



【セミナー情報】

タイトル： 英語力を鍛える ～外資系企業での経験から～

開催日： 2021年6月17日（木） 13:00～14:30

登壇者： ファイザー株式会社 取締役執行役員 相原 修 様
HR エグゼクティブコンソーシアム代表 楠田 祐 様
株式会社プログリット 取締役副社長 山崎 峻太郎

【概要】

会社として、または個人として『英語力を鍛える』必要性はあるものの、「そのために何をしたらいいかわからない」、「どのような環境で伸びるのかわからない」といった疑問や不安から英語学習に着手できない、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、第一部においてファイザー株式会社の取締役執行役員 人事・総務部門長である相原 修様に「英語力向上に効果的な学習や環境のポイント」をご講演いただきました。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様と、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を通じて、様々な角度から見た「英語力の鍛え方」について役立つ情報を紹介いたしました。

【プログラム】

<第一部：講演> 相原 修 様

英語力向上に効果的な学習や環境について（相原様のご経験から）

<第二部：パネルディスカッション> 相原 修 様・楠田 祐 様・山崎 峻太郎

英語力の鍛え方について（英語力向上に必要な考え方、グローバル会議での姿勢など）

【登壇者紹介】

ファイザー株式会社 取締役執行役員

人事・総務部門長

相原 修様



大学卒業後、東レ入社。人事部、勤労部、アメリカ駐在等各部署を歴任。GEエジソン生命、DHLジャパン(株)執行役員人事本部長、ベーリンガーインゲルハイムジャパン(株)取締役人事本部長を経て、2018年9月より現職。リーダーシップ開発、エンゲージメントの向上、企業風土の変革、M&Aとインテグレーション、働き方改革等多くの変革イニシアティブに取り組んできた。一貫して人事マネジメントに従事し、現在新たな変革に挑戦している。

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」(2011 年、出版:ディスカヴァー・トゥエンティワン)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 取締役副社長

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 : 英語力向上に効果的な学習や環境について>

目次 :

① 英語学習のきっかけ	p.4
② 英語力が向上した環境	p.5
③ グローバル会議に必要な姿勢	p.5
④ 英語力向上に大切な3つのポイント	p.6
⑤ まとめ	p.7

① 英語学習のきっかけ

私は大学卒業後、日本企業・東レに入社。その後はずっと外資系企業を歩いております。私のキャリアとしては人事労務畑を一通り経験してきました。基本的に英語とは全く無縁の仕事でした。それまでも受験のために勉強していたくらいで、もともと英語はできませんし、当時、興味もあまりありませんでした。

転機は入社3年目の頃。当時、試験に通ると海外の商事会社で1年半、様々な経験ができる「海外若手研修制度」という仕組みがありました。同期が参加したことに刺激を受け、自分も行きたいと思い、それがモチベーションになり急に英語学習を始めました。

キャリアと英語



② 英語力が向上した環境

30歳前後で無事試験に通った時は、TOEICの点数は倍以上になっていました。そして試験には通りましたが、人事を商事会社に行かせてもしょうがないという上司の判断で、急遽研修生から出向に切り替わり、アメリカにあるメーカーの本社工場で人事として勤務することになりました。それが31歳のときです。

一応勉強はしていたものの、実務や会話のための勉強をしていたわけではなかったため、いきなり英語だけの世界に放り込まれてしまった感覚でした。会議に入る時は、アメリカ人ばかりの会議にほぼ1人で入ることが多かったです。日本から来る長期出張者の世話活動も結構大変でした。平日の勤務時間中はアシスタントが対応してくれましたが、それ以外の夜間や週末に何かが起こると、全て私が行かなければいけない立場でした。例えば、急病になって病院まで一緒に付き合ったり、車がなくなると警察まで一緒に行ったり、といった具合です。そうした様々なやりとりを、英語が完璧なわけではない中で対応する中で鍛えられていきました。

他にも、業務の中で英語の文書を作成する際にはアメリカ人の同僚や上司、あるいは弁護士の記事を真似したり、作った文書をアメリカ人の同僚や人事マネージャーに添削してもらったりしながら、ある程度は書けるようになっていきました。

③ グローバル会議で必要な姿勢

それから外資系のキャリアを歩むこととなります。最初の会社がGEグループのGEエジソン生命という保険会社です。英語に関しては、社内に大勢いるアメリカ人や世界各国から来る外国人、彼らとの議論や対応が主でした。その後DHL日本ベリンガーインゲルハイム、それからファイザーという今の会社を経験していきますが、ここからは英語という観点では一貫していますので、まとめてお話しいたします。

どう一貫しているかというと、基本的に日本は世界中の1つの国、実際にグローバルの本社にダイレクトについて行くことはあまりなく、リージョンの中の1つの国という位置づけ。リージョンなり本社から見たら**One of them**（ワンオブゼム）にすぎません。外資系企業では、自分で頑張らないと誰もこっちを向いてくれないし、発言機会もありません。

ここから先がむしろ本当の意味で英語力が伸びた時期かもしれません。特にグローバルやリージョンの会議では、自分から前に積極的に出ていかないと発言を聞いてもらえない、自分の言いたいことすら言えない状況になります。そのため、英語力そのものもあります

が、英語環境の中でどうやって自分の言いたいことを言うか、あるいはわからないことを確認しに行くかということがここではずいぶん鍛えられました。コミュニケーションのスタイルや入り方の姿勢の問題ですね。流れを止めたり割り込んだりしないと、どんどん話が続いてしまいます。また、海外では終わりを待たずにどんどん被せていくので、自分が発言しようと思ったことがあるのに、どんどん話題が変わってしまうわけです。その辺の入り方やスタンスを変えないと厳しいと感じていました。どちらかと言うと実践を通じて鍛えられた部分が大きいです。

④ 英語力向上に大切な 3 つのポイント

自分で英語力をどうやって鍛えていたかを改めて振り返り、英語力を上げるために大事なことを 3 つまとめてみました。

i) モチベーション

1 つはやはりモチベーションです。本人が英語を伸ばしたいという想いがないと絶対に上手くなりません。私の場合は、先ほど申し上げた「海外若手研修制度に合格したい」というのがモチベーションになっていました。あるいは「海外赴任したい」とか、「グローバルな舞台で活躍したい」とかいろいろなことがあると思います。別に仕事でなくてもプライベートな理由でも構いません。「パートナーが外国人なので、上手くコミュニケーションしたい」。そういうものも立派なモチベーションになります。とにかくモチベーションを持っていることが大事。そうでないとなかなか続きません。

ii) 自分自身を強制すること

ただならぬ英会話スクールに通っても決して上手くなりません。先ほどプログリットのご紹介の中で、短期集中で伸ばす話もありましたが、やはりそうした意味で強制的な力がないとなかなか伸びないと思います。

iii) 楽しみを関連付けること

それからもう 1 つ自分で行っていたのは、勉強だけでは続かないので、英語学習と楽しみをくっつけること。本や映画、ミュージカルなど。ミュージカルはもともと好きだったので、ブロードウェイへよく行っていました。当時字幕もなかったので、英語だけで聞か

ざるを得ない。後で愕然としたのは、ストーリーがほぼ分かっていなかったこと。後に2回3回と観て気付きましたが、それでも割と見て聞いて楽しめました。

⑤ まとめ

モチベーションを持って英語を使う環境に挑戦することで力がついていきました。その中で、日本と海外の違いや大切な姿勢を知ること、実践を通じた英語力向上に繋がりました。これまでの経験で感じた、英語力を上げるために必要なことは3つ。モチベーションがあること、自分自身を強制すること、そして楽しみを関連付けること。場所が変わっても英語力を鍛えられた要因の共通点はここにありました。

<第二部 英語力の鍛え方について>

●時間の使い方について

楠田：いま相原さんの話を聞いて思ったのが、彼は努力家。仕事で努力するだけでなく、つまりフォーマルの時間のみならず、インフォーマルの時間を相当使っています。それから投資をしている。だから、生き方そのものがワークライフインテグレーションになっていますよね。

それです。山碕さんに聞いたかったことが、プログリットの利用者の中でも英語力を高めているのは、インフォーマルな時間もかなり投資している人ではないかと思うのですが、そのあたりいかがですか。

山碕：はい、おっしゃる通りです。我々の考え方の大前提として、英語力を伸ばすためには「正しく学ぶこと」と「投下時間を多くとる」、この二つの掛け合わせを非常に大事にしています。我々としてはビジネスパーソンの方には1日3時間を目安に学習時間を作るようお願いします。この毎日3時間を目安に学習時間を作ることが英語学習においては大事です。

●会社内での英語施策について

山碕：今回「英語施策をどうするか」を考えている視聴者の方々も多いと思いますが、そのあたりいかがでしょうか。

楠田：これは大前提として、これからの時代、会社として全員か選抜かはわかりませんが、ある程度会社として予算を計上して、社員にオフィシャルにきちんと投資をすることが重要です。ただし、そのときにそれだけではスピード感が鈍化してしまうので、インフォーマルな時間の中で山碕さんがおっしゃった3時間を取り組まなければならないよね。

山碕：普段よく企業様からご質問いただくのですが、先ほど相原さんがおっしゃったモチベーションがない方に対して、英語力を上げてもらいたい時はどうしたらいいでしょうか。

相原：まずは経験をする事だと思います。私の場合はアメリカ駐在経験ですね。当時人事のマネジメントでいうと、主にアメリカで新しい動きが起こり、日本に入ってくる流れでした。割と最先端に触れ続けていられたのが一つです。それから出向していたアメリカ

の子会社は従業員が 800 人規模と小さいため、マネジメントがとても近い。人事とは言いながら、ビジネスにとっても近いところで仕事のできたので、スピード感が違いました。

●若手の育成について

相原：人材育成の観点でいくと、私はなるべく若い時に一度、海外を経験させたほうがいいと思います。

楠田：何歳ごろがいいと思いますか？

相原：あまり若すぎると仕事ができないので、**30代で十分です**。海外では高い要求を出され応える必要があるため、少なくとも5年ほどは日本で仕事してベースを作っていないと厳しいです。**できれば一番脂の乗っている30代、マネージャーになる前ぐらいの頃が一番いい**と思いますね。偉くなってからでは現地スタッフと仕事ができる機会は減ってくるので、なるべく中に入り込める年代で行くことを私はお勧めします。

山崎：30代で海外へ行く際に、英語力はどれぐらいが理想ですか。

相原：私の行った頃は比較的英語力がなくても何とかなりましたが、**今は要求が厳しい**と思うので、**英語はかなりできたほうがいい**です。若いうちならまだ多少ごまかしがききますが、言葉で説明・説得できることが必要なので、**英語ができなかった私が現地で行っていたのは、言葉にできない部分は絵を書いたり、ジェスチャーをしたり、それから例を出して何が言いたいかを伝える努力をすること**。その程度の英語力は必要です。

●英語に対するマインドセットについて

山崎：よくお話があるのは、英語力を上げる方法は分かるけれど、会議中に前に出るとか、ミーティングの中で自分のプレゼンスを高める、そういったマインドセットはどう鍛えるか？というものです。その観点で何かアドバイスありますでしょうか。

相原：どうやって鍛えるかの明確な答えは持ち合わせていませんが、多少冷たい言い方ですとライオンが谷に子どもを突き落とすみたいに、**とにかく1回経験させてしまうことがポイント**です。そして、海外で何かを感じてくる。

楠田：山崎さんの問いは、どこの会社も考えるし、個人でも悩んでいる方も多いでしょうね。私は二つあると思っています。一つ目は、もし日本の大企業ならば、**海外の英語圏の現地法人と、フォーマルではなく、インフォーマルで繋げてあげて、いわゆる世の中でい**

うタンデムプログラムを行う方法です。ビジネスパーソンならこの環境下で Zoom といったツールを扱えるようになっているはず。そしてそれだけではなく、オフィシャルでコーチングなどの英語学習も行う。それからインフォーマルに話す時は仕事の話ではなく、例えば「もうワクチンは打った？痛かった？」といった何気ない会話をする。その中で、相手が話している時に、こちらが入り込む練習をしてはいかがでしょうか。

それからもう一つは、日本語でのミーティングでも、相手の話を遮って話をする訓練をしておくこと。「なるほど、なるほど、でもさ」と言うようにね。日本人は、頭の思考が自分の言いたいことを整理してから、自分の順番が来てから言おうとするから、会議終わってしまう。いわゆるサイコロジカル・セーフティーの状態です。海外の人は、自分の出番をまず作って、話ながら自分の考えをまとめていく。まずはそちらに合わせる練習を普段からしておくといいですね。

●英語力向上に必要なポイント

山碕：私達プログリットは累計1万名の方をサポートし、皆さん英語力を非常に伸ばされているわけですが、振り返ってみると、自分で英語力をなんとか上げようという強いパッションがあるとか、自分の英語力に対して高い当事者意識を持っている。そこが成功のポイントです。いくら私達がプロとして仕事をして、正直その部分がない方、プログリットさえやっていたら英語力が自然に上がると考えている方は正直英語力を上げることは厳しいです。それは英語力だけではなくリーダーシップや他のスキルもそうですよね。

楠田：同じことをこの間、料理学校に行っている人も言っていました。料理学校に行っても、ちっとも上手くならない。なぜかという、家で料理していなかった、と。全ての領域でそうなのですね。

●学ぶ環境を用意するものの、活用されない。人事担当者へ何かアドバイスはありますか？

相原：答えにはならないかもしれませんが、まず私が担当者だったら、本当に全員に英語が必要なのかを考えます。必要なければ、やってもしょうがないので、希望者だけにする発想を取るでしょうし。

必要性があるのなら、その必要性をどう感じてもらうか、あるいは当事者意識をどう持ってもらえるか。だから、なるべく体験する機会を増やすことを考えます。先ほど山碕さんがおっしゃっていた通り、本人がやる気にならないと、どうしようもない。英語自体という

より、モチベーションをいかに上げるかがひとつです。それから、一生懸命するだけではなかなか続きません。ジョイや楽しみの要素をどう仕掛けるかが2つ目ですね。上手くすればできるはずだと思ったのは、話ができるサロンのようなものを作るとか。それから少人数であれば、サークル活動的なものも機能します。大勢に対しては、もし良いプログラムがあれば、1ヶ月間だけ無料体験させるとか。以前英語ではないのですが行ったことがあるのですが、1ヶ月だけは会社が費用を全額負担し、その後、希望者には半額だけ負担するという。これは普段の数倍は希望者が集まりました。

楠田：それもいいやり方ですね。私の考えでは、人間のモチベーションは外発的な動機付けで変わる可能性があるので、自社のグローバル人事や海外駐在経験者で入社当時 TOEIC が 360 点ぐらいの人に今日のようにどこで一度むけたのか、相原さんのようなオフィシャルとインフォーマルの図を作ってもらって講演してもらったらどうだろう。そのうえで自己啓発メニューの半額支援を行うとか。改めて今回最初 TOEIC360 点だった相原さんの登場がとても貴重ですね。これが帰国子女だったら、自分は今もう無理ってなってしまうでしょう。

それから、経験できる環境を与えることも大切。だから本当は、オリンピックで世界中の人が来た時にボランティアをすることで、いろいろな経験ができるはずでしたね。こんな状況下だからこそ、企業の人事担当者は今日のような仕組みを提供していかないといけません。

<Q&A>

●やる気が低い人に対して、人事としてどのような施策を打っていけば前に進むでしょうか？

楠田：私は、これはものすごく研究している領域なので申し上げますと、そもそもやる気のない人を採用したかという、そうではないと思います。会社の人材マネジメントの中でやる気を阻害する要因が何か。それを潰すことによって、やる気は維持できます。

山崎：楠田先生が研究されている中で、やる気を阻害する要因で大きいものはありますか。

楠田：英語力じゃなくて今日本の人材マネジメントの中では、複線型人事制度です。ライン管理職になれないで担当課長となった瞬間にやる気をなくす人が多いです。それから役職定年。役職定年は年功序列の根源ですから。なぜ役職定年があるかと日本の大企業の人事担当役員に聞くと、90数%が、下がつかえるからと答えます。下がつかえるということは、行列ができてから年功序列ですよ。この二つが大きな要因です。だから何かというと、日本が本社であれば現地法人の人事とミーティングするような。たとえグローバル人事でなくても、日本の人事全員でアメリカと話す英語のミーティングを開催するか。そうしたことをしながら、本当に英語を話せる人が周囲にいることを実感すると、自分もやる気になってくるかもしれません。

相原：私は考え方からいうと、強制力かモチベーションかしかないと考えます。強制力は何が何でもやらなければいけない状態を作ってしまうこと。例えばよくあるのは、管理職になるためにはTOEIC800点以上取らないといけないとか。もう一つは海外の方を説得してくるといったアサインメントを与えること。後者は、意味はありますが、全社員を行わせるにはかなりの手間がかかります。相当多くのラインマネジメントを巻き込んで本気を出さないといけない難しさがあります。

もう一つはモチベーションに近い部分で、いろいろな場を見せて、自分もやりたいと思う仕掛けをどんどんつくることです。これでもおそらく全員とまではいかないですが、このどちらかしかないと思っています。ただ本当に必要であれば、会社の中で英語を使う環境をどんどん作るのが、時間はかかるものの一番手っ取り早いです。

●社内英語が使われる環境を作る際に、人事担当者ができることはありますか。

相原：この質問は会社全体としてという意味で質問されている気がするので、その観点でお答えします。結論とても難しいですが、一番は外国人がいる環境を作ることです。日本で外国人を採用してもいいし、海外から出向や短期・長期出張で来てもらってもいい。とにかく日本人じゃない人がいる環境を作ること。二つ目が日本人以外の人がいる時は絶対に英語で話すルールを作ること。日本人にとっては、とても不自由ですが、その辺を徹底するためにトップマネジメントを巻き込んで号令を出し続けてもらうこと。おそらくこの三つでしょう。そうした環境を作るには、かなりのコミットと覚悟を決めて長期間取り組まないと。言うほど簡単ではありません。

楠田：おっしゃる通りですね。相原さんが一つ目に挙げたものとして、私がよく言っているのは「内なるグローバル化」ということ。グローバル化は外にあるだけではない。「内なるグローバル化」は自分の部署に外国人を採用することですね。

相原：この施策を進めるには、全員に英語が必要だというコンセンサス、マネジメントが必要ですね。上が冷めた状態では絶対に進まないですから。そのコンセンサスを取れるかどうかが多分キーです。トップマネジメントもそうですが、ある程度期間が経つと忘れるので、そこをいかに保ち続けるかが重要です。

●英語公用語化をしていくと公言されている日本企業も増えていますが、それについてどう思われますか？日本企業は英語公用語化をしていくべきなのか。また行う上で課題になりえる部分はありますか？

楠田：楽天は日本の少子化を受けて海外から人材を採用することを、もう10年前から行っていますし、メルカリのエンジニア部門は全て英語になっていますが、他の製造業や流通小売のお客様と日本語でビジネスをしている会社、エンジニアが居てもシステムインテグレーターなど日本の銀行をお客様としている会社などについては、私は英語公用語化をしないと思います。

しかし、今年が平成元年生まれが32歳になる年です。平成生まれの方々は英語公用語化をしている会社を求めているかもしれませんね。平成生まれの方々への英語教育は素晴らしいですから。逆に昭和生まれの人達は、英語公用語化がストレスになり、余計働かなくなってしまうようでは困ります。だから理想ではあるものの、理想で終わってしまう気がしています。社長が言ってもなかなかできない会社があいくつもあるのではないのでしょうか。ただ私もこの1年間で在宅勤務をして思ったのが、このパンデミックで世界中が家で

も仕事できること、ワーケーションで温泉地でも仕事ができることを知ってしまった。日本にいても世界の仕事ができると最近頭をよぎります。そうすると、**英語ができればもう地球が職場になります**。だから日本が職場なのか、地球が職場なのかということなのではないでしょうか。

相原：私はどっちもあり、という回答です。もしグローバルで活躍する・成長し続けることを目指すのであれば、英語公用語化ができれば素晴らしいと思います。その理由はやはり日本人だけの会社はどうしても限界に達しやすい。世界中の人材を活用できたほうが間違いなくいろいろなイノベーション、可能性が高まるという意味で、できたら素晴らしいです。ただ既存の会社の実現するのはとても大変です。かなりの覚悟を決めないと。そういう意味で**規模が小さいスタートアップの時期、なるべく早い段階に英語公用化へ大きく舵を切ることが実は正解なのではないか**と思います。

...

(編集後記)

今回のセミナーで開催側および視聴者が最も驚いたのが、ファイザー株式会社で取締役執行役員 人事・総務部門長を務める相原様の新卒当時の TOEIC の点数が 360 点であったことです。そこからアメリカの駐在経験や複数の外資系企業での経験を経て、現在の地位、そして高い英語力を獲得されました。英語があまり得意でなかった頃の学習方法や英語への向き合い方、そしてピンチの切り抜け方など、リアルな実体験を交えてお話しくださいました。また人事・労務領域で長年キャリアを積まれてきたからこそ語れる、具体的な英語力向上施策など、個人・企業の両視点からすぐに試してみたい内容が豊富なウェビナーとなりました。少しでも皆さんのグローバル化を推進する力となれば幸いです。

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