

言語コストと言語投資の経営資源モデル

神戸大学経済経営研究所教授 吉原英樹

帝塚山大学経済学部助教授 岡部曜子

滋賀大学経済学部助教授 澤木聖子

． 国際経営と言語の理論的フレームワーク

経営のグローバル化とインターネットの普及により、ビジネスの世界共通言語としての英語の重要性が高まっている。このような状況において、日本企業はどのような対応をしているのであろうか。一般的に、日本企業には国際ビジネスで通用する十分な英語能力を備えた社員が少なく、英語で経営を行なうことは困難なようである。もしもこのような困難に直面しているのが日本企業だけならば、これは日本企業の国際経営のあり方と言語との関連性において、何らかのかなり根深い問題があることを示唆しているのではないだろうか。言語の問題が日本企業の国際経営の進展を阻んでいるとすれば、それは日本企業の悲劇的な側面であるといえよう。

本論は、このような問題意識にもとづいて1999年3月から開始した共同研究の成果の一部である。共同研究は、「国際経営と言語」というテーマで、日本企業の国際経営における言語の使用状況を他国の企業と比較しながら明らかにし、最終的には企業に対して何らかの提言を行うことを目的としている。これまでの研究では、既存研究のサーベイと20社近い企業へのインタビューを行い、すでにいくつかの発見事実が得られた。本論では、これらの発見事実にもとづいて、今後の実証研究のベースとなる理論的フレームワークの構築を試みる。

まず、日本企業の国際経営における言語の重要性を、経営のグローバル化とコンピュータ化（インターネットの普及）という世界的な潮流において位置づける。その上で、国際経営と言語の理論的フレームワークとして「言語コストと言語投資の経営資源モデル」を提示したい。このモデルでは、国際経営において生じるさまざまなコミュニケーション上の問題を言語コスト、これに対処する企業側の努力を言語投資、また、投資によって蓄積されてゆく社員の英語能力を経営資源として捉えている。さらに、経営資源についての既

存の理論的フレームワークを援用して、これら3つのコンセプト間の関係を明らかにし、1つの理論的なフレームワークをモデルとして提示する。(注1)

本論での「言語」は、主に英語を指している。共同研究のテーマは、国際経営と言語との関係についてであるが、英語がすでにビジネスの世界共通言語として定着しているからである。他の言語については、補足的に取り上げることにはしたい。

．言語の重要性

1．企業活動のグローバル化

企業活動のグローバル化が進行しているが、このことは、ビジネスにおいて世界共通言語である英語を使用することの必要性を高めている。英語は、現在、世界で使用人口のもっとも多い言語のひとつであり、これを母語としている人は約3億5000万人、第2外国語としている人が約7億5000万人を越える。(注2)また、英語使用国の中には、経済大国であるアメリカやイギリスが含まれている。日本企業がグローバル化を進めるにあたっては、英語は必須となるのである。

日本企業の経営のグローバル化の進展には、終戦から現在までの期間を通じて、戦略は変化したがマネジメントは変わらないという特徴がみられる。日本企業の国際経営戦略は、戦後の輸出中心の時期を経て、1985年のプラザ合意による急激な円高を境に、海外での生産活動が増加し、最近では、研究開発活動も海外で行われるようになってきている。このように、戦略はいくつかの形態の変遷を経て進化してきた。一方、日本企業の国際経営におけるマネジメントの様態は、戦後期を通じてほとんど変化していない(注3)。日本企業の海外子会社の多くでは、依然として、日本人をトップに据え、日本親会社からの資源の移転に依存した経営が行われている。

日本企業が、日本人による日本親会社中心の経営を行なっているということは、日本親会社と海外子会社との重要な情報のやり取り、また、海外子会社の内部の重要な情報の共有は、日本人の間だけで日本語で行われることを意味する。海外子会社の現地人は、これらの情報の伝達・共有のプロセスから排除されることが多い。例えば、海外子会社の内部での会議は、たとえ現地人の参加があっても、日本人が主体となって議事が進行し、日本語が多用される傾向にある。このように、日本企業の国際マネジメントは、日本人による日本語での経営が基本的なスタイルとなっている。

しかし、日本企業はいつまでもこのようなスタイルのマネジメントを続けていくことは

不可能であろう。日本の親会社からの経営資源の移転だけでは、多国籍企業の持つ優位性を享受できないからである。多国籍企業とは、多くの国に生産子会社、販売子会社などの海外子会社を持って、世界的に経営活動を行っている企業を意味する。企業が多国籍化することの最大のメリットは、現地の経営資源を活用することであり、とりわけ人の活用は企業の競争力の源泉である。しかし、世界で日本語を話す人の数は限られており、日本企業は日本語の話せる現地人を採用することは難しい。日本企業が各国のすぐれた人材を活用してグローバルな競争力を維持していくには、英語で経営を行うことが必要ではないか。

2. インターネットの普及

企業活動のグローバル化とともに、英語のニーズを高めているもう1つの動きが、コンピュータの利用の増加、とくに1980年代後半に登場したインターネットの普及である。

インターネットは、ネットワーク型の情報通信システムである。ネットワークとは、そこへの参加者が増えれば増えるほど、相互にコミュニケーションできる相手の数が増え、全体としての情報共有のメリットが高まり、効用が大きくなることを意味する。ネットワーク外部性あるいは収穫逓増の原理がはたらき、利用者数が世界で急増しているのである。(注4) 発明された製品が国民の25%に浸透するまでの年数を示したアメリカのデータでは、自動車の場合が55年、電話は35年、パソコンは16年、携帯電話は13年で、インターネットは7年となっている。(注5) 日本での普及は、1998年度に行われたある調査では、ホワイトカラーのパソコン所有台数はほぼ1人に1台で、インターネットの利用は6人に1人、電子メールは2人に1人の割合で、今後、この割合は増加すると予測されている。(注6) これらのデータからもインターネットの普及の速さが明らかである。

また、インターネットのコミュニケーションへの主要な活用方法は電子メールであるが、インターネットは国境を越えてネットワーク化されるところに特徴があり、電子メールを国内で利用する場合も、国際的に利用する場合も、その利便性には変わりがない。速報性、多報性、低コスト、アクセスの容易性、データの蓄積可能性といった、他のコミュニケーション・メディアとは比較にならない多くのメリットを持つ。

国際ビジネスのツールとしてインターネットを使いこなすには、コンピュータの世界共通言語である英語を使用しなければならない。インターネットで提供されているホームページは、8割以上が英語である。シンガポールのリー・クアンユー上級相がいうように、「インターネットの普及により、英語がわかる人にはすばらしい優位性が与えられた」。

(注7) ビジネスの英語空間が急速に拡大しているのである。

・モデルの基本構造

1. 経営資源としての英語能力

日本企業の国際経営における言語の位置づけを示したのが、図1の「言語コストと言語投資の経営資源モデル」である。このモデルでは言語コスト、言語投資、経営資源としての言語能力という3つのコンセプトを導入している。これら3つのコンセプトを説明しながら、モデルの基本構造を明らかにしたい。

一般に、企業経営を論じる場合に、言語(英語)能力を経営資源に含めることはない。例えば、日本企業の多角化戦略の研究においても、言語能力は経営資源の1つとしてはあげられていない。(注8)通常、国際経営の研究において対象とされる経営資源は、技術、ノウハウ、管理技術、ブランドなどであり、これらの経営資源の国際移転が研究上の主たる関心事となってきた。また、アメリカなどの英語圏における国際経営の研究では、言語はさほど大きなテーマではないようである。国際ビジネスの共通言語の英語が母語であるため、経営の現場では言語の問題はさほど意識されず、従って、経営学者の研究上の関心をひくことも少なかった。(注9)

しかし、日本企業の国際経営を検討する際には、言語能力とくに英語能力を重視する必要があるだろう。その理由は、上にあげた技術、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、英語能力によって影響を受けると考えられるからである。

例えば、技術移転のこと考えてみよう。技術の移転に際しては、技術に関する情報が文献、図面、製品サンプルによって提供されるが、まずこれらの文献や図面・製品サンプルに添付されている説明が現地の研究者や技術者に理解できる言語、すなわち英語(欧米だけでなくアジアの国でも技術者や管理者は英語のわかるひとが多い)に翻訳されなければならない。また、技術移転には、このような資料に加えて、双方の当事者の研究者や技術者が相互に接触したり移動したりしてコミュニケーションを行い、対話による情報の交換が行われる。資料類の翻訳作業は、多少の時間と経費の負担ですむが、人の交流に際しては、通訳を介する必要がある場合も多く、これらの費用負担は大きい。また、人の交流においては、日本語と英語、もしくは日本語と現地語、さらに場合によっては、これら3カ

国語を駆使してのコミュニケーションが行われる。通訳を介する場合も、あるいは当事者同士が直接にコミュニケーションする場合でも、誤訳やことばの誤解が頻繁に起こる。また、ことばの背後にある文化の違いによる理解の齟齬に気がつかないまま、後戻りできないところまで日程を消化してしまい、あわてて対応措置を取るといったことも起こり得る。ただし、技術移転の場合は、移転される対象そのものを製品サンプルやデータなど、言語以外の方法で提示しやすいために、深刻な誤解が生じる可能性は比較的少なくすむといえる。

海外子会社の経営に関しての、コミュニケーションの問題はどうだろうか。技術移転などの場合とは異なり、経営そのものにおいては、コミュニケーションが円滑に行われるかどうかは経営の成否に直接に影響を与える。例えば、日本の本社の経営方針を現地従業員に伝える際に、現地人が理解し、納得し、実践できるような伝え方ができるかどうかは重要である。現地の文化、コンセプト、メンタリティの違いを理解した上で、正確な言語で表現しないと、コミュニケーション上の誤解を生み、現地人社員の会社への信頼感や勤労意欲が損なわれ、経営に支障をきたす。また、現地人の人事に関連した事柄も、日本の人事システムと現地の雇用慣行についての知識だけではカバーできない部分がある。日本人の上司による現地人部下の評価、日常業務の中での指示の与え方や叱り方などは、個人のメンタリティに深く関わるために、正確な言語コミュニケーションが行われる必要があるのである。

このような例からも、日本企業が国際経営を成功させるためには、一定レベルの英語力が必要になることがわかる。ここで一定レベルの英語力というのは、英語能力といっても、経営の場面ごとに、必要なレベルに違いがあるからである。海外工場で日本人が現地人の作業者を相手にして使う工場英語と、オフィスで管理者や専門家とのコミュニケーションで使用するオフィス英語は異なる。オフィス英語といっても、製造企業と金融企業など企業の業種、コミュニケーションを行う人の職種や学歴、海外進出する先の国や地域の言語事情などによっても違ってくる。このような英語能力の種別については、今後の研究テーマとしたいが、ここでは、英語能力一般が日本企業の国際経営において重要な意味を持ち、経営資源の1つとしてみなし得ることを明らかにしておく。

(2) 言語コスト

言語コストとは、国際経営の現場で言語を原因にして生じるコミュニケーションの問題ないし機能不全を意味している。本モデルでは、このような言語の問題を企業経営の中で位置づけるためにコストの概念を導入し、言語に起因するコミュニケーションの問題を言

語コストとして捉えた。言語コストについて、その発生要因と現象形態から検討しておこう。

言語コストの発生要因

ここでは、言語コストが発生する要因として、3つを挙げる。

まず、第1の基本的な要因は、国際経営では国内経営の場合とは異なり、外国語が必要であり、企業にとっての言語の負荷が大きいことである。例えば、日本企業の海外子会社では、社内の文書を日本語だけでなく英語や現地語などに翻訳しなければ、現地人に情報が伝わらない。また、日本親会社から海外子会社への情報は、ファックスなどで日本語で送られてくるために、その都度、日本人が現地人に対して口頭で訳したり、翻訳してメモ書きにして渡すなどの手間がかかる。現地の日本人社員は出張で留守にしていることが多いが、留守中に日本からの緊急の問い合わせがあった場合は、日本語を理解できる現地人がいなければ対応が遅れるといった問題も起こる。さらには、社内でのコミュニケーションの問題だけでなく、取引先企業が外国の企業であり、日本語でビジネスを行えないような場合は、英語のできる社員を口頭でのコミュニケーションに当たらせるだけでなく、契約書類などの諸々の書類を英語で用意しなければならない。

このように、日本企業が日本語を母語や第二外国語としない人々と共働したり、ビジネスを行ったりする場合に、言語のコストが発生するのである。

第2の要因は、インターネットによる国際コミュニケーションの増加である。インターネットの世界共通言語は、英語である。日本親会社と海外子会社とのあいだのコミュニケーションは、自社回線が敷かれていれば、日本語を使用することが可能であるが、他社とのインターネットを使ったコミュニケーションには英語が必要となる。(注10)アメリカにおけるインターネットの利用者数は1億人に達し、日本も間もなく4千万人に達するといわれている。ビジネス分野でのインターネットの利用も急速に進んでいる。例えば、インターネットの先進国であるアメリカでは、インターネット上での取引が日常茶飯になっており、インターネットを使って、現地における資材の購入先や製品の販売先の企業との間で、発注の数量などの条件を問い合わせたり、売買データを交換したりするようになった。また、いわゆるeコマース(電子商取引)と呼ばれるものがあるが、これはインターネット上で、世界中の顧客に製品を販売したり、部品を調達するものである。例えば、アメリカでは自動車の車両メーカーと部品メーカーとのあいだでは、ANX(Automotive Network Exchange)と呼ばれる業界版のLANが敷設され、共有が可能なデータをオープンにしながら、自動車メーカーと部品のサプライヤーが、従来の取引関係を越えた自由な取

引きを行う試みが始まっている。仮に日本の部品メーカーがこれに参加して、アメリカの自動車メーカーと取引を行おうとすれば、インターネットの共通語である英語を使わなければならない。

また、インターネットの代表的な活用例である電子メールは、海外との連絡を迅速かつ低コストに実現するが、これを使いこなすためにも英語が必要となる。さらに、インターネットは、コミュニケーションの手段としてだけでなく、情報収集の手段となる。経営者がホームページでビジネス情報を収集することが可能である。この新しい情報技術の恩恵にあずかるには英語が必要であり、もしも英語ができないためにこの情報技術が使えないとなると、インターネットを駆使してビジネスを行う場合との情報量の格差が大きくなる。

第3の要因は、第1の要因として挙げた国際経営の1つの特徴でもあるが、日本親会社と海外子会社とのコミュニケーションにおいて、日本語が多用されていることである。海外子会社の内部でのコミュニケーションでは、通常、現地人どうしは現地語を使い、日本人の幹部、管理者、技術者は英語を使っている。（注11）コミュニケーションは、情報の内容によって使われる言語が異なっている。売上高、生産量、在庫、人事などに関する定例の報告、すなわち定型的コミュニケーションではおもに英語が使われる。一方、幹部人事、設備投資、新製品の導入、工場の増設、企業の提携や買収といった事柄にかんする複雑で込み入った情報のやり取り、すなわち非定型的コミュニケーションは日本語で行われている。日本親会社から海外子会社へのファックスによる送信情報の内、およそ8割が日本語によるという調査結果がある。（注12）これは、日本国内の事業所へ送るファックスをそのまま海外に送信しているためであろうと考えられる。

このような状況の背後には、日本企業は日本の親会社内部での国際化（内なる国際化）が遅れているという事情がある。日本の親会社や営業所では外国人や帰国子女の採用が少なく、英語を使う必要はほとんどなく、日本国内でのコミュニケーションはすべて日本語でなされる。その結果、国内各地の支店や営業所などへ送った日本語のファックスを、そのまま海外の子会社へ送信するといったことが行われているのである。

言語コストの現象形態

言語コストの第1の形態は、通訳・翻訳のコストである。日本の親会社から海外子会社へ送られてきた日本語情報は、日本人社員が英語（もしくは現地語）に訳して現地人社員に伝えている。ただし、親会社から電話やファックスで連絡がくるたびに、すべての情報

を通訳したり翻訳したりする時間はないため、内容の要点だけをメモ書きや口頭で伝達することになる。それでも、翻訳・通訳作業は多忙な日本人社員の時間を奪うことになる。また、海外子会社の現地人にとっては、すべての情報が伝わらないため、日本人によって情報がスクリーニングされているという不満や、会社への不信感をまねく結果となる。これらは間接的な言語コストといえるであろう。

企業によっては、日本親会社や海外子会社の内部に、通訳・翻訳の業務を専門にする社員を雇用している場合もある。これらの社員は語学要員と見なされるために、幹部に昇進する機会がなく、仕事のモチベーションが失われ、定着率も高くない。また、このような人材が見つからず、通訳や翻訳の業務を社内でまかなえないときは、外部に委託することになる。外部のプロの通訳の費用は、仕事の内容にもよるが、諸経費も含めると2日間で50万円程度、国際会議の同時通訳なら150万円程度である。これらの費用は、直接的な言語コストである。また、重要な文書を社外の者が翻訳することには、誤訳や情報の漏洩の心配があるし、通訳を介する会議では、議論に時間がかかったり誤訳が避けられない。これらはすべて間接的な言語コストであるといえる。

上に加えて、日本の親会社から急を要する問い合わせがあっても、日本人社員が出張などで不在の場合は、情報の処理に手間取り、意思決定がおくれてしまうという問題もある。これも間接的な言語コストといえる。

言語コストのもう1つの現象形態は、海外子会社における日本人社員と現地人社員の役割分担である。海外子会社の内部のコミュニケーションで、また、日本親会社と海外子会社とのコミュニケーションで、定型的な日常業務に関する情報は英語や現地語によってやり取りされるが、非定型的な重要情報のやり取りはしばしば日本語で行われている。このことは、重要な意思決定は日本人が行い、現地人は情報共有と意思決定のプロセスから排除されていることを意味する。ある総合商社のインドの支店では、日本人だけによる日本語での会議と、インド人をも交えた英語での会議の2つが開かれる。先に日本語の会議が開かれて重要事項が決定され、その後の英語での会議は事後報告とすでに決定されたことをフォーマライズするための会議となっている。

また、日本企業の海外子会社のトップは、多くの場合、日本人である。例えば、総合商社が海外子会社や海外支店のトップに日本人以外を据えているケースは、我々が調査した限りにおいては、伊藤忠商事のひとりだけである。同社のアメリカ子会社、伊藤忠インターナショナルと英国子会社、伊藤忠欧州の会長はJ.W.チャイである。かれは日本親会社の副社長でもある。チャイは韓国の大学を卒業し、かつて日本企業に勤めていたことがあり、日本語ができる。

これらの例に見るように、多くの日本企業において、海外子会社の現地人従業員は経営

において補助的な役割に終始し、経営の中核に参画できないのである。

このように、一般的に日本企業の海外子会社では、現地人の能力が十分に活用されていない。その結果、優秀な現地人社員の採用が困難になり、いったん雇用した者の離職率も高くなる。また、企業にとどまる現地人社員も、モラルの低下は避けられない。多国籍企業は本来、各国の優秀な人材を活用できるところに強みがあるが、日本の企業はこのメリットを享受できないのである。これは間接的な言語コストであるといえる。

さらに、コンピュータ化によって発生する言語コストがある。インターネットは国境を越えたオープンな商取引を可能にするが、これに参加できなければ、ビジネス機会を喪失することになる。また、日本親会社と海外子会社との間の連絡に電子メールを使う場合のメリットとしては、電話やファックスよりもコストが少なくすむ、一度に多くの相手に同じ情報を流せる、海外の相手に電話をするときのように時差を問題にしないですむ、電話で相手の仕事を中断することがない、データを保存できる、といったことが挙げられる。英語力不足のために電子メールを使いこなせないとなると、これらのメリットを享受できないという意味で、直接的・間接的なコストが大きい。さらには、経営者が英語力の不足のためにインターネットを十分に使いこなせないというのであれば、今後ますます、アメリカなどの英語圏の国々との間で、情報の収集と利用の点で格差が広がるだろう。このように、インターネットがもたらす直接的・間接的な言語コストもある。

(3) 言語投資

企業は、言語コストを削減しなければならないが、そのためには社員の語学能力を高める必要がある。我々のモデルでは、このような企業側の努力を言語投資として捉えている。言語投資には2つの種類があり、企業が社員の語学能力の向上を直接的な目的として行なうものと、別の目的で行われた活動や施策が結果的に社員の語学力アップという付随的な成果をもたらす場合がある。前者は直接的な投資であり、後者は間接的な投資であるといえる。直接的な投資としては、語学研修と海外留学・海外トレーニー、間接的な投資としては、海外勤務と内なる国際化を挙げることができる。

語学研修

語学研修の形態は、企業によってさまざまであるが、大別すると、企業が独自に研究プログラムを開発し、社内の専任講師が教えるインハウス式のもの、外部の語学学校に委

託して行なわれるアウトソーシング式のものがある。

インハウス式の語学研修を行っている企業には、例えば松下電器産業がある。同社には海外研修所があり、語学研修には年間数億円の予算で、112名のスタッフが運営にあたり、外国人教師による3週間の英語インテンシブコースなどが設けられている。1998年度の受講生総数は約3、700名であった。また、アウトソーシング式の語学研修を行っている例として、コマツがある。教室はオフィスビル内で賃貸し、外部から教師が派遣される。ただし、研修プログラムはコマツ・キャリア・クリエイトと呼ばれる関連会社で開発したメソッドが使われる。

また、企業が個人の語学学習に補助金（全額もしくは一部）を支給している場合もあるが、我々のモデルでは、このようなケースも企業の語学研修に含めている。また、語学研修の目的には、語学能力の向上に加えて、ディベートやプレゼンテーション能力、国際的なマナーの体得などが含まれる場合が多く、その成果は、TOEICのスコアや企業独自の評価方法（会話能力テストなど）によって測られる。最近ではTOEICの成績を人事考課に反映させたり、またそのような方向で検討を進めている企業が増加している。（注13）

海外留学・海外トレーニー

企業の海外留学の主たるものは、アメリカのビジネス・スクールへの留学である。ビジネス・スクールへ留学する目的は、経営の理論やツールの修得の他に、世界各国の人脈形成や英語能力の修得である。一流のビジネス・スクールに入学するには、TOEFL600点以上が条件であるため、留学生は入学時点ですでにかなり高いレベルの語学力を修得している。しかも、授業の形式がケース・メソッドによるディベートが中心であり、予習に大量のリーディングが課せられるため、自然と英語力が身につく。これらビジネス・スクール以外にも、企業の海外留学には、研究者や技術者が欧米の大学や研究機関へ留学するものがある。いずれの場合も、年間に派遣される人数は少数に限られる。

海外トレーニーは、地域の専門家の育成を目的として行われるもので、現地で実務経験を積む。これにより、英語だけでなく、スペイン語、ロシア語、中国語などさまざまな外国語に強い専門家が育成される。

海外勤務

海外勤務の本来の目的は、2、3年から数年間にわたり海外子会社に赴いて実務に携わることである。語学能力の向上は、いわばその副産物と言える。しかし、実際のビジネス

を英語で行わなければならないし、若手社員であっても海外の大きなプロジェクトをまかされることが多いため、英語の習得に必死になる。その結果、国際ビジネスで要求されるレベルの英語力を身につけることができる。こういった意味で、海外勤務は、語学研修や海外留学・海外トレーニーと比べて、社員の語学力を向上させるための最善の方法であると言える。

例えば、語学研修は社員全体の英語力の底上げにはなるが、国際ビジネスの英語レベルには及ばない。教室の中での学習なので、ビジネス英語を学んでも臨場感に欠け、実践であまり役に立たないことが多い。昇進の条件としてTOEICなどの一定のスコアを定めている企業もあるが、いったん試験に合格してしまえば、持続的な学習を行わず、結局、試験のための語学学習に終わってしまうこともある。また、海外留学や海外トレーニーは、参加者の人数が限定される。

これらに比べて、海外勤務は経験できる者の数が多く、しかもレベルの高い即戦向きの英語力が身につくというメリットがある。さらに、家族同伴で赴任することが多く、その場合、子供の学校や地元のコミュニティでの現地人との付き合いを通じて、国の文化や現地人のメンタリティを学ぶことができる。このような知識は、言葉の背後にある文化的ファクターをも含めたコミュニケーションを可能にする。ただし、企業が1人の社員を家族ともども海外勤務させるには、多額の経費（総合商社の例では、現地人アシスタントの人員費を含めると約1億円の経費がかかるという）がかかるため、海外勤務は言語投資としては高額にすぎるといえる。海外勤務の本来の目的は海外子会社で仕事をすることであり、語学力を身につけることはあくまで副産物である。

内なる国際化

内なる国際化とは、日本親会社内部の国際化を意味し、「日本親会社の意思決定（コミュニケーションなどの情報の過程を含む）に外国人が参加していること、あるいは、そのようなことが可能な状態にあること」と定義される（注14）。すなわち、日本企業が親会社に勤務する外国人や帰国子女を増やすことによって、企業内部の国際化が進むという考えである。その1つの成果に、日本人社員の英語能力の向上が挙げられる。日本人社員は、外国人社員と同じ職場でディスカッションしたり、会議を行うために、共通の言語である英語を身につける必要に迫られる。また、社外での社交の機会にも、英語でコミュニケーションを行うようになる。

例えば、住友化学工業では、農業用化学品部門の海外アグロ事業部長にアメリカ人が就任し、事業部の公用語を英語（会議、文書など）に切り替えた結果、日本人の英語能力が

向上し、国際化が進んだと報告されている。(注15)内なる国際化の目的は、日本の親会社内の意思決定のしくみやプロセスを国際化することであり、外国人や帰国子女の能力を活用することであるが、日本人社員はこれらの外国人社員や帰国子女社員とともに仕事をすることになれば、英語を使う必要性に迫られ、英語能力が向上する。従って、内なる国際化も間接的な言語投資であると考えることができる。

(4) モデルの概要

以上、モデルの中心的なコンセプトである経営資源としての英語能力、言語コスト、言語投資について説明した。これらのコンセプトを中心に、図1に沿ってモデルの構造を明らかにしておこう。

まず、言語コストとは、企業が国際経営活動を行う際のコミュニケーションのコストを指している。経営活動のグローバル化とインターネットを利用したコミュニケーションの増加により、ビジネスにおいて英語を使う必要性が高まっている。しかし、日本人社員の英語能力は十分でなく、日本語が多く使用されている。このことは、日本企業が国際経営を行う上で、コミュニケーション上のさまざまな問題や機能不全を生じさせ、経営のコストを生んでいる。これらのコストを、言語コストとして捉える。言語コストに対処するための企業側の努力が言語投資であり、ここでは4つを挙げた。企業では、語学研修、留学・海外トレーニー制度、海外勤務、内なる国際化などを通じて、日本人社員の英語能力を高める努力が行われている。企業が言語投資を行うことによって、社員の語学力が向上し、言語コストが引き下げられれば、結果としてより高い経営成果がもたらされる。このような社員の語学能力の総体は、企業内に蓄積される1つの経営資源であるといえる。

つぎに、我々のモデルでは、学校の英語教育のプラスとマイナスの影響を考慮に入れている。プラス面は、日本人社員の多くが中学から大学まで10年近く英語を学んできたため、英語の文法や単語などの基礎が修得されていることである。英語の基礎力があるため、日本人にとって、英語の修得は他の外国語よりも有利なはずである。

他方、マイナス面としては、一般に指摘されている学校での英語教育の問題点がある。読解や文法重視の教育が一貫して行われるため、会話力が欠如している。多くの日本人が、実用英語やビジネス英語がほとんど身につかず、社会に出てから苦労する。他国と比べても、英語嫌いや英語下手が多い。

モデルでは、また、日本的経営と日本語の親和性ないし相互補強的な関係も組み込まれている。

さらに、言語投資と組織文化の関係、すなわち組織文化が言語投資から受ける影響、逆に組織文化が言語投資に及ぼす影響の両方がモデルにおいて考慮されている。

・モデルの特徴

1．日常業務を通じて向上する英語能力

モデルの第1の特徴は、海外勤務と内なる国際化を言語投資に含めていることである。海外勤務と内なる国際化は、本来、社員の語学能力アップとは別の経営目的のために行われる活動である。海外での勤務や国内での外国人社員との協働といった日常業務を通じて、副産物として英語能力の向上が期待できる。とくに海外勤務は、日本人社員の語学能力を向上させる点からは、語学研修や海外留学・海外トレーニーよりも効果的であるといえる。海外勤務は、通常3年から5年の期間に及ぶため、英語を使つての業務が長くなり、国際ビジネスで通用する英語力が身につくからである。

海外勤務を言語投資と考えるのは、次のような経営資源観にもとづいている。経営資源を蓄積する方法には、日常業務を通じて副次的に蓄積する方法と、蓄積自体を目的にする活動によって蓄積する方法の2つがあるが、経営資源を蓄積する方法としては、前者の間接的方法が後者の直接的方法に劣らず重要である。それどころか、しばしば前者の間接的方法のほうが重要である。（注16）

われわれは海外勤務と内なる国際化を言語投資と考えている。この考え方をとるときには、海外勤務と内なる国際化は、その直接的な目的に適したものにすることは十分ではない。海外勤務と内なる国際化から副産物として生まれる語学力にも注意をはらわなければならない。語学力の向上のことを考える立場からは、語学力の向上という副産物ができるだけ多く生まれるように海外勤務や内なる国際化のあり方を設計して実施することがぞまれる。

たとえば、3年から5年の海外勤務を20歳代のうちに経験できるようにする。外国語を身につけるためには、おそくとも20歳代に集中的に訓練することが必要であるといわれるからである。あるいは、内なる国際化をすすめるにあたり、親会社にひとりの外国人を入れるのではなく、数名以上の外国人、それも日本語ができない外国人を入れるようにする。外国人がひとりだと、ジャパナイズされてしまう恐れがあるためである。

言語投資は大きく直接的な言語投資と間接的な言語投資にわけることができるが、この2種類の言語投資の相互の関連性を重視することが、必要である。

2．組織文化の影響の重視

モデルの第2の特徴は、組織文化の影響を重視していることである。

国際志向というよりも、むしろ国内優先の組織文化を持っている企業が多い。国内優先の組織文化をもつ企業では、海外勤務経験はあまり評価されず、国内で実績をあげた人が出生するという暗黙のルールができています。従って、英語ができて、社内ではなるべく英語を話さないようにする人が多い。また、MBA（外国の経営大学院の卒業生）であることを隠す人も多い。最近では、海外畑の出身者が大手企業の社長や取締役に赴任するケースも増えているが、国際派の経営者や役員はまだ少数派である。このような組織文化が、積極的な言語投資活動を阻んでおり、また、言語投資からのリターンを低いものにしてきているのである。

我々は、海外勤務者の扱いを工夫することによって、組織文化を国際志向、英語志向に転換してゆくことを提案したい。例えば、海外勤務をキャリア・パスで重要な位置につけ、国内勤務だけでは昇進に不利なようにする。役員になるためには、海外勤務が必要不可欠であるようにする。このように人事制度を改めることによって、社員に対して、海外勤務で実績をあげないと出世できないという意識を植えつけるようにするのである。そうすれば、海外勤務者は英語能力を隠さず、逆にそれによって仕事の自信が持てるようになるであろう。また、海外勤務を希望する者が増え、海外要員に選ばれるために、自ら英語能力向上の努力をするようになり、個人の語学学習にも熱が入るようになる。社員にとっては、英語力が自らのコンピタンスを高める手段となるのだから、互いに同僚に内緒で出世のために英語学習をするといった風潮になっても良いのではないだろうか。このようにして企業の文化が英語志向の文化に転換することにより、企業の英語能力が高まり、言語投資の効率が高まると考えられる。

また、内なる国際化に関しても同様の効果が期待できる。組織内の外国人社員の数が増えれば、日本人社員は彼らと共に仕事をしていくために英語が必要になり、英語学習に熱が入る。日本人社員と外国人社員がいっしょに日常業務を行ったり、ディスカッションや重要な意思決定を英語で行うことを通じて、組織文化もまた、英語でのコミュニケーションが自然に行なわれるものへと変化すると考えられる。

3. 全体像の提示

以上の2つの特徴を中心に、モデル全体の構造をもう一度見てみよう。まず、日本人の英語能力が低く、国際経営において種々のコミュニケーション上の問題、すなわち言語コストが生じる。国際経営の進展とインターネットの普及によって、ビジネスで英語が使う必要性が高まっていることから、言語コストはますます大きくなっている。このような言語コストは、国際経営の成果を左右するのである。

このような言語コストに対処するための企業側の努力を、言語投資として右側にまとめている。言語投資には、企業の行動（操作）変数として、語学研修、留学・海外トレーニング制度、海外勤務、内なる国際化の4つがある。これらの言語投資による直接的、間接的なリターンとして、社員の語学能力がアップする。また、言語投資活動を人事制度と組み合わせることによって、組織文化を変化させることによる間接的なリターンもある。いまだに国内優先の組織文化を持っている企業が多いが、国際化志向の組織文化へと変革されることにより、言語投資の効果が高まり、個人レベルでの語学学習にも熱が入るようになる。それらの結果、企業全体の英語能力が高まり、言語コストが削減され、国際経営の成果に繋がる。言語投資の好循環が期待できるのである。

われわれのモデルの第3番目の特徴として、国際経営における言語の問題を考えるための全体像を示していることを指摘したい。国際経営における言語は、これまではあまりとりあげられなかった研究テーマである。とりあげられる場合は、英語、語学研修、海外派遣社員の語学など個々にとりあげるのがふつうであり、国際経営という大きい構図のなかに位置づけて言語をとりあげることはなかったといえよう。

. 言語問題の原点

これまでに言語コスト、言語投資、経営資源としての言語という3つのコンセプトを導入して、言語と国際経営の関係をモデル化することを試みた。最後に、国際経営において言語がどのような本質的な意味を持っているかを検討しておきたい。

(1) 英語で経営することの必要性和可能性のギャップ

すでに述べたように、経営のグローバル化とインターネットの普及で、英語で経営する

ことの必要性が高まっている。英語の必要性については、海外進出をすこしでもしている企業であれば、経営者や管理者はほぼ全員が認めていると思われる。では、日本企業は英語で経営できるだろうか。この間にイエスと答える経営者や管理者は多くないのではないだろうか。

日本企業が英語で経営を行うことができる可能性は高くないと思われる。その理由は、まず第1に、日本人社員の英語力のレベルが低いことである。つぎに、日本企業の経営のあり方（日本的経営）や組織文化がいままでは英語になじみにくい。さらに、日本親会社では日本人が日本語で技術やノウハウなどの経営資源を蓄積しており、その、いわば日本語の衣装をまとった経営資源を海外移転することによって国際経営をすすめているためである。

このように日本企業が、国際経営を行っていく上で、英語を使うことの必要性とそれを実現することの可能性のギャップは大きい。このギャップの大きさが、日本企業の国際経営における言語問題のひとつの根源的な問題である。

（2）日本人が英語を使うことの利害得失

国際経営と言語の本質的な関わりについては、日本人が英語を使うことの利害得失という視点からも見ることができる。

国際経営を英語で行うプラス効果は、言語コストの削減である。日本人社員の英語能力が向上し、国際経営でのコミュニケーションが英語で行われるようになれば、言語コストは低減する。まず、日本企業の海外子会社では、日本人社員が本社からの日本語情報を英語に通訳・翻訳する必要が減り、直接的な言語コストが削減される。また、情報が英語であれば、現地人社員もその情報を理解でき、会議等を通じての意思決定の遅れは緩和される。このような間接的な言語コストも削減される。さらには、現地人社員が本社との情報のやり取りのプロセスに参画することにより、従来の補佐的役割から経営のメインの場へと活躍の機会が増え、現地人社員のモラルアップにつながり、優秀な現地人社員の定着率も高まる。社会的にそのような評判が高まれば、優秀な人材の採用も可能になる。これらはすべて、間接的な言語コストが削減される例である。

英語使用の実利的なプラス面として、英語を使った方が表現が明晰、簡潔になり、要点が整理された論理的発言や文書が可能になることが指摘できる。日本人にとって英語は外国語であるから、複雑で込み入ったことや微妙なニュアンスを表現できない。そのような表現能力の制約のために、白黒のはっきりした議論や表現しかなくなり、このことが逆に会議時間の短縮や、正確な意思伝達といったプラス効果をもたらすのである。例えば、

前述の住友化学では、英語を公式語として導入することにより、会議時間が半減したと報告されている。(注17)

一方、マイナスの影響は、英語は日本人にとって外国語であるから、英語での情報のやり取り、議論、意思決定は日本人に無理を強いることになり、その弊害が起こることが指摘できる。日本人が英語を使うことの問題点ないしデメリットをたずねたところ、最も回答数の多かった答えが「発言や書類の理解が不十分になり、また時間がかかる」で77%、2位が「会議の発言が減る」で43%、3位が「心理的ストレスがたまる」で31%、次いで「意見や考えの質が低下する」が25%、「日本の親会社から海外子会社への情報の発信が減る」が24%となっている。(注18)これらのマイナス効果をまとめておこう。

第1に、英語を使うと時間がかかるという問題がある。人間は普段、頭の中の思考は母語で行っている。従って、日本人が母語である日本語ではなく、英語で話したり書いたりするという情報発信作業のためには、思考のモードを無理に英語に切り替えるか、さもなければ日本語で考えたことをいちいち頭の中で英語に訳さなければならない。また、英語を読んだり聴いたりといった、情報の受信に際しても、内容を理解するのに時間がかかる。

第2に、英語を使うと情報量が減少する。英語の単語力や表現力の不足のために、言いたいことが十分に表現できず、会議などで日本人の発言機会が減ってしまう。あるいは、日本語のファックス文書を英語にしなければならなくなると、そのファックス文書の送信を控えるといったことが起こってしまう。また、会議などでは、英語のヒアリング能力が十分でないと話の内容が理解できず、議論に参加できなくなる。このことを示す例として、米国三井物産では、以前は英語で開いていたマネジャー会議を日本語に変えている。メンバー40人のうち、3人いるアメリカ人には議論の詳細はわからないが、それ以上に、英語の会議は弊害が大きかったという。英語で会議をすると、日本語の会議のように話もりあがらず、次第に形骸化し、有益な情報が交換されなくなったのである。そこで、日本語に戻し、その代わりに、会議内容の英語版の要約を配布するようにしたところ、情報量が増えたという。(注19)

第3に、情報の質、あるいは意思決定のレベルの低下が指摘される。英語情報の理解が不十分で時間がかかるため、英語能力のレベルに応じて情報や意思決定のレベルも低下してしまうのである。日本語ならば、知的に高度な言葉や言い回しを使っても、英語では幼稚な表現しかできなくなる。また、相手に英語で話されると、単語のいくつかを聞き取れなかったり、言葉のニュアンスまで理解できないために、正確な反応ができず、ぎこちない会話になる。ましてや日本語で会話する時のような打てば響くような受け応えや、気の利いた冗談を交えての会話は不可能である。その結果、英語を使う場合には、自分の思考力そのものが低下してくる。あるビジネスマンの発言であるが、「英語を使うと知能指数

が落ちてしまう」とのことであった。

日本人が英語を使うと知能指数が落ちるとすれば、これは軽視できない。英語を使ったがために、情報の量が減少し、意思決定の質が低下すると、国際経営のレベルが低下することになる。

第4に、日本人が英語を使うことは心理的なストレスを高める。日本人にとって英語は外国語であるから、母語であり自然言語である日本語を使うときよりも、精神的な負担は大きい。また、英語で聴いたり読んだりという情報受信作業においても、頭の中での日本語訳の作業が必要になる。英語でコミュニケーションすることはこれを繰り返すわけであるから、頭脳の疲労度が高い。また、中高年者の中には外国人コンプレックスがあり、外国人と面と向かって英語でコミュニケーションを行うことにストレスを感じる人も多い。

以上、英語使用のプラスの影響としては、主に現地人社員の情報過程や意思決定への参画が促されることを指摘できる。一方、マイナスの影響は、主に日本人社員の情報能力が質量ともに低下することである。われわれはこのマイナスの影響も重視している。日本人が英語を使うことが、かえって経営の成果においては逆機能をもたらすことも考えられるのである。

(3) 日本語で蓄積される日本親会社の経営資源

日本企業の国際経営における言語問題を考えるときに忘れてはならないことは、技術やノウハウなどの経営資源が、日本親会社のなかで、日本人によって、日本語で蓄積されていることである。その経営資源を海外子会社に移転して、国際経営を行っているのである。

この点からは、国際経営の言語を日本語から英語に変えることの問題点ないし困難は、つぎの2つにわけて考えることができる。

日本親会社の経営資源（それを海外子会社に移転する）が日本語で表現されていることが、第1の問題点である。日本語のまま海外子会社で使おうとすると、海外子会社に多くの日本人を派遣しなければならない。海外子会社に日本人が多いのは、じつは、これがひとつの理由である。日本語で表現されている経営資源を英語や現地語に翻訳しようとすると、言語コストが発生する。

上記の問題点を解決するために、日本親会社で蓄積する経営資源をはじめから英語で表現しようとすると、こんどは別の問題が生じる。さきに英語使用の逆機能といった問題点である。日本人の技術者や研究者、また、経営者や管理者は、はたして、英語で技術やノウハウなどを開発できるだろうか。日本語で仕事をするときと比較して、外国語の英語で

仕事をすると、仕事は量的にも質的にも低下するのではないか。

(4) 経営様式と経営理念

日本親会社の経営様式（日本的経営）と日本語の親和性も、国際経営と言語の問題を考えると見落としてはならないひとつのポイントである。

日本企業では、経営者、管理者など中核の人材の多くが同じひとつの企業で長期にはたらくので、経営の状況について共通の理解を多くもつ。いちいち言葉で明確に表現しなくても、お互いが意思疎通をはかることができやすい。言語コミュニケーションにならんで、非言語コミュニケーション（以心伝心のコミュニケーションなどといわれる）が重要な役割をはたす。言語コミュニケーションでも、伝えるべき内容を、明確に、こまかく、理路整然とのべる必要はすくない。言語によるコミュニケーションは、省略形で、あいまいさを残していても、状況の共通理解や非言語コミュニケーションが補い、意思の疎通をはかることができる。

日本企業におけるコミュニケーションは、しばしば文脈依存的なコミュニケーションとして特徴づけられる。ホールの用語によれば、ハイコンテキストのコミュニケーションである。（注20）

日本語は、歴史的に、日本社会のハイコンテキストのコミュニケーションのための言語として発達してきたともいえる。その日本語を使って経営してきたことが、日本親会社の経営の様式をハイコンテキストなものにするのに貢献している。

要するに、日本親会社の経営の様式と日本語は、ハイコンテキストの特徴を共有しており、相互に補強的にハイコンテキストの性格を強めているのである。

日本語と比較して英語は、コンテキストへの依存性の低い言語である。ものごとを明確に、こまかく、論理的に表現するのに適した言語である。このローコンテキストの特徴をもつ英語を使って日本的経営を実行すると、さまざまな困難が生じることが予想できる。

また、英語で経営を行うときに直面するひとつの困難な問題に、経営理念がある。日本企業の経営理念は、日本企業がまだ国内企業のとときに、日本人の従業員を対象につくられたものである。そのため、当然に日本語で表現されている。まず、どうやって日本語で思考され形成された経営理念を英語に翻訳し、外国人に伝達するかの問題がある。そして第2には、経営理念レベルから英語で経営していくことがどこまで可能であるか、という疑問である

、非英語圏の外国企業との比較

非英語圏の外国企業も、日本企業と同様に、国際経営において言語の問題を抱えているのであろうか。もしそうだとすれば、どのように対処しているのか。現在、日本企業以外の非英語圏の外国企業における言語の問題について、インタビューやアンケートを通じての比較研究を行っている。以下に、これまでに明らかになった点を簡略に触れておきたい。

フランス、ドイツ、韓国の日本子会社にインタビューを行った結果からは、これらの国々の企業も言語にかんする問題を抱えていると考えられる。すなわち、各国の企業とも、英語で経営を行うことの必要性と可能性のギャップを抱えており、各国の企業の社員が英語を使うことにはプラス面とマイナス面があり、また、本国の親会社内部にはそれぞれの国の言語によって経営資源が蓄積されている。この点を確認するために、現在、外資系企業を対象としたアンケート調査を実施しているが、その集計結果は別の機会に報告したい。

また、非英語圏の国で、ビジネスにおける英語使用の状況が日本と類似していると思われる国の1つとして、韓国を想定し、1999年11月22日から25日にかけて現地においてインタビュー調査も行った。対象とした企業は、業務における英語の使用頻度が高いと思われる五大財閥の貿易部門や大手金融機関で、韓国親会社と海外子会社とのコミュニケーションの言語や、社員の英語能力、語学研修の実態、コンピュータ化の度合いなどについて尋ねた。その結果、社員の英語能力は、日本よりも総じて高く、個人も企業も語学能力の向上に熱心なことが明らかになった。ただし、企業が語学研修などの言語投資を行うのではなく、社員が入社前に自前で英語をマスターしている場合がほとんどである。

韓国では、ここ4、5年、大学生の1～2割が卒業前に自費で1、2年間のアメリカ留学を経験し、語学力を武器に一流企業に就職するのが通例となっているとのことである。新入社員のTOEICのスコアは、平均900点以上という企業が多かった。また、韓国企業ではすでに、英語能力が人事考課に組み入れられており、社内試験やTOEICで一定スコアを獲得できないと、昇進の対象から外される制度ができています。中高年社員は、コンピュータ操作能力とともに、英語力を強化する必要に迫られている。このように韓国企業は、少なくとも商社のような英語の使用度が高い企業においては、経営資源としての社員の英語能力の蓄積が日本以上に進んでいるといえる。

しかし、韓国企業にも、韓国人による韓国語を使った経営という特徴がみられる。海外子会社の社長や海外支店の支店長はほぼ全員が韓国人である。そして、韓国親会社と海外子会社や海外支店とのコミュニケーション、とくに重要な案件や問題についての込み入ったコミュニケーションは、韓国人どおしが韓国語を使って行っている。英語能力の高い幹

部社員であっても、所詮英語は外国語であり、英語では考えが十分に伝えられないので、英語でマネジメントを行うことは困難である、というのが韓国人ビジネスマンの一致した見解であった。韓国企業は、あくまでもマネジメントの中核は韓国人が韓国語で行いながら、外国人社員との接触や外部とのビジネスにおけるコミュニケーションでは、英語と韓国語と日本語を使い分けながら国際経営を行っているといえよう。この点において、韓国企業は日本企業と類似していると考えられる。(注21)

、今後の研究課題

我々の共同研究では、過去の資料のサーベイ、企業インタビュー、アンケート調査を通じて、理論と実証の両面から、当該テーマについて検討を加えている。

これまでに、文献や資料の収集とサーベイを行った。また、家電メーカー、機械メーカー、大手商社といった日本企業や、日本におけるフランス、ドイツ、アメリカ、韓国の外資系企業へのインタビューを行った。また、韓国において、韓国の五大財閥の貿易部門や大手金融機関へのインタビューも行った。さらに、アメリカにおいて、日本の家電メーカーや証券会社の米国支店へのインタビューも行っている。本論で示した理論的フレームワークは以上の研究成果にもとづいている。

これらに加え、2つのアンケート調査、「国際経営と語学研修にかんするアンケート調査」および「国際経営と英語の経営者アンケート調査」を実施済みで、現在は、集計作業の最中である。前者は、企業の語学研修の実態把握を目的として、上場企業の人事部や語学研修担当者に対して、語学研修の概要や言語コストの概念について質問したものである。後者は、上場企業の経営者を対象に、企業経営の観点から、言語の重要性についての認識を問うている。これらのアンケート結果の分析を通じて、日本企業の実態の把握とともに、国際経営を日本語で行うことと英語で行うことの違いなどについての、企業側の意識も明らかにできるであろう。

また、これら2つのアンケートに加えて、外資系企業に対してもアンケート調査を実施中である。これは主に、日本における外資系企業の経営者に対して、言語やコミュニケーションに関する意見を尋ねるものである。

今後は、これら3つのアンケート調査の分析を行いながら、並行してインタビュー調査を続ける予定である。インタビューの対象としては、日本企業の経営者や管理者の他に、中国、香港、イギリスにおいて、日本企業の現地法人および現地企業へのインタビューを計画している。こうした作業を通じて、本論で示したモデルのさらなる精緻化を目指し、

テーマについての考察を深めたいと考えている。

(注) 本論は、科学研究費補助金による研究の成果の一部である。吉原英樹「国際経営と英語」平成11年度、課題番号11630126

注

- 1、経営資源の既存のモデルとは、吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男（1981）で提示されたものである。
- 2、稲木昭子、堀田知子、沖田知子（1998）
- 3、吉原英樹（1999a,1999b）
- 4、Arthur,W.B. (1989,1990) Katz & Shapiro (1985) Economides (1996)
- 5、熊坂有三（1999）
- 6、「情報化調査98年版・主要300社の実力」『日経情報ストラテジー』1998年2月号
- 7、『日本経済新聞』1999年9月2日
- 8、吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男（1981）
- 9、母国語といわれることが多いが、ここでは、言語学の用語法にならって、あるひとにとっての自然言語を母語ということにする。
- 10、Chrystal, D. (1997)
- 11、吉原英樹（1989）。また、われわれのインタビュー調査にもとづく。

- 12、 『「地球時代の日本語を考える」研究委員会報告書』（1993）
- 13、 われわれのインタビュー調査にもとづく。
- 14、 吉原英樹（1989）、吉原英樹（1996）10 ページ
- 15、 『日経ビジネス』1997年8月25日号
- 16、 伊丹敬之（1980）、118 - 119 ページ。
- 17、 『日経ビジネス』1997年8月25日号
- 18、 吉原英樹（1996）108 - 111 ページ。
- 19、 『日経ビジネス』1994年1月31日号
- 20、 Hall, Edward T.（1976, 邦訳1979）、安室憲一（1982）106 ページ。
- 21、 吉原英樹、岡部曜子、澤木聖子「韓国企業の国際経営と英語 現地調査レポート」ディスカッション・ペーパー、神戸大学経済経営研究所、2000年4月。

（参考文献・和文）

- 石塚雅彦（1999）「中外時評 「言語政策」不在の日本」『日本経済新聞』1999年9月12日。
- 伊丹敬之（1980）『経営戦略の論理』日本経済新聞社。
- 伊藤克敏（1999）「早期外国語教育、日本、立ち遅れ」『日本経済新聞』1999年5月2日。
- 稲木昭子、掘田知子、沖田知子（1998）『えいご エイゴ 英語学』松柏社。
- 猪口孝（1999）「「英語失敗国家」をどう建て直す」『中央公論』1999年8月号、92-99頁。

- ウォーフ、B.L. 著、J.B. キャロル編、池上嘉彦訳（1982）『言語・思考・現実 ウォーフ言語論選集』弘文堂。
- 大谷泰照（1999）「日本人の英語下手、言語的な距離と教育政策に問題」『日本経済新聞』1999年9月12日。
- 岡地勝二（1999）『書斎の窓』第485号、1999年6月号、49-53頁。
- 岡部曜子（1997）「情報革命における日米情報共有モードの比較研究」『帝塚山学術論集』第3号、53-58頁。
- 木下是雄（1994）「これからのビジネス・コミュニケーション」『日本語学』第13巻、1994年11月号、4-8頁。
- 熊坂有三（1999）「情報技術革新とアメリカ経済：情報技術革新とは何か」日本評論社『経済セミナー』1999年11月号。
- 小林和夫（1994）「ビジネス・コミュニケーションの阻害要因と言語投資状況の実態調査」『日本語学』第13号、1994年11月号、21-29頁。
- 鈴木孝夫（1999）『日本人はなぜ英語ができないか』岩波書店。
- 坪井珍彦（1997）「英語世界と情報ネットワーク社会に生きる」『JMA マネジメントレビュー』、1999年7月号。
- 西垣通（1999）「国境を越える言葉を求めて」『COMMUNICATION』第81号、1999年10月号、NTT出版、12-15頁。
- 安室憲一（1982）『国際経営行動論』森山書店。
- 吉原英樹、佐久間昭光、伊丹敬之、加護野忠男（1981）『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社。
- 吉原英樹（1989）『現地人社長と内なる国際化』東洋経済新報社。
- 吉原英樹（1996）『未熟な国際経営』白桃書房。
- 吉原英樹（1999a）「変わる戦略、変わらぬマネジメント 戦後の国際経営の軌跡」『慶応経営論集』第17巻第1号、55-71頁。
- 吉原英樹（1999b）「グローバル・オペレーションと日本型マネジメント」『会計人コース』1999年11月号、4-8頁。

（参考文献・英文）

Arthur, W. B.(1989), 'Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events', The Economic Journal ,No.394, Basil Blackwell, March 1989.

- Arthur, W.B. (1990), 'Positive Feedbacks in the Economy', Scientific American, February 1990.
- Chrystal, D. (1997), English as a Global Language, Cambridge University Press. (國広正雄訳 (1999) 『地球語としての英語』みすず書房。)
- Economides, N. (1996), 'The Economics of networks', International Journal of Industrial Organization vol. 14, No. 6, October 1996.
- Hall, Edward T.(1976), Beyond Culture, Anchor Press. 岩田慶、谷泰訳『文化を超えて』TBSブリタニカ、1979年
- Katz, M. & Shapiro, C. 'Network Externalities, Competition, and Compatibility',The American Economic Review, June 1985.

(他の参考文献)

- 『「地球時代の日本語を考える」研究委員会報告書』（1993年）財団法人地球産業文化研究所。
- 「米国三井物産 子会社の米人トップ集め自由闊達経営のコツ学ぶ」『日経ビジネス』1994年1月31日号、41-43頁。
- 「特集 問題は日本語だ ネットワーク時代の競争力」『日経ビジネス』1995年5月1日号、20頁。
- 「住友化学工業 報告書、会議は英語で 真の国際化へ内部改革」（1997）『日経ビジネス』1997年8月25日号、35-37頁。
- 「近づく「英語はビジネスの公用語」」（1997）『週間東洋経済』1997年9月6日号、18-23頁。
- 「特集 英語は国際ビジネスの共通語です 国際ビジネスのツール＝英語を考える」『日』外交 Monthly』1999年1月号。
- 「特集 翔け日本人 英語が話せない真の理由」『日経ビジネス』1999年7月26日号。
- 「情報化調査 98年版・主要 3000社の実力」（1998）日経 BP 出版センター『日経情報ストラテジー2月号』を参照。

図1 言語コストと言語投資の経営資源モデル

