

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2008年に社長に就任し、現在の年目を迎えています。弊社は88年の創業以来、一貫してZET（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88日を時間体制で稼働しており、その多くがZET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二三男（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、実際に仕事に携わってみると、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かんがえられなくなりました。しかし、当時の社員は、仕事のやりがいを感じていても、それが「白川プロで働いているから」というよりも

「ZET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。

暗黒期からの脱却と経営者への覚悟

その後、私は2008年に創業者と養子縁組を結び、2008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の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ったのです。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した。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うか」という大きな葛藤に苛まれました。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「4倍の人生」を背負うことにな

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、私は「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いない」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、2013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、外部からの評価は鰻登りとなりました。ところが、社員の反応は「会社が外面のためにやっただけでしょう」と冷ややかで、私の心には「空回りしている」「いい会社でこっぴどいしていないのでは」というモヤモヤが募っていきました。

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、26歳という太い顧客に依存し、いつまでも安定が続くと思ひ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

場当たり的な仕組みだらけのハリボテ企業であったこと。そして第三に、会社の理念もビジョンもなく、どこに向かっているのか誰もわからない目的地のない船となってしまっていること。

私は、社員たちとの対話を通じて、「26歳にぶら下がる」ことで自ら可能性に蓋をしていたこ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

この気づきを基に、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。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1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しました。そして、2008年3月に社長に就任したのですが、この時、私は「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生き生きと働ける」という新しい目と目標を掲げました。



毎日が送りバント…伝える続ける変革の実践

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、すぐに成果は出ず、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。一発ホーム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、私の活動や考えをすべて情報公開する「あやや週報」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26歳の食堂へ出向き、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。

そして、会社の理念や方針、そして厳しい経営状況も含めた「正しい危機感」を共有する場として指針発表会を設けました。初年度の参加者はわずか30人でしたが、回を重ねるごとに「会社の解像度が上がりました」「社長と会社の未来について話してみたい」という社員が増えていきました。

経営危機と未来への一歩

2010年度には、26歳の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（リスキリングの遅れ）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、2013年3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うことに注力しています。今年の指針発表会では、前年よりも遥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・ワークライフバランスの追求

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られた存在」であることとを認識し、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90%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「思いを伝えること」に尽きます。

ただ伝えただけで「わかっているだろう」と満足するのではなく、手を変え品を変え、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。

