

日系企業における英語社内公用語化の手順と管理体制

——楽天の事例——

高 森 桃 太 郎

はじめに

- I 英語社内公用語化について
 - II 楽天の英語化までの流れと問題提起
 - III 英語社内公用語化の理論的枠組
 - IV 楽天の事例の理論的分析
- 今後の課題

は じ め に

本稿では2010年に社内公用語英語化を発表した楽天を事例として取り上げ、日系企業がどのように英語を社内コミュニケーションにおける中心的な言語としていくのかを分析する。2010年に楽天とファーストリテイリングが社内の公用語を英語とする旨を発表したことをきっかけに、社内公用語という言葉が注目を浴びている。新聞などのメディアはこの件を大きく取り上げ、中には強い口調の反対論を展開した識者もいた（本発表は英語社内公用語化の賛否を取り扱うものではないので割愛するが、この部分については小林（2014）、則定（2012）、森山（2011）などに詳しい）。

後に触れることであるが、英語を社内公用語とした企業は他にも存在する。複数の先行事例がある中で楽天を選択した理由は2つある。まず、同社のEnglishnizationと呼ばれる英語化のプロセスが明確な基準のもと（社員に到達すべきTOEICのスコアを課し、それに準じた人事を行うというもの）計画的に段階を経て進められていたこと、そして、その内容に関する情報が他社と比べてオープンであったためである。

楽天のケースを取り上げることにより、英語社内公用語化についての研究が抱えている次の問題点を解決する一助になると考える。まず、これまでの理論的研究から得られている知見が、ひとつの文脈で統合されていないという問題である。次に、英語社内公用語化の研究には、個別具体的な企業の研究が限られているという点である。最後に、楽天の取り組みについては、これまでに楽天の社長や役員の経営観や、従業員の英語化における経験からある程度の説明はあるものの、断片的にしか示されていないという点である。

上に示した問題を解決する上で、後に説明する国際言語管理というフレームワークを

使ったアプローチを行う。その際に考察する具体的なリサーチクエスションは、1) 楽天はなぜ英語を社内公用語化したのか、2) 楽天はいかなる手順で英語化を推進したのか、3) 楽天の英語社内公用語化の特徴は何かという3点である。これらの問いに、国際ビジネスコミュニケーション研究の立場から理論的な説明を与えることが本稿の目的である。

I 英語社内公用語化について

A. 英語社内公用語化とは何か

2010年に日本を代表する大企業2社が相次いで英語社内公用語化を発表し、話題になったことは先に触れた通りである。その特徴を大別すると、(1) 英語化の賛否を論じるものと、(2) 個別の企業の取り組みについて説明するものとに分けられる。(1)について単純に分類すると、肯定論者は企業の戦略上の必要性という観点から、反対論者は日本語や日本の文化的・精神的な価値を守るという観点から意見を展開している(則定, 2012, p.12; 小林, 2014, p.132)。

(2)については、近年、企業の取り組みを解説する新聞や雑誌の記事が多く見られるようになった。楽天の場合は社長である三木谷浩史や、同社の英語化推進の責任者らがどのようにプロジェクトを進めているかについて情報発信を行っている。

しかし、これまで発表された日本企業の英語化を巡る言説の中で、社内公用語の概念を定義しているものは限られている。則定は『英語の社内公用語化を考える』(2012)という論文の中で「英語の社内公用語化を巡る議論を見ていると、その定義が明確にされずに進んでいるように思える」(p.20)と指摘し、用語の定義を行っている。同論文において則定は、まず2000年に話題になったわが国の英語第二公用語論について触れ、その中で提示された定義を踏まえ「英語でも情報を共有して意思決定に参画できる環境を整えるのが英語社内公用語化である」(p.22)としている。

英語を公用語化した企業は同列で扱われることが多い。しかし、英語が占める割合は企業によって異なる。例えば日産は英語と日本語を使い分けるアプローチを採用しているが、今回取り上げる楽天は社内の公式な会議、社内の資料、メールをはじめ、日本人同士のやりとりでも原則英語で行うという「英語オンリー」のアプローチである(則定, 2012, p.22¹)。本稿では、上に示した則定による定義と説明に従い、考察を行う。

B. 日本語メインから英語メインの経営へ

国際ビジネスが活発になるにつれ、日本の企業は言葉の面の対応を余儀なくされてき

1 これはあくまでも同社のアプローチであり、徹底されているかどうかについては明確ではない。

た。現在わが国の多くの企業が、採用と昇進の条件として英語力を要求している。分かりやすい例では、社員に対し TOEIC で一定の点数の獲得を求めることが挙げられ、このような企業は増加している。国際ビジネスの増大は英語の需要をより大きくするのみならず、その位置付けも変える。則定（2006）はその変化について「初期のころは、言語力のみを求めるという現象が見られた。つまり、ビジネスをする人がいて、その通訳として働くことが求められたのである。それが今後は、ビジネスの能力と同時に外国語の能力を要求するようになってきた。そしてグローバル化した現在では、ビジネス能力の一環として外国語の能力を求めるようになった」（p.24）と3段階に分けて説明し、それぞれを「言語力のみ (linguistic ability alone)」の時代、「言語力プラス (linguistic ability plus)」の時代、「言語力が基本 (linguistic ability basic)」の時代と呼んでいる（p.24）。このような状況の中、従業員に対して単に TOEIC の点数を求めるだけでなく、企業内コミュニケーションの中心となる言語を英語にするという会社が出現している。いわゆる英語社内公用語化である。よく知られている例としては日産（2000年開始）、SMK（2001年開始）、スミダコーポレーション（2002年開始）（森山，2012，p.9）が挙げられる。社内の公用語が英語に変化するのには、日本語中心の経営がデメリットを生んでいるからである。それがどのようなものか、以下に説明する。

吉原（2011）は「日本企業の国際経営では日本語、英語、現地語の3種類の言語が使われる」と述べている（p.159）。しかし重要なコミュニケーションや決定に関しては日本語で行われてきたことが指摘されている（吉原・岡部・澤木，2001，p.16-23）。本稿で事例分析を行う楽天においても状況は同じであった。同社社長の三木谷浩史は著書『たかが英語！』（2012）において、英語を社内公用語として位置づける決定をする前は「日本語だけでじゅうぶんビジネスをやっていけるし、むしろ英語は必要ないと考えていた。外国人の社員に対して日本語のレッスンを受けるよう指示していただく」（p.21）と述べている。

このような日本語の比重が大きい国際経営によって生じる問題を、吉原・岡部・澤木（2001）は「言語コスト」と呼び、それを直接的な言語コストと間接的な言語コストに分けている（p.26）。

直接的なコストは言語を直接的な原因として生じるものであり、通訳・翻訳のコスト（p.26）、誤解、決定の遅れ（p.30）が挙げられているが、則定（2006）はこれに情報の漏れも加えている（p.27）。楽天では、海外の子会社や提携先のスタッフが来日した際、担当部署の社員が彼らとコミュニケーションを行っていたが通訳を間に挟んでいた（三木谷，2012，p.20）。三木谷はそのデメリットとして意思疎通がワンテンポ遅れる、スピード感がないという点に加え、一緒にビジネスを進めていくという一体感を持ちにくいという点を挙げている。

間接的なコストとして吉原・岡部・澤木(2001)は優秀な現地人が活躍できないこと(p.33),そしてインターネットによる情報の発信と受信ができずE経営から取り残されることを挙げている(p.39)。このE経営とは吉原らの造語であり,経営の様々な側面において電子情報技術を駆使する経営を指す(p.40)。楽天の場合,インターネット企業であるがゆえに会社の運営基盤は完全にIT化しており,電話やFAXを使用せずeメールあるいは社内SNSで連絡を取り合っている。従って,トップのメッセージは海外の子会社にも瞬時に伝わるが,海外の社員は通訳・翻訳を通じてそのメッセージを受け取っていた。海外からのメッセージについても英語から日本語に訳されたものが,日本人に伝えられていた(三木谷,2012,pp.20-21)。同社は海外支社にメッセージを瞬時に届けるしくみを有していたものの,それを有効活用できていなかったのである。

上に見るような言語コストという問題を解決する視点として,吉原・岡部・澤木(2001)による「言語コストと言語投資の経営資源モデル」(p.156)がある。吉原らは,Ansoffの経営戦略論を応用しこのモデルを作った(p.154-156)。彼らは「英語力の大小は国際経営のパフォーマンスに相当大きい影響をおよぼすと考えることができる」(p.158)という観点から,英語力を経営資源として捉えている(p.156)。そして「言語コストを引き下げ,国際経営のパフォーマンスを引き上げるためには,英語力を向上させなければならない」(p.158)と主張するのである。ここで登場するのが「言語投資」という考え方である。これは「言語能力(英語力)を向上させるために企業が行う努力や行動」を指しており(p.159),直接的な言語投資(英語研修,海外留学・海外トレーニー)と間接的な言語投資(英語重視の人事,海外勤務,内なる国際化,海外子会社の社長の現地化)(p.157)に分けられる。

英語社内公用語化は言語コストに対応するための言語投資であると表現できる。この英語化を立案,実行,そして評価するフレームワークが,国際言語管理と呼ばれるものである。後に詳しく説明する。

II 楽天の英語化までの流れと問題提起

ここではまず,楽天がその設立から英語を社内公用語とするに至るまでの流れをおおまかに把握するため,同社の簡単な紹介を行う。

楽天はインターネット・ショッピングモール楽天市場をはじめとしたインターネットサービス,金融サービス,通信事業,プロスポーツ事業などを展開する企業である。2014年現在,日本をはじめとする28の国と地域において事業を展開している。社員数は1万1千人以上(契約社員・パートタイム社員を含む),従業員たちの国籍は60以上におよぶ。

以下の表は、同社の設立、海外展開、社内公用語英語化までの流れを簡単に示したものである。

表1 楽天の歴史

1997年
2月 株式会社エム・ディー・エム（現楽天株式会社）設立（従業員6名、13店舗）
5月 インターネット・ショッピングモール『楽天市場』のサービス開始
1999年
6月 社名を楽天株式会社へと変更
2000年
4月 日本証券業協会へ株式を店頭登録（現大阪証券取引所 JASDAQ（スタンダード）に上場）
2005年（初の海外展開）
9月 米国の LinkShare Corporation を連結子会社化、米国アフィリエイト市場に参入
2010年（英語化の推進開始）
2月 三木谷社長が社内において公式に英語化を宣言
6月 東京で開催された「楽天国際事業戦略説明会」において英語化計画を外部に正式に発表
2012年（社内公用語を英語化）
7月 英語化正式移行

（楽天株式会社ウェブサイトと三木谷浩史（2014）『楽天流』より作成）

楽天の Englishnization（三木谷の造語）と呼ばれる英語社内公用語化の動きは2010年2月4日にスタートした。大きく分けてグローバル化の推進、グループ企業における情報の共有とその効率化、優秀な人材の確保の3点を主な目的とし（『週刊ダイヤモンド』、2014年8月23日号、p.32）、「資料」「会議」「コミュニケーション」の3つの切り口で英語化は進められた（『日経ビジネスアソシエ』、2010年12月21日号、p.52）。当初は2012年4月に移行する予定であったが、完全移行は7月1日に行われた。同社の英語化プロジェクトは2010年6月30日に東京で開催された「楽天国際事業戦略説明会」において正式に発表され、日本のみならず、CNN、ウォール・ストリート・ジャーナル、アジアの主要メディアなど、100以上の国際的なメディアによって紹介された（三木谷、2014、p.29）。また、同社の取り組みがハーバード・ビジネス・スクール（以下HBS）の教材として使用されるケースに採用された。この Language and Globalization：“Englishnization” at Rakuten と題されたケースを作成したHBS准教授のセダール・ニーリーは、楽天の取り組みについて「企業のリーダーがグローバル化を目指して推し進めている最も徹底的、かつ包括的な言語改革」であると述べている（『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』、2012年10月号、pp.38-39）。

楽天がどのように英語化を推進してきたかについてはニュース番組、新聞、雑誌など

で数多く紹介されているが、中でもプロジェクトの流れの詳細を把握する上で役立つのは、同社の社長である三木谷による『たかが英語!』(2012)と『楽天流』(2014)という2冊の著書である。2年以上に及ぶ準備期間について、三木谷は『楽天流』の中で英語化が3つの段階に分けて実施されたと述べている。

第1段階では TOEIC を含めたテストによる評価を行った。第2段階では英語教育に力を入れた。ここでは外部の講師を招く、英語関連のイベントを開催するなどの取り組みが行われた。そして第3段階では第1と第2段階で引き上げられた英語力を実際に会社で使えるよう環境を整備した (pp.28-29)。

2014年現在から振り返れば、実際には障害や困難があったと想像される Englishnization も、このようにポイントを絞った説明が可能なのであろう。確かに楽天の英語化は同社の重要プロジェクトとして、計画的に進められてきたという特徴を有する。そのため、同社の英語化がどのようなプロセスを経て行われたかについて、重要なポイントの整理は容易なのかもしれない。しかし、これはあくまでも社員の英語力(能力の確認、能力の底上げ、実践を通じた能力の維持とさらなる向上)に注目したものであり、組織としてどのような動きがあったのかは分かりにくい。つまり、企業(経営者)がいかなる動機に支えられて英語化を決断したか、実行のためにどのような計画を立てたか、実現のためにどのような体制を社内構築したか、計画推進の過程においてどのような問題が生じたか、その問題をいかに見つけ、またいかに対処したか、結果として何が得られたかという点が見えにくいのである。

実際、楽天の英語化は計画的ではあったものの、決して順風満帆ではなく、その過程において重大な困難にもぶつかっている。同社はこのプロジェクトを計画とその実行、計画の不備についての気付き(偶然によって重大な気づきをもたらされた場合もある)、計画修正、修正案の実行という PDCA サイクルによって推進してきた。この点については後に論じる。

Ⅲ 英語社内公用語化の理論的枠組

A. 企業の戦略と言語

楽天が英語を公用語化する方針が報じられた際にあったひとつの反応に「日本人が集まるここ日本で英語を使おうなんて、バカな話。英語が必要なやりとりは英語でやる。時と場合によって使い分ければいい」という発言があった。これはホンダ社長の伊藤孝紳によるものである。グローバル企業のトップの発言ということもあり、この発言は注目された。しかし、楽天が行ったように、日本の企業が英語化を推進することは伊藤が考えるように非合理的なことなのであろうか。筆者はこの点について疑問を感じる。企

業（経営者）は考えなしに英語を社内公用語化にするわけではない。彼らは置かれた状況や、目指す方向と合致した言語戦略を採用するのではないか。この点について説明をする上で役立つ枠組みを以下に示す。

B. 英語社内公用語化のタイプ分類

企業はいかなる事情で英語を社内公用語とするのであろうか。則定（2012）は「英語を社内公用語とする企業は、それにより国際化を行おうとする準備タイプか、外国人が経営陣に加わるといった国際化が必然的にもたらした結果タイプのいずれかである」（p.14）と指摘し、「最近のビジネス界の動きを見ると、結果タイプが増え、それを見ながら準備タイプも増えつつあると言える」（p.14）と述べている。

結果タイプの一例として挙げられるのは日産である。1999年にフランスのルノーと提携し、そこからカルロス・ゴーン社長をはじめ多くの外国人役員や出向者が送り込まれた。しかし日本語とフランス語ではコミュニケーションが円滑に進まず、結果として英語が公用語となった。（安達，2004，p.39；則定，2012，p.13-14）。

それでは、楽天の場合はどうであろうか。則定（2012）は同社の取り組みを後者の準備タイプに位置づけている。先に紹介した、楽天を調査しケースを作成したHBSのノーリーも、同社の英語公用語化の特徴のひとつとして「『先回り』の意味合いの強い、準備としての施策」（『DIAMON ハーバード・ビジネス・レビュー』，2012年10月号，p.39）であることを挙げている。後に詳しく説明するように、楽天には国際化を目指すという目標があり、そのための準備をするためにEnglishnizationを実施したのである。

C. 言語監査と言語管理

企業の英語化が準備タイプであれ結果タイプであれ、それは言語環境の変化を意味する。組織はそれに対応していかななくてはならない。このような言語対応をいかに進めていくかが重要な課題となる。本名・猿橋（2010）は欧米において企業、官庁、諸団体機関等の言語対応に関する評価である言語監査（linguistic auditing）を紹介している（p.20）。欧米において言語の問題は重要視されており、その対応評価は会計監査と同様の厳密さをもって実行されるべきであるという考えからこの用語が使われている（p.20）。例として、本名・猿橋（2010）は英語とフランス語が公用語となっているカナダの事例を紹介している。

同国においては行政をはじめ、公共的な業務を展開する民間企業では、英語とフランス語でサービスを提供することが義務付けられている。該当する企業の例としては、空港や鉄道などの公共機関、また病院や銀行などが挙げられる。その徹底のため、時に客を装った監査の担当者が、英語が主流な地域ではフランス語、また逆にフランス語が主

流な地域では英語を使用し、対応が適切になされているかどうかの抜き打ち検査を行う。そして対応が不十分である場合、改善勧告が出されるのである (p.129)。

英語の社内公用語化においては研修が直接的な言語投資であるが、この言語監査で使用されている手順を活用し (企業の現在及び将来の言語ニーズの分析, 組織全体の言語能力の評価, 必要な研修実行プランの策定など) 企業の英語研修プログラムを作るべきだという主張がなされている (辻, 2008, p.61)。しかし, 本名・猿橋 (2010) は言語監査という名称は厳格過ぎるという観点から, この手順を「国際言語管理」と呼んでいる (p.20)。本稿ではこの名称に従う。

D. 国際言語管理の手順

国際言語管理は一般的に以下の7つの手順で構成されている (本名・猿橋, 2010, p.140)。

1. 言語管理チームの発足
2. 言語管理アウトラインの決定
3. 言語環境分析・ニーズ分析
4. 言語現有能力分析・強み弱み分析
5. 言語対応プログラムの提案と決定
6. 対応プログラムの実施とモニタリング
7. 一連の言語管理実践の成果分析

本名・猿橋 (2010) はこの進め方について, 各項目を完全に終えてから次に行くというものではなく「普段の循環の中で繰り返し見直されていくもの」 (p.140) とし, また「ほぼ同時に取り組まれるものや, 前後するものもある」 (p.140) と述べている。つまり, この手順は「計画, 実行, 確認, 修正・改善 (PDCA)」というサイクルで行うものであると言えよう。以下ではこのフレームワークを用いて, 楽天の社内公用語英語化について分析する。

IV 楽天の事例の理論的分析

A. 環境分析・ニーズ分析から生まれた英語化への動機

先に示した言語管理の手順では, まずチームの発足があった。しかし, 楽天のケースではこの順序は当てはまらない。同社の英語化は社長のトップダウンの要素が非常に強いという特徴がある。楽天の英語化は役員会議を英語で行うことから始まったが, 社長

の三木谷は「事前に予告することもなく、僕は役員会議で『来週から英語で会議をする』と伝えた」と述べている。これが可能だった理由について重要な指摘がなされている。2011年当時、英語化を推進する楽天の野田公一執行役員と、英語公用語化に対して慎重論を唱えるアクセンチュアの程近智社長が対談を行った。その中で程は、楽天はオーナー企業であるためトップダウンで公用語化に踏み切れると述べている（『日本経済新聞』、2011年12月18日、p.9）。三木谷の役員会議における発言はチームの発足、言語管理のアウトライン決定以前に、企業トップによる一定の言語環境分析・ニーズ分析が行われていたことを示していると考えられる。それが、経営者（三木谷）が経営言語を英語化する動機を醸成したのではないだろうか。この点について検証したい。

亀田（1998）は「なぜビジネス言語の英語化現象が生じるのか？」と「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？」という2つの問題領域を設定し、以下の三つの命題を規定している（pp.215-216）。

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は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。

亀田（1998）は「一つの定理として、上記3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」（p.16）と述べている。

これらの命題を楽天のケースに当てはめてみよう。まず、一番目の経営者の動機についてである。楽天は創業以来、世界一のインターネットサービス企業になるという目標を掲げていた（三木谷、2012、p.19）。これがどのような企業を指すのかは明確にされてはいないが、世界を相手にするからにはドメスティックな企業ではない。外国の市場、外国の顧客、外国の投資家、外国の支社を相手にしなくてはならない企業であることは想像できよう。現に楽天は、2005年ごろから世界に事業を広げている（『日本経済新聞』、2011年12月18日、p.9）。ここには少なくとも成長の努力という動機が見える。

2番目の命題についてであるが、楽天が社内共通語をなぜ英語にしたのかという問いが出てくる。この点については、中国語と英語を比較するケースがよく見られる。中国語を母語とする人数の多さから、こちらの方を共通語に採用したほうが良いのではない

かという議論である。これについて、三木谷は母語人口で比較すれば中国語が上だが公用語人口では英語が一位であるとしつつ、他に3つの理由を挙げている（三木谷, 2014, pp.20-22）。

第一に、すでに英語がグローバル企業の共通語であるという点である。複数言語を話す人間が商談に集まると、殆どの場合において英語が共通言語に選ばれる。金融業界やエンジニアの業界では特にこの傾向が強いという。第二に、グローバルな企業においては英語を使用する方がコミュニケーションのスピードがはやいという点である。そして第三の理由は、日本語が上下関係をはっきりさせる言語であるため、相手の年齢や地位を考慮して適切な表現を考えなくてはならないなど、スムーズなコミュニケーションを阻害している部分があるためである。そのため、代わりに英語を使用すれば、仕事が円滑に進むのではないかと考えたのだという。ここでは経営者が、英語こそが経営における最大効用をもたらす言語であると明確に考えた形跡がある。また最初の命題にある効率の点も含まれる。

3番目の命題についてはどうであろうか。これについては、三木谷の著書である『たかが英語!』（2012）を援用して説明を行いたい。

三木谷が楽天をグローバル企業にする必要性を感じたのは、日本のGDPが将来的に大幅に低下することを予測したある資料がきっかけとなっている。2009年に、三木谷はゴールドマン・サックス・グループ経済調査部が作成した「The N-11: More Than an Acronym」（2007年3月）というレポートを目にした。そのレポートは、2006年時点で世界の約12%を占めていた日本のGDP比率が、2020年に8%、2035年に5%、2050年には2006年時点のわずか4分の1である3%にまで落ち込むと予測していた。

上の数字に加え、三木谷は日本の人口が将来的に減少する予測を示した国立社会保障・人口問題研究所の推計を、楽天が急速にグローバル化する必要性を論じるための根拠として用いている。この資料では、2010年に1億2806万人だった人口は、2050年には9515万人になるとされている。また、15歳から64歳までの労働人口に限れば、2010年に8128万人だった数字が、40年後には39%少ない4930万人になると予測されている。

以上の日本のGDPと人口規模、そして市場の縮小という観点から、三木谷は日本を中心とした経営を続けていくことに危機感を抱いたのである。

しかし、彼はここで問題を別の視点から見ようとした。2035年の段階でGDP比率が世界の5%に下降するという事は、日本のマーケット規模が世界の20分の1程度になることを意味するが、これは世界には日本の20倍のマーケットが存在することになるという視点である。この点から三木谷は、楽天を本格的にグローバル化させる決断をしたのである（pp.15-19）。

ここに見られるのは、特に販売の拡大という視点であるが、コミュニケーションを迅速にするために英語を採用し、それにより言語を含むコストを削減する動機が前に確認されていることから、亀田（1998）による第三の命題も満たされている。

それでは、3つの命題が正しい時に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という定理について確認したい。ここで注目しなくてはならないのは「許容された範囲内において」という部分である。日本の企業において中心的な言語を英語に変えることは社内、場合によっては社外からも反対の声が上がる。特に楽天の場合は外部からの批判が強く、例えば津田（2011）は英語を公用語としないよう手紙を送っている（pp.2-9）。外部の批判はともかく、内部の反対から公用語化を断念する経営者もいるであろうし、他の幹部の進言により英語化の適用範囲を当初考えていたよりもゆるやかにするケースも考えられる。要は許容される範囲が他者の意見に左右されるのである。しかし、先に示したように、楽天のひとつの特徴はオーナー企業であり、それにより経営者が「必要と考える範囲」（則定のいう英語オンリー）の英語化が許容されたと見ることができる。つまり、亀田（1998）の定理の有効性は楽天のケースにおいて確認された。

上に挙げたものに加え、楽天の人事制度と関係の深い「準備タイプ」「先回りタイプ」企業としての動機を挙げておきたい。英語化の途上にあった楽天に対してあったのは、果たして全社員に英語が必要なのかという適用範囲についての疑問であった。これに対して同社の英語化推進プロジェクトリーダーである葛城崇は「その社員が未来永劫、国内の仕事しかしないと切り切れるでしょうか。英語が必要な部署に移動してからでは遅いのです」（『日経ビジネスアソシエ』、2011年12月21日号、p.52）と述べている。実際に社員がどのような国内以外の仕事をする可能性があるのだろうか。ひとつの例として、楽天には「ヨコテン（横展開）」と呼ばれる人事制度がある。これは有用なノウハウを持った社員を、楽天グループ各社の中で次々と異動させ楽天全体の競争力を上げる方法であり、三木谷は国内だけではなく国境を越えたヨコテンを展開したいと考えている（三木谷、2012、p.37）。

以上、経営者による一定の言語環境分析・ニーズ分析が英語化への動機を形作ったことを確認した。その後、楽天がどのような手順で英語を公用語化したかを次にみていくことにしよう。

『週刊ダイヤモンド』（2014年1月11日、p.24）に同社の施策がまとめられている。同誌によれば、楽天は1）すべての役員会議を英語で実施、2）全ての経営会議を英語で実施、3）毎週火曜日の朝会を英語で実施、4）楽天用語集を作成、5）社内資料を段階的に英語化、6）部署ごとに英語化の進捗状況が見える化、7）TOEICスコアを昇格要件に導入、8）TOEIC IP テストの社内実施（無料）、9）部署ごとのスコア平均点を見

える化, 10) 成功事例や学習方法を共有, 11) TOEIC 対策セミナーの実施, 12) e ラーニングの導入, 13) スピーキングテストの導入, 14) 社内スピーキングレッスンの実施, 15) セブ島への短期留学プログラムの実施という, 15) の項目を実施している。この点をより詳細に見るために, 楽天の Englishnization を時系列に沿ってまとめた。

表2 楽天の英語社内公用語化までの流れ (2010~2012)

時期	出来事	備考
2010年1月4日	三木谷が社員に向けた年頭のスピーチで「数年後には大半の会議を英語で行うようにしたい」という希望を述べる。	
2010年2月4日	三木谷が, 楽天社員全員が参加する「朝会」において2年後に社内公用語を英語にすると宣言する。ここで昇格要件に TOEIC が導入されることが示唆される。	「朝会」の前に開かれた執行役員会議で三木谷は「来週から会議は英語で行う」と述べた。翌週, 執行役員会議での提出書類とプレゼンテーションが英語に変更される。2週目も同じ形式で, 3週目からはプレゼンテーション以外の議論も含めすべてが英語化された。
2010年4月	朝会を完全に英語で実施するようになる。全面的に英語による取締役会議を実施(所要時間は通常の2倍にあたる4時間)	この年から役員合宿もすべて通訳を介さず英語で行うようになった。
2010年5月1日	社内公用語英語化推進プロジェクト (Englishnization Project) チーム設置。各部署にも英語化推進リーダーを置く(総勢80名ほど)。部署ごとにどれだけの英語化が達成できたかの進捗状況を「見える化」するよう指示。同時に個人の英語力も TOEIC スコアを利用して見える化(派遣社員とアルバイトを除く)。上級管理職750点以上(執行役員は800点以上), 中級管理職700点以上, 初級管理職650点以上, それ以下の役職は600点以上がターゲットスコア(TS)。TSは見直されていった。	この段階で英語によるコミュニケーションが可能な社員は全体の10%程度。役職のレベルに応じてTSを設定し, そこからどれだけ点数が離れているかによって社員一人一人をゾーンごとに, 次のように色分けする。グリーン(TS以上), オレンジ(TSから1~99点), イエローゾーン(TSから100~199), レッドゾーン(TSから200点以上)。
2010年5月	社員食堂のメニューを英語化	
2010年6月	社員証の表記を英語に変更 人事制度の改定(12月の定期昇格人事から, TOEIC スコアを社員の評価に組み込むことが正式に決定)	
2010年6月30日	東京で開催された「楽天国際事業戦略説明会」において英語化計画を正式に発表。英語でプレゼンテーションを行う。	三木谷が「楽天は日本企業であることをやめ, 世界企業になる」と宣言する。
2010年7月24日	取締役会議にて楽天グループ規程に社内公用語を英語とすることを明記	
2010年10月	社員の TOEIC のデータ第一弾が揃う(平均526.2点。一般に大卒新入社員は450点とされる)。	
2011年3月	ハーバード大学のセダール・ニーリー准教授が楽天の英語化について調査	調査から分かった社員の不満が英語化プロジェクトを見直すきっかけとなる(この調査が実施される以前, 英語学習は社員の自主性に委ねられていた)。

2011年4月	TOEICのターゲットスコアをクリアした社員の数29%、イエローゾーンとレッドゾーン社員は合わせて61.6%。ただし、全社員の平均点は40点ほど上がった。	新入社員458人のうち、入社までに獲得するよう指示されたTOEIC650点に満たなかった170名をどこの部署にも配属させず、勤務時間中に仕事として英語を学習させる。
2011年5月	英語学習費用は社員の個人負担というそれまでの方針を見直し、全社員に内田洋行のTOEIC対策用eラーニングコースを無料で提供	
2011年6月下旬	基準点をクリアしていない新入社員を一部、フィリピンのセブ島への語学研修へ派遣	レッドゾーンの社員720名を鼓舞する目的のスピーチを行う。
2011年7月	基準点未達成の新入社員が23人にまで減少	
2011年7月上旬	三木谷によるレッドゾーンスピーチ	
2011年8月末	HBSのケース・スタディ <i>Language and Globalization: "Englishnization" at Rakuten</i> が発表される	
2012年1月末	三木谷が約10名の役員たちに「残り5ヶ月でTOEIC800点を取らなければ会社を辞めてもらう」と英語で言い渡す	
2012年4月	当初の英語化正式移行予定日	東日本大震災による影響を考慮し7月に延期する。
2012年4月	2011年の新入社員全員TOEIC650点達成	2012年に採用した新入社員は730点が入社時の条件だったものの、彼らの平均点は800点以上に達していた。2013年の採用は内定式までに650点、入社時までに750点という条件を課した。
2012年7月1日	英語化正式移行	

〈三木谷浩史『たかが英語!』（2012）、『楽天流』（2014）、『週刊ダイヤモンド』2014年1月11日号を参考に作成。時期を示す欄に日にちが書かれていない箇所があるのは、資料に明示されていないためである。〉

上にまとめた流れを手がかりに、再び国際言語管理の観点から分析を進める。

B. 言語管理アウトラインの決定、チームの発足、対応プログラム

言語管理におけるアウトラインは、いつまでに、どこまでを完了するかという計画を指す（本名・猿橋，2010，p.142）。楽天の場合，2010年2月4日の段階で全社員に対し2012年4月1日に完全英語化という期限が発表された（実際には7月1日にずらされた）。この期間までに英語化を達成すべく，大きく分けて二つのレベルの目標が導入されたと考えられる。

ひとつは社員の英語力をどこまで上げるかという目標である。TOEICの点数を始めたとして，テストの点を上げることが目標として掲げられた。

次に組織そのものの英語使用を増やすという目標である。書類（日報・会議資料），会議（経営陣参加の会議・部署レベルの会議），社内コミュニケーション（経営陣へのメール・部署で英語のみ使用）における英語の比重を高めるというものである（三木

谷, 2012, 102)。

英語化を促進すべく、宣言の約3ヶ月後にチームも発足した。そこから楽天の英語用語集の作成、英語化の進捗状況の見える化などのプログラムが実施される。また、社内の表示や食堂メニューを含む環境の英語化も行われ、TOEICのスコアを昇進のための基準にするというルールも設けられた。同社では社員の英語力の向上のため、事業部単位の競争を導入した。具体的には、どの点数ゾーンの社員がどの事業部にどれほどの割合でいるかを月に一度発表し、事業部別平均点のベスト5とワースト5を発表した(三木谷, 2012, p.59)。また、劇的にスコアを上げた社員の事例を「ヨコテン」した(p.60)。

さらに、プログラムのモニタリングにより、社員の英語力のレベルも把握でき、必要に応じたプログラムの改善も行われた。例えば社員の英語力向上のため、ピアソン・ジャパン株式会社が運営するスピーキングテストであるVersantが導入された。これは電話かパソコンを通して行われる約10分のテストであり、終了後すぐにオンライン上で結果が分かるしくみになっている²。楽天がこのテストを導入した理由は、モニタリングの結果、社員がコミュニケーションのための英語力を身につける必要があるということが分かったからである。

また、これは偶然の産物であるが、HBSのケース作成のため、同校のニリー准教授が楽天を訪れた際、調査によって社員に大変なストレスが生じていると判明したため、英語化の軌道修正も行われた。初期の頃は英語の学習を社員の自主性に任せ、自費での勉強という方針を取っていたが、これが修正された。また、英語は業務の一部であることを社員に理解してもらうため、基準点に満たない新入社員をどこにも配属せず、業務として英語を学習させた。

C. 楽天の社内英語公用語化の特徴

国際言語管理のフレームワークに沿い楽天の英語化を観察した結果、次の特徴が見出された。

まず、楽天の取り組みは言語管理のフレームワークと親和性の強いものである。しかし、同フレームワークの手順と比較すると、やや異なる個所がある。特にチームではなく、経営者自らが一定の言語環境とニーズ分析を行い、トップダウン型の意思決定により英語化を推進したところに大きな特徴がある。同社にはもともと「世界のインターネット企業になる」という目標があり、またヨコテンと呼ばれる社内でベストプラクティスを共有する人事制度がある。これらは「準備のため」の英語公用語化を推進する大きな動機となった。

2 このテストの詳細については <http://www.versant.jp/> を参照のこと。

また、同社の英語化は個人と組織の両方の英語力を絶えずモニタリングし、必要な修正を行っている。PDCA サイクルが回っているのである。これを促しているのが徹底した見える化である。その中で大きな変化がいくつかあった。例えば、初期の頃は社員の自主性に任せ、自費の学習を促すなど直接的な言語投資は限定的であった。しかし、英語化が進むにつれこの点が変わった。

また、偶然（HBS ケースのリサーチ）から同社の英語化が抱える問題が浮き彫りになった。この調査は社内の人間だけで英語化を管理していた時には顕在化しなかった問題を拾い上げた。これは言語管理における組織外の人間がプロセスに関わることの重要性を示している可能性がある。

今後の課題

2010年から4年経過した今、英語化した楽天はいかなる変化を遂げたのだろうか。楽天のグローバル人事部長である野田公一執行役員は、楽天が英語化推進を発表して以来同社の取り組みのスポークスマンとして発言してきた。日本経済新聞にて紹介された野田のコメントを取り上げたい。

まず、楽天が英語公用語化に踏み切った一番目の目的であるグローバル化の推進はどうなっているのか。同社は2013年9月に動画配信サービスの米 Viki を、次いで2014年3月に無料通話・メッセージアプリを提供するキプロスの Viber Media をそれぞれ買収し、グローバルでのサービス展開を加速している。野田は「これほど急速な海外展開は、“英語化”ができていなければかなわなかったでしょう」と語る。また3番目の目的として挙げられていた人材の確保については、「英語化や海外展開で楽天の知名度が高まるとともに、海外の意欲的な人材が自ら応募してくるようになりました。現在ではエンジニアだけに限ると、採用者の7割が外国人です」と述べている（『日本経済新聞』、電子版、2014年10月18日）。

同社の英語化の効果を理解する上で、野田のコメントは一定の材料を提供するものではある。しかし、プロジェクトのスポークスマンによる発言であるだけに、良い面のみを強調している可能性も否定できない。そもそも、何をもって英語社内公用語化が目的を達成したかという部分については、これからも議論を要するところである。

発展途上のテーマであるだけに今後の課題は膨大であるが、さしあたり以下の研究が必要となるであろう。

まず、楽天の英語化は経営者とチームによって進められた計画性の高いプロジェクトであった。しかし、偶然現れた第三者によって修正のための重要なヒントがもたらされた例でもある。これは言語管理に外部の人間がいた方が良いことを示唆している可能性

がある。

また、オーナー企業とそうではない企業では、言語管理の進み方は異なるのかどうかという疑問もある。

最後に、今回取り扱えなかったことであるが、英語化がもたらすデメリットについての研究が挙げられる。三木谷本人は英語化がもたらしたデメリットを複数挙げているが、それでも英語化を実施した。デメリットが一時的なもので、すぐにメリットの方が大きくなったのだとしたら、その分岐点はどこなのだろうか。

今後は理論的な研究のみならず、楽天関係者を対象とした調査を実施し、一次情報を活用した研究の精緻化を行いたいと考える。

参考文献

- 安達洋 (2004) 『日産を甦らせた英語』 光文社.
- 亀田尚己 (1998) 「経営者がビジネス言語を英語化する動機について」『同志社商学』, 49(4), 197-227.
- 亀田尚己 (2003) 『国際ビジネスコミュニケーションの研究』 文眞堂.
- 亀田尚己・佐藤研一 (2014) 『グローバルビジネスコミュニケーション研究』 文眞堂.
- 小林一雅 (2011) 『「組織英語力」の作り方』 東洋経済新報社.
- 小林一雅 (2014) 「英語社内公用語化に関する一考察」『文学・芸術・文化：近畿大学文芸学部論集』, 26(1), 122-142.
- 佐藤洋一 (2014) 「企業における英語教育の現状と改善点：日本企業3社の比較から」『国際ビジネスコミュニケーション学会研究年報』, 73, 45-52.
- 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』, 65, 23-32.
- 則定隆男 (2008) 『ビジネスのコトバ学』 日本経済新聞出版社.
- 則定隆男 (2012) 「英語の社内公用語化を考える」『関西学院大学商学論究』, 59(4), 1-32.
- 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』, 41, 55-66.
- 津田幸男 (2011) 「英語を社内公用語にはいけない3つの理由」 阪急コミュニケーションズ.
- ニーリー, T. (2012) 「英語公用語化は必要か」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, 37(10), 26-37.
- 本名信行・猿橋順子 (2010) 『国際言語環境の認識と対応：企業・行政における国際言語管理の考え方』 アルク.
- 本名信行・他 (2011) 『国際言語管理の意義と展望：企業、行政における実践と課題』 アルク.
- 三木谷浩史 (2012) 『たかが英語！』 講談社.
- 三木谷浩史 (2014) 『楽天流』 講談社.
- 森山進 (2011) 『英語社内公用語化の傾向と対策』 研究社.
- 吉原英樹・岡部曜子・澤木聖子 (2001) 『英語で経営する時代』 有斐閣.
- 吉原英樹 (2011) 『国際経営』 [第3版] 有斐閣.
- 楽天株式会社「楽天の歴史」 (<http://corp.rakuten.co.jp/about/history.html>)