

## 2016年度 TOEIC® セミナー

### 報告書

〈企業・団体編〉

### 社員の意欲と

### 英語力向上を目指す取り組み

～戦略的な TOEIC® Program の活用～

2016年10月26日(水)

日本橋三井ホール

# 2016年度 TOEIC® セミナー報告書

〈企業・団体編〉

社員の意欲と英語力向上を目指す取り組み

～戦略的な TOEIC® Program の活用～

## Contents

開会挨拶 ご挨拶 一般財団法人 国際ビジネスコミュニケーション協会 常務理事 山下 雄士	1
IIBC からのご報告 「TOEIC® Listening & Reading Test Updates についてのご報告」 一般財団法人 国際ビジネスコミュニケーション協会 R&D 室 三橋 峰夫	2
事例発表 (1) 「研究開発型グローバル製薬企業として ーアステラス製薬 開発本部ーグローバル人材育成の取り組み」 ～世界中で薬を待ち続けている患者さんに、新たな薬を届けるために～ アステラス製薬株式会社 開発本部 開発推進部 マネージャー 松川 うたね 氏	8
事例発表 (2) 「グローバル IT 人材育成への取り組み」 ～「金融×IT」のプロフェッショナルとして、「価値を創り、未来を拓く」ために～ 三菱 UFJ インフォメーションテクノロジー株式会社 教育研修部 マネージャー 内藤 陽子 氏	15
事例発表 (3) 「SOMPO ホールディングスのグローバルマネジメント人材育成について」 ～取り巻く環境変化に対応できる経営人材の育成と TOEIC® Program の活用方法～ SOMPO ホールディングス株式会社 執行役員 人事部長 笠井 聡 氏	22
質疑応答	29

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

日時 2016年10月26日(水)

会場 日本橋三井ホール

対象者 企業・団体の人事ご担当者・教職員の皆さま

## 開会挨拶

### ご挨拶

一般財団法人 国際ビジネスコミュニケーション協会

常務理事 山下 雄士

本日は、TOEIC® セミナーにご参加いただきまして、誠にありがとうございます。1979年12月に初めてTOEIC® テストが実施されてから、37年が経過いたしました。また、2016年は、私ども国際ビジネスコミュニケーション協会が設立されてから、30周年にあたります。これまで大変多くの方々に支えられ、TOEIC® Program の普及に努めてまいりました。この場をお借りして、皆様に厚くお礼申し上げます。

日本の企業にとって英語の重要性がますます高まっていることは言うまでもありません。ただ、事業内容や関係する国によって、さらには職務内容によっても、必要とされる英語能力は異なってくると思います。たとえば、一部の社員にきわめてレベルの高い英語力を持たせるのか、社員全体の英語力をアップさせるのか、あるいは英語を苦手とする層の基礎力アップを図るのか。さらにはリスニング、リーディングの受動的能力に対して、スピーキング、ライティングの発信力をいかに身に付けるか等々、その目的によって会社での取り組み方も変わってくると思います。本日まで参加いただいている皆様の中でも、多くの方がこれらの課題に取り組んでおられることと推察いたします。

このあと、アステラス製薬 松川様、三菱 UFJ インフォメーションテクノロジー 内藤様、SOMPO ホールディングス 笠井様より、TOEIC Program の活用事例をご報告いただきます。3社それぞれの TOEIC Program 活用事例から、皆様の会社での英語教育やグローバル人材育成に向けたヒントを少しでも感じ取っていただければ、主催者としてこの上ない喜びでございます。簡単ではございますが、開会のご挨拶とさせていただきます。

# TOEIC® Listening & Reading Test Updates についてのご報告

一般財団法人 国際ビジネスコミュニケーション協会  
R&D 室 三橋 峰夫

## 2016年5月の公開テストより、 TOEIC® L&R の問題形式を一部変更

TOEIC® Listening & Reading Test(以下、TOEIC® L&R) Updates についてご紹介させていただきます。すでに2015年11月にアナウンスをしておりましたが、2016年5月の公開テストより、TOEIC L&R は一部問題形式が変更になっております。本日まで来場の皆様にご活用いただいている団体特別受験制度(以下、IPテスト)につきましても、2017年4月より新形式に移行いたします。

【資料1】

### TOEIC Updates のコンセプト

(ETSホームページより)

**Starting in May 2016, the TOEIC® Listening and Reading Test will include some updated question formats to reflect the changing use of English and the ways in which individuals commonly communicate in everyday social and workplace situations around the world.**

今回の Updates のコンセプトは、More Authentic、つまり、より実際的なコミュニケーションを反映したテスト内容にすることです。資料1は、テストを開発している Educational Testing Service (以下、ETS) がホームページ上で公表している、今回の Updates の背景や理由です。

先月、ETS の専門スタッフが来日し、ある学会で ETS におけるテストづくりの基本姿勢や考え方についてプレゼンテーションを行いました。その中で、「テストというものは、その結果を基に何か重要な判断、決定を下すために使われています。そのため、そこで使われるテストは、判断材料として適切な情報をフィードバックできるものでなければなりません」と述べておりました。

TOEIC® Program は、グローバルビジネスを展開する企業の皆様が人材の発掘やセクション、育成することを目的に使われています。そのため、実際のグローバルビジネスの現場で使われているコミュニケーション能力を反映したテストでなければならないというコンセプトから、ETS では随時 TOEIC Program、あるいはその他のテストについて、レビューを行っております。TOEIC L&R については、2006年に大きな内容の変更をし、10年目を迎えた2016年、2回目の変更を加えたこととなります。

【資料2】

現行 TOEIC® テスト				変更後 TOEIC® テスト			
Part	name of each part	パート名	問題数	Part	name of each part	パート名	問題数
リスニングセクション (約45分)							
1	Photographs	写真描写問題	10	1	Photographs	写真描写問題	6
2	Question-Response	応答問題	30	2	Question-Response	応答問題	25
3	Conversations	会話問題	30 (3×10)	3	Conversations (with and without a visual image)	会話問題	39 (3×13)
4	Talks	説明文問題	30 (3×10)	4	Talks (with and without a visual image)	説明文問題	30 (3×10)
リーディングセクション (75分)							
5	Incomplete Sentences	短文穴埋め問題	40	5	Incomplete Sentences	短文穴埋め問題	30
6	Text Completion	長文穴埋め問題	12 (3×4)	6	Text Completion	長文穴埋め問題	16 (4×4)
7	Single passages Double passages	1つの文章 2つの文章	28 20	7	Single passages Multiple passages	1つの文章 複数の文章	29 25

資料2の右側の表が変更後です。全体的な構成は変わりません。ただ、パートごとの問題数に一部変更があり、リスニングセクションのパート1、パート2、リーディングセクションのパート5では問題数が減っております。その分、リスニングセクションのパート3、リーディングセクションのパート6と7の問題数が増えています。

## リスニングセクションでは、 実際の会話に近い問題形式を導入

【資料3】

### リスニングセクションの変更点

従来の形式に加え、以下の新形式の問題が新たに加わります

- 実際の会話にありがちな短い発言や省略形、文として不完全な表現を用いた会話問題
- 3名による会話問題
- 音声と視覚素材との関連づけ
- 会話やトークの中で、話し手が暗示している意図を問う問題

変更点についてですが、まずリスニングセクションにおいては、実際の会話にありがちな省略形や不完全な表現を用いた会話問題が出てきます。従来の問題の会話は、1人が正確な英語を最初から最後まで話したあとに、次の人がやはり正確な文章を話す、という形式でした。今回の変更により、途中で文章が切れたり、ある人の発言が終わらないうちにもう1人が発言を始めたりといった、より会話らしい形式になっています。また、従来は2名による会話だけでしたが、3名による会話も登場します。さらに、音声と視覚素材等を関連づけた問題、あるいは会話中の言葉について、どのような意図でその発言をしているのかを問う問題も出てきます。

【資料4】

### 例題1 サンプルテスト 5 ページ参照

(N) Questions 7 through 9 refer to the following conversation.  
\*音声のみ・実際の問題用紙には印刷されていない。  
Man A: Have you two taken a look at the plans for the new office expansion upstairs on the office expansion?  
Woman: I know! // I can't believe it!!! Amazing views of the city.  
Man B: I wonder which division will move up there when it's finished.  
Woman: I heard it's the research department.  
Man A: Ah, because they have the most people.  
Woman: Probably. I'd love to have an office on that floor, though.  
Man B: Yeah. Well, the company must be making good money if they're adding that space!  
Man A: I think you're right, there!

なぜここで、この発言をしたか、発話者の意図が問われる

資料4は、3名による会話問題の例です。下線で示した“I can't believe it”を、どのような意味で女性が発したのかを問うような問題が、新たに加わりました。“I can't believe it”は直訳すれば「信じられない」になりますが、大変喜んでいる場合と、怒りを表している場合とあり、会話全体の流れから意図を読み取ることが重要になります。

【資料5】

### ■テスト結果(公式認定証)の変更について

Abilities Measured のListening の項目数が4項目から5項目に増えました。  
<新たな項目>  
フレーズや文から話し手の目的や暗示されている意味が理解できる  
TOEIC L&R 団体特別受験制度(IPテスト)のスコアレポートについては、2017年4月実施分からの発行となります。

併せて、テスト結果である公式認定証に記される Abilities Measured は、従来リスニングセクションでは4項目がフィードバックされていましたが、今回から新たに「フレーズや文から話し手の目的や暗示されている意味が理解できる」という項目が増え、リスニングセクション、リーディングセクションともに、各5項目の Abilities Measured をフィードバックできるようになりました。

【資料 6】

例題 2 サンプルテスト 6 ページ参照

4. Look at the graphic. What size screen will the man order?

- (A) 11 inches
- (B) 13 inches
- 正解 (C) 15 inches
- (D) 17 inches

表と照らし予算内で購入可能な最大のサイズを選ぶ

Woman: Right. Well, our budget per work area is \$1,000 maximum. So let's order the system with the largest screen that falls within that price.

Screen Size	Price
11 inches	\$799
13 inches	\$899
15 inches	\$999
17 inches	\$1,099

会話(音声)と表の内容を照合して解答を導くことが求められる

資料 6 は、リスニングセクションで新たに加わったサンプルです。視覚素材と実際に流れる音声とを結び付けて解答する問題で、資料 6 内の表を見ながら女性の「予算は 1000 ドルが限度です」という発言と合わせて、購入できる最も大きいディスプレイを解答する必要があります。

リーディングセクションにも、全体の文脈の理解を問う問題などを導入

【資料 7】

リーディングセクションの変更点

従来の形式に加え、以下の新形式の問題が新たに加わります

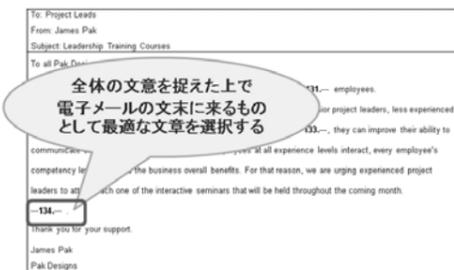
- ・文書の全体的な構成を問う問題
  - ・長文穴埋めで適切な一文を選択する
  - ・文書内の適切な位置に文を挿入する
- ・テキストメッセージやチャット形式の問題
- ・3つの関連する文書による問題
- ・書き手が暗示している意図を問う問題

続いて、リーディングセクションです。ここでは、文章全体の流れを理解しないと解答できない問題が増えました。これまでの穴埋め問題では、選択肢は単語、または長くても 2～3 語から成る句のみでしたが、今回の変更では文章になった選択肢から選ぶ問題が増えています。また、近年使用者が増えているチャットやインスタントメッセージなども題材として扱われています。さらに、これまで 2 つの文書を関連づける問題がありましたが、今回新たに 3 つの文書を関連づける問題が加わりました。書き手が暗示している意図を問う問題も追加しています。

【資料 8】

例題 3 サンプルテスト 9 ページ参照

Questions 131-134 refer to the following e-mail.



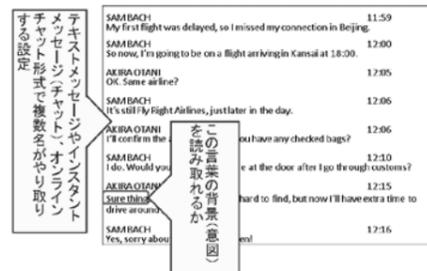
全体の文意を捉えた上で電子メールの文末に来るものとして最適な文章を選択する

資料 8 は、穴埋め問題の例です。134 番の問題は、選択肢が従来の語や句ではなく、文章になっています。選択肢が語や句の問題では、該当する文章だけを見れば解答が得られることもありましたが、文章を入れる場合、文全体の流れを理解することが必要になります。

【資料 9】

例題 4 サンプルテスト 10 ページ参照

Questions 147-148 refer to the following text message chain.



テキストメッセージやチャット形式で複数人がやり取りする設定

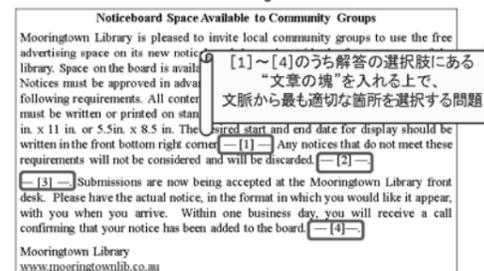
この言葉の背景意図を読み取れるか

資料 9 は、テキストメッセージの問題例です。テキストメッセージの中の“Sure thing”がどのような意味で使われているかを問うような問題も含まれています。

【資料 10】

例題 5 サンプルテスト 11 ページ参照

Questions 149-152 refer to the following information.



[1]～[4]のうち解答の選択肢にある“文章の塊”を入れる上で、文脈から最も適切な箇所を選択する問題

資料 10 も、文を挿入する問題です。先ほどは挿入する場所が決まっていますが、どの文が適切かを選ぶ問題でしたが、資料 10 の場合、決まっている文を、どの位置に入れるかを探す問題になっています。これも文章全体の流れを把握する必要があります。

【資料 11】

例題 6 サンプルテスト 12-13 ページ参照

3つの関連する文書問題

Questions 186-190 refer to the following advertisement, online shopping cart and e-mail.



最後、資料 11 は、3 つの文書を関連づける問題です。advertisement の文書、online shopping cart の文書、e-mail の文書の 3 つを関連づけた問題が、新たな出題形式として加わっています。

試験時間・問題数は変わらず、スコアデータを持つ意味もそのまま

【資料 12】

Updates後も変わらない点

テストの構成および試験時間

- ・リスニングセクション 100問 (約45分) とリーディングセクション 100問 (75分) からなり、トータルで200問を2時間で解答。途中休憩なし。
- ・リスニングセクションの発音は、米国・英国・カナダ・オーストラリアの4カ国を使用。
- ・テストは英文のみで構成され、英文和訳・和文英訳といった設問はなし。
- ・マークシート方式の一斉客観テスト。

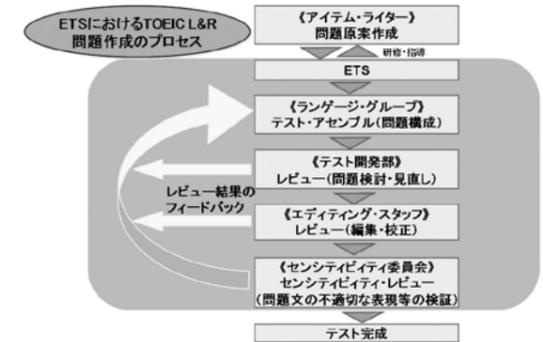
スコアレンジおよびスコアの意味

- ・リスニング5点～495点、リーディング5点～495点、トータル10点～990点のスコアで5点刻み表示。
- ・ETSが難易度についての検証およびEquating (スコアの等化) の実施をすることで、スコアの基準はUpdates前後で同じに保たれている。例えば600点というスコアはUpdates前後で同じレベルを表す。

Updates 後も変わらない点もあります。まず、全体的な構成です。2 時間でリスニングとリーディング各 100 問を、マークシートで解答する点は変わりません。そして、重要なのが「スコアレンジおよびスコアの意味」です。リスニングとリーディングがそれぞれ 5～495 点、トータルが 10～990 点であること、そしてそれぞれのスコアを持つ意味は Updates の前後で

変わりません。つまり、既に皆様データベース化されている 10～990 点のスコアのデータが、Updates 後もそのまま使えます。

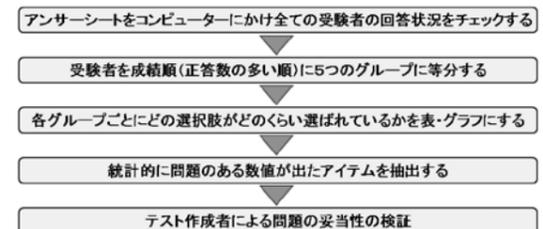
【資料 13】



それを可能にしているのが、ETS における問題作成のプロセスです (資料 13)。問題の素案ができてから実際に使われるまで、様々な観点でレビューやフィードバックを繰り返し、必要な修正を加えることによって、テスト問題を完成します。

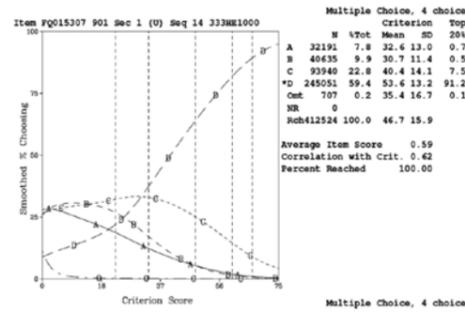
【資料 14】

受験後のデータ検証 (Item Analysis)



受験後には、統計の専門家が受験者のデータを集めて、分析します。出題した問題は出題者の意図したとおり機能しているか、などをすべて確認したうえで採点基準を決めていきます。

【資料 15】



資料 15 は、採点前の分析例です。このような分析をすべての問題に対して実施することによって、先述のように、Updates 前後で意味の変わらないスコアが出せるのです。

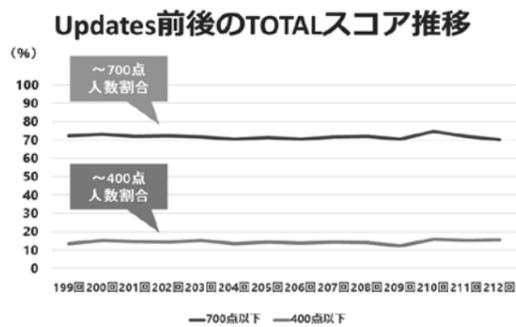
【資料 16】

Updates前後のスコア(平均点)推移

	5月	6月	7月	9月	10月	11月	12月
Updates前 (2015年)	578	583	584	583	592	586	590
Updates後 (2016年)	572	583	587	573			

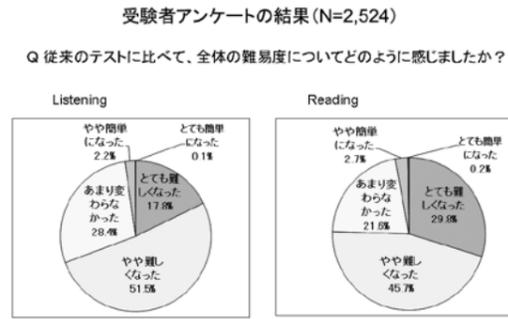
Updates 前と 2016 年 5 月以降の Updates 後の平均スコアの変遷を表にしてみました(資料 16)。回によって受験の実施都市が変わるため常に一定ではありませんが、およそ 570 ~ 590 点の範囲で Updates 前(2015 年)は推移していました。Updates 後(2016 年)も同様のスコアで推移しています。

【資料 17】

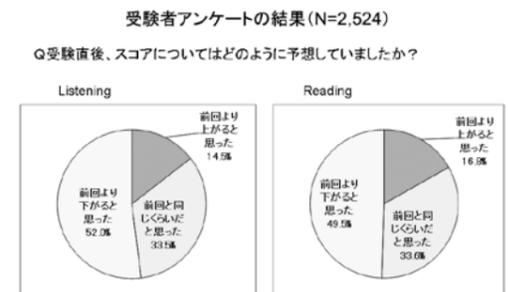


資料 17 では、400 点以下の方、700 点以下の方の割合も Updates をおこなった 210 回前後でほぼ変化がないことがわかりいただけると思います。

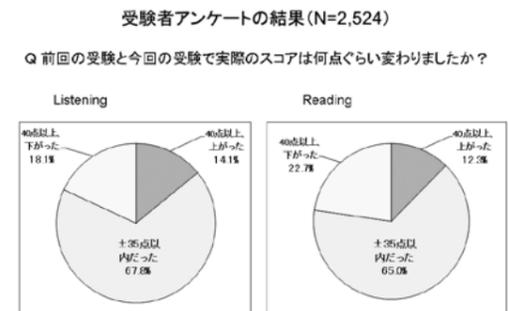
【資料 18】



【資料 19】

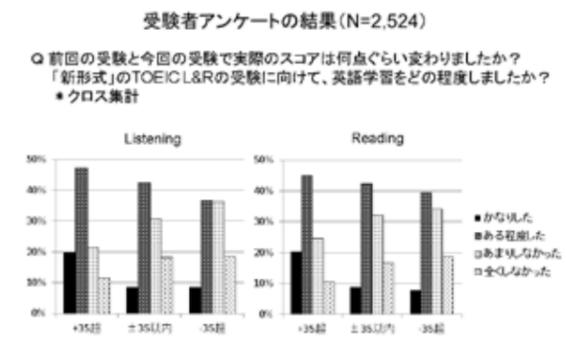


【資料 20】



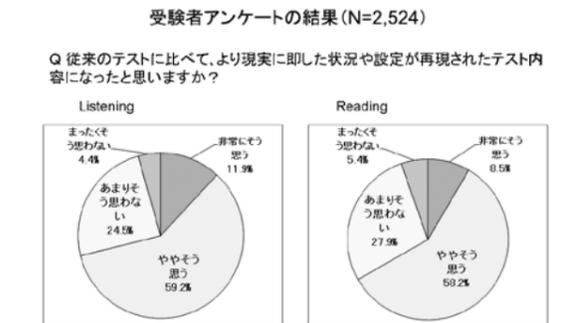
Updates 前のテストと Updates 後のテスト、両方を受験された方を対象にアンケートを実施し、受験後の感想を聞きました。Updates 後の受験直後は「とても難しくなった、やや難しくなった」、「スコアは前回より下がると思った」という感想をお持ちの方が多数いましたが、実際は、「問題の難易度は一定なので、能力が変わらない限りは同じようなスコアが出る」という ETS の意図どおり、±35 点以内に 7 割弱が収まっています。これは、Updates 前に 2 回続けて受験したときに見られるスコア変化と同様の結果でした。この結果からも、今回の変更によるスコアへの影響はないということが示されています。

【資料 21】



資料 21 は、「新形式の TOEIC L&R の受験に向けて、英語学習をどの程度しましたか」というアンケートの結果です。これによると、スコアが下がった層は、対策や準備をあまりしていない方が多かったということがうかがえます。

【資料 22】



今回の Updates では、現実に即したテストを目指しています。受験者へのアンケートでも、現実に即した内容になったかという質問に「非常にそう思う」「ややそう思う」という受験者が多く、おおむね肯定的な反応をいただいております。2017 年 4 月から IP テストも新形式に移行いたしますが、今後とも引き続きご利用いただければと思います。ありがとうございました。

事例発表 (1)

# 「研究開発型グローバル製薬企業として —アステラス製薬 開発本部— グローバル人材育成の取り組み」

～世界中で薬を待ち続けている患者さんに、新たな薬を届けるために～



アステラス製薬株式会社  
開発本部 開発推進部  
マネージャー 松川 うたね 氏

## 開発本部で英語が必要になった背景

私は開発本部で英語研修の企画、実施、運営のすべてに携わっております。本日はどうぞよろしくお願いいたします。

まずイントロダクションとして、私たちの開発本部がなぜ英語が必要になったのかという経緯をお話します。

私も含め、皆さんは、おそらく日々の生活でプレッシャーを感じていらっしゃると思います。仕事であったり、家族からであったり、上司からであったり、さまざまなものがあると思います。同様に、会社もプレッシャーを感じています。たとえば、業績目標を達成すること、新しい商品を世に生み出し、社会に貢献し続けることなどです。このようなプレッシャーは、時に社員をやる気にさせますが、あまりに強いプレッシャーは社員のやる気を損なわせる危険もはらんでいます。私たちの会社が感じているプレッシャーは、皆さんの会社でも感じているプレッシャーかもしれません。本日は、私たちが挑戦している新薬ビジネスを取り巻く環境を簡単にご紹介します。

現在、新薬ビジネスは、医療費の抑制や安全かつ効果的な新薬を世に生み出すための承認取得要件の複雑化など、非常に厳しい環境下にあり、そのスピードはますます加速し、このような課題の影響度はさらに大きくなってきています。一方で、科学技術の進歩や数多くのアンメットニーズ、つまりまだ治療

法のない疾患に対する医療のニーズや医薬品市場の継続的成長など、まだまだ数多くの成長要因もあります。

このような新薬ビジネスを取り巻く環境の中で、アステラス製薬は、2005年、日本初の研究開発型グローバル製薬企業になるという目標の実現のために、旧山之内製薬と旧藤沢薬品工業が合併し、誕生しました。存在意義は、「先端・信頼の医薬で、世界の人々の健康に貢献する」です。アステラス製薬は名前こそカナダですが、純正の内資系の企業です。

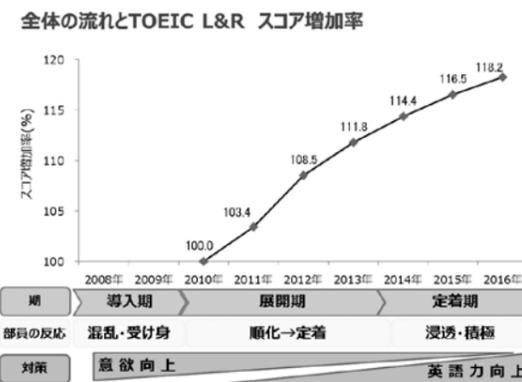
開発機能の拠点はアメリカ、日本、オランダの3カ所です。2005年の合併から3年後の2008年、私たち開発本部はさらなるグローバル市場での競争力強化を目指し、開発機能の本社をアメリカ イリノイ州に移転しました。これにより、グローバル市場を見据えた、迅速かつ的確な意思決定を可能とするグローバル経営体制が整い、世界の名だたるメガファーマカンパニーと戦っていく環境が整いました。

アメリカに開発機能の本社を移転したことで、薬を待ち続けている世界中の患者さんに、これまで以上に早く薬を届けることが可能となる枠組みが整いました。しかし、枠組みが整っただけでは機能はしません。仏つくって魂入れずの状態です。私たち開発本部員はこの枠組みの下、薬を待ち続けている多くの患者さんに早く薬を届けるために、海外メンバーとの会議やメールなどの日々の業務を遂行する手段として英語が不可欠となりました。

## 導入期の意欲向上対策

当時の開発本部員は、英語の重要性、英語学習の必要性に目を向けようとはせず、グローバル会議でも発言しようとはしませんでした。しかし、現在、開発本部員の多くはグローバルにきちんと目を向けています。英語に対してオープンで、かつ積極的に自分のスキルを上げようと努力しています。ビジネスでも英語を活用しています。本日は、ここに至るまで私が実際に行ったことを皆さんにご紹介します。

### 【資料1】



資料1は、開発本部員のTOEIC® Listening & Reading Test (以下、TOEIC® L&R)の平均スコアの増加率です。TOEIC L&Rスコアそのものを公開していないため、増加率で示しています。TOEIC L&Rスコアを管理しはじめた2010年の開発本部員の平均スコアを100%として見ると、2016年には118.2%と約18%上昇し、順調に伸びています。本日は、「部員の意欲向上」と「英語力向上」の2つのキーワードを基に、3つの時期に分けてこれからご紹介したいと思います。

最初に、英語研修を導入した2008年度とその翌年の2009年度を導入期とします。その時期の部員は、グローバル化に対して混乱し、研修には受け身の姿勢でした。続いて、対象者を拡大した展開期は、グローバル化に対しだんだん順化し、定着した時期でもあります。この導入期と展開期は、部員の意欲向上対策に努めてきました。続いて、グローバル化が浸透し、積極的に英語研修にも参加してくれるようになった定着期。この時期は英語力向上対策に力を入れました。

ここで、英語研修を開始した2008年の英語研修をご紹介したいと思います。

まず、会社から研修を提供するための条件として、一定のTOEIC L&Rスコアを設定しました。当時、上司から言われたのは、私たちの周りにはさまざまな英語を学習するツールがあり、中には無料のものもたくさんあるため、これらの無料ツールを活用してTOEIC L&Rの条件スコアを自己努力でクリアしてほしい。つまり、会社は英語が苦手な社員に対する底上げ的な研修は行わない、というものでした。ただし、一度、この条件をクリアすれば、外部の英会話スクールで学ぶことのできない、製薬に特化した、つまり業務に直結した英語を学ぶことができる、としました。

研修内容は、グローバルでは話すことと書くことができれば十分と考え、スピーキング研修とライティング研修の2つを実施し、受講生は上司により選ばれる、上長指名制としました。

このような初年度の取り組みに対する部員の反応は、ある者は研修に混乱し、ある者は研修内容に全く興味がない、というものでした。上司に選ばれて会社の研修に参加できる人ですらこのような状態ですから、自己努力で頑張ろうとしている人の意欲はもっと低かったに違いありません。開発本部員の英語に対する意欲は、私たちの期待とは裏腹に向上していないようでした。私は受講後アンケートのコメントや、受講生一人ひとりと話すことから、何が間違っていたのか、何が足りなかったのかを考えました。そして、すぐに次の2つに取りかかりました。

1つ目は、上司を巻き込むことです。研修に参加できる受講生は上司によって選ばれます。中には、どうして自分がこの研修に参加しなくてはならないのか、自分に英語力を上げる必要はあるのか、この研修は本当に自分にとって必要なものなのかわからないままに参加している人もいました。

こういった問題に対して、私は受講生の上司一人ひとりに、「受講生を選定する際には必ず十分に動機付けを行ってください」とお願いしました。つまり、なぜあなたに研修に参加してほしいのか、なぜあなたは英語スキルを上げる必要があるのか、ということを一一人ひとりに十分に伝えてもらいました。同時に、研修参加を後押しするように、業務への配慮もお願いしました。すると、上司に直接研修の動機付けをされた研修生は、だんだんと積極的に参加してくれるようになりました。また、業務の配慮から、安心して研修に参加してくれるようにもなりました。研修をお願いしていた講師の先生からも「アステラスさんの研修生は欠

席が少ないですね」という言葉をいただいています。  
2つ目は、受講生のニーズを聞くことです。会社が提供する研修は、彼らが必要とするスキルの向上につながっているのか、彼らはいま業務でどのようなスキルの不足に悩んでいるのかということに耳を傾けようと、本部員全員にアンケートを採りました。

アンケートからわかったのは、彼らがいま最も身に付けたいものは電話会議のスキルということでした。彼らが困っていたのは、顔の見えない相手との英語の会議だったのです。私は電話会議演習のできる研修会社を探し、開発本部員に合った研修にカスタマイズしてもらい、早速研修の提供を開始しました。

必要なスキルを向上する研修や人気の高い研修は、新規企画あるいはクラスを増やすなどの対応をし、逆に、必要としているスキル向上につながらない研修、あるいは人気の低い研修は提供をやめるという仕分けをしました。このように導入期は、上司を巻き込むことと受講生のニーズを聞くこと、この2つを徹底して行ってきました。

### 「英語やる気アップセミナー」と TOEIC® L&R の導入

続いて、対象者を拡大した展開期です。この時期、私が行ったことは、学習環境を整えることでした。私は「受講条件をクリアするまで、英語が苦手な人は自己努力で頑張ってください」と放っておいていいのか、ずっと疑問に感じていました。当時の私の上司はこの受講条件を定めたチームのリーダーで、私が「英語が苦手な人にも底上げの研修を提供したらどうでしょうか」と提案したところ、こっそり絞られたことも覚えています。

私たちは世界中で薬を待っている患者さんに薬を届けるという使命があります。この使命は、一部の開発メンバーの英語力を上げただけで果たせるものでしょうか。そうではなく、開発メンバー全体が一丸となってグローバルカンパニーを目指さなければ果たせる使命ではないと、私は考えていました。

ちょうどその頃、私は正しい英語トレーニング方法を教えてくださる先生に出会いました。たまたま見つけた先生のセミナーに参加したことがきっかけでした。先生のセミナーは本当におもしろく、時間はあっ

という間に過ぎていきました。そして、この英語トレーニング方法は開発本部で英語を苦手としている人の助けになると確信し、この研修を導入したい、実施したいという一心で報告書を作成し、再度、上司の説得を試みました。

今度は、上司から実施の承認を得ることができました。理由は非常に簡単で、上司自身が若い頃、悩み、苦しみ抜いて習得してきた英語の勉強方法と、先生のトレーニング方法が非常に近く、上司自身がそのトレーニング方法に興味を持ったからでした。

このような底上げ的研修は自分の希望で受けてほしいという思いもあり、会社で提供する研修とは区別をしました。

### 【資料2】

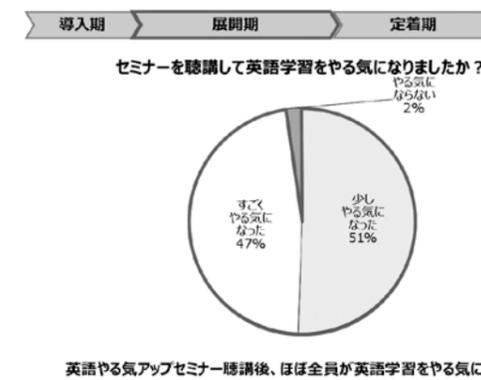
導入期 → 展開期 → 定着期

- ・ 受講条件なし
- ・ 一般的な研修
- ・ 手上げ制（希望者制）
- ・ 一部自己負担
- ・ 業務時間外
- ・ 受講生が主導（準備～片付け）



TOEIC L&R のスコア設定はせず、正しい英語トレーニング方法を学ぶ一般的な研修です。資料2のようなさまざまな条件がありましたが、対象者を拡大した底上げ的研修を実施することは、開発本部のグローバル研修にとって新たな幕開けともいえる出来事となりました。しかし、私がいくら「いい研修だから、皆さんぜひ受けてください。すばらしい研修ですよ」と宣伝したところで、興味を持ってもらえません。そこで、私が体験した先生のトレーニングセミナーを皆にも体験してもらおう、先生のトレーニングのよさを感じてもらおうと思い、セミナーを実施しました。その名も「英語やる気アップセミナー」です。

### 【資料3】



セミナー聴講後の反応をご覧ください（資料3）。「セミナーを聴講して英語学習をやる気になりましたか？」という質問に対し、ほとんどの部員が「すごくやる気になった」あるいは「少しやる気になった」と、英語学習に対して前向きな反応を示してくれました。私は、部員のやる気がしぼんでしまわないうちに、先生のトレーニング方法を学べる研修と自己学習の成果を確認できる場として、年3回の TOEIC L&R の実施を決めました。

やる気に満ちあふれた部員で、先生の研修はあっという間に定員に達しました。英語が苦手な人も、まだグローバルな業務に携わっていない人も、皆が英語の学習を始めました。周りに英語の学習をしている人がいると、刺激を受けて学習を始める人がいます。TOEIC L&R 団体特別受験制度（以下、IP テスト）は、会社の会場の広さの関係から人数制限をしなくてはならず、先着何名という枠で募集すると、あっという間に定員に達しました。

驚きの効果はこれだけではありません。特に私が印象に残っていることを1つお話しします。それは、TOEIC L&R スコアに対するイメージです。皆さんの会社では、TOEIC L&R スコアはだれにも知られてはいけない秘密のもの、知られたら恥ずかしいものというイメージや雰囲気はないでしょうか。当時の開発本部もまさにそれでした。しかし、正しい英語トレーニング方法を学ぶ研修では、初回のセミナーで受講生全員が TOEIC L&R スコアを共有します。そして、スコアが近いもの同士がチームをつくり、研修半年間の最終目標のスコアを決め、チームが1つになって目標スコアを目指します。

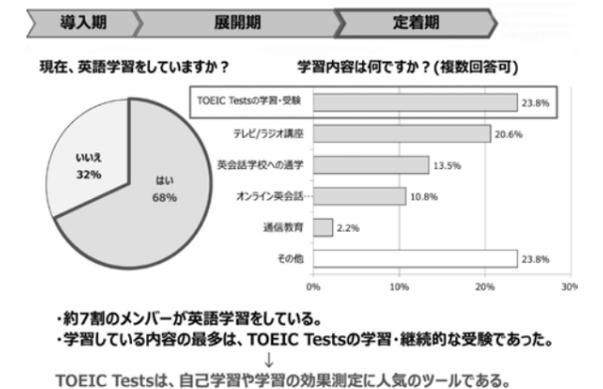
この研修を受講した受講生の1人は、半年間の研修終了後も一緒に頑張った仲間を声掛けて IP テスト

を受験し続けました。TOEIC L&R スコアが返ってくる日は慰労会と称して皆で集まり、その場で TOEIC L&R スコアを開封し、励まし合ったそうです。そして、次もまた一緒に頑張ろう、一緒に受験しようと約束し合ったそうです。こういった行動が周囲に伝わり、だんだんと開発本部員の TOEIC L&R スコアに対するイメージが変化していきました。現在、開発本部では部員同士が抵抗なくスコアを共有する雰囲気があります。

### 「聞く」、「読む」、「話す」、「書く」、すべてのスキルを学べる学習環境を整備

このように、導入期、展開期では部員の意欲向上のための対策を取ってきました。現在、開発本部員は積極的に英語研修に参加し、グローバルに対する意識も浸透しています。2016年9月に、部員に英語学習のアンケートを実施しました。

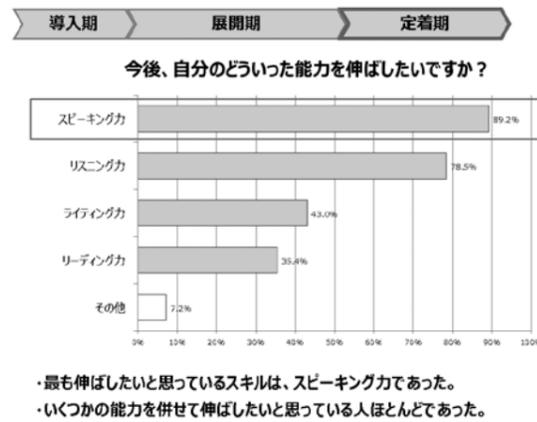
### 【資料4】



「現在、英語学習をしていますか？」の問いでは、約7割が英語学習をしていました。学習内容の内訳は資料4のとおりです。英語学習をしている人の約4分の1が TOEIC® Tests を自己学習の機会として利用しています。つまり、部員の中では、TOEIC Tests は自己学習や学習の効果測定に人気の測定ツールであることがわかりました。

では、部員は今後どういったスキルを伸ばしたいと考えているか、聞いてみました。

【資料5】



その結果、一番伸ばしたいと考えているスキルはスピーキング力でした。しかし、スピーキング力だけを伸ばしたいというより、そのほかのいくつかの能力を併せて伸ばしたいと思っている人がほとんどでした。

【資料6】

導入期	展開期	定着期
開発本部員の学習環境		
・e-learning		
・自己学習のための研修	3コース	
・TOEIC L&R	4回/年	
・TOEIC S&W	3回/年	

全て部門を超えた取り組みへ

資料6は、2016年度開発本部員が利用できるツールの一覧を示しています。聞く、読む、話す、書く、すべてのスキルを学べる学習環境を整えています。この学習ツールは開発本部が提供を開始したのばかりですが、その良さが口コミで広がったり、開発本部メンバーの活躍を目の当たりにした他部門の部門長が、自分のところでもやってみたくて声を掛けてくださり、現在では、すべてのツールが部門を超えた取り組みへと広がっています。

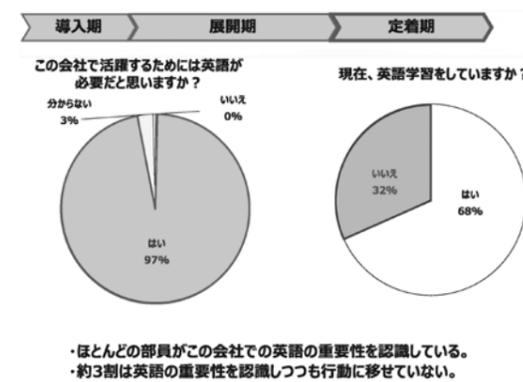
2015年度から実施を開始した TOEIC® Speaking & Writing Tests ですが、部員が最も伸ばしたいスキルと重なっており、非常に人気の測定ツールです。正直、研修担当としては、準備、実施、片付けと、非常に面倒なイメージがありましたが、実際に行ってみるとそれほど大変ではありません。受験した部員からも「来年もまた受けてたい」「これからも継続して受けてたい」という声を受け、今年も実施しています。

という声を受け、今年も実施しています。

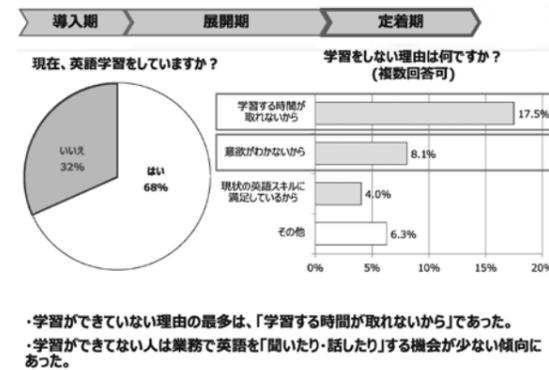
研修と業務の懸け橋を目指す

続いて、「この会社で活躍するためには英語が必要だと思いますか？」の問いに、ほとんどのメンバーは英語の重要性を認識していましたが、そのうちの約3割は勉強ができていません(資料7)。彼らは、英語の重要性を認識しているのに、具体的な行動に移せていないということになります。

【資料7】



【資料8】



彼らはなぜ学習できないのでしょうか。現状の英語スキルに満足しているという人も数名いましたが、できない理由のトップは「学習する時間が取れないから」、続いて「意欲がわからないから」でした(資料8)。英語学習ができていない人は暇を持て余している人ではありません。では、なぜ学習ができていない人が存在するのでしょうか。

この2つの集団の最も大きな違いは、業務で英語

を使用する頻度でした。特に、学習ができていない人は、業務で英語を聞いたり話したりする機会が少ない傾向にありました。業務で英語を使用する機会というのは、学習モチベーションに必要なことではないでしょうか。野球でも、バッティングセンターで地道に練習し続けることはしばしば苦痛かもしれません。しかし、その練習成果を発揮できる舞台が用意されていたら、練習にも熱が入るのではないのでしょうか。本番の舞台では望むような結果が得られることばかりではありませんが、うまくいけば「また次も頑張ろう」、うまくいかなければ「次こそは頑張ろう」と、練習にも熱が入ると思います。

日本ではしばしば、英語が話せるようになるまで業務で使用する機会を与えないことがあります。それは彼らの英語学習のモチベーションを下げてしまっているかもしれません。業務で英語を使用する機会を与えることは、彼らにとってモチベーションの維持、あるいはアップにつながっていると思います。練習である研修の場を与えることだけでは十分ではなく、業務で使用する機会を与えることだけでも十分ではなく、この2つをうまく組み合わせることで部員の学習に対するモチベーションに最良の結果を生み出せるのではないかと私は考えています。

こういった考察から、研修担当ができること、それは懸け橋になることだと思っています。私は研修担当として、最良の練習の場である研修を部員に提供します。しかし、彼らを生本の舞台に上げるチャンスを与えることはできません。私は彼らの練習の成果を彼らの上司に伝え、彼らの上司に本番に上げる機会を増やしてもらいます。つまり、部員にとって研修と業務との懸け橋的役割を担っていると思っています。

このように、私は部員の意欲向上対策に努めてきました。資料9には、今回採った英語学習に対するアンケートを簡単にまとめています。

【資料9】

英語学習に関するアンケート結果まとめ

- ・約7割のメンバーが英語学習をしている
- ・学習している内容の最多は、TOEIC Testsの学習・継続的な受験であった
- ・ほとんどの部員がこの会社での英語の重要性を認識している
- ・約3割のメンバーは重要性を認識しつつも行動に移せていない
- ・学習ができていない理由は、「学習する時間が取れないから」が最多であった。
- ・学習ができていない人は業務で英語を「聞いたり・話したり」する機会が少ない傾向にあった。

英語コミュニケーション力向上がビジネスの成功を導く

次に、部員の英語力向上のために実際に行ったことをお話ししたいと思います。先に示した図では定着期にあたります。

英語力とは何でしょうか。英語力と一言で言ってもたくさんのスキルがあると思います。それはたとえばリスニング力であったり、ライティング力であったり、リーディング力であったり、スピーキング力であったり、さまざまなものがあると思います。アステラスの開発本部にとって、英語力とは英語コミュニケーション力になります。コミュニケーションは複数人で行われ、自分が言いたいことが相手に伝わり、相手の言いたいことを理解する、そして、それぞれが次に何をすべきかがわかり行動に移せる、そのような状態を示します。

私は部員の英語コミュニケーション力向上のために、最初に、既存の研修を見直すことから始めました。これまで提供してきた研修は、英語コミュニケーション力に主眼を置いたものではなかったため、まず既存の研修をすべて打ち壊し、作り替え、見直すことから始めました。このことにより、既存のものにとらわれず、英語コミュニケーション力に特化した研修を新たに導入することができました。

新しく導入した研修プログラムでは、まず日本の会議とグローバル会議の違いを学んでもらいました。私も含め多くの日本人は、グローバル会議でネイティブスピーカーがあまりに早く話してしまうために、全部理解していないのに理解したふりをしてしまうことはないでしょうか。あるいは、わからないことをわからないと言えず、自分の英語力が不安で質問することをためらってしまうことはないでしょうか。この研修では、こういった日本人の特性をよく理解し、そのままではグローバル会議で貢献できないということも学んでもらいます。つまり、会議の進行を止め、質問、確認をすることで自分の理解を深め、あるいは早く話さずしてネイティブスピーカーに、自分が理解できるスピードまで落としてもらう必要があるということも学んでもらいました。受講生には、直後に自分が参加するグローバル会議で、研修で学んだことを試してもらいました。そして、その結果を研修内でフィードバックしてもらいました。もちろんうまくいくこと

もありましたが、うまくいかないこともたくさんありました。

受講生が研修で学んだことを業務で試して使ってみる、しかしうまくいかない、このトライ・アンド・エラーを繰り返していくうちに、あることに気がつきました。それは、私たちの仕事相手である外国人社員にも、よりよいコミュニケーションのために学んでもらわなければいけないということでした。外国人社員も、自分が言いたいことを日本人に理解してもらうために、グローバル会議でどのように振る舞うべきか、何に気をつけなくてはいけないのかを学んでもらおうと思いました。

次に私が行ったのは、外国人社員を巻き込むことでした。翌年の研修には、日本に駐在している外国人社員や長期出張で日本に来ている外国人社員に声を掛け、研修に参加してもらいました。この研修では実践的なロールプレイを何度も繰り返し、うまくいかなかったこと、誤解してしまったこと、紛糾してしまったことなどを持ち寄り、その原因は何であったのか、次に同じことを繰り返さないためにはどうしたらよかったのかを皆で話してもらいました。そして、その一つひとつをルール化していったのです。

こうして生まれたルールを集め、私たちは「グローバルコミュニケーション ルールブック」を作成しました。現在では、この「グローバルコミュニケーション ルールブック」は開発本部員に広く浸透しつつあります。また、研修で学んだ外国人社員が自国に帰り、研修で学んだことを周囲に伝えたり、同じように「グローバルコミュニケーション ルールブック」を広めてくれたりしています。このようにして、研修後の取り組みが、さらに私たちが英語で積極的にコミュニケーションする雰囲気や環境をつくり出していったのです。

では、英語コミュニケーション力が上がったその先は、何につながっていくのでしょうか。アステラスのコンピテンシーのひとつにコミュニケーションがあります。私はグローバル研修担当ですので、部員の英語コミュニケーション力が劇的に向上してくれたら非常にうれしいと思います。しかし、それが最終ゴールではないこともわかっています。では、英語コミュニケーション力が向上した、その先のゴールは何なのでしょう。

英語コミュニケーション力が向上すると、文化も背景も異なる人とコミュニケーションでき、その人の新

しい考え方や働き方を知ることができるようになります。また、相手との相互理解が深まり、信頼関係を育むことができるようになります。さらに、日本語によるコミュニケーション力も向上することでしょう。つまり、英語コミュニケーション力が向上すると、どんな状況でも、どんな相手でも、よりよいコミュニケーションを取ることが可能になります。そして、高いコミュニケーション力を持った人は、すべてのビジネスパートナーとよりよい関係を構築することができるようになるでしょう。さらに、その構築できた関係をビジネスパートナーにも大切に思ってもらえるようになるでしょう。

私たちの主なビジネスパートナーである医師や医療関係者が、私たち開発本部員と相互理解し、よりよい関係を構築し、その関係を大切に思ってください、国内においても、海外においても、「アステラスさんだからこそ任せたい。アステラスさんだからこそ一緒に仕事がしたい」と思ってください。それがひいては薬の早い創出につながり、患者さんの元により早く薬が届く。これこそが私たちのビジネスの真の成功だと私は思っています。私はこの真のビジネスの成功、ゴールに向かって、これからも部員の英語コミュニケーション力向上に努めてまいります。

#### 【資料 10】

本日はお話ししたこと

- 社員の意欲向上のために
  - 上司を巻き込む
  - ニーズを聞く
  - 学習環境を整える
  - 研修と現場の懸け橋となる
- 英語力向上のために
  - 既存の研修を見直す
  - 外国人社員を巻き込む

本日は、社員の意欲向上のため、あるいは英語力向上のために私が実際に行ったことをご紹介します。それは、上司を巻き込むこと、ニーズを聞くこと、学習環境を整えること、研修と現場の懸け橋となること、既存の研修を見直すこと、外国人社員を巻き込むことです。本日は私がお話ししたこれらの内容が、皆さんの部員、社員の意欲向上あるいは英語力向上にとって何かしらのヒントになりましたら非常にうれしく思います。ご清聴ありがとうございました。

## 事例発表 (2)

# 「グローバル IT 人材育成への取り組み」

～「金融×IT」のプロフェッショナルとして、  
「価値を創り、未来を拓く」ために～



三菱 UFJ インフォメーションテクノロジー株式会社  
教育研修部  
マネージャー 内藤 陽子 氏

### グループのグローバル化に合わせて、 戦略的なグローバル IT 人材育成に着手

三菱 UFJ インフォメーションテクノロジー株式会社（以下、MUIT）のグローバル IT 人材育成への取り組みについて発表させていただきます。皆様の今後の施策検討等に、何らかのヒントになればうれしく思います。

#### 【資料 1】

##### Topics

1. 会社概要
2. グローバル化
3. 教育研修体系概要
4. グローバル IT 人材育成
  - 1) 育成施策
  - 2) 目標値
  - 3) 振り返り
  - 4) 今後に向けて
5. 教育機関のみならず

私は教育研修部の所属であるため、制度というよりは、研修や自己啓発などの実務を中心に説明します。また、今回は TOEIC® セミナーですので、TOEIC® Listening & Reading Test (以下、TOEIC® L&R) のスコアを活用した目標値の管理についても説明させていただきます。

#### 【資料 2】

### 2. グローバル化

#### □ MUFG・三菱東京UFJ銀行のグローバル化

- 世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ  
～ Be the world's most trusted financial group ～
- 世界40カ国以上、グローバルネットワーク
- ✓ 2005: MUFG発足
- ✓ 2008: モルガン・スタンレーへの資本提携  
UnionBancal Corporation 子会社化
- ✓ 2013: タイ大手商業銀行アユタヤ銀行 子会社化

人材育成施策の取り組みの前に、グローバル化の背景について簡単に触れさせていただきます。当社は MUFG グループ各社のシステム開発、運用等を担当していますが、グローバル化の流れは、中核会社である三菱東京 UFJ 銀行の海外戦略に拠る部分が大きいです。世界 40 カ国に 1000 を超える拠点を持つ、世界でも有数のグローバルネットワークを有する金融グループであり、加えて、2008 年にユニオンバンク、2013 年にアユタヤバンクを子会社化するなど、海外戦略、海外展開がますます加速しています。

現在の金融市場においては、グローバル化を進めていくうえでシステムの海外対応が必須です。それに伴い、各海外拠点システム部門との連携も増えており、システム部門挙げての語学力・グローバル対応力の強化が必要となっています。

当社では現状、3～4 割の社員が何らかのかたちで

海外拠点と関わる仕事をしています。システム開発の規模が拡大しているうえ、海外戦略に基づく旺盛なシステム開発需要があるため、人材育成が追いついていないのが現状で、戦略的・体系的な育成が必要となっています。

【資料 3】

2. MUITのグローバル化



- 開発規模拡大・旺盛なシステム開発需要
- 戦略的・体系的な育成が必要

※MUIT:三菱UFJインフォメーションテクノロジー

当社のグローバル化の歴史について触れておきます。

2009年、銀行再編に伴い各銀行のシステム会社3社が合併し、三菱UFJインフォメーションテクノロジー株式会社として設立されました。

合併前、2008年頃までは英会話スクールや通信教育による語学力アップのサポートをしていました。これらはあくまでも自己啓発のメニューであり、この語学サポートでグローバル人材が育成されたわけではなく、社員は海外システムの担当になることで業務の中で経験を積み、グローバル人材になっていったという実態があります。

2009年、当時、東京三菱銀行とUFJ銀行の合併プロジェクトが進められており、それが完遂したのがこの時期にあたります。また、MUITとして3社合併の対応が収束したのも同時期で、この頃から会社として本格的なグローバル化が加速しました。2009年11月には、社内に「グローバルIT人材育成プロジェクトチーム」が発足し、翌年から試行的ではありますが、グローバル系研修の支援を開始しました。

その後、2011年以降は、会社の中期経営計画に基づいた「グローバルIT人材育成計画」や、TOEIC L&Rスコアを活用した目標値の設定、研修・自己啓発の支援メニュー等を整備するなど、体系的なグローバルIT人材育成に取り組んでいます。

【資料 4】

3. 教育研修体系概要

□ OJT・Off-JT・自己啓発

1. 階層別
2. IT系・業務系・活用力系
3. 三菱東京UFJ銀行 & MUIT 固有系  
(独自のノウハウ・スキル継承など)
4. グローバル系
  - 語学
  - グローバルダイバーシティ
  - グローバルリーダー

当社は教育体系を大きく4つのエリアに分類しています。1つ目は、新入社員研修や管理者向けなど階層別の研修です。2つ目がITスキル系や、銀行・金融系と呼ばれる業務に携わるもの、そして活用力と呼んでいるビジネススキルやヒューマンスキルといったものがこの分類に入ります。3つ目は、固有系と称していますが、三菱東京UFJ銀行や当社独自のノウハウや、スキル継承の領域です。国内外を問わず必要なエリアがこの3つですが、ここにグローバル系をアドオンするかたちで棲み分けています。

まずは裾野拡大から着手

近年の育成施策について、グローバル系、特に国内での施策を中心に説明いたします。

【資料 5】

4. グローバルIT人材育成



- |                         |                           |
|-------------------------|---------------------------|
| □ 「グローバル化」の浸透           | □ 必要の人に必要強化               |
| □ 全体底上げ                 | □ グローバルに活躍が期待できるレベルでの強化   |
| □ グローバルマインド醸成           | □ TOEIC L&R 受験は“あたりまえ”の文化 |
| □ TOEIC L&R スコア取得(受験)強化 | ■ TOEIC L&R 730           |
| ■ TOEIC L&R 600         |                           |

前述のとおり、3年間の中期経営計画に合わせて、グローバルエリアにおける研修や施策を体系化していききました。2012年～2014年のStage1では、「裾野拡大」をテーマに、2015年からのStage2では、「グローバル現場力強化」へシフトした施策を展開しております。

Stage1では、なぜ裾野拡大・全体底上げから始めたかについて少し触れさせていただきます。当社のシステム開発・運用において全ての部門で海外とのやり取りが必要なわけではなく、現時点では、業務でまったく英語を使用しない社員もいます。しかし、「世界と未来で活躍できるグローバルIT人材」の育成を目指す当社としては、語学の基礎力やグローバルマインド、グローバル活用力などの領域は、金融×ITと同様に必要な知識・スキルの1つと位置づけています。そのため、グローバル化の浸透や社員の当事者意識を醸成するために、まずは裾野拡大、全体の底上げから始めました。

Stage1における育成施策

- ① TOEIC L&R、②裾野拡大、③実践力強化について、それぞれのStageでの施策を説明いたします。

【資料 6】

4-1. 育成施策



【資料 7】

4-1. 育成施策

- Stage1 [2012~2014] 裾野拡大
- ① TOEIC L&R
    - 4回/年 IPテスト 開催(自己啓発支援)
  - ② 裾野拡大
    - TOEIC L&R スコアアップ
    - グローバルマインド醸成
  - ③ 実践力強化
    - システム部門の現場に則したサポートの開始
    - ビジネススキル系研修
    - 電話会議 強化

まずは Stage1 です。

① TOEIC L&R：当社は TOEIC L&R 団体特別受験制度（以下、IPテスト）を年に4回開催しています。システム部門は、週末のシステム対応や障害対応など

もあり、事前に公開テストを申し込むのに抵抗を感じる社員もいるため、会社で受験できるメリットはとて大きいと感じています。また、当社では役員や部長もIPテストと一緒に受けるため、その受験促進の効果はかなり高いと思います。

Stage1では“まずは受験”を合言葉にして、スコア未登録者を減らすことを主眼にしていました。当社は、勤務地が関東エリアでも数カ所ありますが、その各拠点でIPテストを実施しています。なるべく「受験できない理由」を作らないような環境をつくり、受験してくださいとお願いしました。

② 裾野拡大：語学の基礎力として、当社では TOEIC L&R スコア 600点を基準とし、この Stage1 では 600点を突破することを目指して研修を提供しました。気をつけたのは、スコアを取るだけが目的の研修とならないように継続学習やビジネス英語を意識した内容とし、カリキュラムに必ずアウトプットを組み込むようにしたことです。

グローバルマインドを醸成するために、まずは外国人と英語に慣れるためのセミナー（Beginner's Room）や、海外赴任や留学を経験した社員に経験談を語ってもらうグローバルセミナー、グローバルダイバーシティ入門といったセミナー等を、手広く開催しました。また、Daily English と題して英語のフレーズを毎日発信するなど、さまざまな裾野拡大施策を実施しました。

③ 実践力強化：開発現場でのグローバルIT人材は不足していたため、裾野拡大に比重が置かれてはいましたが、海外とのやりとりが実際に発生する現場のサポートにも力を入れました。象徴的な施策として、「英語アドバイザー」の活用があります。教育部門にネイティブスタッフが常駐し、英語アドバイザーとしてサポートを行っています。英語での会議にオブザーバーとして出席してアドバイスをしたり、海外出張の前に資料のチェックを入れたりするなど、現場に即したサポートを実施しています。

また、電話会議の強化も図りました。これまで、現場で何となく蓄積されていた英語のフレーズやノウハウなどをネイティブ目線で再度チェックし、現場での英語コミュニケーション力の強化を図っています。

## Stage2 での育成施策

続いて昨年から開始した Stage2 では、グローバル現場力強化をテーマに、裾野の拡大に関しては必要最低限に抑えつつ、基準を TOEIC L&R 730 点に引き上げ、実際に業務で英語を使用している社員のレベルアップに注力しています。

### 【資料 8】

#### 4-1. 育成施策

##### ① TOEIC L&R

- TOEIC L&R 年1回 受験推奨

##### ② 裾野拡大

- TOEIC L&R 730を目指すコースへシフト
- TOEIC L&R 600未満: 自己啓発支援を強化

##### ③ 実践力強化

- 現場のニーズに合わせたサポート
- 長期型研修開始(国内)

① TOEIC L&R : Stage2 からは、TOEIC L&R を年に1回必ず受験するよう推奨し、それに伴い、年に1回、会社が受験料を負担するようになりました。その結果、受験することは当たり前になりましたが、弊害もありました。本来、TOEIC L&R 受験はスコアアップを図ったり、継続学習のメルクマール(指標)として活用したりすることが目的ですが、受験を必須にしたことで、「受験さえすればいい」という雰囲気から少なからず出てきたのです。

また、TOEIC L&R は、高いスコアを維持できる社員も既に多くなり、あまりモチベーションにつながらない、という話もよく聞くようになりました。そこで2016年度からは、アウトプット系といわれるスピーキングやライティングも、自己啓発として取り入れ、継続的なレベルアップや活性化にも取り組み始めました。

② 裾野拡大 : 前述のとおり、TOEIC L&R の基準を730点に引き上げています。600点未満の社員については、eラーニングやWeb講座などのメニューを一新するなど自己啓発の支援を強化したつもりでした。しかしながら、この支援メニューがまったく使われないう状況に陥りました。Stage1 の3年間で軌道に乗ったかに見えた裾野拡大ですが、グローバルや英語に興味があった社員で全体の底上げがされたように見えただけなのかもしれません。基準引き上げのタイミングが少し早かったことで、数値目標も想定より停滞気味という事態が若干発生しています。それに関し

ては、TOEIC L&R 600点を突破する研修を復活させて、てこ入れを図っています。

③ 実践力強化 : 当社ではオンデマンドサポート、オンサイトサポートと呼んでいますが、Stage1 からの継続施策である英語アドバイザーについては、現場に自由度を持たせたサポートを開始しています。教育研修部で企画・提供というかたちから、開発現場で実際にどのようなサポートが必要なのかを自分たちで考えてもらい、それを教育研修部がタイムリーに提供する、というかたちを心がけています。一口にシステムの開発といっても、チームによって開発フェーズや、コミュニケーションの取り方、相手、拠点も違います。出張が多いチームもあれば、メールや電話会議が多いチーム、またアメリカ担当、アジア担当など、さまざまです。このように、横並びのサポートが適さない場合にこの英語アドバイザーを活用しています。

また、長期型研修としては、国内にて集中的にビジネス英語を学ぶ English Boot Camp を開始しています。当社にも海外への派遣プログラムがありますが、実際には、プロジェクトのフェーズなどによっては現場から人を抜きにくく、費用もかかります。目的とレベルに合わせて棲み分けすることが必要になりますが、規模感を持って、ある程度の人数を育成していくために、国内でも集中型、長期型の研修が必要と判断しています。現時点では相応の結果も出ており、現場からも好評です。

以上が施策のご説明です。

## TOEIC L&R の目標値の管理

中期経営計画に合わせて、TOEIC L&R のスコアの目標値達成人数を設定して、語学力の向上を図っています。

### 【資料 9】

#### 4-2. 目標値



- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 底上げフォロー | <input type="checkbox"/> ランク管理           |
| ■ TOEIC L&R 600                  | ■ TOEIC L&R 600                          |
|                                  | ■ TOEIC L&R 730                          |
| <input type="checkbox"/> 全社目標    | <input type="checkbox"/> 全社目標 & カスケードダウン |

まず、Stage1 の3年間は TOEIC L&R 600 点以上の人数を増やす底上げを目標に、3年間で半年単位で6期に区切り、期ごとの目標(全社目標)を設定しました。

思ったように数字が伸びない時期もありましたが、数字の積み上げが厳しいときには追加でセミナーを開催したり、TOEIC L&R の IP テストを追加実施したりなど、何があっても数字は確保するという強い姿勢で推進してきました。

Stage1 では目標を達成しましたが、実際に現場で必要とされる語学力は600点では足りません。また、数値目標として一度600点を超えてしまうと社としてのフォローがなくなる状態でした。語学は継続学習も重要なため、Stage2 からは目標設定を変えて取り組んでいます。

現在、Stage2 はランク管理に変更しています。会社としては、600点と730点を基準値として設定していますが、その上下にもランクを設け、それぞれのランクに対し、一定のパーセンテージを目標値として設定しています。また、Stage1 では全社目標だったこともあり、各部署の取り組み姿勢にかなり温度差が出ていたため、Stage2 では全社目標をカスケードダウンさせて各部署の目標として取り組んでいます。基本的には全部署に目標値を設定し、それぞれが達成に向けて頑張っています。

現在、中期経営計画のちょうど折り返しにあたりますが、730点へのランクアップに関しては順調です。しかしながら、600点を境に底上げが追いついていません。点数が順調にアップしていく人と、モチベーションが上がらない人の二極化の傾向も見られます。目標値設定を導入して5年目になりますが、每期ごとに、TOEIC L&R IP テスト受験、スコアアップやランクアップを求められ、若干疲弊感もあるのかもしれませんが。

業務で英語を使わない人のモチベーション維持はやはりチャレンジングなことだと感じています。目標値は変えずに、支援策やサポートで軌道修正を図ることで、グローバル化を推進しているという状況です。

## 育成施策の5つのポイント

ここまで、当社の取り組みをご紹介させていただきましたが、実施してきたことの振り返りをしたいと思います。

### 【資料 10】

#### 4-3. 振り返り

- ① 現場との温度差  
～ 言い続ける・やり続ける
- ② 試行錯誤の繰り返し  
～ カスタマイズ、名前にもこだわる
- ③ 施策・研修企画担当者のグローバルマインド  
～ 経験知を活用
- ④ スピード感  
～ 環境変化のスピードにあわせる
- ⑤ トップダウン  
～ トップメッセージは重要

1点目は、現場との温度差です。グローバル化の促進は、最初は本当に大変でした。現在は、ひとたび軌道に乗ると動きだすものだと感じています。何事も当たり前前にしていくことが大切だと思います。

これまで海外赴任経験者に経験談を語ってもらう機会を設けるなど、英語のみならず、グローバルダイバーシティやグローバルマインドの浸透・醸成のためのセミナー等を、地道に続けてきました。また、言い続ける、やり続けることで、たとえば TOEIC L&R IP テストについては、受験しない人がごく少数になり、感覚としては受験することが普通になってきており、温度差は埋まってきていると感じています。二極化など次の問題もありますが、とにかく前進することが重要だと思っています。

当社は金融のシステム会社であるため、社内には英語やグローバルマインドよりも金融知識やIT技術を重視したいという声もあり、TOEIC L&R スコアよりもIT資格を取りたいという社員もいます。金融とITの知識も必要ですが、金融だけ、ITだけに偏るのではなく、金融も、ITも、そしてグローバルも必要というスタンスを前面に出して推進しています。これもまだ完全には浸透していないと思いますが、言い続けることでどんどん広がってきていると感じています。

2点目は、試行錯誤です。本日さまざまな説明をさせていただきましたが、実は、お話ししていない、うまくいかなかった施策も山のようにあります。1つ思うのは、グローバル系の研修は、講師依存、あるいは受講者依存しやすいものが多いということです。

日本では、グローバル系の研修の歴史はまだ浅く、企業向けに提供されている研修は、ここ数年で、ビジネス英語や英語でのビジネススキル系のメニューが増えてきている段階だと思います。しかし、(企業向けとしての)手法やメジャーなカリキュラムがまだ確立

していないものも多く、比較的、講師に依存しやすいのではないのでしょうか。当社でも研修の講師が替わると、タイトルも目次も同じなのに、全く違う研修になってしまったり、受講者から「学びたかったものと違った」という声が上がったりすることも多々ありました。

会社によって必要とされる語学やグローバル対応力の領域も異なるため、既存の研修やカリキュラムをそのまま導入するのが難しいこともあります。確かに、企画する立場からすると他社事例や前例は参考になり、必要なファクターであると思います。ただ、会社が海外戦略のなかで現在どのフェーズにいて、今後どこを目指すのか、あるいはどのレベルのコミュニケーション能力が必要なのかについては、やはり自社基準を持つべきだと考えます。

受講者依存については、受講者の語学力によって毎回効果や到達点が変わるのは致し方ないと思います。企画担当者としては手間も体力もかかってしまい、悩ましい限りですが、それでもそこはこまめにアジャストし、カスタマイズしていくという地道な努力が必要だと考えています。

また、研修や施策の名前にもかなりこだわってきました。当社の場合、研修参加者はほとんどが指名制ではなく、手を上げてエントリーするかたちです。そのため、せっかくいい内容の研修を企画しても、タイトルで内容が伝わらなかったために、全く集客につながらないものもありました。ですからいろいろ工夫して、キャッチーなタイトル等を付けると同時に、社内広報にも力を入れています。

そして、海外をひとくりにしないことです。当社は各研修でアメリカやイギリス、アジア系など違う国の講師を揃えるように工夫しています。

3点目は、企画担当者のグローバルマインドです。研修の企画担当者として気になるのは、やはり研修の成果や効果です。会社である以上、数字（点数）は重要ですが、試験が苦手なタイプもいることを踏まえておく必要があります。日本語のコミュニケーションを試験で測ることが難しいのと同じく、英語でも、試験の点数が高い人がイコール、コミュニケーション能力が高いわけではありません。そのため、語学系の研修では、どれだけ現場で語学を使っているのか、どれだけ会話ができているのかということを、企画担当者がしっかり確認して、それを経営と共有していくことがキーになると思います。

また、語学は話量、つまり話す量が多いと流暢に聞こえてしまうところがあります。日本語でも、たくさん話しているのに、つまり何を話しているのかわからないということもあると思いますが、英語も一緒です。グローバル系研修の企画担当者はそのようなことに惑わされずに見ていく必要があります。

語学以外にも多様性や異文化コミュニケーションなど、大切なことはたくさんあります。第2外国語でコミュニケーションを取るうえで苦勞するポイントや、大切にポイント、どのようなことに気をつけたいのかを意識して研修を企画していくためには、企画担当者がグローバル人材であること、グローバル人材を目指すということを、肝に銘じておくべきだと考えています。

次は4点目、スピード感です。会社によって状況はそれぞれだと思いますが、一般的に研修企画は、予算確保などの関係上、研修企画立案してから実施まで半年から1年かかってしまうケースも多いのではないのでしょうか。一方、海外展開・海外戦略においては環境の変化も早く、特に拡大フェーズの会社はコミュニケーションシーンも早いサイクルで変化しているのではないのでしょうか。グローバル系の研修に限ったことではありませんが、当社の場合、1年前の人気コースが急に集客できなくなったり、同じコースを実施しているのに全く成果が上がらなくなったりということは珍しくありません。状況・環境の変化だけが要因ではないとは思いますが、やはり、いま現場で何が必要とされているのか、スピード感を持って、先を見据えて、先手を打って研修を実施するマインドも必要だと思います。

教育もある程度柔軟に、かつスピード感を持って推進していくことが重要です。進めながら変えていく、まずはやってみるというのも1つの手だと思います。

最後の5点目は、トップダウンです。語学の習得は時間がかかるため、ボトムアップではスピードが遅く、トップダウンの効果はかなり高いと考えています。トップが率先して実践する、強力で推進する姿勢を見せることで、その効果は計り知れないものがあると思います。

当社では、社長・役員も TOEIC L&R IP テストを同じ会場で受験しており、会社のポータルサイトのメッセージも英語で併記しています。また、グローバル系

の English Boot Camp や長期型の研修では、開講の挨拶をトップ自ら英語で発信しています。数年やってみて、一つひとつは小さいことでも、その積み重ねが必要だと感じています。

## 今後に向けての施策

今後に向けて課題もあります。現在もそうですが、今後はさらにアウトプットの比重を高くしていきたいと考えています。リスニングやリーディングといったインプットの勉強型、座学型が取り組みやすいのに対して、スピーキングやライティングのアウトプットは、社員の独力では強化しにくい部分だと思います。だからこそ、手間はかかりますが、会社として環境を整え、組織で育成していく必要性を感じています。

スピーキング、ライティングに関しては、昨年から指標の導入を検討しており、今年から自己啓発の一環として TOEIC® Speaking & Writing Tests などを活用しています。TOEIC® Tests は4技能揃っているため、勉強しやすい試験だと考えています。

さらに、担当者レベルで止まらない、グローバル対応力の強化を図っていく予定です。担当者レベルでは、多くの場合、最初の段階として、自分の見えている範囲のことを伝えることができればOKです。ITの場合、システム用語が英語であるため、単語や俯瞰図を書いて示すことで何となく通じてしまいます。ただ、今後、リーダーとして海外メンバーを引っ張ってプロジェクトを推進していくためには、交渉したり、説得したり、場合によっては組織の問題を解決するといった、単に伝える以上の語学力も必要になってきます。さらに異文化コミュニケーション、多様性などの受容力、推進力も必要になるため、これらの部分もさらに強化していく予定です。

10年前、5年前と現在では、会社のグローバル化のフェーズが違います。今の成功事例が5年後マッチするとは思いません。教育も、企画担当者自身も、柔軟に、かつ変化に強くありたいと思っています。

## 【資料 11】

### 5. 教育機関のみなさまへ

- 語学はツール
- 母国語
- 文化
- curiosity

最後に、人材育成のなかでも特にグローバル関連をそれなりに経験して感じるところを、いくつかキーワードで紹介させていただきます。

1点目は、やはり語学はツールだということです。ツールだからこそ、引き出しは多いほうがいいです。語学は早いうちに始めたほうが、吸収も早く、語学に対する壁も低いと思います。

2点目は、相反するようですが母国語の重要性です。大多数は、母国語でできないことは第2外国語、英語でもできないと思います。日本語でロジカルに伝えられないことは英語でも伝わり難いのではないのでしょうか。従って、物事の本質をしっかりと見極めて、自分で考え抜くことができる人材がいまは必要とされていると思います。

3点目は文化です。どの文化も尊重できる人は強いと感じています。違いや多様性の中で、否定やネガティブな感情はマイナスに働いてしまうことが多いと思います。グローバルという日本のやり方を否定する方もいますが、伝統や文化も大切に、日本をよく知ること、(日本も含めどの文化も)なぜそのような風土が培われたのかという背景も含めて大切にする、そのようなマインドが必要だと思います。

最後4点目は、curiosity、好奇心です。好奇心のある人はいろいろなことを知ろうとし、得る情報も多いと思います。違いを楽しめる・好奇心をもって取り組める、このような人材はこれからグローバルに広く活躍していけると感じています。

当社は金融とITのプロフェッショナルとして、金融サービスの未来をつくる会社です。金融、IT、そしてグローバルの未来を切り拓く社員と一緒に、世界をよりよくしていきたいと思っています。金融とIT、金融とITとグローバルといった掛け算の人材育成を基盤として、「価値を創り、未来を拓く」をスローガンに、社会に貢献し続けてまいりたいと思います。本日はご清聴ありがとうございました。

事例発表 (3)

# 「SOMPO ホールディングスのグローバルマネージメント人材育成について」

～取り巻く環境変化に対応できる経営人材の育成と TOEIC® Program の活用方法～



SOMPO ホールディングス株式会社  
執行役員 人事部長  
笠井 聡 氏

## 本格的な海外展開で ニーズが高まる英語力

かなり仰々しいタイトルですが、少しでも皆様のお役に立てるようなお話ができればと思って準備をしておりましたので、よろしくお願いいたします。

まず、自己紹介をさせていただきます。私は1985年、現在の損保ジャパン日本興亜という保険会社の前身である、損保会社に入社しました。実は、私は海外経験がほとんどなく、入社して30年ほど経ち、グローバルの人事担当役員として、グループ全体の英語力の強化や、グローバルな人材の育成、もしくは海外の人材と日本人を隔てなく活用、活躍してもらうためのプラットフォームづくりなどの仕事に携わることになりました。

私のキャリアでは、この30年間で“海外”というキーワードに触れることは一度もなく、本日皆様の前に立つのも大変僥越ですが、英語と縁遠い私がどのように考えて施策を進めてきたかをお話をさせていただきます。

### 【資料1】

#### 会社概要

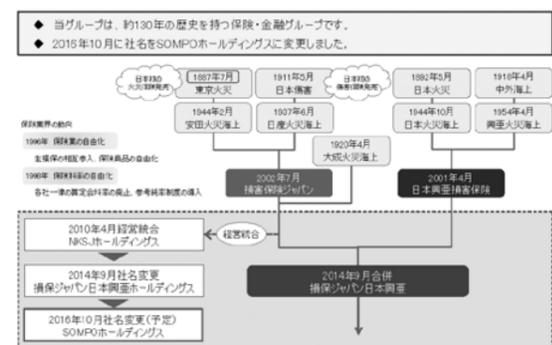
会社名	SOMPOホールディングス株式会社	代表取締役社長 グループCEO	榎田 謙悟
本店所在地	東京都港区 西新橋一丁目1番1号	上場	東京証券取引所 (証券コード:6630)
設立日	2010年4月	資本金	1,000億円
連結経常収益 (2015年度)	3兆2,561億円	連結純利益 (2015年度)	2,168億円
連結純利益 (2015年度)	1,595億円	総資産 (2015年度末)	10兆1,967億円
従業員 (2015年度末)	1兆6,528億円	特許出願 (2015年度末)	1兆2,884億円



まず、わが社、わがグループの概要です。  
資料2が、歴史と変遷です。

### 【資料2】

#### SOMPOホールディングスの歩み



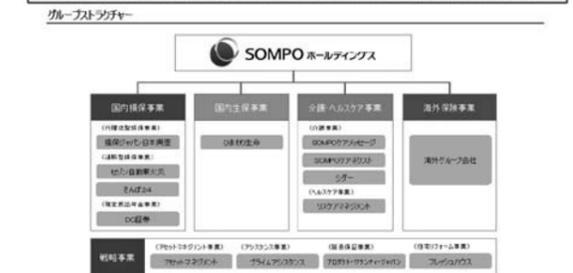
最も古い東京火災が1887年に創業されており、創業約130年の会社となります。かつては、伝統的な古い日本の保険会社を母体とした会社がいくつかあり、そのなかで安田火災、日産火災、日本火災、興亜火災、大成火災の5社が中心になって、2014年9月1日に損保ジャパン日本興亜という会社になりました。

この社名は、海外では、たとえばインドネシアだと損保ジャパン日本興亜インドネシアと、日本人でも舌をかむような長さで、海外の人にはとても読めませんでした。そのため、グループ名を“SOMPO”というブランドに統一していこうと、2016年10月1日から持株会社をSOMPOホールディングスという社名に変えております。

### 【資料3】

#### 事業内容

- ◆ SOMPOホールディングスグループは、グループの経営理念である「お客さまの安心・安全・健康に資する最高品質のサービス」の具現化のため、「安心・安全・健康のテーマパーク」の構築を目指しています。
- ◆ 目指す業を実現するため、国内損保、国内生保、介護・ヘルスケア事業、海外保険事業のコア事業に加え、アセットマネジメントや住宅リフォーム事業など、幅広いビジネスを展開しています。

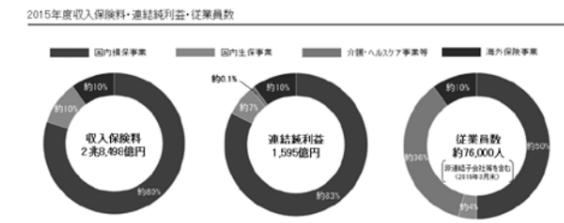


現在のグループ全体図が、資料3です。国内損保事業、国内生保事業、介護・ヘルスケア事業、海外保険事業という大きく4つの事業にくくっております。2015年度2つの会社を買収し、その主力となっているのがSOMPO ケアメッセージという会社とSOMPO ケアネクストという会社で、この2つの会社を中心に介護事業にも進出しています。本日は、海外保険事業を中心にお話をさせていただきます。

### 【資料4】

#### 事業および人材ポートフォリオ

- ◆ 収入保険料は2兆8千億円超、うち約80%が国内損保の収入保険料です。
- ◆ 国内損保事業を中心としつつ、介護事業への参入などによりグループ内の多様化が進んでいます。

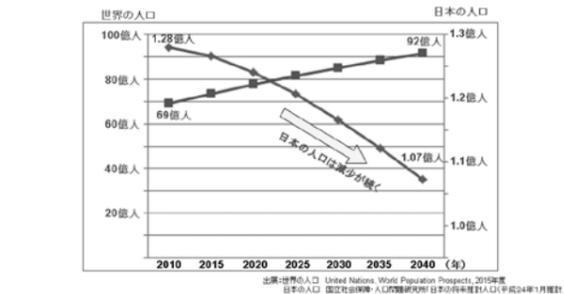


資料4は、コーポレートデータです。一番左の円グラフは収入保険料ですが、全体の収入ならびに連結純利益の約8割が国内の損害保険事業です。ただ、従業員は、国内の損保事業に所属するのは約50%になります。2015年から加わった介護・ヘルスケア事業に約2万人が属し、一気にこの事業の従業員が増えました。海外保険事業は、収入保険料、連結純利益、従業員数ともに約10%で、現在従業員7,000～8,000人で事業を進めています。

### 【資料5】

#### 国内保険マーケットの縮小

- ・将来の世界の人口増加に比して、日本の人口は減少し続ける見込みである。
- ・人口減少は、自動車台数や家屋の減少につながり、国内保険マーケットは縮小の可能性が高い。



資料5の図は、今後日本の人口は減少しても世界の人口は増加することを示したデータです。日本は人口が減少するため、自動車や家の数も減っていきます。私どものビジネスはまさに自動車保険や火災保険が中心の国内ビジネスであるため、今後、国内保険マーケットは縮小するということを前提に事業を考えていかなければなりません。

一方、海外は人口が増加し続けているため、日本で縮小するマーケットの中で何とかして収益を上げていくのか、あるいはもっと成長するマーケットに打って出て、その成長を取り込んでいくのか。そのような議論を経て、海外に打って出ることになり、積極的に海

外事業を展開していきます。

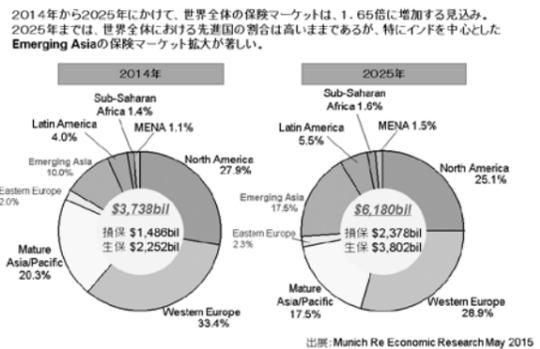
これまでも海外事業がまったくなかったわけではありませんが、日系企業の進出、活躍の中で日本企業の駐在員の皆様とビジネスをさせていただいたに過ぎず、69億人が2040年には人口92億人になると見込まれるグローバルのマーケットで本格的に戦おうという海外事業ではありませんでした。

現在は、まさに海外で成長していくマーケットで事業を発展させることを目的に、お客様は日系の企業様やそこで働く従業員様だけでなく、現地で車を買われる方、もしくは家を買われる方に保険サービスを提供していきます。そのためにさまざまな会社を買収したり、設立したりして、現在一生懸命に取り組んでいるところです。

日本のお客様ではありませんので、もちろん現地の語学力も必要です。なかでも、やはり共通言語は英語であるため、そのコミュニケーション能力は格段に必要な性が増えてきています。

【資料6】

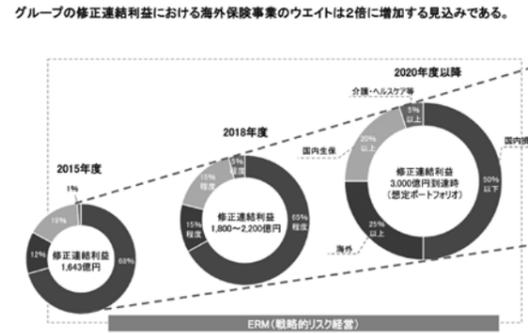
海外保険マーケットの拡大（収入保険料の推移 2014年⇒2015年）



世界全体の保険マーケットは、たとえば2014年と2025年を比べるとまだまだ成長するという研究結果があります(資料6)。保険業界全体では今後10年間で約65%、損保だけでも約60%は伸びるというデータもあります。この増えていくマーケットを、成長のエンジンにしていきたいと考えています。

【資料7】

グループの事業ポートフォリオの変革



資料7は、連結利益のイメージですが、これまでは約70%が国内の損保事業だったのを2020年度以降には半分にしたい、海外は現在10%強ですが、これを25%以上にしていきたいという絵を描き、事業を進めているところです。

2016年10月5日、買収合意の発表をした北米の保険会社 Endurance は、バミューダに本社があり、北米を中心とするマーケットで売上約3,360億円、利益約350億円、従業員数約1,000人の企業規模です。このように既存の会社を買収して、わがグループの海外事業の大きなエンジンにしていきたいと考えています。

買収にあたっては、優れた経営陣にも会社に残っていただいて、われわれと一緒に先進国の保険ビジネスを進めていきたいと考えています。そのためのコミュニケーションも当然ながら日本語ではなく、ネイティブの人たちと英語でしっかりと仕事ができるような社員、経営者でないといけないという状況が、もう目の前にあるわけです。

経営人材の育成と語学力の裾野拡大

いよいよ本題です。経営人材の育成・語学力の裾野拡大のために、私どもが何をしているのかということを紹介させていただきます。

【資料8】

グローバル経営人材育成・英語力強化施策

グローバル経営人材育成	Executive MBA (EMBA) 役員〜部長クラスを対象に、継続的に国内外のビジネススクールに短期派遣を実施	SOMPO Global University 2012年からシンガポール国立大学と提携、設置した企業内大学。2ヶ月の集中研修と1ヶ月のOJTを組み合わせた1年間の海外派遣プログラム	MBA派遣 担当者クラスを対象に、国内外のビジネススクールへの派遣を継続的に実施
	Exchange Program 多様な人材(性別、国籍、出身会社等)が強みを発揮し活躍するグループとなるため、海外グループ会社のナショナルスタッフを日本本社各部署に受け入れる人材交流プログラム	全員への TOEIC L&R 730点取得推奨	
英語力強化裾野拡大	短期海外派遣研修 TOEIC L&R 730点以上の職員に対し、海外事業現場を知る機会を提供する		
	英語カレバールアップコンテスト 各異職種でチームを作り、チームメンバーのTOEIC L&Rスコア平均値のBeforeとAfterを比較し、チーム間で競うコンテストの実施		
	社内英語テスト (TOEIC L&R P-テスト) TOEIC L&R公開テスト団体一括受験 TOEIC L&R受験機会の提供		

全体像としてはグローバルな経営人材の育成、グローバルな人材交流、それからそのベースとなる英語ができる社員たちの裾野拡大、大きくこの3つの施策を柱に人材育成に取り組んでいます。

なぜグローバル経営人材の育成を目指すかというと、わが社の海外事業が、日系企業の海外進出を保障の面でサポートすることから、その国の保険マーケットの成長を取りにいくという方針に大きく舵を切ったためです。

ただし、保険ビジネスは国によって優先順位、価値観が相当異なります。たとえば自動車保険は、日本では対人の賠償保険を重視してご加入いただいておりますが、新興国の中には賠償よりも車の補償、モノの補償のほうが大事という国もあります。その場合は、やはり車両の保険を中心にビジネスを展開していかなければなりません。このように、日本人の感覚で事業を展開していくとなかなか成功しない、ということがあります。

海外の現地スタッフを、われわれは“ナショナルスタッフ”と呼んでいます。現地の人たちが持っている価値観を十分に活用して、国別の事業を展開していくことが必要で、世界一律に同じ戦略や同じ商品を入れるというビジネスではありません。まずは各国の価値観を理解した人たちがその国で保険事業を展開する、ということが、とても重要になります。

同時に、グループ経営の観点では、グループ共通の価値観や、日本のスキル、ノウハウで海外でも役に立つ部分がまだまだたくさんあり、それらを海外に伝播していく人たちも必要です。そのような人材をわれわれは“グローバル経営人材”と呼んでいます。国によって異なる価値観や文化を理解する人たちを束ね、その会社を成長させていかなければならないため、“グロー

バル経営人材”はグループの海外進出においてとても重要だと考えています。国の事情に合わせて、なおかつ損保グループの価値観をしっかりと伝播できる、もしくは良いところを共有し、その会社に埋め込んでもらう能力を持った人たちをグループ全体で育てていきたいと考えています。

では、各論に入りたいと思います。わが社では、グローバルな経営人材の育成の一つとして、SOMPO Global University という企業内大学をつくっています。

【資料9】

グローバル経営人材育成：SOMPO Global University

SOMPO Global Universityとは？	
国内外問わず経営を担える「世界で役立つ経営人材」を育成することを目的とした企業内大学。シンガポール国立大学ビジネススクール (National University of Singapore 以下「NUS」と提携した「集合研修」と「職務経験」を通じ、将来の経営人材の育成を行うプログラム。	
目指す姿	保険会社、海外グループ会社の経営という職責に留まらず、高度な経営知識や経済・金融・世界情勢等の幅広い教養を有し、英語での議論ができ、迅速に意思決定できる力を有する人材の育成
対象者	・公事と人事指針で対象者を選考 ・日本からは、TOEIC L&R 730点以上の国内でパフォーマンスを発揮している人材が参加 ※2016年度は、ナショナルスタッフ、グループ内外の職員合計、世界各域から選抜した29名が参加
カリキュラム	研修期間：1年間(4月～翌年3月) ※派遣前(2ヶ月)の事前学習あり
	2015年4月～5月 2016年6月～2017年3月
	社内研修 海外研修 社外研修 カスタマイズ研修 NUS 社内研修 社外研修 社外研修(海外)による職務経験

これは、シンガポール国立大学ビジネススクール (National University of Singapore 以下、NUS) と提携し、20～30代の若手層を中心にMBAの基礎的な知識を英語で学ぶ機会を提供しています。

ここでは、経営の基礎的な考え方やスキルを身に付けてもらうことはもちろん、まだ20代、30代の社員を、英語でしかコミュニケーションが取れないような状況に置いて、彼らの力を広げていきたいと考えています。

SOMPO Global University は、NUSでの集合研修だけではありません。NUSでの研修は約1ヵ月、前後の研修を合わせると約2ヵ月ですが、その後、社外出向のかたちで、海外の取引先や、われわれと全然関係のない会社、たとえばインドのIT企業や、北米の銀行などに一名で派遣をします。研修で少しは話せるようになってから、トレーニー的な扱いで、英語だけの環境を与えて、自社とは違う経験をすることにより、視野を広げようということをセットで考えています。これもどちらかというとグローバル経営人材育成ですが、裾野を拡大するという位置づけにもなると思っており、保険会社だけではなくその他の事業に携わるこ

とでその人の視野も広げていきたいと考えています。

対象者は、公募と人事指名で選考します。もともとは公募が中心のプログラムでしたが、それではなかなか裾野が広がらないことがわかってきました。英語が得意で関心のある人たちは、このような研修に手を上げてきてくれます。一方、国内の保険会社に入社してくる人に海外で活躍しようと希望する人は少なく、英語に関心のない人たちも沢山いるのが現状です。そのため、ここ2年ほど、公募だけではなく人事から指名をして、このプログラムに参加させることで、裾野を広げていきたいと考えております。

われわれは、全世界のグループ会社に行き、多様な価値観を持った人たちと一緒に仕事ができる人を育てたいと考えており、そのためには優秀な人たちをこういったプログラムに参加させたいと考えております。人事指名では、日本ではもちろん、世界各地でもっと活躍できるチャンスが広がるような人を選んで対象者にしています。

【資料 10】

グローバル経営人材育成：SOMPO Global University

語学力	一次選考(10月)	二次選考(12月)	プログラムスタート時	集合研修後	OJT終了後
	書類審査 人事評価 TOEIC L&Rスコア ※2014年度選考時参考例	人事面接 TOEIC L&R(99%) TOEIC S&W(99%)	TOEIC L&R(99%) TOEIC S&W(99%)	TOEIC L&R(99%) TOEIC S&W(99%)	TOEIC L&R(99%) TOEIC S&W(99%)
研修参加人数	●2012年度(1期): 13名 ●2013年度(2期): 24名 ●2014年度(3期): 24名 ●2016年度(4期): 29名				

募集にあたっては、TOEIC® Listening & Reading Test (以下、TOEIC® L&R) 730 点以上を選定の対象としています。NUS では英語でディベートしたり、授業を聞いたり、意見を述べたりする必要があるので、やはり 600 点台だと心許なく、730 点以上を基準としています。

この研修は、2016 年度から海外グループ会社や、国内の生命保険の会社、グループ内のシステム会社各社からも参加してもらい、損保だけではなく、グループの多様性も感じてもらえるようにしています。

SOMPO Global University は、TOEIC® Tests を大いに活用させていただいています。まず、先述のとおり、選考の際に TOEIC L&R のスコアを使わせていただいています。それから、選抜後も定期的にテストを

し、OJT 終了時にも TOEIC L&R、TOEIC® Speaking & Writing Tests(以下、TOEIC® S&W) のテストを受けることになっています。TOEIC L&R は、研修終了時点で目標 920 点としています。かなりハードルが高いため、これまでの達成者は昨年度の 1 名です。

ちなみに、昨年度の研修開始時の TOEIC L&R スコアは平均 786 点、終了時のスコアは平均 841 点でした。職場経験、異文化経験などももちろんとても大事ですが、やはり英語のスキルも磨いてもらいたいため、プログラムの節目ごとに TOEIC L&R、TOEIC S&W を受けてもらっています。

このプログラムを開始してから、英語の力を伸ばそうと、OJT 先でも時間があれば自費で語学学校へ行くなど、自ら努力をする社員たちも増えていると聞いています。

グローバル経営人材育成のもう 1 つの施策は、MBA への派遣です。これも基本は国内、海外両方に派遣していますが、国内でも原則は英語で講義を行っているビジネススクールに派遣しています。海外はもちろん英語で授業が受けられるところに派遣しています。

【資料 11】

英語力を必要とする  
グローバル経営人材育成：MBA (海外・国内)

目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門的な高度な知識と経営に必要な知識全般の学習と習得 (経営戦略、ファイナンス、組織論、人事、マーケティング、統計学、会計学、経済学など)</li> <li>人的ネットワークおよびコミュニケーション能力、異文化・多国籍のビジネスパーソンとの人脈の取得</li> </ul>
対象者	国内での高いパフォーマンスを発揮している優秀人材、且つ一定の英語力 (TOEIC L&R 730 点以上) を有する職員を、人事指名を行う。
派遣先期間	<b>国内</b> ●派遣期間: 1 年 ※原則、英語で講義を行うスクールに派遣 ※最近 5 年派遣者数: 10 人
	<b>海外</b> ●派遣期間: 1 年半〜2 年 ※スクールの研修期間による ※最近 5 年派遣者数: 5 人

MBA については、公募と人事指名から選抜しますが、英語力はやはり TOEIC L&R 730 点を基準にしています。ただ、皆さんご存じのとおり、国内の英語の MBA も海外の MBA も 730 点程度の実力では試験に受からないため、指名する際は覚悟を持って取り組んでください、とお願いしています。事前の準備も怠りないように会社でもサポートしますが、基本は自力で合格してもらいます。

先ほどの SOMPO Global University と同様、もともとは公募が中心でしたが、対象が広がらなかったため、人事指名もしています。ただ、会社から指名されて受験する人と、自分から手を挙げて受験する人はモ

チベーションが違います。やはり自分で手を挙げてくる人のほうが受験を通過する確率は高くなります。人事指名で、仕事を抱えながら勉強しなければいけない人たちを、どのように入学できるレベルまで引き上げていくかが、大きな課題となっています。

【資料 12】

グローバル人材交流：Exchange Program

Exchange Programとは?	海外のナショナルスタッフを日本で受け入れるプログラムで、国内職員との交流によるビジネスナレッジの共有と人的関係の構築、さらには日本本社のグローバル化を目的に実施
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>国籍を問わず人材を適材・適所に配置するための基盤作り</li> <li>本社のグローバル化促進</li> <li>海外ローカルスタッフの、自国だけでなくグローバルにキャリアを築ける環境を作ることで、ローカルスタッフのモチベーションを向上</li> </ul>
受入れ部署	<ul style="list-style-type: none"> <li>SOMPOホールディングス各部署に1年間(海外経営管理部、人事部、リスク管理部)</li> <li>4カ国から5名のナショナルスタッフに参加(中国、ブラジル、トルコ、タイ)</li> <li>受入れ部署は、原則、英語が公用語</li> </ul>

そして2年ほど前から、Exchange Program という人材交流プログラムをスタートしました。これまでは日本人を海外に駐在員として派遣することが中心でしたが、日本で海外の人材を活用したいという意図もあり、日本、特に本社のグローバル化をどのように推進するかを考えています。現在、Exchange ということで海外のグループ会社から5名の人材を日本本社で受け入れています。私の人事部門でも2名、ブラジルとトルコから人材を受け入れており、両者とも日本語を話せないため、常に英語で仕事をする環境を日本につくっています。そのほかにもタイ、ブラジル、中国からも来ています。受け入れた部署はやはり英語中心の仕事になり、日本にいながら英語を使って仕事をする環境を少しずつ増やしています。将来はより多くの海外の人に本社に来てもらい、世界のグループ全体の事業の推進に携わってほしいと考えています。しかし、これは相当大的なハードルがあります。日本語の文書を翻訳する必要があるなど、さまざまな課題がありますが、何とか続けていきたいと考えております。

TOEIC® L&R 730 点の取得を推奨

TOEIC L&R については、いろいろな施策の中で 730 点を基準に掲げてきました。英語で仕事をするた

めには、どうしても高い英語力が必要となります。私どもはもともと 600 点を全社的に推奨していましたが、2016 年度に 730 点に引き上げました。

【資料 13】

英語力強化・裾野拡大：TOEIC L&R 730点を求める理由



資料 13 の“GU”とは Global University の略で、若い人たちは MBA や Global University に行きたいという人も多く、そのためには 730 点が必要になることをしっかり示していきたいと思えます。

若手の駐在員についても、これまでは 30 代を中心に海外で仕事をさせていましたが、近年はもっと若いうちに海外での仕事を体験させるべきだということで、20 代の駐在員の派遣を推進しています。駐在員には、英語で現地のグループ会社社員たちとコミュニケーションを取るため、英語力が不足していると仕事ができないことを伝えています。そのためにも日本で準備するレベルとしては 730 点を目標してくださいね、と言っています。

【資料 14】

英語力強化・裾野拡大：短期海外派遣研修

目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>TOEIC L&amp;R 730 点達成に向けたモチベーションの維持</li> <li>海外事業の現場を知ることで、不足しているスキルを認識する機会を与える</li> </ul>
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外事業の現場を知る機会を与えることで、自己認識と共に今後のキャリアを前向きに考える転機となることを期待</li> <li>職員全体のグローバル志向を促し、グローバル企業としての風土醸成の促進</li> <li>英語力のみならず異文化対応力の必要性を認識し、グローバル人材として活躍するためのスキル向上に取り組みを促す</li> </ul>
2016年度概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>対象層: 1 等級(課長代理)〜 2 等級(主任)の総合系グローバル職員</li> <li>派遣人数: 14 人</li> <li>募集: TOEIC L&amp;R 730 点以上の職員を対象に公募</li> <li>研修期間: 1 週間</li> </ul>
派遣先研修内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務レベルは業務を英語で行う現地法人および駐在員事務所</li> <li>※2016年度派遣先: 米国(2 名)、欧州(10 名)、タイ(1 名)、オランダ(1 名)</li> <li>※当社グループ現地法人でのオペレーション見学、ローカー訪問、アンダーライター同行など</li> </ul>

次に裾野拡大については、730 点を推奨することと併せて、今年から海外の短期派遣の研修を実施しています。「730 点取ったら何かいいことないの?」とい

う声に対して、今年は14名ですが、アメリカ、ヨーロッパに行き、英語で仕事をしている姿を目の当たりにしてもらうのを目的に、1週間ほどの研修を企画して、これから実施するところです。

【資料15】

英語力強化・裾野拡大：英語力レベルアップコンテスト

目的効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>各職場・チームで切磋琢磨することにより、社内全体の英語力強化への取り組みが活性化される。</li> <li>チームで取り組むことにより、個人の継続学習に繋がる。</li> <li>英語力強化に取り組む社員の増加に繋がる。</li> </ul>
実施内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>参加対象者：全社員</li> <li>エントリー単位：職場単位で1チーム5名以上</li> <li>実施期間：6ヶ月間（例）2016年9月～2017年2月</li> <li>審査項目：コンテスト開始時期と終了時のチームTOEIC L&amp;Rスコア平均のアップ値</li> <li>※開始時のスコア：Beforeスコア</li> <li>※終了時のスコア：Afterスコア</li> <li>※表彰：上位30チーム</li> </ul>
2015年度実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>エントリーチーム数：155チーム</li> <li>エントリー人数：1,020名</li> <li>平均チーム人数：6.6名</li> <li>審査対象チーム数：105チーム</li> <li>※1位チームの結果：チーム人数9名</li> <li>Beforeスコア平均：TOEIC L&amp;R 438点</li> <li>Afterスコア平均：TOEIC L&amp;R 613点</li> <li>平均スコアアップ値：175点</li> </ul>

それから、ここ3年、英語力レベルアップコンテストを実施しています。これは全社員が対象で、職場単位で1チーム5名以上のチームになり、TOEIC L&Rのスコアを申告し、6ヵ月間でどのぐらい点数が上げられるかをチャレンジする取り組みです。

2015年度の実績は（資料15）、155チーム、約1,000名が参加し、1位になったチームは9名で平均175点上がりました。438点という点は伸びる余地がたくさんあったと思いますが、頑張ったと思います。全社的には、このようにゲーム感覚で勉強する取り組みも行っています。今回3回目になって少し参加チームが減ってしまい、やや飽きられてしまったかなという気もしており、もうひと工夫必要かもしれません。

【資料16】

英語力強化・裾野拡大：社内英語テスト 公開テスト団体一括受験

目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>英語力向上の支援策の一つとして全社員のTOEIC L&amp;R受験を推進</li> </ul>				
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期的にTOEIC L&amp;Rを受験する機会を提供することで、社員の継続的な英語学習の取り組みに繋がる。</li> <li>全社員に受験者募集の全社通達の発信により、会社として英語力の必要性を伝える機会となる。</li> <li>受験結果の管理を行うことで、社員のスコア分析を行うことができる。</li> </ul>				
実施内容	<table border="0"> <tr> <td>社内英語テスト</td> <td>公開テスト団体一括受験</td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>アセスメント：TOEIC L&amp;R IPテスト</li> <li>開催時期：5月、8月、2月（年3回）</li> <li>※今後の開催回数については検討中</li> <li>※実施会場：全国60会場</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>アセスメント：TOEIC L&amp;R公開テスト</li> <li>開催時期：年10回</li> <li>※公開テストスケジュール通り</li> </ul> </td> </tr> </table>	社内英語テスト	公開テスト団体一括受験	<ul style="list-style-type: none"> <li>アセスメント：TOEIC L&amp;R IPテスト</li> <li>開催時期：5月、8月、2月（年3回）</li> <li>※今後の開催回数については検討中</li> <li>※実施会場：全国60会場</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アセスメント：TOEIC L&amp;R公開テスト</li> <li>開催時期：年10回</li> <li>※公開テストスケジュール通り</li> </ul>
社内英語テスト	公開テスト団体一括受験				
<ul style="list-style-type: none"> <li>アセスメント：TOEIC L&amp;R IPテスト</li> <li>開催時期：5月、8月、2月（年3回）</li> <li>※今後の開催回数については検討中</li> <li>※実施会場：全国60会場</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アセスメント：TOEIC L&amp;R公開テスト</li> <li>開催時期：年10回</li> <li>※公開テストスケジュール通り</li> </ul>				
社内英語テスト過去実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>2014年度受験者数：972人 ※1回のみ開催</li> <li>2015年度受験者数：2,413人</li> <li>2016年度受験者数：1,471人</li> <li>※今年度現時点2回開催</li> </ul>				

社内のサポートという点では、社内英語テストとして、TOEIC L&R IPテスト（団体特別受験制度）を年に3回、全国60会場で実施しています。そのほか団体の一括受験としてTOEIC L&R公開テストも年10回参加させていただいています。社内の受験者数が、2015年度2,400名、2016年度は上期だけで1,400名で、少しずつ増えていると感じています。今年はもう1回実施するため、合計3,000名ほどになると期待しています。

【資料17】

英語力強化・裾野拡大：その他英語力向上支援ツール

New TOEIC L&R 受験費用補助	<ul style="list-style-type: none"> <li>TOEIC L&amp;R 730点取得達成の1回のみ受験料の補助を実施</li> <li>対象者：全社員 ※出向受雇員除く</li> <li>補助期間：2016年4月受験～2019年3月受験まで ※2016年3月までに基準スコアを取得している場合は対象外</li> <li>対象試験：社内英語テスト（TOEIC L&amp;R IPテスト）</li> <li>TOEIC L&amp;R公開テスト団体一括受験</li> <li>TOEIC L&amp;R公開テスト</li> </ul>
語学スクール	<ul style="list-style-type: none"> <li>法人特典契約価格で提供</li> <li>全社員の英語力向上に向けた取り組みのサポートとして、語学スクール8社と法人特典契約を締結</li> </ul>
事例紹介	<ul style="list-style-type: none"> <li>TOEIC L&amp;Rスコア高得点の社員の学習事例を紹介</li> <li>TOEIC L&amp;Rスコア600、730、860点以上に分けて、学習方法の取り組み事例を社内HPで紹介</li> </ul>
New 支援プログラム提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>英語学習の習慣化と基礎英語力の向上を目的とした支援策</li> <li>2016年度提供プログラム：ディクテーション</li> <li>内容：毎週音声データが届き、ディクテーションを行いネットで回答する</li> <li>対象者：希望者</li> <li>受講期間：3ヶ月間</li> <li>受講者人数：350名</li> </ul> <p><small>ディクテーションとは、聴いた音声（音声）を書き取るというシミュレーション型学習です。ディクテーションとは、聴いた音声（音声）を書き取るというシミュレーション型学習です。リスニング力強化のための効果的な学習方法として知られていますが、スピーキングやライティング、リーディングにも高い効果が期待される学習方法です。</small></p>

そのほか、インセンティブとして、最初に730点取得すると1回のみ受験料を補助しています。さらに、語学スクールの提携割引のようなことも提供しております。

学習方法の事例も紹介しています。たとえば社員たちが600点、730点、860点を取るためにした学習方法を社内のイントラネットで公開しています。そのほか、ディクテーションのプログラムとして、聞き取り、リスニングの力を付けるためのプログラムを用意して、今年は350名に参加してもらいました。

このように裾野を拡大しつつ、全体としてはMBAやSOMPO Global Universityも使って、経営感覚のある、英語で仕事のできる人材を全社的に増やしていくための取り組みをしております。その中でTOEIC Testsのスコアで自分の英語力をチェックするためのポイントとして活用しています。私からは以上です。ご清聴どうもありがとうございました。

質疑応答



最後に、登壇者の皆様に参加者の質問にお答えいただきました。

**質問** 弊社では数年前から社員の英語力向上に取り組んでいますが、現在は業務で英語が必要ない、英語に関心がないと答える社員が多いのが現状です。このような社員に対してどのようにサポートしていらっしゃいますか。

**松川**： 本部全員を対象にして“英語やる気アップセミナー”を開催しています。正しいトレーニング方法で学べば英語力が上がることを短時間に実感してもらい、まだグローバルに携わっていない人や英語が苦手な人も、もしかしたら自分の英語力も伸びるかもしれないという体験をしてもらうことで、勉強しようという気持ちになってもらいました。

**内藤**： 当社もまだ質問にあるような社員が多いのが現実ですが、トップダウンと底上げを同時に進めていくことが必要だと思っています。会社の目標値が強制力になることも若干あると思います。加えて、会社の全体会議の文言の一部が英語になるなど、目に見えるかたちで英語を使用しているため、関心は高くなってきていると思います。底上げについては、語学力で将来のキャリアパスが狭まるのは損だという意識を若いうちに醸成しておくのも手だと思います。社員（赴任経験者など）が行うセミナーを増やしたり、新人の研修にダイバーシティや海外システムの説明等を行うGlobal Dayというのを設けたりして、若いうちから意識の醸成を図っています。

あとは、やはり上司のコミットメントが大きいです。上司が取り組むところはその部全体を挙げて取り組むところが多いので、上司への働きかけも重要だと感じています。

**笠井**： 当社では、チームでコンテストを行っています。裾野を広げる意味では良い取り組みだと思います。日本人にはこのような取り組みが向いているようで、声を掛け合ってメンバーになってもらい、最初は嫌だなと思っている人も、足を引っ張れないという思いから一生懸命取り組んでいただいています。

トップダウンという話では、経営側が常に「グローバルに活躍する会社になりたい、グローバルになりたい」というメッセージを社員に向けて発信し、グローバルな会社が変わっていくことを実感してもらうのも動機付けになっていると思います。

あとは、人事がしっかりと活躍している人たちを選んで、研修のチャンスを与えていくことは、人事からのメッセージとしても大切だと思います。

**質問** 弊社では、TOEIC® Listening & Reading Test (以下、TOEIC® L&R) 目標スコア達成後、多くの社員が英語学習をやめてしまっています。TOEIC L&R 目標スコア達成者に対して、さらなる英語力向上に向けて取り組む施策はありますか。

**笠井:** 730点を推奨していますが、全社員という観点では、そのハードル自体は結構高いと思います。まずはそこに到達することが目標ですが、ディクテーションの研修の機会を与えるなど、手を変え品を変え取り組んでいます。本格的に英語を学習してもらうためには、研修の機会を与えて、もっとレベルを上げないと本当は使えないよねということを実感させる、実感する社員を増やしていくということも有効だと思います。

**内藤:** 当社ではスコアのランク管理をしています。1回ランクアップしただけで終わるのではなく、860点までランクがあるため、段階を追ってランクを上げていくことができます。それが部の目標達成にも貢献でき、英語の勉強を続ける1つのモチベーションになるかもしれません。

また、会社としてTOEIC L&Rなど語学のスコアを資格認定したり、一定スコアを指標として導入したりすると、それが社員の目標になると思います。研修にエントリーする際にTOEIC L&R600点、730点が受講の前提条件になるものもあり、1つのモチベーションになると思います。

**松川:** 開発本部では、彼らが業務で英語を使用する機会を増やしてもらうよう、上司にお願いしています。業務で英語を使ってみて、たくさん冷や汗をかいてもらう、ちょっと恥ずかしい思いをしてもらう、そういった体験が彼らのモチベーションにつながっていくと思います。

TOEIC L&Rに関しては、平均点が非常に高くなっており、次のステップとしては、2015年から導入したTOEIC® Speaking & Writing Tests (以下、TOEIC® S&W) に挑戦してもらいます。TOEIC L&Rのスコアが高くてTOEIC S&Wではそれほど取れなかったという社員も結構いるので、今後はTOEIC S&Wにもチャレンジしてもらえよう学習ツールの充実を図っています。

**質問** 弊社では、今後TOEIC L&Rスコアの全社目標設定を検討しています。貴社ではどのように目標値を設定されたか、設定の際のプロセスを教えてください。また、そのときに留意した点や苦労した点がありますか。

**内藤:** プロセスですが、2つの数値を出しています。目指すべき姿の算出ということで、各部に対して、中期経営計画を立てる前に、3年後にどのくらいのグローバル人材が必要なのかを全てヒアリングしています。ざっくりではありますが、その目指すべき姿からの数値と、過去の実績からTOEIC L&Rスコアがどのくらい上がるのか、ランクがどのくらいアップするのか、カーブを計算して算出した数値、その2つの数値を経営陣と議論し、設定しました。結果、目指すべき姿の数値を採用したため、実績値から考えるとかなりチャレンジングでしたが、やはりあるべき姿を目指そうということで、目標値を設定しています。本当にこの数値でいいのかということは悩みました。あとは、当社の場合、各部にも目標値をカスケードダウンしていますので、部署間であまり不公平感がないように気をつけて設定しています。

**松川:** 当社では部門のスコア設定となりますが、実は目標値は定めていません。唯一、会社が提供する研修に参加する際のスコア条件を定めています。このスコア条件は、研修講師と話して、研修に参加するにはどのくらいのレベルが必要なのかということをお聞きして、設定しております。

**笠井:** 730点を目標値として設定していますが、推奨なのか、昇進の要件にするのかは議論しており、われわれはまだ推奨のレベルでいかにざるをえないと考え、全社的には推奨にしております。

英語を使ってしっかり仕事をしてほしい、特にネイティブの人たちとも一緒に仕事ができるような英語力を身に付けてほしいと考えております。730点というのはそれなりに高い基準とはいえ、それでもまだまだそのレベルには足りないと思います。あくまで通過点ですので、少し高めな目標を社員たちには示し、それを目指しながら、もっとコミュニケーションが取れるレベルになるためにプラスアルファの経験やトレーニングが必要だと受け止めてもらえるように設定しています。

**質問** 貴社ではTOEIC S&Wを活用されていますか。されている場合、活用してみてよかった点や課題点を教えてください。

**松川:** 2015年度からTOEIC S&Wの提供を開始しました。活用してみてよかった点は、部員の最も伸ばしたいと思っているスキルとちょうど重なって、非常に多くの部員が受験していることです。受験した部員何名かと話してみたところ、これまでのテスト対策がうまくいかない、流暢にしゃべれば点数が上がるのかと思っていてもない、などの声がありました。ビジネスの場では多少発音が悪い日本人英語でも相手に伝われば良いと考えている部員が、TOEIC S&Wを受けたところ、思ったより点数が高くてうれしかったという声も聞きました。そのような部員に対してモチベーションを上げる機会を整えることができたのもよかった点です。課題点は、私はすぐに思い浮かばないというのが本音です。

**内藤:** TOEIC S&Wは始めたばかりのため、初回受験者がかなり多く試験慣れしていないこともあり、自社基準となるスコアがまだ見えていないのが現状です。

アウトプットは短期間でレベルがすぐに上がるものではありません。TOEIC S&Wのスコアは10点刻みですが、短期間だとそれほど上がらないため、長期型の研修にはマッチしますが、短期の研修では成果確認としてどう活用していくのか検討する必要があります。

よかった点は、TOEIC L&Rを含めた4技能ということで、アウトプットも重視していることを打ち出せることです。まんべんなく4技能が勉強できますし、習慣を身に付けさせるという意味でも活用しやすいと感じています。

**笠井:** TOEIC S&Wについては、SOMPO Global Universityの受講者たちには自分の英語力をチェックするための方法として受験させています。彼らは現に大学へ行って英語を使っていたり、研修先、出向先で英語を使って仕事をしたりしており、その効果をチェックするという意味合いはおそらく理解していると思います。

TOEIC S&Wを全社に展開できるかは現在考えているところです。その能力を身に付けるためにどのような努力をすればいいのかを一緒に示さないと、勉強の仕方がわからない社員が多いと思います。それらの情報提供と併せて展開しなければなりません。

**質問** アステラス製薬株式会社の松川様へのご質問です。開発部門単独でグローバル人材育成に着手されたとのことですが、部門施策を全社に拡大していく際に苦労した点や工夫した点を教えてください。

**松川:** 開発本部で提供を開始したのに関しましては、口コミで評判になったり、他部門の部門長に興味を持たれ、「うちでもやりたいんだけど」と声を掛けられたりと、部門を超えた広がりに対する苦労はあまり感じていませんでした。いいツールや研修を多くの方に知ってもらいたいと、各部門にいる研修担当に共同開催しませんかと声を

掛けて広がっていききました。

工夫した点は、せっかくの共同開催なので、部門連携にもつながれば良いと考え、部門単独で開催するのではなく、あえて普段業務で知り合うことがない部門同士を混ぜたことでした。

**質問** 三菱 UFJ インフォメーションテクノロジー株式会社の内藤様へのご質問です。弊社では、IT 部門の人材育成は営業部門やマーケティング部門などの他部門とは違うアプローチが必要であると考えています。貴社でのグローバル IT 人材育成の経験を踏まえて、IT 社員が英語学習の優先度を上げ、やる気を上げてもらうためのポイントがあれば教えてください。

**内藤:** 2つの側面からお話しさせていただきます。1つ目は、何とか通じた、という成功体験を持ってもらうことだと思います。英語がまだまだ苦手な層もいるので、最初の取りかかりという点では、営業部門やマーケティング部門に比べるとIT部門では「ちゃんと話さなければ」、「しっかり相手に一から十まで」という壁は、若干低く、と考えています。先ほどの発表でも申し上げましたが、IT部門は単語が英語のことが多く、何となく通じますし、絵を描いて説明することでコミュニケーションが取れるので、まずはセミナーやネイティブのメンバーとの会話で「何とか通じる」という経験をさせ、壁を取り払ってあげることが第一段階だと思います。そうすると、今度は「伝えたい」、「言いたいことをちゃんと言いたい」とステップアップしていきますので、まずそういうアプローチがいいかなと思っています。

もう少し英語が使える層に関しては、現場で使える英語に着目しています。語弊があるかもしれませんが、一般的なテキストでは、社外の方とのコミュニケーションを想定した対外的なフレーズがほとんどで、IT部門で社内のメンバーとカジュアルに会話をしようとする場合、一生懸命勉強したフレーズが使えないということもあって、勉強しなくなってしまう社員もいます。そのため、例えば、IT部門独自の、電話会議で使うフレーズ集を展開して、「あ、使える」と感じてもらい、そこからさらに勉強を始めてもらうといった、きっかけにあたるサポートをしています。

ただ、IT部門に限らず、なぜ英語が必要なのかというグローバルマインドセットやグローバルダイバーシティなど、その背景もきちんと説明する必要があると思います。

**質問** SOMPO ホールディングス株式会社の笠井様へのご質問です。経営人材に求める英語コミュニケーションレベルはどのようなものでしょうか。また、それを達成するためにどのようなプログラムを用意されていますか。

**笠井:** 本日で説明したのがその答えかなと思います。やはり世界どの国でも、特に経営レベルでは英語が共通言語になっていますので、そこでしっかりと現地の人とコミュニケーションが取れるレベルになってほしい、仕事においてもプライベートにおいても信頼関係が築けるような力を身に付けてほしいというのが期待値です。そのためにいまやっていることについてはご報告した内容のとおりです。



**発行月** 2017年2月

**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)

**東京** 〒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

**名古屋** 〒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** 〒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>



当協会は  
プライバシーマークを  
取得しています。

ETS, the ETS logo, PROPELL, TOEIC and TOEIC BRIDGE are registered trademarks of Educational Testing Service, Princeton, New Jersey, U.S.A., and used in Japan under license.

Portions are copyrighted by Educational Testing Service and used with permission.

本書の無断転載・複製を禁ず