

日本商工会議所・東京商工会議所  
これからの労働政策に関する懇談会

---

求められる  
「少数精鋭の成長モデル」への  
自己変革

---

3つのチャレンジ  
事例集



# No.17 株式会社イシマル

【 ひにあらた 日新な老舗の改革  
 ～従業員・社会のためになる、よりよい企業を目指して～ 】



企業名：株式会社イシマル 創業：1883年  
 所在地：長崎県長崎市田中町587-1 従業員数：188名  
 事業内容：事務用品・OA サプライ等販売、インターネット関連サービスの提供、ニューオフィス・オフィスリニューアルの企画設計施工等  
 公式HP：<https://www.ishimaru.ne.jp/>

## 事業概要と取組みの背景

長崎県長崎市に本社を構える株式会社イシマルは、オフィス用品等の販売とシステム開発などを中核事業に創業140年を超える歴史を持つ。働き方改革やDXの提案も事業とする同社の経営課題の一つが、慢性的な長時間労働が行われている部門の存在であった。顧客への提案に説得力を持たせるうえでも、同社自身の働き方改革への取組みが求められていた。



本社オフィスの外観

## 取組み内容

### 🖥️👤 ボトムアップによるITツールの有効活用と働き方改革

取組みの一つとして、RPAなどのソフトウェア導入による、受注作業や社内事務の効率化を実施。ツールがどれだけ優れていても、現場が変えようと意識しなければ有効に活用されない。ボトムアップ型で裾野の広い取組みとするため、各部署でRPAの勉強会を実施。総務部門における社内の調整業務の自動化など、有効な活用方法や改善成果について社長にプレゼンテーションを実施し、全社的な横展開も行った。加えて、省力化の取組みへの貢献度を人事評価にも反映するなど、従業員が主体的に取り組む土壌形成にも力を注いだ。働き方改革の観点では、時間外労働の削減に向けて月1回のノー残業デーの設定から取組みを始めたものの、業務繁忙などを理由になかなか定着せず、現場の意識不足を感じた。

そこで、労働組合と連携し、恒常的に時間外労働が発生している部署中心に衛生委員会などでの働きかけを実施。部門長へのヒアリングを通じた状況把握、DX化や後述の就業環境整備などの生産性向上の取組みとともに、組織として必ず実現するという強い意志を粘り強く示した。結果、現場の意識も徐々に変わり、現在は毎週水曜日のノー残業デーが定着。有給休暇の取得率も向上している。また働き方改革に加えて、オフィスの大胆なレイアウト変更を実施。従来は固定席のオフィスであったところ、働く場所を自分で選択する働き方であるActivity Based Working (ABW)の仕組みを導入。これによりオフィス環境が大きく変化し、部署の垣根を超えた新たなコミュニケーションの形成も進んだ。



垣根のないコミュニケーションを促進する同社のオフィス



打ち合わせの様子

あわせて、働き方に関するチームごとのミーティングを実施。グループウェアや付箋などデジタル・アナログ両方のツールを用いて幅広い意見を収集し、ボトムアップで吸い上げた意見を踏まえ、経営トップが意思を持って改革を実行することで、より働きやすく生産性の高まる風土・環境づくりが進んでいる。

## 従業員個人の行動特性に着目したコンピテンシー評価の導入、資格取得を通じた自発的な能力開発への取組み

従業員の育成による生産性向上にも並行して取り組み、個人の行動特性に着目して評価を実施する「コンピテンシー評価<sup>20</sup>」を導入している。仕事における行動や思考を明確な基準をもとに評価するため、従業員の納得度も高く、この評価制度を基に従業員に合わせた課題・育成方針を提示した。能力開発に当たっては、独立行政法人中小企業基盤整備機構が運営する中小企業大学校<sup>21</sup>も積極的に活用している。



取材に応える人事労働担当主幹の平氏

多彩な研修メニューに経営者自らも目を通し検討。受講後の従業員のレポートを参考に講座内容や講師の特性を把握したうえで、次回検討の際、最適なものを選択し従業員を派遣している。

あわせて、従業員の自己啓発を促すため資格取得の奨励も実施。取得者の名前と資格を年2回全社向けに掲示することで見える化を行ったほか、評価項目として資格取得状況を取り入れ、意欲の向上をねらう。取得する資格内容は基本的に従業員に任せ、自分事として自身の能力開発に取り組む機運の醸成も図る一方、特定の職務では会社が推奨する資格を明確に示し、3年以内に全員がその資格を取得することを目標とした。社長自身も情報セキュリティマネジメントの資格を取得するなど、常に経営トップが率先して取り組む姿勢を心掛けている。

20 仕事で高いパフォーマンスを発揮する人材に共通する行動特性(コンピテンシー)をもとに設計した評価基準で行う人事評価のこと。

21 独立行政法人中小企業基盤整備機構が設置する教育機関。自社のさまざまな課題の解決、経営革新をもたらす力を身に付ける実践的なカリキュラムを提供。

## 成果と今後の展望

働き方改革は大きな成果を上げ、現在ではほぼ残業がなくなった。働きやすい環境が整備されたことで、多くの企業で問題となっている20代の離職率も低く、従業員の定着が進む。従業員の資格取得者数が右肩上がりが増えてなど、自発的・主体的に自己啓発に取り組む機運が醸成され、業務改善や新事業開発などにもつながっている。

改革をボトムアップで進める取組みも定着し、現在は「かえる会議」と称し、仕事の進め方・意識など様々な「かえる」対象について議論する会議を定期的に社内を実施。より一層働きやすい環境づくりを進めている。

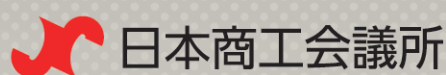
これら様々な取組みは所属する卸団地内でも関心を集め、協同での従業員教育の仕組みづくりを実施する方向となっている。人が採用しづらい状況を乗り切るべく、今後は地域とも連携した人材育成を通じ、地域全体で生産性向上を図る方針だ。

### ● 当社の自己変革の「カギ」と中小企業経営者へのメッセージ ●



中小企業が自己変革を進めるうえで、経営者からのトップダウンはもちろんですが、従業員からのボトムアップの取組みも重要です。従業員の自発的な取組みを通じて、結果的に会社が大きく変革する、そんな会社を目指して一緒に頑張りましょう。

株式会社イシマル 代表取締役社長 石丸 太望



[www.jcci.or.jp](http://www.jcci.or.jp)

挑みつづける、変わらぬ意志で。



[www.tokyo-cci.or.jp](http://www.tokyo-cci.or.jp)

日本商工会議所・東京商工会議所 これからの労働政策に関する懇談会  
求められる「少数精鋭の成長モデル」への自己変革 3つのチャレンジ事例集

2024年12月 発行

〈制作・編集〉日本商工会議所・東京商工会議所 産業政策第二部

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-2-2 丸の内二重橋ビル5F TEL : 03-3283-7940

※文章・図版・画像の転載、複製、改変等はいかなる場合も禁止いたします。