅企業は資金や人的資源の面で大企業に及ばない。その結果、従業員に対して十分な語学研修を実施できなかったり、思うような人材を確保できないといった問題も予想される。このように経営資源に制約があるなか、中堅企業はどのように言語の問題に取り組んでいるのか。また中堅企業は大企業とは別の論理で言語選択を行っているのではないか。これらの問題意識のもと、本稿では中堅企業が国際経営において何語を共通言語として使用しているのか、またそのような言語選択が行われた理由について明らかにする。

2. 先行研究の検討

企業が言語の違いを意識して社内の言語を管理しようとするきっかけは、国際化である。国際化が進むにつれて、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）、企業内の意思決定は遅れ、コストは上昇する（Harzing et al., 2011）。言語の違いが原因で発生するマイナス影響を削減するために多国籍企業が行ってきたのが、言語政策である。言語政策とは、会議などの社内の公式的な口頭コミュニケーションや書類で使用する言語を決めることである（Marschan-Piekkari, Welch, & Welch, 1999）。

Luo & Shenkar (2006) は、多国籍企業における言語を親会社で使用される言語と海外子会社で使用される言語に分け、公式的なコミュニケーションや書類で使用される言語の選択に何が影響を及ぼすのかについての概念的フレームワークを提示した。彼らによると、親会社の言語は国際化の進展状況、国際経営戦略、組織構造の3つの影響を受けて決まるものであり、海外子会社の言語は海外子会社の所有形態、戦略的役割、マネジャークラスに占める親会社からの派遣社員の割合の影響を受けて決まると言う。これらは多国籍企業が合理的判断をした場合に共通言語として何語が選択されるのかを示しており、現実の言語選択は限られた合理性のもとで行われるものであることも、彼らは指摘している。

では、日本企業の国際経営では何語が使用されているのか、またそのような言語選択の

理由に関する先行研究を振り返ってみたい。国際経営で使用される言語は、親会社の言語、海外子会社の言語、親会社と海外子会社の間での情報のやりとりやコミュニケーションで使用される言語の3つに分けられる。

日本の多国籍企業の親会社では、従業員の圧倒的多数が日本人であるという状況のもとで日本語が使用されている。英語を社内公用語の1つにすれば英語が使われるが、そのような日本企業はごく僅かしかない（国際ビジネスコミュニケーション協会、2019）。それらの企業では、親会社のトップマネジメントに外国人が着任したり（吉原、2015）、優秀な外国人材を採用するために英語で仕事ができる環境を整備するために（吉原、2011）、英語が社内公用語になっていた。日本人が社長であるにも関わらず英語を社内公用語にしている企業では、社長に長い海外経験（藤原、2016）や外資系企業での勤務経験（藤原、2022）がある。

日本企業の国際経営で特徴的なことは、親会社から海外子会社に出される情報が日本語で書かれていること、重要な国際コミュニケーションで日本語が使用されることである（吉原他、2001）。国際コミュニケーションは、日本親会社の内部や海外子会社の内部で日本人と外国人社員（現地人社員）の間で行われるものと、日本親会社と海外子会社の間で行われるものに分けられる。吉原らによると、これらの国際コミュニケーションの大部分は日常業務で行われており、そこでは英語が使用されている。この点では、日本企業の国際経営でも英語が共通言語になっている。しかし、吉原らが日本企業の特徴として重視するのは、頻度は少ないものの経営判断を要する重要なコミュニケーションで日本語が使用される点である。情報発信や重要な国際コミュニケーションで日本語が使用されることが原因で、親会社で働く外国人社員や海外子会社で働く現地人社員の経営参加や情報へのアクセスが難しくなっており、それが日本企業の国際経営上の問題であると吉原らは指摘する。

日本企業の国際経営で日本語が使用される理由として、吉原他（2001）は4つを挙げている。第1に、日本の親会社に日本語で経営資源が蓄積されていることである。日本企業では研究開発を始めとする重要な部分が日本の親会社にあり、日本人が日本語を使って経営資源を蓄積してきた。英語が苦手な日本人が最初から英語を使って開発をしたり技術を蓄積したりすることは難しいため、国際化が進んでも日本語が使われている。さらに、日本語で表現されている経営資源を翻訳するコストが大きいため、結果として日本語のまま海外子会社に移転されている。第2に、日本的経営と日本語の間に親和性があることである。人の入れ替わりが少ない日本企業では経営システムは明確にされず、曖昧なまま日本人社員の頭の中に内在化している。英語で日本的経営を実行するためには曖昧なものを

論理的に表現する必要があるが、それ自体が困難であるため、経営システムを内在化した日本人を海外子会社に派遣することで海外でも日本的経営を行ってきた。日本人派遣社員が海外子会社の重要なポジションに就いていることも、国際経営の重要な場面で日本語が使用される理由である。第3に、日本親会社内に日本語の世界が広がっていることである。その結果、海外子会社の現地人社員は日本語を使用しない限り、親会社と十分に意思疎通を行ったり親会社に存在する情報にアクセスしたりすることが難しい。第4は、日本人社員の英語力が低いいため、英語を使用するとデメリットが生じることである。これに対して岡部(2005)は、日本企業があえて日本語を使用することで得ているメリットとして、製品開発などのものづくりの分野で日本人が日本語を使うことで言語化しにくい曖昧なものをそのまま理解、共有できるという「言語ベネフィット」の存在を指摘している。

ところで、吉原他(2001)が日本企業の国際経営で使用されている言語として示したのは、1990年代に彼らが行ったアンケート結果に基づくものである。近年のインタビュー調査の結果をもとに日本企業の海外子会社で使用されている言語について論じたのが、板垣(2020)や金他(2021)である。板垣(2020)によれば、日本企業の海外子会社における言語選択には現地の日本語人材の層の厚さと現地人材の英語能力が影響している。アメリカ、ヨーロッパ、東南アジアなどの日本語人材の層が薄い地域では、日本人出向者と現地人の経営管理者層や技術者の間で英語による意思疎通が一般的であり、日本語人材が豊富な韓国や台湾にある海外子会社では、日本語が共通言語となっているケースが多い。金他(2021)は、アジア地域にある日本企業の海外子会社における言語選択のパターンを示した。それによると、日本企業の海外子会社では多様な言語が使用されており、その選択には「海外子会社の役割と戦略とミッション」および「その役割やミッションを果たすためにどの主体と深いコミュニケーションが必要になるのか」が影響している。結果として、その海外子会社にとって重要な情報の源泉がどこにあるのかによって使用される言語は決まる。例えば、日本親会社に蓄積した技術情報を吸収する必要がある海外子会社では日本語が選択され、製品や市場の情報、顧客の要望などが重要となる海外子会社で欧米のグローバル企業を顧客とする拠点では英語が選択されている事例が多いと言う。このように日本企業の海外子会社で多様な言語が使用されているのは、言語の選択が海外子会社の裁量に任されているためである(板垣, 2020; 金他, 2021)。

次に日本の中堅・中小企業の言語選択に関する研究を振り返りたいが、この分野の先行研究はほとんどない。よって、中堅・中小企業が国際経営を行う上で言語面でどのような課題を抱えているのかを確認する。中小企業基盤整備機構(2017)の調査結果によると、中堅・中小企業が言語面で直面している課題として上位に挙がっていたのが、輸出に必要

な外国語ができる人材の確保である²⁾。また海外拠点を運営する上では、海外事業を推進できる人材の確保と育成が課題の上位に挙がっている。海外事業を推進する人材が獲得できた例として調査対象企業が回答した中には、日本語と現地語の両方ができる人材を採用できたり、そのような技術者を社内で育成したことが挙げられていた。

以上のように、中堅・中小企業が国際経営を行ううえでの言語面での課題は、外国語能力のある人材の確保や育成であり、とりわけ日本語と外国語（現地語）の両方ができる人材の獲得が海外事業を推進していくうえで重要であることがわかった。一方、多国籍企業の言語選択に関する先行研究の議論は多数の海外子会社を有する大企業を前提としたものであり、そこで示された言語選択の論理が中堅企業にも当てはまるのかどうかは明らかにされていない。そこで本稿では、中小企業よりも規模が大きく多くの海外子会社を有している中堅企業に焦点を当てることにし、中堅企業の国際経営で何語が共通言語として使用されているのか、またその理由は何かを事例分析を通じて明らかにする。

3. A社の事例

本稿で取り上げるのは、自動車部品の製造・販売を行っている日本の中堅企業（以下、A社）である。A社は、タイ、中国、インド、インドネシアの4カ国に海外生産子会社をもつ。海外従業員比率は47%、海外売上高比率は約30%である（2022年3月期³⁾）。A社では従来からの主力製品と新製品の2つの製品群を扱っているが、技術がほぼ確立している主力製品群の開発はタイ子会社に移管しており、日本国内では新製品群の開発を行っている。主力製品のほとんどすべての生産はタイを含む海外子会社で行っており、海外子会社で加工していない一部の製品のみ日本国内で生産している。A社には、言語に関する社内ルールはない。しかし国際経営で使用する共通言語は英語であること、部門や業務によって適した言語は異なり、開発部門や工場では日本語を軸とするのが日本親会社と海外子会社の双方にとって良いのではないかと同社は考えている。

以下では、日本社員と現地社員が日本親会社内、タイ子会社内、親会社とタイ子会社の間で意思疎通を図るときに何語を共通言語として使用しているのか、またそうなるまでの経緯を部門ごとに見ていく。

3.1 親会社における共通言語

(1) 開発部門における言語

日本親会社の開発部門には、研修や逆駐在で滞在中の海外子会社の現地人技術者がいる。彼らと日本人技術者が意思疎通を行うときは、日本語が使用されている。

A社は1999年、初となる海外子会社をタイに設立した。2007年にはタイ子会社内にテクニカルセンターを設置し、主力製品の開発をタイ子会社に移管し始めた。主力製品については、日本国内での受注であっても設計から金型起こし、サンプル出し、各生産拠点への金型の提供までをタイ子会社が行っている。当初は、タイのテクニカルセンターに日本人技術者を派遣していたが、現在は派遣していない。品質の不具合などがあった場合にだけ日本側がサポートするが、それ以外はタイ人技術者だけで一連の開発業務を行っている。

同社は、タイのテクニカルセンターを海外子会社に技術移管を行う「ハブ」と位置付けており、タイ子会社から他の海外子会社に技術者を派遣して技術指導や現地人技術者の育成を行っている。タイのテクニカルセンターがハブとなった背景には、タイ人技術者が開発業務を自立的に行えるようになったことが大きい。それを可能にしたのが、2010年から実施している親会社での研修である。これは日本の開発部門で現地人技術者を2年交代で受け入れる制度で、一番の目的は海外子会社の技術者育成である。研修期間を1年ではなく2年にしたのは、日本語の習得も重要な目的としているためである。

現地人技術者の日本語習得を目的とした背景に、日本人技術者への英語力向上の取り組みがうまく進まなかったことがある。親会社の技術者は高等専門学校（以下、高専）出身で、英語力が不足している⁴⁾。この状況に対して当初は、日本人技術者の英語力を向上させて技術と英語の両方ができるグローバルスタッフに育成する計画を立て、英語研修を取り入れた。英語力が向上した技術者はグローバルスタッフとして認定して手当も支給することで動機付けを図ったが、日本人技術者の「英語アレルギー」が大きく、この取り組みは中止となった⁵⁾。同社が現地人技術者による日本語能力の習得を目指したきっかけは、ここにあると考えられる。

研修の受け入れはタイ子会社から始めたが、来日当初のタイ人技術者たちはほとんど日本語ができなかった⁶⁾。しかし2年間の研修が終わる頃には、日本語で不自由なく会話ができるレベルになる。但し、日本語でのレポート作成は難しいと言う。タイのテクニカルセンターに所属する開発担当の技術者全員が日本での研修を受け終えたため、現在は中国子会社の技術者を受け入れている。中国は漢字圏であるため、中国人技術者の日本語の習得は早い。研修を終える頃には会話だけでなく日本語の読み書きもほぼ完璧に近いレベルに達し、レポートも日本語で作成している。日本の開発部門には、3年間の逆駐在で駐在しているタイ人技術者もいる。彼らは日本での研修経験者の中から選抜されているため、来日直後から日本人技術者と日本語で意思疎通を図っている。日本親会社で作成する技術資料は日本語で書かれているため、海外子会社に提供する場合には、各海外子会社で現地語に翻訳してもらう。

海外子会社への技術者の派遣は、海外子会社からの要請に基づいて行われる。技術者の常駐が要請されると、日本とタイのどちらから技術者を派遣するのかが検討されるが、近年はタイから派遣している。10年ほど前は日本親会社しか派遣できなかったため、インドとインドネシアの子会社へは日本から1巡目の技術者を派遣したが、その後両拠点にはタイから2巡目、3巡目の駐在技術者を派遣している。技術レベルが非常に上がってきた中国子会社には技術者は派遣せずに、タイから間接的に技術支援を行っている。技術者の人数やレベルでは日本親会社に及ばないが、タイ子会社は主力製品の開発と生産の中心となっており、海外子会社への技術移管の担い手もタイ子会社へと移行していることがわかる。

(2) 生産現場における言語

日本親会社の工場では、日本人以外にタイ人、中国人、インドネシア人が働いており、この中にはインドネシアや中国からの技能実習生も含まれている。日本人社員も含めて工場で働く社員たちは英語が出来ないため、モノを介して片言の日本語で意思疎通を図っている。重要事項の掲示は日本語、タイ語、中国語、インドネシア語で併記している。帳票類は日本語表記のみであるが、今後は上記の3つの外国語でも併記しようという動きがある。安全に関する資料は日本語のみで作成することが多く、海外子会社に提供するものは現地で翻訳してもらっている。同社の海外子会社では帰国した技能実習生の中からも正社員⁷⁾を採用しており、彼らは海外子会社の工場における日本語人材となっている。

(3) 事務部門における言語

本社人員の約2割を占める管理系や営業系などの事務部門には、海外子会社の現地人社員や外国人社員はいない。社内の国際コミュニケーションで英語を使用するのは、海外子会社の一定層以上の現地人マネジャーや営業担当の現地人社員とやりとりをする時である。海外顧客とのやりとりで英語が必要なため、営業職の採用では英語力を意識して確認しており、日本親会社の営業部門には英語ができる人材がかなり増えてきている⁸⁾。タイ子会社に社長として派遣されている日本人社員はタイ語が堪能だが、偶然採用できたというのが実情である。

海外子会社に日本人社員を派遣する場合は、派遣前に語学研修は行わず、赴任後に社外の語学研修コースを受講して現地語を習得してもらっている。現地語の習得を推奨する理由は、日本人派遣社員が日常的に意思疎通を行う現地のマネジメントクラス以下の社員や工場で働く現地人社員たちが英語ができないためである。事務部門で使用する帳票類のう

ち、海外子会社も含めて拠点間でやりとりをするものについては日英併記を進めつつある。

3.2 タイ子会社における使用言語

(1) 経営管理部門・営業部門・工場における言語

タイ子会社には約190名の従業員がおり、そのうち2名が日本語通訳を行うタイ人の専属社員である。1名は管理部門を、もう1名は工場関係を担当している。設立以降、タイ子会社の社長には日本人派遣社員が着任している。現在の社長（以下、B氏）は2008年から2012年まで1度目のタイ駐在を経験しており、2019年からは社長として2度目の駐在中である。B氏は日本の外国語大学に加えてタイの大学も卒業しており、タイ語でのコミュニケーションや読み書きに不自由がない。通訳なしで、現地人社員と意思疎通を図っている。

現在、社長を含めて4人の日本人派遣社員がおり、社長以外は通訳を介して現地人社員と意思疎通を行っている。近年、現地人社員が日本本社と直接やりとりをすることが多くなっており、その回数はB氏が1度目に駐在していた時と比較して大幅に増加している。2人の通訳は現地人社員が日本本社とコミュニケーションをする際につくことも多く、日本人派遣社員がいつでも通訳を使える状況ではない。

B氏の1度目の駐在時には8名の日本人駐在員がおり、現地のマネジメントクラスは全員日本人派遣社員であった。彼らが現地法人の経営方針からその実行計画の策定までを行い、現地人社員は実行部分から先だけを行う状況で、日本人派遣社員が現地の経営を担っていた。日本親会社との調整が必要となる職には日本人が着任していたため、日本親会社とのコミュニケーションも日本人が行っていた。日本人が多かったことから現場でも日本語が飛び交うことが多く、単語レベルで日本語ができるタイ人社員が何名かいた。

現在駐在中の日本人派遣社員は、マネジメントクラスでは社長と工場全般を見る部長クラスの2名、営業と開発について日本側と調整を行うコーディネーター担当が1名、研修で2年間駐在中の1名の計4名である。現在の組織運営では日本人社長が中心となって経営方針を策定するものの、実行計画の策定から先を現地人社員が行うなど、現地人社員も経営に携わっている。そのため、以前と比べて経営のスピードが格段に速くなっている。

現地経営のスピードが速くなったもう1つの要因に、現地語ができる社長の存在がある。これまでに派遣されてきた日本人社長はタイ語ができなかったため、通訳を介して現地人社員と意思疎通を図っていた。通訳を介するだけでも時間のロスが発生する上に、通訳たちは社長以外の日本人社員の通訳も行うために不在になることもあり、意思疎通を図るまでに時間がかかった。さらに通訳を介して的確に意思疎通がはかれるかどうかは通訳の日

本語レベルに左右され、意思疎通がうまくいかずに仕事のやり直しが発生して時間のロスとなることも多かった。B社長によると、中国と違ってタイやインドネシアにはN1の日本語能力をもつ人がまだ少ない⁹⁾。そのため、通訳を介して現地人社員に指示をしても、期待はずれなアウトプットがでてくることも多かった。B社長はタイ語で直接指示を出すことができ、アウトプットの確認やフィードバックも速い。確実に意思疎通ができていること、わからない点はその場で確認しあえることで現地人社員の仕事が的確になり、時間のロスがなくなった。

マネジメントを含めて現地人社員に任せられる部分が増えたことに加え、コロナ禍で一時的に帰国していたB社長が日本から指示を出していた期間も現地経営がかなりできていたことから、今後は日本人派遣社員を2名に減らすことを目指している。社長が1名、日本親会社や他のアジアの子会社との連携を支援するアドバイザー兼コーディネーター担当社員の2名体制である。アドバイザー兼コーディネーター担当にはマネジメント上の責任はないため、現地の組織運営のほぼすべてを現地人社員が行うことになる。B社長の懸念は、現地語ができない社長が通訳を介して自分と同じことをやるのは難しいのではないかという点である。

日本人派遣社員は、現地語しかできない事務部門の社員や工場で働く社員たちと話すことも多い。これらの現地人社員とは通訳を介して意思疎通を図っているが、先述したように日本人派遣社員の側が現地語を習得することが推奨されており、B社長以外の3人の日本人社員も赴任後に6カ月間のタイ語コースを毎日受講した。

タイ子会社の営業部門では日本の親会社と毎日連絡をとっており、その際には英語が使用されている。グローバル企業のヨーロッパ拠点とやりとりをすることもあり、タイ子会社の営業担当者も英語力が必要である。そのため、マネジメントクラスや営業担当者を採用する際には、英語力を確認している。

(2) 開発部門における言語

タイ子会社のテクニカルセンターは30人規模であり、そのうち10名の技術者が製品開発を担当している。10名全員が日本での研修の経験者で、中には研修と逆駐在を合わせて5年間、日本の開発部門に駐在経験がある技術者もいる。彼らがタイにいる日本人派遣社員と技術に関するやりとりをする際には、日本語を使う。またタイの開発チームと日本の開発部門が行う定期ミーティングでも、日本語を使用する。電話のやりとりでも同じである。逆駐在の経験があるタイ人技術者の1人は、「英語はあまりわからないが日本語はわかるので、(親会社の技術者と話す際には)日本語の方が良い」と話す¹⁰⁾。

近年、日本親会社から海外子会社に技術者を派遣していないため、タイのテクニカルセンターから派遣している。インドに派遣していたタイ人技術者はコロナの影響で帰国したが、インドネシア子会社に3巡目に派遣されているタイ人技術者が5年目の滞在中である(2023年に帰国予定)。タイ人技術者はそれぞれの国の現地人技術者と現地語と英語を混ぜて話し、現地に駐在中の日本人派遣社員とは日本語で話す¹¹⁾。現地語に相当する技術用語がない場合は、日本語の用語をそのまま使用する。タイ人技術者も現地語はできない状態で赴任するため、着任後に現地語を学ぶ。タイ子会社から間接支援を行っている中国子会社の中国人技術者とは、日本語で意思疎通を行う。インドネシアに駐在経験のあるタイ人技術者は、「タイ人がインドネシア語と日本語(の両方)ができなかったら、うまく仕事ができないと思う¹²⁾」と述べている。

タイ子会社は海外子会社への技術移管のハブとなっているが、タイ人技術者が日本語を使いこなして親会社の技術を吸収し、中国以外の海外子会社の現地人技術者とは現地語や英語を使いながら、親会社の技術をそれらの海外子会社に移管している様子が見て取れる。

(3) 実績報告会における言語

タイ子会社では毎月、実績報告会が開かれる。B氏以前に駐在していた英語が堪能な日本人社長が、報告会の資料作成とその説明を英語で行うことをルール化した時期がある。実践した結果、現地人社員たちは報告の内容が理解できず、報告会が成り立たなくなった。マネジメントクラスの現地人社員はある程度英語ができるため、英語で意思疎通を行ったり資料作成ができるが、他の現地人社員たちは英語が使えない。このルールはすぐに見直され、口頭での報告はタイ語で、資料はできるだけ英語で作成するルールとなった。実績報告会以外の資料は、タイ語で作成されている。

4. 発見事実の整理と考察

A社では、部門や業務の中身によって国際コミュニケーションで 사용되는言語が異なっていた。特徴的だったのは、日本語が開発部門の共通言語となっていたこと、それが親会社主導で行われていた点である。先行研究では、親会社からの技術吸収を目的として海外子会社の側が日本語の使用を選択していたが(板垣, 2020; 金他, 2021)、本事例では親会社が技術研修を現地人技術者が日本語も習得する場と位置づけて、親会社で日本語人材を育成していた。

英語が共通言語となっていたのが、営業部門における国際コミュニケーションである。営業部門ではヨーロッパの顧客とやりとりを行うため、日本親会社の日本人社員も海外子

会社の現地人社員も英語力があつた。意思疎通を行う両方に英語力があつたため、英語で意思疎通が行われていたと言える。通訳を介して互いの母国語を使用していたのが、営業と開発部門以外の日常的な国際コミュニケーションである。通訳を介したコミュニケーションは、現地人社員の側、または現地人社員と日本人社員の両方に英語力が不足している場合に実施されていた。例外的だったのが、タイ子会社の日本人社長と現地人社員がタイ語で意思疎通を図っていたことである。現地経営のスピードが非常に速くなるというメリットを確認できたが、タイ語ができる日本人を日本国内で採用できたことは偶然であつたため、日本人社長による現地語を使ったコミュニケーションは一時的なものと言える。

国際経営を行う企業が英語を国際コミュニケーションの共通言語にすることは一般的であり、A社の開発部門でも英語を技術者たちの共通言語にしようとした時期があつた。そこから日本語を共通言語にすることにした一番大きな理由は、日本親会社の日本人技術者の英語力が低く、かつ英語への順応性が見込めなかつたことである。同社の技術者は高専の出身であるが、高専卒業者と比べて英語力が高い4年生大学卒や大学院卒の技術者がA社にいないことは、技術人材の採用の面で中堅企業が不利な状況にあることを示す。しかし、日本人技術者の英語力が低かつたからこそ、現地人技術者による日本語習得へと方針の転換が行われたと考えられる。さらに、日本語ができる現地人技術者を親会社で育成し、海外子会社に供給する仕組みを同社が確立したことも大きい。A社では、主要な海外子会社の開発部門の技術者全員を日本語人材にしたことで、日本語を開発部門の共通言語にすることができたと言える。また、タイ人技術者たちも英語力が低かつたこと、漢字圏の中国に海外子会社があつたことから、日本人、タイ人、中国人の間であえて英語を共通言語にする必要もなかつた。また英語圏に海外子会社があつたことも、日本語を共通言語とすることにプラスに働いた。英語圏に海外子会社があれば、英語も共通言語の1つにするか、英語のみを共通言語にしなければならなかつたと考えられる。英語のみを共通言語にすることは日本人技術者にとって難しいことであるし、日本語と英語の両方を共通言語にしようすると、日本人技術者の英語力向上とアジア地域の現地人技術者の日本語力向上の両方に取り組みなければならず、予算や力が分散してどちらも上手く行かなかつたと考えられる。

以上をまとめると、日本人技術者や現地人技術者の英語力の低さ、日本語人材を親会社で育成して海外子会社に供給するという社内の仕組みの確立、アジアに限定した海外進出といった要因が重なって、日本語が開発部門の共通言語になったことが明らかになった。

5. お わ り に

本稿の問題意識は、経営資源に制約がある中堅企業がグローバル企業と同様の論理で言語選択を行っているのか、ということであった。それに対して本稿では、中堅企業ではグローバル企業と異なる論理で言語選択が行われていること、中堅企業が抱える人材面の課題やアジアに限定した海外進出が、開発部門の共通言語として日本語が選択される理由であったことを明らかにした。A社では、経営資源の不足を逆手にとった言語政策を行うことで国際経営上の言語の問題に対応していただけでなく、多くの日本語人材をタイ子会社の開発部門に供給することでタイ子会社と親会社間の技術交流を活発化し、タイ子会社をハブとして親会社の技術を他の海外子会社にうまく移管していた。タイ子会社がハブとして機能する上では、日本人や中国人技術者とは日本語で、それ以外の海外子会社の現地人技術者とは現地語や英語も混ぜて使いながら意思疎通を図っているタイ人技術者の存在が大きかった。

中堅企業で欧米に海外子会社を有する企業は少ないが（中小企業基盤整備機構，2017），そのような企業ではどのような言語選択が行われているのか。この疑問に答えるためにも、より多くの中堅企業の事例を見ていくことで中堅企業の言語選択の論理を明らかにしたい。また、中堅企業とグローバル企業の言語選択の違いについて比較、検討していくことも今後の課題とする。

謝辞

本研究の遂行にあたり、A社のタイ子会社社長のB氏をはじめ、現地人社員の方々からご協力を頂いた。記して感謝を申し上げる。内容に誤りがあるとすれば、筆者の責任である。

注

- 1) 詳細は、独立行政法人中小企業基盤整備機構（2017）『平成28年度 中小企業海外事業活動実態報告書』を参照のこと。
- 2) 輸出を行ううえで直面している課題として、「外国語や貿易実務等ができる人材の確保」を挙げた企業がもっとも多い。
- 3) 従業員数は国内単独で約200名、国内連結で約300名、国内外の連結で約600名である。
- 4) インタビューに基づく。高等専門学校で英語力や英語への苦手意識については、複数の高等専門学校で英語教育を行ってきた水野（2018）に詳しい。
- 5) 「英語アレルギー」は、インタビューで出た言葉である。
- 6) インタビューに回答したタイ人技術者によると、日本語を学習してから来日していると言う。
- 7) インドネシア子会社の工場には、技能実習生として日本の工場で3年間働き、帰国後に正社員として採用された4名がいる。

- 8) 外国語大学の卒業者も採用している。
- 9) N1 とは、国際交流基金と日本国際教育支援協会が主催する日本語能力試験でもっと難易度が高いレベルである。B社長によると、タイやインドネシアにおける日本語教育のレベルは中国ほど高くなく、N1 レベルの日本語を教えられる人材もまだ少ないと言う。日本語能力試験については、日本語能力試験（JLPT）のホームページを参照のこと（<https://www.jlpt.jp>）。
- 10) インタビュー調査より。
- 11) インドネシア人技術者とはインドネシア語と英語で、インド人技術者とは英語とヒンディー語を混ぜて話す。
- 12) B社長によると、タイ人は外国語の習得に長けており、コミュニケーションを積極的にとろうとする姿勢が言語の習得しやすさに繋がっているのではないかと、いう。
- 13) 国際ビジネスコミュニケーション協会（2022）が公表している2021年度の TOEIC 公開テストの結果では、リスニングとリーディングテストの平均点は、高専5年生が396点、大学4年生が548点、大学院2年生が592点である。高専の学生に理系が多いこと、大学生や大学院生の受験者に文系学生も含まれていることを考慮しても、高専の学生の英語力が低いことがわかる。高専卒業者と4年生大学卒業者では、技術者の英語力にかなりの差があると言える。念のため、高専卒の技術者の技術レベルは申し分ないことを断っておく。

参 考 文 献

- Bruen, J., & Buckley, F. (2022) "Strategic communication across languages in business environments: A study of the language management strategies of small and medium-sized enterprises on the island of Ireland," *European Journal of Language Policy*, 14(1), 29-52.
- 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.
- 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.
- Neeley, T. (2017). *The Language of Global Success*. Princeton University Press. (栗木さつき訳『英語が楽天を変えた』河出書房新社, 2018).
- Piekkari, R., Welch, D., & Welch, L. S. (2014) *Language in international business: The multilingual reality of global business expansion*. Edward Elgar Publishing.
- 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.

- 板垣博 (2020) 「日本企業研究の面白さ：海外調査から得られた知見を中心に」『組織科学』 53 (4), 29-37.
- 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.
- 金熙珍 (2018) 「逆駐在員による知識移転－欧米企業と日本企業の比較研究」『東アジアにおける製造業の企業内・企業間の知識連携－日本企業を中心として』(板垣博編著), 61-78, 文眞堂.
- 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』 69 (1), 32-42.
- 経済産業省 (2023) 『地域未来牽引企業の振り返りと中堅企業支援の在り方について』.
- 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) 2019』.
- 国際ビジネスコミュニケーション協会 (2022) 『TOEIC®Program DATA & ANALYSIS 2022 2021年度受験者数と平均スコア』.
- 中小企業基盤整備機構 (2017) 『平成28年度 中小企業海外事業活動実態報告書』.
- 中小企業庁 (2020) 『2020年版 中小企業白書 (HTML版)』.
(https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2020/chusho/b1_3_1.html).
- 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.
- 藤原由紀子 (2022) 「日本企業の言語マネジメントと人材戦略の関係についての一考察」『異文化経営』 19, 87-102.
- 水野千津子 (2018) 「英語苦手・多忙高専生の英語力をいかに向上させるか－英語嫌い減少・英語力向上への取り組みから－」『明石工業高等専門学校研究紀要』 60, 36-40.
- 吉原英樹 (1996) 『未熟な国際経営』白桃書房.
- 吉原英樹 (2011) 『国際経営 (第3版)』有斐閣.
- 吉原英樹 (2015) 『国際経営 (第4版)』有斐閣.
- 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.

参考情報

- A社ホームページ.
A社有価証券報告書.
日本語能力試験 (JLPT) ホームページ.

インタビュー調査の概要

- 1回目 2022年1月28日 1時間30分 (オンライン)
対象者：A社タイ子会社 日本人社長
- 2回目 2022年2月22日 1時間15分 (オンライン)
対象者：A社タイ子会社 経理担当タイ人社員, 営業担当タイ人社員,
技術担当タイ人社員, タイ人通訳, 日本人社長 (オブザーバー)