

特集

働きやすい環境づくり

人手不足や国による関連法案推進の動きなどを受けて「働きやすい環境づくり」に頭を悩ませている経営者の方も多いのではないのでしょうか。

しかし、特に規模の小さな企業では、資金面や業種による制限も大きく、大企業のような思い切った取り組みは難しいものです。

そこで今回は、業界特有の課題にも前向きに取り組み、社員にとって働きやすい環境づくりを進める中小企業の事例をご紹介しますほか、社会保険労務士より、社内整備を進めていくうえでのポイントや重要な法改正について、お話を伺います。



社員の働きがいを引き出し、定着率向上

(株)ジャム・デザイン

代表取締役 網本 雅生 氏

商品の販売促進につながる企画・デザインやWebサイトの構築運用など企業のブランディング業務を手がける(株)ジャム・デザイン。デザイン業界では、業種の持つ特殊な性質ゆえに働き方改革が遅れている分野とも言われる。そのなかで同社は社員が主体になった取り組みを進めることで、離職率低下などの効果が表れている。

サービス残業が多く見られる業界

デザインや編集を扱う業界は、業務が定型化されておらず、担当者の感性に左右されるところが大きい。発注者の依頼に応えようとすぎるときりがなく、区切りをつけにくい仕事だ。このため長時間労働が常態化しがちな業態と言われる。「この仕事が好きで打ち込む社員が多く、私も現場で働いていたところは終電まで仕事をするのが当たり前でした。私自身それをいとわず働いてきたせいで、その意識を改められずにいたこともありました」と社長の網本氏は振り返る。

30年前の創業当初は、自身がそうであったように「5、6年働けば独立するもの」との思い込みがあったという。おのずと長い目で社員を育てる視点に欠けていたが、ある時1人の男性社員から「この会社ですっと働き続けたい」と言われ目が覚めたという。これをきっかけに中小企業経営者の団体に参加して勉強し、さまざまな気づき生まれた。お客様の「感動」と「共感」をデザインするという趣旨の経営理念ができ上がり、思いや情報を共有するための朝礼も始めた。

社員の本音きっかけに、改革に着手

会社としての体をなしてきたという自負を根底から覆される出来事が8年前にあった。中小企業診断士の実践研修として企業診断を受ける機会があったのだが、そこで行われた社員のヒアリングで引き出された本音が散々な結果だったのだ。「残業が多い、給料が低い、社内の空気が悪い…。ある程度

不満は出てくると覚悟はしていましたが、ここまでとは。悔しくて涙が出ました」と網本氏。「さすがにこれではまずい」と、不満を取り除くための改革に着手した。

まず、それまでは不明瞭だった残業を申請制にし、申請して残業したものは全て支給することにした。一方で、人件費がかさめばそれだけ、業績やボーナスにしわ寄せが出ることを説明。限られた時間で集中して働くことへの意識転換を促した。口頭で説明するだけでなく、「生産性改善に関する方針」を新たに定め、明文化。例えば会議のやりかたでは、主催者があらかじめ会議の時間を決めておき、その時間内で終えることにした。「それまでは2~3時間だらだら会議を続けていることもあった」という。一人ひとりが期初に目標を立て、その達成度合いでボーナスを支給し、目標以上に利益が出ればさらに上乗せする仕組みにした。



月に1度のおやつ会。味だけでなく、「開いたときに感動があるか」などデザイン会社ならではの視点でも楽しみ、社員同士の雰囲気もよくなったと感じている

社員の発案生かし、働きがいを創出

「我々の仕事は人が一番の資産。一人ひとりが気持ちよく働くことがそのままいい仕事につながる」との思いを新たにし、経営指針書にはそれまでの「目標達成」「品質向上」の項目に加え、新たに「働きがいのある職場づくり」を掲げた。その実践部隊として、QOEC委員会(Quality Of Life Environment Committee)に権限をゆだね、網本氏はそこで決められたことには一切口出ししないことにした。

委員会からの発案ではじまったのが毎月1回の「おやつ会」だ。メンバーが全国の店からイチオシのスイーツをお取り寄せし、それを囲んで談笑する機会だ。「商品のパッケージデザインについて意見を戦わせることもあり、仕事にもつながっているようです」。また、読書する習慣をつけて欲しいと、「jam文庫」を設置した。経営者仲間が毎月送ってくる推薦図書や社員自身が読みたい本などから自由に好きな本を購入し、読める制度だ。自身のスキル向上に役立つものから経営書、小説までジャンルもさまざま、購入書籍は多い時で月10冊以上になるという。

こうした取り組みの結果、残業時間は毎年20%ずつ減っていったという。また、以前は人の出入りが激しかったが、ここ最近は退職者は定年退職をのぞくと1人だけ。昨年、1昨年度に新卒採用で入社した4人も働き続けているという。今年度から新たな取り組みとして、どの案件をどれだけの時間でやったのかを日報入力することによって、それぞれの人件費や案件の利益が見える化するシステムを導入した。



様々なジャンルの書籍が並ぶjam文庫。購入の申請は記名制だといい、「こんな分野に関心があるのだな」という発見にもつながるとい

テレワークも実現へ

同社では26人の社員のうち7割弱を女性が占める。昨年、一昨年と立て続けに女性社員が産休を取得したことで、産休明けも負担なく働き続けられるようにとテレワークの導入を決めた。双子を出産した社員が2020年1月に復帰するまでを実証実験の期間とし、全社員がテレワークできるようにするためにどのような課題があるのかをあぶり出しているところだ。「サーバにアクセスする仕事はセキュリティがかかるため社内ですらできません。遠隔でもできる仕事はどのようなものがあるか洗い出し、そうした仕事を皆で分担できるように仕組みを改めているところ」だという。

課題に直面しては立ち止まって会社のありようを考え続けてきた。「何より社員一人ひとりが仕事のやり方を自分で工夫して考えるようになった。入社2年目の社員が自然と1年生の教育係になっていることも頼もしい」と変化に手ごたえを感じている。

DATA

事業内容：セールスプロモーション・WEBサイトの制作、ブランディング、全国各地の主要なイベント・観光情報の収集・提供など

所在地：神戸市中央区伊藤町121
神戸伊藤町ビルディング6階

電話：078-334-7011

<https://www.jam-design.jp/>