令和８年度　宇都宮商工会議所地域実態調査

「障がい者・高年齢者雇用に関する実態調査」

調査報告書

令和８（2026）年　１１月

宇都宮商工会議所

目次

1　調査概要 2
(1)　目的 2
(2)　期間 2
(3)　対象 2
(4)　回答事業者数 2
(5)　調査方法 2
(6)　協力機関 2
2　調査結果概要 3
(1)　現状と課題 3
(2)　調査結果 4
(3)　まとめと提言 5
3　調査結果 6
(1)　事業者の属性情報 6
①　資本金 6
②　従業員数(正規従業員＋非正規従業員) 7
③　業種 8
④　事業者の属性のまとめと考察 9
(2)　事業者の人手不足と障がい者・高年齢者(60 歳以上)雇用との関係 10
①　現在の人手不足の状況 10
②　人手が不足している部門・業務(複数回答可) 10
③　障がい者・高年齢者雇用による人手充足への寄与 11
④　事業者の人手不足と障がい者・高年齢者雇用との関係まとめと考察 12
(3)　事業者の障がい者雇用の状況 13
①　障がい者の雇用状況 13
②　障がい者の雇用形態(複数回答可) 14
③　障がい者の主な担当業務(複数回答可) 14
④　障がい者雇用に伴う条件・勤務形態の変更(複数回答可) 15
⑤　障がい者を雇用することで感じる効果(上位回答) 16
⑥　障がい者雇用の問題(上位回答) 16
⑦　今後の障がい者雇用への展望 17
⑧　障がい者雇用の拡大に必要な支援(上位回答) 18
⑨　障がい者雇用に関する好事例や課題(自由記述) 19
⑩　事業者の障がい者雇用の状況まとめと考察 19
(4)　事業者の高年齢者(60 歳以上)雇用の状況 20
①　高年齢者の雇用確保等の措置(複数回答可) 20
②　高年齢者の雇用状況(複数回答可) 20
③　高年齢者の雇用形態(複数回答可) 21
④　高年齢者の主な担当業務(複数回答可) 21
⑤　高年齢者雇用に伴う条件・勤務形態の変更(複数回答可) 22
⑥　高年齢者雇用の問題(上位回答) 22
⑦　今後の高年齢者雇用への展望 23
⑧　高年齢者雇用の拡大に必要な支援(上位回答) 23
⑨　高年齢者雇用に関する好事例や課題(自由記述) 24
⑩　事業者の高年齢者雇用の状況まとめと考察 25
4　調査票 26

1　調査概要

(1) 目的

「障がい者雇用」「高年齢者雇用」に関する管内事業者の現状を調査することで、本調査を通して得た情報を会員事業者に還元すると共に、当商工会議所が取り組むべき課題を明確化し、今後の支援施策の検討や政策提言などに反映する。

本調査では、「高年齢者」を 60 歳以上の方とする。

(2) 期間

2026 年 7 月 30 日(木)～2026 年 8 月 28 日(金)

(3) 対象

当商工会議所の会員事業所のうち、障害者雇用促進法の雇用義務対象拡大を踏まえた規模層を主な調査対象とした(7 月 28 日時点の常時雇用する従業員 37.5 人以上 359 事業者)。

(4) 回答事業者数

101 事業者(回答率 28.1%)

(5) 調査方法

メールや FAX にて依頼し、WEB または FAX で回答

(6) 協力機関

須田経営相談所

一般社団法人栃木県中小企業診断士会　企業内診断士研究会(ティフ研)

2　調査結果概要

(1) 現状と課題

昨今の経済環境において、人手不足は地域事業者にとって深刻な影響を及ぼしている。少子高齢化の進行や首都圏への人口流出が進む中、必要な労働力を安定的に確保することは、事業の継続と地域経済の維持にとって喫緊の課題である。この厳しい経営環境の中で、事業者が直面する現状を正確に把握し、その解決策を模索することは、当商工会議所の重要な役割である。令和 7 年度調査※1においても、管内の人手不足の課題と提言をまとめている。

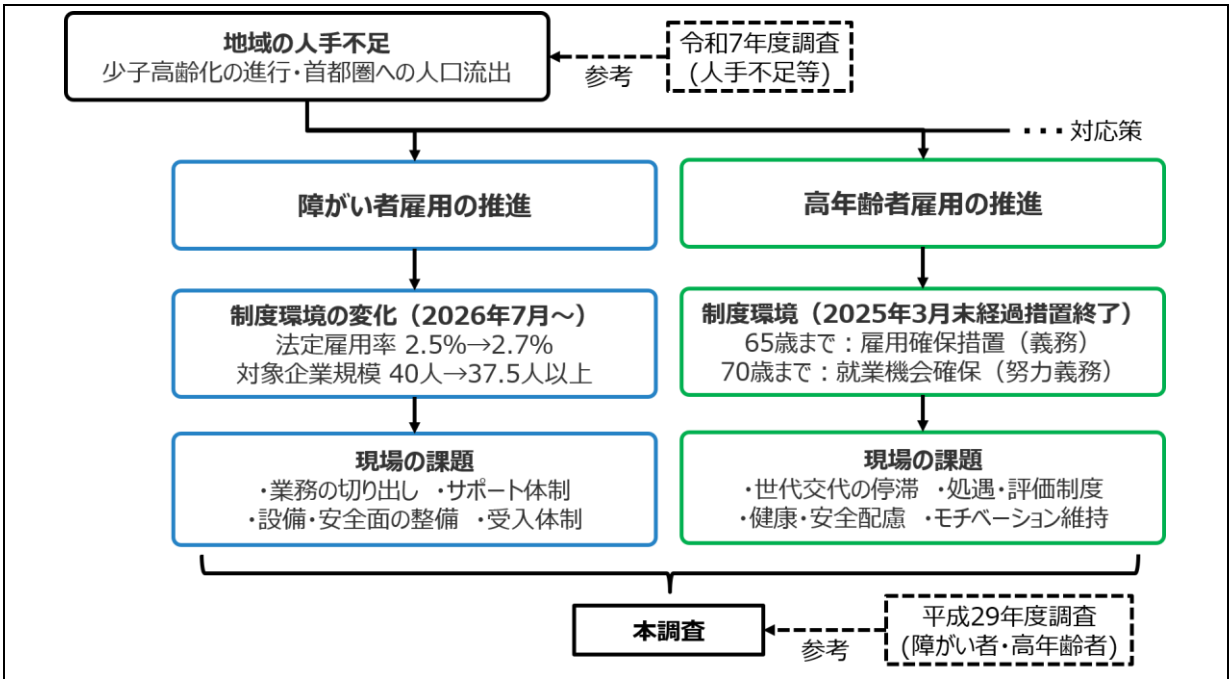
こうした人手不足への対応策の一つとして、障がい者雇用および高年齢者雇用の推進が改めて重要となっている。障がい者雇用については、2026 年 7 月より、障害者雇用促進法の改正に伴い法定雇用率が 2.5%から 2.7%へ引き上げられ、雇用義務の対象となる企業規模も常時雇用する従業員 40 人以上から 37.5 人以上へ拡大した。法定義務への対応が求められる一方で、現場では業務の切り出し、サポート体制、設備・安全面の整備など、受け入れ体制の課題が大きい。

また、高年齢者雇用については、65 歳までの雇用確保措置義務に加え、70 歳までの就業機会確保が努力義務として求められている。2025 年 3 月末の経過措置の終了に伴い、より多くの高年齢者が継続雇用の対象となっている。豊富な経験・技能を持つ高年齢者の活躍は、人手不足の緩和や技能承継に寄与する一方で、世代交代との両立、役割に応じた処遇・評価制度の設計、健康・安全面への配慮、就業意欲の維持などの課題も大きい。

障がい者・高年齢者が能力を発揮できる環境を整備することは、事業者自身の経営改善のみならず、地域経済全体の持続可能な成長にもつながる。本調査は、障がい者・高年齢者雇用の課題について管内事業者を対象に調査を実施し、約 10 年前の平成 29 年度調査※2 の結果との比較も通じて、その実態を明らかにすることを目的としている。また、調査を通じて得られた情報は、会員事業者への還元を図るとともに、当商工会議所の事業運営や政策提言の基盤として活用する。

※1：地域実態調査（人手不足、賃金引上げ、価格転嫁に関する調査）〈令和 7(2025)年 6 月〉

※2：地域実態調査（障がい者・高齢者雇用に関するアンケート）〈平成 29(2017)年 7 月〉



障がい者・高年齢者雇用を取り巻く現状と課題

(2) 調査結果

本調査では人手不足と回答した事業者が約 6 割を占め、不足する業務は営業、資格が必要な専門業務、製造、設計・施工などに集中していた。障がい者雇用と高年齢者雇用はいずれも人材確保の一助となっているが、担う職務や寄与の仕方には違いがみられた。このため、本節では、①人手不足の状況と障がい者・高年齢者雇用との関係、②障がい者雇用の状況、③高年齢者雇用の状況、の順に整理する。

①人手不足の状況と障がい者・高年齢者雇用との関係

人手不足(「深刻である」「やや不足している」)と回答した事業者は約 6 割であり、不足業務は営業、資格が必要な専門業務、製造、設計・施工が上位であった。

・人手充足への寄与では、高年齢者雇用を挙げる回答が多い一方、障がい者雇用は事務、清掃、軽作業等の業務の切り出しを通じて人手不足を補完していると考えられる。

・不足業務は卸売・小売業では営業、製造業では製造、建設業では設計・施工が目立ち、業種の中核的な業務によって異なる。また、資格を必要とする専門業務は幅広い業種で不足している。

②障がい者雇用の状況

・障がい者を現在雇用している事業者は約 8 割と平成 29 年度調査より拡大しており、主な担当業務は事務、清掃・洗濯、製造・技能職で、戦力として働いてもらえているとの回答も多い。

・業務内容との適合性、サポート人員・体制の不足、業務の切り出しや受入体制の整備が課題であり、サポート人員・体制の不足を挙げた割合が拡大している。また、法定義務の範囲で雇用したい事業者は約 7 割を占めるが、そのうち約 4 割は法定雇用率引上げへの対応を今後進める段階にある。

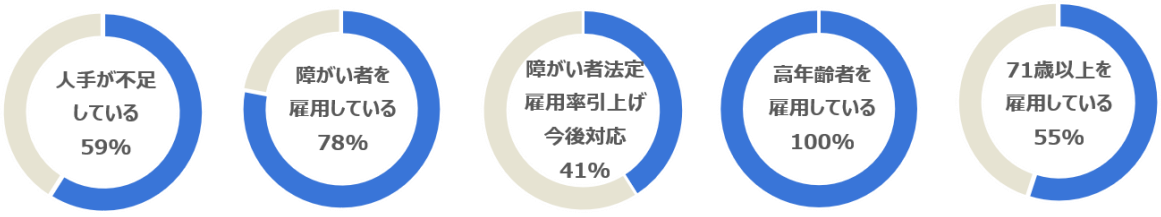
・今後は、未雇用、雇用開始、雇用後という段階に応じ、能力・適性情報や職務例の提供、採用経路・環境整備、工程分解・手順の標準化、指導体制・キャリア形成を支援することが求められる。障がい者・高年齢者の双方が人手充足に寄与していると回答した事業者は、能力・適性に関する情報への関心が高く、適性と職務を結び付ける取組が重要であることが示唆された。

③高年齢者雇用の状況

・高年齢者雇用は回答事業者に広く定着しており、今回調査では全回答事業者が高年齢者を雇用し、71 歳以上を雇用する事業者も過半数を占めた。雇用確保措置は、継続雇用に加えて定年引上げなどへ多様化している。

・高年齢者は、事務・総務補助、専門職、接客・販売、製造・加工など幅広い業務を担っている。自由記述では、技能継承、若手育成、有資格者の確保、人手不足の補完に寄与している事例がみられた。

・課題としては、健康・安全への配慮、処遇・評価制度、柔軟な勤務制度が挙げられる。平成 29 年度調査と比べ健康・安全への配慮に対する関心の高まりがみられた。



本調査における人手不足・障がい者雇用・高年齢者雇用の状況

(3) まとめと提言

本調査の結果、人手不足の内容や障がい者雇用・高年齢者雇用の人手充足への寄与が、業種・職務によって異なることが確認された。また、職場での活躍には、職務設計、配置、処遇、支援体制が重要である。今後は、事業者の規模、業種、雇用状況、不足職務を踏まえ、障がい者・高年齢者が担える役割を具体的に設計することが求められる。以上を踏まえ、障がい者雇用・高年齢者雇用の推進に向けて、以下の 3 つの視点を提言する。

①事業者による障がい者雇用の推進に向けた視点

・既に障がい者を雇用している事業者では、雇用人数の確保だけではなく、本人の能力・適性と具体的な職務を結び付け、職場での活躍や人手充足への寄与につなげることが重要である。
・障がい者を雇用していない事業者では、まず自社の業務を棚卸しし、事務、清掃、製造補助、軽作業等を含め、切り出し可能な業務を検討することが雇用に向けた第一歩となる。一部の事例では、業務の切り出しによって既存社員が専門業務等に集中できる環境づくりにもつながっている。
・サポート人員・体制の不足が課題となっているため、指導担当者による属人的対応に頼らず、手順書の整備、社内理解の促進、外部支援機関や専門家との連携を組み合わせた受入体制が必要である。障がい者雇用を義務対応にとどめず、人手不足への対応や生産性向上につなげる視点が重要である。

②事業者による高年齢者雇用の推進に向けた視点

・定年引上げや継続雇用制度など雇用確保措置が多様化し、法定義務を超えて積極的に雇用したい事業者が約 4 割、71 歳以上を雇用する事業者も過半数を占めている。雇用年齢の延長だけでなく、専門業務、若手育成、技能継承など、期待する役割を明確にすることが重要である。
・継続的な戦力として活用するため、健康・安全、役割、賃金・処遇、雇用形態、勤務時間を一体的に設計する必要がある。自由記述では、建設業の施工管理や製造業の技能継承などの事例もみられた。こうした業種ごとの活用場面を踏まえ外部支援機関や専門家の助言・支援を活用することが有効である。

③支援機関に期待される取組の視点

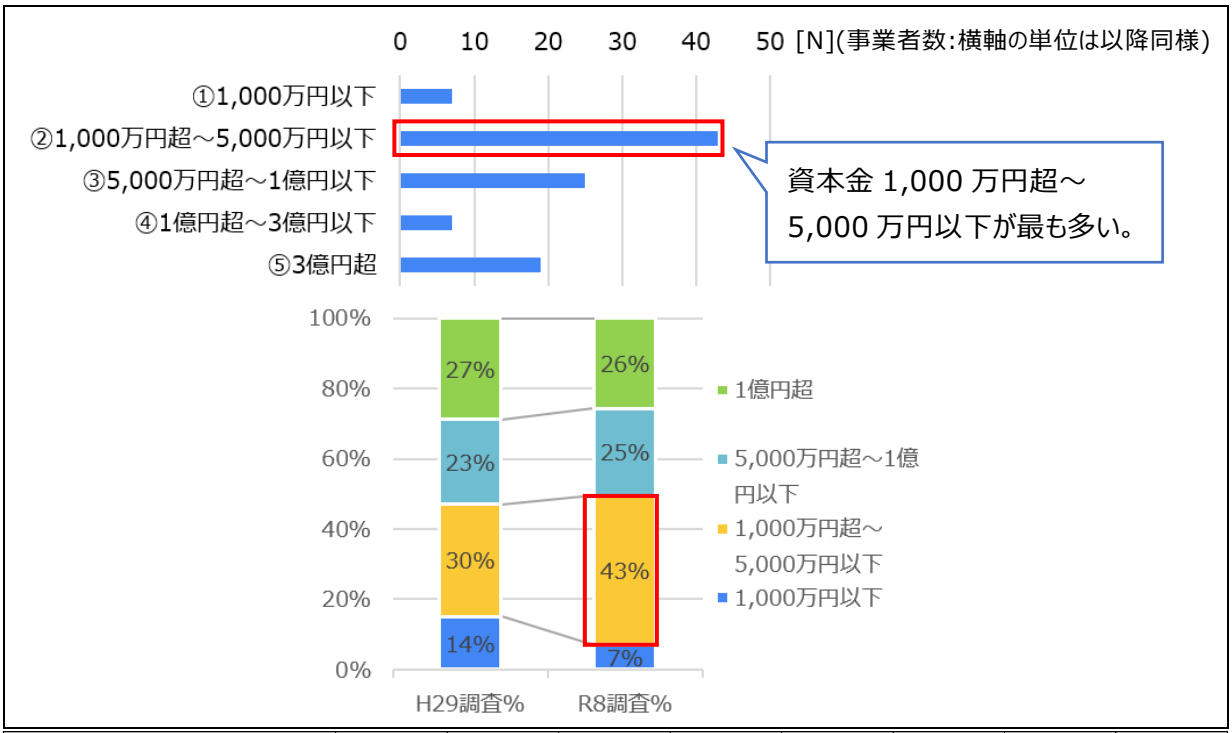
・業種別に不足職務、必要技能、切り出し可能な業務を整理した事例集を作成し、会員事業者が自社の状況に即して検討できる情報を提供する。
・障がい者雇用については、能力・適性と職務を結び付けるため、関係機関との接点を分かりやすく整理し、未雇用・雇用開始・雇用後の定着・活躍の各段階に応じた相談支援を行う。法定雇用率の引上げへの対応が必要な事業者には、不足人数の確認、採用経路の確保、職務設計、受入環境の整備および定着支援を組み合わせた個別支援を行う。
・障がい者・高年齢者の双方が人手充足に寄与している事業者の好事例を把握するとともに、高年齢者雇用は人手充足に寄与しているものの障がい者を雇用していない事業者に対しては、職務例、雇用事例、相談先等の情報を重点的に提供する。
・高年齢者雇用については、健康・安全対策、処遇制度、柔軟勤務、技能継承に関する学習機会や相談機能を提供する。

障がい者雇用と高年齢者雇用は、必要な配慮や就業条件は異なるものの、いずれも人手不足を補い、必要な労働力を確保するための重要な取組である。その際、業務の棚卸しや工程分解を行い、人材の適性と職務を結び付けるとともに、必要に応じてIT・省力化投資を組み合わせて業務プロセス全体を見直すことで、会社全体の生産性向上にもつながる。こうした取組を個社の雇用問題にとどめず、地域における人手不足を支える取組として位置付けることが重要である。

3　調査結果

(1) 事業者の属性情報

①　資本金



資本金	N（事業者数）	%	１００人以下	１００人超	人手不足である	人手不足でない	R8調査%	H29調査%
①1,000万円以下	7	7%	3	4	5	2	7%	14%
②1,000万円超～5,000万円以下	43	43%	27	16	27	16	43%	30%
③5,000万円超～1億円以下	25	25%	15	10	15	10	25%	23%
④1億円超～3億円以下	7	7%	4	3	3	4	26%	27%
⑤3億円超	19	19%	7	12	9	10		
総計	101	100%	56	45	59	42	100%	100%

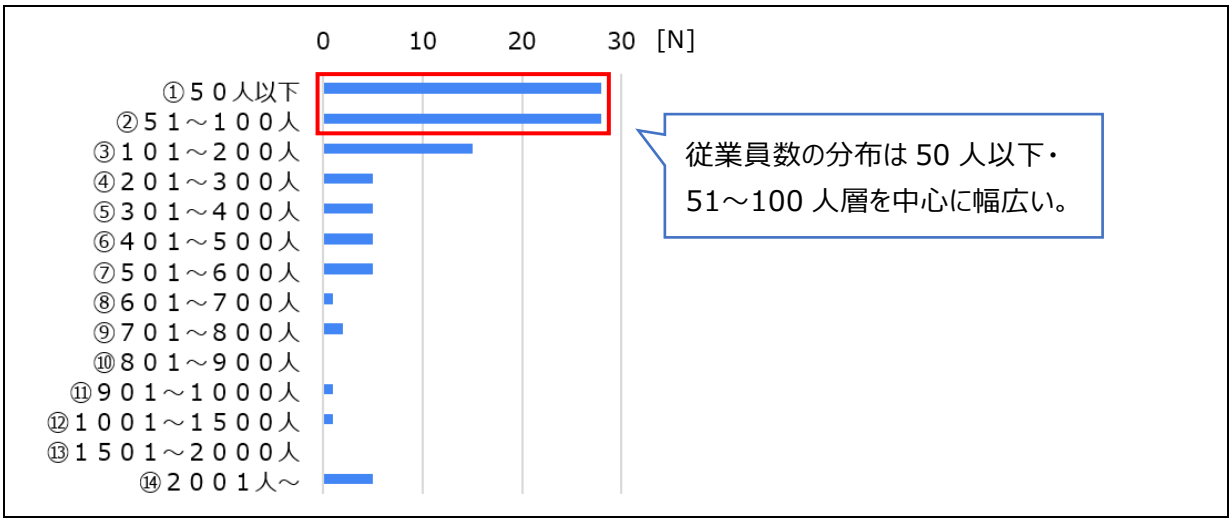
注：表中の R8 調査%と H29 調査%は選択肢構成比で平成 29 年度調査との比較用（以降同様）

資本金 1,000 万円超～5,000 万円以下が最も多い。以前の H29 調査より多くなっている。

資本金 5,000 万円以下の群に人手不足が広く分布する。資本金が少なくても障がい者雇用有の群が多数ある一方、資本金が多くても障がい者雇用無の群が一定数ある。71 歳以上雇用有は資本金が小さい事業者でも一定数ある。

資本金 1 億円以下／超での層別が本調査の傾向把握に有効である。

②　従業員数（正規従業員＋非正規従業員）



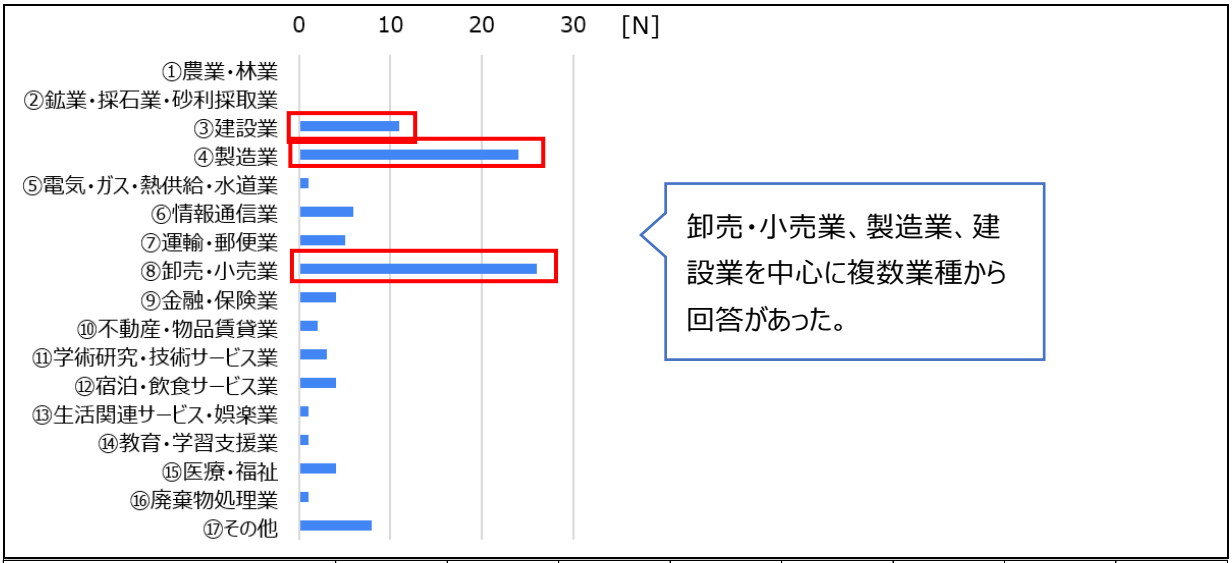
従業員数	N（事業者数）	%	5,000万円以下	5,000万円超	人手不足である	人手不足でない	R8調査%	H29調査%
①５０人以下	28	28%	21	7	13	15		
②５１～１００人	28	28%	9	19	17	11	55%	49%
③１０１～２００人	15	15%	10	5	10	5	15%	26%
④２０１～３００人	5	5%	3	2	3	2	5%	8%
⑤３０１～４００人	5	5%	1	4	5		5%	4%
⑥４０１～５００人	5	5%	1	4	3	2	5%	1%
⑦５０１～６００人	5	5%	2	3	2	3	5%	1%
⑧６０１～７００人	1	1%		1	1		1%	1%
⑨７０１～８００人	2	2%	1	1		2	2%	1%
⑩８０１～９００人	0	0%					0%	0%
⑪９０１～１０００人	1	1%		1	1		1%	1%
⑫１００１～１５００人	1	1%		1		1	1%	0%
⑬１５０１～２０００人	0	0%					0%	0%
⑭２００１人～	5	5%	2	3	4	1	5%	3%
総計	101	100%	50	51	59	42	100%	100%

従業員数の分布は 50 人以下・51～100 人層を中心に幅広い。

100 人以下の群でも人手不足が相当数みられる。従業員数が 201 人以上の事業者は障がい者雇用が行われている一方、200 人以下では障がい者雇用無の群が一定数ある。

従業員数 100 人以下／超での層別が本調査の傾向把握に有効である。

③　業種



業種	N（事業者数）	%	会社規模小	会社規模大	人手不足である	人手不足でない	R8調査%	H29調査%
①農業・林業	0	0%	0	0	0	0	0%	0%
②鉱業・採石業・砂利採取業	0	0%	0	0	0	0	0%	0%
③建設業	11	11%	8	3	9	2	11%	11%
④製造業	24	24%	7	17	13	11	24%	21%
⑤電気・ガス・熱供給・水道業	1	1%	0	1	0	1	1%	0%
⑥情報通信業	6	6%	4	2	2	4	6%	2%
⑦運輸・郵便業	5	5%	3	2	3	2	5%	7%
⑧卸売・小売業	26	26%	10	16	15	11	26%	26%
⑨金融・保険業	4	4%	0	4	2	2	4%	4%
⑩不動産・物品賃貸業	2	2%	1	1	0	2	2%	2%
⑪学術研究・技術サービス業	3	3%	3	0	1	2	3%	2%
⑫宿泊・飲食サービス業	4	4%	3	1	2	2	4%	3%
⑬生活関連サービス・娯楽業	1	1%	1	0	1	0	1%	5%
⑭教育・学習支援業	1	1%	0	1	1	0	1%	2%
⑮医療・福祉	4	4%	2	2	3	1	4%	2%
⑯廃棄物処理業	1	1%	1	0	1	0	1%	0%
⑰その他	8	8%	2	6	6	2	8%	7%
無回答							0%	2%
総計	101	100%	45	56	59	42	100%	100%

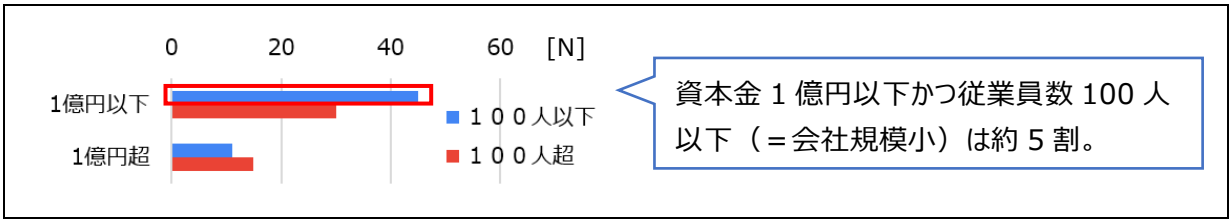
卸売・小売業、製造業、建設業を中心に複数業種から回答があった。以前の H29 調査より情報通信業と製造業からの回答数が多くなっている。

建設業は人手不足率と 71 歳以上雇用実施率が高く、卸売・小売業と製造業は障がい者雇用実施割合が高い傾向が見られる。

建設業は技能・現場経験への依存度が高いことに加え人手不足の影響が大きく、高年齢者の継続雇用が進んでいる背景にあると考えられる。製造業は工程分解や定型化が進み、障がい者の職務を設計しやすいことが、障がい者雇用につながっている可能性がある。

④　事業社の属性のまとめと考察

資本金は「1,000 万円超～5,000 万円以下」が最も多く、従業員数は「50 人以下」と「51～100 人」を中心に幅広く分布しており、これらの事業者にも人手不足や障がい者・高年齢者雇用が広くみられた。このため、資本金は「1 億円以下／1 億円超」、従業員数は「100 人以下／100 人超」に区分した分析が有効と考えられる。業種別では「卸売・小売業」「製造業」「建設業」からの回答が多く、建設業では人手不足と高年齢者雇用、卸売・小売業と製造業では障がい者雇用の割合が高い傾向がみられた。



資本金／従業員数	１００人以下	１００人超	総計		人手不足である	人手不足でない	総計
1億円以下	45	30	75	会社規模小	26	19	45
1億円超	11	15	26	会社規模大	33	23	56
総計	56	45	101	総計	59	42	101

資本金と従業員数を組み合わせた会社規模（資本金×従業員数）に着目すると、資本金 1 億円以下かつ従業員数 100 人以下の事業者は全体の約 5 割を占めている。人手不足、障がい者雇用および 71 歳以上の高年齢者雇用については、会社規模で傾向の違いがみられる。このため、会社規模による層別分析が本調査の傾向把握に有効と考えられる。以降、本調査において資本金 1 億円以下かつ従業員数 100 人以下の事業者を「小規模の事業者」、それ以外を「大規模の事業者」とする。（注：法令上の定義とは異なる本調査での呼称）

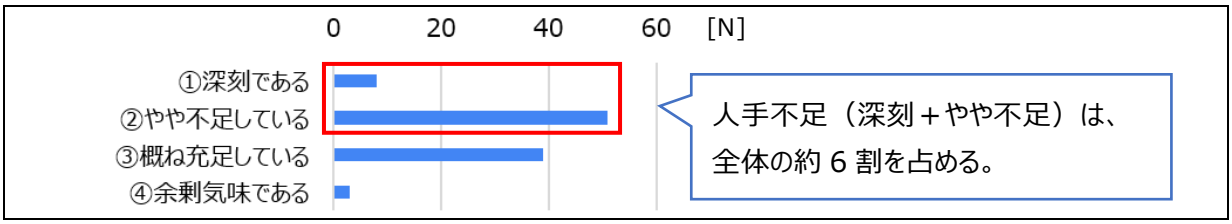
業種と主要指標との比較

業種	N（事業者数）	人手不足率	障がい者雇用実施割合	71歳以上雇用実施割合
卸売・小売業	26	57.7%	84.6%	53.8%
製造業	24	54.2%	91.7%	41.7%
建設業	11	81.8%	54.5%	72.7%
その他	40	55.0%	67.5%	60.0%

業種構成に着目すると、「卸売・小売業」「製造業」「建設業」の 3 業種で全体の約 6 割を占めている。製造業では障がい者雇用の実施割合が最も高く、工程分解や業務の切り出しを行いやすいことが背景にあると考えられる。建設業では人手不足の割合と 71 歳以上の高年齢者雇用の実施割合が高く、現場業務の担い手・有資格者不足への対応や技能継承を目的とした継続雇用が進んでいる可能性がある。このため、本調査の業種別の傾向把握には、「卸売・小売業」「製造業」「建設業」「その他業種」の 4 区分による分析が有効と考えられる。

(2) 事業者の人手不足と障がい者・高年齢者(60 歳以上)雇用との関係

① 現在の人手不足の状況



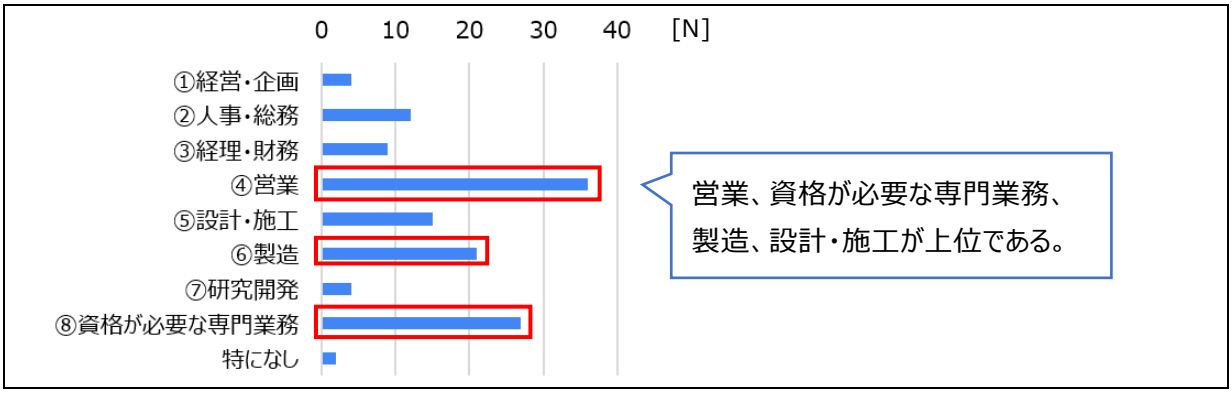
回答	N(事業者数)	%	会社規模小	会社規模大	障がい者雇用有	障がい者雇用無	71歳以上雇用有	71歳以上雇用無
①深刻である	8	8%	5	3	6	2	4	4
②やや不足している	51	50%	21	30	42	9	31	20
③概ね充足している	39	39%	17	22	28	11	18	21
④余剰気味である	3	3%	2	1	1	2	3	0
総計	101	100%	45	56	77	24	56	45

人手不足と回答した事業者(深刻+やや不足)は、全体の約 6 割を占める。

会社規模を問わず人手不足がみられるが、特に小規模の事業者で人手不足の割合が多い。人手不足の事業者では障がい者雇用および 71 歳以上雇用の割合が高い。

人手不足の事業者には障がい者および高年齢者の雇用拡大を検討する余地がある。

② 人手が不足している部門・業務(複数回答可)



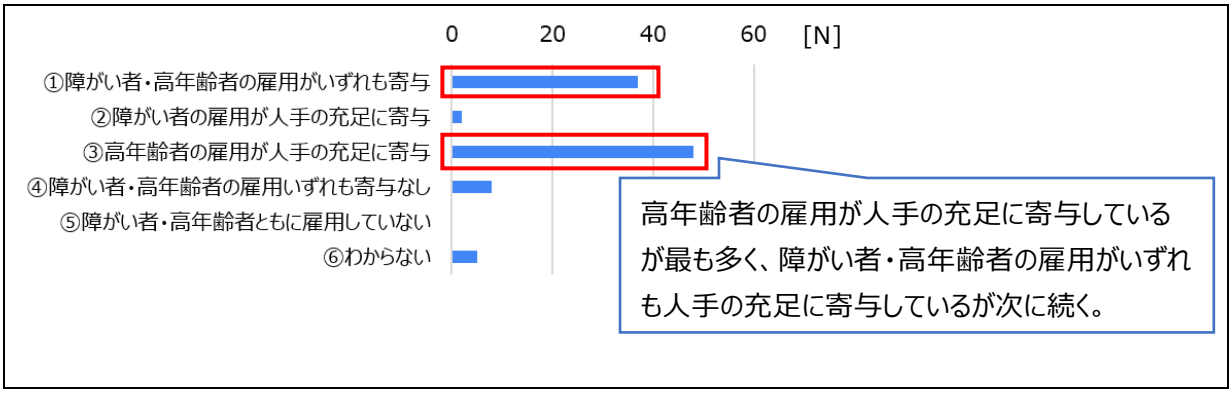
回答(複数回答)	N(事業者数)	%(のべ)	会社規模小	会社規模大	障がい者雇用有	障がい者雇用無	71歳以上雇用有	71歳以上雇用無
①経営・企画	4	4%	1	3	2	2	2	2
②人事・総務	12	12%	3	9	10	2	6	6
③経理・財務	9	9%	3	6	7	2	5	4
④営業	36	36%	16	20	25	11	19	17
⑤設計・施工	15	15%	8	7	12	3	7	8
⑥製造	21	21%	4	17	19	2	11	10
⑦研究開発	4	4%	1	3	4	0	1	3
⑧資格が必要な専門業務	27	27%	12	15	21	6	18	9
特になし	2	2%	1	1	1	1	1	1
総計(のべ)	130		49	81	101	29	70	60

人手が不足している部門・業務は、営業、資格が必要な専門業務、製造、設計・施工が上位である。

製造を担う人材不足の割合が大規模の事業者で高く、障がい者雇用の割合も多い。一方、営業や資格が必要な専門業務を担う人材不足の割合は小規模の事業者でも多く、71 歳以上の高年齢者雇用の割合も多い。業種別では、建設業で設計・施工、製造業で製造、卸売・小売業で営業を担う人材が不足している。資格が必要な専門業務については幅広い業種で人材が不足している。

人手不足への対応には、会社規模や業種ごとの不足業務を踏まえ、障がい者や高年齢者が能力・経験を発揮できる職務の設計と配置を進めることが重要である。

③　障がい者・高年齢者雇用による人手充足への寄与



回答	N（事業者数）	%	会社規模小	会社規模大	障がい者雇用有	障がい者雇用無	71歳以上雇用有	71歳以上雇用無
①障がい者・高年齢者の雇用がいずれも寄与	37	37%	17	20	35	2	21	16
②障がい者の雇用が人手の充足に寄与	2	2%	0	2	2	0	2	0
③高年齢者の雇用が人手の充足に寄与	48	48%	23	25	29	19	26	22
④障がい者・高年齢者の雇用いずれも寄与なし	8	8%	3	5	6	2	3	5
⑤障がい者・高年齢者ともに雇用していない	0	0%	0	0	0	0	0	0
⑥わからない	5	5%	2	3	4	1	3	2
総計	100	100%	45	55	76	24	55	45

注：回答事業者数 100（無回答 1）

高年齢者の雇用が人手の充足に寄与しているとの回答が最も多く、次に障がい者・高年齢者の雇用がいずれも人手の充足に寄与しているとの回答が続く。

高年齢者の雇用が人手の充足に寄与していると回答した事業者は、障がい者を雇用していない事業者も一定数見られ、業種別では建設業の割合が多い。

高年齢者雇用は人手の充足に一定の役割を果たしていると考えられ、今後も雇用の維持・促進が求められる。また、障がい者を雇用している事業者と雇用していない事業者を比較し、人手の充足につながる要因や課題を明らかにすることが、障がい者雇用促進に向けて重要である。

④　事業者の人手不足と障がい者・高年齢者雇用との関係まとめと考察

人手不足の事業者は全体の約 6 割を占め、特に小規模の事業者でその割合が高い。大規模の事業者では製造人材の不足と障がい者雇用の実施割合が高く、小規模の事業者では営業・専門人材の不足と71 歳以上の高年齢者雇用の実施割合が高い。高年齢者雇用は人手の充足に一定の役割を果たしており、今後も維持・促進が求められる。あわせて、障がい者雇用が人手の充足につながる要因や課題を明らかにし、障がい者および高年齢者の雇用拡大につなげることが重要である。

業種と不足業務との比較

業種	④営業	⑤設計・施工	⑥製造	⑧資格が必要な専門業務
卸売・小売業	61.5%	3.8%	0.0%	34.6%
製造業	20.8%	25.0%	75.0%	4.2%
建設業	45.5%	63.6%	18.2%	27.3%
その他	25.0%	2.5%	2.5%	35.0%

業種別の状況に着目すると、卸売・小売業で営業、製造業で製造、建設業で設計・施工を担う人材が不足している。資格が必要な専門業務については幅広い業種で人材が不足している。各業種の事業活動を支える中核的な業務や、専門性の高い業務を担う人材の確保が課題である。

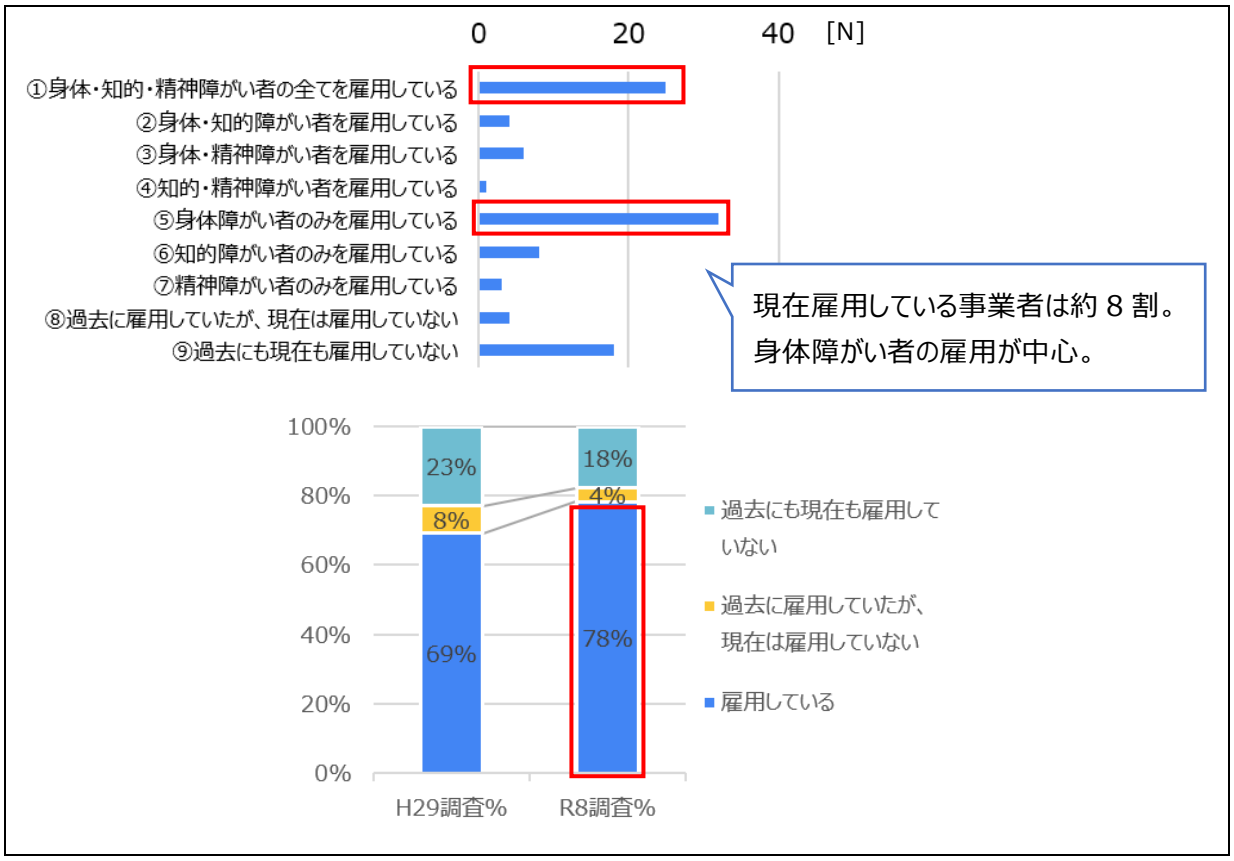
人手の充足状況と業種との比較

群	人手の充足状況	建設業	製造業	卸売・小売業	その他
A群	障がい者・高年齢者の雇用がいずれも人手の充足につながっている	9.1%	63.2%	31.6%	50.0%
B群	高年齢者の雇用が人手の充足につながっている かつ、障がい者雇用有	45.5%	31.6%	52.6%	22.2%
C群	高年齢者の雇用が人手の充足につながっている かつ、障がい者雇用無	45.5%	5.3%	15.8%	27.8%

障がい者雇用が人手の充足につながる要因に着目すると、「障がい者・高年齢者の雇用がいずれも人手の充足につながっている」と回答した事業者（A 群）は、業種別では製造業とその他業種の割合が多く建設業は少ない。A 群は、積極雇用志向と能力・適性情報への関心が相対的に高く、障がい者雇用が人手の充足につながる取組の好事例を把握する対象となると考えられる。「高年齢者の雇用が人手の充足につながっている」と回答し、障がい者を雇用していない事業者（C 群）は一定数みられ、業種別では建設業の割合が多い。C 群は、法定率対応への支援および職務や雇用事例などの情報提供が求められる。一方、「高年齢者の雇用が人手の充足につながっている」と回答し、障がい者を雇用している事業者（B 群）は、卸売・小売業と建設業の割合が多い。B 群は、社内支援体制や外部機関連携、高年齢者雇用の継続に向けた安全配慮への需要がみられた。

(3) 事業者の障がい者雇用の状況

① 障がい者の雇用状況



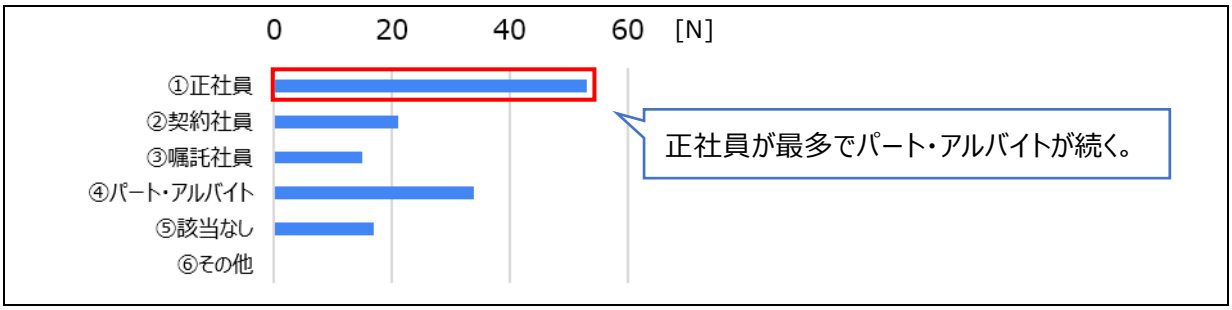
回答	N（事業者数）	%	会社規模小	会社規模大	人手不足である	人手不足でない	R8調査%	H29調査%
①身体・知的・精神障がい者の全てを雇用	25	25%	0	25	15	10	78%	69%
②身体・知的障がい者を雇用している	4	4%	1	3	4	0		
③身体・精神障がい者を雇用している	6	6%	2	4	4	2		
④知的・精神障がい者を雇用している	1	1%	1	0	1	0		
⑤身体障がい者のみを雇用している	32	32%	16	16	18	14		
⑥知的障がい者のみを雇用している	8	8%	6	2	6	2		
⑦精神障がい者のみを雇用している	3	3%	2	1	1	2		
⑧過去に雇用していたが、現在は雇用していない	4	4%	3	1	0	4	4%	8%
⑨過去にも現在も雇用していない	18	18%	14	4	10	8	18%	23%
総計	101	100%	45	56	59	42	100%	100%

現在雇用している事業者は約 8 割で以前の H29 調査より障がい者雇用が進んでいる。身体障がい者の雇用が中心で以前の H29 調査と変わらない。

大規模の事業者は障がい者雇用実施割合が高いが一部は進んでいない。人手不足でありながら障がい者を雇用していない事業者も一定数みられる。

知的・精神障がい者の雇用拡大とともに、小規模の事業者および一部の大規模の事業者に対する支援が必要である。

②　障がい者の雇用形態（複数回答可）



回答（複数回答）	N（事業者数）	%（のべ）	会社規模小	会社規模大	人手不足である	人手不足でない	R8調査%	H29調査%
①正社員	53	52%	21	32	31	22	38%	47%
②契約社員	21	21%	3	18	13	8	15%	14%
③嘱託社員	15	15%	3	12	9	6	11%	5%
④パート・アルバイト	34	34%	4	30	23	11	24%	32%
⑤該当なし	17	17%	14	3	8	9	12%	2%
⑥その他	0	0%	0	0	0	0	0%	1%
総計（のべ）	140		45	95	84	56	100%	100%

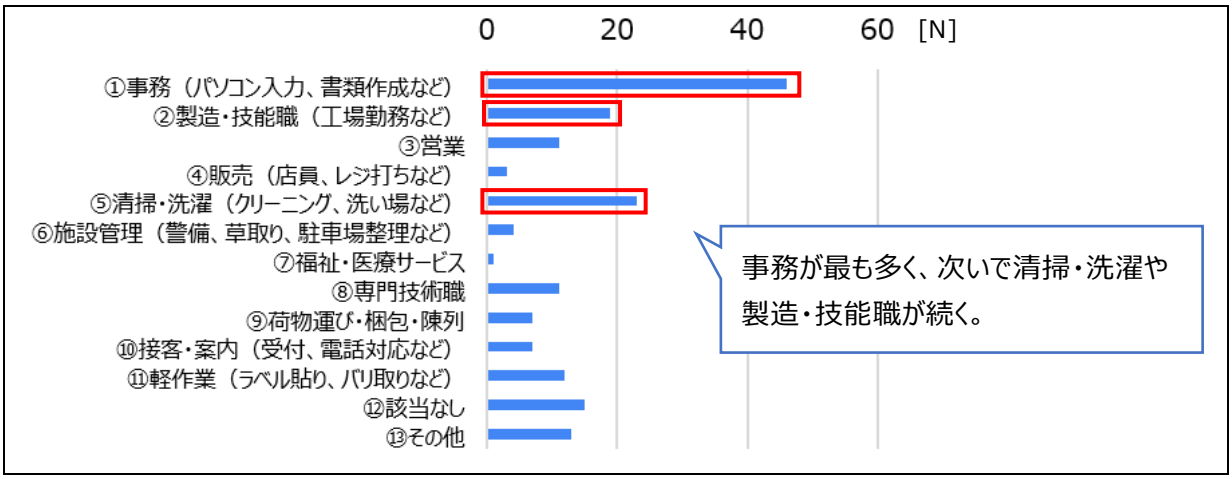
注：問 5～8 は、未雇用事業者による「該当なし」等の回答を含め、全回答事業者を母数として集計

正社員が最多でパート・アルバイトが続く構造は以前の H29 調査と変わらないが、嘱託社員の増加と契約社員の小幅な増加がみられ、障がい者雇用における雇用形態の多様化がうかがえる。

小規模の事業者は正社員への集中が目立つ一方、大規模の事業者は正社員・パート・契約・嘱託を併用している。人手不足である事業者では、パート・アルバイトによる不足部門の補完がみられる。

小規模の事業者では職務の切り出しや人事制度を整える余力がない可能性があり、障がい者を社内に迎える体制整備の支援が必要である。

③　障がい者の主な担当業務（複数回答可）



回答（複数回答）	N（事業者数）	%（のべ）	会社規模小	会社規模大	人手不足である	人手不足でない	R8調査%	H29調査%
①事務（パソコン入力、書類作成など）	46	46%	12	34	26	20	27%	31%
②製造・技能職（工場勤務など）	19	19%	4	15	12	7	11%	13%
③営業	11	11%	5	6	6	5	6%	4%
④販売（店員、レジ打ちなど）	3	3%	1	2	3	0	2%	2%
⑤清掃・洗濯（クリーニング、洗い場など）	23	23%	1	20	16	7	13%	13%
⑥施設管理（警備、草取り、駐車場整理など）	4	4%	0	4	3	1	2%	2%
⑦福祉・医療サービス	1	1%	0	1	1	0	1%	2%
⑧専門技術職	11	11%	6	5	6	5	6%	5%
⑨荷物運び・梱包・陳列	7	7%	1	6	7	0	4%	7%
⑩接客・案内（受付、電話対応など）	7	7%	0	7	5	2	4%	6%
⑪軽作業（ラベル貼り、バリ取りなど）	12	12%	2	10	7	5	7%	9%
⑫該当なし	15	15%	12	3	7	8	9%	
⑬その他	13	13%	4	9	9	4	8%	7%
総計（のべ）	172		48	122	108	64	100%	100%

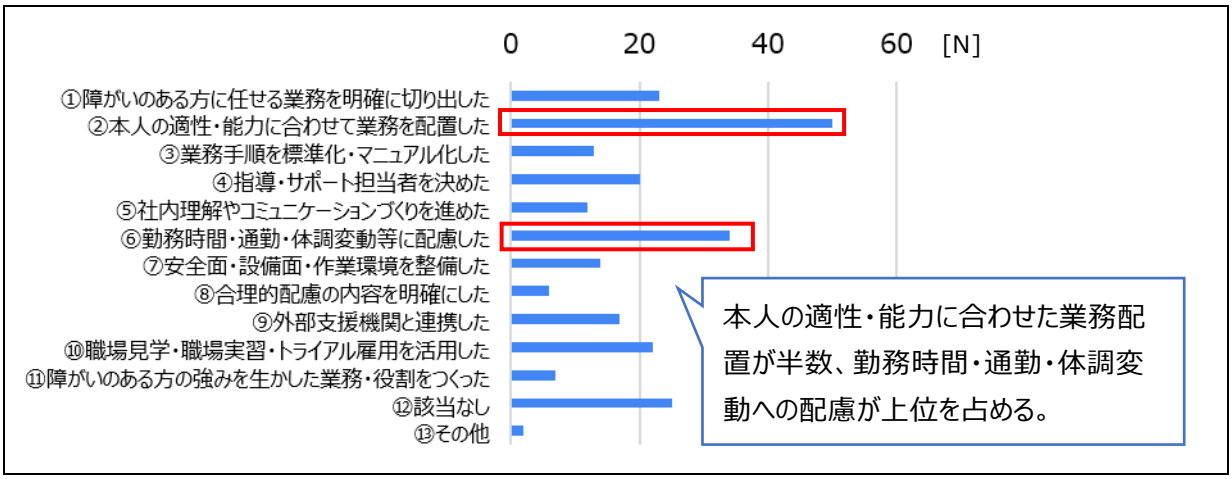
事務が最も多く、次いで清掃・洗濯、製造・技能職が続き、以前の H29 調査と概ね同じ傾向である。

接客・案内や福祉・医療サービスなど対人業務での活用は限られている。

大規模の事業者では清掃・洗濯など複数業務へ配置が広がるのに対し、小規模の事業者は事務が多い。また、人手不足である事業者では、荷物運び・梱包・陳列やその他の担当業務も一部でみられる。

担当業務は比較的定型化しやすい業務に集中しており、対人対応や個別の判断を伴う業務への広がりは限定的である。障がい者雇用を人手不足への対応につなげるためには、既存業務から作業を切り出すだけでなく、工程分解と手順の標準化により新たな職務を設計する視点が必要である。

④　障がい者雇用に伴う条件・勤務形態の変更（複数回答可）



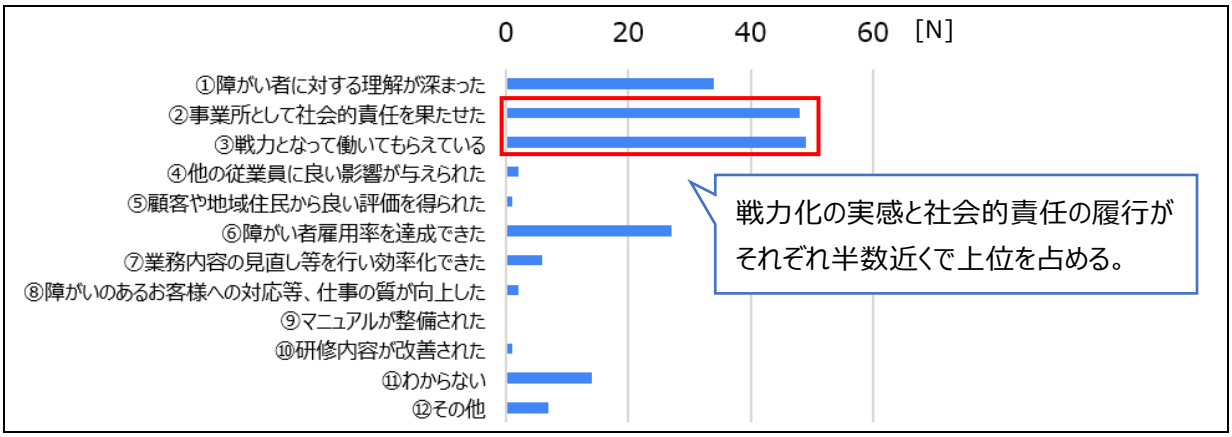
回答（複数回答）	N（事業者数）	%（のべ）	会社規模小	会社規模大	人手不足である	人手不足でない	R8調査%	H29調査%
①障がいのある方に任せる業務を明確に切り出し	23	23%	5	18	12	11		
②本人の適性・能力に合わせて業務を配置した	50	50%	11	39	30	20		
③業務手順を標準化・マニュアル化した	13	13%	3	10	6	7		
④指導・サポート担当者を決めた	20	20%	3	17	10	10		
⑤社内理解やコミュニケーションづくりを進めた	12	12%	1	11	3	9		
⑥勤務時間・通勤・体調変動等に配慮した	34	34%	6	28	18	16		
⑦安全面・設備面・作業環境を整備した	14	14%	3	11	9	5		
⑧合理的配慮の内容を明確にした	6	6%	1	5	2	4		
⑨外部支援機関と連携した	17	17%	1	16	9	8		
⑩職場見学・職場実習・トライアル雇用を活用した	22	22%	3	19	11	11		
⑪障がいのある方の強みを生かした業務をつくった	7	7%	1	6	1	6		
⑫該当なし	25	25%	19	6	13	12		
⑬その他	2	2%	1	1	1	1		
総計（のべ）	245		58	187	125	120		

本人の適性・能力に合わせた業務配置が半数、勤務時間・通勤・体調変動への配慮が上位を占める。該当なしも目立つ。

小規模の事業者では職場見学・職場実習・トライアル雇用の活用や外部支援機関との連携の割合が少ない。人手不足でない事業者では社内理解や役割づくりの割合が多い。

単なる人員補充にとどめずに定着と能力発揮につなげるためには、個別配慮に加え役割設計や社内理解向上を仕組みとして進められるよう支援が必要である。

⑤　障がい者を雇用することで感じる効果（上位回答）



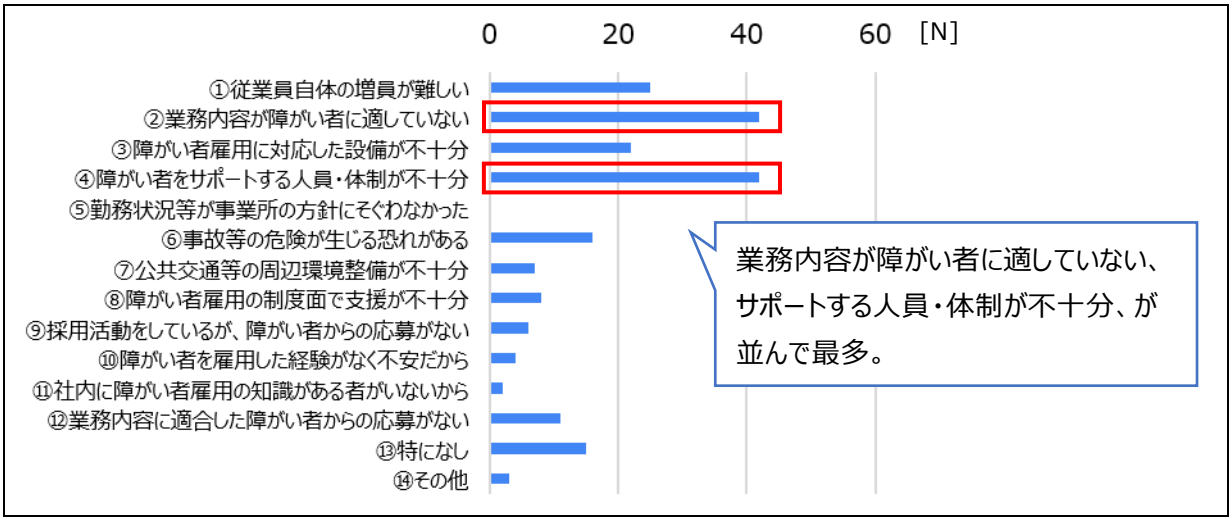
回答（複数回答）	N（事業者数）	%（のべ）	会社規模小	会社規模大	人手不足である	人手不足でない	R8調査%	H29調査%
①障がい者に対する理解が深まった	34	34%	5	29	20	14	18%	21%
②事業所として社会的責任を果たせた	48	48%	13	35	28	20	25%	27%
③戦力となって働いてもらえている	49	49%	17	32	29	20	26%	21%
④他の従業員に良い影響が与えられた	2	2%	1	1	0	2	1%	4%
⑤顧客や地域住民から良い評価を得られた	1	1%	0	1	0	1	1%	0%
⑥障がい者雇用率を達成できた	27	27%	7	20	19	8	14%	18%
⑦業務内容の見直し等を行い効率化できた	6	6%	0	6	2	4	3%	2%
⑧障がいのあるお客様対応等、仕事の質が向上	2	2%	0	2	1	1	1%	1%
⑨マニュアルが整備された	0	0%	0	0	0	0	0%	0%
⑩研修内容が改善された	1	1%	0	1	1	0	1%	0%
⑪わからない	14	14%	12	2	8	6	7%	6%
⑫その他	7	7%	5	2	6	1	4%	1%
総計（のべ）	191		60	131	114	77	100%	100%

戦力化の実感と社会的責任の履行がそれぞれ半数近くで上位を占める。以前の H29 調査より戦力としての評価が上昇している。

小規模の事業者はわからないとする回答の割合が多い。人手不足でない事業者では、良い影響・良い評価・効率化を挙げる割合が多い。

障がい者雇用については、社会的責任の履行に加え貴重な人材・戦力として評価する見方が強まっている。一方、効果を十分に把握・評価できていない可能性のある小規模の事業者には、簡易な指標や会社への好影響などの実例提示により効果の可視化から始めることが有効である。

⑥　障がい者雇用の問題（上位回答）



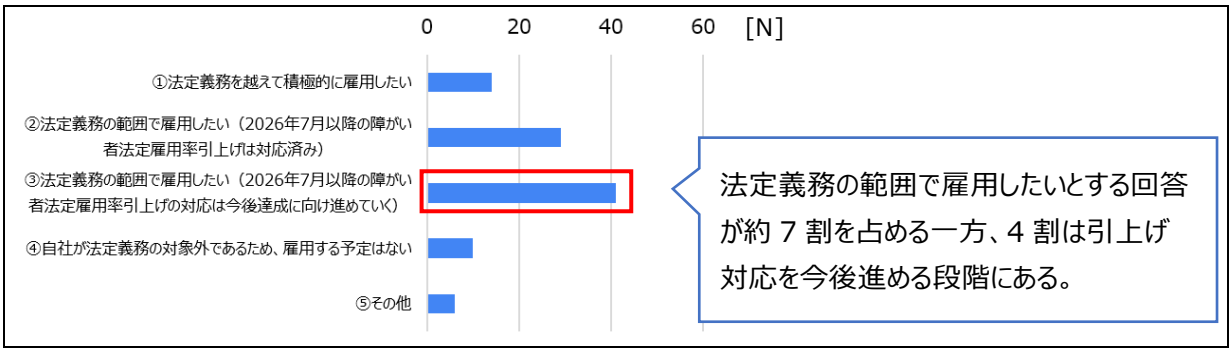
回答（複数回答）	N（事業者数）	%（のべ）	会社規模小	会社規模大	人手不足である	人手不足でない	R8調査%	H29調査%
①従業員自体の増員が難しい	25	25%	16	9	10	15	12%	10%
②業務内容が障がい者に適していない	42	42%	18	24	27	15	21%	26%
③障がい者雇用に対応した設備が不十分	22	22%	9	13	13	9	11%	18%
④障がい者をサポートする人員・体制が不十分	42	42%	15	27	28	14	21%	15%
⑤勤務状況等が事業所の方針にそぐわなかった	0	0%	0	0	0	0	0%	1%
⑥事故等の危険が生じる恐れがある	16	16%	9	7	10	6	8%	10%
⑦公共交通等の周辺環境整備が不十分	7	7%	4	3	3	4	3%	3%
⑧障がい者雇用の制度面で支援が不十分	8	8%	3	5	5	3	4%	1%
⑨採用活動をしているが、障がい者からの応募がない	6	6%	0	6	2	4	3%	2%
⑩障がい者を雇用した経験がなく不安だから	4	4%	2	2	1	3	2%	3%
⑪社内に障がい者雇用の知識がある者がいないから	2	2%	1	1	1	1	1%	3%
⑫業務内容に適合した障がい者からの応募がない	11	11%	3	8	9	2	5%	
⑬特になし	15	15%	6	9	11	4	7%	6%
⑭その他	3	3%	1	2	0	3	1%	3%
総計（のべ）	203		87	116	120	83	100%	100%

業務内容が障がい者に適していない、サポートする人員・体制が不十分、が並んで最多であり、後者の選択肢構成比は、以前の H29 調査より増加している。

小規模の事業者は従業員自体の増員が難しい、事故等の危険への不安が相対的に高い。大規模の事業者は応募者が得られないという側面も見られる。人手不足である事業者ほどサポート人員の不足が顕著である。

課題の中心は設備や制度などハード面から指導・支援を担う人員・体制などソフト面へ移りつつあることが示唆される。指導役を複数名で分担し手順書で指導内容を標準化すること、導入初期に支援機関や専門家を活用することが要点である。

⑦　今後の障がい者雇用への展望



回答	N（事業者数）	%	会社規模小	会社規模大	人手不足である	人手不足でない	R8調査%	H29調査%
①法定義務を越えて積極的に雇用したい	14	14%	4	10	7	7	14%	17%
②法定義務の範囲で雇用したい（2026年7月以降の障がい者法定雇用率引上げは対応済み）	29	29%	11	18	17	12	70%	55%
③法定義務の範囲で雇用したい（2026年7月以降の障がい者法定雇用率引上げの対応は今後達成に向け進めていく）	41	41%	17	24	26	15		
④自社が法定義務の対象外であるため、雇用する予定はない	10	10%	9	1	4	6	10%	13%
⑤その他	6	6%	4	2	4	2	6%	15%
総計	100	100%	45	55	58	42	100%	100%

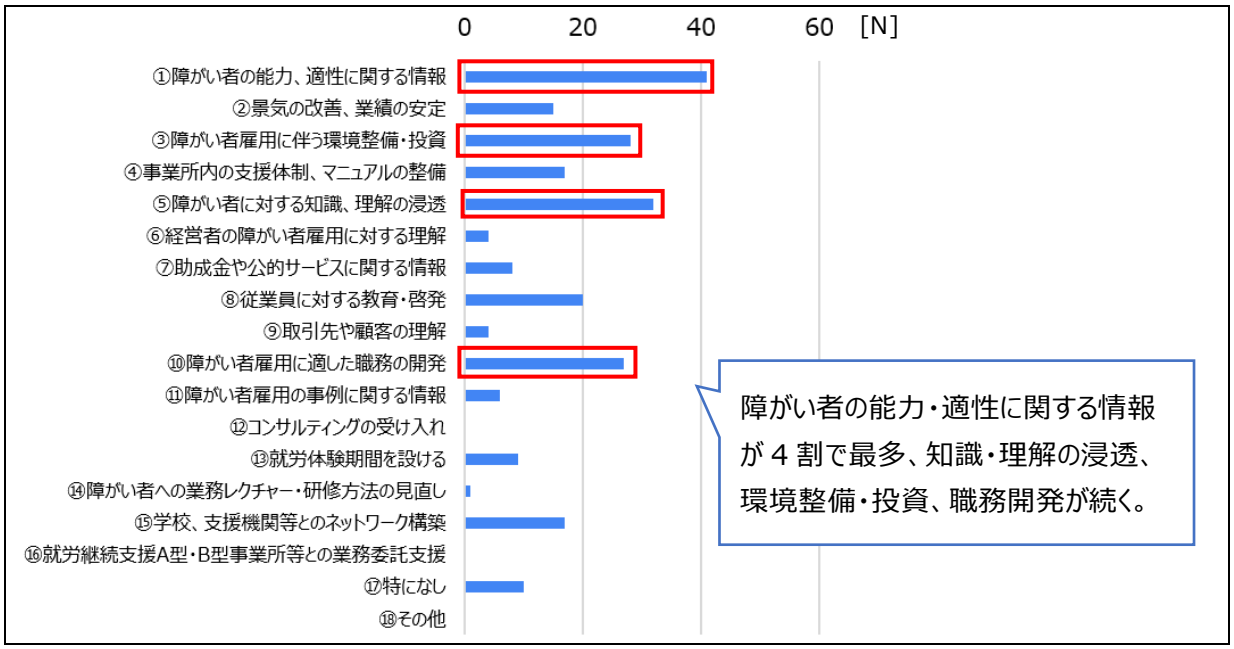
注：回答事業者数 100（無回答 1）

法定義務の範囲で雇用したいとする回答が約 7 割を占め、以前の H29 調査より拡大する一方、内訳を見ると全体の 4 割は引上げ対応を今後進める段階にある。

引上げ対応を今後進める段階にある事業者は、会社規模や人手不足の状況による大きな差はみられない。

引上げへの対応が必要な事業者が 4 割を占める現状では、不足人数を明示した個別の案内と、採用経路や職務設計の手引きの提供や個別支援を優先すべきである。

⑧　障がい者雇用の拡大に必要な支援（上位回答）



回答（複数回答）	N（事業者数）	%（のべ）	会社規模小	会社規模大	人手不足である	人手不足でない	R8調査%	H29調査%
①障がい者の能力、適性に関する情報	41	41%	18	23	25	16	17%	18%
②景気の改善、業績の安定	15	15%	8	7	7	8	6%	8%
③障がい者雇用に伴う環境整備・投資	28	28%	11	17	14	14	12%	15%
④事業所内の支援体制、マニュアルの整備	17	17%	3	14	8	9	7%	8%
⑤障がい者に対する知識、理解の浸透	32	32%	15	17	20	12	13%	14%
⑥経営者の障がい者雇用に対する理解	4	4%	1	3	2	2	2%	3%
⑦助成金や公的サービスに関する情報	8	8%	3	5	7	1	3%	3%
⑧従業員に対する教育・啓発	20	20%	9	11	11	9	8%	7%
⑨取引先や顧客の理解	4	4%	3	1	2	2	2%	4%
⑩障がい者雇用に適した職務の開発	27	27%	10	17	16	11	11%	10%
⑪障がい者雇用の事例に関する情報	6	6%	2	4	6	0	3%	3%
⑫コンサルティングの受け入れ	0	0%	0	0	0	0	0%	1%
⑬就労体験期間を設ける	9	9%	2	7	6	3	4%	3%
⑭障がい者への業務レクチャー・研修の見直し	1	1%	1	0	1	0	0%	1%
⑮学校、支援機関等とのネットワーク構築	17	17%	2	15	13	4	7%	
⑯就労継続支援A型・B型等との業務委託支援	0	0%	0	0	0	0	0%	
⑰特になし	10	10%	7	3	5	5	4%	2%
⑱その他	0	0%	0	0	0	0	0%	1%
総計（のべ）	239		95	144	143	96	100%	100%

障がい者の能力・適性に関する情報が 4 割で最多、知識・理解の浸透、環境整備・投資、職務開発が続き、いずれも以前の H29 調査の傾向と変わらない。一方、特にないという回答も目立ち、就労継続支援 A 型・B 型事業者への業務委託やコンサルティングの活用を挙げた事業者はない。

大規模の事業者は学校や支援機関とのネットワーク構築、支援体制・マニュアル整備を求めるのに対し、小規模の事業者は挙げる割合が少なく、必要な支援は特にないとする回答が多い。人手不足である事業者は助成金情報や雇用事例、支援機関との接点を求めている。

⑨　障がい者雇用に関する好事例や課題（自由記述）

業種	規模	人手	記述内容
情報通信業	大	充足	部門の間接業務を業務切り出し・再構築して障害者集中配置部門 TASK とした。各部門は間接業務の低減、障害者配置部門は職務の創出。
建設業	大	不足	紙書類(図面、顧客カルテ等)のスキャニングおよびデータベースへのインプット作業を当初は外注化する予定でしたが障害者雇用にて対応したことで費用の削減のみならず、懸念していた品質面、納期面も期待以上の成果を上げていただき、非常に助かっています。
医療・福祉	大	不足	具体例：業務の切出しにより、既存職員がより専門性の高い業務や、ご利用者様の対応へ使える時間がうまれた。 効果があった取り組み：障がいをお持ちの方を受け入れた事業所で、「伝わる伝え方」を事業所全体で心掛けているという声がありました。障がいのあるなしにかかわらず、皆が働きやすい職場になっていくといいなと思ってます。 課題・必要な支援：補助職のまま、短時間でも働いていれば満足の方がいたり、長く働きつづけることで様々な課題が出てきたりしています。それぞれの将来を思うと、このままでいいのだろうか？と心配です。(成長を少しずつでも促せたらと思い試行錯誤です。)
運輸・郵便業	小	不足	普通二種免許を取得しているタクシー乗務員 3 名が正社員として活躍している。
運輸・郵便業	大	充足	当社は障碍者雇用は法的雇用率を遵守できる体制を整えているが、配慮が必要なことが多いことから支援する社員の人選等に苦慮することがある。

注：（自由記述）9 件から代表的な 5 件掲載。自由回答の記述内容は原則原文ママ。

業務の切り出し・再構築や外注業務の内製化により、職務創出に加え、既存職員の負担軽減、コスト削減、品質・納期の向上、職場全体のコミュニケーション改善などの効果が挙げられている。

建設業や医療・福祉分野においても、業務の切り出しやコミュニケーション改善などで具体的な効果事例がみられた。

障がい者雇用を法定義務への対応にとどめず生産性向上や人手不足への対応につなげるためには、業務の切り出しの方法だけでなく、業務プロセス全体の見直しや生産性向上まで含めて整理する仕組みが必要である。併せて、支援担当者の確保やキャリア形成を支える仕組みを整えることが求められる。

⑩　事業者の障がい者雇用の状況まとめと考察

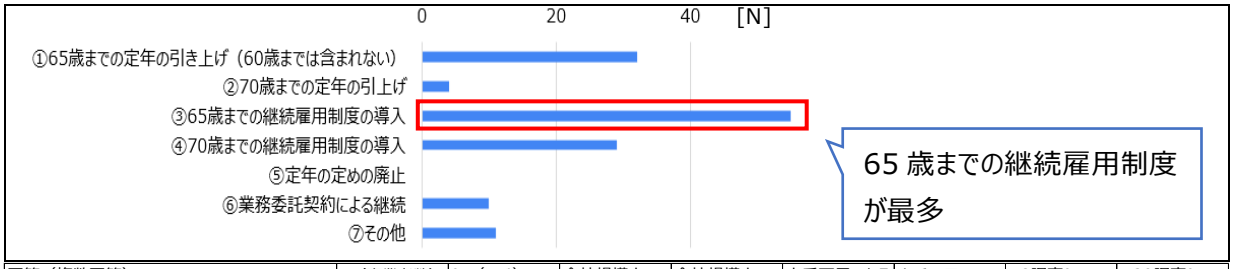
障がい者を現在雇用している事業者は約 8 割を占め、平成 29 年度調査より割合が多かった。雇用形態は正社員、パート・アルバイトを中心に多様化もみられる。担当業務は事務、清掃・洗濯、製造・技能職などが中心であり、定型化しやすい業務や工程を明確にしやすい業務で戦力化が進んでいる。

一方、小規模の事業者では雇用形態や担当業務が限られ、雇用の効果や必要な支援を明確にできていない傾向がある。また、適した職務の開発やサポート人員・体制の不足が主要な課題となっている。

今後は、法定雇用率引上げへの個別対応に加え、未雇用事業者には受入可能な職務例や相談先を、雇用開始段階には採用経路や環境整備を、雇用後には工程分解、手順の標準化、指導体制、キャリア形成を支援するなど、雇用段階に応じた支援が求められる。小規模の事業者向けには、採用のミスマッチ防止、業務の切り出し、サポート体制の構築について本調査で把握した好事例を盛り込んだパンフレットの作成やセミナーの充実を図ることも求められる。障がい者雇用を義務対応にとどめず、人手不足への対応や生産性向上につなげる視点が重要である。

(4) 事業者の高年齢者(60 歳以上)雇用の状況

① 高年齢者の雇用確保等の措置(複数回答可)



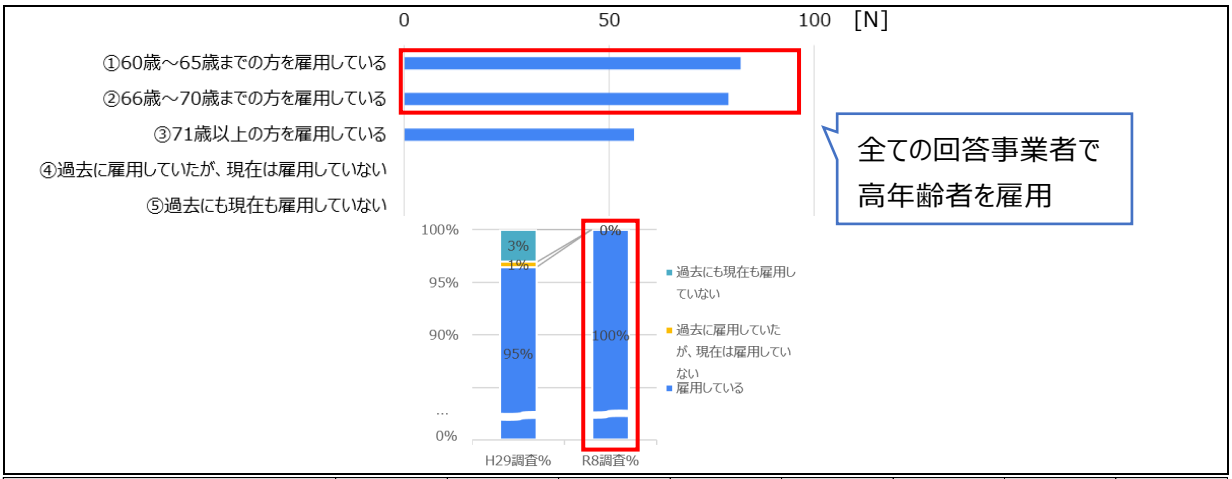
回答 (複数回答)	N (事業者数)	% (のべ)	会社規模小	会社規模大	人手不足である	人手不足でない	R8調査%	H29調査%
①65歳までの定年の引き上げ	32	32%	16	16	18	14	26%	15%
②70歳までの定年の引上げ	4	4%	1	3	2	2		
③65歳までの継続雇用制度の導入	55	54%	22	33	30	25	59%	83%
④70歳までの継続雇用制度の導入	29	29%	11	18	19	10		
⑤定年の定めの廃止	0	0%	0	0	0	0	0%	2%
⑥業務委託契約による継続	10	10%	5	5	7	3	15%	0%
⑦その他	11	11%	3	8	7	4		
総計 (のべ)	141		58	83	83	58	100%	100%

65 歳までの継続雇用制度が約 5 割で最多。70 歳までの継続雇用制度も約 3 割みられる。過去比較では、定年引上げは約 2 割から約 3 割へ上昇し、継続雇用制度は約 8 割から約 6 割へ低下した。

小規模の事業者では定年引上げの割合がやや多い。人手不足の事業者では 70 歳までの継続雇用の割合が多い。

高年齢者雇用は、継続雇用に加え、雇用機会確保の幅が広がりつつある。

② 高年齢者の雇用状況(複数回答可)



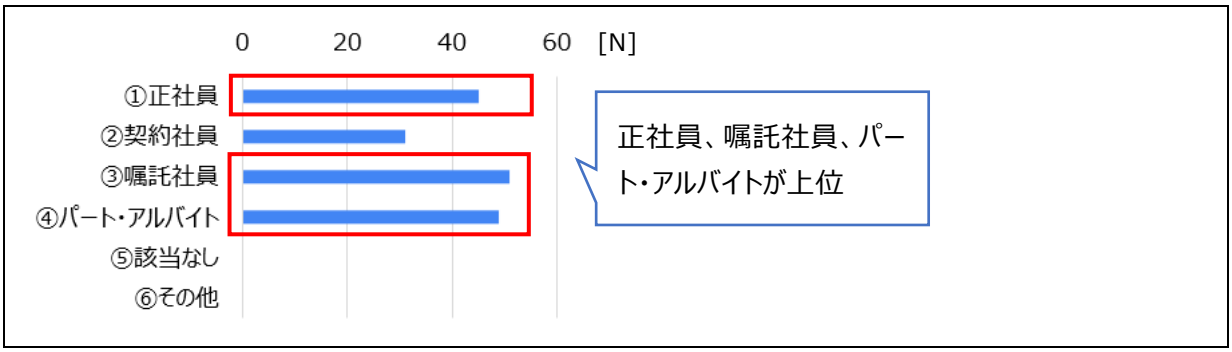
回答 (複数回答)	N (事業者数)	% (のべ)	会社規模小	会社規模大	人手不足である	人手不足でない	R8調査%	H29調査%
①60歳～65歳までの方を雇用している	82	81%	35	47	47	35	100%	95%
②66歳～70歳までの方を雇用している	79	78%	38	41	49	30		
③71歳以上の方を雇用している	56	55%	24	32	35	21		
④過去に雇用していたが、現在は雇用していない	0	0%	0	0	0	0	0%	1%
⑤過去にも現在も雇用していない	0	0%	0	0	0	0	0%	3%
総計 (のべ)	217		97	120	131	86	100%	100%

全ての回答事業者で高年齢者を雇用。71 歳以上も過半で雇用。以前の H29 調査より高年齢者雇用が進んでいる。

高年齢者雇用は会社規模や人手不足を問わず広がっており、71 歳以上を雇用する事業者も会社規模を問わず過半を占めている。

高年齢者雇用は会社規模を問わず一般化しつつあり、人手の充足に重要な労働力となっている。

③　高年齢者の雇用形態（複数回答可）



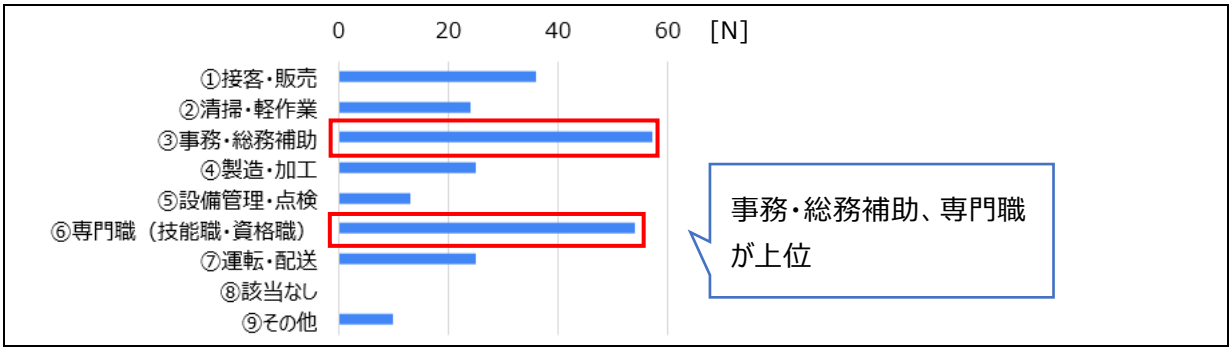
回答（複数回答）	N（事業者数）	%（のべ）	会社規模小	会社規模大	人手不足である	人手不足でない	R8調査%	H29調査%
①正社員	45	45%	24	21	29	16	26%	21%
②契約社員	31	31%	15	16	20	11	18%	19%
③嘱託社員	51	50%	20	31	28	23	29%	30%
④パート・アルバイト	49	49%	14	35	30	19	28%	29%
⑤該当なし	0	0%	0	0	0	0		
⑥その他	0	0%	0	0	0	0	0%	1%
総計（のべ）	176		73	103	107	69	100%	100%

嘱託社員・パートが約 5 割、正社員が約 4 割半。以前の H29 調査より正社員の比重が約 2 割から約 3 割へ上昇した。

小規模の事業者では正社員が多い。71 歳以上雇用有の事業者ではパートも目立つ。

高年齢者雇用の支援では、雇用形態の柔軟性が求められる。小規模の事業者には、事業者の実情に応じて柔軟な雇用形態を選択できるよう支援が求められる。

④　高年齢者の主な担当業務（複数回答可）



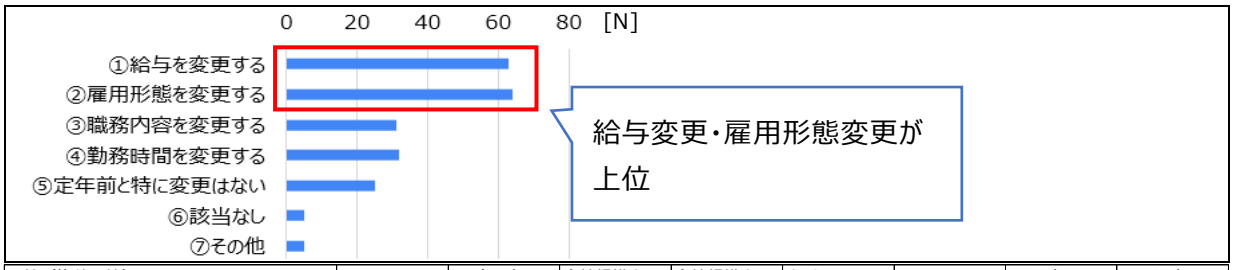
回答（複数回答）	N（事業者数）	%（のべ）	会社規模小	会社規模大	人手不足である	人手不足でない	R8調査%	H29調査%
①接客・販売	36	36%	13	23	15	21		
②清掃・軽作業	24	24%	5	19	14	10		
③事務・総務補助	57	56%	21	36	35	22		
④製造・加工	25	25%	7	18	14	11		
⑤設備管理・点検	13	13%	3	10	8	5		
⑥専門職（技能職・資格職）	54	53%	23	31	29	25		
⑦運転・配送	25	25%	10	15	15	10		
⑧該当なし	0	0%	0	0	0	0		
⑨その他	10	10%	2	8	6	4		
総計（のべ）	244		84	160	136	108		

事務・総務補助が約 6 割、専門職が約 5 割で上位。

会社規模大および 71 歳以上雇用有の事業者では清掃・軽作業の割合が多い。

補助業務に限らず技能・資格を生かす職務設計が有効であり、71 歳以上の高年齢者が活躍する業務として清掃・軽作業などもみられる。

⑤　高年齢者雇用に伴う条件・勤務形態の変更（複数回答可）



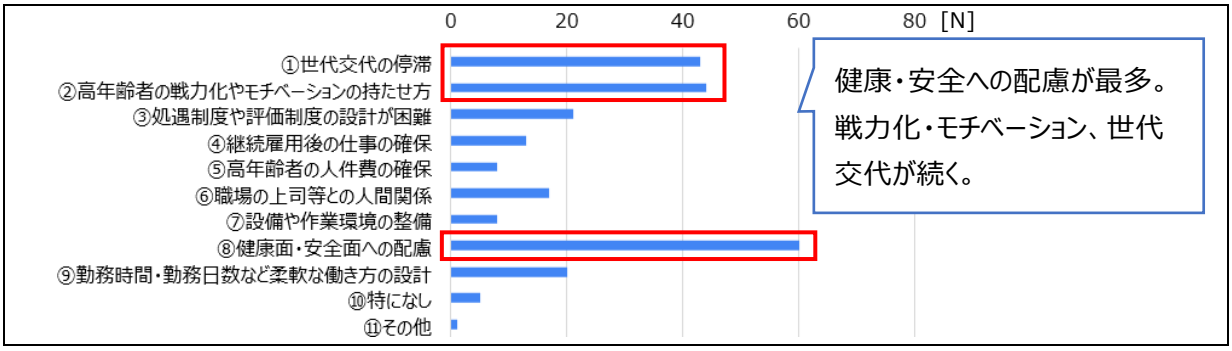
回答（複数回答）	N（事業者数）	%（のべ）	会社規模小	会社規模大	人手不足である	人手不足でない	R8調査%	H29調査%
①給与を変更する	63	62%	25	38	38	25	29%	38%
②雇用形態を変更する	64	63%	22	42	40	24	29%	26%
③職務内容を変更する	31	31%	10	21	18	13	14%	12%
④勤務時間を変更する	32	32%	15	17	19	13	15%	11%
⑤定年前と特に変更はない	25	25%	15	10	16	9	11%	12%
⑥該当なし	5	5%	2	3	3	2		
⑦その他	5	5%	3	2	3	2	2%	1%
総計（のべ）	225		92	133	137	88	100%	100%

給与変更・雇用形態変更がともに約 6 割。以前の H29 調査より給与変更の比重が約 4 割から約 3 割へ低下し、勤務時間変更は約 1 割から約 2 割へ上昇した。

大規模の事業者では雇用形態変更が多く、小規模の事業者では定年前と変更なしが多い。71 歳以上雇用有の事業者では勤務時間変更および定年前と変更なしが目立つ。

賃金だけでなく、雇用形態や勤務時間を含めた働き方の再設計が求められている。

⑥　高年齢者雇用の問題（上位回答）



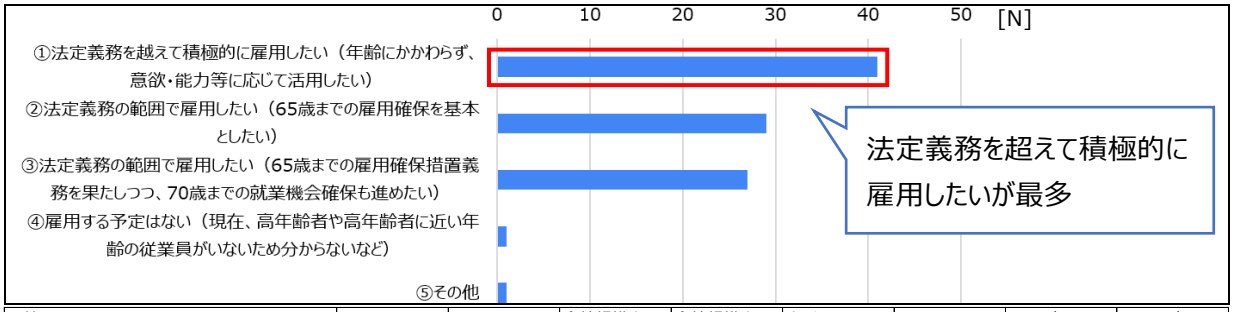
回答（複数回答）	N（事業者数）	%（のべ）	会社規模小	会社規模大	人手不足である	人手不足でない	R8調査%	H29調査%
①世代交代の停滞	43	43%	17	26	27	16	29%	22%
②高年齢者の戦力化やモチベーションの持たせ方	44	44%	17	27	21	23	30%	35%
③処遇制度や評価制度の設計が困難	21	21%	5	16	12	9	14%	14%
④継続雇用後の仕事の確保	13	13%	5	8	6	7	9%	13%
⑤高年齢者の人件費の確保	8	8%	3	5	3	5	6%	6%
⑥職場の上司等との人間関係	17	17%	7	10	11	6	12%	10%
⑦設備や作業環境の整備	8	8%	3	5	7	1		
⑧健康面・安全面への配慮	60	59%	31	29	38	22		
⑨勤務時間・勤務日数など柔軟な働き方の設計	20	20%	13	7	16	4		
⑩特になし	5	5%	2	3	3	2		
⑪その他	1	1%	0	1	1	0		
総計（のべ）	240		103	137	145	95	100%	100%

健康・安全への配慮が約 6 割で最多。戦力化・モチベーション、世代交代が各約 4 割。以前の H29 調査より世代交代が約 2 割から約 3 割へ上昇した。

大規模の事業者では、戦力化・処遇制度が目立つ。小規模、人手不足、71 歳以上雇用有の事業者では、健康・安全への配慮や勤務時間・勤務日数など柔軟な働き方の設計が目立つ。

高年齢者の戦力化には、健康・安全面への配慮を含む就業環境の整備が不可欠である。

⑦　今後の高年齢者雇用への展望



回答	N（事業者数）	%	会社規模小	会社規模大	人手不足である	人手不足でない	R8調査%	H29調査%
①法定義務を越えて積極的に雇用したい	41	41%	18	23	27	14	41%	31%
②法定義務の範囲で雇用（65歳までを基本）	29	29%	10	19	20	9	57%	61%
③法定義務の範囲で雇用（70歳まで進めたい）	27	27%	15	12	11	16		
④雇用する予定はない	1	1%	0	1	0	1	1%	0%
⑤その他	1	1%	1	0	0	1	1%	6%
総計	99	100%	44	55	58	41	100%	100%

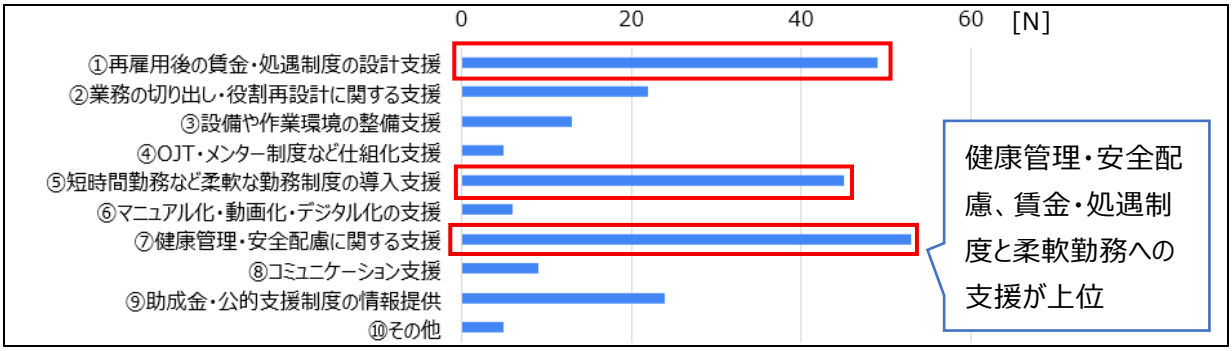
注：回答事業者数 99（無回答 2）

法定義務を超えて積極的に雇用したいとの回答が約 4 割で単独項目では最多。以前の H29 調査と比較しても約 3 割から約 4 割へ上昇した。

小規模の事業者では 70 歳までの就業機会確保を進めたいとの回答割合が多い。人手不足や 71 歳以上雇用有の事業者では積極雇用意向も目立つ。

小規模、人手不足、71 歳以上雇用有の事業者では、高年齢者を人手不足解消や戦力として捉える傾向がうかがえる。

⑧　高年齢者雇用の拡大に必要な支援（上位回答）



回答（複数回答）	N（事業者数）	%（のべ）	会社規模小	会社規模大	人手不足である	人手不足でない	R8調査%	H29調査%
①再雇用後の賃金・処遇制度の設計支援	49	49%	20	29	30	19	26%	25%
②業務の切り出し・役割再設計に関する支援	22	22%	3	19	12	10	12%	20%
③設備や作業環境の整備支援	13	13%	5	8	8	5	7%	9%
④OJT・メンター制度など仕組化支援	5	5%	1	4	2	3	3%	7%
⑤短時間勤務など柔軟な勤務制度の導入支援	45	45%	26	19	32	13	24%	16%
⑥マニュアル化・動画化・デジタル化の支援	6	6%	3	3	6	0		
⑦健康管理・安全配慮に関する支援	53	52%	23	30	35	18	28%	21%
⑧コミュニケーション支援	9	9%	5	4	5	4		
⑨助成金・公的支援制度の情報提供	24	24%	11	13	14	10		
⑩その他	5	5%	4	1	1	4		
総計（のべ）	231		101	130	145	86	100%	100%

健康管理・安全配慮が 5 割以上、賃金・処遇制度と柔軟勤務も約 5 割で上位。以前の H29 調査より健康管理・安全配慮の比重が約 2 割から約 3 割へ上昇した。

小規模の事業者では柔軟勤務、大規模の事業者では役割再設計、人手不足の事業者では柔軟勤務、健康管理・安全配慮が目立つ。

高年齢者雇用には、健康・安全面の整備と処遇・勤務制度の見直しを一体で支援する必要がある。

⑨　高年齢者雇用に関する好事例や課題（自由記述）

業種	規模	人手	記述内容
建設業	小	不足	・高年齢者雇用の活躍や若手育成により離職防止 ・必要な支援・助成金拡充
建設業	小	不足	・豊富な経験を生かした現場管理 ・若年者への指導、助言
建設業	大	不足	有資格者の活用による現場の施工管理者の充足
建設業	大	不足	資格保有を必須とする技術系業務(設計、施工管理など)は、特に高年齢者の方は経験や知識が豊かでは箔もあり、顧客への安心感にもつながっている。
製造業	大	不足	資格職や専門知識保有者の再雇用による工場運営
製造業	大	不足	後継者不足を一時的に補い、その間に後進育成の期間を稼ぐことが出来た。
製造業	大	充足	健康で技能を持った方が 65 歳を超えて働いて頂くことにより、人員数の安定と若手への技能継承に役立っています。
製造業	大	充足	どうしても単純作業が必要になる為、そういったところでの作業をお願いすることで、社員等は別の事に時間が使える。また、短時間での雇用も加えることで必要な時間に人員を充てることができる。
製造業	大	充足	課題・必要な支援：モチベーションの維持（仕事内容は変わらずも、給与が下がる為）
情報通信業	小	充足	賃金低下に伴うモチベーションの低下を抑える仕組みが必要だと痛感
情報通信業	小	充足	技術系（特に有資格者）は高年齢者でも、役割を明確にすることで戦力になっている。
情報通信業	大	不足	前述の回答と重複しますが、モチベーションの持たせ方が大きな課題と感じています。高年齢雇用に限らず、正社員でも役職定年を迎えたタイミングで、自分の担当業務以外は行わないなど職場内の運営に支障が出ているケースが多々見られています。このため、これらの従業員に対する意欲向上に向けた取り組み（賃金制度も踏まえた）をどう進めるかがここ数年の課題となっています。
情報通信業	大	充足	高度なスキルや知識を持った６０歳以上の方について、一定期間に限り、正社員としての勤務を延長する制度として、キャリアエキスパート制度を創設しました。当制度の導入により、モチベーションを維持しながら業務に取り組んでもらえるようになってきました。
運輸・郵便業	小	不足	65 歳～75 歳の嘱託社員の乗務員 25 名(全乗務員の約 31%）が、タクシー乗務員として活躍している。
運輸・郵便業	小	不足	具体例：現役世代だけでは、足りない部分を埋めてもらっている。 効果があった取り組み：祝日や休日などの出勤者が少ない日の出勤など
運輸・郵便業	大	充足	長年の経験による知識や対応力を強みとして活躍してくれている。課題は年齢による体調不良や家族の介護等により出勤状況が不安定であること。
卸売・小売業	大	不足	管理職のなり手が不足しており、現役時に管理職だった者に引き続き管理職として業務をしてもらっている。しかし、賃金などは定年後再雇用の条件になるので、モチベーション等に繋がらず、意欲が薄くなっている。今後、若手・中堅ともに人員も少ないことから、ますます高年齢者の活躍が不可欠になるが、制度上の問題をクリアしなくてはならないと考えている。
卸売・小売業	大	不足	活躍については、これまで培った専門的知識やお取引先との連携が継続して発揮されることや、中堅・若手への継承に役立てられること。必要な支援については前述のとおりとなります。
卸売・小売業	大	充足	特別な事例はありません。本部であることで今までの職種を継続していること。経験とスキルは活かせると思われるが、ある意味世代交代が遅れる感がある。
金融・保険業	大	不足	定年退職者の再雇用により、それまでの知見や経験が後継者に伝えられている。

不動産・物品賃貸業	大	充足	高年齢者の継続雇用により、能力のある人材確保を維持できた。
学術研究・技術サービス業	小	充足	具体例：豊富な設計知識・実務経験を持つベテランとして、設計図面のチェックや若手社員への監修・指導を担ってもらっている。 効果があった取り組み：これまでのキャリアを活かせるポジションの配置と、体力に配慮した柔軟な働き方の導入。 課題・必要な支援：高年齢期における適正評価や賃金体系の構築ノウハウ、健康管理面のサポート支援。
廃棄物処理	小	不足	７０歳の経験豊富な営業担当者により新規開拓件数が増えた
廃棄物処理業	小	不足	官公庁への書類提出を行政書士に頼まなくてもノウハウがある高齢者がいるので会社でできるようになった。

注：（自由記述）53 件から代表的な 24 件掲載。自由回答の記述内容は原則原文ママ。

高年齢者は経験・技能・顧客対応力で大きく活躍し、若手育成や人手不足の補完に不可欠な存在となっている一方、健康・勤務安定性・賃金低下によるモチベーションの課題が顕著で、制度の柔軟化が求められている。

人手不足の事業者では、高年齢者が戦力であり欠員補完・有資格者や経験者の価値が高いが、賃金低下や役割変更が意欲低下につながる事例がある。人手不足でない事業者では、活躍よりも制度・モチベーションが課題となる事例がある。

高年齢者は、経験・技能・顧客対応力を生かし、地域の人手不足・技能不足への対応や事業継続、若手育成に重要な役割を担っている。地域の労働供給構造を踏まえた柔軟な制度設計が求められる。

⑩　事業者の高年齢者雇用の状況まとめと考察

高年齢者雇用は回答事業者に広く定着し、71 歳以上の雇用も過半に及んでいる。以前の H29 調査より継続雇用に加えて定年引上げの比重が高まるなど、雇用措置の多様化も進んでいる。

高年齢者は、事務・総務補助に加え、技能・資格を生かした専門職など幅広い業務を担っており、技能継承や若手育成、人手不足の補完にも寄与している。一方、健康・安全への配慮、処遇・評価、勤務時間等の働き方を一体的に整備することが重要である。

地域の人手不足・技能不足を補いながら持続的に高年齢者の力を生かすために、健康管理と処遇制度・柔軟勤務の整備を地域ぐるみで支援することが求められる。

4　調査票

令和８（2026）年７月吉日

宇都宮商工会議所　会員事業所　各位

「障がい者・高年齢者雇用に関する実態調査」のご協力のお願い

時下　ますますご清祥のこととお喜び申し上げます。

さて、本調査は、障がい者・高年齢者の雇用促進に向けて、今後、当所の事業の検討の参考とするために、事業所における障がい者・高年齢者の雇用の現状や、課題等を把握することを目的としています。

つきましては、業務ご多忙のところ大変恐縮ですが、ご協力の程よろしくお願いします。

なお、ご回答いただいた内容は、本調査の目的以外には使用いたしませんので、率直なご意見をお聞かせください。また、調査結果につきましては、事業所名が特定できない形で公表させていただきます。

※　**本調査のご回答は、令和８年８月２８日（金）まで**に、次の①か②のいずれかの方法にてお願いいたします。

≪回答用の二次元コードはこちら↓≫

①　ＷＥＢでのご回答

二次元コードまたは、専用フォームから回答する。

専用フォーム(https://forms.gle/KEiC2BV9QzsksU1G8)

②　ＦＡＸでのご回答

別紙「回答用紙」にご記入いただき、ＦＡＸ（０２８－６３４－８６９４）にて回答する。

〈アンケートについてのお問い合わせ先〉

宇都宮商工会議所　地域振興部　担当：渡辺

ＴＥＬ　０２８－６３７－３１３１

＝　記入要領　＝

・支店または営業所の場合は、当該支店または営業所単位で記入してください(本社・本店の場合は、支店・営業所を含めないでください)。
・回答は、該当する番号に☑をつけてください。
　なお、「その他」を選択された場合には、（　）内に具体的な内容をご記入ください。

宇都宮商工会議所

別　紙

障がい者・高年齢者雇用に関する実態調査　回答用紙
〈ＦＡＸ送信　０２８－６３４－８６９４〉

送信先：宇都宮商工会議所　地域振興部（担当：渡辺）行

貴事業所についてご記入をお願いいたします。（当てはまるものに☑）
※このアンケートにおける障がい者とは障がい者手帳をお持ちの方を指します。
※「高年齢者」は、法律（高年齢者雇用安定法）上は 55 歳以上とされていますが、本調査では定年後の雇用実態を把握することを目的としているため、**60 歳以上の方**を指します。

事業所名	
資本金	□ 1,000 万円以下　□ 1,000 万円超～5,000 万円以下 □ 5,000 万円超～１億円以下　□ １億円超～３億円以下 □ ３億円超
従業員数	■正規従業員　　人（うち障がい者　　人、高年齢者　　人） ■非正規従業員　　人（うち障がい者　　人、高年齢者　　人）
業　種	□ 農業・林業　□ 鉱業・採石業・砂利採取業　□ 建設業 □ 製造業　□ 電気・ガス・熱供給・水道業　□ 情報通信業 □ 運輸・郵便業　□ 卸売・小売業　□ 金融・保険業 □ 不動産・物品賃貸業　□ 学術研究・技術サービス業　□ 宿泊・飲食サービス業 □ 生活関連サービス・娯楽業　□ 教育・学習支援業　□ 医療・福祉 □ その他（　　）

貴事業所の人材の状況についてお答えください。

問１　貴事業所では、現在の人手不足の状況はいかがですか。
□ ①深刻である　□ ②やや不足している　□ ③概ね充足している　□ ④余剰気味である

問２　人手が不足している部門・業務は何ですか。**（当てはまるものすべてに☑）**
□ ①経営・企画　□ ②人事・総務　□ ③経理・財務
□ ④営業　□ ⑤設計・施工　□ ⑥製造
□ ⑦研究開発　□ ⑧資格が必要な専門業務　□ ⑨その他（　　）

問３　障がい者・高年齢者の雇用によって人手の充足につながっていますか。
□ ①障がい者・高年齢者の雇用がいずれも人手の充足につながっている
□ ②障がい者の雇用が人手の充足につながっている
□ ③高年齢者の雇用が人手の充足につながっている
□ ④障がい者・高年齢者の雇用がいずれも人手の充足につながっていない
□ ⑤障がい者・高年齢者ともに雇用していない
□ ⑥わからない

貴事業所の障がい者雇用についてお答えください。

問４　貴事業所では、障がい者を雇用していますか。

□ ①身体・知的・精神障がい者の全てを雇用している　□ ②身体・知的障がい者を雇用している
□ ③身体・精神障がい者を雇用している　□ ④知的・精神障がい者を雇用している
□ ⑤身体障がい者のみを雇用している　□ ⑥知的障がい者のみを雇用している
□ ⑦精神障がい者のみを雇用している　□ ⑧過去に雇用していたが、現在は雇用していない
□ ⑨過去にも現在も雇用していない

問５　障がい者を雇用している事業所にお伺いします。障がい者の雇用形態は何ですか。**（当てはまるものすべてに☑）**

□ ①正社員　□ ②契約社員　□ ③嘱託社員
□ ④パート・アルバイト　□ ⑤該当なし　□ ⑤その他（　　）

問６　障がい者を雇用している事業所にお伺いします。障がい者の主な担当業務は何ですか。**（当てはまるものすべてに☑）**

□ ①事務（パソコン入力、書類作成など）　□ ②製造・技能職（工場勤務など）
□ ③営業　□ ④販売（店員、レジ打ちなど）
□ ⑤清掃・洗濯（クリーニング、洗い場など）　□ ⑥施設管理（警備、草取り、駐車場整理など）
□ ⑦福祉・医療サービス　□ ⑧専門技術職
□ ⑨荷物運び・梱包・陳列　□ ⑩接客・案内（受付、電話対応など）
□ ⑪軽作業（ラベル貼り、バリ取りなど）　□ ⑫該当なし
□ ⑬その他（　　）

問７　障がい者を雇用している事業所にお伺いします。障がい者雇用に伴って、変更した条件や勤務形態は何ですか。**（当てはまるものすべてに☑）**

□ ①障がいのある方に任せる業務を明確に切り出した　□ ②本人の適性・能力に合わせて業務を配置した
□ ③業務手順を標準化・マニュアル化した　□ ④指導・サポート担当者を決めた
□ ⑤社内理解やコミュニケーションづくりを進めた　□ ⑥勤務時間・通勤・体調変動等に配慮した
□ ⑦安全面・設備面・作業環境を整備した　□ ⑧合理的配慮の内容を明確にした
□ ⑨外部支援機関と連携した　□ ⑩職場見学・職場実習・トライアル雇用を活用した
□ ⑪障がいのある方の強みを生かした業務・役割をつくった　□ ⑫該当なし
□ ⑬その他（　　）

問８　障がい者を雇用している事業所にお伺いします。障がい者を雇用することで効果を感じる点は何ですか。**（上位３つまで☑）**

□ ①障がい者に対する理解が深まった　□ ②事業所として社会的責任を果たせた
□ ③戦力となって働いてもらえている　□ ④他の従業員に良い影響が与えられた
□ ⑤顧客や地域住民から良い評価を得られた　□ ⑥障がい者雇用率を達成できた
□ ⑦業務内容の見直し等を行い効率化できた　□ ⑧障がいのあるお客様への対応等、仕事の質が向上した
□ ⑨マニュアルが整備された　□ ⑩研修内容が改善された
□ ⑪わからない
□ ⑫その他（　　）

問９　障がい者雇用の問題は何ですか。**（上位３つまで☑）**

- □ ①従業員自体の増員が難しい
- □ ②業務内容が障がい者に適していない
- □ ③障がい者雇用に対応した設備が不十分
- □ ④障がい者をサポートする人員・体制が不十分
- □ ⑤勤務状況等が事業所の方針にそぐわなかった
- □ ⑥事故等の危険が生じる恐れがある
- □ ⑦公共交通等の周辺環境整備が不十分
- □ ⑧障がい者雇用の制度面で支援が不十分
- □ ⑨採用活動をしているが、障がい者からの応募がない
- □ ⑩障がい者を雇用した経験がなく不安だから
- □ ⑪社内に障がい者雇用の知識がある者がいないから
- □ ⑫業務内容に適合した障がい者からの応募がない
- □ ⑬特になし
- □ ⑭その他（　　）

問１０　貴事業所における、今後の障がい者雇用への展望について教えてください。

- □ ①法定義務を越えて積極的に雇用したい
- □ ②法定義務の範囲で雇用したい（2026 年 7 月以降の障がい者法定雇用率引上げは対応済み）
- □ ③法定義務の範囲で雇用したい（2026 年 7 月以降の障がい者法定雇用率引上げの対応は今後達成に向け進めていく）
- □ ④自社が法定義務の対象外であるため、雇用する予定はない
- □ ⑤その他（　　）

問１１　障がい者雇用の拡大について、必要な支援は何ですか。**（上位３つまで☑）**

- □ ①障がい者の能力、適性に関する情報
- □ ②景気の改善、業績の安定
- □ ③障がい者雇用に伴う環境整備・投資
- □ ④事業所内の支援体制、マニュアルの整備
- □ ⑤障がい者に対する知識、理解の浸透
- □ ⑥経営者の障がい者雇用に対する理解
- □ ⑦助成金や公的サービスに関する情報
- □ ⑧従業員に対する教育・啓発
- □ ⑨取引先や顧客の理解
- □ ⑩障がい者雇用に適した職務の開発
- □ ⑪障がい者雇用の事例に関する情報
- □ ⑫コンサルティングの受け入れ
- □ ⑬就労体験期間を設ける
- □ ⑭障がい者への業務レクチャー・研修方法の見直し
- □ ⑮学校、支援機関等とのネットワーク構築
- □ ⑯就労継続支援 A 型・B 型事業所等との業務委託支援
- □ ⑰特になし
- □ ⑱その他（　　）

問１２　障がい者の活躍によって人手の充足につながった具体例や、活躍において効果があった取り組み、または、課題や必要な支援をご記入ください。**（自由記入）**

【自由記入欄】
具体例：

効果があった取り組み：

課題・必要な支援

貴事業所の高年齢者雇用についてお答えください。

※本調査では「高年齢者」を 60 歳以上の方とします。

問１３　高年齢者の安定的な雇用を確保するため、65 歳までの雇用確保措置義務と 70 歳までの就業機会確保措置努力義務が法律で定められていますが、どのような措置を講じていますか。(当てはまるものすべてに☑)

□ ①65 歳までの定年の引き上げ（60 歳までは含まれない）　□ ②70 歳までの定年の引上げ
□ ③65 歳までの継続雇用制度の導入　□ ④70 歳までの継続雇用制度の導入
□ ⑤定年の定めの廃止　□ ⑥業務委託契約による継続
□ ⑦その他（　　）

問１４　貴事業所では、現在、高年齢者を雇用していますか。**（当てはまるものすべてに☑）**

□ ①60 歳～65 歳までの方を雇用している　□ ②66 歳～70 歳までの方を雇用している
□ ③71 歳以上の方を雇用している　□ ④過去に雇用していたが、現在は雇用していない
□ ⑤過去にも現在も雇用していない

問１５　高年齢者を雇用している事業所にお伺いします。高年齢者の雇用形態は何ですか。**（当てはまるものすべてに☑）**

□ ①正社員　□ ②契約社員　□ ③嘱託社員
□ ④パート・アルバイト　□ ⑤該当なし　□ ⑥その他（　　）

問１６　高年齢者を雇用している事業所にお伺いします。高年齢者の主な担当業務は何ですか。**（当てはまるものすべてに☑）**

□ ①接客・販売　□ ②清掃・軽作業　□ ③事務・総務補助
□ ④製造・加工　□ ⑤設備管理・点検　□ ⑥専門職（技能職・資格職）
□ ⑦運転・配送　□ ⑧該当なし　□ ⑨その他（　　）

問１７　高年齢者を雇用している事業所にお伺いします。高年齢者雇用に伴って、変更した条件や勤務形態は何ですか。**（当てはまるものすべてに☑）**

□ ①給与を変更する　□ ②雇用形態を変更する　□ ③職務内容を変更する
□ ④勤務時間を変更する　□ ⑤定年前と特に変更はない　□ ⑥該当なし
□ ⑦その他（　　）

問１８　高年齢者雇用の問題は何ですか。**（上位３つまで☑）**

□ ①世代交代の停滞　□ ②高年齢者の戦力化やモチベーションの持たせ方
□ ③処遇制度や評価制度の設計が困難　□ ④継続雇用後の仕事の確保
□ ⑤高年齢者の人件費の確保　□ ⑥職場の上司等との人間関係
□ ⑦設備や作業環境の整備　□ ⑧健康面・安全面への配慮
□ ⑨勤務時間・勤務日数など柔軟な働き方の設計　□ ⑩特になし
□ ⑪その他（　　）

問１９　貴事業所における、今後の高年齢者雇用への展望について教えてください。

□ ①法定義務を越えて積極的に雇用したい（年齢にかかわらず、意欲・能力等に応じて活用したい）
□ ②法定義務の範囲で雇用したい（65 歳までの雇用確保を基本としたい）
□ ③法定義務の範囲で雇用したい（65 歳までの雇用確保措置義務を果たしつつ、70 歳までの就業機会確保も進めたい）
□ ④雇用する予定はない（現在、高年齢者や高年齢者に近い年齢の従業員がいないため分からないなど）
□ ⑤その他（　　）

問２０　高年齢者雇用の拡大について、必要な支援は何ですか。**（上位３つまで☑）**

□ ①再雇用後の賃金・処遇制度の設計支援　□ ②業務の切り出し・役割再設計に関する支援
□ ③設備や作業環境の整備支援　□ ④OJT・メンター制度など仕組化支援
□ ⑤短時間勤務など柔軟な勤務制度の導入支援　□ ⑥マニュアル化・動画化・デジタル化の支援
□ ⑦健康管理・安全配慮に関する支援　□ ⑧コミュニケーション支援
□ ⑨助成金・公的支援制度の情報提供　□ ⑩その他（　　）

問２１　高年齢者の活躍によって人手の充足につながった具体例や、活躍において効果があった取り組み、または、課題や必要な支援をご記入ください。**（自由記入）**

【自由記入欄】
具体例：

効果があった取り組み：

課題・必要な支援

～アンケートへのご協力ありがとうございます。～