

2009年9月9日

「ワーク・ライフ・バランス」カンファレンス講演

## 個人の能力と意欲を活かすために —イノスの取り組み—

芹川 哲朗

株式会社イノス 代表取締役社長

### 【略歴】

1977年株式会社経調に入社した後、1985年株式会社イノスの設立に取締役として参画し、1990年に代表取締役社長に就任。1992年に多様な働き方支援を目的とした正社員の短時間勤務制度を導入し、2002年男女雇用機会均等推進企業として熊本労働局長賞を受賞。

2003年に情報サービス産業協会（厚生労働省委託事業）の多様就業型ワークシェアリングに参画。

今日はワークライフバランスの取り組みにおいて個人の能力と意欲を活かすために弊社が取り組んできた事をお話ししようと思います。

### 会社概要

弊社はコンピューターのソフトウェアの開発、ソフトウェアパッケージの開発・販売およびコンサルティングを主な業務としています。1985年6月に設立し、熊本と福岡に事業所があります。資本金は5000万円です。

業務内容についてですが、総合病院の医事会計や給与経理統計などのシステム開発を21年間やっています。製造業の生産管理システム、銀行系の情報システムは19年間、通販システムは12年間、パソコン関係の暗号ソフトは6年間になります。このように長期間同じ仕事を担当するとい

うのが弊社の特徴です。それから、パッケージ製品として、暗号バックアップソフト、通販システム関係ソフトも販売しております。

### 社員構成・就業状況

2009年8月1日の時点で社員106名。男性70名、女性36名、大体2:1の割合です。既婚者が男性38名、女性13名。子供がいる社員は男性が32名、女性9名となっています。平均年齢は男性が34.3歳、女性30.8歳、平均勤続年数は男性11.8年、女性8.3年です。

今日は中小企業の方も多数参加されていると伺っております。皆様の企業と比較されると、平均勤続年数の男女差は弊社の方が少ないのではないかと思います。平均年齢も男女間の開きはそれほどありません。

職種別に見ますと、システム開発を主要な業務としているため、システム・エンジニア103名、総務3名となります。単一職種の会社なので、様々な制度を作るときに、とてもやりやすいです。

### 制度の内容

まず、短時間・短日勤務の制度があります。育児に関しては92年、介護は97年、自己啓発・健康障害は2005年に導入しています。現在は、育児のために同制度を利用している社員が8名います。導入の目的は、高いスキルや知識を有し、継続就業の意欲がある女性社員を退職させることなく、キャリアを継続してもらうためです。技術者というのは一朝一夕に育つわけではなく、時間とお金をかけて育てます。したがって、できるだけ長く勤めてもらい、投資した分を回収したいというのが会社側の考え方です。「育児」の場合は、子供が小学校3年を終了するまで、「介護」は介護が必要な者1人につき通算して3年まで、「自己啓発・健康障害」は本人との協議で期間を決めます。労働時間は、個人単位で設定が可能です。「育児」においては通勤時間、保育所への迎えの時間を想定して、一日5時間が多くなっています。

二番目の制度は在宅勤務制度です。これは、短時間・短日勤務で対応できないケースに限り、利用可能としています。例えば、育児・介護で出勤が難しい、或いは配偶者の転勤に同行するということで、事業所に通勤できなくなった社員に対する制度です。実はこの制度は対象者に少し制限があります。それは、自己管理能力を有すると認められた者、弊社では大体8年経過したT3以上のレベルに格付けされた社員です。22~24歳で入社し、だいたい30~33歳であれば選択の権利があります。

### 制度導入の系譜と政策・法律

弊社は1985年に設立し、1992年に育児休業を、97年に介護休業を導入しています。99年から21世紀職業財団のポジティブ・アクションの取り組みに参加しています。これにより2002年熊本労働局長賞を受賞しています。2003年に男女共同参画推進事業者表彰を受賞しまして、2003年から2005年は多様就業型ワークシェアリング（厚生労働省委託事業）に参画しています。2005年に次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画を策定し、取り組みましたが、認定条件に満たなかったため再度提出し、2009年に認定を受けました。弊社は基本的に利用者が現れた時に制度を作ってきました。100名規模の企業でしたので、最初から制度を作るのではなくて、妊娠し

て産後どうするかというときに育児休業或いは短時間勤務制度を作るという流れで、利用の実態に合わせた制度を作っております。中小企業と言うのは、最初から制度を作るより実際にニーズが発生した時に自社流に作った方が利用の割合が一番高いのではないかと思います。

### 育児休業に関する制度の変遷

1992年4月1日に育児休業制度を作った時、弊社では給与の30%を制度利用者に支給していました。休業中でも社会保険料や住民税などは本人が負担しなければならず、支給がなければ制度利用者の収入は実質マイナスとなってしまったためです。

しかし、国の制度が充実し、休業中の社会保険料が免除になったことや雇用保険から基本給付30%と職場復帰給付10%が支給されるようになったことを受けて、弊社では2001年10月21日から休業中は無給という形をとることにいたしました。

2005年4月、法改正に伴い、1歳までだった育児休業期間を1歳半まで伸ばしました。ちなみに法改正までは、弊社の規程上の育児休業期間は1歳までだったのですが、保育所は4月から入所できる場合が多いので、実際の運用では1歳4~5ヶ月くらいを目処に保育所に入るまでの休業を認めていました。技術者ですので職場から2年、3年と離れてしまうと、休業前とかなりのギャップができ、今度は復帰が非常に難しくなります。会社としては1年くらいで戻ってきてもらい、短時間勤務制度を利用する事により持っている技術の低下を防ぎたいという思いがあります。

2008年2月1日、弊社では男性でも育児休業を取りやすくするために、新しく「短期の育児休業」という区分を設けました。これは、制度としては育児休業の中に含まれるのですが、取得日数が5日以内かつ期間の延長をしない場合に限り有給を認めるというものです。

また、同年の9月から配偶者が無職でも育児休業が取得できるようにもしました。配偶者が専業主婦の場合、もちろん本人の給与はなくなりますので、家計は非常に厳しいのですが、ある期間だけ子育てに専念したいという社員がいればこちらも利用できるように取り組んでいます。

なぜ弊社がこのような制度を導入しているかと言いますと、やはり技術者なので高い技術力を持った人材は会社にとって貴重な財産であり、人材の育成には時間と費用が非常にかかっているからです。私たちの業界でいえば、給与や福利厚生費・退職金など自分にかかる費用を自分で稼げるようになるまで3年はかかります。なので、育児のためにフルタイム勤務ができないからといって、働く意欲と能力を持った女性技術者を失うのは企業にとって非常な損失であります。

### 導入を可能にした環境

この業界には更に導入を可能にした環境があると思います。電子メールや情報の共有化、いわゆるグループウェアの導入と普及が進んだ事、チームでの仕事でありながら最終的には個人単位に分割されている事というのは、とても大事だと思います。自分の仕事が明確にされているので、遅れた分最終的に自分で対応してもらいます。他の人に負担が行くわけではないから心配なくいいですよ、ということです。それから技術者にとって一番大事なのですが、成果が明確化しやすいことです。

評価と言うのは大事かなと思います。長時間会社で勤務しているからではなくて、如何に生産性を上げているかで評価しています。やった仕事の量での評価となります。したがって5時間勤務

でもその5時間の中身が十分高いものであれば、昇給も早くなります。我々の制度と言うのは、社員のニーズである「仕事と家庭を両立したい」「キャリアを継続したい」「自己啓発をしたい」という事に対して作っています。会社のねらいとしては、育った人材をなるべく流出させたくないということです。地方というのは、レベルの高い人材がいっぱいいる訳ではないので、都心部に比べると中途採用がとてもしばいのです。

それから生産性を向上させたいというのも会社のねらいの一つです。多様な働き方を支援する制度、成果に見合った評価・報酬で人材の定着化をはかり、教育投資のハイリターンを求めるのです。投資額が一番かかるのは人材だと思います。一般的に、企業で一人の新人を採用したら500万円教育投資がかかっているとします。それが10人であれば5000万円になります。そのメンバーが2、3年で辞めていくのは非常に問題です。そういう意味で、定着化させるということは会社にとって非常に重要な点だと思います。多様な働き方の支援は社員のための制度だけではなく、有効な経営手段だと思います。不況だからこそやっていくべきこととも考えています。

### 制度利用実績

弊社の短時間勤務利用状況ですが、過去に10名利用しています。そのうち1名は介護のため退職しました。育児休業をとった社員は一人も退職していません。短時間勤務の継続年数ですが、一番長い女性社員で15年6カ月です。この社員は子供が3人で上が大学生、1番下が小学校4年生です。私もこの制度を導入した時、一人の人がこんなに長く使うとは思いませんでした。基本的には子供が生まれて、第2子が小学校3年までとなると、結局10年以上になります。この社員は2008年4月1日でフルタイムに復帰したのですが、それまで育児休業と短時間勤務を繰り返していたのです。一旦この制度を利用し始めると、結構長い間続くという事になります。

### 短時間勤務者の勤務パターン

勤務パターンは、9時～15時半、9時～17時、9時半～16時、10時～16時とバラバラです。更に、勤務日数も毎日勤務、週4日勤務、隔週4日勤務と様々です。2、3歳の子供がいる人と、小学校1年生の子供がいる人では、育児にかかわる時間がかなり違ってきます。その結果、子供が小さい頃は10時出社だったのが、小学校1年生になると9時出社に早められる、といったケースも出ています。

### 産休前の対応

短時間勤務のなかで、よく話題になるのが育児期間中の事です。実は出産前に9名中5名が入院で休職したり、悪阻による短時間勤務を利用したりしています。第2子の出産の場合、第1子の育児による短時間勤務をしていることが多いのですが、第1子の場合は通常勤務をしていますので、会社側は妊娠が分かってから出産までの期間も考慮しなければなりません。制度の利用を固めていくためには、こういった細かい配慮が必要なのだと思います。

今まで弊社の制度を利用した人の声に下記のようなものがあります。多少紹介したいと思います。

- ・各個人の事情によって、勤務日数・時間を相談できる柔軟な制度がうれしい。

- ・育児をしても経験を多く積んでキャリアアップできる。
- ・仕事を続けることで、育児・家事以外に自分の時間が持てる。
- ・保育園の送り迎えがスムーズにできる。

### 制度の維持のためのポイント

これまでお話ししてきた制度を維持するためのポイントとして、まず制度利用者が、「単に与えられた権利」という意識だけでなく、「周りの理解が得られるような仕事の仕方を心掛けること」が挙げられます。会社側としては、「多様な働き方に対応できる事は、会社にとって貴重な財産であると認識すること」、「業務分散・危機管理体制と言う意味で大事だ」という意識を持つこと」が重要です。短時間勤務制度に関して言えば、最低10年という長いレンジで考えておかなければ制度の実際の利用は維持できないと思います。男性の育児休業に関しては男性だからというわけではなく、家計・生計が誰を中心に成り立っているのかで考えるべきだと思います。例えば、専業主婦のいる家庭で、男性が半年育児休業を取ってしまうと、その期間家計を圧迫する可能性があるため、長期間の育児休業に関しては別の視点で考える必要があります。

更に、会社は管理者や同僚などに対する意識づけにも注力しなければなりません。管理者は、子供の年齢によって制度利用者の仕事への関わり方が変わってくることに配慮し、かつ本人のプライドを大切にするような仕事の配分、管理の仕方をする必要があります。

同僚に関しては、制度利用者への理解、協力体制が重要であり、相談相手が存在することは非常に重要であると考えます。また、弊社もサービス業なので、クライアントの理解を得ることが非常に重要になってきます。弊社の担当者が制度を利用している場合、クライアントにもその旨話をしますが、これまでに1社、どうしても受け入れが難しいと言われた例がありました。逆に、そのようなケースが1社しか発生していないのは、担当者のスキルを評価されているからだと思っています。

### 今後の取り組み

ワークライフバランスのための多様な働き方に関する制度の充実・運用の面では、「短時間勤務制度」「休業制度」「在宅勤務制度」という小さな木があります。この小さな木が大きくなるためには、その土壌が大事です。適正な労働時間で働くための環境整備、つまり長時間労働の見直しをして、従業員全員のための時間管理を整備することが必要です。それから、業務遂行方法の見直しがあります。こういう事をやっていって、土を新しく入れ替えていく。その結果、短時間勤務制度や休業制度がより充実していき、大きな木になっていくのではないかと思います。今まではあくまでも利用者のための制度でしたが、これからは全社員に向けた仕事のあり方を考えていくべきかなと、この辺が今後取り組んでいきたい課題となります。

### 最後に

あくまでも制度は制度として、やはり実際に利用しやすい雰囲気を作っていくことが一番大事です。弊社の中でも、実は一部に偏りがあります。部門のトップがどう考えるかで少し影響されてしまいますので、全社均一レベルになるような状態に早くもっていきたいと思っています。

今回ご紹介したワークライフバランス制度は息の長い制度で、最初の利用者が出産してフルタイム勤務に戻ってきてから2年たっていますので、その間に社会情勢も変わっています。経営者がこの制度を徹底して守っていくという姿勢が大事なのではないかと思います。よく、このようなお話をしていると、「従業員が出産して育児休業するのは組織運営上すごく問題があり大変ですよね?」と聞かれます。私に言わせると、妊娠して出産予定日の報告を受けるのは大体妊娠3カ月です。そうすると、その後約5カ月は働いてくれます。会社を辞めたい、次の会社が決まっていますと言うケースは辞める大体2カ月前です。つまり、会社からすると、辞職を申し出た人に組織としてどう対応していくかを考えなければいけない期間は、実は出産する人に対応するよりも短く対応が大変なのです。このような意味で、出産して育児に入りたいという社員への対応は、企業経営者として決して厳しいというわけではないのです。確かに、私たちはIT企業だから取り入れやすかったというのがあります。全業界が同じやり方で通用するとは思っていませんので、やはりそれぞれの企業の実態に応じた取り組みが必要だと思います。地方の小さな企業の取り組みをお話いたしました。今日はこのような場を設けていただいて感謝しています。皆様に何かの参考になればありがたいと思います。ご清聴ありがとうございました。