

パナソニックにおける英語研修

立石博紀
(エクセルインターナショナル)

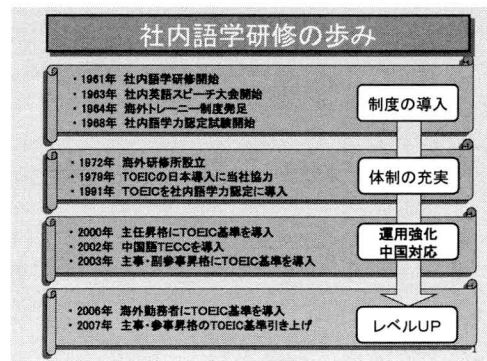
1. 真のグローバル人材を育成するために取り組んできた外国語教育の歩み

パナソニックはグローバル人事戦略の強化に取り組んでおり、多様化した状況でも異文化を背景とする人々とも円滑にコミュニケーションをとり、“協働”できる人材の育成を目指しています。そして戦略の柱の一つである「内なるグローバル化の推進」では、2007年から主事・参事昇格基準をTOEIC550点に引き上げるといった内容を盛り込むなど、全社的な語学力アップに力を注いでいます。しかし、パナソニックのグローバル人材育成のための語学教育は、今始まったわけではなく、大きな礎となる長い歴史に裏打ちされ、その流れはとどまることなく、進化し続けながら未来に向かって進んでいます。

2. 海外事業の展開とともに

1951（昭和26）年、創業者・松下幸之助氏は「世界的な観点で経営活動をしなければならない」と考え、初めてアメリカ視察を行いました。同氏はアメリカの豊かさや技術における日米の格差を目の当たりにするとともに、「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」と痛感しました。

米国視察から10年後の'61年、同氏の思いは社内語学研修という制度として実を結びました。当時の海外展開の歴史を振り返ると、'59年に戦後初の海外販売会社「アメリカ松下電器」を設立、そして'61年以降は海外諸国への技術援助、海外製造会社の設立を積極的に進めました。事業のグローバル化の進展とともにパナソニックの語学教育はスタートしたのです【資料：社内語学研修の歩み】。



'72年には、真の国際企業にふさわしい国内外の人材育成を目的とする海外研修所（当時）を設立しました。同研修所の役割の一つが、従来の社内語学研修制度を充実・発展させ、国際ビジネスや国際交流に欠かせない社員の幅広いコミュニケーション能力の向上に貢献するというもの。海外研修所では、一つには、全社的な語学力レベルの引き上げを促進してきました。海外事業が拡大する中、英語のできる人が輸出部門を担当するという時代から、一般社員も語学力を身に付けて英語をはじめとする外国語を使って日常業務を行う必要性が生じていました。もう一つは内製化です。海外研修所では英語、ドイツ語、フランス語、スペイン語、中国語等の各研修コースを設けていましたが、当時は語学教育に関する外部プログラムが豊富ではなく、コスト面も考慮して教材やテストを社内で作成してい

たのです。海外研修所が実施した一般社員対象の語学研修は「レギュラーコース」と呼ばれ、8レベルに分けて習熟度別クラスで教育が行われていました。同研修所では、クラス分けに使用するスクリーニングテストをはじめ、教材や中間テスト、最終テストまで所内で作成。'84年からは同コースのプログラムが全国展開されることになり、同年には関東地域、'86年には九州と中部地域でレギュラーコースがスタートしました。多い時では全国で約3,500人の受講生と約130人の講師を抱え、規模・内容ともに一大英語学校の趣がありました。

3. 英語力を測定するグローバルスタンダードとしてTOEICテストを導入

パナソニックは社員の英語力を測定するテストとして、語学力認定試験も独自に開発、'69年から初級・中級・上級の3レベルで実施してきました。レギュラーコースの修了者も初級・中級・上級というレベルに連動させて認定し、人事登録してきたのです。

一方、'83年にはレギュラーコースの受講生を習熟度別に分けるスクリーニングテストとしてTOEICを試験的に導入しました。また、'88年度からは、大学卒の新入社員に入社後3年間、年1回の受験を義務付けるなど、徐々にTOEICテストを活用してきました。

'90年は同社の外国語教育にとってさまざまな変革が行われた重要な年になりました。語学教育の変革内容には、「ゴールドプログラム」の導入、TOEICの社内語学力認定試験への導入があります。ゴールドプログラムは、従来のレギュラーコースに変わる新しい語学教育制度です【資料：英語力向上施策の現況】。「General Overseas Language Development Programを略してGOLD（ゴールド）プログラムと称しています。このプログラムは本人の希望により受講でき、受講料の半額を会社が負担しています。英語は受講開始前に行うTOEICスコアに応じて6段階の能力別クラス編成をしており、授業は週1～2回、11～12人の少人数で就業時間外に実施しています。

'91年からは社内で作成していた語学力認定試験にTOEICを導入しました。それまでは内製化により独自の認定試験を実施していたため、例えば社内評価では上級と認定しても世の中でどの程度通用する英語力なのかはわかりませんでした。当社ではTOEICを客観性にすぐれたテストだと評価して導入に踏み切りました。テスト結果と受験者の英語力との相関性の精度が高いため、英語力を測定する際のグローバルスタンダードとして活用しやすいのです。

TOEICを導入した新しい松下語学力認定試験はMEPT（Matsushita Electric Proficiency Test）と称されるもので、試験は二段階に分かれます。1次試験ではTOEICで英語力を測定し、2次試験では、スピーキング能力を測るLPI（Language Proficiency Interview）テストを行って、ビジネスパーソンとして品格ある英語を話せるかどうかを測定しました。この二つの試験結果に応じて1～5級までの等級を認定し、人事登録したのです。

英語力向上施策の現況

施策	内容	備考
ゴールドプログラム	・本人希望により受講 ・時間外に1～2回/週	・半額会社負担 ・英語・中国語
インテンシブコース	・業務上必要な者 ・1ヶ月前後の集中講義	全額会社負担
ドメインニーズ対応研修	・多様化するドメイン毎の業務ニーズに対応	全額会社負担
海外赴任前研修	・海外勤務の決定した者 ・担当業務に即した語学	全額会社負担 個人別研修

4. 昇格基準にTOEICスコア450点を設定して社内風土改革の実現に結びつける

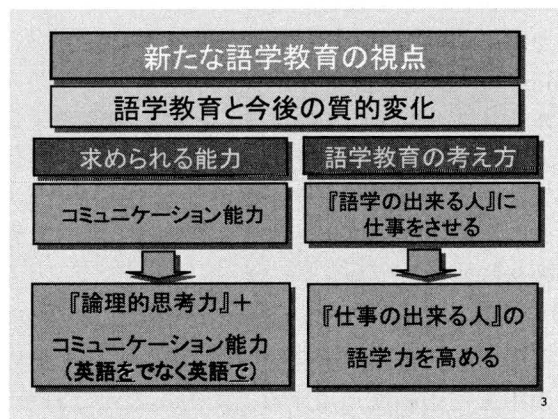
21世紀が近づくにつれてグローバル化が進展し、企業の競争力向上の源泉としてグローバル人材の育成と、コミュニケーション力強化が急務になってきました。こうした状況の下、パナソニックでは主任昇格にTOEICスコア450点以上が必要という施策を2000年から打ち出しました。海外部門に従事する人だけでなく、日常海外とは接する機会の少ない部門の人も含む全社員を対象にした施策ですから、大きなインパクトをもたらしました。いかにすぐれた専門的スキルやノウハウを持っていてもTOEIC450点以上を取得しないと、昇格できないわけですから、英語の好き嫌いに関係なく語学力向上に努めざるを得ないわけで、グローバル企業としての方向付けを明確にしたことが、社内の風土改革までつながりました。

TOEIC450点というのは、コミュニケーション能力を引き上げるために、必要な基礎力をまず身に付けましょうというメッセージで、より高く設定できればそれに越したことはありませんが、現実的には全ての職能を含め全社員がTOEICスコア450点以上を取得するには大変な努力が必要です。実際に、語学研修プログラムでは、ゴールドプログラムのほかにTOEIC450点ステップアップコースを用意しており、昇格を目指す受講生は土・日を返上して勉強に励んでいます。現在、パナソニックの社員は入社前、配置後、そして事業場ごとに実施される認定試験においてTOEICを受験しています。このほか自己啓発として社員が自由に受験できる「チャレンジTOEIC」など受験の機会を数多く設けており、スコアが伸びていた場合には人事に自己申告してそのスコアを登録できます。

5. 外国語を通して海外社員と協働を図り、新たな価値の創造へ

海外部門など一部の社員だけでなく、人事や製造まで含めた各部署でも、グローバルに協働して新しい価値を創出することが求められており、それに伴って語学教育の考え方も大きなターニングポイントに差しかかっています【資料：新たな語学教育の視点】。

事業のグローバル化が進展するのに伴い、求められるコミュニケーション能力も変化しており、今回のTOEICのリニューアルはこうした



ニーズを反映したものと評価しています。グローバルな人事戦略を強化すれば必然的に協働が増えていくことになり、これをパナソニックでは“新しい働き方”として推奨しています。そしてこの協働を実行するには単に意思疎通ができるコミュニケーション能力から、論理的に物事を考え、ストーリーを展開し、任務を遂行できる高いレベルへの移行が必要で、このため語学研修を担当する我々の任務として受信から発信、そして協働というコミュニケーションレベルの進化に対応した語学教育プログラムを編成する必要があります。

「英語を話す人」ではなく、「英語で仕事ができる人材」の育成へが必要です。

付記

<海外研修所について>

- ・1972年2月 海外研修所を開設。→真の国際企業としての経営体質を確立するため、経営のわかる松下国際人、海外松下マンの育成をめざす。
- ・2002年1月 「語学研修」と「海外赴任研修」を国際人事センター管轄、実施をエクセルインターナショナルに移管。海外会社窓口機能は、パナソニック(株)グローバル経営研修グループに移管。
2002年3月31日をもって、海外研修所の組織は発展的解消となり、30年の歴史を閉じる。