

JAGAT *inf* 11

ジャガット インフォ

JAGATは創立50周年を迎えました

50th
Anniversary



特集

新たな展開を目指す
印刷会社の取り組み

Kalocsa
カロチャ刺繍

働き方改革は「全社員のため」 会社成長を目指し効率化を達成するために 人材教育が要

株式会社弘久社

大手広告代理の女性社員が過労自死して違法な長時間労働が問題視されて以降、長時間労働の是正を中心に「働き方改革」が注目を集める。政府も一億総活躍社会を目指すなかで、「働き方改革」を推進している。弘久社は東京都の働き方改革推進事業として進めている「TOKYO働き方改革宣言企業」に応募し、社員の働き方の改善に効果を上げつつある。同社の取り組みを紹介する。



TOKYO働き方改革宣言企業の
弘久社宣言

今は、かつての高度成長時代のように猛烈に働くことが賞賛される時代ではないし、労働環境に対する社会の目は厳しくなっている。例えば労働者に対する待遇や労働環境の悪さ、何かしらの労使トラブルなどは、インターネットの普及によって、あっという間に拡散されて企業のイメージや評判を落としてしまう。このような問題は対処を間違えることができない難しい時代と言える。

印刷業は紙の市場が減少する状況で、デジタルメディアへの対応や印刷付帯サービスの提供、ソリューションビジネスへの取り組みなど、印刷業のサービス化が進む中で「人」のウェイトが高まりつつある。より優秀な人材を確保するうえでも、労働環境を見直して、社員が働きやすい職場づくりが欠かせないため「働き方改革」は他業界の話として済ませるわけにはいかない。

東京都立川市の弘久社（代表取締役社長 平野芳久氏）は、社員数は約40人、多摩地区のお客様を中心にさまざまな印刷ソリューション、CSV事業開発、インプラント事業、展示会企画・運営サポートなどを手掛けている。同社では、これまでも社員福利厚生等で社員の働きやすい環境整備を行ってきたが、2年前より本格的に働き方改革に取り組みを始めた。



代表取締役社長
平野 芳久氏

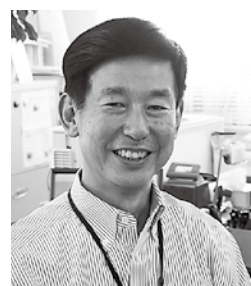
制度化を進める

同社では残業削減や労働環境の改善については、政府が「働き方改革」に乗り出す前から取り組んでおり、2年前に社会保険労務士の荒武慎一氏から、働き方改革に関連して助成金活用などのさまざまな情報提供を受け、荒武氏にコンサルを受けながら本格的に取り組み始めた。

荒武氏から「働き方改革」の取り組みについて具体的な提案があった。まずは現状を把握するために、14～5人の社員を対象に選んで、勤務ならびに仕事内容の実態調査を行った。そこから分かったのは、働き方だけではなく、休み方についても改善が必要であったこと。つまりワークライフバランスを考えると、働き方改革だけでなく休み方改革も必要であった。

同社の「働き方改革」では、労働環境・社員待遇面と社員教育、休み方などへの取り組みが行われている。別表を参照すると分かるが、各種取り組みは国や東京都の助成金や制度をうまく活用して取り組まれている。

「例えば以前より健康診断は、配偶者も含めて会社の負担で行っていた。このように当たり前にやっていたことでも、健康診査体制の拡充を主旨に制度化することで助成金の対象になる。そこで、これまで普通に取り組んできたことでも、きちんと制度化することを行っ



アラタケ社会保険労務士事務所 社会保険労務士・中小企業診断士 荒武 慎一氏

別表 「働き方改革」取り組みの経緯

アラタケ社会保険労務士事務所

整備期間	取り組み		趣旨	実行したこと	対象者		活用施策・助成金
	働き方	休み方			正社員	非正規	
平成27年 7月～9月	○	○	働き方、休み方 の課題抽出	・社内滞在時間（残業）の実態調査 ・社員ヒアリング	○	○	東京都ワークライフバランス専門 家派遣制度
平成28年 1月～3月	○		職業能力の向上 正規・非正規の 壁を破る	・研修規程 ・賃金テーブルの正規非正規共通化 ・職務等級新設	○	○	東京都非正規処遇改善助成金
平成28年10月 ～平成29年3月	○		職業能力の棚卸 を行う	・職業能力評価	○		企業内人材育成助成金職業能力評 価制度
平成28年4月 ～平成29年9月	○		新入社員の早期 職業能力育成	・JAGATでの職業訓練とOJT ・平成28年、29年2年連続実施	○		キャリア形成助成金大臣認定制度
平成28年 5月～9月	○		健康診査体制の 拡充	・生活習慣病検診の実施	○	○	キャリアアップ助成金健康管理 コース 職場定着支援助成金
平成28年8月～			教育訓練休暇制 度	・幅広い職業能力育成のための有給 での休暇	○	○	キャリア形成助成金教育訓練休暇 制度
平成28年8月～	○		キャリアコンサル ティング	・節目年齢による、従業員のキャリ ア形成のカウンセリングを実施	○	○	キャリア形成助成金セルフキャリ アドック制度
平成28年10月 ～平成29年4月	○		女性の活躍目標 の設定	・女性が働きやすい環境づくりと、 活躍目標の設定	○	○	東京都女性活躍推進奨励金
平成28年8月 ～平成29年	○	○	働き方、休み方 の大幅な見直し	・「働き方改革宣言」残業時間削減、 有給休暇取得促進 ・記念日有給休暇、リフレッシュ休 暇	○	○	東京都働き方改革宣言奨励金 東京しごと財団助成金
平成29年9月～		○	介護休暇の仕組 み変革	・介護休暇の延長	○	○	東京都中小企業雇用環境整備推進 奨励金
平成29年9月～		○	ボランティア休 暇の新設	・東京大会2020に向け、企業とし てボランティア精神育成を支援	○	○	東京都ボランティア休暇制度整備 助成金

た。新しい取り組みでは、年1回専門家による社員のキャリア形成のカウンセリングを実施しており、これは仕事だけではなく、プライベートを含めてメンタルヘルス対策になる。これまでやりたくてもできなかったことが、制度化することによって、国や東京都の制度や助成金が利用でき後押しになっている」（平野社長）。

「実は働き方改革で政府が打ち出していることは、すべて助成金と結びついている。残業抑制ばかりがクローズアップされるが、これらをうまく活用することで、働き方改革ではまず何を行えばよいかの方向性が分かる。これらの情報は厚生労働省のホームページには掲載されているので、うまく活用して取り組んでほしい」（荒武氏）

残業時間の短縮の風土づくり

同社では東京都の募集した「TOKYO 働き方改革宣言」では、働き方改善の目標として時間外労働時間を月平均で5%削減を打ち出している。同社の残業状況は、営業も製造現場も多く、徹夜作業という時代もあったが、20年ぐらい前からは遅くても午後7～8時ぐら

いまで行えば、業務に支障をきたすことがなくなっていた。

残業時間削減のため、まず社内滞在時間の実態調査を行うことで、社員へのヒアリングも実施して問題点を洗い出した。定時に予定業務を終えられるように、会議の削減や時間短縮、退社時間の声かけを行った。

実際の取り組みについてリードする人事・総務部課長の内山道久氏は、改革を進めるための風土づくりがポイントになると語った。

「当社では毎日、朝礼、昼礼（製造部門のみ）、終礼を行っています。全社終礼で、当日の時間外労働の予定を発表しており、全社員の前で発表することは、残業を減らさなければならないという抑制の心が働きます。

あと1時間〇〇の業務をして帰ります。7時までに〇〇の案件を終わらせて帰りますというように、口に出して宣言することで、残業時間を本当に少なくしようという気持ちが社員に共有されます」



人事・総務課長
内山 道久氏

新たな展開を目指す 印刷会社の取り組み

残業の予定を発表することで、残業の多い社員は目立つので、改善をするように注意する。それでも残業が改善されずに一定期間続く場合には、上司とどのようにして改善していくかを相談し、状況によっては社長を交えて話し合い改善策を探る。突出して残業時間が多い管理職があり、実際には管理職なので残業はつかないが、ワークライフバランスを顧慮すると見過ごすことができない。さまざまな削減策を検討したが、現状の部署では改善が難しく、異動して業務内容を変更することで大幅に削減した。

「例えば社員は、残業をすることを全社員の前に口にするので、今、誰がどのような仕事で残業するのかが分かるわけで、管理職はうまく仕事を調整しなければならない。しかし、その先では日常的に社員同士が相談し、お互いの仕事を理解し、フォロー・助け合いして業務効率を上げることができる組織を目指している」（平野氏）

また来期の事業計画策定に当たって、各社員の仕事についての状況をより細かく洗い出しを行っており、これにより、更に残業が減りつつある。現状は仕事の状況によって製造部門の1～2人が他社員よりも多くなることがあるが、全般的に残業は大きく減少している。

また、一部の社員はシフト制の勤務で、通常の出勤時間よりも遅めに出勤し、帰宅も通常の退勤時間より遅くなっている。これによって仕事の割り振りが調整することができ、残業時間を減らすことにつながっている。

そのほかにも、IT活用での業務効率化を行っている。例えば以前は営業の見積もりは、お客様提出用、社内作業用、納品用とそれぞれがバラバラに作成するなどしていたが、これをシステム化することで、最初の入力作業だけで済むようになって、大幅に営業の作業時間が短縮した。

これらの取り組みにより、全社で月平均200～300時間だった残業が、50時間ぐらいに減って、一般の社員はほぼ定時での帰宅が普通になっている。

このように残業時間の短縮が成果を上げている背景については、社員全員の努力のほかに同社のお客様との取引状況にもあるようだ。

「創業以来お客様との直接取引を行っているので、残業減少の対策も比較的早くに取り組み始めた。お客様の多くは9-5時なので、対策も取りやすいわけで、そういう環境にあればこそ、うまく対応できていること

もある。また、インプラント事業ではお客様の会社の労働時間に合わせなければならないので、おのずと残業もやりにくい。これが印刷会社をお客様に持つと、現実的にはやりたくてもなかなかできないだろう。例えばお客様からの入稿データもデジタルデータになるなど、ある程度使える形のデータ支給になったことにより、かつてのように何も形の無いところからDTPを行う必要がなくなった。そのため工程管理では、かなりの精度でスケジュール計画が立てやすくなった」（平野社長）

会議時間についても、時間短縮や削減を進めた。会議が多く、会議時間が長いと、必然的に実作業の業務時間が影響を受けるからだ。対策としては会議のやり方を変えた。これまでは、一人ひとり順番に発言する報告会のようなスタイルだったものを、会議議案・資料は必ず事前に用意して、できるだけ論点を整理しておき、会議の冒頭2～3分に参加者全員で読み込み、それに基づき一気に議論を行うようにした。これによって時間短縮とともに内容も濃い議論が可能になったという。

人づくりに力を入れる

平野社長は、働き方改革では社員の人材育成がポイントになると語る。

残業を減らして、なおかつ、同じ人数で、同じ量の仕事をして、同じだけの売り上げを維持し、更に売り上げを伸ばそうとなると、そこで必要になるのは生産効率を上げていくことである。そうすると社員の能力アップは不可欠であり、必然的に社員教育にも力を入れることが必要になる。そこで、同社では人材育成に力を入れている。そこでも、国や都の制度や助成金をうまく活用している。

例えば入社員の早期戦力化を目的にJAGATの新入社員や中途入社社員を対象にした20日間の営業研修を利用している。これもキャリア形成のために助成金を利用できた。

また、新たに教育体系の整備にも取り組んでおり、来年度からはそれに沿って教育を行っていく。

更に人間力を付けていこうということで本業と社会貢献を両立させようとして取り組んでいる。その目標は、「仕事とプライベートをみごとに両立させる」ということだという。

そこで業務のなかに人材教育の仕組みを組み込んで

いく。教育をイベント的に短期間で研修しても、その時だけで終わって効果が少ない。しかし、毎日の仕事の中に取り込むことで、継続的な教育が可能になる。

『7つの習慣』（スティーブン・R・コヴィー著）を一度、全社員に読んでもらった。しかし、単に個人で読んでもうまく生かせる人と、そうでない人がある。そこで1週間に1回グループで30分ずつの読書会を行おうと思っている。小集団で行って感想や意見の交換を行うことで、社員が仕事でも私生活でも役立てることができるようになる。とにかく仕事を通じて成長できるようにする。余暇で研さんしてほしいと思うが、それを強制はできない。だから、このようなことなどを行い、仕事の中に成長できる仕組みを入れていく」（平野社長）

改善成果を業績向上への原動力に

働き方改革によって、正規労働時間内での給与アップを図る。しかし、業績が上がらないと、給与を上げることはできないので、その仕組みづくりをして、3年計画で売り上げを2倍に、経常利益率15%を目標にしている。

一つは、前述した来期に向けて管理職から非正規社員までを含めて一日のルーチン業務を洗い出したチェック表を、部署ごとに検討して作成したものを全社員に発表する。これによって重点施策と個人のルーチン業務までの毎月の行動表ができる。この毎月行動表に基づいての評価をして、上司はどこを支援すればよいのかを明らかにしてコミットし、信頼関係を作っていく。そうすることで社員の能力のアップを図り、業績向上につなげていく。

もう一つは正社員だけではなく、非正規社員についても、業務・待遇面、社員教育も含めてできるだけ正社員との差を縮めていく同一労働・同一賃金にも取り組んでいる。これも業務内容等を等級化して、同じ等級の仕事なら同一の賃金待遇を目指している。

人の成長が会社の成長、社会貢献へ

平野社長は、働き方改革の目的を一言で表すと「全社員の幸せを追求するため」と語る。

幸せといっても、社員一人ひとりの幸せのあり方は違うので、それぞれの幸せを追求してほしいが、働くこととはどういうことなのか、家庭のあり方とはどういうことなのかなど根本的なことを理解できれば、人

生で融通が利くと考えており、社員には会社でそれを学んでもらいたいという思いがある。

「それぞれの人生は違うが人生を豊かにするタスクは仕事、交友、人間的愛だと思っている。この3つのタスクを極められるように手助けしていく。その学による成長が会社の成長や社会貢献につながるとしている。だからこそ社員が疲弊するような職場、働き方は会社をダメにする。しかし、一方で売り上げ倍増の目標は、必然的に社員にストレスを掛ける。そこでカウンセリングを受ける制度を作ったが、継続的に行って効果を上げていくには、社長あるいは経営側も、カウンセリングを行えるだけのスキルを持って、カウンセリングができるようになっていかないとならないと思って勉強を始めている。それは仕事を知っており、人生経験も積んだ人が行う必要があるからだ」（平野社長）。

このような取り組みに対して、荒武氏は、「ワークライフバランス、つまり仕事と生活のバランスをとり、クオリティ・オブ・ライフを高めようということで、そのときに仕事だけではなく、休み方も大事になる。だから働き方改革への取り組みには、平野社長の社員を大事にし、成長させようという思いが全面に出ている。実はこのような取り組みはトップの姿勢が大変重要だと感じている。社員の方は、トップの姿勢を敏感に感じるもので、弘久社さんの社員は社長の思いを強く感じているように思う。中小企業ならではの小回りの利いた動きが、改革を進めるに当たっては役立っている。例えば新しい仕組みを入れるにしても、内山課長を中心に必ず説明会を開き、社員とディスカッションを行い、社員の納得の上で進めていく。コミュニケーションは良く、トップが社員と近く、社内の隅ズミまで目が行き届くというメリットを生かしているのは、うまく取り組みができている要因だと思う」と語る。

取材を終えて

何のために働き方改革をするのかと言えば、究極的には会社の成長につながる一つの方法だからということに間違いはないだろう。逆説的に言えば、社員みんなが満足感を得て、幸せに生き生きと楽しく働いている会社なら成長しないはずはないからである。働き方改革は単に残業削減や社員の待遇改善だけではない、成長のための経営姿勢が問われるのかもしれない。

（文責：編集）

大切なものは目に見えない。

小さな会社でも学び続けることがどんなに大切か知っています。
お陰さまで創業50年を超えた私たちは、日々、心ある多くのお客様や取引先から
多くのことを学ばせて頂いています。

事業の発展はお客様の発展と共に。
この創業者精神を引き継いだ私たちは、この地で
2017年第56期を迎えました。近隣の雑木林から拾っ
てきて会社の周囲に撒いたドングリも、もう三階建て
の社屋を超えました。また、大企業の中で印刷セン
ターの仕事を始めさせて頂いた記念に植樹した山
桜も、もうずいぶん大きく太く成長し私たちの傍で見
守ってくれています。この間、生成発展する自然の摂
理のように、私たちはお客様のニーズに合わせ、会
社に新しい技術を導入し、お客様と共に鍛え上げた
ノウハウを蓄積し、頭の中と会社の中を大きく変化さ

せてまいりました。私たちは創業者から引き継ぐ顧客
中心の経営思想を最重要項目としながら、未来社会
を明るく照らす「希望」と、物事を突き詰める「徹底」
をキーワードに、これからも全従業員は心一つにし
て精進して参ります。創業期を知るお客様をはじめと
した多くの諸先輩の皆様「不夜城 弘久社」は少し
だけ綺麗になり相変わらずコツコツと進化を続け本
業と社会貢献の両立と言えるCSV*にも挑戦続け
ます。そして、皆様に頂きましたご縁をこれからも大
切にしながら、社会から求められ続ける会社となれま
すよう努力して参ります。

代表取締役社長 平野芳久

*Creating Shared Value



日々何気なく使っているパソコンのマウス。普段目
にする事のないその中身は、シンプルな外見からは
想像のつかないほどのテクノロジーが詰り、繊細な
作業を支えています。外から見えない所で、私たち
弘久社も日々進化・アップデートし、お客様により良
いサービスを提供出来る様努力して参ります。

応える、超える、弘久社。 基本はPASSION

Profit「利益」
Ambition「願望」
Sincerity「誠実さ」
Strength「真の強さ」
Innovation「創意工夫」
Optimism「積極思考」
Never Give Up「決してあきらめない」

目に見えない価値の提供

ビジネス・パートナーの 皆様へ

- WIN・WIN・WIN
- ネット印刷には真似のできないフットワーク
- 多摩地域POD ナンバー1の設備とノウハウ
- 徹底したQCDの追及から生まれる顧客価値の提供
- 素直・前向き・勉強好きな企業*
- できないと言わない課題解決力
- 紙からCD・DVD、Web に至るまで、様々なメディアに対応
- 多種多様な協力企業のネットワーク力
- グラフィック・デザイン・ネットワーク力
- グラフィックを超えたデザイン・ネットワーク力
(CI、プロダクト、サイン、キャラクター等)
- 印刷を超えるネットワーク力
- 社会貢献型ビジネス開発力
- データ入稿のためのWeb DAV、FTPS整備
- 販促品の保管と配送代行、在庫履歴報告

*素 直：情報を原型のまま取り入れる力。
前 向 き：どんなことも必要・必然・ベストと考えられる力
勉強好き：知らなかったことを知ろうとする力