

# 2018 TOEIC® セミナー報告書

社員のやる気を高める施策と  
TOEIC® Programの活用

●2018年10月24日(水) 赤坂インターシティコンファレンス

# 社員のやる気を高める施策と TOEIC® Programの活用

2018年10月24日(水) 赤坂インターシティコンファレンス

## 事例発表 ① 日本オラクル株式会社 ..... 1

### 日本オラクルのグローバル人材育成について - TOEIC® Programの活用方法と英語学習支援 -

日本オラクル株式会社  
人材・組織開発部 担当マネジャー 石田 ゆかり 氏

## 事例発表 ② 東日本旅客鉄道株式会社 ..... 6

### 世界に通用する技術者集団を目指して - 海外プロジェクトへの挑戦と、語学力向上の取り組み -

東日本旅客鉄道株式会社  
東京電気システム開発工事事務所 海外事業推進室 室長 西城 香織 氏

## 事例発表 ③ キヤノン株式会社 ..... 12

### 働き方改革から学び方改革へ - 社員の主体的学習意欲を醸成する取り組み -

キヤノン株式会社  
人事本部 ヒューマンリレーションズ推進センター 所長 細谷 陽一 氏

# 日本オラクルのグローバル人材育成に ついて

## - TOEIC® Programの活用方法と英語学習支援 -

日本オラクル株式会社  
人材・組織開発部 担当マネジャー

石田 ゆかり 氏



### ■ 全世界のオラクルで求められている英語力の向上

1977年に設立した親会社のオラクルコーポレーションは、全世界で従業員約14万人、顧客175カ国43万社を有するグローバルIT企業です。日本オラクル株式会社は、その子会社として1985年に設立されました。東京都港区北青山に本社を置き、主にクラウドサービスの販売サポートを行っています。

まず、オラクルコーポレーションが全世界の社員に求めているグローバル人材の定義についてご紹介します。当グループでは、コンピテンシーと呼ぶ七つの行動特性を定義しています。具体的には、業務を推進し実行していく力、協働していく力、コミュニケーションのインパクト、意欲を引き出すリーダーシップなどです。例えば、「協働」では、ただ一緒に働くだけではなく、組織や国・地域の垣根を越えて共に働く、そしてダイバーシティ・アンド・インクルージョンを実現していくというイメージです。また、「コミュニケーションのインパクト」は、相手に何か印象を強く与えるということだけではなく、相手に対して尊敬の念、リ

スペクトを示した上で、相手のものの考え方や価値観に影響を与えていくという行動特性が求められています。現在、全世界のオラクル社員は50%以上が英語のノン・ネイティブ・スピーカーです。これらのコンピテンシーをグローバルに実践していくために、公用語としての英語力を高めることが強く求められています。

### ■ 外国人社長の就任で“英語ファースト”に

日本オラクルでは、昨年、社長兼CEOにドイツ人のフランク・オーバーマイヤーが就任し、それを機に英語を使う機会、使わざるを得ない機会が急速に増えています。

社長に対する売上報告やプレゼンテーションなどは英語に変わり、社内メールも日本語だけで配信していたものが、英語と日本語の両方で配信されるようになりました。電話会議やウェブ会議システムを使って海外のメンバーと打ち合わせをする時も英語で行うことが多くなっています。そのため、必死になって英語に取り組む社員が多く見受けられるようになってきています。

### ■ 大学卒・大学院卒の新入社員の平均点は803点に

日本オラクルでは、必要な英語力の目安を、管理職はTOEIC® Listening & Reading Test(以下、TOEIC® L&R)730点以上、それ以外の一般社員は

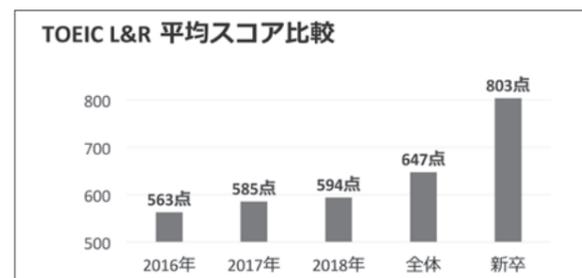
#### オラクルの求めるグローバル人材

- 
- 業務推進および実行力
  - 協働
  - コミュニケーションのインパクト
  - 意欲を引き出すリーダーシップ
  - 競争優位性
  - 変化に対する俊敏性
  - 複雑さの克服

600点以上と定めています。また、昨年度から導入したTOEIC® Speaking Test (以下、TOEIC® Speaking) では、海外出張が可能なレベルである130点以上を全社員に推奨レベルとして提示しております。

しかし、現状はまだ胸を張れるレベルではありません。TOEIC L&Rスコア730点以上が全体の35%、600点以上が64%で、外国人社員や留学経験のある社員など、業務上英語を使うことに全く支障のないレベルの人は2.3%に過ぎません。TOEIC L&R未受験者は全体の半数以上になっています。直近3年間に社内で実施したTOEIC L&Rの平均スコアは、560点台から590点台で推移し、公開テストを含む全社員の平均点は647点となっています。

一方で、過去3年間に入社した大卒・院卒の新入社員の平均点は803点と非常に高い数値となっています。新入社員研修後に、彼らの雑談に耳を傾けると、全て英語で会話をしていました。社長に新入社員を紹介する場を設けた際も、全員が完璧なまでに英語を使いこなしていて、非常に頼もしいと感心した次第です。同時に、世の中も少しずつ変わってきていると感じました。



### ■ スピーキング力のアップが課題

しかし、会社全体を見れば、まだまだ英語力を上げていかなければならない状況です。そのため、2014年から3年間、TOEIC L&Rスコア500点以下の社員を対象に、年に2回～3回、TOEIC L&R対策セミナーを実施しました。週に1回(1回約90分)、2～3カ月間で計8～11回ほどの内容で、特に英語力を伸ばさなければならないという社員を各部門からノミネート

方式で募り、半ば強制的に受けてもらいました。

費用については、TOEIC L&R受験費用込みで、一人9,000円を各部門に負担してもらいました。延べ419人が受講した結果、600点以上に達した社員は全体の40%近くに上り、一定の効果は出せたと思っています。しかし、目標ラインをクリアしたからといって、実際に話せるというレベルまで達している社員はまだ多くはありません。

そこで、トライアルとして、2016年にTOEIC L&Rスコア730点以上の社員を対象に、TOEIC SpeakingとTOEIC® Writing Test (以下、TOEIC® Writing) の両方のテストを受けてもらいました。その結果、各テスト200点中、TOEIC Speakingは118点、TOEIC Writingは144点とスコアに差が出ており、スピーキング力をアップしなければならぬという課題が見えてきました。

### ■ それぞれのレベルに合わせた1対1の英語レッスンを導入

各部門からノミネートしたTOEIC L&R対策セミナーでは、以下のような課題が浮き彫りになりました。

- (1) 伸びる社員と、モチベーションが上がらない社員が混在
- (2) 6～8人のグループ内でレベル差あり
- (3) 730点をクリアすると全く勉強しない

(1)、(2)の対策として、ある程度のレベルまでは自己負担で這い上がってもらう必要性を感じ、またそれぞれのレベルに合った、1対1の英語レッスンの導入を決めました。また、(3)についても、アウトプット力を高めてもらうため、昨年度からTOEIC Speakingを活用した新たな取り組みを始めました。

### ■ 多種多様な特徴を持つ社内講師を採用

英語プログラムの支援体制は、スタッフ2人と社内の英語講師3人、特別講師1人、そして協力会社からの

派遣によるネイティブ・スピーカー1人となっています。

社内英語講師の1人目は、学生時代から企業の英語講師を務めている経験豊かな女性です。生徒一人ひとりに寄り添い、時にはハッパを掛けたり、時には優しく指導したりと非常に指導力に定評のある講師です。

2人目は英語の教員免許を持つ男性講師です。ノンネイティブによるノンネイティブのための発音の指導に定評があります。

3人目は、カナダ生まれ、カナダ育ちのバイリンガルの男性講師です。英会話講座だけでなく、TOEIC Speakingの導入支援や試験監督、対策講座なども手伝ってもらっています。

また、特別講師は“ツワモノ”と評判の男性社員で、TOEIC L&R IPテスト直前対策セミナーを担当しています。講師自身も独学でTOEIC L&Rを勉強し、毎回受験をして、ついには最高点の990点を取り、副業としてTOEIC® Tests関連書籍も多数執筆しています。このように、3人の社内講師と1人の特別講師がそれぞれの特徴と得意分野を生かして活躍しています。

### ■ 会社負担と自己負担の学習支援

英語学習支援には、全て会社負担で支援をしているものと、自己負担で一部を補助しているものの2種類があります。

会社負担では、TOEIC L&RやTOEIC Speaking 団体特別受験制度 (IP:Institutional Program、以下、IPテスト) の受験費用を全額負担し、年1回のTOEIC L&R IPテスト、年2回のTOEIC Speaking IPテストを実施しています。実施前に対策セミナーも開催して

英語学習支援	
会社負担	TOEIC L&R、Speaking IP テスト受験
	TOEIC対策セミナーの開催
	オンライン英語学習ツール、Virtual Library
	異文化コミュニケーション、Writing研修

います。

TOEIC L&R IP対策セミナーは年4回開催し、昨年度は234人の社員が参加しました。さらに、TOEIC L&R IPテストの2～3週間前に直前セミナーを開催し、スコアアップ対策などを行っています。

この他、全世界のオラクル社員共通で提供しているオンライン学習サイト「Virtual Library」から、オンラインの英語学習ツールや、異文化コミュニケーション、ライティングの研修などを提供しています。

自己負担については、公開テスト等の受験費用補助や、1対1のプライベート英語レッスンをはじめ、語学教室や通信講座の費用補助、英会話スクール社員特典などを行っています。1対1のプライベート英語レッスン(1回50分)では、TOEIC対策、ビジネス英会話、ライティングの添削なども行っています。中でも人気なのは社内講師が務めるスピーキングレッスンで、カジュアルな英会話を切り口に受講生が英会話を楽しみつつ、徐々にビジネス英語を身につけてもらうことをモットーにしています。過去の受講生は80%以上がTOEIC Speakingでレベル6の130点を突破しています。

英語学習支援	
自己負担	TOEIC公開テスト等受験費用補助
	1対1の英語レッスン (1回50分)
	語学教室、通信講座費用補助
	英会話スクール社員特典

### ■ 自己学習支援の一部という位置づけのセミナー

会社負担で行うTOEIC L&R IPテストの対策セミナーは、社内講師が行っています。はじめに、学習計画やテストの出題形式を紹介した後、公式問題集の中からピックアップした問題を解かせて、テストの後にポイントを解説します。このセミナーで大切にしているのは、全てを補完するのではなく、あくまでもその後の自

己学習支援の一部という位置付けでカリキュラムを組み立てていることです。

先日開催したTOEIC L&R対策セミナーでは、昨年度とは少しテーマを変え、730点をクリアするのに必要なスピード感を体感してもらい、適切な学習計画を立てることを目標に開催しました。また、過去に730点以上を出した社員に体験談を話してもらい、実際にスコアを上げた社員が語ることによって、受講生に刺激を与えていました。

1人目に話した女性社員は、「730点をクリアするために、会社のトレーニングの機会だけではなく、公開テストも積極的に利用しました。730点をクリアした後も、TOEIC Speakingで定期的に実力を測っています」とセルフマネジメントの重要性を強調しました。今では海外にいる上司とも問題なくコミュニケーションができるレベルにまで英語力は上達しているとのことでした。

2人目の男性社員は、多くの学習ティップスを紹介してくれました。中でも「試験の前日にはお酒を飲まない」「冬は厚着をする」といった受験の心得を熱く語っていたのが印象的でした。

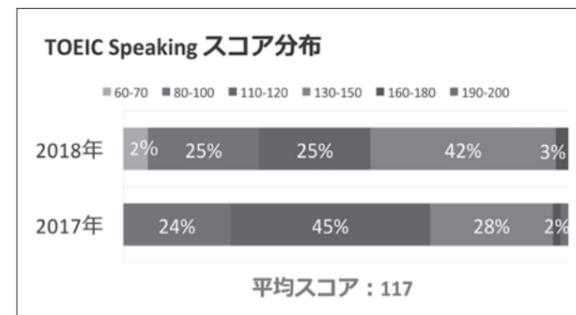
3人目は、約3年かけて730点到達した、公開テストを積極的に受けていたという女性社員です。「受験することを自らに課すために、国際ビジネスコミュニケーション協会 (IIBC) が発信している公開テストの申込受付開始メールが来たら必ず申し込んでいました」と継続性と自己学習の大切さを語っていました。

## ■ 2017年度よりTOEIC® Speaking Testを導入

TOEIC Speakingは、トライアルを踏まえ2017年度より導入しました。ビジネスに必要な英会話の習得のため、年に2回の開催とそれに先駆けた説明会を開催し、この2年間で193人が受講しています。

説明会では、IIBCから、問題の形式や採点方式、サンプル問題、模範解答例などを紹介してもらった後、社内講師が発音の練習などのティップスを教えていま

す。TOEIC Speakingは導入したばかりですので、まだ平均スコアが伸びているとは言い切れない状況です。目安としている130点以上を目標に、今後も様々な施策をしていきたいと考えています。



## ■ 全世界共通オンライン学習ツールの積極的活用へ

前述した全世界のオラクル社員に提供している、共通のオンライン学習サイト「Virtual Library」について少し補足します。社員はこの学習サイトで『Financial Times』や『Harvard Business Review』などを無料で読むことができます。また、Lynda.comやHarvard ManageMentorというビジネススキルや技術系のスキルを学べるツールも無料で提供しています。現時点では多くのコンテンツを英語で提供しているため、全社的にはまだまだ活用しきれていませんが、英語力のある社員は積極的に活用しています。

また、異文化コミュニケーションについては、サーベイを通じて自分の働き方の傾向と他者との傾向の違いを比較できるGlobeSmartというツールを使っています。このツールでは、海外出張がある場合、その国のビジネス習慣などを事前に学ぶこともできます。

## ■ TOEIC® Speaking Testの活用と気軽に話せる場づくりを

最後に今後の弊社の課題についてお話しします。

これまで、英語力向上のための様々な施策に取り組んできましたが、まだまだ道半ばといったところです。組織のグローバル化にともない、スピーキング力だけでなく、ライティング力の強化も欠かせなくなってきました。私が所属する人事部でも、同僚たちの出身国はオーストラリアやイギリス、アメリカなど多岐にわたっており、それぞれの国の文化を理解してコミュニケーションすることも必要になっています。

今後は、実践やアウトプットの場として、TOEIC Speakingをさらに活用してもらいたいと思っています。また、英語力向上のためには雑談のような雰囲気が必要ですので、「気軽に話せる場」をもっと作っていきたく考えています。ご清聴ありがとうございました。

(登壇者の意向により質疑応答は割愛いたします)



事例発表では、社内講師の中村 裕樹氏が登壇し、1対1の英語レッスンの様子を紹介するデモンストレーションが行われました。カジュアルな雰囲気の中で、楽しく英会話ができるレッスンが好評で、受講生のスピーキング力向上に役立っています。

# 世界に通用する技術者集団を目指して

— 海外プロジェクトへの挑戦と、語学力向上の取り組み —

東日本旅客鉄道株式会社  
東京電気システム開発工事事務所 海外事業推進室 室長

西城 香織 氏



## ■ 国際事業経営に乗り出したJR東日本

1987年4月1日に日本国有鉄道から分割民営化された東日本旅客鉄道株式会社(以下、JR東日本)は、鉄道事業、生活サービス事業(いわゆる関連事業)、IT・Suica事業、鉄道車両製造事業を4本の柱とし、関東、甲信越から東北までの本州東半分のエリアを中心に事業を行っています。

近年は、人口減少やグローバル化などの経営環境の変化に対応するため、事業フィールドを拡げてきました。2018年7月に策定したJR東日本グループ経営ビジョン「変革2027」では、10年後に目指す姿として「世界を舞台に」をテーマの一つに掲げ、持続

可能な国際事業の経営に乗り出し、その柱をつくるべく模索しています。

現在、JR東日本は、インド高速鉄道計画や英国での鉄道運行をはじめ、ミャンマー、タイ、インドネシアなどの国や地域で鉄道プロジェクトに参画し、技術支援コンサルティング、運営管理、保守の支援や中古鉄道車両の譲渡などを行っています。

その中で東京電気システム開発工事事務所(以下、東電所)は、電力・信号・通信といった鉄道における電気設備を専門として、関東甲信越地方の大規模な設備更新やプロジェクト工事を担当しています。私が所属する海外事業推進室では海外の技術支援や技術者の派遣などを行っています。



## ■ 業務における英語力の必要性和、社員の本音

国際事業の展開にあたっては、「①成長する海外の鉄道マーケットを見据えて、国内外の企業と協力し、海外の鉄道プロジェクトに参画する」「②国内外の優れた技術を積極的に取り入れるなど、内向き志向を打破し、外に開かれた企業風土を構築する」「③他の業界や世界に広く関心を持ち、外に開かれた企業風土の構築と幅広い視野を持った人材の育成を目指す」の三つをテーマに掲げています。

これらを実践するためには、やはり英語が不可欠です。海外プロジェクトに参画すれば、当然海外出張や海外勤務の機会が増え、設備仕様書などのドキュメント作成も英語が標準です。また、日本国内においても海外製品の導入検討や国際規格への対応などが必要となっており、国内路線の維持・改良に携わる技術者においても英語力が求められるようになってきています。

そして、英語が必要なもう一つの背景には、訪日外国人旅行客の急増があります。私どもは技術系の職場なので、お客様とあまりお会いすることがありませんが、一方で駅社員や列車乗務員は、外国のお客様から毎日様々な質問をいただきます。おそらく日本国内でいま最も英語を必要としている人たちではないでしょうか。

こうした現状の中、技術系の職場である東電所の社員は英語に対してどう思っているかを正直にお話ししますと、英語力を高めて「海外の新技术を積極的に取り

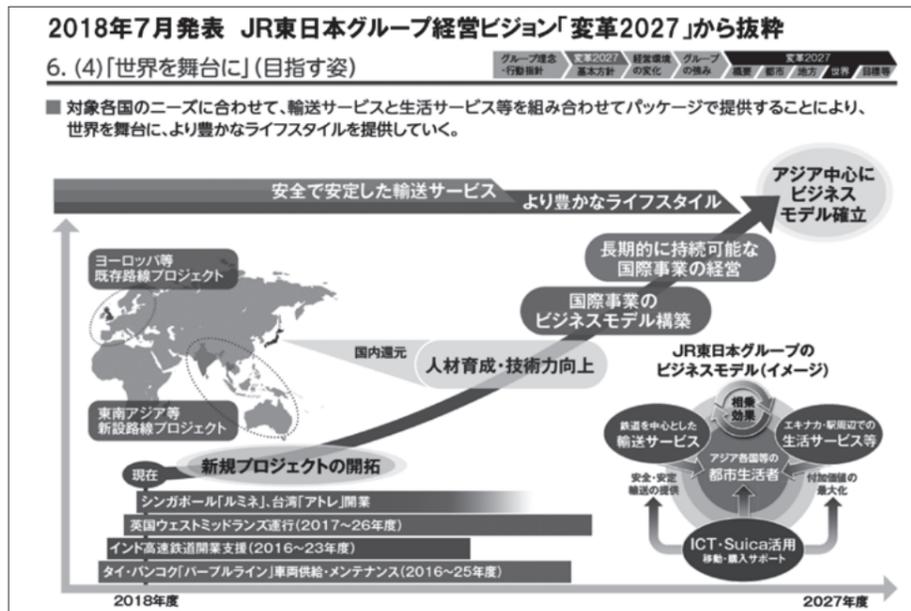
入れたい」「鉄道技術者としてレベルアップしたい」というポジティブ派がいる一方で、「国内で仕事がしたいのでJR東日本に入った」「英語ができなければ海外に派遣されない、だから英語はやらない」というネガティブ派も少なくありません。今はまだ英語が全員必須というほど必要性を強く押し出すことができず、海外展開の可能性や英語力が今後求められることへの危機感といった話しかできない状況にあります。

## ■ TOEIC® L&R受験の理由は「会社が勧めるから」が半数

そこでまず、東電所の社員がどれだけ英語に興味があるかという実態を把握するため、アンケート調査を実施しました。

すると意外なことに、70%の社員が「英語を勉強したい」と思っているという結果が出ました。では、「習得すべき英語のレベルはどの程度ですか」という質問に対しては、「旅行に必要なレベル」という答えが60%でした。この数字の裏を返せば、旅行レベルにも達していない社員が60%もいるということであり、私たちが求めているビジネスレベルとはかなり乖離していることがわかりました。

また、6年前から東電所で実施しているTOEIC® Listening & Reading Test(以下、TOEIC® L&R)を受験する理由を訊ねたところ、「学習成果を確認する



ため「英語力を維持・向上させるため」という前向きな意見が半数あった半面、「会社が勧めるから」「義務感で」という答えが半数を占め、仕方なく受けている社員が非常に多いことが分かりました。

語学習得には長い時間がかかるため、海外プロジェクト担当や海外製品の導入検討を命じられてから英語を勉強したのでは手遅れになります。そのため、当面の目標は、社員全員が英語に触れ、慣れることで英語への抵抗感をなくすことにしました。英語を好きにならなくても良いので、嫌いではない程度までハードルを下げてもらいたいと思っています。

## ■ 2回目以降のTOEIC® L&R受験に抵抗感

2012年度より、自分の英語力を把握してもらうため、TOEIC® L&R団体特別受験制度(IP: Institutional Program)を導入しました。初年度は受験料を自己負担とし、68人が受験しました。2014年度から会社負担とし、2015年度からは組織目標として東電所内における受験率を設定しました。

現在では、東電所の社員の65%に当たる615人がTOEIC L&Rを受験しています。平均点は導入時に比べると下がっていますが、これは初期には英語に自信のある人が多く受け、2016年度からは英語力が低くてもチャレンジする社員が増えてきたためです。

しかしながら、受験した社員からは、「非常に難しい」「リスニングが聞き取れない」「リーディングは全く時間が足りない」「2時間テストに集中し、とても疲れた」などの声が聞かれ、来年はもう受けたくないという社員が数多くいました。

### TOEIC L&Rを実施しての課題

- 難しいと感じる人が多い
  - リスニングセクションで聞き取れない
  - リーディングセクションで全く時間が足りない
  - 点が低いと、自信を失う
  - 長時間テストを解く疲労感

**2回目以降の受験に抵抗感**

## ■ レベルに合わせてTOEIC Bridge® TestとTOEIC® S&Wを活用

こうした社員たちへの対応策として考えたのが、TOEIC Bridge® Testの導入です。試験時間と問題数は半減しますし、内容も易しくなって、社員の負担感が非常に少なくなります。テストの実施は就業前か就業後なので、テストで疲れたあとに仕事を始める場合も、逆に仕事で疲れたあとにテストを受けてもさらに疲れることがなくなり、社員から「負担が軽くなってありがたい」という声をよく聞くようになりました。

TOEIC Bridge Testは、TOEIC L&Rスコアが300～400点あたりで伸び悩んでいる社員に勧めており、TOEIC Bridge TestのスコアがTOEIC L&R450点相当に上がったならTOEIC L&Rに挑戦してくださいと言っています。そのおかげもあってか、昨年は338人がTOEIC Bridge Testを受験しました。今年も相当数の社員が受験しており、TOEIC Bridge Testを導入して良かったと思っています。

また、TOEIC L&R高得点者については、彼らがさらなる高みを目指せるよう、昨年からはTOEIC L&R 600点以上の社員を対象にTOEIC® Speaking & Writing Tests (以下、TOEIC® S&W)を実施しています。受験料は全額会社負担で、昨年は18人が受験しました。TOEIC L&R高得点者は何も言わなくても自ら勉強するので、TOEIC S&W受験できっかけをつくり、個人で取り組んでもらうようにしました。

## ■ 技術者が外国人を案内する「エキナカ留学」を導入

JR東日本の取り組みの中に、駅でのお客様接客英会話を学ぶeラーニングがあります。これは主に駅社員を対象としたもので、パソコンやスマートフォンを使って動画を見ながら英語を学び、発音もチェックしてもらえます。現在、会社全体で7,000～8,000人が受講し、受講料は全額会社負担です。また、一般向け

に販売されている英語の通信教育の受講料を半額補助する制度もあります。

東電所の面白い施策としては、海外事業推進室が今年から開始した「エキナカ留学」があります。東電所の技術者は、駅にいるお客様と接する機会が非常に少なく、普段の業務でお客様と会話することはほとんどありません。その一方で、大規模な駅において駅社員向けの外国人応対体験プログラムが実施されていました。そのプログラムを技術者向けにアレンジして、東電所の社員が新宿駅のような大規模駅に行き、成田空港行きの特急列車が発着するホームで、英語が多少できなくても「英語コミュニケーションの研修生(English communication trainee)」という札を付けて、英語で外国人を案内するようにしました。参加する社員たちは必死ですが、この取り組みによって駅社員の苦労も分かるようになりました。英語に対するアレルギー解消にも役立っています。

また、「オンラインビジネス英会話」も東電所独自の取り組みとして行っています。これはオンラインで外国人講師からビジネス英会話を学ぶものです。講師を選べるのが特徴で、好きな講師とスモールトークをしながら英語を学んでいきます。「意外と楽しい」という声が多く、とても好評です。はじめは全くリスニングができなかったTOEIC L&R スコア300点台の社員が3カ月続けたところ、リスニングが100点アップしたという効果も出ています。受講料は会社が大半を補助しています。

## ■ グローバル人材育成プログラムの多様なメニュー

JR東日本では、意欲のある社員に対し、「海外鉄道コンサルティング業務OJT(On-the-Job Training)」や、短期留学・海外における研修、海外留学、公的機関や他企業への派遣など、多様なグローバル人材育成プログラムを用意し、年間600人規模で海外展開を担う人材を計画的に育成しています。

その中で特徴的な「海外鉄道コンサルティング業務

### 当社のグローバル人材育成プログラムの一例

- 現場第一線の社員を含め、意欲ある社員に対し多様な育成メニューを用意
- 海外展開を担う人材を計画的に育成(年間で600名規模)
- 海外鉄道コンサルティング業務OJT
- 短期留学・海外における研修
- 海外留学
- 公的機関や他企業への派遣

OJT」は、入社5年目以上の社員がアジアで行われている鉄道プロジェクトに約3カ月従事するプログラムです。日本の鉄道との差異を学んだり、海外実務の経験を習得するとともに、異なる環境でも対応できる柔軟性やたくましさを獲得することを目的としています。東電所ではこれまで約20人を派遣しています。

## ■ 大切なのは本人の“やる気”を起こさせること

JR東日本の重要課題の一つは、海外プロジェクトへの参入や国際規格などに対応するため、技術者の英語力を高めることです。そのため、TOEIC L&Rを軸にTOEIC Bridge TestとTOEIC S&Wを効果的に使い、なるべく多くの社員に英語に馴染んでもらえるよう取り組んでいます。実際にTOEIC Bridge Testを導入したことで英語への抵抗感も減っています。

現在では、社員の間でTOEIC Testsの後にオンライン英会話やeラーニングで勉強し、次のテストで再び評価をするという「学習」「評価」のサイクルが確立しつつあります。しかし大切なのは、やはり本人の“やる気”です。私たちにできるのは、英語力向上がもたらす未来を伝えることです。社内には、英語ができてしまうと海外赴任させられるという誤解もあるので、そう思っている人たちに対しては「英語ができればネット上の情報源は15倍になりますよ」「ライバルも追い抜けるようになりますよ」といった自尊心をくすぐるような言葉を投げかけています。効果のほどは確認できませんが、こうした話をすることで本人の“やる気”が高まってくれることを願っています。

## 質疑応答

**Q** TOEIC® Testsおよび研修制度導入において、企画段階での予算の取り方や効果の見込み設定について教えてください。

**A** 2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて、駅社員や乗務員の語学力を向上させたいという機運がJR東日本全体で高まっており、その流れの中で技術部門においても予算が取れました。また、海外で勤務するという特殊な環境下では、社員の安全を確保することが最も重要です。日本語しか分からない社員を海外に行かせたらどうなるのか。安全面からも語学の勉強は必要ではないか。そうしたリスク管理の観点からも経営層に説明しました。

**Q** これまでの取り組みの成功例と失敗例を教えてください。

**A** 成功例の一つは、東電所の目標としてTOEIC L&Rの受験率を設定したことです。まず管理職が受け、それが部下社員に広がっていったところがあります。失敗例は、オンライン英会話を導入したスタート時です。アンケートでは70%の社員が英語を勉強したいと言っていたので期待していたのですが、最初の申込者はわずか10人。その後は、社員間の口コミで増えていきましたが、はじめにその素晴らしさをきちんと伝えておけば良かったと思っています。

**Q** 技術系社員の英語力はどの程度を目指しているのでしょうか。

**A** 東電所での当面の目標はTOEIC L&Rスコア500点以上の社員を増やすことです。ただ、技術コンサルタントとして必要な英語力は730点といわれているので、500点を達成した後は730点以上を目標にしています。

**Q** 社内で「40歳代、50歳代の今から英語をやるの?」と言う社員が多くなります。ベテランの社員たちに英語を学んでもらうにはどうすれば良いのでしょうか。

**A** JR東日本も同じ問題で悩んでいます。私はまず上司に英語を頑張ってもらい、その上司からベテランの社員たちに語学力の必要性を説いてもらっています。

**Q** TOEIC Bridge® Testを導入した際の決め手となったことは何でしょうか。

**A** 予算獲得の観点では受験料がTOEIC L&Rの約3分の2だということです。もう一つは、TOEIC L&Rの問題数や難易度から受験者の負担感が大きく、このままではTOEIC L&Rを受験する人が減るのではないかという危機感がありました。そこで、初心者に英語に触れてもらう機会をつくらうとTOEIC Bridge Testを導入しました。

**Q** 社内の従業員の95%が技術者であり、これまで英語をほとんど使わずにきたため、グローバル化の波にのまれて困っています。従業員の英語に対するモチベーションを上げるためのアイデアを教えてください。

**A** 東電所では、各フロアの休憩スペースに英単語ポスターや漫画『ドラえもん』の英語版を置いたりして、英語が目に入るようにしています。しかし、効果的だったのはオンライン英会話です。社員同士の口コミで「こんな素敵な先生がいる」「お気に入りの先生と1対1で会話ができた」などの声の広がり、受講者がだいぶ増えました。

**Q** 御社と同業のため、近い悩みを抱えています。「エキナカ留学」は非常に参考になる事例ですが、限られた人数の技術系社員を駅に出すのはかなりハードルが高いとも感じています。現場側と駅側の調整などはどのように行ったのでしょうか。

**A** 駅の中にも外国人対応の多い駅と少ない駅があるので、少ない駅で勤務する駅社員でも外国人対応を学べる「エキナカ留学」は、東電所が始める少し前から他の駅で行われていました。そのため、調整はスムーズでしたが、技術系社員にきっぷのルール等の事前教育を行うといった準備が必要でした。現在、技術系社員の派遣は入社1年目の研修プログラムとして行っており、今後の拡大も検討しています。

# 働き方改革から学び方改革へ

## — 社員の主体的学習意欲を醸成する取り組み —

キヤノン株式会社  
人事本部 ヒューマンリレーションズ推進センター 所長

細谷 陽一 氏



### ■ 社員の主体的英語学習意欲向上に取り組む

キヤノンは、オフィス、イメージングシステム、産業機器、メディカルシステムの四領域を柱に事業を行っており、2017年の連結売上高に占める海外売上高は78%となっています。

そのため、製品マニュアルやパッケージの作成から知的財産の管理に至るまで、英語を使う機会は数多くあり、会社として英語力は欠かせない状況にあります。しかし、その状況を社員がどれほど理解しているかは疑問であり、それが課題になっています。

私が所属している人事本部ヒューマンリレーションズ推進センターは、教育、技術、人材、組織開発、キャリアのコンサルティングなどを統括している部門で、社員の主体的な英語学習意欲の向上が一つのテーマとなっています。

### ■ 「三自の精神」で学び方改革を

まず、キヤノンの企業理念と行動指針についてご説明します。

キヤノンは「共生」を経営理念とし、五つの行動指針を掲げています。中でも大事にしているのが「三自の精神」です。これは、自発・自治・自覚の三つの「自」で、物事に主体的に取り組むということを意味しています。これを「英語学習」に重ね合わせると、各自が英語の勉強に積極的に取り組み、自分で英語学習の



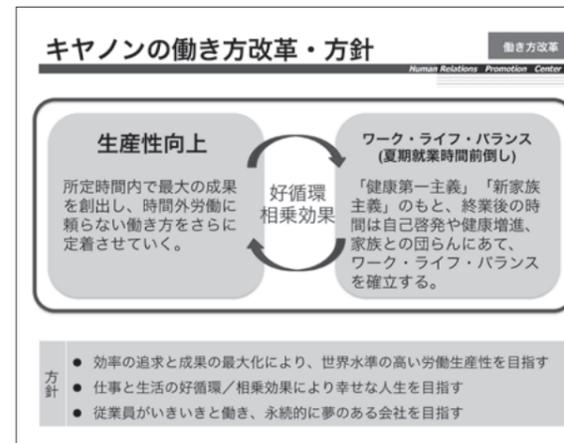
プロセスを管理し、自分の役割を理解しながら、英語学習の必要性を認識していくということになります。

この行動指針がしっかり浸透していれば、会社が何もしなくても社員は自然に英語学習に取り組んでいくことになるでしょうが、残念ながら実態はそうではありません。しかし、この行動指針を呼び起こし、再認識してもらうことが、社員の主体的学習意欲を高めていくことになるのではないかと考えて「働き方改革から学び方改革へ」をコンセプトに様々な施策を進めています。

### ■ ワーク・ライフ・バランス推進期間を設けて

働き方改革は、生産性向上とワーク・ライフ・バランスの二つを好循環で回していくことを基本方針としています。

ワーク・ライフ・バランスについては、1959年から



「GHQ (Go Home Quickly) 活動」を開始しています。これは早く帰宅し、家族との団らんで翌日のエネルギーをためるという考え方で、1967年には完全週休2日制を組み込みました。その後も、労働時間の短縮や休暇の取得推進など、多くの先進的な取り組みを行ってきました。

近年では、労働時間管理や会議の効率化、風土革新、休暇取得推進などの生産性向上の施策推進に取り組んでいます。キヤノンの所定労働時間は年間1,800時間ですが、有給休暇の取得などにより、平均で50時間短い1,750時間となっています。

2012年には7～9月の3カ月間にサマータイム制を導入し、夏季就業時間の前倒しをしています。朝に30分早く出勤し、昼休みを15分短くすることで、終業時間を45分早くするものです。本社は始業が8時で終業が午後4時15分となります。

これは2011年の東日本大震災を機に導入したもので、現在も「ワーク・ライフ・バランス推進期間」として続けています。節電という社会的な問題が緩和していく中で反対もありましたが、働き方改革の良い機会と捉えて実施しています。

### ■ 空いた時間を自己研鑽の時間として有効活用

ワーク・ライフ・バランス推進期間で生まれた自由

時間には、eラーニングやTOEIC Bridge® Testなどを行い、自己研鑽の時間として有効活用しています。TOEIC Bridge Testは、労働時間の短縮によって新たに生まれた45分に15分足せば受けられるので、TOEIC® Testsに触れるきっかけの少ない部門にもその点を強調して推奨しています。

キヤノンにおけるTOEIC® Listening & Reading Test (以下、TOEIC® L&R) のスコア分布はフタコブラクダ型のイメージです。約350点を頂点とする山と600点前半を頂点とする山の二つの山があります。私たちの当面の目標は、この二つの山のスコアを持つ社員それぞれに働きかけていくことです。低い方の山ではTOEIC Bridge Testの推奨を中心に取り組んでいます。

### ■ 上司承認を不要にし、主体的意欲を引き出す

働き方改革が進み、生産性の向上や労働時間の短縮などのプラス面が出た一方で、研修にシワ寄せが来ているという課題も見えてきました。全体の研修時間は増えているものの、ロジカルシンキング、プレゼンテーションなどのOJT (On-the-Job Training) や、非業務関連の研修を受講する機会が減ってきているのです。

その背景に、管理職と部下の双方に「部下の成長のために研修に出したいが、誰かがその穴を埋めなければならない」「研修に行きたくても職場に遠慮して声を出せない」というジレンマがあるからではないかと考えました。

そこで2017年より、学び方改革として、「主体的学習機会」を提供する取り組みを始めました。会社が経営環境の変化にともなって変革するならば、社員自身も“変身”していかなければなりません。その“変身”を支援し、社員の主体的学習意欲を引き出すことが目的です。

新たに導入したのは、自己啓発を前提にした土曜日研修とアフターファイブ研修です。あくまでも社員自身

の主体的な意欲で参加してもらうため、上司承認を不要としたのが最大のポイントです。これまでは本人の希望を前提にしながらも上司の承認が必要でしたが、本制度では上司の意思は全く入れないようにしています。

2017年は、技術(ソフトウェア基礎研修)、ビジネススキル(プレゼンテーション研修)、語学(英語学習の薦め)の三分野で実施しました。いまのところ講師はごく一部を外部の方をお願いしていますが、今後は100%社内講師にしていく方針です。

### ■ PDSサイクルをいかに上手に回していくか

2018年からは、学び方改革をさらに発展させるため、特にビジネススキルの「創造力」「発想力」「プロジェクトマネジメント」に重点を置き、午後5時以降あるいは土曜日に研修を実施しています。

英語学習で目指しているのは、PDS (PLAN-DO-SEE) のサイクルをいかに上手に回していくかということです。PLANは目標設定や手段選択で、eラーニングで学んだり、好きな映画を見たり、音楽の歌詞を覚えるなどの方法があります。DOは本人の持続的学習と教育者の励ましで、楽しんでもらいながら背中を押します。

その力試しの場として、SEE = TOEIC Testsがあります。前述したフタコブラクダ型のスコア分布でスコアが高い方のコブの人たちにはTOEIC L&Rを、スコアが低い方のコブの人たちにはTOEIC Bridge Testを受けてもらい、TOEIC Bridge Testに慣れてきたら

**英語学習スキーム**

【学習サイクル PDS】

- PLAN: 目標設定 手段選択  
多様な選択肢: E-Learning 映画 音楽 ...
- DO: (本人) 持続的学習  
(教育部門) 励まし 楽しく 背中押し
- SEE: 力試しの場: TOEIC L&R / TOEIC Bridge Test

学び方改革を通じた  
主体性

×

学習サイクル (PDS)

TOEIC L&Rに移ってもらうよう薦めています。学び方改革を通じた主体性とPDSサイクルを融合した英語学習スキームをつくっていくのが私たちの役割です。

### ■ テストとセミナーを組み合わせたTOEIC® フェス! を実施

ワーク・ライフ・バランス推進期間中には、IIBCの協力を得てTOEICフェス! (TOEIC Bridge Test編) も実施しています。

これは60分のTOEIC Bridge Testと30分のセミナーを組み合わせたものです。セミナーにはスコアレポートの活用法などを取り入れるなど、受験した社員に自信を持ってもらえるように工夫しています。最も評判が良かったのはテストの解説です。テストを受験した後に出題の狙いやポイントなどを確認することで、より理解が深まったという声が多数ありました。「このキヤノン製品は何?」「製品説明を英語で読んでみよう!」など、身近なキヤノン製品を題材として取り上げてもらえるので、ハードルも非常に低くなっています。

参加者の感想は、「有益だった」(86%)、「役に立つ」(86%)のほか、「スピード解答の練習をしたい」「英語は怖くないと感じられた」などの意見も聞かれました。

**TOEIC フェス: TOEIC Bridge Test 編**

【プログラム】

- TOEIC Bridge Testの紹介
- スコアレポートと活用方法
- 当日のTOEIC Bridge Testの問題の解説 (答えあわせ)
- Can doガイド スコアレンジごとの活用イメージ
- キヤノン製品の写真  
"このキヤノン製品は何? 製品説明を英語で読んでみよう!"

【参加者の感想】

- 有益だった (86%) ・役に立つ (86%)
- スピード解答の練習をしたい ・リスニングのスピードに慣れる方法は?
- 身近なものから英語に親しみたい ・英語は怖くないと感じられた

### ■ 受講者の100%がTOEIC® Speaking フェス! は「有益だった」と回答

スピーキングに特化したTOEIC Speakingフェス! も開催しました。対象はTOEIC L&Rスコア730点~800点の上級者で、時間は90分。講師は、ネイティブと英語も非常に達者な日本人の方をIIBCに紹介していただきました。

まず、英語の早口言葉で“肩慣らし”をしてから自己紹介。そして、言葉に詰まった時の対処と話題について教えていただいた後、写真や図を説明するグループワークや、目標の立て方、今後の勉強方法について学びました。

参加者の動機や感想は、「英語を話す力を高めたかった」(69%)、「英語を話す場や機会がほしかった」(69%)、「有益だった」(100%)のほか、「講師の先生が魅力的だった」「日本人の先生が帰国子女ではないのに英語が上手で驚いた」などの声も聞かれ、上級者にとってもさらに上を目指すきっかけになるプログラムだと再認識しました。

**TOEIC フェス: Speaking 編**

【プログラム】

- 英語で“肩慣らし”
- 英語で自己紹介
- 困った時は? 言葉に詰まった時の対処と話題について
- グループワーク: 写真や図を説明してみよう
- 目標のたてかた/今後の勉強方法について

【参加者の参加動機・感想】

- 英語を話す力を高めたかった (69%) ・場・機会がほしかった (69%)
- 有益だった (100%) ・講師の先生が皆魅力的だった
- 日本人の先生が帰国子女ではないということが衝撃的だった
- 楽しくフェスを過ごすことができた ・お勧め英語勉強法がよかった

### ■ 学習意欲の持続と動機づけに効果的なメルマガ

英語学習で最も大切なのは、学習意欲をいかに持ち続けるかだと思います。そのため、毎月1~2通のペースでメルマガを制作・配信し、社員の学習意欲を絶えず刺激して、英語学習に対するやる気や好奇心を持ち

続けてもらうようにしています。

内容は、英語学習の取り組み姿勢や学習ヒント、社内事例などを紹介するもので、初級編・中級編・上級編に分けています。初級編では「話すスピード」「伝えたい気持ち」などを、中級編では「文法の話」「プラトー (高原)」、上級編では「ネイティブの英語」「学校英語、その先へ」などのテーマで配信しています。学習のノウハウというより、学習への気持ちを高める情報発信となっています。

また、教育部門にはeラーニングの制作部隊もいるので、スマホでも勉強できるモバイルラーニングや、1カ所で行っている講義を多拠点で受けられるテレビ会議システムなどを活用しながら、多くの社員に学習機会を提供しています。

**英語教育 メルマガ**

- ねらい: 持続的動機づけ  
\*一時の情熱より 持続的な好奇心\*
- 配信: 月1~2回ペース
- 内容: 取り組み姿勢 学習ヒント \*社内事例の取り込み
- 配信予定

初級編	中級編	上級編
<ul style="list-style-type: none"> <li>話すスピード</li> <li>伝えたい気持ち</li> <li>TOEIC Bridge Testの答え合わせ</li> <li>My pleasure.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>文法の話</li> <li>プラトー (高原)</li> <li>「聞く」ということ</li> <li>TOEIC Speaking フェス! At CANON</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ネイティブの英語</li> <li>学校英語、その先へ</li> <li>「読む」ということ</li> <li>学習用教材からの卒業</li> </ul>

### ■ ワーク・ライフ・バランスからワーク・ライフ・シナジーへ

私たち人事・教育部門の役割は、社員自身に成長を実感してもらうこと、そして会社に貢献している実感を持ってもらうことであり、それが“働きがい”や“やりがい”につながっていくのだと思っています。そのためにも、個人の学習意欲をしっかりと受け止めながら、より効果的な「学び方改革」を進めていきたいと考えています。そして、社員の成長が会社の成長につながり、社員と会社のWin-Winの関係がつけられる、そんなワーク・ライフ・シナジーを生み出していきたいと思っています。

質疑応答

**Q** 英語学習に対する社員のモチベーションアップや維持の方法を教えてください。

**A** 社員の意欲が落ちてきそうな時に、TOEIC Tests や各種セミナー、メルマガ配信などをタイミングよく使ってPDSサイクルを上手に回していくことが大切だと思います。

**Q** ベテランの社員にも自己学習に取り組んでもらう方法をお聞かせください。

**A** 「会社が変わってきているので、個人も変わらなければいけない」というメッセージを常に発信しています。例えば、社内公募でも、新たな職場の要件にはTOEIC L&Rのスコアや、Excel、Power Pointの習熟度（キヤノン独自の試験制度あり）を入れており、こうした会社の姿勢を強く見せていくことも必要ではないかと思っています。

**Q** 社員が自ら進んでTOEIC® Testsを受けるようにするためにはどのような施策が効果的でしょうか。

**A** キヤノンには、自分のキャリアをどう考えていくかを相談するキャリアカウンセラーがおり、英語学習に関してもPDSを上手く回せるよう支援しています。しかし、個別対応ではかなり時間を要するので、メルマガを活用し、社員の英語レベルに応じたメッセージを発信していくことで学習カウンセラーの役割を果たしていきたいと考えています。

**Q** 自己啓発の申し込みで上司承認をなくした効果はあったのでしょうか。

**A** 今年の参加者は、現時点で2,000～2,500人ほどで、年間では3,000人ぐらいになると見えています。これは、上司承認をなくす前の5倍～6倍の人数です。これまでは意欲はあったが、気を遣って手を上げられない人が多かったと思っています。

**Q** 自己啓発に関しては、上司承認はすべてなくしたのでしょうか。

**A** 上司の承認がないからこそ自己啓発であるという捉え方なので、上司承認はすべてなくしています。

**Q** メルマガの効果測定はどのように行っているのでしょうか。

**A** 効果測定を考えるよりも、効果が上がるだろうという施策を多く行うことに意義があると思っています。そもそも研修の効果測定は非常に難しいです。ただ、メルマガの登録者数は一つのバロメーターになります。現在の登録者数は約2,000人ですが、人数よりもフィードバックされるコメント数の方が大事なので、そこをしっかりと見ていきたいと思っています。

**Q** 社内講師は十分な経験が必要ですし、働き方も特殊です。そうした社内講師は通常のローテーションで決められるのでしょうか、同じ部署に長く在籍されるのでしょうか。

**A** 現在、教育部門の講師が約50人、各部門に所属している講師が約300人います。この中から人事部の推薦や社内公募などでローテーションしています。特に技術分野は進歩が速いので、頻繁に回すようにしています。

発行月：2019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**  
<https://www.iibc-global.org>

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.

本書の無断転載・複製を禁ず