

# グローバル化を推進するものづくり企業で求められる英語力 —プロジェクト会議からの考察—

辻 和成, 田中 真由美, 宇佐美 彰規

(要旨) 企業を取り巻く様々な外部要因の影響により世界的な不確実性の高まりが想定される中、ものづくり企業では、海外展開を視野に入れたレジリエンス経営\*が今まで以上に求められていると考えられる。国際ビジネスにおける共通語は英語であり、現下の経営環境では将来を見据えて組織英語力を整備する必要性が高まっているのではないだろうか。本調査研究では、企業経営の根幹をなす商品開発に焦点を当て、プロジェクト会議で使われる英語について調査した。その調査結果に基づいて、ものづくり企業で求められる英語力を育成するためのビジネス英語教育について考察した。

**キーワード** : 組織英語力, 社員英語教育, ビジネス英語, 国際プロジェクト, 会議, 教材開発

## 1 はじめに

新型コロナウイルス感染症パンデミック等の様々な外部要因により、企業は厳しい経営環境に直面している。そのような環境下、海外M&A(合併と買収)に関しては、制度・言語・文化面の違いなどの課題があり、期待された成果を十分挙げられていない事例も少なくないとの指摘があり<sup>1)</sup>、またコロナ禍でクロスボーダーM&A\*\*は低調である<sup>2)</sup>。しかしながら、激しいグローバル競争の中でM&Aは日本企業がスピード感を持った成長を実現していくうえで重要なツールであり、これまで国内を事業基盤としてきた企業も含め、海外M&Aの裾野が拡大しているとの経済産業省の報告がある<sup>3)</sup>。また、このような経営的に厳しい時期においても海外ビジネスに関する意識調査では、日本企業の海外展開への意欲は衰えていないことが報告されており<sup>4)</sup>、今後、中小企業を巻き込んだグローバルな視点でのものづくり産業の再編が進むことも考えられるのではないだろうか。

現在のように政治・経済・社会・技術における外部要因によりビジネスの先行きが不透明な時代において、日本の企業は規模に関係なく国内だけの取引先を想定しているだけでは不十分であり、全世界に広がる取引先を想定した経営を行う必要性が高まっている。さらに、少子化と高齢化による生産年齢人口の減少が顕著である日本では、高度人材を含む外国人雇用が推進されている<sup>5)</sup>。一方で、ICTの進化にコロナ禍事情も相まって、オンライン会議が急速に普及し対面の会議に取って代わり、ビジネスにおけるコミュニケーション

の形態や手段も影響を受けている。

このように経営環境がグローバルに変動する中、経営力を再構築するため、ものづくり企業においても人的資源の企業内開発の一環として社員英語教育の整備・実施が今まで以上に問われる時代ではないだろうか。さらに、ICT技術の発展によるビジネスモデルやビジネスコミュニケーションの変化も踏まえ、海外での事業展開を正確で迅速に推進するため、各企業は自らの組織英語力を強化することが重要になると考えられる。

本研究である「企業の経済活動を基軸としたオーセンティックな体系的ビジネス英語教育の基盤研究」(JSPS 科研費 21K00722)では、グローバル経営を推進する製造業における組織英語力強化のための実用的な英語教育の構築を目的としている。具体的には、グローバル経営に主眼を置き、ものづくり企業における「商品開発プロジェクト」(以下「国際プロジェクト」という。)とそのマネジメントを担う「プロジェクト会議」に焦点を当てた体系的で合理的なこれからのビジネス英語モデルの構築を目指している。

本稿では、本研究の第一段階として、関西のものづくり企業を対象に現在の社内の英語事情と英語教育、そして商品開発と会議について調査し、その結果の分析に基づいて、ものづくり企業の国際プロジェクトで求められる英語力を育成するための英語教育について考察する。また、本稿で触れる先行研究と関連づけながら、ビジネス英語教育のための教材開発についての考察を深める。

Kazushige TSUJI 武庫川女子大学 文学部 英語文化学科 教授  
Mayumi TANAKA 武庫川女子大学 文学部 英語文化学科 准教授  
Akinori USAMI 立命館大学 食マネジメント学部 准教授

English Abilities Required by Manufacturing Companies Going Global - An Examination of English Used in Project Meetings -

## 2 製造会社での英語ニーズに関する先行研究事例

### (1) 英語ニーズと国際プロジェクトに必要な英語力

ESP (English for Specific Purposes, 特定の目的のための英語) の教授や学習プログラムを開発するにあたり、まず外国語のニーズ分析が行われる。外国語のニーズ分析とは「学習者が将来どのような目的や状況で外国語を使うようになるかを予測し、それを基にどのような言語能力を伸ばす必要があるのか(ニーズ)を分析すること」である<sup>6)</sup>。本稿第1著者の辻の研究チームは2012年に、グローバル化を進める大手製造会社で働く従業員1,000人を対象に英語ニーズに関するアンケート調査を行った<sup>7)</sup>。職場での英語ニーズに影響を与える要因として上位を占めたものは「海外事業所の設立」(46.0%)、「外国企業との協業」(45.5%)、「海外生産拠点の設立」(45.3%)、「商品・サービスの海外での販売」(43.8%)、「英語eメールの増加」(43.0%)、「国際購買業務の推進」(42.1%)であり、所属部署別に見ると特に「海外営業」、「経営企画」、「購買」、「開発」において各要因の数値が高い傾向が見られた。また、英語を使用する頻度が毎日または月1回以上と回答した人の割合に関しては、「電子メール」(38.6%)、「インターネット(調査)」(27.4%)、「電話」(23.8%)、「会議への出席(20.4)」が上位を占めた。この調査では「テレビ会議」は17.7%であったが、コロナ禍以降はオンライン会議が普及しているため、調査以前よりもこの数値はさらに高くなっていると考えられる。また同調査から、プレゼンテーションやディスカッションなど会議を構成するジャンルが職場では大切であることが明らかになった。

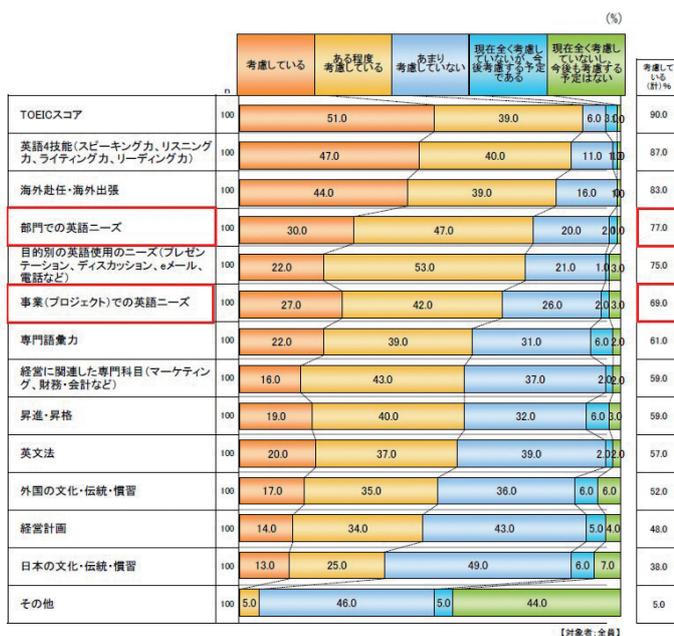


図1：英語教育案策定の際に考慮している項目

さらに、同研究チームによる企業で英語教育に携わる社員100名への「英語研修策定に際して考慮する事項」に関するウェブアンケートでは、製造会社の「部門」と「プロジェクト」での英語ニーズが、それぞれ77%と69%と相対的に高い値であった(図1)。辻は、これらは他の考慮項目とは異なり、同じ目的を共有するディスコースコミュニティ\*\*\*の範疇であると捉え、組織英語力を強化するための有用なフレームワークとなることを示唆した<sup>8)</sup>。

松元・キース・サン普森は群馬大学理工学部の企業合同説明会に参加した企業代表者に対して英語ニーズに関するアンケート調査を行い、380社から回答を得た<sup>9)</sup>。企業と海外との関わりを問う項目(複数回答可)の回答については、「海外支所・工場がある」(217社)、「海外企業に連絡する」(125社)、「海外企業と共同研究・開発」(63社)が上位を占めた。企業活動にとって英語がどの程度重要かを問う項目に対しては、62%が特定部門の社員にとって重要、18%が全社員にとって重要と回答した。どのような英語力が重要かを問う項目(複数回答可)の回答については、「海外での業務」(244社)、「電子メール・FAXの読み書き」(222社)、「資料・情報収集」(214社)が上位を占めた。

以上の結果から、松元・キース・サン普森は、アンケート調査に回答した多くの企業が活動拠点である海外の工場で生産しているが、それらの企業が社員に対して一定の英語力を求めているのではなく、求める英語力は、英語を必要とする部署や業務を行う場所等での職能に応じたものであるとまとめている。

国際プロジェクト会議に必要な英語力を高めるための企業内研修用教材を開発することを目的とした本研究において、海外企業との電子メールでのやり取りやオンラインで会議など、コロナ禍以降にさらに高まっている英語ニーズを把握することは重要である。また、国際プロジェクトには複数の部門が関わるため、部門別の職務だけでなく、複数部門の社員が参加する会議における英語ニーズを正確に把握して教材開発につなげる必要がある。

### (2) ものづくり英語コミュニケーション

国際的なビジネスや技術の世界では、英語が共通語の一つとなっていることを踏まえ、英語コミュニケーション能力を高めるために、本稿第2著者の田中<sup>10)</sup>および田中・青柳・池田<sup>11)</sup>はCLIL(Content and Language Integrated Learning, 内容言語統合型学習)に基づくものづくりの英語教育と英語表現力のモデルを開発した。

国際業務経験のある日本人エンジニア等を対象とし

たインタビューの分析によって特定したテーマと CLIL の 4Cs モデル<sup>12)</sup> に基づいて、ものづくり教育における CLIL のモデルを作成した(図 2)。4Cs とは Content (内容), Communication (言語), Cognition (思考), Culture/Community (文化/協働) のことである。ものづくりの CLIL 教育モデルでは, Content を「工学を基盤としたものづくりの知識・技能」, Communication を「ものづくり英語コミュニケーション能力」, Cognition を「ものづくりのための思考力」, Community (協働) を「チームでのものづくり協働力」とした。インタビューの分析結果から, これら 4 つの C の中でも「ものづくり英語コミュニケーション能力」が海外のエンジニアや顧客との業務で最も重要であることが示唆されたため, モデルの中心に据えた。

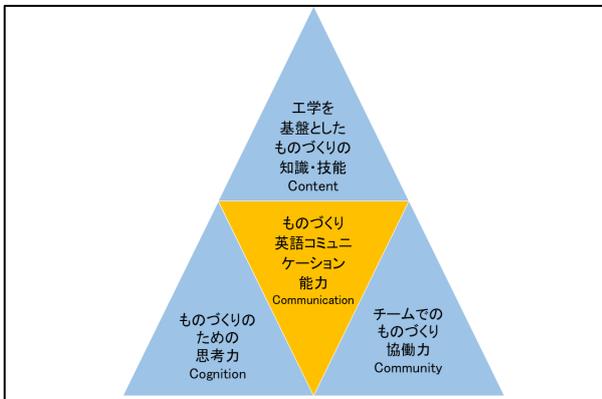


図 2：ものづくり英語コミュニケーション教育モデル

次に, この「ものづくり英語コミュニケーション能力」を 4 つの要素に概念化した(図 3)。そして, コミュニケーションのためには, (1) 聞くことを中心とした「英語の技能」, (2) 現場や顧客への説明に必要な「ものづくりの英語表現力」, (3) 常に学び続けようとする「英語使用や学習への意欲・態度」, (4) 相手との関係を築くための「文化についての知識・態度」が必要であることが明らかとなった。

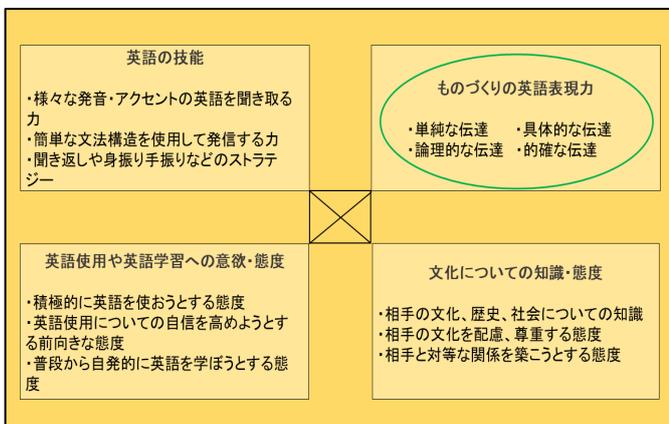


図 3：ものづくり英語コミュニケーション能力

### 3 ものづくり企業活動のボーダレス化

#### (1) 海外展開の現状

1990 年代ではコスト削減を目標として, 日本国内の製造業の生産拠点の海外移転が進んだ。かつての中小企業にとっては, 従業員数だけでなく資本金や人材面に限りがある中で, 取引先である大企業の海外生産への移転に呼応する形で海外進出を図ってきた。現在の中小企業の海外進出の理由を見てみると, 2018 年に商工中金が実施した「中小企業の海外進出の意識調査」<sup>13)</sup> では, 「海外市場の拡大への期待」が最も多く, 次に「安価な人件費等を活用したコストダウン」を理由として挙げている(図 4)。そして, 「日本国内の取引先等が海外進出を行うため」というかつての海外進出の理由は 4 番目である。日本国内の人口減少に伴う国内の需要減という未来が予見されることから, 企業が見据える先はグローバル市場の中にあり, ものづくり企業が自ら海外進出を行うために社員には英語力が求められるであろう。

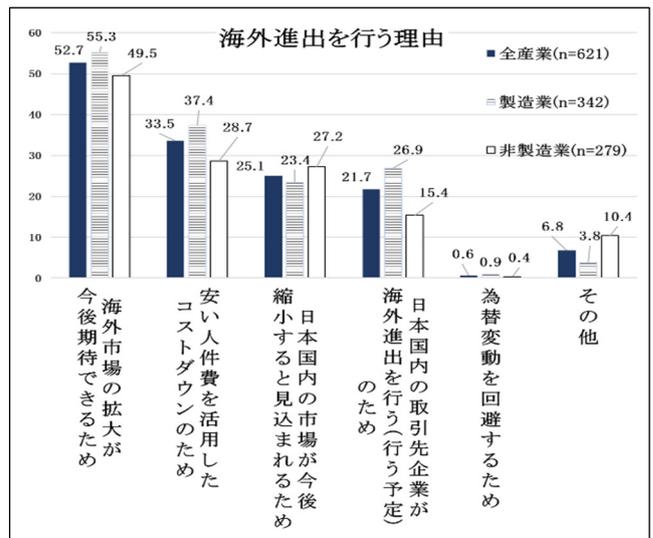


図 4：海外進出を行う理由

(出所) 株式会社商工組合中央金庫調査部『中小企業の海外進出に関する意識調査』(2018) 5 頁より作成

一方で, 海外進出の展開先を見てみると, (株) 帝国データバンク「海外進出に関する企業の意識調査」<sup>14)</sup> の結果によると, 海外進出している国・地域において生産拠点として最も重視する進出先は, 中国が最も多かった。続いて, ベトナム, タイ, 台湾が進出先の上位に並び, アジア諸国が多数を占める結果である。また, 海外販売先として進出先の国々を見てみると, 世界一の人口を有する中国が, 生産拠点と同じく 1 位となっている。その後にアメリカ, ベトナム, タイ, 台湾と続き, 調査結果を見れば, 上位 10 カ国・地域の中で, ア

アメリカ以外では、アジア諸国がほぼ上位を占める結果である。まさしくアジア地域の経済発展を目的に据え、生産拠点だけでなく、グローバル市場の新しい販路開拓先として同地域への期待が高まっている。そのため、日本企業は他のアジアの国々の企業と英語でやり取りする頻度がさらに増えることが想定される。

#### (2) ICTによる海外業務への影響

2020年初頭から世界的大流行となった新型コロナウイルス感染症の影響は、海外取引先との契約や商談を中断させ、海外出張ベースの企業活動に制限をかける状況へ陥らせた。さらに、多くの日本企業は生産活動の停止や社員の出勤を抑制することを余儀なくされ、社会生活全般に影響が及んだ。

その一方では、(株)帝国データバンク「新型コロナウイルス感染症に対する企業の意識調査」<sup>15)</sup>によると、企業の約76%、すなわち約4社に3社が新型コロナウイルス感染拡大を契機として、デジタル施策を推進しているという回答結果がある。企業からは「オンライン会議設備の導入」や「テレワークなどリモート設備導入」といった取り組みが上位に挙げられ、中小企業庁が実施した「中小企業におけるデジタル化に向けた現状」<sup>16)</sup>の調査結果では、リモート商談への対応状況に関して、約3割の企業が2020年に対応しているという結果である。また、同調査段階の2021年8月までに約半数の企業がデジタル化に対応済の予定であった。

これまでにないコロナ禍において、外出制限や非対面・非接触などの感染対策が世界的に浸透する中で、企業活動のデジタル化が進んだことには疑いがない。また、日本貿易振興機構が実施した「2021年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」<sup>17)</sup>の結果からは、コロナ禍から回復が進む海外への輸出ならびに、海外市場の開拓手段としてEC(Electronic Commerce, 電子商取引)活用が進展している。同調査では、海外向けの販売でECを活用する、もしくは活用を検討する企業の割合は、日本国内向けの販売の同割合を上回っている。実際には、EC利用企業は4割以上という結果を示しており、新型コロナウイルス感染拡大が日本全体に及ぼす中で、ボーダレスにECを促進していく企業の動きが強くなっている。この様に、ICTを活用した海外業務の増加に伴い、職場で英語を使用する機会が多くなると考えられる。

## 4 本研究の調査方法

### (1) 概要

ものづくり企業を取り巻く近年の外部要因・内部要

因に鑑みて、職場の英語使用において重要度が総合的に高い「会議」と企業経営の根幹を担う「国際プロジェクト」に焦点を当てた調査を進めている。そして、プロジェクトマネジメントという同じ目的を共有する職能(企画、開発、購買、生産や営業などの部門)での組織英語力の整備を行うため、本研究(2021-2024年)ではものづくり企業におけるビジネス英語教育の具体化を目指している。

この考えに沿って、2021年度は、関西に本社を構える製造会社を対象に説明会を実施し研究協力企業を絞り込み、合意を得た企業と資料のやり取りに関する秘密保持契約を結んだ。そして、協力企業の英語事情と社員英語教育についての調査(アンケートとインタビュー)を行い、次にグローバル展開を念頭にした商品の開発プロセスと国際プロジェクトのマネジメントを担う会議に諮られるアジェンダ(報告案件、審議案件)に関する調査(アンケートとインタビュー)を行った。そして、商品開発の管理を行う会議に諮られる案件に関連した会議資料の収集を進めた。

### (2) 研究協力企業の開拓

協力企業を開拓するため、2021年6月-2022年3月の期間に兵庫県・大阪府・京都府に本社を構えるものづくり企業9社にコンタクトを取った。各企業には文書にて本研究の目的と概要を伝え、その後対面での説明を希望する5社を訪れ説明会を持った。説明会では各社の幹部(開発部門、企画部、営業部、国際部や人事部の役員や部長などの管理職)に対して、本研究の背景・目的と調査の内容・スケジュールについてプレゼンテーションを行い、質疑応答に時間を設けた。同説明会は、各社とも1時間30分程度であった。5社の内、2社(以下「A社」と「B社」という。)から本件への協力の申し出があった。以下にA社とB社の会社概要を示す(表1)。

表1：研究協力企業の概要(2022年時点)

	A社	B社
業種	精密機器	機械
資本金	約75億円	約5億円
従業員数	約1,700名	約180名
海外展開先	150ヵ国以上	50ヵ国以上

### (3) 調査回答条件の設定

本研究では、商品開発プロセスを示す資料、そして国際プロジェクトに関する会議資料の提供を受ける必

要があった。そのため、協力企業と資料の取扱いに関する秘密保持契約を結ぶ用意をし、2021年度に本研究参加の2社と本契約を結んだ。また、調査を遂行するに当たり全社的なコンセンサスを得た回答を得るため、企業側には代表窓口を設けてもらい、A社・B社共に部長クラスの人物に調査窓口になってもらった。

#### (4) 2件の調査（それぞれアンケートとインタビューを実施）

A社・B社に対して、2021年度に以下2件の調査を行った。2件の調査はそれぞれ事前にアンケートを取り、その後企業においてインタビューを実施した。本アンケートには本研究の窓口である部長（以下「担当部長」という。）に回答してもらい、担当部長には各インタビュー（約80分）に参加してもらった。また、インタビュー時に各社から関連資料の提供を受けた。

##### i) 2件の調査のインタビュー実施日

- ・A社：7月8日（役員、担当部長）、9月30日（役員、開発部長、人事総務部次長、担当部長）、10月4日（役員、開発部長、担当部長）、11月29日（担当部長）
- ・B社：10月11日（開発役員、担当部長）、10月25日（担当部長）、11月15日（担当部長）

##### ii) 調査1：英語使用と社員英語教育

本調査の目的は、グローバル経営の進展とコロナの影響による職場での英語使用の現状と今後の展望について分析することである。具体的には、「職場における英語使用に影響を与える要因」、「コロナによる英語使用への影響」、そして「英語教育の現状と必要性」についての調査を行った。

##### iii) 調査2：国際プロジェクトとプロジェクト会議

本調査の目的は、グローバル経営を推進する上での組織英語力の必要性を見据え、企業収益の柱となる商品開発のプロセスと会議アジェンダについて分析することである。具体的には、グローバル展開を念頭に置いた「商品開発に携わる主たる部門」、「商品開発プロセスを構成する各フェーズの目的」、「国際プロジェクト会議に諮る主な報告案件と審議案件」に関する調査を行った。

## 5 調査結果

### (1) 調査1：英語使用と社員英語教育

#### i) 職場の英語使用に影響を与える要因

A社の回答は「海外事業所の設立」の影響が最も大きく、次に製品開発に関連した「外国企業との協業」で

あった。

B社の回答は「英語eメールの増加」、「英語による電話の増加」、「商品やサービスの海外での販売」、「海外調達の推進」の順であった。

#### ii) コロナによる英語使用への影響

A社からは海外出張や国内での展示会が減少し、その代わりにオンラインでの会議が増加したとの回答があった。海外企業とのオンライン会議の増加により、英語での議事録作成作業が増えたとの指摘があった。その反面、減少したことは、海外との電話のやり取りと文化面（文化・伝統・慣習）に関する英語でのやり取りであった。同社は海外ビジネスパートナーを開拓する計画であり、外国企業との英語でのやり取りは増加する見通しとのことである。

B社からは、コロナに関係なく、海外顧客への商品販売や海外からの資材調達のため英語ニーズは大変高いとの回答があった。ただし、コロナの影響により、外国企業との対面での会議は激減し、代わりに電話やeメールでのやり取りが増加したとのことである。

#### iii) 社員英語教育

A社には全社的な英語教育方針はなく、部門の判断で英語研修を外注しているとの回答であった。一方、同社は経営方針としてグローバル化を推進していることから、英語力を備えた社員の育成は重要であるとの回答があった。ただし、社員英語教育の整備を進めるには、上層部の理解が必要であるとのことである。また、職場の英語ニーズは部署により異なるため、部門ごとのニーズを反映した英語研修の検討と実施が望ましいとの指摘もあった。具体的な職場での英語使用に関しては、営業部門や経営部門では海外企業とのやり取りや交渉の増加が予想されているが、開発部門では海外とのやり取りはeメールが中心であり、直接英語でやり取りする機会は多くないとの回答であった。しかし、今後は海外でのOEM\*\*\*\*増加が期待されており、開発部門や生産部門において英語ニーズの増加が予測されるとのことである。また、英語の自学自習の重要性が指摘されたが、その内容や方法についてはそれぞれの社員に任されているようである。また現時点では、商品開発に焦点を当てた英語研修の必要は高くはないとの指摘があった。

B社は社員英語教育制度がないとの回答であった。また、人事考課に英語力は関係なく、社員の英語学習に対する動機付けができていないとのことである。ただし、英会話力の強化は必要だと感じており、特に商談や会議における英語コミュニケーション力を身に付

けるための英語研修の大切さを感じているとの指摘があった。社員を対象とした英語教育を実施するためには、同規模の同業他社での英語研修の動向や成功事例を社内で先ず共有する必要があるとのことである。また、社員英語教育の有無にかかわらず、英語の自学自習は必要であること、そして業務で活かせる内容の英語教材開発の必要性が指摘された。現在のところ商品開発に関して英語で行われる社内会議はないが、グローバル商品開発には様々な部署が関っており、その事情を踏まえると商品開発会議での英語でのやり取りを学ぶということは、有用なビジネス英語教育になり得るとの指摘があった。

(2) 調査2：国際プロジェクトとプロジェクト会議

i) 商品開発に携わる部署

A社：調達センター、営業部門、営業企画部、開発部、開発技術部、製造部、資材部、品質保証部、サービス統括部、知財部

B社：企画部門、営業各支店、製造部門、技術部門、品質保証部門、管理部門

ii) 商品開発プロセスを構成する各フェーズの目的

商品開発プロセスは、A社では9つのフェーズ、B社では5つのフェーズから構成されており、それぞれの商品開発を達成するため、フェーズ毎に以下の目的が設定され具体的な目標を立て開発作業が進められることを確認した(表2)。

表2：商品開発における各フェーズの目的

	A社	B社
Phase 1	市場動向・他社動向の分析	開発設計の審査
Phase 2	市場調査	製品企画と試作設計の審査
Phase 3	商品企画	量産試作移行審査
Phase 4	開発企画	生産準備審査
Phase 5	基本設計	量産移行審査
Phase 6	詳細設計・試作評価	—
Phase 7	詳細設計・試作評価	—
Phase 8	プリプロ評価	—
Phase 9	量産開始	—

iii) 会議アジェンダ

A社とB社の商品開発の各フェーズ目的に準じた以下の案件が商品開発プロジェクト会議にて報告・審議されていることを確認した(表3)。

表3：会議アジェンダ：主な報告案件と審議案件

	A社	B社
Phase 1	市場分析、事業部方針、中長期ロードマップ、商品・技術開発ロードマップ	開発テーマ、実現可能性、開発費用、販売見通し
Phase 2	市場・顧客要望、新商品開発要望	製品開発グループ決定、製品企画仕様、試作設計、技術課題、開発能力、開発日程、設備投資、設計検証
Phase 3	新商品開発概要・開発概要、開発日程、新商品企画計画	試作図面、試作部品手配、試作部品組立、品質評価試験、設計審査、販売計画、原価査定
Phase 4	新商品企画、品質要求・モノづくり要求、サービス要求、コスト、安全設計、開発企画	量産試作図面、量産試作部品手配検討、工程計画、組立要領、検査要領、生産準備状況確認
Phase 5	新規点・変化点、コスト、部材選定、外觀・操作性、プリ製品チェック	量産試作部品手配、部品検査、製品組立、完成品検査、販売計画再設定、生産計画、販売補助資料作成、カタログ作成
Phase 6	詳細設計、試作機、生産プロセス、プリ品質水準試験、システム機能検査、設計試作	—
Phase 7	最終試作評価、品質水準試験、製品チェック、設計完了	—
Phase 8	新規製品の受け入れ検査、総合検討会、ソフトウェア動作確認、初品検査、プリプロ確認	—
Phase 9	量産、量産初回品評会、出荷開始	—

## 6 考察

### (1) 英語使用と社員英語教育

今回のものづくり企業2社を対象とした調査では、職場の英語ニーズに影響を与える要因として、海外での商品販売や部品調達、そして外国企業との協業が指摘された。これらは国際プロジェクトの範疇であると捉えることができる。これらの要因の発生や増加が予測される企業では、英語対応の対策を講じることが賢明であると考えられる。

また、コロナ禍による英語使用への影響としては、海外企業との対面会議がほぼなくなり、企業全般の傾向と同様、オンラインでの会議が増加したことが挙げられた。近年のICTの発展、そしてその利便性とコロナ事情も伴い、海外企業とのオンライン会議は今後とも増加することが予測され、A社のように電話でのやり取りに取って代わる職場が出るのが考えられる。それに付随することとして、英語での議事録作成が増えたとの結果から、会議を構成するジャンルの一つである議事録も重要であることが再確認された。また、B社のように英語でのeメールや電話のやり取りが増加している職場が想定され、その対策も重要となる。

社員英語教育に関しては、2社とも海外展開を強化する経営方針であるが、全社的な英語教育の指針や制度は確立されていない。様々な外部要因により先行きが見えない現代において、今後一層のグローバル経営が求められるものづくり企業では、国際ビジネスにおける的確で迅速な英語コミュニケーション力を確保するために組織英語力を強化するニーズが高まることが考えられる。同時に、社員の能力開発の一環として英語教育を実施する場合、上層部の理解を得ることが重要であり、より合理的で効果的な社員英語研修や自学自習の環境整備が求められるであろう。

### (2) 国際プロジェクトとプロジェクト会議

本研究は、主要な部門がチームとして取り組む国際プロジェクトをディスコースコミュニティとして捉え、調査を進めている。

今回の調査では、まず、グローバル展開を目指す商品開発のプロジェクトにどのような部門が携わるのかを調査協力会社2社に確認した。次に、商品開発に係るそれぞれの段階とそれらの内容と業務についての情報を収集し、商品開発における各フェーズの目的としてまとめた。商品開発では次段階のフェーズに移行するためには達成すべき各目標が設定されており、それらに対するの審査と承認が行われることを確認した。

さらに、各フェーズのプロジェクト会議に諮られる案件についての情報を集めた。得られた情報を整理し、

それぞれのフェーズにおける主な報告案件と審議案件として分類した。

先に述べたとおり、製造会社の職場では「会議」に関連するジャンルの英語ニーズが総合的に高く<sup>18)</sup>、プロジェクトと部門における英語力強化の期待が相対的に高い<sup>19)</sup>。このような需要に効果的に応えられる教材開発を進めるためには、今回の調査で得ることができた商品開発と国際プロジェクト会議の各フェーズに関連する情報が活用できる。具体的には、組織横断的な商品開発をディスコースコミュニティとして捉えた独自の英語教材を開発するための基本的なフレームワークの構築が可能となる。

### (3) 「ものづくりの英語表現力」モデル

田中<sup>20)</sup> および田中・青柳・池田<sup>21)</sup> が行った「ものづくり英語表現力」のモデル作りのプロセスは、本研究における企業での研修用教材開発を行う上で参考になる。このモデルは、インタビューで海外勤務経験のある日本人エンジニアが海外業務に必要な英語力について語った内容に基づいて作られたものである。「ものづくりの英語表現力」は(1)単純な伝達、(2)具体的な伝達、(3)論理的な伝達、(4)的確な伝達という4つのレベルの伝達で構成される(図5)。単純な伝達表現は、材料等の移送や、機械の操作等の習慣的、定型的な作業の指示や報告のために使用するものである。具体的な伝達表現は、組み立て工程等での具体的な作業改善の方法や理由を説明して、さらに効率をあげるような指示や報告をする際に使用する表現である。論理的な伝達表現は、文脈や背景を共有できている複数の人に、今後の作業展開等について論理的に説明し、納得させる指示や報告をする場合に使用するものである。的確な伝達表現は、文脈や背景を共有していない複数の人に、対人関係を踏まえた語彙と正しい文法を使い、考えを的確に理解させる指示や報告

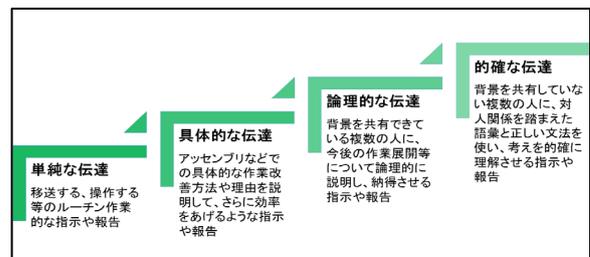


図5：ものづくりの英語表現力

本研究では、特定企業の組織的な協力を得て、国際プロジェクト会議に必要な英語力を身に付けるための

体系的ビジネス英語教育の提案を行う。その具体化において、本調査研究の協力企業から得た国際プロジェクトと会議に関する情報を踏まえ、このモデルの概念を当てはめることにより、ビジネス英語教育のための教材開発が可能となる。

#### (4) 企業の英語教育

本研究で調査対象とした2社においては、企業がグローバル化を推進していくために英語力が必要であるという回答が得られた。しかしながら、全社的な英語教育の指針や研修体制が不明瞭なまま、そして主たる推進役が定まらない状況で、英語学習は社員の自主的な取り組みに任されてきた面が大きかったということもわかった。企業内の英語教育には、一般財団法人国際ビジネスコミュニケーション協会が実施した「英語活用実態調査」(2019)<sup>22)</sup>が示すように、「研修機関からの講師派遣による社内研修」、そして「通信教育」や「eラーニング」などの導入例が多く企業で見られる。辻の研究チームが行った製造業で働く社員1,000名に対する英語学習に関するアンケート結果においても、英語の学習方法として「自学自習」が最も高く、次に「会社での英語研修」という結果が報告されている<sup>23)</sup>。

本研究では、各部門と職能により社員個々の英語ニーズが異なっていることもインタビュー調査を通じて顕在化でき、国際プロジェクト会議、そしてプロジェクト参加者の現場ニーズに合わせた「社員の自学自習」と「社内英語研修」という両輪を効率的に回転させる英語教材の開発につなげることが次の課題である。

## 7 おわりに

製造業は日本の基幹産業であり、グローバル経営では先駆者的な業界でもある。製造会社の英語事情に関連した対応や課題に関する調査結果から、大学などの教育機関が学ぶことは多い。

現在、様々な要因の影響により経営を巡る不確実性が高まり、生産拠点の国内回帰が見られるが、依然としてものづくり企業は海外への市場拡大を余儀なくされている。こうした中、企業はその規模に関係なく海外ビジネス展開に備えるため、将来を見据えた組織英語力の整備に臨むことが大切であると考えられる。

本研究では、今後はこれまでの調査で研究協力企業から得た「商品開発」と「会議アジェンダ」に関する情報、そしてプロジェクト会議資料を併せて分析する予定である。その上で、それぞれの企業における商品開発フェーズの目的を踏まえ、プロジェクト会議での報告と審議に対応できる英語力を身に付けるための英語教育の具体化を目指している。

その実現のため、2023-2024年の間に、ものづくり企業のビジネス英語教育モデル(教材・自学自習方法)を試作し、ビジネスパーソンを対象とした英語教育を実施した後、その有用性を検証し改善を要する点の調査を進める。このビジネス英語教育モデルには、各社の事情を踏まえた個別最適化により学習効果を高めるアプローチをとる計画である。

## 謝辞

本研究は、JSPS 科研費 21K00722 の助成を受けたものです。また、今回の調査に協力いただいている企業と兵庫工業会の皆様に、謹んで感謝申し上げます。

## 注

\* ここでは、「社会が先行き不透明で将来予測が困難であるという時代において、環境の変化に適應して成長し続けるための企業経営」と定義する。

\*\* 国内企業の海外企業に対する M&A と海外企業の国内企業に対する M&A を指す。

\*\*\* 固有のニーズを持つことにより区別され同質性が認められ、その専門領域において職業上の目的を達成するために形成される集団。

\*\*\*\* Original Equipment Manufacturing または Original Equipment Manufacturer の略語で、委託者のブランドで製品を生産すること、または生産するメーカーのこと。

## 引用文献

- 1) 経済産業省. 海外M&Aを経営に活用する9つの行動.  
[https://www.meti.go.jp/policy/external\\_economy/toshi/kaigaima/index.html](https://www.meti.go.jp/policy/external_economy/toshi/kaigaima/index.html) (2022年10月15日にアクセス)
- 2) 大和総研. コロナ禍におけるM&Aの動向について～ポストコロナのM&Aテーマを探る～.  
[https://www.dir.co.jp/report/consulting/ma/20210805\\_022441.html](https://www.dir.co.jp/report/consulting/ma/20210805_022441.html) (2022年10月15日にアクセス)
- 3) 経済産業省. 前掲.
- 4) 経済産業省. 九州経済産業局. 令和2年度 With コロナ時代における企業の海外ビジネス戦略構築に向けた調査報告書.  
[https://www.kyushu.meti.go.jp/report/2104/210412\\_1.html](https://www.kyushu.meti.go.jp/report/2104/210412_1.html) (2022年10月10日にアクセス)
- 5) 厚生労働省. 「外国人雇用状況」の届け出状況まとめ(令和元年10月末現在).  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_09109.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_09109.html) (2022年10月19日にアクセス)

- 6) 寺内一. ESPを知る, 深山晶子(編)野口ジュディー(総監修)寺内一・笹島茂・神前陽子(監修)『ESPの理論と実践—これで日本の英語教育が変わる—』, 9-32. 三修社, 2000.
- 7) 辻勢都. 第4章企業内英語教育とグローバル人材の育成, 本名信行・竹下裕子・三宅ひろ子ほか(編)『企業・大学はグローバル人材をどう育てるか』, 34-45. アスク出版, 2012.
- 8) 辻和成. 経済のグローバル化と英語教育—企業英語研修の実態調査からの考察—, 野口ジュディー・津多江教授退職・古稀記念論文集編集委員会(編)『応用言語学の最前線—言語教育の現在と未来—』, 295-312. 金星堂, 2017.
- 9) 松元宏行, ベアリー・キース, リチャード・サン普森. 企業における英語の重要性に関する調査研究—理工学部生の英語学習の必要性を正しく理解するために—, 平成28年度工学教育研究講演会論文集, 464-465, 公益社団法人日本工学教育協会, 2016.
- 10) 田中真由美. 技術立国日本におけるものづくり英語コミュニケーション教育モデル, 第47回三菱財団研究・事業報告書CD-ROM, 2017.
- 11) 田中真由美, 青柳成俊, 池田真. ものづくり英語コミュニケーション教育モデルの構築, 日本CLIL教育学会CLIL SEMINAR 2017発表資料, 2017.
- 12) Coyle D, Hood P, Marsh D. CLIL: Content and Language Integrated Learning. Cambridge University Press, 2010.
- 13) 商工中金調査部. 中小企業の海外進出に対する意識調査  
[https://www.shokochukin.co.jp/report/data/assets/pdf/cb18other05\\_01.pdf](https://www.shokochukin.co.jp/report/data/assets/pdf/cb18other05_01.pdf) (2022年10月18日にアクセス)
- 14) (株)帝国データバンク. 海外進出に関する企業の意識調査 (2019)  
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p191005.pdf> (2022年10月15日にアクセス)
- 15) (株)帝国データバンク. 新型コロナウイルス感染症に対する企業の意識調査  
[https://release.nikkei.co.jp/attach\\_file/0540118\\_01.pdf](https://release.nikkei.co.jp/attach_file/0540118_01.pdf) (2022年10月25日にアクセス)
- 16) 中小企業庁. 中小企業白書 2022年度版  
<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/PDF/chusho.html> (2022年10月29日にアクセス)
- 17) 日本貿易振興機構(ジェトロ) 2021年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査  
[https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/\\_News/releases/2022/cb54ecb6447c983f/digest20220131rev.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/_News/releases/2022/cb54ecb6447c983f/digest20220131rev.pdf) (2022年10月29日にアクセス)
- 18) Tsuji K, Tsuji S. Assessing the Need for English at Manufacturing Company in Japan. Proceedings for the 51<sup>st</sup> JACET International Convention, 401-406, 2012.
- 19) 辻和成. 前掲
- 20) 田中真由美. 前掲.
- 21) 田中真由美, 青柳成俊, 池田真. 前掲.
- 22) 一般財団法人国際ビジネスコミュニケーション協会.英語活用実態調査 2019  
<https://www.iibc-global.org/iibc/press/2019/p128.html> (2022年10月31日アクセス)
- 23) Tsuji K, Tsuji S. 前掲.