

バイリンガル経営のための言語戦略

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

1. 経営戦略論を応用した言語戦略論

われわれはこの論文で、日本企業の現在の日本語中心の国際経営を英語中心の国際経営に変えることが必要であること、そして、このことを実現するためには何をなすべきかについて、ひとつの考えを提示したい。

われわれが本論文でめざすことは、事実発見や発見事実の理論的説明ではない。政策論を展開することが、本論文の目的である。したがって、われわれの論述は、記述的（descriptive）ないし実証的（positive）ではない。規範的（normative）ないし政策論的である。

ただし、われわれは空中に絵を書くつもりはない。われわれは、これまでに、国際経営と言語のテーマで、理論的ならびに実証的に研究してきた。その研究のうえに、ここでは政策論を展開したい。（注1）

さて、ここで、日本企業の国際経営の言語について政策論を展開するにあたり、われわれは概念的なフレームワークとして、経営戦略論を応用する。経営戦略論によれば、経営戦略を立案するときになすべきことはつぎのようなことである。（注2）

経営目標の設定

環境分析

経営資源分析（企業の内部分析）

競争企業分析

経営戦略（製品市場戦略など）の策定

実行計画（戦術計画）の立案

経営目標の設定は、本論文では、国際経営の言語について目標（言語目標）を設定することである。われわれは、日本企業は、現在の日本語中心の国際経営を、将来は英語中心

の国際経営に変えなければならないと考えている。

つぎの環境分析は、ここでは言語環境の分析である。日本企業の国際経営の言語環境は、英語が国際経営の世界の共通語であること、このことがインターネットの普及によってますます強まっていること、である。

経営資源分析（企業の内部分析）は、本論文のテーマの国際経営と言語にかんじていうと、日本企業の経営資源や経営様式の特徴に関連づけて国際経営における言語を分析することである。具体的には、われわれは、日本企業では、なぜ日本語中心の国際経営が行われるか、なぜ英語中心の国際経営に変えることがむずかしいかを、経営資源や経営様式の観点から明らかにする。

競争企業分析は、言語コストの議論である。日本企業の国際経営は日本語中心という特徴のために高いコストがかかっており、そのために、競争で不利な状況におかれているのである。

経営戦略の策定は、本論文では言語戦略の策定になる。日本語中心の国際経営を英語中心の国際経営に変えるためになすべきことが、言語戦略である。言語戦略の中身を明らかにすることは、本論文の中心的な課題のひとつである。

実行計画は、戦略を実行するための具体的な計画である。本論文では、言語戦略を実行するときに考慮すべきいくつかのポイントを明らかにしたい。

2．日本企業の高い言語コスト

国際経営の共通語は英語

輸出入、海外投資、国際技術移転など国際経営では、英語がいちばん多く使用される言語である。ヨーロッパでは、ドイツ語とフランス語も使われているが、英語にくらべると、使用の程度はずっと少ないし、ほぼヨーロッパ域内にかぎられている。（注3）アジアでも、国際経営において英語がよく使われている。日本、韓国、中国では国際経営において英語の使用はすくないが、他の国では英語がよく使われる。（注4）

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。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・ホームページのサーバー数は、8割以上（84.3%）が英語である。第2位のドイツ語は4.5%、第3位の日本語は3.1%にすぎない。（注5）

最近、日本語で電子メールによる国際コミュニケーションを行うことのできるソフトが開発されているが、いまのところ、英語ができなければ電子メールによって国際コミュニケ

ーションを行うことはむずかしい。

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6) ビジネスの英語空間が急速に拡大しているのである。

われわれがアンケート調査で「インターネットなどコンピュータ情報システムの普及のため、日本企業でも英語は必要不可欠になっている」との考え方に、同意するか、同意しないかを経営者に質問したところ、1.74 の回答結果がえられた。(注7) 回答は5点尺度で、1が「まったくそのとおり」で、2が「だいたいそのとおり」であるから、経営者はかなり強く同意していることがわかる。なお、この質問の回答は、海外に企業進出していない国内企業でも1.87であり、海外に企業進出している企業とあまり差がない。経営の国際化の程度に関係なく、すべての企業において、インターネットの普及のために英語の必要性が強まっているといえる。

現状は日本語中心の国際経営

英語が国際経営の共通語として定着しつつあり、そのうえインターネットの普及によって国際経営における英語の重要性は急ピッチで高まっている。では、日本企業は英語を使って国際経営を行っているだろうか。答えは、ノーである。日本企業の国際経営においては、日本語が中心的な役割をはたしているのである。

日本語中心の特徴は、まず、日本親会社から海外子会社に出される情報には日本語が多いことにみられる。電話でもFAXでも、日本親会社から海外子会社に情報を発信するときは、日本語をよく使う企業が多い(注8)。

日本親会社と海外子会社のあいだの国際コミュニケーションのうち、工場の増設、新製品の導入、販売組織の変更、大きいトラブルへの対処、幹部人事、企業の買収や提携など、経営判断を要求される重要な案件についての国際コミュニケーションは、ほとんどの企業は日本語で行う。日本人でこのような重要案件についてのコミュニケーションを英語でできるひとはほとんどいないからである。

つぎに、海外子会社のなかをみると、重要なことを相談したり決定するときに、日本人だけの会議(当然、日本語が使われる)を開くことはめずらしくない。日本人と現地人が出席する会議と日本人だけの会議という2種類の会議のある海外子会社もある。重要な案件の実質的な議論や決定は、日本人だけの会議で行い、現地人も出席する正式の会議では、その決定を承認するにすぎない。

最後に、日本親会社に目をむけると、輸出部門や国際部門など国際経営に関与する部署では、英語がかなりよく使われる。他方、国際経営に関与することのすくない他の多くの部署では、英語はほとんど使用されない。ほぼ日本語だけの世界である。

以上を要するに、日本企業の国際経営では、日本語が中心的な役割をはたしているといえるのである。

高い言語コスト

つづいて、日本語中心の国際経営には問題が多いことを指摘しなければならない。われわれは、言語を理由にして生じる国際コミュニケーション上の問題を言語コストの概念でとらえている。(注9)

国際経営で日本語が中心的に使われることから生じる言語コストにはつぎのようなものがある。

通訳・翻訳のコスト

情報伝達の遅れや漏れ

日本人中心の経営(優秀な現地人の活躍の余地がすくない)

インターネットの利用が阻害

ここでは、これらの言語コストのうち、日本語中心の国際経営のために日本人中心の国際経営になること、したがって、現地人があまり活躍できないことを重視したい。

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、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。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。

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。ところが、日本語中心という特徴のためにこのメリットを享受できないのである。じっさい、日本企業の海外子会社には、現地の優秀な経営者、管理者、技術者、専門家などの高級な人材を活用していないところが多い。これは、言語コストである。

3. 英語中心の国際経営にむけて

国際経営と3種類の言語

日本企業の国際経営における言語は、基本的にはつぎのように整理することができる。

日本親会社の現場（工場、営業所、オフィス、研究開発部門など）・・・日本語
海外子会社の現場・・・現地語
国際コミュニケーション・・・日本語と英語

英語は、さきにみたように、最近ではビジネスの世界共通語としての性格を強めている。しかし、日本親会社の工場、営業所、オフィスなど現場で基本的な言語として英語が使われることはない。自国語の日本語が使われる。同様に、海外子会社の現場でも、たとえば、ドイツ子会社のオフィスで一般従業員が仕事をするときには英語でなくドイツ語が使用されるというように、各国の現地の言語が使われる。

日本企業の国際経営における言語問題のポイントは、国際コミュニケーションで日本語が使われるか、それとも英語が使われるか、である。ここでいう国際コミュニケーションがみられるのは、大別してつぎの3つの場面である。第1は、日本親会社の内部で日本人と現地人（外国人）がいっしょに仕事をする（たとえば会議に出席して議論する）場面である。第2は、日本親会社と海外子会社のあいだの情報のやりとりである。そして第3は、海外子会社の内部において、現地人と外国人（日本人など）が議論したり相談するときである。

われわれが、日本語中心の国際経営というとき、それは、上記の国際コミュニケーションにおいて日本語が中心的な役割をはたしていることを意味している。多くの日本企業では、このようになっているのである。われわれが、今後は英語中心の国際経営に変えるべきであると主張するとき、それは、国際コミュニケーションを英語を中心にして行うように変えることを主張しているのである。

言語目標 英語で経営する国際経営

日本企業の国際経営のこれからの言語目標は、英語で経営する国際経営を実現することである。

この言語目標について、つぎの2点を明らかにしておきたい。

第1の点は、「英語で経営する国際経営」の意味である。前節でのべたが、日本親会社の現場では日本語が使われ、また、海外子会社の現場では各国の現地語が使用される。他方、国際コミュニケーションでは、現在のところ日本語と英語の両方が使われているが、重要なコミュニケーションでは日本語が中心的な役割をはたしている。われわれは、これからは、重要な事柄についての国際コミュニケーションも英語で行うように変わらなければならないと考えている。

まず、日本親会社と海外子会社のあいだのコミュニケーションは、日常業務についての定期的な報告や相談だけでなく、経営判断を要する重要な事項を対象にする国際コミュニ

ケーションや意思決定も、英語で行うように変える。

つぎに、日本親会社から海外子会社に発信する情報をすべて英語にするか、あるいは日本語と英語の両方にする（英語ができればすべてわかる）ように変える。

また、海外子会社の内部でも、重要な情報交換や意思決定もすべて英語で行う。日本人だけの会議（日本語が使われる）は開かない。

さらに、日本親会社のなかでも、外国人がひとりでも参加するときには、英語を使う。

第2の点は、英語で経営する国際経営という言語目標が妥当する企業の種類である。

英語で経営する国際経営という言語目標は、言うは易く行うは難しの典型的な一例である。この言語目標を実現することは、並大抵の努力ではできない。じっさい、これまでにこの言語目標をうちだした企業はすべて失敗に終わったといってよい。この点のはちほどとりあげる予定である。また、英語で国際経営を行うことは、さまざまな副作用ないしマイナスの影響がある。そのため、この言語目標が妥当する企業は、多くの国で経営活動を行う多国籍企業に限定される。日本国内で経営活動を行う国内企業は、のぞかれる。また、多国籍企業でも、国際経営のウエイトが低い企業はのぞかれるだろう。

4. 英語で経営する国際経営のための言語戦略

語学研修と海外留学・海外トレーニー

企業は、社員の英語力を高めるために努力している。われわれは、このような企業側の努力を言語投資としてとらえる（注10）。この言語投資には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ものの2つである。前者は直接的な言語投資であり、後者は間接的な言語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あげることができる。

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。

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。これも企業の語学研修にふくめることができる。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ふくまれる場合が多い。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11）

つぎは海外留学・海外トレーニーである。

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、TOEFL 600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かぎられる。

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、現地で実務経験をする。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、海外子会社で仕事をするることである。語学能力の向上は、いわばその副産物といえる。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。われわれは、さきにみた語学研修や海外留学・海外トレーニーよりも海外勤務のほうが、社員の語学力を向上させるためのすぐれた方法であると考えている。

語学研修は社員全体の英語力の底上げにはなるが、国際ビジネスに必要な英語レベルを実現することは期待しにくい。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、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。

ところで、われわれが海外勤務を言語投資と考えるのは、われわれのつぎのような経営資源観にもとづいている。技術、ノウハウ、知識などの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。マーケティングに強い人材を育てる方法として、日常の営業活動のなかで、オン・ザ・ジョブ・トレーニングを通じて行う方法と、セールスマンの研修がある。あるいは、製造技術を蓄積し開発する方法にも、日常の製造のなかであられる問題点に取り組むなかで行う方法と、研究所で新しい生産設備を開発する方法もある。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

るか、しばしば前者の間接的方法のほうが重要である。(注12)

われわれは海外勤務を言語投資と考えている。この考え方をとるときには、海外勤務は、海外子会社で業務を的確に行うという直接的な目的に適したものにするだけでは十分ではない。海外勤務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のあり方を設計して実施することがのぞまれる。(注13)たとえば、3年間から5年間の海外勤務を20歳代のうちに経験できるようにすることは、語学力にすぐれた人材を育成するためのよい方法である。外国語をほんとうに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。

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ふくむ)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)。日本企業の親会社に勤務する外国人や帰国子女をふやすことによって、企業内部の国際化がすす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あげられる。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。

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、国際化がすすんだと報告されている。(注15)

内なる国際化の直接的な目的は、日本の親会社内の意思決定の仕組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。しかし、内なる国際化によって、間接的あるいは副産物的に、日本人社員は外国人社員や帰国子女社員とともに仕事をする事になれば、英語を使う必要性に迫られ、英語能力が向上する。したがって、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。

内なる国際化を言語投資としてみる際には、内なる国際化によって日本人社員の英語力が向上するように考えて、内なる国際化を設計し運用しなければならない。ひとりの外国人だけではインパクトが弱いから不十分であり、数人以上の外国人を入れることがのぞましい。また、日本語のできる外国人より日本語のできない外国人のほうがよい。さらに、翻訳、国際広報、国際法務などの国際的な部署の専門家の外国人よりも、さきにみた住友化学のアメリカ人の事業部長のように、重要な部署の部長や課長に外国人を起用して、多くの日本人が外国人の上司のもとで仕事をするほうが、日本人社員の英語力を向上させるうえでは効果がある。

採用人事を変える

社員の英語力を向上させる方法は、ふたつにわけて考えることができる。英語のできるひとを社員として採用する方法と、入社後に社員の英語力を向上させる方法のふたつである。これまでは、後者に焦点をあわせて議論してきた。しかし、採用も重要である。

まず、もともと英語が苦手なひと、あるいは英語がきらいなひとの英語力を向上させることはむずかしい。人間の性格や能力のタイプは、企業にはいる前にほぼできあがっているのがふつうであろう。英語力のある社員をふやすには、もともと英語が得意なひと、あるいは英語が好きなひとを採用し、そのひとを入社後に語学研修や海外勤務などの方法で英語力の向上をはかるほうが効率的である。

日本企業は、戦後の初期のころは、輸出のための人材として、英語など外国語のできる外国語大学の卒業生を採用していた。しかし、その後、外国語大学の卒業生は、英語以外の外国語、すなわちスペイン語、ロシア語、中国語などのできる人材として採用されたが、英語については、一般大学の卒業生が中心になり、外国語大学の卒業生は重視されなくなった。(注16)

最近になって英語の重要性が再認識されるようになるとともに、採用にさいしても英語力が重要視されるようになってきている。そして、帰国子女や外国の大学の卒業生などが採用されるようになってきている。たとえば、アメリカの大学の卒業生を採用するために、日本の一流の大企業が多くアメリカでの面接に参加している。

ここで、参考のために韓国企業の採用をみることにしたい。(注17)

われわれの調査の対象となった企業は、国際金融機関や財閥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、いま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、即ビジネスができないとみなす、というきびしい意見もあった。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も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。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していたが、現在は平均点が800点から900点になっている。1999年10月に採用された大卒新入社員は約30人であったが、彼らのTOEIC平均点は900点をこえていた。現代(Hyundai)では、TOEIC800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点をこえている。

日本を代表する企業、たとえばトヨタ、松下、三菱商事、東京三菱銀行が、TOIEC600点(あるいは韓国の企業みたいに800点)以上でないと入社試験をうけられないと発表したならば、学生の英語力は短期間に一気に向上するのではないか。また、大学、高校、中学校などにおける英語教育も、すぐに変わるのではないか。

国のレベルで英語が重要なテーマになり、英語第2公用語論が議論されるようになっていく現在、突破口として、企業の採用基準に英語力を加えることは重要な意味をもっていると思われる。(注18)企業の採用人事が英語力のある学生を採用するようになるのと、日本の学校の英語教育はこれに対応して急速に変わるのではないか。学校の自助努力を待っている、百年河清ではないが、英語教育はなかなか変わらないように思われる。

英語志向の組織文化に変革

国際経営が一般的に行われ、多国籍企業が多く生まれているこんにちでも、国際志向というよりも、むしろ国内優先の組織文化をもっている企業は多い。国内優先の組織文化の企業では、いちばん優秀な人材は国内にとどまり、二番手、三番手のひとが海外で仕事をする。そして、海外勤務の経験はあまり評価されず、国内で実績をあげた人が出世するという暗黙のルールができていく。したがって、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。英語ができると「いじめられる」ためである。また、MBA(外国のビジネス・スクールの卒業生)であることを隠す人も多い。最近では、海外勤務経験者が社長や取締役になるケースもふえているが、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あるところでは、英語力を身につけようと努力するひとは多くなりにくい。企業の積極的な言語投資は阻害され、また、言語投資からのリターンは低い。

われわれは、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。たとえば、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、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もてるようになるだろう。英語のできるひとは、肩身のせまい思いをする必要がない。「いじめ」をこわがらなくてよい。逆に、英語が重要な能力と認められるから、自信をもって仕事ができる。上司や同僚から「重宝される」ように変わる。英語で仕事をする機会がふえるとともに、英語のできるひとが求められるからである。

また、海外勤務を希望する者がふえ、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、同僚に内緒で自発的に英語を学習するといった風潮になっても良いのではないだろうか。

5 . 英語化を阻むもの

日本語で蓄積される日本親会社の経営資源

相当数の企業で、国際経営を英語で経営すること、あるいは英語を多く使用すること（英語化）が試みられた。役員会を英語ですることを表明した企業もあった。しかし、その試みはほとんど失敗した。（注19）英語中心の国際経営という言語目標を実現するためには、従来の英語化の試みがなぜ失敗したのかの理由を知ることが重要である。同じ失敗をくりかえしてはならない。

英語中心の国際経営を実現することがむずかしい理由として、ここでは4つをあげることにしたい。

第1に、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おり、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からである。海外企業進出は、国際経済学の用語を使うと、経営資源の海外移転である。

この経営資源の海外移転にかんして、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。

第1の問題点は、日本親会社の経営資源が日本語で表現されていることである。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、翻訳・通訳の言語コストが発生する。

つぎに、こ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、こんどは別の問題が生じる。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。この問題点については、あとでもとりあげる。

日本的経営と日本語の親和性

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へるときに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間はたらくので、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なくて、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。ハイコンテキストのコミュニケーションである。

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。

日本親会社の非国際性

海外子会社は通常の企業とはちがい、日本企業の子会社である。そのため、海外子会社は日本親会社の経営方針や経営戦略の枠のなかで、日本親会社と関係しながら日常の経営活動を行わなければならない。日本親会社との国際コミュニケーションが欠かせない。その日本親会社では、日本人が、日本語を使って経営している。輸出部門や海外事業部など国際経営に関与する部署では、英語がある程度は通じる。それ以外の部署では、英語のできるひとはすくない。海外子会社から、たとえば、日本の工場の管理者や技術者に生産のことで連絡するとき、英語ではできない。日本語が必要である。

日本親会社から海外子会社に発信する情報には、日本語のものが多く、たしかに、最近では、方針の変更、重要な人事、社長あるいはその他の経営幹部のスピーチなど、日本親会社から海外子会社にだされる文章にかなり英語のものがふえている。しかし、付属の詳細な説明の文章（通達などといわれる）はほとんど日本語である。日本語がわからない海外子会社の現地人の管理者は、情報不足の状態におかれているのである。

このような状態では、国際経営を英語で行うという言語目標は実現できないだろう。日本親会社を日本語の世界のままでおくかぎり、英語で経営する国際経営を実現することは、困難であるといわなければならない。

「諸悪の根源は日本親会社です」「日本親会社が変わらなければ、われわれ海外子会社は変わらない」われわれはしばしば、海外現地調査で、海外子会社の日本人社員からこのような発言を聞くことができた。（注20）

日本人が英語を使うことの問題点

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（注21）。

第1に、英語を使うと時間がかかるという問題がある。人間はふつう、思考は母語で行っている。したがって、日本人が母語の日本語ではなく、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、情報の受信のときにも、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、とくに情報の発信量が減少する。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ひかえたり、要点だけを送信するといったことが起こってしまう。

第3は、情報の質、あるいは意思決定のレベルの低下である。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。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を重視している。日本人が英語を使うことが、かえって国際経営において逆機能をもたらすことも考えられるのである。

われわれはさきに、日本語中心の国際経営には高い言語コストがかかっているとの考え方をのべた。ここで、英語中心の国際経営のときには、日本人が英語を使って仕事をする問題点があることをのべた。これも言語コストである。

日本語中心の国際経営も、また英語中心の国際経営も、言語コストの中身はちがうが、ともに言語コストがあるといえる。

6. バイリンガルの国際経営の実現をめざして

ここで、これまでのわれわれの議論の要点をまとめておこう。

英語がすでに国際経営の世界共通語になっていること、およびインターネットの共通語も英語であることから、日本企業は、これまでの日本語中心の国際経営をこれからは英語中心の国際経営に変えていかなければならない。

この言語目標は、じつは、バイリンガルの国際経営の実現をめざすものである。さきに見たように、日本親会社と海外子会社の現場では自国語が使われる。英語が使われるのは、国際コミュニケーションの場面である。日本企業で仕事をする国際ビジネスマンは、日本人であれば、日本語と英語、海外子会社の現地人であれば、各国の現地語と英語のふたつの言語でコミュニケーションできなければならない。国際経営にたずさわる国際ビジネスマンは、バイリンガルでなければならないのである。

英語中心の国際経営という言語目標を実現するうえで、海外勤務と内なる国際化のふたつの間接的な言語投資がとくに重要である。このふたつによって、日本人の国際ビジネスマンは日常の業務のなかで、国際経営で要求されるかなり高いレベルの英語力を身につけることが期待できるからである。言語戦略のポイントのひとつは、海外勤務と内なる国際化を、その直接的な目的のことだけを考えて設計し運用するのではなく、このふたつの副産物である英語力の向上ができるだけ多く生まれるようにも、考えて設計し運用することである。

本稿を終えるにあたり、日本企業の国際経営と言語について、われわれの基本的な考え方を明らかにしておきたい。トヨタ、松下、NEC、キヤノンなど日本の多国籍企業にとっては、国際経営を英語中心で経営するバイリンガル経営のほかに選択肢はないことを指摘したい。国際経営を日本語中心で経営するかぎり、将来に明るい夢をみることができないからである。

まず、日本語で経営するかぎり、各国のすぐれた人材に活躍の舞台をあたえることができない。日本語のできない現地人は、情報と意思決定の過程に参加できないからである。多国籍企業の最大の優位性のひとつは、各国のすぐれた人材を活用できることである。この優位性を享受するためには、日本語中心の経営を英語中心の経営に変える以外に方法はない。

つぎに、IT革命の成果を享受するためにも、英語で経営することが不可欠である。日本語を使うかぎり、インターネットその他ITを使いこなすことは不可能である。現在進行中のIT時代にあっては、日本語の経営と英語の経営のあいだには、大きい情報力の差があることを知らなければならない。日本語中心の経営をつづけるかぎり、情報力のハンディキャップは大きく、そのハンディキャップは今後ますます拡大していこう。

グローバル化とIT革命という現在の大きいトレンドに乗るためには、日本語中心の国際経営を英語中心の国際経営に変えていかなければならない。日本語か英語かで迷い、悩

んでいる時間的余裕はない。言語目標ははっきりしている。英語中心の国際経営を実現することである。課題は、適切な言語戦略を立案して、できるだけ速く言語目標の実現にむけて努力を開始することである。

* 本稿は、科学研究費補助金による研究（吉原英樹、国際経営と英語、平成11、12年、課題番号11630126）の成果の一部である。

注

1. われわれ3名のつぎを参照。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。同（2001）「韓国企業の国際経営と英語 現地調査レポート」『世界経済評論』2001年1月号、2月号。同（2001）「英語で経営する新台湾企業と欧州企業 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。
2. Ansoff, H. Igor (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短大出版部、1969)
3. Graddol, David(1997), *The Future of English ?*, The British Council.(山岸勝榮訳『英語の未来』研究社出版、1999) 邦訳、80-81ページ。
4. 韓国、香港、シンガポール、中国、台湾でのわれわれの現地調査にもとづく。
5. 『英語の未来』(前掲) 141ページ。
6. 『日本経済新聞』1999年9月22日。
7. われわれ3名の「国際経営と英語の経営者アンケート調査」にもとづく。このアンケート調査の対象企業、回答企業数と回答率、調査時点などはつぎのとおりである。
対象企業・・・東証1部上場企業（製造業・非製造業）1340社
回答企業数と回答率・・・298社（22%）
調査の時点・・・1999年10月末から12月末
なお、つぎを参照。吉原英樹・岡部曜子・澤木聖子「経営者と英語 アンケートからの発見事実」『国民経済雑誌』第183巻第4号、2001年4月号（近刊）
8. 吉原英樹（1997）『国際経営』有斐閣、227-230ページ。
9. 「言語コストと言語投資の経営資源モデル」(前掲)。
10. 同上。
11. われわれ3名の国内、海外でのインタビュー調査および「国際経営と語学研修に関するアンケート調査」にもとづく。アンケート調査の対象企業、回答企業数と回答率、調査の時点などはつぎのとおりである。

対象企業・・・東証1部上場企業(製造業・非製造業)・・・1340社
回答企業数と回答率・・・365社(27%)
調査の時点・・・1999年10月から11月

12. 伊丹敬之(1980)『経営戦略の論理』日本経済新聞社、118ページ。
13. 沼上幹の間接経営戦略の考え方を参照。沼上幹(2000)『行為の経営学』白桃書房、第7章。
14. 吉原英樹(1996)『未熟な国際経営』(前掲)10ページ。
15. 「住友化学工業」(1997)『日経ビジネス』1997年8月25日号、35-37ページ。
16. 吉原英樹(1992)「現地人参加と英語化」井尻雄士・中野勲編著『企業行動と情報』同文館出版、192ページ。
17. 「韓国企業の国際経営と英語」(前掲)。
18. 『日本のフロンティアは日本の中にあるー自治と協治で築く新世紀ー』「21世紀日本の構想」懇談会、2000年1月。舟橋洋一(2000)『あえて英語公用語論』文春新書、文芸春秋。
19. たとえば、総合商社の英語公用語化の試みは失敗した。吉原英樹・星野裕志「日本人が日本語で経営 総合商社」ディスカッション・ペーパー、神戸大学経済経営研究所、近刊。
20. 著者のひとり(吉原英樹)のシンガポールとマレーシアでの現地調査にもとづく。つぎを参照。吉原英樹、デイビッド・メセ、岩田智(2001)「海外研究開発の一断面 シンガポールとマレーシア」『研究開発マネジメント』(近刊)。
21. 『国際経営』(前掲) 232-235ページ

アブストラクト

本稿におけるわれわれの目的は、日本企業の国際経営の言語について政策的な提言をすることである。

現在は、日本企業の国際経営において日本語が中心的な役割をはたしている。そのために、国際経営のコミュニケーションで、さまざまな問題点や不利益（言語コスト）が生じている。したがって、今後は、英語中心の国際経営に変えることが必要である。英語はすでに国際経営の世界共通語であり、また、インターネットの世界共通語でもある。

英語中心の国際経営に変えるためには、日本人社員の英語力を向上させなければならない。そのための方法としては、語学研修、海外留学・トレーニー、海外勤務、内なる国際化などがある。このなかでは、海外勤務と内なる国際化がとくに重要である。つぎに、採用人事を変えることも必要である。英語力のすぐれたひと、英語の好きな人材を採用しなければならない。さらに、企業の組織文化を国際志向、英語志向のものに変革することも重要である。このためには、海外勤務をキャリアパスで重要な位置につけるなど、人事制度を改革しなければならない。

日本企業のなかには、これまでに英語化を試みたところがあったが、それらの企業はほとんど失敗に終わっている。同じ失敗をくりかえしてはならない。そのためには、国際経営においてなぜ日本語が中心の役割をはたしているかの理由をよく理解しなければならない。重要な理由として、日本親会社において日本人が日本語で技術、ノウハウなどの経営資源を蓄積していること、日本親会社は日本語の世界であり英語はあまり通用しないこと、日本的経営と日本語は親和的であること、日本人が英語を使うと情報量の減少や情報の質の低下などのデメリットがあること、などをあげることができる。

経営のグローバル化およびインターネットの普及というトレンドから考えて、日本の多国籍企業にとって、日本語中心の国際経営から英語中心の国際経営への変革は、さけることができない課題である。

日本企業は多国籍企業になっても、日本を拠点にしており、その日本国内の工場、営業所、オフィス、研究開発組織など現場では日本語が使われている。このことは、今後も変わらないだろう。変えるべきことは、国際コミュニケーションにおける言語である。現在は日本語が中心の位置を占めている。今後は英語を中心的な言語にしなければならない。日本企業の国際ビジネスマンは、日本語と英語の両方でビジネスができるようにならないといけない。バイリンガルでなければならないのである。