



## ヤクルト本社の「国際塾」

株式会社ヤクルト本社  
人材開発センター 町田繁所長、鶴貝高之次所長  
国際部 齋藤高雄氏、梅田武志氏、吉兼正也氏、江頭志朗氏

リンクグローバルソリューション 事例紹介：

### 株式会社ヤクルト本社

今回は国際塾を運営される人材開発センターの2名の方、  
「国際人事労務管理の基礎」を受講された国際部の4名の方にお話を伺いました。

#### COMPANY PROFILE

ヤクルト本社の概要(2013年3月末現在)

■商号:株式会社ヤクルト本社 ■所在地:東京都港区東新橋1丁目1番19号 ■設立:1955年(昭和30年)4月9日 ■事業内容:乳製品、食品、医薬品、化粧品などの製造、販売、その他 ■資本金:311億1,765万円 ■売上高:2012年4月1日～2013年3月31日(単体)1,748.9億円(連結)3,191.9億円 ■事業所:支店(5)、工場(8)、研究所(1)、医薬支店(10)、物流センター(13) ■従業員数:2,978人(出向者282人、嘱託159人を含む)



人材開発センター 町田繁所長

## 理念や哲学を含めて商品をお届け

に高めている。Bコースでは、Aコースと同じく異文化コミュニケーションの基本を学んだ後、英語での会議運営や電話対応、Eメールライティングなど実際の業務に活用できるスキルを身に付ける。

② カリキュラムが進むにつれて、受講生は様々な研修によって異文化理解を深め、積極的に社内外にネットワークを広げ、部門を超えた課題にも注目しながら、自社の国際化のため、自身・部門が取り組むべき課題を明らかにしていく。その気づきを基に、最終回のプレゼンテーションで自分の考えを全て英語で発表することで、会社としての情報発信力の向上にも目が向けられる仕組みになっている。このプレゼンテーションは自身のキャリアビジョンをテーマにしたもので、担当役員と各受講者の上長の出席が義務付けられている。上記のプロセスを、人材開発センターの徹底した主導体制で運営しているのが国際塾である。

### 1 国際塾の実施背景

— 1964年から事業の海外展開を開始し、現在は32の国と地域でヤクルトを販売している。まさに国際化の先駆的企業といえるが、国際塾を始めるに至った背景はどのようなものだったのか。

**町田氏** ヤクルトの海外進出は、確かに1964年からと早いのですが、それから1990年代までは出向者数は60~70人で安定していました。それが2000年代で倍増して130~140人になりました。海外進出のスピードが早くなり、どんどん人が必要になると、今までのようには回っていかなくなります。そこで、中途採用で即戦力を雇用しはじめましたが、一方で、社内での育成も急務となりました。特に新規に進出した国では、経営上、先行投資をできるだけ早く回収することが求められます。なるべく短いスパンで結果を出してもらうためには、一定の水準の人間を送り出さねばなりません。そうした中で、国際塾のような育成システムが導入されたわけです。

スタート時は、どちらかという「語学研修」の色合いが強く、TOEICを何点上げるかといった取り組みの域でした。2007年からインテック・ジャパン(現リンクグローバルソリューション)さんをお願いし、異文化研修などを組み入れた、現在のプログラムになりました。

### 2 国際塾の概要

① 海外への派遣希望者を対象とするAコースと、国内で海外関連の業務に就く人を対象とするBコースの2つのコースで構成されている。定員は両コース合わせて16名程度(※各コースの人数はほぼ半々)、開催期間は両コースともに約6ヶ月間で、毎回2~3日間の宿泊研修を実施する。国際塾では、各テーマについてじっくり考え、議論する「場作り」を徹底するとともに、面談や毎回のレポートを通じて、周囲からのフィードバックを徹底して行い、受講者自身の気づきや理解を深めるプロセスを丁寧に実践している。Aコースでは3回目を行う海外研修の目的を事前にしっかり理解した上で、帰国後には振り返りと共有、またプレゼンテーションによるアウトプットを行うことで、海外研修の効果を最大限

### 3 設計・運用のポイント

#### ● 設計ポイント①「異文化理解」の重視

— 語学(英語)よりも異文化理解が重要との方向性を打ち出している。

**鶴貝氏** 私たちの海外のオペレーションは、日本でやることと基本的に変わりません。他の食品業界では、商品はその国の流通に乗せるケースが多いのですが、我社は自社の社員が自社の車でお店にお届けし、ヤクルトレディがお客様にお手渡しする組織を作り上げます。われわれは、「代田イズム※」という理念や哲学を含めて商品をお届けするわけで、これはそもそも海外にはないものです。よって、海外ではこちらがアジャストする部分もありますが、現地の方にアジャストしてもらい、我々の理念を理解、実践してもらいます。それを摩擦なく進めるために、異文化コミュニケーションを学ぶ必要があると考えました。

※「代田イズム」: 創業者代田稔博士の理念「予防医学」「健腸長寿」「誰もが手に入れられる価格で」等の考え方からなる

もちろん、生活面・仕事面で、想定外のことがなるべく起こらないように、そうなった時に落ち着いて対処してもらえるようにという観点からも、異文化研修を受けておく意味は大きいと思います。また、海外の現場で直接お客さんに接する機会が多いので、“その土地の文化を理解できる素地を作る”ことも必要ですね。予め全ての国の勉強をするのは、実際問題として無理ですから。

#### ● 設計ポイント②「国際人事労務管理の基礎」の導入

— 国際塾では、卒業生からアンケートをとりプログラムの改善につなげている。その1つの成果として「国際人事労務管理の基礎」が追加された。追加した初年度は2時間のプログラムとして導入。翌年には終日のプログラムに拡充して運用されている。

**町田氏** 海外に赴任して帰ってきた者とコミュニケーションした際、マネジメントの中で人事管理が一番難しいという声が多く聞かれました。

# 届けするために、異文化コミュニケーションを学ぶ必要がある

**鶴貝氏** 国際塾を卒業し、現在海外で働いている者へのアンケートでも、「どんな分野の研修を受けておきたかったか？」という質問に対して、何名かは「人事の採用、評価、労務管理等の研修が受けなかった」と答えていましたね。

## ● 運営ポイント①「個々の人材と向き合うこと」

一般的に「どういう仕組みをつくれれば国際要員が育つのか」というふうに、人材を漠とした固まりでとらえている人事担当者が多い。しかし、ヤクルト本社の場合は、個人にフォーカスし、早いタイミングから人材発掘のためにロビー活動をし、個々の人材と向き合っている。

**鶴貝氏** 大事にしているのは、あまり大人数にしないことです。一人ひとりの参加者をしっかりみるということです。参加者の個性、考え方の特長をみていき、レポートに対しては、フィードバックも行います。そのように丁寧に進めるためには、人数が多すぎでは対応できませんので、16名くらいまでに参加者を抑えています。

**町田氏** “数がほしい”というニーズはないわけではないのですが、人材を育てるのに、30人~40人を集めてスクール形式で教えればよいとは考えません。わが社は、仕事そのもの人に付いているというか、労働集約

型の産業です。それもあってか、人としっかり向き合うのがヤクルトの文化なのかもしれません。国際塾だからではなく、ほとんどの研修で、ひとりひとりの顔を見ながらやっている感じです。

**鶴貝氏** 国際塾を受けた人をすぐに海外に出さないという選択肢もあり得ます。まあ、これは各社さん同じだと思いますが、社員が海外に出向したものの、所期の役割を果たせず帰国するというケースもあるわけですね。そこにかかるコストは無視しえないものです。であるならば、一人ひとりを良く見つめ、海外赴任に必要な指導育成を行うことは当然のことだと思います。国際塾の最終回に担当役員が出て、参加者一人ひとりのプレゼンテーションを全て聞くのも恒例です。

## ● 運営ポイント②「国際部・人事部・人材開発センターの三部署が共同で運営」

一 他社と比較して特長的なのは、国際塾を運営するにあたって「国際部」「人事部」「人材開発センター」の三部署が連携している点にある。

**町田氏** やはり、人事部・国際部としては、優秀な人材を海外に送り出したいわけです。でもそういう優秀な人材は、現部署が出したがない。どうしても綱引きになってしまいます。しかし、「国際塾修了」を履歴に載せていれば、それはとりもなおさず、「この人材は、既に海外赴任の対象者である」という事実になるわけですから、送り出し易くなります。

わが社では、まだ明確に国際要員としての採用はしていないのですが、現在、事務系社員の約半分は入社時に海外勤務を希望しています。そういう人材をスムーズに海外勤務の段階にもっていけるよう、目下、そのシステムづくりを目指しています。



人材開発センター 鶴貝高之次長

## 国際塾の概要

## PROGRAM

1回目(3日間)	2回目(3日間)	3回目(コース別)	4回目(4日間)	5回目(3日間)	6回目(2日間)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 動機付け</li> <li>● 目標設定</li> <li>・ 開講式</li> <li>・ 基調講演</li> <li>・ 英語学習計画立案</li> <li>・ グループ面談</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リアリティ付与</li> <li>● 必要スキル付与</li> <li>・ 帰任者交流会</li> <li>・ 異文化コミュニケーション研修</li> <li>・ ロジカルシンキング研修</li> <li>・ 異文化対処能力診断テスト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 異文化実体験</li> <li>● 赴任準備の理解</li> <li>A: 海外研修(2週間) 営業系/生産系</li> <li>B: ビジネス英語研修(3日間)</li> <li>・ 英語での会議運営</li> <li>・ 電話応対</li> <li>・ Eメールライティング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現地マネジメントの観点理解</li> <li>・ 国際ビジネス研修(国際人事労務)</li> <li>・ 海外研修報告会</li> <li>・ 対人マネジメントスキル研修</li> <li>・ 個人面談</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 英語でのプレゼンスキル付与</li> <li>・ プレゼンテーションスキル研修</li> <li>・ 個人面談</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成果発表</li> <li>・ リハーサル</li> <li>・ ファイナルプレゼンテーション</li> <li>・ 修了式</li> </ul>



研修を受けた国際部の吉兼氏（上）、江頭氏（下）

#### 4 成果と今後の期待

— 実際に「異文化コミュニケーション」や「国際人事労務管理の基礎」に参加した参加者の反応や感想はどうだろうか。

**鶴貝氏** 毎回アンケートをとっていますが、評価は大変高いです。国際塾のプログラムで「一番受けてよかったと思うもの」として、異文化研修を挙げている人が多いです。

**吉兼氏** 特に海外では「評価」の手法が日本と大きく異なるという点など、事前に学んでおくことができ、よかったと思います。

**江頭氏** 赴任中、社員の解雇を行い、採用し直すといったこともありましたので、「解雇」「採用」について今回の講義を聞き、納得できる部分が多かったです。また、「たった一つの言葉が相手の心証を害してしまう恐れがある」という講師の言葉にも頷かされました。

**梅田氏** 国際塾の卒業生は、ポジティブな効果をもたらしていると思います。受講期間中の社員が国際塾のプログラムのために業務を離れねばならない日数があっても、そのサポートを直属の上司はじめ周囲がしています。やはり人材が育っていくというのは望ましいことですので、受講生のやる気が高まり、それが仕事へのモチベーションに繋がっていくのを見るのは頼もしい限りです。

— 卒業後のアンケートにおいても、「国際塾で日本人と外国人の違いを学んでから海外に赴任したので、必要以上にカルチャーショックを受けずに済んだ」という声が多い。駐在員を受け入れる現地法人幹部も「国際塾の経験者は、海外での業務について明確なイメージをもっているため、赴任後の仕事にスムーズに入ることができている印象がある」と評価している。今後、国際塾を運営していくにあたって、もっとこうしていきたいという考えはあるのだろうか。

**鶴貝氏** 大きな方向転換はないですが、毎年、バージョンアップはしていきたいです。

**町田氏** 研修の効果は、講師に聞けばいいわけではなく、受講者のアンケートをとればいいというものでもありません。何の研修であれ、それがどう受け止められているかについては、われわれ事務局が、常に受講者の表情や反応などから感知しようと努めています。

**齋藤氏** 赴任が決まると、私もそうでしたが、個々人で前任者や、その国の赴任経験者に会って、仕事の話、現地生活の話などを聞き、事前準備をします。そうした個人ベースの情報収集が大切なのはもちろんですが、多くの赴任経験者のナレッジが蓄積され、これから赴任・出張する社員のために活かされる仕組みが社内に行けると、より効果的なのではと思います。国際塾が、そうした場の一つとして今後もより一層機能していくことを願っています。

