

国際ビジネスコミュニケーション研究の展望

—日本からの発信—

藤 尾 美 佐

要 旨

グローバル化が進む中、日本においてもグローバル人材育成は急務となっている。文科省が2012年に示した「グローバル人材育成推進会議審議まとめ」では、グローバル人材に必要な要素として異文化間コミュニケーション能力が深く関わっており、とりわけビジネスの場で活躍するグローバル人材を考えた場合、ビジネスとコミュニケーションの双方を研究する国際ビジネスコミュニケーション分野からの知見は必須と言えるだろう。またこれらの研究が、北米や欧州主導で行われてきたことを考えると、今後はアジアから、そして日本から、研究を発信することが不可欠である。本論文では、国際ビジネスコミュニケーション研究の基本的なアプローチを外観したあと、(特に欧州での)最新の研究課題、また日本から発信している課題は何かを考察する。

キーワード：国際ビジネスコミュニケーション (intercultural business communication)、言語の商品化 (language commodification)、パワーとしての英語 (English as a source of power)、非母語話者性 (non-nativeness)、BELF (Business English as a Lingua Franca)

I はじめに

筆者は、今年度でご退職される則定隆男先生とは、国際ビジネスコミュニケーション学会 (JBCA) でご一緒し、研究に対して真摯で厳しい姿勢をお持ちの則定先生に、常に刺激を受けてきた。

JBCA は日本商業英語学会として長い歴史を持つ学会だが、2002年に名称変更をし、近年、より幅広いコミュニケーションに関する研究活動を行っている。

筆者がこの学会に入会したのは、奇しくもこの名称変更が行われた最中で、則定先生が理事長として、名称変更についてフロアとの喧々諤々たる議論をなさっていたことを覚えている。

本論文は則定隆男先生の退職記念として、国際ビジネスコミュニケーション研究の歴史的発展と地域におけるアプローチの違いを総括し、次にヨーロッパでの最新の研究課題を考察し、最後に日本からの研究の発信の可能性を提案する。

II 国際ビジネスコミュニケーション研究のアプローチ

国際ビジネスコミュニケーション研究のアプローチを外観する際、縦軸と横軸からの考察が可能であると言えよう。縦軸とは、時代による研究の進化であり、横軸とは、地域によるアプローチの差である。

Piller (2009) によると、ビジネス場面での異文化間コミュニケーションは、以下の三段階を経て発展してきた。

まず第1段階は、1970年代・1980年代に発達した、国別の異文化比較である。Hofstede (1991) による IBM Study などが代表的な例で、質問紙を用い、国という文化差がビジネス場面に及ぼす影響を主に考察してきた。このアプローチは、国による文化というものがあるものとして存在すると考えていた点で、本質主義 (Essentialism) をベースとしたアプローチだったと言える。

第2段階は、個々の企業 (組織) に目を向けた段階である。1990年頃より、社会構造主義 (Social constructionism) の考えに基づき、社会的相互作用を重視し、国という枠組にとらわれず、異文化間ビジネスコミュニケーションに影響を与える様々な要素を解き明かそうとするアプローチが現れた。おもにエスノグラフィックな手法を用い、コミュニケーション上の具体的な問題

点や発話交替と社内の力関係などを研究した。

2000年以降の第3段階では、個人に焦点をあてた、いわゆるコールセンターの研究などが注目されるようになった。たとえば、コールセンターのスタッフの英語（特に訛りなど）が、どのようにビジネス・パフォーマンスに影響を与えるかなどの研究である。

Piller は、近年これらの境界線が薄くなり、2つ以上のアプローチを併用した研究も多く見られると述べている。

一方の横軸でもっとも注目すべきは、北米と欧州のアプローチの違いだと言えるだろう。

そもそもビジネスコミュニケーション研究は、比較的歴史が浅く、北米でのビジネス・ライティングを中心とした本格的な研究が始まったのは1940年代と言われている（Andrews 2009）。

北米では、組織コミュニケーション研究やレトリック研究が当初より盛んで、上述の IBM Study に見られるような、(国別の) 文化的な枠組みを当てはめての研究が発達した。一方、ヨーロッパでは、言語学からのアプローチが主流で、上記第2段階でみられるような、個々の企業や個人のコミュニケーションを分析する、会話分析やエスノグラフィックな手法での研究が盛んとなった（Jian, Schumisseur & Fairhurst 2008）。

これらの研究は、Gee (1996) による discourse（言語としての談話）と Discourse（社会文化的要素も含んだ言説）の区別に当てはめ、北米が大文字の *D Discourse* 研究、欧州が小文字の *d discourse* 研究と呼ばれることもある。これらの違いをわかりやすくまとめたのが、以下の表1である。

近年は、これら両者を融合し、より強固なアプローチを目指そうという動きもあり（Aritz & Walker 2012）、言語データに基づいた分析をしながらも、その解釈に社会文化的な要素を導入している研究もある（e.g., Fujio & Tanaka 2012）。

表 1 北米と欧州のアプローチの比較（筆者作成）

	北米のアプローチ	欧州のアプローチ
研究の焦点	マネージメント中心 組織内ディスコース	言語中心 ビジネス・ディスコース
研究領域	組織コミュニケーション レトリック研究	応用言語学 社会言語学
ディスコースの捉え方	D-Discourse	d-discourse
分析方法・対象	マクロ分析	ミクロ分析

Ⅲ 国際ビジネスコミュニケーションにおける最新の研究課題

筆者は昨年1年間の英国での海外特別研究の機会を生かし、英国内にとどまらず、欧州、北米、アフリカでの学会にも幅広く出席した。この節では、その中で特に興味深く、今後ますます研究が進むと考えられる4つの研究分野をあげ、実証研究を紹介しながら、今後日本からはどのような研究の発信が可能なのかを考察する。

1 商品としての英語

グローバル化に伴い、コミュニケーション手段としての英語の役割は、ますます注目を浴びている。その中でも、「英語の商品化」という取り上げ方は興味深く、特にCameron (2012) の論文は示唆に富んでいる。

Cameron (2012) は、The commodification of language (言語の商品化) という論文の中で、「英語の市場価値」(market value of English) と「英語の商品化」(language commodification) について述べている。

前者については、近年のグローバリゼーションとともに英語そのものが市場価値を高めていることを述べ、英語力が生涯賃金に及ぼす影響 (Grin 2001) や、英語が特定の業界や企業に入る際の gatekeeper (門番) としての役目を担うようになっている実状 (Bolton 2006) を考察した論文などを取り上げている。また一国の政府が英語を公用語として用いる近年の動きにつ

いても述べ、日本の例も挙げている。

後者は、いわゆるグローバル企業がカスタマーサービスなどの部署でマニュアルを周到に用意し、従業員が使用する英語を1つのコーポレート・ブランドとしている例や、同じくグローバル企業が使用するキャッチフレーズなどが、独自の意味や文法を生み出して行く例（例えばマクドナルドの“I'm loving it.”の例）などを挙げている。

日本では、小渕政権のときに英語第二公用語化が提案され、大変な議論を呼んだ。また近年、TOEICスコアを昇進やときには降格の基準に使用する企業が増えている。楽天を始めとする社内公用語英語化の動きは特に興味深く、今後、日本から大きなメッセージを発していくことのできる研究課題である。

2 英語とパワー

Anderson and Rasmussen (2004) は、コミュニケーションにおける言語の役割を3つの視点から論じている。

- 1) コミュニケーションにおける障壁としての言語 (language as a barrier)
- 2) コミュニケーションを促進するものとしての言語 (language as a facilitator)
- 3) パワーとしての言語 (language as a source of power)

ここでは、特に3) パワーとしての言語をとりあげたい。

3) に関しては、多国籍企業などの言語選択 (language choice: どの言語を公用語として使用するかなど) と言語管理 (language management: 社内で使用される言語をどのように管理していくか) をテーマとして、特にヨーロッパでさまざまな先行研究がある。

たとえば Feely and Harzing (2003) では、企業における言語管理を考える際に、以下の3つの次元を考慮する必要があるとしている。

- 1) 言語の多様性 (language diversity) : 使用される言語の数
- 2) 言語の浸透性 (language penetration) : その言語が使用される部署の数など
- 3) 言語の洗練性 (language sophistication) : 必要とされる言語スキルの複雑性など

さらに、合弁企業なのか、親会社と子会社の関係なのかななどの組織形態も言語選択や言語管理に影響を与え、言語管理の手法としては、リングアフランカ (としての英語) を使用する形態のほか、多言語使用、言語リソースを外注によって補う方法、さらに社内トレーニングを徹底し従業員の言語レベルを向上させる方法などを挙げている。

多国籍企業や企業合併後の言語管理 (言語政策) についての研究を行っている先行研究では (e.g., Haugen 1966, Louhala-Salminen, Charles & Kankaa-ranta 2005, Ehrenreich 2010, Logemann & Piekkari 2015)、公式の場では英語を、非公式のコミュニケーションにはその国の言葉を使う企業が多いことが報告されている。

中でも興味深いのが、従業員の言語能力が社内の力関係に影響を与えるという研究である。

前掲の Feely and Harzing (2003) では、Language nodes (言語の節点) と呼ばれる、高い言語能力を保持する一握りの従業員が要となり、コミュニケーションのデフォルトを作り、コミュニケーションを一手に引き受けるのみならず、ときとして (自分自身の地位や力を高めるため) 情報を抱え込み、伝達を遅らせるなど、情報伝達を阻害する要因になることも述べている。また Millar and Jensen (2009) では、デンマークの企業の言語選択と言語管理についてのインタビューデータを詳細に分析し、コミュニケーションを内部と外部の2種類に分けて考える必要性について指摘している。とりわけ外部とのコミュニケーションにおいて、たとえばフランス語しか話せない顧客やスペイン語しか話せない顧客に接する場合など、顧客の話す言語能力を有する

従業員が優遇され、さもなければ決して到達できないような地位を、若い従業員が手に入れることができることや、使用される言語の間でも力関係があり、通常英語の方が優勢な言語として使用されていること、このため、多言語主義といいながらも、実際は、1つの言語（英語）への偏りがあることを指摘している。

上述のように、近年日本では、社内公用語英語化を推進する企業や英語力が昇進基準に含まれる企業が増えてきている。今後は、企業の言語管理や、従業員の英語能力が社内の力関係にどのような影響を与えていくかも興味深い研究課題である。

3 母語話者と非母語話者の関係

Kachru (1992) が「英語の3つの輪」(The Three 'Circles' of English) を発表し、英語を母語話者として話す Inner Circle (内側の輪) の人口よりも、英語を第2外国語として話す Outer Circle (外側の輪) や外国語として話す Expanding Circle (外周の輪) の人口の方が多く、特に後者2つの輪に属する人口は増加し続けていることを指摘した。言い換えれば、英語母語話者 (Native Speaker: 以下 NS) よりも、非母語話者 (Non-Native Speaker: 以下 NNS) 同士で英語が使用される機会が圧倒的に多く、またその機会が急増しているのである。こうした中、英語はもはや母語話者の基準だけに依拠するものではなく、共通語としての重要性を認識されるようになってきた。ビジネスの場では、特に BELF (Business English as a Lingua Franca) として研究されている (e.g., Kankarranta & Planken 2010, Sweeney & Hua 2010, Kameda 2012, 2013, Fujio 2014, 高森 2013)。

Louhala-Salminen, Charles and Kankaaranta (2005) の定義によると、BELF は、「中立で互いに共有されるコミュニケーション・コード」、すなわち、「グローバル・ビジネスという言語コミュニティで使用される共通の言語であり、そのコミュニティに属する人は、全員が BELF の (学習者ではなく) 使用者」なのである。言い換えれば、いわゆる母語話者が誰もいない

コミュニケーションの形態と考えられている。

Kankarranta and Planken (2010) では、BELF の、使用される文脈上の特徴 (contextual features) と言語上の特徴 (discursive features) を論じており、それを筆者がわかりやすくまとめたのが、以下の表 2 である。

表 2 BELF の文脈上、言語上の特徴 (筆者作成)

文脈上の特徴	言語上の特徴
目的志向	単純化された英語
プロフェッショナルな領域での使用	ビジネス関連の語彙の多用
対話者 (パートナー) との長期的関係と慣れ	参加者の母語からの影響が混成

表 2 からわかるように、BELF は通常の会話に比べ、(たとえば交渉をまとめるなどの) 共通の目的があり、また専門知識や語彙を共有しているため、ある意味、コミュニケーションが成立しやすい。また、長期的関係を築くことが多く、相手に慣れているという点でもコミュニケーションしやすい。

言語面では、英語は単純化される傾向にあり、ビジネス関連の語彙が多用されるという特徴がある。英語の単純化という点では、いわゆるフォーリナー・トーク (e.g., Ferguson 1975) とも共通の特徴を有しているが、BELF の場合は、双方がインタラクションの中で意味の交渉をしながら、単純化していく点に特徴がある。

しかし、言語上の特徴の最後に述べられているように、話者の母語の影響が持ち込まれ、それらが混じり合った特徴となる点では、いわゆる「中立の言語」というより、「意味交渉の中で個々のコミュニケーションごとにたどりつく英語」と考えた方が、実情を反映していると思われる。

また、いわゆる母語話者問題 (native speaker problem) なども報告されている。

母語話者問題とは、「母語話者 (NS) が非母語話者 (NNS) に話す際に、必要以上に複雑な方法で言語を使用すること」(Victor 2013) と定義されて

おり、NS が NS 同士のコミュニケーションから脱却して、その組織（あるいは状況）に応じたもっとも効率的なコミュニケーションを認識する必要性が指摘されている。

こうした NS と NNS 間に横たわるコミュニケーションの難しさについては、大きく3つの点にまとめられるだろう。

まず1点目は、言語面で NNS が NS に圧倒されがちなことである。特に発話交替における難しさについては、かなり英語力の高い話者（NNS）からも発話をとる難しさが報告されており（e.g., Fujio 2008, 藤尾 2016）、そもそも直接的な不同意を避けがちな日本的コミュニケーションと相まって（e.g., Du-Bacock & Tanaka 2013, Fujio & Tanaka 2012）、今後の研究上の、そして同時に教育上の大きな課題だと言える。

2点目は、より心理的な側面である。NS との会話より、NNS 同士の方が安心してコミュニケーションできることも報告されており（e.g., Fujio 2008, Kankarranta & Planken 2010）、この点もさらなる研究が期待される。外資系企業で働く日本人を被験者にした Fujio (2008) のアンケート調査では、NS との会話に何らかの不安があると答えた被験者が47.6%なのに対し、NNS とでは32.2%、さらに他の日本人がいる場面で英語を話す不安は40.0%となっており、NS に対する不安と同時に、同僚への不安（peer pressure）も示唆されており、今後の興味深い研究分野と言える。

第3点目は、NS と NNS の関係性の問題である。Kasper (1997) は、非母語話者性（non-nativeness: 非母語話者であることをどのように捉えるか）を、1) 問題としての非母語話者性（non-nativeness as problem）、2) リソースとしての非母語話者性（non-nativeness as resource）、3) 認識されない非母語話者性（non-nativeness as unattendedness）に分けている。とくにビジネスにおいては、ビジネス上の優位性が NNS であるという属性より重要であるため、NS・NNS に関係なくイニシアティブをとることが可能である。上記2) や3) の視点からの実証研究を積み重ね、今後の教育に生かしていくことができるだろう。

4 研究者と研究協力者の関係

日本であまり研究が進んでいない分野として、研究者と研究協力者の関係そのものを考察するという研究課題がある。国際ビジネスコミュニケーション研究においては、機密保持の観点から、実際のデータにアクセスするのが難しいという課題があり、その点からも興味深い研究分野と言える。

Alessi and Jacobs 編 (2015) の *Ins and Outs of Business Discourse Research* では、2つの側面からこの関係性を報告した論文がまとめられている。

まず1点目の In の方向性は、いかにデータにアクセスし、研究協力者と相互協力していくかという視点である。研究者として自分自身をどう位置づけるかが、データへのアクセスに影響を及ぼすことも論じられている。

たとえば、Lønsmann (2015) は、研究協力者とのインタラクションを通じて、いくつかの次元において、研究者と協力者間の力関係が構築されることを指摘し、年齢や性別などのマクロなもの、組織内でのポジション、インタラクションの中での役割 (interviewer と interviewee など) が影響を与えることを論じている。

もう1点の Out の方向性は、データを得たあとの研究結果 (評価や改善点のアドバイスなど) を、いかに協力者にフィードバックしていくかの分析である。

いずれの方向においても、コミュニケーションの過程そのものが分析対象となり、そのため例えばデータ入手に失敗した場合も、失敗した過程そのものが研究対象になる、興味深い研究分野である。特に Out の研究は、研究協力者にとってもプラスとなるアプローチであり、実務界の研究協力者を増やすという観点からも、今後日本でも研究が期待される分野である。

IV 日本からの研究の発信

前章では、特に欧州で注目を浴びている (浴びつつある) 研究と日本からの発信の可能性をまとめたが、ここでは、特に日本のビジネス・コンテキストの中から、北米・欧州中心の研究では見られない研究の可能性をまとめて

おきたい。

まず1番大きな可能性は、国際ビジネスコミュニケーションにおける、言語の役割の重要性を発信していける点である (e.g., 則定 2006)。

Harzing and Feeley (2008) は、国際経営において、文化の問題は議論されても、言語の問題は無視され続けてきたと指摘している。同様のことが、Marschan-Pikkari, Welsh and Welsh (1997) では「忘れさられた要因 (the forgotten force)」として、Verrept (2000) では「経営の孤児」(the management orphan) として表現されている。

現在、楽天などの企業で社内公用語英語化が進む中、英語でのコミュニケーションの課題や問題点、習得の難しさ、また英語能力による社内での力関係の影響などを、日本ほど発信していける国はほかにないと言っても過言ではないだろう。英語を母語とする国では決して考えられないような研究課題と可能性が山ほどある。

また、表1でまとめた、ミクロ（個人のコミュニケーションの問題）とマクロ（組織におけるコミュニケーション上の問題）の両方の視点を、同時に組み込んでいくことができる強みもある。マクロという点では、上述のような企業の言語政策や、政府によるグローバル人材の推進について、ミクロという点では、個々人が抱える英語によるビジネスコミュニケーションの課題を、談話分析やインタビューによる質的分析からも、アンケートのような量的分析からも、研究を深化させていくことが可能である。

さらに、前章の最後4で述べた研究課題は、研究者の倫理 (Ethics) にも関わってくる課題であり、今後の重要な研究分野である。

V まとめ

本論文は、国際ビジネスコミュニケーション分野における研究アプローチと、現在特に欧州で注目を浴びている研究課題、今後日本から発信できる研究課題について考察した。現在、グローバル化に関して日本が直面するさまざまな問題は、課題であると同時に大きな可能性でもある。これま

で北米・欧州中心に行われてきたこれらの研究分野に、英語を外国語として習得する日本人ビジネスパーソンがどのような問題に直面し、どのように乗り越えているのかを発信していくことは、われわれにとって有意義だけでなく、欧州中心主義 (Euro-Centrism) できたこれまでの研究分野に新しい課題を提案し、国際ビジネスコミュニケーション研究全体が活気づききっかけとなるだろう。

これまで、この分野の研究に対し、常に真摯な姿勢をとってこられた則定先生に、改めて感謝と敬意を表し、今後の研究を引き継いでいきたい。

(筆者は東洋大学経営学部教授)

参考文献 (英語)

- Alessi, G. M & Jacobs, G. (2015). *The Ins and Outs of Business and Professional Discourse Research*. Basingstoke, UK: Palgrave MacMillan.
- Anderson, H. & Rasmussen, E. S. (2004). The role of language skills in corporate communication. *Corporate Communications*, 9(3), 231-242.
- Andrews, D. C. (2009). North America: The state of the field. In F. Bargiela-Chiappini (Ed.), *The Handbook of Business Discourse* (pp. 43-52). Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Aritz, J. & Walker, R. C. (2012). *Discourse Perspectives on Organizational Communication*. Maryland: Fairleigh Dickinson University Press.
- Bolton, K. (2006). *Chinese Englishes: A Sociolinguistic History*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cameron, D. (2012). The commodification of language. In T. Nevalainen, & E. C. Traugott, (Eds.), *The Oxford Handbook of the History of English* (pp. 352-361). Oxford: Oxford University Press.
- Du-Babcock, B. & Tanaka, H. (2013). A comparison of the communication behaviors of Hong Kong Chinese and Japanese business professionals in intracultural and intercultural decision-making meetings. *Journal of Business and Technical Communication*, 27, 263-287.
- Ehrenreich, S. (2010). English as a business lingua franca in a German multinational corporation. *Journal of Business Communication*, 47(4), 408-431.
- Feely, A. J. & Harzing, A. (2003). Language management in multinational companies. *Cross-Cultural Management*, 10 (2): 37-52.
- Ferguson, C. A. (1975). Toward a characterization of English foreigner talk. *Anthropological Linguistics*, 17, 1-14.
- Fujio, M. (2008). Positive and negative effects of English communication in foreign-affiliated

- companies operating in Japan—Suggestions for future corporate training. *The Journal of International Business Communication*, 67, 61–72.
- Fujio, M. (2014). New opportunities BELF can create for Japanese business people in intercultural business scenes: How can we become successful “native-speakers” of BELF? *Doshisha Shougaku*, 65(5) 95–111.
- Fujio, M. & Tanaka, H. (2012). ‘Harmonious disagreement’ in Japanese Business Discourse. In Aritz, J. & Waler, R. (Eds.), *Discourse Perspectives on Organizational Communication* (pp. 81–99). Maryland: Fairleigh Dickinson University Press.
- Gee, J. P. (1996). Discourses and literacies. In J. P. Gee (Ed.), *Social Linguistics and Literacies: Ideology in Discourses* (pp. 122–160). London: Falmer Press.
- Grin, F. (2001). English as economic value: Facts and fallacies. *World Englishes*, 20, 65–78.
- Haugen, E. (1966). *Language Conflict and Language Planning: The Case of Modern Norwegian*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Harzing, A. & Feeley A. J. (2008). The language barrier and its implications for HQ-subsi-dary relationships. *Cross-Cultural Management*, 15(1), 49–61.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: Collins Business.
- Jian, G. Schumisseur, A. M. & Fairhurst, G. T. (2008). Organizational discourse and communi-cation: The progeny of proteus. *Discourse and Communication*, 2, 299–320.
- Kachru, B. B. (1992). *The Other Tongue* (2nd Edition). Illinois: University of Illinois Press.
- Kameda (2012). Business English across nations and cultures: To be Easternized or not to be: That is the question. *The Doshisha Business Review*, 63(6), 985–998.
- Kameda, N. (2013). Future prospects of BELF: Diversion or conversion. *The Doshisha Business Review*, 64(6), 1213–1227.
- Kankaanranta, A. & Planken, B. (2010). BELF competence as business knowledge of interna-tionally operating business professionals. *Journal of Business Communication*, 47(4) 381–407.
- Kasper, G. (1997). Beyond reference. In G. Kasper, & E. Kellerman (Eds.), *Communication Strategies: Psycholinguistic and Sociolinguistic Perspectives* (pp. 345–360). London: Longman.
- Logemann, M. K. & Piekkari, R. (2015). The power of language and translation in the multina-tional corporation. *Critical Perspectives on International Business*, 11(1), 30–50.
- 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, 401–421.
- Lønsmann, D. (2015). Negotiating positionality in ethnographic investigations of workplace settings: Student, consultant or confidante? In G. M. Alessi & G. Jacobs, (Eds.), *The Ins and Outs of Business and Professional Discourse Research* (pp. 13–36). Basingstoke, UK: Palgrave MacMillan.
- Marschan-Piekkari, R., Welch, L. & Welch, D. (1997). Language: The forgotten factor in multi-

- national management. *European Management Journal*, October, 591-598.
- Millar, S. & Jensen, A. (2009). Language choice and management in Danish multinational companies: The role of common sense. *Sociolinguistica*, 23, 87-103.
- Piller, I. (2009). Intercultural communication. In F. Bargiela-Chiappini (Ed.), *The Handbook of Business Discourse* (pp. 317-329). Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Sweeney, E. & Hua Z. (2010). Accommodating toward your audience: Do native speakers of English know how to accommodate their communication strategies toward nonnative speakers of English? *Journal of Business Communication*, 47(4), 477-504.
- Verrept, S. (2000). Keynote Speech. European Association of Business Communication: Antwerp.
- Victor, D. (2013). Officially mandated BELF and the native speaker problem. *The Journal of International Business Communication*, 72, 57-62.

(日本語)

- 高森桃太郎 (2013) 「国際ビジネスコミュニケーションの視点から見るグロービッシュの今後」(2) 『比較文化研究』第19号, 35-43頁。
- 則定隆男 (2006) 「競争優位としての言語力 ～個人、企業、国の3つの次元～」 『国際ビジネスコミュニケーション学会研究年報』第65号, 23-33頁。
- 藤尾美佐 (2016) 「海外から見た日本人グローバル人材の強みと課題：日系企業の事例研究」 『国際ビジネスコミュニケーション学会研究年報』第75号, 3-12頁。