

企業名

卸売業、小売業

中小企業

田代珈琲株式会社

女性マネージャーの発案による新商品開発と発送・出荷プロセスの構築による生産性向上を実現

Point

- ▶ バブル崩壊をきっかけとした事業戦略の見直し
- ▶ 経営理念「私たちはすべての持続可能性を追求します」の徹底に向け、長期的な視点で人材を育成
- ▶ 女性マネージャーの発案による「季節のブレンド」の商品化と小売店舗の売上の成長（前年比 124%）
- ▶ 女性マネージャーが全員ローテーションによる配送・出荷プロセスを構築、一日当たりの発送数が増加し、生産性が向上
- ▶ 配送・出荷業務の見える化と育成システムの構築によりパートの戦力化とスキルアップを実現
- ▶ 人材育成の強化により「人による差別化」を実現

田代珈琲の基本理念

経営理念 ～常に豊かな前進をするために～

**私たちは
すべての持続可能性を追求します**

行動理念

- 一、奉仕の心を大切にします。
- 一、新鮮な高品質コーヒーでくつろぎをおとどけます。
- 一、夢と目標を共有し信頼しあえる自立型企業を実現します。
- 一、常に新しい珈琲文化を学び世界の生産者と共に新たな珈琲文化を創造します。

Data

◎企業概要

会社設立年	1953 年	資本金	10 百万円
本社所在地	大阪府東大阪市永和 1 丁目 25 番 11 号		
事業概要	珈琲の卸・小売		
売上高	190 百万円（2013 年 9 月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	16 名（うち非正規 8 名）
属性ごとの人数等	【女性】 14 名（うち非正規 8 名）、女性管理職比率 33.3%
正規従業員の平均勤続年数	5 年（男性 5 年、女性 5 年）

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

バブル崩壊をきっかけとした事業見直しと「スペシャルティーコーヒー」との出会い

田代珈琲は、従来珈琲卸売が売上の半分以上を占めていた。しかし、1993年頃からバブルの崩壊により卸売価格が下落し、業績が悪化した。96年に会社を引き継いだ現社長は、98年までに3店舗を新規出店して小売を強化、業績改善を目指した。一時は業績を伸ばすことができたが、売上の伸びは止まり、多店舗で焙煎から豆の鮮度を保った質の高い珈琲を販売する困難さを感じた。順次店舗を閉鎖し、本社1店舗に集約、2001年にはネット通販事業へ参入した。

しかし、それだけでは他社との差別化は難しい。2000年代前半より、同社社長が海外の珈琲農園を回っていたなかで、生産者が独自の工夫を重ねて生産している「スペシャルティーコーヒー」（品評会で高い評価を得た高品質のコーヒー豆）に出会った。この「スペシャルティーコーヒー」で、田代珈琲でしか提供できないコーヒーを作ることができれば、大量生産で流通している一般のコーヒーと差別化を図ることができると考えるようになった。

「スペシャルティーコーヒー」を活かすための「人による差別化」を指向

この「スペシャルティーコーヒー」を活かして、他社にはまねできない最高の商品に仕上げるには、豆の保存、焙煎技術、ブレンド技術、商品のパッキングなど、あらゆる面で高い技術と生産システムの構築が求められる。それを実現するには、優秀な人材を採用・育成しなければいけない。

そのためには、優秀な人材を集めるだけでなく、その人材が長く働いてもらえるよう、自己の成長を実感し、やりがいを感じられる仕事と働き続けられる環境を提供していく必要性を強く感じるようになった。

ダイバーシティ推進のための 具体的取り組み

社長自身の意識変革と経営理念の構築、社員のビジョンの共有化

事業見直しと並行して、社長は経営理念の策定に

取り組み始め、2008年に「私たちはすべての持続可能性を追求します」にたどりついた。「すべての持続可能性」には、社員、取引先、得意先、地域、産地が含まれている。なかでも、「社員との持続可能性」を第一に考えている。

その背景には、2008年4月に10年ほど勤めて、一生懸命育ててきた男性社員が退職したことがあった。それ以来、社員が、働き続けたいと思う会社をつくり、社員が自己の成長を喜び、働き甲斐のある会社になりたいとさらに強く思うようになった。

社員やパートに理念を浸透させるために、毎朝の朝礼で、全員で唱和して、理解の促進を図っている。また、2004年から毎年夏に社員全員で合宿を行い、社長からの経営理念や今後の経営方針について話している。さらに、社員全員が会社の経営方針に鑑みながら、長期のキャリアビジョンを発表することで、会社と社員のベクトルを同じ方向に向かわせている。

社長は経営方針を示し、会社として目指す方向性は示すが、あえて具体的な方法は指示せず、見守る方針を貫いている。その根底には、社員が自分で気がついて行動できるようにならなければならないとの考えがある。

新卒採用への方針転換と人材育成の強化

社長は、経営者の仕事は、優秀な人に入社してもらい、長期的に活躍できる、成長を実感できる環境を作ること、よい土人間関係、仕事のやりがい、労働時間、休日、給与などの労働条件の整備－を耕すことだと考え、性別や障がい、年齢など関係なく多様な人材が活躍できるステージを用意することに重点を置いてきた。

第一に採用方針の見直しを行い、中途採用を中止、すべて新卒採用に切り替えた。新卒採用にすることで、他社の考え方や社風に染まっていない人材を採用し、経営理念に沿って育成することができる。2010年春入社から新卒採用を毎年継続して行っており、女性に限定しているわけではないが、採用した5名は全員女性である。相対的に語学力、コミュニケーション力、学習意欲などが優れている女性を採用している。

本来は毎年採用する必要はないが、人材育成を経営の重要課題としていることから、短期的な人材の過不足ではなく、先をみて持続的な成長の観点から、採用を継続的に行っている。

第二に社員・パートの育成にも注力しており、外部有識者が講師を勤める珈琲の勉強会を月1回開催している。また、朝礼では、週2回のカップリング研修（香りや味を確かめて豆の品質を評価する技術を身につける研修）のほか、不定期でバリスタ研修（エスプレッソなどのコーヒーに関する専門知識と技術を身につける研修）を行う。その他、ギフトの包み方などテーマ別の研修も随時行われている。社員は原則全員参加で、パートも可能な限り参加している。資格取得や大会参加も奨励しており、特に若手社員が積極的である。

保有資格

カップオブエクセレンス国際審査員（1名） SCAAカップリングジャッジ取得（2名） SCAJコーヒーマイスター（6名） コーヒーインストラクター（6名）

明確な基準に基づいた人事制度「成長支援制度」の導入

以前は人事評価制度がなく、年功序列で処遇されていた。しかし、よい人材を確保・育成していくためには、人事評価制度を導入し、成果に基づく処遇をしていくことが必要と考え、2010年に「成長支援制度」を導入した。

同制度のもと、人事評価シート「成長シート」に基づき、3か月に1回、担当者と部門のマネージャーが面談し、育成（成長）結果の把握と目標の共有を図っている。「成長シート」は経営理念に沿う形で設計され、期待成果（売上等）、重要業務（顧客対応、品質管理等）、知識・技術、勤務態度（経営理念の理解、協調性他一般的スキル）の4要素で構成されている。4要素のなかでも、期待成果以外のウェイトを高く設定、特に「経営理念の理解」を最も高く設定することでいかに重視しているかを明確に示している。

評価は5段階で、最も高い評価を得るには最重要評価項目「後輩部下に指導ができています」ことが求められる。人に教えることが最大の評価であることを明確にすることで、職位や性別などに関係なく、教えあう風土を醸成してきた。

また、社員だけでなく、パートにも、作業項目を洗い出した「トレーニング計画書」をベースに、社員と類似した「成長シート」を導入し、評価している。

両立支援のための柔軟な対応

女性社員に働き続けてもらうためには、柔軟な育児休業や働き方を認めて、定着に努める必要がある。女性マネージャーが復帰した後は、特に制度化していなかったが1日4時間・週3日間の短時間・短日勤務を、子どもが小学校1年生にあがる4月まで継続させる柔軟な対応をおこなった。

パートに対しても柔軟な育児休業等を認めて、長期勤務を実現させている。勤続年数10年の女性パートは、2人の子どもの出産・育児があったが、一人は障がいがあったことから5年以上の休業を認めるなど柔軟な対応を図った。

パートは梱包・発送業務を担う貴重な戦力であり、パートの定着はサービスレベルに直結するため、パートにも長く働いてもらえるよう配慮しており、結果として平均勤続年数は4.8年と正社員（5年）との差はほとんどない。

ダイバーシティ推進による経営効果

女性マネージャーによる効率的な出荷・配送プロセスの構築による生産性向上

2001年にネット通販を開始した頃、当該女性マネージャーは出荷・配送などネット販売のマネージャーとして、女性パートの育成を含めて、梱包・発送業務の立ち上げを任されていた。

当時はノウハウがなかったため、作業の動線づくり、機械の配置の見直しなどを通じて、短時間で正確、きれいに作業ができるように工夫を重ねて、作業工程を作り上げていった。その過程では、「早い人をまねる」ことで作業の効率化を図っていった。

さらに、作業の標準化を目指し、女性パートの意見を聞きながら、作業の棚卸をして、パートスタッフ育成のための作業工程別「トレーニング計画書」を早期に完成させた。これにより、標準的な作業手順の明確化ができ、新しいパートが入ったときにも計画的にトレーニングすることが可能となった。

また、出荷・配送プロセスでは、最後の検品作業が最も重要な業務で、パートのなかでも最もキャリアのある人が担当し続ける傾向がみられるようになっていた。しかし、特定の人しかその作業ができ

トレーニング計画書例～豆定量・セット分けエリア～

年月日	項目	チェック
	オリエンテーション：入退店のルールを知る	
	オリエンテーション：当社の業務内容を知る	
	オリエンテーション：経営理念	
	オリエンテーション：スケジュール・タイム表提出方法を知る	
	作業：出荷に必要なダンボールを作って、事務所に保管できる	
	作業：定量機で豆を量ることができる	
	...	

ないのは非効率であり、ほかのパートのモチベーションダウンにもなると考え、担当する作業を全員でローテーションさせるように変更した。最初は熟練していないパートが検品を行うことで、作業が多少遅くなることはあったが、急な欠勤やどのようなパートの組み合わせでも同じように作業ができるようになり、全体としての効率性を高めることができた。その結果、ネット販売開始当時は100個／1日（平均メンバー3名）であったのが、現在は200個／日（同4名）まで業務の効率化が進んでいる。

「スペシャルティーコーヒー」の商品価値による影響も大きい。一般的にコーヒーの通販リピート率5割といわれるなかで、同6割以上を実現している。同社のネット販売の利用者レビューでは、丁寧な梱包、ミスなく迅速に配送されることを高く評価する声も多くみられることから、女性パート社員による梱包・発送作業の的確さ、正確さも高いリピート率実現に寄与している。

女性マネージャーによる「季節のブレンド」の商品化

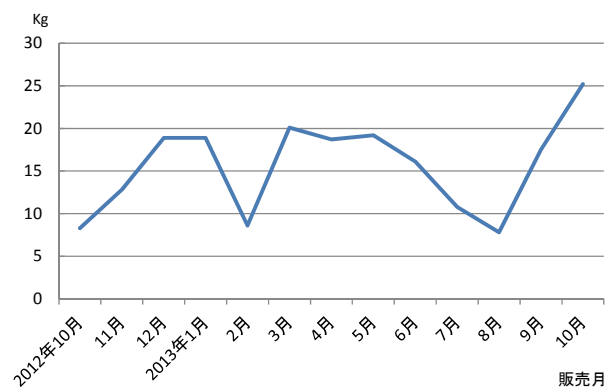
顧客に店舗に足を運ぼうと思ってもらうためには、常に新しい商品を提供し続け、お店に行く楽しさを提供することが重要と考えた、女性マネージャーの発案により、2012年9月に「スペシャルティーコーヒー」を使った「季節のブレンド」を店舗限定で発売した。「季節のブレンド」は、既婚者である女性マネージャーの視点で、顧客の6割程度を占める女性顧客向けに「旦那さんに飲んでもらいたい季節のコーヒー」をテーマに月替わりの商品を投入している。例えば、12月には、「寒い冬、あたたかいコーヒーを淹れて家族や友達とおくつろぎください。*We wish your merry christmas*」をテーマに「雪いちご」を販売した。

商品の企画は女性マネージャーが担当し、部下で焙煎担当の女性社員と相談しながら、毎月のブレ

ンドを開発している。社長は相談には乗るが、基本的には女性マネージャーと焙煎担当の女性社員に任せている。

月による変動はあるが、販売量が2012年10月の8.3kgから、2013年11月には25.2kgまで約3倍拡大し、2013年9月期の店舗全体の売上高は前年比24%増となった。「季節のブレンド」の売上は、会社全体の5%程度ではあるが、通常商品より原価率が低く粗利益率が約1.1倍であることから、利益率の向上に寄与している。「季節のブレンド」が好評であるため、2013年10月よりネット通販での販売も開始し、今後さらなる売上拡大が期待される。

女性マネージャーが開発した「季節のブレンド」販売量の推移



(注)2012年9月の販売データなし。

参考情報



女性マネージャーが開発した「季節のブレンド」。2013年12月は「寒い冬、あたたかいコーヒーを淹れて家族や友達とおくつろぎください。*We wish your merry christmas*」をテーマに「雪いちご」を販売した。