

# 2021 TOEIC® セミナー 報告書

4つの事例にみるTOEIC® Program活用と  
英語力向上の取り組み

2021年 12月10日(金)

## 4つの事例にみるTOEIC® Program活用と英語力向上の取り組み

2021年 12月10日(金) オンライン開催

事例発表 ① ホソカワミクロン株式会社 ..... 1

### Hosokawa English Programの実践から TOEIC® L&R IPテスト活用までの道のり

ホソカワミクロン株式会社 粉体工学研究所 副所長 渡辺 晃 氏  
ホソカワミクロン株式会社 グローバル管理本部 田口 悠里 氏

事例発表 ② 株式会社トヨタ車体研究所 ..... 7

### 英語が苦手な社員が自主的に学ぶ風土づくりを目指して

株式会社トヨタ車体研究所 経営管理部 経営企画室 企画 G グループ長 堀之内 裕貴 氏  
株式会社トヨタ車体研究所 経営管理部 経営企画室 企画 G 中村 ゆりえ 氏

事例発表 ③ エンケイ株式会社 ..... 13

### エンケイグループの英語力向上への取り組み

エンケイ株式会社 業務統括本部 係長 藤崎 芳子 氏

事例発表 ④ 日本たばこ産業株式会社 ..... 19

### JT R&Dグループにおける 英語コミュニケーション力の強化について

日本たばこ産業株式会社 たばこ事業本部 R&D グループ 貫戸 和香子 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

## Hosokawa English Programの実践から TOEIC® L&R IPテスト活用までの道のり

ホソカワミクロン株式会社

粉体工学研究所 副所長 **渡辺 晃** 氏

グローバル管理本部 **田口 悠里** 氏



渡辺 晃 氏



田口 悠里 氏

### ■ BtoBをメインとした粉体技術一筋の “技術開発型企业”

本日は3つの内容についてお話しします。1つ目が当社の紹介、2つ目が当社独自の英語教育プログラムである「Hosokawa English Program」を作った道のり、そして最後にTOEIC® Listening & Reading Test (以下、TOEIC L&R)の団体特別受験制度(IP:Institutional Program、以下 IPテスト)の活用について紹介します。

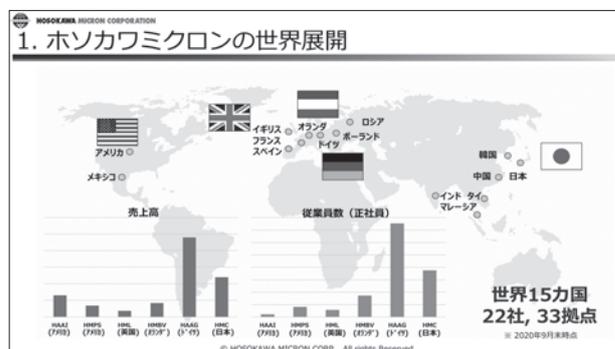
まず当社についてですが、1916年の創業で100年以上の歴史があります。会社全体の社員数は約1,800人です。このうち大阪府枚方市のヘッドオフィスには約370人が働いています。また、ヨーロッパを中心に世界各国に社員がいるのですが、日本以外で働いている約1,400人はほぼ現地採用となっています。

当社のビジネスは、基本的には「粉体」に特化したB to B事業で一般的にはなじみがないと思いますが、最近ではB to C事業として一般コンシューマ向けに化粧品や育毛剤などを販売しています。粉体とは、簡単にいうと粉です。粉っぽいものであれば、ほとんど当社の装置が何らかのかたちで関わっているかと思います。身近なものでは、例えば小麦粉や塩、砂糖といった調味料、粉薬などを小さくしたり固めたりする装置を扱っています。このほか、スマートフォンの電池も基本となるコンポーネントの材料は粉から作られており、当社の装置が関わっています。

海外拠点の分布を示したものが資料1です。ドイツを

中心としたヨーロッパやアメリカに拠点があります。韓国、中国、インド、タイ、マレーシアには現地法人があり、日本からガバナンスをかけて運営しています(2021年9月末時点)。

#### (資料1)



### ■ 海外派遣の考え方の変化 英語力を高める場合は海外から国内に

資料2は、当社における英語との関わりと環境の変化をまとめたものです。当社が初めて海外メーカーを買収したのはジャパンマネーが強かった1980年頃のこと、ヨーロッパでのM&Aを皮切りに社員を海外へ派遣し、当社における英語との関わりが始まりました。90年代から2000年代の前半にかけては、幹部候補者の知見を広げる目的でドイツやオランダ、イギリス、アメリカへ派遣する動きがあったものの、その後の2000年代前半の不況に伴い海外教育は少し停滞しました。

2010年代に入ってからは、独自の国際ビジネス要員育成制度を作って海外教育を改善しようとしたのですが、活用やコミットメント力が弱く、残念ながら上手く機能しませんでした。2015年頃になるとソーシャルメディアがかなり発達し、海外の情報が非常に簡単に入手しやすくなってきました。当社としてはそのあたりから、英語は国内である程度できるようにして、英語ができるようになった人間をビジネス目的で海外に行かせるべきという方針に転換しました。

## (資料2)

2. 当社の英語との関わりと環境の変化	
1980年代後半	ヨーロッパの粉体機器メーカーをM&A → 人員の派遣
1990年代～2000年代前半	優秀人材・幹部候補をヨーロッパ・アメリカ関係会社派遣 (ドイツ、イギリス、オランダ、アメリカなど)
2010年代前半	国際ビジネス要員を海外派遣 → 英語上達純化 (国際ビジネス要員育成制度)    ✕ インターネット環境の変化
2015年頃	英語は国内(自分)で習得する時代 = 英語を身につけるために海外派遣する時代ではなくなった。 Hosokawa English Programの前身となるProgramを研究所で発足。

## ■ ノンネイティブがビジネスで使う 「グロービッシュ英語」習得を目指して

国内で社員の英語能力を向上させるべく、2015年7月から2年間、「Hosokawa English Program」の前身となる独自の英語教育プログラムを粉体工学研究所で実施しました。このプログラムで目指したのは、ビジネスに必要な英語を使えるようにすることです。もちろん流暢さや文法的な正しさは大事ですが、そこに主眼を置くのではなく、ビジネスがうまくいくためのノンネイティブのための英語「グロービッシュ英語」を目指しました。

内容は原則参加を希望する研究所メンバーの自主的な取り組みとし、1日1時間以上の勉強を2年間続けることで、2年以内にTOEIC L&R 750点を取得することを目標として掲げました。ただし、TOEIC L&R 400点の人が2年間で750点に到達するのは厳しいということで、基本的にはスタート時のスコアから250点アッ

プ、つまり500点以上の人は750点以上を目指すことにしました。

その結果が資料3です。参加者10人中6人が目標を達成しました。2人は残念ながら達成できませんでしたが、それぞれ615点、700点までスコアアップしました。継続中だった1人は9カ月目の時点で710点でした。1人は途中脱退してしまいましたが、1日1時間の勉強を1年間継続することができました。これらの結果からいえるのは、継続的な勉強によりスコアアップに高確率でつなげることができた、ということです。また、仕組みや制度を作るだけでなく監督者や推進者の存在、働きかけが重要だということも実感しました。さらに、若い人ほどスコアが伸びやすい傾向があったため、若いうちから英語学習を始めさせるようにした方がよいとも感じています。

## (資料3)

2. 研究所での結果 (2015/7-2017/7)					
10名が参加	1名：脱退 (※期間中は毎日1hの勉強は続けた。)				
	6名：達成				
	2名：2年間で750点達成できず。(615点、700点)				
	1名：継続中 (9ヶ月目：710点)				
達成者 6名	開始時 スコア	750点達成 までの期間	積算勉強 時間(h)	平均時間 (min/day)	2017/7 のスコア
Aさん	610	9ヶ月18日	288	60	805
Bさん	745	1ヶ月27日	52	55	850
Cさん	455	9ヶ月18日	252	53	845
Dさん	585	1年1ヶ月3日	363	55	780
Eさん	650	8ヶ月6日	227	55	850
Fさん	No data	2ヶ月4日	51	48	840

・きちんと勉強を続けられ、高確率で点数アップ。  
・監督者・推進者のコミットメントが大切。  
・若い人ほど効率が良い。(早く始めるに越したことはない。)  
⇒ Hosokawa English Programの開始 ⇒ 研究所からKaizen室、総務本部、そしてグローバル管理本部へ  
© HOSOKAWA MICRON CORP. All rights reserved.

## ■ TOEIC® Programで英語の基礎をつくる

この2017年の結果を受けて、2019年10月に「Hosokawa English Program」が始まりました。目的は引き続き、海外で英語を使うビジネス人材の育成です(資料4)。プログラムの要として3つの柱を設定しました。1つ目は英語の「基礎」をつくる「TOEIC® Program」です。TOEIC L&R 730点で基礎レベルクリアと捉えています。2つ目はスピーキング力で、基礎ができたらアウトプットを鍛えて英語を「使える」ようにします。さらに、日本人の多い日本では英語を使う機会

が少なく、英語レベルの向上はもちろん“維持”も難しいと考え、TOEIC L&Rのスコアアップ時と維持した場合のインセンティブを3つ目の柱としています。

(資料4)

HOSOKAWA MICRON CORPORATION  
**2. Hosokawa English Program**

2019年10月開始～

目的:海外で英語を通じて  
 ビジネスができる人材の迅速な育成を図る

**3つの柱**

1. 英語の基礎を作る **TOEIC® Program**
2. 英語を使えるようにする Speaking Program
3. 英語レベルを維持する **TOEIC® L&R スコアインセンティブ**

© HOSOKAWA MICRON CORP. All rights Reserved.

「TOEIC® Program」は希望者を対象とし、1年間継続して学習に取り組み、TOEIC L&R IPテストを年2回以上必須で受験してもらっています。英語学習に取り組み始めたばかりの人はなかなか学習習慣そのものが定着しないことが多いため、730点未満の人には日々の学習記録を毎月提出してもらっています。また、4人の学習サポーターを用意し、学習・受験状況の確認、勉強方法など悩みごとの相談相手になってもらっています(資料5)。

(資料5)

HOSOKAWA MICRON CORPORATION  
**2. 3つの柱「1. TOEIC® Program」**

1. 希望者は1年間継続して学習に取り組む(申込書の提出)
2. 年2回以上 TOEIC® L&R IPテスト(オンライン)を受験する会社で年4回開催、参加者の費用は会社負担(後程詳しく説明)
3. TOEIC® L&Rスコアが730点未満のものは、毎日30分以上学習し、「TOEIC学習記録表」を毎月提出
4. 4名の学習サポーター  
 → 学習・受験状況の確認、勉強方法など悩みの相談相手

© HOSOKAWA MICRON CORP. All rights Reserved.

インセンティブについてはスコアに応じた一定額を報酬として支給しています。ステップアップだけではなくスコアの維持も重視し、1年間同じスコアを維持できた場合も一定額を支給しています(資料6)。

(資料6)

HOSOKAWA MICRON CORPORATION  
**2. 3つの柱「3. TOEIC® L&R スコアインセンティブ」**

ポイント:継続して学習する仕組み～ステップアップと維持～

ステップアップ	STEP	達成スコア	インセンティブ報酬A (初回達成時)	インセンティブ報酬B (STEPアップで達成時)	
			金額	金額	
	4	900点	X円+15,000円	5,000円	
	3	860点	X円+10,000円	5,000円	
	2	800点	X円+5,000円	5,000円	
	1	730点	X円	-	
スコア維持 (1年毎)	STEP	達成スコア	インセンティブ報酬C (STEP維持を達成した場合)		
			4	900点	Y円+7,000円
			3	860点	Y円+2,000円
			2	800点	Y円+1,000円
			1	730点	Y円

© HOSOKAWA MICRON CORP. All rights Reserved.

■ 独自の英語教育プログラムスタート時の壁

プログラム開始時に感じたハードルについて紹介します。まず1つ目が、従業員の現実に対する認識のずれです。「世界のビジネスパーソンは英語ができて当たり前」という現実をなかなか認識できず、社内において英語を学ぶ意識に差がある現状がありました。2つ目は、ほぼ確実に起こるとされる未来の事柄を現実として受け止めていない理解と想像不足の問題です。例えば、日本の人口は減少し世界の人口は増加していますから、人口の多い世界に目を向けたほうがビジネスとして効率がよいというのは明らかな事実ですが、自分ごととして考えるまでには至らないことが多いということです。そして3つ目が、現状のままでもなんとかなるだろうと考えてしまう人が多いことです。日本で何か新しい仕組みを作ろうとしても、過去の成功や経験からものごとを決めてしまう経験主義に頼る会社は少なくないと思います。現実を直視して未来を想像せず、現状維持でよしとしてしまうのは大きな問題です。

これらの意識的な問題のほかにも、考え方の順序として、企業として会社全体の英語レベルを上げるためにはまず、社員一人ひとりに注目することが最も重要だということが挙げられます。

## ■ TOEIC® L&Rの活用をオンラインに一本化

TOEIC L&Rの活用と運用方法について紹介します。先に説明した通り、当社は2019年10月よりTOEIC L&R公開テストを活用した「Hosokawa English Program」を開始しました。

開始当初はIPテストではなく、各受験者が休日に公開テスト会場で受験し、公式認定証を会社に提出すれば会社から受験料が支給されるという方法でした。しかし、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、会社としても不要不急の試験やセミナーの参加を禁止することになり、開始から半年足らずでTOEIC L&R公開テストの受験自体が困難になってしまいました。

そこで2020年10月からは、TOEIC L&R IPテスト（オンライン）を導入しました。オンラインであれば受験会場に足を運ぶ必要がないため、感染の不安なく受験が可能です。その後もコロナ禍が続いていたため、2021年3月からは会社の受験費用負担対象をオンラインのIPテストに一本化しました。これまで計5回実施しており、各回平均でプログラム参加者の50%以上にあたる18人が受験しています。

IPテスト導入からまだ1年ほどなので、今後運用方法の変更もあるかと思いますが、現時点では、社員が社内に在籍している割合が多い日の1日を受験日として設定し、3カ月ごとに年4回実施しています。参加者は年間2回以上の受験が必須で、定期的に自分のスコアを確認することで英語力の維持やモチベーションアップにつなげています。2回の必須受験の費用は会社負担の範囲内ですが、より意欲的な社員のために最大年4回まで会社が費用を負担しています。2021年度は4回全て受験する参加者もあり、意欲的な社員のサポートがスコアの伸び率にも影響しているようです。

社内受験の場合は、申込者数に応じて国内の各事業所に会場を設置しています。また、家庭の事情などで就業後に時間がなかなか取れないという声を受けて、好きな時間、好きな場所で受験できるよう2021年10月からは在宅受験制度も導入しました。ただし、当社は不

正防止のAI監視サービスを使用していないため、在宅受験の場合は高スコアでもインセンティブ報酬対象外としています。

「Hosokawa English Program」に関する勉強は就業時間外のみに行うこととしています。社内受験の場合は定時後に受験会場に集合して社用のノートパソコン、またはiPadを使って受験してもらっています。各受験会場には試験監督を少なくとも1人配置しています。在宅受験の場合は、受験開始前後に事務局へ連絡することを義務付けています。

## ■ スコアの伸び幅に着実な成果 オンラインで会社・受験者ともにメリット

IPテスト導入後の結果について説明します。資料7はIPテスト導入前の2020年度と、導入1年経過後の2021年度の結果をまとめたものです。平均スコアがマイナス42点とかなり下がっているように思われるかもしれませんが、プログラム開始当初の2020年度は、留学経験がある者や日々の業務で英語を使う者など、もともと英語力の高い参加者がほとんどだったということもあり、713点という製造業にしては比較的高い平均スコアからのスタートとなりました。その後、IPテスト導入により1年間で年代や部門を問わず幅広い社員が受験するようになったため、スコアが一時的に下がる結果となっています。

(資料7)

	2020年度	2021年度
受講者数	24名	35名
平均スコア	713点	671点
スコア伸び幅平均	+39点	+61点
730点達成者※	1名	6名
平均受験回数	0.4回	2.0回

スコアの伸び幅平均や730点達成者数には少しずつ成果が表れ始めています。スコアの伸び幅は、プログラム開始前にもともと持っていたスコアとプログラム開始後に取得した自己ベストスコアの差です。2020年度の39点から2021年度の61点と大幅にアップし、730点達成者数も5人増加しました。こうしたスコアアップは受験回数の増加も影響しています。オンラインテストは簡単に受験でき、受験のハードルが低いため、受験回数が増えることによりスコアも上がっていくという好循環ができていていると思っています。

TOEIC L&R IPテスト(オンライン)については、当初の導入理由であった新型コロナウイルス感染防止対策以外にも、会社側、受験者側それぞれに多数のメリットがあると感じています(資料8)。会社のメリットとしては、受験者の一括管理や費用の削減が挙げられます。例えば、スコア管理は、IPテスト導入以前では表計算ソフトやメールなどのアナログな作業が多数発生するうえ、コロナ禍でTOEIC L&R公開テストの試験自体が一時的に中止になってしまった際の費用振替対応にも多くの時間を要していました。それがオンラインだと会社から一括で支払いや申し込みができるので費用振替作業がなくなり、またテスト結果がダウンロードできるため、スコアの証明書を集める手間もなくなりました。費用については、公開テストよりもIPテストの方が安価なので、価格を抑えて受験させることができました。

(資料8)

**3. 導入のメリット**

会社にとってのメリット	受験者にとってのメリット
<ul style="list-style-type: none"> <li>・受験者を一括管理できる</li> <li>・申込手続きが簡単</li> <li>・費用削減</li> <li>・新型コロナウイルス感染防止対策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・試験時間短縮 (約2時間→約1時間)</li> <li>・受験申込が簡単</li> <li>・受験日/場所が選択できる</li> </ul>

© HOSOKAWA MICRON CORP. All rights Reserved.

受験者のメリットは、試験時間と移動にかかる時間が短縮されたことです。公開テストの場合は休日ほぼ

丸1日使っていましたが、今は終業後に1時間社内で受験するだけでよく、育児など家庭の都合がある社員からも好評です。コロナ禍収束後もオンラインでの実施を続けていきたいと考えています。

■ 管理職試験にも  
TOEIC® L&Rスコア導入を検討

英語教育の展望についてですが、TOEIC L&R 730点以上獲得者を100人にすることが目標です。100人というのは当社の本社社員の約25%に当たり、社員の1/4が将来的に海外駐在員として働ける、「グローバル英語」の力がある人材を国内に備えておくようにします。

管理職試験へのTOEIC L&Rスコア導入も検討しています。現時点では昇進や昇給など査定の条件にはなっていませんが、5年後を目安として導入する予定です。生産、管理、研究開発と各部門によって業務上英語を使う頻度に大きな差が生じるため、部門の管理職平均スコアか全管理職の役職別平均スコアのどちらか低い方を達成することを想定しています。これにより結果的に高い英語力を求めることとなり、会社の英語力を無理なく向上できると考えています。

今後もTOEIC L&Rを活用して社員それぞれの事情に柔軟に対応しながら意欲的に英語を学べる場を整備し、会社全体の英語力向上につなげていきたいと考えています。

## 質疑応答

**Q** 地方大学で理系学生を指導しています。英語が苦手な英語の必要性を感じていない学生に対して、どのような言葉をかけたらよいでしょうか。

**A** 「Hosokawa English Program」導入時の課題として触れたように、まずは現在自分が置かれている世界をどう見るかだと思っています。地方の企業に就職したとしても、転職や異動、結婚など様々な外的要因が影響してくることが考えられます。外的要因に対して英語は持っていて困らない武器なので、その武器を強くすることで選択肢が広がります。また、英語はビジネスで非常に有効です。最近ではネットメディアで記事を読むことも多いと思いますが、一般的に記事の50%は英語で、日本語による記事は2、3%程度だと言われています。英語ができるだけでより多くの情報にアクセスできる、それがビジネスにおいて大きなアドバンテージになります。

**Q** 「Hosokawa English Program」は参加者の自主性を重んじているようですが、モチベーションを高め、維持する工夫を教えてください。

**A** 参加者はそもそも、自ら今を変えて英語に取り組もうと意気込みのある人たちです。そんなモチベーションが高い人であっても、業務が忙しいときも勉強ができるかという必ずしもそうではありませんので、インセンティブという外部的動機付けの仕組みを作っています。また、「Hosokawa English Program」という場を設けることで、自らやりたいと思っている人を積極的に助けるような体制になっていると思います。

## 英語が苦手な社員が 自主的に学ぶ風土づくりを目指して

株式会社トヨタ車体研究所

経営管理部 経営企画室 企画G グループ長 **堀之内 裕貴 氏**

経営管理部 経営企画室 企画G **中村 ゆりえ 氏**



堀之内 裕貴 氏



中村 ゆりえ 氏

### ■ 鹿児島と愛知の2拠点 設計を中心にトヨタ車開発の一翼担う

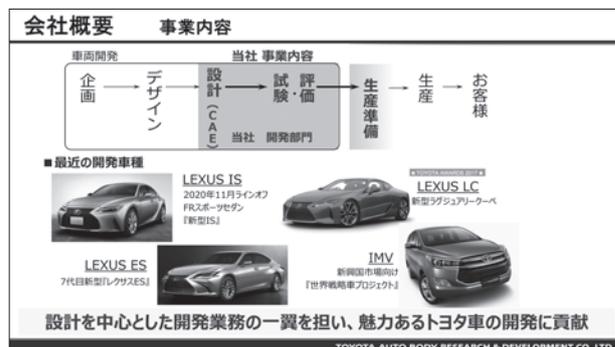
当社は創立31周年のまだまだ若い会社で、社員の規模数も400人程度です。主な事業内容は、自動車のボデーや部品の設計・評価と、工場で作るための生産技術の支援や一部ソフトウェアの開発です。これらを通して、新製品の研究やトヨタグループ全体の開発能力の強化の一翼を担っています。

トヨタと聞くと愛知県をイメージされる方が多いかもしれませんが、本社は鹿児島県霧島市にあり、愛知県刈谷市との2拠点体制となっています。なぜ鹿児島県に？と思われるかもしれませんが、鹿児島県に本社があるのは地域社会・産業の発展に貢献するねらいのほか、30数年前、トヨタそしてトヨタ車体という親会社がある愛知県において、車の需要拡大とそれに伴う人手不足、事業用地の確保といった課題があったのも理由です。その点、鹿児島県には非常に優秀な人材が多く、県自体も企業誘致に熱心であること、地元志向やUターンを希望している方も多いことから鹿児島県霧島市が選ばれました。人員構成は鹿児島と愛知で現在約半数ずつとなっています。鹿児島と愛知間は約700km離れていますが、テレビ会議システムなどのツールを使いつつ、連携して車両開発業務を推進しています。

続いて事業内容を説明します。資料1に車が作られていく流れを示しています。車両開発は、どのような車を作っていくかという企画から始まり、その次にデザ

インを考え、その後に設計、試験・評価、生産準備という順番になっています。当社はこのうち、設計から試験・評価、そして工場で作っていくための生産準備の部分を担っています。当社が携わった車種の一部を資料でも紹介しています。皆さんも目にしたことがあるかと思いますが、最近ではLEXUSが主となっており、FRスポーツセダンの『新型IS』、新型ラグジュアリークーペ『LC』など魅力あるトヨタ車の開発に貢献しています。

(資料1)



車の設計といってもなかなかイメージしづらいかもしれませんが、一言でいうと車両のアップパー部全体の開発設計となります。ボデーをはじめ、ハンドル周りの内装やシート、なかなか目に触れることのないワイヤハーネス、ランプ関係、電装メーター関係まで、こうした目に見えているところから見えなところまでの設計を担っています。

## ■ 今こそ英語を学ぶ機会

ここからは社員の英語力強化の背景と取り組みについてお話しします。まず、当社における業務上の英語の必要性ですが、全社的にはまだまだ業務の中では英語を使う頻度は少ない状況です。そのため、英語に対して高い壁や苦手意識を持っている社員が多数います。2016年までは年1回、全社一斉にTOEIC® Listening & Reading Test(以下、TOEIC L&R)の団体特別受験制度(IP:Institutional Program、以下 IPテスト)を実施していたのですが、英語を勉強したところで使えない場がない、強制受験だから仕方なく受けるといった後ろ向きの気持ちのまま受験している社員もいました。

しかし今や、世の中を見渡せばグローバル化が進み、私たちの周りでもいつ英語が必須となるか分からない時代に突入しています。英語への苦手意識があったり、英語を避けてきたりした社員に対して、「今日から英語を使って会議をします」と突然言っても社員にとって高い壁のように感じると思います。苦手な上に強制的に使わなくてはならないとなると、むしろ英語自体が嫌いになってしまう可能性もあります。

英語が好きで興味を持っている場合であれば、英語導入によって学習意欲も高まると考え、まず我々は英語に興味を持ってもらう、好きになってもらうために何ができるかという段階から始めました。英語に興味を持ってもらい、英語が必要になったときに備えて、英語を使って挑戦する体制を整えておくことが目標です。また、当社としては、英語学習をきっかけに社員に様々な自己啓発学習にも意欲的に取り組んでもらいたいと思っています。

## ■ TOEIC® L&R IPテスト(オンライン)導入のメリット

当社のTOEIC L&R IPテストの利用状況をまとめたものが資料2です。2021年7月まではTOEIC L&R IPテストを年6回、指定日の就業時間後に約2時間、社内会

場で実施していましたが、社内からは「自分のやりたいタイミングで受験したい」「就業後に2時間も集中できない」といった声が上がっていました。こうした社員の声を受けて、2021年8月からはTOEIC L&R IPテスト(オンライン)を導入しました。AI監視サービスを利用することで受験者はいつでもどこでも好きなときに受験が可能になり、さらに受験時間が今までの半分の約1時間になったことも好評です。ただ、オンラインテスト環境が整わずオンラインでの受験に不安や抵抗のある社員が一部いる現状もあるため、こうした社員の受験を促進するきっかけ作りとして、2022年1月にはオンラインテストの社内受験機会を設け、我々事務局が同席してオンライン試験の進め方や操作方法と一緒に学びながら受験の手軽さを実感してもらおう場を提供する予定です。

### (資料2)

TOEIC® L&R IPテスト活用状況について		
■ TOEIC® L&R IPテスト利用		
	～2021/7月 6回/年	2021/8月～ 12回/年
テスト種類	TOEIC Listening & Reading IPテスト	TOEIC Listening & Reading IPテスト(オンライン)
実施時間	就業時間後約2時間(日付指定)	いつでも(約1時間)
実施場所	指定会場	どこでも
社員の声	・自分のやりたいタイミングで受験したい... ・就業後に2時間も集中できない...	・いつでも受験できるのが良い! ・受験時間が1時間なので、集中出来る!

オンライン版導入(12回/年)[AI監視サービス利用] ※ 2021/8月～  
→ 場所・時間を問わず受験可能

TOYOTA AUTO BODY RESEARCH & DEVELOPMENT CO., LTD.

## ■ TOEIC® Programを昇格要件にも盛り込む

続いて、IPテスト活用状況についてですが、当社では係長級と課長級への昇格要件にTOEIC L&Rスコア基準を設けています(資料3)。スコア基準を設定するにあたり、係長級は全国の受験者平均を職種別で見たときの平均スコア、課長級はTOEIC L&R IPテストの全国受験者平均に合わせて設定しています。

(資料3)

**TOEIC® L&R IPテスト活用状況について**

■ 昇格要件

**昇格には一定の基準スコアを超える必要あり**

- ・ TOEIC Programのスコアはブレが生じず、一定
- ・ 頑張りが数値で見える化

**前向きにチャレンジする取り組み姿勢を見る事ができる**

TOYOTA AUTO BODY RESEARCH & DEVELOPMENT CO.,LTD.

TOEIC® Programのスコアはぶれが生じることがなく一定であり、頑張った分がスコアとして反映されるという特性もあるため、社員を評価する側としても前向きにチャレンジする姿勢を数値で確認することができることもメリットです。しかし、中には一生懸命頑張ってもスコアが伸びず、昇格要件をなかなか達成できない場合もあるので、TOEIC® 公式eラーニングを150時間以上学習するという救済措置も設けています。ただし条件として、その後3年以内に基準スコアを取得することが前提となっています。

### ■ 能力を磨いた人が報われるように英語学習を費用面でサポート

英語力強化の取り組みを説明する前に、当社の人事制度改革の一部を紹介します(資料4)。まず、賃金制度は2011年から年齢に関わらない能力給に一本化しました。能力を磨いた者が報われる制度導入と合わせて、能力磨きを支援するような人事制度改革も推進してきました。その一環として、英語力強化に向けて、語学学習費用のサポート、TOEIC公式eラーニングの導入、部対抗競争という3つの取り組みを推進しています。

(資料4)

**英語力強化に向けた取り組み 人事制度改革**

当社の賃金制度は、**11年から能力給1本** → 能力を磨いた者が報われる

さらなる改革  
～社員のモチベーションアップ～

- 自己啓発支援 (13,600円/年)
- TOEIC手当 (1,500～7,500円/月)
- 資格取得報奨金 (30,000～200,000円/資格)
- 昇格率UP  
～がんばった者が さらに報われる制度へ～

能力磨きを支援

同一労働同一賃金 → 職社社員→正社員化(法的・社会的要請)→  
在宅勤務制度 → 場所と時間を問わず育児・介護・病気と仕事両立→  
連続年休、育児・介護制度 拡充 → 特短フレックス・魅力ある休み方→

'16年 '17年 '18年 '19年 '20年

**社員の学習意欲を刺激し、モチベーションアップにつながる制度を導入**

1つ目の語学学習費用のサポートには、TOEIC L&R受験料の約半分を会社が負担するほか、英語を問わず業務上必要な資格取得や教材購入費などに年1万3,600円をサポートする自己啓発支援金があります。この自己啓発支援金は学習のためであれば何でも対象としているため、TOEIC L&R受験料の個人負担分に充てている社員も多数います。また、一定のTOEIC L&Rスコア基準をクリアすると月に5,000～7,500円の手当が1年間支給されるTOEIC手当支給もあります。手当が支給されている期間中にTOEIC L&R IPテストを受験し、スコアが下がってしまっても、既に登録されている高い方のスコアが適用されるので安心して何度でも受験に挑戦することができます。このように気軽に受験ができる環境を整えていくことで、英語に触れる機会を増やしています(資料5)。

(資料5)

**英語力強化に向けた取り組み**

■ 語学学習費用のサポート (受験料、eラーニング受講料、教材費等)

- ・ TOEIC L&R受験料: 1,500円 (1,630円会社負担)
- ・ 自己啓発支援: 13,600円/年
- ・ TOEIC手当支給: 5,000円～7,500円/月

**気軽に受験できる環境を整え、英語に触れる機会を増やす**

TOYOTA AUTO BODY RESEARCH & DEVELOPMENT CO.,LTD.

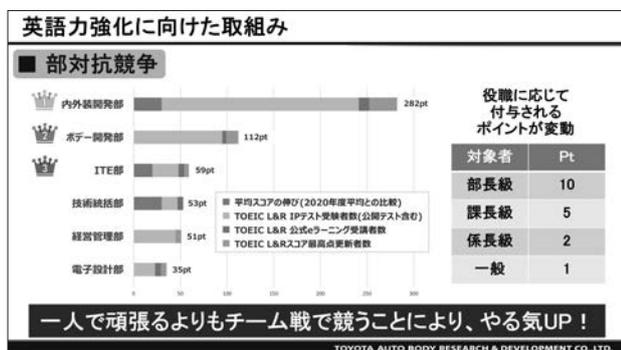
## ■ TOEIC® 公式eラーニング導入で英語力強化

続いて、TOEIC公式eラーニングの導入についてです。2020年4月に「TOEIC® Listening & Reading 公式eラーニング」導入以降、2021年12月までに84人が受講しています。受講者の中にはTOEIC L&Rスコアが110点伸びた人もいるなど成果を上げています。2021年11月からは、500点突破を目指すためのカリキュラムが組まれている「TOEIC® 公式eラーニング 基礎編 Listening & Reading」も導入しています。基礎編は、講義が動画で学べ、頭にすんなり入ってくる内容ですのでさらなる底上げを期待しています。

## ■ 英語に取り組む意識を組織的に醸成する工夫

部対抗競争の取り組みをまとめたのが資料6です。これは、「平均スコアの伸び」「TOEIC L&R IPテスト受験者数(公開テスト含む)」「TOEIC L&R 公式eラーニング受講者数」「TOEIC L&Rスコア最高更新者数」の4項目の合計ポイントを部署ごとに競うものです。

(資料6)



この4項目は、現在の英語レベルの高い、低いに関係がなく対抗できるよう内容を工夫しています。受験回数が多い部署ほど自己最高点を更新している傾向があるため、英語に苦手意識を持っている社員が不利にならないようにするとともに、まずは受験をもらって

小さな成功体験を積み、自信を付けてもらうことをねらいとしています。

また、付与されるポイントの配分は役職が高くなるほど大きくなるように設定をしています。例えばTOEIC L&Rを受験した場合、一般社員は1人につき1ポイントですが、部長は1人につき10ポイントが付与されます。上層部の参加を促すことで、チームで取り組む雰囲気作りにつなげるねらいです。また当社は現在、自ら挑戦し頑張る社員を応援するという風土に移行していますが、こうした取り組みや語学学習に興味がなく、TOEIC L&Rを1度も受験したことがない社員もいます。ただ、部対抗競争は個人での勝負ではなくチーム戦なので、メンバーを巻き込んだ取り組みが必要となります。上層部の率先した姿勢が部署内のメンバーを巻き込んだ取り組みにつなげることを期待しています。このほか、毎回上位3部署には賞状と図書カードを授与し、やる気と継続力をアップさせています。

資料7は職場内勉強会の様子です。

(資料7)



各職場内で自主的に実施しているもので、就業時間後に週1回約1時間、先生役の社員からTOEIC L&R受験のコツや解説をしてもらっています。勉強会は鹿児島だけではなく、愛知の社員もテレビ会議で出席しており、職場のコミュニケーション活性化にもつながっています。参加者は真剣に取り組むつも、とてもアットホームな雰囲気です。「○○君、次絶対スコア伸びているよ」といった、やる気につながるような会話を交わしながら頑張っているようです。一緒に勉強する仲間を作ることで励まし合いながら継続して勉強に取り組める

だけでなく、楽しく学習できるのが勉強を長続きさせる秘訣だと感じています。

このほか、組織的に英語に取り組む工夫として、スコアアップした社員のインタビューを資料8のように全社へ展開し、勉強方法などを共有しています。顔見知りの社員の実体験だからこそ説得力もあり、身近に感じることができると考えています。

(資料8)

インタビューで紹介したある社員は職場内勉強会の参加者で、その努力が80点のスコアアップという数値に現れました。彼は2019年に入社するまでTOEIC Programを受験したことがなかったのですが、一緒に入社した同期が一気にスコアを上げたことがきっかけとなり、自分もやればできるのでは、と英語学習に力を入れるようになったそうです。配属された部署も英語に力を入れており、TOEIC手当支給にもあと一歩で手が届きそうなところまで来ていたため、職場内勉強会に参加するようになったとのことでした。

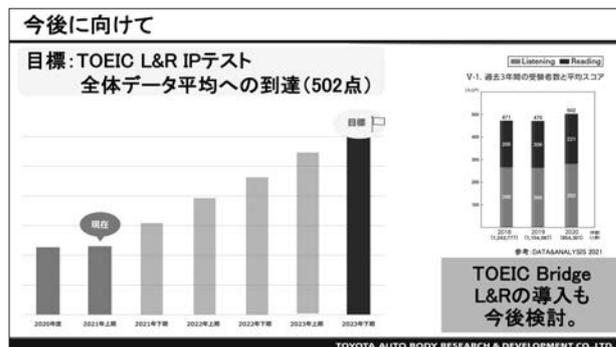
今後もスコアアップした社員をピックアップして紹介することで、多く社員の英語学習の参考となり、前向きに楽しく勉強する風土が広がってくれるよう取り組んでいきたいです。

■ 2023年までに全社平均500点が目標

当社の目標は2023年までにTOEIC L&R IPテストの全社平均を500点にすることです(資料9)。スコアは目標に向かって少しずつ上昇していますが、まずはそ

れぞれの受験者が自分に合ったテストを受けられるようにすることが必要だと考え、TOEIC Bridge® Listening & Reading Testsの導入も検討しています。英語学習で得た経験や自身が挑戦することの楽しさ、自信につながられるような企画を継続していきます。

(資料9)



## 質疑応答

**Q** 英語力向上のための学習時間や費用、業務とのバランスの取り方といったマネジメントについて教えてください。

**A** 英語の学習時間に関しては、あくまでも自己啓発ですから会社から学習するための時間を労働対価とともに提供しているということはありません。ただ、学習に必要なものなどの金銭的な費用補助については、自己啓発支援として年間1万3,600円支給しています。業務とのバランスという、自発的に自己啓発をしていけるようにトップからのメッセージも重要だと考えています。社員に対し、労働組合とも一緒になって上から下から横からと全方位から働きかけをしており、少しでも自分磨きをしている社員を増やそうと取り組んでいる最中です。

**Q** 部対抗競争に関心があります。ぜひ取り入れてみたいと思うのですが、導入時における社員の反応や苦勞された点、工夫された点などをお聞かせください。

**A** 導入時、特に社員からの不満は出ませんでした。というのも、紹介した通り係長級や課長級に昇格するためにTOEIC L&Rスコアの要件を設けていることから、上層部や部長級も自らしっかりと英語学習に取り組んでいる姿や意思を見せて、会社としての方針を示すことが求められています。上層部が率先して動いているため、特に不満は出なかったのかと思っています。導入時の工夫というと、一番効果があったと感じているのは、トップメッセージです。トップからは数年にわたって、社員全員で英語を頑張ろう、自己啓発をやっという呼びかけが日頃からあり、それが浸透しつつあると感じています。全社的な周知によって、意識的な部分の浸透がしっかりと図られているのが、導入時に特に苦勞しなかった理由だと思っています。

## エンケイグループの英語力向上への取り組み



エンケイ株式会社 業務統括本部 係長 **藤崎 芳子 氏**

### ■ 日本をはじめとし世界27拠点で自動車のアルミホイールを製造

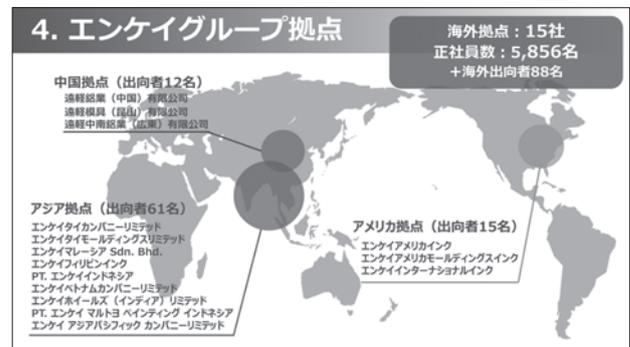
まず、当社グループの概要を簡単に紹介させていただきます。本社は静岡県浜松市にあり、従業員は日本国内の正社員が約1,100人、海外が約5,800人です。創業は1950年で、2021年に会社設立71周年を迎えました。

当社は主に、自動車のアルミホイールを作っている会社です。国内のカーメーカー向けに自動車を購入した際に最初から付いている製品を製造するだけでなく、カー用品店などで販売されている、アクセサリパーツとして自動車購入後に付け替えて楽しむ当社オリジナルホイールなども製造しています。F1やスーパーGTなどのモータースポーツにも当社のホイールを供給させていただいています。そのほか、エンジン部品や二輪用のホイール、船外機用のエンジンの一部、ロストワックス製品として小ロット生産のものなども製造しています。

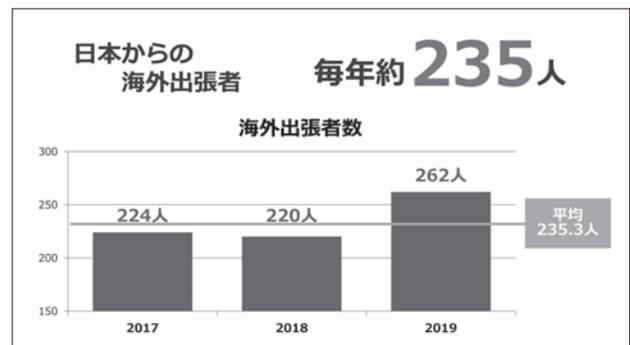
続いて、グループの拠点についてです。国内のグループ会社は12社あり、主に静岡県西部地域に集まっています。そして、海外にもアメリカ、中国、そして東南アジアに15社の拠点があり、約5,800人が在籍しています(資料1)。通常ですと、日本人社員の約100人が常にこれらの海外拠点に赴任している状況で、現地の社員と一緒に打ち合わせをしたり、海外のメーカーに当社の概要説明などを英語で行ったりしています。しかし現

在は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により例年より若干少ない88人が海外に出向しています。また、日本から海外への出張もあります。こちらも今はコロナ禍により自粛していますが、それまでは毎年平均約235人が海外出張をしていました(資料2)。

(資料1)



(資料2)



## ■ 英語教育のきっかけとなった社長の体験

ここから、グループの英語教育についてご紹介させていただきます。

まず初めに、英語教育に力を入れ始めたのはいつ、そしてなぜなのかについてご紹介します。遡ること、11年前のことです。2010年3月、確かインドだったと記憶しているのですが、当社社長が5S監査で海外拠点を訪れました。5S監査とは当社のイベントの1つで、社長自ら各グループ会社に足を運び、会社や工場がきれいか、生産状況はどうか、経営状態はどうかといったことを実際に見て評価・指導するというものです。その際に現地の社員が社長の前でプレゼンテーションを行うのですが、そのときインド人の社員が日本語でプレゼンテーションを行いました。社長はそのことにとっても感動すると同時に、日本人の英語力のなさを実感したといえます。

このできごとを受けて、社長から「日本の5S監査などでも、今後は英語で発表するように」との指示がありました。このときの社長の話が記録に残っていますので、一部ご紹介します。「我々は中学、高校、大学と約10年もの間、英語教育を受けている。したがって英語を話すことができないわけがなく、英語を話す機会がないだけなのである。英語を話す機会がもっとあれば、必ずや話すことができるはずである。英会話の上手、下手は別にして、英語で説明できる、英語で話が分かる文化を作っていく」。

また、その2年後には「日本語と英語ができるくらいではすごいとは言われない世の中が、あと10年もしたらやってくる。だからこそ我々は、あと6年くらいで英語が話せることは当たり前の会社にする。それくらいのレベルになっていくようにしないと、さらなるグローバル化はできない」と話しています。

さらに2018年には、このように話していました。「コミュニケーション能力、特に英語力を日本も向上させる必要があると痛切に感じている。海外とコミュニケーションを取るには、中国人であろうが、タイ人であろうが、何人であろうが、英語以外にほかならず、さら

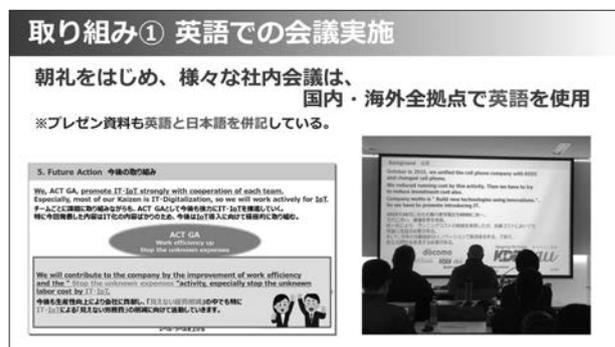
にもっと英語力を高める必要がある」。

## ■ 国内外問わず社内会議は全て英語に

この社長の発言をきっかけに、社内英語に関するいろいろな取り組みが始まりました。

まず、「英語で会議をしよう」ということで、朝礼をはじめ、様々な社内会議は国内外を問わず全ての拠点で英語を使用することになりました。資料3は実際に社内会議で使用したプレゼン資料なのですが、こちらをご覧くださいとお分りの通り、資料には全て英語と日本語を併記しています。そして、たとえその会議の参加者に日本人しかいなかったとしても、発表は全て英語で行うことを現在も継続しています。

### (資料3)



しかしながら当初は、英語が得意な社員がほとんどいない状況でした。これは何とかしなければいけないということで、英語の勉強を社内積極的に実施するようになりました。例えば、総務部から毎日全社員に「One Point English Lesson」というメールマガジンを配信したり、英語の得意な社員が中心になって各部署で英会話教室や勉強会を開催したりしました。

## ■ 英語教育の成果を測る指標として TOEIC® L&Rを導入

ただ、これらの英語の取り組みをいくら行ったとしても、その効果を数値などで可視化する方法がありませんでした。そこで導入したのが、TOEIC® Listening & Reading Test(以下、TOEIC L&R)です。現在、当社では3カ月に1度の年4回、TOEIC L&Rの団体特別受験制度(IP:Institutional Program、以下IPテスト)を実施しています。2012年4月当初は、TOEIC L&Rのみを採用していました。ところが、TOEIC L&Rはスコアが300点以上であれば受験者の英語力を測定できるのですが、300点以下の場合は正確に把握できないという問題が発生しました。また、TOEIC L&R 300点以下の社員にとっても、TOEIC L&Rの問題はレベルが高く、内容がさっぱり分からないため、2時間のテストそのものが本人にとって意味のない、また苦痛なものとなってしまっていました。

そこで、2016年からはTOEIC Bridge® Listening & Reading Tests(以下、TOEIC Bridge L&R)も採用することにしました。現在は、新入社員研修のときに全員にまずTOEIC Bridge L&Rを受験してもらっています。そして、このときにTOEIC Bridge L&R 63点以上を獲得した人は3カ月後にTOEIC L&Rの受験に切り替える、もしTOEIC Bridge L&R 62点以下だった場合は次もTOEIC Bridge L&Rを受けてもらうという形式にしています(資料4)。

(資料4)

取り組み③ TOEIC® L&R/TOEIC Bridge® L&Rの実施	
エンケイでは、英語力向上のため、年4回(3ヶ月に1度)TOEIC® L&R/TOEIC Bridge® L&Rを実施しています。	
<b>TOEIC® L&amp;R</b>	<b>TOEIC Bridge® L&amp;R</b>
2012年4月より開始	2016年1月より開始
【対象】	【対象】
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Bridgeで63点以上を獲得した者</li> <li>・ 間接部門 全員</li> <li>・ 製造部門 係長・プラントマネージャー以上</li> <li>・ 製造部門 大卒(短大高専卒) 全員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Bridgeで62点以下の者</li> <li>・ 間接部門 全員</li> <li>・ 製造部門 係長・プラントマネージャー以上</li> <li>・ 製造部門 大卒(短大高専卒) 全員</li> </ul>

## ■ 新入社員研修から英語教育を展開

この新入社員研修は、新入社員を対象に入社後の約1カ月間に実施していますが、そのプログラムの中でも英語に触れる講習を何回か設けています。例えば、英語の歌を使って何を言っているのかを考えたり、英語のなぞなぞに答えたり、英語に対する苦手意識をなくしてもらいたいという思いから参加する新入社員が楽しめるように内容を工夫して行っています。また、外部の英会話教室会社とタッグを組み、講師の方による英会話を楽しむ講習も行っています。

この英会話教室の会社には、新入社員研修以外にも、各社で週1回英会話教室を開催していただいています。こちらは社員から参加希望者を募り、毎月5,000円の会費を徴収しています。実際にこのような英会話レッスンを個人で受けようとした場合、とても月5,000円で受講することは難しいと思いますので、社員は安く受講できるメリットがあると思います。コースは、TOEIC® Programのスコアアップを目標とした「TOEICクラス」に加えて、英会話を楽しみたいという社員向けの「英会話クラス」の2つを設けています。

## ■ 報奨金制度で社員のモチベーション向上を図る

TOEIC L&Rスコアに応じた報奨金制度も導入しています。やはり、ただテストを受けさせるだけではなかなか社員のモチベーションアップにはつながらず、スコアが伸び悩んでいたという社員もたくさんいました。そこで、2016年から報奨金制度を導入するにあたり、IIBCのレベル別評価の一覧表を参考に、資料5のように社内でも英語力のレベルを定義した一覧表を作成しました。レベル1から8まであり、例えばレベル4であるTOEIC L&R 300点台の社員が次のテストでレベル5に上がる、つまりTOEIC L&R 400点台のスコアを取ることができた場合、それに応じた報奨金を受け取ることができます。

(資料5)

取り組み⑤ 報奨金制度の導入			
社員のモチベーションアップのため、2016年1月より報奨金制度を導入。 また、昇進推薦資格にもこのTOEIC® L&Rの過去最高スコアを条件とした。			
英語レベルの定義		TOEIC Program Score	昇進推薦資格 取得の条件
L8	話せる・読める・書けるレベル	TOEIC L&R 800点～ TOEIC L&R 700点～	報奨金 取得の条件
L7	会話ができるレベル 意思を表現することができ、意見を詳しく表現することができる。出題では、70%、仕事では30%以上を理解。	TOEIC L&R 600点～	
L6	何とか会話ができるレベル 簡単なショートストーリーの趣意を理解でき、意見交換することができる。簡単な日常会話の40%を理解できる。	TOEIC L&R 500点～	
L5	55点数ができるレベル プレゼンテーションにおいて、英語発表をほぼ問題なく行うことができる。質問にも何とかな答えることができる。	TOEIC L&R 400点～	
L4	挨拶ができるレベル 自己紹介、簡単な挨拶をすることができ、基礎力があがり、基本文法も理解できるが、読解力を中心にリスニングもリーディングのスコアが伸びる。	TOEIC L&R 300点～	
L3	挨拶ができるレベル TOEIC L&Rによる英語力の診断・改善を考えるべき。	TOEIC L&R 200点～ TOEIC Bridge L&R 65点～	
L2	何とか挨拶ができるレベル 英語に苦手意識があるが、単語・文法は簡単な文章を使って意思を伝えることができる。ごく簡単な挨拶ができる。日本の簡単な読解ができる。	TOEIC L&R 100点～ TOEIC Bridge L&R 35点～	
L1	初歩から学ぶレベル 英語に苦手意識があり、まずは英語に触れることから始めるべきレベル。 初歩的な単語・文法を学ぶべきレベル。	L1未満 TOEIC L&R 10点～ TOEIC Bridge L&R 35点～	

ところが、報奨金を受け取ったものの、その後英語力のレベルが下がってしまう社員も実際に出てきましたので、さらに、報奨金を返還する制度というものも作りました。一度報奨金を受け取った社員が自身の最高レベルから2つ以上レベルを下げてしまった場合、例えばレベル5だった人がレベル3のTOEIC L&Rスコアまで下がってしまったときは、過去に受け取った報奨金の8割を返却することを決めました。ただ、そうすると社員のモチベーションもとても下がってしまいますので、もし一度スコアが下がり、報奨金を返還することになってしまったとしても、その後再び自己最高レベルのスコアを取ることができれば、会社に返還した金額は取り戻すことができるようにしています。

また、昇進のための推薦資格にも、このTOEIC L&Rスコアを活用しています。

■ 海外研修など、英語を使い異文化に触れる機会を提供

その他の取り組みとして、身につけた英語をアウトプットする機会も提供しています。その1つに、冒頭でご紹介した5S監査があります。現在はコロナ禍により中止していますが、通常は4～6カ月に1度、海外拠点で開催しており、この5S監査に日本から一般社員も参加しています。このときには現地の社員と交流をする機会などもありますので、習得した英語を実際に使うことができます。私も以前、エンケイベトナムとエンケイタイの5S監査に参加しました。

また、海外研修には、入社2年目以降の製造現場社員を対象とした1年間のアメリカ研修、入社3年目以降の製造現場社員を対象とした半年間のマレーシア・フィリピン・インドネシア短期研修があります。これらは製造現場社員が対象のためほとんどが男性なのですが、女性社員向けの研修もあります。資料6のベトナム研修は入社5年目以内のTOEIC L&Rスコアが600点以上の女性社員が対象で、半年間の滞在中は現地社員への日本語教育やイベントのサポートなども行いながら、自らの英語力向上に取り組んでいます。

(資料6)

**取り組み⑦ 海外研修の実施**

**ベトナム研修**

**【対象】**

- 入社5年目以内
- TOEIC® L&Rスコア 600点以上の女性社員

**【期間】** 半年

**【内容】**

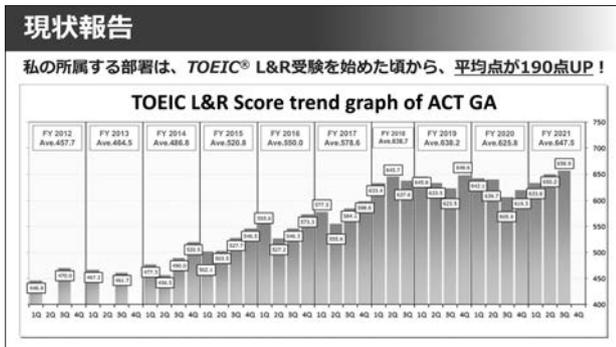
- 日本語教育 (資料作成・日本語教室)
- イベント主催サポート (忘年会・スペシャルランチ等)
- 英語力UP活動 (通訳の練習/資料翻訳)



■ 10年間でTOEIC® L&R平均スコアが190点上昇

このようないろいろな取り組みを展開しながらTOEIC L&R受験を続けてきました。資料7は私が在籍している業務統括本部のTOEIC L&R平均スコアの推移グラフですが、TOEIC L&R受験を始めた2012年の頃から比べると、457.7点から647.5点と約190点上がりました。

(資料7)



今後の取り組みとしては、TOEIC Program IPテスト(オンライン)への切り替えが挙げられます(資料8)。オンライン受験には多くのメリットがあると思いますが、当社が最も評価しているのは、TOEIC L&Rのマークシートによる集合受験の場合は受験時間が約2時間かかるのに対し、オンライン受験の場合は約1時間と半分の時間で済むことです。当社は業務時間内にIPテストを行っていますので、業務効率の大幅アップというメリットを感じています。ただ、オンライン受験はパソコンを持っていることが前提となるため、一部製造社員などパソコンを持っていない社員の受験が課題となっています。この点については現在、社内での対応を検討しているところです。

(資料8)

**今後の取り組み TOEIC® Program IPテスト**

現在、TOEIC® Program IPテスト(オンライン)への受験に少しずつ変更をしています。

<b>【TOEIC L&amp;R】</b>	
<b>紙での受験</b>	<b>IPテスト(オンライン)</b>
受験時間：約2時間	受験時間：約1時間

→ 業務効率が大幅にUP!

ただ、PCを持っていることが前提となる為、製造社員など、PCを持っていない人の受験が課題。

## 質疑応答

**Q** 報奨金返納制度はどのような効果がありますか。また、社員からの不満や運営上の苦労はありませんか。

**A** せっかく受け取った報奨金を返納することは、社員はもちろん嫌ですから、1度良いスコアを取ったからといって次回以降も気を緩めることなく英語に向き合っているように思います。また、もし返納しなければならぬ結果となってしまったとしても、その後元の良いスコアに戻れば返納したお金を再び受け取ることができますので、そのこともモチベーションアップにつながっているかと思います。

運営上の苦労は、最初は慣れない中での対応でしたので担当者も大変なこともあったかと思いますが、現在はこの返納制度も含めて社内でルーチン化していますので特に問題はありません。

**Q** 会議を英語で行う場合、社員によって英語力に差があると思いますが、どのようなサポートをしていますか。

**A** 会議の資料は全て英語と日本語を併記しています。基本的には、英語も日本語も分かりやすいシンプルな表現をするようにしています。当然、社員の英語のレベルには差がありますので、例えば英語の苦手な社員が資料を作成した後には英語の得意な社員が確認をするなど、社内でフォローアップをしながら進めています。

**Q** TOEIC Programを活用した制度の運用を始めて、業務面でのマインドや社内の気運などに変化はありましたか。

**A** TOEIC Programを活用することにより学習結果が数字で表れますので、自身の今の英語レベルが確認でき、「次こそ良いスコアを取ろう」というモチベーションアップにつながっているのではないかと思います。

**Q** 会議に英語を導入することで、何か社内で議論などはありましたか。

**A** もちろん、最初の頃は英語で会議を行うことに対して全く反発がなかったわけではありませんが、その後、社長や上司が部下に対してフォローをしてくれました。例えば、IPテストや英会話教室は業務時間内に実施しています。そういったいろいろなサポートを含めて、徐々に社員に浸透してきているのかなと思います。

## JT R&Dグループにおける 英語コミュニケーション力の強化について



日本たばこ産業株式会社 たばこ事業本部 R&Dグループ 貫戸 和香子 氏

### ■ たばこ製品の研究開発を担うR&Dグループ 英語力と異文化理解が求められる職場環境

本日は、「英語コミュニケーション力の強化について」というタイトルで、当社の英語施策について紹介します。最初に当社とR&Dグループを紹介した後に、本論である英語力の強化について紹介します。

当社はたばこと医薬、加工食品の3事業を展開しており、売り上げのおよそ90%をたばこ事業が占めています。昔からあるような紙巻たばこに加えて、最近では加熱式たばこといった新しいかたちのたばこ製品を自社で製品開発を行い、製造、販売をしています。

英語学習に関わるニュースとして、2021年2月にプレスリリースした内容を紹介します。2022年1月に日本市場を含むたばこ事業の本社機能を、海外たばこの拠点であるスイスのジュネーブに統合することになりました。そして、日本市場については、グローバルな事業運営体制のもと主要なマーケットの1つとして事業運営を続けていく方針です。今後は事業運営のグローバル化に伴い、日常業務において英語を使う機会がこれまで以上に増えてくると認識しております。

当社はおよそ130の国と地域でたばこ製品を販売しており、R&Dグループはそれらの製品開発だけでなく、たばこ製品に関連する基礎研究も行っています。たばこ製品の基礎研究というと想像がつきにくいかもしれませんが、例えば、煙やペーパー(蒸気)の挙動の研究やたばこ製品の生物学的な影響の研究など、アカデミッ

クな研究にも取り組んでいます。そのため、例えば国際学会で研究成果の発表を行ったり、論文を執筆するといった場面で英語を使う機会があります。また、製品開発や技術開発はJTインターナショナルと協業で進めており、海外サプライヤーとの取り引きも多くあるため、R&Dグループ全体として英語の使用頻度はかなり高くなっています。

次にR&Dグループの組織について紹介します。私たちが組織力として大切にしているものが3つあります(資料1)。1つ目は「多様な人財」です。多様性に富んだ人財が研究開発活動の源泉だと考えています。2つ目は、チームワークで結果を出していく「One Teamマインド」です。個々の能力、専門性ももちろん重要ですが、多彩な仲間が協働し、チームワークで最大の成果を出していこうというマインドを大切にしています。3点目が、多様な人財が一つのチームとしてつながるために必要な「コミュニケーション力」です。

(資料1)

#### R&Dグループが大切にしているもの

Organizational  
Capability

- 様々な専門性・価値観・考え方を  
持つ多様な人財
- チームワークで結果をだす  
One Teamマインド
- 互いを尊重し多様性を愉しみ活  
かすコミュニケーション力

## ■ 各人各様の課題をカバーする 英語コミュニケーション強化施策

先ほど、2022年からたばこ事業の本社機能をジュネーブに移転するとお伝えしましたが、R&Dグループは「JT-JTI One R&D」を合言葉に、先行して2019年から日本と海外のR&D機能を一本化しています。そのため、R&Dグループには現時点で日本人だけではなく、およそ40カ国の国籍のメンバーが在籍しており、母国語や文化、習慣は本当に多様です。そうした多様な人財とポーダレスに協業するための必要なコミュニケーション力として「ユーザーとしての英語力」と「異文化を理解する力」、この2つが必要だと考えています。

これらを強化するために様々な施策を行いました。しかし、英語に関する個々の課題は様々です。例えば、海外外向経験があり、英語で進行される会議では不便はないものの、強い交渉力が必要な場面で力不足を感じているメンバーがいました。あるいは、基礎的な英語力は備わっているが英語での発話速度に課題を持っている人、英語力そのものではなく、多国籍なメンバーが参加する会議での進め方や意思決定のプロセスに違和感を感じている人もいました(資料2)。

### (資料2)

#### メンバーの課題はそれぞれ

-  海外外向経験あり。会議で不自由はないが英語で強く交渉できるようになりたい。
-  TOEIC® L&Rは800点、でも会議で伝えたいことを端的に言えない。
-  正確に聞き取れているか不安。
- JTIメンバーとの会議の進め方がむずかしい。
- メールの書き方や資料の作り方など細かい日本と海外の差が気になる。

そうした様々な課題を解決するために3つの施策を展開してきました。TOEIC® Speaking Testの導入、英語学習サポート制度の充実化、そして異文化コミュニケーション研修の強化です。この後、一つずつ紹介させていただきます。

## ■ 実績データが充実し、英語4技能との相関性があるTOEIC® Speaking Testを導入

TOEIC® Listening & Reading Test(以下、TOEIC L&R)は既に全社的に活用していましたが、R&DグループではTOEIC L&Rに加えて、2019年からTOEIC Speaking Testの受験機会を定期的に設けています。個人の目標値として140点以上の取得、組織の目標として140点以上のメンバーを30%にすることを掲げました(資料3)。

### (資料3)

#### TOEIC® Speaking Testを導入

TOEIC® L&Rは全社的に活用していましたが、R&Dグループは2019年からTOEIC® Speaking Testを加え定期的実施しています。

**学習の目標値**

**TOEIC® Speaking Testスコア140点**

- ・ 海外外向経験者の平均スコアがおおよそ140点
- ・ 地域別スピーキング平均スコア ヨーロッパが132点  
出典) ETS TOEIC 2020 Report on Test Takers Worldwide

**組織の目標値**

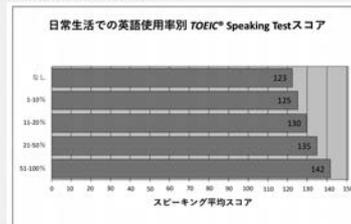
**日本人メンバーの30%が  
TOEIC® Speaking Testスコア140点以上  
(海外外向経験者を除く)**

この140点という目標値を設定するにあたり、R&Dグループの海外外向経験のあるメンバーの平均スコアが140点であることや、ヨーロッパで英語を使って働いている人たちの平均スコアが132点であるというIIBCのデータも参考にしました。ですから、140点という目標値はそれなりに妥当性があると考えています(資料4)。

### (資料4)

従業員のTOEIC® Speaking Testスコアの目標値140の妥当性を確認するために参照。

日常生活での英語使用率別 TOEIC® Speaking Testスコア



日常生活での英語使用率	スピーキング平均スコア
0-10%	123
10-20%	125
20-30%	130
30-40%	135
40-50%	143

図10: 日常生活での英語使用率別スピーキング平均スコア

Source of reference ETS TOEIC 2020 Report on Test Takers Worldwide

数ある英語のスピーキング力を測るテストの中から TOEIC Speaking Testを選んだ理由は、実績データが多くあることです。具体的な例として、聞く、読む、話す、書くという英語4技能のスコアとの相関データがあるのは強みだと思います。このデータに照会することで、自身に不足している技能を分析することもできます。このほか、R&Dグループの目標値を検討する際、TOEIC L&RスコアをTOEIC Speaking Test予測スコアと比較し、R&Dグループ全体のスピーキング力を把握するためにもTOEIC Programの実績データを活用しました。先ほどお伝えした日本人だけでなく、ヨーロッパで働く日本人以外のデータがあることは、グローバルに通用する英語力強化の施策を企画するにあたって有益な情報だと思います。

## ■ 英語学習費用補助と 異文化間の相互理解を図る研修

次は、英語コミュニケーション力強化施策の2つ目の英語学習サポート制度の充実化についてです。先ほど紹介した通り、メンバーの課題は様々なので、あらゆる英語レベルに対応できる学習ツールをピックアップしてR&Dグループの全員に受講を勧めています。各学習メニューに修了要件を設けており、その修了要件を達成した人にはレッスン料金の補助も行っています。これらの学習メニューの提供に加え、各人が自身の英語力のレベルチェックができるようにTOEIC Speaking Test、TOEIC L&Rの受験機会も定期的に設けています(資料5)。

(資料5)

### 英語学習サポート制度を充実化

様々なレベルに対応できる学習ツールをメンバー全員に提示するとともに  
レッスン料金の補助を行っています。

提供している学習メニュー例 (一部)

対象	学習ツール
海外外向経験者など	マンツーマンレッスン (交渉力の強化、ディベートのトレーニングなど)
英語基礎力がある人	英会話レッスン、ライティングトレーニング
英文法の学習が必要な人	TOEIC® L&R 対策 e-learning
英語アレルギーのある人	英語learnerからuserへかわるマインドセットの研修

学習成果を定期的に確認できるようTOEIC® Testsの受験機会を定期的に設けています。

3つ目の異文化コミュニケーション研修の強化についてです。異文化コミュニケーションのスキルは近年、産学ともに重視されていると思いますが、当社も大切なスキルだと考えています。本当の意味で円滑に意思疎通するためには、英語力はもちろんのことですが、言語に関わらず、相手と自分との間に文化的背景や価値観、慣習の違いがあることを理解したうえで、お互いが気持ちよくコミュニケーションできるような場やルールをデザインする能力が必要だと思います。初めに紹介した通り、R&Dグループでは40カ国以上の国籍の多様なメンバーが働いていますので、異文化を相互に理解し尊重し合いながらコミュニケーションを行えるよう、異文化コミュニケーション研修を強化しています(資料6)。

(資料6)

### 異文化コミュニケーション研修

- ・ 異なる文化的背景を持つ人同士の相互理解を深め、アサーティブなコミュニケーションを行うために必要なスキルを学ぶ研修を定期的開催。
- ・ 語学テストで高いスコアを獲得しても、実用的なコミュニケーションのためにはマインドセットと語学以外のコミュニケーションスキルが必須。

Intercultural  
Communication  
Skill

- ・ 自分にとっての常識を整理する
- ・ 相手にとっての常識を知る
- ・ 互いの違いを理解し双方ベストなコミュニケーション方法をデザインする

(2020年から一部JT-JTI合同で開催)

R&Dグループでは日本人メンバーを対象として異文化コミュニケーション研修を10年以上継続して実施しておりますが、2020年からはJTとJTインターナショナルの合同で開催しています。直近では、2021年

11月に開催しました。そこには、5、6カ国籍のメンバーが参加し、コミュニケーションや慣習について積極的に議論を行い、グローバルな会議における最適なディスカッションスタイルはどういったものかを話し合いました。

## ■ メンバーの30%が140点以上獲得し目標達成 学習意欲向上と意識改革にもつながる

これらの施策の結果について紹介します。組織として掲げた、TOEIC Speaking Testスコア140点の日本人メンバーを30%以上という目標は達成しました。そして、R&Dグループのおよそ25%が英語学習サポート制度を活用して英語学習を継続しています(資料7)。

### (資料7)

#### 結果

- 日本人メンバーの30%がTOEIC® Speaking Testスコア140点以上 ➡ **達成**
- R&Dグループのおよそ25%が継続して英語学習を実施
  - サポート制度を充実することで学習意欲が高まっただけでなく、英語の必要性を通じてグローバル化への意識を醸成
- 異文化コミュニケーション研修の受講者数が増加
  - TOEIC® Testsのスコアをあげるだけでなく、コミュニケーションツールとしてのスキルアップをしたい、コミュニケーションの質を高めたいというニーズが増加。

サポート制度を充実化することで学習意欲が高まっただけでなく、英語の必要性やグローバル化への意識を醸成できたと考えています。また、異文化コミュニケーション研修の受講者数は増加しており、これは英語力と同時にコミュニケーションスキルも獲得したいというニーズが高まっているのだと思います。異文化コミュニケーション研修は、日本人だけではなく、多国籍のメンバーからも好評を得ており、日常業務でのやり取りに留まらない、コミュニケーションや慣習についてしっかりと話し合う場として有効であるとフィードバックをもらっています。

## ■ 言語に関わらずそれぞれのビジネススキルや タレントを発揮してもらうことが目標

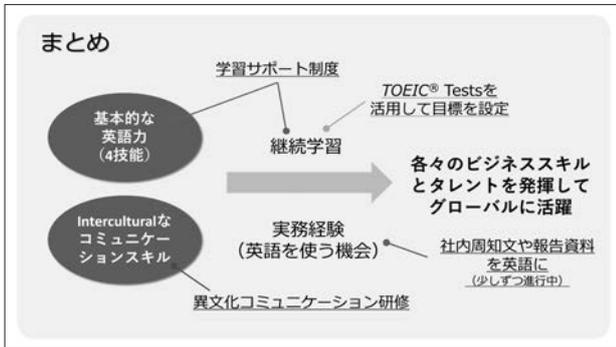
繰り返しになりますが、グローバルな組織のメンバーに求められるコミュニケーション力のベースは、英語4技能の語学力と、多様な文化をつなぐ高いコミュニケーションスキルであると考えています。そして、こうした能力やスキルを伸ばすには、継続的な英語学習と実務経験として英語を使う機会を設けることが必要です。今回、ご紹介した3つの施策はグローバルビジネスに必要なコミュニケーション力をサポートするものだとして認識しています。ただ単に英語力を身に付けさせるのではなく、メンバーの一人ひとりが備えているビジネススキルやタレントを言語に関わらず発揮している姿を実現することが目標です。

## ■ TOEIC® Testsで継続学習につなげる

先ほどお話ししたように、英語学習サポート制度で英語学習を支援しつつ、TOEIC L&Rに加えてTOEIC Speaking Testを実施し、英語力の定期的なレベルチェックの機会を設けて継続学習を促しています。

また、学習だけでなく、実務経験も必要です。しかし、実務で英語を使う機会や頻度は担当している業務によって人それぞれです。そこで、社内の周知文や発表・報告資料を少しずつ英語化したり、トップマネジメントからのメッセージは英語で発信するなど、全体的に英語に触れる機会を増やす工夫をしています。ご紹介した制度や研修は有効ですが、これらだけでは不十分です。やはり、同時に環境を整えていくことも重要だと考えています(資料8)。

(資料8)



## ■ 社内の研修をより国際色豊かに

最後に、自分たちの今後の伸びしろだと認識しているのは、社内研修のさらなるグローバル化です。端的に言うと、多国籍のメンバーが参加し、共に学習して互いを高め合う機会を増やしていきたいと考えています。現時点でR&Dグループは、異文化コミュニケーション研修をはじめ、コミュニケーションに関連する研修だけ多国籍メンバーが参加しています。これからは、他のテーマの研修も多国籍メンバーが参加できるようにデザインして、より多様なアイデアを結集できるようなものを展開していきたいと考えております。

## 質疑応答

**Q** 当社でもTOEIC Speaking Testの採用を考えていますが、テストを受けた方の感想を教えてください。

**A** 受験した人から直接感想を得たわけではないのですが、定期的に継続して受験しているメンバーがいるので、スピーキング力のレベルチェックには非常に有効なのかなと思っています。また、現在はオンラインテストを活用しており、手軽に自分のパソコンで受験することができますし、受験際の通信トラブルなども報告されていないので、スムーズに運営することができています。

**Q** なかなか英語学習に前向きになれない社員への効果的なアプローチ方法があれば教えてください。

**A** 私たちも同じ課題に取り組んでいます。おそらく前向きになれないと一言でいっても、理由は人によって様々だと思います。例えば、英語学習の時間を確保できない、または学習費用が負担になっている、単に怠けているだけ、英語に対してアレルギーみたいな抵抗感があるなど、いろいろな要因があると思います。英語アレルギーに関しては、英語学習のハードルを下げることを目的としたマインドセットの研修を開催しており、それによって少しは解決できていると思います。また、英語を使った実務で達成感を感じてもらうことはモチベーションにつながると思いますので、英語を頑張って勉強している人や英語力が伸びている人には、どんどん実務で経験を積めるよう英語を使うタスクをアレンジしてもらうようにマネジメントに呼びかけています。

**Q** 英語力の育成に関して大学教育に期待することは何でしょうか。

**A** 期待というよりは意見の一つになりますが、新卒で当社に入社する学生の英語力は10年前と比較して総合的に高くなっている印象があります。しか

し、留学経験者が増えていて、留学の経験がある学生の英語力は高く、大学であまり英語に触れることがなかった学生の英語力は今も昔もさほど変わっていないように感じます。そのため、留学に頼らず、日本国内にしながら、自分の専攻領域も英語もしっかりと学べるような教育システムが実現できれば理想的だと思います。日本国内にしながらというのがポイントになると思いますが、これは大学だけでなく、当社を含め多くの企業の共通の課題であると認識しています。

**Q** 異文化コミュニケーション研修は自社で対応しているのでしょうか、それとも外部委託でしょうか。

**A** 外部の会社に委託しています。私自身、ほぼ全ての研修に立ち会っています。受講者の表情を観察したり、受講者と話をして、常に改良ポイントを探索しています。その上で講師とじっくりと打ち合わせをして、研修の内容を決めています。そのため、R&Dグループで展開している研修は、パッケージで用意されているものではなく、私たち用にかなりアレンジを加えたものになっています。

**Q** 異文化コミュニケーション研修に興味があります。文化背景の違いを実例で学ぶなどの講習を実施されているのでしょうか。

**A** 例えば、受講者に日本人とドイツ人がいた場合は、ディスカッションの中で日本とドイツの文化や価値観の差が話題にあがってくることもあります。しかし、全ての国の文化について実例をもって網羅的に扱うわけではありません。異文化コミュニケーション研修で最も大切にしていることは、自分たちが自らの常識にとらわれていることを認識することです。自分の常識を俯瞰的に見つめ直し、それが世界共通の常識ではないというマインドセットを行います。その後国籍や文化背景が異なるメンバーとそ

れぞれの価値観や習慣、マナーについて意見交換を行い、異文化間のギャップを捉えます。そして、最後に多様な仲間と円滑にコミュニケーションするために必要な自分たちオリジナルのルールをつくっていきます。インプットよりもディスカッションの時間を多くとるように設計しています。

また、当社の異文化コミュニケーション研修は、JTとJTインターナショナルのメンバー数名にインタビューをしてヒアリングした内容から作成したビジネス・ケースを使ってディスカッションを行っていることが特徴の一つです。ビジネス・ケースはもちろん架空のお話ですが、実際に起こったコミュニケーションエラーを基にしていますので、研修のディスカッションは毎回盛り上がります。

発行月：2022年 3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 ETS, Princeton, New Jersey, USA, and used in Japan under license. Portions are copyrighted by ETS and used with permission.

**IIBC** あなたが世界をつなぐ  
あなたと世界をつなぐ

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

