


CELM

共生日本協議会セミナー

障がい者雇用において“雇用の質”を実現
する組織の要素とは

2026年03月12日

Activate Your Potential
Copyright©2026 All Rights Reserved by CELM, Inc.



講師プロフィール

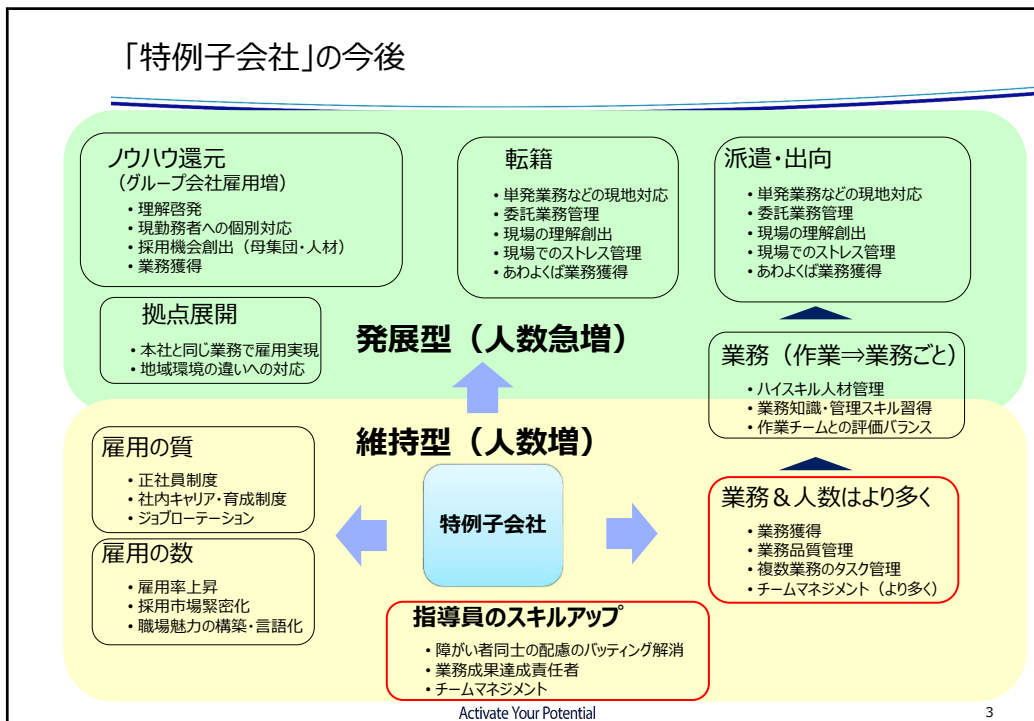
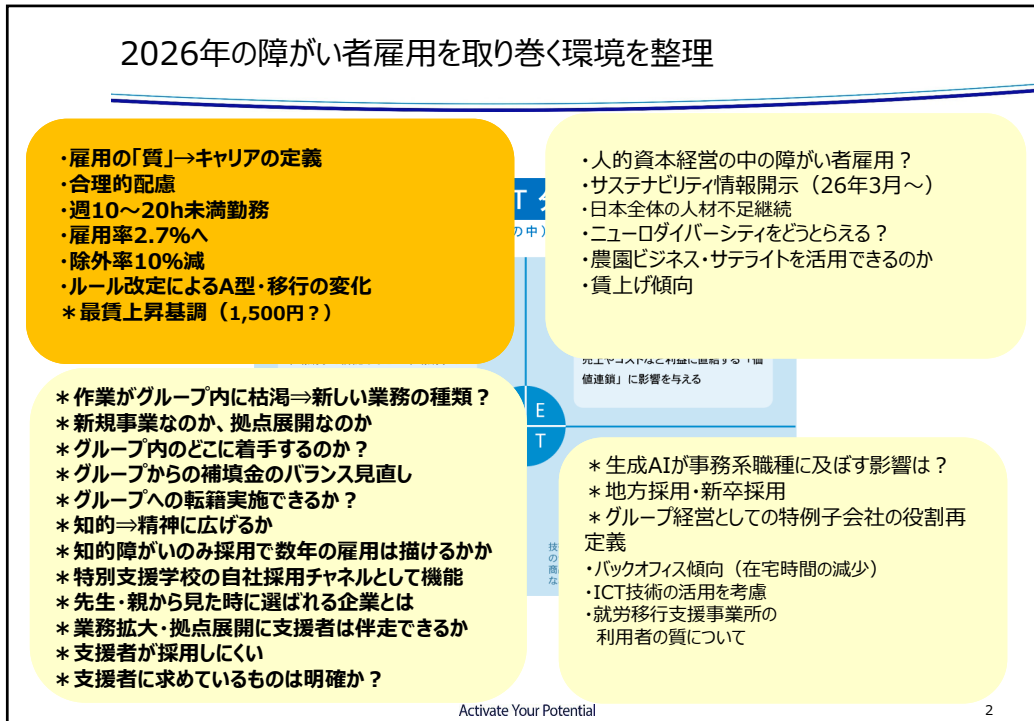
白砂 祐幸 (しらすな まさゆき) 株式会社CELM 経営開発部 NANAIRO事業チームGM
(旧(株)NANAIRO 代表取締役社長)

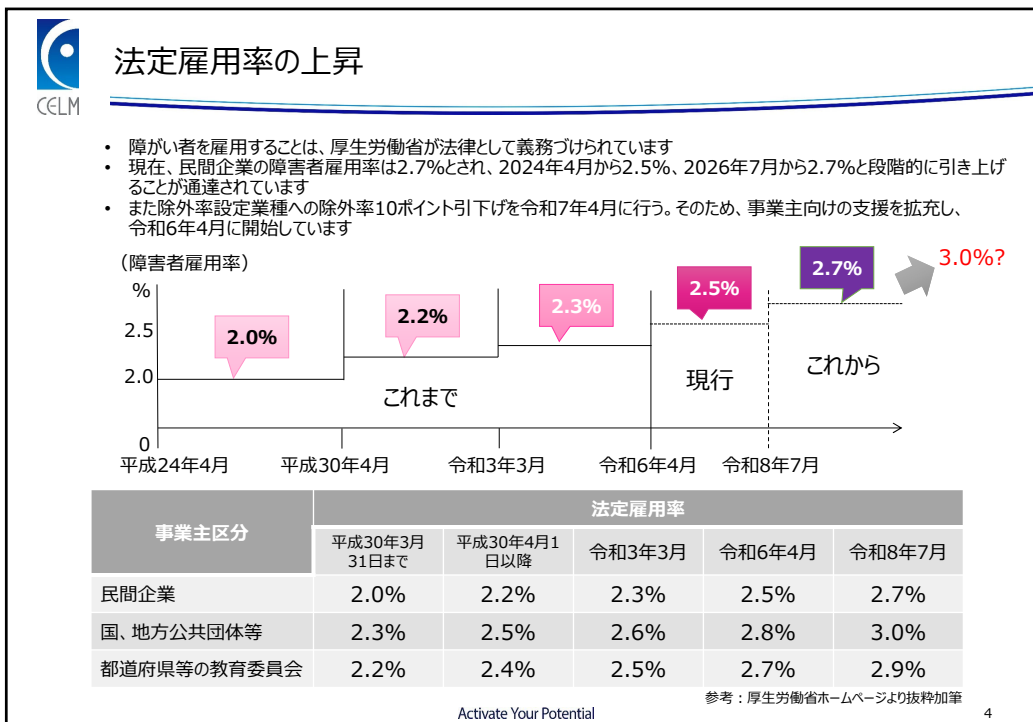
- ・ 大学卒業後、IT企業（一部上場）にてシステム提案営業として勤務した後、ITベンチャー企業に転職
- 自身ががんの宣告を受け治療を受けながらの勤務を経験、1日4時間の短時間勤務者として復職
 - ✓ 同様に短時間勤務を余儀なくされていたメンタル不調者の為の復職専門部署を設立運営
 - ✓ 復職部署で障がい者人材を受け入れ、社内での業務調整と障がい者人材の能力育成に注力
 - ✓ 精神障がい発達障がい知的障がいのある方の相互補完のある業務体制を構築
- 復職者+障がい者の体制を整え、設立登記の上、特例子会社の認定を受ける
 - ✓ その後、外部組織との連携で業務幅を広げる活動を実施
 - ✓ グループ外売上増強を軸とする障がい者人材の雇用現場を運営
- 他社の現場サポートについても積極的に手掛け、様々な地域業種で障がい者の働く現場作りに注力
- 就労継続A型就労移行支援事業所の全国展開を手掛け、行政や地域企業との連携を軸に雇用現場を拡大。産官学の連携民福連携の事業運営を実施。
- 障がい者と働くための業務創造事業開発から、採用面接現場配置サポート。中期経営計画でのダイバーシティ人材活躍の素案作成アドバイザーを得意とし、これまでの経験を踏まえた研修、講演活動も実績多数

□ 主な実績

- ・ 厚生労働省障害者雇用対策課・東京都・栃木県・京都府・京都市・石川県・山口県・千葉県など
- ・ アサヒ飲料、クレティゼン、積水化学工業、東急不動産、東京ガス、東京スター銀行、ニッスイ、本田技研工業、三菱商事、森永乳業、ヤマトホールディングス、ヤマハ等多数（敬称略順不同）

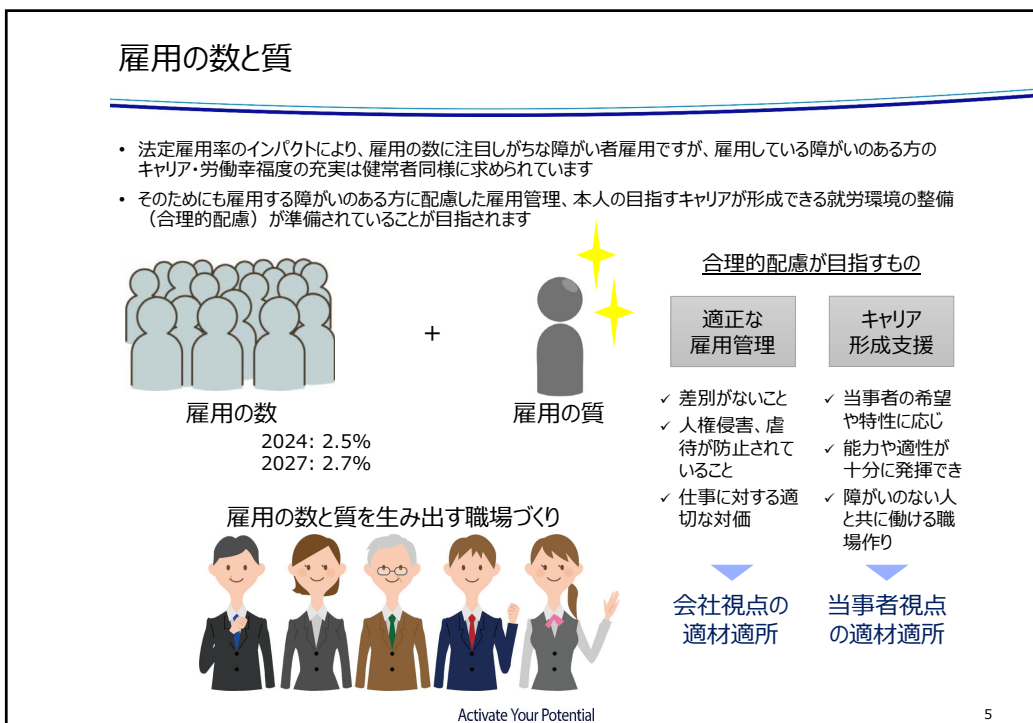
Activate Your Potential 1





Activate Your Potential

4



Activate Your Potential

5

雇用の質についてのガイドライン案

(制度的対応① 障害者雇用の「質」のガイドライン等の創設)

- 本研究会においては、障害者雇用促進制度の基本的理念や、現状（実態）を踏まえ、以下の方向で検討する旨の論点提示を事務局（厚生労働省）より行い、議論した。

- ・ 障害者雇用の「質」として特に重視されるべき要素として、以下が特に中心的な要素と考えられる。
 - 1) 能力発揮の十分な促進（①職務の選定・創出と障害特性等との適切なマッチング、②成長を促すOJTや教育訓練機会の確保等）
 - 2) 能力発揮の成果の事業活動への十分な活用
 - 3) 適正な雇用管理（①採用・配置・育成等の計画的な実施、②障害特性に配慮した働きやすさを高める措置等）
 - 4) 発揮した能力に対する正当な評価とその反映（①評価結果に相応しい配置（職務内容）、②処遇（昇進・昇格））
 - 5) 雇用の安定（安定的な雇用契約期間等）
- ・ こうした「質」として重視すべき中心的な要素については、法令において明示する。

参考：「今後の障害者雇用促進制度の在り方に関する研究会の報告書」
令和8年2月6日

Activate Your Potential

6

合理的配慮の法的背景

- ・ 雇用する労働者における合理的配慮の提供は、法律で定められた義務です
- ・ 平成28年4月1日に施行された改正障害者雇用促進法では、雇用の分野における障害者に対する差別の禁止及び障害者が職場で働くに当たっての支障を改善するための措置（合理的配慮の提供義務）を定めています

1

障害者に対する差別の禁止

2

合理的配慮の提供義務

3

苦情処理・紛争解決援助

※対象となる障がい者：

- ・ 障害者手帳を持っている方に限定されません
- ・ 身体障がい、知的障がい、精神障がい（発達障がいを含む）その他の心身の機能に障がいがあるため、長期にわたり職業生活に相当の制限を受け、または職業生活を営むことが著しく困難な方が対象となります

Activate Your Potential

7

入社後に発生しがちな悩み（障がいのある方）

- 障がいのある方が仕事を始めると、選考段階では見られなかったさまざまな悩みが発生しがちです
- 安定して働き続けることをサポートしていくために行っていくことが定着支援です

- ✓ 手空き時間がある。もっと仕事を増やしたい
- ✓ 上司や同僚が変わり、うまくコミュニケーションが取れない
- ✓ 雇用契約を今後更新してもらえないか不安…
- ✓ 今は違う業務やポジションにもチャレンジしたい

仕事面の悩み



- ✓ 一人暮らしをしたいけど、不安がある
- ✓ 家族との関係性に悩んでいる
- ✓ これからのため、家族のために、収入UPできないものか
- ✓ 家事と仕事の両立が大変でどうしたらいいか分からない

生活面の悩み



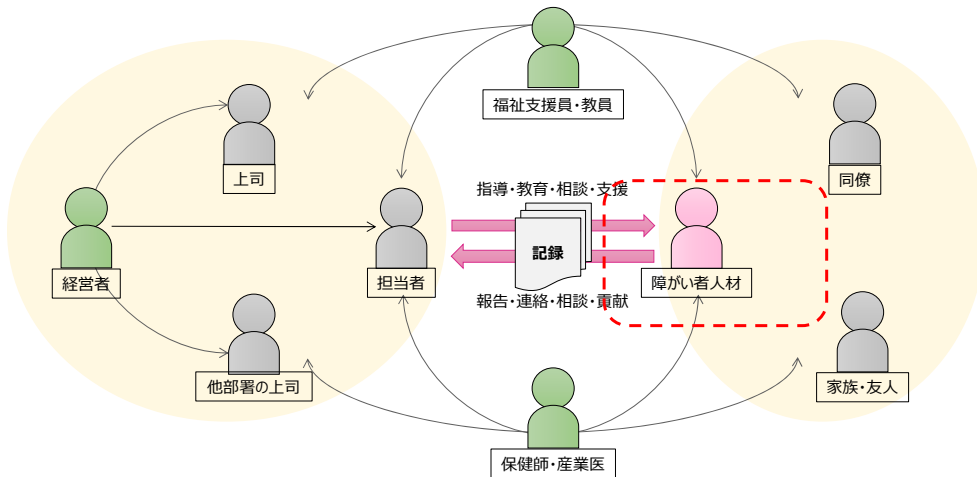
Activate Your Potential

8



CELM

障がい者人材に視点を置きがちになる



Activate Your Potential

9

入社後に発生しがちな悩み（上位者、指導員、同僚）

- 障がい者社員の上位者、指導員、同僚にとっても、1人の仲間として組織に馴染み、活躍していったほしいという願いから、様々な悩みが生じがちです
- 障がい者社員の症状、実際にわかってきたできること/難しいこと、働き始めてからの気持ちの変化などを相互理解し、適切なサポートを行なうことが定着支援です

- ✓ まずは無理せず職場になじみ、安定して長く働いてほしいが、頑張り過ぎていないか・・・
- ✓ 職場メンバーに負荷がかかっている気がする
- ✓ 最近調子の悪い日が多いようだが、どうしたら良いか
- ✓ 声かけの頻度はこれでいいのか..

定着に対する悩み



- ✓ 担当している仕事についてどう評価すればいいのか
- ✓ せっかく持っているスキルを活かしてほしいが無理もさせられない
- ✓ 配慮事項で避けるべき仕事は絶対にさせられないのか
- ✓ 正社員にする基準は何か

活躍に対する悩み

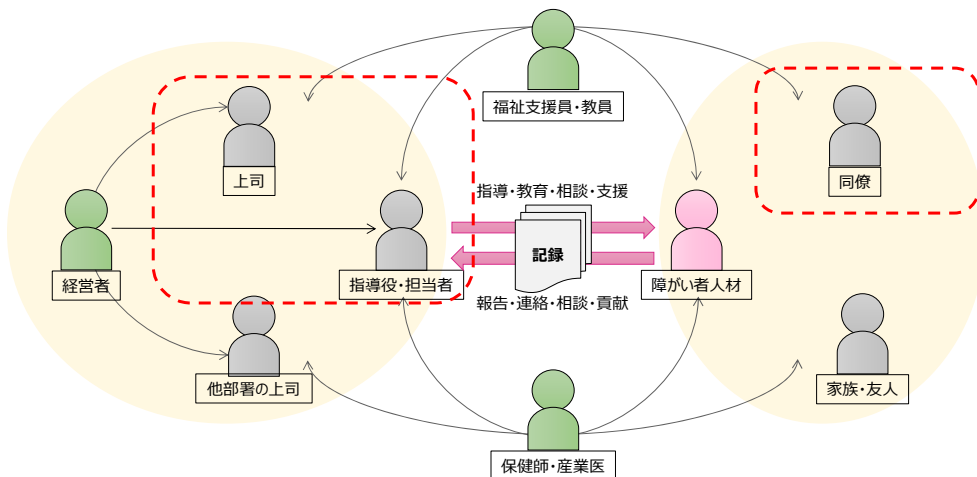
Activate Your Potential

10



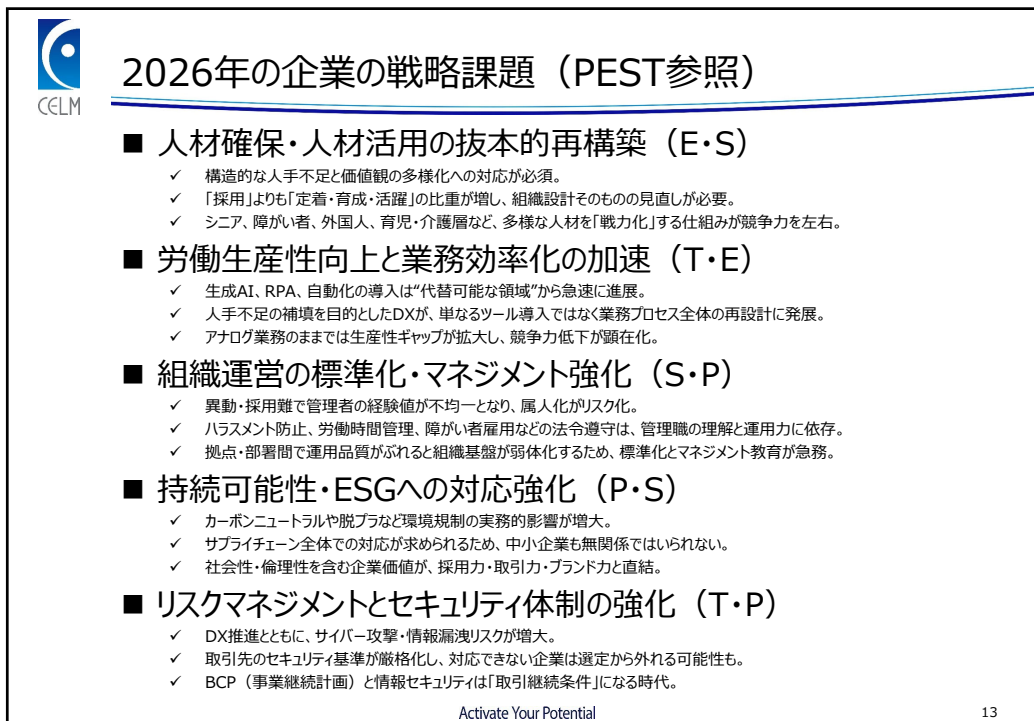
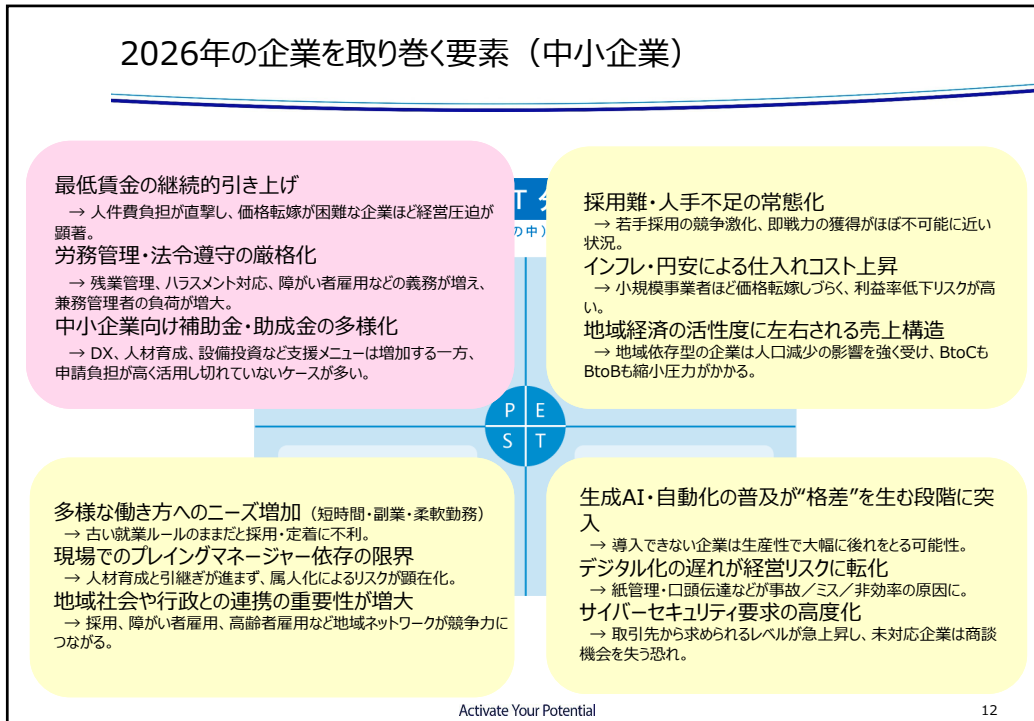
障がい者人材を日々支える側にも視点を置く

CELM



Activate Your Potential

11

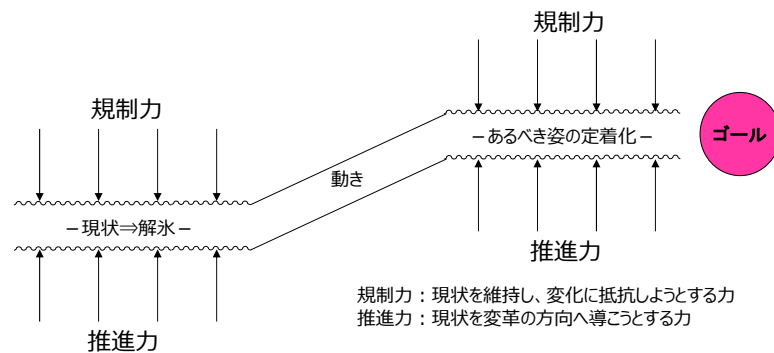




戦略課題（PESTから導かれる“中小企業のコア課題”）

- 人材の確保と戦力化の両立（採用＜活躍）
- 業務プロセス改善と生産性向上（DX + AI導入）
- 属人化の解消とマネジメント基盤の強化
- 法令遵守・労務リスクへの組織的対応
- 外部連携の強化による経営資源の拡張（行政・学校・地域）

（参考）力の場の分析



力の場の分析:クルト・レヴィン

