

日本企業の国際経営における 使用言語に関する文献レビュー

藤原 由紀子

要旨

本稿では、日本企業の国際経営で使用される言語に関する実証研究をレビューし、どのような場合に何語が共通言語となっているのか、またその理由を整理することで、今後の研究課題を示した。2000年前後に行われた研究では、日本企業の国際経営の特徴と使用言語の関係性、国際経営における共通言語という2つの側面から日本企業の国際経営で使われる言語が明らかにされていた。近年の研究では、親会社と海外子会社それぞれにおいて、何語が共通言語として選択されているのか、またその理由は何かが明らかにされてきた。今後の研究課題は、親会社における言語選択に産業特性が及ぼす影響を分析すること、および海外子会社における言語選択に親会社の状況が及ぼす影響を分析することである。また重要なテーマとして、言語政策の違いによってその後の経営にどのような違いが生じるのかも見ていく必要がある。

キーワード：日本企業、国際経営、共通言語、産業特性

1. はじめに

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ようになり (Louhiala-Salminen, 1997; Rogerson-Revell, 2007, 2008), 企業内の意思決定は遅れ, 関連コストが増大する (Harzing, Köster, & Magner, 2011)。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が行ってきたのが, 言語政策の策定である。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)。

英語がビジネスを含めた世界の共通言語であることは, 言うまでもない。そのため日本企業では長年にわたり, 社員の英語力向上に取り組んできた。中には楽天のように明確な言語政策を打ち出して, 英語を社内公用語にする企業もでてきている。これらの事実からは, 日本企業が英語を共通言語と見なしており, 出来る限り社内に英語を取り入れようと

していることがうかがえる。多国籍企業の言語戦略についての国内外の先行研究を検討した Kim (2016) によると、ほとんどの研究が英語を共通言語として使用することを支持している。

しかし日本の中堅企業の事例では、国際経営の共通言語は英語であると考えながらも、開発部門では日本語を共通言語にしていた (藤原, 2023)。また多国籍企業と呼ばれる大企業においても、アジアにある日本企業の海外子会社で日本語が共通言語となっている複数の事例が報告されている (板垣, 2020; 金・板垣・関口, 2021)。これらは、英語とともに日本語が日本企業の国際経営で共通言語として使われていることを示す。Kim (2016) も、英語だけでなく複数の言語を共通言語と考える多言語戦略の視点から行われた先行研究があることを示し、英語のみを社内の共通言語にすることが唯一の言語戦略ではないと述べている。

では、どのような場合に、どのような理由から日本語が共通言語となったのか。英語と日本語の使い分けはどのように行われているのか。本稿では、日本企業の国際経営で使用される言語に関する実証研究を振り返り、どのような場合に何語が共通言語として使用されているのか、またその決定に何が影響したのかを整理する。それにより、先行研究で何がどこまで明らかになっているのかを確認し、日本企業の言語研究における今後の課題を示す。

2. 先行研究の整理

Kim (2016) によると、海外研究には日本の多国籍企業に関する実証研究は含まれておらず、日本の国内研究では海外の関連研究への言及がほとんどない。両者は交わることなく、日本国内の言語研究は独自に発展してきたと言う。本稿では日本企業に焦点を当てるため、日本国内で行われた研究を取り上げる。それらの研究の中で日本企業が国際経営で何語を使用しているのか、またその理由について振り返る。

2.1 日本企業の国際経営の特徴と使用言語の関係性

日本企業の国際経営で使用される言語に焦点を当てたのは、吉原による一連の研究が始まりである (吉原, 1994, 1996, 吉原・岡部・澤木, 2001)。吉原 (1996) や吉原他 (2001) では、1990年代に実施したアンケート調査やインタビュー調査に基づき、日本企業の国際経営では日本語が中心言語となっていると特徴づけた。この特徴を明らかにする過程で、吉原らは日本企業の国際経営では日本語、英語、現地語が使われていること、何語が使われるのかは拠点や場面によって異なることを示した。

これらの研究では、親会社で使用される言語も国際経営で使用される言語に含まれる。日本親会社や海外子会社の現場（工場、営業所、研究開発、オフィス）でその国の人同士が仕事をするとき、その国の現地語（日本では日本語）が使われる。一方、国際コミュニケーション¹⁾では、日本語と英語の両方が使われる。ここで言う国際コミュニケーションとは、言語が異なる人同士が行うコミュニケーションと、使用する言語の異同に関係なく、国境を跨ぐコミュニケーションないしは情報交換という2つの意味合いがある。

国境を跨ぐ国際コミュニケーションの大半は日常業務に関するもので、そこでは日本人と外国人（現地人）が意思疎通を行うため、英語が使われる。その意味では、国際コミュニケーションの共通言語は英語である。しかし、国境を跨ぐコミュニケーションには、日本親会社と海外子会社にいる日本人同士が行うコミュニケーションも含まれており、そのようなコミュニケーションでは日本語が使われる。

吉原らが、日本企業の国際経営では日本語が中心言語となっていると特徴づけた根拠は、経営判断を要する重要な国際コミュニケーションが、日本親会社と海外子会社にいる日本人同士で行われていることにある。重要な国際コミュニケーションとは、海外子会社での新製品の生産開始、工場の増設、販売組織の変更、広告会社の変更、重大なトラブルへの対処、現地企業の買収、経営幹部の人事に関するものである。日本企業の海外子会社には社長をはじめ各部門に親会社から日本人社員が派遣されており、彼らが親会社との重要なコミュニケーションを担っているため、国際コミュニケーションで日本語が使われる。日本語によるこのような国際コミュニケーションは、量的には少ない。しかし、国際経営上の重要性が高いこと、また親会社から海外子会社への情報発信が日本語で行われることが多いことから、日本企業の国際経営では日本語が中心言語になっている、と吉原らは特徴づけた。

吉原他（2001）は、日本企業の国際経営を日本語から英語中心へと変えることを提案した。英語中心の国際経営とは、日本親会社で日本人同士が仕事をするとき日本語を使用し、日本語で行われていた国際コミュニケーションを英語で行うように切り替える「バイリンガル経営」である。彼らが英語中心の国際経営を提案した理由は、技術やノウハウなどの経営資源の国際移転や海外子会社の経営など、国際経営の成否が英語力によって影響を受けること、英語が国際経営の実質上の共通言語になっており、その重要性が急速に高まっていることから、英語力が国際経営のパフォーマンスに大きく影響すると考えたためである。またこのような環境下で日本語を使って国際経営を行うことで、日本企業は相当大きな諸問題（言語コスト）²⁾を抱えている。彼らは英語中心の国際経営に変えるための方法として日本親会社の日本人社員の英語力を高めることを挙げ、そのためのさまざまな施

策（言語投資）を提案した。³⁾

しかし彼らは同時に、日本企業が英語で経営する難しさも指摘している。その理由は、技術などの経営資源が日本親会社で開発され日本語で蓄積していること、日本的経営と日本語の親和性、日本親会社の非国際性（英語が通じない部門や日本語での作成が必須の稟議書の存在など）、日本人が英語を使うことの問題点にある。日本企業の英語化を阻むこれらの要因は、日本企業が日本語の使用を止められない理由と解釈できる。

以上から、吉原らの研究は、親会社内や海外子会社内、親会社と海外子会社の間で言語の異なる人同士がコミュニケーションをする際に何語を共通言語としているのかという言語政策に関わる側面と、日本企業の国際経営の特徴と使用言語の関係性という2つの側面から、日本企業の国際経営で使われる言語の全体像について述べている。

2.2 日本企業が日本語で経営することのメリット

吉原他（2001）では、日本企業が日本語を使うことで得ているメリットについて明確には言及しなかったが、岡部（2005）は、日本企業には日本語で経営することのメリット、すなわち「言語ベネフィット」があることを指摘した。それは、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、という点である。日本企業の高い技術力を可能にした要因の1つは、組織内での自由な会話や議論を通じてアイデアなどが共有されることである。製品開発などのオペレーション分野では、日本人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。よって岡部は、経営の英語化を進めるにあたり、マネジメントは英語化を進める必要があるが、モノづくりなどのオペレーションに関しては日本語ベースで行うべきだと述べた。

2.3 親会社における共通言語の選択とその要因

藤原（2019）は、英語を社内公用語にした日本の多国籍企業の事例を取り上げ、英語公用語化に何が影響を及ぼしたのかを分析した。その結果、商品開発の現地化に伴う組織構造の改編と人材戦略の変更が親会社における英語の必要性を大幅に増加させ、それが英語の社内公用語化の要因になったことを示した。

この企業の英語公用語化は、日本親会社にあるグローバル本社と世界を6つの地域本社に分けたうちの日本地域本社の一部を対象にして行われた。この言語政策のもとでは、会議、会話、社内文書ともに、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人でもいる場合には英語を使うルールである。

この企業では以前、日本の親会社に権限を集中させたグローバル経営を行っていた。海

外子会社の社長は日本人、オペレーションも日本から派遣された社員が中心となって行う体制である。海外子会社が重要な意思決定をする際には親会社との調整が必要であるため、意思決定に時間がかかっていた。同社はブランド事業部制を採用しているが、組織改編前にブランド事業部が行っていたのは国内展開だけで、海外展開は国際事業部が行う体制であった。その結果、海外市場の変化や各地域のニーズに迅速に対応できないという問題を抱え、海外市場における競争力の低下を招いていた。そこで、現地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素早くできるように、商品開発の現地化戦略がとられた。それに合わせて国際事業部制を廃止して、地域本社制を導入した。これにより、同社の組織構造は4つのブランド事業部を縦軸に、6つの地域本社を横軸とするグローバルマトリックス組織になった。

地域本社制の導入で地域に根差したブランドの育成や製品のカスタマイズができるようになったが、ブランド事業部では、各地域を束ねてブランドの世界観を全世界で統一する必要が生じた。組織改編の結果、マトリックス組織の交点の部分で、各ブランド事業部の日本側の日本人担当者と地域本社の現地人担当者が直接コミュニケーションをしなければ解決できないコンフリクトが発生するようになった。コンフリクト解決のため、日本側と海外子会社の現地人担当者が日常的にコミュニケーションを行わなければならなくなった。そこで問題となったのが、言葉の壁である。国際コミュニケーションに相応しい共通言語は英語であろうとの考えで、組織改編の1年後、社長の提案がきっかけとなり、英語が社内公用語となった。

英語公用語化に影響したもう1つの要因が、外国人材の採用増という人材戦略の変更である。同社は日本親会社の人材の多様化を促進してイノベティブな組織にすることを目指すなかで、外国人の採用を増やすことにした。また、地域本社のトップにも外国人の登用を増やすなかで、日本親会社でも英語で仕事ができる環境を整備する必要もあった。

以上のようにこの企業では、商品開発の現地化戦略とそれに伴う組織改編の結果、これまで英語が必要なかった多くの親会社側の担当者も海外子会社の現地人担当者と英語でコミュニケーションを行わなければならない状況になった。つまり、親会社における英語の必要性が大幅に増加したこと、親会社における人材の国際化や海外子会社のトップマネジメントへの外国人材の登用が、英語公用語化に影響していた。

藤原(2016)は、英語を社内公用語にしている日本企業5社と社内公用語にしていない1社を比較することで、英語を社内公用語にしている企業の共通点を分析した。英語を社内公用語にしている企業の共通点は、部門長が外国人になったり、親会社の人材の国際化を積極的に進める方針があったことである。また、部門長が日本人であるにもかかわらず

英語が社内公用語になっている企業には、英語を社内公用語にすることを決定した社長に長期間の海外経験や、1～2年という短期間であっても密度の濃い海外経験があることがわかった。

藤原 (2022) は、アンケート調査に基づき、日本企業の言語マネジメントと人材戦略の関係を示した。具体的には、英語の社内公用語化や社内文書の英語表記などの言語マネジメントが、親会社の人の国際化、海外子会社の人の現地化、日本親会社の社長のキャリアとどのような関係にあるのかを分析した。その結果、社長の外資系企業での勤務経験が英語公用語の実施と関係があることがわかった。但し、この分析結果は34社という少数の回答から得られた暫定的なものであるため、より大規模な標本から得た回答で検証される必要がある。

親会社における言語選択に関する3つの研究からは、親会社において英語の必要性が大幅に高まるような変化、例えば現地化戦略とそれに伴う組織構造の改編、親会社における外国人材の増加や海外子会社のトップマネジメントへの外国人材の登用が、英語の社内公用語化に影響していることが示されていた。また英語の必要性以外に、英語を使わなければ教育も仕事も成り立たないという経験を社長がしていることが、英語公用語の実施と関係していることが示されていた。

2.4 海外子会社における共通言語の選択とその要因

近年の海外調査をもとに日本企業の海外子会社で何語が共通言語として使われているのか、またその理由を論じたのが、板垣 (2020) や金他 (2021) である。これらの研究は、日本企業の海外子会社では多様な言語が共通言語として選択されていることを示す。ここで言う共通言語とは、共に経営管理者・技術者レベルにある海外子会社の日本人出向者と現地人が何語で意思疎通を行っているのかを指しており、現地の従業員全員が日本語や英語を解することではない (板垣, 2020)。

板垣 (2020) は、海外調査からの発見として、日本企業の海外子会社では多様な言語が共通言語として選択されていること、その背景に海外子会社の側にその拠点の共通言語を選択する裁量権があることを明らかにした。その上で、海外子会社で何語が共通言語として選択されるのかは、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ことを示した。日本企業の調整メカニズムは、親会社に意思決定の権限が集中し、親会社が海外子会社に対して強力な統制を行う集中型である (Bartlett & Ghoshal, 1989)。しかし、海外調査の結果、親会社による集中型の調整メカニズムは戦略的意思決定の領域には当てはまるものの、製造現場のオペレーションや能力構築、海外子会社における共通言語

の選択に関しては海外子会社の自律性が高いことが明らかになった。この高い自律性のもと、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く、非英語圏であっても一定の学歴以上の人が英語を使える地域の海外子会社では、英語の使用が一般的である。一方、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。中国では日本語を共通言語とする拠点、英語を共通言語とする拠点、共通言語を使わずに互いに母国語を使って通訳を介して意思疎通を行う拠点があり、1つの拠点内でも部門によって異なる言語を使っているケースもある。

中国の海外子会社で何語が選択されるのかは、その拠点にとって共有すべき知識や情報の源泉がどこにあるのかによって決まる。海外子会社が開発拠点の場合は日本語人材の層が厚く、ほとんどの拠点で日本語が共通言語となっている。これは日本の親会社に最先端の知識や技術があること、現地人技術者が現地にいる日本人出向者と協働するだけでなく、日本人出向者を介さずに日本の開発部門と日常的に意思疎通を行いながら仕事をしているためである。製造拠点では、日本人出向者は日本語、中国人幹部は中国語を使用し、通訳を介して意思疎通を行う。製造拠点では日本人出向者や出張者がもつ知識とノウハウが重要で、現地人社員が日本の親会社とやりとりする頻度はそれほど多くない。また重要な情報は日本親会社と現地の両方にあり、最新の技術は日本親会社に、製品の納入先や部品の調達先は日本と現地に、中央・地方政府の情報は現地と分散していることが、日本語と中国語の両方が使われる理由である。顧客の中心が欧米のグローバル企業である海外子会社の場合は、顧客の情報や要望がその拠点にとって重要となるため、英語がその海外子会社の共通言語となっている事例が多い（金・板垣，2018）。

金他（2021）は、中国・韓国・タイにある日本企業の海外子会社8社の事例をもとに、海外子会社が日本語、英語、現地語のいずれを共通言語として選択するのには3つのパターンがあることを示した。どのパターンになるのかは、日本親会社からの知識吸収、多様な拠点や顧客との連携、現地市場への埋め込みという合理的理由が影響している。1つ目のパターンは日本親会社からの技術吸収が重要となる海外子会社で、そこでは日本語を選択する傾向にある。2つ目のパターンはグループ内の子会社との連携や、多様な製品、市場、顧客への対応が求められる子会社で、そこでは英語を中心に複数の言語を併用している。3つ目のパターンは現地市場向けビジネスを展開し、現地パートナーと連携しながら現地市場向けのビジネスを展開している子会社で、そこでは互いの母国語を使って通訳を介して意思疎通を行っている。つまり、海外子会社による共通言語の選択には、「海外子会社の役割と戦略ミッション」と「その役割とミッションを成功させるためには、どの主体と深いコミュニケーションが必要となるのか」が影響している。

中国にある海外子会社での言語選択に関して、板垣(2020)は、その拠点にとって共有すべき知識や情報の源泉がどこにあるのかが影響すると述べたが、金らの言う「どの主体と深いコミュニケーションを行う必要があるのか」は、板垣の言う「共有すべき知識や情報の源泉がどこか」を、海外子会社の役割と戦略ミッションと関連づけて説明するものと言える。

海外子会社における共通言語の選択には、その拠点の英語能力と日本語人材の層の厚さ(板垣, 2020)、親会社から与えられたミッションを成功させるにはどの主体と深いコミュニケーションを図らなければならないか(金他, 2021)が影響していた。しかし、日本語人材の厚い層は初めからあった訳ではない(板垣, 2020, 32頁)。よって日本語人材の存在が日本語の選択に影響した訳ではなく、日本語公用語政策を打ち出す中で、結果的にその拠点の日本語人材が厚くなった(金他, 2021)というのが実際のところと考えられる。この解釈で先行研究を整理すると、海外子会社における共通言語の選択では、まず英語能力が高い海外拠点では英語が共通言語となる。元々日本語人材が多い韓国・台湾では、日本語が共通言語になる傾向にある。これら以外の、英語能力が高くなく日本語人材もない拠点で何語が共通言語として選択されるのかという段階になって、金他(2021)が言う、その拠点の役割とミッションを成功させるのに、どの主体ともっとも密にコミュニケーションを行う必要があるのかが影響する、となるだろう。

2.5 中堅企業における言語選択

国際経営における言語問題は多国籍企業だけのものと思われがちだが、規模の小さい企業でも避けて通れない。藤原(2023)は、事例分析をもとに、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示した。この企業でも国際経営の共通言語は英語であるが、開発部門では例外的に日本語が共通言語となっている。英語力が高い技術者の不足という中堅企業に特有の問題が、その理由である。当初この企業でも、英語を開発部門の共通言語にしようと試みた。しかし、日本人技術者の英語力不足と英語アレルギーが原因で、断念した。そこで同社は、海外子会社の現地人技術者を日本語人材にすることにし、親会社で日本語人材を育成して海外子会社に供給する仕組みを作り上げた。

この企業にはタイを中心にアジアの4か国に海外生産子会社がある。もっとも歴史が古いのがタイ子会社である。タイ子会社には、日本親会社で行っていた主要製品の生産のほぼすべてが開発業務が移管されている。それだけでなく、現在のタイのテクニカルセンターは、他の海外子会社に技術移管を行うハブと位置付けられている。タイ子会社がここ

まで成長した背景には、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、タイ子会社の設立約10年後に始まった親会社での研修である。これは親会社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、現地人技術者の技術力向上と日本語の習得の2つを目的としている。2年という長い期間は、日本語習得を重視したためである。タイのテクニカルセンターにいる10人の技術者全員が日本での研修を終えており、中には日本への逆駐在を経験して合計5年の日本滞在経験をもつ技術者もいる。タイ人技術者の研修が完了したため、親会社では中国子会社から現地人技術者を受け入れている。現在、タイ人技術者と日本にいる日本人技術者は、日本語でやりとりしたり定期的な会議を行っている。中国人技術者と日本にいる日本人技術者、タイ子会社と中国子会社の現地人技術者同士のコミュニケーションでも、日本語が共通言語となっている。

日本語を開発部門の共通言語にするという取り組みがうまく行ったのは、現地人技術者の方にも英語能力が高い人材がいなかったことも影響している。また、英語を母国語とする国や英語能力の高いヨーロッパに海外子会社がなく、アジアに限定した中堅企業ならではの海外進出も、英語を開発部門の共通言語にしないで済んだ要因と言える。

3. 先行研究の検討と今後の課題

先行研究を振り返った結果、近年は親会社で行われた言語選択と海外子会社で行われた言語選択という2つの立場から研究が行われていることがわかった。親会社における言語選択とは海外子会社との間で使用する共通言語を決めることで、中堅企業を除いて英語が選択されていた。英語を社内公用語にするかどうかは、現地化戦略とそれに伴う組織構造の改編や、親会社における人材の国際化や海外子会社トップへの外国人材の登用など、日本親会社における英語の必要性を著しく増加させる要因が影響していた（藤原，2019）。また、英語を社内公用語にしている企業では、社長に外資系企業での勤務経験（藤原，2022）や海外での教育・就業経験（藤原，2016）があった。このことから、英語の社内公用語化には英語の必要性が影響するだけでなく、英語を社内公用語にすることを社長がどのように考えるのか、つまり社長の意思決定の問題であるとも考えられる。一方、板垣（2020）や金他（2021）によると、海外子会社における共通言語は必ずしも英語だけではなく、多様な言語が選択されていた。日本企業では、海外子会社の側にその拠点が使う共通言語を選択する裁量権があることが理由である。特にアジアの海外子会社で何語が選択されるのかは、その海外子会社にとってどの主体とのコミュニケーションが重要なのかによって決まる。アジアの開発拠点では、親会社からの技術吸収を目的として日本語が共通

言語として選択されていた(金他, 2021)。

ここからは、先行研究の延長線上にある課題を2つ指摘する。1つ目は、親会社の言語選択に影響する要因として、その企業の産業特性を組み込むことである。先行研究や日本企業の実態から、日本企業の親会社が国際経営の共通言語としているのは英語であることはわかった。しかし、英語を社内公用語にするかどうかは、別問題である。仮に、どの日本企業も親会社における英語の必要性やその他の状況が同じであるとするならば、英語を社内公用語にするかどうかは、前述したように意志決定の問題となる。意思決定者のどのような属性が英語の社内公用語化の決定に影響を及ぼすのかを、さらに調査する必要がある。

現実的に考えると、すべての日本企業が同じ状況にあるはずがない。とするならば、英語を社内公用語にするかどうかに限らず、企業によって異なる何か言語政策の違いとなって表れているはずである。この違いとして先行研究で取り上げられていないのは、その企業がどのような産業に属しているのか、という点である。よって産業特性という観点から、言語政策のあり方を分析する必要がある。その理由は、日本企業は日本語を使うことで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ことや、製品開発などのオペレーション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曖昧なまま理解、共有できている(岡部, 2005)ことにある。逆に考えれば、日本語を使わなくても知識創造や知識移転ができる産業、つまり英語化に乗っかりやすい産業というものがあるかもしれない。そのような産業に属する企業では、海外子会社と共有すべき知識にもともと形式知が多かったり、暗黙知と思っているが実は形式知化しやすい知識が多いのではないだろうか。英語公用語化を実践している楽天や武田薬品、資生堂はIT企業や化学企業で、モノづくり企業ではない。このように考えると、企業が属する産業によって言語政策がどのように違うのかを分析する必要がある。

もう1つの課題は、海外子会社における共通言語の選択に、親会社の状況が及ぼす影響を組み込むことである。板垣(2020)や金他(2021)によると、アジアの開発拠点では日本の開発部門が発信しやすい日本語を選択していた。ここでの疑問は、海外子会社はなぜ英語ではなく、日本語を選択しなければならなかったのかということである。日本側が英語で対応できていたら、日本語は選択されなかったのだろうか。金らの研究を振り返ると、海外子会社による日本語の選択に日本親会社の状況がどれだけ影響したのかは、ほとんど触れられていない。しかし、「現地を指導する日本側の指導能力とモチベーションが言語によって大きく変わる」や「指導においては、単純な情報伝達ではなく、ものの考え方を教える必要がある。(中略) これらを外国語で伝えることはきわめて難しく、日本側の従

業員としても日本語で教えることができ初めて、伝えようという意欲が高まる」(金他, 2021, 35頁), 「製品開発や生産機能といった日本企業が得意とする機能を海外子会社に移転する際に、暗黙知の移転のためには、どうしても日本側が発信しやすい言語が求められていた」(金他, 2021, 40頁) という記述がある。これらは、親会社が教えやすいように、つまり親会社(日本側)の状況に合わせて海外子会社が言語選択を行っていることを物語っている。

以上のことから、海外子会社における日本語の選択は、英語で伝えるのが難しいという日本親会社の影響を多分に受けていると言える。では、海外子会社の言語選択に影響を及ぼす親会社の状況には、どのようなものがあるだろうか。第1に、日本親会社側、特に技術者たちの英語能力が挙げられる。第2に、親会社における言語選択でも述べた産業特性である。その企業が属する産業によって海外子会社と共有すべき知識がどれだけ形式知化されているのかは異なると考えられ、形式知が多ければ英語への翻訳も容易であろう。第3に、親会社における人材の国際化の程度である。親会社における外国人材の存在、特に外国人技術者の数が重要と考える。なぜなら、彼らの存在が親会社の日本人技術者の英語能力の向上につながる(吉原他, 2001)だけでなく、暗黙知とされる知識の形式知への変換が促されていると考えるためである。以上のような親会社の状況によって、海外子会社が選択する共通言語がどのように違うのかも、分析する必要があるだろう。

最後に、共通言語の選択やその理由というテーマからは外れるが、日本企業の言語研究における重要なテーマについて述べておきたい。先行研究を振り返ると、日本企業の国際経営が進展するなかで、アジアの開発拠点で日本語が共通言語になる(金他, 2021)など、国際経営で日本語が使われる新たな場面や理由が加わっていた。1990年代の調査結果をもとに、日本企業は国際経営でも日本語を使うと吉原らが特徴づけたのは、親会社から海外子会社に日本人を派遣するという日本企業の国際経営の特徴と使用言語の関係性(吉原, 1996; 吉原他, 2001)が理由であった。一方、金らの発見は、アジアの海外子会社に限定されるが、開発業務という日常的な国際オペレーションで日本語が共通言語になっていることを示していた。これは、言語が異なる人同士がコミュニケーションをする際に何語を共通言語とするのかという言語政策の問題で、吉原らが国際経営で日本語が使われるといった内容と、まったく意味合いが異なる。限定的ではあるが、親会社と海外子会社の間で日本語が事実上の共通言語となっていることは、今後の日本企業の言語政策がどうあるべきかを考えるうえで重要な意味をもつ。親会社が策定する言語政策の一貫性から考えると、オフィシャルな共通言語は英語、アジアの開発拠点とは日本語を使うという状態をそのまま放置して、マイナスの影響はないだろうか。日本企業の親会社、特に開発部門に

としてはこの状態はむしろ望ましく、海外子会社にとっても有利であるなら、実態に即して親会社の方で日本語をオフィシャルな共通言語と決めて、日本語と英語を併用する言語政策をとることも考えられる。日本企業にとって英語力が国際経営のパフォーマンスに大きく影響する(吉原他, 2001), また言語は経営資源の1つであり, 多国籍企業として言語を戦略的にデザインすることで競争優位を獲得できる(e.g., Luo & Shenkar, 2006; 金他, 2021) という考えからも, 今後日本企業がどのような言語政策をとるのか, 言語政策の違いによって, その後の経営にどのような違いが生じるのかを見ていくことが重要なテーマとなるだろう。

注

- 1) 吉原(1996, 162頁)では, イギリス, アメリカ, ドイツ, シンガポール, 台湾の5か国に所在する日本企業の海外子会社を対象にしたアンケート結果に基づき, 台湾にある海外子会社では, 共通言語として日本語, 英語, 現地語を併用している(51%)という回答がもっとも多かったことを示している。
- 2) 吉原他(2001)は, 日本企業が日本語を中心的な言語とすることで生じているマイナス影響を「言語コスト」と定義した。通訳や翻訳のコスト, 誤解や決定の遅れなど, 言語が原因で生じるコミュニケーション上の問題を「直接的な言語コスト」, 日本語で国際経営を行うと優秀な現地社員が経営に参加出来ないなど, 言語使用のあり方が国際経営に及ぼすマイナス影響を「間接的な言語コスト」とした。
- 3) 吉原他(2001)は, 社員の語学能力向上を目的として行う投資を「直接的な言語投資」, 別の目的で行われたものの結果的に社員の語学力アップをもたらす政策や努力, 工夫を「間接的な言語投資」とした。直接的な言語投資として, 語学研修や海外留学, 海外トレーニーを, 間接的な言語投資として, 英語重視の人事, 海外勤務, 内なる国際化, 海外子会社の社長の現地化を挙げた。

参考文献

- Bartlett C. A., & Ghoshal, S. (1989) *Managing across borders: The transnational solution*, Harvard Business School Press. (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).
- 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.
- Kim, H. (2016) "Language Strategy Beyond Englishization", *Annals of Business Administrative Science*, 15(5), 221-237.
- 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.
- 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 Purpose*, 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』, 101-114.
- 金熙珍・板垣博 (2018) 「海外子会社の言語政策と知識移転：アジアにおける日本企業の言語選択」国際ビジネス研究学会第25回全国大会報告.
- 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.
- 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 (2019) 「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—」『神戸学院大学経営学論集』 16 (1), 19-30.
- 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.
- 藤原由紀子 (2023) 「中堅企業の国際経営における言語選択—A社の事例—」『神戸学院大学経営学論集』 20 (1), 21-34.
- 吉原英樹 (1994) 「国際経営と言語」『国民経済雑誌』 169 (3), 1-19.
- 吉原英樹 (1996) 『未熟な国際経営』白桃書房.
- 吉原英樹・岡部曜子・澤木聖子 (2001) 『英語で経営する時代』有斐閣.