

2019 TOEIC[®] セミナー 報告書

今だからこそ求められる
本気の英語施策
～ 社員を動かす仕組み作り ～

2019年10月9日(水) 東京ガーデンテラス 紀尾井カンファレンス

今だからこそ求められる 本気の英語施策 ～社員を動かす仕組み作り～

2019年10月9日(水) 東京ガーデンテラス 紀尾井カンファレンス

事例発表 ① 株式会社資生堂 1

世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニーを 目指して ～英語公用語化の先にあるもの～

株式会社資生堂 人事部 人材・組織開発室 マネジャー 周藤 俊昭 氏

事例発表 ② 株式会社三菱UFJ銀行 8

「業務スキル」として必要とされる英語の強化施策

株式会社三菱UFJ銀行 法人・リテール企画部 法人・リテールアカデミー 調査役 中島 敦 氏

事例発表 ③ HENNGE株式会社 16

TOEIC® Programとともに歩んだ5年間。 英語公用語化に踏み切ったHENNGE株式会社 (旧:株式会社HDE)の軌跡と成果

HENNGE 株式会社 執行役員 社長室 室長 ^{かわみなみ} 汾陽 祥太 氏

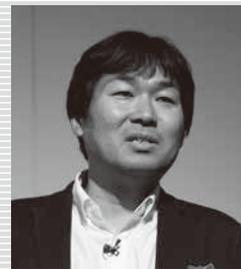
主催：一般財団法人 国際ビジネスコミュニケーション協会 (IIBC)

後援：米国大使館



おかげさまで TOEIC® Program は、40周年を迎えることができました。
これからも TOEIC® Program は英語コミュニケーション能力を公平公正に
評価する世界共通の基準として、進化し続けます。

世界で勝てる日本発のグローバル ビューティーカンパニーを目指して ～英語公用語化の先にあるもの～



株式会社資生堂 人事部 人材・組織開発室 マネジャー 周藤 俊昭 氏

■ 日本、アジア売上高ナンバー1の 化粧品メーカー

皆様こんにちは。人事部から参りました周藤と申します。本日は「世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニーを目指して～英語公用語化の先にあるもの～」と題して進めさせていただきます。英語公用語化プロジェクトはまだ途上ではございますが、資生堂が英語公用語化を始めた背景、実際に進める中でどういった壁があり、それを越えていくために取り組んでいることなどが何かしら皆様のご参考になればと思い、お話しさせていただきます。

簡単に資生堂の現状をご紹介しますと、当社は世界約120の国と地域で展開している化粧品メーカーです。日本及びアジアにおける売上高はナンバー1を誇り、2018年度の売上高は1兆948億円、海外売上比率は57%に上っています。社員数は、世界で約4万6,000人です。

■ なぜ今、英語公用語化なのか

既に英語公用語化に取り組んでいる会社として、IT企業や衣料品・自動車メーカーなどがありますが、当社も英語公用語化を公表しています。これらの企業に共通しているのは日本発のグローバル企業だということ、加えて、イノベーションや新しい価値の

創造といったことを試行していたり、マーケットを海外に求めていたりしている点が挙げられます。つまり、日本国内だけでは今後ビジネスが立ち行かなくなるということを経営陣がしっかりと理解し、その上で戦略として英語公用語化を進めているということです。

当社が進める英語公用語化は、決してそれ自体が目的ではありません。あくまで会社が求めていく「ありたい姿」に到達するための手段の1つであると捉えています。その具体的な事例として、2015年に社長の魚谷が「100年先の資生堂の原型を作っていく」と打ち出した中長期戦略「VISION 2020」があります。おかげさまで非常に順調でマーケットからも評価され、結果として、売上は2017年に1兆円を超え、2018年には1,000億円の経常利益を上げることができました。社内でも2015年からグローバル化に向けた組織の改編や構造改革などを進めてきました。変化は苦難も伴いますが、いろいろとやっていく中で結果が数字で出てくると、社員も「やればできる」と徐々に自信がついてきました。2017年に前倒しで目標を達成したため、新たに2018年から2020年までの3カ年計画を打ち出しました(資料1)。

(資料1)



この3カ年計画には5つの柱があります。そのうちの4つ目と5つ目が、英語公用語化と密接に関連している部分です。こういった変革、グローバル化を進めていくのはあくまで社員ですから、世界で勝つためにまず人と組織に投資をしていこうということで「PEOPLE FIRST」を掲げました。また、グローバル化していくための組織づくりも進めています。具体的には、「Think Global, Act Local」という考え方で現地に裁量を持たせて任せていく、さらには本社・現地関係なく互いの人間が行き来しながら事業を展開していく、そういった組織を作っていこうと考えています。

その1つがグローバルマトリクスモデルです。6つのリージョンと5つのブランドを掛け合わせたもので2016年からスタートしました。各国に権限を持たせて、基本的には各国が各国の責任で事業を展開していきます。私が所属するコーポレートファンクション、ヘッドクォーター(HQ)の人事部は全リージョンをカバーしていますので、各リージョンのHRと日々話をしながら、HQとリージョンの間で仕事をしていくこととなります。

ただ、これらを実現していくにあたっての一番のネックは、やはり言葉の壁です。絵に描くと美しいのですが、実際に取り組む社員たちが英語をビジネスの場で使っていけないと全く機能しません。ですから、英語の公用語化は必然でした。

■ 英語公用語化の先にある資生堂の Mission

英語公用語化は2018年10月からスタートしています。まだ途中ではありますが、こうした取り組みを通じて、私たち資生堂がどういった世界を作っていきたいのかということ、先ほど申し上げた業績も含めて、社員のマインドも徐々に変わってきました。「グローバル化とは」「資生堂が目指すグローバルとは」というものが徐々に浸透してきたこのタイミングで、あらためて2019年に資生堂の新しいミッションを発表しました。

ご紹介した約3分間のイメージ動画は、資生堂が目指す、それこそ英語公用語化を進める中で将来作っていききたい世界をまとめたものです。この動画にはいろいろな人が登場します。価値観もバラバラです。その中でわれわれは、いかに美のイノベーションでより良い世界を作っていくか、と同時にいかに社会に負荷をかけないようにするかということを考えていこうとしています。皆様当然のことと思われると思いますが、これからビジネスをやっていく上ではやはり、社員一人ひとりがそういったグローバルな視点、広い視点を意識して、各自の仕事の中で実現していかなくはいけません。そのための1つが英語というわけです。

「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD」というのが私たちのミッションです。イノベーションはsという複数形になっていますが、これはいろいろなイノベーション、社員一人ひとりが様々なイノベーションを生み出していこうということ、そして、TheではなくAなのは良い世界というのは人それぞれで、いろいろな人にいろいろな価値観があるということを意味しています。つまり、われわれは美という観点でそういったより良い世界を作っていくことに貢献するということを社員一人ひとりがミッションとして持って仕事をしていくということです。

そしてもう1つ「LOVE THE DIFFERENCES」、

いわゆるダイバーシティ&インクルージョンにも積極的に取り組んでいます。日本発のグローバル企業として、社内外問わず「いろいろな価値観を認めましょう」「違いを愛しましょう、楽しみましょう」ということを発信しています。

当社は創業して約150年になりますが、それまでに培ってきたわれわれのDNA、それをまずは大切にしていくこと、そして各企業にもあると思います。プリンシパル、いわゆる行動規範というものもグローバルで統一していくということを、先ほどのミッションとともに「THE SHISEIDO PHILOSOPHY」として今年発表しました。こういった会社の戦略を全世界の社員がきちんと理解して仕事を進めていくためには、共通言語がどうしても必要になってきます。つまり、英語公用語化はあくまで会社の戦略に伴って出てきたものだという事です。

■ 英語公用語化の適用範囲と対象

では、当社が今行っている英語公用語化の取り組みについてお話しさせていただきます。目的はまず、先ほどお伝えした通り、英語という共通言語を持つことで人材の多様性を促進し、イノベティブな価値創りの基盤を作ることです。もう1つが、グローバルでビジネスができるように社員および組織のケイパビリティを高めることです。

適用範囲は、「日本語を解さない社員が1人でも入る会議、資料、メールについては英語にしましょう」と定めています。会議については、原則HQ主催の会議は全て資料、提案ともに英語となっています。各部門の役員、部門長の決裁会議についても基本ルールは同様です。

対象は、HQ所属の全社員と日本の地域法人「資生堂ジャパン株式会社」の一部関連部門社員で、管理職と一般職を含めて約3,300人となっています。

目標として、英語がビジネスの障壁にならない、英語でビジネスができる状態というのをTOEIC Tests

スコアを基に設定しています。これを英語基礎力基準スコアとして対象部門の社員には取得を促しています。

取り組みを始めた当初は、いろいろなことが起きました。「英語にしたら、資料作成に時間がかかる」「英語が堪能な人に発言が限られる」「英語ができないと馬鹿にされる、仕事ができないと思われる」といった意見が出てきました。そこで、「みんなで英語を頑張りましょう。恥ずかしくてもいいから、決して馬鹿にしないこと」とグランドルールを作成し、あらためて徹底しました。これが非常に重要で、「そうだよね。こういったことはやめよう」と全員でルールを決めることで、徐々に発言ができるようになってきました。

■ 英語公用語化のためのサポートプログラム

「資生堂はこれからグローバルにいきますよ。だから、社員の皆さんも英語をやりましょう」と言ったからにはやはり、その本気度を見せていく必要があります。そこで当社は、「PEOPLE FIRST」として英語力向上の支援策というかたちで社員への投資を行っています。

英語力を上げるための支援として、英語公用語化対象部門の管理職や一般職を中心に様々なプログラムを提供しています。例えば、「基礎英語カトレーニング」は、ビジネスでの会話力とTOEIC® Listening & Reading Test (以下、TOEIC® L&R)、TOEIC® Speaking & Writing Tests (以下、TOEIC® S&W)スコアアップの2本立てでレベル別を実施しています。他にも、部門のニーズに合わせたカスタマイズ研修のための予算を各部門に確保したり、学習成果を試す「短期留学」、会社が提供するプログラムとは別に自分のニーズやスタイルで学習したいという人向けに様々な種類のプログラムの中から自由に選択、受講できる「自己研鑽プログラム」を提

供したりしています。

また、特徴的なものとして「サポートデスク」があります。「英語で文書を作ってください」とお願いしても、「いやいや、そう言われてもすぐには作れません」「自分が書いた英語が正しいのかどうか分かりません」といった意見がありましたので、自身で作成した英語の文書や資料などを英語ネイティブのプロが校正したり、効果的な発表の仕方を練習できるサービスを提供しています。

英語公用語化対象外の部門についても、「英語を勉強したい」「将来グローバルな仕事をしたい」という方がいますので、そういった社員には先ほどの「自己研鑽プログラム」と同様の支援を提供しています。また、全社の全社員を対象としたものには、「オープンセミナー」の開催や、TOEIC L&RやTOEIC S&Wの受験費用を年間各6回まで会社が負担することなどがあります。

こうした様々な支援策には非常に多くの社員が積極的に参加しています。トレーニングを活用しながら社員の意識も徐々に「英語って面白いね」「やっぱり英語って必要だよ」と変化してきました。また、トレーニングに参加した社員のうち、80%以上の出席率だった人はTOEIC L&Rのスコアが100点以上上昇していました。これは、時間をかけてしっかり勉強すれば、その時間に比例してTOEIC L&Rのスコアが上昇するというを示しています。

■ 部門ごとにプロジェクトチームを設置

これらの支援を通じて、会社として英語公用語化に向けての本気度を見せていったわけですが、実際これら全てを人事部の担当者だけで行うのは非常に大変です。そこで当社は、プログラムの企画・運営に関しては語学教育を提供するベンダーと組んで進めています。さらに、各部門から1人ずつプロジェクトリーダー（以下、PL）を選出してもらい、「英語公用語化プロジェクトチーム」を社内に作りました。

各部門のPLには、様々なことを役割としてお願いしています（資料2）。非常に大変だと思いますが、皆さん使命感を持って現場の英語公用語化を推進してくださっています。また、GIC (Global Innovation Center) という研究開発部門では、TOEIC L&Rのスコアがなかなか上がらないメンバーのスコアをどうにかして上げようと、PLと部門長が協力しながらスコアごとにメンバーを分けて、グループでお互い励まし合ったり課題を共有し合ったりする取り組みなどを行っています（資料3）。これらの取り組みは人事部からお願いしたわけではなく、現場のPLと部門長が自ら考えて実践してくださった事例です。研究開発部門に限らず、他にも様々な部署で現場のPLや部門長が英語公用語化の意義をきちんと理解した上で自発的に動いてくださっています。

（資料2）

プロジェクトリーダーが担うこと	
① TOEIC L&R、S&W基準スコアの期限までの取得支援とその中間指標としてのトレーニング出席率の向上	
② 公用語化施策(会議体、資料、メール等の英語化)推進のサポート	
No.	内容
1	英語学習の習慣化支援 (TOEICの点数が低い方)
2	英語学習・部内の英語化/ノウハウの蓄積とシェア
3	個別メンバーサポート
4	英語化施策の浸透/英語化率向上促進
5	事業毎トレーニング施策の検討
6	グロッサリー拡充サポート(使用英語の統一、効率的な文章作り)
7	会議、メール英語化率調査

（資料3）

ベストプラクティス : GIC

Key points

- 参加者をスコアごとに分け、施策を現実的かつ効果的にする
 - ✓ スコアが近いと悩みや躓いているところが共通
- 参加者の自主性を尊重し、やらされ感を防止する
 - ✓ スコアレベルごとのチームにリーダーを置き、リーダーが達成にコミットする
 - ✓ チームメンバー同士でFace to Faceで話し合い、自ら目標を決めて宣言する
 - そのためにやるべきことをアドバイスやヒントをもらいながら決める
- 参加者のモチベーションを維持する
 - ✓ 定期的集まり、達成者の体験談やベストプラクティス共有、悩みの解決を行う
 - ✓ TOEIC結果を定期的に共有する
 - ✓ チームで励まし合う雰囲気作り
- 達成を称賛する(APPLAUD SUCCESS)
 - ✓ 卒業ディナー

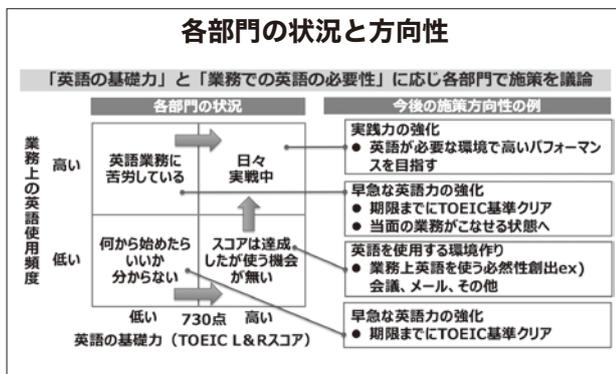


■ ヒアリングを通じて各部門の状況を把握

このように、まずは管理職のTOEIC Testsのスコアアップを目指して取り組んできましたが、正直言ってそんなにうまく事が進んでいるわけではありません。また、公用語化対象部門は73部門あり、対象社員のTOEIC Testsスコアやトレーニングへの参加状況をまとめたデータは一応あるものの、各部門それぞれで何が起きているかまでは分かりません。そこで、今年の夏から秋にかけて、PLに協力していただきながら全部門を回ってヒアリングを行いました。

実施にあたり、各部門の状況を事前に仮説立てしてみたのが(資料4)です。おそらく各部門はこの4つのいずれかに分類されると思われます。横軸の英語基礎力についてはTOEIC L&R 730点を基準とし、縦軸は業務上の英語使用頻度としました。

(資料4)



ヒアリングの結果、TOEIC L&R 800~900点の社員がたくさんいて組織としての英語基礎力が高く、業務でも日常的に使っているという部門は実はあまり多くありませんでした。最も多かったのは、業務では非常に使う機会があるけれどもまだ英語力が低いという左上のカテゴリで、次が業務で英語は使わないし英語力も低いという左下のカテゴリです。さらに丁寧にヒアリングをしていくと、これらのカテゴリに所属するTOEIC Testsのスコア基準未到達の管理職でも、スコア達成に向けてのモチベーションが著しく

低い人は非常に少なく、会社の目指す方向を理解し、なんとか頑張ろうとしていました。しかしながら、そこにはやはりばらつきがあり、一律のトレーニングではない個別のカウンセリングや個別の事情を考慮したプログラムを希望する声がありました。

一方、実際に英語を業務で使っている部門からは、「もっと実践的なスキルの習得機会が欲しい」「英語よりも異文化コミュニケーションで苦慮している」「テレビ会議のシステムが十分整っていない」などのニーズがありました。また、英語を業務で使う機会があまり多くない部門では、英語ができる人に業務が集中し、英語ができない人はずっと日本語の仕事をしているといった二極化が起きていました。他にも、基礎英語力が低い部門では、そもそも英語実践の場をどう作っていくか、公用語化へのムーブメント、盛り上げ策について困っているということも見えてきました。ある程度想定はしていましたが、やはり直接現場を回ることによっていろいろな声を聞くことができました。われわれとしても、少しサポートの仕方を変えていかなくてはいけないと考えているところです。

■ 英語公用語化プロジェクトの今後

今後の方針、対応案について大きく基礎英語力と実践力、ダイバーシティ対応と分けたとき、来年は、TOEIC L&Rで基礎力をきちんと身につけた社員たちに今度はアウトプットに注力してもらうため、TOEIC S&Wを強化していこうと考えています。

そして、実践力強化のための研修のあり方については、ベンダーの協力も含めて検討を進めていきます。部門によっていろいろなニーズがありますので、われわれHRとして全体に提供するものと、しっかりとそのニーズを把握した上で各部門で行う研修とに分けた体系を作っていこうとしています。

「英語公用語化プロジェクト」と呼んでいる通り、プロジェクトはどこかで終わります。英語力向上支援は、将来的にはプロジェクトという特別なかたち

ではなく人材開発の一環として人事部が提供するトレーニング体系の中に組み込んでいきたいと考えています。時間はかかると思いますが、ヒアリングを通して見えてきた課題に1つずつ取り組みながら、社員の英語力を上げ、マインドも変えていき、徐々に様々な部門で各リージョンとの接点ができ業務で英語を使う機会が増えていく、という良いサイクルを作っていきたいと考えています。その先にある先ほどの「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD」に向けて、全社一丸となって英語に取り組んでいるところです。

ご清聴ありがとうございました。

質疑応答

Q プロジェクトリーダーの方々のモチベーションはどうやって維持させているのでしょうか。成果に対するインセンティブのようなものはありますか。

A インセンティブはありません。英語公用語化を始めるにあたり、社長からは「英語ができると人生が豊かになる。ビジネスのためにか英語ができないからダメとかいう話ではなく、われわれが作りた世界を実現するために必要なものであり、個人にとっても英語は必要。だから、みんなで頑張ろう」という主旨の話があったと聞いています。ですから、インセンティブをつけるのでやってくださいというのではなく、意義に賛同し、やる気のある方をお願いしています。

Q 役員や店頭での販売職の方々への英語学習の動機付けについて教えてください。

A 役員の多くは自身の状況やニーズに応じて英語学習に取り組んでいるようです。社長からは「役員の皆さんが動かないと基本的にその組織のメンバーは動きません。ですから、まず皆さんが率先してやりましょう」と伝えていきます。英語公用語化を進めるにあたっては、やはり社長や役員から始めるというのが1つのポイントになるのではないかと思います。

店頭の美容職の方々は英語公用語化の対象ではありませんが、インバウンド需要により、店頭で海外のお客さまがいらっしゃる機会が増えています。そこで、そういったニーズを捉え、協力していただいているベンダーに店頭での対応トレーニングといったものを特別にカスタマイズしていただき、部門別研修に近いかたちで提供しています。

Q 英語実践力の強化、ダイバーシティ対応について、TOEIC Tests以外の判断基準は設けていますか。

A 現時点で、TOEIC Tests以外の判断基準は設けていません。TOEIC Testsのスコアを基礎力を測る指標としていますが、その後の実践力というのは部門によってかなりニーズが異なるため、Eメール研修、ネゴシエーション研修といった画一的なものを提供していくのは難しいと考えています。ですから、われわれHQとして統一で広く提供するトレーニングについては、一般的に言われる異文化トレーニングを提供していく予定です。全体で提供するものと部門でカスタマイズしていくものの二段構えで、こういったものがよいのかを考えているところです。

Q サポートデスクについて詳しく教えてください。

A サポートデスクは、ネイティブスピーカーの添削・校正者の方を本社や横浜の研究所、あと東京都内に点在している各主要なオフィスに配置し、添削を希望する社員が各30分の枠で予約をする仕組みです。予約後、本人がその資料を持参して添削をしてもらったり、直接行けない場合は資料を送付しその30分枠の中で添削をして返してもらったりしています。添削に限らず、「こういうことを言いたいんだけど」「では、このように言ってみてはどうですか。この方が通じますよ」というように対面でトレーニングできる場でもあります。トレーニングの一環でありながら、きちんと校正もしてくれる非常に便利なサービスです。

Q 業務時間内で研修を行っているとのことですが、1日何時間くらいを研修に充てているのでしょうか。例えば、ある部署でまとまった時間誰もいないということはあるのでしょうか。

A 当社の特徴として、トレーニングの多くはあくまで業務の一環と位置付けて業務時間内に行っています。業務時間内でのというのは、「PEOPLE FIRST」としてそれだけのお金も時間も投資しますよという会社、経営陣の姿勢を示しているのだと思います。トレーニングの時間と会場までの行き帰りの時間も含めて、週に4時間くらいでしょうか。部門内のかなりの社員がトレーニングでいないということも時にはあると聞きますが、その点については直接話をして理解していただきながら、各部門のマネジャーに調整をお願いしています。

「業務スキル」として必要とされる 英語の強化施策

株式会社三菱UFJ銀行
法人・リテール企画部 法人・リテールアカデミー 調査役

中島 敦 氏



■ 法人・リテールアカデミーとは

まずはじめに、私たちは人事部ではなく、部門の人材育成施策を遂行する部署に在籍しています。ご紹介する英語施策は、人事部の観点ではなく、あくまでも部門として必要としている人材育成の観点で取り組んでいる施策となります。その点をご理解いただいた上で話を聞いていただければと思いますので、よろしくお願いたします。

私は法人・リテールアカデミーという部署から参りました。名前だけを聞いても何をやっているのかよく分からないと思いますので、簡単にご紹介させていただいてから、弊行内でどのように英語プログラムを進めてきたのか、具体的にどのような研修を行っているのかについてお話しさせていただきます。

私は2007年に入行し、以来現在の部署に着任するまで、ずっと営業をしてきました。神保町支店から始まり、営業第一本部営業第三部で大企業のお客さま担当を経て、シドニー支店に着任し現地に進出している日系企業のお客さまを担当しました。2016年に現在の部署に着任しました。

法人・リテールアカデミーは、法人・リテール事業本部とコーポレートバンキング事業本部の人材育成施策企画立案部署として、国内のお客さま担当者の育成(新入社員を含む)や海外拠点で日系企業を担当している現地スタッフの育成、両事業本部在籍者向けの英語教育等を担当しています。事業本部におけ

る人材育成であり、人事部ではありませんので、例えば異動運営を考えたり、人事評価をしたりすることはありません。あくまで、事業本部におけるお客さま担当者の育成が主要業務であり、新入社員への研修からベテランのスキル高度化まで手がけています。以前は、個人のお客さま担当者を育成するリテールアカデミー、法人のお客さま担当者を育成する法人アカデミー、店頭オペレーション等を支える社員を育成する拠点事務部が別々に研修を行っていましたが、徐々に統合し最終的に2019年5月に現在の部署になりました。現在約150人の社員がいます。

■ “英語”に対する社内の理解

旧法人アカデミー(当時)に着任した2016年から私は部門における英語教育の施策の立ち上げに携わってきましたが、シドニー支店勤務中も問題なく英語で仕事ができているかということ、そうではありませんでした。日本人が海外に派遣されると、着任当初は英語に苦しんだという人がたくさんいますが、私自身もその1人でした。英語力を高めることの重要性を様々な場面で痛感してききましたので、アカデミーに着任したときには、ぜひ英語教育を推進しようと考えていたのですが、まずぶつかったのが従来の英語に対する社内の理解でした(資料1)。

(資料1)

従来の“英語”に対する社内の理解

- ①英語 = 自己啓発で伸ばすもの
- ②「大事なものは語学力ではない、
(ハートを指しながら) ここだ」
- ③「英語話せないのに、国内勤務
を希望します…」

1つ目が、「英語は自己啓発で伸ばすものだ」という考えです。私が帰国して英語に関する研修を立ち上げるまで、英語に関する施策は多くありませんでした。「何でこの会社には英語の教育プログラムがほとんどないだろう」と考えたとき、「そもそも英語というのは自己啓発で伸ばすものでしょう、学校じゃないんだから。ここは自己啓発で伸ばしてビジネスで使えるレベルになった人を使っていくところだ」というのが社内の共通理解なのだと言感しました。

2つ目は、これも結構大きなハードルだったのですが、「大事なものは語学力じゃない、ここ(ハート)だ」という主張です。皆様はどう思われますでしょうか。実際に「(ハートを指しながら)ここだ」とおっしゃる方は皆様の周りにもいらっしゃると思いますが、そういう方に限って残念ながら英語で会話が成立しているとは言えないと思います。実際私がシドニーにいたときにも、日本のある拠点から出張者が来て、担当している日系企業の現地法人のCEO(オーストラリア人)のもとに連れていく機会がありました。その際、事前に「〇〇さん、英語は大丈夫ですか」と尋ねると、「できないよ。でも、ここ(ハート)があるから大丈夫」と言われました。本当かなと思っていたのですが、やはり残念ながらほとんど会話が成り立たない。お客さまが気を使って「オーストラリアはどうか」「フライトで疲れていませんか」などとフランクにお話ししてくださるのですが、「Yes」「I know」と聞かれたことに対してただ単語で返しているだけでした。ところが、訪問が終わった後に「いやあ、やっぱり

俺にはハートがあるから答えられたよ」と。皆様は、それをコミュニケーションだと思いませんか。違いますよね。その〇〇さんは、お客さまとの会話を通じて本来聞きたかったことが聞けていたかということ、聞けていない。単に質問に答えていただけです。しかし、こういった方が少なくないのも事実です。

3つ目が「私は英語が話せないのに、国内勤務を希望します」という意見です。シニアのみならず、若手社員にも意外とこうした意見を持っている人が相当数います。英語が話せないから国内勤務を希望すると言っても、現在弊行の国内の現場で全く英語を使わない部署はどこにありますか?と問われたとき、よくよく見渡してみると実はそう多くありません。店頭にいっちゃったお客さまをお迎えするカウンターの社員も、今はインバウンドの増加に伴い、外国人のお客さまから「送金をしたい」「口座を作りたい」といったご照会をいただくことがあります。そこで、スムーズに対応できているかということ、戸惑って後ろを振り返り「あ、英語話せる人がいた! 〇〇さん!」と声を掛けて、後はその人に全て対応してもらうケースが多いです。法人のお客さまを担当している社員でも、先ほど資生堂様も売上の50%以上が海外だとおっしゃっていましたが、自分のお客さまが海外でビジネスをしているというのは当たり前で、そのお客さまを弊行の海外拠点が現地で取引をさせていただいています。海外拠点に日本から派遣された社員がそのお客さまを担当しているかもしれませんが、現地で採用されたスタッフが担当していることもありますので、その場合の社内のコミュニケーションは当然英語になります。ですから、たとえ国内勤務を希望していたとしても英語を使わなければいけない場面が多いにもかかわらず、このように「英語が話せないから国内希望」という社員も残念ながら相当数います。

以上3つが、私が最初に把握した弊行の英語に関する理解であり、立ち上がった難点です。いかにこうしたマインドを変えていくのかということについて、最初に私が英語に関する施策をやりたいと考えてから1年ほど苦労しました。

■ 英語は「業務スキル」と位置付ける

ここから、この3つの社内で認知されている英語というものと、実際に私が営業第三部やシドニー支店で経験した現場の英語を対比させてみたいと思います。

まず、「英語は自己啓発で伸ばすもの」についてですが、先ほど申し上げた通り、実際は海外出張、電話会議、Eメールなど様々な局面で日々英語を使います。最近では中小企業、大企業問わず、海外の会社を買収する日系企業も増えてきており、その買収先のCEOやCFOの方にMUFGのプレゼンスを説明する機会もたくさんあります。ですから、英語は今や業務スキルです。これを定義しないと英語は自己啓発だと言っている壁を崩せないと痛感しました。本日皆様に一番お伝えしたいのは、英語は今やもう自己啓発ではなく業務スキルだということを明確に位置付けることが必要だということです。われわれの部署では、私たちが講師となって新人や若手のお客さま担当者を対象に様々なことを教えています。新人に関して言えば、お客さまとのそもそもの話し方、ビジネスマナー、決算書の読み方、そしてその決算書からどのようにお客さまの財務上の課題を見つけるのかといったことなどです。ただ、海外のお客さまや英語を話すお客さまに、われわれが見つけたお客さまの課題などを共有しようと思っても、英語ができなければ共有できないこととなります。ですから、英語も業務スキルであると明確にすることが、社内の雰囲気を変えていく第一歩だと思いました(資料2)。

(資料2)

社内で認知されている“英語” VS “現場の英語”①

①英語 = 自己啓発で伸ばすもの

実際は・・・

営業現場の様々な場面で英語を利用
(海外赴任・出張、電話会議、Eメール)



「業務スキル」としての重要性が
日に日に増している。

■ ハートだけではビジネスは通用しない

2つ目については、私自身がハートだけではビジネスが成立しないということを何度も経験しました。例えば、シドニー支店に着任して最初にお客さまにご挨拶させていただいた時のことです。お客さまからいろいろと質問を受けたのですが、結局先ほどの出張者のような受け答えになってしまいました。営業経験のある方ならお分かりいただけと思いますが、お客さまとの最初のミーティングは非常に重要です。その場でお客さまに自分の良い印象を与えて、「今後も良きパートナーとしてやっていきましょう」という、ある意味大切な儀式なのですが、私はその場で何もできませんでした。でも、ハートはありました。「何度も観光で来ている、とてもいい国だ。この国で私はどれだけの功績を残せるだろうか」と考えていたのですが、一歩も踏み出すことができませんでした。

その他にも、お客さま訪問に向かう途中で、警察官に呼び止められたことがあります。そのときも、警察官の言葉や現地の文化が分からなかったために悔しい思いをしました(悪いことをして捕まったわけはありません)。やはりハートだけではダメで、思いを具体的に伝えていく英語力、これがなければ思いは伝わらないということを強く言っていかななくてはいけないと思いました(資料3)。

(資料3)

社内で認知されている“英語” VS “現場の英語”②

②「大事なものは語学力ではない、
(ハートを指しながら) こだ」

実際は・・・

ハートだけではビジネスが
成立しないことを何度も経験「想いを具体的に伝える英語力」が
無ければ想いは伝わらない。

■ 国内外のどこにいても英語は必要

3つ目については先ほどもお話ししましたが、お客様の海外進出が加速し、国内でも海外拠点との連携が必要な機会が非常に増えてきています。ですから、国内のどこにいても英語で仕事ができるという状態を目指すべきであり、これはもう時代の要請であるとわれわれは考えていかななくてはなりません。以前、旧法人部門の部門長だった役員が、「どこの拠点の店頭の社員であったとしても、今日のように多くの外国人が日本に来ている世の中なのだから、英語で対応できるようになるべきだ」「ブロークンでも、単語や文法が間違ってもいいから、とにかくみんな話せるようになってお客さまをきちんと迎えられるようにすべきだ」という主旨の発言をしました。その役員は英語が堪能といえませんでした。実際に立場のある人がこのように言うてくださったのはうれしいことで、この発言を機に取り組みが進めやすくなったとも言えます(資料4)。

このように論点整理をしていくことで、次第に社内の味方が増えていきました。

(資料4)

社内で認知されている“英語” VS “現場の英語”③

③「英語話せないのに、国内勤務
を希望します・・・」

実際は・・・

お客さまの海外進出が加速し、
国内にしながら海外拠点と連携が必要「国内のどこにいても英語で仕事ができる」
状態が目指すべき姿になっている。

■ 英語実践力を強化するための レベル別プログラム

そうすると今度は、「英語力を高めるとしてもそもそも何をやるの?」「TOEIC Testsで言えば、TOEIC® Listening & Reading Test(以下、TOEIC® L&R)をやるの?」となります。実は、私が入行したときから「TOEIC L&Rを勉強、受験しなさい」と言われていました。私もなんとか海外赴任できるレベルのスコアを取得しましたが、これだけ「TOEIC L&Rをやりなさい」と言われているわりには弊行の国内のグローバル化は全く進んでいません。これが示すのは、TOEIC L&Rで求められているスキルは非常に大事なものです。それだけでは不十分であり、ビジネスコミュニケーションは成立しないということです。そこで私は、英語施策を始めるにあたり、TOEIC® Speaking & Writing Tests(以下、TOEIC® S&W)に重きを置いていこうと舵を切りました。決して弊行ではTOEIC L&Rを全くやっていない、必要ないということではありません。人事部ではTOEIC L&Rも活用し、TOEIC S&Wと同様に評価する体系を取っています。ただ、先ほどの役員の発言や私が経験してきたことを考えると、要は「発信しなければダメだ」ということで、TOEIC S&Wにフォーカスしていくことにしました(資料5)。

(資料5)



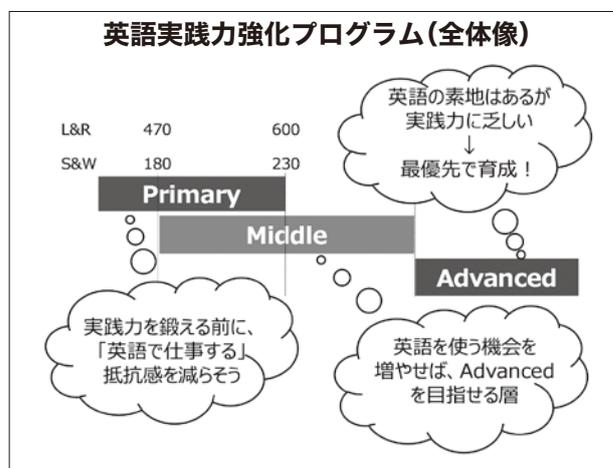
TOEIC S&Wについては、私が入行してから、受験するよう言われたことが一度もありませんでした。ですから、これをどのようにメッセージとして伝えていくかとても悩みました。そこでまずは、メッセージ出しをするにあたり、英語での発信力を「英語実践力」という言葉で定義付けて、この言葉をどんどん発信していくことにしました。この言葉は私だけで考えたものではなく、むしろ人事部が先に使っていたので、これを部門の中でもきちんと浸透させていこうと考えました。

英語実践力をコンセプトに、部門でどのようにプログラムを作っていくのかといったときに、次に直面したのが「やはり一律の英語教育は難しい」ということです。「学生時代に1年間海外留学に行っていたので英語はできます」という人もいれば、「部活動に夢中で英語は全然勉強しませんでした」という人もいます。

そこで、国際ビジネスコミュニケーション協会(IIBC)とも協議をして、TOEIC L&RとTOEIC S&Wのスコアでレベル分けをすることにしました。プライマリー、ミドル、アドバンスドの3段階に分け、各階層に応じた施策を検討しました。このアドバンスドの人たちには英語の素地がありますし、TOEIC L&Rのスコアのみで言えば900点台を取っている社員がたくさんいます。ところが、彼らの多くは、

全然英語が話せません。学習した英語を発信するトレーニングの機会がなかったために実践力に乏しいということです。しかし、この人たちは英語の素養があるので、トレーニングすればすぐにできるようになるはずで、ですから、限りある予算でインパクトのある施策にするために、まずはこの階層に経営資源を投入して英語実践力を高めるようにすることが優先だと考えました(資料6)。

(資料6)



全階層を対象としたプログラムには、いつでも視聴可能な映像講座やTOEIC S&Wの団体特別受験制度(IP: Institutional Program、以下IPテスト)の実施があります。特に、TOEIC S&WのIPテストについては、これまで「TOEIC S&Wをやしましょう」というメッセージを会社として大きく打ち出していませんでしたので、まずこのことを徹底してアピールするために、従来社員負担だった受験料を会社負担にしました。受験料がネックになっていた若手の社員もいたので、「費用は会社が負担するので、これでも自分たちの足元の実践力を測りなさい」というメッセージを発信しました。IIBCにも協力していただき、テストセンターや弊行の研修施設などを利用して大規模にIPテストを実施しました。弊行は全国に拠点がありますが、研修施設へのアクセスが不便な拠点についてはテストを開催できるようパソコンを送付

していただいたり、試験監督官を派遣していただいたりもしました。その節は本当にありがとうございました(資料7)。

(資料7)

英語実践力強化プログラム(全階層)

TOEIC S&WのIPテスト

- 部門在籍のお客さま担当者 (RM) の全員を対象に実施 (受験は任意扱い)。
- 部門として、「英語実践力」を重要視していることのメッセージを伝えるために、費用の全額を会社が負担。
- 試験会場は、IIBC様のテストセンターに加えて、弊行研修施設を利用。
※研修施設へのアクセスが不便な拠点は、IIBC様から拠点に試験用PCを送付 (監督官の手配も)。
- 各種映像講座を事前学習教材として活用できるよう、テスト申込前に映像の準備を実施。

■ 3回(ポチっと)クリックするだけのサンボチメール

各階層別のプログラムのうち、プライマリーに関しては「サンボチメール」というEメールのテンプレートを用意しました。これは、プライマリーの人たちは、英語実践力を鍛えていく前に英語で仕事することに抵抗がある層なので、まずはこれを減らそうと考えたものです。この層の人たちに「TOEIC L&Rをやってください」と言ってもすぐに「嫌だ」と返ってくるように、この抵抗感というものが英語学習を妨げている最大の理由だと考えました。ですから、とにかくまず英語でメールを送ってみる、英語を使って情報を発信する機会を提供し、実際に成功体験を積み重ねることを試みました。

このテンプレートは、Outlook上から3回ポチっとクリックするだけで誰でも簡単に開くことができ、後はお客さまの会社名や必要な情報などを書き換えるだけでメールを発信することができます。返信メールが届いたら、社内にある翻訳システムを使って内容を理解します。このようにして自分が送った

メールが返ってくると、次第に相手から帰ってきたメールが読めなくて悔しいとか、自分ももっと頑張らなくちゃと思い始めますので、まずはそのきっかけを与えようと思いました(資料8)。

(資料8)

英語実践力強化プログラム - Primary

サンボチメール

- 英文Eメールテンプレート集を作成。業務で利用するOutlookから「サンボチ」(クリック3回)で必要なテンプレートにたどり着けるようシステム対応。
- テンプレートは、海外拠点への照会からお取引先への慶弔対応に至るまで幅広く準備。
- Primaryは、「英語を利用すること」そのものに抵抗感を感じているため、まずはテンプレートで良いので英文メールを使ってコミュニケーションを取らせることにした。

公式 キャラクター
サンボチ君



■ 英語利用機会を疑似体験できるEPIC研修

一方、アドバンスドの人たちを対象としたEPIC研修(海外日系ビジネス英語研修、English Program of International Corporation)は、海外拠点赴任中やお客さまの海外事業を支援する際に発生する英語利用機会を疑似体験しながら英語実践力を鍛える公募選抜型の集合研修です。この中で利用するケーススタディは一般的なものではなく、ほとんどが弊行において実際にあった過去のお取引の事例です。かつ、講師は全員ネイティブスピーカーで、受講生6人に対して講師1人という、非常に手厚い体制を取っています。1日中英語漬けで計6日間、さらに、研修所内ではいかなる時も英語のみで会話することとしています。もし食堂で周りに他研修の社員がいても、基本的には全て英語で話さなくてははいけません。なぜこのようなことを徹底しているかということ、「日本人は同じ日本人の前で英語を話すことが一番恥ずかしい」からです。であれば、それに慣れてしまえば

恥ずかしくないだろうと考えました。1カ月目は皆どぎまぎしながらやっていますが、3カ月目になると全く周りが気にならなくなり、英語で話をしながら楽しそうに食事をしたり、トイレでも英語を話していたりします。

研修の前後にはTOEIC S&W IPテストを実施して効果測定をしています。また、研修最終日には、私がシドニー支店で経験した実際の案件を、企業名や状況設定を変えてケーススタディにし、実際にプレゼンテーションするといったことも行っています。プログラム終了後、国内にいながら英語を利用する部署へ異動した社員も多くいますし、海外拠点に赴任して活躍している社員は10人以上出てきています。こうした機会を今後も提供し続けていくことで、アドバンス層の英語実践力を引き上げてから、次にミドル層からアドバンス層に上がってきた人たちに同様の機会を与えつつ、ミドル層をさらにアドバンス層に引き上げるための施策を打ち出していると考えています。

ご清聴ありがとうございました。

質疑応答

Q 特にシドニー支店で苦勞されたと伺いましたが、その苦勞された経験を踏まえて、現在行われている研修の中で非常に役に立つと思うトレーニングがあれば教えてください。また、効果的な社員のモチベーション向上策があれば教えてください。

A 私がシドニーに赴任する前は、事前にEPICのような研修はほとんど受けていませんでした。ですから、実はこれらの施策の全体像は、「自分自身がシドニーに行く前に受けたかった」と思うものを具現化したというところがあります。ずいぶん自分勝手なことをやっているように聞こえるかもしれませんが、実際海外拠点に行った受講生もやはり、「電話会議やプレゼンというのは、初めて現地でやれと言われてもやり方が分からない。お客さまとの対応を事前に練習できて良かった」「現実に起こりうるようなケースでやっている点が良い」と言っていました。

2点目のモチベーションについては、われわれも非常に悩んでいるところです。しかし、人が勉強するためのモチベーションを上げるには、「必要性という渇き」がないと難しいとも思いますので、いかに必要性を突きつけるかが重要かと思います。1つの方法として、われわれの他の施策で、海外拠点のスタッフが日本国内の現場で3カ月間トレーニングをするというプログラムがあります。英語しか話せないスタッフが日本の拠点にすることで、英語を使わなくてはいけない状況が生まれます。そのように英語利用機会をこちらから意図的にどんどん作っていったら、必要性を感じさせて勉強させるということを現在行っています。モチベーションとは必要性を感じさせること。われわれの仕事はその必要性を与えていくことかなと思っています。

Q 各種研修には任意参加のものがあると思いますが、年齢などの制限は設けていますか。

A 任意参加の研修にはスカイプ英会話などがありますが、それらの受講は年代や年次ではなく役職で分けています。まずは実際にお客さまを担当する社員にフォーカスしたいということで、マネジメント職ではなく課長未満の担当者という制限をつけました。それ以外の研修も基本的には同じ考えです。

Q 人事制度における英語力について、例えば海外駐在員になるには少なくともTOEIC L&R何点以上が必要だとか、部長、取締役になるには何点以上といったスコアなどの規定はありますか。

A 私は人事部の人間ではないので明確な回答はできませんが、1つ海外赴任の基準としてTOEIC L&R 730点以上というのはあるのかなと思います。ただ、それでも日系企業のお客さまを担当する場合と非日系企業を担当する場合で状況は異なりますし、高度なガバナンスやコンプライアンスに関する専門知識を必要とする場合などはやはり730点では不十分なので、さらに上のスコアを設定しているというケースも聞きます。しかしながら、それがどれだけマストなのかというと、私の知っている限り、そのスコアに達していないけれども海外に赴任している社員はいます。英語力というのは1つの業務スキルだと思いますので、それ以外の素養も含めた上で人事部が総合判断をしているのだと思います。また、役員になるために何点必要という基準も明確には設けていないと思います。あくまでも業務、英語を含めた業務全体のパフォーマンスが大事なのだと思います。

Q EPIC研修は計6日間実施とのことですが、スケジュールについて教えてください。

A 原則、月に2日間を3カ月間というタームで行っています。

インターバル期間には様々な課題を出しています。例えば、1カ月目で電話会議の勉強をしたとすると、その後のインターバル期間の業務時間中に実際にその講師たちと電話会議をします。2、3回繰り返すことでスキルアップを図るとともに、2カ月目に向けた準備も行います。研修日以外も含めて英語漬けにするために、あえてインターバル期間を設けているということです。

Q EPIC研修では、受講後どのようなフィードバックを行っているのでしょうか。

A 先ほど申しました通り、受講前と受講後にTOEIC S&Wを受験してもらい、どれだけ成長したかについての参考資料としています。また、6人に1人の講師がついていますので、その講師が非常に詳細なパフォーマンスレポートを書いてくれます。われわれは、各受講生の何ができて何ができなかったのか、どこが飛躍的に伸びたのかということをこれらの数値とコメントで確認しています。ただ、これは人事評価に使うものではなく、本人にきちんと還元し、もしその後海外拠点に配属になったり海外のお客さまと関わる部署に異動したりした際にどういった点に気をつけなくてはいけないのか、どこは自信を持っていいのかということを理解し、実践力を高めてもらうことを目的としています。

TOEIC® Programとともに歩んだ5年間。 英語公用語化に踏み切ったHENNGE株式会社 (旧:株式会社HDE)の軌跡と成果



HENNGE 株式会社 執行役員 社長室 室長 かわみなみ 汾陽 祥太 氏

■ クラウドセキュリティサービスを提供

HENNGE株式会社の汾陽と申します。本日は、当社が英語を公用語とすることについて、TOEIC® Programとあわせて取り組んできた経緯についてお話しさせていただきたいと思います。

当社はITの会社で、クラウドのサービスを各企業に提供させていただいています。おかげさまでこのたび、東証マザーズへの上場を果たしました。「HENNGE One」というクラウドセキュリティサービスは現在主に国内企業に向けて提供しており、その数は約1,400社、約160万ユーザーに上ります。さらに、サービスを提供しているお客さまの海外拠点や支店までを含めると、既に約31カ国で当社のサービスが使われていることとなります(資料1)。

(資料 1)

会社名	: HENNGE株式会社 (へんげ)
役員	: 代表取締役社長 小塚 一宏 代表取締役副社長 宮本 和明 取締役副社長 永留 義巳
設立	: 1996年11月
拠点	: 東京都渋谷区南平町16-28 Daiwa渋谷スクエア 大阪府大阪市北区芝田1-1-4 阪急ターミナルビル 愛知県名古屋市中村区 名駅1-1-1 JPタワー名古屋 福岡県福岡市博多区博多駅中央街8-1 JRJP博多ビル
海外拠点	: 台湾
事業内容	: クラウドセキュリティサービス 「HENNGE One」の開発/提供

■ エンジニア不足の会社を救った救世主

当社の英語公用語化への取り組みは2014年、「I won't speak Japanese anymore!」と社長が突然経営会議で発言したことに始まります。

その発言の1年前、世の中はエンジニアの採用難でした。「ガチャバブル」といういわゆるスマートフォン向けのソーシャルゲームが流行し、ITエンジニアの需要がそうした企業に集中してしまっていました。通常年収約500万円のエンジニアに対して、600万、700万円の値段がつくといった状況です。その結果、人材紹介会社から当社に紹介していただける方がいなくなり、挙句の果てには当社にいたエンジニアまで引き抜かれてしまいました。当社はソフトウェアを作っているIT企業ですから、エンジニアがいないと開発ができない、ビジネスができないこととなります。しかも、時はちょうど当社の主ビジネスである「HDE One」、今の「HENNGE One」をリリースした直後で、まさにこれから伸ばしていこうというときに開発主任がいなかったという大問題が起きました。

そのときに1人の救世主が現れます。ある留学支援団体から、シンガポールの大学でプログラミングを勉強しているという1人のベトナム人学生を紹介されました。インターンをしないと授業の単位がもらえない制度で、日本にもとても興味があるというので、「ぜひ御社でどうですか」というお話でした。「なんだか面白そう」ということで、当社でインターン

としてお預かりし、ある開発中のプロジェクトに一緒に参加してもらうことにしました。ところが、プロジェクトメンバーと話をしているときに「彼は日本語が話せるの?」と尋ねられました。彼に確認したところ、「日本語は話せない」とのこと。そこで、当社も「どうしよう」となったのですが、偶然開発の責任者も務めていた社長が「僕は英語が話せないけれども、開発者として英語のドキュメントを読んだりチャットをしたりしているから、読み書きはできる。プログラムもできるから大丈夫だ」と言い、他にももう1人英語ができる帰国子女のスタッフがいましたので、その2人を中心にインターン受け入れの準備を進めてもらうことになりました。

後で調べて分かったことですが、彼が在学していた南洋理工大学というのは、世界のIT系の大学ランキングを見たときに東京大学よりも1位のマサチューセッツ工科大学(MIT)に近い大学です。彼はプログラミングができるだけでなく、まじめで人間性も非常に優れていたもので、「ぜひ、大学を卒業したらうちに就職しないか」と声をかけました。ところが、「残念ながら僕はシンガポールの国費で留学をさせてもらっているの、シンガポールで就職をしないと留学の費用を返さなくてはなりません。ですから、日本では就職できません」との返事でした。彼によれば、シンガポールでITエンジニアとして就職した場合、新卒の年収は約900万円。さらに、GoogleやAppleといったGAFと呼ばれるアメリカ企業の場合は、約1,800万円に上ります。しかし、万が一シンガポールで就職できずベトナムに帰った場合の年収は約60万円だそうです。そこで、アジア各国の大学について調べてみることにしました。すると、どこの国にもITを含む国立の工学系トップ大学というものがあり、「もしかしたら彼のように優秀な人材がいるかもしれない」ということで、早速ベトナムやマレーシア、フィリピンに足を運び、就職フェアに参加して学生たちの話を聞くことにしました。

現地には、優秀な学生がたくさんいました。また、皆日本が大好きで、今流行っているアニメなどもよ

く知っていて「日本に行きたい」と言ってくれました。さらに、先ほど紹介した通り、シンガポール以外の国は大学院を出たとしても年収が100万円前後だといえます。それならと思い、「ぜひ日本に来てほしい」と話すと、全ての大学の学生から同じ返事が返ってきました。「でも、僕たちは日本語が話せないので諦めているんです」。この言葉を聞いた当社の社長は「だったら、私が英語を話した方が早いんじゃないか」と言いました。

■ 英語公用語化に踏み切った社長の一言

その後の結果が冒頭の社長の発言です。「もう日本語を話すのはやめよう」ということで約3年後、2016年の決算月である9月末をもって社内の公用語を英語にする計画をスタートさせました。当時は社員100人程度の会社でしたが、最終的に数人が英語を理由に退職しました。この点については、計画開始時に経営陣の中で想定していたことでもあり、成長に伴う痛みだと判断しました。

ところが、もう1つ大きな問題がありました。エンジニアが集まらなくて一番困っているはずの開発部長が「英語を公用語にしたら開発なんてできません。今から英語を習得するなんて、僕には無理です」と英語公用語化について大反対しました。会社としても「さすがに開発部長がいなくなったら困る。どうしよう」となりました。そこで、後に当社の名物となる「セブ島留学(セブ送り)」を体験してもらうことにしました。これは現地の語学学校の授業料、食費、往復の飛行機代を全て会社が負担し、セブ島に1カ月間滞在して英語を学ぶというプログラムです。3カ月間の準備・業務の引き継ぎ期間を経て渡航し、現地滞在中は一切仕事をしてはいけません。会社のメールやチャットを見ることも、返事をすることも禁止し、英語の勉強に専念してもらいます。そして一番のポイントは、滞在1カ月間の給料も支払うという点です。

わずかに1カ月間海外で勉強したからといって、英

語がぺらぺらになるわけではありません。しかし彼は、セブ島で様々な人々と英語で毎日話をしているうちに、英語でコミュニケーションを取ることの楽しさや英語の重要性、英語の勉強法などを持ち帰ってきてくれました。以降、5年間に延べ約20人がこのプログラムに参加しています。そのうちの1人は、当社への入社が内定していた学生でした。現在彼は、社内でも英語ができる日本人としてTOEIC® Listening & Reading Test(以下、TOEIC® L&R)960点、TOEIC® Speaking & Writing Tests(以下、TOEIC® S&W)360点を取得し、英語で日々外国人のエンジニアと切磋琢磨しながら仕事をしています。

■ 英語公用語化に向けた レベル別の取り組み

現在当社で活用させていただいているTOEIC Programとの付き合いは、英語公用語化を進めるにあたり、まず社長がTOEIC L&Rを受験したことがきっかけです。受験後、社長が「990点だった」と言ってスコアを持ってきたので、「おかしいな。それ本当?」と思い、社員全員を対象に社内でもTOEIC L&R 団体特別受験制度(IP: Institutional Program、以下IPテスト)を実施することにしました。そのときの平均は495点でした。社長のスコアの半分です。「まあ、こんなものかな」ということで、ここからスタートしました。ちなみに私は550点でした。それまで海外に住んだ経験もなく、中・高校生ときに英語を勉強しただけで、大学に入学してから約20年全く英語に触れない生活をしていましたので、試験時間の最後は時間が足りなくて、とにかくマークシートを埋めるのが精一杯という状況でした。

そこで、TOEIC L&R IPテストのスコアを基に「TOEIC L&R English beginners mountain」というものを作り、スコア別に適切なプログラムを用意して一歩一歩上のランクに上がれるような仕組みを作りました。プログラムには先ほどご紹介した「セブ

島留学」の他にも、中学校の英文法を3日間で総ざらいする特訓コースの受講やオンライン英会話などがあります。

オンライン英会話は、社員は受け放題となっており、予約のサポートをしたり社内会議室の利用を認めたりしています。例えば、ある営業社員には毎日業務開始30分前に出社してもらい、オンライン英会話を受講してもらうことにしました。予約は私が全て取り、「営業先に直行の日や、前日がお客さまとの飲み会で翌日しんどいときは休んでもいいからね」と伝えました。とはいえ、最終的には約3カ月間で社員の8割以上が受講してくれていました。

すると、変化が表れます。「オンライン英会話で身につけた英語を使ってみたいな」「スコアが上がっているかもしれないから、TOEIC L&Rを受けてみようかな」「汾陽さん、実は今こういうところで悩んでいるのですが、何か良いアドバイスはありますか」「英単語を身につけるのにおすすめのツールはありますか」といった発言が複数の社員から出てくるようになりました。このように一人ひとりのモチベーションを上げて、勉強を進めていきました。

特に営業社員には、移動中のスキマ時間に勉強できるスマートフォンのアプリも人気です。これらのサービスは会社が受講料を負担し、各社員に好きな時間に活用してもらうようにしています。

■ TOEIC® Programの活用

ところが、中にはこのような人がいます。「TOEIC Testsの勉強はしたくないです」「TOEIC L&Rで900点持っている友達がいるけれども、全然英語が話せていません。だから、TOEICをやっても意味がないと思います」という意見です。

私もこの5年間に何十回と受験しましたが、TOEIC Testsは英語学習初心者にとっては非常によいツールだと評価しています。先ほどの2社のお話にもありましたが、どれだけ時間をかけたのかが

スコアに精緻に表れます。500点の人は勉強しない限り何度受験しても500点です。しかし、800点の人は800点の、900点の人は900点の実力がある、このような精緻な測定を近くの大学などで年10回、約6,000円で誰でも受験することができるのはとても便利だと思います。さらに、大学や企業などはIPテストを利用することもできます(資料2)。

(資料2)

TOEIC L&Rは英語初心者にとって非常に良くできた指標になります。

どれだけ英語学習を行ったかを精緻に測定することができます。

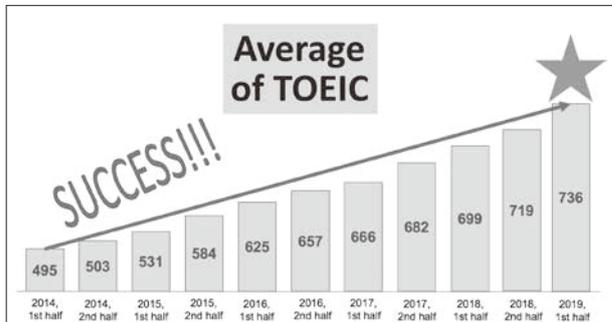
年10回行われており、1回6000円弱、団体受験なども容易に開催することが可能。

比較的点数が上がりやすくモチベーションアップに最適。

現在当社は、TOEIC L&RのIPテストを2月と8月の年2回、社内で実施しています。候補日を3日挙げてそのうちの希望日に社員は受験することができます。また、自ら公開テストを受験した場合は、領収書と結果を提出すれば受験料を会社から支給するというも行っています。今年は4~9月をTOEIC L&R集中期間と定め、毎月IPテストを実施しました。毎回平均約40人が受験していました。

その結果、スタート時にTOEIC L&R 495点だった社員の平均点はぐんぐん伸び、2019年前期で736点、9月末時点では757点になりました(資料3)。すごいと思われるかもしれませんが、まだこんなものかと思われるかもしれません。スコアごとの割合を見ると、900点以上が4分の1を超えています。ただし、この数値には外国籍の社員も含まれています。

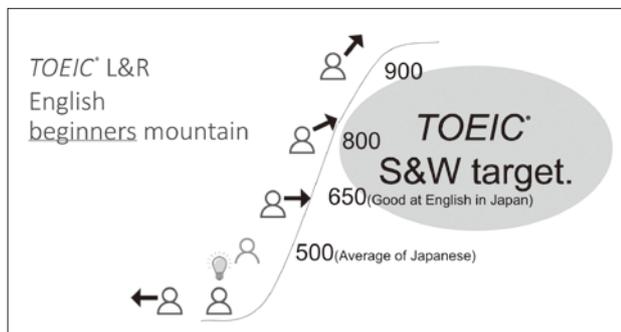
(資料3)



実はTOEIC L&R 800点を超えたときに一度、私はある帰国子女の日本人社員に相談をしました。TOEIC L&Rは990点が満点ですが、私から見てインドネシアやタイの社員の英語力はそれ以上のスコアの英語レベルという感覚でした。一見、TOEIC L&R 800点というと「海外出張に行っても英語でスムーズに仕事ができるでしょう?」と思われがちですが、実際私は英語のドラマや映画を観ても字幕がないと全く理解できませんし、ボキャブラリーも足りません。すると、その日本人社員から「ネイティブスピーカーからみたら、TOEIC L&R 450点も800点もあまり関係ありません。900点はないと、全員赤ちゃんみたいなものです」と言われました。私もTOEIC L&R 900点を超えた今は、その意見に納得しています。やはり、最低でも900点以上取得していないと英語でものごとを考えたり、英語を使って何かを学んだりすることが十分にできないということです。

それでも、TOEIC L&Rだけで十分とはいえません。そこで重要となってくるのが TOEIC S&Wです。とはいえ、一定のTOEIC L&Rスコアレベルに達していないと難しいため、当社では650点以上という基準を設け、そのスコアをクリアした社員にTOEIC S&Wの勉強や受験を促しています(資料4)。受験はまだ全員必須ではないため、受験者数は30人弱でスコアも約150~370点とばらつきがあります。

(資料4)



また、2019年10月からの今期以降はCEFRまたはCEFR-Jを基準とした評価へと変更し、マネジャー以上はB2、一般社員はB1まで頑張ろう、というクライテリアを設けることにしました。評価テストはTOEIC Testsに限っていませんが、社員には今までと同じTOEIC L&RとTOEIC S&Wが指標として分かりやすくよいのではないかと説明しています。

■ 英語公用語化によって起きた社内の変化

社内公用語を英語にすることで起こった変化をまとめました。その1つが、全社員の25%、つまり4分の1が外国籍になりました。国籍は計18カ国に上ります。彼らの中には一部話せる者も含まれていますが、基本的には日本語が話せません。また、今年は既に世界108カ国から約4,000件のインターンの応募が来ています。申し込みにあたっては事前課題としてプログラミング試験をパスしなくてはならないのですが、この応募者は全員その試験をパスしている人たちです。最終的に、25カ国からインターンを受け入れました。皆、アニメや映画といった文化を含めて日本に大変興味があり、日本で働くことを希望しています。

そのため、彼らを会社に迎えるにあたり、使用言語以外にも社内の仕組みをいろいろと変えました。まず、固定席や決まった時間による管理を廃止しました。また、会社が食事代を負担するコミュニケー

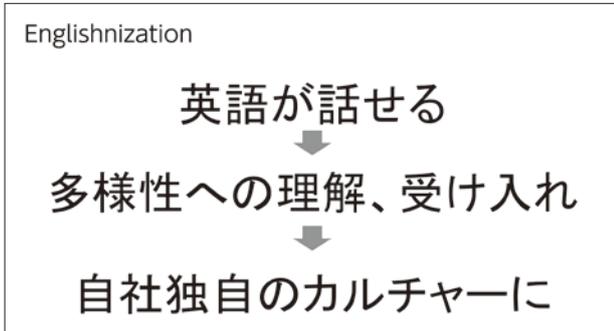
ションランチというものを月2回社内で開催し、国籍問わず社員みんなで食事を囲みながらコミュニケーションを図り、親睦を深める機会を設けました。他にも、ムスリムの社員向けに専用の礼拝室を設けたり、花見や節分といった季節の行事に合わせた社内イベントを企画したりもしています。

■ 真の“Englishnization”を目指して

皆様ご存じの通り、日本はどんどん人口が減少し、少子高齢化が深刻化しています。一方、インドネシアの人口を見てみると、総人口は日本の倍できれいな人口ピラミッドを描いています。また、日本と総人口はそれほど変わらないフィリピンですが、やはり若い人が多いのが特徴です。アメリカはどの年代も同じ割合となっています。お隣の中国は、一人っ子政策などもありややいびつな形をしていますが、それでも母数は日本の10倍あります。インドも同様です。注目すべきは、今の働き手世代、そして次の働き手世代の数です。総人口ではなく、働き手人口の数で日本と諸外国を比較してみると、その差は何倍にも膨らみます。こうした状況の中で、われわれはどうしていくべきでしょうか。

私は「Englishnization(イングリッシュナイゼーション)」という言葉が好きなのですが、これは単なる英語化、英語が話せるということだけでは終わらないということを意味しています。われわれも、この5年間の間に様々な問題に直面しました。先ほど挙げたムスリムの礼拝は1つの例で、文化や宗教、考え方、価値観、言葉は皆違います。つまり、私が定義する「Englishnization」には、もちろん英語が話せるようになることを前提として、多様性・異文化の理解と受け入れが必要です。加えて最後に重要なのは、ただ異文化を受け入れるだけではなく、われわれは日本の会社として、互いに歩み寄りながら独自の自社文化を築いていかななくてはならないということです(資料5)。

(資料5)



異文化理解を社内でどのように進めていくかについてはまだ試行段階です。グローバルで働くためには多様性を理解しないと通用しません。われわれはIT業界でエンジニア不足という問題に直面し、その解決策として英語を公用語化することでなんとか生き残ることができました。しかし、先ほどの人口ピラミッドを思い出せば、今の世代、次の世代は外国の方々の力なしではビジネスが成り立たなくなるかもしれません。そのうち、ITのエンジニアに限らず全ての業界、部門において人材が足りない状況になるでしょう。そのときになってから「英語を公用語化しよう」と慌てても手遅れかもしれません。当社も英語公用語化から始め、「Englishnization」するまでに非常に多くの時間と労力がかかりました。ぜひ、今後の、将来の日本のことを考えて早めに「Englishnization」を進めていっていただきたいと考えています。

■ 5年間の取り組みを振り返って

最後に、当社の取り組みを基に幾つかアドバイスをさせていただきます。まず、社会人として仕事をしながらTOEIC L&R 900点を超えるとなると、500点からスタートしたとしてやはり約3年はかかります。それを覚悟するとともに、例えば飲み会に行くことだったり、1つの趣味だったりといったものを諦めること、そしてこれは自分かもしれませんし、会社かもしれませんがある程度のお金の投資が必要だと思えます。

そうして、英語の勉強を習慣化していきます。

また、当社は社長が英語公用語化を発案し、実行しました。その後、社長にお尻を叩かれた役員が取り組み、全員がTOEIC L&R 900点以上を取得しました。そして、マネジャーに落としました。マネジャーも現在は平均800点くらいまで来ています。この順番で取り組んだからこそうまくできたのかなと思います。他にも、TOEIC Testsのスコアを査定に組み込むことや、アメとムチを使い分けることなども重要かと思えます(資料6)。

(資料6)

やって良かったこと

- 経営者の理解 (社長が発案)
- 一部署(担当)だけでなく全社(部門全員)で進めることができた
- トップダウン (経営層→マネージャー→現場)
- 査定に組み込む(後期工程)
- アメ(フィリピン留学)とムチ(やらざるを得ない環境/査定)
- 実際に日本語を話せない外国人が入ってきた。

一方で、失敗点としては、社員個人の自主性に任せていただくと長期的な視点で取り組んでしまったことや、コスト重視でプログラムを選定したことにより十分な成果が得られなかったものがあったこと、などがあります。そしてもう1つ、非常に頑張っているのにTOEIC L&Rのスコアが300点台からなかなか伸びない社員へのサポートがあります。私も「なぜなんだろう」と思い1年ほどかけて分析したところ、彼らは中学・高校時代に英語学習から逃げてきたために英語の基本的な内容が身につけていないのだと気づきました。そうすると、先ほどの「TOEIC L&R English beginners mountain」にも載ることができません。ですから、今後この層に対してどのようなサポートをしていくかについては、今も悩んでいるところです。

英語学習について、当社では学習のためのツールは会社から提供するけれども、原則業務時間外に行

うこととしています。評価については、昨年からTOEIC L&Rのスコアを査定に組み込み今期からは先ほども申し上げた通り、CEFRまたはCEFR-Jに変更することになっています(資料7)。他にも、よく質問されることの1つですが、日本人同士の会話は日本語です。ただし、日本語が話せない人が1人でもいる場合のミーティングや、文字に起こしたもの、例えば議事録やメール、チャットなどは原則全て英語としています。理由は、そのドキュメントなどをコピーして転送したり、プリントアウトして第三者に見てもらったりすることなどがあるためです。

(資料7)

評価に影響する？しない？

- 昨年よりTOEIC L&Rの結果を査定に組み込む
-> マネージャー：800点、一般社員：600点
- ただし、実質2年の猶予
- 来年の査定からCEFR(CEFR-J)で評価予定

まだまだの部分も多分にありますが、後はやるかやらないかですので、「皆様なんとか頑張りましょう」ということで私の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。

質疑応答

Q 海外語学研修先をフィリピンのセブ島にされていることについて、コスト以外のメリットや理由などはございますか。

A まずは、日本から近いことです。往復の飛行機代も安くなりますし、時差も1時間しかないのご家族を残して行く社員の負担も少なく済みます。また、フィリピンの方々はネイティブではなく、第二外国語として英語を習得しています。ですから、英語が分からない人たちの気持ちを理解して指導してくれているようです。また、皆さん天性のエンターテイナーというか、どんなときも授業を盛り上げるのが非常に上手なので、生徒も勉強が楽しくなってやる気が高まるようです。

Q 一般的に外国籍の方は就業定着率が低いといわれています。御社はいかがでしょう。また、外国籍の社員に対する日本語教育は行っているのでしょうか。

A 定着率について厳密に測定したことはありませんが、日本人とそれほど変わらないと思います。会社としても社員に「うちの会社に骨を埋めてくれ」という期待はしていません。しかし、3年以上在籍している社員の割合は多くなってきています。

外国籍の社員に対する日本語教育については、週1回講師を会社に招いて初級、中級、上級のレベル別に授業を行っています。スカイプのような日本語のオンライン講座も提供しています。また、日本語検定試験の受験料は、日本人のTOEIC Testsと同様、領収書と結果を提出してもらえれば後日会社から支給するようにしています。

Q 業務時間外に英語学習を行うことについて、社内から反対の意見はありましたか。また、どのように英語学習に対するモチベーションを維持させていますか。

A 英語学習を推奨する際に一度社員とも相談しましたが、業務とは切り分けたいという声が特に営業

担当者などから多くあり、業務時間外にすることにしました。もちろん、営業先への移動中などにちょっとアプリを使って勉強するといったことは問題ありません。実際、私や他の社員も同じ条件の下、5年間でなんとか英語で普通に仕事ができるようになっていきますので、それほど不満感はないようです。若手社員の中には既に英語が話せる者もいますし、中途社員も当社のサポートをありがたがって一生懸命勉強してくれています。

モチベーションについては、先ほどTOEIC L&Rのスコアを評価に組み込む話をしましたが、新たに「バイリンガル手当」という制度を設ける予定です。対象となる言語は今のところは英語と日本語のみで、英語についてはCEFRのC1レベル、TOEIC L&R 950点、TOEIC S&W 360点を基準としています。この基準をクリアすると年50万円程度の手当がつく予定です。

Q CEFR C1レベルの英語4技能を身につけさせるための今後の計画について教えてください。

A スパンとしては約1年を目安とし、CEFR-J B1未満の社員を15%以下にすることを目指しています。役員はC1、マネジャーはB2で、一般社員は権限や状況によってですがなるべくB1.1を最低ラインにしようとしています。その理由はやはり、現在当社に入社してきてくれる外国籍の社員が非常に優秀で、彼らと対等に仕事をしていきたいという思いからです。現在の役員は全員日本人ですが、なるべく早く海外の人間を入れていきたいと思っておりますし、海外の会社への投資や業務提携なども進めていきたいと考えています。そこで、C1レベルの社員を増やしていくための具体的な取り組みとして、TOEIC L&R 800点を基準として希望者に「3カ月特訓コース」のような各種プログラムを受講させようと考えています。

発行月：2019年 12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

<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.

IIBC 世界は、あなたでつながる。

一般財団法人 国際ビジネスコミュニケーション協会
The Institute for International Business Communication