

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

《事業主支援部門》2024～2025年度

大谷 真司¹⁾・桃井 竜介²⁾・増田 保美¹⁾・山科 正寿²⁾

高木 啓太¹⁾²⁾・中山 奈緒子¹⁾²⁾・永登 大和¹⁾²⁾・佐藤 涼矢¹⁾²⁾

1) 2024年度、2) 2025年度

背景と目的

背景

- 2022年の障害者雇用促進法改正において、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

目的

- 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 ⇒ 企業アンケート調査
- 上記に関する企業の具体的な取組事例を把握する ⇒ 企業ヒアリング調査

企業アンケート調査の概要

調査の目的

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、必要な支援等を把握する

調査手法 (調査期間)

Web調査(2024年10月~11月)

調査対象

一般企業10,000社・特例子会社598社

企業…2023年障害者雇用状況報告において1人以上障害者を雇用している企業のうち、企業規模・業種による層化抽出法により抽出
特例子会社…2023年6月1日時点の一覧にある全社

有効回答数

一般企業2,100件(有効回答率21.1%)
特例子会社195件(有効回答率32.6%)

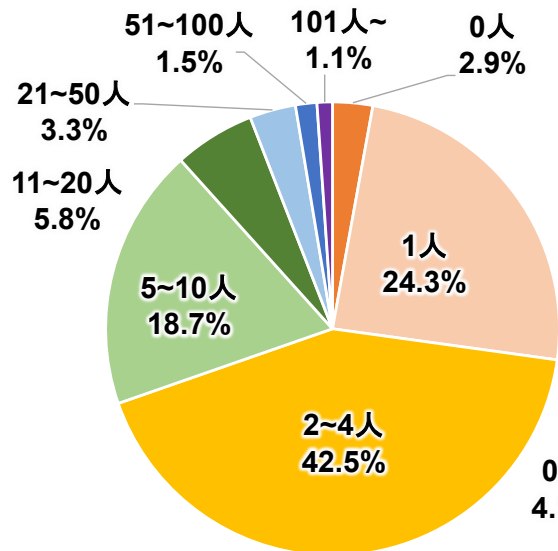
企業アンケート調査結果

- 本発表では調査結果のうち、下記内容について報告する。
- 障害者雇用の質の向上に向けた取組（能力開発、評価・処遇等の取組）（一般企業）
- 上記に関するクロス集計及び多変量解析の結果
- 取組の効果（一般企業）
- 「取組の実施」と「効果」の関連
- 障害者雇用の質の向上に取り組む上での課題
- より実施が必要と感じている制度や支援

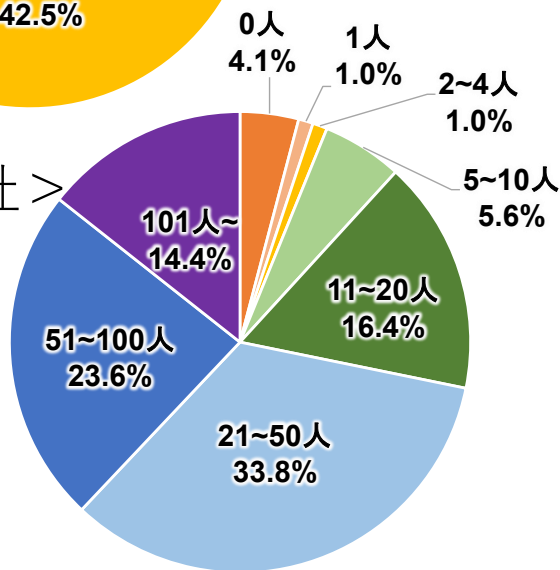
企業アンケート結果：企業属性

■雇用障害者数

<一般企業> (n=2,100)

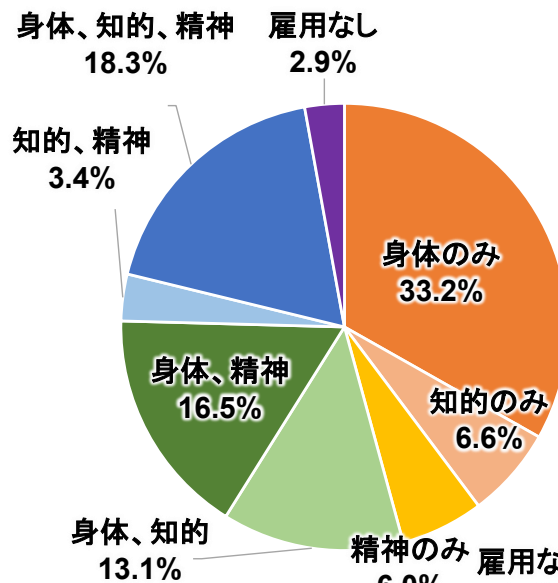


<特例子会社>
(n=195)

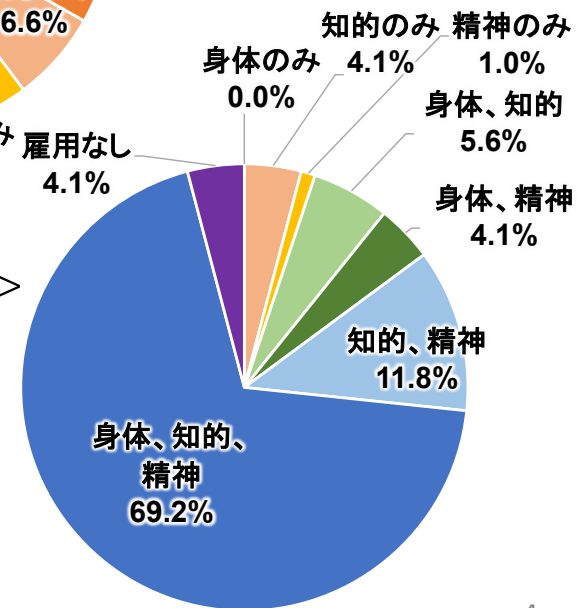


■雇用障害種別

<一般企業> (n=2,100)



<特例子会社>
(n=195)



企業アンケート結果：障害者雇用の質の向上に向けた取組（能力開発、評価・処遇等の取組）

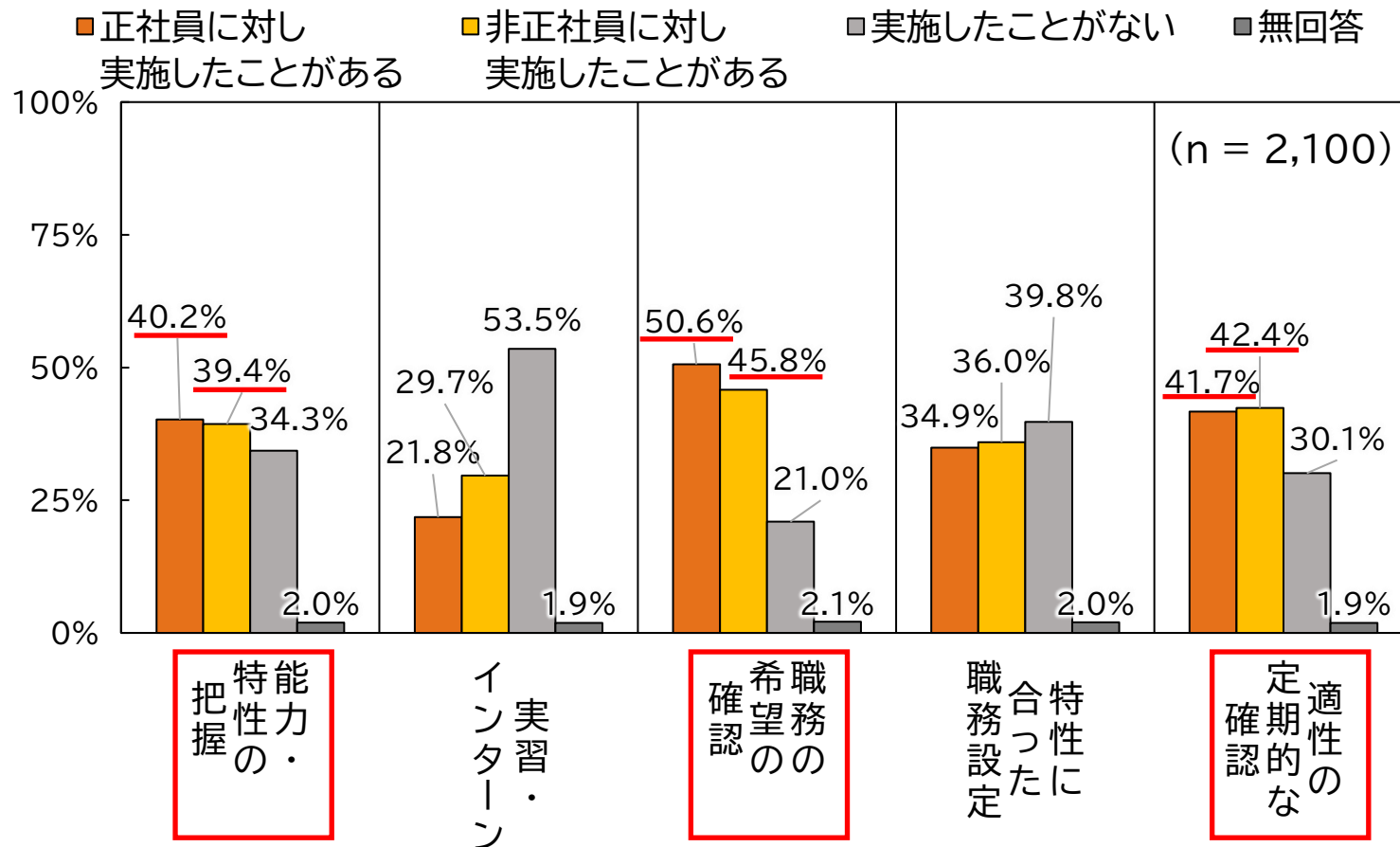
- 5カテゴリ25項目から成る「**能力開発、評価・処遇等の取組**」（下表）について、**実施した実績の有無**を、障害のある正社員・非正社員別に尋ねた

表：能力開発、評価・処遇等の取組

	カテゴリ	項目（略称）
能力開発、評価・処遇等の取組	業務とのマッチング	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
	教育訓練（OJT）	多様な業務機会の提供、責任・裁量の付与、指導役の機会提供、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、障害のある従業員独自の研修、自己啓発の補助金支給、資格取得のインセンティブ、社内表彰制度
	評価・処遇	障害のない従業員と共通の処遇、障害に配慮した処遇、希望を踏まえた目標設定、実績を踏まえた人事評価、人事評価に基づく待遇
	中長期的なキャリア形成	会社方針等の伝達、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、キャリアに関する研修、キャリアに関する相談

企業アンケート結果：障害者雇用の質の向上に向けた取組（能力開発、評価・処遇等の取組）

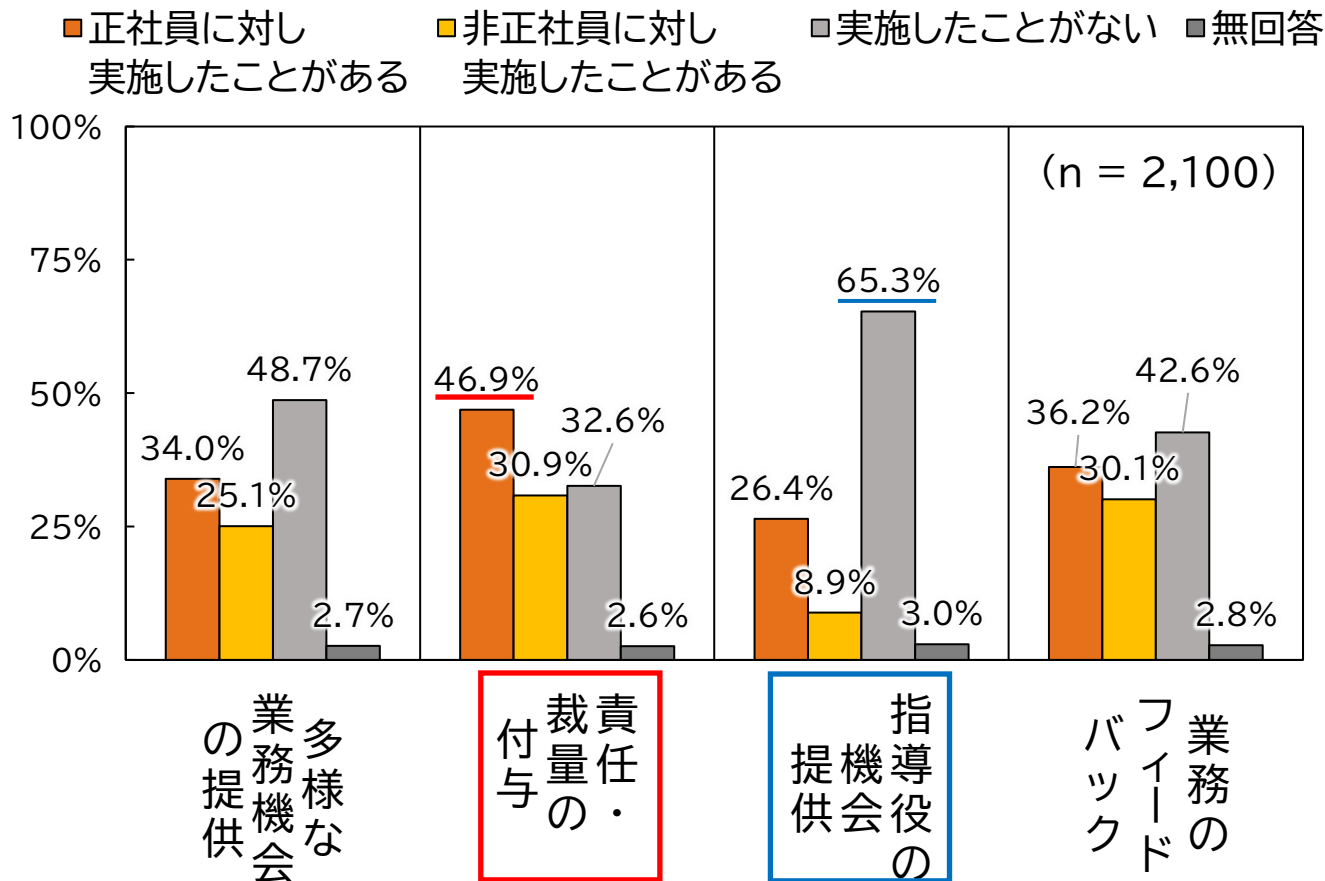
「業務とのマッチング」に関する取組の実施率（一般企業）



- 「能力・特性の把握」、「職務の希望の確認」、「適性の定期的な確認」は、正社員に対する実施率が約4～5割程度
- 正社員と非正社員の差は小さい

企業アンケート結果：障害者雇用の質の向上に向けた取組（能力開発、評価・処遇等の取組）

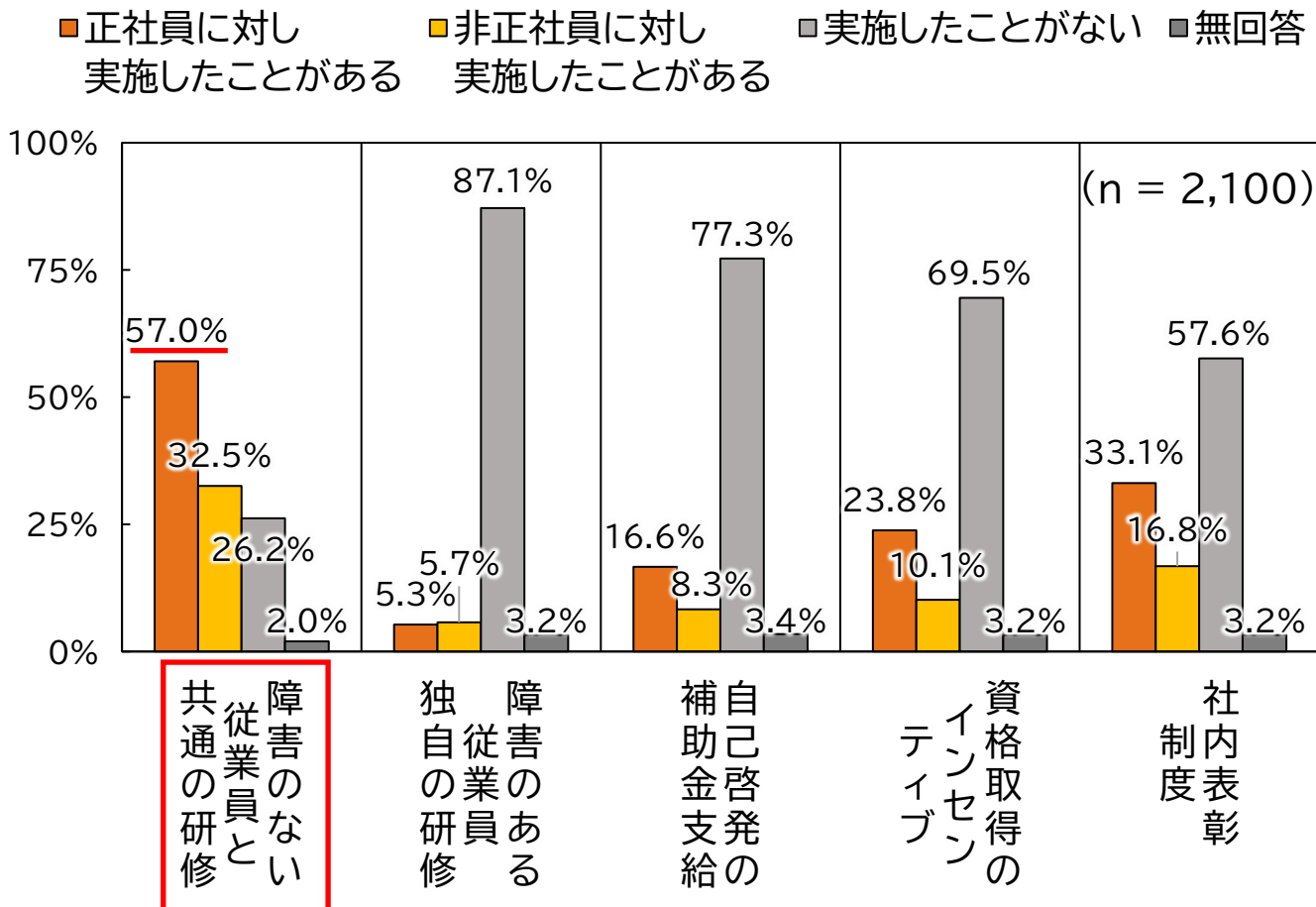
「教育訓練（OJT）」に関する取組の実施率（一般企業）



- 「責任・裁量の付与」は、正社員に対する実施率が46.9%
- 「指導役の機会提供」は、「実施したことがない」が65.3%

企業アンケート結果：障害者雇用の質の向上に向けた取組（能力開発、評価・処遇等の取組）

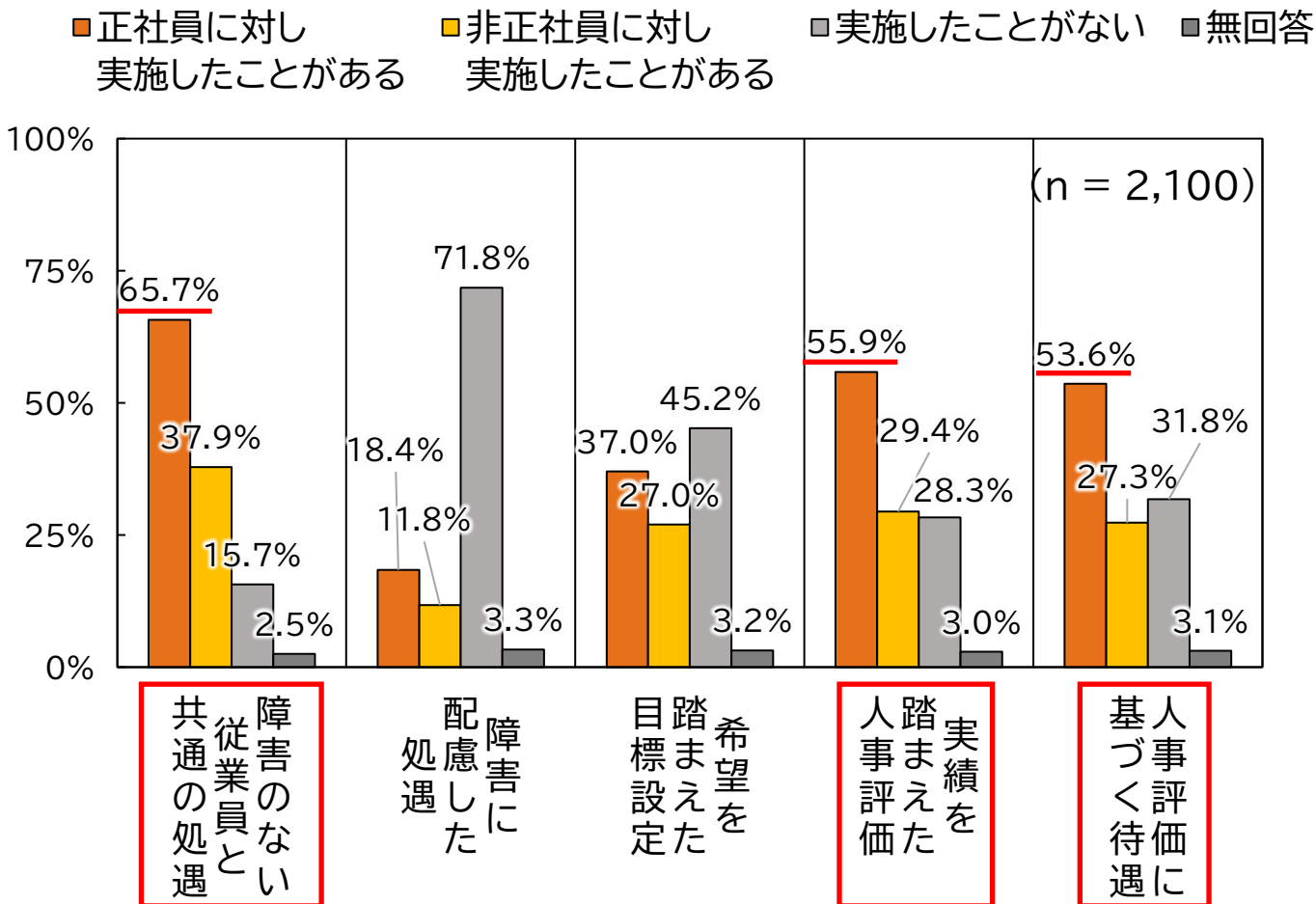
「教育訓練（Off-JT）」に関する取組の実施率（一般企業）



- 「障害のない従業員と共通の研修」は、正社員に対する実施率が57.0%
- 一方、上記取組の非正社員に対する実施率は、32.5%にとどまる

企業アンケート結果：障害者雇用の質の向上に向けた取組（能力開発、評価・処遇等の取組）

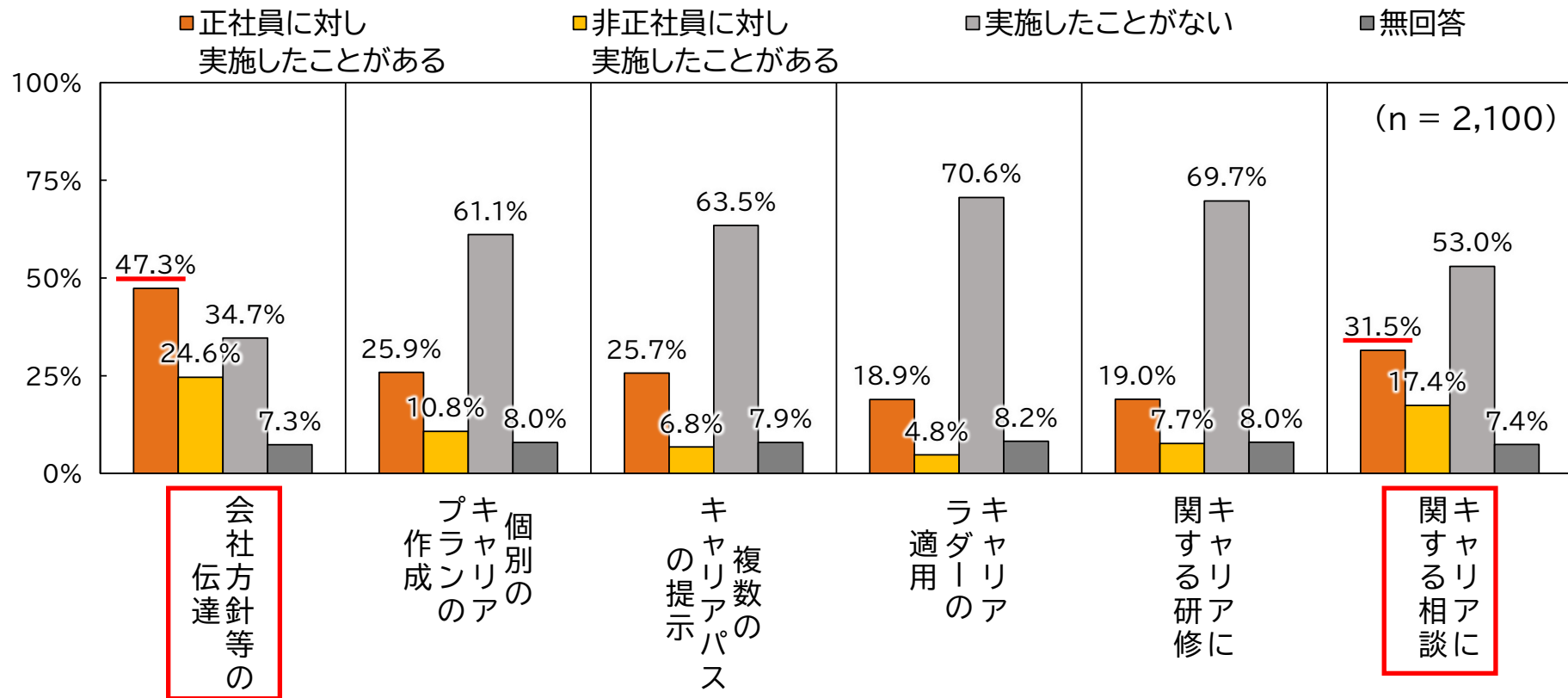
「評価・処遇」に関する取組の実施率（一般企業）



- 「障害のない従業員と共通の処遇」、「実績を踏まえた人事評価」、「人事評価に基づく待遇」は、正社員に対する実施率が5～6割台
- 一方、上記取組の非正社員に対する実施率は、2～3割台にとどまる

企業アンケート結果：障害者雇用の質の向上に向けた取組（能力開発、評価・処遇等の取組）

「中長期的なキャリア形成」に関する取組の実施率（一般企業）

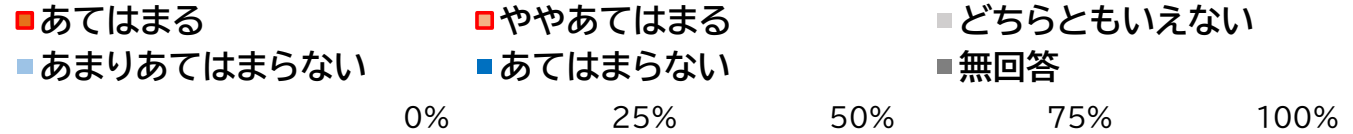


- 「会社方針等の伝達」は、正社員に対する実施率が47.3%（非正社員24.6%）
- 「キャリアに関する相談」は、正社員に対する実施率が31.5%（非正社員17.4%）
- そのほかの項目の、正社員に対する実施率は2割程度（非正社員は5～10%程度）

企業アンケート結果：「能力開発、評価・処遇等の取組」に関するクロス集計及び多変量解析の結果

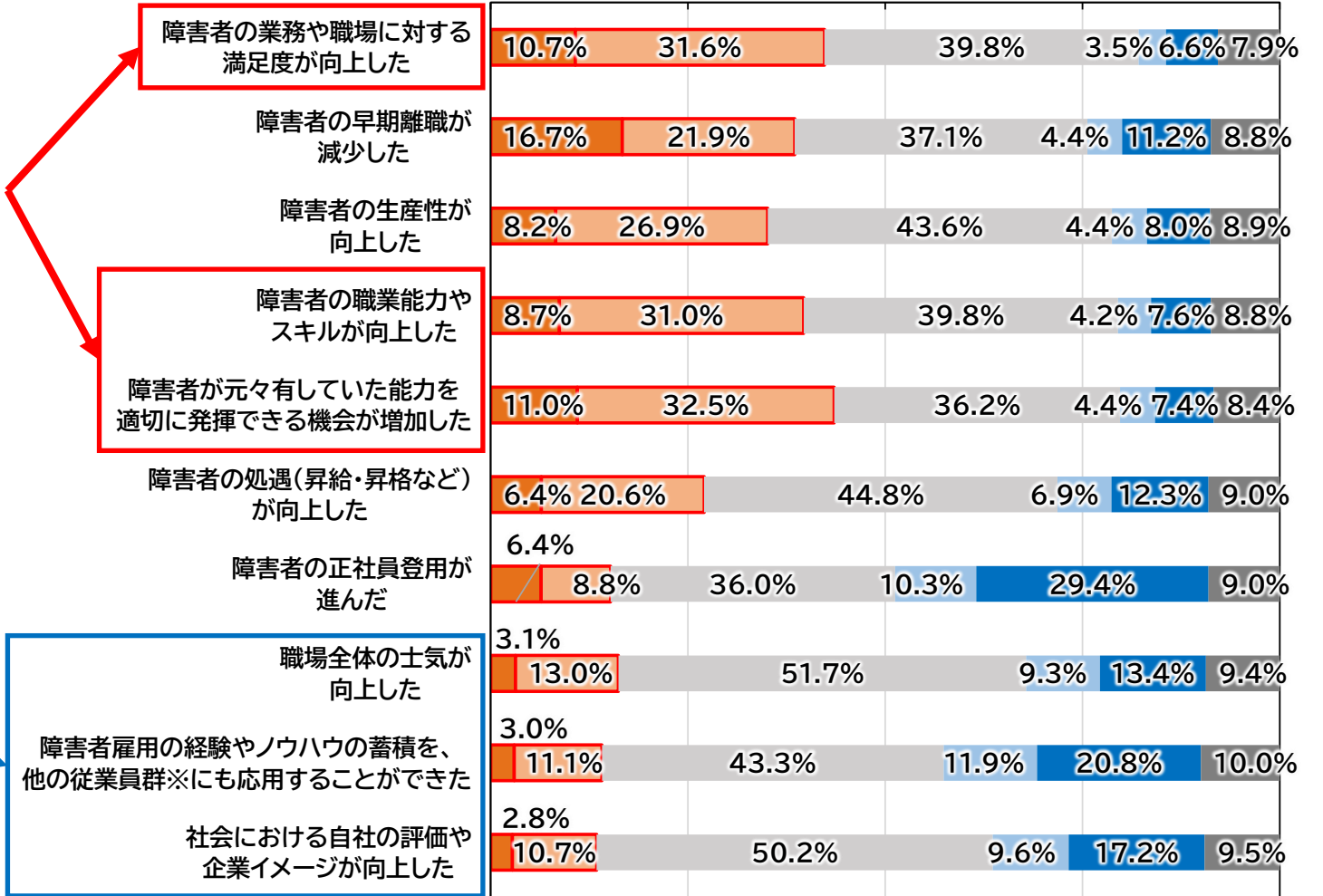
- 一般企業／特例子会社別の比較
 - 25項目中23項目の取組において、取組の実施率は、一般企業<特例子会社
- 企業規模別（一般企業）
 - 企業規模が大きいほど取組を実施している割合が高い傾向
- 雇用障害種別（一般企業）
 - 雇用障害種別が1種類の企業群と比べ、雇用障害種別が複数である企業群の方が、有意に取組の実施項目数が多い
- 取組の実施項目数を従属変数とした多変量解析を実施した結果、企業規模、雇用障害種別は、実施項目数と有意な関連がみられた

企業アンケート結果：取組の効果（一般企業）



「(やや)あてはまる」の割合が高い

「(やや)あてはまる」の割合が低い



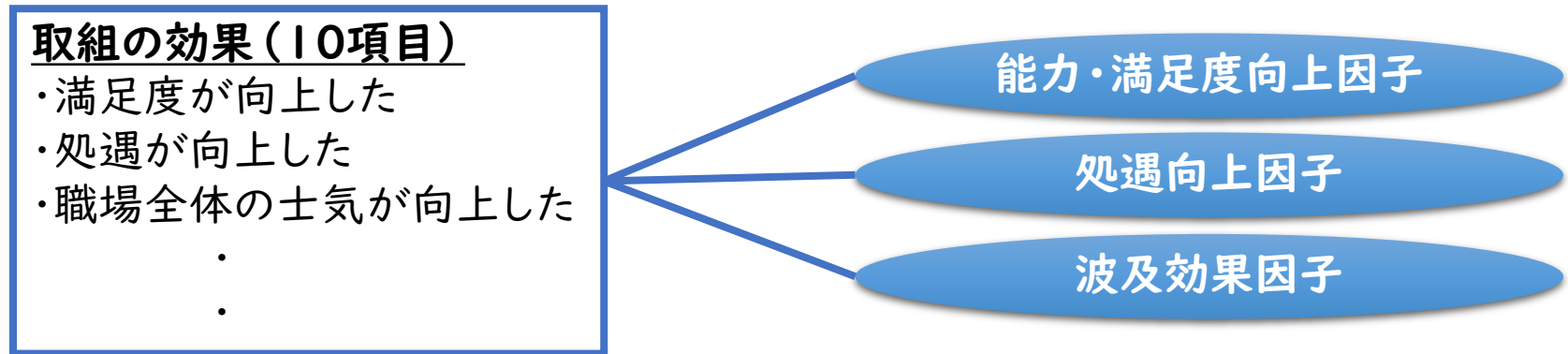
※疾患・育児・介護を抱える従業員、外国人従業員等

(n = 2,100)

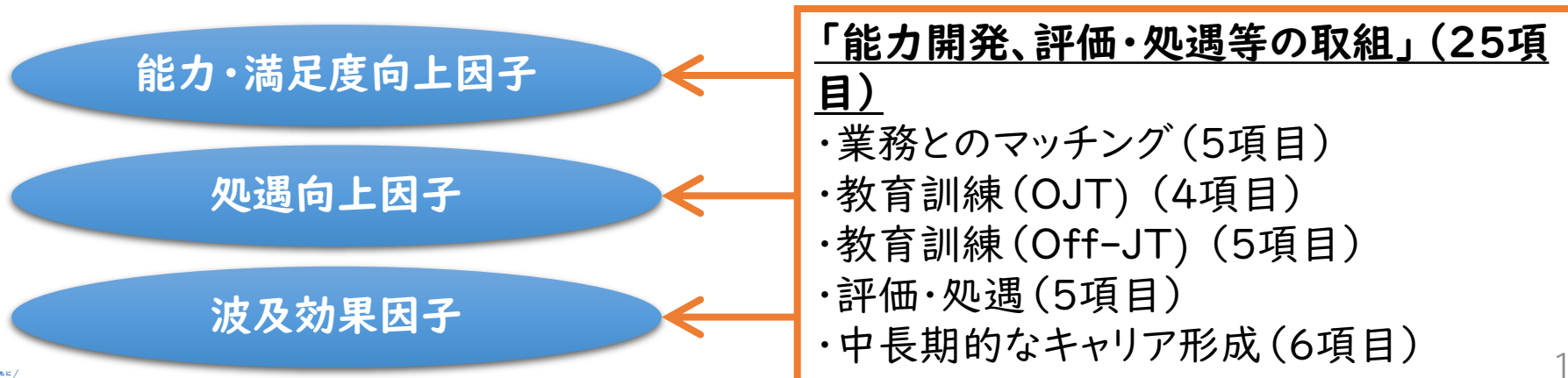
企業アンケート結果：「取組の実施」と「効果」の関連

- 「取組の効果」10項目について因子分析※を行い、「能力・満足度向上因子」、「処遇向上因子」、「波及効果因子」の3因子を抽出

※多くのデータの中から共通する「隠れた要素」(因子)を見つける統計手法



- 「能力開発、評価・処遇等の取組」25項目のうち、いずれの取組が「取組の効果」の因子に影響を与えているのかを検証するために、重回帰分析を実施



企業アンケート結果：「取組の実施」と「効果」の関連

- 能力・満足度向上因子には、「業務とのマッチング」をはじめ幅広い取組の実施が関連
- 処遇向上因子には、「評価・処遇」を中心とした取組の実施が関連
- 波及効果因子には、上記2つの効果につながる取組と共通の、複数の取組が関連

能力・
満足度
向上因子

業務とのマッチング：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
教育訓練（OJT）：責任・裁量の付与、指導役の機会提供
評価・処遇：希望を踏まえた目標設定
中長期的なキャリア形成：キャリアに関する相談

処遇向上
因子

業務とのマッチング：職務の希望の確認、適性の定期的な確認
教育訓練（OJT）：責任・裁量の付与
評価・処遇：障害のない従業員と共通の処遇、
障害に配慮した処遇、人事評価に基づく待遇

波及効果
因子

業務とのマッチング：実習・インターン、特性に合った職務設定
教育訓練（OJT）：責任・裁量の付与
評価・処遇：障害のない従業員と共通の処遇、
障害に配慮した処遇

企業アンケート結果：障害者雇用の質の向上に取り組む上での課題／より実施が必要と感じている制度や支援

●障害者雇用の質の向上に取り組む上での課題

(アンケート調査における選択率上位の項目)

- 「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」(一般企業・特例子会社)
- 「職場において必要な環境整備を行うノウハウの不足」、「障害者の能力に関する社内の理解の不足」(一般企業)
- 「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」、「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」(特例子会社)

●より実施が必要と感じている制度や支援

(アンケート調査における選択率上位の項目)

- 配属部署や管理職への研修の実施(一般企業・特例子会社)
- 障害者本人のキャリアに関する支援(一般企業・特例子会社)
- 職務内容や職場環境が変化した際の支援(一般企業・特例子会社)
- 健康管理に関する助言(一般企業・特例子会社)

企業ヒアリング調査の概要

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

調査手法 (調査期間)

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
(2025年2月～5月)

調査対象

一般企業8社・特例子会社5社

- 企業アンケート調査の回答企業等の中で、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。
- 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留意した。

(参考) ヒアリング対象企業一覧

No	企業	業種	企業規模	障害者雇用年数	雇用障害者数	主な担当業務
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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

事例紹介 A社（製造業）

- 企業規模100人以上300人未満。障害者は主に食品製造、養鶏業に従事
- A社にとっての障害者雇用の質の向上
 - 「職域の拡大」と「障害者の指導力向上」
- 取組の内容
 - 障害者同士で仕事を教え合う体制
 - 一定の条件を満たせば指導担当として認められ、給与にも反映
 - 業務の進め方について障害者から提案があった場合には、会社と話し合い、双方が納得できるルールを定める
- 効果
 - 当初は指示された作業をこなす形 →障害者が自発的に動き、障害のない従業員が見守る関係に変化
 - 職場のコミュニケーションを活性化させる役割を障害者が担う

事例紹介 F法人（医療、福祉）

- 企業規模1,000人以上。障害者は病院内の搬送サービスや病棟の材料の補充など、さまざまな業務に従事
- F法人にとっての障害者雇用の質の向上
 - 「障害者が誰かの役に立っていると実感できること」、「障害者のチャレンジしたい気持ちを大切にすること」
- 取組の内容
 - 事務系や看護系など多様な部署から業務を切り出し
 - 障害者同士で業務を教え合う
 - 業務のマニュアル化やホワイトボードの活用などの「見える化」
- 効果
 - 「見える化」により、障害の有無に関わらず働きやすくなった
 - 搬送サービス等の業務では障害のない従業員と接する機会が増え、「助かるよ」等の日常的な声かけがモチベーション向上につながった

事例紹介 D社（金融業、保険業）

- 企業規模1,000人以上。障害者は預金・融資・為替業務のほか、営業や人事、IT部門など幅広い業務に従事
- D社にとっての障害者雇用の質の向上
 - 「障害者も障害のない従業員と同様に働けること」
- 取組の内容
 - 年1回作成したキャリアプランシートをもとに、上司と面談を実施
 - 社内副業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
 - 障害の疑似体験会（障害者が講師を務める）
- 効果
 - 障害の状況や年代、部署を越えた障害者同士のつながりが増えた
 - 疑似体験会をきっかけに、全支店でサインガイドや電子メモパッドが導入されるなど、顧客サービスの向上にもつながった

事例紹介 I社（特例子会社）

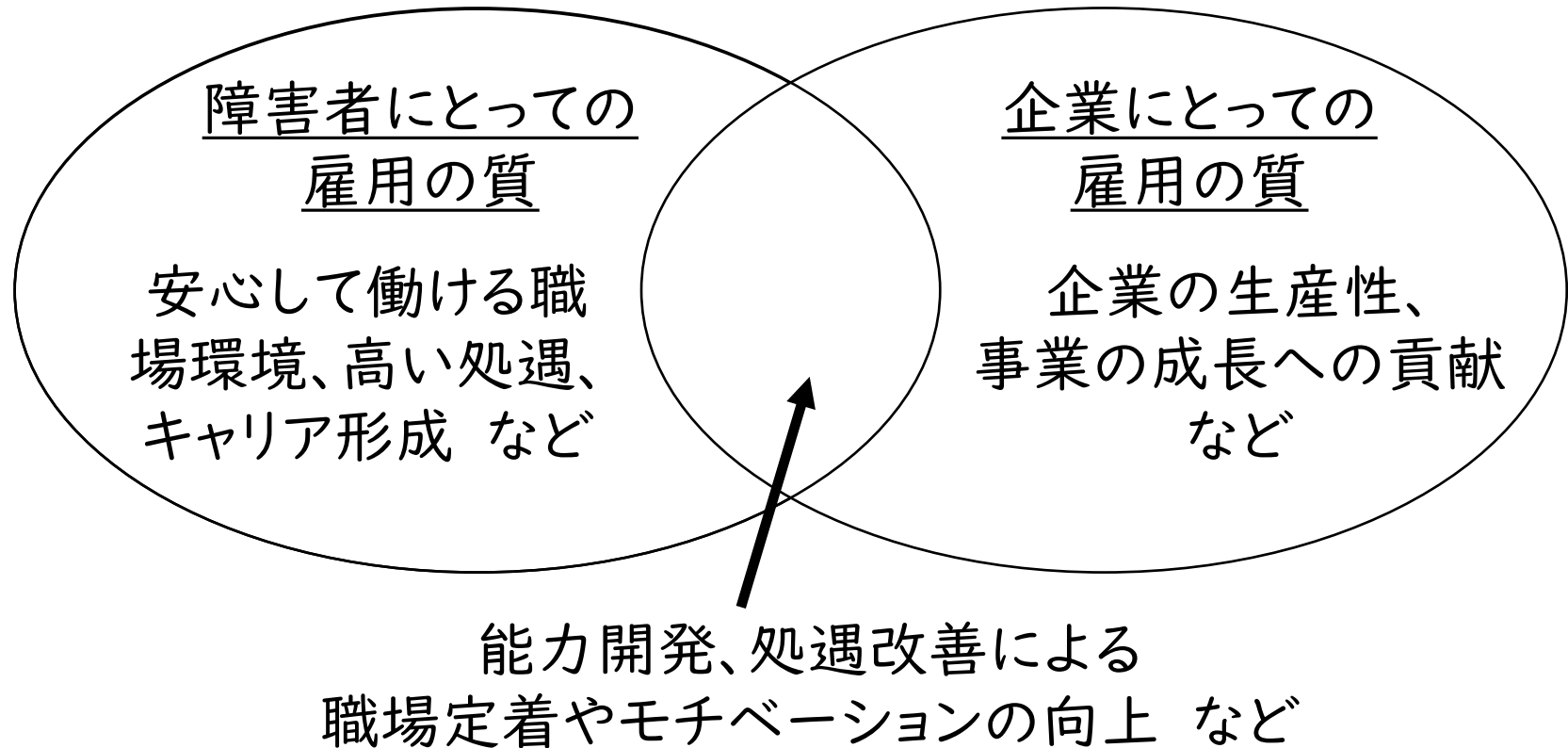
- 企業規模300人以上500人未満。障害者は事務補助、社内便、名刺作成、清掃・整備、喫茶、販売など、幅広い業務に従事
- I社にとっての障害者雇用の質の向上
 - 「障害者の成長」、「長く働ける環境づくり」
- 取組の内容
 - 社内トレーニー制度（他部署の業務を経験できる）
 - キャリア研修（自分の働き方のイメージを紙に書き出し、グループで話し合う形式）
 - 人事評価、昇格（障害者も人事評価に基づいてトレーナーやリーダーに昇格する仕組みがあり、昇格後はマネジメントや育成にも携わることが可能）
- 効果
 - 障害者が自身の成長や他者への貢献を実感することができる風土が作られ、企業の成長につながっている
 - 自社の取組を社外に発信する機会も増え、企業のブランド価値の向上にも貢献

事例紹介 K社（特例子会社）

- 企業規模300人以上500人未満。障害者は親会社からの受託業務を中心に、入力や物流、清掃、カフェ業務などに従事
- K社にとっての障害者雇用の質の向上
 - 「人材育成を通じた成長」
- 取組の内容
 - 一定のスキルを積んだ障害者は、チェックシートに基づいてチームリーダーに任命され、手当を支給
 - 社内インターンシップ制度や表彰制度、SST（ソーシャルスキルトレーニング）研修、親会社への出向制度などを整備
 - 親会社と同じ人事評価制度から、行動目標に基づく独自の人事評価制度に変更
- 効果
 - 人事評価制度の変更により、障害者自身の「こうなりたい」という動機づけが高まり、昇給の実現にもつながった
 - 現在2名の障害者が親会社に出向。業務やキャリアの選択の幅が広がった

企業ヒアリング調査結果のまとめ①:障害者雇用の質としてイメージするもの

- 「障害者にとっての雇用の質」と「企業にとっての雇用の質」



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

企業ヒアリング調査結果のまとめ②: 障害者雇用の質の向上に向けた取組

・制度面の取組 (抜粋)

職域の拡大	自社独自のスキル表の活用 (一般)、業務の切り出し (一般・特例)、社内インターンシップ制度 (特例)、社内副業制度 (一般)
キャリアアップ	リーダー制度 (一般・特例)、正社員登用 (一般・特例)、親会社への出向 (特例)
昇給・昇格	人事評価制度の導入による昇給・昇格 (一般・特例)、障害者に合った評価制度の構築 (特例)、リーダーや指導担当になることによる昇給 (一般・特例)

・人的支援の取組 (抜粋)

サポート	社内のジョブコーチ配置 (特例)、外部の支援機関との連携 (一般・特例)
障害理解	障害のない従業員に向けた障害特性等の説明会 (一般)、障害の疑似体験 (一般)
採用前のマッチング	職場実習 (一般・特例)
作業のステップアップ	簡単な作業から始め、指導担当者や周囲の同僚等がサポートしながら徐々にステップアップ (一般・特例)

制度的な取組、人的支援の取組はどちらかだけではなく、両方とも必要

企業ヒアリング調査結果のまとめ③:取組の効果

・障害者本人への効果 (抜粋)

定着率の向上 サポート体制を整え、障害者の定着率が向上 (一般)

自発性や責任感の醸成 リーダー制度の導入により、リーダー希望者が積極的に動くようになった (一般)。障害者独自の評価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 (特例)

満足度の向上 スキル表やキャリア体系の整備により目指したいことが明確になり、働く上での満足度の向上につながった (一般)

処遇の向上 OJTシートに沿って評価し、昇格やキャリアアップに反映 (特例)

・職場全体への波及効果 (抜粋)

障害のない従業員の障害(者)に対する理解の促進 職場実習の受入れにより、障害のない従業員の障害理解が深まった (一般)

障害者雇用を活かしたバリアフリー化 障害のある顧客のための支援機器等の導入が進み、顧客の利便性が向上 (一般)。障害者雇用での手厚いサポート (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 (一般)

企業ブランド価値の向上 外部への発信の機会が増え、企業ブランド価値の向上にもつながった (特例)

考察：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結果によると、「業務とのマッチング」のような比較的实施率の高い取組もあれば、「中長期的なキャリア形成」のようにまだ比較的实施率が低い取組もみられた
- 取組の実施率は、障害者の雇用形態（正社員／非正社員）、企業の種類（一般企業／特例）、企業規模、雇用障害種別等によっても差が見られた
- 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も複数把握

支援機関が支援先企業の状況
（企業規模、雇用障害種別等）に合わせ、
比較的導入しやすいと考えられる取組について
情報提供を行うことも有効ではないか

考察：取組の効果

- 企業アンケート調査結果によると、4割程度の一般企業が、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・発揮等の効果を感じていた
- 上記に比べ、職場や企業全体に対する効果を感じている一般企業は多くなかった。一方、特例子会社では一般企業よりも肯定的な回答が多い傾向（3～6割程度）
- 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みられた

考察：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（再掲）
 - ・ 障害者をサポートする上司・同僚の不足、環境整備を行うノウハウの不足、障害者の能力に関する社内の理解の不足 等
- より実施が必要と感じている制度や支援（再掲）
 - ・ 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、職務内容や職場環境が変化した際の支援、健康管理に関する助言 等

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

+

- ・ 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

考察：本調査研究の意義と限界

●本調査研究の意義

- 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の定量的・定性的な把握
- 雇用の質の向上に向けた取組の実施に影響を与える要因について分析

●本調査研究の限界と今後の課題

- 企業アンケート調査における取組の効果の項目は、回答者（障害者雇用を総括する担当者）の主観による評価にとどまる
- 横断調査であるため、取組の効果が実感されるまでに長い期間が必要な取組（中長期的なキャリア形成等）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
- 企業ヒアリング調査は、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

厚生労働省「今後の障害者雇用促進制度の在り方に関する研究会」

- 本調査研究は、厚生労働省の「今後の障害者雇用促進制度の在り方に関する研究会」報告書において、以下のとおり引用された。

- 一方で、障害者雇用の現状(実態)として、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構(以下「JEED」という。)の「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」(以下「雇用の質調査研究」という。)の結果等のデータを見ると、相対的に特例子会社の方が、一般企業よりも、障害者の能力発揮等に向けた取組が進展している傾向にあるものの、いずれの企業においても、「障害者の戦力化」や「社内のより中心的な業務」への貢献が十分に重視されていない傾向にあり、能力発揮を促していくために重要と考えられる「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」や、「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」等の取組が十分でない等の傾向がみられる。
- また、障害者の多くが昇進の経験がなく、ステップアップの前提となる「多様な業務への取組機会」や「指導役やチームリーダー役を経験する機会」の提供や、障害者の中長期的キャリア形成に向けた計画的な取組が必ずしも十分でない傾向がある。
- このように障害者自らが能力発揮の機会やその向上を望む一方で、企業側からは、一般企業・特例子会社ともに障害特性を十分に踏まえた上で、障害者の持てる能力を十分に発揮していくためのノウハウ不足の課題や、雇用する障害者のサポートを行う人材の育成の課題が多く企業等から挙げられている。また、徐々に向上していく障害者の能力発揮先として相応しい業務を安定的に開拓・確保していくことも課題となっている。