

無理をしない経営・ 無理をしない障害者雇用

—株式会社ケースホールディングス—

職場
ルポ



EMPLOYMENT REPORT

(文) 清原れい子 (写真) 小山博孝



株式会社ケースホールディングス

〒310-8282 茨城県水戸市桜川1-1-1
TEL 029-029-5161 FAX 029-227-5311
URL <http://www.ksdenki.com>

「頑張らない経営」で
全国展開へ

茨城から関東へ、そして全国へ。急成長する家電量販店の「ケーズデンキ」。従業員の増加とともに障害者の雇用も進め、雇用率は一・九五％。

株式会社ケーズホールディング

スの「会社の歩み」によれば、一九四七年、現名誉会長の加藤馨さんがラジオの販売・修理業を始め、有限会社加藤電機商会を設立した。その後、株式会社組織を再編し、家電専門店としてチェーン展開。その際、全社員に一度退職してもらい退職金を支払った後、改めて入社してもらった。社員には退職金の範囲で出資を募り、株主になってもらう。いわばストックオプションのようなもの。会社の株式の半分が従業員の持ち分である会社は、社員のヤル気に支えられて、初年度から大きな利益を出した。

八二年、現社長の加藤修一さんが後を継ぐ。加藤社長は「頑張らない経営」を掲げた。その意味するところは、無理をしない経営。「背伸びをした経営を続けられ、いずれはひずみが生じてくる。会社経営は、終わりのない駅伝競走。今できることを確実に実行して、会社を継続して成長させる」。また「会社は、従業



加藤修一社長

員、取引先、お客様、株主に支えられている。「人」との『和（和、輪）』を大きくしていくことで、事業を成長させると同時に、関係する人たちが幸福を感じられるように」と考えた。

店舗の運営理念は、「顧客のために」。商品を買ったときにつくポイント制はお客様のためにならないと採用せず、現金で直接値引きをすることがお客様のためになるとしてポイント制に對抗。さらにメーカー保証終了後も独自の長期無料保証をつけた。

九一年、よつば電機の援助要請を受け、フランチャイズ化して再建したことをきっかけに、フランチャイズ展開を始める。その後、よつば電機は東北ケーズデンキに社名変更して子会社となり、さらにギガス、関西ケーズデンキ（旧八千代ムセン電機）、ビッグ・エス、北越ケーズ、デンコードーを子会社化して事業統合。その際、「相手も自分も得すること」を

前提に、一緒にやっていきたいという会社と株式交換で子会社にし、合併はしなかった。茨城県内の競争相手、ワンダーコーポレーションとは事業提携をして、ソフトと電器の住み分けで、相互の販売力を強化した。

社名は、九七年の創業五〇周年を機にケーズデンキに、店舗名も「ケーズデンキ」と統一。〇四年にはギガスとの株式交換でギガスケーズデンキに、〇七年にケーズホールディングスとなった。ケーズホールディングスを核にしたケーズデンキグループは一七社の連結子会社・関連会社からなり、店舗数は三〇九店（〇九年三月）、従業員は一万人を超える。

都心に住んでいる記者は、ケーズデンキをテレビのコマーシャルで知っていたが、店舗は近くにはない。水戸駅前の



ケーズデンキ水戸本店

本社会議室で、管理本部人事部長の佐久間敏昭さんにそのことを告げると、「それがうちの強みなんです」と応じてくれた。「頑張らない経営は、できもしないこととはやらないということ。駅前立地店舗のノウハウは無いので、役割分担をして、うちは郊外型を中心に考えればいい。大都会に出ることは無理に求めていないのです。また、ケーズデンキには電気製品に関連したものしか置いていません。成長してきたのは、余計なことほしなくて、家電量販専門店という考え方をかたくなに守っているからだと思います」

佐久間さんが九一年に入社した当時は、五〇〇人規模の会社だった。

「むりやり買収したのではなく、社長の考え方に共感した企業から、うちも一緒にという話が出てきて、あくまで自然体で大きくなってきました。各地に拠点を持つ会社と一緒にやれば、全国的な転勤は避けられますし、その地域の特徴を生かす経営ができます。合併しないで、子会



佐久間敏昭管理本部人事部長

社、フランチャイズとするのは、グループの一員としてそれぞれの会社の個性や特徴を生かしていこうという考え方からです」

社長は、従業員に命令はしないと云う。

「社長は最後まで指示は出しません。徳川家康型かもしれませんね。やれども、やってはいけないとも言いません。それぞれの部署で、正しいと思うこと、みんなで決めたこと、やるべきことをしっかりとやってくればいい。社員を信頼しているのだと思うのですが、私は人の使い方がすごく上手だと思います」

今回、人事部係長の小池千鶴子さんが取材のアレンジをしてくれた。

「私も、周りの社員も社長の考え方を素直に受け入れています。自分でやりたくて、正しいと思ったことは、積極的に実践していますし、失敗したと思えば、素直に認めています。社員は、チャレンジしながら会社を盛りたてていこうという気持ちを持っていると思います」



小池千鶴子人事部係長

実習から採用への いい流れができて

ケーズホールディングスの従業員は二六〇〇人余。従業員が増えるとともに、障害者の雇用も進み、現在は三七人（視覚障害一人、身体障害四人、聴覚障害三人、内部障害四人、知的障害二五人）、雇用率は一・九五%（〇九年三月末）になる。佐久間さんは、「私も読んでいます」と本誌「働く広場」を手に。

「無理をしない経営は、私は障害者雇用とも通じるところがあると思っています。電気製品はむずかしいですし、重量もあります。障害者の職場はないと考えていたのですが、ハローワークの担当者に相談したら、『その人に合う仕事を考えるから、ないと思うのであって、ある仕事をしてもらえばいい』と言われました。そこで聴覚障害者を採用して、お店のレジに配属した。コミュニケーションが必要な部署に、どうして？」

「ハローワークの担当者からある仕事でいいと言われましたし、本人もその仕事でいいですよと言います。我々もそれだと思いましたが、すごいと言え、そうかもしれません、うちにはそういう仕事しかありませんので」

仕事を始めると、あるときトラブルが発生した。在庫を取ろうと後ろを向いた

とき、お客から声をかけられ、気づかなかったのだ。

「どんな教育をしているのかというクレームがありました。ハローワークに相談したところ、腕章をつけるのも一つの方法ということでしたので、本人と話したら、『怒られたら謝ります』と言うので、腕章をつけないまま、仕事を続けました。本人や周りの人たちが気をつけるようにして、その後は大きな問題にはなりませんでした」

お客への感謝の気持ちは、所作で通じたそう。その後、結婚、育児休業を経て、いまは品出しとレジまわりの仕事を担当している。

働いているのは、知的障害者が多い。「障害者の雇用では、ハローワークともう一つ特別支援学校が大きな存在です。長年、人事におりますので、知り合いの先生方も多く、実習から就労への流れができています」

急成長した企業では、障害者雇用が追いつかないという話をよく耳にする。一方で、職場実習を引き受けるのはいいが、採用を期待されると困るという話も聞く。

「法定雇用率はきちんとクリアしていかなくてはなりません。『実習をさせていただけませんか』という希望がたくさん来ますので、採用の苦労がなく助かっています。採用のポイントは、実習を

して、店長や本社の部長、課長などの責任者が『この人は大丈夫』と判定をしたかどうかです。いいと判定された人は、採用しても大体うまくいきます。なぜなら、自分で採用したわけですから」

店舗から不安の声は上がらなかったのか。

「嫌だということはありませんでしたが、最初は大丈夫かという不安はありましたね。今は当たり前のように受け止められています。障害者雇用の考え方などについては説明しましたが、特別な教育はしていません。自分で一生懸命面倒を見る店長も、世話好きな人に任せる店長もいますが、適材適所で、その辺はうまくいっていると思います」

働く職場はさまざまだ。

「仕事は千差万別です。できることをやってみようというので、まったく制限はしていません。職業上では障害が軽い心臓や内部障害の人たちは、接客販売をしています。知的障害の人たちは、バックヤード、お店への品出し、レジの隣で袋詰めなどを行っています」

県内の特別支援学校とのネットワークは、学校間の情報交換や、教師の転勤先の店舗に職場実習の依頼があり……という形で広がってきた。

「先生に、採用されそうだから実習に行けと言われたのではなく、ケースデンキで働いてみたいという人が実習にきて

いますから、ここにもいい流れができています。ですから、仕事への意欲があるのだと思います」

知的障害と水頭症で、佐久間さんが採用はむずかしいと思った人も、店長が「大丈夫です」と言うので採用。ずっと働き続けている。

好きな仕事だから 一生懸命働く

障害のある人たちを代表して、三人に話を聞いた。森田和義さんは、準社員で入社して、正社員に。今秋で勤続一二年



納品書のチェック、消耗品や書類を本部に届ける森田和義さん（40歳）。両下肢に障害がある



リサイクル品の整理、駐車場の清掃を担当する杉田龍平さん（25歳、水戸本店）

になる。勤務時間は九時五〇分から一九時まで。所属する総務部業務課は六人。発祥の地にあるビルで、ケーズデンキ全店舗のプライス用紙、ポップ類、制服、包装紙などの用度全般を扱っている。

「新入社員が入る三月、四月と、店舗が新規オープンするときに忙しいですね。紙などはパッケージになると、かなりの重量になります、重いものを持つことはできません。無断欠勤は絶対しません」

森田さんは脳性小児マヒの後遺症で両足と右手親指に障害があり、右目も見えない。以前はスーパリーに勤めていて、転職した。趣味はプロレス観戦と音楽のCDを集めること。自宅が近く、通勤は自転車。

「前の職場では、チクチクいじわるをされて、どんどんやせていったんですが、ここは働きやすいですね。こちらにきてから明るくなって、顔色もよくなった。ただお腹が出てきたのが玉にキズと言われています」

明るく、雰囲気や和ませるユーモアがある。

「障害者に対する受け入れ態勢はできています。がんばって、定年まで働かせていただきたいと思います」

続いて、ケーズデンキ旗艦店の水戸本店へ。店内には、商品がゆったりと並べられ、通路も広々としている。ここでは、佐久間部長から「水戸高等養護学校の期待の星」と紹介された杉田龍平さんが働いている。

緊張した面持ちで、杉田さんが登場。「希望の星だそうですね？」の問いに、「そんなことはありません」と謙遜。職場実習を経て、水戸本店に勤務して八年になる。

「実習中もこのまま働いていたいと思いました。就職が決まったときは、ありがとうございました。仕事は駐車場の掃除をメインに、二、三年前からテレビなどのリサイクル品とリユース品の片付けもしています。年末に配るカレンダーの準備や新規開店協賛セールのティッシュの準備もしました」

大変なことは、隣接するパチンコ店の利用者が、駐車場に捨てていくゴミの始末だとか。就職内定後、運転免許を取っ



益子健一水戸本店副店長

た。貯金をして車も買った。たまにドライブに行く。

「今の仕事に愛着があります。新入社員が入ってきて、仕事を新人に譲ることにならないかが心配です。定年まで、バトンは渡したくないです」

副店長の益子健一さんの期待。

「ものすごくまじめで、一生懸命です。与えられた仕事に関してはしっかり働いています。これからは、もう少し自分で考えて動けるようになって、自分の希望も言ってほしいですね。健常者の後輩にも、ちょっとした指示は出せるようになってほしいと思います」

水戸本店ではもう一人、シュレッダー作業と掃除で、知的障害者が働いている。

続いて、ひたちなか本店へ。佐久間部長の一言。

「吉田さんは、入社してから明るくなりました。制服を着て店内に出ていますので、お客様から質問されることもあります。お客様に事情をわかってもらおうように腕章をつけるか、エプロンだけにするかと相談したら、本人が涙を流したんです。なぜかと思ったのですが、余計な配慮はいらない、ケーズデンキの一員として仕事をしていることにプライドを持っているのだと気づかされました」

吉田洋美さんが、「サポーター」の名札をつけ、仕事をしている。サポーターは、販売以外の店内の仕事をする人たち

WORKSHOP REPORT



ひたちなか本店でサポーターとして働く吉田洋美さん

のこと。品出し、売り場やトイレなどの掃除、使用済みカートリッジや電池などの片付けを担当する。入社して八年目。本人から「品出しをしてみたい」という希望が出たそう。

たくさんの商品を型番で覚えるのは、似通った型番もあり、なかなか大変だ。売り場の配置も覚えなければならぬ。

「ラジカセ、ヘッドホン、MDなど、いろいろな商品の品出しをしています。気をつけているのは、商品を落とさないようにすることです。他の仕事も覚えていきたいです。職場の人たちはいい人たちです。貯めたお給料で、これから車を買います」

昨年四月に自動車免許もとった。お客様に何か聞かれたときは、「少々お待ちください。係の者を呼んでまいります」という応対も慣れてきた。

副店長の井上則之さん。

「一生懸命やってくれて、助かっていますね。品出しはそれなりの知識がないとできません。制服を着て店内にいますから、お客さんから聞かれることもあります。話をしっかり伝えてくれます」小池さんに、三カ所の現場を案内していただいた。

「みなさん、実習をして見極めてから

受け入れていきますから、生き生きと働いているようですね。売り上げは大事ですが、それ以上に各店舗では、またお客様が足を運んでくださるお店づくりをめざしています」

今後無理なく障害者の雇用を

二六〇〇人余の社員がいるのに、佐久間部長からは次々と障害者とのエピソードが出てきて、真剣に取り組んできたことが伝わってくる。

「これだけの人数を雇用していますから、いろいろなことはあります。知的障害にパニック障害がある人は、店内のキッズコーナーで子どもが騒いでいたら、パニックを起こしてしまい、配送センターに配転したら、退職したという例もありました。このケースは、キッズコーナーには近づくなと話しておけばよかったですと思います」

お店の商品を盗むという事件もあった。「本人は好奇心だったと思いますが、品物はお金と同じだという教育が必要でしょうね。事件はいろいろありますが、ほんの一部です。逆に周りの配慮や指導ができていなかったと、我々が反省しなければいけないと思っています。特に大きな問題はありませぬ」

失敗例から反省する謙虚さ。度量の広

さ。そこに、無理のない障害者雇用をしていることが見て取れる。定着はよく、特別な理由がない限り、辞める人はいない。「障害によって、昇進昇格は当たり前です。心臓などの内部障害の人は、店長もいます。知的障害については、入社して一〇年、二〇年経ったときに、どういふふうステップアップさせていけばいいか。よりやる気が出て、収入が増えるためにはどうしたらいいか、そのための方法をこれから考えていかなければと思います」

「社長の考え方の方向性はすばらしい」と言う佐久間さんは人事の責任者として、今後の障害者雇用について。

「無理をして進めていることは何もありませんので、これからも基本的には変わらないと思います。新しいお店ができると実習の依頼がきますので、受け入れていきたいと思っています。社員が元気で明るく楽しく働いてくれればというのが、社長の思いだと思います。そういう雰囲気をつくって、意欲的に働いてもらえる会社づくりをしていきたいですね」

創業以来、売上高が前年を下回ったことは一度もない。事業を通して、「人」との「わ(和、輪)」を広げ、大きな社会貢献につなげる。そのグループ理念のもと、「無理をしない障害者雇用」も進んでいる。