

英語教育と国際経営

古 賀 武 陽

1. はじめに

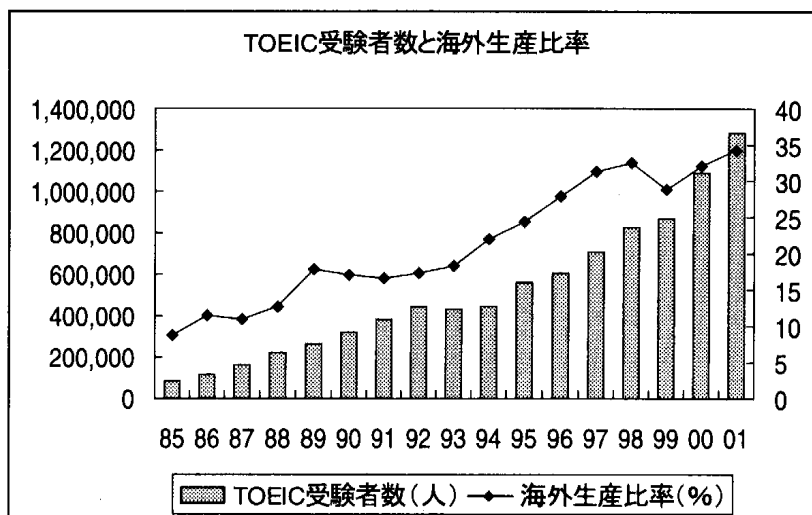
山口大学に奉職して3年の月日は、世間的には短い時間だが、私には教育・研究・行政の各面でそれまでの企業時代では得られなかった経験を積むことができ、その意味では私にとって長く充実した年月であった。なかでも英語教育と国際経営の両分野にわたって授業を担当したことでこれまで漠然と考えていたことがかなり明快になったことは収穫であったように思う。

冷戦終結後、世界構造はグローバル化（地球化）が進み、地球規模で事業活動する「経営のグローバル化」が志向されるようになったが、これに伴い企業における英語教育の必要性も急速に高まってきた。グラフ1はTOEIC受験者数とわが国製造業のうち海外進出企業の海外生産比率を表示している。これで見ると、海外生産比率の上昇とTOEIC受験者数の伸びがほぼ同じトレンドで右上がり曲線を示していることがわかる。

日本企業の海外直接投資は1985年以降飛躍的に増加したが、これに伴う海外要員（海外プロジェクトに携わる者、海外に駐在する者等）に対する需要の高まり、海外活動の比重の増大にともなう英語ニーズの高まりが企業内英語教育を活発にしたと言えよう。また同時に、そうした企業動向を敏感に感知した学生が在学中から積極的にTOEICに挑戦したということもこのグラフは物語っている。

以下に、英語教育と国際経営の関連からいくつかの問題提起を試みたい。

グラフ1



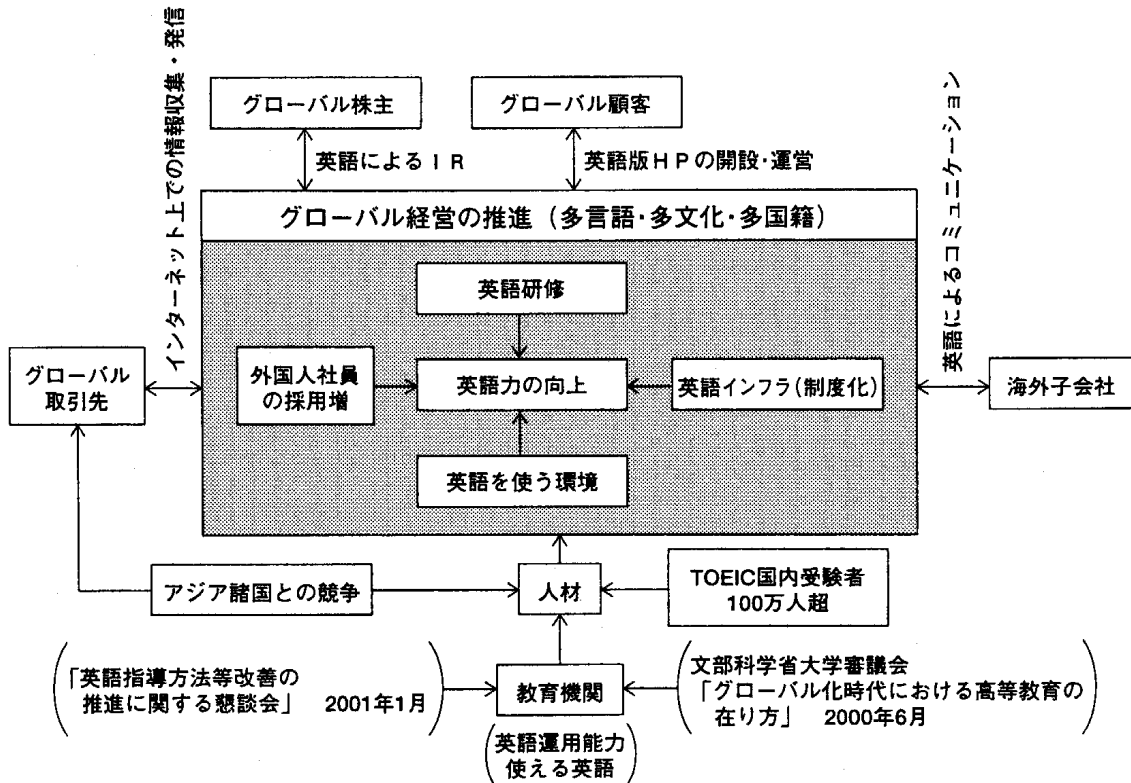
出所：海外生産比率は2001年海外事業活動基本調査概要，TOEICは財国際ビジネスコミュニケーション協会

2. 企業内の英語環境

わが国企業はここ10年余にわたり苦しい経済環境にあるが、一つのソリューションとして大方の企業が志向しているのが「海外生産」である。グラフ1に示したように海外進出製造業における海外生産比率は1985年度の8.7%から2001年度は34.3%（予測）に達しようとしている。全製造業で見ても、85年度の3.0%から2001年度14.3%に達すると見られる。長期不況の中にあってもトヨタ、ホンダ、ソニー、キヤノンなどのメーカーが業績好調なのは海外市場での生産・販売が大きく貢献しているからに他ならない。

いま、企業を取り巻く環境を「英語」をキーワードにチャート1のように整理してみよう。中央のグレーゾーンを企業内、その周辺を外部環境とすると、企業は内外において実に多くの英語要因、具体的には「英語力向上に取り組みねばならない多くの要因」に取り巻かれているかがわかる。

チャート1 企業を取り巻く英語環境



これまで伝統的な企業では貿易部、海外部あるいは国際事業部のような英語を必要とする特定の部があり、英語のできる人材を重点的に配置することで海外事業に対応してきた。だが、海外取引が大幅に増大し、また海外拠点や海外派遣者の増加に伴い、このような対応策では量的にも質的にも難しくなり、貿易部などのような組織は各部に分散され、全社で対応する形態に移行せざるをえなくなってきた。また、国内取引だけを見ても、日産自動車のようにこれまでの国内企業が外資系になり、和英両文のビジネス文書を求められたり、外国人トップと英語で交渉しなければならないというケースが散見されるようになった。今後わが国は外資企業誘致に積極的に取り組み、海外からの対日直接投資を5年で倍増しようという政府方針が発表されたが(2003年1月31日首相施政方針演説)、国内にいても英語が求められる状況は今後確実に増える。

さて、ここではチャート1の右端に表示された「海外子会社との英語によるコミュニケーション」に注意したい。海外子会社とは、一般にわが国企業

の海外現地法人をさす。経済産業省「海外事業活動基本調査」によれば、日本側出資比率が10%以上の外国法人を海外子会社、日本側出資比率が50%超の海外子会社が50%超の出資を行っている外国法人を海外孫会社といい、海外子会社と海外孫会社を総称して「現地法人」と呼ぶと定義されているが、2001年度末の調査では14,991社となっている。これらの現法に雇用される従業員は280万人。うち日本から派遣された駐在員は約13万人である。もともと日本企業の現法統括の基本は「日本本社からの日本人経営管理職の派遣」（日外協1997）である以上、本社と現法間のコミュニケーションは日本語が基本であることは理解できる。だが、逆の見方をすれば、英語でのコミュニケーションを避けるために日本人経営管理職を派遣しているということもできる。日本本社が日本語中心に営業されている以上、「海外拠点への連絡・指示も日本語が当然である」と考えられてきたが、海外現法での上級管理職者として現地スタッフが登用されつつある現状を見れば、「海外子会社との英語によるコミュニケーション」は早急に一般化していかなければならない課題なのである。本社の日本人スタッフと現法日本人スタッフとのメール交換においても、外国人スタッフへ同報送信する場合、当然英語でなければならなくなる。すでに現法内部における日常の業務指示での使用言語は東アジアだけ見ても、シンガポール、マレーシア、フィリピンでは英語によるものが100%となっている（日外協1997）。

このような事業現場では、本社からのコミュニケーションが日本語でおこなわれる限り、現地スタッフの登用は自ずから制約を受けてしまい、さらなる現地化の推進に歯止めがかかってくるのである。そこから日本人への不信感が募ることにもなる。ある企業のトップは、部下からの提言に対して、「英語でコミュニケーションせねばならぬのはよく分かる。だがせめてワシが社長でいる間は勘弁してくれよ」といったそうだ。

3. グローバル企業と英語

英語はすでにビジネスの世界共通語となっている。世界を相手にするグロー

バル企業が英語を避けて通ることはできない。1998年にドイツ企業ダイムラーと米国企業クライスラーの合併で誕生したダイムラー・クライスラーの社内公用語は英語である。1988年、スウェーデンとスイスの伝統的企業が合併して生まれた重電メーカーABB（本社スイス）の公用語は英語である。同社のバーネビック会長はしばしば「わが社の企業内言語はbroken Englishだ」と語っている。

グローバル企業は必然的に、多言語・多文化・多国籍の経営環境に置かれる。公用語には英語をはじめ複数の言語が使われ、それぞれ出身国の言語が社内を飛び交う。言葉に伴い文化もまた複数の文化が混在し、そこから新しくフュージョン（融合）された文化が生まれる。国籍も多国間にわたる。ABBの場合、本社役員8人の国籍は8ヶ国、本社スタッフ150人の国籍は17ヶ国というまさに「多国籍」企業である。また同社ではあらゆる経営チームは最低3ヶ国以上の国籍で構成されることが半ばルール化されている。多文化・多国籍によるフュージョン効果を狙うと同時に、「共通語としての英語を話すしかない」という環境を作り出すことが目的なのである。

このようなグローバル企業の実情を踏まえて、わが国国際企業の日本語中心主義を見ると、多くの日本企業は、日本語のみならず、日本人中心主義、日本文化中心主義という枠内にとどまっていることに気づく。海外進出している企業82社を対象にしたある調査では、「自社の風土として国際志向・英語志向か」の質問に対して、「そう思う」46%、「そう思わない」54%となっている（2001年日外協「英語インフラ研究会」調査）。わが国を代表する国際企業でもまだまだ国内志向が多いという現状を物語る数字である。

国際経営学者Howard V. Perlmutterは経営者の「経営姿勢」に着目して、国際企業を、1) 本国志向 (ethnocentric)、2) 現地志向 (polycentric)、3) 地球志向 (geocentric) の3つに分類した。本国志向の経営者は自国人は優秀で信頼できるが、外国人は意欲に乏しく信頼できないと考えるという。

日本企業の例でいえば、すべての海外現法の幹部ポジションを日本人が占めるのは当然だと考え、日本のやり方を最善と考えて押しつけるのが本国志

向である。一方、現地志向の経営者は海外子会社の経営は現地の人に任せたほうがよいという考え方であり、さらに地球志向の経営者は国籍のいかんを問わず最適の人材を本社を含め世界のどこにでも配置するという考え方をする。グローバル企業の経営者はまさにこの地球志向でなければならないが、現実にはまだまだ少なく、理想型といってよいだろう（石田英夫「国際経営とホワイトカラー」p.220）。本国志向のマインドセットが、今日の日本に移民や難民の受け入れに否定的な、まるで鎖国的な状況をもたらしている、と考えるのは飛躍しすぎであろうか。

日本企業の経営者が本国志向を捨てきれない理由の一つに、「英語に対する苦手意識」が作用しているのではないか。秘書室、調査部、海外部などに伝統的に構築された企業内通訳・翻訳システムが機能していて、経営者は日本語の世界に安住することができる。だが、その間にコミュニケーションに疎外感を持った優秀な海外現法のスタッフは会社を去り、グローバルな活動を求めて入社した本社の優秀な人材も去り、世界を一つに見るグローバル経営はいつまでも達成できない。今の経営幹部についてはともかく、明日の日本経済を担う若い人材までがいつまでも英語苦手意識を克服できなければ日本の将来に希望を持つのは難しい。いまや国際企業経営とは「英語で経営する時代」（2001年、吉原英樹ほか）であることを確認しておきたい。もちろん、英語得意の経営者も多い。私がこれまでにお会いしたキャノンの御手洗社長、トヨタの張社長、信越化学の金川社長、スミダ電機の八幡社長、エーザイの内藤社長などいずれも欧米留学または長期海外駐在の経験を踏まえて「英語による経営」を実践され、この不況期に各社とも好業績を記録されているのは決して偶然ではあるまい。

4. 英語教育、もう一つの目的

いうまでもなく英語教育の目的は英語によるコミュニケーションが自由にできるということにある。読み、書き、聞き、話すという基本動作において不自由しないということである。だが、筆者は以前からもう一つの目的を意

識している。

それは一言で言えば、「英語発想」とでも言おうか。英語は常に話者の主体を明確にする。英語ではyes, noをはっきりしなければならないし、また日本語よりも容易である。それだけ曖昧なグレイ・ゾーンが少なくなり、コミュニケーション・スタイルが直截簡明になる。また、例えば「駅への道を教えていただけませんか？」は英語では“Could you please tell me the way to the station?”, 「それしか知りません」は“That is all I know.”という具合に、日本語は否定形になることが多いが、英語ではそれぞれ肯定文になる。いいかえれば、英語はポジティブ・シンキング、“CAN DO MENTALITY”が基本になっている。「ほめる言葉」「感謝する言葉」の多用も英語の特徴だ。また、もともと漢詩のルールであった起承転結が日本語の会話でもビジネスレターでも基本になっていて、肝心なことは後に回される。会議でも、中心課題はサンクチュアリ（聖域）のようなものでなかなか近づかない。当然、長時間を要することになる。英語の会議となると、「われわれがここに集まった目的は…」「合弁事業について結論を出したい」というようにストレートに核心に触れてくる。まず重要な情報は最初に持ってくるというのが英語発想のルールであり、同時に国際ビジネスのルールなのである。

このように「英語」は言葉の問題であるだけでなく、「発想」の問題ととらえてトレーニングすることは、将来国際舞台に出て活躍する人材のみならず、これからの若い人すべてに要請される必須課題であると筆者は確信している。余談だが、最近「長州五傑」が盛んに話題に上る。1863年に英国に留学した伊藤博文、井上馨、井上勝、遠藤謹助、山尾庸三の5人の長州藩士の事跡が改めて見直されている。最近『山尾庸三傳』（兼清正徳著）も出版されたが、山口県はいわば海外留学の先進県である。語学のみならず異文化体験を通じたグローバルな人材育成のためにも、ここから一人でも多くの海外留学生が旅立つことを念じてやまない。

5. あとがき

山口大学は国立大学の中ではTOEICの導入で他に抜きん出ている。受験の必修化、スコアの単位互換に続き、新年度入学生からTOEIC 400が卒業要件となった。昨年10月からJICAプログラムが始動し、大学院に英語のみによる講義がスタートした。わが国に求められる「英語環境」に即応する体制が着々と進捗していることはご同慶の至りである。

30年余の商社勤務の後、アメリカの州商務省及び経済団体勤務を経て、母校の教壇に立つ機会を与えていただいた諸兄にここに改めて深甚の謝意を表すものである。また、幸いなことに退官後も引き続き従来の教科を非常勤講師として担当する機会を与えられた。英語と国際経営という命題に向かってさらなる努力を続けて行きたい。母校と諸兄のご発展を心より祈念申し上げます。