

Ⅲ ダイバーシティ・マネージメントで働き方を見直す

高齢者、女性、障がい者、フリーターなどを活用

アイエスエフネット

—IT（情報技術）による企業向けの業務請負や総合保守サービスなどを手がけるアイエスエフネット（本社・東京港区、社長・渡邊幸義）は、ITに関する知識や経験のないフリーターや障がい者などを積極的に採用し、活用している。メンタルヘルス不全や育児などで短時間勤務を余儀なくされる社員に対しては、通常勤務にソフトラン



りなくなつた」。そこで入社後、二週間のマナーとIT知識の基礎研修を施し、現場に出ている。

また、拠点の増加に伴い、地方での採用機会が増えたことから、「慣れるまでは東京で寮に住んで仕事を覚度エンジニアと

しての腕がいたら正規従業員として地方に戻る」Uターン就職も推奨。現在、都内に二〇〇部屋程を完備するなど、地方採用の方が多くなっている。

寮の利用については白砂副本部長は、「東京に残る人も原則、一定期間で寮を出てもらうが、まだみぬ未経験者の方が入寮できるよう、他人シフトな気持ちを持ってもらいたい」と話す。とはいえ、同社では職務内容の難易度に応じて賃金が決まっているうえ、一時金の支給基準も「企業業績が還元できる分まで上がった場合」としている。そんななか、若くして寮を出て暮らすのは容易なことではないだろう。そこで、「その分、給与が努力に見合うよう各種資格に対する手当を設定して、その上げ幅を大きくする」などの工夫を施している。

育児中の女性と高齢者の雇用も促進

一方、子育てなどで働くのが困難な女性への対応については、設立後しばらくして、ある女性社員が出産を理由に退職するとの話が持ち上がり、「なんとか辞めずに戻ってこられるようにしたい」と考えて、急ぎ制度を整えたのがきっかけ。その後、障がい者などとともに働く環境を整えてきた。

白砂副本部長は「本音を言えば、子育て期間中の社員は、企業としては対応が非常に困難だ」と吐露する。「大

社員の8割が未経験出身

アイエスエフネット社の従業員は、約一八〇〇人（六月一日現在）。男女比は八対二で男性が多く、平均年齢二八歳の若い会社だ。二〇〇〇年の設立時から「五大採用」を標榜しており、IT業界での知識・経験のない①障がい者②高齢者③子育てなどの事情を抱える女性④フリーター（およびニート）⑤引きこもり——の積極採用をめざしている。現状はフリーターの採用が多く、全従業員の八割を占めるという。

そんなアイエスエフネットの採用と処遇について、まず概要を紹介しておきたい。同社は募集時の求人票に「無知識・無経験・さまざまな条件OK」と謳い、就職説明会でも五大採用の話をして「知り合いにも是非声をかけて」と呼びかけるなど、門戸を広げるよう心掛けている。

フリーターから正社員に

実際、応募してくる人はアルバイトを除けば同社が初めての職場である場合がほとんどで、結果としてITの知識はもとより職場のマナーも教える必要が生じているという。白砂副本部長によれば、「設立時は新人の数も少なかつたので、先輩社員がOJTで教えてくれたので、人が増えるにつれてそれだけでは事足りなくなつた」。

寮の利用については白砂副本部長は、「東京に残る人も原則、一定期間で寮を出てもらうが、まだみぬ未経験者の方が入寮できるよう、他人シフトな気持ちを持ってもらいたい」と話す。とはいえ、同社では職務内容の難易度に応じて賃金が決まっているうえ、一時金の支給基準も「企業業績が還元できる分まで上がった場合」としている。そんななか、若くして寮を出て暮らすのは容易なことではないだろう。そこで、「その分、給与が努力に見合うよう各種資格に対する手当を設定して、その上げ幅を大きくする」などの工夫を施している。



白砂祐幸管理本部副本部長

「事なお子さんを育てるのだから早く帰してあげたいが、仕事はきちんとやってもらわねば困る。それは、他の同僚社員の目を考えても当たり前のこと」と指摘。その一方で、「育児期間中に退職してしまつたら、改めて働く環境を作るのは難しいだろう。だからこそ、そういった人の働く場をつくるべきだと思った」と話す。

高齢者雇用では、「管理職としてのスキルを他の会社で発揮しえない人が少なくないが、当社は若い会社なので経験を教えてもらえる」とのメリットを念頭に、「六五歳以上の再雇用が世間一般の通念だが、当社では五〇歳以上を『シニア』と称して採用を促進している」。

従業員にもプラスになる障がい者の受け入れ

それから、障がい者の雇用に関しては「〇五年度に養護学校から重度の知的障がい者二人をインターンシップに受け入れたところ、わずか二週間で目に見えない効果が職場に生じたことが契機になった」と、当時は振り返りながら語る。「大きな声で挨拶したり、決められた時間に決められたことをする。本来、できていなければならぬ

が、われわれはつい怠りがち。それなのに、彼らは二週間まったく変わらなかつた」。

継続して物事をやり遂げる――。そんな当たり前のことが案外難しく大切だと思つた。これからは従業員のためにもプラスになる」と確信。数字には表れない付加価値を求めて採用を決めた。ただし、「この背景には法定雇用率の早期の達成をハローワークから促されていたこともあつた」とも打ち明ける。前述のように、同社の採用はフ

リターなどを中心のため、ハローワークからの紹介に頼る部分が大きく、その際、採用等の法制面での助言も受けてきている。

現実に障がい者を雇ってみると、想像以上に仕事の幅も持たせられることがわかつた。「彼らは覚えたことはしっかりとできるので、仕事を教える段階で彼らが理解できる説明ができていれば問題ない。一般的にセキュリティなどの問題でタブー視されていたPCに係わる仕事も任せられる。経理や給与などの仕事はほとんど渡しているし、法律関係の文書はデータになっていることが多いので、必要な法務書類をワードに打ち込んでもらうなど、各所で活躍してもらつている」。

独自の工夫で特例子会社を立ちあげ

また、同社は障がい者同士のコミュニケーションに重きを置いている。身体に障がいを抱える人がリーダーとなり、知的障がいの方がリーダーの指示で働く。そして、知的障がいの人では対応が困難な精度の作業は、勤怠不安

定の人が賄うことでチームワークを活かした働き方を実践してきた。こうした体制が整つたことから今年一月、同社は障がい者の就労条件等に配慮した特例子会社「アイエスエフネットハーモニー」の立ち上げに踏み切ることになつた。

こうして現在、障がい者が一七人、高齢者と子育てなどの女性はそれぞれ一〇人弱が働いている。ただ、「引きこもり」だけは唯一、未着手。白砂副本部長はその理由を「当社は就業意欲を大切にしているが、そこがネックになる人も結構いる。就業意欲を喚起する会社でありたいし、在宅ワークを活用することで採用できないか検討中だ」

メンタルヘルス不全の増加が課題に

と説明する。ちなみに、在宅ワークに關しては今も産休明けの人が試行中だという。

こんな五大採用を進めてきた過程で、近年、メンタルヘルス不全者の増加問題が浮かび上がつてきた。元々、同社では勤怠不安定者が会社の休業制度を使つて休職した後は、本人の「戻りたい」との意思表示に基づき復帰時期を決め、後は上長預かりとしていた。「復職の判断基準も特になく、本人が戻りたいと言つて診断書を持ってくればオロロ」とは上司がしつかり「オロロ」と任せていた」。

復職者の意思を一番に考えていたのだが、率直に、無策に近いと判断されても仕方のない状態だつたといえる。

事実、職場は管理職の多くがプレイングマネージャーで、自らが最前線で働ながら時間をやりくりして部下に目配りしている状態。なおかつ「復職者の面倒を見る」と言つても難しい。「IT業界の勤怠不安定者は『平均七%の顕在率』と言われるが、当社もそのぐらいいると考えるべき。何より状態が不安定なまま復帰する人がいることが管理職への過度な負担を強いることになり、上司に悪影響が出始めた。うつの連鎖反

チャレンジンググループの人員構成と業務内容(例)

<人員構成>

- ・管理職1名 (他部署兼務)
- ・スタッフ2名 (従業員からの希望者)
- ・復職者10数名 (メンタルヘルス不全者と育児中の女性など)

<業務内容(例)>

- ・交通費・会議費・出張費業務 (原票と領収書チェック、DB作成・加工・ファイリング)
- ・出勤簿業務 (原票・データチェック・DB作成)
- ・プロジェクト報告書業務 (システム入力・チェック)
- ・備品管理 (消耗品)
- ・営業顧客DB業務 (システム入力)
- ・営業スケジュール把握業務 (システム入力・計数作成)
- ・社内整備 (巡回)、郵送物管理 (全般)、営業印刷物管理
- ・シュレッダーかけ等、雑務

応が起こってきた」。そこで抜本的な対策を早急に講じる必要があるとして、社内へ復職者の専門部署「チャレンジンググループ」をつくることとなった。

経験不足等から準備が難航

「チャレンジンググループ」の仕事は単純作業が中心だ。「勤怠と能力が不安定なので、会社としては専門仕事と期日の近い仕事は渡せない」から、専門性と締め切りの薄い仕事を各部署から切り出して集めることになった。

が、経験不足もあって、紆余曲折の繰り返し。構想段階から、社内は「バリアリのエンジニアに単純作業をやってくれといえるのか？」と疑問視する声と「家で休んでいるよりはいいのでは？」といった肯定意見に分かれてし



まう。

結局、本人の「働きたい」との意思を尊重することで決着したが、仕事を集める段になって、また壁にぶつかることになった。「誰でも自分の仕事が誰にでもできる」と言いたくないし、セキュリティなどの問題も主張してくる。それでも「当時、業務をフロー化して、どうしてもこの人でないと」といった業務とそうでない業務の区分けができていた時期だったことが奏功し、「何とか復職者数人分の仕事を集めて体制が整った」（前頁図）。

当初は「復職部」として始動したが、後に障がい者も同部署で受け入れることになったことと、復職に挑戦するということの意味を込めて「チャレンジンググループ」と命名。現在、障がい者は「ハローモニ」に移籍したため、復職者など約一〇人が働いている。

職務内容と勤務時間で処遇を決める

チャレンジンググループで働くことになった人の処遇は、①業務がメニュ化されているため、その業務内容で給与を決める②休職前の基本給を労働時間で割り出して時間給を決める——の二つを組みあわせて調整する。職務内容と勤務時間を人事と本人がよく話し合ったうえで賃金面などの合意形成を図っていく。

仮に、復職時に「即、休職前の仕事に就きたい」との申し出が復職者からあった場合

短時間であったとしても他の同じ仕事をする人と同等の職務内容をこなせるか否か、二週間のトライアル期間を用意して、本人の希望通りやってみてもらうことになる。それで、本人の希望と成果が合致すればそのままOK。難しかった場合は、会社の方から「今の能力ではこういった待遇でやって欲しい」と提案し、改めて本人の同意を得られるまですり合わせる。

育児中の短時間勤務者も同様に

本人の技量を問う対応は、育児中の短時間勤務者も同様に行っている。育児休業明けに元の職場への復帰を望んでも、そこでの仕事が無理ならばチャレンジンググループで働くか、もしくは元の職場で少し軽めの仕事を提案する。ただし、後者の場合は「職場の同僚が納得できることが不可欠」。結果的に復職者のほとんどは一定期間、チャレンジンググループで働く形になっている。ただし、なかには短時間勤務でWEB業務をこなして、元の職場で問題なく働いている人もいるようだ。

無理な復職がないよう配慮も

ここで、気になることがいくつかある。第一に、収入面で心配はないのか。軽度な業務で時間給待遇になれば、収入減は避けて通れない。白砂副本部長も「確かに、賃金は生活がかかっているし、モチベーションにも大きく影響する。とくにメンタルヘルス不全の人は、賃金が下がることを凄く気にするし、不安要素になる」と頷く。ならば、

どうしているのか。「傷病手当では給与の六割が保障されるが、働いていてこれより収入が低くなるなら『休んでいた方が本人にとって良い』として復職は勧めない。例えば、当社の短時間勤務は『午前中からスタート、終了は適宜』が基本。とはいえ、通常の労働時間は月一六〇時間なので、単純に時給換算して一日五時間は働かないと六割に満たない計算になる。雇用保険等の調整もあるので、その辺を目安に本人と十分相談する」。そして、「それは生活に困る」という人には「社内の貸付制度なども用意している。長く働いてもらうためにも、段階を踏んで、まずは安定的に収入を得られる体調に回復するまで休んでもらうことが大切だ」。

なお、復職期間の目安は、「メンタルヘルス不全の復職者の短時間勤務の期間は上限二年間とし、三カ月のスパンで勤務時間の増減を判断する。育児はもう少し長期間。子育て事情に合わせてもらえればいい。若い会社なので、まだ該当者が数名しかでていないが、介護は現時点では数カ月程度を目安にしている」そうだ。

在職者とのバランスも考慮

こうした段階を経て通常通り働けるようになった時に原職復帰となるが、その際の処遇は、休職中については在籍期間に見なせず、復職中の業務は在籍対象とする。換言すれば、同期入社で休まなかった人との間に休職期間分だけ昇給などの差ができることになる。「復職者にはマイナスの気持ちが生じるかもしれないが、休まず働いた人と

ひとつ「働き方」を変えてみよう!



「カエル! ジャパン」キャンペーン

ーワーク・ライフ・バランス推進のための国民運動ー

内閣府では、2008年を「仕事と生活の調和推進元年」と位置づけ、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の実現に向けた取り組みを推進している。これらの取り組みを一層効果的に推進するため「カエル! ジャパン」キャンペーンを開始する。現状を「変える」というちょっと勇気があることを、親しみやすいカエルのキャラクターに託し、愛嬌をもって取り組みへの参加を呼びかけていく。ポスター作成や参加型のホームページコンテンツの拡充など、普及啓発を中心とした集中キャンペーンを展開。企業や国・地方公共団体をはじめ、国民的な運動として、仕事と生活の調和の実現した社会に向けた取り組みを加速する。



仕事と生活の調和推進プロジェクトについて

厚生労働省も今年度、「仕事と生活の調和推進モデル事業」を実施し、社会的気運の醸成を図る。この事業に参加する企業については、4月11日に社会的影響力のあるモデル企業10社を選定した（鹿島建設、キヤノン、高島屋、電通、日立製作所、住友商事、日産自動車、三井化学、全日本空輸、大和証券グループ本社）。

本事業による取り組みの第一弾として、モデル企業各社の経営トップから、仕事と生活の調和の実現に向けた決意表明、今年度に取り組む重点実施事項等を内容とする「トップ宣言」が発表された。各社では、この宣言に基づき具体的な取り組みを進めるほか、来年3月を目途に、仕事と生活の調和を実現するための取組事項、達成目標等を盛り込んだ「アクションプログラム」を策定。厚労省もモデル企業における取り組み状況や成果を、国民全体に広くPRし、仕事と生活の調和の実現に向けた社会的気運の醸成を図る。

のバランスを考えたらやむを得ない措置だ」と、在職者とのバランスの観点から強調する。

..... 残業減などの副次的効果が

..... チャレンジンググループの取り組みで、疑問はまだある。業務の切り出しをすることで、どんな効果があったのだろう。質問すると、「外注業務の減少があるし、担当者が（単純作業が減った分）高付加価値業務を意識するようになった。従業員の安心感も増し、残業時間も相当減ったとみている」との返事が返ってきた。

..... 週3日のノー残業デーも

..... さらに、白砂副本部長の説明に耳を傾けると、「チャレンジンググループを配置して業務の切り出しを行うとともに、残された仕事の圧縮（効率化）も進めてきた。例えば、ある人が『圧縮できそうな仕事があるが効率化するには改善策がでるまで少し考えたい』と言ってきたら、とりあえずチャレンジグループがその人の仕事を手伝い、その間に改善策を考えてもらう。加えて、同社ではノー残業デーを週3日設定し、就業時間を過ぎると役員・本部長クラ

スが見回りして「どれくらいで効率化できるのか」を話し合う。「話し合う（約束）イコール宿題」になるので、事前に改善策を考えたりチャレンジンググループに切り出したりすることになる」。

..... 公平で気兼ねなく働ける制度で雇用増に

..... さて、こうした施策は、白砂副本部長自身が病気を患い、長期休職期間を経て復職した経験が大きく影響している。同氏は、「自分が休職することになった時は、すでに入社後の期間が長か

ったので復職にうまくいったが、同時に入社歴の浅い人が同じようにはできないと感じた。だから、復職者のための制度を早く整えたかった」と強調。「社員の休職理由はさまざまだし、置かれた立場も一人ひとり違う。できるだけ公平で気兼ねなく働ける制度を作ること、多くの人が働き続けられるようにしたかった。一番大切なのは安心と安全。それをキーワードに今後多様な雇用を増やしていきたい」と言葉が続けた。