

# 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

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

平成12年10月31日より11月2日まで、台湾の台北市および周辺の地域、そして新竹科学工業園において企業訪問調査を行った。調査の目的は、「国際経営と言語」というテーマでわれわれ3名が行っている共同研究の一環として、台湾における台湾企業、日本企業、欧州企業における言語の使用状況を調査することであった。共同研究はすでに1年半を経過し、これまでの理論的・実証的な研究を通じて、日本企業が英語で経営を行う必要性に迫られていること、また、その実践が困難であることが確認された(注1)。また、アジアでは、韓国や香港で現地調査を行い、アジアでのビジネスにおける英語化の動向についても認識を深めている。したがって、今回の調査では、日本企業や他のアジアの国々における言語使用の状況を、台湾における台湾企業、欧州企業、日本企業と比較することに焦点を置いた。

## 1. 英語で経営する新台湾企業

### (1) 国際経営の共通言語としての英語

台湾においては、パソコンや半導体の企業など先端的な企業(新台湾企業といわれる)を中心に経営の英語化が進んでいる。これらの台湾企業では、ビジネス上の共通言語はすでに英語になっていると言ってよいだろう。国際間のコミュニケーションでは、日本、韓国、中国の企業を相手にするときをのぞいて、ほとんどの場面で英語が使われている。社内のコミュニケーションも、ほぼ英語である。Winbond社(以下、W社と略記)の管理者によると、オフィス内のメールやメモはすべて英語であるという。工場の台湾人作業者は中国語を使っているが、工場でもフィリピン人ワーカーが多いので、英語がかなり使われ

ている。Macronix 社（以下、MX 社と略記）では、全従業員 3,700 人のうち、工場労働者は 2,000 人であるが、工場労働者のうちの 300 人がフィリピン人である。W 社では、全従業員 4,200 人のうち、220 人がフィリピン人（作業員）である。また、販売活動においても、取引相手が台湾企業の場合は当然、中国語が使われているが、欧米企業との取引では、使われる言語は英語である。欧米企業との取引は多いことから、企業の販売活動全体で使用される英語の量は多いと予想される。

日本語が使用されるのは、一般的には、日本人技術者とのコミュニケーションや日本企業との取引においてである。日本人の英語能力が低く、英語を使ったビジネスが行えないために、台湾企業側が日本語のできる台湾人を採用したり、社員に日本語研修を行ったりして、日本語を使用するようにしている。台湾にある企業における日本語の使用状況については、後で詳しくふれることにしたい。また、対中国では、中国の経済力の向上とともに、中国企業との取引機会が増えてきているが、英語の話せる中国人がまだ少なく、中国語でコミュニケーションを行う必要性が生じている。

## （２）ビジネスマンの必須能力としての英語

われわれが調査した新竹科学工業園にある半導体関連企業 3 社では、いずれにおいても、英語ができない管理者はほぼゼロであった。たとえば、W 社では、英語ができないことは即ちビジネスができないことである、とみなされる。英語がビジネスの必要条件となっており、管理者のほぼ全員が、英語で文書を書き、会話もできる。同じく新竹の半導体メーカーの UMC 社では、社員の英語能力が人事制度にリンクされている。社員全員に英語のテストが課され、これに合格しない者は管理者になれない。他の企業でも、英語力を人事とリンクさせる試みが始まっている。MX 社では、管理者の 80% は英語ができるが、残り 20% の人は英語力が不十分であり、かれらの場合は英語テストの成績が昇進の条件となる。また、MX 社では、新入社員の採用にあたって、英語のテストを課している。英語能力を昇進の条件にすることは、2 年前に発表済みで、2002 年に実施の予定である。社員全員が英語が使えるようにならなければならないとの考えから、秘書や生産・開発部門の従業員も対象にふくまれる。

ただし、これら台湾企業が、社員の英語能力を判定する手段は、各社独自の英語テストである。この点は、TOEIC（Test of English for International Communication）が主流になっている日本や韓国とちがう。台湾では、TOEIC の存在すら知らないという人が多かった。

TOEIC よりもむしろ、TOEFL ( Test of English as a Foreign Language ) の方がよく知られている ( 注 2 )。

### ( 3 ) 語学研修と TOEIC の比重の軽さ

また、台湾企業は、英語研修にはあまり力を入れていない。この点においても、社内の語学クラスや社外の語学スクールで学ぶことを半ば強制的に奨励している韓国企業とは、対照的である。韓国企業では、語学研修に助成を与える一方で、その成果を TOEIC の成績で評価し、一定の水準に達しない者は昇進の機会も奪われる。企業によっては、2 , 3 年後に英語を社内で公用語化するという目標を掲げているところもあり、一般的に、社員の英語力向上に向けての過激なまでの取組みがみられた ( 注 3 )。日本企業でも、語学研修の年間予算は平均 1 6 8 万円と低いものの、海外に企業進出していない企業をふくめて全体の 7 割以上の企業が実施している ( 注 4 )。韓国企業や日本企業に比較して、台湾企業では、英語学習はあくまでも個人の自己責任で行うべきものであると考えられている。個人レベルで語学学習のための各種の語学学校があり、特に有名なものに「科見美語」( ELSI ) という名の学校がある。しかし、台湾人社員のあいだには、語学修得へ向けての悲壮感はあまりみられなかった。

なぜ台湾では英語研修などの語学投資があまり行われていないのに、社員の英語能力が高く、英語で経営を行うことができるのだろうか。

台湾には、顔をみなければアメリカ人と間違えるほどの英語力、アメリカ人的な態度や考え方を持った人がおり、しかも彼ら ( あるいは彼女たち ) は必ずしも海外生活を経験していない。われわれにとって、このことは興味深い。今回の調査ではこの点についての明確な答えは見出せず、今後の検討課題となった。しかし、少なくとも欧米企業などに勤める英語のできる台湾人は、仕事の現場で OJT によって語学を修得しているようである。彼らは、外国人と接触する際に、英語が下手でも平気でよく話す。たとえば、UMC 社でインタビューした女性のなかには、英語が下手なひとがいたが、何とかコミュニケーションを成立させようという意気込みが強く、大声でしゃべり続けた。体当たりの態度で臨むため、上達が速く、ネイティブと遜色のない英語が駆使できるようになるのであろうか。

### ( 4 ) 日本人には日本語を使用

台湾の企業では、日本企業や日本人ビジネスマンには、日本語でコミュニケーションを

行っている。日本人の英語力が低すぎて、英語でビジネスを行うのは不可能なためである。例えば、UMC 社では、約300人から400人の日本人技術者がいる。これらの日本人技術者は、日本語でしかコミュニケーションできないために、同社の台湾人技術者に日本語を学ばせている。そして、1997年から日本語のテストを課すようにしている。また、W 社では、日本人出張者が常時100人はいて、その内訳はおもに東芝の社員と他の半導体製造装置メーカーの日本人社員であるが、彼らのほとんどは英語ができない。

日本人ビジネスマンは、英語の文書を読むことはできるが、話すことは苦手である。W 社に出張してくる東芝の R&D 担当の技術者はすこし英語ができるが、会議では、OHP に書かれた内容は英語で理解できても、英語で討議に参加することはできない。生産部門の人はさらに英語力が低く、英語でコミュニケーションできないために会議では通訳をつける。ただし、通訳を介して会議に参加することには、限界がある。われわれのインタビューでも、UMC 社で、当初は相手の希望で通訳を介して日本語と中国語でインタビューを行ったが、コミュニケーションはうまくいかず、かかった時間に比して情報収集量が少なかった。それで、お互いに英語でコミュニケーションしたところ、たとえ下手な英語であっても、通訳なしで行うほうが、インタビューは効果的であった。

英語で経営することが当然なことになっている台湾企業にとっては、英語力が低すぎる日本人を相手にビジネスをすることは、効率が低い。意思疎通に手間取って会議時間が長くかかることなど、日本人ビジネスマンの英語能力の低さが要因となる言語コストが、台湾企業側にも生じてくる。コミュニケーションは、複数の主体間での情報のやり取りであるから、日本企業に言語コストが生じる場合は、相手の企業にも言語コストが生じるのである。台湾企業側で、日本語研修などの言語投資を行う必要性も生じる。たとえば、UMC 社では、英語研修に加えて日本語研修も行っており、1997年からは、エンジニア400～500名に日本語テストの受験を義務づけている。W 社では、日本語の基礎クラスが2～3ヶ月にわたり、50～60時間実施されている。台湾企業にとっては、日本企業や日本人ビジネスマンを相手にビジネスを行うことは、コミュニケーションに限っていえば、余分な労力と時間と金を割くことになり、言語負担が大きい。

## 2. アメリカナイズの新台幣企業

### (1) アメリカ的なカルチャー

われわれが訪問調査した新竹科学工業園の半導体関連の企業は、アメリカ企業と類似したカルチャーを持っている。地域全体の景観や雰囲気、企業の組織文化、オフィスのレイアウトや社員のファッション、仕事のスタイルなど、いずれも強いアメリカ志向が反映されている。

新竹科学工業園の景観は、全体としてアメリカのシリコンバレーに似ており、整備された敷地内に多くの新しいビルが点在している。シリコンバレーよりも新竹の方が新しいため、ビルの設計はより近代的で、内装も21世紀型のオフィスビルを連想させる。オフィス内には150センチ程度の高さの間仕切り（パーティション）が設けられ、立ち上がると他のオフィス内が見渡せるようになっている。この点は、シリコンバレーのヒューレット・パッカード社などと同じである。

各企業のパンフレットは、デザインやレイアウトなどがアメリカ企業のそれに類似している。社員の服装は一見カジュアルだが、じつはオシャレである。スーツにネクタイというビジネススタイルの人は、むしろ少数で例外的である。インタビューをした相手に、ネクタイ姿の人は、W社での1人だけであった。UMC社の女性管理者は、シンプルなスタイルのモノトーンの服装であったし、MX社の男性幹部は黒っぽいカラーシャツにサスペンダーをつけていた。

### (2) 社員の特徴

これら新台幣企業の従業員に特徴的なのは、女性管理者が多いこと、年齢が低いこと、転職者が多いこと、アメリカ帰りの人が多いことである。

台湾では、ビジネスウーマンの活躍が目立つ。インタビューの相手の多くは女性であった。われわれが調査で訪問した欧州企業3社および新竹の新台幣企業3社で、計12名にインタビューしたうちで、女性は6名であった。半数が女性である。欧米では、学術的な目的の企業インタビューに女性社員が対応することが多いが、日本企業では、たいていが男性である。われわれが昨年11月に行った韓国での企業インタビューでも、対応してくれたのはすべて男性社員であった。この点も含め、日本と韓国は類似点が多い。英語が下手であること、男性中心であること、スーツとネクタイの型にはまったビジネススタイル

でおしゃれが下手であること、ユーモアが下手であることなどが、日本と韓国の共通点としてあげられる。

社員の平均年齢も低い。MX 社では、中間管理職は35才から40才、トップ・マネジメントの平均年齢は約55才である。UMC 社でも、高齢の社員はほとんど見かけなかった。

また、新台湾企業に働く人のもう1つの特徴は、途中入社の人が多いことである。台湾では、アメリカと同様に転職はめずらしいことではない。MX 社では、インタビューに応じてくれた人事部ディレクターは、アメリカの大学を卒業後、シリコンバレーのアメリカ企業で数年間、勤務した後に、台湾に戻ってきた。妻はカナダに在住というから、いずれはアメリカに戻るつもりかもしれない。欧州企業の社員も他の職種から転向した人や、他企業から移ってきたという人が多かった。

### (3) 内なる国際化と英語化

新竹の台湾企業で働く人のもう1つの特徴は、アメリカ帰りが多いことである。たとえば、MX 社では、全従業員3,700名のうち、技術者は1,200名で、そのうち50%はアメリカの大学や大学院を卒業しており、学部卒は50名、修士卒が500名で、博士号取得者は50名いる(数字はいずれも概数)。また、幹部の80%はアメリカなどの外国の大学卒である。W 社では、技術者のうちの166名はアメリカの大学や大学院を卒業している。アメリカへの留学経験者や生活経験者が社員のうちでこれほど多くの割合を占めているのは、訪問したこれらの企業に限られた状況ではなく、パソコンや半導体の新台湾企業の全般の傾向だそうである。

われわれの共同研究では、「言語コストと言語投資の経営資源モデル」を示し、そのなかで海外勤務と内なる国際化が言語投資としてもっとも効果的な方法であることを指摘した(注5)。内なる国際化とは、おもに日本企業を対象として考えられたコンセプトであるが、日本親会社において外国人社員の登用を増やし、経営に参加させていくことによって、日本親会社の内部から国際化が進むという考えである。この内なる国際化は、これら先端の台湾企業においては、日本や韓国よりもはるかに進んでいた。台湾の場合は、外国人社員を雇用するよりも、むしろ米国での生活経験のある台湾人社員を大量に雇用することによって、内なる国際化が一気に実現したようである。一般に、台湾人は教育熱心で、子弟を十代のうちに米国などに留学させる人が多く、また、大学や大学院で米国に留学す

る人も多い。台湾政府が新竹科学工業園をつくったひとつの目的は、米国に留学して母国にもどってこない台湾人を母国に帰ってきてもらうことであった。新台湾企業の多くのアメリカ帰りの技術者や経営者・管理者をみると、この目的は実現したといえる。

このように台湾の先端的な企業では、組織文化、労働環境、就業スタイルなど多くの面で、アメリカ志向が強く見られた。このことは、これらの企業の経営における英語志向の強さを示している。これらの企業が国際ビジネスを行う際には、対日本や対中国などを除いて、英語が使われている。しかも、仮に本社のオフィス内において、台湾人社員どうしが英語で仕事をしても不自然でないような雰囲気がある。

### 3. 英語で経営する欧州企業

台湾の欧州企業としては、オランダの電機メーカーの PHILIPS (以下 P 社と略記)、ドイツの化学会社の BASF (以下、B 社と略記)、フランスの技術サービス会社の IMAGE (以下、IM 社と略称) の 3 社を訪問調査した。この 3 社を調査の対象にしたのは、いずれも母国が非英語国であるためである。われわれは、非英語国を母国とする欧州企業とアジア企業(台湾企業、韓国企業、香港企業など)を対象にして、国際経営と言語の関係を研究し、日本企業の特徴を明らかにしたいのである。

さて、われわれが調査したこれら 3 社では、英語による経営が行われており、また、女性が活躍していることが特徴であった。

#### (1) 英語による経営

欧州企業では、国際間のコミュニケーションは、おもに英語で行われている。どこの企業でも、親会社とのやり取りは英語で行われている。IM 社では、生産、品質管理、それに技術的なサービスについては、フランス本社との情報のやり取りをフランス語で行うこともあり、フランス語のできる台湾人女性社員がいる。しかし、これを除く 95% の国際コミュニケーションは英語である。B 社では、中国や日本をふくむ他のアジア地域とのコミュニケーションにおいても、英語が使われる。ただし、台湾人どうしの会話は中国語になっている。また、工場では中国語が使われている。B 社では、すでに英語化がかなり浸透しており、本社のドイツ人社員に対しても、海外から英語で情報が送られる。本社のドイ

ツ人は、海外と英語でコミュニケーションすることが日常的になっている。われわれがインタビューした中国人がおもしろいジョークを教えてくれた。「ドイツ本社からドイツ語のメール（電話、ファックス）がきたら、中国語で返事しろ」と部下にしているとのことである。

欧州企業の従業員とくに管理者にとっては、英語は第1の職務要件となっている。例えば、IM社では、スタッフ・マニュアルにも、英語ができなければならないことが明記されている。P社では、採用試験で、英語のペーパーテストと面接で英語力を判定している。IM社でも、採用にあたっては、英語で3分間の自己紹介と英語での面接が行われる。また、B社でも、ワーカー以外は英語が重視され、採用にあたっては、英語での面接と英作文を課せられる。インタビューした台湾人社員は、個人による差はあるものの、いずれも英語力が高かった。また、英語の上手な人の英語能力は、ネイティブと比べても遜色のない完璧に近いレベルであった。

## （2）女性の活躍

また、これらの欧州企業では女性の登用が進んでいる。P社でわれわれのインタビューの対応にあたった広報担当マネジャーの女性は、仕事をできばきとこなし、英語もネイティブなみに上手であった。海外経験はないにもかかわらず、以前に観光ガイドの仕事をしていたとき、そしてP社への入社以降に、OJTで英語を学んだとのことであった。彼女は、P社で生き生きと仕事をしており、P社は自分の能力を發揮できる職場であるようにみえた。

すでにのべたように、われわれは、日本企業が言語コストを削減させるために行う言語投資として、海外勤務の重視と内なる国際化を強調している。日本企業においては、海外勤務経験者が、語学能力もふくむ海外経験にもとづく職務能力をじゅうぶんに評価されていない。また外国人社員の正社員としての登用が遅れており、たとえ雇用されても語学屋としての仕事に終始し、管理者として経営に参加する機会にめぐまれない。これら海外勤務経験者および外国人社員は、いわば組織の中の少数派であるが、少数派であり能力相応に遇されないという意味では、日本企業の女性社員も同じである。つまり、これら少数派の特殊な社員が企業の中で認められるようになることが、日本企業の国際化であり、経営の英語化のバロメーターになる。その意味では、女性の活躍が目立つ台湾の欧州企業では、また、さきにみた新台湾企業では、このバロメーターからして国際化と英語化が進んでい



るということになる。

### (3) 経営活動のグローバル化と英語化

#### ドイツ企業のケース

ドイツ企業である BASF 社では、ドイツ本社内部の国際化とグループ全体の経営活動のグローバル化に伴って、英語が使われる量が増加した。同社の 1960 年代の海外への進出は、他のヨーロッパ諸国や南米が主であった。1950 年代や 60 年代は、海外子会社の経営幹部や管理者はドイツ語が要求された。また、ドイツ本社内ではドイツ語しか通じない部署がほとんどであり、そこで海外とのコミュニケーションのために、海外にドイツ人社員を置いていた。海外子会社の現地人社員をドイツに呼び寄せて、ドイツ語を学ばせることも行っていた。

しかし、70 年代から 80 年代にかけて、米国でのビジネスが拡大した。米国では、英語による経営を行わざるを得なかった。BASF 社はアメリカではドイツ企業としてではなく、アメリカ企業の 1 つとして認知され、成功をおさめている。つぎに、90 年代に入って、アジアの重要性が増してきた。現在、同社のグローバルな売上に占めるアジアの比率は 25% に達している。アジアでのビジネスも共通語としては英語が使われている。電子メールは、中国語、韓国語、日本語に対応できるシステムがあるが、中国企業も総じて英語力がアップしており、今後は英語によるコミュニケーションが主流になるであろうとのことである。

BASF 社では、とくにこの 15 年間は国際化が急速に進み、その結果、もはやドイツ企業というよりも 'transnational company' と呼ぶにふさわしくなっている。本社に勤務するドイツ人幹部のなかに海外経験者が多い。現会長も、ブラジルとアメリカでの経験が長く、化学のバックグラウンドを持たない初の CEO として 10 年前に 52 歳で就任した。また、最近、ドイツ本社の役員の 1 人にアメリカ人が就任したが、これは会社創立後 130 年目でドイツ人以外が役員になった初めてのケースである。このようなビジネスの国際展開と内なる国際化にともなって、BASF 社では、英語がビジネスの共通語となっている。同社では、'cross-boarder language' という言い方があり、これはドイツ語ではなくて英語である。台湾子会社内部の契約書などの公式文書も英語になっており、本社内でも文書は英語が使われている。ドイツ本社の若いドイツ人社員は英語が上手なため、会社が英語でコミュニケーションを行うことにほとんど問題はないという。

台湾子会社内では、外部の語学学校に委託して、社内で英語研修を行っている。会話やライティングが中心のクラスで、研修の成果の評価も行われているが、今後はプレゼンテーション・スキルや高度なライティングに重点を移すとのことである。外部の語学学校に通うための助成金は出されないが、社内の語学クラスには補助が出される。

### フランス企業のケース

Image 社（IM 社と略記）の台湾人社長（総経理）によると、フランスでは1980年代半ばまでは、英語があまり通じなかったが、1990年代になってから、とくにこの2、3年、英語がよく通じるようになったという。氏によると、フランスの英語化は最近10年以内の動きであるが、急速に進んでいる。台湾子会社内部でも、英語の語学研修を行っている。外部の英語スクール（ELSI）に通ったり、オフィス内で週に1度、1時間ずつ、5～6名編成のクラスを設けている。外部での学習には、成績に応じて授業料の全額から1部が補助される。

アジアでのビジネスも、日本、韓国、中国は英語があまり通じないが、かといって中国語などの重要性が高まっているという認識はない。これらの国々に対しても、ビジネスは英語で行っていく方針である。われわれがインタビューした上記の台湾人社長は、「アジアはすでに英語によって征服された（conquered）」と語った。

フランス国内でも、近年、英語化の波が押し寄せ、英語ができる若い人が多くなっている。レストランのメニューにも英語が増えた。フランスにある有名なビジネススクールのINSEAD（ヨーロッパ経営大学院）でも、授業は英語で行われるようになっている。

フィリップス社などのオランダ企業が英語による経営を行っている事実は、オランダの英語化が戦後になって進んだことを考えれば、当然のことといえる（注6）。しかし、自国語に強い誇りを持つといわれるフランス人やフランス企業でさえ、ますます英語を使うようになっている。これらの欧州企業と比べても、日本企業の英語化の遅れは明らかである。日本企業では英語による経営は始まったばかりであるが、グローバルなビジネスの英語化の速度に、日本企業は追いつけるのだろうか。

#### 4. 日本語で経営する日本企業

##### (1) 日本語による経営

台湾松下では、日本親会社からの情報は、ほぼ100パーセント日本語である。本社からの文書類も、ほぼすべてが日本語である。電子メールの利用も多いが、添付ファイルも日本語で書かれたものが送られてくる(注7)。日本親会社ではパソコンで作った日本語の文書(各種の通達や会議用資料など)や、印刷された資料などをスキャナーで読み取ったものをそのまま台湾松下に送信している。ただし、台湾から日本親会社への送信は、英語で行われることもある。

台湾松下では、台湾人であっても日本語ができることが、経営に参加するための有利な条件となる。全従業員3,400人の3%にあたる100人の台湾人は日本語が不自由なく話せるが、中間管理者では日本語のできるひとが約1割いる。われわれが帰国後にもらったデータによると、2000年末現在、日本語社内検定試験の合格者が1200名いる。台湾松下で出世するためには日本語ができることが有利であるため、日本語ができる台湾人が多くなるのである。なお、台湾人のあいだでは、日本の文化、流行、食べ物に対する人気が高く、日本が大好き族(中国語での表現)がいるそうである。他方、台湾松下では英語能力があまり必要とされないため、若手も含めて英語のできる台湾人は多くない。英語社内検定試験の合格者は400名で、日本語試験の合格者の約3分の1である。

なお、松下電器は台湾に台湾松下のほかに、販売会社を2社もっている。Panasonic Industry Sales Company, Taiwan (PIST)とPanasonic System Sales Company, Taiwan (PSST)である。この2社では、日本語はほとんど使われていない。英語が共通言語として使用されている。というのは、この両社で仕事をする台湾人は北京語と英語ができるが、日本語はできない。他方、日本人は日本語と英語ができる。両者ができるのは英語である。また、この両社は規模が大きくないため、英語のできる社員を採用しやすい。さらに、この2社は販売会社であるから、日本親会社とのコミュニケーションも英語のできる部署が中心になり、台湾から英語でコミュニケーションしても、日本親会社の側も対応しやすい。このような理由のためにこの2社では、英語によって経営が行われている。

この2社の事例は、日本企業の海外子会社にも英語で経営しているところがあることを示すものとして興味深い。日本企業の海外子会社でも、英語で経営することは不可能ではないのである。

## (2) 日本的な企業文化

台湾松下には、日本企業に特徴的な組織文化がみられる。男性社員の服装は、グレーや紺のスーツに地味なネクタイの人が多い。オフィスのレイアウトも大部屋式である。また、男性を中心とした経営が行われており、女性管理者は少ない(注8)。安定、堅実、地味、規律が台湾松下の組織や社員に共通する気風である。

また、社員の労働観の特徴としては、長期勤務、年功、チームワークなどがあげられる。台湾の欧州企業や新竹の半導体企業など新台湾企業には、転職を繰り返す社員も多く、英語能力をふくむ個人の技能や専門性を重視している人が多い。しかし、台湾松下では、会社に長期にわたって勤務することをよしとする職業観の人が多かった。一種の様式美は、日本企業の組織文化であるように思われる。

また、台湾松下の組織文化は、オールド・エコノミーの文化であるといえるかもしれない。すなわち、漸進主義、小さな改善の積み重ね、現場主義、規律(5S運動)、チームワークなどがゆきわたっている。工場の労働者も、比較的年齢の若い人が多かったが、20年以上前の日本の労働者のように、こつこつとまじめに仕事を行っていた。他方、オフィス・ワーカーの仕事ぶりを垣間見ても、カジュアルな服装、自由な雰囲気、迅速な意思決定、業務を行う際のスピード感、ベンチャー精神といったニュー・エコノミーの特徴は当てはまらないようであった。

## (3) 就職先としての人気の低さ

台湾の日本企業は就職先としては、あまり人気がない。大学生の就職先企業の人気ランキングでトップ100社の中にふくまれる日本企業(日系企業)は、統一超商(セブンイレブン)が36位、新光三越百貨が43位、裕隆汽車(日産自動車)が59位、日亜航(日本航空)が92位で、4社のみである(注9)。日本企業と欧米企業と新台湾企業を就職先の人気で比較すると、新台湾企業の人気がいちばん高く、欧米企業がこれにつづき、日本企業の人気がいちばん低い。トップ30社の中には、半導体、通信、電子機器、コンピュータ・メーカー、化学関係、金融が多い。欧米企業では、IBMが12位、HP(ヒューレット・パカード)が13位、シティバンクが14位、マイクロソフトが17位、ノキアが27位に入っている。

新台湾企業に学生の人気が集まるのは、アメリカ式の経営手法である株式オプション(自社株購入権)制を導入していることが、1つの理由である。オラクルの台湾子会社に勤める周良宜氏の話では、新台湾企業や欧米企業では、株式オプションは勤続年数に応じて変動するものの、社員全員 - 食堂で働くひとなどもふくめて - に与えられるところもあり、社員を集める重要なインセンティブになっているという(注10)。

台湾松下には、株式オプションはない。同社の総経理(社長)には、松下電器の本社の日本人が就任しており、同社の40年近い歴史で台湾人がトップになったことはない。現在、台湾人のもっとも高いポストは人事担当の役員である。現人事部長の陳氏は、日本語が上手である。なお、現役員9名の内訳は、日本人4人、台湾人5名であり、台湾人のほうが多い。

日本企業は、日本語による日本人中心の経営を行っているため、台湾人は昇進の機会に恵まれず、インセンティブが損なわれる。このままでは優秀な人材がなくなるのではないだろうか。企業が多国籍企業であることによって享受できるメリットの1つは、各国の優秀な現地人を活用できることにある。日本企業は、このことにおいて、たいへん不利な立場に立たされることになる。

## 5. アジアのビジネスの共通語は英語

### (1) 英語の圧倒的な強さ

アジアのビジネスでは、やはり英語が共通言語として圧倒的に強い。日本語、中国語、韓国語も部分的に使われてはいるが、アジア全体で見ると、やはり英語化が急速に進展している。先にふれたように、IM社の台湾人マネジャーは、「アジアはすでに英語によって征服(conquered)された」と言う。このおもな理由は、アメリカの経済力の強さとインターネットの普及であろう。とくに、インターネットは、世界中のホームページの8割までが英語であるといわれ、英語が共通言語になっているが、アジア諸国では、インターネットの普及率が日本よりも高い国が多い。人口100人当たりの加入率では、日本が19.8人であるのに対し、韓国が35.3人、台湾が25.2人、香港が33.4人、シンガポールが57.8人となっている(注11)。電子商取引の普及も、日本と他のアジアの国々とはあまり格差がない。アジアにおけるインターネットのビジネス利用の急速な拡

大は、ビジネスの英語化を加速させている。

ビジネスの英語化のなかで、英語のできる人が少ない日本、韓国、中国では、企業のみならず国全体で英語学習熱が高まっている。英語の語学教材や独自の学習メソッドを売りものにした英会話スクールなど、英語関連ビジネスも成長している。ビジネスマンは、語学力をキャリアアップの手段として考え、就業前や就業後に語学スクールに通っている。とくに韓国は、海外市場への依存度が高いために、企業は海外でのビジネスに生き残りをかけ、社員の英語力強化に躍起になっている。われわれが昨年秋に訪問調査した韓国企業では、英語能力が昇進の条件にされているために、社員は社内での自らの生きのこりをかけて、語学の修得に必死な様子であった（注12）。

中国でも、英語が出世のための条件であるという意識は強く、英語学習熱は高い。最近、おおげさなジェスチャーで叫びながら英語を修得する'Crazy English'（風狂英語）と呼ばれる語学メソッドに人気が高まっている。これを開発した企業が主催する数日間の英語研修には、参加費が約8万円ときわめて高額であるにもかかわらず、若い女性などが1年分の給料に相当する参加費を支払って参加している。韓国や中国に比べると、日本企業の英語化への対策は、一部の企業を除いては遅れており、生ぬるい。社員の自覚も弱いようである。

## （2） 中国と中国語の地位向上

アジアでは、ビジネスにおけるコミュニケーションの手段として英語が支配的になったが、他方、中国語もまた重要な言語として地位が高まっている。中国は、計画経済から市場経済へと路線変更した後、めざましい経済成長を遂げている。これに伴って、ビジネスで中国語が使われる頻度や量は、英語ほどではないが、確実に増加している。香港、シンガポール、台湾では北京語を学ぶ人が増えている。インターネットの利用においても、言語や文化を共有する中国、香港、台湾がネット上で一大市場を形成するようになっている。台湾のエイサーと香港の長江実業は、中国本土および世界の華人市場を対象に、コンテンツの開発、提供をおこなっている。

中国人は、アジア経済の大きな部分を牛耳っている。台湾、香港、シンガポール、中国は中国人の国・地域であるし、華僑は各地に分散してビジネスに携わっており、これら世界の華人市場は、おそらく15億人に達する規模である。中国人は総じて、商業資本主義的である。金銭感覚が鋭く、投資好きで、愛想がよく、商売が上手である。解放後のロシ

アでは、露天商などに転職した人が無愛想な殿様商売をして商売下手であったのに対し、中国の中国人は金儲けへの適性が高いようで、ビジネスの成功率はロシアより高い。中国企業は、法的には国有企業であっても、技術や近代的な経営手法を日本や欧米から取り入れ、高品質の製品を生産し、効率的な経営を行うようになっている（注13）。

スピード感、融通性、ベンチャー精神、個人主義といった中華系の人々に共通する気質は、インターネットがコミュニケーションの手段として支配的になり、それに適したビジネスの行い方が求められる今日、大きな優位性を発揮するのではないだろうか。彼らが持ち備えている迅速な意思決定、どのような取引相手ともこだわりなくビジネスを行う柔軟性、従来とは異なるビジネス領域に進出できる進取の気性、独立心は、インターネットの時代のビジネスに求められるからである。

中華経済が今後急速に発展しつづけるならば、その経済力の向上とあいまって中国語の地位も向上していくことが予想される。

### （3） 英語か中国語か

国際ビジネスで使用される言語は、現状としては、アジアにおいても英語がビジネスの共通語になっており、中国語はマイナーな位置にある。しかし、将来は、中国経済の急成長にともなって、中国語が英語にならぶビジネスの共通言語になる可能性もある。一方で、中国人が英語化の波のなかで、もっと積極的に英語を使うようになることも考えられる。先に例をあげたように、中国では、独特の英語学習メソッドが大人気で、キャリアアップを狙って高額な語学合宿に若者が殺到している。中国人は、英語が金儲けの手段になるならば、何の迷いもなくこれを修得しようとするかもしれない。

アジア圏内でのインターネットを利用した電子商取引では、現在のところは、英語と中国語の両方が使われている。台湾、香港の電子商取引のサイトは、国内市場の規模に限られるという理由から、最初から国・地域の境界を超えた事業展開が行われている。中国本土やアジアをふくむ世界中の華人を対象としており、繁体字や簡体字表記の中国語および英語に対応している。シンガポールのサイトも、設立当初は英語で対応し、その後、中国語、韓国語、日本語を加えている。韓国のサイトも、韓国語、英語の他、日本語や中国語対応もある。これに対し、日本のサイトはアジアの言語に対応したものは少ない。いずれにしても、今後、翻訳ソフトの品質が高まれば、電子商取引における中国語と英語のあいだの言語の壁は低くなっていくであろう。

しかし、中国語は元来、インターネットとの整合性は高いとはいえない。中国語をワープロで入力するには英語よりも時間がかかり、中国語はパソコンのキーボード文化とは対極にある。同じ内容の中国語と英語の文書をタイプするのに、中国語は1.5倍から2倍の時間がかかるのである。今後、電子メールの利用やインターネットによる商取引が増加し、ビジネスのスピード感が増してくると、中国語は次第に忌避されるようになるとも考えられる。

中国語と英語とのあいだには、ビジネスの共通言語としての地位をめぐる力の拮抗があるが、今後しばらくその成り行きをみきわめる必要がある。

#### (4) 文化は中国語、経済は英語

中国人は、金儲けの手段として英語を使用することには、何の抵抗もないようである。一方、彼らは、その文化や内面の世界にかかわる部分、つまり精神、道徳、思想においては、中国らしさを強く保持しており、そのことを誇りにしている。仕事における忠義心や家族関係などは、欧米流とは異なる。彼らにとって、自己のメンタリティは、あくまでも中国語でしか表現できないという強い信念があるようである。

中国語は、日本語と同様に、ものごとの核心を先にのべずに、周辺情報を長々と述べたあとで本題に入るのに適した言語である。このことは、文(センテンス)の単位においても同様で、英語の語順は、行為の主体、行為の内容、その他の付帯情報が順次のべられるのに対して、日本語や中国語では、「いつどこで」といった付帯情報が先になり、また、主語が抜けて行為の主体があいまいになることもある。このように、中国語と英語の間の距離感は、日本語と英語との間の距離感とおなじくらい遠い。

ドイツ企業のBASF社に勤務する英語が堪能なマネジャーは、「英語は動詞(行為)に重きを置く言語(verb/action-oriented language)であり、中国語は名詞が重要な言語(noun-oriented language)」である、したがって、英語の方がビジネスに適している、という。たしかに、ビジネスによく使われる英単語で、たとえば'strategy'や'aggressive'といったことばは、文法上の分類では名詞や形容詞であるが、いずれも単にモノを指したり抽象的なことを形容しているのではなく、人の行為に関わることを意味している。これらのことばが英語に多いということは、実践や実際性が重要なビジネスにおけるコミュニケーションに適した言語なのかもしれない。

中国人のオープンさ、個人主義、商業主義といった特質は、経済活動においては合理性



として発揮される。中国人が英語を使用するのは、彼らのもつ経済合理性にもとづく判断によるのかもしれない。台湾、香港、中国の中国人や華僑をふくむ中華系の人々は今後、同胞人どうしの日常生活とグローバルなビジネス活動の両面において、文化は中国語、経済は英語というように、2つの言語を器用に使い分けしていくのではないだろうか。これは、かつての日本人が、「和魂洋才」と呼ばれるように、日本の精神性と西洋の科学知識の両方を持ち備えることを目指したことと、共通するように思われる。ただし、日本人は欧米の知識を日本語に翻訳して消化しようとしたのに対し、中国人は英語でそのまま受け入れている点に、違いがあるように思われる。

## 6. 日本企業へのメッセージ

今回の台湾現地調査のいちばん重要なファインディングは、非英語圏の企業でも英語で経営することが可能であることを事実でもってわれわれに教えてくれていることである。オランダ、ドイツ、フランスの企業、また、新台湾企業は、これまでにみたように、英語で経営している。これらの企業が英語で経営できるならば、日本企業ができないことはない。日本企業も、英語で経営できるのである（注14）。

（注）

（1）これまでの研究成果については、以下を参照。吉原英樹、岡部曜子、澤木聖子「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、2000年4月。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5月号。

（2）TOEICの問題を作成している米国の民間機関（ETS = Education Testing Service）が作成する別の英語テストで、米国・カナダの大学への入学審査基準となる。

（3）「韓国企業の国際経営と英語」（前掲）。

（4）これは、われわれの「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。このアンケート調査は、東証1部上場企業1340社を対照に2000年秋に実施され、340社

から回答をえた。

(5) 「言語コストと言語投資の経営資源モデル」(前掲)。

(6) 舟橋洋一『あえて英語公用語化論』文春新書、文藝春秋社、2000年、163ページ。

(7) 通信手段としては、電子メールが70%、ファックスが30%で、郵便はほぼゼロとのことであった。

(8) ただし、日本親会社よりは女性管理者の数は多い。

(9) 「大学生最愛的100家企業」CHEERS、月刊2号、2000年11月、60-63ページ。

(10) 周良宜氏は神戸大学大学院経営学研究科修士課程を卒業して、台湾 Philips に勤めた後、現在は台湾 Oracle で仕事をしている。

(11) 「情報通信が切り開くアジア新時代」『日本経済新聞』、2000年10月31日。ただし、インターネット利用者は調査機関によって集計方法や利用者の定義が異なる点に注意する必要がある。

(12) 「韓国企業の国際経営と英語」(前掲)。

(13) 「気がつけば中国は世界の工場」『日経ビジネス』2000年11月27日号。

(14) じつは、すでにふれたように、台湾の日本企業にも英語で経営しているところがある。松下の販売会社2社(PISTとPSST)である。つぎに、日本企業が英語で経営するというとき、それは、英語だけを使って経営することを意味しているわけではない。日本国内の工場、営業所、オフィス、研究所や開発センターなどの現場では、今後もおそらく日本語が使われるだろう。英語が使用されるのは、海外子会社とのコミュニケーション、海外子会社の内部の意思決定や情報のやりとり、日本親会社で外国人が加わる会議、外国企業との取引などの場面、すなわち国際コミュニケーションの場面である。現在はこのような場面で、英語よりも日本語がよく使われているのである。今後は、日本国内の現場では日本語を使うのはかまわないが、国際的なコミュニケーションの場面では英語を使うようになるべきであるというのが、われわれの主張である。したがって、われわれの主張は、正確には、日本企業は英語で経営すべきであるというよりも、日本語と英語のバイリンガルの経営をすべきであるという主張である。このバイリンガルの経営については、つぎを参照。吉原英樹、岡部曜子、澤木聖子「バイリンガル経営のための言語戦略」ディスカッション・ペーパー、神戸大学経済経営研究所、2001年1月。