

# 取組事例

【所定外労働削減・年休取得促進・テレワーク・女性活躍・若年雇用】

企業名	株式会社ヤッホーブルーイング
所在地	軽井沢町長倉2148
事業内容	ビール製造業
労働者数	204名（男性105名 女性99名）

脱年功序列で、同一労働同一賃金、自主性重視のフラットな人事制度。  
チーム制でやりがいと安心を両立し、楽しく自由な新しい働き方が可能に。



岡久総務部長と井手直行代表取締役社長

## 【きっかけと目指すゴール】

1997年創業。業績が伸びずに退職が止まらない時期があった。退職は損失であると考え、2010年頃から従業員の働きがいを高める施策も強化。人事の仕掛けは先行投資と位置付け、働き方も見直し、取り組みを続けてきた。

工夫された休暇制度や自由度の高い時間管理システム、透明性の高い昇進や人事評価の基準で心理的な安全性を担保し、やりがいと安心を両立した働き続けやすいバランスを実現。

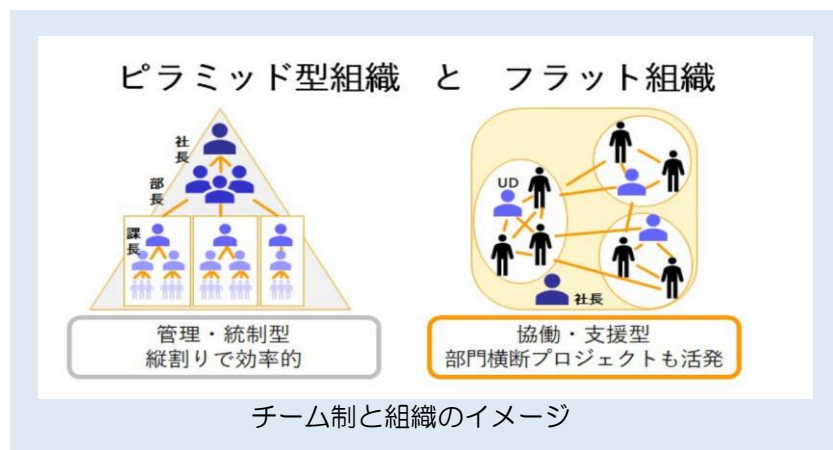
## ・チーム制を支えるため、企業文化で、共通のビジョンや価値判断基準を共有

2008年の井手社長の就任時に「ビールに味を！人生に幸せを！」と企業ミッションを初めて明文化。採用時に企業理念やカルチャーへ共感できる人が集まるように意識的な発信を行い、ミスマッチを防ぎ、ほぼ全員がチームビルディング研修の入門編を受講し、共通言語を作る。希望者は最大3ヶ月にも及び上級編を受講できる。

## ・フラットで民主的な組織

①社長、②部門ディレクター③ユニットディレクター、④プレイヤー（正社員・パートナー社員）の4階層のみ。ユニットディレクター（年俸制の管理職）は、入社2年目以上の正社員なら誰でも立候補することができ、プレゼンテーションに対する全従業員の投票を参考に、社長が最終的に任命する。

年1回の人事異動では、業務の変更や転居を伴う転勤等も本人の希望を尊重。パートナー社員は正社員転換制度が利用できる。



## ・徹底した情報共有で、ボトムアップ型の意思決定

経営情報はできる限り社内イントラネットに公開し、雇用区分によらず、必要な人が情報にアクセスできる環境を整備（会議議事録や業務マニュアルなど）。業務の基本は「全員が経営者で管理職」のボトムアップ型の意思決定で、トップダウン型の意思決定は、緊急時と選択の余地がないものなどに限定（メールや動画などで伝達）。

業務時間の8割は本来業務、2割はプロジェクト業務とし、プロジェクト制により、やりたい人が新規プロジェクトを立ち上げ可能。

## ・チーム制による多能工化で、有給休暇を完全消化

個人の評価は「チームへの貢献」で行い、フラットな組織のもと、チームで働くことを重視。共通の目的・目標のもと、1人ひとりが最大限の力を出し互いに協力している状況を目指している。チーム内のコミュニケーションと信頼関係を基盤として、有給休暇のほぼ完全取得を達成。お互いのカバー範囲が広がり、自然と若手の育成や多能工化が進む。1チーム7名程度で、現在29チーム稼働。

制度と実績		工夫されている点
同一労働同一賃金への取り組み	40人	非正規労働者にも正社員と同じ考え方で賞与を支給。
平均残業時間	月24時間	テレワークと出社のハイブリット勤務（通勤時間や移動時間も利用可）
年次有給休暇取得率	94%	完全取得を目標とし、取得しやすい環境づくり
女性管理者比率	17%	育児休業時等の代理ユニットディレクター制度
新卒採用者の3年以内の定着率	94%	チーム制で育成（31名採用のうち2名離職）

※その他のユニークな仕掛け

- ・敬称不要ニックネーム制
- ・雑談朝礼
- ・社長室なしのフリーアドレス制
- ・制服は社長も含め全員お揃いのTシャツ

## 特に配慮を必要とする従業員についての工夫（離職防止）

- ・新入社員は1か月の新人研修の他、2～3年でジョブローテーション。
- ・子育てキャリア継続サポート制度  
小学校就学までの経済サポート制度（実働1分あたり1.7円を支給）/育児休業3歳まで/時短勤務小3まで/育休中の学習支援/キャリアカムバック制度（育児理由の離職で希望する場合、小学校就学前までは復職可能）
- ・性別や年齢、国籍等にかかわらず、全員が活躍できるように、多様性を重視した企業文化。

## 今後の課題

- ・社員の年齢構成から今後必要となる介護対策について、アンケートや情報提供、相談体制づくりを実施。まず相談しやすい仕組みでやめさせないことを目指す。



取材中の様子

訪問日	令和5年2月20日（月）		
面談者	株式会社ヤッホーブルーイング 代表取締役社長 人事総務ユニットディレクター 人事総務ユニット 人事総務ユニット	井手 直行 氏 長岡 知之 氏 小山 公深 氏 千野 典子 氏	
訪問者	長野労働局 総務部長 指導係長 働き方・休み方改善コンサルタント	岡久 潤 野口 綾子 荒川 文雄	

\*\*\*株式会社ヤッホーブルーイングの皆さま、ありがとうございました\*\*\*  
 社内が一望できる社屋で、チームとしてワイワイガヤガヤと楽しそうに活動されていて、まさに新しい働き方を追求・開発している現場と感じ、感動しました。



長岡ディレクター 井手社長  
 （岡久総務部長）千野さん 小山さん



ニックネームの名刺