

突撃!

隣の外国人職場

~We Are The World~

今月の訪問先：アサヒビール

外国籍社員が企画する「国際塾」が 社内の国際化を加速させる



今年の夏は暑かった。記録的猛暑日続きでビール指数もうなぎのぼり。というわけで、今回の突撃先はアサヒビールだ。聞くところによれば、人事部のロビン・シャンカーさんというオーストラリア出身の方が活躍され、パワフルな社内がさらに活性化・国際化しているらしい。電話で取材アポイントを入れた際に、ロビンさんと話をしたが、名前を聞かなければ外国籍の方とは到底思えない流暢な日本語だった。一体どのような活躍をされているのか、ますます気になった次第。取材当日、一目でビールを連想させるアサヒビール本社に向かった。昔から誰でも知っている有名なビルだが、すぐ間近には建設中の新名所、東京スカイツリーがそびえ立っていた。

■外国籍社員採用データ■

人数：13人
出身：中国、ベトナム、韓国、台湾、オーストラリア

■アサヒビール株のデータ■

設立年：1949年（昭和24年）9月1日
資本金：182,531百万円（2009年12月31日現在）
社員数：3,719人（2009年12月31日現在）
売上高：985,468百万円（2009年1~12月）
代表者：代表取締役社長 泉谷 直木
事業内容：総合酒類事業、飲料食品事業
本社所在地：〒130-8602 東京都墨田区吾妻橋1-23-1
海外主要拠点：北京代表処、中国代表部、欧州統括支店、北米事務所
URL：<http://www.asahibeer.co.jp/>

【インタビュー先】

人事部 エグゼクティブプロデューサー
藪内 清悟氏

人事部 主任

ロビン シャンカー氏

【インタビューア】

紅橋(株) 代表取締役：北山秀輝



ビールを手に、藪内氏とロビン氏と

世界に通用し活躍できる 人材の育成が急務

—御社は離職率がとても低く、従業員満足度の高い企業と伺っています。

藪内氏：おかげさまで弊社は0.9%という低い離職率を保持しています。離職率が低いというのは会社にとってはありがたいことです。しかし、グローバルかつ変化の激しい時代においては、必ずしも手放しで喜べる数字ではないとも思っています。低い離職率には、社員が、会社が好き、商品が好き、仲間が好きだからという背景があります。近い価値観を持つ者同士の社内では同質の考え方が多くな

きたやま ひでき

1976年東京生まれ。大学初の交換留学生として北京伝媒大学へ本科学習。明治大学卒業後、大手商社を経て、人材コンサルティングファームにて大手企業における人材採用・組織コンサルタントや転職サイト立ち上げのプロジェクトリーダー等を歴任。06年7月、「日中の架け橋になる」という夢を実現すべく紅橋株式会社を設立、代表取締役に就任。中国幹部人材紹介、中国ビジネス支援 (<http://www.chinabusiness-support.com>) を手がけている。趣味は三味線・二胡・銭湯巡り。

る可能性があります。

今後の異業種や海外でのビジネス展開を考えると、同じ考えでまとまっているというのは「弱み」に転じることもありま

す。そのため、ダイバーシティを進め、現在のアサヒビールの持つ良い所は残していきながら、同質的なものの見方からは脱却し、今までとは違う戦い方・武器をどう追加していくかが課題です。

弊社はまだまだドメスティックな企業です。アサヒビール社員がいる海外事業所も数カ所しかありません。同業他社のキリンビールさんやサントリーさんの海外売上比率は20%、30%に達していますが、弊社の海外売上比率はまだ5%程度です。弊社は中期経営計画ビジョンとして2015年までには海外売上比率を20~30%にまで高めるという目標を掲げています。それを実現するためには国際感覚を持ち、世界に通用し活躍できる人材の育成が急務となっています。現在、初の英語圏出身社員であるロビンさんを中心に社内国際化を推進しています。

— 外国籍の方はどのくらいいらっしゃいますか？

藪内氏：正社員や嘱託を合わせて13名の外国籍社員がいます。全社員約3,700人に占める比率としては決して高いとはいえません。弊社で勤務している外国籍社員の出身地は中国、ベトナム、韓国、台湾とアジアが中心です。

弊社の最も古い外国籍社員の採用は1997年ですが、継続的に

外国籍社員の採用を開始したのは2005年からです。今年の新入社員90名の中にも2名の外国籍の方がいます。徐々に多くの外国籍の方を採用していきます。ロビンさんは初めての英語圏出身者です。

— 入社された外国籍社員の方はどうのような仕事に就いているのでしょうか？

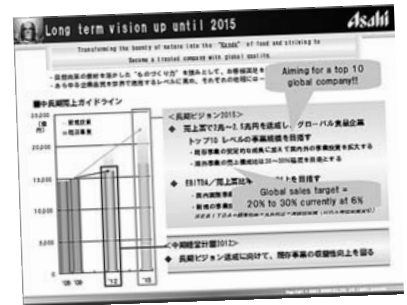
藪内氏：中国代表部、国際部、経営企画部、社会環境推進部、研究所、総務部などの部署で仕事をしております。

初の英語圏出身社員を人事部に配属

— ロビンさんはオーストラリアのブリスベン出身ですね。ブリスベンとはどのような場所なのでしょう？

ロビン氏：ブリスベンはシドニー、メルボルンに次ぐオーストラリア第三の都市です。毎日青空を望める暖かい気候で、世界で最も大きい観光地として、ローンパイン・コアラ・サンクチュアリがブリスベ市内にあります。古いコアラの保護区としても人気があります。また、ブリスベンには様々な国籍の人が居住し、多文化社会を形成しています。私も国籍はオーストラリアですが、父はインド人で母はイギリス人、祖父母は現在カナダ在住です。

— 学生時代にオーストラリア



中長期経営ビジョンではグローバル企業を目指す

(母国) でアルバイトをしていたとき、日本人と接して日本の文化や働き方に興味を持ったそうですね？

ロビン氏：日本人の仕事に対する姿勢は私にとって新鮮なものでした。具体的に2つあります。まず、お客様を大切にするという考え方に感銘を受けました。日本人は常に次に起こることを考えて、お客様に喜んでもらうために次の提案を考えます。例えば日常生活においても、誰かとお酒を飲んでいるときに相手が暑そうな仕草をすれば、すぐにエアコンを調整してあげたりします。相手が感じていることを察してあげようと配慮する習慣が自然と身についているのです。

そして、もう1つは勤勉さです。日本人は何でも一生懸命取り組んでいます。日本人は仕事熱心な人が多く、私は熱心に仕事をしていない日本人には会ったことがありません。

— 日本企業の中でもアサヒビー



人事部に配属され活躍するロビン氏

ルに入社されたのは何がポイントだったのでしょうか？
ロビン氏：アサヒビールはこれから海外に積極展開する企業ですので、外国籍の私にもチャンスが多いと思いました。また、社風が自分に合うかも重要なポイントです。就職活動ではいくつかの大手企業から内定をいただきましたが、長く勤めるのであれば自分に合った社風の会社に勤めたいと考えました。ネットで調べてみたり、ランチタイムにいくつかの企業の本社ビルを訪問してみたりして、社員の方たちがどのような雰囲気なのかを眺めていました。なかには社員がストレスを感じていてランチタイムにため息をついている会社などもありました。いくつか見た中で、アサヒビールの社員が一番楽しそうで仲間を大切にしているという印象が伝わってきました。実際に入社してみると、朝から社員が笑っているような楽しい会社でした。
——志望企業の社員を観察すると、就職先選びに大変熱心です

ね。藪内さんにお伺いしたいのですが、最初の英語圏出身者にロビンさんを選ばれたポイントは何でしょうか？

藪内氏：ロビンさんを採用したポイントは、弊社の持つビジョンや行動指針に共鳴できるものを持っているからです。また、何よりも一緒に働きたいと思ったからです。ロビンさんは日本語が流暢ですが、日本語の流暢さや優秀さだけを評価してしまうと、入社しても会社に合わないということになると思います。応募者の中には社名に憧れて会社の社風と自分が合うかを見極めずに応募する方も少なくありませんので、しっかりと見極める必要があります。

出前のセミナー 「国際塾」に手応えあり

——実際に志望企業のアサヒビールに入社されていかがでしょうか？

ロビン氏：一般的に日本の会社に就職した外国籍社員は通訳や翻訳などの仕事が多く、日本国内

の業務に就かせてもらえないことが少なくありません。しかし、アサヒビールでは各部署で外国籍社員にも日本人と同様、様々な仕事を任せられます。例えば私は、新卒採用説明会の資料作成からプレゼン、ダイバーシティプロジェクトへの参加、社内に対する教育制度策定および実施など、様々な仕事をやらせてもらっています。日本スタイルの人材採用や研修はとても勉強になります。日本国内の仕事を行うことで日本語のレベルも飛躍的に高まりました。入社当初は新聞も4割程度しか理解できませんでしたが、現在では7、8割の内容が理解できるようになりました。

私が過去勤めていた会社では、やりたいことを伝えても、「これをここまでやってくればよい」という制限がありました。アサヒビールでは国籍・年齢・性別問わず提案すれば様々な仕事をさせてもらえますので、自分なりに弊社のグローバル化に向けてどんどんアイデアを出しています。

——具体的にどのような提案をされているのでしょうか？

ロビン氏：例えば、約1年前より『出前セミナー 国際塾』というプロジェクトを私が提案し実行しています。これは全国の支社や工場から要望があれば、私が直接各地を訪問して「欧米の

社内の国際化を加速させる



自ら企画した国際塾で内なる国際化を推進する

文化やビジネスマナー、コミュニケーションスタイルを紹介する講座」を行っています。語学の勉強方法や私がどうやって日本語を身につけたかを伝えたり、日本と海外の価値観や習慣の違い、および海外の方たちと付き合うためのマナーやコミュニケーション方法を教えることで社員の国際感覚向上に貢献できればと思っています。おかげさまで社内から多くの申し込みをいただき、今までに全国38カ所を訪問し、約560名に参加いただきました。国際塾は1回につき最大参加可能人数は20名です。申し込みが多い場合はくじ引きになります。国際塾終了後のアンケートでは参加者の8割から大満足と回答があります。

社員には異文化に接したとき、「I can't speak English」と壁を作るのではなく、もっと外国籍の方や外国に興味を持ってもらい、積極的に挑戦してほしいと思っています。

——大変人気がある講座ですね。もう少し具体的に国際塾のプログラムを教えてください。

ロビン氏：具体的には「きっかけ作り英語レッスン」「語学勉強アドバイス」「勉強方法について」「欧米文化（個人主義，集団主義，High Context Culture, Low Context Culture）」「欧米ビジネスのコツ（ビジネスマナー，ビジネススタイル，常識）」「欧米コミュニケーションスタイル（Eye contact, gesture, body contact, distance）」などがあります。フルコースの所要時間は5時間ですが、それぞれの事業所でアレンジすることも可能です。また、「英語電話対応」「アサヒビール IN ENGLISH」「飲み会の英会話」など、事業場のリクエストに応じて特別コースも作っています。

——国際塾の効果はいかがでしょうか？

篠内氏：国際塾を始めてまだ3ヵ月ですが、大きな手応えを感じています。一番大きいのは社員



国際塾で使われているテキスト（一部）

の意識の変化です。実施前と比べて英語や自己啓発講座への申し込みが倍増しました。今まで勉強しなかった人が学ぶ楽しさを発見できれば、いろんな意味で波及効果はあると思います。

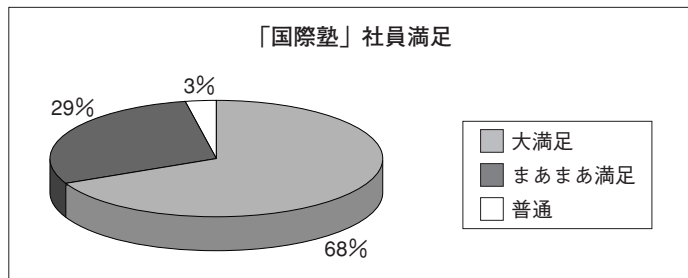
実は最初は国際塾にこれだけ申し込みが来るとは思っていませんでした。秘かに「企画倒れになったらどうしよう…」と心配していました。（笑）

——ロビンさんとであれば楽しく学べそうですね。

篠内氏：一度会うと初対面でもす

「国際塾」受講者の反応

- ①「ビジネスマナーの違いが非常によく理解できた」
- ②「また来てほしい」
- ③「現職では、欧米の方々と仕事をするのではなく、業務にはすぐに活かせるチャンスはないが、欧米の方々の考え方、特性を学ぶことができただけでも新たな気づきとなり、非常に貴重な体験であった」
- ④「この授業をきっかけに楽しく皆で学んでいこう。急がなければいけないが確実に一歩を踏み出そうという想い、決意ができる研修であったと思います。部メンバーのレベルの高さを知り、皆を尊敬できた」
- ⑤「国際塾、非常に楽しく受けさせていただきました。英会話・異文化について今まで以上にポジティブに考えることができそうです」
- ⑥「いい機会なので、今後も英語を勉強しようと思います。英会話や英単語・熟語 その他 いい教材がありましたら是非教えてください」
- ⑦「もっと英語勉強方法を知りたい。ロビン君に月一回来てほしい」人事部にも多数英語の勉強方法等の問合せあり。
- ⑧「今まで私が学んだ受験英語にはない実践的な英語や比較文化を学ぶことができました。特にこれから英会話を学んだり、外国でビジネスをする上で非常に役立つ内容でした」
- ⑨「とても楽しく興味深く受講できました」
- ⑩「大変勉強になりました。特に挨拶の仕方、名刺交換の仕方など」



アンケート結果においても「大満足」が全回答の7割を占める

全くありません。なぜなら私たち欧米人は外国籍の方や英語が得意でない人と接するのは“めっちゃめっちゃ”慣れているからです。もともと私たちは様々な人種や文化背景を持った多文化社会で育っています。オーストラリアでは、パン屋さんの販売員に話しかけても英語が通じないことがあります。しかしそれはよくあることです。通じないこともまた多文化社会の1つの楽しみとして捉えられています。

日本では日本人は日本人としか話さないの、コミュニケーションにおいて言葉が通じないということに慣れていません。そのため、自分の話す言語（英語）が完璧に相手に通じないと不安になります。しかし、相手は日本人が思っているほど英語が通じなかったり流暢ではないことを気にしていませんので、安心して通じない英語でも話してみしてほしいのです。

**5年後、10年後を考え
人事としてなすべきこと**

—国際塾以外にロビンさんが企画実施されている社内グローバル化策がありましたら教えてください。

ロビン氏：他には「英語集合研修」「グループ会社との人材交流プログラム」「Speak to Robinの英語掲示板」「赴任前研修プログラム」などです。今後もこのよ

うに誰とでも打ち解けてしまうのがロビンさんの素晴らしいところです。ロビンさんの元には社員から様々な質問が来ます。「英語で朝礼を行う方法を教えてほしい」と北海道の事業所から連絡があったり、本社に近くに寄った社員がロビンさんを訪ねて英語で挨拶をしたり。英語や海外の文化に対して自分の中で壁を作っていた人もロビンさんと接することでそれが外れ、

自分の世界が広がり喜びを感じているようです。社内の雰囲気もさらに明るくなったと思います。

最近では英語や国際塾以外の人事部への質問もロビンさんのところにたくさん寄せられています。ロビンさんの存在は社内では非常に有名です。

ロビン氏：日本人は英語に対するコンプレックスがあります。しかし、そんなものを持つ必要は

社内の国際化を加速させる

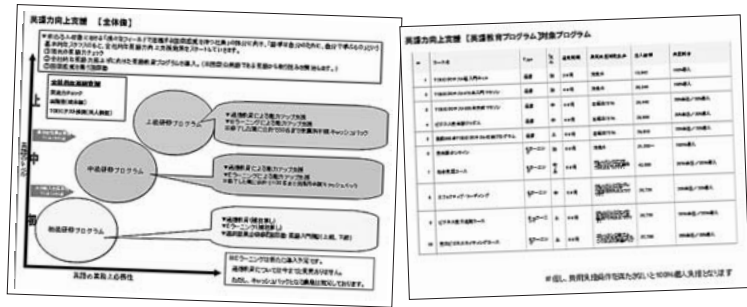
うな企画を積極的に行い、社内のさらなる国際化に貢献していきたいと思います。

藪内氏：楽天さんみたいに、一気に社内公用語を英語にしようという試みは弊社には無理です。しかし、5年後、10年後を考えると社内の英語への対応は今からでも遅いぐらいですので、どんどん準備を進めていく必要があると思っています。

具体的には国際塾と並行して国際感覚を持った人材を育成するための様々な施策を行っています。例えば、英語の試験を受験することを管理職以上は必須とし、一般社員は任意としました。これには社員に英語学習のきっかけを得てほしいという狙いもありますが、そもそも社内の人材がどのくらいの英語力を持っているかをよく分かりませんでした。そのためこの試験をきっかけに社内人材の英語力を把握したいと思っています。

他にもeラーニングを用意し、公式文書も先日初めて英語と日本語で出しました。また、国際人材の育成プランも作成しています。もともとドメスティックな会社ですので、社内に衝撃が走っています。

ロビンさんがこれからもっと努力して昇進を続け管理職になったとしたら、社内へ与える影響もまた違ってくると思います。アサヒビールは国籍に関係



社員の英語力向上に向け着々とシステムを構築中

なく登用されるということが身をもって全社員に伝わると思います。

社内の英語化はまず人事部から

藪内氏：隗より始めよということ、人事部の朝礼は英語で行っています。人事部内ではTOEIC800点の人もいれば、TOEIC300点の人もいますので、英語のレベルはまちまちです。難しい表現を使うときは日本語でも言いますので、実際にやってみるとそこまで困難ではありません。

——人事部から英語を始めてみる



英語で朝礼を行う人事部の様子

のも1つの選択肢かもしれませんね。

藪内氏：今後は、国際感覚を持つ社員を育てながらダイバーシティを活かす組織作りを人事がバックアップすることでさらに強い会社を作っていきたいと思っています。

——突撃！を終えて——



社員のグローバル化が求められるなか、その具体的な方法を模索している企業は少なくないと思われる。そうした企業は外国籍社員を採用して社内が変わるのを受け身で待つのではなく、採用した外国籍社員に積極的に社内グローバル化への推進役を担ってもらうのも1つの良い方法ではないだろうか。この方法によりアサヒビール社内の意識は確実に変わりつつある様子が感じられた。

藪内氏より頂いたノンアルコールビール“W-ZERO”を飲んだ。実はノンアルコールビール初体験。驚くほど美味しく、個人的には運転前にビールが合う料理を食べるときなどにぜひ飲みたいと思った。アルコール-ZEROでも気分的にはすっかりほろ酔いであった。

(北山秀輝)