

研究論文

日本企業の言語マネジメントと人材戦略の関係についての一考察

神戸学院大学経営学部准教授

藤原 由紀子

<要旨>

本稿では、日本企業を対象として、英語公用語の実施や社内文書の英語表記などの言語マネジメントが、親会社の人国際化、海外子会社の人現地化、日本親会社の社長の海外経験とどのような関係にあるのかを分析した。先行研究では実証研究が少なく、とりわけ定量的分析がほとんどない。そこで本稿では、少数サンプルを使った相関分析を試行的に行った。その結果、社長の外資系企業での勤務経験が英語公用語の実施と関係があること、海外子会社のトップマネジメントの現地化が社内文書の英語表記や情報システムの英語表示と関係があることが確認された。一方、今回の分析では、日本親会社の人国際化や海外子会社の人現地化と英語公用語の実施の間に、関係が確認されなかった。日本企業では外国人社長の着任を機に英語が社内公用語になってきたが、外資系企業での勤務経験者が社長になれば、日本人社長でも英語が社内公用語になる可能性が示された。

<キーワード>

日本企業 言語マネジメント 親会社の人国際化 海外子会社の人現地化 社長のキャリア

1. はじめに

人の国際化が進むと、英語は日本企業の社内公用語になるのだろうか。この問いに対して、本稿では少数サンプルの相関分析を行い、日本企業の言語マネジメントが日本親会社の人国際化、海外子会社の人現地化、社長の海外経験とどのような関係にあるのかを明らかにする。

多国籍企業では、社内での公式的な口頭コミュニケーションや書類などで使用する言語

を決めることで言語政策を行ってきた (Marschan-Piekkari, Welch & Welch, 1999)。言語政策を策定する上での第1歩は、何語を社内公用語にするのかという言語選択である。しかし、多くの日本企業には言語戦略と呼ばれるものがない (金, 2017) というように、日本企業は意識して社内公用語を選択してこなかった。国際ビジネスの共通言語が英語である現在、日本企業が社内公用語を選択するとすれば、その言語は英語になると考えられる。しかし、日本企業で英語を社内公用語にしている企業は、4.9%と少ない (国際ビジネスコミュニケーション協会, 2019, 5頁)。

では、それらの日本企業は何を要因として英語を社内公用語にしたのだろうか。英語公用語の要因として海外の先行研究が指摘するのは、国際化の進展、組織構造、国際経営戦略 (Luo & Shenkar, 2006) であるが、日本の先行研究では、日本親会社における人の国際化が指摘されていた (eg., 吉原, 2015)。本稿では日本企業に注目しているため、親会社の人々の国際化をはじめとする日本企業の人材戦略と言語マネジメントの関係を探る。また先行研究では実証研究、とりわけ定量的分析が不足している。そこで本稿では、今後の定量分析に備えた試行的分析として、少数サンプルを用いた相関分析を行う。これにより、日本企業の言語マネジメントと関係のある要因について傾向を掴み、分析枠組みの精緻化をはかる。

2. 先行研究の検討とリサーチクエスチョン

(1) 多国籍企業の言語選択に影響を及ぼす要因

企業が言語を管理、運用するようになるきっかけは、国際化である。国際化が進むにつれて、言語の違いが組織内や組織間のコミュニケーションに影響を及ぼすようになり (Louhiala-Salminen, 1997; Rogerson-Revell, 2007・2008)、企業内の意思決定は遅れ、コストが上昇する (Harzing, Köster & Magner, 2011)。これらのマイナス影響を減らすために、多国籍企業は公式的な口頭コミュニケーションや書類などで使用する言語を決めることで、言語政策を決めてきた (Marschan-Piekkari, Welch & Welch, 1999)。

これに対して Luo & Shenkar (2006) は、多国籍企業の言語選択に影響を及ぼす要因についての概念的枠組みを提示した。彼らによれば、国際化が進展するにつれて多国籍企業の親会社の言語は本国親会社の言語から多くの海外子会社に共有される世界的な言語へと発展していくが、言語選択は他の戦略的な意思決定と同様に限られた合理性のなかで行われ、伝統、遺産、経験や先入観の影響を受けると言う。これは、国際化が進展しても、必ずしも英語が社内公用語になるとは限らないことを示す。また Luo & Shenkar (2006) は、

多国籍企業の親会社の公用語は国際化の進展だけでなく、国際経営戦略、組織構造の影響を受けて戦略的にデザインされると主張した¹。彼らによれば、親会社と海外子会社で単一言語の使用が適しているのは、グローバル戦略を採用する企業である。この戦略の下でグローバルな価値連鎖を統合しやすくするためには、単一言語の使用が適していると言う。また、世界的な事業部制組織や国際事業部組織を採用する企業では、価値創造活動を統合しやすくするために親会社の公用語を1つにする傾向があり、その言語は親会社の言語か共通言語となる。どちらの言語が選択されるのかは、海外子会社の地理的な多様性と言語の受入状況、コミュニケーションの必要性に依存すると言う。

(2) 日本企業の言語選択に関係する要因

日本企業で英語が社内公用語にならない理由として、日本親会社の非国際性、親会社の経営資源が日本語で蓄積されていること、日本的経営と日本語の親和性、取引先や顧客に日系企業や日本人が多いこと、日本人が英語を使うことで発生する問題点が挙げられる(吉原, 2011)。加えて、日本企業が日本語を使い続けるのは、製品開発などのものづくりの分野で日本人が日本語を使うことで言語化しにくい曖昧なものをそのまま理解、共有できるという「言語ベネフィット」があるためである(岡部, 2005)。

このような日本企業で英語が社内公用語になるきっかけが、社長や事業部門の長に外国人が着任することである(吉原, 2015)。また、日本の親会社で勤務する外国人が増加することで日本人社員が英語を使わざるを得なくなる(吉原, 1996)ことも、英語が社内公用語になる可能性を高める。これらは、親会社の人の国際化が進展して英語の必要性が高まった結果、英語が社内公用語になるケースだが、優秀な外国人材を採用するために英語を社内公用語にして、英語で仕事ができる環境を予め整備しておく(吉原, 2011)というケースもある。以上の2つのケースは因果関係が逆であるが、日本親会社の人の国際化と英語公用語の実施の間に関係があることを示す。

一方、藤原(2016)は事例分析を通じて、英語を社内公用語にしている企業の社長には、留学や海外勤務による長い海外経験があることを示した。これは、社長の海外経験が日本企業における英語公用語の実施と関係がある可能性を示唆する。

以上は、親会社の人の国際化が言語マネジメントに影響を及ぼすという議論であったが、海外子会社の人の現地化も日本親会社における英語の必要性を高める。日本企業では海外子会社の社長として親会社から日本人社員を派遣してきたため、国際経営の重要な場面や親会社と海外子会社との情報のやりとりで日本語が使われてきた(吉原, 2001・2021)。しかし、外国人が海外子会社の社長になれば日本親会社で英語の必要性が高くなり、英語

が国際経営の共通言語になる（吉原，2015・2021，）。Luo & Shenkar（2006）は日本企業を例に挙げ、海外子会社の主要ポジションに本国人材を配置する本国志向の企業では、国際化が進展しても海外子会社とのやりとりで本国の言語、つまり日本語が使われると指摘する。これらは、海外子会社の人の現地化によって日本親会社と海外子会社のコミュニケーションで英語が使用されるようになることを示すが、日本親会社で英語が公用語になるかどうかまでは言及していない。

先行研究を検討した結果、次の2点が指摘できる。1つは、国内と海外の先行研究で言語選択に影響すると指摘する要因が異なる点である。海外の先行研究は国際化の進展、国際経営戦略、組織構造の3つを、国内の先行研究は親会社の人の国際化や海外子会社の人の現地化、社長の海外経験といった人の側面を指摘していた。もう1つは、先行研究は概念的フレームワークの提示で留まっており実証研究が不足していること、とりわけ定量分析がほとんどなされていない点である。

そこで本稿では、日本企業の言語マネジメントが、①親会社の人の国際化、②海外子会社の人の現地化、③社長の海外経験によってどのように変わるのかをリサーチクエスチョンとし、アンケートの分析を行う。アンケートを選択した理由は、先行研究で定量分析がほとんど行われていないためである。しかし回答数が非常に少ないため、今回は分析手法の試行として位置づけて、変数間の関係について傾向を掴むための相関分析を行う。なお、本稿で言う言語マネジメントとは、社内公用語を何語にするのかという言語選択に加えて、言語の違いによって生じるマイナス影響を減らすために企業が実施する施策を含む（藤原，2021）。言語に関する施策も含める理由は、日本企業で英語を社内公用語にしている企業が少なく、英語を社内公用語にしない形で英語の必要性の高まりに対応している企業が多いためである（藤原，2021；古沢・盛岡・安室，2018）。

3. 方法

（1）アンケート調査の概要

本稿で使用するデータは、2019年6月から10月の間に実施したアンケート調査で得られた。調査対象は、2018年度の連結売上高が1,000億円以上の製造企業で東証上場企業の484社である。製造企業を選んだ理由は、非製造企業よりも国際経営の歴史が長く、より多くの言語マネジメントを実施していると考えられ、人材戦略と言語マネジメントの関係を見るうえで適していると判断したためである。次に、連結売上高が1,000億円以上の企業を対象とした理由である。数百億円の売上規模であっても海外子会社を有する企業があ

るなか、1,000 億円という売上規模は複数の海外子会社を有して国際経営を行っている
と判断するのに十分な規模であり、各業種を代表する大企業を抽出するのに適している
と考えたためである。対象企業の抽出には、Ullet 掲載の 2018 年度決算情報の連結売上高の
データを利用した。1 社 1 回答として人事部長宛てに調査票を郵送し、有効回答数は 34 社
であった（有効回答率 7.0%）。なお、回答に際しては、個別企業の名称や回答内容は開示
しないことを明記した。

（2）質問項目と分析尺度の作成

ここでは日本親会社の人の国際化、海外子会社の人の現地化、社長の海外経験、言語マ
ネジメントの実施状況を把握するための質問を作成し、さらに分析尺度を作成するために
因子分析を行う。

①親会社の人の国際化

先行研究を踏まえて、親会社の人の国際化の状況を尋ねる質問として、ここ 5 年間で
「外国人役員が増えつつある」、「部門長レベルの人材の国際化を進めている」、「留学生以
外の外国人社員の採用を増やしつつある」、「留学生の採用を増やしつつある」、「現地人社
員の日本本社への異動を増やしつつある」、「経営幹部への登用に海外経験を重視する」の
6 項目を設けた。留学生と留学生以外では日本語能力に差があるため、分けて尋ねた。吉
原（1996）は、日本の親会社の国際化を進めるための課題は海外と関連のない部門でも国
際化を進めることであり、この課題を解決するためには親会社のトップマネジメント層に
海外経験者が多く含まれていることが必要だと指摘した²。そこで「経営幹部への登用に
海外経験を重視する」を質問に加えた。また、近年増えつつある人材のグローバルな異動
（白木，2018；吉原，2021）によっても日本親会社で働く外国人が増加することから、「現
地人社員の日本親会社への異動を増やしつつある」も質問に加えた。以上の質問には、5
点尺度で回答を得た（1：まったく違う、2：やや違う、3：どちらでもない、4：やや
その通り、5：まったくその通り）。なお、社長もトップマネジメントに含まれるが、社
長の国籍は社長のプロフィールに関する質問で尋ねた。

以上の質問について因子分析を行ったところ、2つの因子が抽出された（重み付けのな
い最小二乗法、固有値 1 以上、プロマックス回転、図表 1）。第 1 因子は「ミドルマネジ
メント以下の国際化」、第 2 因子は「トップマネジメントの国際化」とした。

図表1 「親会社の人の国際化」の因子分析

	因子1 ミドル以下の 国際化	因子2 トップの 国際化
外国人社員（留学生以外）の採用を増やしつつある	<u>0.887</u>	-0.069
留学生の採用を増やしつつある	<u>0.747</u>	-0.057
現地社員の日本親会社への異動を増やしつつある	<u>0.591</u>	0.106
経営幹部への登用に海外経験を重視している	<u>0.428</u>	0.137
外国人役員が増えつつある	0.050	<u>0.762</u>
部門長レベルの人材の国際化を進めている	-0.006	<u>0.945</u>
固有値	2.612	1.493
分散（%）	43.533	24.890

注) 因子抽出法は重みなし最小二乗法、回転法はプロマックス回転。

②海外子会社の人の現地化

先行研究を踏まえて、日本親会社における英語の必要性を高め、英語が社内公用語になる可能性を高める要素として「海外子会社のトップに外国人の登用を増やしている」、「海外子会社に派遣する日本人社員を減らしつつある」を質問項目とした。さらに、「海外子会社のトップに外部人材の登用を増やしている」を加えた。外国人社長の他社からのスカウトは少ないが（日本在外企業協会，2021）、英語が社内公用語である方がスカウトしやすいと考えたためである³。以上の質問には、5点尺度で回答を得た。

③社長のプロフィール

先行研究では、社長の「国籍」（吉原，2015）、「海外勤務経験」と「留学経験」（藤原，2016）が日本企業における英語公用語の実施と関係があると指摘されていた。それ以外の要素を探るために、日常的に仕事で英語を使う点で海外勤務と類似している「外資系企業での勤務経験」と、それと比較するために「他の日本企業での勤務経験」を質問に加えた。社長の国籍は日本親会社のトップマネジメントの国際化に分類される質問で、それ以外は社長のキャリアに関する質問である。分析に際して、社長の国籍は「日本籍 = 1、外国籍 = 0」、それ以外の質問の回答は「経験あり = 1、経験なし = 0」としてダミー変数化した。

④言語マネジメント

本稿で言う言語マネジメントは、言語選択に加えて語学研修などの言語マネジメントの施策も含んでいた。まず言語選択に関しては、本社や事業部での英語公用語の実施状況を

尋ねた（単一回答）。図表2によれば、日本親会社の本社で英語を公用語にしているのは34社中1社（2.9%）、本社以外の事業部やその一部門で英語を公用語にしているのは5社（14.7%）であった。分析に際しては、日本親会社で英語を公用語にしている企業として「日本本社で実施」と「本社以外の事業部やその一部門で実施」を合計した（6社、17.6%）。
 と言うのは、グローバルな製品別事業部制組織を採用している企業では、人の国際化の方針は製品事業部のトップマネジメントへの外国人の起用に繋がっている可能性があること、製品事業部門の長が本社の役員に起用されるケースもあるためである。分析にあたり、日本本社と事業部およびその一部門で英語公用語を実施している企業を「日本親会社で英語公用語を実施している = 1」、それ以外を「日本親会社で英語公用語を実施していない = 0」としてダミー変数化した。

図表2 英語公用語の実施状況（単一回答）

日本本社で実施	日本本社で未実施だが実施が決定済み	日本本社で実施せず検討中	日本本社で実施せず必要性は理解するが検討せず	日本本社で実施せずその必要性なし	本社以外の事業部やその一部門で実施	N
1 2.9%	0 0.0%	0 0.0%	15 44.1%	13 38.2%	5 14.7%	34 100.0%

次に、言語マネジメントの施策については、①採用や昇進・昇格と英語力の結びつき、②社内の英語環境の整備、③英語力向上のための投資の増加、④語学研修と業務の結びつき、の4領域に分けて8項目の質問を作成し、5点尺度で回答を得た。因子分析を行った結果、3つの因子が抽出された（重み付けのない最小二乗法、固有値 = 1以上、プロマックス回転、図表3）。第1因子は採用や昇進の条件として英語力を使用していることから、「人的資源管理と英語力の結びつき」とした。第2因子は社内文書や情報システムの英語表記を進めていることから、「社内の英語環境の整備」とした。第3因子は会社による語学研修の費用負担の増加、業務時間内に語学研修を受講させることなどから、「語学研修の充実」とした。

図表3 言語マネジメントの施策についての因子分析

	因子1 人的資源管理と 英語力の結びつき	因子2 社内の英語環境 の整備	因子3 語学研修の充実
英語力が採用の条件になっている（文系）	<u>0.921</u>	-0.144	0.104
英語力が採用の条件になっている（理系）	<u>0.911</u>	0.013	-0.001
英語力が昇進・昇格と結びついている	<u>0.767</u>	0.200	-0.097
社内文書の英語表記・日英併記を進めている	0.065	<u>0.990</u>	0.035
情報システムの英語表記・日英併記を進めている	-0.010	<u>0.858</u>	-0.011
英語力向上のための投資を増やしている	-0.192	0.275	<u>0.708</u>
必要な社員には業務時間内に語学研修を受けさせている	0.014	-0.274	<u>0.866</u>
語学研修の内容は業務ニーズに即している	0.164	0.138	<u>0.684</u>
固有値	2.738	2.252	1.741
分散（%）	34.226	28.144	21.769

注) 因子抽出法は重みなし最小二乗法、回転法はプロマックス回転。

(3) 有効回答企業と無回答企業の企業属性

図表4は、有効回答企業と無回答企業の連結売上高、海外売上高比率、海外子会社数の平均値である。母集団に対する標本の偏りを確認するためにt検定を行った結果、いずれの項目においても有意な差は確認されなかった。なお、各企業の海外売上高比率および海外子会社数は、『海外進出企業総覧 会社別編（2019年度版）』（東洋経済新報社）のデータを利用した。

図表4 有効回答企業と無回答企業の企業属性

	有効回答企業	無回答企業	有意性
連結売上高（百万円）	1,172,359	752,890	
海外売上高比率（%）	54.4	49.3	
海外子会社数（社）	39.2	24.0	

4. 分析結果

(1) 親会社の人の国際化と言語マネジメントの関係

親会社の人の国際化と「英語公用語の実施」の相関関係を分析したところ、「日本親会社のトップマネジメントの国際化」、「日本親会社のミドルマネジメント以下の国際化」は、「英語公用語の実施」と関係ないことがわかった（図表5）。一方、言語マネジメントの施策の実施状況との相関関係については、「日本親会社のミドルマネジメント以下の国際化」

と「語学研修の充実」の間に有意な弱い正の相関が確認された ($p<.05$)。これは、日本親会社でミドルマネジメント以下の国際化を進めている企業では、語学研修を充実させる傾向にあることを示す。

図表5 親会社の人の国際化と言語マネジメントの相関係数

	平均	標準偏差	1	2	3	4	5	6
1 日本親会社のトップ人材の国際化	2.13	1.176	1.000					
2 日本親会社のミドル以下の国際化	2.49	0.614	.216	1.000				
3 英語公用語を実施 (1 = 実施)	0.18	0.387	.114	.006	1.000			
4 人的資源管理と英語力の結びつき	2.96	1.021	-.223	.31	-.366*	1.000		
5 社内の英語環境の整備	2.63	1.195	.224	.218	.374*	.079	1.000	
6 語学研修の充実	3.84	0.846	.199	.401*	.087	.071	.176	1.000

注) *. $p<.05$ 、 $N = 34$ 。

(2) 海外子会社の人の現地化と言語マネジメントの関係

海外子会社の人の現地化の各変数と英語公用語の実施状況の相関関係を確認した結果、いずれの変数も英語公用語の実施と関係がないことがわかった (図表6)。言語マネジメントの施策との関係では、「海外子会社のトップへの外国人材の登用を増加」と「社内の英語環境の整備」の間に有意な正の相関が確認された ($p<.01$)。これは、海外子会社のトップに外国人材の登用を増やしている企業ほど、社内文書の英語化や情報システムの英語表示を進める傾向にあることを示す。また、「日本人派遣社員の削減」と「人的資源管理と英語力の結びつき」の間にも有意な弱い正の相関が確認された ($p<.05$)。これは、海外子会社に派遣する日本人社員を削減している企業ほど、採用や昇進の際に英語力をやや重視する傾向にあることを示す。

図表6 海外子会社の人の現地化と言語マネジメントの相関係数

	平均	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7
1 海外子会社トップへの外国人材の登用を増加	2.97	1.218	1.000						
2 海外子会社トップへの外部人材の登用を増加	2.35	1.041	.295	1.000					
3 日本人派遣社員の削減	2.74	0.828	.503**	.077	1.000				
4 英語公用語を実施 (1 = 実施)	0.18	0.387	.011	.066	.15	1.000			
5 人的資源管理と英語力の結びつき	2.96	1.021	.275	.004	.370*	-.366*	1.000		
6 社内の英語環境の整備	2.63	1.195	.502**	.193	.266	.374*	.079	1.000	
7 語学研修の充実	3.84	0.846	.035	.283	-.306	.087	.071	.176	1.000

注) **. $p<.01$ 、*. $p<.05$ 、 $N = 34$ 。

(3) 社長のプロフィールと言語マネジメントの関係

英語公用語の実施と有意な正の相関が確認されたのは、社長の留学経験 ($p<.01$) と外資系企業での勤務経験 ($p<.01$) である (図表7)。社長の国籍と英語公用語の実施の間には、有意な弱い負の相関が確認された ($p<.05$)。以上の結果は、外国人社長の企業、社長に留学経験や外資系企業での勤務経験がある企業で、英語が社内公用語である傾向を示す。

言語マネジメントの施策と社長のプロフィールの関係を見ると、社長の「国籍」と「人的資源管理と英語力の結びつき」の間に有意な弱い正の関係が確認された ($p<.05$)。これは、日本人社長の企業では採用や昇進の際に英語力をやや重視し、外国人社長の企業では採用や昇進の際に英語力をあまり重視しない傾向にあることを示す。

社長の「外資系企業での勤務経験」は、「人的資源管理と英語力の結びつき」との間に有意な負の相関が ($p<.01$)、「社内の英語環境の整備」との間に有意な弱い正の相関が確認された ($p<.05$)。これらは、社長に外資系企業での勤務経験がある企業では採用や昇進の際に英語力を重視しておらず、社内の英語環境の整備を進めていることを示し、社長に日本企業の勤務経験しかない企業では採用や昇進の際に英語力を重視し、社内の英語環境の整備は進めていない傾向にあることを示す。

社長の海外勤務経験、留学経験、他の日本企業での勤務経験は、いずれの言語マネジメントの施策とも関係が確認されなかった。

図表7 社長のプロフィールと言語マネジメントの相関係数

	平均	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 国籍 (1 = 日本籍、0 = 外国籍)	0.97	0.171	1.000								
2 海外勤務経験 (1=あり)	0.47	0.507	.164	1.000							
3 留学経験 (1=あり)	0.15	0.359	.072	-.059	1.000						
4 外資系企業での勤務経験 (1=あり)	0.06	0.239	-.696**	-.236	.249	1.000					
5 他の日本企業での勤務経験 (1=あり)	0.24	0.431	-.314	-.106	-.035	.451**	1.000				
6 英語公用語を実施 (1=実施)	0.18	0.387	-.376*	-.127	.461**	.540**	.107	1.000			
7 人的資源管理と英語力の結びつき	2.96	1.021	.339*	.115	-.204	-.487**	-.185	-.366*	1.000		
8 社内の英語環境の整備	2.63	1.195	-.202	.094	.235	.396*	.232	.374*	.079	1.000	
9 語学研修の充実	3.84	0.846	.176	.06	.145	.047	.299	.087	.071	.176	1.000

注) **. $p<.01$ 、*. $p<.05$ 、N = 34。

(4) 言語マネジメントの変数間の関係

図表7で言語マネジメントの各変数間の相関関係を見ると、「英語公用語の実施」は「人的資源管理と英語力の結びつき」との間に有意な弱い負の相関があり ($p<.05$)、「社内の英語環境の整備」との間に有意な弱い正の相関があることが確認された ($p<.05$)。これは、英語を社内公用語にしている企業では採用や昇進の際に英語力を重視せず、社内の英語環境の整備は進める傾向にあること、逆に英語を社内公用語にしていない企業では採用や昇進の際に英語力を重視し、社内の英語環境は整備しない傾向にあることを示す。他の言語マネジメントの変数間には、関係性が確認されなかった⁴。

5. 主要な発見と考察

本稿での主要な発見は、社長の外資系企業での勤務経験と日本企業の言語マネジメントの間に関係があるということである。具体的には、社長に外資系企業での勤務経験がある企業では、①英語が社内公用語である、②社内文書の英語化や情報システムの英語表示を進めている、③採用や昇進・昇格の際に英語力を重視しない、の3つの傾向があることが明らかになった。

このうち「英語公用語の実施」と社内文書の英語化や情報システムの英語表示などの「社内の英語環境の整備」の間には、弱い有意な正の相関があった。これは、英語を社内公用語にすると、社内文書は英語で作成することがルールになることで説明できる。一方、英語を社内公用語にしていない企業でも社内文書の英語化を進めている企業があることから、弱い相関になったと考えられる。

次に、社長に外資系企業での勤務経験がある企業で、採用や昇進と英語力を結びつけていないことの解釈である。「人的資源管理と英語力の結びつき」と「英語公用語の実施」の間には有意な弱い相関があることから、人的資源管理を英語力と結びつけるかどうかは、社長の外資系企業での勤務経験の有無よりもむしろ、英語を社内公用語にしているかどうかに影響されるのではないかと考えられる。その理由は、英語を社内公用語にしている企業では多くの社員が日常的に英語を使わざるを得ず、採用や昇進の条件にしなくても社員が自主的に英語力向上に努めるためである。逆に、英語を社内公用語にしていない企業で英語を日常的に使用するのはい一部の社員に限定されるため、英語力を採用や昇進の条件にして英語学習を動機付けなければ、組織全体の英語力が向上しないためと考えられる。

以上のことから、本稿の発見は、社長の外資系企業での勤務経験は英語公用語の実施と関係があるという1点に集約される。社長の外資系企業での勤務経験は、留学や海外勤務

による長い海外経験（藤原，2016）と同類の要素であり、社長のキャリアないしは社長の有する経験が日本企業の言語マネジメントの決定と関係があることを補強するものである。ここで重要となるのは、社長のキャリアや経験といった英語の必要性と関係のない要素が英語公用語の実施に関係している、という点である。国内の先行研究の大部分は、日本語を話さない社員の増加など、親会社における英語の必要性を高める要因が英語の社内公用語化を進めるという前提で議論してきた。しかし本稿の結果は、その前提に当てはまらない要因、つまり英語の必要性と関係のない要素が英語の社内公用語化に影響する可能性を示唆するものである。今後は、それらの要因を分析枠組みに組み込み、それらがなぜ、どのように言語マネジメントの決定に影響を及ぼしているのかを見ていく必要がある。

一方、本稿では、海外子会社のトップマネジメントの現地化と社内の英語環境の整備、日本親会社のミドルマネジメント以下の国際化と語学研修の充実の間に関係が確認されたものの、先行研究で指摘されていた日本の親会社の人々の国際化や海外子会社の人々の現地化、社長の海外経験は、言語マネジメントの実施とほぼ関係がないことがわかった。なぜ、親会社の人々の国際化と言語マネジメントの間に多くの関係が確認されなかったのかを考えてみたい。2つの理由が考えられる。1つは、日本企業は進めているつもりでも、親会社の人々の国際化はそれほど進んでいないということである。日本の大企業の9割以上が外国人社員を採用しているが（白木，2018）、もっとも多いのは日本の大学への留学生で全体の76%を占める⁵（日本在外企業協会，2021）。日本語が堪能な元留学生が増えても、日本親会社で英語を使う必要性はそれほど高くない。もう1つは、日本の親会社で働く外国人社員が特定の職種や部署に集中しているのではないかという点である。この場合も大多数の日本人社員は英語を使う必要がなく、英語を社内公用語にする必要性は低い。

次に、社長の海外勤務経験が英語公用語の実施と関係がなかったことの解釈である。社長のキャリアについてクロス集計したところ、回答企業の社長の海外勤務経験はすべて、日本企業の海外子会社での勤務経験であった。日本企業の海外子会社では日本親会社とのやりとりが多く、重要な場面で日本語を使用できる（吉原，2021）。つまり、日本企業の海外子会社での勤務は留学や外国企業で働く場合と比べて英語の必須度が低いため、そこでの勤務経験と英語公用語の実施との間に関係が確認されなかったと考えられる。吉原（2015）は、日本親会社の国際化を進めるためには親会社のトップマネジメント層に海外経験者が多く含まれていることが必要だとしたが、本稿の結果は、日本企業の海外子会社での勤務経験が増えても、親会社の国際化の1つである英語公用語の実施には繋がらない可能性を示す。今後は、どのような海外経験が英語の社内公用語の実施と関係があるのかを、明確にして分析する必要がある。

6. おわりに

本稿では、社長という意思決定者の有する外資系企業での勤務経験が日本企業における英語公用語の実施と関係があることを示した。日本企業では社外から社長を起用することは少なく、特に外資系企業出身の社長はごく僅かである（Strategy &, 2017・2019）。今後、他社からの社長の起用が進み、外資系企業出身者が日本企業の社長に着任することが増えれば、日本企業の言語マネジメントが変わる可能性が考えられる。但し、外資系企業での勤務経験がある人を社長に起用するだけで、英語が社内公用語になったり、それを継続できたりする訳ではない。英語公用語の実施とその定着を支える施策や、他のどのような変革と一体となって英語公用語化が実施されたのか、その企業が置かれていた状況にも目を向ける必要がある。

次に、本稿の貢献について述べる。言語マネジメントへの影響要因となりうると本稿で指摘した社長の「経験」は、Luo & Shenkar（2006）が言語マネジメントに影響を及ぼすものとして触れてはいるものの、重視されておらず、分析枠組みにも組み込まれていない。国内の先行研究を振り返っても、言語マネジメントに影響を及ぼす要因の大部分が、英語の必要性を高める要素であった。本稿では、先行研究の議論の前提から外れているがゆえに軽視されてきた社長の経験もしくはキャリアが、日本企業では重要であること、どのような経験が言語マネジメントに影響を及ぼしうるのかを示した。このように分析枠組みに追加すべき要素を具体的に提示したところに、本研究の理論的な貢献があると言える。

最後に、本稿の課題について述べる。まずアンケートの回答数が少なく、分析結果を一般化することが難しい点である。少ない回答数は、分析方法が相関分析に留まっていることにも影響している。本稿の限界とも言えるこれらの課題に対して、今後大規模な調査を実施して回答数を増やすこと、それにより因果関係を解明する分析を行うことで、より深い考察を行う必要がある。また事例分析を行って英語公用語の実施プロセスを明らかにすることで、それらの考察を補う必要がある。

日本企業の人の国際化の進展は遅々としており、社外からの社長の起用も少ない。この状態が変化していくにつれて日本企業の言語マネジメントがどのように変わっていくのかを、長期的な視点で見えていくことが重要である。日本企業と外国企業で言語マネジメントへの影響要因が異なるのかなど、国際比較も視野に入れて研究を発展させたい。

<謝辞> 本稿の審査過程において、編集委員長の長尾素子先生ならびに匿名の査読の先生より貴重なご指摘とアドバイスを頂きました。ここに記して、感謝申し上げます。

<注>

- 1 Luo & Shenkar (2006) が使用した機能言語 (functional language) の概念は社内公用語と同義であることから、本稿では機能言語に代わり「言語」もしくは「社内公用語」を使用する。
- 2 吉原 (1996, 10 頁) は、親会社の国際化を「内なる国際化」とし、「日本親会社の意思決定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」と定義した。
- 3 海外子会社の外国人社長の起用の方法・経緯の詳細については、日本在外企業協会 (2021) を参照のこと。
- 4 言語マネジメントを構成する各質問間の相関関係については、藤原 (2021) を参照のこと。
- 5 日本在外企業協会の調査結果によると、採用経路で留学生に次いで多いのが (複数回答) 「必要に応じた中途採用」(45%)、「海外の大学から直接採用」(43%)、海外現地法人からの逆出向 (24%) である。詳細は、日本在外企業協会 (2021) を参照のこと。

<参考文献>

- 藤原由紀子 (2016) 「日本企業における言語デザインへの影響要因－言語コストと言語ベネフィットの視点から－」『神戸学院大学経営学論集』第 12 巻第 2 号、117-143 頁。
- 藤原由紀子 (2021) 「国際化の進展と日本企業の言語マネジメントに関する探索的研究」『神戸学院大学経営学論集』第 18 巻第 1 号、69-89 頁。
- 古沢昌之 (2021) 「日本企業における外国人留学生の採用活動に関する一考察－東証一部上場企業へのアンケート調査を踏まえて－」『異文化経営研究』第 18 巻、35-53 頁。
- 古沢昌之・盛岡貴昭・安室憲一 (2018) 「日本企業における「内なる国際化」の進展に関する一考察－「言語投資」の視点を中心にして－」『地域と社会』第 21 号、153-183 頁。
- Harzing, A. W., & Feely, A. J. (2008) "The language barrier and its implications for HQ-subsi-dary relationships", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol.15(1), pp.49-61.
- Harzing, A. W., Köster, K., & Magner, U. (2011) "Babel in business: The language barrier and its solutions in the HQ-subsi-dary relationship", *Journal of World Business*, Vol.46(3), pp.279-287.
- Heenan, D. A., & Perlmutter, H. V. (1979) *Multinational Organization Development*, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company. (国際ビジネス研究センター訳、江夏健一・奥村皓一監修 (1990) 『グローバル組織開発－企業・都市・地域社会・大学の国際化を考える－』文真堂)
- 金熙珍 (2017) 「言語戦略と知識移転：日本企業を対象とした実証研究の方向性」『組織科学』Vol.50(4)、13-20 頁。
- 金熙珍・板垣博・関口倫紀 (2021) 「日本企業の海外子会社における言語選択」『一橋ビジネスレビュー』SUM、32-42 頁。
- 国際ビジネスコミュニケーション協会 (2019) 『英語活用実態調査(企業・団体 ビジネスパーソン) 2019』。
- Louhiala-Salminen, L. (1997) "Investigating the genre of a business fax: A Finnish case study", *The Journal of Business Communication* (1973), Vol.34(3), pp.316-333.
- Luo, Y., & Shenkar, O. (2006) "The multinational corporation as a multilingual community: Language and organization in a global context", *Journal of International Business Studies*, Vol.37(3), pp.321-339.
- Marschan-Piekkari, R., Welch, D., & Welch, L. (1999) "Adopting a common corporate language: IHRM implications", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.10(3), pp.377-390.

- Neeley, T. (2017) *The Language of Global Success : How a common tongue transforms multinational organizations*, New Jersey : Princeton University Press. (栗木さつき訳 (2018) 『英語が楽天を変えた』河出書房新書)
- 日本在外企業協会 (2021) 『「新型コロナウイルス感染拡大による海外駐在員への影響」および「第11回日系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』。
- 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』、101-114頁。
- Rogerson-Revell, P.(2007) “Using English for international business: A European case study”, *English for Specific Purpose*, Vol.26(1), pp.103-120.
- Rogerson-Revell, P. (2008) “Participation and performance in international business meetings”, *English for specific purposes*, Vol.27(3), pp.338-360.
- 白木三秀 (2018) 「日本企業の「内なる国際化」とグローバルな人材活用の方向性」『世界経済評論』 Vol.62(2)、8-16頁。
- Strategy&(2017) 『2016年世界の上場企業上位2,500社に対するCEO承継調査結果概要』。
- Strategy&(2019) 『2018年CEO承継調査』。
- 吉原英樹 (1996) 『未熟な国際経営』白桃書房。
- 吉原英樹 (2001) 『国際経営 (新版)』有斐閣。
- 吉原英樹 (2011) 『国際経営 (第3版)』有斐閣。
- 吉原英樹 (2015) 『国際経営 (第4版)』有斐閣。
- 吉原英樹 (2021) 『国際経営 (第5版)』有斐閣。
- 吉原英樹・岡部曜子・澤木聖子 (2001) 『英語で経営する時代—日本企業の挑戦』有斐閣。

<参考資料>

- ・『海外進出企業総覧 会社別編 (2019年度版)』東洋経済新報社。
- ・Ullet ホームページ (http://www.ullet.com/searchd/displ/group/13/market/1.html#ranking_title)。

受付日:2022年6月22日

受理日:2022年12月16日

