

<研究ノート>

JFRクリエにおける障害者就業の実態と 大学（学校）との連携

— グループ各社と連携して約 40 種類の業務に拡大 —

信 夫 千佳子
安 原 佳 子

はじめに

本研究は「障害者差別解消法施行後の大学における合理的配慮と学生支援」というテーマの桃山学院大学における共同研究（地域連携）の中で、「障害¹⁾者就業の実態と大学（学校）との連携」について株式会社JFRクリエ（以下クリエと略す）を調査したものである。同社は、J. フロント リテイリング株式会社の特例子会社であり、2017年に設立された。職域の拡大や地域貢献などが評価されて2022年5月に厚生労働省から「障害者雇用に関する優良な中小企業主（もにす）」の認定を受けた。

本稿は、同社の紀ノ崎広隆社長に2022年8月2日、障害者雇用の取り組みおよび大学（学校）との連携についてヒアリング調査および同社の事業所見学したものである。

1. 沿革—障害者雇用の開始から現在まで—

クリエは、株式会社大丸松坂屋百貨店や株式会社パルコなどの子会社を有

1) 「障がい」という記述も見られるが、法律の文言に合わせて本論文では「障害」としている。

キーワード：障害者就業、合理的配慮、学生支援、大学（学校）との連携、株式会社JFRクリエ

するJ. フロント リテイリング株式会社（以下、JFRと略す）が100%出資した特例子会社である。JFRでは、障害者雇用は企業の社会的責任であるとの理念からクリエを2017年4月3日に設立し、6月1日に事業開始した。本店所在地は東京であるが、事業所は大阪府高槻市の1ヶ所だけで、JR高槻駅直結の立地である。

クリエ以外にもJFRグループの他の子会社でも障害者を雇用していて、同グループの全従業員のうち障害者雇用比率は2021年度には2.66%であり、2022年度には2.9%を上回る見込みである。2030年度には3%を目標にしている。設立からあまり年数が経っていないにもかかわらず、かなりのハイペースである。

JFRクリエという社名は、create the future という言葉を元に表記しており、同社のロゴマーク（名称「イロトリドリノコセイ」）は社名を8つの異なる色や形で取り囲み、JFRグループのダイバーシティ推進方針のもと、「この「イロトリドリノコセイ」のように己の特性を理解し、互いに尊重しあい、活躍できる、私たちがでありたい²⁾ということを表現している。

従業員は常勤役員を含んで38名であり、そのうち障害者手帳保持者は29名（知的障害者13名、重度知的障害者5名、精神障害者10名、身体障害者1名³⁾）で、平均年齢は25.8歳である（2022年6月現在）。開業以来の定着率（2017年度～2021年度（2022年2月））は76.5%（知的障害者89.5%、精神障害者60%、身体障害者100%）、就職1年後開業以来の就労定着率は86.1%である。ちなみに、JEED（2017）調査によると、就業1年後の就労定着率が精神障害者49.3%、知的障害者68.0%であるので⁴⁾、比較的高い定着率である。

同社は設立から現在までに、国や地方自治体から次のような表彰を受けて

2) 株式会社JFRクリエの会社案内

3) 同社の重度知的障害者は職業上の重度の意味で、全く喋れない人や動けない人はいない。

4) 厚生労働省職業安定局「障害者雇用の現状等」平成29年9月20日、21ページ。
<https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-11601000-Shokugyouanteikyoku-Soumuka/0000178930.pdf>（2022年10月22日閲覧）。

いる。2017年9月には大阪府から「障がい者サポートカンパニー」優良企業に認定された。2019年9月には大阪府から「ハートフル企業教育貢献賞」を受賞した。2020年1月には厚生労働省から「障害者活躍企業」に認定された。2022年5月には厚生労働省から「障害者雇用に関する優良な中小企業主(もにす)」に認定された。

「障害者雇用に関する優良な中小企業主(もにす)」とは、障害者雇用の促進および雇用の安定に関する取り組みの実施状況などが優良な中小事業主を厚生労働大臣が認定する制度で、2020年4月から実施された。認定マークの「もにす」は、「ともにすすむ」という言葉に由来し、企業と障害者が共に明るい未来や社会に進んでいくことを期待されたものである⁵⁾。

同社が「もにす」に認定されたのは、次のような点が評価されたからである⁶⁾。

- ①職域の拡大：グループ各社と連携して約40種類の業務に拡大し、個人の強みや特性を活かした活躍の場を広げている。
- ②環境の整備：パソコン作業室に150cmの高さのパーテーションを設けるなど、特性に配慮した環境整備を推進している。
- ③成長への取り組み：半年ごとに課題を設定し、指導員との面談によるサポートにより成果につなげている。
- ④地域貢献：地域の特別支援学校、就労移行支援事業所から実習生を受け入れている。

5) 厚生労働省「もにす認定制度で初の認定事業主が誕生しました」2020年10月21日 https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_14224.html (2022年10月1日閲覧)。
6) 株式会社JFRクリエ「J. フロントリテイリンググループの特例子会社『株式会社JFRクリエ』が、厚生労働省の「障害者雇用に関する優良な中小企業主(もにす)」に認定」B to Bプラットフォーム業界チャンネル, 2022年6月2日。 <https://b2b-ch.infomart.co.jp/news/detail.page?IMNEWS1=3316368> (2022年10月1日閲覧)。

2. 就業状況

(1) 業務

JFRクリエには、2017年から開始されたオフィスサポート業務、2018年から開始されたパソコン業務、2021年から開始された清掃業務、2022年から開始された伝票管理業務、その他業務があり、それぞれ15名、5名、6名、2名、1名の障害のある従業員で担当している。オフィスサポート業務は、グループ会社の百貨店の進物用リボン製作、値札発行、社内連絡便業務、DM封入作業、社内スマホキッティングなどがあり、知的障害のある従業員が中心に担当している。パソコン業務は、議事録文字起こし、販売員勤務実績入力、取引先与信情報入力、書類電子化などがあり、精神障害のある従業員が従事している。グループ企業の事務所の清掃業務も請け負っていて、主に知的障害のある従業員が担当している。伝票管理業務は、グループの百貨店の売上伝票のチェック作業で、知的障害のある従業員で担当している。これらを業務別に見てみると40種類になる。その他業務としては、財務、人事、福利厚生、教育、広報などを行う後方部門があり、こちらは身体障害のある従業員と障害のない従業員が担当している。



写真) 値札の発行作業 2022. 8. 2 信夫撮影(以下同様)

百貨店のグループ企業ならではの進物用のリボン製作は、特例子会社の設立当初からの業務であり、正確に作らないと見栄えが良くないが、「健常者

でもここまで精密にできない(紀ノ崎社長)」という高い精度で仕上げている。また、百貨店で取り扱う20種類以上の値札発行を間違いなく仕分ける細かな業務も行っている。



写真)
進物用リボンの製作

社内連絡便業務は、関西拠点として80ヵ所以上へ発送していて、一日千通以上あるが、毎日、間違いなく発送されている。

パソコン業務の中の議事録の文字起こし業務では、JFRでの会議やIRの資料を成文に書き起こしている。関西の社員が多いので関西弁を修正する手間がかかる。他には、会社から貸与されるスマートフォンにセキュリティなどの特別なアプリケーションを入れるセットアップ業務がある。

本年3月にJFRグループの百貨店の売上傳票のチェック作業を始めたが、現在3店舗を担当し、これからは全店に拡大する予定である。

同社では、特別支援学校などから障害児が職場体験をするための実習生を受け入れていて、その指導は障害のある従業員が担当している。我々の訪問日には実習生2名を受け入れて、リボン製作の実習を指導していた。他にも、週2回の実習生を受け入れており、この時は計3名を受け入れていた。「自分が業務を修得したときに苦労した経験があり、実習生の気持ちがよく理解できるので、指導はとても上手である」と紀ノ崎社長は評価している。

一方で、実習生にとっては、同じような障害がある従業員に指導してもらえることで就職への励みになっているようである。

以上のように、従来はJFRグループの障害のない従業員が担当したり、外部に委託していた業務を障害のある従業員が担当していて、障害者のための特別な業務は設定していない。職場環境や支援制度が整えば障害のない従業員と全く変わらない業務ができるという証といえよう。

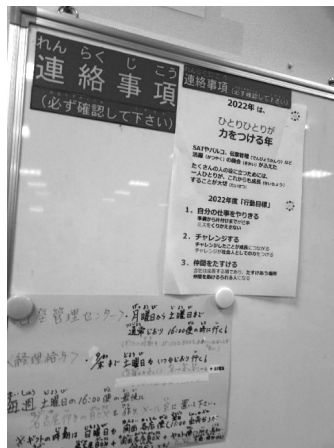


写真)
連絡掲示板

(2) 労働条件

障害のある従業員は、1年ごとに更新される契約社員である。就業場所は、JR高槻駅直結徒歩1分のクリエ（大阪府高槻市紺屋町2番1号松坂屋高槻店5階）内にある。就労時間は7時間半拘束の実働6時間（7:30～17:30の内の6時間）である。原則として、睡眠障害のある従業員でも出勤しやすいように、始業開始は10時からである。例外として、清掃業務担当者は朝7時半までに出勤し、併設するJFRグループ各社の清掃を担当している。朝早く起きるのが得意で、一つのことに集中する特性を持つ従業員を配置している。休日については完全週休2日制であり、伝票管理業務を除いて日曜は定休で他の一日を交代で休日に当てることができる。通院が必要な従業員は、有休を活用しないで平日に通院することができる利便性がある。年

始休日と個別連休制度などを合計すると年間休日は113日である。福利厚生として、交通費全額支給、大丸・松坂屋での買物割引制度、財形貯蓄制度、従業員食堂、J. フロント共済会、団体扱各種保険などがある⁷⁾。

働きやすい環境づくりとして、一日5回、計1時間30分の休憩がある。昼休みは50分で1時間おきに10分休憩がある。集中力の維持が難しい従業員、声をかけないと休憩できない従業員もいるので、このような休憩体制になっている。さらに、ラジオ体操を一日2回、10時と3時に実施し、リフレッシュできるようにしている。特に3時は疲れてくる時間帯で、コンディションの悪い時にはこの3時の体操というのは有効であると考えられている。

給与に関しては、昇給は有るが、職種の違いによる賃金の差はない。適性による異動が生じる場合があるが、その時に減給になることは避けたいからである。

これらの条件からすれば、自分の特性に合った職種を担当し、無理のないペースで安心して長く働きたいという障害者には働きやすい職場であると思われる。

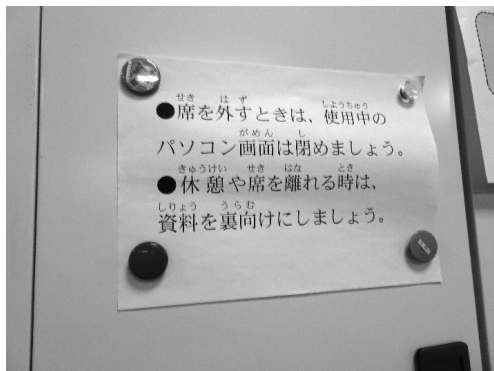


写真)注意事項の張り紙

7) ヒアリング内容および株式会社JFRクリエ 採用情報 <https://jfr-create.jp/hiring/> (2022年10月9日閲覧)。

(3) 支援体制と人材育成

障害のある従業員は、業務で行き詰った場合は指導員からサポートを受けることができる。指導担当の従業員は営業やスタッフ業務などの通常業務とは別に、6名程度の障害のある従業員の指導を兼務している。就業上困ったことに相談に乗り、面談を通して指導する。継続的に担当が決まっているので、長期的な育成計画や業務のステップアップ指導ができる。毎月ワンオンワン（個別面談）を実施し、その月の課題の設定と課題の解決や改善方法の指導のほか、人間関係の悩みや不安などのコンディションの把握も行う。半年に一度定期面談して半期の振り返りと目標の設定をしている。日常的には、朝の挨拶で様子がおかしいようなことがあるなど、何らかの兆候が見えた際に、随時、面談して話を聞いている。このように定期面談だけでなく、急な体調不良や精神的不安定の時にも随時、面談を実施している。

このような相談や支援を行う従業員は、JFRグループ内での公募した従業員である。障害者支援のための専門的スキルを身につけた人材ではないが、障害者支援へのマインドが高い人材が集まっており、着任後の各種研修により知識を習得している。彼らは同社への出向後もJFRグループの元職場の給与や待遇は維持される。

指導担当従業員達は、面談あるいは注意をした時の反応を共有すべきだと思われた時にチャットで情報共有している。指導担当従業員間の指導に違いがあると影響を受けてしまう障害のある従業員が多いので、一貫した指導のために情報共有されている。

入社3年目までの障害のある従業員に対しては、月一回外部専門家（産業カウンセラー）による面談を実施している。会社の上司に言いにくい悩みも外部の専門家に話すことによって悩みの理解が進んだり、具体的に支援が出来ることもある。障害のある従業員はコンディションが悪いときに自分のことを伝えることが苦手な人が多いので、外部の専門家に話すことで伝えるトレーニングにもなっている。信頼関係が影響したり、今までの育成歴の中で人に弱みを見せられないという従業員もいるので、専門家のサポートを受け

ながら自分のことを再認識してもらうという機会になっている。

月1回全員参加のワークショップを実施している。業務の改善や苦手なことを発表しあうことで、メンバー間の相互理解を深めている。

他にも、様々なトレーニングを実施している。例えば、向かい合って中央に段ボールの壁を立て、こちら側の従業員がいろいろな形の紙を見て口頭で説明して反対側の従業員がその形を作るといようなことをする。自分が伝えたつもりでも人には伝わりにくいという経験をしてもらうためである。自分の伝え方を工夫することによって相手にしっかり伝えることができるという体験をするワークショップである。

4ヵ月間のチームでの「プロジェクト活動」というKAIZEN活動がある。チームの役に立てたいという要望を持ったメンバーで、課題の抽出、課題に対する改善提案をしている。リーダーの育成とメンバーの仕事に対するやりがいと寄与すると考えられている。

また、感謝の気持ちを伝えあう「ありがとうカード」というツールを用いている。「ありがとうと言いたいときにはこれを渡しましょう」と従業員間で配りあうカードである。声をかけるのが苦手な従業員もこの紙を渡すことでその気持ちを伝えることができるコミュニケーション・ツールになっている。「いいことをしてと思ったら配りましょう」という「イイねカード」というツールも使用している。いずれのカードも5枚貯めて昼礼で発表すると粗品がもらえる。一番印象に残ったカードを発表することで、その従業員は発表するトレーニングにもなっているという。管理者は自身が見ていないところの従業員の仕事ぶりや人間関係を把握することもできる。

現在のコロナ禍ではコミュニケーションをとる機会が減ったので、各人の趣味や興味のあるものを発表する場として「クリエイティブギャラリー」が設置されていて、お互いを知る機会になっている。見学時は、切り絵、パソコンで描いた絵、自作の詩などが展示されていた。共通の趣味を知ったり、「これ私も好きなんです」とか、「これどうやって作るんですか」とか、クリエイティブギャラリーのスペースでインフォーマルな交流が行われている。



写真)クリエイティブギャラリーの作品

同社では、従業員に財形貯蓄を奨励していて、障害のある従業員 29 名中 10 名が財形積立をしている。特に知的障害のある従業員は金銭管理が苦手な人が多く、給料日から豪勢に使って、その後お金がなくて食べ物を買うお金もないということがあるので、計画的にお金を貯められるように支援している。

3. 学校や就労支援事業所との連携状況

新卒採用は主に特別支援学校からの採用を行っている。大学からの新卒採用は行っていないが、今年の採用者の 1 人は、大学を卒業後に 1 年間就労移行支援事業所でトレーニングを受けて入社した従業員である。特別支援学校から就職した従業員は、1 年間は学校から引き続き支援されるので、必要に応じて連携している。さらに、1 年後を見据えて障害者就業・生活支援センターにも繋いで、支援体制が希薄にならないように気をつけている。

中途採用は、ハローワークの面接会、グループ合同面接会、就労移行支援事業所からの紹介などである。就労移行支援事業所から採用した障害のある従業員は、就労定着のために 3 年半の支援を受け、その後は、就業・生活支援センターにつないでいる。また、障害のある従業員に対して就労移行支援事業所の担当者と同社の担当者で三者面談する機会をもうけている。

社会貢献の観点から、雇用と関係がなくても実習を受け入れている。最大で2週間、事前に本人及び支援者とすり合わせた職種を体験できる。実習後は、同社担当者と本人、支援者(特別支援学校の先生や就労移行支援事業所の担当者)と就職に繋がるように20分くらいかけて客観的な意見をフィードバックしている。

4. 障害のある学生の就労に向けての大学での支援および学生の学修や準備

JFRクリエの紀ノ崎広隆社長は、就業のために大事なことについて次のように述べている。

「JFRクリエでは、障害特性に対しての“自己理解”，“協働する力”，“就労意欲”の3つが揃っていることが働くうえで大事だと思っています。1番目の自己理解は、特性を乗り越える力になります。幼少期から手帳を持って特別支援学校に行かれていますの方はトレーニングを受けて来られていますので、こちらの方々はかなり出ています。ところが、一定のトレーニングをせずに大学に進学された方には、自分の障害に対する自己理解がなされていない場合を見受けます。企業の中でいろいろな壁が出てきますけれど、自己理解が出来れば、それを乗り越えることができます。自分は音が苦手なんですとか、目の前の人と話すのが苦手なんですとか伝えてくれれば、周りは配慮ができるんですけど、それを認められないことで他責になり、企業のなかでトラブルになることもあります。2番目は、企業で働くということは一人でできないことを集団で取り組む活動なので、人と協力するということができるかどうかです。パソコンの能力、計算の能力、手先の器用さだけではなく、周りの人々を認めてその人達と協力するということが大事です。3番目は、会社に入社すればお金をもらえるという感覚では、職業意欲は上がりません。働くというのは社会に価値を生み出すことだと理解ができれば、もっと働きたい、これができるようになりたい、周りのために役立ちたいと

思うものです。就労意欲は自分の中で内的な報酬を与え続けられるので、就業能力を上げるための原動力になると思っています。』

同社の従業員で苦勞しているケースは、自身の特性に向き合えていない場合である。ミスをした際に自分の責任を認めることが出来ない。業務上の一般的な指導を自身への叱責と捉えて、過度に反省、あるいは過度の攻撃的な対応をしてしまう。出来ることを過度に主張する。他人の目を過度に意識する。…などである。これらの同社のケースから鑑み、上述の3点は就業に向けての重要な心構えといえよう。

学生時代に学んでおくと良いことについては、紀ノ崎社長から次のような提言があった。

「企業に求められるスキルを学び、体験されたら良いと思います。社会に出た時に必要とされるスキルや能力は今までの勉強とは違いますよね。そういうことを体験されることは必要だと思います。次に、自身の足りない部分を把握する力とそれを克服するために行動するスキルを身につけていただければと思います。“行動する力は失敗から学ぶ力”と考えます。失敗しても行動すれば、いろんな経験が積みあがっていくのではないかなと。さらに、社会に出た時に孤立しないことが大事だと思います。今まで過度に保護されたり、逆に過度に厳しく育てられたり、成長を阻害してしまうようなご家族もいらっしゃるの、良いメンター（mentor）を持つことも大事だと思います。学生さんは学校という拠り所がありますけれど、社会に出たらそういった場がなくなりますので、社会のセーフティネットを活用する力は必要だと思います。社会には、就労支援事業所であったり相談支援事業所であったり、障害を持った方のためのセーフティネットがいくつもあるので、そういった所の門を叩けるかどうか。そういった存在を知っているかどうか。孤立しない力を学生時代に身につけることは人生においてすごく大事だと思います。

ます。」

ちなみに本学において障害のある学生に支援を行っているキャンパスソーシャルワークセンター（CSWセンター）では、面談やCSWセンターで開催する講座にて就労移行支援事業所の情報提供などの連携を行っているほか、CSWセンターの隣にある学生ルーム（休憩、面談に利用する部屋）に外部の関係事業所資料を掲示している。しかし、CSWセンターを有効活用する学生が限定的であるので、すべての障害のある学生に対して在籍中または卒業後に就労に移行できるよう外部の事業所を紹介できているとはいえない⁸⁾。

大学の障害のある学生への就労支援としては、紀ノ崎社長から個人的見解としつつ、次のようなご意見をいただいた。

「企業で働くことをイメージされていない方が多いと感じます。就職先を見つけなさいって言う前に、職業体験をされることをお勧めします。そこから自分が足りないものを見つけて、逆算してご自身でニーズを組み立てていくことが大事では。インターンシップと職場体験は活発にやられたら良いのかなと思います。就職前提ではなくて、企業における自身の特性把握のために早期に経験して、複数の企業で経験されると良いと思います。自己理解が出来ていない方は、他の会社へ就職されても同じことにぶつかるので、社会のニーズを感じることで自分の特性を理解する必要があると気づかれると思います。そういう所が分かるようなフィードバックを受けられ、ご自身の特性と向き合ってスキルアップができるようなインターンシップができれば、とても良い経験になると思います。それと、就労移行支援事業所との連携です。働くための事前準備を支援する事業所なので、この学生には何が足りないのかとか、どういう経験が必要なのかということを見つけるノウハウを提

8) 桃山学院大学・キャンパスソーシャルワークセンター・障がい学生支援コーディネーター、2022年10月19日。

供しています。そういうノウハウを学生さんが知って、就労準備を進めていかれると良いんじゃないかなと思います。障害者の特性に応じたアプローチは十人十色なので、特性に合わせた就労支援を大学でやられているといいなと思います。」

本学のCSWセンターでは、就職支援企業のインターンシップに関わる情報を提示したり、学生ルームに来室した学生に個別に声をかけている。しかし、すべての学生がインターンシップに参加できているわけではない。例えば、聴覚障害の学生であれば、障害特性にあわせたインターンシップは少ないので、一般枠で自身で手話通訳者を同行してインターンシップに参加する学生が見受けられる。ただし、コロナ禍以前に比べれば、ウェブのインターンシップが積極的に開催されるようになったので、障害のある学生が参加できる機会は多くなっているようである⁹⁾。

また、昨今は障害のある学生の就労に向けて様々なプログラムを行っている就労移行支援事業所があるので、本学のCSWセンターではそのような事業所による、5人ぐらいで自己覚知を含め演習形式でのプログラムを年に1回実施している。しかし、本学の授業ではなく、自主的な受講を促すものであるので、すべての障害のある学生が受講しているわけではない¹⁰⁾。

5. 特例子会社の意義と課題

同特例子会社の意義としては、多様な人々が社会に参画できる職場を提供していることである。そして、障害のある従業員がバックオフィスの業務が中心で指導員の支援が必要とはいえ、従来は同グループの障害のない従業員が担っていた業務を行うことができている。また、採用とは関係なく就業体験の場も提供している。このようなことから、同社は社会的貢献を第一の意義とした事業活動といえる。

9) 同上。

10) 同上。

収益に関してはJFRグループからの委託業務であるため低めの金額になっていて、マーケットプライスではもう少し高い金額を想定できるが、それでもやはり赤字であろう。

国や市町村からの障害のある人を雇用する企業に補助される助成金や支援金を用いて運営している。しかし、最初の2、3年だけの補助がほとんどである。定着率を高くするためには、継続的に支援をしなければならないが、途中で助成されなくなってしまう。また、精神障害者の定着率は低いため長めに助成されるというように、障害の種別によっても助成金が異なる。定着率が高くなればなるほど、企業の持ち出し分のウエイトが大きくなる。定着率を高める努力をされている企業こそ助成されるべきではないだろうか。

赤字の解消になるかどうかは不明であるが、細密なりボン、アートデザインの作品を見るにつけ、これらは商品としての価値があるのではないかと思った。そして、JFRグループは、百貨店やショッピングセンターを有するので、そのようなスペースを設けて、障害のある従業員の商品として販売するのはどうだろうか。

また、本社が請け負っている業務は、進物用りボンの製作や値札発行のように、以前は同グループの各職場で従業員が時間の合間を見つけて取り組んでいた業務が多かったと推測される。とすれば、同グループの百貨店の店舗で一部の業務が削減されているので、各店舗での付加価値を高める業務を増やすことで利益の増大が期待できるだろう。

おわりに

同社と大学との直接の連携はなかったが、学生を社会に送り出す大学に対して有意義な提言をいただいた。大学では学生の自主性に任せている側面が強いので、本学の学生においては、CSWセンターだけでなく、キャリアセンター事務課、教務課、学生支援課、学生相談室、保健室など、学生の必要や好みに応じて利用したり利用していなかったりである。また、障害があっても障害者手帳を取得していない学生も少なからず在籍している。周りの障

害のある学生を理解するためにも障害のない学生を含むすべての学生に対して障害のある学生の就労の現状や社会のセーフティネットを学ぶ機会があってもよいのではないかと感じた。

謝辞

株式会社JRFクリエの紀ノ崎広隆社長様には貴重な取り組みや大学への提言をヒアリングさせていただき、心より御礼申し上げます。また、職場の写真撮影に快く応じてくださった同社の従業員の方々には深く感謝申し上げます。

(しのぶ・ちかこ／経営学部教授)

(やすはら・よしこ／社会学部教授／2022年11月17日受理)