

# グローバル都市の形成における人材の多様化と言語の問題 — グローバル人材の育成・活用の観点から —

高松 侑矢 *Yuya TAKAMATSU*

西南学院大学大学院 経営学研究科 博士後期課程

■**要旨**: 本稿は、福岡市の成長戦略に向けて、グローバル人材の活用を提案する。その手段として、言語監査という概念を紹介する。しかし、この概念は日本には馴染みのない用語である。言語監査は、グローバル対応を言語に焦点を当て、グローバル人材を登用し活用するために、民間企業において使用言語を監査する。そのため、欧州では会計監査と同等な権限を持つ。すなわち、我々は、多様な人材の活用に向けて言語の問題について対応しなければならない。

■**キーワード**: 言語監査、管理、多様な人材、グローバル人材の育成・活用、グローバル都市の形成

## 1. はじめに

近年の福岡市は、訪日外国人の増加を受けて、公共施設を中心に多言語化が進んできた。この取り組みが、福岡が国際都市としての一步を踏み始めたといえよう。

一地方都市がグローバル都市へと成長するためには、企業の成長が不可欠である。しかし、現状ではグローバル化に向けた対応に取り組んでいる企業数は少ない。柳 (2013) <sup>(1)</sup> の調査では、留学生の就職活動における問題点を分析した結果、言語の問題があげられる。柳の調査から、高松 (以下、私) は、都市のグローバル化をけん引するには、地場企業のグローバル人材の活用が不可欠だと考える。具体的には、日本人と外国人との協働を言語というアプローチが重要になる。言い換えれば、グローバル人材の育成・活用という枠組みの中で、企業がビジネスにおいて使用言語を戦略的に設定することが求められる。このような企業が増えれば、都市のグローバル化にも貢献できると考える。しかし、ハーバード大学准教授の Neeley (2012) <sup>(2)</sup> は、持続的な言語対策に取り組んでいる企業は少ないと指摘する。

したがって、グローバル化への取り組みを行う企業が増えれば、都市のグローバル化に貢献すると私は考える。特に、外国籍人材を活用する上で、言語

の問題は重要になる。国際ビジネスで使用される英語に加え、中国語やアラビア語など複数の言語を戦略的に活用しなければならない。本論文は、グローバル都市への形成に向けた取り組みとして、言語監査という概念を考察する。企業活動のグローバル化は、製造・販売拠点を海外に展開するだけでなく、訪日観光客もその対象となる。そのため、国内市場のグローバル化も該当する。そのため、企業活動のグローバル化に焦点を当て、人材の育成と活用を、言語監査からのアプローチを試み、言語監査という概念の必要性を考察することを目的とする。

## 2. ビジネスのグローバル化と言語

### 2.1. ビジネスにおける英語の優位性

今日では、多様な文化的背景の人達を相手にビジネスを行わなければならない。当然、それぞれの言語に精通する必要があるが、今日のビジネスでは共通語としての英語能力が求められる。まず、英語の優位性についてみてみよう。言語学者の Braj Kachru (1992) <sup>(3)</sup> は、英語の使用人口を、内円、外円、拡大円の3つに分類した〈図1〉。

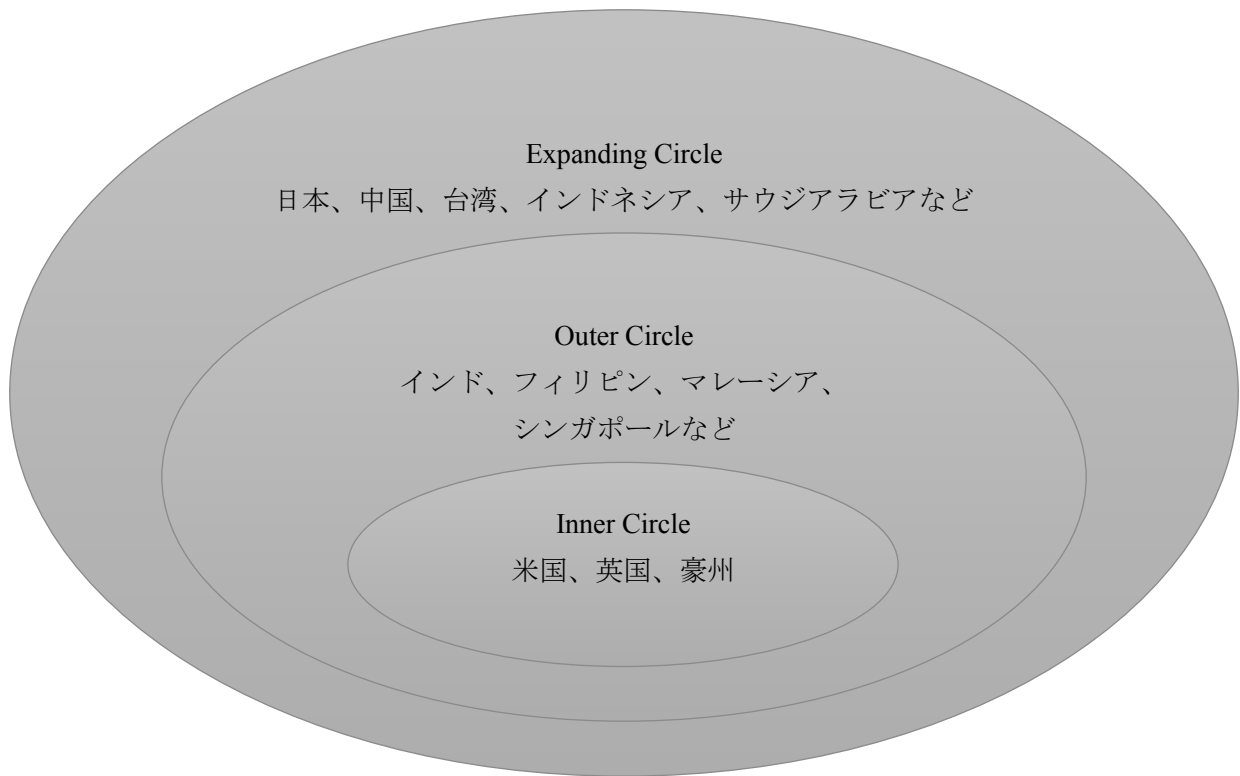


図 1 英語の使用人口の分類

出所：Kachru, B. B. (1992), p. 356.

内円とは、米国、英国、オーストラリアの国を指す。これらの国では、国語は英語であり、そこで生活している人達は、英語を母国語として使用している。外円とは、英語が公用語である国のことを指す。具体的には、インド、シンガポールなどの国があげられる。これらの国は、かつてはイギリス領土であったため、英語が各民族間のコミュニケーションの手段として使用される以外にも、高等教育、議会、司法の場でも英語が主要言語として使用されている。拡大円とは、日本、中国、台湾、韓国など公式に英語を使用する機会がない国を指す。しかし、多国籍企業では社内や子会社間のコミュニケーションの手段として英語が重要な役割を果たす。

上記の3カテゴリーより、英語を英米だけの言語ではなく、非英語圏の人でも英語を使用し、それぞれの地域の影響を受けている。そのため、英語教育や言語学の領域では、EnglishをEnglishesと複数形として認識している。このことを踏まえて、ビジネスとの関係のみをみよう。企業のグローバル化は時代とともに、その業務と求められる人材は異なる。

高松（2013）<sup>(4)</sup> は、今日におけるグローバルな経営環境では、人材、知識・情報が往来し、国という概念が希薄していると指摘する。その背景には、交通手段の発達や、ITC技術の発達が大きく関係している。また、古沢（2008）<sup>(5)</sup> も、今日のビジネス環境では、日本人材と外国籍人材との協働が求められると述べた。高松（2013）は、時代ごとに求められる人材像について、4つのカテゴリーに分類した〈表1〉。

表1 ビジネスのグローバル化とその役割

グローバル化のステージ	業務	求められる人材
輸出中心の海外進出 (第1段階)	・本社主導の販売	製品説明能力と語学力がある人材
現地生産と販売 (第2段階)	・本社主導の生産・販売	現地における事務管理能力のある人材（生産管理・販売管理・経理など）
現地生産・販売と 第三国への輸出 (第3段階)	・生産コストの最適化 ・海外市場の拡大	本社の意向を反映した経営管理を遂行できる能力のある人材
世界最適生産・販売 (第4段階)	・生産コストの最適化 ・海外市場の拡大 (※本社は必ずしも日本ではない)	・グローバルマネージャー ・外国籍人材との協働作業ができる人材

出所：高松(2013)、p. 6

特に第4段階では、第3段階と比べて、日本人人材と外国籍人材との間で高いレベルでの対話が求められ、同時に現地の文化及び商習慣の熟知や、交渉といった国際ビジネス・スキルの取得がより重要になる。

このことを踏まえて、企業内外の環境の変化に伴い、1言語だけでビジネス活動は困難になる。さらに、Braj Kachruが提示した英語の使用人口のカテゴリーより、内円に属する国よりも拡大円に属する国のほうが、規模が大きいことが分かる。そのためには、業種を問わず従業員の外国語能力の向上が求められる。特に、国際ビジネスの共通語としての英語の重要性は、今後求められるスキルの1つである。次節では、英語の重要性の高い職種に関するデータを考察する。

## 2.2. 業種別における英語のニーズ

国際ビジネスコミュニケーション協会（The Institute of International Business Communication）の調査<sup>(6)</sup>では、上場企業の75%が英語を使用しているというデータがある。特に、ビジネス上で英語を使用する場合、リスニング、リーディング、ライティング、スピーキングといった4技能を求める傾

向が強いことが、この調査から見受けられる。同調査によれば、国内の上場企業3,254社を対象に調査を行い、業種全体では「卸売り・小売」が12.2%と最も高く、2番目に「電機・精密機械」が9.5%とあげられる。ただし、英語を使用するという条件では、「電機・精密機械」が11.8%と最も高く、製造業を中心に英語へのニーズが占めている。

福岡県の企業をみてみよう。製造に関していえば、北九州市に本社がある安川電機、TOTOがあげられる。これら2社は、海外にも展開している企業で、留学生の活用や日本人社員のグローバル教育に力を入れている企業である。続いて、福岡市に本社があるA社は、セメントの製造・販売に従事している<sup>(7)</sup>。2001年に仏のセメント企業と資本提携を結び現在の合弁会社（現在のA社）を設立したが、2012年に資本提携は解消され、技術提携に切り替わった。仏企業との合弁を契機に、社内で英語が使用され、合弁解消後の現在でも、社内での英語の使用や、従業員に向けた英語教育の提供を継続している<sup>1)</sup>。その他の企業について、本多機工（嘉麻市）、西部技研（古賀市）、第一施設工業（糟屋郡新宮町）、築水キャニコム（うきは市）などは、海外への販路拡大のため、外国人の積極的な採用や、日本人社員のグ

ローバル教育を含めたグローバル化への取り組みに従事している企業である。上記の企業は、福岡に本社があり、かつ海外志向である。そのため、グローバルコミュニケーションとしての英語能力を重視している。

しかし、福岡全体の企業が、グローバル化に向けた取り組みを行っているとは限らない。これらの企業は、各企業のホームページ、インタビュー調査、官公庁が発行する資料<sup>(8)</sup>などをまとめた内容である。A社を除けば、海外に拠点を構え、自社製品の販路拡大のために、グローバル戦略を取っている。そのため、「福岡から海外へ」という考え以外にも、「海外から福岡へ」という発想の転換が求められる。つまり、都市形成に向けた「内なる国際化」<sup>2)</sup>をいかに構築するかが重要になる。その過程において、ビジネス言語をどのように設定するかは、それぞれの企業が置かれた状況からデザインしなければならない。何度も、繰り返し述べるが、私は企業のグローバル化が、都市のグローバル化に貢献すると考える。

これらの企業から、英語能力向上を重視しているが、海外の顧客との取引を円滑に進める上で、英語以外の外国語を積極的に取り入れる必要がある。つまり、情報の共有や発信は英語に統一した方が効率的であるが、海外とのコミュニケーションを円滑に行うためには、英語以外の外国語の使用も視野に入れなければならない。したがって、言語の問題を解決するためには、企業が外国籍人材を登用・活用することが企業のグローバル化の活性だけでなく、国際都市の形成に貢献することができる。そのため、企業は日本語・英語・その他の外国語といった使用言語を戦略的に設定することが求められる。

### 3. 福岡の発展モデル

#### 3.1. 近年の福岡の取り組み

近年の福岡市は、国が指定する国家戦略特区に指定され、同市は「グローバル創業・雇用創出特区」の指定を受けた。具体的な特徴は、「スタートアップビザ（外国人創業活動促進事業）」と呼ばれる事業で、外国人の起業を支援している<sup>(9)</sup>。従来の制

度においては、外国人が企業する場合、入国管理局への申請時に、事務所の開設に加え、常勤職員を2人以上雇用するか、資本金の額又は出資の総額が500万円以上となっているなどの要件を整えておく必要がある。しかし、この事業では、外国人の創業を促進するために、在留資格の認定要件が、同市内で創業活動を行う場合に緩和されるのが最大の特徴である<sup>(10)</sup>。実際に、この制度を活用して起業した外国人がいる。この事例により、今後は多くの外国人が福岡で創業を行い、都市のグローバル化が加速することに期待ができる。そうなれば、国内であっても外国語（特に英語）の必要性が高まり、既存の企業は、言語に対する対応を考えなければならない。

#### 3.2. 福岡市が想定する発展モデル

（公財）福岡アジア都市研究所（以下、同研究所）の『発展する都市／衰退する都市』<sup>(11)</sup>によれば、都市を構成する分野には、人口・経済、産業・生産力、スタートアップ・イノベーション、人材・ダイバーシティ、交流・インバウンドの6分野があげられる。これらの6分野が、「都市・ユーザーのグローバル化対応」と「都市・ユーザーのイノベーション実装」の2つの対応を取り入れるか否かで、今後の福岡の発展モデルが大きく異なる。その中でも人材・ダイバーシティについてみてみよう。

人的資源管理の領域で、ダイバーシティ・マネジメントという比較的新しい領域がある。ダイバーシティ・マネジメントという概念は、米国から発生した概念である。米国の労働力の多様化を研究した有村（2007）<sup>(12)</sup>によれば、ダイバーシティ・マネジメントが誕生した背景を、次の2点に分類する。1つ目として、労働力の変化があげられる。従来の米国社会の労働力の内訳は、白人男性が大きく占めていたが、将来の労働力構成では、従来の白人男性が占める割合が大きく低下した。このことから、労働力の確保に向けて、従来の労働力から別の労働力への転換を余儀なくされている実情がわかる。2つ目には、ハラスメントに関する訴訟コストや代替性に伴うコストといった経営に直結するリスクがあげられる。一方で、同研究所によれば、人材・ダイバー



シティに関する施策を怠るという前提で、都市政策を推進すれば、モザイク都市と呼ばれるマイナスの方向に進む可能性を示唆する。つまり、日本人と外国人、男性と女性、若者と高齢者といった区別認識が社会に浸透することで、グローバルかつダイバーシティな都市と正反対な印象を外部に与える可能性がある。

ダイバーシティ・マネジメント分野でも同様な研究がある。労働力の多様性とパフォーマンスに着目した谷口（2005）<sup>(13)</sup> は、Williams & O'Reilly（1998）<sup>(14)</sup> の情報・意思決定理論、ソーシャル・カテゴリー理論、類似性・アトラクション理論と呼ばれる3つの理論を紹介した。情報・意思決定理論は、多様な労働力による多様な情報・経験が問題解決に貢献し、新たなアイデアの源泉になると、ダイバーシティを貢献的に捉える理論である。それ対し、ソーシャル・カテゴリー理論と類似性・アトラクション理論は、社会心理学をベースに研究が進められてきた。これら2つの理論は、自己と他者の認知にもとづいている。ソーシャル・カテゴリー理論とは、自己と他者を偏見や固定観念によって区別するという

心理的側面に着目した理論である。類似性・アトラクション理論とは、自己と他者との共通点に着目し、小集団が形成される理論である。言い換えれば、これらの2つの理論は、ダイバーシティをマイナスに捉える傾向にある。したがって、多様な人材がいる環境において、これら2つの理論は、団結の低下とグループ内の分裂を形成し、組織パフォーマンスが低下すると考えている。

ダイバーシティがマイナスに働くと考える2つの理論の発生プロセスに着目したのがフォールトライン（以下、FL）と呼ばれる概念で、近年の経営学ではダイバーシティ・マネジメントを有効に活用できる手段として注目を浴びている。FLとは、本来人が持つ属性によって組織が分断されるという考え方である。具体的には、組織内でも女性や外国人の活用や年齢の違いによって、男性 vs 女性、日本人 vs 外国人、若者 vs 中高年といった分裂を引き起こす。

表2 メンバーの多様化とフォールトライン（一部抜粋）

	メンバー A	メンバー B	メンバー C	メンバー D	多様性	FL の強さ
グループ 1	白人 男性 50 歳 工場長	白人 男性 55 歳 工場長	黒人 女性 31 歳 事務職	黒人 女性 35 歳 事務職	低い	とても強い
グループ 2	白人 男性 50 歳 工場長	白人 女性 31 歳 事務職	黒人 男性 55 歳 事務職	黒人 女性 35 歳 工場長	低い	弱い
グループ 3	ネイティブアメリ カン 女性 20 歳 見習い	白人 男性 30 歳 監督者	黒人 女性 65 歳 役員	アジア系 男性 50 歳 技術者	最大	とても弱い

出所：Lau & Murnighan(1998), p. 330.

この概念を提唱した Lau & Murnighan (1998)<sup>(15)</sup> は、ヒトの属性も複数で構成されている点に着目し、性別、人種、年齢、肩書きといった4つの属性にもとづいてメンバーのグループ行動を分析した〈表2〉。その結果、同じ属性にもとづいたグループ（グループ1）ほど、組織内での分裂（メンバーA・B vs メンバーC・D）が強くなる傾向があることが分かった。前述したように、ソーシャル・カテゴリー理論にもとづいている。メンバーA・BとメンバーC・Dは、共に同属によるグループのため、人種、性別、年齢、職業にもとづく偏見や固定観念が発生しやすい状況で、心理的な区別をする傾向がある。同時に、類似性・アトラクション理論にもとづけば、組織内において同属同士による小集団を形成する傾向がみられる。これら2つの理論から、組織内のFLが強いことが分かる。一方で、グループ1と同じメンバー構成にも関わらず、グループ2は、同じ人種同士（白人メンバーA・B vs 黒人メンバーC・D）に分かれていても、性別・年齢・役職が異なる為、グループ1にみられるFLの強さはみられない。グループ3では、人種、年齢、役職が多様化しているため、グループ1よりFLが弱いことが分かる。入山(2015)<sup>(16)</sup>によれば、FLの実証研究でも、デモグラフィー（目に見える属性）が多次元であるほど、組織内の軋轢は減少し、組織パフォーマンスが高まるという命題を支持する結果が得られると示唆している。

このように、ダイバーシティ・マネジメントは、差別是正のための法政策ではなく、経営戦略の観点からの施策であることが分かる。〈表2〉のグループ3は、福岡市が目指す多様な人材を活用するという考え方に近い。都市政策に置き換えると、様々なカテゴリー（例：性別、国籍、年齢、障害者、LGBT（性的少数者）、他地域出身者など）に属する人たちの持つ多様な個性、価値観、発想を受け入れて活用することで、より大きな成果を創出することが可能になる。〈表1〉でも、企業のグローバル化の最終段階では、メンバーの国籍に関係なく協働できる能力が求められる。Williams & O'Reillyの情報・意思決定理論では、多様性がもたらす技術、

能力、情報、知識の増加を通して、ポジティブな影響を及ぼし、しかも、同質性を持つ個人より多様性を持つ個人のほうが、幅広い知識と経験が求められるという記述を受けて、谷口は、多様なメンバーによるスキル、情報、知識の増加により、問題解決に対する考え方と利用できる情報の増加に加え、異質な人間が集まることでお互いに未知なる情報を分かち合うという状況が発生すると示唆する。このような状況から、メンバーの属性の多様化が最大になれば、組織内での対立形成を抑えることができる。福岡市が目指す発展は、〈表2〉のグループ3のように多様な人間が活躍できる都市である。グローバル都市とは、多様な背景に基づいた人達の知識を掛け合わせることで、これまでにない価値を生み出すことである。

#### 4. 言語監査が果たす役割

##### 4.1. 言語監査とその本質とは

福岡市が発展するためには、多様な人材を活用しなければならない。特に、企業が外国籍人材を登用することは、都市のグローバル化に貢献することを意味する。つまり、グローバル都市に向けて、外国人の雇用を積極的に増やさないといけない。しかし、前述したように、外国人が福岡で就労する問題点として、企業の言語に対する取り組みが弱い。

〈表2〉より、メンバー間の対立を形成するFLは、メンバーが持つ属性によって組織内で分断される概念である。FLを促す要因として、固定観念や同属ごとに形成された小集団があげられ、それらはグループの一体化を阻害する。言語も同様な働きをする。例えば、共通言語を母語とするメンバーとそうでないメンバーに分裂することがあげられる。Neeleyの研究<sup>(17)(18)</sup>より、共通言語としての英語が、組織内の対立を形成することが分かった。Neeleyの研究は、FLの発生要因に言語（特に英語化）の問題を加えたことが大きく貢献した。Neeleyの調査では、英語を母語とする者の地位が高くなり、英語を母語としない者は、不信感や憤りなど感情が対立を生み出す要因となっていると指摘する。日本人人材と外国籍人材が、日本語によるコミュニケーションでも

同様なことが起こる可能性がある。Neeley の調査より、ヒトのグローバル化が進めば、コミュニケーションの問題からメンバー間の対立が形成することは明確で、今後の人材活用の面で重要な課題になると予想できる。

言語によるメンバー間の対立を解消する方法論として、本稿では言語監査という概念を取り上げる。言語監査 (Linguistic Auditing) とは、Nigel Reeves と Colin Wright (1996) <sup>(19)</sup> に提唱した概念である。この言語監査という概念を日本に紹介したのが、本名信行である。本名 (2003) <sup>(20)</sup> によれば、イギリスや大陸ヨーロッパでは、企業、官庁、諸団体機関などにおける言語対応の評価として、言語監査という概念が存在しているという。言語監査を実行する上で、現状の分析、この概念を用いた研究として、辻 (2008) と高森 (2015) があげられる。辻 (2008) <sup>(21)</sup> は、企業の語学研修の質と費用の観点からアプローチを試みた。高森 (2015) <sup>(22)</sup> は、社内英語化の理論としての転用を試みた。これらの論文で共通するのは、企業が言語に対するニーズを分析し、分析に基づいた取り組みを評価し、それを最終的に会社に反映させるというプロセスに基づいている部分である。このことから、言語監査の本質が、PDCA サイクルと位置づいていることが分かる。

#### 4.2. 都市形成への応用

言語監査が生れた背景には、大陸ヨーロッパの言語事情と関係する。上記に述べたように、言語監査の対象は、企業に限らず行政機関にまで及んでいる。大陸ヨーロッパの大部分は EU に加盟しているため、国境を超えたヒトの移動は容易である。ヒトの移動に伴い、言語の問題が発生することが考えられる。本名によれば、ヨーロッパでは言語問題への対応は重要な課題であるという認識が形成され、会計監査と同様に厳密に実行されるべきという観点から、言語監査という用語が使用されている。

福岡が国際的に発展をする場合、福岡市の言語状況を確認しなければならない。留学生を含む外国籍人材を活用するためには、日本人の語学力の向上が求められる。一方で、外国人には生活の場を含めた

日本語能力が求められる。本名は、企業のグローバル化に求められる言語能力を、国際語としての英語能力、英語以外の外国語、日本語の3つをあげた。

まず、国際語としての英語について、前述した〈図1〉より、日本は拡大円に属している。これらの国では、英語は外国語として位置付けられている。そのため、一部の人を除き大部分の人達は英語とは無関係な生活を送っていた。しかし、ビジネスのグローバル化が、海外に出るという考え方から、海外から国内というベクトルが表れている。それが、インバウンドや、日本企業の「内なる国際化」である。国内でそのような環境が整備されれば、日本語以外の言語の必要性が発生する。そして、消去法として英語が選ばれる。

もう1つ、日本人に求められる言語スキルとして、英語以外の外国語である。例え英語が世界に普及し、その優位性があったとしても、母語でない英語でのコミュニケーションは、複雑さを増す。また、異文化理解の観点から、それぞれの国の文化を尊重する上で、英語以外の言語能力が求められる。福岡は、アジアと地理的に近いため、中国語や韓国語などアジアの言語を習得する必要がある。

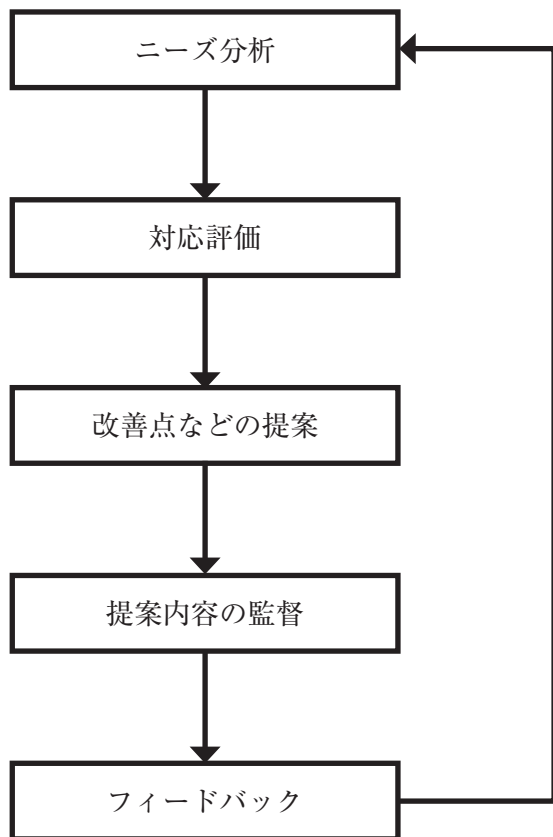
最後に、外国籍人材の日本語能力も重要になる。ビジネスを行う上で、日本語能力がある外国人は、自国の事情を日本語で日本人の同僚に説明することができるため、企業の海外ビジネスを円滑に進める上で重要な戦略である。また、職場から離れると、英語とは無関係な環境である。そのため、ビジネスを含め、生活圏内において、日本語能力が求められる。

では、グローバル都市形成に向けて、言語監査をどのように実行すればいいのか。上記で述べたように、言語監査のプロセスはPDCA サイクルに基づいている。具体的なプロセスは、本名は、①言語ニーズの分析から始まり、②ヒト・組織の現有能力を評価、③必要に応じた改善策の提案、④提案に基づいたプログラムを監督し、⑤その成果を審査する、という内容で説明している。平たく言えば、分析に基づいた取り組みを管理し、その成果をフィードバックさせるという一連の流れを繰り返す作業である



〈図3〉。

図3 言語監査のフロー



出所：本名(2003)、p. 56.

これら一連の作業において、行政を中心とする監査チームを立ち上げる必要がある。チームメンバーとして、各大学の有識者（言語学、経営学、心理学など）や、国際化に取り組んでいる企業の人事担当者やトップが参加することで、業界や企業規模ごとにおける目標設定が具体的になり、各企業への対応が可能になる。さらに、福岡市がこの取り組みを国内外に発信することで、国際化に取り組む都市としての評価を受ける可能性が高い。その評価を知った外国人が就学や就労を目的に福岡を選ぶ可能性が高まる。また、この取り組みは、国際化に向けた対応に苦戦する企業の助けにもつながる。特に、中小企業は、人材育成にかかる時間的・金銭的制約を伴うため、市が主体とする取り組みを活用することで、各企業はできる範囲でグローバル化に取り組むことができる。つまり、行政がコンサルタントの役割を担うことである。特に、中小企業の言語能力を向上

させるためには、市が認定する語学学校への紹介や、福岡市内の各大学との連携といった対応を提示することで、中小企業が抱える人材育成の解決策に貢献することになる。また、グローバル展開を実践している企業の人材の育成・活用などの情報を共有できるプラットフォームを福岡市が構築しなければならない。つまり、言語監査とは、国際化に対するノウハウがない中小企業のプラットフォームとしての役割を担う。

## 5. おわりに

本論文では、福岡市の発展をグローバル人材の育成・活用の観点から、言語監査と呼ばれる概念を採用した。

福岡市の成長戦略の1つに、外国人を含む多様な人材の活用が明記されている。一般的に、同質性を好む日本社会においては、集団行動を通して体験や考え方が、社会で共有されるのが特徴である。筆者は、その特徴が、企業組織や地域社会に根付き、日本人が持つ強みにつながっていると考える。その影響は経済的側面にもみられる。日本企業は輸出や現地での生産・販売に基づいた海外戦略を主な軸としていたため、これまでは一部の人材だけにグローバル人材に必要なスキルが求められていた。しかし、インバウンドの増加や、企業本社のグローバル化が進む今日では、それに対応する形で外国人の活用が求められるようになった。加えて、企業の経営方針でも、海外事業の強化という名目で、日本人従業員のグローバル化教育が求められると同時に、留学生を含む外国人の活用が不可欠となっている。言い換えれば、企業がグローバル志向の考え方を持つことは、地域のグローバル化の活性につながり、外国籍人材の登用にも貢献する。

企業経営においても、多様な人材の登用・活用を実現するためには、長期に渡るプロセスが前提条件となっている。そのため、福岡市が、グローバルかつダイバーシティに根付いた都市として発展を遂げる場合、そのプロセスは長期的視野が必要になる。そのプロセスの中で、私は企業の言語に対する取り組みを管理的にアプローチする必要性を提示した。



具体的には、日本人の外国語能力向上に向けた取り組みと並行して、言語に対するニーズから、外国籍人材を含めた人材の登用・育成・活用を戦略的に取り組む必要がある。

最後に、ヒトの移動に伴うグローバル化は、言語の問題と密接する。柳が指摘するように、福岡の大学・大学院に通う留学生が、福岡での就職活動に浮き彫りになる問題として言語の課題があげられる。採用情報において、日本語のみの表示が多くを占めている。このような問題から、都市単位でグローバル化を推進させるためには、日本人材のグローバルスキルの向上と外国籍人材の登用と並行して、企業の言語面における取り組みが求められる。そのためには、行政がグローバル志向の企業から、グローバル人材の育成・活用に関する生の声を拾い上げる必要がある。特に、言語に関する対応策は、多くの企業にとって需要が高いと考えられる。したがって、行政を中心とする言語監査の役割は、都市の現状を把握し、必要に応じて人材の登用や育成を戦略的に行うことが求められる。言語に対する取り組みが、国際都市福岡の今後の発展につながると期待したい。

## 注釈

- 1) A社とのインタビュー調査の際、企業名及び個人名を伏せるという条件で、3名の従業員とのヒアリング調査を行った。
- 2) 内なる国際化とは、国際経営の領域では本社(日本企業を指す)の国際化のことを指す。具体的には、外国籍人材を意思決定の場に参加させることや、海外子会社と常に英語でコミュニケーションが取れることである。

## 参考文献

- (1) 柳 基憲：グローバル人材活用型都市形成に向けた外国人留学生の就職支援に関する研究調査。都市政策研究，第15号，pp.2013.
- (2) Neeley, T: Global Business Speaks English: Why you need a language strategy now,

Harvard Business Review May 2012, pp. 116-124, 2012.

- (3) Kachru, B. B. : The Other Tongue Second Edition, UNIVERSITY OF ILLINOIS PRESS, 1992.
- (4) 高松侑矢：日本企業本社の英語化と国際経営。経営学研究論集，第58号，pp.1-30，2013.
- (5) 古沢昌之：グローバル人的資源管理論－「規範的統合」と「制度的統合」による人材マネジメント－，白桃書房，2008.
- (6) 国際ビジネスコミュニケーション協会：「上場企業における英語活用実態調査 2013年」報告書，2013.  
[http://www.toeic.or.jp/library/toeic\\_data/toeic/pdf/data/katsuyo\\_2013.pdf](http://www.toeic.or.jp/library/toeic_data/toeic/pdf/data/katsuyo_2013.pdf) (アクセス日：2016年4月19日)
- (7) 高松侑矢：国際経営戦略における英語の役割。経営学研究論集，第60号，pp.1-30，2014.
- (8) 九州経済産業局：企業における海外高度人材活用事例集  
[http://www.kyushu.meti.go.jp/report/1004\\_kaigaizinzai/all.pdf](http://www.kyushu.meti.go.jp/report/1004_kaigaizinzai/all.pdf) (アクセス日：2016年4月19日)
- (9) 福岡市総務企画局企画調整部：UKUOKA 福岡特区通信』，第5号，p. 2，2016。  
<http://f-tokku.city.fukuoka.lg.jp/wp-content/uploads/2016/02/5-.pdf> (アクセス日：2016年10月3日)
- (10) 福岡市ホームページ(経済・産業・ビジネス)  
<https://www.city.fukuoka.lg.jp/keizai/r-support/business/startupviza.html> (アクセス日：2016年4月19日)
- (11) 福岡アジア都市研究所：発展する都市/衰退する都市，2016.
- (12) 有村貞則：ダイバーシティ・マネジメントの研究－在米日系企業と在日米国企業の実態調査を通して－。文眞堂，2007.
- (13) 谷口真美：ダイバシティ・マネジメント－多様性をいかす組織－。白桃書房，2005.
- (14) Williams & O'Reilly: Demography and

Diversity in Organizations: A review of 40 years of research, *Research in Organizational Behavior*, 20, pp. 77-140, 1998.

- (15) Lau, D. & Murnighan, J. K. : Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups, *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 2: 325-340, 1998.
- (16) 入山章栄：ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学. 日経 BP 社, 2015.
- (17) Neeley, T. B. : Language Matters: Status Loss and Achieved Status Distinctions in Global organizations, *Organization Science*, Vol. 24 No. 2, pp. 476-497, 2013.
- (18) Hinds, P. J., Neeley, T. B. & Cramton, C. D. : Language as a lightning rod: power contests, emotion regulation, and subgroup dynamics in global teams, *Journal of International Business Studies*, Vol. 45 No. 5, pp. 536-561, 2014.
- (19) Reeves, N. & Wright, C. : Linguistic Auditing: A Guide to Identifying Foreign Language Communication Needs in Corporations. Multilingual Matters Ltd, 1996.
- (20) 本名信行：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, 2003年10月20日, 2003, pp. 54-56.
- (21) 辻 勢都：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, 第41号, pp. 55-66.
- (22) 高森桃太郎：日系企業における英語社内公用語化の手順と管理体制一楽天の事例一. 同志社商学, 第67巻第1号, pp. 63-79.