

# 栃木労働局による「働き方改革」企業トップへの働きかけ

(局長編)



平成 30 年 7 月 19 日、ヤマゼンコミュニケーションズ株式会社の山本堅嗣宜代表取締役社長と山本果奈取締役にお会いして、白兼栃木労働局長との対談を通して「働き方改革」についての協力要請及び取組み内容についての意見交換を行い、更なる取組への推進をお願いしました。今回の要請では栃木県担当者も同行しました。



白兼栃木労働局長



山本果奈取締役

山本堅嗣宜代表取締役社長

(撮影 栃木労働局 野中)

## 【ヤマゼンコミュニケーションズ株式会社】

本 社 栃木県宇都宮市インターパーク 4-3-1

設 立 昭和 25 年 9 月 1 日 (1950 年)

代 表 者 代表取締役社長 山本 堅嗣宜

労働者数 76 名

事業内容 クチコミ情報サイト「栃ナビ!」の運営、広告制作のための企画・デザイン及び印刷、Web デザイン・制作・システム開発、フォトブック作成サイト「nocoso」の運営、マーケティングリサーチ、イベントの企画・運営・自社イベント「栃ナビ!マルシェ」

公式HP <http://www.yamazen-net.co.jp/>



山本堅嗣宜社長（左手前から3人目）に「働き方改革」の要請を行う、白兼栃木労働局長（右手中央）。  
 同席は山本果奈取締役（左手前から2人目）、栃木労働局雇用環境・均等室野城監理官（右手前から2人目）、  
 同室木本室長（右奥から2人目）、渡邊室長補佐（正面奥）、折原事務官（右奥）、栃木県宇都宮労政事務所  
 橋本所長（右手前）、同所郷間係長（正面手前）、産業労働観光部労働政策課大石主事（左手前）。

（撮影 栃木労働局 野中）

- |   |
|---|
| <p>☆認定・表彰</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・宇都宮市 男女共同参画推進事業者表彰「きらり大賞」(H29)</li> <li>・栃木県 「第1回キラリと光るとちぎの企業」認定 (H29)</li> <li>・栃木県 「子育てにやさしい事業所憲章事業」にて憲章 (H27)</li> </ul> |
|---|

## ◆対談内容

### 【白兼栃木労働局長】

「働き方改革」という硬い言葉にとらわれず、「働きやすい職場づくり」の取組事例を県内に発信することを目的としてお伺いしておりますので、ヤマゼン様が取組まれてきた様々なお話を気軽にお聞かせ願えれば幸いです。

### 【山本代表取締役社長】

まずは会社の沿革からお話します。創業は1950年で活版印刷を主とした有限会社山善社印刷を祖父母が始めたところからスタートしています。最初は従業員も2～3名で地元の小さな活版印刷所でした。それから68年、祖父母や父（現会長）の思いや夢を引き継ぎ今に至ります。



創業以来、私たちヤマゼングループ（経営陣・従業員一同）の基本理念は「人と人、企業と人、商品と人、企業と企業、それぞれの出会い『つながり』を創り出す存在となる」ことです。そして時代とともにその『つながり』は、印刷・デザイン制作会社という製造業から、メディアカンパニーへと変化をもたらしました。

2000年から新規事業として「クチコミ情報サイト栃ナビ!」を立ち上げ、Web 広告に本格的参入をしました。

おかげさまで月間総アクセス数が、昨年度（2017年度）8月に1,850万PVを突破し、日々100件以上のクチコミ情報が投稿され、38万件以上のクチコミが閲覧可能なサイトに成長しました。2006年には栃ナビ!事業を全国に広めるための別会社(株)HitBitを設立し、現在は14県にてクチコミナビ!事業を展開しております。

このような業務形態の変化にともない、自然に社員の入れ替えも行われて、多様な職種の人材が多くなっていきました。すると当然、業務の遂行において、社名にある通りの「コミュニケーションズ」が重要となりますが、そこで「働きやすい職場づくり」に向けて、試行錯誤しながらも様々なことに取組んできました。

#### 【白兼栃木労働局長】

社員間のコミュニケーションを促進するために、「アンガーマネジメント」という手法を活用されていると伺っておりますが、具体的にどのような取組なのでしょうか。

#### 【山本代表取締役社長】

多様な職種・年齢層の人材が増えてくると、互いのコミュニケーションの方法論がわからず、個人商店的な業務になりがちで、商品サービスの生産性や質の向上につながらない状態が以前まではありました。

そこで山本果奈取締役がアンガーマネジメントの資格を取得したことをきっかけとして、社内コミュニケーション促進に役立てようと考えました。

#### 【山本果奈取締役】

多様な職種・年齢層の人材が増えてくると、互いのコミュニケーション不足により

「こちらの予定も聞かずに、いきなり仕事を押しつけられても・・・」

「工作中、ずっと無駄話をしているあの人にイライラ」

「何度も同じミスを繰り返すあの人にストレスがたまる」等

仕事でもプライベートでも、私たちがイライラさせることは

次々と起こります。アンガーマネジメントは怒らなくなるのではなく、「怒りを後悔しなくなることです。」



怒らなくてもいいことには怒らなくなり、怒らなくてはいけないことには上手に怒れるようになることです。そこを目指すことで、人生の大半を過ごす職場で皆が幸せにお互いを大切に思い、本当の意味でスムーズなコミュニケーションが取れるようになります。「相互に相手を理解できるようになることで、気づきが発生するわけです。」 例えば、毎回ミーティングに1分遅れるメンバーへの注意の仕方についても、ただ怒りにまかせて「叱る」のではなく、その「1分遅れの具体的なマイナス影響を本人に気づかせる」ことが重要です。

「よく聴き、よく伝える」ということも「一つのスキル」と考えて、全職員対象にワーキング研修を実施しています。

様々な「働き方改革」のツールも、この原点スキルがベースにないと砂上の楼閣となってしまう。



山本果奈取締役の話に聞き入る栃木労働局及び栃木県参加者

#### 【白兼栃木労働局長】

これはパワーハラスメント防止にもなりますね。「よく聴き、よく伝える」は、「伝えたいこと伝える方法」になるわけですから。

#### 【山本代表取締役社長】

はい、そうですね。また「社内的」だけでなく「お客様への接し方」もレベルアップしますので、生産性向上にも役立ちます。

#### 【山本果奈取締役】

更に「従業員の家庭」も含めて効果を期待しています。「家庭への関わり合い＝仕事のバックグラウンド」です。

実は、従業員の配偶者向けのアンガーマネジメント研修も実施します。自分の心を傷つけるか、相手の心を傷つけるかの選択肢しかなかったものが、別の対処法も考えられることを知ってもらいたいです。



木本雇用環境・均等室長



山本果奈取締役

### 【木本雇用環境・均等室長】

まさしく「ワーク・ライフ・バランス」につながる考え方ですね。職場・業務・家庭がスムーズに回っていくことこそ、「働き方改革」の根本ですから。会社と従業員の皆様との一体感も出てきますし、会社への「帰属意識」も高くなりますね。

### 【山本代表取締役社長】

当社の社名は「コミュニケーションズ」ですので。(笑) 色々な機会を作ってお互いを知り合えるようにしています。

①ヤマゼン夏祭り・・・社員とその家族への感謝祭

②新入社員歓迎会イベント

③スポーツ大会

④忘年会1泊2日・・・参加率95%

実はこのような企画も「社員が企画」します。多趣味な社員が多く、企画大好き人間ばかりなのです。当然ですが、「就業時間内で企画」してもらいます。効率よく業務をこなし、「楽しいことを考える」時間を創り出す集団に成長しています。

### 【木本雇用環境・均等室長】

従業員の皆様も「自主性のある」方が多いのでしょうか。そういう方たちが集まるのか、会社に入って学んでいくのか、両方でしょうか。

### 【山本果奈取締役】

イベント企画は、「自主性を活かせる場所づくり」という側面の目的もあります。更にコミュニケーション促進として「社内イントラ」を活用して、「全社員の日報共有」も行っています。それぞれの「報告日報+心の日報」になっていて、「今どこの部署で、誰が「何をしていた何を考えているのか」を全社員が共有しています。ですから、違う部署の人から応援の言葉やアドバイスが入ることも多く、また先輩・上司の価値判断を学ぶ場にもなっているようです。私たち経営陣の考え方も共有できますので会社の方向性等も理解しやすいのではないのでしょうか。

### 【白兼栃木労働局長】

まさしく「見える化・共有化」で、御社では「開示が文化の域に達している」と言ってもいいのではないかと思います。

私自身も昔、経験がありますね。「相互理解ができる安心安全な仲間・場所がある」ことで、どれだけ肩の力が抜けたことか。

「働きやすい職場づくり」の先ず一步目はこの点が重要ですね。

ちなみに日報を通して自然と労働時間管理にもつながるのでしょうね。

### 【山本代表取締役社長】

私たちの業種は、ある意味「残業は避けられない」イメージがありますね。確かにこれまでは各人が仕事を抱え込んで、「何となく残業してしまっている」という慣習がありました。そこで2014年から「社長判断」で、

**仕事の可視化⇒スケジュールの共有化⇒部門長のチェック⇒社長のチェック**

という仕組みにしました。何となくの5時間残業申請ではなく、考え抜いた5時間残業になるようにしたのです。部門長が仕事の見積もりを行い、アドバイスをしながら各人の残業見込の正確性を図りました。

こうしたことで、翌週の各人の予定が明確になり、また全体を俯瞰して見られることにより、確実に残業時間は削減されました。

そして、自分のための時間を過ごせるようになり、社外での交流・知識・経験を広げられて、それが会社業務のレベルアップにもつながっているようです。

その他、ノー残業デーの設定や、定点時（12:00・15:00・18:00）での一斉消灯の実施なども行っています。特に定点時一斉消灯は、企画・デザインスタッフが多く、仕事に没頭してしまうと時間の感覚がなくなることに對する「気づかせ」です。

**【木本雇用環境・均等室長】**

勤務形態の多様化にも取組まれているようですね。しかも制度先行ではなく、各人に継続勤務の障害となるような事情が起きた場合、柔軟に対応して解決策として制度導入をして来られたようですね。

**【山本代表取締役社長・山本果奈取締役】**

ええ。育児・介護休業等の法定制度は当然に導入をしてきましたが、「フレックスタイム」や「時短勤務」、そして「在宅勤務」や「再雇用制度」については、そうすることで、その従業員が「これまでと同じように成果を出し、活躍できる」ような環境を用意したいからです。



社員は協力者と語る山本取締役と山本社長

この考えは私に社長を譲られる以前から、会長がいつも言っておられた「社員はヤマゼン丸の同じクルーなのだから、皆が仕事をできる環境づくりを大切に、続けて働いてもらうために、どういう工夫を会社がしたら良いかを常に考えろ」という教えが染みついているからです。

私たち自身も社長や取締役を任された時、カリスマ性で引っ張るのではなく、社員の協力をもらうことを最優先としました。

### 【木本雇用環境・均等室長】

従業員の男女比率はほぼ1：1で、女性活躍も進んでいるようですね。意識して女性を増やそうとされたのですか。

### 【山本代表取締役社長】

そうではありません。結果として女性に優秀な人が多く、自然に増えていったのです。その為、男性社員には相談しづらいこともあり、女性役員(2名)を起用し相談をしやすいしました。合わせて、「アンガーマネジメント」と並行して、「コーチング」研修も管理職に行いました。コミュニケーションのスキルアップも実践的に、同時に行わないと、絵に描いた餅になってしまいますから。

こうして、女性たちが働きやすく、能力を発揮できる環境づくりを進めていくと、多様な勤務形態の整備につながったわけです。

各部署に女性リーダーが増えて(5名)いますが、それは彼女たちが「結果として実力でリーダー職を得た」のです。

ちなみに「栃ナビ！」のユーザーの8割は女性ですので、女性目線による企画提案は業務特性としてもマッチングしていると思います。

### 【白兼栃木労働局長】

お話を聞かせて頂いていて、働き方改革の根っこにある「社内コミュニケーション」の重要性を再認識させて頂きました。確かにいろいろな制度の導入、主に従業員の労働時間や休暇に配慮するものへの取組は増えてきているのは感じています。ただ会社側の労務管理や評価制度が整っても、反面、働き手が不安や孤独に陥りやすい事例も耳にします。コミュニケーションの不足や欠如が、一番大切な「個の労働生産性」を下げるという指摘もあります。

そのような観点からみると、御社の取組は「誰もが快適に過ごせる職場&コミュニケーション」をベースとしており、大変納得できます。



白兼栃木労働局長

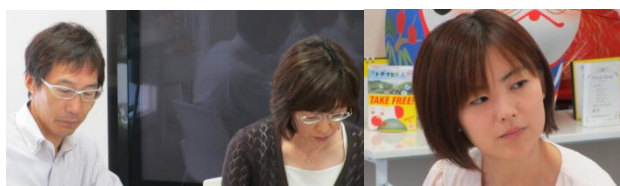
### 【山本果奈取締役】

ありがとうございます。「完璧な人間も会社もないので、皆で協力して行こう。」と

いう、企業としてあたり前の姿勢かも知れませんが。私たちの仕事自体が、「人を活かす、お店・会社を活かす、そして地域を活かす」。その為に「つながりをつくらう」ということに取り組んでいるわけですから、社内のつながりもなく仕事はできません。今の規模だから出来ること、中小企業だから出来る最大のことを大切にしていきたいと考えています。

#### 【栃木県（宇都宮労政事務所）：橋本所長】

ヤマゼン文化は、トラディショナル(伝統的文化)と先端性(新しい手法)の両方をうまく融合させており、地域の手本ともいえる取組と感じました。



栃木県

宇都宮労政事務所：橋本所長      郷間係長      労働政策課 大石主事

#### 【栃木県からのお知らせ】

- ①平成 30 年度「働き方改革セミナー」のご案内
- ②助成金制度のご案内「あなたの企業の女性の活躍を応援します！」
- ③男女生き生き企業認定・表彰制度
- ④WLB 推進ハンドブック

#### 【栃木労働局からのお知らせ】 雇用環境・均等室



渡邊室長補佐      折原事務官

- ①STOP!熱中症 クールワークキャンペーン
- ②WBGT 指数を把握して熱中症を予防しましょう。

#### 【白兼労働局長】

「働きやすい職場づくり」の原点としての「社内コミュニケーション」の重要性を再確認できました。そこがしっかりされているので、様々な制度や取組が結果につながって行くわけですね。

今日はお忙しい中、お時間を頂きありがとうございました。