

## 【連載】働く人のモチベーション向上につながる職場環境改善の取り組み

## 第8回 自己啓発やボランティアを奨励し地域密着の持続可能な経営を追求

## 株式会社 伊藤園

近年、社員の自主性を重んじ、自己啓発制度やボランティア参加への奨励に取り組む企業が注目されている。清涼飲料の製造・販売を行う株式会社 伊藤園は、会社独自の自己啓発制度を構築。ティーテイスター（茶資格）制度を設けることで、お茶に関する知識と技能を持つ社員に資格を付与し、営業力を強化している。また、地域密着型の営業を促進する観点から、地域の社会貢献活動にも積極的に取り組んでいる。「お客様第一主義」の経営理念のもと、顧客等の利害関係者からニーズを吸い上げ、自己啓発やボランティアなどもアイテムにしながら、地域密着経営に取り組む同社の取り組みを取材した（広報部広報室室長 古川正昭氏、広報部広報室 田口紋菜氏。取材日2020年7月1日）。

## 1 会社概要

今では、「職場で仕事中に」、あるいは「外出時のお供に」といった、ペットボトルで緑茶を喫するライフスタイルは定着している。しかし、そもそも緑茶は、「家庭で、急須でいれて飲む」というインドア飲料だった。それを「いつでもどこでも飲みたいときに飲める」という簡便性や携帯性を兼ね備えたアウトドア飲料として世に送り出したのが伊藤園だ。

同社の設立は1966年。当時はすでに、コーラなどの炭酸飲料、缶コーヒーをはじめとする缶飲料が流通していた時代だった。70年代には、ファーストフード、コンビニエンスストア、自動販売機が普及し始め、日本人の食の多様化、洋風化は一層進んだ。このようななかで、急須でいれるという手間のかかる緑茶は、若い世代を中心に敬遠され、1975年頃からは、緑茶（リーフ）市場の需要は低迷を続けていた。

この頃から同社は、「緑茶をいつでもどこでも、自然のままのおいしさで多くの人たちに味わって欲しい」という思いで、緑茶の飲料化を目指し、研究開発を始めている。

1980年には、世界に先駆けて烏龍茶の飲料化に成功。「缶入り烏龍茶」の販売を開始した。当時、清涼飲料といえば炭酸飲料など甘味成分が含まれているものがほとんどのなかで、烏龍茶（無糖茶）の飲料化は画期的だった。

その後、1985年に緑茶の飲料化にも成功し、世界

初の「缶入り煎茶（「お〜いお茶」の前身）」を発明した。緑茶の飲料化にはいくつもの難題があった。抽出した緑茶をそのままにしておくと、数時間後には褐変し本来の香味を失うからだ。これは茶の主成分カテキンが酸化するため、緑茶飲料を缶に詰めて製品化する際の課題だった。同社は、10年もの研究開発を経て、缶のなかに窒素ガスを噴射し酸素を追い出す方法（「T-Nブロー製法」）により、酸化を抑えて自然のままの味わいで製品化することに成功した。

以降、1989年に、「お〜いお茶」ブランドが誕生。1990年代には、ペットボトル入り緑茶飲料を開発し、緑茶飲料の主要容器は缶からペットボトルへと移行した。これにより特に夏季の緑茶飲料の消費量が拡大する。一方、当時、温められる緑茶飲料の主流は缶だったが、「熱くなりすぎて飲みづらい」との声が聞かれたことから、同社は、温めることができるペットボトルを開発。2000年に、そのまま温めることができるペットボトル入り緑茶飲料を発売した。1980年代に誕生した緑茶飲料は、新たな緑茶文化として定着した。

## 企業プロフィール

所在地（本社）：東京都渋谷区

設立：1966年8月22日

代表者：代表取締役社長 本庄大介

従業員数：従業員数5,409人。営業拠点全国198ヵ所。

事業内容：清涼飲料（緑茶等）の製造・販売

## 「お客様」の不満を製品開発に

同社の経営理念は、創業以来不変の「お客様第一主義」（すべてのお客様を大切にすること）にある。「お客様」とは、消費者、株主、販売先、仕入先、金融機関、そして地域社会など、「伊藤園と関わりを持たれるすべての方々」のこと。

そして、同社の競争優位の根源は、価値創造を担う①企画・開発②調達③製造・物流④営業・販売——の4部門による、「バリューサークル（価値創造の環）」の構築にある。バリューサークルとは、調達から製造・物流、商品企画・開発、営業・販売の一貫体制（バリューチェーン）全体で価値創造をするという同社独自の概念のこと。具体的には、「お客様第一主義」を基軸に据え、④営業・販売が把握した顧客の声を、①～③の各工程に随時フィードバックすることで、全体のプロセスの最適化が実現される。これにより、全体が「環」を描くように循環することで、価値の提供、持続的な成長戦略の追求が可能となる。

同社では、営業職が社員全体の7割を占める。その特色は、ルートセールスを基本とする地域密着型。営業担当は、担当エリア内の顧客（一般小売店・自動販売機設置など）を直接訪問し、納品、陳列だけでなく、新商品導入の商談、キャンペーンなどの提案も行う。商談、物流、フォローまでを一貫して営業担当が担うことにより、顧客との信頼関係が醸成され、日々、顧客のニーズを把握し、活かす活動が求められている。

## 2 自己啓発・ボランティアの奨励

### Voice制度で気付きの機会を提供

伊藤園では、「STILL NOW」を合言葉に「今でもなお、お客様は何を不満に思っているか・・・」という問題意識を、社員全般に浸透させている。そして、同社グループでは、職種にかかわらず全社員が新しい製品や販売促進の提案などができる「Voice制度（社員提案制度）」を設けている。2018年度の提案件数は、1万439件におよぶ。審査されたなかで優れた提案には、年1回、社内表彰も行っている。提案のなかには、実際に商品に活かされたものも多い。採用された提案や成功事例は、全社的に情報共有されることで、社員

のモチベーション向上にもつながっている。

同社では、Voice制度を自己啓発と位置付けている。広報部の古川氏は、「提案は、ノルマ化されているものではなく、あくまで自発的なもの。例えば、ルートセールスの営業担当がお客様と折衝したなかで、『あったらいいのに、こうすればいいのに』という気付きを申請している」などと、制度の本質が自発的な気付きの機会にある点を強調する。

### 伊藤園大学・伊藤園大学院を創設

同社グループは、人材育成にも力を入れている。その代表的な取り組みに、同社独自の自己啓発制度として1989年に創設された、社内研修制度「伊藤園大学」がある。創設した背景には、普段従事している仕事以外にも視野を広げ、他社にも通用するような知識を自発的に取得してもらいたい、との考えがある。

同社の営業は、ルートセールスの現場によるOJTで鍛えられる「たたき上げ」が多い。「与えられた職務には尽力して頑張るので、そこで得られた知識・技能は、伊藤園のなかでは通用するが、それが世間では通用するか。営業以外の知識を得る機会が少ないのではないか」（同）との問題意識があったという。伊藤園大学は、専門領域以外の知識を広範に補完する契機となっている。

伊藤園大学では、営業、財務、マーケティング、組織などのカリキュラムから社員が学びたい内容を選び、知識の習得を目指して1年間、課題やグループ討議に取り組む。受講資格は、入社2年目以降が対象。1人当たりの集合研修時間（2018年度）は22時間（4日間）で、研修履修後は、論文審査により卒業の可否が決まる（2018年度卒業生数624人）。

2009年には、さらなる自己啓発に取り組む社員が



伊藤園では、社内研修制度「伊藤園大学」を設けるなど、人材育成に力を入れている（同社提供）

経営感覚を身に付ける場として「伊藤園大学院」も開設。こちらの研修では、伊藤園での新規事業の立案をテーマに役員向けにプレゼンし、提案内容などの総合評価で、合否が判定される。1人当たりの集合研修時間（2018年度）は72時間（11日間）。受講生は管理職以上が多い（2018年度卒業者数7人）。

伊藤園大学・伊藤園大学院ともに、自己啓発であるため、業務外での参加となる。受講費用（スクーリング代）は、受講時に自己負担（給与から控除）となるが、卒業した段階で会社から還付される。卒業を条件に、受講費用を実質的に会社負担とする仕組みになっている。

また、伊藤園大学は、キャリア形成を自主的に切り開くためのツールにもなっている。例えば、海外赴任を希望する場合、同社グループの海外研修制度に参加することが近道であるが、伊藤園大学の「グローバルコース」の卒業を参加条件にしている。

### ティーテイスター（茶資格）制度

さらに、1994年から「ティーテイスター（茶資格）制度」も開始した。同制度は、お茶に関する高い知識と技術を持つ社員に資格を与え、お茶に関する知識と技術を向上させることで、社内外への茶文化の普及などを目指した伊藤園グループ独自の社内資格制度だ。

年に1回、希望者が受験し、厳正な審査によって合格者が決定される。試験では、学科（筆記試験）、検茶、面談形式の口述審査が行われる。検茶とは、茶葉の品種や茶葉の産地、品質の善し悪しを見分けること（「利き茶」ともいう）。資格を得るためには、茶文化に対する知識や、おいしいお茶のいれ方など幅広い知識と技能が求められる。

制度設立時は、3級、2級を設けていたが、2013



独自の社内制度でお茶に関する知識・技術の向上と、社内外への茶文化普及等を目指す（同社提供）

年5月には1級を新設した。同制度は、2017年3月に、職業能力開発促進法に基づく「厚生労働省 社内検定認定制度」の認定も受けている。

各級で審査される知識・技能（検茶）は、3級が緑茶、2級が緑茶、中国茶、紅茶、1級が緑茶、中国茶、紅茶、茶道——となっている。入社2年目以降に受験資格があり、毎年多くの社員が挑戦するが、資格取得は容易ではない。例えば、年間での3級取得者は約150人で、合格率は受験者の1割程度。それでも2020年5月時点の有資格者数はトータルで2,289人におよんでいる（1級17人、2級363人、3級1,909人）。

お茶に関する専門知識・技能の向上により、顧客との関係性はより深まるという。古川氏は、「特に営業職には武器になる。ときに、顧客から、お茶セミナー（おいしいお茶のいれ方教室）を求められることもある。急須でいれる文化を残していきたい」などと語る。

実際、ティーテイスター有資格者の活動内容は多岐にわたる。同社では、お茶に関する食育活動にも注力しており、有資格者は、「お茶セミナー」の講師として、お茶の歴史、健康性などの知識や、お茶のおいしいいれ方の説明・実演をする。地域と密着し、人の集まる観光地や学校など、様々な会場でセミナーやお茶会が開催され、これらの啓発活動は、年間合計1,000回以上実施されている。

さらに、ティーテイスター資格3級を取得している田口氏は、最近の取組として、新型コロナウイルスによる緊急事態宣言下において、「おうちで楽しめるお茶の知識・楽しみ方」をSNSで発信したという。

「ティーテイスター資格取得者が中心になって、自宅で過ごす時間が多くなったお客様に向けて、情報を発信。おうち時間をもっと楽しく快適なものにしたいただため、『お茶の伊藤園』としてお茶の楽しみ方を伝えたかった。例えば、キッチンで茶葉を炒ったらほうじ茶になりますよ、とか。気軽に、身近に楽しめる『お茶の楽しみ方』を提案したい」

### ボランティアで地域社会と交流

同社はCSRの推進にも積極的だ。2010年から日本各地で実施している環境保全・整備活動支援「お〜いお茶『お茶で日本を美しく。』キャンペーン」では、お〜いお茶全飲料製品の売上の一部を自治体の環境保全活動に寄付するだけでなく、同社の社員が実際に環



琵琶湖の水質保全活動に寄与する「お茶で琵琶湖を美しく。」琵琶湖ヨシ刈り体験イベント（同社提供）

環境保全活動に参加している。

その発端は、2008年に滋賀県で実施した「お茶で琵琶湖を美しく。」キャンペーンだ。滋賀県で販売されたお〜いお茶全飲料製品の売上の一部を琵琶湖の水質保全活動に寄付するものだ。このキャンペーンは寄付だけにとどまらず、琵琶湖ヨシ刈り体験イベントも開催した。イベントには、社員が参加するだけでなく、近隣地域住民等の参加も募り、体験イベントを通じた地域住民とのボランティア交流も兼ねている点に特色がある。以降、イベントは毎年実施され（2014年は降雪のため中止）、2019年には11年目を迎えた。直近の参加者は総勢約250人におよぶ。

「ヨシ」という大型抽水植物には、富栄養化の要因となる、水中の窒素やリンを吸収する浄化作業がある。ヨシは、4月に出た新芽が、水中の窒素やリンを吸収しながら、わずか2〜3カ月の間に2m近くにまで成長し、12月中旬〜3月下旬の刈り取り時期には4m近くにまで伸びる。窒素やリンを吸収したヨシを刈り取ることで、水中の汚染物質を取り除くことができる。

こうして琵琶湖から始まった環境保全活動は、その後、日本各地に伝播。2010年からは、「お茶で日本を美しく。」キャンペーンと銘打ち、全国の営業拠点で、地域の特色を活かした形で環境保全活動が実施されている。

「キャンペーンは、寄付だけでなく、ボランティアや地域住民との交流により、当社がうたう『地域密着』につながっている。特に地元の人にも参加してもらっていることが強みだ。自分たちがお世話になっている地域でボランティア活動をすることで、働いている地域を知り、気付きの機会にもなる」（古川氏）などと、その評価は高い。

過去に営業エリアで清掃活動に参加した田口氏は、その経験について、「参加した社員は家族を連れてきて、近隣地域の人とも交流ができる。純粋に楽しかった」などと振り返る。普段接している同僚社員だけでなく、その家族や地域住民と交流できたことが、満足度を高めたようだ。

### 長期的な持続可能な経営のために地域密着が必要

今後の課題として、同社は、長期的に持続可能な経営を推進するためのさらなる地域密着の強化を挙げた。特に災害有事の際の地域密着の重要性を強調する。

同社では、有事の際に、営業拠点の拠点長が上司の判断を経ることなく、商品が無償拠出できる権限を有している。これは、阪神・淡路大震災の際に、当時、関西エリアの支店長だった本庄大介氏（現・社長）が、倉庫を開け、商品が無償提供した経験が活かされており、以降、有事の際の暗黙のルールとなっている。古川氏は、その意味について次のように語った。

「せっかく全国に物流を伴う営業拠点がある。例えば、東日本大震災時には、拠点長の判断で、被災地に無料で商品を供給した。有事の際、飲料は社会インフラになる。そのためには、もっと地域に密着しなければならない。収入や収益は企業の成長においては大切だが、長期的に持続可能な経営をするためには、消費者に好かれる会社、好かれる商品を作っていかなければならない」

有事の際の社会貢献は、新型コロナウイルスによる緊急事態宣言下にもいかに発揮された。新型コロナウイルスの蔓延により、医療機関・病床が急激に逼迫した時期に、同社は医療従事者向けに飲料商品が無償提供した。過酷な勤務環境下にある医療従事者に一服して欲しいとの願いを込めたという。（奥田 栄二）



新型コロナ緊急事態宣言下、医療従事者に飲料商品を無償提供した（同社提供）