

日本企業の英語化 -英語化の現実とその方向性に関する考察-

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 明治大学大学院 公開日: 2022-09-27 キーワード: 作成者: 村田, 耕次 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/22674

日本企業の英語化

— 英語化の現実とその方向性に関する考察 —

The Lingua Franca of Japanese Companies

— An Analysis on Its Practices and Prospects —

博士前期課程 商学専攻 2021 年度入学

村 田 耕 次

MURATA Koji

【論文要旨】

本稿は、吉原、岡部、澤木（2001）（以下吉原他）が提起した「英語で経営」という考え方と楽天などが進める「コミュニケーションの英語化」について焦点を当てた。それぞれを分析し、日本企業における経営の英語化とコミュニケーションの英語化に関する考察を行い、英語化の現実とその方向性を示すことを試みた。

第 1 章で吉原他の「英語で経営」について分析、第 2 章で楽天などの「コミュニケーションの英語化」を検証、第 3 章で「経営の英語化」と「コミュニケーションの英語化」を考察した。その結果、英語化の現実として①日本企業の英語化は英語力をコミュニケーションツールとして捉えたコミュニケーションの英語化である、②日本企業は英語化と経営は別ものと位置付け、経営の英語化は目指していないことが明らかにされた。第 4 章で、これらの現実を踏まえた英語化の方向性として、③日本企業はコミュニケーションの英語化を一層推進すると共に、「日本語による思考」を英語化を通じてグローバルに共有し経営に活かしていくことが示された。

最後に今後の研究課題として、DX 時代の到来に伴い日本企業における英語化の位置付けが相対的に変化する可能性に言及した。

【キーワード】 経営資源としての英語力、経営の英語化、コミュニケーションツールとしての英語力、コミュニケーションの英語化、日本語による思考

【目次】

はじめに

第1章 英語で経営 — 吉原, 岡部, 澤木 (2001) の研究

第1節 経営資源としての英語力

第2節 英語で経営

第2章 英語でコミュニケーション — 楽天などの英語化の事例

第1節 コミュニケーションツールとしての英語力

第2節 英語でコミュニケーション

第3章 英語化の現実

第1節 経営の英語化

第2節 コミュニケーションの英語化

第4章 英語化の方向性 — まとめ

おわりに

付録

参考文献

はじめに

日本企業は、海外への事業展開を加速させており¹、それに伴い企業としての国際化、そして一層の英語化を推進している²。

日本企業の英語化については、いくつかの研究が行われてきた。先駆的研究としては、吉原, 岡部, 澤木 (2001) (以下, 吉原他 (2001)) の研究が知られている³。吉原他 (2001) は、日本企業は日本語で国際経営を行っているとは指摘し英語による国際経営の必要性を訴えた。そして、英語力を経営資源としてとらえた「英語で経営する国際経営」を唱え、日本企業には「長期大局的にみ

¹ 林, 古井編著 (2017) によれば、日本の海外直接投資は増加し続けており、年間直接投資金額は、例えば、2007年の73,483百万ドルが2015年には130,752百万ドルと倍近く増えている。(p.9) 特に、日本経済が飽和状態になってきているため、サービス業などの非製造業の直接投資が増加傾向にあり、2015年は製造業の海外直接投資額が47,560百万ドルだったのに対して非製造業は81,108百万ドルに上った。「多国籍企業は製造業分野だけではなく様々な産業分野で発生」(p.11) と指摘している。

また、経済産業省の「『我が国に企業における海外M&A研究会』報告書」(2018年3月)では、日本企業が買い手、外国企業が売り手となったM&Aについて、その件数が2007年の367件から2017年には672件と増え、金額も2007年の2兆8590億円から2017年には7兆4800億円と増加したことが示されている。

² 古沢, 盛岡, 安室 (2018) は、2016年から2017年にかけて日本企業10社に対して「内なる国際化」(日本の親会社の内部の国際化)の進捗状況に関する実態調査を行った。その結果、社員の英語力の向上、海外赴任経験者の増加、社内文書のバイリンガル化、日本本社での外国人の採用や登用の増加などの点で具体的に国際化が進んでいることが確認された。

³ 吉原, 岡部, 澤木 (2001) 『英語で経営する時代』有斐閣

て、英語で経営する以外に選択の余地がない」⁴と主張した。一方、楽天グループ（以下、楽天）やファーストリテイリング（以下、ファストリ）などは、「英語社内公用語化」⁵を経営方針として公表し⁶積極的に英語化を推し進めている。楽天の会長兼社長である三木谷（2012）は、英語力をコミュニケーションツールとしてとらえたコミュニケーションの英語化を提唱している。

本稿は、日本企業の英語化に関するこれらの動きの中で、吉原他（2001）の「英語力を経営資源としてとらえ英語で経営する」という経営の英語化と、楽天などの「英語力をコミュニケーションツールとしてとらえ英語でコミュニケーションする」というコミュニケーションの英語化の考え方に注目し、それぞれを分析し考察を行う。

その結果、日本企業の英語化の現実として、

①日本企業の英語化は、英語力をコミュニケーションツールとしてとらえた「コミュニケーションの英語化」である、

②日本企業は、英語化と経営は別ものとして位置付け、「経営の英語化」は目指していない、という点を明らかにする。

その上で、日本企業の英語化の方向性として、

③日本企業は、「コミュニケーションの英語化」を一層推し進めると同時に、「日本語による思考」を英語化を通じてグローバルに共有し経営に活かしていく、という考え方を示す。

尚、本稿では、先行研究や文献、資料などを主な論拠として論考を進めるが、ヒアリングやアンケート調査も一部実施し英語化の実態把握の一助として活用する。

第1章 英語で経営 — 吉原，岡部，澤木（2001）の研究

日本企業は、前述の通り、海外進出を加速させているが、国際化に伴う英語化の推進にも積極的に取り組み、英語社内公用語化、社内英語試験としての TOEIC⁷ 導入、海外勤務者の増加、外国人の本社採用などを実行してきた⁸。

そのような動きの中で、日本企業の英語化の問題については、国際経営の一つのテーマとして論じられ、一連の研究が行われてきた。その中でも、吉原他（2001）の研究は、国際経営論におい

⁴ 吉原他（2001）前掲書 p.199

⁵ 則定（2012）は英語の社内公用語化の定義について「英語でも情報を共有して意思決定に参画できる環境を整えるのが英語社内公用語化である」（p.22）と説明しており、本稿もその定義に従う。また、英語の社内公用語化の呼び方については、主に「英語社内公用語化」と「社内公用語英語化」の2通りがあるが、本稿では、より一般的と考えられる「英語社内公用語化」に統一する。

⁶ 2010年に楽天とファストリはそれぞれ「英語社内公用語化」を発表した（則定2012）

⁷ <https://www.iibc-global.org/toeic.html>

Test of English for International Communication の略称。TOEIC Program は米国にある非営利テスト開発機関である ETS によって開発・制作され、日本における TOEIC Program の実施・運営は（一財）国際ビジネスコミュニケーション協会（IIBC）が行っている。

⁸ 吉原（2021）『国際経営 第5版』有斐閣 pp.281-282

て日本企業の英語化について本格的に扱った研究として先駆的である⁹。吉原らは、英語力を経営資源としてとらえ、「言語コストと言語投資の経営資源モデル」(図1)(以下、「経営資源モデル」)を示し、「英語で経営する国際経営」を提唱した。その後も、吉原(2002)(2013)(2021)は日本企業の英語化の必要性を取り上げ、一貫して経営の英語化を訴えている。岡部(2018)も同様に日本企業の経営英語化戦略を論じている。

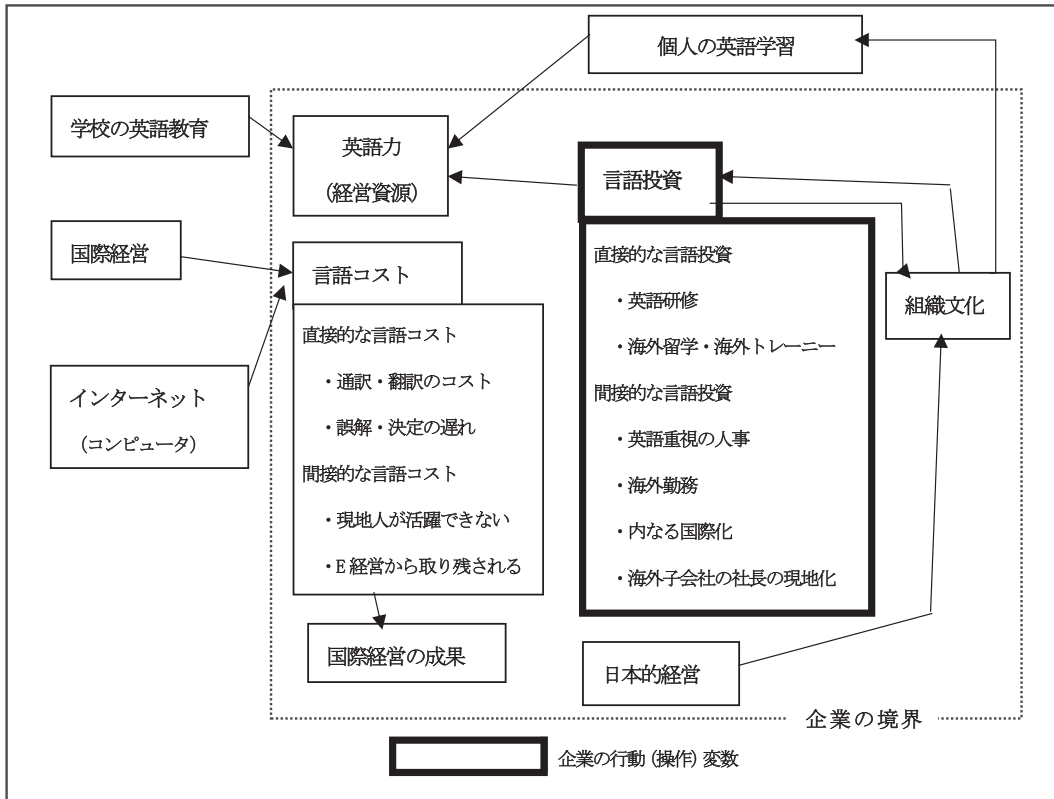


図1「言語コストと言語投資の経営資源モデル」

出所：吉原他(2001) p.157より引用

吉原他(2001)の研究は、

- (1) 英語戦略の全体像である「経営資源モデル」を示し、その中心的概念として英語力を企業の経営資源としてとらえたこと、

⁹ 吉原他(2001)前掲書はしがき i

「本書は、国際経営論で言語を真正面から本格的に論じた最初の試みではないだろうか」

高松侑矢(2016)「経営学における言語監査の役割：人的資源管理の観点から」『グローバル人材育成教育研究』第3巻第2号 p.24

「企業と言語の関係に最初に着目したのが、吉原英樹教授(神戸大学名誉教授)である。(中略)企業経営の言語に関する提言をしたのが、吉原の貢献であるといえる」

(2) 日本企業の国際経営の言語目標として「英語で経営する国際経営」を掲げたこと、

が特徴的である。本章では、吉原他（2001）のこれら2つの特徴的考え方に焦点を当て、それぞれの意味について整理する。

第1節 経営資源としての英語力

吉原他（2001）は、アンゾフの経営戦略論を応用した英語戦略論を唱え、その全体像として「経営資源モデル」（図1）を示した¹⁰。このモデルは、経営資源としての英語力を核として、その周りに言語コストと言語投資を位置付け、これら3つの中心的概念に企業の内外の言語活動を紐付けしたものである。英語力を経営資源としてとらえた理由として、①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国際経営の成否が、英語力によって影響を受ける、②英語力の向上の方法を考えると、これまで行われてきた企業の経営資源を対象にした研究蓄積を応用できる、という2点をあげている¹¹。

吉原他（2001）は、一般的には言語（英語）能力を経営資源に含めることはないが、これは国際経営の研究がアメリカなどの英語圏が中心であったため、言語の問題はさほど意識されてこなかったことが一因であるという趣旨を述べている¹²。その上で、非英語圏にある日本企業の国際経営を検討する際には言語能力、特に英語力を重視する必要がある、英語力を経営資源としてとらえるべきことを主張している¹³。

経営資源とは何か。確立された厳密な経営資源の定義はないとされるが、伊丹、加護野（2003）は「経営に必要な資源と能力の総体」¹⁴、榊原（2013）は「特定の目標を達成するために企業が用いる経営手段の総称」¹⁵、また、加護野、吉村編著（2021）は「経営活動をする上で必要な様々な資源や能力のことである」¹⁶と一様に経営に関わる重要な要素として説明している。一方、最近では、経営資源を個々の資源としてとらえる考え方から個々の資源を組み合わせる経営上の組織能力としてとらえる考え方にも関心が移ってきている。（遠藤，2011）（上野，2018）（菊澤編著，2018）

以上から、吉原他（2001）が唱えた英語力を経営資源としてとらえる考え方は、英語力を経営

¹⁰ 吉原他（2001）前掲書 pp.154-159

アンゾフ（1965）の経営戦略論に基づいた英語戦略論。すなわち、アンゾフ（1965）が唱えた経営戦略立案の際になすべき6つの項目（①経営目標の設定、②環境分析、③経営資源分析、④競争企業分析、⑤経営戦略の策定、⑥実行計画の立案）に英語戦略を当てはめ、その英語戦略の全体像を「経営資源モデル」（図1）として示した。

¹¹ 吉原他（2001）前掲書 p.158

¹² 吉原他（2001）前掲書 pp.156-157

¹³ 吉原他（2001）前掲書 p.157

¹⁴ 伊丹敬之、加護野忠男（2003）『ゼミナール経営学入門 第3版』日本経済新聞出版社 p.30

¹⁵ 榊原清則（2013）『経営学入門（上）＜第2版＞』日本経済新聞社 pp.152-153

¹⁶ 加護野忠男、吉村典久編著（2021）『1からの経営学（第3版）』碩学舎 p.11

との関連性からとらえたものであり、英語力が組織能力として経営に影響を及ぼすという前提においては理解できるひとつの考え方である。但し、残念ながら、吉原他（2001）の言う「国際経営の成否が英語能力によって影響を受ける」ということの客観的なエビデンスが示されているわけではないため、英語力が経営とどの程度関連付けられるのかはわからないと思われる。従って、英語力を経営資源としてとらえることは直感的には理解できるが、その妥当性について客観的に判断することは難しいと言わざるをえない。

第2節 英語で経営

吉原他（2001）は、日本企業の国際経営は、日本人が日本語によって経営する国際経営だとして、これを「英語で経営する国際経営」に変える必要があると主張した。その理由として「経営資源モデル」（図1）における言語コストの考え方を適用し、日本企業は日本語による経営から生じる高いコストを負担しているため、英語で経営している欧米企業などとの競争で不利な状況におかれている¹⁷、という考え方を示した。特に、日本語中心であるがゆえに優秀な外国人が集まらない、あるいは優秀な外国人を雇用してもうまく活用できない、ということを経営における競争力の弱さとして指摘した。

吉原他（2001）の主張する「英語で経営する国際経営」とは何を指すのか。吉原他（2001）は、先ず、日本人と外国人との間のコミュニケーションを国際コミュニケーションと定義し¹⁸、この国際コミュニケーションにおいて経営判断を要する重要な情報交換や意思決定も含めすべて英語で行うことが「英語で経営する国際経営」だと説明している¹⁹。この説明から判断すると、吉原他（2001）の主張する「英語で経営する」とは、実は、企業経営を英語を使って行うという意味ではなく、国際コミュニケーションを英語を使って行うという意味に理解できる。すなわち、経営のために英語が使われるのではなく、国際コミュニケーションのために英語が使われると解釈できる。従って、「英語で経営する」と大きくくりに表示されているが、その本質は「英語で国際コミュニケーションする」ということを指すと考えられる。

一般的に「経営」とは何を意味するのか。加護野、吉村編著（2021）は「企業は、資本（カネ）と労働（ヒト）による協働の1つのかたちである。また経営とは、この協働がうまくいくようにする活動である」²⁰と述べている。坂下（2007）は、「企業経営の仕組みとは、（1）戦略を立てる、（2）組織をつくる、（3）人を動かす、という3つのマネジメント活動からなる全体である」²¹と説明している。このような観点からすると、「経営」とは、厳密に言えば、経営マネジメントを意味すると考えられる。一方、吉原他（2001）が示す「英語で経営する」という中の「経営」は、そ

¹⁷ 吉原他（2001）前掲書 p.155

¹⁸ 吉原他（2001）前掲書 pp.161-162

¹⁹ 吉原他（2001）前掲書 pp.163-165

²⁰ 加護野、吉村編著（2021）前掲書 p.3

²¹ 坂下昭宜（2007）『経営学への招待 [第3版]』白桃書房 pp.8-9

のような厳密な意味での経営，すなわち経営マネジメントを指すのではなく，企業の運営形態も含めた広い意味での経営を意味していると思われる。国際コミュニケーションを英語を使って行うという運営形態を「英語で経営する国際経営」という広い意味で表現していると考えられる。

吉原他（2001）の共著者である岡部（2018）も，企業の経営英語化を「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」²²と定義している。この場合の「経営」の意味も厳密な意味での経営マネジメントを指すのではなく，吉原他（2001）と同様に，英語を使って国際コミュニケーションを行うという運営形態を意味すると解釈できる。

以上から，吉原他（2001）が主張する「英語で経営する国際経営」の本質的な意味は，経営や経営マネジメントを英語化するというのではなく，日本人と外国人との間でコミュニケーションが生じる場合，つまり，国際コミュニケーションが発生する場合，日本語を使わず英語でコミュニケーションするという，企業の運営形態を指すと理解されるのである。吉原他（2001）の考え方は，広い意味では「英語を使って経営する」といえるかもしれないが，その本質は，「英語でコミュニケーションする」というコミュニケーションの英語化を意味していると判断され，実は，経営や経営マネジメントとは直接的には関連していないと解釈される。

第2章 英語でコミュニケーション — 楽天などの英語化の事例

前章では日本企業の英語化に関する吉原他（2001）の研究を経営資源としての英語力と経営の英語化という2つの視点から分析した。本章では，同様の2つの視点から日本企業の英語化の事例を検証する。具体的には，2010年に「英語社内公用語化」を宣言し英語化を開始した楽天の事例を中心に取り上げる。

第1節 コミュニケーションツールとしての英語力

吉原他（2001）は英語力を経営資源としてとらえたが，楽天の英語化においては英語力はどのようなとらえられているのか。

楽天の英語力のとらえ方について，Neely（2017）は，三木谷が英語を単にグローバルワークのためのツールとしてみなしていることを紹介している²³。三木谷（2012）は，英語は単なるコミュニケーションツールであることを強調し²⁴，更には，英語はかつて日本人が習得すべきだった「読み・書き・そろばん」のような基本的ツールの一つだと述べ，英語とパソコンの間に大した違

²² 岡部曜子（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・レビュー』第32号 p.208

²³ Neely, Tsedal (2017) *The Language of Global Success* : Princeton University Press. P.33

“Mikitani prompted the English language to his staff as simply a tool to practice in global work.”

²⁴ 三木谷浩史（2012）『たかが英語！』講談社

「英語は基本的なコミュニケーションのツールに過ぎない」 p.110

「英語はあくまで社内におけるコミュニケーションツールという位置付けだ」 p.151

いはない、という考え方も示している²⁵。これらの説明から、楽天が英語力を個人スキルにおけるコミュニケーションツールとしてとらえていることは明らかと思われる。一方、英語力を経営資源としてとらえる考え方については、Neely (2017) も三木谷 (2012) も触れていない。

岡部 (2018) は、楽天が英語を経営資源のひとつとしてとらえて英語社内公用語化に取り組んだ旨を述べている²⁶が、管見の限り、楽天が英語を経営資源としてとらえ英語化を推進したという事実は見当たらない。

英語を個人スキルのコミュニケーションツールとしてとらえる考え方は、2010年に英語社内公用語化を宣言したファストリも同じと考えられる。同社会長兼社長の柳井は、森山 (2011) との対談中で英語はグローバル化する世界の中で意思疎通をはかる共通のツールであるという考え方を示している²⁷。

要するに、吉原他 (2001) は、英語力を経営資源としてとらえ企業の組織能力と位置付けたが、これに対し、楽天やファストリの英語化では、英語力をコミュニケーションツールとしてとらえ個人のスキルと位置付けていることがうかがえる²⁸。

第2節 英語でコミュニケーション

前章では、吉原他 (2001) が主張した「英語で経営する国際経営」とは、英語を使って経営マネジメントを行うことを指すのではなく、実は、英語を使って国際コミュニケーションを行うことを意味するということが示された。楽天などの英語化の場合はどうなのか、検証する。

楽天は、2010年に「英語社内公用語化」を社内外に発表し、2年間の準備期間を経て2012年から本格的な実施を開始した。三木谷 (2012) や Neely (2017) を基にして、楽天の英語化戦略の要点をまとめると下記の通りとなる。

- (1) 目的：①グローバルをベースとした事業拡大と人材確保
②世界各地のグループ企業や社員の統合と知識共有
- (2) 施策：「英語社内公用語化」、すなわち、原則として、日本人同士のやりとりも含め、社内の公式な会議、資料、メール、コミュニケーションは英語を使って行う
- (3) 基準：英語化を可視化するために TOEIC スコアを導入、全社員を対象に合格基準点（当初は 650 点、その後 800 点）を設定し、社員の昇給・昇格や降格のための条件とする

²⁵ 三木谷 (2012) 前掲書 p.110, p.131

²⁶ 岡部 (2018) 前掲書 p.217

²⁷ 森山進 (2011) 『英語社内公用語化の傾向と対策』研究社 p.79

「英語なんて、所詮ツールですよ。ね。(中略) あらゆる国の人たちと、グローバル化といううねりの中で、意思疎通をはかるための共通ツールであって、それ以上でも、それ以下でもない」

²⁸ 楽天の英語力のとらえ方について、楽天の現社員 (1名) と元社員 (1名) にヒアリングしたが、楽天では英語力は単純に個人のコミュニケーションツールとして認識されており、経営資源という位置付けはないという回答であった。また、ファストリの現社員 (1名) にも同様の質問をしたが、楽天の場合と同じで、英語力は個人のコミュニケーションツールとして認識されており、経営資源というとらえ方はしていないという回答だった。

これらの3点から、結局、楽天の英語化は、全社員にTOEIC基準点を設定し、その基準点をクリアーすることを義務付け、その達成に向け会社として全面的に支援するという、いわば全社的な英語力向上運動と言い換えることもできるだろう。極めてシンプルで分かり易い英語化の進め方であり、明確にコミュニケーションの英語化に重点を置いた英語化戦略と考えられる。ここでは経営の英語化という視点は見当たらない。

Neely (2017) の研究は、楽天の英語社内公用語化が社員や組織にどのような影響を与えたかを主題としているが、英語社内公用語化による楽天の経営そのものについてはほとんど取り上げていない。言わば、英語化に伴う異文化論的アプローチであり、経営論的なアプローチではないと考えられる。Neely (2017) が経営論として英語化を論じなかった理由として、楽天が英語で経営することではなく英語でコミュニケーションをすることを目指していたので、経営論として英語化を取り上げる要素が少なかったと推察できる。このことはまさに楽天の英語化が、経営の英語化ではなく、コミュニケーションの英語化を意味しているひとつの証として考えられる。

ファストリの柳井は、英語を公用語にしたのはなぜか、と問われ、「これからのビジネスで英語を話せないのは、車を運転するのに免許がないのと同じ」「英語はあくまでもビジネスの道具で、われわれの思考や文化の基準言語は日本語のままです。思考まで海外企業とどうかしようとするわけではない」²⁹と答えている。ファストリも楽天と同様に、コミュニケーションの英語化を目指すのが経営の英語化は目指していないことがうかがえる。

以上から、楽天やファストリの英語化が求めていることは、英語を使って経営することではなく、英語を使ってコミュニケーションすることと考えられる。すなわち、両社共に、経営の英語化ではなく、コミュニケーションの英語化を目指していると認識される。

第3章 英語化の現実

日本企業の英語化に関し吉原他(2001)の研究と楽天などの事例をそれぞれ分析し考察してきたが、本章ではそれらの結果を踏まえて日本企業の英語化の現実を探る。

第1節 経営の英語化

先ず、「英語力を経営資源としてとらえる」という考え方について整理する。

吉原他(2001)は、英語力を経営と関連付けて経営資源としてとらえた。しかし、英語力が国際経営の成否を左右するという、その根拠は直感的には理解できるが、残念ながら、定量的に証明することが難しいのも事実である。

これに対し、英語力をコミュニケーションツールとしてとらえる考え方は、以下の点で日本企業の英語化の現実と合致していると思われる。

第一に、英語化推進の観点から考えると、英語力を経営資源としてとらえるよりもコミュニケー

²⁹ 朝日新聞「就活する君へ(3)」2011年11月25日

ションとしてとらえる方が、英語学習への具体的イメージが湧きやすく英語力向上に繋がる。このことは、実際、大学生などへのアンケート調査の結果でも明らかだった。すなわち、大学生や大学院生に対し、英語力を経営資源としてとらえるか、コミュニケーションツールとしてとらえるか、どちらが英語学習への具体的イメージが湧き学習意欲が高まるかとアンケート調査を実施したところ、「コミュニケーションツール」と「どちらかと言えばコミュニケーションツール」の回答の合計が全体の77%に上った³⁰。実際においても、英語力をコミュニケーションツールとして英語化を進めた楽天は、前章で示した通り、結果としてTOEIC合格基準点が向上している。

第二に、日本企業の英語化が進んだ結果、ビジネスパーソンに対し英語力が当り前に求められつつある状況³¹がある。このような状況の下では、英語力を経営資源として特別にとらえるのではなく、個人のコミュニケーションツールとして普通にとらえる方が自然と考えられる。

第三に、英語力をコミュニケーションツールとしてとらえる考え方は他にもみられるが³²、英語力を経営資源としてとらえる考え方は、文献検索した限り、吉原他（2001）以外には主張されていない。コミュニケーションツールとしてとらえる考えの方が支持されていると推定される。

次に、「英語で経営する」という考え方について整理する。

既にみた通り、吉原他（2001）の主張する「英語で経営する国際経営」は、広い意味での「経営」を指していると考えられるが、本質は「英語を使って国際コミュニケーションを行う運営形態」を意味していると解釈される。従って、吉原他（2001）の考え方は、根本的にはコミュニケーションの英語化であり、厳密な意味では経営の英語化を指していないと考えられる。

本来の経営の英語化とはいかなるイメージか。ひとつの極端な例を考える。企業を経営するのは経営者であるから究極的には企業を経営するのはトップである社長であり、一方、経営を受けるのは究極的には被経営者である一般社員と考えられる。そうであれば、「英語で経営する」とは、単純化すれば、社長が社員に対し英語を使って経営マネジメントを行うことを指すと考えられる。現在の日本企業の大半は日本人が社長だが、日本人社長が英語を使って経営マネジメントしている会社が実際にありうるとはあまり考えられない。また、コイルを中心とした電子部品会社のスミダコーポレーション³³は、2000年に英語共通語化構想を発表し、最高経営会議である常務会は英語で

³⁰ アンケート調査の詳細は本稿【付録】に記載の通り。

2021年12月に明治大学商学部の大学生と大学院生の合計100名にSNSを使って、英語力を経営資源としてとらえるか、コミュニケーションツールとしてとらえるか、どちらのとらえ方が英語学習への具体的イメージが湧き学習意欲が高まるかについてアンケート調査を実施した。その結果、83名から（回答率83%）の回答を取得し、a) 経営資源：6%、b) どちらかと言えば経営資源：13%、c) どちらともいえない：4%、d) コミュニケーションツール：67%、e) どちらかと言えばコミュニケーションツール：10%、となり、d) コミュニケーションツールとe) どちらかと言えばコミュニケーションツールの合計が77%を占めた。

³¹ 石塚由紀夫（日本経済新聞社編集委員）は、日本経済新聞電子版「ヤフー、全社8000人を先端IT人材に再教育で転換」（2021年12月21日）に対し、「日本経済がグローバル化するなかで英語力はビジネスパーソンに当り前に求められるようになりました。」とコメントしている。（2021年12月21日18:39）

³² 浅川（2003）『グローバル経営入門』日本経済新聞社 p.308

³³ <https://www.sumida.com/about/index.php?lang=jp&category...>

行っているということだが、実際の研究開発、生産、マーケティングという製造業の中核の経営活動では現実的な対応として英語は限定的にしか使っていないという³⁴。つまり、日本企業の経営の英語化は現実的には実現が難しいと考えられる。

吉原、白木他編（2013）は、経営が英語化した場合の日本企業としてのアイデンティティの問題を取り上げ、かりに将来、経営が英語化した日本企業をもはや日本企業と呼べないかもしれないと指摘して、日本企業としての経営英語化が進むことに懐疑的な見方を示している³⁵。

英語で経営マネジメントするには日本人の英語力の限界も指摘されている。Neely（2017）は日本人の英語力を“Bounded Fluency”と表現して非英語母語話者としての「限られた範囲のみの英語力」と表した³⁶。実際、楽天は「英語社内公用語化」において日本人同士のやりとりでも英語を使うことを原則としているが、実際は、日本人の英語力の限界を考慮して柔軟に対応しているとみられる³⁷。また、施（2015）や斎藤（2007）も日本人の英語力の宿命的な限界を述べている³⁸。

以上、英語力を経営資源としてとらえ英語で経営する考え方について考察を行ったが、結論としては、日本企業が経営の英語化を進めることは現実的には困難であり考えにくい。結局、日本企業にとっては、英語化は経営とは別に位置付けるもの、すなわち、英語化は経営とは別ものとして考えられていると言える。実態としても、前章でみた通り、楽天やファストリは「英語社内公用語

³⁴ 吉原他（2001）前掲書 pp.129-130, p.141

³⁵ 吉原英樹、白木参秀、新宅純二郎、浅川和宏編（2013）『ケースに学ぶ国際経営』有斐閣 pp.323-324

「社長は外国人、日本親会社の中に多くの外国人がいる。重要な会議やコミュニケーションの共通言語は英語である。日本的人事制度の多くはなくなっている。（中略）本社は日本と外国の2か所にある。（中略）かりにこのような企業が生まれるとして、それは日本企業だろうか。」

³⁶ Neely（2017）前掲書 pp.55-56

セザール・ニーリー（2018）（栗木さつき訳）『英語が楽天を変えた』河出書房新社 p.60

³⁷ 高森（2015）は、楽天の「英語社内公用語化」を社内の公式な会議、社内の資料、メールをはじめ、日本人同士のやりとりでも原則英語で行うと紹介している（p.64）一方で、「これはあくまでも同社のアプローチであり、徹底されているかどうかについては明確ではない」（p.64 脚注）と注釈している。

楽天の現社員（1名）と元社員（1名）にヒアリングした結果でも、「日本人同士であれば業務上の会議や会話であっても日本語で行っている」というコメントがあった。ファクトリの現社員（1名）へのヒアリングでも、「業務上英語でのやりとりが必要な場合は通訳を付けることがある」と「日本人同士の会話は日本語で行っている」という説明があった。

楽天は全社員にTOEIC800点取得を義務付けているが、同社のホームページの新卒採用情報 <https://corp.rakuten.co.jp/careers/graduates/faq/> では「TOEICスコアが選考結果に影響することはありません。ただし、ご入社までに800点を取得いただくことが必要です。」（参照2022年4月13日）と記載され、TOEIC800点を採用の絶対条件ではないことを示している。

³⁸ 施 光恒（2015）『英語化は愚民化』集英社 pp.219-220

「日本人が母語ではない英語で、英語を母語とするアメリカなどの英語圏の人々と各分野で本気で勝負したとしても、勝てる者はほとんどいない」「組織運営や思考の基礎は母語であり、その基礎が奪われてしまえば、骨抜きにされてしまう」

斎藤兆士（2007）『日本人と英語—もう一つの英語百年史』研究社 p.217

「日本人と英語の母語話者が英語でやり取りした場合、（中略）社交の場ではさしたる問題も生じないだろうが、学問、政治、経済その他で対立が発生した場合、議論は完敗である」

化」を導入しているが、それはあくまでもコミュニケーションの英語化であり経営の英語化を意味していない。また、藤井（2012）は、自らの言葉を英語で発信できる存在感のある日本人経営者はほとんどいないと述べ、日本企業で経営の英語化が行われていないことを示唆している³⁹。

第2節 コミュニケーションの英語化

今までの検証を通じて、吉原他（2001）の主張も楽天などの英語化の事例も共にコミュニケーションの英語化を意味していることが示された。両者ともに英語を使って経営マネジメントを行うことは求めている。また、英語力をコミュニケーションツールとしてとらえることと英語を使ってコミュニケーションすることは、親和性が高く、切り離せない一体の関係として位置付けられる。

従って、結局、日本企業の英語化は、現実として、英語力をコミュニケーションツールとしてとらえたコミュニケーションの英語化⁴⁰と理解できる。一方、英語力を経営資源としてとらえた経営の英語化は、考え方においても実際においても現実的でない判断せざるをえない。（表1）

表1 日本企業におけるコミュニケーションの英語化と経営の英語化の比較

	コミュニケーションの英語化	経営の英語化
英語力のとらえ方	コミュニケーションツール	経営資源
英語化の対象	コミュニケーション	経営マネジメント
わかりやすさのイメージ	具体的でわかりやすい	抽象的でわかりにくい
実現性	現実的(実現可能)	非現実的(実現困難)

出所：筆者作成

以上から、日本企業の英語化の現実として、

- (1) 日本企業の英語化は、英語力をコミュニケーションツールとしてとらえた「コミュニケーションの英語化」である、
- (2) 日本企業は、英語化と経営は別ものとして位置付け、「経営の英語化」は目指していない、

という結論を示すことができる。

³⁹ 藤井清孝（2012）「人を動かす」リーダーの英語力『Harvard Business Review』（October 2012）pp.71-72
「近年の日本世界における存在感は、一度たりとも「人」がベースになっていない。日本が世界市場でいちばん存在感があった1980年代でも、あくまで日本製のクルマ、家電製品といった「製品」や「資金力」をベースにした存在感であった」

⁴⁰ 但し、コミュニケーションの英語化に占める英語の割合は企業によって異なる。高森（2018）は、楽天のように日本人同士の会議でも原則英語を用いることを目指す体制を「英語オンリー」、ホンダのように日本人だけの会議では日本語を用いることができる体制を「英語プラス」として紹介している。

第4章 英語化の方向性 ― まとめ

前章で日本企業の英語化の現実が示された。日本企業には、これらの現実を踏まえ、経営の英語化という幻想に惑わされることなく、地に足を着け、コミュニケーションの英語化を一層推し進めていくことが求められる。

ところで、楽天やファストリはコミュニケーションの英語化を進める一方で、英語化によって日本の美点や日本企業としての考え方を広めていくことも紹介している。例えば、三木谷（2012）は、英語化を通じて「おもてなし」などの日本の美点を英語を使って世界に伝えていくことを明らかにしている⁴¹。また、柳井も日本企業としての考え方を広めていくことをファストリの英語化のねらいとしてあげている⁴²。

三木谷と柳井がそれぞれ取り上げた「日本の美点」や「日本企業としての考え方」は、日本の文化や伝統を基調とするものであり、日本語による思考をベースとした日本企業固有の考え方を表していると考えられる。すなわち、楽天やファストリは、コミュニケーションの英語化を進めながら、その一方で日本語による思考をベースとした日本企業としての考え方を英語化によって経営に活かそうとしていることがうかがえる。これは、「日本語による思考」を英語化という手段によって世界的に広め共有化し、グローバルな経営に活かしていくことを示唆している。

このような楽天やファストリの考え方は、日本企業の英語化のひとつの方向性を示していると考えられる。すなわち、前章の第2節中の（1）（2）で示された英語化の現実を踏まえた上で、日本企業の英語化の方向性として、

- （3）日本企業は、「コミュニケーションの英語化」を一層推し進めると同時に、「日本語による思考」を英語化を通じてグローバルに共有し経営に活かしていく、

という考え方を示すことができる。

これは、英語化と経営は別ものという現実の中で経営における日本語の存在を認め、日本企業において今まで日本語の世界に留まっていた「日本語による思考」を英語化の推進によって英語の世界に広げ、グローバルな経営に活用していくことを意味する。この方向性は、まさに、英語化を通じて「おもてなし」などの日本の美点を世界に伝えていくという楽天や日本企業としての考え方を広めていくことを英語化のねらいとするファストリの考え方にも通じるものと考えられる。

⁴¹ 三木谷（2012）前掲書 p.150

「楽天の英語化は西欧化ではない。むしろ僕は、楽天の英語公用語化を、日本文化や日本人の良い点を世界に広めるきっかけにしたいと思っている」

⁴² 森山（2011）前掲書 p.80

「英語というツールを使って我々の思考法をグローバルで共有化していくのが狙い」

以上、本稿は、日本企業の英語化の現実とその方向性について検討を進めてきた。その結果、英語化の現実として、①英語力をコミュニケーションツールとしてとらえた「コミュニケーションの英語化」である、②英語化と経営は別ものとして位置付けられ、「経営の英語化」は目指されていない、ということが明らかにされた。また、これらの現実を踏まえた英語化の方向性として、③「コミュニケーションの英語化」を一層推進すると同時に、「日本語による思考」を英語化を通じてグローバルに共有し経営に活かしていく、という考え方が示された。今後も日本企業にとって英語化の重要性は益々増すだろう。日本企業には、英語化の現実を認識しその方向性を確認して一層の英語化に取り組むことが求められる。

おわりに

本稿の出発点は、日本企業に果たして「英語で経営する時代」がやって来るのだろうか、そもそも日本企業は英語で経営できるのだろうか、という問題意識だった。本稿は、その解を探るために、日本企業の英語化に関し「英語で経営する」という考え方と「コミュニケーションの英語化」という事例に焦点を当て、英語化と経営の関係、英語化とコミュニケーションの関係を整理し、日本企業の英語化の現実とその方向性について考察を行った。

その結果、英語化の現実として、①日本企業の英語化は英語力をコミュニケーションツールとしてとらえたコミュニケーションの英語化である、②日本企業は英語化と経営は別ものと位置付け、経営の英語化は目指していない、ということが明らかにされた。英語化の方向性として、③日本企業は、「コミュニケーションの英語化」を一層推し進めると同時に、「日本語による思考」を英語化を通じてグローバルに共有し経営に活かしていく、という考え方が示された。

英語化は、益々国際化する日本企業にとって引き続き重要な課題である。日本企業の英語化は進展を重ねているが、その時々で立ち位置と方向性を確認することは、今後更に英語化を進める上では必要な手順と考えられる。本稿の意義もそこにある。

但し、本稿にはいくつかの課題もある。第一は、本稿ではコミュニケーションの英語化の代表的な事例として楽天やファストリなどを取り上げたが、事例の数としては限定的だった。英語化に関して情報を公開している企業は比較的少ないので困難さを伴うが、コミュニケーションの英語化の現実を一層示すために、より多くの事例を集めることに引き続き努めたい。第二は、英語化の実態調査についてである。本稿は検証型論文ではないので、大まかな実態把握だけを目的として楽天やファストリ社員へのヒアリングと学生へのアンケート調査を行った。今後は、英語化に関するテーマ次第ではあるが、もっと本格的な調査を行うことも検討したい。

最後に、DX⁴³時代を迎えた日本企業における英語化の位置付けの変化の可能性に触れたい。デ

⁴³ デジタル・トランスフォーメーション (Digital Transformation) の略。

経済産業省の「DX推進指標」(2019年7月発表)では、DXを「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客と社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義している。

デジタル化に向けた人材戦略が注目される中で、社員のリスキリング（学び直し）⁴⁴への投資が重要な経営課題となってきた。いかなる時代においても英語化の重要性は変わらないだろうが、今後、IT人材育成に向けた動きが日本企業の英語化の位置付けに相対的な変化を与える可能性が考えられる。すなわち、IT分野に人材育成投資⁴⁵が集中する一方で、英語化への投資が減少し、その結果、英語力が益々一般的技能化⁴⁶していく可能性がある。楽天などの例に続いて「英語社内公用語化」を導入する企業の動きが、その後、ほとんど見られないのは、英語力の一般的技能化が進むと同時に、人材育成の対象がもはや英語化ではなくデジタル化の分野に移行し始めている証拠としてとらえられる。英語化を経営戦略として位置付け全社的に英語化の人材育成を行う時代が終わりつつあることを示唆している。

今後の研究課題として、このような英語化の位置付けに関する変化の動きを整理し、日本企業の英語化の進展に向け、更なる分析と考察を重ねていきたい。

⁴⁴ 石原（2021）は、リスキリングを「新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する/させること」と定義し、「近年では、特にデジタル化と同時に生まれる新しい職業や、仕事の進め方が大幅に変わるであろう職業につくためのスキル習得を指すことが増えている」と説明している。

⁴⁵ 石原（2021）は、日本企業のリスキリングへの取り組みとして、日立製作所、富士通、住友商事、三菱商事、丸紅の実例をあげている。世界の例としては、AT&T、アマゾン、ウォルマートを紹介している。

⁴⁶ 樋口美雄（労働政策研究・研修機構理事長）

「労働経済学でこれまで仕事のスキルを、企業の枠を超え汎用性のある『一般的技能』と、ある企業にのみ有効な『企業特殊的技能』に二分して考えて来た」日本経済新聞「副業は働きがいにつながるか」（2022年2月17日夕刊10面）

【付録】 アンケート調査

1. 概要

(1) 調査の背景と目的

本稿では、英語力のとらえ方について、経営の英語化を経営資源としてとらえていること、一方、コミュニケーションの英語化をコミュニケーションツールとしてとらえていることに注目した。

どちらのとらえ方が妥当かについての客観的判断は難しいので、日本企業の英語化を推進するためにはどちらのとらえ方が有効であるか、実態を把握するためにアンケート調査を実施した。

(2) 質問内容

「英語力を経営資源としてとらえる考え方とコミュニケーションツールとしてとらえる考え方のうち、どちらの方が具体的イメージが湧き英語学習へのモチベーションが高まるか？」

(3) 調査対象

明治大学商学部塩澤恵理教授ゼミの学部生・大学院生の合計 100 名に対し実施した。

(4) 調査期間・方法

2021 年 12 月に SNS による調査票の発出と回収を行った。

2. 調査結果

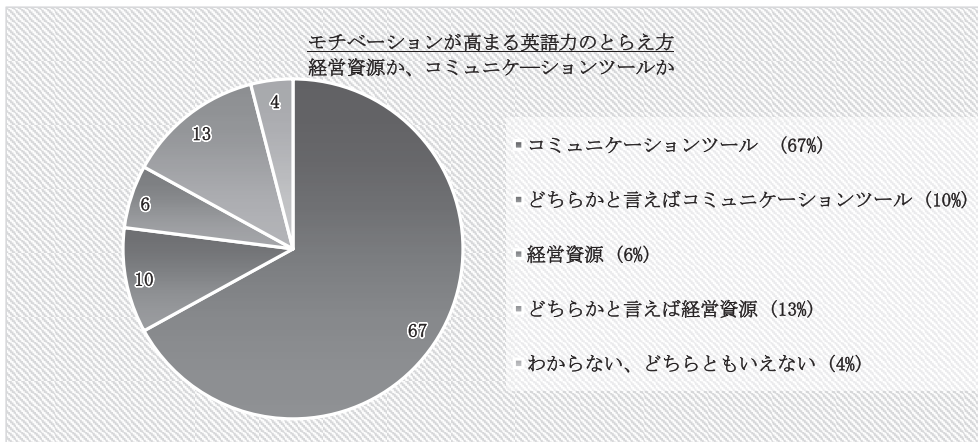
(1) 回答状況

83 名から（回答率 83%）の回答を取得した。

(2) 結果

- | | |
|---|------|
| a) 英語力を経営資源としてとらえる考え方： | 6 % |
| b) どちらかと言えば、英語力を経営資源としてとらえる考え方： | 13 % |
| c) わからない、どちらともいえない： | 4 % |
| d) 英語力をコミュニケーションツールとしてとらえる考え方： | 67 % |
| e) どちらかと言えば、英語力をコミュニケーションツールとしてとらえる考え方： | 10 % |

図2 アンケート結果



出所：筆者作成

(3) 分析

回答の d) と e) を合わせれば、コミュニケーションツールとしてとらえる方が英語学習への意欲向上に繋がるという回答が合計 77% に上り多数を占めた。(図 2)

この結果は、英語力をコミュニケーションツールとしてとらえる方が経営資源としてとらえるよりもイメージが具体的であり英語学習へのモチベーションが高まりやすいことを示唆し、楽天やファストリなどがコミュニケーションツールとして英語力向上を図っているという実態とも合致している。

【参考文献】

- ・浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』 日本経済新聞社
- ・石原直子 (2021) 「リスクリングとは—DX 時代の人材戦略と世界の潮流—」
経済産業省第 2 回デジタル時代の人材政策に関する検討会 (2021 年 2 月 26 日) の資料 2-2
- ・伊丹敬之 (1984) 『新・経営戦略の論理』 日本経済新聞社
- ・伊丹敬之, 加護野忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門 第 3 版』 日本経済新聞出版社
- ・伊丹敬之 (2012) 『経営戦略の論理 第 4 版』 日本経済新聞出版社
- ・猪浦道夫 (2018) 『TOEIC 亡国論』 集英社
- ・入山章栄 (2019) 『世界標準の経営理論』 ダイアモンド社
- ・上野恭裕 (2018) 「企業の競争優位と経営資源論」『同志社商学』 第 69 巻 第 6 号
- ・遠藤 功 (2011) 『経営戦略の教科書』 光文社
- ・岡部曜子 (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・レビュー』 第 32 号, pp.207-220
- ・加護野忠男, 吉村典久編著 (2021) 『1 からの経営学 (第 3 版)』 碩学舎
- ・風間信隆, 松田健編著 (2021) 『実践に学ぶ経営学【改訂版】』 文眞堂
- ・菊澤研宗編 (2018) 『ダイナミック・ケイパビリティの戦略経営論』 中央経済社
- ・岸川善光編著 (2016) 『グローバル経営要論』 同文館出版

- ・小坂貴志 (2011) 「英語ビジネスコミュニケーションの新パラダイム：グローバル日本企業の社内英語化方針に関する議論の分析と一考察」『国際社会研究』（神田外語大学国際社会研究所紀要）第2号
- ・小林一雅 (2014) 「英語社内公用語化に関する一考察」『文学・芸術・文化：近畿大学文芸学部論集』第26巻第1号
- ・斎藤兆士 (2007) 『日本人と英語－もう一つの英語百年史』研究社
- ・坂下昭宜 (2007) 『経営学への招待 [第3版]』白桃書房
- ・榊原清則 (2013) 『経営学入門 (上) <第2版>』日本経済新聞社
- ・榊原清則 (2013) 『経営学入門 (下) <第2版>』日本経済新聞社
- ・佐々木圭吾 (2016) 『みんなの経営学』日本経済新聞出版社
- ・ジェイ B・バーニー他 (2021) (岡田正大訳) 『[新版] 企業戦略論』(上・中・下) ダイヤモンド社
- ・施 光恒 (2015) 『英語化は愚民化』集英社
- ・セダール・ニーリー (2018) (栗木さつき訳) 『英語が楽天を変えた』河出書房新社
- ・高松侑矢 (2016) 「経営学における言語監査の役割：人的資源管理の観点から」
『グローバル人材育成教育研究』第3巻第2号
- ・高森桃太郎 (2015) 「日系企業における英語社内公用語化の手順と管理体制」『同志社商学』第67号第1号
- ・高森桃太郎 (2018) 「企業の英語社内公用語化考察のためのフレームワーク」
『商学論究』（関西学院大学商学研究会）第65号第4号
- ・則定隆男 (2012) 「英語の社内公用語化を考える」『関西学院大学商学論究』59 (4)
- ・林倬史, 古井仁編著 (2017) 『多国籍企業とグローバルビジネス』税務経理協会
- ・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」の視点を中心として—」『地域と社会』（大阪商業大学比較地域研究所）第21号
- ・三木谷浩史 (2012) 『たかが英語！』講談社
- ・三木谷浩史 (2014) 『楽天流』講談社
- ・森山 進 (2011) 『英語社内公用語化の傾向と対策』研究社
- ・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
- ・吉原英樹編 (2002) 『国際経営論への招待』有斐閣
- ・吉原英樹, 白木参秀, 新宅純二郎, 浅川和宏編 (2013) 『ケースに学ぶ国際経営』有斐閣
- ・吉原英樹 (2021) 『国際経営 第5版』有斐閣
- ・藤井清孝 (2012) 「人を動かす」リーダーの英語力『Harvard Business Review』(October 2012) pp.68-77
- ・朝日新聞「就活する君へ (3)」2011年11月25日
- ・日本経済新聞電子版「ヤフー、全社8000人を先端IT人材に再教育で転換」2021年12月21日
- ・日本経済新聞 夕刊10面「副業は働きがいにつながるか」2022年2月17日
- ・Neely, Tsedal (2017) *The Language of Global Success* : Princeton University Press.