

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きたい」、「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。