

アイエスエフネットグループ (情報通信業)

《就労困難な人材の潜在能力を最大限引き出す工夫を凝らし、事業拡大と雇用創出の両立を実現》

◆ダイバーシティ経営の背景

2000年の創業以来、障がい者や高齢者だけでなく、ニート・フリーター、ホームレスなど、一般に就労が困難とされる人材を多く抱え、教育して戦力化することでビジネス展開を果たしてきた。近年「20大雇用」を掲げ、「雇用の創造」というグループ大義をより一層推し進めるとともに、多様な人材の視点を現場に活かしながら事業拡大を遂げている。

- ・ 2000年に現社長がシステム会社として創業した。オープン系のシステム構築事業であり、当初は即戦力となる人材を募集していたが、先行きのわからないベンチャー企業に就職したがる経験者がおらず、人材を選ぶ余裕が無かった。しかし、ニートやフリーターからの応募はあったため、彼らを育て他社と勝負できる会社になろうと決意し、「履歴書を見ずに未経験者を採用」したところ、ニート、フリーター、引きこもり、発達障害、メンタル不全など、就労が困難であった人材が集まってきた。そのような人材を教育して、システム開発事業を軌道に乗せてきたことから、「雇用の創造」をグループ大義に掲げ、2011年11月からは「20大雇用」を宣言し、これらの項目を理由として不採用を行わないこととしている。
- ・ 採用にあたって制限を設けておらず、意図せずとも結果として多様な人材が集まることになる。特に社会的マイノリティは、漠然とした違和感や不安感から採用を拒まれることが極めて多い状況であるが、実際に採用すると全く何の問題もなく一緒に働いている。

<20大雇用>

- | | |
|---------------------------------|----------------------------|
| 1: ニート・フリーター | 11: ユニークフェイス（見た目がユニークな方） |
| 2: FDM（注） | 12: 感染症 |
| 3: ワーキングプア（働く時間に制約のある方） | 13: 麻薬・アルコール等中毒経験者 |
| 4: 引きこもり | 14: 性同一性障害 |
| 5: シニア | 15: 養護施設等出身の方 |
| 6: ボーダーライン（軽度な障がいや障がい者手帳を不所持の方） | 16: 犯罪歴のある方 |
| 7: DV被害者 | 17: 三大疾病 |
| 8: 難民 | 18: 若年性認知症 |
| 9: ホームレス | 19: 内臓疾患 |
| 10: 小児がん経験者 | 20: その他就労困難な方（難病、失語症、生活保護） |

（注）障がいのある方を「未来の夢を実現するメンバー」として、FDM（Future Dream Member）と呼称

- ・ 「多様な社員をマネジメントするのは難しい側面があるが、均一的な雇用が必ずしも常に効率的であるとは限らない。一人ひとりは何らかの障がいなどを抱えていたとしても、皆で同じ方向を向いて、相互に補完し合える組織を作れば、優秀でも利己的な人材の集まりより組織力としては強くなる。また、成長期の企業や社会では、均一的な人材やずさんな人材教育でも成長できるが、成熟期に入った社会では細かい差別化が企業の成長を決定付ける。そうしたとき、多様な社員の“気づき”を差別化のためのアイデアに転換していくことが極めて有効に働くことになる。」との考え

に立ち、トップが強い信念が常に発信され、現場にも浸透している。

◆取組内容

個々人の能力やスキルを見極め、業務の制約と社員の制約を見極めながら配置を行うことで、社員のモチベーションを削ぐことなく、望む働き方を実現させている。

また、評価は自己目標達成のための努力とその成果を対象とし、自己研鑽を積んだ社員が高い評価を受けるフェアな仕組みとしている。また、360度評価で人間性についても評価し、高度なセキュリティが要される業務に対応するための体制の構築にもつなげている。

(多様な人材に対する業務配分の工夫)

- ・ 基本的に、業務の内容を「機密性」「属人性」「緊急度」「重要度」の4つの軸に沿って仕分け、個々の人材の働き方とも照合しながら業務配分している。たとえば、育児中の女性に任せられる仕事は、子どもの体調不良などにより、急遽休むことを想定に入れると、属人性・緊急度が低いものが適性だが、機密性や重要度は高いものでも構わないことになる。そうすることで、従来、制約のある社員には任せられなかった仕事の中から任せられる仕事を切り出すことができ、個々人の対応可能な業務の幅を広げると同時に、会社の側にとっても適材適所が実現される。また、そのことにより働く社員にとってもやりがいにつながり、モチベーションが高まることになる。
- ・ 採用後の OJT の段階で向き・不向き等の適性を判断し、業務にあたっても周囲のスタッフが声をかけたり困ったときにはすぐに相談に乗ったりするなど丁寧なフォローを行うことで、当初は難しいと思われた業務でも問題なく何でもこなすことができるようになっていく。
- ・ 業務は、グループ各社を横断的にマネジメントして適材適所の人材配置を実現している。例えば、知的障がいを持つ社員には業務の中での単純作業（PCの資産管理（シール貼り）作業やセットアップ作業など）を任せたり、メンタル不全で好不調の波が激しい社員には、状況に応じて社内外の作業を振り分けたりしている。
- ・ そのような業務を創出するために、社員全員に対して、日々の業務の中で切り出せる作業を提案させており、トップ・社長の承認が得られたものは独立した業務として短時間勤務の社員や障がいを持つ社員に担当してもらうようにしている。この取組を通して、通常業務が難しい社員の雇用を確保するとともに、既存業務の業務プロセス改善が実現している。
- ・ また、社員の特性やスキルに合わせて適切な業務を割り当てるだけでなく、時には新規事業を立ち上げることもある。システム開発業務からスタートしたが、ソフトウェア・ハードウェアのテスト設計・実行やPCリサイクル販売、労働者派遣など、次々に事業の幅を広げてきた。2013年4月現在は、知的障がい者の雇用確保をめざし、福島や愛知、東京・青山にカフェを新規展開している。



（多様な人材に対する評価の工夫）

- ・ 採用の際に履歴書（前職等）は見ないが、その分、入社後の努力や成長は厳しく評価している。定期的に、設定目標と実績を参考に評価を行うため、例えば途中でスキルが落ちていれば、努力不足とみなし厳格に評価に反映している。ただし、何らかの制約を有し他社から採用を断られている就労困難な人材は、そのような評価をフェアに感じ、必死に努力し、めきめきと力をつけていく傾向にある。
- ・ また、人間性についても評価に組み込んでいる。独自に「ブランドマスター制度」という 6 段階の評価体系をつくり、360 度評価を実施している。業務スキルに加え、道徳心や倫理面などの人間性（あいさつ、笑顔、掃除など）を相互に評価し合い、社内資格化して顧客にも提示することで、顧客からは安心して高度なセキュリティを要求される業務が発注されている。上の階層に上がれば手当がつく仕組みにしており、積極的に評価しあう意欲を向上させている。
- ・ なお、全社員に対して、「仕事の時間中は仕事に集中すること」、「コンプライアンス違反のないこと」、「自分の目標に沿った自己啓発を行うこと」という「3 つの約束」を厳守させ、これらを守れない人には厳しく指導をしている。また、万が一、障がいなどに対する偏見や差別的言動があった場合には、トップが直接、許さないことを表明している。

◆成果

障がいや制約を抱えた人材を受け入れ、きめ細かにフォローする体制や透明性の高い人事評価制度等の構築により、社員が会社とともに成長できる環境を作り上げてきた。また、業務の細分化及び適材適所の実現により、大幅なコスト削減と効率化を実現、そこから新規雇用を生み出している。

- ・ 創業以来、さまざまな障がいや制約を抱えた人材を積極的に採用、育成し、個々の人材に対してきめ細かにフォローする体制や透明性の高い人事評価制度等を構築・実施してきた。その結果、社員のロイヤリティを高めるとともに、社員一人ひとりがやりがいを持って会社とともに成長できる環境を作り上げてきた。
- ・ 業務の棚卸し、細分化により、コスト削減、効率化を図り、2011 年度には 1 億 4 千万円に相当する 133 件の業務を創出し、新規雇用を生み出した。業績、収益ともに向上を続け、売上高は 2010 年度 74 億円、2011 年度 79 億円、2012 年度は 87 億円と最高益であった。
- ・ 主要事業であるネットワークエンジニア派遣事業（サーバ運用）は、20 大雇用で育成してきた正社員のエンジニア人材が活躍し、業界内でも競争力をつけてきている。人件費が高いこれらの派遣業務は、一般的に契約社員や派遣社員に担当させることが多かったが、マーケットニーズが小規模から大規模保守へと移る中で高いスキルを有する人材を一度に大勢派遣する業務スタイルが主流となっており、自社にエンジニア派遣業務ノウハウを蓄積してこなかった他社では対応が難しい状況に陥るなど、競争優位性を確立している。

<企業概要>

設立年	2000 年	資本金	200 百万円
本社所在地	東京都港区赤坂 8-4-14 青山タワープレイス 8 階		
事業概要	情報通信システムの設計、施工、保守及びコンサルタント業務 等々		
売上高(※)	8,700 百万円 (※)直近決算期(2012 年 12 月)		

<従業員の状況> (単体)

総従業員数	2,371 人(うち非正規 454 人)
属性ごとの人数等	【女性】425 人(うち非正規 311 人)、女性管理職比率 8.6% 【外国人】250 人 【障がい者】242 人 【65 歳以上】7 人
正規従業員の平均勤続年数	男性 3.7 年 女性 3.5 年