

# グローバル人材育成最前線

## 第4回

### 英語アセスメント一軸から二軸の時代へ — 英語コミュニケーション力の本質 —

アルク教育社 東京営業本部長 高橋一夫

本連載の第1回目（2009年11月20日号掲載）において、企業が国際化の時代からグローバル化の時代へ突入し、その人材育成の内容が変化してきたことをお伝えした。そのなかで企業の持つ英語力のアセスメント方法がTOEIC®一本槍から、それに加えてスピーキングテストをもう一つの軸とする二軸の時代となってきたことに触れた。

私たちは、企業がグローバル人材の英語力を数値化し、把握しておくことは大変重要であると感じている。もちろん、「英語ができる人≠グローバル人材」なので、英語だけが企業のグローバル展開をするうえでの最重要事項と言うつもりはない。しかし、たくさんの価値観が作り上げるダイバーシティに対応しながら、国内で成功したビジネスを海外でも実現するために、国内外の多国籍のメンバーとコミュニケーションし、リーダーシップを発揮しながらコンセプチュアルスキルを駆使し、マネジメントを実行するとなると、すでに世界共通言語となってしまった英語を、避けては通れない。

#### 二軸の必要性

さて、その企業の持つ英語力を把握するために、なぜ軸を二つも必要とするようになったのだろうか。

##### 1) 使用機会の増加と難易度の高度化

最初に挙げられる理由としては、多種多様な局面で英語を使わなければならない機会が増加してきた

図表1 ビジネス実行のスキル関係図



という環境の大きな変化が背景にある。現在の日本の企業の基本姿勢は、海外売上比率を高めるために企業買収や提携を推進せざるを得ない状況にある。

その買収先や提携先でのコミュニケーションの必要性は増加の一途となっている。さらに今後、少子化に対応すべく労働力の質と数を補うために国内においても外国人の採用を増加させている。これらの多種多様なビジネスシーンにおけるコミュニケーションでは、より高度な英語能力が要求される。

海外または国内においても、日本人以外のメンバーや多国籍で構成されたチームに対してリーダーシップを発揮して成功に導くには、コミュニケーション力に負うところが大きく、それらを高いレベルで駆使してこそ、リーダーシップ・マネジメントが実行できることになる。企業にとって企業全体の英語力、要所に配置する人材の英語力がこれら難易度の高いコミュニケーションに対応できるかどうか、正確に把握する必要が生じてきたのである。

図表1は、ビジネスを実行するために必要なスキルの関係図であるが、一番の基礎になるコミュニケ



**たかはし かずお**

1987年より企業の人材育成業界に携わり、今日に至る。これまで多くの企業にて、グローバル人材育成の実践を経験しており、企業事例の分野も広範囲に及ぶ。モットーは徹底したヒアリングと熱意。それらを活かす形でより良い先進的な提案を行っている。

**アルク教育社とは……**

アルクグループで、企業（約2,500社）・教育機関（約380校）向けサービスを担当する。ミッションは、「グローバルに活躍できる人材の育成を通じて社会に貢献する」。グローバルマネジメント研修と英語を中心としたビジネスコミュニケーション研修を、海外研修・国内集合研修・eラーニング・通信教育・TSST（スピーキングテスト）など総合的アプローチにて人材育成コンサルティング活動を展開している

URL：http://www.alc-education.co.jp

ーションスキル、それらに支えられるリーダーシップなどのヒューマンスキル、それらの両者を前提として成り立つマネジメントスキル、それら全体に関連する異文化が背景にある、という関係を示した図である。英語力は、この根幹を成すコミュニケーションスキルを担う存在となる。

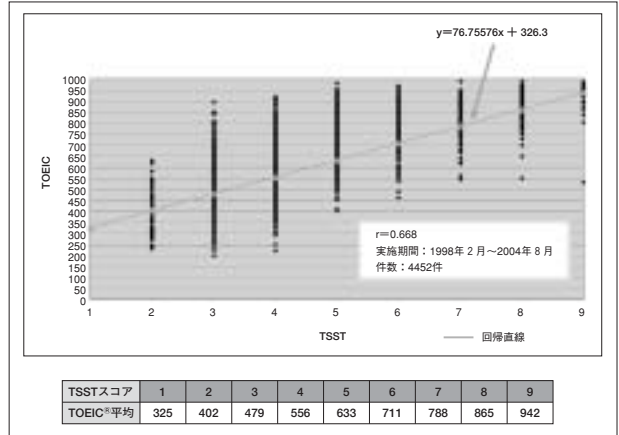
**2) 英語力を構成する2つの要素**

英語力は、多くの要素で構成されるが、主要な部分を単純化し大きく分けると知識面と運用面の2つの要素にて構成されていると考えるとわかりやすい。ここで言う知識面とは、語彙力（熟語力）や文法力・経験値などを指し、運用面とは、それらを実際の場面で駆使する力を指す。この二面性を認識した時に企業の持つ戦力分析として英語力を数値化して把握するには、一軸では不足していることに気がつく。

これら2つの構成要素を測定するのに二軸が必要な理由は、TOEIC®（従来、企業が使用してきたリスニング・リーディングのテスト）が直接測定する力とスピーキングテストにて測定する力が質的に異なるからである。図表2は、手元にある例を利用していただき、縦軸をTOEIC®として、横軸を弊社のスピーキングテスト（TSST）として、同一人物のTOEIC®スコアとスピーキングスコア（TSST）を1つの点として、4,400人近くをマークしてできた英語のレベル分布図である。

TSSTは、9段階のスピーキングテストで、9に近づくほどスピーキング力が高いことを示す。図表2によると必ずしも、「TOEIC®スコアが高い＝スピーキング力が高い」とはなっていない。例えば、TOEIC®830点の対象者がそれぞれTSSTでどの位置

**図表2 TSSTスコアとTOEIC®のスコア分布**



にあるか見てみると、TSST 3からTSST 8まで存在している。TOEIC®700点台になるとそれらは、より顕著に表れてくる。私たちが、普段企業からトレーニングの依頼を受ける対象もこの現象がはっきり見られる。

「TOEIC®スコアが高い＝スピーキング力が高い」という傾向は、相対的にはあるが、それにあてはまらない対象が相当数いることがわかる。ここに、企業の英語力アセスメントを二軸にて捉える必要性が生じる。

図表3（46頁）は、英語を学習しようとする際に英語を漠然と捉えるのではなく、前述の考え方を利用して、3つのステージとして捉え、そのステージごとに対応しようとした図である。英語基礎力は、前述の知識面。英語運用力は、前述の運用面を指す。それにもう1つビジネススキルが加わっているのは、基礎体力を高め、さらにそれらをきちんと運用できるようになったら、ビジネスシーンに必要なプレゼンテーション・ミーティング・ネゴシエーションなどのスキルにまで発展させるステージである。

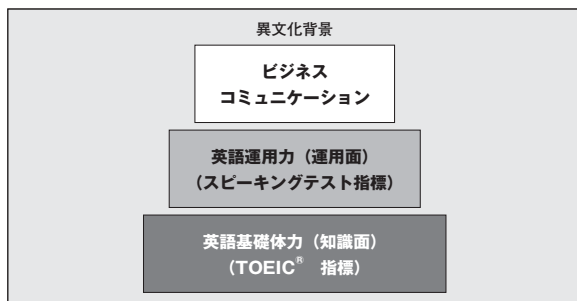
やみくもに英語全般に向かって突き進むよりも、

このように分けて考えると、まずどこから手を着けるべきかなど、学習対象がはっきりしてくる。また、この種の背景には、必ず異文化が存在していることになる。これも見逃せない学習対象である。

TOEIC®のリスニング・リーディングスコアは、英語力の基礎体力の数値化と言える。これをテニスに例えると、持久力や瞬発力・筋力などに相当する力である。そして、これらの力が高くても必ずしもテニスの試合で好成績を収められるとは限らないのと同じである。

TSSTなどのスピーキングテストは、テニスにおけるフットワークやストローク・サーブなどが、どの位できるかという運用力を数値化することにあたる。試合で好成績を収めるためには、持っている力を最大限に活用・運用できるようにする必要がある。英語においても、知識として文法力・語彙力などを備えていても、それらを実際に運用し得るかどうかは、別の力が必要となるわけである。

図表3 英語力の構成



## 英語アセスメントを二軸で捉える効用

英語アセスメントを二軸で捉える効用は次の、1) 戦略的な人員配置、2) 英語力強化における研修内容策定、3) 明確な指針——にはっきりと表れる。

### 1) 戦略的な人員配置

TOEIC®(リスニング・リーディング)スコアにて一軸のアセスメントを行っていた時には、すでに述べたように高得点保持者でも実際のコミュニケーションで自在に英語を駆使できるとは限らなかった。スピーキングテストとの併用にて二軸でのアセスメ

ントを行った時に各人材の英語力Mappingが可能になる。

このMapに従うことにより、企業は適切な人材を的確に配置できるようになる。企業の戦略的人員配置は、英語力だけを見て決めることはまず有り得ないことであるが、最終決定時にその人材が、もっとも重要なコミュニケーション能力があるかどうかを考慮に入れて選出可能となる。

### 2) 研修内容策定

図表3からもわかるように、研修対象者の英語基礎体力(知識面)は、TOEIC®で数値化される。また、それらの力をどのくらい運用できるかは、スピーキングテストにて数値化される。これら二軸にてアセスメントしておけば、この双方の力がしっかりと身につけているかどうかを判断してから、ビジネスコミュニケーションスキルを磨く段階に移行することができる。研修対象者の現状を二軸にて把握し、まずは基礎体力を向上させるプログラムが必要なのか、基礎体力は十分であるが、それらを運用することができるようになるプログラムがどの程度必要なのかを判断して研修内容を策定できるようになる。

### 3) 明確な指針

二軸にて現状の英語力を数値化する作業は、現在その人材がどの位置に立っているかを明確にする作業となる。また、現在地がはっきりした後は、どの方向に向かったらよいのか、それぞれの指標に対し、目標値を何点に設定して学習に励めばよいのかを数字にてはっきりさせることができるメリットがある。

抽象的な、表現で「何とか伝わるように」、「ペラペラにならなくてもよいが、もう少しできるように」では、言われているほうもどこをゴールにすればよいかわからない。現在行っている英語レッスンを終了してよいのか、まだ続けるべきなのか、これらのが、はっきりと数字で明示できることが大切だ。

これにより、企業が社員に対して英語力の向上を求める場合にも、逆に求められる社員の側から見て

も、明確にその目標を数字で示されるようになる。企業としての指針を数値目標で具体的に掲げることができるのである。

## 二軸アセスメントを活かした理想的な研修の考え方

### 1) 有効な研修対象者のグループ分け

TOEIC®とスピーキングテストの数値化マッピングによって研修対象者の状態を図表4のように分けることができる。

図表4において、まず企業が到達しなければならない理想的なシーソーの絵としては、TOEIC® 730点以上でTSST 5以上というバランスの取れた状態であろう。企業の持つ英語力が、そのレベルに達したときに実際のビジネスを念頭においたさまざまなスキルを含めた人材育成が可能になる。

### 2) 今まで行われなかった運用面強化の新しい考え方

#### A)聞ける≠B)言える≠C)言いたいことが言える

この式は、さまざまな英語研修の到達しようとするゴールを似て非なるものとして、≠(ノットイコール)で明確にしたものである。

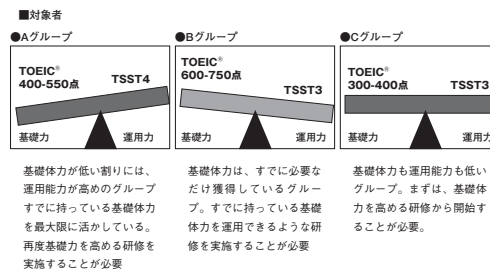
「A) 聞ける」と「B) 言える」の違いは、分かりやすい。「A) 聞ける」ようにする研修は、TOEIC®に表れる英語の基礎体力に大きな影響を与える大切な部分になる。この部分の学習は、自己学習や集合研修で従来行われてきている。

さて、「B) 言える」と「C) 言いたいことが言える」の違いは、おわかりであろうか。

「B) 言える」と言うゴールは、ネイティブスピーカーを講師に行われている英会話レッスンに多く見られる。ある意味業界の王道的手法でもあり、留学経験のない日本人学習者にシチュエーションごとに良く使われる表現などをインプットしながらロールプレイなどで経験値を高める方法である。

国内で英語力を高めるためには、必ず実施すべき重要なプロセスである。これまでの企業の英語研修は、ここまでに留まっている。この後には、プレゼンテーションやネゴシエーションなどのビジネス

図表4 スピーキングテストの数値化マッピングによる研修対象者の状態分類



コミュニケーション（応用編）のステージに移行するという形が圧倒的に多い。

しかし、現在は英語のアセスメントが二軸で行われるようになり、運用能力をも測定するようになってからは、もう1つ、「C) 言いたいことが言える」というゴール、コミュニケーションの本質が、浮上してきた。

「B) 言える」とは、テキストにすでに用意されたフレーズを模倣できるようにする。あらかじめ準備されたものを「言う」という練習を指す。「C) 言いたいことが言える」とは、それとは違い、自分の思ったことを日本語と同じように言うということであり、「B) 言える」とはあきらかに違う作業である。その弊害としてよく現場で聞く話として「やっとな英会話の上級クラスまで来られたのに、会議でのプレゼンの後にQ&Aセッションになると途端にうまく話せなくなる」がある。これは、明らかにプレゼンテーションなどの用意したものは、うまく言えるが、それ以降の頭のなかにあることを言えるようにする練習やトレーニングの不足から来る。

しかし、企業の英語アセスメントが二軸になってからは、その部分にメスが入られた。

対象者の英語運用能力を数値で把握し、その力をしっかりと高める必要を認識できたのである。因みに、この運用能力を高める研修の実施は、まだ少ないように思う。その方法としては、しっかりとしたロジックで組み立てられたスピーキングテストを選び、そのテストの数値化のロジックを逆に辿って考えれば、そこに運用能力を上げる研修またはトレーニングのヒントが見つかる道理となる。今後は、このような研修が不可欠となると予測している。