



代表取締役

白川 亜弥 氏

株式会社白川プロ 代表取締役社長（東京同友会 女性部部長）

想いを伝えることの大切さ

～社員の幸福を実現できる会社とは？～

企業と歩み・継承と変革 の背景

株式会社白川プロの代表取締役社長、白川亜弥です。私は2020年に社長に就任し、現在5年目を迎えております。弊社は1990年の創業以来、

一貫してNHK（日本放送協会）の下請けとして、テレビ番組の編集と音響効果を専門に担ってまいりました。私たちの仕事は、記者やディレクターが取材してきた映像素材を、視聴者の心に響くよう構成し、音響効果を加えることで、その結果がお茶の間に流れています。社員はニュース対応のため365日24時間体制で稼働しており、その多くがNFTに直行直帰しているという特殊な環境にあります。

私自身は元々教職を目指していましたが、挫折感を味わい進路に迷っていた時に、母の知人であった創業者の白川一三男（しらかわふみお）氏に誘われ入社いたしました。入社当時、社長から「うちはカスミみたいな会社だから、大学を出て入るところじゃない」と言われた事に大きなショックを受けましたが、実際に仕事を携わってみると、ニュース編集の最前線で時代の大きな流れに立ち会うことに強いやりがいを感じ、白川プロでの仕事が心から好きになりました。しかし、当時の社員は、仕事のやりがいは感じしていても、それが「白川プロで働いているから」というよりも

暗黒期からの脱却と経営者への覚悟

「NHKの仕事をしているから」というプライドに依存しており、会社という組織としては機能していませんでした。

その後、私は2003年に創業者と養子縁組を結び、2009年に現場の仕事から離れ総務（バックオフィス）への異動を命じられました。当時の会社は社内が混乱しており、総務では徹底的な孤立と仕事の排除を受けるという「暗黒期」を過ごしました。出社してもやるべきことがなく無力感に苛まれる日々。その中で、私は「なぜ自分は戦えないのか？」それは知識がないからだ」と思い至り、社会保険労務士の勉強を始めました。「この学びを通じて、会社の仕組みや給料の流れ、就業規則の不備などを初めて理解し、会社に貢献したい」という自分があり方が確立されました。結果として、この辛い時期を乗り越え、風通しの良い職場へと変革するきっかけとなつたのです。

数年後、創業者が逝去し、私が100%の株主となり、取締役の一人として会社の舵取りを担うことになります。当時、会社を継承するという重責に直面し、「本当に私でいいのだろーか」という大きな葛藤に苛めました。外部の役員弁護士からは、社員一人につきその家族を含めた

る」と告げられ、その責任の重さを痛感しました。悩み抜いた末、「白川プロのことが大好きだ。これは神様から与えられた使命に違ない」と決心し、社員の働きやすさや制度を整え、皆が「白川プロについて幸せだ」と思える会社、「外から見ても中から見てもいい会社」を作ることを目標としたのです。この時から、私は白川プロを支える「お母さん」になろうと決意いたしました。

制度整備の功罪とハリボ テ企業からの脱却

経営者として経営者として知識ゼロの状態から、手当たり次第に学びを深める中で、弊社は特に介護と仕事の両立支援に早くから取り組みました。この取り組みが評価され、2017年には東京ライフ・ワーク・バランス認定企業を受賞するなど、外部からの評価は鰐登りとなりました。ところが、社員の反応は「会社が外面のためにやってるだけじゃなく冷ややかで、私の心には空回りしている」「いい会社」「しかししていないのでは」というモヤモヤが募っていました。

そこで、東京中小企業家同友会に入会し、経営指針成文化セミナーを受講。以下の3つの厳しい現実に直面することになります。第一に、「NHK」という太い顧客に依存し、いつまでも安定が続くと思い込む茹でガエル状態にあったこと。第二に、外から見れば素晴らしいが、内部は経営陣と社員のコミュニケーション不足と

に経営理念を策定いたしました。それは「世界をこの目にこの耳に。本物を伝えるプロ集団です。」というものです。これは、テレビだけでなく、あらゆる映像と音を通して世界の「今」を伝え、その窓を通して人々を新しい世界へ連れて行くという、プロフェッショナルとしての価値を追求する決意を表しています。理念が完成したことで、私自身の覚悟が決まりました。すなわち、一社依存から脱却し、「映像と音のトップランナー企業」となるために、ナンバー2としてではなく、社長として全責任を負い、会社を牽引しなくてはならないと強く思ったのです。

私は、当時の社長に社長交代を願い出ました。そして、2020年2月に社長に就任したのですが、この時は「白川プロが人々の役に立ち、必要とされる企業となる」「社員みんなが自分たちの仕事を誇りに思って生き生きと働ける」という新しい目的と目標を掲げました。

毎日が送りバント…伝え 続ける変革の実践

社長就任後、私は会社の組織、制度、そして社員の意識を変えるべく多岐にわたる変革に着手しましたが、すぐに成果は出す、焦燥感を募らせました。そんな時、先輩経営者から「毎日が送りバントだよ」という言葉をかけられました。一発ホーミランを狙うのではなく、毎日コツコツと「送りバント」を打ち続けることが、いつか点数（成果）につながるというこの言葉に救われ、私は地道な「伝える活動」を始めました。具体的な実践としては、私の活動や考え方をすべて情報公開する「あや週報」の発行を開始しました。また、社員が忙しく事務所に来られないため、私の方から日々の食堂へ出向き、お茶を飲みながら世間話や仕事の悩みを共有する機会も作りました。

私は、社員たちとの対話を通じて、「NHKにぶら下がる」と自ら可能性に蓋をしていました」とに気づかされました。

経営理念の策定と社長就任への覚悟

「この気つきを基に」、社員たちと共に経営理念を策定いたしました。それは「世界をこの目にこの耳に。本物を伝えるプロ集団です。」というものです。これは、テレビだけでなく、あらゆる映像と音を通して世界の「今」を伝え、その窓を通して人々を新しい世界へ連れて行くという、プロフェッショナルとしての価値を追求する決意を表しています。理念が完成したことで、私自身の覚悟が決まりました。すなわち、一社依存から脱却し、「映像と音のトップランナー企業」となるために、ナンバー2としてではなく、社長として全責任を負い、会社を牽引しなくてはならないと強く思ったのです。



経営危機と未来への一步

2024年度には、NHK GBS放送の再編による受注の激減と、新しい機材・技術への対応の遅れ（リスクリングの遅れ）が重なり、創業以来の大赤字を計上するという厳しい現実に直面いたしました。長年依存してきた構造の脆さが露呈した瞬間でありましたが、私はこの危機を健全な危機感として共有し、成長のチャンスとして捉えています。そこで、一社依存からの脱却を目指し、2022年1月には新規事業を開拓する部署を設立しました。コンテンツ制作、教育、技術提供など、映像と音の無限の可能性を追求するための多角化を進めています。また、社員が未来を描けるよう、若い世代だけでなくベテラン社員のスキルアップを促進し、「自分たちがどうしたら成長し、白川プロの未来を描けるか」を自発的に考えてもらつことに注力しています。今年の指針発表会では、前年よりも遙かに多くの社員が自発的に集まり、会社の現状と未来について真剣に耳を傾けてくれました。

社員の幸せを実現する会 社・ワークライフラン スの追求

私の永遠のテーマである「社員の幸せを実現できる会社」とは、経営者が「社員とその家族を幸せにできる特権を与えた存在」であることを認識し、その特権を最大限に活かすことです。

弊社は、育児・介護休業制度の充実、男性の育休取得率100%達成、残業時間の劇的な削減など、「テレビ業界は、ブラック」というイメージを打破する取り組みを続けています。

特に、育児・介護の退職者ゼロを達成するなど、ライフイベントや家庭の事情で優秀なプロフェッショナル人材を失わないよう尽力しています。また、「これらの制度利用の有無にかかわらず、社員一人ひとりの人生に寄り添い、「お互い様」の精神で助け合う文化を醸成するための対話を続けています。社員からは「うちの会社は純白（クリーン）だよね」という言葉が出るほど環境は改善しましたが、これは裏を返せば、会社が頑張りすぎ、社員を「過保護な子ども」にしてしまっているという、今後の課題も示しています。

結論とまとめ

社員の幸福を実現し、企業が持続的に成長するために最も大切なことは、経営者自らの「思いを伝え続けます」と「伝承します」こと



ただ伝えただけで「わかっているだろ」と満足するのではなく、手を変える品を変え、社員に「伝わる」まで語り続けることが、経営者である私の責務であると痛感しています。この「伝える」という行為を通じて、経営者自身の思いが強い確信にて変わり、その説得力が社員の共感を生み、「一緒にやっていこう」という仲間を増やしてきました。

白川プロはこれからも、映像と音の力には無限の可能性があるという信念のもと、事業を多角化し、社員一人ひとりが「自分がなりたい自分になるための夢を実現できる舞台」であり続けること。そして、社員みんなが「何だか幸せ」と思ってくれる会社になることを目指し、困難から逃げずに、一歩ずつ変革を推進してまいります。