障害者インクルージョン

実態調査2026

調査レポート

Social Issue Lab SIL | SO LIT!

DISABILITY INCLUSION

はじめに

日本では、1976年に障害者の法定雇用率（1.5%）が導入されて以降、その引き上げと呼応する形で、
企業の受け入れ体制の整備や特例子会社の設立といった取り組みは確実に前進し、
民間企業における雇用者数が毎年過去最高を更新し続けている事実は、
これまでの行政および企業の制度的・実務的な努力がもたらした明確な成果です。

また、2024年4月には合理的配慮の提供が義務化され、2026年7月には法定雇用率が2.7%へ引き上げられるなど、
障害者雇用を取り巻く環境は大きな転換期を迎えています。

障害者雇用は確実に前進しているものの、量的拡大だけでは解決できない課題が存在するのも事実です。
今回は、障害者雇用の「質」を見つめ、調査を行いました。

「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。

主要なステークホルダーの全体像

企業・団体等で働く人（福祉的就労を除く）

非障害者

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

障害者採用の関与者

※経営者/人事担当者のうち、障害者採用に関与している人

④職場に障害者がいて共に働いている人

障害者と一緒に働いている人

※職場に障害者がいて、一緒に業務を行うことがある人

一般企業で働く障害者

一般採用で働く人

※障害者雇用枠を利用せず、障害の有無を問わない通常の採用選考を経て就職・就労している人

※企業・団体に障害を伝えている「オープン就労」と、伝えていない「クローズ就労」が混在している

障害者雇用で働く人

※企業・団体には、常用労働者数に応じて一定割合（法定雇用率）以上の障害者を雇用する義務が課されており、その枠で就職・就労している人

特例子会社で働く人

※障害者の雇用促進と安定を図るため、親会社が障害者の雇用に配慮をして設立する子会社で採用された方（障害者雇用の一形態）

①一般企業で働く障害者

福祉的就労で働く人（注1）

作業所で働く障害者

A型作業所で働く人

※作業所と雇用契約を結び、必要な支援を受けながら働いている人

※雇用契約に基づき、最低賃金以上の給与が保障されている

B型作業所で働く人

※作業所と雇用契約を結ばず、体調や障害の程度に合わせて自分のペースで働いている人

※作業の対価として「工賃」を受け取っているが、最低賃金は保障されない

②作業所で働く障害者

（注1）：福祉的就労とは、障害等により一般企業/団体での就職が難しい方に対して、サポートを受けながら働く機会を提供する障害福祉サービスのこと。

Summary

Part 1 障害者はどのような環境で働いている？	**収入への不満はありつつも、「心理的・体力的に安定した環境で働くこと」への満足度は比較的高い。** 障害者が重視している「仕事と私生活のバランスがとれた働き方」や「働く環境（社風や人柄など、ソフト面）への満足度」など、心理的・体力的に安定した環境で働くことに関する項目で、比較的満足度が高い様子です。 その一方で、平均月給は知的障害/精神障害/発達障害で10万円台に留まるなど、収入面で生活の厳しさがうかがえます。
Part 2 キャリア・評価において生じている、構造的な停滞	**キャリアの行き止まりを実感する人が7割超。昇給・昇格や評価、キャリア設計の制度不足がある。** 障害者の7割が、キャリアアップや昇給昇格などキャリアの行き止まりを実感しています。障害者雇用には評価制度自体が存在しないケースもあり、「明確な評価制度がない」と回答した人は7割に上ります。 具体的には、「障害者雇用ということで会社が過度に業務量を絞り、スキルの発揮機会がない」といった、安定と引き換えの成長機会のなさが見受けられます。
Part 3 障害者はキャリアの壁に対して、どのように感じているのか？	**配慮や待遇の格差に口をつぐむ背景には、”変わることはないと諦める””これ以上はわがままなのではと自制”** 非障害者と比較して、待遇やキャリアに格差を感じる人は約6割。その格差を感じてもなお現状維持を選択するのは、一般採用（非障害者）と比較するよりも、「障害者として働く際の、他の働き方」と比較をし満足している、不満を飲み込み自分を納得させる思考がうかがえます。 また、「希望を伝えても変わることはないと諦めている」「すでに配慮してもらっているため、要望を伝えるのはわがままなのでは」など、諦めや自制の気持ちを抱える様子が明らかになりました。
Part 4 キャリアに関する構造的な停滞はなぜ生まれるのか？	**企業は「一社員としての活躍」を理想に掲げるも、実態としては安定を重視した消極的対応に留まる。** 企業としても「本人の得意なことに合わせて役割をカスタマイズ」といった活躍を理想とするも、実態としては「法定雇用率の達成を意識」「安定して勤務することや、ルール順守を重視」に留まっています。具体的には、「障害者の得意なスキルに合わせた業務を任せたいが、リスクを考慮して任せることができない」といった、リスク回避の心理から、消極的な安定を選択してしまう、企業の抱えるジレンマが見えてきます。
Part 5 障害者インクルージョンの次のステージを考える	**成長機会が限定された安定から脱し、組織として当事者が役割をもって成長できる環境を整えること。** 「当事者が役割をもって成長できる環境を整えることが大切だと感じる」と担当者の9割が回答し、キャリア設計の必要性を実感しています。それを実現するために、担当者の属人的な努力や、マンパワーへの依存から脱し、各企業が組織として仕組みやノウハウを構築することが必要だと考えられます。

Part 1

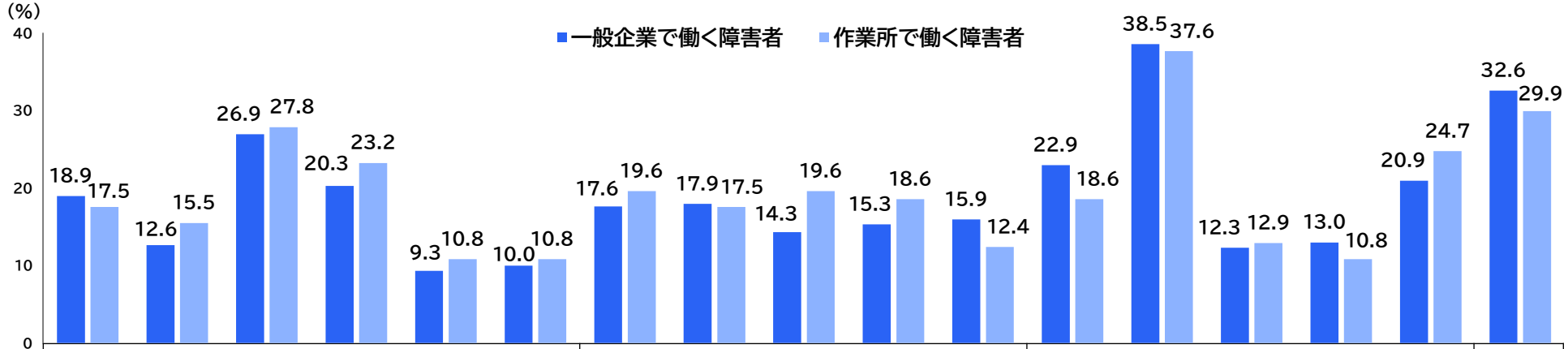
障害者はどのような環境で働いている？

職場で受けることのできている配慮事項とは？

障害者が受けることができている配慮事項についてみると、一般企業/作業所で働く障害者ともに、「体調管理・通院の優先」「勤務時間の柔軟性」「通勤への配慮」といった、働く上での物理的な環境整備に加え、「周囲への理解促進」といったソフト面についても配慮を受けることができていると分かります。

Q. 次にあげる配慮について、あなたご自身にあてはまるものをそれぞれお答えください。

今の職場で受けることができるもの（いくつでも）



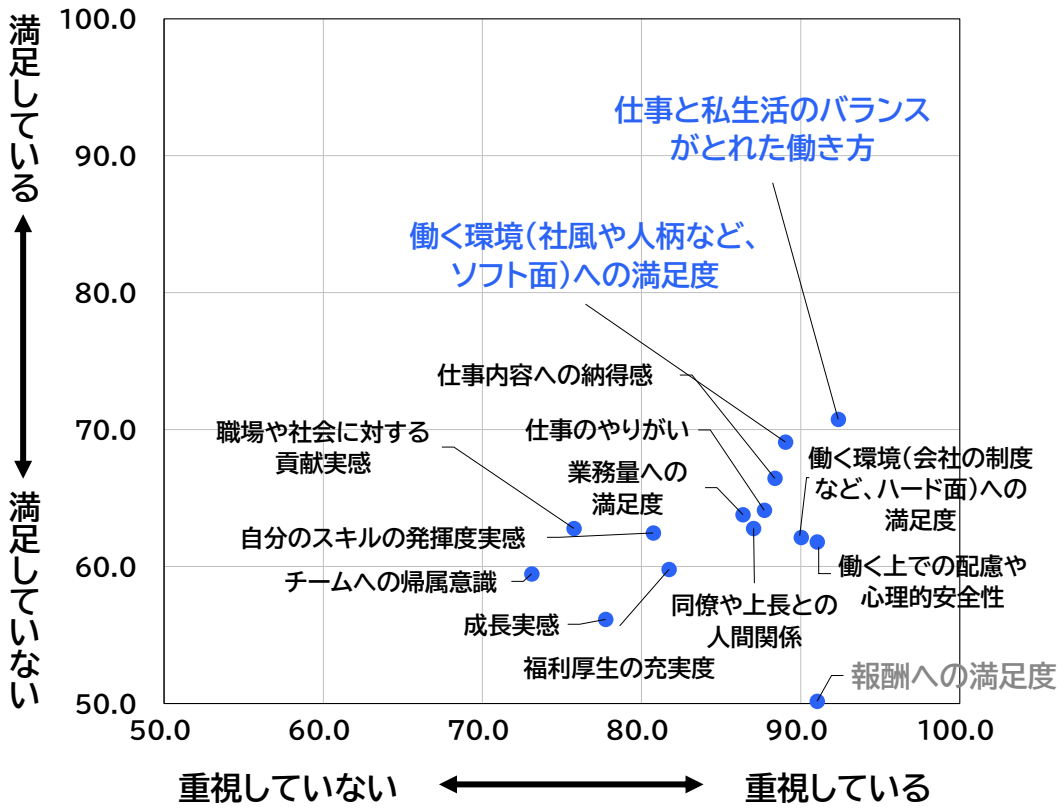
	n	＜物理環境・ワークスタイル＞						＜業務設計・コミュニケーション＞					＜生活・キャリア・メンタルヘルス＞					あてはまるものはない
		勤務場所の柔軟性	勤務場所の環境整備	勤務時間の柔軟性	通勤への配慮	設備・備品のカスタマイズ性	アクセスできる情報への配慮	業務量の調整と再配分	指示の具体化・標準化	フィードバックの機会	コミュニケーション手段の選択	相談窓口の明確化	ライフイベントへの理解	体調管理・通院の優先	キャリア形成の機会均等	評価基準の透明化	周囲への理解促進	
一般企業で働く障害者	301	18.9	12.6	26.9	20.3	9.3	10.0	17.6	17.9	14.3	15.3	15.9	22.9	38.5	12.3	13.0	20.9	32.6
作業所で働く障害者	194	17.5	15.5	27.8	23.2	10.8	10.8	19.6	17.5	19.6	18.6	12.4	18.6	37.6	12.9	10.8	24.7	29.9

障害者は働く上でどんなことを重視し、何に満足しているのか？

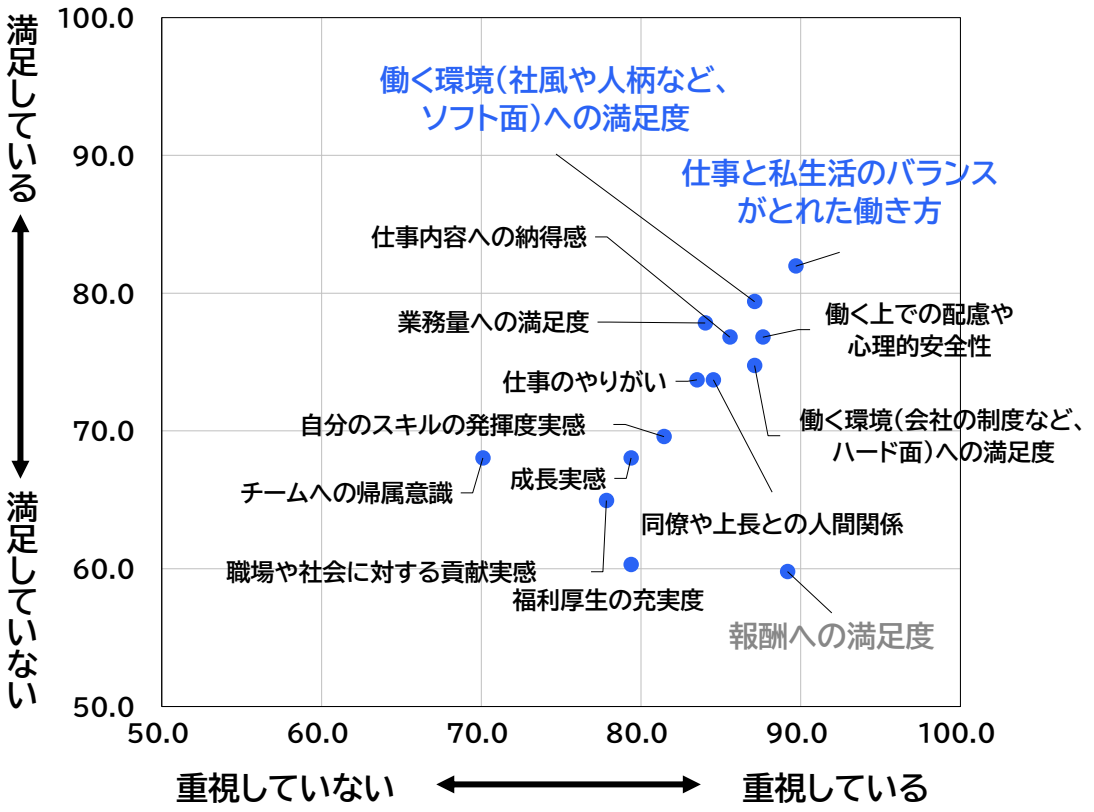
働く上で重視することとして、「仕事と私生活のバランスがとれた働き方」「働く上での配慮や心理的安全性」「報酬への満足度」などが約9割と高めで並びます。中でも「仕事と私生活のバランスがとれた働き方」「働く環境（社風や人柄など、ソフト面）への満足度」など、（心理的にも体力的にも）無理なく安定して働くことに関する項目では満足度も高めとなっています。
一方で、「報酬への満足度」は項目内で満足度が最も低く、重視している事柄であるにも関わらず、満足できていない実態があります。

Q. 次にあげる項目について、あなたが働く上でどの程度重要だと思いますか。それでは、次にあげる項目について、あなたが働く上でどの程度満足していますか。

一般企業で働く障害者



作業所で働く障害者

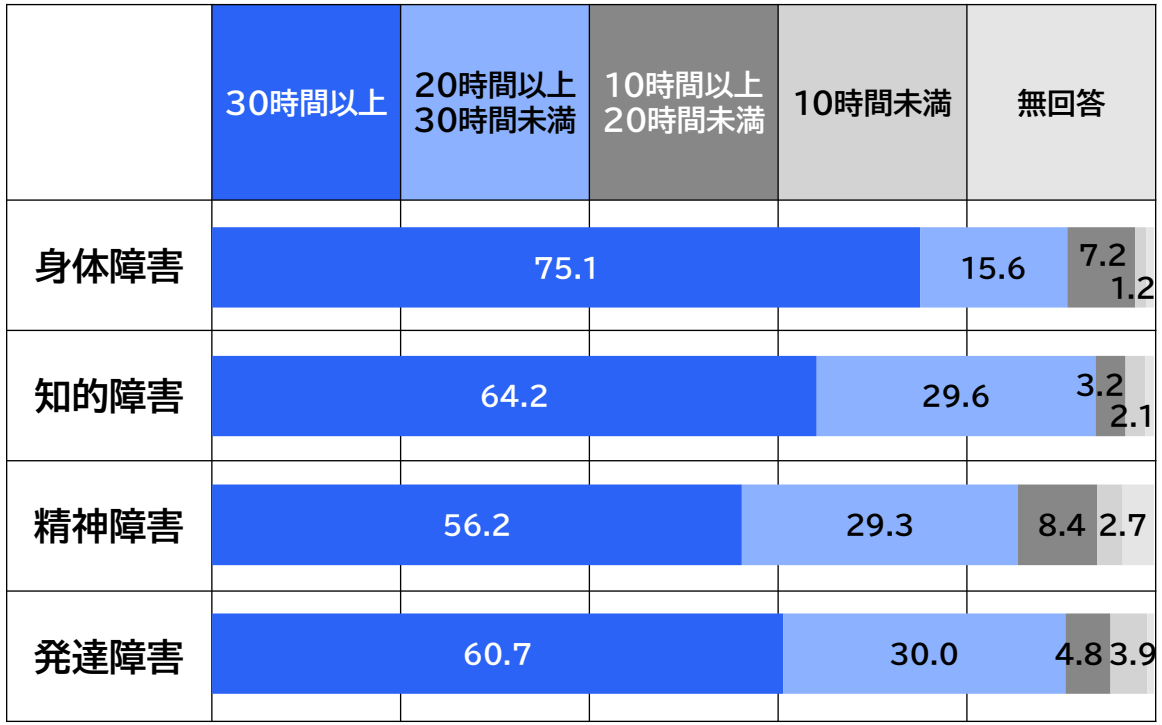


障害者はどのくらい働き、どのくらいの収入を得ているのか？

厚生労働省の調査から1週間あたりの所定労働時間をみると、障害の種別に関わらず、半数以上が通常労働（30時間以上）で働いています。
それにも関わらず、平均月給は知的障害/精神障害/発達障害で10万円台に留まり、生活の厳しさがうかがえます。

1週間あたりの所定労働時間

（%）



週所定労働時間別　平均月給

※通常労働：週所定労働時間が30時間以上の人

身体障害で通常労働の人	¥268,000
知的障害で通常労働の人	¥157,000
精神障害で通常労働の人	¥193,000
発達障害で通常労働の人	¥155,000

「令和5年度障害者雇用実態調査結果報告書」（厚生労働省）
https://www.mhlw.go.jp/content/11601000/001233721.pdf を参照して作成

仕事に対する総合満足度は高い？

総合的にみた仕事の満足度は、作業所で働く障害者で10点満点のうち6.1点。一般企業で働く障害者でも5.4点と、生活者全体と比較しても大きな差はありません。
勤続意向では、一般企業/作業所で働く障害者ともに7割超が「今の職場で働き続けたい」と回答しています。
前頁までで明らかになった収入への不満はありつつも、総合的な仕事の満足度や勤続意向は決して低くありません。一方で、「満足度」だけでは捉えきれない課題も見えてきます。

Q. 仕事における、現在のあなたの満足度は何点ですか。10点満点でお答えください。

Q. あなたは今の職場で働き続けたいと思いますか。

仕事における総合満足度

	n	
現在働いている15-64歳男女	2000	5.6点
一般企業で働く障害者	301	5.4点
作業所で働く障害者	194	6.1点

勤続意向

(%)

	n	そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない	そう思う・計	そう思わない・計
現在働いている15-64歳男女	2,000	23.9	41.8	24.2	10.2	65.7	34.4
一般企業で働く障害者	301	33.9	36.9	19.3	10.0	70.8	29.2
作業所で働く障害者	194	34.5	38.1	17.5	9.8	72.7	27.3

Part 2

キャリア・評価において生じている、構造的な停滞

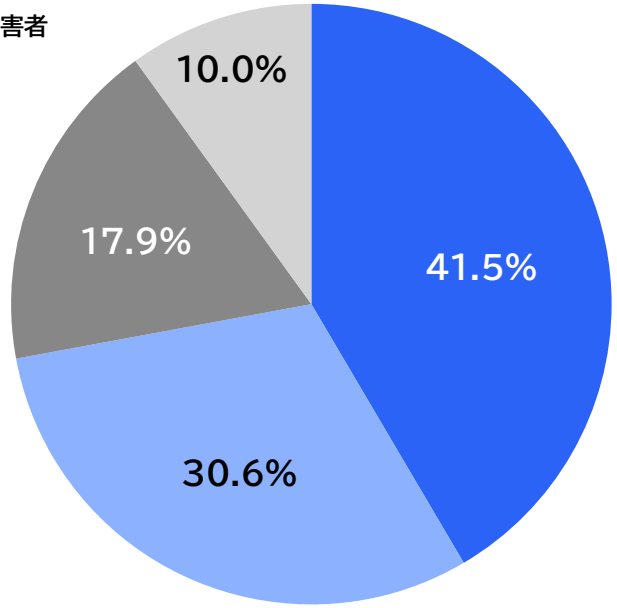
キャリアの行き止まり感を実感している？

キャリアの話に目を移すと、障害者が多方面に困難を抱える様子が見えてきます。一般企業で働く障害者の7割超が「キャリアの行き止まりを感じる」と回答しました。
「（キャリアに関する面談や研修の機会など）サポートや制度は1つもない」と回答した人も6割近く存在し、行き止まり感の背景として制度の不足がみえてきます。

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。

キャリアの行き止まり感

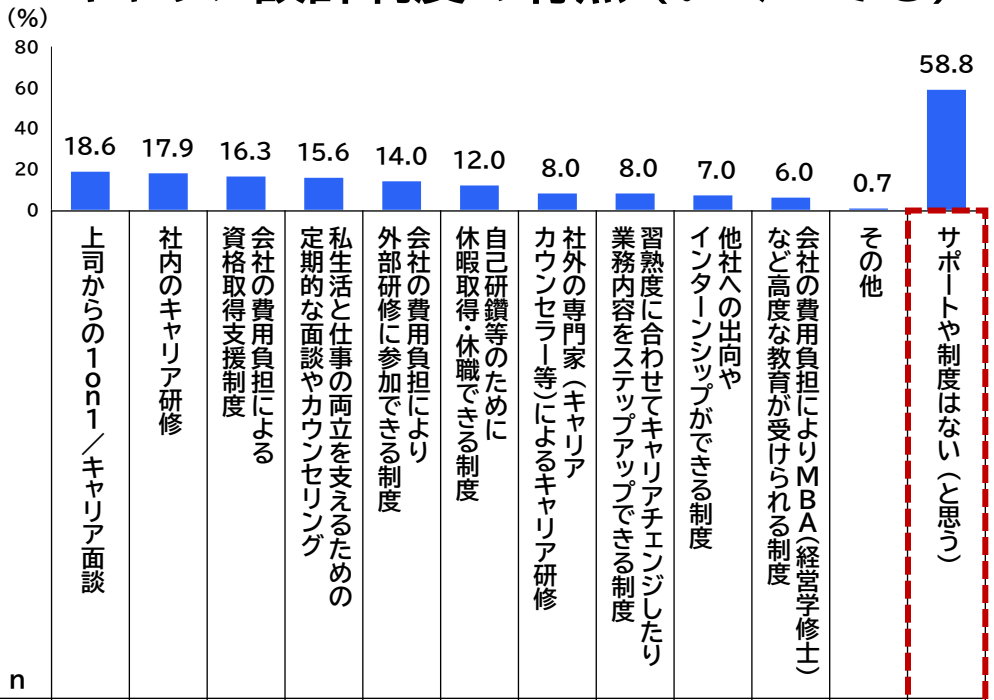
※一般企業で働く障害者
（n=301）



■感じる　■やや感じる　■あまり感じない　■感じない

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。

キャリア設計制度の有無（いくつでも）



	n	上司からの1on1／キャリア面談	社内のキャリア研修	会社の費用負担による資格取得支援制度	私生活と仕事の両立を支えるための定期的な面談やカウンセリング	会社の費用負担により外部研修に参加できる制度	自己研鑽等のために休暇取得・休職できる制度	社外の専門家（キャリアカウンセラー等）によるキャリア研修	習熟度に合わせてキャリアチェンジしたり業務内容をステップアップできる制度	他社への出向やインターンシップができる制度	会社の費用負担によりMBA（経営学修士）など高度な教育が受けられる制度	その他	サポートや制度はない（と思う）
一般企業で働く障害者	301	18.6	17.9	16.3	15.6	14.0	12.0	8.0	8.0	7.0	6.0	0.7	58.8

昇格・昇給や評価の制度の不整備

昇給や昇格の有無についてみていくと、この1年間に「昇格も昇給もしなかった」と回答した人は一般企業で働く障害者の6割を占めます（現在働いている15-64歳男女で54.2%）。
また、「明確な評価制度がない」と回答した人が7割を超え、障害者雇用に対する評価制度の不整備から、昇格や昇給に繋がりづらい現状があるようです。

Q. この1年間に昇格や昇給はありましたか。

昇格や昇給の制度

	一般企業で働く障害者
n	301
昇格があった	10.3%
昇給があった	38.2%
昇格も昇給もしなかった	59.8%

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、最も近しいものをお答えください。

評価の制度

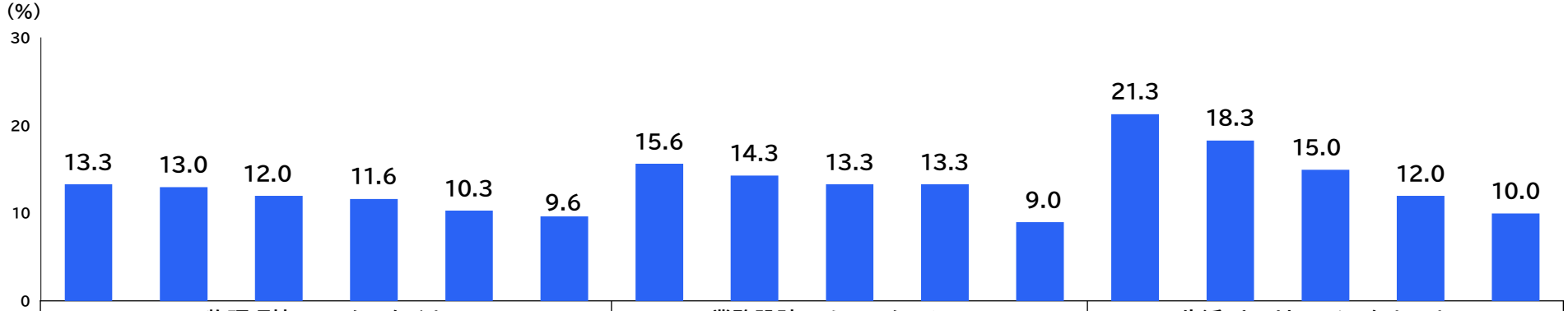
	一般企業で働く障害者
n	301
明確な評価制度があり、活用されている	25.6%
明確な評価制度があるが、活用されていない	4.0%
評価制度はあるが、制度自体が曖昧である	21.6%
会社に評価制度はあるが、障害者雇用の場合は対象外である	1.3%
一般就労の評価制度とは別に、障害者雇用専用の制度がある	5.0%
明確な評価制度がない・計	70.4%

職場で不足している配慮事項とは？

今の職場で不足している配慮についてみると、一般企業で働く障害者の約2割が「評価基準の透明化」や「キャリア形成の機会均等」と回答しました。
物理的な環境整備を中心とした現在受けることができる配慮とは反対に、キャリアに関連する事柄で配慮の不足を感じている様子がうかがえます。

Q. 次にあげる配慮について、あなたご自身にあてはまるものをそれぞれお答えください。

今の職場で不足しているもの（いくつでも）



	n	アクセスできる情報への配慮	勤務時間の柔軟性	勤務場所の柔軟性	勤務場所の環境整備	通勤への配慮	設備・備品のカスタマイズ性	指示の具体化・標準化	業務量の調整と再配分	フィードバックの機会	相談窓口の明確化	コミュニケーション手段の選択	評価基準の透明化	キャリア形成の機会均等	周囲への理解促進	体調管理・通院の優先	ライフイベントへの理解
一般企業で働く障害者	301	13.3	13.0	12.0	11.6	10.3	9.6	15.6	14.3	13.3	13.3	9.0	21.3	18.3	15.0	12.0	10.0

キャリアに関する配慮の不足とは具体的にどういうことなのか？

キャリアに関する配慮の不足とは具体的にどういうことなのか、障害者からの生の声をみていくと、
「会社が業務量や業務内容を限定しているので、スキルの発揮機会を感じられないし、スキルアップの見込みがない」といった声や、
「どんなに仕事をして表彰されても、階級は上がらないし報酬に差が生まれない」といった、過度な機会の限定や評価制度の整っていない状況がみえてきます。

Q. 先ほどの質問で【前ページ内容参照】が最も不足しているとお答えいただきましたが、どのような場面でどのようなことが不足しているのか、具体的にお答えください。

キャリア形成の機会均等（制約があっても参加できる研修機会、昇格・昇給の機会など）

- 障害者雇用は正社員登用がなく、福利厚生も限定的で退職金が無いなど健常者と扱いが違いすぎる。（40代・女性）
- 昇格・昇給がないため、モチベーションを保ちづらい。（20代・女性）
- 同じ作業の繰り返しで成長を感じない。（40代・男性）
- やりがいがある仕事をして評価されたいが（実際は評価しているとは言われているが）給与面に反映されていなく、不満がある。（40代・女性）
- 障がい者雇用ということもあり、会社が業務量を過度に絞っている。そのため、スキルの発揮機会も感じられないし、今後のキャリアや賃金上昇も期待できない。（50代・男性）

評価基準の透明化

- いくら頑張っても社員の人しか評価されない。（40代・女性）
- どんな仕事をしても報酬に差があまりないこと。（50代・男性）
- 表彰を受けても改善案が通っても、階級が上がらない。（40代・男性）
- 仕事内容や、機会が均等ではないのに、同一の評価基準で評価を行うこと。（50代・男性）
- 評価はされているけど、どんな内容だったか一切知らされていない。自分で伝えるだけ。（50代・男性）
- 現状の評価基準は残業時間だけであり、定時や短時間残業で業務を終えた場合は就労意欲無しとされる。（60代・男性）

Part 3

障害者はキャリアの壁に対して、どのように感じているのか？

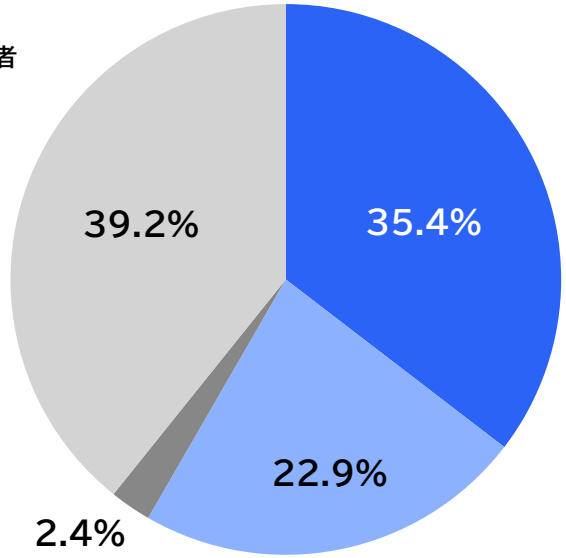
待遇やキャリア機会に対して「見えない壁（格差）」を実感している？

一般採用（非障害者）と比較して待遇やキャリア機会に格差を感じる人は、一般企業で働く障害者の約6割に上り、中でも「制度上は同じでも見えない壁」を感じる人は35%存在します。
一方で、一般採用（非障害者）と比較するよりも、「障害者として働く際の、他の働き方」と比較をし、満足している様子も見受けられます。
格差を感じてもなお、現状維持を選択するのは、不満を飲み込んだうえでの満足であると推察できます。

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（給与等）」や「キャリア機会（昇進等）」に格差を感じることがありますか。

待遇や機会の格差実感

※一般企業で働く障害者
（n=288）

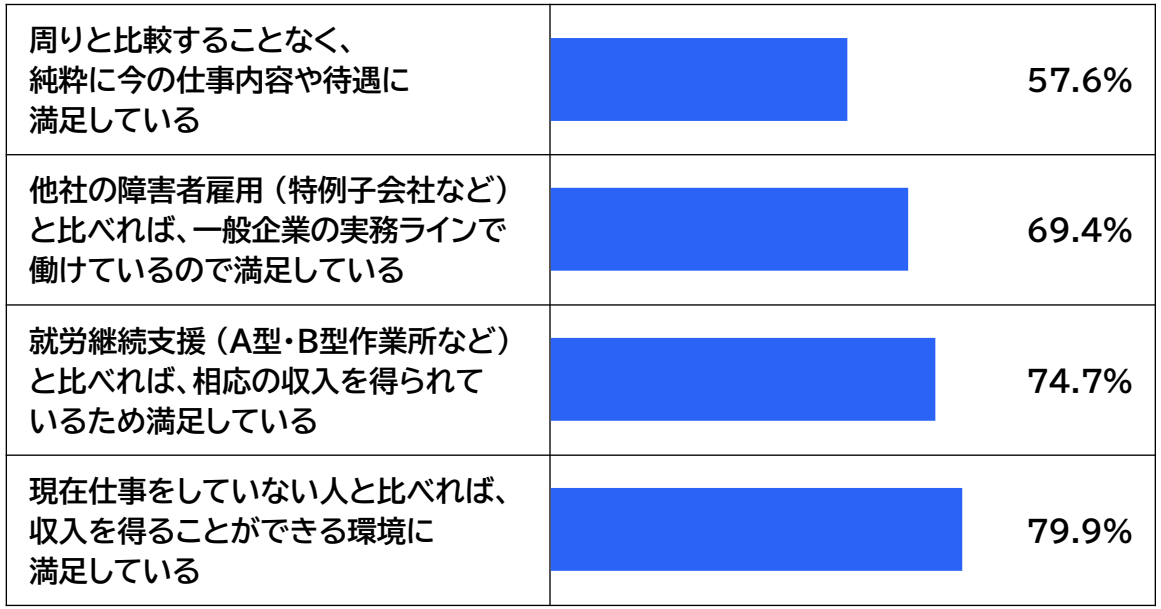


- 制度上は同じでも、実際の待遇やキャリア機会には「見えない壁（格差）」があると感じる
- 明確な格差を感じる（障害の有無で評価制度が異なるなど）
- その他
- 格差は全く感じない（同じ土俵で公平に評価されている）

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。

待遇の比較対象

※一般企業で働く障害者
（n=288）

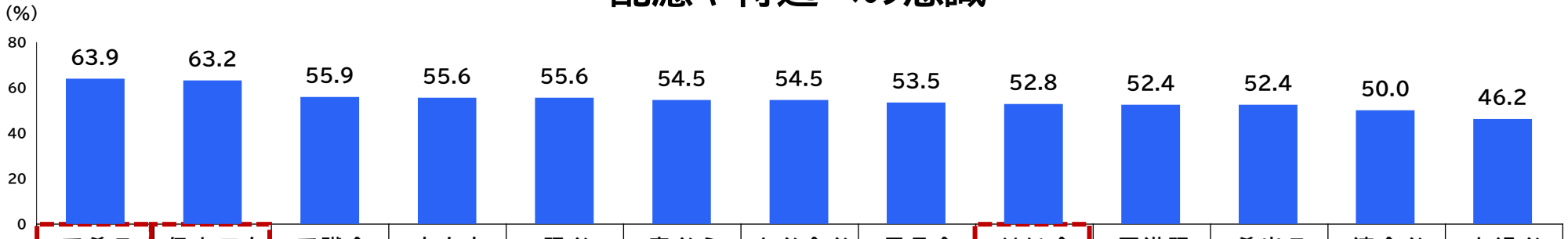


なぜ配慮や待遇の格差に口をつぐむのか？

配慮や待遇への意識について一般企業で働く障害者に聞くと、「会社に希望を伝えたとしても変わることはないと諦めている」で6割超、「すでに配慮してもらっているため、要望を伝えるのはわがままなのではと躊躇」で5割超など、諦めの気持ちや自制の念を感じていることが明らかになりました。
また、「どのような配慮や環境があればより高い成果を出せるか、具体的な言語化が難しい」といった伝え方の難しさについても課題感を抱いているようです。

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。

配慮や待遇への意識



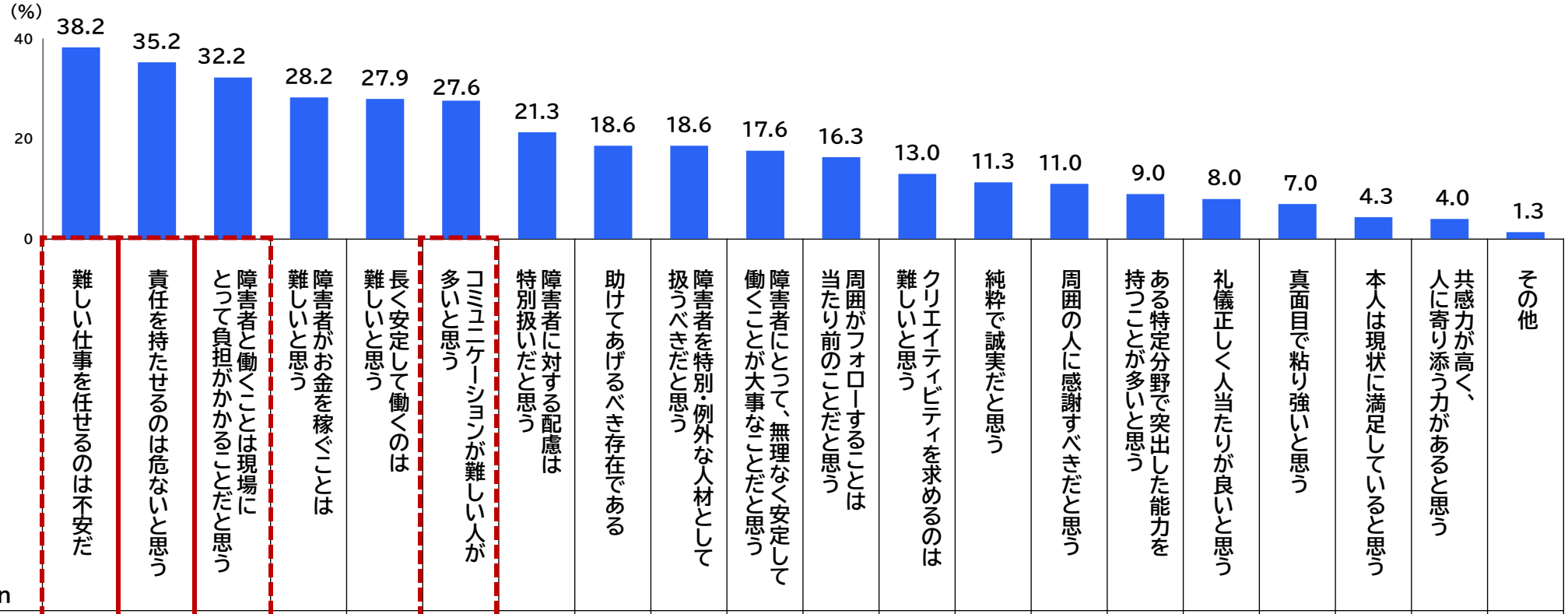
	n	これまでの経験上、会社にキャリアの希望を伝えたとしても、現在の制度では変わることはないと諦めている	自分が仕事をする上で「どのような配慮や環境があればより高い成果を出せるか」を、会社に伝えるための具体的な言語化が難しい	会社に要望や不満を伝えることは、職場の人間関係やチームの空気を壊してしまうかもしれないと不安に思う	上司や人事との定期的な面談の場で、自分の希望や課題を伝える機会が十分に確保されている	必要な配慮を開示しても、現場が困る・引いてしまうと思う	うちの会社は、キャリアの希望や必要な配慮を伝えれば、いつでも真摯に聞いてくれる安心感がある	必要な配慮やサポートを会社に詳しく伝えると、必要以上に「仕事ができない人」扱いをされる気がして言いづらい	会社に対して希望を伝えることは、言い訳をしているように思われそうで怖い	会社からすでに配慮をしてもらっているため、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	現在の配慮や待遇に十分に満足しているため、これ以上会社に要望を伝える必要性を感じない	これ以上の成果やパフォーマンスを出せる自信がないため、キャリアへの希望を口にするのは気が引ける	必要な配慮について、会社に相談・要望を伝えるための適切なルートがない	必要な配慮について、過去に希望を伝えたが聞き入れてもらえなかった経験がある
一般企業で働く障害者	288	63.9	63.2	55.9	55.6	55.6	54.5	54.5	53.5	52.8	52.4	52.4	50.0	46.2

障害者自身は、世間からどのようなイメージを抱かれていると感じているか？

一般企業で働く障害者に、世間から感じる障害者へのイメージを聞くと、「難しい仕事を任せるのは不安」「責任を持たせるのは危ないと思う」と思われていると感じています。
また、「現場にとって負担がかかる」「コミュニケーションが難しい人が多いと思う」といった、障害者が働くことでの職場の負担感も感じているようです。

Q. 次にあげる事柄について、障害者のイメージとしてあてはまるものを全てお答えください。

世間が思っているであろう障害者へのイメージ（いくつでも）



	n	難しい仕事を任せるのは不安だ	責任を持たせるのは危ないと思う	障害者と働くことは現場にとって負担がかかることだと思う	障害者がお金を稼ぐことは難しいと思う	長く安定して働くのは難しいと思う	コミュニケーションが難しい人が多いと思う	障害者に対する配慮は特別扱いだと思う	助けてあげるべき存在である	障害者を特別・例外な人材として扱うべきだと思う	障害者にとって、無理なく安定して働くことが大事なことだと思う	周囲がフォローすることは当たり前のことだと思う	クリエイティビティを求めるのは難しいと思う	純粋で誠実だと思う	周囲の人に感謝すべきだと思う	ある特定分野で突出した能力を持つことが多いと思う	礼儀正しく人当たりが良いと思う	真面目で粘り強いと思う	本人は現状に満足していると思う	共感力が高く、人に寄り添う力があると思う	その他
一般企業で働く障害者	301	38.2	35.2	32.2	28.2	27.9	27.6	21.3	18.6	18.6	17.6	16.3	13.0	11.3	11.0	9.0	8.0	7.0	4.3	4.0	1.3

なぜ世間がネガティブな感情を抱いていると感じるのか？

世間からの障害者へのイメージについて、そのように感じた理由を具体的にみていくと、
「自身への待遇を考えたときに、根幹に偏見を感じる」といった声や、「実際に職場でそのようなことを言われたことがある」といった声がみられました。
そのように思われることに対しては、悲しい、悔しい、といった気持ちや、「またか」と諦めを感じている様子で、当事者が割り切れない気持ちを抱えていることが分かります。

Q. 先ほどの質問で【前ページ内容参照】と世間から思われているだろうとお答えいただきましたが、そのように感じた理由とそのように思われることに対する気持ちをお答えください。

難しい仕事を任せるのは不安だ

- たぶんそう思われているから出世できないんだろうな、と思うから。
  悲しい。悔しい。（40代・男性）
- 障害者は健常者に比べて劣っている部分があると見られるから。
  能力は人それぞれであることを理解してほしい。（50代・男性）

障害者と働くことは現場にとって負担がかかることだと思う

- 現に上司が障害者に教えるのは大変だし、
  雇用率がなければ雇いたくもないと言っていたから。
  まだまだ差別があって悲しい。（40代・男性）
- 自分自身も障害者であり、周りの人達に負担を掛けていると思っているから。
  肩身が狭く生きづらい。（20代・男性）
- 実際にいい顔をされなかった・態度があからさまに変わったことがあったから。
  諦め・またか という気持ち。（40代・男性）

責任を持たせるのは危ないと思う

- 障害者の管理者はいないので。
  そのように思われることに対して、偏見を感じる。（50代・男性）
- 世間のイメージからそう思われていると感じる。
  障害者の社会進出の阻害要因になっていると思う。（50代・男性）

コミュニケーションが難しい人が多いと思う

- 意思疎通が難しかった経験があるから。
  個人の特性はあるが強みがそれぞれにあることを知ってほしい。（30代・女性）
- 私自身が精神障害者で、そのように感じているから。
  障がい者みんながみんなそうではないことを理解して欲しい。（50代・男性）

Part 4

キャリアに関する構造的な停滞は
なぜ生まれるのか？

企業担当者の思う、障害者雇用の理想とはどのような形か？

企業の障害者採用の関与者に対して、理想の形はどちらに近いかを聞くと、「本人の得意なことに合わせて役割をカスタマイズ」「現場が助かると思える業務を切り出し、戦力として歓迎されている」など、障害者の負荷の軽減や安定した勤務、定着といった要素よりも、一社員としての活躍が理想とされていることがわかります。

Q. 次にあげる項目について、あなたの企業における障害者雇用の理想はAとBのどちらに近いですか。

障害者雇用の理想（A vs B）

※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（n=300）

		Aに近い	ややAに近い	ややBに近い	Bに近い			Aに近い・計	Bに近い・計
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	23.7	40.3	23.0	13.0	法定雇用率の達成を意識して、障害者の方を採用する	B	64.0	36.0
A	採用の時点で、配属部署と担当業務が明確に決まっている	23.7	39.3	26.3	10.7	採用が決まってから、受け入れ可能な部署を調整・検討する	B	63.0	37.0
A	一般社員と同様の成果やスキル向上を重視する	25.7	35.0	26.7	12.7	安定して勤務することや、ルール遵守を重視する	B	60.7	39.3
A	本人の得意なこと（潜在スキル）に合わせて、役割をカスタマイズする	26.0	47.7	15.7	10.7	既存の定型業務（事務作業、シュレッダー、清掃など）を割り当てる	B	73.7	26.3
A	本人が自分で考えて動けるよう、目的や背景を共有する	28.7	36.7	24.3	10.3	迷わないよう、1から10まで手順を固定して指示する	B	65.3	34.7
A	現場が「助かる」と思える業務を切り出し、戦力として歓迎されている	30.3	40.3	20.0	9.3	人事が依頼し、現場には「社会貢献・義務」として受け入れてもらう	B	70.7	29.3
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	25.0	36.0	27.3	11.7	今の業務を、長く安定して続けてもらうことを望む	B	61.0	39.0
A	障害特性に応じて、必要な対応を現場と本人が握り、調整する	25.3	37.7	29.7	7.3	何か起きたらその都度、人事や外部機関が間に入り、調整する	B	63.0	37.0
A	一般社員と同様に、定期的なフィードバックを行う	27.0	41.7	23.0	8.3	精神状態の悪化を防ぐため、踏み込んだ話は避ける	B	68.7	31.3
A	特性をカバーするために、新しいアプリや機材を積極的に導入する	19.0	43.3	22.7	15.0	会社で決められた既存の環境・ツールをそのまま使ってもらう	B	62.3	37.7

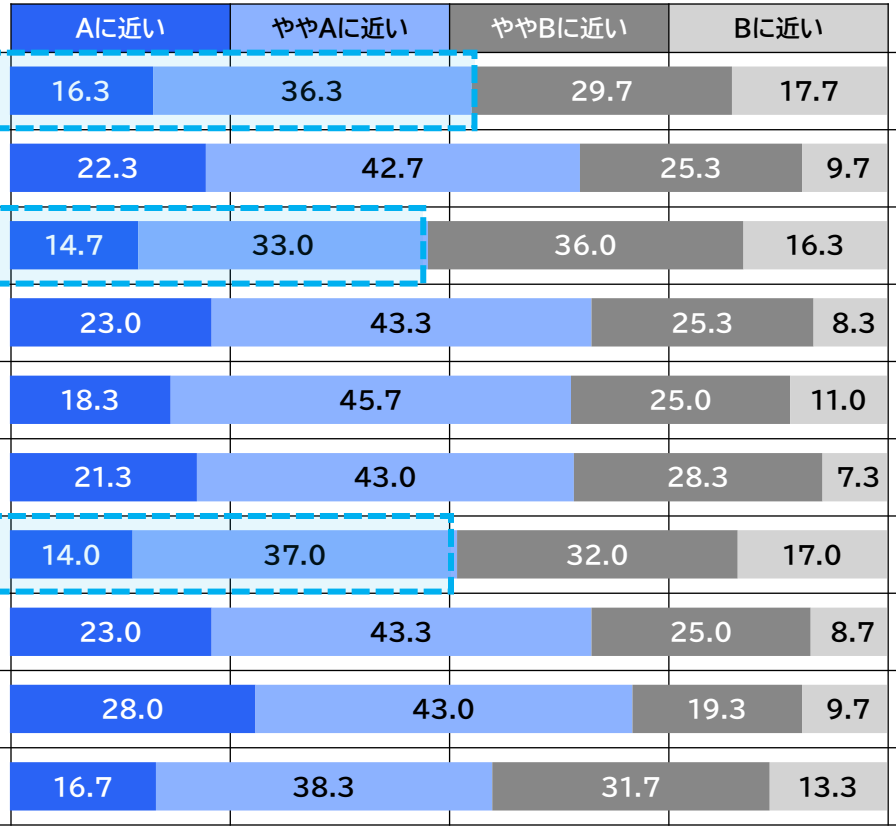
障害者雇用の実態はどのようになっているのか？

その一方で、実態をみると、理想とは距離があるようです。「業務の拡大・改善のために、戦力として採用」「一般社員と同様の成果やスキル向上を重視」「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」などの項目で、理想とは大きく差が開いている様子で、リスク回避の心理から、消極的な安定を選択してしまう、企業の抱えるジレンマが見えてきます。

Q. 次にあげる項目について、あなたの企業における障害者雇用の実態はAとBのどちらに近いですか。 ※そのような場面がこれまでにない場合も、その場面をイメージしてお答えください。

障害者雇用の実態（A vs B）

※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（n=300）



		Aに近い	ややAに近い	ややBに近い	Bに近い			Aに近い・計	Bに近い・計
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	16.3	36.3	29.7	17.7	法定雇用率の達成を意識して、障害者の方を採用する	B	52.7	47.3
A	採用の時点で、配属部署と担当業務が明確に決まっている	22.3	42.7	25.3	9.7	採用が決まってから、受け入れ可能な部署を調整・検討する	B	65.0	35.0
A	一般社員と同様の成果やスキル向上を重視する	14.7	33.0	36.0	16.3	安定して勤務することや、ルール遵守を重視する	B	47.7	52.3
A	本人の得意なこと（潜在スキル）に合わせて、役割をカスタマイズする	23.0	43.3	25.3	8.3	既存の定型業務（事務作業、シュレッダー、清掃など）を割り当てる	B	66.3	33.7
A	本人が自分で考えて動けるよう、目的や背景を共有する	18.3	45.7	25.0	11.0	迷わないよう、1から10まで手順を固定して指示する	B	64.0	36.0
A	現場が「助かる」と思える業務を切り出し、戦力として歓迎されている	21.3	43.0	28.3	7.3	人事が依頼し、現場には「社会貢献・義務」として受け入れてもらう	B	64.3	35.7
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	14.0	37.0	32.0	17.0	今の業務を、長く安定して続けてもらうことを望む	B	51.0	49.0
A	障害特性に応じて、必要な対応を現場と本人が握り、調整する	23.0	43.3	25.0	8.7	何か起きたらその都度、人事や外部機関が間に入り、調整する	B	66.3	33.7
A	一般社員と同様に、定期的なフィードバックを行う	28.0	43.0	19.3	9.7	精神状態の悪化を防ぐため、踏み込んだ話は避ける	B	71.0	29.0
A	特性をカバーするために、新しいアプリや機材を積極的に導入する	16.7	38.3	31.7	13.3	会社で決められた既存の環境・ツールをそのまま使ってもらう	B	55.0	45.0

企業担当者が理想と実態のギャップを感じる場面とは？

企業の障害者採用の関与者がどのような場面で理想と実態のギャップを感じるのか、具体的に聞くと、
「障害者の得意なスキルに合わせた業務を任せたいが、リスクを考慮して任せることができない」といった業務範囲を広げることに関する難しさや、
「社内の制度や仕組みが非障害者に向けたものになっている」「管理者の知識不足や関係者との連携不足がある」といった、会社の環境を整えることの難しさがあげられています。

Q. 先ほどの質問で、障害者雇用における実態と理想についてお答えいただきましたが、「理想はこうしたいけれど、実態はこうである」といった、実態と理想のギャップが大きいのはどんな場面ですか。また、そのギャップを埋められない要因はどんなことですか。

スキルを発揮した業務の拡大

- 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。
  体力面や集中力の面で長時間の勤務が難しい。（40代・男性）
- 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」という場面があります。
  障害特性に配慮しつつステップアップさせるための「段階的な業務マニュアル」や「評価基準」が整備されていないことと、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）

会社の体制や制度の不整備

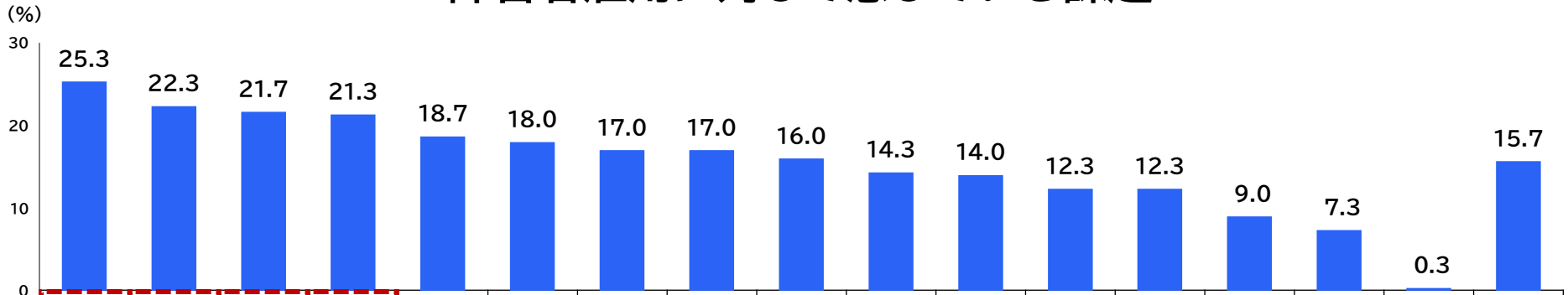
- 現在の仕組みやインフラが健常者で業務を行う前提に作られており、障害者が活躍出来る仕組みになっていない。社会の仕組みと意識がまだ成熟していない。
  理想は現場が一人一人の障害の特徴を理解し、本人が働きやすい働き方を本人と話し合い、必要な配慮を現場で提供できること。
  実際には、障害者であることすら現場に共有されていないことも多い。
  マネージャーの障害に対する知識不足。
  人事や産業医、マネージャーとの連携不足があると思う。（30代・女性）
- 分かってはいたことだが気持ちの浮き沈みがあり業務が止まってしまうことがある。
  それも含めて働いてもらっているがちゃんとしたマニュアルはやはり必要。
  嫌な思いをして働いてはほしくない。（40代・女性）

企業担当者からみた、障害者雇用における課題とは？

企業の障害者採用の関与者に、障害者雇用に対して感じている課題をきいたところ、「体調の不安定さ」が最も高く、4人に1人が実感しています。企業にとって、安定して働いてもらう、ということは欠かせないポイントであり、消極的配慮の背景として、課題に感じている様子が見てとれます。
また、次いで「スキルのミスマッチ」「担当者と現場で温度差がある」「指導に時間やコストがかかる」などがあがる一方で、キャリアや評価に対しては比較的課題の優先度が低そうです。

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。

障害者雇用に対して感じている課題



	n	体調の不安定さがある	求めるスキルと実際に発揮しているスキルのミスマッチ	障害者雇用の担当と現場に温度差がある	指導に時間やコストがかかる	障害者雇用における成功事例が不足している	配慮に対して、周囲の不公平感がある	適切な仕事や任せる仕事がない	評価の基準を決めることが難しい	必要な配慮が分からない	キャリアパスを用意することが難しい	障害者雇用の採用・選考のノウハウがない	どのように接したらよいか分からない	外部支援の活用が難しい	障害者雇用に特化した求人媒体や支援機関の使い方がわからない	設備・IT投資にコストがかかる	その他	あてはまるものはない
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	25.3	22.3	21.7	21.3	18.7	18.0	17.0	17.0	16.0	14.3	14.0	12.3	12.3	9.0	7.3	0.3	15.7

企業担当者が障害者雇用に対して感じている課題の具体例

企業の障害者採用の関与者に感じている課題を具体的に答えてもらうと、「体調の不安定さへの対応に困る。本人から配慮の仕方を伝えてほしい」といった声や、「制度や環境が整っていないので、雇用に負担がかかる。現場として、受け入れる十分な余裕がない」といった、判断の難しさや構造的な負荷の高さを訴える声がみられました。

Q. 先ほどの質問で、【前ページ参照】に最も課題を感じているとお答えいただきましたが、その課題は具体的にどういうことか教えてください。その課題を解消するにあたってネックとなっているのはどのようなことですか。また、どういったことがあればその課題は解消できると思いますか。

体調の不安定さがある

- うちの職場にも何人かいるが、時々パニックを起こす。そういった時のサポートの仕方に戸惑う。
  本人から直接こうしてほしいと言ってくれればそれに従えるが、こちらから聞くのは正直戸惑う。（50代・女性）
- 業務について注意をすると翌日急に休んだり、仕事場から居なくなったりするので、どうやって改善してもらえば良いか、対応に困る。（40代・女性）

指導に時間やコストがかかる

- 理解力が不足している方に対しては、何回か指導する時間が必要になってくる。それを解消するには、ある程度余裕ある雇用をする必要がある。（50代・男性）
- 主に知的障害者の方において能力的に健常者の担当者は必須になるため、お金とコストがかかる。
  身体障害者は事務作業や梱包作業ならできるが、そもそも広いエレベーターのある倉庫でないと働けない。（30代・男性）

求めるスキルと実際に発揮しているスキルのミスマッチ

- 行動範囲が広い現場で足に麻痺があったり不自由な人が配置されていて効率が悪い。採用段階で担当者が部署のことを考えていない。（50代・男性）
- 保育士として働く上で、子どもたちの突発的な行動に反応できず、パニックになる。先を見通すことが難しい。
  周りのフォローが必要だが、いつまでたっても解決せず周りの負担になるので、結局清掃、雑務しか行っていない。（40代女性）

障害者雇用の担当と現場に温度差がある

- 実際に働いてもらうためには様々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。（60代・女性）
- 上の人は簡単に障害者雇用をして、現場の人達が時間と労働力をさいて教えているのが現状。凄く時間をかけて、ゆっくり教えていくのがとても大変です。
  人数も居ない中、教えるのに付きっきりで仕事が進まない状態。人数を確保してほしい。（50代・女性）

Part 5

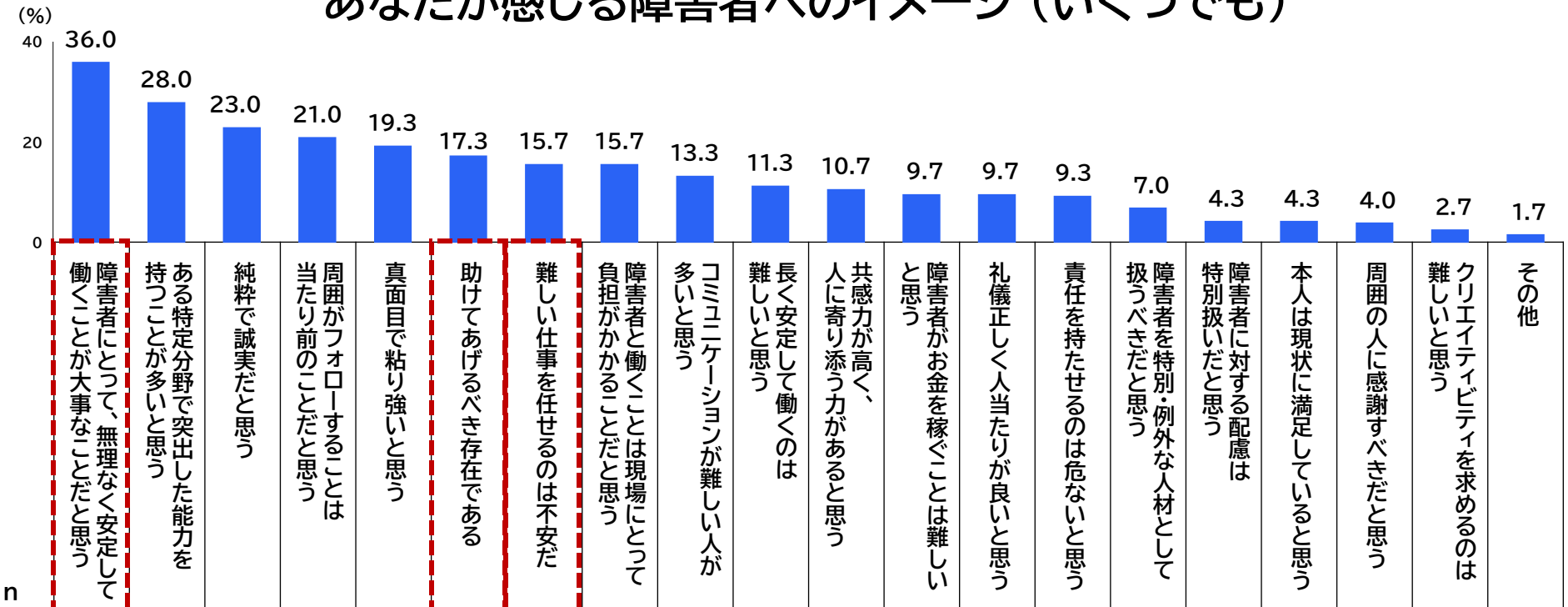
障害者インクルージョンの
次のステージを考える

アンコンシャスバイアスがキャリアの道を限定していないだろうか？

企業の障害者採用の関与者に障害者のイメージを聞くと、「障害者にとって、無理なく安定して働くことが大事」が36%で最も高く、その他にも、「助けてあげるべき存在」「難しい仕事を任せるのは不安だ」などが高めで続いています。
よかれと思って始まった善意の行動が、スキルやキャリアへの接続を絶つ、成長機会が限定された安定に繋がってしまうケースもありそうです。

Q. 次にあげる事柄について、障害者のイメージとしてあてはまるものを全てお答えください。

あなたが感じる障害者へのイメージ（いくつでも）



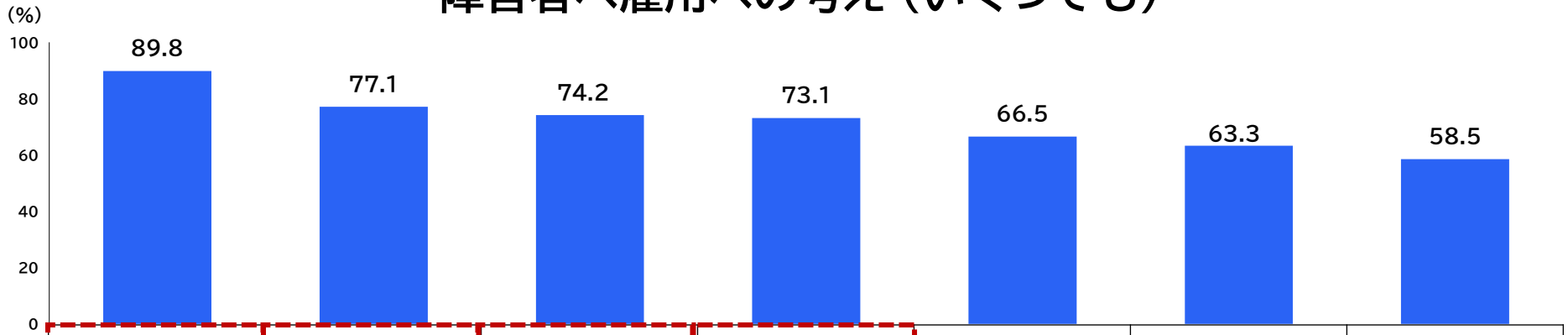
	n	障害者にとって、無理なく安定して働くことが大事なことだと思う	ある特定分野で突出した能力を持つことが多いと思う	純粋で誠実だと思う	周囲がフォローすることは当たり前のことだと思う	真面目で粘り強いと思う	助けてあげるべき存在である	難しい仕事を任せるのは不安だ	障害者と働くことは現場にとって負担がかかることだと思う	コミュニケーションが難しい人が多いと思う	長く安定して働くのは難しいと思う	共感力が高く、人に寄り添う力があると思う	障害者がお金を稼ぐことは難しいと思う	礼儀正しく人当たりが良いと思う	責任を持たせるのは危ないと思う	障害者を特別・例外な人材として扱うべきだと思う	障害者に対する配慮は特別扱いだと思う	本人は現状に満足していると思う	周囲の人に感謝すべきだと思う	クリエイティビティを求めるのは難しいと思う	その他
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	36.0	28.0	23.0	21.0	19.3	17.3	15.7	15.7	13.3	11.3	10.7	9.7	9.7	9.3	7.0	4.3	4.3	4.0	2.7	1.7

企業担当者もまた精一杯であり、判断に迷っている

「当事者が役割をもって成長できる環境を整えることが大切だと感じる」が9割と、担当者の大半がキャリア設計の必要性を感じているものの、
「スキルやキャリアを用意したいが、正直その手前のサポート体制を用意するだけで精一杯」といった余裕のなさや、「障害者雇用を進めるためには、専門家の意見が不足していると思う」
「生産性や利益と多様性やインクルージョンの落としどころに悩んでいる」といった判断の難しさを感じる、リアルな悩みがみえてきます。

Q. 次にあげる障害者雇用に関する項目について、あなたご自身のお考えにあてはまるものをそれぞれお答えください。

障害者へ雇用への考え（いくつでも）



	n	障害者の早期離職を防ぐためには、当事者が役割をもって成長できる環境を整えることが大切だと感じる	障害者雇用を進めるためには、専門家の意見が不足していると思う	障害のある方に対して、スキルやキャリアを用意したい気持ちはあるが、正直その手前の配慮（安定して働ける環境）を用意するだけで精一杯である	企業/団体として「生産性や利益」を求める視点と、「多様性/インクルージョン（社会的責任）」を推進する視点の狭間で、どこに落とし所をつければいいのか悩んでいる	障害者の受け入れが進む一方で、職場内で切り出して任せられる仕事がもう残っておらず、どのように業務を分担すればよいか行き詰まっている	障害のある社員に配慮をすることで一緒に働く他の社員（現場）に業務負荷やしわ寄せがいってしまい、職場内で不公平感や不満が生まれやすい	障害者への具体的な接し方やサポートの方法が分からず、どうしても腫物のように慎重に扱ってしまう
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	275	89.8	77.1	74.2	73.1	66.5	63.3	58.5

企業担当者や、障害者と一緒に働く人が望むこと

企業の担当者や障害者と一緒に働く人からは、「各企業が仕組みやノウハウを構築することが必要」といった、担当者の属人的な努力や、マンパワーへの依存からの脱出を必要とする様子がうかがえます。
また、「障害者をひとくくりにせず個人として向き合い、強みを生かすことが、相互作用を活発にする」といった、人権と人的資本への意識を重視する声もあがっています。

Q. 最後に、障害者雇用全般に対する意見や思いをお聞かせください。
仕事を通じて感じるご意見やメッセージなど、どんなことでも構いませんので、ご自由にお答えください。

組織として障害者雇用を進めること

- 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各企業が構築するのが、一歩ずつでも障害者枠への拡大に繋がる。（50代・女性）
- 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。
自身に必要な配慮の説明が難しい事も多く、トラブル発生率が高く負担がさらに増している。
正直なところ採用側も現場も疲弊しがち。（30代・女性）
- 会社自体でしっかりサポートしてくれるといいのですが、実際に負担になるのは一緒に働く私たちなので、会社は上っ面だけだと思う。（40代・女性）
- 障碍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）

障害者一人ひとりに「個人」として向き合うこと

- 一概に障害者といっても人それぞれで、障害者とはこういう人と決めつけられないので、個々の特性を見た上で、その人にあった仕事を与える事が大事だと思う。（40代・女性）
- 障がいの程度は個人差が激しいため「障がい者雇用制度」と一括りにせず、ひとりひとりにあった働き方が出来ると良いと思う。（30代・女性）
- 法定雇用率の達成でなく個人の強みを生かした多様性の尊重へと進化していかなければならないと感じている。（50代・男性）
- 企業の障がい者雇用率が問われていますが、そんな数字にこだわらずに、一人ひとりの特性や能力にあわせた業務内容や働き方を重要視するべきである。
（50代・男性）
- 障害の特性や強みを、共に働く健常者が充分に理解した上で受け入れなくては相互作用がマイナスに傾く。（40代・女性）

《最後に》調査後記

今回の調査で明らかになったのは、障害者が「安定した環境」とトレードオフに成長機会が失われている現状と、
その裏にある障害者の諦めや自制の気持ち。
企業側もまた、リスク回避のために安定を求めざるを得ない、手一杯な状況も、浮き彫りになっています。

こうしたすれ違いから脱却するために求められるのは、
一人ひとりの”個人”に真摯に向き合い、過剰な保護から脱却した「適切な配慮」を提供すること。
そしてそれを現場の担当者の属人的な優しさに委ねるのではなく、
組織としての共通インフラへと整えていくことが急務であると思っています。

この本質に向き合うことは決して容易ではなく、多くのエネルギーを要するかもしれません。
「障害は社会の側にある」――。
生きづらさや働きづらさの原因は個人ではなく、それを受け入れる社会の仕組みの側にあるとする「社会モデル」の考え方のもと、
障害のあるなしに関わらず、すべての人が埋もれることなく活躍できる土壌を整える。
この視点を社会や組織の共通認識として大切にできたらと感じています。

本レポートが一人でも多くの方にとって、ともに関心を持ち続けるきっかけとなれば幸いです。