

## 海外子会社の言語政策と知識移転:アジアにおける日本企業の言語選択

金熙珍（東北大学）・板垣博（武蔵大学）

本研究の目的は、多様な環境に置かれる多国籍企業の海外拠点がなぜ、どのような言語を機能言語(functional language)として選択するのかといった疑問への答えを探ることである。特に、海外拠点における言語選択の背景と結果を知識移転の視点から考察したい。

多国籍企業は国境を越えた知識移転に有効とされる組織形態であり (Kogut and Zander, 1993), その知識移転において「言語」は本社と海外拠点間のコミュニケーション・プロセスの中核を成すツールである (Welch and Welch, 2008; Reiche, Harzing, and Pudelko, 2015)。多国籍企業のマネジメントにおける言語については 2000 年前後から活発に研究がなされ (Brannen, Piekkari, and Tietze, 2014)、言語の重要性 (Marschan-Piekkari, Welch and Welch, 1997)、言語と人的資源管理 (Neeley, 2012)、英語の公用語化 (Neeley, 2013; Luring and Klitmoller, 2015; Neeley, 2017) など議論も多様化してきた。本研究が注目する言語と知識移転についても 2010 年前後より議論が増えてきている。まず、Welch & Welch (2008) は、Kogut & Zander (1993) や Nonaka & Takeuchi (1995) などの知識移転に関する有名な議論においてさえ言語問題を軽視してきたことを指摘しながら、多国籍企業が言語戦略をどのように考案するかが、知識の共有及び流れに大いに影響を及ぼすと論じた。発信側の知識移転能力、受診側の吸収能力、移転媒体、フィードバックメカニズムなど、全てのプロセスにおいて言語の影響は大きいとし、知識移転に関する既存研究を「言語」というレンズを通して再検討している。Welch & Welch (2008) の議論を受けた実証研究として、Schomaker & Zaheer (2014) と Reiche, Harzing, & Pudelko (2015) が挙げられる。Schomaker & Zaheer (2014) は、既存研究の多くがコミュニケーションの頻度のみに注目し、多い方がいいといった前提をしていることを批判しながら (Ghoshal & Bartlett, 1988 ; Bresman, Birkinshaw & Nobel, 1999) 、言語的関連性 (linguistic distances) が海外拠点への知識移転に及ぼす影響を検討した。彼らは、米系多国籍企業 1 社の 22 カ所における海外製造拠点のマネージャーを対象にサーベイを行い、言語構造における言語的関連性は、知識コミュニケーションと規範的統一に正の影響を与えることを明らかにしている。そして、Reiche, Harzing, & Pudelko (2015) は、海外子会社と本社マネージャーの間で同じ言語を共有することが、海外子会社への暗黙知の移転にどのように影響するのかを分析した。9 カ国におけるサーベイにより収集された 817 件のサンプルから、  
「言語共有は子会社への暗黙知移転を促進する。そして、本社の目標とビジョンを共有し、人材管理に関する意思決定を本社に集中させると、暗黙知の移転はさらに促進される」ことを実証している。

このような既存研究から多国籍企業における言語の多様な側面についてヒントを得ることはできるものの、言語の共有や言語的関連性が知識移転を高めるといった議論は規範論に近いと

ころがある。既存研究の殆どが欧米企業を対象としているところから、英語の共通語化を前提にする議論が多く、日本をはじめとしたアジア企業の現実とはかけ離れているともいえる。そこで、本研究では日本企業の海外拠点における言語選択の原因と結果に焦点を当て、多国籍企業のグローバル展開と知識移転に伴う言語 이슈をより実質的に観察・分析していきたい。

そのために、本研究では以下の3つのステップに沿ってデータ収集と分析を進めた。第一に、日本企業の言語選択についての全体像を把握するため、マルチ・ケース分析を行った。2008年から2018年まで著者らが訪問調査を行ってきた226件のフィールドノートをレビューしながら言語選択に関する記述が含まれた57件を選び出した。第二に、言語選択のカテゴリーを3つ（日本語中心型、英和併用型、現地語中心型）に分け、国別、機能別、役割別言語選択の在り方を整理した。第三に、第2段階での分析を補うために、意図的に特定言語を選択し運用している海外拠点の事例9件を深く分析することで、言語選択の原因と結果についての理解を求めた。

まず、57件の海外拠点の言語選択状況を分析した結果、全体的な傾向としては以下の点が多岐にわたった。第一に、欧米の研究者は「日本企業は海外でも日本語で経営をする」と認識し議論する場合がよくあるが（Neeley, 2017）、実際海外拠点で日本語中心型の言語選択が可能なのは、中国、韓国、台湾の東アジア3カ国における拠点に限られる。つまり、アメリカやヨーロッパはもちろん、インド、インドネシア、マレーシア、ベトナムといったアジア諸国における拠点でも英語が選択されている。第二に、韓国と台湾における拠点では主に日本語を選択するケースが多い一方、中国では上記の3つの言語選択のカテゴリーが多様に観察された。すなわち、中国における28拠点の内、10社が日本語中心型、7社が英和併用型、11社が現地語中心型の言語選択を行っていた。日本語中心型の拠点は、独資で市場参入を果たし、開発機能を有するケースが多く、採用や昇進の際に日本語能力が要求され、社内でも日本語教育が実施され、日本への逆駐在を実施するなど、日本語を通じた本社との知識移転を重視する傾向がみられた。一方、現地語中心型の拠点は、現地資本との合弁で設立された拠点多く、どちらかという製造機能を中心としていた。

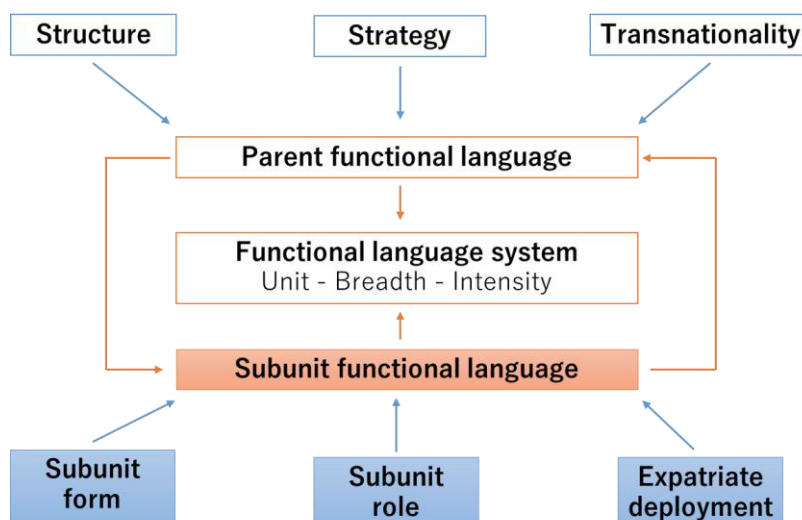
「知識移転」の視点から考える場合、海外拠点の言語選択の背後にある論理はどのように説明できるのだろうか。Luo and Shenkar (2006)は、海外拠点における言語選択は、現地適応の必要性を反映すると主張した。つまり、現地パートナーとの合弁であったり、現地市場におけるシェア拡大を目的としたりする拠点の場合、ホスト国のリソースへの依存度が高まるため、現地語を選択する。一方、現地適応よりグローバル統合の必要性が高い拠点の場合は、本社と共通する言語を選択する、といった説明である。そこで、多国籍企業の本社と海外拠点における機能言語の選択について包括的な概念のフレームワーク（図1）を提示したLuo and Shenkar (2006)の議論を本研究のデータに適用してみることにした。国といった条件を一定にそろえるため、中国における日系企業の拠点に絞り、その中でも意図的に特定言語を「機能言語」として設定した上で、選択した言語の能力を採用、評価、昇進に反映している拠点を9社（1つの言語カテゴリー当たり3社）選んだ。

分析の結果、Luo and Shenkar (2006)のフレームワークは魅力的であるものの、それだけで

は説明出来ない探求すべき課題が豊富に存在することが判った。彼らによると、海外拠点の機能言語は、設立形態、拠点の役割(local market seeker, integrated player)、駐在員の配置に影響されるとしているが、特に拠点の役割においてより掘り下げた考察が必要である。海外拠点の言語選択はより多面的かつ複雑な要因に影響されており、例えば、Local market seeker であるから現地語を選択するとは限らない。本研究の事例分析からは、現地市場におけるビジネス拡大を積極的に進める目的を持っているからこそ、本社言語（日本語）を選択し、日本からの技術導入を図る事例も多くみられた。また、製造や開発拠点を中国に置いているものの、今までの主な市場や顧客が欧米であった企業は英語を選択する場合も多かった。つまり、現地市場に根差した拠点であるため現地語を選択するといった理解は表面的であり、現地における活動の範囲や深さなどによって様々な言語が選択されていたのである。

上記の通り、既存研究の概念的モデルを現実に応用し考察したことで得られる示唆はあったものの、知識移転の視点で海外拠点の言語選択を理解するには多くの研究課題が残る。まずは、本研究の目的に沿って設計されたデータへのアクセスと収集が必要であり、それが出来て初めて言語選択に影響する要因をより正確に理解できるだろう。何よりも、同じ国や地域において違った言語を選択した拠点が、「知識移転」の面でどのように違った成果を生むのかに注目し、今後の研究を進めていく計画である。

図1 A model of global language design for MNCs (Luo & Shenkar, 2006, p.327)



## 参考文献

Brannen, M. Y., Piekkari, R. & Tietze, S. (2014). The multifaceted role of language in international business: Unpacking the forms, functions and features of a critical challenge

- to MNC theory and performance. *Journal of International Business Studies*, 45, 495-507.
- Bresman, H., Birkinshaw, J., Nobel, R., (1999). Knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 30(3). 439-462.
- Ghoshal, S. and Bartlett, C.A. (1988). Creation, adoption, and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations, *Journal of International Business Studies*, 19(3), 265-388.
- Kogut, B. and Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation, *Journal of International Business Studies*, 24(4), 625-645.
- Lauring, J. & Klitmoller, A. (2015). Corporate language-based communication avoidance in MNCs: A multi-sited ethnography approach, *Journal of World Business*, 50(1), 46-55.
- Luo, Y. & Shenkar, O. (2006). The multinational corporation as a multilingual community: Language and organization in a global context. *Journal of International Business Studies*, 37, 321-339.
- Marschan, R., Welch, D., & Welch, L. (1997). Language: The forgotten factor in multinational management. *European Management Journal*, 15(5), 591-598.
- Neeley, T.B. (2012) Global business speaks English: Why you need a language strategy now. *Harvard Business Review*, 90(5):116-124.
- Neeley, T.B. (2013). Language matters: Status loss and achieved status distinctions in global organizations. *Organization Science*, 24(2), 476-497.
- Neeley, T.B. (2017). *The language of global success: How a common tongue transforms multinational organizations*, Princeton: Princeton University Press.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*, New York: Oxford University Press
- Reiche, B.S., Harzing, A. & Pudelko, M. (2015). Why and how does shared language affect subsidiary knowledge inflows? A social identity perspective. *Journal of International Business Studies*, 46, 528-551.
- Schomaker, M.S. and Zaheer, S. (2014). The role of language in knowledge transfer to geographically dispersed manufacturing operations. *Journal of International Management*, 20, 55-72.
- Welch, D.E. and Welch, L.S. (2008). The importance of language in international knowledge transfer. *Management International Review*, 48, 339-360.