

## シンポジウム

### TOEIC の導入と活用について

立石博紀  
(松下電器産業株)

(現在、(株)エクセルインターナショナルに出向)

ただ今、ご紹介いただきました松下電器の立石博紀と申します。現在は、松下グループの語学関連業務が、子会社のエクセルインターナショナルに移管されていまして、こちらに出向しております。弊社は松下電器産業(株)グループの半世紀にわたる海外事業の経験から生み出されたノウハウをベースに、1990年松下電器産業(株)のグローバル化推進を目的に設立された松下電器産業(株)の子会社です。私の所属する国際研修グループは、社内外の語学教育、特に松下電器が日本で最初に TOEIC スコアを昇格基準として人事制度に導入したのに伴い“TOEIC スコアアップ”に使命感をもって取り組み大きな成果をあげるとともに、一回の受験者数が2千名を超える IP TOEIC 団体受験の実施も数多く運営してまいりました。スコアアップ講座受講者累計数は、約 1500 名以上で、TOEIC 受験者数は 2003 年～2004 年累計で 79161 人となっております。これらの経験をもとに、関西・関東を中心に高校・大学でも実績を積んできております。

さて、私に与えられたテーマは、「企業でどのように TOEIC を取り入れ、活用しているのか」ですが、お手元の配布資料の「2005 年度語学研修 / ニーズ別研修体系」をご覧いただきたいと思います。2010 年「グローバル・エクセレンスの実現」という中村社長の方針に沿い、人材育成面より「海外勤務者の少数精銳化」、その実現のための「グローバル要員の計画的育成」、そして全社員を対象とした「内なるグローバル化の更なる推進」を目指して、各種の研修プログラムを用意しております。

(1) まず、海外赴任内定者については、2006 年度より TOEIC650 点以上が必須基準となります。全員必須の海外赴任前研修にくわえ、海外赴任前個別インテンシブコースのプログラムがあります。すなわち、ドイツに赴任の社員には、ドイツ語、フランスに赴任する社員にはフランス語の個別レッスンを受けてもらうことになります。個別レッスンの時間は、100 時間を基本にしておりますが、海外赴任前の業務の多忙・家をどうするか、子供の学校関係などプライベートなマターのフォロー、また現地会社からの早期の海外着任の要請などで、語学の学習時間があまりとれず、極端な場合は 20 時間前後しか勉強できないケースもあります。海外赴任の内示が、赴任前 2～3 ヶ月となると、ますます語学学習に割く時間がすくなくなっているのが現状です。一概には言えませんが、英語の能力の高い社員は、その他の言語習得も比較的にスムーズに学習できているような気がいたします。この意味からも、まずは英語によるコミュニケーション能力の向上が肝要かと思います。

(2) 次に、将来的に、グローバル要員を対象としたゴールドプログラムという、就業後の語学研修プログラムがあります。1961 年に社内語学研修がスタートしておりまして、現在のゴールドプログラムは、一週間に一度、就業後に 2.5 時間、年間 85 時間のプログラムで、

英語と中国語のクラスがあり、外国語によるコミュニケーション能力の向上に主眼が置かれています。現在、6つのレベルのクラスありますが、TOEIC スコアによってクラス分けを実施しております。

(3) 次に、参事・主事昇格候補者に対する研修として、各種の TOEIC スコアアップコースがあります。TOEIC ステップアップコース、TOEIC スコアアップ宿泊研修、1日速習コースがこれにあたります。最初導入した 2000 年度は、TOEIC450 点であった基準が、2007 年度からは、100 点アップの 550 点になります。1 日速習コースと TOEIC スコアアップ研修は、私が講師をつとめております。研修場所としては、主に枚方にある松下電器の研修所で実施しております。「1 日速習コース」は、土曜日の午前 9 時 30 分から午後 4 時半まで、TOEIC テストの 7 パートの解説と対策について、演習問題も交えながら行っております。「TOEIC スコアアップ宿泊研修」は週末集中コースで、その名のとおり研修所に泊り込んで、土曜日と日曜日、さらに翌週の土曜日・日曜日・休日を組み合わせて 5 日間の地獄？の特訓を実施しております。

講師をしていて、痛感しますのは、語彙力の不足と基礎文法知識の欠如です。ですから、この研修では、中学で習う基本的な事項の復習もしております。社員が異口同音に言わわれるのは、「こんなことになるんだったら、学生時代にもう少し真面目に英語を勉強しておけばよかった」という嘆きの言葉です。受講生の社員には、シャドーイング法の実践と「語学学習は、エスカレータを上るようなものです。同じ高さ（すなわち、語学レベル）を保つためには、絶えず、足を動かしていなければなりません。たとえ、上のほうにのぼっていても、そこで歩くのをストップしてしまったら、知らず知らずのうちに、出発点に戻ってしまいます。継続は力なり。語学学習は、まさにエスカレータを登るようなものです。」というメッセージをおくっています。

以前は、社内衛星通信を活用した「パナサットコース」を 2000 年度から 2 年半ほど実施しました。これは、枚方の新しい研修棟のスタジオでの第一回の収録として、私が講師として登場し、それを当社の各拠点に配信して、TOEIC 対策の勉強の機会を提供したもので、受講生は、北は北海道から南は九州までにわたり、累計総数約 2000 名の社員が受講しました。

(4) 最後に、内なるグローバル化については、松下の社員全員がグローバル化しないといけないとの考え方から、先ほど紹介したゴールドプログラムを含め、新入社員英語インテンシブコースや「若い人と一緒に勉強するのはやりにくい」との声もあって、管理者英会話・中国語コースを運営しています。

採用については、TOEIC スコアだけではなく、総合的に見て採用を決定となります。配属や異動も、TOEIC のみの判断ではありませんが、海外部門での勤務となると、TOEIC スコアは大きな判断 / 参考資料となります。

1951 年、松下電器産業の創業者・松下幸之助が初めてアメリカを訪れたとき、「これからは社員の教育に語学力を取り入れなければならない」と痛感したそうです。その思いが 10 年後に制度として実を結び、1961 年、社内語学研修がスタート。その後、1968 年には社内語学力認定試験が開始され、1979 年から TOEIC テストも試験的に取り入れられるようになりました。

そして 1991 年、社内語学力認定と語学研修の評価を TOEIC テストに一本化しております。これまで認定試験を内製化して実施してきましたが、それが果たして社外でも通用するのかという反省が生まれ、基準の客観性、グローバルスタンダード対応、テスト製

作の高コストという観点等から、語学力認定として TOEIC を正式に導入いたしました。

社内に大きな風土改革をもたらしたのが、2000 年に打ち出された昇格のための TOEIC 基準の導入でした。スコアは 450 点以上。これをクリアしなければ昇格することはできません。英語を日常業務では使用しない部署を含め、原則として全社員が対象となっていますから、たいへんなインパクトをもたらしました。すばらしい技術やノウハウを持っていても、450 点をクリアしなければ昇格できないですから、いやがおうにも勉強せざるを得ません。450 点というスコアの基準は、それまでのデータと当時の状況を照らし合わせて設定したのですが、この基準を満たすため、小生担当の宿泊研修コース受講者は、土曜日・日曜日・休日を返上して、朝 8 時半から夜 8 時半まで泊り込みで勉強しています。毎回、悲喜こもごものドラマを展開しております。

TOEIC テストはその人の能力をスコアで客観的に測定できるので、非常にレベル判定がしやすく、ゴールドプログラムや TOEIC スコアアップコースのクラス分けの基準として活用しています。また、一部、語学研修成果測定としての活用も行っております。定期的に TOEIC を受験することにより、自己の語学力の推移が客観的に把握できるといったメリットがありますので、目標設定とその達成に向けてのチャレンジが可能となるかと思います。

松下電器は目下、「経営の現地化」「グローバル幹部の育成」「内なるグローバル化の推進」を三本柱とするグローバル人事戦略の強化を図っています。このうち、「内なるグローバル化の推進」の重要な要素として「語学力の強化」がうたわれています。この骨子となるのが、2006 年から海外勤務者に対し TOEIC650 点以上とする基準を導入し、2007 年からは昇格の基準スコアを 550 点以上に引き上げるということです。これからは、国内の部署といえども、海外と直接対応していかなければならぬため、全社的な語学力の底上げを図る必要があります。

今後は、さらに論理的な思考力に加え、コミュニケーション能力が求められてきます。「英語を」ではなく、「英語で」という視点が語学教育のポイントになってくると思います。と同時に、昨今の新入社員を見ても、技術系の方が大半を占めてきておりますし、今後は技術社員を対象とした語学研修プログラムの充実と ESP プログラム、すなわちビジネスライティング・テクニカルライティング・プレゼンテーション・ネゴシエーション・ディベートといったスキル別の研修プログラムの充実強化の必要性を痛感している今日この頃です。以上を持ちまして、私の話をひとまず終わらせていただきたいと思います。ご静聴まことにありがとうございました。