

企業名

卸売業、小売業

中小企業

株式会社健康家族

女性のアイデアを生かした健康食品開発により、 月間 1 億円以上を売上

Point

- ▶ 通信販売は電話対応が中心になるビジネスであり、女性の能力を活かすことが企業の成長につながる
- ▶ 経験豊富な女性社員が働き続けるための制度と環境づくり
- ▶ 社内に託児所を設けることで、出産退職した人材が復職
- ▶ 営業成績に日常の生活態度を加味した人事評価制度を実施
- ▶ 自社オリジナルのネット販売システムで若いユーザー層の開拓が進む
- ▶ 新卒採用を積極的に展開し、若手女性のアイデアを生かした新商品づくりに取り組む

Data

◎企業概要

会社設立年	1989 年	資本金	50 百万円
本社所在地	鹿児島県鹿児島市平之町 10 番 2 号		
事業概要	健康食品及び食品の通信販売		
売上高	12,679 百万円（2013 年 8 月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	274 名（うち非正規 113 名）
属性ごとの人数等	【女性】226 名（うち非正規 113 名）、女性管理職比率 47%
正規従業員の平均勤続年数	6.5 年（男性 8.1 年、女性 5.9 年）

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

通信販売は電話営業が中心のため、本音を引き出す 対応が求められる

テレビCMで知る人も多い「伝統にんにく卵黄」を製造販売しているのが健康家族である。1976年の創業以来、鹿児島県の伝統健康食に着目し、手軽に取れるカプセル状にした「伝統にんにく卵黄」や「伝統黒酢かめ吉」「熟成黒酢にんにく」などが人気となり、新商品ながら月間1億円を売り上げる商品もある。

健康家族は1989年に株式会社となった。販売方法は主に通信販売であったが、当時は健康食品や通信販売に対して「高額商品」、「高齢者をだまして買わせる」などの社会的不信感が根強かった時代であった。このような社会的不信感を払拭するために、従来は瓶入りが多かった健康食品を、郵送で対応できる小袋入にして販売することで低価格化を実現した。現在も直売は少なく、通信販売が主体である。

通信販売は、テレビや新聞等の広告と電話での営業が中心となる。例えば、ユーザーからの注文や問合せに応じるのがコールセンターである。一般的に、他社では外部に委託することが多いが、同社では顧客管理と、ユーザーの声を商品づくりやサービス改善に反映させるための重要な窓口と位置付け、コールセンター部門にすべて自社の主に女性社員を配置している。ユーザーからの「こんな商品がほしい」という声はもちろん、新製品のヒントになるような内容、製品への疑問やクレームなどはすべて「声カード」に記入する。注文や問合せの電話は1日4,000件を超え、「声カード」も1日150件という数になる。どのような声を拾い上げ、どうまとめるかは電話を受けたコールセンターの担当者の力量次第であり、経験を積むほどに質は高まってくる。この「声カード」は部門長をはじめ、役員、経営トップも目を通す。ユーザーの要望や不満を拾い上げ、ユーザーとの会話のなかで本音を引き出し、商品への興味を持たせることは、一般的に男性社員よりも女性社員の方が得意としている。同社の電話対応の質の高さは、電話対応コンクール全国大会（公益財団法人日本電信電話ユーザ協会主催）において、10年連続で鹿児島県大会に優勝し、全国大会へ県代表として出場という成績にもあらわれている。

新商品の企画やテレビCMにも女性のアイデアを生かすことで大きな反響につながる

さらに、商品企画や配送、パッケージデザイン、広告宣伝でも女性のアイデアを積極的に取り入れている。当時は大きな瓶入りで高額商品が多かった健康食品の中で、同社は「伝統にんにく卵黄」を、もっと手軽に購入できるよう小袋にすることで購入しやすい価格とし、郵送費の負担も少なくなると考えたのも女性であった。また、伝統的な健康食品のユーザーには高年齢層が多いことから、テレビCMに孫を連想させる子役を起用し、可愛い着ぐるみで登場させるアイデアなども、女性から生まれたものであった。このCM放映後に、子役や音楽についての問合せが多くなったことから、顧客の心をつかみ、販売力につながったことがうかがえる。

同社では創業当初から女性を活用することを重視してきた。総社員274名中女性が226名（正社員161名中女性113名）と女性社員が多数を占め、副社長、業務推進部長をはじめ、管理職にも多くの女性が登用されており、女性の活躍に期待する同社の姿勢がうかがえる。これは、女性である藤副社長が業務運営や人事評価などの担当となり、女性の目線がトップの経営戦略として活かされてきたためでもある。自らも育児と仕事を両立してきた副社長が、自分がほしかった制度やそれを利用できる社内の雰囲気を実現しようと、実体験に裏打ちされた強い信念から環境づくりを進めてきたため、働く女性にとって本当にほしかった制度、設備が実現しているといえる。

ダイバーシティ推進のための 具体的取り組み

経験豊富な女性社員が働き続けられないのは会社の 大きな損失になる

通信販売業務では、ユーザーの声をうまく引き出したり、新製品のアイデアやデザインを考える力は、経験を積むほど高まっていくため、結婚や出産で女性社員が退職することは、会社にとってデメリットにつながる。

ところが、鹿児島県は古い慣習が残っているところもある。結婚や出産に際して、女性は家に入って専業主婦になるべきだという考え方も少なからず残っており、結婚や出産を機に退職する女性社員が多く、産休・育休制度が整備されているにも関わらず、利用する社員が少なかったのである。

株式会社健康家族

それでも最近では、夫婦共稼ぎの家庭も増えてきて、できれば働きたいと考える女性も多くなってきている。同社にとっても、経験豊富な能力の高い社員を確保することは会社の成長につながるため、結婚・出産後も女性が働き続けやすい環境づくりに取り組み、産休・育休制度のほかに、時短勤務制度や介護休業制度などを整備してきた。

制度を充実するだけでなく、それを利用できる環境づくりが大切

しかし、制度を設けただけで、すぐに効果が上がるわけではない。例えば、産休制度は従来からあったものの、出産を機に退職する女性社員がほとんどで、産休制度の利用率が低かった。そこで、制度に加えて、結婚しても仕事を続けられる雰囲気や、産育休でしばらく職場を離れていても復帰しやすい風土をつくるなど、その制度を気兼ねなく利用できる環境づくりが必要になる。

その環境づくりの一環として、2012年に、社内託児所を設置。これにより、子どものいる社員も、保育園の送り迎えにわずらわされることがなく、子どもが体調を崩した場合にもすぐに対応できるようになった。託児所が設置され、出産後も働き続けて欲しいという会社の意思が明確になったことで、産休を利用する社員が増え、出産を機に退職していた社員で復職した人も出てきている。

結婚・出産を機に退職したり、配偶者の転勤等で退職した女性を、経験を積んだ貴重な戦力と考え、女性副社長が中心となり交流を続け、個々の女性の状況に応じたアドバイスを行いながら、スムーズな復職を可能としている。女性管理職のひとりである総務人事課主任も、一度退職して復職した経験があり、同じ経験を持つ先輩たちがいることで、退職しても復職する女性たちが増えてきた。

さらに、子育て中の女性が働き続けるために、男性も含め社員全員が定時である17時30分に仕事を終えて退社することを基本にしている。残業が必要な場合は、前もって上司に届け出る。年末の繁忙期など明らかに残業が必要な場合を除き、定時に仕事が終わらずに残業をすることは、仕事を管理できないためであり不名誉なことであるという認識が全社に浸透しており、社員は時間内に自分の仕事を終えるように仕事の仕方を工夫するようになった。

また、社員からの要望に応じて、休憩時間にゆっ

くり身体を休めるようにと、女性休憩室にマッサージチェアを設置したほか、社内に社員専用のマッサージルームを開設した。予約を入れることで、仕事時間中に専門のマッサージ師（社員として雇用）によるマッサージを受けることができるので、女性社員には好評である。このほか、社内での事務作業では、女性の身体が冷えることも心配されることから、机の下に床暖房設備を設置するなど、女性のニーズに合わせた環境整備が行われてきた。

社内託児所



営業実績に日常の生活態度をプラスした人事評価を実施

同社は、人事評価にも特色ある制度を設けている。その基本は職能級資格であり、一般社員（1級～3級）、中堅社員（2級～5級）、上級社員（部長・役員クラス）に分かれる。それぞれに評価基準項目を設けて、クリアした点数に応じて昇給・昇格が実施される。男女による給与や職域の差はない。1級～2級の評価項目のなかには、「礼儀・挨拶・返事・言葉遣い・時間の観念等の基本行動ができていいる」、「健康である。体調不良の際は改善すべく努力している」などの内容も含まれ、営業実績だけの評価だけではないところが特徴的である。お客様相手の仕事であるがゆえに、日常の生活態度が仕事に反映されやすいと考えているためである。

また、社員に対して定期的に上司によるヒアリングを実施し、健康上の問題や家庭での悩みなどを含めて相談に乗る。一般的に、社員の体調の変化などの細かな変化を女性の上司の方が気づきやすい傾向があり、その視点が管理職としても生かされている。

管理職になる要件は職能級資格4級以上であるが、職能級で管理職クラスの点数を得ても、幼い子どもがいるなどで責任の重い管理職になることを希望しない社員もいる。この場合には、無理に管理職にすることはなく、本人の状況が管理職として働くことが可能になった時点で、管理職に登用するようにしている。

ダイバーシティ推進による経営効果

女性のアイデアによる新商品開発

同社の商品の多くが、女性のアイデアを生かして

開発されたものである。ヒット商品となった「熟成黒酢にんにく」も鹿児島県の伝統健康食品である「にんにく卵黄」と鹿児島特産の「黒酢」を一緒にすれば、これまで一方だけを購入していたユーザーも買いやすくなる、という女性社員の発想から生まれたものである。「熟成黒酢にんにく」は月間1億円を売り上げるヒット商品となり、モンド・セレクション2013において金賞を受賞した。

それ以外にも、新商品の企画に若手の女性社員を抜擢し、にんにくをたっぷり使った餃子や鹿児島産のさつまいもを使ったスイートポテトなどの食品も新商品に加わった。さらに2013年からは美容分野にも乗り出している。

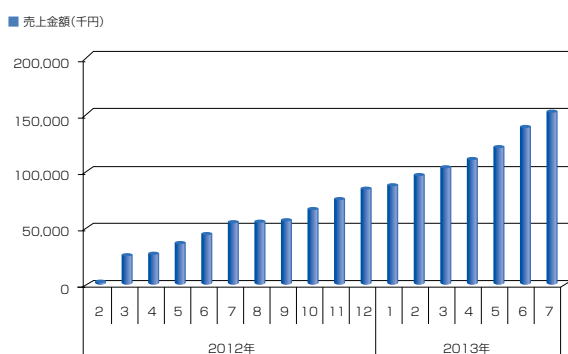
新商品の企画につながるアイデアやサービス改善のヒントは、エンドユーザーの声である「声カード」とともに、社内の提案制度からも寄せられる。同社では、業務の改善点や新商品のアイデアなど、何でも提案できる提案制度を2か月に1回実施しており、

アイデアが採用された場合には、ボーナス等の手当として反映される。新製品「黒豚炭火焼」や、社内の託児所やマッサージルームなども、この提案制度をきっかけに生まれたものである。



「熟成黒酢にんにく」のパッケージ

黒酢にんにく月間売上の推移



県内で就職する率が高い四大卒の女性を採用することで優秀な人材を確保

鹿児島県の場合、大学を卒業した男性は県外の企業に就職して鹿児島県を出ることが多いのに対して四大

出身でも女性には県内で就職する率が高く、地元に貢献したいと考えている優秀な女性を確保しやすい。

設立当初は、取引先の広告代理店やメーカーに対応した女性営業担当者が、取引先から「女性だから」と軽視される傾向があったが、常務などの役職者から「女性を軽視する会社とは取引はできない」と毅然とした態度を示すことで対応したり、こうした問題が起きていないかどうかを確認するため、営業担当者を対象とした定期的なヒアリングを実施している。

女性が働き続けやすく活躍できる企業という評判もあいまって、鹿児島県内では大学卒業者の就職先として人気が高く、本格的に採用活動を開始した1998年は30名程度であったところ、現在では毎年500名の応募者数となっている。2013年春には新卒で21名（女性19名、男性2名）を採用した。

自社独自のインターネット販売システムを立ち上げネット展開を本格化

同社は、2011年から本格的にインターネットでの販売に乗り出した。従来からネットによる注文受付は行ってきたが、独自の販売システムを立ち上げ、注文から決済までをインターネットで完結できるようになった。これは若手社員からの提案が契機となったもので、インターネット業務を希望する社員7名（全員女性）のチームを立ち上げた。一般的な通信販売会社では、こうしたインターネット販売を外部の会社に委託することが多いが、同社では社員が直接ユーザーとの対応に当たるという方針から、社内でのチーム立ち上げとなったのである。販売拡大、なかでも若い世代のユーザーの獲得が狙いであるが、若い世代はもちろん、年齢の高いユーザーからのウェブ注文も増えている。現在のところ、電話での売上がまだ8割を占めるが、インターネット販売も順調に拡大しており、今後はさらに増えることが期待される。また、インターネット販売は新規の注文がほとんどで、新しいユーザーの掘り起こしにも貢献している。

インターネット販売チーム

