

## 論文

## 経営学における言語監査の役割： 人的資源管理の観点から

高松 侑矢<sup>A</sup>

### The role of Linguistic Auditing in Business Administration: From a Human Resource Management Perspective

Yuya TAKAMATSU<sup>A</sup>

**Abstract:** This paper aims to discuss corporate English policy and human development under the theoretical framework of linguistic auditing. Under the modern-day business environment, companies are dedicated to developing global human resources. It goes without saying that English is a requisite communication tool in the global business environment and establishing a sustainable strategy to improve employees' English is a challenge. A lasting English environment requires linguistic auditing based on the PDCA cycle. Furthermore, when the company is striving to globalize, linguistic auditing prevents employees from being subject to disparity when the language spoken amongst members and the official language differs from their own native language. In short, linguistic auditing is a new approach for human resource management.

**Keywords:** English policy, Sustainable strategy, Human resource management, Linguistic auditing

#### 1. はじめに

経済のグローバル化や情報通信技術 (Information and Communication Technology : 以下、ICT) の進歩によって、企業経営を取り巻く環境は大きく変化した。かつての日本企業は、企業間の商取引 (Business to Business : B to B) や企業と一般消費者の商取引 (Business to Consumer : B to C) の主要な場所は国内であったが、今日では国内外を問わずにそれらが行われている。そのため、企業は従業員の語学力の強化を図るために日々試行錯誤することで、各企業が求める人材像を育成している。

楽天の社内英語化は、将来に対する危機感や、経営戦略の判断から踏み切った行動である。これまでの日本企業は、言語 (ここでは英語のことを指す) を、経営戦略に位置付けていなかったツケが今頃になって返ってきたと捉えることができる。

筆者は、企業がグローバルにビジネスを展開する上でビジネス言語の英語化は効率的だと考える。そのため、企業は従業員の英語力を向上させる責任がある。同時に、ビジネス言語の英語化による不利益を被らないための取り組みが求められる。これらを持続的に行うためには、管理・手順から考察する必要がある。そのため、本論文では、人的資源管理の観点から、持続的な英語化に向けた理論的枠組みである言語監査という概念を援用する。

#### 2. はじめに

経済産業省の『日本企業の人材マネジメントの国際化度合いを測る指標 (国際化指標 2010)』<sup>1)</sup>によると、国内採用の人材に対して、海外経験 (海外派遣や海外研修など) を提供する機会を設け、会議に英語を導入するといった日常業務にグローバルな要素を取り入れ、さらに人事評価に語学力・コミュニケーション能力を組み入れることがあげられる。国際ビジネスコミュニ

<sup>A</sup> 西南学院大学大学院経営学研究科博士後期課程

ケーション協会の『2013年「上場企業における英語活用実態調査」報告書』(以下、同報告書)<sup>2)</sup>によると、75%の企業が英語を使用している。グローバル人材育成の取り組みとして英語研修の導入が多くあげられている(図1)。2011年と2013年における「英語研修」をみてみよう。2011年<sup>3)</sup>の44.2%(下の棒グラフ)と比べて、2013年の78.5%(上の棒グラフ)と比率が増加していることがわかる。他にも、「一般社員が海外経験を積める機会の提供」、「他国の風習や価値観を学ぶ等異文化理解研修」、「グローバルリーダー育成プログラム」といった項目も、2011年と比較して大幅に増加していることが分かる。

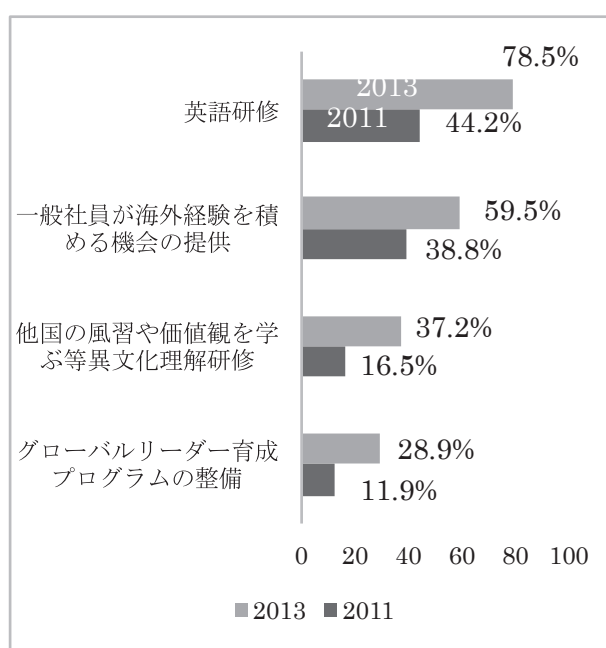


図1 グローバル人材育成のための具体的な取り組み(一部抜粋)

出所)『「上場企業における英語活用実態調査」報告書』(2011年版(p.13)・2013年版(p.6))より作成。

(図1)より、企業のグローバル人材へのニーズが高いことが分かる。企業の国際ビジネス戦略と人材の時代ごとの変化に着目してみよう。高松(2013)<sup>4)</sup>は、輸出中心のビジネスでは特定の従業員に語学能力が求められていたが、経済のグローバル化やICTの進歩によって国境という概念が希薄になりつつある今日では、外国籍人材と協働できる能力が求められると示唆する<sup>5)</sup>。また、馬越(2011)<sup>6)</sup>は、2010年を契機に、日本企業本社も変わりつつある。具体的には、外国人材

の登用・活用と社内言語の英語化が、今日のビジネス傾向である<sup>7)</sup>。

言い換えれば、従来の日本人中心の活用から、日本人と外国人との協働が国内外で求められるようになった。経団連<sup>8)</sup>の「日本企業の事業活動のグローバル化を担い、グローバル・ビジネスで活躍する(本社の)日本人及び外国人材」<sup>9)</sup>というグローバル人材の定義より、一つの組織内で「国境を超えた協働」が求められる、コミュニケーションとしての英語の重要性がより高まる。(図1)より、企業における英語のニーズは高まっていると判断できる。

しかし、Neeley(2012)<sup>7)</sup>は、企業がグローバル競争のもとでの繁栄のために、言語障壁を克服すべきだが、持続的結果を伴う英語政策を体系的に実施している企業は、ほとんどないと指摘する<sup>10)</sup>。持続的結果を伴う英語政策の具体的な内容とは、筆者は英語に対する従業員のモチベーションだと考える。同報告書(2013)によれば、「社員のモチベーションの向上」(41.7%)と「英語を使う職場環境づくり」(26.8%)を重視している<sup>11)</sup>。言い換えれば、持続的な英語化への取り組みには、管理と手順によるアプローチが重要になると考える。

そのことを踏まえて、次章では企業の英語化に関する研究を概説する。

### 3. はじめに

筆者は、経営学を専攻している。そのため、経営学や商学の領域で、企業の英語化に関する研究を紹介する。この領域で、企業と言語の関係に最初に着目したのが、吉原英樹教授(神戸大学名誉教授)である。吉原の研究から、経営学及び商学の領域でビジネスと英語に関する研究が、現在まで少ないながらも蓄積している。したがって、企業経営の言語に関する提言をしたのが、吉原の貢献であるといえる。

#### 3.1 経営者の動機

ビジネス領域において、英語の必要性をビジネスコミュニケーションの観点から主張したのが、亀田尚己教授(同志社大学名誉教授)である。亀田は、吉原(後述)が主張する国際経営と英語の必要性を支持している。

まず、亀田(1998)<sup>8)</sup>は、企業の英語化の取り組み

には、「経営者の動機」が不可欠だと主張する。亀田は、「なぜビジネス言語の英語化現象が生じたのか？」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つのリサーチ・クエスチョンから、〈表1〉の命題を規定した<sup>6)</sup>。

表1 英語化に向けた経営者の動機

命題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。
命題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。
命題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言語の選択によって影響を受ける。

出所) 亀田 (1998)、pp. 215-216 より引用。

そして、亀田 (1998) は、「1つの定理として、上記3の命題が正しいとすれば、経営者は許容される範囲においてビジネス言語として英語を選択する」と述べた。高森 (2015) <sup>9)</sup>は、亀田の「許容される範囲」の文言を「経営者が必要と考える範囲」と解釈したため、経営者はビジネス言語の英語化を進めると指摘した<sup>7)</sup>。つまり、経営者の立場からみれば、ビジネス言語を英語に切り替えることは、企業の戦略に沿った取り組みの過程であると判断できる。

亀田と同様、Neeley (2012) も、企業が英語化に取り組むためには、従業員の賛同を得ることが重要になる。そのためには、経営者のビジョンとそれを実現するための手段としての英語の重要性を、共有しなければならない。

### 3.2 言語コストと言語投資の経営資源モデル

企業経営の国際化と言語に関する研究の重要性を主張したのが、吉原英樹教授である。吉原 (2011) <sup>10)</sup>は、日本企業が英語を必要とする理由について、以下

の4点をあげる。

- ・ 国際経営が企業の成長に貢献できる
- ・ 国際経営の共通言語が英語である
- ・ 優秀な外国籍人材の採用と活用
- ・ ICT <sup>8)</sup>と英語が密接である

一方で、Keeley (2001) <sup>11)</sup>や岡部 (2005) <sup>12)</sup>は、日本語は、漢字・ひらがな・カタカナの3種類の文字が混在して使用される複雑な構造で、表意文字と表音文字の使い分けが日本人の英語力の低い要因であると同時に、日本語でビジネスを行う外国籍人材の不足をあげている<sup>8)</sup>。つまり、日本語による国際経営は、通訳・翻訳コストが高いだけでなく、意思決定の遅れ、海外人材の活用の制限、E経営の遅れといった言語コストが生じ、国際ビジネスにおいて、日本企業は不利に働く。E経営とは、吉原・岡部・澤木 (2001) <sup>13)</sup>の造語で、Eコマース、生産管理、サプライ・チェーン・マネジメント、研究開発など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のことを指し、特に吉原・岡部・澤木 (2001) は、インターネットの共通言語が英語であることから、英語運用能力とICT活用能力は一体と考え、英語能力が低いことが、情報格差の原因になると指摘する<sup>10)</sup>。

企業が「日本語による国際経営」から「英語による国際経営」の実行に向けて、吉原・岡部・澤木 (2001) は、アンゾフの経営戦略論から「言語コストと言語投資の経営モデル」を構築した〈図2〉<sup>11)</sup>。〈図2〉について、吉原・岡部・澤木 (2001) は、2つの可能性を示唆した。1つ目の可能性は、日本企業が英語を経営戦略に取り入れる際に、技術やノウハウといった経営資源の国際移転や、海外子会社の経営に直結すること。2つ目の可能性は、経営資源である英語力を向上させることは、海外勤務などの人事制度を戦略的に運用することを意味する<sup>12)</sup>。〈図2〉のモデルが登場したのは、2001年である。しかし、今日の英語化において参考になる部分はある。具体的には、企業のビジネス言語の英語化が求められる必然性について、企業の内部と外部の環境を分析することが重要になる。その分析から、求められる人材の登用や、既存の人材への投資を行う。〈図2〉のモデルを、各企業の英語戦略のロードマップとして活用することができる<sup>13)</sup>。

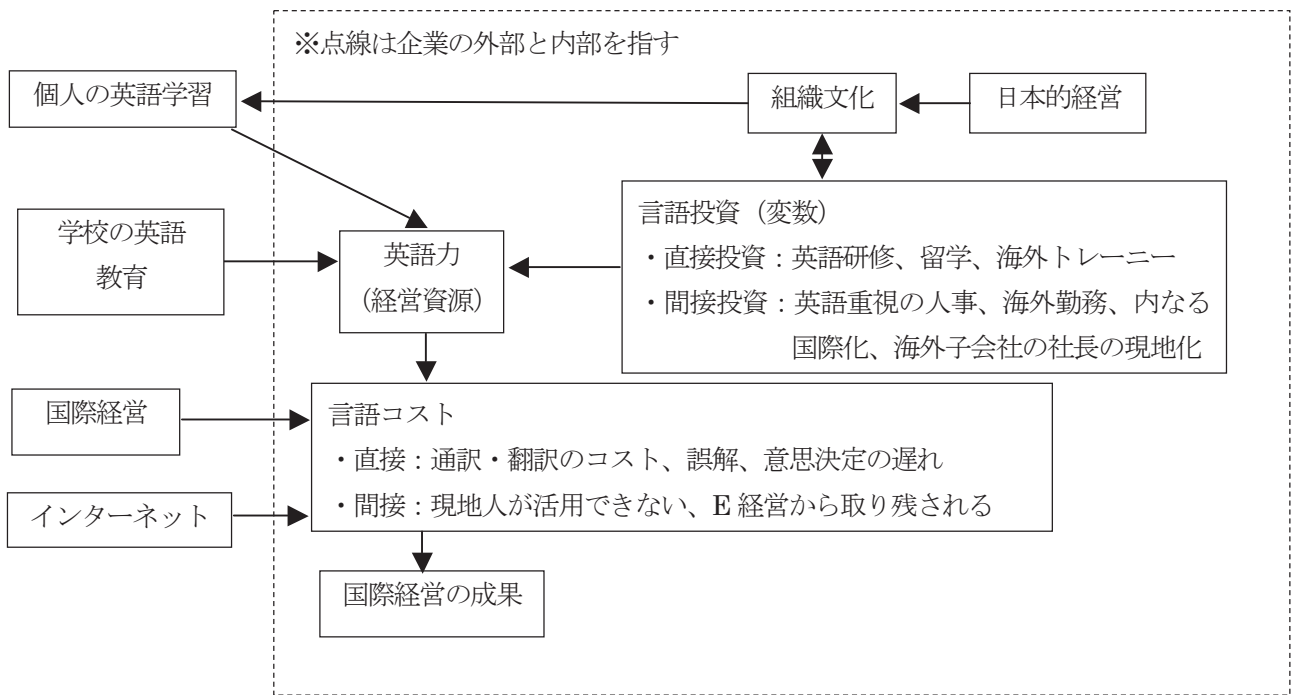


図2 言語コストと言語投資の経営資源モデル  
 出所) 吉原・岡部・澤木 (2001)、p. 157 より引用。

4. 持続的な英語化に向けて

4.1 人的資源管理からのアプローチ

人的資源管理 (Human Resource Management : 以下、HRM) [14]を概説しよう。佐護 (2001) [14]によれば、HRM という用語には、①組織体のなかで人的資源が果たしている決定的に重要な役割、②人的資源の有効活用への挑戦、③人事・人的資源管理をめぐる知識体系とプロフェッショナルリズムの育成という認識の3点の意味合いが込められている[15]。これらの意味から、上林 (2012) [15]は、HRM とは、全社的な経営戦略と直接関係しているため、中長期にわたる人員の採用・削減、育成などの計画が立てられていると述べる[16]。人材育成においては、上林 (2012) は、ヒトという経営資源は、他の経営資源 (モノ・カネ・情報) を活かす主体であり、感情や思考を持つ主体であることから、従来のOJT (On the Job Training : 職務を通じた教育訓練制度) やOff-JT (Off the Job Training : 職務を離れた教育制度) から個々人のキャリア・ディベロップメント・プランの設計に焦点が移行しつつあると述べた[17]。

特に、経営資源であるヒトを対象とする HRM は、外部の要因を最も受けやすい学問である。佐護 (2001) と佐野 (2007) [16]は、HRM は、国の文化の違いと時

代の影響 (例：グローバル化、価値観の多様化、高学歴化など) を直接受けやすいと指摘する。また、Keeley (2001) によれば、日本的 HRM の発展には、西洋の技術と日本人の文化的行動の組み合わせによる見方と、経済状況に合わせた合理的な行動に基づいた家父長型人事管理の2つに分類できると指摘する[18]。

佐護、佐野、Keeley より、HRM は外部の影響を最も受けやすい学問であることが分かる。企業が英語化に取り組むのは、グローバル化に加え、吉原・岡部・澤木 (2001) が指摘する情報技術という外部的要因が関係している。(図1) より、企業の人材育成において、英語研修、海外研修の実施、海外赴任などの海外経験の提供が、その表れといえる。従業員に求められる英語レベルをみると、小坂 (2011) [17]は、商業英語時代では、英語の使用者は一部にとどまっていたが、今日では海外進出の施策として英語を社内公用語化に取り入れようとする企業がある。そのため、英語の使用者は商業英語時代と比べて多く、全従業員に英語力を求めるのが、社内公用語の段階である[19]。このような時代背景を受けて、(図1) の取り組みが実施されている。しかし、岩田 (2011) [18]は、企業に従事する多くは、学習機会・恩恵から離れているため、英語学習に対する動機づけの低さが、自身のキャリア形成と直接結び



つかないと指摘する<sup>[20]</sup>。

このように、HRM と企業と経営戦略は密接する。企業の海外展開は、企業の発展を継続する上での選択である。ビジネスのグローバル化に対応する手段として、従業員の英語力向上も戦略的に位置付けることができる。〈図2〉より、企業の言語投資が、従業員の英語力向上に貢献できる。企業が、今後グローバルなビジネスを展開する上で、〈図2〉より従業員の英語力は1つの経営資源と捉えることができる。経営資源としての英語力を向上させなければ、直接コスト（通訳・翻訳のコスト、誤解、意思決定の遅れ）と、間接コスト（不十分な現地人の活用とE経営の遅れ）といった言語コストの問題に直面する。

しかし、英語化の取り組みは、企業の業種や規模によって様々である。岩田や上林が指摘するように、キャリア形成の観点から英語の必要性は従業員によって異なるため、上林（2012）が指摘した個々人に合わせたキャリア・ディベロップメント・プランが重要になる。また、ヒトは感情を持つ経営資源であるため、企業の英語化の取り組みには精神的な抵抗感を持つ。本論文の「人的資源管理」という副題より、人材の育成や活用の観点から、英語化の取り組みの過程を管理・手順の観点から戦略的に取り組む必要がある。

#### 4.2 言語監査からのアプローチ

企業が英語化を進めることは、HRM にも影響を及ぼす。企業が海外ビジネスで求められる英語レベルを設定し、既存の人材を育成（例：TOEIC®対策、語学研修など）や、社内外からの登用（例：人事異動、社内公募、中途採用、グローバル採用など）などを行う必要がある。これらの取り組みを管理・手順の面からのアプローチに、Reeves & Wright の言語監査（Linguistic auditing）という概念の援用を試みる。

言語監査とは、ヨーロッパでは市民権を得つつある概念である。この概念を日本に持ち込んだのが、本名信行教授（青山学院大学名誉教授）である。本名（2003）<sup>19)</sup>によれば、企業を含む全ての組織では言語を重要な問題と位置づけているため、その対応評価は会計監査と同様に厳密に実行されるべきであるという観点から、「言語監査」という用語が使用されている<sup>[21]</sup>。

言語監査の目的は、Reeves & Wright（1996）<sup>20)</sup>によると、企業が外国語におけるコミュニケーションの

長所と短所を明確にし、部署や従業員の現在の能力を把握し、企業の戦略、事業・部署、個人単位における言語ニーズを設け、言語への取り組みにかかる費用、時間、人的資源、訓練、予算を戦略的かつ財務的計画へ反映することである<sup>[22]</sup>。本名（2003）は、言語監査が、自社に関連した言語ニーズを把握し、ニーズから教育を含む対応策を立てることが、企業の信用につながるを考え、その信用を構築するためには次の手順が求められるとした〈図3〉<sup>[23]</sup>。

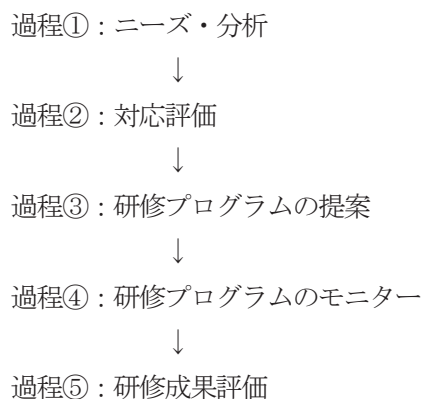


図3 言語監査のフロー

出所) 本名（2003）、p. 56 を参照。

高森（2015）は、〈図3〉の①～⑤の過程と楽天の英語社内公用語のプロセスを比較分析した結果、言語監査がPDCA サイクルにもとづいていると判断し、言語監査を社内英語公用語化の理論への援用を試みた<sup>[24]</sup>。さらに、PDCA サイクルにもとづくことから、辻（2008）<sup>21)</sup>も、研修にかかる費用や研修成果の観点から、社内英語研修の効率化に向けて、言語監査の概念を援用した<sup>[25]</sup>。

企業の英語化の取り組みを推進するために、吉原・岡部・澤木（2001）は、Ansoff の経営戦略論（経営目標の設定、環境分析、経営資源の分析、競争企業分析、経営戦略の策定、実行計画の立案）を応用して〈図2〉のモデルをつくり出した。「言語投資」を向上するために企業が行う努力や行動を「管理と手順」という側面でアプローチしたのが、高森研究の貢献である。また、経営資源としての英語力を向上させるためには、直接的または間接的な言語投資以外にも、小林（2011）<sup>22)</sup>が提唱する社内インフラの英語化を実行するうえでも、PDCA サイクルにもとづいた言語監査の概念は必

要になる。

HRM の観点からみると、この言語監査は、人材の育成・活用にも援用できる。外国企業の HRM の研究において、言語監査が企業の人事政策に活用されている。例えば、Feely & Harzing (2003)<sup>23)</sup>は、①企業の語学研修と新規メンバーの採用の必要性の査定、②言語研修と採用計画の効果の査定、③戦略に備えて企業に適合する外国語能力を提供する、の3点をあげている。Neeley (2012)の社内英語化に向けた提言では、①従業員全員参加型、②仲裁員・執行官としてのマネージャーの役割、③非英語話者 (Non-Native Speaker : 以下、NNS) への配慮、④NNS を英語環境に慣れさせる、の4点をあげることで、言語を介した人材マネジメントの枠組みが提示されている。Neeley & Kaplan (2014)<sup>24)</sup>は、グローバルリーダー育成の観点から、企業による語学研修負担、勤務時間内の研修コースをあげている。

以上のように、職場内において、母語が異なるメンバーが協働で1つの組織目標を達成する場合、コミュニケーションを英語に統一することで、メンバー全員が知識や情報を共有しやすいことはいままでのない。しかし、メンバーによっては、不自由な英語でコミュニケーションを取るのには心理的負担がかかる。そのため、前述した言語投資を行ううえで、①～⑤の過程を実行するのが、言語監査の役割である。同時に、組織内において、一元化された言語でのコミュニケーションを円滑に行う際に、言語による不利益を被らないためにも、言語監査は重要な役割を担うと考えられる。したがって、HRM において、言語監査はグローバル人材の育成・活用において、新たな視点として価値ある概念であると言える。

## 5. おわりに

### 5.1 本研究が果たす役割

本論文は、HRM の観点から、持続的な英語化の取り組みを考察した。〈図1〉より、企業が従業員に求める英語へのニーズは高まっていることが分かる。同時に、従業員によっては、キャリア形成の観点から、英語の必要性は異なる。このことから、企業の業種・規模や、従業員個人に合わせた英語化を推進する必要がある。

本論文では、上記のニーズに基づいた英語化を実行

するために、言語監査という概念を援用した。この概念が、PDCA サイクルにもとづいているため、辻や高森の研究では、英語研修自体の効率化や、社内公用語に向けた取り組みに、この概念が援用されてきた。そのため、筆者も HRM の観点から言語監査の援用を試みた。企業内で使用言語を外国語に切り替えや、従業員の英語力を向上させる際に、PDCA サイクルにもとづいた管理と手順が必要になる。そのため、言語監査による管理的手法は、経営学の概念にもとづいているといえる。したがって、この概念は、大企業のみならず中小企業でも、言語戦略における分析ツールとして使うことができると考える。また、この概念は、日本語を主要言語とする企業において、外国人の活用の面でも応用することができると考えられる。

最後に、企業の語学研修や社内英語公用語に向けた言語監査による管理的アプローチは、経営戦略をはじめ、組織論行動や人的資源管理などの経営学の分野に活用できると考える。したがって、グローバル化に伴う言語の問題 (社内言語の英語化) や、メンバー構成の多様化に伴い、言語監査は、1つの理論として活用されることに期待したい。

### 5.2 本研究における課題

持続的な英語化に取り組むことは、前述したメンバー間の不平等を是正、つまり、組織内の対立を克服することも視野にあげられる。企業のグローバル化と言語の関係性を研究している Neeley (2013)<sup>25)</sup>の調査では、英語化に向けた取り組みが、仏人と英語圏出身者との間に対立を生み出すことが確認された<sup>26)</sup>。この調査結果から、社内言語を英語に切り替えることは、慣れ親しんだ言語から、不慣れな英語でコミュニケーションを行うことで、グループ内での対立や、小集団の形成に発展する可能性がある。また、この調査では、Neeley は、仏人の英語レベルが低いほど、組織行動においては、英語を避ける・諦める傾向があると分析した<sup>27)</sup>。

上記の調査結果は、同じ日本人同士でも起こりうる事案である。企業が英語化を推進することは、組織内において、英語化に対する賛成派と反対派の対立構造を生み出すことを意味する。Neeley の研究より、従業員の語学力向上だけでなく、言語による組織内の対立を抑えるという重要性を示唆した。したがって、企業

のグローバル化と言語戦略の観点からも、企業の持続的な英語化への取り組みを研究する上では、言語とメンバー間の対立は、人的資源管理や組織行動にとって重要な課題といえる。そのため、言語監査が、どのように関わり、どのように対立構造を抑えるかを精査する必要がある。

#### 【付記】

本論文は、2015年11月に開催された第3回グローバル人材育成教育学会全国大会（於：明治大学駿河台キャンパス）で、筆者が発表した「経営学における言語監査の可能性」<sup>26)</sup>の内容に修正加筆をしたものである。

#### 注

- [1] 高松 (2013)、pp. 4-7。
- [2] 馬越 (2011)、p. 143。
- [3] 日本経済連団体合会 (2011)、p. 2 より引用。
- [4] Neeley (2012)、p. 116。
- [5] 国際ビジネスコミュニケーション (2013)、p. 5。
- [6] 亀田 (1998)、p. 215 より引用。
- [7] 高森 (2015) によれば、社内の賛同次第では英語化取り組みが左右すると指摘する。高森 (2015)、p. 73。
- [8] この用語について、吉原の著書ではITと表記しているが、本稿ではICTと表記する。
- [9] 詳しくは、次の文献に依拠する。①Keeley (2001)、p. 143；②岡部曜子 (2005)、p. 107。
- [10] 吉原・岡部・澤木 (2001)、p. 40。
- [11] 吉原・岡部・澤木 (2001)、pp. 154-159。
- [12] 吉原・岡部・澤木 (2001)、p. 158。
- [13] 高森 (2015)、pp. 68-77。
- [14] HRMの諸制度には、雇用管理、人材育成、評価、報酬、福利厚生、労使関係の6つの制度に分けられる。
- [15] 佐護 (2001)、pp. 3-4。
- [16] 上林 (2012)、p. 40。
- [17] 上林 (2012)、pp. 38-39。
- [18] 次の文献に依拠する。①佐護 (2001)、p. 5；②佐野 (2007)、pp. 32-34；③Keeley (2001)、pp. 33-34。
- [19] 小坂 (2011)、pp. 18-22。
- [20] 岩田 (2011)、p. 20。
- [21] 本名 (2003)、p. 55。
- [22] Reeves & Wright (1996)、pp. 5-6。
- [23] 企業がグローバルなビジネス活動を行う上で、全てのステークホルダー（消費者、従業員、株主、債権者、仕入先、得意先、地域社会、行政機関など）に情報を開示しなければならない。本名は、外国語による対応が不十分だと、その企業に対してマイナスの印象を与える危険性があると指摘する。本名 (2003)、p. 55。
- [24] 高森 (2015)、pp. 70-77。
- [25] 辻 (2008)、pp. 60-62。
- [26] Neeley (2013)、p. 487。
- [27] Neeley (2013)、p. 489。

#### 引用・参考文献

- 1) 経済産業省『日本企業の人材マネジメントの国際化度合いを測る指標（国際化指標2010）  
[http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/sangakujinnzai\\_ps/pdf/shihyo2010.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/sangakujinnzai_ps/pdf/shihyo2010.pdf) (2016年6月1日参照)
- 2) 国際ビジネスコミュニケーション協会.(2013). 2013年「上場企業における英語活用実態調査」報告書.
- 3) 国際ビジネスコミュニケーション協会.(2011). 2011年「上場企業における英語活用実態調査」報告書.
- 4) 高松侑矢.(2013). 日本企業本社の英語化と国際経営. 経営学研究論集(西南学院大学大学院). 第58号, pp. 1-30.
- 5) 馬越恵美子.(2011). ダイバーシティ・マネジメントと異文化経営—グローバル人材を育てるマインドウェアの世紀—. 新評論.
- 6) 日本経済連団体合会.(2011). グローバル人材の育成に向けた提言. <http://www.keidanren.or.jp/policy/2011/062honbun.pdf> (2016年3月27日参照).
- 7) Neeley, T. (2012). Global business speaks English: Why you need a language strategy now. *Harvard Business Review*, May 2012, pp. 116-124.
- 8) 亀田尚己.(1998). 経営者がビジネス言語を英語化にする動機について. 同志社商学(同志社大学). 第49巻第4号, pp. 197-227.
- 9) 高森桃太郎.(2015). 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—. 同志社商学(同志社大学). 第67巻第1号, pp. 63-78.
- 10) 吉原英樹.(2011). 国際経営(第3版). 有斐閣.
- 11) Keeley, T. D. (2001). *International Human Resource Management in Japanese Firms: Their Greatest Challenge*, New York, Palgrave.
- 12) 岡部曜子.(2005). 日本企業の言語コストと言語ベネフィット—バイリンガル経営の阻害要因の分析を通じて—. 国際ビジネス研究学会年報2005年, pp. 101-114.
- 13) 吉原英樹・岡部曜子・澤木聖子.(2001). 英語で経営する時代—日本企業の挑戦—. 有斐閣.
- 14) 佐護馨.(2001). 人的資源管理概論. 文真堂.
- 15) 上林憲雄.(2012). 人的資源管理論—特集 この学問の生成と発展—. 日本労働研究雑誌. 第54巻第4号, pp. 38-41.
- 16) 佐野陽子.(2007). はじめての人的資源マネジメント. 有斐閣.
- 17) 小坂貴志.(2011). 英語ビジネスコミュニケーションの新パラダイム—グローバル日本企業の社内英語化方針に関する議論の分析と一考察—. 国際社会研究(神田外国語大学). 第2号, pp. 15-39.
- 18) 岩田京子.(2011). 企業内英語教育の現状と展開—勤労者の英語教育制度を求めて—. 産業教育学研究. 第41巻第2号, pp. 16-23.

- 19) 本名信行. (2003). ニホン英語でどうぞ一言語監査の実現に向けて一. 企業と人材. 産労総合研究所, pp. 54-56.
- 20) Reeves, N. & Wright, G. (1996). *Linguistic Auditing: A Guide to Identifying Foreign Language Communication Needs in Corporations*, Clevedon, UK, Multilingual Matters Ltd.
- 21) 辻勢都.(2008). 企業における効果的な英語教育の具体化一言語監査的アプローチの活用一. 自由が丘産能短期大学紀要 (自由が丘産能短期大学). 第41巻. pp. 55-66.
- 22) 小林一雅. (2011). 「組織英語力」の作り方. 東洋経済新報社.
- 23) Feely, A. J. & Harzing, A. W. (2003). Language Management in Multinational Companies, *Cross Cultural Management*, Vol. 10, No. 2, pp. 37-52.
- 24) Neeley, T. & Kaplan, R. S. (2014). What's Your Language Strategy?, *Harvard Business Review*, September 2014, pp. 70-76.
- 25) Neeley, T. (2013). Language matters: Status loss and achieved status distinctions in global organizations. *Organization Science*, 24 (2), pp. 467-497.
- 26) 高松侑矢. (2015). 経営学における言語監査の可能性. グローバル人材育成教育学会第3回全国大会予稿集. pp. 48-49.

受付日 2016年6月21日、受理日 2016年8月29日