障害者雇用を“義務”から“戦力”へ

企業が現実的に取り組める人材育成型障害者雇用の実践

共生日本協議会セミナー ｜ 2026年8月28日
水野 聡 ｜ 合同会社TSUNAGU 業務執行顧問

活躍できる人を探すのではなく、
活躍できる仕組みを会社につくる。

今日お伝えしたい結論

良い人材を探すだけでは、障害者雇用は変わらない。

採用・育成・業務設計・定着をつなぐ
“仕組み”が必要です。

どこか1つだけでは、うまくいかない。

そもそも応募はありますか？

都市部の障害者採用が進まないのは、需要と供給のミスマッチがあるから

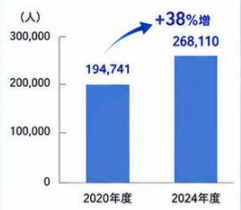
需要増・供給減・就職率低下

① 採用需要は増加

法定雇用率の引き上げ

2024年4月～ 2.5% → 2026年7月～ 2.7%

全国の障害者専用求人数の推移

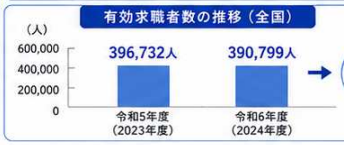


企業の採用需要は拡大

② 求職者は減少

有効求職者数の推移（東京）

有効求職者数の推移（全国）



採用対象の求職者は減少

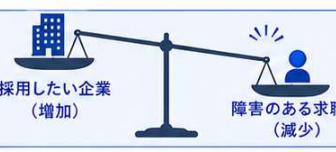
③ 就職率は低下

就職率の推移（東京）

就職率の推移（全国）

東京では3人中2人が未就職

需要超過が障害者採用が進まない根拠



地方人材をターゲットにした全国採用

都市部で採れないなら、地方に採用の視点を広げる。

首都圏では企業の雇用義務が先行し、採用競争が激化。
九州には潜在的な人材余力があり、全国採用×在宅勤務が有効。

都市部の現実

東京は求人過多。
採りたくても採れない。

企業の雇用義務人数	想定就労可能障害者人数
22.8万人	15.9万人

66,201人分の求人過多

全国採用の考え方

① 地方に目を向ける

九州地方
想定就労可能障害者
36.6万人
企業の雇用義務人数
4.3万人

出典：EYストラテジー・アンド・コンサルティング

② 潜在余力がある

32.3万人の余力

都市部より
採用余地が大きい

③ 在宅勤務でつなぐ

全国採用 × 在宅勤務
地域を超えて採用・育成・配属へ

都市部の採用難は、地方人材まで視野を広げることで突破できる。
全国採用は、これからの障害者雇用の有効策。

在宅勤務で広がる採用機会

通勤という壁をなくせば、“採れる人材”は増やせる。

就職を阻む“通勤の壁”

66.6%
テレワーク希望理由
1位は「通勤負担の軽減」

- ☑ 就職時の不安でも「通勤」が上位
- ☑ 通勤困難で求職活動できない人もいる

通勤圏内に求人が少ない

障害者枠求人は
東京23区に集中

求人偏在は
最大5倍

地方・郊外では
通勤圏内の求人が少ない

- ☑ 地方企業の約9割が採用を「難しい」
- ☑ 通勤手段の不便さ・母集団不足が課題

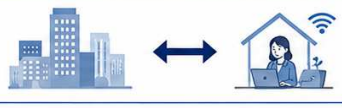
在宅勤務で解決

企業（全国） × 在宅勤務 = 候補者拡大

- 通勤制約が減る
  移動負担を気にせず応募しやすい
- 全国から採用できる
  地方・郊外人材も候補に
- 採用難の改善
  母集団拡大で採用しやすくなる

まとめ

在宅勤務は、通勤の壁を越えて採用母集団を広げる有効策。
“採れない”を変える鍵は、全国採用 × 在宅勤務です。



欲しかった人材は採用できていますか？

現場のリアルな課題

面接や推薦だけでは、相性は見えにくい。

採用後に初めて分かることが多く、「こんなはずじゃなかった」が起こりやすい。

- 数回の面接
- 第三者からの推薦
- 書類情報

→ ？ 本人との相性は分かりにくい

- 企業側：こんなはずじゃなかった
- 本人側：思っていた仕事と違った

だからこそ、採用後に見極めながら育てる設計が必要。

採用後こそ、本当のスタート

障害者雇用の負担は、採用後に一気に増える。

01 初期教育 → 02 業務説明 → 03 配慮 → 04 質問対応 → 05 面談 → 06 支援機関連携 → 07 評価 → 08 定着支援

担当者が疲弊するのは、努力不足ではなく“仕組み不足”。

やってもらう仕事はありますか？

採用後の課題

採用しても、任せる仕事がない。

その背景には、人事責任者に集中する“業務切り出し”と“現場負担調整”のストレスがある。

採用はできた。
でも、どの部署に
何を任せればいいのか
決まらない…

人事責任者にのしかかる負担

1. 各部署への仕事切り出し依頼
   “この業務は任せられないか”を個別に調整
2. 配属後の現場マネジメント負担の依頼
   指導・配慮・進捗確認まで現場にお願いする必要

→ 人事の調整負担が増える
→ 受け入れが進みにくい

1 採用 → 2 業務切り出し依頼 → 3 配属調整 → 4 現場マネジメント依頼 → 5 受け入れ停滞 → 負担増

“仕事がない”の裏には、人事と現場の調整負担が隠れている。

「任せる仕事がない」の再定義

仕事が“ない”のではなく、まだ“設計されていない”のかもしれない。

よくある声

障害者に
任せる仕事がありません

1 採用 → 2 育成 → 3 得意・適性を見極める → 4 業務を棚卸しする → 5 仕事と人を接続する → 活躍

採用時点で、すべての仕事が決まっていなくてもよい。

採用難の発想転換

“採ってから”育てる。

やってもらいたい仕事があるなら、その仕事ができるように育てる。
そう考えると、障害者雇用は“採れない悩み”から前に進める。

よくある悩み

やってもらいたい仕事はある。
でも、その仕事ができる
障害者がいない。

“人がいない”のではなく、
“できる人材がまだ育っていない”

発想を変える

1 やってもらいたい仕事を明確化

2 その仕事ができるように育成

3 できる人材から採用・配属

“採して採る”だけでなく、“採ってから育てる”が悩みを軽くする。

採用戦略を変える

“即戦力探し”だけでは、採用は苦しくなる。

従来

- 即戦力を探す
- 採用競争が激化
- 採れない

これから

- 素養のある人を採る
- 採用後に育てる
- 活躍へつなぐ

全国採用 × リモートワーク × 採用後育成

これまで出会えなかった人材に出会う。

まず、自社で考えてほしいこと

最初に整理したい、3つの問い。

1
1年後、どんな仕事を
任せたいのか

2
そのために、
何を**育てる**必要があるのか

3
どんな人を
採用したいのか

1人から ▶ 1つの業務から ▶ 1つのチームから ➡ 振り返り ▶ 改善 ▶ 拡大

最初から完璧を目指さず、小さく始める。

任せられる仕事の３段階

任せる仕事の広げ方

任せる仕事は、3段階で広げる。

いきなり外部案件ではなく、社内から段階的に広げる。
難易度と責任を少しずつ上げることで、無理なく戦力化できる。

1 社内の業務から始める

納期がなく、緊急度が低い業務を担う

資料整理・データ入力・チェック作業

2 グループ内業務を受託

グループ内の低緊急・低納期業務を担う

集計・更新作業・事務補助

3 外部案件へ広げる

外注案件や外部案件を受託する

制作補助・運用業務・業務委託案件

社内 → グループ → 外部 と段階的に広げることで、安心して任せられる仕事が増えていく。

T 合同会社 TSUNAGU
人と組織をつなぎ、可能性をひらく

何を育てるのか？

安定就業に必要なこと

安定した業務遂行には、ITスキルとヒューマンスキルの両方が必要。

ツールが使えるだけでなく、仕事を安定して続けられる力も育てる。

技術だけでなく、働き続けるための土台も人材育成の対象。

誰を採用するのか？

採用の考え方を変える

完成された人材を探すのではなく、育てる前提で考える

従来型

- できる人を探す
- 条件が合わない
- 採用が止まる

これからの考え方

1. **素養を見て採る**
   学ぶ姿勢・報連相・継続できる体調管理
2. **採用後に育てる**
   基礎スキル・業務手順・ツールの使い方
3. **業務に接続する**
   得意を見極めて任せる範囲を広げる
4. **活躍**

『育てられる会社』であることが、そのまま採用力になります。

採用ミスマッチへの対策

“やってほしい業務”を先に共有し、できる人材を育てる。

自社業務を知らないままではミスマッチが続く。だからこそ、実務に近い訓練で適性を見極める。

よくある課題

やってほしい業務はある。
でも、その業務ができる
障害者がいないのでは？

自社内の業務内容を知らない
本人・支援機関だけでは、
採用のミスマッチが続きやすい

実務に近い訓練で育てる 4 ステップ

1. **実際の業務／想定業務を共有**
2. **PBLで事前訓練**
3. **安定実施・適性を見極める**
4. **適性のある人材から社内に配属**

業務を起点に育てる仕組みが、採用精度と定着率を高める。

これからの障害者雇用の新スキーム

新しい雇用スキーム

会社貢献度の高い障がい者を雇用する、新スキーム。

在宅雇用を基本とした“人材育成型雇用”。

単純作業だけの採用ではなく、在宅で雇用し、育成を通じて力を伸ばし、会社の価値に直結する業務へつなげます。

従来の課題

- 採れても戦力化しにくい
- 任せる仕事が限定される
- 現場負担が大きい

これからの新スキーム

1. 在宅で雇用
2. 育成しながら見極める
3. 業務へ接続して戦力化

場所にとらわれず在宅で活躍できる体制で採用

研修やOJTでスキルを伸ばし、適性を見極める

強みを活かせる業務に接続し、成果に貢献

実現できること

- 採用母集団の拡大
- 会社貢献度の向上
- 定着と活躍の両立
- 将来の職域拡大

“採ってから育てる”
在宅雇用を基本とした人材育成型雇用が、これからの新スキーム。

“人材育成型雇用”の副次的なメリット

人材育成型雇用の別メリット

“人を育てる雇用”は、会社の評価と実質負担も変える。

人材育成型雇用は、障がい者雇用を“コスト”ではなく“人的資本投資”として捉え直せる。
さらに、人材育成分野の助成金を活用できる可能性があり、実質負担の軽減にもつながる。

人的資本投資として評価

- 社員育成への本気度が伝わる
- 社内の理解・協力を得やすい
- 社外からの評価向上
- 採用・ESG・人的資本開示とも親和性

助成金活用の可能性

- “人材育成”だから制度と相性がよい
- 人材育成分野の助成金を活用できる可能性
- 実質負担額の軽減につながる

※助成金の活用には要件確認が必要です

結果として実現できること

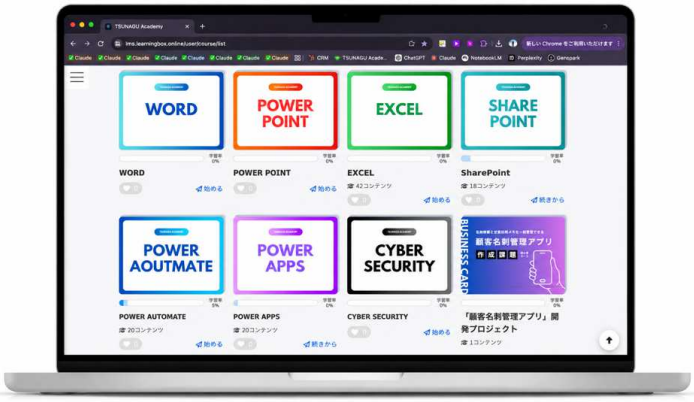
- 社内外からの信頼向上
- 導入の意思決定がしやすい
- 継続しやすい雇用モデル
- 会社貢献度の高い人材育成へ

“雇用”で終わらせず、“育成投資”として捉えることで、
評価向上と実質負担軽減の両立が見えてくる。

自社で実施するのは大変だと感じたら

人材育成型雇用支援

SUNAGU Acader



ワンストップ支援サービス

人材育成型雇用支援 TSUNAGU Academy

採用・育成・在宅就労・業務接続・定着までを、一気通貫で支える。

“採れない”“育てられない”“任せる仕事がない”を、ワンストップで解決する支援モデルです。

企業が抱える課題

- 採用できない
- 育成が難しい
- 在宅雇用の設計が難しい
- 任せる仕事につながらない

TSUNAGU Academyの支援

1 採用支援 → 2 基礎研修・PBL → 3 在宅就労支援 → 4 業務接続・配属支援 → 5 定着伴走

実現できること

- 採用母集団の拡大
- 会社貢献度の向上
- 現場負担の軽減
- 定着と活躍の両立

TSUNAGU Academyは、障がい者雇用を“採用”で終わらせず、
“育てて活かす”まで支えるワンストップ支援です。

ワンストップ支援サービス

TSUNAGU Academyが支える5つの領域

採用から定着まで、必要な支援を切れ目なく提供。

企業と本人の両方を支えながら、在宅雇用を“活躍”につなげます。

1 採用支援

候補者発掘・
推薦・面談調整

2 基礎研修・PBL

業務基礎・IT学習・
実践訓練

3 在宅就労支援

勤務環境・
日々の運用支援

4 業務接続・配属支援

適性を見極めて
仕事へ接続

5 定着伴走

面談・相談・
活躍継続を支援

必要な支援を個別に分断せず、一気通貫で伴走する。
それがTSUNAGU Academyの価値。

在宅就労を支える日々の運用

在宅勤務でも“ひとりにしない” 学習継続を支えるバーチャルオフィス

出退勤確認・日々の声かけ・企業や支援スタッフとのコミュニケーションを通じて、在宅勤務の孤立感を防ぎます。

バーチャルオフィスのイメージ

出退勤の見える化
ログイン状況や
日々の活動を確認

声かけ・相談
困りごとを
すぐ共有できる

企業・支援者と連携
雇用元企業や
支援スタッフとつながる

学習継続を支援
孤立を防ぎ、
日々の学びを支える

“つながり続ける仕組み”が、在宅学習と在宅勤務の継続を支えます。

TSUNAGU Academyの提案

課題をつなげて解決する、ワンストップ支援。

採用・育成・在宅就労・業務接続・定着を分けずに支えるから、導入後の失敗を減らせる。

よくある分断

- 採用はできても育成がない
- 育成しても仕事につながらない
- 在宅勤務の運用が続かない
- 配属後の定着フォローが弱い

TSUNAGU Academy

導入後の変化

- 採用の選択肢が広がる
- 現場負担を抑えやすい
- 会社貢献につながりやすい
- 継続しやすい雇用モデルになる

バラバラな支援ではなく、つながった支援へ。
TSUNAGU Academyが、その全体設計を支えます。

共生日本協議会 DE&I部会 調査研究へのご協力企業募集のご案内

障がい者の活躍を広げるための“研究テーマ”を推進する ご協力企業を募集しています。

企業の皆さまのご参加が研究の質と成果を高めます！

TSUNAGUは、共生日本協議会の「障がい者の活躍DE&I部会」に参画し、以下の3つのテーマについて調査・研究を進めています。企業の皆さまの知見・データ・事例のご提供や、実証実験へのご参加を通じて、実効性のある施策創出と、持続可能な障がい者雇用の実現を目指します。

1 在宅就労の可能性の探求
→採用課題へのアプローチをさぐる

・地方における大手と中小企業の住み分けの調査、研究

2 リスキリング
→リスキリングに関する調査、研究

・リスキリングの実態や効果に関する調査、研究

3 職場定着＆伴走支援
→マネジメントスキルセットに関する調査、研究

・マネジメントスキルセットの構築と有効性に関する調査、研究

調査・研究にご協力いただける企業を募集しています。

- ☑ アンケート調査やインタビューへのご協力
- ☑ 社内データや事例のご提供
- ☑ 実証実験・パイロット導入へのご参加　など

➡ ご関心のある企業様はぜひお問い合わせください。

最後に

自社でできることは、ぜひ自社で。

そして、難しいところがあれば、外部の力も上手に使う。

自社で進める
自社の業務や文化に根づかせる

連携する
支援機関・社労士・専門家と補完し合う

外部支援を活用する
必要な機能だけを上手に取り入れる

私たちも、この考え方を実践しています

1 育てる

2 雇いながら育てる

3 活躍してもらう

TSUNAGUの実践例

人材育成や助成金の制度活用は、このあと社会保険労務士の先生方から詳しくご説明いただきます。

もし私たちがお役に立てることがあれば、その時に声をかけていただけたら嬉しいです。