



質の高い打ち手
と実行力が必要
となる。そのた
め、社員一人ひ
とりの多様性や
強みを原動力に、
チームとして成
果を最大化でき
る企業文化の醸

働きがいを向上させるためのア
プローチとして「仕事」「職場」「組織」
の3分野に参加者が分かれ、従業員
の働きがいを高めるための具体策を
検討した。

―危機的状態から一転
18年連続増収に
90年代の地ビール人気を受け、創
業時から順調に売り上げを伸ばすも
の、ブーム終焉と共に業績が低迷。
社内の雰囲気は悪化し、社員数は最
盛期の半分までに減ってしまった。
そこで、経営者個人のセンスに依存
した経営から、マイケル・ポーター
の競争戦略を参考とした「教科書通
りの経営」にかじを切り、さらに新
たな組織づくりに取り組んだ。結果、
現在は離職率2%程度と大幅に改善
し、18年連続増収を更新した。

―経営戦略を実現するための
組織づくり

質の高い打ち手
と実行力が必要
となる。そのた
め、社員一人ひ
とりの多様性や
強みを原動力に、
チームとして成
果を最大化でき
る企業文化の醸

ワークショップ【課題の共有】

働きがいを向上させるためのア
プローチとして「仕事」「職場」「組織」
の3分野に参加者が分かれ、従業員
の働きがいを高めるための具体策を
検討した。

人材・顧客に選ばれ
イノベーションを加速させる
働きがいのある
企業経営とは

企業経営者交流イベント 第2回



講師
株式会社ヤッホーブルーイング
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

働きがいのある組織づくりを県内に広げ
ようと、県内企業経営者・管理職層が集ま
り、社員の働きがいを高める意義や取組
の実践アイデアを考え、情報発信するイベント
(全3回)が市内で開催された。第2回で
ある今回は、「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
製造会社ヤッホーブルーイング(長野県)の
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た。

成に注力。手段として取
り入れたのは、遠慮せず
全社員がアイデアを言い
合えるフラットな組織づ
くりだった。

代表的な取組としては
「ニックネーム制」があ
る。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
の距離が縮まる。また、
コミュニケーション「重
と」「質」を高めるため、
30分間ひたすら雑談する
「雑談朝礼」を取り入れ
ている。家庭や趣味の話
などが中心で仕事の話は
基本的にしてない。プライベートを含
めたお互いの背景を知ること相互
理解や心理的安全性を高める狙いだ。

さらに、年に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。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、社員全員
が評価。その結果を受け、最終的に
社長が任命する。立候補者にとって
は、会社の将来と戦略を真剣に考え
視座が高まるほか、評価する社員は
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。

下川氏は、「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する一
方、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」と語った。

▽『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
性を高めて会社との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
点が当たった。また心理的安全性の
必要性をどのように管理職層に腹落
ちさせるかについても議論した。

▽『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、地域コミュニケーションの
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
くりについて議論した。

参加者の声



広島銀行人事総務部
木下 麻子 担当課長
「関係の質」と「対
話の質」向上こそが、
組織のパフォーマンス
を最大化の源泉であると実感した。
ニックネームで呼び合うなどフラッ
トな関係づくりの事例が参考になっ
た。当社では数年前から「さん付け
運動」を実施しているが、改めてそ
の大切さを実感。従業員の対話力向
上についても、他社との交流からヒ
ントを得て自社の取組強化につなげ
ていきたい。

広島県商工労働局
働き方改革推進・
働く女性応援課
Tel 082-513-3340

イベントの詳細は
コチラ