



【日時】

2026年8月24日(月)13:30-16:30 山形テルサ (山形市)

2026年8月25日(火)13:30-16:30 公益研修センター (酒田市)

【参加者数】

73社87人 (山形会場: 49社55人 酒田会場: 24社32人)

第1部

講演

働きやすい職場の本質 ～制度だけでは実現できない「組織文化」の力～ 人が定着する職場は、組織文化から生まれる。



講師: 兵藤 雅子氏 LINK&LEAP 株式会社 代表 / 組織開発コンサルタント

プロフィール: キャリアの出発点は東海旅客鉄道株式会社。その後、国内外での子育てを含む17年間の専業主婦期間を経験。評価や成果が可視化されにくい環境において成長プロセスを観察してきた経験が、現在の組織開発実務における「育成」や「関係性設計」の土台となっている。現在、多業種企業に対し外部組織開発パートナーとして伴走支援を行う。一貫したテーマは、「当たり前を疑い、可能性を再定義すること」。組織開発の実務経験と多様な環境での育成経験を踏まえ、ワークとライフを分断ではなく「成長の循環構造」として捉え直す視点を提示する。

制度を利用できるかどうかを左右するのは職場の“空気”

有給休暇、育児休暇、フレックスタイムなど同じような制度があっても、取得率が低い企業もあれば、高い企業もあります。例えば有給休暇を取りたいけれど言いづらいとか、相談できないなどのケースがあると思います。制度と現場の間には“空気”があります。制度を利用したいと伝えた時に、**上司や同僚がどのような反応をするのか、制度を利用しやすいかどうかはこの空気に左右されます。その空気が職場の組織文化です。**

職場の空気を考える上で重要になるのが人と人との関係性です。**関係の質が高まると安心して相談できたり、意見を言ったりすることができます。**また異なる考え方を受け入れやすくなったりもします。それによって思考の質が変わり、行動が変わり、結果の質が変わります。良い結果が生まれると、さらに信頼関係が高まります。

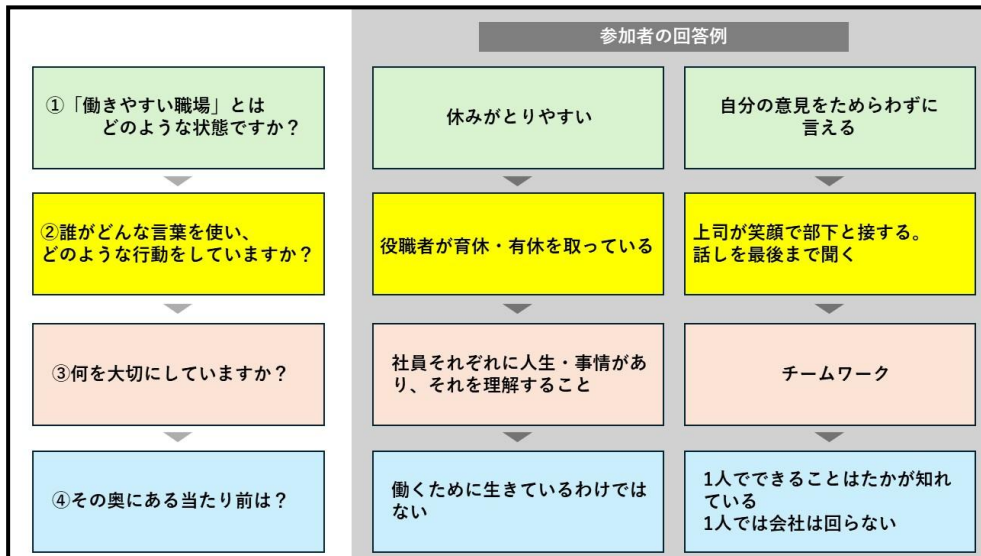
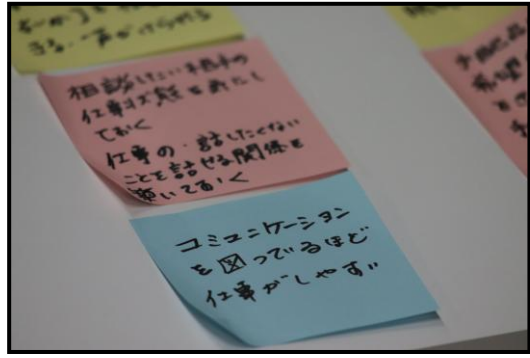


制度と現場の間にあるもの

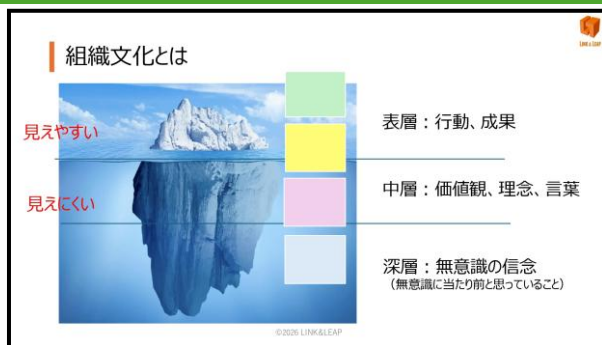


©2026 LINK&LEAP

理想の職場を書き出した上で、深層心理を深掘するワークを実施



制度は会社の仕組みを整え、 組織文化は制度を安心して使える“当たり前”を育てる



組織文化は氷山に例えることができます。

水上が表層で目に見える行動や成果です。中層が価値観・信念・言葉です。そして一番下の深層になるのが無意識の信念（無意識に「当たり前」と思っていること）です。

組織文化とは職場で共有された空気“当たり前”です。ワークの深層部分に挙げられたような“当たり前”を社内で共有できれば、表層の行動・成果も変わってきます。職場の空気を変える上で、一番簡単に一番早く導入しやすいのは「ありがとう」という言葉を増やすことです。「ありがとう」と言われて嫌な気持ちになる人はいないと思います。「ありがとう」を使い続けることで無意識の部分が少しでも変化してくる人が増えると思います。

働きやすさは一つの制度や施策だけで生まれるものではありません。組織文化が職場の関係性や空気を作ります。その関係性や空気が一人一人の行動に影響します。行動の積み重ねが結果につながり、その結果や経験が再び組織文化に影響します。働きやすさはこの循環の中で生まれます。

制度は会社の仕組みを整えるものです。一方、組織文化は制度を安心して使える当たり前を育てるものです。

ワーク・ライフ・バランスの推進に積極的な県内の先進企業2社に、
自社の取り組みや経緯・その効果などについて発表してもらいました。

山形会場：NDソフトウェア株式会社 (南陽市・社員数543人)



人事総務部 副部長 鈴木泰成氏

■社員同士が“さん”付けで呼び合う

弊社では社員同士が“さん”付けで呼び合います。私が社長の名前を呼ぶときも「松山さん」です。みんなが“さん”付けで呼び合うことで、**フラットな関係になり日常的に話しやすい文化**ができているのかなと思います。

■制度作りの起点は「社員の声」

2012年：Web操作説明開始

2015年：女性活躍プロジェクト

2017年：プレミアムフライデー

2022年：社内活性化プロジェクト

これらの取り組みに共通しているのは、**制度や施策そのものが目的ではない**ということです。

「社員の移動負担を減らしたい。」

「安心して働き続けられるようにしたい」

「従業員のために働き方を見直したい」

「社員同士のコミュニケーションを強めたい」

こうした**社員の声を起点にした制度作りが非常に重要**だと思っています。どのような働き方を望んでいるのか、どんな制度が必要なのか声を聞きながらやっていく。**できない場合もできない理由をきちんと話すことで、社員の納得感が高まってきたと感じています。**

■働きやすい職場づくりはトライ&エラー

働きやすい職場は会社によってそれぞれ違うと思います。弊社も完璧にできているとは思っていません。制度も見直しは必要ですし、なくなっていく制度もあります。**繰り返し社員に対しメッセージを出したり、トライ&エラーを繰り返したりして見直すことが非常に大切**だと思います。我々も何が本当に働きやすい環境なのかと問いながら、これからも進めていきたいと思っています。

酒田会場：有限会社菅原物流 (鶴岡市・社員数82人)



総務管理部 部長 菅原真実氏

■家族を大切にする社員が増えると

会社にもメリットが…

ドライバーは拘束時間が長い分、家族との時間を大切にしてもらいたいという思いがあります。誕生日にケーキを渡してお祝いしたり、車両を貸し出して家族旅行に使ってもらったりしています。当社は、安心安全な運行には家庭の安定が大切だと考えています。家族の絆が強ければアクシデントを一人で抱え込まなくても良くなります。**長いスパンで考えると家庭を大事にする社員が増えることが、会社にとってメリットがあると考えています。**

■育休取得率100%！思わぬ好影響が…

育児休業の取得率は100パーセント（男性13例、女性2例）です。導入のきっかけは平成24年度に男性が1週間以上育児休暇を取得した場合に奨励金を支給する県の制度があったことです。慢性的なドライバー不足だったので、男性育休が採用の呼び水になればという思いもありました。思わぬ効果があったのは、**取得したドライバーに責任感や忍耐力、家庭を大事にする気持ちが芽生えたこと**です。荷物の扱いが優しくなったり、仕事に粘り強く取り組めるようになったりしたため、育休制度を続けていくことを決めました。そのために独自の理念をまとめた「育児休業のススメ」という資料を作成し、社員に取得を呼び掛けています。

■“お互い様”の精神はコロナ禍でさらに強く

子育てや介護に関わりのない社員は、休んでいる人をずるいと思う気持ちがあったと思います。しかし、コロナ禍ではそうした社員も休まなければいけないケースがありました。そんな時に**気持ちよく休めるありがたさを実感した**と思います。

制度と風土は両輪であると考え、これからも働きやすい職場づくりを目指していきます。

私たちは、どのように組織文化をつくっているのか？

～日々の関わりから考える組織文化～

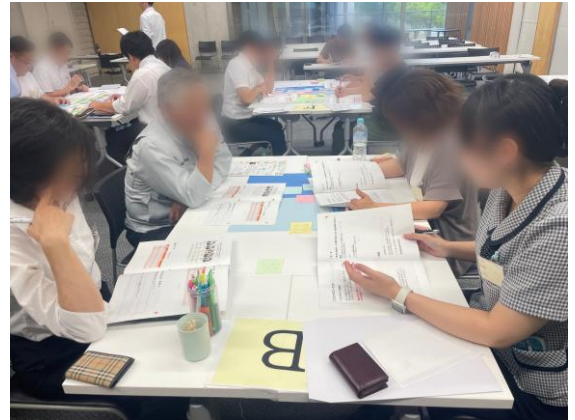
ワークを通して、組織文化・空気について理解を深めました。

ステップ① 5人の候補から採用する1人を選ぶ

架空の会社を想定し、特徴の違う5人の候補から採用する1人を選びます。
個人で採用する人を決めた後、グループ内で話し合い、最終的に1人を選出します。

あなたの会社で一人だけ採用できるとしたら、誰を採用しますか？
条件：今年は採用枠が1名だけ。5名の応募者がいます。どの応募者も魅力があります。
しかし、一人しか採用できません。グループで話し合い、一人だけ選んでください。

A 28歳	B 23歳	C 37歳	D 45歳	E 31歳
プロフィール 地元出身。 都市部の企業で5年間勤務し、 リターンを希望	プロフィール 地元の大学を卒業予定の新卒	プロフィール 子育て中。 地域での活動経験が豊富	プロフィール 同業他社で20年以上の 経験を持つ	プロフィール 地方への移住を希望。 業界未経験
強み ・実務経験があり即戦力。 ・新しい仕事への意欲も高い	強み ・素直で吸収が早い。 ・人との関係づくりが得意	強み ・調整力が高く。 ・周囲を巻き込むことが得意	強み ・専門性が高く。 ・入社後すぐに成果が期待できる	強み ・新しい視点やアイデアが豊富。 ・地域にも関わりたいという 意欲が高い
気になる点 ・これまでの経験や都市部での やり方にこだわる傾向がある	気になる点 ・実務経験がなく、 育成に時間が必要	気になる点 ・家庭の事情により、 勤務時間に一定の制約がある	気になる点 ・自分の仕事の進め方が確立 されており、新しい環境への 適応は未知数	気になる点 ・業界経験がなく、 地域で長く暮らすかは まだ分らない



ステップ②

話し合いの様子を振り返り、P (Performance) とM (Maintenance) を
それぞれ採点する (P+M= 10点)



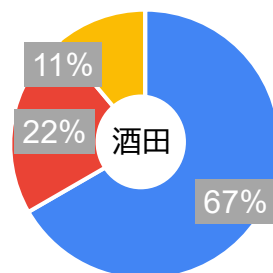
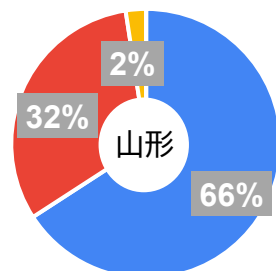
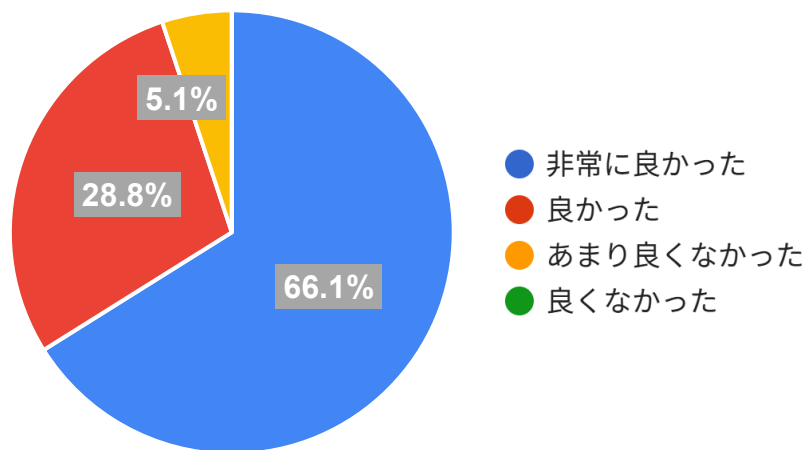
このワークは勝ち負けが明確に出るゲーム形式でもできます。そうするとP (Performance) の点がすごく高くなります。また男性が多いチームのP機能が一気に高くなります。ところで、皆さんの会社の査定項目にM (Maintenance) 機能の項目は入っていますか？このM機能が欠けている会社が多々あります。M機能の評価は難しいと思いますが、**このPとMの働きがあって組織が成り立つ**という考えを持って日々の仕事に取り組んでももらえたらと思います。

今日は同じテーマについて話し合っても、グループによって雰囲気が違いました。話が早くまとまったグループもあれば、様々な意見が出たグループがあったと思います。それは一人一人が異なる価値観を持ち、異なる関わり方をしたからです。会社も同じです。**一人一人がどのように話し、どのように聞き、意見の違いにどう向き合うのか、その日々の関わり方の積み重なりがこの会社らしい“当たり前”となります。それが組織文化です。**

参加者へのアンケート結果

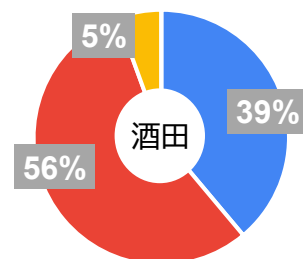
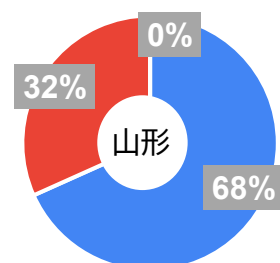
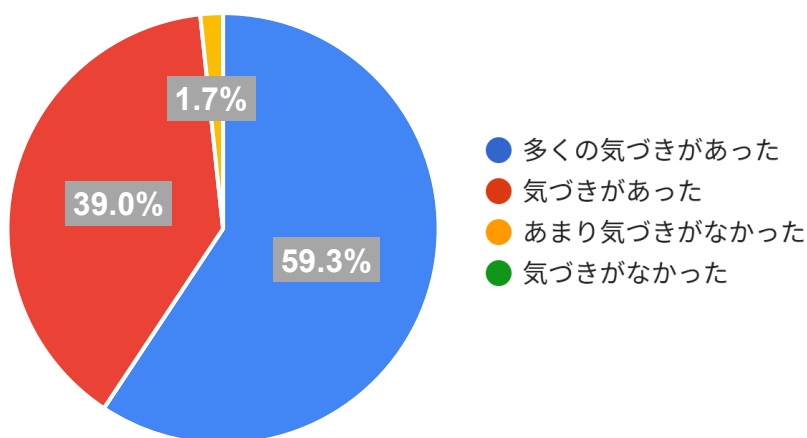
※ 59人が回答（山形：41人、酒田：18人）

【セミナー全体の満足度】



「非常に良かった」 + 「良かった」の回答率が **94.9%**

【新たな気づきが得られましたか？】



「多くの気づきがあった」 + 「気づきがあった」の回答率が **98.3%**

参加者の声 ※一部抜粋

- ・ 深層の無意識の信念を意識する事、それが大切だと思いました。
- ・ グループワークで色々な話が出来てよかった。他の社員にも受けて欲しいと思った。
- ・ 物事の深層心理をしっかりと捉える必要があることを意識させられました。自分や会社が根本的に大切にしている理念や考え方とは何なのか、改めて思い返してみたいと思います。
- ・ 職業、職場により様々な考え方がある事は良い気付きにはなったが、チーム討議の時間をもっと設けて欲しかった