

日本企業の経営英語化戦略 —— 楽天の事例を中心に ——

岡 部 曜 子

要 旨

従来、経営における言語の問題は研究の中心的なトピックではなかった。その理由は、コミュニケーションは組織成立の基本的な要素であるから (Bernard, 1938)、経営行為についてのあらゆる議論は言語によるコミュニケーションが成立することを前提としており、前提条件自体を問う意義は見出されなかったからであろう。しかし企業活動のグローバル化が進むにつれ、使用言語の選択が現実的で重要な経営課題としてクローズアップされてきた。本論は、楽天の事例を通じて日本企業における経営英語化への取り組みの実態と最近の研究動向を明らかにし、筆者等 (吉原・岡部・澤木・2001) が示した言語戦略のモデルの妥当性を検討するものである。

1. はじめに

ビジネスにおけるグローバルコミュニケーション言語が英語に標準化されたため、日本企業の国際経営においては、日本語と英語のどちらの言語でコミュニケーションするかがヒトや情報の活用 (国際経営のパフォーマンス) に大きな違いを生むようになった。そのため企業の規模や業界を問わず、社員の英語研修、海外研修、人事考課における英語能力評価などの方策がとられるようになり、英語人材の採用も進んでいる。また、大手企業を中心に社内公用語を英語化することを表明するケースも出てきた。

筆者等は、日本企業が従来行ってきた国際経営の特徴が日本人による日本語中心のマネジメントであることを指摘し、日本語中心に経営することがグローバルな人材や情報の活用においてもたらずデメリットを「言語コスト」として捉え、言語を重要な経営資源として位置付けて、「言語投資」を行う必要性を論じた (吉原・岡部・澤木, 2001)。さらにこれらキー概念の相互関係を「言語コストと言語投資の経営資源モデル」(図1参照)に示している。また岡部 (2006, 2009) では、日本語と日本的経営の親和性に注目し、製造業の研究開発やものづくりの現場では、日本語による情報のやり取りがむしろ知識の創造活動を創発し、情報の散逸を防止し、企業のコンピタンスを高めることを指摘した。

2000年以降も日本企業における英語人材の活用や英語社内公用語化の動きは緩慢であった。しかし、2011年に楽天が英語公用語化を発表したことを契機に、これに倣う企業が増えてきている。楽天では、三木谷社長が強いリーダーシップを発揮して、英語公用語化のためのプロジェクトチームを作り、全社をあげた戦略的な取り組みが行われた。この楽天の事例はハーバードビジネススクールのケース・スタディに取り上げられるなど、経営学者の間でも言語 (英語) 問題が注目されるよ

うなってきた。そこで本論では、既存研究における議論を整理し、日本企業の近年における英語に対する取り組みを概観し、「言語コストと言語投資の経営資源モデル」の妥当性を楽天の事例に照らして検証してみる。

なお本論では、企業の経営英語化とは、社内の言語コミュニケーションを日本語と英語の二本立てで行い、日本人と非日本人の従業員が協働する経営として定義する。また、ここでは文化によって異なるコミュニケーション・スタイルも言語の一部をして捉えたい。

2. 既存の研究のレビュー

吉原（1992, 1996）は、日本企業の国際経営の特徴は日本の親会社にいる日本人社員を中心とした日本語による経営であると指摘した。これを踏まえ、吉原・岡部・澤木（2001）では、1997年から2001年にかけて国内外でインタビュー調査やアンケート調査を行い、社員の英語能力を経営資源として位置づけ、「言語コストと言語投資の経営資源モデル」（図1）を示した。従来、国際経営の研究分野においては、経営資源は技術、ノウハウ、管理技術、ブランドを指しており、言語能力は含まれなかった。しかし、非英語圏にある日本企業の国際経営を検討する際には、英語能力が重要になってくる。その理由は、他の経営資源である技術、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の成否が、英語力によって影響を受けるからである。このモデルでは、日本企業の英語力を経営資源として捉え、日本語で経営を行うことにともなうデメリットを「言語コスト」とし

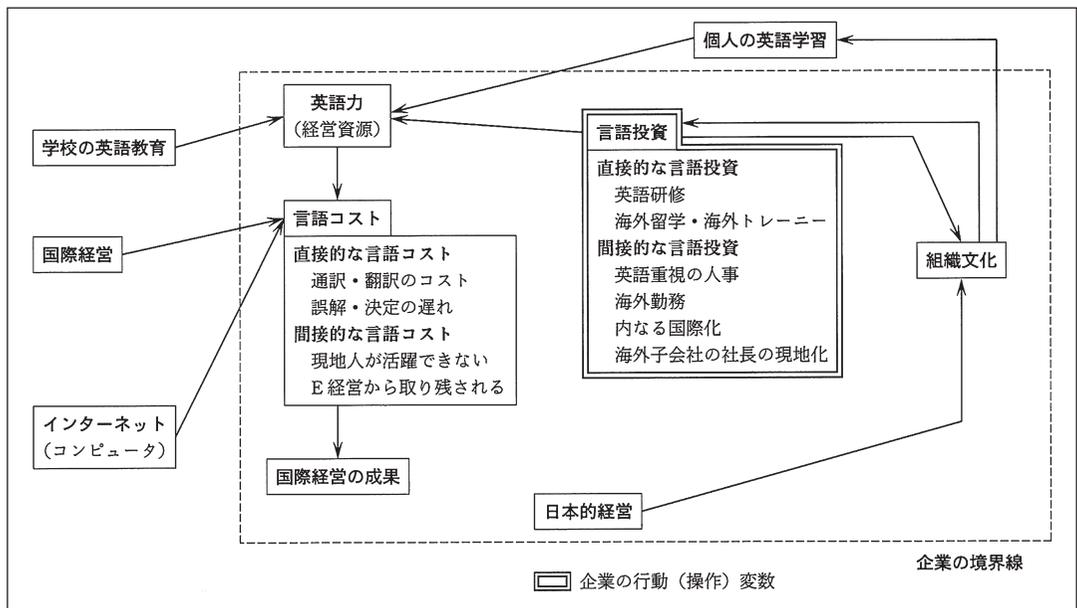


図1 「言語コストと言語投資の経営資源モデル」(吉原・岡部・澤木, 2001年より)

た¹⁾。言語コストには、通訳・翻訳費用、意思疎通の齟齬、情報の遅れなどの直接的なコストに加えて、外部人的資源の活用機会の喪失やインターネットを活用したビジネスへの参加機会の喪失などの直接的なコストがあり、後者の方が重要度が高いと考えられる²⁾。さらに、言語コストを引き下げるには、「言語投資」が必要になり、直接的な投資としては英語研修、海外留学・海外トレーニー、間接的な投資としては英語重視の人事、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。また、組織内での英語力の蓄積を阻む要因として日本的経営や組織文化を指定している。

上記の共同研究の成果を踏まえて、岡部（2004）では、企業の経営の特徴を内部情報資源活用型と外部資源活用型に区別し、それぞれの型の経営における日本語の機能を検討した。いわゆる従来の日本的経営は組織内（系列などの内部組織も含む）においてヒトや情報などの資源が比較的長期にわたって蓄積されることにより、日本語による閉鎖的で安定的な情報共有が行われ、企業の優位性がもたらされた。一方、インターネットはヒトや情報が容易にネットワーク化される特性を持つため、情報やヒトが適宜に組み合わせられて再編されていくような外部資源活用型の経営が行われず。そのグローバルな結合のためには標準言語である「英語」が必要になる。この議論は、國領（1999）や藤本・武石・青島（2001）で扱われた「言語」に対する考え方と共通している。國領は、オープンな情報化社会においては個人や情報がモジュール化された単体としてネットワーク上に自在に動き回りながら結合するので、インターフェイスのための「標準的なルール」として固有の「言語」が共通化されなければならないとする。また藤本等（2001）も、「標準言語は社会システムにおける最も重要なインターフェイスである」と述べている。

さらに、岡部（2006, Okabe, 2009）では、日本語と日本的経営には親和性が高いことに注目し、組織論と言語論を援用しながら、製造業の研究開発やモノづくりの現場においては、組織内部に蓄積された暗黙知や日本人が日本語で議論し合うことから創発される知識などの情報資源が企業の競争力を高めることにも関心を促した。

一方、海外における研究では、非英語圏の国の企業における英語公用語化に注目が集まっている。ニーリー（2002）では、ドイツやフランスの企業における英語公用語化のプロセスを調査し、社員に与えられた心理的影響を紹介している。社員の反応を4つのセルに分類し、彼らのモチベーションを高めるように誘導する必要性を指摘する。4つのセルとは、①「無関心」、②「抑圧感」（自分は

1) 経済学の分野では、言語の経済価値を算出した研究もある（Coulmas, 1992, 井上, 2001等）。これらの研究では、GNPなどの指標や給与のデータを用いて、言語の経済価値が算出されている。しかし、我々が対象とした言語のコストは算出が難しい。

2) 本稿では、おもに人的資源の活用に注目する。ビジネス機会の損失は、次の日産自動車の事例にみることができる。日産が提携先を模索していた際、有力な候補の一つは米国のフォード社であった。フォードのナッサー社長（当時）は日産の塙社長（当時）に対し、日産が提携交渉を是が非でも進めたい強い意思があることを表示するために、日産側の提案を文書化したものという意味での“Proposal”を要請した。しかし塙社長は“Proposal”の意味を誤解し、フォード側が具体的な経営再建の提示を求めていると解釈して、副社長の白井氏をデトロイトに派遣し、再建に向けての事業革新計画を説明させた。文書を口頭のプレゼンテーションと解釈したために10日以上時間が無為に費やされ、交渉の進展に影響を与えたとされる（『日経ビジネス』1999年3月22日）。

英語を学べないし、会社にとっても自分が英語を学ぶことの意義がないと考えること)、③「フラストレーション」(英語を学ぶことは自分と会社の双方にとってメリットがあるが、自分にはできないと考えること)、④「やる気」(やればできるという自信)である。またニーリー(2013)は、楽天の社内公用語英語化をハーバードビジネススクールのケース・スタディに取り上げ、英語公用語化が決定された際の社員の反応を調査し、三木谷社長が全社を挙げた急進的な取り組みを行ったこと、そして社員の「やる気」を喚起するような組織的な仕組みづくりが行われたことを評価している³⁾。

3. 日本企業における経営英語化の動向

企業は英語問題について、それぞれの経営環境に応じた独自の取り組みをしている。大企業を中心に社内英語公用語化がどのように展開されたかをみておく。

おそらく日本の大企業における英語公用語化を最初に唱えた経営者は、三菱商事の槇原敬之社長(当時)で、1992年のことであった。社内では猛反対が起こり、槇原社長は「宇宙人」と呼ばれ、三菱商事の英語公用語化は実現に至らなかった。

21世紀に入って、製造業の大企業の中で英語公用語化を宣言したり、日本語と英語を使い分けたバイリンガル経営へ移行する例が目立ってきた。それぞれに企業戦略における位置づけや目標とする英語レベルは異なるが、例えば明確に英語公用語化を宣言し、すでに実践に移した企業としては、日産(2000年)、SMK(2001年)、スミダコーポレーション(2002年)、ファーストリテイリング(2012年)、ホンダ(2015年)がある。武田薬品は2014年に外国人社長が就任したのを機に英語化が進んでいる。スミダコーポレーションは長い時間をかけて取り組んできた⁴⁾。ホンダは、楽天が社内英語公用語化を宣言した直後に、2010年7月に伊藤孝紳社長(当時)が「日本人が集まる日本で英語を使うなんて、そんなバカな話はない」と発言して注目を集めたが、わずか5年後に政策転換している⁵⁾。2015年6月のサステナビリティ(持続可能性)レポートにおいて「2020年を目標に地域間の会議で使う文書や、情報共有のためのやりとりを英語とする「英語公式言語化」に取り組んでいる」と記した⁶⁾。

また、バイリンガル経営が行える英語の堪能なリーダーも多く登場するようになった。例えば、

3) このケーススタディは、2014年にハーバードビジネススクールで最も多く読まれたペーパーであったということは興味深い。ビジネススクールにはさまざまな国から留学生が集まるため、個人の英語習得の苦労に共感した者が多かったらしい。

4) 吉原・岡部・澤木(2001)に詳しい。

5) この発言は2010年7月20日の社長会見の場で、記者から社内英語公用語化を検討しないのかという質問に答えたものである。

6) このレポートは、企業が持続可能性を重視した経営を行っていることを開示するもので、近年、世界の大企業が一斉に出し始め、国連が公認するグローバル・リポーティング・イニシアティブ(GRI)が発行するガイドラインが世界基準とされる。環境、人権、地域公園、人材の多様性、コミュニケーション力などの項目がある。

ソニー（平井一夫（以下、社長略））、楽天（三木谷浩史）、ソフトバンク（孫正義）、サントリー（新浪剛史）、パナソニック（津賀一宏）、日本マイクロソフト（樋口康之）、三菱ケミカルホールディングス（小林喜光）などである。

社内英語公用語化を実施する段階には至らなくても、早急な英語人材の育成に迫られる場合もある。筆者が2014年～2015年にかけて行った米国のMBAへの企業派遣留学生に対する調査では、ある準大手の化学メーカーから2名の30歳過ぎの中堅社員がビジネススクールに送り込まれていた。会社は主力製品が数年以内に特許期限を迎えるため、これに替わるビジネスとして国際間の提携などを模索していた。一般に企業が社員をビジネススクールへ留学させる本来の目的はビジネス知識や人脈作りのはずだが、この会社の場合はむしろ重要な交渉に当たれるレベルにまで社員の英語力を強化させたいという意図があった。企業の海外における戦略や特定のプロジェクトを実施する担当者は、第一の要件として、その仕事の知識や経験を十分に蓄積し、重要な渉外関係の業務に携われる能力のある人でなければならない。加えて会社の組織文化に精通していることも要件になろう。第二の要件として、もしその候補者に異文化コミュニケーション能力を含む英語力が不足していれば、早急に英語力を身につけてもらう必要がある。MBA留学といっても、実体は語学留学に近いといえるが、それでも派遣された社員は、MBAの資格取得の名目がある以上、学校で課せられる毎日何百ページというテキストの読みこなし、ディスカッション形式のクラスでの発言、特定の課題の準備等に必死である。もともとTOEICなどの成績が高い人が選抜されているので、英語力は相当レベルアップするであろう。帰国後は幹部候補として企業への貢献が期待され、同僚からも注目されるため、大変なプレッシャーを感じるのとことであった。資源としての言語力（英語力）は、モノやカネとは異なり、ヒトへの属性が強く、外部調達しにくい。

筆者はMBAに対する同様の調査を2005年から2006年にかけて行っているが、当時はMBA留学を若手への仕事のインセンティブとして位置づけている企業が多かった。ある大手保険会社から派遣された20歳代半ばの独身の留学生は、自分の会社は国内市場向けの業務だけなので、海外との取引を想定して派遣されているわけではなく、英語力のレベルアップも習得するビジネス知識の貢献も期待されていないと述べていた。金（2002）が指摘するように、MBAホルダーは帰国後にビジネス知識、人脈、コミュニケーション能力を正当に評価されることが少なく、むしろ日本的な組織の中で浮き立って仕事で不利になったり、「英語屋」として便利に通訳業務として使われたり、国際業務とは無関係な部署に配置される等の待遇を受け、外資系企業などに転職していくケースが多かった。言語資源の損失が大きかったといえる。

中小企業では英語人材の確保がより切実な問題となっている場合が多い。海外から問い合わせがきても英語で対応できないとビジネスのチャンスを逃してしまう。ビジネス環境が激変する今日では、一件のオファーがグローバルに事業を展開し、また新規事業に舵取りをする大きなチャンスに繋がることもあるが、迅速にコミュニケーションが成立しなければみすみすチャンスを逃すだけでなく、国内市場の縮小のために倒産してしまうこともあり得る。しかし、中小企業の場合はMBA

留学などを活用した社内の英語人材の育成はあまり行われていない。社員数が少ないから社内英語公用語化を一気に推し進めやすいとも考えられるが、事例は見当たらない。仕事の能力に加えて語学力が十分である人材や、もしくはこれを飛躍的に向上させるポテンシャルのある人材が少ないからであろう。

4. 楽天の事例：経営戦略としての社内英語公用語化

(1) 社内英語公用語化の目的

楽天では、2010年2月に三木谷社長がトップダウンで英語公用語化を宣言し、2年間の移行期間を経て2014年4月からこれを実施することになった⁷⁾。社長の三木谷は創業以来、世界一位のインターネットサービス企業になることを目標に掲げていたが、そのためには海外へ打って出て、真のグローバル企業になる道しかないと判断した。1997年に楽天市場が開設されたが、当初はひと月の流通総額がわずか32万円だった。その後、仮想モールにおける顧客へのアフターサービス、店舗へのアドバイス、顧客情報の収集といった他のサイトにはないビジネスモデルによって急成長し、2011年には年間流通総額が1兆円に達した。2012年に三木谷社長は、4、5年の内に2兆円に達するだろうと予測している。そのためにはすでに世界中で仕事をしている社員と瞬時に情報共有し、優れた人材を世界中から採用する必要があった⁸⁾。英語公用語化の概要は、2年以内に社員の英語力をTOEICで650点にレベルアップし、期間内に目標に達しなければ降格か解雇を受ける可能性があるという厳しい条件をつけたものであった。宣言された翌日には社内の案内文や文書、社員食堂のメニューまでもが英語に変えられていたという徹底ぶりに、社員の戸惑いは大きかった。2010年5月には社内公用語英語化を推進するためのプロジェクトチーム「Englishnization Project（Englishnizationは三木谷の造語）」が作られ、英会話の指導経験がある国際戦略室のカイル・イーラを中心に進められた。

(2) 社員の反応

当初は社員は戸惑いが大きかったようであるし、当然ながら仕事の効率が低下した。英文で文書を作成するためには日本語の2倍ほどの時間を要し、英語の会議の後で話し合いの内容を確認し合うために携帯で連絡を取り合うなど、仕事の効率が低下した。また、社員の不満や心理的負担は大きく、反発して退社する者もあった。三木谷社長自身は、二ーリーが2011年8月に行った社員への聞き取り調査の結果の報告を聞き、社員のストレスの大きさが想像を超えていて驚いたという。英語が話せる社員は会議でも目立ち、その人の意見がより高く評価されることに不満だという声もあった。こういった状況を受けて英語化プロジェクトの見直しが行われた。

7) 実際には東日本大震災により同年7月からの延期された。

8) 実際には、東日本大震災があったため、3か月延期し、同年7月1日になった。

ニーリー（2012）は、社内英語公用語化が導入された場合の社員の反応を4つの種類に分け、社員の気持ちを「やる気」へ引き上げる組織的な仕組みの必要性を指摘している。一つ目は「無関心」で、2つ目は自分は英語を学べないし、会社にとっても自分が英語を学ぶことの意義がないという「抑圧感」。3つ目が、英語を学ぶことは自分と会社の双方にとってメリットがあるが、自分にはできないと思う」という「フラストレーション」。そして、最後にやればできるという「やる気」である。GlobalTech というドイツの技術系企業の事例を挙げ、社内英語公用語化の実施は社員にマイナスの心理的影響を与えると指摘している。7割の社員がなんらかのフラストレーションを抱えていた。また、FrenchCo というフランス企業では、中級レベルの英語が話せる社員の56%、英語能力が低い社員の42%が英語能力の不足のために昇進できないのではないかと不安を抱えていた。彼らの中には英語のミスを減らすために発言を控える人もいた。一方、英語化に強く抵抗し、海外との会議では時差があることを逆手に取り、イギリスの社員が真夜中に会議を行わなくてはならなくなるような時間設定をするようなケースもあった。また、GlobalTech では、英語で書く作業は膨大な時間を要するので、文書は作らないようにしているという社員もあった。最も深刻な問題は、ミーティングで活発な議論が行えず、新しいアイデアが共有できなかつたり、大きな失敗や間違っただけで意思決定に反論することがなくなり、企業のパフォーマンスに影響を及ぼしてしまうことである。GlobalTech で実際に起こったことの一つに、英語で重要なミーティングを行っている最中にドイツ語の議論が始まり、あるインド人社員は情報共有から疎外されてしまったことがあるという。これらの問題を解決するために、社員のフラストレーションをやる気に転換する組織的なしくみ作りがなされた。

(3) 組織における仕組みづくり

楽天では、社内英語公用語化にあたり、どのような組織的仕組みが作られたのか。まず、英語力を昇進の条件に設定することにより、個々の社員に英語の習得が絶対に必要であるという意識を持たせた。英会話スクールなどの費用負担は会社が一部を持ち、残りは社員が自己負担することにして、その代り、英語のレベルアップの度合に応じて報酬を与えた。これにより社員はより真剣に英語学習に取り組まざるを得なくなった。また、マネジャーなどに対し可能な限り部下の状況を把握し、彼らの意欲を促進するように努めさせた。加えて、幹部にはイギリスやアメリカで研修を受けさせ、マネジャーレベルにはフィリピンで一か月間のトレーニーの経験をさせる。例えば戦略部門のあるマネジャーは、最初から英語の学習を放棄したまま仕事を続け、社内英語公用語化の実施期限の2012年4月が目前に迫っても英語のレベルが上がらなかった。三木谷はこのマネジャーをあえてフィリピンの研修に送り込んだところ、フィリピンで中国人や韓国人と仕事をすることで刺激を受け、会社の進むべき方向性を大局的に見ることができるようになり、英語の重要性を認識したという。帰国後は、入社前と退社後の1時間ずつを英語学習にあて、家でもCNNのニュースを流すなどの努力をした結果、TOEICの成績が250ポイントも上昇した。

また、社長の三木谷自らも英語化のプロセスに積極的にかかわっている。例えば、会議でのスピーチを英語で行う他、会議で英語力が不十分な社員の英語の発言を助けたり、毎週120名のマネージャーから提出される英語で書かれた報告書に返信したり、ミドルレベルのマネージャーの英語力を強化するために自ら英語を教えることを申し出た。これらの努力の結果、社内のアンケート調査では、ほとんどの社員が社内英語公用語化の政策の実施が必要なものであったと答えている。

(4) 英語化プロジェクトの成果

社内英語公用語化の目標は達成され、2010年10月には楽天全社員の平均が526.2点であったのが、約一年半後の2012年5月には687.3点と、平均161.1点も上がった。400点以上伸びた人もいた。2012年6月時点で、楽天社内の会議の72パーセントが英語で行われるようになり、35パーセントの社員が海外の子会社やパートナー企業と英語でコミュニケーションを行うようになっている。また、2015年には楽天社員のTOEIC平均点が800点を超えた。5年間で5割アップしたことになる。

社員にはどのような変化があったか。社員全員の英語能力が向上することにより、英語力が特殊な能力でなくなり、英語が得意で目立っていた人が周囲に埋もれて目立たなくなり、仕事の実力で評価されるようになった。また、社員は言語を英語に切り替えることで、ビジネス会話における日本語の曖昧な部分をあらためて認識するようになったという。有名な「サピア=ウォーフの仮説」では、「言語は思考を規定する」とされるが、楽天では、社員が言語を切り替えることによって概念を多面的に捉えることができるようになり、外国語によって自分の頭の中の概念を疑い、別の角度から検討しやすくなるため、新たなビジネスを生み出すことに役立つという。日常の業務においては、海外とのメール、電話などによるリアルタイムの情報交換が可能になり、外国人が参加する会議が増えた。トップや担当者だけでなく、現場レベルでも海外チームと細かい情報共有ができていくという。三木谷は、英語化により日本人社員の国際的思考、感覚が確実に変化し、あらゆる地域、組織をバーチャルに統合して経営できるようになってきたのは、英語化のおかげだという。また、グローバル人事部長の野田公一執行役員は「5年前に英語化していなかったら、今の楽天はなかった」と述べている⁹⁾。現在までに海外企業の買収が次々と行われ、海外へのeコマース事業の参入が次々と実現し、アメリカ、フランス、インドネシア、ブラジル、ドイツ、イギリス、カナダなどに拠点が設けられた。

経営上の成果は以下の2つにまとめることができる。

1つ目の効果は、グローバルに人材を採用できるようになったことである。インターネット企業は技術が重要だが、日本でコンピュータサイエンスを専攻している卒業生は年間約2万人しかおらず、アメリカは約6万人、中国は100万人、インドは200万人いるので、世界中から技術者を獲得できれば、競争優位が全く変わってくる。

9) 『日経ビジネス』(2015年3月30日)。

2つ目は、日本で蓄積されたビジネスのノウハウを海外に移転できるようになったことである。これまで、「日本」と「国際」の2つに分担されていたのが2014年からは1つになり、日本の楽天市場のトップが海外のeコマースについても責任をもつようになった。また楽天の場合は、国際的なコミュニケーション力を強化し海外でのビジネス展開を加速するという最終的な目的に加えて、英語の使用頻度を高めることにより、英語力そのものが向上するという自己充足的なサイクルが生まれ出された。(小林, 2014)。2016年度には楽天市場の流通総額が3兆円に達している。

5. 経営資源としての言語と企業の言語戦略—楽天の事例を通じて—

楽天の英語社内公用語化を経営戦略論の観点から検討したい。アンゾフ(1965)は経営戦略の立案にあたって必要なこととして、①経営目標の設定、②環境分析、③経営資源分析(企業の内部分析)、④競争企業分析、⑤経営戦略(製品市場戦略など)、⑥実行計画(戦術計画)の立案の6つを挙げている。これらの項目は、経営の英語化に関しては具体的に次のような意味を持つ。

第1の経営目標の設定は、経営の言語について目標(言語目標)を設定することで、日本語中心の国際経営を英語中心の経営に変えることである。楽天の場合は、グローバル企業への脱皮と社員の英語能力の向上(具体的には2年間でTOEICの成績を650点にまで引き上げることなど)であった。

第2の環境分析は、大きくは言語環境の分析であり、英語がグローバルビジネスの共通語であるという認識である。楽天の三木谷社長は、楽天は日本で第一位のインターネットサービス企業になったが、元来インターネットを使ったビジネスは国境のない世界での取引であるから、世界の市場を目指したいと考えている。「なぜ楽天は社内公用語を英語に変えるのか。その理由をひと言で言えば、世界企業は英語を話すからだ。」と述べている¹⁰⁾。

第3の経営資源分析(企業の内部分析)は、国際経営と言語に関しては、経営資源や経営様式に関連付けて国際経営における言語状況を分析することである。楽天では、英語公用語化以前から海外で外国人社員の採用が進んでいたが、優秀な海外の人材を経営に参加してもらう上で、日本語が障害になっていることがいかにも惜しいと考え、彼らに日本語を習得してもらうよりも、日本人社員が社員同士や市場や取引先と情報共有ができるようになる方がメリットが大きいと考えた。

吉原・岡部・澤木(2001)では、日本企業にとってなぜ英語を使った経営が難しいかについて、日本の親会社内部に重要な経営情報が蓄積されていること、日本的経営と日本語に親和性が高いこと、日本親会社の非国際性、日本人が英語を使うことの問題点を挙げた。また、英語を使う際の問題点としては、時間がかかること、情報量の減少、情報の質の低下、社員の心理的ストレスを指摘した。楽天の社員の中には英語化プロジェクトが始動した当初は、パスポートすら持っていない

10) 『たかが英語』(2012) p.5.

い社員もいたほどで、英語能力に自信のない社員が多かった。そこで社員の英語能力を図る基準としてTOEICが用いられ、個人の英語能力をいくつかのレベルに判別し、レベルに応じた英語学習のプランを提供した。また、その実施にあたっては、個々の社員の状況や心理的反応をモニタリングしながら、インセンティブの維持向上に努めた。

第4の競争企業分析は、言語コストという概念で捉えられる。日本企業のマネジメントは、日本人が日本語を使って行っていることに特徴があり（吉原，1996）、そのために、日本企業は英語が母語である国の企業や英語を公用語として経営を行っている欧米やアジアの企業との競争において、とくにグローバル人材の活用の面で不利な状況に置かれている。楽天はアマゾンやフェイスブックといった多国籍な人材を活用したインターネットサービス企業をライバルとして想定している。

第5の経営戦略の策定とは、言語戦略の策定を意味する。一般に、経営戦略とは、企業の外部環境との関わりにおいて、経営活動の基本方針を示すものであるが、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の言語戦略の策定が必要となる。先に挙げた言語目標を達成するための手段に相当する。

楽天では、2年以内に社員の英語能力をTOEICで650点のレベルまで引き上げることによって、海外でのM&Aを加速させることをめざした。これは例えば40歳代の社員であれば、平均300点程度のスコアアップが要求されるために、相当に大きな目標であった。2010年5月には社内公用語英語化を推進するためのプロジェクトチーム「Englishnization Project」が作られ、国際戦略室のカイル・イーをリーダーに据えた。

第6の実行計画に関しては、戦略を実行するための細かな言語戦術を立てることである。楽天では、英語研修については、費用の大部分を個人に負担させ、かわりに英語のレベルが上がった社員には昇給の機会を与えることによってインセンティブを作り出した。また、英語化の動きに反発する社員にはあえて海外でのトレーニング機会を与えるなどして思考の転換をはかるよう努めた。まず、会議での使用言語を段階的に英語に切り替えていった。社内でやりとりされる書類、会議での使用言語を段階的に英語に切り替えた。部署ごとにTOEICのスコアを競わせ、月に1度、朝会でベスト5とワースト5が発表された。点数が伸びない人には、外部講師を招いてのレッスンや、アメリカ人社員や英語の得意な日本人社員による特別レッスンを施したり、フィリピンへ語学研修に行かせた。また、2011年度の新入社員には、入社までTOEIC650点を取ることが課せられた。彼らの中で配属が決まるころまでにこの目標を達成できなかった者は、社内で仕事として英語の勉強をさせられることになった。最後は全員が目標をクリアしている。

当初はTOEICの点数を挙げるのが目標となっていた導入期間を経て、2014年からは会話力やプレゼン力の向上を目標とした第2フェーズが設定された。続く第3フェーズでは、丁々発止の議論やM&A交渉ができるような深いコミュニケーション能力を鍛えた。具体的には、スピーキングなどのレッスンを強化し、「ヴァーサント」というスピーキングテストの受験を奨励し、事業部ごとに成績を公表することによりモチベーションを高めている。また、GEP（Global Experience Program）

と呼ばれる海外支社での半年から1年間の就業機会が設けられている。

6. まとめ

日本企業における英語化の取り組みの中でも、楽天の事例は経営トップによる強いリーダーシップのもとで、英語を経営資源の一つとして捉えて、社内英語公用語化を企業戦略に据えて全社的に徹底的に行われた点が注目に値する。楽天が取った一連の行動は、アンゾフが挙げた経営戦略の立案項目にあてはまり、我々の「言語コストと言語投資の経営資源モデル」における「言語コスト」、「言語投資」、「経営資源（としての言語）」という概念が一致している。このことから、当モデルとその基盤になる言語戦略のフレームワークが妥当であることがある程度まで実証できた。

三木谷が言うように、ここまでの思い切った社内英語化を試みた日本企業は確かにこれまで存在しなかった。日本においてこれまで国際競争力が高かった製造業は、モノを売るビジネスであるから、提供する商品は可視化できる。しかし、サービスとは広義の情報であり、従って言語依存性が高い。ネット関連のビジネスだけでなく、金融機関、商社、人材派遣会社などのサービス企業は競争力を高めるためには英語を使って国際経営を行っていかなければならない。楽天はミクロレベルの個々の社員の反感や効率の低下は目をつぶり、経営の大局観に立って経営の英語化を推し進めた。楽天の戦略的な英語化への取り組みは他の企業にとって参考になるであろう。

今後の研究では、他の日本企業の事例とともに、海外企業の経営英語化の事例を検討していく予定である。

謝辞：2016年7月に、ハーバードビジネススクールのニリー・ツェダール教授にインタビューをさせていただいた。また、2009年11月に、カリフォルニア大学バークレー校ロバート・コール教授が拙著の論文に関心を寄せ、多くの貴重なコメントをいただいた。

主な参考文献

(日本語の著作)

井上史雄 (2001) 『日本語は生き残れるか—経済言語学の視点から』 PHP 新書。

岡部曜子 (2001) 『情報技術と組織変化—情報共有モードの日米比較』 日本評論社。

——— (2004) 「情報化と内部資源活用型経営：IT・言語・情報モードからの考察」『京都マネジメント・レビュー』第5号, pp.19-34, 2004年8月。

——— (2006) 「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2005年』 pp.101-114。

——— (2009) 「日本的経営とMBA：米国MBA留学生への意識調査から」『京都マネジメント・レビュー』第16号, pp.31-46。

- 金雅美 (2002) 『派遣 MBA の研究—日本企業における米国 MBA 派遣制度の研究—』学文社.
- 小林一雅 (2014) 「社内公用語に関する一考察」『近畿大学文芸学部論集 文芸・芸術・文化』第26巻第1号, 2014年9月.
- 國領二郎 (1995) 『オープン・ネットワーク経営』日本経済新聞社.
- 鈴木孝夫 (1998) 『閉ざされた言語・日本語の世界』新潮選書.
- 高森桃太郎 (2017) 「言語政策の観点から見る企業の英語化」『国際ビジネスコミュニケーション学会研究年報』第76号, 2017年9月30日.
- 外山滋比古 (1973) 『日本語の論理』中央公論社.
- 津田幸男 (2011) 『英語を社内公用語にはいけない3つの理由』阪急コミュニケーションズ.
- 成毛眞 (2011) 『日本人の9割に英語はいらない』祥伝社.
- 中野収 (1982) 「日本型組織におけるコミュニケーションと意思決定」濱口恵俊・公文俊平編『日本の集団主義』(有斐閣).
- 野中郁次郎 (1990) 『知識創造の経営』日本経済新聞社.
- (2000) 「知識創造企業」『ナレッジ・マネジメント』ダイヤモンド社.
- 林吉郎 (1994) 『異文化インタフェース経営』日本経済新聞社.
- 船橋洋一 (2000) 『あえて英語公用語論』(文春新書) 文藝春秋社.
- 藤本隆宏・武石彰・青島矢一編 (2001) 『ビジネス・アーキテクチャ』有斐閣.
- 三木谷浩史 (2012) 『たかが英語! Englishnization』講談社.
- (2014) 『楽天流』講談社.
- 吉原英樹 (1992) 「現地人参加と英語化—日本の多国籍企業と情報」井尻雄士・中野勲編『企業行動と情報』同文館出版.
- 『未熟な国際経営』白桃書房 (1996)
- 「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—」『慶應経営論集』第17巻第1号, 1999年6月, pp.55-72.
- 吉原英樹・岡部曜子・澤木聖子 (2001) 「韓国企業の国際経営と英語」『英語で経営する時代』有斐閣.

(英語の著作)

- 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年).
- Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (飯野春樹訳『経営者の役割』有斐閣)
- Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1986) "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design", *Management Science* Vol.32, No.5, May 1986.
- Hall, E. T. (1966) *The Hidden Dimension* (Doubleday & Company, Inc., New York).
- Neeley, T. (2012) "Global Business Speaks English" *Harvard Business Review*, May 2012 issue.
- (2013) "Language and Globalization: "Englishnization" at Rakuten (A)", *Harvard Business School* 9-412-002, April 3, 2013.
- Okabe, Y. (2009) *Language Benefits and Language Costs in Japanese-style Management*, Kyoto Sangyo Daigaku Ronshu,

Vol. 26, pp.1-25.

Sapir, E. (1921) *Language: An Introduction to the Study of Speech*. (池上嘉彦訳『言語・思考・現実』講談社, 1993年.)

Whorf, B. L. (1956) *Language, Thought and Reality*, (B.L. ウォーフ著, 池上嘉彦訳 (1993)『言語・思考・現実』講談社).

(新聞・雑誌・オンライン記事)

一般財団法人国際ビジネスコミュニケーション協会「英語が社内公用語の企業で働くビジネスパーソンへの意識調査
プレスリリース」<http://www.iibc-global.org/iibc/press/2015/p041.html>, 2017年10月21日参照.

『グローバル経営』「特集, 英語インフラの確立に向けて」2001年1月号.

『週刊東洋経済』「ミドルの英語力ー英語恐怖症が会社をダメにする？」1997年9月6日号.

『週刊東洋経済』「楽天の「英語公用語化」は、ヤバいです」(2014年3月27日)号.

ダイヤモンドオンライン (2016年5月16日)「英語公用語化, いつの間にか企業に浸透の根強さ」<http://diamond.jp/articles/-/91157>, 2017年10月21日参照.

『日経ビジネス』「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」1994年1月31日号.

『日経ビジネス』「特集ー問題は日本語だーネットワーク時代の競争力」1995年5月1日号.

『日経ビジネス』「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年8月25日号.

『日経ビジネス』「ドキュメント 日産・ルノー提携の全内幕」1999年3月22日.

『日経ビジネス』「楽天, 「敵は世界にあり」2010年6月21日号.

『日経ビジネス』「楽天 正念場の楽天経済圏」2015年3月30日号.

『日経ビジネス』「ホンダ「も」導入した英語公用化」2015年7月9日号.

『エコノミスト』特集「英語と経済」2014年1月14日号.

プレジデントオンライン「人事部が語った楽天「英語公用語化」の舞台裏」2015年3月12日号, <http://president.jp/articles/-/14746>, 2017年9月11日参照).

プレジデントオンライン (2012年3月22日)「「英語強制」丸5年ユニクロ社員はペラペラか？」

@@title@@

Yoko OKABE

ABSTRACT

Despite its importance, language has somehow been forgotten as a research topic until recently. Because communication is considered a fundamental factor composing an organization (Barnard, 1938), all the arguments about managerial behaviors are based on the assumption that language communication functions as a natural course of events. Researchers probably did not find any reasons to question the prerequisite. However, limited number of studies show that the choice of working language actually brings about a big difference in business performance particularly for the companies in non-English speaking countries. This paper, therefore, tries to identify this rather uncultivated subject in the context of Japanese-style management by investigating the case of Rakuten.