



ホスピタリティ現場の本気の仕組みづくり ～お客様満足のための一歩踏み出すおもてなし英語対応力～

2017年11月1日(水) 虎ノ門ヒルズフォーラム



ホスピタリティ現場の本気の仕組みづくり

～お客様満足のための一歩踏み出すおもてなし英語対応力～

2017年11月1日(水) 虎ノ門ヒルズフォーラム

基調講演 1

世界各国のお客様からのご依頼・ご要望にホテルコンシェルジュとして お応えする際のマインドと求められる英語力(語学力)

株式会社パレスホテル 宿泊部 コンシェルジュ課 チーフコンシェルジュ
レ・クレドール ジャパン プレジデント 住吉 真矢子 氏

事例発表 ① 株式会社JTBコーポレートセールス 7

お客様の急速なグローバル化に対応する —JTBコーポレートセールスの取り組み— ある日突然、「次回のプレゼンは英語でお願いできますか？」

株式会社JTBコーポレートセールス 本社人財価値向上プロジェクト プロジェクト長 中村 弘子 氏

事例発表 ② 株式会社ニュー・オータニ 14

意外なつながり!!「TOEIC® Tests」と「仕事の段取り力」の関係とは?

株式会社ニュー・オータニ 人事総務部 能力開発課 支配人 杉井 志帆 氏

事例発表 ③ 全日本空輸株式会社 21

世界をつなぐ心の翼に“Japan Quality”を乗せて

全日本空輸株式会社 人財戦略室 ANA人財大学 副学長 佐々木 一彰 氏

Educational Testing Service(ETS)からのご案内 29

パネルディスカッション 33

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
後援：観光庁、米国大使館、一般社団法人日本旅行業協会、一般社団法人日本添乗サービス協会、一般社団法人日本ホテル協会

世界各国のお客様からのご依頼・ご要望に ホテルコンシェルジュとしてお応えする際の マインドと求められる英語力(語学力)

株式会社パレスホテル 宿泊部 コンシェルジュ課 チーフコンシェルジュ
レ・クレドール ジャパン プレジデント 住吉 真矢子 氏



■ 「サービス・スルー・フレンドシップ」を モットーとして

パレスホテル東京チーフコンシェルジュ、レ・クレドール
ジャパンのプレジデントの住吉真矢子と申します。

コンシェルジュは、もともとヨーロッパの建物の門
番から始まり、19世紀にはホテルで鍵を管理する係
でした。現在はホテルのお客様のあらゆる要望にお応
えする係となっており、お客様をハッピーにすることが
使命だと考え、毎日現場に立っています。

レ・クレドールとは、1929年、フランスのパリで発
足したホテルコンシェルジュのネットワーク組織です
(資料1)。「サービス・スルー・フレンドシップ(Service
Through Friendship)」をモットーとし、現在80を
超える国と地域で、約4,000人のメンバーが活躍し
ています。

日本は、当初シンガポールのジャパンプランチとし
て活動していましたが、1997年11月にレ・クレドール

(資料1)

レ・クレドールとは

1929年にフランス・パリで発足した
ホテルコンシェルジュのネットワーク組織
モットー: Service Through Friendship

80を超える国と地域
&
約4000名のメンバー

1997年11月よりLes Clefs d'Or Japanとして活動
今月で20周年!
2名の名誉会員、28名のメンバー、16社の賛助会員

ル ジャパンとして独立し、2017年11月で20周年を
迎えました。現在、2人の名誉会員、28人のメンバー
と16社の賛助会員で構成されています。

■ 横のつながりを活かしたキメ細かな サービスが可能

レ・クレドール加入のメリットは、世界中に同じ目
的意識を持つ仲間が増えて仕事の幅が広がるととも
に、より良いサービスをお客様にご提供できるよう
なることです。

先日もある企業の方から、「会社のVIPのお客様を
連れてパリに行かなくては行けないが、自分は英語もフ
ランス語も話せない。ホテル滞在中が非常に不安だ」
という相談がありました。ご宿泊になるホテルに、たま
たま日本人のレ・クレドールのメンバーがいたので、「こ
ういうお客様が滞在されるので、しっかりケアをしてほ
しい」と連絡しました。その後、コンシェルジュから「お
客様は楽しくパリの生活を送っていらっしゃいます」と
いうメッセージが届き、無事にご案内できたことが分か
りました。そうした横のつながりを活かし、お客様にご
満足いただけるのも特徴の一つです。

また、レ・クレドールは、毎年1回、face to face
のネットワークを構築する国際会議を開催しています。
そこでは、講師を招いたセミナーなども行われるので、
コンシェルジュとしてあるべき姿や、観光業界における
トレンドなどを勉強する良い機会になっています。

■ 16歳での留学経験が今の仕事に結び付く

ここで、私がどのように英語を学んできたかを簡単にご紹介します。

私は高校2年生のときに、1年間留学しました。16歳という何も知らない若いときに、現地の学校に通い、ホストファミリーと生活をした経験が、私の人生に大きな影響を与え、今の仕事に結び付いたのだと思います。

英米文学科に進んだ大学では、ディクテーションの授業が非常に印象に残っています。耳から聞いたものを書いたり、話すという特訓はとても有意義でした。その経験もあって、英語に慣れていない若い人たちに「まず聞きなさい」とよく言っています。

■ 外国人上司との会話で英語の必要性を強く感じる

これまで多くのホテルでの仕事を経験してきましたが、特に英語の必要性を感じたのは、オープニングから携わったザ・リッツ・カールトン東京での経験でした。上司がシンガポール人だったため、まずは日本の文化を伝える必要がありました。そして毎週行われるワン・オン・ワンのミーティング中にも自分の意見をしっかり伝える必要があり、英語の重要性、必要性を強く感じました。

その後、旧パレスホテルが「パレスホテル東京」として再開業する際、再びパレスホテル東京に戻り今に至っています。日本のホテルに完全なコンシェルジュデスクというサービスがまだそれほどなかったため、自分が育った最初のホテルでコンシェルジュを実現したいと思ったことが、パレスホテル東京に戻った大きな理由でした。

■ 留学経験者の視点を重視

パレスホテル東京に戻った現在、コンシェルジュとしてどのようなことに気を付けているか、お客様のご対応において何を重要視しているかをご紹介します。

現在、私のチームは7人のうち5人が留学経験者です(資料2)。チームに留学経験者が多い理由は、海外から日本を見たことがある経験を持っていることにより、いろいろな国からのお客様の立場や気持ちが、より理解できると感じているからです。TOEIC® Listening & Reading Testのスコアはそれほど高くなくても、私たちの業務では、どちらかといえば「話す」「書く」技術の方が必要なため、その点を重視して配属しています。

ホテル全体の語学研修としては、全社員を対象に英語のスピーキングテストを実施しています(資料3)。5点満点のテストなのですが、3点未満の人は、3点になるまで受け続けます。さらに、月曜日から金曜日までの毎日、ネイティブと日本人の英語講師が常駐し、各スタッフはトレーニングで研鑽を積むほか、自身で通信教育などを利用して語学力を磨いています。

また、当ホテルでは、スペイン語やドイツ語、中国語を話せるスタッフも採用しています。フロントでは、多言語アプリケーションを置き、それらも使用しながらお客様とコミュニケーションをしています。

(資料2)

パレスホテル東京のコンシェルジュ

<コンシェルジュの体制>

7名(女性5名、男性2名)

留学経験者 5名/TOEIC L&R 830-895点

※コンシェルジュを利用される8割位は外国人ゲスト

(資料3)

語学研修内容

【英語教育&多言語対応】

- ・英語のスピーキングテストの実施(全社員対象)
- ・英語トレーニング(ネイティブ/日本人講師が常駐)
- ・通信教育
- ・多言語スピーカーを採用
- ・多言語対応アプリケーション

■ 3年連続でフォーブス5つ星の獲得を目指して

お客様をお迎えする際は、失礼にあたらない言葉で接客をしなければなりません。そのため、英語でもホテル用語があります(資料4)。

例えば応対の際、つい会話の中で“Okay”と言ったり、簡単な英語で相づちを打ってしまったりすることがありますが、できるだけ、“Okay”ではなく、“Certainly”という言葉を使うようにしています。また、二重否定となる“No Problem”という言葉も、お客様の前では使いません。フォーブスのホテルの格付けでは、これらの言葉を使うと減点されます。

パレスホテル東京は、このような言葉遣いにも気を付け2016年、2017年とフォーブスの5つ星を獲得しています。引き続き獲得できるよう、スタッフ全員、かなりの力を入れて英語力向上に取り組んでいます。

(資料4)

英語でのホテル用語一例

Hotel Lingo ホテル業界用語	
Words to Avoid 避けるべき言葉	Words to Use 使える言葉
Hi	Hello
Bye	Good Bye
Okay	Certainly
Sure	Absolutely
Yeah	Yes
One Moment	One Moment, Please
Uh-huh	Yes, alright, very good
Ma'am	Madame
I need a credit card	May I ask for your credit card?
Sign here	May I ask for your signature?
No Problem	My pleasure!

Forbes 覆面調査では減点対象!

■ 大切なのはお客様のニーズを先取りすること

言語は、あくまでもお客様と話すためのコミュニケーションツールですが、ホテルパーソンとして、コンシェルジュとして、最も大切なのはやはり心の部分です(資料5)。

まず必要なのは、アイコンタクトと笑顔です。人は向かい合って3秒程度で相手の印象が決まるといいます。

す。手元のコンピューターばかり見て、顔を上げないような対応ではお客様は近寄っていらっしゃいません。常に笑顔でお客様をお迎えし、心より歓迎しているという雰囲気を出すことが大切です。

そして“Anticipation of Guest Needs and Pro-Active Attitude”が重要です。これは、お客様のニーズを先読みすることです。例えば、電車のチケットを手配する際、チケットの手配だけではなく、お荷物はどうされますか、宅配便という便利なシステムがあるのでお送りしましょうか、ホテルは予約されていますかなど、先を読んだ対応をすることです。

また、“Pro-Active Attitude”、つまり積極的な接客態度は、日本人が一番弱いところ。日本人は心の中でああして差し上げよう、こうして差し上げようと思っても、なかなか言葉にできません。フォーブスにも日本人の弱いところだと指摘されています。やはりコンシェルジュであれば、カウンターの外に出て、お客様のご要望をうかがう、レストランであればお皿を下げるときに、お食事はいかがでしたか、何かほかに持ってくるものはございますかなど、Pro-Activeな対応が求められます。

(資料5)

ホテルパーソンとして求められるもの

1. アイコンタクトと笑顔 Eye Contact and Smile
2. ニーズの先読みとプロアクティブな接客態度
Anticipation of Guest Needs and Pro-Active Attitude
3. 柔軟性 Flexibility
4. 思いやりのある態度や言葉 Thoughtfulness
5. お名前をお呼びする Use Guest Name
6. お客様と繋がる Engage with Guests



■ すぐに解決しなければ良いサービスにはつながらない

“Flexibility”も大切です。パレスホテル東京に戻って

きた当初は、「上司に確認します」「これはどうしましょうか」という、自分で判断・即決をしない、できない対応を多く見受けました。

その場ですぐに問題解決に至らないのは、良いサービスにはつながりません。そこで、事例や解決方法を全員で共有し、アイデアを出しながら少しずつ改善してきました。その結果、最近スタッフのマインドも変わってきているように感じています。

■最も大切なのはお客様と繋がること

また、接客には思いやりのある態度や言葉が必要なのは言うまでもありません。先日、お客様がホテルに戻られて「今日はとてもいいことがあった」とおっしゃいました。うかがうと、3年間日本に通い、ずっと取り組んでいたビジネスが成功したということでした。

そんなときも、「良かったですね、おめでとうございます。」で終わらせるのではなく、その後にお花を用意し、メッセージカードを書いて、お部屋に届けたりするなど、お客様一人ひとりを気に掛けているということを言葉や行動で示すことがとても大切だと思っています。

また、自分の名前を認識されて嬉しくない方も、あまりいらっしゃらないと思います。もちろんお客様の中にはノーインフォメーションといって、名前を呼んではいけない方もいらっしゃいますが、当ホテルでは、大抵の場合、きちんと名前をお呼びして対応しています。外国の名前には非常に長く、日本人が間違いやすい名前も多くありますが、躊躇せずにお呼びするようにしています。それは、間違えることよりも、きちんとお名前でお客様を認識の方が大事だと考えているからです。

最も大切なのは、お客様と繋がることです。“Engage with Guests”、つまりお客様とお話し、パーソナルで良質なサービスを提供することによって、お客様がスタッフを認識し、再び当ホテルを選んでくださる、あなたがいるからまたこのホテルに泊まるのだという良好な関係を築く、それがホテルマンとして、コンシェルジュとして、最も望ましい姿であると思っています。

■Eメールの返信はプラスアルファの情報を付けて

現在コンシェルジュの仕事は、対面接客ばかりでなく、約半分がEメールのやり取りとなっています。とても温かいEメールをくださる方がたくさんいらっしゃいますが、そのような方は実際にお会いすると、Eメールどおりのお人柄だったということがほとんどです。

やはり、Eメールにも人柄や人格が現れますので、私たちは、自分たちが返信するメールを読み直し、その中に自分の心が込められているかを必ず確認するようにしています。聞かれたことだけを書くのではなく、プラスアルファの情報を差し上げて返信する、心を込めて対応する。それには時間がかかりますが、とても大切なことだと思っています。

パレスホテル東京は誕生日やアニバーサリーでご宿泊いただくことがとても多く、メッセージカードをご用意するようにしています。以前、あまりにもメッセージカードの作成が多く、手書きから印刷にしたことがありました。すると受け取られたお客様から、「印刷のカードは心が無い」とコメントをいただきました。

それ以降は準備に時間がかかっても手書きにするようにしています。印刷の場合も、必ず手書きのコメントを添えて部屋に入れるようにしています。

■コンシェルジュの悩みはキャンセルポリシー

次に、東京や京都などの都市部において、コンシェルジュが非常に悩んでいるケースをご紹介します(資料6)。

現在、Eメールの70%ほどが外部レストランの予約依頼です。お客様はレストランに直接電話しても英語が通じないという理由から、我々コンシェルジュにご相談くださいますし、レストラン側は、キャンセルや連絡なく当日いらっしゃらないケースをコンシェルジュを通しておけば防げるという理由で、私たちが間に入るケースが非常に多いのです。

その際、お客様には予約の確認書をEメールでお送

(資料6)

都市部のコンシェルジュが直面する難しいケース



りし、到着されたらいつ予約が入っています、これはキャンセルポリシー（キャンセル時に発生する料金や注意事項など）があるので気を付けてくださいという話をしますが、スケジュールの変更などから、当日の2、3時間前にキャンセルしたいと要望されることもあります。

先日も、お客様に「カンファレンスコール（電話会議）が入ったので食事の時間を早めてほしい」と頼まれることがありました。レストランに連絡したところ、前に予約があるので早めることは難しいが、キャンセルにはチャージがかかると言われ、その旨をお客様にお伝えしました。お客様は悩まれた末、キャンセルチャージを払いたくないからと、レストランに行かれました。

レストラン側も早く食事を出してくれて、カンファレンスコールには間に合われたのですが、そのお客様から宿泊後のコメントカードで「コンシェルジュからキャンセルチャージを強要された。いい気分がなかった」というご意見をいただきました。

もちろん、お客様にキャンセルの件をご案内する際にはネイティブにもちゃんと事前に表現をチェックしてもらってはいたしましたが、お客様とのやり取りでは、どんなふうにするべきだったのか、どんな英語を使うべきだったのかなど、反省材料になりました。最近、コンシェルジュ同士で会うと、このキャンセルポリシーが話題となります。

■地方の新規エリアの開拓に向けて

地方における富裕層向けの観光手配で苦労することも少なくありません。富裕層のお客様は東京ではハイヤーで観光して、英語を話すガイドを付けることが多いのですが、それを地方で行おうとすると、英語を話せるガイドがなかなかいない、東京でご利用いただくような車が見つからないということが往々にしてあります。

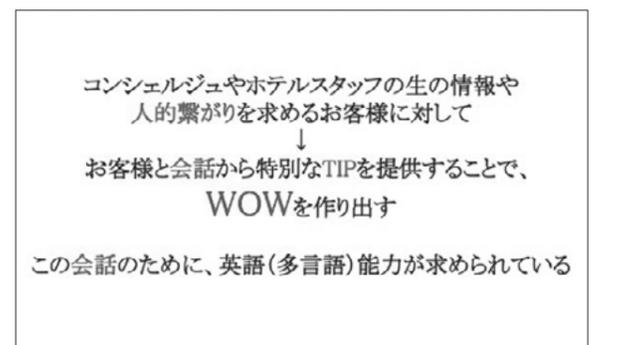
私たち・クレドールは今、経済産業省と一緒に地方創生の活動をしています。先日、新しい地域を開拓するために、新潟県の燕三条エリアに行き、いろいろな伝統工芸を見せてもらいました。ちょうどその後、都心よりも少し静かで外国人のいないところはないかと望まれているお客様がいらっしゃり、その体験をお話ししたところ、興味を持たれ、新潟県の燕三条へのご案内を企画・実行しました。

その結果、「外国人はいないし、日本の最高に素晴らしいところを見られた。ちょうどお米の収穫の後だったので、おいしい新潟米も食べられたし、最高の気分でした」という感想をいただきました。そのお客様は個人旅行のエージェントもされているので、来年は自分のお客様を連れて行く、という話にまでなりました。

いま私たちに求められているのは、心を通わせるサービスの提供だと思っています。ネットにはいろいろな情報が溢れていますが、そこでは心を通わせることができません。心を通わせるということに飢えている方がたくさんいるはずですよ(資料7)。

(資料7)

心を通わせるサービスを提供するために



これからは、コンシェルジュとして、人のつながりを求めるお客様に対して生の言葉で話すことで、特別な情報やパーソナルなサービスを差し上げ、人の輪をつくり出すようにしたいと思っています。

■ より良い体験をしていただき、口コミを増やしたい

コンシェルジュという立場から、今後の希望を申し上げますと、日本の各地域にコンシェルジュを配置していただきたいと思っています。コンシェルジュが存在するホテルは、まだ都市部に偏っています。国として、2020年には訪日外国人数4,000万人を目指しています。いろいろな地域のホテルにコンシェルジュを配置し、その方々が地域を開拓して、観光局や政府、その土地の方たちと一体となって地域のエキスパートとなり、お客様に言葉を通じて心からのおもてなしを提供することが必要です。

先日、ネイチャーガイドの方に日光を案内していただきましたが、自分で勝手に見て回ると、ガイドの方が案内してくださるものでは、景色の見え方が全く違うと感じました。同じように、せっかく日本にお越しいただくのであれば、エキスパートによるご案内で特別感を味わっていただきたい。それによって、また日本に来たいという気持ちになるのではないのでしょうか。

良い体験をされると、リピーターとなる、あるいは口コミが広がっていくことが多いです。特に富裕層は友人の紹介ということが非常に多く、あの人から聞いたからあそこに行きたいとか、友だちが良かったと言っていたから私も行ってみたいという話をよく聞きます。今後お客様により良い体験をしていただき、さらに口コミを増やしていきたいと思っています。

先日、京都・炭屋旅館を拝見させていただいたのですが、二代目若女将は留学経験があり、英語も話せます。その他の地方にも、英語が通じる旅館が多くあり、こういったところへは私たちもよくご送客させていただいています。できる限り、地方の旅館や宿泊施設、観

光地などとも密に連携を取りながら、日本にいらっしゃるお客様に対して、より良いおもてなしができればと思っています。

ありがとうございました。

お客様の急速なグローバル化に対応する
—JTBコーポレートセールスの取り組み—
ある日突然、「次回のプレゼンは英語で
お願いできますか？」

株式会社JTBコーポレートセールス 本社人財価値向上プロジェクト プロジェクト長 中村 弘子 氏



■ “英語ペラペラ社員”ばかり…真の姿は？

私はよく、「JTBの社員は皆さん英語がペラペラなんですよ？」と言われる。しかし、実際は違います。主に日本国内の法人企業様を相手に仕事をしている私たちJTBコーポレートセールスの社員にとって、この悪気のない言葉には、実はいつも居心地の悪い思いをしています。今日は、その“英語ペラペラ社員”ばかりと思われる我が社の、リアルな実態をお話したいと思います。

■ 法人のお客様の問題を解決する

まずは、JTBグループについてご紹介します(資料1)。JTBは1912年に創業し、2017年で105年目を迎えました。現在は、ガイドブック『るるぶ』を発行しているJTBパブリッシングや、海外旅行パッケージツアー「ルックJTB」を展開しているJTBワールドバケー

(資料1)

JTBグループ概要

創 立	1912年3月12日
取扱高	1兆2,965億円 (2017年3月期)
グループ事業会社数	169社
グループ従業員数	26,752人

ションズなどを含む169社が持ち株会社のもとに連なり、国内・海外合わせて約2万7,000人の社員が働いています。

私の所属するJTBコーポレートセールスは、JTBの「旅のチカラ」を活かして、企業や学校法人、官公庁などのお客様のさまざまな課題を解決するお手伝いをしています(資料2)。主なマーケットエリアは、東京・千葉・神奈川の1都2県です。

旅行事業だけでなくイベント事業、スポーツビジネス事業といったさまざまな事業を通じ、お客様の価値

(資料2)

JTBコーポレートセールス概要

取扱高	1,639億円 (2017年3月期)
営業拠点数	25箇所
従業員数	1,749人
★ 1都2県における法人様とビジネス	

(資料3)

JTBコーポレートセールス事業内容

旅行事業	会議・研修事業
イベント事業	マーケティング & プロモーション事業
スポーツビジネス事業	地域交流事業

向上を図るにはどうすれば良いのかを考えています(資料3)。例えば、社員の方々のモチベーション向上を目的としたインセンティブツアーや、学びを目的とした研修旅行、国内・海外から多くのお客様をお迎えする国際会議・展示会の企画・運営などを手がけています。
(※データは平成29年3月31日現在)

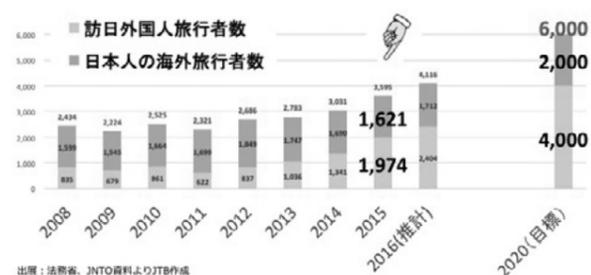
■ 増加するインバウンド需要

私たちを取り巻くビジネス環境は、今後2020年を控えますますます変化していくと予想されています。業種・業界の壁はなくなり、IoT、デジタルの進化なども考えられます。これらは日本全国の企業にほぼ共通するものだと思います。

特に「顧客企業・競合企業のグローバル化」においては、今後、訪日外国人数もますます増加すると考えられます(資料4)。2015年には1970年の大阪万博開催の年以降、初めて日本人の海外旅行者数と訪日外国人旅行者数が逆転する象徴的な年となりました。その後は、個人、法人ともに訪日外国人の数は増加の一途をたどっています。それにともない、私たちも海外から日本に来られるコーポレートインバウンドのお客様のお手伝いをする機会が増えています。

(資料4)

訪日外国人の増加



■ 顧客企業・競合企業のグローバル化

インバウンドツアーでは、来日する前に予定を立てるので、提案や打ち合わせは必然的に英語あるいは出発国の言語になります。また、私たちは法人のお客様が顧客であるため、お客様の企業自体のグローバル化にも大きな影響を受けます。

これまでは行き先が海外であっても、企画のプレゼンテーションや見積りの提出、打ち合わせなどは、ほとんど日本語で行われていました。意思決定権を持つ方は、日本企業であれば国内のオフィスにいらっしゃいますし、外資系企業でも、日本法人の責任者は東京近郊にいらっしゃる事がほとんどでした。

ところが最近では、国際的に企業の買収や合併が進んだり、上司が外国人になったりと、意思決定権を持つ方が日本語を話さないというケースが増えてきました。さらにインターネット環境や国際通信手段の向上により、海外の本国のオフィスから直接ミーティングやプレゼンテーションに参加されるというケースも増えてきました。

私たちが競合する相手も、これまでは多くが日本国内の旅行会社や広告代理店でしたが、最近では東京での国際会議コンペに対して外国の会議運営専門会社などが参加してくる場面が出てきています。グローバル化が進んでいるのです。

■ 「人財価値向上プロジェクト」の発足

土俵がグローバルになれば、当然、提出資料を含め、やり取りは全て英語になります。このような状況により、先ほどこれまでの当社のマーケットエリアは1都2県における法人様と伝えましたが、本当は1都2県における「日本語を話す」法人様という表現が正しかったのです(資料5)。

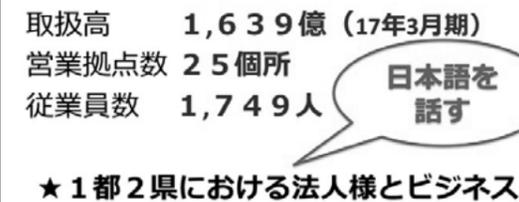
これまで、高い語学力が求められる海外への渡航や国際会議の運営に対してはJTBCグループとして、グループ各社・各部署が役割を分担してきました。しか

し、今はビジネスのスピードを上げ、担当者同士の信頼を強くするためにも、営業担当者本人が一定程度の意思疎通を英語で行っていくことが求められています。

このような環境の変化を踏まえ、2016年4月にJTBCコーポレートセールス社長の直轄部署として、私の所属する「人財価値向上プロジェクト」が発足しました。

(資料5)

グローバル化による変化



■ 「人財価値向上サイクルの確立」を目指して

この「人財価値向上プロジェクト」の取り組みについて、プロジェクトの発足の目的、語学以外も含めてプロジェクトが取り組むべきこと、そして発足以降の具体的な取り組みや施策についてお話しします。

まずプロジェクト発足の目的は、「グローバルに通用する、圧倒的なパフォーマンスを発揮し得る“高い人財価値を有する社員”を中長期視点で育成する」ことです。上述したような社会の変化を踏まえ、対応できる人財を育成することを目指しています。

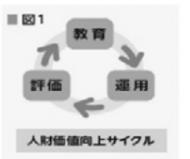
取り組むべきこととしては、三つの重要課題を掲げています(資料6)。「教育改革」「学ぶ風土の醸成」、そして「人財価値向上サイクルの確立」です。「人財価値向上サイクルの確立」は、グローバルや英語に限るものではありません。これまで運営されてきた教育研修の内容を見直し、社員一人ひとりが学びの重要性を認識できるよう、互いに切磋琢磨する風土をつくり上げることです。教育を受けて学びを深めた社員は適正な業務に配置され、そこで評価を高め、さらなる学びを深めて

いく。私たちはこれを“人財価値向上サイクルの確立”と呼んでいます。

(資料6)

取り組んでいる三つの重要課題

- ① 教育改革
- ② 学ぶ風土の醸成
- ③ 人財価値向上サイクルの確立



■ 問題は約半数を占めた TOEIC® L&R未受験者

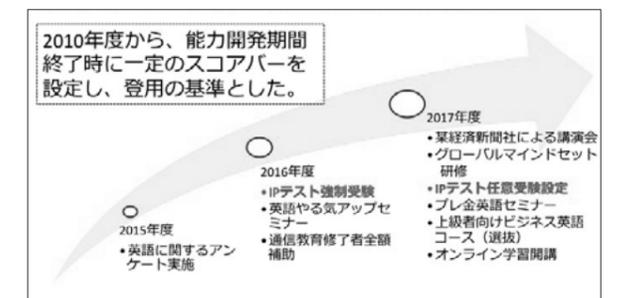
次に、プロジェクト発足前から発足後の英語に関する具体的な取り組みや施策に関してご説明します(資料7)。

JTBCコーポレートセールスとTOEIC® Testsの公式の出合いは、2010年度に社内登用基準の運用を開始したときにさかのぼります。2011年度からは、JTBCグループの全入社員が入社時に、一斉にTOEIC® Listening & Reading Test(以下、TOEIC® L&R)を受験することになっています。

英語力向上を意気込んだところで、社員の英語力が把握できていなければ具体的な対応策を考えることができません。そこで、プロジェクト発足直前の2015年

(資料7)

グローバル・英語系の具体的な取り組み



度末に、JTBCコーポレートセールス全社員を対象としてアンケートを実施しました。アンケートは任意回答ながら、総数の約85%にあたる1,537人が回答しましたので、社員の関心は低くなかったと思います（資料8）。

いくつかの質問のうち、「あなたのTOEIC L&Rのスコアは何点ですか」という問いがありました。これに対する答えの中で最も問題だったのはスコアの低さではありませんでした。回答の内容、つまり「受験したことがない」と答えた社員が約半数の48%を占めていたのです。これでは、社員の実力レベルがどのくらいなのか分かるはずがありません。

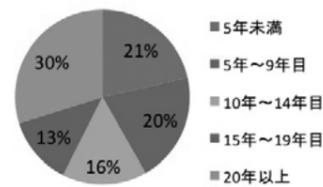
(資料 8)

アンケート回答者属性

2015年度 全社員アンケート実施

Q JTBCの社歴は？

5年未満	330
5年～9年目	312
10年～14年目	241
15年～19年目	195
20年以上	459



■ 社内調査から分かった他力本願の姿勢

「業務で必要な場面において英語による対応ができていますか」という問いもありました。「あまり対応できていない」「ほとんど対応できていない」という回答が多かったのも問題ですが、それよりも「英語を使用する機会がない」という回答が38%を占めていました。

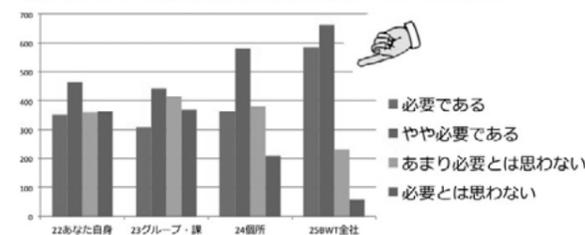
また、「あなた自身・課・事業部(支店)・全社の業務において英語力が必要だと感じていますか」という質問も設けました(資料9)。私はこの結果を“他力本願グラフ”と名付けています。個人に質問したとき、「必要である」と「あまり必要とは思わない」がほとんど同じ数です。ところが、所属する部署の規模が大きくなるにつれて、「必要である」「やや必要である」がぐんと伸びてくる。逆に「あまり必要とは思わない」とい

う人はぐっと減ってきます。つまり、自分にとっては必要ではないが、事業部(支店)や会社としては必要、自分ではなく誰かが英語をやってもらわなければ困ることなのです。このグラフからは、そんな傾向が読み取れます。

(資料 9)

英語力の必要性への意識

Q (あなた自身の、課の、事業部の、全社の)業務において、英語力が必要だと感じていますか。



■ 人財価値を向上させるために TOEIC® L&Rを採用

このように、2015年度末に行ったアンケートでは、全社員の英語レベルが不明であることが分かりました。そこで、まずは会社全体の語学レベルの確認が必要ということになりました。当社の雇用形態はさまざまであり、全社員が本当に語学力が必要なのかについては、かなりの検討と議論をしました。その結果、2016年の人財価値向上プロジェクトの始動と合わせて、まずは(資料10)の条件で、約1,000人の社員にTOEIC L&R

(資料 10)

会社全体の語学力計測

2016年度 語学系

① **TOEIC® Listening & Reading団体特別受験制度 (IP: Institutional Program、以下IPテスト) の強制受験**

- 対象：45歳未満
- 人数：約1,000人
- 3か月間に、3都市9回のIPテストを設定
- 受験料はスコアに関わらず、全額社負担

団体特別受験制度(IP: Institutional Program、以下IPテスト)を強制的に受験してもらうことを決めました。

語学力を測るテストとしてTOEIC L&Rを選んだポイントは三つあります。一つは圧倒的に受験者数が多いため、日本企業の中で当社がどのレベルにあるのかを客観的に確認できるということ。二つ目は、IPテストの日時設定が自由であるため、受験の利便性が高いことです。豊富な問題数により、何回実施しても試験の公平性が担保されるメリットがあります。これは非常に重要なポイントです。当社では、TOEIC L&R IPテスト以外にもいくつかの外部資格の取得を奨励していますが、年に2回ぐらいしか試験の機会がないものが多く、なかなか受験機会を得られないことが課題となっています。TOEIC L&R IPテストのフレキシビリティは、その課題を見事にクリアしてくれています。そして三つ目のポイントとしては、特にIPテストの場合、他のテストと比較して価格がリーズナブルだということです。このおかげで本社全額負担という形で実施できたと思っています。

■ 人財価値向上に向けた会社の本気を示す

2016年度にはTOEIC L&R IPテストの強制受験のほか、英語に関する施策として「英語やる気アップセミナー」を開催しました(資料11)。TOEIC L&R受験に先駆け、専門の講師をお招きし、「英語をやるぞ」

(資料 11)

2016年度に実施した施策

2016年度 語学系

② **英語やる気アップセミナー**

- 自己啓発として業務終了後に設定
- 3都市7回の設定
- 179名の参加

③ **JTB 総研によるTOEIC® L&R 通信教育コース 全額補助**

という気持ちにさせてくれるソフトなセミナーです。業務終了後に自己啓発の形で受講するものでしたが、179人の社員が参加してくれました。

また、グループ会社のJTBC総合研究所が行っている通信教育において、TOEIC L&Rに関する講座は、期限以内の修了必須という条件付きで全額補助することとしました。これまでは半額の補助だったのですが、全額補助に踏み切ったことで人財価値向上に向けた会社の意思を示したこともなったと考えています。

TOEIC L&R強制受験は、社員にとっては大きな不満だったようですが、全額会社負担で実施したことによって、「会社が本気で英語力の向上に取り組んでいる」ということが分かってもらえたと思います。これを機に語学の学習を始め、今も継続させている社員も数多くいます。

■ 語学・非語学の両観点から施策を設ける

続く2017年度の「人財価値向上プロジェクト」では、英語そのものだけでなく、グローバルマインドセットの観点による施策も設けました。

例えば、海外の有名経済メディアを傘下に持つ新聞社の編集局次長による講演です。対象は係長クラス150～160人ほどで2017年の4月に実施しました。この講演のテーマでは「止まらないボーダレス化の波」「縮むニッポン」「後手に回る日本の旅行会社」などの言葉をちりばめました。コンセプトは“ボーダレス化の波が来たとき、君たちの語学力で大丈夫なのか”という、あえてショッキングなものとする事で危機感を煽り、外圧をかける作戦を取りました。

語学系の取り組みももちろん行いました(資料12、13)。一つ目はTOEIC L&R IPテストの任意受験です。2016年の強制受験で一定のスコアをクリアできなかった社員は必ずリベンジマッチをするようにと案内しています。5月から年をまたいで2月までの10カ月間で、計7回のTOEIC L&R IPテストを設定しています。10カ月間の受験者数は500人ほどになる予定です。

(資料 12)

2017年度に実施した施策①

2017年度 語学系

①IPテストの任意受験

- 対象：一定スコア未満の社員は必ずスコアを更新すること
- 人数：約500人が受験の見込み
- 5月～2月の10か月間で計7回のIPテストを設定
- スコア更新者には受験料を1回補助
高得点更新者は受験は妨げないが、補助しない

(資料 13)

2017年度に実施した施策②

2017年度 語学系

- ②上級者向けビジネス英語コース（選抜）
- ③Premium Friday English セミナー
英語を楽しむシリーズ 全7回
- ④オンライン英語学習コース2社と
法人契約を結び、開講

任意受験では、あえてハイスコア保持者には受験料の補助をせず、一定程度まで語学力を伸ばすために会社は補助をする、という意味を見せました。

二つ目は、上級者向けビジネス英語コースの設定です。2016年度に行った強制受験の結果、一定数以上の上級者もいることが分かりました。そこで、彼らの所属や業務内容を考慮し、ハイレベルのスコアを持つ社員には、選抜制で上級者向けのビジネス英語コースを設定しました。これは、例えばグループで新商品をプレゼンテーションするというような内容です。TOEIC L&Rスコアのレベルでいうと、少なくとも700点ぐらいのスコアでないと取り組めない内容になっています。

三つ目は、Premium Friday Englishセミナーです。2016年度に実施した「英語やる気アップセミナー」に続き、プレミアムフライデーを活用した月末金曜の午後の時間を使って、英語を楽しむセミナー（全7回）を実施しています。月末ならではの業務や世間の状況などの影響も受けていますが、少人数ながらもクラス

自体は非常に楽しく運営されています。

四つ目は、法人契約によるオンライン英語学習コースの開講です。スマホやパソコンからもアクセスできる英語学習も会社が準備するツールとして今後は必要だと思っています。

■ 英語を学ぶ本気度には置かれた環境により温度差がある

現在、当社は、「英語をどうしても使わなければ、という外圧がまだまだ弱い」という従来型のビジネス環境にあります。英語で対応しなければならないグローバル案件は徐々に増えていますが、まだ従来型の案件が営業収益的にも主流です。そのため、「自分の仕事も英語を使わなければならない状況になってきている」という認識の薄い社員が多いことも否めない事実です。

外からの圧力は、ときに学習効果を最大限に高めます。実際、海外に赴任し、目を見張るほど語学が上達した社員も数多くいます。支店・事業部の所在地や、顧客企業様によっては、グローバルとはあまり関係ないところもあり、社員間の英語力向上に向けた本気度に温度差があります。

また、語学の上級者と仕事上のハイパフォーマーというのは必ずしもイコールではありません。この二つの両立やバランスがとても難しいと感じる一方、両方に秀でている社員を当社に留め置く仕組みづくりも行っていく必要があると思っています。

■ 「交流創造事業」の実現を目指して

最後に、今後の希望と新生JTBについてお話しします。私どもを就職先として選んでくれる学生や中途採用者は、「コミュニケーションが得意」「話すことが好き」「ホスピタリティ・マインドにあふれている」という資質や特性が、ほかの会社に比べて強いのではないかと感じています。こうした資質は生まれ持った部分が大き

く、入社後に教育するのは難しいと思います。コミュニケーション好きの当社社員ならば、語学上達の素養は十分にあるのではないかと。そんなところに希望を見いだしています。

JTBグループは、2018年4月に新たな価値提供に向けた経営改革を実施すべく、大きな組織改革を行っています（資料14）。1912年に創業し、外客誘致から始まった私たちはその後、主に国鉄のチケット代理販売業などを経て、第二の創業である1960年代には、ルックJTBや国内旅行のエースJTB等のパッケージ商品を販売し、国内・海外旅行ブームの一翼を担ってきました。

(資料 14)

新生JTB

第一の創業 1912年 代理販売業
第二の創業 1960年代 パッケージ商品の開発・販売

**第三の創業 2018年4月ソリューション提供
事業ドメイン：『交流創造事業』**
*JTBならではのソリューションの提供により、地球を舞台にあらゆる交流を創造し、お客様の感動・共感を呼び起こす。

そして2018年4月からは第三の創業です。新生JTBが目指しているのは、ワンランク上のソリューションビジネスです。総合旅行業から交流文化事業へと移り変わってきた事業ドメインを新たに「交流創造事業」と定め直しました。JTBならではの価値を提供することにより、地球を舞台にあらゆる交流を創造し、お客様の感動・共感を呼び起こしていきたいと考えています。地球を舞台とする以上、コミュニケーションの壁はない方が良いのです。まだ道半ばで試行錯誤の連続ですが、地道に、しかし着実に、真のグローバル企業となるべく、前進し続けていきたいと思っています。

意外なつながり!!

「TOEIC® Tests」と「仕事の段取り力」の関係とは?



株式会社ニュー・オータニ 人事総務部 能力開発課 支配人 杉井 志帆 氏

■ TOEIC® Testsの新しい活用法

私はホテルニューオータニの能力開発課で、支配人という立場で社内の研修を担当しております杉井と申します。よろしくお願いたします。本日は、「TOEIC® Tests」と「仕事の段取り力」、これに意外なつながりがあることをお話しいたします。

TOEIC Testsは、英語能力の指標として、とても便利なツールだと皆様は思われているのではないのでしょうか。TOEIC® Listening & Reading Test(以下、TOEIC® L&R)で何点と言えば、この人の英語力はどのくらいかなと世界共通で分かります。しかし、単に英語能力の指標だけに使うのはもったいないと、私は思います。本日は、TOEIC Testsを英語能力の指標としてだけでなく、仕事の段取り力をアップさせるためのツールとしても活用できるのでは?という事例をご紹介します。

先ほどJTBの中村様から、TOEIC L&Rのスコアが高い人、もしくは英語ができる人が必ずしも仕事ができる、ビジネススキルがあるわけではない、というお話がありました。また、事前に皆様からいただいた「いま御社が抱えている課題は何ですか?」というアンケートに対して、ある企業の方から、「『英語ができる=ビジネススキルが高い』ではない。どうしたらいいのだろう」という質問も受けております。私も同感です。英語ができる人が、全員ビジネススキルがあるわけではないことは、皆様もよくご存知かと思います。しかし、「スコアのアップ」と「仕事の段取り力」には意外な

つながりがあるのです。「TOEIC Tests」と「仕事の段取り力」をどう結び付けていくかについて具体的にお話をします。

■ 「ご家族団らんから国際会議まで」

最初にホテルニューオータニについて説明いたします。ホテルニューオータニは客室数1,479室、宴会場数33会場、レストラン数38カ所を擁し、千代田区紀尾井町にあります。そして従業員数は、アルバイト・パートも含めると約1,500人になります。このような大規模ホテルのスタッフを私たち能力開発課がトレーニングしています。

ホテルニューオータニには創業当初から掲げているカンパニーテーマがあります。それは、「ご家族団らんから国際会議まで」というものです。「ご家族団らん」とは、いわゆる日本人のことです。日本人のお客様をターゲットにしつつも、「国際会議」で全世界からいらっしゃる要人も含めたお客様に対してもきちんとおもてなしをして喜んでいただける、そんなホテルでありたいという思いを表しています。1964年の開業以来約50年以上、この思いでホテル業を続けてまいりました。

国際会議などにもご利用いただくホテルですので、さまざまな国のお客様がいらっしゃいます。日本のお客様と海外からのお客様の比率は、押しなべてみると、4対6です。フロントやレストランのスタッフ、それか

らベルガール、ベルボーイといったスタッフが、英語を使わない日はありません。



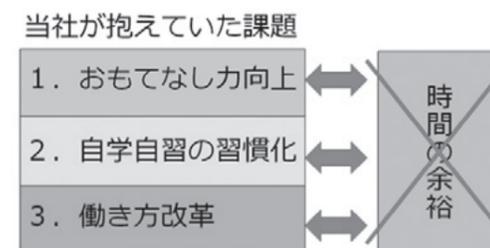
■ ホテルニューオータニが抱える課題

ただ今ご説明したホテル概要からすると、全てうまくいっているホテルで、教育もさぞかし行き届いているのだろう、と思われるかもしれませんが。

ところが、トレーニング担当の私から言わせると、私たちホテルニューオータニは大きな課題を抱えています(資料1)。課題は大きく分けて三つあります。まず一つ目は、「おもてなし力向上」です。これは、先ほどパレスホテルの住吉様が、ホテルの格付けの星を獲得するために、例えば「ノープロブレムという言葉は使いません」とお話をしてくださいました。ホテルニューオータニも格付けでたくさんの星を獲得できるように、日々努力しています。ただ、おもてなし力のレベルとしては、星を獲得できるレベルにまだ達していないのが現実です。

(資料1)

3つの課題



■ ホテルの業務は24時間365日営業体制

二つ目の課題は、「自学自習の習慣化」です。ご存知のとおり、ホテル業務は、24時間365日営業している形態です。つまり毎日18時に業務が終了する、月曜日から金曜日までが営業日ということではないのです。常にオープンしていて、いつお客様がいらっしゃるかわからないというのがホテルです。よって、毎週火曜日の18時半から、あるいは毎週木曜日の朝に英会話スクールに通ってくださいということができません。英語学習としてできるただ一つの方法は、スタッフ全員の自学自習です。自分の力で学ぶというスキルがない限り、スタッフの英語レベルは上がらないのです。ホテルニューオータニのスタッフ全員に自学自習の習慣が付いていれば良いのですが、自分の力で学ぶというところにはまだ達していないというのが現状です。

そして課題の三つ目です。世の中、「働き方改革」ということで、時代が変わってきました。過去には何時間でも残業してもいい、という時代もあったのですが、今では、残業はこの時間までというルールや、少ない人数で多くの成果を出しなさい、というミッションが与えられています。それはおそらくホテルニューオータニだけではなく世の中全体のミッションだと思えます。昔、「24時間戦えますか?」という宣伝がありましたが、そんな時代を生き抜いた先輩たちが、私の上司たちの世代です。働きたいだけ働いていい、という時代が終わり、短い時間で成果を上げなくては行けない。では、何の時間を削るかということ、教育の時間です。トレーニングの時間や研修の時間を削るしかなくなってきています。

■ 「時間の余裕」がないことが全ての原因に

「おもてなし力向上」「自学自習の習慣化」「働き方改革」という三つがホテルニューオータニの課題です。では、この3つの課題の原因は何なのでしょう?それは「時間の余裕」です。時間の余裕さえあれば、

お客様のために一生懸命、時間を費やしておもてなしもできます。また、気持ちにも余裕ができ、丁寧にサービスができます。お客様が望んでいることに気付くには、スタッフ自身の気持ちに余裕がないとできないということは、私も約20年ホテル業に従事しておりますので、よく分かっております。ホテルのスタッフの気持ちに余裕を持たせない限り、おもてなし力は上がらないということです。

二つ目の自学自習もそうです。勉強しないスタッフに、なぜ勉強しないか聞くと、共通して「やる時間がなかった」と言います。会社としてシステムがないだけでなく、スタッフ本人にも、時間の余裕とは、どのようにしたら生み出せるかということが分かっていないのです。三つ目の働き方改革も、時間の余裕を生み出していかないといけない、というメッセージではないでしょうか。

ホテルニューオータニは、時間の余裕がない、また、時間の余裕を生み出すシステムがまだ構築されていない、という課題を抱えています。具体的なデータをご覧ください説明したいと思います。

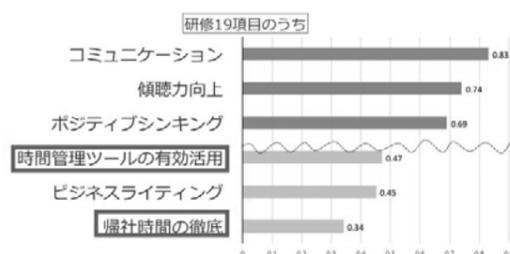
■ 研修後の自己評価が示す「時間管理」の難しさ

能力開発課では、2016年度に主任クラスの中堅層を対象に19項目の研修を行いました。(資料2)は、研修を受ける前と後で、スキルがどのくらい伸びたかを、周りの評価ではなく自分自身で評価してください、というアンケートをまとめたものです。

(資料2)

自己評価アンケートまとめ-中堅層

2016年度・中堅層研修 セルフ振り返り評価



波線を境に上から三つがベスト3です。下から三つがワースト3です。研修を受ける前のポイントをゼロ点にし、最大で2点評価としました。アンケート名は、セルフ振り返り評価と呼んでいます。研修の効果がどのくらい出たかを知るには、誰かからの評価ではなく、自分自身でどう思うのか点数を付けるアンケートで測定することも有効だと思います。ぜひ、教育のご担当者の方はなさってみてください。

話を戻しますと、このグラフをご覧くださいとお分かりになる通り、ベスト3はコミュニケーションに関わるものです。ホテルパーソンなので、コミュニケーションは、少し教ればすぐにできるようになります。もともとコミュニケーション力が高い人が入社する傾向にあるので、さらにコミュニケーションの本質を、座学で教えるとすぐにできるようになります。ベスト2の傾聴力では、人の話を聞くというのはどういうことなのか、ベスト3のポジティブシンキングでは、物事の捉え方を工夫すると人生が華やぐよ、といった話をすると、すぐに効果が出るということが分かりました。

■ 時間の有効活用に苦戦

一方、ワースト1は、「帰社時間の徹底」でした。「今日、何時に帰ると決めて、帰れていますか?」という質問に関しては、ほとんどのスタッフができていませんでした。もちろんホテルにお勤めの方はお分かりかと思いますが、「今日は6時に帰ろうと思ったけど、5時50分にお客様が来てしまった」ということがあります。そのため、全員が同じ時間に帰るということはとても難しいです。ですが、自分の中で、「今日は予定通りに帰れたはずなのに帰ることができなかった」と感じる日もあるはず。だからこのような結果になっているのだと思います。もう一つ、時間管理ツールの有効活用もワースト3に入っています。「システム手帳、スマートフォンなどを使ったスケジュール管理ツールをきちんと使ってあなたの時間を大切にしていますか?」という質問に対しての回答が、ワースト3に入っています。「時

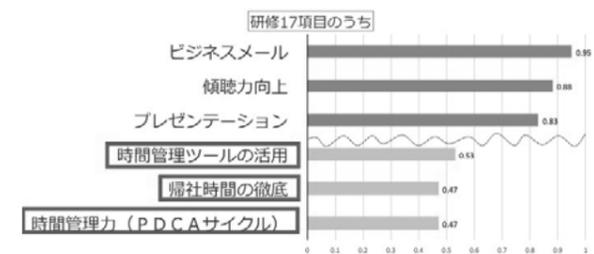
間」に関する研修項目が、「なかなか効果が出ていません」と自分自身で感じた評価となっています。

管理職研修に関しても、同じアンケートを取っています(資料3)。管理職研修で良い効果が出たのは、ビジネスメールでした。次に傾聴力向上です。プレゼンテーションに関しても、こんなふうにプレゼンテーションをするととっても分かりやすいですよ、という座学の研修をすると、すぐにできるようになります。それに対して、「時間管理能力として、PDCAサイクルをうまく回しながら時間を有効活用していますか?」という質問に関しては、研修を行ったにもかかわらず、期待する効果が出ませんでした。そして「帰社時間の徹底」や「時間管理ツールの活用」も、先ほどと同じように、「うまくいかない」と感じています。

(資料3)

自己評価アンケートまとめ-管理職

2016年度・管理職研修 セルフ振り返り評価



■ 時間の余裕と段取り力の関係とは

アンケート結果は、ホテルニューオータニでは時間の余裕を生み出す研修を行っても効果が出にくく、ハードルが高いことを示しています。しかし、現状のままが良いというわけにはいきません。では、どのように対応しているのかについてご紹介します(資料4)。

段取り力の強化をしない限り時間の余裕は生まれません。先ほど、ビジネススキルがある人と英語力のある人はイコールではないというお話をしたのですが、ではそもそもビジネススキルがある人というのはどういふ人なのでしょうか。

さまざまな考え方があると思いますが、私は、ビジネススキルの高い人というのは、結局のところ段取りが良いのだと思います。例えば、この業務を進めるには誰を巻き込めば良いか、どのタイミングでこの仕事を終われば良いか、そういったことが分かって仕事を完了できる人が、本当の意味でのビジネススキルの高い人だと考えます。時間の余裕を生み出すためには段取り力をまず強化する。(資料4)に「日々の訓練」と載せていますが、座学やセミナーで段取り力を上げることはできません。

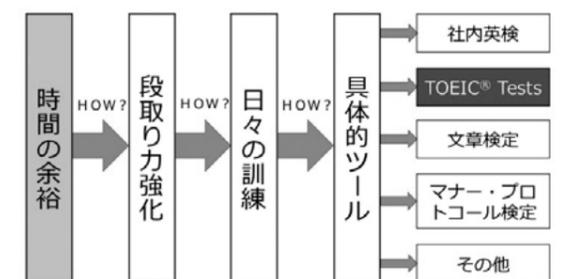
皆様の中にも、段取りをうまくやって仕事を早く完了させ成功された方が多くいらっしゃると思います。振り返っていただくと、誰かに何かを教えてもらったということよりも、日々いろいろ工夫をし、場数を踏んで、ある日突然できるようになれば、そこからは後戻りせず前に突き進めたのではないのでしょうか。

つまり大切なのは、日々の訓練です。座学や人の話を聞いてできるものではなく、日々鍛錬する、トレーニングすることが、段取り力を上げることのポイントだと私は考えます。

とは言っても、とにかく日々、頑張りましょう、気合、努力、根性です、というような精神論、根性論ではどうにもなりません。研修担当部署として、ホテルニューオータニのスタッフにいくつかのツールを与えています。これをやることで段取り力を付けてください、という具体的な方法を提示しています。

(資料4)

時間の余裕を生み出すスキーム



■ ホテルニューオータニイズムを加えた ビジネススキルアップツール

ホテルニューオータニでは、社員の能力開発のために社内で作った独自の英語検定試験を行っております。TOEIC L&Rに比べてハードルの低いテストで、実用英語技能検定4級～3級相当の問題に、ホテルニューオータニイズムを加えてアレンジしています。中学校3年生ぐらいの英語を使ったものとイメージしてください。その社内英語検定試験に合格した後にTOEIC L&Rの受験を勧めています。

また、日本漢字能力検定協会が実施している文章検定を使い、日本語の文章検定も行っています。先ほど、「ご家族団らんから」とカンパニーテーマを申し上げましたが、ホテルニューオータニには日本人のお客様も年間40%強いらっしゃいます。ですから、私たちホテルスタッフは英語だけではなく、正しい日本語で話をする必要があるので、日本語についても学ぶ機会を提供しています。

また、マナー・プロトコール検定も導入しています。プロトコールというのは、いわゆる国際儀礼です。ホテルマンたるもの、例えば国旗の種類やマナーを覚えることは必要不可欠ですので、このような検定試験も設けています。その他には、さまざまなコンテストや、もろもろ課される宿題もあります。このように具体的ツールを与えて段取り力強化を図るよう努めています。本日は一般財団法人 国際ビジネスコミュニケーション協会 (IIBC) のセミナーなのでTOEIC Testsに特化したお話をしていきたいと思っております。

「700点の壁を超えるための戦略」のシートをご覧ください(資料5)。TOEIC L&R 700点というと、けっこう、英語ができると思ってもらえると思います。本日は、普段400点、500点といった、450点前後を取っているスタッフが700点を超えるための戦略をどのように練っているかについてご説明します。

(資料5)

TOEIC® L&R試験対策

(例) 700点の壁を超えるための戦略

① 解き切る	時間配分
	問題の研究
② 士気維持	成功イメージ
	自己分析
③ 天敵対策	体調管理
	環境整備

■ TOEIC® L&Rの問題を解ききる

700点を超えるためには、大きく分けて三つ戦略があります。

まず一つ目には、解き切るということ。700点は全問題を解き切らないと取れません。受験されたことのある方であればお分かりになると思うのですが、だいたい179問目ぐらいまでは解けます。180問目ぐらいから最後の苦行です。あと20問というところで、けっこう時間がなくなるのです。その20問を解けずに、例えば全部の解答をAとかBにしてみると、一生懸命頑張って179問目まではできたという方でも700点到達はなかなか難しいのではないかと思います。700点を超えるためには、200問を全て解き切るということが重要です。そのポイントの一つは、時間配分です。

例えば、リスニングであれば最初に写真描写問題があります。問題冒頭のディレクションの際に、さっとリスニングの設問全体を見て、ここに何分ぐらい、ここはけっこう苦手だから長くしよう、というように、時間配分を頭に入れる必要があります。リーディングに進んだときも、時間配分がとても大事です。分からない問題は飛ばしながら、最初の15分ぐらいでポキャブラリーの問題を終える、最後の長文には、最低でも〇〇分は残しておかないと間に合わない、といったことを常に頭に入れて時間配分を工夫していく必要があります。

そしてもう一つのポイントに問題の研究が挙げられます。2017年4月から団体特別受験制度においても出題形式が一部変更になりました。現代の英語にもう

少しフィットした問題になったと感じています。問題の研究をするには、例えばいくつかの出版社が、TOEIC L&Rスコア800点を超えるための問題集や、英単語特集などを出しています。そのような問題集を自分で、自分のお金で買ってきちんと勉強するのです。それが問題の研究なのです。

問題の研究なくしては、700点を超えられません。大学受験では、夏頃まではみんなと同じように与えられたテキストを使って勉強して、9月頃から志望校を絞っていきます。そして絞った志望校の赤本を買ったと思います。自分の行きたい学校が、どういう問題傾向で、何を求めてくるのか、ということの研究したと思います。まさにTOEIC Testsの受験でもこのような問題の研究が必要です。

■ 成功イメージを描ける人は頑張れる

700点を超える戦略二つ目は、士気維持ということで、モチベーションです。語学は、結局、本人にやる気がなかったら勉強などできません。私もそうでした。幼い頃に親から勉強しなさいと言われてましたが、本気で勉強したのは、私自身が勉強の必要性や、勉強すると楽しい、と思ったときでした。特に、語学は自分自身のモチベーションなくしてはできない、と思います。

では、そのモチベーションをどのように維持できるかということですが、ポイントは二つあります。まずは700点取れたときの自分の喜んだ姿を想像することです。自分が成功したときのイメージをきちんと頭に浮かべられる人というのは頑張ることができます。

そしてもう一つは自己分析です。例えば勉強するにあたって、モチベーションを下げないために、朝型だったら朝勉強する、通勤時間が往復3時間あるのでそこで勉強する、あの人と話をすればモチベーションが維持できるなど、自分が最も高いモチベーションを維持するには、何の時間を使った方がいいのか、どうしたらいいのかを模索し、自身と向き合うことが大事です。

■ ベストコンディションで挑むには

三つ目は、天敵対策と書いているのですが、ひと言でいうと、体調管理です。TOEIC L&Rは2時間のテストです。トイレに行きたくなる、睡魔に襲われる、お腹が空くといったことがあります。例えば、試験の2時間前からは一切水分を取らないとか、朝カレーを食べれば3時間はもつなど、人それぞれだと思いますが、要するに自分の体調管理が大事です。そして環境整備ということも重要です。

ホテルニューオータニでは、ホテル内の小さな宴会場を使って受験をさせます。何時に会場に着くのが自分にとって良いか。30分前か、ぎりぎりか、個々にあると思います。座る位置も重要です。スピーカーの近くに座るのが良いとか、逆に一番後ろが自分にとって一番良い、などです。ベストコンディションで受けるには、どうしたらいいかということを考えて行動するのです。

ここまでご説明しますと、TOEIC L&R 700点を超える戦略の方法は、仕事の段取りと全く同じであることに気が付かれると思います。つまりTOEIC L&Rの点数を上げるために戦略を練るということをやっていると、仕事の段取り上手になっていくわけです。

■ 仕事の段取り力アップに貢献する TOEIC® L&R

例えば、時間配分では優先順位を決めていきます。この仕事はちょっと流さないと、あとが間に合わないとか。問題の研究であれば、プレゼンをする相手のことを研究する。営業マンであれば営業先について研究すると思います。この会社の沿革や所在地、周辺の食事処などを研究して臨んでいくと思います。相手の研究は必須です。

そして、成功イメージと自己分析に関しては、この仕事を完了したらどんな輝かしい未来が待っているかを想像できる人は突き進めます。この仕事ができるよ

うになったら自分はもっとステップアップする、この仕事ができれば上司に褒められる、などでも良いと思います。そのようにして段取りにつなげて、あとは自己分析です。例えば、自分は落ち込んで2日で元気になります、といった自己分析が良いのです。細かいところをスルーしがちで、ケアレスミスが多いとか。仕事を進めるにあたって自分の弱いところ、強いところを分析する。その習慣と段取り力には相関関係があると思います。

天敵対策としては体調管理です。本日に向けて、IBCのご担当者や打ち合わせをしまいいました。しかし当日、私がインフルエンザで39度の熱が出たということになったら、これまでの準備や、ご来場されている皆さんの時間を奪うこととなります。最高の私でいられるように本日まで体調管理にはずっと気を付けてきました。これも仕事をする上で普遍性のあるテーマですね。

そして最後に環境整備については、会議でプレゼンテーションするとき、この服を着ればみんながよく聞いてくれる、この会議場を使うと一番集中してくれる、といったことです。TOEIC Tests受験を進めるにあたって、テストのためだけではなく、仕事の段取り力にもつながるというメリットを職場のメンバー、もしくは会社全体にメッセージを発信してみたいかがでしょうか。

■ TOEIC® Testsに付加価値を

人が何かを選択するとき、一つだけのメリットで決断する時代は終わったのかなというように思います。例えば新しいビジネスをやるかやらないかという決断に、昔だったら「このビジネスはお金になるからやる」と決める人がいたと思います。今の時代は、「お金になるし、さらにもう一つ、私にとって勉強にもなるからやる」とか、もしくは「このビジネスはお金にはならないけど、とても勉強になるし、さらにはこの仕事は楽しい、だからやる」というように、人がそこに向かうためには最低二つのメリットが必要かな、と感じます。

ですから、TOEIC L&R受験が社内で根付かない、英語を勉強させたいけれどしてくれない、という場合は、ぜひ、英語を勉強することは、あなたの英語の能力を高めるだけではなく、普段の仕事の段取り力強化にもなるのだから、受験するだけではなく、より高いスコアを取れるように戦略を練って頑張ってみたらどうか、とお話をしてみたいかがでしょうか。

最後に、ホテルニューオータニは創業者の意向として、あなたたちは人のためになりなさい、お役に立ちなさいという考えがあります。今も変わらずオーナーからそのように教育を受けています。本日のお話が、少しでも皆さんにとってお役に立てる情報でしたらとても幸いです。本日はご清聴ありがとうございました。

世界をつなぐ心の翼に “Japan Quality” を乗せて



全日本空輸株式会社 人財戦略室 ANA人財大学 副学長 佐々木 一彰氏

■ 始まりは2機のヘリコプターから

全日本空輸株式会社（以下、ANA）の佐々木と申します。

まず、会社紹介をさせていただきます（資料1）。創業は1952年、2017年12月で65周年を迎えます。従業員数はグループ全体で約3万9,000人。このうちANA単体では約1万6,000人です。現在、国内線は1日約1,000便、国際線は貨物便を含めて週約1,300便が就航しています。ご利用いただいているお客様の数は年間約5,209万人です。この数字は、国際航空運送協会（IATA）のデータでは世界で15番目です。65年前の創業当時は、日本ヘリコプター輸送株式会社という社名で、社員数30人不足、わずか2機のヘリコプターから始まりました。

（資料1）

ANA会社概要

■ 設立	: 1952年（昭和27年）
■ ANAグループ会社	: 80社
■ 資本金	: 318,789百万円（ANAHD）
■ 総従業員数	: 39,243人
■ 連結売上高	: 1,765,259百万円
■ 就航便数	: 国内線約 1000便/日、国際線約 1,300便/週
■ 輸送実績	: 旅客約 5,209万人/年（国内 4,297万人、国際 912万人）
■ 機材数	: 268機

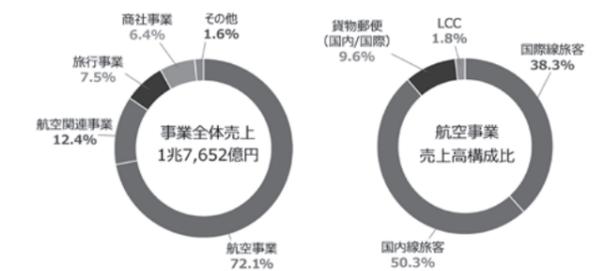
（2017年3月31日現在）

■ 2020年度までに国際線を稼ぎ頭に

事業全体の売上高は、1兆7,600億円で、その構成は航空事業とその関連事業が84%を占めています（資料2）。売上高で見ると世界の航空会社グループの中では11位にランクされるのですが、上位のグループとはかなり開きがある状況です。

（資料2）

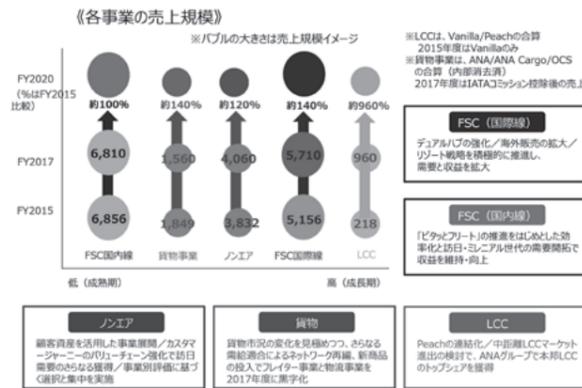
売上高と構成比



航空事業の中身を見ていきますと、国内線が50%、国際線が38%という比率です。2020年度までの中期経営戦略では、国内線の規模を維持した上でそのほかの事業を拡大させ、特に国際線は、収益を牽引する稼ぎ頭と位置付け、羽田空港、成田空港からの路線網を充実させ、海外販売の拡大、リゾート路線への進出を進め、国内線を上回る規模の売上げにする計画です（資料3）。そして、その国際線の規模拡大に対応し得るグローバル人材の育成、語学力強化が求められるところです。

(資料 3)

2020年に向けた各事業の方向性



■ 世界をつなぐ「心の翼」

それでは、この事業を推進する土台となるグループの経営理念、安全理念、経営ビジョン、行動指針をご紹介します。

経営理念は、「安心と信頼を基礎に世界をつなぐ心の翼で夢にあふれる未来に貢献します」です(資料4)。本日のテーマにも、この経営理念の「心の翼」という言葉を用いました。これは、いつもお客様に寄り添う気持ちを表しています。

次に安全理念ですが、「安全は経営の基盤であり社会への責務である」と掲げている通り、お客様との一番大事な約束です。安全は、企業活動の根底にある絶対的な価値であり、安全あっての私たち航空運送事業です。

経営ビジョンは、「お客様満足と価値創造で世界のリーディングエアライングループを目指します」です。お客様に寄り添う気持ちの「心の翼」と、この「お客様満足」が、「おもてなし」につながっていくと考えています。

行動指針“ANA's WAY”には、「安全」「お客様視点」「社会への責任」「チームスピリット」「努力と挑戦」を私たちの大切にしている価値観として掲げています(資料5)。

特に「チームスピリット」と「努力と挑戦」は、65年前の創業当時の「ANAのDNA」として受け継

がれてきたものです。ヘリコプター 2機から始めて今日に至った、その努力と挑戦の軌跡は、グループ社員が共通して、自分たちの価値観として大事に守っています。

(資料 4)

グループの経営理念・ビジョン

<p>ANAグループ経営理念</p> <p>安心と信頼を基礎に 世界をつなぐ心の翼で 夢にあふれる未来に貢献します</p>	<p>ANAグループ安全理念</p> <p>安全は経営の基盤であり社会への責務である</p> <p>私たちはお互いの理解と信頼のもと 確かなしくみで安全を高めています</p> <p>私たちは一人ひとりの責任ある 誠実な行動により安全を追求します</p>
<p>ANAグループ経営ビジョン</p> <p>ANAグループは、 お客様満足と価値創造で 世界のリーディングエアライングループを目指します</p>	

(資料 5)

行動指針

ANAグループ行動指針 “ANA's WAY”

私たちは「あんしん、あったか、あかるく元気！」に次のように行動します。

1. 安全 (Safety) : 安全こそ経営の基盤、守り続けます。
2. お客様視点 (Customer Orientation) : 常にお客様の視点に立って、最高の価値を生み出します。
3. 社会への責任 (Social Responsibility) : 誠実かつ公正に、より良い社会に貢献します。
4. チームスピリット (Team Spirit) : 多様性を活かし、真摯に議論し一致して行動します。
5. 努力と挑戦 (Endeavor) : グローバルな視野を持って、ひたむきに努力し枠を超えて挑戦します。

■ スターアライアンス加盟でグローバル化が一気に加速

次に、私たちを取り巻くグローバル環境についてお話しします(資料6)。

ANAの歴史は1952年から始まり、設立34年を経た1986年に悲願の国際定期路線に進出、グアムに就航しました。その後路線を拡大しながら、1999年にはスターアライアンスに加盟しました。このスターアラ

イアンス加盟が、ANAのグローバル化にとって大きな転機となりました。アライアンスの中での使用言語は英語のため、英語で議論しなければならない環境に置かれ、語学力はもちろん、異文化理解力、コミュニケーション力、交渉力を備えた人材育成の必要性が加速しました。

現在、国際線の旅客便は、42都市65路線、週に約1,100便が就航しており、今後も拡大を目指しておりますが、その背景にあるのが、訪日外国人のお客様の増加予測です(資料7)。政府は2020年に4,000万人、2030年には6,000万人の訪日外国人旅行者を目標にしており、それに合わせて首都圏の成田、羽田の発着枠も拡大します。私たちは国際線展開の大きなビジネスチャンスと捉えています。

(資料 6)

ANAグループを取り巻くグローバル環境

1999年「スターアライアンス」加盟を機にグローバル化を一気に加速



(資料 7)

訪日外国人増加予測

- ◆ 2016年の訪日外国人旅行者は過去最高の2,403万人
- ◆ 訪日政府目標：2020年に4,000万人/2030年6,000万人に



■ 3つの価値に宿る「おもてなし」の心

ここからは、ANAブランドと「おもてなし」にお話を移していきたいと思います。

まずANAブランドの3つの柱です(資料8)。一つ目は「Sparkling」、楽しさ・ワクワク感です。お客様は先進的な体験と笑顔があふれるスタッフに触れ、楽しさとワクワク感をANAから感じます。次に「Caring」、寄り添う心です。お客様は大切な人として迎えられ、心のこもったおもてなしと気配りを受け、困ったときほど安心とあたたかさをANAから感じます。そして最後が「Japan Quality」、日本が誇る基本品質です。お客様は時間の正確さ、手際の良さ、礼儀正しさ、清潔さ、便利さをANAから感じます。

この三つがお客様に感じていただきたい私たちの価値であり、ブランドを構成する柱として定義しています。この考え方は、新しいものではなく、これまでANAが大切に培ってきた価値観をお客様を主語として表現したものです。あらゆる場面やお客様との接点でこの3つの柱に立ち返り、ANAならではの空の旅をつくることを目指しています。

(資料 8)

ANAブランドの3つの柱

お客様に感じていただきたい価値を「ANAブランドを構成する3つの柱」として定義

<p>Sparkling 楽しさ・ワクワク感</p> <p>お客様は、先進的な体験と笑顔があふれるスタッフに触れ、楽しさとワクワク感をANAから感じます。</p>	<p>Caring 寄り添う心</p> <p>お客様は、大切な人として迎えられ、心のこもったおもてなしと気配り、困ったときほど安心感とあたたかさをANAから感じます。</p>	<p>Japan Quality 日本が誇る基本品質</p> <p>お客様は、時間の正確さ、手際の良さ、礼儀正しさ、清潔さ、便利さをANAから感じます。</p>
--	--	---

■ お客様に選んでいただくために

この3つの柱を踏まえた「おもてなし」の一例に、「Tastes of Japan by ANA」があります。日本各地のさまざまな魅力を紹介する取り組みで、2013年9月からスタートしました。食、お酒、スイーツ、カルチャー

などをテーマに3カ月サイクルで3都道府県ずつ取り上げ、約4年かけて全都道府県を紹介します。国内はもとより海外のお客様にもご紹介することによって訪日旅客の増加や、海外のお客様が日本のさまざまな地方に行ってみたい、と感じていただけるように取り組んでいます。

もう一例は、機内での楽しみの一つであるお食事です。ANAは2013年9月に国内外の著名シェフや、あらゆる食のプロフェッショナルに加え、世界のエアラインでも屈指のレベルを誇るANAシェフで構成する「THE CONNOISSEURS (以下、ザ・コノシユアーズ)」を立ち上げました。コノシユアーズとは、「その道を極めた目利き、匠」のことです。日本発の国際線機内食において、上質でワンランク上のサービスを提供しています。ザ・コノシユアーズの26人の匠たちが質の高い機内食を提供することで、グローバルの中での評価を高めていくことを考えています。

この他、イスラム教の方に提供するハラール対応のミールや、ユダヤ教の方に提供するコーシャミールのように、さまざまな宗教の方にも機内食を楽しんでいただける工夫や、世界の有名ホテルチェーンとコラボレーションしたメニューなども設けています。

■ 旅の各シーンでANAらしい体験を提供

次に、ANAのカスタマーエクスペリエンス (以下、CE) についてご紹介します (資料9)。これは、航空機利用前から利用後までのお客様の体験をトータルに捉え、さまざまな機会を通じてお客様の体験価値を高めていくための取り組みです。

ANA CEは、日常から旅の終わりまでを13シーンに分け、それぞれのシーンで、「お客様はANAにどのような期待を持っているのだろう」「ここに来るまでにどのような思いをしてきているのだろう」「この後は何を望んでいるのだろう、どんな気持ちの変化があるのだろう」と、お客様に寄り添い、その方に合ったサービスを提供していこう、という考え方です。ANAにし

て良かったと感じていただけることが、おもてなしの神髄といえるのではないかと考えています。

こうした取り組みを評価いただいているという点では、英国SKYTRAX社が運営するエアライン・スター・ランキングにおいて、2013年から5年連続で“5 STAR”の評価を獲得しています (資料10)。これは日本の航空会社では私どもだけで、さらに世界でも“5 STAR”エアラインは9社のみです。その他にもいくつかの賞を受賞しており、これからも、「おもてなし」に磨きをかけて、さらに評価を高めていきたいと考えています。

(資料9)

ANA Customer Experienceの概念図



(資料10)

サービス品質の維持向上



日本で唯一の“5 STAR”エアライン
英国SKYTRAX社が運営するエアライン・スター・ランキングにおいて、2013年以来5年連続で最高評価となる“5 STAR”を獲得しています。

2017年ワールド・エアライン・アワードにて2部門で世界一を受賞
2017年ワールド・エアライン・アワードにて、空港サービス全般を評価する「World's Best Airport Services」と、空港スタッフや客室乗務員のサービス品質を地域ごとに評価する「Best Airline Staff in Asia」の2部門で、1位を獲得しました。

Airline of the Year (World's Best Airline)で世界3位を受賞
最高賞の「Airline of the Year (World's Best Airline)」では、2015年度の7位、2016年度の5位に続いて、総合3位を獲得しました。

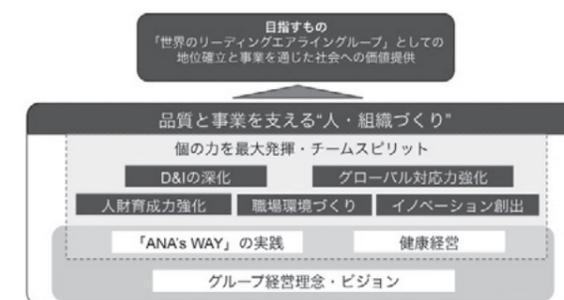
■ グローバル化を支える人・仕組みづくり

それでは次に、国際線の事業拡大を目指す中で、それを担うグローバル人材をいかに育成していくのか、ANAブランドの価値をいかにお客様にお伝えしていくのかを、「おもてなし」対応力強化も含めてご紹介いたします。

ANAは、人材こそが最大の資産であり、グローバル競争を勝ち抜く差別化の源泉と考え、社員一人ひとりの可能性や個性の最大発揮を目指して多様な人材を育成しています。経営理念・ビジョン、ANA's WAYと名付けている行動指針を土台に、「ダイバーシティー・アンド・インクルージョン (Diversity and Inclusion: D&I) の深化」「グローバル対応力強化」「人材育成力強化」「職場環境づくり」「イノベーション創出」の五つを重点項目と設定し、全社的に取り組みを進めています (資料11)。

(資料11)

グローバル人材戦略



「グローバル対応力強化」については、前述したスターアライアンスへの加盟が大きく影響しました。1999年の加盟を契機に、よりグローバル化を進めるべく、人事部内に国際化推進担当を設置しました。2011年には、グローバルタレントプログラムを導入し、グローバル人材像を定義、全社の語学力目標を設定しました。同時に、総合職の事務系社員を入社10年以内に海外派遣する制度も設けました。

2014年からは、グローバル化をさらに加速させ、海外支店勤務者を日本から派遣するばかりではなく、現

地採用に数値目標を設定して推進しています。社内公用語を英語にするというところには至っておりませんが、英語学習についても環境整備を進めており、社内文書を日本語とともに英語で表記することも定着しています。

■ 「世界とたたかい、よく知られ、愛される」グローバル人材

ANAの目指すグローバル化には、四つの視点があります。一つ目は「Think Globally」、常に世界規模で物事を考えるということです。次に「Identity & Global Standards」。これは安全とサービスについては、日本品質で差別化し、プロセスはグローバル標準にします、ということです。三つ目に「Consistency」を掲げ、一貫性を持った効率的、均一なオペレーションにすることを目指し、四つ目は、「Diversity and Localization」。全社レベルで多様かつユニークな人材を活かし、海外においてはそれぞれの慣習・文化を尊重していこうというものです。この四つがANAが目指すグローバル化の姿です。そして、そのグローバル化を担うために求めるグローバル人材像を、「世界とたたかい、よく知られ、愛される」と定義しています (資料12)。

「世界とたたかい」というのはグローバルな競争の中で高い専門性をもとに業務を遂行し、変革をリードできるということです。「よく知られ」というのは多様な価値観の中でもコミュニケーションを図ることができ、

(資料12)

求める「グローバル人材」像

世界とたたかい	◆「グローバルスタンダード」に合致、もしくは凌駕する高い専門性に基づいた業務遂行能力を有する。 ◆「グローバル」視点で新たな枠組みへの変革をリードできる。
よく知られ	◆多様な価値観の中でもコミュニケーションが発揮できる。(語学力は「コミュニケーション能力」の前提条件) ◆自己の拠り所を自社および自国の文化・風土に置き、良いところを他者に伝えることができる。
愛される	◆どんなことにも親和性を保ち、人種・国籍・性別・年齢・所属等にかかわらず、多様な価値観を素直に受け入れ、尊重できる。 ◆常に未来を志向し、自分・家族・仲間・ANAグループ・お客様のより良い明日を夢見ていると振る舞うことができる。

自分の国、自分の会社の良いところを他者に伝えることができることを意味しています。そして「愛される」とは、異文化に対する理解度が高く、多様な価値観を受け入れ、尊重し、生き生きと振る舞うことができるということです。これがANAの求めるグローバル人材像です。

■ 全社でTOEIC® L&Rスコア取得を目指す

それでは、目指すグローバル化の実現、そして、それを担う人材育成の具体的な取り組みについてご紹介します。まず全社の取り組みです（資料13）。

一つ目ですが、地上職を対象に語学力の目標設定をしました。TOEIC® Listening & Reading Test(以下、TOEIC® L&R)のスコア730点以上の社員を一定数確保することを全社KPIの一つに掲げています。

また、管理職登用試験、一般職の昇格や国際線チーフパーサーをはじめとした客室乗務員の資格取得にも高いレベルの点数要件を設定しています。

(資料 13)

人材育成への全社の取り組み

<p>①「全社語学力目標」の設定 TOEIC® Listening & Reading Test (以下TOEIC® L&R)におけるスコア： →730点以上の社員を一定数確保することを全社KPIに掲げる(ANA地上職対象) 管理職登用試験の応募要件、一般職の昇格要件にTOEIC® L&Rの点数要件を設定 客室乗務員国際線チーフパーサー等の資格取得要件にTOEIC® L&Rの点数要件を設定</p> <p>②海外派遣機会の拡大・活用 海外実務研修員制度や留学制度の公募などを通して海外への派遣を拡大</p> <p>③「グローバルマインドセットセミナー」の展開 「文化や価値観の違いを理解する」ことを焦点をあて、グローバルの基礎を醸成</p> <p>④階層別研修へのグローバル化対応プログラムの設定 海外雇用社員との合同回を設定、「文化の違いを理解する」カリキュラムを実施</p> <p>⑤英語力向上のための選抜型短期集中プログラムの導入 選抜した管理職層を対象に、海外で通用する英語力習得のための短期集中プログラムを実施</p> <p>⑥英語力向上のための自己啓発型セミナーの展開 社員のレベルに合わせて英語を学ぶセミナーや英語で交渉術などを学ぶセミナーを展開</p>

■ グローバルマインドから実践力まで網羅した研修

二つ目は海外派遣機会の拡大・活用です。1年間海外の事業所に赴任し勤務する海外実務研修員制度の導入や、公募留学制度など実際に海外に社員を送ることを進めています。

三つ目の「グローバルマインドセットセミナー」では、文化や価値観の違いを理解することに焦点を当て、外国籍や、実際に海外での生活の経験がある社員が講師を務めています。自ら手を挙げて受けるオープンセミナーにも、「グローバルマインドセット」のセミナーを設けています。

四つ目は、階層別研修へのグローバル化対応プログラム設定です。グループ社員には、中堅社員、新任管理職など階層別の研修を設けています。この研修に、海外雇用の社員も含めた英語での実施回を設定し、多国籍の社員と一緒に研修を受けることができるようにしています。実際に多様性を知り、グローバルマインドセットの場にもなっています。

五つ目の選抜型短期集中プログラムでは、選抜した管理職を対象に、海外で通用する英語力習得のためのプログラムを実施し、TOEIC L&R 800点以上取得を課しています。

六つ目は、英語力向上のための自己啓発型セミナーです。社内のオープンセミナーで、各自の英語力に合わせて学べます。英語に慣れるという初級から、交渉までできる上級まで、レベルに応じた講座を設けています。

以上のような全社的な取り組みで英語力の向上とグローバルマインドの醸成を行っています。

■ お客様に満足いただける英語でのおもてなし

次にご紹介するのが、フロントライン、お客様接点での取り組みです。予約、空港旅客、客室の各部門

において、フロントラインスタッフが1年に1回、それぞれの電話や対面での対応スキルを競うコンテストを実施しています。

空港旅客部門では、2017年度は94空港、約8,000人を対象に「空港カスタマーサービススキルコンテスト」を行いました。お客様になりきった社員がさまざまなシナリオを演じ、スタッフが対応力を競い合います。外国籍社員が演じるお客様には英語対応力が求められますし、障がいをお持ちのお客様に対するユニバーサル対応力も試されます。

空港旅客部門のスタッフには、「機転、機敏、気配り」の「きばたらき」を求めています。その「きばたらき」がどのくらいできるのか、それを競うコンテストであり、その腕を磨く場でもあります。

最終的に、8,000人の中から決勝に進んだ15人には、金色の「INSTRUCTOR」バッジが贈られます。空港でこの金バッジを着けているスタッフを見つければ、決勝まで進んだサービススキルの高いスタッフなんだな、と見ていただければと思います。

それからもう一つの取り組みとして、先ほど触れたANA CEでの空港シーンにおいて求められる語学レベルというのを設定しています。レベル分けとしては、スタッフ全員が最低限の意思疎通ができる「不満防止レベル」、対面で英語対応ができるスタッフが必ずいる「満足レベル」、そして流暢に意思疎通ができるスタッフがいる「差別化レベル」を定めました。2017年度からそれぞれのレベルで対応ができる人材育成のプログラムを設け、2020年までには各空港に展開できるよう進めていく予定です。

客室部門では、「“OMOTENASHIの達人”コンテスト」を実施しています。空港旅客部門同様、お客様になりきった社員がさまざまなシナリオを演じ、客室乗務員の対応力を競い合います。チーム戦と個人戦があり、こちらも優秀な成績を収めてファイナリストになると「MASTER」バッジが贈られ、乗務中に着けています。

客室部門では、年1回のTOEIC L&Rの受験を推奨しています。また、客室乗務員になる際の訓練では、

「The Spirit of ANA Group」というANAが独自で作成した英会話集を学びます。機内で起こり得るあらゆるケースを想定した会話集で、これを訓練中にしっかりと覚えさせています。

ANA CEにおいては、機内でサービスを受ける場面とお客様ご自身の席でつづく場面という二つのシーンを設けております。その中で、不満防止レベル、満足レベル、差別化レベルを定めています。最低限の不満防止レベルは、サービスが問題なく提供され、リクエストに正確に対応できるというボトムラインとして守るべきものと設定しています。それに加えて、さらなる充足感を味わっていただきたく、日本らしさを感じる満足レベル、ANAでしか体験できない特別なサービスを味わっていただきたく差別化レベルを設定しています。

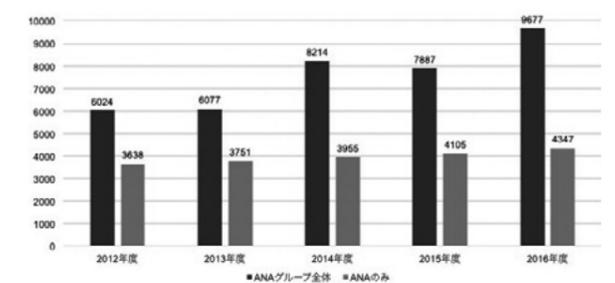
■ 訓練にもTOEIC® L&Rスコアが必要

客室乗務員には、国際線乗務員において、ファースト、ビジネス、エコノミー各クラスのサービスを担当するための資格があります。この資格取得訓練では、「The Spirit of ANA Group」の会話がどれだけしっかりできているかを見極めていきます。さらに、この訓練投入にあたって、TOEIC L&Rスコアの要件を設定しています。

先ほど全社的な取り組みの中で述べた管理職登用試験、一般職の昇格や、この客室乗務員資格取得にTOEIC L&Rの要件を設けているのですが、どのくら

(資料 14)

TOEIC® L&R 受験実績



いこの人数がTOEIC L&R団体特別受験制度(IP: Institutional Program、以下IPテスト)を受験しているのかを見てみますと、2016年度は、グループ社員3万9,000人の中で9,600人、25%程度が受験しており、ANA単体は1万6,000人中、4,300人、27%程度です(資料14)。50%以上の人たちに受験してもらいたいという気持ちもありますが、会社のIPテストではなく、公開テストを受験している人たちもいるので、受験実績はもっと高いと思います。

■ 日本と世界を結ぶ架け橋として

最後に、ANAが掲げる、「HELLO BLUE, HELLO FUTURE」～2020をみんなの滑走路にしよう～についてご紹介いたします(資料15)。この言葉には2020年とその先の未来に向けた想いが込められています。

BLUEはANAをイメージする色、そしてロゴの青い丸は地球、つまり世界を表しています。文化や言語、国籍、年齢、性別、障がい、これらを問わず世界中の多様なお客様の“架け橋”となり、新しい価値を見いだしていこうという「新たな挑戦」の始まりです。

2020年には東京オリンピック・パラリンピックがあります。たくさんのお客様が日本にいらっしゃいます。その中でANAグループが果たす役割として、空港や機内をはじめとするさまざまな場面において、世界中

(資料15)

未来への想い



のお客様に喜んでいただけるサービスをつくっていきたい、世界トップクラスのユニバーサルなサービスを実現することで、日本と世界を結ぶ架け橋になっていきたいという想いを込め、「HELLO BLUE, HELLO FUTURE」とうたっています。

舞台は世界です。ここにお集まりの皆様方もグローバル化の中でそれぞれの会社、学校でさまざまな取り組みをされていると思います。私たち日本国中が一丸となって進んでいきたいと思います。僭越ながら私から皆様方にお伝えいたしまして、話を終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

Educational Testing Service (ETS) からのご案内

Magali Daumas



■ Educational Testing Serviceと TOEIC® Program

皆さんこんにちは。マガリ・ドマスと申します。Educational Testing Service (以下、ETS) でシニアディレクターとして、TOEIC®ブランドのストラテジックマーケティングを担当しております。本日は、TOEIC® Programについてご紹介できますこと、光栄に思っております。また、非常に多くの方々にご来場いただいたということにも驚いております。これは英語のコミュニケーションスキルが、観光業、そしてサービス業の成長と成功に欠かせないものだというを示しているのではないのでしょうか。

さて、本日は、まずは世界におけるETSとTOEIC Programの状況を説明し、本日一般財団法人 国際ビジネスコミュニケーション協会(以下、IIBC)が日本で発表したレポートについてご紹介したいと思います。そしてプレゼンテーションの残りの時間には、TOEIC® Testsを活用している観光業およびサービス業界における事例についてご紹介させていただきます。

■ グローバルリーダーとしてのTOEIC® Program

最初に、ETSについて簡単にご紹介させていただきます。ご存知の方もいらっしゃると思いますが、私どもETSは非営利の団体として、アメリカのニュー

ジャージー州プリンストンに拠点を設けています。テスト開発、能力評価において60年以上の実績があり、3,200人以上の従業員が所属しています。「公正で適切な評価、リサーチ、関連製品・サービスの提供を通じて教育の質と公平性の向上に貢献する」というミッションを掲げ、現在世界180カ国以上でテストの実施をしております(資料1)。開発、また運営管理を手掛けるテストの数は1年間で5,000万に上ります。このミッションの追求がテストの品質、公平性の維持につながっており、また、このミッションがあるからこそ、TOEICブランドは世界で成功するために必要な英語4技能のテストとして、35年以上も業界の牽引者であり続けることができたのだと考えています。

(資料1)

ETSの理念

OUR MISSION, OUR GOALS, OUR VALUE



TOEIC Programはグローバルなテストとして全世界で認められ、現在、160カ国1万4,000以上の企業や団体が、TOEIC Programを利用して能力開発・レベル測定を行っています。その一例が本日、IIBCよ

りプレスリリースとして発表された、ETSが作成した2016年度の世界におけるTOEIC® Listening & Reading Test (以下、TOEIC® L&R) の受験者スコアと受験者が回答したアンケート結果に関するレポートです。スコア保持者の特徴、職種別・目的別の平均点など、さまざまなデータが記載されています。

このレポートのように、TOEIC Programを活用して下さっている皆様にデータを提供し、役立てていただくと幸いです。なお、このレポートの日本語版については、IIBC公式サイト (www.iibc-global.org) に本日から掲載されております。

■ 世界におけるTOEIC® Testsの活用

TOEIC Testsは、多くの企業、多様な業種において活用されています。中でも観光業、サービス業など、おもてなしに関連する業界において導入されることが多く、採用、研修、そして昇進・昇格の要件など、その用途はさまざまです。本日は、観光業においてTOEIC Testsを利用している三つの企業をご紹介します。

その前にまず、三つの数字をご説明します。これは観光業、そしてサービス業における統計値です (資料2)。

(資料 2)

観光業、サービス業における統計



「10%」とは、観光業が全世界のGDPのうち10%を占めていることを表しています。次の「1 in 10」とは、世界の全業種と観光業の割合です。全世界における仕事の、実に十に一つが観光業に関係する仕事

事ということになります。そして「18億」という数字は、国連世界観光機関が発表した、2030年時点の世界の海外旅行者数 (国際観光客到着数) の長期予測値です。これらの数字からも、観光業は今後さらに成長し、英語能力も欠かせないものになっていくということが分かるのではないのでしょうか。

■ 採用時にTOEIC® Testsを利用 — エールフランス

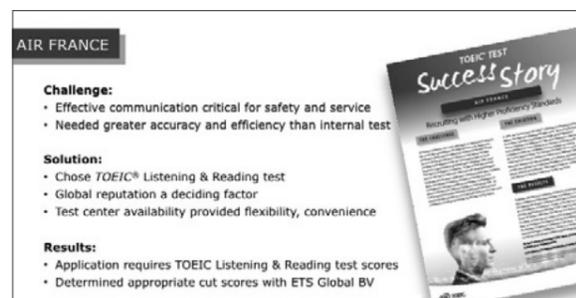
それではまず、採用にTOEIC Testsを使用しているAIR FRANCE (エールフランス) 社の事例をご紹介します。エールフランスはエールフランス-KLMグループの子会社であり、ヨーロッパをベースにした旅客、貨物などの輸送業を行っております。1933年に創立、五つのフランスの航空会社が合併してつくられました。今は旅客、貨物輸送、そして航空機の機体整備をサービスとして提供しています。現在、毎日118カ国320の目的地に向けて2,000便の運航をしており、グランドスタッフ3万5,000人、客室乗務員が1万3,000人、そして4,400人のパイロットが社員として所属しています。エールフランスはETSのヨーロッパにおける子会社であるETS Global B.V.の10年来の顧客であります。

それでは、エールフランスはどういった課題に直面していたのかをご紹介します (資料3)。

エールフランスは上述したように国際的なスケールで事業を展開されていますので、安全、サービス面に

(資料 3)

エールフランスの事例



においては英語での円滑なコミュニケーションが欠かせません。当初、エールフランスでは、独自に開発した英語テストを使用して評価を行っていましたが、採用基準の質を保つため、より正確性と効率性を重視した新人採用試験を行う必要がありました。そこで、これまで使用していた社内テストに代わり、グローバルな評判が高いTOEIC L&Rを導入し、新人採用、パイロット採用に活用し始めました。その後、エールフランスとETS Global B.V.によって、採用部門ごとに必要なTOEIC L&Rスコアを決定し、部門ごとの選定プロセスで使用することになりました。例えば、フライトインストラクターは550点以上、カスタマーサービス部門は680点以上、メンテナンス部門のマネジャーは最低800点が必要となり、パイロットにおいては、850点以上に設定しました。

■ 社員研修にTOEIC® Testsを利用 — バンヤンツリーサムイ

2番目の事例はタイのBanyan Tree Samui (バンヤンツリーサムイ) です。バンヤンツリーサムイはワールドクラスの高級リゾートで、TOEIC Testsを社内研修に活用しています。バンヤンツリーは世界でも有数のプレミアムリゾートやホテル、スパを経営している会社です。世界28カ国で36のホテルリゾート、68のスパ、91の店舗を展開しています。バンヤンツリーの経営理念は、「平和なサンクチュアリの提供」で、一貫した高品質のサービスをゲストに提供しています。

バンヤンツリーサムイは高級リゾートと申し上げました通り、さまざまな国からゲストを迎えます。その対応には一流のサービスが必須となりますので、ゲストと正しい英語でコミュニケーションができることが必要不可欠となります。そこで社員それぞれの英語能力を把握した上で、有効性のある語学トレーニングを設定するため、バンヤンツリーサムイでは、解決策としてTOEIC L&Rを活用することとしました。まずはTOEIC L&Rのスコアを使って社員の英語能力を評価し、強み、

弱みを評価します。そしてそれをもとに、改善が必要な内容を明確にし、個々に対する研修の開発を行いました (資料4)。

(資料 4)

バンヤンツリーサムイの事例



結果として、バンヤンツリーサムイは社員の英語能力をより公平に、また効率的に評価することができ、必要な研修を行うことができました。また、社員それぞれの英語能力が明確になったため、各々の英語能力をベースに、適所に優先配置することができるようになりました。バンヤンツリーサムイのトレーニングマネジャーは、「TOEIC L&Rを活用することで、全業務にわたって社員の改善すべき点を把握し、その英語能力レベル別にカテゴリー分けができるようになりました」とおっしゃっています。

■ ボランティア人材の適材適所に — BRICS

最後の事例は、BRICSによる国際イベントでのボランティアの配置への活用です。これは2020年の東京オリンピック・パラリンピックにも関係してくることはないかと思っております。

BRICSはブラジル、ロシア、インド、中国、そして南アフリカの五つの経済圏を表す名称です。有力新興国とされる5カ国の頭文字を取った名称ですが、グローバル化が進み、その目覚ましい経済成長が世界経済に大きな影響力を与えるまでになってまいりました。

2009年以降BRICSの派遣団は毎年会合を開き、新興市場および発展途上国における経済協力について、討議をしております。

2017年9月に、9回目のBRICSサミットが中国で開催されました。これはこの地域における最大の国際イベントでしたが、このイベントの成功にTOEIC Testsが一翼を担いました（資料5）。

(資料5)

BRICSの事例



イベントを成功させるには世界中からやってくる参加者全員の安全の確保に加えて、質の高いサービスの提供が必要でした。受付、交通、通訳、その他提供する全てのサービスにおいて、英語でのコミュニケーションが必須となるため、BRICSはTOEIC L&R、およびTOEIC® Speaking & Writing Testsを利用して、600名のボランティア全員の英語能力を測り、各人の英語力のレベルに応じた配置を行うこととしました。この適切な人員の配置により、円滑なサービスの提供が実現できたのです。

以上、三つの事例を紹介させていただきました。TOEIC Testsの活用で、日本のみならず全世界の観光業の成功をサポートできるということをお伝えできたならば、幸いです。本日はありがとうございました。

パネルディスカッション



株式会社JTBコーポレートセールス **中村 弘子 氏**
株式会社ニュー・オータニ **杉井 志帆 氏**
全日本空輸株式会社 **佐々木 一彰 氏**
モデレーター：一般財団法人 国際ビジネスコミュニケーション協会
IP事業本部 IP普及ユニット ユニットマネジャー
永井 聡一郎

「おもてなし」の定義

一本日のテーマでもある、「おもてなし」とはどのようなものと考えれば良いのでしょうか。皆様と考えられる「おもてなし」とは何か、お聞かせください。

●中村 氏

皆様が「おもてなし」と考える定義はそれぞれおありだと思うのですが、法人需要といった切り口からお話をさせていただくと、お客様のニーズの裏のニーズを読むと申しますか、お客様がそれを行う本当の目的、本質的な目的は何だろうと考え、そしてそれを達成するというのが「おもてなし」の一つなのではないかなというふうに考えております。

●杉井 氏

定義は非常に難しいと思うのですが、先ほどパレスホテルの住吉様もお話しされていたように、例えばお客様に対しての言葉遣いだったり、対応

だったり、態度の中に、お客様のために一生懸命やらせていただくとか、誠心誠意を込めて何か役に立とうという気持ちに乗せて表現することかと思えます。

●佐々木 氏

始まりから終わりまで、お客様にストレスを感じさせないということが必要かと思えます。さらに、このお客様は何をお考えなのだろう、どんな想いを持っていらっしゃるのだろう、何をしてほしいのだろう、と気持ちに寄り添っていく。そういう気持ちを持つことが必要なのではないかと考えております。

目指す英語力と現状

ー現在、英語での「おもてなし」が求められています。十分に「おもてなし」をするには、どの程度の英語力が求められるのでしょうか。

●杉井氏

ホテルには、コンシェルジュやフロントクラークなど、英語を常に使う部署もあれば、ほぼ英語を使わない部署もあります。その中で全社員がどこまで同じレベルを目指すかと考えますと、英語に対してアレルギーを感じなくなることを一つの指標としています。英語に対するアレルギーを感じない状態というのは、例えば外国からのお客様に“Excuse me”と言われたら、すぐに“Can I help you?”や“May I help you?”と言えるかどうかだと考えています。

英語ができるスタッフがいたら、英語の苦手なスタッフは、つい英語を得意とするスタッフに頼ってしまいがちです。しかし、ホテルで働いていると人に頼れない瞬間が必ず訪れます。「自分の力でこの場を乗り越えるしかない」と分かると、知っている英語を駆使して対応します。人が成長するポイントはこのようなときにあるのではないのでしょうか。そのピンチを乗り切ったときには必ず上司が褒めるという流れで、英語力向上につながります。初めの一步を踏み出したときにしっかり見てあげて、褒めて伸ばす。このようにして、英語力の底上げを図っています。

●佐々木氏

私どもは必要最低限、TOEIC® Listening & Reading Test (以下、TOEIC® L&R) のスコアとして600点は持っていてほしいと思っています。もちろん、それで十分ということはありませんので、管理職登用試験や客室乗務員が国際線乗務

資格のランクを上げていくための要件にはそれ以上の点数設定をしています。必ず全員600点以上、全員が英語で必要最低限のコミュニケーションを取っていただけるようにしたいと考えております。新入社員採用では、特に英語の必須要件として設定しているわけではありませんが、600点は持っていてほしいという思いはございます。

ーTOEIC® L&Rの受験推奨や基準値設定などに対する社内の反応はいかがでしたか？

●佐々木氏

管理職登用試験を例にとりますと、「前もって英語の要件を設けますよ」というアナウンスはしてありました。要件設定の数年前から伝えておりましたので、準備期間はありました。設定スコアも段階的に上げました。急に導入するのではなく、準備期間を設け、それに向けて全社員の意識を上げることが必要かと思えます。もともと国際線客室乗務員には、その資格要件として初めからTOEIC L&Rの目標スコアが設定されていたので、全社員の認識もございました。

TOEIC L&Rを指標としてはいますが、高いスコアを持っていることが高い「おもてなし」対応力に直結するわけではありませんので、「おもてなし」をするにはより生きた英語を学ぶことが大切になると考え、ネイティブの社員による研修を行うなど、英語を肌で感じられる機会をなるべく多く設けるようにしています。

●中村氏

現状としましては、社内登用資格として最低限の英語力は必要、としか明記はしておりませんが、コーポレートセールスという視点から考えますと、基礎的な英語力が大切になります。B to Bの場合、長く続くお付き合いをさせていただく方が多

くなってまいりますので、信頼関係を築くためにも、一定程度先方の言語に合わせてやり取りができるといいのかなと感じております。

また、通訳とセールスは業務内容が異なります。セールスでは通訳のような完璧な英語でなくても自分の言葉で対応できた方が良く、初級・中級・上級者と段階を分けて支援をしています。ただただしくても、相手とコミュニケーションを取ることができれば全く英語を使用しないよりは信頼関係を築けると信じています。

コミュニケーションが取れる英語ということだと思いますと、学校教育の変化からか、最近では若い社員は比較的英語に対する抵抗が少ない方が多いように感じられます。中間管理職の方がTOEIC L&Rの受験にしり込みしているような状況です。そうなるややる気を持った若い社員たちのやる気をそぐことにもつながりかねません。そうならないために、やはり社内での声掛けも丁寧にしていかなくてはならないと思っています。

●杉井氏

ホテルニューオータニでは、採用時にTOEIC L&Rスコアの基準を設けていません。語学力というのは、入社後でも、本人にやる気さえあれば伸ばせると考えているからです。一方、人のために役に立とう、誰かを喜ばせることが自分の喜びだと純粋に思えるかなど、「おもてなし」に最も必要とされる能力はなかなか伸ばせません。ですので、採用基準としては英語力よりも、人のために自分が損してでも誰かを喜ばせたいという気持ちがあるかということ基準に入れております。

ただ、TOEIC L&Rのスコアが600点や700点ある学生には基礎学力が備わっていることが多いと感じています。ときどき、学校関係者の方から、採用基準になぜTOEIC L&Rのスコアが必要なのかとか、スコアで企業は何を測るのか、と聞かれ

ることがあります。その答えは、スコアが600点や700点あるという学生は、幼い頃から、例えば大学卒業までのどこかのタイミングで勉強をしている方たちだと思います。勉強をした経験がある学生は基礎学力があるので、入社後にトレーニングしやすいということがあります。企業がスコアを入社基準に設ける理由の一つには、そういったこともあるのではないのでしょうか。つまり、英語ができる人は基本的に、自己学習サイクルが多少なりともできているのだと、各企業は捉えていると考えられます。

●佐々木氏

採用に関しては、特に要件は定めておりませんが、先ほど申し上げましたようにTOEIC L&R 600点程度の英語力は持っていてほしいと思っております。英語力があればなお良しですが、私どもは行動指針にも掲げている通り、「チームスピリット」と「努力と挑戦」を重要視しておりますので、あくまでも人物本位で見えております。

ただ、客室乗務員に関して言いますと、これまでは入社後、国内線からスタートし、1年くらい経験したあとに国際線の資格を取得する訓練に入っていくステップでした。しかし、2018年入社の方からは初めから国内線も国際線も担当できる教育訓練の体系に変更します。そうするとやはり一定程度の英語力は初めから持っていていただきたいと思い、600点というスコアを強く打ち出しました。必須要件ではないけれども、そのぐらいの英語能力が最低限必要ですということを募集要項にも書かせていただきました。採用選考の結果ですが、内定した方のTOEIC L&Rスコアの平均は700点を超えているという現状です。

●中村 氏

私どもも語学力の基準というものは特に設定はしていません。本日お二人のご登壇の発表を拝見し、やはり求める人材像は、観光業界、そしてサービス産業というくくりの中では、とても似てくるのだなと思いました。私どもも同じく、やはりホスピタリティマインドにあふれている人、というポイントを大変重要視しています。それがなければJTBの仕事も務まらないと考えています。

具体的なスコアを設けていない理由には、スコアにこだわってほしくないということがあります。スコアは一つの目安です。連続で受けると40、50点ベースで上がり下がりもしますし、あまりそのスコアにこだわってほしくないのです。スコアよりも、英語というツールを使ってどれだけ信頼関係を築くためのホスピタリティマインドを表現できますか、というところを見ていきたいと思っております。

英語学習のモチベーション向上施策

一英語力が必要だと分かってはいるながら、なかなか自分の意思で英語学習に取り組めないという話をよく聞きます。各社様、どのような対応をされているのでしょうか。

●中村 氏

いわゆる研修ですとか、通信教育を無料にしますといったことは水飲み場の設定をしているだけであって、やはり水を飲んでくれるかどうかというのは本人次第ということになってしまいます。ではその本人の気持ちをどう高めるかということですが、一つは外圧。もう一つは内圧もあります。周囲の人がどんどん英語の勉強をしていったら自分もやらなければならない気持ちになります。このような気持ちの変化が訪れるように、さまざまなレベルに合うセミナーなど、レベル階層別に施策を当てているというのが現状です。発表でもご紹介しましたが、プレミアムフライデーややる気アップセミナーなどを導入することによって、社員全体の大きなムーブメントまでには至りませんが、小さな波は起こっているようです。家に帰って息子さんや娘さんが学校で勉強している英語の教科書を見たとか、英語の話題が出たということを目にする機会が増えました。このような、小さな一歩が大事なのかと考えております。あとは、英語が大事だから英語学習に関することは何でも会社がお金を出してくれるというのではなくて、身銭を切るといっても上達への一つの道なのではないかということも感じております。

●佐々木 氏

ANAでは、国際線ご利用の約半数が外国のお客様です。空港旅客部門スタッフ、客室乗務員は日常的に英語に接しています。

パイロットは空港の管制と英語で話しますので、会話が通じなかったら飛行機の運航ができませんし、状況によっては国内線でも英語での機内アナウンスが必要になることがあります。総合職も海外に異動があり、英語が必要です。このように全ての職種において、英語なしには業務が成り立ちませんので、否応なしに、英語力を上げるしかない状況なのです。また、英語力がないとステップアップもできません。パイロットの場合は、英語がレベルに到達しないと国内線しか乗れませんし、客室乗務員は英語で緊急時の会話ができないと乗務する資格すらもらえません。

昇格要件にTOEIC L&Rスコアの基準を導入した当初は、スコアが必要レベルに満たなかった人にも、これからスコアを獲得してもらえれば良いと考え、今後の英語学習計画書を出してもらった施策をとっていました。現在は、必ず要件に到達しなければならないように変更し、かなり追い込んでいる状況です。ただ、社内英語公用語化ということにまでは至っておりません。

●杉井 氏

モチベーションには、言葉のかけ方、気持ちの持ち方が影響するのではないかと考えています。例えば、この季節になるといろいろな企業からカレンダーをいただき、1年の経過を感じます。「今年も一つ年を取っちゃうな」と寂しく思うのではなく、「今年は初めてTOEIC L&Rを受け、最終的に何点獲得できた年だったな」とか、「今年はTOEIC L&Rのスコアが何点上がったな」など、何か挑戦したことがあれば、「1年を終えることが悪いことではないな」と感じると思うのです。自己啓発をアンチエイジングと捉えて話をすると、感度の高い女性スタッフには響くようで、頑張ってくれます。

それと、やはり一人で頑張るのは難しいことで

す。ホテルニューオータニでは、社内イベントとして英語スピーチコンテストを開催しています。「定年まであと5年だから、今から英語を勉強しなくても良い」と言っているような管理職も巻き込んで彼らにも出場してもらったり、なんとかみんな頑張ろう、というムードをつくるように努力しています。

一英語以外の多言語、多文化の対応に関しては、特に策を取られていることはありますか？

●杉井 氏

ホテルニューオータニではフランス語、スペイン語、中国語などの講座を社内を設定しています。毎年1年間で終わるプログラムにしているので、新しいスタッフがどんどん勉強していくことができます。それ以外にロシア語だったりポルトガル語だったり、特殊な言語に関しては学校に通う補助金を出して、任意で勉強ができるようにしています。基本的に挙手制にしていますが、まれにミッションを与えられるスタッフもいます。スペイン語やフランス語といった、英語以外の言語が話せるスタッフが各職場に数名常駐できる環境をつくるように努めています。

●佐々木 氏

私どもは、英語以外の言語については会社でサポート制度を設けるには至っておらず、個人の自己学習に委ねている状況です。ただ、客室乗務員の話させていただくと、客室乗務員のベースを日本だけではなく、ロンドン、上海、ソウル、バンコク、香港、台北に設け、現地で客室乗務員を採用するようにしています。当然ながら、英語以外のさまざまな言語が使われるお客様もいらっしゃると思いますので、一番長い時間を過ごされるキャビンでお客様満足度を高めるために、例えば、

ソウル便にはソウル採用の客室乗務員が乗る、バンコク線にはバンコク採用の客室乗務員が乗るなど、路線に応じて、その国の言語が話せる客室乗務員が乗務するということが、お客様への多言語対応、多文化対応として行っております。ロンドンベースの客室乗務員には英語以外にスペイン語、フランス語、ポルトガル語、ドイツ語の中から複数言語できる者もあり、ランゲージピンという、どこの国の言語ができるかが一目で分かるピンを着けて乗務しています。

●中村氏

JTBコーポレートセールスでは、多言語に関しましては、ほとんど手が付いていない状況です。私は最近まで大学に職員として出向していましたが、英語の重要性が非常に高まっているということで、私が学生の頃に比べて、第二外国語としてのフランス語やドイツ語などの位置付けが少し低くなりつつある印象を受けました。世の中も単なるイングリッシュというよりはグローバルイングリッシュといった形で、より英語の共通汎用性というものが広がっていると感じております。その点で考えますと、弊社におきましては英語もこれからです。まずは英語から底上げしていきたいと考えております。

学校教育に対して期待すること

一本日は学校関係の方も多くいらっしゃいます。今後の観光人材の育成を担う学校関係の方々に何かメッセージ等ありますか？

●佐々木氏

今の学生の皆さんには、留学を経験した方や英語力が高い方が多くいらっしゃいます。留学をしていた学生の方に、採用面接で留学中の苦労をうかがうと、「自分の国のことが話せなかったことだ」と言う方が多くいらっしゃいます。自分の国の歴史が話せない、自分の国の良いところを話せない、でも各国から集まってくる留学生たちは自分の国のことを話す、というような話をよく聞きます。また、私どもの海外駐在員に話を聞いても、現地での仕事上の打ち合わせにしても、会合やパーティーでの会話にしても、海外のいろいろな方とお目にかかった際に、日本の歴史、文化、宗教といった話は気後れしてしまう、とよく聞きます。

グローバル人材であるために、学生時代に、専門分野の勉強ももちろんですが、しっかりと教養、リベラルアーツも身に付けていただきたいと考えています。入社後もオープンセミナーという、自分で手を挙げて受けるセミナーの中で、リベラルアーツの科目を設けており、勉強もできますが、それからではなく、自分自身の人格・品格を高めるためにも、ぜひ学生時代に教養をしっかり身に付けてほしいなと思うところでございます。

●杉井氏

AIの普及により、これからは人工知能に取って代わられない人材になっていく必要があります。例えば英語ができるだけであれば、もしかするとAIに通訳してもらった方が確実かもしれません。

そういった中で、「人」である私たちがどうある

べきかを学校で教えていただきたいなと思います。AIと「人」との違いはやはり、考えるということだと思います。まず考え、仮説を立て、こうなるのではないかと推測する、なぜこうなるのだろうという原因を考えるステップがなければ全てAIにとって代わられます。学校では、知識詰め込み型の教育ではなく、仮説を立てる、自分の頭で考える、疑問を持つといった考えるステップを入れるように学生に教えていただく多くの学生の輝かしい未来につながると思います。

●中村氏

これまでお話しさせていただきました、語学やコミュニケーションというキーワードは本当に大事なことだと思います。それに加え、もう一点、別の角度から「マネタイズ」というキーワードを出したいと思います。

これは私の主観かもしれませんが、日本の産業の中では製造業が一番格上だなと感じてきました。そして観光業界・サービス業界というのは、そこより少し低いところに見られがちだったというような歴史、風潮があったのかなと思うのです。笑顔と頑張りで乗り切る旅行業界、というような状態が長らく続いていたかと思います。しかし、これから観光業、サービス業はますます広がっていきます。生み出す金額、経済という点から見ても、急速に大きくなっている中で、観光・サービス業も収益につながるのだという発想で、観光経営人材を育成していただければ、と考えております。その点で着目をしていきますと、例えば日本のトップ層に位置する国立大学が修士課程等で観光経営人材の育成に乗り出してきているというのは、非常に大きく、いい変化なのかなというふうに捉えております。

海外では、既に国策として力を入れている国もあります。先ほどETSの方のご発表でもタイが出

ておりましたけれども、その他、シンガポールやマレーシア、オーストラリアなんかもそうですね。日本も若干遅ればせながら、観光産業が国の主要戦略として位置付けられましたので、追い付いてこうしているところかと思えます。経済的にも2020年には、自動車産業に匹敵するぐらい金額的に波及効果があるといわれているらしいですので、ぜひ、マネタイズというものを一つキーワードとして挙げたいと思います。

●佐々木氏

2020年の後も、本日ここにいらっしゃる観光業界や教育の場にいらっしゃる皆さんと一緒に、今後のサービス業界を盛り上げていきたいと思っております。「おもてなし」をつないで日本がもっと魅力的になり、リピーターの方が増えていけば産業ももっと盛り上がるのではないのでしょうか。そしてそれを支えるツールの一つとして、英語が有効なのではないかと思っています。「一歩踏み出すおもてなし英語対応力」を強化して、オールジャパンで取り組んでいきたいですね。

—ありがとうございました。

発行月：2018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 FAX (03) 3581-5512

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.iibc-global.org>

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



当協会はプライバシーマーク
を取得しています。

本書の無断転載・複製を禁ず