

# 多国籍企業における言語戦略と エンプロイー・ボイスの統合的検討

小 山 健 太

## 1. はじめに

国際的な労働者の移動が活発になり、異なる母語を持つメンバーとのコミュニケーションの重要性が一層高まっている。さらに、テクノロジーの進展に伴い、オンラインツールを活用した国際的なリモートワークが広がっていることも、異なる母語を持つメンバーが共に働く機会を増加させている。

異なる母語を持つメンバーがチームワークに取り組むためには、コミュニケーション上の課題に対処することが重要となる。かつて、Barnard (1938) が示した組織の成立要件は、「コミュニケーション」(communication)、「貢献意欲」(willingness to serve)、「共通目的」(common purpose) の3要素である。つまり、組織が成立するためには、メンバーどうしがコミュニケーションをとり、目的を共有し、目的の実現に向けた貢献意欲を持って行動することが必要となる。したがって、コミュニケーションは組織成立のための要素の一つであるが、母語が異なるメンバーがコミュニケーションをとることは容易ではない。そこで、これまで国際経営学の領域において、多国籍企業における言語戦略の研究が蓄積されてきた。

一方で、それとは異なる研究分野として、従業員の発言に着目したエンプロイー・ボイス (employee voice) 研究がある。エンプロイー・ボイスは、実務的にも着目されている概念である。例えば、国際標準化機構が2021年に発表した Human resource management: diversity and inclusion (ISO 30415) における頻出用語の一つがエンプロイー・ボイスである。そこでは、インクルーシブな職場にむけた組織開発に取り組むうえで、マジョリティ社員がマイノリティ社員の発言に耳を傾けることの重要性が指摘されている。これを多国籍企業の現地法人にあてはめると、本社からの駐在員が現地社員の発言を聴くことの重要性を意味する。

このように、多国籍企業における言語戦略研究とエンプロイー・ボイス研究は、現象としては重なる部分があると思われるが、これまでは必ずしも統合的に議論はされてこなかった。そこで、本稿では両分野の先行研究をレビューして、両分野を統合的に検討する方向性を提案する。

## 2. 多国籍企業における言語戦略

### 2.1. 国民文化

言語は文化を構成する一要素である。文化の伝統的な定義によれば、文化とは象徴を主な手段として獲得・伝達される思考・感情・反応の様式化されたあり方であり、それには人工物への具体的な具現化も含まれており、人間集団に特有の達成を構成するものである (Kluckhohn, 1961)。したがって、言語はそれ自体が文化の一要素であると同時に、文化を獲得・伝達するうえでの手段にもなっている。

こうした視点から、国際経営学における国民文化 (national culture) の研究では、言語に関する視点が含まれることが多かった。国民文化研究では、文化的要素の程度を国別に分析するアプローチがとられる。国民文化研究で最も有名なものは、Hofstede によるものである (Hofstede, 1980; Hofstede, Hofstede & Minkov 2010)。Hofstede は IBM 社の各国支社で働く社員 11 万 6 千人のデータをもとに、最終的に 6 つの文化的価値次元にもとづいて各国の文化的特徴を分析した。文化的価値次元の一つが、個人主義と集団主義である。個人主義が強い文化では個人の立場からの発言が期待され、集団主義が強い文化では集団から認められたときのみ発言する傾向にあるとされる。ここから、企業という集団のなかで一人ひとりの従業員がとる発言という行動には、文化が影響することが示唆される。なお、個人主義が強い国はアメリカ、オーストラリア、イギリスなどであり、集団主義が強い国はグアテマラ、エクアドル、パナマなどである。日本の個人主義の強さは 76 か国中 35 位であった (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010)。

また、近年の国民文化研究において、実務家のなかでも広く認知されているのが Meyer (2014) である。そこでは、8 つの次元によって国民文化を分析している。そのうち、一つの次元がローコンテキスト・コミュニケーションとハイコンテキスト・コミュニケーションである。ローコンテキスト・コミュニケーションでは、厳密で、シンプルで、明確なコミュニケーションが好まれるとされる。一方、ハイコンテキスト・コミュニケーションは、繊細で含みがあり、メッセージは行間で伝達し合う傾向がある。そして、ローコンテキスト・コミュニケーションが強い国はアメリカ、オーストラリア、カナダなどであり、ハイコンテキスト・コミュニケーションが強い国は日本、韓国、インドネシアなどである。

そもそも、ローコンテキスト・コミュニケーションとハイコンテキスト・コミュニケーションは以前から指摘されていた概念である。例えば、Hall (1977) によれば、ローコンテキスト・コミュニケーションは情報の大半は明白にコード化されているとされる。一方、ハイコンテキスト・コミュニケーションは、情報のほとんどが身体的コンテキストのなかにあるか、または個人に内在しており、伝達される情報は少ない。

したがって、ローコンテキスト・コミュニケーションが強い文化の言語を母語とする社員と、ハイコンテキスト・コミュニケーションが強い文化の言語を母語とする社員とがコミュニケーションをとる際には、ミスコミュニケーションが生じる可能性が高いと考えられる。

しかし、こうした国民文化研究は2000年以降に批判されることが増えた。そうした批判における主な論点は、国民文化研究では国家内部は単一の文化であると仮定していること、各国の文化は変化しないという前提に立っていることである (Adler & Aycan, 2018; Shenkar, 2001; Tung & Stahl, 2018)。また、国民文化研究では、国民文化の差を否定的に捉えることが多かったが、実際には、チームメンバーの文化が同じ場合よりも、異なる場合にパフォーマンスが高まることもあり得る (Stahl & Tung, 2015)。そのため、国民文化の差 (cultural distance) を分析することよりも、異文化接触 (cultural interaction) を研究するほうが意義が高いという指摘もある (Shenkar, 2012; Tung & Stahl, 2018)。

つまり、国民文化研究では、多国籍企業における言語コミュニケーションが扱われていたものの、各国の言語コミュニケーションの特徴の違いを明確にすることに留まっていたといえる。国民文化研究のアプローチからは、異なる母語のメンバーどうしがどのように効果的なコミュニケーションをとればよいかという観点での研究はほとんど取り組まれなかった。

## 2.2. ビジネスにおけるリング・フランカとしての英語

多国籍企業では、異なる母語のメンバー間でコミュニケーションをとる必要がある。組織内の使用言語について多国籍企業がとる戦略のことを「言語戦略」と呼ぶ (金, 2017; Peltokorpi & Vaara, 2017)。

言語戦略の一つに、組織内の使用言語を英語に統一するというアプローチがある。それは、英語が国際ビジネスにおいて事実上の世界共通語とされているためである (Karhunen et al., 2018)。「リング・フランカ (lingua franca)」とは、異なる母語を持つ人々の間で意思疎通を図るために用いられる共通語のことであるが、「ビジネスにおけるリング・フランカとしての英語」を意味する「BELF (Business English Lingua Franca)」という用語も提唱されている (Louhiala-Salminen & Kankaanranta, 2005)。

そこで、英語が公用語ではない国 (例えば、日本) において、多国籍企業が組織内の使用言語を英語に統一する戦略をとることがある。Neeley et al. (2012) は、多国籍企業が組織内での使用言語を英語に義務化することの負の側面を指摘した研究である。それによれば、英語義務化の言語戦略が始まると、nonnative English speakers は英語でのコミュニケーションに強い不安感を抱き、さらには native English speakers に対して不信感を強め、距離を置いたり、排除的な態度を示すようになるとされる。つまり、英語義務化の言語戦略は、多国籍企業において異なる母語話者の協働を促進するという意図で導入されるにも拘らず、むしろ組織内に分断を生じさせる可能性がある。

Reiche & Neeley (2019) も、多国籍企業における英語義務化の負の側面を明らかにした研究である。それによれば、nonnative English speakers が英語義務化に対して否定的な感情を持つことによって、英語の自己効力感が低下して、その結果として英語学習への関与が減少するということを実証的に明らかにした。

したがって、英語義務化という言語戦略は、nonnative English speakers にとって劇的な変化 (radical change) であり、ネガティブな結果をもたらすリスクも大きいと言える。つまり、この言語戦略のもとでは、native English speakers の発言は促進されるかもしれないが、nonnative English speakers の発言はむしろ抑制される可能性があると考えられる。しかし、筆者の知る限り、英語義務化という言語戦略とエンプロイー・ボイスの関係性について明らかにした先行研究はほとんどない。今後は、こうした観点からの研究が求められる。

### 2.3. 言語的インクルージョン

英語義務化は多国籍企業内における使用言語を統一する戦略であったが、多様な言語の使用を許容する戦略も理論化されている。Ciuk et al. (2023) は、グローバル・ダイバーシティ・マネジメントの観点から「言語的インクルージョン (linguistic inclusion)」のフレームワークを提唱した。

それによれば、まず「言語的排除 (linguistic exclusion)」の状態は、複数の言語を許容せず (low variety)、母語によって社員が区別され (high separation)、言語によって組織内に格差が生じている (high disparity) である。したがって、英語義務化の言語戦略は、言語的排除をもたらすリスクがあると考えられる。つまり、英語以外の言語を許容せず、母語によって社員が区別され、native English speakers のほうが nonnative English speakers よりも優位に立つという組織内格差が生じる可能性がある。

次に、言語的インクルージョンのためには、二段階のプロセスが必要となる。第一段階は、複数の言語を許容することである。そこには、第二言語の流暢さが低いことを許容する姿勢も含まれる。例えば、native English speakers が nonnative English speakers の流暢ではない英語を受け入れる姿勢が該当する。第二段階は、複数の言語を認める行動をとることである。例えば、native English speakers が nonnative English speakers に対して英語で話すときに、平易な表現を用いたり、話す速度を調整することが該当する。

この二段階のプロセスを経て、言語的インクルージョンが達成される。言語的インクルージョンの状態では、複数の言語が許容され (high variety)、母語によって社員が区別されず (low separation)、言語によって組織内に格差が生じない (low disparity)。したがって、言語的インクルージョンのフレームワークは、英語義務化とは全く異なる言語戦略であるといえよう。

こうした言語的インクルージョンが実現されている多国籍企業においては、母語が何であ

ろうとエンプロイヤー・ボイスが促進されると考えられる。しかし、筆者の知る限り、言語的インクルージョンとエンプロイヤー・ボイスの関係性を明らかにした先行研究は存在しない。そのため、今後はこうした観点からの研究が求められる。

### 3. エンプロイヤー・ボイス

#### 3.1. エンプロイヤー・ボイスの類型

エンプロイヤー・ボイスは、組織行動論、人的資源管理論、労務管理論、経済学、社会学、政治学など様々な分野で研究対象となっている概念である。Wilkinson et al. (2020) はエンプロイヤー・ボイスについての包括的な定義を次のように提唱した。それは、「従業員が、自分の仕事、自分の利害、および管理職やオーナーの利害に関連する組織的な事柄に影響を与える可能性のあることを、公式または非公式に、集团的または個人的に発言する方法と手段」(Wilkinson et al., 2020, p.5 をもとに筆者訳) である。

とくに、組織行動論や人的資源管理論におけるエンプロイヤー・ボイスの先行研究では、エンプロイヤー・ボイスの類型や先行要因が検討されてきた。そこで、まずはエンプロイヤー・ボイスの類型に関する先行研究を概観する。

Liang, et al., (2012) は、促進的ボイス (promotive voice) と禁止的ボイス (prohibitive voice) を実証的に区別した。促進的ボイスとは、組織にとってポジティブな変化をもたらす発言である。一方、禁止的ボイスとは、組織にとって負の影響を与える発言である。

さらに Maynes and Podsakoff (2014) の実証研究では、エンプロイヤー・ボイスが4因子構成であることを明らかにした。その4因子とは、支持的ボイス (supportive voice)、建設的ボイス (constructive voice)、防衛的ボイス (defensive voice)、破壊的ボイス (destructive voice) である。これらは2軸のマトリクスにより定義づけられる。1つ目の軸は、Liang, et al., (2012) と同様に、促進的／禁止的の志向である。2つ目の軸は、保護的／挑戦的 (preservation/challenge) の志向である。このように定義づけられたマトリクスで4つの因子が説明されている。

支持的ボイスは、促進的・保護的志向であり、仕事に関連した価値ある方針、プログラム、目的、手順などを支持する自発的な発言や、それらが同僚等から不当に批判されたときに反論する行動である。建設的ボイスは、促進的・挑戦的志向であり、組織にとって望ましい変化のためのアイデア、情報、意見を自発的に発言することである。防衛的ボイスは、禁止的・保護的志向であり、組織の方針、手順、プログラム、慣行などを変更することに（たとえその変更が有益または必要である場合であっても）自発的な反対意見を述べることである。破壊的ボイスは、禁止的・挑戦的志向であり、仕事の方針、実践、手順などについて批判的、非難的、あるいは否定的な意見を自発的に発言することである。



これらのエンプロイヤー・ボイスの類型についての先行研究からは、エンプロイヤー・ボイスが組織にとってポジティブ・ネガティブ両面の影響を与える可能性があることが分かる。実務上はエンプロイヤー・ボイスのポジティブ面のみに焦点があてられることがあるが、学術的研究からはエンプロイヤー・ボイスの両義性が明らかになっているのである。つまり、エンプロイヤー・ボイスは組織にとって「諸刃の剣」であると言える。

しかし、国民文化の視点から考えると、エンプロイヤー・ボイスに関するポジティブ／ネガティブの認知は、主観的な要素に左右される可能性がある。例えば、ローコンテキスト・コミュニケーションの文化を持つ社員が、指示的ボイスまたは建設的ボイスとして、上司に対して様々な質問や提案を行った場合でも、その上司がハイコンテキスト・コミュニケーションの文化を持っていると、これらの発言を防衛的ボイスや破壊的ボイスとして受け取る可能性がある。

このように、国民文化の要素を考慮すると、エンプロイヤー・ボイスの類型は認識論的な観点から再検討する必要がある。今後は、こうした文化的認知の差異を踏まえた実証的な研究が求められる。

### 3.2. エンプロイヤー・ボイスの先行要因

ここからは、エンプロイヤー・ボイスの先行要因を明らかにした研究を概観する。Gruman and Saks (2020) は、先行研究をもとにエンプロイヤー・ボイスの結果変数、媒介変数、原因変数を概念的に整理した。それによれば、結果変数には、発言の頻度、種類、対象、質が含まれる。媒介変数には、心理的安全性 (psychological safety)、心理的意味 (psychological meaningfulness)、心理的有用性 (psychological availability) がある。原因変数には、リーダーのオープンさ (leader openness)、職務特性 (task characteristics)、組織規範 (organizational norms)、心理的資本 (psychological capital) などがある。

つまり、エンプロイヤー・ボイスを促進させる直接的な要因は、発言しても大丈夫だと思っていること (心理的安全性)、発言することの価値を理解できていること (心理的意味)、そして組織的にも個人的にも発言できると思っていること (心理的有用性) である。

こうした心理的要因についても、国民文化の要素を考慮すると、閾値が異なる可能性が考えられる。ハイコンテキスト・コミュニケーションの文化と比べて、ローコンテキスト・コミュニケーションの文化では、心理的安全性、心理的意味、心理的有用性の閾値が低い可能性が考えられる。例えば、ローコンテキスト・コミュニケーションの文化では、思っていることを率直に話すことが期待されるため、発言することに価値を感じやすいと考えられる。しかし、ハイコンテキスト・コミュニケーションの文化では、むしろ周囲の人たちの気持ちを察することが期待されるため、発言することに強い価値を見出した場合にのみ、発言が行われる傾向があるだろう。

このように、国民文化の要素を踏まえると、エンプロイー・ボイスの先行要因も認識論的な観点から再検討する必要がある、今後はこうした視点に基づく研究が求められる。

#### 4. 統合的検討

これまで整理してきたように、多国籍企業における言語戦略研究とエンプロイー・ボイス研究は対象としている現象が同一であるにもかかわらず、先行研究では必ずしも統合的に検討されてきたわけではなかった。

両者を統合的に検討するうえで有用な概念として注目されるのが、cultural intelligence (CQ) である。CQ とは、文化的に多様な状況において効果的に機能し、対処する個人の能力のことである (Ang et al., 2007)。CQ の測定尺度は、いくつかの研究によって開発されている。

例えば、Ang et al. (2007) は、メタ認知 (metacognitive)、認知 (cognitive)、モチベーション (motivational)、行動 (behavioral) から構成される 4 次元の尺度を開発した。このうち、メタ認知については、異文化の相手とコミュニケーションをとる際に、自分が持っている文化的規範を調整することが含まれる。また、行動については、相手の文化に合わせて、自分の言語コミュニケーションの行動を調整することが含まれる。

また、Thomas et al. (2015) は、メタ認知 (metacognition)、知識 (knowledge)、スキル (skill) から構成される 3 次元の尺度を開発した。こちらの尺度でも、メタ認知については、異文化の相手とコミュニケーションをとる際に、自分が持っている文化的知識を調整することが含まれる。また、スキルについては、相手の文化に合わせて、自分の言語コミュニケーションの行動を調整するスキルが含まれる。

こうした CQ の観点を踏まえると、次のような認知や行動があり得る。すなわち、ハイコンテキスト・コミュニケーションの文化を持つ人が、ローコンテキスト・コミュニケーションの文化を持つ相手とコミュニケーションをとる際に、ローコンテキスト・コミュニケーションの文化を理解して、積極的に発言するように自分の行動を変えるということである。

このように考えると、多国籍企業において異なる母語を持つ社員どうしが積極的にエンプロイー・ボイスを発揮するためには、CQ が重要な要因となると考えられる。実際、近年では CQ を考慮したエンプロイー・ボイス研究が進展しつつある。

Jiang (2018) は、オーストラリアにおける移民労働者を調査対象者として、CQ とエンプロイー・ボイスの関係性について明らかにした実証研究である。それによれば、移民労働者の CQ がエンプロイー・ボイスを促進することが確認された。

また、Ng et al. (2019) は、実証研究を通じて、上司と部下の間の文化的距離 (cultural distance) が部下のエンプロイー・ボイスを抑制する効果があることを明らかにした。さら

に、CQ が文化的距離とエンプロイー・ボイスの負の関係を緩和する効果も実証的に検証された。これは、上司と部下の国民文化が大きく異なるほど、部下は上司に対して発言しなくなる傾向にあることを示している。そのうえで、部下の CQ が高いと、上司との間で文化的距離があっても、上司に対して発言することが分かった。

本稿では、多国籍企業における言語戦略とエンプロイー・ボイスの関係性を、CQ の観点から統合的に捉えるアプローチを検討した。本稿が示したように、CQ は多国籍企業において異なる母語を持つ社員が発言することを促進するうえで、重要な要因となり得る。したがって、今後は CQ を考慮してエンプロイー・ボイス研究に取り組むことが求められよう。

また、英語義務化の言語戦略ではエンプロイー・ボイスが促進されない可能性が示唆されている一方で、言語的インクルージョンはエンプロイー・ボイスを促進する可能性がある。さらに、エンプロイー・ボイスの類型や先行要因も、国民文化の影響を受ける可能性が考えられる。今後は、こうした観点からの理論的・実証的研究が求められる。

言語戦略とエンプロイー・ボイスの関係を文化的な視点も考慮して再構築することは、国際経営における学術的貢献につながると考えられる。

## 謝辞

本稿は、2024 年度東京経済大学個人研究助成費（研究番号 24—11）の支援を受けた成果である。

## 参 考 文 献

- Adler, N. J., & Aycan, Z. (2018). Cross-Cultural Interaction: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5 (1), 307-333.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*, 3 (3), 335-371.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Ciuk, S., Śliwa, M., & Harzing, A. W. (2022). Implementing the equality, diversity, and inclusion agenda in multinational companies: A framework for the management of (linguistic) diversity. *Human Resource Management Journal*, 33 (4), 868-888.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2020). Employee and collective voice engagement: Being psychologically present when speaking up at work.. In J. D. A. Wilkinson, T. Dundon, & R. B. Freeman (Eds.) (Ed.), *Handbook of Research on Employee Voice* (pp.397-417). Edward Elgar Publishing.
- Hall, E. T. (1977). *Beyond culture* (Anchor books ed.). Anchor Press/Doubleday.



- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival* (Revised and expanded 3rd ed.). McGraw-Hill.
- Hofstede, G. H. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Sage Publications.
- Jiang, Z., Le, H., & Gollan, P. J. (2017). Cultural intelligence and voice behavior among migrant workers: the mediating role of leader-member exchange. *The International Journal of Human Resource Management*, 29 (5), 1082–1112.
- Karhunen, P., Kankaanranta, A., Louhiala-Salminen, L., & Piekkari, R. (2018). Let's Talk about Language: A Review of Language-Sensitive Research in International Management. *Journal of Management Studies*, 55 (6), 980–1013.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: a critical review of concepts and definitions*. Vintage Books.
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J.-L. (2012). Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination. *Academy of Management Journal*, 55 (1), 71–92.
- 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.
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: an examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99 (1), 87–112.
- Meyer, E. (2014). *The culture map: breaking through the invisible boundaries of global business* (First edition. ed.). PublicAffairs.
- Neeley, T. B., Hinds, P. J., & Cramton, C. D. (2012). The (Un) Hidden Turmoil of Language in Global Collaboration. *Organizational Dynamics*, 41 (3), 236–244.
- Ng, K.-Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2019). Speaking out and speaking up in multicultural settings: A two-study examination of cultural intelligence and voice behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 151, 150–159.
- Peltokorpi, V., & Vaara, E. (2017). Language Policies and Practices in Wholly Owned Foreign Subsidiaries: A Recontextualization Perspective. In M. Y. Brannen & T. Mughan (Eds.), *Language in International Business: Developing a Field* (pp. 93–138). Springer International Publishing.
- Reiche, B. S., & Neeley, T. B. (2019). Head, Heart, or Hands: How Do Employees Respond to a Radical Global Language Change over Time? *Organization Science*, 30 (6), 1252–1269.
- Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 32 (3), 519–535.
- Shenkar, O. (2012). Beyond cultural distance: Switching to a friction lens in the study of cultural differences. *Journal of international business studies*, 43 (1), 12–17.
- Stahl, G. K., & Tung, R. L. (2015). Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: The need for positive cross-cultural scholarship. *Journal of International*

*Business Studies*, 46 (4), 391-414.

Thomas, D. C., Liao, Y., Aycan, Z., Cerdin, J.-L., Pekerti, A. A., Ravlin, E. C., Stahl, G. K., Lazarova, M. B., Fock, H., Arli, D., Moeller, M., Okimoto, T. G., & van de Vijver, F. (2015). Cultural intelligence: A theory-based, short form measure. *Journal of International Business Studies*, 46 (9), 1099-1118.

Tung, R. L., & Stahl, G. K. (2018). The tortuous evolution of the role of culture in IB research: What we know, what we don't know, and where we are headed. *Journal of International Business Studies*, 49 (9), 1167-1189.

Wilkinson, A., Sun, J. M., & K Mowbray, P. (2020). Employee voice in the Asia Pacific. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58 (4), 471-484.

金熙珍 (2017) 「言語戦略と知識移転：日本企業を対象とした実証研究の方向性」『組織科学』50 (4), 13-20.