

# 大阪商業大学学術情報リポジトリ

## 日本企業における「内なる国際化」の進展に関する 一考察ー「言語投資」の視点を中心にしてー

|       |                                                                                                                                                                                          |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| メタデータ | 言語: ja<br>出版者: 大阪商業大学比較地域研究所<br>公開日: 2020-05-20<br>キーワード (Ja):<br>キーワード (En):<br>作成者: 古沢, 昌之, 安室, 憲一, 盛岡, 貴昭, FURUSAWA, Masayuki, YASUMURO, Kenichi, MORIOKA, Takaaki<br>メールアドレス:<br>所属: |
| URL   | <a href="https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/907">https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/907</a>                                                                                              |

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



〔論文〕

# 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—

古 沢 昌 之  
盛 岡 貴 昭  
安 室 憲 一

1. はじめに
2. 「内なる国際化」を巡る先行研究のレビュー
3. 日本企業に対するヒアリング調査報告
4. 考察—主な発見事実の整理とインプリケーション—
5. おわりに

## 1. はじめに

日本企業の国際人的資源管理に関しては、かねてより海外子会社トップの「現地化の遅れ」がその「アキレス腱」として指摘されてきた（Yoshino, 1976; 安室, 1982; Bartlett & Yoshihara, 1988; 石田, 1989; Rosenzweig, 1994; Kopp, 1994・1999; 白木, 1995; Keeley, 2001; Harzing, 2001・2004; 古沢, 2008; Furusawa & Brewster, 2015など）。多国籍企業の海外現地経営における「グラス・シーリング」の存在は、内部環境面では現地の有能人材の「採用・定着難」や駐在員派遣に伴う「人件費増」を招来するほか、外部環境との関わりにおいては現地特有のコンテキストに「埋め込まれた」知識や情報へのアクセスを阻害し、当該多国籍企業の「現地適応」力にマイナスの影響を与える恐れがあると考えられる（石田, 1989・1994; McEvily & Zahher, 1999; 浅川, 2002; Scullion & Collings, 2006; 古沢, 2008; Evans, Pucik, & Björkman, 2010; 安室, 2012）。こうした中、先行研究では日本企業の「現地化問題」を「時間的要因」（発展段階論的視点）や「地理的要因」（進出先の特性）では説明不可の「構造的問題」として取り扱い、背後に潜む諸要因を究明する議論が積み重ねられてきた（安室, 1982; 吉原, 1989・1996; Fernandez & Barr, 1993; 石田, 1994・1999; 林, 1994; 古沢, 2008・2016）。その1つが「現地化の遅れ」を「内なる国際

化の遅れ」と結び付けた論考である。吉原（1989・1996）によると、「内なる国際化」とは「日本の親会社の国際化」を意味し、「親会社の意思決定過程に外国人が参加していること、あるいは外国人が参加できる状態にあること」と定義される。そして吉原は、「内なる国際化の遅れ」の象徴的事象として、日本本社の低い外国語運用能力を取り上げ、それが海外子会社における現地人社長の登用を難しくしている点を述べている。

上記のような問題意識のもと、本論文の目的は「内なる国際化」を巡る日本企業の昨今の状況について、「言語投資」（吉原・岡部・澤木，2000・2001ab）の視点を中心として理論的・実証的に考察することにある。具体的には、まず「内なる国際化」に関連した先行研究をレビューし、その遅れがもたらす「言語コスト」（同上）を指摘すると同時に、「言語投資」の必要性を論じる。次に、我々が日本の多国籍企業10社に対して実施したヒアリング調査に基づき、言語投資に関わる具体的施策と内なる国際化の進展状況に関して「修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（M-GTA）」（木下，2003）を用いて分析する。そして、調査結果からのインプリケーションを提示する。

## 2. 「内なる国際化」を巡る先行研究のレビュー

### (1) 「内なる国際化の遅れ」の背景と「現地化問題」との関係性

前述のとおり、「内なる国際化」とは「日本の親会社の国際化」のことであり、「親会社の意思決定過程に外国人が参加していること、あるいは外国人が参加できる状態にあること」を意味している。日本企業における「内なる国際化の遅れ」の背景について、吉原（1989・1996）は、親会社の社長や役員は国内畑が多数派で、海外経験のある経営幹部が少ないことを挙げている。そして、本社・工場・研究所等の社員に関しても、海外事業部門に所属する者を除けば、多くは日本語でしか情報のやり取りができない。そのため、海外子会社の現地人幹部が親会社の経営幹部や実務担当者として直接英語等でコミュニケーションをしようとしても、日本側がそれに応じられないという状況が現出する。つまり、日本本社サイドの低い外国語運用能力が現地化に向けた障害になるのである。加えて、日本企業の経営の「公式化」（formalization: 古沢，2004・2008）の低さが事態をより深刻なものにしている。すなわち、日本企業では役員会などフォーマルな会議の中のオープンな議論で実質的な意思決定が下されることは必ずしも多くなく、その過程にはインフォーマルで非定型的な性格が強く見られる（吉原，1989・1996）。従って、日本語がよほど流暢でない限り、現地人がそこに参加することは困難で、それが現地化への足枷になると考えられる。

### (2) 「言語コスト」の発生

日本人の低い外国語運用能力は、ビジネスパーソンに限らず、日本人一般に共通する問題である（岡部，2005）。例えば、国際ビジネスコミュニケーション協会（2016）によれば、日本人の TOEIC 平均点（2016年データ）は516点で世界49ヶ国中41位であった。ま

た TOEFL に関しても、2015年の日本人の平均スコアはアジア30ヶ国中26位に留まっている<sup>1)</sup>。かような状況下、我が国においては、これまで長きにわたって、語学教育のあり方や母語である日本語の特性等にその原因を求める議論が展開されてきた（岡部，2005；吉田，2010など）。例えば、最近では関西経済同友会教育改革委員会（2015）が、日本で繰り返し行われてきた英語教育改革は英語力向上につながっていないとし、「グローバル人材教育イコール英語教育ではない」ものの、グローバル社会を生き抜くためには英語力が欠かせないことを訴えている。同様に則定（2006）は、経営のグローバル化が進展する中、コミュニケーションの手段としての「言語力」が企業の競争優位（競争力の格差）につながることを論じている。別言すれば、Feely & Harzing（2003）や Harzing, Köster, & Magner（2011）が述べたように、言語の壁は意思決定を遅らせると同時に、多国籍企業の戦略・組織・システムの制約要因となるのである。そして、吉原・岡部・澤木（2000・2001ab）は、それら弊害を「言語コスト」と称し、「直接的コスト」と「間接的コスト」の両面から考察している。直接的コストとは、通訳や翻訳に要する「費用や時間」、さらには「誤訳の可能性」などを指す（辻，2008）。一方、間接的コストには、言語の壁により現地人が重要情報と意思決定から排除されることに起因する有能人材の「採用・定着難」「モチベーションの低下」といった問題のほか、それら人材に帰属する「英語情報（情報的経営資源）の活用に関する機会コスト」や「ビジネスチャンスの喪失」も含まれる（岡部，2005）。

### （3）「言語投資」の必要性

日本企業の中で「親会社―子会社」間の共通言語を「日本語のみ」としているケースは少数で、中国など一部の国・地域を除けば日本語に堪能な現地人社員も少ない（吉原，1996）。他方、大抵の企業では英語以外の現地語に精通した日本人社員数は極めて限定的であると推察される。となれば、日本企業における言語問題を解決するには、本社サイドの経営幹部・スタッフが「国際経営の共通語」（吉原・岡部・澤木，2001b）であり、学校教育で基礎を学習した「英語」に関する能力を磨き、「英語」で職務を遂行できるようになることが残された道であると考えられよう。すなわち、日本企業・日本人社員にとっての言語問題は「英語問題」と言っても過言ではないのである（吉原，1996）。

こうした中、吉原・岡部・澤木（2000・2001ab）は、日本人社員への「言語投資」の必要性を訴えている。言語投資は「直接的投資」と「間接的投資」に分けて捉えられる。前者は企業が社員の英語能力向上を直接的な目的として行うもので、「語学研修」（社員の自己啓発支援も含む）や「海外留学」「海外へのトレーニー派遣」などが代表格となる。一方、後者は別の目的で行われた活動や施策が付随的に社員の語学力アップをもたらすという意味で間接的投資と呼ばれる。端的な例としては、「海外勤務」のほか、英語能力の「採用・昇格への要件化」や海外勤務経験を「経営幹部への必須のキャリアパス」として

1) 本データは、World Creative Education Private Limited のウェブサイトによる（<http://world-edu.com.sg/column/global/1526/>；2017年12月30日最終アクセス）。

位置付けていくこと、さらには「TOEIC の団体受験」「高い英語能力に対する報奨」等が挙げられよう。

### 3. 日本企業に対するヒアリング調査報告

#### (1) 調査概要とリサーチクエスチョン

##### ①調査概要

第3節ではこれまでの議論を踏まえ、我々が日本企業10社に対して実施したヒアリング調査の分析結果を報告する。本ヒアリング調査は、大阪商業大学の平成28年度研究奨励助成費プロジェクトである「グローバル企業とグローバル人材に学ぶ職能英語力養成のベストプラクティスに関する研究」（代表者：大阪商業大学総合経営学部教授（当時）古沢昌之（現・近畿大学経営学部教授））の一環として、2016年8月から2017年2月にかけて実施したものである。

対象企業の選定に際しては、各業界において日本を代表する多国籍企業を抽出することを目標とし、具体的基準として①会社法上の「大会社」であること、②海外現地法人を10社以上有することを適用した。調査対象の10社は全てこれら2条件をクリアしている。また、業種が多岐にわたるよう、本社所在地についてもなるべく特定地域に偏在することがないように配慮した。業種の内訳は、機械＝2社、化学＝2社、建設業＝2社、電気機器＝1社、輸送用機器＝1社、繊維製品＝1社、ゴム製品＝1社である。一方、本社所在地は、関西圏＝5社、関東圏＝1社、東西両本社＝4社となった。

本調査のインフォーマントは、各企業の人的資源管理部門または海外事業部門の経営幹部・管理者で、各社1～3名でご対応いただいた。自社の言語投資を巡る施策の立案・決定・実施に携わる人々である。調査方法は、セミストラクチャードインタビュー方式を採用し、1社あたり90分間を原則とした。ヒアリング内容は、インタビュー어의了解のもと録音して分析作業に供する一方、研究成果の発表に際しては、企業名を公表しない旨を確約した（前掲の如く調査対象企業のプロフィールに関する記載を一部項目に留めたのは匿名性を担保するためである）。

##### ②リサーチクエスチョン

本研究の目的は、既述のとおり、各社の「言語投資」に関わる具体的施策と「内なる国際化」の進展状況について考察することにある。こうした中、我々はリサーチクエスチョンとして、次の3つを掲げた。

第1のリサーチクエスチョンは、各社の「内なる国際化の重要性に関する認識」である。海外事業展開が進展する中、親会社においては海外子会社との「異文化インターフェイス」（林，1985・1994；馬越，2011）が拡大していくと思われる。換言すると、海外進出の初期段階では本社の海外事業部門にほぼ限定されていた海外子会社とのコミュニケーションの必要性が、製造や研究開発、人事といった他職能へも広がることが予想される

(吉原, 1989)。そこで、本社サイドの異文化インターフェイスの拡張を受けて、「内なる国際化」に関する各社の考え方を日本人社員の「英語能力」の視点を中心に探りたいと考える。

第2のリサーチクエストは、各社の「言語投資に関する状況」で、先に論じた直接的投資・間接的投資の各々に関わる施策の実施状況を明らかにする。例えば、直接的投資として「語学研修」(自己啓発支援も含む)や「海外留学」「海外へのトレーニー派遣」、間接的投資については「海外勤務」のほか、「英語能力の採用・昇格への要件化」「海外勤務を経営幹部への必須のキャリアパスとして位置付けること」「TOEICの団体受験」「高い英語能力に対する報奨」等を巡る状況を尋ねた。なお、言語投資自体は以前から日本企業において広範に観察された現象であるが、本研究では、経営のグローバル化やIT化の進展等を念頭に、各社の言語投資の「内容」や「方法」に関する近年の潮流変化にも着目した。

そして、第3のリサーチクエストは、各社の「内なる国際化の進展状況と今後の課題」である。内なる国際化の進展状況は言語投資の成果を問うもので、本調査における従属変数である。具体的には、「日本人社員の英語能力の上昇」や「海外駐在経験のある本社役員の増加」といった事項に関して質問するとともに、「親会社の意思決定過程に外国人が参加していること、あるいは外国人が参加できる状態にあること」という「内なる国際化」の概念定義に鑑み、「社内文書のバイリンガル化」や「英語の社内公用語化」「外国人の日本本社での採用・登用」(外国人の本社採用・本社役員への登用)及び「逆出向」も取り上げた。加えて、本研究では各社の「今後の課題」についても解明を試みている。

## (2) 分析方法と分析の手続き

分析方法は、前述したように、「修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ(M-GTA: Modified Grounded Theory Approach)」を用いた。M-GTAは、質的研究において広く活用されており、人間と人間の社会的相互作用に関わる研究、とりわけ教育などヒューマンサービス分野の研究に適しているとされる(木下, 2003)。従って我々は、「言語投資」という人的資源管理施策とその成果(ヒトとヒトとの相互作用)を取り扱う本研究の分析手法としてM-GTAが適当と判断した次第である。

分析の手続きとしては、まずヒアリング調査のテープ起こし文を「報告書」として取りまとめ、事実関係や解釈に誤りがないか、各企業にチェックしてもらった。そして、テープ起こし文と報告書をベースとして、木下(2003)に則って以下のようなステップで分析を進めていった。第1ステップでは、インタビューイから寄せられた情報・見解の中から、本研究のリサーチクエスト<sup>2)</sup>に関連する箇所に着目し、それを「ヴァリエーション」(具体例)と位置付けた上で、類似の具体例を包括的に説明しうる「概念」の生

2) 我々が本論文で使用している「リサーチクエスト」という用語は、M-GTAでは「分析テーマ」に相当するものである(木下, 2003)。

3) M-GTAでは、コーディング作業において「コード」という用語を用いず、「概念」を分析の最小単位としている(木下, 2003)。



成を行った<sup>3)</sup>。概念抽出（コーディング）に際しては、恣意的な解釈を防止すべく、類似例のみならず、対極例の存在の有無もチェックしつつ作業を進めた（M-GTA ではこれを「継続的比較分析」と呼ぶ）。各概念の詳細は、概念名・定義・具体例・理論的メモで構成される「分析ワークシート」に記述した（表1）。「理論的メモ」欄は、我々の解釈の思考プロセスを記録するためのもので、他の解釈案や推測できる対極例とその確認結果などを記していった。これら一連の作業は、リサーチクエスションに照らして、情報量・具体例が豊富と思われる企業のデータから着手し、順次他の企業データ（ケース）に移行するという方式で遂行した。なお、M-GTA では、目安として10以上のケースがあれば結果をまとめることが可能とされており（木下, 2003）、我々の場合も10ケース目の分析段階であらゆる解釈を吟味しても新たな概念が生成される見込みがなくなったことから「理論的飽和化」（木下, 2003）に達したと考え、追加データの収集は不要との認識に至った。第2ステップは、概念間の関係性を検討するステージで、相互の関連が強いと思われる概念を「サブカテゴリー」、同様にサブカテゴリーの中で互いに関係性があるものを「カテゴリー」として集約し、各々に名称を付していった（但し、独自性が強い概念は、他と統合させず、サブカテゴリーとしても概念と同じ呼称を用いた）。第3ステップでは、各概念・サブカテゴリー・カテゴリーの関わりを「結果図」に示すとともに、その概要を「ストーリーライン」として簡潔に文章化した（「ストーリーライン」は次項ご参照）。そして、第4ステップとして、分析のプロセスとアウトプットの質の保証を行うための対策を講じた。1つには、M-GTA のベースとなった「グラウンデッド・セオリー・アプローチ（GTA: Grounded Theory Approach）」<sup>4)</sup>を活用した論文執筆経験のある研究者によるスーパーバイズを受けた。また、国際経営及び国際人的資源管理施策に詳しい研究者・実務家の双方をメンバーとする異文化経営学会関西西部会で研究報告し、得られたフィードバックを本論文に反映させることで、分析結果に対する信頼性・妥当性を高めるよう努めた<sup>5)</sup>。

### (3) 調査結果と分析

M-GTA を用いた分析の結果、29の概念、14のサブカテゴリー、5のカテゴリーが生成された。ここでは、各概念・サブカテゴリー・カテゴリーの関係性を「結果図」（図1）に取りまとめるとともに、「ストーリーライン」として簡潔に説明する。そして、各カテゴリーに関する状況について、インフォーマントの発言も交えて論述する。なお、カテゴリーは〔 〕、サブカテゴリーは〈 〉、概念は『 』で表記している<sup>6)</sup>。

4) 「グラウンデッド・セオリー・アプローチ（GTA）」は、1960年代に社会学者の Barney G. Glaser と Anselm L. Strauss によって開発された質的調査のための分析手法で、「グラウンデッド」とは、データに密着（grounded on data）した分析を行うという意味である（木下, 2003）。GTA については、Glaser & Strauss（1965・1967）、Strauss & Corbin（1990）、Glaser（1992）、木下（2003）、戈木クレイグヒル（2008・2016）などを参照されたい。

5) 同学会報告は、2018年3月3日に近畿大学にて古沢と盛岡が行った。

6) ストーリーラインでは、サブカテゴリーと概念に関わる文言が「結果図」（図1）及び後掲の「概念リスト」（表2）のそれと若干異なる場合があるが、それは文章表現上の理由によるものである。

表1 分析ワークシート(例)

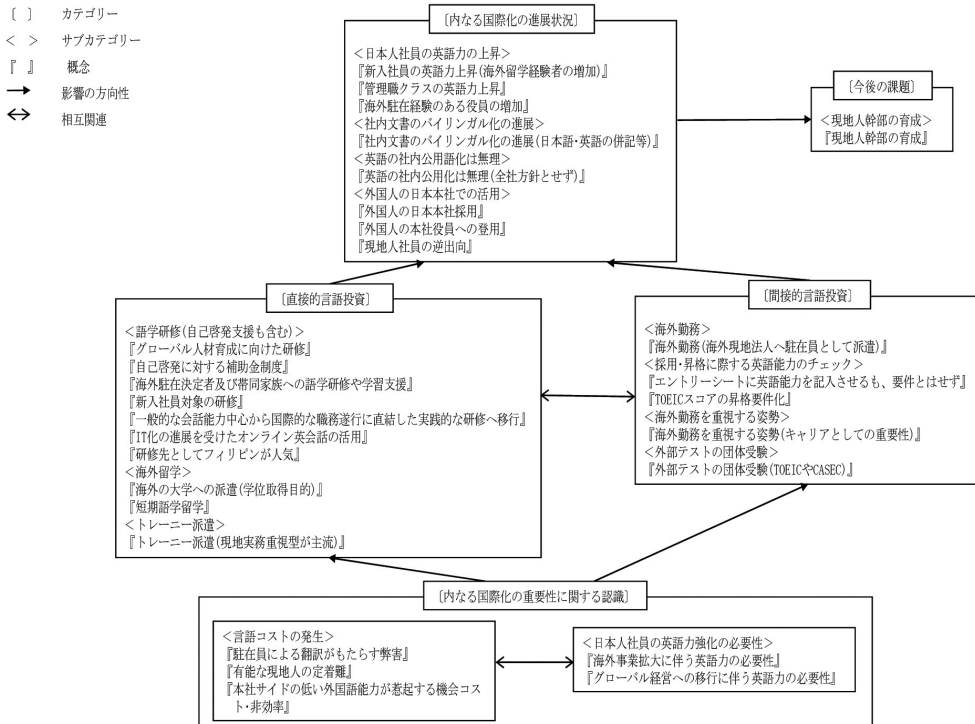
|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 概念名               | 新入社員の英語力上昇（海外留学経験者の増加）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 定義                | 海外留学経験者の増加により新入社員の英語力は上昇している                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| ヴァリエーション<br>(具体例) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「事務系の新入社員には短期・長期の留学経験者が多く、TOEICの得点が800点や900点の者も珍しくない。20年前は600点未満であった事務系新入社員の平均点が現在は700点くらいになっている」</li> <li>・「新入社員のTOEICスコアは上位層では平均850～900点に達している」</li> <li>・「最近3年間で新入社員のTOEICの平均点は250点アップした（一方で二極化の様子も呈している）」</li> <li>・「近年では留学経験者など英語力があり、海外駐在を希望する者が入社するようになってきた」</li> <li>・「新入社員の英語力は明らかに伸びている。特に事務系の留学経験者の数が増加している」</li> </ul> (他は省略)                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 理論的メモ             | <p>〈具体例の解釈に関するメモ〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新入社員の英語力は上昇している。それは各社が提示したTOEICの点数から確認できる。</li> <li>・しかし、これは学校教育の成果というより、海外留学経験者の増加に負うところが大きいようだ。</li> </ul> <p>〈他の解釈案や推測できる対極例〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・大学生の学力低下が叫ばれる中、新入社員の英語力が全体的に下がっていると述べている企業はあるのか？</li> </ul> <p>→なし。但し、留学経験のある社員と留学経験のない社員で英語力が二極化していると答えている企業はあった。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新入社員の英語力向上の背景として、海外留学以外の事柄に言及している企業はあるのか？</li> </ul> <p>→なし。一部に日本の英語教育がコミュニケーション的な方向に変わりつつあることを指摘したインフォーマントもいたが、若手社員（新入社員）の英語力向上との関連性については不明である（この点は別途検証が必要であろう）。</p> <p>⇒従って、近年の新入社員の英語力は上昇していると言える。また、その背景として大学在学中の海外留学経験者の増加を挙げることができよう。</p> |

## ①ストーリーライン

今回のヒアリング調査では、「内なる国際化の重要性に関する認識」として、『駐在員による翻訳がもたらす弊害』や『有能な現地人の定着難』『本社サイドの低い外国語能力が惹起する機会コスト・非効率』といった〈言語コストの発生〉を確認する一方、企業が



図1 「言語投資」に関わる施策と「内なる国際化」の進展状況（結果図）



『海外事業の拡大』や『グローバル経営への移行』（経営の国内外一元化）に伴う〈日本人社員の英語力強化の必要性〉を感じていることが明らかとなった。こうした状況下、様々な言語投資がなされている。例えば、〔直接的言語投資〕では、〈語学研修（自己啓発支援も含む）〉として、『グローバル人材育成に向けた研修』『自己啓発に対する補助金制度』『海外駐在決定者及び帯同家族への語学研修や学習支援』『新入社員対象の研修』などが示された。なお、語学研修の内容は、『一般的な会話能力中心から国際的な職務遂行に直結した実践的な研修へ移行』しつつある点が分かった。また、『IT化の進展を受けたオンライン英会話の活用』及び『研修先としてフィリピンが人気』を博していることも新たな潮流として観察できた。さらに、〈海外留学〉には、『学位取得を目的とした海外の大学への派遣』と『短期語学留学』がある。そして、〈トレーニー派遣〉では、『現地実務重視型』が主流となっているようである。一方、〔間接的言語投資〕については、〈海外勤務（海外現地法人へ駐在員として派遣）〉のほか、〈採用・昇格に際する英語能力のチェック〉が行われている。このうち、採用に関しては、『エントリーシートに英語能力を記入させるなどしているが、エントリーの要件とはしていない』旨が述べられた。他方、半数の企業では『TOEICスコアの昇格要件化』がなされている。加えて、〈海外勤務をキャリアとして重視する姿勢〉が見られる。そして、TOEICやCASECといった〈外部テストの団体受験〉も実施している。こうした言語投資の成果としての〔内なる国際化の進展

状況〕を見ると、まず〈日本人社員の英語能力は上昇〉してきているという。それは、『海外留学経験者の増加に伴う新入社員の英語力上昇』『管理職クラスの英語力上昇』『海外駐在経験のある役員の増加』といった事象から窺える。また、〈社内文書のバイリンガル化（日本語・英語の併記等）〉も進展しているようだ。但し、〈英語の社内公用語化は無理〉と考えられている。他方、『外国人の日本本社採用』『外国人の本社役員への登用』『現地人社員の逆出向』など〈外国人の日本本社での活用〉が進んでいる。しかし、その一方で、現地化に向けた〔今後の課題〕として、〈現地人幹部の育成〉が挙げられた。

## ②各カテゴリーに関する状況

カテゴリーごとの状況は、以下のとおりである（表2「概念リスト」ご参照<sup>7)</sup>）。

### 1) 〔内なる国際化の重要性に関する認識〕

本カテゴリーは、〈言語コストの発生〉と〈日本人社員の英語力強化の必要性〉という2つのサブカテゴリーに分かれる。

まず、〈言語コストの発生〉は、次の3つの概念で構成されている。第1は『駐在員による翻訳がもたらす弊害』で、そのヴァリエーション（具体例）としては「本社が発信する日本語の文書を駐在員が現地語に翻訳している。英語で発信できれば、現地人社員が訳すこともできるのだが…」<sup>7)</sup>「かつては本社が日本語で文書を発信し、日本人駐在員が現地で翻訳していたが、拠点ごとに訳文が異なるという問題が発生した」「現状では本社から海外子会社に対して日本語で文書や通達を発信し、それを駐在員が現地で翻訳しているが、これは望ましいことではない」などがある。第2は『有能な現地人の定着難』である。その様子は、「ダイレクター全員が日本人の海外子会社では、現地人社員が将来のキャリアが見えないために辞めていくケースが増えている」「日本人の英語力が高まれば、現地人社長の増加や日本人駐在員の減少など最適な人材配置が進むだろう」といった発言の中に見出せる。そして、言語コストに関わる第3の概念として『本社サイドの低い外国語能力が惹起する機会コスト・非効率』を挙げたい。それは、「英語ができない社員で構成された部署は、英語を使わずに済む方法で業務を遂行しがちになる」「英語力の高い従業員が増えると、駐在員の負担が軽減されるとともに、駐在員数を削減することも可能となろう」「日本国内でも外資系の顧客が増加しており、仕様書や契約書を英語で作成しなければならないので、仕事のやり方を変えていく必要がある」「日本人の英語力が高まれば、日本本社に現地人を受け入れることもできるだろう」のような具体例から確認できる。

他方、〈日本人社員の英語力強化の必要性〉に関しては、『海外事業拡大に伴う英語力の必要性』と『グローバル経営への移行に伴う英語力の必要性』という2つの概念が生成された。前者については、「海外売上高比率が飛躍的に高まり、英語力の必要性を認識して

7) 「概念リスト」中の具体例は、紙幅の関係上、各概念に関連する全てのヴァリエーションを掲載しているわけではない（代表的な例を記載）。そのため、具体例と対象企業数が一致していない場合もある。

いるが、そのための対策が追いついていない」「海外売上高比率が75～80%に達する中、国内勤務であっても、電話やeメール、テレビ会議・電話会議等、通訳を介さず英語を使う機会が多くなっている」「本社の上位職では仕事で英語を使う者が4～5割に達し、その数は10年前に比べて格段に増加している」というような状況が述べられた。後者を巡っては、「かつては国内と海外で仕事が分かれていたが、現在は経営をグローバルに進めているため、国内においても海外に対応できる思考が求められる」「部門別のグローバル会議が開催されるようになっており、人的資源管理部門でも全てのグループ（課）が海外拠点とコンタクトしながらグローバルに業務を進めている。こうした中、社員の英語学習に対する意識も上がってきている」「外国人の事業部長が誕生し、同部門では英語が公用語となっていくであろう」の如き具体例が示唆するように、経営のグローバル化（国内外一元化）の進展が日本人社員の英語力強化を促している様相が窺えた。

## 2)〔直接的言語投資〕

上で見たような環境認識のもと、各企業では直接・間接両面からの言語投資がなされている。

〔直接的言語投資〕は、〈語学研修（自己啓発支援も含む）〉〈海外留学〉〈トレーニー派遣〉という3つのサブカテゴリーから成る。

まず、〈語学研修（自己啓発支援も含む）〉については、『グローバル人材育成に向けた研修』『自己啓発に対する補助金制度』『海外駐在決定者及び帯同家族への語学研修や学習支援』『新入社員対象の研修』『一般的な会話能力中心から国際的な職務遂行に直結した実践的な研修へ移行』『IT化の進展を受けたオンライン英会話の活用』『研修先としてフィリピンが人気』が概念として抽出された。『グローバル人材育成に向けた研修』としては、「公募型と選抜型を併用して海外駐在員の候補となる人材を登録し、語学力や異文化適応力強化に向けた研修を実施している」「テクニカルライティングやビジネスライティングなどのスキルが求められる社員を対象とした研修を行っている。公募制ではあるが、受講に際してはTOEICの基準点を設けている」「プレゼンテーションやビジネスライティング、英語での作業指示や現場説明など各部門のニーズに対応した研修を実施している」「外国語の習得が必要な社員に対し、各事業部が社費で語学研修を施している」といったグローバル人材のプール化を図るための施策が示された。『自己啓発に対する補助金制度』には、「自己啓発支援の目的で外部の語学学校と提携し、所属部署が受講料を半額補助している」「会社が指定する語学関連の通信教育プログラムの修了者に対して受講料の半額を支給する制度がある」「各事業場内で定時後に自主研修会を開催し、運営費用を会社が補助している（受講者は講師料の実費を負担）ほか、通信教育修了者には半額（上限＝2万円）を会社が補助している」などの施策があった。また、『海外駐在決定者及び帯同家族への語学研修や学習支援』が行われている。例えば、「赴任者本人及び帯同する配偶者が赴任前あるいは赴任後に語学学習をする場合、20万円を限度にその実費を補助する」「海外赴任前に本人及び帯同家族を対象とし、それぞれ50時間の語学研修を行っている（帯同者は配偶者と子女を合わせて50時間）」「海外赴任決定者の中で英語力強化の必要

性がある者に対し国内外において研修を行う（全額会社負担）」がその典型である。そして、『新入社員対象の研修』として、「新入社員全員に3週間（5月下旬～6月初旬）の海外研修を実施している。具体的には、国内で事前研修を受講した後、英語能力別に分かれて現地（フィリピンやインドなど日常的に英語が話されている国）に派遣している」「グローバルな視野を養成することを目的として、総合職の新入社員全員を対象に1週間～10日間程度の海外体験研修を行っている。対象国は、当社が事業展開している5ヶ国（ベトナム、インドネシア、インド、タイ、中国）である」「新入社員は、下期に約4ヶ月にわたり、それぞれのカンパニーで英語研修を受講しなければならない。週1～2回の英会話研修やTOEIC対策が主であるが、海外で英語研修を行うカンパニーもある」「新入社員に対する導入研修時に、4日間の英語研修をレベル別で行っている」などが示された。すなわち、入社間もない時期に英語研修やTOEIC受験を一律に課すことで、新入社員に英語能力の必要性を会社の意思として発しているように見受けられる。次に、『一般的な会話能力中心から国際的な職務遂行に直結した実践的な研修へ移行』と『IT化の進展を受けたオンライン英会話の活用』及び『研修先としてフィリピンが人気』は、直接的言語投資に関わる潮流変化として観察されたものである。実践的研修への移行は、「研修内容は一般的な会話を中心としたものからプレゼンテーションや会議手法、異文化コミュニケーションなど実践的なものへと移行しつつある。例えば、海外に役員として赴任する者を対象とした研修の場合は、駐在経験者が圧倒的に多いため、本人が強化したいスキル（交渉、営業の方法、食事時の会話やマナーなど）に重点を置いて英語力を高めてもらうようにしている」「英語で技術情報を伝達するスキルを身につけるためには、当社ではテクニカルライティングコースが最も効果的であると考え」といった発言から感じ取れる。オンライン英会話に関しては、「個人単位で自宅でも受講可能なスカイプを使ったマンツーマンでの英語研修を行っている」「オンライン英会話は就業時間中のほか、夜の11時までと朝の8時～9時も受講可能としている」など、IT化を受けてスカイプ等も活用しているようだ。研修先としてフィリピンが人気を博していることは、「新入社員の海外研修では、英語力が低い層をフィリピンのセブ島へ派遣し、徹底的に英語漬けにしている」「トレーニー派遣に際する事前研修の一環としてセブ島で4週間（1日＝8時間）の英語研修を受講させる」「最近フィリピンが注目されている理由は、コストが安く英語教育を提供する学校が何十校もあり、メニューが豊富なことである。そして、会社側のニーズを踏まえてコーディネートしてくれる業者が日本にあることも魅力である」のような言説に現れている。

続いて、〈海外留学〉は、『海外の大学への派遣（学位取得目的）』と『短期語学留学』に大別される。前者に関しては、「技術系の社員を対象に博士号の取得と次世代のエース育成を目的とした海外留学制度を設けている」「海外の大学院（主に修士号の取得が目標）で専門分野を2年間学ぶ留学制度がある。公募が基本だが30代の技術系人材が多い」といったヴァリエーションがある。後者の例としては、「3ヶ月間の英語留学制度及び中国語留学制度がある」「各部署からの推薦者を3ヶ月間ほどカナダ・オーストラリアなど比較的成本が安い国の語学学校へ派遣している」などが挙げられた。



〈トレーニー派遣〉を巡っては、「若手社員を1年間トレーニーとして海外関係会社へ送っている。幹部候補者育成の一環でもあるので、その意味で純粋なトレーニーとは少し異なり、どちらかと言えば実践的 OJT（On-the-Job-Training）を通じた人材育成である」「トレーニーは、1年間当社の現地法人で日本人駐在員及び現地人幹部の指導のもと駐在員業務の一部を担当する（語学研修は事前に1ヶ月間国内またはフィリピン等で実施）」「毎年トレーニーを3～4名選拔し、3年間にわたり海外の現場に送り込んでいる。各人には、何らかのミッションやアサインメントが与えられており、純粋なトレーニーとは異なる。その狙いは海外駐在を睨んだ人材プールの拡充である」「当社が買収した会社へ受け入れ先になってもらい、OJT 方式でのトレーニー研修を行っている」のように、所謂「現地実務重視型」（産業能率大学総合研究所，2012）の人材育成が共通点として見出せよう。

### 3）〔間接的言語投資〕

〔間接的言語投資〕は、〈海外勤務〉〈採用・昇格に際する英語能力のチェック〉〈海外勤務を重視する姿勢〉〈外部テストの団体受験〉のサブカテゴリーに分けられる。

本調査の対象は多国籍企業であるので、10社全てにおいて日本人社員を駐在員として海外現地法人に派遣する〈海外勤務〉が見られた。そして、「北米・欧州・南米・アジアなど世界各地で事業展開しており、拠点数の増加に伴い、日本人駐在員も増えている」「近年新興国を中心として海外駐在員が急増している」「海外駐在に勝る英語力向上のための方策はない」のように、海外派遣が増加傾向にあること、英語力向上に資することが語られた。

次に、〈採用・昇格に際する英語能力のチェック〉に目を転じよう。採用に関しては、「英語力をエントリーの要件とはしていないが、エントリーシートに TOEIC の点数や英検の取得級などをアピールできる欄を設けている」「英語力を採用の要件としていないが、エントリーシートに自身の英語力を記載する欄がある」といったように、『エントリーシートに英語能力を記入させるも、要件とはせず』の傾向が把握できた。一方、昇格関連では、「主任昇格に際して、TOEIC のスコアを要件化している。具体的には、大卒は450点である」「昇格には英語力が必要条件となる。指導職に昇格する際は350点、管理職では400点以上が条件となる」「係長補佐へ昇格する際には、TOEIC = 450点が求められる（入社3年目～5年目が係長補佐への昇格対象）。課長クラスへの昇格には、500点が必要とされている」「昇格要件としては、2段階の基準を設けている。管理職への昇格要件は TOEIC = 500点、上級管理職昇格は650点である。TOEIC スコアをクリアしなくても昇格自体は可能だが、給与が減額される」「管理職昇格は TOEIC = 500点、組織長（ライン長）への昇進は600点以上を条件としている」など、半数の企業で『TOEIC スコアの昇格要件化』が行われていた。

〈海外勤務を重視する姿勢〉を巡っては、「役員へのキャリアパスとまでは考えていないが、海外での事業展開が実績になるのではないか」「キャリアパス上の要件ではないが、海外で修羅場を体験することが役員になるための経験となろう」「現社長は、部長ク

ラス以上の候補者は全員海外赴任を経験する方がよいと思っているようだ」のように、海外勤務を経営幹部への必須のキャリアパスとする明確な規定がある訳ではないが、キャリアとしての海外勤務が重視されつつある旨が語られた。

そして、社員の英語力をチェックするためのツールとして、〈外部テストの団体受験〉が行われている。「語学研修の成果を測定するに際しては、日本本社・現地法人ともに TOEIC のスコアを共通尺度としている」「新入社員には導入研修時に全員に TOEIC を受験させている。また新入社員以外の社員に対しては、TOEIC の IP テストを年 2 回実施し（うち 1 回は会社が受験料を負担）、毎年 100～150 人が受験している」「TOEIC の IP テストを年 2 回実施しており、受験料を会社が補助している」「TOEIC の IP テストを社内英語検定試験として年 1 回実施し、受験料は会社が負担している。申込者は年々増加し、今年は約 3,900 人である。受験するか否かは本人に任せているが、新入社員に限っては受験が必須である」「毎年 40 歳未満の総合職社員（約 2,200 人）に CASEC の受験を義務付けている」から分かるように、活用しているテストは TOEIC が大半であるが、CASEC を用いる企業も 1 社あった<sup>8)</sup>。

#### 4)〔内なる国際化の進展状況〕

では、上述の直接的・間接的言語投資を受けて、〔内なる国際化の進展状況〕を見てみたい。サブカテゴリーとしては、〈日本人社員の英語力の上昇〉〈社内文書のバイリンガル化の進展〉〈英語の社内公用語化は無理〉〈外国人の日本本社での活用〉の 4 つが検出された。

〈日本人社員の英語力の上昇〉は、『新入社員の英語力上昇（海外留学経験者の増加）』『管理職クラスの英語力上昇』『海外駐在経験のある役員の増加』の各概念で構成される。『新入社員の英語力上昇』は、「事務系の新入社員には短期・長期の留学経験者が多く、TOEIC の得点が 800 点や 900 点の者も珍しくない。20 年前は 600 点未満であった事務系新入社員の平均点が現在は 700 点くらいになっている」「新入社員の TOEIC スコアは上位層では平均 850～900 点に達している」「最近 3 年間で新入社員の TOEIC の平均点は 250 点アップした（一方で二極化の様相も呈している）」「近年では留学経験者など英語力があり、海外駐在を希望する者が入社するようになってきた」「新入社員の英語力は明らかに伸びている。特に事務系の留学経験者の数が増加している」といった具体例が指し示すとおり、海外留学経験者の増加に絡めて語られるケースが多かった。また、『管理職クラスの英語力上昇』も認められ、ヴァリエーションとして「次長・部長クラスもビジネスのグローバル展開に歩調を合わせて海外で仕事ができるだけの語学力はついている。海外出張

---

8) CASEC (Computerized Assessment System for English Communication) は、公益財団法人日本英語検定協会によって基礎開発され、現在は株式会社教育測定研究所（旺文社グループ）が開発・運営しているインターネット上で受験できる英語コミュニケーション能力判定テストである。本文で言及した CASEC を採用している企業は、我々のヒアリングに対し、その理由として利便性を挙げた。具体的には、TOEIC の団体受験は、社員を 1 ヶ所に集めて受験してもらう必要があるが、CASEC はインターネット上で 24 時間受験可能であり、受験時間が 40 分で、かつスコアの TOEIC 換算もできるという。なお、この企業も入社時には TOEIC を全新入社員に課しているとのことである。



は東京へ行く感覚である」「管理職クラスでも、海外赴任や海外出張が増え、業務上で英語を使う機会が多くなっている。そのため、英語力は伸びているものと思われる」「各事業部がローテーションで海外赴任をさせているので、管理職の英語力は上がってきている」「管理職の英語力については、TOEIC = 500点という昇格要件を設定したため、全体的に少しずつ上がってきている」などが提示された。さらに、『海外駐在経験のある役員の増加』が指摘され、「役員は全員が海外駐在経験者で、海外勤務に必要な英語力を有している」「執行役員以上の約半数が海外勤務経験者で、その比率は昔と比べて上昇している」「執行役員以上の海外駐在経験者の比率は約4割で、英語力も上がってきている」といった実情が述べられた。

そして、〈社内文書のバイリンガル化の進展〉が看取された。それは、「かつては本社が日本語で文書を作成し、日本人駐在員が現地で翻訳していたが、現在では訳文を統一すべく、本社がバイリンガルで発信している」「日本の本社・事業部から海外現地法人への公式文書は、本社の担当部署や提携している語学会社がチェックした上で日本語・英語の併記としている」「現地法人サイドの要求もあり、一部社内文書のバイリンガル化を始めた」「社内報は英語と日本語で併記され、グローバルに発信する文書も一部は英訳されている。また、行動規範は英語や中国語等でも表記している」「社内文書は、内容次第で英語でも併記され、イントラネットに掲載されるようになっている」という状況から掴み取ることができる。

但し、〈英語の社内公用語化は無理〉と考えられているようである。具体的には、「文書のバイリンガル化は推進するが、工場で働く者もいるので英語の公用語化は無理である」「英語の社内公用語化については議論されるに至っていない」「英語の社内公用語化は検討されたこともないし、会社としての目標にするのは不可能」「社内公用語の英語化はされておらず、当面ないかと思われる」「社内公用語を英語にする予定はない」などの意見が出された。

その一方で、〈外国人の日本本社での活用〉は進みつつある。このサブカテゴリーは、『外国人の日本本社採用』『外国人の本社役員への登用』『現地人社員の逆出向』の3概念で説明できる。『外国人の日本本社採用』については、「外国人社員を年に5～6人採用していて、トータルで50人くらいになっている」「日本国内でも外国人社員を若干名雇用している」のような具体例が示された。『外国人の本社役員への登用』関連でも、「外国人の役員が誕生したので、役員会の資料を英訳したり、必要な場合は同時通訳やウィスパリング通訳をするケースもある」「外国人の執行役員がいるので、業務上英語が必要となってきた」とのヴァリエーションが確認できた。さらに、『現地人社員の逆出向』も実施されている。具体的には、「タイ等から1～1年半ほど逆出向者を受け入れ、日本語能力も含めて仕事のノウハウを身に付けてもらっている」「海外からの逆出向を行っている。例えば、欧州の子会社の技術部長を1年半日本に出向させた後、工場長に登用したケースなどがある」といった事例が検出された。

表2 概念リスト

| カテゴリー                        | サブ<br>カテゴリー             | 概念名                                     | 定義                                                             | 具 体 例                                                                                                                                                                                                                          | 対象<br>企業数 |
|------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 内なる国際<br>化の重要性<br>に関する認<br>識 | 言語コスト<br>の発生            | 駐在員による翻訳<br>がもたらす弊害                     | 駐在員が本社発信文書<br>を翻訳することで、駐<br>在員の負担増や訳文の<br>不統一といった問題が<br>発生している | 「本社が発信する日本語の文書を駐在員が現地語に翻訳している。英語で発信でき<br>れば、現地人社員が訳すこともできるのだが…」<br>「かつては本社が日本語で文書を発信し、日本人駐在員が現地で翻訳していたが、<br>拠点ごとに訳文が異なるという問題が発生した」<br>「現状では本社から海外子会社に対して日本語で文書や通達を発信し、それを駐在<br>員が現地で翻訳しているが、これは望ましいことではない」                     | 4         |
|                              |                         | 有能な現地人の定<br>着難                          | 海外現地法人の有能な<br>現地人材が定着しない                                       | 「ダイレクター全員が日本人の海外子会社では、現地人社員が将来のキャリアが見<br>えないために辞めていくケースが増えている」<br>「日本人の英語力が高まれば、現地人社長の増加や日本人駐在員の減少など最適な<br>人材配置が進むだろう」                                                                                                         | 2         |
|                              |                         | 本社サイドの低い<br>外国語能力が惹起<br>する機会コスト・<br>非効率 | 本社の日本人の低い英<br>語能力が機会コストや<br>非効率を引き起こして<br>いる                   | 「英語ができない社員で構成された部署は、英語を使わずに済む方法で業務を遂行<br>しがちになる」<br>「英語力の高い従業員が増えると、駐在員の負担が軽減されるところに、駐在員数<br>を削減することも可能となろう」<br>「日本国内でも外資系の顧客が増加しており、仕様書や契約書を英語で作成しなけ<br>ればならないので、仕事のやり方を変えていく必要がある」<br>「日本人の英語力が高まれば、日本本社に現地人を受け入れることもできるだろう」 | 7         |
|                              | 日本人社員<br>の英語力強<br>化の必要性 | 海外事業拡大に伴<br>う英語力の必要性                    | 海外事業の拡大により<br>英語力を強化する必要<br>性がある                               | 「海外売上高比率が飛躍的に高まり、英語力の必要性を認識しているが、そのため<br>の対策が迫っていない」<br>「海外売上高比率が75～80%に達する中、国内勤務であっても、電話やeメール、<br>テレビ会議・電話会議等、通訳を介さず英語を使う機会が多くなっている」<br>「本社の上位職では仕事で英語を使う者が4～5割に達し、その数は10年前に比べ<br>て格段に増加している」                                 | 4         |

| カテゴリー                        | サブ<br>カテゴリー                 | 概念名                              | 定義                                                 | 具 体 例                                                                                                                                                                                                                                                                     | 対象<br>企業数 |
|------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 内なる国際<br>化の重要性<br>に関する認<br>識 | 日本人社員<br>の英語力強<br>化の必要性     | グローバル経営へ<br>の移行に伴う英語<br>力の必要性    | 経営のグローバル化<br>(国内外一元化)が進<br>展する中、英語力を強<br>化する必要性がある | 「かつては国内と海外で仕事がかかれていたが、現在は経営をグローバルに進めて<br>いるため、国内においても海外に対応できる思考が求められる」<br>「部門別のグローバル会議が開催されるようになっており、人的資源管理部門でも<br>全てのグループ（課）が海外拠点とコンタクトしながらグローバルに業務を進めて<br>いる。こうした中、社員の英語学習に対する意識も上がってきている」<br>「外国人の事業部長が誕生し、同部門では英語が公用語となっていくであろう」                                      | 4         |
|                              |                             | グローバル人材育<br>成に向けた研修              | グローバル人材のプー<br>ル化を図るべく、研修<br>を行っている                 | 「公募型と選抜型を併用して海外駐在員の候補となる人材を登録し、語学力や異文<br>化適応力強化に向けた研修を行っている」<br>「テクニカルライティングやビジネスライティングなどのスキルが求められる社員<br>を対象とした研修を行っている。公募制ではあるが、受講に際しては TOEIC の基<br>準点を設けている」<br>「プレゼンテーションやビジネスライティング、英語での作業指示や現場説明など<br>各部門のニーズに対応した研修を実施している」<br>「外国語の習得が必要な社員に対し、各事業部が社費で語学研修を施している」 | 4         |
| 直接的言語<br>投資                  | 語学研修<br>(自己啓発<br>支援も含<br>む) | 自己啓発に対する<br>補助金制度                | 自己啓発支援として、<br>語学関連の学習に対<br>し、会社が費用補填し<br>ている       | 「自己啓発支援の目的で外部の語学学校と提携し、所属部署が受講料を半額補助している」<br>「会社が指定する語学関連の通信教育プログラムの修了者に対して受講料の半額を<br>支給する制度がある」<br>「各事業場内で定時後に自主研修会を開催し、運営費用を会社が補助している（受<br>講者は講師料の実費を負担）ほか、通信教育修了者には半額（上限＝2万円）を会<br>社が補助している」                                                                           | 9         |
|                              |                             | 海外駐在決定者及<br>び帯同家族への語<br>学研修や学習支援 | 海外赴任決定者及び帯<br>同家族に対し語学研修<br>や学習支援を行ってい<br>る        | 「赴任者本人及び帯同する配偶者が赴任前あるいは赴任後に語学学習をする場合、<br>20万円を限度にその実費を補助する」<br>「海外赴任前に本人及び帯同家族を対象とし、それぞれ50時間の語学研修を行って<br>いる（帯同者は配偶者と子女を合わせて50時間）」<br>「海外赴任決定者の中で英語力強化の必要性がある者に対し国内外において研修を<br>行う（全額会社負担）」                                                                                 | 4         |

| カテゴリー       | サブ<br>カテゴリー                 | 概念名                                                | 定義                                                                          | 具 体 例                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 対象<br>企業数 |
|-------------|-----------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 直接的言語<br>投資 | 語学研修<br>(自己啓発<br>支援も含<br>む) | 新入社員対象の研<br>修                                      | 新入社員を対象とした<br>グローバル人材研修を<br>行っている                                           | 「新入社員全員に3週間(5月下旬～6月初旬)の海外研修を実施している。具体的には、国内で事前研修を受講した後、英語能力別に分かれて現地(フィリピンやインドなど日常的に英語が話されている国)に派遣している」<br>「グローバルな視野を養成することを目的として、総合職の新入社員全員を対象に1週間～10日間程度の海外体験研修を行っている。対象国は、当社が事業展開している5ヶ国(ベトナム、インドネシア、インド、タイ、中国)である」<br>「新入社員は、下期に約4ヶ月にわたり、それぞれのカンパニーで英語研修を受講しなければならない。週1～2回の英会話研修やTOEIC対策が主であるが、海外で英語研修を行うカンパニーもある」<br>「新入社員に対する導入研修時に、4日間の英語研修をレベル別で行っている」 | 5         |
|             |                             | 一般的な会話能力<br>中心から国際的な<br>職務遂行に直結し<br>た実践的な研修へ<br>移行 | 研修内容が「会話能<br>力」中心から「プレゼ<br>ンテーション」や<br>「ミーティング」など<br>実践的なものへ多様<br>化・高度化している | 「研修内容は一般的な会話を中心としたものからプレゼンテーションや会議手法、異文化コミュニケーションなど実践的なものへと移行しつつある。例えば、海外に役員として赴任する者を対象とした研修の場合は、駐在経験者が圧倒的に多いため、本人が強化したいスキル(交渉、営業の方法、食事時の会話やマナーなど)に重点を置いて英語力を高めてもらうようにしている」<br>「英語で技術情報を伝達するスキルを身につけるためには、当社ではテクニカルライティングコースが最も効果的であると考える」                                                                                                                    | 4         |
|             |                             | IT化の進展を受<br>けたオンライン英<br>会話の活用                      | IT化を受けてスカイ<br>プ等を活用した英語研<br>修を実施している                                        | 「個人単位で自宅でも受講可能なスカイプを使ったマンツーマンでの英語研修を行っている」<br>「オンライン英会話は就業時間中のほか、夜の11時までと朝の8時～9時も受講可能としている」                                                                                                                                                                                                                                                                   | 6         |

| カテゴリー       | サブ<br>カテゴリー                 | 概念名                        | 定義                                                  | 具 体 例                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 対象<br>企業数 |
|-------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 直接的言語<br>投資 | 語学研修<br>(自己啓発<br>支援も含<br>む) | 研修先としてフィ<br>リピンが人気         | 研修先としてフィリ<br>ピンを活用する企業が多<br>い                       | 「新入社員の海外研修では、英語力が低い層をフィリピンのセブ島へ派遣し、徹底的に英語漬けにしている」<br>「トレニー派遣に際する事前研修の一環として、セブ島で4週間（1日＝8時間）の英語研修を受講させる」<br>「最近フィリピンが注目されている理由は、コストが安く英語教育を提供する学校が何十校もあり、メニチャーが豊富なことである。そして、会社側のニーズを踏まえてコーディネーターしてくれる業者が日本にあることも魅力である」                                                                                                                                              | 6         |
|             | 海外留学                        | 海外の大学への派<br>遣（学位取得目<br>的）  | 学位取得を目的として<br>海外の大学へ留学させ<br>る制度を設けている               | 「技術系の社員を対象に博士号の取得と次世代のエース育成を目的とした海外留学制度を設けている」<br>「海外の大学院（主に修士号の取得が目標）で専門分野を2年間学ぶ留学制度がある。公募が基本だが30代の技術系人材が多い」                                                                                                                                                                                                                                                     | 2         |
|             |                             | 短期語学留学                     | 語学習得を目的とした<br>短期留学制度を設けて<br>いる                      | 「3ヶ月間の英語留学制度及び中国語留学制度がある」<br>「各部署からの推薦者を3ヶ月間ほどカナダ・オーストラリアなど比較的成本が安い国の語学学校へ派遣している」                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 2         |
|             | トレニー<br>派遣                  | トレニー派遣<br>(現地実務重視型<br>が主流) | トレニー派遣では、<br>現地法人で駐在員に準<br>じた業務を担当させて<br>人材育成を行っている | 「若手社員を1年間トレニーとして海外関係会社を送っている。幹部候補者育成の一環でもあるので、その意味で純粋なトレニーとは少し異なり、どちらかと言えば実践的OJT（On-the-Job-Training）を通じた人材育成である」<br>「トレニーは、1年間当社の現地法人で日本人駐在員及び現地人幹部の指導のもと駐在員業務の一部を担当する（語学研修は事前に1ヶ月間国内またはフィリピン等で実施）」<br>「毎年トレニーを3～4名選拔し、3年間にわたり海外の現場に送り込んでいく。各人には、何らかのミッションやアサインメントが与えられており、純粋なトレニーとは異なる。その狙いは海外駐在を睨んだ人材プールの拡充である」<br>「当社が買収した会社を受け入れ先になってもらい、OJT方式でトレニー研修を行っている」 | 5         |



| カテゴリー       | サブ<br>カテゴリー                    | 概 念 名                                   | 定 義                                                                       | 具 体 例                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 対象<br>企業数 |
|-------------|--------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 間接的言語<br>投資 | 海外勤務                           | 海外勤務（海外現<br>地法人へ駐在員と<br>して派遣）           | 日本人社員を駐在員と<br>して海外現地法人へ派<br>遣している                                         | 「北米・欧州・南米・アジアなど世界各地で事業展開しており、拠点数の増加に伴<br>い、日本人駐在員も増えている」<br>「近年新興国を中心として海外駐在員が急増している」<br>「海外駐在に勝る英語力向上のための方策はない」                                                                                                                                                                                                                                                               | 10        |
|             |                                | エントリーシート<br>に英語能力を記入<br>させるも、要件と<br>はせず | エントリーシートに英<br>語能力を記入させるな<br>どしているが、エント<br>リーの要件とはしてい<br>ない                | 「英語力をエントリーの要件とはしていないが、エントリーシートに TOEIC の点<br>数や英検の取得級などをアピールできる欄を設けている」<br>「英語力を採用の要件としていないが、エントリーシートに自身の英語力を記載す<br>る欄がある」                                                                                                                                                                                                                                                      | 5         |
|             | 採用・昇格<br>に際する英<br>語能力の<br>チェック | TOEIC スコアの<br>昇格要件化                     | TOEIC の点数を昇格<br>の要件としている                                                  | 「主任昇格に際して、TOEIC のスコアを要件化している。具体的には、大卒は450<br>点である」<br>「昇格には英語力が必要条件となる。指導職に昇格する際は350点、管理職では400<br>点以上が条件となる」<br>「係長補佐へ昇格する際には、TOEIC = 450点が求められる（入社3年目～5年目<br>が係長補佐への昇格対象）。課長クラスへの昇格には、500点が必要とされている」<br>「昇格要件としては、2段階の基準を設けている。管理職への昇格要件は TOEIC<br>= 500点、上級管理職昇格は650点である。TOEIC スコアをクリアしなくても昇格<br>自体は可能だが、給与が減額される」<br>「管理職昇格は TOEIC = 500点、組織長（ライン長）への昇進は600点以上を条件<br>としている」 | 5         |
|             | 海外勤務を<br>重視する姿<br>勢            | 海外勤務を重視す<br>る姿勢（キャリア<br>としての重要性）        | 海外勤務を経営幹部へ<br>の必須のキャリアパス<br>とする明確な規定はな<br>いが、海外勤務経験が<br>重視されるようになって<br>いる | 「役員へのキャリアパスとまでは考えていないが、海外での事業展開が実績になる<br>のではないか」<br>「キャリアパス上の要件ではないが、海外で修羅場を体験することが役員になるた<br>めの経験となろう」<br>「現社長は、部長クラス以上の候補者は全員海外赴任を経験する方がよいと思っ<br>ているようだ」                                                                                                                                                                                                                      | 4         |

| カテゴリー               | サブ<br>カテゴリー          | 概念名                               | 定義                                                   | 具 体 例                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 対象<br>企業数 |
|---------------------|----------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 間接的言語<br>投資         | 外部テスト<br>の団体受験       | 外部テストの団体<br>受験 (TOEIC や<br>CASEC) | 社員の英語力を測定す<br>るために TOEIC や<br>CASEC の団体受験を<br>実施している | 「語学研修の成果を測定するに際しては、日本本社・現地法人ともに TOEIC のスコアを共通尺度としている」<br>「新入社員には導入研修時に全員に TOEIC を受験させている。また新入社員以外の社員に対しては、TOEIC の IP テストを年 2 回実施し (うち 1 回は会社が受験料を負担)、毎年 100～150 人が受験している」<br>「TOEIC の IP テストを年 2 回実施しており、受験料を会社が補助している」<br>「TOEIC の IP テストを社内英語検定試験として年 1 回実施し、受験料は会社が負担している。申込者は年々増加し、今年は約 3,900 人である。受験するか否かは本人に任せているが、新入社員に限っては受験が必須である」<br>「毎年 40 歳未満の総合職社員 (約 2,200 人) に CASEC の受験を義務付けている」 | 7         |
| 内なる国際<br>化の進展状<br>況 | 日本人社員<br>の英語力の<br>上昇 | 新入社員の英語力<br>上昇 (海外留学経<br>験者の増加)   | 海外留学経験者の増加<br>により新入社員の英語<br>力は上昇している                 | 「事務系の新入社員には短期・長期の留学経験者が多く、TOEIC の得点が 800 点や 900 点の者も珍しくない。20 年前は 600 点未満であった事務系新入社員の平均点が現在は 700 点くらいになっている」<br>「新入社員の TOEIC スコアは上位層では平均 850～900 点に達している」<br>「最近 3 年間で新入社員の TOEIC の平均点は 250 点アップした (一方で二極化の様相も呈している)」<br>「近年では留学経験者など英語力があり、海外駐在を希望する者が入社するようになってきた」<br>「新入社員の英語力は明らかに伸びている。特に事務系の留学経験者の数が増加している」                                                                                 | 8         |
|                     |                      | 管理職クラスの英<br>語力上昇                  | 管理職クラスの英語力<br>は上昇している                                | 「次長・部長クラスもビジネスのグローバル展開に歩調を合わせて海外で仕事ができるだけの語学力はついている。海外出張は東京へ行く感覚である」<br>「管理職クラスでも、海外赴任や海外出張が増え、業務上で英語を使う機会が多くなっている。そのため、英語力は伸びているものと思われる」<br>「各事業部がローテーションで海外赴任をさせているので、管理職の英語力は上がってきている」<br>「管理職の英語力については、TOEIC = 500 点という昇格要件を設定したため、全体的に少しずつ上がってきている」                                                                                                                                         | 5         |

| カテゴリー               | サブ<br>カテゴリー             | 概念名                                     | 定義                                         | 具 体 例                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 対象<br>企業数 |
|---------------------|-------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 内なる国際<br>化の進展状<br>況 | 日本人社員<br>の英語力の<br>上昇    | 海外駐在経験のあ<br>る役員の増加                      | 海外駐在経験のある役<br>員が増加している                     | 「役員は全員が海外駐在経験者で、海外勤務に必要な英語力を有している」<br>「執行役員以上の約半数が海外勤務経験者で、その比率は昔と比べて上昇している」<br>「執行役員以上の海外駐在経験者の比率は約4割で、英語力も上がってきている」                                                                                                                                                                                                 | 8         |
|                     | 社内文書の<br>バイリンガ<br>ル化の進展 | 社内文書のバイリ<br>ンガル化の進展<br>(日本語・英語の<br>併記等) | 日本語と英語の併記<br>等、社内文書のバイリ<br>ンガル化が進展してい<br>る | 「かつては本社が日本語で文書を作成し、日本人駐在員が現地で翻訳していたが、<br>現在では訳文を統一すべく、本社がバイリンガルで発信している」<br>「日本の本社・事業部から海外現地法人への公式文書は、本社の担当部署や提携し<br>ている語学会社がチェックした上で日本語・英語の併記としている」<br>「現地法人サイドの要求もあり、一部社内文書のバイリンガル化を始めた」<br>「社内報は英語と日本語で併記され、グローバルに発信する文書も一部は英訳され<br>ている。また、行動規範は英語や中国語等でも表記している」<br>「社内文書は、内容次第で英語でも併記され、イントラネットに掲載されるように<br>なっている」 | 6         |
|                     | 英語の社内<br>公用語化は<br>無理    | 英語の社内公用化<br>は無理（全社方針<br>とせず）            | 英語の社内公用化を全<br>社方針とする企業はな<br>い              | 「文書のバイリンガル化は推進するが、工場で働く者もいるので英語の公用語化は<br>無理である」<br>「英語の社内公用語化については議論されるに至っていない」<br>「英語の社内公用語化は検討されたこともないし、会社としての目標にするのは不<br>可能」<br>「社内公用語の英語化はされておらず、当面ないかと思われる」<br>「社内公用語を英語にする予定はない」                                                                                                                                | 10        |
|                     | 外国人の日<br>本本社での<br>活用    | 外国人の日本本社<br>採用<br>外国人の本社役員<br>への登用      | 日本本社で外国人を雇<br>用している<br>外国人を本社役員に登<br>用している | 「外国人社員を年に5～6人採用していて、トータルで50人くらいになっている」<br>「日本国内でも外国人社員を若干名雇用している」<br>「外国人の役員が誕生したので、役員会の資料を英訳したり、必要な場合は同時通<br>訳やウィスパリス通訳をするケースもある」<br>「外国人の執行役員がいるので、業務上英語が必要となってきた」                                                                                                                                                  | 9<br>2    |

| カテゴリー               | サブ<br>カテゴリー          | 概念名           | 定義                                          | 具 体 例                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 対象<br>企業数 |
|---------------------|----------------------|---------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 内なる国際<br>化の進展状<br>況 | 外国人の日<br>本本社での<br>活用 | 現地人社員の逆出<br>向 | 現地人社員の逆出向が<br>ある                            | 「タイ等から1～1年半ほど逆出向者を受け入れ、日本語能力も含めて仕事のノウ<br>ハウを身に付けてもらっている」<br>「海外からの逆出向を行っている。例えば、欧州の子会社の技術部長を1年半日本<br>に出向させた後、工場長に登用したケースなどがある」                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 3         |
| 今後の課題               | 現地人幹部<br>の育成         | 現地人幹部の育成      | 現地化を推進するに<br>は、現地人幹部の育成<br>を図っていく必要性が<br>ある | 「現地化を進めるには、現地人が日本のことを深く知る必要がある。現状、現地人<br>は当該現地法人のことだけを考えて経営すればよいというスタンスで、それは本社<br>側がこれまでそうした採用と育成の仕方をしてきたためである」<br>「現地化するには、現地人に本社の方針をしっかり理解させることが重要となる」<br>「日本人の英語能力だけでなく、現地人を日本に呼んで日本語を勉強してもらいな<br>ど、双方のコミュニケーション能力の向上が必要である」<br>「現地人の幹部や幹部候補者を対象に日本で集合研修を行い、日本の品質管理を実<br>地に学んでもらうとともに、彼（彼女）らのモチベーション向上と現地人間のネッ<br>トワーク構築を図っている」<br>「ハイポテンシヤル人材を対象とした選抜研修に現地人も参加させている。現地法<br>人のオペレーションを最適化するには、現地人幹部を育てる必要がある」 | 6         |

#### 5) [今後の課題]

〔今後の課題〕としては、〈現地人幹部の育成〉が挙げられる。このサブカテゴリー・概念に関しては、「現地化を進めるには、現地人が日本のことを深く知る必要がある。現状、現地人は当該現地法人のことだけを考えて経営すればよいというスタンスで、それは本社側がこれまでそうした採用と育成の仕方をしてきたためである」「現地化するには、現地人に本社の方針をしっかりと理解させることが重要となる」「日本人の英語能力だけでなく、現地人を日本に呼んで日本語を勉強してもらうなど、双方のコミュニケーション能力の向上が必要である」「現地人の幹部や幹部候補者を対象に日本で集合研修を行い、日本の品質管理を実地に学んでもらうとともに、彼（彼女）らのモチベーション向上と現地人間のネットワーク構築を図っている」「ハイポテンシャル人材を対象とした選抜研修に現地人も参加させている。現地法人のオペレーションを最適化するには、現地人幹部を育てる必要がある」などのコメントが寄せられた。

### 4. 考察—主な発見事実の整理とインプリケーション—

第1のリサーチクエスションである「内なる国際化の重要性」に関しては、その背景として「言語コストの発生」を指摘する声が聴かれた。直接的コスト関連では「かつては本社が日本語で文書を発信し、日本人駐在員が現地で翻訳していたが、拠点ごとに訳文が異なるという問題が発生した」「本社が発信する日本語の文書を駐在員が現地語に翻訳している。英語で発信できれば、現地人社員が訳すこともできるのだが…」といった「日本人駐在員の負担と情報の不統一」を問題視する見解、間接的コスト関連については「ダイレクター全員が日本人の子会社では、現地人社員が将来のキャリアが見えないために辞めていくケースが増えている」「英語ができない社員で構成された部署は、英語を使わずに済む方法で業務を遂行しがちになる」のように、現地化の遅れが「有能人材の定着」にマイナスの影響を与えている状況や「本社サイドの低い英語力が惹起する機会コスト・非効率」などが語られた。また、日本本社と海外子会社の異文化インターフェイスが拡大する中、各社が「日本人社員の英語能力強化の必要性」を実感している様子が看取された。それは、調査対象企業から寄せられた「海外売上高比率が飛躍的に高まり、英語力の必要性を認識しているが、そのための対策が追いついていない」「かつては国内と海外で仕事が分かれていたが、現在は経営をグローバルに進めているため、国内においても海外に対応できる思考が求められる」「部門別のグローバル会議が開催されるようになっており、人的資源管理部門でも全てのグループ（課）が海外拠点とコンタクトしながらグローバルに業務を進めている。こうした中、社員の英語学習に対する意識も上がってきている」「外国人の事業部長が誕生し、同部門では英語が公用語となっていくであろう」というような見解に現れている。かような異文化インターフェイスの拡張に伴う英語力強化の必要性を巡っては、「海外事業の拡大」に加えて、「グローバル経営への移行」を背景として挙げたが、そのことは海外子会社数の増大という「量的側面」のみならず、日本企業の国際経営



の「質的側面」の変容を指し示していると言えよう。具体的には、現地の安価な労働力を活用した「再輸出拠点」の設置や現地生産・現地販売のような「スタンドアロン型」から国内外の拠点が有機的に結合した「ネットワーク型」の経営への転換である。とりわけ、今日の多国籍企業に求められる「現地適応とグローバル統合の両立」を企図した戦略・組織モデルである「トランスナショナル企業」(Bartlett & Ghoshal, 1989・1995)や「メタナショナル企業」(Doz, Santos, & Williamson, 2001)を志向する場合、経営幹部人材の「現地化」を通して「現地適応」度を高める一方、本社―海外子会社間及び各国子会社間の「国境を越えた協働」を推進して「グローバル統合」を強化することが競争優位構築に向けた鍵となる(古沢, 2008)。こうした状況下、各拠点間の異文化コミュニケーションは頻度・密度ともに高まり、当該多国籍企業の「経営資源としての言語能力」(吉原・岡部・澤木, 2000)の重要性が増していくものと考えられよう(則定, 2012; 藤原, 2016)。

第2のリサーチクエスションの「言語投資」に関して、「海外勤務」以外で多くの企業が実施しているのは「自己啓発支援も含めた語学研修」「海外留学」「海外へのトレーニー派遣」「TOEICの団体受験」である。「採用に際する英語能力の要件化」については、エントリーシートに自身の英語能力を記入させている企業はあったが、TOEICの得点等をエントリーの要件としているところはなかった<sup>9)</sup>。他方、「昇格への要件化」は半数の企業で見られた<sup>10)</sup>。例を挙げると、「管理職=500点、上級管理職=650点」「管理職=500点、組織長(ライン長=600点)」「係長補佐=450点、課長クラス=500点」「管理職=400点」「主任=450点(大卒)」などである(いずれも基準はTOEICのスコア)。ちなみに、うち1社では、要件をクリアできない場合、昇格自体は認めるが、給与を減給しているとのことであった。また、「海外勤務のキャリアパス化」を巡っては、明確な規定はないものの、経営のグローバル化が進展する中、海外勤務経験を重視する姿勢が窺えた。それは、「役員へのキャリアパスとまでは考えていないが、海外での事業展開が実績になるのではないか」「キャリアパス上の要件ではないが、海外で修羅場を体験することが役員になるための経験となろう」「現社長は、部長クラス以上の候補者は全員海外赴任を経験する方がよいと思っているようだ」といった発言からも読み取れる<sup>11)</sup>。なお、「高い英語能力(例えばTOEICの高得点等)に対する報奨制度」を有する企業は1社に留まった。

続いて、言語投資を巡る潮流変化としては、次の3点を指摘できよう。1点目は、語学

9) 国際ビジネスコミュニケーション協会(2013)の調査によると、日本の上場企業の69.3%が採用時にTOEICスコアを参考にしている(「参考にしている=27.6%」と「参考にすることがある=41.7%」の合計)。なお、エントリーに際するTOEICスコアの要件化に関しては、例えば武田薬品工業が2013年4月入社の新卒採用から「TOEIC=730点」を応募要件とすることが報じられた(『プレジデント』2011年4月18日号など)。但し、同社の最近の新卒採用サイトを見る限り、全ての職種に適用されている訳ではなさそうである(<https://www.takeda.co.jp/recruitment/guideline/faq.html>: 2017年12月30日最終アクセス)。

10) 上記国際ビジネスコミュニケーション協会の調査では、上場企業の15.8%がTOEICスコアを「異動・昇進・昇格」の要件にしている。パナソニックの国際人的資源管理に関する事例研究を行った古沢(2016)によれば、同社は主事昇格にはTOEIC=550点、海外駐在は同650点を要件としている。

11) 上記古沢(2016)によると、パナソニックでは、グローバルな基幹ポストである「経営職ポスト」への昇進要件として「2×2×2」の原則を掲げている。「2×2×2」の原則とは、複数の事業場経営、複数の国及び複数の機能での経験を要件化するものである。

研修の内容が一般的な会話能力中心から国際的な職務遂行に直結した「テクニカルライティング」や「プレゼンテーション」「会議スキル」のような実践的なものへと多様化・高度化していることである。2点目は、言語投資の方法に関わるもので、IT化の進展を受けて「オンライン英会話」が広く利用されていること、さらには「フィリピン」が研修先として人気を博していることを挙げたい。フィリピンが注目される理由は、コストの安さ、英語学校の多さとメニューの豊富さ、コーディネート業者が日本に存在することにあるという<sup>12)</sup>。そして3点目として、トレーニー派遣に関しては、旧来型の現地での語学研修と実務研修を組み合わせた方式ではなく、自社の現地法人で駐在員に準じた業務を担当させて育成する「現地実務重視型」(産業能率大学総合研究所, 2012)を重点施策としている企業が多かった(語学研修は、必要性のある者に対してのみ、実務研修に先立って国内またはフィリピン等で行う)<sup>13)</sup>。その意味で、本論文では吉原・岡部・澤木(2000・2001ab)の所説に従い、トレーニー派遣を「海外留学」と同様の直接的投資と見なしてきたが、むしろ上記のようなケースでは「海外勤務」と相似形の間接的投資と位置付ける方がよさそうである。

第3のリサーチクエスションである「内なる国際化の進展状況」は、まず新入社員の英語力上昇を挙げる企業が多数見られた。例えば、「事務系の新入社員には短期・長期の留学経験者が多く、TOEICの得点が800点や900点の者も珍しくない。20年前は600点未満であった事務系新入社員の平均点が現在は700点くらいになっている」「最近3年間で新入社員のTOEICの平均点は250点アップした」「新入社員の英語力は明らかに伸びている。特に事務系の留学経験者が増えている」といった声である。但し、上記発言から推測されるように、昨今の若年層(新入社員)の英語力アップは、大学在学中の海外留学の増加との関連性が強いと思われ、国内の英語教育改革の効果に関しては別途検証が必要であろう<sup>14)</sup>。次に、管理職クラスについても、英語力が上昇していると言質が複数の企業から取れたが、それには前述した「TOEICスコアの昇格要件化」や海外事業展開の進展に伴う「海外赴任経験者の増加」が影響しているのかもしれない。そして、海外駐在経験のある役員も増えてきているようだ。対象企業に日本本社の執行役員・取締役(社外役員を除く)に占める海外駐在経験者の割合を尋ねたところ、数値を示していただいた7社に関しては、100%(全員) = 1社、約6割 = 2社、約5割 = 1社、約4割 = 2社、約2割 = 1社であった。なお、うち2社には、プラザ合意で日本企業の海外進出が加速した1985年以降の推移も開示してもらったが、A社は1985年 = 0% → 1995年 = 5.3% → 2005年 = 23.5% →

12) 前節で示したように、フィリピンのセブ島を語学研修先として活用しているインフォーマントの発言による。

13) 但し、これは(本調査の関心事項である)仕事上で「英語能力」が求められる地域へのトレーニー派遣に関する状況であり、例えば中国語圏へのトレーニーについては事情が異なる可能性もあろう。この点については、別途考察したい。

14) 日本学生支援機構(2017)によれば、日本国内の高等教育機関に在籍する学生等で「日本国内の大学等と諸外国の大学等との学生交流に関する協定等に基づき、教育または研究を目的として海外の大学等で留学を開始した者及び在籍学校が把握している限りにおいて協定に基づかない留学をした者(短期の交換留学等も含む)」の数は、2009年度の36,302人から2016年度には96,641人にまで増加している。

2015年=57.1%、B社については1985年=0%→1995年=28.6%→2005年=19.0%→2015年=42.9%となり、特に最近10年間の著しい上昇傾向が確認できた<sup>15)</sup>。

また、「社内文書のバイリンガル化」を巡っては、「かつては本社が日本語で文書を作成し、日本人駐在員が現地で翻訳していたが、現在では訳文を統一すべく、本社がバイリンガルで発信している」「日本の本社・事業部から海外現地法人への公式文書は、本社の担当部署や提携している語学会社がチェックした上で日本語・英語の併記としている」のように、進行しつつある様子が窺える。しかし、「英語の社内公用語化」については、全社的な方針としている企業はなく、「文書のバイリンガル化は推進するが、工場で働く者もいるので英語の公用語化は無理」「議論されるに至っていない」「検討されたこともないし、会社としての目標にするのは不可能」といった見解が述べられた<sup>16)</sup>。

その他、「外国人の日本本社での採用・登用」に関しては、多くの企業が外国人を日本で雇用しているほか、外国人が本社役員に起用されている企業も複数あった。また、逆出向に取り組んでいる企業も見られたことから、外国人や海外子会社の現地人など非日本人に日本でのキャリア機会が開かれつつあることが分かる。これらも、「内なる国際化」の進展を示す事象の1つと考えられよう。

今後の課題については、「現地人幹部の育成」を挙げるインフォーマントが多かった。例えば、「現地化を進めるには、現地人が日本のことを深く知る必要がある。現状、現地人は当該現地法人のことだけを考えて経営すればよいというスタンスで、それは本社側がこれまでそうした採用と育成の仕方をしてきたためである」「現地化するには、現地人に本社の方針をしっかりと理解させることが重要」「ハイポテンシャル人材を対象とした選抜研修に現地人も参加させている。現地法人のオペレーションを最適化するには、現地人幹部を育てる必要がある」などのコメントがその代表例である。すなわち、「内なる国際化」の進展は「現地化」に向けた必要条件ではあるが、十分条件ではないということであろう<sup>17)</sup>。先述した「トランスナショナル企業」や「メタナショナル企業」のようなネットワーク型の組織では、海外子会社の幹部人材を単に現地人に置き換えれば事足りるのでなく、現地人幹部には現地の経済社会に精通した「ローカルのインサイダー」であると同時に

15) 古沢（2016）では、日本企業の中で最も多くの海外現地法人を有するパナソニックにおける日本本社役員に占める「海外駐在経験者＋外国人」の比率が示されており、それは1985年=13.0%→1995年=23.3%→2005年=34.1%→2015年=43.6%と推移している。

16) 藤原（2016）によれば、楽天は2012年7月から英語を社内公用語にしている。

17) 日本在外企業協会（2012）によると、在外日系企業における非日本人（≡現地人）社長比率は、2007年に16%であったものが、2012年には29%となるなど、近年徐々に上昇してきている。古沢（2016）は、この背景として、①経営のグローバル化（日本市場の成熟化に伴う海外市場への注力）、②内なる国際化の進展、③国際人的資源管理の変革（本社による現地の有能人材の採用・育成・定着に向けた取り組み）を挙げている。本論文では、「内なる国際化は現地化に向けた必要条件ではあるが十分条件ではない」として、現地人幹部育成の重要性を述べたが、それは上記③に関わる主張である。また、古沢（2016）では、パナソニックの海外現地法人のデータ分析を通して、地域別・機能別の現地人（非日本人）社長比率の差異について検討が加えられている。なお、上記の日本在外企業協会の調査は、同協会が定期的に実施しているもので、2012年のデータは会員企業の海外現地法人4,268社の分析結果である。同協会は2014年にも同様の調査を行っているが、非日本人社長比率の算出方式が従来のものから変更され、非日本人社長は25%となっている。日本在外企業協会（2014）によれば、2012年データ（非日本人社長比率=29%）を新方式で再計算すると22%になるとのことである。

に、本社や他の海外子会社と協働できる「グローバルネットワークへの貢献者」としての役割が求められる（古沢, 2008）。そして、こうした本社―海外子会社間及び各国子会社間の「国境を越えた協働」を促進するためには、国際人的資源管理における「規範的統合」と「制度的統合」が重要となろう（古沢, 2008; Furusawa, Brewster, & Takashina, 2016）。規範的統合とは、自社の経営理念・価値観の共有化により国民文化の違いを超越した「信頼関係」の構築を目指すことであり、制度的統合は「グローバルに統合した人事制度」を通して「グローバル最適の人材活用」と「有能人材の採用・定着」を図ることを意味している。加えて、規範的統合と制度的統合を「車の両輪」として連動させていくことが肝要である（古沢, 2008・2009; Furusawa, Brewster, & Takashina, 2016）。すなわち、規範的統合なき制度的統合は現地人の「機会主義」の温床となり、「国境を越えた協働」の基盤となる協力精神を損なう恐れがある。一方、制度的統合なき規範的統合への取り組みは現地人に対して「エスノセントリック」なイメージを植え付け、有能人材の敬遠・離反を招く危険性を内包していると考えられる。その意味で、現地化は、本社のイニシアチブによる規範的統合と制度的統合を経て「全体最適の思考・行動様式」（グローバル・マインドセット: Rhinesmith, 1996; Evans, Pucik, & Barsoux, 2002; Gupta & Govindarajan, 2002）を体得した現地人を育成・確保した上で実現させるべきものと思われる。さらに付言すれば、こうした現地人幹部の育成を進める過程で、人的資源管理部門の業務に関しても、今回のヒアリングの事例で登場したように、育成・評価・処遇等の機能ごとにグローバルな統合が進展していくことが予想されよう。

## 5. おわりに

本論文では、日本企業の「内なる国際化」を巡る昨今の状況について、「言語投資」の視点から考察してきた。具体的には、「内なる国際化」関連の先行研究のレビューから導出した3つのリサーチクエスションに対し、日本企業10社へのヒアリング調査を通して論考を行った。また、分析方法として「修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（M-GTA）」を用い、同アプローチの手順に則り、カテゴリー・サブカテゴリー・概念の抽出とそれらの関係性の解釈を試みた。その結果、調査対象企業は、「日本人社員の英語力強化の必要性」を認識し、直接・間接の両面から「言語投資」に取り組んでいることを明らかにした。また、我々は言語投資の「内容や方法」に関わる新たな潮流も指摘した。そして、こうした言語投資の成果としての「内なる国際化」の進展状況を示した（但し、近年の若手社員の英語力向上は、学生時代に留学を経験した者が増加していることに負うところが大きいものと推察される）。しかしその一方で、本論文では、日本企業が「現地化」を推進していくには、「現地人幹部の育成」が重要であり、本社のイニシアチブのもと、「全体最適の思考・行動様式」（グローバル・マインドセット）を体得した現地人の確保が求められる旨を訴えた。

最後に、本研究の課題について申し述べる。今回の調査では、日本人社員の英語力向上



など「内なる国際化」が進展していることが分かったが、言語投資の施策ごとの効果（各施策がどの程度寄与しているのか）については、踏み込んだヒアリングができなかった。各社が言語投資の成果をどのように測定しているかも含めて今後掘り下げていく必要がある。また、我々は前掲「大阪商業大学・平成28年度研究奨励助成費プロジェクト」として、今回報告した多国籍企業10社に対する調査に加え、各社のグローバル人材（9名）へのヒアリング調査も実施している。今後は、グローバル人材調査で得られた「英語力強化に向けた学習法」など個人レベルの取り組みに関する知見を今回の企業調査の研究成果と統合し、日本人・日本企業の外国語運用能力向上に向けた提言も行いたいと考えている。さらに、本論文では、英語力向上に象徴される「内なる国際化」の進展が最終ゴールではない点を論じたが、AIによる自動翻訳等が近未来の国際経営にもたらすインパクト等についても検討すべきと言えよう。

※本論文は、大阪商業大学・平成28年度研究奨励助成費プロジェクト「グローバル企業とグローバル人材に学ぶ職能英語力養成のベストプラクティスに関する研究」の成果の一部である。

## 参考文献

- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solutions*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1995) *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*. New York: Times Mirror Higher Education Group.
- Bartlett, C. A., & Yoshihara, H. (1988) "New challenges for Japanese multinationals: Is organization adaptation their Achilles heel?", *Human Resource Management*, Vol. 27(1): 19-43.
- Doz, Y. L., Santos, J., & Williamson, P. (2001) *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Evans, P., Pucik, V., & Barsoux, J.-L. (2002) *The Global Challenge: International Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Evans, P., Pucik, V., & Björkman, I. (2010) *The Global Challenge: International Human Resource Management*, second edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Feely, A. J., & Harzing, A. -W. (2003) "Language management in multinational companies", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 10(2): 37-52.
- Fernandez, J. P., & Barr, M. (1993) *The Diversity Advantage: How American Business can Out-perform Japanese and European Companies on the Global Marketplace*. New York: Lexington Books.
- Furusawa, M., & Brewster, C. (2015) "The bi-cultural option for global talent management: The Japanese/Brazilian *Nikkeijin* example", *Journal of World Business*, Vol. 50(1): 133-143.

- Furusawa, M., Brewster, C. & Takashina, T. (2016) "Normative and systems integration in human resource management in Japanese multinational companies", *Multinational Business Review*, Vol. 24(2): 82-105.
- Glaser, B. (1992) *Basics of Grounded Theory Analysis: Emergence vs. Forcing*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1965) *Awareness of Dying*. New York: Aldine Publishing Company.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine Publishing Company.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2002) "Cultivating a global mindset", *Academy of Management Executive*, Vol. 16(1): 116-126.
- Harzing, A. -W. (2001) "Who's in charge: An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries", *Human Resource Management*, Vol. 40(2): 139-158.
- Harzing, A. -W. (2004) "Composing an international staff", in A. -W. Harzing, & J. V. Ruysseveldt (Eds.) *International Human Resource Management*, second edition. London: SAGE Publications: 251-282.
- Harzing, A. -W., Köster, K., & Magner, U. (2011) "Babel in business: The language barrier and its solution in the HQ-subsidiary relationship", *Journal of World Business*, Vol. 46(3): 279-287.
- Keeley, T. D. (2001) *International Human Resource Management in Japanese Firms*. New York: Palgrave Macmillan.
- Kopp, R. (1994) "International human resource policies and practices in Japanese, European, and United States multinationals", *Human Resource Management*, Vol. 33(4): 581-599.
- Kopp, R. (1999) "The rice-paper ceiling in Japanese companies: Why it exists and persists", in S. L. Beechler, & A. Bird (Eds.) *Japanese Multinationals Abroad: Individual and Organizational Learning*. New York/Oxford: Oxford University Press: 107-128.
- McEvily, B., & Zaheer, A. (1999) "Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. 20(12): 1133-1156.
- Rhinesmith, S. H. (1996) *A Manager's Guide to Globalization*, second edition. New York: McGraw-Hill.
- Rosenzweig, P. M. (1994) "Management practices in U.S. affiliates of foreign-owned firms: Are 'they' just like 'us'?", *The International Executive*, Vol. 36(4): 393-410.
- Scullion, H., & Collings, D. (2006) *Global Staffing*. London: Routledge.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990) *Basic of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Technique*. New York: SAGE Publications.
- Yoshino, M. Y. (1976) *Japan's Multinational Enterprises*. Cambridge, MS: Harvard University Press.



- 号) : 51-67。
- 石田英夫 (1989) 「マネジメントの現地化問題」『日本労働協会雑誌』(No.357) : 28-35。
- 石田英夫編著 (1994) 『国際人事』中央経済社。
- 石田英夫 (1999) 『国際経営とホワイトカラー』中央経済社。
- 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』(第11号) : 101-114。
- 関西経済同友会教育改革委員会編 (2015) 『英語教育に目標と戦略を—Basic English で世界と話そう—』。
- 木下康仁 (2003) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践—質的研究への誘い—』弘文堂。
- 国際ビジネスコミュニケーション協会編 (2013) 『「上場企業における英語活用実態調査」報告書』。
- 国際ビジネスコミュニケーション協会編 (2016) 『2016 Report on Test Takers Worldwide: The TOEIC Listening and Reading Test』。
- 戈木クレイグヒル滋子 (2008) 『実践グラウンデッド・セオリー・アプローチ—現象をとらえる—』新曜社。
- 戈木クレイグヒル滋子 (2016) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチ 改訂版—理論を生み出すまで—』新曜社。
- 産業能率大学総合研究所編 (2012) 『グローバル人材の育成と活用に関する実態調査 (最終報告書)』。
- 白木三秀 (1995) 『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構。
- 辻勢都 (2008) 「企業における効果的な英語教育の具体化—言語監査的アプローチの活用—」『自由が丘産能短期大学紀要』(第41号) : 55-66。
- 日本学生支援機構編 (2017) 『平成28年度協定等に基づく日本人学生留学状況調査結果』。
- 日本在外企業協会編 (2012) 『「海外現地法人の経営のグローバル化に関するアンケート調査」結果報告について』。
- 日本在外企業協会編 (2014) 『「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」結果報告について』。
- 則定隆男 (2006) 「競争優位としての言語力—個人、企業、国の3つの次元—」『国際ビジネスコミュニケーション学会研究年報』(第65号) : 23-33。
- 則定隆男 (2012) 「英語の社内公用語化を考える」『商学論究』(第59巻第4号) : 1-32。
- 林吉郎 (1985) 『異文化インターフェイス管理』有斐閣。
- 林吉郎 (1994) 『異文化インターフェイス経営』日本経済新聞社。
- 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。
- 古沢昌之 (2004) 「多国籍企業の『社会化』に関する考察」『大阪商業大学論集』(第133号) : 177-197。
- 古沢昌之 (2008) 『グローバル人的資源管理論—「規範的統合」と「制度的統合」による人材マ

ネジメントー』白桃書房。

古沢昌之（2009）「日本企業のグローバル人的資源管理に関する一考察―日産自動車の事例研究―」『大阪商業大学論集』（第151・152号）：217-234。

古沢昌之（2016）「日本企業の国際人的資源管理における『現地化問題』を再検討する―変化の兆候とその背景―」『地域と社会』（第19号）：57-71。

馬越恵美子（2011）『ダイバーシティ・マネジメントと異文化経営―グローバル人材を育てるマインドウェアの世紀―』新評論。

安室憲一（1982）『国際経営行動論』森山書店。

安室憲一（2012）『多国籍企業と地域経済―「埋め込み」の力―』御茶の水書房。

吉田研作（2010）「日本の英語教育政策の理念と課題」田尻英三・大津由紀雄編『言語政策を問う！』ひつじ書房：179-198。

吉原英樹（1989）『現地人社長と内なる国際化』東洋経済新報社。

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（2000）「言語コストと言語投資の経営資源モデル」『神戸大学経済経営研究所 Discussion Paper Series』（J30）：1-26。

吉原英樹・岡部曜子・澤木聖子（2001a）『英語で経営する時代―日本企業の挑戦―』有斐閣。

吉原英樹・岡部曜子・澤木聖子（2001b）「バイリンガル経営のための言語戦略」『神戸大学経済経営研究所 Discussion Paper Series』（J36）：1-17。

『プレジデント』（2011年4月18日号）。

