

# 英語ビジネスコミュニケーションの新パラダイム

ーグローバル日本企業の社内英語化方針に関する論議の分析と一考察ー

小坂 貴志\*

## **A New Paradigm for English Business Communication : An Analysis and Discussion of Conducting Internal Business Processes in English at Japanese Global Enterprises**

KOSAKA Takashi \*

### 要 約

ビジネスのグローバル化に伴う海外展開を推進するため、社内コミュニケーションを英語化する方針を打ち出す企業が相次ぎ、英語コミュニケーション能力を重視する企業も増えてきている。本論では、社内英語化として知られる社内コミュニケーションの英語使用をとりあげ、それに至るまでの歴史、社内英語化の現状を分析し、今後の議論の方向性を定めるべく、予想される利益、不利益についての考察をおこなう。本論の結論として、日本全国にて英語を公用語化する、いわゆる英語公用語化論と社内英語化を混同せずに、社内英語化は英語公用語化論とは切り離して論ずるべきであり、企業内でなくともなんらかの英語化を経験している者が積極的に知見を共有する努力を払うことを提言している。

---

\* 神田外語大学英米語学科准教授。Associate Professor, Department of English, Kanda University of International Studies.

### Abstract

Japanese global enterprises have increasingly become English-centered and even come to a conclusion to set up a new policy that makes their intra-corporate communication to be conducted in English only. More and more Japanese companies are encouraging their employees to develop English communication skills to promote world-wide sales. This article describes the history and the current situation of corporate English communication and comparatively discusses the potential advantages and disadvantages of the implementation of the English-only policy at Japanese corporate level. It concludes that such a policy must not be deemed the same as a policy to make English as an official language throughout Japan. It also calls for efforts to make researchers' and educators' experiences available by sharing their stories of making English-only learning environments, e.g., in high school and university classrooms.

## 1. 序

2010年中旬、楽天、ユニクロが先駆けとなり社内英語化を公式発表する企業が相次いだ。過熱化する議論のきっかけとなったのが、インターネットサービス大手の楽天とアパレルのユニクロであり、とりわけ楽天の三木谷社長による社内英語化を発表するニュースは、同社長自らがすでに英語を駆使してきた背景が手伝って注目を浴びた。その後、社内英語化を煽る報道が引き続きなされ、ビジネス誌の多くは来たる社内英語化時代に向けての準備を促す特集を組んだ。それに追随する形で企業内を英語化していこうとする機運がこここのところ高まってきている(川嶋、栗原、2010 ; Matsutani, 2010)。

ビジネスのグローバル化がもたらした企業内言語コミュニケーションへの実質的影響として、社内英語化はこれまでに例のない特異な企業内コミュニケーション政策のひとつと考えられる。そのため企業の社内英語化の動きを注視するのは、該当企業で働く社員・従業員だけに限らず、将来就職し転職

するであろう人材、英語教育をはじめとする高等教育界などがあげられ、数年後に本格実施される予定の社内英語化についての盛んな論議が、新聞・雑誌誌上などのマスコミ報道やインターネット空間を通じて展開されるようになっている<sup>1)</sup>。

社内英語化に対してなされるこれらの様々な議論を参考にする限り、社内英語化の是非が主な争点であり、その賛否両論が多角的な側面を背景にして投げ交わされている(鳥飼、2010; 森下、2011; 読売新聞 2010年8月25日)。議論の多くは社内英語化の是非を争点とし、多方面から賛否両論が投げ交わされている一方、企業の進める社内英語化の実態はどのようなものであるかについては、不安や議論が先行していると言わざるを得ない。その原因は社内英語化がまだ準備段階にあり本格実施されていないこと、そして楽天、ユニクロなど社内英語化を発表した企業からの情報が発表時点では限られていて、社内英語化の実態に対して断片的な知識しか持ち得なかったことなどである。

本論では、社内英語化が公表されしばらく経過した現在において入手可能である資料を元に、計画されている社内英語化の概要を紹介しつつ、誤解を招きがちな点について説明していく。それらを踏まえた上で、社内英語化の議論の整理をし論点を効果的に分析するには、社内英語化のもたらす利益、不利益についてのまとめと分析が必要となり、本論の最終的な目的として社内英語化がもたらすであろう利益、不利益をまとめていく。

まず現状分析として、社内英語化がどのような軌跡をたどってきたのかについて、企業英語コミュニケーションという観点からその歴史を概観してみる。

---

1) 週刊東洋経済(2010年6月19日号)、週刊ダイヤモンド(2011年1月8日号)は社内英語化特集を組んだ。

## 2. 社内英語化の歴史

企業社内を取り巻く英語コミュニケーションにはこれまで何度かのパラダイムが訪れた。ここでは、次の通り4つの時代的変遷について解説する。

商業英語の時代	商社など一部の輸出入業者のツール
昇進の条件	TOEICの流行
インターネットの登場	Webサイトの英語化
社内英語化	海外進出のための方策

### 〈商業英語の時代—商社など一部の輸出入業者のツール〉

日本が高度経済成長を謳歌していた時代には、日本製品の海外への輸出、海外からの輸入が盛んとなった。その動きを促進したのがコミュニケーションツールとしての英語であり、その後、商業英語の名前で知られるようになった。その名が示す通り、商業活動に従事し、物、金、人の動きを円滑にすることを商業英語は目的としていた。

商業英語の主な関心は、ビジネスコレスポнденスと呼ばれるビジネスレターや国際電話の使用方法に関する英語表現であり、これに海外出張時の会話などが加わっていた。当時はまだインターネットという強力な情報システムネットワークが存在しなかったのが、求められる英語スタイルに影響を及ぼしたものと考えられる。現在主流となっているビジネス英語との比較で商業英語の特徴をあげると、次の通りになる。

#### 即時性は低い

郵便を基盤とするコミュニケーションのインフラでは、やりとりの頻度が郵便事情によって制約を受ける。国際郵便では現在でも一週間程度のタ

タイムラグが必要となるので、当時の事情を鑑みれば一度の往復書簡に二週間程度の時間を要した。従って、ビジネスのやりとりには即時性を要しないものが選択的に選ばれ、必然的に即時性が低い情報の交換がおこなわれるようになる。

### 形式を重んじる

情報交換に要するタイムラグが長いということは、やりとりするうちに何らかの間違いが検出された場合、修正に同程度の時間がかかることを意味する。修正だけではなく、タイムラグそのものが長いため、表現を定型化して間違いや誤解などを省く工夫が凝らされた。主な方法として、定型的な様式、定形句の活用など、誰が書いたとしても意味内容に変化がでないような形式化であった<sup>2)</sup>。

### 丁寧度は高い

形式化を表現の丁寧度という観点から考えると、商業英語は全般的に見て丁寧度が高いことがわかる。形式化を可能にするには、ある程度長さを伴った表現や文章が用いられることが前提となる。一般的な法則として、長ければ長い文章ほど丁寧度が高くなることが知られている<sup>3)</sup>。

この時代にはまだ英語を話せる人材が不足していたこともあり、英語コミュニケーションを担当する人物を「英語屋」と称していた(浦出、2000)。

- 
- 2) ビジネスレターは形式を重んじるコミュニケーション形態の典型であり、Eメールとの比較で考えるとわかりやすく、ビジネスレターが重視してきた形式である宛名、宛先情報は最低限に省略され、時候の挨拶もほとんど書かれることはEメールではなくなっている。
  - 3) ビジネスレターとEメールとの比較で見ると、一定の形式を重んじるビジネスレターがより丁寧な表現を使用する傾向にある一方、Eメールはまるで会話をおこなっているかのような形式で書かれる。

時代背景からして、英語がまだ敵国語とみなされていてもおかしくはなく、英語ができることをなかば揶揄した表現でもあった。英語ができるだけで仕事ができないという極端な解釈も公然となされることがあり、一部その傾向は現在でも引き継がれている。

### 〈昇進の条件—TOEIC の流行〉

商業英語の時代からさらに海外取引が一般的になり、多くの多国籍企業が日本に拠点を持つようになるなど英語を使っての仕事が増えてきた。商業英語の時代は、ある一部の英語屋に任せておけばよかった仕事も、自らが英語能力を高め仕事を遂行していくことが求められる時代の到来である。

これまでは他人任せで済まされていたことが、これからは自分が積極的に英語能力を高めていかなければならなくなった。この事象を象徴する出来事のひとつとしてあげられるのが、昇進の条件として獲得しなければならない検定試験のスコアが設定されたことである。昇進のための条件に試験のスコアが規定されたが、会社幹部になるための素養として求められる英語能力を広く世間に知らしめた事象として、その後の社内英語化が促進される土台となった。

昇進するための条件としては、ビジネス英語検定試験として広くその名が知られている TOEIC のスコアが採用されるに至っている。「課長職は TOEIC730 点以上」など、昇進に求められるスコアが具体的に規定され英語取得が義務付けられる契機となる。

### 〈インターネットの登場—Web サイトの英語化〉

TOEIC スコアが昇進の条件になると時を同じくして、インターネットがビジネスの動きを変えた。グローバル化の火付け役にはいくつかあげられるが、そのうちのひとつにインターネットのインフラは欠かせなかつ

た。いつでもどこでも欲しい情報が安価で入手でき、自分からも情報を発信できるシステムは、その後、情報産業のフリー化傾向をもたらし、新たなビジネスモデルも創出されるに至っている(アンダーソン、2009)。

企業は積極的にインターネットを活用し、自らの製品サービスを日本国内に留まらず、海外市場へと展開しはじめた。業界によってはインターネットさえあれば、海外進出を促進するための活動がほぼ無料でできてしまうとしても過言ではなく、海外進出の増加は相乗効果的に加速されていった。オフショア開発に代表される、海外における開発拠点の設立などが代表的な事例として知られる。

海外進出を促進するには、自社 Web サイトの英語化が迅速な手段のひとつである。進出する国によっては韓国語や中国語などもありえるのだろうが、そもそもインターネットをささえる HTML 言語が英語で書かれていることを見ても理解できる通り、ビジネスにおける国際共通語としての英語は極めて強力なコミュニケーションのためのツールである<sup>4)</sup>。

### 〈社内英語化—海外進出のための方策〉

インターネットの登場が英語化を推し進めた背景を考えると、インターネットサービス大手の楽天が社内英語化の方針を打ち出したのは象徴的な出来事であった。インターネットという英語化にはふさわしい土壌が、海外進出に必要な企業の社内コミュニケーションの英語化を進めたという見方もある。

---

4) 近年では、インターネット検索サイトなどが提供するさまざまな機能が豊富になり、Web サイトが英語化されていなくても、完全に正確な移し変えは無理でも、全体の概要程度なら、ほぼ瞬時に母語に置き換えてくれる翻訳ツールも利用可能になってきている。

以上、社内英語化に至るまでの企業英語コミュニケーションの歴史について素描してみた。企業組織における英語コミュニケーションはこれまで昇進の条件や海外取引をおこなう部署での必要性が叫ばれ、英語運用能力に関する条件として TOEIC に代表される検定試験のスコアが設定されることが規範となってきた。TOEIC スコアは英語運用能力を測定するための客観的基準とはなりえる一方、企業における実際の英語コミュニケーションで業務遂行が可能かどうかとなると、言語的な側面が非常に色濃いこと、いわゆる検定試験であるという点において、それだけでは判断がむずかしいことが指摘できる。ここで「言語的」が表わす意味は、コミュニケーションという言葉が試験名称に含まれてはいるものの、TOEIC がリスニング、リーディング、グラマーといった従来の言語的要素を中心にした検定試験であることがあげられ、これまで企業による英語コミュニケーションに関する動きは社内英語使用の言語的転回に留まっていた。

社内英語化は TOEIC を判断基準に使用するという点では異ならないが、社内にコミュニケーション面での規制を積極的に働きかける政策としては言語的転回を超越した点で革新的である。また、社内英語化政策そのものがひとつのストーリーと化し、人々の話題として企業内コミュニケーションに新たなパラダイムが求められることを普及させるなど、グローバル化の影響による企業内活動にコミュニケーション的転回をもたらしている。該当企業と他企業の境界を乗り越え広くメディアによって報道されたことで、社内英語化政策がひとつのストーリー化を成し遂げ、メディアの反応をさらに煽り、そのプロセスが増幅し、企業によるストーリー戦略が功を奏した結果となった(楠木, 2010 ; 小坂, 2011)。

次に、本論の研究対象である社内英語化に関して、そもそも社内英語化とは何かについて、現状で考えられる概要について論じていく。



### 3. 社内英語化の現状

ここでは、社内英語化の先行研究としてその概念が登場した 2010 年中旬以降に絞り、社内英語化を検討している企業、内容、賛否両論について以下まとめていく。森山(2011)は ①導入済み、②導入予定、③導入を意識した企業の 3 つに社内英語化の推進状況を分類しており、①日産、SMK、スミダコーポレーション、②ファーストリテイリング、楽天、③パナソニック、ソニー、武田薬品工業、日本電産、三井住友銀行をあげている。社内英語化の名を世間に広めたのは、導入予定の 2 社でありいずれも新興企業がその特徴となっている。

導入の内容については、実施する企業によって実際の社内英語化の中味は異なってくる。たとえば、社内英語化は全情報の英語化だと勘違いされる傾向がある一方、楽天人事部、英語化推進プロジェクトリーダーの葛城(2011)は、「私語は日本語で大丈夫」と業務以外では日本語を使用許可することについて言及している。また、ファーストリテイリングでは、「1 人でも母国語が異なる参加者がいる会議は英語で行う」(週刊ダイヤモンド、2011)としているように、日本人だけの会議なら日本語が使われることになる。

社内英語化に対する賛否について、日経新聞が実施した 1032 人の男女会社員アンケート調査(2010 年 8 月 8 日実施)によると、賛成の理由(重複回答あり)には、「強制的に使うことで、英語力などが磨かれる」(47%)、「海外事業の比重が高まっており、会社の発展には英語が不可欠」(40%)、「世の中全体で英語が必須になりつつある」(40%)、反対の理由として、「英語だと微妙なニュアンスが伝わりにくい」(30%)、「外国人がいる時など必要な時だけ英語を話せばいい」(26%)、「日本企業なのに共通語を英語にするのは心理的な抵抗がある」(26%)、「母国語を大事にすべきだ」(21%)、「社内が混乱しそう」(18%)があげられている(森下、2011、pp.16-7)。そのほか、鳥飼(2010)

は包括的に英語公用語化の問題点を論じている。これらを踏まえて、社内英語化がもたらす利益、不利益についての考察が今後議論を深める上で求められる。

#### 4. 社内英語化に見られるレベル

社内英語化に見られるレベルを本論では暫定的に完全英語化と部分的英語化の二つに分類する。完全英語化は、社内のあらゆる情報が英語で作成、管理がなされる本格的な英語化の形態である。「完全」とは言っているものの、企業の全情報を英語化できる訳ではないので、可能な限りの英語化とみなすことができる。時として完全英語化は、社内から日本語の情報を排除しようとする動きだと拡大解釈されることもある。たとえば、インターネットの個人ブログなどで「〇×社は社内英語化を発表したが、Webサイトはいまだに日本語のまま」などのコメントを目にすることがある。企業の総売上高における国内売上の割合が減少するにつれ、すべての情報が英語になるととられてもおかしくはない反面、国内顧客を無視する訳にはいかず、日本語での情報をすべて英語化する訳ではない点には注意が必要となる。

部分的英語化は、必要に応じて英語化実施の規模を決めるもので、完全英語化に比べて現実的な対応と思われる。日本人同士の会議では日本語を使うが、一人でも日本語を解さない人が会議に参加するのであれば、英語を使って話し合いをおこなう場合である。

完全英語化にせよ部分的英語化にせよ、すべての情報を英語にする訳ではないのなら、次に考えるべきは最適な社内英語化の規模である。一体どの程度まで企業情報を英語化し、どの社内機能を英語化すべきなのかは社内英語化を検討している企業にとっては必要不可欠な要因となる。以下、いくつかの要因に沿って検討を進めていく。

日本語を理解できない人材を前にして英語を使うことは常識的な判断である。近年の企業組織の多くが海外から経営者レベルの人材を送り込んできており、日産のカルロス・ゴーンはこの機運を高める先駆けとなった好例である。また一般企業だけではなく特異な例としてプロスポーツの監督に外人が抜擢されるケースが最近では顕著になっている。このような傾向を考えても、経営者層における会議は真っ先に英語化が求められる社内機能である。社内英語化を発表した楽天のプレゼンテーションでも海外からの経営陣と日本人経営者が肩を並べるなど、経営者層での英語化の必要性をアピールしたものととることができる。経営者層においては、必要な経営者だけに通訳を提供することも充分考えられるので、これまで英語にて会議をおこなってきたかどうかは個々の企業の判断による。外国人を採用するには、人事関係の書類や社則情報のすべてが英語化される必要があり、一見手間がかかるように思えるが一度英語化してしまえば修正や更新の頻度も他に比べて少ない。

次に、営業の海外展開も英語化が長く求められてきて、必要な企業ではすでに一部の英語化が進んでいる社内機能である。先に述べた経営者層における英語化とは異なり、海外営業における英語の必要性は長い間の課題となっており、海外駐在や転勤といった人事の対象になる人材が高い英語営業能力を求められている。この点も経営者層における英語化の例とは異なるが、多くの場合は必要に駆られてすでに英語でビジネスをおこなわざるを得ない状態にある。

財務会計においては英語化というよりも、国際会計基準が定める財務会計システムに内容を変更していくことがより強く求められている。財務会計システムの国際化を実施する過程で、勘定科目表などの基本データの英語化が必要になる。財務会計システムの英語化で具体的に問題になるのは、使用する通貨単位である。日本円表示のままとするのか、それとも海外の通貨をベースとするのかについては賛否両論分かれるところ

だろう<sup>5)</sup>。

これまで社内機能という観点から社内英語化について論じてきた。次に、組織の観点から、企業組織に関わる名称の英語化について考察を進める。組織名の英語化は、Web サイトや名称の英語化には必要となる項目なので、社内標準化の意味からしても英語化しておいて損はない。社内組織に英語をつけたはいいが、本当にそれが正しいのか、または様々な部署が勝手に英語化しているので、社内での標準がしっかり定まっていなことがよく指摘される。できればどこかのタイミングで社内統一の英語組織名称を検討し、Web サイトを通じて告知するぐらいのことをしない限り、標準化はむしろかしい項目ではないだろうか。大手企業ならまだしも、中小企業など英語化への体力を持たない企業にとって社名、部署名と言えども、英語化に必要な作業量は無視できるものではない。社内組織は、社名にはじまり、部署名、職種名といった詳細にわたる情報を網羅しなければならないので、できるだけ早い段階から名称の英語化のまえに、日本語での標準化を検討すべきである。

業務とは直接関係がないが、楽天が英語化を発表した時点で社内食堂でのメニューの英語化が話題となった。メニューの英語化は確かに便利ではある。英語しか理解できない人材にとって、メニューが英語で書かれていれば安心である。日本人にとってはさほどのメニューを必要としないであろうから、英語でメニューが書かれていれば英語の勉強にもなる。

ここで注意を喚起しておきたいのは、献立を説明することがスモールトークに、ひいては人間関係作りのためのよい機会になってはいないか、という

---

5) この問題と関連させて、検討の余地があるのが日本語か英語かの二者択一ではなく、日本語と英語のバイリンガル表記である。日本語だけ英語だけ、という発想から、日本語でも英語でもというバイリンガル性を高めるという特殊な英語化の形態も今後は見直されるかもしれない。書面言語だけではなく、口頭言語においてもこれは充分可能な方法であろう。

点である。海外からのゲストを社員食堂に招いてメニューを紹介することだけでもそれは立派なスモールトークになり得る。そのやりとりが、書き言葉で用意されたメニューでなくなってしまうのはどうだろうか。そこまで言えば疑いすぎの感があるかもしれない。ただ、食材を英語で説明することからはじめる英語学習も充分あり得、むしろ日常生活に密着したものほど、日本人は英語で説明することが苦手と言っても過言ではない。

社内英語化が誤解されている点のひとつに、社内英語化と社外向け情報との切り分けがある。社内英語化はあくまで社内における英語使用の義務化である。英語を解さない客先または潜在顧客向け情報は、日本語で発信することに何ら変わりはない。

社内英語化が加速化された暁には、日本国内だけの業務に従事している従業員はかなりの負担となるであろう。これは前述した通り、すでに英語で業務をおこなっている従業員にとって、社内英語化が負担を軽減することの逆のパターンとみなすことができる。つまり、これまで日本語だけで社内業務が完結していたのに、社内英語化の悪影響でこれらの業務を担当している人にとって負担増加が見込まれる点である。

この点に関して、企業側がどのように対応するかはまだ不明である。企業によっては完全英語化を推進するところもあれば、部分的英語化を考慮中とのところもある。一般的に議論される社内英語化は完全英語化とは異なり、多くの企業では部分英語化が計画されている。拡大解釈される典型例は日本人同士の雑談である。社内英語化といえ、すべての社内コミュニケーションを英語でしなければいけないものかとの誤解がつきもので、社内英語化の後には「社内が静かになるだろう」と揶揄されるが、それは上記の誤解に基づくものと考えられる。

また海外に事業展開を広げていくとはいえ、企業内の売上高比率が高くなるだけであり国内事業も残るので、国内営業に関しては日本語が使われる。

社内英語化を掲げる企業は、日本の企業数を母数とすると1パーセントにも満たないにも関わらず、社内英語化に対する注目度はかなり高いと言ってよい。この点において、「社内英語化は日本を滅ぼす」とした国民新党の亀井静香代表、「バカな話」としたホンダ伊藤社長の発言などは、社内英語化に対する過剰反応であると考えられる。これらの反応は、社内英語化が日本国内に浸透するとの前提に立った、日本国内の英語公用語化との混同によると考えられ、社内英語化と英語公用語化の議論は切り離して考慮すべきであるという点を本論では提言したい。

最後に、2012年4月からの本格実施と言っているが、これは何もその時まで英語で仕事しないという訳ではない。前述の通り、社長自らが率先して英語で発表しているし、海外とのやり取りを英語でしなければならない部署に勤務する従業員もいる。また、海外から人材を直接採用するケースも増えており、人事研修といった従業員導入教育をはじめ、日常のコミュニケーションが英語にならざるを得ない、つまり必要性から英語化がすでに生じているのが現状であり、この点において英語公用語化とは議論を異にする。

以上の議論を踏まえて、社内英語化がもたらすであろう、予想される利益、不利益について以降論じていく。本格的な議論を元にして、今後のさらなる議論の方向性を定め、企業にとっては予め対応できる事項については対処をうながすことを本論の目的とする。

## 5. 考察—社内英語化の利益・不利益

ここでは、社内英語化がもたらす利益と不利益を、社内英語化を導入する企業の立場から論じていく。社内英語化はまだ実際には実施されていないので、すべての情報は現在のところ明らかになっている内容に基いた予想で、かつ試論である点を予めご了承ください。

社内英語化の利益	不利益
マーケティング機会の増加	日本特有の思考形態が失われることによる競争力低下
翻訳・通訳に関わる業務コストの削減 (東証上場の際の翻訳コスト)	翻訳に関わる業務コストの増加
社内教育費の削減	社内教育費の増加
非日本語使用者の役割向上	誤解によるトラブル関連コスト増加
社内活性化の促進	従業員同士の意思疎通不足
自己啓発の機会増加	業務能力不適正な従業員の増加
英語化を好む優秀な将来人材の確保	英語化を嫌う優秀な将来人材の喪失

社内英語化に対する肯定的な意見として、マーケティング機会の増加などビジネスに直結するもの、社内活性化の促進、自己啓発の機会増加といった社内英語化がもたらす副次的な利益、翻訳・通訳業務費をはじめ、すでに英語でビジネスをしている従業員が日本語へ翻訳し直して業務報告書を作成する場合などの手間を省くこと、社内教育費の削減などコスト削減面での利点があげられる。社内英語化に対しての反対意見として、その多くは肯定的な意見の裏返しになるが、ビジネスに関連したものとして従業員同士の意思疎通不足、誤解によるトラブル関連コスト増加、また英語化初期には増大する英語化のための翻訳業務費の増加などがあげられている。さらに、日本特有の思考形態が失われることによる競争力低下まで指摘されてもいる。労働環境面として長時間労働、業務能力不適正な従業員の増加や優秀な外国人との過当就職競争などがあげられている。社内英語化がもたらすマイナス面の中でも、母語を介さないビジネス交渉で生じる誤解にどのようなものがあるかを理解するのが重要となる一方、社内英語化の実施はまだその一部に過ぎず、議論に関しても不安感だけが先行し過剰反応や極論を示すと見られるものも

あり、論点のまとめや論点の効果的な分析がまだ行われていないことが指摘できる。具体的には、その顕著な傾向として、社内英語化という企業内現象の範疇を超え、英語公用語化論を背景にした議論が見受けられる。以下、個別の利益、不利益について詳細を論じていく。

## 〈社内英語化の利益〉

### マーケティング機会の増加

一般的に社内英語化はマーケティング機会の増加につながるものと期待される。果たしてそれは正しい考え方であろうか。社内英語化はマーケティング機会の増加に直結しているのだろうか。

社内英語化の持つ意味合いが、社内の情報をすべて英語化することであるとすれば、総体的には社内英語化はマーケティング機会の増加に寄与はするはずであろう。なぜなら、マーケティング機会の増加に必要とされる準備が社内情報の英語化だからである。日本語でマーケティングを実施しようとも、海外展開を遂げる段階で英語化をしなければならない。

ここで論議されるべきなのは、英語化すればマーケティング機会の増加につながるかどうかである。英語化そのものが即マーケティング機会の増加につながるかわけではないし、英語化しても、また別にマーケティング面での努力を払わなければ、マーケティング機会の増加には簡単にはつながらない。Webサイトを英語化したことでどの程度の利益向上につながったかなどのデータが入手できればこの議論がさらに展開できる。

社内英語化という極めて限られた部分での英語化であるので、マーケティング面での支援につながるものが予想されても、積極的にマーケティング機会の増加に結びつくかどうかは、マーケティング過程を細分化しての検討が必要になる。

また、社内英語化の本質を考慮に入れても、社内英語化そのものがマーケ



ティング機会の増加に貢献するわけではないことが予想される。なぜなら、社内英語化はあくまで社内コミュニケーションの英語化が主目的であり、すでに必要とされ実施されている業務上の英語コミュニケーションについて議論するものではないからである。すでに業務を英語でしなければならない部署などに勤務している場合、マーケティング面に寄与するかどうかで社内英語化によってもたらされる意味合いはあまりないと考えられる。焦点となっているのは、あくまで社内コミュニケーションの効率化であり、その部分とマーケティング機会の増加との関連性がどの程度あるかは、今後の検討事項となる。

### 翻訳・通訳に関わる業務コストの削減（東証上場の際の翻訳コスト）

日本語で作成した報告書を、非日本語話者が参加する会議のためだけに英訳する。英訳が必要になるのは一度限りの会議のためだとすれば、翻訳をすることによって得られる費用対効果はあまり期待できない。報告書をはじめ、書類の一切を英語で準備すれば、日英両言語で書類を作成する負担から解放される。ただ、これまでは日本語だけでまとめればよかったが、英語化以降は人によっては慣れない英語で準備しなければならないという負の側面もでてくる。

会議などの口語になると、これまで通訳を必要としていた従業員向けの通訳は英語化以降はどのような扱いになるのであろうか。この点について明確な発表はないが、従業員の雑談に関しての日本語の使用は禁止しないとする楽天の談話から推察するに、会議などのコミュニケーションは英語になるので、通訳の手配に関してはおこなわないとするのが暫定的な方針と解釈して差し支えないだろう。

## 社内教育費の削減

社内英語化が導入されたからこそ教育費が増加するととらえる見方と、業務が英語なのでそれ以上の研修を望まないと考える従業員もでてくる。個々の企業を構成する従業員の現在の英語レベルと関係してくる問題でもあり、また、独学志向かそうではないかにもよる。通信講座を利用する独学の場合には、教育費の補助が支給されるか否かによって企業の負担は変わってくる。

## 社内活性化の促進

社内英語化による利点のひとつに「社内活性化」をあげる声がある。社内コミュニケーションの円滑化がその言わんとするところであり、特に、日本人従業員と非日本語話者従業員との間のコミュニケーションの質の向上には寄与するものと期待される。コミュニケーションの円滑化による社内活性化が意味するところは、これを受けて社内にどのような経営的な利益がもたらされるかであろう。企業活動は仲良し同士のコミュニケーションによって成り立っているわけではない。従業員同士が仲良くなることは大切ではあるものの、仲が良いことによってどの程度の利益が生まれるかを予想することは極めて困難である。

## 非日本語話者やすでに英語でビジネスをしている従業員にとっての社内英語化

社内英語化が推進される企業に働く、日本語では効率的に業務を遂行することができない人材(英語ネイティブ、非日本語話者)にとって、社内英語化は願ってもない機会となる。これまで時間と労力を費やして日本語を学ぶか、通訳を介してでしか意思疎通ができなかった社内で、皆が途端に英語を使い始めるのだからこれは当然のことと言える。

これと同じことが、日本人ですでに英語でビジネスをしている人材にも当てはまる。日頃から英語でビジネスをしているが、日本国内でビジネスをし

ているのだから、進捗や業績について日本語でのレポートが求められることも多々あるだろう。彼らは報告だけのために、日本語でのまとめや進捗報告が必要になる。作業量や頻度の違いにもよるが、英語だけで完結する業務をしているのだと仮定すれば、日本語でのまとめや進捗報告は彼らにとって明らかに不要な業務となる。社内英語化が促進すれば、日本語でのまとめや進捗報告に必要となる手間を省くことができるようになる。

### 自己啓発の機会増加

社内活性化をもたらすであろう要因のひとつに、自己啓発のための機会増加があげられる。自己啓発とはここでは英語学習が主になるのは言うを待たず、その必要性から自発的に学習をはじめめる者や、中には昇進のために必須であるとの理由から学習せざるをえない立場にある者もいよう。いずれのケースにおいも、社内英語化が間接的、直接的に自己啓発に作用する点が重要である。

### 英語運用能力に優れた優秀な従業員が採用できる

社内英語化の方針に対して最も魅力を感じるのは、英語と触れ合うことができる職場で働くことを志望している人材であろう。英語で授業をしたり、経営学部<sup>6)</sup>や商学部などで英語運用能力の促進が掲げられるようになってきたりしており、グローバル化の影響を受け、英語が事実上の国際ビジネス語になってくると、この傾向にはさらなる拍車がかかることが予想される。

以降論じていく社内英語化の不利益では、英語があまりできず仕事ができ

---

6) 筆者の前任校である立教大学経営学部では、BBL (Bilingual Business Leadership) プログラムと呼ばれ、英語環境でビジネス界のリーダー的存在を育成することを目標に掲げている。

る候補者について論を展開するが、英語が得意でしかも将来的に仕事ができる人材は豊富に存在することから、社内英語化の方針発表が、人材採用の際の応募人材の素養に大きく影響を与えることは十分に予想される。

### 〈不利益〉

#### 翻訳に関わる業務コストの増加

社内英語化はこれまで翻訳通訳に要してきたコストの削減に直結するが、もちろん日本語だけで済んでいた業務までも英語化しなければならないとすると、日本語ではなく英語での書類作成や、英語での会議に要する努力の対価に関しては、コスト削減部分から差し引く必要がある。

#### 研修費の増加

社内英語化が発表された、ある企業の周辺にある英語学校では、受講申し込みが殺到したとの話があるように、将来予想される英語使用における困難をできるだけ予防しようとするのが一般的な考え方だろう。これを前提に踏まえて考えると、社内教育費は前述した通り減少するのではなく、むしろ増加傾向をたどるとみる見方もある。

#### 長時間労働

英語が苦手な従業員には特に強く言え、たとえ英語が得意であったとしても、社内英語化を進めるために、ある一定の長時間労働が強いられる場面と遭遇するのは想像に難くない。会議後、議事録を作成する場合、これまでは日本語でさほど時間をかけずにできていたものが、英語での作成となると余計な時間がとられる。英語の会議は日本語の場合と比べ、長くなるかどうかはいろいろな要因が関わってくるが、ビジネスであるので、何かしら言わねばならないことは誰しもある。つまり使用言語が何になろうが、発言しなけ

ればならない量が変わらないとすれば、英語での会議の方が日本語に比べ余計な時間がかかることは充分予想できる。

### 従業員同士の意思疎通不足

社内活性化の裏返しが社内の不活性化である。社内活性化は主に日本人従業員と非日本語話者従業員との間でのコミュニケーション的な活性化であった。従業員同士が英語で話さなければならないのであり、かつ、この行為が日本人と非日本人間のコミュニケーションを特に言及しているのであれば、英語化推進は日本人同士のコミュニケーションに、あるいは日本語を理解しない従業員が参加するコミュニケーションの質に少なからず影響を与えることになるだろう。

この点に関して、雑談までも英語化するわけではない楽天の方針だが、雑談以外のコミュニケーションに関しては英語化するのであるから、最も重要である業務的側面におけるコミュニケーション不足が危惧されることは否めない。社内英語化を実施に移す段階で、活性化と不活性化の混在が予想され、これによって本来活性化される部分によってもたらされる利益が、不活性化される部分を上回るようにすることが企業にとっては重要課題となる。

### 誤解によるトラブル関連コスト増加

英語がさほどできない従業員が慣れない英語で仕事をすると、仲間や取引相手との間に生じる誤解の原因を作る。問題は、こういった誤解が果たしてどの程度ビジネスに致命的なものか、そして修復不可能なトラブルになりえるか、ということである。日本語のみで働くことが可能であった従業員が、英語で仕事をしなければならない確率と、その場合に英語でのコミュニケーションによって誤解が発生する可能性などが、トラブル見積もりをする際の要因として絡んでくる。

### 業務能力不適正な従業員の増加

ここで言う業務能力とは、英語の検定試験によって計測されるスコアに基づいた机上の能力で、自分が希望している職位につきたいのだが、英語能力が低いがために不適正であると判断されるようなケースを表している。つまり、日常業務ではなんら問題がないにもかかわらず、社内英語化が促進され、本格的に英語検定による昇進の規定により、本来あるべき職位に就けないがために、もたらされる不利益とも言い換えることができる。

### 英語化を嫌う優秀な将来人材の喪失

新卒、転職などによって採用される従業員は会社の財産である。企業にとって優秀と判断される従業員をどの企業でも採用したいのは当然のことで、優秀な従業員が採用を希望したくなるような条件を企業側は提示する。採用候補となるグループ総体で考えた場合、英語ができるかできないかのどちらが多いかと言うと、圧倒的に英語ができない人材が上回る。これを受けて想定されるのは、英語があまり得意ではないが、ビジネス面で優秀とされる人材確保において社内英語化はマイナスの効果をもたらす。

### 日本特有の思考形態が失われることによる競争力低下

日本語特有の概念によって創り出されてきた日本企業の競争力が、社内英語化し英語で仕事することによって失われる、との危惧がある。具体例として「かわいい」という日本語特有の言葉の使用をあげ、この言葉がいわゆるクール・ジャパンを創造する原動力となったと結論づけた。社内英語化が周りに回って日本企業の競争力低下にまで至るプロセスは容易に肯定も否定もできないので、他の項目と同様に試論のための不利益のひとつとしてここに掲げておく。

以上、社内英語化がもたらすであろう利益と不利益について、現在入手できる情報やその分析結果を踏まえて論ずることができるものを中心に列举と解説をおこなった。多分に推論を含んでいる箇所がある点を繰り返し述べておくが、それは社内英語化に関する実例が限られていることが最大の要因である。また、社内英語化の議論を日本における英語公用語化と混同することのないよう、利益と不利益という比較検討をすることで、議論の方向性を有意義なものとする努力を継続して払う必要がある点も付け加えておく。

## 6. 今後の研究

以上の議論を踏まえて、大学の英語教育の関連で重要と思われる点について、結語としてまとめておく。社内英語化の是非はともかく、社内英語化の傾向が大学の英語教育に与える示唆の一つは、英語で仕事ができる人材を育成することに関して、社内英語化の議論で叫ばれているのは、とにもかくにも仕事ができることが優先されるべきだ、という点である。社内英語化になると英語ができる人材が優先されるのか、勉強しても英語ができなかったらどうなるのかなどの危惧がだされているのに対し、企業側の回答は、仕事ができなければ話にならない、つまり英語能力の前に、あくまで仕事ありき、という考え方が示されている。

英語がうまくても仕事ができなければ問題外という前提を踏まえ、社内英語化が示唆する英語教育に関連して、以上の議論から導き出せるのは、英語がうまくなるため、英語で仕事ができるための教育から、英語を通してどのように仕事ができるようになるのか、また、どのような英語教育を受ければ仕事ができるようになるのか、という課題にも取り組んでいく必要がある。

英語コミュニケーションが中心の話題であるにも関わらず、英語関連の専門家による議論があまりなされていない点は遺憾であり、組織内ですでに英

語化が自然発生的に進められてきた大学教育機関における英語コミュニケーションを自省的に振り返り、効果的な方法を含めて企業内での社内英語化に寄与することが求められている。その際、組織内英語化の前例として考えられる組織内英語化、授業内英語化などを推進している研究者、教育者自らがその経験をオーラル・ヒストリーとしてまとめるなどの方法も考えられる(Mumby, 1987; Polley, 1989; Heath, 1990; 桜井、2005; 大久保、2008; 小坂、2011a; 小坂、2011b)。

社内英語化の議論が拡散しないよう議論の方向性を定め、これまで論じられている意見を包括的にまとめ分類することで、該当企業やその他の企業で働く従業員、就職活動やその準備に余念がない学生などにも参考となるよう、異なる立ち位置からの論点を理解・紹介し、かつ社内英語化論に対する暫定的ではあるが、これらの分析結果に基づいた提言が早急に必要となる。

### 参考文献

#### <日本語文献>

- アンダーソン・クリス (2009) 『フリー～(無料)からお金を生み出す新戦略』  
小林弘人(監)、高橋則明(訳) 日本放送出版協会
- 浦出善文 (2000) 『英語屋さん—ソニー創業者・井深大に仕えた四年半』 集英社
- 大久保孝治 (2008) 『ライフストーリー分析—質的分析入門』 学文社
- 葛城崇 (2011) 「楽天に聞く『英語公用語化』24の疑問」 『日経ビジネス Associe』  
日経 BP、pp.64-67
- 「週刊 ダイヤモンド」 2011年1月8日号 「英語の公用語化を笑うな」 ダイヤモンド社、p.26-28
- 川嶋路大、栗原守 (2010) 「Why? 社内英語化」 読売新聞 8月7日朝刊 8
- 楠木健 (2010) 『ストーリーとしての競争戦略 優れた戦略の条件』 東洋経済新報社
- 小坂貴志 (2011a) 「社内英語化によるグローバル企業の異文化化—自叙伝ナラティブを通じた組織英語化に関する一考察—」 『2011年度異文化間教育学会 第32回大会発表抄録』、pp.116-117



- 小坂貴志 (2011b) 「企業組織における英語のコミュニケーション的転回ー新パラダイムとしての社内英語化に見るストーリー戦略ー」『日本コミュニケーション学会第41回記念年次大会プロシーディングス』、pp.18-19
- 桜井厚 (2005) 「インタビュー・テキストを解釈する」桜井厚・小林多寿子 (編著)『ライフストーリー・インタビュー 質的研究入門』せりか書房、pp.129-183
- 産経ニュース (2010年10月13日) 亀井静香氏、社内英語化で「日本は間違いなく沈没する」と吠える  
<http://sankei.jp.msn.com/politics/news/110122/stt11012200080000-n1.htm>
- 高田明典 (2011) 『現代思想のコミュニケーション的転回』筑摩書房
- 鳥飼玖美子 (2010) 『「英語公用語」は何が問題か』角川書店
- 森島秀明 (2011) 『もし御社の公用語が英語になったら 生きるための21の方法』祥伝社
- 森山進 (2011) 『英語社内公用語化の傾向と対策』研究社
- 読売新聞 (2010) 「英語が社内公用語となる時代」8月25日朝刊 3
- 読売新聞 (2010年7月20日) 社内で英語公用語「バカな話」ホンダ社長  
<http://www.yomiuri.co.jp/atmoney/new...htm?from=main2>

#### <外国語文献>

- Matsutani, M. (2010) Rakuten to hold all formal internal meetings in English, The Japan Times Retrieved February 10, 2011, from  
<http://search.japantimes.co.jp/cgi-bin/nn20100518a3.html>
- Heath, R. L. (1990) Effects of internal rhetoric on management response to external issues: how corporate culture failed the asbestos industry, Journal of Applied Communication Research, 18(2), pp.153-167.
- Mumby, D. K. (1987) The political function of narrative in organizations, Communication Monographs, 54, pp.113-127.
- Polley, R. B. (1989) The oral tradition: reflections in the spoken word, Small Group Behavior, 20(4), pp.389-405.