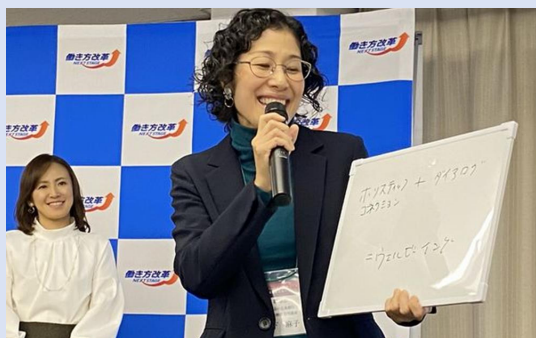


第2回イベント（令和5年12月7日開催）



働きがいのある組織づくりを県内に広げることを目的に、『働きがいのある組織づくり「企業経営者交流イベント」（全3回）』を広島市内の会場で開催。第2回（令和5年12月7日開催）は、県内企業の経営者・管理職層32名にご参加いただきました。

特別講演では「よなよなエール」をはじめ数々のヒット商品を打ち出すクラフトビール製造会社 株式会社ヤッホーブルーイング 下川泰弘氏が登壇し、働きがいのある組織づくりについて自社の取組を紹介しました。

後半のアイデアワークショップでは、各参加者が7つのグループに分かれて、従業員の“働きがい”を高めるための具体的な取組アイデアを検討しました。

特別講演

ビールに味を！人生に幸せを！

～よなよなエール流 成果と働きがいの高まる組織づくり～

登壇者：

株式会社ヤッホーブルーイング

ホワイトベース（管理部門）統括ディレクター

兼 パティスリーエール（経営企画ユニット）ユニットディレクター

下川 泰弘 氏



一危機的状況から脱却 経営方針の転換で18年連続増収に

当社は、1996年に長野県で創業したクラフトビール製造会社です。創業者である星野佳路氏（星野リゾート代表）がアメリカ留学時代に、当時日本ではあまり流通していなかった地ビール（クラフトビール）の多様性に惹かれ、その魅力を日本で提供することを目指し、創業しました。創業当初は地ビールブームに乗って右肩上がり成長しましたが、2000年頃にブームが終焉し、業績が低迷。社内の雰囲気も悪化し、従業員数は最盛期の半分までに減ってしまいました。そこで私たちは経営危機を脱するため「教科書通りの経営」へ転換を図りました。



中長期的な課題が出た場合にも、学術的に証明されている経営理論・手法を用いることで失敗やリスクを減らし、競争力を持続的に高められると考えたのです。弊社では、ハーバード・ビジネススクールのマイケル・ポーター教授が提唱する競争戦略（右図）を企業戦略の中心に置き、マネジメントに活かしています。経営戦略の転換と、その効果を発揮するための組織づくりに取り組んだ結果、課題のあった人材定着に関して離職率2%程度と大幅に改善。業績でも、18年連続増収を更新しました。

一経営戦略の起点となる「経営理念」

経営戦略の起点となるのが「経営理念」です。経営理念を全スタッフに共有することで、全員のベクトルが合わせやすくなります。当社の経営理念は「ミッション」「ビジョン」「バリュー」「文化」「価値観」の要素から構成されています（右図）。まず、ミッション（使命）は、「ビールに味を、人生に幸せを」です。画一的な味しかなかった日本ビール市場にバラエティを提供し、新たなビール文化を創出する。そしてビールファンの方にささやかな幸せをお届けする、ということ当社が存在意義や目的として掲げています。このフレーズに惹かれて入社してくるスタッフも多く、経営理念には、共感を生みやすい分かりやすさやキャッチーさがとても大切だと感じています。次に、目指しているビジョン（将来像・中長期目標）は、「クラフトビールの革命的リーダー」です。日本でクラフトビールカテゴリーを創出しNO.1となる。そして、革命的な活動でクラフトビール市場を広げ、新しいビール文化創出の礎を築くことを、目指す姿としています。

バリュー（ヤッホーらしさ）には、「革新的な行動。顔が見えること。個性的な味。」を定めています。お客様から支持を得られている理由を調べ、今後体現していくためにバリューを定めています。そして、私たちの仕事のやり方や職場環境のあるべき姿を「ガッホー文化（『頑張れヤッホー』の略）」と呼んでいます。これは、「究極の顧客思考」を持って、ファンのみなさんに喜び、満足していただくために、スタッフ一人ひとりの力と自発的な努力を原動力に、一人では成し遂げられないことをチームとして目指そうとする組織文化です。私たちは、クラフトビールを主体としたビールメーカーですが、単にビールを製造するだけではなく、「ビール製造と販売を核にしたエンターテインメント事業」と捉え、ファンとスタッフが一体となって楽しめる様々な事業を展開しています。最後に、価値観（絶対に譲れない決まりごと）として、法令順守や同僚への敬意といった、絶対に譲れないことを明文化しています。

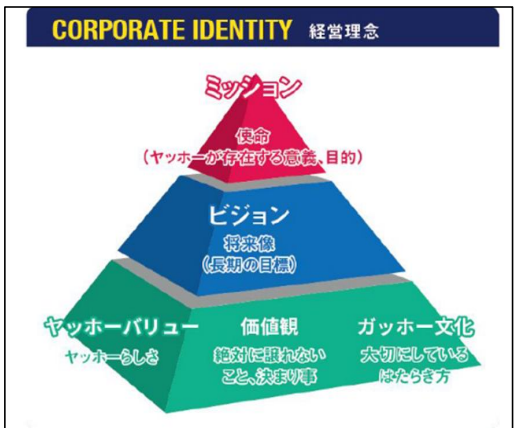
経営上の判断に迷うケースでも、明確な経営理念があることで、経営層だけでなくスタッフ全員が同じベクトルで判断でき、素早い合意形成による生産性向上や業績向上につながっています。

一成果を最大化するための「フラットな組織文化」

企業戦略を実行して最高の成果を生み出すために重視しているのが「チームで働く組織づくり」です。大きな成果や業績を達成するためには、質の高い打ち手と実行力が必要です。イノベーションにつながるアイデアは、入社したばかりの新人から提案されることもあります。こうした提案を、組織の上下関係の壁で埋もれさせないためにも、遠慮せず全スタッフがアイデアを言い合えるフラットな組織文化の醸成に力を入れています。

ポーターの競争戦略 (YOHO版)

生産性のフロンティアを達成し、競争上必要なトレードオフを伴う一連の活動を選び、一つの戦略的目標に向かって活動間のフィット感を生み出す



ーコミュニケーションを高める施策

フラットな組織文化をつくるために、コミュニケーションの“量”と“質”を高める様々な施策を実施しています。代表的な取組としては「ニックネーム制」があります。役職や年齢などに関係なく、ニックネームで呼び合うことで一気に心の距離が縮まります。当社では、社長もニックネームの「てんちょ」と呼ばれています。ニックネームで呼び合うことが心理的安全性につながり、役職や年齢を超えたディスカッションを可能にしているのです。

また、「雑談朝礼」というものもあります。毎朝30分、家庭や趣味の話などを中心に雑談するもので、基本的に仕事の話はしません。このようにプライベートを含めた相手の状況や背景を知ることが相互理解を深めるのに役立ちます。



ー仕事への意欲を高める「ユニットディレクター立候補制度」

当社ならではの取組として、「ユニットディレクター立候補制度」も特徴的です。これは、年1回、立候補制でユニットディレクター（一般的な企業の部長や課長）を決定するものです。立候補者は、会社の課題解決のための戦略をプレゼンテーションし、スタッフ全員が評価します。その結果を受け、最終的に社長が任命します。立候補者にとっては、会社の将来や戦略を真剣に考え視座が高まるほか、評価するスタッフは自分達のリーダーを決めるプロセスに参加することで納得感が生まれ、社長はさまざまな視点に触れることができるのです。

フラットな組織は、ヒエラルキー組織に比べコミュニケーションに多くの時間を必要とします。しかし一方で、一人ひとりが自身の仕事の意義理解を深め、意欲向上、イノベーション創出に繋がるメリットがあるのです。



ーお客様との学び・交流 トレードオフのサイクル

ガッホー文化で定めるとおり、当社は、お客様（ファン）に喜んで頂くために組織づくりに力を入れています。企業成長を続けるには、ファンであるお客様に愛され続ける存在になることが重要です。しかし、そのためには従業員一人ひとりの「熱量」が高く保たれる必要があります。こうしたことから、当社では「学び」「交流」「共創」をキーワードに、ファンづくりと組織づくりを両輪で進めています。

新入社員プロジェクトとして、入社したばかりのスタッフにファンとの交流イベントの企画を考慮してもらうこともあります。従業員とファンが直接触れ合う体験型イベント「よなよなエールの超宴」や「醸造所見学ツアー」など、これまでに様々なアイデアをスタッフが主体的に考え、実行してきました。スタッフが経営課題の解決に参画し、真剣に取り組むことで、仕事への熱量が高まり、それが卓越した感動体験の創出につながります。そして、ファンであるお客さまにも熱量は伝播していきます。こうした取組が長期的な視点で顧客獲得につながり、さらなる好循環を生み出すのです。

私たちの取組は直接、売上や利益につながらないこともあります。しかし、一見すると他社が躊躇するようなトレードオフ活動を、勇気をもって選択し続けることが当社の競争力の源泉になっています。先に挙げたニックネーム制も含め、当社では様々なトレードオフが行われていますが、そうしたすべての活動を通じて、ポーターの競争戦略（差別化戦略）を実践しているのです。

アイデアワークショップ

ー ワークショップ（各グループの取組アイデア検討）

アイデアワークショップでは、参加者が「働きがいのある仕事」「働きがいのある職場」「働きがいのある組織」の3分野の計7グループに分かれ、第1回で挙げた課題や意見を参考に、従業員の“働きがい”を高めるための具体的な取組アイデアを検討しました。今回挙げられた意見をもとに、第3回の発表が行われます。



ー グループ発表で挙げた主なアイデア

■ 『仕事』グループ

仕事を通じてモチベーションと満足度を高めるアイデアを検討。社員の自己実現につながる社内公募制度の導入や、社員の主体性を高めて会社とWin-Winの関係を築く方法、副業による新たな仕事領域への挑戦などについて議論が交わされました。

■ 『職場』グループ

職場の関係性やコミュニケーションの質を高めるアイデアを検討。職場の業務だけではなく「全人格的なつながり」の必要性や、意味ある対話の重要性に焦点があてられた。また心理的安全性の必要性をどのように管理職に腹落ちさせるかについても議論が交わされました。

■ 『組織』グループ

社員エンゲージメントを高める組織の在り方や場づくりについてアイデアを検討。昔ながらの「寝食を共にする合宿」の有効性や、地域コミュニティとの積極的なつながりや貢献を通じて社員が誇りを持って活躍できる組織づくりについて議論が交わされました。



参加者の声

- ・ ヤッホーブルーイングさんのアプローチ方法やビールの多様性の思考、そして顧客との結びつきを重視する姿勢が参考になった。ビールは、単なる味覚を楽しむだけでなく、それに込められたストーリーや背景を一緒に楽しむことで新たな価値を生んでいる。ビール以外の製品、もちろんサービスにおいても同様な価値づくりができると感じた。（テクノス三原株式会社 課長 和田 直樹様）
- ・ 一つ一つの戦略・施策はとてもユニークで差別化されているのに、そのスタートが「教科書通りの経営」を行うことから始まっていることが驚きでした。（株式会社石崎ホールディングス 執行役員 川上俊彦様）
- ・ 役職に関係なく全員をニックネームで呼びあい、言いたいことは言いたい人に直接言うという組織文化をつくり、浸透させているというところが大変素晴らしいと感じました。（一般財団法人広島県環境保健協会 理事長 佐藤均様）

