

日本のビジネス通訳についての一考察  
— 大手企業のグローバル人事を背景として —

辻 和成  
(姫路獨協大学)

*The massive expansion of international business has led to a huge growth in the demand for English communication in business world-wide. Recently in Japan, the form of globalization that has been advancing rapidly includes the inauguration of non-Japanese senior executives at allied Japanese companies. Consequently, these companies have created the rising demand for internal English communication as distinct from traditional external English communication. Correspondingly, the demand for interpretation at in-house meetings has been quickly and extensively established in the world of business in Japan. The purpose of this paper is to look into the practice of business interpretation in a company going global, and highlight the distinctive aspect of business interpretation from the viewpoint of corporate management. The paper also emphasizes the significance of facilitating conditions of business interpretation for its healthy and potential growth.*

## 1. はじめに

拡大・深化するグローバル化、そして発展・自在化する情報技術やコンピュータ・ネットワークは、確実かつ急速に企業活動のさらなるボーダレス化を進めている。日本企業が世界市場において競争優位を確立するためには、意思決定やプロジェクト遂行の質やスピード、正確性を高められる体制を築くことが重要である。その根幹を成すのが、円滑なコミュニケーションである。理想は社員が英語で直接国際業務を行うことであるが、そのような人材を十分に擁する日本企業は多いとはいえない。したがって、英語運用能力が実用レベルに達していない社員が、国際業務を担当することを余儀なくされ、ビジネスにおいて「ムダ・ムラ・ムリ」<sup>1)</sup>が発生し、プロジェクトが遅延するなど企業の経営そのものに悪影響が及ぶことがある。このような事態を避けるため、多くの企業は通訳者を活用し英語コミュニケーション

---

TSUJI Kazushige, "Business Interpretation in Japan from the Viewpoint of Corporate Management."

*Interpretation Studies*, No. 6, December 2006, Pages 129-142.

(c) 2006 by the Japan Association for Interpretation Studies

を補完しているが、通訳者の能力・知識・態度、および不適切な通訳環境や不十分な情報提供などの依頼者側に起因するさまざまなネガティブ要因により通訳が十分に機能しない場合は、期待される英語コミュニケーションが成立しない。

このように言語を原因として生じる国際経営の諸問題を「言語コスト」<sup>2)</sup>として捉えることができ、そのなかには、通訳・翻訳などにかかる「直接言語コスト」と、英語コミュニケーションの不成立により発生する「間接言語コスト」が含まれる(吉原他 2001)。このようなコスト問題に対処するためには、日本企業は国際経営におけるコミュニケーションの重要性を認識し、円滑な英語コミュニケーションを具現化しなければならない。そのため、日本固有のビジネスや英語事情を踏まえ、企業それぞれの実情に応じたストラテジーを立案し、ビジネス通訳者を人的資源として有効に活用することが賢明ではないだろうか。

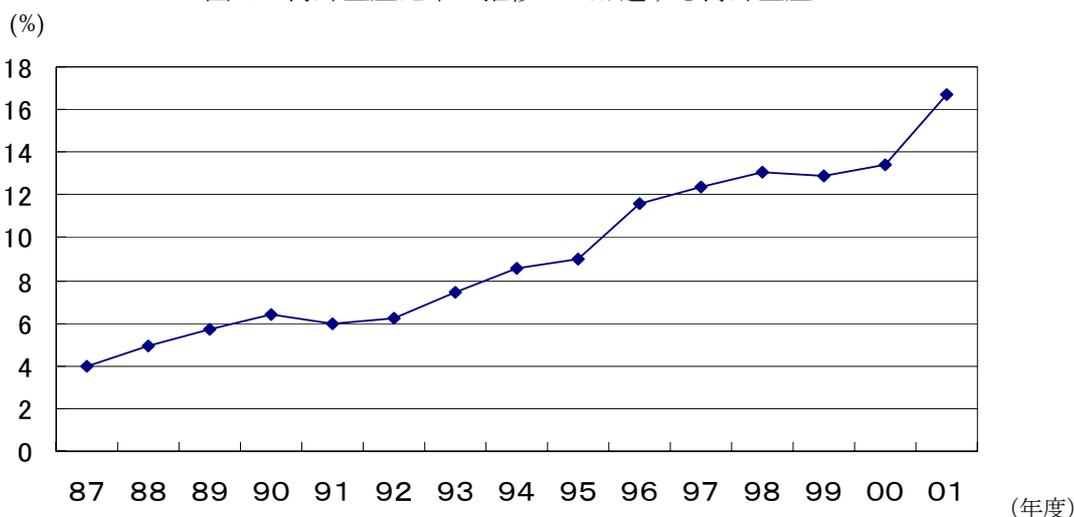
本稿では、近年の日本のビジネス通訳事情とグローバル化が進んだ民間企業におけるビジネス通訳者の業務範囲について述べ、筆者自身の企業内通訳者<sup>3)</sup>としての経験を踏まえてビジネス通訳者の存在意義に言及する。そして、国際経営の視点から見たビジネス通訳の活用について考えたい。

ここでは、英語がすでに国際ビジネスにおける共通語として定着しているという事実から、日本語と英語のビジネス通訳を取り上げている。

## 2. ビジネス通訳事情

ビジネス通訳とは産業界、主に民間企業における通訳で、経済のグローバル化とともにその需要が高まっている。その背景には、1980年代後半に日本企業が生産拠点を海外に移転・設立するなどして海外直接投資が増大し、それ以降製造業の海外生産比率が着実に増えてきたという事情がある(図1)。

図1 海外生産比率の推移 ～加速する海外生産～

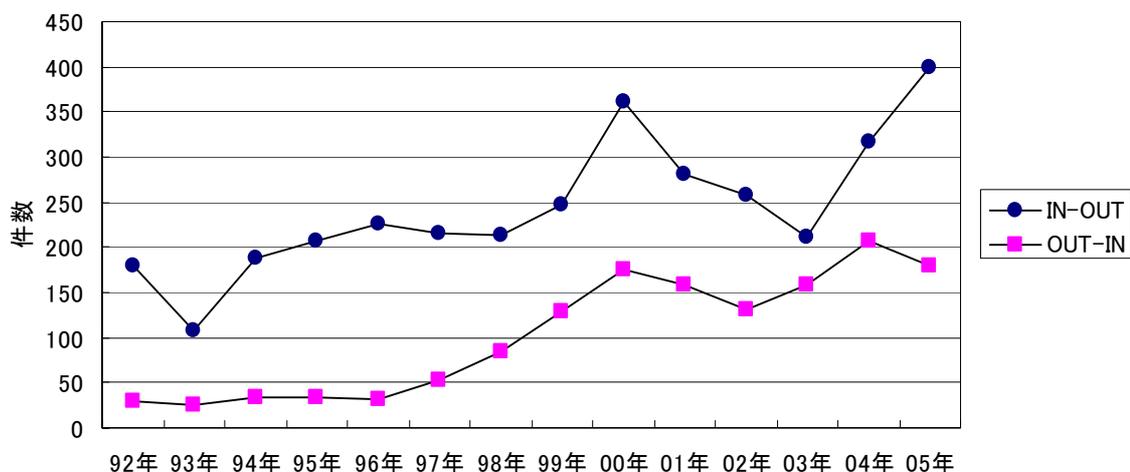


注：海外生産比率＝現地法人（製造業）売上高／国内法人（製造業）売上高（%）

出典：経済産業省 「海外事業活動基本調査」(2002)

さらに近年、外国企業による日本企業を対象とした M&A（合併と買収）や資本参加により、日本企業における「内なる国際化」<sup>4)</sup> が進展したという事情もある（図 2）。グローバル市場に対応していくためには民間企業の日本本社における人事面での多国籍化が必要であり（馬越 2000）、ようやく日本企業においても、外国人を社長や副社長などに登用する役員人事が始まったようである。

図 2 外国企業の日本企業への M&A 件数の推移（OUT-IN）  
日本企業の外国企業への M&A 件数の推移（IN-OUT）



出典：『MARR』2006年5月139号「統計とデータ」にもとづき作成。

自動車業界を例にとると、1990年代から日本企業を対象とした外国企業の M&A や資本参加が進んだ。そして、海外の提携先から日本企業に最高経営責任者や最高執行責任者を含む多くの外国人役員が派遣されてきた。その結果、これらの日本企業の経営に関する意思決定プロセスに外国人役員が参加するようになり、内なる国際化が生じた。当時の日本の産業界では、大手企業の本社に外国人のトップや上席役員が赴任するというのはあまり例を見ないケースであった。

1992年にゼネラル・モーターズ (GM) のドナルド・サリバンが、いすゞ自動車に副社長として就任したのに続き、他の自動車会社でも外国人のトップを含む役員レベルのグローバル人事が進展した。マツダの場合、フォードのヘンリー・ウォレスが1994年に副社長に就任し、1996年には社長に昇格し実質的に同社の経営権を掌握した。1999年には、ルノーから日産自動車にカルロス・ゴーンが最高執行責任者として就任し、翌年には社長に昇格した。三菱自動車の場合は、2002年に資本提携先のダイムラー・クライスラーのロルフ・エクロードが社長に就任した。2006年3月には、商用車メーカーであるボルボ社が日産自動車から株式の13.1%を譲り受け日産ディーゼルの筆頭株主になり、ボルボグループのヨルマ・ハロネン最高経営責任者を副会長に迎え入れた。これら一連の人事は外国企業の日本企業への M&A

によるグローバル幹部人事の代表的な事例である。

このような日本企業と提携先の外国企業は、それぞれの強みを活かすことにより、アライアンスとしての経営資源の最適配分と活用を積極的に進めた。購買領域では、スケールメリットから調達部品の原価低減を達成するための共同購買が進められた。また開発領域では、部品の共通化や商品の相互補完を拡大することにより開発の効率化やコスト削減が促進され、そしておのおのが得意とする技術やノウハウを活かした競争力のある製品を開発する共同プロジェクトが実施された。生産の領域では、お互いの生産設備を最大限に有効活用するための生産委託や生産補完、そして合弁の生産拠点の設立が増えた。営業の領域でも、それぞれの販売網とノウハウを有効利用する協業が進められてきた（ヘラー他 2005）。その結果、これらの日本企業では英語を使ったコミュニケーションが全部門的な広がりを見せ、それぞれの領域での通訳ニーズが高まった。

さらにこのような各領域における対外的な通訳だけではなく、株主総会を始めとして、取締役会など外国人幹部が出席する役員会議や各種社内会議における通訳、特に同時通訳のニーズが生じた。親会社の内なる国際化は、その企業の子会社や関連会社はもとよりその会社の取引先との英語コミュニケーションの増加も意味し、ビジネス通訳の需要の拡大につながっている。

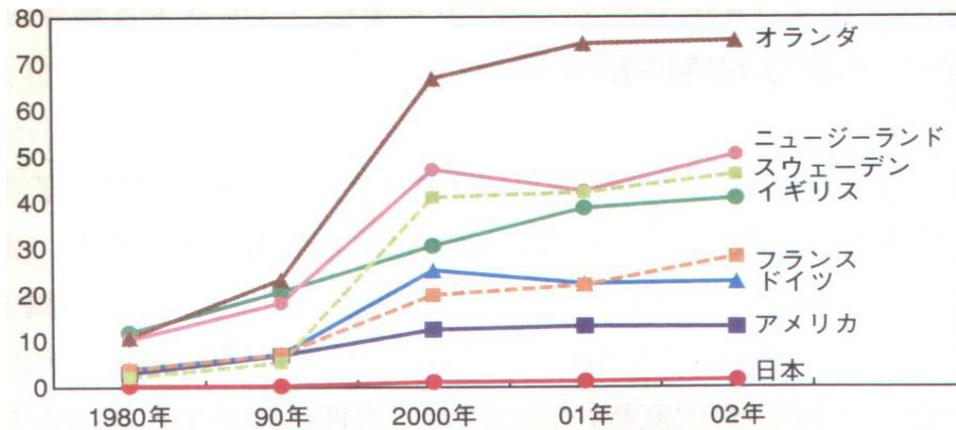
また、ビジネス通訳のニーズに影響を与える他の要因として、大手企業におけるビデオ会議の導入がある。最近の急速なブロードバンド・ネットワークの普及・低廉化や、情報通信技術の高度化を背景に、高度情報通信ネットワーク環境が進展してきており（情報通信白書 2004: 59-61, 75-82）、ビデオ会議の質も大きく改善され、その活用も普及してきている（情報通信白書 2005: 78-79）。利便性・効率性を考えると、企業におけるビデオ会議システムの導入が進み、ビデオ会議での通訳需要が高まる可能性がある。

しなしながら、対内直接投資<sup>5)</sup> 残高の国際比較では、日本の水準は依然低く、最近 20 年間の増加もきわめて緩やかである（図 3）。また日本の対内直接投資はその対外直接投資と比べると、きわめて低いという特色もある（経済財政白書 2004: 151-159, 218-221）。この外向きと内向きの直接投資の不均衡を是正する取り組みの過程で、日本のグローバル化はさらに進展する可能性が高い。

実際、近年の日本企業と外国企業との資本提携や外国企業自身による日本市場への参入により、低調だった対内直接投資にもようやく変化が出始めた。今後は日本政府の経済政策にも後押しされ、M&A や資本提携が増加することが予測される。その結果、内向きのグローバル化が加速され、日本のビジネス市場における英語コミュニケーションがさらに拡大・深化することになり、それにともないビジネス通訳の需要が高まるであろう。また一方で、昨今の好景気に支えられた日本企業による外国企業への M&A や資本提携も活発化しており（図 2）、企業活動のさらなるボーダレス化が進展している。この動向もビジネス通訳の需要を高める要因になると考えられる。

図 3 対内直接投資残高の国際比較

(対 GDP 比 %)



出典：内閣府 (2004)『経済財政白書』縮刷版 p. 218

その上、民間企業では、少子・高齢化に伴う労働力不足のため外国人労働者の受け入れが進んでいる。日本の場合、就労目的の入国に際して言語能力に関する条件が設定されていないこともあり、外国人を雇用している企業では「職場での意思疎通」、「文化・慣習の違い」を問題点として取り上げている (ibid. : 222-228)。このような事情もビジネス通訳の需要を高めていると考えられる。事実、『通訳・翻訳ジャーナル』(2006年8月号)が行った通訳会社・派遣会社30社へのアンケート結果によると、2005年度におけるジャンル別の通訳受注は全体的に増加していることが分かる。そのなかで、グローバル化や企業活動のボーダレス化が進む限り通訳は安定した需要の増加が見込めると考えられ、「経済・ビジネス」を今後最も受注増加が伸びるジャンルとしている。

### 3. ビジネス通訳の業務範囲

日本企業が海外生産拠点を立ち上げる際には、現地調査、工事・建設、生産設備の設置などの工場計画の立案と実行から技術移転にかかわるさまざまなやり取りや交渉が必要になる。また、現地工場だけではなく、日本工場における現地労働者のためのIE (industrial engineering) や品質管理等に関する研修も発生する。経済産業省(2002)の「海外事業活動調査」によると、海外生産拠点を運営する上で苦心している点として、「現地の商習慣や言葉への対応」が、小規模企業と中小企業では1位に、大企業では2位に挙げられている。このことから、日本の製造業の海外展開にともない、国内外でのビジネス通訳のニーズが高まったと推察できる。購買においても、生産拠点で使用する部品などの品質・コスト・納期の最適化をめざし、今までの系列関係にこだわらないボーダレスな購買管理へのシフトが促進され、その結果この領域における英語コミュニケーションの需要も高まった。

さらに内なる国際化が進展した製造会社の場合、トップから生産現場に至る各階層、そしてすべての部門にまたがり英語コミュニケーションが必要となり、今まで英語をあまり使用

しなかった職場においても通訳を必要とし始めたようである。たとえば、筆者が勤めていたいすゞ自動車の場合、その海外生産や海外購買の進展により商品開発における試作機能も飛躍的に国際化し、1990年代中頃以降、企画・調達・発注・技術検討などの事務所機能のみならず現場作業を対象とした英語ニーズが急増し（辻 1995）、それにともない試作部署からの通訳依頼が発生した。当時は独自の海外展開だけではなく、GM とのさらなる提携強化へと経営が進展しようとしていた時期でもあった（日経ビジネス 1999年1月4日号）。機能別に見てみると、購買の海外部署は、多数のサプライヤーのなかから最適な調達先を選択するというタスクのため、通常バイヤーが相手側の外国企業と英語で直接にやりとりしていたが、重要部品・主要コンポーネントの品質や性能等に関する技術的な協議や正式な会議では通訳が必要とされた。製品の開発計画に関するさまざまな技術的案を報告・審議する開発領域においては相対的に高いレベルでの通訳需要があり、また生産管理に関するさまざまな案件が取り扱われる生産技術や生産現場の領域における通訳は増加傾向にあった（表 1）。営業の海外部署の場合は、商品を海外市場へ売り込むという業務の性格上、総じて英語力の高い社員が配属されていたが、重要な取引先との国内外での会議や各種イベントなどでは通訳が必要とされた。さらに財務や会計の領域では、国際会計基準決算への移行が進み、この分野の通訳の必要性も高まった。

同社では、定例役員会議を含む外国人役員が出席する社内会議（全社・部門）を中心に同時通訳が使用された一方で、GM や他の海外企業・研究機関との国内外での対外的な会議などでは逐次通訳が使われていた。これらの逐次通訳も、この時期、機能横断的に全社的なニーズが発生していた（表 1）。当該期間において部門により逐次通訳の需要に変動があるのは、海外プロジェクトの数や段階による会議数の変化、また会議出席者の英語力や案件の重要度などの要因に影響されるところが大きいと考えられる。

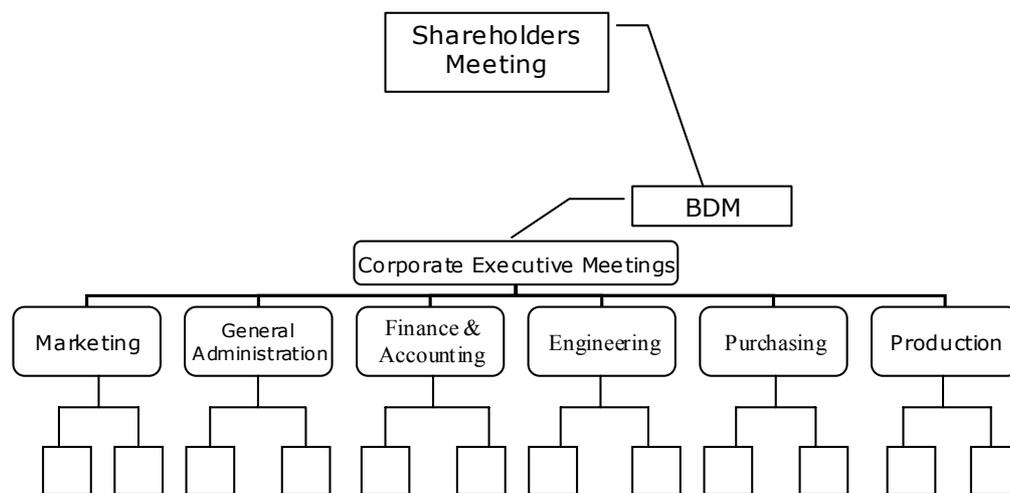
表 1 部門別逐次通訳実績（通訳延べ日数）

	経営	海外営業	開発	購買	生産	その他
1996 年度上半期	19.5	77.5	53.0	15.0	25.0	3.5
1997 年度上半期	43.0	81.0	51.0	11.0	74.0	-

注：筆者作成。突発的で短時間（1 時間程度以内）の社内打合せでの逐次通訳は除く。また出張の場合は移動日も含む。

このようにグローバル化の進展とともに内なる国際化が生じた日本企業では、全社的に英語コミュニケーションのニーズが発生し、下記の簡略化した組織図（図 4）で示された範囲のすべてがビジネス通訳者の業務対象となりうる。またフォードとの提携関係を強化したマツダの事例も示すように、M&A など外国人役員が赴任した日本企業では、「昨日」まで日本語で行っていた各種会議・イベントに突然彼らが出席し始めることで社内会議における大きな通訳ニーズが発生する（中国新聞 1998年6月5日）。

図 4 Scope of English Communication in Business Resulting from *Uchinaru Kokuzaika*



出典： Tsuji, K. (2005). The 5th ABC Asia-Pacific Conference in Tokyo での研究発表資料を修正し作成。

グローバル化が進んだ企業におけるビジネス通訳の業務範囲を会議の種類から見てみると、従来の外国企業とのプロジェクト会議や技術会議などでの対外的な通訳だけではなく、全社や部門での定例役員会議、必要に応じて開催される社内打ち合わせや各種イベントでの通訳など、その企業活動全般が通訳の対象となりうる（表 2）。

表 2 大手製造業における通訳対象となる代表的会議

<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社内定例役員会議           <ul style="list-style-type: none"> <li>全社会議： 株主総会、取締役会、経営戦略会議など</li> <li>部門会議： 開発会議、生産会議、購買会議など</li> </ul> </li> <li>● 社内プロジェクト会議</li> <li>● 社内タスク会議： コスト削減活動、品質改善活動など</li> <li>● 社内打ち合わせ</li> <li>● イベント： 講演会、セミナー、施設案内、表敬訪問、記者会見、展示会、記念行事、レセプションなど</li> <li>● 対外会議： プロジェクト会議、技術会議など</li> </ul>
--

出典： 辻和成 (2005). “ビジネス通訳の現状と課題” 日本通訳学会関西支部例会での研究発表資料を修正し作成。

企業における各種の役員会議では、経営戦略や経営管理、組織や人事異動、マーケティング、財務会計、ビジネス法務、品質保証、技術戦略や特許戦略などの幅広い話題が扱われる。さらにプロジェクトに関する会議では、製品企画から開発、購買、生産、流通、販売などに至る一貫したマーチャンダイジングに関する報告・審議がなされる。そのすべてが、社内通訳の対象となるのである。

このように、従来日本人役員のみが出席していた全社会議や部門会議などに、外国人の社長や幹部が参加するようになった結果、相互の意思疎通や時間的配慮から便宜的な方法として同時通訳の需要が生じてきている。たとえば、Japan Times (2003年2月24日, 3月3日)の求人欄に掲載された自動車会社の通訳者募集広告には、応募資格として日本語から英語への同時通訳経験が3年以上あること、また業務分野として、企業経営・マーケティング・経営法務・財務会計・エンジニアリング・購買・生産などビジネス全般に渡る同時通訳・逐次通訳と記載されている。したがって、これからビジネス通訳者を目指す人たちは、各領域での専門知識を深めるとともに、意識して日英の同時通訳スキルを向上させる必要があるだろう。

民間企業の場合、会社の規模、外国人役員の数・役職・担当や外国人駐在員の数、そして海外事業展開の程度などによって英語コミュニケーションのニーズが確定されると考えられる。どの会議で、またどれくらいの頻度で通訳が必要かは、前述のような企業のグローバル化事情や日本人従業員の英語力とその会社の方針によって決定されるので、企業によって異なるだろう。

また外国企業との共同プロジェクトを迅速に効率よく進めるには、より密なコミュニケーションが必要となるため、ビデオ会議は有効的な手段である。いすゞ自動車では、1990年代後半にビデオ会議の導入が進み、欧米の提携先や取引先との協業などの打ち合せに使用され始めた。しかし導入当時は、情報通信回線の速度や会議システムの性能（互換性・操作性など）から生じる接続の失敗、音声あるいは画像の送受信の失敗、低品質の画像（低精細・低スピード）などの問題があった。

事実、ビデオ会議での通訳に関する調査では、対面の通訳と比べ通訳者の疲労度が高いなどの問題も指摘されている (Kurz 2001: 110-112)。ビデオ会議システムを使った遠隔会議での通訳は、技術的な課題や通訳者の労働条件の悪化などの憂慮すべき点があるが、2章で述べたように日本企業ではビデオ会議システムの導入がさらに進むことが考えられ、それにともないこの分野での通訳依頼の増加が見込まれる。ビデオ会議では「特有の通訳条件」での対応となるため、通訳を使った会議運営を円滑にするために、会議主催者には協議事項の確認と資料のやり取りを事前に済ませておくことや、緊急時の連絡先（電話番号・ファクス番号）を通知し合っておくことなどの配慮が求められる。またビデオ会議では、設備・接続の事前点検は不可欠である。

#### 4. ビジネス通訳者の存在意義

海外では、AIIC (Association Internationale des Interètes de Conférence)、TAALS (The

American Association of Language Specialists)、NRPSI (National Register for Public Service Interpreters) などが、プロとして働く通訳者のための指針 (guideline) について定めている (Phelan 2001)。日本においてプロとして働く通訳者は、それぞれの指針を持って仕事に臨んでいる。これは所属する通訳派遣会社や人材派遣会社が定めたもの、あるいは通訳訓練や実際の業務を通じ学習し掲げているものがあると考えられる。ここではビジネスにおいて通訳者を使う目的と指針に触れながら、依頼者側と通訳者の視点からビジネス通訳者の存在意義について考える。

社内会議において同時通訳の需要が伸びていることについてはすでに述べたが、外国企業とのプロジェクト会議や技術会議などの対外会議では、総じて逐次通訳が使われている。これらの会議で通訳を依頼する目的は、会議出席者の間で正確な意思疎通と同レベルで情報を共有することであるが、日本企業のなかには、英語が流暢な担当者が多い海外部門でさえ、重要あるいは複雑な案件が報告・審議される場合は、担当者が英語で直接に交渉するのではなく逐次通訳を使うケースがある。この場合の通訳依頼目的は、逐次通訳者を手配することによって、「交渉優位」に立てることである。つまり、会議において自社側の日本語発言が英語に訳される前に担当役員が内容を吟味確認できるため、必要に応じその発言を修正でき、また相手側の重要な英語発言や質問を日本語への逐次通訳によってその内容を再確認することができるため、より適切な返答や対応が可能になる、ということである。

またビジネス通訳依頼のなかには、プレゼンテーションや討議は原則すべて英語で行われ、「分からない箇所、重要な部分」のみを逐次通訳するような会議もあるが、「分からない箇所、重要な部分」というのは、その当事者にしか判断できないものであり、このような会議は通訳者にとって対処するのは難しい。実際に通訳する場面が少なく通訳者にとって楽な会議であると思われがちだが、必ずしもそうではない。通訳能力だけではなく、案件についての知識があるかないか、社内事情に精通しているかどうか、そして会議出席者と通訳者との間に信頼関係が構築されているかが成果に影響すると考えられる。

ビジネスでは、通訳者が事前に資料を入手し通訳準備を十分に行ない会議に臨めるとは限らない。実際のビジネス会議では、資料は会議当日に配布されたり、あるいは全く配布されなかったりすることが多い。これは社内事情による会議資料作成の遅れや、案件の機密性に起因するところが多い。最終的に与えられた条件で最大限の努力をすることが、ビジネス通訳者には求められる。

したがって、どのようなビジネス通訳に対しても適切に対処するために、企業は通訳依頼に関する社内ルールとプロセスを設けておく一方で、通訳者には機に臨み変に応じて適宜に対応できる能力と柔軟な態度が求められる。たとえば、企業のトップ同士の話し合いが緊急に開かれ、彼らと通訳者以外に出席者がいない場合、議事録の作成がその会議を担当した通訳者に依頼されることがある。通訳者は通訳に集中すべきであり議事録の作成は原則引き受けるべきではないが、無下に断れない事態もある。しかしそのような場合でも、議事録ではなく「会議メモ」として作成するのが賢明であろう。

国際ビジネス交渉、特に社内会議では業界の専門用語だけではなく、自社や資本提携先などの相手企業特有の用語・略語、そして各種プロジェクト名が飛び交うため、おたがいの発言の真意を十分に把握できない事態が発生することもある。また国・組織レベルでの文化や商慣習の違いから、日本人幹部と外国人幹部との議論の擦れ違いが生じることも考えられる。言葉はビジネスにおいて終始重要な役割を果たすことを踏まえると、間違っただけ、もしくは不十分、不適切なコミュニケーションは「無駄」や「遅延」などの原因になったり、最悪の場合「関係」を壊したりすることもある。異なる言語を話す人々と仕事をする場合には、このような問題はより発生しやすい (Reeves & Wright 1996)。

1992年にGMからいすゞ自動車に副社長として赴任したサリバンも、日本企業との長年のビジネス経験があるにもかかわらず、常任役員として同社に赴任した当時の会見で、両社間の労働観の違いに驚き、文化・理念・言葉の違いがコミュニケーション上の大きな障害となり実務にまで影響する、と述べていた (*Automotive News*, March 16, 1992)。この事例のような外国人役員が日本企業の経営で遭遇するコミュニケーション上の障害を取り除く対策として、通訳者はコミュニケーション・ファシリテーター (communication facilitator) のような役割を期待されることがある。しかし、どの程度そのような役割を果たせるかどうか、あるいは果たすべきかどうかは、通訳者の「知識」や会議出席者との信頼関係により決まるところが大きいと考えられる。

David Katan はヨーロッパでのビジネス通訳の実態に言及し、通訳者は専門家ではなく何でも屋であり、その上、企業風土もほとんど理解していないとみなされ、また当事者間のコミュニケーションの妨げになる存在であるとされ、企業は国際ビジネス交渉では外部の通訳者は使わずにその社員自らが通訳を行なうことを好む傾向がある、としている。さらに、クライアントは通訳者の忠誠心について確信が持てない、という点も挙げている。Katan はこのような問題を解決するためには、通訳者が黒子ではなく高姿勢でビジネス交渉に臨むか、あるいは文化的媒介者 (cultural mediator) として文化的差異を調整する役割を果たすべきだと主張している (Kondo & Tebble, loc.cit.)。しかし一方で、NRPSI に記述されている通訳者の指針には、通訳者は発言を忠実に訳すことが原則であり、助言・意見を控えるべきであるとしている (Phelan 2001)。またオーストラリアでは、「正確性」や「中立性」に留意し、通訳者は仕事に文化的媒体の役割をしてはいけないという考え方がある (ピンカートン [1996] 2004)。

果たしてビジネス通訳者が、コミュニケーション・ファシリテーター、あるいは文化的媒介者の役割を担うべきであるかどうかについては議論の余地があるだろうが、先にも述べたように国際ビジネスにおいては、「コミュニケーションの促進・支援」や「文化的差異の調整」というニーズが潜在しており、通訳者はこれらのニーズを把握して仕事に臨むことが大切ではないだろうか。そうすることにより、通訳を実践する上で、国・組織レベルの文化や慣習の違いなどに起因するコミュニケーション上の各種問題が生じた場合に、自らの裁量で状況を判断しながらより適切な対応をすることが容易になる。引き受けた仕事において、通訳者

の業務範囲を「越境」すると考えられるような依頼・場面に遭遇することもありうる。そのような事態においても、ビジネス通訳者には、円滑なコミュニケーション成立のためクライアントの視点に立った臨機の対応が求められるであろう。

ビジネス通訳市場の成長を考えた場合、通訳者の「態度」が一層重要な要素になってきていると考えられる。しかし、何もかも通訳者に一任するような事態は避けられるべきであり、社員の教育を含めた組織的な対策を講じることが大切である。通訳という本来の業務から無秩序に職務範囲を拡大することを抑制することが必要であり、そのためには事例から学習すると共に、通訳者は担当した業務について省察することが大切である。前述のヨーロッパにおけるビジネス通訳事情を教訓とし、また既存する国内外の指針を踏まえ、企業が期待する通訳者像と実際の通訳者の間に存在する「考え方や仕事のずれ」を調整・修正しながら、ビジネス通訳者の存在意義を明示することにより、ビジネス通訳市場の整備を進める必要があるだろう。

## 5. ビジネス通訳者の戦略的な活用

本稿で述べてきたように、グローバル人事の進展により、民間における英語コミュニケーションのニーズは拡大・深化してきており、今後ともこの傾向は続くと考えられる。したがって、日本企業では英語コミュニケーション強化のための対策が急がれる。その具現化のためには、企業は全社的な英語コミュニケーションのニーズと社員の英語運用能力を把握し、言語コストを踏まえた人的資源としての通訳者の採用・活用を組み入れた総合的なストラテジーを立てることが有効であり、「言語オーディット」<sup>6)</sup>などのツールが活用できるであろう。

機能別（部署別）・事業別の社員の英語運用能力が分かれば、会議ごとの通訳依頼の妥当性の検証に役立てることができる。グローバル化、特に内なる国際化が生じている企業では、各階層で機能横断的に通訳ニーズが高まるため、会議での通訳依頼の必要性レベルを確認できることが望ましい。言語オーディット結果を参考に会議情報（議題、出席者の役職・担当、場所・日時）を参照することにより、通訳依頼の過度の増加を抑制することも容易になる。またビジネス通訳を使うにあたり、社内における通訳依頼のルールやプロセスを確立しておくことが肝心である。企業における通訳の依頼者・使用者は、「通訳者の使い方」が会議の成否に大きく影響することを理解していない場合が多いようである。ビジネス会議における円滑なコミュニケーションの成立は依頼者側と通訳者の共同作業によるものである、という認識を共有することが重要である（辻 2001）。

通訳者の採用にあたっては、人事担当者は、通訳は専門職であるという認識を持ち、また自社の通訳ニーズを踏まえて、専門家のアドバイスを受けながら雇用形態を確定し、そして職務内容、必要な人材像、報酬や評価などを公正に検討した建設的な採用計画を立てることが必要である。グローバル人事が進む企業では、正社員として通訳者を採用することが望ましいケースもある。この採用形態の場合は、通訳者側には生活・収入面での安定を確保できるというメリットがある。一方、企業側のメリットとして、企業内通訳者はトップから現場、

そして全ての部門に至る英語コミュニケーションに継続的に従事するため、全社や機能戦略、また各種プロジェクトや人に関する知識が恒常的に構築でき、以心伝心的なコミュニケーションやインタラクティブな対応が求められる会議には適している。また正社員であるため、企業への忠誠心や機密情報等の漏洩に関する不安はなく、コミュニケーション・ファシリテーターや文化的媒介者の役割を果たしやすい、という点がある。

さらに筆者の経験では、企業内通訳で収集した用語などのデータを活用すれば、専門用語集や目的別・機能別の各種マニュアルの作成が容易になる。このような作業から、通訳や翻訳だけではなく、組織的な英語コミュニケーションの改善が可能になる。この成果は、その企業の子会社や関連企業における英語コミュニケーションの強化に流用することもできる。併せて職場のニーズに即した社内英語研修の具現化のためにも、企業内通訳から得られるデータは貴重である。

## 6. おわりに

以上述べてきたとおり、ビジネス通訳者の果たす役割はますます重要で高度になってきており、今後もこの傾向は続くと考えられる。日本のビジネス通訳市場の健全な成長のためには、通訳者と企業経営の双方の視点から実際的な指針を明示していく必要がある。そして、グローバル化する日本企業における「通訳とビジネス」分野の研究を進め、ビジネスにおける通訳者の存在意義を確立することが重要であろう。また研究成果を企業側（経営者・人事担当者）へ発信して行くことが肝心である。同時に、即戦力となりうる能力・知識・態度を備えたビジネス通訳者教育の充実が急務である。筆者の知るかぎり、日本ではビジネス通訳者が不安定な立場で働くことを余儀なくされている場合が見受けられる。ビジネス通訳の研究を通してビジネス通訳市場の整備が促進され、職場環境・労働条件が改善されることを望む。

※本稿は、2005年3月19日、日本通訳学会第8回関西支部例会での研究発表、「ビジネス通訳の現状と課題」をベースに修正・発展を加えたものである。

---

**著者紹介：** 辻 和成 (TSUJI Kazushige) 豪州クイーンズランド大学大学院卒業。日英会議通訳・翻訳専攻。いすゞ自動車(株) GM 業務室に所属し、企業内通訳者(正社員)として同時通訳を主業務に各種逐次通訳を担当(1990年～2003年)。総務人事部兼務(通訳者採用・英語教育担当)。2003年4月より姫路獨協大学外国語学部教授。Email: tsuji@himeji-du.ac.jp

---

## 【註】

- 1) 元来は生産管理用語だが、ここではビジネスにおける業務全般を対象とし、「ムダ」は不必要で価値を生まない作業、「ムラ」は作業の攪乱状態、「ムリ」は過度や無理な作業を指す。

- 2) 日本企業の国際経営では日本語がかなり多く使われている。そのために発生している通訳・翻訳の負担、誤解や意思決定の遅れなどのコミュニケーションに起因して発生した各種コストを指す。社員の英語力が向上すると言語コストが低減し、国際経営の成果の向上が期待できるとする（吉原他 2001）。
- 3) 企業内通訳者は社内通訳者とも呼ばれ、一定の企業に常駐し通訳業務に携わる通訳者を指す。内部調達する場合もあるが、通常は外部調達される。雇用形態は、正社員・契約社員・派遣社員がある。
- 4) 吉原 (1996) は、「日本親会社の意思決定（コミュニケーションなどの情報の過程を含む）に外国人が参加していること、あるいは、そのような状態が可能であること」と定義している。
- 5) 外国資本が入ってくることを意味する。流入方法は、子会社の新規設立、その国に存在する企業の株式取得や M&A による企業再編等の形態がある。
- 6) Reeves and Wright (1996) は、“The primary objective of a language audit is to help the management of a firm identify the strengths and weaknesses of their organization in terms of communication in foreign languages. It will map the current capability of departments, functions and people against the identified need. It will establish that need at the strategic level, at the process (or operational/departmental) level and at that of the individual postholders. It should also indicate what it will cost in time, human resources, training and finance to improve the system, so that the resource implications can be fed back into strategic and financial planning.” としている。

#### 【参考文献】

- Kondo, M. & Tebble, H. (1997). Intercultural Communication, Negotiation and Interpreting. In: Yves Gambier, Daniel Gile and Christopher Taylor (eds.), *Conference Interpreting: Current Trends in Research*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins, pp. 149-166.
- Kurz, I. (2001). Small projects in interpretation research In: Daniel Gile, Friedel Dubslaff, Bodil Martinsen and Anne Schjoldager (eds.), *Getting Started in Interpreting Research*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins, pp.101-120
- 『MARR』2006年5月 139号 p.12.
- Phelan, M. (2001). *The interpreter's resource*. Clevedon: Multilingual Matters.
- Reeves, N. & Wright, C. (1996). A Guide to Identifying Foreign Language Communication Needs in Corporations, *Linguistic Auditing*. Clevedon: Multilingual Matters. pp. 1-6.
- Tsuji K. (2005). “English communication as a key aspects of the managerial strategy.” A paper presented at the 5th ABC Asia-Pacific Conference in Tokyo, March 28-29.
- 経済産業省 (2002) 「海外事業活動基本調査」
- [Online] <http://www.meti.go.jp/statistics/data/hzc400fjadd.html> (2006年7月20日)
- 総務省 (2004-2005) 『情報通信白書』

- 辻和成 (1995) 『実践英語マニュアル 小型試作部編』 いすゞ自動車小型試作部
- 辻和成 (2001) 「通訳の上手な使い方」『いすゞしんぶん』4月1日号
- 辻和成 (2005) 「ビジネス通訳の現状と課題」日本通訳学会関西支部例会3月19日研究発表資料
- 内閣府 (2004) 『経済財政白書』縮刷版
- 日経ビジネス 1999年1月4日号
- ピンカートン・ヨウコ (1996) 「通訳者には編集が許されるか：日本とオーストラリアの通訳原理の比較」『通訳理論研究』第11号6(2), pp. 4-15. (再録：『通訳理論研究論集』日本通訳学会 2004, pp. 137-148.)
- ヘラー・ダニエル／藤本隆弘／マーサー・グレン (2005) 「組織学習強化のためのM&A活動の価値」『一橋ビジネスレビュー』53(2) : 6-19. 東洋経済新報社
- 馬越恵美子 (2000) 『異文化経営論の展開』学文社
- 吉原英樹 (1996) 『未熟な国際経営』白桃書房
- 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