

経営者の皆様に、次への視野(スコープ)を。  
毎月、かんぽ生命がお届けします。

# かんぽスコープ

Vol.168

## 経営時流

# 時間ニーズに徹底応答。 人手不足を解決する パート社員活躍の方法。



ご子息に社長を譲った今も先頭に立つ今本氏。

**中小企業の人手不足が深刻化しています。特にM字カーブ<sup>※1</sup>の緩和により、パート社員の確保がままならなくなっています。そこで企業は、待遇の改善、正社員登用など多様な取り組みを行っています。ここではシンプルに考えるのもひとつの方法かもしれません。パートで働く人のニーズは「時間が限られた生活の中で、それでも働きたい」です。このニーズにとことん応えることで人材を引きつけているのが株式会社エス・アイ。全ての社員が自由出勤かつ時給というラディカル(急進的)で徹底的な制度を現実のビジネスの中で実践できている理由や工夫について、今本茂男会長に伺います。**

**全社員、自由出勤&時給。独特な制度で成長。**

どの日に、何時に出社・退社してもOK<sup>※2</sup>。勤務日時を完全に社員

まかせにしているのがエス・アイの「自由出勤制」だ。そして、勤務時間がまちまちだから、給与は公平に「全社員時給制」としている。

「それで仕事は問題なく回りますし、人材も集まります。このスタイルで25年以上成長を続けていますから、他社も取り入れればいいのですが、そうした企業はほとんど聞かないですね」と今本氏は笑う。

同社の事業は、システム開発やデータ入力・加工、Webページデザイン、サイト構築・保守、コールセンター運営など。社員52名全員が無期契約で、もはや正社員・パートの区別はない。そのためパートという呼称もない。定年もなく、最高齢82歳の社員が2名活躍している。

こうした独特な制度が生まれた背景を今本氏に尋ねると、「私と同じ思いを社員にさせたくなかったから」との答えが返ってきた。

### 家庭を大事にしてほしい その願いから始まる。

1980年代、今本氏は、データ処理の会社で100人を超えるスタッフを率いる管理者を務めていた。昼夜を問わず、休日もなく働くモーレツ社員だったという。30歳のとき、1歳半の息子を亡くしたが、働き詰めで、入院中に見舞いにも行けなかったことが悔やまれた。

「会社のために家庭が犠牲になるのはおかしい」と猛省した今本氏は、残業のない会社をつくらうと、91年にエス・アイを立ち上げた。

「残業禁止の社是を掲げ、データ入力の事業を正社員4人で始めたが、仕事が増え、数年後にはこの社是が守れなくなってきた。そこで、あふれた仕事をこなし、てもらうためにパート社員を採用。その際、主婦だから、何より家庭を大事にしてほしいと自由出勤制にした。これが「びょうたんから駒<sup>※3</sup>」だった。

「とても優秀な人たちが来てくれたのです。それぞれ限られた時間しか働けない事情があっても、だからこそ、その中で自分の能力を最大限に生かしたいという人ばかりでした。そして、短い勤務時間の中で100%の力を発揮しようと、集中して働いてくれました」

その一方で問題も生じた。熱心に働くパート社員には正社員が怠けていると映り、時間に縛られる正社員



株式会社エス・アイ 〒671-2231  
兵庫県姫路市石倉26-3  
☎079-269-0251  
https://si-himeji.co.jp/

エス・アイの業務風景。なお、個人情報に関わる画面は閉じた上で撮影に応じてもらった。

にはパート社員が身勝手に見え、両者の関係がグクシヤクシヤしたのだ。

その解決に、97年に正社員も自由出勤とし、給与も時給制に変更。こうして今に続く全社員の自由出勤・時給制が始まったが、さらに2つ「びょうたんから駒」が出た。

ひとつは、同社の勤務制度が地域で評判をよび、さまざまな技術をもつ人材が集まったこと。

「働きたくても他社では条件が合わず、しかし高い技術をもつ人たちです。おかげでデータ入力だけでなく

※1 女性の就労率が、結婚・出産の時期にいったん低下し、育児が落ち着いた時期に再び上昇する現象を表すカーブ。 ※2 会社は365日開いており、8時~17時30分の間で自由に出社・退社を繰り返すことが可能。ただし、1日7.75時間・週40時間・月168時間以内。勤務時間は1分単位でカウントする。 ※3 意外なところから思いがけない結果が生じること。



右：専務取締役の家永雅子さん。システム開発のスペシャリスト。同社の勤務制度や労務管理システムを構築してきた。  
左：広報担当の梶原有加さん。メディア対応のほか、イベントの司会も行。同社は副業も可なので、フリーランスの司会を兼業。

く、システム開発やWebページデザイン、コールセンター業務へと仕事の幅が広がりました」  
そしてもうひとつが、ワークシェアリング。  
「『自由に魅力を感じる人は、責任感が強いんですね。自分が休んでも業務が滞らないようにと、仲間どうしで仕事を教え合い、責任を分かち合う体制が自然と生まれたのです』  
**ワークシェアリングを支える独自の評価制度。**  
実は、このワークシェアリングが同社の自由出勤制を成り立たせている原動力だ。社員の誰もが複数の業務を担えるため、ある部門で人手が足りないときは、他の部門から臨機応変に応援に入れる。プログラマーがコールセンターの電話を取ったり、デザイナーがデータ入力をしたりと、日常茶飯事だという。  
いわゆる多能工化による繁閑調整だが、それが自律的に機能するための独特な仕組みが同社にある。成果が翌年の時給に反映される、時給制

と連動した実績評価システムだ。業務を135項目に細分化し、それぞれ1.2〜2.7の「作業別評価ポイント」を設定。行った業務ごとのポイント×時間を集計し、その合計を年間の総労働時間で割って平均ポイントを算出。それをベースに翌年の時給を決める<sup>※4</sup>。  
「難易度の高い仕事をすればするほど高いポイントが得られますから、皆、競って新しい仕事を習得しよう」とします。それが、自然とワークシェアリングを促すのです」  
そうして時給が上がれば、ポイントの低い業務を行っても給与に反映されるため、進んで応援に入るようになり、ワークシェアリングが一層進展する。なるほど合理的な仕組みだ。これができるのは、全社員を時給制として、公平で透明な評価を行っているからだろう。  
「このように、全社員の自由出勤と時給制の組み合わせは、働きやすく、やりがいを感じてもらえる制度です。会社にとっても、労働時間のロスが減り、生産性が高まります」  
働く人にも会社にもメリットが大きい同制度。長年にわたる試行錯誤を経て現在の仕組みを築いた今本氏は、そのノウハウを、希望する中小企業に喜んで伝授すると語る。  
「拠点や部門を限って始めることもできます。いつでも会社見学に応じますので、関心のある経営者の方は連絡ください」

※4 平均ポイントをベースに、仕事の精度やパフォーマンスなどを全社員のアンケートで評価する「360度評価」や、さらに協調性や繁忙期対応などを加味して最終的な時給が決まる。

# 長寿の7大敵を撃退

## ⑥ 動脈硬化を防ぐ



監修＝栗原毅

慶應義塾大学大学院教授を経て、栗原クリニック東京・日本橋を開院。「血液サラサラ」の名付け親のひとり。『栗原式 不老長寿大全』など著書多数。

### 血管老化のメカニズム

「人間は血管と共に老いる」という有名な言葉があります。そして、血管の老化が形になって現れたのが動脈硬化。では、血管の老化はどう進むのか、順番に説明しましょう。

まず、理想の血管をもつのは赤ちゃん。そのしなやかな血管は、心臓から押し出されてくる血液を柔らかく受け止めて圧力を逃がします。それが、1分間に60回、1日で8万6,400回、1年では……と繰り返されるうちに血管は硬くなり、血流の圧力をまともに受けるようになります。こうして次第に血圧が高くなり、高い血圧が血管の壁に負担をかけ、ますます血管が硬くなる悪循環に陥ります。

特に、糖質や脂質で血液がドロドロしていると、血圧はさらに高まり、血管の内皮

細胞が傷つくようになります。その傷に悪玉(LDL)コレステロールが入り込んでプラークとよばれるコブをつくり、血管が狭くなった状態、これが動脈硬化です。

プラークは、破れると血栓ができます。血栓がはがれて血流に乗って飛んでいき、毛細血管に引っ掛かると心筋梗塞、脳梗塞を引き起こします。

### 血管と血液の状態を改善

つまり、血管の老化をくい止めるには、まずは血圧を下げること。その方法は、本連載の「高血圧を防ぐ」(Vol.165掲載)で説明しました。そして、血液が汚れないようにすることも大事になります。「血液サラサラ」のためには、血糖値を下げるのが効果的なので、「糖尿病を防ぐ」(Vol.163掲載)を参考にしてください。

さらに、プラークをつくる悪玉コレステ

ロールを減らすことも重要です。悪玉コレステロールは、体内に中性脂肪がたまっていると増えるため、「肥満を防ぐ」(Vol.162掲載)で食習慣の改善に努めましょう。

できてしまったプラークは、切り取ることができません。心筋・脳梗塞を予防するには、動脈硬化を防ぐしかありません。

### 血液サラサラのための食品の例

玉ねぎ	血栓ができるのを防ぎ、血管の柔軟性も保ちます。
しょうが	血中のコレステロールを抑制し、血圧の上昇も抑えます。
トマト	血管を強くし、血流を良くして血圧を下げます。
チョコレート	インスリンの働きを良くし、血糖値を下げます。
青魚	DHA・EPAが中性脂肪やコレステロールを減らします。

(注)

記事中に記載の法令や制度等は取材当時のもので、将来変更されることがあります。詳細につきましては、各専門家にご相談いただきますようお願いいたします。