

とうとう不足人員が30人を超え、あと半年以内に解消できなければ・・・  
絶体絶命の危機をどのようにして乗り越え、その後は離職者が極端に少なく  
求人掲げることなく、採用ができる職場はどのようにして生まれたのでしょうか。

## 株式会社 AOKI 障がい者雇用事例ご紹介

2022.2.24

株式会社 AOKI 港北オフィス  
障がい者雇用担当 佐野文保

株式会社 AOKI：事業内容 / AOKI・ORIHICA・Size MAX を運営する紳士婦人服小売業

### ●障がい者雇用状況(2021.6.1 現在)

- ・会社常用雇用人数 : 3,494 人
- ・障がい者雇用人数 : 82 人(カウント数 94)
- ・障がい者雇用率 : 2.69 %(2013 年に初めて法定雇用率達成)

### ●法定雇用率達成までの経緯

- ・不足人数が増大し、労働局から特別指導をいただくものの常用雇用人数が「年 500 人以上増加」が続き「年間数人の障がい者を採用」では不足人員解消には  
いたりませんでした。
- ・とうとう不足人員が 30 数人となった 2013 年「あと半年以内にこれを解消できなければ  
企業名公表の危機」が迫りました。
- ・社内から 50 人が従事できる業務を切り出し、それをもとに 神奈川・埼玉・愛知に  
障がい者を中心に雇用する職場を設置し、不足人員を解消する採用活動を行い、  
2013 年 12 月一気に法定雇用率を達成いたしました。

●AOKI 社内で、最も多くの障がい者が所属している横浜市都筑区にある  
AOKI 港北オフィスを例にご紹介いたします。

- ・AOKI 港北オフィス：所属する障がい者 39 人(カウント数 46) / その他 2 人
- ・特徴：所属している 90%に知的障害があります / 平均年齢 30 歳 / 職場設立後採用さ  
れた 27 人(カウント数 32)の知的障がい者は「1 人も欠けることもなく」今日にいたって  
います。

【以下の記述はこの AOKI 港北オフィスの事例です】

「今すぐなんとかしなければならぬ」障がい者雇用をご担当者されるみなさまへ  
きっとみなさまの「ヒントや気づき」につながる 30 項目を実体験から抜き出しました。  
拙い内容ではございますがお役に立てれば幸いです。

自社にも障がい者雇用はできる・・・①～⑤

障がい者雇用を始める前に・・・⑥～⑩

どうしたら応募者が1人でも多くなるか・・・⑪～⑮

採用担当者にとって必要な条件・・・⑯～⑳

せっかく雇ってもすぐ辞められてしまうを断ち切る・・・㉑～㉕

会社が必要とする人材を確保するために・・・㉖～㉚



AOKI 港北オフィス外観と主要業務のタグリサイクル

タグリサイクル：値札やサイズ表示は商品販売後に再利用をしています。

AOKI 港北オフィスは社内の一部署であり、特例子会社ではありません。

【\*自社にも障がい者雇用はできる と思うことから始めました】

・「できない」と思い込んでいれば永遠に「できないまま」です。

\*自社にもできる = これが「間違いなく出発点」でした。

●かつての自社を含め、障がい者雇用が進まない会社に共通していること。

①自社は ～で、〇〇な会社だから「できない」と「ちゃんと理由」を把握し、自己分析をされています。

(例)全社人員は数千人規模だが全国に営業所が数百か所点在し、1 営業所当たり配置されている人員が 10 人に満たず、そこに障がい者を配属しても指導する者がいない。

そして、事業内容から「一般客の対応ができる」ことが条件となっしまいそれによって自社では「障がい者雇用は難しい」と結論に至った。

・このようにマイナスな見方だけをしてしまい、自社に「存在している」障がい者雇用に適した環境やプラス条件に「まだ気づいていない」ことが雇用の進まない「一番の理由」

②「\*最上を求めず」「\*ほどほど」で「なんとかならないか」と目標が低い。

(例)高校野球で、県予選一回戦敗退を繰り返しているチームの目標が一回戦突破であればおそらく永遠に勝てません。甲子園出場や強豪校と渡り合えるチームを目指してやっとな変化をもたらすことができます。

\*※どちらの会社も本業で「最上を求めず」「ほどほどでいい」という会社はありません。

(重要)障がい者雇用を本業に並ぶ「会社の主要業務」と認識していない。

③いまここで「なんとかすれば」それが「土台や柱」となり

会社に「障がい者雇用が根付く」絶好の機会であると担当者が気づいていない。

(例)野球の得点チャンス、自分に打順が巡り「あっけなく三振」・・・

ここでヒットを打てば、流れが変わり「勝ちを呼び込める」ことがわかっていない。

④求人市場には数少ない「\*理想の人」をいつまでも待ち続けている。

(\*例)〇〇障害軽度で / ～ができる / いい人がいたら・・・そんなお望み通りの人は「引く手あまた」です。とっくの昔に「職に就いています」

\*かつての自社を含め、雇用の進まない会社が「口を揃えて」言う「決まり文句」です。

⑤障がい者雇用をことのほか「むずかしく捉え」ためらいから「一步が踏み出せない」

できた(できてしまった)会社にすれば、ポイントさえ掴めば障がい者雇用は難しくありません。

(例)100mを 10 秒で走るではなく、20 秒以内で走り切れば大丈夫ぐらいに捉えます。

【障がい者雇用を始める前に 知らなければ / しなければ ならないこと がありました】  
・「イロハのイ」から学び「1丁目1番地」に立ちました。

●障がい者雇用が進んでいる他社様から「ヒントや気づき」をいただきました。

⑥自社の製品や業務のノウハウを競合他社に公開することはありません。

しかし、障がい者雇用(業界)では職場見学を受け入れ、自社のノウハウを他社に「惜しみなく公開」してくださる「ありがたい会社」が数多くあります。

・このような会社をいくつか訪問させていただくと「共通するキーワード」が見えてきます。これこそが「雇用が推進できた」キーワードです。

(例)跳び箱で、手をつく位置は「手前ではなく奥」体重移動は「上ではなく向こう側」のような「できる人には当たり前」のことができない人にすれば「さっぱりわからない」だからどんなに練習を重ねてもこのキーワードをつかむまで、いつまでたってもできません。

⑦すでに定着し、長年働いている障がいのある社員の存在を知りました。

・他社見学をさせていただいた際、そこで働いている方のご様子や入社前から今日にいたるまでの経緯「採用されたポイント」を伺うと「なるほど」とうなずける点があります。

(例)電気自動車の試乗レポートを読み漁るより、実際に所有し日常に利用しているユーザーの生の声を聴くほうが「よほど参考になる」

⑧障がい者を雇用する職場は「a.障がい者を中心に雇用するための職場を作った会社」と

「b.障がい者を一般の職場に配置している会社」があり、どちらが自社に適しているか「その両方」を見学させていただき、貴重なご意見を伺い「じっくり検討します」

(重要)b.方式が上手いかなかったら a.方式に切り替えればいと「安易に考えない」

そんなことをしたら、そこで働く人たちがこの方式転換に「ほんろう」され、多くの人が職場を去ってしまいます。

⑨障がい者求人「応募される人」を知らなければ「市場を知る」ことはできません。

※大規模合同面接会を見学する / \*就労移行支援事業所などを訪問させていただき

その機会に「\*の運営者の方に」自社都合の求人を掲げて、市場に「それに応えてくれる人」がどれほど いるか / いないか を伺い、掲げる「求人内容を修正」します。

・〇〇障害の人は ~な人と「十把ひとからげ」に捉えず「十人十色」と考えを改めます。

※例：労働局が主催する よこはま障害者合同就職面接会 など

(重要)市場調査をせず新商品開発を行う、新たなマーケットに進出する会社はありません。

⑩障がい者雇用は「鉄道事業と同じ」です。

- ・鉄道事業は「路線決定」や「線路を敷設」するまでが大変です。しかし、ここまでたどり着けば、あとは毎日「ダイヤ通りに安全運行をする」の繰り返しになります。
- ・これを障がい者雇用になぞらえると「開業にこぎつけるまでは大変」ですが開業してしまえば、スムーズに業務が流れていきます。

【どうしたら応募者が1人でも多くなるか / 求職者の心をつかむ ポイントを考えました】

・採用人数が 数人でも / 数十人でも / 数百人でも「こちらがすべきこと」は同じです。

● 「\*自分や家族が働くとしたら」どんな職場や仕事がいいですか？

\* 求人掲げる側が判断に迷ったら「この一言」に立ち戻るべき原点。

・ 自社都合を求職者に「押し付けて」は求職者から「そっぽを向かれます」

⑪勤務地は通勤しやすい場所にしました。

・ 駅から歩けない / バス停が遠い より 交通至便な勤務地に「応募者が殺到」します。

⑫土日休み / 9:00~17:00 勤務 など 働く人の「好都合」に合わせました。

- ・ 1年先の休みが今からわかる や 時間通りに仕事が終わる ことが働く人の「先が見通せるから安心して働ける」それがずっと勤め続けたいにつながります。
- ・ 変則や早朝夜間勤務 / 残業 をなくします。

⑬慣れればできる仕事ではなく、誰でも「いますぐできる仕事」を求人に掲げました。

- ・ 職歴やスキルのない人でも「私にもできそう」と応募しやすくします。
- ・ 学歴 / 経験 / 実績 を求めては「応募者が激減」します。

⑭求人に人気の職種を掲げ「応募者増を狙い」ました。

(事実)同時に、同じ勤務地・同じ勤務時間・同じ賃金の求人を大規模合同面接会に掲げ  
a.屋内で座って行う軽作業に 34人 / b.屋内外を動き回る清掃に 1人 の応募がありました。  
・ b.だけを掲げたら「さっぱり / さんざん」な結果を招いたと思うと「ぞっと」します。

⑮求人に「私たちと一緒に楽しく働きませんか」と「キャッチフレーズ」を載せました。

・ 通りいっぺんの求人より、求職者にすれば、そんな一言に「心ひかれ」確実に応募される人が増えます。

・ 他社が「していない / ちょっとした」ことが応募者増につながります。

(重要)求人 = スーパーのチラシ / 「目に留まる」ものがなければ来店客は増えません。

【\*採用担当者にとって必要な条件 を突き詰めました】

・「障がい者雇用とはなにか」を知らずして採用担当者ではできません。

(例)プロ野球のスカウトに「野球未経験者はいません」

\*採用担当者：障がい者雇用を「成功に導く」キーパーソンのひとり。

●採用に値する人とは「どんな人なのか」を採用担当者が熟知している。

①⑥採用担当者は「障害を見て人物を見ず」が失敗につながると承知している人。

・○級より□級の人の方が「軽い / 重い」だから○級の人の方が「いい / わるい」

そんな選考をして「人物を見ず」採用し、大失敗・・・私の苦い経験です。

・手帳上の等級は「働き手としての良し悪し」を示すものではありません。

(重要)職場の一員として迎え入れるのは、障がい者である前に「自分と同じ人」です。

①⑦採用担当者は「いい人」の条件を「自分なり」に把握している人。

(例 1)勤務が安定している。

(例 2)同僚に迷惑をかけない。

(例 3)手が掛かりすぎない。(まったく手が掛からない人はいません)

①⑧採用担当者は「見る目」を「自分なり」に持っている人。

(例 1)面接の際「目線を合わすことができる」

(例 2)着座姿勢にその人の「社会経験」が現れる。

(例 3)あいさつ / 返事 / 感謝の言葉 を身に着けていない人は職場や同僚が敬遠する。

①⑨採用担当者は「希望的観測」をしない人。

・採用を焦るあまりに、この人は 今は～だけど、入社したら～となるだろう と勝手なストーリーを仕立て採用し「思惑通りにならず」大失敗・・・私にもありました。

②⑩採用担当者は「採用するとは人の人生を預かること」と重く受け止める人。

・安易に採用し「すぐ離職」・・・そうなれば職場以上に本人が「痛手を負います」

その「痛み」を承知して採用ができる人。

・職場で起きる「数々の困難にひるまずに立ち向かえる人」を採用の条件にし、採用担当者も共に手を取り合って「困難を乗り越える覚悟」・・・それぐらいの気概を持っている人。

(重要)自分は採用するだけ「後はよろしく」では、採用の重責を果たせません。

【せっかく雇ってもすぐ辞められてしまうを断ち切る 職場づくりをしました】

(重要)障がい者は仕事が続かず「すぐ辞めてしまう人」ばかりではありません。

●「辞めたらもったいない職場」で「辞める必要がない人」が働けば、誰も辞めません。

②①職場を「畑」 / 働く人を「種」に置き換えると

- ・肥えた畑に良い種をまけば「すくすく育つ」
- ・普通の畑でも良い種をまけば「ちゃんと育つ」
- ・痩せた畑ではどんな種をまいても「枯れてしまう」

(重要)離職者が多い原因の半分は「職場にあります」

②②職場の人員構成は多種多様を避けました。

\*知的障がい / 20代 が 職場の7割を占めます。

※できないことや苦手なことが共通している = 互いを理解し合える。

- ・年齢が近ければ関心を持つことも同じ = 仲間入りしやすく、職場に友達もできる。

②③長続きする人材を採用する「\*基準を持つ」

- ・(例)\*長続きする人は「好感が持てる人」 / \*長続きしない人は「好感が持てない人」

(例：好感が持てる人とは)

身なりが清潔 / 反省をする / 正直 / 自分をさらけ出す / 人の話を聞ける / 心が通じる / 強者に屈しない / 弱きものを守る / 仲良しができる / みんなと過ごせる / 人を気遣う / 人の気持ちを察する / 向上心がある / あいさつ・返事・感謝の言葉が身につけているなど

(重要)離職者が多い原因の半分は「好感が持てない人」を採用してしまったことです。

そして、体験実習を受け入れ「ここ」を見極めます。

②④採用される人が入社前に「どんな職場」で「どんな仕事」を「どんな人たち」とするか

\*体験実習を実施して、その上で「働きたいと希望する人」を採用します。

\*体験実習：応募者の「自分はやっていけるだろうか」の不安を解消するための体験実習。だから、入社後「こんなはずではなかった」と本人も職場も失望することがありません。

②⑤採用の際「入社後の配役」が決まっています。

- ・どんな役を演じてもらうか「適役」がある人を採用します。
- ・職場に「効果をもたらす」ことができる人が採用の条件です。
- ・職場に「通行人役」はありません。

【会社が必要とする人材を確保するために、特別支援学校(養護学校)と結びつきを持ちました】

・不足人員発生 → 求人掲示 → 応募者対応 → 採用選考 ～ この労力は相当なものです。  
・採用を特別支援学校(養護学校)新卒に絞り「会社が必要とする人材」を確保し、労力も軽減しました。

● やっと雇用率を満たしても会社の人員増や手帳所持者の離職もあり、不足人員を満たす「採用は永遠の課題」になります。

②⑥不足人員が発生し慌てて求人を掲げることが止め、いつでも「会社が必要とする人材」を探す体制に切り替えました。

(例)食品加工業界では、良質で必要量を確保しなければならない小麦やトウモロコシなどの主要な農産物は「数年先を見越し」手配を怠ることはありません。

②⑦よき職場の一員となる「会社が必要とする人材に共通する点」を明らかにし、そんな人は「どこにいるか」を突き止め、そちらと「結びつき」を持たせていただきました。

(例)勤務が安定している / 定着率が抜群 / 特別支援学校(養護学校)

②⑧職場がある横浜市内と隣接する市に所在する特別支援学校(養護学校)計 10 校から随時生徒さんの「\*職場実習」を受け入れ、見どころのある人を見出し、採用につなげています。

\*職場実習(類似語 インターシップ): 学校が職場に依頼する「教育を目的とする」生徒さんの職場体験(1回につき数日～4週間)で、年間 15～20 人の生徒さんを受け入れています。

②⑨特別支援学校(養護学校)から、生徒さんや保護者さんを対象とした「卒業後の進路を知る」目的の職場見学会を受け入れています。

・職場見学会: 学校が職場に依頼する「職場や働く障がい者を知る」生徒さんの校外学習  
・1クラス(10～15人)単位で職場を見学されるだけでなく

働くをテーマに「簡単なセミナー」もこちらでご用意して開催します。

・生徒さんだけでなく、保護者さんや学校に「自社の職場の魅力を知っていただく」

格好の「デモンストレーションの機会」と捉え、他社がされない「切り口」で、生徒さんに「働く喜び」や「社会の一員としての誇り」をわかりやすく伝えます。

③⑩\*特別支援学校(養護学校)との結びつきは採用への近道。

・新卒者は「すぐ採用はできません」しかし、会社が必要とする人材を確保するための「近道」です。