

障がい者と就労困難者の能力を 最大限に活かす

株式会社 アイエスエフネット

東京都港区赤坂 8-4-14

従業員数 1783人

アイエスエフネットグループ 2758人

厳しい雇用情勢が続いている。安定雇用を保障した正社員の口は狭き門である。障がい者、精神疾患、ニート、引きこもり、DV被害者、ホームレス…などの事情を抱えた人にとっての就職は、ほとんど絶望的ともいえるほど厳しい。しかし、そうした就労困難者を積極的に採用してきている会社がある。約2700人の社員の中で障がい者は約370人。その他の就労困難な事情を抱えた人まで含めるとおよそ1000人に上る。その人たちに十分な力を発揮させ、それを業績に結びつけており、国内だけでなく海外にまで積極展開している。いったいどんな会社なのか、障がい者や就労困難者たちはどんな働き方をしているのか。渡邊幸義社長に話を聞いた。

■起業のいきさつ

がっちりとした体格。力強い眼光は深い洞察力をたたえている。学生時代は剣道、柔道、アメフトに打ち込み、学科では化学だけは誰にも負けなかった。化学式を一瞥

するだけで反応がわかり、その結果を見通すことができたという。

大学卒業後は某大手化学会社で働きたいと思っていた。それまで渡邊さんの大学からその会社に採用された学生はいなかったが、人事本部長に直接面会を求め「私は間違いなく御社のためになる働きができます。もし私を採らなければ、御社にとってきっと大きな損失になるでしょう」と自分を売り込んだ。しかし、採用通知は期日までに届かず、それが届いたのは、もう1社の外資系コンピュータ会社から内定をもらった後だった。結局、外資系コンピュータ会社に入り、10年間にわたって営業職を務



渡邊幸義社長

めることになった。

その後退社し、先輩が創業した会社に副社長として入って3年間の準備の後、2000年に「アイエスエフネット」を立ち上げた。システム関連業務を一般企業から請け負い、あるいはITエンジニアを派遣し、あるいは企業の担当者のIT教育を引き受けることを目的とする会社である。

■履歴書を見ないで面接

東京の浅草橋にあった10坪ほどの小さなオフィスで、まずITエンジニアを雇い入れるための採用面接を開始した。もちろん即戦力となる経験者を採用するつもりでいた。しかし、期待したほどの人数が集まらず、やって来た応募者は態度に問題があったりして、採用できる者は1人もいなかった。やむなく未経験者に募集をかけた。未経験者だからと履歴書は一切見ず、じっくりとその人物を見た。すると、それまでの経験者とはまるで違っていた。素直で、謙虚で、ほとぼしるようなやる気が見えた。

後日、そのとき採用した社員たちと昼食を共にし、うちに来るまで何をしていたのかと聞いてみた。「実は家で引きこもっていました」とか、フリーターだったとか、発達障がいがあるという人もいた。「こんなに素直でいい人が、これまで世の中で認められてこなかった。よし、オレがこの人たちを世の中の役に立つ人材に育てていこう」と決心した。

「こういう時代だから、就労困難な人は困難であればあるほど頑張るのです。うちはITエンジニアの資格を取らないと一人前の仕事はできない。かなり高いハードルです。そのハードルと自分の立ち位置との間にギャップがあればあるほど、人は謙虚になり必死になって頑張る。人間とはそういうものです」。渡邊さんはそんなふうに分析している。

こうして、まったく未経験者の彼らを一から教えることになった。専門学校で資格を取るには1人50万円かかる。それだけの資金はない。そこで、資格取得の暁には、彼らを派遣することで得られる1年間の収益の半分を支払うという条件で、教育を引き受けてくれる教育機関を探した。何軒も断られ、足を棒にして探し続ける渡邊さんの熱意に動かされ、ようやくその条件で引き受けてくれるところが現れて、彼らに資格取得させることができ、事業が軌道に乗った。

■就労困難者を積極採用

①ニート・フリーター、②FDM (Future Dream Member。未来の夢を実現するメンバーの意味で、アイエスエフネットでは障がい者をこう呼んでいる)、③ワーキングプア、④引きこもり、⑤シニア…アイエスエフネットではこれらを「5大採用」と呼び、採用に当たってそのことを理由に不合格にしないと決めてきた。この5つに該当



FDMたちの執務風景

する人たちがすべて社員となったとき、その範囲をさらに拡大。⑥障がい者手帳を保持していない軽度障がい者、⑦DV被害者、⑧難民、⑨ホームレス、⑩小児がん経験者、⑪ユニークフェイス、⑫感染症、⑬麻薬アルコール中毒経験者、⑭性同一性障がい者、⑮養護施設等出身者、⑯犯罪歴のある人、⑰3大疾病、⑱若年性痴呆症、⑲内臓疾患、⑳その他の就労困難者（難病、失語症、生活保護）…までを「20大雇用」と呼んで、それらに該当する就労困難者を積極的に受け入れることをアイエスエフネットの社会的責任であると位置づけて、そのことを内外に宣言してきている。

採用に当たっては、前歴や経験には一切こだわらない。人物本位で判断する。そして、未来への意識をしっかりとった人を採用する。ただし、「Eco & Employment」「調和と進化、発展」「親を大切にし、家族を大切にし、仲間を大切にし、そして部下・後輩を大切にする」「この会社に関わる人々の環境の創造と幸せの追求」「思いやりの気持、倫理、常に真剣」…などのアイエスエフネットが掲げる経営理念・哲学に

共感できることが条件である。

■就労困難者を応援する理由

就労困難者に手を差し伸べる理由のひとつとして、ほとんど絶望的だと思っていた母の病気をある医師の手で治してもらったとき、自分も絶望を希望に変えられる人間になりたいと思ったことがきっかけだったと、渡邊さんは著書『社員みんながやさしくなった』の中で書いている。

もうひとつの理由は、渡邊さん自身のうつ病体験からきている。コンピュータの営業をしていたとき、営業成績は常にトップクラスだった。だが、営業という仕事の厳しさは、しばしば心と体が一致しない状態にまで追い込まれることだ。

「売ってこい！」と命じられた商品の型が古く、取引相手にとって、もしかしたら不良在庫になるかもしれない場合があった。契約書には小さな活字で、返品できない旨が書いてあるが、そのことに触れないまま、何億円もの契約を締結した。自分を信じて署名捺印した相手は、後日その責任を問われて左遷されるかもしれない。なのに、自分はトップセールスマンとして表彰されている。そんな状況に耐えられず、過呼吸に陥り、死にそうになった。心と体が引き裂かれた状態に、体が悲鳴を上げたのは一度や二度ではなかった。

ただ、そのことをずっと黙っていたから、周囲は渡邊さんを荒削りな「野獣」と

呼び、どんな困難にも果敢に挑戦して結果を出す「凄腕」と思っていた。「しかし、実際の僕は全然違うのです。学生時代には2000冊の本を読んで1冊ずつについて感想文を書き、今は夢に近づくための行動計画を毎日びっしりノートに書き込んでいる。それほど几帳面で、意外に繊細で、真面目な男なんです」と渡邊さんは笑う。

10年で会社を辞めたとき、何度も死の淵を見たうつ症状が嘘のように消えた。この経験から、渡邊さんは精神を病んだ人にも寄り添い、できる限りその回復に力を貸そうと心に決めてきた。

■常に上をめざす仕組み

ハンディを持った人が集団の中にいると、集団はその人の仕事や生活をいかにして成り立たせるかを中心に動く。そのために何か役立つことをしてあげたいという「利他の心」が、ごく自然に生まれる。

事情は1人ひとり違う。DV被害者なら、当面住民票は提出しなくてもよいと言ってあげなければならない。父親や夫の暴力から逃れてきた人なら、女性だけの職場に配属する。痛めつけられ、自分を否定され続けてきたのなら、小さなことでもできるだけほめて自信を持たせなければならない。そんなふうに1人ひとりについてどんなケアが必要かをみんなで話し合い、その情報を共有し、みんなで実践している。

ハンディを持った障がい者や就労困難者



F DMたちによって運営されている喫茶店「匠 café aotto」

には、それなりの仕事を用意してあげる必要がある。そのために健常者ができることは、自分が担当する仕事の一部を彼らに切り出すことである。仕事を緊急度が高いものと低いもの、重要度が高いものと低いもの、属人性があるものとないもの、責任度が高いものと低いものに分け、たとえば書類のコピーや資料作成などのノンコア業務を彼らに提供する。

障がい者たちの仕事ぶりを健常者のスタッフが観察して、AさんとBさんとCさんとでこんなふうに協力し合ったら…とアドバイスすることもある。やがて慣れてくれば、当人どうして話し合い、最も効果的な役割分担の方法を探るようになる。

そんなふうにして、1人ひとりに応じた安定的な仕事のベースをつくり、そこから上をめざさせる。多くの場合、彼らは空いた時間で勉強し、資格取得に向けて挑戦する。

仕事を切り出すことで、健常者の手元には責任の重い、生産性の高いコア業務だけが残る。ハンディを克服した障がい者や就



FDMたちによる地域ボランティア活動

労困難者も、やがて仕事を切り出す側に回り、より生産性の高い仕事をめざすようになる。1人ひとりに同じところにとどまることを許さず、上へ上へとめざさせるこの仕組みが、アイエスエフネットの成長を支える原動力となっている。

■アイエスエフネットハーモニー

障がい者と健常者は、当初同じオフィスで仕事をしていた。しかし、障がい者が安心して働けるためには、専用施設で常時ケアを受けられる体制のあるほうが望ましい場合がある。エレベーターやトイレの改造も必要になる。そこで、2008年、障がい者と彼らをケアするスタッフだけで構成する「アイエスエフネットハーモニー」という特例子会社をつくった。障害者雇用促進法は、民間企業の場合、従業員数の2.0%以上の障がい者を雇用しなければならないと定めているが、特例子会社の従業員は親会社の従業員としてカウントされるのである。

親会社の健常者と緊密なコミュニケーションを保つために、毎月1回、ハーモニー

交流会が行われており、親会社の健常者がハーモニーに出向いて、一緒に作業したり、掃除したり、昼食を共にしたりしている。

ハーモニーは親会社から切り出された仕事を引き受けるほか、直接一般企業からも仕事を受注する。障がい者が働く施設などへの発注額を増やした場合に、発注企業に対して税制上の優遇措置（企業は2013年3月31日まで、個人事業主の場合2013年12月31日まで）があり、ハーモニーへの仕事の発注が発注先にもメリットのあったことが、受注の追い風となった。

さらに、ハーモニーでは、障がい者雇用に取り組もうとする一般企業の経営者やスタッフにそのノウハウを提供するための見学会を月2回開催している。そこでは渡邊さんやスタッフがハーモニーの取り組みを説明するほか、障がい者が名刺をデザインしたり、ブログをつくったり、それらを別の社員に教えたり…という仕事の様子を見学できる。

これらの収益金によって支払われる障がい者1人当たりの賃金は、現在月額平均13万円。一般の授産施設のほぼ10倍に相当する。

■賃金月額25万円をめざす

渡邊さんは、障がい者や就労困難者を全従業員の8割にまで拡大させたいと考えている。そして、現在13万円の障がい者1人当たりの賃金月額を25万円にまで引き上げ

ることを目標にしている。ただ、健常者の仕事を後追いするだけで25万円は難しい。たとえば、社員が発案したウェブデザインの意匠料、会社が保有する不動産の賃貸料、さらには渡邊さんの著書の印税などを含めた不労所得を、障がい者の賃金に回すなら十分に可能性はあると渡邊さんは言う。

「たとえばここがそうです」と渡邊さんは、取材会場となった会議室の床を指した。赤坂の一等地にあるアイエスエフネットが保有するSOHO（個人もしくは小規模事業者）のためのレンタルオフィスで、健常者にまじって障がい者も運営に携わっている。

不労所得で贅を凝らした生活をする富裕層が少なくないが、そうした不労所得こそ



ハーモニーにおけるFDMの家族と語る会

障がい者に回すべきだというのが渡邊さんの考え方である。

化学式を一瞥するだけで結果がわかったように、渡邊さんの頭に浮かんだことは、これまですべて実現してきている。障がい者の給与25万円が実現する日も遠くなさそうだ。

取材・執筆 山口 幸正（やまぐち ゆきまさ）

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中