

障害者インクルージョンは

Social
Issue
Lab

SIL | **SO**
LIT!

「守る配慮」から

「ひらく仕組み」へ。

——人的資本を最大化する
マネジメントの転換

DISABILITY INCLUSION

雇用がゴールではない。

障害者の雇用者数は、毎年、過去最高を更新している。
素晴らしいことではある。
ただ、その道のりは、「雇用」にとどまてはいないだろうか。

調査の結果、見えてきたのは、雇用の先に待つ、キャリアの停滞感。
例えば、評価基準は不透明になっていないか。
例えば、活躍・成長できる仕事なのか。
例えば、善意の配慮がチャンスをつぶしてはいないか。

ほんとうに目を向けるべきは、「雇用の量」ではなく、「インクルージョンの質」。
日本企業を舞台に障害者が、自分らしく能力を発揮し、正しく評価されるために。
そのキャリアについて、もっともっと考えていこう。

障害者インクルージョンは、知り、対話することからはじまると信じて。

DISABILITY INCLUSION

「障害者インクルージョン実態調査2026」調査概要

調査対象者 全国の15～64歳男女 かつ 働いている人（共通条件）

回答者数 ① 一般企業で働く障害者：301人 ※一般採用のほか、障害者雇用や特例子会社で働いている人を含む
② 作業所で働く障害者：194人
③ 経営者あるいは人事担当者として障害者採用に関与している人：300人
④ 職場に障害者がいて共に働いている人：309人
⑤ 就業者全体（共通条件のみ）：2,000人 ※令和2年国勢調査の性年代構成に基づいて割付し、世の中の縮図を再現（上記①～④該当者を一部含む）

調査方法 インターネットリサーチ

調査期間 2026年5月27日(水)～6月1日(月)

調査企画 QO株式会社、PROJECT SOLIT（株式会社morning after cutting my hair）

調査委託先 株式会社マクロミル

設計の意図 障害者雇用の課題を、当事者個人や人事担当者だけの問題として閉じさせないため、本調査は『働く当事者』『採用や管理を担う人事・経営』『現場でともに働く同僚』という企業内の三者の視点を揃えて設計した。三者の認識を突き合わせることで、誰かの意識の低さではなく、組織の仕組みに潜む構造的な摩擦を特定することを意図している。

はじめに

我が国の障害者雇用は、法定雇用率の段階的な引き上げを契機に、国と企業の努力で着実に前進してきました。一方で、就労年齢の障害者約487万人に対し、企業で雇用されているのは約70.5万人、およそ14%にとどまります。この門戸の狭さが、当事者に過剰な遠慮を生み、『成長機会が限定された安定』を自ら選ばせる遠因になっていないでしょうか。

障害者インクルージョンの取り組みは、一般企業での雇用に閉じるものではありません。医療・福祉・地域社会など多方面の取り組みが必要であり、そのそれぞれが欠かせないことを前提に、本レポートはあえてスコープを一般企業におけるマネジメントと当事者の関係に絞り、現場の構造的摩擦をエビデンスで確かめます。調査が示したのは、良かれと思って行われる配慮が成長機会を狭める『消極的配慮』に陥り、当事者がそれを受け入れるという、双方が望んでいないすれ違いでした。

求められるのは配慮をやめることではなく、配慮を、成長機会と両立するマネジメントへ進化させることです。

DISABILITY INCLUSION

Part 1

障害者雇用は、確かに前進した。

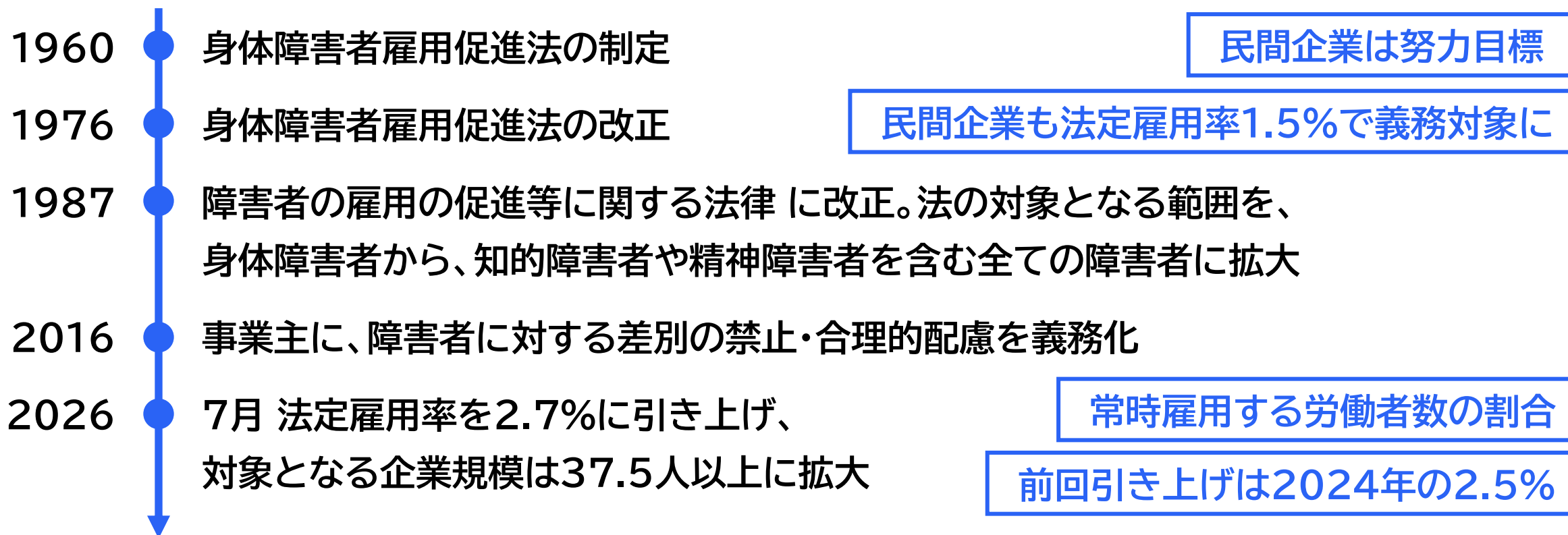
法制度の歩みと、雇用拡大の現在地

日本の障害者雇用は、半世紀にわたる法定雇用率の引き上げと合理的配慮の義務化を経て、着実に場を広げてきました。ただしその過程では『数の達成』が優先され、雇用義務を満たすための数合わせや業務の切り分けに留まる場面があったことも事実です。雇用数が70万人を超えた今、問われているのは『雇用した先で活躍できているか』という質の段階と言えます。

DISABILITY INCLUSION

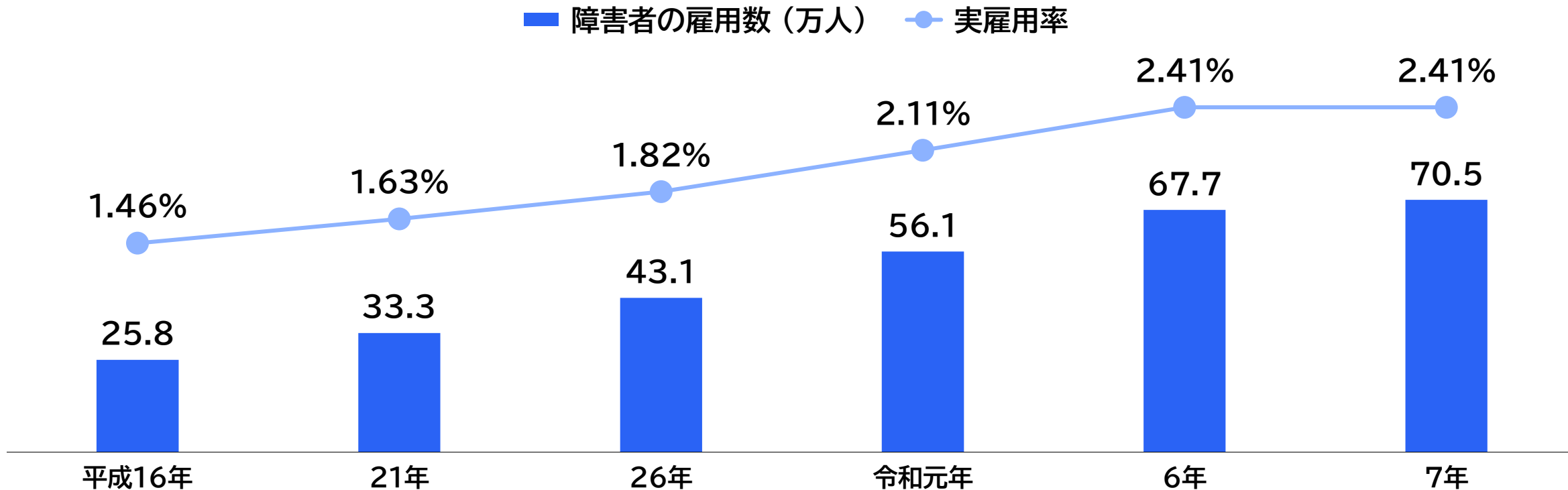
雇用率の達成は努力目標から義務へ、合理的配慮も義務へ。 制度は半世紀かけて、着実に雇用を広げてきた。

障害者雇用促進法のあゆみ（1960-2026年）



民間企業の雇用数は約70.5万人と過去最高を更新。 量的な拡大は着実に進んでいる。

民間企業における障害者雇用数・実雇用率の推移（平成16年～令和7年）



※平成16年当時は身体・知的障害者のみの集計値。精神障害者は平成18年から集計対象に追加
「令和7年 障害者雇用状況の集計結果」(厚生労働省)(<https://www.mhlw.go.jp/content/11704000/001357856.pdf>)を加工して作成

就労年齢の障害者約487万人のうち、企業で働くのは約14%。
この門戸の狭さが、当事者の過剰な遠慮の土壌になっている。

18～64歳の障害者数の内訳と企業雇用の比率（推計値）



厚生労働省資料(令和7年)・内閣府『令和7年版障害者白書』等を基に作成
※身体障害者・知的障害者は18～64歳の在宅者、精神障害者は20～64歳の推計値
※複数の障害を併せ持つ方もいるため、実際の障害者数とは前後する場合があります

Part 2

雇用された、その先は？

労働環境の実態と、「静かなキャリア停滞」

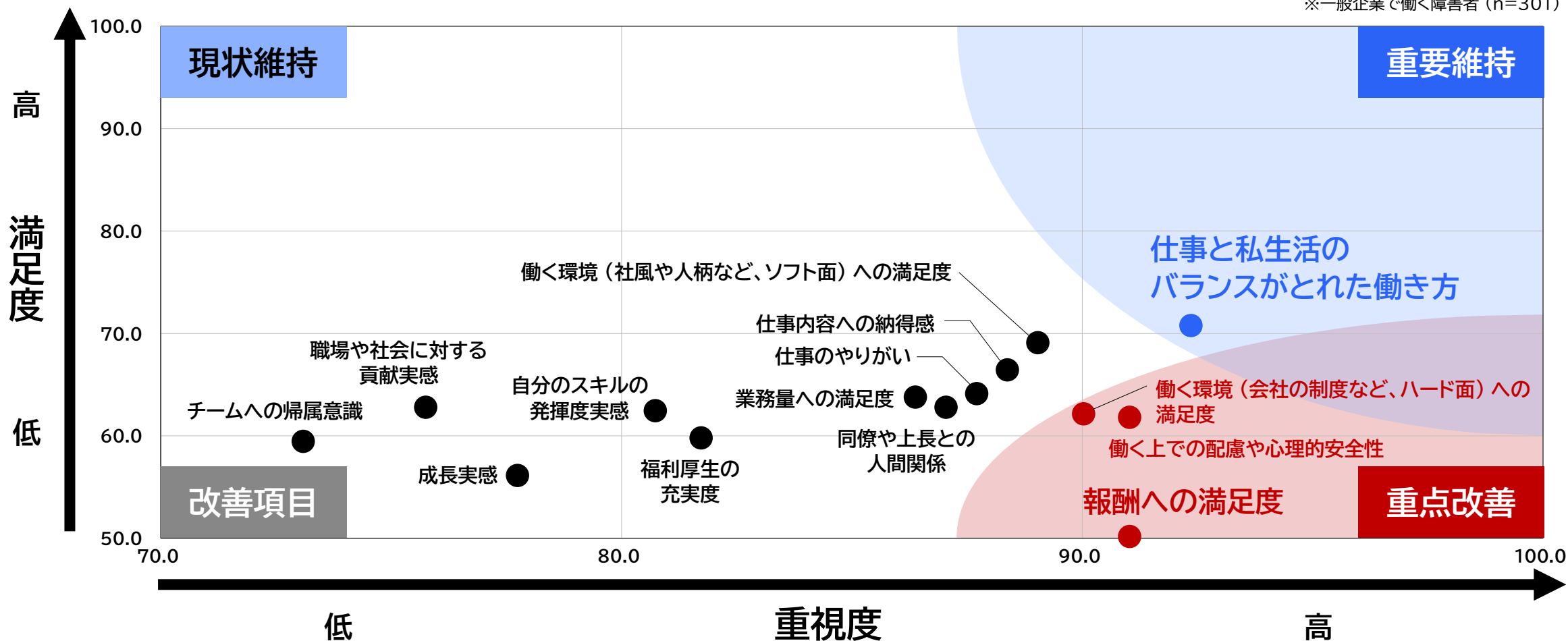
障害のある社員の多くは、残業のない安定した環境に高い満足を示しています。
しかし国の統計では、半数以上が週30時間以上の通常労働でありながら、
平均月給は障害種別により10万円台から20万円台にとどまります。
この『通常労働なのに低報酬』というねじれが、『これ以上は望めない』という諦めと、
将来を描きにくい静かなキャリア停滞を生んでいます。

重視される「仕事と私生活のバランス」は満足度も比較的高い。 一方「報酬」は、重視されながら満足されていない。

働くうえでの重視度×満足度マップ

当事者調査

※一般企業で働く障害者（n=301）



半数以上が週30時間以上の通常労働をしているにもかかわらず、
知的障害・精神障害・発達障害では、平均月給が10万円台にとどまる。

障害種別にみた、通常労働（週30時間以上）で働く人の割合とその平均月給

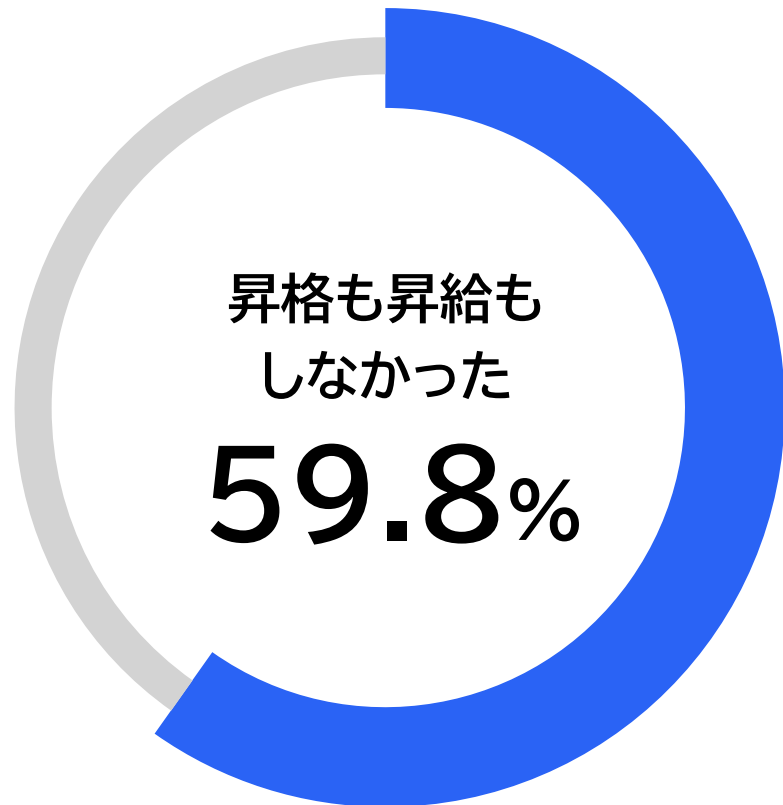
	身体障害	知的障害	精神障害	発達障害
1週間あたりの 所定労働時間別 雇用者数の割合 通常労働（30時間以上）	75.1%	64.2%	56.2%	60.7%
週所定労働時間別 平均月給 通常労働（30時間以上）の人	26万8千円	15万7千円	19万3千円	15万5千円

6割が昇格・昇給なし、7割が「明確な評価制度はない」。 賃金水準以前に、評価・処遇の仕組みが整っていない。

昇格・昇給の有無と、評価制度の状況

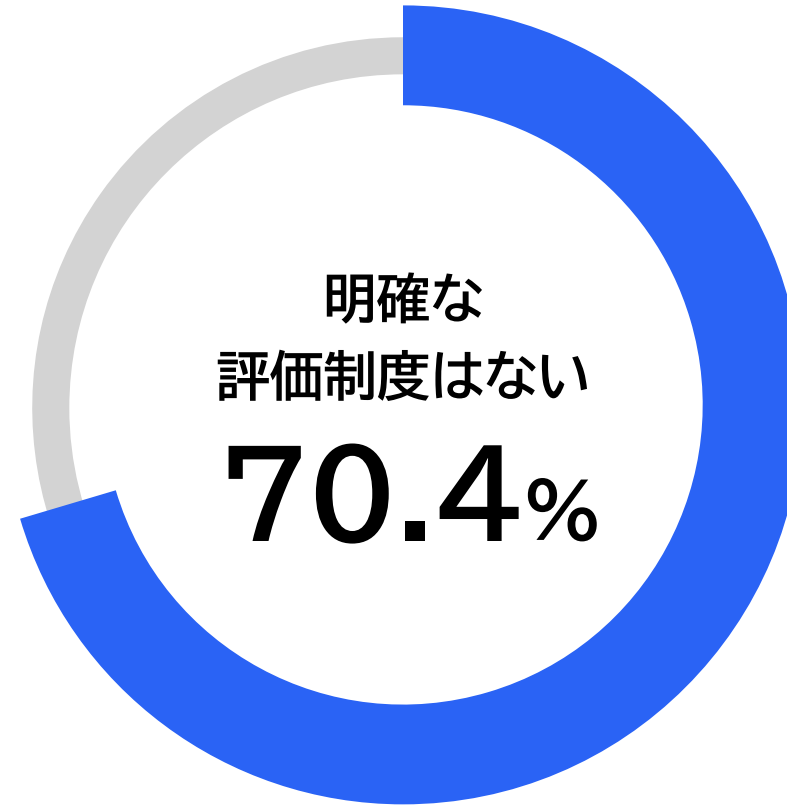
当事者調査

Q. この1年間に昇格や昇給はありましたか。



※一般企業で働く障害者 (n=301)

Q. 現在あなたが従事している仕事における評価制度について、
最も近いものをお答えください



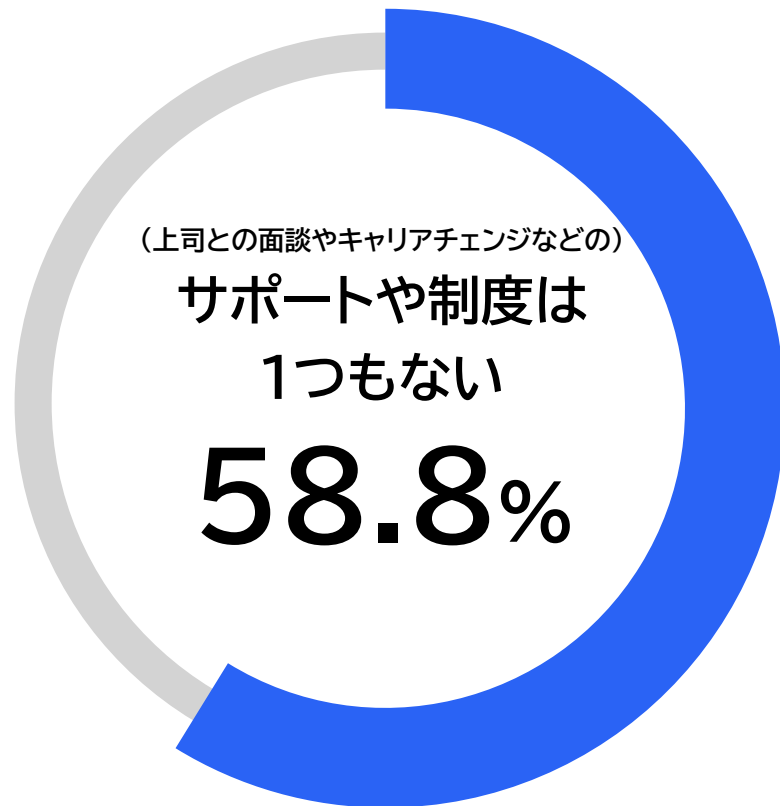
※一般企業で働く障害者 (n=301)

キャリアを支える制度が「1つもない」人が6割。 7割超が「キャリアの行き止まり」を感じている。

キャリアを支える制度の有無と、『キャリアの行き止まり』の実感

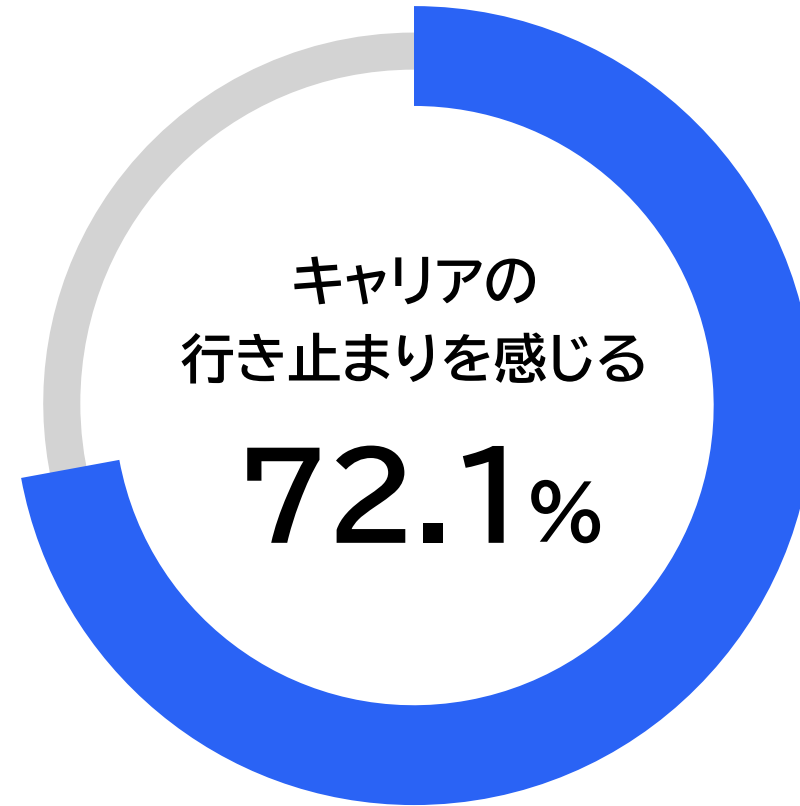
当事者調査

Q. あなたの職場には、あなた自身が今後のキャリアを考えるためのサポートや制度がありますか。



※一般企業で働く障害者 (n=301)

Q. あなたは今の仕事に対して、スキルアップできる見込みがない、昇給・昇格の見込みがないなど、キャリアの行き止まりを感じることがありますか。



※一般企業で働く障害者 (n=301)

人生の節目で立ちすくむ。

障害者雇用という環境で

キャリアを描くことの難しさ

特例子会社での年収は240万円。
どれだけ貢献しても変わらない収入状況。

精神障害を抱えるAさんは、大手企業の特例子会社でデータ入力の仕事をしていました。

入社時に提示されていたデータ入力業務に加え、自身のスキルを活用したマクロの改修や研修資料の作成など、任される業務は次第に増えていきました。

データ入力では目標の3倍の件数を達成し、業務範囲も大きく広がっていきましたが、どれだけ貢献しても月給は1万円程度しか上がらず、ボーナスも一律で1万円。仕事に対する評価や処遇が伴っていない状況でした。

年収240万円。入社当時は「雇ってもらえるだけでありがたい」と感じていたAさんですが、正当な評価が受けられない現状や、働いて2年で会社のすべての仕事をおぼえてしまい、これ以上成長できない環境に、次第に割り切れない思いを抱くようになります。

それでも「この仕事を辞めて、次の環境でも安定して働けるだろうか」という不安から、「1人で食べていけただけなら何とかかなる」と自分を納得させ、我慢を続けていました。



Aさん (30代男性)

大学生の時からうつ病を抱える。
関西在住でパートナーと2人暮らし。
休みの日は公園や植物園に行ったり、
ゲームをして過ごす。
現在は大手消費財メーカーで勤務している。

結婚という人生の節目で痛感する
キャリアの壁。

パートナーができたことで転職が訪れます。結婚を意識した際、「年収240万円では2人の生活を支えられない」と痛感しました。(パートナーも精神障害を抱えており、就労が難しいため、Aさんが生計を維持する必要がありました)

当時働いていた特例子会社は人間関係もよく安定した環境だったため、新しい環境に踏み出すことには強い不安があり、非常に葛藤したといいます。それでもAさんは不安を乗り越え、「年収300万円以上」を絶対条件に掲げて転職活動を開始しました。特例子会社での実務経験や、自身の体調管理の方法(メンタルに関する自己理解)を的確にアピールした結果、現在は一般企業の障害者雇用枠として働くことができています。

転職によって特例子会社時代から年収は大幅にアップしたものの、「今でも新卒より低い給与です」とAさんは話します。現在の転職先では障害者雇用の前例がなく、同社の子会社である特例子会社の賃金ベースを参考に基本給が設定されているためです。会社側もこれを「今後の課題」として認識し、対応を進めているものの、抜本的な改善にはまだ時間がかかる見込みです。

Part 3

キャリアの壁を感じても、なぜ現状維持を選ぶのか？

配慮の裏に潜む、当事者側の「自制と諦め」

当事者の約6割は、障害のない社員との待遇やキャリア機会に格差を感じています。

それでも多くが現状維持を選ぶ背景には、『すでに配慮を受けているのに、これ以上は言えない』という遠慮と、『制度は変わらない』という諦めがあります。

問うべきは配慮の有無ではなく、

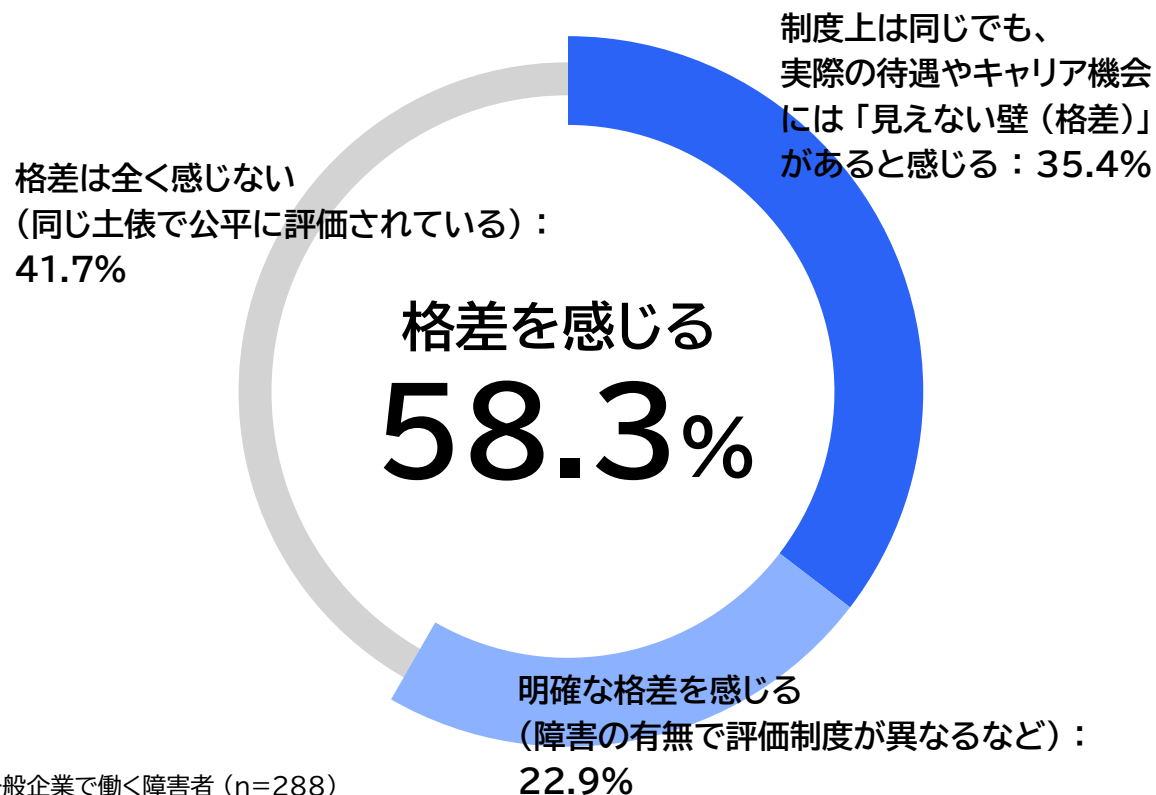
その配慮が『力を発揮するための環境調整』ではなく『期待を下げる消極的配慮』に留まっていないか、という点です。

6割が格差を感じながら、7割は「他の働き方と比べれば満足」と答える。不満は、比較のなかで静かに飲み込まれている。

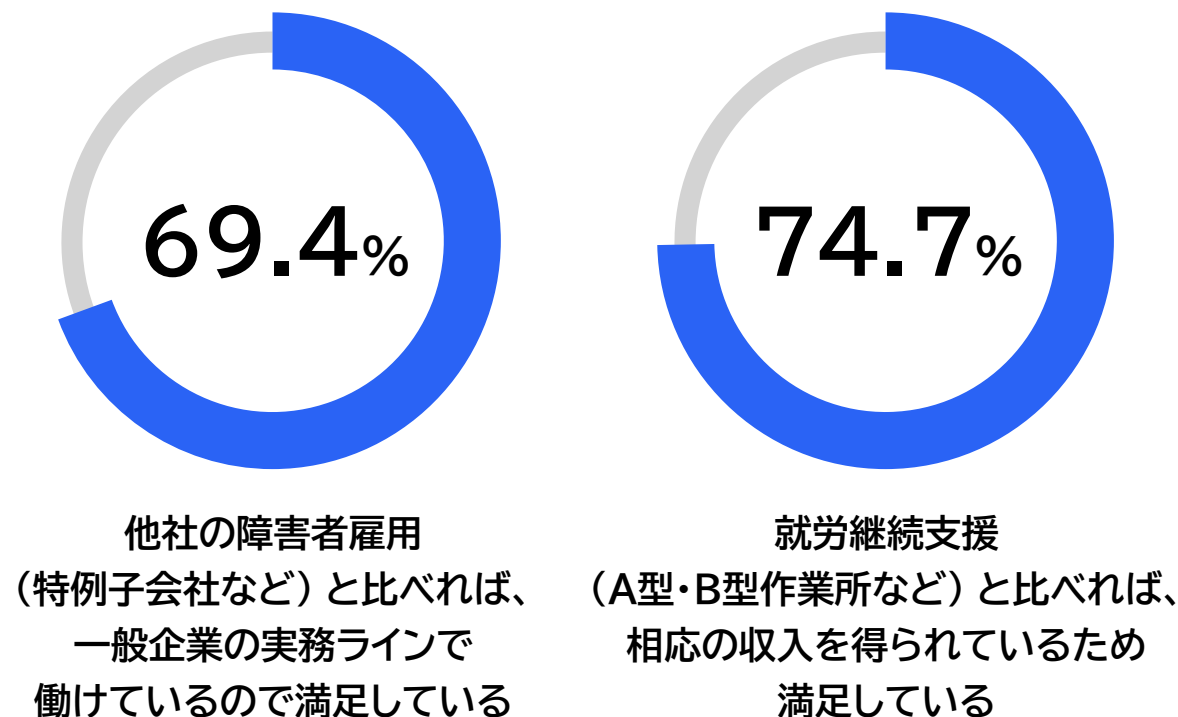
非障害者との格差の実感と、待遇への考え方

当事者調査

Q. あなたご自身と、社内の一般採用（非障害者）の社員とを比較したとき、「待遇（給与など）」や「キャリア機会（昇進など）」に格差を感じることはありますか。



Q. 現在の仕事における待遇への考え方として、あてはまるものをそれぞれお答えください。



情報格差が生んだ「見えないキャリアの壁」

当事者の自己発信と

エンパワメントが鍵となる

制度上に格差はない。

それでも感じる「見えないキャリアの壁」

入社して7年、聴覚障害を抱えるBさんは、キャリアの壁を実感し、退職を検討していました。希望していた部署への配属が叶わず、当時の配属先でも、周囲が「どこまで仕事を任せてよいか」を計りかねていたこともあり、なかなか新しい役割に挑戦できない日々が続きました。同期が次々と昇進していく中、自分だけが後れを取っているように感じ、当時は焦りや悔しさを抱えていたといいます。

新しい仕事をもらえる機会が少なかった要因について、Bさんは「コミュニケーションの難しさ」があったのではないかと振り返ります。

例えば、喫煙室や飲み会、ちょっとした雑談の場で「新プロジェクトが始まる」といった些細な情報が共有されていても、耳の聞こえないBさんにはそれが入ってきません。そのため、事前の自薦やアピールができず、上手く波に乗ってチャンスを掴むことができないと感じていました。

「同期と同じレベルの知識や技術を身につけたはずなのに、きっかけが作れないために後回しにされ、キャリアも後れてしまう——」

このキャリアの壁を実感することに対して、Bさんは「正直苦しく、非常に残念な思いだった」と話します。



Bさん（男性）

生まれつき聴覚に障害がある。

現在は一部上場企業で勤務している。

このことをきっかけとした離職の意向を聞きつけた人事部は、本人の意向や得意分野について丁寧なすり合わせを行い、Bさんの強みを活かせる新たな役割への挑戦を後押ししました。

こうして新たな役割に挑戦する機会を得たことで、Bさんの仕事は一気に波に乗り始めました。

コミュニケーションの在り方を自ら工夫する。

この変化を機に、Bさんはコミュニケーションの在り方を自ら工夫するようになります。特に注力したのが「見える化文化」の取り組みです。「会話として喋って終わり」にするのではなく、必ずテキストとして記録を残すよう、社内の文化とシステムを構築しました。それはBさん自身のためだけでなく、会社と自身が「WIN-WINの関係」になることを目指して提案・承認を進めていきました。

昔の自分にアドバイスをするなら、「エンパワメントを意識することが何より大事だと思う」とBさんは言います。「自分には何ができるのか、障害者は自分のことをできるだけ伝え、アピールすること。そして周囲は、その人ができることを信じて任せ、それが実現できるように環境を整えること。この双方向のアプローチが揃わなければ、障害者が真に活躍することは難しいと思う」

Bさんはそのように教えてくれました。

「制度は変わらない」という諦めと、「これ以上は言えない」という自制。半数超が、要望を伝えることをためらっている。

配慮や待遇に対する考え方と、世間が抱く障害者へのイメージへの具体的な声（自由回答）

当事者調査

Q. あなたは、必要な配慮/待遇/キャリアへの希望を、上司/同僚/人事担当者など会社に伝えることについて、どのように思いますか。それぞれの項目についてお答えください。

63.9%

これまでの経験上、会社にキャリアの希望を伝えたとしても、現在の制度では変わることはないと言っている

たぶんそう思われているから出世できないんだろうな、と思う。悲しいし、悔しい。(40代男性)

55.9%

会社に要望や不満を伝えることは、職場の人間関係やチームの空気を壊してしまうかもしれないと不安に思う

仕方がないと思うが、何処かしらの差別意識を感じる。(40代・女性)

55.6%

必要な配慮を開示すると、現場が困る・引いてしまうと思う

障害者はできないことが多いと思われているが、障害者からしたら、自分たちにできることはたくさんあると思っている。(30代・男性)

52.8%

会社からすでに配慮を受けているため、それ以上の要望を伝えるのはわがままなのではと躊躇してしまう

雇用する側からすれば当然と考えられるが、当事者となれば将来設計が立たず不満である。(50代・男性)

どうしても職務経験が少なくなりがちだから、そう思われていると思う。ある程度仕方がない部分はあるとは思っている。(30代・男性)

Part 4

企業もまた、迷っている。

リスク回避が生む『守りすぎる配慮』のリアル

企業や経営層には『戦力として活躍してほしい』という理想があります。

しかし現場では、特性理解の不足や『無理をさせて体調を崩されたら』というリスク回避から、同じ定型業務を任せ続ける消極的配慮に流れがちです。

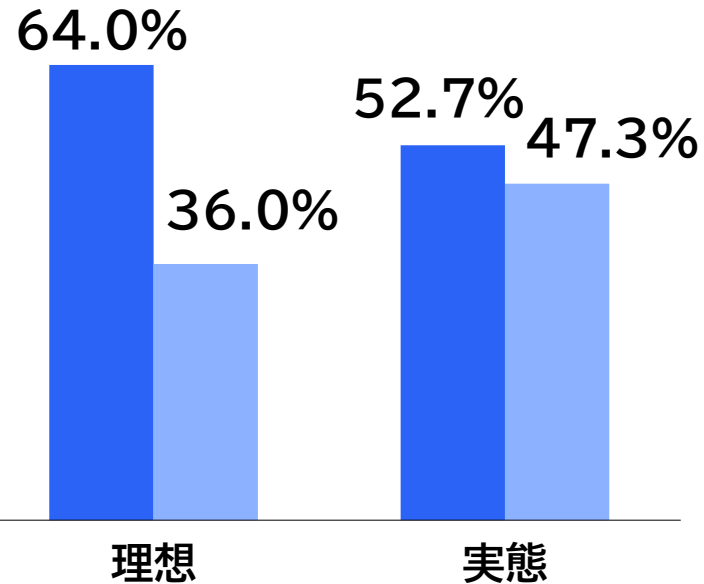
これは現場の怠慢ではなく、判断基準と対話の仕組みが用意されていないことによる『過剰防衛』であり、『当事者は言えない・現場は分からない』というすれ違いを固定化しています。

理想では6割超が「戦力として」を選ぶが、実態は「雇用率達成」「安定勤務」寄りに振れる。業務面では、実態で「安定」が過半に転じる。

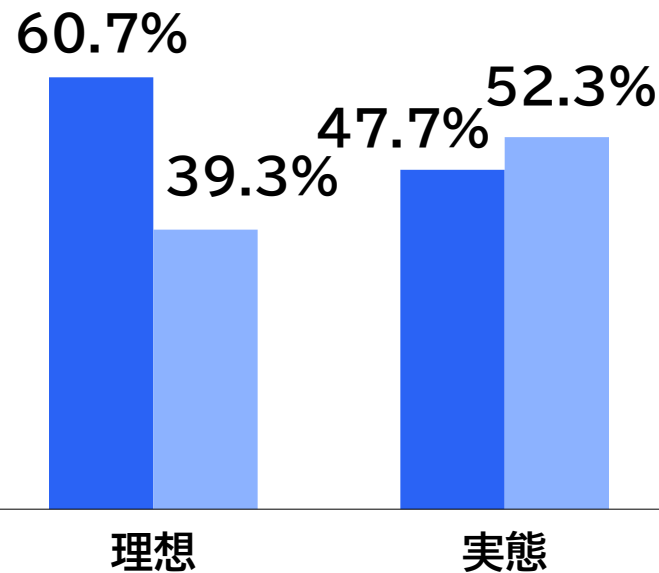
障害者雇用の理想と実態（採用・業務・キャリア等について）

経営・人事調査

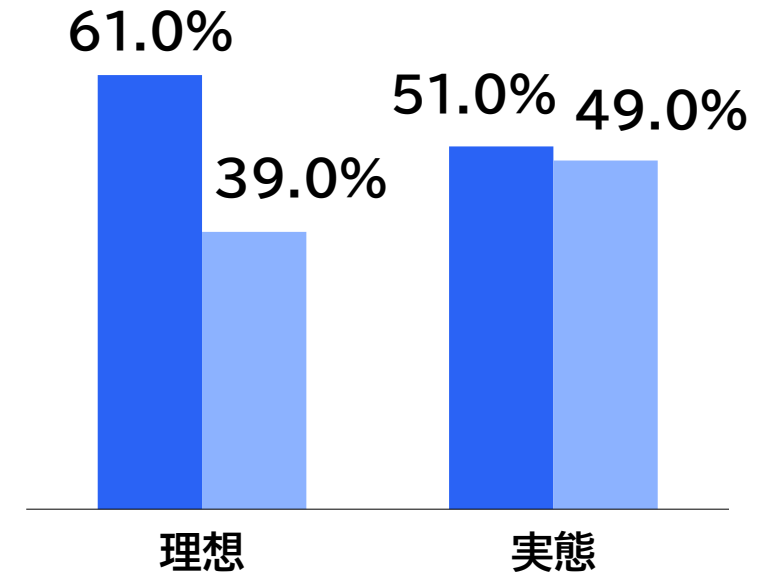
- A 業務の拡大・改善のために、障害者の方を戦力として採用する
- B 法定雇用率の達成を意識して、障害者の方を採用する



- A 一般社員と同様の成果やスキル向上を重視する
- B 安定して勤務することや、ルール遵守を重視する



- A 数年後の昇給や職域拡大など、ステップアップの道筋がある
- B 今の業務を、長く安定して続けてもらうことを望む



「どこまで任せてよいか」の判断がつかず、リスク回避で業務を限定してしまう。判断基準の不在が、消極的配慮を固定化させる。

理想と実態のギャップが大きい場面と、その要因（自由回答）

経営・人事調査

その人の得意なスキルを使ったプロジェクトに積極的に参画させたいが、体力面や集中力の面で長時間の勤務が難しい。

40代男性

もっと障がいがある方が活躍出来る職場が増えて、壁のない社会になったらいいと思うが、なかなか理解が難しく、障がいがあるというだけで、働きにくい環境が多いように感じる。

40代女性

一般的な社員が業務で使用する機材等の取り扱いが障害があると難しいと感じる場面が多々ある。障害がある人でも使用出来るように配慮するにはコストがかかり、業務が滞る心配があると思う。

40代女性

現在、世間的に言われる障害者を社内割合10%程度雇用しています。理想としては、接客業務にも配置したいと考えておりますが、難しいのが現状です。ある程度は本人が希望する職種に配置しています。ギャップを埋められない理由は、世間の方の目が一番であると考えます。

30代女性

採用初期の段階や、定型業務（データ入力や書類整理など）の割り当てについてはスムーズに進行します。しかし、「本人の能力や適性に応じて業務の幅を広げ、一般社員と同様にキャリアアップを目指してほしい」という理想に対し、実際には「何年も同じ定型業務から脱却できず、本人のモチベーション低下やスキルの固定化を招いている」という場面で、理想と実態の大きなギャップを感じます。現場の管理職や周囲の社員が「どこまで業務を任せてよいか（どこからが過度な負担になるか）」の判断が難しく、リスクを避けるために過度な配慮（業務の限定）を続けてしまう傾向があるためです。

40代男性

理想は現場が一人一人の障害の特徴を理解し本人が働きやすい働き方を本人と話し合い、必要な配慮を現場で提供できること。実際には、障害であることすら現場に共有されていないことも多い。マネージャーの障害に対する知識不足。人事や産業医、マネージャーとの連携不足。

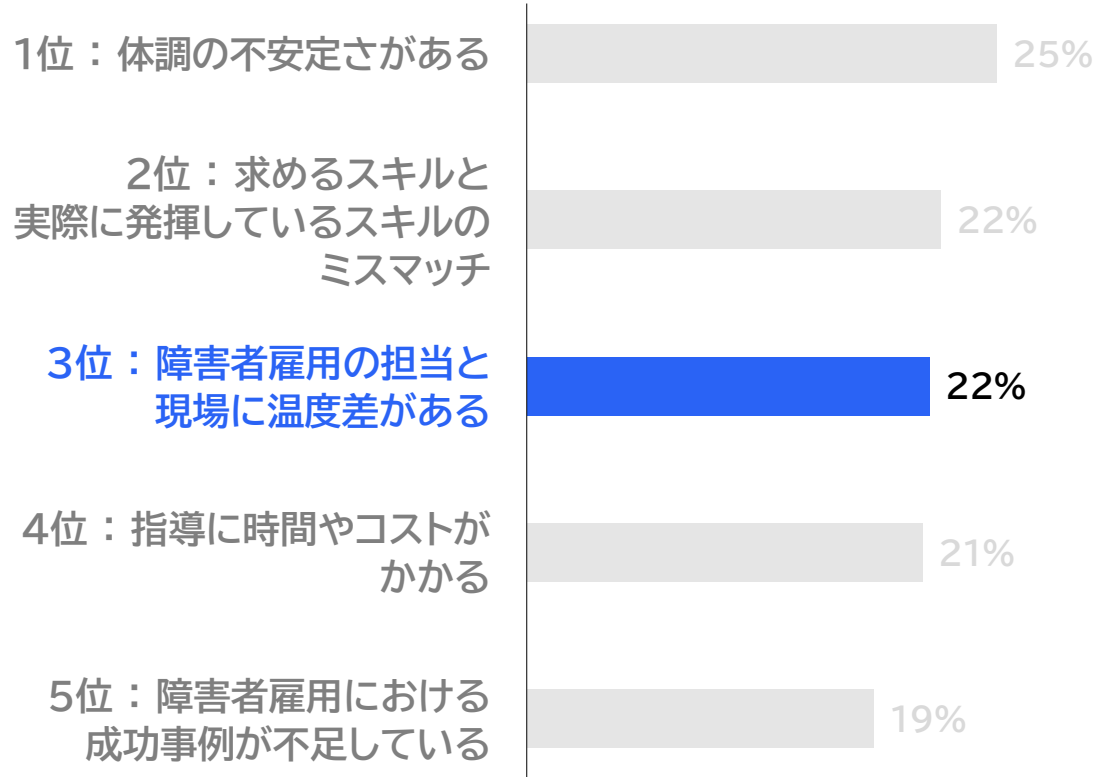
30代女性

課題の上位は「体調の不安定さ」「スキルのミスマッチ」。 温度差の背景には「共に働くのは負担」という現場イメージがある。

職場の障害者雇用で感じている課題 上位5項目と、温度差に関する具体的な声（自由回答）

経営・人事調査

Q. あなたの職場の障害者雇用において、感じている課題を全てお答えください。



障害者雇用の担当と現場に温度差がある。どうしても障害のある方と働くということは大変なイメージがあり、偏見があると思う。
障害のある方はいろいろと能力が欠けている部分はあるものの、突出したところもあることがあるので長所を見つけていくことが課題の解決に必要なだと思う。
(30代男性)

実際に働いてもらうためにはさまざまな援助が必要だと思うが、それが特定の人の負担にされており組織として対応できる仕組みになってない。
職場の誰かが世話をするような形でなく障害者関係団体がきちんと働ける能力などを身に付けさせたうえで派遣するような形にする必要があると思う。
(60代女性)

人事部はよかれと思って採用しても、受け入れる現場が面倒にしか感じてない。
そもそも障害者の接し方が分からない人がほとんどなので、押し付け合いになってしまう。解消のためには、その接し方が従業員全体に浸透、教育される必要がある。
(50代男性)

障害者雇用担当者に聞く、 活躍できる現場の在り方

既存の業務プロセスの輪に入り、当事者が活躍できる場をつくる。

現場の各部門に、「こういう人達がいるんだけど、何かできる仕事はない？」と相談を入れます。まずは定型業務から。

「ない」と返事が返ってきてしまうことも多々あるのですが、「じゃあこういう仕事はある？」と逆に聞いてみます。

うちの会社では、「切り出す」という無理やり持ってきてもらう感じではなく、みんなの仕事を私たち（障害者雇用のチーム）で担っていく。誰か他の人がやってもらって助かるものを、どうやって引き取っていかうか、という感じで仕事の調整を行っています。具体的には、研修のスケジュールを組んだりその準備を請け負ったり。業務の引き受けだけではなく、人によっては派遣社員のように現場の部署で働き、上手くマッチングできればそのまま所属してもらうこともあります。

現場との温度差を解消するため、対話インフラを整える。

確かに担当者と現場での温度差は存在しています。最初は、現場の担当者も「面倒くさい、嫌だなあ」という感じの時もあります。

「障害者雇用はトラブルが多い」といったイメージがあったり、注意してはいけない腫物的な扱いになり、障害者優位になってしまうこともあったり、やっぱり現場は不安を感じていると思います。

それでもヒアリング（障害者にも部署の担当者にも双方向に）をして、「こんな仕事もできるけど」と現場に投げかけると、話を聞くうちに表情が変わり、最後は



Cさん（女性）

大手衣料品メーカーで障害者雇用の統括を務めた後、
DEI領域全般に範囲を広げ尽力。
現在は大手代理店で障害者雇用の統括する。

安心して仕事を任せてもらえることが多いです。会社として制度や環境を整えれば、「ちょっと任せてみようかな」と思ってもらえると感じます。

『必要な配慮』と『過剰な配慮』のバランスを考える。

腫物のように障害者を扱っていると、障害者も配慮をはき違えてしまうケースがあると思います。必要な配慮と過剰な配慮をどのように上手く調整していくのか。障害者優位になるのも現場優位になるのも、どちらもよくない。

真摯に働く障害者のためにも、障害者雇用は難しいというイメージにしたいくないと思っています。当事者と現場との調整には難しい部分が多々あると思います。私の経験してきた中で『必要な配慮』と『過剰な配慮』の線引きは、障害者だから非障害者だからということではなく、基本としての考えはビジネスマナーと同じだと考えています。もちろん双方としっかりと対話を重ねた中で調整することは当たり前のことですが…

例えば、「聴覚障害の方に健常者と同じ情報は届く配慮をする」ということは当たり前に配慮すべきことですが、「連絡もなく無断欠勤」や「理由のない遅刻」は、当たり前の配慮ではなく、ビジネスマナーとしてはNGだと思います。

この判断は、冒頭にも記載したようにしっかりと対話をして都度、判断をしていくことが大切です。

『障害者だから何でも許容する』では、逆差別にも繋がり社内の障害者雇用の運用に理解が広がらなくなってしまうと考えています。

Part 5

消極的配慮から脱するには？

意識改革に逃げない、組織の仕組みの検討

誰も排除するつもりはないのに可能性が狭まるのは、バイアスが個人の意識だけでなく、評価基準や業務設計といった組織の仕組みに入り込んでいるからです。

配慮の判断を誰が担うのかが決まっておらず、熱心な担当者の属人的な努力に依存した体制そのものが、意図せぬ排除の構造的な要因になっています。

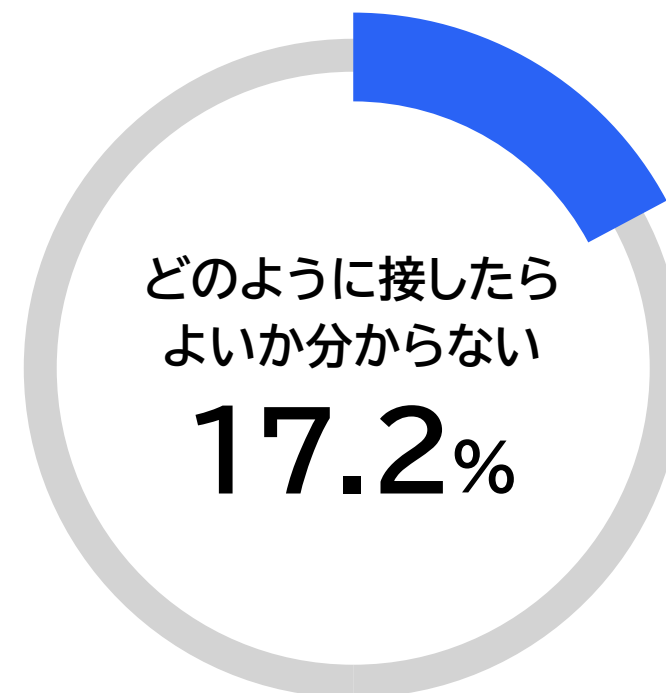
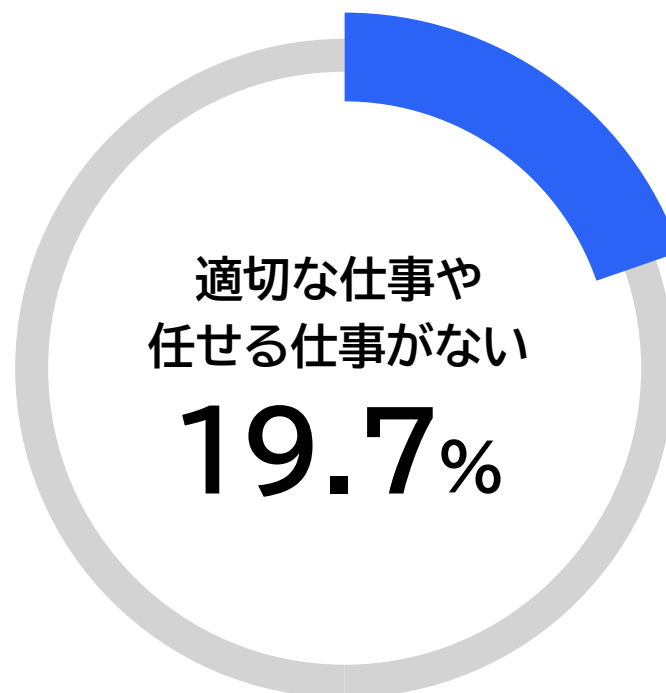
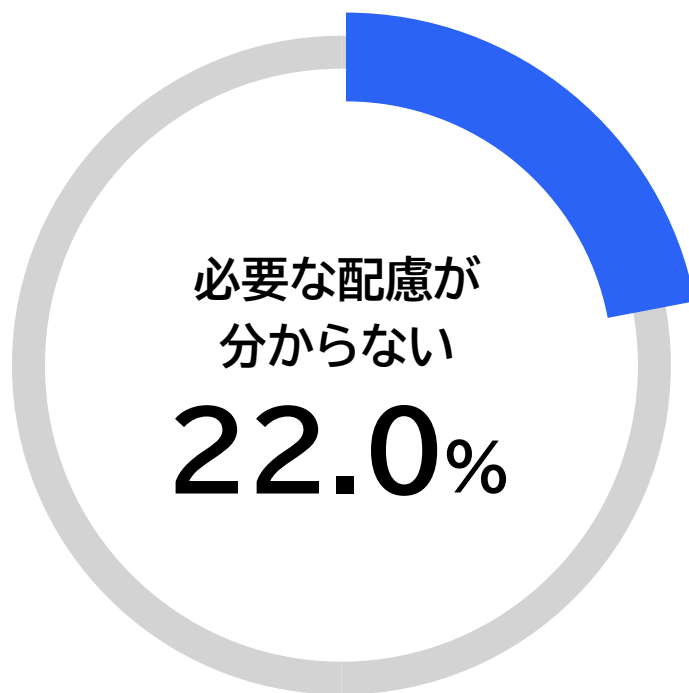
DISABILITY INCLUSION

共に働く現場メンバーは「必要な配慮が分からない」。 雇用は進んでも、接し方・任せ方の判断材料を持っていない。

障害者と共に働くなかで感じていること（同僚）

同僚調査

Q. 障害者雇用に対するあなたご自身の考えをお答えください。

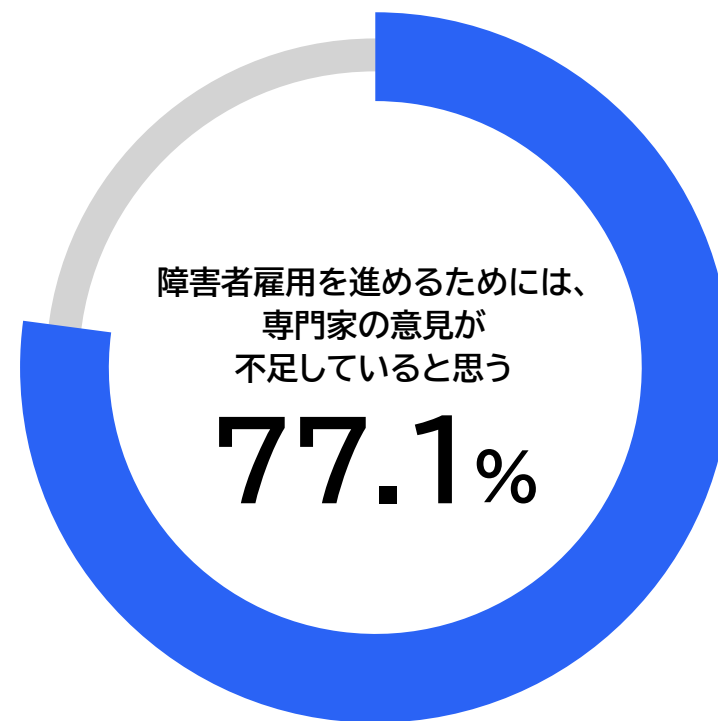
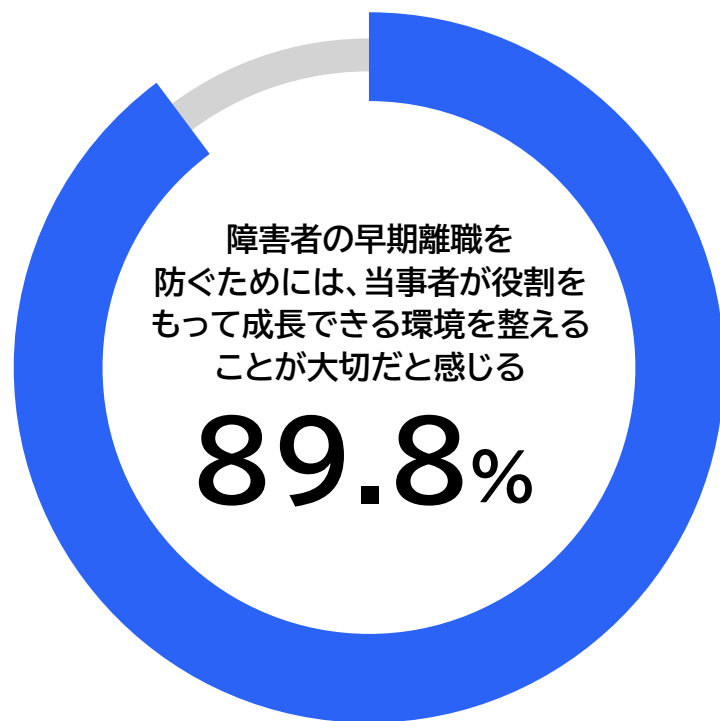


9割が「成長できる環境」、8割近くが「専門家の知見」を必要 と考える。属人的な対応の限界を、担当者自身が感じている。

障害者雇用の環境づくりに対する認識（人事・経営層）

経営・人事調査

Q. 障害者雇用に対するあなたご自身の考えをお答えください。



担当者や同僚からは、「受け入れる側の余裕と体制が必要」という声。善意の限界を仕組みで支える必要性が語られている。

障害者雇用全般に対する意見や思い ①企業担当者・同僚の声

経営・人事調査、同僚調査

できる範囲の仕事はあるはずだが、そのサポートには企業の限界もあり、費用といった問題に社会全体として取り組む必要性がある。

20代女性

各企業が障害者を雇用選考する仕組みやノウハウを学べる仕組みを構築するのが一歩ずつでも障害者枠への拡大に繋がる。

50代女性

健常者と同様なビジネススキルがあり事業所としても採用にふさわしい人材であると判断できても、オフィス環境等設備の問題で移動の制約が予想されたり、体力面から人材配置の余裕の確保が必要となり結果的に人材コスト増となれば事業者も二の舞を踏むことになる。資金的な助成が場合によっては必要であると考えられる。

50代男性

障害者雇用は周囲の理解やサポートが必須だと思うが、サポートする人たちの負担を軽減させる取り組みや、心理的な支援も必要になると思います。

40代男性

どんな人も輝ける社会づくりは必要だと思うが、人手不足で一つの部署人数が限られた中ではたった1人の枠でも現場の負担になることが多い。無理に雇用しようとすることで、正直なところ採用側も現場も疲弊しがち。

30代女性

当事者からは、「障害者ではなく“個人”として向き合ってほしい」という声。働く意欲と、受け止める環境のギャップが表れている。

障害者雇用全般に対する意見や思い ②当事者の声（一般企業・作業所）

当事者調査

50代男性
健常者でも仕事ができる人とそうではない人があるように、障がい者も同じであることを理解して欲しい。できること、得意なことは障がいの程度によって決まるので、「個人」として1人1人向き合って欲しい。

50代女性
自身が障害者雇用で仕事をしているが、ある種ご配慮いただけている部分と、健常者と同じことを求められることもあり、物理的にできないことを周囲に理解してもらうのはとても難しいと感じている。

60代男性
自分自身が大きな病気をしたことによって、障害者となったが、本人的にはまだまだやれる部分は多く残っており、やりたいとは思っている。だが、社会の意識はそうになっていなくて、やや厄介者の存在となってしまう。

40代男性
低賃金単純作業の業務がほとんどで、経済的に自立が難しく夢も希望も持ちづらい。その上自尊心もきつい。会社は雇いたくない、関わりたくないが国が雇うように法律で定めているので、仕方なく雇う、もっと言えば、飼っている。能力に見合う仕事に就かせやる気と能力があるなら健常者正規雇用と同じ待遇にしないと生かさず殺さずで能力も開発されない。

30代女性
私は発達障害とうつ病だが、障害者雇用は身体障害者を求めている、私のような障害者はあまり求められていないように感じる。働きたい気持ちはあっても障害ではじかれてしまうことが多いと思う。

結 論

「配慮」から「可能性をひらく仕組み」へ。

福祉・コストから、経営・人的資本への転換提言

必要なのは、配慮をなくすことでも、当事者に一層の奮闘を求めることでもありません。

障害者を保護の対象としてだけ見るのをやめ、

一人のビジネスパーソンとして成果を求めながら、個々の状況に応じた合理的配慮を提供する

——『成長機会と両立するマネジメント』への転換です。

それを属人的な善意ではなく、業務の統合・公平な評価ルール・対話のインフラという全社的な仕組みとして、
経営主導で整えることを提言します。

DISABILITY INCLUSION

障害者雇用は、量の面では確かに前進しました。
しかし、雇用されることと、将来を描けることは同じではありません。

本調査が示したのは、当事者の自制や諦めと、善意から始まった企業の消極的配慮が重なり、誰も意図しない排除が生まれている構造です。

私たちが大切にしたいのはエンパワメントです。
一人のビジネスパーソンとして対等に成果を求め、その人の状況に合わせた合理的配慮を提供すること。

そしてそれを担当者の優しさ任せにせず、公平なルールと対話のインフラとして、組織に実装すること。

配慮が『可能性をひらく仕組み』に変わったとき、
障害者雇用は福祉のコストではなく、経営の人的資本になります。

障害者インクルージョンは「守る配慮」から「ひらく仕組み」へ

発行元: Social Issue Lab(QO株式会社)、PROJECT SOLIT(株式会社morning after cutting my hair)

発行日: 2026年7月

調査: 「障害者インクルージョン実態調査2026」(調査委託:株式会社マクロミル)

本レターおよび調査結果は、下記クレジットの明記のうえ、ご引用・ご転載いただけます。

出典: Social Issue Lab / PROJECT SOLIT「障害者インクルージョン実態調査2026」

図表データの提供、取材・お問い合わせ: QO株式会社 sil@q4one.co.jp

DISABILITY INCLUSION