



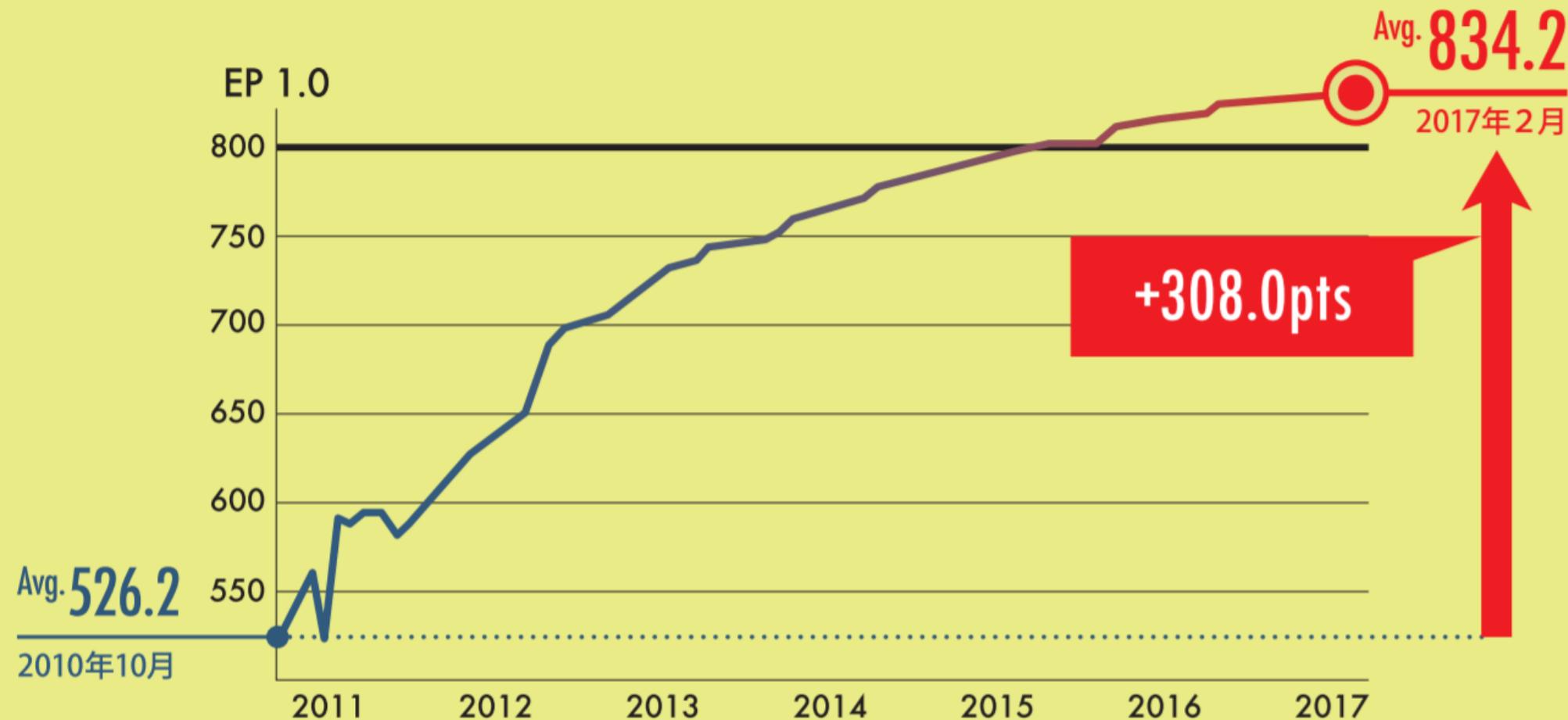
楽天の“Englishnization”（社内公用語英語化） におけるゲーミフィケーションの実践方法について

Rakuten

※eLAF2018ゲーミフィケーショントラック講演の事前資料
HP「ゲーミフィケーション活用カイギ」サロン登録者のみへの公開

楽天の“Englishnization”（社内公用語英語化）

TOEICスコアの平均点推移



※ 楽天株式会社単体 2017年2月時点。

Englishnization年表

2010.01	三木谷が社内向けの年頭スピーチで、「社内公用語英語化」の方針に言及
2010.05	英語化推進プロジェクトがスタート ● 英語の使用率（会議、メール、文書）の調査開始 ● スタッフ向け英語用語集作成 ● 社内文書における英語化が段階的に始まる ● 社内の食堂メニュー表記を英語に変更
2010.08	楽天グループ規定（RGR）において、グループ公用語を原則として英語とすることを定義（約2年間の移行期間を設定）
2010.12	全社朝会でTOEIC平均スコア、英語学習の成功事例を共有開始
2011.05	英語で苦労しているスタッフ全員へ無料の英語トレーニングを提供開始
2011.07	新入社員を中心に、英語力向上のため海外での語学研修を実施
2011.10	ハーバード・ビジネス・スクールがケース・スタディ「言語とグローバル化：楽天の英語化」を出版
2012.02	社内報にて、スタッフの英語力アップの成功体験談や苦労話などを紹介する特集をスタート
2012.07	楽天グループの社内公用語英語化を完全実施 ※設定していた2010年8月～2012年3月の移行期間を、東日本大震災の影響を考慮し3か月間延長
2015.05	楽天社員（単体）のTOEICスコア平均が800点を突破
2017.04	英語化推進プロジェクトのノウハウを活用した、英語学習を支援する総合英語学習サービス「Rakuten Super English」を提供開始

ぼくの夢は、**一流のプロ野球選手**になることです。そのためには、**中学、高校と全国大会に出て、活躍**しなければなりません。活躍できるようにするには、**練習が必要です**。ぼくはその練習には自信があります。ぼくは**3歳の時から練習を始めています**。3歳から7歳までは半年位やっていましたが、**3年生の時から今までは、365日中、360日は、はげしい練習**をしています。だから、一週間中で友達と遊べる時間は、**5時間～6時間**の間です。そんなに、練習をしているんだから、**必ずプロ野球の選手になれる**と思います。

学習KPIの管理方法 実践例

1年間で800到達に必要な1週間の学習時間

学習時間
(週次)

象限D

まずはTOEIC受験

象限B

スコア足りてないが達成ペース
成功事例候補

象限C

スコア足りてなく未達成ペース
軌道修正が必要

象限A

より発展的な学習が必要

800

TOEICスコア



通常の教材 +
ゲーミフィケーションの要素を含む学習アプリ (自社サービス) を使用

Rakuten Super English

過去存在していた研修

目標は設定するものの、目標達成のために必要なKPI（Key Performance Indicator）の設定・管理はされていないため、施策が予定通り進捗しているのかわからず、成果が出るかどうかについても、ほぼ受講者任せになってしまっていた。



楽天が用いた手法

学習プロセスの可視化

- 学習者側：英語力が上達しなくとも、成長実感を味わえる。
- 管理者側：適宜軌道修正ができるため、着実に成果を出せる。
- 経営者側：アセスメントの結果を待たなくとも、成果のヨミ値が出せる。

研究者から見た、楽天のEnglishhnization

事例として世界の教育機関が注目

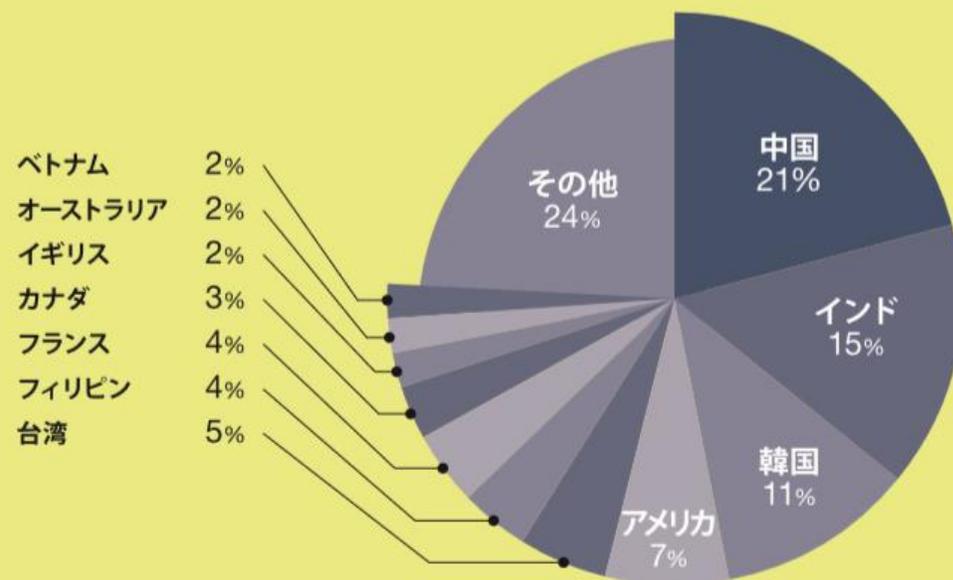
2011年以降、楽天のEnglishnizationは、ハーバード・ビジネス・スクール（ハーバード大学経営大学院）の必修科目である「リーダーシップと組織行動」の教材に事例として使用されています。エグゼクティブプログラム受講生を合わせると、毎年約1,500名以上のハーバードの学生が学んでいます。世界中の多くの教育機関、特にグローバルでビジネスをしようとする者が学ぶ講座で、楽天の事例が学ばれているのです。

三木谷さんはEnglishnizationの目的に、世界中から優秀な人材を獲得できるようにすることもあげています。楽天がこの目的を達成したことは明らかです。取り組みが始まってからの5年間で、人材構成は確実に変化しました。社内の執務スペースやカフェテリアを歩いてみると、一目瞭然です。以前はほとんど日本人しか目にしなかったのが、今や世界中から多様なスタッフが集まっていることが見てとれます。Englishnizationによって、楽天は世界との接点を劇的に広げているのです。グローバル企業へと変化し続けている楽天に、今後も注目していきたいと思っています。



Tsedal Neeley セダル・ニーリー
ハーバード・ビジネス・スクールの准教授。専門は組織行動。ハーバード・ビジネス・スクールのMBAコースやその他のエグゼクティブプログラムで講義を担当。最近、リーダーシップ・グローバル・イノベーションプログラムを創設している。

スタッフの出身国・地域数70以上



※楽天株式会社単体における外国籍スタッフは全体の22.8%。2017年9月時点。

1

達成可能な位置に目標を設定する

ネイティブレベルを目指す必要はない（Plain EnglishでOK）

2

結果を求めながらも、プロセスを評価

頑張っている従業員を評価できる仕組み

3

“北風と太陽”のバランスが大事

すべての従業員に無償で機会を与えた

4

自発性・積極性を促す

チャレンジを促進し、チャレンジしている社員をほめる

5

ニーズ⇒行動ではなく、行動⇒ニーズ

教育は未来への投資

楽天株式会社 教育事業部

rse-consulting@mail.rakuten.com

