

企業における障害者雇用の
質の向上に向けた取組の
現状と課題に関する調査研究

2026年3月

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構
障害者職業総合センター

NATIONAL INSTITUTE OF VOCATIONAL REHABILITATION

企業における障害者雇用の質の向上に向けた 取組の現状と課題に関する調査研究

2026年3月

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

障害者職業総合センター

NATIONAL INSTITUTE OF VOCATIONAL REHABILITATION

まえがき

障害者職業総合センターは、「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づき、我が国における職業リハビリテーションの中核的機関として、職業リハビリテーションに関する調査・研究をはじめとして、様々な業務に取り組んでいます。

本調査研究報告書は、当センター研究部門が、2024年度～2025年度に実施した「企業における障害者雇用の質の向上に向けた取組の現状と課題に関する調査研究」の結果をまとめたものです。

本調査研究は、障害者雇用の質の向上が求められる中で、事業主が講じている措置や、直面する課題、必要とする支援の内容について明らかにするとともに、優れた実践を行っている企業の取組事例を把握することを目的として実施しました。

令和5年4月より、障害者雇用促進法において、障害者の職業能力の開発及び向上に関する措置を行うことが事業主の責務として明確化されました。令和5年度から5年間の障害者雇用対策基本方針においても、在職障害者に対する効果的な職業能力開発を行うことが示され、事業主においては、障害者雇用の質の向上に向けた取組を行うことが求められています。こうした中で本調査研究報告書が、障害者雇用の質の向上に向けた取組の拡充のきっかけになるとともに、障害者を雇用する事業主への支援の充実の一助となれば幸いです。

最後に、本調査研究の実施に当たり、有識者ヒアリングにご協力いただいた専門家の方々、企業を対象としたアンケート調査及びヒアリング調査にご協力いただきました皆様に対し、心より御礼申し上げます。

2026年3月

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構
障害者職業総合センター
研究主幹 佐々木 菜々子

執筆担当者（執筆順）

中山 奈緒子	障害者職業総合センター	上席研究員	概要、第2章、第4章
大谷 真司	障害者職業総合センター	統括研究員	第1章
桃井 竜介	障害者職業総合センター	統括研究員	第1章、第3章第1節、第3節
永登 大和	障害者職業総合センター	研究協力員	第2章第4節、第5節
高木 啓太	障害者職業総合センター	上席研究員	第3章

謝 辞

本調査研究を実施するにあたり、有識者ヒアリングにご協力いただいた専門家及び企業の皆様をはじめ、アンケート調査、ヒアリング調査にご協力いただいた企業の皆様等、多くの皆様からのご協力を賜りました。厚く御礼申し上げます。

<研究担当者>

本調査研究は、障害者職業総合センター事業主支援部門で担当した。
研究担当者、研究担当時の職名、担当した年次は以下のとおりである。

大谷 真司	障害者職業総合センター	統括研究員	2024年度
桃井 竜介	障害者職業総合センター	統括研究員	2025年度
増田 保美	障害者職業総合センター	主任研究員	2024年度
山科 正寿	障害者職業総合センター	主任研究員	2025年度
高木 啓太	障害者職業総合センター	上席研究員	2024年度～2025年度
中山 奈緒子	障害者職業総合センター	上席研究員	2024年度～2025年度
永登 大和	障害者職業総合センター	研究協力員	2024年度～2025年度
佐藤 涼矢	障害者職業総合センター	研究協力員	2024年度～2025年度

目 次

概要.....	1
第1章 調査研究の背景・目的・方法	9
第1節 はじめに	9
第2節 本調査研究の方法	13
第2章 企業に対するアンケート調査	15
第1節 調査の目的	15
第2節 調査の実施方法	15
第3節 調査結果	17
第4節 障害者雇用の質の向上に向けた取組と他の要因との関連の検討	74
第5節 その他実施している取組、「質の高い障害者雇用」に関する考え・イメージ（自由記述の分析）	118
第6節 考察とまとめ	126
第3章 企業に対するヒアリング調査	135
第1節 調査の目的と方法	135
第2節 調査結果	140
第3節 調査結果のまとめ	162
第4章 総括	171
第1節 考察	171
第2節 おわりに	176
巻末資料 障害者雇用の質の向上に向けた取組等に関するアンケート調査 調査票（Webアンケートフォーム）	179

※ 本調査研究の付録資料（本文に掲載していない集計表）については、下記のホームページからPDFファイルによりダウンロードできます。

【障害者職業総合センターホームページ】

<https://www.nivr.jeed.go.jp/>

概 要

1 調査研究の背景と目的

2025年の障害者雇用状況の集計結果によれば、民間企業に雇用されている障害者の数は22年連続で過去最高となり確実な進展が見られている。一方、2022年の障害者雇用促進法改正では、事業主の責務として障害者の能力開発及び向上が含まれることが明確化されるとともに、2023年度から5年間の障害者雇用対策基本方針においても、在職障害者に対する効果的な職業能力開発を行うことが示され、事業主には障害者雇用の質の向上に向けた取組を行うことが求められている。

本調査研究は、企業における障害者雇用の質の向上に関する取組の現状と課題及び必要な支援の内容を明らかにすること、企業の具体的な取組事例を紹介することで、障害者雇用の質の向上に資するための政策の検討や、地域障害者職業センター等の支援機関による企業への支援等に役立つものとするを目的として実施した。

2 調査研究の方法

本調査研究では、有識者ヒアリング、企業アンケート調査及び企業ヒアリング調査を実施した。

(1) 有識者ヒアリング

企業アンケート調査及び企業ヒアリング調査に先立ち、調査内容及び調査項目の検討に資する情報を収集するため、2名の学識経験者及び特例子会社1社に対するヒアリングを実施した。

(2) 企業アンケート調査

企業における障害者雇用の質の向上に向けた取組に関する現状と課題や必要な支援等を把握することを目的として、2024年10月～11月に、高齢・障害・求職者雇用支援機構のWebアンケートフォームを用いて実施した。調査対象は、一般企業（特例子会社以外の企業）10,000社及び特例子会社598社の計10,598社とした。

(3) 企業ヒアリング調査

企業における障害者雇用の質の向上のために必要な取組や支援の具体的事例を把握することを目的として、2025年2月～5月に、訪問調査又はオンライン会議システムを用いたオンライン調査を実施した。調査対象は、企業アンケート調査において、ヒアリング調査に「協力可能」と回答があった企業等の中から、障害者雇用の質の向上に向けた取組を積極的に実施している企業13社（一般企業8社、特例子会社5社）を選定した。

3 調査研究の内容

(1) 企業アンケート調査結果

企業アンケート調査の有効回答数は、一般企業2,100社、特例子会社195社、有効回答割合は一般企業21.1%、特例子会社32.6%であった。以下、調査結果の主な内容を示す。

ア 回答企業における障害者雇用の方針

障害者雇用の方針について、一般企業、特例子会社ともに、「法定雇用率の充足を目指している」を重視していると回答した企業の割合が最も高かった。「障害者雇用を経営戦略の一つとして位置づけている」、「障害者の戦力化を目指している」、「障害者が社内のより中心的な業務（コア業務）に貢献できることを目指している」、「障害者の新たな職域や新規事業の開拓を目指している」の4項目は、一般企業において「重視している」を選択した企業は10%前後にとどまった項目であったが、特例子会社では4割弱～6割弱の企業が「重視している」を選択していた。

イ 能力開発、評価・処遇等の取組

回答企業の障害者雇用において、「能力開発、評価・処遇等の取組」（業務とのマッチング、教育訓練（OJT）、教育訓練（Off-JT）、評価・処遇、中長期的なキャリア形成に関する合計25項目）を実施した実績について、正社員、非正社員別に尋ねた。「業務とのマッチング」に該当する取組については、一般企業、特例子会社とも多くの企業が何らかの取組を実施している一方、「中長期的なキャリア形成」に該当する取組は一般企業において取組実施数が「0」の企業も3割弱あり、まだ具体的な取組を実施した実績のない企業も一定数あることが分かった。正社員と非正社員の比較では、特例子会社においては全ての項目、一般企業においても大半の項目で、「正社員に対し実施したことがある」の方が「非正社員に対し実施したことがある」よりも回答割合が高い結果であった。一般企業と特例子会社の比較では、「昇進・昇格・賞与等について、障害のない従業員と共通の基準の適用」及び「資格取得に対するインセンティブの付与」の2項目を除き、特例子会社の方が一般企業よりも「正社員／非正社員に対し実施したことがある」の回答割合が高い結果であった。

企業規模別の比較からは、企業規模が大きいほど取組を実施している割合が高い傾向が見られた。雇用障害種別（2024年6月1日現在で雇用している障害者の障害種別）の比較からは、雇用障害種別が単一の企業群と比べ、雇用障害種別が複数である企業群の方が取組実施数が多い傾向が見られた。

ウ 取組の効果

「能力開発、評価・処遇等の取組」によりもたらされたと思われる、取組の効果に関する10項目について、「あてはまる」と「ややあてはまる」の合計でみると、一般企業では、「障害者が元々有していた能力を適切に発揮できる機会が増加した」が43.5%と最も多く、次いで「障害者の業務や職場に対する満足度が向上した」が42.3%であった。特例子会社では、「障害者の業務や職場に対する満足度が向上した」が81.1%と最も多く、次いで「障害者の職業能力やスキルが向上した」が78.5%であった。一般企業では、健常者も含めた職場や企業全体に対する効果に関する項目（「職場全体の士気が向上した」、「障害者雇用の経験やノウハウの蓄積を、他の従業員群（例：疾患・育児・介護を抱える従業員、外国人従業員等）にも応用することができた」、「社会における自社の評価や企業イメージが向上した」）に対するポジティブな回答は、いずれも20%未満にとどまった。一方、特例子会社では、30%～60%程度の回答割合であった。

エ 合理的配慮

合理的配慮の手続きについては、一般企業、特例子会社ともに多くの企業が「職場において支障となっている事情があれば申し出るように伝えている」、「相談に対応する担当者・部署をあらかじめ定め、

当人に周知している」を実施していた。職場において支障となっている事情を確認するための面談の実施や、配慮事項を申し出る方法についての当人への周知、配慮事項への対応についての外部機関への相談、合理的配慮に関する話し合いに障害者本人の希望に応じ支援者を同席させる等の取組については、特例子会社では半数以上の企業が実施している一方、一般企業ではいずれの取組も実施している企業は半数以下という結果であった。

オ 障害者雇用の質の向上における課題、必要な制度や支援

障害者雇用の質の向上に取り組む上での課題については、一般企業、特例子会社ともに「配属先現場において障害者をサポートする上司・同僚の不足」の回答割合が高く、加えて一般企業では「職場において必要な環境整備を行うノウハウの不足」や「障害者の能力に関する社内の理解の不足」、特例子会社では「障害者のモチベーションの維持・向上のためのノウハウの不足」や「障害者の能力開発や能力発揮に有用な業務の安定的な供給の不足」等の回答割合が高かった。

障害者雇用の質の向上に取り組む上で支援を受けた・活用した機関については、一般企業ではハローワークと障害者就業・生活支援センターの回答割合が高く、特例子会社では前述の2機関に加えて地域障害者職業センター、就労系障害福祉サービス、自治体設置の就労支援機関等の様々な機関の回答割合が高かった。

障害者雇用の質の向上に取り組む上でより実施が必要と感じている制度や支援については、一般企業、特例子会社いずれにおいても、配属部署や管理職への研修の実施、障害者本人のキャリアに関する支援、ジョブコーチ支援、健康管理に関する助言と回答する企業が比較的多いことが示された。

カ 障害者雇用の質の向上に繋がった事例

回答企業で現在雇用している障害者のうち、回答企業における何らかの取組によって「職場定着、能力の発揮、キャリア形成、仕事や職場に対する満足度の向上等」の雇用の質の向上に繋がった事例については、一般企業 757 事例、特例子会社 166 事例の回答を得ることができた。

当該障害者の有する働くことやキャリアに関する希望については、一般企業、特例子会社ともに「同じ会社でできるだけ長く働きたい」が80%台で最も多かった。次いで、一般企業では「体調管理や私生活とのバランスを取りながら働きたい」が40%台であり、特例子会社では「周囲の人や社会の役に立ちたい」、「安定した収入を得たい・より高い収入を得たい」、「幅広い業務の経験や能力を身に着けたい」、「特定の業務の経験や能力を伸ばしたい」、「体調管理や私生活とのバランスを取りながら働きたい」がいずれも40%台であった。

当該障害者の雇用の質の向上に役立った取組は、「配置部署における相談・コミュニケーション」のように障害者手帳の種別を問わず役立つ取組もあれば、「業務とのマッチング（入社前の実習やインターシップ、障害者の能力や希望に沿った業務の選定等）」のように、障害者手帳の種別によって回答割合が大きく異なる取組も見られた。加えて、当該障害者の働くことやキャリアに関する希望によって、当該障害者の雇用の質の向上に役立った取組として最も多かった回答が異なっていた。

キ 障害者雇用の方針、「能力開発、評価・処遇等の取組」、及び取組の効果の関連

回答企業における障害者雇用の方針9項目、及び取組の効果10項目について、それぞれ共通する因子を抽出するため、因子分析を行った。因子分析の結果、障害者雇用の方針の背景に2つの因子があるモ

デルが見出され、それぞれ法令遵守・社会的責任志向因子、戦力化志向因子と解釈することができた。また、取組の効果については3つの因子があるモデルが見出され、それぞれ能力・満足度向上因子、波及効果因子、処遇向上因子と解釈することができた。

多変量解析により「能力開発、評価・処遇等の取組」と、取組の効果の背景にある3つの因子との関連を検証した結果、「能力・特性の把握」、「実習・インターン」、「職務の希望の確認」、「特性に合った職務設定」、「適性の定期的な確認」、「責任・裁量の付与」、「指導役の機会提供」、「健常者社員と共通の処遇」、「障害に配慮した処遇」、「希望を踏まえた目標設定」、「人事評価に基づく待遇」及び「キャリアに関する相談」の12項目において、取組の効果の背景にある3つの因子との有意な正の関連が見られた。加えて、回答企業における障害者雇用の方針の背景にある2つの因子と、「能力開発、評価・処遇等の取組」との関連を検証した結果、戦力化志向因子は業務とのマッチングから中長期的なキャリア形成まで幅広い「能力開発、評価・処遇等の取組」の実施と有意な正の関連が見られた。法令遵守・社会的責任志向因子は、業務とのマッチングに関する複数の取組に加え、教育訓練（OJT）、評価・処遇及び教育訓練（Off-JT）に関する一部の取組の実施と有意な正の関連が見られた一方、中長期的なキャリア形成に関する取組とは有意な関連が見られなかった。取組実施数を目的変数とした分析からは、一般企業においては企業規模、雇用障害種別、障害者雇用の経験年数、回答企業における障害者雇用の方針といった変数が、取組実施数に影響を与えることが示唆された。

ク 「質の高い障害者雇用」に関する考え・イメージ

「質の高い障害者雇用」に関する考え・イメージに関する自由記述のテキストマイニングを実施した。企業は主に「質の高い障害者雇用」について、「働きやすい職場環境であること」、「能力が発揮できること」、「やりがいがあり、安定して就労できること」、「健常者と同等の処遇、同一の就労環境であること」、「特性に応じた業務配置であること」、「支援体制が整っていること」、「社会貢献できること」、「社内の風通しが良いこと」といったイメージを持っていると解釈できた。

(2) 企業ヒアリング調査結果

企業13社（一般企業8社、特例子会社5社）に対し、「雇用の質としてイメージするもの」、「質の向上に向けた具体的取組と取組を開始したきっかけ、促進要因」、「障害者の意向・希望等を把握するための工夫」、「質の向上に向けた取組の効果」、「課題点、必要な制度や支援」等について聴取した。

ア 障害者雇用の質としてイメージするもの

企業が障害者雇用の質としてイメージするものについては、安心して働ける職場環境、高い処遇、キャリア形成などの「障害者にとっての雇用の質」と、障害者が業務をしっかりと実施して、企業の業績に貢献するといった「企業にとっての雇用の質」が見られた。

障害者の担当業務については、「障害者が担当する独自の業務を行う事例」と「障害の有無に関わりなく同一の業務を行う事例」が見られたが、担当業務の違いによっても、障害者に対してサポートするといった方向性と、同じ業務を一緒に行っていくといった方向性に分かれ、「雇用の質としてイメージするもの」に違いが表れている事例も見られた。

イ 質の向上に向けた具体的取組

雇用の質の向上に向けたハード面（制度面）の取組としては、職域の拡大に関すること、キャリアア

ップに関すること、昇給・昇格や手当制度に関することが多く挙げられた。雇用の質の向上に向けたソフト面（人的な関わりやサポート等）の取組としては、サポートに関すること、障害理解に関すること、採用前のマッチングに関すること、作業のステップアップに関することが挙げられた。

ウ 障害者の意向・希望の把握

障害者の意向・希望を把握するための工夫としては、事例によって頻度や方法は異なるものの、全ての企業において面談が実施されており、面談において障害者の意向や希望の把握がなされていた。面談の中でキャリアプランシートを活用している事例、経営層が障害者の話を直接聞くための場を設けている事例、目標管理制度を活用している事例も見られた。また、業務外のコミュニケーションの場を設けている事例も見られた。

エ 質の向上に向けた取組の効果

雇用の質の向上に向けた取組の障害者本人への効果の事例としては、①障害者の自発性や責任感の醸成、②障害者の職場定着率の向上、③障害者の処遇の向上、④障害者の満足度の向上等が見られた。

また、職場全体への波及効果の事例としては、①健常者の障害者への理解の促進、②障害者雇用を生かした職場環境のバリアフリー化、③企業ブランド価値の向上等が見られた。

オ 課題点、必要な制度や支援

障害者雇用の質の向上に取り組む上での課題点、必要な制度や支援としては、支援に関すること、人事評価制度に関すること、業務創出に関すること、研修に関することが挙げられた。

4 考察

ア 障害者を雇用する企業にとっての障害者雇用の質のイメージ

企業アンケート調査における「質の高い障害者雇用」に関する考え・イメージの自由記述の分析結果からは、障害者を雇用する企業は、特性に応じた業務配置、支援体制の整備、健常者と同等の処遇の実現、障害者のやりがいや安定就労、能力の発揮や社会貢献等に加え、健常者と同じ場所で共に働くインクルーシブな職場環境や、障害の有無によらず誰にとっても働きやすい風通しの良い職場風土等も「質の高い障害者雇用」を構成する要素として認識していることが示唆された。

企業ヒアリング調査からは、「障害者にとっての雇用の質」、「企業にとっての雇用の質」という視点が見出された。「障害者にとっての雇用の質」の視点がなければ、企業がどのような取組を行っても障害者に伝わらず、障害者自らの取組にはつながらないと考えられる。障害者と企業がwin-winな関係を構築するためにはどちらの視点も必要である。

加えて、障害者が独自の業務を担当しているのか、障害の有無に関わりなく他の従業員と同一の業務を担当しているのかによっても障害者雇用の質のイメージに違いが見られた。企業が抱く障害者雇用の質のイメージは、取組の目的や背景に関わるものであり、企業における障害者雇用の質の向上に向けた取組について把握する際には、具体的な取組内容だけでなく、その取組の目的や背景についても理解することが重要と考えられる。

企業が障害者雇用の質の向上に向けた取組を推進する際には、まず「何のために今、障害者雇用の質の向上に取り組むのか」という取組の目的について、社内で障害者雇用に関わる者が共通認識を持つ

ことが重要と考えられる。自社にとっての障害者雇用の質のイメージを明確化し社内で共有することも、こうした意識の醸成に役立つのではないと思われる。加えて、雇用の質の向上に取り組む目的として、障害者の能力や満足度、処遇等の向上だけでなく、ダイバーシティの観点から障害の有無に関わらず働きやすい職場づくりについても意識することで、障害者と企業双方にとって雇用の質が高まる取組につながると考えられる。

イ 障害者雇用の質の向上に向けた取組

企業アンケート調査からは、正社員と非正社員の比較では、正社員の方が非正社員よりも企業内での能力開発の機会が多い傾向が見られた。一般企業と特例子会社の比較では、2項目を除き、特例子会社の方が一般企業よりも「正社員／非正社員に対し実施したことがある」の回答割合が高い結果であった。特例子会社は元来、障害者の雇用の促進及び安定を図るため、事業主が障害者の雇用に特別の配慮をした子会社として設立する企業であるため、業務のマッチングや研修の実施、目標設定等に関し障害に配慮した取組を実施している割合が高く、また社内の従業員に占める障害者の比率が高いことから、障害者がリーダーや指導役等を担当する機会は一般企業に比べて多い傾向があると考えられる。一方、一般企業で健常者と同じ雇用形態で雇用されている障害者については、健常者と共通の評価基準が適用されることが多いと考えられる。企業規模及び雇用している障害種別の多様さによる比較からは、企業規模が大きい企業や、雇用障害種別が複数である企業群の方が、有意に取組実施数が多い傾向が見られた。企業規模の大きい企業では、障害の有無に関わらず従業員全体を対象とした社内研修制度（キャリア研修を含む）や資格取得を奨励する制度等が整備されている企業が多く、結果的に障害者もそのような制度を活用できる機会が多いのではないかと推察される。加えて、複数の障害種別の障害者を雇用する企業では、様々な障害特性を持つ障害者に幅広く対応する必要があるため、取組実施数が多くなると考えられる。

企業ヒアリング調査では、能力開発（職域拡大の取組を含む）、人事評価制度、処遇、キャリア形成を促す正社員登用制度などの制度に関する「ハード面」の取組と、上司、指導担当者、同僚、支援者等との人的な関わりやサポート等の「ソフト面」の取組が見られた。ハード面の取組とソフト面の取組は互いに補完しながら障害者雇用の質の向上を実現していると考えられる。質の向上に向けた取組については、各企業の状況に応じて実施されるものであることから、必要な取組又は有効な取組も各企業によって異なるものとなる。ただし、どれか一つの取組を実施していれば十分というものではなく、質の向上に向けては多様な取組が求められるものと考えられる。

ウ 取組の効果

企業アンケート調査では、一般企業、特例子会社ともに、障害者の業務や職場に対する満足度の向上、職業能力及びスキルの向上・発揮等が、取組の効果として比較的実感されやすい傾向が示唆された。職場全体への波及効果を感じている一般企業数はまだあまり多くないという結果であったが、企業ヒアリング調査では、一般企業において業務の見える化によって従業員全体が働きやすくなった事例や、障害者雇用のノウハウを外国人雇用に活用した事例等も把握することができた。

エ 合理的配慮及び障害者の意向・希望の把握

合理的配慮の提供義務への対応としては、多くの企業が実施していたが、合理的配慮に関する相談に対応する担当者・部署をあらかじめ定め、職場において支障となっている事情があれば申し出るよう従業員に呼びかける対応が必要であると考えられる。その上で、障害者との面談や外部機関との連携を必要に応じていつでも実施できる体制の整備等、一般企業では十分に進んでいないが特例子会社では広く進められていた取組を行うことにより、障害者雇用の質の更なる向上につながる可能性があると考えられる。

障害者の意向・希望の把握は、企業が障害者の負担軽減を目的とした合理的配慮を検討するときだけでなく、障害者の能力向上や戦力化に取り組むときにも必要となる。加えて、面談の実施や日常でのやり取りなど障害者とのコミュニケーションは、それ自体が障害者の自発性や満足度の向上、社内の障害理解の促進等につながるものであり、障害者雇用の質の向上に向けた重要な取組であると考えられる。

オ 障害者雇用の質の向上に取り組む企業を支援する支援機関に求められる役割

支援機関の役割として、障害者への助言やジョブコーチ支援、職場定着支援など現在幅広く実施されている支援の実施が引き続き求められる。加えて、多くの企業が必要としている障害理解の促進のための社内研修、障害者の健康管理や合理的配慮のために必要な環境整備等に関する企業に対する助言、障害者が自身のキャリアを考えることへの支援、障害者の能力の向上及び発揮につながる雇用管理の方法について理解を深めるための支援等を提供できることが望ましいと考えられる。

企業アンケート調査からは、一般企業では企業規模によって取組の実施割合に差がある傾向が見られ、また、取組の効果として職場全体への波及効果を感じている企業は限定的であった。一方、企業ヒアリング調査では、300人未満の一般企業において、社内の障害理解の促進や障害者の能力開発等に積極的に取り組み、障害者が活躍している事例や、障害者雇用の質の向上に向けた取組により職場全体の働きやすさが向上した事例も複数把握された。事業主支援を行う支援機関等がこうした好事例に関する情報提供を行うことによって、企業の取組が促進される可能性もあると考えられる。

カ 本調査研究の意義

企業アンケート調査では、一般企業及び特例子会社における障害者雇用の質の向上に向けた取組の実施状況や課題、必要な支援等について定量的に把握することができた。また、クロス集計及び多変量解析の結果から、企業規模、雇用障害種別、企業における障害者雇用の方針等の要因が雇用の質の向上に向けた取組の実施に影響を与える可能性があることが示された。加えて、本調査で把握したいくつかの取組が、障害者の能力、満足度及び処遇の向上や職場全体への波及効果と関連している可能性が示唆された。更に、障害者を雇用する企業が障害者雇用の質の向上に関して抱いている考えやイメージの自由記述をテキストマイニングで分析し、自由記述に含まれる単語を類似度に基づき8つのクラスター（グループ）に分類して整理することができた。

企業ヒアリング調査では、企業規模300人未満の5社を含め、企業規模や業種の異なる様々な企業の取組事例を収集し、一定の整理をすることができた。取組内容については、人事評価制度、処遇、キャリア形成を促す正社員登用制度などの制度面だけでなく、障害者の能力やモチベーションを引き出すような職場での人的な関わりやサポート等のソフト面の取組についても事例を収集することができた。取

組の効果についても、障害者本人への効果だけでなく、職場全体への波及効果も含めて事例を収集することができた。

上記の調査を通じて把握された内容を踏まえた障害者雇用の質の体系化を行った。障害者雇用の理念に相当するものとして、企業アンケート調査では回答企業における障害者雇用の方針について尋ねた結果、本調査においては法令遵守・社会的責任を重視する方針や、障害者の戦力化を重視する方針等が見出された。障害者雇用の質の向上に向けた取組として、能力開発、雇用管理、評価・処遇に関する取組に加え、企業ヒアリング調査で把握された事例では、障害（者）についての職場全体での理解の促進のための取組や、全ての従業員の働きやすさを意識した取組を実施している企業も見られた。加えて、取組の効果として、障害者本人に対する効果（能力や満足度の向上、処遇の向上等）だけでなく、企業ヒアリング調査では職場全体への波及効果として、社内の障害理解の浸透や、障害の有無に関わらず働きやすい職場環境の実現を挙げる企業も見られた。

キ 本調査研究の限界と今後の課題

企業アンケート調査の限界点としては、取組の効果の項目はあくまで回答者（障害者雇用を総括する担当者）の主観による評価を用いている点、横断調査であるため、特に中長期的なキャリア形成の取組のように取組の効果が実感されるまでに長い期間が必要な取組については、効果との関連が十分に把握できなかった可能性があることに加え、回答企業における障害者雇用の方針、「能力開発、評価・処遇等の取組」、取組の効果等の変数間の関連についての分析は因果関係ではなく、あくまで相関関係の検証に留まっている点が挙げられる。

企業ヒアリング調査の限界点としては、全体の事例数が13事例に留まっているため、一般企業の企業規模による違いや、特例子会社の業務内容による違い等について比較し考察することはできていない点が挙げられる。

企業ヒアリングでは、「今後の展望」として障害者の職域の拡大やスキルの向上、特例子会社では処遇の向上や親会社への出向・転籍の実現等を挙げた企業が複数見られたところであり、障害者の能力開発や評価・処遇を含む障害者雇用の質の向上に向けた取組の進展状況については、今後も継続的な調査が行われることが望ましい。

本調査研究の成果を元に、主に企業の人事担当者、管理者に向けたパンフレット「障害者雇用の質の向上に向けて」を作成した。本調査研究報告書及びパンフレットが、企業において障害者雇用の質の向上に向けた取組を進める上での一助となれば幸いである。

第 1 章

調査研究の背景・目的・方法

第1章 調査研究の背景・目的・方法

第1節 はじめに

1 本調査研究の背景と目的

近年、雇用されている障害者数は着実に増加しており、厚生労働省が実施した令和5年度障害者雇用実態調査によれば、従業員5人以上の事業所に雇用されている障害者は推計で110万7,000人であり、5年前の同調査との比較では25万6,000人の増となっている。また、令和7年障害者雇用状況の集計結果を見ると、障害者の雇用の促進等に関する法律（以下「障害者雇用促進法」という。）による障害者の雇用義務のある企業に雇用されている障害者数も年々増加しており、障害者雇用は着実に進展している。

その一方で、障害者雇用の質の向上に向けた考察も従来から行われてきており（江本，2017；眞保，2018）、雇用率の達成に向け障害者雇用の数の確保を優先するような動きが見られるという認識のもと、「今後は、障害者雇用の数に加えて、障害者が個々に持てる能力を発揮して生き活きと活躍し、その雇用の安定に繋がるよう、障害者本人、事業主、関係機関が協力して障害者雇用の質を向上させることが求められる」旨を記載した意見書（「今後の障害者雇用施策の充実強化について」）が、2022年6月に労働政策審議会障害者雇用分科会（以下「分科会」という。）においてまとめられ、労働政策審議会会長に報告され、労働政策審議会会長から厚生労働大臣あてに提出された。

その後、障害者雇用促進法等の一部改正が盛り込まれた障害者の日常生活及び社会生活を総合的に支援するための法律等の一部を改正する法律案が、第210回国会における審議を経て成立・公布され、さらには2023年3月に障害者雇用対策基本方針（以下「基本方針」という。）が告示された。

今回の改正で、事業主の責務を規定する障害者雇用促進法第5条に障害者である労働者について職業能力の開発及び向上に関する措置を行うように努めなければならない旨の規定が新たに追加され、障害者雇用の質の向上に向けた事業主の責務の明確化等が図られたところである。

このようにして、障害者雇用の質の向上は、今後の障害者雇用施策の充実強化のための重要なテーマの一つとして位置づけられた。

本調査研究は、政府が、今後、障害者雇用の質の向上に資するための政策の検討を進めるために、企業が今現在、障害者の雇用の質の向上に向けてどのように取り組み、一方でどのような課題を感じ、さらにはどのような支援を必要としているかについて把握し、現状及び課題を洗い出すことが必要との認識のもと、行ったものである。

併せて、地域障害者職業センターや公共職業安定所（以下「ハローワーク」という。）など各支援機関が、企業に対する障害者雇用の質を高めるための支援を的確に行うことにも役立つものと考え、本調査研究を実施した。

2 障害者雇用の質について

（1）厚生労働省による障害者雇用の質に関するこれまでの議論

前項で記載したとおり、障害者雇用の質の向上について、分科会の場で議論され、その後の法改正、さらには基本方針への記載等を通じ、障害者雇用対策の充実強化の重要なテーマの一つとして位置づけ

られている。

その内容であるが、分科会の資料によれば、障害者雇用の質の向上についての関係条文として、障害者雇用における基本的理念を定めた障害者雇用促進法第3条及び第4条、障害者の雇用に関する事業主の責務を定めた第5条、合理的配慮を定めた第36条の2、第36条の3及び第36条の4が引用されている。この、事業主に対して合理的配慮の法的義務を定めた2013年の障害者雇用促進法改正は、「障害者雇用の量的拡大ではなく、従来にない視点、すなわち質的な保証を目指すものである」（江本，2017）との指摘もなされている。

分科会の議論にあつては、障害者雇用の質の向上に関し、雇用後の能力開発等も障害者雇用の質の向上に向けた対応として分科会意見書に盛り込まれており、前項での記載のとおり、同年、障害者雇用促進法の改正により、第5条に職業能力の開発及び向上に関する措置を行うように努めなければならない旨の規定が追加され、事業主の努力義務とされた。

翌年3月に告示された基本方針では、前述した法改正も踏まえ、包括的かつ、体系的に整理され、より具体的な障害者雇用の質に関わる記載が見られる。同方針では、「事業主が行うべき雇用管理に関して指針となるべき事項」として、障害者雇用の質の向上を図るための雇用管理及び職業能力の開発・向上に関する留意事項及び配慮事項がまとめられている。基本的な留意事項として「採用及び配置」、「教育訓練の実施」、「待遇」、「安全・健康の確保」、「職場定着の推進」、「障害及び障害者についての職場全体での理解の促進」、「障害者の人権の擁護、障害者差別禁止及び合理的配慮の提供」が挙げられており、障害の種別に応じた配慮事項もまとめられている。

次に、障害者雇用の質の向上に向けた取組については、分科会意見書では、障害者本人、事業主、関係機関が協力して障害者雇用の質を向上させることが求められるものとされていることから、事業主や支援機関等の関係機関が協力を行うことが重要であるものと考えられる。また、基本方針においても、事業主による雇用の質の向上のための取組に対する支援の充実が課題である旨の記載があることから、そのような施策も重要であると考えられる。

また、基本方針では、事業主の責務に関し、「障害のない人とともに生きがいをもって働けるような職場作りを進めることを通じて、雇用の質の向上が図られるよう努めるものとする。」と記載され、加えて前述のとおり「障害及び障害者についての職場全体での理解の促進」等を留意事項としている。

厚生労働省の公表資料を踏まえると、障害者雇用にあつては、社会連帯という理念に立った責任が事業主に求められることなどから、障害者雇用の質の向上のための取組については、企業全体、さらには社会との関わりを含めて捉えることが、障害者雇用の質の向上を巡るこれまでの議論や整理にも沿うものと考えられる。

（2）本調査研究における障害者の雇用の質に関する考え方

本節2（1）の議論を踏まえ、本調査研究は、能力を有効に発揮できる雇用機会の提供、雇用後の適正な雇用管理、職業能力の開発・向上に向けた取組、合理的配慮等は障害者雇用の質的要素であり、障害者雇用の質の向上は各質的要素の改善に基づくものであるとの整理のもとで進めることとした。具体的には、障害者雇用の質を構成する質的要素を洗い出し、整理、体系化したうえで、アンケート調査票を作成し、アンケート調査結果を分析するという作業手順となる。

本調査研究における障害者雇用の質に関する内容については、これまでの議論や整理を踏まえつつ、当機構による先行研究や、有識者からのアドバイス等を参考にして固めていった。

当機構の先行研究としては、障害者職業総合センター資料シリーズ No. 101 (2018)「障害者雇用の質的改善に向けた基礎的研究」があり、ここでは、専門家及び企業ヒアリング、先行文献及び障害当事者手記等をもとに障害者雇用の質に関する視点を抽出しており、①社会からの期待への対応（より良い働き方、企業経営等）、②障害者雇用の位置づけと全社的な取組、③障害者のキャリア形成と能力の発揮（戦力化）、④障害理解に基づくきめ細かな対応、⑤働く価値や意味－賃金、自己実現等（障害者から見た雇用の質）、⑥障害者雇用の波及効果、⑦その他、に分類している。

また、有識者から、障害者雇用の質と関連する概念としてQWL (Quality of Working Life) やディーセントワーク（働きがいのある人間らしい仕事）等の紹介があり、このような観点から障害者雇用の質を論じた例もある。

なお、こうした観点に基づく整理が仮に障害者に特化した内容ではない場合であっても、障害者雇用の質に関する体系化や、労働者本人の満足度を障害者雇用の質の評価基準の一つとすることなどの示唆を受けることができた。体系化の例としては、障害者に限定しないものとなるが、OECD による job quality framework (OECD, 2014) 等がある。

本調査研究における障害者雇用の質の範囲については以上を踏まえるとともに、事業主を対象に調査研究を実施することを念頭に置き、障害者雇用促進法第5条(事業主の責務)、障害者雇用対策基本方針、障害者職業総合センター資料シリーズ No. 101 (2018)「障害者雇用の質的改善に向けた基礎的研究」を基に設定した。

具体的には、障害者雇用の理念に基づき、各企業が講ずる障害者雇用の質の向上に資する各種の取組を、「能力開発」、「雇用管理」、「評価・処遇」の三群に分類し、こうした質の向上に資する取組の効果として、「障害者本人に対する効果」と「職場又は企業全体に対する効果」の二つの側面から捉え、図1-1のとおり体系化した。

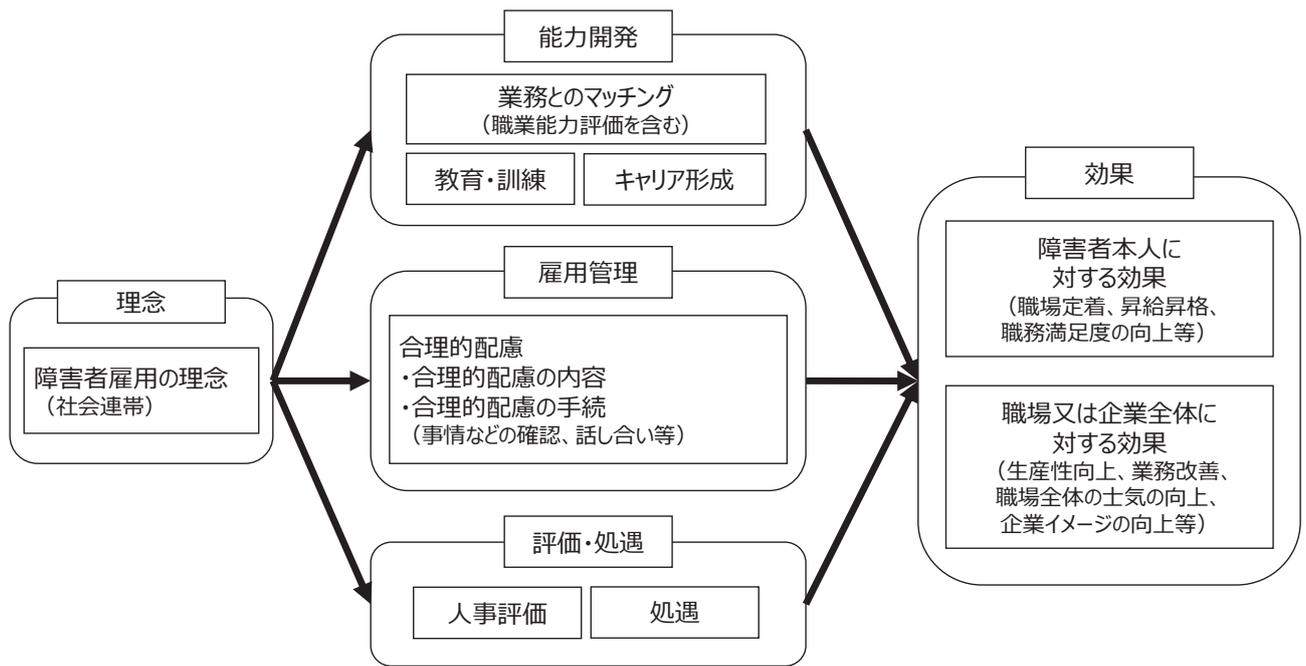


図1-1 本調査研究における雇用の質の体系化

第2節 本調査研究の方法

本調査研究は、前節で述べた目的のもと、企業に対するアンケート調査及びヒアリング調査によって行った。これらの調査に先立ち、調査内容及び調査項目の検討に資する情報を収集するため、障害者雇用に関する2名の学識経験者（朝日雅也埼玉県立大学名誉教授、若林功国際医療福祉大学医療福祉学部准教授）及び特例子会社1社（NRI みらい株式会社）に対するヒアリングを実施した。

1 企業アンケート調査

(1) 調査目的

企業における障害者雇用の質の向上に向けた取組に関する現状と課題や必要な支援等を把握するために実施した。

(2) 調査の実施期間と実施方法

2024年10月～11月に、高齢・障害・求職者雇用支援機構（以下「機構」という。）のWebアンケートフォームを用いて実施した。

(3) 調査対象及び抽出方法

調査対象は、一般企業（特例子会社以外の企業）10,000社及び特例子会社598社の計10,598社とした（うち実際に郵送可能であった企業は10,550社）。

一般企業については、厚生労働省から提供を受けた2023年6月1日現在の障害者雇用状況報告の企業データのうち、障害者を1人以上雇用している企業を母集団とし、企業規模及び産業分類による層化抽出法を用いて10,000社を抽出した。特例子会社については、厚生労働省ホームページに掲載されている2023年6月1日現在の一覧に記載がある特例子会社598社を対象とした。

回収数は2,350社であった。有効回答数は一般企業2,100社、特例子会社195社、有効回答割合は一般企業21.1%、特例子会社32.6%であった。

(4) 調査依頼文書の郵送先及び回答依頼内容

一般企業及び特例子会社の人事・労務管理担当者宛てに調査依頼文書を郵送し、企業の属性、障害者雇用の質の向上に向けて企業が必要であると考えられる取組、障害者雇用の質の向上における課題、必要な制度や支援、障害者雇用の質の向上に繋がった事例についての回答を依頼した。

2 企業ヒアリング調査

(1) 目的

企業における障害者雇用の質の向上のために必要な取組や支援の具体的事例を把握するために実施した。

(2) 調査の実施期間と実施方法

2025年2月～5月に、訪問調査又はオンライン会議システムを用いたオンライン調査を実施した。

(3) 調査対象

企業アンケート調査において、ヒアリング調査に「協力可能」と回答があった企業の中から、障害者雇用の質の向上に向けた取組を積極的に実施している企業11社を選定した。加えて、職業リハビリテー

ション研究・実践発表会発表論文集等の公表された資料を参照し、2社を追加で選定した。

【参考文献】

OECD (2014), OECD Employment Outlook 2014, OECD Publishing.

http://dx.doi.org/10.1787/empl_outlook-2014-en (最終アクセス: 2025年10月9日)

江本純子 (2017) システムとしての「職場」における障害者雇用の効用—障害者雇用を通じたディーセントワークの実現, 社会政策, 8(3), 92-105.

障害者職業総合センター資料シリーズ No. 101 (2018年) 「障害者雇用の質的改善に向けた基礎的研究」

眞保智子 (2018) 障害者雇用における質の向上への考察—企業コミュニティと日本的雇用慣行に注目して, 職業リハビリテーション, 31(2), 14-17.

第2章

企業に対するアンケート調査

第2章 企業に対するアンケート調査

第1節 調査の目的

本調査は、企業における障害者雇用の質の向上に向けた取組に関する現状と課題や必要な支援等を把握するために実施した。

第2節 調査の実施方法

1 調査の実施期間と実施方法

2024年10月～11月に、機構のWebアンケートフォームを用いて実施した。

調査対象企業に対し、2024年9月27日にWebアンケートフォームのURL及び二次元コードを記載した調査依頼文書を郵送した。加えて、障害者職業総合センターWebサイト上に調査票のダウンロード用データを掲載し、Webアンケートフォームでの回答が困難な企業についてはダウンロードした調査票に回答を記入し、メール添付又は郵送で返送する方法も可能とした。

2 調査対象及び抽出方法

調査対象は、一般企業（特例子会社以外の企業）10,000社及び特例子会社598社の計10,598社とした。

一般企業については、厚生労働省から提供を受けた2023年6月1日現在の障害者雇用状況報告の企業データのうち、障害者を1人以上雇用している企業を母集団とし、企業規模及び産業分類による層化抽出法を用いて10,000社を抽出した。層化抽出法に用いた分類は、企業規模5分類（43.5人以上100人未満、100人以上300人未満、300人以上500人未満、500人以上1,000人未満、1,000人以上）及び産業分類18分類（日本標準産業分類の大分類20分類を基に、A.農業、林業及びB.漁業を合わせて1分類とし、S.公務を除いた）である。ただし、2024年7月24日時点で能登半島地震のために窓口業務を休止している郵便局がある市区町村（石川県七尾市・輪島市・珠洲市・羽咋市・志賀町・穴水町・能登町及び新潟県新潟市西区）については、調査対象から除外した。特例子会社については、厚生労働省ホームページに掲載されている2023年6月1日現在の一覧に記載がある特例子会社598社を対象とした。

宛先不明として返送された企業が48社あったため、実際に郵送可能であった企業は10,550社であった。Webアンケートフォームによる回答が困難であった47社については、メール添付又は郵送により回答を得た。

3 調査依頼文書の郵送先及び回答者

一般企業及び特例子会社の人事・労務管理担当者宛てに調査依頼文書を郵送し、調査対象企業において障害者雇用に総括している担当者に回答を依頼した。調査対象企業が障害者雇用率の算定上のグループ算定特例等を利用している場合は、グループ全体の状況について回答を依頼した。特例子会社の場合は、特例子会社の状況について回答を依頼した。

4 調査内容

先行研究の調査項目や有識者ヒアリングの内容を踏まえ、調査票の設計を行った。調査実施前に一般

企業2社、特例子会社2社より調査票案に対する意見を聴取し、調査票の内容や表現を修正した。調査項目は一般企業及び特例子会社で共通のものとした（表2-1）。

調査内容の詳細は、巻末資料「障害者雇用の質の向上に向けた取組等に関するアンケート調査 調査票（Web アンケートフォーム）」を参照のこと。

表2-1 調査項目一覧

カテゴリー	調査項目
I 企業の属性	<ul style="list-style-type: none"> 企業の種類（特例子会社又は就労継続支援A型事業所であるか否か）、産業分類、常用雇用労働者数（企業全体） 障害者雇用の経験年数、障害者の雇用形態、障害種別の雇用障害者数、障害者の配置場所、障害者の担当業務
II 障害者雇用の質の向上に向けて企業が必要であると考える取組（以下「雇用の質の向上に向けた取組」という。）	<ul style="list-style-type: none"> 自社の障害者雇用の方針 「能力開発、評価・処遇等の取組」（業務とのマッチング、教育訓練（OJT）、教育訓練（Off-JT）、評価・処遇、中長期的なキャリア形成） 障害者の働きやすさに配慮した取組の実施状況 「能力開発、評価・処遇等の取組」によりもたらされたと思われる効果（以下「取組の効果」という。）、取組の効果の把握方法 その他実施している取組【自由記述】 合理的配慮の手続き（事情の確認、相談に応じるための手続き、話し合いの方法） 「質の高い障害者雇用」に関する考え・イメージ【自由記述】
III 障害者雇用の質の向上における課題、必要な制度や支援	<ul style="list-style-type: none"> 障害者雇用の質の向上に取り組む上での課題 障害者雇用の質の向上に取り組む上で支援を受けた・活用した機関 障害者雇用の質の向上に取り組む上で現状未実施又は不十分のため、より実施が必要と感じている制度や支援
IV 障害者雇用の質の向上に繋がった事例	<ul style="list-style-type: none"> 当該障害者の属性 当該障害者の働くことやキャリアに関する希望 当該障害者の雇用の質の向上に役立った取組
V ヒアリングの協力可否	<ul style="list-style-type: none"> ヒアリングの協力可否、ご連絡先

第3節 調査結果

1 回収数及び有効回答数

回収数は2,350社¹であった。有効回答数は一般企業2,100社、特例子会社195社、有効回答割合は一般企業21.1%、特例子会社32.6%であった。²

2 回答企業の属性

(1) 産業分類

回答企業の主な事業の産業分類（日本標準産業分類の大分類）は、一般企業では「製造業」が24.3%と最も多く、次いで「医療、福祉」が23.6%、「卸売業、小売業」が10.0%と続いた。特例子会社では「サービス業（他に分類されないもの）」が61.5%と最も多かった（表2-2）。

表2-2 産業分類【単一回答】

産業分類	一般企業		特例子会社	
	回答数	割合	回答数	割合
農業、林業	7	0.3%	2	1.0%
漁業	2	0.1%	0	0.0%
鉱業、採石業、砂利採取業	3	0.1%	0	0.0%
建設業	120	5.7%	0	0.0%
製造業	510	24.3%	35	17.9%
電気・ガス・熱供給・水道業	14	0.7%	0	0.0%
情報通信業	55	2.6%	2	1.0%
運輸業、郵便業	158	7.5%	2	1.0%
卸売業、小売業	209	10.0%	8	4.1%
金融業、保険業	41	2.0%	5	2.6%
不動産業、物品賃貸業	24	1.1%	0	0.0%
学術研究、専門、技術サービス業	34	1.6%	3	1.5%
宿泊業、飲食サービス業	38	1.8%	1	0.5%
生活関連サービス業、娯楽業	39	1.9%	7	3.6%
教育、学習支援業	66	3.1%	0	0.0%
医療、福祉	495	23.6%	5	2.6%
複合サービス事業(協同組合等)	40	1.9%	0	0.0%
サービス業（他に分類されないもの）	200	9.5%	120	61.5%
分類不能の産業	3	0.1%	1	0.5%
その他	16	0.8%	4	2.1%
無回答	26	1.2%	0	0.0%
全体	2100	100.0%	195	100.0%

¹ 本調査は企業を対象としたため、得られた回答の単位は全て「社」で記した。

² 企業アンケート調査票の設問Ⅱ（1）以降の全ての設問に無回答であった9社の回答は集計から除外した。また、回答内容から同一企業が複数回答したと判断された回答については、回答完了日時が最新の回答を採用し、それよりも古い9社の回答を削除した。加えて、一般企業又は特例子会社以外の企業（設問Ⅰ（1）に無回答であった5社及び「就労継続支援A型事業所」であると回答した32社）は集計から除外した。

(2) 企業規模

2024年6月1日現在の常用雇用労働者数³は、一般企業では「100人以上300人未満」が46.4%と最も多く、次いで「40人以上100人未満」が30.0%であった。特例子会社では「40人未満」が37.4%と最も多く、次いで「40人以上100人未満」が33.3%であり、企業規模100人未満の企業が約7割であった。なお、本調査は、2023年6月1日現在の障害者雇用状況報告に基づき調査依頼文書を送付したため、回答には2024年6月1日現在で40人未満の一般企業が含まれている（表2-3）。

表2-3 企業規模【単一回答】

企業規模	一般企業		特例子会社	
	回答数	割合	回答数	割合
40人未満	79	3.8%	73	37.4%
40人以上100人未満	631	30.0%	65	33.3%
100人以上300人未満	974	46.4%	39	20.0%
300人以上500人未満	193	9.2%	8	4.1%
500人以上1000人未満	127	6.0%	3	1.5%
1000人以上	84	4.0%	7	3.6%
無回答	12	0.6%	0	0.0%
全体	2100	100.0%	195	100.0%

(3) 障害者雇用の経験年数

障害者雇用の経験年数は、「10～20年未満」が一般企業30.6%、特例子会社38.5%と最も多く、次いで「5～10年未満」が一般企業20.7%、特例子会社23.6%であった（表2-4）。

表2-4 障害者雇用の経験年数【単一回答】

経験年数	一般企業		特例子会社	
	回答数	割合	回答数	割合
5年未満	259	12.3%	21	10.8%
5～10年未満	434	20.7%	46	23.6%
10～20年未満	642	30.6%	75	38.5%
20～30年未満	293	14.0%	27	13.8%
30年以上	292	13.9%	25	12.8%
不明	156	7.4%	1	0.5%
無回答	24	1.1%	0	0.0%
全体	2100	100.0%	195	100.0%

³ 本調査では、「常用雇用労働者」とは、障害者雇用状況報告における常用雇用労働者の数と同様、週所定労働時間が20時間以上であって、雇用契約の形式の如何を問わず、①期間の定めなく雇用されている労働者、②過去1年を超える期間について引き続き雇用されている労働者又は③採用のときから1年を超えて引き続き雇用されると見込まれる労働者とし、「常用雇用労働者数」は、短時間労働者を除く常用雇用労働者の実数と、短時間労働者数に0.5を乗じた数を足したものについて回答を求めた。

(4) 障害者の雇用形態

障害者の雇用形態は、一般企業では「正社員」が34.2%と最も多く、次いで「正社員」と「パート・アルバイト」の両方を選択した回答が17.4%、「パート・アルバイト」が17.2%であった。特例子会社では「正社員」と「契約社員、嘱託社員」の両方を選択した回答が28.2%と最も多く、次いで「正社員」が27.7%、「正社員」と「契約社員、嘱託社員」と「パート・アルバイト」の3つを選択した回答が19.0%であった（表2-5）。

表2-5 障害者の雇用形態【複数回答】

障害者の雇用形態	一般企業 (n=2,100)	
	回答数	割合
正社員	718	34.2%
正社員 / パート・アルバイト	366	17.4%
パート・アルバイト	361	17.2%
正社員 / 契約社員、嘱託社員	194	9.2%
契約社員、嘱託社員	165	7.9%
正社員 / 契約社員、嘱託社員 / パート・アルバイト	147	7.0%
契約社員、嘱託社員 / パート・アルバイト	84	4.0%
派遣・請負労働者	13	0.6%
その他の回答	22	1.0%
無回答	30	1.4%

障害者の雇用形態	特例子会社 (n=195)	
	回答数	割合
正社員 / 契約社員、嘱託社員	55	28.2%
正社員	54	27.7%
正社員 / 契約社員、嘱託社員 / パート・アルバイト	37	19.0%
パート・アルバイト	18	9.2%
正社員 / パート・アルバイト	12	6.2%
契約社員、嘱託社員	11	5.6%
契約社員、嘱託社員 / パート・アルバイト	6	3.1%
無回答	2	1.0%

(5) 雇用障害者数

2024年6月1日現在で雇用している障害者数（実人数（短時間労働者数を含む。））については、身体障害者⁴、知的障害者⁵、精神障害者⁶の三障害合計では、一般企業では雇用人数1人の企業が24.3%であり、雇用人数4人以下（0～4人）の企業が全体の約7割、雇用人数10人以下（0～10人）の企業が約9割であった。特例子会社では雇用人数11人以上の企業が約9割であり、雇用人数100人以上の企業も14.4%見られた（図2-1）。

雇用障害種別については、一般企業では「身体のみ」（身体障害者のみを雇用している企業）が33.2%と最も多く、次いで「身体、知的、精神」（三障害全てを雇用している企業）が18.3%であった。特例子会社では「身体、知的、精神」が69.2%と最も多かった（図2-2）。

⁴ 原則として身体障害者福祉法に規定する身体障害者手帳の等級が1級から6級に該当する者及び7級に該当する障害が2以上重複する者。脚注4～6の内容は「本調査における障害種別の定義」として調査票にも示した。

⁵ 児童相談所、知的障害者福祉法第9条第6項に規定する知的障害者更生相談所、精神保健及び精神障害者福祉に関する法律第6条第1項に規定する精神保健福祉センター、精神保健指定医又は障害者雇用促進法第19条の障害者職業センターにより知的障害者と判定された者。

⁶ 精神障害者保健福祉手帳の交付を受けている者。

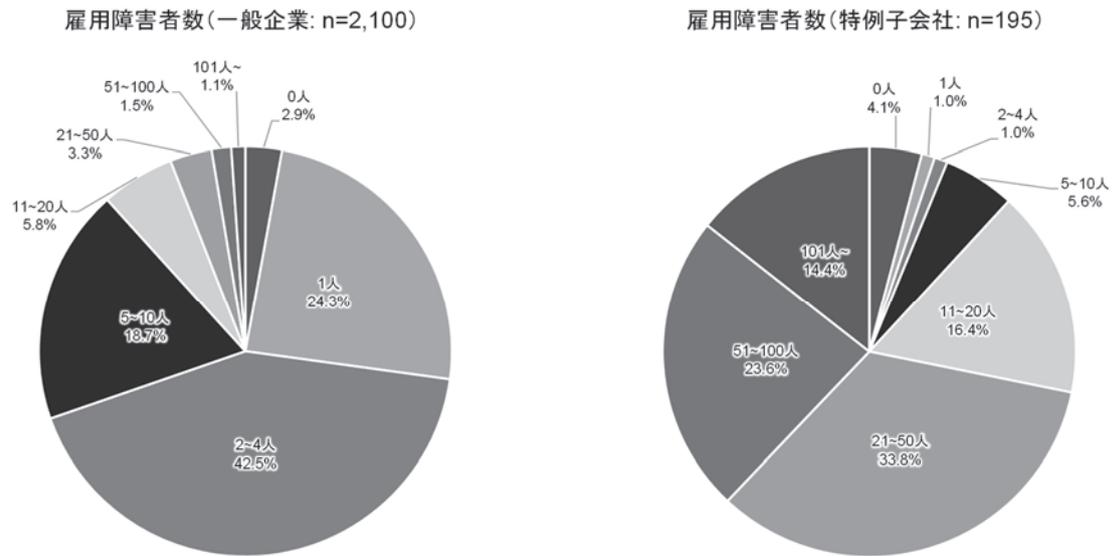


図2-1 雇用障害者数(三障害合計)【記述式】⁷

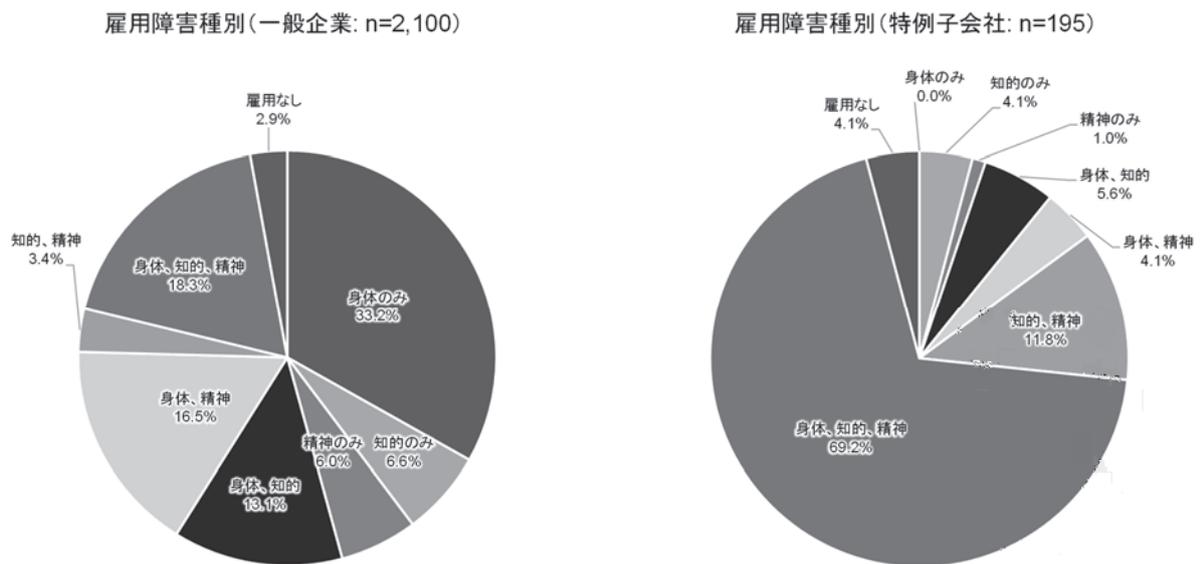


図2-2 雇用障害種別【記述式】⁸

⁷ 特例子会社制度における子会社の認定要件として、「雇用する障害者が5人以上」という要件が含まれており、特例子会社における雇用障害者数0~4名の回答は、不正確な回答である可能性が高い。ただし、該当する企業はいずれも雇用障害者数以外の設問には矛盾なく回答しているため、全体の集計には含めた。なお、雇用障害者数は必須回答の設問であり、何らかの数値を入力しないと、次の設問に進めない構造としていた。

⁸ 図2-1における雇用障害者数「0人」の企業を「雇用なし」としているが、特例子会社については脚注7に記載の通り、不正確な回答である可能性が高い。

(6) 障害者の配置場所

障害者の配置場所は、一般企業では「一般社員と共に既存の部署内に配置（混合配置）」の回答が96.8%であった。特例子会社においても「一般社員と共に既存の部署内に配置（混合配置）」が63.1%と最も多く、次いで「自社内の主に障害者で構成される部署に配置（集合配置）しており、一般社員と事業所・フロア等が同じである」が42.1%であった（表2-6）。

複数の配置場所を選択した回答については、一般企業では「一般社員と共に既存の部署内に配置（混合配置）」と「在宅勤務（テレワーク、リモートワーク）」の両方を選択した回答が57社（2.7%）と最も多く、次いで「一般社員と共に既存の部署内に配置（混合配置）」と「自社内の主に障害者で構成される部署に配置（集合配置）しており、一般社員と事業所・フロア等が同じである」の両方を選択した回答が49社（2.3%）であった。特例子会社では「一般社員と共に既存の部署内に配置（混合配置）」と「自社内の主に障害者で構成される部署に配置（集合配置）しており、一般社員と事業所・フロア等が同じである」の両方を選択した回答が27社（13.8%）と最も多く、次いで「一般社員と共に既存の部署内に配置（混合配置）」と「在宅勤務（テレワーク、リモートワーク）」の両方を選択した回答が11社（5.6%）であった。

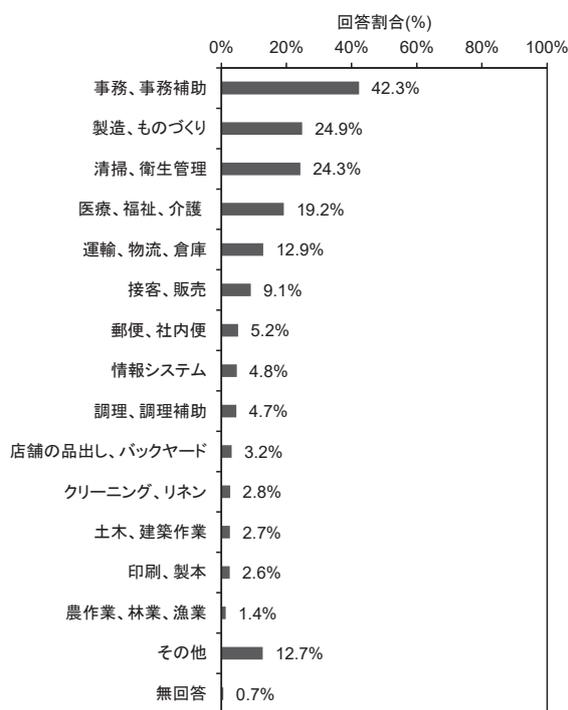
表2-6 障害者の配置場所【複数回答】

障害者の配置場所	一般企業 (n=2,100)		特例子会社 (n=195)	
	回答数	割合	回答数	割合
一般社員と共に既存の部署内に配置（混合配置）	2032	96.8%	123	63.1%
自社内の主に障害者で構成される部署に配置（集合配置）しており、一般社員と事業所・フロア等が同じである	69	3.3%	82	42.1%
自社内の主に障害者で構成される部署に配置（集合配置）しており、一般社員とは事業所・フロア等が異なる	26	1.2%	30	15.4%
在宅勤務（テレワーク、リモートワーク）	84	4.0%	19	9.7%
自らが組合員となっている事業協同組合の事業所に配置	1	0.0%	0	0.0%
派遣先の事業所に配置	44	2.1%	5	2.6%
自社の契約先企業（障害者の就業場所や業務を提供する企業）の事業所に配置	32	1.5%	22	11.3%
その他	29	1.4%	10	5.1%
無回答	11	0.5%	0	0.0%

(7) 障害者の担当業務

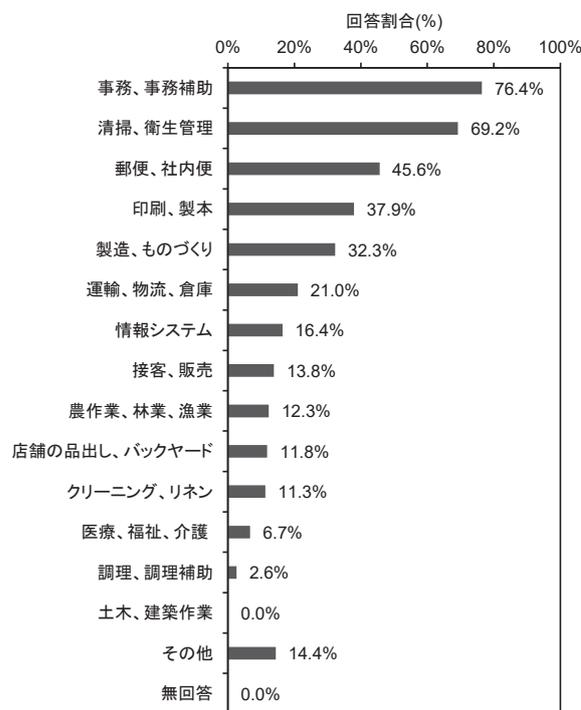
障害者の担当業務は、「事務、事務補助」が一般企業42.3%、特例子会社76.4%と最も多かった。次いで一般企業では「製造、ものづくり」が24.9%、「清掃、衛生管理」が24.3%、「医療、福祉、介護」が19.2%であった。特例子会社では「清掃、衛生管理」が69.2%、「郵便、社内便」が45.6%、「印刷、製本」が37.9%であった（図2-3）。

<一般企業>



(n = 2,100)

<特例子会社>



(n = 195)

図2-3 障害者の担当業務【複数回答】

3 障害者雇用の質の向上に向けた取組

(1) 回答企業における障害者雇用の方針

回答企業における障害者雇用の方針について、「重視している」、「やや重視している」、「あまり重視していない」、「重視していない」の4件法により回答してもらった。「重視している」の回答割合は「法定雇用率の充足を目指している」が一般企業 57.0%、特例子会社 82.1%と最も高かった。次いで一般企業では「障害者を隔離せず一般社員と同じ部署に配置することを目指している」が 48.1%であった。特例子会社では「障害者雇用を社会貢献の一つとして位置づけている」が 76.9%であった(図2-4、図2-5)。

「障害者雇用を経営戦略の一つとして位置づけている」、「障害者の戦力化を目指している」、「障害者が社内のより中心的な業務(コア業務)に貢献できることを目指している」、「障害者の新たな職域や新規事業の開拓を目指している」の各項目は、一般企業において「重視している」を選択した企業は10%前後にとどまった一方、特例子会社では4割弱~6割弱の企業が「重視している」を選択していた。

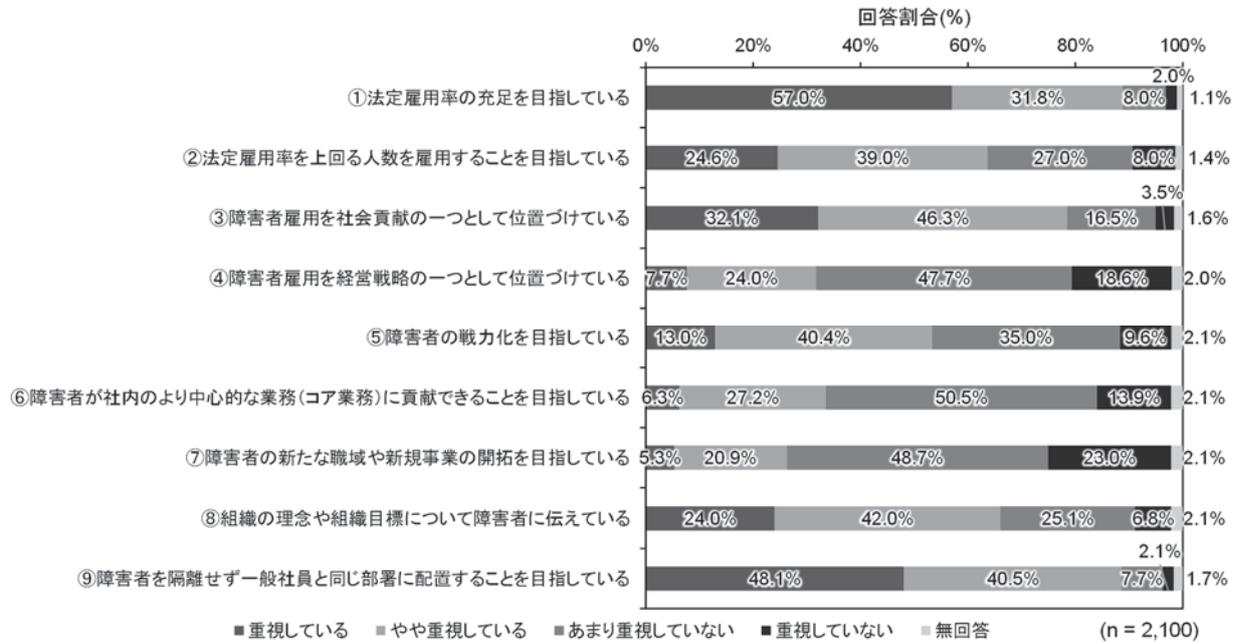


図 2-4 回答企業における障害者雇用の方針（一般企業）【単一回答】

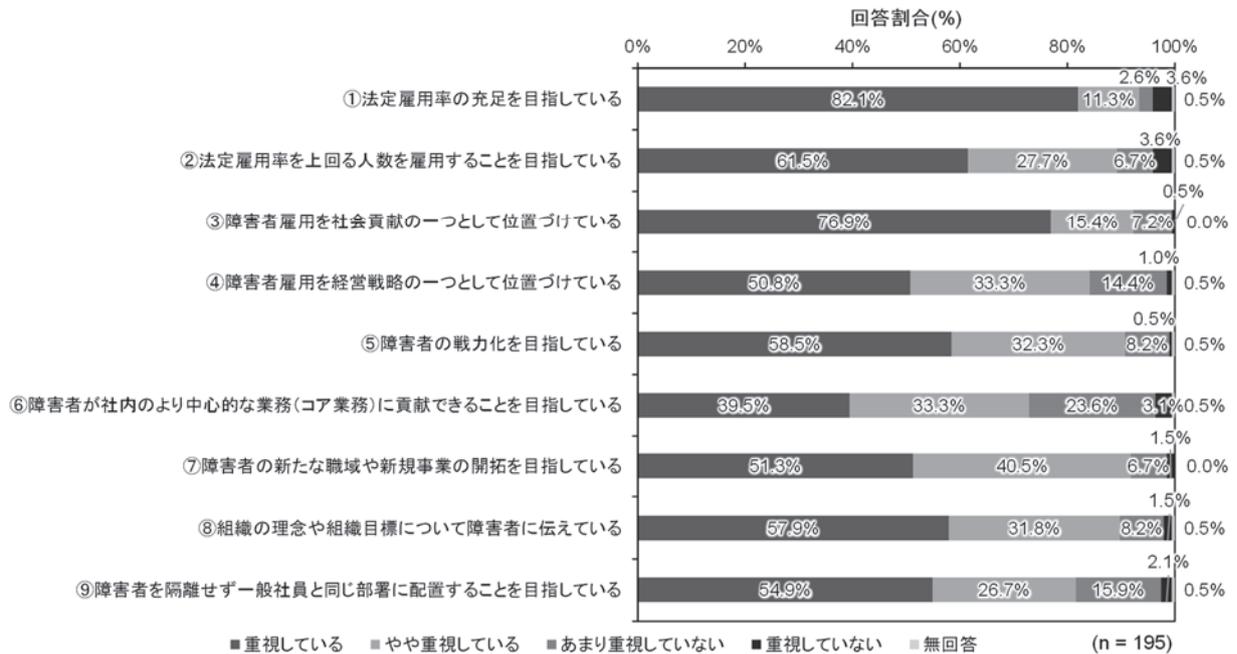


図 2-5 回答企業における障害者雇用の方針（特例子会社）【単一回答】

(2) 「能力開発、評価・処遇等の取組」

ア 取組実施数

回答企業の障害者雇用において、「能力開発、評価・処遇等の取組」（業務とのマッチング、教育訓練（OJT）、教育訓練（Off-JT）、評価・処遇、中長期的なキャリア形成）を実施した実績について、「正社員に対し実施したことがある」⁹、「非正社員¹⁰に対し実施したことがある」、「実施したことがない」のうち、あてはまるものを全て選択してもらった（以下、本節3(2)オまで同様の形式の設問）。

回答企業の障害者雇用において、「能力開発、評価・処遇等の取組」を実施した実績について、25項目それぞれについて「正社員に対し実施したことがある」又は「非正社員に対し実施したことがある」に回答があった場合を取り組んでいる項目として計上し、業務とのマッチング（5項目）、教育訓練（OJT）（4項目）、教育訓練（Off-JT）（5項目）、評価・処遇（5項目）、中長期的なキャリア形成（6項目）の5つのカテゴリーごとに、取組実施数を算出した（図2-6、図2-7）。

一般企業（図2-6）では、「業務とのマッチング」に該当する取組については、取組実施数が「0」の企業は約1割であった。つまり約9割の企業が、少なくとも1つ以上の取組を実施していた。加えて、取組実施数が「5」の企業が27.3%と最も多く、次いで、取組実施数が「4」の企業が22.9%であり、半数以上の一般企業が、4つ以上の取組を実施しているという結果であった。

「教育訓練（OJT）」に該当する取組については、取組実施数が「0」の企業は20.2%、「1」の企業は14.6%、「2」以上の企業はそれぞれ2割前後であり、まんべんなく分布していた。

「教育訓練（Off-JT）」に該当する取組については、取組実施数が「0」の企業が19.0%、「1」の企業は29.2%であり、以降、取組実施数が多くなるほど該当する企業は少なくなっていた。

「評価・処遇」に該当する取組については、取組実施数が「0」の企業は約1割であった。つまり約9割の一般企業が、少なくとも1つ以上の取組を実施していた。加えて、取組実施数が「4」の企業が27.4%と最も多く、次いで、取組実施数が「3」の企業が20.7%、取組実施数が「5」の企業が17.0%であり、「3」以上の取組を実施している一般企業が多く見られた。

「中長期的なキャリア形成」に該当する取組については、取組実施数が「0」の企業が27.0%と最も多く、次いで、「1」の企業が15.8%であった。「2」以上の企業は5割弱にとどまっていた。

特例子会社（図2-7）では、「業務とのマッチング」に該当する取組については、取組実施数が「5」の企業が83.1%と最も多く、96.9%の企業が3つ以上の取組を実施している結果であった。

「教育訓練（OJT）」に該当する取組については、取組実施数が「4」の企業が64.6%と最も多く、94.4%の企業が2つ以上の取組を実施している結果であった。

「教育訓練（Off-JT）」に該当する取組については、取組実施数が「0」の企業は6.2%であった。つまり約9割の企業が、少なくとも1つ以上の取組を実施していた。取組実施数が「2」の企業が21.5%と最も多く、次いで「3」の企業が21.0%であり、まんべんなく分布していた。

「評価・処遇」に該当する取組については、取組実施数が「0」の企業は5.1%であった。つまり9割

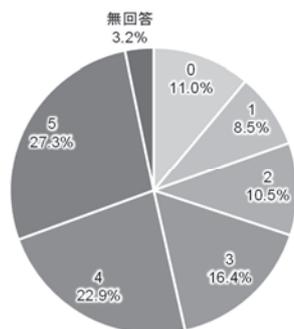
⁹ 「正社員に対し実施したことがある」を選択していない企業には、「正社員の障害者を雇用しているが当該の取組を実施していない」企業と、「正社員の障害者を雇用していない」企業の両方が含まれる（非正社員も同様）。

¹⁰ 本項目における「非正社員」は、正社員以外の雇用形態（契約社員、嘱託社員、派遣社員、パート、アルバイト）の従業員を指す。

以上の企業が、少なくとも1つ以上の取組を実施していた。加えて、取組実施数が「4」の企業は37.4%と最も多く、次いで、取組実施数が「5」の企業が28.7%、取組実施数が「3」の企業が13.3%であり、「3」以上の取組を実施している企業が多く見られた。

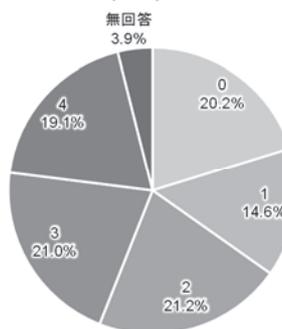
「中長期的なキャリア形成」に該当する取組については、取組実施数が「6」の企業が19.0%と最も多く、次いで、「1」の企業が17.9%であり、まんべんなく分布していた。

業務とのマッチング 取組実施数



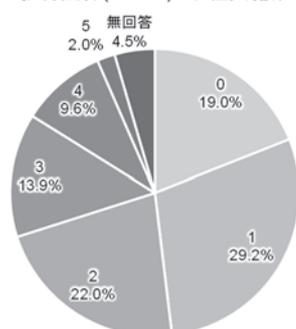
(n = 2,100)

教育訓練(OJT) 取組実施数



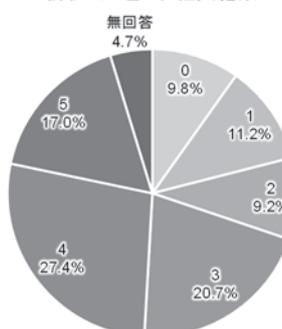
(n = 2,100)

教育訓練(Off-JT) 取組実施数



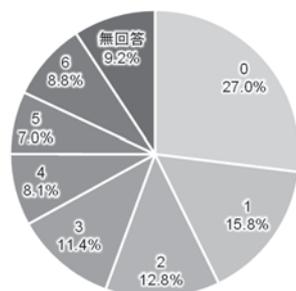
(n = 2,100)

評価・処遇 取組実施数



(n = 2,100)

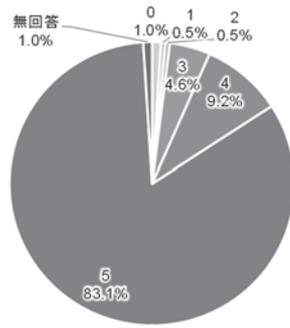
中長期的なキャリア形成 取組実施数



(n = 2,100)

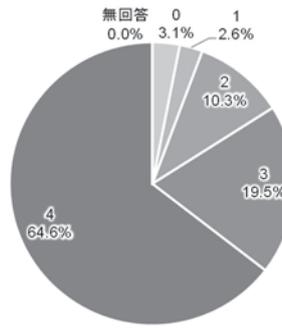
図2-6 「能力開発、評価・処遇等の取組」の実施数（一般企業）

業務とのマッチング 取組実施数



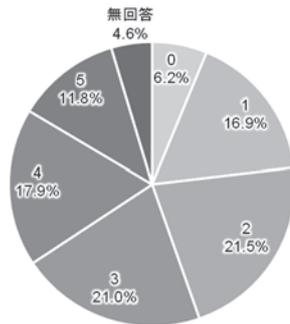
(n = 195)

教育訓練(OJT) 取組実施数



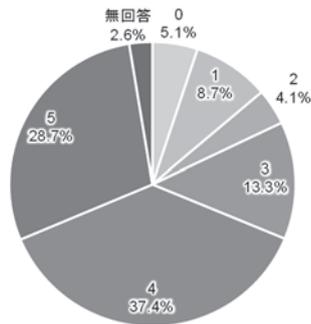
(n = 195)

教育訓練(Off-JT) 取組実施数



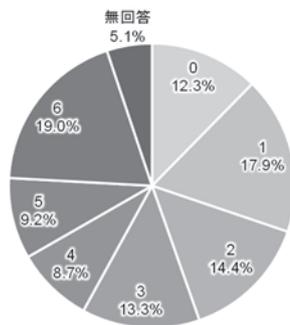
(n = 195)

評価・処遇 取組実施数



(n = 195)

中長期的なキャリア形成 取組実施数



(n = 195)

図 2-7 「能力開発、評価・処遇等の取組」の実施数（特例子会社）

イ 業務とのマッチング

一般企業では、「担当職務についての障害者本人の希望の確認」、「障害者の能力や特性と業務とのマッチングの定期的な状況確認」について、正社員又は非正社員に「実施したことがある」の回答割合が比較的高く、「実施したことがない」の回答割合は前者が21.0%、後者が30.1%であった。つまり前者は約8割、後者は約7割の企業が、正社員又は非正社員のいずれかに対し取組を実施したことがあるという結果であった。

特例子会社は、いずれの項目も「実施したことがない」が1割未満であり、9割以上の企業が正社員か非正社員のいずれかに対し取組を実施したことがあるという結果であった（図2-8）。

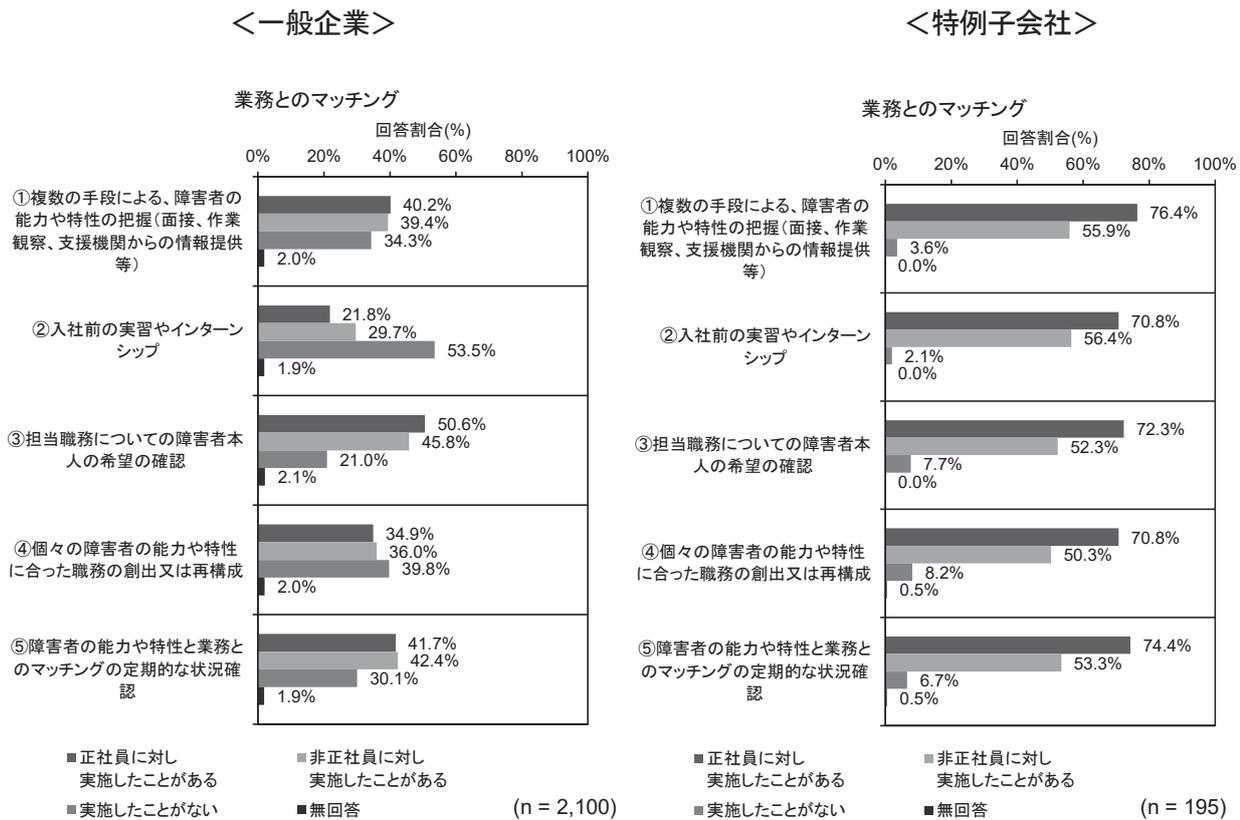


図2-8 業務とのマッチング【複数回答】

ウ 教育訓練 (OJT)

一般企業では、「担当する作業の手順やスケジュール等に関する、一定の責任や裁量の付与」、「障害者の業務パフォーマンスに関する振り返り・フィードバックの定期的な実施」について、「実施したことがない」がそれぞれ32.6%、42.6%であり、半数以上の企業が正社員又は非正社員のいずれかに対し実施したことがあるという結果であった。

特例子会社では、全ての項目において一般企業より「正社員に対し実施したことがある」及び「非正社員に対し実施したことがある」の回答割合が高かった。特に「障害者が指導役やチームリーダー役を経験する機会の提供」は、一般企業の65.3%が「実施したことがない」と回答した一方、特例子会社では「正社員に対し実施したことがある」が65.6%、「非正社員に対し実施したことがある」が32.3%であり、特例子会社では障害者が指導役やチームリーダー役を経験する機会がより多い傾向が見られた。

正社員と非正社員を比べると、一般企業、特例子会社の両方で、全ての項目において「正社員に対し実施したことがある」が「非正社員に対し実施したことがある」を上回る結果であった。同様の傾向は本節3(2)エ、オ及びカの各項目にも共通して見られた(図2-9)。

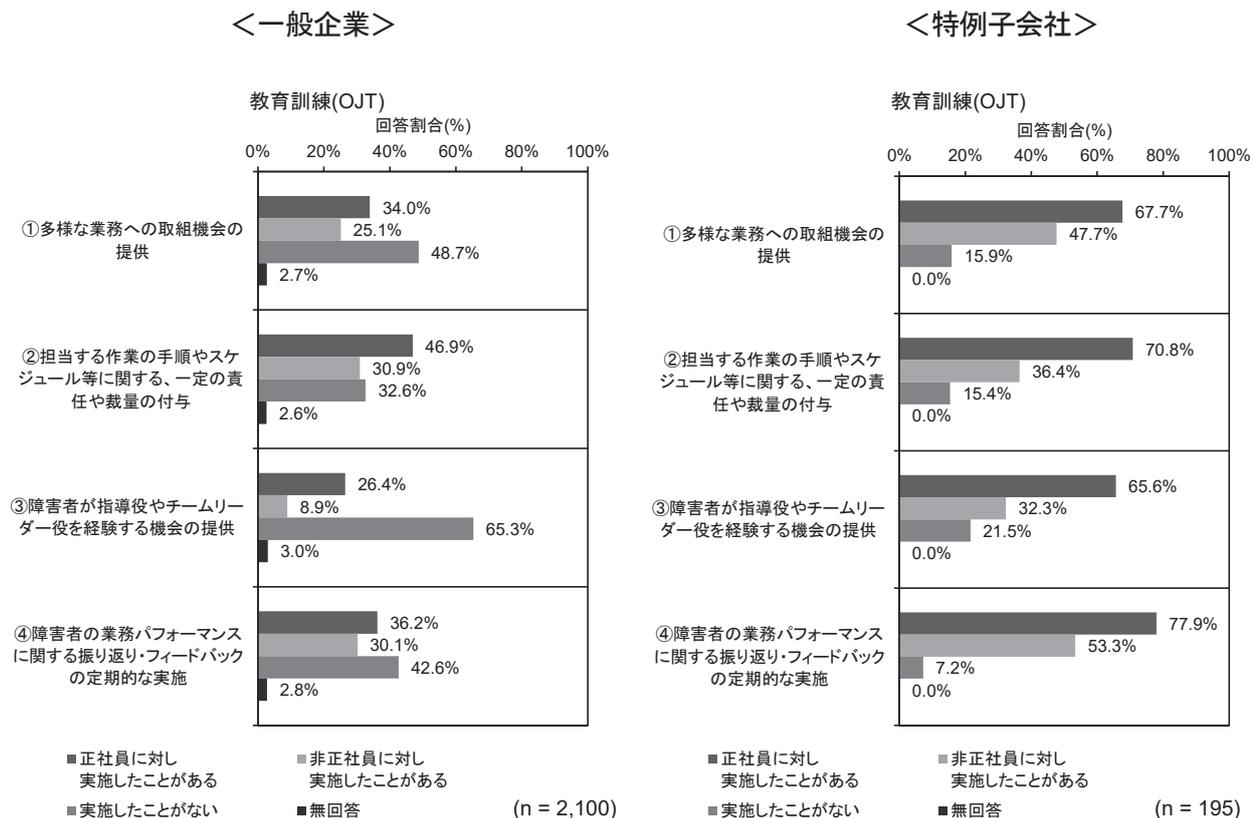


図2-9 教育訓練 (OJT) 【複数回答】

エ 教育訓練 (Off-JT)

一般企業では、「障害のない従業員と共通の研修」について、「正社員に対し実施したことがある」が57.0%、「非正社員に対し実施したことがある」が32.5%であった。

特例子会社では、「障害のある従業員に向けた独自の研修」について、「正社員に対し実施したことがある」が57.4%、「非正社員に対し実施したことがある」が44.1%であり、「障害のない従業員と共通の研修」も「正社員に対し実施したことがある」が57.4%、「非正社員に対し実施したことがある」が34.9%であった。「社内表彰制度」は「実施したことがない」が37.4%であり、6割以上の特例子会社が、正社員又は非正社員のいずれかに対し実施したことがあった (図2-10)。

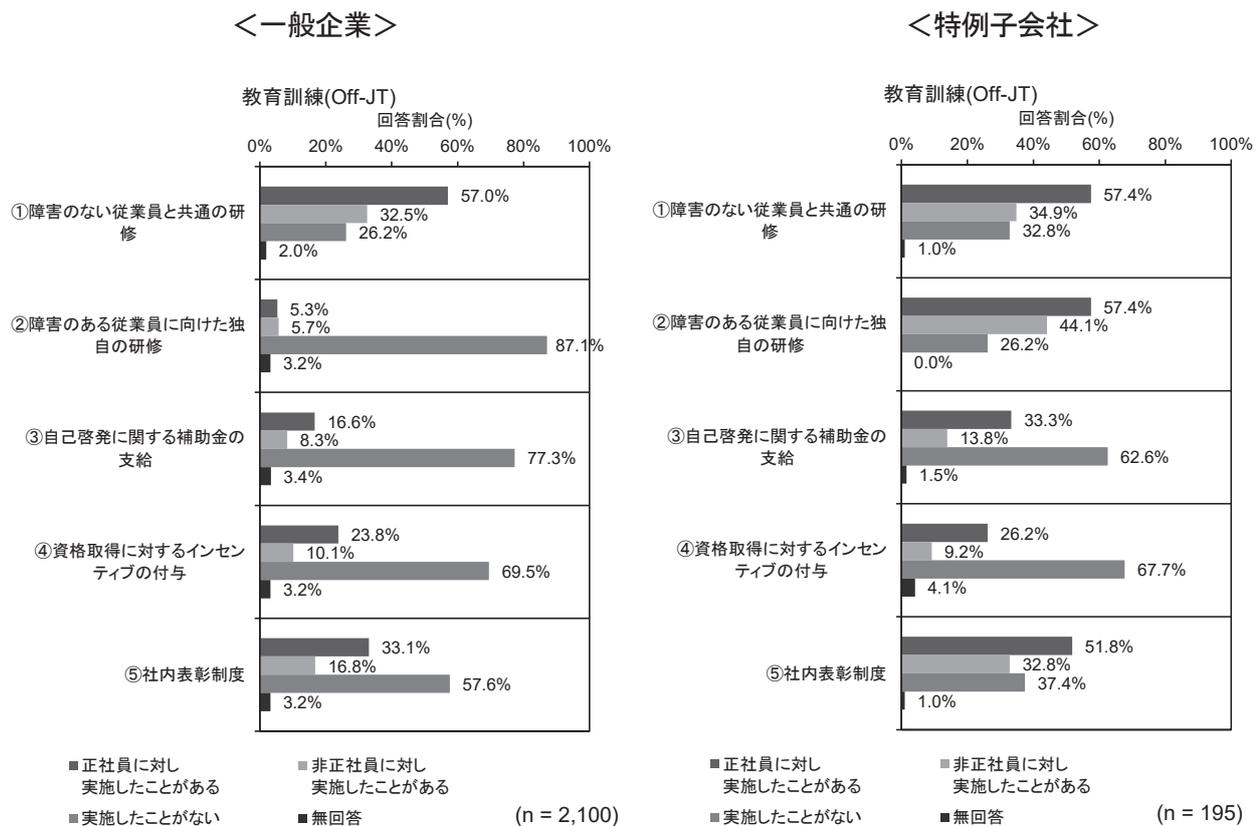


図2-10 教育訓練 (Off-JT) 【複数回答】

オ 評価・処遇

一般企業では、「昇進・昇格・賞与等について、障害のない従業員と共通の基準の適用」について、「正社員に対し実施したことがある」が65.7%、「非正社員に対し実施したことがある」が37.9%であった。同項目は、特例子会社では、「正社員に対し実施したことがある」が50.3%、「非正社員に対し実施したことがある」が27.2%であり、正社員、非正社員ともに一般企業の方が特例子会社よりも「実施したことがある」の回答割合が高かった。

一方、「障害に配慮した昇進・昇格・賞与等の基準の設定または基準の明確化」については、一般企業では、「正社員に対し実施したことがある」が18.4%、「非正社員に対し実施したことがある」が11.8%であった。同項目は、特例子会社では、「正社員に対し実施したことがある」が47.2%、「非正社員に対し実施したことがある」が29.2%であり、正社員、非正社員ともに特例子会社の方が一般企業よりも「実施したことがある」の回答割合が高かった。

「障害者の希望・能力を踏まえた業務目標の設定」、「業務実績等を踏まえた人事評価の実施」、「人事評価に基づく待遇の実施」は、正社員、非正社員ともに特例子会社の方が一般企業よりも「実施したことがある」の回答割合が高かった（図2-11）。

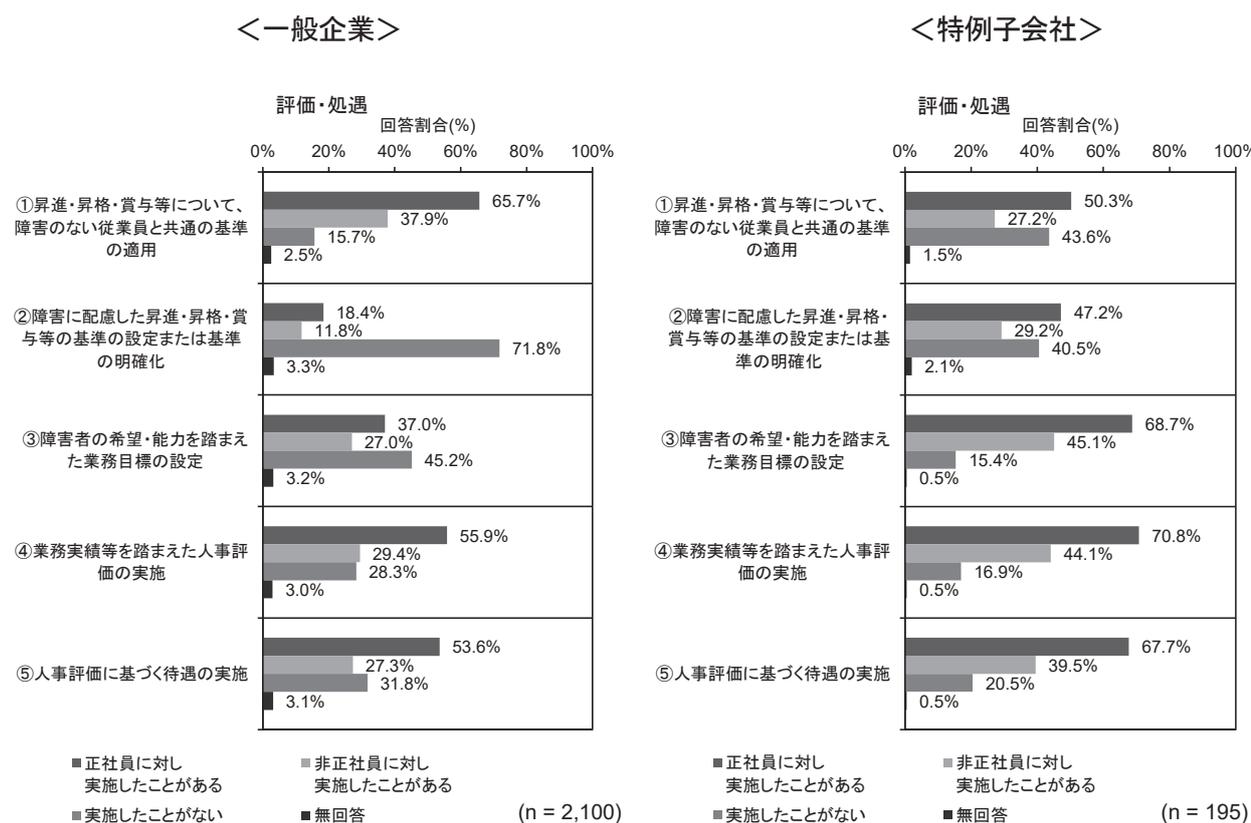


図2-11 評価・処遇【複数回答】

カ 中長期的なキャリア形成

「会社の人材育成方針や身につけるべき知識・能力の伝達」について、「実施したことがない」の回答割合は一般企業で34.7%、特例子会社で23.1%であり、一般企業では約6割、特例子会社では約7割の企業が、正社員又は非正社員のいずれかに対し取組を実施したことがあるという結果であった。

そのほか、「正社員に対し実施したことがある」の回答割合が3割を超えている項目は、一般企業では「キャリアに関する相談の実施（上司、人事担当者、キャリアコンサルタント等）」、特例子会社では同項目に加え「個別のキャリアプラン、教育訓練の計画等の作成」、「特定の仕事を極める、様々な業務を経験する、リーダーや管理職に昇進するなど、複数のキャリアパスの提示」であった。

全ての項目において、正社員・非正社員ともに、特例子会社の方が一般企業より「実施したことがある」の回答割合が高かった（図2-12）。

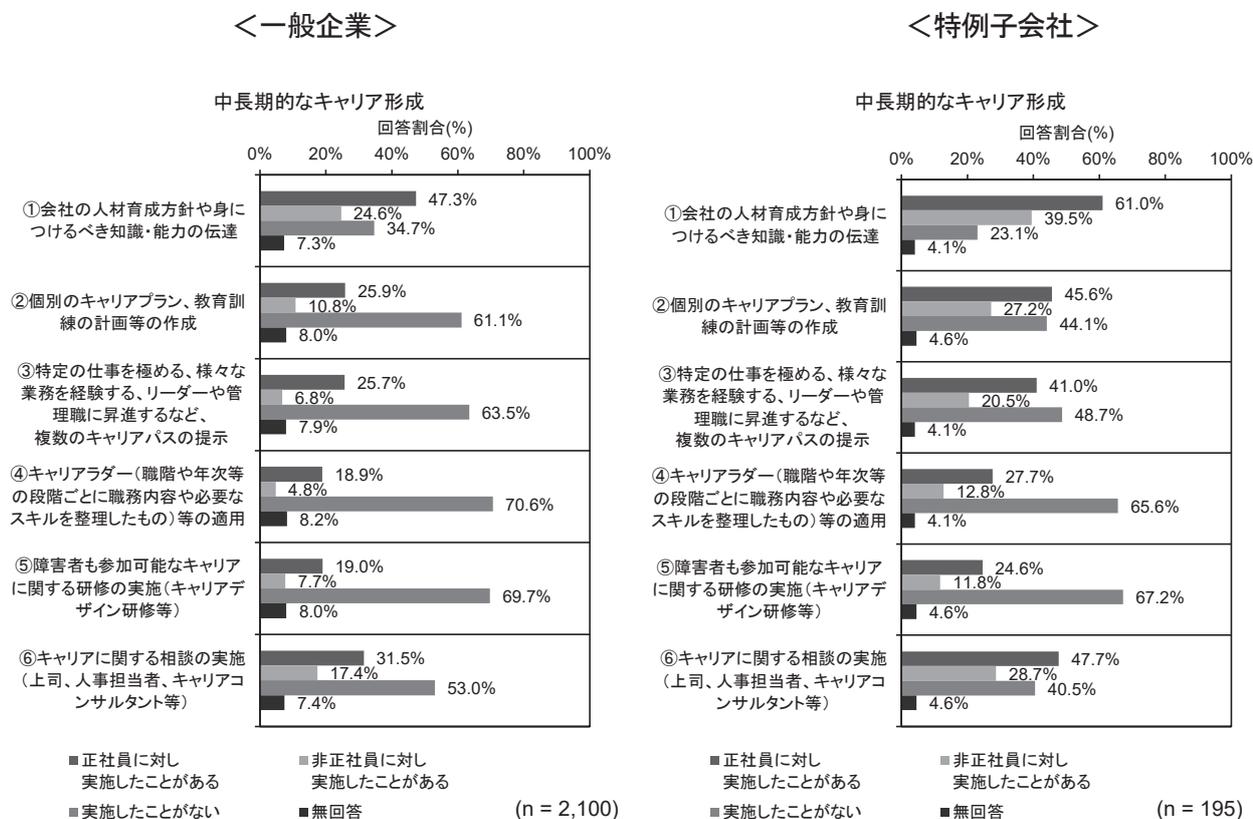


図2-12 中長期的なキャリア形成【複数回答】

(3) 障害者の働きやすさに配慮した取組の実施状況

障害者の働きやすさに配慮した取組の実施状況について、実施した実績のある取組を障害種別に回答してもらった。各障害種別について、「いずれも実施していない」¹¹と「無回答」を除いた標本数を分母として回答割合を算出したところ、一般企業では「本人の状況に応じて業務量や業務内容を調節している」が、「その他の障害」を除いた各障害種別で最も多かった。次いで、身体障害、精神障害、発達障害では「他の労働者（同僚等）に対して、障害の内容や必要な配慮等を説明している」、知的障害では「業務指示・作業手順の示し方を工夫している」が多かった（図2-13）。

特例子会社では、身体障害、精神障害では「本人の状況に応じて業務量や業務内容を調節している」が最も多く、知的障害、発達障害では「業務指示・作業手順の示し方を工夫している」が最も多かった（図2-14）。

¹¹ 「いずれも実施していない」を選択した企業の中には、当該の障害種別の障害者を雇用していない企業と、当該の障害種別の障害者を雇用しているがいずれの取組も実施していない企業の両方が含まれる。

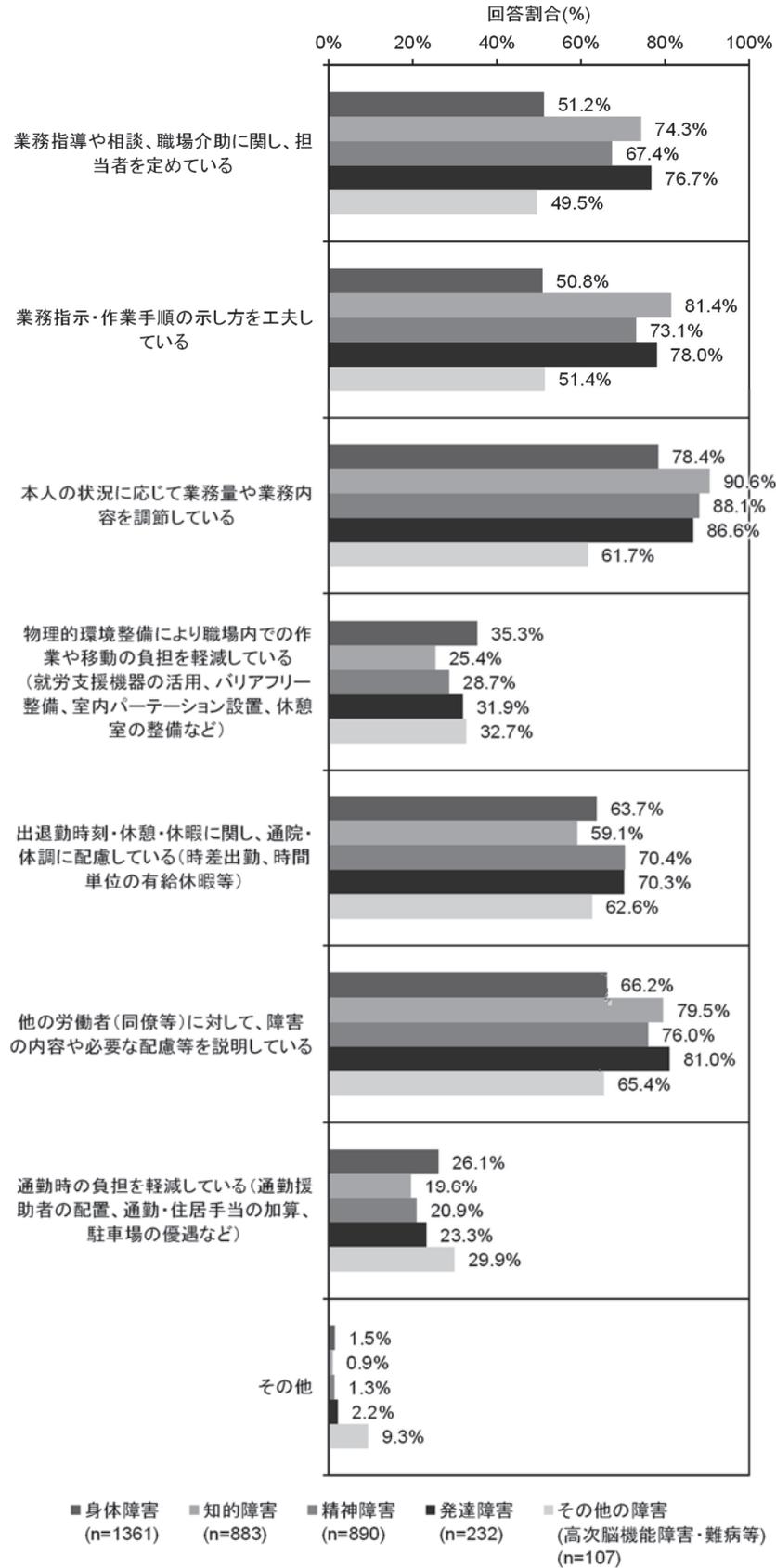


図 2-13 障害者の働きやすさに配慮した取組の実施状況（一般企業）【複数回答】

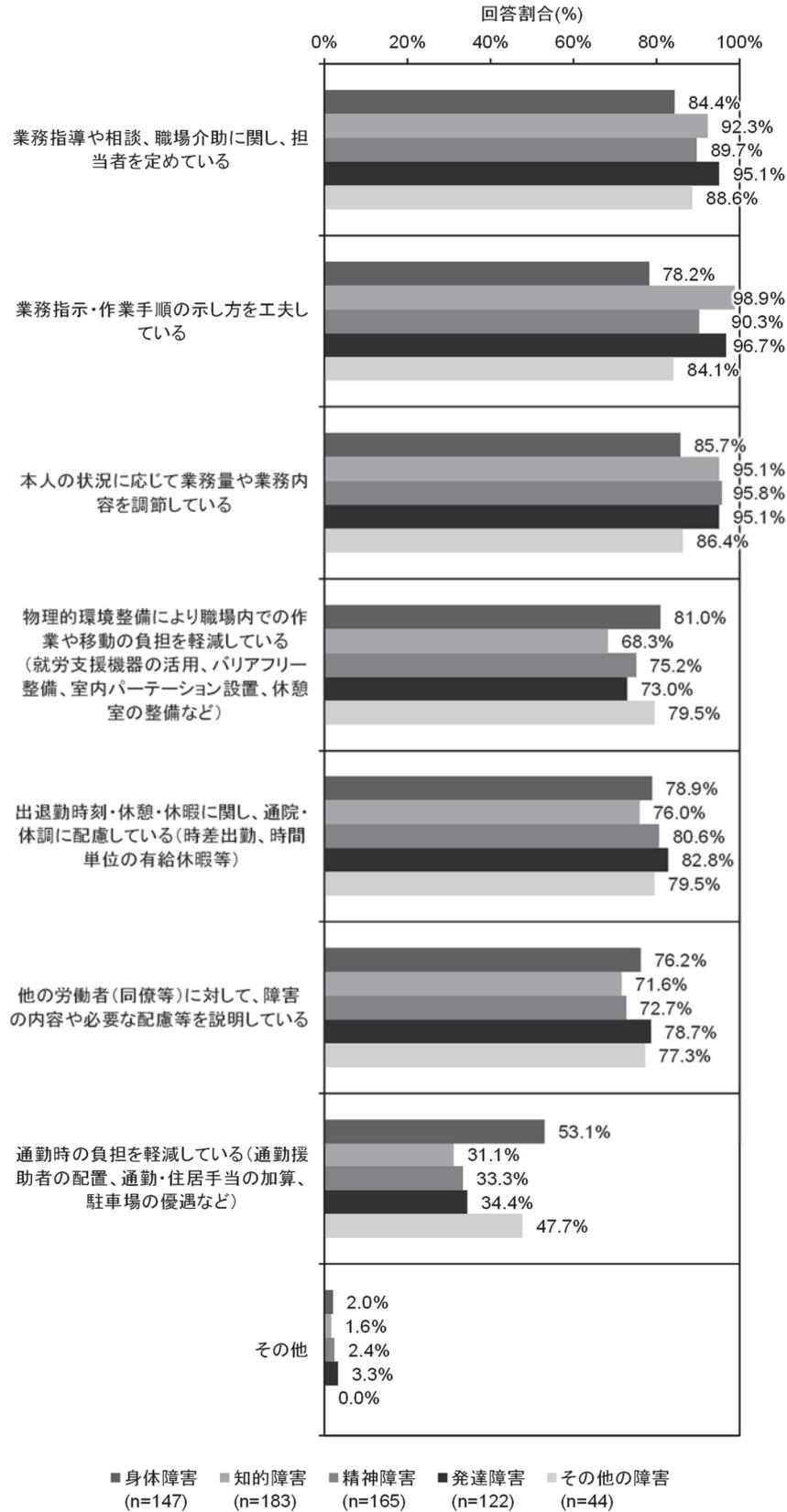


図2-14 障害者の働きやすさに配慮した取組の実施状況（特例子会社）【複数回答】

(4) 取組の効果

本節3(2)に掲載した「能力開発、評価・処遇等の取組」によりもたらされたとと思われる効果¹²について、「あてはまる」、「ややあてはまる」、「どちらともいえない」、「あまりあてはまらない」、「あてはまらない」の5件法により回答してもらった。

「あてはまる」と「ややあてはまる」の合計で見ると、一般企業では「障害者が元々有していた能力を適切に発揮できる機会が増加した」(43.5%)の回答割合が最も高く、次いで「障害者の業務や職場に対する満足度が向上した」(42.3%)であった(図2-15)。

特例子会社では「障害者の業務や職場に対する満足度が向上した」(81.1%)の回答割合が最も高く、次いで「障害者の職業能力やスキルが向上した」(78.5%)であった(図2-16)。

一般企業では、健常者も含めた職場や企業全体に対する効果に関する項目(「職場全体の士気が向上した」、「障害者雇用の経験やノウハウの蓄積を、他の従業員群(例:疾患・育児・介護を抱える従業員、外国人従業員等)にも応用することができた」、「社会における自社の評価や企業イメージが向上した」)については、いずれも20%未満にとどまった。

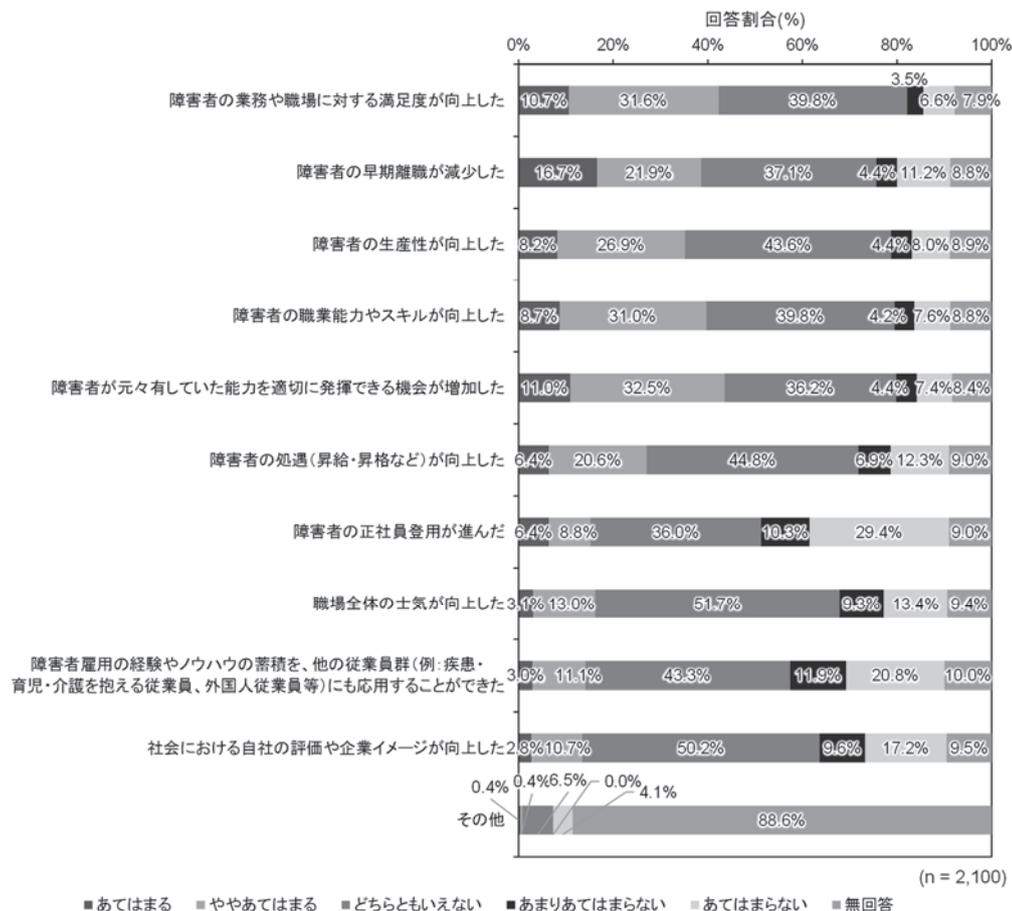


図2-15 取組の効果(一般企業)【単一回答】

¹² 調査票には設問文と共に、「間接的な効果も含めてお答えください。また、障害者の方全員ではなく一部の方のみにみられた効果であっても、回答に含めていただいて構いません。」との教示文を提示した。

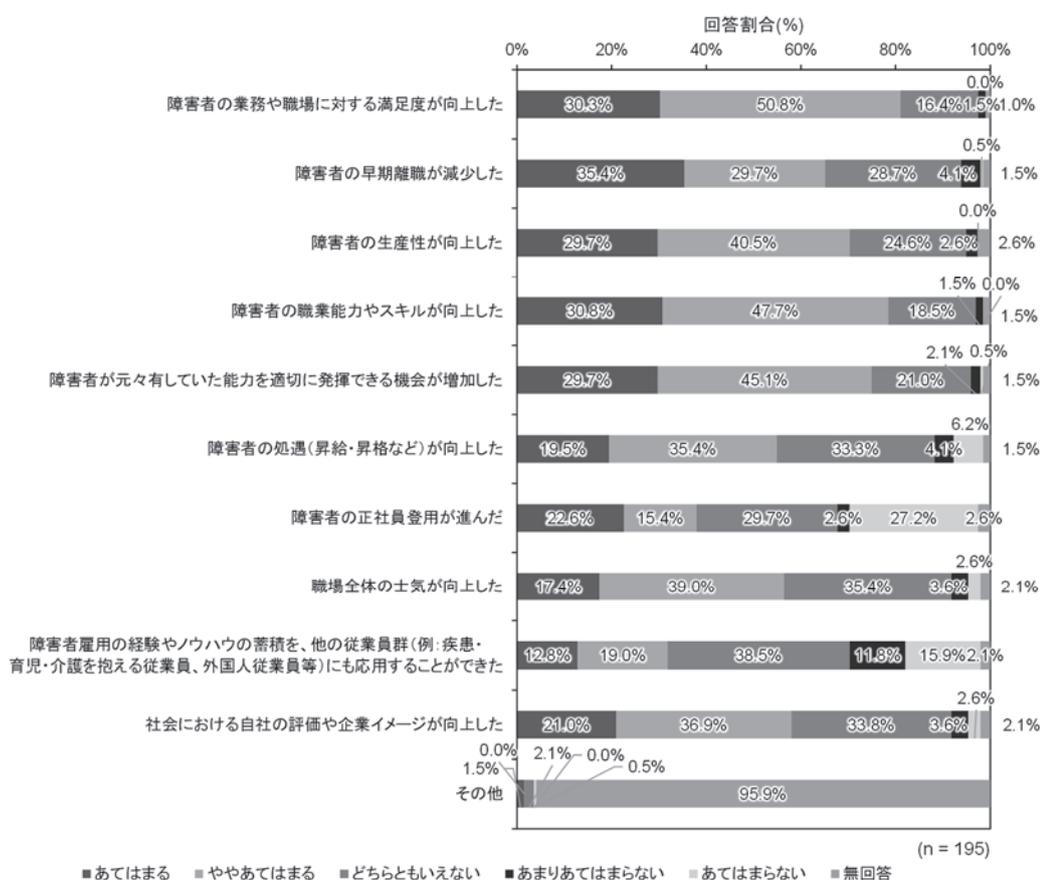


図 2-16 取組の効果（特例子会社）【単一回答】

(5) 取組の効果の把握方法

本節 3 (4) に掲載した取組の効果を、回答企業がどのような方法（指標）で把握しているかについて、一般企業では「周囲の上司や同僚等からのフィードバック（意見、反応等）」（53.5%）が最も多く、次いで「障害者本人からのフィードバック（意見、反応等）」（49.1%）であった。定量的指標による把握（「障害者雇用に関する様々な数字（指標）による把握（定着率や正社員登用数等）」、「障害者も対象に含めた職務満足度調査の実施」、「障害者の作業成果に関する様々な数字（指標）による把握（作業時間の短縮、ミスの減少等）」）の回答割合は 1～2 割程度であった（図 2-17）。

特例子会社では「障害者本人からのフィードバック（意見、反応等）」（76.4%）が最も多く、次いで「周囲の上司や同僚等からのフィードバック（意見、反応等）」（71.8%）であった。定量的指標による把握の回答割合は 3 割強～6 割弱であった（図 2-18）。

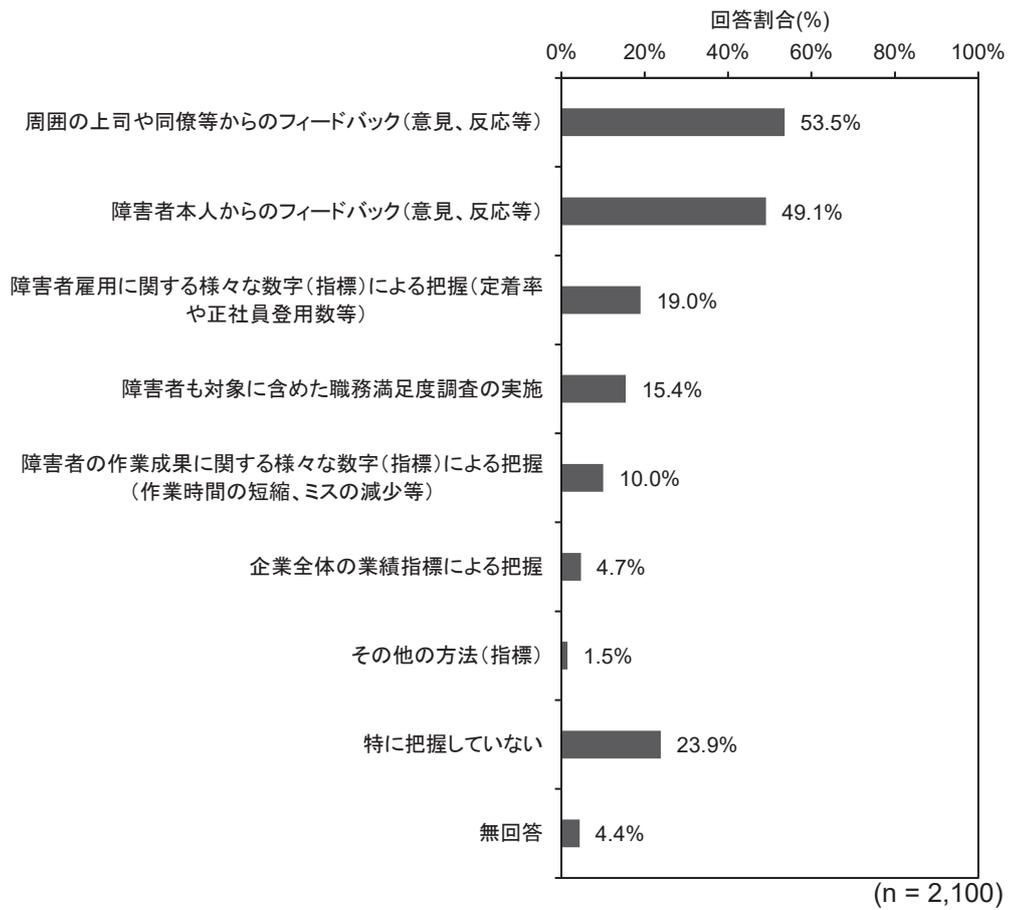


図 2-17 取組の効果の把握方法 (一般企業) 【複数回答】

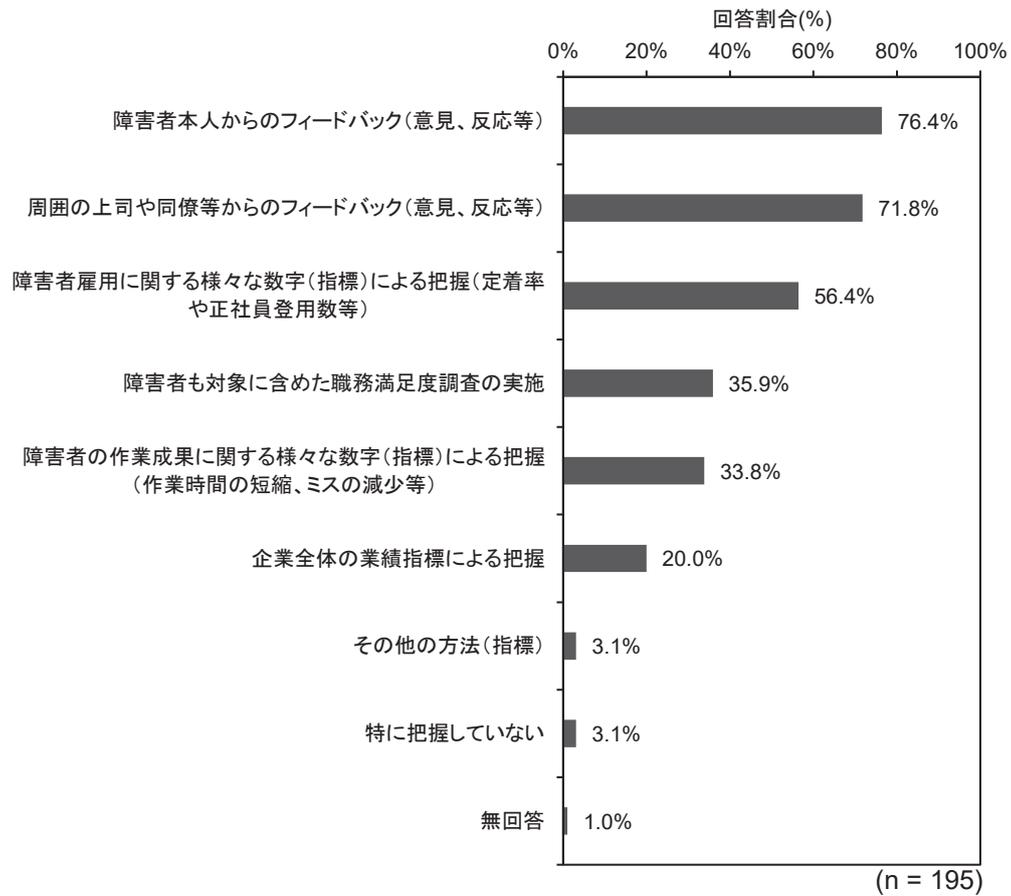


図 2-18 取組の効果の把握方法 (特例子会社) 【複数回答】

(6) その他実施している取組（自由記述）

本節3(2)及び(3)の項目以外に、回答企業において障害者雇用の質の向上のために実施している取組がある場合に、その具体的な取組内容について自由記述形式で記述してもらった。主な記述例を抜粋して表2-7に示した。

表2-7 その他実施している取組（抜粋）【自由記述】¹³

分類	記述例
周囲の従業員の知識・スキル向上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 総務部門の社員へは障害者雇用のガイドラインを学んだり、支援スキルを上げるための講習受講などを勧めています。（一般企業／運輸業、郵便業） ・ 障がい福祉全般の理解を深めるための学習会を実施。（一般企業／医療、福祉） ・ 障がい者支援担当者だけではなく、一般の社員にもナチュラルサポートをお願いするため障がい特性などの研修を行なっている。（特例子会社／製造業）
健常者と障害者を区別しない取組	<ul style="list-style-type: none"> ・ 健常者・障害者関係なく働きやすい職場づくりを心掛けています。（一般企業／情報通信業） ・ 障害者の特性を把握しながら、健常者との差別・区別のない環境構築を心がけています。（一般企業／運輸業、郵便業） ・ 健常者、障がい者という区別なく、フラットな形で研修、人事考課を行っています。（一般企業／卸売業、小売業）
日頃のコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ・ コミュニケーションの場を多く持つ（一般企業／運輸業、郵便業） ・ 週1回業務の打ち合わせを兼ねて困っていることや不安なことを対面で聞いている。（一般企業／教育、学習支援業） ・ 業務上、業務外のことを問わず、常にコミュニケーションを取るようにしている。（一般企業／建設業）
社内の専門部署・支援者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 女性・男性の相談窓口を設け、何かあれば相談ができるようにしております。（一般企業／製造業） ・ 産業カウンセラーからのアドバイスをもらっている。（一般企業／複合サービス事業） ・ 有資格者（精神保健福祉士、社会福祉士、公認心理士）の常勤配置（特例子会社／サービス業（他に分類されないもの））
外部機関との連携	<ul style="list-style-type: none"> ・ 障害者支援団体の担当者に定期的に作業状態を見てもらい適正な状態であるか意見を聞いている。（一般企業／サービス業（他に分類されないもの）） ・ 安定して就労してもらうために採用前から外部の支援機関と連携しながら生活面も含めた一体的なサポートを行っている。（一般企業／学術研究、専門・技術サービス業）

¹³ 記述例の表記は、原文の記載のまま掲載している。

	<ul style="list-style-type: none"> 就労後は支援センターへの登録をすすめ多角的にアプローチ。（特例子会社／宿泊業、飲食サービス業）
家族との連携	<ul style="list-style-type: none"> 知的障害者の保護者との面談、協力依頼、保護者教育の実施（一般企業／卸売業、小売業） 保護者面談他（特例子会社／サービス業（他に分類されないもの））

(7) 合理的配慮の手続き

合理的配慮の手続きにおいて、障害者の事情や意向を適切に確認するために、企業として特に工夫している点について尋ねた設問への回答結果を、ア～ウに示した。

ア 事情を確認するための措置

採用後に障害者に対し、職場において支障となっている事情を確認するための措置は、一般企業では「職場において支障となっている事情があれば申し出るように伝えている」が71.8%と最も多く、次いで「雇入れ時または障害を把握した際に面談を実施し、企業側から職場において支障となっている事情について確認している」が45.5%、「定期的に面談を実施し上記事情について確認している」が42.6%であった(図2-19)。

特例子会社でも同様に、「職場において支障となっている事情があれば申し出るように伝えている」が88.7%と最も多く、次いで「定期的に面談を実施し上記事情について確認している」が83.1%、「雇入れ時または障害を把握した際に面談を実施し、企業側から職場において支障となっている事情について確認している」が74.4%であった(図2-20)。

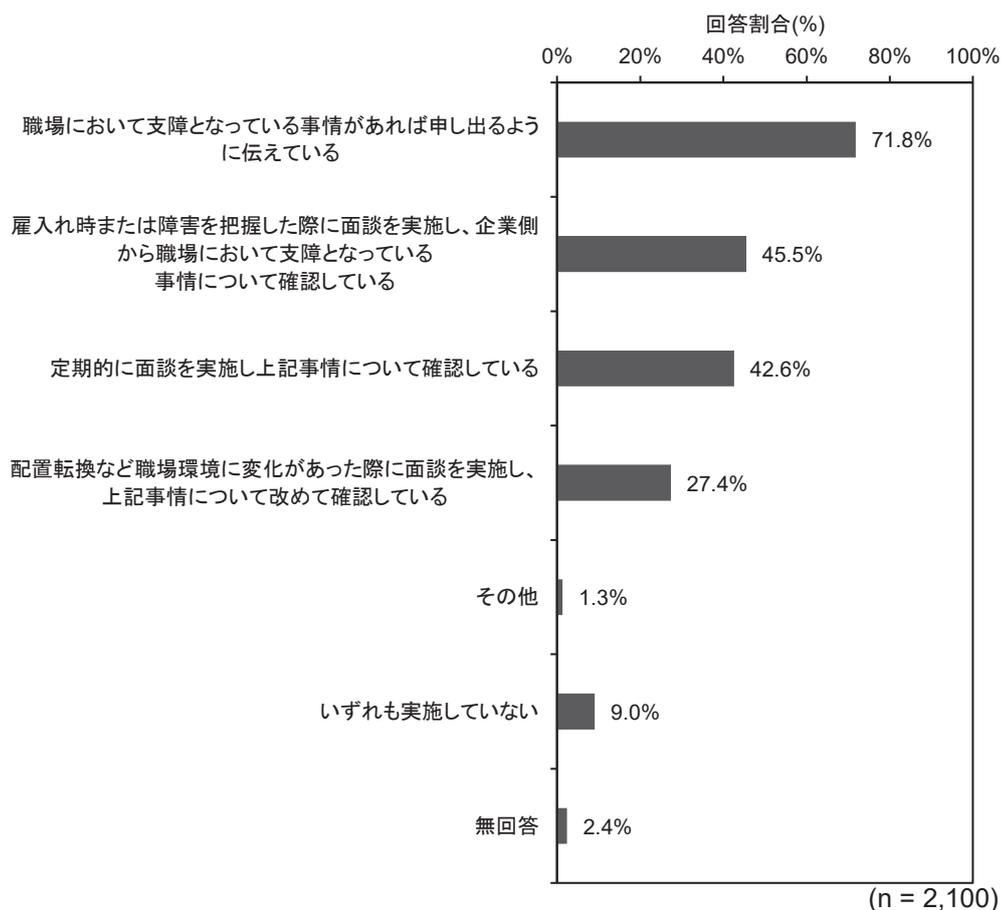


図2-19 事情を確認するための措置（一般企業）【複数回答】

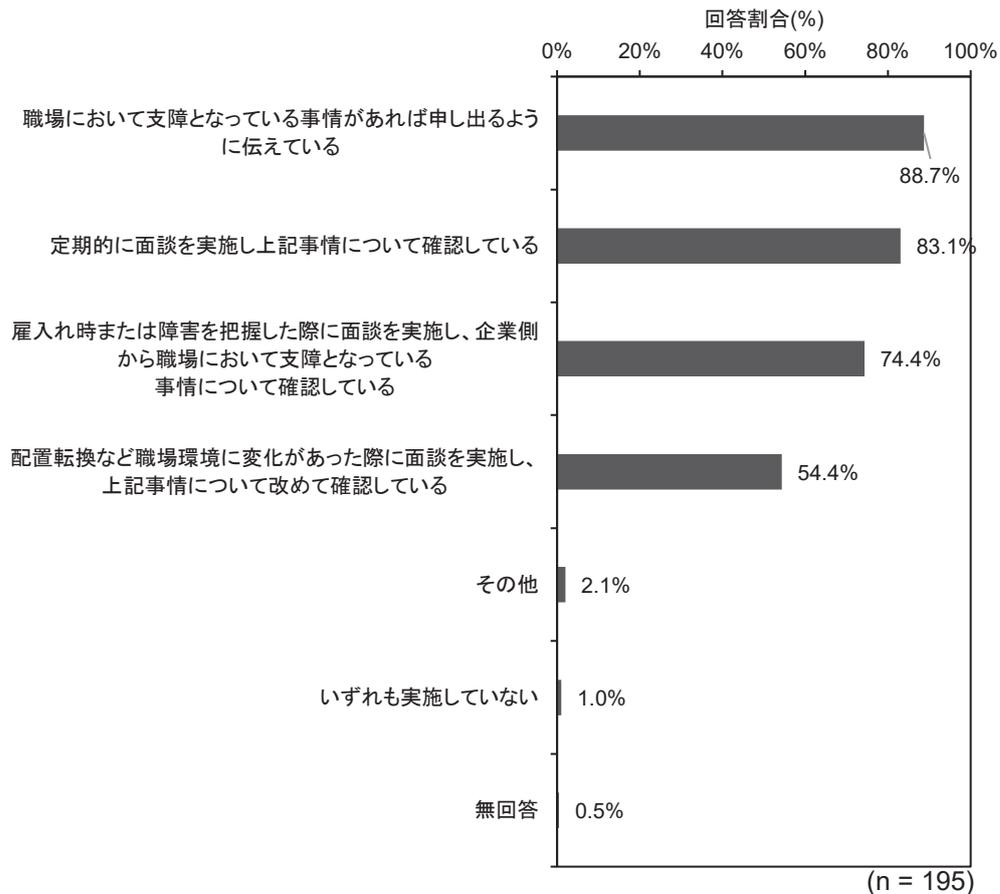


図 2-20 事情を確認するための措置（特例子会社）【複数回答】

イ 障害者からの相談に応じるための手続き

職場の配慮に関する障害者からの相談に応じるために実施している手続きは、「相談に対応する担当者・部署をあらかじめ定め、当人に周知している」が一般企業 71.6%、特例子会社 86.2%と最も多く、次いで「配慮事項を申し出る方法（相談、申出書等）について当人に周知している」が一般企業 39.9%、特例子会社 66.2%であった（図 2-21、図 2-22）。

「対応について地域障害者職業センター等その他の外部機関に相談している」や「申し出のあった事項について社内に検討する部署や委員会等を設けている」の回答割合は、一般企業ではいずれも約 2割であった一方、特例子会社ではそれぞれ 61.0%、46.2%であった。

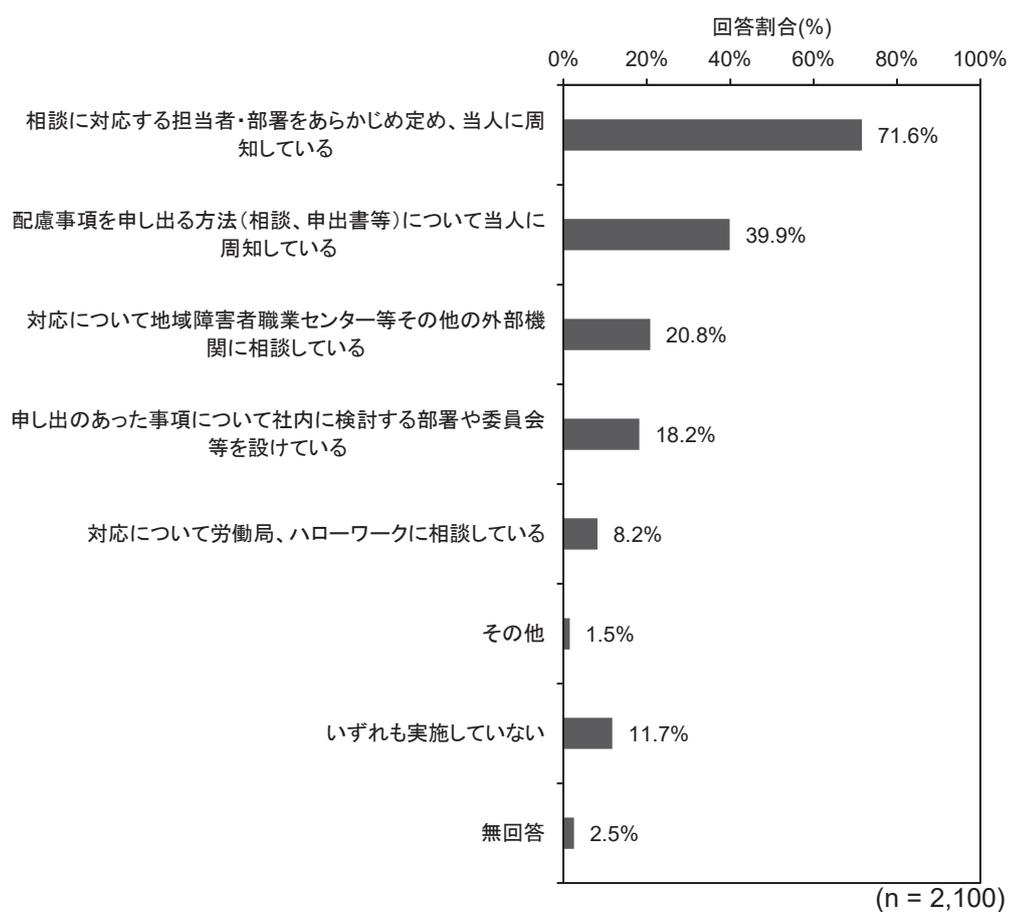


図 2-21 障害者からの相談に応じるための手続き（一般企業）【複数回答】

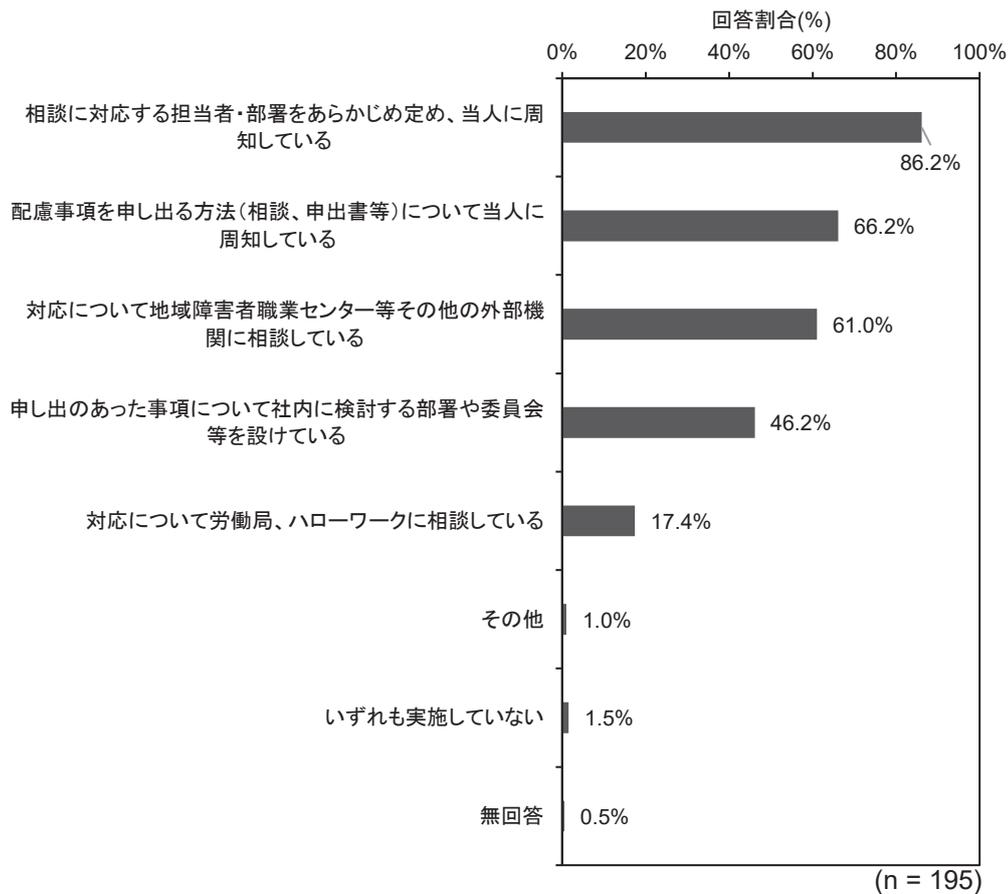


図2-22 障害者からの相談に応じるための手続き（特例子会社）【複数回答】

ウ 合理的配慮に関する話し合いの方法

合理的配慮に関する話し合いの方法は、「本人と管理者が口頭で話し合っている」が一般企業81.0%、特例子会社84.6%と最も多く、次いで「本人の希望に応じ支援者（社内の産業保健スタッフ、支援機関の職員、企業内のジョブコーチ等）を同席させている」が一般企業23.0%、特例子会社71.8%であった（図2-23、図2-24）。

「支援機関が提供するツールを活用している（就労パスポート、ナビゲーションブック等）」、「上記以外に企業側が独自に書面やツールを作成し本人と共有している」の回答割合は、一般企業ではいずれも5%未満であったが、特例子会社ではそれぞれ14.9%、17.9%であった。

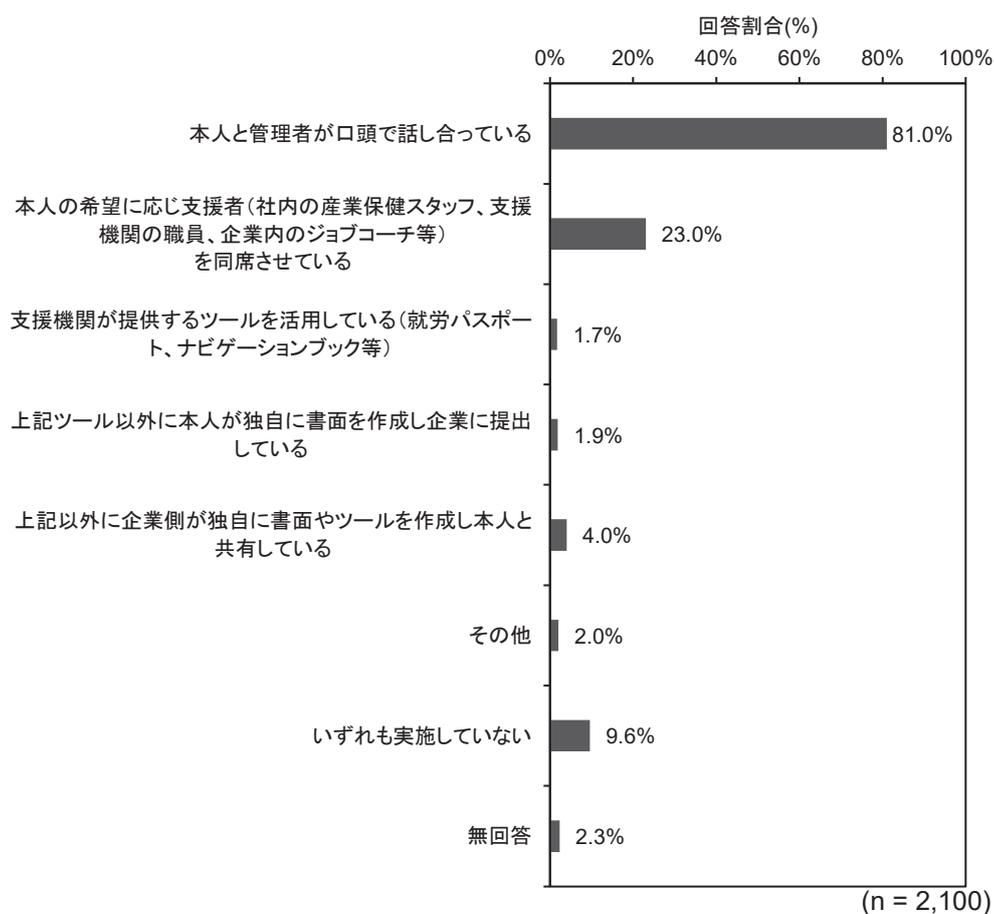


図 2-23 合理的配慮に関する話し合いの方法（一般企業）【複数回答】

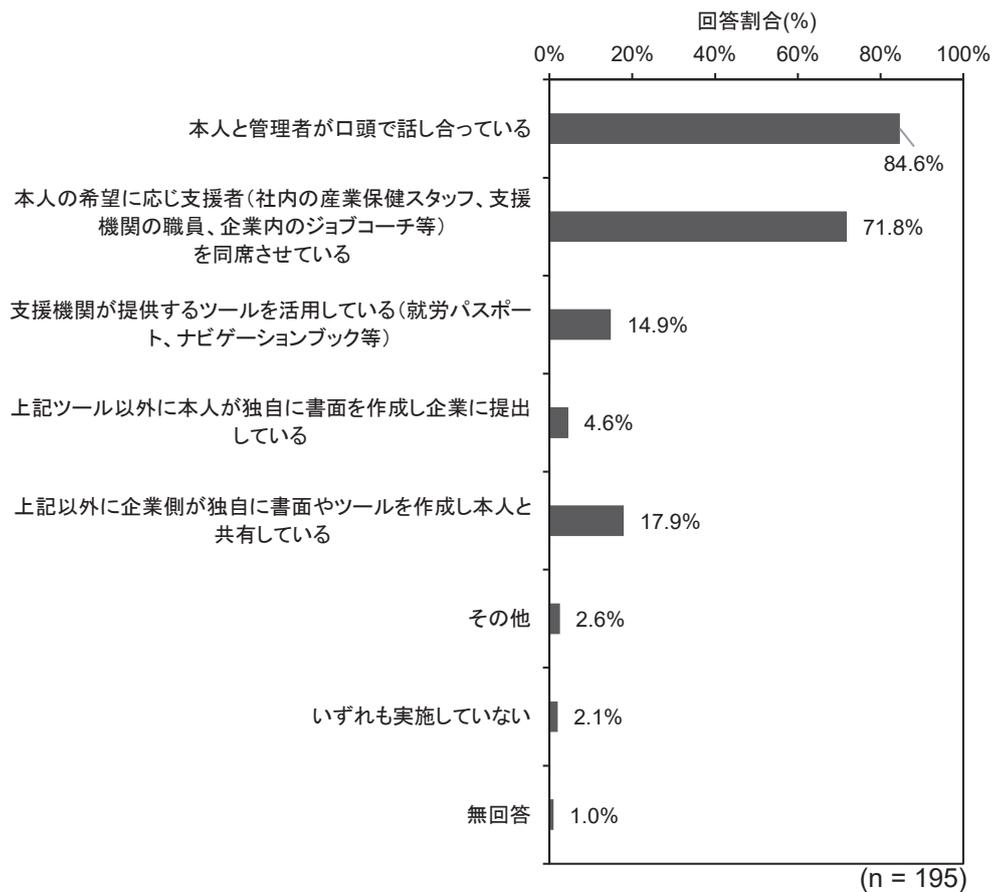


図 2-24 合理的配慮に関する話し合いの方法 (特例子会社)【複数回答】

(8) 「質の高い障害者雇用」に関する考え・イメージ

回答企業における「質の高い障害者雇用」に関する考え・イメージについて、自由記述形式で記述してもらった。主な記述例を抜粋して表 2-8 に示した。

表 2-8 「質の高い障害者雇用」に関する考え・イメージ (抜粋)【自由記述】¹⁴

分類	記述例
安定就労	<ul style="list-style-type: none"> ・ 長期間、安定した就労が実現している状態。(一般企業/宿泊業、飲食サービス業) ・ 長く働ける就業先であること(一般企業/医療、福祉) ・ 年を重ねても長く、安心して働ける職場環境の提供と自立のための支援(給与額を含む)の提供ができている状態(特例子会社/サービス業(他に分類されないもの))

¹⁴ 記述例の表記は、原文の記載のまま掲載している。

やりがい・満足	<ul style="list-style-type: none"> ・ 障害者が自信をもって業務を遂行し、責任感や満足感が得られる働き方を実現できること（一般企業／金融業、保険業） ・ 障害者含め従業員満足度が高く維持される状況（一般企業／製造業） ・ 障がい者本人がやりがいを持って働けていること（特例子会社／サービス業（他に分類されないもの））
成長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本人に就労意欲があり、職域拡大や職務充実を楽しむ事ができる事。（一般企業／製造業） ・ 障がい者個人個人の特性を活かせ、成長していく環境での雇用（特例子会社／サービス業（他に分類されないもの））
能力発揮	<ul style="list-style-type: none"> ・ 障がいのあるなし関係なく保有スキル（能力）が発揮できること（一般企業／情報通信業） ・ 障害者が自己の能力を存分に発揮できる職場・業務内容で働くこと（一般企業／卸売業、小売業） ・ 障がいの有無に関わらず、全ての社員にとって活躍できる環境が整っており、社員それぞれが能力を最大限に発揮できていること。（特例子会社／サービス業（他に分類されないもの））
企業とのマッチング	<ul style="list-style-type: none"> ・ 労使ともに高い満足度・貢献度をもって業務に従事できるよう相互理解を深めたミスマッチの少ない採用（一般企業／製造業） ・ 会社側、障害者本人どちらもがマッチングをしっかりと確認した上で就労し、個々が会社の戦力として能力を発揮できる。（特例子会社／サービス業（他に分類されないもの））
特性に合った業務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本人に合った業務量を、本人のペースで実施できる環境を作ること（一般企業／医療、福祉） ・ 障害の種類や適性に応じた職務の提供を行なうこと（一般企業／製造業） ・ 障がい者本人の障がい特性と実際の業務との適合（特例子会社／サービス業（他に分類されないもの））
健常者と同等の業務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 可能な限り障がいの有無によらない働き方が可能であること（一般企業／製造業） ・ 一定の配慮のうえで、健常者同等の業務が可能となる働き方（一般企業／宿泊業、飲食サービス業）
評価・処遇	<ul style="list-style-type: none"> ・ 正社員と変わらない待遇（一般企業／卸売業、小売業） ・ 障害の程度によりますが、可能な範囲で他の雇用者と同じような待遇が質の高い障がい者雇用と思っています。（一般企業／生活関連サービス業、娯楽業） ・ 日常生活を支障なく送るための賃金支給等の処遇（特例子会社／サービス業（他に分類されないもの））

意向の確認・話し合い	<ul style="list-style-type: none"> ・ 聞き取り、すり合わせ、面談でのコミュニケーションや信頼関係（一般企業／生活関連サービス業、娯楽業） ・ 障害の程度に応じ、ご本人の希望や無理のない働き方を話し合うこと（一般企業／建設業） ・ 本人の意思を尊重（特例子会社／その他）
障害への配慮・サポート	<ul style="list-style-type: none"> ・ 障がいの程度により適切に配慮された環境で適性を活かせる業務を創出する事（一般企業／卸売業、小売業） ・ 障害者の状況にあわせて柔軟に対応できる組織・環境が整っている状態（一般企業／製造業）
同僚の理解・共に働く意識	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特別扱いをせず、共に働く仲間として接する。（一般企業／宿泊業、飲食サービス業） ・ まわりの社員の理解と協力により、障害のある社員が働きやすい環境を作り、働く意欲を高めることができる状況。（一般企業／その他） ・ 障がい者の特性や特徴を健常者が皆で共有し理解することで一人一人が能力を發揮することができ生き生きと働くことが出来る職場。（特例子会社／サービス業（他に分類されないもの））
障害の有無に関わらず働きやすい職場環境・風土	<ul style="list-style-type: none"> ・ 健常者と分け隔てなく働ける雇用、またはその環境づくり（一般企業／生活関連サービス業、娯楽業） ・ 障害、健常者の隔たりのない就労環境の構築が質の高い障害者雇用と考える。（一般企業／医療、福祉） ・ 障がい者と健常者が一つの職場で分け隔てなく活躍できる環境（特例子会社／卸売業、小売業）
会社への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自らの役割、仕事を理解し、会社の業績に貢献出来ている事を実感できる状態。（一般企業／製造業） ・ 会社の生産性向上など業務に貢献していること。（一般企業／金融業、保険業） ・ 社員の労働が企業の業績、生産性向上に寄与しており、社員が貢献を感じられる（特例子会社／サービス業（他に分類されないもの））
社会貢献	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域社会からの期待への対応と当事者が遣り甲斐の持てる仕事の創出（一般企業／医療、福祉） ・ 働くことの喜び、仲間との連帯感、社会への貢献を実感できる会社（特例子会社／サービス業（他に分類されないもの））

4 障害者雇用の質の向上における課題、必要な制度や支援

(1) 障害者雇用の質の向上に取り組む上での課題

回答企業が障害者雇用の質の向上に取り組む上での課題は、一般企業では「職場において必要な環境

整備を行うノウハウの不足」が 31.9%と最も多く、次いで「障害者の能力に関する社内の理解の不足」が 31.4%、「配属先現場において障害者をサポートする上司・同僚の不足」が 30.5%であった（図 2-25）。

特例子会社では「障害者のモチベーションの維持・向上のためのノウハウの不足」が 50.8%と最も多く、次いで「障害者の能力開発や能力発揮に有用な業務の安定的な供給の不足」が 48.2%、「配属先現場において障害者をサポートする上司・同僚の不足」が 38.5%であった（図 2-26）。

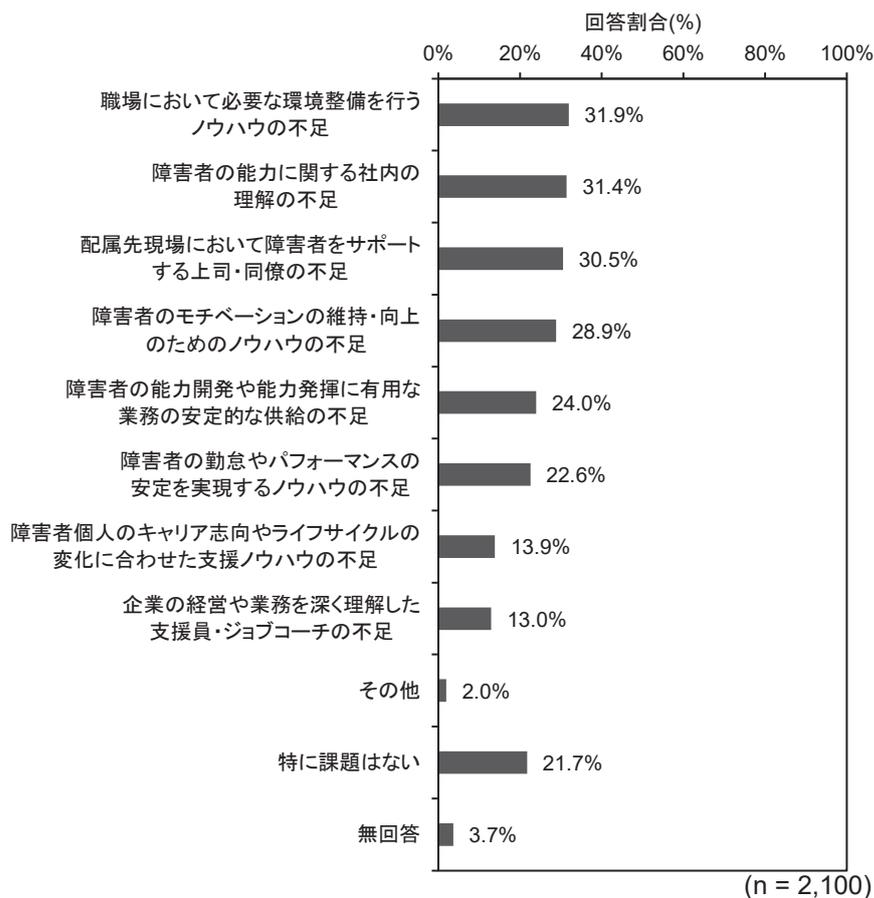


図 2-25 障害者雇用の質の向上に取り組む上での課題（一般企業）【複数回答】

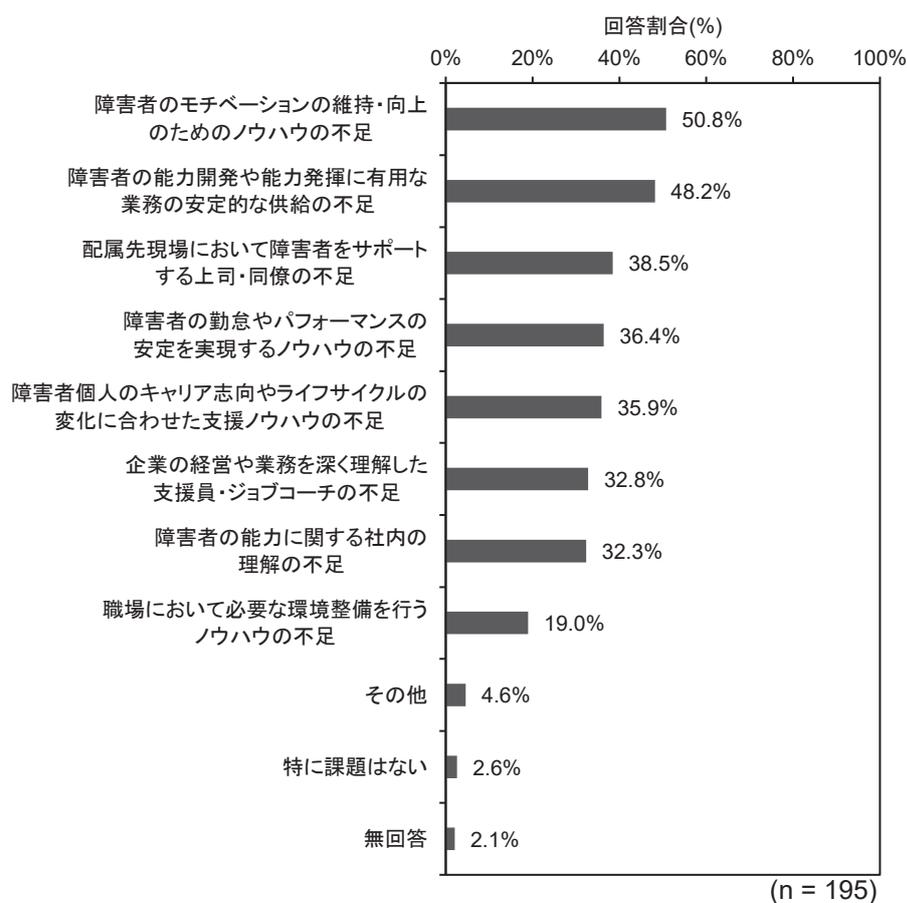


図2-26 障害者雇用の質の向上に取り組む上での課題（特例子会社）【複数回答】

(2) 障害者雇用の質の向上に取り組む上で支援を受けた・活用した機関

回答企業が障害者雇用の質の向上に取り組む上で支援を受けた・活用した機関は、一般企業では「ハローワーク」が40.4%と最も多く、次いで「障害者就業・生活支援センター」が31.1%、「就労系障害福祉サービス」が10.4%であった。上記以外の支援機関の回答割合はいずれも10%未満であった（図2-27）。

特例子会社では「障害者就業・生活支援センター」が77.9%と最も多く、次いで「ハローワーク」が56.9%、「地域障害者職業センター」が46.7%、「就労系障害福祉サービス」が44.1%、「自治体設置の就労支援機関」が37.9%であった（図2-28）。

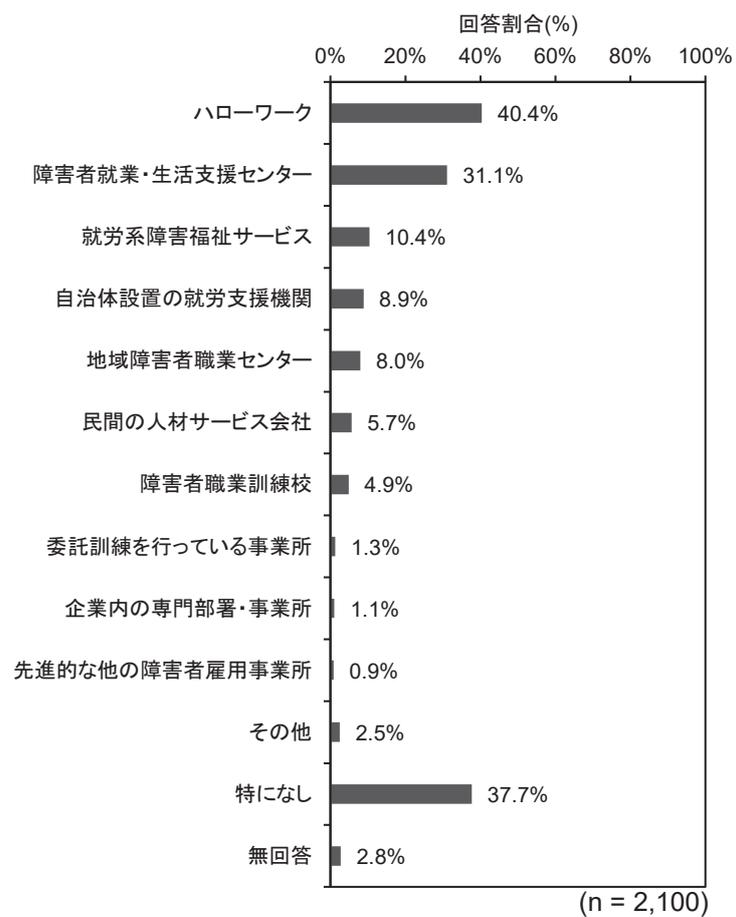


図2-27 障害者雇用の質の向上に取り組む上で支援を受けた・活用した機関（一般企業）
【複数回答】

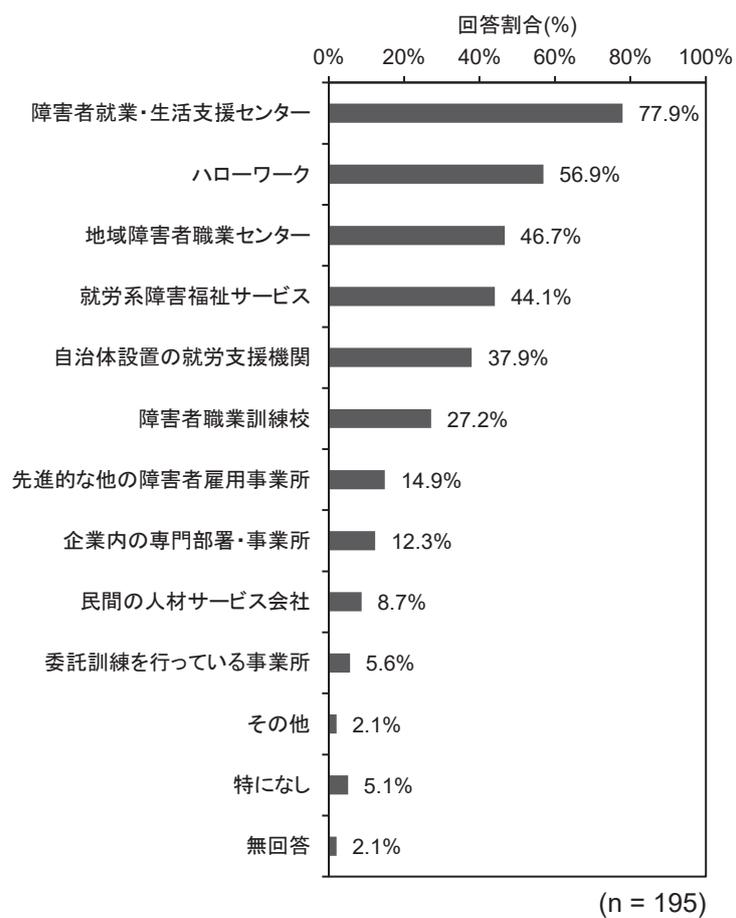


図2-28 障害者雇用の質の向上に取り組む上で支援を受けた・活用した機関（特例子会社）
【複数回答】

(3) 障害者雇用の質の向上に取り組む上で現状未実施又は不十分のため、より実施が必要と感じている制度や支援

回答企業において、障害者雇用の質の向上に取り組む上で現状未実施又は不十分のため、より実施が必要と感じている制度や支援は、一般企業では「配属部署や管理職への研修の実施」が34.7%と最も多く、次いで「より実施が必要と感じている制度や支援はない」が28.0%、「在職障害者が自身の将来のキャリアについて考えるための支援」が20.5%であった（図2-29）。

特例子会社では「在職障害者が自身の将来のキャリアについて考えるための支援」が51.8%と最も多く、次いで「障害者の健康管理に関する助言」が35.9%、「配属部署や管理職への研修の実施」が35.4%であった（図2-30）。

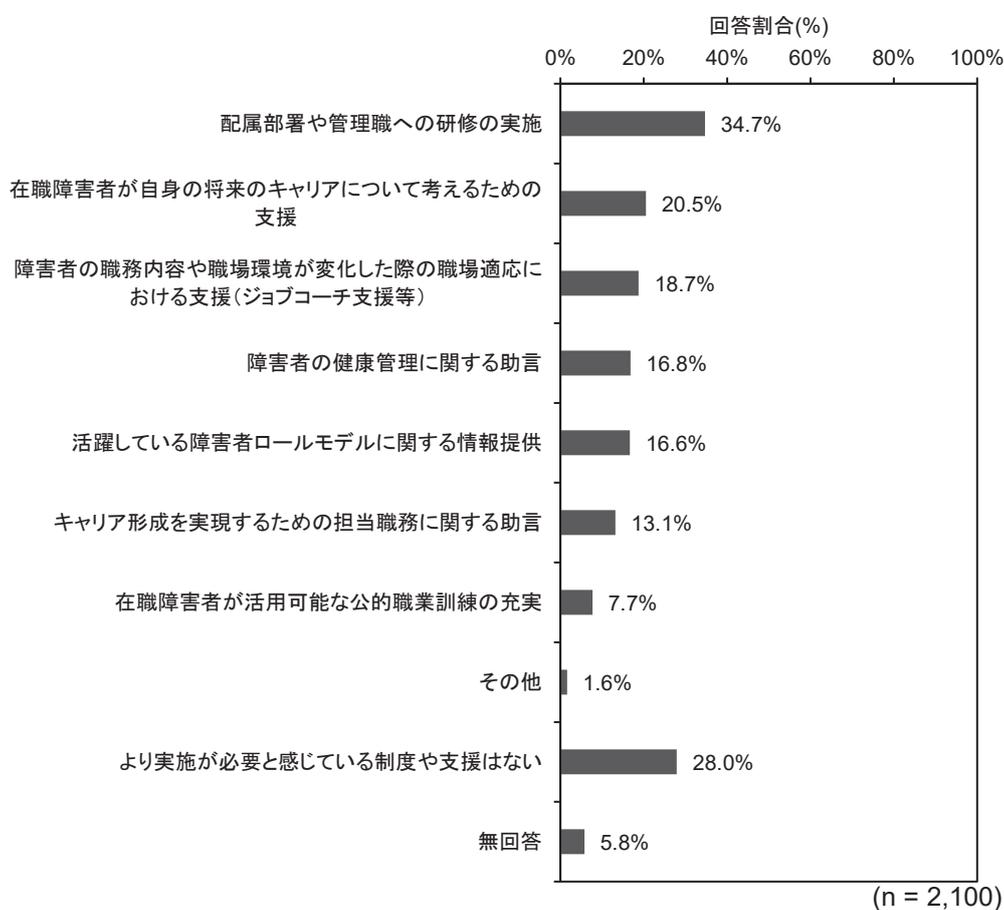


図2-29 障害者雇用の質の向上に取り組む上で現状未実施又は不十分のため、より実施が必要と感じている制度や支援（一般企業）【複数回答】

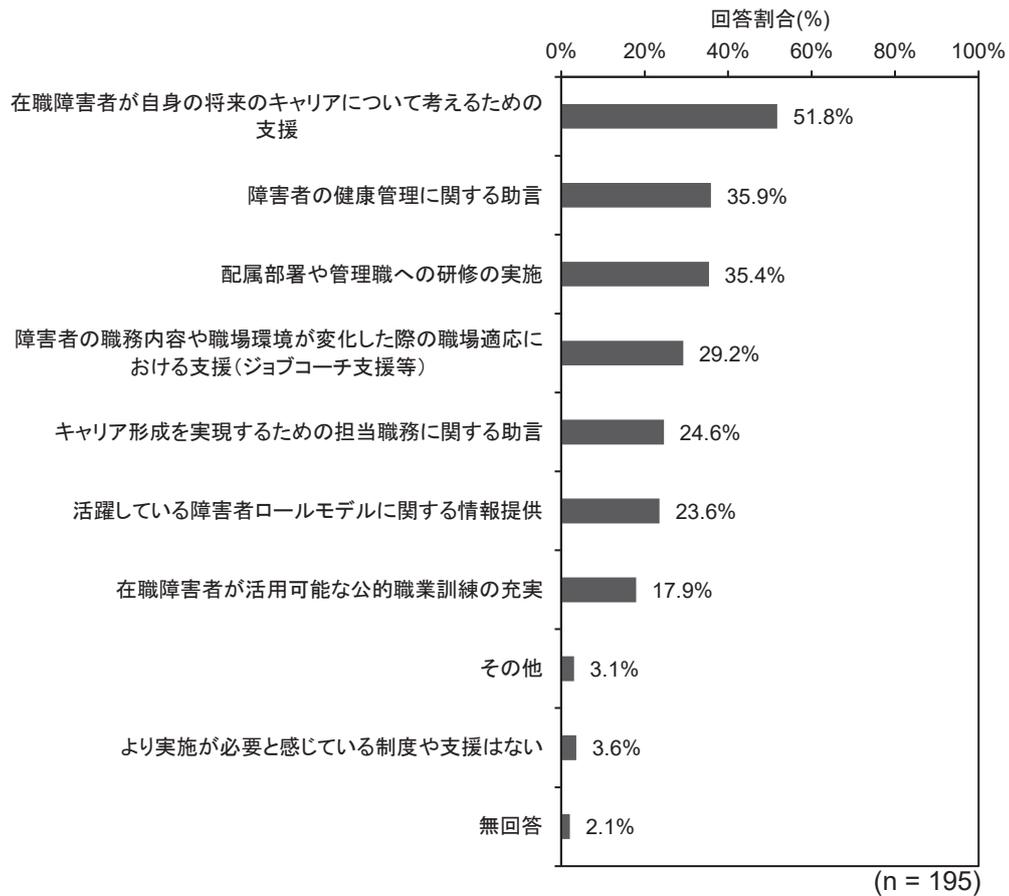


図 2-30 障害者雇用の質の向上に取り組む上で現状未実施又は不十分のため、より実施が必要と感じている制度や支援（特例子会社）【複数回答】

5 障害者雇用の質の向上に繋がった事例

(1) 事例数

回答企業で現在雇用している障害者のうち、回答企業における何らかの取組によって「職場定着、能力の発揮、キャリア形成、仕事や職場に対する満足度の向上等」の雇用の質の向上に繋がった事例（最大2事例¹⁵⁾）について、当該障害者の属性、働くことやキャリアに関する希望、当該障害者の雇用の質の向上に役立った取組について回答してもらった。

一般企業では、1事例目の回答があった企業が602社、2事例目の回答があった企業が155社であった。特例子会社では、1事例目の回答があった企業が119社、2事例目の回答があった企業が47社であった。合計して、一般企業757事例、特例子会社166事例の回答を得た。

(2) 当該障害者の属性

ア 障害種別

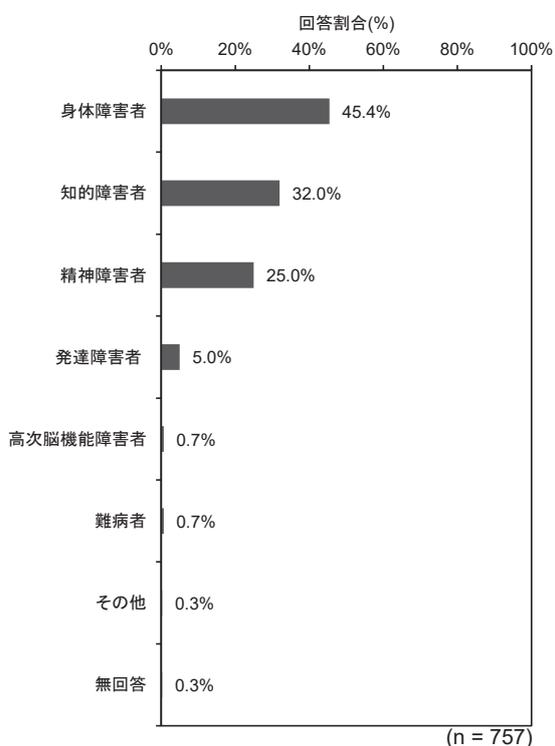
当該障害者の障害種別¹⁶⁾は、一般企業は「身体障害者」が45.4%と最も多く、次いで「知的障害者」が32.0%、「精神障害者」が25.0%であった。

特例子会社は「知的障害者」が54.8%と最も多く、次いで「精神障害者」が27.7%、「発達障害者」が15.1%であった（図2-31）。

¹⁵⁾ 2人分の回答が可能な企業については、可能であれば1人目と2人目は異なる障害種別の方を選んで記載するよう依頼した。

¹⁶⁾ 調査票において「本調査における障害種別の定義」を示した。身体障害者、知的障害者、精神障害者の定義は、本節2(5)と同様である。発達障害者の定義は「障害者手帳の有無によらず、発達障害者支援法第2条に基づいて発達障害として精神科医（心療内科等を標榜する病院又は診療所で精神障害、精神疾患等の治療を行う医師を含む）による診断書により確認された者、又は過去において、児童相談所その他の療育相談等を行う公的機関を利用したことがあり、発達障害者支援法施行（平成17年4月1日）以前に当該機関ないしは当該機関の紹介する医療機関において発達障害が認められるとの指摘を受けたことがある旨の申告が本人からあった者をいう。また、精神障害者保健福祉手帳の交付を受けている者であっても、診断が発達障害である場合は、発達障害者として区分する。」とした。高次脳機能障害者の定義は「障害者手帳の有無によらず、高次脳機能障害（失語・失行・失認の他、記憶障害、注意障害、遂行機能障害、社会的行動障害など脳損傷に起因する認知障害）の診断があることが、医師の診断書または本人の申告により確認された方。」とした。難病者の定義は「障害者手帳の有無によらず、発病の機構が明らかではなく、かつ、治療法が確立していない希少な疾病であって、当該疾病にかかることにより長期にわたり療養を必要とすることとなる疾病のある方。この中には「指定難病（難病の患者に対する医療等に関する法律に基づき、医療費助成の対象となる疾病として定められた338疾病）」を有する者も含まれる。」とした。

<一般企業>



<特例子会社>

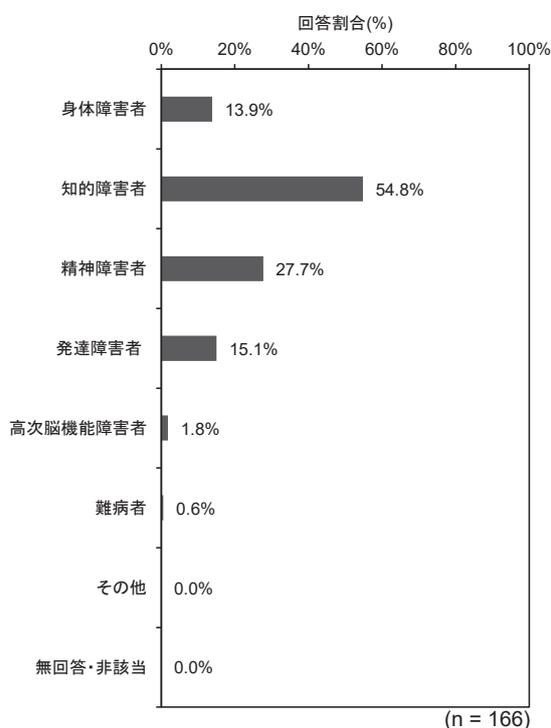


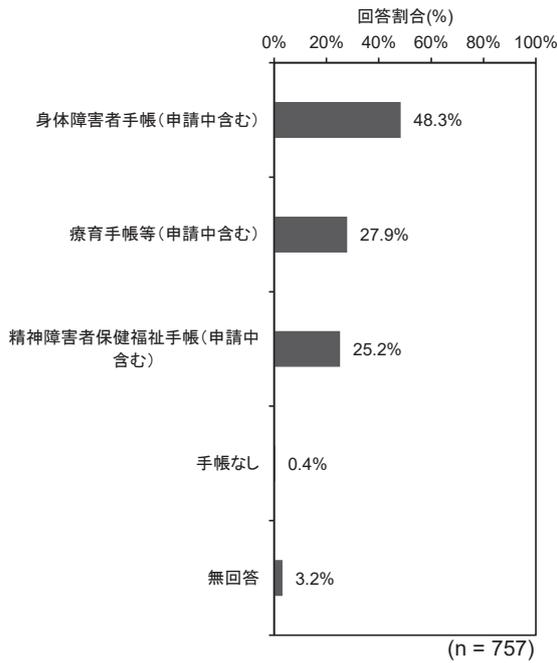
図 2-31 障害種別【複数回答】

イ 障害者手帳

当該障害者の所持している障害者手帳は、一般企業は「身体障害者手帳（申請中含む）」が 48.3%と最も多く、次いで「療育手帳等（申請中含む）」が 27.9%、「精神障害者保健福祉手帳（申請中含む）」が 25.2%であった。

特例子会社は「療育手帳等（申請中含む）」が 55.4%と最も多く、次いで「精神障害者保健福祉手帳（申請中含む）」が 38.6%、「身体障害者手帳（申請中含む）」が 14.5%であった（図 2-32）。

<一般企業>



<特例子会社>

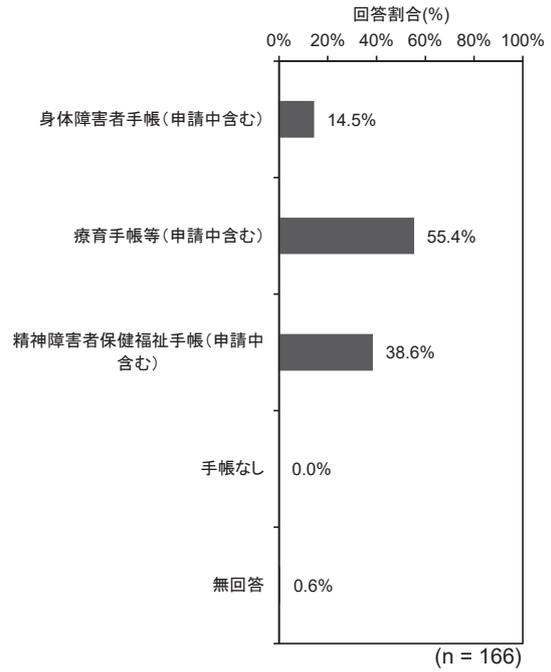
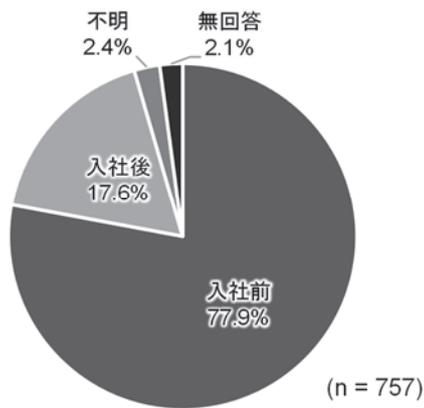


図 2-32 障害者手帳【複数回答】

ウ 受障時期

当該障害者の受障時期は、一般企業は「入社前」が77.9%、「入社後」が17.6%であった。特例子会社は「入社前」が94.0%、「入社後」が5.4%であった(図2-33)。

<一般企業>



<特例子会社>

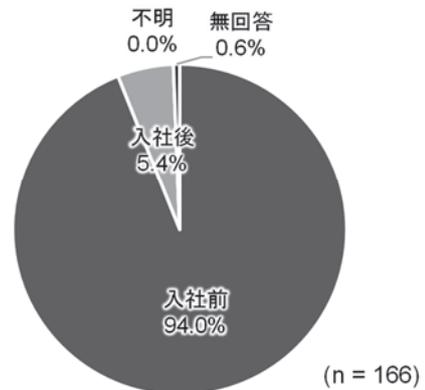


図 2-33 受障時期【単一回答】

エ 勤続年数

当該障害者の勤続年数について、記述式で回答してもらった。一般企業は「5年以上 10年未満」が

25.5%と最も多く、次いで「10年以上20年未満」が20.2%、「1年以上3年未満」が17.3%であった。特例子会社も「5年以上10年未満」が30.1%と最も多く、次いで「10年以上20年未満」が22.9%、「1年以上3年未満」及び「3年以上5年未満」が16.3%であった。(図2-34)。

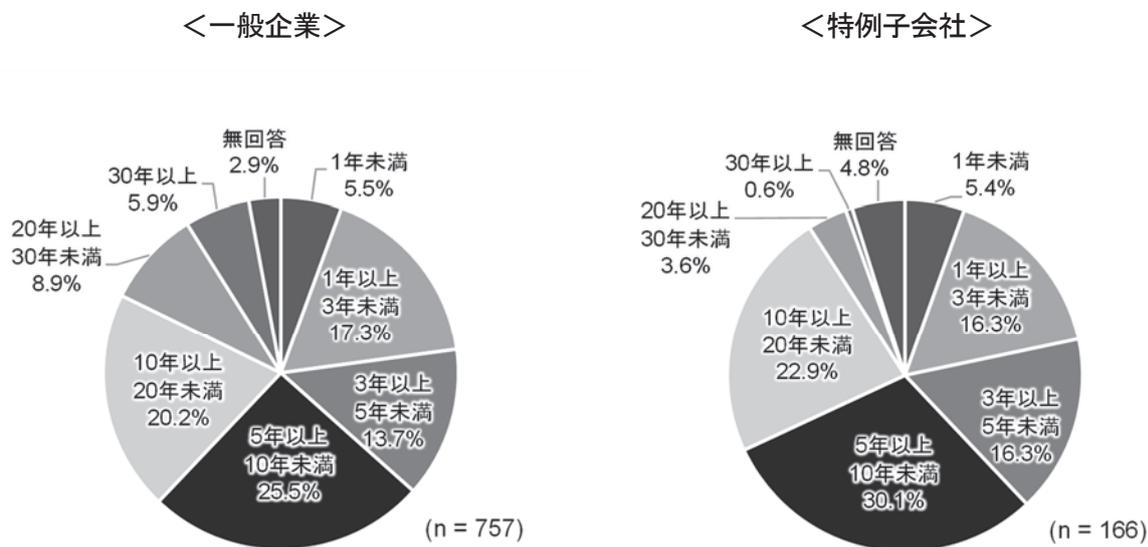


図2-34 勤続年数【記述式】

障害の種類別の特徴を把握するために、障害者手帳（本節5(2)イ）によるクロス集計¹⁷を実施した（クロス集計は一般企業の事例か特例子会社の事例かを区別せず、合算して示している。）。身体障害者手帳所持者は「10年以上20年未満」が最も多く、療育手帳等所持者及び精神障害者保健福祉手帳所持者は「5年以上10年未満」が最も多かった（表2-9）。

表2-9 障害者手帳別の勤続年数（n=737）

	身体障害者手帳所持者 (n=320)	療育手帳等所持者 (n=244)	精神障害者保健福祉手帳所持者 (n=173)
1年未満	4.1%	2.0%	12.1%
1年以上3年未満	11.3%	15.2%	22.0%
3年以上5年未満	8.4%	16.0%	22.0%
5年以上10年未満	20.9%	32.4%	27.7%
10年以上20年未満	25.0%	26.2%	8.7%
20年以上30年未満	16.3%	3.7%	2.3%
30年以上	10.6%	2.5%	2.3%
無回答	3.4%	2.0%	2.9%

¹⁷ 複数の障害者手帳を選択した事例及び「手帳なし」、「無回答」の事例は回答数が少なかつたため、クロス集計からは除外した。以降の障害者手帳別のクロス集計も同様である。

オ 雇用形態

当該障害者の雇用形態は、一般企業は「正社員」が48.9%と最も多く、次いで「パート・アルバイト」が34.1%、「契約社員、嘱託社員」が15.9%であった。特例子会社も「正社員」が66.3%と最も多く、次いで「契約社員、嘱託社員」及び「パート・アルバイト」が16.9%であった。(図2-35)。

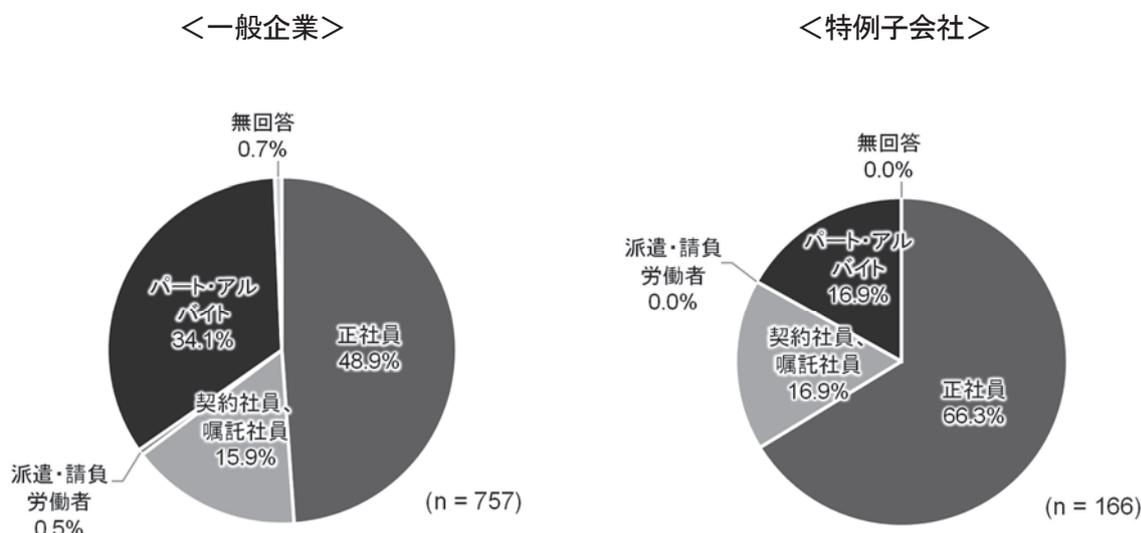


図2-35 雇用形態【単一回答】

障害者手帳別によるクロス集計では、身体障害者手帳所持者は「正社員」が67.5%を占める一方、療育手帳等所持者は43.9%、精神障害者保健福祉手帳所持者は37.0%であり、身体障害者手帳所持者は療育手帳等所持者及び精神障害者保健福祉手帳所持者に比べ、「正社員」の事例が多かった(表2-10)。

表2-10 障害者手帳別の雇用形態 (n=737)

	身体障害者手帳 所持者 (n=320)	療育手帳等所持者 (n=244)	精神障害者保健福祉手帳 所持者 (n=173)
正社員	67.5%	43.9%	37.0%
契約社員、嘱託社員	14.1%	16.8%	20.2%
派遣・請負労働者	0.0%	0.4%	1.2%
パート・アルバイト	17.8%	38.9%	41.6%
無回答	0.6%	0.0%	0.0%

カ 役職

当該障害者の役職は、一般企業は「一般職」が88.4%、「管理職」が7.0%であり、特例子会社は「一般職」が91.6%、「管理職」が6.0%であった(図2-36)。

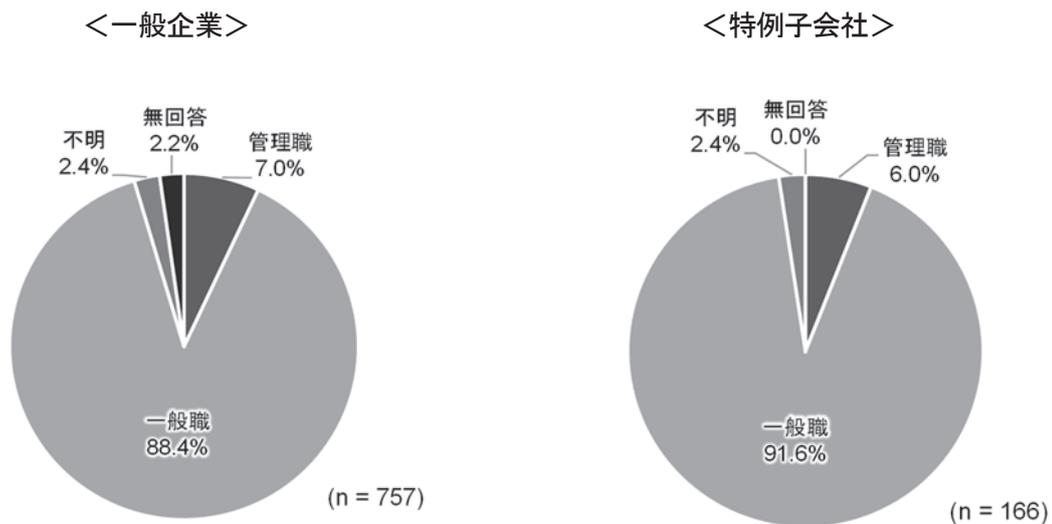


図 2-36 役職【単一回答】

障害者手帳別によるクロス集計では、いずれの障害者手帳所持者も「一般職」が8割を超えるものの、身体障害者手帳所持者は「管理職」の事例も16.3%含まれており、療育手帳等所持者は「管理職」の事例は含まれていなかった（表 2-11）。

表 2-11 障害者手帳別の役職（n=737）

	身体障害者手帳 所持者 (n=320)	療育手帳等所持者 (n=244)	精神障害者保健福祉手帳 所持者 (n=173)
管理職	16.3%	0.0%	4.0%
一般職	80.9%	93.9%	91.9%
不明	1.3%	4.1%	2.3%
無回答	1.6%	2.0%	1.7%

キ 週所定労働時間

当該障害者の週所定労働時間は、一般企業は「30～40 時間未満」が48.9%と最も多く、次いで「40 時間以上」が32.9%、「20～30 時間未満」が13.2%であった。特例子会社も「30～40 時間未満」が66.9%と最も多く、次いで「40 時間以上」が25.3%、「20～30 時間未満」が6.0%であった（図 2-37）。

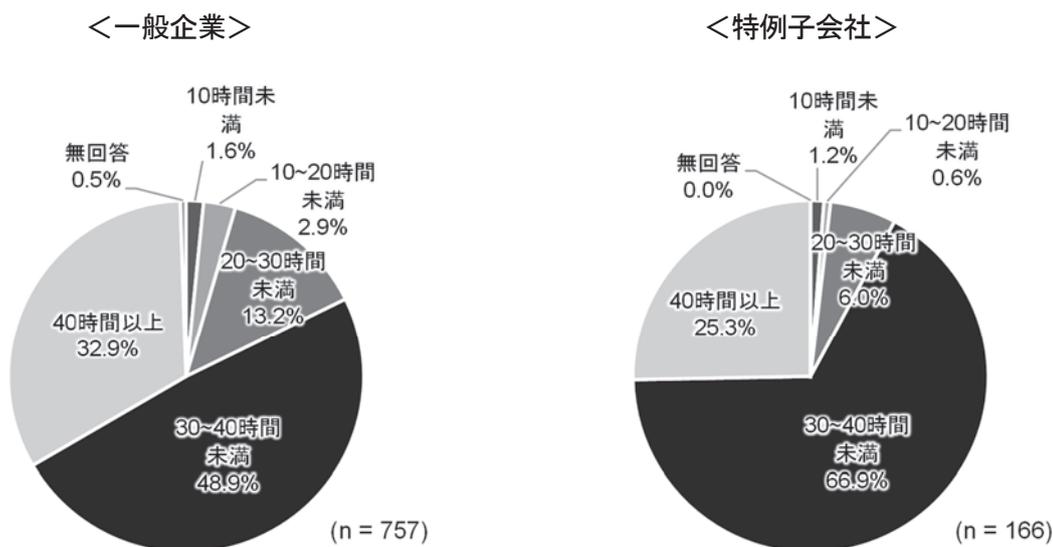


図 2-37 週所定労働時間【単一回答】

障害者手帳別によるクロス集計では、いずれの障害者手帳所持者も「30～40 時間未満」が最も多かった。精神障害者保健福祉手帳所持者では週所定労働時間 30 時間未満の事例も約 3 割含まれていた（表 2-12）。

表 2-12 障害者手帳別の週所定労働時間（n=737）

	身体障害者手帳所持者 (n=320)	療育手帳等所持者 (n=244)	精神障害者保健福祉手帳所持者 (n=173)
10 時間未満	2.5%	0.0%	0.6%
10～20 時間未満	1.9%	0.4%	6.4%
20～30 時間未満	5.6%	10.7%	22.5%
30～40 時間未満	50.9%	57.4%	46.8%
40 時間以上	38.8%	31.1%	23.7%
無回答	0.3%	0.4%	0.0%

ク 職務内容

当該障害者の職務内容は、一般企業は「事務、事務補助」が 29.2%と最も多く、次いで「医療、福祉、介護」が 16.2%、「製造、ものづくり」が 15.7%であった。特例子会社は「事務、事務補助」が 30.7%と最も多く、次いで「清掃、衛生管理」が 21.7%、「製造、ものづくり」が 15.7%であった（図 2-38、図 2-39）。

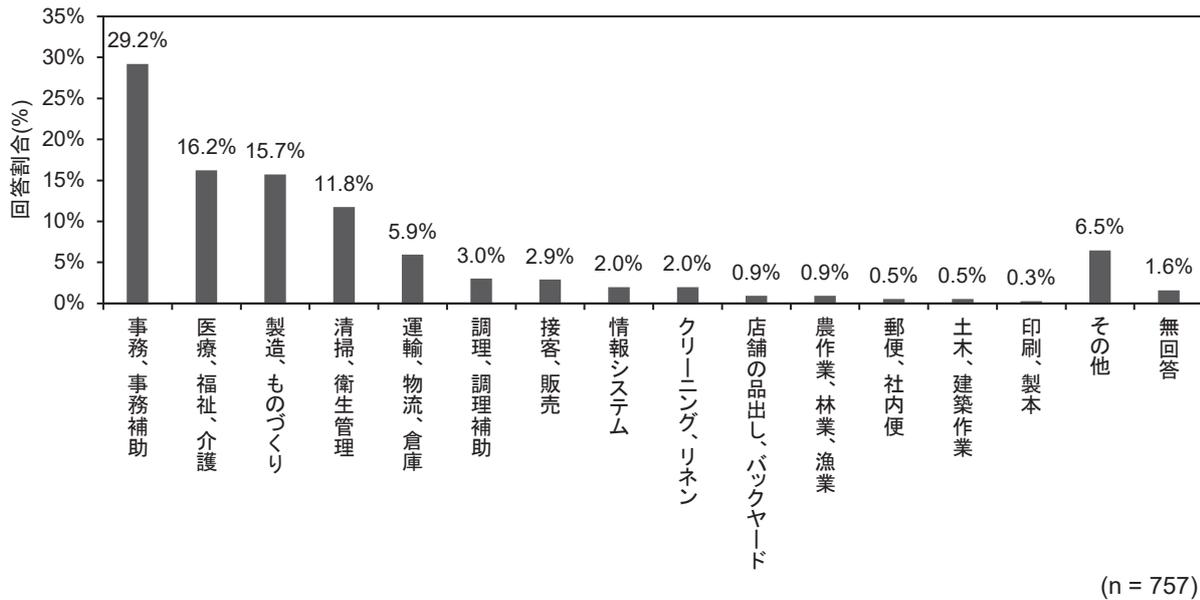


図 2-38 職務内容（一般企業）【単一回答】

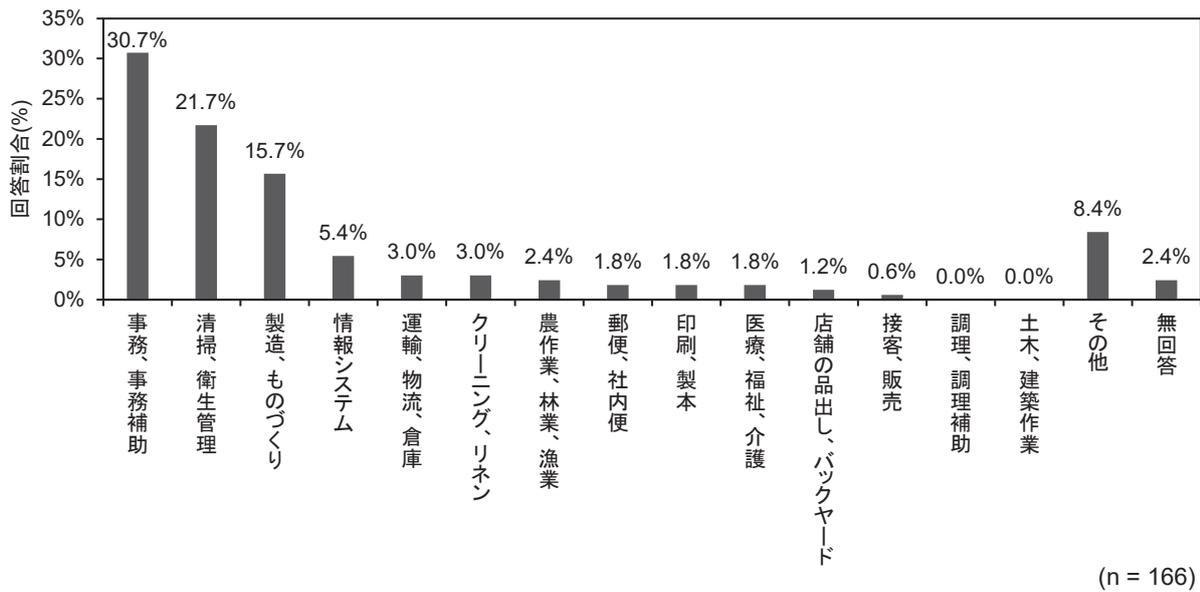


図 2-39 職務内容（特例子会社）【単一回答】

障害者手帳別によるクロス集計では、身体障害者手帳所持者では「事務、事務補助」が 38.8%と最も多く、次いで「医療、福祉、介護」が 17.2%であった。療育手帳等所持者では「製造、ものづくり」が 27.0%と最も多く、次いで「清掃、衛生管理」が 23.8%であった。精神障害者保健福祉手帳所持者では「事務、事務補助」が 42.2%と最も多く、次いで「清掃、衛生管理」が 17.3%であった（表 2-13）。

表 2-13 障害者手帳別の職務内容 (n=737)

	身体障害者手帳 所持者 (n=320)	療育手帳等所持者 (n=244)	精神障害者保健福祉 手帳所持者 (n=173)
事務、事務補助	38.8%	6.6%	42.2%
郵便、社内便	0.3%	1.2%	1.2%
印刷、製本	0.9%	0.4%	0.6%
清掃、衛生管理	3.8%	23.8%	17.3%
接客、販売	3.1%	2.5%	1.7%
店舗の品出し、バックヤード	0.0%	2.5%	0.6%
運輸、物流、倉庫	5.9%	5.3%	4.6%
製造、ものづくり	9.4%	27.0%	8.7%
情報システム	3.4%	0.4%	4.6%
医療、福祉、介護	17.2%	13.1%	9.8%
クリーニング、リネン	0.3%	4.9%	1.2%
調理、調理補助	3.1%	2.5%	2.3%
土木、建築作業	0.9%	0.4%	0.0%
農作業、林業、漁業	0.6%	1.6%	1.2%
その他	10.9%	5.7%	2.3%
無回答	1.3%	2.0%	1.7%

ケ 他社での職歴

当該障害者の他社での職歴は、一般企業は「職歴あり」が58.9%、「職歴なし」が35.5%であり、特例子会社は「職歴あり」が45.8%、「職歴なし」が51.8%であった(図2-40)。

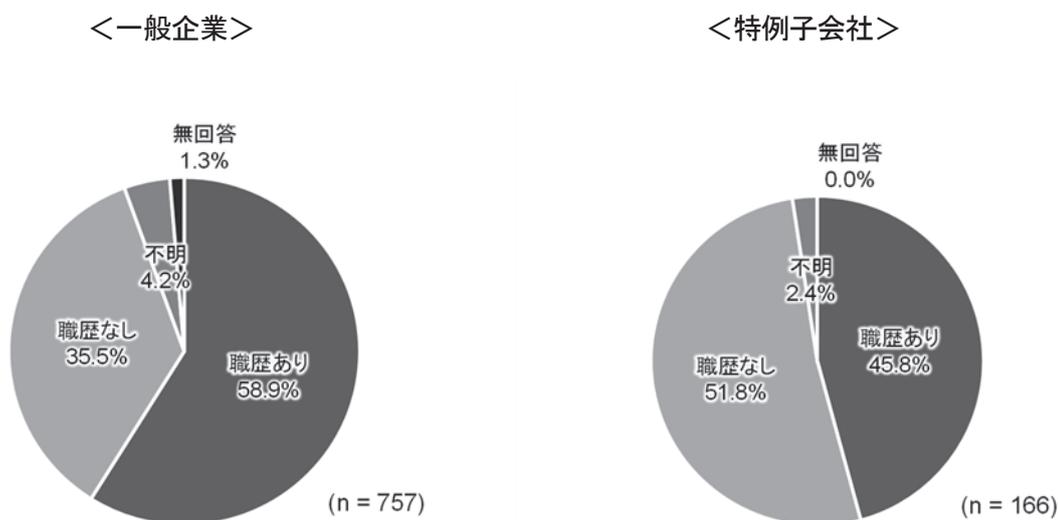


図 2-40 他社での職歴【単一回答】

障害者手帳別によるクロス集計では、身体障害者手帳所持者及び精神障害者保健福祉手帳所持者では「職歴あり」がそれぞれ68.4%、74.0%であったが、療育手帳等所持者では「職歴なし」が69.3%であ

った（表2-14）。

表2-14 障害者手帳別の他社での職歴（n=737）

	身体障害者手帳 所持者 (n=320)	療育手帳等所持者 (n=244)	精神障害者保健福祉手帳 所持者 (n=173)
職歴あり	68.4%	27.9%	74.0%
職歴なし	25.0%	69.3%	21.4%
不明	5.0%	2.5%	3.5%
無回答	1.6%	0.4%	1.2%

コ 最終学歴

当該障害者の最終学歴は、一般企業は「高校」が48.6%と最も多く、次いで「大学」が17.6%、「短大・高専・専修・専門学校」が15.3%であった。特例子会社も「高校」が38.6%と最も多く、次いで「大学」が20.5%、「その他」が19.9%であった（図2-41）。「その他」の内容としては、「特別支援学校」が多く挙げられた¹⁸。

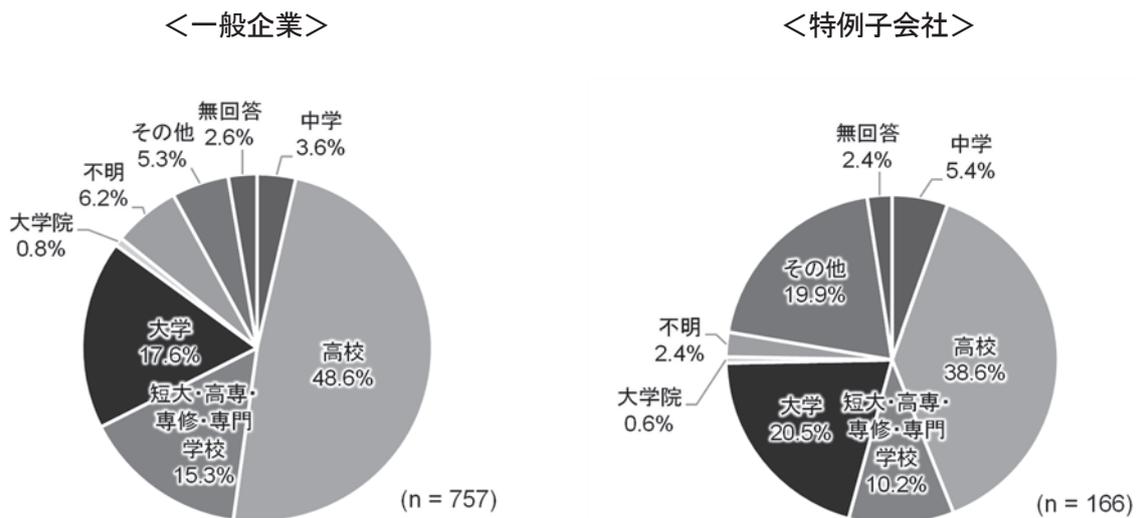


図2-41 最終学歴【単一回答】

障害者手帳別によるクロス集計では、身体障害者手帳所持者では「高校」が41.6%と最も多く、次いで「大学」が23.4%であった。療育手帳等所持者では「高校」が63.1%と最も多く、次いで「その他」が22.5%であった。精神障害者保健福祉手帳所持者では「高校」が33.5%と最も多く、次いで「大学」が32.4%であった（表2-15）。

¹⁸ 本設問には「特別支援学校」の選択肢を設けていなかったため、「高校」等の別の選択肢を選択した事例の中にも、最終学歴が特別支援学校である事例が一部含まれている可能性がある。

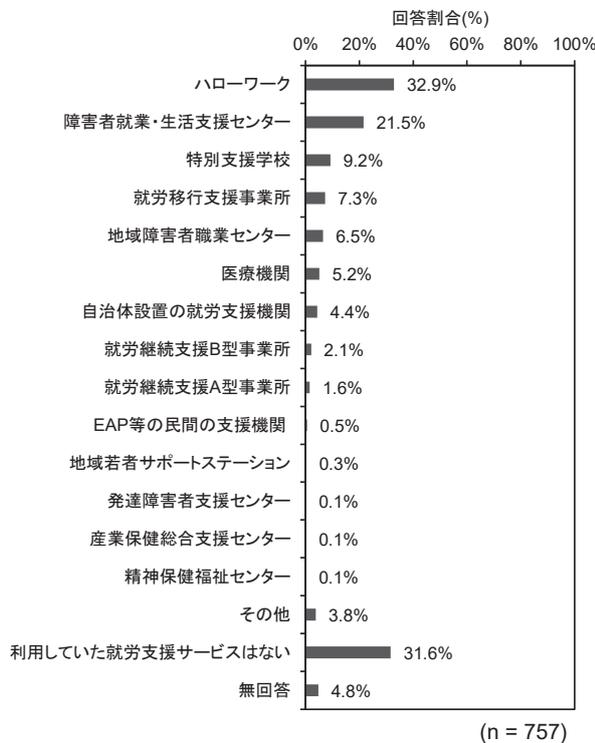
表2-15 障害者手帳別の最終学歴（n=737）

	身体障害者手帳 所持者 (n=320)	療育手帳等所持者 (n=244)	精神障害者保健福祉 手帳所持者 (n=173)
中学	2.8%	5.3%	5.8%
高校	41.6%	63.1%	33.5%
短大・高専・専修・専門学校	22.2%	2.9%	19.1%
大学	23.4%	0.4%	32.4%
大学院	0.6%	0.0%	0.6%
不明	5.6%	4.1%	6.4%
その他	1.3%	22.5%	0.6%
無回答	2.5%	1.6%	1.7%

サ 現在連携している就労支援サービス

当該障害者の現在連携している就労支援サービスは、一般企業は「ハローワーク」が32.9%と最も多く、次いで「障害者就業・生活支援センター」が21.5%、「特別支援学校」が9.2%であった。特例子会社は「障害者就業・生活支援センター」が46.4%と最も多く、次いで「就労移行支援事業所」が21.1%、「地域障害者職業センター」が18.7%であった（図2-42）。

<一般企業>



<特例子会社>

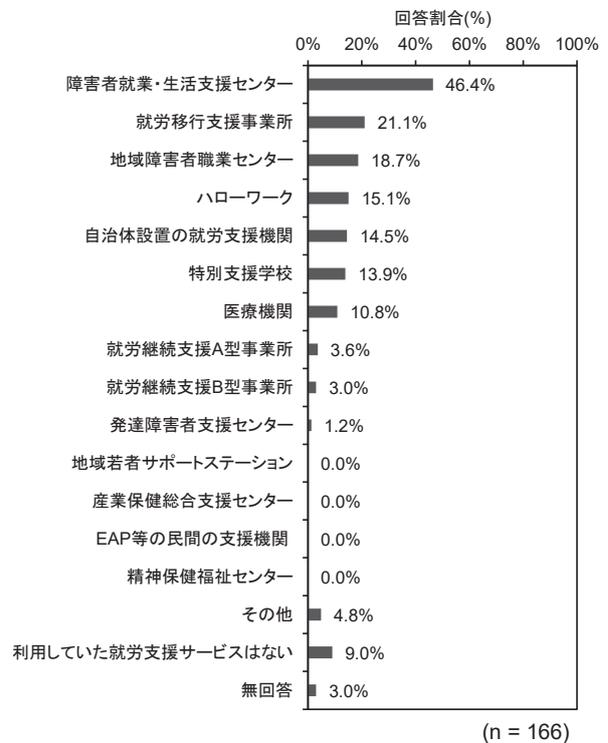


図2-42 現在連携している就労支援サービス【複数回答】

障害者手帳別によるクロス集計では、身体障害者手帳所持者は「利用していた就労支援サービスはない」が46.9%と最も多く、次いで「ハローワーク」が30.3%であった。療育手帳等所持者は「障害者就業・生活支援センター」が40.2%と最も多く、次いで「特別支援学校」が22.1%であった。精神障害者保健福祉手帳所持者は「ハローワーク」が33.5%と最も多く、次いで「障害者就業・生活支援センター」が28.3%であった（表2-16）。

表2-16 障害者手帳別の現在連携している就労支援サービス（n=737）

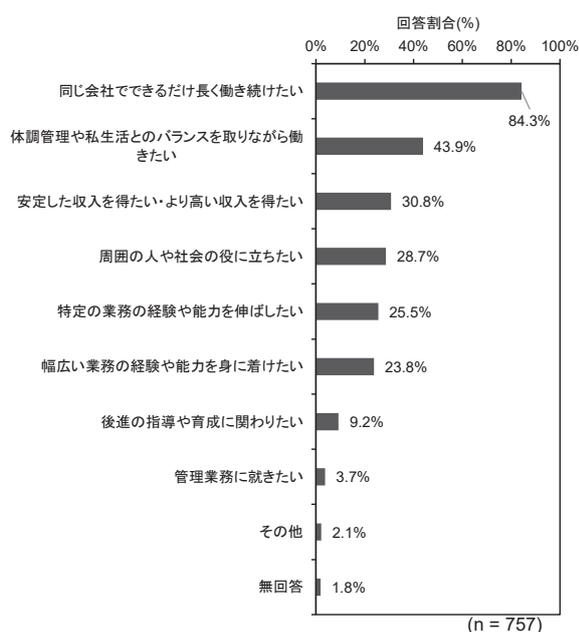
	身体障害者手帳 所持者 (n=320)	療育手帳等所持者 (n=244)	精神障害者 保健福祉手帳 所持者 (n=173)
ハローワーク	30.3%	21.7%	33.5%
地域障害者職業センター	4.1%	8.6%	11.6%
障害者就業・生活支援センター	8.4%	40.2%	28.3%
自治体設置の就労支援機関	0.9%	9.8%	8.1%
就労移行支援事業所	1.6%	11.5%	17.9%
就労継続支援A型事業所	0.3%	2.0%	3.5%
就労継続支援B型事業所	0.9%	1.6%	2.9%
特別支援学校	2.5%	22.1%	2.3%
発達障害者支援センター	0.0%	0.8%	0.0%
地域若者サポートステーション	0.0%	0.8%	0.0%
産業保健総合支援センター	0.0%	0.0%	0.0%
EAP等の民間の支援機関	0.0%	0.0%	1.7%
精神保健福祉センター	0.0%	0.0%	0.6%
医療機関	6.3%	4.1%	8.7%
その他	4.1%	4.1%	4.0%
利用していた就労支援サービスはない	46.9%	16.0%	17.9%
無回答	6.6%	3.7%	1.7%

（3）当該障害者の働くことやキャリアに関する希望

当該障害者の有する働くことやキャリアに関する希望について、回答企業が把握している範囲で回答を求めた。一般企業は、「同じ会社でできるだけ長く働きたい」が84.3%と最も多く、次いで「体調管理や私生活とのバランスを取りながら働きたい」が43.9%、「安定した収入を得たい・より高い収入を得たい」が30.8%であった。特例子会社は、「同じ会社でできるだけ長く働きたい」が83.1%と最も多く、次いで「周囲の人や社会の役に立ちたい」が48.8%、「安定した収入を得たい・より高い収入を得たい」が47.0%であった（図2-43）。

「幅広い業務の経験や能力を身に着けたい」、「後進の指導や育成に関わりたい」、「周囲の人や社会の役に立ちたい」は、特例子会社の回答割合が一般企業よりも20ポイント以上高かった。

<一般企業>



<特例子会社>

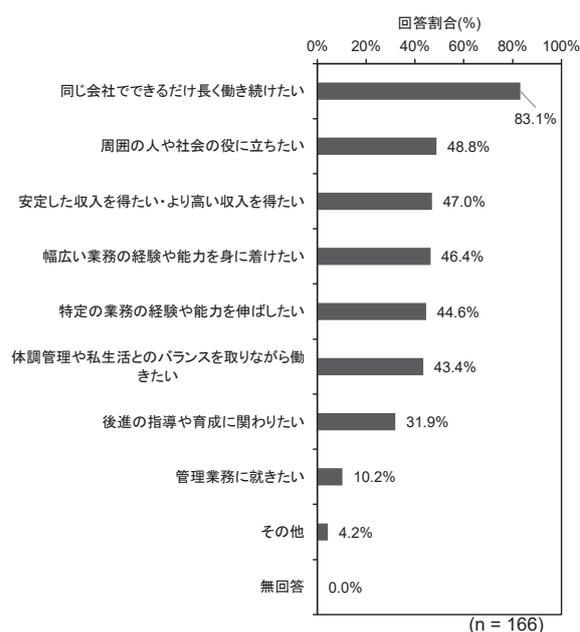


図2-43 当該障害者の働くことやキャリアに関する希望【複数回答】

障害者手帳別によるクロス集計では、いずれの障害者手帳所持者でも「同じ会社でできるだけ長く働きたい」が最も多かった。次いで、身体障害者手帳所持者及び精神障害保健福祉手帳所持者では「体調管理や私生活とのバランスを取りながら働きたい」が多かった。療育手帳等所持者では「周囲の人や社会の役に立ちたい」が「体調管理や私生活とのバランスを取りながら働きたい」より僅かながら多かった（表2-17）。

表2-17 障害者手帳別の当該障害者の働くことやキャリアに関する希望（n=737）

	身体障害者手帳所持者 (n=320)	療育手帳等所持者 (n=244)	精神障害者保健福祉手帳所持者 (n=173)
同じ会社でできるだけ長く働きたい	80.3%	84.4%	86.1%
特定の業務の経験や能力を伸ばしたい	23.4%	26.6%	35.3%
幅広い業務の経験や能力を身に着けたい	21.6%	30.7%	33.5%
後進の指導や育成に関わりたい	17.2%	13.1%	12.1%
管理業務に就きたい	6.6%	2.0%	5.8%
周囲の人や社会の役に立ちたい	30.3%	35.7%	34.7%
安定した収入を得たい・より高い収入を得たい	33.1%	34.0%	36.4%
体調管理や私生活とのバランスを取りながら働きたい	48.4%	35.2%	51.4%
その他	2.8%	2.9%	1.7%
無回答	2.5%	1.2%	1.7%

(4) 当該障害者の雇用の質の向上に役立った取組

当該障害者の雇用の質の向上に役立った取組は、一般企業は「配置部署における相談・コミュニケーション」が51.8%と最も多く、次いで「業務とのマッチング（入社前の実習やインターンシップ、障害者の能力や希望に沿った業務の選定等）」が47.2%、「職務上の役割を固定する」が38.0%であった（図2-44）。

特例子会社は「業務とのマッチング（入社前の実習やインターンシップ、障害者の能力や希望に沿った業務の選定等）」が64.5%と最も多く、次いで「配置部署における相談・コミュニケーション」が60.8%、「職務上の役割を増やす（多様な業務への取組機会の提供、担当職務の幅（種類・量・難易度）の段階的な拡大、裁量の付与等）」及び「業務に関する指導（上司等による指導、業務マニュアルの作成、振り返り等）」が59.0%であった（図2-45）。

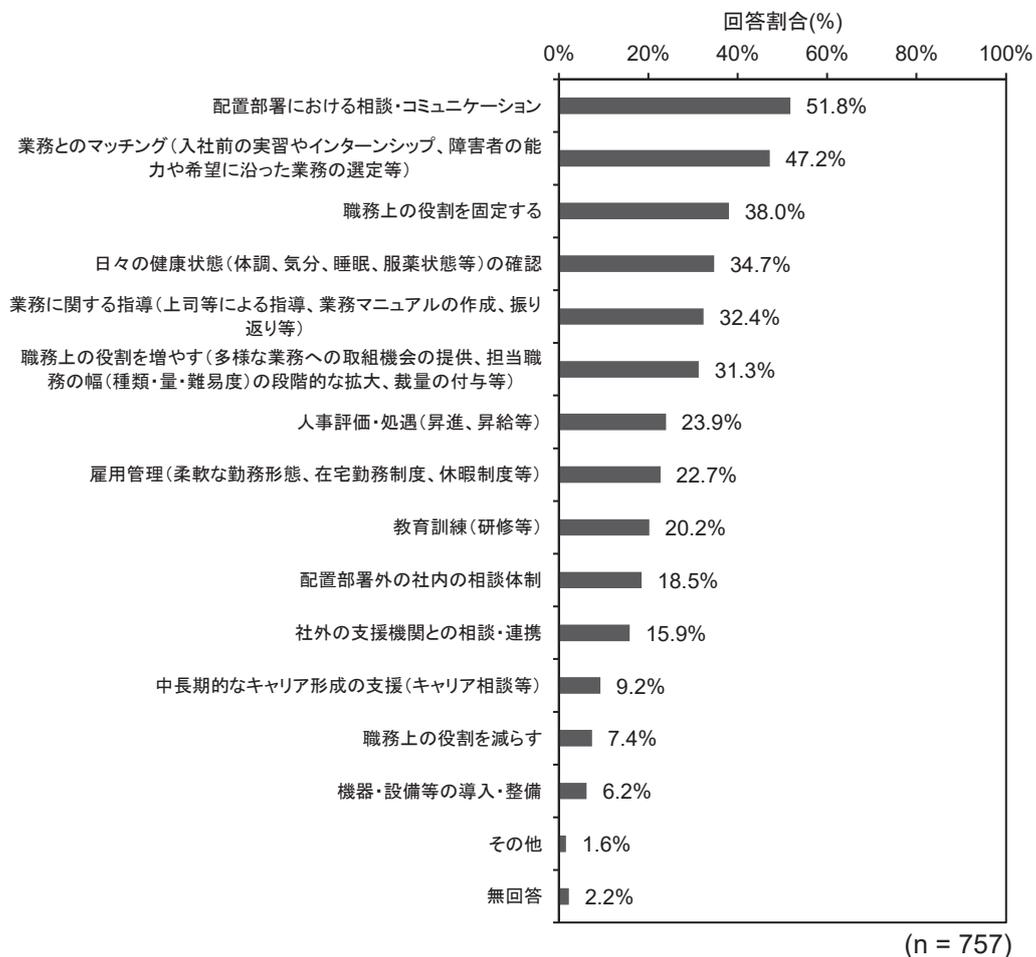


図2-44 当該障害者の雇用の質の向上に役立った取組（一般企業）【複数回答】

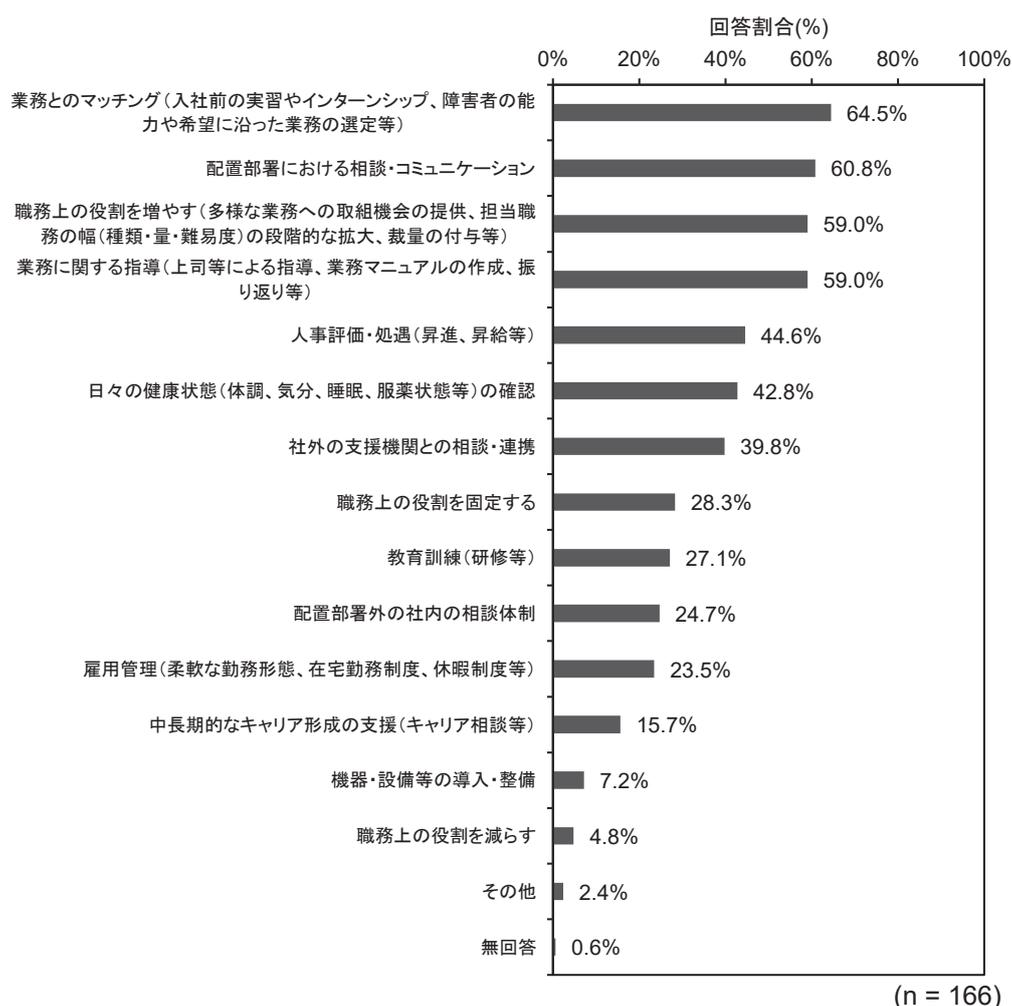


図 2-45 当該障害者の雇用の質の向上に役立った取組（特例子会社）【複数回答】

障害者手帳別によるクロス集計では、身体障害者手帳所持者では「配置部署における相談・コミュニケーション」が 46.9%と最も多く、次いで「職務上の役割を増やす（多様な業務への取組機会の提供、担当職務の幅（種類・量・難易度）の段階的な拡大、裁量の付与等）」が 34.7%であった。療育手帳等所持者及び精神障害者保健福祉手帳所持者では、「業務とのマッチング（入社前の実習やインターンシップ、障害者の能力や希望に沿った業務の選定等）」がそれぞれ 61.9%、61.3%と最も多く、次いで「配置部署における相談・コミュニケーション」がそれぞれ 57.4%、56.6%であった（表 2-18）。

表 2-18 障害者手帳別の当該障害者の雇用の質の向上に役立った取組（n=737）

	身体障害者 手帳 所持者 (n=320)	療育手帳等 所持者 (n=244)	精神障害者 保健福祉手帳 所持者 (n=173)
業務とのマッチング（入社前の実習やインターンシップ、障害者の能力や希望に沿った業務の選定等）	32.8%	61.9%	61.3%
職務上の役割を増やす （多様な業務への取組機会の提供、担当職務の幅（種類・量・難易度）の段階的な拡大、裁量の付与等）	34.7%	41.8%	39.9%
職務上の役割を固定する	31.9%	38.1%	39.9%
職務上の役割を減らす	8.4%	5.3%	5.2%
業務に関する指導（上司等による指導、業務マニュアルの作成、振り返り等）	25.3%	45.1%	46.2%
教育訓練（研修等）	18.8%	24.2%	20.8%
人事評価・処遇（昇進、昇給等）	30.9%	27.5%	26.6%
中長期的なキャリア形成の支援（キャリア相談等）	9.7%	7.4%	13.3%
機器・設備等の導入・整備	7.2%	5.7%	4.6%
雇用管理（柔軟な勤務形態、在宅勤務制度、休暇制度等）	24.7%	14.3%	34.7%
日々の健康状態（体調、気分、睡眠、服薬状態等）の確認	28.8%	37.3%	49.1%
配置部署における相談・コミュニケーション	46.9%	57.4%	56.6%
配置部署外の社内の相談体制	15.9%	20.1%	20.2%
社外の支援機関との相談・連携	4.1%	27.9%	34.1%
その他	1.6%	2.5%	0.6%
無回答	2.8%	1.2%	0.6%

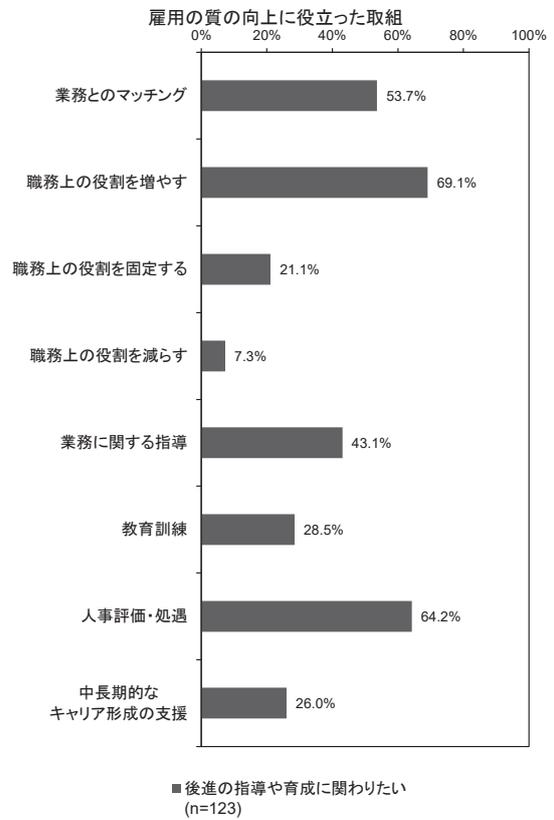
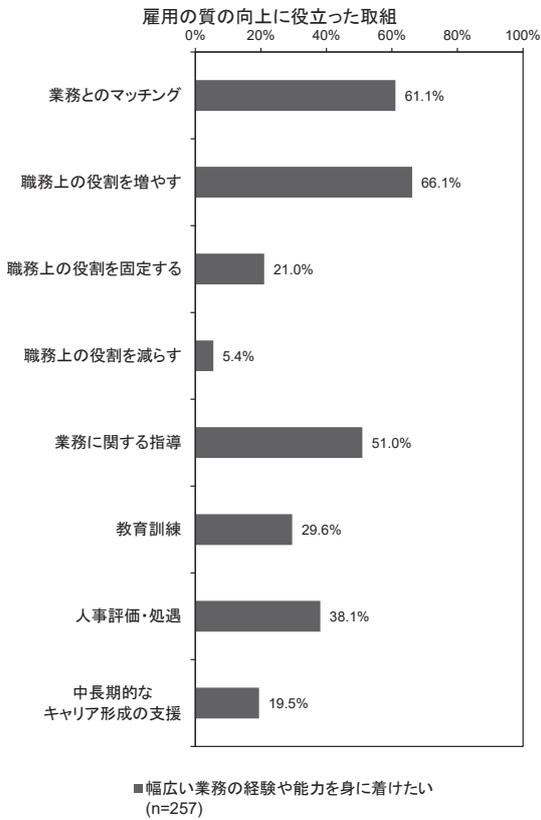
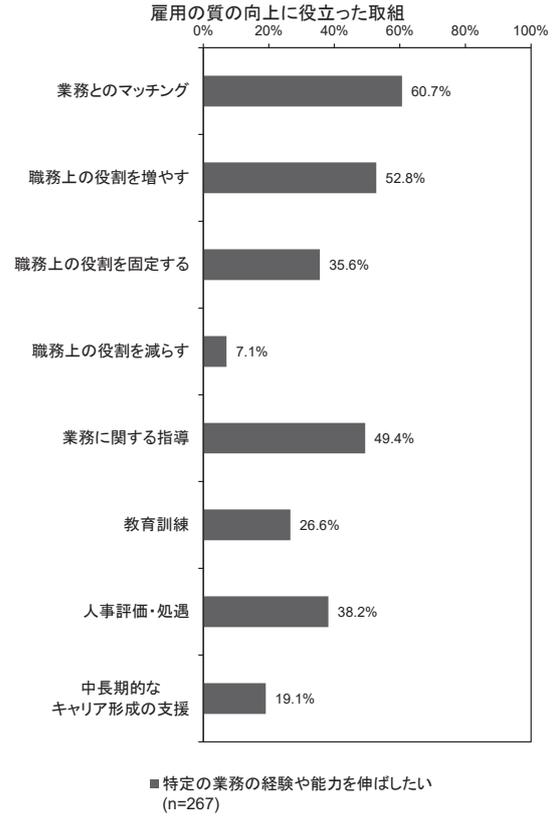
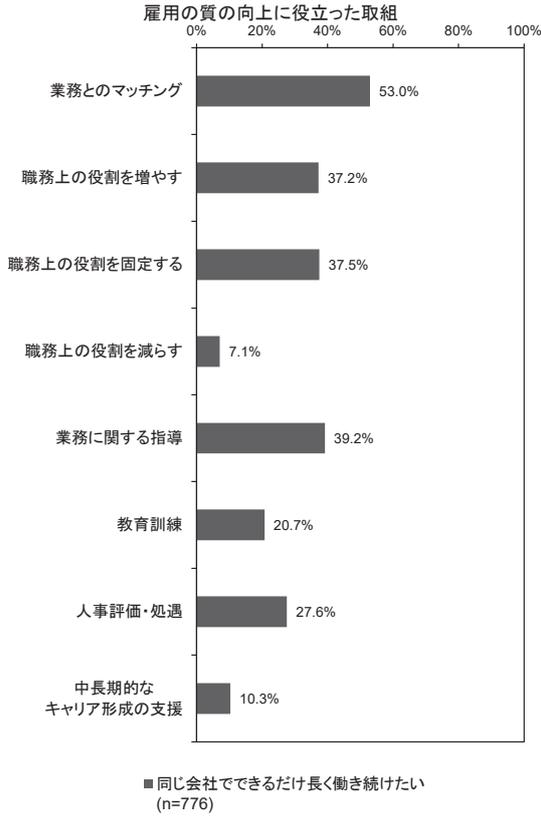
当該障害者の働くことやキャリアに関する希望によるクロス集計の結果を、図 2-46¹⁹に示した。当該障害者の雇用の質の向上に役立った取組のうち主要な項目（能力向上、評価・処遇等に関する 8 項目）の結果を示す。

当該障害者の働くことやキャリアに関する希望として「同じ会社でできるだけ長く働きたい」、「特定の業務の経験や能力を伸ばしたい」、「周囲の人や社会の役に立ちたい」、「安定した収入を得たい・より高い収入を得たい」及び「体調管理や私生活とのバランスを取りながら働きたい」を選択した事例では、「業務とのマッチング（入社前の実習やインターンシップ、障害者の能力や希望に沿った業務の選定等）」の回答が最も多かった。

当該障害者の働くことやキャリアに関する希望として「幅広い業務の経験や能力を身に着きたい」及び「後進の指導や育成に関わりたい」を選択した事例では、「職務上の役割を増やす（多様な業務への取組機会の提供、担当職務の幅（種類・量・難易度）の段階的な拡大、裁量の付与等）」の回答が最も多かった。

当該障害者の働くことやキャリアに関する希望として「管理業務に就きたい」を選択した事例では、「人事評価・処遇（昇進、昇給等）」の回答が最も多かった。

¹⁹ グラフ上の項目表記は一部省略。調査票において使用された実際の項目表記は、表 2-18 のとおりである。



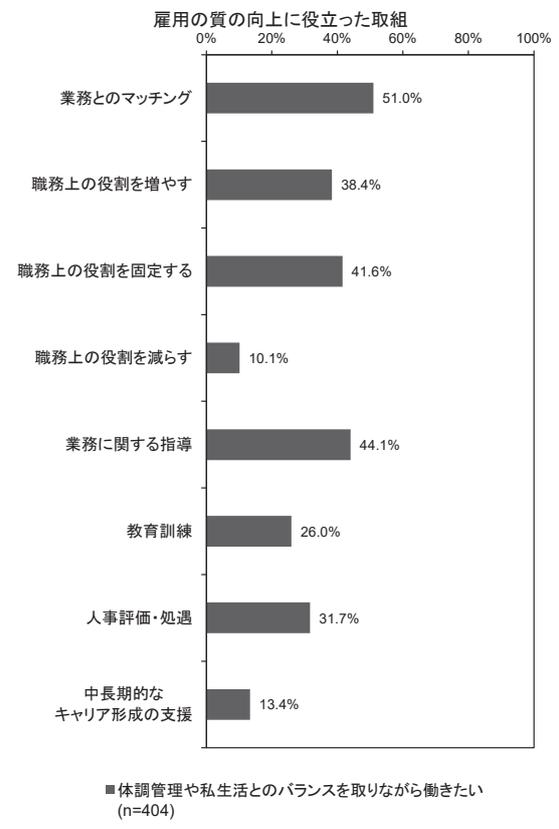
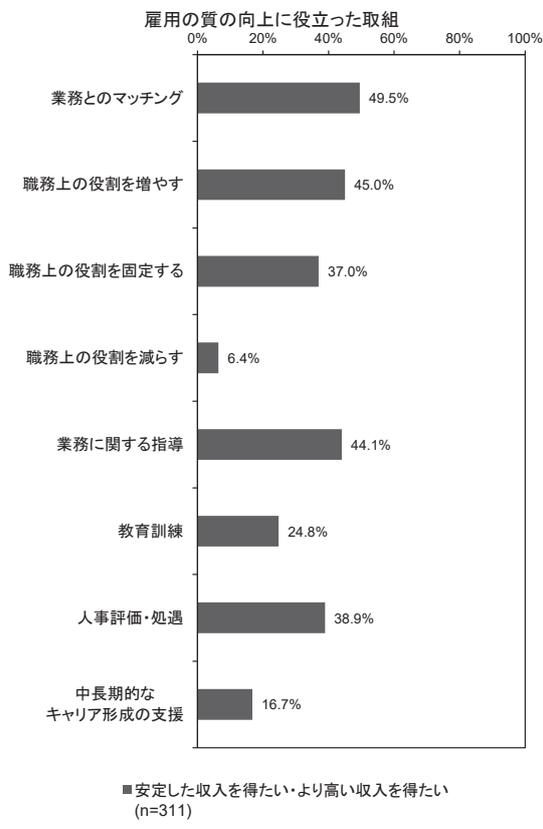
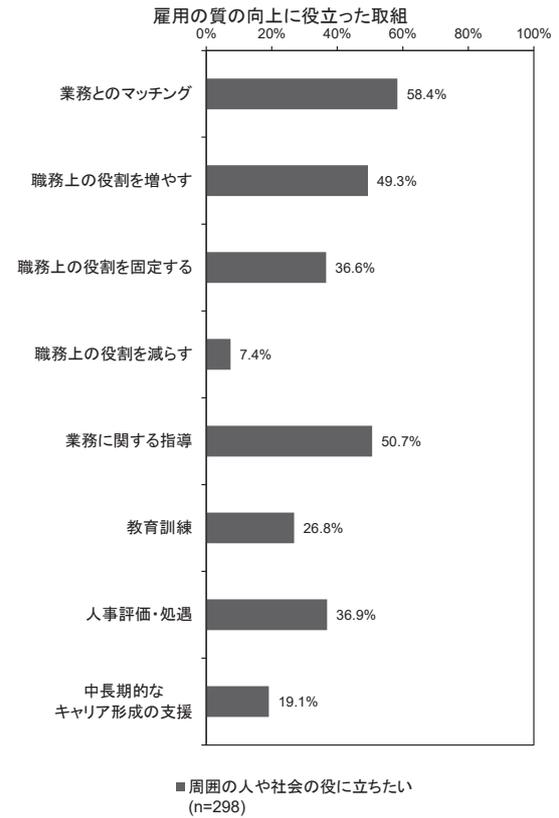
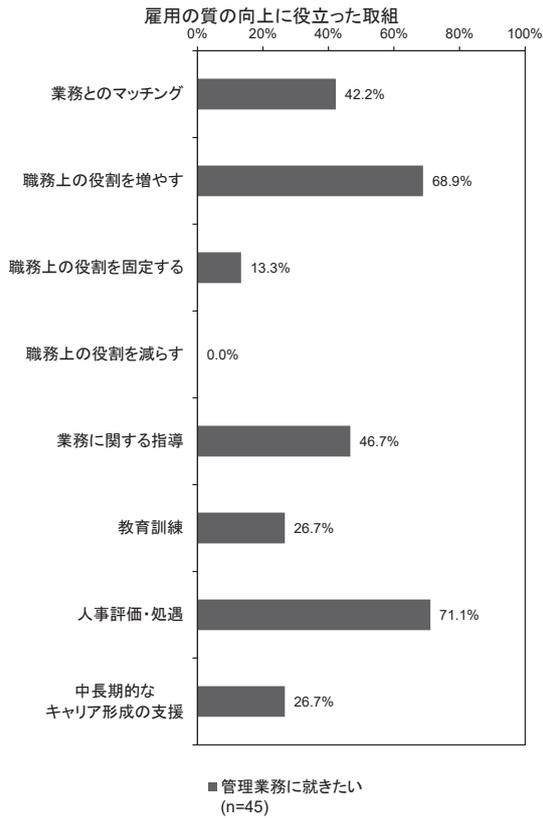


図2-46 当該障害者の働くことやキャリアに関する希望別 当該障害者の雇用の質の向上に役立つ取組（主要項目）

第4節 障害者雇用の質の向上に向けた取組と他の要因との関連の検討

1 企業規模及び雇用している障害種別の多様さによる比較

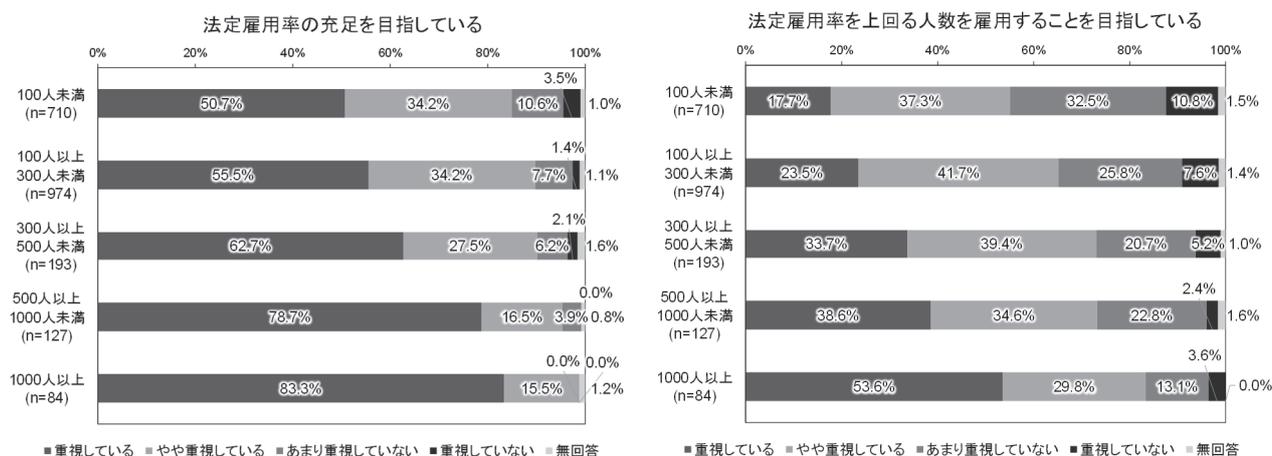
(1) 企業規模別による比較

回答企業における障害者雇用の方針（本章第3節3(1)）、雇用の質の向上に向けた取組のうち「能力開発、評価・処遇等の取組」（本章第3節3(2)）、及び取組の効果（本章第3節3(4)）の各項目について、企業規模による差があるかを検証するため、本章第3節2(2)に掲載した企業規模（2024年6月1日現在の常用雇用労働者数）への回答によって一般企業を5群に分類し、企業規模別のクロス集計を実施した。「40人未満」の企業は回答数が少ないため、本項では「40人以上100人未満」とカテゴリーを統合し「100人未満」とした。

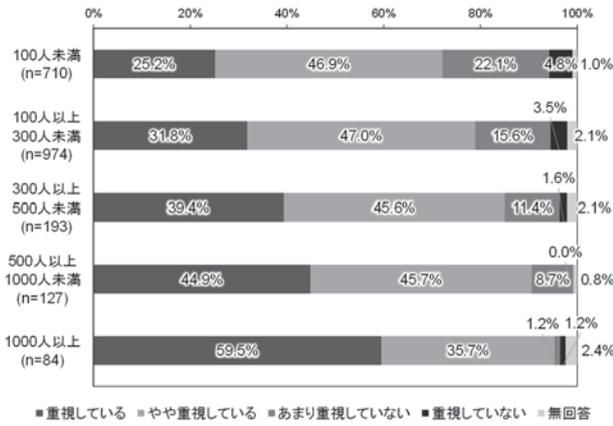
ア 回答企業における障害者雇用の方針

回答傾向に企業規模の違いによる影響が見られるか検討するため、無回答を除く回答を順序尺度に置き換えてKruskal-Wallis検定を行った結果、「法定雇用率の充足を目指している」（ $\chi^2(4) = 68.42, p < .01$ ）、「法定雇用率を上回る人数を雇用することを目指している」（ $\chi^2(4) = 83.50, p < .01$ ）、「障害者雇用を社会貢献の一つとして位置づけている」（ $\chi^2(4) = 83.13, p < .01$ ）、「障害者雇用を経営戦略の一つとして位置づけている」（ $\chi^2(4) = 47.52, p < .01$ ）、「障害者の戦力化を目指している」（ $\chi^2(4) = 29.64, p < .01$ ）、「障害者の新たな職域や新規事業の開拓を目指している」（ $\chi^2(4) = 57.40, p < .01$ ）の項目において、企業規模の違いにより有意な差が認められた。これらの項目では、企業規模の大きい群ほど「重視している」と回答する割合が高い傾向が見られた（図2-47）。

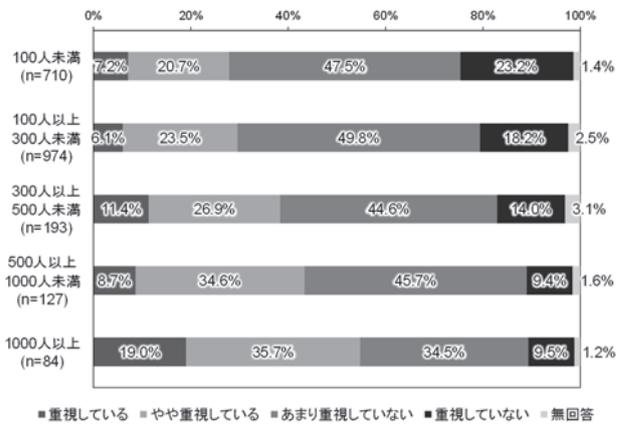
「障害者が社内のより中心的な業務（コア業務）に貢献できることを目指している」（ $\chi^2(4) = 9.35, p = .053$ ）、「組織の理念や組織目標について障害者に伝えている」（ $\chi^2(4) = 2.93, p = .569$ ）、「障害者を隔離せず一般社員と同じ部署に配置することを目指している」（ $\chi^2(4) = 0.92, p = .922$ ）の項目では、企業規模の違いによる有意な差は見られなかった。



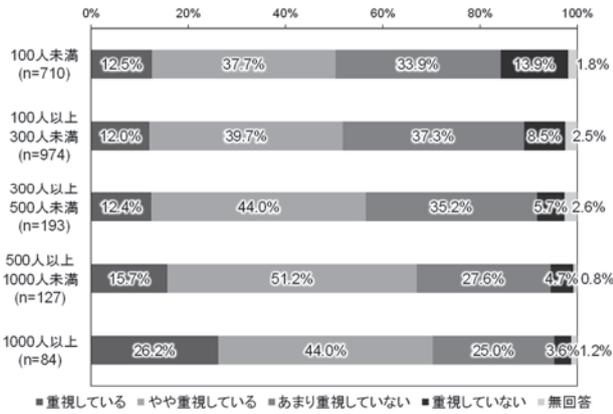
障害者雇用を社会貢献の一つとして位置づけている



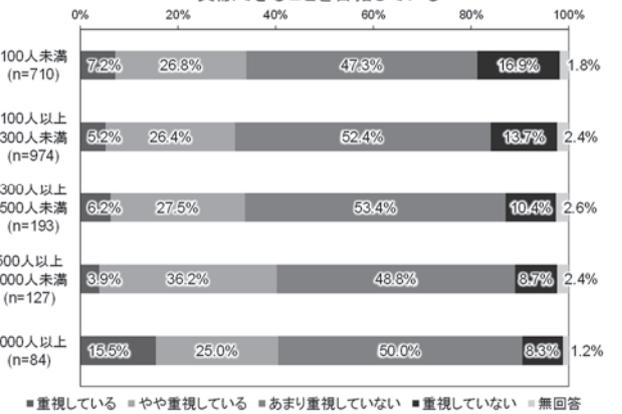
障害者雇用を経営戦略の一つとして位置づけている



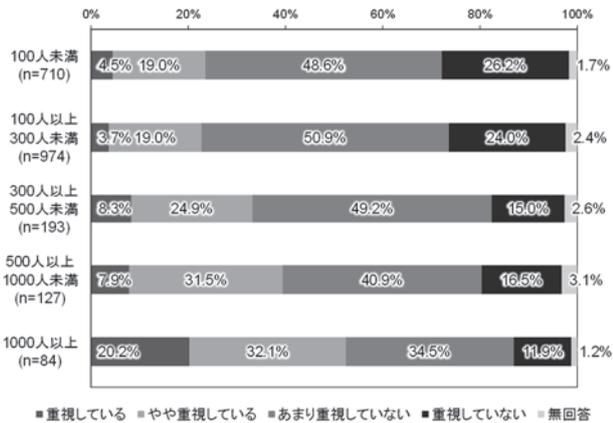
障害者の戦力化を目指している



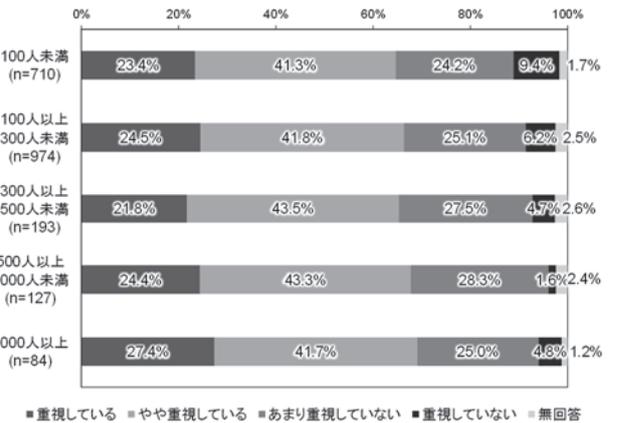
障害者が社内のより中心的な業務(コア業務)に貢献できることを目指している



障害者の新たな職域や新規事業の開拓を目指している



組織の理念や組織目標について障害者に伝えている



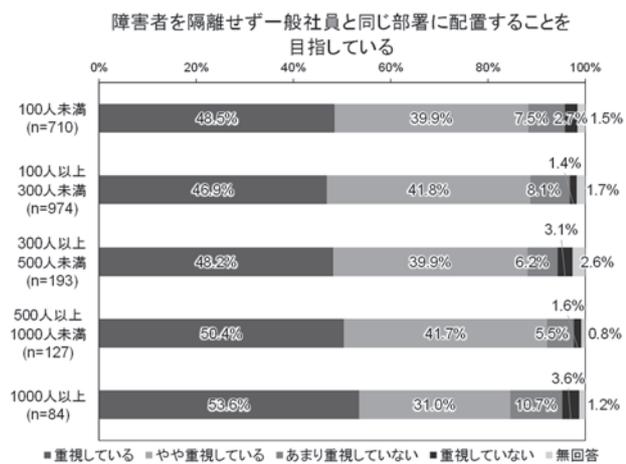


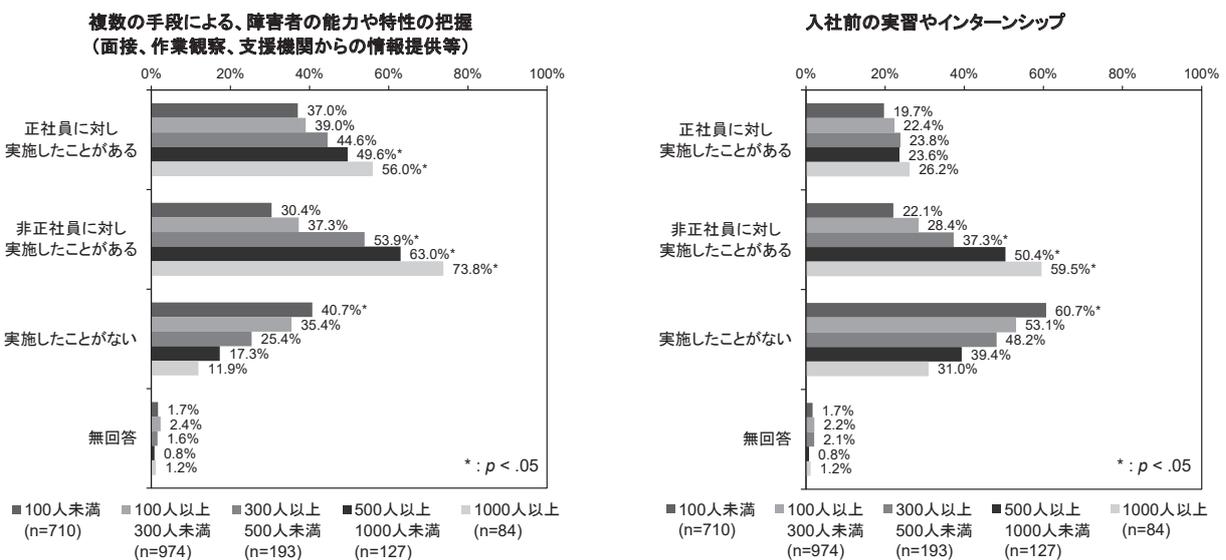
図2-47 企業規模別 回答企業における障害者雇用の方針【単一回答】

イ 「能力開発、評価・処遇等の取組」

回答傾向に企業規模の違いによる影響が見られるか検討するため、カイ二乗検定及び残差分析を行った。

(7) 業務とのマッチング

業務とのマッチングに関する取組の実施の有無について、「正社員に対し実施したことがある」企業の中では、「複数の手段による、障害者の能力や特性の把握（面接、作業観察、支援機関からの情報提供等）」が「500人以上 1000人未満」及び「1000人以上」、「担当職務についての障害者本人の希望の確認」が「500人以上 1000人未満」、「障害者の能力や特性と業務とのマッチングの定期的な状況確認」が「1000人以上」の企業群において回答割合が有意に高かった。「非正社員に実施したことがある」企業の中では、全ての項目において、「300人以上 500人未満」、「500人以上 1000人未満」及び「1000人以上」の企業群での回答割合が有意に高かった。「実施したことがない」は、全ての項目において「100人未満」の企業群で有意に高かった（図2-48）²⁰。



²⁰ カイ二乗分析及び残差分析の結果は、有意に高かった項目のみアスタリスク（*）で示している。カイ二乗値、p値、効果量は付録資料（NIVR ホームページに掲載）に記載している。

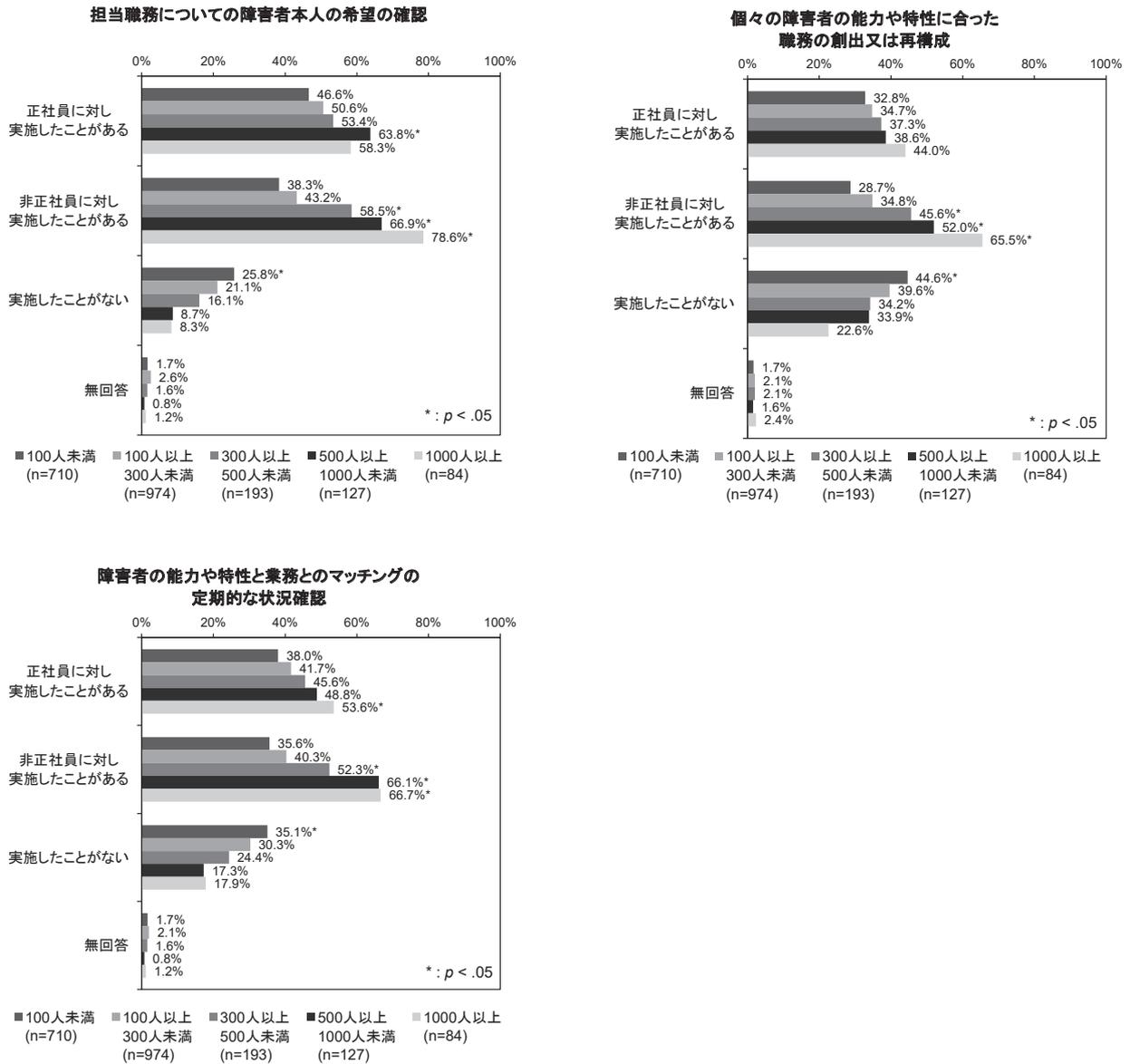


図 2-48 企業規模別 「能力開発、評価・処遇等の取組」（業務とのマッチング）【複数回答】

(イ) 教育訓練 (OJT)

教育訓練 (OJT) に関する取組の実施の有無について、「1000人以上」の企業群では、全ての項目において「実施したことがある」の回答割合が有意に高かった。いくつかの項目については、「300人以上500人未満」、「500人以上1000人未満」の企業群での回答割合も有意に高かった。「実施したことがない」は、「担当する作業の手順やスケジュール等に関する、一定の責任や裁量の付与」を除く全ての項目において「100人未満」の企業群で有意に高く、「担当する作業の手順やスケジュール等に関する、一定の責任や裁量の付与」、「障害者の業務パフォーマンスに関する振り返り・フィードバックの定期的な実施」の2項目では「100人以上300人未満」の企業群で有意に高かった (図 2-49)。

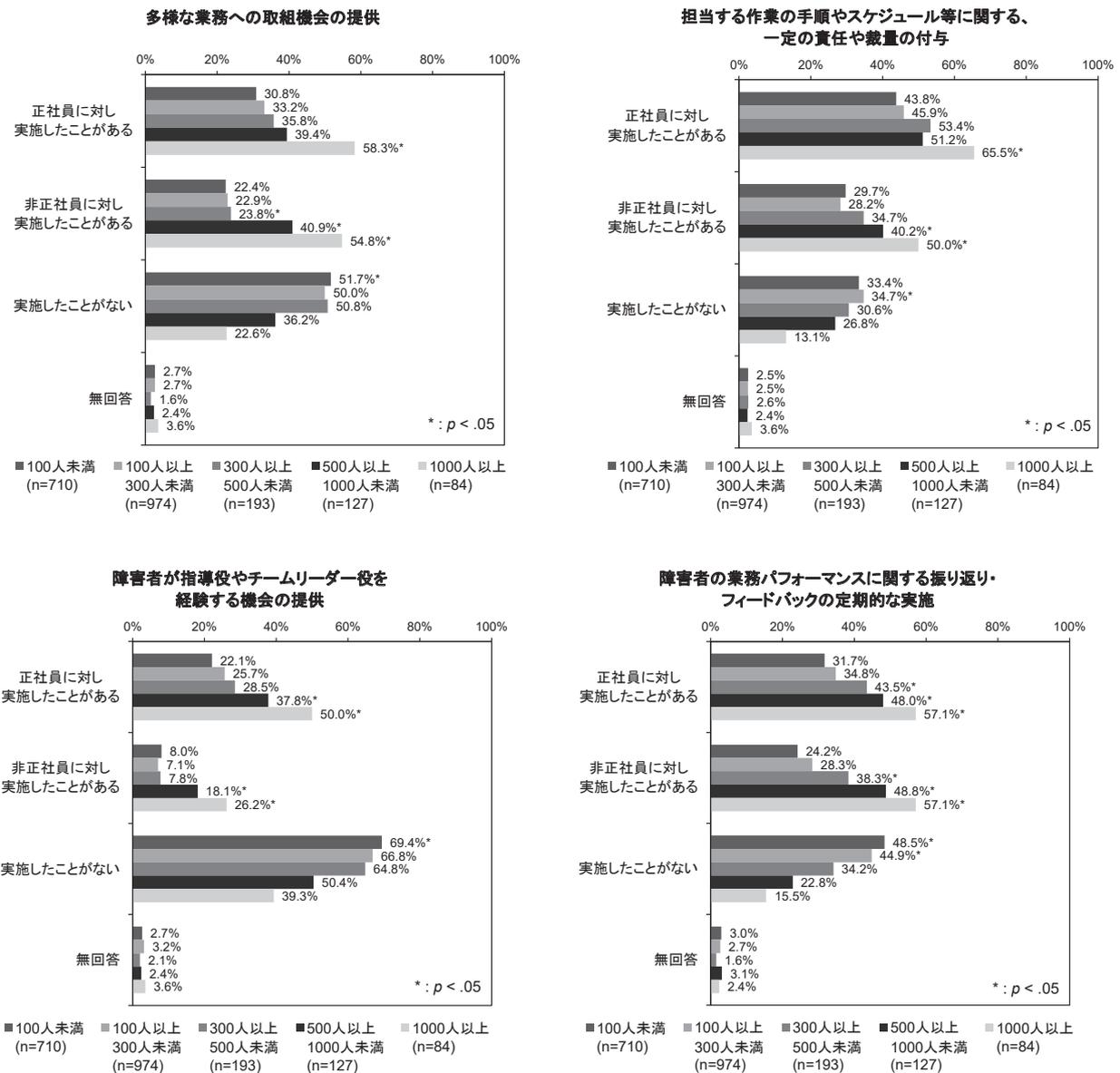


図2-49 企業規模別 「能力開発、評価・処遇等の取組」(教育訓練 (0JT))【複数回答】

(ウ) 教育訓練 (Off-JT)

教育訓練 (Off-JT) に関する取組の実施の有無について、「1000人以上」の企業群では、「障害のある従業員に向けた独自の研修」を除く全ての項目において「実施したことがある」の回答割合が有意に高かった。いくつかの項目については、「300人以上500人未満」、「500人以上1000人未満」の企業群での回答割合も有意に高かった。「実施したことがない」は、「障害のある従業員に向けた独自の研修」を除く全ての項目において「100人未満」の企業群で有意に高かった。

規模の大きい企業ほど、障害の有無に関わらず活用できる上記のような制度を整備している企業の割合が高く、結果的に障害者に対し実施した実績のある企業の割合も高くなると考えられる (図2-50)。

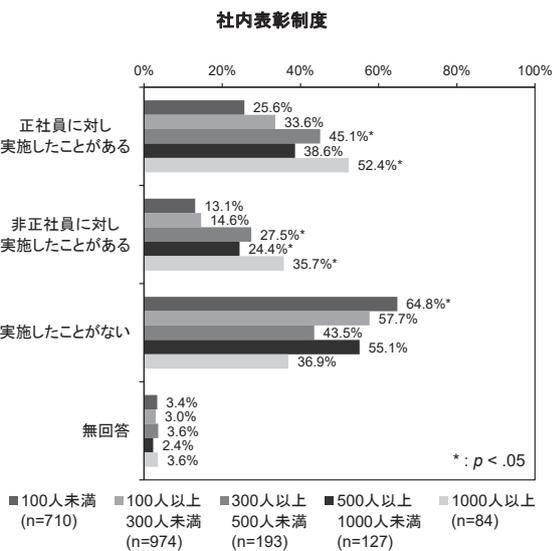
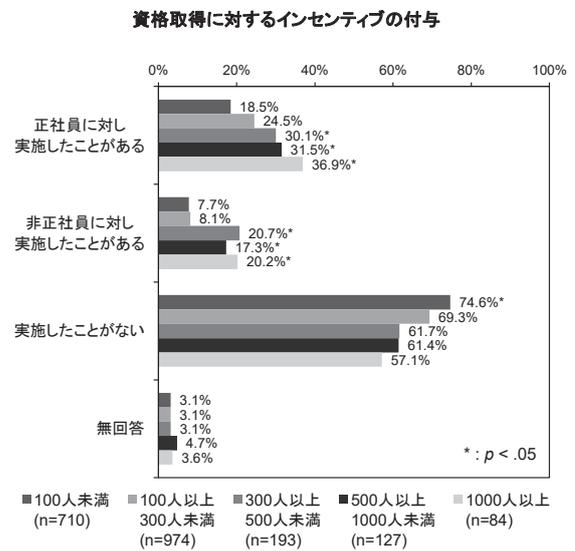
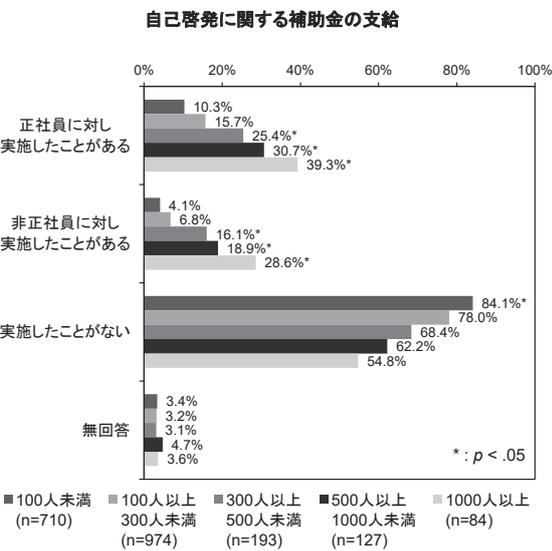
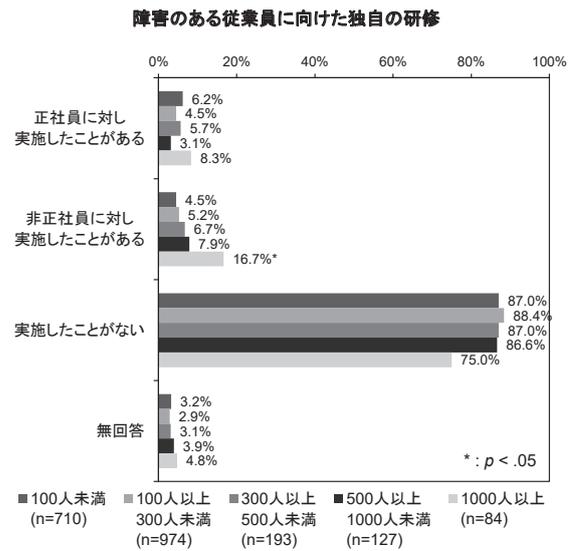
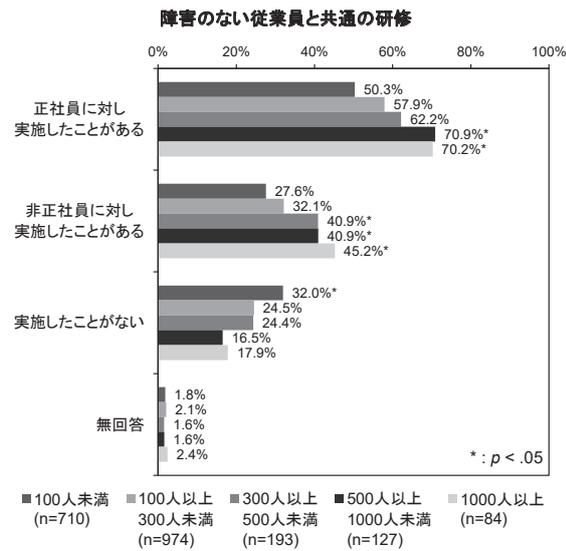
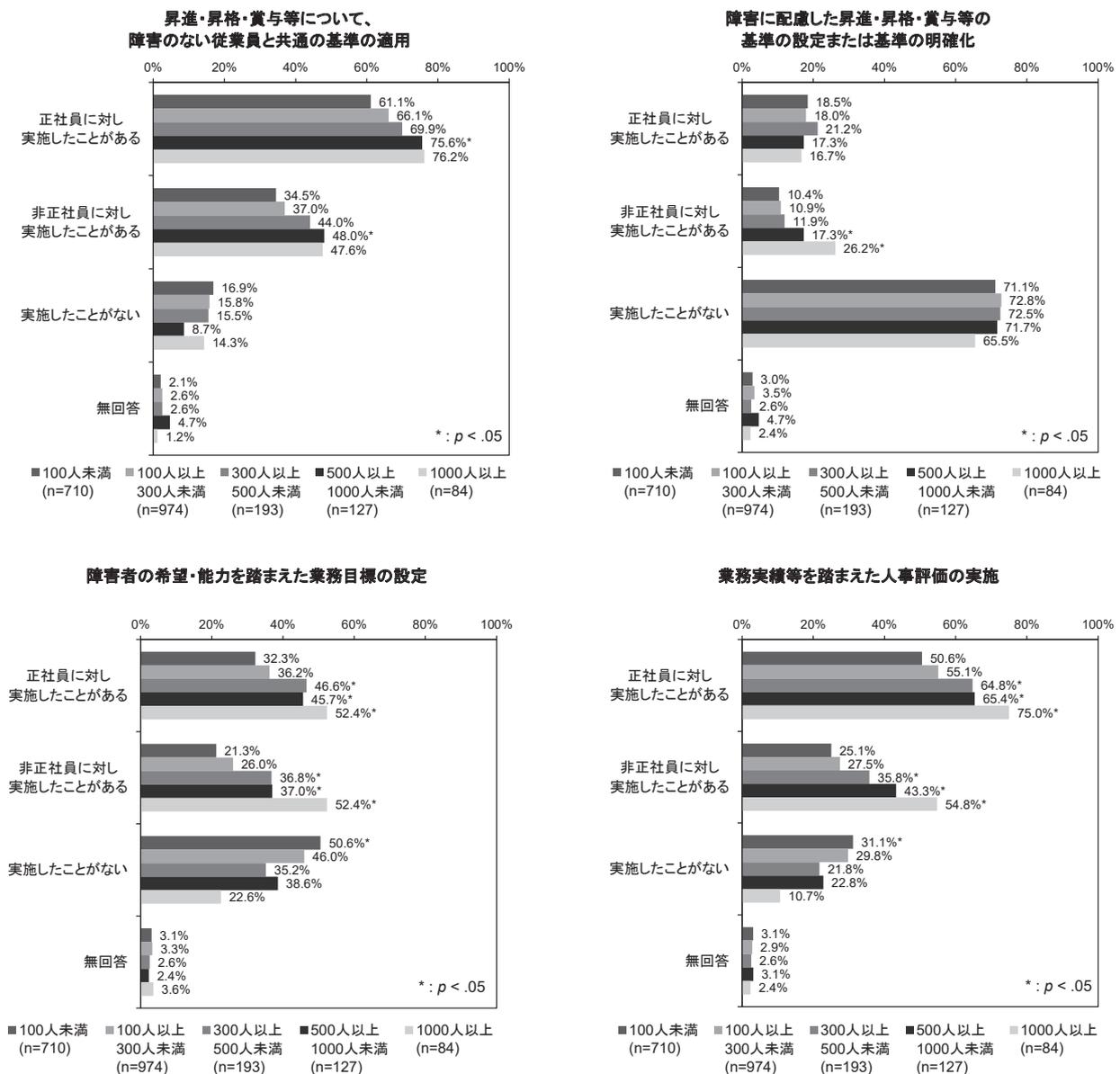


図 2-50 企業規模別 「能力開発、評価・処遇等の取組」(教育訓練 (Off-JT))【複数回答】

(I) 評価・処遇

評価・処遇に関する取組の実施の有無について、「昇進・昇格・賞与等について、障害のない従業員と共通の基準の適用」は「500人以上1000人未満」の企業群で「実施したことがある」の回答割合が有意に高く、それ以外の4項目では、「障害に配慮した昇進・昇格・賞与等の基準の設定または基準の明確化」の「正社員に対し実施したことがある」を除き、「1000人以上」の企業群での回答割合が有意に高かった。いくつかの項目については、「300人以上500人未満」、「500人以上1000人未満」の企業群での回答割合も有意に高かった。「実施したことがない」は、「障害者の希望・能力を踏まえた業務目標の設定」、「業務実績等を踏まえた人事評価の実施」、「人事評価に基づく待遇の実施」において「100人未満」の企業群で有意に高かった。

教育訓練(Off-JT)と同様、規模の大きい企業ほど目標管理制度等の評価制度を整備している企業の割合が高く、結果的に障害者に対し実施した実績のある企業の割合も高くなると考えられる(図2-51)。



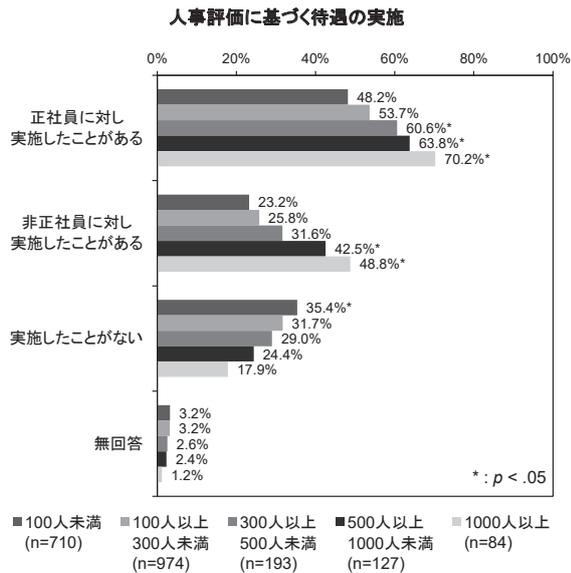


図 2-51 企業規模別 「能力開発、評価・処遇等の取組」(評価・処遇)【複数回答】

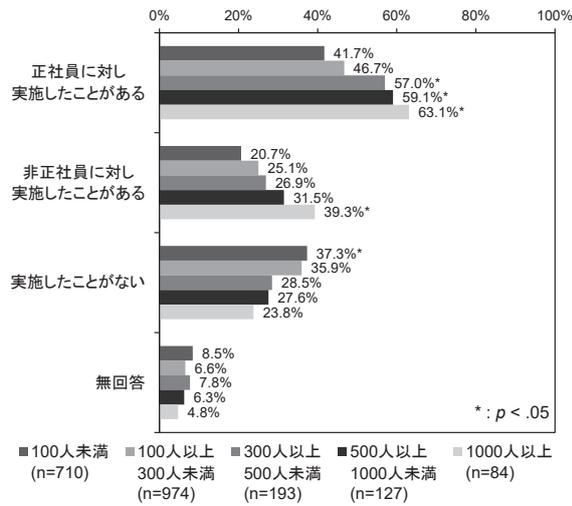
(オ) 中長期的なキャリア形成

中長期的なキャリア形成に関する取組の実施の有無について、「会社の人材育成方針や身につけるべき知識・能力の伝達」、「個別のキャリアプラン、教育訓練の計画等の作成」、「特定の仕事を極める、様々な業務を経験する、リーダーや管理職に昇進するなど、複数のキャリアパスの提示」及び「キャリアラダー(職階や年次等の段階ごとに職務内容や必要なスキルを整理したもの)等の適用」の4項目は、「300人以上500人未満」、「500人以上1000人未満」及び「1000人以上」の企業群で「正社員に実施したことがある」の回答割合が有意に高かった。

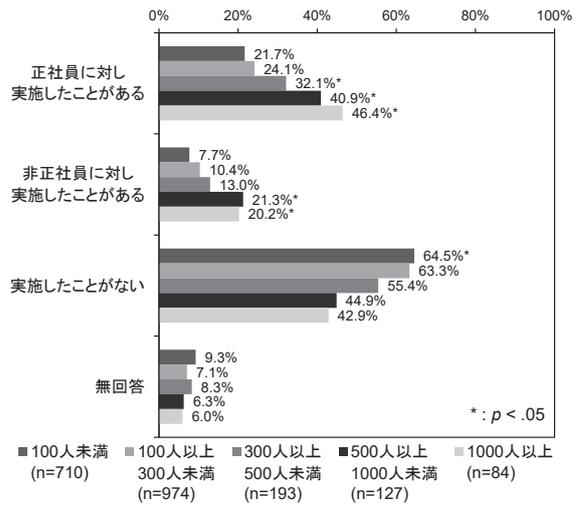
「障害者も参加可能なキャリアに関する研修の実施(キャリアデザイン研修等)」及び「キャリアに関する相談の実施(上司、人事担当者、キャリアコンサルタント等)」の2項目は、「500人以上1000人未満」及び「1000人以上」の企業群で、「正社員に実施したことがある」及び「非正社員に実施したことがある」の回答割合が有意に高かった。

「実施したことがない」は、「キャリアに関する相談の実施(上司、人事担当者、キャリアコンサルタント等)」では「100人以上300人未満」、それ以外の項目では「100人未満」の企業群で有意に高かった(図2-52)。

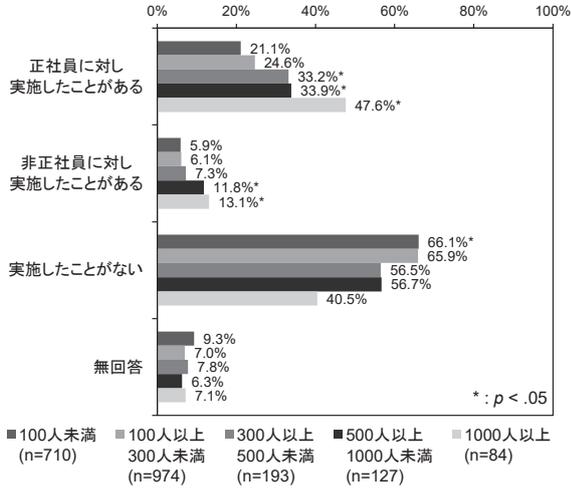
会社の人材育成方針や身につけるべき知識・能力の伝達



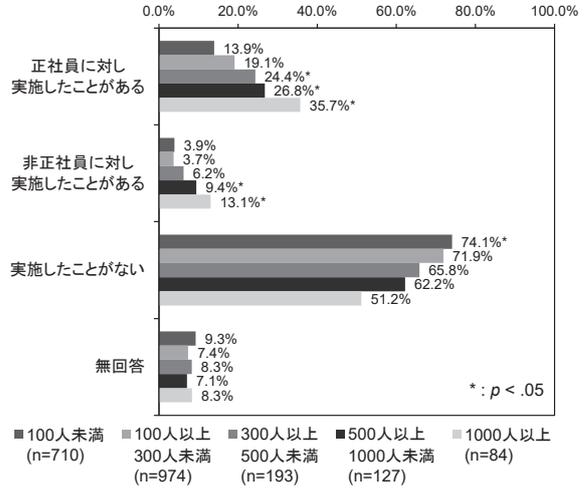
個別のキャリアプラン、教育訓練の計画等の作成



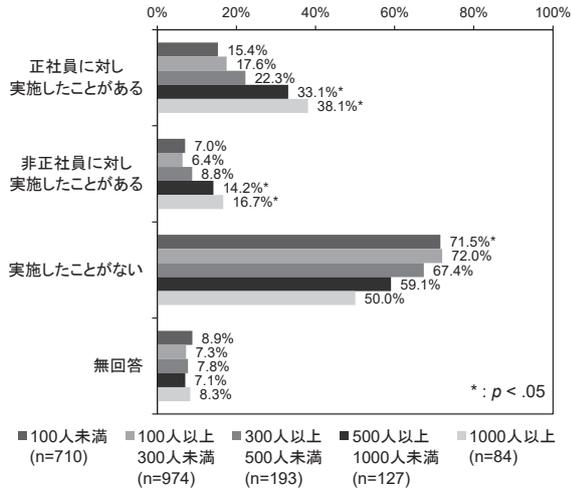
特定の仕事を極める、様々な業務を経験する、リーダーや管理職に昇進するなど、複数のキャリアパスの提示



キャリアラダー（職階や年次等の段階ごとに職務内容や必要なスキルを整理したもの）等の適用



障害者も参加可能なキャリアに関する研修の実施（キャリアデザイン研修等）



キャリアに関する相談の実施（上司、人事担当者、キャリアコンサルタント等）

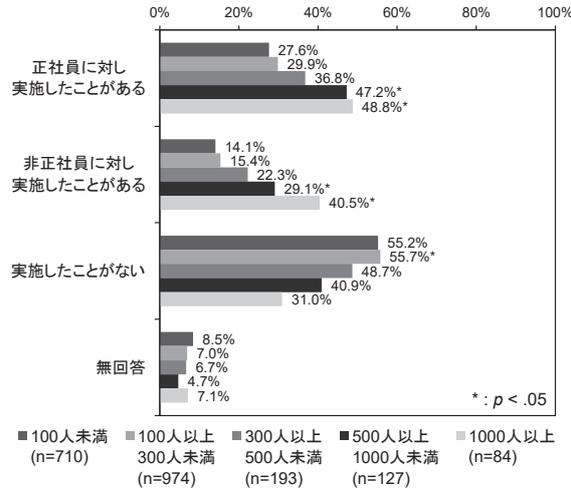


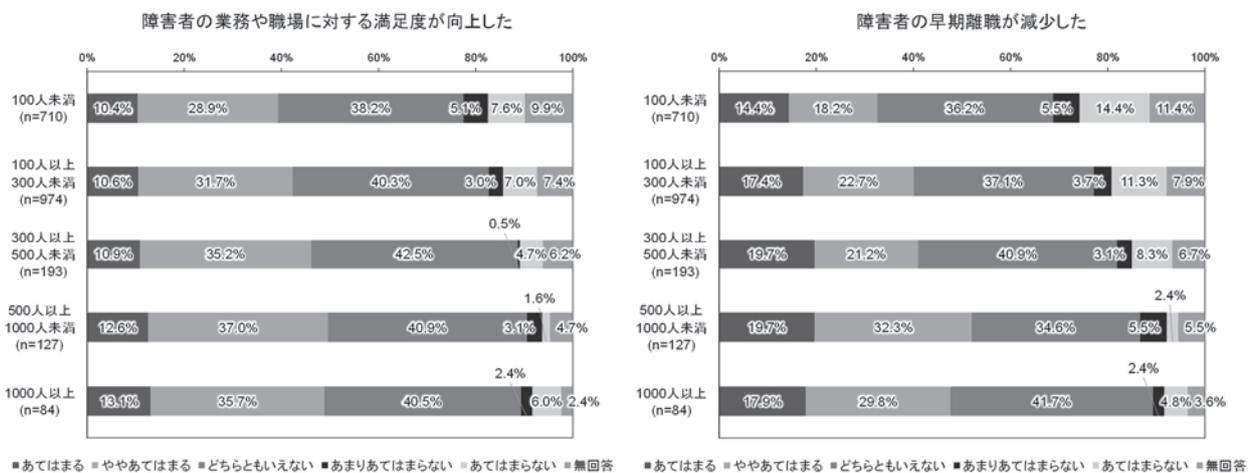
図2-52 企業規模別 「能力開発、評価・処遇等の取組」（中長期的なキャリア形成）【複数回答】

ウ 取組の効果

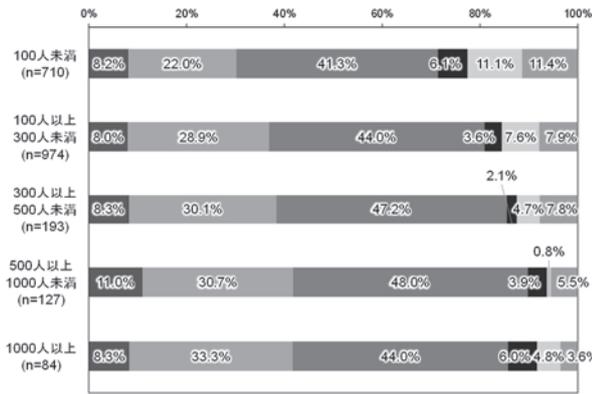
取組の効果については、「あてはまる」と「ややあてはまる」の合計でみると、多くの項目で「500人以上1000人未満」又は「1000人以上」の回答割合が最も高く、「100人未満」が最も低かった。障害者の処遇の向上に関する項目（「障害者の処遇（昇給・昇格など）が向上した」、「障害者の正社員登用が進んだ」）では、企業規模による傾向は明確には見られなかった（図2-53）。

障害者雇用の方針と同様に、回答傾向に企業規模の影響が見られるか検討するため、無回答を除く回答を順序尺度に置き換えてKruskal-Wallis検定を行った結果、「障害者の早期離職が減少した」（ $\chi^2(4) = 25.56, p < .01$ ）、「障害者の生産性が向上した」（ $\chi^2(4) = 19.87, p < .01$ ）、「障害者の職業能力やスキルが向上した」（ $\chi^2(4) = 17.14, p < .01$ ）、「職場全体の士気が向上した」（ $\chi^2(4) = 10.47, p < .05$ ）、「障害者雇用の経験やノウハウの蓄積を、他の従業員群（例：疾患・育児・介護を抱える従業員、外国人従業員等）にも応用することができた」（ $\chi^2(4) = 13.78, p < .01$ ）、「社会における自社の評価や企業イメージが向上した」（ $\chi^2(4) = 19.66, p < .01$ ）の項目において、企業規模の有意な効果が認められた。

「障害者の業務や職場に対する満足度が向上した」（ $\chi^2(4) = 8.37, p = .079$ ）、「障害者が元々有していた能力を適切に発揮できる機会が増加した」（ $\chi^2(4) = 4.58, p = .333$ ）、「障害者の処遇（昇給・昇格など）が向上した」（ $\chi^2(4) = 1.93, p = .749$ ）、「障害者の正社員登用が進んだ」（ $\chi^2(4) = 0.32, p = .989$ ）の項目では、企業規模の有意な効果は見られなかった。

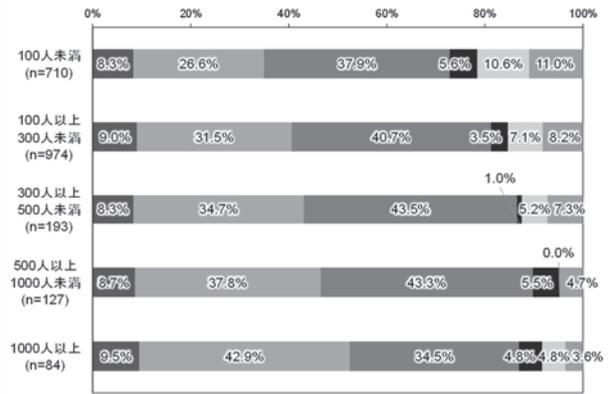


障害者の生産性が向上した



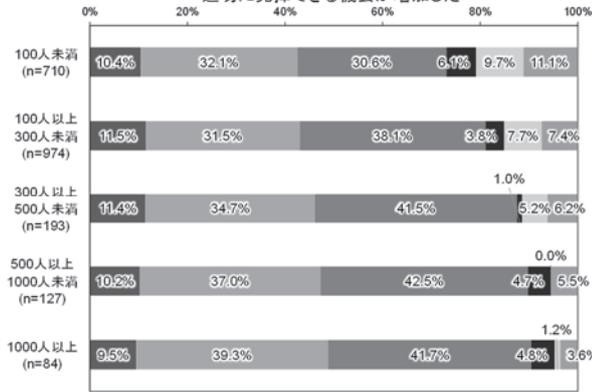
■あてはまる ■ややあてはまる ■どちらともいえない ■あまりあてはまらない ■あてはまらない ■無回答

障害者の職業能力やスキルが向上した



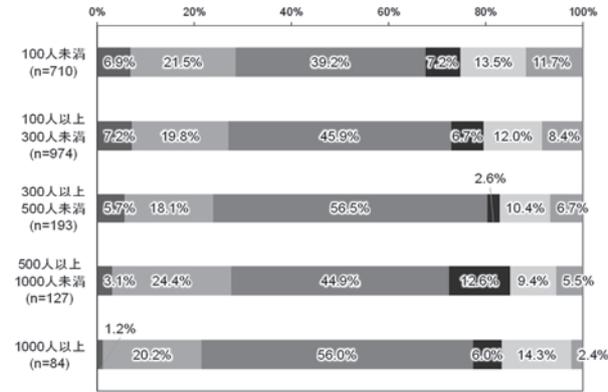
■あてはまる ■ややあてはまる ■どちらともいえない ■あまりあてはまらない ■あてはまらない ■無回答

障害者が元々有していた能力を適切に発揮できる機会が増加した



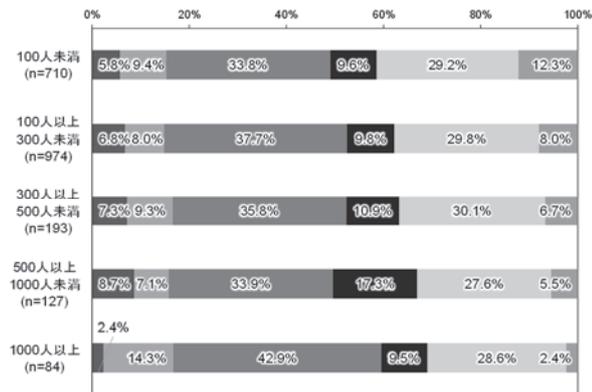
■あてはまる ■ややあてはまる ■どちらともいえない ■あまりあてはまらない ■あてはまらない ■無回答

障害者の処遇(昇給・昇格など)が向上した



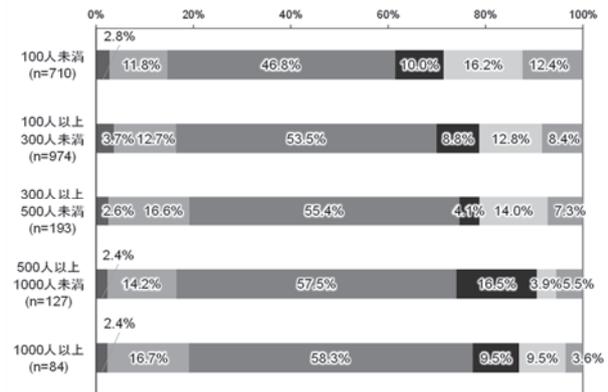
■あてはまる ■ややあてはまる ■どちらともいえない ■あまりあてはまらない ■あてはまらない ■無回答

障害者の正社員登用が進んだ



■あてはまる ■ややあてはまる ■どちらともいえない ■あまりあてはまらない ■あてはまらない ■無回答

職場全体の士気が向上した



■あてはまる ■ややあてはまる ■どちらともいえない ■あまりあてはまらない ■あてはまらない ■無回答

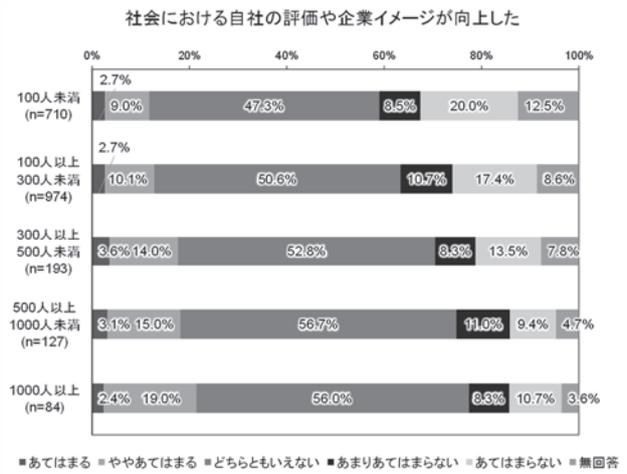
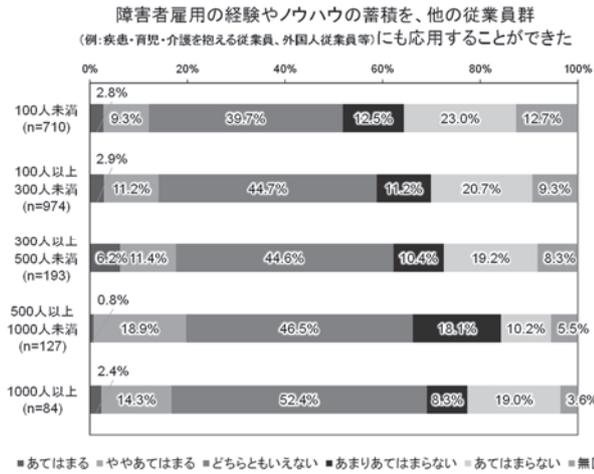


図 2-53 企業規模別 取組の効果【単一回答】

(2) 雇用障害種別による比較

ア 雇用障害種別による群分けと検定の方法

「能力開発、評価・処遇等の取組」について、雇用障害種別による差があるかを検証するため、まず本章第3節2(5)に掲載した雇用障害者数への回答によって一般企業を7群に分類した(表2-19)。雇用人数は問わず、当該障害種別の障害者を1人以上雇用していれば「雇用している」と判定した。

次に、雇用障害種別の群別に、本章第3節3(2)アに掲載した「能力開発、評価・処遇等の取組」の取組実施数を比較した。「能力開発、評価・処遇等の取組」に関する項目は、「正社員に対し実施したことがある」、「非正社員に実施したことがある」、「実施したことがない」から複数選択を求める回答形式であったため、「正社員に対し実施したことがある」又は「非正社員に実施したことがある」に回答があった場合を「1」、「実施したことがない」に回答があった場合を「0」とする二値変数に置き換えた。各得点を合計し、「業務とのマッチング」、「教育訓練(OJT)」、「教育訓練(Off-JT)」、「評価・処遇」、「中長期的なキャリア形成」の 카테고리ごとの取組実施数及び「能力開発、評価・処遇等の取組」全体(25項目)の取組実施数を算出した。カテゴリーごとの取組実施数の分布は図2-6のとおりである。

Shapiro-Wilk 検定の結果、カテゴリーごとの取組実施数の分布には正規性が認められなかったため、ノンパラメトリック検定(Kruskal-Wallis 検定)を用い、雇用障害種別7群ごとの取組実施数の中央値差の有意性の検定を行った。

表2-19 雇用障害種別(7群)の回答企業数(一般企業のみ)

雇用障害種別	n	%
身体のみ雇用企業	697	33.2%
知的のみ雇用企業	138	6.6%
精神のみ雇用企業	126	6.0%
身体、知的雇用企業	276	13.1%
身体、精神雇用企業	347	16.5%
知的、精神雇用企業	71	3.4%
身体、知的、精神雇用企業	385	18.3%
(雇用なし)	(60)	(2.9%)
合計	2,100	100.0%

イ 検定結果

箱ひげ図及び検定結果を図2-54～図2-59に示す。箱の中の太い横線は中央値、+記号は平均値、箱の上下端は四分位点、ひげの上下端は四分位範囲の1.5倍以内の値の最大値、最小値を示す。アスタリスク(*)は有意差の見られた組合せを示す。

全体(25項目)では、雇用している障害種別が1種類(「身体のみ」、「知的のみ」、「精神のみ」と比べ、雇用している障害種別が複数である群(「身体・知的」、「身体・精神」、「知的・精神」、「身体・知的・精神」)の方が、有意に取組実施数の中央値が大きい傾向が見られた($\chi^2(6) = 113.19, p < .01$) (図2-54)。障害の種類による差(例えば「身体のみ」、「知的のみ」、「精神のみ」の間の差)は有意ではなかった。複数の障害種別の障害者を雇用する企業では、様々な障害特性を持つ障害者に幅広く対応する必要があるため、取組実施数が多くなると考えられる。

カテゴリーごとの比較においても全体(25項目)と同様の傾向が見られた(業務とのマッチング： $\chi^2(6) = 391.20, p < .01$ 、教育訓練(OJT)： $\chi^2(6) = 72.44, p < .01$ 、教育訓練(Off-JT)： $\chi^2(6) = 57.91, p < .01$ 、評価・処遇： $\chi^2(6) = 35.40, p < .01$ 、中長期的なキャリア形成： $\chi^2(6) = 42.37, p < .01$)。加えて、「業務とのマッチング」において「身体のみ」企業の取組実施数の中央値が「知的のみ」雇用企業及び「精神のみ」雇用企業より有意に低いなど、一部の項目では障害の種類による差も見られた(図2-55～図2-59)。

ただし、複数の障害種別の障害者を雇用している企業は、単一の障害種別の障害者を雇用している企業に比べ企業規模の大きい企業の割合が高い(図2-60)。つまり、雇用している障害種別が複数である群は、企業規模が大きい企業が多いために取組実施数が多くなっている可能性がある。群別の比較では、説明変数以外に目的変数に影響を与える可能性がある要因(交絡要因)の影響を統制することができないため、本節4において重回帰分析を実施し、企業規模と雇用障害種別を説明変数として同時に投入することで、双方が取組実施数に与える影響について検討する。

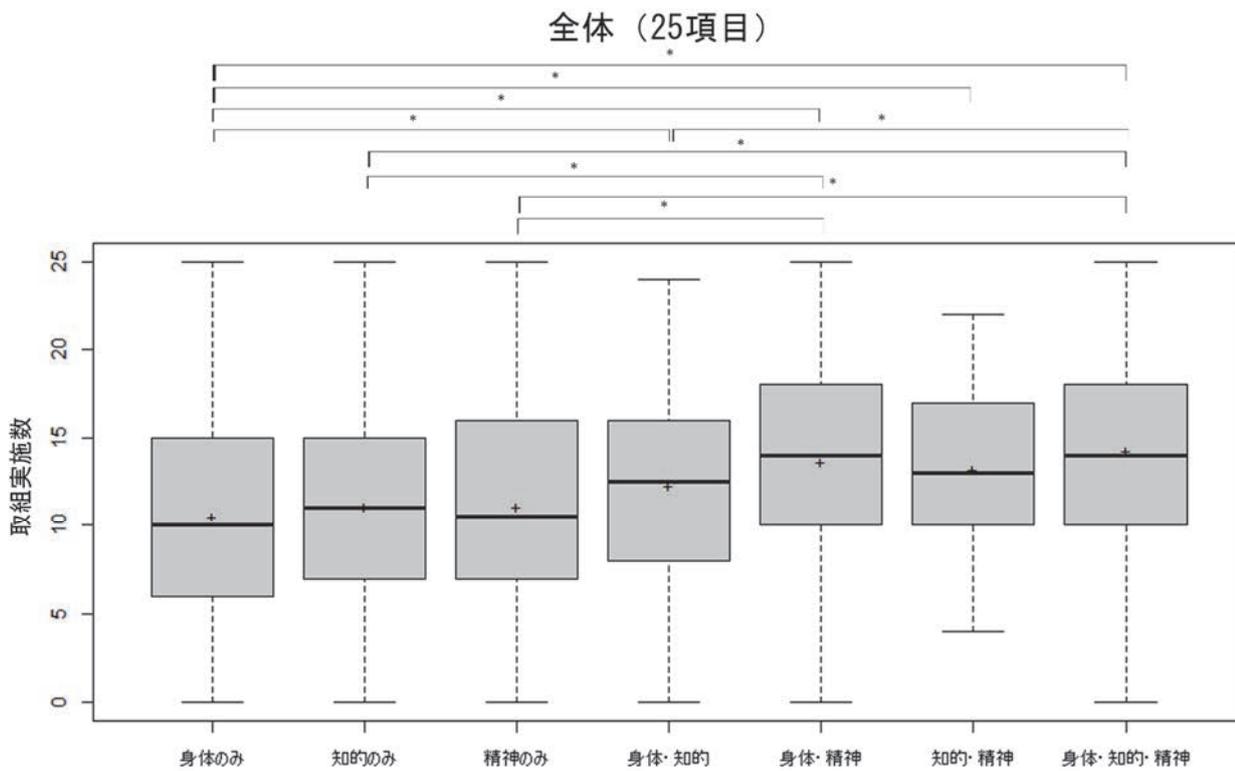


図 2-54 雇用障害種別 取組実施数の箱ひげ図及び検定結果（全体）

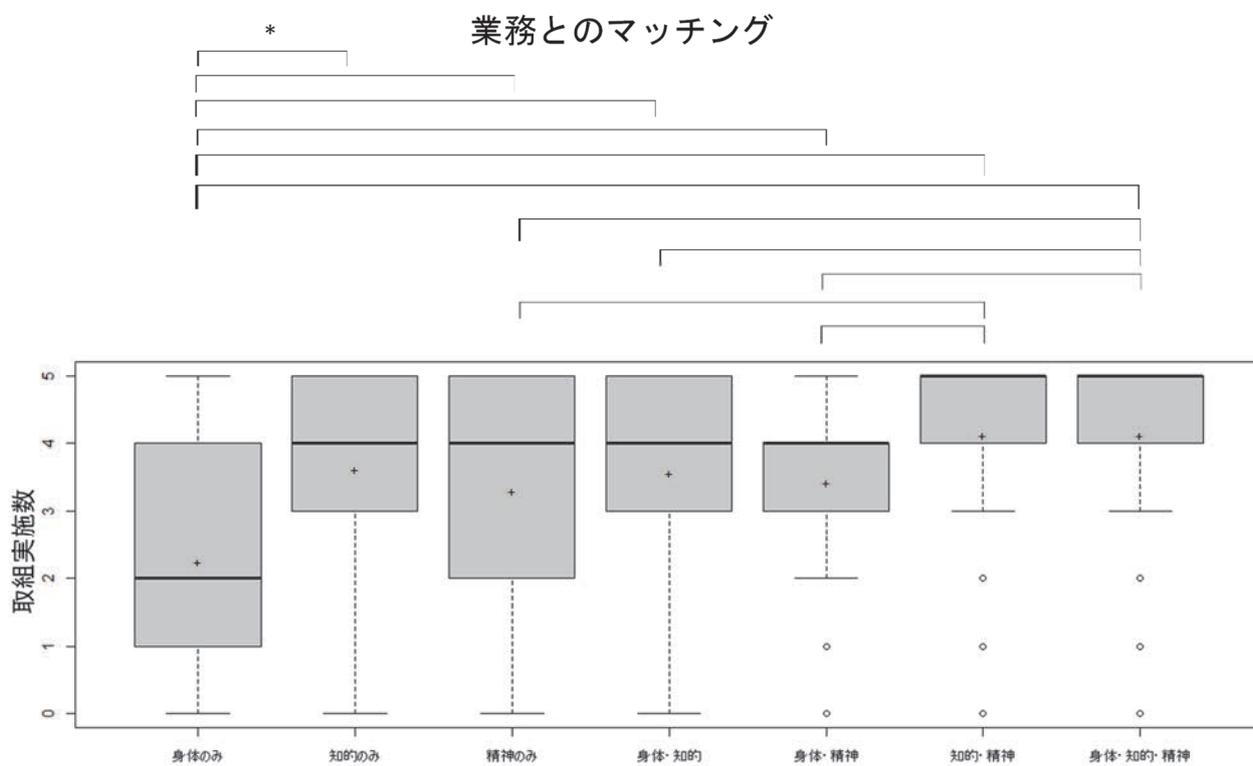


図 2-55 雇用障害種別 取組実施数の箱ひげ図及び検定結果（業務とのマッチング）

教育訓練 (0JT)

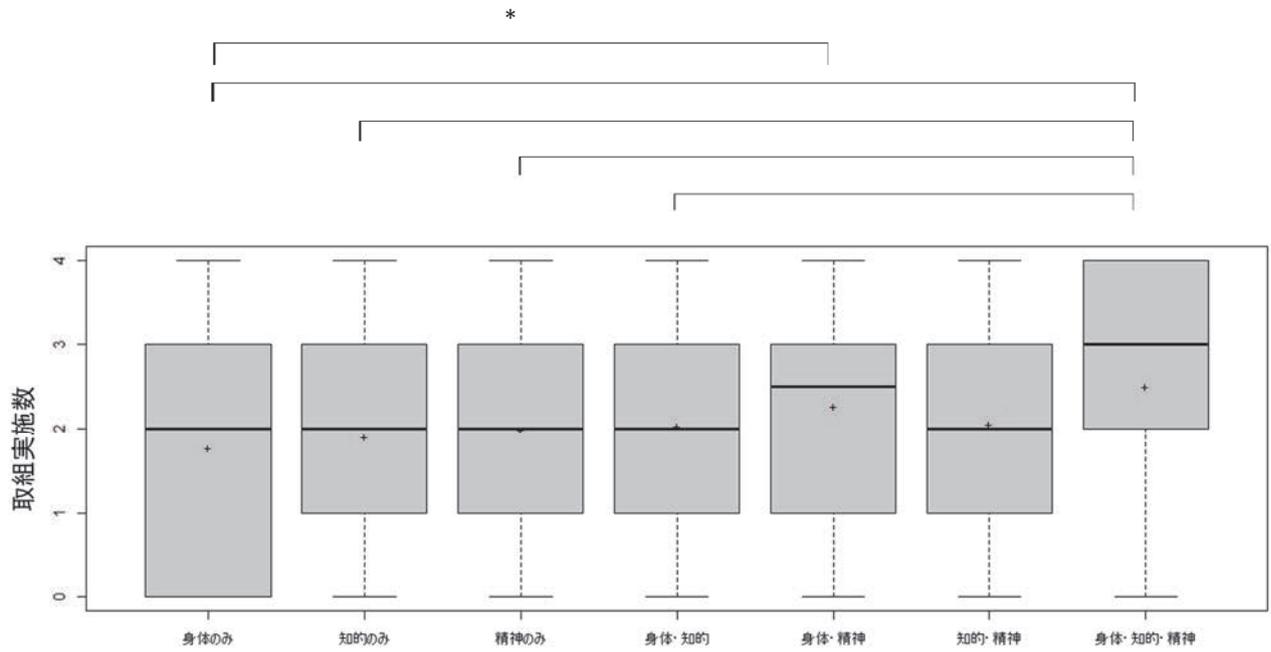


図2-56 雇用障害種別 取組実施数の箱ひげ図及び検定結果 (教育訓練 (0JT))

教育訓練 (Off-JT)

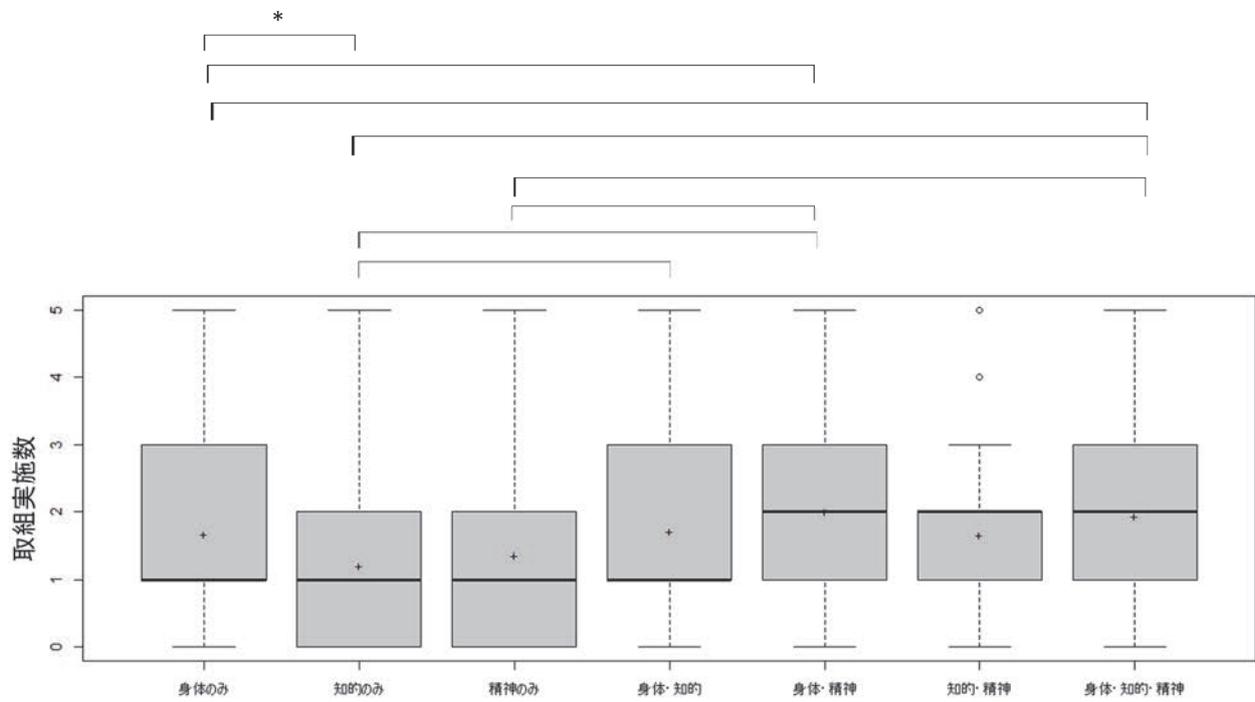


図2-57 雇用障害種別 取組実施数の箱ひげ図及び検定結果 (教育訓練 (Off-JT))

評価・処遇

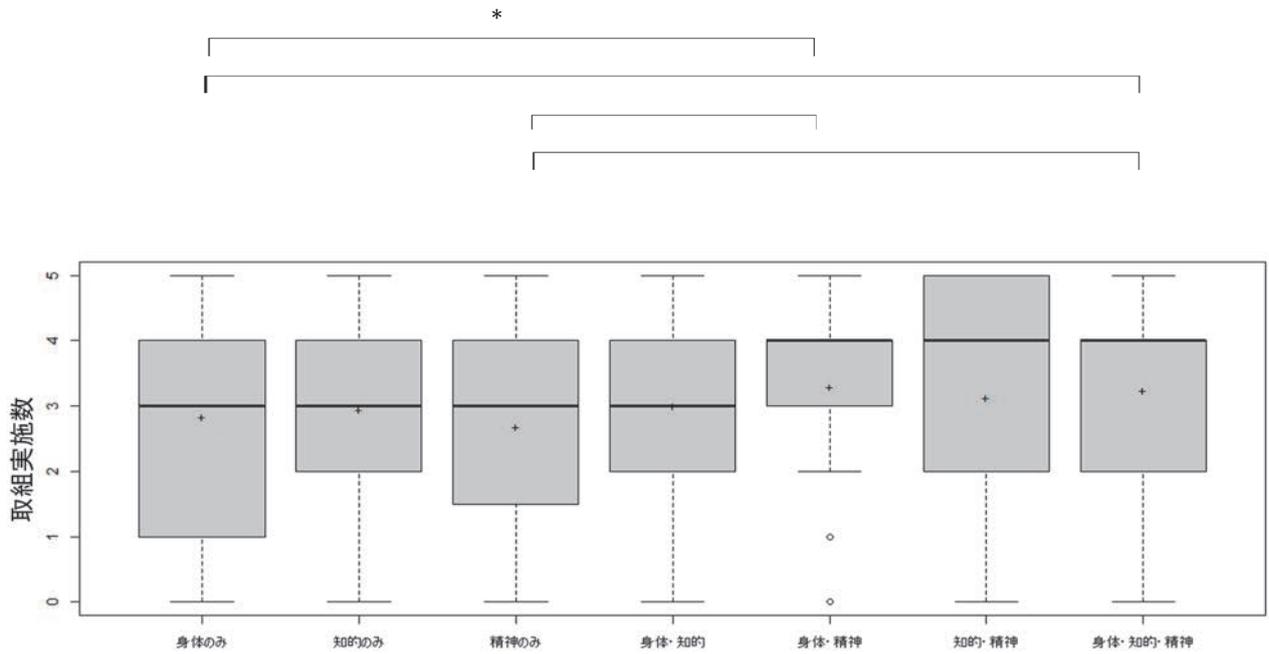


図2-58 雇用障害種別 取組実施数の箱ひげ図及び検定結果（評価・処遇）

中長期的なキャリア形成

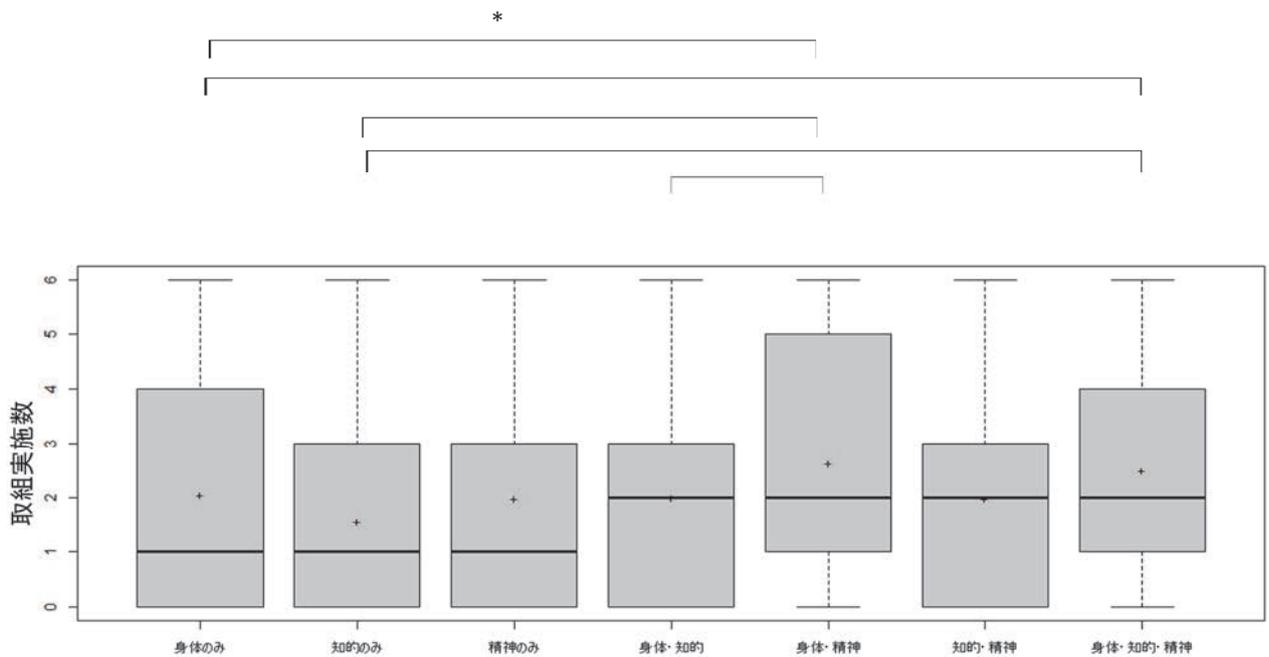


図2-59 雇用障害種別 取組実施数の箱ひげ図及び検定結果（中長期的なキャリア形成）

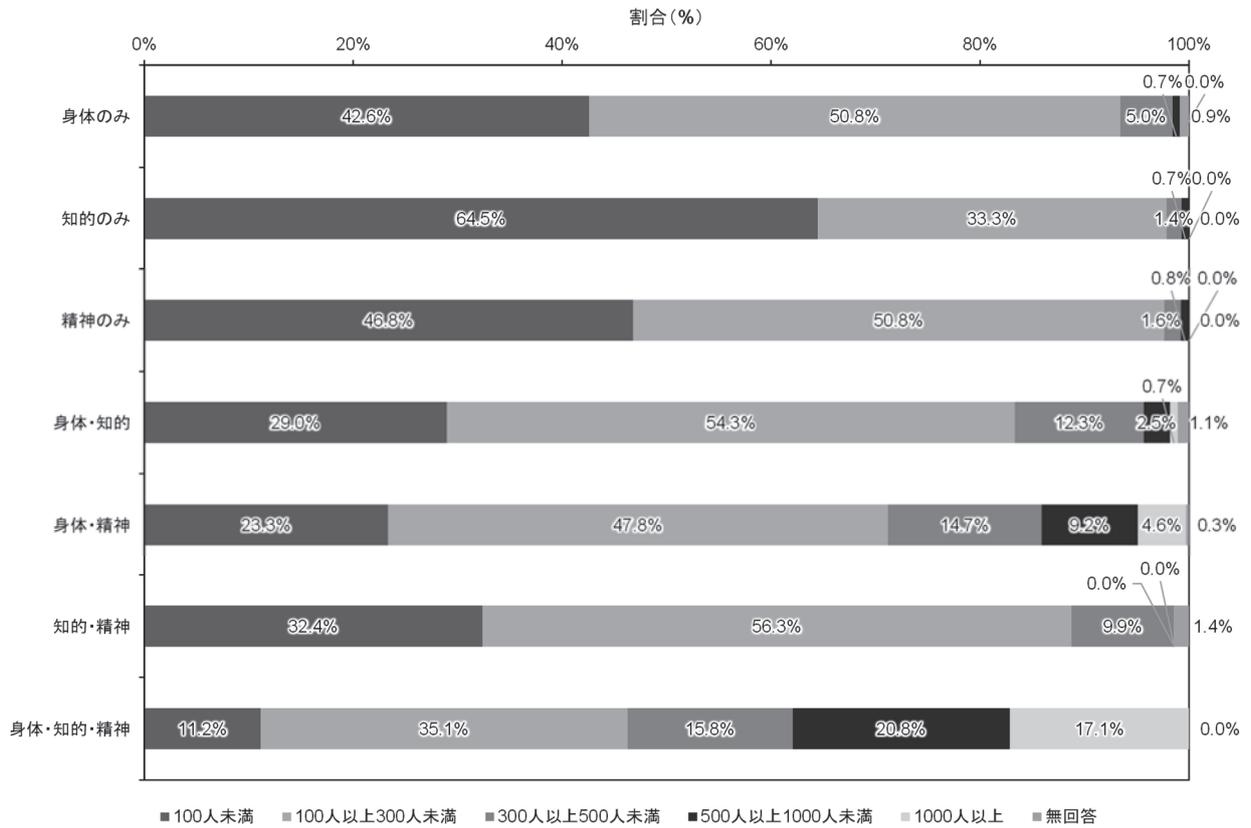


図2-60 雇用障害種別 企業規模

2 雇用数上位の一般企業と特例子会社の比較

(1) 雇用数上位企業と特例子会社の比較の方法

本章第3節3～4における、一般企業と特例子会社の単純集計結果からは、全体的に一般企業よりも特例子会社の方が、障害者雇用の方針について様々な項目で「重視している」と回答する割合が高く、「能力開発、評価・処遇等の取組」の実施率も高いことに加え、取組の効果についても様々な項目で「あてはまる」と回答する割合が高い傾向が見られた。しかし、特例子会社は一般企業に比べて雇用障害者数が多い企業の割合が高い(第3節2(5)参照)。よって、上記の傾向の差は一般企業と特例子会社の性質の違いによるものではなく、単に雇用障害者数の差に起因する可能性も考えられる。

そこで、一般企業のうち特例子会社と同等程度に雇用障害者数が多い企業を抽出し、当該企業群(以下「雇用数上位企業」という。)と特例子会社のクロス集計、Mann-WhitneyのU検定、及びカイ二乗検定を実施した。雇用数上位企業は、一般企業の中から雇用障害者数が多い順に企業を抽出し、その抽出された企業群の雇用障害者数の中央値が特例子会社全数($n=195$)の雇用障害者数の中央値と一致するまで抽出を行った(表2-20)。

表2-20 雇用数上位企業と特例子会社の雇用障害者数

雇用障害者数	特例子会社 ($n=195$)	雇用数上位企業 ($n=145$)
中央値	36	36
平均値	69.18	76.14

(2) クロス集計結果

ア 回答企業における障害者雇用の方針

「重視している」の回答割合をみると、多くの項目において、特例子会社の回答割合が雇用数上位企業よりも20～30ポイント程度高かった(図2-61)。

雇用数上位企業と特例子会社とで回答傾向に差が見られるか検討するため、無回答を除く回答を順序尺度に置き換えてMann-WhitneyのU検定を行った結果、「障害者雇用を社会貢献の一つとして位置づけている」($p < .01$)、「障害者雇用を経営戦略の一つとして位置づけている」($p < .01$)、「障害者の戦力化を目指している」($p < .01$)、「障害者が社内のより中心的な業務(コア業務)に貢献できることを目指している」($p < .01$)、「障害者の新たな職域や新規事業の開拓を目指している」($p < .01$)、「組織の理念や組織目標について障害者に伝えている」($p < .01$)の項目において有意な差が見られた。

「法定雇用率の充足を目指している」($p = .623$)、「法定雇用率を上回る人数を雇用することを目指している」($p = .097$)、「障害者を隔離せず一般社員と同じ部署に配置することを目指している」($p = .812$)の項目では有意な差は見られなかった。

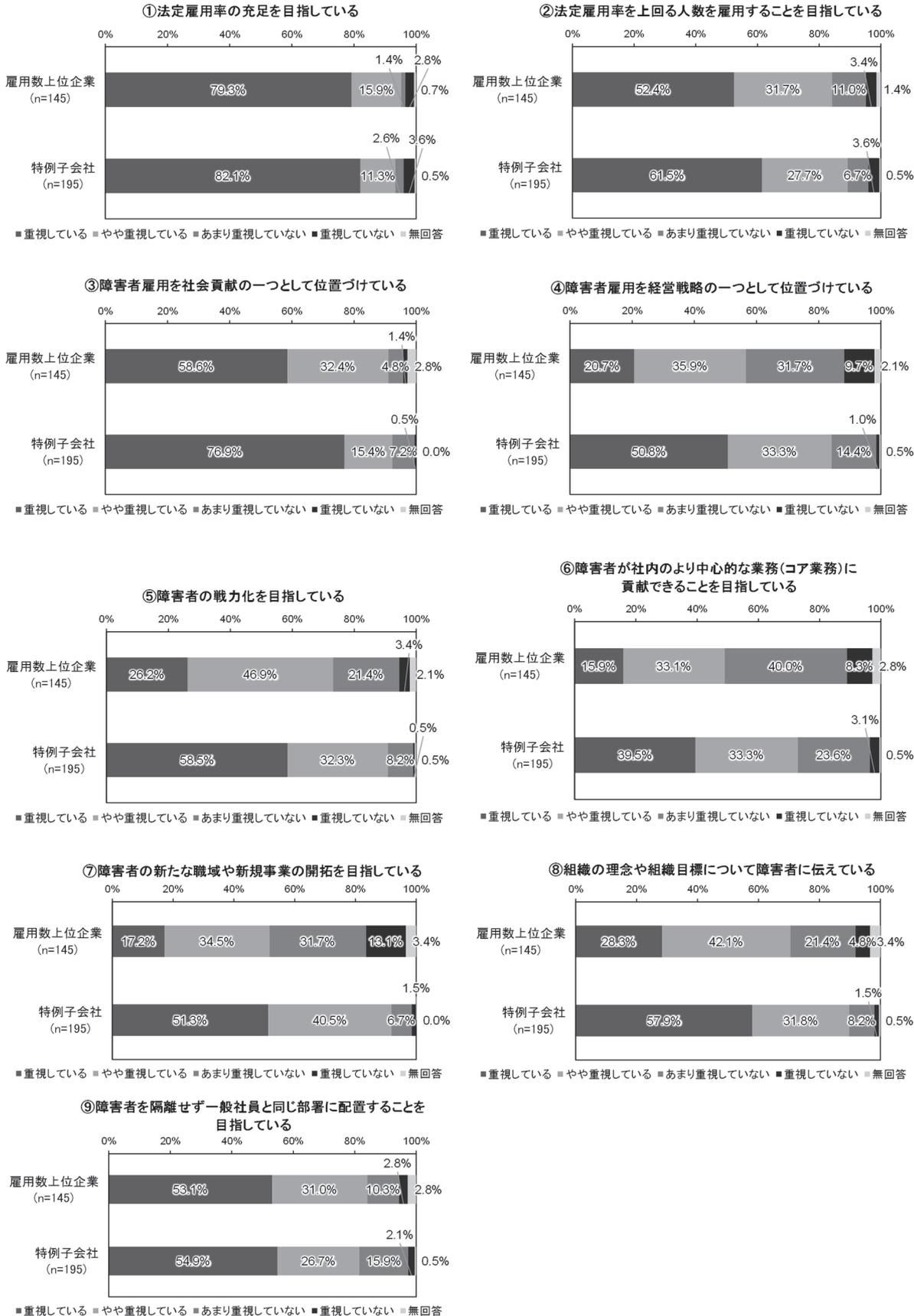


図2-61 雇用数上位企業と特例子会社における障害者雇用の方針【単一回答】

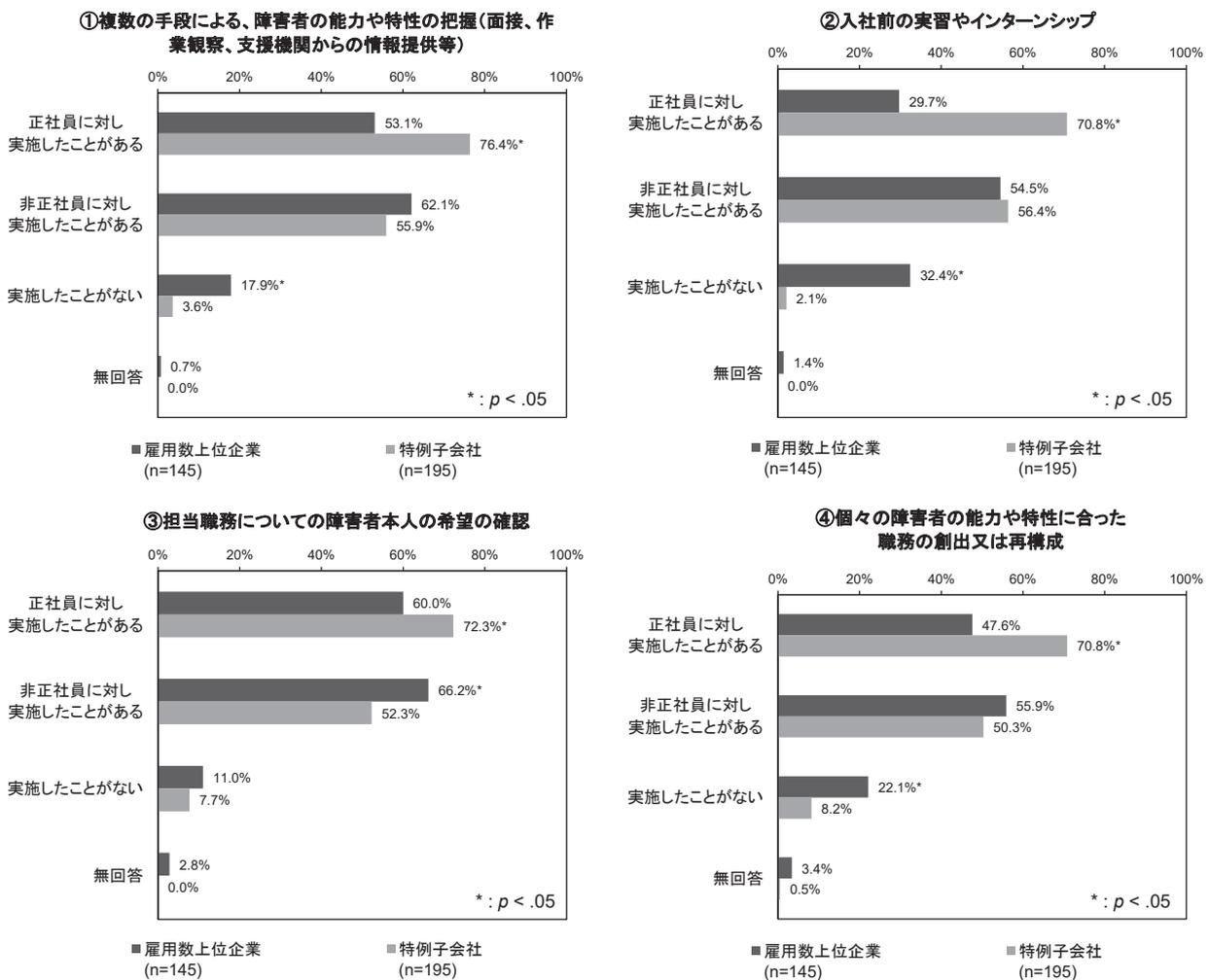
イ 「能力開発、評価・処遇等の取組」

雇用数上位企業と特例子会社とで回答傾向に差が見られるか検討するため、カイ二乗検定及び残差分析を行った。

(7) 業務とのマッチング

業務とのマッチングに関する取組の実施の有無については、全ての項目において、特例子会社は雇用数上位企業に比べ、「正社員に対し実施したことがある」と回答した割合が有意に高かった。「担当職務についての障害者本人の希望の確認」の項目においては、雇用数上位企業は「非正社員に対し実施したことがある」と回答した割合が有意に高かった。「実施したことがない」と回答した割合は、「担当職務についての障害者本人の希望の確認」を除き、雇用数上位企業の回答割合が有意に高かった(図2-62)

21。



²¹ カイ二乗分析及び残差分析の結果は、有意に高かった項目のみアスタリスク(*)で示している。カイ二乗値、p値、効果量は付録資料(NIVR ホームページに掲載)に記載している。

⑤障害者の能力や特性と業務とのマッチングの
定期的な状況確認

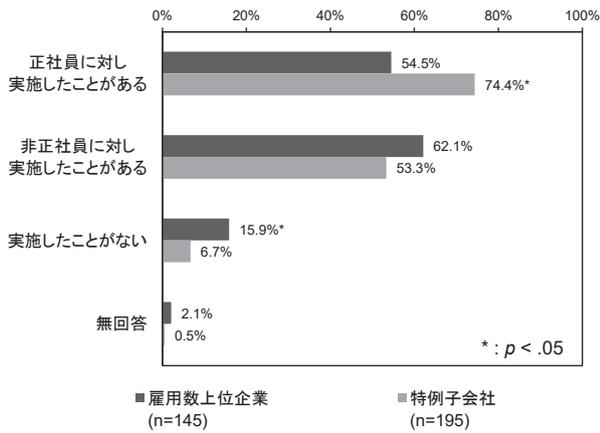
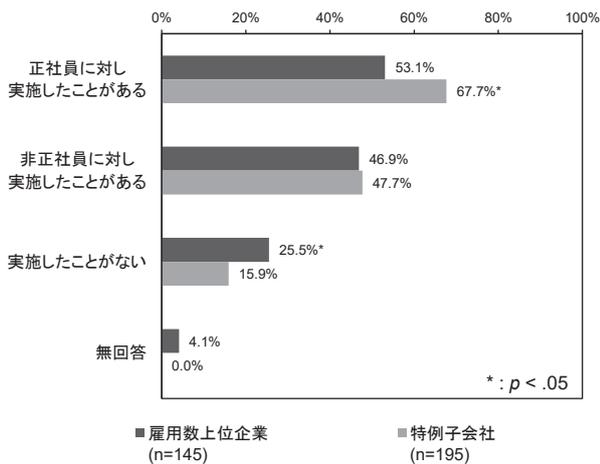


図2-62 雇用数上位企業と特例子会社 「能力開発、評価・処遇等の取組」(業務とのマッチング)
【複数回答】

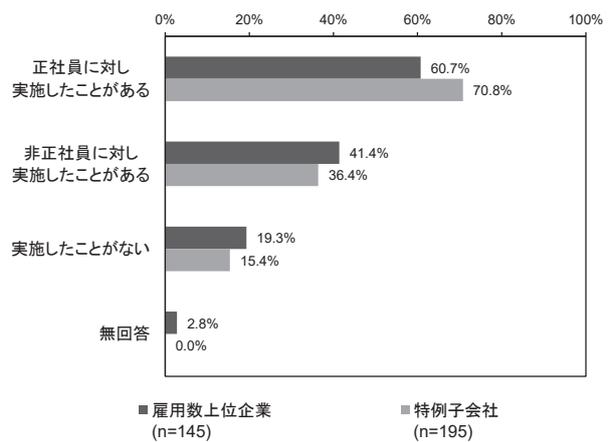
(イ) 教育訓練 (OJT)

教育訓練 (OJT) に関する取組の項目についても、「担当する作業の手順やスケジュール等に関する、一定の責任や裁量の付与」の項目を除き、特例子会社は「正社員に対し実施したことがある」と回答した割合が有意に高かった。「障害者が指導役やチームリーダーを経験する機会の提供」は、特例子会社は「非正社員に実施したことがある」と回答した割合も有意に高かった。「実施したことがない」と回答した割合は、「担当する作業の手順やスケジュール等に関する、一定の責任や裁量の付与」の項目を除き、雇用数上位企業の回答割合が有意に高かった (図2-63)。

①多様な業務への取組機会の提供



②担当する作業の手順やスケジュール等に関する、
一定の責任や裁量の付与



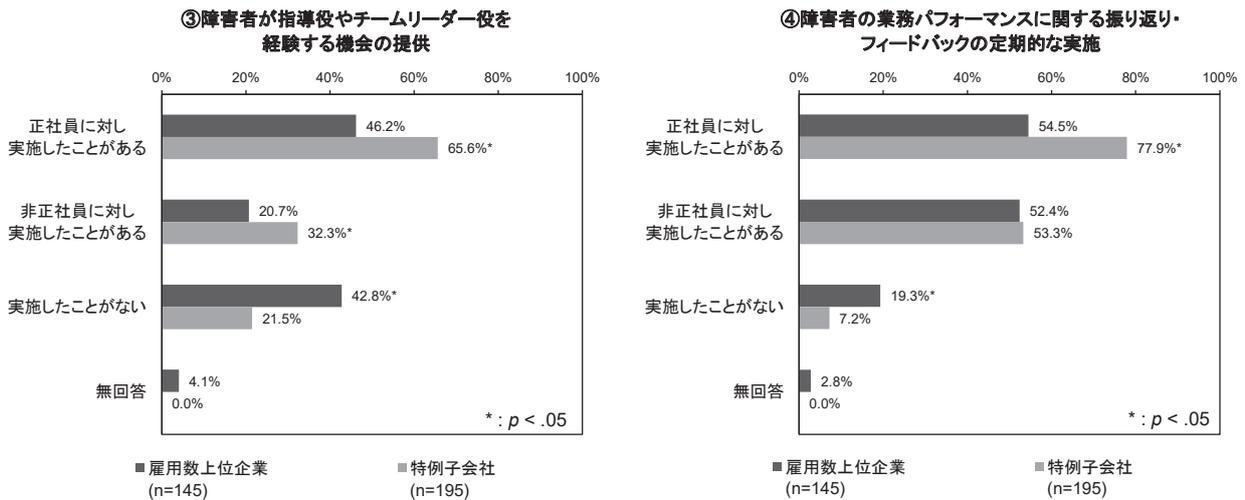
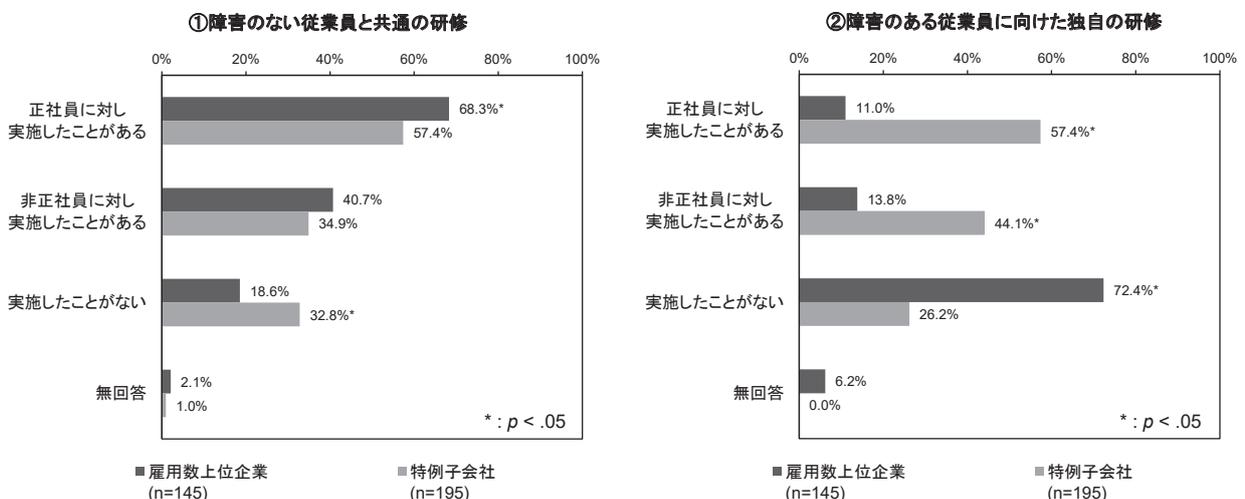


図 2-63 雇用数上位企業と特例子会社 「能力開発、評価・処遇等の取組」(教育訓練 (0JT))
【複数回答】

(ウ) 教育訓練 (Off-JT)

教育訓練 (Off-JT) の取組については、「障害のない従業員と共通の研修」及び「資格取得に関するインセンティブの付与」の項目において、雇用数上位企業は「正社員に対し実施したことがある」と回答した割合が有意に高かった。「障害のある従業員に向けた独自の研修」の項目において、特例子会社は「正社員に対し実施したことがある」及び「非正社員に対し実施したことがある」と回答した割合が有意に高かった。「資格取得に関するインセンティブの付与」の項目において、雇用数上位企業は「非正社員に対し実施したことがある」と回答した割合が有意に高かった。

「障害のある従業員に向けた独自の研修」の項目において、雇用数上位企業は「実施したことがない」と回答した割合が有意に高かった。「障害のない従業員と共通の研修」及び「資格取得に関するインセンティブの付与」の項目において、特例子会社は「実施したことがない」と回答した割合が有意に高かった (図 2-64)。



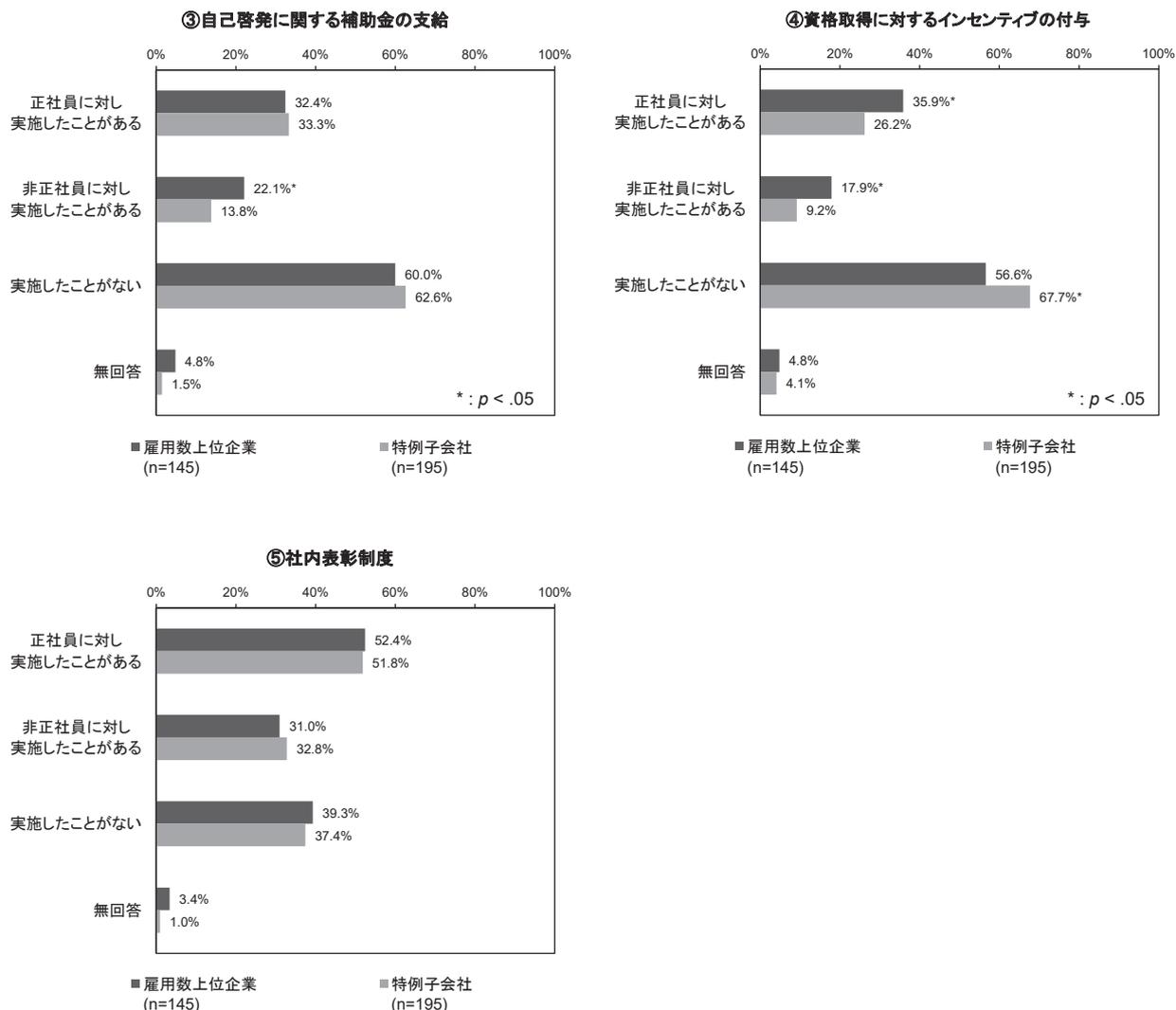


図2-64 雇用数上位企業と特例子会社 「能力開発、評価・処遇等の取組」(教育訓練 (Off-JT))
【複数回答】

(I) 評価・処遇

評価・処遇に関する取組については、「昇進・昇格・賞与等について、障害のない従業員と共通の基準の適用」の項目において、雇用数上位企業は「正社員に対し実施したことがある」及び「非正社員に実施したことがある」と回答した割合が有意に高く、特例子会社は「実施したことがない」と回答した割合が有意に高かった。「障害に配慮した昇進・昇格・賞与等の基準の設定または基準の明確化」及び「障害者の希望・能力を踏まえた業務目標の設定」の項目において、特例子会社は「正社員に対し実施したことがある」と回答した割合が有意に高く、雇用数上位企業は「実施したことがない」と回答した割合が有意に高かった。「業務実績等を踏まえた人事評価の実施」及び「人事評価に基づく待遇の実施」の項目において、雇用数上位企業と特例子会社とでいずれの回答割合も同程度で、有意な差は見られなかった(図2-65)。

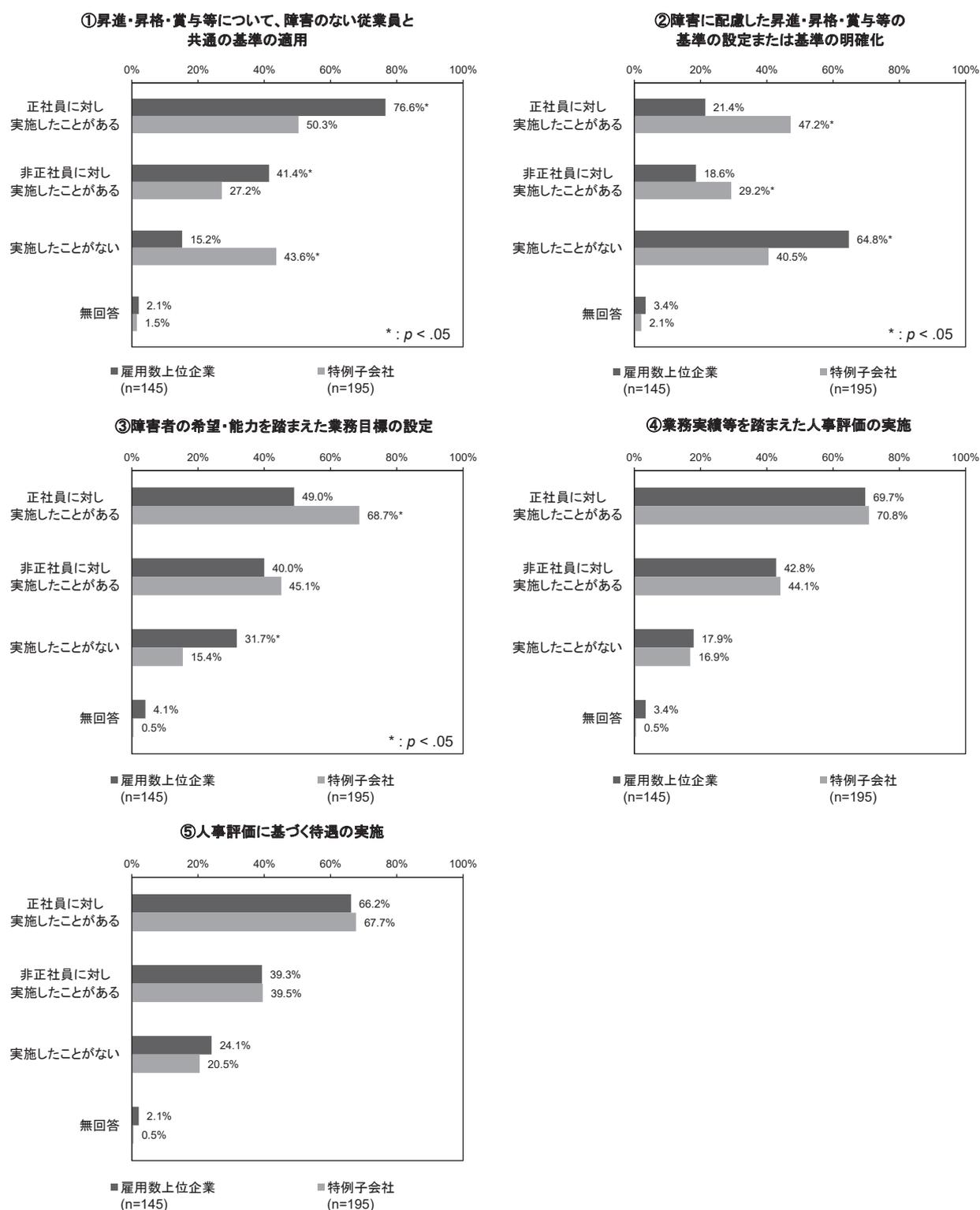


図2-65 雇用数上位企業と特例子会社 「能力開発、評価・処遇等の取組」(評価・処遇)
【複数回答】

(オ) 中長期的なキャリア形成

中長期的なキャリア形成に関する取組については、「特定の仕事を極める、様々な業務を経験する、リーダーや管理職に昇進するなど、複数のキャリアパスの提示」の項目において、特例子会社は「非正社員に実施したことがある」と回答した割合が有意に高かった。「障害者も参加可能なキャリアに関する研

修の実施（キャリアデザイン研修等）」の項目において、雇用数上位企業は「正社員に対し実施したことがある」と回答した割合が有意に高かった。そのほかの項目においては、雇用数上位企業と特例子会社とでいずれの回答割合も同程度で、有意な差は見られなかった（図2-66）。

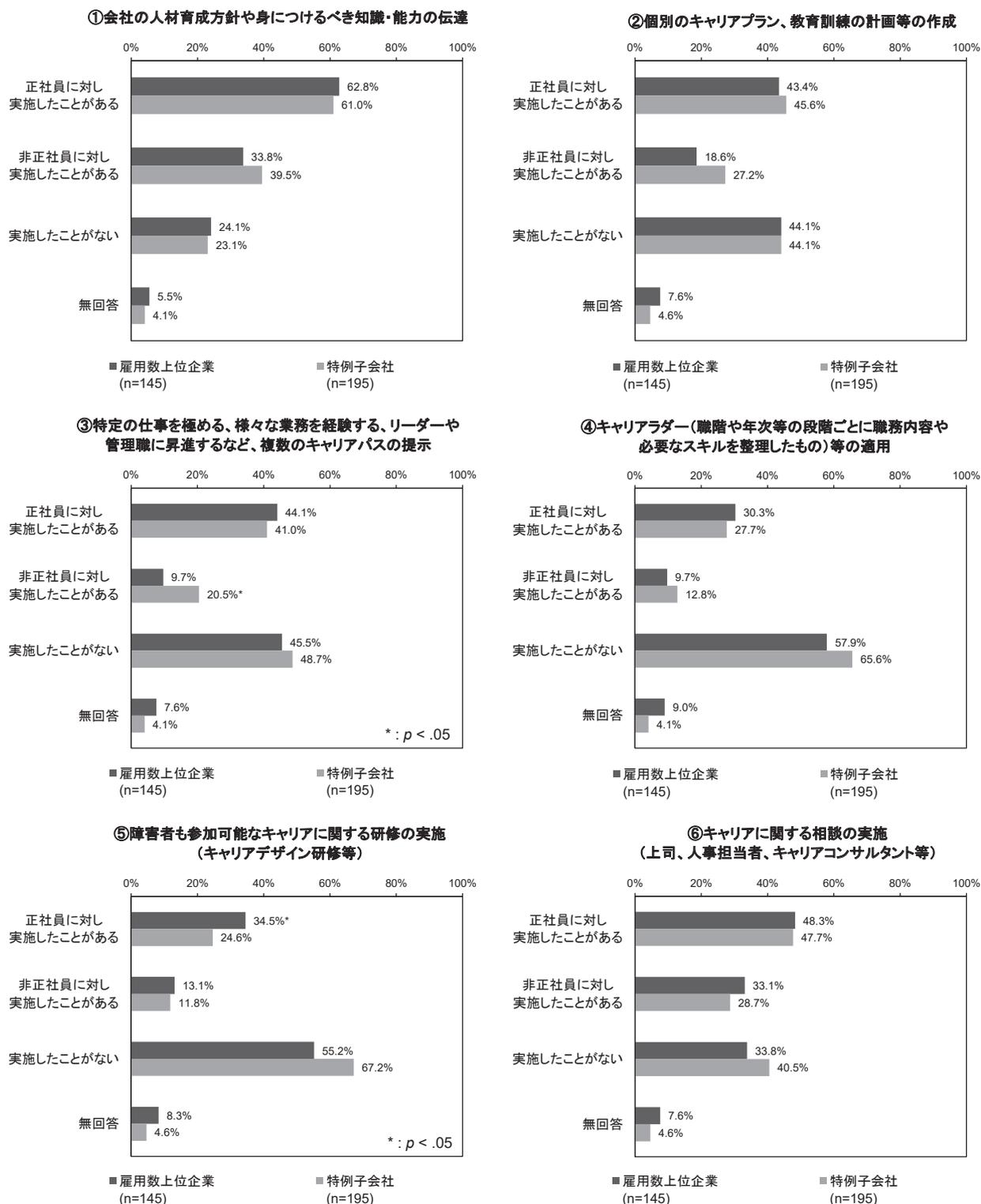


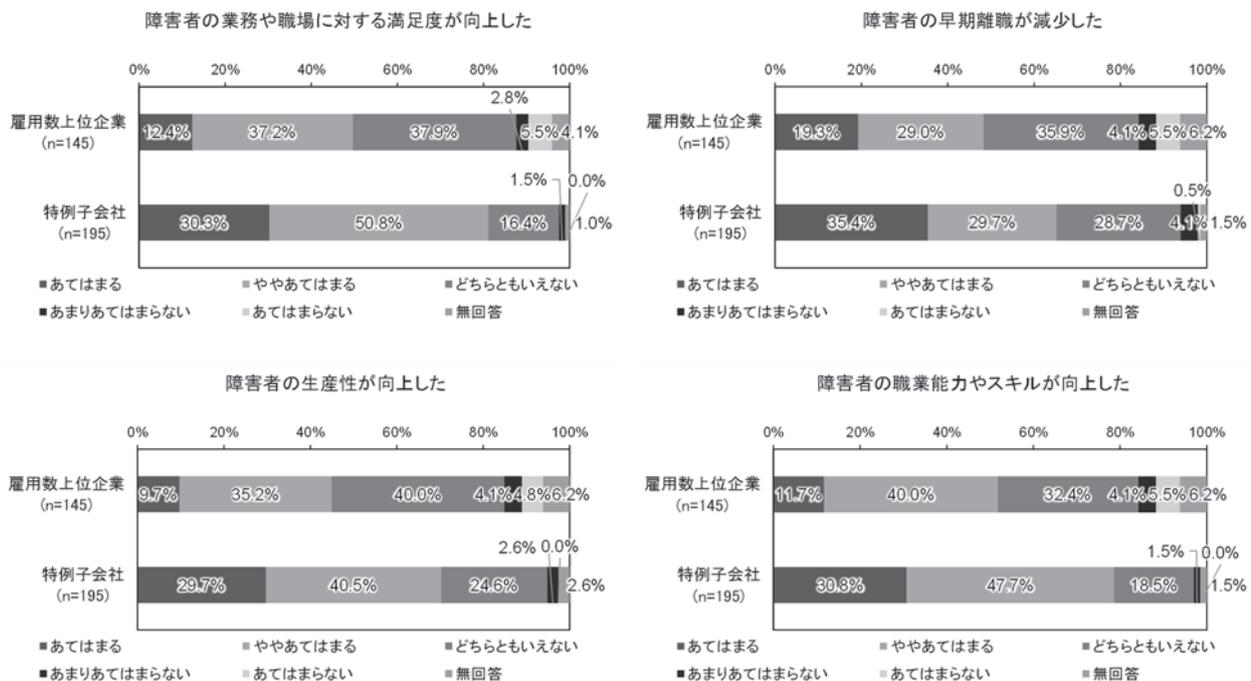
図2-66 雇用数上位企業と特例子会社 「能力開発、評価・処遇等の取組」（中長期的なキャリア形成）【複数回答】

ウ 取組の効果

取組の効果については、「あてはまる」及び「ややあてはまる」の合計で見ると、全ての項目において、特例子会社の回答割合は雇用数上位企業よりも高い傾向が見られた。前節イで見られた、各取組における全体的な実施率の高さを反映していることがうかがわれる。「障害者の正社員登用が進んだ」、「障害者雇用の経験やノウハウの蓄積を、他の従業員群（例：疾患・育児・介護を抱える従業員、外国人従業員等）にも応用することができた」の項目においては、特例子会社においても回答割合は3割台であったが、それ以外の項目では、5割から8割程度の回答割合であった。

雇用数上位企業は特例子会社に比して回答割合が低かったものの、「障害者の業務や職場に対する満足度が向上した」、「障害者の早期離職が減少した」、「障害者の生産性が向上した」、「障害者の職業能力やスキルが向上した」及び「障害者が元々有していた能力を適切に発揮できる機会が増加した」の項目においては、4割から5割程度の回答割合であった（図2-67）。

障害者雇用の方針と同様に、雇用数上位企業と特例子会社の間で回答傾向に差が見られるか検討するため、無回答を除く回答を順序尺度に置き換えてMann-WhitneyのU検定を行った結果、「障害者雇用の経験やノウハウの蓄積を、他の従業員群（例：疾患・育児・介護を抱える従業員、外国人従業員等）にも応用することができた」($p = .085$)の項目を除き、全ての項目において有意な差が見られた($ps < .01$)。



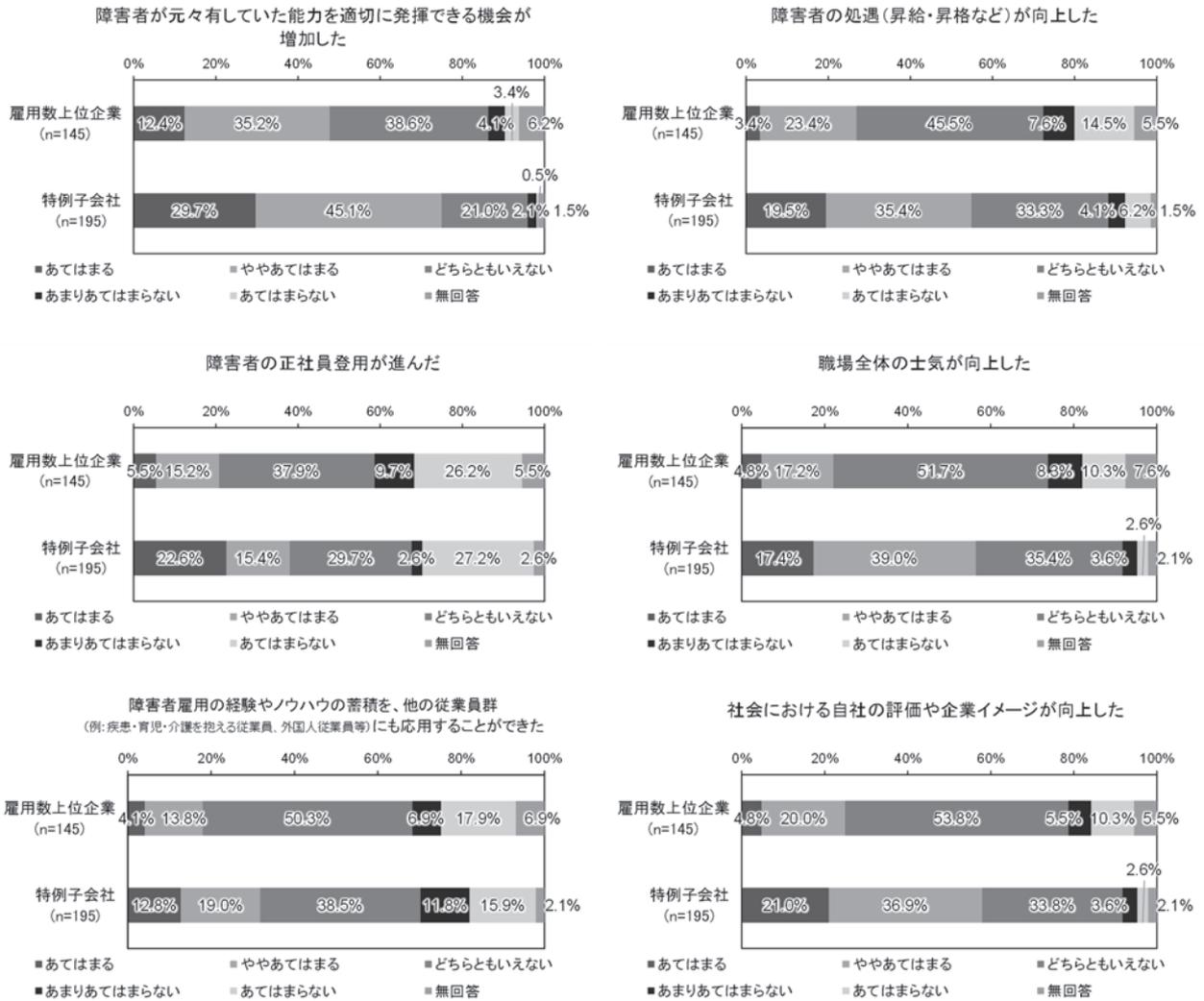


図2-67 雇用数上位企業と特例子会社 取組の効果【単一回答】

エ 障害者雇用の質の向上に取り組む上での課題

本章第3節4(1)に掲載した、障害者雇用の質の向上に取り組む上での課題について尋ねた設問において、雇用数上位企業では、「障害者の能力に関する社内の理解の不足」が46.9%と最も多く、次いで「配属先現場において障害者をサポートする上司・同僚の不足」が45.5%、「障害者のモチベーションの維持・向上のためのノウハウの不足」が44.8%であった。特例子会社では、「障害者のモチベーションの維持・向上のためのノウハウの不足」が50.8%と最も多く、次いで「障害者の能力開発や能力発揮に有用な業務の安定的な供給」が48.2%、「配属先現場において障害者をサポートする上司・同僚の不足」が38.5%であった(図2-68)。

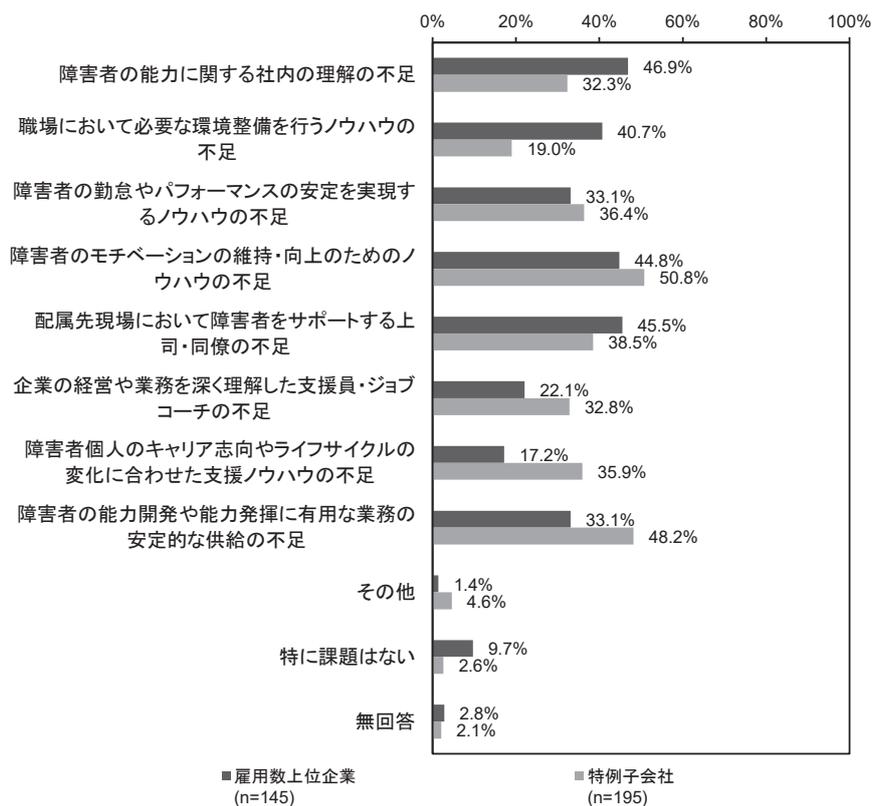


図2-68 雇用数上位企業と特例子会社 障害者雇用の質の向上に取り組む上での課題【複数回答】

オ 障害者雇用の質の向上に取り組む上で現状未実施又は不十分のため、より実施が必要と感じている制度や支援

本章第3節4(3)に掲載した、障害者雇用の質の向上に取り組む上で現状未実施又は不十分のため、より実施が必要と感じている制度や支援について尋ねた設問において、雇用数上位企業では、「配属部署や管理職への研修の実施」が52.4%と最も多く、次いで「障害者の職務内容や職場環境が変化した際の職場適応における支援（ジョブコーチ支援等）」が32.4%、「在職障害者が自身の将来のキャリアについて考えるための支援」が29.7%であった。特例子会社では、「在職障害者が自身の将来のキャリアについて考えるための支援」が51.8%と最も多く、次いで「障害者の健康管理に関する助言」が35.9%、「配属部署や管理職への研修の実施」が35.4%であった（図2-69）。

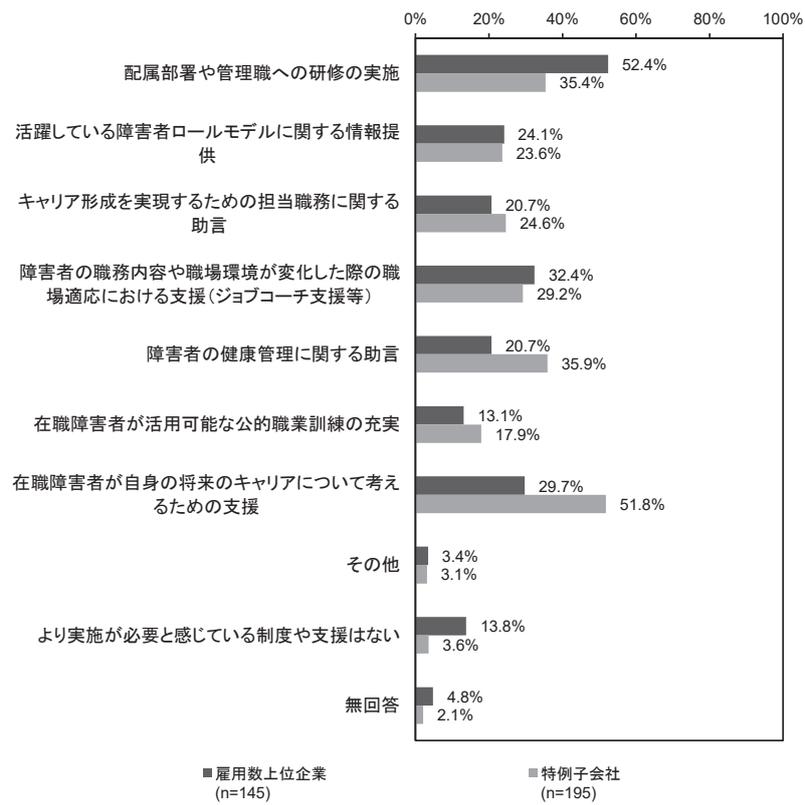


図2-69 雇用数上位企業と特例子会社 障害者雇用の質の向上に取り組む上で現状未実施又は不十分のため、より実施が必要と感じている制度や支援【複数回答】

3 障害者雇用の方針、「能力開発、評価・処遇等の取組」及び取組の効果

企業アンケートにて把握した項目のうち、回答企業における障害者雇用の方針と、企業が行う「能力開発、評価・処遇等の取組」、及び取組の効果について、三者にどのような関連が見られるか検討を行うため、一般企業のデータを用い、いくつかの段階に分けて分析を実施した。

まず、障害者雇用の方針及び取組の効果について、それぞれの背後にある因子構造を把握するため、因子分析を行った。次に、取組の効果を予測する「能力開発、評価・処遇等の取組」について検討するため、取組の効果に関する各因子得点を目的変数とし、「能力開発、評価・処遇等の取組」に関する各項目の実施の有無を説明変数とした重回帰分析を行った。さらに、取組の効果における因子得点との関連が見られた「能力開発、評価・処遇等の取組」について、取組の実施の有無を予測する障害者雇用の方針について検討するため、各取組の実施の有無に関する二値変数を目的変数とし、障害者雇用の方針に関する各因子得点を説明変数としたロジスティック回帰分析を行った。

この障害者雇用の方針、「能力開発、評価・処遇等の取組」及び取組の効果の関連についての分析プロセスを図2-70のとおりである。

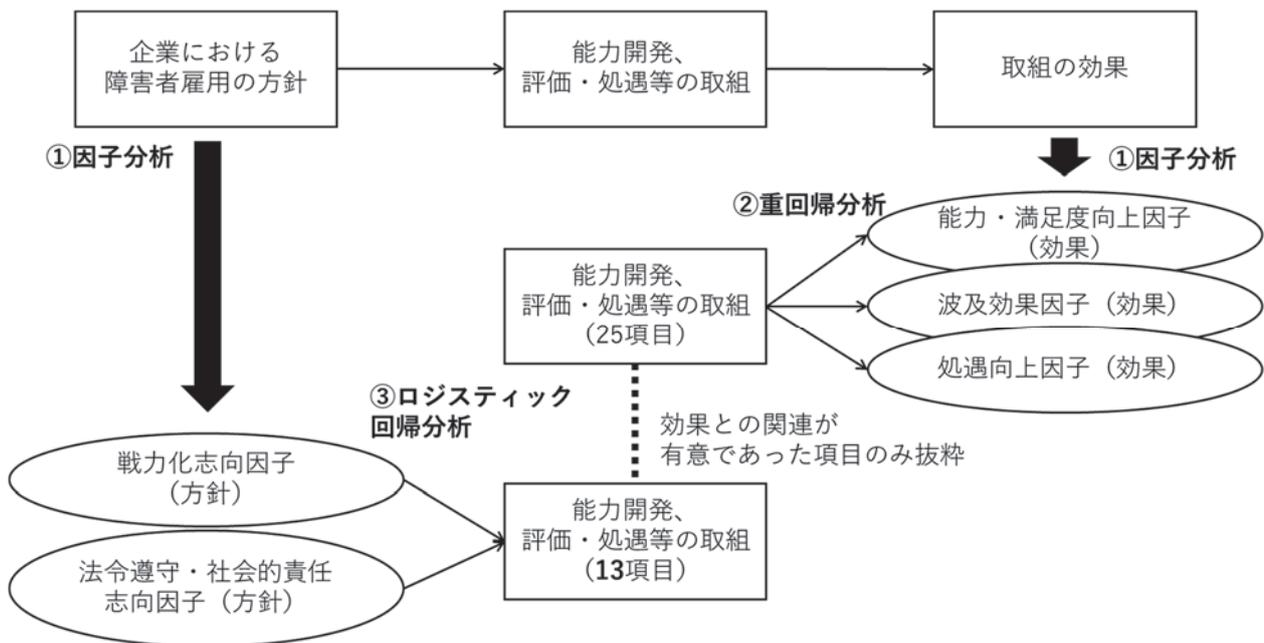


図2-70 障害者雇用の方針、「能力開発、評価・処遇等の取組」、及び取組の効果の関連についての分析プロセス

(1) 障害者雇用の方針に関する因子分析

回答企業における障害者雇用の方針について尋ねた9項目²²について、障害者雇用の方針に関する因子構造を把握するため、最尤法（さいゆうほう）及びプロマックス回転による探索的因子分析を行った。ガットマン基準、平行分析及び因子の解釈の可能性を総合的に考慮し、3因子のモデルを採用した。

²² 「重視している」、「やや重視している」、「あまり重視していない」、「重視していない」の4件法で尋ねた。

α 係数及び ω 係数（表2-21）をみると、第3因子では α 係数が0.6を下回っていることから、内的一貫性²³が低いことが予想されたため、第3因子に属する2項目（「障害者を隔離せず一般社員と同じ部署に配置することを目指している」、「組織の理念や組織目標について障害者に伝えている」）を削除し、7項目について再度因子分析を行った結果、2因子構造が抽出された。

最終的な因子分析の結果は表2-22、表2-23のとおりである。

表2-21 3因子モデルを仮定した場合の α 係数及び ω 係数

	第1因子	第2因子	第3因子
α 係数	.814	.735	.595
ω 係数	.827	.754	.604

表2-22 回答企業における障害者雇用の方針に関する因子分析結果

項目	成分	
	第1因子	第2因子
第1因子:「戦力化志向因子」		
障害者が社内のより中心的な業務（コア業務）に貢献できることを目指している	.868	-.135
障害者の戦力化を目指している	.770	.012
障害者の新たな職域や新規事業の開拓を目指している	.616	.028
障害者雇用を経営戦略の一つとして位置づけている	.578	.209
第2因子:「法令遵守・社会的責任志向因子」		
法定雇用率を上回る人数を雇用することを目指している	.010	.751
法定雇用率の充足を目指している	-.085	.661
障害者雇用を社会貢献の一つとして位置づけている	.114	.652
固有値	2.115	1.523
累積寄与率	0.302	0.520
因子間相関		
因子1	1	0.611
因子2	0.611	1

表2-23 2因子モデルを仮定した場合の α 係数及び ω 係数

	第1因子	第2因子
α 係数	.814	.735
ω 係数	.821	.747

2因子を想定した場合のモデルの適合度として、CFI(Comparative fit index)²⁴及びRMSEA(Root Mean Square Error of approximation)²⁵を算出した結果、CFI=.978、RMSEA=.081であった。

²³ 因子を構成する項目が、一貫して当該の概念を測定できているかを示す指標のこと。一般に0.6~0.8以上が望ましいとされている。

²⁴ 変数間に一切相関を仮定しないモデル（独立モデル）と比較して、想定したモデルが適合度をどれだけ改善したかを表す指標。一般に0.95以上であれば望ましい。

²⁵ 1自由度あたりのモデルの乖離度の大きさを評価する指標。0.1以上では当てはまりが悪く、0.05以下では当てはまりが良いことを示すが、CFIを考慮し、許容範囲とした。

第1因子は、「障害者が社内のより中心的な業務（コア業務）に貢献できることを目指している」、「障害者の戦力化を目指している」、「障害者雇用を経営戦略の一つとして位置づけている」、「障害者の新たな職域や新規事業の開拓を目指している」の4項目に高い因子負荷量を示していた。いずれの項目も、障害者の戦力化に関する項目であることから、この因子を「戦力化志向因子」と命名した。

第2因子は、「法定雇用率を上回る人数を雇用することを目指している」、「法定雇用率の充足を目指している」、「障害者雇用を社会貢献の一つとして位置づけている」の3項目に高い負荷量を示しており、雇用率や社会的責任に関する項目であることから、「法令遵守・社会的責任志向因子」と命名した。

（2）取組の効果に関する因子分析

取組の効果に関する10項目²⁶について、障害者雇用の方針と同様に、最尤法及びプロマックス回転による探索的因子分析を行った。本節（1）障害者雇用の方針に関する因子分析と同様、ガットマン基準、平行分析及び因子の解釈の可能性を総合的に考慮し、3因子のモデルを採用した。因子分析の結果は表2-24、表2-25のとおりである。

モデルの適合度として、CFI及びRMSEAを算出した結果、CFI=.988、RMSEA=.065であった。

第1因子は、「障害者の生産性が向上した」、「障害者の職業能力やスキルが向上した」、「障害者が元々有していた能力を適切に発揮できる機会が増加した」、「障害者の業務や職場に対する満足度が向上した」、「障害者の早期離職が減少した」の5項目に高い因子負荷量を示していた。いずれの項目も、障害者本人の能力や満足度に関する項目であることから、この因子を「能力・満足度向上因子」と命名した。

第2因子は、「社会における自社の評価や企業イメージが向上した」、「障害者雇用の経験やノウハウの蓄積を、他の従業員群（例：疾患・育児・介護を抱える従業員、外国人従業員等）にも応用することができた」、「職場全体の士気が向上した」の3項目に高い因子負荷量を示していた。いずれも職場全体への好影響に関する項目であることから、この因子を「波及効果因子」と命名した。

第3因子は、「障害者の処遇（昇給・昇格など）が向上した」、「障害者の正社員登用が進んだ」の2項目に高い因子負荷量を示していた。いずれも障害者の処遇に関する項目であることから、この因子を「処遇向上因子」と命名した。

²⁶ 「あてはまる」、「ややあてはまる」、「どちらともいえない」、「あまりあてはまらない」、「あてはまらない」の5件法で尋ねた。また、「その他」の項目は分析から除外した。

表 2-24 取組の効果に関する因子分析の結果

項目	成分			
	第1因子	第2因子	第3因子	
第1因子:「能力・満足度向上因子」				
障害者の生産性が向上した	.973	.044	-.130	
障害者の職業能力やスキルが向上した	.958	-.028	-.041	
障害者が元々有していた能力を適切に発揮できる機会が増加した	.752	-.025	.116	
障害者の業務や職場に対する満足度が向上した	.728	.052	.019	
障害者の早期離職が減少した	.624	.061	.048	
第2因子:「波及効果因子」				
社会における自社の評価や企業イメージが向上した	.041	.854	-.099	
障害者雇用の経験やノウハウの蓄積を、他の従業員群 (例: 疾患・育児・介護を抱える従業員、外国人従業員等)にも応用することができた	-.033	.680	.135	
職場全体の士気が向上した	.266	.463	.157	
第3因子:「処遇向上因子」				
障害者の処遇(昇給・昇格など)が向上した	.319	-.116	.625	
障害者の正社員登用が進んだ	-.127	.186	.603	
	固有値	3.721	1.643	1.009
	累積寄与率	0.372	0.536	0.637

因子間相関	第1因子	第2因子	第3因子
因子1	1	0.645	0.687
因子2	0.645	1	0.719
因子3	0.687	0.719	1

表 2-25 3 因子モデルを仮定した場合の α 係数及び ω 係数

	第1因子	第2因子	第3因子
α 係数	0.91	0.81	0.64
ω 係数	0.91	0.82	0.69

(3) 「能力開発、評価・処遇等の取組」と取組の効果の関連

次に、「能力開発、評価・処遇等の取組」と取組の効果の関連として、各取組の実施がどのような効果につながるか検討するため、取組の効果に関する因子得点²⁷を目的変数とし、「能力開発、評価・処遇等の取組」に関する各項目の実施の有無を説明変数とした重回帰分析を行った。

本節3(2)において把握された、取組の効果に関する3因子について、回帰法により因子得点を求めた。3つの因子についての因子得点を予測する要因として、「能力開発、評価・処遇等の取組」に関する25項目の実施の有無を、本節1(2)と同様に「正社員に対し実施したことがある」、もしくは「非正社員に実施したことがある」に回答があった場合を「1」、「実施したことがない」に回答があった場合を「0」とした二値変数に置き換え、説明変数に用いた。また、「能力開発、評価・処遇等の取組」との交絡要因として、企業規模²⁸、障害者雇用経験年数を、選択肢ごとにダミー変数として、雇用障害者数(身体障害、知的障害、精神障害)を連続変数として説明変数に含めた。なお、以下の分析では「能力開発、評価・処遇等の取組」25項目を便宜的命名で記載する(項目と命名の対応は表2-26のとおり)。

²⁷ 因子からの因子負荷量をもとに算出された、各個体(ここでは各企業)がもつそれぞれの因子に対する重みのこと。因子得点が高いほど、その因子との関連が強いことを示す。

²⁸ 企業規模のうち、回答企業が少なかった「40人未満」及び「1000人以上」の企業は、それぞれ「40人以上100人未満」及び「500人以上1000人未満」に含めた。

表 2-26 説明変数に用いた「能力開発、評価・処遇等の取組」25 項目と分析上の便宜的命名

説明変数のカテゴリ	説明変数	便宜的命名
業務とのマッチング	・複数の手段による、障害者の能力や特性の把握（面接、作業観察、支援機関からの情報提供等）	能力・特性の把握
	・入社前の実習やインターンシップ	実習・インターン
	・担当職務についての障害者本人の希望の確認	職務の希望の確認
	・個々の障害者の能力や特性に合った職務の創出又は再構成	特性に合った職務設定
	・障害者の能力や特性と業務とのマッチングの定期的な状況確認	適性の定期的な確認
教育訓練(OJT)	・多様な業務への取組機会の提供	多様な業務機会の提供
	・担当する作業の手順やスケジュール等に関する、一定の責任や裁量の付与	責任・裁量の付与
	・障害者が指導役やチームリーダー役を経験する機会の提供	指導役の機会提供
	・障害者の業務パフォーマンスに関する振り返り・フィードバックの定期的な実施	業務のフィードバック
教育訓練(Off-JT)	・障害のない従業員と共通の研修	健常者社員と共通の研修
	・障害のある従業員に向けた独自の研修	障害者社員独自の研修
	・自己啓発に関する補助金の支給	自己啓発の補助金支給
	・資格取得に対するインセンティブの付与	資格取得のインセンティブ
	・社内表彰制度	社内表彰制度
評価・処遇	・昇進・昇格・賞与等について、障害のない従業員と共通の基準の適用	健常者社員と共通の処遇
	・障害に配慮した昇進・昇格・賞与等の基準の設定または基準の明確化	障害に配慮した処遇
	・障害者の希望・能力を踏まえた業務目標の設定	希望を踏まえた目標設定
	・業務実績等を踏まえた人事評価の実施	実績を踏まえた人事評価
	・人事評価に基づく待遇の実施	人事評価に基づく待遇
中長期的な キャリア形成	・会社の人材育成方針や身につけるべき知識・能力の伝達	会社方針等の伝達
	・個別のキャリアプラン、教育訓練の計画等の作成	個別のキャリアプランの作成
	・特定の仕事を極める、様々な業務を経験する、リーダーや管理職に昇進するなど、複数のキャリアパスの提示	複数のキャリアパスの提示
	・キャリアラダー（職階や年次等の段階ごとに職務内容や必要なスキルを整理したもの）等の適用	キャリアラダーの適用
	・障害者も参加可能なキャリアに関する研修の実施（キャリアデザイン研修等）	キャリアに関する研修
	・キャリアに関する相談の実施（上司、人事担当者、キャリアコンサルタント等）	キャリアに関する相談

ア 能力・満足度向上因子に関する重回帰分析

各企業の能力・満足度向上因子得点に関する重回帰分析の結果は表 2-27 のとおりである。VIF²⁹の値から、多重共線性は回避できたと考えられる。能力・満足度向上因子得点に関連する「能力開発、評価・処遇等の取組」として、「能力・特性の把握」（ $\beta = .098, p < .01$ ）、「実習・インターン」（ $\beta = .054, p = .021$ ）、「職務の希望の確認」（ $\beta = .053, p = .031$ ）、「特性に合った職務設定」（ $\beta = .058, p = .022$ ）、「適性の定期的な確認」（ $\beta = .108, p < .01$ ）、「責任・裁量の付与」（ $\beta = .093, p < .01$ ）、「指導役の機会提供」（ $\beta = .065, p = .011$ ）、「自己啓発の補助金支給」（ $\beta = -.052, p = .034$ ）、「希望を踏まえた目標設定」（ $\beta = .053, p = .040$ ）、「キャリアに関する相談」（ $\beta = .070, p < .01$ ）の 10 項目において有意な関連が見られた。「能力開発、評価・処遇等の取組」以外の項目では、企業規模における「100 人以上 300 人未満」（ $\beta = .061, p = .011$ ）の項目において有意な関連が見られた。

有意な関連のあった「能力開発、評価・処遇等の取組」のうち、「自己啓発の補助金支給」を除く項目は正の係数であったことから、能力・満足度向上因子得点の増加に関連していた。企業規模における「100

²⁹ VIF (Variance Inflation Factor) : 多重共線性の指標となる値で、一般に 10 以上であるとき、多重共線性の疑いがあるとされる。説明変数が他の説明変数と相関していることを多重共線性といい、多重共線性の強い説明変数が含まれるモデルでは、係数（の推定値）の信頼性が低下するおそれがある。

人以上 300 人未満」の項目も正の係数であったことから、能力・満足度向上因子得点の増加に関連していた。

表 2-27 取組の効果に関する重回帰分析の結果（能力・満足度向上因子得点）

項目	係数	標準化係数 (β)	95%信頼区間	p値	VIF	
定数項:	-1.285	—	-1.448 ~ -1.121	.000	—	
取組の実施ダミー:						
1: 正社員又は非正社員に実施						
0: 実施していない						
業務との マッチング	能力・特性の把握**	0.201	.098	0.097 ~ 0.306	.000	1.563
	実習・インターン*	0.105	.054	0.016 ~ 0.194	.021	1.288
	職務の希望の確認*	0.130	.053	0.012 ~ 0.248	.031	1.422
	特性に合った職務設定*	0.116	.058	0.017 ~ 0.215	.022	1.518
	適性の定期的な確認**	0.230	.108	0.112 ~ 0.349	.000	1.878
教育訓練 (OJT)	多様な業務機会の提供	0.091	.047	-0.005 ~ 0.188	.064	1.505
	責任・裁量の付与**	0.194	.093	0.089 ~ 0.299	.000	1.544
	指導役の機会提供*	0.133	.065	0.031 ~ 0.235	.011	1.506
	業務のフィードバック	0.091	.047	-0.012 ~ 0.195	.084	1.693
教育訓練 (Off-JT)	健全者社員と共通の研修	0.063	.028	-0.045 ~ 0.17	.252	1.439
	障害者社員独自の研修	0.066	.021	-0.073 ~ 0.205	.352	1.139
	自己啓発の補助金支給*	-0.126	-.052	-0.243 ~ -0.01	.034	1.427
	資格取得のインセンティブ	0.078	.036	-0.03 ~ 0.187	.156	1.535
	社内表彰制度	0.054	.027	-0.041 ~ 0.148	.263	1.384
評価・処遇	健全者社員と共通の処遇	0.101	.038	-0.028 ~ 0.229	.124	1.400
	障害に配慮した処遇	0.033	.015	-0.065 ~ 0.131	.511	1.188
	希望を踏まえた目標設定*	0.103	.053	0.005 ~ 0.202	.040	1.559
	実績を踏まえた人事評価	0.018	.008	-0.138 ~ 0.174	.823	3.241
	人事評価に基づく待遇	0.043	.021	-0.105 ~ 0.192	.566	3.116
中長期的な キャリア形成	会社方針等の伝達	0.090	.045	-0.019 ~ 0.2	.105	1.799
	個別のキャリアプランの作成	0.006	.003	-0.101 ~ 0.112	.913	1.650
	複数のキャリアパスの提示	-0.043	-.021	-0.16 ~ 0.073	.466	1.905
	キャリアラダーの適用	0.027	.012	-0.096 ~ 0.149	.668	1.736
	キャリアに関する研修	0.058	.026	-0.056 ~ 0.173	.315	1.535
	キャリアに関する相談**	0.137	.070	0.034 ~ 0.24	.009	1.697
規模ダミー:	100人以上300人未満*	0.120	.061	0.027 ~ 0.212	.011	1.367
(「100人未満」を基準)	300人以上500人未満	0.081	.024	-0.071 ~ 0.232	.297	1.263
	500人以上	0.013	.004	-0.142 ~ 0.168	.868	1.516
経験年数ダミー:	5~10年未満	0.070	.029	-0.073 ~ 0.213	.340	2.518
(「5年未満」を基準)	10~20年未満	-0.012	-.006	-0.147 ~ 0.123	.861	1.990
	20~30年未満	0.000	.000	-0.156 ~ 0.156	.999	2.030
	30年以上	0.081	.029	-0.08 ~ 0.242	.323	2.111
	不明	-0.113	-.031	-0.301 ~ 0.076	.240	1.598
雇用障害者数:	身体障害者数	0.000	.010	-0.001 ~ 0.001	.708	1.578
	知的障害者数	0.008	.061	-0.002 ~ 0.017	.113	3.456
	精神障害者数	-0.004	-.031	-0.015 ~ 0.007	.450	3.826

決定係数 (R2) = 0.302, 調整済決定係数 (Adjust R2) = 0.287

** p < .01, * p < .05

イ 波及効果因子に関する重回帰分析

各企業の波及効果因子得点に関する重回帰分析の結果は表 2-28 のとおりである。波及効果因子得点に関連する「能力開発、評価・処遇等の取組」として、「実習・インターン」(β = .064, p = .011)、「特性に合った職務選定」(β = .054, p = .048)、「責任・裁量の付与」(β = .069, p = .012)、「健全者社員と共通の処遇」(β = .052, p = .046)、「障害に配慮した処遇」(β = .071, p = .003)の5項目において有意な関連が見られた。

有意な関連のあった「能力開発、評価・処遇等の取組」の項目はいずれも正の係数であったことから、

波及効果因子得点の増加に関連していた。

表 2-28 取組の効果に関する重回帰分析の結果（波及効果因子得点）

項目	係数	標準化係数 (β)	95%信頼区間	p値	VIF	
定数項:	-1.024	—	-1.188 ~ -0.86	.000	—	
取組の実施ダミー:						
1: 正社員又は非正社員に実施						
0: 実施していない						
業務との マッチング	能力・特性の把握	0.097	.050	-0.007 ~ 0.202	.069	1.563
	実習・インターン*	0.116	.064	0.027 ~ 0.206	.011	1.288
	職務の希望の確認	0.117	.051	-0.001 ~ 0.235	.052	1.422
	特性に合った職務設定*	0.100	.054	0.001 ~ 0.2	.048	1.518
	適性の定期的な確認	0.102	.051	-0.017 ~ 0.221	.093	1.878
教育訓練 (OJT)	多様な業務機会の提供	0.058	.032	-0.039 ~ 0.154	.242	1.505
	責任・裁量の付与*	0.135	.069	0.03 ~ 0.24	.012	1.544
	指導役の機会提供	0.019	.010	-0.083 ~ 0.121	.716	1.506
	業務のフィードバック	0.072	.039	-0.031 ~ 0.176	.172	1.693
教育訓練 (Off-JT)	健全者社員と共通の研修	0.105	.050	-0.003 ~ 0.212	.057	1.439
	障害者社員独自の研修	0.137	.045	-0.002 ~ 0.277	.054	1.139
	自己啓発の補助金支給	-0.026	-.011	-0.143 ~ 0.091	.667	1.427
	資格取得のインセンティブ	0.059	.029	-0.05 ~ 0.167	.288	1.535
	社内表彰制度	0.034	.018	-0.06 ~ 0.129	.476	1.384
	健全者社員と共通の処遇*	0.131	.052	0.002 ~ 0.259	.046	1.400
	障害に配慮した処遇**	0.147	.071	0.049 ~ 0.245	.003	1.188
評価・処遇	希望を踏まえた目標設定	0.044	.024	-0.055 ~ 0.143	.380	1.559
	実績を踏まえた人事評価	0.017	.008	-0.14 ~ 0.173	.835	3.241
	人事評価に基づく待遇	0.027	.014	-0.122 ~ 0.175	.722	3.116
中長期的な キャリア形成	会社方針等の伝達	0.034	.018	-0.075 ~ 0.144	.539	1.799
	個別のキャリアプランの作成	0.002	.001	-0.105 ~ 0.108	.975	1.650
	複数のキャリアパスの提示	0.033	.017	-0.084 ~ 0.15	.578	1.905
	キャリアラダーの適用	0.042	.019	-0.081 ~ 0.165	.503	1.736
	キャリアに関する研修	0.101	.048	-0.013 ~ 0.216	.082	1.535
	キャリアに関する相談	0.041	.022	-0.063 ~ 0.144	.442	1.697
規模ダミー:	100人以上300人未満	0.071	.039	-0.021 ~ 0.163	.131	1.367
(「100人未満」を基準)	300人以上500人未満	0.048	.015	-0.104 ~ 0.199	.538	1.263
	500人以上	0.016	.005	-0.139 ~ 0.171	.840	1.516
経験年数ダミー:	5~10年未満	0.041	.018	-0.102 ~ 0.184	.574	2.518
(「5年未満」を基準)	10~20年未満	0.021	.011	-0.114 ~ 0.156	.763	1.990
	20~30年未満	0.130	.051	-0.027 ~ 0.286	.104	2.030
	30年以上	0.153	.059	-0.008 ~ 0.314	.062	2.111
	不明	-0.066	-.019	-0.255 ~ 0.123	.493	1.598
雇用障害者数:	身体障害者数	0.000	.000	-0.001 ~ 0.001	.995	1.578
	知的障害者数	0.008	.068	-0.001 ~ 0.018	.098	3.456
	精神障害者数	-0.005	-.036	-0.015 ~ 0.006	.407	3.826

決定係数 (R2) = 0.202, 調整済決定係数 (Adjust R2) = 0.185

** $p < .01$, * $p < .05$

ウ 処遇向上因子に関する重回帰分析

各企業の処遇向上因子得点に関する重回帰分析の結果は表 2-29 のとおりである。処遇向上因子得点に関連する「能力開発、評価・処遇等の取組」として、「職務の希望の確認」($\beta = .055$, $p = .029$)、「適性の定期的な確認」($\beta = .071$, $p = .015$)、「責任・裁量の付与」($\beta = .064$, $p = .016$)、「健全者社員と共通の処遇」($\beta = .107$, $p < .01$)、「障害に配慮した処遇」($\beta = .076$, $p < .01$)、「人事評価に基づく待遇」($\beta = .104$, $p < .01$)の6項目において有意な関連が見られた。

有意な関連のあった「能力開発、評価・処遇等の取組」の項目はいずれも正の係数であったことから、処遇向上因子得点の増加に関連していた。

表2-29 取組の効果に関する重回帰分析の結果（処遇向上因子得点）

項目		係数	標準化係数(β)	95%信頼区間	p値	VIF
定数項:		-1.131	—	-1.282 ~ -0.98	.000	—
取組の実施ダミー:						
1: 正社員又は非正社員に実施	能力・特性の把握	0.077	.042	-0.02 ~ 0.174	.119	1.563
0: 実施していない	実習・インターン	0.048	.028	-0.034 ~ 0.131	.252	1.288
業務との マッチング	職務の希望の確認*	0.121	.055	0.012 ~ 0.231	.029	1.422
	特性に合った職務設定	0.081	.045	-0.011 ~ 0.172	.085	1.518
	適性の定期的な確認*	0.137	.071	0.027 ~ 0.247	.015	1.878
	多様な業務機会の提供	0.069	.039	-0.021 ~ 0.158	.132	1.505
教育訓練 (OJT)	責任・裁量の付与*	0.119	.064	0.022 ~ 0.216	.016	1.544
	指導役の機会提供	0.076	.041	-0.018 ~ 0.171	.113	1.506
	業務のフィードバック	0.064	.036	-0.032 ~ 0.159	.192	1.693
	健全者社員と共通の研修	0.036	.018	-0.064 ~ 0.135	.484	1.439
教育訓練 (Off-JT)	障害者社員独自の研修	0.049	.017	-0.08 ~ 0.178	.453	1.139
	自己啓発の補助金支給	-0.005	-.003	-0.114 ~ 0.103	.922	1.427
	資格取得のインセンティブ	0.060	.031	-0.04 ~ 0.161	.238	1.535
	社内表彰制度	0.043	.024	-0.045 ~ 0.13	.338	1.384
評価・処遇	健全者社員と共通の処遇**	0.256	.107	0.137 ~ 0.375	.000	1.400
	障害に配慮した処遇**	0.151	.076	0.06 ~ 0.241	.001	1.188
	希望を踏まえた目標設定	0.068	.039	-0.024 ~ 0.159	.146	1.559
	実績を踏まえた人事評価	-0.027	-.014	-0.171 ~ 0.118	.718	3.241
中長期的な キャリア形成	人事評価に基づく待遇**	0.193	.104	0.056 ~ 0.331	.006	3.116
	会社方針等の伝達	0.063	.035	-0.038 ~ 0.164	.220	1.799
	個別のキャリアプランの作成	0.006	.003	-0.093 ~ 0.104	.910	1.650
	複数のキャリアパスの提示	0.040	.021	-0.068 ~ 0.147	.472	1.905
	キャリアラダーの適用	0.006	.003	-0.108 ~ 0.119	.922	1.736
	キャリアに関する研修	0.099	.049	-0.006 ~ 0.205	.065	1.535
規模ダミー: (「100人未満」を基準)	キャリアに関する相談	0.044	.025	-0.052 ~ 0.139	.371	1.697
	100人以上300人未満	0.030	.017	-0.055 ~ 0.115	.491	1.367
	300人以上500人未満	-0.055	-.018	-0.195 ~ 0.085	.440	1.263
	500人以上*	-0.165	-.059	-0.308 ~ -0.022	.024	1.516
経験年数ダミー: (「5年未満」を基準)	5~10年未満	0.045	.021	-0.087 ~ 0.178	.502	2.518
	10~20年未満	0.040	.021	-0.085 ~ 0.165	.527	1.990
	20~30年未満	0.126	.051	-0.018 ~ 0.271	.087	2.030
	30年以上	0.146	.058	-0.003 ~ 0.295	.055	2.111
	不明	-0.075	-.023	-0.25 ~ 0.099	.397	1.598
雇用障害者数:	身体障害者数	0.000	.022	-0.001 ~ 0.002	.405	1.578
	知的障害者数	0.003	.028	-0.006 ~ 0.012	.486	3.456
	精神障害者数	-0.003	-.026	-0.013 ~ 0.007	.536	3.826

決定係数 (R2) = 0.257, 調整済決定係数 (Adjust R2) = 0.241

** p < .01, * p < .05

(4) 回答企業における障害者雇用の方針と「能力開発、評価・処遇等の取組」の関連

回答企業の障害者雇用の方針が「能力開発、評価・処遇等の取組」、特に、取組の効果に関するいずれかの因子と有意な関連が見られた「能力開発、評価・処遇等の取組」に関する実施の有無につながるか検討するため、回答企業における障害者雇用の方針と「能力開発、評価・処遇等の取組」の関連について分析を行った。

具体的には、本節3(3)において、取組の効果と関連のあった13項目³⁰⁾について、「能力開発、評価・処遇等の取組」の実施/未実施を目的変数、本節3(1)の障害者雇用の方針に関する2つの因子得点(戦

³⁰⁾ 取組の効果に関するいずれかの因子と有意な関連が見られた「能力開発、評価・処遇等の取組」は、「能力・特性の把握」、「実習・インターン」、「職務の希望の確認」、「特性に合った職務設定」、「適性の定期的な確認」、「責任・裁量の付与」、「指導役の機会提供」、「自己啓発の補助金支給」、「健全者社員と共通の処遇」、「障害に配慮した処遇」、「希望を踏まえた目標設定」、「人事評価に基づく待遇」、「キャリアに関する相談」の13項目であった(本節3(3)参照)。

力化志向因子得点/法令遵守・社会的責任志向得点)を説明変数としたロジスティック回帰分析を実施した。「能力開発、評価・処遇等の取組」に関する項目は、本節1(2)及び本節3(3)と同様の方法で二値変数に置き換えた。ロジスティック回帰分析の結果は表2-30のとおりである。

表 2-30 「能力開発、評価・処遇等の取組」実施に関するロジスティック回帰分析の結果

** : p < .01, * : p < .05

	能力・特性の把握			実習・インターン			職務の希望の確認			特性に合った職務設定			適性の定量的な確認		
	偏回帰係数 (標準誤差)	オッズ比 (95%信頼区間)	p値												
能力化志向因子得点	0.234 (0.076)	1.263 (1.088~1.468)	0.002 **	-0.049 (0.074)	0.952 (0.824~1.1)	0.504	0.253 (0.088)	1.288 (1.083~1.531)	0.004 **	0.213 (0.074)	1.237 (1.071~1.43)	0.004 **	0.265 (0.079)	1.303 (1.116~1.522)	0.001 **
法令遵守・社会的責任志向因子得点	0.482 (0.078)	1.620 (1.392~1.886)	0.000 **	0.581 (0.079)	1.787 (1.532~2.085)	0.000 **	0.455 (0.089)	1.577 (1.326~1.875)	0.000 **	0.484 (0.076)	1.623 (1.397~1.884)	0.000 **	0.518 (0.079)	1.678 (1.438~1.959)	0.000 **
定数項	-0.665 (0.049)		0.000 **	0.198 (0.046)		0.000 **	-1.388 (0.059)		0.000 **	-0.413 (0.047)		0.000 **	-0.887 (0.052)		0.000 **
N	2004			2005			2001			2003			2007		
Hosmer-Lemeshow検定 (χ ²)	6.596		0.581	18.248		0.019 *	4.894		0.769	6.818		0.556	9.314		0.317

業務とのマッチング

	教育訓練 (OJT)			教育訓練 (Off-JT)		
	偏回帰係数 (標準誤差)	オッズ比 (95%信頼区間)	p値	偏回帰係数 (標準誤差)	オッズ比 (95%信頼区間)	p値
職力化志向因子得点	0.455 (0.077)	1.576 (1.354~1.834)	0.000 **	0.608 (0.08)	1.837 (1.57~2.151)	0.000 **
法令遵守・社会的責任志向因子得点	0.167 (0.077)	1.182 (1.015~1.375)	0.031 *	-0.071 (0.083)	0.931 (0.792~1.095)	0.389
定数項	-0.737 (0.05)		0.000 **	0.761 (0.05)		0.000 **
N	1991			1987		
Hosmer-Lemeshow検定 (χ ²)	4.034		0.854	9.662		0.290

教育訓練 (OJT)

教育訓練 (Off-JT)

指導役の機会提供

自己啓発の補助金支給

	通常社員と共通の処遇			障害に配慮した処遇			希望を踏まえた目標設定			人事評価に基づく待遇			中長期的なキャリア形成		
	偏回帰係数 (標準誤差)	オッズ比 (95%信頼区間)	p値	偏回帰係数 (標準誤差)	オッズ比 (95%信頼区間)	p値	偏回帰係数 (標準誤差)	オッズ比 (95%信頼区間)	p値	偏回帰係数 (標準誤差)	オッズ比 (95%信頼区間)	p値	偏回帰係数 (標準誤差)	オッズ比 (95%信頼区間)	p値
職力化志向因子得点	0.302 (0.098)	1.352 (1.116~1.638)	0.002 **	0.403 (0.083)	1.496 (1.27~1.761)	0.000 **	0.467 (0.074)	1.595 (1.379~1.844)	0.000 **	0.398 (0.078)	1.489 (1.28~1.734)	0.000 **	0.586 (0.078)	1.796 (1.541~2.093)	0.000 **
法令遵守・社会的責任志向因子得点	0.100 (0.098)	1.105 (0.912~1.339)	0.309	0.145 (0.089)	1.157 (0.971~1.378)	0.104	0.161 (0.075)	1.175 (1.014~1.361)	0.032 *	0.094 (0.078)	1.099 (0.942~1.281)	0.229	0.063 (0.079)	1.065 (0.912~1.244)	0.426
定数項	-1.691 (0.063)		0.000 **	1.109 (0.054)		0.000 **	-0.147 (0.047)		0.002 **	-0.764 (0.049)		0.000 **	0.312 (0.048)		0.000 **
N	1992			1979			1980			1982			1895		
Hosmer-Lemeshow検定 (χ ²)	9.944		0.269	9.064		0.337	1.227		0.996	2.808		0.946	10.482		0.233

評価・処遇

キャリアに関する相談

13項目のうち、業務とのマッチングにおける「実習・インターン」については、Hosmer-Lemeshow 検定³¹におけるモデルの適合度が低いことに留意する必要がある。

業務とのマッチングに関する「能力・特性の把握」、「実習・インターン」、「職務の希望の確認」、「特性に合った職務設定」及び「適性の定期的な確認」の5項目の取組においては、法令遵守・社会的責任志向因子得点は、全ての項目で有意な関連を示していた。また、戦力化志向因子得点は「実習・インターン」を除く項目で有意な関連を示していた。有意であった因子得点のオッズ比³²はいずれも1より大きい値であったことから、各因子得点は関連のあった「能力開発、評価・処遇等の取組」の実施に正の関連を示していた。

教育訓練（OJT）に関する「責任・裁量の付与」及び「指導役の機会提供」の2項目では、戦力化志向因子得点は2項目とも有意な関連を示していた。法令遵守・社会的責任志向因子得点は、「責任・裁量の付与」の項目のみ有意な関連が見られた。有意であった因子得点のオッズ比はいずれも1より大きい値であったことから、各因子得点は関連のあった「能力開発、評価・処遇等の取組」の実施に正の関連を示していた。

教育訓練（Off-JT）に関する「自己啓発の補助金支給」の項目では、戦力化志向因子得点、法令遵守・社会的責任志向因子得点ともに有意な関連が見られた。有意であった因子得点のオッズ比はいずれも1より大きい値であったことから、各因子得点は関連のあった「能力開発、評価・処遇等の取組」の実施に正の関連を示していた。

評価・処遇に関する「健全者社員と共通の処遇」、「障害に配慮した処遇」、「希望を踏まえた目標設定」及び「人事評価に基づく待遇」の4項目では、法令遵守・社会的責任志向因子得点は、「希望を踏まえた目標設定」の項目と有意な関連が見られた。戦力化志向因子得点は、全ての項目で有意な関連を示していた。

中長期的なキャリア形成に関する「キャリアに関する相談」の1項目では、戦力化志向因子得点のみ有意な関連を示していた。有意であった因子得点のオッズ比は1より大きい値であったことから、戦力化志向因子得点はキャリアに関する相談の実施に正の関連を示していた。

総合すると、障害者雇用の方針に関する因子（戦力化志向因子、法令遵守・社会的責任志向因子）のうち、戦力化志向因子は業務とのマッチングから中長期的なキャリア形成まで幅広い「能力開発、評価・処遇等の取組」の実施の有無と有意な関連が見られた。法令遵守・社会的責任志向因子は、業務とのマッチングに関する複数の取組に加え、教育訓練（OJT）、評価・処遇及び教育訓練（Off-JT）に関する取組と有意な関連が見られた一方、中長期的なキャリア形成に関する取組とは有意な関連が見られなかった。

³¹ モデルの逸脱度を指標に、ロジスティック回帰分析における回帰モデルの適合度を算出する検定。逸脱度が高いほど、モデルの適合度が低いことを示す。

³² ある事象が発生する確率と発生しない確率の比（オッズ）が、説明変数によりどの程度変化するかを示す指標。説明変数が1増えるごとに、オッズが何倍になるかを示している。

4 「能力開発、評価・処遇等の取組」の実施項目数を予測する要因

本節1(2)雇用障害種別による比較では、「能力開発、評価・処遇等の取組」の実施項目数が障害種別の多様さの影響を受けていることが示唆される結果が得られたが、企業規模による影響を示唆する結果も確認された。企業における雇用障害者の種別は、企業規模が大きくなるにしたがって多様になると予想されることから、「能力開発、評価・処遇等の取組」の増加や拡大が、企業規模によるものか、雇用障害種別の多様さによるものか不明確であった。

そこで、「能力開発、評価・処遇等の取組」の実施項目数を予測する要因を検討するため、同項目(25項目)を本節3(3)と同様の方法で二値変数とおいた際の、各企業の実施項目の合計(0~25)を目的変数とした重回帰分析を行った。説明変数として、企業規模、雇用障害種別、経験年数の各回答をダミー変数に置き換えたものに加え、本節3(1)の障害者雇用の方針に関する因子分析により把握された2因子の因子得点を回帰法により算出し、説明変数に含めた。雇用障害種別に関しては、本節1(2)と同様、身体障害者のみを雇用する企業(「身体のみ」)、知的障害者のみを雇用する企業(「知的のみ」)、精神障害者のみを雇用する企業(「精神のみ」)、身体障害者及び知的障害者を雇用する企業(「身体、知的」)、身体障害者及び精神障害者を雇用する企業(「身体、精神」)、知的障害者及び精神障害者を雇用する企業(「知的、精神」)、身体障害者、知的障害者及び精神障害者を雇用する企業(「身体、知的、精神」)、の7カテゴリーを設定し、該当の有無をそれぞれダミー変数として説明変数に含めた。重回帰分析の結果は表2-31のとおりである。

表2-31 取組実施数に関する重回帰分析の結果

項目	係数	標準化係数(β)	95%信頼区間	p値	VIF	
定数項:	10.338	—	9.49 ~ 11.186	.000	—	
規模ダミー:						
(「100人未満」を基準)	100人以上300人未満	0.237	.020	-0.345 ~ 0.82	.424	1.377
	300人以上500人未満	0.861	.043	-0.108 ~ 1.829	.082	1.313
	500人以上**	1.900	.098	0.847 ~ 2.953	.000	1.677
雇用障害種別ダミー						
(「身体のみ」を基準)	知的のみ	0.325	.014	-0.714 ~ 1.364	.540	1.156
	精神のみ	0.546	.023	-0.531 ~ 1.623	.320	1.158
	身体、知的*	1.026	.059	0.215 ~ 1.837	.013	1.253
	身体、精神**	2.364	.150	1.603 ~ 3.126	.000	1.330
	知的、精神*	1.447	.045	0.049 ~ 2.846	.043	1.096
	身体、知的、精神**	1.814	.119	0.975 ~ 2.652	.000	1.724
経験年数ダミー:						
(「5年未満」を基準)	5~10年未満	0.424	.029	-0.481 ~ 1.328	.358	2.177
	10~20年未満	0.386	.030	-0.475 ~ 1.247	.380	2.608
	20~30年未満*	1.179	.070	0.184 ~ 2.175	.020	1.988
	30年以上	0.768	.045	-0.243 ~ 1.779	.137	2.002
	不明	-0.444	-.019	-1.639 ~ 0.751	.466	1.564
雇用方針因子得点	戦力化志向因子**	2.195	.336	1.807 ~ 2.583	.000	2.018
	法令遵守・社会的責任志向因子	0.257	.038	-0.164 ~ 0.678	.231	2.155

決定係数(R²) = 0.216, 調整済決定係数(Adjust R²) = 0.208

** p < .01, * p < .05

取組の実施数に関連する項目として、企業規模における「500人以上」($\beta = .098$, $p < .01$)、雇用障害種別における「身体、知的」($\beta = .059$, $p = .013$)、「身体、精神」($\beta = .150$, $p < .01$)、「知的、精神」($\beta = .045$, $p = .043$)、「身体、知的、精神」($\beta = .119$, $p < .01$)、経験年数における「20~30年未満」($\beta = .070$, $p = .020$)、障害者雇用の方針に関する因子得点における「戦力化志向因子」($\beta = .336$, $p < .01$)と有意な関連が見られた。いずれも係数は正の値を示しており、取組実施数の

増加と関連していた。

総合すると、企業規模の影響は、500 人以上の規模の企業において見られた。また、企業規模の影響を排除してもなお、雇用障害種別の影響が見られた。この雇用障害種別の影響は、障害種別の違いというよりむしろ、雇用障害種別の多様さに起因するものであった。さらに、障害者雇用の方針の影響については、企業の法令遵守・社会的責任志向ではなく、戦力化志向の影響が大きいことが分かった。

第5節 その他実施している取組、「質の高い障害者雇用」に関する考え・イメージ（自由記述の分析）

1 テキストマイニングによる分析

企業アンケート調査において把握された、「その他実施している取組³³」及び『「質の高い障害者雇用」に関する考え・イメージ』を尋ねた自由記述形式による回答のそれぞれについて、テキストマイニングによる分析を行った。テキストマイニングは、自然言語処理の手法を用いて、テキストデータを単語や句に分割（形態素解析）し、その出現頻度や語句同士の関係について分析する手法である。テキストマイニングのツールにはKH Coder (Version 3. Beta. 03; 樋口, 2004; 樋口, 2020)を用いた。分析対象語は、代名詞、副詞、否定助動詞及び一部の動詞、形容詞³⁴を除く品詞であった。加えて、分析対象に行った共通の処理として、設問の趣旨に沿わない回答（「特になし」など）は分析から除外した。また、設問の構造上頻出しやすい語（「障害」、「思う」など）は、あらかじめ分析から除外した（表2-32）。形態素解析後に、文意とは異なる分割が行われた2語（「従業員」が「従業」と「員」に分割される；「やりがい」が「やり」と「がい」に分割される）は1語として抽出されるよう強制抽出語に設定した。また、表記ゆれに該当する語として、頻出語のうち「マッチ」と「マッチング」、「周囲」と「周り」は同じ1語（「マッチ」、「周囲」）として計上した。

最終的なデータ数として、「その他実施している取組」で275件、『「質の高い障害者雇用」に関する考え・イメージ』で497件を分析の対象とした。

表2-32 分析除外語

分析除外語
障害(障がい/ 障碍)/ 障害者(障がい者/ 障碍者)
考える / 感じる/ 行う / 思う
雇用
質
高い
当社
取組/ 取り組み/ 取り組む

2 その他実施している取組

(1) 頻出語

「その他実施している取組」に関する自由記述回答について形態素解析を行い、頻出語を集計した結果を表2-33に示す（使用総抽出語数：3,097、使用異なり語数：1,045）。最も多かった語は「業務」であり、次いで「支援」、「面談」、「実施」、「本人」といった語が多く記述されていた。

³³ 前節までに言及した「能力開発、評価・処遇等の取組」（25項目）以外に行っている取組を、自由記述形式にて尋ねたもの。

³⁴ 「する」などの、一般的な文章においても偏りなく文章中に出現しやすい動詞や、「づらい」、「がたい」などの、それだけでは単語として成立しない形容詞は分析から除外した。

表 2-33 「その他実施している取組」の頻出語リスト（クラスター分析で使用した 56 語）

抽出語	出現回数	抽出語	出現回数	抽出語	出現回数
業務	72	事業	18	特別	12
支援	71	確認	17	配慮	12
面談	61	機関	17	家族	11
実施	58	指導	17	関係	11
本人	43	コミュニケーション	16	施設	11
社員	39	環境	16	従業員	11
定期	34	状況	16	生活	11
職場	30	担当	16	特性	11
企業	26	学校	15	必要	11
作業	26	希望	15	スキル	10
参加	24	健全	15	一般	10
実習	24	センター	14	管理	10
連携	24	働く	14	共有	10
向上	23	内容	14	身体	10
採用	23	サポート	13	積極	10
研修	21	マッチ	12	知的	10
仕事	21	教育	12		
就労	20	持つ	12		
職員	19	情報	12		
相談	19	対応	12		

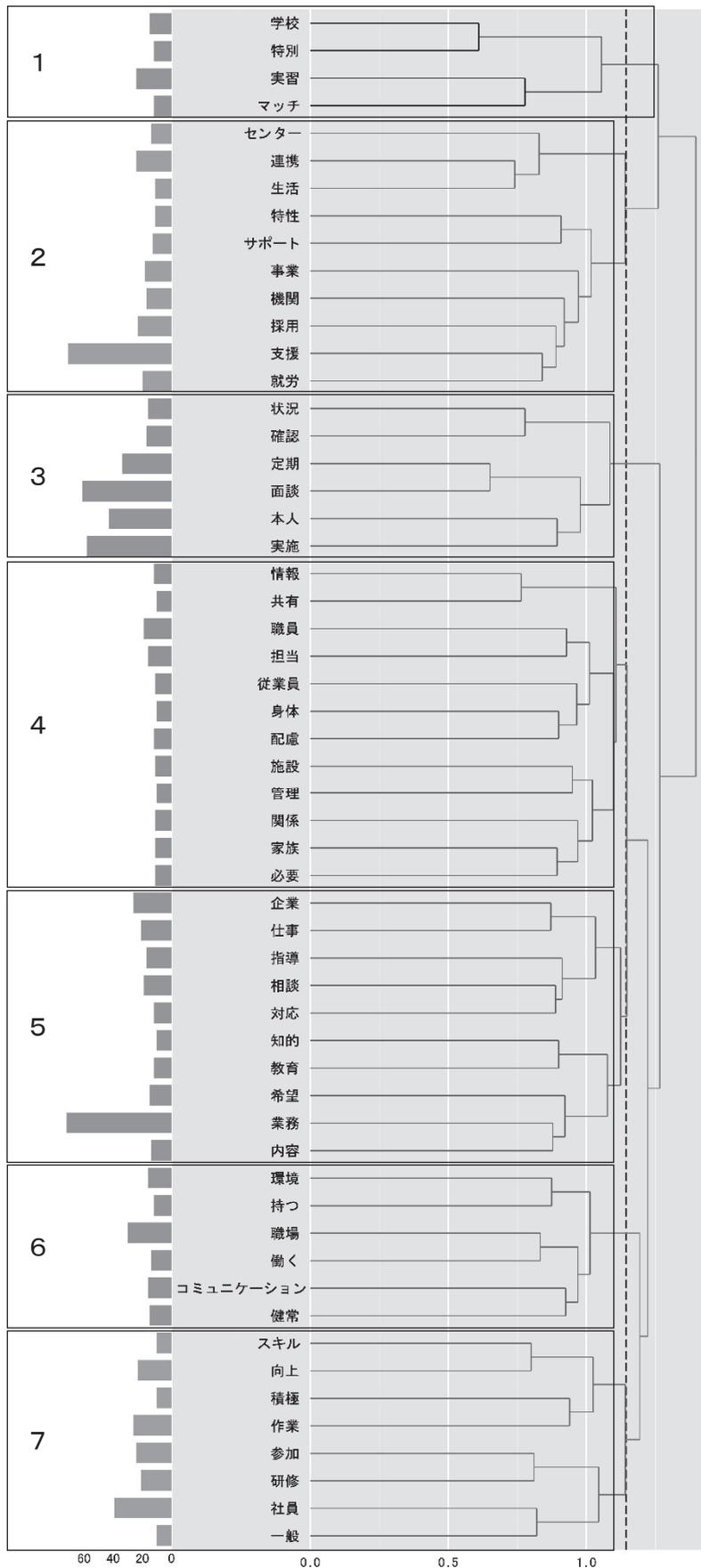
(2) クラスター分析

「その他実施している取組」に関する回答について、前節までに言及した「能力開発、評価・処遇等の取組」以外に、企業がどのような取組を行っているかに関する文章を構成する語の意味的構造を把握するため、表 2-33 に示す頻出語 56 語を対象として、階層的クラスター分析³⁵を行った。距離の推定には Jaccard 距離³⁶を使用し、クラスター形成の手法には Ward 法³⁷を用いた。その結果、7つのクラスターに分類された(図 2-71)。各クラスターを構成するそれぞれの単語が使用されている自由記述内容から、7つのクラスターの解釈を行った。クラスターの解釈と代表的な記述例を表 2-34 に示す。

³⁵ 類似度を指標として、データ群の中から類似しているもの同士を階層的にまとめあげる(クラスタリング)する統計的手法のこと。ここではテキストデータに含まれる単語同士の類似度(同一文書中に出現する割合)を基に、樹形図で単語同士の関係やまとまりを図示する手法として用いた。

³⁶ (1-Jaccard 係数)によって算出される「非類似度」の指標。Jaccard 係数は、ある語と別の語の出現文書数の和集合に対する、それらが同時に出現する文書数(積集合)の割合により算出される「類似度」の指標である(1から類似度を引いているため、Jaccard 距離は非類似度を示す)。

³⁷ クラスター内のばらつき(偏差平方和)を最小にするクラスター化の手法。



注：図中左部の棒グラフは各単語の出現頻度を示す。

図2-71 その他実施している取組に関する階層的クラスター分析

表 2-34 クラスターの解釈と代表的な記述

<p>クラスター1. 特別支援学校からの実習を介したマッチング</p> <p>「特別支援学校との連携による、教育実習の受け入れ。」 「特別支援学校からの実習の受入は要望があれば実施している。」</p>
<p>クラスター2. 採用段階からの支援機関との連携・特性に応じたサポート</p> <p>「地域の支援機関を利用し連携をとること。」 「安定して就労してもらうために採用前から外部の支援機関と連携しながら生活面も含めた一体的なサポートを行っている。」 「研修で得た専門知識をもって障害者を採用時からサポートし、満足度、定着率の向上を目指している。」</p>
<p>クラスター3. 定期的な面談による状況の確認</p> <p>「定期面談(月1回)」 「年2回、個人面談を行い、状況確認を行っております。」</p>
<p>クラスター4. 支援・指導担当者や管理者、家族を含めた情報共有</p> <p>「各人の特性をより理解する方法として家庭との定期的な情報交換会(父母の会)や支援機関との定期的な情報交換を行っている。」 「市町村の就労支援センターの担当の情報交換」 「障害者支援団体の担当者に定期的に作業状態を見てもらい適正な状態であるか意見を聞いている。」 「仕事の様子、業務能力、職場での体調などを家族や支援施設と共有し、家庭や支援担当者との会話に役立てていただいている。」</p>
<p>クラスター5. 相談・対応を行う指導員の指名、教育/業務内容に関する工夫</p> <p>「指導者の指名を行い、仕事以外の相談や悩み事に対しても対応し結果的に定着率が高まった。」 「面談で本人の業務の習得状況を確認し、適性に応じた業務の見直しを実施している。」 「入社後、オリエンテーションをし業務の向き不向きを判断し個々で出来る業務に配置する。」 「障害者の状況にあわせた業務内容を指導、徐々に業務範囲を広げる等育成指導方法には留意している。」</p>
<p>クラスター6. 健常者との区別のない職場環境づくり</p> <p>「職場内ミーティングの実施による、コミュニケーション(健常者・障がい者混合)」 「健常者・障害者関係なく働きやすい職場づくりを心掛けています。」 「健常者、障がい者という区別なく、フラットな形で研修、人事考課を行っています。」</p>
<p>クラスター7. 研修を通じた障害理解や支援スキルの向上</p> <p>「総務部門の社員へは障害者雇用のガイドラインを学んだり、支援スキルを上げるための講習受講などを勧めています。」 「一般の社員にもナチュラルサポートをお願いするため障がい特性などの研修を行なっている。」 「障がい者雇用に関する研修などがあればできる限り参加をするようにしている。」 「親会社の社員・アルバイト向けに「障がい者研修」を2024年度より実施しています」</p>

クラスター1は、「特別支援学校との連携による、職場実習の受け入れ」といった記述に代表される語がクラスターを形成していた。また、クラスター2は、採用段階から支援機関との連携等を通じて、生活面、就労面など多角的に行われるサポートに関する記述に出現する語がクラスターを形成していた。クラスター1及びクラスター2は、採用前の段階から障害者本人と職場（あるいは職場で行う業務）との適切なマッチングを図るための取組といえる。

クラスター3は、障害者本人との定期的な面談による状況の確認に関する語がクラスターを形成していた。クラスター4は、支援担当者や指導担当者、管理者及び家族との情報交換に関する記述に出現する語がクラスターを形成していた。クラスター3及びクラスター4は、就労の状況や困りごとなどの情報を、障害者本人を含む関係者で共有する取組であるといえる。

クラスター5は、指導員の選定や、指導員による相談や対応、業務の配置、指導、見直しといった工夫を行う取組に関する記述がクラスターを形成していた。

クラスター6は、健常者と障害者を区別しない点に主眼を置いた職場づくり等の取組に関する語がクラスターを形成していた。

クラスター7は、ナチュラルサポートの形成を目的とした、障害特性に関する理解のための研修実施や、支援担当者のスキル向上研修への参加といった記述に見られる語がクラスターを形成していた。

総合してみると、アンケート調査における選択項目として把握された取組以外に、企業が障害者雇用の質の向上のために実施している取組では、採用段階からのマッチングやサポート(クラスター1、2)、就労現場における指導や面談、情報共有(クラスター3、4、5)、ナチュラルサポートの形成のための取組(クラスター6、7)などがクラスターを形成していた。

3 「質の高い障害者雇用」に関する考え・イメージ

(1) 頻出語

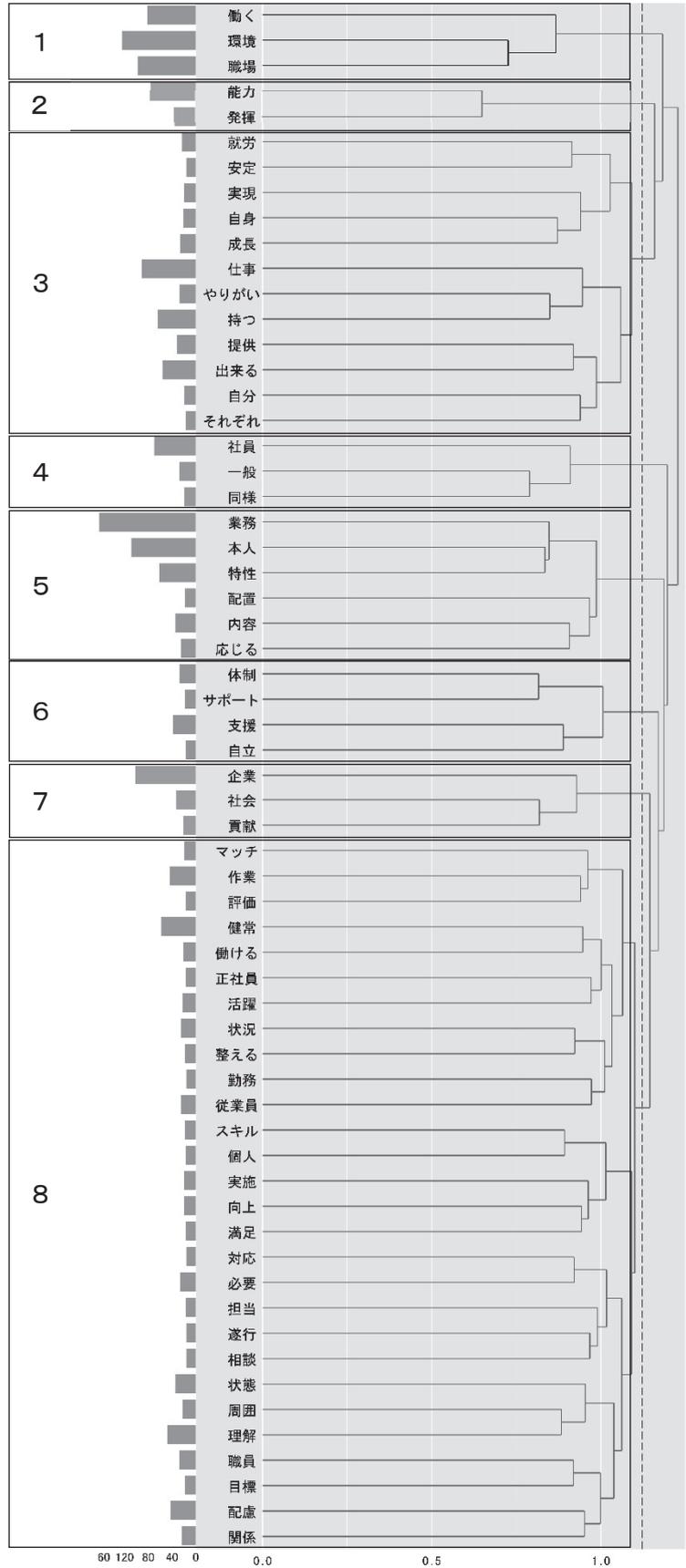
『「質の高い障害者雇用」に関する考え・イメージ』に関する自由記述回答について形態素解析を行い、頻出語を集計した結果を表2-35に示す(使用総抽出語数:5,319、使用異なり語数:1,183)。「企業が障害者雇用の質の向上のために実施している取組」と同様、最も多かった語は「業務」であり、次いで「環境」、「本人」、「企業」、「職場」といった語が多く記述されていた。

表2-35 「質の高い雇用に関する考え・イメージ」の頻出語リスト
(クラスター分析で使用した61語)

抽出語	出現回数	抽出語	出現回数	抽出語	出現回数
業務	163	提供	32	自分	19
環境	124	一般	28	同様	19
本人	108	職員	28	サポート	18
企業	102	やりがい	27	スキル	18
職場	98	体制	27	整える	18
仕事	91	成長	26	配置	18
働く	82	必要	26	目標	18
能力	76	応じる	25	それぞれ	17
社員	70	従業員	25	個人	17
持つ	64	状況	25	自立	17
特性	61	関係	24	正社員	17
健全	58	就労	23	担当	17
出来る	56	活躍	22	評価	17
理解	48	周囲	22	満足	17
作業	44	貢献	21	安定	16
配慮	43	自身	21	勤務	16
支援	38	働ける	21	遂行	16
発揮	36	向上	20	相談	16
状態	34	実現	20	対応	16
内容	34	実施	20		
社会	33	マッチ	19		

(2) クラスタ分析

『「質の高い障害者雇用」に関する考え・イメージ』に関する回答の意味的構造を把握するため、表2-35に示す頻出語61語を対象として、本節2(2)と同様の方法を用いて階層的クラスタ分析を行った。その結果、8つのクラスタに分類された(図2-72)。各クラスタを構成するそれぞれの単語が使用されている自由記述内容から、8つのクラスタの解釈を行った。クラスタの解釈と代表的な記述例を表2-36に示す。



注：図中左部の棒グラフは各単語の出現頻度を示す。

図2-72 「質の高い障害者雇用」に関する考え・イメージに関する階層的クラスター分析

表 2-36 クラスターの解釈と代表的な記述

<p>クラスター1. 職場環境に関する言及</p> <p>「働く誰もにとっても働きやすい職場環境の構築が進むこと。」 「互いに学びが生まれ社員一人一人の心が豊かになる職場環境が作られること。」 「障がいがあるとなかろうと、心理的安全性が確保され、担当する業務を適切に行うことができる環境が整っていること。」</p>
<p>クラスター2. 能力の発揮に関する言及</p> <p>「障がい者自身も、自分は障がい者だから、、、で諦めるのではなく、一社会人として持っている能力を発揮していること。」 「個々が会社の戦力として能力を発揮できる。」 「健常者と遜色のない業務遂行が行え、自身の能力発揮ができる障がい者雇用」</p>
<p>クラスター3. 安定就労、成長、やりがいに関する言及</p> <p>「長期間、安定した就労が実現している状態。」 「元気に長く勤め、成長を感じて生き生きと活躍できている社員がいる状態」 「やりがいをもって働く事が出来る、またその場を提供できる事。」</p>
<p>クラスター4. 一般社員との同等性に関する言及</p> <p>「特定の場所に集めての障害者雇用ではなく、一般労働者と一緒に働く環境が望ましいと考える。」 「一般従業員と業務内容や待遇に大きな差がなく、障害を持つ従業員が不安なく働けること」</p>
<p>クラスター5. 特性に応じた配置・業務に関する言及</p> <p>「其々の障害特性に応じ、適正な業務の質、量などを本人と話し合った上で合理的に職務を遂行していただくようにする事。」 「障がい者本人の障がい特性と実際の業務との適合」</p>
<p>クラスター6. 支援体制に関する言及</p> <p>「社会的にも経済的にも自立を支援し続けられる環境があること。」 「障害者を取り巻く企業・支援センター・支援事業所・医療機関・学校が情報共有し、支援をできる体制ができている状態。」</p>
<p>クラスター7. 社会貢献に関する言及</p> <p>「その人らしさを発揮し企業貢献、社会貢献が出来る雇用。」 「障害者の方が会社や社会に貢献できる役割を与えられる雇用」</p>
<p>クラスター8. 社内風土に関する言及(評価、健常者との包括、満足度、相談体制、周囲の理解、人間関係・雇用関係など)</p> <p>「能力やスキルに応じた業務への評価は行うべきであり、それが障害をもっていない社員と持っている社員に差を不自然につけないこと。」 「障害、健常者で区別せずに同一の人事評価基準および賞罰であること。」 「できない業務については配置等に配慮しつつ、障害を持たない社員と同等に行える業務については、同等の給与、評価を行うイメージ。」 「本人が満足して働け、周りからも必要とされる状態」 「周囲の理解が進み、特定の部署だけではなく、幅広い業務に障害者雇用が活用されている。」 「社員が悩みなど個人で抱え込まない、いつでも相談できる風土・仕組みがある」 「目標を持って日々就業していること。」 「健常者と分け隔てなく業務や人間関係の構築を行えること」 「会社・障害者がお互いの意見を交換できる関係性を保てることができれば良いと考えています。」</p>

クラスター1は、「働きやすい職場環境の構築」といった記述に代表されるような、広く職場環境に関する語がクラスターを形成していた。

クラスター2は、能力の発揮に関する言及に見られる語がクラスターを形成していた。クラスター3は、安定就労や障害者本人の成長の実感、やりがいに関する語がクラスターを形成していた。クラスター2及びクラスター3は、障害者本人の就労状態に関するクラスターであった。

クラスター4は、就労環境や処遇などの側面からみた健常者との同等性に関する語がクラスターを形成していた。

クラスター5は、障害者本人の特性と業務のマッチングを重視するような、特性に応じた配置・業務に関する語がクラスターを形成していた。

クラスター6は、支援体制に関する語がクラスターを形成していた。

クラスター7は、社会貢献に関する語がクラスターを形成していた。

クラスター8は、最も大きいクラスターを形成しており、能力やスキルに応じた業務への評価、健常者との包括、障害者本人の満足度、相談体制、周囲の理解、人間関係・雇用関係といったいくつかの下位カテゴリーとして解釈できる可能性があるが、各単語を含む代表的な記述群から、総合的な社内風土

(職場内の風通しの良さ)につながる言及を構成する語が1つのクラスターを形成していたものと考えられる。

総合すると、『質の高い障害者雇用』に関する考え・イメージに関して、階層的クラスター分析の結果形成されたクラスターに含まれる語群から、企業は主に「働きやすい職場環境であること」(クラスター1)、「能力が発揮できること」(クラスター2)、「やりがいがあり、安定して就労できること」(クラスター3)、「健常者と同等の処遇、同一の就労環境であること」(クラスター4)、「特性に応じた業務配置であること」(クラスター5)、「支援体制が整っていること」(クラスター6)、「社会貢献できること」(クラスター7)、「社内の風通しが良いこと」(クラスター8)といったイメージを持っていると解釈できる。

第6節 考察とまとめ

1 雇用の質の向上に向けた取組の状況

(1) 回答企業における障害者雇用の方針

障害者雇用の方針について、一般企業、特例子会社ともに、「法定雇用率の充足を目指している」を重視していると回答した企業の割合が最も高かった。「障害者雇用を経営戦略の一つとして位置づけている」、「障害者の戦力化を目指している」、「障害者が社内のより中心的な業務（コア業務）に貢献できることを目指している」、「障害者の新たな職域や新規事業の開拓を目指している」の4項目は、一般企業において「重視している」を選択した企業は10%前後にとどまった項目であったが、特例子会社では4割弱～6割弱の企業が「重視している」を選択していた。

株式会社野村総合研究所とNRI 未来株式会社が実施している障害者雇用に関する定点調査の結果を紹介した名武・山口・足立（2022）によると、特例子会社は「貴社の業務内容を、親会社のより中心的な業務に貢献できるように近づけている」という質問に対し5～6割がポジティブに回答しているのに対し、上場企業では「障害者が担当している業務内容を、より貴社の中心的な業務に近づけている」という質問に対するポジティブな回答は3割前後にとどまったとのことであった。名武他（2022）ではこの違いの背景についてヒアリング調査結果を踏まえた考察を加えており、特例子会社では間接業務の開拓が一巡するとこれに代わる新たな事業領域の開拓が必要となることや、間接業務は親会社の業績等により縮小の可能性があることから中心的な業務への関わりが目指される傾向にある一方、上場企業では健常者と障害者が一緒に業務に取り組む場合が多いため、障害者のみに照準を当てて中心的な業務に近づけるといよりは、現在の業務を改革することで新たな価値の提供を目指す傾向があると述べられている。

名武他（2022）の述べた傾向に加えて、本調査における一般企業の企業規模別クロス集計及び分析では、「障害者雇用を経営戦略の一つとして位置づけている」、「障害者の戦力化を目指している」、「障害者の新たな職域や新規事業の開拓を目指している」等の項目において、企業規模の影響が認められた。「障害者が社内のより中心的な業務（コア業務）に貢献できることを目指している」については、統計的に有意ではないものの、企業規模100人未満から500人以上1000人未満までの企業規模の範囲では企業規模による明確な違いは見られなかった一方、1000人以上の企業では他の企業規模の群に比べて「重視している」の回答割合がやや高かった。いわゆる大手企業が多い1000人以上の企業では、雇用している障害者数も多いことから、特例子会社と同様に職域開拓の一環として自社の中心的な業務により近い業務を開拓する必要性が高まる可能性も考えられる。

(2) 「能力開発、評価・処遇等の取組」

正社員と非正社員の比較では、特例子会社においては、25項目全てで、「正社員に対し実施したことがある」の方が「非正社員に対し実施したことがある」よりも回答割合が高い結果であり、一般企業においては、25項目中4項目（「入社前の実習やインターンシップ」、「個々の障害者の能力や特性に合った職務の創出又は再構成」、「障害者の能力や特性と業務とのマッチングの定期的な状況確認」、「障害のある従業員に向けた独自の研修」）を除き、「正社員に対し実施したことがある」の方が「非正社員に対し実施したことがある」よりも回答割合が高い結果であった。

厚生労働省（2025）の令和6年度「能力開発基本調査」の事業所調査によると、計画的なOJT及びOff-JTについて、「正社員と正社員以外、両方実施した」事業所よりも「正社員のみ実施した」事業所の方が多い結果であった。障害者においても同様に、正社員の方が非正社員よりも企業内での能力開発の機会が多い傾向があると考えられる。

一般企業と特例子会社の比較では、「昇進・昇格・賞与等について、障害のない従業員と共通の基準の適用」及び「資格取得に対するインセンティブの付与」の2項目を除き、特例子会社の方が一般企業よりも「正社員に対し実施したことがある」及び「非正社員に対し実施したことがある」の回答割合が高い結果であった。一般企業のうち雇用数上位企業と特例子会社の比較では、「障害のない従業員と共通の研修」、「資格取得に関するインセンティブの付与」、「昇進・昇格・賞与等について、障害のない従業員と共通の基準の適用」、「障害者も参加可能なキャリアに関する研修の実施（キャリアデザイン研修等）」について、特例子会社よりも雇用数上位企業の方が「正社員に対し実施したことがある」の回答割合が有意に高い結果であった。

特例子会社は元来、障害者の雇用の促進及び安定を図るため、事業主が障害者の雇用に特別の配慮をした子会社として設立する企業であるため、業務のマッチングや研修の実施、目標設定等に関し障害に配慮した取組を実施している割合が高く、また社内に占める障害者の比率が高いことから、障害者がリーダーや指導役等を担当する機会は一般企業に比べて多い傾向があると考えられる。一方、一般企業では、健常者と同じ雇用形態で雇用されている障害者については、健常者と共通の評価基準が適用されることが多いと考えられる。加えて、第4節2で分析した雇用数上位企業については、企業規模の大きい企業が多く含まれていることもあり、障害の有無に関わらず従業員全体を対象とした社内研修制度（キャリア研修を含む）や資格取得を奨励する制度等が整備されている企業が多く、結果的に障害者もそのような制度を活用できる機会が多いのではないかと推察される。

企業規模別のクロス集計からは、企業規模が大きいほど取組を実施している割合が高い傾向が見られた。雇用障害種別の影響を検証した分析からは、雇用障害種別が1種類（「身体のみ」、「知的のみ」、「精神のみ」）の企業群と比べ、雇用障害種別が複数である企業群（「身体・知的」、「身体・精神」、「知的・精神」、「身体・知的・精神」）の方が、有意に取組実施数が多い傾向が見られた。第4節4の重回帰分析の結果からは、企業規模の影響を排除してもなお、雇用障害種別の影響が見られることが確認された。この雇用障害種別の影響は、障害種別の違いというよりむしろ、雇用障害種別の多様さに起因するものであった。複数の障害種別の障害者を雇用する企業では、様々な障害特性を持つ障害者に幅広く対応する必要があるため、取組実施数が多くなると考えられる。

（3）取組の効果

「能力開発、評価・処遇等の取組」によりもたらされたと思われる、取組の効果に関する10項目について、「あてはまる」と「ややあてはまる」の合計で見ると、一般企業では、「障害者が元々有していた能力を適切に発揮できる機会が増加した」が43.5%と最も多く、次いで「障害者の業務や職場に対する満足度が向上した」が42.3%であった。特例子会社では、「障害者の業務や職場に対する満足度が向上した」が81.1%と最も多く、次いで「障害者の職業能力やスキルが向上した」が78.5%であった。一般企業、特例子会社ともに、障害者の業務や職場に対する満足度の向上や、職業能力及びスキルの向上・

発揮等の効果が、取組の効果として比較的実感されやすい傾向が示唆された。

一般企業では、健常者も含めた職場や企業全体に対する効果に関する項目（「職場全体の士気が向上した」、「障害者雇用の経験やノウハウの蓄積を、他の従業員群（例：疾患・育児・介護を抱える従業員、外国人従業員等）にも応用することができた」、「社会における自社の評価や企業イメージが向上した」）に対するポジティブな回答は、いずれも20%未満にとどまった。

この3項目は、雇用数上位企業においても20～25%程度の回答割合であった。一方、特例子会社では、30%～60%程度の回答割合であった。一般的に、企業における「能力開発、評価・処遇等の取組」は、障害者の職業能力や生産性の向上等を直接的な目的として実施されることが多く、健常者も含めた職場や企業全体に対する効果はあくまで副次的な効果であるため、「あてはまる」又は「ややあてはまる」の回答割合が低くなったと考えられる。一方、特例子会社は従業員全体に対する障害者の比率が高いため、「能力開発、評価・処遇等の取組」によって障害者のモチベーションが向上したり、活躍の機会が増えたりした場合、結果的に職場全体の士気の向上や企業全体の評価・イメージの向上にもつながりやすいと考えられる。

（4）合理的配慮

第1章第1節2（2）で整理した、本調査研究における障害者雇用の質の範囲（図1-1）に含まれる雇用管理の取組について把握することを目的として、障害者の働きやすさに配慮した取組の実施状況（本章第3節3（3））及び合理的配慮の手続き（本章第3節3（7））について尋ねた。障害者の働きやすさに配慮した取組の実施状況については、一般企業、特例子会社ともに「本人の状況に応じて業務量や業務内容を調節している」や「業務指示・作業手順の示し方を工夫している」等が他の項目と比べて比較的多くの企業で実施されていた。

合理的配慮の手続きについては、一般企業、特例子会社ともに多くの企業が「職場において支障となっている事情があれば申し出るように伝えている」、「相談に対応する担当者・部署をあらかじめ定め、当人に周知している」を実施していた。これらは障害者雇用促進法の改正（2016年施行）により、雇用の分野における障害者に対する差別の禁止、合理的配慮の提供義務が規定されたことへの対応であると考えられる。

職場において支障となっている事情を確認するための面談の実施や、配慮事項を申し出る方法についての当人への周知、配慮事項への対応についての外部機関への相談、合理的配慮に関する話し合いに障害者の希望に応じ支援者を同席させる等の取組については、特例子会社では半数以上の企業が実施している一方、一般企業ではいずれの取組も実施している企業は半数以下という結果であった。この背景としては、一般企業に比べ特例子会社の方がより多くの合理的配慮を要する障害者を雇用している可能性³⁸や、特例子会社はジョブコーチや精神保健福祉士等の支援者を社内に配置している企業が多いこと、対して一般企業では雇用障害者数が少ない場合は上記のような制度的な取組というよりは、個別的な対応により対処している可能性等が考えられる。

合理的配慮の提供義務への対応としては、多くの企業が実施していたが、合理的配慮に関する相談に

³⁸ 特例子会社認定における子会社の要件には、「雇用される障害者が5人以上で、全従業員に占める割合が20%以上であること。また、雇用される障害者に占める重度身体障害者、知的障害者及び精神障害者の割合が30%以上であること。」が含まれている。

対応する担当者・部署をあらかじめ定め、職場において支障となっている事情があれば申し出るよう従業員に呼びかける対応が必要であると考えられる。その上で、障害者との面談や外部機関との連携を必要に応じていつでも実施できる体制の整備等、一般企業では取組が十分に進んでいないが特例子会社では広く進められていた取組を行うことにより、障害者雇用の質の更なる向上につながる可能性があると考えられる。

(5) 障害者雇用の質の向上における課題、必要な制度や支援

障害者雇用の質の向上に取り組む上での課題については、一般企業、特例子会社ともに「配属先現場において障害者をサポートする上司・同僚の不足」の回答割合が高く、加えて一般企業では「職場において必要な環境整備を行うノウハウの不足」や「障害者の能力に関する社内の理解の不足」、特例子会社では「障害者のモチベーションの維持・向上のためのノウハウの不足」や「障害者の能力開発や能力発揮に有用な業務の安定的な供給の不足」等の回答割合が高かった。

障害者雇用の質の向上に取り組む上で支援を受けた・活用した機関については、一般企業ではハローワークと障害者就業・生活支援センターの回答割合が高く、特例子会社では前述の2機関に加えて地域障害者職業センター、就労系障害福祉サービス、自治体設置の就労支援機関等の様々な機関の回答割合が高かった。

障害者雇用の質の向上に取り組む上でより実施が必要と感じている制度や支援については、一般企業、特例子会社いずれにおいても、配属部署や管理職への研修の実施、障害者本人のキャリアに関する支援、ジョブコーチ支援、健康管理に関する助言と回答する企業が比較的多いことが示された。

企業における障害者雇用の質の向上のためには、支援機関の役割として、障害者への助言やジョブコーチ支援、職場定着支援などの現在幅広く実施されている支援に加えて、多くの企業が必要としている障害理解の促進のための社内研修、障害者の健康管理や合理的配慮のために必要な環境整備等に関する企業に対する助言、障害者が自身のキャリアを考えることの支援、障害者の能力の向上及び発揮につながる雇用管理の方法について理解を深めるための支援等を提供できることが望ましいと考えられる。

(6) 障害者雇用の質の向上に繋がった事例

回答企業で現在雇用している障害者のうち、回答企業における何らかの取組によって「職場定着、能力の発揮、キャリア形成、仕事や職場に対する満足度の向上等」の雇用の質の向上に繋がった事例については、一般企業 757 事例、特例子会社 166 事例の回答を得ることができた。当該障害者の雇用形態や役職、職務内容等の属性項目については障害者手帳の種別による分布の違いが見られた。

当該障害者の有する働くことやキャリアに関する希望については、一般企業、特例子会社ともに「同じ会社でできるだけ長く働きたい」が80%台で最も多かった。次いで、一般企業では「体調管理や私生活とのバランスを取りながら働きたい」が40%台であり、特例子会社では「周囲の人や社会の役に立ちたい」、「安定した収入を得たい・より高い収入を得たい」、「幅広い業務の経験や能力を身に着けたい」、「特定の業務の経験や能力を伸ばしたい」、「体調管理や私生活とのバランスを取りながら働きたい」がいずれも40%台であった。当該障害者の雇用の質の向上に役立った取組は、「配置部署における相談・コミュニケーション」のように障害者手帳の種別を問わず役立つ取組もあれば、「業務とのマッチング（入社前の実習やインターンシップ、障害者の能力や希望に沿った業務の選定等）」のように、障害者手

帳の種別によって回答割合が大きく異なる取組も見られた。

加えて、当該障害者の働くことやキャリアに関する希望によって、当該障害者の雇用の質の向上に役立つ取組として最も多かった回答が異なっており、幅広い業務の経験や能力を身に着けたい、後進の指導や育成に関わりたいといった希望を有している事例では「職務上の役割を増やす（多様な業務への取組機会の提供、担当職務の幅（種類・量・難易度）の段階的な拡大、裁量の付与等）」の回答が最も多く、管理業務に就くことを希望している事例では、「人事評価・処遇（昇進、昇給等）」の回答が最も多かった。障害者手帳の種別だけでなく、当該障害者が働くことやキャリアに関しどのような希望を抱いているかによっても、雇用の質の向上に役立つ取組は異なる可能性があることが示唆された。障害者の障害特性や職務能力、必要な合理的配慮の内容等について把握することに加え、障害者の働くことやキャリアに関する希望についても把握することが、当該障害者の雇用の質の向上に役立つ取組の実施につながると考えられる。

2 障害者雇用の方針、「能力開発、評価・処遇等の取組」、及び取組の効果の関連

第4節3(1)では、回答企業における障害者雇用の方針9項目に共通する因子を抽出するため、因子分析を行った。因子分析の結果、9項目に共通する因子として2つの因子があるモデルが見出され、それぞれ法令遵守・社会的責任志向因子、戦力化志向因子と解釈することができた。第4節3(2)では、取組の効果10項目について同様に因子分析を行った結果、10項目に共通する因子として3つの因子があるモデルが見出され、それぞれ能力・満足度向上因子、波及効果因子、処遇向上因子と解釈することができた。第4節3(3)以降では、障害者雇用の方針の背景にある2つの因子と「能力開発、評価・処遇等の取組」の実施との関連、及び「能力開発、評価・処遇等の取組」の実施と取組の効果の背景にある3つの因子との関連について検証した。

第4節3(3)では、「能力開発、評価・処遇等の取組」と、取組の効果の背景にある3つの因子との関連を検証した。その結果、「能力・特性の把握」、「実習・インターン」、「職務の希望の確認」、「特性に合った職務設定」、「適性の定期的な確認」、「責任・裁量の付与」、「指導役の機会提供」、「健常者社員と共通の処遇」、「障害に配慮した処遇」、「希望を踏まえた目標設定」、「人事評価に基づく待遇」及び「キャリアに関する相談」の12項目の取組において、取組の効果の背景にある3つの因子と有意な正の関連が見られた。特に、「責任・裁量の付与」の項目は3つの因子全てに有意な正の関連が見られ、「実習・インターン」、「職務の希望の確認」、「特性に合った職務設定」、「適性の定期的な確認」、「健常者社員と共通の処遇」及び「障害に配慮した処遇」の6項目はいずれか2つの因子に有意な正の関連が見られたものであることから、これらの項目は、障害者雇用の質に含まれる複数の要素に対しポジティブな影響を与える重要な項目である可能性がある。ただし、その影響については効果量(効果の大きさ)も踏まえて解釈する必要がある。

一方、「多様な業務機会の提供」、「業務のフィードバック」、「健常者社員と共通の研修」、「障害者社員独自の研修」、「資格取得のインセンティブ」、「社内表彰制度」、「実績を踏まえた人事評価」、「会社方針の伝達」、「個別のキャリアプランの作成」、「複数のキャリアパスの提示」、「キャリアラダーの適用」及び「キャリアに関する研修」の12項目は、取組の効果の背景にある3つの因子と有意な関連が見られな

かった。これらの取組は、本調査において抽出された3つの因子以外の要因と関連する可能性もあるが、少なくとも本調査においては、上記の取組の実施と障害者雇用の質の向上の効果との関連は確認できなかった。特に中長期的なキャリア形成に関する取組は、取組を実施してから効果が表れるまでに長い期間を要すると考えられるため、最近取組を開始した企業ではまだ十分な効果につながっていない可能性も考えられる。

また、「自己啓発の補助金支給」は能力・満足度向上因子得点と負の関連が見られた。この結果については明確な解釈が困難であり、本調査で考慮していなかった何らかの交絡要因が結果に影響した可能性等が考えられる。

第4節3(4)では、回答企業における障害者雇用の方針の背景にある2つの因子と、「能力開発、評価・処遇等の取組」との関連を検証した。その結果、戦力化志向因子は業務とのマッチングから中長期的なキャリア形成まで幅広い「能力開発、評価・処遇等の取組」の実施と有意な正の関連が見られた。法令遵守・社会的責任志向因子は、業務とのマッチングに関する複数の取組に加え、教育訓練(OJT)、評価・処遇及び教育訓練(Off-JT)に関する一部の取組の実施と有意な正の関連が見られた一方、中長期的なキャリア形成に関する取組とは有意な関連が見られなかった。

第4節4では、「能力開発、評価・処遇等の取組」の実施項目数を予測する要因について検証した。その結果、企業規模500人以上の企業、複数の障害種別の障害者を雇用している企業、障害者雇用の経験年数が20~30年未満である企業において、取組の実施項目数が多くなる傾向が示された。また、企業規模の影響を排除してもなお、雇用障害種別の影響が見られた。この雇用障害種別の影響は、障害種別の違いというよりむしろ、雇用障害種別の多様さに起因するものであった。さらに、障害者雇用の方針の影響については、企業の法令遵守・社会的責任志向ではなく、戦力化志向が取組の実施項目数に影響を与えていることが分かった。

3 「質の高い障害者雇用」に関する考え・イメージ

「質の高い障害者雇用」に関する考え・イメージの自由記述のテキストマイニングを実施した第5節では、階層的クラスター分析の結果形成されたクラスターに含まれる語群から、企業は主に「質の高い障害者雇用」について、「働きやすい職場環境であること」、「能力が発揮できること」、「やりがいがあり、安定して就労できること」、「健常者と同等の処遇、同一の就労環境であること」、「特性に応じた業務配置であること」、「支援体制が整っていること」、「社会貢献できること」、「社内の風通しが良いこと」といったイメージを持っていると解釈できた。

第1章第1節2(2)において整理した、本調査研究における障害者雇用の質の体系化(図1-1)との対応関係を整理すると、特性に応じた業務配置、支援体制の整備、健常者と同等の処遇の実現等は、「能力開発」、「雇用管理」、「評価・処遇」の三群の取組に含まれる内容であり、障害者のやりがいや安定就労は主に「障害者本人に対する効果」、能力の発揮や社会貢献は「障害者本人に対する効果」及び「職場又は企業全体に対する効果」に含まれると考えられる。それに加えて本調査結果からは、働きやすい職場環境、健常者と同一の就労環境、社内の風通しの良さ等の内容も、企業が抱く「質の高い障害者雇用」に関する考えやイメージに含まれていることが示された。障害者を雇用する企業は、健常者と同じ

場所で共に働くインクルーシブな職場環境や、障害の有無によらず誰にとっても働きやすい風通しの良い職場風土等も「質の高い障害者雇用」を構成する要素として認識していることが示唆された。

4 本調査の意義と限界

本調査では、障害者を1人以上雇用する一般企業及び特例子会社を対象としたアンケート調査により、企業における障害者雇用の質の向上に向けた取組の実施状況や課題、必要な支援等について定量的に把握することができた。

また、クロス集計及び多変量解析の結果から、企業規模、雇用障害種別、企業における障害者雇用の方針等の要因が雇用の質の向上に向けた取組の実施に影響を与える可能性があることが示された。加えて、本調査で把握したいいくつかの取組が、障害者の能力、満足度及び処遇の向上や職場全体への波及効果と関連している可能性が示唆された。更に、障害者を雇用する企業が障害者雇用の質の向上に関して抱いている考えやイメージに関する自由記述をテキストマイニングで分析し、自由記述に含まれる単語を類似度に基づき8つのクラスター（グループ）に分類して整理することができた。

本調査の限界点として、まず、取組の効果の項目は、あくまで回答者（障害者雇用を総括する担当者）の主観による評価を用いている点が挙げられる。当該項目は、特に一般企業において「どちらともいえない」の回答割合が高いことから、回答者にとってやや回答の困難な項目であった可能性が考えられる。本調査では回答企業の過度な負担となることを避けるために用いなかったが、例えば、もにす認定³⁹の評価要素にあるような障害者の平均勤続年数や定着率、平均年収の上昇実績等の客観的に評価可能な項目を取組の効果の測定項目として含める方法も考えられる。また、特に中長期的なキャリア形成の取組のように、取組の内容によっては取組の効果が実感されるまでに長い期間が必要な取組もあると考えられ、本調査のような横断調査では、取組とその効果の関連について十分に把握できなかつた可能性がある。加えて、第4節3～4の多変量解析では、回答企業における障害者雇用の方針、「能力開発、評価・処遇等の取組」、取組の効果等の変数間の関連について仮説検証的な分析を実施しているが、本調査は横断調査であるため、上記の分析は因果関係ではなくあくまで相関関係の検証にとどまっている。例えば同じ調査対象企業にアンケートを複数回実施する縦断調査を行うことができれば、取組と効果の因果関係についてより踏み込んだ議論が可能になると考えられる。

【参考文献】

厚生労働省（2025） 令和6年度「能力開発基本調査」調査結果の概要

： <https://www.mhlw.go.jp/content/11801500/001507469.pdf>（最終アクセス：2025年8月13日）

名武和代・山口綾子・足立興治（2022） 定点調査から見えてきた障がい者マネジメント（2022年7月号，p.6-23） 知的資産創造

： <https://www.nri.com/content/900034315.pdf>（最終アクセス：2025年8月13日）

樋口耕一（2004） テキスト型データの計量的分析—2つのアプローチの峻別と統合，理論と方法，19(1)，

³⁹ もにす認定制度とは、障害者の雇用の促進及び雇用の安定に関する取組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ある。

101-115.

樋口耕一（2020）KH Coder 3 リファレンス・マニュアル. https://kncoder.net/en/manual_en_v3.pdf
（最終アクセス：2025年9月4日）

第3章

企業に対するヒアリング調査

第3章 企業に対するヒアリング調査

第1節 調査の目的と方法

1 調査の目的

企業アンケート調査結果を踏まえ、企業における障害者雇用の質の向上のために必要な取組や支援の具体的事例を把握するためヒアリング調査を実施した。

2 調査の実施期間と実施方法

2025年2月～2025年5月に、ヒアリング対象企業への訪問調査（1社）とオンライン会議システムを用いたオンライン調査（12社）を実施した。ヒアリングの対象者は、企業の障害者の雇用管理の担当者である。

ヒアリングの依頼は、研究担当者からヒアリング対象者に対し個別に電話又はメールで行った。本調査の目的、質問項目、ヒアリングで取得したデータの取扱い及び調査結果の公表方法について事前に説明した上で調査協力への同意を得た。

ヒアリングの所要時間は60分程度であった。ヒアリング内容はヒアリング対象者の同意を得た上でICレコーダーに録音し、後日その内容を書き起こした。書き起こし原稿から概要を担当者が整理し、本章第2節の原稿を作成した。原稿内容についてはヒアリング対象者に確認を依頼し、適宜修正を行った。

本調査の実施に当たっては、ヒアリング対象者に不利益が生じないように留意し、人権を尊重し、インフォームドコンセント、個人情報の保護、取得したデータの管理等に留意した。

3 調査対象

第2章の企業アンケート調査の回答企業の中で、ヒアリング調査に「協力可能」と回答し、障害者雇用の質の向上に向けた取組（特に教育訓練、評価・処遇、中長期的なキャリア形成に関する取組）を積極的に行っている企業を選定した。身体障害以外の障害種別も雇用している企業や中小企業の事例も含め、一般企業と特例子会社、企業規模、業種、障害者の主な担当業務などが可能な限り多様となるよう11企業を選定した（特に、企業規模については300人未満の中小企業も5社（追加選定の1社を含む）選定）。

この選定方法だけでは、一般企業の企業規模及び障害者の主な担当業務において、偏りが生じたため、職業リハビリテーション研究・実践発表会発表論文集等の公表された資料を参照し、2社（企業規模40人以上100人未満の企業1社、障害者の主な担当業務に事務が含まれる企業1社）を追加で選定した。ヒアリング対象企業の一覧は、表3-1のとおりである。

4 調査内容

雇用障害者の障害種別、受障時期、雇用形態など、アンケート項目と重複する内容もヒアリングで確認を行った。主なヒアリング内容については以下のとおりである。

【企業の概要】

- 企業（事業所）の概要
- 雇用障害者の概要

【障害者雇用の質の向上に向けた取組について】

- 障害者雇用の質としてイメージするもの
- 障害者雇用の質の向上に向けた取組の具体的内容
 - ・人事評価制度、処遇、キャリア形成を促す正社員登用制度などの制度面
 - ・制度面だけでなく、障害者の能力やモチベーションを引き出すような職場での人的な関わりやサポート等のソフトな取組
 - ・支援内容・配慮内容については、障害者に対する特有の取組か、健常者も含めた取組のいずれかであるか
- 上記の取組を開始したきっかけ、促進要因
- 障害者雇用の質の向上に向けた取組を行う上で、障害者の意向・希望等を十分に把握するための工夫（業務内・業務外のコミュニケーションや相談）
- 特に障害者雇用の質の向上につながった事例
- 障害者雇用の質の向上に向けた取組の効果
- 障害者雇用の質の向上に取り組む上での課題点、必要な制度や支援 等

5 調査実施に当たっての観点

（1）障害者雇用の質の向上に向けた3つのアプローチ

障害者雇用の質の向上に向けた取組としては、障害者個人の能力へのアプローチ（能力開発、訓練等）、障害者の労働環境へのアプローチ（労働条件、雇用管理、評価・処遇等）、障害者を含む全ての従業員へのアプローチ（ダイバーシティマネジメント¹等）の3つのアプローチが考えられることを念頭にヒアリング調査を実施した。「図1-1 本研究における雇用の質の体系化」にある主に障害者を対象とした1つ目、2つ目のアプローチに加えて、3つ目の「全ての従業員へのアプローチ」により障害者も結果的に働きやすくなると考えられたため、そうした取組についても可能な範囲で把握した。

また、障害者と健常者で、同一の制度を適用している場合については、障害者に対する配慮が不十分なケースも考えられる一方で、ダイバーシティマネジメントの観点から、障害の有無に関わらず、全ての従業員に対して、個別に配慮する場合もあることから、ヒアリング調査においては、単に制度や取組内容だけを把握するのではなく、方針や理念なども含めて把握することが重要であるという点を念頭にヒアリング調査を実施した。

（2）障害者と一緒に働く健常者の関係

企業アンケート調査においては、健常者に対する取組状況については把握していないため、ヒア

¹ 多様性のある社会や職場において、人々の個性や特性を尊重し、それぞれが持つ能力や特性を生かすことを目的とした経営戦略

リング調査において、質の向上に向けた取組を把握する際には、それが全ての従業員を対象としたものか、障害者に特化したものかについても併せて確認した。また、取組によりもたらされたと思われる効果の項目については、障害者本人への直接的な効果の選択肢が中心となっており、一緒に働く健常者との相互作用を把握するような選択肢は「職場全体の士気が向上した」という1項目のみであったことから、障害者に対する支援・配慮等の内容とともに、一緒に働く健常者との相互作用やその波及効果についても可能な限り把握することにより、企業アンケート調査を質的に補足することを念頭にヒアリング調査を実施した。

(3) 特例子会社に対する調査

特例子会社においては、特例子会社単体で考えるのではなく、親会社との関係も重要な要素であることから、親会社と特例子会社のそれぞれの業種や、特例子会社と親会社の業務の関わりなども含めて、ヒアリング調査を実施した。

また、キャリアアップ等の仕組みについては、社内でのキャリアアップだけでなく親会社を含めたキャリアアップも考えられることから、親会社への出向・転籍等も含めて確認した。

表3-1 企業ヒアリング調査対象リスト

事例番号	企業	業種	企業規模	障害者雇用経年数	雇用障害者数と障害種別	障害者の主な担当業務	質の向上に向けた主な取組	備考
1	A社	製造業	100人以上300人未満	30年以上	34名 身体：4 知的：19 精神：11	食品製造、養鶏	・支援機関や家族との連携 ・障害者同士での仕事の教えあいや障害者による指導 ・指導者へのインセンティブ	もにす認定企業
2	B社	製造業	40人以上100人未満	30年以上	6名 身体：1 知的：2 精神：3	めっき業務、検査業務	・スキル表に基づいたアセスメントによる多能工化 ・全ての従業員に共通する人事評価制度 ・全ての従業員を対象とした社会貢献などについての提案制度	アンケート回答企業以外の企業 もにす認定企業
3	C社	運輸業、郵便業	300人以上500人未満	5年未満	9名 身体：4 知的：1 精神：4	倉庫業務、オフィス事務	・健常者と同じ作業を担当 ・職場実習による定着率の向上 ・チェックシートを活用した仕事の確認	対面のヒアリング実施 もにす認定企業
4	D社	金融業、保険業	1,000人以上	30年以上	38名 身体：25 精神：8 他：5	銀行業務、事務	・金融機関の統合報告書の一部を有志の障害者が作成 ・キャリア構築プログラムや自己啓発制度 ・障害者同士での部署を越えた交流活動 ・障害の疑似体験会や支援機器の使い方講習会の開催	アンケート回答企業以外の企業
5	E社	学術研究、専門・技術サービス業	1,000人以上	20～30年未満	19名 身体：3 知的：9 精神：7	清掃、緑地管理	・ジョブコーチなど社内サポート体制の構築 ・リーダー制度による処遇の向上 ・勤務時間の延長や職域の拡大 ・コミュニケーションやビジネスマナーの研修の継続実施	
6	F法人	医療、福祉	1,000人以上	30年以上	61名 身体：27 知的：15 精神：19	搬送サービス、マッサージ、医療情報のスキャン等	・各部署からの業務の切り出し ・日頃の声掛け、アンケート、面談や病院幹部とのふれあい懇談会の開催 ・マニュアル化や標準化、ホワイトボードを活用した「見える化」 ・障害者を指導役やチームリーダーに登用	
7	G社	医療、福祉	300人以上500人未満	5年未満	13名 知的：3 精神：10	清掃、看護補助	・全ての従業員に共通する評価基準 ・障害についての注意事項の説明会の開催	もにす認定企業
8	H社	医療、福祉	40人以上100人未満	5～10年未満	7名 身体：3 知的：2 精神：2	介護、清掃、マッサージ	・職域の拡大 ・採用前の介護ボランティア体験 ・全ての従業員を対象としたOff-JT研修 ・全ての従業員に共通する人事評価制度	
9	I社	サービス業（他に分類されないもの）	300人以上500人未満	10～20年未満	298名 身体：9 知的：229 精神：60	事務補助、社内便、印刷、清掃・整備、喫茶、販売等	・他部門の体験などの研修制度の充実 ・業務の進捗管理・チームリーダーなどの役割の付与 ・キャリア研修の実施	特例子会社
10	J社	サービス業（他に分類されないもの）	300人以上500人未満	10～20年未満	239名 身体：43 知的：63 精神：133	清掃、店舗の品出し、バックヤード、接客対応	・全ての従業員に共通するキャリアアップ ・ジョブコーチ等の各部署への配置 ・業務ごとのOJTシートによる人事評価	特例子会社 もにす認定企業
11	K社	サービス業（他に分類されないもの）	300人以上500人未満	10～20年未満	245名 身体：3 知的：101 精神：141	オフィス事務、入力業務、物流、清掃、喫茶等	・定量的データ取得による定点観測 ・チームリーダーの社内資格の設定 ・支社横断的なインターンシップ制度 ・社内表彰制度と好事例の横展開 ・SST研修の実施 ・親会社への出向制度の創設	特例子会社
12	L社	サービス業（他に分類されないもの）	40人未満	10～20年未満	13名 身体：3 知的：7 精神：3	オフィス事務、社内便、入力業務、縫製作業、データ化等	・特性に応じた配置、ジョブローテーションによる職域の拡大 ・親会社に出向いての業務の実施	特例子会社
13	M社	サービス業（他に分類されないもの）	40人未満	10～20年未満	29名 身体：2 知的：17 精神：10	清掃、オフィスサポート、社内便、社内のコンビニ運営	・オフィスサポート業務の職域の拡大 ・障害特性に応じた人事評価制度 ・正社員登用制度 ・社内では交流する時間の設定	特例子会社

※業種については、日本標準産業分類の産業大分類による。

※企業の特定を避ける観点から、企業規模は、アンケート調査票の常用雇用労働者数の区分と同じ6区分（①40人未満、②40人以上100人未満、③100人以上300人未満、④300人以上500人未満、⑤500人以上1,000人未満、⑥1,000人以上）とし、該当する区分を記載している。

※もにす認定制度とは、障害者の雇用の促進及び雇用の安定に関する取組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ある。

第2節 調査結果

1 事例1（A社）

【企業・事業所の概要】

業種は製造業。主な事業内容は食鳥処理加工販売事業、ブロイラー飼育販売事業、共同生活援助（介護サービス包括型）事業。従業員数100人以上300人未満。もにす認定企業。

【障害者雇用状況】

身体障害者4名、知的障害者19名、精神障害者11名の計34名（うち重度障害者9名）。

【障害者が従事している主な業務】

34名全員が食品製造と養鶏に従事している。重度障害者は主に材料となる食鳥肉を容器から取り出してラインに並べるといった反復作業を担当する。重度障害者以外はナイフを使い成型する、商品の適否を判断するといった業務も担当する。以前は行っていなかった商品の適否の判断を障害者も行うようになる等、徐々に職域が拡大している。今では重機や除雪機のオペレーターも障害者が担当しており、大型トラック免許が必要な業務以外の職域は障害者が従事できる業務を少しずつ拡充している。

【雇用形態】

34名中31名が正社員、パート従業員（本人の希望により短時間勤務となっている方）が3名。パート従業員も年間労働日数は正社員と同じである。

【雇用の質としてイメージするもの】

雇用の質を向上する取組としては、主に二つの観点が挙げられる。一つは職域の拡大、もう一つは障害者の指導力の向上である。A社の考える「雇用の質の向上」とは、障害者のスキルアップであり、障害者が指導力を高めることにより、障害者が指導者として登用され、新たに入社した社員に指導することが当たり前となる職場環境を作りたいと考えている。

【質の向上に向けた具体的取組と取組を開始したきっかけ、促進要因】

● 障害者への理解の定着

障害者が指導者として登用されるようになるためには、障害者に対し偏見がない職場であることや、周囲の理解が定着していないと成り立たない。最初は社長が全従業員に対して障害者雇用を開始することを伝え、「皆の力を貸してほしい」と呼び掛けた。当初は社内の反対もあったが、少しずつ時間をかけて障害者への理解が定着していった。

● 支援体制の整備

10年ほど前から精神障害者の雇用が増加したが、精神障害者は季節の変化によって体調を崩してしまうときもある。そのため、全ての障害者に対し毎身体調確認を行っており、家族の協力も得ている。支援機関と関わりのある障害者については、A社の担当者も支援機関と連携している。包み隠さず相談し、何かあったときは支援を要請している。その日発生した問題はできるだけ退勤までに職場で解決し、翌日に持ち越さないようにフォローすることが職場定着につながっている。

● 仕事の教え合い

障害者同士で仕事を教え合う形を作っている。一定の条件を満たした従業員は指導者の役割を担

い、賃金のベースアップも実施している。こうした障害者の指導力の向上は、精神障害者の雇用が増えた10年ほど前から進んでいる。近年では、中途採用の従業員が入社する際に作業を教えられる人を募ると、「自分が作業を教えたい」と障害者から自発的に申し出ることもある。

● ルールの取り決め

障害者の意欲と会社の見立てとの差が出たときに、双方が納得するルールを取り決めている。例えば、ナイフを使う作業を新たに担当するときには、最初は「ナイフを使用するのは指導員が側にいるときだけ」というルールを設定する。ナイフを使う作業に慣れてきたら、「毎身体調を確認し、体調が良くないときにはナイフを使う作業は行わない」という取り決めを新たに作る。このような形で徐々に業務を拡大している障害者もいる。A社としては、「社会にはルールがある」ということを理解してもらうことが大事であると考えている。新しいことを障害者が自発的に始める際は否定せず、障害者の話を聞いた上でルールの必要性を説明し同意を得ることで、作業意欲の向上にもつながっている。

● インセンティブの設定

指導員を担当すると給与やボーナスにも反映される。重機などの資格手当は障害者・健常者を問わず、1資格2千円としている（例えば3つの資格があれば6千円の資格手当が付く）。

【障害者の意向・希望等を把握するための工夫】

担当業務についての希望の把握のため面談を実施しており、上司等から「この業務を担当してみないか」という声掛けも全員に行っている。障害者から「この業務を担当させてほしい」と申出る場合もあるが、安全への配慮のため担当させない場合もある。

【質の向上に向けた取組の効果】

障害者雇用に取り組み始めた当初は、指示された業務のみを行っていたが、今は障害者が自発的に行動し、障害者同士で協力して業務を進めている。達成感や周囲に認められることが職場定着につながっている。離職者は出ていない。嫉妬や「他の障害者に負けたくない」という気持ちが生じる障害者もいるが、A社としてはそれも成長している証（あかし）であると前向きに捉えてフォローを行っている。

近年A社では外国人の雇用も増えており、健常者や障害者、外国人といった区分を超えた自発的なコミュニケーションが生まれている。例えば障害者から「外国人の従業員のために、作業用のエプロンにつける氏名をローマ字に変更したい」といった職場全体を改善する提案や、レクリエーションのイベントの提案が出る等、障害者が社内のコミュニケーションを牽引（けんいん）している。

【課題点、必要な制度や支援】

今後は障害者の親亡き後の問題として、支援のキーパーソンの変化等が起きると考えている。また、ひとり親家庭など、家族に対する支援が必要な事例が増えることも予想される。行政に障害者の生活面のフォローを依頼した事例はここ5年くらいの間に増加している。今後は障害者就業・生活支援センターや行政との連携がより必要になると考えている。

2 事例2（B社）

【企業・事業所の概要】

業種は製造業。主な事業内容は自動車関連部品のめっき業務。従業員数 40 人以上 100 人未満。もにす認定企業。

【障害者雇用状況】

身体障害者（内部障害）1名、知的障害者2名、精神障害者3名の計6名。

【障害者が従事している主な業務】

製造ラインでの作業が中心である。その他、工程の補助作業（部品準備、予備洗浄等）、軽作業や清掃（高齢の障害者がライン作業から業務内容を変更して担当）、工程の制御関係、品質管理（検査）を担当している障害者もいる。

【雇用形態】

障害者は全員が正社員である。短時間正社員制度があり、6時間勤務の正社員である障害者もいる。

【雇用の質としてイメージするもの】

企業全体として働きやすい職場づくりをした結果として、障害者雇用の質が高くなると考えている。働きやすい職場にするために短時間正社員制度のような制度を整備することや、障害特性上必要な配慮やサポートを行うことが大事であるとする。

【質の向上に向けた具体的取組と取組を開始したきっかけ、促進要因】

● 採用、配置

採用基準は障害の有無に関わらず、ライン作業を担当できる作業スピードや体力があることである。人によっては、作業スピードの要求水準があまり高くないライン外のラッピング作業等から始め、徐々にステップアップする場合もある。

● スキル表や定期面談等による多能工化

スキル表に基づいたアセスメントにより、障害者による遂行が可能な作業を広げていく。業務一つ一つにスキル表という、どのような作業水準や仕上がり像となったら、その作業ができると判断し得るかの合格基準があり、必要な能力一覧が細かく整理され、点数化されている。上司ができていかどうかを判断し、できることを広げていく。B社ではかつて、他の社員の担当作業をカバーする役割を担う役職の社員がなかなか休暇を取得できないといった課題があり、社員の多能工化を図るために3、4年ほど前からスキル表や定期面談等の制度を整備した。この制度は障害の有無に関わらず適用されている。

● キャリア体系の複線化

キャリアの体系が二つあり、リーダークラスとスペシャリストクラスに分かれる。能力が認められると等級が上がる仕組みになっている。人事評価制度は障害の有無に関わらず実施しており、スペシャリストの水準にある障害者もいる。給与の決め方に対する従業員の納得感を高めるためにこのような人事評価制度を整備した。

● 提案制度の採用

提案制度があり、実施を希望する企画（畑で野菜を育てる、地域活動等）を提案した人を評価し、賞与制度にも組み込んでいる。障害の有無に関わらず希望すれば誰でも参加でき、障害者も提案を行っている。

【障害者の意向・希望等を把握するための工夫】

3か月ごとに面談を行い、上司から「これだけは実施してほしい」ことを伝えている。その際に障害者からの希望も聞いている。

【質の向上に向けた取組の効果】

障害者が目指したいことが明確になることで、働く上での満足度が向上する。人事評価制度で障害の有無による違いは特に感じていない。

短時間正社員制度は障害者への配慮というよりも全従業員に向けた制度だったが、子どもの送り迎え等のために活用する方と同様に、障害者も活用している。例えば、体調に波がある障害者は、調子の良くないときは勤務時間を短く調整することで働き続けることができている。

【課題点、必要な制度や支援】

人事評価制度については、スキル表に示された点数配分の公平感や、当該の業務から長時間離れた従業員の点数の扱いなどについて課題点があり、まだ改善の必要があると考えている。

加えて、精神障害者など仕事外の要因で体調を崩してしまったときの対応の仕組みがもう少し必要と考える。

【今後の展望】

年齢、立場に関係なく意見が言い合える「和」があること、枠を取り除くこと、ワクワクする工場にすることを目指している。

3 事例3（C社）

【企業・事業所の概要】

業種は運輸業、郵便業。主な事業内容は総合流通加工サービス業、営業倉庫業、一般貨物自動車運送事業、梱包資材製造販売、輸出梱包、各種保険代理業。従業員数300人以上500人未満。もにす認定企業。

【障害者雇用状況】

身体障害者4名、知的障害者1名、精神障害者4名の計9名。

【障害者が従事している主な業務】

倉庫業務（ピッキング、検品、付帯作業として値札付けやシール貼り、ハンドリフトを使った搬送、段ボール箱の作成と廃棄等）に従事している。採用後に受障した身体障害者2名はデスクワークに従事している。

【雇用形態】

採用後に受障した身体障害者は正社員になる。倉庫業務を担当しているのはパート従業員である。

【雇用の質としてイメージするもの】

障害のある従業員が職場に居やすいということだと考える。基本的には、障害者だからといって特別扱いはしない。障害特性上やむを得ないことは別にしても、作業を依頼する仕事等に区別は設けていない。健常者と障害者が同じ土俵にいることが重要で、同じ職場で同じ業務に従事できるようになれば、C社の仕事の質も担保されると考える。

【質の向上に向けた具体的取組と取組を開始したきっかけ、促進要因】

● 現場の従業員と同一の業務内容

現場の従業員と同じ業務を担当する。現場の従業員に負担感があると、障害者を受け入れづらくなるため、業務を切り出して障害者用の業務を作ることは行っていない。障害者にもC社の本来業務に従事し、売り上げを生んでもらいたいと考えている。

入社当初は比較的手順の少ない業務を担当してもらいが、徐々にステップアップして、最も神経を使う出荷作業を担当できるようになった障害者や、現場の従業員と同等の業務ができるようになり昇給した障害者もいた。

● 職場実習の実施

職場実習を行うことで定着率が向上する。特別支援学校在校生のほとんどの方が職場実習を行っており、従業員が障害者を知ることで、垣根が少なくなる。障害者は職場実習を実施した経験のある事業所に配置している。

● チェックシートの使用

入社後に業務内容が変わった従業員にはチェックシートで仕事の状況を確認している。自己評価の低い障害者は作業ができていても、自己評価ではできていないと認識していることもあるため、チェックシートにより客観的にフィードバックを行い、良いところやできているところを伝えていく。

【障害者の意向・希望等を把握するための工夫】

面談の際には、新しい仕事に挑戦したいかの希望も聞く。話すのが苦手等の理由で面談を実施していない障害者もいるが、その場合は現場の従業員が日常的な声掛けを行ったり、周囲がフォローをしながら業務の中でできそうか否かを確認して、業務の範囲を広げたり狭めたりしている。

【質の向上に向けた取組の効果】

職場実習を受け入れることで、日頃障害者と関わる機会の少ない従業員も障害への理解が深まっている。

現場の従業員と同一の労働によりできる仕事内容が増えた障害者は、責任感が高まり、自信が感じられる。周囲の従業員も、業務の範囲が広がった障害のある従業員に対しては障害を意識せず、自分たちと同じであるという形に意識の変化が見られる。

【課題点、必要な制度や支援】

評価されている障害者に対しては、現場で業務の要求水準が上がりすぎてしまうことがあり、調整が必要な場合がある。

障害者は異動などによって環境が変わるとうまくいかなくなることもあるため、特に環境が変化

するタイミングでは支援機関との連携を強化したいと考えている。

4 事例4（D社）

【企業・事業所の概要】

業種は金融業、保険業。主な事業内容は銀行業。従業員数1,000人以上。

【障害者雇用状況】

身体障害者30名（視覚障害1名、聴覚障害12名、肢体不自由7名、内部障害5名、その他5名）、精神障害者（発達障害を含む）8名の計38名（うち重度障害者19名）。

【障害者が従事している主な業務】

預金業務・融資業務・為替業務などの銀行ならではの部門で働いている障害者も、営業、人事、ITなどの部門で働いている障害者もいる。一つの部署には固定されていない。障害によってできないところは配慮するが、いわゆる仕事の切り出しという考え方はない。従事している業務は人それぞれであり、部署異動や兼務も珍しくない。

【雇用形態】

正社員の方がほとんどである。障害の有無に関わらず、就業規則、給与テーブル、目標設定・評価が同一である。一部、精神障害者（発達障害を含む）で入社時からフルタイム勤務が難しい方は個別に配慮調整をしている。

【雇用の質としてイメージするもの】

普段一緒に働いていて、自然に職場に溶け込んでいる。経営理念の一つに多様性の尊重や仲間の成長の支援を掲げており、障害者も健常者と同様に働けることを念頭に置きながら業務に従事している。

【質の向上に向けた具体的取組と取組を開始したきっかけ、促進要因】

● 統合報告書の一部を障害者が作成

ディスクロージャー誌（統合報告書）の1ページを障害者有志で作成している。障害者が社内で障害への理解を深める様々な取組を進めている中で社内で統合報告書を作成してみてもどうかとの話があり、4年ほど前から作成している。作成に携わっているメンバーは毎年入れ替わっており、障害の状況も、年代も、働いている部署もそれぞれである。

● キャリア構築支援プログラム

キャリア構築支援プログラムの一環として、現在の業務に従事しながら人事異動を伴わず希望部門での業務を実際に経験できる社内副業等の制度や、資格取得支援などの自己啓発支援メニューを整備している。こうしたキャリア構築支援プログラムの活用により、部門を越えて様々な領域の業務にチャレンジできる機会を得たり、普段接点が少ない部門との関わりができたりなどしている。障害の有無に関わらず、従業員が主体的にキャリアを選んで広げてもらいたいと考えており、障害者の利用実績も多くある。

● 障害理解への取組

障害者が講師となり、初めは役員が、聞こえない・聞こえにくいことの疑似体験を行った。その

後も障害者主導で手話講習会、UD トーク（音声認識及び音声を文字化するコミュニケーション支援アプリケーション）の使い方講習会を実施した。聴覚障害に始まり、他の障害者も様々な取組を始めており視覚障害の疑似体験や電動車椅子の乗車体験会なども実施している。

【障害者の意向・希望等を把握するための工夫】

障害の有無に関わらず、年度初めに全従業員がキャリアプランシートに今後自分がどのようなキャリアを考えているかを記入し、上司と面談、人事にも共有している。上司、人事がその内容を把握することで、今後のキャリア形成を支援していくことを目的としている。

合理的配慮に関しては、個別性が高いため、産業医、看護師、保健師をはじめ、精神保健福祉士、ジョブコーチを配置しており、フィジカル面、メンタル面の両方をケアできる体制を整備している。基本的に個別対応が中心であるが、コロナ禍の時期に聴覚障害者はマスクで会話する際に相手の口元が見えない、声がこもって聞き取りにくい等の困りごとが生じたことから、個別対応に加え企業全体で対応に取り組む動きが生じた。そこで社長をはじめ経営層が障害者から直接話を聞き、聴覚障害者の希望を踏まえてUD トークを全社導入するといった、障害者主導の取組などが加速した。

【質の向上に向けた取組の効果】

障害者主導の取組が進む中で、障害の状況も、年代も、働いている部署も越えたつながりが増えたことが挙げられる。ライフプランを含めてお互いに相談し合うことで、後から入った社員も先輩を見て未来を描けている。また障害者主導で取組を進めることにより、他部署との折衝の中で他部署の業務を知る機会ができ、社内副業制度等の活用に至った例もある。

企業全体に対する効果としては、健常者が障害者と一緒に働く中で、「健常者にも得意・不得意はあり、一緒に働く中で障害があってもそうは変わらない」といったことに気付いたり、障害者のバイタリティに健常者が刺激を受けたりしている。

また、街中で障害者を見かけたとき、何ができるかを考えるようになったという従業員もいる。加えて、社内で障害の疑似体験会に参加した従業員が各部署に体験を持ち帰ったことによって、支店を利用する障害のある顧客のために、全支店で署名や印鑑を押す際の補助具であるサインガイドや電子メモパッドの導入が進む等、顧客へのサービスの向上にもつながっている。

【課題点、必要な制度や支援】

外部の支援機関を利用している社員は少ない。利用している方についても、就労定着支援事業の利用期限は就職後最長3年であるため、利用期限終了後も引き続き外部の支援機関による支援を希望する障害者については、障害者就業・生活支援センター等の支援機関に円滑につながる必要があると考える。

【今後の展望】

当初は健常者の担当者がミーティングのファシリテーションを行っていたが、現在では他部署との連絡、交渉も含め、ミーティングは障害者同士が主体的に進めている。後輩への継承を含め更なる進展を望んでいる。

5 事例5（E社）

【企業・事業所の概要】

業種は学術研究、専門・技術サービス業。主な事業内容は四輪及び汎用機的设计、試作車製作、研究テスト業務、ITシステム業務、知的財産管理業務、自動車分解整備等。従業員数1,000人以上。

【障害者雇用状況】

身体障害者18名、知的障害者9名、精神障害者11名の計38名。

【障害者が従事している主な業務】

19名が清掃業務、緑地管理業務に従事している。清掃業務は障害者を3グループに分け、作業スケジュールに沿って働いている。緑地管理業務は、社屋の周囲に植えられている樹木の枝刈りや落ち葉掃きなどを行っている。緑地管理業務は屋外で働くため体力が必要であるほか、機械を扱うため危険が伴う場面もあり、清掃業務よりも難易度が高い。ほかには4名が事務職、採用後障害の身体障害者の15名が研究開発部門に従事している。

【雇用形態】

正社員と契約社員で半々くらいである。清掃業務と緑地管理業務は契約社員になる。清掃業務は原則6時間勤務、緑地管理業務は8時間勤務である。

【雇用の質としてイメージするもの】

障害者が働く上で、受入れ方や働く環境が重要である。環境やサポートを整えることが大切であると考えている。障害者を雇用するに当たって、長期的な職場定着を視野に入れて取り組んでいる。法定雇用率の達成よりも長期的に職場定着できることを大事にしている。

【質の向上に向けた具体的取組と取組を開始したきっかけ、促進要因】

● サポート体制の整備

ジョブコーチなど、社内のサポート体制を整えることを一番最初に行った。その後、特別支援学校や就労移行支援事業所とのつながりを作り、次に職場見学や職場実習等を行っている。コミュニケーションや社会性は職場見学や職場実習を通じて判断している。障害者と健常者がお互いに理解した上で就職できるようにしたこと、外部の支援者にサポートしてもらっていることの重要性を認識している。

● 清掃業務におけるリーダー制度

上記のサポート体制の整備によって定着率が向上し、5年以上退職者が出ない状況が続き、技術的成熟度に差が生じた。評価され希望する障害者にはスキルアップを、自分のペースを守りたい者には現状のまま続けられるように、障害者のスキルアップの希望と給与のバランスを取り、働き方に幅を持たせるため、清掃業務におけるリーダー制度を始めた。

障害者雇用を主に担当している総務部門が、社内の障害者雇用の現状と課題について整理して人事部門と共有し、新制度に対する社内の理解を時間をかけて醸成した。

● 勤務時間や職種の変更

清掃業務は6時間勤務のみだったが、力がついてきた者は8時間勤務できるようにしたり、清掃業務からより難易度の高い緑地管理業務に職種変更する等ステップアップを行う。

● 研修の実施

就労移行支援事業所の職員に依頼し、コミュニケーションの取り方、ビジネスマナー、生活リズムの整え方の講座を月に1回実施することを続けている。

また、緑地管理業務で使用する刈払い機の使用許可は講習会で認定を受けた者のみに限定して出している。

【障害者の意向・希望等を把握するための工夫】

時間をかけて面接し希望を聞いている。リーダーは障害者のやる気や、リーダーの下で皆が円滑に作業をできるかどうかを考慮している。

【質の向上に向けた取組の効果】

サポート体制を整えたことで、障害者の定着率が向上した。また、リーダー制度を開始する前に障害者に新制度について周知したところ、リーダーになりたい障害者は以前よりも積極的に動くようになったり、グループ全員の動きを意識するようになる等の変化が見られている。

また、清掃と緑地管理の部門ではスタッフが付いているため、これまで他の従業員は障害者とあまり関わりがなかったが、障害者のスキルアップに伴い障害者と健常者の関わりが増えてきた。

【課題点、必要な制度や支援】

障害者に特化した評価制度はまだ作れていない。他の企業では、評価制度や賃金アップをどのように実施しているのか知りたい。企業では外部の情報を入手しにくいので情報収集できる場所が必要と考えている。横断的な情報共有を行うことで、他の企業の実情を知りたい。

清掃業務と緑地管理業務だけでは障害者を増員するのに限界がある。本来はどこの部署にも障害者を配置することが望ましいが、研究開発となるとまだ難しい部分がある。

【今後の展望】

社内型就労移行支援のようなことを行ってみてもよいのではないかと考えている。例えば、最初は清掃業務に従事しながら育成し、後に直接各部門の現場や事務職に異動させるといったことを行いたい。

6 事例6（F法人）

【企業・事業所の概要】

業種は医療、福祉。主な事業内容は総合病院（公益法人）。県の中核的な医療機関である。従業員数1,000人以上。

【障害者雇用状況】

身体障害者27名（視覚障害2名、聴覚障害6名、肢体不自由10名、内部障害9名）、知的障害者15名、精神障害者19名の計61名。

【障害者が従事している主な業務】

33名が搬送サービス（医療行為に必要な輸液等の物品を運ぶ業務）に従事しており最も多い。その他、従業員用のマッサージ（視覚障害者が担当）、医療情報のスキャン、健診施設での軽作業など様々な業務に従事している。

【雇用形態】

フルタイム勤務のパート従業員が大半である。

【雇用の質としてイメージするもの】

①働く障害者が誰かの役に立っていると実感できる職場、②障害者がチャレンジしたい気持ちを大切にできる職場、③社会貢献（雇用率の達成）、以上の三つができて、障害者に選んでもらえる職場が雇用の質の高い職場である。

【質の向上に向けた具体的取組と取組を開始したきっかけ、促進要因】

● 職域拡大

障害者雇用に取り組むに当たり、院内に障害者が作業するための部屋を設け、看護系、事務系など様々な部署から業務を切り出した。ある障害者は入職当初、搬送業務が苦手であったが、手先が器用なことを生かし医療用テープのカット等の業務を任せるところ、徐々にできる業務が増えた。その後、院内を巡回することが必要な業務を提案したところ、本人も希望したため、院内のパンフレットや病棟の材料の補充等の業務にも挑戦し、病院にとって欠かせない人材となった。

● 密なコミュニケーション

面談のほか、日頃からの何気ない声掛け、アンケートなどを行っている。また、病院幹部と年1回ふれあい懇談会を開催している。「助かっているよ、役に立っているよ」と伝えることが従業員のモチベーションアップにつながっている。

● 見える化

誰もが働きやすい職場にするために、マニュアル化や標準化、ホワイトボードを用いてその日行うことを一目瞭然にするなど「見える化」している。

● 障害者による指導役やチームリーダー

障害者が指導役やチームリーダーを担っている。搬送業務は人数が多く、スモールステップで指導しやすい業務内容のため、障害者が障害者に教える体制ができており、教え合うことを自然に行っている。

● 評価基準の設定

評価基準を設定し、基準に達した方は昇給や昇格（時間給職員から嘱託職員に変更）をしている。

【障害者の意向・希望等を把握するための工夫】

障害者が新たな業務に挑戦するときは、事前に障害者の意向を確認し、障害者が希望したときにはサポートしながら少しずつ業務の幅を広げている。支援機関とも定例で情報共有を行っている。

【質の向上に向けた取組の効果】

「見える化」により、障害者も健常者も働きやすくなった。搬送業務では健常者（看護師等）とも接するため、障害者が働けることが院内で認知され、様々な部署の業務の切り出しが更に進んだ。障害者に仕事をお願いしても大丈夫という信頼を積み上げていくことで仕事が増えた。また、障害者同士が仲間として関わり合うことが、定着の一つのキーポイントになっている。

【課題点、必要な制度や支援】

障害者の評価基準については、部署ごとの評価基準はあるが、病院全体で統一した基準が必要で

ある。いかに評価していくかに加え、受入れ側の人的・物理的な環境づくり、能力向上も必要と考える。

【今後の展望】

看護助手の補助ができれば更に業務が広がる。しかし、患者と直接対応するのはハードルが高く、どう業務を切り出すか検討している。関連病院で実施して、うまくいけば当院にも適用したい。障害者を受け入れる私たちも理解を深め、お互い理解し合える職場風土を作れたら最高だと考える。

7 事例7（G社）

【企業・事業所の概要】

業種は医療、福祉。主な事業内容は老人ホームと就労継続支援B型事業所の経営。従業員数 300人以上 500人未満。もにす認定企業。

【障害者雇用状況】

知的障害者3名、精神障害者（高次脳機能障害、発達障害を含む）10名の計13名。

【障害者が従事している主な業務】

清掃業務と看護補助（看護師が処置するときに身体を支える手伝い等をする）。正規雇用で働いている高次脳機能障害者は一部介護補助として食事介助などもしている。

【雇用形態】

正社員1名、パート従業員12名。

【雇用の質としてイメージするもの】

障害者が働くことによって企業全体で多様性を感じてもらいたい。障害の有無に関わらず、それぞれの人の特性を受け入れながら、良い職場を作ることができれば質の高い障害者雇用につながると思う。

G社の経営理念にもつながることとして、お互いに理解しながら働くことは大事にしている。介護分野は人手不足なので、それを補ってもらえるよう環境を整えていく。仕事を切り出していけば担える業務は多いので、障害者を戦力化していく。

【質の向上に向けた具体的取組と取組を開始したきっかけ、促進要因】

● 全ての従業員に共通する評価基準

様々な障害者が従事できる業務（清掃業務等）を全ての施設で用意しており、少しずつレベルアップできる体制を取っている。例えば正社員である障害者は、最初は清掃業務から始め、次に利用者の食事介助（他の職員の目が届くため、比較的取り組みやすい業務）に挑戦している。障害者だけという特別な評価方法ではなく、正社員であれば他の従業員と同じ評価、パート従業員なら他のパート従業員と同じ評価基準になる。パート従業員も1年に1回人事考課を行い、健常者も障害者も評価基準をクリアできていれば同様に昇給がある。また、施設長の推薦により、パート従業員から正社員への登用制度がある。

● 従業員への障害理解の支援

現場への最初の支援を手厚くしている。新しく採用した障害者への対応の仕方が分からないと現

場の不安が大きくなり、負担感が生じるため、採用直後は本部が手厚いサポートを行うほか、支援機関の方から障害についての注意事項の説明会を従業員向けに開催している。

【障害者の意向・希望等を把握するための工夫】

障害者に対しては、入職して1年くらいは月1回以上面談を実施し、希望などを確認している。定着してきたら面談回数は減らしている。正社員は目標管理制度を使ってキャリアアップにつなげている。本部としては2か月に1回は必ず面談を実施し、キャリアの話が出てきたら施設長や支援者とも連携しながら対話の場を設けている。

【質の向上に向けた取組の効果】

法定雇用率を満たすために施設長を含む5人ほどのメンバーでプロジェクトチームを発足してからは、早期離職がなくなった。一緒に働く従業員の理解が増したことが定着の大きな要因。また、障害者のための手厚いサポート（業務マニュアルや時間割の作成等）は介護業務を担う外国人の雇用にも活用できている。また、障害者と一緒に働く従業員の不安が減り、壁がなくなってきた。障害者を仲間の一人として見るように変わってきている。

【課題点、必要な制度や支援】

障害者が介助業務に携わることができるとよいと考えるが、訪問介護ということもあり、なかなか難しい。IT機器でサポートすることで、障害者も働けるようになるとよい。

【今後の展望】

障害者が就労継続支援B型事業所の指導者を担ったり、看護補助をする障害者同士がサポートできる体制を作りたい。業務を教えることのできる障害者がいればよい。

8 事例8（H社）

【企業・事業所の概要】

業種は医療、福祉。主な事業内容は介護事業全般、デイサービス、グループホーム、小規模多機能型居宅介護、サービス付き高齢者向け住宅の運営など。従業員数40人以上100人未満。

【障害者雇用状況】

身体障害者3名（視覚障害2名、肢体不自由1名）、知的障害者2名、精神障害者2名（障害者手帳非所持者を含む）の計7名。

【障害者が従事している主な業務】

主な業務内容は介護業務と清掃業務である。視覚障害者はリハビリ職（あんま、マッサージ）である。介護職として直接的に利用者に関わる障害者は介護の資格を所持している。通常の介護業務に近い介護補助（食事介助や生活援助、掃除や片付け等）に従事している障害者もいる。本部で事務職に従事している障害者もいる。

【雇用形態】

正社員及び契約社員4名、パート従業員3名になる。正社員には身体障害者、知的障害者及び精神障害者がいる。

【雇用の質としてイメージするもの】

例えば、音楽の技能を有する者にはピアノ演奏を通じたイベント運営を担ってもらうなど各人の得意分野に応じて業務を割り当てることだと考える。また、コミュニケーションに困難を抱える者には清掃や洗濯等の作業を担当してもらうなど、個々の能力や特性を踏まえた業務配分を行っている。一律にできる・できないではなく、できることを引き出し、意欲によって業務を変えることである。

【質の向上に向けた具体的取組と取組を開始したきっかけ、促進要因】

● 職域の拡大

業務の幅を広げていく。できること、できないことを管理者等が判断しながら、担当業務を増やしていく。必要に応じ、健常者がサポートし、外部の支援機関にも定期的に様子を確認してもらっている。

● 採用前のマッチング

採用前に介護職に興味がある障害者を支援機関から紹介してもらい、ボランティアから始めて行動や関わり方といった様子を見ながら判断した上で採用している。学校卒業者以外の障害者は支援機関や社会福祉協議会などから紹介され、採用した。

● 全従業員を対象とした Off-JT 研修

介護現場で必要な知識やスキルを習得するための研修制度を用意している。座学の研修は全従業員が受講する。障害があるから研修から外すという考えはない。内容が分からず聞き直す必要があればサポートする。

● 全従業員共通の人事評価制度

障害の有無に関わらず全従業員共通の人事評価制度を適用している。共通項目としては研修の受講の有無、提出物の内容や提出状況について評価する。個人評価は目標に対して自己評価し、その報告を受けて管理者がフィードバックしながら進めている。例えば、何らかの業務を独力で進められるようになった、専門的な知識を習得した等の成果を管理者が評価し、評価に反映させている。

【障害者の意向・希望等を把握するための工夫】

管理者又はリーダーが相談の窓口になり、丁寧に話を聞いている。定期的に面接を行い、希望があれば新たな業務遂行の機会を与える。年度初めに自分自身がどうなりたいか、次年度は何を担当したいか申告し、それに沿って業務内容を考える。ただし、実施が困難な場合は、相談の機会を設ける。

【質の向上に向けた取組の効果】

以前は健常者が障害者に対し、先回りして過度にサポートすることもあったが、今はその人に実施可能な業務に従事してもらい、障害の有無に関わらず苦手な部分は互いにカバーし合うという考え方が現場の従業員に浸透してきている。加えて、個々の障害者に適した教え方や接し方ができるようになってきている。従業員全体が戦力になっている。

【課題点、必要な制度や支援】

今後は障害者のライフサイクルが変化しても仕事を継続できるよう、会社としての対応が必要に

なると考えている。また、障害者の定年後についても検討する必要がある。

障害者が担当することが難しい業務もあるため、その中でいかに意欲を持って働いてもらうか、会社としてどのような研修や業務を提供していけるかといった点が課題である。

【今後の展望】

H社として、障害者にどのような能力やスキルを身につける必要があると考えているかを伝えるとともに、障害者のスキルを向上させるための指導を行い、障害者が携わる介護業務の中の生活支援の精度を高めることが必要と考える。

9 事例9（I社）

【企業・事業所の概要】

特例子会社。業種はサービス業（他に分類されないもの）。主な業務内容は親会社からの受託業務。従業員数300人以上500人未満。親会社は金融業、保険業。

【障害者雇用状況】

身体障害者9名、知的障害者229名、精神障害者60名の計298名。

【障害者が従事している主な業務】

事務補助、社内便の取扱い、名刺作成、清掃・整備、喫茶（接客）、販売等に従事している。物流業務ではパンフレットを管理して、必要在庫を出荷している。事務補助を担当する障害者が最も多い。

【雇用形態】

基本的には正社員への登用を原則としている。入社して3か月間は契約社員になる。一部正社員以外で短時間勤務の従業員もいる。

【雇用の質としてイメージするもの】

同じ仕事をずっとやり続けるのではなく、働く障害者のキャリアアップ、研修制度の充実、人材育成等、長く働いてもらえるような取組をするイメージである。障害者が成長することを大事にしている。

【質の向上に向けた具体的取組と取組を開始したきっかけ、促進要因】

● 他部署の体験

座学の研修だけでなく、在籍している部署以外の業務も体験できる仕組みも作っている。他部署の業務を体験することにより、改めて自身が従事している業務の良さも分かる。

他部署に興味を持っていたり、他部署での活躍可能性が見込まれる際は、研修の一環として社内トレーニー制度を提案する。社内トレーニー受入先の部署に異動になった障害者もいる。社内トレーニーの必要性は上司に判断してもらっている。

● 戦力化

戦力化に当たっては、全ての従業員に対し新たな業務にチャレンジする機会を大切にしている。最初はスモールステップで段階的に覚えてもらうが、複数の業務・工程を覚えてもらう機会を作ることを大切にしている。

また、業務の中で様々な役割（業務の進捗管理を行う、チームリーダーを担当する、実習生に業務を教えるなどの役割）を担ってもらい、戦力化している。

● キャリア研修の実施

入社後2～3年が経過すると、自分がスペシャリストになりたいかゼネラリストになりたいか、昇給を目指したいか今のまま働きたいか等の希望が生じる。そこで、入社4年目の従業員を対象として、自分の働き方のイメージについて用紙に記入し、それをもとにグループで話し合うキャリア研修を実施している。I社は設立から15年以上経過しており、社歴の長い社員も在籍している。そのため、近年では昇格や新しい業務への挑戦がすぐには実現しない場合でも、社員が前向きに自身のキャリアを考えられるよう、キャリア研修を取り入れた。これにより、モチベーションの維持や将来への展望を持つ支援を行っている。

● 人事制度

指導力や進捗管理等、それぞれの障害者に求められる評価項目があり、フィードバックや振り返りを丁寧に実施している。

人数の変動はあるが、約14名の障害者がリーダー職になっている。リーダー職はマネジメント力が求められ、給与も評価項目も変化する。人材育成等、日頃から様々な役割を経験するため成長につながっている。

● 自己啓発制度

社内で指定された資格を取得する際は、受験料の補助や奨学金を支給している。例えば、ビルクリーニング技能士を取得した際は所定の金額を支給している。ほかには福祉、パソコン系、簿記、バリスタの資格などが対象である。アビリンピックへの出場も促している。

● 表彰制度

全国大会等で入賞した従業員を表彰する制度がある。絵画で受賞した従業員や障害者スポーツで活躍した従業員にも、表彰の機会はある。

● 他の特例子会社との情報交換

特例子会社同士のつながりやネットワークを大事にしている。同じ業種の特例子会社もいくつかあり、抱えている問題や保護者との関係も類似しているため、定期的に集まって情報交換をしている。一般社団法人障害者雇用企業支援協会（SACEC）などの障害者雇用企業が集まっている団体には複数名が参加しており、セミナー等で他企業と関わっている。ネットワークがなかったら先方に直接連絡をし、見学をさせてもらうこともある。

【障害者の意向・希望等を把握するための工夫】

人事面談で配置や希望する将来の役割についてヒアリングを実施している。

【質の向上に向けた取組の効果】

成長できること、自分の成長を実感できることは自己実現や働く意味につながる。業務を通じて人の役に立っていることを実感できる効果もある。こうした雰囲気はI社の成長につながっている。外部の方々とのやり取りが増え、企業のブランド価値の向上にもつながっている。

【課題点、必要な制度や支援】

一つ一つ個別の部署と調整しているが、業務の創出は親会社も苦勞している。従業員は増えるが業務は増えない状況があり、新しい業務をどう創出するかが課題である。

人事評価については、特にスペシャリスト志向の従業員は、評価項目とのミスマッチにより評価点が伸びにくい傾向が見られる。現行の人事評価制度のみでは、昇格を希望しない従業員や、特定業務のスペシャリストを目指す従業員に対して、十分なキャリア支援が行き届いておらず、モチベーションの維持が難しいという点が課題である。

10 事例 10（J社）

【企業・事業所の概要】

特例子会社。業種はサービス業（他に分類されないもの）。従業員数 300 人以上 500 人未満。もにす認定企業。親会社の事業内容は衣料品・雑貨等の企画・製造・販売。

【障害者雇用状況】

身体障害者 43 名、知的障害者 63 名、精神障害者 133 名の計 239 名。従業員の約 8 割が障害者である。

【障害者が従事している主な業務】

主な業務は、ビジネスサポート事業。障害者は店舗支援スタッフとして各店舗に所属し、清掃、品出し等を担当している。障害種別では、バックオフィスは身体障害者が、店舗物流は知的障害者と精神障害者が多い。接客対応を担う障害者もいる。他に、本部の DX 支援業務に 1、2 名在籍している。

【雇用形態】

障害者は正社員が多い。時間等に制限がある者はサポート職として 1 日 6 時間の勤務を行う限定正社員制度もある。

【雇用の質としてイメージするもの】

自立して業務ができること、安定した就労ができることが質の高い障害者雇用だと考える。基本的には、自身で業務を完結できることである。DX 業務などの専門分野や店舗で障害者が活躍できるなど企業の生産性に寄与していることだと考える。

【質の向上に向けた具体的取組と取組を開始したきっかけ、促進要因】

● 健常者と同じキャリアアップ

店舗や物流の現場では障害者と健常者が共に働いている。障害者や健常者という区分はなく、業務を習得して、マネジメント力が付いてくればキャリアアップや、ステップアップができるようにしている。障害者でリーダーとして、チーム内で指導する立場の者もいる。障害を個性と捉え平等に活躍してもらっている。

● ジョブコーチ等の各部署への配置

教育体制を整備し、ジョブコーチや生活支援員といった有資格者や、精神・発達障害者しごとサポーター養成講座を受講した者を配置している。物流に関してはチーム制になっており、チームの

リーダーやジョブコーチ、定着担当の従業員が教育する。店舗でもジョブコーチの資格を取得した従業員が指導に当たる。ジョブコーチは採用当初は頻繁に支援し、徐々にナチュラルサポートに移行していく。

● 人事評価制度の活用

物流、店舗における業務ごとにOJTシート（OJTで用いる業務習得記録票）があり、OJTシートに沿って面談や評価を実施している。人事考課の評価基準は本社と同様であり、評価結果を昇格、キャリアアップに反映している。マネジメントが得意である又は自分の専門分野を黙々と遂行できる等、どちらかが秀でていればそれに応じて等級が上がる。マネージャークラス（中間管理職）まで昇格して活躍している障害者もいる。

【障害者の意向・希望等を把握するための工夫】

年2回の人事考課があり、評価に応じて自動的に昇格することもあれば、ポストを用意して昇格してもらうこともある。その際は障害者本人の希望も考慮している。

事務、物流、店舗などの複数の機能が存在している拠点では、例えば事務職から店舗に移りたいなどの要望により、所属先を変更している。過去に本部に出向という形で転勤した方もいる。キャリアは意思を尊重している。

【質の向上に向けた取組の効果】

正社員登用者が増えていること、時給の上昇につながっていることが取組の効果である。社内の満足度調査でも満足度が高いといった数字が出ている。

【課題点、必要な制度や支援】

社内勉強会は頻繁に開催しており、会社としての研修も実施しているが、研修に関しては再設計も必要だと考えている。

【今後の展望】

必要な配慮を行うことで、長く働ける企業となることを目指している。関係機関と連携を取ることが定着率や人材確保に寄与しているので今後も続けたいと考えている。業務や職域の拡大についても親会社にだけ任せることのないように主体的に取組を進めていきたい。

11 事例 11（K社）

【企業・事業所の概要】

特例子会社。業種はサービス業（他に分類されないもの）。従業員数 300 人以上 500 人未満。親会社の事業内容は金融業、保険業。

【障害者雇用状況】

身体障害者 3 名、知的障害者 101 名、精神障害者 141 名の計 245 名。設立当初は特別支援学校から採用する知的障害者が多かった。近年は就労移行支援事業所から採用する精神障害者が多い。法定雇用率の上昇に伴い従業員数が増えている。

【障害者が従事している主な業務】

主な業務は親会社からの受託業務。入力、物流、清掃、カフェ等での業務もある。親会社へ出向し

ている障害者は総務や保険金請求書類の整理、入力、顧客への電話対応も実施している。

【雇用形態】

原則として2年働くと無期雇用の正社員になる。正社員と契約社員の割合は9：1くらいである。

【雇用の質としてイメージするもの】

一番は社員の成長だと考える。人材育成を通じて成長するという考え方が、最も適切であると感じている。

【質の向上に向けた具体的取組と取組を開始したきっかけ、促進要因】

● 成長に向けた定量的データの取得

新たな業務へのチャレンジであるチーム異動の回数、見学会の受入れ回数、グループ会社に対する支援の頻度、アビリンピックの参加者数等の指標を社内で8項目ほど定め、定量的にデータを取って定点観測を行っている。

● チームリーダー制等の社内資格

一定のスキルを積んだ障害者はチームリーダーになることができる。チームリーダーの要件をまとめたチェックシートがあり、例えば、支援者不在時に周囲の人を支援できるか、指導できるか等をチェックし、認められれば任命され、手当も付く。

● 社内インターンシップ制度

社内インターンシップ制度（自分の職場以外の部署を体験できる制度）がある。社内インターンシップ制度は支社をまたいで行い、できることを増やし、自身のキャリアを考える機会にしている。社内インターンシップ制度を契機に異動した方もいる。

● 社内表彰制度

業務上の工夫などの優れた取組を表彰する社内表彰制度がある。社内表彰制度は大きなモチベーションになり、好事例を他部署へ展開しやすく、社内の一体感も高まっている。去年は実習生に向けて仕事の経験を語る座談会の取組が最優秀賞を受賞した。座談会の参加者の入社希望や先輩への憧れにつながっており、実施者自身も成長を遂げることができた。

● 研修等の実施

自己研さんのために、通信講座の受講料を半額負担している。それとは別に、SST研修を支社ごとに実施している。SST研修は仕事に向き合う際やコミュニケーションで役に立っている。

成長する上で自ら学ぶことがとても重要だと考えているため、お金の使い方、年金の申請方法等、障害者の要望を聞きながらニーズに合ったテーマで勉強会を実施している。

● 障害者独自の人事評価制度

当初は親会社の人事評価制度に合わせて職務遂行能力に基づく評価をしたが、障害者にはあまり適さなかったため、7つの行動目標に変更し、健常者とは異なる基準を作って評価している。

● 親会社への出向制度の創設

親会社への出向が実現しており、現在2名の障害者が出向している。出向制度ができたことで、業務やキャリアの選択の幅が広がり、親会社への出向を目指す障害者も出てきている。

● 支援機関の活用

入社時に支援機関への登録を強く推奨している。プライベートな問題が業務に影響する場合もあるため、支援機関の力を大いに借りながら解決している。

● 支援者のスキルマップの作成

支援者側のスキルマップという社内独自のシートを作成し、支援者にスキルが身についているかどうかをチェックしている。業界は独自の専門用語が多いため、K社の支援者は事務の経験やスキルのある者を採用しており、障害者の支援には初めて携わる者も多い。そのため、いつまでにどのようなスキルを身に付けたらよいかを整理したスキルマップを作成した。支援者も社内外の研修や講座に参加しスキルアップに努めている。

【障害者の意向・希望等を把握するための工夫】

年初、中間、振り返りと年3回面談がある。特に年初の面談の際にどうなりたいか一年の目標を決め短期的な目標を設定していく。中にはリーダーを希望しない障害者もいるため、リーダーを任命する際は、リーダーになりたいかどうかの希望は必ず事前に確認している。

【質の向上に向けた取組の効果】

健常者と同じ人事評価制度を適用していた頃は、複雑な内容であったため、なかなか障害者自身の「こうなりたい」という動機づけにつながらなかったが、障害者独自の人事評価制度の基準を作ったことで障害者から希望が出てくるようになった。昇給にも連動している。

【課題点、必要な制度や支援】

親会社への出向や転籍は制度や実績を作ることがとても大変であり、就業規則も変えなくてはならないため、現状ではまだ出向にとどまり転籍事例はない。

最近は加齢の問題もあり、家庭との連携も必要である。

【今後の展望】

親会社への転籍が実現すれば転籍者は親会社での処遇になるため、いつかは親会社への転籍を実現させたいと考えている。

12 事例 12 (L社)

【企業・事業所の概要】

特例子会社。業種はサービス業（他に分類されないもの）。主な事業内容は店舗に送るメール便の管理、各部署への配送、カタログ等の受発注、入力、刺繍・縫製作業等。従業員数40人未満。もにす認定企業。親会社の事業内容はホームセンターチェーンの経営。

【障害者雇用状況】

身体障害者3名（うち重度障害者1名）、知的障害者7名（うち重度障害者4名）、精神障害者3名の計13名。

【障害者が従事している主な業務】

オフィス業務が中心である。店舗に送るメール便の管理、店舗からの受託物を各部署に配送する業務、カタログやパンフレットの受発注、名刺作成、入力（商品の登録、商品の伝票整理、入力等）、

データ化、刺繍や縫製作業、ユニフォームの受発注などに従事している。幅広い内容の業務を親会社から受託している。

もともとL社は特例子会社ではなく、親会社のアウトソーシング業務を行う健常者が大部分を占めていた。そこから徐々に障害者の採用を拡大した。そのため、障害者と健常者は同じ業務を行っている。

【雇用形態】

基本は1日6時間以上の勤務を行うパート社員。評価が良好であれば賞与も支給される。

【雇用の質としてイメージするもの】

育成によって障害者が活躍できる環境を作ることである。会社にとって障害者の存在が不可欠であるという状況になるようチャレンジしている。長い目で見たとときに、事業の成長につながること、すなわち親会社の各部署の業務を担ったり、将来的には親会社への出向も実現できるように育成していきたい。

単に正社員に登用することや給与を上げるだけでなく、活躍の土台を作ることが「雇用の質の向上」だと考える。数合わせではなく活躍できる状況を作ることが大切である。

【質の向上に向けた具体的取組と取組を開始したきっかけ、促進要因】

● 障害者の職域拡大

健常者と同じ業務のため、道具の使い方を教え、安全教育を行い、タイピング等の宿題を実施している。加えて、日頃の関わりの中で常に声をかけて、社会人として社会性を育むことを意識している。受託業務で親会社へ出向くと「こんなに仕事ができるのか」と驚きの声をいただくが、スキルだけでなく社会性やコミュニケーションの向上に障害者が真摯に取り組んでいるからこそ評価してもらえている。

新しい業務を習得する際は、ジョブコーチなどの支援者がついて手本を示しながら教育している。様々な業務があるため、個々の特性に応じた配置及び業務ローテーションとなるよう支援者が協議し、障害者に業務を依頼している。

● 親会社に出向いて業務を行う機会の拡大

受託業務を行う際は、親会社に出向いて業務に従事している。親会社の社風も、障害者も分け隔てなく受け入れている。

【障害者の意向・希望等を把握するための工夫】

現状の作業ができるようになれば次に何をチャレンジするかということを、障害者と話し合っている。また、年に2回目標設定をして、障害者に意向確認のためのヒアリングも行っている。

【質の向上に向けた取組の効果】

障害者だけで遂行できている業務は増加している。人事評価により、評価が良好な障害者は本人の希望に基づき6時間勤務を7時間勤務に延長している。それを見て競争心を持つ障害者もいる。受託業務で親会社の各部署を訪問する際に、特例子会社の代表で行っているという心構えを持つ方もいる。

障害者と健常者が一緒に働くことが当たり前になっており、日常的な交流により分け隔てがなく

なっている。また、親会社の従業員がL社の育成や指示の出し方を見て、障害者への対応や見方が変わってきている。

【課題点、必要な制度や支援】

従業員数が多くなり効率を求めると、同様の育成は難しい。生活面の支援はL社の支援者が対応するより、支援機関と連携する方が適切と考えている。

【今後の展望】

障害者を育成して出向、転籍の形で、親会社の各部署で活躍してもらいたいと考えている。

13 事例 13 (M社)

【企業・事業所の概要】

特例子会社。業種はサービス業（他に分類されないもの）。主な事業内容は清掃業務とオフィスサポート業務。従業員数 40 人未満。親会社の事業内容は印刷業。

【障害者雇用状況】

身体障害者（聴覚障害）2名、知的障害者17名、精神障害者10名の計29名。

【障害者が従事している主な業務】

主に知的障害者中心の清掃業務（ビルメンテナンス）と精神障害者中心のオフィスサポート業務の二つがある。デリバリー（郵便物・宅配物の集荷・仕分け・各部門への配達等）、社内のコンビニ運営も行っている。M社は親会社の本社ビルの中にあり、清掃業務は親会社の中を巡回しながら行っている。オフィスサポート業務も親会社の各部署から業務を受託している。親会社の各部署に直接出向くときもある。スキニング業務の要請は多い。親会社が本業に専念できるよう、本業の周辺の様々な間接業務を担っている。

【雇用形態】

正社員と契約社員の両方である。採用時点では契約社員だが、評価に応じて正社員への登用がある。

【雇用の質としてイメージするもの】

障害者が生き生きと働ける環境を整えていくことを念頭に置いている。

【質の向上に向けた具体的取組と取組を開始したきっかけ、促進要因】

● 業務の拡大

清掃業務は現状より拡大することが難しいため、別業務を拡大する構想を始めた。従業員の能力に応じて、仕事を割り振っている。オフィスサポート業務は4年前に立ち上げ、PCを使える精神障害者を採用して拡大した。近年では社内に認知されてきて、様々な部署から依頼が来ているので仕事を増やしたいと考えている。

● 人事評価制度の作成

12の評価項目のうち、基本管理の6項目（勤怠、健康管理等）は障害者全員に当てはまる評価項目であり、業務管理の6項目（各職種に応じて求められる能力・スキル）は個人に合わせたテーマを決める項目であり、半年ごとに評価を行っている。精神障害者には自己評価をしてもらい、フ

フィードバック面談を実施している。知的障害者も当初は同じ方法を用いていたが、自己評価を適切に付けることが難しい方もいたため、「○△×」形式の評価に修正した。上司はABC評価を行い、それを共有して面談する。障害者は障害種別や個人によって特性が異なるため、親会社の評価基準では障害者を適切に評価することが難しい面もある。そのため、障害者に合った評価制度を作った方がよいと考えた。

● 正社員への登用

グレード1～4までの4段階のグレードがあり、グレードごとにAからEの5段階評価を行っている。一定の基準を満たすとグレードが1つ上がる。最上位のグレード1は他の社員に業務を教えることができるレベルであり、グレード1を2期維持できたら正社員に登用される。正社員は、親会社の正社員とほぼ遜色ない形の賃金体系を整備し始めている。親会社で障害者を雇用していた頃には正社員への登用制度はなく、特例子会社化してから制度を整備した。

● 一体感の創出

M社の従業員はシフト制の勤務のため、終業後に皆で集まるのが難しいため、業務時間内に集まって交流する時間を作っている。例えば二十歳になった従業員のお祝いなどを行っている。M社としての一体感を醸成したいと考えて実施している。

【障害者の意向・希望等を把握するための工夫】

正社員になりたいかどうかといった希望は確認している。原則月に1回定期的に面談を実施しているが、オフィスサポートチームはチーム内の人間関係への対応もあり現在は週1回の頻度で面談を実施している。また、支援機関の支援者や保護者を含めた三者面談や四者面談を行い、支援機関からアドバイスをもらっている。

【質の向上に向けた取組の効果】

評価の仕組みを導入したことで障害者本人の納得感につながっている。また、障害者自身が達成した領域と未達成の領域を自覚することにつながっている。加えて、グレード制の導入により、より上のグレードへ上がった他の障害者を見て、同じようになりたいという向上心を持ち始めた者もいる。

【課題点、必要な制度や支援】

賃金格差が一番の課題と考えている。そこで、人事評価制度、正社員への登用、合理的配慮等を整備しているが、まだ道半ばである。正社員に登用した従業員は、親会社と同じレベルの賃金にしたいが、その場合は親会社の評価制度にも合わせる必要がある。

【今後の展望】

親会社から新規業務の要望もあるため、さらに職域を拡大したい。

また、今後も引き続き処遇の改善に取り組んでいきたい。

第3節 調査結果のまとめ

本章第2節では、障害者雇用の質の向上に向けた取組を積極的に行っている13の企業事例を紹介した。各企業において、能力開発、人事評価制度、処遇、キャリア形成などに関する多様な取組が行われていることが明らかとなった。

本節では、下記の観点に注目して、ヒアリング調査の結果をまとめる。

まず、各企業が「雇用の質としてイメージするもの」について所見を述べたうえで、各企業の取組を整理し概観する。整理に当たっては、各企業の取組を「ハード面」と「ソフト面」の観点から分類する。ここでは「ハード面」を能力開発（職域拡大の取組を含む）、人事評価制度、処遇、キャリア形成を促す正社員登用制度などに関する制度面の取組とし、「ソフト面」を上司、指導担当者、同僚、支援者等との人的な関わりやサポート等の取組とする。

また、「障害者の意向・希望の把握」、「質の向上に向けた取組の効果」についても所見を述べる。

1 雇用の質としてイメージするもの

(1) 「障害者にとっての雇用の質」と「企業にとっての雇用の質」

企業にとって、雇用の質をどのように捉えているか整理することが必要であると考えられるため、ヒアリング調査において、各社に「雇用の質としてイメージするもの」を尋ねている。その際に企業から、雇用の質とは「障害者にとっての雇用の質」か「企業にとっての雇用の質」かどちらかという質問もあった。今回のヒアリング調査によって、雇用の質には、安心して働ける職場環境、高い処遇、キャリア形成などの「障害者にとっての雇用の質」と、障害者が業務をしっかりと実施して、企業の業績に貢献するといった「企業にとっての雇用の質」という視点があることを改めて認識した。

「障害者にとっての雇用の質」に該当する回答としては、例えば「働く障害者が誰かの役に立っていると実感できる職場、障害者がチャレンジしたい気持ちを大切にできる職場」（F法人）など、障害者が意欲ややりがいを持って生き生きと働ける環境を重視する回答があった。「企業にとっての雇用の質」に該当する回答としては、例えば「DX業務などの専門分野や店舗で障害者が活躍できるといったように、企業の生産性に寄与していること」（J社）など、企業の生産性や事業の成長への貢献を重視する回答があった。「障害者にとっての雇用の質」と「企業にとっての雇用の質」の両方に重なる回答としては、「人材育成を通じた成長」（K社）、「障害の有無に関わらず、それぞれの人の特性を受容しながら、良い職場を作ること」（G社）など、障害者の職務能力の向上や健常者と共に働く環境を重視する回答があった。

能力開発や研修の実施は、障害者のキャリアアップにつながる取組であり、同時に企業にとっては生産性向上につながる取組でもあり、処遇改善も障害者にとってのメリットだけでなく、職場定着やモチベーション向上といった企業にとってのメリットにつながる取組である。このように、「障害者にとっての雇用の質」、「企業にとっての雇用の質」は双方切り分けられないものであり、あくまでも取組の目的や背景に関わるものであると考えられる。

ただし、「障害者にとっての雇用の質」という視点もきちんと持っていないと、障害者に伝わりに

くく、自らの取組につながりにくいと考えられる。例えば、健常者と共通の複雑な評価制度が障害者の動機づけにつながりにくかったK社では、障害者独自の評価制度を整備したことで、障害者から希望が出てくるようになったという効果が見られた。障害者と企業が win-win な関係を構築するためにはどちらの視点も必要であると考えられる。

(2) 障害者の担当業務による違い

障害者の担当業務については、「障害者が担当する独自の業務を行う事例」と「障害の有無に関わりなく同一の業務を行う事例」が見られた。前者は、社内の業務を切り出して担当業務を創出するケースが典型であり、後者は、障害に配慮した職場環境を整備しつつ、業務自体は健常者と同じ業務を担当するケースが典型である。

E社のように障害者が清掃業務や緑地管理業務を担当して、「障害者が働く上で、受入れ方や働く環境が重要である。環境やサポートが大きい」と考える企業もあれば、C社のように、「基本的には、障害者だからといって特別扱いはしない。障害特性上やむを得ないことは別としても、依頼する仕事等は区別しない。健常者と障害者が同じ土俵にいることが重要で、同じ職場で同じ業務に従事することができるようになれば、C社の仕事の質も担保される」と考える企業もある。このように担当業務の違いによっても、障害者に対してサポートするといった方向性と、同じ業務を一緒に行っていくといった方向性に分かれ、「雇用の質としてイメージするもの」の違いが表れている事例も見られた。

なお、障害の有無に関わりなく同一の業務を行う場合、障害者の雇用の質の向上に向けた取組を積極的に行っており、B社のように、「企業全体として働きやすい職場づくりをした結果として、障害者雇用の質が高くなると考えている。「働きやすい職場にするために短時間正社員制度のような制度を整備することや、障害特性上必要な配慮やサポートを行うことが大事である」と考えている企業や、D社のように経営理念として従業員の多様性の尊重を掲げ、障害の有無に関わらず従業員の主体的なキャリア形成を促すために社内副業、自己啓発支援等の制度を整備している企業もあるが、こうしたダイバーシティマネジメントの観点から、障害の有無に関わらず、全ての従業員に対して、配慮がなされている企業ばかりではなく、一般的には健常者と同じ業務に従事するに当たり、配慮が不十分で、障害者本人の能力や努力でカバーできなければ離職を余儀なくされるという障害者雇用の質の向上に向けた取組を実施しているとは言えない企業もあるものと考えられる。

こうしたことから、障害者の雇用の質の向上に向けた取組内容を見ていくときは、単に表面的な内容のみを捉えるのではなく、その取組の目的、背景も踏まえて考えることが重要である。

(3) 障害者の配置場所による違い

今回の調査においては、就業場所が健常者と同一かどうかという障害者の配置場所による違いは障害者の担当業務による違いとは異なり、「雇用の質としてイメージするもの」の違いに直接つながるコメントは特に見られなかった。この背景として、特例子会社において、業務のやりとりなどで親会社の健常者と日常的な交流がある事例も複数見られた。業務として健常者との関わりがあるかどうかといった点も、健常者と障害者の関係性を見ていくうえでは重要な観点であると考えられるため、物理的な配置場所の違いが、「雇用の質としてイメージするもの」の違いに直接つながらな

ったのではないかと推察される。

2 企業における障害者雇用の質の向上に向けたハード面の取組

雇用の質の向上に向けたハード面の取組としては、職域の拡大に関すること、キャリアアップに関すること、昇給・昇格や手当制度に関することが多く挙げられた。

職域の拡大に関しては、9事例²（B社、E社、F法人、G社、H社、I社、K社、L社、M社）あり、B社の独自のスキル表を活用して従業員の業務の幅を拡大する方法を障害の有無に関わらず適用しているといった全従業員対象の制度を障害者にも適用している例がある一方で、F法人の業務の切り出しなど、障害者のみを対象とした例もあった。そのほか、社内インターンシップ制度や社内副業制度など様々な業務を体験する中で職域を拡大していく事例も見られた。

キャリアアップに関しては、リーダー制度が5事例（E社、F法人、I社、J社、K社）、研修実施が5事例（E社、H社、I社、J社、K社）、正社員登用が4事例（G社、I社、K社、M社）あった。正社員登用については、G社のように管理職の推薦により正社員登用している例、M社のように評価結果に応じて正社員登用している例、I社やK社のように原則として時期が来れば契約社員から正社員になる事例があった。

昇給・昇格や手当制度に関しては、人事評価制度の導入による昇給・昇格が7事例（F法人、G社、H社、I社、J社、K社、M社）、手当制度が3事例（A社、I社、K社）あった。人事評価制度についても、G社のように健常者と障害者で同じ評価基準を適用している例がある一方で、M社のように障害者に合った評価制度を作っている事例もあった。

3 企業における障害者雇用の質の向上に向けたソフト面の取組

雇用の質の向上に向けたソフト面の取組としては、サポートに関すること、障害理解に関すること、採用前のマッチングに関すること、作業のステップアップに関することが挙げられた。

サポートに関しては、4事例（E社、J社、K社、L社）あり、社内のジョブコーチ配置や支援者のスキルマップの作成などの取組が見られた。

障害理解に関しては、3事例（A社、D社、G社）あり、健常者に向けた障害特性等の説明会のほか、聴覚障害、視覚障害、車椅子の疑似体験や電動車椅子の乗車体験会などの取組が見られた。

採用前のマッチングに関しては、3事例（C社、E社、H社）あり、職場実習や採用前の介護ボランティアの実施の取組が見られた。

作業のステップアップに関しては、3事例（B社、C社、I社）あり、簡単な作業から始め、徐々にステップアップする取組が見られた。

そのほか、A社のように全ての障害者に毎日体調確認を行い家族の協力も得ている例、F法人のように業務マニュアルやホワイトボード等を活用した見える化を行い、障害の有無に関わらず働きやすい環境を整える工夫を行っている例、H社のようにピアノ演奏を通じたイベント運営など得意

² 取組等の事例については、ヒアリング調査で把握したものに限られるため、例示した企業以外でも取組を実施している企業はあるものと考えられる。他の例示も同様である。

分野に応じた業務割当を行っている例が見られた。

4 障害者の意向・希望を把握するための工夫

障害者の意向・希望を把握するための工夫としては、事例によって頻度や方法は異なるものの、全ての企業において面談が実施されており、面談において障害者の意向や希望の把握がなされていた。A社、H社、J社のように障害者の希望に応じて担当業務を決めている事例、F法人、M社のように支援機関による面談や情報共有を実施している事例、C社のように面談外での声掛けを実施することで障害者の希望の把握を行っている事例が見られた。D社のようにキャリアプランシートへ今後自分がどのようなキャリアを考えているか記入した上で上司と面談を実施したり、経営層が障害者の話を直接聞くための場を設けている事例、G社のように目標管理制度を使用してキャリアアップにつなげている事例も見られた。

また、F法人、M社のように、幹部とのふれあい懇親会、二十歳のお祝いなど業務時間内に集まって交流する時間を設けるといった業務外のコミュニケーションの場を設けている事例も見られた。

J社のように、職場環境の改善等を目的として、業務内容や職場環境についての従業員の満足度を確認するための従業員満足度調査を実施している企業もあり、面談だけでなくこうした方法も、質の向上に向けた取組のためには有効ではないかと考えられる。

障害者雇用の質の向上に向けた取組のためには、障害者の意向・希望の把握は、現状や問題の確認、対策の実施のために欠かすことができない要素であるとともに、面談の実施や日常的なやり取りなど障害者とのコミュニケーション自体が障害者雇用の質の向上に向けた重要な取組であると考えられる。

5 質の向上に向けた取組の効果

雇用の質の向上に向けた取組の障害者本人への効果としては、①障害者の自発性や責任感の醸成、②障害者の定着率の向上、③障害者の処遇の向上、④障害者の満足度の向上といった効果があるとの事例が見られた。

また、職場全体への波及効果としては、①健常者の障害者への理解の促進、②障害者雇用を生かした職場環境のバリアフリー化、③企業ブランド価値の向上といった効果があるとの事例が見られた。

(1) 障害者本人への効果

障害者の自発性や責任感の醸成に関しては、6事例（A社、C社、E社、K社、L社、M社）あった。A社では当初は指示された業務のみを行っていたが、スキルアップして今は障害者同士が協力し、自発的に行動して業務を進めるようになった。C社ではステップアップしてできる業務が増えたことにより、自信や責任感が醸成された。E社ではリーダー制度によりリーダー希望者が積極的に動くようになったり、グループ全員の動きを意識するようになった。K社では健常者と同じ複雑な評価制度の適用では障害者自身の動機づけにつながらなかったが、障害者独自の評価制度の基

準を作成したことで障害者から将来への希望が出てくるようになった。L社では障害者同士の競争心の醸成や受託業務で親会社へ行く際に特例子会社の代表として行っているという心構えにつながっている。M社では障害者に合った独自の評価制度を導入したことで、障害者自身の達成度の自覚やグレード制を採り入れたことによる向上心の醸成につながっている。

障害者の定着率の向上に関しては、4事例（A社、E社、F法人、G社）あった。A社では、達成感や周囲に認められることが職場定着につながっている。E社ではジョブコーチなどの社内及び外部の支援者のサポート体制を整えたことで障害者の定着率が向上した。F法人では密なコミュニケーションなどにより、障害者同士で仲間として関わり合うことが定着の一つのキーポイントになっている。G社ではプロジェクトチームを発足させ健常者の理解が増えて、早期離職が減少した。

障害者の処遇の向上に関しては、3事例（J社、K社、L社）あった。J社では業務ごとのOJTシートを活用した人事考課の評価をキャリアアップに反映することにより、正社員登用者の増加や時給の上昇につながっている。K社では障害者独自の7つの行動目標からなる人事評価基準を作成し、昇給にも連動させている。L社では人事評価が良好な障害者は本人の希望に基づき勤務時間延長を行っている。

障害者の満足度の向上に関しては、3事例（B社、I社、J社）あった。B社では作業水準や仕上がり像を定めたスキル表によるアセスメントやリーダークラスとスペシャリストというキャリア体系の複線化により障害者が目指したいことを明確にし、働く上での満足度の向上につながっている。I社では成長が実感できることで、自己実現や働く意味の理解につながり、業務を通して人の役に立っていることを実感できている。J社では社内の満足度調査でも高い数字が出ている。

（2）職場全体への波及効果

健常者の障害者への理解の促進に関しては、6事例（C社、D社、F法人、G社、H社、L社）あった。C社では特別支援学校からの職場実習の受入れにより、日頃障害者と関わる機会の少ない健常者の障害への理解が深化した。D社では健常者にも得意・不得意はあり、働く中で障害があってもそう変わらないという気付きがあったり、障害者のバイタリティに健常者が刺激を受けている。F法人では健常者との業務の関わりの中で障害者の働きが認知され、様々な部署から業務の切り出しが更に進んだ。G社では障害者に対する健常者の理解が増し、不安が減り、壁がなくなり、障害者を仲間の一人として見るよう変化した。H社では障害の有無に関わらず苦手な部分はお互いにカバーし合うという考え方が現場の従業員に浸透し、個々の障害者に適した接し方ができるようになってきた。L社では障害者と健常者が一緒に働くことが当たり前になっており、日常的な交流により障害者と健常者の分け隔てがなくなった。

障害者雇用を生かした職場環境のバリアフリー化に関しては、4事例（A社、D社、F法人、G社）あった。A社では健常者や障害者、外国人といった区分を超えた自発的なコミュニケーションが生まれてきている。D社では障害のある顧客のための電子メモパッドやサインガイド等の支援機器等の導入が進み、顧客サービスの向上につながっている。F法人では、マニュアル化や標準化、ホワイトボードを用いた「見える化」などにより、障害者も健常者も働きやすい環境になった。G社では障害者のための手厚いサポート（業務マニュアルや時間割の作成等）を外国人雇用にも活用

できている。

企業ブランド価値の向上に関しては、1事例あった。I社では企業外部の方とのやり取りが増え、企業ブランド価値の向上にもつながっている。

6 雇用の質としてイメージするもの、雇用の質の向上に向けた取組、障害者の意向・希望の把握及び取組の効果のまとめ

調査対象企業の「雇用の質としてイメージするもの」については、複数の企業で共通する内容と各社独自の内容があり、各企業は自社における雇用の質のイメージに沿った取組を実践していた。

雇用の質の向上に向けた取組については、ハード面の取組とソフト面の取組に分類したが、雇用する障害者の特性、業務内容や雇用管理の状況など各企業の状況は様々であり、ハード面の取組に力を入れている企業もあれば、ソフト面の取組に力を入れている企業もある。

しかし、ハード面の取組とソフト面の取組は、どちらか片方だけ実施していれば足りるものではないことは言うまでもない。例えば、D社において、障害者主導で取組を進めることにより、他部署との折衝の中で他部署の業務を知る機会ができ、社内副業制度の活用に至った例があるように、ハード面の取組とソフト面の取組は互いに補完しながら障害者雇用の質の向上を実現していると考えられる。

質の向上に向けた取組については、各企業の状況に応じて実施されるものであることから、必要な取組又は有効な取組も各企業によって異なるものとなる。ただし、どれか一つの取組を実施していれば十分というのではなく、質の向上に向けては多様な取組が求められるものと考えられる。

また、障害者に対する取組だけでなく、ダイバーシティマネジメントの観点から、障害の有無に関わらず、全ての従業員に対する取組も重要である。

障害者の意向・希望の把握については、各企業で様々な取組が見られた。面談の実施や日常でのやり取りなど障害者とのコミュニケーションは、障害者雇用の質の向上に向けた取組の中でも重要な取組であると考えられる。

取組の効果については、定着率や処遇の向上といった定量的な効果に加え、自発性や満足度の向上、職場全体への波及効果といった多岐にわたる効果の事例が見られた。

7 課題点、必要な制度や支援

障害者雇用の質の向上に取り組む上での課題点、必要な制度や支援について、以下に、主なものを記載する。

(1) 支援に関すること

支援に関することについては、8社（A社、B社、C社、D社、F法人、G社、K社、L社）から挙げた。

障害者が仕事以外の要因で体調を崩したときの対応、環境が変化するタイミングでの支援、生活面での支援、障害者の親亡き後の問題として支援のキーパーソンの変化への対応、ひとり親家庭など家族に対する支援など支援機関との連携強化の必要があるといった意見もあった。

また、IT 機器による障害者へのサポートや受入れ側の人的・物理的な環境づくりや能力向上といった社内サポート体制や環境整備の必要があるといった意見もあった。

(2) 人事評価制度に関すること

人事評価制度に関することについては、6 社（B 社、E 社、F 法人、I 社、K 社、M 社）から挙げられた。

部署ごとの評価基準ではなく法人全体で統一した基準が必要又は障害者独自の人事評価制度が必要という意見や人事評価制度の改善が必要という意見があった。

また、処遇改善のために正社員登用や評価制度等の一層の整備や親会社への出向や転籍への制度づくりが課題であるという意見があった。

(3) 業務創出に関すること

業務創出に関することについては、4 社（E 社、G 社、H 社、I 社）から挙げられた。

新しい業務をどう創出するか、障害者が担当することが難しい業務もある中でどのような業務を提供していけるかが課題であるという意見があった。

(4) 研修に関すること

研修に関することについては、2 社（H 社、J 社）から挙げられた。

会社としてどのような研修を提供していけるかが課題である、実施している研修の再設計が必要であるといった意見があった。

8 本事例研究の意義と課題

本調査では、企業において「雇用の質としてイメージするもの」、質の向上に向けた具体的取組と取組を開始したきっかけ、促進要因、障害者の意向・希望等を把握するための工夫、質の向上に向けた取組の効果、課題点、必要な制度や支援の情報を事例として確認し、一定の整理をすることができた。

100 人未満の企業規模の 4 社を含め、企業規模や業種の異なる様々な企業の取組を収集できた。

一般企業では、健常者と同じ業務を担当している事例と、障害者雇用のために切り出された業務を担当している事例の両方を収集することができた。

特例子会社では、親会社の従業員と同じ場所で働いている事例や、親会社への出向等のキャリアアップが行われている事例を収集することができた。

人事評価制度、処遇、キャリア形成を促す正社員登用制度などの制度面だけでなく、障害者の能力やモチベーションを引き出すような職場での人的な関わりやサポート等のソフト面についても事例を収集することができた。

また、支援内容・配慮内容について、障害者に対する特有の取組か、健常者も含めた取組のいずれかであるかも含めて確認のうえ、事例を収集することができた。

取組の効果についても、障害者本人への効果だけでなく、職場全体への波及効果も含めて事例を収集することができた。

このように、一般企業、特例子会社それぞれについて様々な観点で多様な取組を収集し、整理で

きたことは、企業アンケート調査を質的に補足する調査として一定の意義があると言えるだろう。

一方で、一般企業の事例数は8事例にとどまっており、企業規模等によって一般企業を更にサブグループに分けて比較し考察することはできていない。同様に特例子会社も5事例にとどまるため、業務内容（例えば、親会社と特例子会社が同じ業種であるかそうでないか）等により比較し考察することはできていない。これらの点は今後の課題であると考えられる。

第 4 章

総括

第4章 総括

第1節 考察

1 障害者を雇用する企業にとっての障害者雇用の質のイメージ

企業アンケート調査では、「質の高い障害者雇用」に関する考え・イメージに関する自由記述について、テキストマイニングによる分析を行った。障害者を雇用する企業は主に「働きやすい職場環境であること」、「能力が発揮できること」、「やりがいがあり、安定して就労できること」、「健常者と同等の処遇、同一の就労環境であること」、「特性に応じた業務配置であること」、「支援体制が整っていること」、「社会貢献できること」、「社内の風通しが良いこと」といったイメージを持っていると解釈できた。

企業ヒアリング調査からは、障害者雇用の質には、安心して働ける職場環境、高い処遇、キャリア形成などの「障害者にとっての雇用の質」と、障害者が業務をしっかりと実施して、企業の業績に貢献するといった「企業にとっての雇用の質」という視点が見出された。「障害者にとっての雇用の質」の視点がなければ、企業がどのような取組を行っても障害者に伝わらず、障害者自らの取組にはつながらないと考えられる。障害者と企業がwin-winな関係を構築するためにはどちらの視点も必要である。

加えて、障害者が独自の業務を担当しているのか、障害の有無に関わりなく他の従業員と同一の業務を担当しているのかによっても障害者雇用の質のイメージに違いが見られた。後者の場合は、単に他の従業員と同一の業務に従事しており、障害に対する配慮や支援が不十分となるケースもあれば、今回の企業ヒアリング調査で把握された事例のように、障害の有無に関わらず全ての従業員の働きやすさを意識した取組が行われているケースもあると考えられる。企業が抱く障害者雇用の質のイメージは、取組の目的や背景に関わるものであり、企業における障害者雇用の質の向上に向けた取組について把握する際には、具体的な取組内容だけでなく、その取組の目的や背景についても理解することが重要と考えられる。

企業が障害者雇用の質の向上に向けた取組を推進する際には、障害者に対する個別の業務指導や声掛けの工夫、障害者が担当する職務の創出・再構成等に加え、人事評価制度や就業規則等の変更が必要となる場合もあり、その場合は経営者、人事部門、現場の管理職などの様々な立場の者が関わる必要がある。そのため、障害者雇用の質の向上に向けた取組を進めるためには、まず「何のために今、障害者雇用の質の向上に取り組むのか」という取組の目的について、社内で障害者雇用に関わる者が共通認識を持つことが重要と考えられる。自社にとっての障害者雇用の質のイメージを明確化し社内で共有することも、こうした意識の醸成に役立つのではないと思われる。加えて、雇用の質の向上に取り組む目的として、障害者の能力や満足度、処遇等の向上だけでなく、ダイバーシティの観点から障害の有無に関わらず働きやすい職場づくりについても意識することで、障害者と企業両方にとっての雇用の質が高まる取組につながると考えられる。

2 障害者雇用の質の向上に向けた取組

(1) 「能力開発、評価・処遇等の取組」

企業アンケート調査では、「業務とのマッチング」、「教育訓練 (OJT)」、「教育訓練 (Off-JT)」、「評価・処遇」、「中長期的なキャリア形成」の категорияから成る 25 項目の「能力開発、評価・処遇等の取組」

の実施実績について把握した。「業務とのマッチング」に該当する取組については、一般企業、特例子会社とも多くの企業が何らかの取組を実施している一方、「中長期的なキャリア形成」に該当する取組は一般企業において取組実施数が「0」の企業も3割弱あり、まだ具体的な取組を実施した実績のない企業も一定数あることが分かった。

正社員と非正社員の比較では、一般企業における一部の項目を除き、非正社員よりも正社員の方が取組の実施率が高い傾向が見られた。一般企業と特例子会社の比較では、25項目中2項目を除いて、特例子会社の方が一般企業よりも「正社員に対し実施したことがある」及び「非正社員に対し実施したことがある」の回答割合が高い結果であった。

第2章第4節3において、回答企業における障害者雇用の方針9項目について探索的因子分析を行ったところ、9項目に共通する因子として2つの因子があるモデルが見出され、それぞれ法令遵守・社会的責任志向因子、戦力化志向因子と解釈することができた。戦力化志向因子は、業務とのマッチングから中長期的なキャリア形成まで幅広い「能力開発、評価・処遇等の取組」の実施と有意な正の関連が見られた。法令遵守・社会的責任志向因子は、業務とのマッチングに関する複数の取組に加え、教育訓練（OJT）、評価・処遇及び教育訓練（Off-JT）に関する一部の取組の実施と有意な正の関連が見られた。加えて、本章第4節4の重回帰分析の結果からは、一般企業においては企業規模、雇用障害種別、障害者雇用の経験年数、回答企業における障害者雇用の方針といった変数が、取組実施数に影響を与えることが示唆された。

企業規模については、総じて企業規模が大きいほど取組の実施率が高い傾向であった。ただし、取組の内容によって、例えば「自己啓発に関する補助金の支給」や「障害者も参加可能なキャリアに関する研修の実施（キャリアデザイン研修等）」のように、従業員数300人未満のいわゆる中小企業での実施率が2割に満たない取組もあれば、「担当職務についての障害者本人の希望の確認」、「担当する作業の手順やスケジュール等に関する、一定の責任や裁量の付与」、「障害のない従業員と共通の研修」、「昇進・昇格・賞与等について、障害のない従業員と共通の基準の適用」、「業務実績等を踏まえた人事評価の実施」、「人事評価に基づく待遇の実施」、「会社の人材育成方針や身につけるべき知識・能力の伝達」等のように、中小企業においても4～6割程度の実施率がある取組も見られた。企業ヒアリング調査においても、300人未満の一般企業において、社内の障害理解の促進や障害者の能力開発等に積極的に取り組み、障害者が活躍している事例が複数把握された。障害者雇用の質の向上に向けた取組は、大企業だけでなく当然中小企業にとっても重要であることから、支援機関が中小企業においても比較的導入しやすい取組について積極的に情報提供を行う等の支援も有効と考えられる。

企業ヒアリング調査からは、障害者雇用の質の向上に向けたハード面の取組として、職域の拡大に関すること、キャリアアップに関すること、昇給・昇格や手当制度に関することが挙げられた。障害者雇用の質の向上に向けたソフト面の取組としては、サポートに関すること、障害理解に関すること、採用前のマッチングに関すること、作業のステップアップに関することが挙げられた。ハード面の取組とソフト面の取組は、どちらか片方だけ実施していれば足りるものではなく、両者が互いに補完しながら障害者雇用の質の向上を実現していると考えられる。

(2) 障害者の意向・希望の把握

企業アンケート調査では、合理的配慮の手続について、一般企業、特例子会社ともに多くの企業が「職場において支障となっている事情があれば申し出るように伝えている」、「相談に対応する担当者・部署をあらかじめ定め、当人に周知している」を実施していることが分かった。職場において支障となっている事情を確認するための面談の実施や、配慮事項を申し出る方法についての当人への周知、配慮事項への対応についての外部機関への相談、合理的配慮に関する話し合いに障害者本人の希望に応じ支援者を同席させる等の取組については、特例子会社では半数以上の企業が実施している一方、一般企業ではいずれの取組も実施している企業は半数以下という結果であった。合理的配慮の提供義務への対応としては、多くの企業が実施していたが、合理的配慮に関する相談に対応する担当者・部署をあらかじめ定め、職場において支障となっている事情があれば申し出るよう従業員に呼びかける対応が必要であると考えられる。その上で、障害者との面談や外部機関との連携を必要に応じていつでも実施できる体制の整備等、一般企業では十分に進んでいないが特例子会社では広く進められていた取組を行うことにより、障害者雇用の質の更なる向上につながる可能性があると考えられる。

企業ヒアリング調査では、事例によって頻度や方法は異なるものの、すべての企業において面談が実施されており、面談において障害者の意向や希望の把握がなされていた。また、異なる部署や事業所に所属する従業員同士や幹部との交流の場を設けるなど、社内のコミュニケーションの促進に取り組む事例も見られた。

特に障害者のキャリアに関する意向・希望については、企業アンケート調査で把握された雇用の質の向上に繋がった事例では、「当該障害者の働くことやキャリアに関する希望」の違いによって、「当該障害者の雇用の質の向上に役立つ取組」として最も多かった回答が異なっており、障害者手帳の種別等の属性だけでなく、当該障害者が働くことやキャリアに関しどのような希望を抱いているかによっても、雇用の質の向上に役立つ取組は異なる可能性があることが示唆された。企業ヒアリング調査において、障害者の職域の拡大やキャリアアップに取り組んでいた事例では、障害者がどのような業務を担当したいか、正規雇用やリーダー等の役職を目指しているか等の意向や希望の確認が実際に行われていた。

障害者の意向・希望の把握は、企業が障害者の負担軽減を目的とした合理的配慮を検討するときだけでなく、障害者の能力向上や戦力化に取り組むときにも必要となる。加えて、面談の実施や日常でのやり取りなど障害者とのコミュニケーションは、それ自体が障害者の自発性や満足度の向上、社内の障害理解の促進等につながるものであり、障害者雇用の質の向上に向けた重要な取組であると考えられる。

3 取組の効果

企業アンケート調査では、一般企業、特例子会社ともに、障害者の業務や職場に対する満足度の向上、職業能力及びスキルの向上・発揮等が、取組の効果として比較的実感されやすい傾向が示唆された。健常者も含めた職場や企業全体に対する効果に関する項目については、一般企業ではポジティブな回答の割合がいずれも20%未満であった一方、特例子会社では30%~60%程度の回答割合であった。

第2章第4節3において、取組の効果に関する10項目について探索的因子分析を行ったところ、10項目に共通する因子として3つの因子があるモデルが見出され、それぞれ能力・満足度向上因子、波及

効果因子、処遇向上因子と解釈することができた。「能力開発、評価・処遇等の取組」と、取組の効果の背景にある3つの因子との関連を検証した第4節3(3)では、「能力・特性の把握」、「実習・インターン」、「職務の希望の確認」、「特性に合った職務設定」、「適性の定期的な確認」、「責任・裁量の付与」、「指導役の機会提供」、「健常者社員と共通の処遇」、「障害に配慮した処遇」、「希望を踏まえた目標設定」、「人事評価に基づく待遇」及び「キャリアに関する相談」の12項目の取組において、取組の効果の背景にあるいずれかの因子との有意な正の関連が見られた。特に、「責任・裁量の付与」の項目は3つの因子すべてに有意な正の関連が見られ、「実習・インターン」、「職務の希望の確認」、「特性に合った職務設定」、「適性の定期的な確認」、「健常者社員と共通の処遇」及び「障害に配慮した処遇」の6項目はいずれか2つの因子に有意な正の関連が見られたものであることから、これらの項目は、障害者雇用の質に含まれる複数の要素に対しポジティブな影響を与える重要な項目である可能性がある。

企業ヒアリング調査では、雇用の質の向上に向けた取組の障害者本人への効果としては、①障害者の自発性や責任感の醸成、②障害者の定着率の向上、③障害者の処遇の向上、④障害者の満足度の向上といった効果があるとの事例が見られた。また、職場全体への波及効果としては、①健常者の障害者への理解の促進、②障害者雇用を生かしたバリアフリー化、③企業ブランド価値の向上といった効果があるとの事例が見られた。「健常者の障害者への理解の促進」は、企業アンケート調査における取組の効果の10項目には含まれていなかったが、企業ヒアリング調査では13社中6社が挙げており、企業ヒアリング調査対象企業のような障害者雇用に積極的に取り組む企業にとって、職場全体への波及効果として比較的実感しやすい効果である可能性がある。

今回の企業アンケート調査では、職場全体への波及効果を感じている一般企業数はまだあまり多くないという結果であったが、企業ヒアリング調査では、一般企業において業務の見える化によって従業員全体が働きやすくなった事例や、障害者雇用のノウハウを外国人雇用に活用した事例等も把握することができた。

4 企業が障害者雇用の質の向上に取り組む上での課題、必要な制度や支援

企業アンケート調査では、障害者雇用の質の向上に取り組む上での課題については、一般企業、特例子会社ともに「配属先現場において障害者をサポートする上司・同僚の不足」の回答割合が高く、加えて一般企業では「職場において必要な環境整備を行うノウハウの不足」や「障害者の能力に関する社内の理解の不足」、特例子会社では「障害者のモチベーションの維持・向上のためのノウハウの不足」や「障害者の能力開発や能力発揮に有用な業務の安定的な供給の不足」等の回答割合が高かった。障害者雇用の質の向上に取り組む上でより実施が必要と感じている制度や支援については、一般企業、特例子会社いずれにおいても、配属部署や管理職への研修の実施、障害者本人のキャリアに関する支援、ジョブコーチ支援、健康管理に関する助言が必要であると感じている回答企業が比較的多いことが示された。

企業ヒアリング調査では、障害者雇用の質の向上に取り組む上での課題点、必要な制度や支援について、主に支援に関すること、人事評価制度に関すること、業務創出に関すること、研修に関することが挙げられた。

分科会意見書にも記載されているとおり、障害者雇用の質は、企業と障害者と支援機関の三者が協力

して高めていくものである。そのため支援機関の役割として、障害者への助言やジョブコーチ支援、職場定着支援などの現在幅広く実施されている支援の実施が引き続き求められる。加えて、多くの企業が必要としている障害理解の促進のための社内研修、障害者の健康管理や合理的配慮のために必要な環境整備等に関する企業に対する助言、障害者が自身のキャリアを考えることへの支援、障害者の能力の向上及び発揮につながる雇用管理の方法について理解を深めるための支援等を提供できることが望ましいと考えられる。

企業アンケート調査では、一般企業では企業規模によって取組の実施割合に差がある傾向が見られ、また、取組の効果として職場全体への波及効果を感じている企業は限定的であった。一方、企業ヒアリング調査では、300名未満の一般企業において、社内の障害理解の促進や障害者の能力開発等に積極的に取り組み、障害者が活躍している事例や、障害者雇用の質の向上に向けた取組により職場全体の働きやすさが向上した事例も複数把握された。事業主支援を行う支援機関等がこうした好事例に関する情報提供を行うことによって、企業の取組が促進される可能性もあると考えられる。

加えて、企業ヒアリング調査では、障害者が仕事以外の要因で体調を崩したときの対応、環境が変化するタイミングでの支援、生活面での支援、障害者の親亡き後の問題として支援のキーパーソンの変化への対応、ひとり親家庭など家族に対する支援などについて、企業と支援機関との連携強化の必要があるといった意見もあった。さらに、ある一般企業から「企業内の評価制度や賃金アップを他の企業ではどのように実施しているのか知りたい」という意見があり、特例子会社の中には、特例子会社同士で定期的に集まり情報交換を実施しているという企業も見られた。企業同士が集まって情報交換を行える場として、障害者雇用の質の向上に向けた企業の取組を紹介するセミナーや障害者雇用に積極的に取り組む企業の見学会などの機会を拡充することも、障害者雇用の質の向上に役立つと考えられる。

第2節 おわりに

1 本調査研究の意義

企業アンケート調査では、一般企業及び特例子会社における障害者雇用の質の向上に向けた取組の実施状況や課題、必要な支援等について定量的に把握することができた。また、クロス集計及び多変量解析の結果から、企業規模、雇用障害種別、企業における障害者雇用の方針等の要因が雇用の質の向上に向けた取組の実施に影響を与える可能性があることが示された。加えて、本調査で把握したいくつかの取組が、障害者の能力、満足度及び処遇の向上や職場全体への波及効果と関連している可能性が示唆された。更に、障害者を雇用する企業が障害者雇用の質の向上に関して抱いている考えやイメージに関する自由記述をテキストマイニングで分析し、自由記述に含まれる単語を類似度に基づき8つのクラスター（グループ）に分類して整理することができた。

企業ヒアリング調査では、企業規模300人未満の5社を含め、企業規模や業種の異なる様々な企業を調査対象とし、「雇用の質としてイメージするもの」、質の向上に向けた具体的取組と取組を開始したきっかけ、促進要因、障害者の意向・希望等を把握するための工夫、質の向上に向けた取組の効果、課題点、必要な制度や支援の情報を収集し、一定の整理をすることができた。取組内容については、人事評価制度、処遇、キャリア形成を促す正社員登用制度などの制度面だけでなく、障害者の能力やモチベーションを引き出すような職場での人的な関わりやサポート等のソフト面についても事例を収集することができた。取組の効果についても、障害者本人への効果だけでなく、職場全体への波及効果も含めて事例を収集することができた。

上記の調査を通じて把握された内容を、図1-1に追記した体系化図を以下の図4-1に示した（追記した内容は太字）。障害者雇用の理念に相当するものとして、企業アンケート調査では回答企業における障害者雇用の方針について尋ねた結果、本調査においては法令遵守や社会的責任を重視する方針や、障害者の戦力化を重視する方針等が見出された。企業ヒアリング調査で把握された事例では、能力開発、雇用管理、評価・処遇に関する取組に加え、障害（者）についての職場全体での理解の促進のための取組や、全ての従業員の働きやすさを意識した取組を実施している企業も見られた。加えて、取組の効果（職場全体への波及効果）として、社内の障害理解の浸透や、障害の有無に関わらず働きやすい職場環境の実現を挙げる企業も見られた。

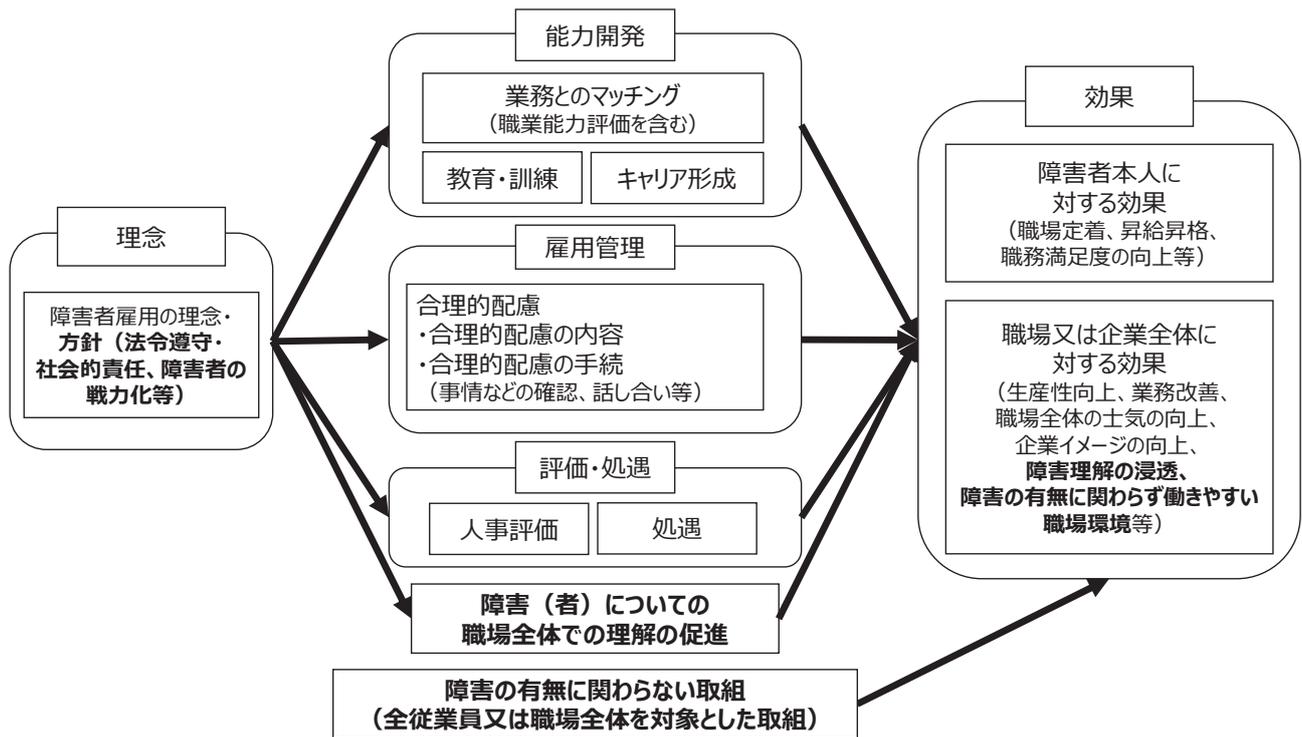


図4-1 本調査研究結果を踏まえた障害者雇用の質の体系化

2 本調査研究の限界と今後の課題

企業アンケート調査の限界点としては、取組の効果の項目はあくまで回答者（障害者雇用を総括する担当者）の主観による評価を用いている点、横断調査であるため、特に中長期的なキャリア形成の取組のように取組の効果が実感されるまでに長い期間が必要な取組については、効果との関連が十分に把握できなかった可能性があることに加え、回答企業における障害者雇用の方針、「能力開発、評価・処遇等の取組」、取組の効果等の変数間の関連についての分析は因果関係ではなく、あくまで相関関係の検証に留まっている点が挙げられる。

企業ヒアリング調査の限界点としては、全体の事例数が13事例に留まっているため、一般企業の企業規模による違いや、特例子会社の業務内容による違い等について比較し考察することはできていない点が挙げられる。

加えて、上記調査の対象企業は障害者雇用状況報告を元に抽出しているため、障害者雇用状況報告の報告義務のない企業（本調査研究においては2023年6月1日時点で企業全体の常用雇用労働者数が43.5人未満の企業）の状況については把握できていないが、上記の企業の中にも障害者を雇用し、障害者雇用の質の向上に向けた取組を実施している企業があり、障害者雇用状況報告の報告義務のある企業との比較等は今後の課題である。

企業ヒアリングでは、「今後の展望」として障害者の職域の拡大やスキルの向上、特例子会社では処遇の向上や親会社への出向・転籍の実現等を挙げた企業が複数見られたところであり、障害者の能力開発や評価・処遇を含む障害者雇用の質の向上に向けた取組の進展状況については、今後も継続的な調査が行われることが望ましい。

本調査研究の成果を元に、主に企業の人事担当者、管理者に向けたパンフレット「障害者雇用の質の向上に向けた取組事例集」を作成した。本調査研究報告書及びパンフレットが、企業において障害者雇用の質の向上に向けた取組を進める上での一助となれば幸いである。

卷末資料

いただいた情報の管理等について

- 調査で得られたデータは統計的な処理を行ったうえで報告書に取りまとめ公表するとともに、学会等で発表する場合があります。企業名や回答者個人が特定されることはありません。
- 調査で得られた情報は、調査研究以外の目的には一切使用いたしません。なお、関係法令及び当機構の規程に基づき厳重に管理し、規定の年限が経過した後には消去します。

ご理解とご協力賜りますよう、
何卒よろしくお願い申し上げます。

調査についてのご質問などありましたら、お手数ですが、下記までお問い合わせください。

実施・問合せ：独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 障害者職業総合センター 事業主
支援部門

担当：中山・高木・大谷

〒261-0014 千葉県美浜区若葉3-1-3

電話：043-297-9065, 9037, 9009（月～金 9:15～17:30）

電子メール：esdliv@jseed.go.jp

ウェブサイト：<https://www.jseed.go.jp/>（機構） <https://www.nivr.jseed.go.jp/>（センター）

OK



障害者雇用の質の向上に向けた 取組等に関するアンケート調査

調査の目的

このアンケートは、企業の皆様が障害者雇用において日ごろ実施されている職場定着、能力の発揮、キャリア形成等に向けた取組や、障害者雇用に関する考え方などについてお伺いするものです。

回答をお願いしたい方

障害者雇用を総括されているご担当者様。（必要に応じ、障害者が実際に業務に従事している現場の担当者の方に状況をご確認いただきながらご回答をお願いいたします。）

回答に当たってのお願い

- **令和6（2024）年10月31日（木）**までにご回答ください。
- 令和6年6月1日現在の貴社の状況についてご記入ください。
- 本調査へのご回答は任意です。すべての質問にお答えいただけない場合でも、可能な範囲でご回答いただければ幸いです。
- ご回答の内容によって不利益な取扱いを受けることはありません。
- 障害のある従業員の方々の氏名等、個人を特定する情報は記入しないでください。
- 調査項目として、貴社の令和6年6月1日時点の障害者雇用数をお聞きする質問がございます。以下の情報をあらかじめお手元にご用意いただければスムーズに回答できます。
 - 貴社の障害者雇用者数（障害種類：身体、知的、精神）
 - うち、短時間労働者数

回答フォームの利用方法及び注意事項

- 回答中は、ページ下部に画像のような**進捗バー**が表示されます。

- アンケートの回答は、各ページの「次へ」ボタンをクリックした時点で一時保存されます。
- 後から回答を修正したい場合は、進捗バー左の「戻る」ボタンで一つ前のページに戻ることができます。**(ブラウザの「戻る」操作で戻った場合、それまでの回答は保存されませんのでご注意ください。)**
- アンケートを途中で中断した場合も、**同じ端末かつ同じブラウザ環境** (※)であれば、中断した箇所から回答を再開することができます (途中回答の保存期間は**1週間**です)。
※ プライベートブラウザ環境で回答した場合、Cookieやキャッシュを消去した場合には、途中復帰できません。
- **最終ページの「回答を完了する」ボタンをクリックすると、回答内容が送信されます。**完了後の修正はできませんので、ご注意ください。

戻る

回答をはじめ

I. 企業の属性についてお尋ねします。

(1) 貴社が特例子会社または就労継続支援A型事業所であるかについてお答えください。あてはまる項目を1つ選んでください。

特例子会社

就労継続支援
A型事業所

左記以外の企
業

戻る

次へ

以降の設問は、(1)で選択された内容に応じて、**貴社またはグループ全体の状況**についてお答えください。

※【**特例子会社以外の場合**】特例子会社制度、グループ特例、グループ算定特例を利用している場合は、以降の設問は**グループ全体の主な状況**をお答えください。

※【**特例子会社の場合**】以降の設問は**貴社（特例子会社）の状況**をお答えください。

(2) 貴社の主たる事業の産業分類（日本標準産業分類の大分類）についてお答えください※。あてはまる項目を1つ選んでください。

※特例子会社でいずれか1つを選択することが難しい場合は、「サービス業（他に分類されないもの）」を選択してください。

選択してください

「その他」の具体的な内容を教えてください。

(3) 貴社の令和6年6月1日現在の常用雇用労働者数※（※についてお答えください。あてはまる項目を1つ選んでください）。

※ 障害者雇用状況報告における常用雇用労働者の数（週所定労働時間30時間以上の常用雇用労働者＋短時間労働者（週所定労働時間30時間未満の労働者）×0.5）をお答えください。なお、「常用雇用労働者」とは、週所定労働時間が20時間以上であって、雇用契約の形式の如何を問わず、①期間の定めなく雇用されている労働者、②過去1年を超える期間について引き続き雇用されている労働者又は③採用のときから1年を超えて引き続き雇用されると見込まれる労働者をいいます。

選択してください

(4) 貴社の障害者雇用の経験年数※（※についてお答えください。あてはまる項目を1つ選んでください）。

※ 初めて障害者を採用した年または中途障害となった社員の方を継続雇用した年から起算して、おおよその年数をお答えください。途中に障害者の方が一人も在籍していない期間があっても構いません。

※ 特例子会社の場合は、自社における経験年数をお答えください（親会社等での経験年数は含みません）。

選択してください

(5) 貴社で雇用している障害者の雇用形態についてお答えください。あてはまる項目をすべて選んでください。

正社員

契約社員、嘱託社員

派遣・請負労働者

パート・アルバイト

(6) 貴社の令和6年6月1日現在での障害種別の雇用障害者数についてお答えください。障害種別に人数を記入してください。なお、短時間労働者とば週所定労働時間30時間未満の労働者をいいます。【必須回答】

<本調査における障害種別の定義>

【身体障害者】

原則として身体障害者福祉法（昭和24年法律第283号）に規定する身体障害者手帳の等級が1級から6級に該当する方及び7級に該当する障害が2以上重複する方。

【知的障害者】

児童相談所、知的障害者福祉法（昭和35年法律第37号）第9条第6

身体障害者

※該当する障害種別の方が一人も在籍していない場合は必ず「0」とご記入ください。

実人数（企業全体）

うち短時間労働者数

数字のみ入力

*

数字（実人数より小さい値）のみ入力*

知的障害者

※該当する障害種別の方が一人も在籍していない場合は必ず「0」とご記入ください。

実人数（企業全体）

うち短時間労働者数

数字のみ入力

*

数字（実人数より小さい値）のみ入力*

戻る

次へ

※該当する障害種別の方が一人も在籍していない場合は必ず「0」とご記入ください。

実人数（企業全体）

うち短時間労働者数

数字のみ入力

*

数字（実人数より小さい値）のみ入力*

10%

(7) 貴社における障害者の配置場所についてお答えください。あてはまる項目をすべて選んでください。

一般社員と共に既存の部署内に配置（混合配置）

自社内の主に障害者で構成される部署に配置（集合配置）しており、一般社員と事業所・フロア等が同じである

自社内の主に障害者で構成される部署に配置（集合配置）しており、一般社員とは事業所・フロア等が異なる

在宅勤務（テレワーク、リモートワーク）

自社が組合員となっている事業協同組合の事業所に配置

派遣先の事業所に配置

自社の契約先企業（障害者の就業場所や業務を提供する企業）の事業所に配置

その他

戻る

「その他」の具体的な内容を教えてください。

次へ

13%

(8) 貴社で雇用している障害者の担当職務についてお答えください。あてはまる項目をすべて選んでください。

事務、事務補助

郵便、社内便

印刷、製本

清掃、衛生管理

接客、販売

店舗の品出し、バックヤード

運輸、物流、倉庫

製造、ものづくり

情報システム

医療、福祉、介護

クリーニング、リネン

調理、調理補助

土木、建築作業

農作業、林業、漁業

その他

「その他」の具体的な内容を教えてください。

戻る

次へ

15%

II. 雇用の質向上に向けて企業が必要であると考える取組についてお尋ねします。

貴社の障害者雇用の方針、および職場定着、能力の発揮、キャリア形成、仕事や職場に対する満足度の向上等の、障害者雇用の質的要素を改善する取組に関する貴社の取組状況等についてお伺いします。

(1) 貴社の障害者雇用の方針に関する以下の項目について、それぞれの程度重視していますか。各項目に対し最もあてはまる選択肢を選んでください。

	重視している	やや重視している	あまり重視していない	重視していない
①法定雇用率の充足を目指している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
②法定雇用率を上回る人数を雇用することを目指している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
③障害者雇用を社会貢献の一つとして位置づけている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
④障害者雇用を経営戦略の一つとして位置づけている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑤障害者の戦力化を目指している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑥障害者が社内より中心的な業務（コア業務）に貢献できることを目指している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑦障害者の新たな職域や新規事業の開拓を目指している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
⑧組織の理念や組織目標について障害者に伝えている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20%

	重視している	やや重視している	あまり重視していない	重視していない
⑨障害者を隔離せず一般社員と同じ部署に配置することを旨としている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20%

(2)～(6) 貴社の障害者雇用において、以下の取組を実施した実績がありますか。各項目に対しあてはまる選択肢をすべて選んでください。

※障害者の方全員に実施していただくも、一部の方へに実施した実績があれば「実施したことがある」とお答えください。

(2) 業務とのマッチング

	正社員に 対し実施 したことが ある	非正社員 に対し実 施したこ とがある	実施 したこ とがな い
①複数の手段による、障害者の能力や特性の把握（面接、作業観察、支援機関からの情報提供等）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
②入社前の実習やインターンシップ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
③担当職務についての障害者本人の希望の確認	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
④個々の障害者の能力や特性に合った職務の創出又は再構成	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑤障害者の能力や特性と業務とのマッチングの定期的な状況確認	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(3) 教育訓練 (OJT)

	正社員に 対し実施 したことが ある	非正社員 に対し実 施したこ とがある	実施 したこ とがな い
①多様な業務への取組機会の提供	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
②担当する作業の手順やスケジュール等に関する、一定の責任や裁量の付与	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
③障害者が指導役やチームリーダー役を経験する機会の提供	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
④障害者の業務パフォーマンスに関する振り返り・フィードバックの定期的な実施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(4) 教育訓練 (Off-JT)

	正社員に 対し実施 したことが ある	非正社員 に対し実 施したこ とがある	実施 したこ とがな い
①障害のない従業員と共通の研修	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
②障害のある従業員に向けた独自の研修	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
③自己啓発に関する補助金の支給	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
④資格取得に対するインセンティブの付与	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	正社員に 対し実施 したこと がある	非正社員 に対し実 施したこ とがある	実施 したこ とがな い
⑤社内表彰制度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(5) 評価・処遇

	正社員に 対し実施 したこと がある	非正社員 に対し実 施したこ とがある	実施 したこ とがな い
①昇進・昇格・賞与等について、障害のない従業員と共通の基準の適用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
②障害に配慮した昇進・昇格・賞与等の基準の設定または基準の明確化	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
③障害者の希望・能力を踏まえた業務目標の設定	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
④業務実績等を踏まえた人事評価の実施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑤人事評価に基づく待遇の実施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(6) 中長期的なキャリア形成

	正社員に 対し実施 したこと がある	非正社員 に対し実 施したこ とがある	実施 したこ とがな い
①会社の人材育成方針や身につけるべき知識・能力の伝達	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
②個別のキャリアプラン、教育訓練の計画等の作成	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
③特定の仕事を極める、様々な業務を経験する、リーダーや管理職に昇進するなど、複数のキャリアパスの提示	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
④キャリアラダー（職階や年次等の段階ごとに職務内容や必要なスキルを整理したもの）等の適用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑤障害者も参加可能なキャリアに関する研修の実施（キャリアデザイン研修等）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑥キャリアに関する相談の実施（上司、人事担当者、キャリアコンサルタント等）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(7) 障害者が働きやすくなるために、障害者の特性に個別に配慮した取組として以下の取組を実施した実績がありますか。障害種別（身体障害・知的障害・精神障害・発達障害・その他の障害）に実施した実績がある項目をすべて選んでください。

※その他の障害：高次脳機能障害、難病等を含む

	身体障害	知的障害	精神障害	発達障害	その他の障害
業務指導や相談、職場介助に関し、担当者を定めている	<input type="checkbox"/>				
業務指示・作業手順の示方を工夫している	<input type="checkbox"/>				
本人の状況に応じて業務量や業務内容を調節している	<input type="checkbox"/>				
物理的環境整備により職場内での作業や移動の負担を軽減している（就労支援機器の活用、バリアフリー整備、室内パーテーション設置、休憩室の整備など）	<input type="checkbox"/>				
出退勤時刻・休憩・休暇に関し、通院・体調に配慮している（時差出勤、時間単位の有給休暇等）	<input type="checkbox"/>				
他の労働者（回療等）に対して、障害の内容や必要な配慮等を説明している	<input type="checkbox"/>				
通勤時の負担を軽減している（通勤援助者の配置、通勤・住居手当の加算、駐車場の優遇など）	<input type="checkbox"/>				

	身体障害	知的障害	精神障害	発達障害	その他の障害
その他	<input type="checkbox"/>				
いずれも実施していない	<input type="checkbox"/>				

「その他」の具体的な内容を教えてください。

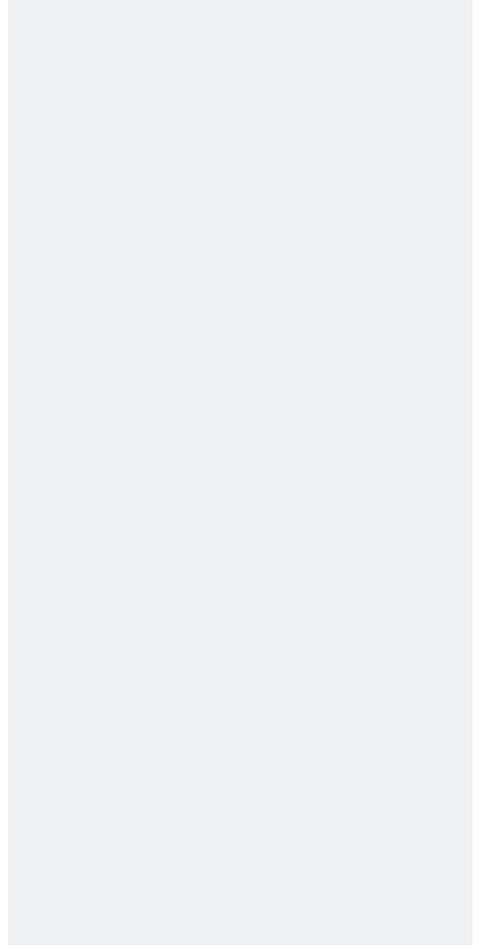
(8) 貴社で実施している(2)～(6) ※1の取組によりもたらされたと思われる効果※2についてお尋ねします。各項目に対し最もあてはまる選択肢を選んでください。

※1
 (2) 業務とのマッチング (3) 教育訓練(OJT) (4) 教育訓練(OJT-JT)
 (5) 評価・処遇 (6) 中長期的なキャリア形成
 ※2
 間接的な効果も含めてお答えください。また、障害者の方全員ではなく一部の方のみにもたらされた効果であっても、回答に含めていただいて構いません。

	あてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	あてはまらない
障害者の業務や職場に対する満足度が向上した	<input type="radio"/>				
障害者の早期離職が減少した	<input type="radio"/>				
障害者の生産性が向上した	<input type="radio"/>				
障害者の職業能力やスキルが向上した	<input type="radio"/>				
障害者が元々有していた能力を適切に発揮できる機会が増加した	<input type="radio"/>				
障害者の処遇(昇給・昇格など)が向上した	<input type="radio"/>				
障害者の正社員登用が進んだ	<input type="radio"/>				

	あてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	あてはまらない
職場全体の士気が向上した	<input type="radio"/>				
障害者雇用の経験やノウハウの蓄積を、他の従業員群(例:疾患・育児・介護を抱える従業員、外国人従業員等)にも応用することができた	<input type="radio"/>				
社会における自社の評価や企業イメージが向上した	<input type="radio"/>				
その他	<input type="radio"/>				

「その他」の具体的な内容を教えてください。



「その他の方法（指標）」の具体的な内容を教えてください。

(9) 前問 (8) で回答した取組の効果について、貴社ではどのような方法（指標）で把握していますか。あてはまる項目をすべて選んでください。

- 障害者も対象に含めた職務満足度調査の実施
- 障害者雇用に関する様々な数字（指標）による把握（定着率や正社員登用数等）
- 障害者の作業成果に関する様々な数字（指標）による把握（作業時間の短縮、ミスの減少等）
- 障害者本人からのフィードバック（意見、反応等）
- 周囲の上司や同僚等からのフィードバック（意見、反応等）
- 企業全体の業績指標による把握
- その他の方法（指標）
- 特に把握していない

戻る

次へ

28%

(10) その他、貴社において障害者雇用の質の向上のために実施している取組があれば、以下に記述してください。

※PCで回答されている方は、入力欄の右下部分をドラッグすることで、枠の大きさを広げることができます。

戻る

次へ

(11) 合理的配慮の手続きにおいて、障害者の事情や意向を適切に確認するために、企業として特に工夫している点についてお伺いします。あてはまる項目をすべて選んでください。

(11) ー1 採用後に障害者に対し、職場において支障となっている事情を確認するための措置

職場において支障となっている事情があれば申し出るように伝え
ている

雇入れ時または障害を把握した際に面談を実施し、企業側から職
場において支障となっている事情について確認している

配置転換など職場環境に変化があった際に面談を実施し、上記事
情について改めて確認している

定期的に面談を実施し上記事情について確認している

その他

いずれも実施していない

「その他」の具体的な内容を教えてください。

戻る

次へ

(11) 一2 職場の配慮に関する当人からの相談に応じるために実施している手続き

相談に対応する担当者・部署をあらかじめ定め、当人に周知している

配慮事項を申し出る方法（相談、申出書等）について当人に周知している

申し出のあった事項について社内に検討する部署や委員会等を設けている

対応について労働局、ハローワークに相談している

対応について地域障害者職業センター等その他の外部機関に相談している

その他

いずれも実施していない

「その他」の具体的な内容を教えてください。

戻る

次へ

33%

(12) 合理的配慮に関する話し合いを行う際に、どのような方法で行っていますか。あてはまる項目をすべて選んでください。

本人と管理者が口頭で話し合っている

本人の希望に応じ支援者（社内の産業保健スタッフ、支援機関の職員、企業内のジョブコーチ等）を同席させている

支援機関が提供するツールを活用している（就労パスポート、ナビゲーシヨンブック等）

上記ツール以外に本人が独自に書面を作成し企業に提出している

上記以外に企業側が独自に書面やツールを作成し本人と共有している

その他

いずれも実施していない

「その他」の具体的な内容を教えてください。

戻る

36%

次へ

(13) 貴社において、どのような障害者雇用が「質の高い障害者雇用」であると考えていますか。「貴社における質の高い障害者雇用」に関するお考え・イメージ等があれば、以下に記述してください。

※PCで回答されている方は、入力欄の右下部分をドラッグすることで、枠の大きさを広げることができます。

戻る

次へ

38%

Ⅲ. 障害者雇用の質の向上における課題、必要な制度や支援についてお尋ねします。

職場定着、能力の発揮、キャリア形成、仕事や職場に対する満足度の向上等、障害者雇用の質的要素を改善する上での課題、必要な制度や支援についてお伺いします。

(1) 貴社が障害者雇用の質の向上に取り組む上での課題について、あてはまる項目をすべて選んでください。

- 障害者の能力に関する社内の理解の不足
- 職場において必要な環境整備を行うノウハウの不足
- 障害者の勤怠やパフォーマンスの安定を表現するノウハウの不足
- 障害者のモチベーションの維持・向上のためのノウハウの不足
- 配属先現場において障害者をサポートする上司・同僚の不足
- 企業の経営や業務を深く理解した支援員・ジョブコーチの不足

- 障害者個人のキャリア志向やライフサイクルの変化に合わせた支援ノウハウの不足

- 障害者の能力開発や能力発揮に有用な業務の安定的な供給の不足

- その他

- 特に課題はない

「その他」の具体的な内容を教えてください。

(2) 障害者雇用の質の向上に取り組む上で、支援を受けた・活用した機関はありますか。あてはまる項目をすべて選んでください。

ハローワーク

障害者就業・生活支援センター

自治体設置の就労支援機関

地域障害者職業センター

就労系障害福祉サービス ※

障害者職業訓練校

委託訓練を行っている事業所

民間の人材サービス会社

企業内の専門部署・事業所

先進的な他の障害者雇用事業所

その他

特になし

「その他」の具体的な内容を教えてください。

(3) 貴社において、障害者雇用の質の向上に取り組む上で現状未実施又は不十分のため、より実施が必要と感じている制度や支援について、あてはまる項目をすべて選んでください。

配属部署や管理職への研修の実施

活躍している障害者ロールモデルに関する情報提供

キャリア形成を実現するための担当職務に関する助言

障害者の職務内容や職場環境が変化した際の職場適応における支援（ジョブコーチ支援等）

障害者の健康管理に関する助言

在職障害者が活用可能な公的職業訓練の充実

在職障害者が自身の将来のキャリアについて考えるための支援

その他

より実施が必要と感じている制度や支援はない

「その他」の具体的な内容を教えてください。

IV. 雇用の質の向上に繋がった事例についてお尋ねします。

貴社で現在雇用している障害のある社員のうち、貴社の何らかの取組によって「職場定着、能力の発揮、キャリア形成、仕事や職場に対する満足度の向上等に繋がった方」を **1～2名** 想起していただき、以下の設問にお答えください。

2名分ご記入いただける場合は、可能であれば1人目と2人目は異なる障害種別の方を選んでください。

【事例①】1人目の事例についてお尋ねします。

※ 1名分のみご回答いただくことも可能です。

※ 上記に該当する事例がない場合は、以下の選択肢（「該当する事例はない」）から「V.企業ヒアリングの可否」へお進みください。【必須回答】

該当する事例がある

該当する事例はない →
V.に進みます

(1) 該当する障害者の方の属性について、あてはまる項目を**選**ぶ、あるいは回答を記入してください。

(1) - 1 障害種 **[複数選択]**

<本調査における障害種別の定義>

【身体障害者】

原則として身体障害者福祉法（昭和24年法律第283号）に規定する身体障害者手帳の等級が1級から6級に該当する方及び7級に該当する障害が2以上重複する方。

【知的障害者】

児童相談所、知的障害者福祉法（昭和35年法律第37号）第9条第6

身体障害者

知的障害者

精神障害者

発達障害者

高次脳機能障害者

難病者

その他

「その他」の具体的な内容を教えてください。

戻る

次へ

(1) - 2 障害者手帳 **[複数選択]**

身体障害者手帳（申請中含む）

療育手帳等（申請中含む）

精神障害者保健福祉手帳（申請中含む）

手帳なし

(1) - 3 受障時期 [択一選択]

入社前

入社後

不明

(1) - 4 疾患名 [記述]

※障害が複数ある場合は全て記述してください。

(1) - 5 勤続年数 [記述]
※概ねの年数・月数で結構です。

年数を入力

年

か月

月数を入力

(1) - 6 雇用形態 [択一選択]

正社員

契約社員、嘱託社員

派遣・請負労働者

パート・アルバイト

(1) - 7 役職 [択一選択]

管理職

一般職

不明

(1) - 8 週所定労働時間 [択一選択]

10時間未満

10~20時間未満

20~30時間未満

30~40時間未満

40時間以上

不明

(1) - 9 職務内容 [択一選択]

選択してください



「その他」の具体的な内容を教えてください。

(1) - 10 他社での職歴 [択一選択]

職歴なし

職歴あり

不明

(1) - 11 最終学歴 [択一選択]

※卒業・修了、あるいは在学中の学歴についてお答えください。

選択してください



「その他」の具体的な内容を教えてください。

(1) - 12 現在連携している就労支援サービス [複数選択]

ハローワーク

障害者職業センター

障害者就業・生活支援センター

自治体設置の就労支援機関

- 就労移行支援事業所
- 就労継続支援A型事業所
- 就労継続支援B型事業所
- 特別支援学校
- 発達障害者支援センター
- 地域若者サポートステーション
- 産業保健支援センター
- EAP等の民間の支援機関※
- 精神保健福祉センター
- 医療機関
- その他
- 利用していた就労支援サービスはない

※EAP等の民間の支援機関…心身に不調を来す従業員を来す従業員のケアを目的とした従業員支援プログラムを提供する機関

「その他」の具体的な内容を教えてください。

(2) 該当する障害者の方が有する、働くことやキャリアに関する希望について、会社として把握している範囲でお答えください。あてはまる項目をすべて選んでください。

- 同じ会社で働き続けたい
- 特定の業務の経験や能力を伸ばしたい
- 幅広い業務の経験や能力を身に着けたい
- 後進の指導や育成に関わりたい
- 管理業務に就きたい
- 周囲の人や社会の役に立ちたい
- 安定した収入を得たい・より高い収入を得たい
- 体調管理や私生活とのバランスを取りながら働きたい
- その他

「その他」の具体的な内容を教えてください。

戻る

次へ

(3) 該当する障害者の方の雇用の質の向上（職場定着、能力の発揮、キャリア形成、仕事や職場に対する満足度の向上等）に役立った取組について、あてはまる項目をすべて選んでください。

業務とのマッチング（入社前の実習やインターンシップ、障害者の能力や希望に沿った業務の選定等）

職務上の役割を増やす（多様な業務への取組機会の提供、担当職務の幅（種類・量・難易度）の段階的な拡大、裁量の付与等）

職務上の役割を固定する

職務上の役割を減らす

業務に関する指導（上司等による指導、業務マニュアルの作成、振り返り等）

教育訓練（研修等）

人事評価・処遇（昇進、昇給等）

中長期的なキャリア形成の支援（キャリア相談等）

67%

機器・設備等の導入・整備

雇用管理（柔軟な勤務形態、在宅勤務制度、休暇制度等）

日々の健康状態（体調、気分、睡眠、服薬状態等）の確認

配置部署における相談・コミュニケーション

配置部署外の社内の相談体制

社外の支援機関との相談・連携

その他

「その他」の具体的な内容を教えてください。

【事例②】 2人目の事例についてお尋ねします。

該当する事例がない場合は、以下の選択肢（「該当する事例はない」）から「V.企業ヒアリングの可否」へお進みください。【必須回答】

該当する事例がある

該当する事例はない →
V.へ進みます

戻る

次へ

(1) 該当する障害者の方の属性について、あてはまる項目を
選ぶ、あるいは回答を記入してください。

(1) - 1 障害種 [複数選択]

＜本調査における障害種別の定義＞

【身体障害者】

原則として身体障害者福祉法（昭和24年法律第283号）に規定する身
体障害者手帳の等級が1級から6級に該当する方及び7級に該当する障
害が2以上重複する方。

【知的障害者】

児童相談所、知的障害者福祉法（昭和35年法律第37号）第9条第6

身体障害者

知的障害者

精神障害者

発達障害者

高次脳機能障害者

難病者

その他

「その他」の具体的な内容を教えてください。

(1) - 2 障害者手帳 [複数選択]

身体障害者手帳（申請中
含む）

療育手帳等（申請中含
む）

精神障害者保健福祉手帳
（申請中含む）

手帳なし

(1) - 3 受障時期 [択一選択]

入社前

入社後

不明

(1) - 4 疾患名 [記述]

※障害が複数ある場合は全て記述してください。

(1) - 5 勤続年数 [記述]
※概ねの年数・月数で結構です。

年数を入力

年

か月

月数を入力

(1) - 6 雇用形態 [択一選択]

正社員

契約社員、嘱託社員

派遣・請負労働者

パート・アルバイト

(1) - 7 役職 [択一選択]

管理職

一般職

不明

(1) - 8 週所定労働時間 [択一選択]

10時間未満

10～20時間未満

20～30時間未満

30～40時間未満

40時間以上

不明

(1) - 9 職務内容 [択一選択]

選択してください

「その他」の具体的な内容を教えてください。

(1) - 10 他社での職歴 [択一選択]

職歴なし

職歴あり

不明

(1) - 11 最終学歴 [択一選択]

※卒業・修了、あるいは在学中の学歴についてお答えください。

選択してください



「その他」の具体的な内容を教えてください。

(1) - 12 現在連携している就労支援サービス [複数選択]

ハローワーク

障害者職業センター

障害者就業・生活支援センター

自治体設置の就労支援機関

就労継続支援A型事業所

就労移行支援事業所

特別支援学校

就労継続支援B型事業所

地域若者サポートステーション

発達障害者支援センター

EAP等の民間の支援機関※

産業保健支援センター

医療機関

精神保健福祉センター

利用していた就労支援サービスはない

その他

※EAP等の民間の支援機関…心身に不調を来す従業員へのケアを目的とした従業員支援プログラムを提供する機関

「その他」の具体的な内容を教えてください。

(2) 該当する障害者の方が有する、働くことやキャリアに関する希望について、会社として把握している範囲でお答えください。あてはまる項目をすべて選んでください。

同じ会社でできるだけ長く働き続けたい

幅広い業務の経験や能力を身に着けたい

管理業務に就きたい

安定した収入を得たい・より高い収入を得たい

その他

特定の業務の経験や能力を伸ばしたい

後進の指導や育成に関わりたい

周囲の人や社会の役に立ちたい

体調管理や私生活とのバランスを取りながら働きたい

「その他」の具体的な内容を教えてください。

戻る

次へ

87%

(3) 該当する障害者の方の雇用の質の向上（職場定着、能力の発揮、キャリア形成、仕事や職場に対する満足度の向上等）に役立つ取組について、あてはまる項目をすべて選んでください。

業務とのマッチング（入社前の実習やインターンシップ、障害者の能力や希望に沿った業務の選定等）

職務上の役割を増やす（多様な業務への取組機会の提供、担当職務の幅（種類・量・難易度）の段階的な拡大、裁量の付与等）

職務上の役割を固定する

職務上の役割を減らす

業務に関する指導（上司等による指導、業務マニュアルの作成、振り返り等）

教育訓練（研修等）

人事評価・処遇（昇進、昇給等）

中長期的なキャリア形成の支援（キャリア相談等）

機器・設備等の導入・整備

雇用管理（柔軟な勤務形態、在宅勤務制度、休暇制度等）

日々の健康状態（体調、気分、睡眠、服薬状態等）の確認

配置部署における相談・コミュニケーション

配置部署外の社内の相談体制

社外の支援機関との相談・連携

その他

「その他」の具体的な内容を教えてください。

V. 企業ヒアリングご協力の可否、ご連絡先についてお尋ねします。

(1) 今後の企業における障害者雇用の質の向上や、地域障害者職業センター等による企業への支援等につなげるために、雇用の質の向上に繋がった事例について1時間程度のヒアリングにご協力いただくことはできますか。あてはまる項目をすべて選んでください（複数選択可）。【必須回答】

対面形式で協力できる

オンライン会議システム
で協力できる

電話で協力できる

メールで協力できる

ヒアリングには協力でき
ない

(2) ヒアリング等にご協力いただける場合は、下記にご記入をお願いいたします。

※ ご記入いただきました情報につきましては、ヒアリングの実施に係るご連絡のみで使用し、他の目的で使用することはありません。企業名等の個人情報が外部に漏れることはありません。

所在地（郵便番号）※ハイフン等は不要です。

1234567

*

所在地（住所）

〇〇県△△市××区1-2-3 □□ビル4階

*

企業名

株式会社〇〇

*

ご担当者

高岡 求太郎

*

電話番号 ※ハイフン等は不要です。

01234567890

*

メールアドレス

mail@address.co.jp

*

戻る

次へ

戻る

次へ

これまでの回答に間違いがなければ、[回答を完了する] ボタンを押してください。(訂正する場合は、左下の [戻る] ボタンを選択して再度該当箇所の回答をお願いします。)

【ご回答いただいた内容】

- I. 企業の属性についてお尋ねします。
- (1) 貴社が特例子会社または就労継続支援A型事業所であるかについてお答えください。あてはまる項目を1つ選んでください。

1-(1)無回答

- (2) 貴社の主たる事業の産業分類（日本標準産業分類の大分類）についてお答えください。あてはまる項目を1つ選んでください。

1-(2)無回答

「その他」の具体的な内容を教えてください。

1-(2)その他:無回答

- (3) 貴社の令和6年6月1日現在の常用雇用労働者数※ についてお答えください。あてはまる項目を1つ選んでください。

1-(3)無回答

- (4) 貴社の障害者雇用の経験年数についてお答えください。あてはまる項目を1つ選んでください。

1-(4)無回答

- (5) 貴社で雇用している障害者の雇用形態についてお答えください。あてはまる項目をすべて選んでください。

1-(5)無回答

戻る

貴社の令和6年6月1日現在の障害種別の雇用労働者数※を記入してください。なお、短時間労働者とは週所定労働時間30時間未満の労働者をいいます。

回答を完了する

ご回答ありがとうございました。

アンケートはここで終了です。画面を閉じて終了してください。

【ご回答いただいた内容】

- I. 企業の属性についてお尋ねします。
- (1) 貴社が特例子会社または就労継続支援A型事業所であるかについてお答えください。あてはまる項目を1つ選んでください。

1-(1)無回答

- (2) 貴社の主たる事業の産業分類（日本標準産業分類の大分類）についてお答えください。あてはまる項目を1つ選んでください。

1-(2)無回答

「その他」の具体的な内容を教えてください。

1-(2)その他:無回答

- (3) 貴社の令和6年6月1日現在の常用雇用労働者数※ についてお答えください。あてはまる項目を1つ選んでください。

1-(3)無回答

- (4) 貴社の障害者雇用の経験年数についてお答えください。あてはまる項目を1つ選んでください。

1-(4)無回答

- (5) 貴社で雇用している障害者の雇用形態についてお答えください。あてはまる項目をすべて選んでください。

1-(5)無回答

- (6) 貴社の令和6年6月1日現在の障害種別の雇用労働者数※についてお答えください。障害種別に人数を記入してください。なお、短時間労働者とは週所定労働時間30時間未満の労働者をいいます。

ホームページについて

本冊子のほか、障害者職業総合センターの研究成果物については、一部を除いて、下記のホームページから PDF ファイルによりダウンロードできます。

【障害者職業総合センターホームページ】

<https://www.nivr.jeed.go.jp/>

著作権等について

当研究成果物については、公正な慣行に合致するものであり、かつ、報道、批評、研究その他の引用の目的上正当な範囲内であれば、自由に引用することができます。

(著作権法第32条1項)

また、説明の材料として新聞紙、雑誌その他の刊行物に転載することが可能です。

(著作権法第32条2項)

その際には出所を明示するなどして、必ず引用及び転載元を明示するとともに下記までご連絡ください。

また、視覚障害その他の理由で活字のままではこの本を利用できない方のために、営利を目的とする場合を除き、「録音図書」「点字図書」「拡大写本」等を作成することも認めております。

なお、視覚障害者の方等で本冊子のテキストファイル(文章のみ)を希望されるときも下記までご連絡ください。

【連絡先】

障害者職業総合センター研究企画部企画調整室

電話 043-297-9067

FAX 043-297-9057

Mail kikakubu@jeed.go.jp

調査研究報告書 No.184

企業における障害者雇用の質の向上に向けた取組の現状と課題に関する
調査研究

編集・発行	独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 障害者職業総合センター 〒261-0014 千葉県美浜区若葉 3-1-3 電話 043-297-9067 FAX 043-297-9057
発行日	2026年3月
印刷・製本	株式会社コムラ



NATIONAL INSTITUTE OF VOCATIONAL REHABILITATION

ISSN 1340-5527



この印刷物は、印刷用の紙へ
リサイクルできます。