

グローバル企業の TOEIC® SWテストに対する期待

1996年、3万人の社員が一斉にTOEIC受験を行なって話題となった富士通株式会社。以後毎年2回、全社でTOEIC受験を実施。社員の平均スコア600点を目標に掲げている。現在3割強の海外売上比率を、更に伸張させることを狙う同社では、英語の発信力を測定するTOEIC®スピーキングテスト/ライティングテスト(略称:TOEIC SWテスト)に対しどのような期待をしているのか。富士通グループ全体の人材育成を統括する株式会社FUJITSUユニバーシティの中川順司さんと茂木直子さんに伺った。



茂木直子さん
株式会社FUJITSUユニバーシティ
グローバル人材育成グループ
プログラムデザイナー



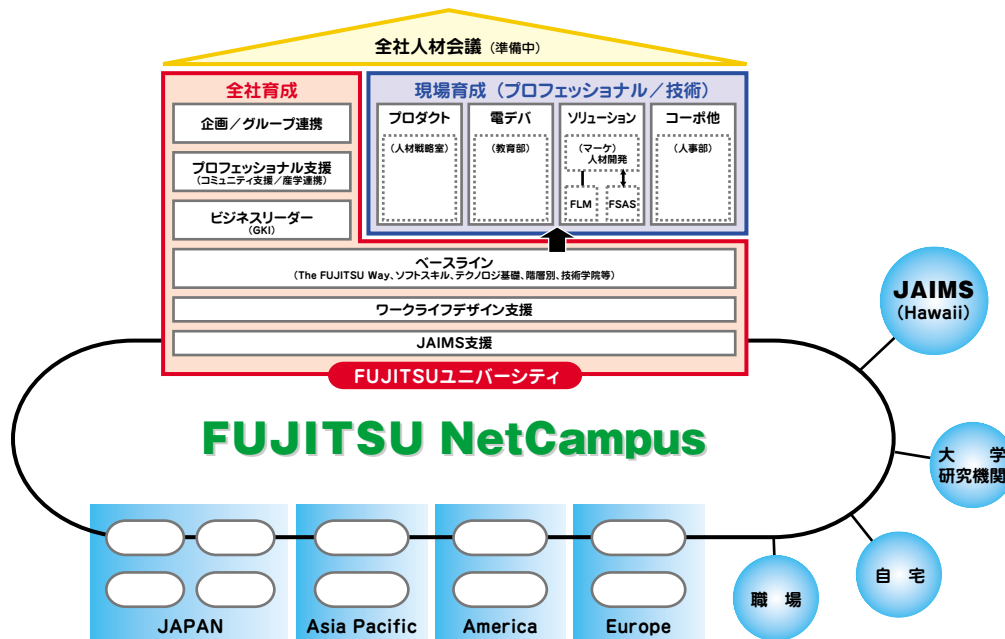
中川順司さん
株式会社FUJITSUユニバーシティ
グローバル・ナレッジ・インスティテュート (GKI)
兼グローバル人材育成 担当部長

——株式会社FUJITSUユニバーシティの事業概要を教えてください。

中川さん FUJITSUユニバーシティは、国内外の富士通グループ400社、約16万人を対象に、事業戦略と密接に連携した人材育成戦略を一元的に行なうため、2002年に設立され、その後2007年4月に、企画から運営フォローアップまで一貫して実行するコーポレートユニバーシティとして組織を改変いたしました。教育内容の基軸となるのは「プロフェッショナルな人材の育成」「次世代ビジネスリーダーの育成」「全社員のベースラインとなるコアスキルの徹底」の3つです。2007年6月には社員のキャリアデザインをトータルに支援する人事系の組織も統合いたしました。

——英語力育成のプログラムはどのように組み込まれていますか。

茂木さん 富士通グループのあらゆるビジネスのベースとして、全社員が習得すべきコアスキル(ベースライン)の強化の一環で、毎年2月と8月に全グループレベルで、また入社時、主任クラス昇格、幹部社員登用といった階層別の節目にTOEIC受験を行なうほか、業務上必要な英語研修を行なっています。また、英語でのプレゼンテーションやネゴシエーションといったビジネスコミュニケーションスキルや、異文化理解などグローバルマインドの育成、海外赴任に際して必須の知識・意識を修得、涵養する講座を行なっています。



- 企画／グループ連携：人材育成戦略の構築
- プロフェッショナル支援：コミュニティ支援、産学連携、技術部門のスキル教育
- ビジネスリーダー：次世代ビジネスリーダーの育成
- ベースライン：全社共通のコアスキル教育、昇格/昇級前後の階層別教育など
- ワークライフデザイン支援：社員一人ひとりが、自主的に生活や仕事のあり方を考え、生きがい、働きがいを追求していく事を支援
- JAIMS支援：グローバル人材育成

——茂木さんには、試験的にTOEICスピーキングテスト/ライティングテストを受験していただきました。受験されてどんな感想を持たれましたか。

茂木さん 日頃から、仕事で英語を話したり書いたりしている人であれば良い結果が出せると思いましたが、付け焼刃の勉強では力を発揮できないテストですね。今までのTOEICテストと連動性があるので、どのレベルの人でも受けやすいのではないかという印象をもちました。また、自分の実力が正確に評価されるテストだとも感じました。出題内容では、スピーキングテストの「解決策を提案する問題」「意見を述べる問題」、ライティングテストの「Eメール作成問題」「意見を記述する問題」が仕事にダイレクトに結びつくという点で特に有用性を感じました。英文Eメールで困っている人は実際に非常に多いですから。問題の素材にビジネス・シチュエーションが多く取り上げられています。これは、英語の学習をしながら実際のビジネス場面でも即、応用できるというメリットもあるので、大変ありがたいですね。テストの形式については、即答即応力や、わずかな時間

の中で論理構築をしてどう話せるか、あるいはどう書けるかという力を試されるので、英語に限らず、ビジネスに必要なコミュニケーション能力を磨くうえで非常に役立つテストだと思います。

——全社でTOEIC受験をされた96年からすでに10年経過しています。この間、御社のグローバル化はどのように進展してきましたか。

中川さん 90年代後半の弊社のトピックスとしては、まず、タイ、フィリピン、ベトナムなどへの製造工場のアジア展開という大きな流れがありました。これより以前ですと、輸出ビジネスを中心に海外事業本部といった部署が担当をしていましたが、工場のラインを現地で立ち上げるわけですから、今まで国内の工場で働いていた人たちが指導に行かなければならないという大きな変化が起きました。また、ハードウェア・ソフトウェアの開発を海外ベンダーと共同で行なうために、日本の開発環境をそのまま海外に持ち込んだりと、特定のグローバル要員ではなく、だれもが海外に行く可能性

がある時代になったということです。

弊社のグローバル化は、駐在員事務所・支店・当社100%出資の現地法人設立という形もありますが、並行してM&Aも実施してきました。イギリスのICL社やアメリカのアムダール社への資本参加などがそれに当たります。当初は現地を尊重する形で資本参加して協力関係を結ぶというやり方を取っていましたが、グローバルなサービスビジネスの強化・発展を図るため、1998年までには2社とも100%子会社化しました。また、ドイツのシーメンス社との間で合弁会社を設立したのもこの時期です。

TOEICを全社一斉実施してから2000年ごろにかけてのグローバル化の進展を海外駐在員の数で見ると、96年には約600人だったのが、2000年には約900人に増えています。

しかし、21世紀に入ってからのネットバブルの崩壊を受け、国内外で厳しい時期を迎えました。各事業部門での大幅な事業再編を通じた体質改善を進める一方で、企業の活動指針を示すThe FUJITSU Wayの発表、グローバルブランドの統一を進め、ガバナンス強化を図りました。海外ビ

ジネスでは、シスコ、マイクロソフト、EDS、SAPといった大手ベンダーとの戦略的な提携を進めるとともに、グループの成長のために、すでに成熟社会となった日本から高い成長が望める海外へ視点を移しています。そして、海外市場でのポジションを高めようと、2005年をグローバル元年とし、2010年までに海外売上比率を30%から50%に拡大するという目標を掲げ、グローバル化再挑戦を行なっています。

—現在の海外駐在員は何人くらいですか。

中川さん 600人強です。人数としては96年の水準を少し上回る程度ですね。しかし、もっと大きなグローバル体制の変化が2006年6月に起きています。それは「4総代表制」と呼ばれるグローバル経営体制を整えたことです。ヨーロッパ、中東、アフリカを含むEMEA（イミア）、日本と中国を除くアジアおよびオセアニアを含むAPAC（エイパック）、そして米州、中国の4つの総代表を置き、常務以上の経営執行役員を責任者としました。これは、それぞれの地域における富士通の顔を1つにし、日本の本社が何もかもを決めるのではなく、市場に近いところに意思決定を行なう代

富士通株式会社グローバル化の主な経緯

1995	富士通(中国)有限公司設立 米国アムダール社がDMRコンサルティングを買収
1996	製造拠点の設立: (FCPP: フィリピン、FCV: ベトナム) 海外駐在員約600人
1997	米国アムダール社の買収完了
1998	アジア統括拠点 (FAPL) 設立 米国シスコ社とワールドワイドレベルでのシステムインテグレーション契約及び合意に到達 英国ICL社を100%子会社化
1999	英国半導体工場を売却 独シーメンス社との合弁により「富士通・シーメンス・コンピュータズ」を設立
2000	グローバルブランドプロジェクト始動 シスコとルータ・スイッチ分野で戦略提携 海外駐在員 約900人
2001	16,400人(海外11,400人、取引先を含む国内5,000人)の人員削減を計画
2002	「FUJITSUユニバーシティ」設立 英国富士通アイソテックアイルランド・米国グレスハム工場の閉鎖 英国ICL社、DMRコンサルティング社などの再編を行い、「富士通サービス」と「富士通コンサルティング」の2社を設立 米国マイクロソフトとグローバル提携を強化
2003	富士通ITホールディングス(旧アムダール社)等の北米子会社を統合し、「富士通コンピュータシステムズ」設立
2004	シスコとルータ・スイッチ分野で戦略提携
2005	米国EDS社とグローバルなテクノロジーパートナー契約を締結
2006	米州・EMEA・中国・APACの総代表を通じてグローバルで最適なフォーメーション構築に注力し、日本を加えてグローバルなサービスや一貫した製品の顧客サポート体制を構築
2007	英国富士通サービス(旧ICL社)が英ロイターと10年間のアウトソーシング契約を締結 海外駐在員約600人

表者がいるべきだ、という考え方に基づいています。そして、EMEA総代表にはイギリス人のリチャード・クリストウが就任するなど、日本国籍ではない役員がいる時代を迎えています。

茂木さん 90年代後半は工場の立ち上げということで、基本的には日本にいますときと同じ仕事をしたり、日本の経営方法をそのまま継続したりという感覚が強かったのですが、現在では部下が外国人になることが多く、日本でのやり方、日本人同士でのやり方がそのままでは通用しない局面が増えています。また、現地の方の採用に関しても、どのように面接をするのか、面接や試験の結果をどう評価をするのかなどが問題になり、そうした部分のトレーニングが必要になるとともに、その一連の仕事を英語でも行なう必要性が出てきています。

中川さん 弊社の取引先である日本国内の製造メーカーの工場が海外に移転されることも増えました。それに伴い、弊社国内営業のスタッフも、取引先の現地製造工場のシステム展開に対応しなければならないということが顕著になってきています。弊社だけのグローバル化ではなく、日本の企業全体がグローバル化した結果、国内営業の人たちにも英語のトレーニングをする必要が出てきていますね。

——2006年に株式会社富士通総研・経済研究所の理事長

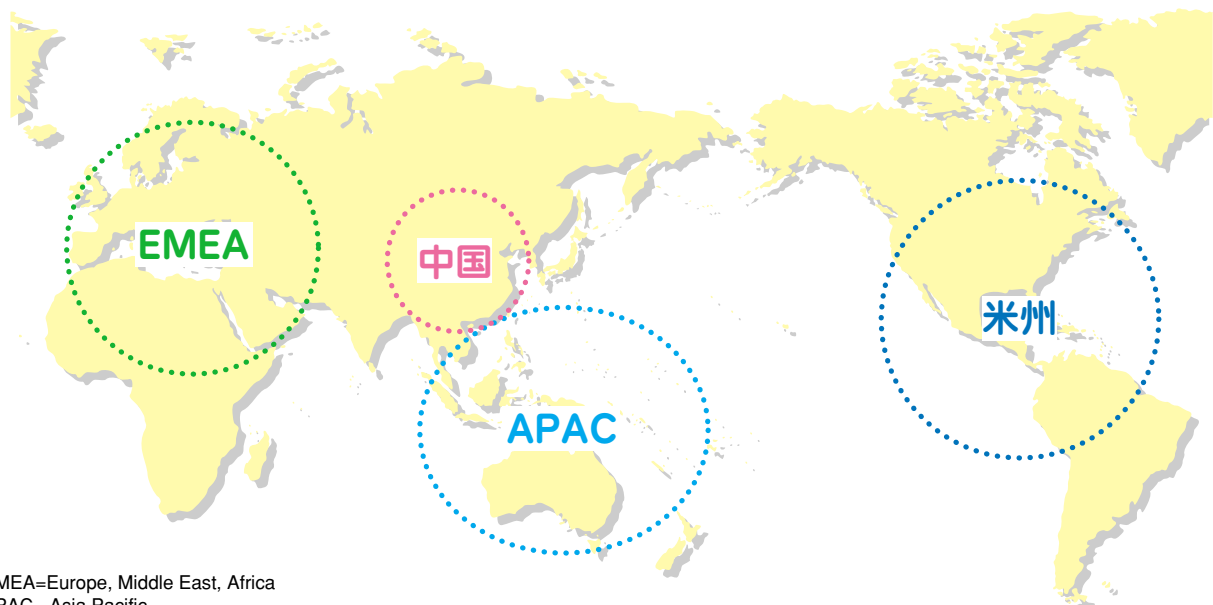
が、「システムやソリューションの分野で海外市場に浸透するためには、進出先の国々の政策形成や企業戦略の構築にまで深く関わられる能力のある人材を富士通で形成する必要がある」とお話されています。

中川さん はい。現在の英語教育メニューにはコミュニケーション系の講座が多いのですが、これから先を考えると、マインドセットとしてのグローバル対応ができる人材を育てなければいけないと考えています。私たちの会社は技術を扱いますが、その技術を生むのは人であり、その人たちにグローバル対応を可能にするマインド、言い換えれば異文化、多様性に対する心構えを持ってもらうのが大事なテーマになっています。この観点から、今年が初めての取り組みになるのですが、新入社員の導入教育2か月間の中に、グローバルビジネスの現状を学んだり、現場の人たちからグローバル時代に期待される人材について学んだりする機会を取り入れています。

——TOEICテストは現在、どのように活用されていますか。

茂木さん 富士通全体として、年間約1万5千人がTOEICを受験しています。職種ごとに推奨するTOEICスコアを規定しており、全社TOEICのタイミングで部門別データをイントラネットに公開するなどして英語力向上への意識啓蒙を図っています。また、ユニバーシティの学習メ

富士通株式会社の4総代表制 (2006年6月～)



*EMEA=Europe, Middle East, Africa
APAC =Asia Pacific

ニューを受講する資格として直近のTOEICスコアを使い、TOEICは富士通全体の英語力を維持・向上させるための指針の一つとなっています。社外の公開試験の受験結果も人事データに登録可能なため、毎月の登録依頼も増加しています。

人材の早期育成施策として、新人に対しては入社直後のTOEICの受験を必須とし、2000年以降は50～70時間の英語研修を導入しています。現在、新入社員の7割は600点未満で入社して来ますが、この研修後、スコアは平均100点から140点ほど向上します。約1か月の短期間の研修ですが、高い成果をあげていると思います。研修を集中して行なう理由は、研修期間が長くなればなるほど英語に対する優先度が落ち、モチベーションの継続が難しくなって研修効果が落ちてしまうからです。短期間でも、自主的に毎日トレーニングをする習慣が身につく、「やればできる」と実感できるので、結果、入社1年目を終えるころには50%以上の新人が600点以上のスコアをもつようになります。

——TOEIC SWテストは、英語研修制度の中で今後どのように活用されると予想されますか。

中川さん ビジネスリーダーとして赴任させる場合、事前にTOEIC SWテストのスコアを持ってもらおうと、より適切な赴任者を選ぶことができますね。

茂木さん そうですね。やはり真っ先に考えられるのは海外赴任者を対象にした活用です。赴任者人選の段階でこのテストのスコアがとてもの確かな判断材料になる可能性が高いと考えています。

また、最近では全社一律の研修よりも、ビジネスユニット単位に応じた業務直結型、問題解決型の個別研修の比重が高くなっています。そこでは発信力を重視したコンテンツと厳密な効果測定が求められます。人事考課にも影響する可能性がありますから、客観的な指標が必要になって来ますね。投資効果を出すためにも、今後、データの蓄積と分析・活用に注力したいと思います。

さらに、TOEIC SWテストのスコアが英語学習の目標として加わると、研修において「聞く」「話す」「読む」「書く」の4技能全般から英語にアプローチできるようになります。これは大変魅力的で、4技能全般から英語を学んだほうが



英語力向上のスピードも上がります。そうした観点からも、TOEIC SWテストの導入はとてもの価値のあることだと思います。

中川さん 今年度、新たに全社員の「人材情報データベース」が構築されましたが、ここには社員が自分で自分のキャリアや資格を書き込めるようになっていました。現在では5回分のTOEICスコアのほか、得意な言語を5つまで記入できるようになっていますが、ここにTOEIC SWテストのスコアを書き込むと、社員にとっては非常によいアピール材料になりますね。だれかがそのスコアを書き始めたら、社員の方から私たちにTOEIC SWテストを受験したいという声が上がってくるかもしれません。

(注) 上記でご紹介したTOEIC SWテストは、2007年9月10日から『TOEICスピーキング/ライティング公開テスト団体一括受験申込』を開始いたしました。詳しくはTOEIC公式ホームページをご覧ください。