

# 店舗で採用、 雇用率は2%を超す

—ゼビオ株式会社—

職場  
レポート



EMPLOYEE REPORT

(文) 清原れい子 (写真) 小山博孝



## ゼビオ株式会社

〒963-8024 福島県郡山市朝日3-7-35  
TEL 024-938-1111(代表) FAX 024-925-3439  
URL <http://www.xebio.co.jp>

**郡山から全国へ、  
大型スポーツ店を展開**

スポーツ用品・用具の大型店を全国で展開する「ゼビオ株式会社」。ゼビオは、一九六二年に郊外型紳士服専門店として創業。八〇年代にカジュアルファッション事業へ、その後、スポーツ業界に進出し、九〇年代には「スーパースポーツゼビオ」を出店。今日ではスポーツ事業が売り上げの九〇%以上を占める。

最初に福島県郡山市の本社で、人事部門長の矢野智弘さんにかがった。

「低価格・高品質な紳士服を中心とした販売で安定した業績を確保し、そこで培われたマーチャンダイジングを軸に、カジュアルファッションに進出しました。さらにどうしたら客層を広げられる



矢野智弘人事部門長

かと考えて、メンズ、カジュアルのレベルでの在庫管理などの蓄積がありましたから、異業種からスポーツ用品業界に参入しました」

会社設立以来、無借金経営を続け、いまやスポーツ用品を豊富に品揃えした、大型専門店「スーパースポーツゼビオ」が八八店、ゴルフの専門店「G・O・1」が七店、小型店の「ゼビオスポーツ」が九店と、スポーツ用品小売業界で第二位。そのほかにカジュアルファッションの「NEXT」を展開する。また、平成一七年に首都圏中心に店舗網を持つ株式会社ヴィクトリアを子会社化し、スポーツ事業の営業強化を図っている。

社員は、正社員五六〇人に、契約社員、パートナースタッフ、アルバイト社員を合わせると五〇〇〇人弱。二〇〇〇年から組織改革を行い、年功序列賃金や定期昇給制度を廃止し、役割等級制度を導入している。各社員間に昇進・昇格の壁はなく、賃金体系は、知的障害者も健常者と一緒。「人事制度は、職制の垣根をなくそうと考えています。『出る杭制度』と呼んでいます。誰でも試験を受けることができ、受かった人が店長、副店長になっています。賃金は能力に応じて違いますが、賃金テーブルは全員一緒で、今春から一定の役職以上は賞与の支給率も一緒です。同じ仕事をして同じ成果を出していたら、同じ賃金を払うべきだという考



全国に88店ある「スーパースポーツゼビオ」

え方をしています」

先進的な人事制度を敷くゼビオで、二〇〇一年六月の障害者雇用率は〇・七六%だった。そのときからわずか二年で法定雇用率をクリアする。この間、どのような取り組みをしてきたのだろうか。

**本社から、店舗での雇用へ**

店長を務めていた矢野さんが人事部門に異動になったのは二〇〇〇年。そこで初めて法定雇用率があることを知った。

人事部門  
人材開発・採用チーム  
リーダー 菱沼康人さん



「当時は大型店の出店を急速に進めていましたので、雇用率が下がり、ハローワークの方からも『この状態ではまずいですよ。もっと雇用をしていただけませんか』と言われましたが、現場も私も経験がありませんから、どうやって雇用していいかわかりませんでした。ただ、人事部に聴覚障害の女性が働いていて、ゆつくり話したり、文章に書けば、何の問題もなく仕事ができていましたので、雇用を進めていけるだろうと思いました」

企業の社会的責任、社会貢献の一環として取り組もうと、社内に実態をオープンにした。

「従業員が三〇名の中小型店で障害者を雇用するのはむずかしくても、大型店ならできるだろうと、年商、売場面積、一時間あたりの生産性が平均以上の二〇店舗をピックアップして、店長と連絡をとり、各地域の職安に相談をして雇用してくださいという話をしました」

いち早く手を上げて、知的障害者一人を採用したのが、矢野さんと同期入社の子都宮細谷店の店長だった。

「大型店ですから、後方の荷受け、仕分けがあり、複雑な作業ではないので、三カ月研修して雇用しましたが、問題なく勤務ができました」

全従業員の平均年齢は三四歳。店長は三〇歳前後と若い世代が多いだけに、呼びかけに率直な反応が返ってきた。

「いちばんの問題は、障害者と日ごろ接したことがないので、どう受け入れたらいいかわからないという声でした。そこで、いいことだけではなく、むずかしかったことも含めて、定着するまでの店長の経験をレポートにして、ほかの店舗に採用を働きかけました。実際の雇用事例を紹介すると、自分のところでもやってみようという店長が出てきて、それが積み重なって雇用率が短期間にクリアできたのだと思います」

また、後方作業には四〇歳前後の母親世代の女性が多く、わが子に接するようにしてくれたことも大きかった。

「今日は〇〇さんの作業を誰がフォローするの？」とみんなが声かけをして、従業員同士がコミュニケーションをとるようになったことがいちばんのメリットだと話すと、雇用してみたいという反応が返ってきます。従業員同士、いい意味で障害者を気遣ってコミュニケーションをとるようになったことが、障害者雇用を積み重ねていけた大きな理由だと思っています」

## 現場からの相談は、 人事で仲介

今では、聴覚一人、肢体不自由一人、視覚障害二人、内部障害七人、知的障害三一人と、六二人の障害者が本社を

はじめ、北海道から宮崎の店舗で働いている。聴覚障害者は本社管理部門に三人、そのほかは検品などの作業に。知的障害者は主に後方作業で、売場で商品補充や清掃もする。内部障害者の職種はさまざま。開店時間は、多くの店舗が一〇時から二一時まで。定休日なしのシフト勤務なので、人工透析の人も調整しやすい。

採用は各店長が行っているが、店長から相談があった場合、人事部門が経験のある店長との仲介をする。

「知的障害のスタッフと働いた経験がありませんから、経験のある店長に紹介したほうがお互い本音で話し合いができると思います。地域のハローワークの方と相談しながら雇用して、ジョブコーチなどの支援制度を積極的に活用させていただいていますので、入社してすぐ辞めるといふミスマッチを起こすことはほとんどありません」

障害者雇用を進めるにあたって、本社で考慮したこと。

「一時間あたりの生産性を厳しく管理していますから、作業スピードが落ちますと、店長の評価に直結します。そのへんは別枠でいいとサポートしました。そうすれば、作業スピードが少々落ちたとしても、店長は心配しなくてすむので、『自分の仕事をしながら、誰が業務のフォローをするのか』ということも起きなくてすみます」



関根さんの接客ぶりを評価する  
里野泰昭店長（写真左）

店長は二、三年で異動する。「採用したことがないと不安がありませんが、障害者の雇用経験があると、前のお店で大丈夫だったから新しいお店でも雇ってみようと考えて、店長が伝道師となつて採用が進んだ例もあります」

### 協力し合う体制が できやすくなった

人事部門人材開発・採用チームリーダーの菱沼康人さんは、現職にきて三年半。会社が障害者雇用に力を入れ出したころは、福岡に赴任していた。

「私が担当した西日本のあちこちのお店に障害のある方がいて、接客がスムーズにできる人は売り場で、できない人はバックオフィスで品出しの補助や事務の仕事と、普通に働いている姿を間近に見ていました。今春、高校新卒の聴覚障害の女性を人事部門に採用しましたが、パソコンが使えますからスムーズに業務に入っています」

三年ほど前に、障害者雇用の実態について各店長にアンケート調査をした。そこには、よかったこと苦労したことなど、生の声がかかれていて、

障害者雇用へのヒントがいくつも含まれていた。

「新卒の知的障害の方が実習後に入社する際には保護者にも同席していただきながら面談を行い、業務内容を伝えてお互いが理解するようにしたら、その後うまくいっているとか、知的障害の社員が売り場で掃除をしてお客様に声をかけられ、内容がわからずパニックになつてお叱りをいただいたとか、さまざまなことが出てきました」

その際、店長から菱沼さんに「売り場に出すのを止めようか」と相談の電話がきた。

「もう一度、本人と親と話し合つて、わからない言葉が出てきた場合は、『申し訳ございません。わかる者呼びます』というような対応ができればいいのではないか。売り場で作業ができるようになったのだから、業務の範囲を広げる訓練をしていくのがいいのではと答えました」

聴覚障害者を雇用してから、社内で手話への関心も高まった。手話ビデオを希望店舗に配布し、朝礼であいさつを手話でも表現したりもした。

「お店の中で協力し合う体制ができやすくなったことは確かです。困っている従業員がいれば、助け合うという雰囲気が出てきたという声も届いています」

最近では新規出店をする、養護学校の



ゴルフ専門店「G・O・1郡山並木店」で働く関根洋一さん

先生からの問い合わせが増えている。

「インターンシップ的に二、三カ月働かせていただいてOKだったら採用して下さいというお話が直接きます。二、三カ月の試用期間があるのは、こちらとしても助かります。小売業は人がいないと成り立ちませんから、社風として人に対する関心は高いと思います」

### プロを夢見た、 ゴルフを再開

本社と幹線道路をはさんで、目の前にゴルフ専門店「G・O・1郡山並木店」がある。販売員の関根洋一さんはゼビオに就職して八年。店舗がオープンした五年前から、後方作業をメインに、品出しと販売を担当している。



渡部俊和会津若松町北店店長

関根さんは大学卒業後、ゴルフ場に就職、プロゴルファーをめざしていたが、二六歳のときに脳出血で倒れ、手術とりハビリで九カ月の入院生活を送った。

「努力してリハビリをして、退院のときには歩けるようになりましたが、手術で右顔面マヒと斜視が残りました。最初のころは、お客さんにいいイメージを与えないのではと思い、現場に出たいという気持ちになれませんでした。時間とともに前向きにやっていたい」と

「ほかの社員と同じように仕事をしています。非常にまじめです。プロゴルファーをめざしていたので、基本的な知識が違いますね。ポイントをわかっていますから、それがお客さんに伝わり、ハンディを感じさせない接客力を感じます」

関根さんはリハビリを兼ねてトレーニングに通い、筋力、心肺力を鍛え、四年ほど前からは再びクラブを握る。月一回はコースに出て、日本障害者ゴルフ協会主催の大会に出場している。

「片目で遠近感がわからないので、ボールを打つのがたいへんです。三七歳ですが、同年齢の人より筋力、心肺力はあると思います。左半身の手足の感覚神経

がぶいので、ちょっとした段差で捻挫してしまいますから、下りの階段はとくに注意しています。体のことに気をつけながら、働きたいと思います」

## 通勤は自転車。 ロードレースに出場

会津若松駅と会津若松インターの間にある「スーパースポーツゼビオ」会津若松町北店。真夏の太陽に看板が映える。店長の渡部俊和さんは、雇用率がまだ伸び悩んでいた時代、人事部門で障害者の採用にかかわっていた。

「本社勤務が長かったのですが、現場に出てみて、仕事の組み換えとか、工夫が必要ことがわかってきました。ここではベテランの事務職員は帳簿管理が中心でパソコンができなかったの、パソコンのできる障害者の女性を一人採用しました。その結果、ベテラン社員は売り場にも出るようになり、本人も刺激になっていきます。仕事の組み換えを一部したこと、一人ひとりの能力がうまく出せているのではないかと思います」

パソコン担当の女性は、取材の日、たまたま体調を崩して休みだった。

「仕事を考えたとき、障害者も健常者も一緒だと思えます。その人がどういう適性があつて、どういう力を出せるのか。何がやりたいのか。いままで一人でして

いた仕事を分解すると、障害者にできる仕事を作れて、全部が能率よくまわるということがあると思います」

荷受け作業も、商品担当が入荷を確認し、自分の売り場に運んでいたのを、入荷担当者が荷物を分類して売り場の各コーナーに運ぶように変更した。

「仕事をまとめることで、売り場の担当者が倉庫に行かなくて済み、お客さんの対応に穴があかなくなりました。人の力を引き出して、職場のチームワークも作りながら、個人も組織もうまくいくような方向を考えていきたいと思っています」

入出荷管理担当の安部雄さんは高校卒業後、東京で就職したが、故郷にＵターン。ゼビオに就職後、鍼灸学校に通いたいといったんは退社したが、再入社した。視力障害があり、左目は〇・〇七、右目は〇・〇一というが、ハンディを感じさせない。

「入学試験の勉強をしていなかったの、落ちてしまいましたが、将来はマッ



入出荷係として活躍する  
安部雄さん（写真左）



## WORKSHOP REPORT



自転車に興味の安部さん。自宅から一三キロの距離を、  
毎日自転車で通勤する

サージ・鍼灸の資格をとって独立したいです。いまの仕事のやりがいは感じています」

自転車に興味で、練習を始めて四年。荒天でない限り、自宅から一三キロの道を自転車で二五分から三〇分かけて通勤している。

「登りのほうが安全なので、ヒルクライムの市民レースに出場しています。昨年はぎりぎり入賞しましたが、楽しくできればいいかなと思います。目の障害は生まれつきなので、そんなに不自由は感じていません」

自転車の売場担当者には、ロードレースの日本代表だった舟窪俊彦さんがいる。

「素質はありますよ。初めて『一緒に自転車に乗りませんか』と誘われたとき

は、道路状況が見えるのかと戸惑いがありました。実際に走ってみると、障害者という印象はありませんね」

店長の渡部さんは「最近目的意識をもって働いています。スポーツが好きで、健康に携わる仕事に就きたいと考えていますから、商品に興味をもつようになっていますのだと思います。仕事で覚えた知識は将来必ず役立つと思いますから、いい経験にしなければいいですね」

### 障害者雇用が プラスになる制度を

ゼビオの障害者雇用率は、ここ数年は二%を超えている。矢野さんが感じていること。

「現場の店長が積極的に動いてくれたことが、今日につながっていると思います。店頭で障害者スポーツの団体への募金をしたり、社員がパラリンピックに出場したので、店長の関心が向いていたこともあったと思いますが、店長が一人ひとりとマンツーマンで接したことがいっばんだ大きいと思います。最初は知的障害者の方が働くのはむずかしいのではと感じていましたが、十分働けることもわかってきました」

今後の課題は、店長の評価に障害者雇用をどう反映させていくか、制度的な整備を進めていくことだという。



「店舗ごとに雇用率を計算し、雇用率を達成しているお店には障害者雇用調整金を人件費分として還元しています。店長は最終利益によって評価されますから、そうすれば利益ベースは上がり、評価はプラスの方向に働きます。障害者雇用を義務として押しつけるのではなく、雇用したらプラスだという考え方をしたいですね」

ゼビオの企業理念には「社会貢献を果たしていく」「ナンバーワンではなく、オンリーワン企業をめざす」とうたわれている。

「スポーツ用品を販売していますので、障害者スポーツを応援していきたいと思っていますし、働きたいという意思があれば、社会貢献の一環として積極的に障害者を受け入れていきたいと思っています。スポーツをキーワードに、いろいろな事業を展開していきたいですね」

小売業で、雇用率二%超。「これからも障害者の雇用は進みますか？」の問いに、「今後も全社ベースの取り組みを推進し、グループ全体で採用を進めていきたいと思っています」と、矢野さんの力強い答えが返ってきた。

ロードレース日本代表だった舟窪俊彦さん（写真左）と自転車談義する安部さん