



### 【セミナー情報】

---

タイトル：グローバル化人材育成の戦略と実践

開催日：2021/2/17(水) 13:00～14:00

登壇者：周藤 俊昭様・楠田 祐様・山崎 峻太郎

### 【概要】

---

『グローバル化』の必要性は十分に理解しているものの、「一体何から手を付ければいいのか」「どのように進めればいいのか分からない」といった疑問や不安から着手できない、もしくは停滞しているといった状況に直面していませんか？

二部で構成される本セミナーでは、第一部において楽天・資生堂で英語公用語化を実現した人事担当者であり、現在は株式会社 Works Human Intelligence でリーダーの育成などに従事する周藤氏にプロジェクト推進のポイントを、そして第二部では人事領域のスペシャリストとしてラジオ、書籍などあらゆるメディアでも活躍する、HR エグゼクティブコンソーシアム代表の楠田氏と、科学的根拠に基づく英語コーチングサービスを提供する株式会社プログリットの取締役副社長・山崎も交えた対談 から、『グローバル化＝英語公用語化』をスムーズに進めるために役立つ情報を紹介します。

## 【プログラム】

---

<第一部：事例共有> 周藤 俊昭様

日本企業でのグローバル化のための人材育成事例

<第二部：パネルディスカッション> 周藤 俊昭様・楠田 祐様・山崎 峻太郎

企業のグローバル化を実現するために必要な人材育成とは

## 【登壇者紹介】

---

株式会社Works Human Intelligence  
HR Dept. L&Dクルーフ° Senior Expert  
周藤 俊昭 様



大学卒業後、水戸証券株式会社を経て、2004年に楽天株式会社へ人材育成担当として入社。社内英語公用語化に象徴されるグローバル化と、進む人材の多様化に伴う組織力強化のために、人材・組織開発の責任者として、人材育成方針の見直し、育成体系の再設計とそれに沿ったプログラム開発と運用に従事。その後、株式会社資生堂にて日本およびグローバルでのパフォーマンスマネジメントプロセスの共通化、リーダーシップトレーニングの展開に加え、社内英語公用語化プロジェクトを統括。2020年12月より現職。

HRエグゼクティブコンソーシアム 代表  
楠田 祐 様



NECなど東証一部エレクトロニクス関連企業3社の社員を経験した後に1998年よりベンチャー企業社長を10年経験。会長を経験後2010年より中央大学ビジネススクール客員教授(MBA)を7年間経験。2009年より年間500社の人事部門を6年連続訪問。2015年は日テレのNEWS ZEROのコメンテーターを担当。2016年より人事向けラジオ番組「楠田祐の人事放送局」のパーソナリティを毎週担当。2021年1月にリスナー累計280万人突破。

2017年より日本最大級の大企業の人事エグゼクティブクラスのネットワーク「HR エグゼクティブコンソーシアム」代表に就任。専門は人事部門の役割と人事の人たちのキャリアについて研究。多数の企業で非常勤役員や顧問なども担う。シンガーソングライターとしても本業で活躍。主な著書:「破壊と創造の人事」(出版:ディスカヴァー・トゥエンティワン) 2011年は、Amazonのランキング会社経営部門4位(2011年6月21日)を獲得した。他に「内定力2016~就活生が知っておきたい企業の『採用基準』」(出版:マイナビ)などがある。

**株式会社プログリット 副社長**  
**山崎 峻太郎**



株式会社リクルートキャリアに新卒入社し、中小企業に向けて求人広告の営業を行った後、インフラ業界、自動車業界、金融業界等幅広い業界に対して人事課題のコンサルティング営業を行う。

退職後、アメリカ留学時代に出会った代表の岡田と2016年プログリットを創業。2年半本田圭佑氏の英語コーチを行っている。

---

<第一部 事例共有：日本企業でのグローバル化のための人材育成事例>

---

目次：

① 何のために英語公用語化を行うか？	p.4
② 英語公用語化の施策検討に欠かせない、大人の学び (Adult Learning) の特徴とは？	p.4
③ 英語公用語化を実現させた担当者が振り返る、英語化推進のための5つのポイント	p.5
④ 英語公用語化によって起こるポジティブ、そしてネガティブな事象のリアルを公開	p.6
⑤ グローバル人材とは？	p.7
⑥ 二つのフレームワークで考える「成果を出せる人材の育て方」	p.8
⑦ グローバルな組織におけるリーダーに求められる要素とは？	p.9

---

## ① 何のために英語公用語化を行うか？

何のために英語公用語化を行うのですか？



- ミッション、ビジョンの実現
- 戦略実現
- 情報収集力、競争力強化
- 国内外のグループ社員間の円滑な情報共有
- 世界中の多様な人材の採用 など

はじめに、このセミナーのタイトルにもなっておりますが、英語公用語化に取り組んでいる企業は現在複数存在しています。ではなぜ英語を公用語化するのかといった目的でいうと、様々なものがあります。

これは企業のグローバル戦略が様々な目的があることを表しています。ですので、本日は私の事例も含めて、複数の観点でお話をさせていただきます。

まずお話をさせていただきたいのが、英語公用語化に限らず、社員の研修の考え方についてです。

大人である社員にとって、継続して学んでもらうためには、「大人の学び」の特徴を理解しておかなければいけません。

## ②英語公用語化の施策検討に欠かせない、大人の学び（Adult Learning）

### の特徴とは？

大人の学び(Adult Learning)の特徴は？



1. 学ぶ必要性を理解しないと学ばない
2. これまでの人生経験がある
3. 実践的な話し合いの中で、より深く学ぶ
4. 実利的で役立つものに興味がある

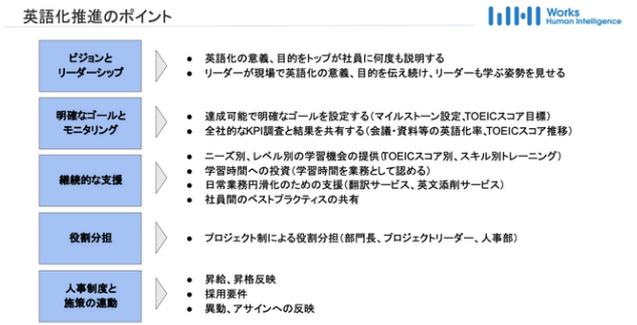


なぜいまから学ぶ必要があるのかを理解できないと取り組み続けられないので、どのように英語を学ぶ意味を伝えられるかがポイントになります。

あるいはこれまでの経験が英語を学ぶ上での基盤となるか。過去に英語を勉強してきた経験や海外経験などがあれば、すぐに英語学習に踏み切れるかもしれません。しかし、英語を学んでこなかった/避けてきた方にとってはスタートの基盤が違いますので、「なかなか英語学習に踏み切れない」、あるいは「学ぶ必要性が自分にとって意味のあるものか」を大人は瞬時に考えます。こういったところを考慮しながら英語公用語化の施策を検討する必要があります。

は、すぐに英語学習に踏み切れるかもしれません。しかし、英語を学んでこなかった/避けてきた方にとってはスタートの基盤が違いますので、「なかなか英語学習に踏み切れない」、あるいは「学ぶ必要性が自分にとって意味のあるものか」を大人は瞬時に考えます。こういったところを考慮しながら英語公用語化の施策を検討する必要があります。

### ③英語公用語化を実現させた担当者が振り返る、英語化推進のための5つのポイント



英語化推進のポイントをまとめてみました。全社で公用語化をしていくので「全社の基礎力の底上げ」がスタートの大きなポイントになると思います。そこで私の経験上、**英語力の全体底上げ**についてはこれら5つのポイントを考慮することである程度うまくいくことがわかりました。

#### i) ビジョンとリーダーシップ

公用語化の目的を経営者自らが伝えること。それを何度もしつこいくらい、事あるごとに説明し、経営者だけではなく各現場のリーダーもこの意義・目的を伝えることです。

#### ii) 明確なゴールとモニタリング

ビジョンが決まれば、いつまでにどんな状態になっているのかを明確にして社員に示すこと。かつ進捗を追いかけて、透明性を共有することが大事です。

#### iii) 継続的な支援

ゴールも決まれば、あとは宜しくではなかなか進みませんので、先ほどの大人の学びにも考慮しながら色々な支援策を継続的に打っていく必要があります。

#### iv) 役割分担

体感してわかることですが、英語公用語化は企業文化を変えていくプロセスです。人事部だけ、経営企画だけで行うという話ではなく、やはり現場や経営などいろんな方を巻き込みながら進めていく必要があります。

そしてプロジェクト体制で一気呵成に進めていくことが大切です。

#### v) 人事制度と施策の連動

これは最初から入れるか入れないかは別ですけども、より強力に推進していくのであれば、人事制度と施策の紐づけを検討する必要があると思います。

これらの5つのポイントを考慮しながら自社の状況にあった施策を打っていくのが重要です。

#### ④英語公用語化によって起こるポジティブ、そしてネガティブな事象のリアルを公開

英語公用語化で何が起こったか？

ポジティブな側面	ネガティブな側面
<p>&lt;会社全体&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>MISSION/VISION/VALUEのグローバル展開が可能となった</li> <li>優秀な人材を世界中から獲得することが可能となった</li> <li>グローバルタレントマネジメントの推進基盤ができた</li> <li>グローバルレベルでの競合のベンチマークが可能となった</li> </ul> <p>&lt;社員個人&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>最新のビジネストレンドやテクノロジーに関する情報収集が可能になった</li> <li>海外出張や転勤など、グローバルレベルで活躍するフィールドが広がった</li> <li>ダイバーシティ理解と多国籍社員間でのコミュニケーションが可能となった</li> <li>市場価値が向上した</li> </ul>	<p>&lt;会社全体&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>会議やコミュニケーションの質が低下した</li> <li>メールや資料作りに時間がかかり、生産性が下がった。</li> <li>継続的な支援のための投資がかさんだ</li> </ul> <p>&lt;社員個人&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>英語が上達しないために仕事の生産性が低下した</li> <li>マネジメントや部下育成の際、文化的背景の配慮不足や語学力不足でコミュニケーションがスムーズにいかなくなった</li> <li>業務多忙の中で、英語学習をしなければならないプレッシャーでモチベーション維持が難しくなった</li> <li>勉強時間の確保が難しく、ある程度自分の時間を犠牲にする必要があった</li> </ul>

次に英語公用語化によって実際に起こったことを共有したいと思います。英語公用語化によって会社全体にも、また社員個人にも色々な変化が起こりました。当然ものごとには2面性がありますので、ポジティブな面とネガティブな面がありました。

まず会社全体のポジティブな側面。たくさんありますが、特に「優秀な人材を世界中から獲得可能となった」これは非常に大きいです。世界には日本語がネックになってなかなか日本に来られないという方が本当に多いのですが、英語が公用語の会社が日本にあることで、そこで働く機会を得られます。海外の皆さんにとっても非常に良い、ポジティブな側面です。

社員個人についてはそもそも英語ができることによって、最新の情報を世界中から獲得できるということもありますが、個人の市場価値が向上したことは非常に大きいでしょう。

一方でネガティブな側面。これは会社全体でも社員個人でも、最初はどうしても生産性の低下がありました。また個人にとっては英語の勉強をしなきゃいけないことで、個人の生活にネガティブインパクトがあったのは実際の話です。

ただこうしたネガティブな側面に対しては、楽天でも資生堂でもできる限り原因を取り除く支援策を打ちました。例えば「メールや資料作りに時間がかかる」に対しては英語添削やAI翻訳のサービスを社員に提供したり、「英語でのコミュニケーションがなかなか

「上手いかない」に対してはクロスカルチャー（異文化理解）のトレーニングを一定層以上に入れたりしました。またこれがなかなか難しい場合には投資対象の**選択と集中**を定期的に行いました。

もう既に英語化を推進されている企業の方は同じような問題に直面されているかもしれませんが、これから始める皆さんについてはこういったことは楽天でも資生堂でも同じようなことが起こりましたので全体底上げ施策を進めるにあたってはおそらく考えることになると思います。

### ⑤グローバル人材とは？

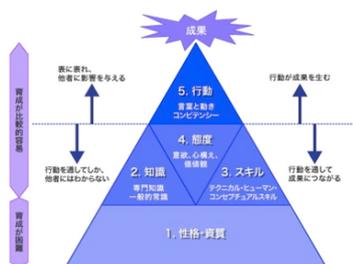
ではグローバル人材の育成に必要なことは何でしょうか？

まず「グローバル人材の定義」について考えていきましょう。お調べいただくとグローバル人材の定義は本当に様々ありまして、例えば文部科学省や総務省、あとはグローバルのトレーニングベンダー、ビジネススクール、色々なところが定義を出しています。ここではあくまでもビジネスに特化した場合に、シンプルにグローバル人材とは「**複数の国を跨るビジネスにおいても成果を出せる人材**」と定義します。

ビジネスにおけることなので、重要なのはやはり**成果**だと思っています。では、その「成果を出す人材」を育成するためには何が必要か。この図は**能力構造の氷山モデル**ですが、これで考えるとシンプルでわかりやすいかもしれません。

一番上にある成果を出すためにはグローバルビジネスの場で求められる行動、コンピテンシーを発揮する必要があります。その下にある行動するために必要な知識・スキル・態度は比較的育成が容易とされている部分で、グローバル人材の育成の切り口で多くのトレーニングベンダーや語学スクール、海外のビジネススクールが色々なトレーニングを提供しています。そうしたベンダーと話をすることである程度何をすればいいのかがわかるでしょう。

グローバル人材を「育成する」ためには何が必要だろうか？



度は比較的育成が容易とされている部分で、グローバル人材の育成の切り口で多くのトレーニングベンダーや語学スクール、海外のビジネススクールが色々なトレーニングを提供しています。そうしたベンダーと話をすることである程度何をすればいいのかがわかるでしょう。

ただ私が最も重要だと思うことは、一番上にある**成果を明確にすること**だと思っています。誰に対してどんな成果を期待しているのかを明確にした上で、その成果発揮に足りて

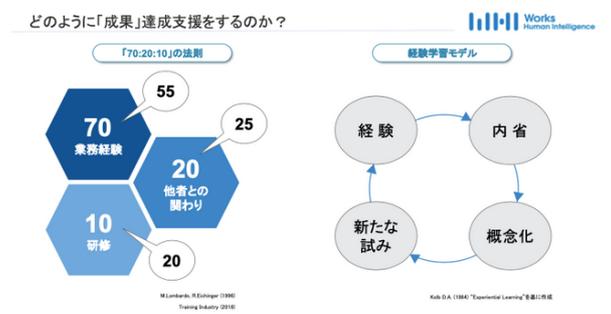
いる部分/足りてない部分を明らかにする。そうすることで有効な打ち手を取れるのではないかと考えています。

その観点でいうと英語力底上げにおいて、例えば TOEIC800 点を成果に置いた場合にやるべきことは、プログリットがそういったノウハウを持っていますし、非常に明確でわかりやすいです。ただその一方で底上げが終わった後、グローバルなビジネスの場で成果を発揮しようとした時に「具体的にどんな場面でどんな成果を発揮するか」を設定して、必要なことは何かを考えていくのは、個別具体的にでなかなか一律に出来ない部分があり難しさを感じています。ただ個別で求められる成果が明確にできれば育成することは可能になると考えています。

## ⑥二つのフレームワークで考える「成果を出せる人材の育て方」

ビジネスの場において「成果を出せる人材を育てるにはどうすればいいか」という点に関しては、二つのフレームワークで考えると分かりやすいと思っています。

左側の図は人材育成業界でもよく引用される数字である 70:20:10 です。人はおよそ 70% は経験から学んで、20% は観察学習や他者からのアドバイスで学び、最後の 10% は研修や



書籍などから学ぶという意味で使われています。最近では 2018 年にトレーニング・インダストリーというところが大規模調査を行い結果、新たな 55:25:20 という数値が出たそうですが、どちらにせよ実際の経験が人の学びに及ぼす影響はやはり大きいと感じます。

そしてその経験を学びにつなげて実践的な力としていくためには、右側のフレームワーク経験学習モデルが重要です。日々のマネジメントの場で、あるいは人材開発プログラムの中で、この考え方で愚直に実践されているのかどうかは少し疑問があると思っています。これまでのグローバル化の過程において成果を発揮しなければならない場、つまり経験できる場はたくさんあるのですが、「その経験から意図的・計画的に学びにつなげられているかどうか」です。

## ⑧ グローバルな組織におけるリーダーに求められる要素とは？



私自身、グローバルプロジェクトを各国のリーダー達と進めて行く中で、強烈に実感したことがあります。それは、**グローバルな組織でリーダーとして人を動かす不可欠な要素**というのは、**Sharing・Respect・Trust**の3つなのではないかということです。

### i) Sharing

自分自身の思いや考えをしっかりと持って共有することです。私は仕事を進めることに一生懸命で「あなたならどうする？」と問われたときに自分の考えを言えないことがありました。**グローバルリーダーは当然会社の考えは考えであるものの、自分としても自分の考えをきちっと持っていて、それを共有できる方が非常に多かったです。**

### ii) Respect

相手が誰であろうと、例えば私のように語学力やグローバルの経験がなかろうと、プロとしての自尊心を守ることです。HRのプロとしてお互いを高め合おうという態度、これは各国のリーダー皆さんが持っていました。

### iii) Trust

「あなたが言うなら…意見は違うけれど、信じて従います」と思わせる言動を取ることです。

こうしたことを会社の中でどう育成するのは非常に難しいと思うのですが、グローバル人材育成を考えるには真正面から向き合う問題だと思っています。

最後になりますが、今後より日本だから日本以外だからというよりも、日本自体でグローバル化がどんどん進む中で共通言語としての英語力向上はもとより、今お話ししたような要素の涵養は日本国内においても必要なことだと思っています。

また、私はこうしたリーダーが1人でも多く日本企業が増えていくことが内なるグローバル化につながるのではないかなと思っています。

---

## ＜第二部 パネルディスカッション：企業のグローバル化を実現するた

めに必要な人材育成とは＞

---

●第一部にて「目的と戦略を決めて、継続的な支援をしていくことが大事」というお話から、これまで良かった支援と悪かった支援について

周藤さん：個人であれば自分のニーズで選べますが、会社として英語公用語化を進めるとなると、先ほどの大人の学びのところで紹介したようにスタートラインも興味関心もみんな違うので、ある程度一律の施策を打つ必要があると思います。できるだけ最大公約数で何がいいのかなっていうところを色々行っていくしかないですね。

●英語が必要ないと思いつている人に対してどのように英語公用語化を巻き込んでいくか

楠田先生：今まで日本の企業が海外の会社をクロスボーダーに買収することが多かったのですが、昨年くらいから海外の会社に事業を売却するケースが一気に増えました。英語圏の国に売却すると、当然その社員はそちらの企業から雇用されるので、ある日突然に英語が公用語になります。ドメスティックな仕事をしている人たちも生き残っていくのであれば、会社が公用語化する・しない以前に自分で英語でビジネスができるように自分で鍛えておくのが、これからのアフターコロナなんじゃないかなと思います。

●モチベーションをあげていくのにおすすめのポイント

周藤さん：1つあるとしたら、楽天でも資生堂でもみんなでグループになって一緒に勉強していました。そうするとお互い愚痴を言い合いながらも楽しく勉強していく…実はそれって重要なかなと思っています。

楠田先生：私は自分自身が英語でビジネスができるようにしていくには3つ必要だと思っています。

1つが会社として何をサポートしてあげるか。例えばプログリットはコーチングを展開していますが、改めて考えるとコーチの語源は馬車で、馬車は目的地に連れて行ってくれることです。そこに会社が制度の中でサポートしていくべきだと思いますが、これだけでは足りないと思います。

次は会社の中でどれだけエクスペリエンスするかということ。日本は小中校時代、板書をするばかりで時間中にしゃべると怒られる授業スタイルですが、英語圏の授業は手も挙

げずに意見を言います。私はそういうことを経験させることが会社として重要だと思っています。

やらなくてはならないことは議事録を書くだけじゃなく、必ず意見を言うこと。アメリカ人の思考を考えると、しゃべりながら考えていますが、日本人は全部頭の中で整理してからしゃべろうとする人が多いです。つまり、人がしゃべっている間にどのように割り込んでいくかを考えることが大切です。

もう1つは個人で何をするかです。例えば日系の大企業であればアメリカの現地法人の人とタンデムプログラム（1対1のペアとなって言語交換を行うプログラム）をやるといいと思います。アメリカ人も日本語を勉強したいですし、日本人は英語を勉強したい。でしたら Zoom で繋げて無料で話すタンデムプログラムをやることは有効だと思います。

このように、以上3点を自分で取り組むことが重要であると思います。

### ●グローバル人事を推進していく中で、各地域から協力体制を得るために取り入れることは何か

楠田先生：まず大前提に日本は変なのです。いわゆるグローバル人事部っていうのがあること自体が変です。

昔に当時の楽天の人事部長に「人事部をグローバル人事部に変更してはいかがですか」と言いに行ったことがあります。品川シーサイドに本社があった時です。その影響もあったのか、やがてグローバル人事部の中に日本的な人事機能が作られました。日産は、銀座から横浜へ本社移転したときに日産自動車グローバル本社となりました。人事もグローバル人事に変わって、日本のドメスティックな人は日本人事部が行なっています。このようにグローバルが上にいく階層を創っていかないと本気にならないのではないのでしょうか。

そうでないと「グローバル人事の傘下の人だけが英語をやっているだけでいいのかな」と思われてしまうような風潮になってしまう可能性があります。つまり、グローバル人事の中には世界各国の人を入れ、会議は全部英語で行うことが有効だと思います。

山崎：人事のところからグローバル化し、「グローバル人事」と名前も変えて、そこにアサインしていくイメージですかね。

楠田先生：日本の大企業の人事部でグローバル化が進まないのは、海外に駐在しても日本人のお世話しかしていないからだだと思います。

山碕：世界の評価制度を統一していくというのは、まさに各エリアの人事の方を巻き込む必要があったのかと思いますが、その協力体制を作っていくのはいかがでしたか？

周藤さん：そうですね。考え方としては2つあると思います。

1つは情報の透明性を高めることです。我々がヘッドクォーターとして色々やっているけれども、「よく見えない」、「結局決まったことしか落ちてこない」と各リージョンに思われてしまうと懐疑的になられてしまって、協力体制が築けません。我々のプロジェクト、資生堂のヘッドクォーターの人事では、基本情報はオープンにしている、皆で一緒に創っていきました。

もう1つは、グローバルは関係ないですが、結局は人間対人間なので、やはり真摯に仕事に向き合うこと。つまりお互いをプロとして認め合うことが大事です。私は英語ができない引け目があってそこに踏み切れないですが、そうであっても自分のタッチポイントを多くすることが大切だと思います。

会っていくと「この人英語へたくそだけどなんか一生懸命頑張っているな」と思われたり、そういうことを避けてやるのが大事だと思います。

山碕：人事がそもそも組織的にグローバルになるということと、その中でリードする人事のご担当者がそもそもグローバルに活躍できるようにマインドセットや鍛えていくということですね。

### ●英語公用語化を進める上で人事としてはじめにやることは何か

周藤さん：資生堂も楽天もそうですけれど、ある程度、英語公用語化を進むと、おそらく楠田先生がおっしゃった通り、英語を業務で使う人・使わない人とか、あるいは会社として戦略的にグローバル組織・日本組織と分けて組織を作るのも1つのやり方だと思います。

英語公用語化を全社で進める際に、業務で英語を使わなくてもある一定程度までは底上げしていこうというムーブメントを作らなければ、「俺は英語を使いたくないから、英語を使わない部署に異動しようとか」いう動きになってしまいます。ですので、いつでもグローバル化できるレディネスを作りそれ以上は仕事で使う部署みたいなところを戦略的に分けることも有効だと思います。

楠田先生：六本木ヒルズから品川シーサイドに楽天が引っ越したときに、当時はまだ日本語可だったのですが、三木谷さんが東洋経済に「これからは英語で喋らない役員はみんなクビだ」みたいなのが出た3日後、エレベーターのフロアの案内が全部英語になっていた

のと、食堂のメニューが英語になっていました。まずは英語に触れる機会をつくることから変えていくってことですね。

### ●段階的に英語公用語化を行う上でどれくらいのスパンでやっていくべきか

楠田先生：ビジネスのスピードによると思います。ゆっくり動いているビジネスだったらそれでもいいと思いますが、スピードがコンセプトのような楽天なら、他の会社の3倍早くやらなきゃならないかと思います。

周藤さん：あとはいつまでに何をやるかマイルストーンを会社がどう置くかによります。例えばTOEICのスコアを上げるならもう1年と決めて、必ずその期間でやり切ることをやらないと、基本やらない方が多いかと思います。そのため短期間で盛り上げられるかということと、その支援を行うことが大切です。

楠田先生：ビジネスは「いつまでにいくら売するのか」、「利益はどうするのか」、というコミットメントがあると思います。人事も同様にコミットメントすること自体が重要だと思います。「いつまでに採用します」など、やる気を高めて経営に提案していくこともこれから重要だと思います。「上から言われたからやります」と、そもそも人事が受け身だったら、社員もぶら下がり人材になってしまうリスクがあります。

### ●継続的な支援をどのような人にやっていくかを決めるポイントは何か

周藤さん：具体的な解はありません。私がやろうとしていたことは、事業単位で「成果は何か」ということを事業長が明確にすることです。部署として、グループとして、ある単位でグローバルなものをやらなきゃいけないのであれば、もうそこにいる人間は英語を使わなくてはならないので、責任を持って部署の成果を決めてコミットし、サポートしていくってことだと思います。

楠田先生：私も同じことですが、わかりやすく3つの言葉があると思います。

1つは本人のポテンシャル。それから人事も加わって、タレントレビュー会議をやること。認めた本人は英語を使う部署にストレッチアサインメント（能力を超えたポジション・職務へ任命）する。この3点セットを回していくことが大切です。

山崎：また別の質問で、成果を明確にすることが大事とあったと思いますが、どれくらい詳細に明確にすることが大事でしょうか？

周藤さん：どこまで細かく決められるかということと、もし決めても実際に運用しようと思うと大変な場合があるので、ここは難しいところです。会社としてトレーニングなど

を提供した際は、目的や期待を伝えた上で行わなくてはならないので、どうしても最大公約数を取らざるを得ないですね。

今考えているのは、結局プロジェクトとして大きくムーブメントを作った後は基本的に期限を決めてやめることです。投資が無駄遣いになってしまうリスクを割けて、ある一定程度までいったら、そこから先は通常のパフォーマンスマネジメントとして成果を出すための必要な支援に切り替えていくことが必要だと思っています。

山崎：それでいくと人事の役割として加速度的にムーブメントを作れることをどれだけできるか。そしてゴールは必要な英語力を定義した上で事業部ごとにどういったトレーニングメニューを設計するかが大事なポイントですか？

周藤さん：そうだと思います。先程の説明であった通り、あえて英語公用語化を宣言するか、しないかの違いはそこだと思っています。人事が主導となりムーブメントを作り、一気にある一定レベルまで持っていくことが必要だと思います。

楠田先生：経営の神様ドラッカーと一緒にコーチングをしていたのがマーシャル・ゴールドスミス博士。彼はエグゼクティブコーチの神様と言われていますが、彼とセッションをやった時に僕が彼に質問しました。「やる気のない人にコーチングは通用するのか？」と。「自分はポテンシャルの高いやる気のあるリーダーしかコーチはしない」と返ってきました。ですから、プログリットのコーチング型の英会話も企業からお金を出してやる以上はやる気のある人にやっていかないと、単なる自己満足になってしまいます。コーチングはやる気のある人しかやるべきではないということです

....

セミナーでは、英語公用語化プロジェクトの中でのポイントや注意点が数多く語られました。実際の体験に基づく話ばかりだったので、自社の進捗状況や課題とも照らし合わせ参考にしやすかったのではないのでしょうか。セッションは白熱し、まだ語り切れていないグローバル化のノウハウをお二方ともお持ちのようでした。話の締めくくりでは楠田氏による第三部を予見させる発言もありました。

どうぞ次回開催もお楽しみに。

---

プログリット法人向けサービスに関するお問い合わせ

株式会社プログリット 法人営業第一部

E-mail : corporate-sales@progrit.co.jp

TEL : 03-6381-7760

URL : <https://business.progrit.co.jp/>

**PROGRIT**