

# 産研 フォーラム

---

第 38 回  
2012

あらためて問う、  
英語と企業のグローバル化

|    |                              |           |
|----|------------------------------|-----------|
| I  | 問題提起                         | 神保 尚武…… 9 |
|    | 事例報告 グローバル企業の英語力強化           | 葛城 崇……10  |
|    | 講演 1 企業が求める英語力——大規模アンケート調査から | 寺内 一……31  |
|    | 講演 2 企業に必要な英語力とその指導法         | 篠田 義明……57 |
| II | シンポジウム                       | ……77      |
|    | 司 会                          | 森田 彰      |
|    | パネリスト                        | 阿部 俊光     |
|    |                              | 葛城 崇      |
|    |                              | 後藤 将史     |
|    |                              | 篠田 義明     |
|    |                              | 寺内 一      |
|    |                              | 神保 尚武     |

第38回 産研フォーラム  
あらためて問う、  
英語と企業のグローバル化

2012年10月19日（金）

於：早稲田大学国際会議場井深 大 記念ホール

## 挨拶



早稲田大学 常任理事 商学学術院教授 大塚 宗春

ただいまご紹介にあずかりました大塚宗春です。本日はご多忙のところ、多くの方にお集まりいただきまして、ありがとうございます。大変うれしく思っております。早稲田大学を代表しまして一言ご挨拶を申し上げます。

本日は「あらためて問う、英語と企業のグローバル化」というテーマで、葛城崇先生、寺内一先生、篠田義明先生、阿部俊光先生、後藤将史先生をお迎えしまして、ご講演、シンポジウムを行っていただきます。特に篠田義明先生には、私の商学部時代からいろいろとお世話をいただきまして、非常に緊張しております。先生のようにお忙しい方にお越しいただき、誠にありがとうございます。

この時間をかりまして、早稲田大学について少しお話をさせていただきたいと思います。早稲田大学は「Waseda Next 125」ということで、125周年をきっかけにしまして、グローバル化と国際化をテーマとしてずっとやってきております。その一つとして、留学生を積極的に受け入れ、留学生の数は今4,200人近くとなっています。恐らく日本の大学の中では留学生の数が一番多い大学だと思います。また、その半分ぐらいですが、2,100人ぐらいの日本の学生が短期も含めて海外に出ていって勉強している状況です。

更に中野駅のすぐ近くに学生寮を建設中です。中野の学生寮は約900人規模の学生寮で、これは単なる学生寮ではなくて、教育の場として位置づけています。ここは基本的には留学生と日本人学生を半数ずつに入寮してもらい、日常的な生活からお互いを刺激してもらうというコンセプトで行います。

基本的には4人1組をブロックとし、それぞれベッドルームがあり、その4人のために4人が共同に使うスペースを置く。共同のスペースにはダイニングルームのようなものがある、そういうコンセプトで2014年4月にオープンするというので、今進めています。こういうことで、国際化の流れをさらに進めていきたいと考えているところです。

また早稲田大学の中では、英語だけで卒業できるというプログラムがあちらこちらでできています。政治経済学部、理工学部、社会科学部で、英語だけで、日本語の授業を一切とらなくても早稲田大学の卒業生になれるというプログラムです。そういう意味で、早稲田大学の中で今英語は非常にポピュラーになってきている。そういう中で「あらためて問う、英語と企業のグローバル化」というテーマでどのようなことが議論されるのか非常に興味津々と思っています。

さらに早稲田大学は、今年創立130年です。今生まれた子供が成長して早稲田大学に入るとき、早稲田大学は言ってみればどういう大学でありたいか、そのために今のわれわれとしてなすべきも

のは何なのか、このようなコンセプトで、「Waseda Vision 150」を立ち上げて、近々11月ごろにその内容を発表するという段取りでいます。

その中で基本的にはグローバルリーダーとして活躍できる人材を育てるというのが大きな柱の一つになっています。言語として英語は当たり前、多言語化というフレーズを置いて展開しています。そういう意味で、そういったわれわれの考え方を、きょうの先生方はどのように捉えるのかということを実はいろいろとお聞きしたいところもあります。

いろいろな意味で、これから英語と企業のグローバル化がどうあるべきか、あらためて問うというテーマは、時宜に適したトピックであろうと思います。きょうご参集の皆さんが、本日のフォーラムを通じていろいろなことをお考えになって、また新たな知見を得られることを私は大いに期待をしています。また、シンポジウムの中でも恐らく質問コーナーもあると思いますので、積極的に議論に参加していただければと思っております。

大変簡単ですが、私の挨拶とさせていただきます。どうもありがとうございました。

## 挨拶



早稲田大学 産業経営研究所所長 商学学術院教授 花井 俊 介

ご紹介にあずかりました花井でございます。産業経営研究所、主催者側を代表して一言ご挨拶を申し上げたいと思います。

まず大変お忙しい中、時間をやりくりしてくださり、快く講師、討論者をお引き受けいただいた先生方に対して深く感謝したいと思います。本当にありがとうございます。それからこのトピックに関心を持っていただいて、このようにたくさん集まっていたいただいた会場の皆様にも、足をお運びいただいたことに対して深く感謝したいと思います。本当にありがとうございます。

きょうのテーマは、先ほど大塚常任理事のお話にもありましたけれども、とてもわくわくする話になるだろうと思っています。本当に時宜にかなったテーマの設定です。さらに、テーマだけではなく、講師あるいは討論者の先生方の顔ぶれを見ると、これはどうしても期待せざるを得ない内容になるだろうと思っています。きょうはどんなに刺激的なお話が聞けるのか、非常にわくわくしているというのが今の気持ちです。

このところグローバル化が急速に進んでいるというのはよく聞く話で、それに伴って企業の組織も大きく変わっている。特に企業の海外の事業組織と国内の事業組織との差がだんだんなくなってきた、同質化が進んでいるという話も聞きます。この同質化のときにキーワードとなるのが、キー・ランゲージになっている英語であるというのは申すまでもないところだと思います。

こういった話はマスコミを通じてよく耳にするし、テレビなどで見たりもするわけですが、ただ、私だけかもしれませんが現実の世界として一体どうなのかというのは、はっきり言うと想像ができません。一体どんな世界が新しい組織の中で広がっているのか。もちろん大きなメリットがあるからこそ同質化が進むのだろうと思っています。だけれど、同時にいいことだけではなくて、やはり恐らくいろいろな問題点もあるのではないかと思います。素人考えでいいますと、例えば日本人同士が英語で十分に意思疎通できるのだろうか、あるいは組織として重要な情報がきちんと共有できているのだろうか、そういった問題をどのように克服しているのか、あるいは克服しようとしているのか、その辺のところも想像しているだけで私にはわからない問題が山ほどありますので、きょうは具体的なお話を現実担当されている方々から聞けるということで、非常に楽しみにしています。

きょうの話は、われわれ大学に勤めている者にとっても非常に重要だと思っています。というのは、そういう新しい企業、組織の動きに対して、それに見合うような学生を送り出していかねばいけない、それが大学の立場だからです。したがって、きょうもお話があると思いますが、企

業がどのような英語力を必要としているのか、英語力以外、語学力以外に新しい組織に必要な人材の条件はないのか、そのようなことまで含めて、どこまでお話しいただけるのか、いろいろ言うてはいけないこともあるのかもしれませんが、これからの大学教育を考えていく上でも重要な示唆が得られるのではないかと大きく期待しています。

この魅力的なテーマを設定して、こういった豪華な顔ぶれの講師、討論者の方々を集めて、このフォーラムの実現にご尽力いただいたのは、実はコーディネータの神保尚武先生と森田彰先生です。両先生にはこの場をかりて厚く御礼を申し上げたいと思います。ありがとうございました。

それから、私は今ここで主催者側を代表してお話をしていますが、実は私はこの企画にほとんど携わっていません。私が所長になったのはつい最近でして、もうそのときにはこの企画の準備はほとんどできている状態でした。本当はこの企画を進めたのは私の前の所長、副所長が中心です。ちょっと内部の話で申し訳ありませんが、きょうお見えだと思いますので、前所長の武井寿先生、それから副所長の川村義則先生のご尽力に対して改めてここで感謝したいと思います。ありがとうございました。

# I 問題提起 事例報告 講演

I  
講義事例  
提報  
起告演



※講演中、パワーポイントシートを用いた部分について、講演者・企業などの都合上、掲載していない箇所がありますのでご了承ください。

## 問 題 提 起



早稲田大学 商学学術院教授 神 保 尚 武

本日のテーマにかかわる大きな動きが今年度になってからありました。一つは、文部科学省がこの6月に「大学改革実行プラン～社会の変革のエンジンとなる大学づくり」という報告を出しまして、大学改革に本格的に乗り出すという姿勢を示しました。そしてその中の一節に、「グローバル化に対応した人材育成」をしたいということが一つありまして、その施策として国際化の拠点大学の形成をするというわけです。

どのようなことをやってほしいかということをいくつか挙げています。卒業時の外国語力スタンダードの設定とこれを満たす学生数、それから卒業時における単位取得を伴う海外留学経験者数などをふやす、その達成目標を設定してほしい。それからこのグローバル化、国際化に向けて、日本人学生の海外留学者数比率、外国人留学生数比率、外国語による授業の実施率などの具体的目標を策定してほしい。さらに日本人学生の留学促進のための環境整備、英語による授業のみで学位取得ができるコースの導入等の具体的構想を設定してほしいというわけです。

先ほど大塚常任理事から、そのうちのいくつかは既に早稲田大学で具体的なプランが進行しているというお話がありました。

それで文科省はすぐにこの拠点校づくりに入りまして、全国で40校の拠点校を選び出しました。早稲田大学もその1校になったわけで、10月15日月曜日の『日本教育新聞』の一面のトップ記事で、早稲田大学のことが報告されています。見出しは「全学生に海外留学」。文科省が大学の国際化拠点校を指定したという見出しで、最初に早稲田大学が取り上げられていまして、もちろん理事会の取材からこういう記事を書いているわけでしょうが、10年後に学生全員を留学させるという方向を打ち出しています。全学生8,000人を海外への大学へ留学させるというわけです。これはもちろん短期留学も含めてですから、恐らく3カ月程度の短期留学の学生の数も数えているのではないかと思います。

その短期留学を促すために、クォーター制を導入する。来年度から1年を4学期に分けたクォーター制を段階的に導入したいというわけです。それから海外の協定校と共同で教育プログラムを新設するというわけです。それから、英米だけではなく、ヨーロッパや非英語圏への留学も強化したい、このような方針がこの新聞で報道されています。このようなことで大学の方針にわれわれ教員側もいろいろな形で協力していきたいと考えています。

本日は企業の方々、それからわれわれ仲間の研究者がグローバル化、グローバル人材に求められる資質と能力とはどのようなものなのだろうかということを論じていきますので、フロアの方々と一緒にこの問題を深めていきたいと思います。よろしくお願いします。

## 事例報告

### グローバル企業の英語力強化



楽天株式会社 人事部 Globalization 推進課課長 葛 城 崇

皆様、こんにちは。楽天株式会社のグローバル人事部の葛城と申します。きょうはお忙しい中、皆様お越しいただきまして、ありがとうございます。私のほうからは楽天の英語化の取り組みの背景と、また具体的にはどういうことをしているのかということについて説明します。

まず簡単に、私自身の自己紹介です。私自身、早稲田大学の卒業生です。1994年理工学部機械工学科を卒業しています。卒業後はJR東日本に入り、約6年間勤めまして、その後楽天に、IPO直後の2000年に入っています。私が入ったころは100名もいなかったすごく小さな会社でした。そこから約8年間楽天で勤務をしまして、一たん楽天をやめています。楽天をやめた後は資生堂で勤務しまして、その後再び元上司の誘いもあって、また2010年から楽天に復帰して現在に至っています。人事部で仕事をしていまして、主に人事制度の設計、運用、あとは英語化のプロジェクトなどを推進しています。

本題に入る前に、改めて楽天について簡単に紹介をさせていただきます。

楽天は、設立が1997年、今年で16年目です。スタート時点は5名ほどのメンバーでスタートしています。(シート2) 現在オフィスは品川シーサイドにありまして、従業員が大体8,700人います。主にインターネットの楽天市場を中心にビジネス展開をしています。(シート3)

時価総額ベースで比較しますと、1位はGoogleさんで、現在世界10位というランキングになっています。(シート4) 主な楽天のビジネスとしては、先ほど言ったeコマース、インターネット上で物を買ったり売ったりできるようなものを中心に、ホテルの予約、金融——銀行、株など売買できるもの、電子マネー、ゴルフ、あとリアルなものとしては野球の楽天イーグルス(東北楽天ゴールデンイーグルス)もわれわれのグループ会社の一部です。(シート5)

まず初めに、われわれのメインのビジネス、楽天市場について簡単に説明します。

よくeBayさんやAmazonさんと比較されますが、eBayさんはC to C、いわゆる個人対個人の取引のビジネスモデルが中心です。(シート7) 一方Amazonさんは、皆さん本などを購入された方もたくさんいらっしゃると思いますが、基本的にはAmazonさんからユーザーさんに直接届けるB to Cモデルです。一方、楽天は、B to B to Cモデルというのを引いていまして、初めのBが楽天です。次のBはショップさん、テナントさんです。ご出展いただいて、そのショップさんを通じて一般のユーザーの方に商品を届けるというビジネスモデルをしています。簡単に言うと、インターネット上のデパートとお考えいただくのが一番わかりやすいと思っています。デパートなので、い

ろいろなテナントさんに入っていただいて、それを中心に商売をしているようなビジネスです。そのため、ほかのeBayさんやAmazonさんが消費ベースのビジネスモデルに対して、楽天はショップさん、テナントさん、マーチャントさん中心のビジネスモデルとなっていて、そのテナントさん、マーチャントさんにいかに魅力的なお店にさせていただくか、いかにお客様を引きつけていただくかというのが楽天の一つのキーポイントになっています。(シート8)

そのため楽天のビジネスモデルは、比較的中小の企業の皆さんによりフォーカスが当たっているようなビジネスモデルとなっています。(シート9) そういったマーチャントの方々をエンパワメントしたり、より魅力的なお店にさせていただくために、年2回ほど大きいイベントを開いていまして、そこではわれわれのビジネスの戦略、マーケティングの最新状況、動向などを発表していますし、あとはマーチャントさんに特別な賞を授与して、お互い一緒に頑張っていきましょうという形で進んでいます。(シート10)

そのような楽天ですが、今まで皆さんに紹介させていただいたとおり、基本的には国内のビジネスをメインにやってきました。私が入社した2000年もグローバルというキーワードは一切なくて、基本的には国内中心にビジネスをやってきました。そのような楽天がここに来てグローバル化を求められるようになってきた背景などについて説明します。

こちらはゴールドマン・サックスで発行しているレポートになります。GDPの各リージョンごと、地域ごとのシェアの予想図です。皆さんご存じのとおり、2006年、リージョンとして一番多いのはUSやヨーロッパで、日本は12%ありました。きょうの『日経新聞』にも出ていますが、日本は2位から3位に後退して、2位に中国が来ている状況です。このトレンドは将来も続くことが予想されていて、2050年は、見ていただくとわかりますが、アジアが大きな割合を占めていくのがわかります。もう一方で、アジアは大きな割合を占めていきますが、日本は3%に縮まっていくような状況になっています。結構いろいろなレポートでもこのような傾向が見られます。(シート12)

一方で個人消費の落ち込みももう見えています。これはマッキンゼーが発表したレポートで、ちょっと古いですが2008年に59%だった割合が、2040年には50%になることが予想されています。これは皆さんご存じのとおり、簡単に言うと少子高齢化が大きな原因です。日本は間違いなく人口は減ってきますし、国内の産業、国内の需要はどんどん減っていつているのが明らかに見えています。これはやはり人口に依存する問題なので、ある日突然状況が急激に変化することはありません。そのため、多分このトレンドはほぼ確実に起こると考えていいのではないかと思います。

そういった背景を受けまして、今までは本当に国内中心にビジネスをやっていた楽天ですが、方針を大きく変え、グローバルに出ていくことを決めました。今われわれのほうでは、ECについては10カ国に出っていますが、将来的には27カ国に出ていきたいと思います。右側の端に、売り上げに関して、今は海外からの売り上げは5%ですが、それを将来的には70%まで持っていこうという具体的な数値目標を設定しています。

こちらを見ていただきますと、今eコマースは10カ国ですが、楽天のほうはそのほかにもトラベ

ル、ホテルの予約サイト、電子ブックのkoboなど、デジタルコンテンツのほうもやっております、それらを含めると、今19カ国でオペレーションをしています。(シート13)

そういった日本のグローバル化、楽天のグローバル化を受けて、「われわれは社内の公用語を英語にしました」というところについて、目的、狙い、どういう取り組みをしてきたか、またその結果どうなったか、この後説明します。

ちょっと見てください。先ほどは日本のGDP減少の話でしたが、もう一つ大きな環境の変化が実は起きています。これは1980年代ですが、1980年代は日本がものづくりで非常に元気だった時代です。トヨタさん、日産さん、シャープさん、パナソニックさん、ソニーさんなど、本当に日本が世界に誇るいろいろなメーカーさんがありました。グローバルカンパニーのリーディングカンパニーがたくさんありました。ただ、そのときグローバルビジネスは一部に限定されていて、かつ海外市場は海外市場、日本は日本、なぜなら日本国内にも需要があったからです。かつ海外ビジネスに携わる人は本当にごく一部のメンバーが厳選されて、そういった人材がグローバルタレントとして時間をかけて育成されていました。どういうことかということ、ちょっと学生時代に英語をやっていたという人が国際部などに配属されて、しばらくすると駐在員として2～3年海外に行きます。2～3年したらまた本社に帰ってきて、本社の経営企画室を2～3年やって、またその数年後に現地の経営陣として入っていくというような形で、時間をかけてグローバル人材を育成していました。

ところが世の中の状況は変わって、日本も内需がなくなってきていますし、グローバルビジネスをあらゆるところで展開しなければいけない状況になっています。もう一つ大きく違う点は、時間をかけて一部の人たちが携わっていればよかったグローバルビジネスが、全員がある日突然やらなければいけないものに変わってきている点です。この点がものすごく大きな変化で起きています。そのような背景を受けて、賛否両論あるのは存じ上げていますが、楽天は社内公用語を英語にすることを決めました。(シート15)

それを受けて、社内では「Englishnization」プロジェクトと呼んでいますが、これは造語です、辞書には載っていません。Englishとnizationをくっつけて造語にしました。英語化を推進していきますというプロジェクトを、2010年5月1日に社内で立ち上げ、そちらのほうを私はメンバーとともに推進していました。(シート17)

英語化プロジェクトの目的は、大きくいうと3点かと思っています。(シート18) 1点目は、日本語が話せるか話せないにかかわらず、優秀な人材を世界中から採用してリテインしたい、社内にならなくていいから話せるか話せないにかかわらず、優秀な人材を世界中から採用してリテインしたい、社内にずっといていただきたいというのが一つの狙いとしてあります。2点目は、先ほど言った店舗さんのほうで集めて情報のシェアをやりましたが、楽天のビジネスは本当にそもそもインターネットインダストリーができてから日が浅いこともあって、成功事例がありません。そのため、そういった成功事例のようなナレッジの共有をとにかくいち早くしていかなければいけません。そのときに通訳を介すると、時間もかかりますし、お金もかかりますし、そもそも本当に自分が言いた

いことが伝わっているかどうか分からないということもあり、やはり通訳を介すとそもそも気持ち的にも近づけないということがあり、そういったナレッジシェアをとにかくいち早く当事者同士でやっていきたいという狙いがありました。3点目は、インターネットビジネスは、そもそもアメリカ、ヨーロッパなどが進んでいますので、そういったところのベストケース、サクセスケースを早く入手して、われわれとしても早くそういったものを有効活用していく。競合がどのような動きをしているのか、最新のテクノロジーはどのような動きがあるのか、とにかくいち早くキャッチアップする。つまり時間的な遅れがビジネスにとってはものすごく不利になってしまうところがありますので、われわれがインターネット産業にいる限り、どうしても英語はものすごく大事なツールの一つになってくると考えています。

今までやはりずっと国内でドメスティックにやってきた会社だったので、そもそも英語が話せまうというような人材はあまりいませんでした。これは正直な実態です。なので、徐々にではありますが、いろいろなものを英語にしていくことにしました。まずは経営会議、役員会を英語でやるようにしました。あとはその下の経営会議も英語でやるようにしました。あとは会社内で使われる資料も英語にしてきました。部内のミーティングは英語にしてみましたというような形で、徐々に徐々に、どんどんどんどん進めていくような形でやりました。

社内には啓蒙活動の一環としてポスターなどを張ったりしました。私たちの会社の中では2カ月おきに標語を変えて、例えば今月は「改善」、今月は何とかという形で変えていますが、この英語化がスタートしたときには、初め「English」というのを2カ月間張ってしまして、次に何になるのかと思ったら「English+」になって、いかに会社が本気で力を入れているか、会社全体としても社員に示すようなことをやっていました。

こちらはスナップショットですが、朝会と言われるものです。楽天は毎週火曜日、朝8時に全社員が集合してミーティングをしています。ミーティングの冒頭の部分で、初めの10分間、社長の三木谷が世界の動向、最新のトレンドなどについて自分なりの考えを自分で話します。当然これが英語で行われまして、その後、各事業で取り組み事例、動向、ビジネスの進捗状況などについて報告します。これを全て英語でやるようになりました。

英語でやるようになったことによって、海外の人たちも参加することができるようになりましたし、楽天の社員の中にも特に最近日本語が苦手とか、読み書きができない、わからないという従業員もいますので、そういった方々に対してもやはり全員一緒になって進めていくという情報共有、成功事例の共有が可能になりました。

先ほど言ったとおり、今のは全体でのミーティングの話ですが、それぞれ担当者同士でも拙い英語ではありますがやるようになってから、やはりナレッジのシェアリングができるようになったのが一つの大きなメリットかと思っています。(シート19)

一方、人事の昇格要件の一つにTOEIC®テスト\*(以下TOEICと表記)を入れました。これは正直、賛否両論あるとは思っています。人事上のグレードが上位クラスになればなるほど、TOEICの高

\* "TOEIC is a registered trademark of Educational Testing Service (ETS). This publication is not endorsed or approved by ETS."

い点数をセッティングしました。例えば一番上のクラスをわれわれ社内の人事上のグレードAAAと呼んでいますが、AAAですと750点、その下のAAですと700点といった形で、求められるTOEICのスコアを設定しました。これをとらないと昇格できないというルールを設定しました。

一方、当然みんな一番初めの状態から英語ができる人たちばかりではないので、基準点に達していない人たちもいました。そこに対しては、マーケティングの手法を用い、1～99点離れている人はオレンジ、100～199点離れている人はイエロー、200点以上離れている人はレッドという形で定義をして、それぞれセグメンテーション別に違うアプローチをとりました。

TOEICについては賛否両論あるのは理解しています。正直、TOEICが全てを解決してくれるわけではないと思っていますが、一方でTOEICのすごくいいところもあると思うので、いいところをうまく使えばいいのではないかと個人的には思っています。

一つは、今まで本当のドメスティックカンパニーだったのがグローバルカンパニーになるに向けて、やはり基礎力、基礎の英語力をつけるという意味では非常によくできた判定ツールなのかと思っています。それから、本当に具体的な数値目標を設定したことにより、もともと楽天は英語だけではなく、決めたものに対してみんなで考えて、知恵を絞って、全員で必ず達成していくというマインドやフィロソフィーを非常に大切にしている会社で、英語においてもそういうことを重視できるという点があります。また、TOEICは日本などアジア圏で比較的わかりやすい指標なので、ほかの会社が「楽天はこういうふうに移しているのか」ということがわかる。そういうことにより、もしグローバル化に対して同じような危機感を持っている会社さんに対しては、非常にわかりやすいアプローチがとれるのではないかと考えていて、このプロジェクトは楽天内だけの話ではなく、やはり日本全体に対する、ある意味問いかけというか、投げかけというか、気づきのヒントになってもらえればと思っています。われわれも一つの指標としてTOEICを使っています。

もちろんTOEICが全てを解決するわけではないと思っていますので、一方でスピーキングを図るため、われわれは今Versant<sup>TM</sup>（以下Versantと表記）というスピーキングツールを使っています。もちろんテストの点数だけではなく、そもそも話している内容が大事だということがあると思うので、話の構成の要素や話す中身の専門性、仕事としての専門性も当然重視してアプローチはしています。

これが写真になります。これは実は2011年に入社した新入社員です。だから、ちょうど皆さんのように大学を卒業して楽天に入ってきた人たちです。2011年は全部で大体400名採用しました。TOEIC650点とってきてくださいと言いましたが、実際は届きませんでしたという人が約150名いました。どうしたかという、新入社員研修が1カ月ありましたが、終わった後に配属をしないで、仕事時間中ずっと英語を勉強してもらっていました。英語のTOEICの点数をクリアしたら配属という形をとりました。

これは何を意味しているかというと、そのくらい楽天はグローバル化に対して真剣ですということを、やはり身をもって知ってもらう。それは本人もそうですし、職場にも理解してもらうことも

大事ですし、経営陣、上長にも理解してもらうことを狙いとしています。本人たちはお金をもらいながら英語の勉強ができていますので、ある意味幸せといえば幸せですが、大変といえば大変だったのかと思っています。

ただ、この人たちは全員、最終的にはクリアしました。2011年に入社した人たちは最後2人ほど年を明けてしまいましたが、年を明けてしまったうちの1人に私も結構付き添いでいろいろやっていました。「お父さんとお母さんも心配でしょう。せっかく大学を卒業して、皆さんも心配しているでしょう」と聞きましたら、その社員が「いや、私のお母さんは英語の先生なんですよ」と言いまして、だったら早く英語をクリアしてくれよと思いましたが、正直そういうのが実態ですというお話です。

一方、今のは新入社員の話ですが、片や既存の社員も当然英語が苦手な社員はたくさんいます。なので、特に4月、5月、6月に関しては、勤務時間中、午前中に集めて英語の特訓をして、午後は勤務に戻ってもらうという形でやりました。

先ほどの東京の写真ですが、東京だけではなく楽天には地方支社があるので、そこでSkype<sup>TM</sup>（以下Skypeと表記）などいろいろなものを駆使して英語をやっています。あと最近、昔と違って英語を勉強する環境が本当によくなってきていると思いますが、いくつかいいことが起きています。その一つは、今まで留学といえばヨーロッパやアメリカ、一部オーストラリアが有名でしたが、最近ではフィリピンという先がありまして、フィリピンに留学すると、コストがすごく安くて、かつフィリピンの方はアジアの中でも本当にイントネーションやアクセントがきれいですし、文法もすごくきれいです。日本人にとっては非常にわかりやすいし、何がいいかというと、マンツーマンで比較的にリーズナブルなコストでレッスンが受けられるので、そういったものも活用しましたし、先ほどの新卒の中の一部のメンバーは、実際にフィリピンにも行ってもらいました。

あとはSkypeです。多分この中でもやられている方がいらっしゃると思いますが、本当に技術の進歩がすばらしくて、Skypeを利用してフィリピンなどの国々の方々と直接英語でコミュニケーションをとるような英語のレッスンなどもわれわれは活用しています。

あとは、本当にこれも技術の進歩のすばらしさですが、自分が発音した英語に対して瞬間的に判別してくれる、いわゆるカラオケの採点システムの英語版があり、あなたはどこのアクセントが弱いのですとか、どこの単語をよく間違いやすいのですとか、どこの単語の舌の使い方が間違っていますというようなことが瞬間的に点数化されるサイトがあり、結構有名な人のスピーチのビデオ、有名な映画のシーン、あとは最近のニュースなどがコンテンツに入っています。よく探してみると、われわれの社長の三木谷のスピーチなども入っていたりしますので、もし機会があればトライしていただければと思います。

あとは動画です。TEDを載せていますが、動画配信があり、昔はリアルな英語を聞こうと思ったら一苦労でしたが、今はそういうのが本当に手軽に手に入るような環境になっているというのも、英語を勉強する意味では素晴らしいことだと思っています。

あと、われわれのほうで活用したのが、eラーニングです。楽天社員は、忙しいか忙しくないかでいうと、比較的忙しいカテゴリーに入るといいますので、なかなか勉強する時間がないという人が多かったので、やはり普通に会社が終わった後、英会話スクールに行きますというのはちょっと難しいということもありました。一つはオフィス内に英会話スクールに来てもらってやりました。もう一つは自宅でも勉強ができるように、ディスタンスラーニングのようなツールも提供しました。家に帰ってからではなく、通勤時間にもやってもらうために、ポータビリティなニンテンドーDS®などを貸与して勉強してもらったり、最近、iPhoneのアプリで英語を勉強するツールが結構ありますので、そういったものも活用しながらやっていました。とにかく24時間どこでも英語に接せられるような環境を提供していました。

なぜここまでやっているかという点、ポイントは先ほど言ったとおり、ある日突然全員がグローバルビジネスに関与しなければいけなくなったという現実があるからです。先ほど皆様方から冒頭のご挨拶があつて、早稲田大学もいろいろないい取り組みをされていてうらやましいと思いました。本当に一番いいのは現地に行くことです。カルチャーがわかるなどいろいろな意味でいいのですが、今やそれができる人とできない人がいます。少なくとも学生の皆さんや、比較的そういった環境に恵まれている方は一番いい手段をとることができますが、われわれはそれがとれない。かつわれわれは英語に全社員が向き合わなければいけない状況になったときに、いかにそれに対応していくかというのが、楽天が苦労したポイントの一つです。

先ほどのTOEICの結果です。ゾーンごとにいろいろ色分けをしましたというのがあり、プロジェクトが始まった直後は、目標スコアに達していた人たちが30%なくて、大体29%でした。本当にそれ以外の人たちがこれだけいましたが、プロジェクトがこの前の7月にはかったら、87%の人、90%弱の人が行きましたということで、これは本当に従業員一人一人の努力と、あとはそれをサポートしていただいた関係者の皆様方、英語教育業界の関係者の皆様と、あとは上長の理解かと思っています。

これはあくまでも参考数値ですが、始まった時点の会社全体の平均点が526点、いわゆる典型的な一般的な日本の会社なのかと思っていますが、一応平均点では700点を超えるようになりました。今入ってくる新入社員に関しては、800点を超えている状況です。ただ、先ほども言ったように、TOEICが超えているから話せるかどうかというのは別問題であることは認識してまして、そこに関しては先ほど申しましたとおり、Versantなどほかのツールを使ったり、あとはそもそも今まさにそういうフェーズに入ってきていますが、スピーキングを強化するようなプログラムをものすごく積極的に始めています。

この取り組みが非常にユニークだったらしく、ハーバードのほうでケースにさせていただきまして、ハーバードで去年一番人気のあったケースだったそうです。なぜかと思ったら、やはり言語はカルチャー、宗教観と非常に結びつきが強く、一つのある企業で一つの言語、英語を中心にやるということが海外の人から見ても結構ユニークだという意見が一つと、そもそもグローバルカンパニー

だったら英語でやるのが当たり前だと、日本は何を今さら騒いでいるのかという二つの側面からの反論が結構ありました。

今は時間の都合もあってかなりポイントだけを説明していますが、そういったときに従業員はどのように思ったか、経営陣はそのときにどう考えたかというようなことを全部ドキュメンタリータッチにしたもので、ちょっとPRになりますが、『たかが英語！』という三木谷が書いた本がありますので、これはもしご興味があればぜひお買い求めいただければと思います。(シート20)

この英語化プロジェクトの主な目的は、先ほどのグローバル化に対応していきましょうということで、情報の共有、ナレッジのシェアをやっていきましょうということがメインでしたが、情報だけではなく、人材のエクスチェンジ、交換も比較的スムーズになったことと、やはり何といても、グローバルのレベルでタレントを採用できるようになったことが非常によかった点かと思っています。

数字が示しています。これは黄色い部分がNon Japaneseです。新卒採用の数です。私も2000年から楽天にいましたが、2001年から楽天は新卒の採用を始めて、大幅に採用したのは2003年からですが、2001年からこういう形で採用をとっています。楽天は新卒採用に対して本当に力を入れてまして、若い力といかに一緒にやっていくかということを考えていますが、やはりNon Japaneseの方々の割合が非常に増えています。これは双方にとってメリットがあるのではないかと思います。

こちらが従業員数分布です。働いている場所別の分布ですが、大体74%が日本で働いていて、26%が日本以外のところで働いています。

これが楽天単体の国籍別のデータです。8%強の方がNon Japaneseです。特にDUとわれわれは呼んでいますが、エンジニアの部門に関しては、20%以上の方々がNon Japanese、非日本人の方々です。

先ほど言いましたが、人材の交流がスムーズになったので、やはりわれわれのカンパニーのフィロソフィーや大事にしているものを知っていただくために、海外に勤めているキーマネジャーに日本に来てもらうようにしてもらっています。それで先ほど言った朝会に参加してもらったり、楽天の歴史について知ってもらったりしています。そして、各現場のミーティングなどに一緒に入ってもらっている。今までだとそういうことをやるには特別な準備、わざわざ通訳の人を呼んで、資料を全部英語に直すということをしなければならなかったのですが、そういうことは一切しなくて済むようになったので、本当にその辺の受け入れがスムーズになりました。

あとはユニークな取り組みとしては、浅草に連れていったり、秋葉原に行ってもらったり、あえて朝の通勤列車と一緒に乗ってもらったりしています。なぜかという、日本というのはこういう国で、こういう文化、背景をもとにわれわれはビジネスをやってきたということを理解してもらう。そういったお互いの価値観の共有をするためには、やはり共通言語がないとお互い歩み寄れません。その共通言語は残念ながら日本語ではなくて、グローバルにビジネスをやっていくときには英語が

キーワードになってくると思っています。

将来的には、今一部進んでいますが世界、海外から人をアサインして、人を集めて、プロジェクトをグローバル単位でやっていくことを徐々に徐々に始めている状況で、将来的にはこういったことをどんどんどんどん積極的にやっていきたいと思っています。

ダーウィンもダーウィンの進化論でいっていますが、やはり本当に強いものは最終的には変化に対して対応できるものだと思います。そこが生き残れるか生き残れないかというところのポイントではないかと思っていて、楽天はこれまでグローバルではなくドメスティックなビジネスが中心でしたが、グローバル化の波、国内の需要の減少と少子高齢化に伴って起こっていることに対して、やはり変化に対応していかなければいけないということにさらされています。(シート22)

われわれは英語共用化について賛否両論あることもわかっていますし、別にわれわれがやっていることが全て正しくて、絶対にこうしてくださいと押しつける必要は全くありませんが、われわれが置かれている状況とインターネット業界に関しては、少なくともグローバルで共通なビジネス用語である英語を使えないと理解できないと、商売ができなくなってきました。今そういう変化環境に置かれています。そのためわれわれは英語を採用してやっています、というポリシーでやっています。われわれにとっての変化、チャレンジは今そういうところなのかと思っていて、これがよかったのか悪かったのかというのは、歴史が教えてくれるのではないかと個人的には思っています。

私のほうからは以上になります。本当にご清聴どうもありがとうございました。



## Rakuten's HR Initiatives

Global HR Department  
Rakuten, Inc.

1

シート1

### Company Profile



- Founded : February 7, 1997
- IPO : April 19, 2000 (Jasdaq Stock Exchange)
- Chairman & CEO : Hiroshi Mikitani

The First Office : Atago in Tokyo, Japan  
Employees : 5 (at the establishment)  
Business : Rakuten Ichiba (online mall)



2

Copyright © Rakuten, Inc. All Rights Reserved.

Rakuten, Inc.

シート2

## Company Profile (Continued)

®Rakuten

Office : Rakuten Tower (Tokyo, Japan)  
 Employees : 8,675 (as of June 30, 2012)  
 Market cap : JPY 1,087bn (US\$13.7bn)  
 (JASDAQ, as of June 30, 2012)  
 Businesses: Rakuten Ichiba (e-commerce), Rakuten Travel, Rakuten Securities, Rakuten Card, Rakuten Bank, Kobo, etc.



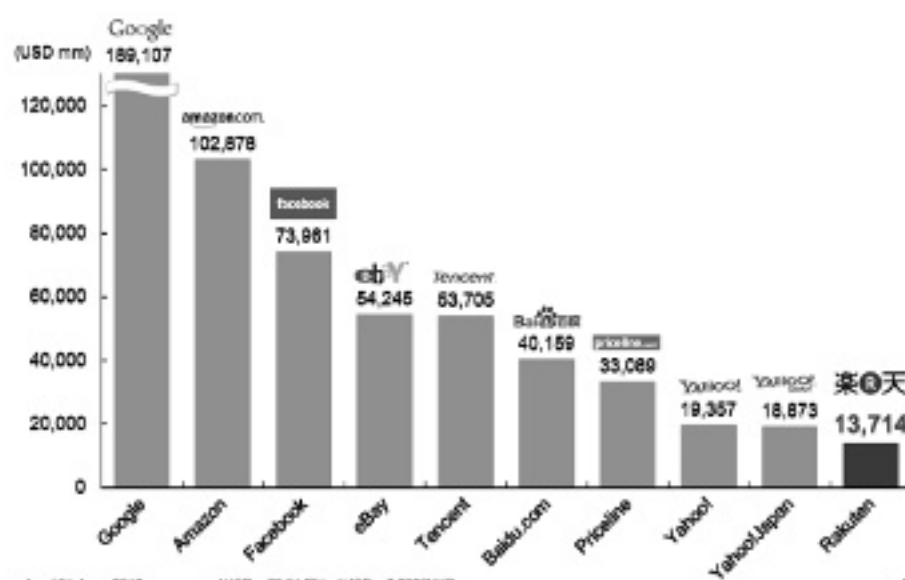
Copyright © Rakuten, Inc. All Rights Reserved.

Rakuten, Inc.

シート 3

## Market Cap Ranking (Internet)

®Rakuten



Copyright © Rakuten, Inc. All Rights Reserved.

Rakuten, Inc.

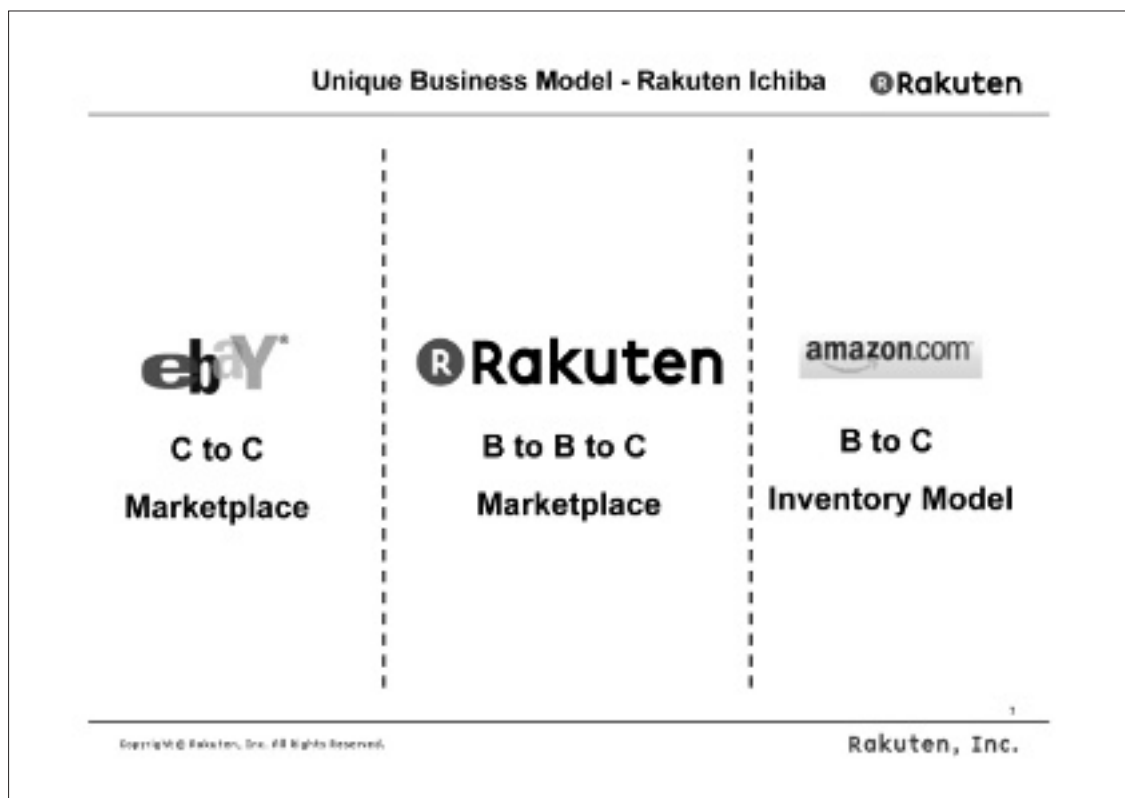
シート 4

| Rakuten's Competitive Position in Japan  |                                                |                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| E-commerce <sup>*1</sup><br>(B2C CMS)                                                                                       | Online Hotel<br>Booking <sup>*2</sup><br>(GTV) | Online Broking <sup>*3</sup><br>(trading)         |
| 1 Rakuten Ichiba                                                                                                            | 1 Rakuten Travel                               | 1 SBI Securities                                  |
| 2 Amazon                                                                                                                    | 2 Jalan.net (Recruit)                          | 2 Rakuten Securities                              |
| 3 Yahoo! Shopping                                                                                                           | 3 Runbu Travel (JTB)                           | 3 Matsui Securities                               |
| 4 -                                                                                                                         | 4 H.I.S.                                       | 4 MONEX                                           |
| 5 -                                                                                                                         | 5 Hankyu Travel                                | 5 Kabu.com                                        |
| Online Bank <sup>*3</sup><br>(accounts)                                                                                     | E-Money Card <sup>*4</sup><br>(issued number)  | Online Golf<br>Reservation <sup>*3</sup><br>(GTV) |
| 1 Rakuten Bank                                                                                                              | 1 Edy (Rakuten)                                | 1 GORA (Rakuten)                                  |
| 2 Japan Net Bank                                                                                                            | 2 Suica (JR East)                              | 2 GDO                                             |
| 3 Sony Bank                                                                                                                 | 3 Pasmo (private railways and buses)           | 3 -                                               |
| 4 SBI Sumishin Bank                                                                                                         | 4 Waoon (Aeon)                                 | 4 -                                               |
| <small>*Source: 1) Fujikawai, 2) Rakuten M., 3) Company disclosures, 4) Nikkei</small>                                      |                                                |                                                   |
| Copyright © Rakuten, Inc. All Rights Reserved.                                                                              |                                                | Rakuten, Inc.                                     |

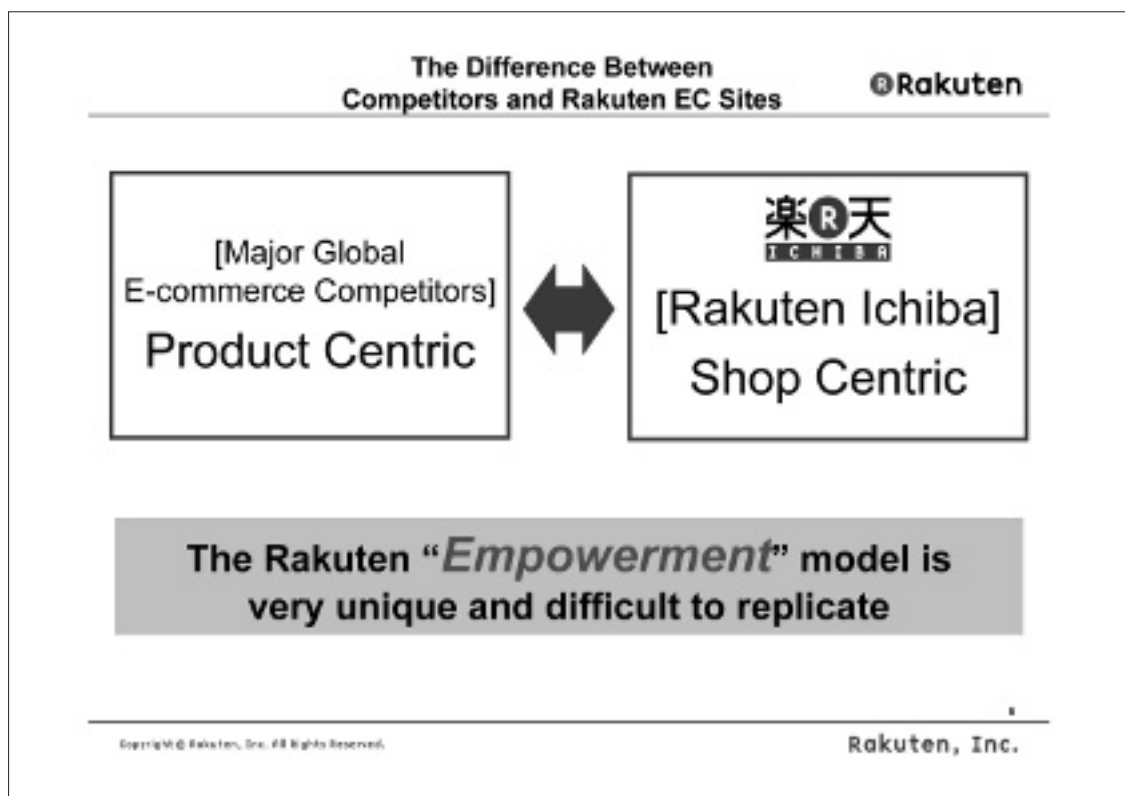
シート5

|                      |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  <b>Rakuten Ichiba</b> |  |
| <small>Copyright © Rakuten, Inc. All Rights Reserved.</small>                                             |  |
| Rakuten, Inc.                                                                                             |  |

シート6



シート 7



シート 8

**Social Significance of Rakuten Ichiba**      **Rakuten**

---

**Empowering small and medium sized merchants,  
and selling to customers all over Japan**





**Providing support to empowered merchant managers  
and regions across Japan, plus large merchants**

---

Copyright © Rakuten, Inc. All Rights Reserved.

Rakuten, Inc.

シート9

**Expo and New Year Conference**      **Rakuten**

---

- Discussing strategy and industry trends
- Giving awards to top stores (Shop of the year)




---

Copyright © Rakuten, Inc. All Rights Reserved.

Rakuten, Inc.

シート10

## Globalization

11

Copyright © Rakuten, Inc. All Rights Reserved.

Rakuten, Inc.

シート11

## Background

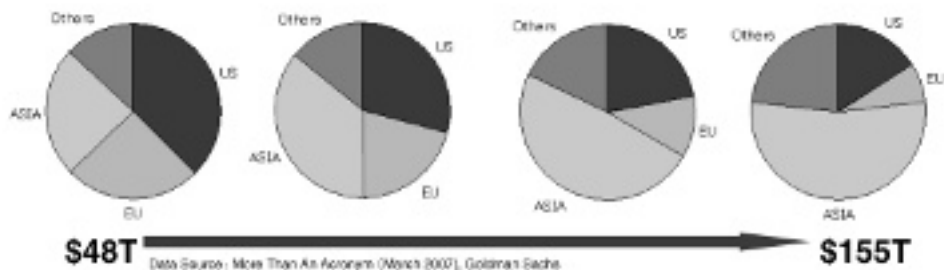
### Forecast: Global GDP Share by Region

**2006**  
Japan 12%

**2020**  
Japan 8%

**2035**  
Japan 5%

**2050**  
Japan 3%



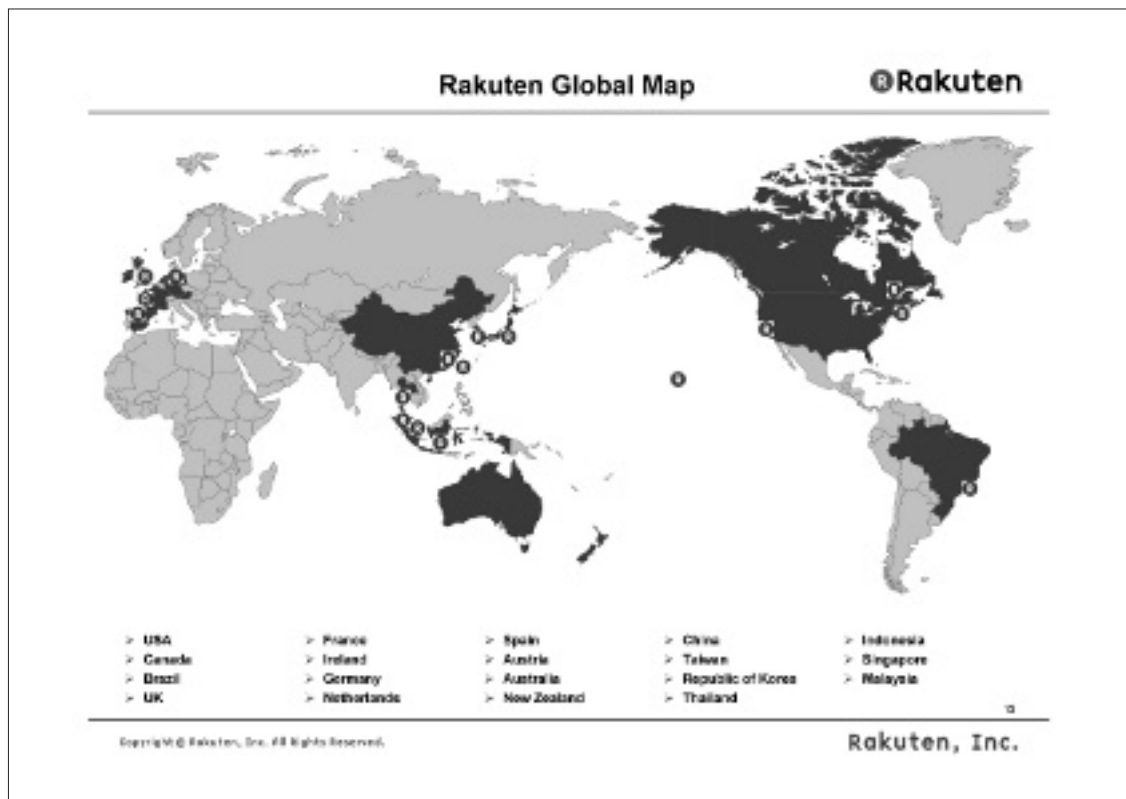
12

Copyright © Rakuten, Inc. All Rights Reserved.

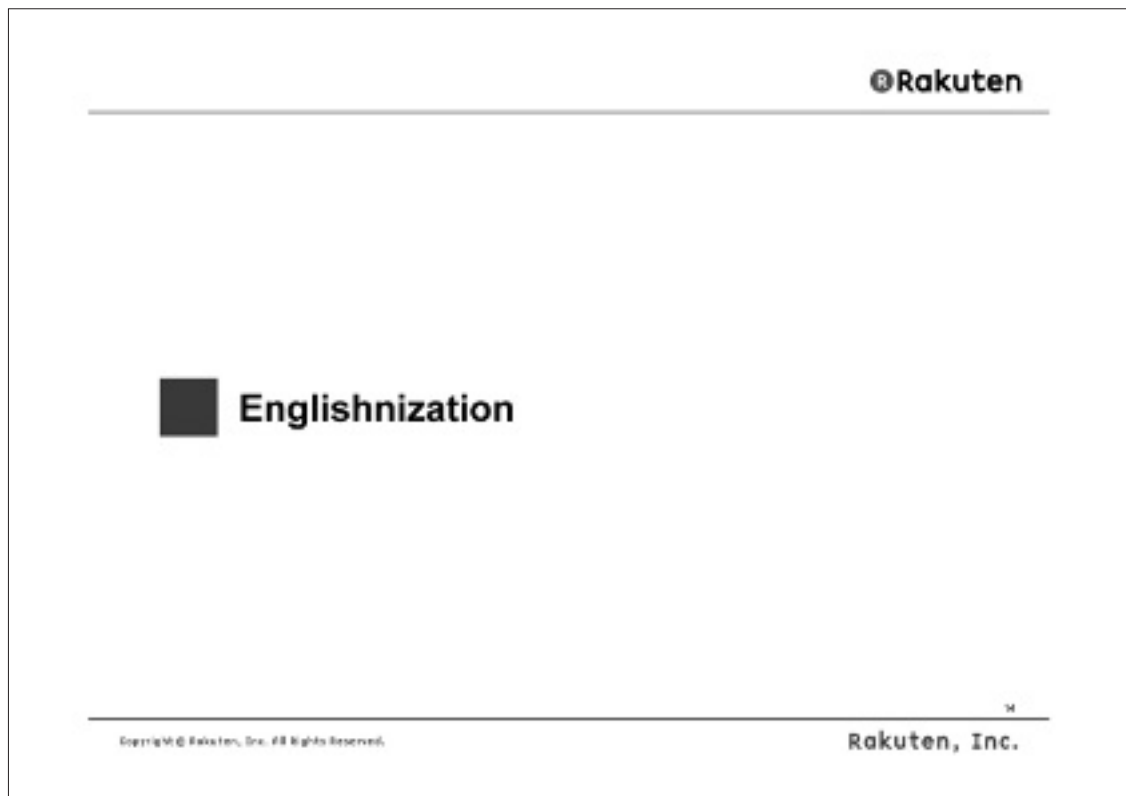
12

Rakuten, Inc.

シート12



シート13



シート14

## Environmental Changes

®Rakuten

### 1980's

**Global business is limited**

**Overseas is overseas,  
Japan is Japan**

**Only a limited number of  
highly talented employees  
have Global business  
experienced through company  
OJT programs**

### Future

**Global business is the  
NEW GROWTH SEGMENT**

**We live in One World**

**All employees are expected to  
conduct business on a global  
level**

Copyright © Rakuten, Inc. All Rights Reserved.

®  
Rakuten, Inc.

シート15

®Rakuten

## Globalize to Thrive



Copyright © Rakuten, Inc. All Rights Reserved.

®  
Rakuten, Inc.

シート16

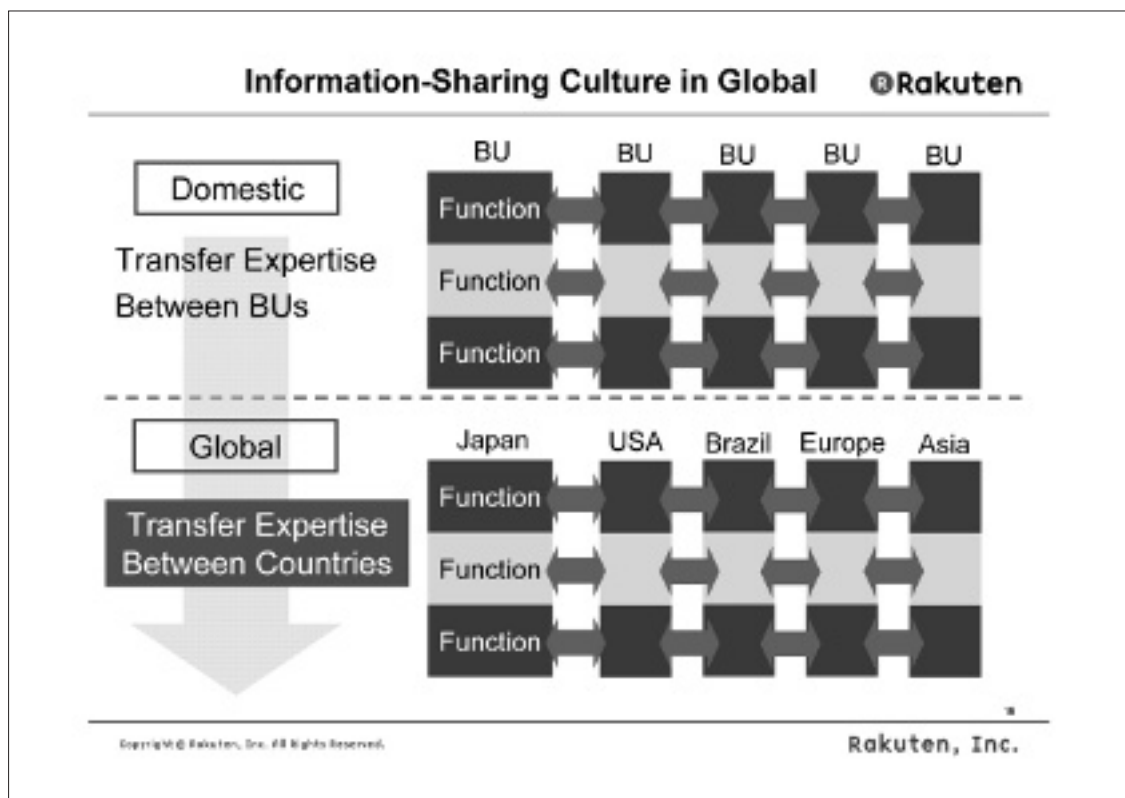
## To Enhance Global Innovation, the “Englishnization” Project Began on May 1, 2010

シート17

### Objectives

- **Share best practices worldwide**
- **Benchmark global players**
- **Connect value across continents**
- **Attract the best talent from around the world**
- **Realize a Global HR management & Development system**
- **Speed up post-merger integration & Rakuten business model integration**

シート18



シート19

**It's Just English** ®Rakuten

---

たかが英語！

ENGLISHNIZATION

HIROSHI MIKITANI

世界企業は英語を話す  
「英語公用語化」で、  
日本は復活する。  
楽天2年間の実績で  
確信した、  
成功のマニフェスト

三木谷 浩史



Copyright © Rakuten, Inc. All Rights Reserved.

**Rakuten, Inc.**

シート20

 What next?

21

Copyright © Rakuten, Inc. All Rights Reserved.

Rakuten, Inc.

シート21

***It is not the strongest of the species that  
survive, nor the most intelligent  
but the ones most responsive to change.***

**- Charles Darwin -**



22

Copyright © Rakuten, Inc. All Rights Reserved.

Rakuten, Inc.

シート22



## 講 演 1

企業が求める英語力  
——大規模アンケート調査から

高千穂大学 商学部教授 寺 内 一

寺内と申します。よろしくお願いいたします。

本日のテーマが「あらためて問う、英語と企業のグローバル化」、「企業が求める英語力」ということで、2006年から2008年にかけて行った調査の結果を申し上げます。(シート1)

本日の発表は、三つに分かれています。(シート2) 配布資料がありますが、若干暗いので前を見たほうがいいかと思います。まず一つ目がグローバル人材の育成、二つ目が企業が求める英語、そして三つ目がさらなる調査で、特に大規模調査の次のフォローの調査をこれから行うという話をします。

では最初にグローバル人材の育成についてです。(シート3)

先ほど神保先生からお話がありましたように、文部科学省が今年の6月に出したもの以外に、実は経済産業省、日本経済団体連合会、文部科学省がこの2年ほどでグローバル人材に対する政策をいくつも提言するようになっていきます。そこで先ほどの楽天のお話などのようなものがスタートしています。ただの前提ですのでそれほど詳しくは触れませんが、グローバル人材育成委員会から産学官でグローバル人材の育成を目指しましょうという報告書が2010年4月に出ています。(シート4) 細かいことはシート5の下線のところです。このままでは日本という小さな市場の中で生きていけなくなるかもしれないということが述べられていて、先ほど葛城さんがお話しになられたこととつながってきます。(シート5) そのためには、主体的に物事を考え、自分の考えをわかりやすく伝え、そして相手の立場に立っていろいろなことを考え、新しい価値を生み出す、それこそ知識の共有ということが先ほどのお話しでもありました。このようなことが必要であるという理由で報告書が出ました。(シート6)

また、文字が非常に小さくて申し訳ないのですが、これはご自宅に戻って見ていただければと思いますが、産業界と大学の連携による取り組みも実際にこういうことを考えましょうということが、先ほど神保先生がお話しになられたことの前触れとして存在しています。(シート7) ポイントとして、グローバル化に伴い産業界が求める人材の素質や能力も高まっていますが、そうしたグローバル人材と大学側の育成する人材との間に幅ができていないかという危惧があります。

また文部科学省は昨年度、「国際共通語としての英語力向上のための五つの提言」を出しました。(シート8、シート9) 英語力向上が教育界のみならず全ての分野に共通する非常に重要な課題だ

と言っています。求められる英語力は、憶せず積極的にコミュニケーションを図ろうとする態度、相手の意図や考えを的確に理解し、論理的に説明したり、反論・説得したりできる能力、このようなものが必要だと言われています。そして提言1として、生徒に求められる英語力について、その達成状況を把握・検証することです。また（提言2）、生徒にグローバル社会における英語の必要性について理解を促し、英語学習のモチベーション向上を図るというものが出ています。ほかに大学に対しては（提言5）グローバル社会に対応した大学入試となるよう改善を図りましょうなど、非常に具体的な提言が文部科学省から昨年度示されました。（シート10）

つまり、英語が国際共通語として最も中心的な役割であるということ、英語力の向上は教育界だけではなく、産業界などさまざまな分野に共通する重要課題であり、そしてグローバル化で先ほど申しましたが、議論の中で反論したり相手を説得したりできる能力が必要であり、このような能力を育成するためには、スピーチ、プレゼンテーション、ディベート、ディスカッションなどを取り入れる必要がある、このようなことが、平成23年6月30日の提言のポイントになります。ここまでが文部科学省あるいは経済産業省を含めた今の日本の官の動きの中の状況になります。

それではわれわれが2004年から2008年にかけて行った大規模調査の話に移りましょう。（シート11）きょうはその中の結果を報告しますが、この調査には、実は前提がありまして、科学研究費を使ったものなのです。研究全体としては国際的に必要とされる日本人としての最高到達目標を具体的に設定し、それに多くの人材が達するための政策を国家政策として組み立てることを大きな目標として、その一部にこの大規模調査がありました。

最後の結論のところでも申しますが、やはり必要なのは、世界の国際基準に適用するような英語コミュニケーション能力の具体的な指標を提示する、あるいは設定することを念頭にこのプロジェクトを考えました。申し訳ありませんがこれは皆様方の資料の中には入っていません。いろいろな国がありますが、日本型のモデルをつくり、これが世界レベルの国際基準に合うようなものの到達目標をつくったらいかがでしようということではじめられたプロジェクトなのです。

では、本論の「企業が求める英語力」、その英語とは一体どういうものなのかについての話に入りたいと思います。

（シート12）本日、四つのポイントを出しました。1）現代のビジネスパーソンがグローバルに活躍するのに必要な求められる英語力とは何なののでしょうか。2）TOEIC受講者の調査より明らかになった英語力プラスαの能力とは何なののでしょうか。先ほど葛城さんのお話の中にTOEICというのが何度も出ましたが、実は本日の発表にもTOEICという言葉がかなり出てきます。どうしてそれが出てきたかのお話もしたいと思います。3）ビジネス・実社会で有効な英語力を高めるためには英語教育に何が必要なののでしょうか。4）次のステップへのヒントとして求められる解決策とは何なののでしょうか。この四つのポイントに焦点を絞って考えていきたいと思っています。

では、参考となる資料ですが、こちらに本日お持ちしました『企業が求める英語力』という本があります。朝日出版社から2010年に出したものですが、ここに調査の全ての結果が網羅されていま

す。(シート13)

まずは調査方法です。(シート14) TOEICのインターネットのIDの登録者、『GLOBAL MANAGER』という雑誌の定期送付申込者とそれ以外の回答方法で答えた人を入れた形で合計7,354名の回答を得られました。13項目、下位項目59という非常に大きな調査になります。6年前なので、実は先ほどの葛城さんのお話のような新しくなっている英語のモデルの、ちょっと前の古い形の状況の結果ともいえます。

(シート15) 性別・年齢、あなたが所属している企業など、その人の属性、職業上のコミュニケーションの形態、外国人との職務上のコミュニケーションの問題点、国際ビジネスで必要な能力、日本人が国際交渉をするのに必要な英語力、10年後の企業の英語は何、将来の企業の他の外国語はどうなっているかという質問までは選択式の質問形式になっています。そして一番最後に、日本の英語教育全体に対する要望で、これは記述式で書いていただいたものになります。

(シート16) 性別、年齢、海外駐在の経験数、系統、職種、海外出張経験の結果一覧です。先ほど「650点以上ないと仕事をさせない」というお話がありましたが、実は7割以上がこの650点以上をとっている回答者になります。ですから楽天でいうと、普通に働いている方が回答している数字がもとのデータになると考えていただけたと思います。

次のところに入る前に、どうしてTOEICの点数が出てきたかというお話をしておきます。実際にアンケートの依頼を普通にわれわれ科研メンバーだけでやってみましたが、数がなかなか集まりません。400名、300名の数字は出ますが何千人というのが出ないのです。そこでTOEICを主催する一般財団法人国際ビジネスコミュニケーション協会に協力をしていただいて、実は15万人にアンケートをお願いしました。その回答が約7,800という数字になっています。5%ぐらいの回答率ですが、そうした理由でTOEICのデータを持っているということで、話を進めさせていただきます。

グローバル企業におけるビジネス英語の現状ということで、これは先ほど楽天のお話がありましたので、楽天ではない企業のお話を少し紹介します。(シート17) 英語のみで実施されている会議自体が増加傾向にあり、日本のオフィス内の会議に関しても英語で実施されることが珍しくない状況になってきました。また、外資系企業では、英語力が重要な指標となっていて、海外出張候補者選出にはTOEIC750点以上の制限などを必要としています。あるいは、先ほど出ましたけれども、役員・マネジャーへの昇格、採用時の資格などのようなことが行われています。また英会話、ビジネス英語を考えてみると、ビジネス英語を専門英語とするとプラスαだけれども、基本は、相手の言っていることを正確に理解することが非常に大事だと指摘しています。相手が言っている、相手が書いてあることをきちんと理解することがまずスタートだということです。そしてグローバル企業で求められる役職や役割に応じた英語力、ポジション、TPOに応じた英語を使い分けるといったようなことが必要なのではないかとある企業の担当者が言われていました。

(シート18) 国際ビジネスに携わるビジネスパーソンの英語力の実態ということで見ますと、今

回の調査をした結果、国際ビジネスの現場で活躍するビジネスパーソンのTOEICの平均点は700点を上回るぐらいだということがわかりました。今回の結果、先ほど葛城さんから650点という数字が出ていましたが、この部分が700点ぐらいというのです。

では、ここは少し時間をかけて結果を見たいと思います。(シート19) この部分は、先ほどの約7割の回答者が必要な英語力ということで回答しているものです。こちらは現実の英語力です。現実先ほど言いましたが、650点以上が7割でした。ところが、そうした7割の回答者が必要な英語力はTOEIC800点以上だと言っています。実際に800点以上をとっているのは、3割にも達していません。これは何を意味しているかということ、実際には650点だけれども、理想とするのは800点で、国際ビジネスをする上においてこれぐらいあるといいという話なのです。ところが、実際にはまだそこまで達していないのです。そこで実際に点数を必要としている、自分なりに努力をして上げている部分があります。この差です。理想としている点数と現実の点数のギャップがあるということを回答は示しています。

(シート20) では、800点以上の人が抱えている不安は一体どのようなものなのかというのがこのデータの結果です。感じている割合が数字としてあらわれています。英語力不足で討論についていくのが精いっぱい積極的に貢献できない、相手の言うことについて聞き役になっていて自分の意見を言う前に話の筋道が相手のペースになってしまう、日常会話での問題はあまりないけれども一たん議論になると相手の言うことに反論しかつ自分の論を進めることがあまりできないなどと続きます。先ほど文部科学省あるいは経済産業省からの、このようなことが問題だということと一致している数字が出てきます。また、議論中に自分が言いたいことをすぐ言えないうちに、別の外国人に同じ意見を言われてしまって、タイミングを逸して不利な立場に立たされる。議論中に話す内容の広さと深さが乏しいために、相手の信頼を得ることができたか不安を覚えるというようなものが800点以上持っていると言われている人たちがビジネスを行う上で実際に抱えている不安、不満になります。

そうすると、TOEIC 高得点者800点——TOEIC 高得点者というのは、葛城さんのお話にも何度も出てきましたが、TOEICの点数がすべてだと言っているわけではありませんが、それでも一つの指標であるTOEICの点数をある程度持っている人たちでさえも、不安や不満を持っていることがわかります。

これが何を意味しているかを考えてみましょう。(シート21) 話者交替という観点では、話をするときのコミュニケーションのやりとりのシステムが、ある意味では日本語と英語の問題の違いがあることが考えられます。次にポライトネスです。非常に丁寧な言い方をする、あるいは礼儀正しい言葉の使い方を場合場合で仕分けをしなくてはいけないということが英語ではあまり訓練されていないのではないのでしょうか。また、先ほど葛城さんのお話にも出ていましたが、異文化コミュニケーションにかかわる価値観の違いといった観点からの考察が必要でしょう。そして社会言語学、これはその土地、その地域によって、その言語の求められている意味とか目的が違うときに、同じ

英語を使っているにもかかわらず形が目的と一致してこないだろうというような観点が無いのも事実です。あるいは、専門的なビジネスにおける、プレゼンテーションのときにはこのような英語を使うとか、会社のレポートを書くときはこのようなものだというようなことが共通認識できていないというようなことがあると考えられます。

次に、調査項目のQ13で記述式で回答してもらったものを因子分析した結果を報告します。(シート22) 英語の学習指導方法や英語教育についての改善点や要望について調査した結果、高得点者と低得点者が考えることが対極的にあらわれることがわかりました。TOEICの点数が必ずしも高くはない人は一言でいうと低得点者と言ってしまっていますが、日常会話が1位になっています。つまり点数の低い層には日常会話という言葉が非常に多く出てきており、日常会話あるいは英会話は非常に大事であるという回答が多かったのです。ところが、TOEICの点数が高い人は何が出てくるかというと論理的思考なのです。論理的に物事を考えて、論理的にそのコミュニケーションをとっていくことが非常に重要であることを強調してくることがわかりました。すなわち、点数が高くなるにつれて、日常会話とビジネスに必要な英語とは明確に違いがあるということがここで明らかになりました。

そこで、ビジネスで求められる英語力、そしてそれにプラス $\alpha$ という一体何か考えてみましょう。(シート23) これもアンケートの結果を踏まえての話です。まず英語コミュニケーション能力を多角的(論理的思考)に捉え、カリキュラム構築や教材開発に反映させることが可能ではないかということです。ビジネスの世界では、専門分野における知識や論理的に話を構成する能力、考えを適切に訴えること的能力がなければ通用しないという意見が出ています。また、きちんとしたロジックを立てた議論を行える能力が必要なのでしょう。この後、篠田先生からお話が出るかもしれませんが、英語以前に日本語で論理的思考をし、文章を書き、発言できるような教育を行うべきであるということが特にTOEICの高得点者に多かった意見になります。また、高度な言語活動に対応できる文法・語彙などの強固な基礎力を育成するほうがよく、文法のしっかりとした基礎がなければ、アカデミックやビジネスの場で使う英語として足りないと言っています。そして、プレゼンテーション能力や交渉能力と並行した英語力、正しい文法と正確な語彙、知性を感じさせる英語力が必要なのです。英語教育で必要なことは、実は強固な文法・語彙に基づく文章構成能力及び理解力であるということを一つの提案として紹介させていただきます。

では、「英語力に加えて国際ビジネスに必要な他の能力とは？」という調査結果を発表します。(シート24) それは何かというと、臨機応変に判断を下せる力と自信を持つことで90%の回答になっています。また、相手に自分が交渉者として信用の置ける者であることをわからせること、国際的な交渉力を備えたプレゼンテーション能力を持つこと、交渉前に十分な調査を行い、交渉後に分析する能力を持つこと、交渉相手の国の一般的な経済力や政治事情を把握する能力を持つこと、これも先ほど葛城さんのお話の中に出てきた、その地域その地域の一つの文化を把握する必要があるということになっているというお話に通じるものになります。

ここで、先ほど申しました文法能力のところでもう一度確認したいと思います。英会話能力と文法能力についてこういう意見が出ました。(シート25) 国際ビジネスに求められる英語力の二つの見方ということで、「英文法ではなく英会話が必要だ」というものです。先ほどのTOEICの若干点数が低い方の回答にこのようなことがありました。大学の教育は話す力や聞く力などより実践的な英会話能力を伸ばすべきであるという提言に対する回答でした。ただし、この回答はTOEICの点数的には若干低い方でした。そして国際業務に求められる英語力は、アカデミックやビジネスの場で使う英語である、高度なレベルの言語、そして強固な文法・語彙に基づく文章作成能力及び理解力が必要であるということ、TOEICの高得点者の方たちはこうしたことを要求していることが明らかになりました。(シート26)

前者の一つの例です。英会話に重点をおき文法偏重を批判している方がいます。よく聞く話です。文法や語彙などの知識に偏り過ぎなので、実践的英会話能力を伸ばす工夫が必要でしょう。日本の英語教育は文法に重点を置き過ぎているので、まず、聞けること、話せることが大切。和訳や文法用語を教え込むより、会話能力を上げる教育が必要。文法や語彙重視の現行の英語教育はビジネスには役に立たない。確かに、これは日本の中でよく言われている部分ではありますが強固な文法というのを否定することはできないと思います。

(シート27) そして重要なのは、やはり論理的思考が英語の学習においても重要であるという指摘はどの点数区分でも見られたということです。その程度は点数が高い層で非常に多くなっています。この論理的思考に関して、どの点数区分でも日本語で論理的思考をできることがビジネスの現場で求められる英語力に重要な要素だと考えているのです。日常レベルではなくて専門レベルで対応できる言語能力は、抽象思考などで具体的なものではなく、認知、考えていろいろなことをする作業に必要な英語能力であり、それは母語で習得できないと英語でできるようにならないと考えているビジネスパーソンが多いという結果が出たのです。大規模アンケート調査の結果としてこのようなことが出たということになります。

(シート28) そうすると、ビジネスパーソンの考える英語コミュニケーション能力の向上のための解決策は一体何かというと、ディベートとスピーチの向上を目指し、相手に説得できる教育体制を整えるということになります。これがある意味では大学教育の一つの提言として出てきたもので、パーセンテージからいうと約8割、すなわち80%の方がこのような教育をしてほしいと考えていることがわかりました。

また、実社会ですぐに対応できる英語教育を大学で行ってほしいというのも71%です。ただし、実社会ですぐに対応できるかといっても、何かをやってすぐに処方せんが出て、大学を出てすぐ何かできるというものではなくて、先ほど葛城さんのお話にもありましたが、少し時間がかかります。アンケートの結果から皆さん一人一人がある点数にいくまではかなりの努力をしていることが明らかになっています。最終的には個人でいろいろなことをやっていかないと実社会で対応できませんが、ただ、そこの基本となるものの教育は大学で行えるのではないかということになります。

また、このような意見もありました。英語コミュニケーション能力を引き上げるための強力な総合的国家戦略を立てるべきだということで、英語教育、言語教育というものをもっと国家として考えていただきたいという意見です。先ほどの文部科学省あるいは経済産業省のところに少しずつ入ってきたのかもしれません。

また、小・中・高・大の一貫したシステムを構築するべきであるという考え方もあります。これは大学だけをターゲットにするのではなく、実際の英語教育を下から考えていって、どのように考えるのかということを考えていいのではないかと40%の人が賛成しています。現行の英語教育体制を維持するというのが35%という結果になりました。

ここまでのまとめをします。(シート29) ビジネスの現場で求めている日本の英語教育に関する要望です。1番は、TOEIC800点以上取得者が必要としているのは、アカデミックな、あるいはビジネスで通用する英語力、つまり仕事力の一要素としての英語力です。2番として専門レベルで対応できる仕事力としての英語力の基礎は国語力と考えている人が多いことがわかりました。3番、仕事力の一要素としての英語力に到達した人は、学校教育修了後も自分で勉強を継続したり実地訓練を活用したりしています。その点数まで行ったほとんどの回答者は、実際に学校教育修了後も自分で勉強を継続しているということもわかりました。そして最後に4番として、プレゼンテーション・スピーチ・ディベートなど発信型コミュニケーションを学校教育や企業研修に取り入れてほしいという要望が強かったということです。このことに関しましては、今もう大学の教育の中にこのようなものが入ってきていると思われます。ビジネスパーソンのアンケートの結果の中の一つの特徴として、実際の自分の経験をもとに回答しているので、30年前に日本の大学の英語教育を受けた方などは、このようなことがないと思っている方もいるかもしれませんが、実際には、ここ早稲田大学でも、私の母校の慶應大学とかも少しずつですが実務教育はいろいろ変わってきています。国際ビジネス環境で使える英語とは、英語力プラス $\alpha$ の取得をも考慮した教育システムにおいて創出されるのではないかとというのが、今回の企業が求める英語力の一つのまとめになります。

参考資料は、TOEICのスコアで点数別になっているもので、下記のURLからとらせていただいたものになります。(シート30) 同じく英会話を公用語としている企業、一つに楽天さんも出させていただきましたが、ファーストリテイリング、あるいは日本電産という会社もあります。実際にはもっといろいろなところが出てくると思います。(シート31)

最後に、今私たちが行っているさらなる調査、追加調査についての説明をして本講演を終わりたいと思います。(シート32、シート33)

先ほどの大規模アンケート調査は、ビジネスパーソン一人ひとりに対して行ったものになります。今回さらなる調査として、私は社団法人大学英語教育学会というところに所属していますが、そことIIBC(国際ビジネスコミュニケーション協会)との共同プロジェクトとして、企業の部門トップが求める英語力の調査を開始しました。それが今年の10月に予備調査を行っていきまして、11月以降に皆様方、企業の方にご協力を仰ぐことになっています。

楽天さんでは「朝会」を行っているようですが、私たちはビジネスミーティングにフォーカスすることにしました。ビジネスサイクルはいろいろなものがありますが、私たちはPDCA（Plan-Do-Check-Act）に基づいて調査をするということを基本方針としました。すなわち、この場合のプランニングのときのビジネスミーティングは、どのような目的を持っていて、どのような英語が必要なのか、例えば、Doのときはどういう英語を必要とするのかというように、ビジネスサイクルに基づいた仕分けをしてアンケート項目を立てました。

多対多のコミュニケーションという視点も入れました。1対1ではなくて、何人もと何人ものとのコミュニケーションまで対象にしました。昨年度の文部科学省からの五つの提言の中に、多対多のコミュニケーション形態が実際には非常に大事で、そこに対応する英語能力を養成すべきでしょうということが出ています。つまり、1対1だけではなく、多対多を一つのキーワードとして考えたほうがいいということになっています。

またコミュニケーションが円滑に進まないタスクとはどういうものなのか、コミュニケーションをとろうと思っているけれどもなぜだめなのかということ、そしてこれがこの後の篠田先生のお話に続くことと思いますけれども、そういったことを克服するための新たな教材、指導法等に役立つような基礎資料を集めることを目標として、実際に調査を始めるものになります。

アンケートの画面になります。これは皆様方の資料にはありません。まだマル秘扱いですのでご了承ください。英語によるビジネスミーティングに関するアンケートということで、各部署の管理者にアンケートをします。ですから、対象は個人ではなくて、その部を統括している人にアンケートをとるものです。ミーティングの相手は、結局誰を相手に話しますかということによって、英語というのは変わるということを前提にしています。ミーティングの相手は誰ですか。社内、もしくは先ほど出ましたがグループ会社のメンバー、あるいは協働関係にあるパートナー会社の方、もう一つはクライアント、あるいはお客さん、こういったときには実際には英語をかなり使い分けなくてはいいませんが、そういうときに、どういうことをやっていますかという質問をします。次に、ミーティングの目的はどのようなことがありますか、というものです。助言の交換、あるいは調整、商品などの購入、販売、販促というようなことなど、計画をしたり、立案したり、そして最後にいろいろな確認をするなど、ミーティングでも目的によっては使う英語を変えているのかを調査します。「わかっていますか」などの確認のための表現がかなり多いとか、ある時は自分の意見を一方的に話すこともあるかもしれません。

そしてあなたの企業では、英語がセカンドランゲージ、すなわち第二言語として使われている地域を対象としていますか、あるいは今の日本のように外国語として英語を使っているのですか、それともネイティブ（アメリカ人、イギリス人など）に英語を使うのでしょうか。このような場合分けをして、どういう英語が使われていて、どのように考えなければいけないかということを把握するためのアンケートをとることになります。

次は、困難さに関してで、何が難しいのですかという質問です。ちょっとここを見ましょう。ミー

ティングに特有な英語表現を使えない。自分の意見を言えない。提案や解決策を切り出せない。参加者からの質問に答えられない。このように、ミーティングを進める上で困ってしまうこと、失敗例あるいは非常に困った点を具体的に出して調査をしようということで行っています。最後にTOEICのテストとの関連だと、どのような点数の人が困るのでしょうかというようなことと一緒に考えていくという調査となっています。

10月下旬に予備調査を始めます。そして本調査は恐らく12月から1月にかけて大々的に行いますので、本日ご参加の企業の方にご協力を仰ぐこともあるかもしれません。そのときにはよろしくお願いいたします。

本日の最後のまとめになります。先ほど申しましたが、英語力というのは、先ほどの企業が求めるビジネスに使う英語力というのがまず前提にあります。それ以外に実はプラス $\alpha$ のものが非常に大事だということになります。そして最後の総括につなげたいと思いますが、ここまでのレベルを必要とするといった到達目標を構築するということまでビジネスモデルを考えていくことが今回の調査の結果としてあらわれたこととなります。大学教育との接点は、この到達目標が一つのキーワードとして考えられるのではないかと提言させていただきまして、本講演を終わらせていただきたいと思います。ありがとうございました。

2012年10月19日(金)

早稲田大学(東京)

あらためて問う  
英語と企業のグローバル化  
第38回産研フォーラム

企業が求める英語力  
(大規模アンケート調査から)

高千穂大学商学部教授 寺内 一  
hajime@takachiho.ac.jp

1

シート1

## 発表の概要

### Part 1. グローバル人材育成

- ・経済産業省
- ・日本経済団体連合会
- ・文部科学省



### Part 2. 企業が求める英語

- ・求められる言語能力
- ・英語力プラスαの能力
- ・英語教育への要望

### Part 3. さらなる調査

- ・ビジネスミーティング・アンケート調査

シート2



シート 3

**産学人材育成パートナーシップ グローバル人材育成委員会**  
**報告書 ～産学官でグローバル人材の育成を～**  
**概要**



2010年4月

シート 4

# 産学人材育成パートナーシップ グローバル人材育成委員会

経済産業省 産学人材パートナーシップ  
グローバル人材育成委員会 報告書（2010年4月23日公表）

- ・ 人材の圧倒的不足・・・国内の外国人労働者の増加・・・大学はグローバル化を認識しているか・・・このままでは、日本という小さな市場の中ですら、生きていけなくなるかもしれない。
- ・ グローバル化が進展している世界の中で、主体的に物事を考え、多様なバックグラウンドをもつ同僚、取引先、顧客等に自分の考えを分かりやすく伝え、文化的・歴史的なバックグラウンドに由来する価値観や特性の差異を乗り越えて、相手の立場に立って互いを理解し、更にはそうした差異からそれぞれの強みを引き出して活用し、相乗効果を生み出して、新しい価値を生み出すことができる人材

5

シート5



シート6

## グローバル人材の育成に向けた提言

日本経済団体連合会 報告書(2011年6月14日公表)

- ・ グローバル化に伴い、産業界が人材に求める素質や能力も高まっている。これに対して…産業界の求めるグローバル人材と、大学側が育成する人材との間に乖離が生じている。

7

シート7

### 国際共通語としての英語力向上のための5つの提言と具体的施策（概要）

#### 基本的考え方

- 1 英語力の向上は、教育界のみならずすべての分野に共通する喫緊かつ重要な課題
- 2 求められる英語力は、例えば、
  - ・ 臆せず積極的にコミュニケーションを図ろうとする態度
  - ・ 相手の意図や考えを的確に理解し、論理的に説明したり、反論・説得したりできる能力 など
- 3 新学習指導要領の着実な推進は、我が国の国民の英語力向上のための基本
  - 平成28年度の達成を目指した社会全体を挙げての5つの提言

提言1：生徒に求められる英語力について、その達成状況を把握・検証する。

#### <具体的施策>

- 国や教育委員会、学校は外部検定試験を活用し生徒に求められる英語力の達成状況を把握・検証。  
中学教科書等別に基づき達成される生徒の英語力 中学校卒業段階：基礎3級程度以上 高等学校卒業段階：基礎準2級～2級程度以上
- 国は、国として学習到達目標をCAN-DOリストの形で設定することに向けて検討。
- 学校は、学習到達目標をCAN-DOリストの形で設定・公表し、達成状況を把握。

提言2：生徒にグローバル社会における英語の必要性について理解を促し、英語学習のモチベーション向上を図る。

#### <具体的施策>

- 教育委員会や学校は、企業の協力を得て、生徒に英語を使って仕事をしている現場などを見せる。
- 国や教育委員会は、高校生の海外留学を推進。  
→ 18歳の時点までに中長期の留学ないし在外経験を有する者の3万人規模への増加を目指す。

8

シート8

提言3：ALT、ICT等の効果的な活用を通じて生徒が英語を使う機会を増やす。

<具体的施策>

- 国は、ALTの活用実施を把握するとともに、授業外におけるALTの活用方法やICTを用いた海外との交流学習・協働学習などALTやICTの効果的な活用に関する情報を提供。
- 教育委員会は、優秀な外国人教員などの採用を推進。→600人の採用を目指す。
- 国は、民間人材や教材、指導事例など、英語教育に関する情報を掲載したポータルサイトを構築。

提言4：英語教員の英語力・指導力の強化や学校・地域における戦略的な英語教育改善を図る。

<具体的施策>

- 国は、英語教員に求められる英語力についてその達成状況を把握・公表。  
※英語教員に少なくとも求められる英語力：英検準1級、TOEFL(iBT)80点、TOEIC730点程度以上
- 教育委員会は、英語教員採用の際、外部検定試験等を活用し、英語教員に一定の英語力を求める。
- 教育委員会は、地域の戦略的な英語教育改善のための拠点校を形成。→250校程度を目指す。
- 国は、国際バカロレアレベルの学校やスーパーサイエンスハイスクールなどの先進的な取組を推進。

提言5：グローバル社会に対応した大学入試となるよう改善を図る。

<具体的施策>

- 国は、「聞くこと」「話すこと」「読むこと」「書くこと」を総合的に問う入試問題の開発・実施を促進。
- 国は、AO入試・一般入試等においてTOEFL・TOEIC等の外部検定試験の活用を促進。

9

シート9

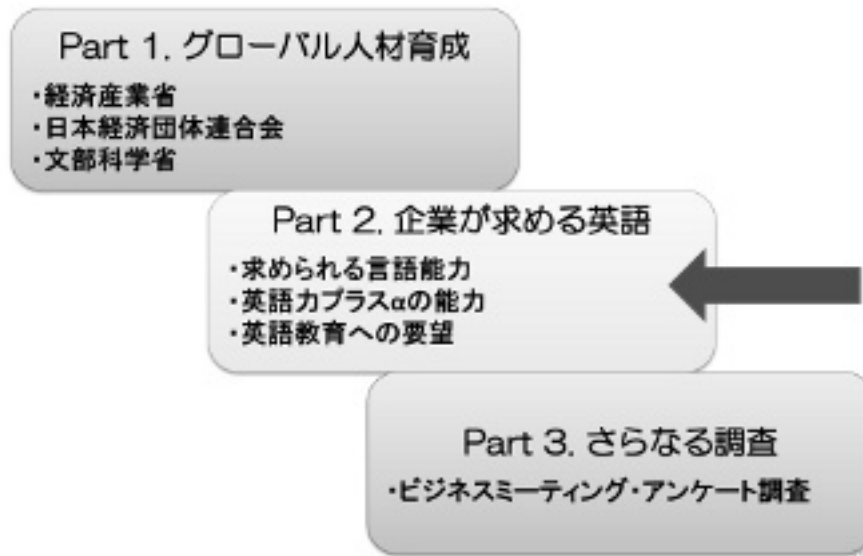
## 国際共通語としての英語力向上 のための5つの提言と具体的施策

- ・ 文部科学省が平成23年6月30日に「外国語能力の向上に関する検討会」の結果公表。
- ・ 英語が国際共通語として最も中心的な役割
- ・ 英語力の向上は、教育界のみならず産業界など様々な分野に共通する重要課題
- ・ グローバル社会で求められる外国語能力・・・相手の意図や考えを的確に理解し、自らの考えに理由や根拠を付け加えて、論理的に説明したり、議論の中で反論したり相手を説得したりできる能力
- ・ このようなコミュニケーション能力を育成するためには・・・スピーチ、プレゼンテーション、ディベート、ディスカッションなどを取り入れ

10

シート10

## 発表の概要



シート11

## 本日の講演におけるポイント

- ①現代のビジネスパーソンがグローバルに活躍するのに必要な求められる英語力とは何か？
- ②TOEIC受講者の調査より明らかになった英語力プラスαの能力とは何か？
- ③ビジネス・実社会で有効な英語力を高めるためには英語教育に何が必要か？
- ④次のステップへのヒント：求められる解決策とは？

32

シート12

## 参考文献:『企業が求める英語力』

(朝日出版社) 2010年3月31日刊行



33

シート13

## 調査方法

### 調査対象

TOEICインターネットID登録者  
『GLOBAL MANAGER』定期送付申込者など  
合計7,354名

### 調査道具

アンケート  
大項目13、下位項目59の多肢選択、自由記述

### アンケート調査実施期間

2006年2月～12月

34

シート14

## 調査項目一覧

- |                      |                            |
|----------------------|----------------------------|
| Q1. 性別・年齢・学歴         | Q8. 外国人との職務上のコミュニケーションの問題点 |
| Q2. あなたが所属している企業     | Q9. 国際ビジネスで必要な能力           |
| Q3. 英語試験受験履歴         | Q10. 日本人が国際交渉をするのに必要な英語力   |
| Q4. 海外出張             | Q11. 10年後の企業の英語の必要性        |
| Q5. 海外駐在             | Q12. 10年後の企業の他の外国語の必要性     |
| Q6. 職務上の英語力指標        | Q13. 日本の英語教育に対する要望         |
| Q7. 職務上のコミュニケーションの形態 |                            |

35

シート15

## 調査対象者のプロフィール

- |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>性別           <ul style="list-style-type: none"> <li>男 58.1%</li> <li>女 41.9%</li> </ul> </li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>系統           <ul style="list-style-type: none"> <li>日系企業 70.4%</li> <li>外資系企業 27.0%</li> </ul> </li> </ul>                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>年齢           <ul style="list-style-type: none"> <li>20代 21.9%</li> <li>30代 46.4%</li> <li>40代 24.2%</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>職種           <ul style="list-style-type: none"> <li>技術 21.5%</li> <li>販売 14.3%</li> <li>研究・開発 14.0%</li> </ul> </li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>海外駐在経験           <ul style="list-style-type: none"> <li>ある 20.0%</li> <li>ない 79.9%</li> </ul> </li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>海外出張経験           <ul style="list-style-type: none"> <li>ある 52.2%</li> <li>ない 47.8%</li> </ul> </li> </ul>                  |

36

シート16

## グローバル企業における ビジネス英語の現状(事例)

1. 英語のみで実施されている会議自体が増加傾向にあり、日本のオフィス内の会議に関しても英語で実施されることが珍しくない状況
2. 外資系企業では、英語力が重要な指標
  - ・ 海外出張候補者選出(TOEIC750以上等の制限など)
  - ・ 役員やマネジャーへの昇進時
  - ・ 採用時の資格の一つとして
3. 英会話 < ビジネス英語(専門英語はプラスαだが、基本は相手の言っている事を正確に理解する事が重要)
4. グローバル企業で求められる役職や役割に応じた英語力(ポジション、TPOに応じた英会話を使い分けられるか)

37

シート17

## ビジネスパーソンの英語力の実態

- ・ 国際ビジネスの現場で活躍するビジネスパーソンのTOEIC平均は700点をやや上回る。

| TOEICスコア | 人数    | 有効パーセント | 累積パーセント |
|----------|-------|---------|---------|
| 900点～    | 754   | 11.3    | 11.3    |
| 850～900点 | 659   | 9.9     | 21.2    |
| 800～849点 | 726   | 10.9    | 32.2    |
| 750～799点 | 786   | 11.8    | 44.0    |
| 700～749点 | 763   | 11.5    | 55.5    |
| 650～699点 | 700   | 10.5    | 66.0    |
| 600～649点 | 618   | 9.3     | 75.3    |
| 550～599点 | 560   | 8.4     | 83.7    |
| 500～549点 | 433   | 6.5     | 90.2    |
| 450～499点 | 327   | 4.9     | 95.1    |
| 400～449点 | 325   | 4.9     | 100.0   |
| 有効回答合計   | 6,651 | 100     |         |

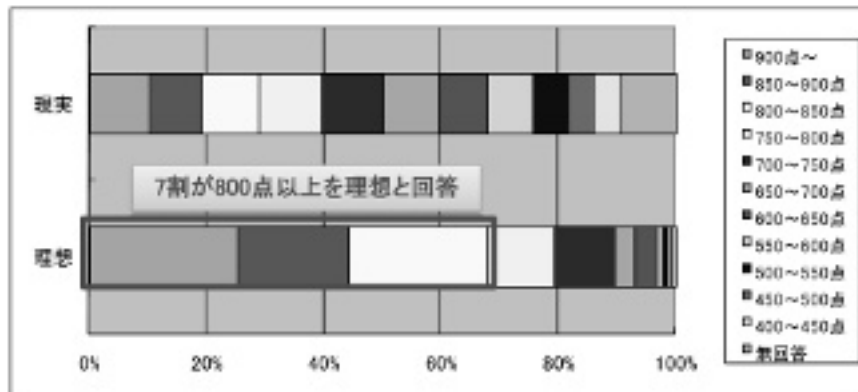
38

シート18

## 現実のTOEICスコアと理想のスコアの差は？

約7割の回答者が必要な英語力は、TOEIC800点以上必要だと考えているが、実際に800点以上を取得していたのは3割以下であった。

結論：現実に必要なレベルと現実の差は大きい！



39

シート19

## TOEIC高得点者(800点以上)が抱えている不安や不満

| シチュエーション                                                         | 感じている割合 |
|------------------------------------------------------------------|---------|
| 英語力不足で討論についていくのが精一杯で、積極的に貢献できない                                  | 45.5%   |
| 相手の言うことについて聞き役になっていて、自分の意見を言う前に話の筋道が相手のペースになってしまう                | 58.0%   |
| 日常会話での問題はあまりないが、一旦議論になると相手の言う事に反論し、かつ自分の論を進めることがあまりできない          | 60.4%   |
| 議論中に自分が言いたいことをすぐ言えないうちに、別の外国人に同じ意見を言われてしまって、タイミングを逸して不利な立場に立たされる | 49.3%   |
| 議論中に話す内容の広さと深さが乏しいために、相手の信頼を得ることができたか不安を感じる。                     | 57.5%   |

20

シート20

## TOEIC高得点者(800点以上)が抱えている不安 や不満から見れる考察

言語能力(linguistic competence)だけではなく、下記の点も大きく関与している可能性がある。

1. 話者交替のシステム
2. ポライトネスの概念を含む語用論的能力
3. 異文化コミュニケーションに関わる価値観の違い
4. 社会言語学的な要素
5. 各専門領域と関連するESP(English for Specific Purposes)の知識など

26

シート21

## TOEIC受験者が考えるビジネスで英語力を高めるために必要なこととは？

英語学習方法や英語教育に関しての改善点や要望について調査した結果、高得点者と低得点者が考える有効性が対極的になるとの結果となった。

- ・ 点数の低い層は「日常会話」ができることを重視
- ・ 点数が高くなるにつれ「日常会話」と「ビジネスに必要な英語」とは明確に違いがある

| 上位順位<br>(TOEIC点数) | 400点・500点<br>(N=125) | 600点・700点<br>(N=367) | 800点・900点<br>(N=393) |
|-------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 1位                | 日常会話                 | スピーチ                 | 論理的思考                |
| 2位                | 日本語                  |                      | ビジネス                 |
| 3位                |                      |                      | 読衆                   |
| 下位順位              |                      |                      |                      |
| 2位                | 交渉                   | ビジネス                 | スピーチ                 |
| 1位                | 論理的思考                | 読衆                   | 日本語                  |

27

シート22

## ビジネスで求められる英語力プラスαとは？

1. 英語コミュニケーション能力を多角的(論理的思考)にとらえ、カリキュラム構築や教材開発に反映させる。
  - ・ ビジネス英語は、専門分野における知識や論理的に話を構成する能力、考えを適切に訴えることのできる能力がなければ通用しない
  - ・ きちんとロジックを立てた議論を行なえる能力が必要
  - ・ 英語以前に日本語で論理的思考をし、文章を書き発言できるような教育を行うべき
2. 高度な言語活動に対応できる文法・語彙などの強固な基礎力を育成する。
  - ・ 文法のしっかりした基礎がなければ、アカデミックやビジネスの場で使う英語として足りない
  - ・ プレゼンテーション能力や交渉能力と並行した英語力、正しい文法と正確な語彙、知性を感じさせる英語力が必要
  - ・ 英語教育で必要なことは強固な文法・語彙に基づく文章構成能力および理解力である

23

シート23

## 英語力に加えて国際ビジネスに必要な他の能力とは？(回答数=7,354)

| 国際ビジネスに必要な英語以外の能力とは            | 必要    |
|--------------------------------|-------|
| 臨機応変に判断を下せる力と自信を持つ             | 90.2% |
| 相手に自分が交渉者として信用のおける者であることをわからせる | 85.3% |
| 国際的な交渉力を備えたプレゼンテーション能力を持つ      | 85.1% |
| 交渉前に十分な調査を行い交渉後に分析する能力を持つ      | 83.2% |
| 交渉相手の国の一般的な経済力や政治事情を把握する能力を持つ  | 71.8% |

24

シート24

## 国際ビジネスに求められる英語力2つの見方

### 1. 英会話能力

「英文法ではなく英会話」

「話す力や聞く力など、より実践的な英会話能力」

### 2. 国際業務に求められる英語力

「アカデミックやビジネスの場で使う英語」

「高度なレベルの言語」

「強固な文法・語彙に基づく文章作成能力および理解力」

25

シート25

## 「英会話」に重点: 文法偏重を批判

1. 「文法や語彙などの知識に偏りすぎなので、実践的英会話能力を伸ばす工夫が必要」
2. 「日本の英語教育は、文法に重点を置きすぎている。まず、聞けること、話せることが大切」
3. 「和訳や文法用語を教え込むより、会話能力を上げる教育が必要」
4. 「文法や語彙重視の現行の英語教育はビジネスには役に立たない」

26

シート26

## ビジネスの現場で求められている英語力の考察

1. 「論理的思考」が、英語の学習において重要であるという指摘はどの点数区分でも見られたが、その程度は点数が高い層で非常に多くなっている。
2. この「論理的思考」に関して、どの点数区分でも「日本語」で「論理的思考」を出来る事がビジネスの現場で求められる英語力に重要な要求と考えている。
3. 日常レベルではなく専門レベルで対応できる言語能力は、抽象思考など認知作業に必要な英語能力であり、それはまず母語で習得できないと英語ができるようにならないと考えているビジネスマンが多い。

27

シート27

## TOEIC受講者の考える英語コミュニケーション能力向上のための解決策とは？（回答数=7,354）

| コミュニケーション能力向上のための解決策                 | 必要    |
|--------------------------------------|-------|
| ディベートとスピーチの向上を目指し、相手に説得できる教育体制を整える   | 82.9% |
| 実社会ですぐに対応できる英語教育を大学でおこなう             | 71.7% |
| 英語コミュニケーション能力を引き上げるための強力な総合的国家戦略を立てる | 58.9% |
| 小、中、高、大を一貫したシステムを構築する                | 40.7% |
| 現行の英語教育体制を続け内容を充実させる                 | 35.6% |

28

シート28

## まとめ:ビジネスの現場で求めている日本の英語教育に関する要望

- (1) TOEIC800点以上取得者が必要としているのは、アカデミックな、あるいはビジネスで通用する英語力、つまり仕事力の一要素としての英語力である。
- (2) 専門レベルで対応できる仕事力としての英語力の基礎は、国語力と考える人が多い。
- (3) 仕事力の一要素としての英語力に到達した人は、学校教育修了後も自分で勉強を継続したり、実地訓練を活用したりしている。
- (4) プレゼンテーション、スピーチ、ディベートなど発信型コミュニケーションを学校教育や企業研修に取り入れてほしいという要望が強い。



国際ビジネス環境で使える英語とは、英語力プラスαの取得を考慮した教育システムである。

29

シート29

## 参考:企業が求めるTOEICスコア(例)

|               |                                                                                                                                                                                                              |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| TOEIC<br>900点 | 松下電器(国際広報担当)<br>サムスン(新入社員定例研修)                                                                                                                                                                               |
| 860点          | 富士通(海外出張が頻密にある営業・技術者)<br>三菱商事(社内留学条件)                                                                                                                                                                        |
| 850点          | NTTコミュニケーションズ(新卒採用)                                                                                                                                                                                          |
| 800点          | 日立製作所(新卒採用候補)<br>KDDI(事務職・技術職の配属・異動の基準スコア800点以上)<br>韓国HYUNDAI(新入社員定例研修)<br>LG電子(新入社員定例研修)<br>住友不動産(採用条件)<br>野村不動産(採用条件)<br>日本マクドナルド(海外赴任条件)                                                                  |
| 750点          | 三菱商事(課長クラス昇格条件)<br>三井物産(入社3年以内に750点以上)<br>丸紅(入社5年以内に750点以上)<br>楽天(上級管理職昇格条件)                                                                                                                                 |
| 730点          | 日本IBM(次長昇格条件)<br>住友商事(海外駐在昇格条件)<br>ソフトバンク(新卒採用)                                                                                                                                                              |
| 700点          | NTT東日本(新卒採用)<br>ファーストリテイリング(新卒採用)<br>三菱電機(新卒採用)<br>ヤマト運輸(新卒採用)<br>東武鉄道(新卒採用)<br>プリンスホテル(新卒採用)<br>東京電力(新卒採用)<br>三菱自動車(事務職・新卒採用)<br>伊藤忠商事(入社4年以内に700点以上)<br>キリンビール(事務職・技術職の配属・異動の基準スコア700点以上)<br>シャープ(課長職昇格条件) |

出典: TOEIC® Testスコアを求める企業 | <http://www.toeic.or.jp/scoring/ask-need.html>

30

シート30

## 参考：英語を公用語としている企業（例）

### 楽天

- ・ 2012年4月から英語を公用語化
- ・ 12年度中には社内の会議や書類、メールなど原則英語

### ファーストリテイリング

- ・ 2012年3月から英語を公用語化
- ・ 母国語が日本語以外の参加者がいる場合は、原則英語
- ・ 社内の書類も英語に一本化

### 日本電産

- ・ 部長昇進の条件として日本語以外の語学が必須
- ・ 2015年から課長代理以上の管理職昇進に外国語1カ国語、2020年から部長昇進に外国語2カ国語の習得を義務付け。

出典：英語を公用語としている企業（<http://ameblo.jp/ozakaboku/entry-10851330261.html>）

31

シート31

## 発表の概要

### Part 1. グローバル人材育成

- ・ 経済産業省
- ・ 日本経済団体連合会
- ・ 文部科学省

### Part 2. 企業が求める英語

- ・ 求められる言語能力
- ・ 英語力プラスαの能力
- ・ 英語教育への要望

### Part 3. さらなる調査

- ・ ビジネスミーティング・アンケート調査

32

シート32

## JACET-IIBC\* の共同研究

\*一般財団法人国際ビジネスコミュニケーション協会

English for Specific Purposes の視点から企業調査

2012年度～2013年度  
企業の部門トップが求める英語力を調査

- Business Meeting にフォーカス
- ビジネスサイクルに基づく調査
- 多対多のコミュニケーションの問題
- コミュニケーションが円滑に進まないタスクを特定
- 新たな教材開発等に向けた基礎資料

EBP (English for Business Purposes)調査研究特別委員会  
ESP北海道・ESP関東・ESP中部・ESP関西・ESP九州・沖縄

33

シート33

## 参考文献

- 小池生夫. (2008)『企業が求める英語力調査報告書』、『第二言語習得研究を基盤とする小、中、高、大の連携をはかる英語教育の先導的基礎研究(研究課題番号16202010)』. 東京大和印刷.
- 小池生夫. (監修)・寺内一(編集)・高田智子・松井順子・財団法人国際ビジネスコミュニケーション協会. (2010). 『企業が求める英語力』. 朝日出版社.
- 寺内一. (2010)『21世紀のESP』大学英語教育学会(監修)森住衛・神保尚武・岡田伸夫・寺内一(編集)『大学英語教育学—その方向性と諸分野』大修館書店. 137-149頁.

34

シート34

## 講演 2

## 企業に必要な英語力とその指導法



早稲田大学 名誉教授 篠田 義明

皆さん、こんにちは。ハンドアウトはお持ちでしょうか。お持ちでない方は受付でいただいでください。私は、どのような英語力が企業で必要とされているか、今、いろいろな企業でどのように教えているかを時間までお話しさせていただきます。

まずその前に、一言。この産業経営研究所は1974年に設立されました。設立当時、英語は一般教養科目でしたので、この研究所は商学部専門の部会であって、英語は関係ないとの意見が多々ありまして、ほとんどの英語の先生方もこの研究所に関心を持っていませんでした。それを責任者を説得して、英語部会をつくっていただきました。設立者としての願望は、このような企画はもっと早く実施してほしかったのです。英語研究部会は36年も前から、今日の、英語を使った企業のグローバル化を予測して、研究をしてきました。遅くに帰しましたが、このような内容のシンポジウムの必要性をお考えになり、開催してくださいました早稲田大学常任理事の大塚宗春先生、産研の前所長の武井寿先生、現所長の花井俊介先生、その他、関係者の方々に感謝しております。

実は、私は大学の卒業後、某社の輸出部に勤務し、大学で学んだことのない英語を使わなければ仕事ができなかったのが、1962年（昭和37年）に『工業英語実務便覧』、後に『工業英語ハンドブック』という本を出版し、その序文を「今日の産業人がなござりにできないことの一つに、日々進歩する工業技術の国際的交流と産業界の世界的交流がある」で書き始めています。つまり今日話題になっている「グローバル化」を私は50年前から予測し、トヨタ自動車、日産、日立、東芝、NEC、デンソー、大日本印刷、IBMなどの100社以上の日米企業、参議院、航空会社を始め、サムスンなどの韓国企業で英語か日本語、あるいはその両方の論理構成を中心とした社員教育をしてきました。今でも続けております。企業ではどのような英語を使い、どのような勉強法がよいでしょうか。いろいろなメディアがいろいろに取り上げています。

今年6月2日号の『東洋経済』では「脱TOEICの英語塾」と題して、受験者の8割弱は日韓、800点でも話せない人56パーセント、800点でも書けない人70パーセントと書いています。スピーキングでは「文法の誤りを気にするよりも、話の明瞭さや、伝え方のスキルを磨くことにもっと気を配るべきだ。課題となるのは、考えの組み立て方、流暢さ、話の明瞭さ、そして自信を示し、会話の中でリスクをいとはないことだ」とWilliam Vance氏は述べています。ライティングについては「今後課題となるのは眠ったままのボキャブラリーを、使える知識に変えることだ」と述べ、論理構成の習得の重要性については触れていません。

『英語教育』は今年の8月号で「英語を使うお仕事」を特集し、21ほどの異なった職種の方々が必要の必要性を述べていましたが、ほとんどが英会話中心で、新聞記者の方だけが「英語ばかりでなく日本語も磨いてほしい」と述べているだけでした。論理構成の習得の必要性を述べた記事は見当たりませんでした。

8月23日の『読売新聞』では「留学帰り 生意気ですか」の中で「多くの日本企業が求めるのは、英語がうまいだけの従順な日本人、それではグローバル人材ではない」、また「留学帰りの人は往々にして傲慢で、日本企業では向かない」と書いています。

一週間前に入手した『英語教育』誌も、偶然でしょうか、「グローバル人材を育てる英語教育」を特集し、文部科学省大臣、官房国際課、法人、教育局などの方々が貴重な内容を提示しており、参考になります。しかし、これから社会に出る学生にどのような英語が必要か、社会に出る学生を対象にした英語教育については触れられていないようです。つまり、卒業後に必要となる英語のコミュニケーション能力、卒業後、社会で仕事をするときに必携な「英語の論理構成」には触れられていないようです。

東京大学の齊藤兆史教授は昨年の『朝日新聞』に「学校で『使える英語』なんて幻想だ」と書いてありますが、全く同感です。「使えない英語」などないわけで、どんな英語でも使えるわけですが、大学を出て通常のビジネスなどで使える英語のことだと思いますが、学校では「(英語の) 文法をきちんと教え、英文を正確に読めるようにする。話せることを急いで求めてはいけません。文法と訳読の基本を、身につけておけば、会話力も高度な運用力も、自分で伸ばしていくことができるのです」と述べております。全く同感です。

つまり、いくら英語がしゃべれても、いくら英語が書けても、しょせん、学校英語、つまり「マゴト英語」なのです。実務の場で活躍できるグローバル化に適した英語、実務の場に適したコミュニケーションの場で使える英語に全然とは申しませんが、ほとんど向かないことが多いのです。

これについては、昨日E-mailで送ってくださった国際ビジネスコンサルタント、文教大学非常勤講師の浜地道雄先生も「『英語化』とは、『ぺらぺら信仰』でも、『テスト点数偏重』でもない。『横文字カブレ』や『アメリカナイズ』でもない。『(仕事で) 使える英語』力養成だし、『日本のことを大切』にする、というのが前提だ」と書いております。全く同感で、日本語がなくなったらどうなりますか。われわれ日本人にとっては日本語は空気と同じくらい大切なのです。

アメリカでは300以上の一流大学で、3年生、4年生を対象に、卒業後に必要となるライティングを中心としたCommunication methodを指導し、成果をあげております。日本に例えると、大学の3年生と4年のクラスで、卒業後に必要な「日本語の文章の論理構成」を指導しているということです。日本の学校では、このような指導は皆無に等しいようです。これが日本人が実務で役立つ外国語を習得するのが弱い理由の一つだと思います。

いかに卓越した研究をしても、いかに異彩を放った製品を造っても、いかに立派な仕事をしても、書いて発表しなければ認められないといえます。製品を紹介し、世に出す大役を果たすものが書い

た文章という製品です。企業のあらゆる分野で縦横無尽に走り回る書いた文章が貧弱では、研究も製品もその特徴を十分に説明できず、自分の考えも体系化できず、創造性をなくすことになります。この結果が企業危機を招くことは疑う余地がありません。

そこで、日本人と欧米人のコミュニケーションについての違いをみてみましょう。日本人の多くは、すべてとは言いませんが、読み書きとも相手を考えないで、自己中心で美辞麗句を勝手に振り回し、相手が理解できても、理解できなくても相手が悪いので発信者の責任ではないと思いがちです。つまりスピーキングではListener's responsibility（聞く人が責任を持ちなさい）であり、ライティングではReader's responsibility（読む人が責任を持ちなさい）であると思います。欧米では逆で、スピーキングではSpeaker's responsibility（話す人が責任を持ちなさい）であり、ライティングではWriter's responsibility（書く人が責任を持ちなさい）とされています。文章の不備から人間が怪我でもした場合は、書いた人が責任を持つ、とPL法（Product Liability）で決められています。グローバル化した現在、この点にも注意した教育が必要となります。（シート1、はじめに）

英米でも3 R's、つまり、Reading、Writing、Arithmeticの指導が大切であると言われています。日本でも「読み・書き・そろばん」は無視できないと、3 R'sの重要性が昔から提唱されています。中でも「書く技術」は中核をなすものです。口約束は無効なのです。欧米では、事故などを起こして「I have already explained it.（もう説明してあります）」と申し立てても、「We have no written notice.（書いたものはありません）」と言われる。つまり、書類にサインをしなければ取り上げてくれないのです。そして書くときは最低の守るべきルールがあります。

家はどのように建てても構いませんが、守るべき最低限の基準、ルールがあります。つまり、建築基準法を守らない家は建築許可も下りません。ライティングによるコミュニケーションにも同じことが言えます。守るべきルールを無視した文章では円滑なコミュニケーションができないのです。欧米では「文章は弾を装填した武器である」とまで言われています。私は、文章は「弓で、的に向かって射る矢」に例えています。いくら立派な弓を使っても、的を外れては書いた価値がないのです。お仕事での会話や文書は、聞く義務もなければ、読む義務もないのです。聞いてもらおう、読んでもらおうと思って書かなければお仕事は成立しません。

では、このようなルールとは何か、どのように習得させたらよいかを、私の経験と、欧米の大学で修得した内容を参考にして、現在、行っている社員教育を通して述べさせていただきます。ハンドアウトをご参照ください。（シート6、Section 7）

現在、私は、企業ではGlobal Communicationを中心とした6種類の社員教育を、大学や研究所では英語論文のまとめ方、書き方を指導しております。つまり、企業では、Section 7 Shinoda's textbooks used for the professional trainingに掲載している7.1～7.7のテキストを使って指導しております。つまり、『Writing in Professions (Intermediate Course)』、『Business Communication』、『Writing Your Business E-mail Message』、『Shinoda's 12 Elements in Writing an Effective

Academic Article』、『Writing in Professionals (Advanced Course)』です。『Shinoda's 12 Elements in Writing an Effective Academic Article』は大学や研究所で使っています。この他に「TEP TEST<sup>®</sup>\* (以下TEP TESTと表記) 検定試験 (早稲田大学・ミシガン大学 テクニカル ライティング検定試験)」、「実務日本文の論理構成」を指導し、今年の12月までに30数日の社員教育の日程が入っております。3日に1日の割合です。

私は社員教育をするときは、事前にアンケートを取ります。(シート1、Section 1) 受講の目的、英語のお仕事で困っている点、現在どのような英文書を作成しているか、卒業後、英語をどのように勉強しているか、あるいはしてきたかを聞きます。受講希望の項目は実に多方面にわたっております。それをまとめたのが産業界が求めている英語です。(シート1、Section 2) 英会話を受講する希望はほとんどなく、みんな書く英語で困っております。企業で英語が使えないため、グループを作って英語の勉強をしている社員もおりますが、そのとき大学ではなく、高校で使った英語のテキストでTOEICで高得点をとることを目的として勉強をしている社員が多くいました。仕事を有意義にするためではなく、TOEICを目的として勉強をしていることが不思議でした。このテストで高得点をとっても企業用の手紙一本も書けません。また、高校時代に使った英語のテキストで勉強していて、大学で使ったテキストで卒業後に勉強している社員がいなかったのも不思議でした。大学で使ったテキストが卒業後に企業で使う英語からかけ離れているからではないでしょうか。Real world Englishを中心とした勉強を全くしていないのです。大学ではまず、基本文法と英文和訳を徹底的に指導し、その後で論理構成を指導することが望ましいと思います。企業での社員研修では宿題を毎回出し、添削して返却しますが、基本文法ができていないのです。before completingと書くべきところをbefore completeと書いたり、The piece which rotates at a high speed…を関係代名詞を省略してThe piece rotating at a high speed…と書くべきところを、The rotating piece at a high speed…などと平気で書いているのです。基本文法と単語の選択は疎かにできません。

海外派遣社員も研修しております。アンケートから判断して書く英語を中心に指導をしております。学校英語で無視された“That’s a very good question.”の本当の意味も分からないで「よい質問」と解したり、I’d like to…の本当の意味も理解していないでI’d like to express my heartfelt thanks…と書いたりする社員がたくさんおります。You had better…が状況によっては脅迫を意味するのに平気で使ったり、“What is this?”などと平気で聞いてくるのです。いったい英会話では何を教えているのか頭を傾げたくになります。私はビジネスでの口頭でのコミュニケーションで使わないほうがよい英語なども指導しなければならないときが多くあります(シート11、8.2)。学生は“He is nice.”や“She is nice.”と言っても、“Trust me.”と言っても良いのでしょうか、大人が言うと物議をかもすでしょう。実際に、“Mr. Suzuki is a nice manager.”などと平気で言っている会社員がいるのです。four-letter wordsも知らないで平気で使う会社員がいるのです。cross-cultural differences (文化の違い) も指導しなければならないのです。日本で英語を教えている外国の先生方はこのような面の注意をしてくれないようです。これも文化の違いですね。

---

\* TEP TESTは東京外国語センターの登録商標です。

私はアメリカでミシガン大学の要望で、日本企業5社ほどを訪問し、日本から送られてきている書類について印象をアメリカ人の責任者から聞いたことがあります。大半が書類を送ってきた目的が明確でない、単語が曖昧である、用件が最後に書いてあるので下から上へと読みたい、などと言っておりますが、中には「日本では、この件についてはこのように処理した」と書いてあって、こちら、つまり、われわれアメリカではこうしてほしいというようなことが書いてないので途方に暮れることがあります、という苦情を聞いたことがありました。つまり、日本の企業人はYou-attitudeで手紙などを書いていないことが分かります。

E-mailでの苦言も多く聞いております。なぜ日本人はSalutationにStevenson-sanと書いてくるのですか、とか、書き出しに要件も書かないで、いきなり“I am Toshio Suzuki.”のような意味の無い文で書き始めてくるのですか、なぜearthやcondenserのようなイギリス英語を使ってくるのですか、自動車ではhandleとかback mirrorなど書いてくるのです。earthがアメリカ英語ではgroundになり、condenserがアメリカ英語ではcapacitorになることを知らないアメリカ人もいます。handleはsteering wheel、back mirrorはrearview mirrorと理解をしてくれないのです。両方とも和製英語だからです。こちらが英語に興味を持っていることが分かると一冊の本にまとめられるほど、いろいろ苦情を言ってくれます。

社員教育で私の担当だったアメリカ人が帰国し、日本企業で働いているが、私に、日本からくる英語の文書が理解できなくて困るのでその企業に行って教育をしてくれ、とE-mailで書いてきて、企業名さえ知らせてくることがあります。これらはほとんどがSection 8の8.1の項目を勉強していないからだと思います。

とにかく、現在、私はシート1のSection 2、シート2のSection 3、Section 4に纏めてある項目に共通する内容の社員教育で行っております。アンケートを整理するのも大変な作業ですが科研費はいただいております。整理も自己費用で行っております。非常に多くの時間を費やしています。社員教育を私は午前10時から午後5時まで、一ヶ月おきに3回行っており、毎回宿題を添削し、講評します。終了後は受講生からアンケートが出されます。きょう、ここに持参しておりますが、これまでこのような英語の指導を受けたことがなかった、実務に本当に役立つと、ほとんどの社員が5の評価をしてくれます。企業でのライティングではアンケートの結果、企業で使う英語の基本となる内容を指導します（シート6、Section 7）。このように3回か4回指導して、最後に終了試験を行います。その試験がTEP Testの2級です。2級に合格するまで受験を勧めている企業もあります。

前後しましたが、シート5、Section 6.2のLetter written by an American applicantの手紙をご覧ください。日本の某英会話学校に送ってきた手紙ですが、この手紙を受け取ったアメリカの英会話の講師であり、この会社の常務だった方はゴミ箱に捨てましたので、私が拾ったのです。こんな日本語では実業界では受け入れられないでしょう。英語も同じですね。「書けばよい」の時代ではないですね。

シート6のSection 7が私が企業の社員教育で使用しているテキストです。7.1に目次を示しました。7.2がその内容です。まずVocabularyでは書き言葉と話し言葉の違い、Collocation、One word・one meaningなどの重要性を説明し、練習します。次にRhetorical Fieldでは、Tone、Style、Order、One sentence・one idea、One paragraph・one topic、One document・one purposeなどや論理構成を指導します。次いで、GrammarではCommunicative Grammarを中心に日本人が特に弱い点で、間違えると英文の内容が変わるので恐ろしい事項を指導します。Formatにはあまり触れません。7.3のBusiness CommunicationではTone、Softener、Discriminative words、One paragraph・one topic、件名の書き方の基本を指導します。

シート8の7.4は、Writing Your E-mail Messagesです。英語E-mailの基本、E-mailは状況に応じて内容やスタイルが変わるので、その書き方を指導します。7.5は、Business E-mailの総括で、Shinoda's 12 Evils of Business E-mailの項目で、Business E-mailで特に注意したい点をまとめて指導します。

7.6は論文のまとめ方と書き方です。新聞によると、ここ数年、海外の研究誌に日本の研究者が提出している論文の数は中国の半分だそうです。

シート10の7.7 Textbook 5は上級コースで、実務で実際に使用するいろいろな文書を中心として、ミシガン大学で指導しているWritten communicationを、日本人の企業人に合わせた内容に修正して指導します。

シート11のSection 8に参考となる和書を挙げましたので企業で指導なさる方は参考にしてください。

IT時代に突入し、ビジネスでも、日常生活でもグローバル化した現在、英語によるコミュニケーション能力は不可欠の要素となっていますが、日本では、日本語と英語の両方を勉強し、仕事でも両方を使い分けるべきだと思います。

われわれ日本人にとって、日本語はあらゆる知性の基礎となるものです。日本語があるから日本が存在するのです。われわれ日本人にとって日本語は空気と同じです。ビジネスで英語を使うときも英語で考えるというより、使う単語と論理構成を日本語で何千分の数秒かで考えているはずです。しかし、残念ながらこの大切な日本語の論理構成を身につけている日本人が少ないのです。しかし、アメリカの大学では、卒業後に必要な論理的な文章の書き方のルールを指導しているのです。

TEP Testのような内容の授業なのです。論理的なコミュニケーション能力を養わないと英語でも日本語でも受信者は発信者が望むような行動を取ってくれないのです。この試験は実務で必携な書く能力を測定する試験ですが、1級では口頭によるコミュニケーション能力が試験されます。○×問題や選択問題はありません。1級と2級は辞書の使用が可です。1級はミシガン大学の先生方が採点し、それぞれの受験者にどのような点が弱かったのかを示してくれますので、これからどのように勉強したらよいか参考になります。

日本語や英語がうまいだけの日本人、英語が天才な日本人、英語がしゃべれるだけの外国人はグ

ローバル化した人材ではないのです。常識を備え、論理的なコミュニケーション能力のある人材が必要なのです。どんな仕事についていても、会社では上司と部下、仲間同士、お客との間に麗しい交流が必要です。上手にコミュニケーションをし、生き生きと呼吸ができる環境を作ることが大切です。それにはまず、常識を備えたコミュニケーション能力が必要です。常識があり、論理的にお話ができ、読み手が即座に理解できるように audience と situation を考えて日本語でも、英語でも論理的にお話ができ、文章が書ければ、会社に貢献し、日本に貢献することになり、楽しい会社生活ができ、楽しい人生が送れるでしょう。

学校では日本語と英語の素晴らしい論理構成を中心とした教育をし、卒業後に必携な vocabulary を増やすように指導し、勉強に興味と目的を抱かせ、楽しい人生を送らせるような教育を望みます。私は50年以上に渡って100社以上の日本企業、参議院、米国の会社、韓国の会社などの社員教育を通し、日本経済、日本企業の発展に貢献してまいりました。今後も「グローバル世界」の更なる発展に努力をする所存です。

きょうは、このような貴重な機会を与えていただきありがとうございました。感謝こそすべてです。

## あらためて問う、英語と企業のグローバル化

What is the role of English in the globalization of companies?

### 企業に必要な英語力とその指導法

What English language skills do Japanese professionals really need and how are those skills best taught?

早稲田大学名誉教授 教育学博士 篠 田 義 明

はじめに

|                                            |
|--------------------------------------------|
| Japan: Speaking: Listener's responsibility |
| Writing: Reader's responsibility           |
| US;UK: Speaker's responsibility            |
| Writing: Writer's responsibility           |

Figure 1. Attitude of International Communication

## Section 1 社員研修前に参加者に尋ねているアンケート

お願い： 次の質問のお答えください。

1. 今回、篠田のセミナーを受講した目的を簡単に書いてください。
2. 英語を使ってお仕事でお困りの点をお書きください。
3. 現在どのような英文書をお書きですか。
4. 卒業後、英語をどのように勉強なさってきたかをお書きください。

## Section 2 アンケートの結果 1. 産業界が求めている英語

### ●各種 E-mail

- ★海外の企業と仕事のやり取り
- ★海外サプライヤーとのコンタクト
- ★異常発生時の海外からの問い合わせの回答
- ★海外社員への業務連絡
- ★海外からの製品性能の問い合わせに対する回答
- ★海外拠点からの納期調整・生産状況の報告

### ●各種ビジネスレター

### ●プレゼン資料

- 文書
- ★論文
- ★仕様書
- ★提案書
- ★各種報告書
- ★マニュアル
- ★契約書
- ★図面の英語
- ★議事録
- ★製品原価見積・売価案検討などの英文
- ★海外特許
- ★品質教育のカリキュラム
- ★技術資料

Copyright to Y. Shinoda

## Section 3 アンケートの結果2. 文書の英文化に当たって困っている点

- 正確に伝えること。誤解を与える場合が多い。
- 失礼な英語を書いていないか
- 曖昧な表現で回答して相手に誤解を与えている
- 単語の選択（動詞・名詞・技術用語）
- 言葉のニュアンス
- 厳密に正しい表現ができない
- 分かりやすい英文にするのが難しい
- 作成時間が長くなる
- 文が長くなりがちで困る
- どのような内容の返事をしてよいか分からない
- 技術者との交渉が急増しているがボキャブラリの不足
- E-mail のルール、手紙のルール・基本的なフォーム
- 文書として適切な表現になっているか自信がない
- (ミスコミュニケーションは命取りになるので) 正確な表現力の習得
- 相手に伝えた感情（謙遜・丁寧語）
- 文化の違い
- 各種報告書や手紙の形式が自己流で不安
- タブー用語を使っていないか不安
- 米国 PL 法に対応した論理的な文書構成法
- 相手と理解し合うのに何度もメールを取り交わすのを避ける方法
- 前置詞の正しい使い方
- 助動詞の選択
- 冠詞の用法

## Section 4 アンケートの結果3. 海外派遣社員研修内容と求められている内容

### 4.1 書類

#### 4.1.1 書類の種類

- ビジネスEメール
- ビジネスレター
- 各種報告書
- 技術情報交換
- 提案書
- 依頼状
- 論文
- 仕様書
- マニュアル
- 契約書
- 技術資料の英文化
- 作業要領書
- 図面の英語
- 英文議事録
- 進捗確認状
- 海外特許の要約
- 苦情の回答
- プレゼン資料
- 海外の研究機関との文書のやり取り
- 海外サプライヤーとのコンタクト
- 異常発生時の海外からの問合せの回答
- 海外社員への業務連絡
- 海外からの製品性能の問合せへ回答
- 海外拠点へ生産状況の報告

### 4.2 英文化にあたっての困っている点

- 正確に伝えたい。誤解を与える場合が多い
- 失礼な英語を書いていないか
- 曖昧な表現で相手に誤解を与えている
- 正しい表現が出来ない
- 分かり易い英文にするのが難しい
- 作成時間が長くなる
- どのような返事を書いてよいか分からない
- 各種報告書や手紙の形式が自己流で不安
- 文が長くなりがち
- タブー語を使っていないか
- 文書として適切な表現か自信がない
- 正確な表現の習得

Copyright to Y. Shinoda

- 文化の違い      ●P L 法に対応した論理的な文を書くこと      ●言葉のニューアンス
- 相手と理解し合うのに何度もメールを取り交わすのを避ける方法      ●単語の選択
- 助動詞の選択      ●冠詞の用法      ●前置詞の選択

### 4.3 文化・習慣の違い

### 4.4 プレゼンテーションの英語

- ビジネス スピーチ      ●ビジネス ミーティング

海外に派遣された日本人社員を海外で訪問し、実際に英語で困っている点を調査し、それらの点を考慮しながら日本における派遣前の社員教育に生かす。(1006/9/25)

## Section 5 学校英語と実用英語との違い

### 5.1 Why is writing communication important?

### 5.2 English for General Purposes (EGP)

*vs.* English for Specific Purposes (ESP): The Relationship between EGP and ESP

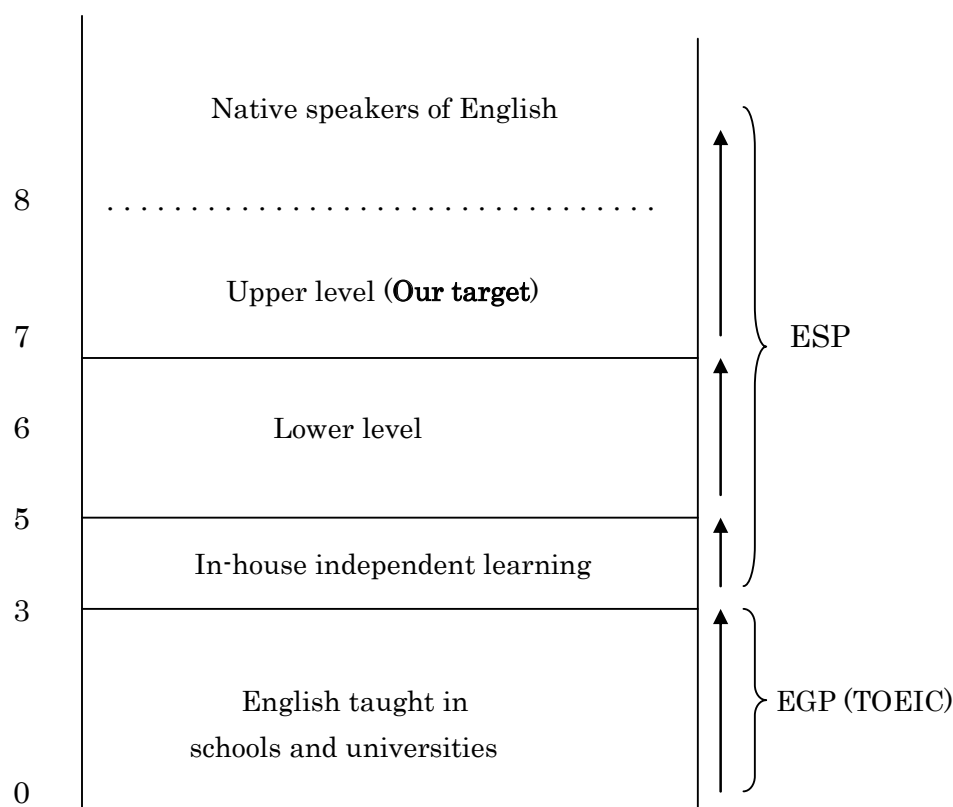


Figure 2 The present situation of teaching English in Japan

Copyright to Y. Shinoda

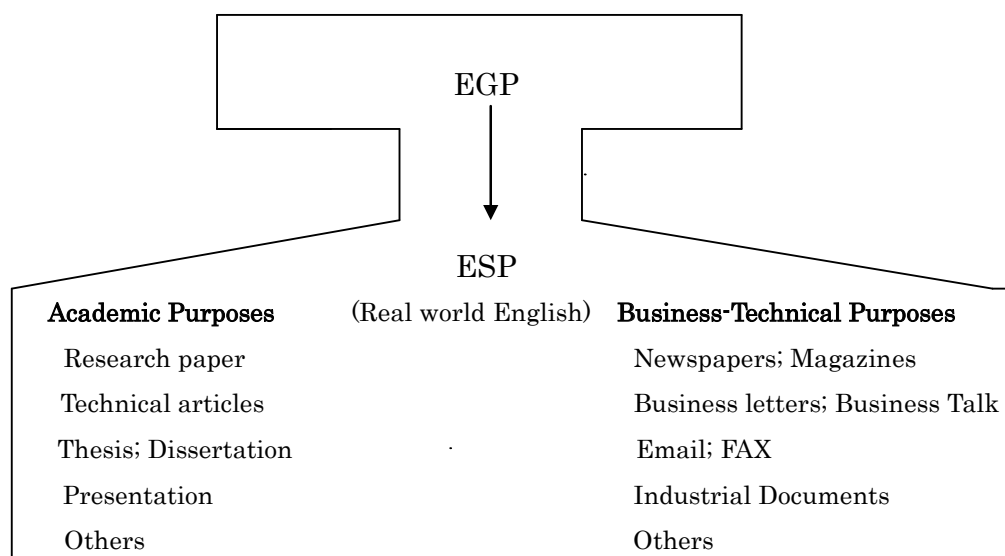


Figure 3 The real state of ESP

## Section 6 Negative Sample letters

### 6.1 Letter written by a Japanese student

Dear Ms. Challhan:

I am a Japanese student now staying in Bursley Dormitory in University of Michigan, Ann Arbor. I used Northwest Airlines to come to U.S., and I had a good flight from Tokyo to Detroit. However, I forgot one of my carry-on bags on the airplane. I will be glad if you locate and send my bag to Ann Arbor.

The airplane I took was a DLT 0012, departing Tokyo 15:30, 28 July arriving Detroit 15:10, 28 July. My seat No. was 31F, and I put my bag in the shelf.

The bag is beige colored bag. There are three paper books and a mobile phone in the bag. There are also some cash and TIC inside.

I'm now staying Bursley Hall, 1931 Duffield, Ann Arbor, Michigan 48109-2080. It is at University of Michigan. I'll be very glad if you send the bag to me as soon as possible. If you have any problem, please call on me.

Thank you for reading this letter and for help me.

Sincerely,

Copyright to Y. Shinoda

## 6.2 Letter written by an American applicant

拝 啓

私は ことわざ おねかけ  
します。

私は アメリカ人 です。  
1965 から 1967 まで 私は 日本に  
イ主 人と いました。たいへん  
好きです。

いま 私は 日本を かえり たい  
です。私は 英 言語 の 先生 あり  
あなたの 学 木交 に たい します。

Pepperdine University に  
勉強 しました。グラムの 学 木交  
に 七年 先生 かりました。私は  
英 言語 かり 言語 します。フランス 言語  
と スペイン 言語 少し 言語 こと かり  
と きます。失 礼 します。私は 日本 言語  
かり ない 言語 しません。

ども ありがとう ございます。

Sharon Mask  
シャロン マク  
マ

## Section 7 Shinoda's textbooks used for the professional training

### 7.1 Textbook 1 「Writing in Professions (Business and Technical Communication: Intermediate Course)」 (All-purpose professions)

Preface

Chapter

1. 力試し    2. 学校英語との違い    3. 大切な形式の例    4. 日本人の弱い語調
5. 論理性を無視した例    6. 用いる用語が大切(One word・one meaning)
7. 口語と文語に注意    8. 語の定義法と Classification    9. パラレリズムの原則
10. 日本人に共通の誤り    11. 修飾語(句)の位置    12. 効果的な英文に直す方法
13. 一文に一概念(One sentence・one idea)    14. 大切な対照(Contrast)法
15. 原因・結果(結果・原因)が大切    16. オーダーの重要性
17. パラグラフの一貫性(One paragraph・one topic)    18. 要約文(General)の検討
19. 記述法の例    20. 効果的な目次とタイトルの書き方    21. アブストラクトの構成
22. マニュアルのポイント    23. Specification(s)の原則    24. Proposal の原則
25. E-mail の英語の特徴    26. Presentation に多用される英語
27. Communicative grammar    28. 推薦辞書    29. 参考書
30. 英語の構文復習(英語の構文に自信のない人ために)

### 7.2 Textbook 1. の内容: Business and Technical Communication: Four Problem Areas

1. Vocabulary
  - 1.1 Function words
  - 1.2 Content words
    - 1.2.1 Basic General words
    - 1.2.2 Semi-technical terms
    - 1.2.3 Technical terms
2. Rhetorical Field
  - 2.1 Formal or informal; Tone
  - 2.2 Style
  - 2.3 Order
  - 2.4 One meaning in one word
  - 2.5 Subject line; Title
  - 2.6 Summary; Abstract
  - 2.7 Table of Contents
  - 2.8 Text proper

Copyright to Y. Shinoda

- 2.8.1 One idea in one sentence
- 2.8.2 One topic in one paragraph
- 2.8.3 Paragraph patterns
- 2.8.4 Memorandum patterns
- 2.8.5 Others
- 3. Grammar
  - 3.1 Prescriptive grammar
  - 3.2 Generative grammar
  - 3.3 Communicative grammar (Tenses, Auxiliary verbs, Prepositions, Subjunctive mood, Articles)
- 4. Format
  - 4.1 Business letters; Personal letters
  - 4.2 Thesis; Dissertation
  - 4.3 Fax; E-mail
  - 4.4 Others
- Dictionaries and References

## 7.3 Textbook 2 「Business Communication」

- 1. Problem Areas
  - 1.1 Importance of ‘Tone’
  - 1.2 Importance of ‘Softener’
  - 1.3 Avoid using discriminatory words
  - 1.4 One meaning in one word ; one idea in one sentence
  - 1.5 Use affirmative expressions
  - 1.6 Proper use of the active voice and the passive voice
  - 1.7 Weak areas of English grammar (tenses, auxiliary verbs, prepositions, subjunctive mood, articles)
  - 1.8 Effective ‘Subject line’
  - 1.9 One topic in one paragraph
  - 1.10 Importance of Format
- 2. Business letters
  - 2.1 Inquiry
  - 2.2 Offer
  - 2.3 Agency agreement
  - 2.4 Placing an order
  - 2.5 Delay in delivery

Copyright to Y. Shinoda

- 2.6 Notice of shipment
- 2.7 Payment
- 2.8 Claim
- 2.9 Opening of new business
- 2.10 Thanks letter
- 2.11 Letter of advice
- 2.12 Letter of recommendation
- 3. Business reports
  - 3.1 Persuasive reports
  - 3.2 Informative reports
  - 3.3 Memorandum
  - 3.4 Minutes
- 4. English in negotiation
- 5. English in presentation
- 6. Resume
- 7. Dictionaries and References

#### **7.4 Textbook 3 「Writing Your Business E-mail Messages」**

- 1. Differences between e-mail *vs.* letters and memos
- 2. Avoid major e-mail mistakes
- 3. Watch your cyberlanguage
- 4. Answer 5W's
- 5. Avoid offensive words
- 6. Avoid sexual language
- 7. Choose simple words
- 8. Effective "Subject"
- 9. Salutation and Complimentary closing
- 10. Date
- 11. Acronym
- 12. Smiley; Emotions
- 13. Features of e-mail English
- 14. Style
- 15. Structures of e-mail messages
- 16. Body proper
  - 16.1 Opening sentences
  - 16.2 Purpose statement

Copyright to Y. Shinoda

- 16.3 Closing sentences
- 16.4 Useful examples
- 17. Miscellaneous useful examples
- 18. Shinoda's 12 Evils of Business E-mail
- 19. Useful dictionaries
- 20. References

## 7.5 Textbook 3 「Writing Your Business E-mail Messages」の中の Shinoda's 12 Evils of Business E-mail

- 1. Vague subject line
- 2. Insulting words
- 3. Sarcastic expressions
- 4. Sentences that are not clear
- 5. Ambiguous words and expressions
- 6. Sentences of adverse reaction
- 7. Language that could lead to future problems
- 8. Neglect of softeners
- 9. Ignorance of logical order
- 10. Cultural differences
- 11. Avoid defensive phrases
- 12. The MPDA format©

M: *Message of the most important information or conclusion*  
*(State the most necessary message to your readers)*

P: *Purpose of communication*  
*(State any actions you ask from the readers or you want to do)*

D: *Data of the main idea*  
*(State the necessary data; facts; evidence)*

(A) *Attachment*

## 7.6 Textbook 4 「Shinoda's 12 Elements in Writing an Effective Academic Article」

- 1. Show your originality.
- 2. Use your audience-related terms and concepts: Observe a one-word one-meaning method.
- 3. Write a clear Title.
- 4. Edit an organized Abstract.
- 5. Provide a thesis statement in the Introduction.
- 6. Include a topic sentence in each paragraph.

Copyright to Y. Shinoda

7. Add supporting details logically to each paragraph after a topic sentence.
8. Use a clear sentence: Always observe one idea in each sentence.
9. Observe a one-paragraph one-topic method.
10. Provide transitions within and between paragraphs.
11. Write an adequate Conclusion.
12. Check grammatical weak points: tenses, auxiliary verbs, prepositions, subjunctive mood, and articles.

## 7.7 Textbook 5 「Writing in Professionals (Advanced Course)」

1. Reviewing the Intermediate Class
2. Editing clear and concise sentences
3. Communicative grammar
4. Changing weak words into concrete words
5. Avoiding unnecessary words
6. Rewriting the following sentences, eliminating the deadwood
7. Evaluating the following English version
8. Criteria for scientific and technical articles
9. Components of a scientific paper
10. Features of an effective Title
11. Stating your purposes
12. Features of an effective Abstract
13. Features of an effective Introduction
14. Proper Topic Sentence
15. Topic Sentence and Transitional words
16. Unity
17. Coherence
18. Development of Paragraph
19. Pattern creates expectations
20. Basic patterns for effective writing
21. Examples for patterns
22. Establishing a basic design of your Text
23. Evaluating articles
24. Negative examples of Figures and others
25. Dictionaries and References

Copyright to Y. Shinoda

## Section 8 参考和書

### 8.1 『伝える英語の発想法』(早稲田大学出版部発行) (2007/12/10)

- |                   |                         |
|-------------------|-------------------------|
| 1. 大切な語調          | 2. One word・one meaning |
| 3. 語と語の相性         | 4. 正しい定義法               |
| 5. 敬語に値する英語       | 6. 縁語接近の原則              |
| 7. 曖昧な動詞を回避       | 8. 述べる順序に注意             |
| 9. 冒頭の文とその展開法     | 10. タイトル・見出し語の書き方       |
| 11. 原因・結果のルール     | 12. 説得法の基本構成            |
| 13. 提案法の文章構成      | 14. 前置詞の基本              |
| 15. 助動詞の慎重な選択     | 16. 冠詞の処理法              |
| 17. 仮定法の真意        | 18. 時制の怖さ               |
| 19. 書類の種類で異なるスタイル | 20. Eメールの基本と文例          |
| 21. プレゼンテーションの英語  | 22. 論文・レポートの英語とまとめ方     |
| 23. 各種契約書の英語      | 24. 句読法                 |

### 8.2 『賢い人の英語コミュニケーション法』(丸善出版 KK 発行) (2012/4/30)

#### PART 1 “No.”と言わない断り方

- |                     |                         |
|---------------------|-------------------------|
| ・機転を利かせて提言する        | ・「考えています」で上手に交わす        |
| ・「考えが変わった」でソフトに否む   | ・「出直します」トソフトに申し出る       |
| ・「もう決めていました」で取り合わない | ・「予定がはが入っている」で嫌な誘いを突き放す |
| ・「できない」を謙虚に言う       | ・肯定で巧妙に身を交わす            |
| ・肯定で的確に指示           | ・肯定文に続く「しかし」には威力がある     |

#### PART 2 言い難いフレーズを上手に伝える

- |                |               |
|----------------|---------------|
| ・巧みな依頼法(語調に注意) | ・アメリカにもそば屋の出前 |
| ・「今、忙しいのです」と返答 | ・計画の変更で解決策を提示 |
| ・いい加減な返事は身の破滅  | ・立場が弱い人の交渉術   |
| ・答えたくない質問への応答法 |               |

#### PART 3 知っておくべき文化の違い

#### PART 4 プレゼン・会議・授業で役立つ英語

・参考文献

### 8.3 『IT時代のオールランドビジネス英語』(南雲堂発行)

### 8.4 『テクニカル イングリッシュ: 論理と展開』(同上)

### 8.5 『ビジネス文 完全マスター術』(角川 one テーマ 21 B-48)

### 8.6 『コミュニケーション技術』(中央新書)

他

以上

Copyright to Y. Shinoda

## Ⅱ シンポジウム



## シンポジウム

司 会 早稲田大学 商学学術院教授  
 パネリスト MSD株式会社 情報システム部門マネージャー  
 楽天株式会社 人事部Globalization推進課課長  
 ブーズ・アンド・カンパニー株式会社 プリンシパル  
 早稲田大学 名誉教授  
 高千穂大学 商学部教授  
 早稲田大学 商学学術院教授

森 田 彰  
 阿 部 俊 光  
 葛 城 崇  
 後 藤 将 史  
 篠 田 義 明  
 寺 内 一  
 神 保 尚 武

**森田** すみません。質問用紙をたくさんいただきまして、ちょっと整理に手間取ってしまして少し時間が遅れていますが、これから第1部の先生方に改めてご登壇いただき、そして2名の方に討論に加わっていただくことにしたいと思います。もう少しお待ちください。

改めまして皆さん、こんにちは。第38回産研フォーラム「あらためて問う、英語と企業のグローバル化」の第2部のシンポジウムを始めたいと思います。



森田 彰氏

私は司会を務めます早稲田大学商学学術院の森田彰と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

封筒の中に本日のチラシがあると思いますので、それをご覧になりながら聞いていただければと思います。第1部でご登壇いただきました楽天株式会社の葛城様には「グローバル企業の英語力強化」ということで楽天株式会社様の事例報告をしていただきました。それから講演二つですが、高千穂大学の寺内先生からは、「企業が求める英語力」ということで、大規模調査の結果、それから今後行われる調査の概要についてお話をいただきました。最後に「企業に必要な英語力とその指導法」ということで早稲田大学名誉教授の篠田先生から英語学習の姿勢、心構え、そして要点などについてお話しいただきました。

これからシンポジウムを始めたいと思いますが、まず最初に第1部にお見えにならなかった方、特に授業の関係で来られなかった学生諸君もいると思いますので、5分程度で第1部の登壇者の方々に、こんなことをお話しいただいたという総括をごく簡単にさせていただきます。寄せられた質問の中で個別にお答えいただけるものについては、そこで簡単に触れていただこうと思います。

その後、お2人の方が新しくシンポジウムから加わってください。チラシの中にあります阿部俊光さん、それから後藤将史さんです。ご経歴につきましては、やはり第1部と同じようにそのチラシの裏に、それぞれご略歴がありますのでご覧になってください。

後藤さんには3名の第1部の登壇者の後に、英語からちょっと離れて企業のグローバル化とはど

うということなのかということ、10～15分でお話しいただこうと思っています。

もう一方の阿部さんですけれども、阿部さんは早稲田大学商学部のOBでいらして、アメリカでMBAを取られ、現在、外資系の会社にお勤めですので、特に商学部の学生諸君は、先輩の姿と自分の将来をいろいろ重ね合わせたりというようなこともあるかと思います。そのようなことを踏まえ、ご自身の体験という視点からいろいろなコメントを頂戴できればと思っています。

それではまず登壇順で、最初に葛城さんからよろしくお願いします。

**葛城** すみません。座ったままで失礼いたします。楽天株式会社のグローバル人事部から参りました葛城崇と申します。よろしくお願いします。

私のほうは、1994年卒の理工学部機械工学科のOBで、きょうこうしてお招きいただいたことに対して本当にありがたく感じております。また、きょうここに至るまでいろいろコーディネートしていただいた関係の皆様方について、この場をかりて御礼申し上げます。ありがとうございます。



葛城 崇氏

私の話の内容ですが、きょうは大きくポイントだけになってしまいますが、まず少子高齢化を起因とした日本国内の需要の減少、国内GDPの減少があります。これは皆さん既知の事実だと思えます。それに伴って、今われわれ楽天という会社はビジネスのグローバル化が迫られています。プレゼンテーションの中で説明させていただいた、1980年代、日本がソニーさんなどを初め、いわゆるメーカーとしてグローバルで第一線で活躍し、世界を牽引している時代とは二つ大きな点が違います。

一つは、当時はグローバルビジネスは本当に一部の人たちがそれに携わっていて、国内は国内の人、グローバルはグローバルの人という形で分けて対応できた。もう一つは、そういったグローバル人材は時間をかけて育成することができた。ただ、今は、特に楽天の場合は全従業員がグローバルビジネスにかかわる機会があって、かつそれが突然やってきた、時間がないという点が大きく違います。そのために楽天株式会社は英語をビジネスにおける公用語としました。

なぜ英語を公用語としたのかということには3点あります。1点目は、日本語が話せなくてもグローバルビジネスを展開していく上で優秀な人材を全世界から採用したい。またそういったキーパーソン、非日本人、日本語ができない人においても重要な人々をリテイン、会社にずっと居続けていただきたいという大きな目的、狙いがあります。2点目が、ナレッジのシェアリングです。われわれはやはりできて歴史の浅いビジネスですので、どうしても成功体験、成功事例を全世界で共有していくことがビジネスを進める上で一つのキーポイントになっています。それを進める上で共通の言語が非常に大事になっています。3点目は、インターネット・インダストリーは、やはり欧米、特にアメリカが発祥ですからどうしても最新の情報やマーケティングの動向、ライバルの情報は英語で発信されますので、そういったものをいち早くキャッチアップしてビジネスに活用しなければいけない。この3点です。人材の採用（ハイヤリング）、ナレッジシェアリング、ベンチマーキング、この三つを目的として英語化をしています。英語化を初めてみたら、そういった三つの目的を徐々

に達成できることもわかってきましたが、一方で人材交流もスムーズにできるようになりました。例としては、海外、日本国外から日本に来てもらって研修を行うときに、そういったことは非常にスムーズにできるようになりましたという点が一つあります。

英語化に対して楽天がどういった教育をしているかという点、3点あります。1点目はテクノロジーを活用しています。これは本当に最近ならではだと思いますが、Skypeを使ったり、あとはeラーニング、ディスタンスラーニングといったテクノロジーを駆使した教育を採用しています。2点目は、TOEICを物差しの一つとして使っています。何でTOEICを使っているのかという点、英語スキルという非常に見えづらいものを一つは点数によって見える化する、能力を見える化するために使っています。TOEICはやはり基礎のボキャブラリーと文法力を求められますので、英語の基礎力をつけるという教育的な観点で使っています。TOEICは何だかんだいっても日本国内においては知名度が高いので、ほかの会社の皆さんに対するビジネス・アウェアネス (business awareness) というか、認知度が非常に高まりますので、そういった点でも非常に有効なのかと、ある意味、共感を持ってもらう意味ではわかりやすい指標という形で使っています。3点目は、でもそうはいっても TOEIC だけでは多分100%完璧ではないので、一方でスピーキングを重視するようなプログラムを入れていたり、それをはかるための Versant という試験を使ったりしています。この3点です。

ちょっとだけ補足しますと、TOEIC に関してはわれわれもいい点と悪い点があるのはわかっていますので、いい点だけをうまく使えればいいのかと思っています。先ほど言ったスキルの見える化、単語力、文法力の基礎力向上には非常に有効なツールだと思っていますので、いいところを活用して、一方 TOEIC で苦手なところ、例えば実際に英語が話せるのか話せないのかという点については、別の手法、別のやり方をうまく活用して、ある一部分がだめだから全部否定するとか、ある一部分がいいから全部肯定するというわけではなくて、いい部分をうまく活用しながらまい組み合わせをしながら使っていけばいいのではないかと思います。

あとは、「日本人同士なのになぜ英語でやるのですか」という質問をよく受けますが、われわれとしては日本人同士はもちろん日本語で会話をするのが一番スムーズだと思っていますが、ある意味トレーニングだと思っています。いきなりネイティブの人を目の前にして英語で話せというのはなかなか難しいですが、先ほど言った背景として、ある日突然全員がグローバル環境にさらされたという状況なので、トレーニングの一環として、日本人同士であっても英語でやっていますということで、その点のご理解いただければと思っています。

寺内先生、篠田先生、お2人とも言われていましたが、ベースとなるのは英語でやる上でのロジカル・シンキングだったり、やはり日本語における構成力がベースとして必要なので、もちろんそれは最大限絶対になければいけないスキルとしておいて、その上でプラス  $\alpha$  で英語ができればいいと考えています。考え方としては、自転車に乗れるようになったから歩けなくなるわけではないと思っています。やはりあくまでも英語という持ちカードがふえることによって、歩くこともでき

るし、自転車に乗ることもできる。その二つのカード、選択肢がふえるという位置づけで考えていますので、その辺がわれわれとしては英語という新しいカードをビジネスを展開する上では手に入れないといけないのかと感じています。

結論としては、われわれがやっていることが100%正しいとは思っていませんので、どうか温かい目で見いただければと思っていますので、よろしくお願いします。

**森田** ありがとうございます。それでは次に寺内先生、お願いします。

**寺内** 総括を少しパワーポイントにまとめましたので、それをご覧ください。

先にご質問が出ていましたので回答します。TOEIC一辺倒が日本の英語教育をだめにしているという説がありますということで、今回のスピーキング、ライティングというものをどうすればいいかということに関して、TOEICも今スピーキング、ライティングテストの開発をして、実際に実施をしています。これが一つです。もう一つ、本日の話の中心がTOEICを中心に行ったということがありますが、これはアンケートをとる上でTOEICの『GLOBAL MANAGER』の購読者を中心にデータをとったからです。TOEICを中心にしたというのは、現実にはほかの英検を持っている、あるいはTOEFL<sup>®</sup>テスト\*（以下TOEFLと表記）の得点を持っているビジネスパーソンに聞きましたが、その母数が7,000人中の100とか200とかという数字で、データとしてほとんど生きてこないということありまして、本日はTOEICを中心にお話をさせていただきました次第です。

では本日の総括です。英語力ということに関してお話ししましたが、プラス $\alpha$ として「到達目標」を持つべきです。TOEICというのは点数で出ますが、実際にこれからの英語教育は、そしてビジネスパーソンを含め、到達度を視野に入れる必要があるのではないかと提言させていただきます。日本の英語教育に関する要望のところで、TOEIC800点以上の取得者で必要としているのは、アカデミックあるいはビジネスの世界で通用する英語力です。つまりこれは仕事力の一要素としての英語力である、すなわち仕事としての英語力が必要なのです。それは具体的にいうと、専門レベルで対応できる仕事力としての英語力の基礎は国語力と考えている人がおり、仕事力の要素としての英語力に到達している人は、学校教育修了後も自分で勉強をしていることを述べました。

それでは何を、どのようなものを必要とするのかというと、実はこういうのを私たちはESP（English for Specific Purposes）という世界で、「ジャンル」と読んでいます。そのジャンルのひとつにプレゼンテーションがあります。プレゼンテーションとスピーチは異なるジャンルですので、英語を使うときにも違う英語になりますが、このようなときにはどういった英語を使ってマスターすべきなのか、あるいはディベートというのはどうなのか。篠田先生のお話の中にありましたが、相手があってコミュニケーションはあるわけですから、相手によって英語のコミュニケーションのルールを変えていく、その決まったルールに従ってプレゼンテーションを行っていく、これをマスターする必要があるのです。発信型コミュニケーションをこうしたジャンルという視点で考えていったらいいのではないのでしょうか。

また、国際ビジネス環境で使える英語とは英語力プラス $\alpha$ なのです。どういうことかということ、

---

\* TOEFL及びETSはエデュケーション・テスト・サービス（ETS）の登録商標です。

この部分が実際に英語だけではなくて、論理構成が非常に大事であることを本日強調してまいりました。論理構成もプレゼンテーションは相手を説得するためにやるものですので、相手を説得するためにいかに英語を使うのか、どうすれば自分の話を聞いてもらえるのかということです。篠田先生もお話しになられたことにつながってくることになります。

そして指標に関してですが、実は今Common European Framework of Reference for Languages (以下CEFRと表記) といって、ヨーロッパ言語共通参照枠というのが急速に広がってきています。これは何かというと、ヨーロッパでつくり出した外国語学習の到達度を示す指標のことをいいます。実はこれは「何々ができる」というもので、ライティングとかリーディングというスキルに分かれています。指標をきちんと出すことがこれからの英語教育には必要で、このレベルにおいては大学教育ではここまで、ビジネスにおいてはここまでという到達目標を提示することが必要なのです。中国、韓国、台湾では、共通参照枠をどんどんつくっています。文部科学省が今回出してきた方針の中にこの共通参照枠のような考え方はありました。このようなものが実際の英語教育の現場などに入ってきています。今回のビジネスパーソン対象の調査では、理想と実際の英語能力のレベルと実態が分かれていることがわかりました。もう一つ、共通参照枠を指標にしてみると、日本の英語教育が高校卒業時に設定しているレベルが、近隣諸国と比べると低いことがわかりました。

CEFRは実際にこのような絵です。レベルが、書くこと、聞くことなどに分かれていて、幾つかこのように分かれているもの、レベルが一番高いところ、低いところとどんどん下に行きますが、このようなものを基準に設定していくことを今後考えなくてははいけません。TOEIC、TOEFLのような点数テストだけのものではなくて、このような指標を考えていく必要があるのではないかと思います。そして、実際にはコミュニケーションを図るための共通語として普及している英語を、ビジネスパーソンとしてはマスターしていく必要があるのではないかと考えています。ありがとうございました。

**森田** 大変ありがとうございます。それでは、3番目に篠田先生、お願いいたします。

**篠田** 先ほどあまり時間がなくてハンドアウト前半の説明ができませんでしたが、ハンドアウトをご覧ください(66ページ、シート3、Section 5)。ここに学校英語と実用英語との関係を示しました。数字の0から8の上までありますが、学校で習得する英語は3ぐらいまでで、もちろん必要ですが、企業での実用には向かないことを意味しています。私はこの範囲の英語を「Controlled English」と言っています。EGP(English for General Purposes)なのです。3から5までの「In-house independent learning」を、私は「侍英語」と言っていますが、部下から「このよう修正した英語の方が効果があってよいと思います」のように提案されても「うちの会社はこれでいいのだ」と、無視する年配の社員が多いです。その方々が使っている英語はコンピューターがない頃の英



左 篠田 義明氏  
右 寺内 一氏

語か、あるいは論理構成を勉強もしない自己中心の英語で、使用する単語も、話し言葉も書き言葉も無視した「寄らば斬るぞ」、つまり「寄らば訳すぞ」式に英語を使っている方々なのです。企業では5から上で、私はこれを「Real world English」と言っています。5以上が企業で実際に使う英語のレベルなのです。

そこで皆さん、ハンドアウトを見てください（シート4、Section 6）。この手紙は、帰国子女で私のゼミ生がミシガン大学で書いたものです。この生徒は英語をペラペラしゃべります。私が夏休みにミシガン大学の夏期講習に参加させました。最初の授業で学生の英語力を調べます。そのとき、『日本からアメリカにきた飛行機の中にcarry-on bagを忘れたと仮定し、それを探してBursley Dormitoryに届けてください』という内容の手紙を英語で書け』というのでした。この手紙の英語の文法は私が多少直してあります。シート5の6.2よりは好感が持てますが、要件が明確に書いてなく、必要でないことが多く書いてあり、その上、子供っぽい英語ですからこのような英語は企業では不向きです。つまり、英語がペラペラしゃべれても企業では駄目ということです。

企業では説得をする文章、説得をする話し方、ただ単に報告をする文章、報告をする話し方があります。書く前、話す前に通常、Critical questions to ask before developing business documentsをしますが、Persuasive patternとInformative patternのいずれかの構成を考えます（シート10の7.7 Textbook 5、18～22）。Persuasive patternとは相手に行動を期待する様式でProblem and solution、Cause and effect、Comparison and contrastの種類に大別され、このいずれかを使います。Informative patternとは相手に報告をして知らせる様式でAnalysis、Descriptive process、Investigationの種類に大別され、このいずれかを使います。私は企業で英語と日本語のこのような構成要素を指導しております。

最後ですが、シート6、Section 7の7.1と7.2 Textbook 1の内容をご覧ください。英語を使う企業人が注意すべき四つの領域を示しました。まず、Vocabularyです。スピーキングで使う単語とライティングで使う単語はその多くが異なります。企業ではWeak wordsは曖昧ですから避けるべきで、One word・one meaningの語を使うことを提唱します。次のRhetorical fieldとは論理構成の分野ですが、Toneとは日本語の敬語に値します。Styleとは論文調、契約書調、提案書調、カタログ調、マニュアル調、インストラクション調などで、それぞれ英文のスタイルが異なるのです。集めたデータをPersuasiveかInformativeかにアレンジするのです。

3番目が企業では間違えると破滅にも繋がる文法領域です（シート7）。特に注意すべき分野にTenses、Auxiliary verbs、Prepositions、Subjunctive mood、Articlesがあります。このそれぞれを実務での例題を挙げながら説明します。

最後に書き方の形式を説明します。以上が私が企業で通常、指導する内容です。

**森田** 篠田先生、どうもありがとうございました。

1部でも時間が足りなくて、大変申し訳ないことをお三方にお願いしてしまいました。それぞれのご講演が2時間から3時間あっても十分な感じでしたが、それをほぼ40分ずつぐらいにまとめて

いただいて、さらにそれを5分ぐらいでまとめてくれというのは、ちょっと失礼なことだったと思います。

さて、第1部では英語のほうもそうですが、企業のグローバル化ということについて、自明のことのような感じでお話をいただいていたと思います。しかし、私どもの産業経営研究所の花井所長のご挨拶として書かせていただきましたように、企業のグローバル化でも、かつての駐在員の方が外に出ていったりという外向きのグローバル化から、今の楽天様の事例報告にあったように、会社がグローバル化をするから、あるいはしているから英語だという内的なグローバル化、そのようないろいろなグローバル化があり、また聴衆の皆さんもフロアの皆さんもいろいろなイメージをお持ちだと思います。

そこで、これからシンポジウムからご登壇いただいています後藤将史様にちょっと英語から離れて、グローバル化とは一体どんなことなのか、あるいはグローバル化の条件などをお話しいただきたいと思います。後藤さんのご経歴については、やはりパンフレットの裏にあります。現在ブーズ・アンド・カンパニー株式会社にお勤めでいらっしゃるコンサルタントです。それでは後藤さん、よろしくお願いします。

**後藤** 後藤と申します。よろしくお願いいたします。私は、ブーズ・アンド・カンパニーという会社で経営コンサルタントをやっています。コンサルティング会社というのは、企業からお金をいただき経営のアドバイスをする会社です。もともとアメリカでこういう業態がつくられまして、100年ぐらいたちます。ブーズ・アンド・カンパニーももともとアメリカでできましたその最大手の4社の1社です。今、全世界で3,000人ぐらいの人間がおりまして、60カ国で展開していて、私は東京事務所に勤めています。



後藤 将史氏

東京事務所でも、いろいろな企業、あるいは政府機関からアドバイスの依頼を受けますが、特にその中で見えてくるグローバル化に関しての傾向を、きょうは簡単にお話ししたいと思います。

一つ端的にあるトレンドとして、10年ほど前、2000年あるいはその前ですと、大体私たちのような外資系のコンサルティング会社に依頼される企業は、グローバルが絡む場合、その多くが海外の企業でした。例えばアメリカ、ヨーロッパの企業が日本の市場に参入したい、については東京事務所の人間も使ってコンサルティングをお願いしたいという形がかなり多かったのですが、この10年間でそういった案件は非常に減りました。逆に外資系の企業から依頼されるものは、多くのものが日本から撤退したいとか、日本のオペレーションを合理化したいとか、こういったちょっと違う趣旨の依頼、もしくは依頼の数自体の減少という傾向が一つあります。

逆にふえているのが、海外絡みでいうと、日本の企業がもう一度海外展開を本格的に進めたい、については戦略を練りたいとか組織を変えたい、あるいは英語も含めたいろいろな意味での改革をしたいという相談です。特にリーマンショック後、それから震災の後、この数年間で、今まで海外展開を本格的にやらなかった企業からの依頼が非常にふえているというのが、今の状況です。

具体的に申しますと、例えば消費財、消費者の方が普通にお店で買うものは、通常は国ごとにいろいろ嗜好も違いますので、日本だけで売っているものが多かったのですが、これをアジアあるいは海外で売りたい、については本格的にグローバル企業に変革したい、このようなお話が非常にふえている、こういう状況になっています。

こうした状況の中で、先ほどのご講演でも幾つかお話があったと思いますが、これまでとこれからの変革のイメージが議論されています。一つには市場自体がやはり変化していて、これは日本対海外という二極分化から、日本、欧米あるいは新興国、新興国の中でも中国、インド、東南アジア等、多極化していることがあります。かつそれらが統合化されていて、一つの市場の動きが他の市場でも非常に重要になるという変化があります。

あわせて人も変化に直面しています。これまでは海外事業もできる日本人社員が一部にいるという状況でした。一つのイメージですが、社員の大半が実際に海外企業と直接競争しても勝てるような人材であるべきだ、あるいはそれが必ずしも日本人である必要はない、日本人だけでは足りないと、このような方向性が議論になっているのが現状です。

例えば英語の話も課題の一つだと思いますが、ほかにも人材の採用をかえなければいけないのではないか、グローバル人材を育成しなければいけないのではないかなど、グローバル化にはいろいろな切り口が出てきます。資料にあるようにいろいろな打ち手の可能性があると思いますが、結局のところそれらの中で、自分の会社にとってどれを徹底的に進めていけばいいのかというところで迷いが生じているのが今の課題かと思います。要は、教科書的な対応策はテーマごとにあるのですが、本当にどこまでそれを自分の事業の文脈に合わせてやっていくべきなのか、これが今非常に多くの企業で悩まれている部分だと思います。

言いかえれば大きな意味でのデザインだと思いますが、自分の事業の中で組織、人材のグローバル化に関して、どういうことをやるのかという全体像を設計するところでストップしている企業が多いのではないかと、日ごろ感じています。

本来、打ち手は当然一つではなく、英語も含めて複数やっていくべきだと思います。しかし、それが整合性を持って、ばらばらにやるのではなくて全体として意味を持っていて、かつ目的にかなう、結果が出る、商売につながるというところをしっかりと設計する必要がある、こういう部分で悩まれている企業が非常に多いと感じます。

英語の話もちろん大きな一つの部分ですが、それ以外も含めて結局企業のグローバル化、組織、人材のグローバル化といったときに出てくるテーマは、大きく七つにまとめられると考えています。

順番に言いますと、実は一番最初の要素として、そもそもなぜこの企業は存在するのか、あるいはなぜグローバル化するのかという、ある種の非常に原点に立ち戻った理念、組織の文化自体をはっきりさせることが必要になると思います。特に、日本人以外も含めて結果を出していこうとすると、そもそもなぜこの会社で働くのか、この会社の強みは何か、あるいはこの会社で頑張って結果を出

していくということにどういう意味があるのか、この価値観を共有することが非常に重要です。ですから、一見非常に迂遠な話ですが、企業理念や組織文化をしっかりと海外の方にも伝わる形に落とすことが必要になります。よくある悩みとして、企業理念は日本人社員にとってはわかりきった話で、あえて話す必要もないという部分が多いため、海外の社員も含めて、伝わる形に落とすことは意外と難しいし、それを継続していかないと、なかなか腹には落ちないというのが一つのテーマになります。

その先にあるのが理念の目指すゴールを描くということだと思います。ここでは実際にその組織の形や人について結局最後の形としてどうありたいのかを描く必要があると思います。七つのテーマのうち二つ目である組織要件として、組織図の中でどういった組織をつくり、どういう権限を持たせるかをつくっていく必要があります。それから三つ目に人の面でも同じように、結局どういう人がどのぐらいの人数欲しいのかを定義していく必要があります。

あわせて、四つ目のテーマとして、実際にそれを実現していく方策として組織の裏返しとなるオペレーションが必要になります。オペレーションとは具体的に言うと、日々成果を管理して、社内でのサービスを提供し、あるいは実際に最終的なサービス、商品提供の現場で実務を遂行していくということです。この中に例えば英語がなければオペレーションが回らないとか、情報が共有されないという意味で、英語化に向けた改革の必要性も出てくるかと思います。

一方、人の話についても同様です。こういう人がこのぐらい欲しいという要件が定義されたとしても、それを実現するための、いわゆる人材マネジメントという分野の仕組み、例えば採用から始まり、評価制度をどうするのか、人の異動をどのように設計するのか、こういった部分を含めて人事制度を改革するところが五つ目の大きな課題になります。

もう一つは背景としての、成長方針です。これは自分の力で全部一からやっていくのか、あるいは例えば海外企業を買収するなどして、外の力も使ってこれを加速していくのかという基本方針です。買収をしてそれを血肉にしていくというのは非常に特殊なスキルが求められる部分もありますので、今まで日本の企業は企業買収等には非常に後ろ向きという傾向もあったと思います。しかし今後恐らく経営環境が厳しくなる中で、よりこれを加速していきたいという話もふえており、成長方針のような大体の考え方が実際に経営上重要な課題になってくるというトレンドがあります。

最後には、変革のリーダーシップと書いてありますが、誰が進めていくのかという問題があります。理想論としては、例えば経営トップ、社長、会長がはっきりとビジョンを打ち出して「グローバル化をする。ついては、こういう改革をやる。いつまでにやる」ということを明示して、ついてこない人間は処遇も含めて厳しく対応するとなればわかりやすい話だと思います。しかし、多くの企業ではそのようになっていません。実際によく起こるのは、例えば社長が中期経営計画とか10年後を目指したビジョンの中でグローバル化を掲げますが、実際にその中に含まれてくる、実行していく打ち手は、まずは難易度が低いものから順番にやっていきましょうという結論になる、といった事態です。

これは日本企業の少し特徴的な部分であると思いますが、普通のいわゆるサラリーマンが出世して社長になっていく中で、非常に大胆な決断をサラリーマン社長として行っていくことは非常に難しい状況があるようです。あるいは先ほど言いました人事制度の改革を人事部が行っていかうとしても、実際に海外業務に対応できるような人事部の人間自体がそもそもリソースとして少ないという課題もありまして、旗を上げて実行していく、リーダーシップをとる立場の人間がいない企業も多くあります。

ちょっと長くなりましたが、少し幅広く言いますと、こうした部分での課題にどのように対処していくのか、あるいは七つの課題それぞれにこうすればいいという対応策はたくさんあると思いますが、それを全部やるのは不可能ですから、自分の会社にとって何をやる必要があるのか設計する必要がありますということが、今の文脈になっていると思います。

こうした取り組みを推進していく上での課題として、もう一つ深い原因を指摘したいと思います。昨年末、私どもはある二つの国内外のビジネススクールと一緒に日本企業の調査を行いました。具体的には売り上げ500億円以上の上場日本企業、大体1,260社ありますが、そのうちの約1割強の企業に対して、こういった七つの分野それぞれについて取り組みを具体的に提示して、どれが重要だと思うか、あるいはどれには着手しているかというアンケート調査を行いました。

そこで非常に明確な傾向としてあらわれたのは、「重要だ」という点については、大体この七つ全て重要だという回答が多数集まりますが、実際に「着手している」という回答はきわめて少ないということです。例えばグローバル人事制度、ここでいうとEという部分ですが、売り上げ500億円以上の上場企業でも実施率は1割程度です。こういった取り組みは雑誌などで紹介されますが、本当に改革を進めている企業はごく一部だというのが実態です。

なぜこうなのかというところについては、二つの理由があると思います。一つは、表の理由として、企業の方が皆それぞれ言っている事情です。例えばグローバル人事制度とか、先ほど言ったグローバル組織をつくるといっても、一つ一つのやり方、手法は非常に難しいので、やり方がまだなかなか熟達できていない、あるいは改革を進めていく上での人手、例えば人事部を含めたリソースが足りないからできないという理由です。しかし、本当の理由は、実際には違うと私は思っています。

コンサルティングの中で感じるもう一つの裏の理由は、本来は戦略の問題であることが非常に多いと思います。要はこれなら勝っていける、これなら海外で物が売れるという道筋が描けていない企業があまりにも多い。そのために本当に勝てるかどうかわからないのに本当に英語化するのか、本当にグローバル人材になれるのかというところに対する非常に後ろ向きな気持ちがまだ抜けない企業が非常に多いということだと思います。結果として、英語化も含めたいろいろな施策について、これをやらなければいけない、やりたいという意味決定ができていない企業が多数あるのが今の実態だと思います。

要は、教科書的には先ほど言いましたように七つぐらい幅広く企業のグローバル化という点で進

めるべき課題はありますが、実際推進上の障害となっているのは、一個一個の課題の難しさ以上に、そもそもどうやって商売に勝つのかというところをはっきりさせる企業戦略の部分です。企業のグローバル化が進まない理由として、海外での成長戦略が非常に曖昧であることが一番大きな原因になっていると思います。

ですから、企業にとって一番重要なことは、成長戦略をしっかり描くことでもあると思いますし、同時にその中で先ほど言いましたような七つぐらいの広い角度から実際は何をすべきなのか、グローバル化に向けての組織、人材の課題を考えることが必要になってくると思います。

ここまでの英語にフォーカスした話とは文脈が違いますが、コンサルティングの中で、非常によく出てくる議論としてグローバル化のテーマがあり、その中での実際に現場で感じる悩み、あるいはわれわれが日々奮闘している部分は、こういうことではないかという感覚を簡単にきょうはご共有したいということで、このようなお話をさせていただきました。

**森田** 後藤さん、どうもありがとうございます。

一番最後に多くの企業がグランドデザインを描けていなくて、そして意思を持っていないというようなお話がありました。私自身も複雑な心境になりましたが、ここでは楽天さんのようにグランドデザインを持ち、企業としての意思を持っている企業には英語が一つのツールとして必要だという前提にあえて立ちたいと思います。

そうしますと、先ほどからTOEICやCEFRなど、CEFRというのは耳なれない言葉かもしれませんが、そういったものが出てきています。私などは英語の教員なわけで、教員には、何かものがあるとそれを学生さんに教える、評価するということがつきまといます。それで、英語を企業の中に導入する、あるいはいろいろなこと、英語力に重点を置いたり、フォーカスを置いたりすると、先ほど寺内先生からのお話にもありましたが、指標あるいは到達目標を評価することが、やがて、次のステップでどんどん出てくるのではないかと思います。TOEICが必ずしも評価の道具として頼りになるかどうかというのは、どうも皆さんのお話からそうでもないということもありました。

そこで私の質問が漠然としているかもしれませんが、現在グローバル化する企業にとって、英語力あるいは、質問にあります、ビジネスで使える英語などの指標は一体どのようなものなのか、あるいはそれをどのように評価しているのか、あるいはすべきか、そのようなことで皆さんからお話を頂戴できればと思いますが、私の今の質問については大体伝わったでしょうか。

現在なさっていることはなかなか答えにくい部分も会社にはあるかと思いますので、個人的なこととでこういうふうにすべきだということでも結構です。それから、後半でシンポジウムから加わっていただきました阿部さんは外資系の企業に二つお勤めの経験もありますし、現在も勤めていらっしゃいます。後藤さんもそうですが、そういったところで、外資系の企業で既にグローバル化されているところがどのように英語力を測るのか、どう感じなのか。学生さんの立場からいうと、自分が就職するときにどうやってテストされるのか、そのようなこともあると思いますので、そのような点も絡めて順番にお願いします。

先ほどは登壇順でしたが、これは神保先生も含めてお話しただいてよろしいでしょうか。では、神保先生からCEFRのお話なども解説しながらお願いします。よろしくお願いします。

**神保** 評価の問題はなかなか難しい問題ですが、ヨーロッパのフレームワークであるCEFRは基本的には形成的評価というかフォーマティブなもので、たしかに達成目標を明示するのには役立ちますが、これを与える側と学習者側が互いに目指すべきところを透明化するの  
が一番大きい指標だと思います。したがってフレームワークに関しては、数値  
化できないところがある評価法ではないかと思っています。



神保 尚武氏

**森田** あれはいわゆる何々ができるという文言で示された評価になりますね。

**神保** そうです。

**森田** われわれはそれを具体化して、英語の教材などをつくったり、授業を展開していることになると思います。

では、寺内先生、大規模調査の結果に限らなくても結構ですが、先ほどパワーポイントにもありました到達目標、一般的にどのようなものを到達目標とされているのかが、前半の第1部のお話の中にもありましたが、それを今度評価する、あるいは論理的な構成力や論理的思考力をどのように評価すべきなのか、そのようなところがありましたらお願いします。

**寺内** まず到達目標は、今神保先生が言われた共通参照枠が一つのよりどころとなると思われますが、ただ、先ほども神保先生が言われたように、これは「何ができる」、「何々ができる」ということなので、ややもすると非常に主観的になってしまう可能性があります。

今年の3月にもう一度調査をした結果がありまして、学生が何々ができるというように個人的にデータをとったものと、教員がその学生が何々ができるといったものが本当にできているのかどうか評価するというものです。これは早稲田大学で行いましたが、実際にはギャップが出てきます。スキルによってライティングのところだと学生のほうが非常に控え目になってしまうが逆にリーディングだと非常に強気になるとか、そのような結果が出てきています。このようなデータを蓄積していかないと実際にいろいろなものが見えてこないで、今はやはりこういう実証的なデータを積み重ねることが非常に必要な時期に来ています。それとTOEIC等のテストの点数を相関させることによって、先程の指標をより確実なものにしていく必要があると思います。

**森田** なるほど。まだ時期的にというか、何というんでしょうか、科学的な判断をするのには基礎となるデータがそろわない時期だということでしょうか。

篠田先生、論理構成については、どのようなポイントで評価をされていらっしゃるでしょうか。

**篠田** 先程ちょっと述べましたが、TEP TESTという書く能力を判定する試験があります。1級から4級まであります。○×試験ではありません。1級はミシガン大学の先生方が問題を作り、採点もします。3項目を試験します。辞書の使用も可です。最初の20分は、“Summarize the following text into Japanese.”でA4紙1ページの英文を200字の日本語で要約する問題です。速読

して内容を理解させる問題です。次が、Editing (30 minutes)で“Revise and edit the following material so that it incorporates effective content, structure, and style. Do not limit yourself to mere stylistic revision; rethink the content and arrangement as well.”で論理的なパラグラフにまとめる問題です。最後がComposition (70 minutes)で、状況が与えられていて、それを論理構成の上からの確かな書類に書き上げる試験です。Date, To, From, Subjectの形式に注意して、Introductionから始まり、Purposeを明確に書き、本文もGeneral to Particularと展開し、2ページか3ページに英語で書き上げます。Evaluation Checklistとして、Heading (10 points)、Purpose (15 points)、Summary (15 points)、Arrangement (15 points)、Selectivity/Detail (15 points)、Paragraphs (10 points)、Fluency/English Sentences (10 points) Format and Visuals (10 points)で評価され、70点以上が合格です。その採点結果を書いたリストが希望受験者に送られます。

2級は英文和訳、修辞、つまり、論理構成、和文英訳の試験で1級と同様、辞書を使用してよいのです。修辞では要約文のまとめ方、不要語削除、One sentence・one ideaの問題、定義法、インストラクション調の英語に直す問題、件名の書き方などが試験されます。そして、最後が和文英訳です。2級に合格しないと英語の仕事を禁止している企業もあるほどです。70点以上が合格です。3級は大学1～3年生を対象にした試験で、英文和訳と和文英訳を中心とし、論理構成を若干試験しております。

4級は高校生を対象にした試験で、会話文、英文和訳、和文英訳を中心として、選択問題も多少ありますが、頭を使って解答させる問題が中心です。1級と2級の問題はReal world Englishで、3級と4級の問題はControlled Englishで作られております。

大切なことは、点数ではなく可否で受験者に知らされます。点数が知りたければ教えてください。

**森田** ありがとうございます。CEFRというヨーロッパの共通参照枠のように、何々ができるといふ抽象的な評価基準がある。そしてそういった評価基準と、TOEICのような点数が出るものとは、かなり大きなデータに基づいて相関をきちんとしておかなければいけない。そしてまた、今篠田教授からは、一つ一つの項目について訓練されたプロフェッショナルの方が点数にするなりなんなりでも、ある総合的な評価を下していく。私たち教員側ではそのような評価方法を提案したり、あるいは考えているわけです。さて、これが企業の中に入ったときに、例えば企業の業績評価のようなものと絡み合わせて、英語力を評価するといったときにあるべき姿ということが大きくなるかもしれませんが、現状そういった点は、客観的な数字だけではなくて、もう少し主観的なもの、あるいは論理構成をどのようにはかるのでしょうか。そのようなものを制度あるいはシステムとしてやっていく必要があるのか、ないのか、そのような点についてお答えいただければと思います。

先ほど、後藤さんのスライドの中にも評価のことがちょっと出ていたような気がしますが、後藤さんから一般的なことでも結構ですが、ございますか。

**後藤** 具体例のほうがおもしろいかと思いますので。例えば私はコンサルティング会社に二つ所属したことがあります、いわゆるグローバルコンサルティング会社というところでいいますと、

通常、英語力の評価は行いますが、社内で独自の指標をつくるということではなくて、基本的に全部アウトソースします。具体的には、日本でも営業しておりグローバル展開している英会話学校に評価自体を外注したり、あと一部、スピーキング、面談をすると評価点数が出てくるようなアセスメントをする企業がありますので、基本的にはそういうサービス企業を使って評価をするというのが、複数のコンサルティング会社を見ていると一般的だと思います。

実際にそれをどう業務や成果に生かすかという点、現実問題として、一定の点数にいかないからどうだということは一切ありません。単に個人がそれを認識するために、会社として認識の機会を与えるという位置づけになっていて、基本的に仕事の中で英語が使えないということ自体がそもそも論外なので、そのような人はそもそも仕事ができないから多分6カ月ぐらいするといなくなる、こういう仕組みだと思います。そうした現実が担保しているから、企業のほうで独自に評価基準をつくる必要はないという環境です。だからそこまで一気にグローバル展開していない場合、また人の処遇のあり方が違う文脈の企業ですと、もしかしたらまた違うやり方があるかもしれないと思います。

**森田** なるほど、そうですね。やはりグローバル化というのは、評価基準なども含めて、会社の体質変化を相当に求められているということであり、英語だけが特別に存在しているわけではないという感じでしょうか。葛城さん、いかがでしょうか。

**葛城** 本当に非常に有意義なディスカッションだと思います。

ポイントは主に2点かと思っています。1点目は、そもそも英語というスキルを指標化すべきかすべきではないかという点、2点目は指標化すべきだったら何ではかるか、その二つかと思っています。

楽天の実例から申しますと、指標化すべきかすべきではないか、これは賛否両論はおいておいて、楽天の実態でいうと指標化しています。何でしているかという点、一つはTOEICでしています。TOEICはある一定の点数がとれないと昇格できないというように、人事制度とかなり強く結びついています。もう一方で、われわれもTOEICだけではカバーできないスピーキングのような領域は、Versantというテストを使ってやっています。

指標化すべきかすべきではないかという議論は、本当にいわゆる評価のやり方、そのすごく深い議論になると思っています。いい側面と悪い側面がありますが、あえてきょうはいい側面だけを言うと、私は指標化すべきだと思います。

一つ、楽天でやってみてよかった部分は、従業員のモチベーションが上がります。すごくわかりやすい例でいうと、例えばTOEIC600点だった人が次のテストを受けて610点でしたと。はっきり言って10点は誤差の範囲ですが、「やった。やれば上がるものですね。やはり10点上がるのはうれしいです。勉強しようと思いますよ」と言います。簡単に言うとダイエットと一緒にです。要は体重計ではからないでダイエットをする人はいないので、ある程度数値化していく、見える化していくことは、一つのモチベーション維持につながります。これは教育的には大事な一つの要素かと思っ

ています。

やはり何かをなし遂げようと思ったときに、夢と目標と計画は違うと考えていまして、例えば英語を使ってコミュニケーションをしたい、できるようになりたいという夢があるのと、それに対して具体的な目標、例えばわかりやすいように今TOEICを用いますが、TOEICが何点、計画としてはTOEICで何点をとるために、基本的にはTOEICを1点上げるのに約1時間なので、では100点上げるのであれば100時間勉強する。その100時間を月次で割って、週次で割って、日時に割るとこうなるというように計画レベルに落とすということが、ビジネスの世界においては非常に大事なことです。

理想論でいえば、そういうことはあまりガリガリやらないほうがいいのではないかと個人的には思っています。ただ、ビジネスは本当に難しく、組織にはアリの法則で「2・6・2の法則」があり、優秀な人が2割いて、真ん中の人6割いて、ボトムの人が2割います。これは正直、実態でかなり近いと思っています。会社の場合ですと、会社というビジネスを続けていくためには、上位2割の人はほっておいても勝手にやります。ですが、真ん中の6割の人をどうするかというのは会社の生命線をもものすごく左右するところで、この人たちにいかにドライブをかけていくかというのが、会社を経営する意味ではものすごい波があります。そういうときに、その6割の人をやる気にさせるために、ある程度数値化して目標化していくのは一つキーにはなります。ただ、もちろんそれに対するデメリットも非常にあるので、そこを慎重に検討すべきでしょう。

ブーズ・アンド・カンパニーさんの場合は、一部の非常に優秀の方々が集まってコンサルティングをやっているという非常にハイレベルな業態なので、特に外資系なので、もしついていけない人がいけば自然といなくなっていくという、いい意味でのいい循環が起こっていると思いますが、楽天の場合はみんなで頑張っていこうというような結構泥臭いところがあって、「そうはいってもみんなで何とかしよう」みたいなところがあって、やはりみんなで同じような目標を持って、わかりやすい目標をやって、ドライブをかけて、とにかく脱落する人がないような形で、会社の風土形成に起因しているところも正直あります。これが指標化すべきかすべきではないかに関する私の個人的な意見、かつ今楽天がとっているスタンスです。

もう一点の指標化したときに何ではかりますかという議論に関しては、実はわれわれがウオッチしている会社があって、一つは韓国のサムスンさんをすごくウオッチしています。サムスンは初めTOEICをやって、年数を間違っていたら申し訳ありませんが、2003年ごろに今やっているリーディングとリスニングのいわゆる普通のTOEICを初め入れていました。ところがサムスンさんもやはりTOEICだけでは話せないということになり始めて、年号が間違っていたら申し訳ありませんが、2008年に彼らもメーンをSとW、すなわちスピーキングとライティングにスイッチします。かつ、最近では実はそれも変えていて、今オリジナルのテストをつくっています。ソウルの本社に開発センターがありますが、あそこでトレーニングをやっています。

われわれも実はそれは非常に参考になると思っていて、われわれも今はTOEICをやっています

が、将来的には別の指標が当然必要だと思っていますし、究極的には多分オリジナルの指標が必要だと思っています。そのオリジナルの指標は何かというと、やはりわれわれの楽天というビジネス、B to B to Cのビジネスモデルをきちんと理解していて、内容がわかっていて、説明できて、かつビジネスモデルだけではなくて、われわれのフィロソフィー、バリュー、ミッションをきちんと説明できる英語力が少なくとも楽天株式会社にいる限り必要だと思っているので、そういう測定ツール、測定方法が必要かと思っています。

**森田** それは将来的な感覚としてですね。

**葛城** そうです。

**森田** なるほど。サムスンの事例も今まで参考にされているというお話でした。

阿部さんはいかがですか。阿部さんも外資系の会社にお勤めですが、当たり前だということで評価はないという先ほどのお話でしたが、学生たちはそうはいつでも、まず入るときには評価があると思っていると思いますが、先輩としていかがですか。

**阿部** 阿部と申します。MSD株式会社におります。私の会社はアメリカではメルク（Merck & Co., Inc.）と呼ばれています製薬会社で、高血圧、糖尿病など様々な疾患の薬と病気を予防するワクチンを提供する会社で、私はIT部門で仕事をしています。それから商学部の卒業生で、篠田先生のゼミの卒業生です。

私はアメリカの大学院を出まして、外資系の企業の入社試験を受けて、今までに3社勤めていますが、結局その間に20社ぐらい面接などは受けています。その際、当然英語力がはかれますが、やはり基本的に二つ大きなことがあります。一つはレジュメです。日本では履歴書とか業務経歴書になると思いますが、いわゆる欧米で使われているフォーマットのレジュメをきちんと英語で書くところで、まずしっかりと自分の能力を的確に表現し、かつほかの人よりもすぐれているということをアピールできるかというところで、英語力は非常に見られます。



阿部 俊光氏

これに関しては、私は幸いアメリカの大学院で、そういう授業がありまして、レジュメの書き方をしっかり教えてくださいましたし、周りのクラスメイトがしっかり見てくれます。そういったところでレジュメをきちんと書く能力を身につけたことにより、外資系の面接があってもすぐに対応できるようになります。

大体外国の上司と面接ということが多いので、そうなる日本履歴書ではなくて、どうしても英語のレジュメになります。これは決まり切ったやり方がありますので、ライティングのことはまずそこで見られます。

それから二つ目にインタビューですけれども、こちら最初は大体日本人の方が面接するケースが多いのですが、だんだん上の方の面接になると当然英語になります。アメリカの本社の方と電話を通して面接、テレビ会議を通して面接、それから実際にアメリカから来られて面接というケースがありますが、大体30分から1時間のミーティングで、一通りの経歴を聞かれた後で大体オープン

ディスカッションになります。その際に、例えば論理的思考能力を問われるような質問をされたり、それからとっぴな質問をされるケースがあります。例えば、「このお茶は他の国で幾らで売れると思うかね」というように、突然とっぴなことを聞かれることがあります。そのことに対して、データは持っていませんが、いかにその場で自分なりのロジックを立ててスピード感を持って回答するか。それを英語でやるわけです。そうすると、この人は英語はこのくらいできるということはある程度見られます。

私も採用する立場になることもありますので、そのような面接をして、実際にTOEIC何点というのは確かに評価機軸の一つではありますが、そういう場面で緊張している中でスピード感を持って発揮できてこそ仕事に役立つことですので、そういった実践を通して見るケースがあります。

それから私の受けた面接の中では、30分与えるので、その場でプレゼンをつくって、その後、英語で30分プレゼンをしてくださいという試験がありました。部屋にパソコンが1台ぼんと置いてあって、行ってみたらここで今すぐにつくってくださいといきなり言われまして、ここで英語でプレゼンをつくる。そうすると、非常にスピード感とか語学、語彙、そういったものが要求されます。

あとは自分でもともとつくって持って行ってプレゼンをする場合もあります。過去の仕事で一番自分ができたと思う仕事についてプレゼンを用意してきて、30分で説明してください。その後Q & Aを30分しますと。そしてQ & Aのときに受け答えがどのくらいうまくできるかというところで、英語力をはかられたことがあります。

あと、おもしろいケースでは、時々ジョブフェアという形で、大きな会場に何社かありまして、そこで面接をして、その後、夜パーティーに呼ばれることがあります。パーティーと称していますが、実はこれは面接です。立食パーティーなので、みんなついうっかり食事をしてしまいます。ところがそれは実はパーティーではなくて、その場に社長さんとか役員の方がいらっしゃいます。そのときに、いかに自分の名前を覚えてもらうかというのが実は重要で、食事をする場ではなく、わかっている人はみんな社長さんや役員さんのところに行くので、いかにその立ち位置を争って、そこに立って、自分の名前を言って、後でレジュメを見てもらえるか、そういう勝負が行われています。やはりそれを知っているか知っていないかで全く行動、すなわちbehaviorは変わってきます。ですので、そういったいろいろな局面は場数を踏んで幸いにして身につけていますし、私の外国人の友達が教えてくれたケースもあります。

ですので、企業の実態としては、外資系においては特に、先ほど講演の中でもありましたが、TOEICはやはり日本の指標ですので、アメリカ企業でTOEICを問われることはほとんどありません。TOEFLについても同じです。TOEFLは大学受験で使いますが企業においては使っていませんので、点数はあくまで自分の進捗確認という意味合いで、やはり英語で行動を起こせるか、先ほど篠田先生が言われましたが、自分を売り込めるかというところで英語を使えるかというのが一番の勝負になりまして、それを企業は評価していると個人的には思います。

**森田** なるほど。論理性と対応力を英語を通して見ている。英語ができることは当然だという感

覚ですか。

**阿部** ええ。そこで一つ希望があるのは、企業として英語はネイティブレベルでなければいけないか、ぺらぺらでなければいけないかというとは実はそうではなくて、総合力になり、例えばパーティーの振る舞いかといったことは練習すれば、訓練すればうまくなります。そこで英語が多少うまくなくても、最低限のコミュニケーションがとれれば、大いに自分をアピールすることはできると思いますので、幸いそこは総合力で勝負できる場所だと思います。

**森田** 外資系の企業であれば、そのような多角的なところから英語力と人材能力というのでしょうか、ビジネスマンとしての資質を見ていくという感じでしょうか。

**阿部** そうですね。できて当然ですが、それだけではないと思います。

**森田** ありがとうございます。いろいろなことを考え、頭の中がぐるぐるぐるぐる回っていますが、先ほどの後藤さんのスライドにちょっと戻ってしまう感じもしますが、グランドデザインができていなくて、そして企業としての意思がない。そのようなところはグローバル化できない。つまりグローバル化するということは、やはり企業体質の変化が求められるということでしょうか。それとも、それとは無関係のことなのでしょうか。

第1部での楽天さんの社員教育の中で、築地の市場に連れていくとか、楽天さんがどのような歴史を持って、どのような企業だったかということを英語で説明されるとか、そのようなお話がありましたが、土着性というのでしょうか、結局グローバル化と土着性は全く相反するものであり、土着性が高い企業は英語は必要ではなくて、グローバル化をする企業こそ必要であり、英語を導入したからといってグローバル化にはならない。究極的にそのような感じに捉えることは間違いでしょうか。葛城さんからありますでしょうか。

**葛城** もし私の回答が全然が違ったら申し訳ありませんが、いわゆる企業のグローバル化は幾つかパターンがあると思っています。一つは本当に昔日本が結構お家芸的にやっていた、すごく簡単にいうと輸出モデルです。日本が中心になってやっていく。簡単に言うとセントラライズして輸出していくモデルと、先ほどとは全く逆の各ローカル拠点を重要視してローカライズを中心とする考え方、すごくシンプルに言うとその二つだと思います。ここに来て、どちらでもないという発想があり、ローカライズも生かしながらも、いわゆるセントラライズも生かしましょうというところが結構最近の傾向かと思っています。

楽天もやはりそのような影響を受けていて、セントラライズするところとローカライズするところを中身によって結構使い分けています。トレーニングの部分でいえば、先ほど言ったわれわれのビジョン、ミッション、バリュー、ビジネスモデルは非常にコアな部分で、これはどちらかというと、すごくシンプルに言うとも輸出モデルに近いところです。なので、そこに関しては来てもらい、やはりわれわれのコアな考え方を知ってもらって共感して体感してもらっているところがあります。

一方で、例えばマーケティングの要素はローカライズの要素が非常に強いので、そこに関しては

やはり現地の人がありリードしてやっていくのが今進むべき道なのではないかと思っています。

**森田** なるほど。やはりそれが楽天さんのグランドデザインであるということですね。それによって、そのグランドデザインに合ったグローバル化をされていて、それで選択されたのが英語を社内の共通語にしていくと、そういう立場ですね。

**葛城** はい、そういうことです。

**森田** 後藤さん、いかがでしょうか。

**後藤** 全く同意だと思えます。例えばいわゆるグローバル企業と言われているところでも、全て統一的にやっているというわけではありません。結局商売として勝っていくために、商売の仕組み、あるいは必要とされるスキル、何が仕事ができる人だという価値観、定義、こういうものが核にあって、これはある程度共通性がないと、おそらく企業としての強みは一貫性を維持できないと思いますが、その周りにあるいろいろな要素は、国、市場によってばらばらということはあると思います。

例えばコンサルティング会社の例でいえば、基本的にクライアント、お客様は現地それぞれ、いろいろな国に展開していますが、日本企業がやってほしいやり方とアメリカの企業がやってほしいやり方、手順は実は違います。それを迎合して全部合わせてしまったら意味がないと思いますし、基本的な部分で、こういうスキルを使ってこうコンサルティングするのがわれわれの価値だというところは変わらない部分もあります。ただ、やはり文脈や求められるものに依じて微妙に変えるとか、あるいは日本で日本人を採用してコンサルティングをするのだったら、やはりこういう傾向が出てくるという特性はあると思いますから、そうした部分は実際に市場ごとに変えることは十分あると思います。

そういう意味では、先ほど葛城先生が言われた変えないもの、グローバル中心でやるものと土着のものをそれぞれ使い分けるとするのは全くそのとおриだと思います。それはコンサルティングでも変わらないし、おそらく他の事業でも変わらないと思います。

ただちょっと難しいのは、先ほどの森田先生のご指摘に戻りますが、日本の企業で何が障害なのかという点でいうと、変えるもの変えないものという議論がわかった中で、長い歴史があって、かつ強力なリーダーがいない大企業でよくあるのは、どこまで自分と同じような人がいてほしいかという強い好みではないかと。例えばですが、取締役、執行役員あるいは経営幹部に日本語ができない外国人がいる環境で自分は仕事がやりたいと思うかとか、あるいは海外拠点でも、海外拠点のトップを日本人にするのか現地の方にするのかというところが、結構議論になったりするのが現実だと思います。

これは何を言っているかという、仮に例えば役員会をやるにしても、1人外国人が入ってきて日本語がわかりませんか、日本的な物の決め方がわかりませんとなった瞬間に、自分が今までやってきたこれまでの仕事のやり方や物の決め方が通用しなくなってくる、あるいは新たな手間を求められる、それは非常に面倒なことだという考え方がある種の企業には多分ある。だから実際には、

経営幹部あるいは海外拠点でも幹部の外国人の登用は進んでいないのが現実ですし、それは嫌だな、そこまでやりたくないな、だけど多少若いやつが英語をやるのはいいよと、このようなダブルスタンダードというのがどこかにあるのではないかと感じる。そういう意味で変革が必要だというのは、そのとおりの企業もあると思います。

**森田** ありがとうございます。

**篠田** 森田先生、私の考え方を申してよいでしょうか。

**森田** はい。

**篠田** やはり、グローバル化した企業での英語の活用法は職種で異なると思います。楽天さんは楽天さんの方法があるし、銀行は銀行、薬品会社は薬品会社でそれぞれ異なると思います。楽天さんの方法を他の企業でまねるわけにはいきません。日本での仕事をベースにした企業は日本語を中心とし、日本文化を中心としなければならないでしょう。

もう一つは、日本で行われているほとんどの検定試験は点数で評価していますが、学校でも今は点数で評価していません。ABCDの評価です。先ほど楽天さんはそれぞれの企業に適した検定試験問題を作り、それで試験をするのがよいと思う、とおっしゃいましたが全く同感です。この考え方を私はいろいろな企業で提案しています。というのは英語がしゃべれても、TOEICで高得点を取っていても自分が働いている会社名を英語で書けない社員がいるのです。本当にいるのです。

**森田** います。

**篠田** ですから、それぞれの会社で必携な英語の問題を100問ほどつくり、それを3等分して試験をすれば、3年は使えるし、その会社に必要な英語が身につくし、人事部で採点もできるので経費の節約にもなるのです。社員もわけのわからない英語を勉強するよりも目的を持った英語の勉強ができるのです。

それから外国人が日本に来たら、日本語で会議をすればいいと思います。日本に来る外国人は日本語がある程度は話せますし、日本語を身につけたいし、日本文化も知りたいのです。帰国したら俳句や宗教など、日本での印象を母国で必ず質問されます。起承転結も質問されることがあるそうです。仕事で外国に行ったら、その国の言葉を使うのが鉄則ではないでしょうか。楽天さんの場合は素晴らしい外国人を採用しようと思って英語を公用語化しているわけですね。

日本の作家の多くは外国語が専門でした。夏目漱石は英語、川端康成も英語、大江健三郎さんはフランス語でした。英語を勉強すると日本語の素晴らしさがわかります。日本語か英語かの片一方では変則です。最近の若い社員は言うまでもなく、30代、40代、50代の方も日本語でわかりやすい文章が書けなくなっているそうです。

**森田** 第1部の楽天さんの事例報告でも、楽天さんのご事情からということで、それぞれ別々の会社の目的があるというお話を頂戴していただき、本当にそのとおりだと思います。

今ちょうど17時を回りました。長時間にわたって狭い椅子に腰をかけられているフロアの皆さんがいっぱいなので、第1部からご参加の方々も多いかと思います。

ここで、お一人、お二人程度で申し訳ありませんが、質問用紙のことも含めて、ご質問がありましたらお受けしたいと思います。その折りには全員の方へのご質問なのか、それとも単独の方をご指名かということをお願いしたいと思います。いかがでしょうか。

**小谷野** 静岡県立大学の小谷野と申します。きょうは素晴らしいシンポジウムをありがとうございました。

1点、企業と英語ということですが、企業に入る前には大抵大学に行くわけですが、大学に入る前に中学、高校で英語を勉強するわけです。皆さんは大体大学レベルの話をされていると思いますが、中学、高校で今、私はよくわかりませんが、普通だと週に1時間ずつやって5回、1年30週あるとして、1年間150時間、これを日数にすると24で割りますから、7日ぐらいにしかありません。ですから、アメリカに行ったら1年間で丸々7日分しかいけません。中学、高校、大学と10年間やったとしても70日分。ということは、3カ月にもならないわけです。これで話せるようになるというのは非常に難しい話であって、そうではなくて知識として、文法なり読み方を覚えることはできるけれども、話すことは体にしみ込ませなければいけませんから、とてもではないができません。読むのは頭の理解だけ済みますけれども。

そういうことを私は常々考えていますが、シンポジウムにおられる外資系企業で働いているおられるお2人、英語はものすごく堪能だと思いますが、こういう意見に対してどういう感想をお持ちになるか、お聞きしたいと思います。

**森田** ありがとうございます。先ほどの寺内先生のお話の中にもありましたが、ご自身で勉強しているというのがかなり長いようです。体験を含めて、阿部さん、どうでしょうか。結局どのぐらい勉強したらいいかということでしょうか。日本の中高の教育は英語の時間数が非常に少ないということで、この現状をどのように思われますか。

**阿部** 個人的な意見として二つお話ししたいと思います。一つは、私がアメリカに留学していた際に、3分の1のクラスメイトは留学生でした。主にラテンアメリカ、ヨーロッパからの留学生で、英語が母国語ではない方々でした。ところが非常に驚いたことに、皆さん英語がうまいです。それでおかしいと思って聞いてみたら、大体そういった国からアメリカに留学されている方は、エリートな方やおうちが大変裕福な方が多くて、子供のころから英才教育を受けている方が多いです。そういった方に聞いてみると、小学校から授業は英語だったと言われます。学校で学ぶための言語はもう英語でした、ずっと英語で学んできたので、そこで覚えましたと言われます。だから英語を学んだことがないわけです。それは非常にびっくりすることです。

ではそれを日本でやったらいいかというのは、確かに日本で英語で教えている学校もあると思いますので、ご両親の選択でそういうところに子供を行かせるのは一つの手だと思います。

それから二つ目の視点としては、一方で先ほど総合力と言いましたが、英語ができることも大事ですが、やはり仕事ができないと意味がないので、それこそ英語よりも数学であったり理科であったり、いろいろな一般教養なりがなければだめですし、いろいろなことに関心を持たないと、自分

としてのコンテンツがないと仕事上、力を発揮できませんので、それがあって英語がプラスされて成果になるという考え方からすると、確かに小中学校でもっと英語をとっているのはあるかと思いますが、そのほかのことに時間を割いて、自分の基礎力をつけることももっと大事なのではないかと思います。

**森田** ありがとうございます。私は中学、高校、大学、短大、大学院と全部の校種で教えたことがあります、日本の中等教育はそんな無力ですか。

**後藤** 私は専門的な教育のことはわかりませんが、私自身も別に帰国子女でもありませんし、中学、高校まで普通に多分おっしゃったような時間の教育を受けてきて、逆に外資系とか海外も含めて仕事をすることに興味を持ったのは大学生になってからです。

そこで考えたのは、お金を使ってすごくトレーニングを受けるということよりは、例えばラジオでも今、日本で非常にすばらしいのは、NHKで無料で膨大な量の放送をやっていますから、そういうものを全部無料でずっと暇なときに聞きながらやっていくことでした。最終的には仕事で求められるというか、やはりやらなかった場合に成果が出ない、成果が出なかったら雇用がない、このような状態になったときに、人は初めて本当にやるというところもあると思います。

だから、何かの形で自分を追い込むのと、あとそうではなくても、大学生になってからでも別にお金をかけなくてもできること、スキ間の時間でできることはたくさんあるし、それはやはり例えば1カ月2カ月続けるということではなくて、3年間4年間、本当に毎日続けるというレベルで差が出てくるのかと思います。

**森田** ありがとうございます。英語教育は、神保先生、寺内先生がご専門ですので、何か補足されることはいかがでしょうか。

**神保** 今のご質問、当然学習時間の問題ですが、大変限られていることはどうしようもありません。ただしわれわれが目標とすべきなのは、ネイティブスピーカーモデルではなくして、きょうそれぞれの企業の方々がやはり強調されているのは、仕事ができる能力でいいわけです。ですから例えば4技能を満遍なくなんていう発想ももう必要ないと思います。だから、自分が必要とされていることができればいい。ですから、先ほど出てきたCEFRというフレームワークが結構強調しているのは、partial competenceということを行っています。

だからやはり、それぞれがそれぞれの場面で仕事で使える能力を目指せばいいのであって、それを学校教育が終わってから仕事について自立的な学習者として、インディペンデントラーナーとして研鑽をする。それ以外に解決法はないのではないのでしょうか。学校教育で全てが与えられるということはあり得ないと思います。

**森田** 寺内先生、いかがでしょうか。

**寺内** 最後に大事なポイントがあります。やはりこれからの英語は、ネイティブスピーカーのように文法が完璧であるとか、発音がネイティブスピーカーとまるで同じでなければいけないというものではなくて、みずからの意思や伝達事項を遺漏がないように正確に伝えることができる、そう

いった英語が必要となってくると思います。

これは先ほど篠田先生が何度もお話しになられましたけれども、その基礎となる授業を中高あるいは大学の教育の中で行っていくべきではないでしょうか。もちろん、卒業生は皆がビジネスパーソンになるだけではありませんので、われわれ教育機関にある者としては、さまざまなレベルにおいて今のような発想を持つべきです。神保先生が言われるように、リーディング、リスニング、全てのスキルが同じように満遍なくできなければいけないというものではないという発想を持つことが必要な時代になっているということもつけ加えておきます。

**森田** ありがとうございます。ここでちょっと葛城さんからお話があります。

**葛城** 個人的に質問が多かったことが、今の英語教育に関連することだったので、この場をかりて回答させていただきます。

大きく言うと二つの話をさせていただこうと思います。

一つは大きな教育方針の話で、もう一つが小学校、中高、大学、会社においてどういう英語教育をすべきかという、そのステージに分けた英語教育の話、その二つをしようと思っています。

大きな方針は、今皆さんからも出ていましたが、私は英語教育は二つあると思っています。一つは、いわゆるネイティブスピーカー的な教え方です。これはとにかく小さいときから量を浴びせるという教育法です。あともう一つは、非ネイティブスピーカー的な教育方法です。いわゆる、ある一定の年齢に達してから第二言語として学習する方法でネイティブスピーカー的な教育とは大きく異なるとしています。そのため、いわゆるネイティブスピーカーがやる勉強方法を非ネイティブスピーカーがやる勉強法に当てはめてもうまくいかないことが結構多くて、それは実は楽天でも実証されています。われわれはやはり先ほど言ったようにもともとドメスティックなカンパニーなので、非ネイティブスピーカーが英語を勉強する仕方にフォーカスを当てています。

具体的には、先ほどまさに先生方が言われた、神保先生も言われていましたが、とにかく使う英語にフォーカスしています。実際にビジネスで使う、営業成績が上がった、下がった、今ビジネスはどういう状態になっている、なぜならとか、そういうことにとにかくフォーカスしています。実際に楽天社員の英語力がそんなに高いかという、はっきり言ってまだそんなに高くないです。本当の基本的な会話しかできないし、それもいわゆるビジネスレポートに相当偏っています。あとは篠田先生が言われていましたが、実用英語をやる上で一番大事なのは型を覚えることです。プレゼンテーションはこのような型でやっていくというのがあって、それをまずマスターして、それに沿ってコピーしていくとか、まねをしていくことがすごく大事。それは非ネイティブスピーカーが英語をマスターしてビジネスをやっていく上でもものすごく有意義なので、篠田先生が言われた型を覚えていくというのは一つ英語の勉強法としてあります。これが大きな方針です。ネイティブスピーカーと非ネイティブスピーカーでは勉強の仕方が正直違います。

2点目は、ステージごとですが、これは私の個人的な意見がすごく入っています。実は私は小学6年生の双子の子供がいて、たまたま小学6年生なので、社会勉強を含めて、様々な学校説明

会を回っています。すごくびっくりするのが、正直偏差値がすごく高い学校も低い学校も回っていますが、どの学校も「うちは東大に何名入れています、京大に何名入れています、早稲田・慶應に何名入れています」と言います。早稲田が出てきてうれしい気持ちがある半分、悲しい気持ちがちよっとあって、「グローバル教育に力を入れています」とか「IT教育に力を入れています」という学校はあまりありません。

かつ、びっくりしたのは、アンケートで保護者の皆さんが優先する事項トップ3とワースト3を挙げていて、保護者の皆さんが重要視しない、いわゆるワースト3は、1位が宗教に関する教育、これは何となくわかります。2位は何か忘れましたが、ワースト3にグローバル教育です。保護者も関心がないのです。保護者の関心があるトップ1は、東大に何人入れています、京大に何人入れています、早稲田・慶應に何人入れていますということでした。大学は今、先ほど話が出ていたように、早稲田、慶應を含めて良い改革が進んでいる。実は中高における英語教育の重要性を向上させるべきではないかと思っています。

そういった背景を受けながら私の個人的な意見を言うと、小学校のときはとにかく英語に興味を持たせる教育をしたほうがいいと思っています。日本語以外の言語があって、世の中を生きていくには、これから日本の人たちは海外とやはりうまくやっていく必要があって、そのためには日本語以外の言語が存在していて、そういうのを使えたほうが良いということをまず覚えてもらう。

中高は、僕は今やっている文法やボキャブラリーが100%間違っているとは思ってなくて、やはり基礎力をつけるのは英語教育の中で非常に重要です。なので、過度にやる必要はありませんが、ある一定の文法、ボキャブラリーはやる必要があって、特にリスニング、スピーキングに関して教育していくことは大事だと思っています。楽天でも実は測定していますが、TOEICのスコアの伸びだけでいえば、はっきり言って大学の偏差値に完全に依存しています。高い偏差値であるほど、英語の伸びはものすごく速いです。それは事実としてかなりのデータ量としてあります。

大学教育においては、むしろそれを実際に使っていく、ディスカッションしていく、ディベートしていく教育にもっとフォーカスしてほしいと思っていますし、いわゆるノンネイティブ、ノンジャパニーズの人たちと触れ合うことによって、ダイバーシティーの価値観、カルチャーを本当に体感してもらうことが私は大事なのではないかと思っていますし、会社に入ったら先ほど篠田先生も言われていましたが、やはり一番きいていくのはライティングのところなので、会社に入ったらライティングに力を入れたほうがいいと思います。それはなぜかというと、会社によって使うテクニカルタームが違うからだと思います。

**森田** ありがとうございます。ちょっと質問された方へのお答えになっていたかどうかわかりませんが、この後もこの上で懇親会がありますので、無料ですし、どなたでもウエルカムですので、ぜひお越しいただいて、講師の方たちとご意見を交換していただければと思います。

それでは最後になりましたが、篠田先生。

**篠田** 今の小谷野先生のご質問用紙に「現状では中学、高校で英語が話せるようになるのは無理

でしょうか」と書いてありますが、学校では話せなくてもよいと思います。私も学生時代は全然駄目でした。英語が口から出てきませんでした。でも、アメリカの大学ではどなたかが英文法の質問をしたのに先生でなく私が説明して高い評価を得ました。君の英文は文法上は素晴らしいと多くの先生が言ってくれました。でも論理構成が弱いと言われました。ご自分の関心のある事柄の英語を身につけておけばよいと思います。

日本語でも「読み・書き・そろばん」が大切、というように、中学・高校では英語の3R'sの中のリーディングとライティングに力を入れた方がよいでしょう。今の会社員の多くが英文和訳が正確にできません。これではリスニングなどできるはずがありません。企業で頻出する英文が正しく理解できないし、英文が正しく書けない会社員が多いのです。ひどいミスをした英文を書く会社員が多いのです。例えば、外国に友達を作ることを勧めます。ペンパールをつくるのがいいと思います。英語に興味を持てます。私は中学2年からアメリカにペンパールがいて、今でも続けております。

**森田** 先生、その辺で、申し訳ありません、時間がきましたので。

ここにパネル・ディスカッションと書いてしまいましたが、シンポジウムが正確なところで、パネルでディスカッションはあまりしませんでした。ともに酒を飲んで話し合うというのがシンポジウムの語源で、そのシンポジウムの用意が上にできていますので、それにぜひ参加していただきたいと思います。

**篠田** ちょっとだけすみません。私は皆さんの質問の回答を書いていますから、どうぞ来てください。

**森田** どうもありがとうございます。時間になりましたので、神保先生、閉会のご挨拶をお願いします。

**神保** 本日は長時間にわたりご参加くださりまして、ありがとうございます。フォーカスがどのくらいできたか、問題点は大きいかと思いますが、このように企業の方々とわれわれ教育の現場にいる者が互いに話し合うことができたこと、これ自体がまず大変な成果だったと思います。

今後ともわれわれはこのような企画をやっていきたいと思いますので、また興味がありましたらぜひご参加ください。本日はどうもありがとうございました。

**森田** 長時間どうもありがとうございました。

# 第38回産研フォーラム

- 13:00 **挨拶**  
早稲田大学 常任理事 大塚 宗春  
早稲田大学 商学学術院教授 花井 俊介  
産業経営研究所所長 早稲田大学 商学学術院教授
- 13:20 **問題提起**  
コーディネーター 早稲田大学 商学学術院教授 神保 尚武
- 13:25 **事例報告**  
グローバル企業の英語力強化  
楽天株式会社 人事部 Globalization推進課 課長 葛城 崇
- 14:00 **講演**  
企業が求める英語力 大塚宗春先生から  
早稲田大学 商学学術院教授 寺内 一  
企業に必要な英語力とその指導法  
早稲田大学 名誉教授 篠田 義明
- 15:30 **シンポジウム**  
司会 早稲田大学 商学学術院教授 森田 彰  
登壇者(五十名) 阿部 俊光  
M&D株式会社 取締役システム部門 マネージャー 葛城 崇  
楽天株式会社 人事部 Globalization推進課 課長 後藤 将史  
フーズアンドカンパニー株式会社 プリンツビル 篠田 義明  
早稲田大学 名誉教授 寺内 一
- 17:15 **総括**  
早稲田大学 商学学術院教授 森田 彰
- 17:25 **閉会の挨拶**  
早稲田大学 商学学術院教授 神保 尚武

What is the role of English in the globalization of companies?

あらためて問う

# 英語と×企業の グローバル化

## 申し込み方法

対象：学生、教職員、一般の方でもご参加いただけます。懇談は無料です。

定員：400名 懇談をご希望の方は、産業経営研究所のホームページより専用フォームにてお申し込みください。申し込み締切日は2012年10月17日(水)となります。締切日以降は当日申し込みとなります。直接会場までお越し下さい。ただし、定員になり次第締切する場合があります。

早稲田大学 産業経営研究所 〒169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1 早稲田大学11号館3階  
TEL:03-3203-5857 E-mail:riba@list.waseda.jp 担当：黒田・山崎  
ホームページ：http://www.waseda.jp/sanken/

2012年 10月19日(金)

会場 早稲田大学国際会議場 井深大記念ホール

主催 早稲田大学産業経営研究所

## 英語と企業のグローバル化

## 花井俊介

早稲田大学 産業経営研究所 所長

早稲田大学産業経営研究所は、早稲田大学の産業経営に関する中心的な研究機関として1974年に設立され、2007年からは旧アジア太平洋研究センターの国際経営部門との統合により新設された商学学術院総合研究所の研究部門として改組され、今日に至っております。産業経営研究所は、設立以来今日に至るまで、産業経営に関わる幅広い領域における諸問題についての研究を精力的に展開してまいりました。

このたび第38回を数える「産研フォーラム」は、広く社会の方々を対象として、その時々々の先進的な問題をテーマに公開講演会、シンポジウム等を開催し、ご好評いただいております。今回の産研フォーラムでは、「あらためて問う、英語と企業のグローバル化」というテーマによるシンポジウムを企画しました。

企業の海外進出に代表される、言わば企業の外的（外向的）グローバル化の時代から、企業体そのものの内的なグローバル化の時代となり、社員の英語運用能力と総体としての企業の英語力が問われて久しいものがあります。さらにこの数年、少なからぬ企業が、英語運用能力の高い外国出身者、留学生を積極的に採用し、また多くの企業もそのような動きを見せています。外資企業だけでなく、日本の生え抜きの企業の中でも、英語を企業内の共通語として使用し始めたり、それが検討されています。企業のあり方が、国内外で同質化する道をたどり始めていえると言えるでしょう。

そこで本フォーラムでは、こうした企業のグローバル化とその対応に実際にあたっている方々をお招きし、事例報告とシンポジウムを行います。これを通して、企業のグローバル化に必要な条件と日本人社員にどのような力と姿勢が求められるか、そしてその中での、英語の役割と英語力のあり方を改めて探っていきます。さらに、大学生がそうした力、姿勢を養うために、大学が何をなすべきかも考え、建設的な提案に結びつけて行きたいと思っております。

皆さま方のご来臨を、所員一同、心よりお待ちしております。

## 略歴

## 葛城 崇（かつらぎ たかし）

楽天株式会社人事部長Globalization推進課課長。1994年早稲田大学理工学部卒。1994年東日本旅客鉄道株式会社入社、東武東上線副駅長シミュレータの開発に従事。2000年楽天株式会社入社。2001年より人事担当。人事部長、教育研修部長。2008年責任者としてグローバル人事制度設計、人材育成に従事。2010年楽天に復帰。現在は、グローバル人事部HRプランニング室室長として主に人事制度の設計、運用等を担当。また、「Englishization Project」（英語化推進プロジェクト）のリーダーとして英語社内公用語化を推進中。

## 寺内 一（てらうち はじめ）

高千穂大学 文学部 教授。1983年慶應義塾大学法学部法律学科卒業。1997年英国ウォリック大学大学院英語教育学研究科PhD取得。2007年より現職。専門は英語教育学、応用言語学（English for Specific Purposes）。社団法人大学英語教育学会副会長。

『21世紀のESP』（編集・共著）大修館書店2012年（2刷）、『大学英語教育学』（編集・共著）大修館書店2011年（2刷）、『ビジネス・キャッツ』（編著）南雲堂2010年、『企業が求める英語力』（編著）朝日出版社2010年、『English for Academic Legal Purposes in Japan』（単著）リーベル出版2001年。

## 篠田 義明（しのだ よしあき）

早稲田大学 名誉教授 教育学博士。米国ミシガン州アナーバー市名誉市民。現在、東京電機大学客員教授。早稲田大学教育学部英語英文科卒業後、丸善株式会社輸出部・販売部に勤務。その後、明治大学文学部英文文学科修士課程修了し、後に早稲田大学文学部教授。専攻は、Business・Technical Communication。実用英語学会会長、日本テクニカル・コミュニケーション協会会長、日本英工会連合会「商業英語検定試験」専門委員などを歴任。著書論文は多数。近著に『伝える英語の発想法』（早稲田大学出版部）、『賢い人の英語コミュニケーション法』（丸善出版）、『コミュニケーション技術』（中公新書）、『ビジネス文完全マスター版』（丸善出版）などがある。

## 阿部 俊光（あべ としみつ）

MSD株式会社 情報システム部門 マネージャー。1997年早稲田大学商学部卒。2005年、米国バブソン大学経営大学院にてMBA取得。日本イーライリリー、日本メドトロニックを経て、2012年7月より現職。ヘルスケアに関わる外資系企業において、IT戦略の立案・実行を担当。特にセールス、マーケティングの分野でグローバル・プロジェクトに多数従事。

## 後藤 将史（ごとう まさし）

1999年東京大学法学部卒。2004年INSEAD経営学修士（MBA）、2009年オックスフォード大学経営学修士。ボストン・コンサルティング・グループを経て2009年より現職。内外企業に対しグローバル成長戦略、組織・オペレーション改革等の多様なコンサルティングを手掛ける。2010年より早稲田大学非常勤講師。近著に『グローバルで勝てる組織を作る7つの鍵 人材活用の新戦略』東洋経済新報社2012年。

## 神保 尚武（じんぼ ひさたけ）

早稲田大学 商学学術院 教授。1970年早稲田大学商学部教授。現在に至る。1991年-1994年NHK基礎英語講師。2010年大学英語教育学会（JACET）会長。現在に至る。主筆兼共著『大学英語教育学』（大修館書店、2010）『英語教師の成長』（大修館書店、2011）、『新しい時代の英語科教育の基礎と実践』（三修社、2012）。

## 森田 彰（もりた あきら）

1982年早稲田大学文学研究科博士前期課程修了。2003年より早稲田大学教育学部教授。専門は英語、英語教育。外国語教育メディア学会副会長（関東支部長）。日本実用英語学会理事。『外国語教育リサーチマニキュアル』共訳。大修館。2001年、『はじめての英語学』共著。研究社。2007年、文科省検定教科書『Perspective: English Expression I』代表執筆。第一学習社。2012年など。他に英語教科書を多数執筆。

## 地図



地図はこちらからも確認できます。 URL: <http://www.waseda.jp/jp/campus/waseda.html>

## お問い合わせ先

産業経営研究所事務所 TEL: 03-3203-9857

URL: <http://www.waseda.jp/sanken/> E-mail: [riba@list.waseda.jp](mailto:riba@list.waseda.jp)

## 産業経営研究所スタッフ

花井 俊介（所 長）早稲田大学 商学学院教授  
久保 克行（所長補佐）早稲田大学 商学学院教授  
安 珠希（助 手）早稲田大学大学院商学研究科 博士後期課程  
高橋 達（助 手）早稲田大学大学院商学研究科 博士後期課程

### 産研フォーラム No. 38

2013年2月1日発行

発行者 早稲田大学産業経営研究所長 花井俊介  
発行所 早稲田大学産業経営研究所  
〒169-8050 新宿区西早稲田1-6-1  
電話 03（3203）9857  
FAX 03（3202）4274

印刷所 照栄印刷株式会社

# R.I.B.A OPEN FORUM

---

No.38  
2012

## What is the Role of English in the Globalization of Companies?

|                                                                                                              |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <b>I Introduction</b>                                                                                        | Hisatake Jinbo..... 9    |
| ■ Englishnization Initiative                                                                                 | Takashi Katsuragi.....10 |
| ■ 1 English language skills that companies need: responses from a large-scale survey                         | Hajime Terauchi.....31   |
| ■ 2 What English language skills do Japanese professionals really need and how are those skills best taught? | Yoshiaki Shinoda.....77  |
| <b>II Symposium</b>                                                                                          | .....69                  |
| Moderator                                                                                                    | Akira Morita             |
| Panelists                                                                                                    | Toshimitsu Abe           |
|                                                                                                              | Takashi Katsuragi        |
|                                                                                                              | Masashi Gotou            |
|                                                                                                              | Yoshiaki Shinoda         |
|                                                                                                              | Hajime Terauchi          |
|                                                                                                              | Hisatake Jinbo           |

---