

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 29 日現在

機関番号：14201

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2011～2014

課題番号：23530466

研究課題名(和文) 日本企業のグローバル化における言語戦略と組織能力の構築に関する探索的研究

研究課題名(英文) A Study on Language Strategy and Organizational Competence in the Globalization of Japanese Companies.

研究代表者

澤木 聖子 (SAWAKI, Shoko)

滋賀大学・経済学部・教授

研究者番号：40301824

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,200,000円

研究成果の概要(和文)：平成26年度は、日本国内の企業調査に加え、働く社会人を対象に「日本企業における社内公用語の英語化」に関するウェブ・アンケートを実施した。

個々人のレベルでは、組織能力と英語力には正の相関があると認識しながらも、社内公用語英語化の導入に対する不安が高く示された。一方、調査対象となった企業の事例からは、外国人採用を含む国内のグローバル要員の育成方針を強化し、年功制の廃止や人材の評価尺度を統一化するグローバル人材データベース化によるグローバル・タレント・マネジメントを推進するなど、英語との親和性を伴う人事政策への転換を図る例も確認された。

研究成果の概要(英文)：This issue was investigated in terms of English as the official language and Organizational competence in Japanese companies. The questionnaire item was constructed based on the influence of Japanese Human Resource Management (HRM) system from "Englishnaization" of the Japanese companies.

The result showed that the most of employees recognized that organizational competence and English-ability had a positive correlation, but official language English caused high anxiety at the level of the individual. From the case of the company, "Englishnaization" impact on Japanese traditional HRM system, seniority system, life time commitment and so on. Moreover, policy of the domestic global personnel required promoted the global talent management by the global database system, and these personnel affairs are transformed with the affinity of English.

研究分野：人的資源管理

キーワード：日本企業の言語戦略 グローバル人事 英語と組織能力 グローバル・タレント・マネジメント コア・コンピタンスの変化 国際ビジネスコミュニケーション能力 韓国企業の英語戦略 言語コスト

1. 研究開始当初の背景

本研究課題は、2000年に研究代表者が参加した共同研究の問題意識に立脚し、日本企業の経営の国際化に伴う言語の問題に焦点を当てて設定したものである。過去の研究成果から10余年の歳月が経ち、日本企業の中には、非製造業企業の社内公用語英語化の現象が起り、新たな英語化への転換期を迎えた。

日本企業の社内公用語英語化の是非をめぐる議論は、製造業の海外進出が加速化した1980年代後半から、それぞれの当該企業の中で進められてきた。各企業において、外国語人材の育成は、日本本社国内の事業所において必要とされるものではなく、海外事業展開に伴う現地社会、とくに、シンガポールのようなOHQ(Operating Head Quarter)やBHQ(Business HQ)の地域統括会社としての機能を有す海外現地子会社の組織側からの必要性に基づいて派生した点にある。海外現地子会社側では、英語によるマネジメント能力の構築が取引先やサポーター・インダストリーとの実務レベルでの必要性から喫緊の要事として認識され、日本語による国際ビジネスを展開し続ける本国親会社に対する警鐘として捉えられてきた(澤木,2002)。

かつての製造業を中心とする海外展開に伴う言語戦略の枠組みを脱し、日本国内における社内公用語英語化に対する先行研究の議論を踏まえ、日本企業の言語戦略の状況を再考する社会的背景のもとに本研究は開始された。

2. 研究の目的

本研究では、日本企業の社内公用語英語化の実態を明らかにするうえで、企業が言語と組織能力の関係をどのように認識しているかを知る分析視点の一つとして、韓国企業の取組みとの比較を取り入れた。

研究期間の後期においては、日本国内の様々な企業で働く社会人を対象に、社内公用語英語化や、職務と外国語能力との関係に対する意識調査を実施することにより、企業側と働く人々双方の認識の諸相を明らかにしたいと考えた。

こにちの日本企業の戦略的人的資源管理施策において、外国語能力の高い人材の位置づけと評価について明らかにし、過去からの議論を踏まえながら、社内公用語英語化や組織における言語戦略の実態と課題について記すことが本研究の目的である。

3. 研究の方法

本研究は、4年間の研究期間において主に次の3つの方法で調査研究を進めた。

TOEIC実施機関のデータに基づいた日韓企業の比較

まず、日本企業における英語化に対する意識やとりくみは、近年においてどのように変化したのか、あるいは変化していないのか、この点を確認するため、日本でTOEICを主催するIIBC(一般財団法人国際ビジネスコミュニケーション協会)および韓国におけるTOEICテスト実施機関であるYBMのデータに基づき、その特徴を整理した。

韓国企業に対するヒアリング調査

日本に現地法人を有す韓国企業、A社とB社を訪ね、韓国本社と日本現地法人における人的資源に求められる外国語能力や育成方法、組織内の言語コミュニケーションの特徴や問題点を含め、半構造的インタビューを実施した。

日本企業に対するヒアリング調査

海外展開の実績を持つ日本企業(製造業・非製造業)を対象に、社員の英語能力の育成に対する取り組みや人事考課との関係など、人的資源に求められる外国語運用能力に対する評価と、組織能力の構築への影響について意見を求めた。

日本で働く労働者を対象にした社内公用語英語化に対する意識調査

研究実施期間の最終年度には、ウェブテストによる社内公用語英語化に対する意識調査を実施した。企業の戦略的位置づけとしての外国語への対応を、個人がどのように受け止めているかを知ること、組織と個人の英語化に対する認知ギャップを表出させる狙いに基づいて実施された。

4. 研究成果

1) 日韓企業の英語化に対する意識の比較

TOEICの受験者数は、日本での導入が開始された1979年においては3,000人であった。筆者の本研究課題に関する先行の共同調査研究が開始された1999年から2000年にかけては、87万人から192万人へと急増した。その後、2010年の178万人に至るまで、リーマンショックの余波を受けた2009年以外には、受験者数も少しずつ増加傾向にある。楽天やユニクロが社内公用語に英語を導入すると報じられた2010年前後を境に、2011年には受験者数が227万人へと急増した。

新入社員のスコアに焦点をあててみると、2013年度の新入社員を対象とした平均スコア505点は、内定者の平均558点とも過去最高を更新しているという。業種別にみると、過去3年間と比較して、受験者数、平均スコアが共に上昇したのは、食品、窯業、金融、運輸、サービスの業種が目立つ。また平均点が600点を超える業種は、商社に加え、鉱業、マスメディア、公共団体などに認められる。従来の製造業から非製造業の企業において英語化への関心や必要性の高まりが確認さ

れる結果となっている。

IIBC が実施した日本国内の上場企業 3,254 社（回答者数 304 社）のうち、英語を使用する環境にあると回答した企業は 228 社であった。そのうち、52% を上回る企業が海外勤務のできる人材育成の推進を考え、グローバル人材育成のための取り組みとして、78.5% の企業が英語研修を実施していることが示されている。

同調査報告では、回答企業の多くが全社員に求める平均スコアを 600 点台に求め、国際部門での業務に関係なく、すべての社員に英語能力の向上を底上げさせる考えを有していることが記されている。

調査時点の 2012 年データでは、7 割に上る日本企業が、採用時に TOEIC テストのスコアを参考にしていることも導かれている。先に確認したように、新入社員のスコアが過去最高を記録したことは、これらの企業の英語化重視の動きに呼応する結果として捉えられる。しかしながら、組織内での異動、昇進、昇格要件としては、製造業・非製造業とも、電機・精密・輸送関連、商社を除き、活用されている事例は多くない事実も浮上した。

このように、企業の英語テストの活用度が高まる背景には、組織が直面する国際ビジネス環境の中での競争力の醸成が挙げられるのである。日本企業の国際化に伴い、英語化を意識した人材マネジメントの潮流は、隣国の韓国企業において、より一層強化されていることがわかる。

韓国では、1981 年から TOEIC テストを導入している。1996 年の金泳三政権下、韓国人受験者の TOEIC テストのスコアが日本人のそれと比較して低かったという結果を受け、国策としての英語化は、IT 化と共に一気に加速した。公教育では、日本に先駆けること 1997 年より、小学校 3 年生からの英語教育を進めた。

1997 年のアジア通貨危機に直面し、韓国企業の人材育成への教育コストは削減傾向に走り、受験者は一時的に激減したが、その後、多国籍企業の増加、開放政策後のサービス・金融部門での外資導入を経て、外資系企業へ入社を希望する人材増への対応としても英語の必要性は高まった。TOEIC の受験率も年々増加し、2013 年時点、総受験者数は日本よりも多い。

対外貿易依存度の高い経済環境を背景要因として、韓国企業の旧財閥系をはじめとする大手企業の多くは、採用人事や昇任人事に社員に求める能力として英語を中心とした外国語能力を重視してきた。LG やサムソンのグループ企業では、新入社員に求められる TOEIC の平均スコアは 900 点台に上り、臨時採用の職員にも 700 点台が求められている。

李明博政権下（2008-2013）では、韓国の英語教育強化の一環として、韓国独自の英語検定試験 NEAT（National English Ability Test：国民英語能力試験）の開発に多額の予

算を配分し、5 年計画でその導入を図った。しかし、朴槿恵に政権が交代した 2013 年には、導入半ばにして NEAT の運用は同年の 6 月に凍結されることが発表され、韓国における国策としての英語能力強化の動きは、事実上失速している。

この時期と重なり、韓国では、企業における人事考課に占める英語能力の重視が行き過ぎた結果、大手企業の社員による TOEIC 受験時の不正問題が報じられるなど、英語能力強化策の副作用も現れるようになった。

採用人事や昇任人事に結び付いた過度な経済インセンティブに基づく英語能力重視への偏向は、社員間の競争意識を助長させるあまり、社員のメンタルヘルスや組織の雰囲気にも悪影響を及ぼす現実も反省要因となり、韓国企業の英語能力と人事考課の関係は、昇進要件を緩和させるなど、TOEIC スコアに対する見直しを迫られているとも考えられる。

本研究の研究計画を実施する過程では、韓国企業、韓国の英語化教育を取り巻く状況が施策レベルにおいて大きく転換したこともあり、日本企業に対する先行モデルとしての光の部分だけではなく、過度の英語化導入がもたらす一つの企業病の側面も検討課題として学習することができたとも考える。

2) 日本企業の英語化に対する意識

企業を対象とした調査から

1990 年代のバブル経済崩壊以降、失われた 20 年の日本企業をめぐる外部環境要因の変化は、英語化との関連において次のような点から確認される。

その一つは、国際ビジネス環境におけるプレイヤーの増加である。アジア等非英語圏の新興国企業及び市場の成長が進む中、日本企業の国際化における競争力の強化は、今までにもまして喫緊の課題となっている。

次に、企業のグローバル化志向に伴う各国の戦略転換が挙げられる。前述のとおり、1997 年のアジア通貨危機に端を発す韓国企業や中国企業のグローバル化への急展開は、韓国の国策としての ICT 化と英語化を助長し、企業のみならず、日本が後塵を拝す形となった初等教育からの英語教育再考の契機ともなっている。

また、ユニクロや楽天の社内公用語英語化の報道に象徴されたように、非製造業の国際化に伴う組織能力の優位性を追求する議論が高まった。それに伴い、製造業においても、海外拠点の需要にとどまらない本社主導型の社内公用語英語化の可能性が検討され始めた。

本研究では、この背景を受けて、日本企業の社内公用語英語化に対する意識に関して、2012 年 7 月～2013 年 5 月にかけて半構造的インタビュー調査を実施した。製造業・非製造業で海外事業所を有す多国籍企業の本国親会社人事担当をインフォーマントとした。

本研究の出発点となった 10 余年前との対

比では、次のような特徴が見いだされた。

海外業務における言語の問題については、「言語コストは高んでも、通訳・翻訳の雇用はやむを得ない。」「日本語中心のマネジメントに対する危機感は、本社より海外現地法人の方が依然として強い。」「現地社員との意思疎通が十分に行われなため、組織内コミュニケーション不全が起きている。」「社員に求められる英語能力が向上した。」などの意見が見られた。

外国語能力が組織の国際ビジネス上に必要か、との質問に対しては、「経営者、人的資源管理部門、管理職層、一般社員によって、意識は異なる」ことが各企業における共通の特徴であった。限られた調査対象ではあるが、現場レベルでの外国語能力の必要性は、製造業よりも非製造業において強調されていた。また、「現地の管理職層の外国人社員には、日本語能力が必要。」との考え方は、旧来の日本企業のそれと変化することはなく、現地子会社においても、現地雇用管理職と日本人派遣者、本社とのコミュニケーション言語は、依然として日本語が重用されている傾向も確認された。

言語に関わる HRM 施策と組織能力の構築に関する取り組みについて尋ねたところ、ある商社は、「英語以外に2つ以上の語学力を身につけるマルチリンガルを養成。」することを通常の人材育成の指針としていると答えた。

組織において求められる個々人の様々な能力のうち、語学力と職務遂行能力は評価対象としては別であるという考え方も散見された。それは、社員の英語能力向上を人材育成や教育訓練の対象とするものではなく、「英語能力は既にあるもの、または自己啓発に求める。」というように、職務に参画する以前の個人的リタラシーとして要求されるべき能力であることを示唆するものと考えられる。10年前に比べると、語学力育成にかかわる教育コストを維持できる企業は、一部の大手企業を除き、少なくなっていることも考えられる。

TOEIC が就職活動をする大学生にとって必須事項となりつつある今日、英語能力は、既に組織人となる前に備えられるべきものとして見なされる傾向が増したといえる。また一方で、回答に応じた企業の中には、「海外勤務経験者の活用の見直し」をはかり、「30歳台のうちに2カ国以上の海外赴任を経験させる。」といった制度を以て国際化要員の育成を行っている例も見られた。語学力だけの問題ではなく、海外の現地社会における異文化適応能力や実践的な職務遂行能力の醸成こそが肝要であるという。

しかしながら、これらの日本企業の取り組みの根幹にある、国際化してもなお本社主導型の日本語によるマネジメントの重視傾向は、容易に転換できるものではないことも担当者の声から聴かれた。日本企業で働く従業

員の英語能力は、過去に比べて確実に底上げが図られているものの、グローバル人材育成と組織の競争力を高める言語戦略との関係については、あまり意識されていなかった。他国の企業との競争関係における組織能力の構築という観点からは、高い外国語能力を備えた人材の集積は自明の理ということであろうか。

働く人々の社内公用語英語化に対する意識

本研究では、働く個人々人を対象に、日本企業における社内公用語英語化をめぐる動きについて意見を求める調査を実施した(2015年3月実施、サンプル数500名)。調査結果の詳述は他稿に譲るが、本調査で明らかになったことは、「これからの日本企業に英語能力は必要」であり、「英語能力の高い人は職務の権限や仕事の幅が広がる」と感じているが、「英語化を導入することによるデメリットへの対応や、社員の適応をスムーズに促す仕組みが前提」というように、英語化導入に付随する組織の対応を懸念する声も挙げられている。社内公用語英語化の是非については両極の見解が見られた。英語ができないことを理由に、他の職務遂行能力が有能な人材を失うことへの危惧も示される結果となった。

海外業務において、英語を中心とする外国語は、職務上必要であると理解する反面、仕事に用いる言語として、母国語と同じコミュニケーションが成立するののかという不安から生じる抵抗感も現れている。当該職務において英語や外国語が必要でない場合、社内公用語英語化は、現実味を帯びない現象として捉えられているようである。

3) 韓国企業の英語化戦略

韓国企業における英語化の動きは、TOEICの導入過程において言及したように、1997年の通貨危機に直面し、IMFの支援を契機に英語化戦略が加速化したという背景要因を持つ。もとより国内市場が小さい韓国は、早期から海外市場を視野に入れた輸出産業を主とする国際ビジネスの土壌が成立していた。

本研究の調査対象となったA社およびB社では、対日、対中国を除く海外市場において、英語による現地マネジメントを重視してきたという。親会社側からの戦略として、国際化に伴う英語化重視策が先行していた点は、日本企業とは逆であるといえる。

韓国企業は海外事業の際、日本と中国では現地語(日本語・中国語)を重視するという特徴を持つ。在日韓国人、在中韓国人など、世界中で現地語のできる同胞を配置することにより、海外人材の活用を進めてきたという経緯もある。

言語に関わる HRM 施策と組織能力の構築に関する取り組みについては、既にみたとおり、TOEIC のスコアについては入社時に 900 点で足切りをするというレベルを堅持している。

A社では、人材育成に関わる施設を日本の家電メーカーの研修センターをモデルとして設立したが、グローバル人材の育成方法としては、先駆的な「地域専門家制度」を確立し、1990年代から20年来続けている。

この「地域専門家制度」は、入社3年くらいの将来が有望な若手社員を選抜し、職務を離れて自由に赴任先の社会で生活することを通じ、異文化社会への適応能力を涵養させ、マーケティング職能に活かせるような現地市場に詳しいグローバル人材を育成する自律型プログラムとして有名である。日本の大手企業においても、A社の同制度にヒントを得た海外現地社会へのインターンシップ型育成制度が採用されているが、A社の「地域専門家制度」の後追いとなっている。日本企業では、海外の現地子会社や、関連会社との往来の中での海外トレーニー制度の導入は図られてきた例も多い。しかし、韓国企業のように、職務の義務を課さずにグローバル人材を養成する着想には、当初至らなかった。競争相手は始めから海外企業である、という海外市場における韓国の位置づけを意識したA社の取り組みは、日本にも学ぶべきものがあると考えられる。

韓国では、1990年代後半に、国策としてより実用的な英語能力の底上げへと言語戦略がシフトしたことも影響し、Speaking能力を重視し、TOEICの受験者数は日本の25倍(2012年)にも上った。

韓国企業で重視されるSpeaking能力とは、日常英会話を指すものではなく、英語による問題解決・論理的なプレゼンテーションスキルを示すものとされる。組織全体での国際ビジネスコミュニケーション能力の強化を意識した取り組みは、日本企業に先行している。

4) 日本企業のグローバル人事と言語戦略に関する取り組み

日本企業においても、グローバル人材の育成に乗じて、英語を主とする外国語の語学力は人的資源管理上の評価対象となっている。しかし、TOEICのスコアを用いた課長職昇進のための要求水準は、600点以上に設定され、韓国企業の厳しい基準に比すればまだ形式的なものに感じられる。それは、むしろ、語学力よりも、異文化適応能力や職務遂行能力の総体的な能力による評価基準を重視していることの現れであると解釈するべきかもしれない。

日本の製造企業C社では、「日本と海外」という事業の枠組みを脱却し、「グローバル」な組織に属す国内人材のグローバル化と、従来からの現地人材の育成促進の2つの軸から、グループ・ボーダレス(グループ・グローバル共通)な人材の育成・登用・活用を推進している。日本人社員に英語能力を求めるという考えではなく、国内外の社員の国籍を問わずに、個々の社員の能力を適材適所で活用す

ることを指向する取り組みである。グループ企業内全社員の職務キャリアや評価などのデータは、英語による評価尺度で統一管理され、すべて人材データベースによるプラットフォーム化がはかられている。人的資源管理に関わる手法そのものが英語と親和性を以て確立されている現状にある。

本研究を通じた日本企業のグローバル化に向けた過去10年からの変化は、次のような点に確認される。

一つめは、日本人社員に求められる英語力重視の意識が深化したことである。韓国企業に比べれば、要求水準のレベルはまだ緩やかであるものの、入社時や昇任要件に英語のスコアが重視される傾向は強化されている。

二つめは、若手社員の海外勤務、トレーニー制度の導入事例が増加したことである。従来の海外勤務は、現地の管理業務を担うために本社の中間管理職層以上の赴任を伴う事例が一般的であった。昨今では、先述したとおり、韓国企業の「地域専門家制度」に倣った新興国を対象にした非管理職層の海外派遣プログラムを通じ、将来的なグローバル人材の養成を目指す例が増えてきた。

三つめは、国内における外国人社員の増加である。日本の少子高齢化に伴う生産労働力人口の低減は免れることのできない現実であり、中長期的には、今後、外国人留学生の採用やグループ企業内での外国人社員の登用などを通じ、労働力の国際移動は進むことが予測される。

四つめは、日本の人事制度、コア・コンピタンスの変容である。上記三つめの外国人社員の増加とも関連し、日本企業に特徴的であると言われた長期雇用慣行、内部人材育成、潜在能力や職能資格制度重視の特色を脱し、中途採用者の定着を助長できるような仕組みへの転換が見られつつある。例えばD社では、有能な外国人社員の定着を促すために、長期雇用制度、年功制の廃止を打ち出した。これらの例に見られるように、外国人などを中途採用するうえでは、従来の長期的な内部人材育成のモデルは機能せず、人的資源のスキルや能力を可視化し、全社レベルのクラウド型人材データベースの構築に着手する事例も見られるのである。

五つめの変化は、日本人中心の経営から、多国籍なグローバルトップの登用という動きに見られる。長期雇用慣行に基づいた内部人材育成による幹部登用のモデルと並行し、海外からの社外取締役や外国人の抜擢人事による役員登用の例も散見されるようになった。

以上取り上げた五つの変化は、すべて企業組織に「英語」を必要とするものである。2010年ごろから、世界のグローバル競争環境に伴い、日本企業の人的資源管理システムは、海外指向の需要よりは、日本国内における国際化の様相を呈す中で変革を余儀なくされているともいえよう。

5) 日本企業の言語戦略と組織能力の構築をめぐる問題点と今後の研究課題

本研究は、日本企業の言語戦略は10年前と大きく変化したが、という問いかけからその実態を明らかにすることを目的に進められた。筆者に許された調査研究からの見解は以下のとおりである。

まず、企業のグローバル人材に関わる戦略は明らかに変わっても、運用の背景にある意識には、組織内で温度差がある。このことは、当該企業の中で、組織全体でのマインドセットができていないことを示すものと考えられる。

国際ビジネスを展開する組織において、英語を中心とする言語運用能力が必要不可欠なスキルであるという認識は、今昔において大差がない。しかしながら、語学力はあくまで職務遂行上に必要なスキルの一つにすぎず、もはや企業内人材育成の対象能力ではない。既に個人に備わった能力として見なされる傾向が強くなっている、ということである。

2000年初頭に比べ、日本人海外勤務経験者の処遇・キャリアパスの改善は行われてきたと考えられる。しかしながら、グローバル人的資源管理を指向する日本企業では、日本人社員のみならず、外国人社員の活用を重視した日本の人事制度の変革、人的資源や組織におけるコア・コンピタンスの定義そのものを転換させる動きを見せている。社内公用語英語化の議論もまた、国内での日本人・非日本人を統括した人材のグローバル化にどのように対応していくのか、という視点から再考すれば、異なる評価が生まれることも予想される。

今後も、日本企業のグローバル人的資源管理施策の変容を注視しながら、日本国内における外国語、異文化マネジメントの組織能力への影響過程について調査を進めたい。とくに、東京首都圏を中心に展開されているアジアヘッドクォーター特区構想による、日本への外資系企業誘致施策の影響をみすえた、日本企業と在日外資系企業を対象にした調査を継続したいと考えている。

< 主要参考文献 >

Argenti, P. A. (2003) Corporate Communication, Third Edition, New York, McGraw-Hill/Irwin.

Bargiela-Chiappini, F. and Harris, S. (1998) The Languages of Business: An International Perspective, Edinburgh Univ Pr.

Fegley, Shawn (2006) Talent Management Survey Report, The Society for Human Resource Management.

IIBC (2013) 「TOEIC® プログラム DATA&ANALYSIS 2012」

IIBC (2013) 「上場企業における英語活用実態調査」報告書

井上邦夫 (2010) 「マネジメント・コミュニケーションとしての経営英語」『経営論集』 vol70 pp, 13-25.

Kameda Naoki (2005) "A research Paradigm for International Business Communication," Corporate Communications: An International Journal, Vol. 10 Iss: 2, pp, 168-182.

Neeley, T. and Kaplan, R. S. (2014) "What's Your Language Strategy? It Should Bind Your Company's Global Talent Management and Vision" Harvard Business Review, Vol 92, No. 9, pp, 70-76.

澤木聖子 (2002) 「グローバル化と経営者の英語感覚」『月刊 グローバル経営』(社) 日本在外企業協会 (1月) pp, 16-19.

津田幸男 (2011) 『英語を社内公用語にしていけない3つの理由』 阪急コミュニケーションズ

吉原 英樹 岡部 曜子 澤木聖子 (2001) 『英語で経営する時代』 有斐閣

5. 主な発表論文等

[雑誌論文](計2件)

澤木 聖子、日本企業の言語戦略にみる組織能力の構築に関する一試論 -韓国企業の英語化との対比から、経営行動科学学会第16回年次大会発表論文集、経営行動科学学会、査読なし、2013、pp. 449-452、

澤木 聖子、日本企業の言語戦略にみる人事制度への影響と組織能力の評価に関する研究、国際行動学会第11回年次大会抄録集、国際行動学会、査読なし、2014、p20、

[学会発表](計2件)

澤木 聖子、日本企業の言語戦略にみる組織能力の構築に関する一試論 -韓国企業の英語化との対比から、経営行動科学学会第16回年次大会、2013年10月27日、名古屋大学大学院教育発達科学研究科、(愛知県名古屋市)

澤木 聖子、日本企業の言語戦略にみる人事制度への影響と組織能力の評価に関する研究、国際行動学会第11回年次大会、2014年11月30日、愛知学院大学日進キャンパス、(愛知県日進市)

6. 研究組織

(1) 研究代表者

澤木 聖子 (SAWAKI, Shoko)
滋賀大学・経済学部・教授
研究者番号: 40301824

(4) 研究協力者

尹 錫任 (Yoon, Sok-nim)
韓国 世宗大学・講師