

2014年度人材育成セミナー報告書

関西から世界へ！
グローバル化に挑戦する
企業の取り組み

基調講演

アクセントチュア株式会社

事例発表 ①

株式会社ユー・エス・ジェイ

事例発表 ②

サンスター株式会社



2015年1月27日 グランフロント大阪 ナレッジキャピタル コングレコンベンションセンター (大阪)
主催 一般財団法人 国際ビジネスコミュニケーション協会 (IIBC)
共催 大阪商工会議所、公益社団法人 関西経済連合会

開会挨拶	1
基調講演 アクセンチュア株式会社 グローバル&デジタル時代の人材の育て方	2
アクセンチュア株式会社 チーフ・マーケティング・イノベーター 加治 慶光	
事例発表① 株式会社ユー・エス・ジェイ 進化するユニバーサル・スタジオ・ジャパンの人財育成 ～テクニカル部門の取り組み～	5
株式会社ユー・エス・ジェイ オペレーション本部 技術部 課長代理 小山 治美	
事例発表② サンスター株式会社 サンスターの人材育成 ～グローバル化へのチャレンジ～	8
サンスター株式会社 人事部 企画グループ 課長 松本 仁	

開会挨拶

本セミナーは「関西から世界へ」という思いが一致し、大阪商工会議所様ならびに関西経済連合会様との共催により実現しました。2020年東京オリンピック・パラリンピック開催を控えた今、各企業は自治体と一体となってグローバル化に向けた取り組みを一層進めていかなければならない状況です。本セミナーを通じ、グローバル時代における人材育成および英語教育の在り方について皆さまと考えていきたいと思っております。

さて、IIBCは1986年の設立以降、グローバルコミュニティにおける円滑なコミュニケーションの促進をミッションとし、人と企業の国際化に貢献するべく、TOEIC®テスト事業を中心に、出版、研究、グローバル人材育成事業を行っています。TOEIC®プログラムには、TOEIC®テスト、TOEIC®スピーキングテスト/ライティングテスト（以下TOEIC® S&Wテスト）、TOEIC Bridge®の三つのテストがあります。いずれも英語によるコミュニケーション能力を測定する世界共通のテストで、日本においては2013年度にTOEICプログラムの総受験者数が過去最高の258万5,000人を突破しました。世界では150カ国、約700万人が受験し、約1万4,000の企業・大学・団体が活用しています。

IIBCが行った日本の上場企業における英語活用実態調査によると、約8割の企業が英語研修を実施し、社員の英語コミュニケーション能力の向上を図っていることが分かりました。また、英語コミュニケーション能力測定の必要性に関しては、スピーキング力を測定するテストのニーズが最も高く、次いでリスニング力、リーディング力、ライティング力という結果になりました。TOEICテストは身近なシーンからビジネスまで幅広い場面での英語によるコミュニケーション能力を測定するテストで、TOEIC S&Wテストは国際的な職場環境において効果的に英語でコミュニケーションするために必要な、話す・書く能力を測定するテストです。TOEICテストとTOEIC S&Wテストを併せて活用することで、英語4技能の測定が可能になりますのでぜひご活用ください。

これからもIIBCは、常にお客さまの目線に立ってより良いテストの実施、より良いコミュニケーション能力育成の支援を心掛けてまいります。

グローバル&デジタル時代の 人材の育て方



アクセントゥア株式会社
チーフ・マーケティング・イノベーター
加治 慶光

1 企業紹介および自己紹介

オリンピック招致活動などさまざまな経験を通じて日本の価値観を世界に発信する重要性を認識

アクセントゥアは、戦略、デジタル、テクノロジー、オペレーションの四つの分野を主軸とする総合コンサルティング会社です。社員数は日本で5,400名、全世界では32万名を数えます。ニューヨーク証券取引所に上場しているためさまざまな説明責任が課されるなど、グローバル企業ならではの厳しい企業統治が求められています【資料1】。

私がアクセントゥアで働き始めたのは1年前のことです。まずは、それまでのキャリアを紹介しながら、私自身のグローバルをめぐる意識の変化についてお話しします。

私が初めて海外を意識したのは、日本の広告会社で外資系のクライアントを担当したときです。その後、ヘッドハンティングで外資系広告会社に転職しましたが、クライアントは外国人、チームも帰国子女や留学経験者ばかりで、会議についていけず衝撃を受けました。そこで会議を録音し、会話を全部書き出して記憶するという方法で勉強するうち、次第に英語でビジネスをする面白さを感じ始めました。そして研修でシカゴに滞在した際、他国は日本と違う視点でビジネスをしていることに気がきました。一つは英語をベースにしていること、もう一つはある共通の概念の上で議論をしていることでした。そこで、世界に通ずるビジネス概念を学ぶため、ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院へ入学し、MBAを取得しました。

■ 資料1 - アクセントゥア企業紹介

企業概要	
<p>概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 売上: 300億US\$ (2014年8月期) ● 設立: 1953年 ● 従業員数: 約31.9万名 (日本法人: 約5,400名) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 会長 兼 CEO: ビエール・ナンテルム ● アクセントゥア株式会社 代表取締役社長 程 近智
展開国	● 世界56カ国200都市以上に展開

弊社の組織と提供サービス				
Operating Groups 各業界の歴史、固有課題やテクノロジーに精通したプロフェッショナルが、それぞれのお客さまに応じた各分野におけるサービスを提供				
通信・メディア・ハイテク本部 (CMT)	金融サービス本部 (FS)	製造・流通本部 (PRD)	公共サービス・医療・健康本部 (HPS)	素材・エネルギー本部 (RES)
Growth Platforms 先端技術やソリューション、サービスに特化したプロフェッショナルが業界横断でサービスを提供				
戦略コンサルティング本部 ■ 経営戦略 ■ テクノロジー戦略 ■ オペレーション/機能戦略	デジタル コンサルティング本部 ■ デジタル戦略、ビジネスアーキテクチャ ■ デジタルアプリケーション ■ アナリティクス ■ 全世界28,000名	テクノロジー コンサルティング本部 ■ ITコスト削減 ■ テクノロジー・コンサルティング ■ システムインテグレーション ■ アプリケーションサービス	オペレーションズ本部 ■ ビジネス・プロセス・アウトソーシング ■ インフラストラクチャ ■ クラウド	

その後いくつかの外資系企業を経て、2005年に日産自動車に入りました。当時、自動車産業の国内需要は減り始めた頃でしたが、一方で中国やインドの技術者が日本の技術を学ぶために訪れるようになっていました。私はそれを見て、「日本の自動車産業は家電と同じようにいずれ必ず新興国に追い付かれる。そのときに日本の競争力となり得るのは電気自動車だろう」と考え始めていました。また、同時期に東京オリンピック・パラリンピック招致委員の方と会った際、次のようなことを言われました。「日本人は課題や目標があれば、集中力を持って取り組む。だから電気自動車や太陽光発電のような技術を一気に発展させるためには東京オリンピックが必要なのだ」と。その後、オリンピック招致委員会に出向することになりましたが、この頃からビジネスだけではなく、日本や日本人の特質は何かということ強く意識するようになりました。

結果として2016年の招致は失敗に終わり、再び電気自動車の市場導入を推進するため日産に戻ります。当時、日産は電気自動車の本格的な世界展開を目指していました。そのためには良いものを造っただけでは勝てないということで、欧州や米国で積極的にロビー活動を行いました。そうしたプロセスの中で各国の政府との交渉を重ねるうち、政府と民間との連携の重要性を感じるようになりました。そして総理大臣官邸内閣官房内閣広報室の公募を機に政府の仕事に携わることになりました。任期は2011年1月から3年間でした。3年目に再びオリンピック招致活動があり、今度は中央政府から東京都をサポートするという立場で関わります。そして任期を終えた2014年にアクセンチュアのチーフ・マーケティング・イノベーターに就任しました。

以上のような経験を通じて、私の考え方もずいぶんと変化してきました。当初は、日本の経済力の維持や繁栄を第一に考えていましたが、次第に日本が持っている特質は、世界にとって重要なのではないかと考えるようになりました。それは「和をもって貴しとなす」という価値観です。今、世界では格差や原理をめぐる抗争など深刻な問題が起こっていますが、日本のそうした価値観を世界に向けて発信していくことで、より良い社会をつくることに貢献できるのではないかという気持ちを、私は強く持っています。

社会経済の観点では、日本は東京一極集中型です。

しかし日本をより理想的な社会にしていくためには、関西が東京に負けなくらいに国際化し、かつ自立した経済圏をつくることが重要であると考えます。また、日本が直面している人口減少時代においては、海外に活路を求める企業が増え、ますますグローバル化の必要性が高まってきていると感じています。

まとめると、日本の価値が世界にとっても重要な価値であるという自信を持つこと、そして日本第二の経済圏である関西の重要性を認識し、グローバル化に向けた努力をしていくことを私の考えとして皆さんにお伝えしたいと思います。

2 グローバル人材をめぐる日本の状況

グローバルな人材市場で中国人とインド人が台頭
日本はハイレベルなグローバル人材の育成が課題

現在、グローバルな人材市場における日本人のプレゼンスは低下しています。代わって台頭しているのが中国人やインド人です。その理由はまず英語力があること、さらには現地の言語を一生懸命に理解し、コミュニケーションをとっていることです。つまり、ローカルな文化やコミュニティに溶け込む積極性や柔軟性を中国人やインド人は持っているのです。このような状況の中で日本人を採用しようという企業はあまりありません。

他方、文部科学省ではグローバル人材の定義として、三つの要素をあげています。一つ目は語学・コミュニケーション能力、二つ目に主体性・積極性、チャレンジ精神、協調性・柔軟性、責任感・使命感、そして三つ目が異文化に対する理解と日本人としてのアイデンティティです。このほか、幅広い教養と深い専門性、課題発見や問題解決能力なども重要な要素であるとしています。

さらにグローバル人材の能力水準の目安については、次の5段階で示しています。①海外旅行会話レベル②日常生活会話レベル③業務上の文書・会話レベル④二者間折衝・交渉レベル⑤多数者間折衝・交渉レベルです。このうち①②③のレベルに達する人材は着実に増えてきているが、④⑤のレベルについてはまだ課題があると文科省は認識しています。

3 アクセンチュアにおける人材育成

三つの要件を重視し、グローバル共通の取り組みと日本独自の取り組みで人材を育成

それでは、アクセンチュアではグローバル人材をどのように定義しているのでしょうか。要件としては、次の三つを重視しています。一つ目はDifferentiated=人と違うこと、二つ目がSpecialized=専門領域を持っていること、三つ目がInclusion & Diversity=多様性に対する寛容性と包摂性です。英語力についてはアクセンチュアでは当然のこととしているため要件に含めていません。また「人材のグローバル化」という言葉も、当たり前過ぎて社内では使われていません。

アクセンチュアのグローバル人材育成の取り組みとして、代表的な五つの取り組みを【資料2】に示します。グローバル共通の取り組みと日本独自の取り組みがあります。

Core valueは、世界32万名の社員が共有すべき価値観・行動指針です。全部で六つの価値があり、入社時、年に一度の表彰、冊子配布、マネジメントの中でのコミュニケーションを通じた啓蒙活動によって共有の徹底を図っています。

Careers @ Accentureは、全世界共通のキャリアモデルです。Talent Segment、Role、Skill/specialty & proficiency、Career track、Career levelといった五つのカテゴリーについて全社員の特性を位置付けていきます。また、Career connectionという人事・キャリアに関する総合ポータルサイトを運営し、各社員が自分のキャリア情報の入手や不足スキルの確認ができるようにしています。

Communication/Collaboration toolは、世界中の社員とつながり合うためのインフラです。社内SNS、バーチャル会議ツール、個人のモバイル機器を業務に活用す

るBYODなどのツールがあります。また、これらの活用を促すために、ゲーミフィケーションの手法を取り入れています。例えばSNSやテレビ会議を積極的に使うと、それだけで評価がプラスになるといった仕組みです。また、ユニファイド・コミュニケーションとあって、SNSやメール、検索エンジン、ビデオ会議などが一体化した仕組みも提供しています。こうしたデジタル化を活用することによってグローバルなコミュニケーションのコストを下げ、できるだけ多くの国の人たちと会話することで世界中の知見を得られるようにしています。

Go Global Talent Programは、日本人のコンサルタントを海外のビジネスに派遣するプログラムです。グローバルリーダーシップや多様性マネジメント、異文化コミュニケーションといった能力を強化し、海外で活躍できる人材を育成します。

Language Buddyは、海外の社員と英語で会話するプログラムです。英語力の強化に加えて、社内ネットワークづくり、異なる地域や文化の人との知見の共有や相互理解を進めることが目的です。

以上のような取り組みの結果として、アクセンチュアが外部からいただいている評価を紹介します。まずワーキングマザーにとって働きやすい企業100社のリストに12年間連続で入っています。また人権に対して先進的な企業に8年間、多様性のある会社トップ50社に6年間、それぞれリストされています。

私がさまざまなキャリアを経た結果にアクセンチュアを選んだ理由は、どんなことでも仕事になり得る会社だということ、そしてグローバルワンファームという考え方がこれからの日本にとって良い見本になるのではないかという思いがあったからです。マーケティングの世界的大家であるフィリップ・コトラー博士が指摘するように、グローバル化はマクロレベルでのパラドックスを生み出し、国や企業だけでなく個人にも影響を及ぼします。パラドックスの例として、多様化する中で対立する価値に対して抱く不安があります。しかし、日本はそもそも多様な文化を受け入れて発展してきた歴史があります。そのことをもう一度振り返り、グローバル化をめぐるさまざまな課題に向き合っていってほしいと思います。

■ 資料2 - 代表的な取り組み・活動

名称	概要	取り組み主体
Core value	共通の価値観・行動指針	グローバル共通
Careers @ Accenture	全世界共通のキャリアモデル	グローバル共通
Communication/Collaboration tool	“つながりあう” 仕組み	グローバル共通
Go Global Talent Program	海外ジョブへの積極アサイン	日本独自
Language Buddy	英語で趣味を話せるパティの紹介プログラム	日本独自

進化するユニバーサル・スタジオ・ジャパンの人財育成

～テクニカル部門の取り組み～



株式会社ユー・エス・ジェイ
オペレーション本部 技術部 課長代理
小山 治美

1 会社概要とビジョン

エンターテインメント&レジャー業界における
アジアのリーディングカンパニーを目指す

株式会社ユー・エス・ジェイは、2001年3月開業のテーマパーク「ユニバーサル・スタジオ・ジャパン」の運営会社です。設立は1994年12月、現在の社員数は約880名、アルバイト従業員数は約5,700名（いずれも2014年3月現在）です。当初ユー・エス・ジェイは、映画のテーマパークとして開業しましたが、2005年から女性やお子さま連れの家族にもより楽しんでいただけるようなテーマパークへと舵を切りました。今では映画をコアとしながらも、「世界最高をお届けしたい」という思いと共に、ゲームやアニメなどさまざまなジャンルのエンターテインメントを提供しています。

昨年7月にはハリリー・ポッターのテーマパークをオープンしました。来場者数も順調に増え、今年2月には年間来場者数が過去最高を記録しました。以前は関西圏のお客さまが中心でしたが、今では関西以外のお客さまも多く、さらには海外からのお客さまも増えてきています。私たちは、“ゲストの期待を上回る「感動とサービス」を提供することにより、エンターテインメント&レジャー業界におけるアジアのリーディングカンパニーを目指す”というビジョンの下、人財育成に取り組んでいます。

2 人財育成の取り組み

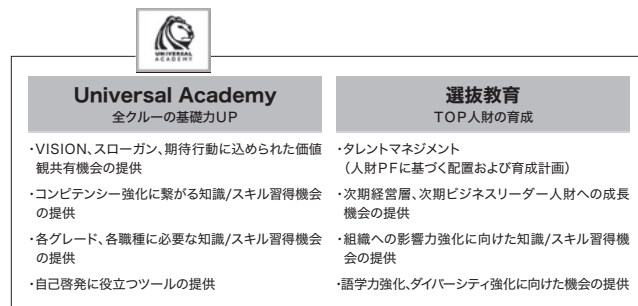
全社員対象のUniversal Academyと
トップ人財を育成するための選抜教育

ユー・エス・ジェイの人財開発の取り組みには、二つの大きな柱としてUniversal Academyと選抜教育があります【資料1】。

Universal Academyは、社員が手を挙げれば自由に参加できるプログラムです。ユー・エス・ジェイマインド、ビジネス、プロフェッショナルの三つの領域で知識・スキルの習得ができるプログラムを用意しています。また、「セルフディベロップメント」という自己学習のためのツールを提供し、その中で英語のサポートとしてTOEIC IPテストを実施しています【資料2】。

選抜教育は、部門長が選抜した社員を対象としたトップ人財を育成する取り組みです。次世代育成やコーチングとともに、語学力アップのためのプログラムを提供して

■ 資料1 - 人財開発の方針

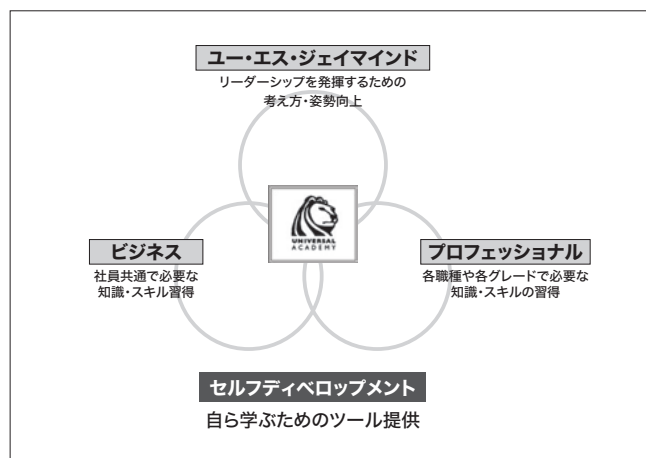


職場での実践・上司からのサポート

います。2011年度は指定スクールへの通学をサポートし、TOEICスコア800点以上を取得した社員には授業料の90%を会社が負担しました。2013年度はオンライン英会話を提供し、600点以上のスコア保持者は10%のスコアアップを目標に、600点未満のスコア保持者には660点以上の取得を目標に設定しました。目標を達成した場合は、会社が受講費用の全額を負担しました。

これらは主に社員に対するサポートですが、オペレーション部門で働くアルバイトの中にはゲスト対応のプロであるパーク・コンシェルジュが85名（2015年4月現在）います。彼らに対しては年12回、外部講師を招いて英会話教室を実施しています。こちらは実際のゲスト対応を想定した題材を使ったロールプレイを中心とする内容となっています。レッスン終了時には認定試験を行い、合格者へは「DIPLOMAT」としての認定バッジを授与しています。

■ 資料2 - Universal Academy



3 テクニカル部門の取り組み

試行錯誤を重ね、毎年施策を変更し
部門として英語力強化を図る

会社全体の取り組みに続き、ここからはテクニカル部門独自の取り組みについて紹介します。テクニカル部門は【資料3】に示す通り、施設のメンテナンス業務をしていて、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンという一つの都市の維持管理を行っています。その現場には英単語が溢れ

ているにもかかわらず、記号として覚えてしまえば日常業務に大きな支障はなく、“英語を聞く”“英語で話す”など、英語を強く要求される業務はアトラクション建設やエンジニアリングなど一部になるため、英語習得に対する意識が低いのが実状です。

そんな中でテクニカル部門に英語が必要になってきた理由は、以前に比べ当社の技術力が上がり、当初外部の会社へ委託していた新規アトラクションの建設管理等、一連の業務を自社でできるようになってきたことや、海外パークとの連携の機会が増えてきたためです。また通訳を介さず直接コミュニケーションをとることで細かいニュアンスを正しく理解したり、時間の効率化を図る狙いもあります。このような背景から部門として英語力の強化を図ることになりましたが、予算も人員も限られた中での取り組みとなりました。

強化元年の2012年度は、自己負担で学習してもらい、目標のTOEICスコアを達成すれば会社が学習費用を補助することとしました。目標のTOEICスコアは730点、600点、470点の3段階で設定し、レベルに応じて学習費用補助の内容も変わります。

事務局からのサポートの一つはリーディング勉強会です。1時間のクラスを計10回実施し、講師は予算が無いため社内で探しました。社内講師の良かった点は、受講生のレベルに柔軟に対応してくれたことです。逆にデメリットとして、講師の本来業務に影響を及ぼしかねないという面がありました。その他のサポートとしては、書籍の貸し出し、受験情報や学習ポイントなどを案内するメルマガ配信、外部スクールの割引手配などを行いました。

■ 資料3 - テクニカル部門の業務

人口約5万人の都市を維持管理	
▶ 設備の保守点検/整備	- アトラクション/音響/映像/照明
	- 建築物/植栽/装飾
	- 電気/ガス/上下水道/自家発電
▶ 建設	- 新規アトラクション/新規設備
▶ エンジニアリング	- 機械/電気/コントロール
▶ 購買	- 部品/消耗品
▶ 清掃	- アトラクション/装飾物
▶ 安全管理	- 工事/保守作業の安全管理
▶ 品質管理	- ISO9001 認証

強化元年の結果ですが、部員350名のうち応募者は49名、目標達成率は約12%という残念な結果に終わりました。

そこで2年目は内容を少し変えました。目標基準にTOEIC S&Wテストのスコアを盛り込み、英語が苦手な人に対してはTOEIC Bridgeも可とするなど選択肢を広げました。サポートに関しては、勉強会でのリスニングの機会を増やしました。さらに、気軽に英語について質問ができる掲示板の設置や、単月目標設定の奨励を行いました。しかしながら、2年目も応募者29名、達成率17%と期待したほどの結果は得られませんでした。何が問題なのかをヒアリングした結果、モチベーションが続かないことが大きな要因だと分かりました。

そのため3年目は取り組み方針を大きく変えました。まず個人面談を行い、やる気のある10名のみを選抜しました。費用補助については、アップしたスコアに対するインセンティブを支払うことにしました。そしてすぐに仕事で英語が使えるよう、強くTOEIC S&Wテストも推進することになりました。

TOEIC S&Wテストは私自身も実際に受験し、非常に良いテストだと思いました。良かった点をまとめたものが【資料4】です。特に相手が何を求めているか、どう答えたら分かりやすいかといったコミュニケーションの基本を試されるテストであると感じました。

3年目のサポートとしては、TOEIC S&Wテストを年3回、全額会社負担で受験できるようにし、また事務局では個別ヒアリングを実施し、モチベーション維持を支援しています。そして社内講師を増やし、スピーキングレッスンをマンツーマンで受けられるようにしました。10名の選抜メンバー以外にも、TOEICテスト受験希望者には無料

で受験できる制度（各回10名、年4回実施で計40名まで）を用意しています。テストをきっかけに勉強してほしいという意図で設けた制度です。

このように、3年目は選抜メンバー10名に対しては手厚く、それ以外で英語学習意欲のある人に対しては誰でもいつでもトライできるような制度にしました。結果はまだ出ていませんが、期待と不安が入り交じっているところです。

4 今後の課題と目標

TOEIC S&Wテストの活用を通じて コミュニケーション力の強化を目指す

今後の課題ですが、一つはTOEIC S&Wテストを通じてコミュニケーション力を強化したいと考えています。英語力自体を高めることはもちろん、海外の人と仕事をするときに自分の意見を伝える力、発信する能力を身に付けてもらいたいと思っています。

もう一つは語学研修を教育プログラムに組み込み、テクニカル部門でも英語は必要なのだということを意識付けたいと思います。また、人事部に対しては、昇格要件にTOEIC S&Wスコアを組み込むよう働き掛けをしたいと考えています。

使える英語としての英語力強化に取り組み始めたばかりですが、私たちが最終的に目指しているのはグローバル人材の育成です。異なるバックグラウンドの人たちと一緒に仕事をし、その人たちの価値観を受け止めて、信頼関係を築けるような人材を育てていく。そのことをしっかりと見据えて、今後も計画的に進めていきたいと思っています。

※同社では「人材」を「人財」と表記しております。

■ 資料4 - TOEIC S&Wテストで試されている能力

1. 相手が何を求めているかを把握する
2. 自分の意見を持つ
3. どう答えたら分かりやすいか、明確かを考える
4. 瞬発力
5. 機転
6. 想像力
7. 創作力
8. 遊び心、心の余裕

サンスターの人材育成

～グローバル化へのチャレンジ～



サンスター株式会社
人事部 企画グループ 課長
松本 仁

1 会社紹介と人材育成の考え方

欧州・米州・アジア・日本の4極体制で事業展開
自律、創造力、チームワークを重視した人材育成

サンスター株式会社は、「常に人々の健康の増進と生活文化の向上に奉仕する」を社是とし、オーラルケアを筆頭にヘルス&ビューティ、ケミカル、モーターサイクルの四つの分野で事業を展開しています。2013年度のグループ全体の売上高は約1,400億円、営業利益は159億円でした。エリア別の売上比率は日本53%、米州18%、欧州15%、アジア14%であり、海外売上比率は47%で、5年前の2008年度の37%から10ポイントアップしました。全従業員約4,200名の内訳は、日本1,700名、アジア1,500名、米州600名、欧州450名であり、日本人駐在員の数も海外売上比率の伸びに伴い増加しています。現在は合計60名が米州、欧州、アジアに駐在しています。

サンスターの人材育成は、「受講者の思考や行動の変容を促し、その変容によって個人、組織（会社）、社会が幸せになる」という考え方をベースにしています。求める人材要件は、個人として自律していること、新しいものをつくり出す創造力があること、人と協同して仕事ができるチームワークを有していることを重視しています。これら三つの要素を持ったグローバル志向の人材が私たちが育成したいと考える人材像です。

また、サンスターにおけるグローバルの定義は、「前人未踏のフィールドを自ら開拓するという意志」を持ち、「世界の仲間と夢を実現する」としています。欧州、米州、

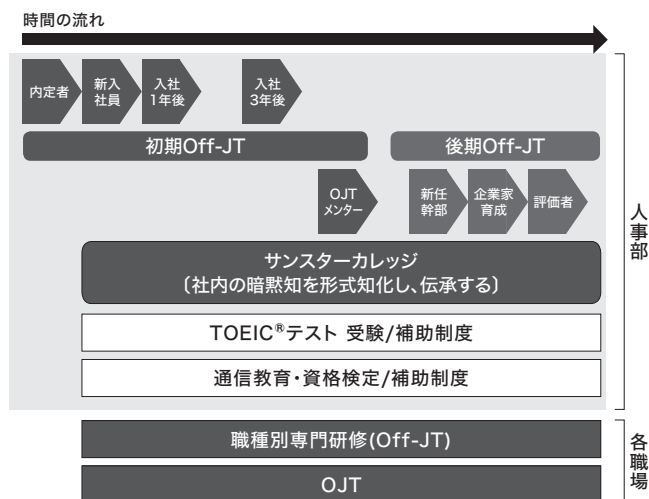
アジア、日本という4極体制で今後も持続的に事業展開をしていくためには、グローバル人材育成は重要なテーマであると考えています。

2 教育研修制度

内定者からマネジャーまで段階に応じた研修を提供
社内学校やテスト受験・通信教育への費用補助も実施

サンスターの教育研修制度を体系的に示したものが【資料1】です。教育研修には大きく分けて人事部で行うものと、各職場で行うものがあります。人事部で行う研修（Off-JT）には初期と後期があり、初期Off-JTは内定者研修、新入社員研修、入社1年後研修、入社3年後研修と、最初の3年間に集中的に実施します。また、若手

■ 資料1 -サンスター教育研修制度



事例発表②

を職場で訓練するメンター制度もあり、そのメンターを人事部がOff-JTとして教育するというプログラムも実施しています。初期Off-JTでは、学生から社会人への脱皮、社会人としての自律、自分の考えを伝えるプレゼンテーション、グループの考えをまとめるファシリテーション、自分のライフプランを考えるというステップで段階的に進めていきます。一方、後期Off-JTでは、新任幹部研修、企業家育成研修、評価者研修といったマネジャーにとって必要な研修を実施しています。

また、こうした研修以外の社内教育制度として、サンスターカレッジがあります。サンスターカレッジは、社内の暗黙知を形式知化し、伝承していくための社内学校です。任意参加型の授業で、1コマ90分、年間で20コマの授業があります。専門知識や専門スキルを持った社員が講師を務め、マーケティング、研究、生産、販売、消費者の声といったメーカー社員として必要な業務知識を学ぶほか、会計や法務、グローバルに関する授業もあります。参加者のアンケートによると、専門知識を体系的に学べるのが良いという声があります。

さらにサンスターでは、英語が人材育成に重要な要素であるとしてTOEICテストを活用しています。内定者と新入社員の全員を対象に実施するほか、希望者に対して年に2～3回、受験機会を提供しています。希望者受験については年に2回まで受験料を会社が負担します。また、2014年度は1年目社員を対象に年度末（2月）にTOEIC S&Wテストを実施する予定となっております【資料2】。

このほか、通信教育や資格検定に対する費用補助も行っています。通信教育は1人につき1件まで、合格した場合に学費の全額補助を行います。資格検定に関しては会社のビジネスに関わる重要なものについてのみ一部の検定料を補助します。

■ 資料2 -TOEIC®テストの活用法(最近1年余りの例)

10月	4月	6月	8月	2月
内定者 (全員)	新入社員 (全員)	一般社員 (希望者)	一般社員 (希望者)	一般社員 (希望者)
内定式から入社までの 効果測定		自己啓発目的 ※年2回まで受験料会社負担		

3 グローバル人材育成と英語教育

英語力向上にTOEICテストとTOEIC S&Wテストを活用
両スコアの分析から英語4技能評価の必要性を認識

サンスターのグローバル人材育成に関する取り組みを紹介します。サンスターでは、グローバルビジネスパーソンとしての資質を、次の三つの要件で定義しています。一つ目が海外の人々との交流を楽しむことができること、二つ目が自分の専門分野の業務知識・経験を有すること、三つ目が英語コミュニケーション力を有することです。特に英語コミュニケーション力は、世界の人々との友好を深め、グローバルビジネスをよりスムーズに行うための基礎として位置付けています。

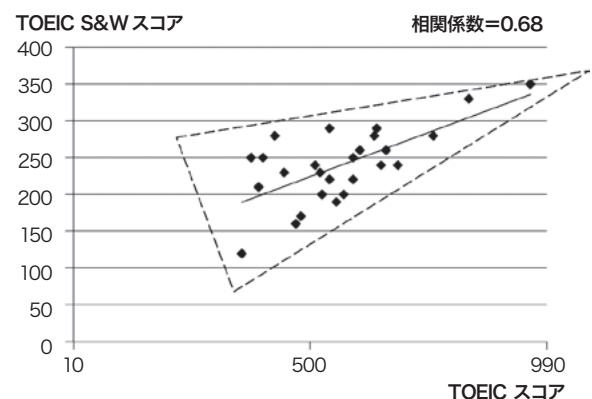
そこでサンスターでは、原則としてTOEICスコア600点以上を所持していることを採用時エントリーの要件としています。600点レベルに達しない場合は、個別メニューで対応しています。また、採用面接では英語での面接（2～3分程度）を取り入れています。

内定者教育ではTOEICテストの受験を必須としています。そして入社後に再びTOEICテストを実施し、内定式から入社までの効果測定を行っています。

入社後はTOEICテスト受験や各種通信教育の奨励を行い、英語学習のための教材を提供しています。また、一部の若手社員を海外拠点に派遣するプログラムや、海外からのインターンシップ生の受け入れを行っています。

続いて、2013年度新入社員のTOEICテストとTOEIC S&Wテストのスコア結果から、英語4技能に関する考察を紹介します。両テストのスコアをプロットしたグラフが【資料3】

■ 資料3 -TOEICスコアとTOEIC S&Wスコアの比較



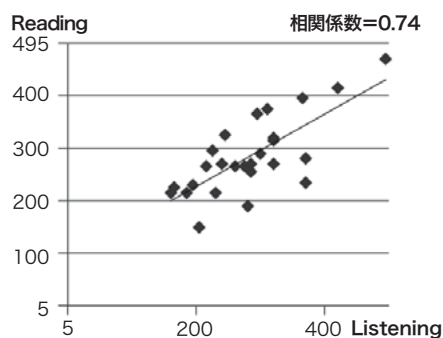
です。TOEICスコアが高いとTOEIC S&Wスコアも高いことが分かりますが、TOEICスコアが低いところではTOEIC S&Wスコアの大きな分散が見られます。つまり、両者の間には正の相関があるが、それほど強い相関ではなく、特にスコアの低い受験者は相関が弱いと言えます。

さらに細かい考察を行うため、4技能のうちの2技能間の相関を比較しました。全部で6通りある組み合わせのうち、最も相関が高いのはリスニングとリーディングの組み合わせで、逆に最も相関が低いのはリスニングとライティングの組み合わせという結果になりました【資料4】。特に興味深いのは、ライティングで高得点を取ったグループ（下のグラフの楕円内）が、リスニングのスコアを見ると200点から450点まで分散していることです。つまり、ライティング力があるからといってリスニング力があるとは限らないということが言えます。

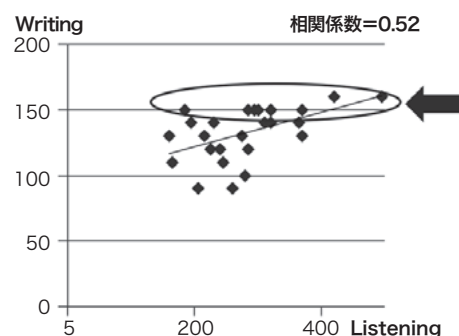
以上の結果から、4つの技能の間に正の相関はあるけれども、組み合わせによってばらつきに違いがあることが分かりました。従って、4技能は独立したものと考えべきであり、それぞれ適切に評価して育成していくことが重要であると考えます。

■ 資料4 - 4つの要素間の関係

最大の相関係数を示した場合



最小の相関係数を示した場合



4 今後の目標

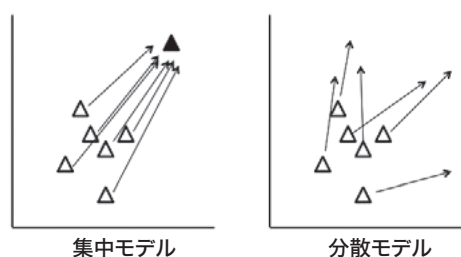
各自が自律的に自らの育成を考える人材教育へ英語教育は発信力のある人材育成が課題

今後の人材育成の方向性については、次の三つのことを検討しています。一つ目が強制参加型から任意参加型への変更です。例えば入社3年後研修は、全員ではなく参加する意欲のある社員のみでもいいのではないかと考えています。二つ目は知識習得型から思考・行動変容型への変更です。知識やスキルの習得よりも、思考や行動の変容を促すことを重視していきたいと思えます。そして三つ目が画一的プログラムから個別型プログラムへの変更です。

ここで教育研修の類型には、集中モデルと分散モデルがあることをお話ししたいと思います【資料5】。集中モデルは、ある着地点を決め、受講生全員をそこに向けて教育するというやり方です。それに対して分散モデルは、受講者一人一人の現状や目標、環境の違いなどを勘案し、それぞれ異なる着地点を設定して育成するというやり方です。画一的プログラムは集中モデルに、個別型プログラムは分散モデルに対応します。今後は必要に応じて分散モデルを研修に取り入れていきたいと考えています。私たちが重視しているのは、社員一人一人が自律的に自らの育成を考えて実行する余地があることです。自分の個性を生かしながら能力を伸ばすためには、過大な教育研修は望ましくないと思っています。

サンスターの英語教育の課題は、先ほども述べたように、4技能の能力をそれぞれ正確に把握し、バランス良く育成していくことです。そこで将来的には、全社員を対象にTOEICテストとTOEIC S&Wテストを実施することを検討しています。英語でのコミュニケーション力を磨きながら、発信力のある人材を育成していきたいと考えています。

■ 資料5 - 教育研修の類型



発行：一般財団法人国際ビジネスコミュニケーション協会（IIBC）

IP事業本部 〒100-0014 東京都千代田区永田町2-14-2 山王グランドビル
TEL (03) 5521- 5012 FAX (03) 3581-5512

名古屋事業所 〒460-0003 愛知県名古屋市中区錦2-4-3 錦パークビル
TEL (052) 220-0282

大阪事業所 〒541-0059 大阪府大阪市中央区博労町3-6-1 御堂筋エスジービル
TEL (06) 6258-0222

公式サイト <http://www.toEIC.or.jp>

公式携帯サイト
「TOEIC® モバイル」

<http://m.toEIC.or.jp>



当協会はプライバシーマーク
を取得しています。

発行月：2015年5月