

時代の変化に敏感に対応しながら働き方を改革 今後も「進化し続ける老舗」でありたい

今号では、長崎県長崎市に本社のある株式会社イシマルの取組を紹介する。明治16(1883)年創業という老舗文具店を淵源に持つ同社は、1973年に商事部門が独立する形で設立されたオフィス用品の総合商社だ。近年は販売だけでなく、ICTやシステム開発などにも取り組み、オフィスレイアウトの刷新を通じた顧客の働く環境の改善も提案してきた。

10年前程から経営トップの強いリーダーシップと社員からの提案を融合させて自社の働き方改革にも着手してきた同社では、2020年の島原支店リニューアルを皮切りに2021年には本社をリニューアルしてオフィス環境を新しい発想で整備し、働き方改革がさらに前進している。

同社ではこのほか、DXの活用、RPA*の積極的な活用による業務効率化や、衛生委員会を中心とした長時間労働対策を行い、2013年には一人あたり月平均約23時間あった残業時間を2021年には約11時間にまで短縮するなど目に見える成果が現れている。そこで、同社の長時間労働対策と働き方改革の推進がどのようになされているのか、総務部で人事労務を担当されている平正生たいらまさおさんにお話を伺った。

株式会社イシマル

現在、長崎県では新幹線の開業や長崎スタジアムシティプロジェクトなど、「100年に一度の大きな変化」を迎え、県をあげて未来を拓く活動に取り組んでいる。2023年に創業から140年、設立50周年を迎えた同社でもこうしたムーブメントに積極的に参画するなかで、社是にある「日新」(日に新た)を体現すべく常に世のなかの変化を自社の進化につなげてきたという。

同社が近年力を入れている法人向けの「働き方改革」提案は、取りも直さず自分たち自身の働き方を問われる事業だと捉え、まずは自分たちが改革しながらその過程や結果をそのまま顧客に提示して評価してもらうというスタンスでさまざまな試みを展開している。

1. オフィスの環境を整備し DXやRPAの活用で業務効率を改善

同社の長時間労働対策の原点には衛生委員会で毎月行ってきた、40時間上の時間外労働者が何名いたのかについてのフィードバックがある。各部門長が出席して残業の原因や改善策についてお互いに指摘を行うものだが、最初

は「忙しいから」という理由で成果が出なかったという。

「その後、月に1回のノー残業デーを設けましたが、いつの間にか形骸化していました。しかし、委員会での継続的な取組と啓発が毎週水曜日のノー残業デーという形での定着につなげることができたと思っています」と振り返る。

このほか、休暇取得促進にも粘り強く取り組んできた結果、現在は社員の意識改革が進み、「残業しないことが当たり前」という雰囲気となり、水曜日だけでなく遅くまで残っている社員はほとんどいなくなっている。これにはオフィスを変えたこともひとつの契機になったという。

まず島原支店をリニューアルし、単なるフリーアドレスの概念を超えてABW(Activity Based Working)として、自宅からのテレワークも含めどこで仕事をしてもいいことにし、続いて本社も同じ考え方でリニューアルした。ABWとは仕事のやり方や内容に合わせて働く場所を選べるという考え方に基づいて設計された働き方であり、ひとつのオフィスに縛られない、部署間も自由に行き来できる創造性に富んだ空間でもある。

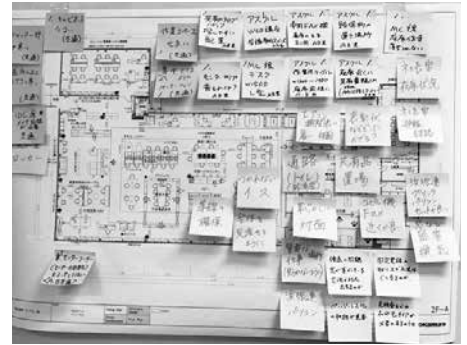
こうしてハード面を整備する一方、自社で提案・販売しているDXやRPAなどのソフトウェアを積極的に取り入れ

て業務の効率化を図り、そこで生み出された時間は「人間だけができる仕事」や「考える時間」に充当し、より高度な仕事を目標とすることができるようになった。

現在この本社は「ライブオフィス」として顧客に公開され、これまでに100社以上の見学があったという。



よりよい働き方についてプロジェクトチームで議論してきた



無記名の付箋紙で要望や課題を出し合う

2. よいところだけを見せるのではなく 課題やつまずきもオープンにする

自社の取り組みのよいところだけを見せるのではなく、課題やつまずきもオープンにするのが同社の方針だ。例えば、フリーアドレスは自由な場所で仕事ができるため快適な一方で、誰がどこにいるのかわからない、という不便さも浮かび上がってきた。こうした情報の吸い上げにはグループウェアなどIT技術を使う一方、社員アンケートを集計するなどアナログな手法も有効だったという。

「特徴的な方法としては、付箋紙に希望や意見を書いてボードにペタペタ貼るというのがありました」。例えば、「もっと仕事に集中したい」とか「換気をよくしてほしい」などを無記名で貼っていく。そのなかで枚数が多いものをグルーピングしていけば要望が見えてくるのだ。

リニューアルに先立つ2018年3月から「こういうオフィスに仕上げていく」という方向性をボトムアップで揉んでいく場として、「イシマル働き方研究会」がプロジェクトとして発足していたが、そのなかで議論されたことのひとつもフリーアドレスの弱点を補う方策についてだった。

このなかで「特定の曜日に同部署の社員が近くに集まって座ること」や、「二次元コードで誰がどこに座っているのかわかるようにする」というアイデアが生まれ、形になっていった。

3. ボトムアップのアイデアを活かす 経営トップの理解と発信力

こうしたボトムアップのアイデアを形にし変革を推進していくには、経営トップの理解とリーダーシップが不可欠だったと平さんは考えている。

「昨年会長となった先代の社長も社員の意識改革を牽引していました。現在の社長もそれをしっかりと引き継いで強く発信しています」。例えば、支店や部署によって仕事の負荷は異なるため、どうしても残業時間にバラつきがあったが、これに対して会社が統一して取り組むという強い姿勢を示すにはトップの後押しが大きな力になったと実感している。

こうして一定の成果が出る一方で同社の働き方改革はまだ途上にあるという。

そんな同社が次の取組として始めたのが「かえる会議」だ。これは各部署のなかで「やり方を変える」「意識を変える」「早く帰る」などさまざまな「かえる」について議論する場だ。

「私がいる総務部でもDX化の弊害で残業が逆に増える時期もありましたので、早く帰るためにはどうすべきか、どうい対策があるのかについて話し合うためにこの会議を始めました。DX化の検証も含めた議論をこれからどんどん進めていきます」。こういった課題をひとつずつクリアすることで、より働きやすい会社に近づけたいと考えている。

「AIの問題ひとつとっても世のなかの変化が非常に激しいですが、そうした変化に敏感に対応しつつ、よりよい会社を目指して今後も『進化し続ける老舗』でありたいと思っています」と平さんは静かな決意を語っている。

* Robotic Process Automation (ロボティック プロセス オートメーション)の略。これまで人間がパソコンで行ってきた事務作業をソフトウェアロボットなどにより自動化し、業務の効率化を図ることができる。

会社概要

株式会社イシマル

事業内容：文具・事務用品・日用品などオフィス機器の総合商社、ソフトウェア開発、情報処理、インターネット関連事業など

設立：1973年8月

従業員：188名(2023年7月現在)

所在地：長崎県長崎市

会社URL：<https://www.ishimaru.ne.jp/>