
研究ノート

「言語コストと言語投資の経営資源モデル」再考

岡部 曜子

要旨

本論は、筆者が2001年に提示した「言語コストと言語投資の経営資源モデル」を改訂するにあたり、過去20年間の日本企業の動向を検討し、モデルに加筆・修正する箇所を示すものである。このモデルは、日本企業が日本語のみで国際経営を行うこと、もしくは英語で十分にコミュニケーションできないことにおける言語コストは大きいとの考えから、1996年頃から、日本企業が日本語と英語の両方を使用したバイリンガル経営を行うことの意義について、吉原（元神戸大学教授）と行ってきた共同研究の成果の1つである。その後、翻訳ソフトなどのITの進歩やZoomなどによる新たなコミュニケーション手段の登場により、経営における英語使用の課題が変化してきた。また、一部企業では、英語を公用語化したり、英語力を採用や昇進の条件に課したりするケースも増えてきた。このような進展をレビューしながら、モデルの精緻化をめざすことが研究の最終目的である。

1. はじめに

本論は、日本企業の経営英語化について提示した「言語コストと言語投資の経営資源モデル」を再構築するにあたり、過去20年間の動向を検討し、加筆修正を試みるものである。筆者は日本企業が日本語のみで国際経営を行うこと、もしくは英語で十分にコミュニケーションできないことにおける損失は大きいと考えこのような損失を言語コストとして捉えた。そして1996年頃から、日本企業が日本語と英語の両方を使用したバイリンガル経営を行うことの是非について、吉原等と共同研究を行ってきた。当時は経営の英語化を実践している企業は電子部品メーカーのスミダコーポレーションなどに限定され、むしろ多くの企業が、生産、販売、研究開発などにおける海外展開の度合いにかかわらず、英語を使ったマネジメントを行うことには否定的であった。元来、研究者が企業経営を論じる場合も、言語（英語）能力を経営資源に含めることはない。日本企業の多角化戦略や国際経営の研究においても、技術、ノウハウ、管理技術、ブランドといった経営資源の国際移転が主たる研究の関心事になっていた。企業が組織として成立する条件には、目的や協働とともにコミュニケーションが挙げられるが（Barnard, 1938）、組織内および組織間でのコミュニケーションが共通の言語でなされることは当たり前のこととして問題とされず、国際経営の言語の問題はいわばミッシングリンクとして放置されてきた。

しかし、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、さらには外国人社員と協働する組織においては、英語能力がそれらのパフォーマンスに相当な影響を与えるようになっていく。日本企業は、大局的には国際経営において日本語中心の経営を英語中心の国際経営、すなわちバイリンガル経営に変えることが必要であると考え、そのためには、英語能力の向上と英語を

使った経営の実践を経営戦略の一環として位置付けることが必要ではないか。このような問題意識から、筆者は2001年に吉原とともに先行研究や国内外の企業へのインタビューやアンケート調査を行い、それら研究結果にもとづいて日本企業の英語化戦略としての「言語コストと言語投資の経営資源モデル」を提案した（図を参照）。

その後、2011年に楽天が英語公用語化を経営戦略の一環として実施し、ファーストリテイリングもほぼ同時期に英語化に踏み切った。これらの企業における英語公用語化の過程や実践の成果は別稿で論じたが（岡部, 2018）、日本企業や社会全体に対するインパクトが大きかったことは事実である。その後しばらくはこれらの先例に倣う目立った動きはなかったが、2017年ごろから英語公用語化の第二波とも呼べる動きが起り、シャープ、武田薬品、資生堂、ホンダなどが続き、筆者も新聞やテレビの取材を受ける機会が増えてきた。上にあげた企業以外にも、英語公用語としてルール化しなくても、日産や新生銀行などのように、外資が導入されることにより、非日本人のトップや幹部が就任して英語が共通語になったケースもある。また、松下電器産業、コマツ、トヨタ、NEC、日立製作所、帝人、日本精工、NKKなどでは、TOEICなどのスコアによる英語能力を採用や人事査定基準に加えている。

2 企業の英語戦略としての「言語コストと言語投資の経営資源モデル」

このモデルは企業のバイリンガル経営への努力を経営の戦略として捉え、経営戦略の理論を応用して日本企業の英語戦略を提言している。アンゾフ（Ansoff, 1965）の経営戦略の立案に依拠して英語戦略を検討したが、その過程を加筆しておきたい。

アンゾフは経営戦略の立案にあって検討すべき項目として、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）の策定、⑥実行計画（戦略計画）の立案をあげている。英語戦略においてこれらの項目は次のように位置づけられる。

- ① 経営目標の設定：国際経営における言語についての目標（言語目標）を設定することである。日本語中心の国際経営を英語中心の国際経営に変えるという目標が設定される。
- ② 環境分析：日本企業をめぐる言語環境の分析である。英語がビジネスの世界共通語（lingua franca）であることは自明である。インターネットと同様にネットワーク効果によって英語空間は拡大している。
- ③ 経営資源分析：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。経営資源としての英語とは社員の英語能力であるが、それを活用するための組織能力が付随する。経営の英語化が進まない要因については後述したい。
- ④ 競争企業分析：筆者は日本企業が日本語のみで国際経営を行う不利益を「言語コスト」として論じてきた。日本企業は、英語で経営を行っている欧米企業やアジア企業などとの競

争で不利な状況に置かれている。

- ⑤ 経営戦略の策定：ここでは言語戦略の策定になる。一般に、経営戦略とは、企業の外部環境とのかかわりにおいて、経営活動の基本方針を示すものであるが、その考え方をここでは国際経営における言語に適用したい。日本語中心の経営を英語中心に変えるという言語目標を実現するためには基本的に何をすべきかを明らかにすることが言語戦略との策定ということになる。そのフレームワークを「言語コストと言語投資の経営資源モデル」として提示した。
- ⑥ 実行計画：英語戦略を実行するための具体的な計画である。これをモデルで示したものが、「言語コストと言語投資の経営資源モデル」である。

3 「言語コストと言語投資の経営資源モデル」の修正事項

このモデルの中心的な概念は、経営資源としての英語能力、言語コスト、言語投資の3つである。英語力を経営資源として捉える第1の理由は、日本企業の場合、技術や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、英語力によって影響を受けるからである。英語がビジネスの世界共通語になった環境においては、英語力は国際経営のパフォーマンスに大きな影響を及ぼすと考えられる。日本語によって国際経営を行うことの言語コストは大きく、言語コストを引き下げて経営のパフォーマンスを引き上げるためには英語力を向上させなければならない。第2の理由は、英語力向上の方法を考えると、これまでに行われてきた企業の経営資源を対象とした研究蓄積を応用できるからである。経営戦略の副産物あるいは間接効果を重視する経営資源観をベースに、英語力を向上する方法として、英語研修や海外留学・海外トレーニーよりも海外勤務を重要視することにより海外勤務の副産物として英語力が向上することに注目する。英語力が効率的に高まるような海外勤務のあり方を考え、運用することが英語戦略として重要である。これは経営戦略の副産物あるいは間接的効果を重視する経営資源観に基づく考え方である。

言語コストとは、日本企業が日本語中心の経営を行うことの不利益をとらえて称している。これは直接的なものと間接的なものに分けられる。前者は言語を直接的な原因として生じるコミュニケーションの問題であり、後者は日本企業の言語使用のあり方が国際経営に及ぼすさまざまなマイナスの影響である。直接的な言語コストとして通訳・翻訳のコストがあり、吉原・岡部等（2001）では、通訳や通訳を外注する場合の費用や、時間の遅れ、誤訳、情報の漏洩などを例として挙げた。しかし、これらの問題は自動翻訳ソフトの開発が進んだことで相当解決されてきた。自動翻訳機やAI通訳機を使って基本的な会話は行えるようになった。例えば、Zoomで会議を行う際に、日本人が日本語で語るとその内容がそのまま日本語でテロップ表示された後に、わずか1、2秒ほどの間を置いて精度の高い英文に翻訳して表示される。情報伝達はほぼ支障なく行える。文書の翻訳においても、人がまる1日をかけて行っていた量の文章の翻訳が5分ほどで可能になるという。社内用語をカスタマ

イズできるソフトもある。また、日本の工場にいる現場監督者が国内の外国人スタッフのいる工場や海外の工場で働く外国人従業員とコミュニケーションする際に使われたりしている。

しかし、これらのツールへの依存も限界が指摘される。会議ではむしろ、翻訳ソフトの出番とならない会議の合間の雑談の中で重要な情報が取り交わされることが多い。また、文書類は、現在でも日本本社から海外子会社への情報伝達は、日本語で日本人駐在員に向けて発せられるものが多く、日本人駐在員が必要な情報を抽出して現地人社員に伝えるケースが多い。社内の外国人を交えての会議であっても、定型的な情報の共有は翻訳ソフトに依存できるが、重要な課題に関する込み入った議論では、全面的に翻訳ソフトに依存することは難しい。

また、このモデルにおける言語投資とは、言語能力を向上させるために企業が行う努力や行動を意味している。吉原・岡部等（2001）では、英語研修、海外留学・海外トレーニー、英語重視の採用と昇進の人事、海外勤務、日本親会社の国際化（内なる国際化）、海外子会社の社長の現地化の6つを言語投資として取り上げた。前者2つは直接的な投資であり、残りは間接的なものである。間接的というのは、企業が別の目的で行われた政策や努力、工夫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を指している。

これら6つを順に見ておきたい。

(1) 語学研修

語学研修の目的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い。就業時間外に個人が語学スクールに通い、企業がその費用の全額、もしくは一部を負担するケースが多かったが、最近は企業内にランゲージラボを設けたり、ネイティブの講師を社内で雇用したり、就業時間内であってもオンラインの語学講座を受講できる企業が増えている。

(2) 海外留学・海外トレーニー

これらの主たるプログラムはアメリカのビジネススクールへの留学であるが、MBAプログラムへの企業派遣はバブル期と比べて減少傾向にある。派遣企業側が、2年間仕事を離れた上に高額な授業料に見合うだけのリターンが得られないという理由で派遣に消極的であることが理由の1つである。企業派遣された優秀な若手社員は、アメリカのビジネススクールでグローバルスタンダードな経営知識を身につけMBAホルダーとなって帰国しても、日本企業の経営の特徴や組織文化にそぐわないと見なされ、知識や経験が十分に生かされない。外資系企業などに転職する人も多い（金、2002）。また2つ目の理由として、ビジネススクール側が多様性のある学生を世界中から集めたいと考えるのに対し、日本人応募者は優秀であっても個性がないという理由で合格できないことが多いことも指摘される。

(3) 英語重視の人事

間接的な言語投資の1つ目は英語重視の人事である。これは採用と昇進に関して TOEIC などのスコアを人事考課に活用するというもので、この傾向は高まっている。楽天など急進的に経営の英語化を進めた企業においては、経営能力が高い幹部の人が英語の目標スコアをクリアできないために転職していくケースもみられる。また、英語能力が高い人材は労働市場でも高く評価され引手あまたであるため、ヘッドハンティングされるケースも増えてきた。

(4) 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から、英語力の向上は、いわばその副産物であるといえる。語学研修や海外留学・海外トレーニーよりも、英語を使った経営の実践を通じて英語力を身に付けることができるので、各企業の状況に適した英語能力を持った人材が育成されていく。経営資源としての社員の英語力を蓄積するための優れた方法であるといえる。海外勤務によって社員の英語能力が向上するという副産物重視の海外人事（沼上、2000）を実践するためには、例えば20代のうちに3年から5年ぐらゐの海外勤務を経験できるようにするなどが重要であろう。また、海外子会社に出向すると、若くして経営者や管理者になって仕事をするためグローバル人材の育成にも役立つ。実際、日本企業でも海外勤務経験者の社長が増加している。

(5) 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（吉原、1996、10頁）。日本企業の親会社に勤務する外国人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。その一つの成果に日本社員の英語力の向上があげられる。日本社員は外国人社員と同じ職場でディスカッションや会議を行うために、共通の言語である英語を身につける必要に迫られる。カルロス・ゴーン社長のもとでの日産、武田薬品、三菱ケミカル、マツダ、ソニー、日本板硝子、三菱自動車などが挙げられる。また、広報や国際法務などの部署ではなく、重要な部署の部長や課長に外国人が起用されるケースが増えている。

(6) 海外子会社の社長の現地化

以前は日本企業の海外子会社の社長は、日本の本社から送り込まれた日本社員が就任することが多かった。しかし最近では外国人社長が増加している。海外子会社の社長が現地人になると、海外子会社内部において英語の使用が増え、日本の親会社とのコミュニケーションでも英語の必要性が高まる。

以上、日本企業が日本語中心の国際経営を行うことのデメリットを言語コストとして見てきた。し

かし、当モデルにおいては、日本人が英語を使って経営を行うことのデメリットという意味での言語コストについては触れていなかった。それらについての検討を追加しておきたい。

4 「言語コストと言語投資の経営資源モデル」の追加事項

日本企業が英語を使って国際経営を行う場合のデメリットについても考察しておく必要があるだろう。デメリットとしては以下の項目が考えられる。

(1) 日本語で蓄積される日本親会社の経営資源

多くの日本企業では、技術やノウハウなどの経営資源が、日本親会社の中で、日本人によって日本語で蓄積されており、その経営資源を子会社に移転して、国際経営を行っている。国際経営では通常、日本語、英語、各国の現地語の3種類の言語が使われているが、英語の使用が増えても、工場、開発部門、研究所を含む日本の現場ではほとんどの場合、日本語が使われている。このように日本語で蓄積された経営資源を海外子会社に移転するために、企業は多くの駐在員を海外に送り出している。また、本社の経営を英語で行おうとすれば、仕事の量と質が低下する。日本人が、外国語である英語を使って技術やノウハウを開発し蓄積することは、かなり困難な作業となる。

このことは別の見方をすれば、技術やノウハウなどの経営資源が日本語情報のまま組織内に蓄積されるからこそ、日本企業の優位性が保たれるということになる。

(2) 日本的経営と日本語の親和性

日本語は英語との言語学上の特徴から距離感が大きい。特に日本語は主語がなくても文が成立すること、動詞が少なく擬音語・擬態語などのオノマトペが多いこと、非言語コミュニケーションがコミュニケーションにおいて重要な役割を果たすといった特徴がある。コミュニケーションのスタイルも、日本語は文脈依存度が高く、伝えるべき内容を明確に理路整然と述べる必要がなく、省略形であいまいさを残しても、状況の共通理解や非言語コミュニケーションが補い、意思の疎通を図ることができる。日本語は歴史的に、社会のハイコンテクストなコミュニケーションの言語として発達してきたものともいえる。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クストなものにしている。日本親会社の経営様式と日本語は、ハイコンテクストとの特徴を共有しており、相互補強的にその性格を強めているといえる。

一方、英語はコンテクストへの依存性の低い言語で、ものごとを明確に論理的に表現するのに適した言語である。このローテクストの特徴を持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。英語を使って経営するためには、日本的経営を英語に親和的な経営に変えることを意味するが、これは日本企業にとってはかなり困難な挑戦的課題である。しかし、社会の変化とともに現在の20代や30代の人たちのコミュニケーションの様態も以前とは異なり、

相手を理解させるためには言語化しないと伝わらないことが多い。情報の言語化が進んできたという意味では、日本人のコミュニケーションの様態が欧米のローコンテキストなものに近接してきたと言える。

(3) 日本親会社の非国際性

現在でも多くの日本企業では、本社（日本親会社）の日本人が日本語で経営するという特徴が強い。本社が決定した経営方針や経営戦略の枠の中で子会社が動くので、日本親会社と海外子会社との国際コミュニケーションは、輸出部門や海外事業部などを除いては日本語で行われる。例えば、日本の工場の管理者や技術者が生産のことで連絡するときは、日本語が使われる。また、日本親会社から海外子会社に発せられる非定型的で重要な情報、例えば方針の変更、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は、英語の文書が用意されるようになっているが、付属の詳細な通達などの文章は日本語であることが多い。海外子会社から日本への情報発信も、重要な決定事項、例えば、工場の増設、製品の生産停止、現地企業との提携や現地企業の買収などに関しては、親会社に事前に相談して了承してもらう必要があり、そのための稟議書は日本語で書かれる。かつてはこれらの日本語情報に対して、海外子会社の現地人の管理者は遮断されていたが、近年、精度が高まった翻訳ソフトによる支援が大きい。

(4) 日本人が英語を使うことの問題点

日本語を母語とする日本人が言語的距離の遠い英語を使う場合のデメリットは多い。日本人が英語で経営を行う場合の逆機能は以下の4つである。1つには、情報を発信する場合と受信する場合のいずれにおいても、通常よりも時間がかかる。2つ目は、情報量の低下である。とくに情報の発信にあたっては言いたいことが十分に言えずに会議での発言機会が減ってしまうし、英語でメールを送信しなければならない場合は、要点だけを書くことになり、必要な情報が削られてしまうことも生ずる。3つ目は、情報の質の低下、もしく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。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。4つ目は、日本人が英語を使う場合に、心理的なストレスがかかるということである。英語を使った会議や情報の受発信では頭脳の疲労度が高く、仕事のパフォーマンスの低下につながる。

以上のように日本人が英語で経営することには逆機能があるが、これらに関連した次のようなメリットも指摘できる。英語を使うと、発言や文章が簡潔で論理になり、会議での議論や決定に時間がかからない、自分の意見や考えを明確に主張しやすい、相手に反論したり相手の意見を否定したりしやすいといったことである。

5 経営英語化の事例研究の対象企業

2001年にモデルを提示した時点では、バイリンガル経営を行っている企業は、電子部品メーカーのスマダコーポレーションが唯一、事例研究の対象であった。その後、英語を公用語としてルール化しないまでも、英語を使った国際経営に向けてさまざまな施策を行う企業が増えてきた。今後の研究では以下のような企業を事例研究の対象とし、得られた知見をモデルの改訂に生かしたい。

楽天グループ

2010年6月に「社内公用語を英語にする」という方針が打ち出され、2012年7月から英語化へ移行。三木谷浩社長が経営戦略として決定して、トップダウンで急進的に施行された。プロジェクトが開始された当時の社員のTOEICの平均スコアは526点であったが、2015年には目標としていた800点を超えおり、現在も入社条件として800点を課している。導入当初から賛否両論があったが、日本社員の英語能力の向上、英語使用の定着、組織文化の変革、グローバル経営の進展といった点では成果があった。

ファーストリテイリング

柳井正会長兼社長が、2012年3月から社内公用語に英語を使用することを決定。日本のオフィスも含めて、幹部による会議や文書は基本的に英語とするといったルールが設けられた。これと同時に、世界規模での幹部社員の給与体系の統一、店長クラスの海外異動の日常化、新入社員の採用における外国人比率の増加といった経営目標が宣言された。TOEIC750点を目標に、週10時間のeラーニングやTOEIC受験を業務の1つと定めている。しかし、楽天ほどには英語化が徹底していない。

日産自動車

1999年にフランスのルノー社と提携しカルロス・ゴーン社長が赴任した際に、社内の経営会議や資料の英語を進めた。ただし、英語を社内公用語として正式に定めているわけではなく、社内共通語として英語を使っている。

ソフトバンク

2013年1月から従業員の英語力を強化すべく、社内報奨金や英語研修の補助金制度を取り入れている。TOEICで900点以上のスコアを取った従業員には100万円、800点以上は30万円の報奨金が支給される。また、600点以上800点未満の従業員は、社外の英語研修費を補助してもらうことが可能である。

アサヒビール

事業の海外展開を目指したグローバル人材の育成に取り組んでいる。英語力チェック、英語教育プログラム、国際感覚を養うための国際塾の3つの柱から成る。英語学習プログラム、教材、eラーニング、研修などを提供しており、条件をクリアすれば会社が補助する。

日本板硝子

英語を社内公用語に定めている。2006年にイギリスの大手ガラス製造企業「ピルキントン」を買収し、世界29ヶ国に拠点を持つに至った。2008年と2010年には外国人社長が就任している。従業員の約8割が外国人であるため、社内では日常的に英語が使用されている。

資生堂

2018年に英語社内公用語化を決定。同年、希望する従業員に対して会社負担で英語学習機会を提供したところ、3,000人が参加した。また、企業負担でのMBA留学制度もある。

武田薬品

2014年にクリストフ・ウェバー氏が社長に就任したことで、社内に外国人従業員が急増し、英語公用語化を進めている。「プレジデント・フォーラム」と呼ばれる、グローバル人材を育成するためのプログラムが提供されており、世界中から集結した幹部候補が経営トップの役員たちとともに過ごし、会社の戦略を話し合う。また同社は外国人幹部の採用が進んでおり、2019年の時点で、執行役員8割が外国人、その下のクラスも半数以上が外国人で構成されている。世界に約5万人いる従業員のうち、外国人従業員は9割を占める。

ホンダ

2015年に、2020年を目途に英語社内公用語化を発表。国や地域間で会議を行う際に、情報共有する側が文書や資料を英語で作成し、会話も英語で行う。社内では従業員向けの英語強化プログラムが提供され、英語力が役職者の昇格条件になっている。

オリンパス

2011年にマイケル・ウッドフォード氏が社長兼最高執行責任者（COO）に昇格。同氏は世界シェアの7割を握っている医療機器部門において、10年以内に英語を社内公用語にする方針を明らかにした。同社では全従業員対象の「全社研修」と専門スキルに特化し、部門単位で開催される「部門別研修」が用意されている。2017年には英語ビジネスライティング、海外赴任時語学研修などが提供された。また、実用英語検定、工業英語能力検定など会社指定の資格を取得することで、報奨金を支給してもらうことが可能になっている。

ブリヂストン

2013年に英語社内公用語化を発表。当社は世界150ヶ国で事業展開しており、社内の従業員の8割が外国人であるため、海外拠点とのやりとりや経営幹部の会議などで、英語が使用されている。

シャープ

2022年6月に社内英語公用語化を発表し、2023年から実施の方針である。

スミダコーポレーション

2002年から社内共通語として英語を採用。本社には、ネイティブの従業員が1フロアにつき1名配置されている。日本語を話したら罰金忘年会、英語スピーチコンテスト（優勝賞品はグアム旅行）、全員に英語のニックネーム、TOEICスコア500点以上の希望者に英語学習費用年間30万円を支給など、特徴的な施策が採用されている。また、社内食堂では外国人従業員が雇われており、食堂のメニューはすべて英語で書かれているなど、かなり徹底した英語化が行われている。

SMK

コネクタやスイッチなどの電子部品のメーカーであるが、2001年4月から、英語公用語化を実施。社内のガイドラインとして、出席者の2割以上が希望すれば会議を英語で議事進行する、社内文書は原則英語で作成し、日本語などそのほかの言語は必要に応じて作成する、などといった英語を使用する場面を定めた。英語を使用する必要がある場合は英語を、日本人同士での打合せでは日本語で行うというように、急進的ではなく粛々とバイリンガル経営を進めている。

シャープ

台湾の鴻海（ホンハイ）精密工業出身の呉柏勳社長兼最高経営責任者（CEO）が、2022年の2023年から社内公用語を英語にする方針を株主総会で突然に表明。台湾の欧米でテレビや白物家電の事業を拡大するため、従業員の語学力を底上げする考えである。

日立製作所

社内の若手社員を対象に、毎年1,000人規模の従業員を海外に派遣し、留学させることで、グローバル人材の育成を行なっている。

野村ホールディングス

2008年9月に経営破綻したリーマン・ブラザーズ社のアジア欧州事業を買収したことを機に、社内の英語化が一気に進んだ。外国人取締役の割合は2割程度に上るため、英語力強化のための海外留学制度や語学研修を設けており、研修にはプライベート・グループ・eラーニングなどのコースが

用意されている。また、これまでに 550 名以上の従業員が、20 を超える国や地域のビジネススクールやロースクールに留学している。2013 年度から野村證券では、入社 4 年目の総合職社員を対象に、自らが行き先やテーマをきめることができる海外修練制度を実施している。

三井住友銀行

総合職の全銀行員に TOEIC の受験を促し、スコア 800 点以上を「行員としての期待水準」に設定。行員は TOEIC を無料で受験することが可能である。2010 年からは、全社員を対象とした社内公募によって、「海外武者修行（グローバル・チャレンジャーズ・プログラム）」が実施されているが、これは半年ほど海外に滞在し、現地企業で OJT により英語力や経営絵の知識を高めることを目的にしている。

三井不動産

社内公用語の英語化を目指し、総合職の全従業員に TOEIC スコア 730 点という目標を課している。また、2011 年からは海外の語学学校に約 4～8 週間派遣させる必修研修も実施されている。

伊藤忠

英語が定着するように、外国人が参加する会議での英語使用を推奨している。従業員は入社後 4 年以内に、3 ヶ月～半年間の海外語学研修に参加することが可能である。また、2015 年度には中国語を話せる人材の育成もスタートさせており、2018 年 4 月に「中国語人材」が総合職の 3 分の 1 にあたる 1,000 人に達したとして、祝典を開催している。

大和ハウス工業

2010 年に社内の全従業員を対象に TOEIC の受験を義務付けた。報奨制になっており、TOEIC600 点以上の従業員には 3 万円、700 点以上は 5 万円、800 点以上は 10 万円分の英語学習費用の補助、900 点以上 20 万円分の海外旅行、950 点以上は語学留学を獲得することが可能になっている。

パナソニック

英語の社内公用語化は実施していないが、TOEIC550 点以上が昇進の条件として定められている。2010 年度の新卒採用枠の約 6 割が外国人、2011 年度の新卒採用枠の約 8 割（約 1,100 人）が外国人となっており、年々外国人従業員が増加している。

双日

2011 年から海外赴任をする際や、2012 年 4 月以降に入社した従業員が主任クラスに昇格する際の要件として、TOEIC L&R スコア 730 点以上、TOEIC S&W のスピーキングスコア 130 点以上、ライティ

ングスコア140点以上という基準を設けている。また、TOEICスコアが730点未満の内定者や新入社員においても、eラーニング教材を提供するほか、入社5年満了までに1ヶ月から半年間海外に派遣する「短期トレーニー制度」を提供している。社内の従業員のスピーキングスキルを強化すべく、語学学校と提携し、社内で語学講座なども開催している。

全日本空輸（ANA）

2011年3ヶ年に人材育成制度「グローバル・タレント・プログラム」を開始。従業員に対してTOEICの目標スコアの設定を行い、管理職を対象に4ヶ月単位で開催しているグローバルスキルアップトレーニングを通して、グローバルリーダーの育成を行っている。2014年EFエデュケーション・ファースト社とパートナーシップ契約を結び、従業員に語学学習教材やオンライン語学研修を提供している。

メルカリ

社内公用語を設けておらず、英語と日本語を状況に応じて使い分けている。2017年より外国人を積極的に採用し、40ヶ国以上の国籍の従業員を抱え、2019年8月時点で、東京オフィスのエンジニアリング組織の約4割が外国人従業員となっている。必要に応じて英語と日本語教育を推進しており、従業員の語学教育を専門としている「Language Education Team（LET）」のオリジナルカリキュラムを使用した、研修やワークショップを行なっている。

トヨタ自動車

社内公用語の英語化は導入されていないものの、昇格のためのTOEICスコアが設定されている。指導職への昇格は600点、主任への昇格には730点になっている。主任になると年収が約300万円アップする。また、同社には語学研修（英語・中国語・日本語）と公的資格取得支援制度からなる「自己啓発支援プログラム」があるが、資格の受講料は全額自己負担となっている。入社4年目以降の若手社員に対しては、海外で1～2年修行する「修行派遣プログラム」が用意されており、プログラム参加者は、海外事業または現地の大学などで修行を行う。

クボタ

2008年から大卒以上の新入社員をアメリカに派遣し、1カ月の語学研修を行っている。現地では極力英語に専念できるよう、研修先の学校は1校1名とし、可能な限り日本人が少ない地域を選定している。

日本電気

入社2年目から新入社員の約40名を海外に派遣し、語学研修を実施している。NECグループ全

体では、企業側が従業員に英語学習プログラムを用意するのではなく、あくまでも従業員の自主的な英語学習を重視し、それに対しての金銭的支援を行なっている。2020年度からはグループの全社員はTOEIC L&R IPテスト（オンライン）を年4回受験することが可能になり、社員の97%が受験している。NEC本社では年4回の内の1回は受験料を全額補助している。

三菱地所

2009年7月から短期留学制度を導入。米ニューヨーク大学で不動産関連資格の取得を目指すものである。また、約3ヶ月海外に派遣する海外語学研修、海外拠点や外部企業で1～2年間の実務経験を積むトレーニー制度を実施している。

三菱商事

管理職的なポストに昇格する際の要件の1つに、TOEICスコア730点以上の基準を設けている。また、入社後は一定の英語力が必要とされるため、内定者や入社1～3年目の若手社員を対象に、英語力を含めたさまざまな能力を強化するためのプログラムがある。入社8年目までに、社内の全従業員を対象に、海外派遣制度「グローバル研修生制度」を提供している。その他にも、海外主要校の短期ビジネススクールへの海外派遣や、海外拠点や国内外のグループ企業の従業員を対象とした日本語・英語での研修などが行われている。

日本電産

2015年より、課長代理以上の管理職への昇進に1外国語の取得、2020年より、部長クラスの昇進に2外国語の習得を基準として設けている。さらに、昇格条件にTOEICスコアが含まれ、管理職になるのにTOEIC700点以上、課長代理TOEICになるのに560点以上（段階的に600点まで引き上げる予定）が必須となっている。同社では働き方改革に伴い、2017年度から全額会社負担での研修が行われている。例えば、事業所ごとに講師を派遣して行われる半年間の研修や、推薦された100名による、オンライン英会話やeラーニングを活用したチーム制（5人1組）の研修などがこれまでに提供される。

サントリー

海外トレーニー制度やグローバル部署への異動や海外派遣を経験できる「キャリアチャレンジ」などの施策を行なっている。2018年に部長・課長クラス限定で、ハーバードビジネススクールでの短期留学プログラムが新設された。

ソニー

社内のコミュニケーションには共通語として英語が使用されている。本社では2013年から「バ

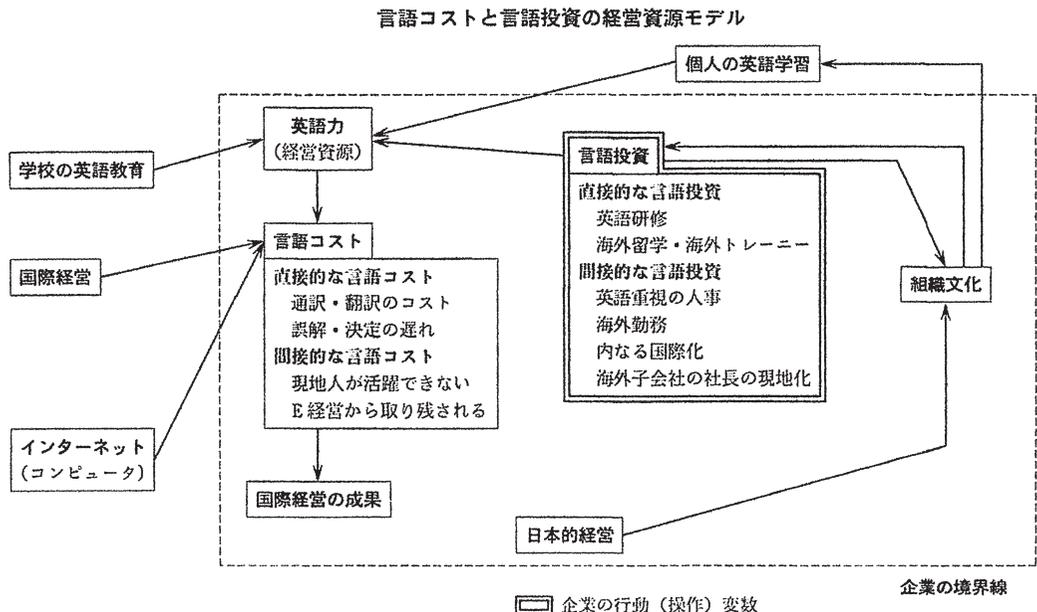
ディープログラム」と呼ばれる、日本人社員と外国人社員がバディーを組んで、お互いの母語を教え合うという取り組みが実施されている。管理職以上の役職においては、採用要件として一定の英語力を満たすことが含まれる。

キャンノン

2017年秋から学び方改革の一環として、土曜日にビジネススキルや英語を学ぶ研修が行われている。社内にいる約19万人中の約12万人を外国人が占めており、日本人社員7万人のうち、約1,000人が海外赴任を経験している。外国人インターン生たちと交流を深めることを目的とした異文化祭りや、技術留学制度、海外トレーニー制度、海外赴任前の国際スタッフ研修などが行われる。国内で働いている従業員においても、学術論文の閲読や海外の知的財産権の申請など、高い英語力を必要とされる業務が多い。高い英語力を必要としない従業員でも、商品パッケージやマニュアルなどの表記は英語なので、最低限の英語力が必須である。

6 むすびにかえて

本稿では、筆者が吉原との共同研究を通じて提示した「言語コストと言語投資の経営資源モデル」について、近年の日本企業の動向を踏まえて新しく加筆・修正すべき項目について論じた。企業の社員の英語能力を経営資源として捉える理由については言及できなかったため、今後はその検討を加えてモデルの精緻化を目指したい。



参考文献（和文）

- 一般社団法人日本在外企業協会「＜調査結果報告＞第10回「日経企業における経営のグローバル化に関するアンケート調査」結果報告」2019年1月10日.
- 岡部曜子（2005）「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“Language Benefits and Language Costs in Japanese-style Management”『京都産業大学論集 社会科学系列』第26号, pp.1-25, 2009年3月.
- （2018）「日本企業の経営英語化戦略—楽天の事例を中心に—」『京都マネジメント・レビュー』第32号, pp.207-220, 京都産業大学マネジメント研究会, 2018年3月.
- 金雅美（2002）『派遣MBAの退職—日本企業における米国MBA派遣制度の研究』学文社.
- 公益財団法人日本生産性本部「経済産業省委託 平成22年度総合調査研究等委託事業 企業の人材マネジメントの国際化に関する調査 報告書」2011年3月.
- 小林一雅「英語社内公用語に関する一考察」『近畿大学文芸学部論集』文学・芸術・文化 / 第26巻第1号 / 2014.9
- 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.
- 沼上幹（2000）『行為の経営学—経営学における意図せざる結果の研究』白桃書房.
- 則定隆男（2012）「英語の社内公用語化を考える」『商学論究』59（4）関西学院大学.
- 船川淳志（2011）『英語が社内公用語になっても怖くない』講談社.
- 船橋洋一（2000）『あえて英語公用語論』文藝春秋.
- 三木谷浩史（2012）『たかが英語！』講談社.
- 吉原英樹（1996）『未熟な国際経営』白桃書房.
- 吉原英樹・岡部曜子・澤木聖子（2001）『英語で経営する時代』有斐閣.

参考文献（英文）

- Ansoff, H. Igor (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (広田寿亮『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*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (飯野春樹編『経営者の役割』有斐閣, 1979年)
- Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1), pp.99-120.

Language as a Factor in Japanese Managerial Resources:
An Analytical Model Concerning Language Cost and Language Investments Revisited

Yoko OKABE

ABSTRACT

About twenty years ago I did a research on the cost of Japanese multinational companies using Japanese language as a major means of corporate communication. In that paper I emphasized the need for Japanese companies to use more English and try to achieve an organization that can easily communicate in both English and Japanese. In this paper I have reviewed what have occurred during the past twenty years concerning Japanese corporations. Based on this review I discussed in this paper that there are positive factors for Japanese corporations using Japanese language as a major means of communication. Hence, based on this observation I have pointed out the areas in the model that I presented twenty years ago that needs to have clarifications and modifications; this is not to say that I have disavowed my previous argument.