

韓国企業の国際経営と英語 現地調査レポート

神戸大学経済経営研究所 吉原 英樹

帝塚山大学経済学部 岡部 曜子

滋賀大学経済学部 澤木 聖子

1、はじめに 調査の理由

1999年の11月22日から25日まで、韓国のソウルにおいて韓国五大財閥(現代、三星、LG、大宇、SK)の貿易部門と大手金融機関一行(韓国輸出入銀行)を訪問し、インタビュー調査を行った。調査の目的は、「国際経営と言語」というテーマで行っている3名の共同研究の一環として、韓国企業が国際経営を展開する上で、どのような言語の問題を抱えているかを明らかにし、日本企業と比較することにあつた。我々の共同研究は、日本企業が国際経営の現場で言語に関わるさまざまなコミュニケーションの問題に直面しているという事実注目し、日本企業の英語使用状況を明らかにすることによって、その原因と対策を検討するものである。

経済と経営のグローバル化とインターネットの利用の急増で、英語を使ってビジネスを行う必要性が高まっているが、日本企業には、この状況に対応できる十分な英語能力をそなえた社員が不足している。その結果、語学のできる社員に翻訳・通訳作業の過剰な負担がかかったり、意思疎通や意思決定が遅れるといった種々の問題、すなわち言語のコストが生じている。これは単に語学力不足の問題ではなく、日本の企業組織が持つ、いわゆる日本的経営の諸特徴や非国際的な組織文化が根底にあると考えられる。例えば、日本親会社と海外子会社間のコミュニケーションでは、おもに日本人同士が日本語を使って行っている。このような閉鎖的な情報共有のあり方が、海外の現地人従業員の効果的な活用を阻む結果となり、経営上の損失を招いている。

このように、日本企業にとって、英語で経営を行うことの必要性とそれを実現することの可能性との間のギャップは、大きい。今後、ギャップが拡大すれば、言語問題は日本企業にとって悲劇ともなり得よう。この言語問題の解決のためには、ひとつの方法として、

日本の本社内で外国人社員や帰国子女社員、海外勤務経験者などが、英語を含む個人の能力相応に遇されるように、組織文化を変革していくことが求められる（注1）。

以上のような日本企業にかんする我々の見解をより多面的に検証してゆくために、日本企業と共通の言語問題を抱えると思われる非英語圏の国の企業として、韓国企業を比較の対象に選んだ。韓国では、現在、財閥解体が行われ、特に1997年からのアジア通貨危機後は、経済の構造改革が進んでいる。韓国企業の経営は、財閥を中心とした企業システムであったこと、政府による企業への行政指導が行われてきたこと、企業と金融機関との癒着関係があることなど、日本企業との共通点が多い。また、英語使用に関しては、欧米人との接触が少なく、英語を日常生活の中で使用する機会が少ないこと、義務教育の一環として教えられていることなどが共通している。

果たして、韓国企業も日本企業と同じく、英語で経営を行うことの必要性和実現可能性との間のギャップは大きいのだろうか。日本企業と同じような言語の問題を抱えているのか。これらの点を明らかにするために、事前に送付した質問票に従って、各企業において共通の質問を行った。調査スケジュール、調査対象企業、質問票は付録として添付している。

2. 韓国企業の英語への取り組みの特徴

(1) 過激な取り組み

韓国企業における社員の英語能力向上への取り組み方は、日本企業とは比較にならないほど徹底しており、過激ともいえる。

まず、新入社員の採用にあたって、英語能力が重視される。企業側は、採用したい人材の第一要件として仕事の能力を掲げてはいるものの、仕事もできてかつ英語もできる社員を採りたいという強い願望がある。調査の対象となった企業は、国際金融機関や大企業の貿易部門であったため、英語のニーズはとくに高く、今やビジネスの世界共通言語となった英語ができないということは、即ちビジネスができないとみなす、という厳しい意見もあった。英語能力だけが優れていて全般的な仕事の能力に欠ける人間は困るが、かといって、いくら優秀であっても相当な英語力を持つ者でないと採用しない、というのが企業の本音のようである。従って、入社試験は英語だけを課している企業も多い。

LG International では、現在の中堅幹部が就職した当時の、今から約20年ぐらい前には、

TOEIC で 500 点から 600 点の英語レベルでも採用の条件を満たすとされたが、現在は平均点が 800 点から 900 点になっている（注 2）。1999 年 10 月の大卒社員の採用にあたっては、彼らの TOEIC の平均点はすでに 900 点を越えていた。最終的に採用された大卒新入社員は 30 人であったが、彼らの TOEIC 平均点は 900 点ををはるかに越えているはずである。現代では、TOEIC 800 点を採用の足切りとしており、実際に採用される社員のほとんどが 900 点を越えている。

また、ほとんどの企業で、英語能力が昇進に反映されるシステムが作られている。そのために、会長や社長だけを除いて社員全員が TOEIC の受験義務を課せられている企業が多い。昇進のための最低スコアは、LG International は TOEIC 630 点、現代は同 650 点、大宇では、管理部門が同 550 点、営業部門が 650 点である。

英語テストの受験は、毎年、あるいは 2、3 年毎に課せられる。例えば、LG International では、TOEIC の成績が 630 点から 900 点であれば、3 年ごとに再受験が必要で、900 点を越えた者は再受験の必要なしとなっている。630 点未満の者は、3 年以内にレベルアップすることを求められている。SK Global でも適性試験、人性試験とともに、英語テストの毎年の受験が義務づけられている。大卒者は TOEFL で最低 560 点、TOEIC で 750 点が必要であり、女子一般職社員も、TOEFL 550 点、TOEIC 600 点が必要とされている（注 3）。

さらには、韓国企業の中には、英語能力に加えてコンピュータ操作能力の向上を図ろうとする努力も始まっている。SK Global では、1999 年から英語テストとともに IT (Information Technology) テストの受験義務が定められている。中高年の社員は若手社員と比べて、相対的に英語能力とコンピュータ能力のいずれもが劣っているため、これらをマスターすることに必死である。社員全員が受験義務を負っているため、取締役でも早朝 7 時半ごろに出社して、コンピュータの勉強をしている。

いずれの企業でも、英語学習は個人の責任で行うものとされるが、語学研修を社内で行っている企業もある。LG International には、LG Academy Institute (LGA) (「人和苑」) と呼ばれる研修施設があり、独立採算で運営されている。ここでは英語、日本語、中国語、ロシア語の研修が行われるが、特に英語コースの数が多く、ビジネス英語や英語によるプレゼンテーションに重点が置かれている。また、三星にも、「韓国人力開発院」と呼ばれる研修センターがあり、英語、日本語、中国語に加えて、フランス語、スペイン語の語学コースも設けられている。

このように、韓国企業の語学への取り組みは、語学研修については、質量ともに日本企業と大差ないようだが、英語能力を人事管理の一環として制度化させている点では、日本よりもはるかに進んでいる。採用や昇進の条件とされる英語能力のレベルが高く、個人の語学学習に熱が入っている。日本企業は、このような制度化そのものが遅れているし、昇進条件となる英語レベルも低く押さえられている。例えば、日本のある大手家電メーカーでは、主任への昇格に TOEIC 450 点、機械メーカーでは昇格に同 500 点が定められている。

(2) トップの鶴の一声

韓国企業における英語力強化の取り組みは、オーナー経営者、創業者、二世経営者などトップの鶴の一声で実行に移されることが多い。トップの号令に組織全体が即座に従うのは韓国の組織的特徴であろう。例えば、SK Global では、1999 年の秋に新会長が、3 年以内に社内の文書などの公用語を英語化することを宣言した。企業が経済のグローバルゼーションの中で生き残るための国際競争力を確保するには、経営の英語化を進めるしか手段がないとの判断であった。これは SK Global 全体にとっては大きな価値観の転換を意味するが、社員はこの決定に応じ、語学学習に真剣に取り組み始めている。ただし、学習方法は、かつてのように一斉に語学研修を行う方法に代わって、1999 年からは個人学習で行う方針になった。個人で、就業前の早朝や退社後の夜間に、語学学校に通うなどしている。

(3) 最近のこと

韓国企業におけるこのような過激な英語への取り組みは、ここ 5 年ほどの間の動きである。10 年ほど前までは、韓国で英語の話せる者はごく一部のエリート層に限られていた。しかし、最近になって、企業全体の英語能力を底上げする努力が始まった。その背景には、今後の経済成長と企業収益の増大は、企業活動を海外展開していくことによってしか実現できないという認識が高まってきたことがある。グローバル化が韓国の新しい国家目標の一つになっている。

さらに、1997 年からのアジア通貨危機が、韓国経済のグローバルゼーションへの追い風となった。特に、通貨危機以降のここ 1、2 年は、IMF 支援を受けたことと引き換えに、国内市場の自由化の要請があり、アメリカナイゼーションの傾向も強まっている。

(4) 強い危機感

韓国の国内市場は規模が限られており、企業は海外に出ていくしか活路がない。韓国企業にとって輸出は重要で、国際ビジネスは成長戦略の中心に位置づけられる。大きな規模の国内市場を持つ日本企業と比較して、韓国企業のほうが海外志向が強いのである。韓国では、従来の財閥支配の経済システムが大きく転換されようとしており、市場開放、自由化、規制緩和が進行している。その結果、本格的な国際競争が始まると予測され、グローバル規模での競争の激化は「無限競争」ということばで表現されている。このような国際競争の中で韓国企業が生き残るには、英語が必須となってくるのである。

危機感是个々の社員にも自覚されている。中堅社員であっても、英語能力やコンピュータ操作能力がなければ、出世ができないばかりか、リストラの対象とされるおそれもある。英語能力をアップしなければ、企業の中で生き残れない。これらの社員は、早朝や夜間に、語学学校に通ったり、オフィスでコンピュータ操作を学んでいる。大宇では、社員の50%が民間の夜間語学学校に通っているとのことである。

(5) 英語をあこがれる文化

韓国人は、日本人と比べて、英語を話せることへの憧れが強い。帰国子女などの英語の話せる者、アメリカのビジネス・スクールへの留学経験者でMBAの資格を持つ者、海外勤務の経験者などは、会社の中で大きな顔ができ、英語能力が出世のための武器となる。日本では、英語の得意な者や海外経験者は「英語屋」などといわれることがあり、必ずしも羨望の対象とはならず、また企業においても優遇されない。日本企業には閉鎖的で非国際的な文化をもつところが多いのに対し、韓国企業は国際志向、英語志向の文化を持っているといえる。韓国企業では海外勤務を希望する人が多い。

韓国社会はまた、欧米、とくにアメリカに対して憧憬の念を持っているようである。例えば、韓国の大学の教員で経済や経営を専門とする者の多くが、アメリカでPh.D.を取得していることも、アメリカ的な経済理論や経営手法を範にしようという志向を示している。三星では、企業文化が韓国文化ではなく、米国文化や日本文化に近いことが、三星電子の製品の低価格や品質重視の政策に反映され、成功の要因になっているのではないかと、という社員の意見もあった。

3、国をあげて英語に取り組む

韓国では、企業だけでなく、国を挙げて国民の英語力強化に取り組み、学校の英語教育の改革が行われている。韓国も日本と同じように、数年前までは英語教育が文法中心の授業であったが、会話やプレゼンテーション能力等の実用性を重視した英語教育へと転換が図られている。

例えば、大学入試でも実用英語が重視され、日本の共通1次試験に相当する「大学修学能力評価試験」の英語試験では、ヒアリングのテストが課せられる（注4）。その試験の時間帯は、全国の試験会場で一斉にテープが流されるため、騒音で邪魔をしないように飛行機も飛ばさない。また、小学校から英語の授業が正課の科目とされる。公立でも私立でも、小学校3年生から週に2時間の授業が行われ、学校によっては父兄の要望に応じて、放課後に英語の補修授業も行われている（注5）。教育に熱心な家庭では、小学生ぐらいから、学校での英語の授業に加えて、英会話スクールにも通わせている。

また、前述したように、企業の大卒社員の採用にあたって英語能力が重視されることから、大学生も英語学習を熱心に行っている。特に、ここ4、5年の傾向として、大学生や大学院生が卒業までにアメリカに短期留学することが一種のブームである。大学生の1、2割が3年生のときに、半年から1年ないしは2年間、アメリカに留学する。慶北大学のビジネス・スクールでは、卒業生の約3分の2がおもに米国への留学経験を持っているという。韓国の国内で英語を学ぶだけでは、一流企業への就職の条件である TOEIC で900点を取ることは難しく、富裕階層に限らず、一般の家庭の子女も私費で留学するのである。親の経済的負担は相当大きいはずである。

韓国では、日本に先立って、英語を第2の国語にすべきかどうかをめぐる議論が続いている。日本でも、小渕首相の私的懇談会「二十一世紀日本の構想」が2000年1月にまとめた報告書の中で、英語を第二公用語にすることを提言した。報告書では、英語は単なる外国語の一つではなく、国際共通語として、「グローバルに情報を入手し、表明し、取引をし、共同作業をするために必須とされる最低限の道具」であるとしている（注6）。この日本での英語の第二公用語化論に対し、韓国の金大中大統領は、「見習う点が多い」と伝えたそうである（注7）。

4. 韓国語と韓国人による国際経営 日本企業と類似

(1) 韓国人による経営

以上に述べたように、韓国企業は、社員の英語能力向上にかんして、日本企業よりも熱心で徹底した取り組みをしている。ただし、国際経営における言語の使用状況そのものについては、両国は類似しているようである。

韓国企業の海外子会社や海外支店のトップは、韓国人によって占められる。大宇では、130の海外子会社のうち、95%の海外子会社のトップが韓国人である。重要な海外子会社には必ず韓国人トップが就任しており、加えて数名の韓国人社員が駐在している。LG International では、海外子会社約50のうち、小規模な2、3社のみが現地人トップを置いている。三星や現代の貿易部門でも、海外子会社のトップや幹部の多くは韓国人である。韓国輸出入銀行も、海外支店の支店長は、韓国人である。

調査したすべての企業の海外子会社や海外支店において、経営は韓国人が中心になって行われており、現地人はアシスタントの役割を果たしている。若干性格を異にするのがSK Globalの貿易部門である。以前は海外子会社30社から40社のうち、米国子会社を除いて、トップはすべて韓国人が占めていたが、1980年代半ばから、本社からの駐在員の数を減らし、現地人の採用を増やす方針をとっている。その一環として、例えば日本の支社には日本人の常務、専務、課長がいる。しかし、一般的には、韓国の商社、メーカー、銀行は、韓国人中心の国際経営を行っている。

海外子会社のトップに非韓国人を据えたが、うまくいかなかったケースもある。SK Globalでは、情報メディア関連の貿易部門で、アメリカのニューヨーク支店にアメリカ人をトップに起用して失敗した経験がある。ニューヨーク支店では、1992年から1997年まで、前会長のグローバル化施策の一環としてアメリカ人をトップに就任させ、それに伴って、社内の会話や報告書などの公用語を英語に変えた。その結果、現地の政府、金融機関、現地人社員に対する対応が円滑に行われるというメリットがあった。しかし他方で、アメリカ人トップと韓国人駐在員との間に言語上のコミュニケーションの齟齬が起こり、さらにメンタリティの違いも顕在化してきた。例えば、韓国人は、会社や仕事が第一義であり、公費（旅費等）を節約しようとするのに対し、アメリカ人は、個人や私生活と会社を区別し、社長の立場にあっても5時には退社してしまうし、公費は使う権利があるとの考えで、一流のホテルに宿泊し、出張費を節約することはなかった。このようなこと

は、経営上の戦略、計画、予算といった事柄とは別の問題であり、組織文化やメンタリティの相違にもとづいて生じると、我々がインタビューした韓国人ビジネスマンは考えている（注8）。

また、韓国企業の海外子会社には、現地人社員に加えて、現地在住の韓国人（local Koreans）が雇用されている場合も多い。例えば、SK Global や 現代では、アメリカ、日本、中国を含む海外支店の半数では、現地人に加えて現地在住の韓国人を採用している。

韓国企業の国際経営が韓国人を中心に行われている事実は、同業種の日本企業にも当てはまる。例えば、日本の大手商社のうち、海外店のトップに非日本人が就任しているのは、伊藤忠のアメリカと英国ぐらいである。しかも、このふたつの海外店のトップを兼務している非日本人は、かつて日本国内で日本の企業に勤めた経験をもち、日本語、英語ともによくできる（注9）。

（2）韓国語による経営

韓国の親会社と海外子会社とのコミュニケーション、および海外子会社の内部の重要なコミュニケーションにおいても、韓国語が多く使われている。この点も日本企業と類似している。

韓国語のできる外国人は少ないため、外国人社員は韓国人同士の重要なコミュニケーションには参加できない。韓国輸出入銀行では、ソウルの本店と海外支店との間の電話などによる口頭のやり取りは、韓国人同士が韓国語で行うことが多く、現地の非韓国人がソウルに連絡してくることはほとんどない。海外支店で作成する文書類も、韓国語である。また、ソウルとの日常のやり取りも、TELEX を使用していた当時は英語であったが、現在はFAX の使用が多くなり、韓国語を使っている。電子メールも韓国語が中心で、英語はあまり使われていない。ただし、現地におけるビジネス、すなわち、資金調達のための折衝、契約、外部との手紙のやり取り、現地の金融機関との会合などでは英語が使われている。

三星の場合は、現地の韓国人駐在員とソウル本社とのやり取りは、韓国語で行われ、現地人従業員とのやり取りは、基本的に現地語が中心になっている。

例外的な事例として、大宇では、ソウルと海外の韓国人駐在員とのコミュニケーションは、ルーチンな業務に関する情報だけでなくノンルーチンな情報も、直接の対話、ファックス、電子メールなど、英語が多く使われている。現地人従業員とのコミュニケーションも英語で行われ、現地人従業員が直接に本社に連絡を取ってくることも多い（注10）。

ただし、海外支店内部での重要な会議は、韓国語で行われている。

LG International の電子システム事業部でも、ソウルと海外子会社とのやりとりは英語で、海外支店内部の日常のコミュニケーションも英語だが、重要事項は、韓国人マネージャーが韓国語で討議し、決定事項をトップダウンで現地人に伝達している。また、同社の冷凍コンプレッサー部門では、現地人従業員とソウルとの間のコミュニケーションは英語だが、現地の韓国人駐在員と本社の間では、主に電子メールを使って、韓国語で行っている。

SK Global も、国際間のコミュニケーションは、原則として韓国人同士は韓国語、対現地人であれば英語が使われる。ただし、日本と中国は例外で、ソウルと現地人従業員とのやりとりは日本語や中国語が使われ、本社側でこれらの言語ができる人が窓口になっている。

現代では、海外支店内部では、日常のコミュニケーションでは英語が使われ、重要事項は韓国語で討議される。また、本社から海外へのコミュニケーションは、主に韓国語であり、海外支店の3分の1程度に対して英語が使われている。日本とのやり取りは、現地に韓国語のできる現地人(日本人)従業員が多いため、韓国語と日本語が使われ、対中国は、英語と中国語で行っている。中国には中国語のできる韓国人社員が駐在しているため、中国の支店内における韓国人駐在員と現地人従業員との間のコミュニケーションは、中国語で行われている。

このように韓国企業が韓国語によって国際経営を行っている事実は、日本企業が日本語によって国際経営を行っている状況と類似している。日本企業においても、日本の親会社と海外子会社間のコミュニケーションや海外子会社内部でのコミュニケーションでは、重要な情報に関しては、日本人同士が日本語で行っている(注11)。

海外子会社内部での会議を英語で行うことの難しさを示すアメリカ三井物産での例がある(注12)。アメリカ三井物産では、1990年代のはじめまで英語で開いていた部長会議を、日本語に戻している。会議のメンバー40人弱のなかにはアメリカ人が3人いたが、たとえ彼らに討議内容の詳細が伝わらなくても、日本語で討議することのメリットの方が大きかった。英語で討議をすると話が盛り上がり、次第に形骸化して、有益な情報が交換されなくなってきた。そこで会議での使用言語を日本語に戻し、外国人社員に対しては、会議内容の英語版の要約を配布することで対処したが、その結果、情報量が増えたのである。

別の例として、ある日本の大手商社のインド支店における会議のしくみを挙げるのが

できる。この支店では、2種類の会議が催されている。一つの会議は、日本人だけが出席し、日本語で討議され、会社にとっての重要事項が決定される。もう一つは、インド人の従業員が同席しての会議である。後者が正式の会議であるが、実質的には建前上の形式的な会議であり、日本人だけの会議であらかじめ決定された事項を報告する目的で開かれる。

我々がこの2つの事例を訪問先の韓国企業で話したところ、「われわれのところも同じだ」との応答があった。韓国企業でも、海外子会社や海外支店は、基本的に、韓国語で経営されているのである。

では、韓国企業が英語で国際経営を行うことには、どのようなメリットがあるのだろうか。

まず、現地の経営を英語で行えば、現地人が海外子会社や海外支店のなかの会議や本社とのやり取りなどの重要なコミュニケーション過程に参加できる。現地人の疎外感や情報飢餓感が解消され、現地人の経営参加が促され、現地の優秀な人材を活用できるようになる。多国籍企業のメリットの一つは、優れた現地の人的資源を活用することにあるから、韓国企業にとって、国際経営における使用言語を英語に変えることのメリットは大きいといえる。

また、現地人従業員に対する翻訳の必要がなくなり、駐在員の負担が削減される。駐在員が翻訳・作業に費やす時間や労力という意味での言語コストが、削減されるのである。誤訳による意思疎通の行き違いの問題もなくなる。

さらに、本社と海外子会社との間でコミュニケーションをする際の使用言語を英語にすれば、韓国人同士のみならず本社の韓国人と現地人との間で、電子メールを利用する機会が増える。電子メールは経済性や迅速性などの利便性の高い情報通信手段であるから、これを活用することのメリットは大きい。

このような、韓国企業が英語を使用することのメリットは、日本の企業の場合と類似している。英語を使用することにはこういったメリットがあるにもかかわらず、韓国企業、日本企業とも、自国語（韓国語、日本語）が多く使われているのが現状なのである。

（3）日本以上に遅れている内なる国際化

韓国の銀行や貿易企業は、内なる国際化が日本よりも遅れているといえる。内なる国際化とは、本国親会社内部の国際化を意味し、「本国親会社の意思決定（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13）。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、企業全体の国際化が本社内部から進む、という考えである。国際経営を展開しているいわゆる多国籍企業の日本企業の本社には、少数ではあるが、外国人社員や帰国子女社員がいる。例えば、住友化学工業の農業化学部門では、輸出担当の海外アグロ事業部の事業部長にアメリカ人を就任させ、部署内の公用語を英語にした（注14）。

しかし、調査対象の韓国企業においては、外国人の幹部は皆無であった。大宇では、本社の非韓国人従業員は10人以下で、韓国の大学卒のインド人女性と韓国語ができる中国人、韓国語のできないロシア人がおり、インド人と中国人は他の韓国人従業員と同じ営業の仕事を、ロシア人は語学要員としての業務を行っている。ただし、海外事務所には次長クラスの非韓国人社員がいるが、本社には課長以上の外国人幹部はいない。他の4社では、韓国親会社ではたらく外国人の社員はほぼゼロである。

5. 日本と中国は別

経済・経営のグローバル化やインターネットの利用の増加で、国際経営における世界共通語は英語になった。世界中でビジネス関連のインターネットのホームページの大半は英語である。英語を使用することに抵抗の強いフランスでも、ビジネススクール INSEAD（ヨーロッパ・ビジネス経営学院）では、授業が英語で行われている。国際ビジネスの共通語は欧米だけでなく、アジアでも英語である。ASEAN 5カ国の現地法人の社内公用語は9割までが英語である。

ただし、韓国企業が英語で国際経営を行えない国がある。日本と中国である。我々のインタビューの相手の韓国人ビジネスマンによると、韓国企業が日本企業とコミュニケーションするには日本語がよく使われ、対中国では中国語が多く使われている。日本や中国とのビジネスでは、無理に英語を使おうとせずに、それぞれの言語ができる韓国人社員にこれらの地域を担当させている。また、大宇のように、契約書だけは英語で作成するという方法を取っているところが多い。

韓国企業では、大宇などのように、社員の英語研修と並行して、中国語や日本語の研修を行っているところもある。ただし、あくまでもメインの外国語は英語であり、日本語や中国語を話せる社員の数は若手社員になるほど少なくなっている。大宇の日本支社では、

在日韓国人の一般職社員が多く雇用されているが、彼らとの会議は日本語で行っている。また、幹部にはソウルから派遣された韓国人従業員がいるため、彼ら同士の会議は英語で行われている。

また、SK Global では、ソウルの本社と日本とのコミュニケーションでは、直接の会話は日本語が使われるが、電子メールの場合は、日本からソウルへ送信される会計、財務、資料等には日本語が使われ、ソウルから日本への情報は韓国語と英語で送信される。

現代では、日本の子会社には韓国語のできる現地人（日本人）従業員が多いので、コミュニケーションは韓国語で行われることも多く、中国とは主に中国語と英語を使っている。

韓国企業のビジネスマンによると、日本語は韓国語と比べて国際的な認知度が高く、日本語を話せる外国人の数は韓国語を話す外国人より多い。従って、日本人は韓国人ほどには英語を使う必要がないとのことである。韓国が日本と国際ビジネスを行う場合には、特に日本企業が優位であるビジネス分野においては、日本語が主要言語として使われることがある。例えば、三星では、日本のエレクトロニクス企業との取引には日本語を使っている。つまり、直接のビジネス取引だけでなく、エレクトロニクス関連の技術情報を収集するために、この分野の先進国である日本の言語ができなければならないのである。韓国では、日本のゲームソフトやマンガの需要が大きく、日本語のできる子供は「王様」扱いされているとのことである。

確かに、韓国語は日本語と比べて、これを学習しようとする外国人は少ない。欧米人にとって韓国語は難しい言語のようだが、この点は日本語も同様である。ただし、日本人にとって韓国語は比較的修得しやすい言語のようである。SK Global の日本子会社では、日本人で韓国語を学ぶ者がおり、社内で韓国語の研修も行っている。逆に、韓国人にとっても、日本語はやさしい言語である。1年の学習で日常の会話ができるようになり、3～5年間の日本駐在で日本語がマスターできる。韓国人にとって、英語は日本語よりも難しく、学校で10年間英語を学び、アメリカに5年間ほど勤務しても、日本語ほどには上達しない（注15）。

韓国企業には、日本駐在経験のある者など日本語のできる韓国人が多い。SK Global には約100名、三星には約500名いる。LG International の幹部の多くも日本語ができる。同じくLGのElectronics Systems Business Team ではビジネスの8割は日本とのビジネスであるため、10名のスタッフのうち、自分（我々がインタビューした管理者）を除いて全員が日本語ができるとのことであった。ただし、日本語のできる社員は中高年以上の

年齢の者に多く、若手社員は第一外国語として英語を習得し、日本語は第二外国語となっている。

また、韓国人ビジネスマンのあいだでも、日本人の英語下手はよく知られているようで、英語が上達しない理由は、韓国語と比較して日本語の国際的な認知度が高いためではないか、との意見が多かった。SK Global では、「日本人は、世界で日本語が通じるから、あまり熱心に英語を学ばないのではないか」というコメントがあった。このコメントは皮肉とも批判とも受け止められる。

6．日本企業へのメッセージ

韓国企業も日本企業と同様に、英語で国際経営を行うことについては、根源的な難しさを抱えている。英語能力のある社員であっても、日常生活で使っている母語、すなわち韓国語や日本語で思考したりコミュニケーションすることに慣れており、これを英語のモードに切り替えることは容易でない。しかし、どこの国の企業と限らず、国際ビジネスにおける英語の重要度は増しており、外国語である英語でコミュニケーションをすることにまつわる種々の経営問題に直面し、これらに対処していかなければならない。その点で、韓国企業は日本企業よりも積極的に強力な取り組みをしているといえる。韓国企業における社員の英語能力向上への努力は、人事考課と組み合わせることにより、徹底して行われている。

韓国企業の処方箋を外科手術にたとえれば、日本企業のそれは漢方薬療法といえるかもしれない。英語による経営を浸透させようとする韓国企業の、大鉦を振るっての企業改革は、語学学習に向けて社員が必死で努力することを強要しているが、すでにその効果があって、短期間に企業全体の英語力は向上している。一方、日本企業は、社員の英語能力の低さがコミュニケーションの問題を招いていることを認識しているようだが、そのことが経営コストとして企業にどれぐらいのマイナス要因をもたらしているかの認識があまく、語学研修関連の投資や、昇進条件化などの人事制度化が徹底せず、じわじわとなまぬるい効果しかみられないようである（注16）。

日本企業の多くは、いまだに反国際化、反英語化の企業文化を持ち、英語ができることや、アメリカなどのビジネス・スクールの MBA（経営学修士）を取得していることが正当に評価される風土をもたない。むしろこれらの能力や資格を隠す方が、昇進に有利だと考

えられている。昇進に際しては、国内で経験を積んだ者が優遇され、海外畑の長かった者は企業経営の主流とはならず、むしろ傍流に追いやられる傾向がある。

シンガポールでは、リー・クアンユー上級相が、シンガポール英語（シングリッシュ）を英米の標準英語に転換することを呼びかけている（注17）。シンガポールのこのような動向は、急速なグローバル化とコンピュータ化によって、ビジネスの共通言語としての英語の重要度が増している状況を睨んでのことである。果たして韓国は、シンガポールと同じ路線をゆくのだろうか。韓国人にとって、英語は修得するのが難しい外国語であり、英語が公用語として話されているシンガポールとは事情が異なる。韓国企業は、英語の点数で採用や昇格のバリアを設け、このような乱暴ともいえる方法で強制的に社員の英語力を向上させている。

韓国企業のやり方は無茶なのだろうか。このような手段では、目標に到達することは無理なのだろうか。確かに、英語やコンピュータの苦手な中高年社員などには、大きなプレッシャーがかかっている。何年経っても英語試験に合格できない社員をどのように切り捨て、あるいは活用していくか。英語やコンピュータ操作の能力ばかりが先行し、全般的な経営能力の育成が手落ちにならないか。内なる国際化を進めていくことは可能か。SK Global で進められている英語の公用語化の政策も、たとえ3年後に実施に踏み切ったとしても、社内外のコミュニケーションに相当な混乱が生じることが予想される。韓国企業の経営国際化と経営の英語化には、課題が多そうである。しかしながら、日本企業のなまぬるい処方では、効き目が遅すぎるのではないだろうか。すでに英語の利用は閾値を越え、ビジネスの英語空間が無限に拡大している。日本企業が、国際経営とインターネットの時代から取り残されることが憂慮される。

謝辞

韓国企業調査にあたっては、慶北大学校経商大学の李秀行助教授に大変お世話になった。事前に訪問先の企業とアポイントメントをとり、インタビューにも同伴いただいた。この場を借りて、心よりお礼を申し上げる。

注

- (1) 吉原英樹、岡部曜子、澤木聖子 (2000) 「言語コストと言語投資の経営資源モデル」ディスカッション・ペーパー、神戸大学経済経営研究所。
- (2) TOEIC は Test of English for International Communication の略。公的テストを実施するアメリカの公共機関 (ETS、Education Testing Service) によって運営されている。TOEFL のデータをもとに開発され、世界 175 カ国で実施されている。韓国企業では、TOEIC の成績を英語能力の判断基準にしているところが多い。
- (3) TOEFL は Test of English as a Foreign Language の略。アメリカとカナダの大学の留学希望者が必ず受験する英語能力テスト。年間に約 80 万人が受験している。ETS によって運営されている。
- (4) 日本の大学入試共通 1 次試験の英語試験でもヒアリング試験が導入される方向である (『朝日新聞』 2000 年 3 月 22 日)。「TOEIC Newsletter 45」参照。
- (5) 韓国の小学校での英語教育については、李種永氏 (慶北大学校経商大学教授) への電子メールによるインタビューに拠る。
- (6) 「 2 1 世紀日本の構想」報告書 (1999 年 1 月)。
- (7) 『朝日新聞』 (2000 年 2 月 25 日)。
- (8) その後、SK Global のニューヨーク支店では、1997 年に韓国人社長に替わった。現在では、現地人従業員も参加する正式の英語の会議と、韓国人だけが参加する韓国語のみの会議の二種類が催されるようになっている。
- (9) 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。
- (10) ただし、日本と中国は例外で、それぞれ日本語と中国語が使われる。
- (11) 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」

(12) 『日経ビジネス』(1997年1月31日)。

(13) 吉原 英樹(1989)『現地人社長と内なる国際化』東洋経済新報社。

(14) 『日経ビジネス』(1997年8月25日)。

(15) 韓国人にとって日本語が学びやすく、日本人にとって韓国語が学びやすいのは、漢字、敬語表現などが共通しているからであろう。ただし、両国の言語習慣や言語構造が類似しているわけではない。例えば、韓国人は、日本人ほど抽象的表現や曖昧表現を多く使わない。また、韓国では、30 - 40 歳以下は、ハングル語の世代であるが、ハングル語は表音文字であり、表意文字である漢字とは異なる。

ひとつひとつの単語の意味が正確であるため、ハングル世代は論理的な言語表現を

する。その点では、英語に近いともいえ、若い世代は英語が得意であることの原因の一つであるともいえよう。

(16) 我々が行った「国際経営と語学研修」に関するアンケート(製造業・非製造業を含む日本の東証一部上場企業1,340社を対象に、1999年9月末から11月末にかけて実施)の結果からは、言語の問題をコストとして考えたことがあると答えた企業は、全回答企業の37.3%だった。

(17) 「シングリッシュ追放へ」『朝日新聞』(2000年年1月22日)。

参考文献

金 両基(1998)『ハングルの世界』中公新書

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(1999a)「変わる戦略、変わらぬマネジメント」『慶應経営論集』第17巻第1号、1999年6月

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

吉原英樹、岡部曜子、澤木聖子(2000)「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、2000年4月

「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」『日経ビジネス』1997

年 8 月 25 日号

『TOEIC 活用実態報告 第 9 回』国際ビジネスコミュニケーション協会 TOEIC 運営委員会
(1999)

『TOEIC Newsletter 45』1994 年 3 月号、国際ビジネスコミュニケーション協会 TOEIC
運営委員会

『「21 世紀日本の構想」報告書』(1999)

「米国三井物産、子会社の米人トップ集め自由関連経営のコツ学ぶ」『日経ビジネス』1994
年 1 月 31 日号

韓国調査スケジュール

韓国滞在：1999 年 11 月 22 日 25 日

11月23日

- ・ 韓国輸出入銀行 (The Export-Import Bank of Korea, Plant Export Credit Dept.)
- ・ 三星 (Samsung , Economic Research Institute)

11 月 24 日

- ・ 大宇 (Daewoo Corporation, Automotive Component Division)
- ・ LG International (Electronic Systems Business Team, Refrigeration Compressor
Export Team)
- ・ SK Global (General Merchandise Business Division, Forestry Development Project
Team)

11 月 25 日

- ・ 現代 (Hyundai Corporation, Plant Division, Steel Division, Corporate Planning Office)

調査対象の韓国企業

韓国輸出入銀行 (The Export-Import Bank of Korea, Plant Export Credit Dept.)

三星 (Samsung , Economic Research Institute)

大宇 (Daewoo Corporation, Automotive Component Division)

LG International (Electronic Systems Business Team, Refrigeration Compressor Export Team)

SK Global (General Merchandise Business Division, Forestry Development Project Team)

現代 (Hyundai Corporation, Plant Division, Steel Division, Corporate Planning Office)