

国際ビジネスにおける多言語性の重要性：

社内英語公用語化導入企業の例からの考察

氏家佐江子

SBF コンサルティング・拓殖大学

ビジネスのグローバル化の進行とともに、非英語圏の企業でも、英語を社内の公用語にするケースが増えている。楽天、ユニクロ、日産、ブリジストン、ホンダなどの企業や、日本企業以外にも、Philips, Nokia, SAP などの非英語圏の多国籍企業の多くが英語を公用語としている。多くの日本企業は、英語だけに統一しているのではなく、実際には日本語と英語の両方を公用語としてしている。本研究は、社内英語公用語化を導入し、英語を社内の統一的な公用語にしようとした企業を、従業員および元従業員のインタビューをもとに調査し、社内英語公用語化の影響を分析した。その結果、調査対象企業では、英語公用語化導入時点で、ほとんどの従業員が日本人だったことから、異なる第一言語を話す外国人従業員を抱える少数の部署を除いては、英語を統一的な社内の公用語化しようとした試みは効果的に機能しなかったことが分かった。この結果は、非英語母語従業員からなる職場で、英語公用語化が成功するためには、社内が（二言語以上の）多言語環境であることが必要であり、多様な従業員からなる職場環境を創出することこそが、グローバル化に対応した国際経営にとって重要であることを示唆している。

With the globalization of business, major corporations are adopting English as their official corporate language. Japanese companies such as Rakuten, UNIQLO, Nissan, Bridgestone, and Honda, as well as many other multinational companies from non-English speaking areas, such as Philips, Nokia, and SAP are using English as their official language. Many Japanese companies do not use only English as a single official language, but actually use both Japanese and English as official languages. This study investigates a company which implemented a policy of using only English as their official corporate language. It analyzes the impact and implications of the policy, based on interviews with current and former employees. The qualitative analysis revealed that, as most of the employees at the time the policy was introduced were Japanese, the language policy did not work effectively. except for a few

departments with non-Japanese employees who speak different first languages. The findings indicate that for non-native English speakers to communicate with each other in English as a lingua franca, the environment has to be multilingual. The study suggests that, in order for English to work successfully as a lingua franca in a workplace consisting of non-English speaking employees, a company should plan to have a multilingual environment and that what is important for international management in response to globalization is to create a work environment consisting of employees from diverse backgrounds.

1. はじめに

グローバル化の進行により、企業組織の多文化多言語化が進んでいる。企業のグローバル化ないしは多国籍化というと、一般に、先進国の巨大企業が想像されるが、実際には、様々な業種で規模を問わず、多くの企業が海外市場に進出するようになっている。また、創業当初から世界市場を念頭に置いて活動する Born Global (Knight & Cavusgil, 1997, 2004) と呼ばれる企業も増えている。

多国籍企業 (Multinational Corporation=MNC) がグローバルに活動を行うときに最初に直面する大きな問題として、言語の壁がある(Piekkari, Welch, & Welch, 2014)。また、最近では、国内だけで事業展開する企業でさえも、言語関連の問題を回避することが難しくなっており、労働市場のグローバル化と労働力の流動性により、多言語・多文化を背景とする従業員構成の組織では、言語の問題も複雑になっている (Fredriksson, Barner-Rasmussen, & Piekkari, 2006; Luo & Shenkar, 2006)。このような背景から、社内で使用される言語を一つに統一という動きがあり、英語を社内統一の公用語ないしは共通語とする企業が増えている。

英語は、現在、事実上の国際言語と見なされていることより (Crystal, 2003; Spolsky, 2009)、日本企業のような非英語圏の企業なども、社内の公用語ないしは共通語として英語を使用する傾向にある (Charles, 2007; Ehrenreich, 2009, 2010; Neeley, 2012)。英語運用能力は日本企業では、従業員にとって重要なスキルのひとつであるとみなされている。国際ビジネスコミュニケーション協会の調査 IIBC (2013)によると、回答した日本の上場企業 305 社の 75%が業務で英語を使用しているという (表 1 参照)。さらに、調査に回答した上場企業のうち 15.8%が英語能力を示す TOEIC スコアを異動、昇進、昇格の要件にしているか、現在はまだ要件にしていなくても、将来要件にする可能性があるかと答えている。要件となるスコアも前回の 2011 年の調査と比較して、すべての役職で上昇しているし、新入社員の採用においても、英語能力を重視する企業が増えている。また、調査回答企業の約 7 割の入社希望者が「資格・特技」として提出した TOEIC スコアを「参考になっている」、「参考にすることがある」と答え、期待する TOEIC スコアは新卒で平均 565 点、中途採用では平均 710 点となっており、2011 年の調査結果 550 点、600 点より上昇している。

表1 業務での英語使用 (n = 304)

英語を使用する部署・部門がある	45.7%
特定の部署・部門はないが英語使用はある	29.3%
英語は一切使用しない	24.7%
無回答	0.3%

データ出所：「上場企業における英語活用実態調査 2013 年」報告書 国際ビジネスコミュニケーション協会

国際ビジネスコミュニケーション協会調査からもわかるように、企業はグローバルに企業を展開するため、英語ができる人材を求めていることがわかる。グローバルに事業を展開しようとしている企業が英語を公用語化している背景には、次のような考え方があ

日本の多国籍企業にとって英語が必要である理由は、明白であり、時間とともに強くなっていることを指摘しなければならない。英語が必要な理由には、つぎのようなものがある。国際経営が成長戦略の主役になる。国際経営の共通言語は英語である。優秀な外国人の採用のためには、そして外国人が活躍できるためには、公用語を英語にすることが必要である。コンピュータやメールの言語は英語である。英語は世界中で多くのひとによって使われる言語である。(吉原, 2015, p. 272)

本研究は、このようにグローバル化が進み、日本企業でも、英語運用能力が重視され、公用語化する会社が増える中、日本企業において英語を統一共通語として使用しようとした時に直面する問題について、調査し分析することが目的である。とくに、社内英語公用語化を導入した日本企業の従業員（元従業員を含む）をインタビューし、得られたデータを、国際共通語としての英語（English as a lingua franca）研究（以下 ELF 研究）の視点から分析する。

2. リサーチ・クエスチョン

本研究のリサーチクエスチョンは下記のとおりである。

調査対象となった日本企業で、英語を社内公用語として使用する方針は、

- どのように機能したのか？
- 従業員にどのような影響を与えたのか？
- 人材多様性と多言語性という面から、どのような意味を持つのか？

3. 先行研究

3.1. 国際共通語としての英語

近年、英語使用は全地球規模で広がっている(Crystal, 2003)。単純に比較すると中国語

の方が使用人口は多いが、Crystal (2003)によると、世界の英語ネイティブ話者人口は約3億7千万人であるに対して、英語を第二言語として使用する人口は約 15 億人と、圧倒的に母語話者人口を凌駕している。このことより英語は、国際共通語として様々な地域や人種や民族を超えて使用されていることがわかる。

さらに、一口に英語と言っても、様々なバリエーションが存在する。Kachru (1992)は、世界の英語(World Englishes)を、内円 (Inner Circle)、外円 (Outer Circle)、拡大円 (Expanding Circle) の三つの圏に分類している。内円はアメリカ、イギリス、カナダ、オーストラリアなど英語を第一言語として使用している国々を含み、外円はインド、シンガポール、ナイジェリア、フィリピンなど、かつてイギリスやアメリカの植民地だった地域で、現在も英語を公用語として使用している国々である。拡大円は、日本や中国、韓国、インドネシア、ロシアなどの英語を外国語としている国を指す。

Kachru が提唱した World Englishes (WE)論は、英語の国際化と多様化により、様々な地域で使われている英語をイギリス英語やアメリカ英語などの母語話者英語と同等ではない劣化した言語とみなさず、平等な変種として扱う。Kachru はインド出身で、インドなどの外円 (Outer Circle) で使われている英語に注目した研究を行い、その正当性を主張した。しかし、WE 論は、英語の多様性の地理的および歴史的側面を過度に強調し、内円 (Inner Circle) の英語を単一的で標準化された言語とみなし、その多様性についての認識が弱すぎるとの批判がある(e.g., Bruthiaux, 2003)。さらに、国際的な共通語として使用されている英語についての議論がない。

また、英語の国際化と広域での英語支配によって、非英語圏の人々が言語的のみならず、文化や政治や経済などの面においても不利になるとの批判的な議論もある(e.g., Pennycook, 1994, 1998, 2017; Phillipson, 1992, 2009; Skutnabb-Kangas & Phillipson, 2000)。日本でも同様に、英語偏重傾向は日本人の精神性にネガティブな影響を与え、日本人らしさやアイデンティティが損なわれるとの主張を展開している研究者もいる (e.g., 津田, 1990, 2000)。しかし、現実問題として、母語を共有しない人たちがコミュニケーションする場合、英語を使わざるを得ない状況も存在している。とくに、本稿で対象としている国際ビジネスの現場では、英語は広く共通語として使用されている。

グローバル化が進行し、インターネットによる通信網の発達や、低料金の航空運賃を提供する LCC (格安航空会社) の出現によって、現代人はこれまでよりずっと容易に世界を旅し、様々な人種や国籍の人々と出会う機会が増えている。その風潮の中、非英語母語話者が英語を使う機会は飛躍的に増加しており、コミュニケーションの相手は必ずしも英語母語話者というわけではなく、むしろ、国際共通語としての英語 (English as a lingua franca-ELF) として、非英語母語話者間で英語を使って会話することの方が多くなっている。

ELF の研究は、英語を一定の地域や国内を限定して使われる言語ではなく、国際的なコミュニケーションで使われる言語として、その特性に注目し、非英語母語話者が英語を使う場合のインターアクションやコミュニケーションの性質や特徴などを対象としている

(e.g., Alessia Cogo, 2011; Alessia Cogo & Dewey, 2012; Ehrenreich, 2009, 2011; Jenkins, 2007, 2014; Jenkins, Cogo, & Dewey, 2011; Kirkpatrick, 2018; Mauranen, 2012, 2018; Pitzl, Osimk-Teasdale, & Seidlhofer, 2016; Seidlhofer, 2011)。ELF 研究では、非英語母語話者のコミュニケーションにおいて、英語母語話者を正確に模倣した所謂「標準英語」を話すことよりも、コミュニケーションを遂行させることが重要であると主張している(Jenkins, 2007; Seidlhofer, 2011)。また、英語を第二言語とする話者を、母語英語の模範への完成過程にある学習者ではなく、正当な英語使用者としてとらえる研究もあり(Jenkins et al., 2011)、ELF 研究では、非母語としての英語を、母語英語とは異なった英語としてとらえている(Jenkins, 2007; Jenkins et al., 2011; Seidlhofer, 2011)。すなわち、国際共通語としての英語(English as a lingua franca = ELF)は、Kachruの内円(Inner Circle)で使用されているネイティブ英語とは異なった性質の「別の種類の英語」とみなされている。

ELF は、Seidlhofer (2011, p. 7)の定義によれば、「英語がコミュニケーション手段として選択され、かつ、多くの場合唯一の選択肢であるような、第一言語を共有しない話者間での英語使用(著者訳)」を意味する。また、Mauranen (2012)は、Lingua franca(国際共通語)を、接触言語(contact language)、すなわち、第一言語を共有しない話者間の媒介言語(vehicular language)と定義する。さらに、非母語として英語を話す ELF 話者は、コード変換(code-switching)などのコミュニケーション戦略を柔軟かつ巧みに展開して、相互理解をはかり、コミュニケーションを完徹することより、ELF コミュニケーションの最も際立った特徴は話者間の協働(collaborative)でかつ適応的(accommodative)特質であると述べる研究もある(Jenkins et al., 2011; Seidlhofer, 2011)。人は、母語で会話するときも言語以外のコミュニケーション戦略を駆使して相互理解に努める。すなわち、言葉を言い換えたり、繰り返したり、聞き返したり、身振り手振り等を通して、相互に理解するための努力をしながらコミュニケーションを完成させるが、このようなコミュニケーション戦略は、第一言語を共有しない ELF 話者間では、特に重要となる。

第一言語を共有しない ELF 話者のコミュニケーションは、その多言語側面が重要な役割を果たしている。Seidlhofer (2011)は「ELF は、二言語ないしは多言語のうちの一つの言語として機能し、他の言語なしには存在し得ない。(p. 68)」と述べている。つまり、ELF は多様な言語が使用される環境の中で、共通のコミュニケーション手段として使用される。彼らが使用する「英語」は、接触言語(contact language)として機能するが、彼らの母語および彼らが知っている他の言語すべての影響が反映される(Mauranen, 2012)。Mauranen は、非母語話者の使う英語は、他の言語の影響を受け、日本語英語、ドイツ語英語、フランス語英語と言ったように、独特の特徴を持つとし、それらを「シミレクト(similect)」と総称する。シミレクトは、同種類のシミレクトの話者間で使用されることはなく、他の種類のシミレクトの話者とのコミュニケーションで使用されるのが特徴となっている。例を挙げると、日本語母語で非英語母語話者間のコミュニケーションは通常は日本語でなされるのが自然で、日本語母語話者が日本語英語を使って相互にコミュニケーションする必然性はない¹。つまり、

¹ ただし、日本語を理解しない所謂外国人が会話に参加している場合、日本語母語

ELF は、母語を含む多言語と共存し、コミュニケーションの相手や状況に応じて利用することが可能な言語資源として機能していると言える。Jenkins (2015, 2018)が述べているように ELF は、多言語なしには存在しえないのである。詳しい観察を行うと、ELF コミュニケーションでは、多言語資源の活用と多言語変換が、重要な役割を果たしており、表面上は英語で会話であっても構造的に多言語性を内包している(Allesia Cogo, 2016; Jenkins, 2015)。すなわち、多言語多文化を背景としている ELF 話者は、お互いの異言語異文化性に基づく誤解を避けるために、常にネゴシエーション、アコモデーションなどの戦略を駆使しながら、会話を進めていかななくてはならない(Jenkins et al., 2011; Kirkpatrick, 2018; Seidlhofer, 2011)。

ELF 研究は、当初は非英語母語話者のみを対象としていたが(e.g. Firth, 1996; House, 1999)、現在では、英語母語話者と非英語母語話者間のインターアクションも対象とされている(e.g. Seidlhofer, 2004, 2011; Jenkins, 2007; Jenkins, Jenkins, Cogo, & Dewey, 2012; Mauranen, 2012)。さらに、BELF(English as a business lingua franca 国際ビジネス共通語としての英語)は ELF のサブ分野で、ビジネス分野における ELF インターアクションを対象とした研究を行なっている(e.g., Ehrenreich, 2010; Kankaanranta & Lu, 2013; Louhiala-Salminen, Charles, & Kankaanranta, 2005)。

前述の英語を国際語として使用することに対する批判的な考え方や、英語帝国主義・新植民主義的な傾向に反対する考えがある一方、母語として英語を基準にせず、現実に非英語母語話者によって使用されている国際共通語としての英語を反映した研究も出てきている(Jenkins et al., 2011)。ELF 論では、国際共通語としての英語はイギリス英語やアメリカ英語を模範として準拠する必要はないとしている。英語は内円の英語母語話者に所有物ではないと主張する。ELF は、国際共通語としての独自の特徴を持ち、母語を共有しない非英語母語話者によって使用されることで、その目的に適った独自の発展を遂げていくとされている(Jenkins, 2007; Jenkins et al., 2011; Mauranen, 2018; Seidlhofer, 2011)。つまり、国際共通語として英語を捉えること(ELF 研究)は、非英語母語話者を、英米の母語英語規範への隷属的な呪縛からの解放し、正当な英語使用者としてのパワーを与えるとも言えよう。

3.2. 国際ビジネスにおける言語問題と社内英語公用語化

言語の問題は国際ビジネスの分野でも関心が高まっている(Brannen, Piekkari, & Tietze, 2014)。言語は情報や知識伝達で重要な役割を果たし(Welch, Welch, & Piekkari, 2005)、組織の活動や維持のために不可欠な要素である(Piekkari & Tietze, 2011)。国際ビジネスと言語の研究は学際的で、主に社会言語学、応用言語学、国際経営の分野で研究されている。

企業がグローバルな市場にその活動の場を広げようとする場合、まず言語が大きな問題として立ち上がる。言語は国際的な事業活動では無視することのできない話者間でも ELF (国際共通語としての英語) が使用される場合がある。

重要な要素である(Marschan, Welch, & Welch, 1997; Piekkari, Welch, & Welch, 2014)。他方、一般的に、国際ビジネス研究者は、ビジネスにおける多言語主義や言語の多様性について否定的な観点から議論する傾向があり、コミュニケーション障害を引き起こすと考える傾向がある。その解決策として、使用言語を統一すべきであるとする傾向がある(e.g., Brannen et al., 2014; Luo & Shenkar, 2006)。とくに、英語を社内の共通語ないしは公用語として使用することは、言語の壁によって引き起こされるコミュニケーション障害を解決する最も直接的で簡単な解決策であると考えられており、多くの企業が英語を社内公用語・共通語として使用している(Ehrenreich, 2009, 2010; Neeley, 2012, 2013)。ところが、言語を取り巻く問題は複雑で、英語を統一言語として使用するだけでは多国籍企業(MNC)における言語関連の問題すべてが解決されるわけではない。

国際ビジネス研究の分野でも文化的かつ言語的バックグラウンドの異なる従業員間でのコミュニケーションが多くの問題を引き起こしていることが報告されている(Louhiala-Salminen, Charles, & Kankaanranta, 2005)。Neeley (2013)によると、英語共通語政策を導入したフランスのITサービス企業を調査したところ、非英語母語話者の従業員が、英語能力のレベルにかかわらず、社内における自分の地位や立場が低くなったと感じていたという。

ヨーロッパでは、多様な言語が存在しており、以前はフランス語やドイツ語が共通語として使われることが多かったが、最近では、英語が共通語としての地位を高めている。Rogerson-Revell (2007)は、非英語母語話者のヨーロッパ人が主たる参加者の国際的なビジネス会議の場での英語使用について調査し、様々な英語のアクセントや異なった英語能力の参加者が意見交換し発言・議論していく困難さについて検証するとともに、その困難さを克服するための戦略について考察している。多国籍企業のチームワークの研究では、言語障壁が構成員間の信頼形成にネガティブな影響があることを検証し、信頼形成について言語の面からの研究が必要であるとしている(Tenzer et al., 2014)。

また、ある日本企業の米国拠点に勤務する米国人従業員達について調査した研究では、英語公用語化政策を導入後、英語母語話者の従業員は企業内で自分達の価値が上がったと感じ、その企業に対する「帰属感、昇進への期待」などが大きく改善したと回答している。その一方で、それが努力や業績の結果ではないことから彼らの間に居心地の悪さも生じており、企業はそのような状況に配慮した人的管理を行うべきであるとしている(Neeley & Dumas, 2016)。Śliwa and Johansson (2014)は、国際ビジネスの現場で非英語母語話者の言語能力が、従業員評価プロセスに影響し、彼らの組織内の立場や力関係が変化するかについて調査した。その結果、多言語環境での英語共通語化政策が、必ずしも組織をまとめる効果があるとは限らないとし、様々な種類の英語(World Englishes: Kachru, 1992 参照)のアクセントやボキャブラリーの存在を認識し、その使用を許容すべきであるとしている。Janssens and Steyaert (2014)

も、企業の言語状況を社会言語学の面から分析し、社会的実践として、普遍性と特殊性との両面から言語の問題をとらえ、企業が言語戦略を策定することで言語管理を行い、多言語の職場環境を支援管理する可能性を示唆している。

国際ビジネスで言語に関わる問題は大きな意味を持つようになっており、戦略的な対応が不可欠であると言える。とくに、非英語圏の企業が英語を社内共通語として使用する場合には、国際共通語としての英語の特質・特徴に対して明確な認識に基づいた言語政策が必要なのかもしれない。国際ビジネスにおける言語の問題は、経営学だけでなく、社会言語学および応用言語学など言語学的見地からの学際的な知見を必要とする。

多くの日本企業では英語がデファクトの第二言語として使用されていることを背景に、本研究は企業の言語管理や方針に関して新しい洞察を提供すると考える。

4. 研究方法

4.1. 研究方法

本研究は質的研究方法を採用している。質的研究には、いくつかの方法論があるが、本研究は、現象学的手法を採用し、インフォーマント一人一人の経験の叙述を集合し、英語公用語化という現象の本質に近づくことを目的とした。質的(定性的)研究では、インタビューなどのデータを詳細に分析し、深い洞察を引き出すことが可能である。

本研究を始めるにあたって、いくつかの質的研究手法を考慮した。グラウンデッド・セオリーは、経営学などの社会科学分野では最も一般的な質的研究方法だが、理論形成を目的とし、論理実証主義ないしはポスト実証主義的に基づいたデータの詳細なコーディング(コード付)を必要とするため(Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1998)、個人の経験の叙述から、現象の本質を理解しようとする本研究にはなじまない。本研究と親和性が高いのは、エスノグラフィーとナラティブ研究である。エスノグラフィーは、対象となるグループや特定の組織や社会の文化や価値観に焦点を合わせた研究手法であり、対象組織やグループに一定期間参加して観察を行う(Spradley, 1979, 1980)。エスノグラフィーによる研究では非常に興味深い結果が期待されるが、企業を対象とすることから、社内の機密性の問題や許可のための長期的な交渉が予想されたことから今回は採用しなかった。次に検討したナラティブ研究方法では、個人または複数の個人によって語られたストーリーを分析する手法であり(Clandinin & Connelly, 1994; Riessman, 2008)、現象学的手法とオーバーラップする部分も大きい。しかし、存在論・認識論の哲学的基盤が不明瞭で研究者の姿勢を明確にできないきらいもあることから、前述のとおり、本研究では、現象学的方法論を選択した。

現象論的研究は、ある特定の現象を、それを経験したインフォーマントの認識を通して解釈し、その意味を理解することを目的とする (Moustakas, 1994; Van Manen, 1990)。現象学的研究方法は、20 世紀の初めにエドモンド・フッサールによって確立された哲学的思想である現象学の存在論と認識論に基づいた研究手法である。現象学は、さらに、ハイデッガー、サルトル、メルロ=ポンティなどの 20 世紀を代表する哲学者により考察がすすめられ、実存哲学へと発展した。現象学では、現象が、個人の経験として意識に変換されて、インタビューの回答として語られた叙述を解釈することにより、現象の普遍的な本質の説明を得ようとする。現象学的研究の目的は、集合としての個々の経験の叙述を通して、現象の意味と本質を理解することである。研究者の直感 (intuition) や閃き (serendipity) を通して、集合体としての経験の叙述のなかに見出される普遍的な意味を理解しようとする。

本研究は、インタビューすることによって得られた経験の叙述を分析することによって、当該企業の言語方針の影響とその意味するものを理解することを目的とすることから、現象学的研究方法が、最適のアプローチであると考えている。

4.2. インフォーマント (情報提供者)

データの詳細は以下の通りである。

対象企業名： A 社 (仮名、以下 A 社)

A 社は、1990 年代後半に創立されたインターネットサービスを展開する IT 企業。創業時はオンラインショッピングを中心とする事業で成長したが、現在は各種のオンラインサービス事業を展開している。グループ企業を含めた従業員数は約 2 万人。積極的な M&A を行い、海外にもグループ会社がある。

情報提供者： 総数 14 人 (現従業員 9 人、元従業員 5 人)

性別 (男性 12 人、女性 2 人)

国籍 (日本人 9 人、外国籍 5 人)

年代 (20 代 2 人、30 代 7 人、40 代 3 人、50 代 2 人)

インタビュー録音 (可 12 人、不可 2 人)

総インタビュー回数 (22 回: 3 回 2 人、2 回 2 人、1 回 12 人)

インタビュー言語 (日本語と英語)

期間 (4 年間: 2015 年 3 月-2019 年 3 月)

データ収集は当初は困難で協力者を見つけられなかったが、知り合いを通して、最初の情報提供者 (インフォーマント A) を紹介してもらった。結果的にインフォーマント A が、4 年間に 3 回、インタビューに応じてくれ、かなり詳しい情報を与えてくれた。その後、研究者自身とインフォーマントの友人や知り合いを通して、

連鎖的に情報提供者を獲得するスノーボール法 (c.f., Bernard, 2006)でインフォーマントを得た。さらに、筆者の私のおよびビジネス上の人的ネットワークを通して、すでに A 社を退社した元の従業員で、英語公用語化を経験した該当者を探し出した。尚、調査当時 A 社 (仮名)は、新たに導入した英語公用語化方針で、社会的に大きな関心を引き、様々な批判にも晒されていたことから、今回の調査のインフォーマントは、研究発表時の匿名性を維持することを条件に協力をしてくれた。このことから、インフォーマントを個人とし特定できる可能性があることから、各々の詳しい属性については詳細には記述しない。

新聞や雑誌の記事、Web 上の情報など、外部情報源から収集されたデータ、およびセミナーや企業担当者へのインタビューで、A 社は、社内の公用語を英語にすることで、① グローバルに優秀な人材を積極的に採用する、② 英語を共通のコミュニケーションツールとして使用し、③ 海外子会社を含めたグループ全体でシナジー (相乗効果) を生み出す、④ 世界の情報へのより迅速なアクセスを可能にする、⑤ 社内の発想と知見を広げることなどが可能になると考えている。

4.3. データ収集手順

インタビューはインフォーマントの都合の良い場所と時間に行われた。海外在住者、時間調整が難しいインフォーマントは遠隔インタビューを希望したので、スカイプを通じたインタビューを実施した。データ収集は、2015年3月から2019年3月までの4年間にわたって行われ、インタビューは、インフォーマントが許可しなかった二つのケースを除いて全て録音された。インタビュー形式は半構造化されたオープンエンド形式(Brinkmann & Kvale, 2015; Roulston, 2010)で、次の3つの質問が含まれている。① 社内英語公用語化であなたはどのような経験をしましたか? ② 社内英語公用語化についてどのように感じましたか? ③ 社内英語公用語化が実施された後どのようなことが起こりましたか? しかし、これら3つの質問は、より自由で自然な自発的回答に誘導するための指標的な質問ガイドとして利用し、必ずしもこの通りの質問をしたわけではない。

4.4. データ分析

現象学的研究では、Epoche (エポケー) または bracketing (カッコに入れること)が、重要な概念の一つだとされている (Moustakas, 1994; Van Manen, 1990)。エポケーは、研究者が現象についての先入観、偏見を保留し、bracketing (カッコに入れて分離)し、一旦判断を停止するということを意味する。まず、自ら内省し、対象となる現象に対する自分の考えや意見を見直す作業を意味する。

データ収集後、録音されたインタビューを繰り返し聞き、全体像の把握に努めた。そして、データの文字起こしを行い、それらのテキストデータをコード付けし分類した。コード付け作業には CAQDA ソフトウェアを使用し、データ整理と分析を

行った。コード付けには、Saldaña (2016)を参照した。コード付作業については、グラウンデッド・セオリーで使われるような厳密なコード付というよりはデータ分類・整理のためである。実証主義から派生したポスト実証主義や論理実証主義パラダイムでは、事実ないしは真理が客観的に存在して、研究者はすでに存在するそれらの事実を、主観を排して発見するだけという考えを前提にする。研究者は単に客観的事実を発見するための、ある意味、消極的な介在者として機能する (e.g., Grounded Theory)。それに対して、構成主義パラダイムでは、対象(事実)はそれを認識する主体と無関係に存在することはありえないと考え、事実は認識される主体(研究者)によって構成されるとする。構成主義は解釈主義と同義で使用されることが多く、研究者のより積極的な解釈が重視される。現象学でも同様に、認識の主体(研究者)が、一般的な常識や当然とされてきた考え方を保留して、対象を直視し、その意味を問い直す作業を通して現象を理解(現象学的還元 Phenomenological Reduction)しようとする。

4.5. 信頼性と検証

質的研究方法論の研究者は、インフォーマントの信頼を得ることが信頼性の高いデータ収集には必要だと強調している。長期的で複数回にわたるインタビューなどを通して、インフォーマントとの人間的なコネクションを強め信頼を得ることが、誤情報や誤解を避けるために重要となる (Creswell, 2013; Merriam & Tisdell, 2016)。本研究では、インタビュー調査を2015年から2019年までの4年間に継続して行い、一部のインフォーマントには複数回インタビューを実施した。現象論的研究などの質的調査では、Geertz (1973)の言う「厚い記述 thick description」が、研究の信頼性と妥当性を担保すると考えられている。それゆえに、筆者は数年間に亘って、インフォーマントからの許可を得られた場合に限り、複数回のインタビューを繰り返すことを通して詳細な叙述を得ることに努めた。さらに、トライアングレーション(三角測量法)を使用して、複数の異なるソースからの情報を元にデータを検証した(Hatch, 2002; Patton, 2002)。

5. 調査結果

インタビュー調査の結果、A社は当初、社内で使用される言語を英語に統一することを目指し、従業員に英語のみの使用を義務付けることを計画していた。しかし、実際に実施されたのは英語と日本語併用の二言語体制であった。

a) 当初は英語のみの環境を目指した。

A社は英語を公用語として使用することを義務付け、日本語の使用を最小限に抑えながら、英語のみの使用を従業員に奨励した。突然の社内の言語環境の変化を

経験した従業員は、戸惑いながらも、新しい方針に従う努力を開始した。マネージャークラスの人の話では、当初は社内英語公用語化発表後に新しい方針を嫌って退社するものも出たという。

インフォーマント A:

私が新卒で入社したときは、まだ完全に日本語だけの環境でした。ですから、英語公用化政策が発表されたとき、私は大きなとまどいを感じました。公用語化が実施されると、会議で英語が使われるようになりました・・・私の仕事は営業で顧客は全部日本企業で、英語を使う必要はありませんでした・・・英語が公用語となった当初は日本語は社内禁止されていました。社内Eメール、メモや、報告書も全て英語で作成することが求められました。英語を書くのにとっても長い時間がかかったのですが、結局Google翻訳を使いました。最初の6ヶ月間は、ちょっと混乱していました。日本語ではなく英語だけを使おうとしていたので・・・でも、だんだんバランスが取れてきたというか、社内のコミュニケーションには日本語を使用できるようになってきて、今は社内では日本語を使っています。

研究者: 確認ですが、英語だけを使用するということがあったけど、本当に当初は日本語を使ったらいけなかったのですか? 最初どんな感じでした?

インフォーマント C:

最初の1年半くらいは会議など、すべて英語でした。上司に送るメールは英語でしたが、それ以外は日本語でした。日報を含め、報告書も英語で書いていました。

- b) A社では、社内英語公用語化実施後、社員にTOEIC 800点を取ることを義務付けた。一定期間内に800点に到達しない場合は給与の減額(最大10%)という処置も取られた。TOEICのための英語教育やトレーニングも提供され、フィリピンでの集中英語講習など社員の英語力向上のための支援策が実施された。その結果、従業員のTOEIC平均スコアも上昇した他、新たな従業員の採用には英語力が重視された。

インフォーマント A

TOEICも月に2度受けているし、僕の場合は管理職であったというのもあるのですが、800点まであと少しということで、部署にもよると思うのですが、もう少し頑張っしてほしいということで、家庭教師のトライを使って会社の費用で学べていました。

- c) 社内英語公用語化方針の発表と実施に従業員はとまどい、混乱も起きた。

A社は当初日本人従業員の母語である日本語は使用は控えるように指示した。社内のすべてを英語に変えようとし、オフィス内や廊下のサインや、従業員のカフェテリアの料理の名前を書いたカードなども全て英語で表記するように変更した。

インフォーマント A :

英語公用語化が始まったとき、社内ではすべてを英語に変えようとしていました。重要でない会議や会話でもすべて英語でやらなければならないと感じていました。最初に、かなり圧倒されました。一日中英語を使うのは、やっぱり無理なので、初めは30分英語で話すことにしたのです。各部門は独自のルールを設定していました。今は、英語では話すことはなくなりました。

d) 社内公用語化政策の実施は日本人社員には大きな負担となった。

従業員は大きなプレッシャー感じていた。日本人の日本語話者間で英語だけを話すことは非常な困難を伴った。会議では英語が使用されることが規定になっていたため、資料やプレゼンは事前に何時間もかけて英語で完璧に作成されたが、プレゼン後の会議での発言は少なく、雑談するものもいなかった。

インフォーマント B

コミュニケーションの問題で、仕事は妨げられました。たとえば、プレゼンテーションなど時間をかけて英語で作成しましたが、プレゼンの後のディスカッションとか質問とかは全然なくて。意見を言う人もいませんでした。

今でもマネージャーの会議は英語で行っていますが、雑談とかはしないので、まあ、会議が早く終わるのは良いことですが。今でも、全社的な会議は英語で行われています。

e) 日本人従業員間では徐々に英語使用をやめ、日本語使用を再開した。

A社は、最終的には、非公式ではあるものの、社内で英語のみを使用する方針を放棄した。日本人しかいない部署での英語のみの使用は現実的ではなく、実行がほぼ不可能であることが判明した。日本人従業員しかいない部署での英語使用の義務化は日常業務を妨げることになった。

研究者：日本語を使うようになったのはいつからですか？

インフォーマント D：正式な発表はありませんでした。徐々に、日本語を使うようになりました。まあ、上司次第です。しばらくして、全部英語にするのは非効率的で無意味であり、相手やメンバーに応じて自然に使う方が良いと考えはじめました。・・・今は、それが最近の傾向です…すべてを英語にするのは良くありません。場所や機会を考え、適切な道具として英語を使うべきだと思います。

研究者: どういうときに日本語を使うのですか?

インフォーマント D: 日本語は普通の会話、社員同士の会話は日本語です。資料は基本的にはすべて英語です。ただ社内のイーラーニングとか、基本的にきちんと理解させないとけないもの、例えば社内ルール等に関しては、英語バージョンと日本語バージョンがあります。メールでも基本的には、英語が先にくるんですけど、日本語が後でフォローしているとか、そういう場合もあります。なぜかという、勿論みんなが英語を流暢ではないことと、いろいろな雇用形態—業務委託や派遣、契約などにより、英語のスキルバーを越えてない人もいっぱいいるので、そういった人たちに対してなんだと思います。

f) 多言語環境の部署では英語使用が継続している。

外国人エンジニアで構成される研究開発および IT 部門においては、英語 (ELF) が使われている。

インフォーマント F

研究開発ではまだ英語が使われています。この部門では、海外から積極的に人材募集したので、外国人が多いです。インド人、中国人や、何人かの韓国人がいます。あと、海外企業から派遣されている人もいます。

g) 外国人従業員は英語と日本語を使用

英語に加えて、A 社では、外国人従業員の間では英語に加えて、日本語が共通語として話されている。異なった母国語を話す外国人従業員の多くは日本語が話せることから日本語を使ってコミュニケーションを取るケースも一般的だとの証言を得た。東南アジアと東アジア出身のインフォーマントは、他の外国従業員と話するとき相手によって日本語と英語を使い分けていると述べている。

6. 議論

ELF / BELF 研究からも明らかなように、国際共通語として使用される英語は、Kachru の内円 (Inner circle) で使用されている所謂ネイティブ英語とは質的に大きな違いがある。特に重要なのは多言語性を内包していることである。したがって、国際共通語として使用される第二言語としての英語 (ELF および BELF) が効果的に機能するためには、環境自体が多言語であることを前提とすることより、ELF には多言語性があり、多言語環境でのみ効果的に機能する (Jenkins, 2015, 2018; Mauranen, 2012)。したがって、A 社が導入した日本人同士でも英語使用を義務付けるという施策は、現実的には必然性を欠き無理があることが明らかになった。

一般に社内英語公用語化が成功しないのは英語能力が不十分だからという意見があるが、A社では、従業員の英語力向上のためにかなり多くのリソースを割き、英語学習の支援を続けた他、海外留学の経験のある人や帰国子女の採用も増やした。しかし、日本語話者間での英語使用は活発にならなかった。筆者は、A社が、当初目論まれたような、完全な英語環境にならなかったのは、英語能力よりむしろELFの多言語性を無視した必然性の欠如が原因だと考える。

A社では、外国人（非日本語母語話者）の多い部署では、現在も英語が共通語として使われている。また、海外拠点勤務の外国人スタッフとのチームでの作業では、メール連絡やレポート、テレコンファレンスなど、全て英語で行われている。英語は第一言語を共有していないスタッフ間の共通語として使用されている。一方、外国人（非日本人）でも、日本在住歴が長かったり、日本の大学を卒業していたりして、日本語が堪能な外国人スタッフは日本人がいなくても日本語でコミュニケーションをしている。Jenkins や Mauranen などの ELF 研究者が観察したように、母語を共有しない人々は、使える言語を駆使して、かつ両方で最も伝わりやすい言語を使ってコミュニケーションを貫徹している。（先行研究の項参照）

社内英語公用語化を導入するにあたっては、英語をとりまく、様々な問題、たとえば、言語間の力関係（例：英語母語話者と非母語話者間の関係）などが、組織にどのような影響を与えるかなどを考慮した社内の言語政策の策定も重要であるが、そのような考慮はA社では行われていなかった。また、日本企業のような、非英語母語話者から構成される組織で、社内英語公用語化を実施するには、国際共通語としての英語が、Kachru の内円（Inner circle）で話されている所謂ネイティブ英語ないし「標準英語」とは同じではないという認識を明確にすることも必要である。A社で起きたことは今後の BELF の研究および実践に様々な示唆、視点を与えてくれた。

7. 結論

本研究の結果は、企業の公用語として英語が機能するためには、多言語および多文化の観点から社内の言語方針を策定することが必要であることを示唆している。企業が言語政策を策定する際には、言語学的な研究結果も参考にすべきであり、英語使用の意味するものを深く洞察する必要がある。

日本企業の多くが、現状では、単一言語・単一の企業文化の言説に基づいた職場環境でありがちであることから、社内での英語の使用を決定する際も、これまでの日本語モノリンガリズムをそのまま、英語モノリンガリズムに変更するという発想で対処しようとする傾向がある。今回調査した企業は、社内で英語公用語化した目的として、海外から優秀な人材を積極的に採用することや、英語を共通のコミュニケーションツールとして使用し、グループ全体でシナジー（相乗効果）を生み出

すこと、世界の情報へのより迅速なアクセスを可能にし、社内の発想と知見を広げることが挙げている。しかし、英語を使うことだけで、このような目的が達成できるわけではないということが調査から明らかになった。むしろ、多様な人材が働ける環境を創出する方が単に英語を使用するより、これらの目的を達成が容易になるのではなかろうか。

8. おわりに

本年（2019年）4月より、日本では、外国人労働者の受け入れ拡大を目的とした新在留資格「特定技能」を盛り込んだ改正出入国管理法が施行されている。現在、日本企業では外国人労働者採用にあたって日本語能力を要求しており、そのための新たな日本語能力試験の導入も検討されている（日本経済新聞 2018年10月8日）²。このような日本語能力を重視した外国人採用方針は、多文化多言語化の方向性に逆行している。日本企業にとっては、従来のような従業員の大多数が日本人で、日本語だけが使用されている閉じた職場環境を、日本語と英語やその他の言語が使用可能な多言語環境に「進化」させることは大きな意味を持つ。

A社の場合は、日本語モノリンガルの職場環境ではないことが、多様な人材を採用するのに、有効に機能している。今回インタビューに協力してくれた外国籍の従業員も、そのような職場環境と積極的な外国人採用活動を通して、同社に転職を決めたと話していた。同社を4年間に渡って調査してきたが、当初はほとんどの従業員が日本人だったが、言語環境を多様化し、さらに、積極的に人種や性別や国籍等多様な人材を採用する努力をした。その結果、以前とは違って、様々な人々が働く多様性のある職場環境が実現されている。

しかし、その中で、単にただ英語を公用語化するというだけで、会社の当初の英語を公用化した4つの目的が果たせたとさえも言えないことも明確となった。ELFコミュニケーションの最も際立った特徴は話者間の協働（collaborative）でかつ適応的（accommodative）特質であると述べる研究にも触れたように（Jenkins et al., 2011; Seidlhofer, 2011）、スタッフはすでに、相手や状況目的に合わせて、言語を駆使して協働（collaborative）でかつ適応的（accommodative）コミュニケーションを図っている。その中で英語の形態および役割というものを考えることがELFの今後の研究課題のひとつだと言えよう。

さいごに、吉原（2015）も指摘しているが、海外実務研修など、多言語環境で、実際に、母語以外の共通言語を使ってコミュニケーションを取らなくてはならないような機会を増やすことも効果的だと考える。さらに、ELFの視点からすると、海外研修先も英語圏である必要がないと考えられる（e.g., Kirkpatrick, 2018）。将来的には、

² <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO36235680X01C18A0PE8000/>

企業内の語学研修についての実証的な研究を行うとともに、多国籍で活動する企業の言語方針や言語戦略について調査を行う予定である。

参考文献

- Bernard, H. R. (2006). *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches* (4th ed.). Lanham, MD: AltaMira Press.
- 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(5), 495-507. doi:10.1057/jibs.2014.24
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *InterViews : Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Bruthiaux, P. (2003). Squaring the circles: Issues in modeling English worldwide. *International Journal of Applied Linguistics*, 13(2), 159-178.
- Charles, M. (2007). Language matters in global communication: Article based on ORA lecture, October 2006. *Journal of Business Communication*, 44(3), 260-282. doi:10.1177/0021943607302477
- Clandinin, D. J., & Connelly, F. M. (1994). Personal experience methods. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. pp. 413-427). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cogo, A. (2011). English as a Lingua Franca: Concepts, use, and implications. *ELT Journal*, 66(1), 97-105. doi:10.1093/elt/ccr069
- Cogo, A. (2016). Conceptualizing ELF as a translanguaging phenomenon : Covert and overt resources in a transnational workplace. *Waseda Working Papers in ELF*, 5, 61-77.
- Cogo, A., & Dewey, M. (2012). *Analyzing English as a lingua franca : A corpus-driven investigation*. London, New York, NY: Continuum.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Crystal, D. (2003). *English as a global language* (2nd ed.). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Ehrenreich, S. (2009). English as a lingua franca in multinational corporations – Exploring business Communities of Practice. In A. Mauranen & E. Ranta (Eds.), *English as a lingua franca: Studies and findings* (pp. 126-151). Newcastle upon Tyne, UK: Cambridge Scholar Publishing.
- Ehrenreich, S. (2010). English as a business lingua Franca in a German multinational

- corporation: Meeting the challenge. *Journal of Business Communication*, 47(4), 408-431.
doi:10.1177/0021943610377303
- Ehrenreich, S. (2011). The dynamics of English as a Lingua Franca in international business: A language contact perspective. In A. Archibald, A. Cogo, & J. Jenkins (Eds.), *Latest trends in ELF research* (pp. 11-34). Newcastle upon Tyne, UK: Cambridge Scholars Press.
- Fredriksson, R., Barner-Rasmussen, W., & Piekkari, R. (2006). The multinational corporation as a multilingual organization: The notion of a common corporate language. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(4), 406-423.
- Geertz, C. (1973). Thick description: Toward an interpretative theory of culture. In *The interpretation of cultures: Selected essays* (pp. 3-30). New York, NY: Basic Books.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine Publishing.
- Hatch, J. A. (2002). *Doing qualitative research in education settings*. Albany, NY: State University of New York Press.
- IIBC. (2013). *The Institute for International Business Communication Report on Actual State of English Utilization in Listed Companies* 国際ビジネスコミュニケーション協会 IIBC 2013年「上場企業における英語活用実態調査」報告書. Retrieved from http://www.iibc-global.org/library/default/toeic/official_data/lr/katsuyo_2013/pdf/katsuyo_2013.pdf
- Janssens, M., & Steyaert, C. (2014). Re-considering language within a cosmopolitan understanding: Toward a multilingual franca approach in international business studies. *Journal of International Business Studies*, 45(5), 623-639.
- Jenkins, J. (2007). *English as a Lingua Franca: Attitude and identity*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Jenkins, J. (2014). *English as a Lingua Franca in the international university' The politics of academic English language policy*. Abingdon, UK: Routledge.
- Jenkins, J. (2015). Repositioning English and multilingualism in English as a Lingua Franca. *Englishes in Practice*, 2(3), 49-85. doi:DOI 10.1515/eip-2015-0003
- Jenkins, J. (2018). ELF and WE: Competing or complementing paradigms? In E. L. Low & A. Pakir (Eds.), *World Englishes: Rethinking paradigms* (pp. xxxix, 263 pages). Abingdon, UK: Routledge.
- Jenkins, J., Cogo, A., & Dewey, M. (2011). Review of developments in research into English as a lingua franca. *Language Teaching*, 44(3), 281-315.
doi:10.1017/S0261444811000115
- Kachru, B. B. (1992). Teaching World Englishes. In B. B. Kachru (Ed.), *The other tongue: English across cultures* (2nd ed., pp. 355-365). Urbana, IL: University of Illinois Press.

- Kankaanranta, A., & Lu, W. (2013). The evolution of English as the business lingua franca. *Journal of Business and Technical Communication*, 27(3), 288-307.
doi:10.1177/1050651913479919
- Kirkpatrick, A. (2018). The development of English as a lingua franca in ASEAN. In *The Routledge handbook of English as a Lingua Franca*.
- Knight, G., & Cavusgil, T. (1997). Emerging organizational paradigm for international marketing: The born-global firm. *Proceedings: 1997 Annual Meeting, Academy of International Business*.
- Knight, G., & Cavusgil, T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Louhiala-Salminen, L., Charles, M., & Kankaanranta, A. (2005). English as a lingua franca in Nordic corporate mergers: Two case companies. *English for Specific Purposes*, 24(4), 401-421. doi:10.1016/j.esp.2005.02.003
- 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(3), 321-339.
- Marschan, R., Welch, D., & Welch, L. (1997). Language: The forgotten factor in multinational management. *European Management Journal*, 15(5), 591-598.
- Mauranen, A. (2012). *Exploring ELF: Academic English shaped by non-native speakers*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Mauranen, A. (2018). Conceptualising ELF. In J. Jenkins, W. Baker, & M. Dewey (Eds.), *The Routledge handbook of English as a Lingua Franca* (pp. 7-24). New York, NY: Routledge.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research:: A guide to design and implementation* (Fourth edition. ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Moustakas, C. E. (1994). *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Neeley, T. B. (2012). Global business speaka English. *Harvard Business Review*, 90(5), 116-124.
- Neeley, T. B. (2013). Language and globalization: "Englishnization" at Rakuten (A). *Harvard Business School Case 412-002*.
- Neeley, T. B., & Dumas, T. L. (2016). Unearned status gain: Evidence from a global language mandate. *Academy of Management Journal*, 59(1), 14-43.
doi:10.5465/amj.2014.0535
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3 ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Pennycook, A. (1994). *The cultural politics of English as an international language*. London: Longman.

- Pennycook, A. (1998). *English and the discourses of colonialism*. London: Routledge.
- Pennycook, A. (2017). *The cultural politics of English as an international language*. London: Routledge.
- Phillipson, R. (1992). *Linguistic imperialism*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Phillipson, R. (2009). *Linguistic imperialism continued*. New York, NY: Routledge.
- Piekkari, R., & Tietze, S. (2011). A world of languages: Implications for international management research and practice. *Journal of World Business*, 46(3), 267-269.
- Piekkari, R., Welch, D. E., & Welch, L. S. (2014). *Language in international business: The multilingual reality of global business expansion*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Pitzl, M.-L., Osimk-Teasdale, R., & Seidlhofer, B. (2016). *English as a Lingua Franca: Perspectives and prospects. Contributions in honour of Barbara Seidlhofer*. Boston, MA: De Gruyter Mouton.
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Los Angeles: Sage Publications.
- Rogerson-Revell, P. (2007). Using English for international business: A European case study. *English for Specific Purposes*, 26(1), 103-120. doi:10.1016/j.esp.2005.12.004
- Roulston, K. (2010). *Reflective interviewing: A guide to theory and practice*. Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers* (3rd ed.). Los Angeles, CA: Sage.
- Seidlhofer, B. (2011). *Understanding English as a lingua franca*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Skutnabb-Kangas, T., & Phillipson, R. (2000). *Rights to language: Equity, power, and education. Celebrating the 60th birthday of Tove Skutnabb-Kangas*. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Śliwa, M., & Johansson, M. (2014). How non-native English-speaking staff are evaluated in linguistically diverse organizations: A sociolinguistic perspective. *Journal of International Business Studies*, 45,(9), 1133–1151.
- Spolsky, B. (2009). *Language management*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Spradley, J. P. (1979). *The ethnographic interview*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Spradley, J. P. (1980). *Participant observation*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Van Manen, M. (1990). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*. Albany, N.Y.: State University of New York Press.

Welch, D., Welch, L., & Piekkari, R. (2005). Speaking in tongues : The importance of language in international management processes. *International Studies of Management and Organization*, 35(1), 10-27. doi:10.1080/00208825.2005.11043723

吉原, 英. (2015). *国際経営 (第4版)*: 有斐閣.

津田, 幸. (1990). *英語支配の構造—日本人と異文化コミュニケーション*: 第三書館.

津田, 幸. (2000). *英語下手のすすめ—英語信仰はもう捨てよう*: KK ベストセラーズ.