

経営者がビジネス言語を 英語化する動機について

亀 田 尚 己

はじめに

- I わが国企業のグローバル化
 - II グローバル企業と経営言語
 - 1. グローバル企業と英語
 - 2. 国際ビジネス英語とは
 - III 経営言語を英語化する動機
- おわりに

はじめに

かつてわが国では、総輸出入額ともにその60%~80%が10大商社（現在では9大商社）によってまかなわれていた時代があった。わが国で生産されるモノの原料を海外から調達するのも、出来上がった完成品を海外へ販売するのも、貿易の専門知識や外国語の能力をとまなう交渉力を備え、海外に広がる商圏を持つ商社に頼らざるをえなかったからである。このような時代には、貿易取引を行う彼我の当事者もその数は限られたものであった。ところが現代では、後述するように大小のメーカー自体が貿易取引の主体として台頭してきており、かつまたその取引の相手もわが国企業の在外貿易事業所が過半数を占めるというような状況となってきた。いわゆる企業内貿易がわが国の貿易取引の主流ともいえる時代を迎えている。

このことは、一面では従来にはみられなかったほどに企業内において異文化のヒトとヒトとの接点が増加していることを意味している。従来のような物品の国際間の売買に過ぎない貿易活動においては、その異文化インターフェイスは貿易取引の一方の極であるわが国企業の担当者あるいはその上司と、もう一方の極に位置する相手国側のバイヤーもしくはセラーに限られていた。しかし、企業内貿易が著しく増加してきているということは、その異文化インターフェイス、すなわち日本人ビジネスマン（技術者そして購買担当者を含む）が異文化の人々と接する場というものが総体的にみて、量的に著しく拡大してきていることを表わしている。いわゆる従来の貿易活動においては、その売買の対象となった製品の企画・開発・設計から生産、そして輸出港までの物流のすべてにおいて同一国において行われ、そこには当然のことながら異文化インターフェイスは存在しない。同様に輸入地においても輸入港での陸揚げから最終消費地にいたるまでの間にもゼロとは言わないまでもほとんど異文化インターフェイスは存在しない。シンガポールのように複合多民族国家の場合においては、輸入地である現地においてはすでに長い間にわたって企業間また個人間の異文化コミュニケーションの処理パターンが確立されており、異文化インターフェイス問題は発生しない²。異文化インターフェイスが存在するのは、あくま

- 1 「異文化インターフェイス」という語は、青山学院大学の林吉郎教授が、その著『異文化インターフェイス管理』（有斐閣、1985）の中で用いた用語である。Interface とは面（face）と面（face）の間という意味で、境界面のこと。異文化インターフェイスとは、違う文化が接するという意味だが、その接触は人間同士あるいは文章その他のヒトが作り出したものを通じて行われる。この、それぞれ異なった文化圏に属するヒトとヒトの間に生ずる機能的な接触面のことをいう。異文化圏の人々がコミュニケーションを行う場合には、もの考え方、価値観、概念、習慣、しきたりが日常生活や仕事面に反映し、ぶつかり、トラブルを起こすことになる。
- 2 たとえば、シンガポールやマレーシアでは、マレー人とインド人、あるいは中国人とマレー人またインド人とのビジネスにおいて、マレー語が用いられたり、中国語が用いられたり、共通語としての英語が用いられたり、あるいはまたロジャーク（Rojak）と呼ばれる商用混合言語が使用されたりして異民族間

でも国際間にまたがる輸出入の窓口である両当事者とその上司たちの間だけであった。³

それが、現代のように企業内貿易が活発になってきたということは、各部品の設計から、その組み立て、あるいは下請け業者への発注、その購買、完成品の生産からその輸出入だけではなく、技術情報の交換や指示などが同一企業内に働く多くの、文化や言語を異にする人々の間で行われるようになったことを意味する。本稿は、そのような企業内貿易の主体であるグローバル企業における企業内コミュニケーションのあり方を考察し、なぜグローバル企業の経営者は、社内公用語の統一をはかり、その企業内コミュニケーションの用具としての言語を英語化しようとするのか、その動機を探り、仮説を立て検証しようとするものである。

I わが国企業のグローバル化

わが国企業の輸出入取扱高と輸出先企業を概観すると、近年に至ってメーカーの直貿比率が高まってきていることと在外貿易事業所（いわゆる海外子会社）がわが国からの輸出の引受け先になっているという事実注目せざるをえない。1960年のわが国総輸出高は、1兆6千4百億円であり、メーカー・商社の比率は17%対83%であった。それが1993年の総輸出高49兆3千8百億円では、メーカー・商社の比率は58.9%対41.1%となっている。この逆転現象の趨勢はその後も変わらない。⁴また、日本企業の

↘ のビジネスには何ら支障をきたさない、などが一例として上げられよう。

3 もっともこの異文化インターフェイス・パターンは、メーカーの直貿部門、また中小の商社によくみられたものであり、総合商社の現地駐在員と日本の担当部署との間では、日本語によるコミュニケーションが、英語その他の外国語によるコミュニケーションに比しても結構多かったのではないかと思う。

4 中野宏一「貿易取引形態の変化と企業内国際コミュニケーション」日本商業英語学会第57回全国大会（1997年10月4日）研究報告でのハンドアウトによる。出所は、通産省『貿易業態統計表』各年度版。

在外貿易事業所が取り扱う日本からの輸出額と、日本の総輸出額は1960年度にそれぞれ22億ドルと41億ドルであったものが、1992年度の実績ではそれぞれ2,263億ドルと3,440億ドルになっており前者が後者に占める割合は65.8%と高い数字を示している⁵。

これらの数字は、わが国企業とくにメーカーのグローバル化を示すものであるが、それは次のような発展段階を経てきているといえるであろう。まず、第一段階は自然に厳しくなっていく輸出環境に対する市場確保を目的とした直接投資や、東南アジアに第三国向け輸出基地の構築を行っていた1960年代後半から1970年代前半期であるが、これは海外に点在する生産拠点が相互に連携が取れていない「点としての多国籍企業化」ともいえる。次は、その点がさらに世界の先進諸国また主要戦略拠点に進出し、本国を中心にしてリニアな連携が取れているといった「点から線への展開」があった1970年代の後半期である。日本企業のグローバル化が、線から面へと転換するのが第三段階であり、1980年代には欧州、北米、東南アジアの3地域内のネットワークが形成され、機能統合が行われるといった「線から面への展開」がその特徴であった。この段階では、単に生産や販売面での海外進出だけではなく、企画開発・財務・人事をセットで経営の現地化が行われたり、それぞれの海外生産拠点を結んで企業内国際分業をはかるようになった。この時期には、全産業界にわたって、部品メーカーも含めて海外直接投資が大規模に行われた。1990年代には、それまでの「多国籍企業化（面展開）」の段階から地球規模の視点で経営活動を展開し、市場や経営資源を有効利用することを目指す「グローバル企業化（グローバル・ネットワーク化）」がはかられるようになってきている⁶。

5 中野宏一「貿易マーケティングチャンネル論〔第3版〕」白桃書房、1995年、16ページ。

その日本企業のグローバル・ネットワーク化がどの程度進んでいるものかを、メーカーの代表として松下電器産業株式会社と商社の代表として三菱商事株式会社を上げ、それぞれの事例をみとめることにする。両社ともに連結決算上の売上、世界に展開する事業所数ともに欧米の多国籍企業に匹敵する、ないしはそれを上回るほどに真の「グローバル企業」となっている。

「現在、当社は世界 43 カ国に 196 の海外会社を展開している。そして、国内の親元事業場と 6 つの地域本部、および国際商事本部、海外業務本部などがこれらと一体になって事業を推進している」。これは、松下電器産業（株）の社内報である「松下電器 Pana News」1996 年 11 月 15 日号の記事である。同社の同年 3 月 31 日現在時点での海外を含む連結ベースでの総従業員は 265,538 人で、海外従業員数は約その半分にあたる 135,000 人となっている。その社内報記事からちょうど 1 年後の現在では世界に展開する海外事業所数は既に 203 個所に増え国の数も 44 カ国となっている。

その内訳を見てみると、地域本部として北米（2）、中南米（9）、欧州（17）、CIS 中近東アフリカ（5）、アジア大洋州（9）、中国（2）の 6 つが上げられている。このうち中南米と CIS 中近東アフリカの地域本部は日本に置かれている。海外会社は、統括・支援 4 社（4）、製造・販売 47 社（14）、製造 94 社（22）、販売 39 社（29）、研究・開発 9 社（6）、金融 4 社（3）、その他サービス・物流他 6 社（6）となっている。カッコ内はそれぞれの地域で事業展開をしている国数を表わすが、過去 1 年間に国数で 1 カ国、事業所数では 7 社増加している。⁷

6 この項は、折橋靖介『グローバル経営論』白桃書房、1997、265 ページ、表 12-4 「わが国のグローバル化先進企業のアしどり」を参考にする。

7 松下電器産業（株）<http://www.mei.co.jp/panasonic-j.html> から同社の Global & Group Operations グローバル&グループ経営/corp/outline/main/global-j.html にリンク。1997 年 11 月 15 日閲覧。

三菱商事(株)のグローバル・ネットワーク化を同社のホームページで見ると、事業所としては国内51個所に対し国外が114個所となっており、海外子会社としては32社の現地法人と支店および33の海外事務所が65個所に置かれている⁸。従業員数は13,100人で、そのうち3,859人が海外現地地人社員となっている。なお、同社では「海外で採用した人材を有効活用するため、米州、欧州、アジアの各地域内では国境を越え自由に異動が発令できる『広域雇用制度』を創設する⁹」という日本企業でははじめての海外広域雇用制度を導入した。これは、グローバル経営を支える人事制度として画期的なものである。巷間よく指摘されるように、日本企業の海外経営人事制度は欧米に遅れをとり、「現地化」が進んでいないのは確かである。しかし、現在のようにボーダーレスの時代、そして日本の地にある日本メーカーの本社社長が米国人であるような時代に海外子会社の社長や経営幹部の現地化の遅れを問題視すること自体が時代遅れとなりはしないだろうか。詳しくは次章で述べるが、この三菱商事の導入した人事制度の「国際化」こそが時代の要求に応えたものであり、欧米多国籍企業では150ヶ国に約1,000の生産・販売拠点を展開する欧州最大の重電メーカー、アセア・ブラウン・ボベリーなどがアジアで広域採用・雇用を実施している例があり、また最近では欧州企業の多くが外国人を経営陣に加え始めている事実も好例となろう。また、3Mのリビオ・デジモニ会長兼CEOは、日経新聞のインタビューに答えて「国際的に競争力のある企業の条件は、人を動かすことだ。例えば、技術は国境を越えた技術の連携でさらに発展し、利益を生む。(中略)海外法人同士の人事交流も積極化させている。例えば、タイ法人のトップは日本の住友スリーエム出身者だ¹⁰」と述べ

8 三菱商事(株) <http://www.mitsubishi.co.jp> 1997年11月15日閲覧。

9 日本経済新聞、1996年3月1日、11ページ。

10 同紙、1997年4月7日、11ページ。

ているが、この発言は人事制度において今後のわが国グローバル企業が進むべき方向を端的に表わしているといえるだろう。

このように企業がグローバル・ネットワーク化されるということは、その経営管理はもちろんのこととして、生産に必要な各部品的设计から、その組立て、あるいは下請け業者への発注、その購買や完成品の生産からその輸出入といった物流だけではなく、技術情報や指示などが、同一企業内に働く多くの、文化や言語を異にする人々の間で行われるようになることを意味する。またそのモノや技術情報・指示などは、本社と各地域本社、そしてその下部組織との間に垂直的に流れるだけではなく、各地域に分散された各子会社間にも横断的に流れていくのである。従って、本社対海外出先機関という垂直的コミュニケーションだけではなく、出先機関同士での横断的コミュニケーションも量的に拡大してくる。本社所在国の言語である日本語だけが使われるような状況ではなくなっているということである。

その日本企業のグローバル化と日本語の問題であるが、ここに国際経営における「現地人幹部・管理者の日本語」そして「海外子会社の基本共通言語」に関する調査結果¹¹がある。前者によると「日本語は必要でない」との回答は米国 67%、英国 66%、ドイツ 75%、シンガポール 34%、そして台湾が 0% となっており、台湾を除いて「日本語は必要」であるとする回答を大きく上回っている¹²。また、「海外子会社の基本共通言語」では、「英語」との回答が米国 97%、英国 85%、ドイツ 78%、シンガポール 90%、台湾 6% となっており、これも台湾を除き各国ともにその他の項目「日本

11 「日本企業の国際経営の海外アンケート調査」神戸大学経済経営研究所所長吉原英樹教授により 1994 年 1 月～7 月に実施された。対象企業は、日本企業（東証 1 部上場）の海外子会社で、5 カ国に所在し、日本親会社の出資比率が 50% 以上で従業員が 50 人以上のもの。有効発送数 1,221 社、有効回答数 634 社。吉原英樹『未熟な国際経営』白桃書房、1996。

12 同書、93 ページ。

語」,「日本語と英語」,「現地語」,「日本語・英語・現地語」を圧倒的に引き離している。この調査結果で目をひくのはドイツであり,基本共通言語はドイツ語であると回答した企業は全体の17%に過ぎず,残り5%が「日本語・英語・現地語」と回答している¹³。

II. グローバル企業と経営言語

「グローバル化」と「情報化」が現代ビジネスのキーワードとなっているが,そのような時代にあつてわが国企業でも英語の重要性に対する関心はかつてないほどに高まっている。全社員に英語試験を課し,自分自らも受験したことで世間の注目を浴びた富士通の関沢義社長は,同社の社内報誌上で「全社的な英語特別研修の推進の背景や目的は?」との質問に対し,「当社のビジネス環境が急速にグローバル化して,英語によるコミュニケーション能力がどの部門の人にも必要になってきているからです。例えば,インターネットでは約90%の情報が英語で発信されています。このままだと,日常,英語を使う国の企業に比べ,当社は情報収集・発信において,量・質ともに劣ってしまいます。(中略)もはや,英語を必要とするのは海外関係部門だけではなくなっています。例えば,国内のお客様の海外での活動もサポートしなければなりません¹⁴」と答えている。この答は経営における英語の重要性に気づき,富士通と同様に英語特別研修制度を社内を導入したり,社内のグローバル公用語を英語にしたりし始めている多くのわが国経営者の声を代弁しているものといえるだろう¹⁵。本章

13 同書, 95 ページ。

14 F-Pal/1996.3,1 ページ。

15 『週間東洋経済』が実施した「主要企業の英語への取組み」に対するアンケート調査では,回答があつた47社の大半が,会社が半額あるいは全額費用負担し英語の通信教育を支援していると回答し,さらに踏み込んだ社内英会話クラスや泊りがけの特別集合研修などを取り入れている企業も多い。建設機械大

では、グローバル企業において英語が広範にわたり用いられている状況とその理由を概観し、次いでそこで用いられる国際ビジネス英語とはどのようなものであるのかその本質を明らかにする。

1. グローバル企業と英語

まず、日本企業ではないが、日本社内も英語が公用語の米国グローバル企業シティバンク前在日代表の八城政基氏がこの問題に関して含蓄ある発言をしているのでそれを以下に紹介する。同氏は、世界に約9万人の社員がいて、50人の上級幹部のうち60%近くが非米国籍のシティバンクを米国の銀行と呼ぶのは適当でなく、そのようなグローバル企業を成功させるには、企業カルチャーとして国籍、人種、宗教の違いなどに拘泥してはならない、と言う。さらに「外国人が入る会議が英語となるのは当然だが、印、独、仏、日、西など各国語なまりの英語が飛び交う。日本のシティコープのグループ会社には約1,200人の社員がおり、うち外国人は15カ国から約100人いる。彼らを交えて社内で会議をする時、私は日本人社員に『日本語のなまりなど気にする必要はない』と話している。自分の意見が相手に伝わればいいのだ。（中略）英語を英米人の言葉だと狭く考えるのは間違いだと思う。少なくとも仕事に関する限り、私の意識の中に、国境はない¹⁶」と述べているが、これはグローバル企業のあり方と経営言語とし

ノ、手のコマツでは、今年から英語力を人事の昇格要件に取り入れたが、管理職の昇格要件として英語力を求める動きはNKK、トヨタ自動車、松下電器産業などにも見られる。また、「社内会議の公用語を英語に切り替える予定はあるか」という質問には「海外現地法人のマネージャーを交えた会議はすでに英語で実施している」（NEC）「外国人顧客、外国人社員が出席する会議での使用言語は英語。今後この傾向は加速」（三菱商事）などすでに一部で実施済みと回答した会社は11社に上がり、「将来展望としては、英語を社内会議の公用語とすることを考えるが、時期については未定」（シャープ）など、前向きに回答している企業も多い。「近づく『英語はビジネスの公用語』」『週聞東洋経済』1997年9月6日号、18-21ページ。

16 日本経済新聞、1997年4月29日、36ページ。

ての英語に関し価値ある発言といえよう。

この八城氏の「グローバル企業における英語」、「自分の意見が相手に伝わればよい」、「私の意識の中に国境はない」という3点の見解と同じことを前章で紹介したアセア・ブラウン・ボベリー (ABB) のバーネビック会長が述べている。同氏は、ハーバード・ビジネス・レビュー誌のウィリアム・テイラーとのインタビューで次のように語っている。「ABB は地理的に限定されたセンター機構、また帰属しなければならない本社所在国のしばりなどどこにもない会社です。我が社は、グローバルな調節 (コーディネーション) センターを持った各国単位の国内事業会社からなる連盟なのです。我が社はスイス企業でしょうか? 我が社の本社は確かにチューリッヒにあります。しかし、本社にはわずか 100 人のプロがいるだけですし、その数を増やそうとは思いません。それでは、我が社はスウェーデン企業でしょうか? 私はスウェーデンに生まれ同地で教育を受けた CEO です。しかし、本社はスウェーデンにはありませんし、8 人の取締役会メンバーのうちスウェーデン人は二人しかいません。たぶん我が社は米国企業かもしれませんね。財務報告はすべて米ドルでなされますし、英語が ABB の公用語になっていますから。幹部級の会議はすべて英語でします。私は、ABB はこれらのどれにもあてはまらないし、またそれら全部でもあるとみています。決してホームレスではありません。住むべき家をたくさん持っている会社なのです」。つまりバーネビック会長の意識の中にも国境はないのである。¹⁷

さらに同氏は、グローバルな役割を担うマネージャーや経営管理責任を負う各地域責任者はすべて英語にたんのうでなければならぬと説き、「私がスウェーデンにいる ABB の仲間に手紙を出すときは英語で書きま

17 William Taylor, *The Logic of Global Business: An Interview with ABB's Percy Barnevik*, *Harvard Business Review*, March-April 1991, p. 92. 訳は筆者による。

す。スウェーデン人が他のスウェーデン人に英語で書くなどとはばかげているように思えるでしょう。しかし、これから1年後に誰がその手紙を読む必要が出てくるか誰も予測できませんしね」と述べている¹⁸。また、同氏はその後日本経済新聞社記者との会見で「当社の社内公用語は英語ではなくバッド・イングリッシュだ。母国語として英語を話す人は少数で、それぞれのアクセントと表現で英語を使う。私もスウェーデン人で完ぺきな英語は話せない。英語下手は日本人特有の問題ではない。大切なのは下手でもわかるまでコミュニケーションをすることだ。徹底したグローバル化、現地化で当社の本社には150人しか人間がいない。私も世界中を飛びまわっているが、5万台のパソコン・ネットワークとバッド・イングリッシュで情報は常に共有できている¹⁹」とも語っている。

欧州、とくにスウェーデンやスイスにはこのABBのように情報武装による機動的経営を行っているグローバル企業が多いが、それらの企業に共通しているのが経営陣の多国籍化であろう。スイス航空は同社のCEOに米国人ジェフリー・キャッツ氏を起用し、二人の副社長にも英国航空の英国人幹部を迎え入れる結果6人の経営執行幹部の半分は外国人になる。また、ネスレの現経営執行幹部の国籍はスペイン、英国、メキシコなどと多彩で、スイス人は9人中2人だけである。スイス銀行も14人いる経営執行幹部の3分の1以上は英・米国人などの外国人が占める²⁰。また、携帯電話に代表される移動体通信分野では米AT&Tや独シーメンスを抑えて世界シェアの4割近くを握るエリクソンはスウェーデン企業だが、その取締役にはアイルランド人もドイツ人もいる、などその例を上げるならば枚挙にいとまがない。これらの企業に共通するのは経営陣の国籍からは、どこの

18 *Ibid.*, pp. 94–95.

19 日本経済新聞, 1997年5月5日, 11ページ。

20 同紙

会社か判断がつかない企業ということと、その経営陣の多国籍性ゆえに役員会はすべて英語で通すということであろう。ドイツの大手薬品会社ヘキストが米化学品会社セラニーズを買収したときに役員の一人に迎え入れられたセラニーズ社のトップだったアーニー・ドルー氏は「私が来た当時は、重役会議の8~9割がドイツ語で行われていた。だが国際的な戦略プランが重視されるようになると、英語に切り替えられた²¹」と言っている。

このグローバル企業の経営陣の多国籍性またその有利性については、ワールドがすでに20数年前に明らかにしている。彼によれば、「海外派遣経営者システムの一つの変型として、本部所在国の経営者を補完するためにしばしば利用されているものに、第三人の経営集団がある。第三人の経営者とは、たとえばA国人であって、B国において、本部をC国に置く会社のために働いている者である。ビジネス・インターナショナル、全米産業問題研究所、アメリカ経営学会等の調査によると、第三人は、外国の環境に置かれたとき、新しい状況に自らを適合させ、交友を深めるのが比較的上手である。コラファスは、多くの大企業が、経営陣の上層の地位に第三人を充てるという明らかな選好を示していることを見出した²²と述べ米国多国籍企業数社の例を上げて²²。またさらに「異なった国民的背景を持ちながら、世界主義的企業価値に対する強い感受性を身につけた、高度に統合化された経営者集団がなければ、明らかに世界企業組織あるいは多国籍企業組織は存在しえないであろう²³」とも述べている。なお、言わずもがなのことではあるが、「高度に統合化された経営者集団」が機能するためにはお互いのコミュニケーションに支障がないことが前提とな

21 『ニューズ・ウィーク日本語版』1996年11月27日、41ページ。

22 E. J. Kolde, *THE MULTINATIONAL COMPANY*, Lexington, MA, D. C. Heath and Company, 1974. [中川巧訳『多国籍企業』東洋経済新報社, 1978年, 251-252ページ]

23 同書, 254ページ。

る。そして、その統合あるいは協同は、言語によってのみ可能となりその他のいかなるものによっても達成されえないものである。

2. 国際ビジネス英語とは

次に、本稿における「社内共通言語」としての英語とはどのようなものかについて概説したい。三菱商事の榎原社長がABBのバーネビック会長の発言と同じように「下手でも相手に伝えようという熱意が大切だ。わが社の公用語は『バッドイングリッシュ』²⁴だといっている」と述べているが、当然にその「バッドイングリッシュ」とは何かの定義も必要になるであろう。グローバル企業の社内共通言語として用いられる英語は、英国の英語や米国の英語といった国単位での標準英語ではなく、人数的にもまた地理的広がりにおいても、世界でより多くまた広く使用されている国際ビジネス英語が主流である。筆者は、本稿ではこの「国際ビジネス英語」を English as an International Business Language と呼び、EIBL と略称することにする。²⁵このEIBLとは、たとえば「日本人ビジネスマンが香港でインドネシア人ビジネスマンと商談をする際に用いられる英語」といった英語の一変種であり、発音、文法、統語法などにおいて使用者両国の言語特性に影響を受けやすい、標準英語とは異質の英語であると定義できるだろう。たとえば、日本語もインドネシア語も名詞の複数観念や冠詞の意義に対する感覚が希薄、インドネシア語では現在形・過去形の時制変化がない、などという言語特性を持っているが、二人のビジネスマンが英語を使う場合、その英語はそれらの特性に影響を受けたものになる傾向が強い。

24 朝日新聞、1997年6月1日、14ページ。

25 これは、本来応用言語学における英語教育法上の用語としての造語 EIL (English as an International Language) に筆者が Business の B を加えたものである。Pennycook, A. *The Cultural Politics of English as an International English*, NY, Longman Publishing, 1994, p. 6.

EIBL の発生および昨今の世界的拡大にみられる一つの特徴は、アフリカや東南アジアの旧英領植民地諸国におけるそれぞれの独立以前・以後の歴史的、政治的、そして教育的な面からの国家政策として、いわば上からの押しつけから始まり、発展してきた旧宗主国の国語としての英語ではないということにある。たとえばシンガポールでは1950年代に、中国語、マレー語、またタミール語の他に国内の多民族間を結ぶ「リンク（つなぎ）言語」として旧宗主国の国語である英語を中心にした二カ国語教育が導入された。その後同国は1965年にマレーシア連邦から独立したが、英語は政府や法律のための行政用語、教育用語、またメディアの用語としてそのまま残されることになった。同国における英語の使用人口はその後も増え続け、1975年の調査では超40才人口の27パーセントが英語を理解すると答えているのに対し、15才から20才までの年代で英語を理解すると答えた者は87パーセントを上回った²⁶。また、同国の1990年国勢調査によれば、前回調査の1980年には英語を使用する家庭が11.6%であったものが10年後の1990年には20.3%に増加している²⁷。

アジアでも戦後多くの植民地が独立したが、独立後も旧宗主国の国語を行政用語のみならず経済や一般社会での主要言語としたままで今日に至っている国はシンガポール以外にその例をみない。詳しい説明は省くが、同国政府の英語重視の言語政策にしたがいすでに授業用の第一言語は英語になっていて、小学校から大学に至る教育の場で英語教育は徹底して行われている。このような現状から同国における英語話者は今後とも増大の一途を辿ることは間違いない。

26 Crystal, D. *English as a global language*, Cambridge, Cambridge University Press, 1997, p. 51.

27 Source: *Census of Population 1990, Monograph No. 6, Multi-Lingualism in Singapore: Two Decades of Development*, Department of Statistics, Ministry of Trade & Industry, Republic of Singapore.

いずれにしても、シンガポールの過去また現在の言語事情は、言語とはこのように短期間のうちに一国家の言語政策によって、人為的にある特定言語を人々の主要言語として発展させていくことが可能であるという例証になるであろう。これに対し EIBL の場合は、一国あるいは複数国家の言語政策といった上からの押し付けによって発生また発展してきたものではないことは明らかである。ただ国内に複数言語民族を有する旧植民地国家において、それらの異言語民族間の連結、結合、仲介のために旧宗主国の言語が「リンク言語」として用いられ、それが独立後もその役割を踏襲してきただけではなく、現在ではそれ以上の役割を果たしているという点に着目するならば、異文化インターフェイス用言語としての EIBL と旧英領植民地国家における英語との間に類似性を見出すことも可能である。

シンガポールにおいて英語が第一言語としての地位を固めるようになったのには、いろいろな理由が考えられるが、それらはただ単にその国内事情に起因するものだけではない。また国内異種民族間のリンク言語としての役割だけによるものでもない。シンガポールにおける英語使用は同国の国際政治・経済面でのリンク言語としての重要な役割を担っており、政府や国民のそうした認識が同国における英語使用をさらに拡大しているからではないかと思う。同国と近隣諸国また、欧米はもとよりアフリカや中近東諸国との政治また経済的つながりの深まりが日々テレビで報道されるが、公式・非公式両方の場においても各ミッションの代表である閣僚や財界人が相手国の代表や団員たちと通訳を抜きにして英語で話し合い、声明を英語で読み上げている。APEC や ASEAN の会議において多くの国々の首脳や閣僚たちは公式の会議においても、レセプションなど非公式の席においても英語を使用している。通訳を使用するのは、APEC の場合、日本、中国と韓国の3カ国ぐらいであるといわれるが²⁸、それぞれの母国語が

28 1997年8月10日に ASEAN 誕生30周年を祝ってメンバー国9カ国の代表

異なる各国間のコミュニケーションに英語が用いられているという点において、英語は今や旧植民地国家内部のリンク言語としてだけではなく、現代国家の地球規模でのリンク言語としての役割を果たしているといえ、a common working language (共通の実用言語) という意味においては EIBL との共通性を有するものといえる。「メガトレンド」なる新語で一躍有名になったナイスビットは、その新刊著 *Megatrends Asia* の中で「英語はアジアの中で通商と国際コミュニケーションの言語としてその地位を保ち、アジア地域がさらにその門戸を広げて行くにしたがいその重要性はなおさらに増して行くであろう²⁹」と述べているが、その予測は正しいといわねばならないであろう。

そのアジアで広域にわたり使用されている英語であるが、それは前述したように発音、語彙、文法、統語法などにおいて英国や米国など英語母語圏で用いられているいわゆるスタンダードイングリッシュ³⁰からは逸脱したものである。ただ、それもその使用者によって「いくらか」から「かな

ㄨ (インドネシア、フィリッピンは大統領、ブルネイは国王、それ以外は首相) がテレビ放送を通してそれぞれの国から参加国の国民に向けて祝賀メッセージを発表したが、インドネシア、ラオスとベトナムの3カ国を除く6カ国の代表はそれぞれ英語で所信を述べた。これは筆者が実際に見聞したことだが、同じようなことが『週聞東洋経済』1997年9月6日号で述べられている。「東南アジア諸国連合 (ASEAN) は昨年、ベトナムの加盟を正式に承認した。そのときの条件の一つが『ベトナムの首脳は英語を勉強すること』だった」同誌12ページ。

29 Naisbitt, J. *Megatrends Asia*, Nicholas Brealey Publishing, London, 1997, p. 275. 訳は筆者による。

30 Standard English とは「教養ある英語母語話者が書いたり話したりするときに用いる英語の変種である」とされ、英国、ウエールズ、スコットランド、北アイルランド、アイルランド共和国、オーストラリア、ニュージーランド、南アフリカで使用されている British English と米国とカナダで用いられている North American English とに二大別されそれぞれカナダ英語変種、アメリカ英語変種と分類されるのが普通である。それ以外の英語を Nonstandard English と呼んでいる。P. Trudgill & J. Hannah, *International English: A Guide to Varieties of Standard English*, London, Arnold Publishers Ltd., 1985, p. 1. [寺澤芳雄・梅田敏訳『国際英語』研究社出版, 1986年, 1ページ]

り」という修飾語を用いなければならず、十把一絡げで画一的に「スタンダードイングリッシュとは異なるもの」と規定できえない難しさを持っている。また、各国それぞれの言語の影響を受け、国や地域によっても違いがみられ、それゆえに昨今では英語を English と単数形で扱うのではなく、Englishes と複数形で扱うべきであるとの声が英米の言語学者からも出ている。それらの Englishes の中には言語使用に厳しい英語母語話者が聞いたり目にしたりすれば、顔をしかめるような発話や英文も頻出するであろう。こうした標準英語から「逸脱した」英語が、いわゆる ABB のバーネビック会長や三菱商事の榎原社長のいうバッドイングリッシュであるといえよう。

そのバッドイングリッシュであるが、両氏は単に「よくない英語」といった軽い意味で用いているようであり、別に言語学上の定義などに拘泥はしていないようである。また、実際に筆者が調べた範囲でも bad language（母語話者・外国人いずれによる場合も語法上に誤りのある言語）という用語は多くみかけても、bad English となるとその例は少なかった。しかし、*Varieties of English: An Introduction to the Study of Language, 2nd ed.*（『英語変種—言語学入門』）には「言葉を選ぶときには、会話や非公式な場所や状況だけにのみふさわしいと考えられるスラングや口語的表現などを避けなければならない。さもないとあなたの書いたものは bad English と呼ばれるだろう」との記述がみられた。ただ問題は、英語を使用する際、その表現がその場に「ふさわしい」かどうかは多くの要因によって変わってくるというところにある。状況、聞き手（読み手）、そしてそのメッセージの内容によってのみ「ふさわしい」かどうかが決まなければならない。上記の bad English の説明も、その「発話」が行われる状況次

31 D. Freeborn, et al., *Varieties of English: An Introduction to the Study of Language, 2nd ed.*, London, The Macmillan Press Ltd., 1993, p. 2. 訳は筆者による。

第では、いわゆるそうした表現も「悪い英語」とはならないことを意味し、本稿の主題である EIBL という領域におけるバッドイングリッシュの説明にはならない。いずれにせよ、国際ビジネスまたグローバル経営で用いられる英語は、多少の個人差はあっても、英米のスタンダードイングリッシュとは異なりその国あるいは地域の言語特性が発音や語法上で自分の書き・話す英語に色濃く反映されるリングフランカとしての役割を果たす英語であり、これを「バッドイングリッシュ」と定義しておくことにする。なお、発話とは「文」sentence に対する概念で utterance と呼んでいる。紙やテープに記録された文ではなく、今まさにヒトによって表出されている「生きた言葉」という意味で、そこで用いられ交わされる言葉の意味はその時の状況、話者の顔つき、発信者と受信者との関係、それぞれの有する経験、知識などによって異なってくる。

Ⅲ 経営言語を英語化する動機

さて、グローバル企業ではその公用語として英語が多く用いられているという現実と、その英語はどのようなものであるかをみてきたが、前半において英語がビジネス言語として用いられる理由を欧州企業の場合には単

32 14~15世紀に地中海沿岸貿易に従事していたギリシャ、イタリア、スペイン、フランス、トルコ、アラビア半島諸部族などの貿易商人たちは、自分たちの貿易取引を円滑に行うために、それぞれの言語を取り入れた混成語を使用するようになっていった。ある時期にはその取引の大きさやカネの力からギリシャ人の影響力が大きくギリシャ語中心の混成語であったときもあったが、1ヶ国語が中心になることで起きえる言語支配を嫌う他民族からはより自然発生的に生まれ、公平に各民族の言語が入り交じっている混成語の使用が奨励された。これをリングフランカと呼んでいた。現在では、一般的に異民族間の混成共通語、仲介語という意味で用いられている。現代のリングフランカとしては、インドネシア語とスワヒリ語が有名である。もちろん、それが世界大的なスケールで用いられるものとしては本稿の中心テーマでもある英語が上げられる——筆者注。

に経営陣の多国籍化に求めてきた。また、日本企業と英語という問題を述べたときにも、なぜ英語が必要なのかという問に対して、今後のわが国企業のビジネス展開にとって英語が重要であるからという一般的な意見を紹介したに過ぎない。「なぜ英語なのか」という問に対しては、「それが世界の現実（デファクト・スタンダード）だからである」とか「国際政治や経済の分野で、英語のグローバル・スタンダード化が進んでいるから」とか、さらには「それは、西暦、アラビア数字、メートル法にも似た、使わざるを得ない世界の共通の道具³³なのである」といった現実論が一般的であるが、それは結果であって「なぜそうなったのか」という理由にはなっていない。本章では、その「なぜ英語なのか」という問に対して一つの仮説を立てそれを立証していくことにしたい。

まず、「経営者がビジネス言語を英語化する動機」とは次ぎの二つの問題領域に関わるものと仮定する。ここでいう「ビジネス言語」とは「グローバル企業において使用される公用語あるいは社内共通言語」を意味し、「グローバル企業」とは経営学あるいは国際経営学上で一般的に定義されている多国籍企業を指し、諸理論上におけるその発展段階説の齟齬については拘泥しないことにする。

1. なぜビジネス言語の英語化現象が生じるのか？
2. 何のために経営者はビジネス言語を英語にしようとするのか？

その問題領域の中で次の三つの命題を規定した。

1. 経営者は、効率への希求と成長への努力という「経営者の動機」あ

33 日本経済新聞、1997年6月8日、2ページ、社説「英語ができなければ国が危うい」。

るいは経営目的の追求とその効用の最大化をはかる。

2. 経営者は、その動機を満たし、かつ経営において最大効用がもたらされる方法を考え、その方法が明文化あるいは不文律のいずれかではあっても社内管理規則になる。グローバル企業にとって社内共通言語を何にするのかという問題は重要な管理規則となる。
3. グローバル企業における生産コストの低減と販売（量・利益・地域）の拡大など経営の効率化は、公用語あるいは社内共通言語の選択によって影響を受ける。

一つの定理として、上記3の命題が正しいとすれば、経営者は許容された範囲内においてビジネス言語として英語を選択する。

ここで、なぜ「経営者の動機」としたかの説明が必要となるであろう。「動機」とは、企業という組織が持つものではなく個人あるいは人格としての人間が持つべきものであり、しかもその人間は経営上の最終決定権限と経営管理責任を有している者でなければならない。「経営者」をトップ・マネジメントとした場合、日本語の訳語である「経営陣」となり、そのような「人間の集団」と理解してもよいのだが、経営陣の中に対立する意見があるような場合に、³⁴経営会議の席上において（多数決による決議があったとしても）影響力を持つ最高経営責任者（CEO）としての「経営者」とする方が妥当であろう。

さて、その経営者が「社内共通言語」を英語化するのは、次のような英語の特性、というよりは英語を使用することによって生じる特性によるの

34 三菱商事（株）榎原社長の「ビジネスに最も適した言語は英語」という発想から「社内公用語を英語に」という提案が、社内で猛反発を受けたという事例などがある。日本経済新聞、1996年12月23日、11ページ。

ではないかと筆者は考える。

1. 英語の汎用性
2. 英語の中立性
3. 英語の経済性
4. 英語の効率性
5. 英語の公平性

1. 英語の汎用性

最近の調査によると、1995年時点で英語をその国の第一言語もしくは第二言語として使用している国はおよそ75ヶ国におよび、それらの国々の総人口は20億2千5百万人になり、世界人口の増加率を加味した場合1997年にその数は20億9千万人になるであろうという³⁵。なお、第一言語とは、ある人間にとり子供の頃に習得し、語句の使い方や文が正しいかどうか直観的に判断のつく言語のことで「母(国)語」ともいわれる。また、第二言語とは第一言語の次に習得する言語であるが、国内あるいは地域内で共通語また公用語として日常生活において使用している言語である。わが国の場合のように学校教育の中で学ぶ英語は「外国語」であって第二言語とは呼ばない。

また、これは類書においてよく引用される数字であるが、1980年代の終わりにおいてさえ「世界中の科学者の3分の2は英語で論文を書き、郵便の4分の3は英語で書かれ、コンピューターに蓄積されている情報の80%は英語である(後略)」³⁶といわれていた。

35 D. Crystal, *English as a global language*, Cambridge, Cambridge University Press, 1997, pp. 54-60.

36 D. Crystal, *The English Language*, Harmondsworth, Penguin, 1988, p. 358.

また昨今のインターネットに代表されるコンピューター・コミュニケーションの主要言語は英語であり、コンピューターを活用してグローバルな情報発信と情報収集をはかるならばインターネットの利用者は、好むと好まざるとにかかわらず、その主要な使用言語である英語を習得しなければならなくなってきている。このような時代背景のもと、外国語学校としては世界最大規模を誇るベルリッツでは、同校が世界中で1年間に提供する5百万クラスもあるレッスンのうち70%を英語が占め、第二位フランスの5~7%をはるかに上回るという状態になっている³⁷。

このように世界人口の約3分の1を占める人間が、情報化時代の今日にその言語としての正確性や運用能力は別にしても、英語を使ってコミュニケーションを行っているという事実はまさに、世界における英語の汎用性を示すものであるといえよう。

2. 英語の中立性

EIBLとしての英語の中立性とは二つの意味を持っている。一つは、英語が前述のように広く使用されるようになってきたということは、その言語としての性格上もとの英語（英国や米国の標準英語）の使用法や文化的な意味からかなり逸脱したものになり、コミュニケーションの手段としてのもとの英語に拘泥しない中立的かつ透明な立場を確立しつつあるということの意味する。この立場からEIBLを考察するならば、一時期に台頭した英語を使うことは英米のヘゲモニーに屈する事になるといった「英語による世界支配」という考え方は論拠のないものになるであろう。EIBLとしての英語はもはや英米の国語ではなく、それらを国語とする両国家の支配から解き放たれ、自由を勝ち得た世界のリングフランカとして世界共通

37 Language and Electronics: The coming global tongue, *The Economist*, December 21, 1996, p. 78.

の中立的な「新しい言語」の役割を担い始めているということができよう。

「中立性」の二つ目の意味は、次の事例に求めることができる。グローバル企業の海外進出先である現地には、先進国また開発途上国を問わず、多くの異民族からなる労働者が働いている場合が多い。米国のヒスパニック（スペイン語系の人々）やその他の移民、ドイツにおけるトルコ人など外国人労働者、マレーシアにおける中国系、タミール系インド人、その他近隣諸国からの出稼ぎ労働者などである。したがって、「日本人社員を現地へ派遣する際の異文化適応のための事前研修の中での語学研修の内容は、必ずしも『現地語』であるとは限らない点に注意が必要である³⁸」という考え方が出てくるのも当然である。「マレーシアの場合には、公用語であるマレー語をマスターし話せばいい、とは必ずしもいえない。マレー語を話せばマレー人は喜び、よいコミュニケーションがとれることは請け合いである。しかし、中国系やタミール系にしてみれば、異民族とだけ仲良くしている人物という印象をもつことになりやすい。複数の異民族がそれぞれに強いアイデンティティーをもって存在している時には、そのどれとも関わらない言葉でコミュニケーションすることが、もっとも公平でよい印象を与えうる場合がある。実際マレーシアの場合には、旧宗主国の『イギリス語』がその役割を果たしている³⁹」といえ、この場合の「イギリス語」の使用が英語の中立性をよく物語っている。

3. 英語の経済性

これは、進出先各国の現地語と本社所在国言語との間で行われる翻訳ま

38 今田高俊、園田茂人編『アジアからの視線』東京大学出版会、1995年、87ページ。

39 同書、88ページ。

た社員の「現地語・語学研修」にかかわる時間・労力・費用にかかわる経済性の問題である。さらに、もし翻訳上の誤りすなわち誤訳がもとになって無視できない経営上のトラブルが発生したような場合、その後処理に要する時間・労力・費用にも関係してくる問題でもある。

カナダ、スイス、イスラエルなどの多言語国家、また EU における言語関連支出が如何に莫大なものになるかが『ことばの経済学』⁴⁰という書の中で説明されているが、多くの国々に事業展開をはかる民間企業であるグローバル企業においても同じようなことがいえ、もしこの問題を軽視するようなことがあれば、企業のグローバル化コストの中でも大きなものとなるであろう言語、またその翻訳に関連する費用の重要性と、表には現れない実際のコスト負担を見落とすことになりかねない。

社内使用言語の統一をはからないかぎり、グローバル企業は言葉の違いという障壁をたえず克服しながらコミュニケーションを行わなければならない。世界に点在する子会社の人間はそれぞれ別の言語集団に属しているから、その間で交わされるメッセージは、直接翻訳されるか、あるいは最初に送信者の現地語から本社での言語に翻訳され、それが他の子会社の受信者に送信された上で、その国の言語に翻訳されるという3段階の課程を経ることになる(本社側で翻訳を行ったとしてもその段階数は変わらない)。当然のことながらそれぞれの段階で誤訳が発生することであろう。そうであれば、その誤訳が引き起こすであろう経営上の諸問題は大きなものになるであろうし、問題が発生する前に原因が解明されたとしてもその処理には本来必要とされない費用が発生することになる。また、本社社員

40 F. Coulmas, *Die Wirtschaft mit der Sprache: Eine sprachsoziologische Studie*, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag, 1992.

〔諏訪功・菊池雅子、大谷弘道訳『ことばの経済学』大修館書店、1993年〕この多言語国家の公共予算における言語関連支出の問題は、同書の第3章「多言語世界の諸費用——国家と経済にとってコスト費目となる言語」(115-195ページ)で詳しく論じられている。

また派遣社員の中にその言語の使用者が少ない場合には専門の通訳を雇わなければならない、その費用はかなりのものになる⁴¹。

これに対し、本社からも英語、子会社側からも英語というコミュニケーションのプロセスを設定しておけば、翻訳に要するてまひまはゼロになり、誤訳の危険は減るだけではなく、EIBLによる子会社側とその顧客先や本社との情報交換、依頼や指示などの入手情報をそのまま、あるいはそれらをパソコン上で手軽に添削の上で本社また顧客先へ発信すればよいことになり、時間と労力の面で作業効率上もはるかによくなり、総体的な費用面でもコスト削減につながることになる。

ある国へ派遣した優秀な管理者が、同地での言語を習得し日常業務を現地語でこなしていたとして、同人をその優秀さゆえに他国に派遣しようとする場合に同人に再度新しい派遣先の言語を習得させるようなシステムはそれに要する時間・労力・費用を考えればあまりにも機能的ではない。管理者本人の業務は決して派遣先の言語につまびらかになることではない。万が一そのようなことがあるとすれば、それは昔、檀家回りのためには馬で行かねばならず、そのために乗馬の技術が必要であるからといって、その練習に明け暮れるあまり本業の肝心なお経を忘れてしまったという僧侶と同じ轍を踏むことにもなりかねない。ここにも企業内の言語を英語に統一することの必要性、またその経済性を見て取れるであろう。

4. 英語の効率性

前述の「英語の経済性」はそのまま英語の効率性にも通じるものであるが、ここでは英語を社内共通語として用いることの効率性を業務面と、英

41 筆者が1992年に依頼した民間の通訳派遣業者からのインドネシア語の通訳へ支払った料金は1日あたり7万円であったが、当時入手した料金表によるとベトナム語やビルマ語など通訳者が希少の場合には最低でも1日あたり10万円が相場であると記載されていた。

語の本来持つ言語としての効率性という2点から考察していく。まず業務面からの効率性であるが、筆者が現地において(1997年夏シンガポールにて)実際に見聞した事例をいくつか上げよう。某大手電器メーカーの現地子会社の一つにはいまだに本社からの指示、依頼、情報の多くが日本語で入るが、5名しかいない日本人社員は業務の都合上いつも事務所にいるわけではなく、それを英語に翻訳し、現地人従業員に指示を与えるのが4~5日間遅れることがあるという。現在 DHL など国際宅急便の利用で本社との間の郵便物も翌日には届くような状況になっているのに、本社からのコミュニケーションが日本語で行われているために、現地人従業員が理解できず、日本人社員がそれらを英語に翻訳するまでその指示や依頼の業務上の実行が数日間も遅れてしまう。現地駐在の日本人社員は幹部社員であり、彼らの業務は重要なものが多く、本社からの依頼や指示をその都度、英語に翻訳し現地人スタッフに指示を与えるような仕事は本来業務ではないが、そのようなことに費やす時間が結構多い。本社から社員が出張してくる場合にもホテルの予約など簡単な依頼すらも日本語で入るが、そのような些末な業務はより重要な仕事をしている現地の日本人幹部社員の仕事ではないし、これを翻訳して現地人秘書や当該部署のスタッフに再依頼しなければならないのは腹立たしいことである。「そのような連絡は英語で直接、出張目的の対象である業務担当者の現地人スタッフに入れるように」と本社側の発信者に申し入れたことがある。これは、同社社長の弁であるが、「悩みは本社からの発注書類が日本語で書かれていて、いちいち英語に翻訳しなくてはならない [ことだ]。本社がこちらを対等とみていれば、英語で書いてくるはず。本社側の意識が変わっていないから、子会社のような扱いをする」⁴²と述べた某一流メーカーのシンガポール現地法人日本人社長の不満を思い出す話である。7年後の今日でも日系企業のグ

42 朝日新聞、「アジアの日系多国籍企業」1990年6月9日、11ページ。

ローバル経営には大きな進展がみられないということであろうか。

これでは、日系グローバル企業に働く現地人スタッフのやる気を失わせることになりかねない。そうではなく、本社情報や指示が彼らにも理解できる英語で入ってくるようにすれば、現地人の経営に対する参画意識も高まることであろう。これを業務面における英語のもたらす効率性と呼ぶとして、経営言語を英語化することによってそれぞれに現地人スタッフのやる気を高めるよう、努力を払っている某音響メーカーの社長をはじめとする日系企業の現地法人社長たちも多い。同社長は、現地人スタッフが同席するミーティングは当然のこととして、社内では一切日本語を使わず日本人の来訪者があっても面談はすべて英語で通しているという。当然のことながらその行為また心構えはスタッフたちのやる気を十分に引き起こすことになる。

また、昔米国でも業界では名の知れたアメリカ人が某日本企業現地法人の経営幹部として招かれ入社したが、ほどなくして退社してしまったことがあった。その理由は、「自分は経営幹部社員として招聘され、米国内における経営の中核にあると思っていたが、現地会社と本社とのコミュニケーションや、日本人経営幹部たちの間での話し合いがすべて日本語で行われ自分はいつも蚊帳の外におかれていた。これでは疎外感以外の何物も感じられず、自分が求められている役割が分からないので同社を去ることにした」というものであった。⁴³このように、本社とのコミュニケーションが日本語で行われると、それを理解できない現地人スタッフは、やる気があればあるほど、疎外感を感じるようになり挙げ句の果てにはこの例のように退社してしまうことになる。

上記のような業務面上での効率性以外に、英語には論理的にいても日

43 はじめのメーカー現地法人社長の経験談による。なお、事柄の性格から事例に登場する人物はすべて匿名とした。

本語より効率的であるといえる面がある。「日本語は言外のニュアンスなどが大事で曖昧な面がある。これに対し、英語は核心に触れやすい、ビジネスに向けた言語だ⁴⁴と思う」という声を最近多く聞く。シンガポールの現地法人や支店に勤務する日本人社員で英語を日々使用しているビジネスマンからも、「理由は分からないが、英語の方が何かとてもロジカルに書けるような気がする」という発言をよく耳にした。確かに英語はロジカルであり、結論が先に来る演繹法にもとづく直線的な論理構造の文章が多く、「逃げの余地を残しておく」「意味のない儀礼的表現が多い」「察してくれることを期待する」また「言葉を飾り丁寧な表現が好まれる」といったような特徴を備える日本語とは正反対な言語であるといえる。また、同様主旨を伝える一文の長さも謙譲語、尊敬語、丁寧語などがほとんどない英文の方が日本語よりはるかに短い上に、ひらがな、カタカナ、漢字すべて一文字に2バイトを要する日本語文字に対し英文字は1バイトであるという事実も、日本語よりは英語の方がコンピューターを通して交わされることの多い国際ビジネスコミュニケーションの用語としてはるかに勝っているといえるであろう⁴⁵。

5. 英語の公平性

前記「英語の中立性」のところで紹介したマレーシアにおける英語の使用と異民族からなる現地従業員との関係も、そのままこの「英語の公平性」のモデルとして上げることができる。また、ある言語の母語話者とその当該言語を外国語として学び使用する外国人との間に生じるであろう言

44 三菱商事の人事部から研修、採用などの業務を分社化した会社、ヒューマンリンクの藤井正嗣・取締役人材開発事業部長の弁。『週間東洋経済』1997年9月6日号、21ページ。

45 このビジネス用語としての日英語の比較問題に関しては拙稿「電子メール用語としての日本語——その特徴と問題点」『日本商業英語学会研究年報』（日本商業英語学会）第56号、39-48ページ、に詳しく論述されている。

語運用能力上の優劣からくる2者間の地位の格差も、そのどちらの母語でもない第三国の言語である英語から発達した EIBL を用いることで消滅し、両者は公平な立場からコミュニケーションを行うことが可能になる。これも英語を使用することによる公平性の意味である。それでは、コミュニケーションの相手が英米の英語母語話者である場合にはどうするのかという問題が出てくるが、筆者はその際においても彼らにはつとめて英米独特の熟語の使用を避けてもらい、語彙的にも、表現方法においても、また発音的にも外国人に分かる平易な英語を使ってもらうようにすべきであると主張したい。そのようにすれば、彼我ともにいわゆる米英の標準英語からかい離した EIBL またそれに近い英語を用いているという状況が生まれ上述したような公平な立場に立てるのではないかと思う。

また、英語の公平性という問題を「情報の偏在」と「誤報」の防止という観点から考察することも可能かもしれない。前述したように ABB では売上・利益の予算・実績金額、経費その他から契約金額に至るまで財務に関する報告はすべて現地において米ドルに換算されて、本社に上げられ、また本社からの情報や指示も同様にすべて米ドルで 150ヶ国の 1000社におよぶ関係会社へ伝えられる。これは、本社へ集まる財務情報も、本社から発信される財務関連情報もすべて米ドルに一本化することで、百何十ヶ国もの異なる通貨を換算し直すという非効率なことを回避し、同時に本社また関係会社の現状を直線的に比較検討できるというメリットを追求した結果の考え方から生まれたものである。このシステムは、調節センター（いわゆる同社の統括本社）から子会社まですべてを含む関係会社全部に対し実に公平な方法であると同時に、情報の正確性を保証し、情報に基づく行動の迅速性を促すものとしての価値も大きいと思う。

この現地側での財務数字を現地でドル換算し本社に集計する、そして統括本社はまた現地の関係会社へ米ドルのまま情報や指示を伝えるという

使用通貨の一元管理システムを、グローバル企業における使用言語の一元管理システムとして応用すべきであるというのが、筆者の考え方である。現地各地での情報や報告は、すべて現地サイドで英語に翻訳し本社へ送る、本社は現地サイドへ情報や指示を英語にして送信する、といったシステムを確立すればそれらの情報の価値は、内容はともかくとしても、言語情報としてお互いに相等しくなり偏りのない公平なものになるはずである。また、本社や世界に広がる関係会社のコンピューター内に蓄積される情報も英語に一元化されることで、それらの情報にアクセスし入手する際にも言語の違いから起こりえるであろうコンテンツの偏在や誤訳といった問題も少なくなるに違いない。

「英語の公平性」とは直接には関係ないが、筆者は、この問題を基軸通貨としての米ドルと基軸言語としての国際ビジネス英語 (EIBL) の相關関係としても捉えたいと思う。来年4月からの改正外国為替法の施行に先駆けて最近わが国でも輸出比率の高い有力企業の間にはすでに国内取引の代金決済を米ドル建てにする動きがあるが、それにあわせて近い将来わが国企業が、海外からの情報や購買関係の指示などを英語のまま国内の主要仕入先に流すような動きが出てくるのではないかと思っている。この国内取引ドル決済が、為替変動リスクの回避や為替手数料の削減がねらいであるとすれば、国内での EIBL 使用は、誤訳や誤報リスクの回避や翻訳に要する時間・労力・費用の削減をねらいとするものである。

おわりに

グローバル企業の経営者は、これまでに述べた5つの EIBL としての英語の持つ、あるいはそれを使用することの優位性から社内共通言語として英語を導入しようとするのではなからうか。その最終目的は、企業内に顕

在する本社・子会社間また子会社間同士の間に横たわる各種のコミュニケーション・ギャップを埋めるところにある、といえよう。グローバル化をはかろうとする日本企業が抱える経営上の問題は、経営者が異文化間コミュニケーションの重要性に気づかず、このコミュニケーション・ギャップを埋める努力を怠っているところにあるといっても過言ではない。コミュニケーション・ギャップがもたらす重大な結果に関してはいずれ稿を改めて表わしたいが、要は本社と子会社の間、また現地管理者と現地従業員との間で単純にコミュニケーションの量を増やせば解決できるといった簡単なものではないことを述べておきたい。グローバル企業の経営者は企業内コミュニケーションの質を高めることに注力するとともに、子会社が海外で直面する問題は、現地側あるいは派遣管理者だけで解決できえるものではなく、本社側のコミュニケーション管理面における協力が必要であることを十分認識しなければならない。その際に重要な働きをするのが、国際ビジネス用語としての英語であり、今後ますます EIBL の社内共通言語化とその社内管理の確立が求められるようになるであろう。