

多国籍企業の言語戦略と言語戦略が組織と人材に及ぼす影響
-日系多国籍企業への提言-

The Language Strategy of Multinational Corporations And Its Impact on Organizations and People - Proposal of Language Strategy to Japanese Multinational Corporations -

博士前期課程 商学専攻 2017年入学
山口 岳男
YAMAGUCHI Takeo

1 はじめに

ビジネスの戦線を世界各地に拡大し、グローバル規模でビジネスを行っている日本の多国籍企業（以下日系多国籍企業と呼ぶ）を研究対象とし、日系多国籍企業が多言語環境下で直面する言語やコミュニケーションの引き起こす様々な課題を分析する。課題の分析にあたっては、欧米諸国の多国籍企業（以下欧米系多国籍企業と呼ぶ）の言語戦略とその言語戦略がもたらす影響を分析する。それらの結果を踏まえて日系多国籍企業の言語戦略を提言することが本論文の目的である。

2 論文の構成

論文は、下記のとおり、全6章から構成されている。

- 第1章 問題意識と研究方法
- 第2章 多国籍企業の言語戦略に関わる先行研究
- 第3章 言語戦略の多国籍企業の組織と人材への影響
- 第4章 日系多国籍企業の言語戦略
- 第5章 言語戦略の日系多国籍企業への影響と課題
- 第6章 日系多国籍企業への言語戦略の提言

3 各章の紹介

第1章 問題意識と研究方法

ビジネス活動が国境をこえて地球規模で行われるようになるにつれて日系多国籍企業は欧米系多国籍企業と同様、様々なマネジメントの問題に直面している。多国籍企業は多言語組織であり多言語コミュニティである。多国籍企業内の異なる言語が国境を越えた取引の障害になり、企業に損失を与えているとの調査報告があるのに従来、言語の問題はせいぜい国際ビジネスコミュニケーションないしは異文化マネジメントのなかでわずかに触れられるにすぎない。グローバルビジネスに活路を見出し、グローバルで成長を目指して経営戦略を実行するにあたり、言語がマネジメントにもたらす様々な問題は世界中の多くの多国籍企業にとって他のマネジメント課題と優らずとも劣らない重要な問題である。グローバルビジネスで言語が日本企業の経営ガバナンスや日本人ビジネスパーソン成功の障壁になっており、日系多国籍企業にとっていかなる「言語戦略」を策定すべきかは重要な経営課題である。こうした問題意識から本論文では日系多国籍企業を対象とし言語戦略に関する新たな提言を創造するために以下を持って研究課題とする。①欧米系多国籍企業が策定している言語戦略とそ

れが組織と人材に及ぼす影響を解明する。②欧米系多国籍企業への影響との比較において言語戦略が日系多国籍企業の組織と人材へ及ぼす影響の程度を探り、日系多国籍企業における影響を社員の情意面に焦点をあてて明らかにする。③言語戦略をもって解決すべき経営の最重要課題を発見する。

研究にあたっては日欧米系多国籍企業の言語戦略に関する文献レビューを基本とするが日系多国籍企業事例と企業調査として聞き取り調査を行い、結果の分析も併せて行うこととする。

第2章 多国籍企業の言語戦略に関わる先行研究

欧米系多国籍企業の言語戦略に関連する先行研究の動向であるが従来は「国際マネジメントの忘れられた要因」などと揶揄されていた言語が2000年以降、多国籍企業の実践面でも研究面でも活発になっている。言語戦略における言語の捉え方は ①障壁としての言語 ②戦略的資源としての言語 ③権限の源泉としての言語 ④ビジネス戦略としての言語の四つである。従来の「障壁としての言語」から最近では「戦略的資源としての言語」へと大きな流れでは見方が変化してきている。言語戦略は経営目標を達成するプランの一つとして経営戦略の一角を占めるべきであるということである。

次に欧米系多国籍企業の言語戦略であるが大括りすれば四類型がある。①単一言語戦略 ②バイリンガル戦略 ③多言語戦略 ④創発的言語戦略というものである。また言語戦略の目的達成のために意図を持って言語を管理する「言語デザイン」という考え方と意図を持って言語を管理しない「非言語デザイン」の考え方があるがこれは多国籍企業の置かれたビジネスの状況や言語の多様性によって決定される。さらに言語戦略の代表例として言語標準化がある。言い換えれば英語化である。英語化は言語帝国主義の現れという批判はある。しかしこうした見方は複合言語国家であるヨーロッパですらビジネスでは過去のものになりつつあり、英語のグローバル機能に着目した新時代の研究のなかで「機能的現実主義」が「言語帝国主義」をとって替わりつつあり、ビジネスの世界で英語は常識という現実認識から英語が社内共通語として選択されている。

一方日本の研究の現状と課題であるが日本の言語戦略の研究は欧米と比べ圧倒的に少ない。しかも研究の中心は社内英語公用語化と狭い。欧米の研究との交差もない。日系多国籍企業の実証研究とその発信が必要である。

第3章 言語戦略の多国籍企業の組織と人材への影響

実行に移された言語戦略は多国籍企業の組織と人に対して功罪両面に影響を及ぼす。良い面では①海外拠点間の情報のやりとりが促進される。その結果、相互誤解の可能性を減らし、会社の生産や技術情報へのアクセスを容易にする。②海外拠点間の非公式なコミュニケーションを活性化する。③「グローバル・ファミリー」としての一体感や企業帰属意識の醸成に寄与する、ことが報告されている。一方、経営オペレーションへの影響は特に本社と海外子会社間の障壁、コミュニケーション上における母国語と非母国語グループによる組織の二重構造の出現や英語格差を生んでいる。そして言語パワーがポジションのパワーを凌駕することなどパワーや権限の「ねじれ」現象が見られる。社員への情意面への影響はさらに深刻である。外国語のコミュニケーションをするときに影響する情意要因の一つに「外国語不安」がある。「不安」は外国語コミュニケーションを考えるうえで極めて重要な意味を

持つという研究結果がある。外国語不安は「気後れする」、「劣等感を持つ」、「自分の地位が低くなったと感ずる」などの感情を招き、結果として「言語表現の喪失」、「面子の喪失」、「ステータス・ロス」を引き起こす。こうした言語の持つ「負」の影響が結果として社員間の感情的対立から生産性の低下などを招くのである。「負」の影響の予防や事後の対策には言語マネジメントが極めて重要であることも明らかにした。

第4章 日系多国籍企業の言語戦略

次に日系多国籍企業の言語戦略の現状について言えることは一つは無責任な言語戦略が蔓延り、二つには言語への関心度合いが低いと言うことである。日系多国籍企業には言語戦略はないと言って過言ではない。「グローバルに一つの言語を社内共通語に切り替えることは忍耐と時間を要するが競争相手に勝とうとするなら、もはや選択の問題ではない」という主張もある通り、グローバルビジネスでは言語環境は英語環境であり言語に無関心でいられるはずはない。

第5章 言語戦略の日系多国籍企業への影響と課題

言語が日系多国籍企業の組織、人材面にもたらす影響については既存研究のレビューから欧米の企業ですら言語による組織と人へ及ぼす影響が大きいという現実日本企業にとっては欧米企業以上に大きな問題が提起されていると考えられる。日本では唯一といってよい「楽天」の言語戦略事例は欧米系多国籍企業と同種の影響を受けていることを示している。ただ、日系多国籍企業の場合は日本固有の言語やコミュニケーション・スタイル、世界的に顕著な日本人の英語能力の低さ、日本語と英語間の距離の遠さ、日本人の外国語不安の強さなどから言語戦略の受ける影響の大きさは明らか異なり、深刻である。日本人ビジネスパーソンの言語行動は黙して語らずである。

外国語不安が言語パワーを喪失させリーダーシップを毀損し、結果として「リーダーポジションの喪失」につながっているプロセスを構築したがこれは国際機関や多国籍企業の事例から明らかである。「日本人ビジネスパーソンのリーダーポジションが消滅する。」これが功罪ある言語戦略の一つの帰結であり日系多国籍企業に重要な経営課題として問題提起されていることである。

第6章 日系多国籍企業への言語戦略の提言

本論文の研究結果を踏まえた日系多国籍企業の言語戦略に関し行う六つの提言の骨子は次の通りである。第一は言語を経営の課題とすることである。そのためには英語教育や社内英語公用語化論も含む言語戦略が経営目標達成に資する道筋と全体像を示すことが必要である。第二には言語に関してどのような方針とするか企業としての意志決定が必要となる。第三は言語に関する規律の浸透と規則やルールの策定である。言語のニーズ把握や課題の特定など言語をマネジメントする部門も必要となる。第四に英語化を方針とすればどのような英語を当該企業の目指す英語とすることを徹底することも必要となる。シンプルイングリッシュは英語母語話者に、「国際英語」は非英語母語話者に方針として学ばせることである。第五は企業の言語トレーニングの抜本的改革である。特筆すべきは言語戦略に含むべきアサーションである。一般的に日本人ビジネスパーソンは日本的な固有の文化の影響もあって利害対立の場面や交渉の場で相手を説得する、または自己主張をする、相手の論に反駁するとい

う言語行動を厭う。その結果言語のパワーを失うのである。グローバルなビジネスでのこうした行動はリーダーシップを失わせ、影響力を喪失させ結果としてリーダーのポジションに配置されないことになる。日本人が世界を相手に闘うための方法論はアサーションにある。自己主張を鍛錬することである。そのためには自己主張できないでいる自己の不合理的信念と向き合い、この信念を打破することからスタートする。こうしたラショナルセラピー（論理療法）とアサーションとを組み合わせたアサーショントレーニングプログラムはステータス・ロスやポジション・ロスを取り戻す大きな武器となる。それをより確かなものにするためには対話の能力と対話のマインドを兼ね備えたグローバルな対話能力を身につけることである。最後の提言である第六は言語以外で失った言語のパワーを取り戻すことが可能でありそれを身につけることである。その一つが高度な「専門力」、そして何としてやり遂げるといふ思い、自己実現としての「志」である。

おわりに

本論文の新機軸は①小規模であるが日系多国籍企業の製造業を対象として日英伊の幹部にインタビューができたこと、そして調査結果として製造業固有と思われる問題「知識スキルの国際間移転の難しさ」を特定できたこと②Neely(2013)の「ステータス・ロス」から一歩進んで「リーダーポジション・ロス」が出現していること及びそのプロセスを明らかにしたこと③外国語不安を取り除くためにはアサーションの概念とラショナルセラピーを結びつける必要があり、両者を統合したアサーショントレーニングプログラムが日本人ビジネスパーソンに必要であることを明らかにしたこと④経営目標の達成に資する言語戦略という位置付けで言語戦略に必要と思われる構成要素を網羅して示し、日系多国籍企業の言語戦略のあり方を明らかにしたことである。

しかし以下の点で更なる研究の深化が必要である。

企業調査といっても一社だけであり網羅性に欠けることからさらに数社の調査は必要である。また、「リーダーポジション・ロス」が生ずるプロセスを示したが、これには本論で述べた以外に様々な要因が絡み合っていることは間違いない。このプロセスの検証と更なる精緻化の必要性と対応策の検証が今後の課題である。また、言語戦略と関連付けたアサーションという自己主張・自己表現のトレーニング、しかもラショナルセラピーまで含めたトレーニングでしかもビジネスパーソンを対象したものは未だ世の中には存在しない。また言語以外の対応に着目することも重要である。このような総合的統合的なトレーニングをどう組み立て、どう構築するか、そしてどう実施していくか、これ自体大きな課題である。さらに言語戦略の策定・実行と並んで組織文化と社員のマインドの変革を如何に行うべきか、なども今後の検討課題であると考えている。