



まいど！ざいむ局です！～ 起業家編 ～

# 関西元気企業

## ～「自由出勤」が叶えた夢の職場～

今回ご紹介する企業は、兵庫県姫路市石倉にある株式会社 エス・アイ です。

情報処理サービスを主な事業としている同社ですが、ホームページには「ワーク・ライフ・バランス」「一人ひとりが持てる力を発揮できる 楽しい職場を目指して」という言葉が大きく掲げられています。実はこの言葉には、同社を設立された今本社長の深い願いが込められているのです。

「社員の生活」を最も大切にする経営理念と、それを貫くためのこれまでの取組みについて語っていただきました。

### 企業情報

名 称 株式会社 エス・アイ  
 所在地 兵庫県姫路市石倉 26 番地の 3  
 設 立 1991 年 代表者 今本 茂男  
 従業員 48 名 資本金 10 百万円  
 H P <http://si-himeji.co.jp/index.html>

### ●株式会社エス・アイ設立のきっかけは

昭和 43 年に兄と会社（前職）を創業しました。当時は会社全体が「残業は当たり前」、「会社のためには粉骨砕身で働くもの」という風潮でした。慢性化した残業に対し、従業員や家族からは切実な訴えが寄せられ、管理者としてそうした話を聞くのは本当につらいものでした。私自身も、幼い息子を病気で亡くしたのですが、仕事のためにろくに付き添うこともできなかったのです。

兄から甥へ社長の代が変わるのを機に退職しました。退職当時、私は 40 代半ば。もう一働きする力と時間が残されていました。ならば今度こそ理想の会社を作ろう、「よし、残業のない会社を作ろう!!」と決めたのです。



### ●残業のない会社のシステムとは

前職と同業種である情報処理サービスの会社を立ち上げた私は、事務所が開いている時間帯はいつ出勤して、いつ退勤してもいい「自由出勤制度」を導入しました。一日 1 時間でも 2 時間でもいい。＊コアタイムもありません。一旦帰って、また出てきてもいい。育児であわただしい主婦層や、フルタイムで働けない従業員にとっては、理想的な出勤制度です。当初はパート従業員にだけ適用しました。そして、パート従業員は時給制、社員は定時勤務で固定給、という 2 本立ての給与体系を取ることにしたのです。もちろん全員残業はしません。上限勤務時間を 168 時間／月としました。

※コアタイム…フレックスタイム制勤務における、出勤義務のある時間帯。この時間帯には全社員が就労する。（コアタイムを定めるか否かは任意。）

## ●「自由出勤制度」は順調に機能しましたか

「自由出勤制度」を掲げて求人したところ、パート従業員には非常に優秀な人材がたくさん応募してきました。多くが、結婚や出産で仕事を辞めざるを得なかった女性たちでした。かつては100倍の倍率を勝ち抜いて某大手企業に採用されたり、「伝説の社員」と呼ばれていた女性が、自由出勤制度に魅力を感じて入社してきたのです。

一方で、パート従業員と社員の間で軋轢が生まれました。社員にしてみれば、いつでも好きな時に出勤するパート従業員は、気ままに見えたんですね。パート従業員は、自分たちは安い時間給で責任ある仕事をさせられている、と考えていました。実際、能力的に社員を追い越す者も少なくなかったのです。

そこで、全員を時給制の自由出勤に切り替えることにしました。社員の固定給を5%上げて、1か月の上限勤務時間168時間で割戻したものを、社員の時間給としました。パート従業員の時給は、3年半かけて社員の給与に追いつくよう底上げしていったのです。パートと正社員を分ける意味もなくなったのでパート制度を廃止し、全員を正社員としました。そして実績や評価がそのまま給与に反映される仕組みを構築しました。

これは当社の一大転機になりました。皆が納得する形を模索しつつ、システムを整えるのは大変でしたが、今思うと、社内の課題が顕在化したおかげでこうしたイノベーションを起こすことができたのですね。

## ●他にはどんな取組みをされていますか

身体障害、精神疾患、引きこもりやニートの方にも働きやすい環境を整えています。急激な体調やメンタルの変化にも対応できるよう、休憩室やベッドも用意しました。

一人を雇い入れたらいろんな仕事をやってもらって、その方の事情や適性に応じて、できる仕事を皆で一緒に考えるようにしています。なので、当社では入社のための面接試験というものはありません。

誰しも何かできることがあるからです。最近は何も募集をしません、当社で働きたい、と連絡をくださった方は基本的に採用します。

当社のシステムエンジニアは、面接の際、一言もしゃべることができませんでしたが雇い入れました。実は近畿でも10本の指に入る優秀なエンジニアです。また、ある社員は発達障害がありますが、ある二つのシステムをOS上で同時に動かせるかというような、通常1時間かかる検証を、5分で「わかりました」と持ってきます。

様々な事情を持った人でも「貢献できる仕事をいかに会社が提供できるか」が重要だと思うのです。それが提供できないというのは、会社の怠慢なのではないか、と。

辞め時も社員の判断です。次に行くところがない人は「次の職が決まるまではうちにいなさい」と引き留めることはありますが、原則本人の判断に委ねています。

## ●経営や事業活動にはどのような影響がありましたか

生産性は間違いなく上がります。とにかくミスがない。これは短時間勤務の賜物だと、自信を持って言えます。

主婦が多い当社では、繁忙期は多くの従業員が働いていますが、業務が少ない時期は、自発的に



株式会社エス・アイ 社屋



社内風景

仕事を切り上げて退勤し、家族に時間を使う者が多いのです。無駄な時間を会社で過ごさないため人件費は必要最低限で済みます。

また前述のとおり、優秀な人材を確保しているため、質の高いサービスの提供が可能となり、顧客満足度が高いですね。お取引先のご担当者が転職になられた後、転職先から「この仕事もお願いします」と連絡をいただいて、新たな取引が始まることがしばしばあり、評価いただいている証と考えています。東京のお取引先は全てこうして生まれました。

ちなみに取引先の新規開拓は現在行っていません。53名の社員でひと月のべ6,000時間働いていますが、これを超える

受注はしないようにしています。

また、お取引は同一業種に1社のみとしています。機密保持ももちろんありますが、月初に忙しい業種、月末に忙しい業種と傾向が決まっていることから、月内の繁閑をならすことが目的です。

### ●理念を守るためには、ご苦勞もされたのではないかと

事業が軌道に乗るまで、創業から約10年は大変でした。人件費に200万円必要な時に売上げが56万円。なんていう時もあった、私は会社を抜け出してアルバイトをしていましたね（笑）。休日はバスの運転手や、電気室の保守などもしていました。副業で20数万円もらえれば、3人にお給料が払えましたからね。社員に黙って、そんなことを続けていました。

それはどんどん仕事を取ってきて、社員に残業して働いてもらえば稼げたかもしれません。でも、どんな時でも、私は「残業しない会社」を貫きたかったんです。

大変でしたけどね。今にして思えば、残業しなかったからこそ当社は生き残っているんです。「残業しない会社」、「社員の生活を大切にできる会社」という理念を体現してこなければ、こんなにも優秀な人材を集めることはできず、今とは全く違う会社になっていたでしょう。そして、とっくに潰れていたと思いますよ。

### ●社長の夢をお聞かせください

会社を大きくして、もっと社員が通いやすいところに引っ越して…と思ったりもしますが、「このままトラブルなく、みんな仲良くやっていけたらそれでいい」と思っています。

### ●「働き方」について、社長の想いを今一度お聞かせください

「ワーク・ライフ・バランス」、「ワークシェアリング」や「女性活躍」といった言葉が、今はたくさんあります。ですが、私が創業した頃にはありませんでした。残業をしないためにどうすればいいか、社員が幸せな生活をするためにはどうすればよいか、を試行錯誤してきた結果、実現した形を「ワークシェアリング」、「ワーク・ライフ・バランス」と呼ぶのだ、と。後から言葉がついてきた、というのが実感です。当社は女性幹部が10人、男性幹部が1人で、まさに「女性活躍」の会社ですが、始めからそこを目指していたわけではありません。だからこそ思うのです。既成の制度だけ取り入れても、それで本当に目指すところが実現するわけではない、と。

講演の機会を頂くことも多くなりましたが、私は多くの企業で多様な働き方ができるよう、よりよくなっただけの事を願っています。当社の事例をお話することで、各社がその特徴に応じて、「我が社なら何ができるか」を考えるきっかけになれば幸いです。

#### <取材後記>

今年3月、平成27年度「子供と家族・若者応援団表彰」の内閣総理大臣表彰を受賞されました。(パチパチ)

日本全体が働き方を変えなければ、と模索する中、どのように「夢の職場」を実現されたのか、そこに必要なものは何なのかを知りたくて、今本社長に取材を申し込みました。突然の電話でのお願いにも関わらず、「いろんな会社さんに多様な働き方を知っていただきたいと考えています。ぜひお越しく下さい」と快諾いただきました。

終始ニコニコしながらお話くださる社長。でも、その言葉はとても真摯。「制度があるだけではだめなのですよ。」「できる仕事をしていれば、その人が障害者だなんて関係ありません。」常に社員と対話し、模索し、共に考えながら職場づくりをしてこられたのだな、と感じられる時間でした。

理念を貫いてこられた社長の尽力と情熱を思い、『とても真似できない』という私の心の方が聞こえたのでしょうか。「よく『うちではとても同じことはできない』と言われますが、同じことをする必要はないんです。当社は『残業をしない』と決めたから今のやり方になりました。それぞれの会社、社員がどうしたいのか。そしてそのために何ができるのかを、本気で考えることが大切だと思いますよ。」

「ゆう活」も「フレックス」もあるけれど、その前に、どういう「ワーク」と「ライフ」を実現したいのか。じっくり考えてみたいと思いました。

(神戸財務事務所 財務課 主任)

掲載している情報は、平成28年3月時点のものです。  
掲載している写真は、同社よりご提供いただきました。