

Title	日本企業における社内英語公用語化と英語使用の現状とその影響
Author(s)	氏家, 佐江子
Citation	年次学術大会講演要旨集, 31: 389-392
Issue Date	2016-11-05
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/13937
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨



日本企業における社内英語公用語化と英語使用 の現状とその影響

○氏家佐江子（SBF コンサルティング）

1. はじめに

英語を社内公用語ないしは共通語にする日本企業が増えている。(Rogerson-Revell, 2007) グローバル化が進行するビジネスで、非英語圏の企業も、多様なバックグラウンドを持つ人的資源を効率的に管理・活用するには英語を公用語ないしは共通語として使用せざるを得ない状況に置かれている。楽天、ユニクロ、日産、ブリヂストン、最近ではホンダも英語公用語化政策を導入すると発表した。日本企業以外にも、オランダの Philips、フランスのルノー、フィンランドの Nokia、ドイツの SAP などの非英語圏の多国籍企業の多くが英語を公用語としている。

また、国を超えた買収や合併が増えているが、統合後は非英語圏でも英語が公用語とされるケースが多い。例えば、製薬会社のヘキスト（ドイツ）とローンプーランク（フランス）が1998年に合併し新会社アベンティスとなった。新会社がドイツ語とフランス語のどちらを公用語にするかと注目されたが、英語が公用語に採用された。

日本では、英語は第一外国語として、広範に学習されており（Kachru 1992）、英語教育産業は、教科書、参考書等の出版分野や英会話学校や英語専門の塾、英語能力のテスト・サービス等、市場の需要も大きく一大産業になっている。後述するように、グローバル戦略の一環として、企業の英語人材の必要性は高まっている。

本研究では、主要な先行研究をもとに、日本国内の企業の英語公用語化および英語使用の現状についての聞き取り調査を行い、英語公用語化・共通語化の影響や問題点を洗い出し、今後の調査・研究の分析・検証の対象領域を明確化することを目的とする。

2. ビジネス共通言語としての英語

英語は国際的に最も重要なビジネス言語となっている。日本企業でも英語使用は広がっており、英語能力の重要性は高まっている。

国際ビジネスコミュニケーション協会の調査（2013 年）によると調査に回答した日本の上場企業 305 社の 75%が業務で英語をしているという（表 1 参照）。さらに、調査に回答した上場企業のうち、15.8%が英語能力を示す TOEIC スコアを異動、昇進、昇格の要件にしているか、現在はまだ要件にしていなかったが、将来要件にする可能性があるかと答えた。要件となるスコアも前回の 2011 年の調査と比較して、すべての役職で上昇している。

表 1 業務での英語使用 (n=304)

英語を使用する部署・部門がある	45.7%
特定の部署・部門はないが英語使用はある	29.3%
英語は一切使用しない	24.7%
無回答	0.3%

データ出所： 国際ビジネスコミュニケーション協会

新入社員の採用においても、英語能力を重視する企業が増えている。同じ調査でも、調査回答企業の約 7 割が入社希望者が「資格・特技」として提出した TOEIC スコアを「参考にしている」「参考にすることがある」と答えている。

3. 企業の社内英語公用語化

企業の社内英語公用語化というと、インターネット・サービス大手の楽天が英語社内公用語化政策を発表して注目されたのが記憶に新しい。同社は、2010 年 6 月に社内英語公用語化政策を発表し、2012 年 7 月に

実施が開始された。さらに同社ではさらに 2010 年 6 月に人事制度を改定し、12 月の定期昇格人事から、TOEIC スコアを社員の評価に組み込むことを決定した。

楽天の大胆な英語公用語化政策に対しては、賛否両論あり、日本国内では、日本企業が英語を主要ビジネス言語として使用することに批判的な意見も多く、少数の英語に習熟した人達がいれば十分であるという考え方も根強い。

4. 先行研究

国際ビジネスの分野で言語の問題や、英語公用語化ないしは英語共通語化を含む企業や経営における言語政策に関する研究は多くない。その原因としては、企業における言語政策や言語教育と企業組織の研究の分野的隔たりが大きく、学際的な研究が容易ではないことが考えられる。(Harzing & Feely, 2008)

非英語圏の企業の多くが社内で英語公用語にしており、ビジネスにおいて英語を共通語として使用することが一般的となっており、参考になる研究論文も発表されている。(Louhiala-Salminen, Charles, & Kankaanranta 2005, Ehrenreich 2009, Rogerson-Revell 2007, Vesa Peltokorpi and Eero Vaara 2014) グローバル企業が、英語を共通語にすることによって、コミュニケーションの問題を完全に解決できるわけではない。文化的かつ言語的バックグラウンドの異なる従業員間でのコミュニケーションの困難が多くのビジネス上の問題を引き起こしていることも報告されている (Louhiala-Salminen, Charles, & Kankaanranta, 2005)。英語共通語政策を導入したフランスのハイテク企業を調査し、英語非ネイティブ従業員が、英語能力のレベルにかかわらず、社内における自分の地位や立場が低くなったと感じているという調査結果もある (Neeley 2013)。ある日本企業の米国拠点を調査した研究では、英語公用語化を実施した後、英語ネイティブの従業員は企業内で自分達の価値が上がったと感じ、その企業に対する「帰属感、昇進への期待」などが大きく改善したと回答している。その一方で、それが自らの努力や業績の結果ではない (unearned status gain) ことから彼らの間に居心地の悪さも生じているので、企業はそのような状況に配慮した人的管理を行うべきであるとしている (Neeley & Dumas 2015)。

グローバル企業で共通言語を使うことにより、多文化多言語の従業員のコミュニケーションが改善し、一体感が生まれたという報告がある一方で、ドイツの自動車メーカーを対象に多国籍チームを対象とした研究では、言葉がうまく通じないことが構成員間の信頼形成にネガティブな影響があることを検証し、信頼形成について言語の面からの調査研究の必要性を強調している (Tenzer et al. 2014)。Sliwa, M., & Johansson, M. (2014) は、国際ビジネスの現場で非ネイティブ話者の言語能力が、従業員評価プロセスに影響し、彼らの組織内の立場や力関係が変化するのかについて調査した。その結果、多言語環境での英語共通語化政策が、必ずしも組織をまとめる効果があるとは限らないとしている。また、様々な種類の英語 (World Englishes) のアクセントやボキャブラリーの存在を認識し、その使用を許容すべきであるとしている。

5. 研究手法

まず、英語公用語化を導入した IT 企業について調査した。事前に同社について二次資料を集め背景や全体像を把握した。さらに同社の人事政策担当役員のセミナーに参加し、英語公用語化に到った経緯および現状について理解に務めた。その上で、同社の人事担当者に同社の方針や実施方法について聞き取るとともに、従業員二人から、彼らが英語公用語化政策に対してどのように感じ、対処してきたのか、インタビュー調査をした。

さらに、企業内で英語を日常的に使用している日本人バイリンガル・プロフェッショナルにインタビューし、英語公用語化政策についての考えや、各企業における英語使用の状況、および国際ビジネスの現場で英語使用が今後どのように変化していくと考えているのかについて調査した。

6. 調査結果と今後の課題

英語公用語化を実施した日本企業では、世界中から優秀な人材を採用することが可能になったとのことであった。さらに同社は英語を使うことでグローバルな情報を以前より効率的に共有することが容易になったと述べている。同社は社内英語公用語化を実施した目的の一つとして、外国人従業員に対する人種・民族的優越的ないし差別的な態度などを緩和することをあげており、社内英語公用語にし、日本語の壁を取払ったことで、外国籍の社員が能力を発揮しやすい環境が生まれ、非日本人従業員の割合が増加した。2013 年には通年で、新卒社員のうち 62% (本社全体では 29%) が外国籍だという。

さらに、同社社員に対するインタビュー調査を通して、ハイテク業界は技術革新が急速で、日本語で得ら

れる情報が限られていることから、国際市場での競争に取り残されるのを避けるためには、英語使用は必須であるとの認識が社内で周知とされていることがわかった。一方、同社では、社内英語公用語化方針を発表した後、新方針を嫌って社員の20%が退社したという。

社内で英語だけが使われる環境を作り出し、その中で、英語でコミュニケーションし、業務を遂行するのは、大多数が日本語母語の話者の職場環境では、困難であり、調査に協力してくれた企業でも、詳しく話を聞くと、実態は英語と日本語のバイリンガル環境になっていた。

英語公用語化を実現しているグローバル企業は多いが、そのほとんどが欧州系企業であり、構成員（経営者・従業員）が英語と近い言語を母語にしている。英語と同じインド・ヨーロッパ語族に属する言語を母語にしている人たちとは系統的に異なった言語を話す日本語話者にとって、英語を習得するのは容易ではない。言語距離（Linguistic Distance）の研究では、日本語話者が英語習得するのは、インド・ヨーロッパ語族の言語を話す人たちにと比較して、非常に難しいとされている。（Chiswick & Miller 2005）

他企業の英語バイリンガルのプロフェッショナルに対する調査では、業種が、コンサルティング、金融・投資、製薬、法律事務所、化粧品、製造企業等、多岐に渡った。今後も調査を継続する予定であるが、現時点の調査結果では、業種や対象市場、職種によって、英語使用の度合いに濃淡はあるものの、様々な現場で英語が使用されており、今後も英語使用の必要性は高まり、広範に使用されていくというのが調査協力者全員の一致した意見であった。

日本人で構成される小規模な業態（ベンチャーキャピタル、不動産投資ファンド）の企業でも、投資対象がほとんど海外であったり、主要投資家が米国で MBA を取得した中国人であったりして、文書、電話、Eメール、テレコンファレンス等でのコミュニケーションは英語を使うというケースもあった。

マネジメントコンサルティングファームでは、日本人とは異なった視点のインプットが有益なことから、日本国内の案件でも外国人を交えて行うこともあり、その場合は英語でのコミュニケーションが重要になるとのことであった。

また、日系の法律事務所に勤務する弁護士へのインタビューでは、近年日本企業による海外企業の買収・合併が増加していることから、顧客が日本企業であっても、顧客の相手企業の担当者や弁護士との交渉はすべて英語になることが多く、英語の使用頻度は非常に高いとのことであった。

さらに、日本企業でも英語を使用する機会は増えており、調査した企業では、これまで英語を使う必要のなかった部署でも、英語が必要になっているということがわかった。たとえば、以前は英語が必要とされていたのは、主に海外と交渉のある営業分野とかだけであったものが、近年は海外製造が増加し、製造部門でも英語を使う必要が高まっている。

さらに、日本国内だけに留まっても、社内の階層を昇進していくにつれて、英語の必要度が高まるという認識も強かった。すなわち、日本国内を主な対象市場とする企業でも、非日本人の社外役員を採用し、役員会では英語が公用語という企業もあり、役員メンバーのなかには、国内ビジネスで業績を上げて社内キャリアの階段を順調に登ってきたような人も、英語を話さなければならない必要性が出てくるケースもあるとのことである。

英語公用語化政策に関しては、現時点で全社的に実施するのは困難とする回答が多かったものの、今回の調査に協力してくれた回答者の多くが、英語能力は将来的には必須となると考えていた。

さらに、米系企業の日本拠点の調査では、非英語圏企業の場合とは少し違った回答が得られた。米系企業ではネイティブないしはネイティブレベルの英語レベルが必要とされており、調査に回答してくれたプロフェッショナルも、米系企業の場合は、仕事には問題はないが、英語ネイティブ（ネイティブレベル）でないことから、仕事以外の場でのカジュアルな会話についていけないことがあるのが問題だと答えた。また、日本拠点のトップに非常に高い英語能力の人材が採用されることが多く、日本人従業員から見て、必ずしも、ビジネス能力の高い人材ではないこともあり、不満を感じているケースがあった。努力して達成した営業成績も正当に評価されていないように感じていて、英語力重視の米国系企業では昇進・昇格において不利であると感じているケースもあった。

英語圏企業の日本拠点についての状況については、先行研究にあるように、英語公用語化によって、非ネイティブ・スピーカーが社内の立場が弱くなったと感じる *sense of loss of status and competitive advantage* (Neeley, 2013)、および 非ネイティブ話者の言語能力の従業員評価プロセスへの影響について研究結果 (Sliwa & Johansson, 2014) と同様の現象が見られた。英語圏企業については、非英語圏企業とは別の視点で調査が必要である。

調査対象となった日本企業では、英語公用語化を宣言した企業をのぞいて、言語に関して明確な方針を持っているところが多かった。多国籍多文化の従業員も増加している現状に対して、言語の障壁や文化的背景から起因する問題に対処できるように、言語や文化に関する企業方針を明確化する必要性を感じた。アジアの国々から、欧米系ではなく、日本企業に就職してくる若者の中には、日本社会や文化、日本的経営に興味

関心を持っている人も多いと想像できる。そういう人たちに対する社内のサポートの現状についても調査が必要で、どのようなサポートを提供すれば、多国籍多文化多言語の従業員にとって、働きやすい職場環境になるのか分析検証することが必要だ。

参考文献

- 2013 年「上場企業における英語活用実態調査」報告書 一般財団法人国際ビジネスコミュニケーション協会
- Barry R. Chiswick & Paul W. Miller (2005) Linguistic Distance: A Quantitative Measure of the Distance Between English and Other Languages, *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 26:1, 1-11, doi: 10.1080/14790710508668395
- Du-Babcock, B. (2013), English as Business Lingua Franca: A comparative analysis of communication behavior and strategies in Asian and European contexts. *IBERICA*, 2013, Volume 26, Issue 26
- Ehrenreich, S. (2009) English as a lingua franca in multinational corporations. Meeting the Challenge. *Journal of Business Communication*, 47(4), October 2010 408-431. doi: 10.1177/0021943610377303
- Kachru, Braj B. (1992) *The Other Tongue: English across Cultures* 2nd ed., Urbana, USA: University of Illinois Press
- Harzing, A. W., & Feely, A. J. (2008). The language barrier and its implications for HQ–subsidiary relationships. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(1): 49–60. doi: 10.1108/13527600810848827
- Louhiala-Salminen, L., Charles, M., & Kankaanranta, A. (2005). English as a lingua franca in Nordic corporate mergers: Two case companies. *English for Specific Purposes*, 24(4), 401-421. doi: 10.1016/j.esp.2005.02.003
- Mikitani, H. (2013). *Marketplace 3.0: Rewriting the Rules of Borderless Business*. New York, USA: St. Martin's Press
- Neeley, T. B. (2013). Language Matters: Status Loss and Achieved Status Distinctions in Global Organizations. *Organization Science*, 24(2), 476-497. doi:10.1287/orsc.1120.0739
- Neeley, T. B., & Dumas, T. L. (2016). Unearned Status Gain: Evidence from a Global Language Mandate. *Academy of Management Journal*, 59(1), 14–43. doi:
- Neeley, T. B. (2013). Language Matters: Status Loss and Achieved Status Distinctions in Global Organizations. *Organization Science*, 24(2), 476-497. doi: 10.1287/orsc.1120.0739
- Neeley, T. B., & Dumas, T. L. (2016). Unearned Status Gain: Evidence from a Global Language Mandate. *Academy of Management Journal*, 59(1), 14–43. doi: 10.5465/amj.2014.0535
- Rogerson-Revell, P. (2007). Using English for International Business: A European case study. *English for Specific Purposes*, 26(1), 103-120. doi: 10.1016/j.esp.2005.12.004
- Śliwa, M., & Johansson, M. (2014). How non-native English-speaking staff are evaluated in linguistically diverse organizations: A sociolinguistic perspective. *Journal of International Business Studies*, 45(9), 1133-1151. doi: 10.1057/jibs.2014.21
- Tenzer, H., Pudelko, M., & Harzing, A.W. (2013). The impact of language barriers on trust formation in multinational teams. *Journal of International Business Studies*, 45(5), 508-535. doi: 10.1057/jibs.2013.64
- Vesa Peltokorpi and Eero Vaara (2014), Knowledge transfer in multinational corporations: Productive and counterproductive effects of language-sensitive recruitment. *Journal of International Business Studies*, 45, 600–622