

令和6年度経済産業政策関係調査事業

**企業経営におけるDEI（ダイバーシティ&エクイティ
&インクルージョン）の浸透や多様な人材の活躍に向けた調査事業
報告書**

みずほリサーチ&テクノロジーズ

社会政策コンサルティング部

2025年3月31日

ともに挑む。ともに実る。

MIZUHO



0. 調査事業の概要	p.2
1. 多様性を競争力につなげる企業経営研究会の実施	p.6
2. 企業でのニューロダイバーシティ・合理的配慮の取組事例調査	p.34
3. 男女間賃金格差に関する分析の実施	p.58
(別添1) ニューロダイバーシティに関する国内企業における実践事例集	p.87
(別添2) 合理的配慮に関する国内企業における実践事例集	p.135

0. 調査事業の概要

1. 調査事業の概要

■ 背景

- 女性をはじめとする多様な人材の活躍は、少子高齢化の中で人材を確保し、多様化する市場ニーズやリスクへの対応力を高め、日本経済の持続的成長にとって不可欠である。
- 本調査事業では、「多様性を競争力につなげる企業経営」「企業でのニューロダイバーシティ・合理的配慮の取組事例」「男女間賃金格差」の3つの観点から企業における多様な人材の活躍に向けた調査・検討を行った。各調査・検討の目的は下記のとおり。

■ 目的・実施概要

1. 多様性を競争力につなげる企業経営研究会の実施

- 経済産業省では、多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、企業の価値創造につなげる「ダイバーシティ経営」を推進している。ダイバーシティ経営は、深刻な人手不足の中で企業が国内外の多様な人材を確保するとともに、多様化する市場ニーズやリスクへの対応力、イノベーションの創出力を高め、持続的に成長するために必要であり、また、日本経済の持続的成長にとっても不可欠である。
- 世界的にはサステナビリティ経営や人権尊重が求められ、グローバル企業では「ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン (DEI)」を価値創造の重要な手段として位置付けられてきた一方で、海外では現在DEIをめぐる様々な議論がおきている。
- こうした状況も踏まえながら、「多様性推進の取り組みを企業価値向上につなげる方法」等について議論し、求められる経営のあり方や具体的な実践方法を整理することを目的として、経済産業省では有識者から構成される「多様性を競争力につなげる企業経営研究会」を立ち上げた。
- 本研究会における議論内容を踏まえ、日本企業に今後求められるダイバーシティ経営のあり方や実践方法についてまとめ、レポートとして公表する。

1. 調査事業の概要

■ 目的・実施概要

2. 企業でのニューロダイバーシティ・合理的配慮の取組事例調査

- 障害のある人をインクルージョンする更なる企業の取組推進につなげることを目的として、ニューロダイバーシティの考え方や方法論を実践する国内企業の好事例をヒアリング調査を通じて収集し、整理した。整理の際には、令和4年3月に公表された「イノベーション創出加速のためのデジタル分野における「ニューロダイバーシティ」の取組可能性に関する調査 調査結果レポート（令和5年3月改訂）」（※1）において整理した5つのステップ（①取組開始の社内合意、②体制・計画づくり、③採用、④受入れ、⑤定着・キャリア開発）に沿って、企業におけるステップごとの取組、工夫点、懸念点とその改善策等についてまとめた。

（※1）イノベーション創出加速のためのデジタル分野における「ニューロダイバーシティ」の取組可能性に関する調査 調査結果レポート（令和5年3月改訂） https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2021FY/000129.pdf

3. 男女間賃金格差に関する分析の実施

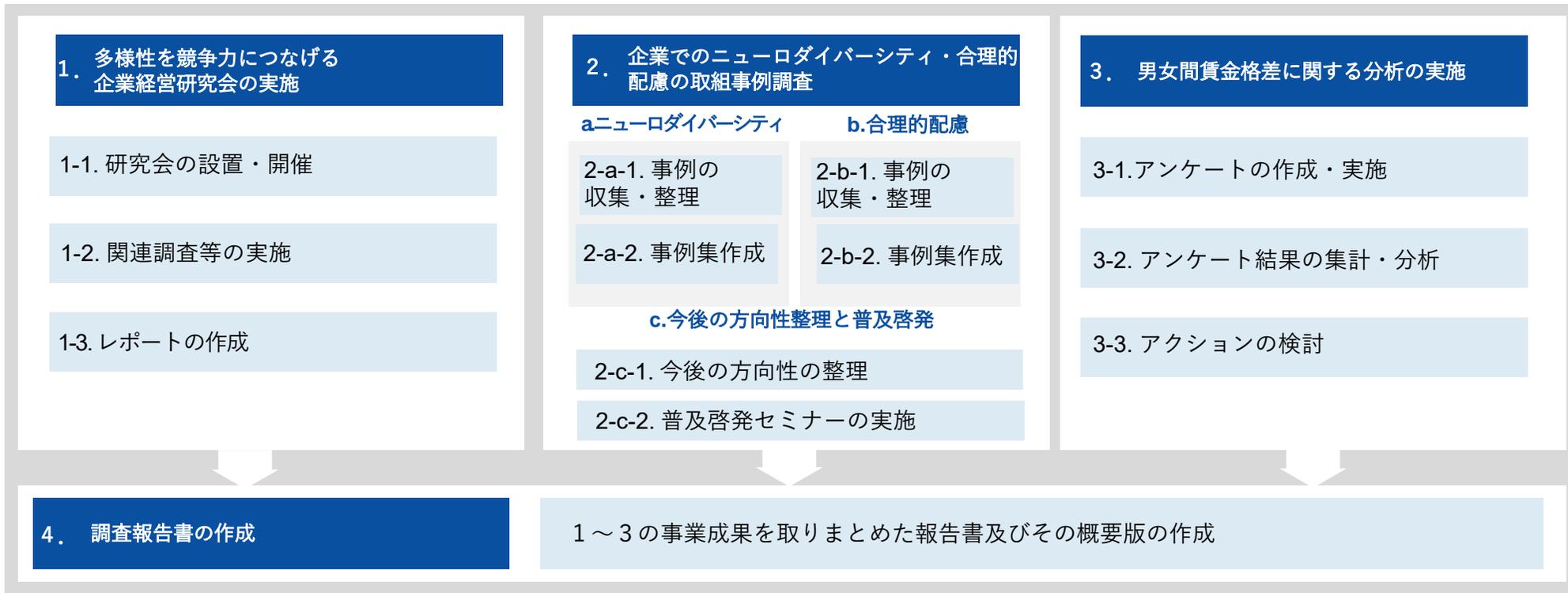
- ダイバーシティ経営に関する取組が着実に進む一方で、未だ女性活躍には課題がある。政府の検討会である「女性の職業生活における活躍推進プロジェクトチーム」（※2）においては、これまで、特に男女間賃金格差の大きい5産業（金融業・保険業、食品製造業、小売業、電機・精密業、航空運輸業）を中心に、男女間賃金格差の解消に向けた議論が進められてきた。
- 本プロジェクトチームの中間とりまとめにおいては、「今回分析した5産業（金融業・保険業、食品製造業、小売業、電機・精密業、航空運輸業）について、課題の整理を引き続き深めつつ、男女間賃金格差解消に向けたアクションプランを、業界において、令和6年以内に策定に着手し、できるだけ早期に公表することを要請する」とあるところ。そこで、本事業では経済産業省の所管業界である、小売業、電機・精密業におけるアクションプラン策定に向けた支援として、業界団体に対するアンケート調査を実施し、その概要をまとめた。

（※2）女性の職業生活における活躍推進プロジェクトチーム https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_39997.html

1. 調査事業の概要

■ 全体像

- 調査事業の全体像は、以下のとおり。





1. 多様性を競争力につなげる 企業経営研究会の実施

- 経済産業省では、多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、企業の価値創造につなげる「ダイバーシティ経営」を推進している。ダイバーシティ経営は、深刻な人手不足の中で企業が国内外の多様な人材を確保するとともに、多様化する市場ニーズやリスクへの対応力、イノベーションの創出力を高め、持続的に成長するために必要であり、また、日本経済の持続的成長にとっても不可欠である。
- これまで、平成29年に「[ダイバーシティ2.0行動ガイドライン（平成30年改訂）](#)」を策定し、企業における浸透を図ってきた。女性活躍や働き方改革といった取組が一定の普及を見せ、必要な制度整備が進む一方で、日本企業のイノベーション創出に関する国際的な評価は低下しているというデータもある。背景として、日本企業の「硬直的プロセス」やその要因である「同質性の高さ」が挙げられるのではないだろうか。例えば、日本企業においては、経営者の内部昇格率が国際的に際立って高いことや、労働移動が活発ではないことが示されている。このような状況下においては、たとえ制度が整備されたとしても、組織全体で活用できる風土（インクルージョン）が欠如している可能性が高く、イノベーションの阻害要因となっていると考えられる。
- 一方、世界的にはサステナビリティ経営や人権尊重が求められ、グローバル企業では「ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン（DEI）」を価値創造の重要な手段として位置付ける動きが進んでいる。これらの企業は、グループ全体で統一したダイバーシティポリシーの策定やマネジメントの統一を図っており、DEIを経営の中心に据えている。しかしながら、海外では現在DEIをめぐる様々な議論がおきているのも事実。

- こうした状況も踏まえ、多様性推進の取組を企業価値向上につなげる方法について考え方や具体的な実践方法を整理することを目的とし、有識者から構成される「多様性を競争力につなげる企業経営研究会」を立ち上げ、議論を行う。研究会では、さらに、ダイバーシティ経営が、価値創造経営（※1）やサステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）（※2）、人的資本経営（※3）、コーポレート・トランスフォーメーション（CX）（※4）等とどのように関わるか、また、ダイバーシティ経営の推進と企業価値を反映する経営指標との関係性、企業におけるダイバーシティ経営浸透度の評価方法、個人の行動変容を促すために必要な事項についても検討を行う。これらの議論の成果をレポートとして公表する。

※1：価値共創ガイダンス

https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikai/Guidance2.0.pdf

※2：伊藤レポート3.0（SX版伊藤レポート）

https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikai/itoreport3.0_r.pdf

※3：人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書～人材版伊藤レポート2.0～

https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf

※4：グローバル競争時代に求められるコーポレート・トランスフォーメーション（グローバル競争力強化に向けたCX研究会報告書）

https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/global_cx/pdf/20240603_1.pdf

事前調査～「企業経営においてなぜ多様性推進が重要なのか」についての議論

調査事業開始

【事前調査（文献調査等）】

- ・・・ダイバーシティ経営とその効果／ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンの考え方／企業を取り巻く環境変化
日本企業の現状と競争力強化の観点から見た課題認識／多様性推進をビジネス上の成果や企業価値の向上にどうつなげるか



- ダイバーシティ経営と「Diversity」「Equity」「Inclusion」それぞれの考え方
- 多様性推進の取組とビジネス上の成果・企業価値の向上との関係性をどう捉えるか
- 委員からの発表（企業におけるダイバーシティ経営の重要性と取組事例）

事例収集～「先進的な国内外企業の実践事例」「企業・個人に求められるダイバーシティマネジメントの実践方法」についての議論

【事前調査】

- ・・・「企業価値向上と多様性推進」の捉え方／経営戦略の実効性を高めるダイバーシティ経営（国内外企業事例の調査）
経営戦略実現のためのダイバーシティ・マネジメントのあり方（既存のフレームワーク・考え方の調査）

【企業に求められる具体的取組を整理するため、事前調査等を踏まえダイバーシティ2.0行動ガイドラインにおける「アクション」（※）を精査】

※「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン」では、各企業が直面する経営課題や、取組の実施を阻むボトルネックを解消するために、取るべきアクションを提示している。詳細は以下のリンクのP1のとおり。

[h30_guideline.pdf](#)



（検討会①より継続）

- 異なる事業環境や事業戦略の中で、企業はダイバーシティ経営の取組をビジネス上の成果や企業価値の向上につなげるにあたり、どういった課題を抱え、どのように乗り越えているか
- 委員からの発表（多様性推進を企業価値向上につなげるための視点、労働市場からみたダイバーシティ経営、海外の資本市場からみたダイバーシティ経営）
- 厚労省雇均局・内閣府男女局からの発表（政府における女性活躍に関する取組について）

検討会③

【レポート骨子案作成、ダイバーシティ2.0行動ガイドラインにおける「アクション」を引き続き精査】

- 本研究会において伝えたいメッセージとレポート骨子案
- ゲストスピーカーからの発表
 - 「ダイバーシティとイノベーション」(浅川和宏氏)：多国籍企業におけるダイバーシティ経営の重要性について
 - 「Diversity, Equity and Inclusion at Hitachi」(ロレーナ・デッラジョヴァンナ氏)：グローバル企業の事例について

検討会④

【レポート案の詳細作りこみ】

- ダイバーシティ経営と企業の競争力との結びつきを測るための指標
- 経済産業省における今後のダイバーシティ経営に関する施策方針
- レポート案

【レポート最終調整・公表】

調査事業終了

- 研究会委員は、以下のとおり（敬称略）。

座長 谷口 真美（早稲田大学 商学学術院 教授）

委員 ジェスパー エドマン（早稲田大学 商学部 教授）

櫻井 希（デロイトトーマツコンサルティング合同会社 パートナー）

佐藤 博樹（東京大学 名誉教授）

杉田 勝好（アステラス製薬株式会社 代表取締役副社長 人事・コンプライアンス担当）

寺沢 徹（アセットマネジメント One 株式会社運用本部 エグゼクティブ ESG アドバイザー）

富田 雅彦（オムロン株式会社 取締役執行役員専務 CHRO）

堀川 拓郎（株式会社リクルート リクルートワークス研究所 所長）

村上 由美子（MPower Partners ゼネラル・パートナー）

- また、第3回研究会では以下の有識者等をゲストスピーカーとして招聘し、研究分野に基づく整理や事例等をご報告いただいた（敬称略）。

浅川和宏（慶應義塾大学大学院経営管理研究科 教授）

ロレーナ・デッラジョヴァンナ（株式会社日立製作所 執行役専務

Chief Sustainability Officer兼CHRO兼人財統括本部長兼CDEIO）

- 研究会の実施概要は、以下のとおり。

回数	日時・場所	議事	主な議論テーマ
第1回	2024年11月20日(水) 13:00～15:00 経済産業省本館17階 第1共用会議室	<ol style="list-style-type: none"> 委員紹介 事務局説明 委員による発表(杉田委員、富田委員) 議論 	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ経営と「Diversity」「Equity」「Inclusion」の考え方 多様性推進の取組とビジネス上の成果・企業価値の向上との関係性をどう捉えるか
第2回	2024年12月9日(月) 13:00～15:00 経済産業省本館17階 第3特別会議室	<ol style="list-style-type: none"> 事務局説明 内閣府男女共同参画局・厚生労働省雇用環境・均等局による発表 委員による発表(櫻井委員、堀川委員、村上委員) 議論 	<ul style="list-style-type: none"> 異なる事業環境や事業戦略の中で、企業はダイバーシティ経営の取組をビジネス上の成果や企業価値の向上につなげるにあたり、どういった課題を抱え、どのように乗り越えているか
第3回	2025年2月3日(月) 13:00～15:00 経済産業省本館17階 国際会議室	<ol style="list-style-type: none"> 事務局説明 ゲストスピーカーによる発表(浅川氏、ロレーナ氏) 委員による発表(寺沢委員) 議論 	<ul style="list-style-type: none"> 本研究会において伝えたいメッセージとレポート骨子案について
第4回	2025年2月28日(金) 16:00～18:00 経済産業省本館17階 第1共用会議室	<ol style="list-style-type: none"> 事務局説明(指標、経済産業省施策)及び議論 事務局説明(レポート案)及び議論 	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ経営と企業の競争力との結びつきを測るための指標について 経済産業省における今後のダイバーシティ経営に関する施策方針について レポート案について

- 研究会各回では、以下のような意見・指摘があった。

ダイバーシティ経営の取組とビジネス上の成果・企業価値の向上との関係性をどう捉えるか

- 企業価値向上という観点に立つと、多様性推進は経営戦略を達成するための手段の一つである。多様性推進の取組が先立つものではない。変化する環境の中で存続・成長のために必要な経営戦略があり、その実現に必要な知・経験を持つ人材が属性を問わず活躍できる環境を提供することが、企業の価値創造につながる。
- 「経営戦略を実現するために必要な知・経験を持つ人材の雇用」という観点に立つと、先行するのは経営戦略実現であり、経営戦略実現に必要な人材像を定義した結果、多様性が必要ではないとなるケースも可能性としては考えられる。ただし、実際には多くの日本企業にとっては、競争力強化やイノベーション創出に向け「同質性」の回避が喫緊の課題であり、その観点からダイバーシティ経営推進が不可欠。
- ダイバーシティ経営にはいくつかの側面がある。まず、企業として人権尊重の責任を果たすために多様な人材が差別を受けることなく雇用・就業できる環境整備が必要。そのうえで、それら人材が持つ多様な視点が、企業活動の様々なリスクへの気づきをもたらし、これを最小化できる可能性がある。さらには、多様な知や経験を活かしたイノベーション創出することにつながる。
- そもそも、グローバル化や人口減少が進む中、従業員の国籍や性別構成の変化、経験や価値観の多様化が日本企業においても進むことは避けられない。よって、その多様性をマネジメントすることは不可欠である。
- ミッションやパーパスの共有も、経営戦略の実現に必要な知・経験をもつ多様な人材がいる組織の求心力を高めるためには必要である。
- 経営戦略の実現に向けた様々なビジネス上の取組と、上述の考え方に基づいたダイバーシティ経営（Diversity, Equity, Inclusionの実践を通じた多様な人材が活躍できる環境整備）の相乗効果によって、企業の競争力が高まり、ミッション・パーパスの達成や、価値創造につながっていく。つまり、パーパス、バリュー、behaviorの一貫性を組織に浸透させるメカニズム、仕組みを作っていくことが重要。



- グローバルな経営環境や労働市場の供給構造が大きく変化する中で、同質性が高い環境はリスク。
- 多様性推進は、それ自体が目的なのではなく、経営戦略実現のために必要な手段の一つ。

ダイバーシティ経営と「Diversity」「Equity」「Inclusion」の考え方

- 「Diversity」「Equity」「Inclusion」それぞれについて、自社にとっての意義や定義等を考えながら自社の価値創造・競争力強化に資する取組を行う必要がある。一律に考え方が決まっているものではない。
- 海外ではDEIの推進の在り方が大きく変化している最中にあり、注視が必要。日本の社会・経済状況を踏まえて捉え直すことが重要。
- ダイバーシティ経営においては、性別、年齢、障害の有無、国籍などの観点のみならず、**知・経験のダイバーシティの観点**が重要である。各企業の経営戦略実現にとって必要な知・経験を明確化し、それを有する人材を性別等の関わりなく採用すること、そしてその知・経験を最大限に発揮できるような環境・機会を提供することで、多様性推進が企業価値向上へとつながる。
- エクイティは、各企業の経営戦略実現において必要な知・経験を持った人材が能力を十分発揮できるよう、制度や業務プロセス等において阻害される要因があればそれを是正し、適切な機会を提供すること。全ての事情・要求へ対応するのではなく、**社員のパフォーマンス最大化を目指した支援が重要**。その際、どうすれば社員のパフォーマンスが最大化されるかは、人材の状況や職場環境、DX等の進展状況等により異なる。
- インクルージョンは、多様性を企業価値向上につなげるための接点。インクルージョンがあって、多様な人材が活躍できる仕組み（エクイティのための取組を含む）があってこそ、価値創造のゴールへとたどり着くことができる。実際、日本企業は、グローバルなチームでリーダーシップを発揮するケイパビリティが不足しているケースも多いが、**多様な知・経験を持つ人材を率いてパフォーマンスを創出するためには、インクルーシブなリーダーシップスタイルが必要**。



- 本来、「Diversity」「Equity」「Inclusion」の必要性、考え方は各社で異なるべき。
- その前提のもと、レポートにおいては、本研究会の考え方として、「ダイバーシティ経営」とその要素である「Diversity」「Equity」「Inclusion」について定義を示す。

日本のダイバーシティ経営における課題

- 日本でこれまでに取り組まれてきたダイバーシティ経営の多くは、女性、外国人といった観点でのダイバーシティを向上させることを目的としたものであった。
- しかしながら、本来的には、人的資本経営の文脈で論じられているように、人材の「知と経験のダイバーシティ」に着目することが重要である。知と経験のダイバーシティを企業全体としての価値向上にどう生かすのかを考えて実践することが、真に求められるダイバーシティ経営である。
- また、これまでダイバーシティ経営の取り組みを担ってきたのは、多くの場合においてダイバーシティ推進部門であったが、企業価値向上へつなげるという観点では、各事業部門も巻き込んだ取組が必要。
- 本来のダイバーシティ経営は、経営マターとして取り組むべき課題である。経営者がコミットメントを表明するとともに、トップダウンとボトムアップの双方から取り組みを展開することができる推進体制の構築が重要。
- 日本企業は、ジェンダー・ダイバーシティ確保の面で海外との比較でも取組が大きく遅れている状況。ジェンダー不均衡を取り巻く日本特有の歴史的な経緯やそれを踏まえた実態に基づく対応も重視すべき。



- ダイバーシティ経営においては、企業にとって必要な知・経験を持つ人材であれば、性別・国籍・年齢等によらず活躍できる環境を整えることが重要。
- 他方、女性活躍推進においては、日本特有の歴史的背景があるといった点については留意が必要。

1-1. 研究会の設置・開催 (4) 議論の概要

異なる事業環境や事業戦略の中で、企業はダイバーシティ経営の取組をビジネス上の成果や企業価値の向上につなげるにあたり、こういった課題を抱え、どのように乗り越えているか

【事業環境や事業戦略との関係性について】

- 企業の経営戦略は、各社の事業構造や事業を展開する国内外社会の基礎・制約となる共有された観念によって異なり、かつ変化するものである。そのため、経営戦略実現のために必要な人材像と、その人材が価値を創出するメカニズムにおけるDiversity、Equity、Inclusionそれぞれの取組を仮説として設計し、変化する環境に応じて不断の見直しが求められる。

【推進力・実効力強化について】

- ダイバーシティ経営の推進には各社の課題感がある。経営陣のコミットメントと現場の納得感を得て、継続的に取り組むことが重要。現状、経営者としての意志・ビジョン・事業戦略が、多様性を中心に置いたものになっておらず、具体的な目標値が経営者のKPIになっていない場合が多い。ボトムアップの多様性推進だけでは結果がでない。
- 変わるためには、CEOがダイバーシティやインクルージョンを本当に信じているかを追求することが必要。そのCEOを選定する取締役会へのメッセージ発信が重要ではないか。

【実効性のモニタリングについて】

- 企業のダイバーシティ経営に関する情報開示が進められる一方で、企業価値との結び付きを明確化することには難しさがある。
- 会社の経営者が、ダイバーシティ&インクルージョンをどのように自分たちの企業価値に変えていきたいかというナラティブな内容を語ってほしい。ナラティブなしに数字だけ開示させ、横並びで比較しても何も見えてこない。
- 「女性管理職比率」をKPIとして置いた際、単純に自社の数値の推移のみを見るのではなく、業種平均と比較して自社の数値がどうかや、過去の女性採用比率等と比較し、そのギャップが生じる原因を分析していくこと等、モニタリングに加えて、当該データの背景にある自社の課題を分析し取組に反映させていくことが重要。



- 経営戦略の実現に必要な知・経験を持つ人材が活躍できる環境を整備することが、企業の価値向上につながる。
- 多様性推進が企業価値向上に不可欠と信じ、強いリーダーシップのもとでこれを推進する経営層の選定が必要。
- 経営層主導での多様性推進の取組が着実に推進されているか、実効的に作用しているか、モニタリングし、当該データの背景にある自社の課題を分析し取組に反映させていくことが必要。

1-1. 研究会の設置・開催 (4) 議論の概要

多様性推進を企業価値向上につなげるための具体的取組

- 本テーマについては、議論の切り口として、「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン（平成29年策定）」に記載のアクション（右図）を企業事例調査等（p.25）を通じて精査したものを活用した。
- 研究会では、右図のアクションのほかに、これらの前提として取り組むべき項目（適切な経営戦略や人事制度等の基盤となる仕組み整備）や、多様な人材が活躍できるインクルーシブなカルチャーの醸成のための取組についても議論を行った（内容のアウトラインは次ページ）。

①経営戦略への組み込み

- ◆ 経営トップが、ダイバーシティが経営戦略に不可欠であること（ダイバーシティ・ポリシー）を明確にし、KPI・ロードマップを策定するとともに、自らの責任で取組をリードする。

②推進体制の構築

- ◆ ダイバーシティの取組を全社的・継続的に進めるために、推進体制を構築し、経営トップが実行に責任を持つ。

③ガバナンスの改革

- ◆ 構成員のジェンダーや国際性の面を含む多様性の確保により取締役会の監督機能を高め、取締役会がダイバーシティ経営の取組を適切に監督する。

④全社的な環境・ルールの整備

- ◆ 属性に関わらず活躍できる人事制度の見直し、働き方改革を実行する。

⑤管理職の行動・意識改革

- ◆ 従業員の多様性を活かせるマネージャーを育成する。

⑥従業員の行動・意識改革

- ◆ 多様なキャリアパスを構築し、従業員一人ひとりが自律的に行動できるよう、キャリアオーナーシップを育成する。

⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話

- ◆ 一貫した人材戦略を策定・実行し、その内容・成果を効果的に労働市場に発信する。
- ◆ 投資家に対して企業価値向上に繋がるダイバーシティの方針・取組を適切な媒体を通じ積極的に発信し、対話を行う。

多様性推進を企業価値向上につなげるための具体的取組

【競争力強化のための多様性推進の基盤となるアクションの追加の必要性について】

- 経営戦略実現のために必要な人材戦略があり、その人材戦略に適った人材を採用・活用する基盤構築が前提にあつてこそ、ダイバーシティ経営が実現する。
- 多様性推進が企業価値向上につながると信じて、強いリーダーシップの下でダイバーシティ経営を推進する経営陣を選定する取締役会の責任・役割は、極めて重要な点であり、アクションの基盤として明記すべきではないか。これに伴い、これまでのガイドラインで③ガバナンスの改革として示していた「取締役会の監督機能の向上」は④アクション推進の基盤整備へ、「取締役会におけるダイバーシティ経営の監督と推進」は①経営戦略実現のために必要なダイバーシティ経営の取組方針策定や②推進体制の構築へ入れ込む方が、一貫したメッセージとして伝わりやすいのではないか。
- 多様性を競争力につなげるためには、自社にとって知・経験を明確化したうえで、それを評価する仕組みづくりが重要。その際には、今まで視野に入れていなかった新たな視点を人事評価に織り込むこと、すなわち人事評価の基準を多軸化することが必要になる。

【多様な人材が活躍できるインクルーシブなカルチャーの醸成のための取組の必要性について】

- インクルーシブな企業文化が醸成されることで、多様な知・経験を活かすことのできる組織になる。各アクションにインクルージョンの視点を入れ込みたい。
- インクルーシブな企業文化は、何かをやれば醸成されるものではなく、また、すぐに醸成されるものではない。各アクションを推進していった結果として醸成されるという見せ方が必要である。

【ダイバーシティ経営の取組方針策定】

- 多様性は「手段」であるため、「ダイバーシティの戦略」という表現は適切ではない。経営戦略との混同を避ける意味でも、「戦略」という表現の使い分けをすべき。
- KPIは一律ではない。多様性推進の状況や各社の事業領域、地域特性によっても異なる。自社の状況に応じた適切なKPI設定が必要。
- KPIのモニタリングは、事業部長や管理職自らが、指標を意識しながら事業運営をするという、トップとボトムアップ両側面からの活用が大事であり、その点を追記すべき。

【推進体制の構築】

- 多様性推進のあり方は事業領域や地域により異なるという実態を踏まえると、従業員の実態や声を経営層に届ける「ボトムアップ」の体制構築も必要。

1-1. 研究会の設置・開催 (4) 議論の概要

多様性推進を企業価値向上につなげるための具体的取組

【事業・地域特性等を加味した環境・ルールの整備】

- 「多様で柔軟な働き方」の見直しが必要とされる範囲として、**管理職も含まれる**ことを明記すべき。
- **業務プロセス全体**を見直し、職務や業務フロー、組織、情報システムなどを再構築することで、経営戦略実現に必要な知・経験を持つ人材が活躍できるような環境整備を行うことが重要。

【管理職に求められるマネジメントについて】

- 管理職が部下の持つ**多様な知・経験を評価**し、それを伸ばしていくことが必要。そのためには管理職のマネジメントをアップデートしていく必要がある。評価の軸が多様になることは、管理職自身の評価軸が多様になることでもあり、インセンティブにつながる。
- 部下からあがってくる**多様な意見を聞き入れ**、**経営や事業運営に反映できるリーダーの育成**が必要。これがイノベーション創出や組織の競争力強化につながる。

【従業員に求められる行動・意識改革について】

- 従業員一人一人が**自社にとっての「Diversity」「Equity」「Inclusion」とは何か**、それがどのような成果をもたらすのか理解したうえで、日々の業務において実践できるよう促すことが、競争力強化につながる。
- **無意識の思い込み**について理解を深め、それを内省・改善できる機会を提供することで、インクルーシブな企業文化の醸成が加速する。



- ダイバーシティ2.0行動ガイドラインのアクションに「アクション推進の基盤整備」を追加すべき。
- 既存のアクションについても、上記意見を踏まえて追加・修正を行うべきではないか。

- 前ページまでの議論をレポートとしてまとめていくにあたり、以下のご意見を委員よりいただいた。

レポートの想定読者

- レポートの想定読者は企業規模で区切るのではなく、イノベーションが企業価値向上においてキーとなる企業を想定していると表記すべき。
- 日本企業はグローバルでみると競争力にまだ課題がある。国際競争力を強化したい企業についても対象に含めるべきではないか。
- また、グローバルに事業を展開する企業でない場合も、イノベーションが必要不可欠な国内企業は存在しており、そうした企業にもレポートを読んでもらうためにも、想定読者は「イノベーション創出を目指す企業」と表現すべき。
- ダイバーシティ経営は経営者のマターであることを理解してもらうため、CEOなどの経営層を読者に含めるべき。

レポートの内容

- 日本企業がダイバーシティ経営推進において何に疑問を抱くのか、何につまづくのか、それを指摘して払しょくするような内容とするべき。
- 企業事例があったほうがよいが、個別の具体的取組だけを記載するのではなく、経営戦略と結びつけてなぜそれをやっているのかがわかるようなものとするべき。

冒頭の経営者に向けたメッセージに含める内容

- 多様性推進の重要性や必要性を強調したとしても、現時点でその必要性を感じていない読者にとっては考えを変えるきっかけにはなりにくい。むしろ、同質性の弊害としてレジリエンスが低下したり、イノベーション創出が阻害されるといったリスクがあることを訴えたうえで、同質性による課題を克服して事業成果を残している企業の事例を提示することが有効と考える。
- 「ダイバーシティ経営は経営者のマターであること」を強調すべき。人事役員やダイバーシティ推進部門のリーダーのマターではなく、社長のアジェンダとしてダイバーシティ経営を展開することが重要である。
- 企業のトップを読者と想定する以上、会社を発展させていくための戦略として、ダイバーシティ経営に対する意志をしっかりと示すことの重要性を訴える必要がある。
- 加えて、取締役会や役員の構成にダイバーシティを持たせることの重要性も強調すべきである。同質性の課題を克服するうえでは、外部の組織からの人材を重要ポストに迎え入れて業務プロセスを見直し、生産性を向上させることが重要。その際、単に社外経験があるのみでなく、ビジネスモデル全体を見渡した経験を持ち、ビジネスの成り立ちやサプライチェーン全体を理解して会社の進むべき方向性を見定めることのできる人材を重要ポストに迎えることが有効であると考えられる。

1-2. 関連調査等の実施

- 研究会での議論の素材提供やレポート発信を念頭に、公開情報のリサーチやヒアリング調査結果、委員からの情報提供をもとに、ダイバーシティ・マネジメントに係る事例を整理した。
- なお、調査対象企業の選定に当たっては、FTSE All-World IndexやBloomberg Gender-Equality Index 2023の選出企業等、ダイバーシティ経営の取組において国内外から高い外部評価を受けている企業を抽出した。
- 次ページ以降で、以下の項目について調査結果を整理。
 - (1) 企業事例の収集・分析 (p.22~25)
 - ① 経営陣が抱える課題感
 - ② 担当役員・担当者が抱える課題感
 - ③ 多様性推進が経営戦略実現の重要な要素となる事例
 - ④ 多様性推進を企業価値向上につなげるための具体的取組事例
 - (2) 企業価値向上につながるダイバーシティ経営の測定指標 (p.26~28)
- また、研究会においては、レポート内容に関する議論とは別に、今後の経済産業省におけるダイバーシティ経営推進の方向性についてもご意見をいただいた。内容は以下に記載。
 - (3) 経済産業省の企業におけるダイバーシティ経営推進に係る施策 (p.29-30)

1-2. 関連調査等の実施 (1) 企業事例の収集・分析 ① 経営陣が抱える課題感

- 多様性がなぜ必要なのか、ダイバーシティ経営はどのような影響をもたらすのか、といった点に疑問を抱える取締役会と社長・CEOら経営陣も多い。
- 具体的に聞かれる声は以下のとおり。

【経営陣が抱える課題感】

課題感	内容（抜粋）
<ul style="list-style-type: none"> 事業上の必要性がわからない 	<ul style="list-style-type: none"> 多様性が大事なことはわかっているが、それによって事業にどうプラスになるのかが分かりづらい。 経営陣自体、これまで同質性の高い組織環境における特段の不都合を感じていなかったため、多様性確保に対する必要性を感じられていない。 事業環境の不確実性や変化に対応するという事業上の必要性の観点で取組を進めていない。
<ul style="list-style-type: none"> 性別、年齢、障害の有無、国籍などの観点のみの対応となっている 	<ul style="list-style-type: none"> 知・経験のダイバーシティ & インクルージョンではなく、性別、年齢、障害の有無、国籍などのみの対応となっている。
<ul style="list-style-type: none"> 競争力強化へのパスが不明瞭 	<ul style="list-style-type: none"> 多様性推進に関する取組の効果を定量的に測定することが難しく、企業価値向上につなげることに苦悩している。 多様性推進への過剰な期待があり、職場に及ぼす影響にプラスとマイナスの両面があることを認識しづらい。
<ul style="list-style-type: none"> 倫理的対応がベースであることが分かりづらい 	<ul style="list-style-type: none"> 倫理的対応（人権尊重に基づく基本的な対応）や法令で定められる対応（制度整備や特定の指標の情報公表）と、経営合理としての多様性推進の取組との関係性が分かりづらい。

- 実際に企業価値向上を目的にダイバーシティ経営に取り組む上でも、担当役員や担当者は様々な課題感をもっている。具体的に聞かれる声は以下のとおり。

【担当役員や担当者が抱える課題感】

課題感	内容（抜粋）
<ul style="list-style-type: none"> グループ・事業部門で一律的な取組を行うのみでは効果が得られない 	<ul style="list-style-type: none"> 多様性の在り様はグループ会社間・地域間で様々。 多様性確保の必要性は、部門間・職種間でも異なる。
<ul style="list-style-type: none"> グループ内の人事管理が分断し、グループ・グローバル一体でダイバーシティ経営に着手する環境整備が不十分 	<ul style="list-style-type: none"> これまで、データの観点も含めグループ内の各拠点の人事部門は連携してこなかった。
<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ経営の考え方自体が理解されにくいケースがある 	<ul style="list-style-type: none"> 日本独特の慣行や前例踏襲の考え方のもとで構築されてきた人事制度、業務プロセスに一石を投じる難しさがある。 特定の集団に焦点を当てた制度・プロセスにすることで、それ以外の集団を排除することになるのではという声が根強い。 倫理的対応（人権尊重に基づく基本的な対応）や法令で定められる対応（制度整備や特定の指標の情報公表）と、経営合理としての多様性推進の取組との関係性が分かりづらく連携がとりくにくい 多様性推進への過剰な期待があり職場に及ぼす影響にプラスとマイナスの両面があることを認識しないまま取組を進めている。 ESG投資の鈍化、海外の動向等、ダイバーシティ経営の位置付けが変化する可能性がある中でどのようなスタンス・対応を保持すべきか。
<ul style="list-style-type: none"> 取組の優先順位付けが困難 	<ul style="list-style-type: none"> 企業として取り組むべきことが多すぎるため、ダイバーシティ経営にどの程度のコミットし、リソースを割くべきか判断しづらい。 ダイバーシティ経営推進の長期的な目標は立てやすいが、数年後等の中期的な目標は立てづらい。
<ul style="list-style-type: none"> 従業員一人一人の行動・マインドセットの変容が困難である 	<ul style="list-style-type: none"> リーダーによる発信の内容と日々の言動に違いがある。 グローバルチームを率いるリーダーのケイパビリティが不足。 従業員本人が自身の役割を固定してしまい、多様な知・経験をいかす環境を整備しても、それを自らいかさうとしない。 ダイバーシティ経営を「自分には関係ないこと」と捉える層が一定数いる。
<ul style="list-style-type: none"> 多様性が高まることによりコストが生じている 	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材の意思統一が難しく、まとまりのない組織になりがち。 多様な人材が意見・アイデアを交わす過程では、コミュニケーションコストが生じる。

- 多様性がなぜ必要なのか、ダイバーシティ経営はどのような影響をもたらすのか、といった疑念を踏まえ、各社の事例調査を通じて、多様性推進が経営戦略実現の重要な要素になると考えられるケースを一例として整理。

【多様性推進が経営戦略実現の重要な要素となる事例】

共通点	取組内容（抜粋）
<ul style="list-style-type: none"> 製品・サービス市場への新規参入や、既存ビジネスへ大きなインパクトを及ぼす外部環境等への対応等 	<ul style="list-style-type: none"> B to Cメーカーでは、顧客のニーズの多様性が顕在化する中、自社の商品開発の視点も多様化することで、一層顧客ニーズを捕らえることに成功し、「ビジネスのゴールを達成するための多様性推進」と捉えている。 業界の競争が激化する中で生き残るために、過去の延長プロセス（過去の成功経験）を辿ることで限界を感じる。多様なステークホルダーとの価値共創を必須と考え、それに対応できる組織風土の変革のための取組として多様性推進を位置付けた。 事業のデジタル化により、デジタル人材の中途採用や処遇制度をはじめとした制度整備などを行っている。
<ul style="list-style-type: none"> 特定の地域やグローバル市場への参入・拡大・撤退等 	<ul style="list-style-type: none"> 売上高に占める国外市場比率が高まったことや外国人従業員数の高まりを踏まえ、事業を支えていくために取り組むべき経営課題の一つとして多様性推進を位置付け、グローバル共通で管理職の評価を行う仕組みの構築を行った。
<ul style="list-style-type: none"> M&A等の組織再編や選択と集中による大幅な事業再編等 	<ul style="list-style-type: none"> 業界の大きな再編の中で会社統合した際、対等な統合を目指し、企業文化も仕事のやり方等も違う会社のコンフリクト等の解消も鑑み、多様性推進が必須の経営課題となった。 多岐に渡る事業についてより専門性を尊重する経営方針に則り、事業会社制へ移行。グループ一体でのDEIポリシーのもと、詳細な運用については事業会社ごとに方針・体制を構築し、経営方針と多様性推進の取組の整合をとりながら取組を推進している。
<ul style="list-style-type: none"> 社内の課題 	<ul style="list-style-type: none"> 不祥事の原因が前例踏襲のカルチャーにあると考え、会社自体のカルチャーの変革に向けた取組を実施。 事業戦略や人材戦略等が奏功しなかった、又は、組織の硬直性や同質性等に起因する多様な企業リスクが顕在化した場合などに、自社にとってのDiversity, Equity, Inclusionを再定義・再検討する契機とする。

- 課題を踏まえ、各社が、多様性推進を企業価値向上につなげるためにどのような具体的取組を行っているかについて、企業事例を調査した。
- 企業事例を整理する切り口として、「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン（平成30年改訂）」に記載のアクションを活用した。なお、現行のアクションに区分されないものについても適宜類型化し整理を行った。
- 企業事例収集・分析の結果、現行のダイバーシティ2.0行動ガイドラインに記載のない（或いは不十分と思われる）具体的な取組事例を調査のうえ、以下のとおり共通点をまとめた。なお、個社事例の特定を避ける観点から、具体的取組については非公開とする。

【アクション推進の基盤整備】

共通点

- 企業ごとに異なる事業環境や事業構造を踏まえた経営戦略と、それに紐付く多様性推進の必要性
- 経営戦略の実現に必要な人材の確保・定着・育成に向けた基盤的仕組みの整備
- 社員一人一人の行動のバックボーンとしてのパーパスの浸透
- 人権尊重の観点での対応（行動規範や倫理規範の策定等）

【ダイバーシティ経営の取組方針策定】

共通点

- グローバル統一的なポリシーのもと、各国・地域の事情に応じた多様性推進の活動推進
- 「Diversity」「Equity」「Inclusion」の捉え方の明確化

【推進体制の構築】

共通点

- トップダウン/ボトムアップ双方の意見を吸い上げる推進体制構築
- 社員による自発的なグループを組成し多様性推進が根付く企業文化の醸成を図る

【従業員の行動・意識改革】

共通点

- 従業員の多様性推進の取組への関与
- アンコンシャス・バイアスの排除

1-2. 関連調査等の実施 (2) 企業価値向上につながるダイバーシティ経営の測定指標

- 各社ごとに多様性推進の取組に関する開示項目の検討をする際に、活用可能な指標の例として参考にしてもらうことを目的に、先行研究、国内外の企業事例などを踏まえ、ダイバーシティに関連する各種指標として使われているものを、国内・グローバルの開示状況から整理した。
- ただし、これら指標を開示し、単純に自社の数値の推移をモニタリングしていけばよいということではなく、「そうした数値の結果をどのように自社の企業価値につなげていきたいか」といった価値創造ストーリー・メッセージを経営者自身が開示していくことが重要。いかに数値だけでなく「ナラティブに」開示できているかが、投資家にとって重要な投資判断材料となると考えられる。
- 本調査をもとに、研究会において、企業が、自社のダイバーシティ経営を企業価値向上につなげるにあたって、①どのような指標を選択し、②どのように自社の課題を分析し取組に反映させ（PDCA）、③どのように資本市場や労働市場との対話（情報開示・エンゲージメント等）につなげると有効か、という観点でご意見をいただいた。

代表的な指標の一例

●：情報開示が求められている指標

多様性進捗度合いを測る指標/多様性推進と連動する指標の分類	日本において開示項目について定めた法令 (※)		グローバルな開示フレームワーク等		
	女性活躍推進法、育児・介護休業法	企業内容等の開示に関する内閣府令	ISO30414	CSRD/ESRS	FTSE
ジェンダー（女性管理職比率等）	●（女性活躍推進法のみ）	●	●	●	●
採用・異動・離職（内部登用率等）			●	●	●
賃金（男女間賃金格差等）	●（女性活躍推進法のみ）	●		●	
組織風土（従業員エンゲージメント等）			●		
多様な働き方・福利厚生（育児休業取得率等）	●	●		●	

※任意選択の指標を含む。女性活躍推進法に基づく情報公表義務は従業員数101人以上の企業のみ。育児・介護休業法に基づく情報公表義務は従業員数1000人超（2025年4月以降300人超）の事業主のみ。企業内容等の開示に関する内閣府令に基づき、有価証券報告書における情報開示が求められるのは、女性活躍推進法や育児・介護休業法に基づく情報公表がなされている企業。

- 研究会では、以下のような意見があった。

企業が、自社のダイバーシティ経営を企業価値向上につなげるにあたって、①どのような指標を選択し、②どのように自社の課題を分析し取組に反映させ（PDCA）、③どのように資本市場や労働市場との対話（情報開示・エンゲージメント等）につなげると有効か

- ・ 指標の活用に関して、**多様性推進と企業価値向上との関係性を示すために**、例えば、ROEや売上の上昇率等の財務指標と、女性の取締役比率との関連性を見ることを最終到達点とすることが考えられる。一方で、**その関係性をいきなり示すのではなくステップを踏んで示すことが有用ではないか。**
- ・ 例えば、ダイバーシティの数値と利益率が直結しているのか、またはグローバル化の中で利益率が高くなっているのか等について、**指標を活用し分析を試みることに意味がある。**
- ・ **個々の企業がその指標を活用すれば絶対にいいというものはないと**考えている。指標と企業価値向上とのつながりに関する先行研究では「この指標と企業価値向上に相関がみられた」等の成果が報告されているが、個々の企業にあてはめると必ずしも同様の傾向が得られるとは限らない。一方、そういった指標についても**自社の中での従業員の多様性を見るインディケータとしての活用は有用と**考えている。
- ・ 現在社員の男女比率の開示が義務となっているが、新卒時点での男女比率や、離職者の男女比率など、自社の状況に応じたより詳細な**指標を提示することによって、最終的には財務指標とつながることが理想である。**最終的に財務指標とのつながりを考えられるための前段階として、企業が取り組みやすい指標は何かを検討する必要があるだろう。
- ・ 多くの企業では、役職が上がるにつれて、女性比率が減衰していく。**どこで比率が下がっているのか、粒度をあげて見ていくことが重要である。**本来、入社時の男女比率とその後の男女比率は変わらないはずであるが、変わっている場合は、減衰しているポイントはどこかに必ずあるため、**女性管理職比率と、ミッショングレード別や管理職になるプール層の比率などとの掛け合わせの中で見ていくと有効ではないか。**
- ・ **男女間賃金格差を階層別に算出することも、ダイバーシティ経営の効果を測定する指標として効果的であると考えている。**



- ・ 単に指標を開示し、自社の数値の推移をモニタリングすれば良いものではない。
- ・ 個々の指標が各企業の価値向上においてどのような意味を持つのか、組織内での共通認識を持つことが必要。

- 研究会では、以下のような意見があった。

「知と経験のD&I」の観点から有用と考えられる指標はあるか

- 実際にダイバーシティを誰が担当しており、その人が組織の中でどのような立場にあるのかが把握できる指標があれば、どれくらいダイバーシティが進んでいるのかを把握できると考えられる。
- 同質性の排除という点からは、外部組織からの人材を重要ポストに登用することが重要。性別や年代等の属性だけでなく、**社外経験がある人材や母国外の勤務経験がある人材等をどの程度経営層として迎え入れているかどうか**を開示することは有益ではないか。
- 部長・課長レベル（特に事業部門の部長や課長）でどの程度ダイバーシティの意識が浸透しているかを測る指標が重要。
- **単に多様性に関する数値を見るだけでなく、何をすればダイバーシティが企業価値につながるのかが見えてこなければならぬ**といけない。
- 数字だけを開示し横並びで比較をするのではなく、経営層が自社にとっての多様性推進の重要性を理解し、**どのように自分たちの企業価値につなげていきたいか**といったナラティブな内容を開示する必要がある。投資家も、そうしたストーリー性のある開示内容を重点的に見ている。



- 性別等の多様性に加え、特に管理職以上の知・経験の多様性を測ることが重要。
- 自社の価値創造ストーリーにおける多様性推進の意義を理解し、それを表す最適な指標を選択したうえで、モニタリング経過含めてナラティブな説明を行うことが重要。

- 経済産業省ではこれまで以下の施策を実施。これら施策を踏まえて、今後ターゲットにしていくべき層や、求められる施策について研究会においてご意見をいただいた。

ダイバーシティ経営推進全般

- **ダイバーシティ経営診断ツール**
 - 「経営者」、「制度」、「現場」別の取組状況を可視化することが可能な[経営診断シート](#)や[普及リーフレット](#)を作成・普及。
- **ダイバーシティ2.0行動ガイドライン**
 - 企業価値向上につながるダイバーシティ経営の実現に向け、各企業が取るべきアクションを整理。
- **ダイバーシティ・コンパス**
 - 自社が何のためにダイバーシティ経営を推進するのか、目指す姿や現在の取組の確認をできるツールを整理。

女性（男女）

女性リーダー育成研修

- 企業の役員候補の女性に対する研修を実施。各界の有識者等を招き、講義と意見交換を行う。
- グループ毎に政策提言を行うとともに、参加者同士のネットワーク構築の機会を提供。

なでしこ銘柄

- 女性活躍推進に優れた上場企業を「中長期の企業価値向上」を重視する魅力ある銘柄として選定。（東京証券取引所と共同で実施。）

フェムテックの促進

- フェムテック等を活用したサポートの浸透を通じて、ライフイベントに起因する離職率を低下させ、組織の人材多様性確保を図る。

障害者

- 障害者政策への理解や企業の取組を促す各種取組（業界団体との連携、研修会、講演など）
- 企業が「ニューロダイバーシティ」を取り入れる意義とその方法論及び先行企業の事例等をレポートとして公表。

外国人

- 外国人留学生の採用や入社後の活躍に向けたハンドブック
- 日本人社員と外国籍社員の職場における双方向の学びの動画教材や手引き
- 高度外国人材活躍推進プラットフォーム

- 研究会では、今後経済産業省として実施すべき施策の方向性について、以下のような意見があった。

今後のターゲット層について

- トップアップも行いつつ、取組余地がある大企業及びダイバーシティ経営に積極的な中堅・中小企業に焦点を当てるといった方向性に違和感はない。
- 中堅・中小企業への直接的なアプローチだけでなく、大企業に対して、自社の連結子会社も含めてダイバーシティ経営を進めるよう促すことは考えられる。
- 一方で、一概に企業規模でターゲット層を決めるのではなく、クリエイティビティやイノベーションが必要な企業であるかといった視点を持ちターゲットを決めるべき。また、グローバルのマーケットを持つ企業は自ずとターゲットになってくると考えている。
- ダイバーシティの価値について腹落ちできていない企業へのアプローチは難しいが、まずはダイバーシティ経営の意義を理解して、取り組もうとしたものの失敗した企業にフォーカスすることもよいのではないかと考えている。

経済産業省に求められる施策について

- 企業のインフラ・リソース等を踏まえると、組織の規模によって現状として対応可能なことが異なるため、企業の規模・業種などに応じたきめの細かいガイダンスを出していくと受け入れられやすいのではないかと考えている。
- マネジメント層の意識醸成が大きなポイントである。マネージャーの役割負担を軽減し、マネージャーが多様な人材を活かせるための土台構築を行うために求められる政策的な支援が有効ではないかと考える。
- 人材への投資にはまだ取組を行う余地があると考えている。具体的には、中小企業が多様な人材を採用した際、そういった人材のスキルアップのための研修を実施する等の投資をしたらよいのではないかと考える。
- 施策の選択と集中が必要ではないか。比較的取組が進んでいる企業の変化を見せて、変化の要因や、どのようにダイバーシティ経営を実施していけばよいかといったストーリーを示せるとよい。
- 多様な人材の活躍においては働き方改革の観点も引き続き重要であり、残業時間・土日の出張・早朝や夜遅くの会議など、仕事の運営の仕方自体が、多様な人材の活躍の阻害要因であるため、従来の労働慣行に踏み込んで施策を検討するのも一案であると考えている。
- 大企業については連結子会社も評価対象とし、ダイバーシティ経営に関する取組を表彰する制度を設けるなどの施策が考えられる。

- 1及び2を踏まえ、研究会の検討結果として、レポート（経済産業省が別途公表予定）をとりまとめた。

【タイトル】

「企業の競争力強化のためのダイバーシティ経営（ダイバーシティ・レポート）」

【作成主体】

2025年3月 多様性を競争力につなげるための企業経営研究会（事務局：経済産業省経済社会政策室）

【公表時期（予定）】

2025年4月

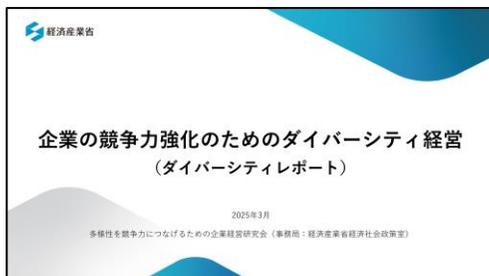
【想定読者】

主にイノベーション創出を目指す企業や国際競争力を高めていきたい企業の取締役会、社長・CEOら経営陣及びダイバーシティ経営の担当者

【読み方】

「企業の競争力強化のための手段としての多様性」という観点で、企業がダイバーシティ経営に取り組む際に直面する課題と、その解決につながるアクションを提示。

■ レポートの目次構成



00. 本レポートの想定読者と読み方
 01. 経営陣へのメッセージ
 02. 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて
 03. 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは
(参考) アクションに関連する企業の取組事例、コラム
- 参考資料

■ レポートの主要メッセージ (経営陣へのメッセージより一部抜粋)

- グローバルな経営環境や労働市場の供給構造が大きく変化する中で、同調圧力の強い組織は、変化に対する柔軟な対応力に乏しく、中長期的な競争環境下を勝ち抜くにはリスクが大きいことに加え、チャンスを狭める可能性もある。
- 社会的要請が多様性推進のきっかけとなった企業も多いかもしれないが、多様性推進は、それ自体が目的なのではなく、経営戦略の実現のために必要な手段の一つである。企業である以上、基本的な人権観点等最低限取り組むべき項目は存在する。その上で、競争力強化の観点からの行動が有効であり、その際には、企業が置かれた環境や事業戦略によって「Diversity」「Equity」「Inclusion」それぞれの必要性、考え方と対応は異なることに留意が必要である。
- ダイバーシティ経営を進める上で特に鍵となるのは、多様性をいかすマネジメントが取締役会と社長・CEOら経営陣双方の取り組むべきテーマであるという理解と、実際の行動である。そのためには、取締役会自体に、社内の論理に縛られない知・経験のダイバーシティがあり、多様性をいかすマインドセットがあることが必要。そのうえで、言葉のみならず実際に行動で示す執行側の社長・CEOら経営陣を取締役会等が選定し、経営会議でも多様性推進が議論されることが重要。

- レポートの内容 (概要) は、以下のとおり。

■ 多様性推進に関する経営陣の課題感の解消に向けて

POINT 経営観点から見た多様性の必要性に関する課題感に答えるかたちで、競争力につながるダイバーシティ経営の考え方を掲載。

- 多様性推進は、企業の競争力の維持・強化を目的とした経営戦略実現のために、様々な手段のうちの1つである。
- 経営戦略実現のために必要な人材像と、その人材が価値を創出するメカニズムにおけるDiversity、Equity、Inclusionそれぞれの取組を仮説として設計し、変化する環境に応じて不断の見直しが求められる。

■ 実際にダイバーシティ経営に取り組む際の課題感と競争力強化につなげるための対応とは

POINT 担当役員や担当者が具体的取組を進める際に抱えている課題感に答えるかたちで、企業に求められる具体的なアクションを掲載。※アクションは、「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン」(平成29年3月公表)において、企業がダイバーシティ経営を実践する上で必要なアクションとして示した内容を、本研究会での議論内容を踏まえて改訂し、概要を示すもの。

- アクション0：アクション推進の基盤整備
- アクション1：ダイバーシティ経営の取組方針策定
- アクション2：推進体制の構築
- アクション3：事業・地域特性等を加味した環境・ルールの整備
- アクション4：管理職の行動・意識改革
- アクション5：従業員の行動・意識改革
- アクション6：労働市場・資本市場への情報開示と対話

2. 企業でのニューロダイバーシティ・合理的配慮の取組事例調査

- ニューロダイバーシティ (Neurodiversity、神経多様性) とは、Neuro (脳・神経) とDiversity (多様性) という2つの言葉が組み合わさって生まれた言葉であり、「脳や神経、それに由来する個人レベルでの様々な特性の違いを多様性と捉えて相互に尊重し、それらの違いを社会の中でいかしていこう」という考え方であり、特に、自閉スペクトラム症、注意欠如・多動症、学習障害といった発達障害 (参考：発達障害の主な種類と特徴) において生じる現象を、能力の欠如や優劣ではなく、『人間のゲノムの自然で正常な変異』として捉える概念でもある。ニューロダイバーシティの考え方は、自社で活躍し得る人材の幅を広げ、人材活用を優位に展開することが可能となるほか、さらに、多様な特性を受け入れることで相互理解と相互尊重の文化が醸成され、従業員全体のエンゲージメントや生産性が向上し、イノベーションが生まれやすい環境の創出にもつながる。
- 経済産業省では、令和4年3月に公表された「イノベーション創出加速のためのデジタル分野における「ニューロダイバーシティ」の取組可能性に関する調査 調査結果レポート (令和5年3月改訂)」 (以下、調査結果レポートという。) において、ニューロダイバーシティを導入するための企業における雇用形態や取組みのステップに関する方法論をまとめ、実際にこの方法論を各企業が導入・促進した場合に、生産性向上・イノベーション等につながる効果が得られるかという観点から、方法論の有効性を検証した。

図3-3：ニューロダイバーシティに取り組むための5ステップ

Step	概要	このステップで達成すべき目標
1 取組開始の社内合意	・発達障害のある方を一般業務で雇用する必要性や目的、見込まれる効果を整理し、社内で合意を取る	・担当部署を明確にする ・取組みの目的を、企業の事業や機能を強化する成長戦略の一部に位置づける ・社内の役職者と合意を取り付ける
2 体制・計画づくり	・協力部署、支援機関等の外部機関を決定し、連携体制を構築する ・採用目標、職域、待遇を設定する	・役職者や協力部署との継続的な連携体制を構築する ・採用目標と職務内容を明確にする ・可能な限り一般雇用と同等の待遇とする
3 採用	・発達障害のある方に対し募集をかけ、選考において評価し、採用を決定する	・発達障害の特性を理解し踏まえた上で、採りたい人材要件を明確にする ・発達障害の特性を理解し踏まえた上で、能力を正しく評価する視点や基準を定める
4 受入れ	・採用した人材に支援や訓練を提供する ・受入れ部署側の教育や啓発を行う	・安定して活躍できる状態を維持する ・継続的に育成する方法を定める ・マネジメント層、同僚等に発達障害のある方と働く意義・必要性について納得を得て、受け入れてもらう
5 定着・キャリア開発	・採用した人材を継続的にモニタリングし、中長期的キャリアを描き、導く	・目標とするキャリアパスを定める ・キャリアパスの検討方法を決定する

★なお、こうした取り組みを労働市場、資本市場にも発信していくことが望ましい

19

出所：「令和3年度産業経済研究委託費イノベーション創出加速のためのデジタル分野における「ニューロダイバーシティ」の取組可能性に関する調査調査結果 レポート」(2022年3月)

- 本事業では、企業におけるニューロダイバーシティの推進状況について把握することを目的として、ニューロダイバーシティの考え方や方法論を実践する国内企業の好事例をヒアリング調査を通じて収集し、整理した。整理の際には、調査結果レポートにおいて整理した5つのステップ (①ニューロダイバーシティ推進の背景※1/取組開始の社内合意、②体制・計画づくり、③採用、④受入れ、⑤定着・キャリア開発) に沿って、企業におけるステップごとの取組、工夫点、懸念点とその改善策等についてまとめた。

※1 調査結果レポートでは「ニューロダイバーシティ推進の背景」はステップに含まれていないが、自社におけるニューロダイバーシティ推進の必要性や意義を整理し、取組開始の社内合意へつながっていくことから、本調査事業では当該ステップに含めて整理している

- ニューロダイバーシティの考え方や方法論を実践する国内企業の中から、業種や地域性、一般企業や特例子会社といった企業形態、雇用形態等のバランスを鑑み、以下の企業へのヒアリング調査を通じて収集した。

図表 ヒアリング企業一覧 (ニューロダイバーシティ)

No.	企業名	業種	従業員数	雇用状況 (※1)	雇用形態 (※2)	調査時期
1	オムロン株式会社	製造業	単体4,538人 連結28,450人 (2024年3月末時点)	分散型	正社員	2024年11月
2	ソフトバンク株式会社	情報通信業	単体18,889人 連結55,400人 (2024年3月31日現在)	分散型	パート社員 ※ショートタイムワーク における雇用形態を指す	2024年10月
3	アクセントア株式会社	学術研究、専門・ 技術サービス業	約25,000人 (2024年12月時点)	集合型	正社員／契約社員	2024年11月
4	株式会社Kaizen	職業紹介業	362人常勤182人 (2023年10月時点)			2024年11月
5	株式会社 リクルートオフィスサポート	サービス業	602名 (2024年6月1日現在)	分散型	契約社員	2024年12月
6	まいばすけっと株式会社	卸売業・小売業	31,782名 (2025年2月末現在)	分散型	時間給社員	2024年12月
7	楽天ソシオビジネス株式会社	情報通信業	404人 (2024年6月1日現在)	集合型	正社員／契約社員 ／アルバイト	2025年1月
8	株式会社堀場製作所	製造業	8,955名 (グループ) (2024年12月31日時点)	分散型	正社員／契約社員 ／パートタイマー ／定年延長社員／ 嘱託再雇用社員	2025年2月

※1 「集合型」は障害のある社員を特定の組織や部門に集約して雇用する方法を指し、「分散型」は障害のある社員も一般採用の社員と同様に様々な部門に配属して雇用する方法を指す。(参考) 経済産業省「令和3年度イノベーション創出加速のためのデジタル分野における「ニューロダイバーシティ」の取組可能性に関する調査」

※2 ヒアリング調査の中で収集した事例における雇用形態を指す。

2-a-1. ニューロダイバーシティ (2) 事例の収集・整理

- 収集した事例を通じて把握できたことは、以下のとおり。
- **1.ニューロダイバーシティ推進の背景/取組開始の社内合意**
 - 自社におけるニューロダイバーシティ推進の必要性や意義を整理し、取組開始の社内合意形成においては、発達障害のある方を一般業務で雇用する必要性や目的、見込まれる効果を整理することが重要。
- 当該ステップで達成すべき目標
 - ① 担当部署の明確化：ニューロダイバーシティの取組を進める担当部署を明確化する
 - ② 成長戦略への位置付け：ニューロダイバーシティの取組の目的を企業の事業者機能を強化する成長戦略の一部に位置付ける
 - ③ 役職者との合意形成：ニューロダイバーシティの取組を進めるにあたり、社内の役職者との合意を取り付ける
 - 専門家による協力
 - 知見のある大学教授とともに施策を作り上げ、問題が生じた際のサポートを依頼することで人事部門の役職者との合意を取りつける（ソフトバンク株式会社）
 - 既存プロジェクトからの移行
 - 従来より実施していた社内プロジェクト（ステンドグラスプロジェクト：従業員一人ひとりを、色も形も大きさも違うステンドグラスの1つひとつのピース、また会社全体をステンドグラス全体の美しい絵に例えた、堀場製作所におけるダイバーシティ推進プロジェクトのこと。）をもとにしてニューロダイバーシティの取組につなげ、経営層ともスムーズな合意形成を図る（株式会社堀場製作所）

図表 「担当部署の明確化」の参考事例

グローバル統一的なリーダーシップのもとでニューロダイバーシティを推進

- ニューロダイバーシティはグローバル人材総務本部D&I推進課で担当（グループ全体のD&Iを推進している）（オムロン株式会社）

実際の運用においてはCSR/人事等が旗振りを担う

- ショートタイムワークはCSR本部が担当しており、社会的課題の解決や多様な社会の実現を目指した取組の一環として実施されている（ソフトバンク株式会社）

図表 「成長戦略への位置付け」の参考事例

人材戦略の最重要テーマに位置付ける

- 人材戦略の最重要テーマとして「D&Iの推進」を掲げている（オムロン株式会社）

トップがニューロダイバーシティの重要性について言及

- CEOが「D&Iが企業成長の原動力である」旨の発信をしている（オムロン株式会社）
- ニューロダイバーシティがもたらす価値について社会課題の解決だけではなく、事業価値の創造や事業への貢献につなげることを、経営トップから現場の担当者までがコミットしていた（アクセンチュア株式会社）

ニューロダイバーシティの取組を自社のビジネスモデルに組み込む

- サテライト（オフィス）では障害者雇用の就労環境の整備を一過性のものでなく、持続的にアクセンチュアのビジネスの中に組み込むとともに、実践で得た知見・ノウハウを蓄積しながら職場づくりに取り組んでいる（アクセンチュア株式会社）

2-a-1. ニューロダイバーシティ (2) 事例の収集・整理

- 収集した事例を通じて把握できたことは以下のとおり。
- **2.体制・計画づくり**
 - 体制・計画づくりにおいては、協力部署、支援機関等の外部機関を決定し、連携体制を構築することや、採用目標、職域、待遇を設定することが重要。
- 当該ステップで達成すべき目標
 - ① 役職者、協力部署との連携体制構築：役職者や協力部署との継続的な連携体制を構築する
 - **雇用・定着に係る所管部署と、受入れ部署との密な連携体制の構築**
 - 各事業所に「障害者職業生活相談員」を配置し、本人（当事者）の上司とも連携しながら支援を行う（オムロン株式会社）
 - 困りごとがある際はこまめに人事部に相談するように声掛けをしている（株式会社堀場製作所）
 - **社内外専門家との密な連携**
 - サテライトオフィス（当事者社員の就労するオフィス）の運営について、立ち上げ当初より就労支援機関と提携（アクセントチュア株式会社）
 - グループ内の他特例子会社との定期的な相談や情報交換を実施（株式会社リクルートオフィスサポート）
 - ② 採用目標、職務内容の明確化：採るべき人材の目標人数、職務内容を明確化する。
 - **法定雇用率をターゲットにする**
 - 法定雇用率達成に向け、地方在住の障害者雇用に取り組む（株式会社リクルートオフィスサポート）
 - **業務範囲や内容を事前に明確にし、判断が必要な場面を極力減らす**
 - 自社が運営するサイトの掲載情報の審査を担当し、AIが判断できない日本語の微妙なニュアンスや個人情報の書き込みがないかの一次審査を行う（株式会社リクルートオフィスサポート）
 - ③ 待遇：一般雇用と可能な限り同等待遇とする。

図表 「待遇」の参考事例

勤務時間

- 週20時間未満/時給：最低賃金以上（1,200～1,400円程度）（ソフトバンク株式会社）
- 賃金は東京都の最低賃金額とした。（株式会社リクルートオフィスサポート）

雇用形態

- 契約社員で、勤務時間は9時半～16時半（昼休憩1時間）の6時間勤務。有給休暇制度があり、採用時に10日付与される。（株式会社リクルートオフィスサポート）

- 収集した事例を通じて把握できたことは、以下のとおり。

- **3.採用**

- 当該ステップでは、発達障害のある方に対し、発達障害の特性を理解し、踏まえた上で募集をかけ、選考において評価し、採用を決定することが重要。

- 当該ステップで達成すべき目標

- ① 人材要件の明確化：発達障害の特性を理解し、踏まえた上で、採りたい人材要件を明確にする。

- ▶ **期待するスキル、パフォーマンスをより重視して採用**

- ・ 「派遣社員が行っている業務を代替できる」「バナーが作成できる」といった、問題なく業務を遂行できる能力や姿勢があるかどうかで採用を判断（楽天ソシオビジネス株式会社）

- ▶ **障がい者採用のために仕事を作るのではなく、その部署で不足しているジョブを定義**

- ・ 障害者雇用のために仕事を作るのではなく、部署ごとに不足しているジョブ（画像解析・AI分析等）とスキルを洗い出し、その要件に合致する人材を募集（オムロン株式会社）

- ・ 部署ごとに業務仕分けを行い、その中から依頼する業務を切り出して求人にかける（ソフトバンク株式会社）

- ② 採用時の評価視点や基準：発達障害の特性を理解し、踏まえた上で、能力を正しく評価する視点や基準を定める。

- ▶ **採用前に一定期間のインターンシップ期間を設け、適性を見極めた上で採用可否を判断**

- ・ 5日間の体験実習を含めた計3週間ほどのインターンシップ期間を設け、適性を見極めた上で採用可否を判断（まいばすけっと株式会社）

- ・ 約1か月間半のインターンシップを通じ、社是に基づいた活動ができるかどうかを確認する期間を設ける（株式会社堀場製作所）

- ▶ **業務継続に不可欠な対応能力等を評価基準とし、事前に確認**

- ・ 業務で必須となるスキル（商品の見分け方、賞味期限の理解、体力面等）を実習時に確認（まいばすけっと株式会社）

- ▶ **母集団形成から採用プロセスまで専門家や就労支援機関と密に連携し、採用可否を判断**

- ・ 評価視点や基準策定の段階で、社内専門家や就労支援機関の意見を取り入れた独自の視点、基準を定める（アクセンチュア株式会社）

- 収集した事例を通じて把握できたことは、以下のとおり。

■ 4.受入れ

— 当該ステップでは、採用した人材に支援や訓練を提供するほか、受入れ部署側の教育や啓発を行うことが重要。

- 当該ステップで達成すべき目標

① 安定して活躍できる環境の維持：採用した人材が安定して活躍できる状態を維持する。

➤ 発達障害のある社員が相談しやすい体制を構築

- D&I推進課が受入れ部署をサポートするほか、受入れマネージャー、D&Iメンバー、事業所の医療職、就労支援機関、本社の専門家等による当事者社員への支援を行う（オムロン株式会社）

➤ フレックスタイム、テレワーク、時短勤務等、柔軟な働き方を提供

- 在宅勤務制度を整備し、在宅勤務社員専用のポータルサイトを活用して、体調報告や業務終了時の振り返り報告により円滑な業務につなげる（株式会社リクルートオフィスサポート）

➤ 業務状況および適性の細やかな把握

- 入社後1か月間で色々な業務を経験してもらい、本人の特性や適性を判断した上で、配属するチームを決定（アクセンチュア株式会社）

➤ 発達障害のある社員を含めたチーム作り

- 5～10名のチームを組み、担当者の欠席に備えたバックアップ体制を作ることで、精神的な余裕や安心感を持った状態作りを図る（楽天ソシオビジネス株式会社）

② 継続的な育成方法：採用した人材を継続的に育成する方法を定める

③ マネジメント層、同僚等に受け入れてもらうためのアプローチ：マネジメント層、同僚等に採用した人材とともに働く意義、必要性について納得を得て、受け入れてもらう。

➤ 受入れ先部署社員への研修を通じたニューロダイバーシティ人材の理解醸成

- 受入れ先に向けた支援として、定期的に情報共有会を開催（ソフトバンク株式会社）
- 発達障害者や知的障害者に関する資料を作成し、受け入れる際のポイントや配慮についての勉強会を開催（株式会社堀場製作所）

➤ 受入れ担当者が相談しやすいサポート体制の構築

➤ 問題が生じた際に所管部署に相談できる体制を整える（ソフトバンク株式会社）

➤ 障害のある社員の上司と就労支援機関の支援員を同じ職場に配置することで互いに相談しやすい環境を整備（アクセンチュア株式会社）

図表 「継続的な育成方法」の参考事例

在宅勤務社員への研修

- 在宅勤務社員は3か月ほどのオンライン研修を受講する。研修は難易度別に3段階のステップで進めている（株式会社リクルートオフィスサポート）

- 収集した事例を通じて把握できたことは、以下のとおり。
- **5.定着・キャリア開発**
 - 当該ステップでは、採用した人材を継続的にモニタリングし、中長期的なキャリアを描き、導くことが重要。
- 当該ステップで達成すべき目標
 - ① キャリアパスの検討：どのようなキャリアパスを描くかを検討する
 - **面談でのコミュニケーションを通じて企業と本人との間でキャリア意向を擦り合わせ**
 - ・ 毎月面談を行い、キャリアに関する意向を確認（まいばすけっと株式会社）
 - ・ キャリアや本人のできることや苦手なこと、伸ばしたいこと等、将来のキャリア展望を聴き取り、可能な範囲で支援（オムロン株式会社）
 - **キャリアパスをあらかじめ提示**
 - ・ プロフェッショナルを目指すコースとマネジメントを目指すコースの2種類のキャリアパスを用意（楽天ソシオビジネス株式会社）
 - ② キャリアパスの決定：目標とするキャリアパスを定める
 - **昇格や社内公募により長期的なキャリア形成を実現**
 - ・ チームリーダーへ昇格したケースや社内公募により、集合型雇用から分散型雇用へ異動するケース等、長期的なキャリア形成を実現（アクセンチュア株式会社）

2-a-1. ニューロダイバーシティ (2) 事例の収集・整理

- 収集した事例を通じて把握できた取組の成果は、以下のとおり。
 - 未開拓人材の開拓
 - 労働供給が減少している中、企業の求めるスキル水準に合致するニューロダイバーシティ人材を確保できた
 - 生産性の向上
 - 適切な雇用環境整備と職務の提供、教育により、生産性高く期待役割を果たすことができた
 - 心理的安全性の向上
 - ニューロダイバーシティ人材に関する業務の得手不得手を明らかにする過程で、他のメンバーも自身の不得手について、発言しやすい雰囲気が醸成された等、ニューロダイバーシティ人材の雇用・定着環境整備が職場全体の心理的安全性にも寄与した
 - 互いを認め合い、高め合う職場風土の醸成
 - 様々な事情を抱える/働き方を希望する方と一緒に働く経験を経て、自らのアンコンシャスバイアスに気づく契機やインクルーシブの理解醸成につながった
- 一方で、取組の課題として把握したことは、以下。
 - ニューロダイバーシティ推進に係る効果の定量把握
 - 企業ではコストメリットが重要視されており、採用したパフォーマンスを発揮していることを示す具体的な数字を示すことが課題
 - 受入部門・職種の拡大
 - 専門性が高く、ニューロダイバーシティ人材を受け入れた部門が廃止となった場合に異動が難しい
 - 一人一人のキャリアパスに応じた支援体制の構築
 - 当事者社員からの多様なキャリアへの要望や他業務への挑戦の意向といった声への対応として、合理的な配慮体制をどこまで整備するのか、リーダーや上位職といった昇格を目指す社員への支援を強化する一方、現状維持を望む社員、ワークライフバランスを重視する従業員も尊重する必要がある、両者のバランスを取った職場環境を整えることが課題

- 収集した事例をとりまとめ、事例集として編集した。事例集の構成は以下のとおり。内容の詳細は本報告書末尾を参照。
 - 第1章 はじめに
 - ニューロダイバーシティの基本的な考え方
 - ニューロダイバーシティとは
 - 【参考】発達障害の主な種類と特性
 - 第2章 企業事例から見えるポイント
 - 調査方法と掲載事例の概要
 - ニューロダイバーシティ推進による成果
 - ニューロダイバーシティ推進に取り組む5つのステップ
 - ①ニューロダイバーシティ推進の背景/取組開始の社内合意②体制・計画づくり③採用④受入れ⑤定着・キリア開発（概要/当該ステップで達成すべき目標/目標達成にむけた参考事例）
 - ニューロダイバーシティ推進に向けた課題
 - 第3章 企業事例
 - オムロン株式会社
 - ソフトバンク株式会社
 - アクセンチュア株式会社
 - 株式会社リクルートオフィスサポート
 - まいばすけっと株式会社
 - 楽天ソシオビジネス株式会社
 - 株式会社堀場製作所

- 「合理的配慮」とは、障害のある人にとっては利用が難しく、結果としてその活動が制限されてしまう設備やサービス等における社会的なバリアについて、障害のある人から「取り除いてほしい」という意思が示された場合には、実施に伴う負担が重すぎない範囲で、バリアを取り除くために必要かつ合理的な対応を行うことである。
- 事業者による「合理的配慮の提供」は、令和6年4月1日に施行された障害者差別解消法の改正法により、努力義務から法的義務へと改められた。
- 改正障害者差別解消法は、行政機関相互間の連携の強化を図るほか、障害を理由とする差別を解消するための支援措置を強化することも内容としている。行政機関等においては、所管事業分野における事業者が、不当な差別的取扱いの禁止及び合理的配慮の提供に関し、適切に対応するために必要な「対応指針」を定めており、経済産業省においても「経済産業省所管事業分野における対応指針」を発出している。
- 本事業では、障害のある人をインクルージョンする更なる企業の取組推進につなげることを目的として、合理的配慮の提供に係る企業の好事例を整理した。整理の際には、①合理的配慮に向けた環境整備②社内体制の整備方針③社内体制の整備方法④合理的配慮の提供に関する成果と課題の4つの項目に沿って、企業におけるそれぞれの項目ごとの取組、工夫点、懸念点とその改善策等についてまとめた。

- 合理的配慮の提供に関する国内企業の事例（以下参照）を、ヒアリング調査を通じて収集した。ヒアリング結果から見えてきた①「合理的配慮に向けた環境整備」、②「社内体制の整備方針」、③「社内体制の整備方法」④合理的配慮の提供に関する成果と課題についてそれぞれ整理する。

図表 ヒアリング企業一覧（合理的配慮）

企業名	ヒアリング実施日 (ヒアリング方法)	業種	規模	地域	企業概要
東京ガス株式会社	2024年11月27日 (オンライン)	電気・ガス・ 熱供給・ 水道業	大企業	東京都	総合エネルギー大手。都市ガスの製造、供給、電力供給やエンジニアリングソリューション、ガス器具の販売等の事業を展開するほか、ガス導管、不動産開発等の都市ビジネスも手掛ける。海外ではLNG調達、輸送や新市場開拓に加え、研究開発にも力を入れており、カーボンニュートラル社会の実現に向けた技術や次世代エネルギーの開発を推進。
株式会社LITALICO	2024年11月21日 (オンライン)	教育・ 学習支援業	大企業	東京都	就労支援や教育サービスを提供する企業。障害者の就労支援を行う「LITALICOワークス」、発達障害の子ども向けの教育サービス「LITALICOジュニア」、ITとものづくりを学べる「LITALICOワンダー」（全国23拠点：2025年1月末時点）などを展開。
櫻スタートラベル 合同会社	2024年11月27日 (オンライン)	生活関連サー ビス業、 娯楽業	中小 企業	大阪府	大阪市浪速区桜川に本社を置く旅行会社で、特に障害者や難病患者の旅行支援に力を入れている。誰もが安心して旅行を楽しめるよう、バリアフリーの旅行プラン「ユニバーサルツーリズム」を提供。
株式会社 ファミリーマート	2024年12月10日 (オンライン)	卸売業・ 小売業	大企業	東京都	コンビニエンスストア大手。1981年に設立された大手コンビニエンスストアチェーン。本社は東京都港区芝浦。フランチャイズシステムによるコンビニエンスストア事業を中心に、その他デジタルサービス、金融サービス等の事業を展開。2024年2月末時点で、国内外に24,078店(国内外エリアフランチャイズ含む)。
アニヴェルセル 株式会社	2024年12月2日 (オンライン)	生活関連サー ビス業、 娯楽業	大企業	神奈川 県	ブライダル事業大手。「記念日」を軸として、「ウェディング事業」「カフェ・レストラン事業」等のサービスを手掛けている。特に結婚式場の運営に注力をしており、全国に10店舗の結婚式場を展開し、サービスを提供。

■ 環境整備

- ハード面におけるバリアフリー対応は、予算やタイミングの関係もあり、即座の対応が難しい場合があるが、まずはできる範囲で対応を行うことが重要。また、当事者の声を拾う仕組み作りは、当事者や当事者団体の意見を取り入れることで、全ての方が使いやすい仕組みへとブラッシュアップを図っている事例もみられた。

ハード面の整備

【バリアフリー対応】

- ✓ 車いすスペースの確保や、最寄り駅から会場までの順路を動画で案内する仕組みを整備する（電気・ガス・熱供給・水道業）
- ✓ 株主総会当日の映像への字幕付与、受付に筆談ボードを設置する（電気・ガス・熱供給・水道業）
- ✓ 車椅子の方でも利用しやすい高さや大きさに変更したATMの導入を進める（卸売業・小売業）

【ユニバーサルデザイン】

- ✓ HPにおいて、色弱の方でも見やすいようなカラーユニバーサル対応や、図に対する音声読み上げ機能の搭載を進める（卸売業・小売業）
- ✓ 脱ぎ着しやすい（結婚式用）衣装の提供をパートナー企業にて実施する（生活関連サービス業、娯楽業）

【障害に応じた設備の貸し出し】

- ✓ こどもがそれぞれ好む場所で活動できるようにする。また、イヤーマフを自由に使えるよう各教室に準備する（教育・学習支援業）

ソフト面の整備

【当事者の声を拾う仕組み作り】

- ✓ ヒアリングシートを活用して当事者からの申出の声を拾う。障害のある方が、ご自身の特性を正確に伝えることが難しい場合も、ヒアリングシートを用いた詳細なヒアリングの上、調整する（生活関連サービス業、娯楽業）
- ✓ 聴覚や言語障害のあるお客様の買い物をサポートするコミュニケーション支援ツールとして、カウンター天板に貼るシートとボードを用意する（卸売業・小売業）
- ✓ こどもの声を拾うことを最も大事にしており、こどもが何をしたいか、どのような環境にしたいかを重視。例えば「言葉が出にくい」こどもに対しては、iPad等を活用し、自己表現できるようにしている（教育・学習支援業）

【人的サポート】

- ✓ （株主総会や社内イベント等で）会場までの付き添いや座席案内を実施する（電気・ガス・熱供給・水道業）

■ 社内体制の整備方針

- 合理的配慮の提供にあたっては、顧客が求めている要望に対し、どのような対応が可能なのか、双方による建設的対話によって解決策を検討することが非常に大切である。まずは顧客からの申出をどのようにして把握するのか、企業規模や業態によって把握方法を検討するほか、顧客からの要望を受けた際、その要望をどのように社内に対応するのか、普段からの責任者会議等での共有を行い、社内におけるノウハウを蓄積することも重要だと考えられる。

※社内体制の整備方針に係る取組も環境の整備に含まれるが、本報告書では分けて記載する。

顧客からの申出の把握

【顧客対応マニュアルの整備】

- ✓ 「全社員への周知・理解促進」と「お客さま接点に関する対応強化」に向けた基盤整備として、障害者基礎対応マニュアル「ユニバーサルマナーBOOK」を整備（電気・ガス・熱供給・水道業）

【マニュアルは整備しないが、対話により顧客の要望を把握】

- ✓ 言語障害と麻痺がある顧客から、「宿泊施設で一人で入浴したい」という要望があった場合、単に入浴補助具を用意するというだけでなく、入浴の補助具の高さを当人に合わせて調整する必要がある。顧客一人ひとりと人間関係を作り、丁寧に課題を聞き取ることを意識している（生活関連サービス業、娯楽業）

申出把握後の対応方針

【責任者会議での共有】

- ✓ 定期的にお客様から寄せられた事例を取りまとめ、責任者会議で対応方法を確認する（卸売業・小売業）
- ✓ 毎週全店が参加する会議で、顧客ごとの対応に関する情報共有を実施し、社内体制も含めて方針や改善策の検討等を実施する（生活関連サービス業、娯楽業）

■ 社内体制の整備方法

- 基礎マニュアルや動画コンテンツを全社的に配信し、企業として遵守したい合理的配慮の水準を担保する事例が見られた。その際、コンテンツを基礎編・実践編など受講用途に合わせて準備することで、短時間でも基礎レベルの合理的配慮の知識を得られるよう工夫を行っている。また、当事者研修を通じ次回以降の顧客対応にいかす事例、自社での体制を整えることが困難なため、同業種の他企業への相談や専門家への相談により社内体制を整備している事例が見られる等、外部の有識者と相談のできる体制を築くことも重要だと考えられる。

※社内体制の整備方法に係る取組も環境の整備に含まれるが、本報告書では分けて記載する。

基礎マニュアル、動画コンテンツやサポートツールを提供

- ✓ 全グループ社員を対象に、障害者差別解消法における合理的な配慮を理解することを目的とし、障害者差別解消法理解のための「解説動画」・障害者基礎対応マニュアル「ユニバーサルマナーBOOK」を作成。「解説動画」は、基礎編・実践編・管理者編の3部構成とし、チャプタごとに分け、職階に応じて視聴できるようにしたほか、「マナーBOOK」はグループオリジナルページを挿入しており、グループの業務に則した事例を掲載しているほか、当社グループ作業員のイラストを描き起こし親近感をもたせる工夫を行っている（電気・ガス・熱供給・水道業）
- ✓ 研修ツールを店舗に配信し、スタッフや責任者も見ることができる仕組みを作っている（卸売業・小売業）

当事者研修の実施

- ✓ 社員に対して、障害のあるお客様の目線に立ち、店舗でどのような障害が生じているかを社員やスタッフに体験してもらう取組を各地で進めている（卸売業・小売業）
- ✓ おもてなし力や提案力向上のための研修として、コンシェルジュ・サービススタッフを対象とし、ロールプレイングの大会を実施した。障害のある方も含めて様々な顧客を想定した対応ができているか確認する機会を設けている（生活関連サービス業、娯楽業）

外部団体や有識者との連携

- ✓ 近隣のブライダル企業や、弁護士等の有識者との連携にも力を入れている。顧客への対応で検討すべき事項があるときには、自社だけで考えすぎず、外部の意見も取り入れることで、顧客に合わせた配慮を提供できるようにしている（生活関連サービス業、娯楽業）

■ 合理的配慮の提供に関する成果・課題

【成果】

障害に対する意識の醸成

- ✓ 障害のある方に関するベースとなる知識を得ることができた（電気・ガス・熱供給・水道業）
- ✓ 「こういうことをすると買い物がしづらくなる」ということに気付くようになった。例えば、車椅子の方にとって、商品を陳列するために設置した机によって、設置の仕方によっては通路が通りにくくなることや、買い物かごを積み上げすぎると取りづらくなること等（卸売業・小売業）

当事者以外にとっても利用しやすい環境の実現

- ✓ （障害者基礎対応マニュアル「ユニバーサルマナーBOOK」について）認知症の方、妊婦の方への対応例も記載があり、実際の業務に役立てているほか、お客さま宅訪問時は、高齢者と接する頻度の方が高く、このマナーBOOKは高齢者対応にも通じるものがあり、そうした方への対応の向上に繋げることができる（電気・ガス・熱供給・水道業）
- ✓ 障害のある子どもは、障害により買い物をする場所が制限されるが、当社の店舗では値札表示の横に商品画像があるため買い物がしやすいという意見を、障害者学校の先生からいただいた（卸売業・小売業）

【課題】

対応の属人化

- ✓ 対応に関するマニュアル化ができておらず、ノウハウが属人化してしまっていることが課題であると認識している（生活関連サービス業、娯楽業）
- ✓ 全スタッフに対しての情報共有や研修を今後も増やしていく必要があると考えている（卸売業・小売業）

当事者に対する理解不足

- ✓ 配慮が必要な当事者との接点がない場合、学びが生かされる機会が少ないように感じる。難病や言語障害、一日の中で体調の変化が激しい方等、見た目では障害がわからない方とのかかわりは依然として少なく、理解が進むためには課題がある（生活関連サービス業、娯楽業）

障害の種類は多様で程度も様々であり、また、事業者の状況も様々であることから、掲載されている事例に類似した出来事であっても、そこで適切となる合理的配慮の提供等は掲載されているものと異なることがある。掲載事例を参考としつつも、実際の事案においては柔軟な対応が求められるため、個別の事案ごとに、具体的場面や状況に応じて総合的・客観的に判断が必要。

（出所）内閣府 事例集 (https://www8.cao.go.jp/shougai/suishin/jirei/pdf/gouriteki_jirei.pdf)

- 収集した事例をとりまとめ、事例集として編集した。事例集の構成は以下のとおり。内容の詳細は本報告書末尾を参照。
 - 第1章 はじめに
 - 障害者差別解消法とは
 - 合理的配慮とは
 - 環境の整備とは
 - (参考) 不当な差別的取扱いの禁止
 - 第2章 事例から見えるポイント
 - 調査方法と掲載事例の概要
 - 事例から見えるポイント-合理的配慮に向けた環境整備
 - 事例から見えるポイント-社内体制の整備方針-
 - 事例から見えるポイント-社内体制の整備方法-
 - 合理的配慮の提供の成果と課題
 - 第3章 企業事例のご紹介
 - 東京ガス株式会社
 - 株式会社LITALICO
 - 櫻スタートラベル合同会社
 - 株式会社ファミリーマート
 - アニヴェルセル株式会社

2 - c - 1. 今後の方向性の整理

■ ニューロダイバーシティ

－ 5つのステップにおける取組の方向性

- 「取組開始の社内合意」においては、どの部署がニューロダイバーシティを担当するのか、自社への成長戦略の位置付け方法等個社様々だが、専門家における協力や自社における既存プロジェクトから始める等、スモールステップで推進に取り組むことが肝要である。「体制・計画づくり」においては、協力部署、支援機関等の外部機関を決定し、連携体制を構築し、採用目標や職務内容を明確化していくことが重要だが協力部署や支援機関との連携だけでなく、協力部署間での連携も重要となるほか、職務内容については、一人一人の能力や考え方について見極めた上で職務内容の決定を行うことが望ましい。「採用」においては、人材要件を明確化し、発達障害の特性を理解した上で、採用時の評価視点や基準を定めることが重要だが、企業の求めるスキルを細かく言語化し、勤務形態等に工夫を加えることで、これまで募集をかけても集まらなかったスキルの高い人材の採用獲得につながる可能性も考えられる。また、受入れる部署で真に不足しているジョブは何かを定義した上で受入れを行うことで、受入れ部署の負担感を軽減、し、スムーズなオンボーディングにつながるものと考えられる。「受入れ」においては、採用した人材だけでなく受入れ部署へのサポートも含めた両輪の取組が肝要。「定着・キャリア開発」においては本人の意向や長期的なキャリアパスを示し、会社としてできる範囲の支援を行うことが重要。ただし、人によっては環境の変化に対応することが難しい人材もいるため、一人一人の意向を確認し、適切なキャリアパスを提案していくことが望ましい。

■ 合理的配慮

－ 合理的配慮に向けた環境整備

- ハード面におけるバリアフリー対応は、予算やタイミングの関係もあり、即座の対応が難しい場合があるが、まずは出来る範囲で対応を行うことが重要。また、当事者の声を拾う仕組みづくりにおいて、各種ツールの作成にあたっては当事者や当事者団体の意見を取り入れることで、すべての方が使いやすいツールへブラッシュアップを図っていくことが求められる

－ 社内体制の整備方針

- 顧客が求めている要望に対し、どのような対応が可能なのか、双方による建設的対話によって妥協点を探ることが非常に大切。まずは顧客からの申し出をどのようにして把握するのか、企業規模や業態によって把握方法を検討することも大切。また顧客からの要望を受けた際、その要望をどのように社内に対応するのか、普段からの責任者会議等での共有を通じ、社内におけるノウハウを蓄積することも肝要

－ 社内体制の整備方法

- 企業として遵守したい合理的配慮の水準を担保する上で、基礎マニュアルや動画コンテンツを全社的に配信し、研修を行う際は、コンテンツをいくつかに分類し、短時間でも基礎レベルの合理的配慮の知識を得られるよう工夫を行うことが重要。また、当事者研修を通じ次回以降の顧客対応に活かす事例、自社での体制を整えることが困難なため、同業種の他企業への相談や専門家への相談により社内体制を整備している事例が見られ、普段からそうした相談のできる関係性を築くことも重要

- 2-a,bの調査内容を基に、企業における取組事例を紹介し、取組の横展開を図ることを目的としたセミナーを企画・開催した。

■ セミナータイトル

- ・ 合理的配慮&ニューロダイバーシティセミナー ～共生社会の実現と個が活躍できる企業文化を目指して～

■ 開催日時

- ・ 2025年3月17日（月）13:00-15:00

■ 開催形式

- ・ オンラインでのライブ配信 ※字幕付き
- ・ 後日、経済産業省のYouTubeで一定期間動画配信

■ 参加者層

- ・ 想定した参加者ターゲットは以下。
 - ・ 障害者差別解消法改正で定められた事柄（合理的配慮の提供・建設的対話・環境整備等）に関する知識を習得したい方
 - ・ 自らの知識・取組が、法改正等に適しているか確認したい企業担当者
 - ・ 合理的配慮の提供に向けた社内体制を構築したい企業担当者
 - ・ 合理的配慮を進めるうえで企業が陥りがちな課題を把握したい方
 - ・ ニューロダイバーシティ推進に向けた社内の理解が得られない、推進に向けた具体的な手順がわからないと感じているDEI推進・人事担当者
 - ・ ニューロダイバーシティ推進に向けた準備が円滑に進まないと感じているDEI推進・人事担当者・受入れ部署の方
 - ・ ニューロダイバーシティの推進成果や課題について、他企業の事例や有識者の意見を知りたいDEI推進・人事担当者・受入れ部署の方
- ・ 実際には、人事・DEI担当部・サステナビリティ関連担当部・総務等幅広い企業部門担当者の方にご参加いただいた（申込数：176件、参加件数：110-150件）。

■ プログラム

- セミナーのプログラムは、以下のとおり。

分類	タイトル・概要	登壇者
オープニング	<p>【政府の取組概要】 合理的配慮の提供やニューロダイバーシティの推進等に関する経済産業省の取組概要を説明。</p> <p>【本事業の調査結果の報告】 本調査事業において実施した合理的配慮、ニューロダイバーシティに関する企業、団体へのヒアリング調査をもとに、各企業、団体の取組事例についてご報告。</p>	<p>相馬 知子 (経済産業省 経済社会政策室 室長)</p> <p>後藤 智洋 (みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社 社会政策コンサルティング部 ヒューマンキャピタル創生チーム シニアコンサルタント)</p>
第1部 合理的配慮に関する 基調講演	<p>合理的配慮の提供が求められる法的背景や、建設的対話、環境整備等について解説。 企業が合理的配慮を提供する意義と、合理的配慮に係る取組成果の他、合理的配慮の提供に際して陥りがちなトラブルや課題を、企業事例を紹介しながら説明。</p>	<p>谷内 孝行 氏 (桜美林大学健康福祉学群 准教授)</p>
第2部 ニューロダイバー シティに関する トークセッション	<p>ニューロダイバーシティに関する登壇者の実践事例を、推進後の成果を含めて紹介。 あわせて、企業がニューロダイバーシティを推進する際に気をつけること、課題への対応、ニューロダイバーシティの今後の展開等について、登壇者間でディスカッション。</p>	<p>小坂橋 律子 氏 (株式会社日経BP 総合研究所リサーチ ユニット 主任研究員)</p> <p>千代崎 透我 氏 (アクセンチュア株式会社 人事本部マ ネジャー)</p> <p>ファシリテーター： 田中 文隆 (みずほリサーチ&テクノロジーズ株式 会社 社会政策コンサルティング部 ヒューマンキャピタル創生チーム次長/プ リンシパル)</p>

■ 講演の要旨

- 谷内孝行氏（桜美林大学健康福祉学群准教授）より、合理的配慮の提供が求められる法的背景や、建設的対話、環境整備等について解説いただいた。そのほか、企業が合理的配慮を提供する意義と、合理的配慮に係る取組成果の他、合理的配慮の提供に際して陥りがちなトラブルや課題を、企業事例についてご紹介いただいた。
- 障害の「個人モデル」「社会モデル」それぞれの考え方の違いや自身が経験した差別、障害者権利条約の批准と国内法との関係、障害者差別解消法の成立経緯やその内容についてご解説いただいた。
- 障害者差別解消法で定める「合理的配慮」について、企業において合理的配慮に取り組む上で重要となるポイントのほか、企業として取り組む意義についてもご解説いただいた。

■ トークセッション要旨

- 小坂橋律子氏（株式会社日経BP総合研究所リサーチユニット主任研究員）、千代崎透我氏（アクセンチュア株式会社人事本部マネージャー）より、ニューロダイバーシティに関するそれぞれの取組状況についてご紹介いただいた。
- その後、田中文隆（みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社社会政策コンサルティング部ヒューマンキャピタル創生チーム次長/プリンシパル）によるファシリテートのもと、「ニューロダイバーシティへの取組契機」「ニューロダイバーシティの取組ステップ」「ニューロダイバーシティの今後の展開」の3点についてディスカッションを実施。
- 「ニューロダイバーシティへの取組契機」では、企業がニューロダイバーシティに取り組む目的について、「ニューロダイバーシティの取組ステップ」では、ニューロダイバーシティの5つの取組ステップで特に課題となる点や乗り越えるために必要な打ち手について、「ニューロダイバーシティの今後の展開」では、ニューロダイバーシティの取組を推し進めていくために必要なポイントについて議論いただいた。

参加者アンケート

- セミナー参加者の属性をみると、民間企業が9割以上。DEIを推進している担当者が6割超であった。
- セミナー参加の目的については「合理的配慮及びニューロダイバーシティ双方に課題を感じているため」が半数強と最も多く、次いで「障害者施策全般に関心があるため」（30.0%）であった。

図表 参加者の所属（単一回答）

	n	%
民間企業	102	92.7
業界団体	0	0.0
自治体ほか行政機関	3	2.7
その他	5	4.5
無回答	0	0.0
合計	110	100.0

図表 参加者の職務（単一回答）

	n	%
代表	4	3.9
顧客サービス部門等の責任者	4	3.9
顧客サービス部門等の担当者	3	2.9
DEI推進・人事責任者	12	11.8
DEI推進・人事担当者	50	49.0
その他	29	28.4
無回答	0	0.0
合計	102	100.0

図表 セミナー参加の目的（複数回答）

	n	%
合理的配慮の提供、ニューロダイバーシティの推進の双方に課題を感じているため	56	50.9
合理的配慮の推進に課題を感じているため	5	4.5
ニューロダイバーシティの推進に課題を感じているため	9	8.2
障害者施策全般に関心があるため	33	30.0
その他	7	6.4
無回答	0	0.0
合計	110	100.0

「その他」の主な回答

- ・ ニューロダイバーシティの概念に興味を持ったため
- ・ ニューロダイバーシティがどのようなものか学習するとともに、合理的配慮について理解を深めるため
- ・ 日本の世論や具体的な例を知るためなど

2-c-2. 普及啓発セミナーの実施

参加者アンケート

- 合理的配慮についての課題、ニューロダイバーシティについての課題はいずれも「取組検討・実施にあたって、ノウハウが足りない」が最も多い（それぞれ65.6%、60.0%）。

図表 合理的配慮についての課題（複数回答）

	n	%
どんな取組が求められているのかわからない。	18	29.5
取組を検討・実施するための時間が足りない。	15	24.6
取組を検討・実施するための人員が足りない。	17	27.9
取組を検討・実施するための費用が足りない。	12	19.7
取組検討・実施にあたって、ノウハウが足りない。	40	65.6
取組にあたって、周囲からの理解が得られない。	14	23.0
取組の効果が実感できない。	11	18.0
その他	7	11.5
無回答	1	1.6
合計	61	100.0

図表 ニューロダイバーシティについての課題（複数回答）

	n	%
どんな取組が求められているのかわからない。	25	38.5
取組を検討・実施するための時間が足りない。	16	24.6
取組を検討・実施するための人員が足りない。	24	36.9
取組を検討・実施するための費用が足りない。	11	16.9
取組検討・実施にあたって、ノウハウが足りない。	39	60.0
取組にあたって、周囲からの理解が得られない。	25	38.5
取組の効果が実感できない。	5	7.7
その他	2	3.1
無回答	3	4.6
合計	65	100.0

参加者アンケート

- セミナー参加者の満足度は「とても参考になった」「やや参考になった」の回答がすべてのセッションで8割を超えた。
- 自由回答ではニューロダイバーシティの他社事例や実像についてイメージが湧きにくいほか、障害種別の合理的配慮の取組例を求める意見が見られた。本事業で作成した事例集の積極的な周知啓発を行っていく必要があるほか、同様のセミナーにおいて、複数のニューロダイバーシティ事例紹介を含めることや障害種別に求められる合理的配慮の具体例を紹介し、自社のパターンに合う事例を学んでいただくことで、自社におけるニューロダイバーシティ、合理的配慮への取組契機としていただくことが重要と考えられる。また、セミナー中に参加者からの回答に応じる時間を設けることで、ニューロダイバーシティ、合理的配慮の更なる理解醸成に努めることも肝要である。

図表 セミナー全体の満足度（単一回答）

	n	%
とても参考になった	63	57.3
やや参考になった	43	39.1
あまり参考にならなかった	4	3.6
参考にならなかった	0	0.0
無回答	0	0.0
合計	110	100.0

● セミナー全体の感想（自由回答）

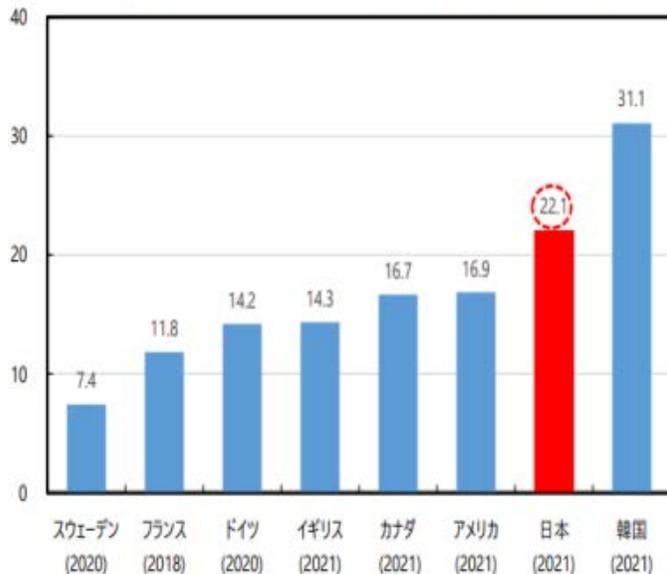
- 素晴らしい登壇者の方々のお話で、たくさんの驚きと学びをいただいた
- 合理的配慮が、先ず目の前にあることを真摯に対応すること、継続が大事であること、対話が大事であることも改めて認識した
- ニューロダイバーシティを考えるきっかけになった
- 他社の具体的事例の共有にもう少し時間を割き多くのパターンを紹介いただけるとなおよかった
- 知的・精神・発達障がいのある方々への合理的配慮の具体例があると良かった
- ニューロダイバーシティの概念はなんとなくわかるが、その実像についてはあまりイメージが湧かない
- 質問を入れたのだが回答がなかった ほか

3. 男女間賃金格差に関する分析の実施

3 - 0 . 背景・目的

- ダイバーシティ経営に関する取組みが着実に進む一方で、未だ女性活躍には課題がある。その一つが男女間賃金格差である。
- 政府においては、「女性の職業生活における活躍推進プロジェクトチーム」が令和6年4月に立ち上がり、特に男女間賃金格差の大きい業種に絞り、その解消に向けた議論を行ってきた。当該プロジェクトチームの中間とりまとめにおいては、「今回分析した5産業（金融業・保険業、食品製造業、小売業、電機・精密業、航空運輸業）について、課題の整理を引き続き深めつつ、男女間賃金格差解消に向けたアクションプランを、業界において、令和6年内に策定に着手し、できるだけ早期に公表することを要請する」とあるところ。
- 本事業においては、経済産業省所管業界である、小売業、電機・精密業におけるアクションプラン策定に向けた支援として、業界団体に対するアンケート調査を実施し、その概要をまとめる。

(%) 男女間賃金格差（男女の中間所得の差を男性中間所得で除した数値）の国際比較



(資料出所) (独) 労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2023」より作成
 (注) 男女の中間所得の差を男性中間所得で除した数値。原則、フルタイム労働者の週あたり総収入が対象。

男女間賃金格差の大きい・小さい主な産業（一般労働者）

	一般労働者	うち正社員・正職員	うち正社員・正職員以外
産業計	74.8	77.5	79.8
金融業、保険業	61.5	61.6	70.6
製造業	68.2	72.9	75.6
卸売業、小売業	71.1	76.2	78.2
((中分類) 航空運輸業)	(49.3)	(48.3)	(47.8)
(中略)			
情報通信業	77.9	79.0	74.1
運輸業、郵便業	80.3	83.0	86.0
電気・ガス・熱供給・水道業	80.9	83.2	80.1

企業規模別（一般労働者）

	一般労働者	うち正社員・正職員	うち正社員・正職員以外
規模計	74.8	77.5	79.8
1000人以上	71.0	75.5	79.9
100人~999人	76.8	79.2	80.0
10~99人	77.7	79.4	78.8

(資料出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(令和5年)より作成
 (注) 所定内給与額の男女間格差 = 女性の所定内給与額 ÷ 男性の所定内給与額 × 100

出典：「女性の職業生活における活躍推進プロジェクトチーム」中間とりまとめ（概要）

3 - 0. 背景・目的

- 「女性の職業生活における活躍推進プロジェクトチーム」における議論では、小売業、電機・精密業について、それぞれ以下のとおり実態・課題の分析・対応策が整理されてきた。
- 本調査で実施するアンケートにおいては、これらの内容を踏まえて設問を設計した。

<概ね産業共通に見られた課題>

- ・ 男女間で勤続年数の差がある ←仕事と家庭の両立がしにくい勤務状況（長時間労働等）による出産・育児等での離職、キャリアの中断
- ・ 男女の管理職登用に差がある ←女性の勤続年数が短い、ロールモデルがない・少ない
- ・ 管理職、本人等の意識・職場の風土の問題 ←「○職は男性」「□職は女性」等のアンコンシャスバイアス

<各産業において見られた課題・要因と企業等での対応策例>

小売業

【課題】

- ・ 店舗におけるパートタイム雇用など、労働者全体に占める非正規雇用労働者の割合が高く（71%）、非正規雇用労働者に占める女性の割合が高い（女性77%）
- ・ エリア総合職・一般職の従業員が、本社管理職を希望しない場合あり

【要因】

- ・ 本社の勤務形態（転勤、融通性の少ない労働時間）を敬遠する、年収の壁等

【対応策】

- ・ 非正規雇用労働者の待遇改善、店舗リーダー等上位職へのキャリアアップとともに、地域限定正社員や短時間勤務制度など正社員としての多様な働き方の実現等

電機・精密業

【課題】

- ・ 技術職女性人材の少なさ（正社員採用に占める女性比率が26.5%と、産業計（34.9%）より8.4%低い）
- ・ 管理職一步手前のポストへの昇進における男女登用差

【要因】

- ・ 理工学部出身の女性割合が低く、女性の採用が少ないため、ロールモデルが少ない

【対応策】

- ・ 理工系女性の育成、採用増加、女性管理職の育成等

出典：「女性の職業生活における活躍推進プロジェクトチーム」中間とりまとめ（概要）

■ 調査名

- 男女間賃金格差解消に係る業種別ガイドライン作成に向けた現状調査（電機・精密業）

■ 調査対象

- 電機・精密業界における複数の業界団体傘下の企業

■ 調査方法

- 経済産業省より各業界団体経由で依頼状・調査票（Excelファイル形式）を送付。回答票は事業者から直接当社へメール添付にてお送りいただいた。

■ 調査期間

- 2024年9月末～2024年10月末（ただし、締切後に届いた調査票についても集計に含めている）

■ 回収数

- 回収数：68（有効回答数：54）※調査対象数が不明のため、回収率・有効回答率も不明。

■ 調査項目

- 法人概要
- 従業員数・採用者数・役員数・管理職数
- 平均賃金
- 賞与・手当の支給状況
- 従業員間の格差是正に向けた支援の取組状況

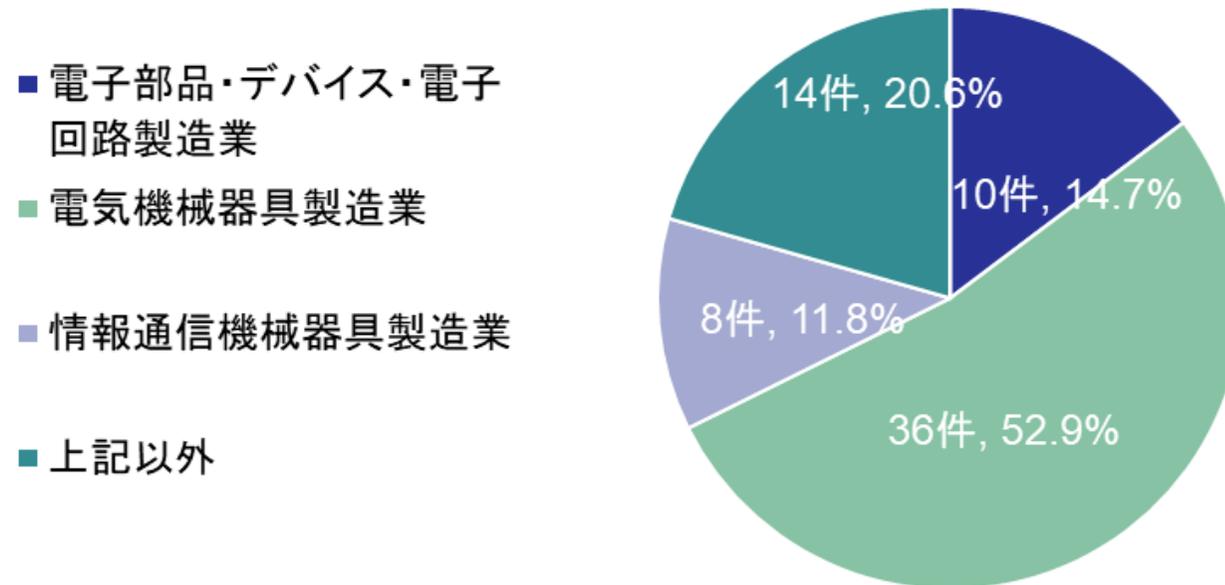
■ 集計に関する留意点等

- 無効、非該当、無回答を除いて集計。ただし、集計方法について注がある場合には、その方法に基づく。
- 原則として、令和6年度3月時点における状況をもとにご回答いただいた結果を集計。

■ 回答企業の属性

- 回答企業の業種は、「電子部品・デバイス・電子回路製造業」10件（14.7%）、「電機機械器具製造業」が36件（52.9%）、「情報通信機械器具製造業」8件（11.8%）、「上記以外」14件（20.6%）（※1）。

図表 回答企業の業種（単一回答）（※2）



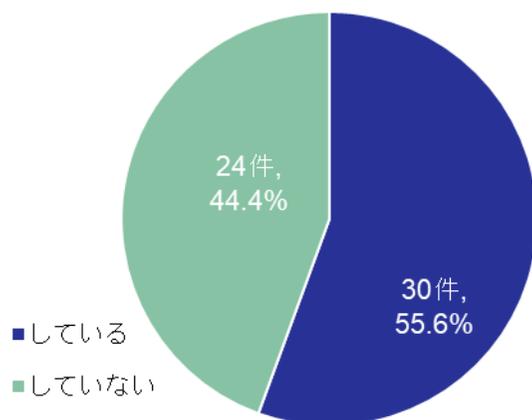
※1 「上記以外」を選択した14企業については、以降の設問は回答対象外とした。

※2 グラフ内数値は件数、割合を示している。以降、n=XXの記載がない場合は全て同じ。

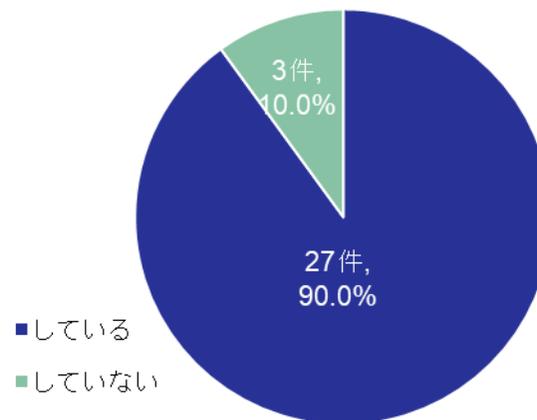
■ 採用・登用の状況

- コース別管理(※)を「している」企業は30件(55.6%)、「していない」企業は24件(44.4%)。
 - 総合職区分の管理を「している」が27件(90.0%)、「していない」が3件(10.0%)。
 - 総合職区分の内訳として、事務系職種・技術系職種に分けた管理を「している」が22件(81.5%)、「していない」が5件(18.5%)。

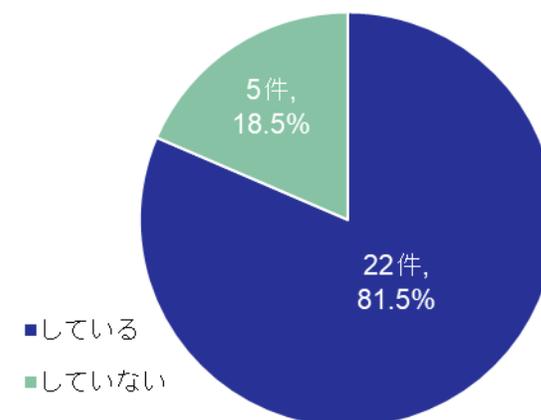
図表 コース別管理の有無(単一回答)



図表 コース別管理のうち、総合職区分の管理の有無(単一回答)



図表 総合職区分のうち、事務系・技術系職種に分けた管理の有無(単一回答)

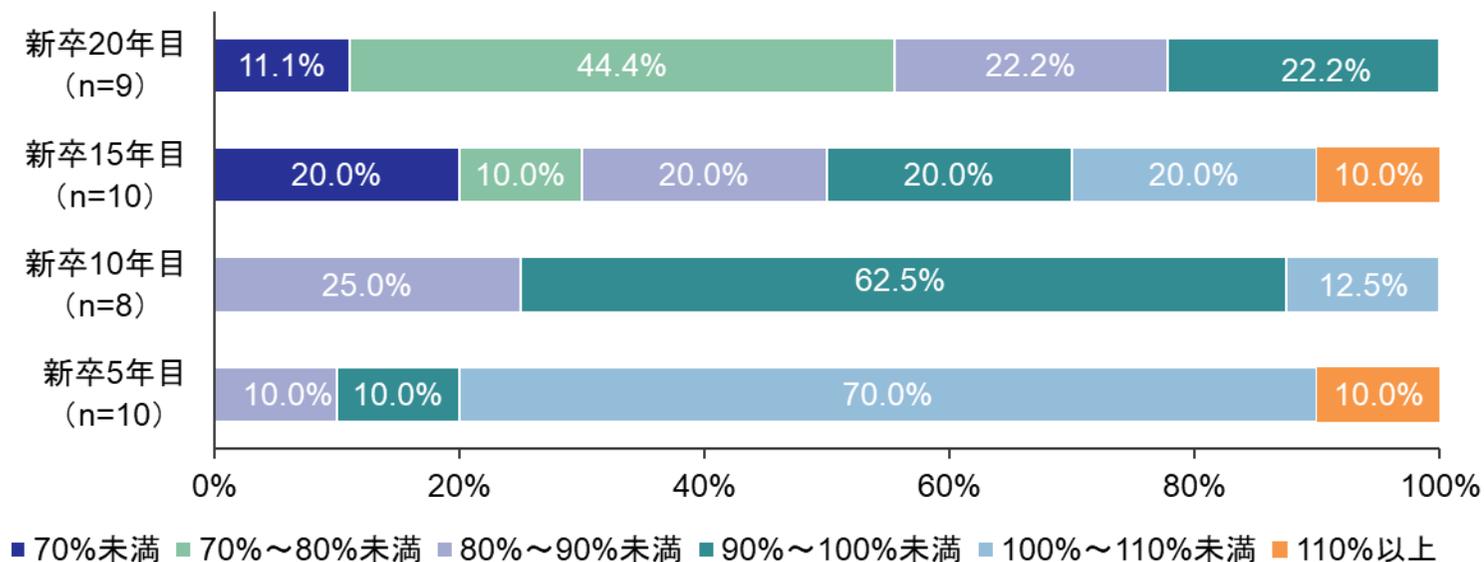


※コース別管理：「総合職」「地域限定総合職」「一般職」の区分等に分けた採用や従業員の雇用管理。

男女間賃金差異（コース別採用を実施していない企業）

- コース別採用を実施していない企業に関する男女間賃金差異について、以下のように新卒5年目・新卒10年目相当と比較して、新卒15年目・新卒20年目相当の男女間賃金差異はひらく傾向がみられた（※）。
 - 新卒5年目相当では、男女間賃金差異が90%以上と回答した企業が9件（90.0%）。
 - 新卒10年目相当では、男女間賃金差異が90%以上と回答した企業が6件（75.0%）。
 - 新卒15年目相当では、男女間賃金差異が90%以上と回答した企業が5件（50.0%）。
 - 新卒20年目相当では、男女間賃金差異が90%以上と回答した企業が2件（22.2%）。

図表 コース別採用を実施していない企業に関する男女間賃金差異（入職後の経年別）

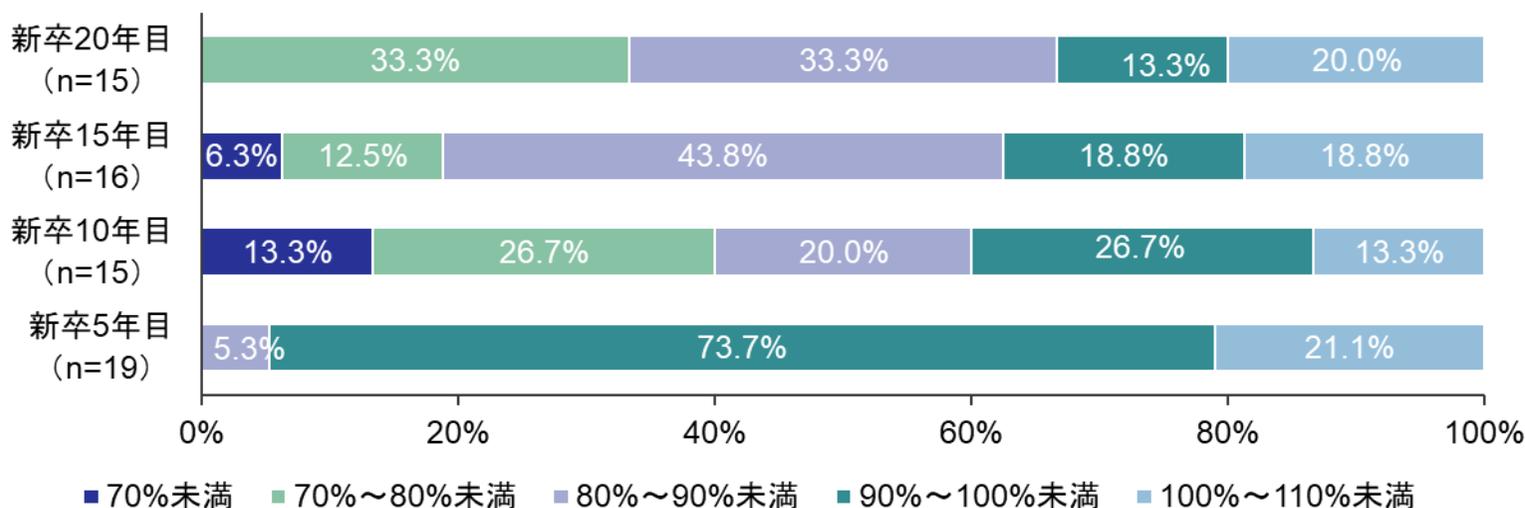


※ 男女間賃金差異については、女性の平均賃金を男性の平均賃金で除した値に100をかけて算出している。以降、全て同じ。なお、回答者数が少ないため解釈には注意が必要。

男女間賃金差異（コース別採用を実施している企業）

- コース別採用を実施している企業に関する男女間賃金差異についても、以下のように新卒5年目・新卒10年目相当と比較して、新卒15年目・新卒20年目相当の男女間賃金差異はひらく傾向がみられた（※）。
 - 新卒5年目相当では、男女間賃金差異が90%以上と回答した企業が18件（94.7%）。
 - 新卒10年目相当では、男女間賃金差異が90%以上と回答した企業が6件（40.0%）。
 - 新卒15年目相当では、男女間賃金差異が90%以上と回答した企業が6件（37.5%）。
 - 新卒20年目相当では、男女間賃金差異が90%以上と回答した企業が5件（33.3%）。
- ※回答者数が少ないため解釈には注意が必要

図表 コース別採用を実施している企業に関する男女間賃金差異（入職後の経年別）



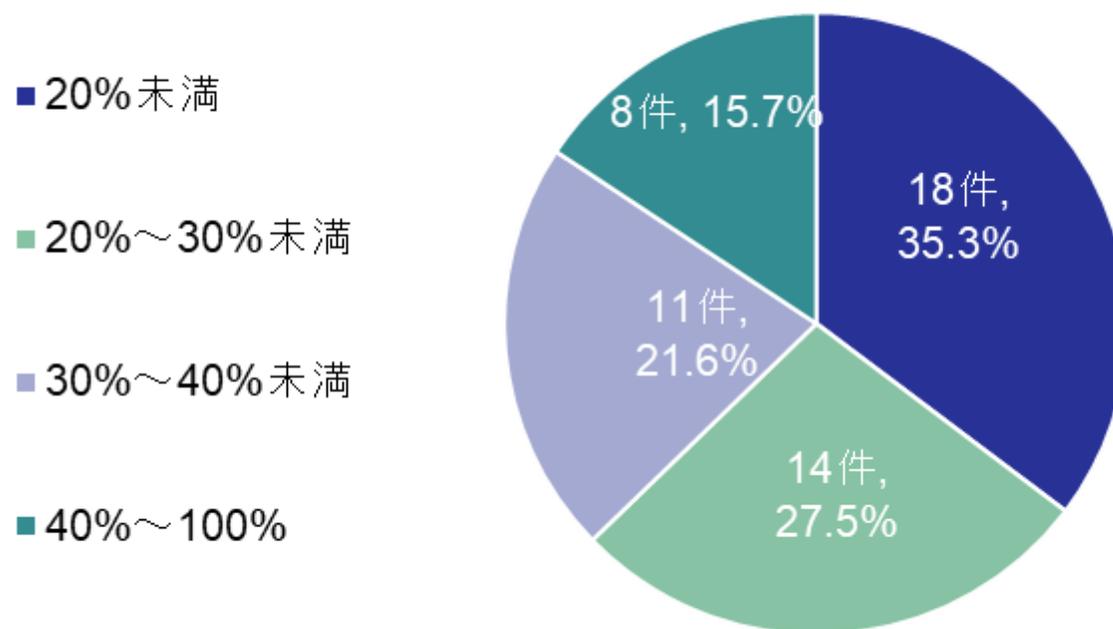
新卒で同じ待遇で入社しても、何らかの理由で女性の昇進が進まず、高年次での賃金に差異が生じている可能性がある。

※ 回答者数が少ないため解釈には注意が必要。

■ 採用・登用の状況

- 令和6年度新卒採用者の女性割合は、20%未満が18件（35.3%）。

図表 令和6年度新規採用者に占める女性割合

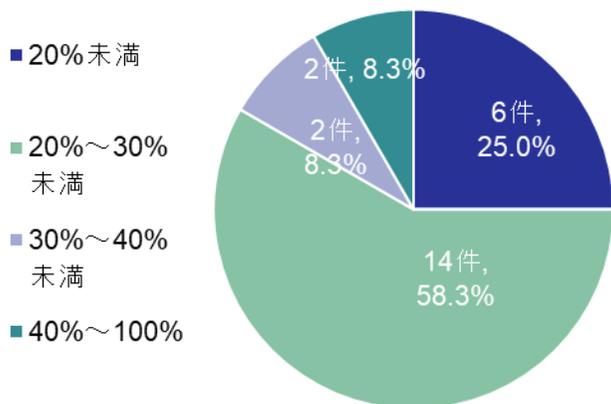


■ 採用・登用の状況

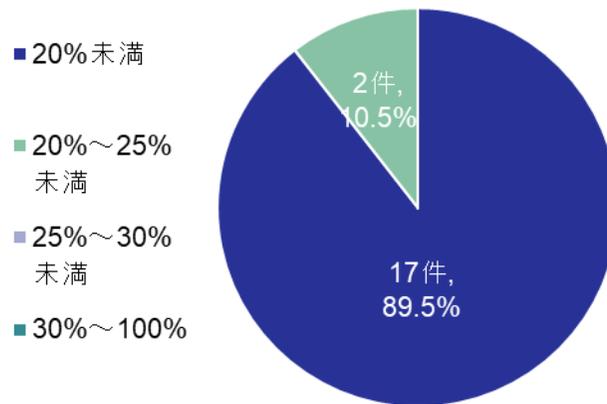
- 総合職区分新卒採用者の女性割合20%未満が6件（25.0%）。
 - うち、技術職区分従業員の女性割合20%未満は17件（89.5%）、事務職区分従業員の女性割合20%未満は5件（26.4%）。
- 特に、技術職区分で女性割合が低い傾向。

図表 令和6年度新規採用者に占める女性割合

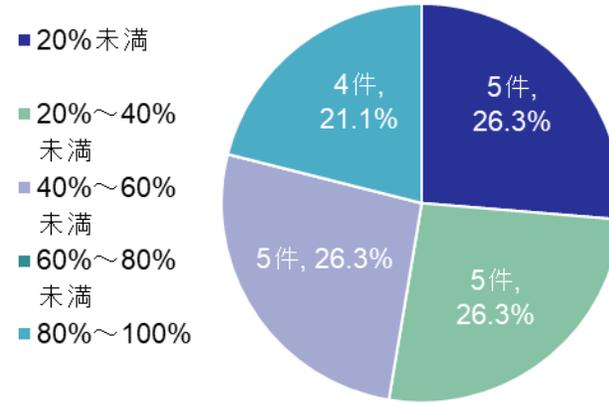
【総合職区分】



【総合職のうち、技術職区分】



【総合職のうち、事務職区分】

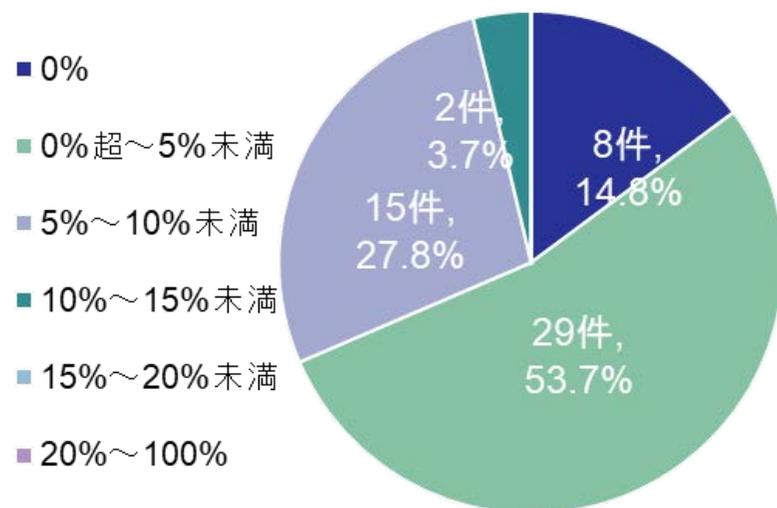


そもそも技術職区分の新卒採用者に占める女性の割合が少ないことが、採用者に女性従業員が少ない要因の一つである可能性がある。

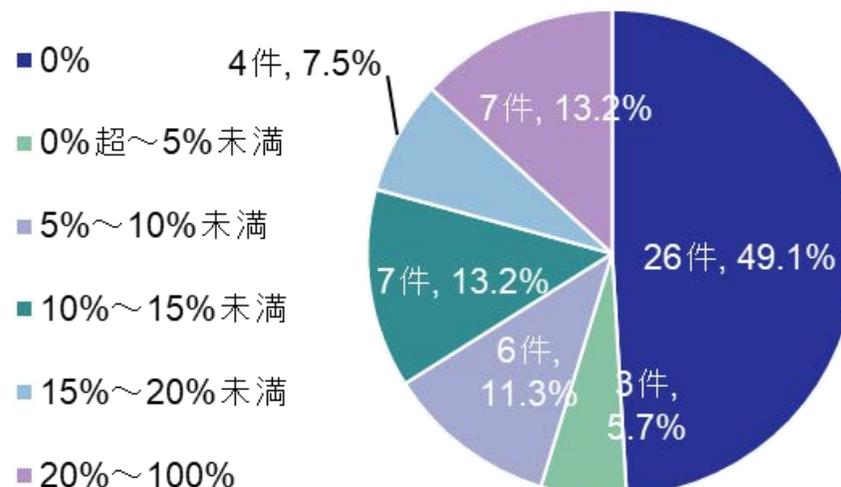
■ 採用・登用の状況

- 管理職では、女性割合0%が8件（14.8%）、15%未満が54件（100%）。
 - なお、課長級より上位の役職の管理職の女性割合0%が24件（46.2%）、15%未満が52件（100%）。
 - また、係長級役職の女性割合0%が10件（20.4%）、15%未満が43件（87.8%）。
 - 管理職・係長役職に占める女性割合は殆どの企業で15%未満となっている。
- 役員の女性割合は、0%が26件（49.1%）と半数を占める。

図表 管理職に占める女性割合



図表 役員に占める女性割合

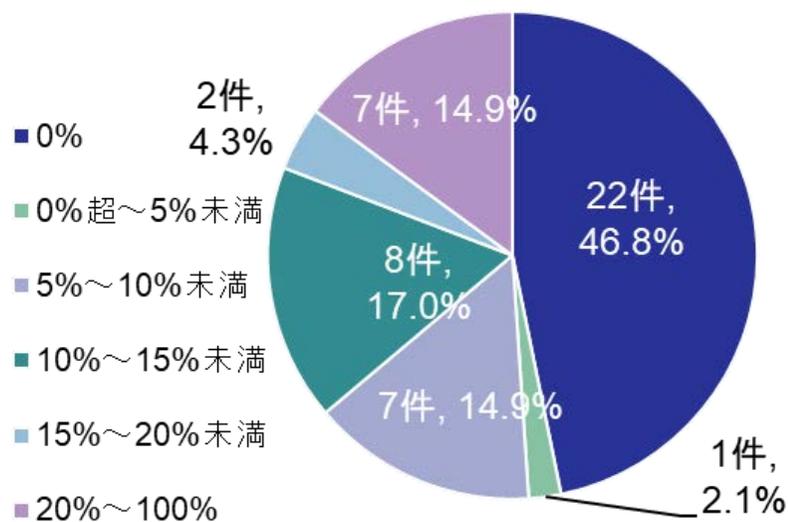


管理職・係長級以上の役職における女性割合が低いことが、男女間賃金差異に影響を与えている可能性がある。
また、役職があがるにつれて女性割合が下がることから、パイプライン構築に課題があると考えられる。

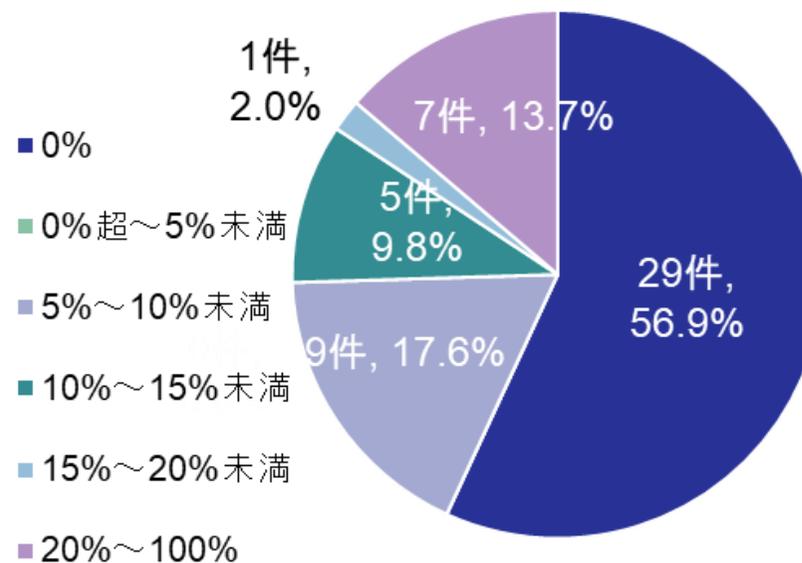
■ 採用・登用の状況

- 新規係長昇進者に占める女性割合について、0%が22件（46.8%）、20%未満が40件（85.1%）。
- 新規課長昇進者に占める女性割合について、0%が29件（56.9%）、20%未満が44件（86.3%）。

図表 新規係長昇進者に占める女性割合



図表 新規課長昇進者に占める女性割合



管理職およびその一步手前へのポスト（係長等）への昇進における男女登用差が生じており、男女間賃金格差の解消に向けては、この解消が必要と考えられる。

■ 調査名

- 男女間賃金格差解消に係る業種別ガイドライン作成に向けた現状調査（小売業）

■ 調査対象

- 小売業界に関する複数の業界団体傘下の企業

■ 調査方法

- 経済産業省より各業界団体経由で依頼状・調査票（Excelファイル形式）を送付。回答票は事業者から直接当社へメール添付にてお送りいただいた。

■ 調査期間

- 2024年9月末～2024年10月末（ただし、締切後に届いた調査票についても集計に含めている）

■ 回収数

- 回収数：60（有効回答数：60）※調査対象数が不明のため、回収率・有効回答率も不明。

■ 調査項目

- 法人概要
- 従業員数・採用者数・役員数・管理職数
- 平均賃金
- 賞与・手当の支給状況
- 従業員間の格差是正に向けた支援の取組状況

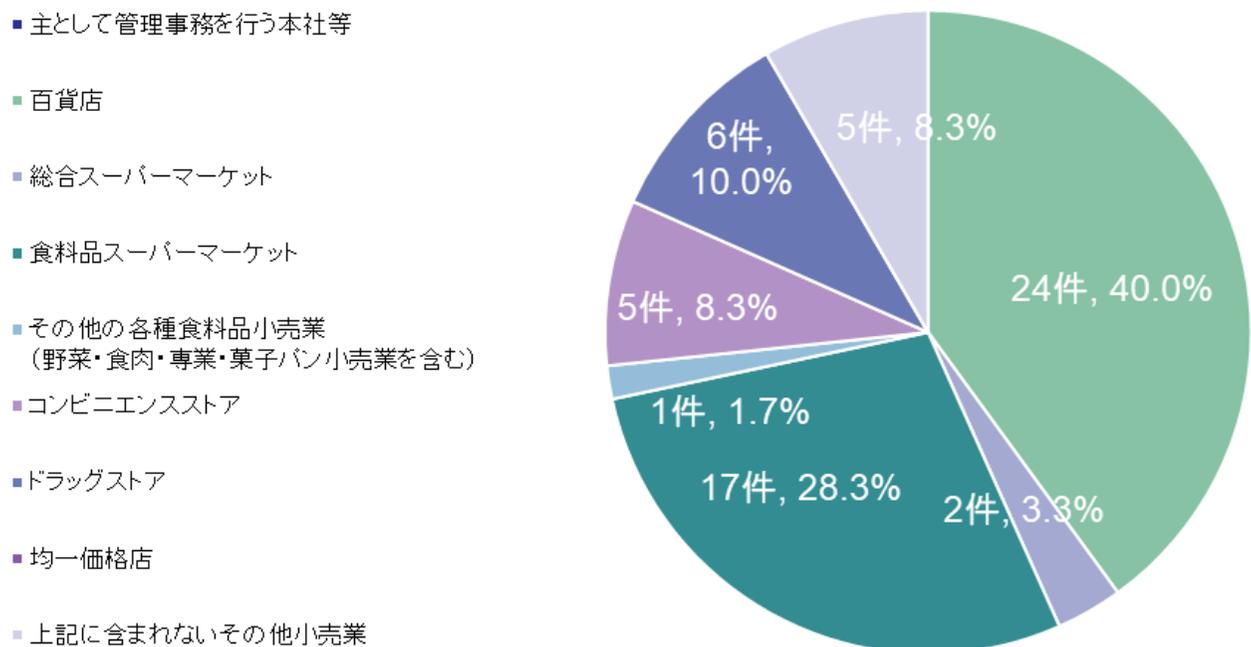
■ 集計に関する留意点等

- 無効、非該当、無回答を除いて集計。ただし、集計方法について注がある場合には、その方法に基づく。
- 原則として、令和6年度3月時点における状況をもとにご回答いただいた結果を集計。

■ 回答企業の属性

- 回答企業の業種は、「百貨店」24件（40.0%）、「総合スーパーマーケット」2件（3.3%）、「食料品スーパーマーケット」17件（28.3%）、「その他の各種食料品小売業（野菜・食肉・専業・菓子パン小売業を含む）」1件（1.7%）、「コンビニエンスストア」5件（8.3%）、「ドラッグストア」6件（10.0%）、「上記に含まれないその他小売業」5件（8.3%）。

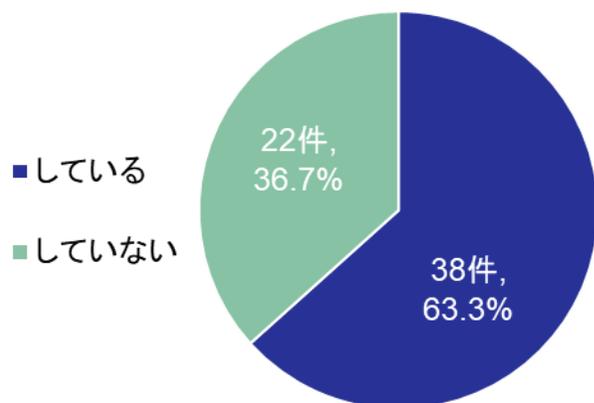
図表 回答企業の業種（単一回答）



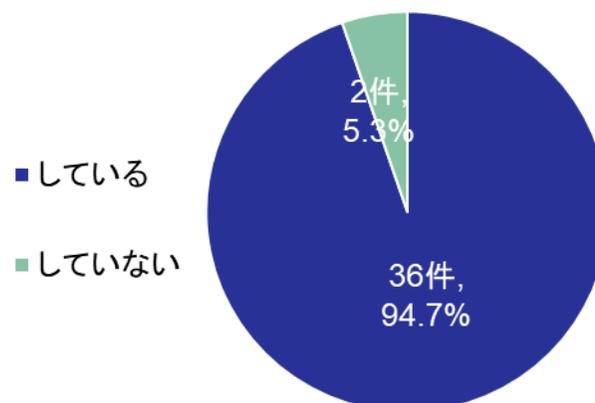
■ 採用・登用の状況

- コース別管理を「している」は38件（63.3%）、「していない」企業は22件（36.7%）。
 - うち、総合職区分の管理を「している」が36件（94.7）、「していない」が2件（5.3%）。
 - 総合職区分の内訳として、地域限定総合職区分の管理を「している」19件（52.8%）「していない」17件（47.2%）。
 - 一般職区分の管理を「している」11件（30.6%）「していない」25件（69.4%）。

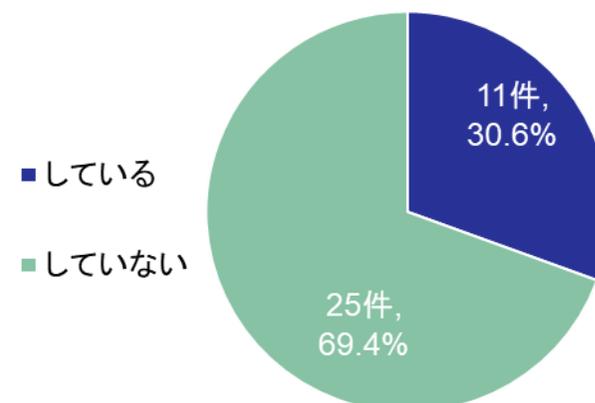
図表 コース別管理の有無（単一回答）



図表 コース別管理のうち、総合職区分の管理の有無（単一回答）



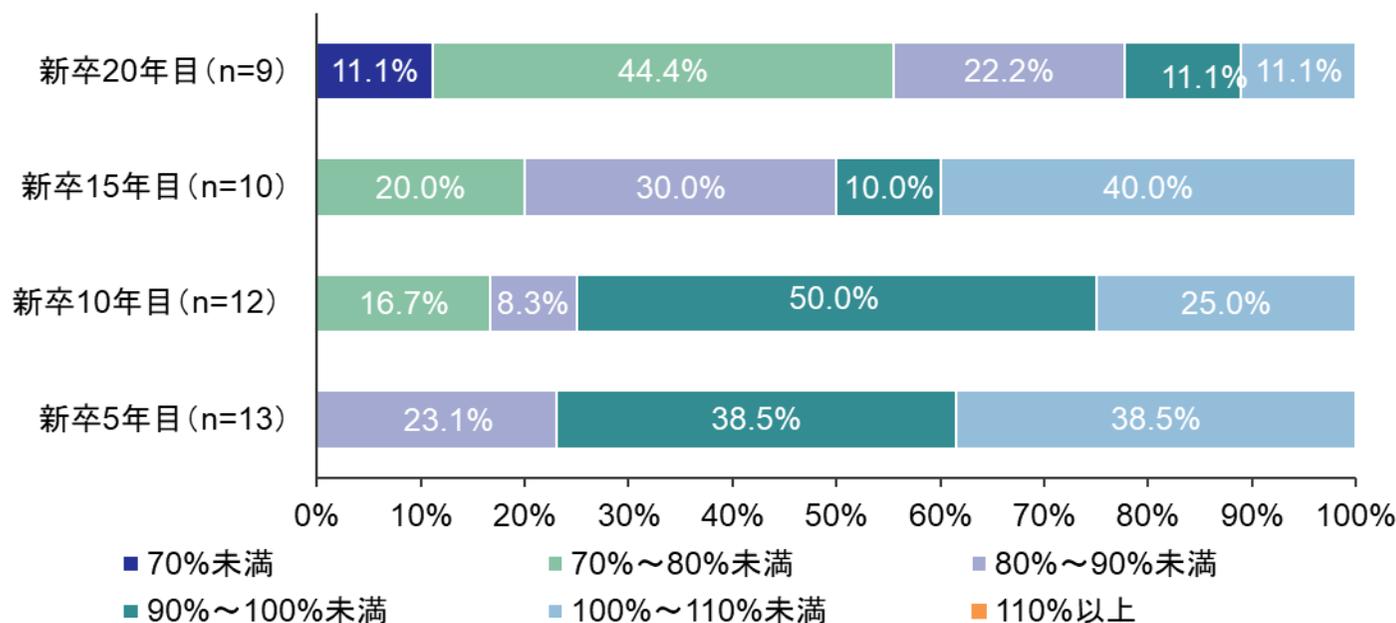
図表 総合職区分のうち、一般職区分の管理の有無（単一回答）



男女間賃金差異（コース別採用を実施していない企業、大卒等）

- コース別管理を実施していない企業の男女間賃金差異（大卒等（※））について、新卒5年目・新卒10年目相当と比較して、新卒15年目・新卒20年目相当の男女間賃金差異はひらく傾向がみられた。
 - 新卒5年目相当では、男女間賃金差異が90%以上と回答した企業が10件（76.9%）。
 - 新卒10年目相当では、男女間賃金差異が90%以上と回答した企業が9件（75.0%）。
 - 新卒15年目相当では、男女間賃金差異が90%以上と回答した企業が5件（50.0%）。
 - 新卒20年目相当では、男女間賃金差異が90%以上と回答した企業が2件（22.2%）。

図表 コース別管理を実施していない企業の男女間賃金差異（大卒等）（入職後の経年別）

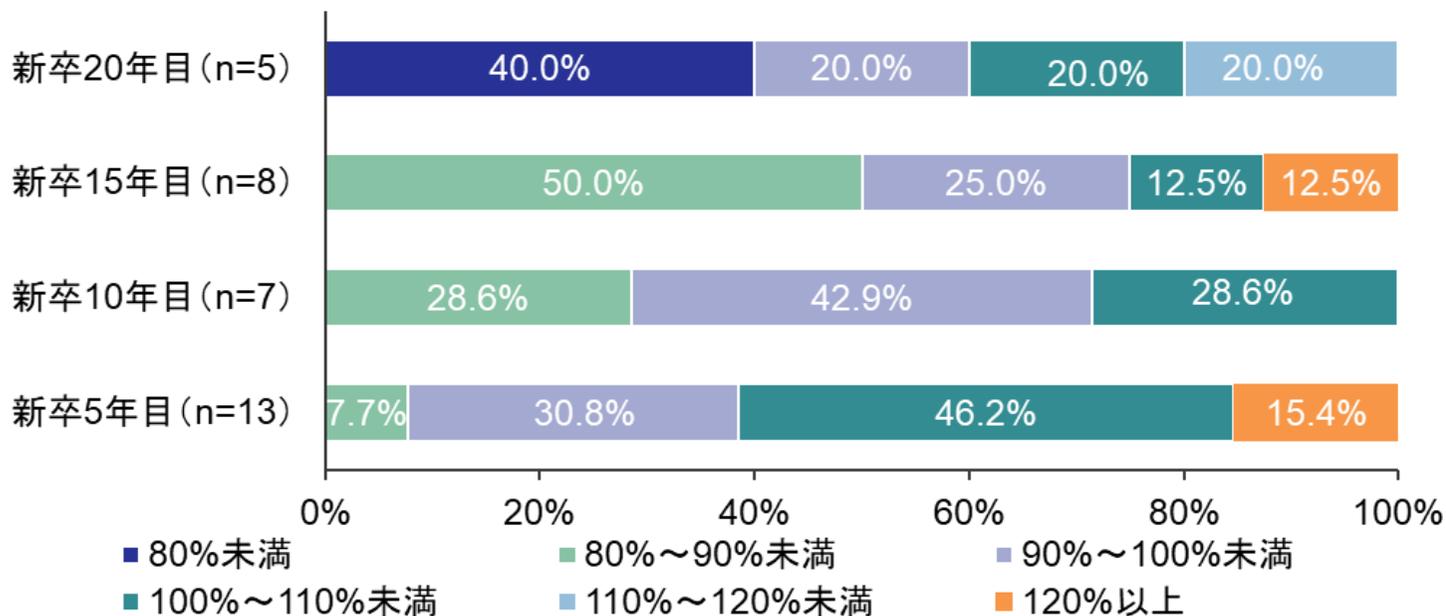


※大学・大学院修士課程（博士前期課程）・大学院博士課程（博士後期課程）を卒業・修了し入社した従業員における令和6年3月時点の状況をもとに回答いただき、集計（以降、全て同じ）。なお、回答者数が少ないため解釈には注意が必要。

男女間賃金差異（コース別採用を実施していない企業、非大卒等）

- コース別管理を実施していない企業の男女間賃金差異（非大卒等（※））についても、新卒5年目・新卒10年目相当と比較して、新卒15年目・新卒20年目相当の男女間賃金差異はひらく傾向がみられた。
 - 新卒5年目相当では、男女間賃金差異が90%以上と回答した企業が12件（92.3%）。
 - 新卒10年目相当では、男女間賃金差異が90%以上と回答した企業が5件（71.4%）。
 - 新卒15年目相当では、男女間賃金差異が90%以上と回答した企業が4件（50.0%）。
 - 新卒20年目相当では、男女間賃金差異が90%以上と回答した企業が3件（60.0%）。

図表 コース別管理を実施していない企業の男女間賃金差異（非大卒等）（入職後の経年別）

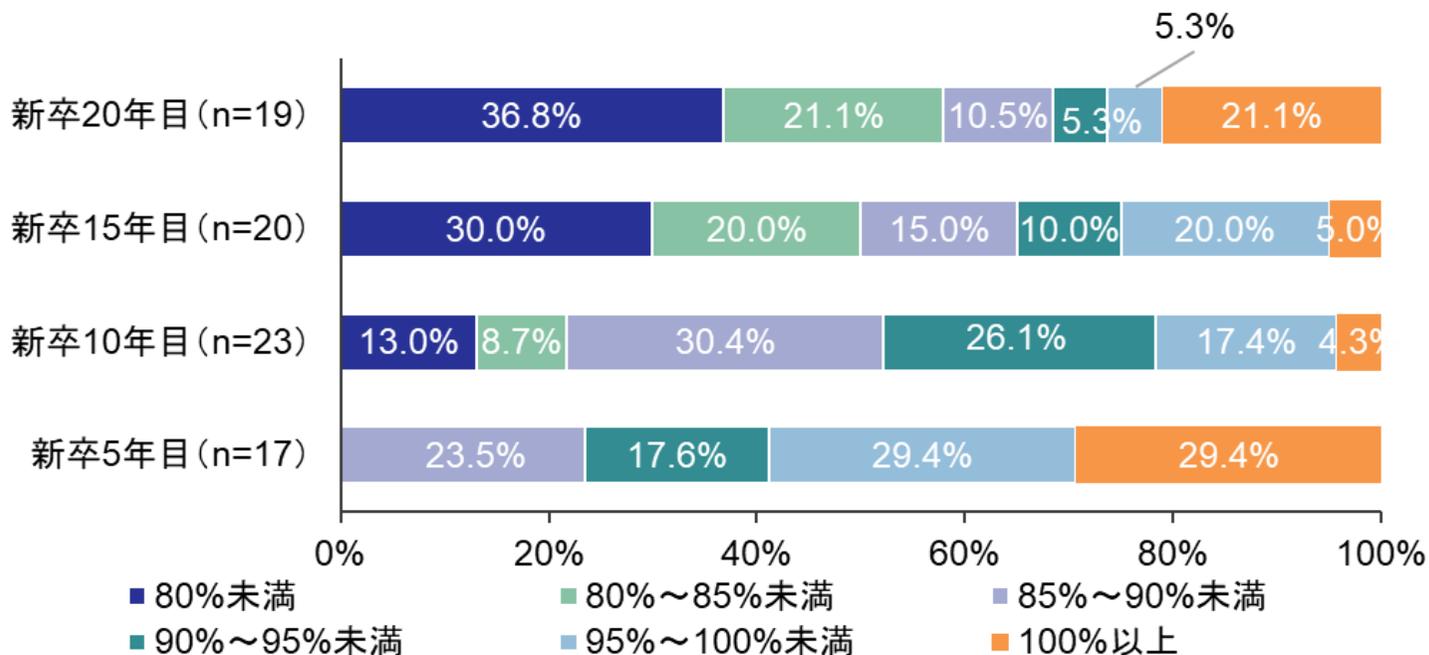


※高校・高等専門学校・短期大学を卒業・修了し、入社した従業員における令和6年3月時点の状況をもとに回答いただき、集計（以降、全て同じ）。なお、回答者数が少ないため解釈には注意が必要。

■ 男女間賃金差異 (コース別採用を実施している企業、大卒総合職)

- コース別管理を実施している企業に関する男女間賃金差異 (大卒総合職) についても、同様の傾向。
 - 新卒5年目相当では、男女間賃金差異が90%以上と回答した企業が13件 (76.5%)。
 - 新卒10年目相当では、男女間賃金差異が90%以上と回答した企業が11件 (47.8%)。
 - 新卒15年目相当では、男女間賃金差異が90%以上と回答した企業が7件 (35.0%)。
 - 新卒20年目相当では、男女間賃金差異が90%以上と回答した企業が6件 (31.6%)。

図表 コース別管理を実施している企業に関する男女間賃金差異 (大卒総合職) (入職後の経年別)

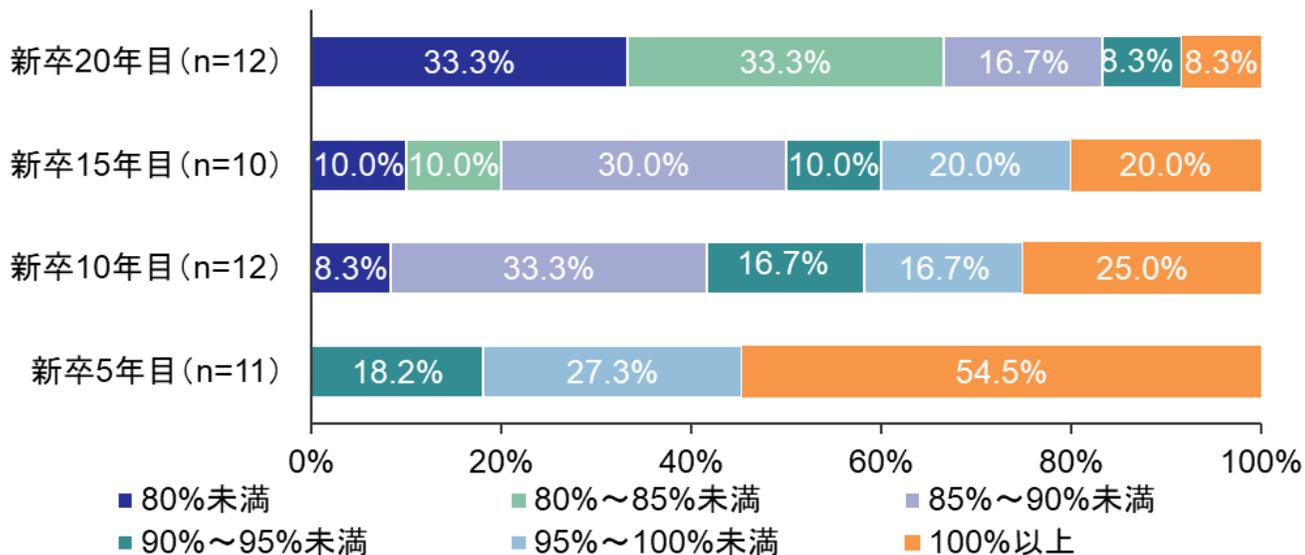


※ 回答者数が少ないため解釈には注意が必要。

男女間賃金差異（コース別採用を実施している、非大卒総合職）

- コース別管理を実施している企業に関する男女間賃金差異（非大卒総合職）についても、同様の傾向。
 - 新卒5年目相当では、男女間賃金差異が90%以上と回答した企業が11件（100%）、
 - 新卒10年目相当では、男女間賃金差異が90%以上と回答した企業が7件（58.3%）、
 - 新卒15年目相当では、男女間賃金差異が90%以上と回答した企業が5件（50.0%）、
 - 新卒20年目相当では、男女間賃金差異が90%以上と回答した企業が2件（16.6%）。

図表 コース別管理を実施している企業に関する男女間賃金差異（非大卒総合職）（入職後の経年別）



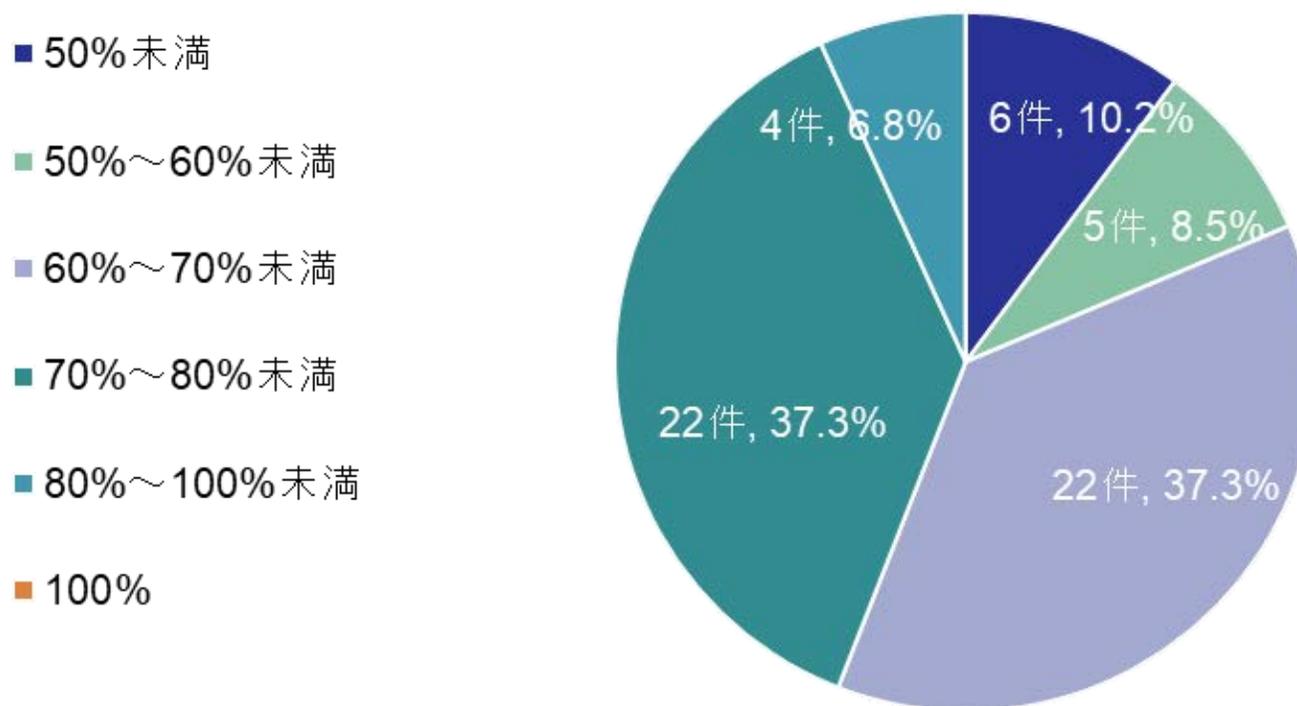
新卒で同じ待遇で入社しても、何らかの理由で女性が昇進せず、高年次での賃金に差異が生じている可能性がある。

※ 回答者数が少ないため解釈には注意が必要。

■ 採用・登用の状況

- 全従業員に占める女性割合は、60%以上が48件（81.4%）。

図表 全従業員に占める女性割合

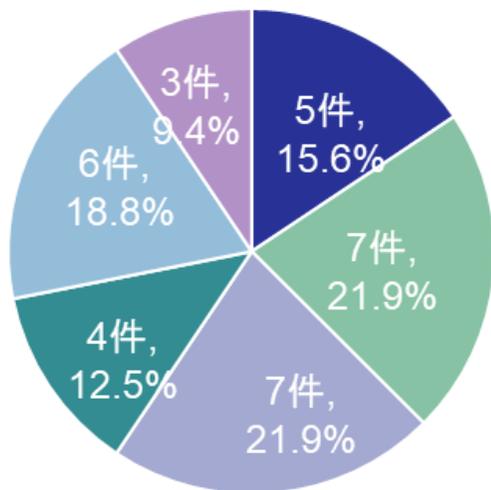


■ 採用・登用の状況

- 全従業員（総合職）に占める女性割合は、40%未満が19件（59.4%）。
- 全従業員（地域限定総合職）に占める女性割合は、40%未満が4件（21.1%）。

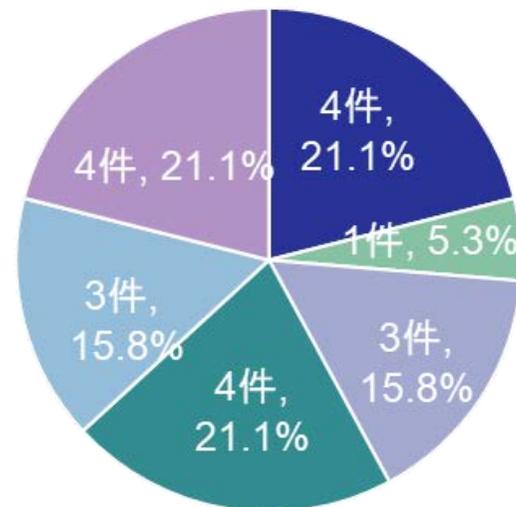
図表 総合職に住める女性割合

- 20%未満
- 20%～30%未満
- 30%～40%未満
- 40%～50%未満
- 50%～60%未満
- 60%～100%



図表 総合職のうち、地域限定総合職に住める女性割合

- 40%未満
- 40%～50%未満
- 50%～60%未満
- 60%～70%未満
- 70%～80%未満
- 80%～100%

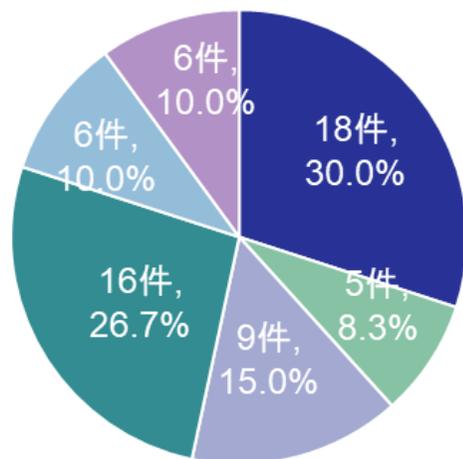


■ 採用・登用の状況

- 雇用形態別にみると、正規従業員の女性割合60%以上は12件（20.0%）、非正規従業員の女性割合60%以上が54件（91.5%）。非正規従業員に占める女性従業員の割合が高い。
- なお、総合職区分従業員の女性割合60%以上が3件（9.4%）、地域限定総合職区分従業員の女性割合60%以上は11件（57.9%）、一般職区分従業員の60%以上は10件（90.9%）。特に、一般職区分で女性割合が高い傾向。

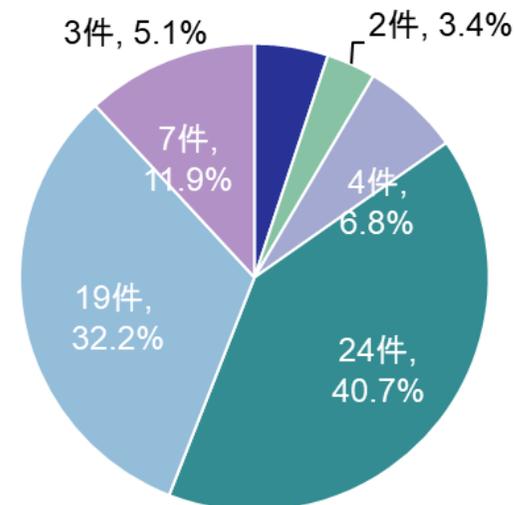
図表 正規従業員に占める女性割合

- 30%未満
- 30%～40%未満
- 40%～50%未満
- 50%～60%未満
- 60%～70%未満
- 70%～100%



図表 非正規従業員に占める女性割合

- 50%未満
- 50%～60%未満
- 60%～70%未満
- 70%～80%未満
- 80%～90%未満
- 90%～100%

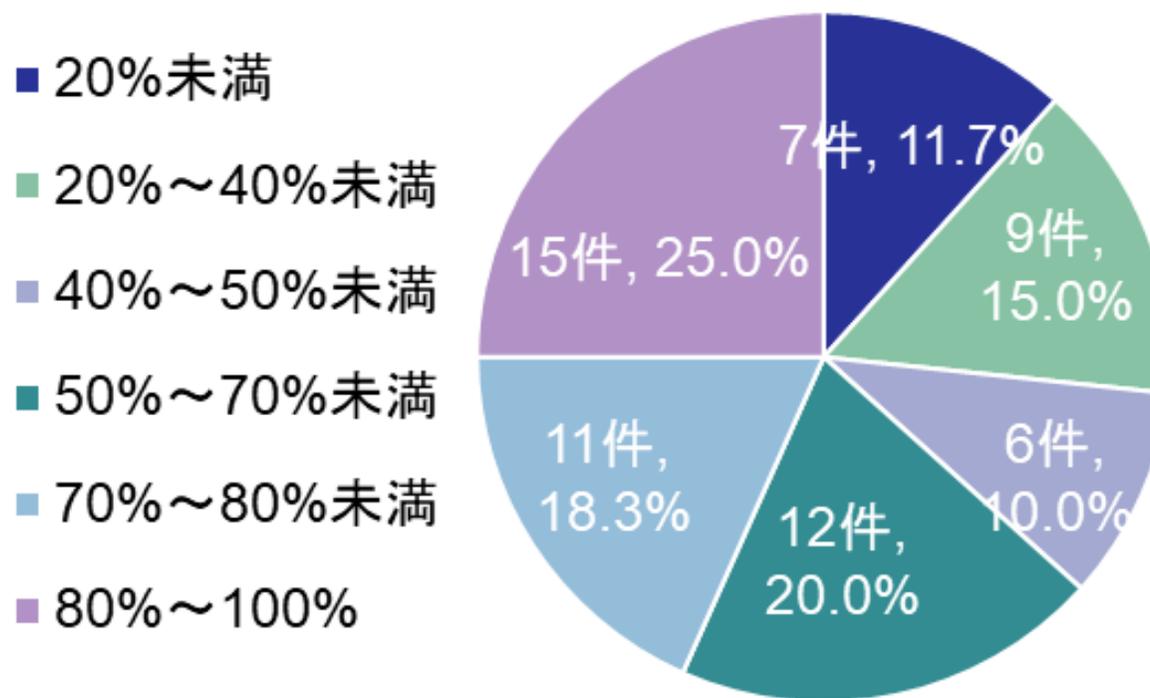


全従業員に対し非正規女性従業員の占める割合が大きいという小売業界の特徴が、全労働者の男女間賃金差異に影響を与えている可能性がある。

■ 採用・登用の状況

- 全従業員に占める非正規従業員の割合について、70%以上が26件（43.3%）。

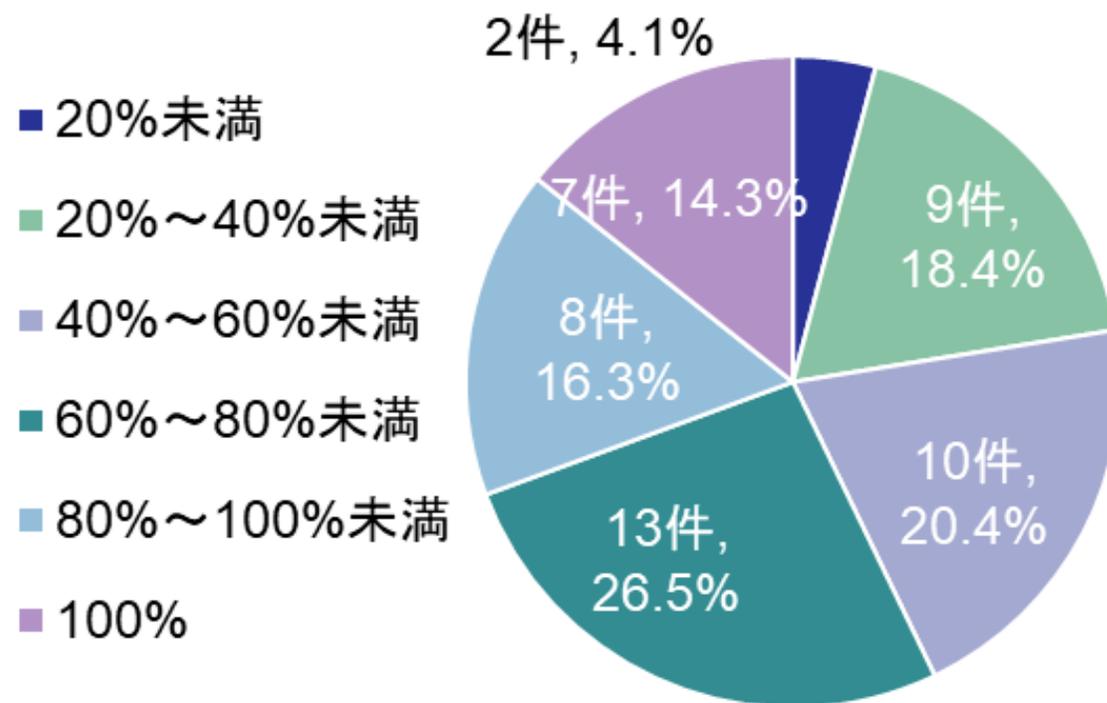
図表 全従業員に占める非正規従業員の割合



■ 採用・登用の状況

- 令和6年度新卒採用者の女性割合は、60%以上が28件（57.1%）。

図表 令和6年度新規採用者に占める女性割合

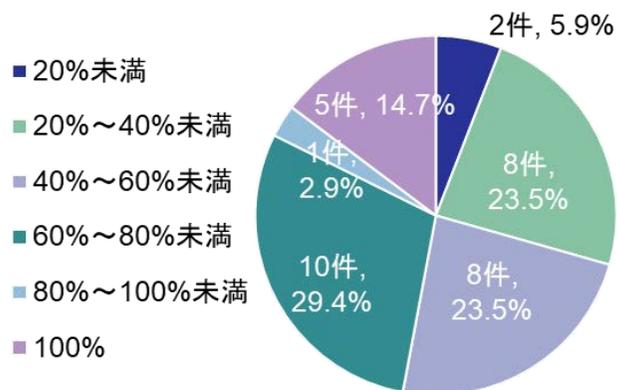


■ 採用・登用の状況

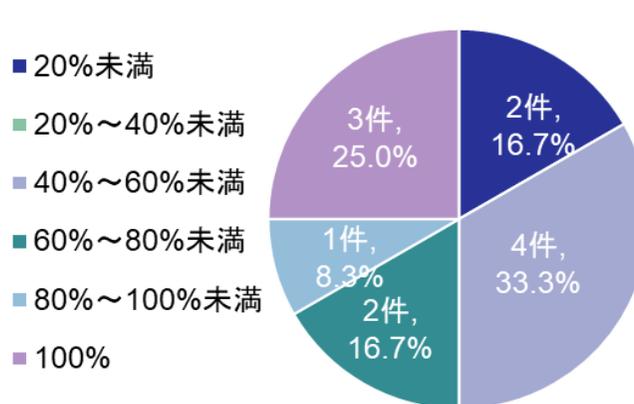
- コース別にみると、新卒総合職採用者全体の女性割合60%以上が16件（47.0%）、新卒地域限定総合職採用者の女性割合60%以上が6件（50.0%）、新卒一般職採用者の女性割合60%以上が5件（100.0%）。
- 総合職全体に占める女性割合に占める女性割合（p.78参照）と比較して、新卒総合職採用者に占める女性割合は高い傾向。

図表 令和6年度新規採用者に占める女性割合

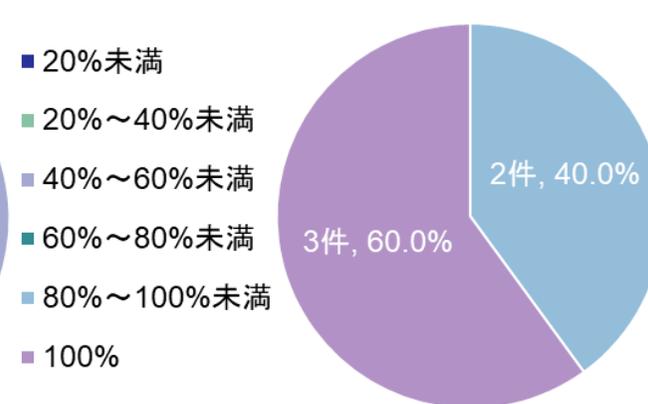
【総合職】



【地域限定総合職】



【一般職】

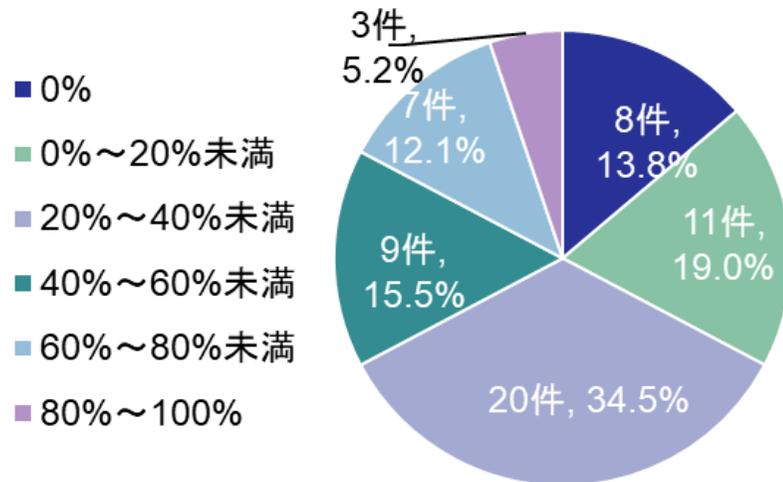


採用時には男女偏りなく従業員を採用している傾向にあるが、その後女性の離職等により従業員割合に偏りが生じている可能性がある。

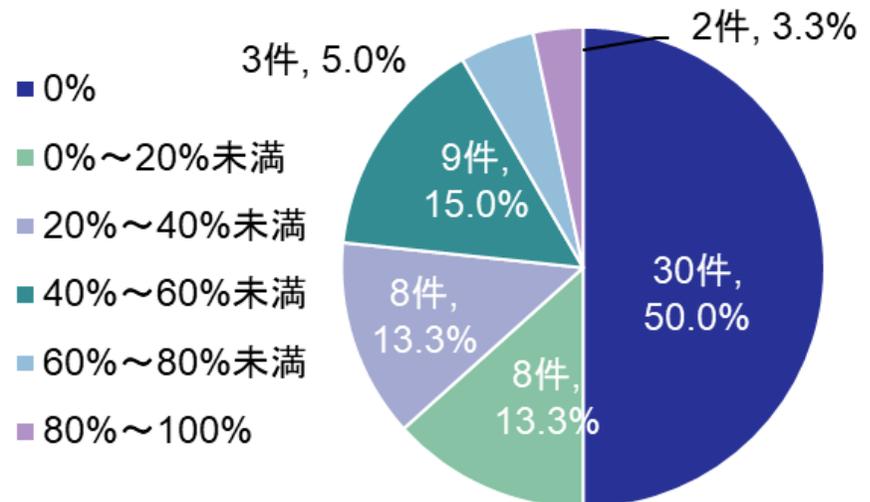
■ 採用・登用の状況

- 管理職では、女性割合0%が8件（13.8%）、20%未満が19件（32.8%）。
 - ・ なお、課長級より上位の役職の管理職の女性割合0%が15件（27.3%）、20%未満が28件（50.9%）。
 - ・ 係長級職の女性割合0%が2件（4.0%）、20%未満が5件（10.0%）。80%以上は22件（44.0%）。
- 役員の女性割合は、0%が30件（50.0%）と半数を占める

図表 管理職に占める女性割合



図表 役員に占める女性割合



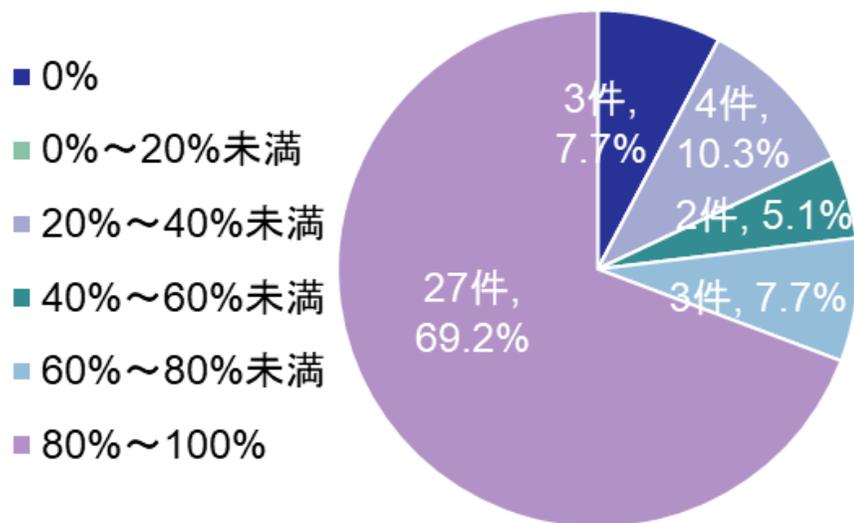
管理職・係長級以上の役職における女性割合が低いことが、男女間賃金差異に影響を与えている可能性がある。

また、役職があがるにつれて女性割合が下がることから、パイプライン構築に課題があると考えられる。

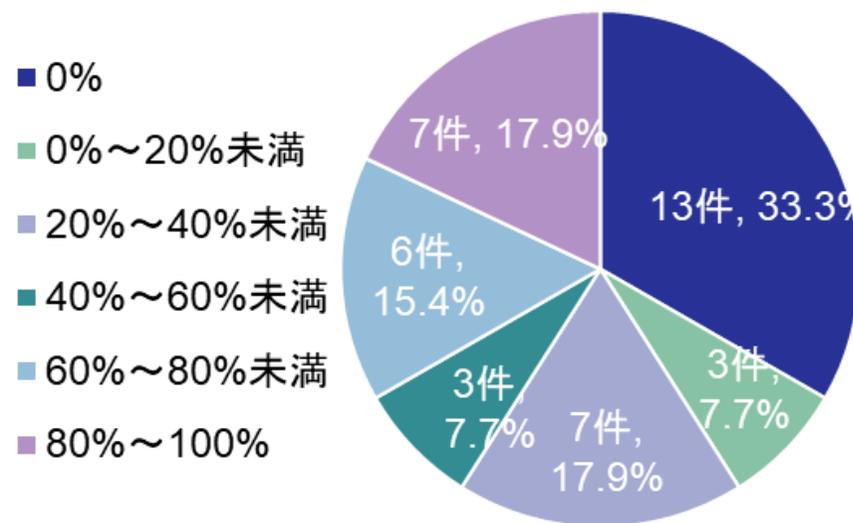
■ 採用・登用の状況

- 係長職新規登用者の女性割合は、0%が3件（7.7%）、80%以上が27件（69.2%）。
- 課長職新規登用者の女性割合は、0%が13件（33.3%）。

図表 新規係長昇進者に占める女性割合



図表 新規課長昇進者に占める女性割合

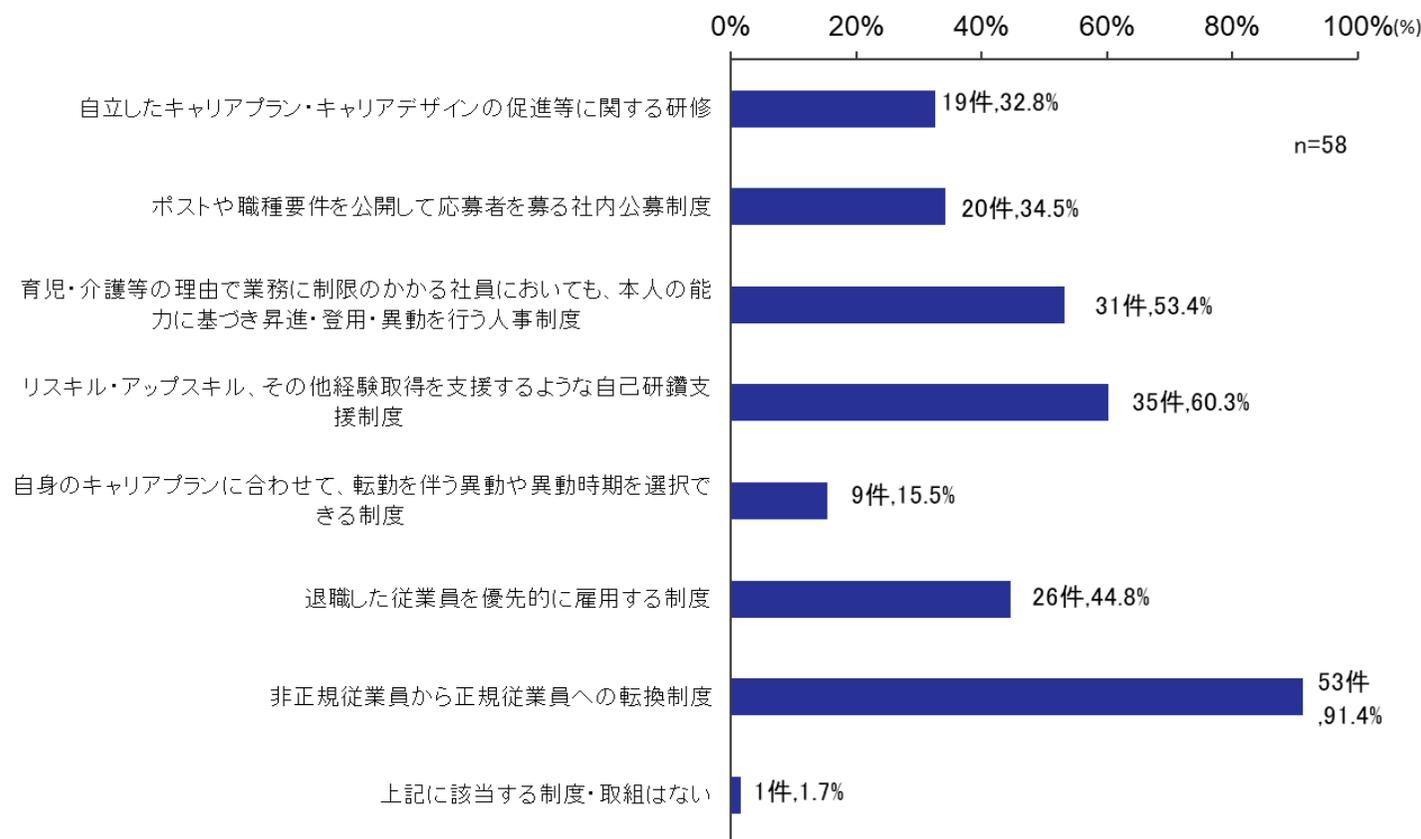


管理職およびその一步手前へのポストへの昇進における男女登用差が生じており、男女間賃金格差の解消に向けては、この解消が必要と考えられる。

■ 従業員間の格差是正に向けた施策

- 従業員間の格差是正に向けた施策について、「非正規従業員から正規従業員への転換制度」が53件（91.4%）と最も多く、次いで「リスクル・アップスキル、その他経験取得を支援するような自己研鑽支援制度」が35件（60.3%）、「育児・介護等の理由で業務に制限のかかる社員においても、本人の能力に基づき昇進・登用・異動を行う人事制度」が31件（53.4%）等。

図表 従業員間の格差是正に向けた施策（複数回答）



- 電機・精密業、小売業に共通する事項として、
 - 男女間賃金格差の見える化
 - 採用・登用における男女間格差の是正
 - 多様な働き方の推進
 - 従来型の雇用管理における課題解決

を軸とした取組の検討が必要と考えられる。

- なお、電機・精密業については、職場環境（働きやすさ）やロールモデル周知の重要性への指摘や、既にアンコンシャスバイアスに関する教育研修を行う事例、女性幹部候補の意識強化を促進する研修を行う事例などを把握した。
- また、小売業については、ライフステージの変化に応じてフルタイム従業員～パートタイム～再度フルタイム従業員など、雇用形態の柔軟な変更を認める事例などを把握した。
- 今後の格差是正・女性活躍の取組促進に向けたベースとなるのが、男女間賃金格差の見える化と要因分析である。厚生労働省では、主に中小企業向けに男女間賃金差異の要因を分析できる簡易なツールとして「男女間賃金差異分析ツール」を作成・公開（下記チラシ参照）しており、この活用が望まれる。

<https://www.mhlw.go.jp/content/11910000/001429251.pdf>

令和6年度経済産業政策関係調査事業

（企業経営におけるDEI（ダイバーシティ&エクイティ&インクルージョン）の
浸透や多様な人材の活躍に向けた調査事業）

ニューロダイバーシティに関する 国内企業における実践事例集

目次

第1章	はじめに	P3	目標達成にむけた参考事例	P17	
	ニューロダイバーシティの基本的な考え方	P4	ニューロダイバーシティ推進に向けた課題	P18	
	ニューロダイバーシティとは	P4	第3章	企業事例	P19
	参考：発達障害の主な種類と特性	P4		オムロン株式会社	P20
第2章	企業事例から見えるポイント	P5		ソフトバンク株式会社	P24
	調査方法と掲載事例の概要	P6		アクセンチュア株式会社	P28
	ニューロダイバーシティ推進による成果	P7		株式会社リクルートオフィスサポート	P31
	ニューロダイバーシティ推進に取り組む5つのステップ	P8		まいばすけっと株式会社	P35
	①ニューロダイバーシティ推進の背景/取組開始の社内合意	P9		楽天ソシオビジネス株式会社	P40
	概要	P9		株式会社堀場製作所	P44
	当該ステップで達成すべき目標	P9			
	目標達成にむけた参考事例	P9			
	②体制・計画づくり	P11			
	概要	P11			
	当該ステップで達成すべき目標	P11			
	目標達成にむけた参考事例	P11			
	③採用	P13			
	概要	P13			
	当該ステップで達成すべき目標	P13			
	目標達成にむけた参考事例	P13			
	④受入れ	P15			
	概要	P15			
	当該ステップで達成すべき目標	P15			
	目標達成にむけた参考事例	P15			
	⑤定着・キャリア開発	P17			
	概要	P17			
	当該ステップで達成すべき目標	P17			

第1章

はじめに

ニューロダイバーシティの基本的な考え方

ニューロダイバーシティとは

イノベーション創出や生産性向上を促すダイバーシティ経営は、少子高齢化が進む我が国における就労人口の維持のみならず、企業の競争力強化の観点からも不可欠であり、さらなる推進が求められています。この観点から、企業が適切な配慮のもと障害のある方を積極的に登用し、発達特性に応じて能力を発揮できる環境を整備していく必要があります。昨今、「ニューロダイバーシティ」という考え方のもと、発達障害のある方の持つ特定の優れた能力を企業活動にいかそうとする動きがあります。

ニューロダイバーシティ（Neurodiversity、神経多様性）とは、Neuro（脳・神経）とDiversity（多様性）という2つの言葉が組み合わされて生まれた言葉です。「脳や神経、それに由来する個人レベルでの様々な特性の違いを多様性と捉えて相互に尊重し、それらの違いを社会の中でいかしていこう」という考え方であり、特に、自閉スペクトラム症、注意欠如・多動症、学習障害といった発達障害（参考：発達障害の主な種類と特徴）において生じる現象を、能力の欠如や優劣ではなく、「人間のゲノムの自然で正常な変異」として捉える概念でもあります。

ニューロダイバーシティの考え方は、自社で活躍し得る人材の幅を広げ、人材活用を優位に展開することが可能となります。さらに、多様な特性を受け入れることで相互理解と相互尊重の文化が醸成され、従業員全体のエンゲージメントや生産性が向上し、イノベーションが生まれやすい環境の創出にもつながります。

【参考】発達障害の主な種類と特性

種類	主な特性
自閉スペクトラム症 (ASD)	<ul style="list-style-type: none"> コミュニケーションの障害 対人関係・社会性の障害 パターン化した行動、こだわり、興味・関心のかたより （アスペルガー症候群の場合）言語発達と比べ、不器用 （自閉症の場合）言語の発達の遅れ
注意欠如・多動症 (ADHD)	<ul style="list-style-type: none"> 不注意（集中できない） 多動・多弁（じっとしてられない） 衝動的に行動する（考えるよりも先に動く）
学習障害 (LD)	<ul style="list-style-type: none"> 「読む」、「書く」、「計算する」等の能力が、全体的な知的発達に比べて極端に苦手

（出所）経済産業省「令和3年度産業経済研究委託費 イノベーション創出加速のためのデジタル分野における「ニューロダイバーシティ」の取組可能性に関する調査」において厚労省資料より作成したもの

第2章

企業事例から見える ポイント

調査方法と掲載事例の概要

本調査では、企業におけるニューロダイバーシティの推進状況について把握することを目的として、日本国内において、ニューロダイバーシティの考え方や方法論を実践する国内企業の中から、業種や地域性、一般企業や特例子会社といった企業形態、雇用形態等のバランスを鑑み、以下8者へヒアリングを実施しました。

図表 ヒアリング企業一覧

No	企業名	ヒアリング実施日（ヒアリング方法）	ヒアリング先	業種	本社所在地	企業規模（従業員数）	雇用状況（※1）	雇用形態（※2）
1	オムロン株式会社	2024年11月8日 （オンライン）	グローバル人財総務本部	製造業	京都府京都市	単体4,538人 連結28,450人 （2024年3月末時点）	分散型	正社員
2	ソフトバンク株式会社	2024年10月31日 （オンライン）	コーポレート統括CSR本部	情報通信業	東京都港区	単体18,889人 連結55,400人 （2024年3月31日現在）	分散型	パート社員 ※ショートタイムワークにおける雇用形態を指す
3	アクセンチュア株式会社	2024年11月28日 （対面）	人事本部	学術研究、 専門・技術サービス業	東京都港区	約25,000人 （2024年12月時点）	集合型	正社員／契約社員
4	株式会社Kaizen	2024年11月28日 （対面）	就労支援事業部 法人窓口担当	職業紹介業	東京都新宿区	362人 常勤182人 （2023年10月現在）		
5	株式会社リクルート オフィスサポート	2024年12月2日 （オンライン）	バリュープロデュース部	サービス業	東京都中央区	602名 （2024年6月1日現在）	分散型	契約社員
6	まいばすけっと株式会社	2024年12月25日 （対面）	管理本部 人材開発部	卸売業・小売業	神奈川県川崎市	31,782名 （2025年2月末現在）	分散型	時間給社員
7	楽天ソシオビジネス株式会社	2025年1月15日 （オンライン）	代表取締役社長・人事統括本部・労務部	情報通信業	東京都世田谷区	404人 （2024年6月1日現在）	集合型	正社員／契約社員／アルバイト
8	株式会社堀場製作所	2025年2月5日 （オンライン）	グループ人事部	製造業	京都府京都市	8,955名 （グループ）（2024年12月31日時点）	分散型	正社員／契約社員 ／パートタイマー／ 定年延長社員／嘱託再雇用社員

※1 「集合型」は障害のある社員を特定の組織や部門に集約して雇用する方法を指し、「分散型」は障害のある社員も一般採用の社員と同様に様々な部門に配属して雇用する方法を指す。
（参考）経済産業省「令和3年度イノベーション創出加速のためのデジタル分野における「ニューロダイバーシティ」の取組可能性に関する調査」

※2 ヒアリング調査の中で収集した事例における雇用形態を指す。

ニューロダイバーシティ推進による成果

令和3年度に経済産業省が実施した「イノベーション創出加速のためのデジタル分野における「ニューロダイバーシティ」の取組可能性に関する調査」では、ニューロダイバーシティに取り組むことが成長戦略であると言える理由は、主に3つあるとされており、人材獲得競争の優位性、生産性の向上・イノベーションへの貢献、社会的責任が挙げられています。

今回ヒアリングを実施したニューロダイバーシティに取り組む先進企業・団体（8団体）に対し、ニューロダイバーシティの取組を推進したことにより、どのような成果が得られたのか、聞き取りを行ったところ、以下のような声が聴かれました。

①未開拓人材の獲得

労働供給が減少している中、企業の求めるスキル水準に合致するニューロダイバーシティ人材を確保できた。

②生産性の向上

適切な雇用環境整備と職務の提供、教育によって、生産性高く期待役割を果たしてもらうことができた。

③心理的安全性の向上

ニューロダイバーシティ人材に関する業務の得手不得手を明らかにする過程で、他のメンバーも自身の不得手について、発言しやすい雰囲気が醸成された等、ニューロダイバーシティ人材の雇用・定着環境整備が職場全体の心理的安全性にも寄与した。

④互いを認め合い、高め合う職場風土の醸成

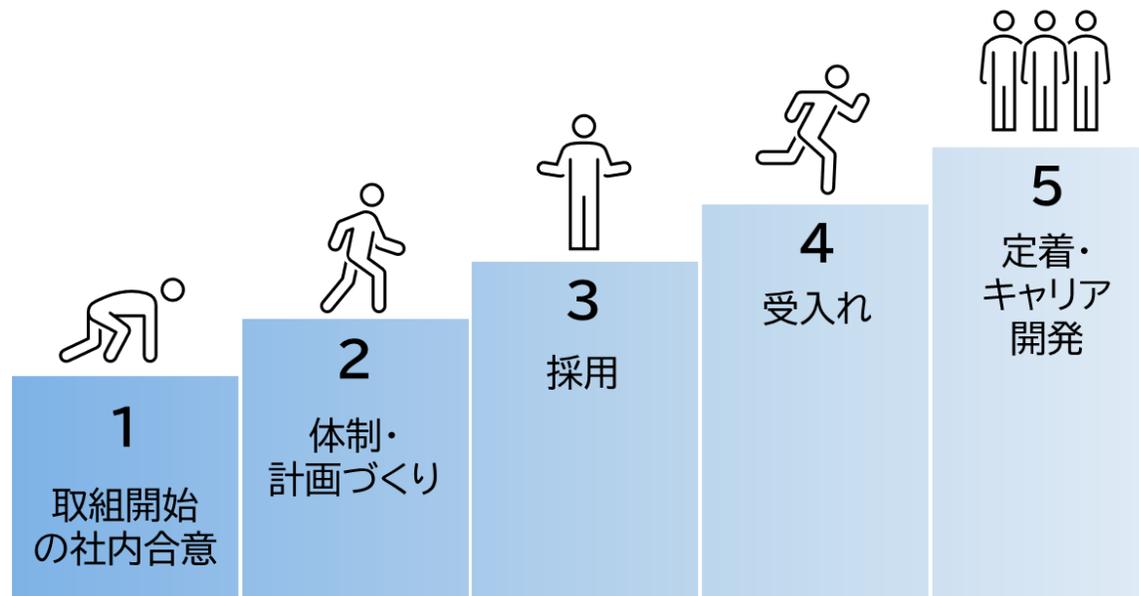
ニューロダイバーシティ人材を受け入れたことで、マネージメント層の考え方も変わった。特にニューロダイバーシティ人材から学ぶことも多く、様々な事情を抱える/働き方を希望する方と一緒に働く経験を経て、自らのアンコンシャスバイアスに気づく契機やインクルーシブの理解の醸成といった成果があった。

ニューロダイバーシティ推進に取り組む 5つのステップ

ニューロダイバーシティの推進を行うには、「取組開始の社内合意」「体制・計画づくり」「採用」「受入れ」「定着・キャリア開発」という5つのステップを実践することが効果的です。

まず、自社におけるニューロダイバーシティ推進の必要性や意義を整理（ニューロダイバーシティ推進の背景を整理）し、社内を取組に対する合意を形成します（「取組開始の社内合意」）。次に、社内の関連部署や社外の支援機関との連携体制を構築し、採用計画を策定します（「体制・計画づくり」）。その後、策定した採用計画に基づき、発達障害のある方の特性を踏まえたうえで選考を行い、採用者を決定します（「採用」）。採用した人材の受入れに際しては、本人及び受入れ側の社員双方に対して教育や支援の機会を提供し、受入れ体制を整えます（「受入れ」）。さらに、採用後も発達特性に配慮しつつ、目標とするキャリアパスを策定し、その実現に導きます（「定着・キャリア開発」）。

なお、これら5つのステップは、状況に応じて前のステップに立ち戻る等、柔軟に進めていくことが可能です。各ステップの詳細や達成すべき目標、目標に向けた参考事例については、次スライド以降をご確認ください。



1.ニューロダイバーシティ推進の背景 取組開始の社内合意

概要

自社におけるニューロダイバーシティ推進の必要性や意義を整理し、取組開始の社内合意形成においては、発達障害のある方を一般業務で雇用する必要性や目的、見込まれる効果を整理することが重要となります。

当該ステップで達成すべき目標

当該ステップで達成すべき目標としては以下が挙げられます。

- ① 担当部署の明確化：ニューロダイバーシティの取組を進める担当部署を明確化する
- ② 成長戦略への位置付け：ニューロダイバーシティの取組の目的を企業の事業者機能を強化する成長戦略の一部に位置付ける
- ③ 役職者との合意形成：ニューロダイバーシティの取組を進めるにあたり、社内の役職者との合意を取り付ける

目標達成にむけた参考事例

(1)担当部署の明確化

グローバル企業等においてニューロダイバーシティを推進する場合には、統一的な方針を掲げたうえで各拠点等への施策の落とし込みが必要になります。また、人材の採用や定着支援については、各企業の方針によって「CSR部門で行うのか」「人事部門において対応していくのか」など、担当が異なると考えられます。

定着促進の策として、一般採用とニューロダイバーシティ人材の採用を担当する部局を分けることで、ニューロダイバーシティ人材がより能力を発揮しやすいような環境整備を行いやすいようにしている事例もありました。

グローバル統一的なリーダーシップのもとでニューロダイバーシティを推進

- ニューロダイバーシティはグローバル人財総務本部D&I推進課で所管（グループ全体のD&Iを推進している）（オムロン株式会社/P20）

実際の運用においてはCSR/人事等が旗振りを担う

- ショートタイムワークはCSR本部が担当しており、社会的課題の解決や多様な社会の実現を目指した取組の一環として実施されている（ソフトバンク株式会社/P24）

1.ニューロダイバーシティ推進の背景 取組開始の社内合意

(2)成長戦略への位置付け

ニューロダイバーシティの定義にもあるようにニューロダイバーシティの推進にあたっては自社の経営戦略とどのように結びついているのか、イノベーション創出や生産性向上にどのように寄与するのか、成長戦略として捉え、その位置付けを明確にすることが非常に重要になると考えられます。

成長戦略への位置付けとして、自社の最重要テーマとして位置付ける、トップメッセージとしてニューロダイバーシティの推進について言及する、ニューロダイバーシティの取組を自社のビジネスモデルに組み込む等の事例もみられます。

人材戦略の最重要テーマに位置付ける

- 人材戦略の最重要テーマとして「D&Iの推進」を掲げている（オムロン株式会社/P20）

トップがニューロダイバーシティの重要性について言及

- CEOが「D&Iが企業成長の原動力である」旨の発信をしている（オムロン株式会社/P20）
- ニューロダイバーシティがもたらす価値について社会課題の解決だけではなく、事業価値の創造や事業への貢献につなげることを、経営トップから現場の担当者までがコミットしていた（アクセンチュア株式会社/P28）

ニューロダイバーシティの取組を自社のビジネスモデルに組み込む

- サテライト（オフィス）では障害者雇用の就労環境の整備を一過性のものでなく、持続的にアクセンチュアのビジネスの中に組み込むとともに、実践で得た知見・ノウハウを蓄積しながら職場づくりに取り組んでいる（アクセンチュア株式会社/P28）

(3)役職者との合意形成

本事例集で紹介する企業の取組を踏まえると、役職者との合意形成をスムーズに進めるためのポイントとして、以下2点が挙げられます。

▶ 専門家による協力

- 知見のある大学教授とともに施策を作り上げ、問題が生じた際のサポートを依頼することで人事部門の役職者との合意をとりつけた事例がありました（ソフトバンク株式会社/P25）。

▶ 既存プロジェクトからの移行

- 従来より実施していた社内プロジェクト（スタンドグラスプロジェクト：従業員一人ひとりを、色も形も大きさも違うスタンドグラスの1つひとつのピース、また会社全体をスタンドグラス全体の美しい絵に例えた、堀場製作所におけるダイバーシティ推進プロジェクトのこと。）をもとにしてニューロダイバーシティの取組につなげ、経営層ともスムーズな合意形成が出来た事例がありました（株式会社堀場製作所/P45）。

概要

体制・計画づくりにおいては、協力部署、支援機関等の外部機関を決定し、連携体制を構築することや、採用目標、職域、待遇を設定することが重要となります。

当該ステップで達成すべき目標

当該ステップで達成すべき目標としては以下が挙げられます。

- ① 役職者、協力部署との連携体制構築：役職者や協力部署との継続的な連携体制を構築する。
- ② 採用目標、職務内容の明確化：採るべき人材の目標人数、職務内容を明確化する。
- ③ 待遇：一般雇用と可能な限り同等待遇とする。

目標達成にむけた参考事例

(1) 役職者、協力部署との連携体制構築

本事例集で記載した企業の取組を踏まえると、役職者、協力部署との連携体制構築に関するポイントとして、以下2点が挙げられます。

➤ 雇用・定着に係る担当部署と、受入れ部署との密な連携体制の構築

- 各事業所に「障害者職業生活相談員」を配置し、本人（当事者）の上司とも連携しながら支援を行っている事例（オムロン株式会社/P21）のほか、困りごとがある際はこまめに人事部に相談するように声掛けをしている事例がありました（株式会社堀場製作所/P45）。

➤ 社内外専門家との密な連携

- サテライトオフィス（当事者社員の就労するオフィス）の運営について、立ち上げ当初より就労支援機関と提携している事例もありました（アクセンチュア株式会社/P29）。なお、連携体制構築に留まらず、連携各者間のコミュニケーションも重要と考えられます。たとえば、グループ内の他特例子会社との定期的な相談や情報交換を行っている事例もありました（株式会社リクルートオフィスサポート/P32）。

(2)採用目標、職務内容の明確化

本事例集で紹介する企業の取組を踏まえると、採用目標、職務内容の明確化について、以下がポイントになると考えられます。

➤ 法定雇用率をターゲットにする

- 首都圏での障害のある方の採用が難しく、まずは法定雇用率を達成するために地方在住の障害者雇用に取り組み始めた事例がみられました（株式会社リクルートオフィスサポート/P32）。ただし、法定雇用率の達成だけを目的とするのではなく、障害のある方の活躍に向けた取組の検討もあわせて行うことが重要です。

➤ 当事者が行う業務範囲や内容を事前に明確にし、判断が必要な場面を極力減らす

- 自社が運営するサイトの掲載情報の審査を担当し、AIが判断できない日本語の微妙なニュアンスや個人情報の書き込みがないかの一次審査について、障害のある社員が行っている事例がみられました（株式会社リクルートオフィスサポート/P32）。

当事者社員は人により異なりますが、マルチタスクが苦手な方が多い傾向にあります。そうした方については上記のように職務内容や業務範囲を明確にし、判断が必要となる場面を減らすことも重要と考えられます。ただし、一人一人の能力や考え方について見極めた上で職務内容の決定を行うことが望ましいです。

(3)待遇

ニューロダイバーシティ人材の待遇については、一般雇用と同等の待遇とすることが望ましいですが、各企業で雇用形態や勤務時間等は様々であり、待遇についても一般雇用とは異なる形態としている事例も見られました。ただし、一般雇用と同等の雇用形態で採用する場合は、待遇面で差を設けている企業はありませんでした。

勤務時間

- 週20時間未満/時給：最低賃金以上（1,200～1,400円程度）（ソフトバンク株式会社/P25）
- 賃金は東京都の最低賃金額とした。（株式会社リクルートオフィスサポート/P34）

雇用形態

- 契約社員で、勤務時間は9時半～16時半（昼休憩1時間）の6時間勤務。有給休暇制度があり、採用時に10日付与される。（株式会社リクルートオフィスサポート/P32）

概要

当該ステップでは、発達障害のある方に対し、発達障害の特性を理解し、踏まえた上で、募集をかけ、選考において評価し、採用を決定することが重要となります。

当該ステップで達成すべき目標

当該ステップで達成すべき目標としては以下が挙げられます。

- ① **人材要件の明確化：発達障害の特性を理解し、踏まえた上で、採りたい人材要件を明確にする。**
- ② **採用時の評価視点や基準：発達障害の特性を理解し、踏まえた上で、能力を正しく評価する視点や基準を定める。**

目標達成にむけた参考事例

(1) 人材要件の明確化

本事例集で紹介する企業の取組を踏まえると、人材要件の明確化を行う際のポイントとして、以下2点が挙げられます。

▶ 期待するスキル、パフォーマンスをより重視して採用

- 「派遣社員が行っている業務を代替できる」「バナーが作成できる」といった、問題なく業務を遂行できる能力や姿勢があるかどうかで採用を判断している事例がありました（楽天ソシオビジネス株式会社/P41）

▶ 障がい者採用のために仕事を作るのではなく、その部署で不足しているジョブを定義

- 障害者雇用のために仕事を作るのではなく、部署ごとに不足しているジョブ（画像解析・AI分析等）とスキルを洗い出し、その要件に合致する人材を募集している事例（オムロン株式会社/P21）や部署ごとに業務仕分け（専門的な知識が必要な業務ではなく、マニュアル化が可能で短時間単位で実施できる業務）を行い、その中から依頼する業務を切り出して求人にかける事例がありました（ソフトバンク株式会社/P26）

企業の求めるスキルを細かく言語化し、勤務形態等に工夫を加えることで、これまで中々募集をかけても集まらなかったスキルの高い人材の採用獲得につながる可能性も考えられます。また、受入れる部署で真に不足しているジョブは何かを定義した上で受入れを行うことで、受入れ部署の負担感を軽減し、スムーズなオンボーディングにつながるものと考えられます。

(2) 採用時の評価視点や基準

本事例集で紹介する企業の取組を踏まえると、採用時の評価視点や基準を考える際のポイントとして、以下3点が挙げられます。

➤ 採用前に一定期間のインターンシップ期間を設け、適性を見極めた上で採用可否を判断

- 5日間の体験実習を含めた計3週間ほどのインターンシップ期間を設け、適性を見極めた上で採用可否を判断する事例（まいばすけっと株式会社/P37）や約1か月間半のインターンシップを通じ、社是に基づいた活動ができるかどうかを確認する期間を設けている事例がありました（株式会社堀場製作所/P45-46）

➤ 業務継続に不可欠な対応能力等を評価基準とし、事前に確認

- 業務で必須となるスキル（商品の見分け方、賞味期限の理解、体力面等）を実習時に確認する事例がありました（まいばすけっと株式会社/P37）

➤ 母集団形成から採用プロセスまで専門家や就労支援機関と密に連携し、採用可否を判断

- 評価視点や基準策定の段階で、社内専門家や就労支援機関の意見を取り入れた独自の視点、基準としている事例がありました（アクセンチュア株式会社/P29）

採用時に一定の期間を設け、スキルや自社のカルチャーにマッチするかどうか等を事前に確認することで、入社してからも活躍することができるかどうかのひとつの判断材料ともなるほか、自社だけでなく専門機関である就労支援機関と連携することで採用する人材と企業とのミスマッチを防止することが重要と考えられます。

概要

当該ステップでは、採用した人材に支援や訓練を提供するほか、受入れ部署側の教育や啓発を行うことが重要となります。

当該ステップで達成すべき目標

当該ステップで達成すべき目標としては以下が挙げられます。

- ① **安定して活躍できる環境の維持**：採用した人材が安定して活躍できる状態を維持する。
- ② **継続的な育成方法**：採用した人材を継続的に育成する方法を定める。
- ③ **マネジメント層、同僚等に受け入れてもらうためのアプローチ**：マネジメント層、同僚等に採用した人材とともに働く意義、必要性について納得を得て、受入れてもらう。

目標達成にむけた参考事例

(1) 安定して活躍できる環境の維持

本事例集で紹介する企業の取組を踏まえると、安定して活躍できる環境の維持をはかる際のポイントとして、以下4点が挙げられます。

➤ 発達障害のある社員が相談しやすい体制を構築

- D&I推進課が受入れ部署をサポートするほか、受入れマネージャー、D&Iメンバー、事業所の医療職、就労支援機関、本社の専門家等により当事者社員の支援を行っている企業事例がありました（オムロン株式会社/P22）

➤ フレックスタイム、テレワーク、時短勤務等、柔軟な働き方を提供

- 在宅勤務制度を整備し、在宅勤務社員専用のサイトを活用して、体調報告や業務終了時の振り返り報告により円滑な業務につなげている企業事例（株式会社リクルートオフィスサポート/P33）がありました。

➤ 業務状況および適性の細やかな把握

- 入社後1か月間で色々な業務を経験してもらい、本人の特性や適性を判断した上で、配属するチームを決定する企業事例がありました（アクセンチュア株式会社/P29）。

➤ 発達障害のある社員を含めたチーム作り

- 5～10名のチームを組み、担当者の欠席に備えたバックアップ体制をすることで、精神的な余裕や安心感を持った状態作りを図っている企業事例（楽天ソシオビジネス株式会社/P41）がありました。

相談しやすい体制作り、柔軟な働き方や個人の特性を理解した上でのチーム作りを構築することで、当事者社員が安心して活躍できる環境作りにつながるものと考えられます。

(2)継続的な育成方法

継続的な育成方法について、個人の勤務形態や雇用形態等に応じた育成方法を検討する必要があります。

在宅勤務社員への研修

- 在宅勤務社員は3か月ほどのオンライン研修を受講する。研修は難易度別に3段階のステップで進めている（株式会社リクルートオフィスサポート/P33）

(3)マネジメント層、同僚等に受け入れてもらうためのアプローチ

本事例集で紹介する企業の取組を踏まえると、マネジメント層、同僚等に受け入れてもらうためのアプローチのポイントとして、以下2点が挙げられます。

➤ 受入れ先部署社員への研修を通じたニューロダイバーシティ人材の理解醸成

- 受入れ先に向けた支援として、定期的に情報共有会を開催している事例（ソフトバンク株式会社/P26）や発達障害のある方や知的障害のある方に関する資料を作成し、受け入れる際のポイントや配慮についての勉強会を開催する事例が見られました（株式会社堀場製作所/P46）

➤ 受入れ担当者が相談しやすいサポート体制の構築

- 問題が生じた際に担当部署に相談できる体制を整えている事例（ソフトバンク株式会社/P26）や、障害のある社員の上司と就労支援機関の支援員を同じ職場に配置することで互いに相談しやすい環境を整備している事例が見られました（アクセンチュア株式会社/P29）

ニューロダイバーシティ推進のためには、本人への支援も重要ですが、本人の周囲で働くマネジメント層や同僚への支援も同様に重要となります。研修や受入れのポイント、配慮等について勉強会を開催することでニューロダイバーシティ人材に対する理解を深め、受入れ部署で問題生じた際のサポート体制も合わせて用意をすることで、当事者側、受入れ部署側双方にとってメリットのある取り組みになると考えられます。

概要

当該ステップでは、採用した人材を継続的にモニタリングし、中長期的なキャリアを描き、導くことが重要となります。

当該ステップで達成すべき目標

当該ステップで達成すべき目標としては以下が挙げられます。

- ① キャリアパスの検討：どのようなキャリアパスを描くかを検討する
- ② キャリアパスの決定：目標とするキャリアパスを定める

目標達成にむけた参考事例

(1) キャリアパスの検討

キャリアパスの検討について、今回収集した事例によると、以下のような点を考慮する必要があると考えられます。

➤ 面談でのコミュニケーションを通じて企業と本人との間でキャリア意向を擦り合わせ

- 毎月面談を行い、キャリアに関する話を行う事例（まいばすけっと株式会社/P37）キャリアや本人のできることや苦手なこと、伸ばしたいこと等、将来のキャリア展望を聴き取り、可能な範囲で支援している事例がみられました

（オムロン株式会社/P23）

➤ キャリアパスをあらかじめ提示

- プロフェッショナルを目指すコースとマネジメントを目指すコースの2種類のキャリアパスを用意している事例がみられました（楽天ソシオビジネス株式会社/P42）

(2) キャリアパスの決定

キャリアパスの決定について、今回収集した事例によると、以下のような点を考慮する必要があると考えられます。

➤ 昇格や社内公募により長期的なキャリア形成を実現

- チームリーダーへ昇格したケースや社内公募により、集合型雇用（障害当事者を1か所に集約して雇用する形態）から分散型雇用（本部オフィス等、一般採用の社員もいる部署）へ異動するケース等、長期的なキャリア形成を実現している事例がみられました（アクセンチュア株式会社/P30）

採用したニューロダイバーシティ人材に長く働いてもらうためには、本人の意向や長期的なキャリアパスを示し、会社としてできる範囲の支援を行うことが重要と考えられます。ただし、人によっては環境の変化に対応することが難しい人材もいると考えられますので、一人一人の意向を確認し、適切なキャリアパスを提案することが重要と考えられます。

ニューロダイバーシティ推進に向けた課題

これまでに挙げた5つのステップの取組では企業がニューロダイバーシティを推進することの取組意義やメリットについて説明いたしました。一方でニューロダイバーシティに取組むことの課題としては以下のような声がかけられています。

➤ ニューロダイバーシティ推進に係る効果の定量把握

- 企業にとってコストメリットが重要視されており、採用した人材のパフォーマンスを具体的な数字で示すことについて課題を感じている事例がみられました。

➤ 受入部門・職種の拡大

- ニューロダイバーシティにかかるプロジェクトで採用した人材について、専門性が高いが故に部門が廃止となった場合に異動が難しいという課題を感じている事例や、グループ会社への出向や転籍を押し進めていきたいが、受入先の配慮環境が整っておらず受入拡大が難しいという事例もみられました。

➤ 一人一人のキャリアパスに応じた支援体制の構築

- 当事者社員からの多様なキャリアへの要望や他業務への挑戦の意向といった声への対応として、合理的な配慮体制をどこまで整備するのかに対し課題を感じている事例や、リーダーや上位職といった昇格を目指す社員への支援を強化する一方、現状維持を望む社員、ワークライフバランスを重視する社員

も尊重する必要がある、両者のバランスを取った職場環境を整えることに課題を感じている事例もみられました。

第3章

企業事例のご紹介

「異能人財採用プロジェクト」で求職者のスキルと雇用のニーズがマッチした採用を実現

👉 ニューロダイバーシティ取組推進のポイント

- 高度な能力を持つ人材を「異能人財プロジェクト」により採用
- 業務にマッチした人材の採用・適材適所の人材配置により、生産性向上
- 個の才能やスキルを企業成長の原動力へつなげるべく、技術力をより重視

企業概要	オムロン株式会社
業種	製造業
本社所在地	京都府京都市
創業年	1933年
事業概要	制御機器、電子部品、駅の自動改札機、太陽光発電用パワーコンディショナーなどの社会システム、ヘルスケア事業等
従業員数	単体4,538人 連結28,450人（2024年3月末時点）
雇用状況	分散型
雇用形態	正社員

ダイバーシティ関連施策の進捗状況

現在の障害者雇用に関する施策

- 特例子会社を含むグループ全体で288名の障害者を雇用している。そのうち特例子会社勤務は約25%で、残りは一般部署での就労である。また、特例子会社および一般部門での雇用のうち20%弱が精神・発達障害者である。

ダイバーシティ関連施策の方針・内容等

- 人材戦略の最重要テーマとして「D&Iの推進」を掲げており、CEOも「D&Iがオムロン発展の原動力である」旨の発信をしている。
- グループ全体のD&I推進については、グローバル人財総務本部D&I推進課が所管しており、D&Iの方針、経営会議対応、グループ各社へのフォローを行っている。

ニューロダイバーシティ推進の背景

- 身体障害者の雇用については1972年に日本初の福祉工場としてその後特例子

会社の認定を受けるオムロン太陽株式会社を設立。工場のオートメーション技術で、身体障害者の不自由な部分を機械で補うことで健常者と一緒に働くことができる工場をつくり、雇用を推進してきた。以降、障害者が健常者と一緒に働く（インクルーシブな職場）を目指して、グループ各社で障害者を総合職として採用していった。

- 結果として、平均的に能力を発揮できる人が採用されていき、発達障害者の雇用が遅れていった。2017年に将来にわたっての障害者雇用のビジョンを策定し、その中で雇用が進まず社会的課題となっている発達障害者の雇用拡大を方針として掲げた。この方針に沿って、発達障害のある方の得意を活かすために時間をかけてマッチングを図る「ニューロダイバーシティ採用」を始めた。さらに2021年からは、その中でも特に高度な能力を求める「異能人財採用プロジェクト」も開始した。この異能人財採用も含めて、今までにニューロダイバーシティ採用では10名強が入社している。

ニューロダイバーシティに関する施策の方針・内容①

<5つのステップに基づく取組>

①取組開始の社内合意

役職者との合意形成

- 過去、発達障害者の多くはクローズで入社しており、受入れ部門は本人に発達障害があることを知らずに、障害特性上困難なことを求めてしまっていた。その結果職場でトラブルになることがあり、マネージャーや社員からは「発達障害者の雇用は難しい」という意見もあった。そのため、「まずやってみる」という段階になるまで、本社D&I部門が採用部門に丁寧に伴走して、本人の特性に対する適切な対応を常にサポートした。

担当部署の明確化

- 採用（面接、評価、インターシップ）から受入れ後のサポートまで、グローバル人財総務本部D&I推進課が一貫して対応している。また、プロジェクトパートナーとして発達障害者の就労移行支援機関である「株式会社Kaizen」が参画しており、採用活動のサポートや雇用後の定着支援で継続的な協力を得ている。

②体制・計画づくり

役職者、協力部署との連携体制構築

- 各事業所には「障害者職業生活相談員」（グループ全体で40数名）を配置し、本人の上司とも連携しながら支援を行っている。また、D&I推進部に支援専門員を配置し、難しい相談にも対応できる体制を整えている。

③採用

人材要件の明確化

- 人材の募集については、株式会社Kaizenに加え、全国の大学や就労移行支援事業所（約400か所）にDMを送付し、説明会にて採用条件等を伝えた後、インターシップへの応募を促す仕組みをとっている。業務を絞り、必要とされるスキルを定義しているため、応募は多くないが、障害者雇用のために仕事を作るのではなく、部署ごとに不足しているジョブ（画像解析・AI分析等）とスキルを洗い出し、その要件に合致する人材を募集している。

採用時の評価視点や基準

- 大学や支援機関との意見交換の中で、理工学系の専門分野に長け、高度な研究開発の経験のある学生や研究者の中には、コミュニケーションやマルチタスクが苦手であり採用に至らないケースがあることが判明した。そこで「面接は最小限に、インターシップでの技術力を問う課題を最大限に重視する」採用方式を取り入れた。その結果、面接で一言も話せなかった求職者が提出したポートフォリオにより能力が認められ、インターシップに進んだ例もある。
- 異能人財採用プロジェクトが始まった初年度の2021年は、「オートメーション技術領域」と「ITセキュリティ技術領域」の2分野で職種を限定して募集を行った。自閉傾向が強く面接ではほとんど話すことが出来なかった応募者が、インターシップでは高い能力を発揮した。当該部門の社員との業務にも全く支障がないことが分かったので、採用したところ、入社後すぐに即戦力として技術開発に加わり、高度な技術を開発し、当該部門にはなくてはならない存在になっている。

ニューロダイバーシティに関する施策の方針・内容②

- 初年度以降も同様のインターシップを実施し、ソフトウェア開発業務を中心に3名が入社した（オムロンソフトウェア）。また、言語表現力に優れたADHDの応募者に対してスタッフ部門のインターンシップで複数業務でのマッチング確認を行い、総合職として採用したケースもあった。（文系社員）
- 現在、オムロンソフトウェアには3名がインターンシップに参加している。本年度は①クラウドアプリ開発、②クラウド運用、③理財係数管理の3分野で募集を行った。説明会には44名が参加し、そのうち13名がインターンシップに応募。最終的に3名がインターンシップに進んだ。特別ハイスキルな人材を募集したのではなく、部門の業務に不足している人材を募集した。結果、未経験でも興味があり自身で勉強してきた人材がインターンシップに参加した。

職場での様子 提供：オムロン株式会社



全社向け研修 セミナーの一例
提供：オムロン株式会社

オンラインセミナー開催のお知らせ パネルディスカッション
昨年度好評につき第二弾！

「インクルーシブな組織風土が創出するイノベーションを学術研究と実践の事例から学ぶ」

開催日時 **9月9日（金） 14:30 ~ 16:00**

参加方法 **OMCポータル「お知らせ」をチェック！**

新たな自己を知り他者と分かち合う。「当事者研究」の第一人者である熊谷先生をメインパネリストに、社内外の有識者が集結。

メインパネリスト
熊谷 晋一郎 准教授
東京大学先端科学技術研究センター

パネリスト紹介

オンラインセミナー開催のお知らせ パネルディスカッション
昨年度好評につき第二弾！

「インクルーシブな組織風土が創出するイノベーションを学術研究と実践の事例から学ぶ」

開催日時 **9月9日（金） 14:30 ~ 16:00**

参加方法 **OMCポータル「お知らせ」をチェック！**

基調講演

 東京大学先端科学技術研究センター 准教授 熊谷 晋一郎 氏 「企業文化醸成とイノベーションの創出」	 株式会社Kaizen 代表取締役 鈴木 隆太 氏 「日本におけるニューロダイバーシティの取り組み」
 野村総合研究所 シニアコンサルタント 山田 洋子 氏 「説明におけるニューロダイバーシティの推進動向」	 (IAE) 株式会社 代表取締役 田中 マチ子 氏 「オムロンにおけるニューロダイバーシティの取り組み事例」

<5つのステップに基づく取組>

④受入れ

安定して活躍できる環境の維持

- D&I推進課が受入れ部署をサポート。受入れマネージャー、D&Iメンバー、株式会社Kaizen、事業所の医療職が当事者社員を支援。また、本社部門の専門家による支援体制も整備している。

マネジメント層、同僚等から理解を得て受け入れてもらうためのアプローチ

- 採用する部門に対しては、D&I推進課が主催する受入れ研修を実施するとともに、当事者に対しては「受け入れ時合理的配慮面談」を実施し、部門で必要な環境整備を再度確認している。
- 「異能人財採用プロジェクト」で採用した当該部門のマネージャーが講師となり、全社向け研修を実施した。また、各事業所に配置された障害者職業生活相談員に対しても年2回研修を行っている。
- インターシップは、受入れ部署の障害者に対する先入観を払拭する目的もあり、組織としての受入れ体制の評価も行っている。受け入れ側がチームとして、当事者の能力発揮がチーム全体の能力UPにつながるように、チームメンバーの役割分担を調整したり、当事者とのコミュニケーション方法を調整したり、聴覚過敏など身体的特性に配慮した環境づくりなどをして、チームとして一緒に働いていけるか、一体感が持てるかを判断している。

取組の成果と今後の課題、展望

<5つのステップに基づく取組>

⑤定着・キャリア開発

キャリアパスの決定

- プロジェクトで採用した人材に対しては、研修等を通じて本人が描くキャリアの意思を把握することを重視している。本人のできること、苦手なこと、伸ばしたいこと、将来のキャリア展望を聴き取り、当社で可能な範囲で支援を行っている。

取組の成果

- 必要な業務にマッチした人材の採用が実現。例えば、ある技術開発部門では、従来は上流工程（関係部門との調整や要件定義）から下流工程（開発）を同一人物が担当していたが、本人の得意/不得意を本人の申し出やインターンシップでの働きから評価して、発達障害のある社員を下流工程のみの担当にした。本社員は、高い能力を発揮して下流工程に専念することで、全体の生産スピードが向上した。
- 特定の人材が「得意なこと」「苦手なこと」を明らかにすることで、適切なサポートが可能になった。この経験により他のメンバーも「苦手なことがある」と発言しやすい雰囲気醸成され、組織の心理的安全性が向上した。当該部門では、全員が「自分のトリセツ（取扱説明書）」を書いて、皆で共有するといった行動レベルで心理的安全性向上に向けた取組が進んでいる。

今後の課題、展望

- 従来、役職への昇進には専門スキルとマネジメントスキルの両方が求められ

ていたが、発達障害のある人材は専門スキルには特化しているもののマネジメントスキルが十分でないケースが多かった。専門スキルが突出して高いが、マネジメントスキルが突出して低いというような人材に対応したJOB型の評価制度は、現状は十分ではない。現在は、過渡的ではあるが、人事部門と当該部門の責任者との調整によって、納得性のある評価をしている。

- 総合職の場合、部門がなくなった際に別部署へ異動させることが可能であるが、異能人財プロジェクトで採用した人材のように専門スキルに特化した人材は異動が難しいため、人材の流動性が課題となっている。
- 京都で「ニューロダイバーシティ京都地域連携会議」（12社参加）を行い、各社ニューロダイバーシティ採用の実践に向けた情報共有を行ったり、発達障害のある求職者に対して、新たな選択肢があることを伝える活動を行っている。将来的には、当該枠組みを活用した人材交流を実現できればと期待している。
- 異能人財採用を行った部門からは、「発達障害者の雇用は難しい」といった過去のバイアスは全くなくなり、むしろポジティブに変化している。入社前に本人の得意/不得意が明確になっており、その得意部分を活かすよう受入側の準備ができるため、本人も活躍できている。つまり、受入側にとって、入社前に本人の特性がわかり受入れ準備ができているのと、特性を知らずに皆と同じことを求めてしまうのでは、結果は大きく違うことが分かった。本人にとって、会社生活を幸せに過ごすためにも、自身の得意/不得意をよく理解して会社側に開示し、能力を発揮するために必要な配慮を求めてほしいと思っている。

さまざまな事情でフルタイム勤務が困難な方が短時間から就業できる「ショートタイムワーク」で新しい働き方を推進。

ニューロダイバーシティ取組推進のポイント

- 専門的な知識を持つ人材を「ショートタイムワーク」により週20時間未満の短時間から雇用
- 様々な社員と一緒に働く機会を作ること、インクルーシブな企業文化に対する理解を醸成
- 受入部署で必要な業務を切り分け、当該業務に対応できる人材を採用することで、高い定着率を実現

企業概要	ソフトバンク株式会社
業種	情報通信業
本社所在地	東京都港区
創業年	1986年
事業概要	移動通信サービスの提供、携帯端末の販売、固定通信サービスの提供、インターネット接続サービスの提供
従業員数	単体18,889人 連結：55,400人（2024年3月31日現在）
雇用状況	分散型
雇用形態	パート社員 ※ショートタイムワークにおける雇用形態を指す

ダイバーシティ関連施策の進捗状況

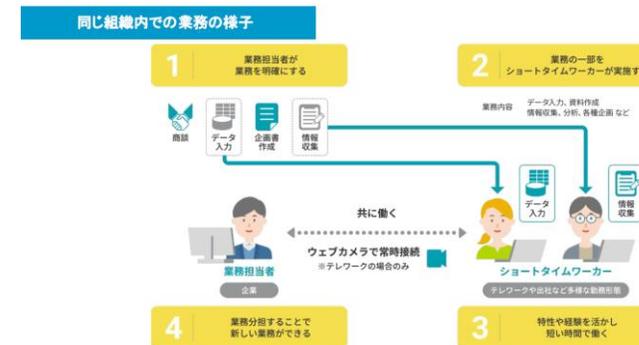
現在の障害者雇用に関する施策

- 障害者雇用率制度の対象となる社員は、週40時間以上勤務し、正社員として雇用されている。評価は、個々の特性に配慮しつつ、他の社員と同様の基準で行っている。採用業務は人事が担当している。

ニューロダイバーシティ推進の背景

- 障害に限らず、さまざまな事情でフルタイム勤務が難しい方が短時間勤務から働ける仕組みとして「ショートタイムワーク」を整備している。この制度はCSR本部（以下「CSR」という）が担当しており、社会的課題の解決や多様な社会の実現を目指した取組の一環として実施されている。
- ヒアリング時点で、18名がショートタイムワーカーとしてソフトバンク社内で勤務している。2024年3月時点の累計では、69名の勤務実績があり、そのうち57名が障害者である。ただし、ショートタイムワークの枠での雇用にあたり、障害者手帳の保持不保持は不問のため、発達障害者の人数や障害の詳細については把握していない。
- ショートタイムワークは、2015年にトライアルを開始し、2016年に正式に制

度化された。この取組は、2009年にスタートした「魔法のプロジェクト」（学びに困難を抱える子どもたちをICTで支援するプロジェクト）から発展したものであり、就労期の障害者への支援として拡充された。2018年からは、子育てや介護、がん治療など、その他の事情により長時間勤務が困難な方々にも利用範囲を広げている。



ショートタイムワークの業務の様子 提供：ソフトバンク株式会社

ニューロダイバーシティに関する施策の方針・内容①

<5つのステップに基づく取組>

※以降、「ショートタイムワーク」について記載

①取組開始の社内合意

役職者との合意形成

- ショートタイムワークはCSR活動の一環として開始した。長時間働くことが難しい方のなかには、短時間であれば勤務できる方もおり、多様な人材が活躍できる職場を目指している。
- ショートタイムワークの枠組みで、精神的な健康課題や、発達障害者を受け入れることに関しては、これまで採用実績がなかったことから、不安やリスクを指摘する意見もあった。そのため、新しい雇用制度を設けるのではなく、既存のアルバイト雇用の枠組みを活用する形で合意を図った。
- 東京大学の近藤武夫教授（東京大学先端科学技術研究センター教授）の超短時間雇用モデルを企業向けにアレンジしたのがショートタイムワーク。取組の中で相談ごとが発生した際には、近藤教授へ相談して対応するようにしている。

②体制・計画づくり

職務内容の明確化/待遇

- 労働条件は以下の通り
 - 勤務時間：週20時間未満
 - 20時間未満の設定にした理由は、週20時間以上働ける方は、他の会社でも働く機会が得られるため。
 - 雇用期間：最大5年間
 - 初めて働く人が次の仕事へステップアップできる仕組みとして「5年で卒業」という形を採用。できるだけ多くの方に、社会参加の最初の一步を後押しする機会を提供するために、上限を設定している。
 - 時給：最低賃金以上（1200～1400円程度）
- 先に仕事を定義し、その仕事ができる人を採用している。最初に仕事を仕分けすることが重要なポイントであり、受入部署の担当者自身で業務仕分けをする。今ある業務の中から仕事を切り出すという考え方であり、機械化できるところは機械化したうえで、機械化できないところを人で補っている。
- ショートタイムワークの社内ポータルサイトを作成し、興味を持った部署の社員が導入までのプロセスを確認できるようにしているほか、受入部署向けのマニュアルを整備し、業務の切り出し方法や業務仕分けの進め方、ショートタイムワークの理念を説明している。
- その他、約100社の就労支援機関と連携し、人材の紹介や入職後のサポートを依頼する体制を整えている。

ニューロダイバーシティに関する施策の方針・内容②

< 5つのステップに基づく取組 >

③採用

人材要件の明確化

- 部署ごとに業務仕分けを行い、その中から依頼する業務を切り出して求人票を作成している。内容は、専門的な知識が必要な業務ではなく、マニュアル化が可能で短時間単位で実施できる業務を中心に設定している。求人票はCSRが確認した後、就労支援機関に人材の紹介を依頼する。

採用時の評価視点や基準

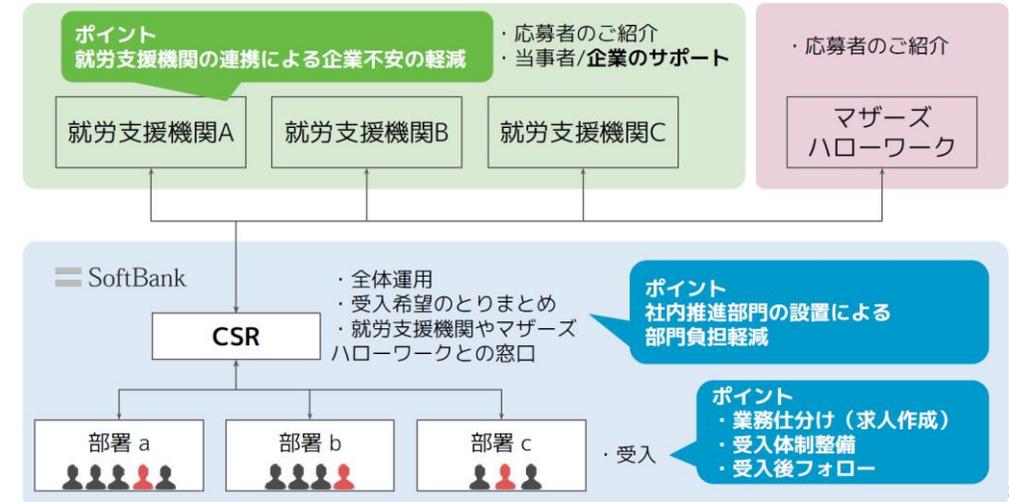
- 面接は本人、支援機関、受入部署の担当者・管理職が参加し、部署の要請に応じてCSRも同席する。面接に不慣れな部署の担当者もいるため、CSRが作成した面接シートを活用している。面接では、障害内容のほか、症状の発生タイミング、自分で症状に対処ができるか、現在の体調、入院経歴、支援機関への通所回数、周囲からのサポート状況、コミュニケーション方法、その他配慮してほしい点があるか等について聞き取りを行う。

④受入れ

マネジメント層、同僚等から理解を得て受け入れてもらうためのアプローチ

- 受入先への支援として、年に1回の情報共有会を実施している。また、問題が生じた際にはCSRショートタイムワーク事務局が相談窓口として対応する体制を整えている。
- 本人から要望のあった配慮事項については、合理的配慮の範囲内で対応を依

頼している。判断が難しい場合は、CSRショートタイムワーク事務局に相談が可能。



ショートタイムワークの社内体制 提供：ソフトバンク株式会社

⑤定着・キャリアパス

- 定着率は良く、1年以上勤務する方が全体の8割以上を占める。これは、「切り出した対象の業務ができる方」を採用する仕組みが機能しており、入職後のギャップが少ないことによる。また、部署側も採用時に定義した業務以外を求めないという考え方のもと対応している。

取組の成果と今後の課題、展望

取組の成果

- 受入部署では、多様な方と共に働く機会が創出され、インクルーシブな企業文化の理解が進んだ。
- ショートタイムワーカーを受け入れる際、部署が業務を仕分け、切り出すプロセスにより、部署内の人員やコストの整理につながる。また、専門的なスキルを持つ方を短時間で雇用できるため、コストパフォーマンスが高い取組となっている。人手不足に悩む企業、業務改革を進めたい企業、新規事業を拡大したい企業、SDGsの取組に課題を抱える企業等にとって、ショートタイムワークは効果的だと思われる。

今後の課題、展望

- 長時間労働に難しさを抱えているショートタイムワーカーにとって、勤務時間を延ばすことが必ずしも有益であるとは限らない。ショートタイムワークを実施する企業が増えることで、無理なく得意を活かし様々な企業で経験を積めることが望ましいと考えている。

- 2018年から開始した「ショートタイムワークアライアンス」には約230法人が加入しており、自治体や各地域での取組を進めているが、社会的な展開に至っておらず、今後さらに拡大を図っていきたいと考えている。
- 担当者がショートタイムワークの有用性を理解していても、上層部での承認を得る際に、短時間からでも業務遂行が可能で価値創出が出来ることを理解されづらい等の理由から、ショートタイムワークの導入を止められるケースがある。これまで導入を行ってきた部署や企業の声等、説得材料になる事例やエビデンスの積み重ねが必要となる。
- 企業にとっては、コストメリットが重要視されており、採用しやすく、採用した人材がパフォーマンスを発揮していることを示す具体的な数字や社員の多様性理解が深まることで売り上げ向上につながった事例を提示する必要がある。

精神・発達障がいのある社員を中心に一人ひとりが能力を発揮できる職場づくりを追求

ニューロダイバーシティ取組推進のポイント

- ニューロダイバーシティの位置づけ・意味合いを再定義し、経営トップから現場社員までのコミットと連携する体制を構築
- 「環境を整備すれば、誰もが能力を発揮し活躍できる」という社会モデルの考え方を踏まえたサテライトでの環境整備
- 企業の目線ではなく、働く社員の目線で一人ひとりが「成長」と「貢献」を感じられる職場づくり
- 自社のケイパビリティを客観的に評価して、不足している点は専門性のある社外からのサポート・アドバイスを受けながら、最終的には自社で担うことを見据えて運営ノウハウや経験を蓄積

企業概要	アクセントゥア株式会社 (Accenture Japan Ltd)
業種	学術研究、専門・技術サービス業
本社所在地	東京都港区
創業年	1962年 事務所開設 (1995年12月設立)
事業概要	「ストラテジー & コンサルティング」 「テクノロジー」「オペレーションズ」 「インダストリーX」「ソング」の5つの領域 で幅広いサービスとソリューションを提供
従業員数	約25,000人 (2024年12月時点)
雇用状況	集合型
雇用形態	正社員／契約社員

ダイバーシティ関連施策の進捗状況

現在の障害者雇用に関する施策

- アクセントゥアのサテライトでは、精神・発達障がいのある社員を中心に数百名の社員が活躍している。引き続き人数規模を拡大しながら、一人ひとりがより高い成果を出せるよう成長を続けており、事業に貢献する組織となっている。
- サテライトでは障がい者雇用の就労環境の整備を一過性のものでなく、持続的にアクセントゥアのビジネスの中に組み込むとともに、実践で得た知見やノウハウを蓄積しながら職場づくりに取り組んでいる。
- アクセントゥアのオフィスがある都市にサテライトを展開し、各地域に根差した障がい者雇用を通じて社会に貢献していきたい。

ニューロダイバーシティ推進の背景

- ニューロダイバーシティがもたらす価値について社会課題の解決だけではなく、事業価値の創造や事業への貢献につなげることを、経営トップから現場の担当者までがコミットしていた。
- サテライトで「環境を整備すれば、誰もが能力を発揮し活躍できる」という社会モデルの考え方を踏まえて職場づくりを行ったことが、ニューロダイバーシティの成果の土台となっている。
- ニューロダイバーシティに社会課題があると捉えているので、この取り組みで得た知見を社内外に広く還元することで、世界や日本のニューロダイバーシティの発展に貢献していきたい。

ニューロダイバーシティに関する施策の方針・内容①

<5つのステップに基づく取組>

①取組開始の社内合意

- 障がい者雇用の職場環境改善を持続的に行うため2017年にサテライト横浜を立ち上げた。その後、精神・発達障がい社会課題があると捉えて、ニューロダイバーシティに取り組む為に2019年にサテライト生麦を立ち上げた。

②体制・計画づくり

役職者、協力部署との連携体制構築

- 初期段階で、受け入れ先の人事本部や社会貢献活動を行うコーポレートシチズンシップ、構想策定から実行を担うストラテジーグループ部門のマネジング・ディレクターやリーダー陣が連携する体制を構築した。
- 構想の段階で、ニューロダイバーシティに適したオペレーションを構築するには社内のみでは立ち上げに限界があると評価した。そこで社外を調査し、「株式会社Kaizen」（以下「Kaizen」という）を選定して、共同でニューロダイバーシティを推進するサテライトを開設した。

③採用

採用時の評価視点や基準

- ビジネスサイドの要請から採用する人材要件を定義して、その上で各選考段階の評価視点や基準を設計している。基準の策定に当たっては、社内の産業医や保健師、社外のKaizenからの専門的な知見も取り入れて、独自の視点・基準としている。
- 担当面接官の判断だけに頼らず、過去に蓄積したデータ・分析結果との比較を行い、データに基づいたアプローチも行っている。

④受入れ

安定して活躍できる環境の維持

- 障がいのある社員の相談先を明確にして、業務遂行と健康維持の両面をサポートしている。業務面で困ったことがあれば上司であるスーパーバイザー（以下、「SV」という）に相談し、健康面は支援員に相談できるようにしている。
- 一人ひとりの得意や適性、習熟度、キャリア志向を考慮しながら業務のマッチングを行っている。入社後1か月間で様々な業務を経験してもらい、本人の得意/不得意な業務の傾向を把握した上でチームに配属している。
- 生成AIを活用して自身の能力発揮の課題解決のヒントを得ている。自己理解を深めたり、強みを発見したり、SVや仲間とのコミュニケーションを円滑にしたりするために生成AIをアドバイザーとして活用している。

マネジメント層、同僚等から理解を得て受け入れてもらうためのアプローチ

- サテライトのSVと支援員は、定期的に情報交換の機会を設け、情報共有をしている。当事者だけではなく、SVと支援員にとってもお互いに相談しやすい環境にしている。
- 全社的なコミッティや各部署でのインクルージョン&ダイバーシティ活動によって、サテライトの活動を情報発信したり、サテライト訪問などの交流が図られたりしている。

ニューロダイバーシティに関する施策の方針・内容②

<5つのステップに基づく取組>

⑤ 定着・キャリアパス

キャリアパスの決定

- 小さなステップで少しずつ業務の難易度や専門性を高めながら、一つひとつの業務の習熟度を高める仕組みがある。「業務時間」や「ミスの数」などを可視化し、成長を実感できるだけでなく、定量的に自身の成長を把握することもできる。



サテライトオフィス風景
提供：アクセントア株式会社

- キャリア志向に応じて、長期的なキャリアのステップを用意している。例えば、リーダー志向のある社員は自身の業務だけではなく、チーム管理などより高い役割を担っている。
- 社内公募を利用して、社内での多様なキャリアのチャレンジが可能である。サテライトから他部署へのキャリアパスによって、新しいキャリアの可能性を広げている。

取組の成果

- 主な成果は以下の5点である。
 - 全国8つのサテライトを立ち上げ、数百人規模にまで取組みが拡大

- 規模が拡大しても非常に高い定着率とエンゲージメントを維持
- より難易度の高い業務にチャレンジすることで、全体での業務の幅を拡大
- 採用ノウハウの知見や面接官の育成が進み、人材を安定的に採用
- 社内での長期的なキャリア形成としてサテライト内はもちろん、サテライト外のルートも確立し幅広いキャリアのチャレンジが可能

今後の課題、展望

<課題>

- サテライト運営モデルとして、これまで蓄積してきたノウハウや知見を展開可能な形に纏めたので、それをもって社内(国内・グローバル)にニューロダイバーシティの取組みを拡大する。
- 社外からの問い合わせも増えてきているので、アクセントアのサテライト運営モデルが各社の取組みに貢献する。

<展望>

- サテライトが目指している「一人ひとりの活躍を通じて世界中の障がいのある人々を勇気づけ、インクルージョン&ダイバーシティの可能性を信じている人々をインスパイアする存在になる」ことを実現していくことで、就労に不安を抱えている人たちが一人でも多く、社会の中で働く喜びを感じられるようにしていきたい。
- 将来的にはサテライトで培った知見を社外にも広く還元して、世界や日本のニューロダイバーシティの発展に貢献していきたい。

地方在住の精神・発達障害者を、情報審査業務を担う在宅勤務社員として雇用。職務内容と就業環境が発達特性にマッチし安定就労につながる。

ニューロダイバーシティ取組推進のポイント

- ・ 地方在住の精神・発達障害者を雇用する取組を、少人数のトライアル雇用から実験的に開始。
- ・ チーム単位での業務遂行やイベント等の実施により、在宅勤務社員の一体感を醸成
- ・ 精神・発達障害者にとって負担が少ない就業環境により、安定就労を実現

企業概要	株式会社リクルートオフィスサポート
業種	サービス業
本社所在地	東京都中央区
創業年	平成2年2月14日
事業概要	リクルートグループ各社に対する各種サービスの提供
従業員数	合計602名（2024年6月1日現在）
雇用状況	分散型
雇用形態	契約社員

ダイバーシティ関連施策の進捗状況

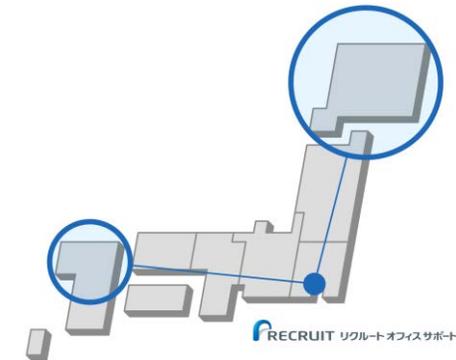
現在の障害者雇用に関する施策

- ・ リクルートオフィスサポートはリクルートの特例子会社という位置付けで、1990年、全国で34番目に特例子会社として認定された。
- ・ 2024年6月1日時点の従業員数は602人、障害者は約85%の511人、健常者は91人である。障害者のうち、身体障害者が355人、知的障害者が11人、精神障害者が145人である。障害者雇用率は2.99%となっている。男女比は半々、年齢も幅広い。精神障害の中では、発達障害が半数を占める。

ニューロダイバーシティ推進の背景

- ・ 在宅勤務社員の採用に関する取り組みは、2016年7月に旭川市の「UIターン促進テレワーク調査・実証事業」の公募に参加したことがきっかけとなった。当時、首都圏での障害のある方の採用が難しく、法定雇用率を達成するために地方在住の障害のある方を雇用できないかと考え、実験的に始めた。

- ・ 2016年10月、上記事業でトライアル雇用を開始し、実証事業終了後の2017年4月に4人を正式に雇用した。在宅による働き方と業務内容がマッチしていたこと、地方には意欲も能力も高い障害のある方が多くいることがわかり、その後様々な地域に拡大した。



首都圏外における在宅勤務制度
提供：株式会社リクルートオフィスサポート

ニューロダイバーシティに関する施策の方針・内容①

<5つのステップに基づく取組>

①取組開始の社内合意

- 首都圏での採用競争が激しく、採用が喫緊の課題である中、地方に拠店をつくることも検討したが、土地勘がなく、市場もわからず、かつ管理者をおかなければならないなどの事情により、ある程度の時間が必要と見込んだ。実証事業であれば、自治体から支援を受けながら、実験的に始められると考え、入札に参加した。プロジェクトメンバーは役員と部長と担当の3人であり、プロジェクトリーダーが執行役員であったため、開始に際して社内合意は要さなかった。

②体制・計画づくり

役職者、協力部署との連携体制

- リクルートグループには当社も含め3社の特例子会社があり、定期的に相談や情報交換を行っている。在宅勤務社員の業務は、リクルートから仕事を受託している。

職務内容の明確化

- 業務内容は、リクルートが運営するサイトの掲載情報を審査することとした。AIでは判断できない日本語の微妙なニュアンスや個人情報を書き込みがないかの一次審査を、障害のある社員が行っている。最近は審査業務以外にも、原稿作成等も行うようになった。

待遇

- 雇用形態は契約社員で、賃金は東京都の最低賃金額とした。
- 勤務時間は9時半～16時半（昼休憩1時間）の6時間勤務。有給休暇制度があり、採用時に10日付与される。

③採用

人材要件の明確化

- 発達障害者の採用に特化しているわけではなく、障害部位を限定せず、採用活動を展開している。自律して業務が遂行できること、自ら発信できること、体調管理がしっかりできることなどが求められる。

採用時の評価視点や基準

- 在宅勤務社員（契約社員）の1次試験はオンラインで、2次試験は自宅・グループホームに面接官が訪問して、試験を行う。2次試験は、就業環境の確認や、ご家族や就労支援機関との関係構築という意図がある。

ニューロダイバーシティに関する施策の方針・内容①

<5つのステップに基づく取組>

④受入れ

安定して活躍できる環境の維持

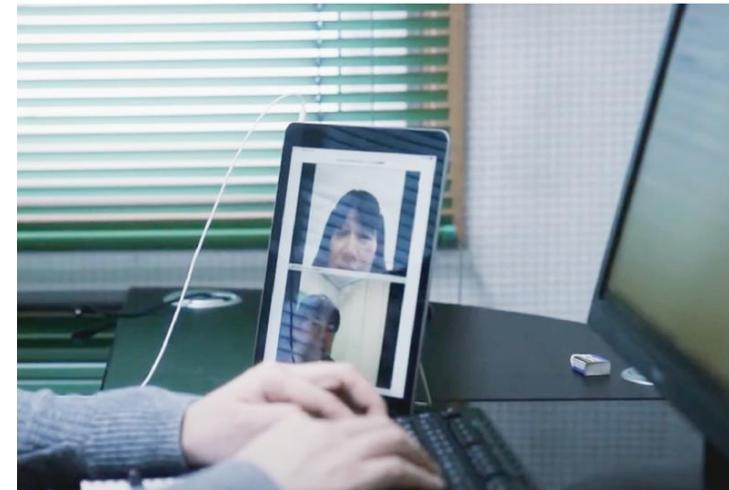
- 在宅勤務社員は、在宅勤務社員専用のサイトを使用して、勤務開始時の体調報告や勤務終了時の仕事の振り返り報告等を行う。
- 10人程度のチームで業務を行い、本社のマネージャー、リーダー、進行担当が管理している。在宅勤務による孤立感を感じないよう、また一体感を醸成するため、様々なイベントも行っている。
- 在宅勤務では、煩雑なコミュニケーションが発生せず、自分のペースで集中して作業を行うことができる点が、発達障害のある社員に適している。離職率も低く、体調を壊す方も少ない。

継続的な育成方法

- 在宅勤務社員は3か月ほどのオンライン研修を受講する。研修は難易度別に3段階のステップで進めており、研修で確認した本人の能力に合わせて業務を割り当てるようにしている。

⑤定着・キャリアパス

- 社内報での各種情報共有や、社員総会をはじめとする社内イベントに参加することで会社への帰属意識を醸成している。
- 最長5年間の契約期間ではあるが、必要な要件を満たした場合、契約期間終了後に無期雇用の契約社員に転換できる。また、採用試験を経て「限定正社員」（オフィスに本社をすることを必要としない雇用形態）に挑戦することも可能となっている。



在宅勤務社員が働く様子
提供：株式会社リクルートオフィスサポート

取組の成果と今後の課題、展望

取組の成果

- 在宅勤務社員から挙がっている満足の声として「通勤のストレスがない」「複雑なコミュニケーションがない」「聴覚過敏、嗅覚過敏等の症状がある人でも、在宅勤務であるため気にせず仕事ができる」という声がある。
- 在宅勤務であれば、精神・発達障害のある方も安心、安定して働けるということがわかり、能力のある精神・発達障害のある社員に、活躍の機会を提供できるという大きな気づきがあった。

今後の課題、展望

- 在宅勤務社員から、「多様なキャリアを用意してほしい」「審査業務以外の業務にも挑戦したい」という要望がある。
- キャリアの幅を広げるうえで一人一人への合理的配慮をどのように提供するかが課題である。

障害者のみで構成されたチーム「キャラバン隊」での仕事が、やりがいと責任感を生み出す。

👉 ニューロダイバーシティ取組推進のポイント

- ・ 人事部が障害のある社員の雇用管理を一括して担当。
- ・ 採用においては、体験実習・雇用前実習・振り返りと3週間の中で求職者と勤務条件についてすり合わせを実施
- ・ 障害のある社員のみでチームを構成し、全社員が使用する標準化された作業マニュアルを活用
- ・ リーダー制度や、障害のある社員自身が柔軟に勤務時間等を調整できる仕組みを整備

企業概要	まいばすけっと株式会社
業種	卸売業・小売業
本社所在地	神奈川県川崎市
会社設立年	2011年9月21日
事業概要	イオングループの行っているスーパーマーケット事業の都市型小型食品スーパー
従業員数	31,782名（2025年2月末現在）
雇用状況	分散型
雇用形態	時間給社員

ダイバーシティ関連施策の進捗状況

現在の障害者雇用に関する施策

- ・ ヒアリング時点（2024年12月）で168名の障害者が在籍。雇用率は2024年2月時点で5.1%、ヒアリング時点では5.3%程度まで上がっている。出店数の増加に伴い、採用者数も増加している。障害種別は、精神障害、発達障害、知的障害、身体障害と様々である。

ニューロダイバーシティ推進の背景

- ・ 2015年に障害者雇用の取組を開始し、精神障害者を本社の事務職として採用。当初、障害者雇用は事務職だけで考えていたが、まいばすけっとらしい働き方が事務職以外にあるのではないかと考え、店舗勤務での雇用を検討。精神障害者や知的障害者を中心に採用を進めた。

ニューロダイバーシティに関する施策の方針・内容①

<5つのステップに基づく取組>

①取組開始の社内合意

担当部署の明確化

- 障害者雇用に関する事柄を店長に任せる場合、店長の障害への知識が不足していると、障害のある社員に対して適切な配慮ができないことで、障害のある社員の職場定着が進まない可能性がある。また、繁忙期等に管理者の長時間労働が発生してしまうなどの問題も想定される。そのため、障害者雇用に関する事柄は人事部が一括して担当することとした。人事部が直接障害のある社員に対して教育や支援を行い、安定して勤務できる体制を整えた。
- 店長は短期間で異動してしまうケースもあるが、人事部が長く担当することで、知見やノウハウを蓄積させることも可能になった。

②体制・計画づくり

職務内容の明確化

- 「キャラバン隊」という障害のある社員のみで構成されたチームを設立した。1チーム3～8人、毎日同じ2～3店舗を徒歩または電車で移動して、店舗の従業員と協力しながら商品陳列の業務を行う。現在、24チームが稼働、東京都と神奈川県内の57店舗で導入している。仕事の指示は、人事担当からチームの中のリーダーもしくはリーダーシップが取れる人に連絡する。リーダーはメンバーの様子を確認し、相談を受け、人事に情報を共有する。
- 「キャラバン隊」の体制づくりは、作業の流れや教育の仕方を理解した方がいることを前提として、障害者だけで教育から運営までが完結するような

チームを作るというゴールをイメージしながら進めた。まいばすけっとの店舗はすべて直営であるため、障害者だけで教育から運営までが完結するようなチームを作るというゴールを人事部がフォローに行きやすい環境を活用して、小規模チームで移動するという仕組みを作った。



キャラバン隊について 提供：まいばすけっと株式会社

- 2023年に、まいばすけっとのエプロンと三角巾を検品・クリーニングする「ランドリー隊」を神奈川県大和市で立ち上げた。キャラバン隊の成功事例から、さらに障害のある社員の活躍の場を広げようと考えた。クリーニングの領域を選択した理由は、障害者の得意な領域とマッチすることや、店舗を起点とした業務が将来的に増えると考えたためである。



ランドリー隊について
提供：まいばすけっと株式会社

ニューロダイバーシティに関する施策の方針・内容②

<5つのステップに基づく取組>

③採用

採用時の評価視点や基準

- 公開求人は出さず、就労移行支援事業所のみで求人を出している。
- 新規採用をする際は、まず5日間の体験実習を行う。この体験実習には年間約250名が参加している。体験実習の後、2週間の雇用前実習に進み、体力面や障害者だけで頑張っていくことができるか等を見極め、その後、面接を行う。少なくとも3週間の実習を終えての入社となるため、双方にとって安心でき、障害のある社員も長く働きやすい環境を整備している。
- 実習で確認する要素は「商品の見分けがつくか」「賞味期限を理解できるか」「お客様への初期対応ができるか」「体力は十分あるか」「チームで作業ができるか」等である。

④受入れ

安定して活躍できる環境の維持

- 業務を細かくわけて作業依頼をする等、焦らずに仕事ができるよう配慮している。
- 写真や絵を用いたマニュアルも整備している。
- 「マニュアルが整備され、役割が決められている業務に向いている」「別のことが気になってしまうと全く違うことをしてしまう」といった障害の特性については、就労移行支援事業所の方とのやり取りを通じて障害者自身が最も理解している。そのことを踏まえて、障害者からの意見を参考に業務内容を決めている。

マネジメント層、同僚等から理解を得て受け入れてもらうためのアプローチ

- 店長が短期間で変更になることや、店舗でともに働く時間給社員の方の入れ替わりもあることを考慮し、障害特性や必要な配慮を定期的にスタッフ全員へ共有している。

⑤定着・キャリアパス

キャリアパスの決定

- 入社後の定着支援に力を入れており、2022年以降60名以上入社し、精神障害、発達障害、知的障害、身体障害といった全ての障害において入社1年後の職場定着率は100%である。
- 人によっては毎月面談を行い、キャリアや業務時間、給与面に関する話をしている。
- 2016年にリーダー制度ができ、ヒアリング時点では10名（男性9名、女性1名。1名は発達障害者。）がリーダーを務めている。リーダーの次のステップとして、正社員制度を検討中である。他社の事例では、障害のある社員が正社員になった途端に体調を崩してしまうケースもあったため、独自の制度を模索している。将来的には店舗の店長等、キャラバン隊以外での活躍の場の拡大を目指している。必要な配慮はしつつ、健常者と変わらない働き方をしてもらいたいと考えている。
- 「シンクアップ」というアプリを導入し、勤務時間を従業員自身の判断で調節できるようにしている。基本は固定の曜日、固定のメンバーのチームで業務を行うが、休みの社員が出た際の空いた枠をアプリで管理し、代わりに出られる人を募っている。

取組の成果と今後の課題、展望

取組の成果

- 障害者雇用を始めた当初は、障害のある社員にできる仕事は少ないと思われていたが、キャラバン隊が各地で活躍するようになり、「実際に一緒に働いてみると健常者と変わらない」という意見も増えた。実習の時間を長くとり、お互いをしっかり理解し合うことが大切だと考えている。
- 取組の成果としては、店舗の人手不足解消や、多様な属性の従業員が同じ職場で働くことへの風土が醸成された。

今後の課題、展望

- 当社では今後、従業員一人ひとりが多様なキャリアパスを実現できるような制度・仕組みづくりを推進していきたいと考えている。具体的には、リーダーや上位職を目指す社員への支援を強化し、現状維持を望む社員や、ワークライフバランスを重視する従業員も尊重し、それぞれのニーズに合わせた働き方を実現できる環境を提供したいと考えている。例えば、アプリを活用した他店舗応援や新店開店前のサポートなど、年齢やライフスタイルに合わせて柔軟に働き方を選択できるような仕組みを構築していく予定である。

当事者社員の声

プロフィール



Aさん
ご年齢：20代後半
ご所属：まいばすけっと株式会社キャラバン隊
診断：発達障害（自閉症スペクトラム症／注意欠如・多動性症）
知的障害（学習障害）

① 就職活動のご経験について

- 高校卒業後は一般就職をしたいと考えていましたが、障害があるために就職活動がうまくいきませんでした。そのため、障害者就労支援センターで2年半程、事務作業と軽作業の訓練をしました。言葉遣いや態度等の人間関係について障害上苦手であるため注意を払い、小さなミス再多く行いました。就労支援施設に通って約2ヶ月経ったころ、就労支援センターの壁に障害者枠の求人サイトの案内があり、自分の適性に合っていると感じたため、体験実習に参加しました。その際に人事の方が丁寧に話を聞いてくださったため、入社を決めました。
- 採用試験では、仕事を丁寧に教えてくれるか、礼儀や言葉遣い、人間関係について指導してくれるか等について、入社前に会社に確認したいと考えていました。
- 体験実習で指導いただいた方が丁寧にわかりやすく説明してくださったため、自分の力を発揮することができました。
- 当初はお客様対応が苦手な注意もされましたが、1年程仕事を続ける中で少し

ずつ苦手を克服することができました。

② 就業状況について

- 現在の業務内容は自分に合っていると感じます。入社当時は現在よりも勤務時間が短かったものの、職場の環境に慣れ、人事と就労支援センターの方に相談した結果、約1時間勤務時間が長くなりました。
- 仕事内容に関して最初は戸惑いましたが、メンバーなどに相談をし、自分の中で理解をしながら作業に取り組んだため、大体のことはできるようになりました。自信をなくしてしまうと作業が止まってしまうという症状も改善されました。
- 職場環境が良いため、毎日充実した仕事ができています。職場環境によって体調が変化しやすいですが、現在の職場は穏やかな方が多く、自宅からも通いやすいため、症状が発現せずにいられます。

③ 今後の成長やキャリアについて

- 基本的なことはできるようになったため、作業スキルの向上、お客様対応の質の向上を目指しています。
- 企業の方からは、今後も新しいアドバイスをいただけると、仕事のモチベーションが上がります。

チーム体制での業務といつでも相談できる業務リーダーの存在が精神的な余裕と安心感を生み出す。

👉 ニューロダイバーシティ取組推進のポイント

- 業務リーダーのもと5~10人規模のチームを組成、安定した業務遂行体勢を構築
- 業務内容への適性・自己理解に対する姿勢を評価軸とした職種ごとの採用を実施
- グループ会社の評価項目をベースに、職歴や障害の状況に応じた独自の人事評価制度を策定・運用

企業概要	楽天ソシオビジネス株式会社
業種	情報通信業
本社所在地	東京都世田谷区
創業年	2007年
事業概要	グループ内アウトソーシング業務及び 自社運営事業
従業員数	404人（2024年6月1日現在）
雇用状況	集合型
雇用形態	正社員／契約社員／アルバイト

ダイバーシティ関連施策の進捗状況

現在の障害者雇用に関する施策

- 2007年に特例子会社として、楽天グループ株式会社の人事部に紐づく組織として設立された。最初は人事部の業務を対象とし、その後総務部へと拡大、障害者雇用のきっかけを作った。現在はグループ会社に営業をかけて仕事を獲得している。社員約400名中、障害者は300超名である。
- 様々な障害を持った社員が在籍しており、それぞれの障害に応じた配慮を行っている。最初は身体障害者の割合が高かったが、徐々に精神障害者の人数も増え、現在では多様な人材が就労している。

ニューロダイバーシティに関する施策の方針・内容①

<5つのステップに基づく取組>

※①取組開始の社内合意については記載していない

②体制・計画づくり

役職者、協力部署との連携体制構築

- WEB制作、印刷、総務・メールセンター、事務代行といった職務内容別に求人を出しているため、入社の際には業務内容や配属部署がある程度確定している。採用後は、直接各部署へ配属され、現場でOJTを通じた教育がなされる。
- メンバーの「困りごと」への対応は、現場のリーダーやマネージャーが一次対応を行う事が多いが、困りごとの内容によって、その後の対応を検討する部署は異なる。具体的には、業務に対する配慮が必要な場合は現場部長や本部長が対応を検討し、精神面や体調面に関する事柄については健康推進室が対応を担う。また労務関連の問題は労務部が担当する。対応内容によっては各種調整が必要となるため、各部長や社長と相談しながら問題解決を進める。

③採用

人材要件の明確化/採用時の評価視点や基準

- 採用においては、社会人経験を問わず、当社の業務内容に対応できそうかという視点で選考している。当社では、グループ会社から依頼される事務代行やWEB作成などの業務を中心に行っているが、障害のある社員向けに業務の切り出しは行っていない。そのため、事務代行であれば「派遣社員が行って

いる業務を代替できる」、WEB作成であれば「バナーが作成できる」といった、問題なく業務を遂行できる能力や姿勢が求められる。

- 上記に加え、集団の中で働く上では、他者に自分を理解してもらう能力に加え、自分が他者を理解する能力も必要になるため、自身が持っている障害への理解が進んでいる、あるいは自己理解を進めていこうという姿勢があるかも採用基準の一つとしている。

④受入れ

安定して活躍できる環境の維持

- 5～10名のチームを組んで業務にあたり、担当者が体調不良で休むことがあっても、バックアップが取れる体制を作っている。この体制により精神的な余裕や安心感を持った状態で仕事ができるため、業務が安定する。チーム内の障害のある社員の割合は約75%である。
- チーム内にはリーダー職を配置している。これは、業務を進める上で不明点が発生した際に、メンバーがタイムリーに質問できる環境を整えるためである。業務リーダーには健常者が就く場合もあれば、障害者が就く場合もあるが、業務の説明や指導を行うことが求められるため、マルチタスクに対応できる人材が選ばれることが多い。また、リーダーは発生した課題を他の役職に引き継ぐ役割も担うことが想定されている。このように、随時業務に関する疑問を解消できる環境を整えることは、特に精神障害を持つ人材の成長や高いパフォーマンスの発揮につながると考えている。

ニューロダイバーシティに関する施策の方針・内容②

<5つのステップに基づく取組>

④受入れ（つづき）

安定して活躍できる環境の維持（つづき）

- いつでも遠慮なく質問できる体制の構築にあたっては、業務リーダーの設置以外にも業務チャットにより、口頭で聞きづらい場合はテキストで質問をすることができる環境を整備している。
- 環境が変わることにより働きづらくなる等、職場での継続的な就業を妨げる要因の解消に向けて、必要なときに有資格者に相談を受けられるように健康推進室を設置している。

⑤定着・キャリアパス

キャリアパスの決定

- 年2回アンケートを実施して各部署でアイディアを出し合い、エンゲージメントを高める施策を行っている。エンゲージメントを高めることにより、業務効率も上がり、体調やメンタルの安定にもつながる。
- 人材の定着に向けては、画一的な取組だけではなく、独自の取組を行う部署もある。例えば、マネージャーとの1on1で、目標や悩みについて話し合い、自身と向き合う時間を設ける部署や、本人了承の上で「私はこういう働き方、コミュニケーションの取り方なら働きやすい」ということを部署内で開示し合う部署も存在する。

- 障害の有無にかかわらず、基本的に同じ評価制度で評価される。年2回評価を行い、それに伴い昇給または昇格を行うことがある。評価項目はグループ会社のをベースに設定しているが、評価軸は職歴や障害の状況に対応できるように当社独自のものを設定している。
- 具体的な評価項目は「パフォーマンス」と「業務への取組姿勢（ビヘイビア）」の2つを軸としている。「パフォーマンス」は半期ごとに業務ベースで数値による評価を実施し、「業務に対する取組姿勢（ビヘイビア）」に関しては、細かな評価項目すべてを自己採点した上で上長からのフィードバックを受け、最終的な評価を行う。
- キャリアパスとしては、プロフェッショナルコースとゼネラリストコースがある。ゼネラリストコースはマネジメントを志望する社員向けのコースとなっている。現状、比較的精神障がいメンバーの社歴が浅い事もあり、マネージャー職以上は、身体障害のある社員、及び健常者の社員が占める割合が大きくなっているが、リーダー職を務める精神障害のある社員は多くいるため、今後構成比は変化してくると思われる。プロフェッショナルコースはマネジメントを志望しない社員向けで、業務の成果に対し相対的に評価を行う。
- 入社時に支援機関の担当者がついていた場合、支援機関の方と定期的に面談を行っている。

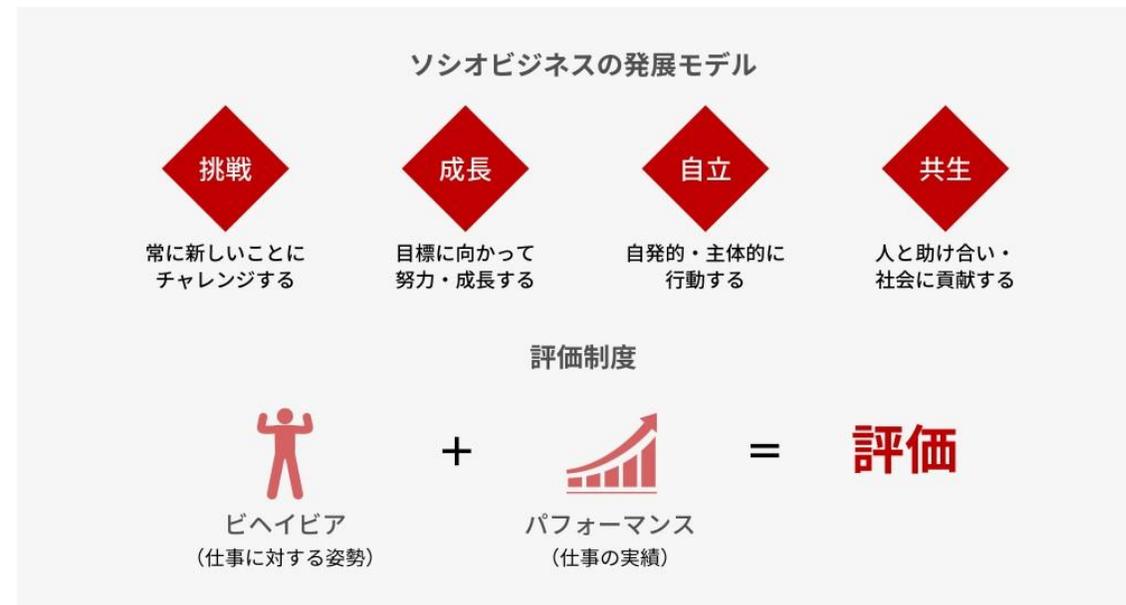
取組の成果と今後の課題、展望

取組の成果

- 企業イメージの向上や職場環境改善、組織風土の改革や社員の満足度、エンゲージメント向上や業績拡大、生産性向上・新規事業開発・イノベーション等の面から成果を感じている。
- グループ会社の事業拡大もあり社員数が急激に拡大した。それにともない、一定数の退職者はいるが、会社設立時と比べると離職率は減少しており、売上も右肩上がり成長している。

今後の課題、展望

- グループ会社への出向や転籍について、本人の同意があれば実現したいと考えているが、グループ各社においてはまだ必要な配慮環境が整っていないことも多く、実現例は少ない状況である。



評価制度
提供：楽天ソシオビジネス株式会社

マッチングに十分な期間のインターンシップを行い、精神・発達障害のある方それぞれの個性が活かせる仕事環境で「おもしろおかしく」を体現する。

ニューロダイバーシティ取組推進のポイント

- ・ 特例子会社を設置せず、各部署に数人ずつ障害のある方を配置し他の社員と交流しながら働いてもらうことでノーマライゼーションを実現
- ・ 人事部主導のもと、配慮の方法を学びながら各部署に理解を促進。実習や面談を通じて先入観を払拭し、障害のある方が活躍できる場を拡大
- ・ インターンシップを通じて当事者と組織の相互理解を深め、「おもしろおかしく」という社是に共感し、個性を生かして活躍してもらえるかどうかを見極めた上で採用を実施

ダイバーシティ関連施策の進捗状況

現在の障害者雇用に関する施策

- ・ 現在、法定雇用率は上回っており、ヒアリング時点（2025年2月時点）で2.66%である。2017年から精神・発達障害のある方の雇用にも本格的に取り組み、雇用率を達成している。
- ・ 当初は特例子会社の設立も検討していたが、ノーマライゼーションに取り組むことを方針とし、現在も特例子会社は設立していない。特例子会社を設けないメリットは、障害のある方を各部署に配置し、他の社員と交流しながら働き成果を上げることでHORIBAの社是である「おもしろおかしく」が体現できる点と考えている。デメリットとして、分析技術サービスを提供するグループ企業では、顧客先での出張作業もあるため障害のある方の活躍が難しく、グループ全体での法定雇用率を満たすことが厳しくなる。

ニューロダイバーシティ推進の背景

- ・ 堀場製作所では、2014年度から2023年度まで「ステンドグラスプロジェクト（注1）」というダイバーシティ推進プロジェクトのもと、コロナ禍以前か

企業概要	株式会社堀場製作所
業種	製造業
本社所在地	京都府京都市
創業年	1945年
事業概要	自動車計測機器、環境用計測機器、科学計測機器、医用計測機器、半導体用計測機器の製造販売。分析・計測に関する周辺機器の製造販売。分析・計測に関する工事、その他の建設工事ならびにこれらに関する装置・機器の製造販売
従業員数	8,955名（グループ）（2024年12月31日現在）
雇用状況	分散型
雇用形態	正社員／契約社員／パートタイマー／定年延長社員／嘱託再雇用社員

ら在宅勤務制度の拡充や海外帯同配偶者の休職制度等を導入していた。ステンドグラスプロジェクトは各現場から参画型のボトムアップ活動としてダイバーシティや働き方改革を推進していたが、この風土が定着してきたため、2024年に発展的解散に至った。その後、もう一度ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを加速させるため、2025年1月から人事部に人財サポート・DE&I推進チームを発足させた。

- ・ 2017年頃法定雇用率を下回り達成できていない時期があった。当時は身体に障害のある方をメインに採用していたため、精神・発達障害のある方や知的障害のある方はほとんど在籍していなかった。これに対して、身体障害のある方のみで法定雇用率を満たすことは難しく、精神・発達障害のある方を採用する必要性が高まってきていると行政側からも話があった。当時、発達障害のある方を採用するネットワークがなかったため、京都府から就労移行支援事業所を紹介してもらい、雇用を開始した。

注1：ステンドグラスプロジェクト（2014-2023）とは、従業員一人ひとりを、色も形も大きさも違うステンドグラスの1つひとつのピース、また会社全体をステンドグラス全体の美しい絵に例えた、堀場製作所におけるダイバーシティ推進プロジェクトのこと。

ニューロダイバーシティに関する施策の方針・内容①

< 5つのステップに基づく取組 >

①取組開始の社内合意

担当部署の明確化

- 精神・発達障害のある方の受入れは人事部から開始し、障害のある方が活躍するための配慮の方法について理解を深めた。その後、当事者の活躍ぶりを社内にPRし、要望のあった部署に受け入れてもらうという形で障害者雇用を拡大させた。
- 障害のある方の受入れが初めての部署では不安視されることもあったが、面談や実習だけでもしてみるように説得し、交流してもらったところ、障害のある方からといって構える必要がないことを理解してもらえ、障害者採用に積極的になった例もある。

役職者との合意形成

- 前述のステンドグラスプロジェクトが、現場に根差したダイバーシティ推進と働き方改革を進めていたこともあり、社内で合意を得やすかった。障害のある方を無理に採用するのではなく、障害の有無にかかわらず堀場製作所で働きたい人やマッチする人材を採用するという方針で進めている。

②体制・計画づくり

役職者、協力部署との連携体制構築

- 障害のある方が在籍している部署に対して、困りごとがある際はこまめに人事部に相談するように声掛けをしているほか、役職者とはインターンシップ受入れなどで常に連携している。

③採用

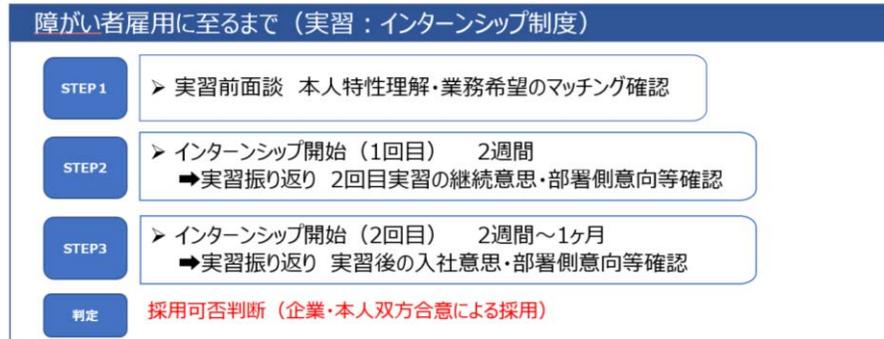
人材要件の明確化

- 採用に障害者枠は設けておらず、社是の「おもしろおかしく」に共感し、「5つの“おもしろ”」を持った方の採用をしている。
 - 誰も思いつかないことをやりたい。
 - 技を究めたい。
 - 世界を舞台に仕事をしたい。
 - 自分の仕事や会社を誰かに伝えたい。
 - 人や地球の役に立ちたい。
- 正社員や契約社員は基本8時間勤務が条件となるため、時間的制限がある場合は、パートタイマーとなる。

採用時の評価視点や基準

- 本人が仕事において何がしたいのか、何が楽しくできるのか、堀場製作所での仕事が本当にやりたい仕事なのかを最優先で確認する。長期間のインターンシップと、その振り返りの時間を設ける理由も、本人に堀場製作所の仕事が楽しいかどうか、仕事に行きたいと思うかどうかを確認するためである。
- 採用にあたっては、3つのステップを踏んだ実習を必ず行うことがポイントである。ステップ1では、各関係機関等からの紹介を受けて面談を行う。ステップ2では、2週間のインターンシップを行い、当事者に堀場製作所を知ってもらう機会、また業務や就業が確実にできるかどうかの見極めの機会としている。インターンシップ終了後に振り返りを行い、双方の合意がある場合、ステップ3の2回目のインターンシップを行う。2回目のインターンシップは約1か月間行い、1回目のインターンシップでできていなかったところが伸びているかどうか、「おもしろおかしく」という社是に基づいた活動ができるかどうかを確認する。

ニューロダイバーシティに関する施策の方針・内容②



障害者雇用の採用フロー 提供：株式会社堀場製作所

③採用（つづき）

採用時の評価視点や基準（つづき）

- 2回のインターンシップ制度を導入することで会社側・本人側双方において採用のミスマッチを抑制することが可能となっている。Win-Winな関係性の構築につながり、長期的雇用の実現に寄与している
- 実習を実施した部署に対しては、実習をすると必ず採用しなければいけないわけではなく、戦力になるかどうかを判断基準とするように伝え、インターンシップへのハードルを緩和した。
- インターンシップ中には部署にて本人の評価表を作成し、実習振り返り時に活用している。組織から障害のある方の受入れは難しいという先入観をなくしてもらうことが重要だと考え、インターンシップを通して障害者雇用への理解を促進することを目指している。

④受入れ

安心して活躍できる環境の維持

- 希望者が参加する精神・発達障害のある方の座談会を就業時間後に設けており、同じ障害を持つ人同士で横のつながり・相談し合える環境を作ることで、安定就労に繋げている。この取組みは当事者に好評であり、当事者同士でLINEグループを作ってプライベートでも自主的に関係を築いている。
- 他人の目が気になり業務に集中できない精神障害のある方のために「パーティション」「ノイズキャンセラー」といった最大1年間借りることのできる就労支援機器（JEED（独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構）提供）を活用している。

マネジメント層、同僚等から理解を得て受け入れてもらうためのアプローチ

- 人事部にて、障害者生活相談員を配置しているほか、発達障害のある方や知的障害のある方に関する資料を作成し、受け入れる際のポイントや配慮についての勉強会を開催している。例えば、知的障害のある方に対しては絵で説明する、漢字にルビをふる、曖昧な言い方をしない等のアドバイスである。
- そのほか、人事部が当事者にインタビュー形式で話を聞き、発達障害とはどのようなものなのか、どのように接するべきであるのか等を社内イントラネットで発信している。
- 精神・発達障害のある方を受け入れている部署や、リーダークラスに対して、京都労働局の講師を招いて精神・発達障害者しごとサポーター養成講座を開催している。

ニューロダイバーシティに関する施策の方針・内容③

⑤定着・キャリアパス

キャリアパスの決定

- 資格要件を満たす場合は、パートタイマーから契約社員、正社員へとキャリアアップできる制度がある。
- 入社前には部署からも障害のある方の雇用区分についての意見をもらい、最終的な合意形成を行っている。

定着のための施策

- 入社した時期や勤務地もそれぞれ異なるため、今まで当事者同士で交流する機会はありませんでしたが、「新入社員研修のような導入研修の機会を提供したい」「HORIBAグループ内の障害を持つ方同士でのつながりを築いて欲しい」という思いから、精神・発達障害のある若手社員ワークショップを開催し、ビジネスマナーやフィロソフィーを学ぶ機会を提供している。



若手社員ワークショップの様子 提供：株式会社堀場製作所

取組の成果と今後の課題、展望

取組推進における成果

- 取組成果として感じることは以下の点である。
 - ダイバーシティ全般のエンゲージメントの向上。
 - ダイバーシティ全般に対する理解度の向上。
 - 共生社会の風土の構築。
 - 当事者社員の現場からの要求度の向上。（当事者社員から人事部に相談しやすい環境づくりが出来ている）
 - 部署長からの障害のある方の雇用に対する積極的な声。

取組推進における課題・今後の展望

- 受入れの不安から障害のある方の雇用に消極的な部署もあるため、社内向けに当事者の活躍情報を積極的にPRしている。
- 理想は様々な部署で障害のある方を採用することだが、現場とのマッチングがあるため、数合わせとして全ての部署で採用することは難しい。障害者雇用は福祉ではなく、会社としては利益を追求することが必要であるため、戦力になる人財を適切な部署で受け入れることになるが、理想とは矛盾するため、アプローチ方法を検討中である。

当事者社員の声

プロフィール



Bさん
ご年齢：20代後半
ご所属：株式会社堀場製作所 人事部
診断：発達障害（自閉症スペクトラム症）

① 就職活動のご経験について

- 就労に向けて、就労移行支援事業所にてビジネスマナーや障害特性、コミュニケーションについて学びました。また、商業科の高校で、Excelのスキル等を身に着けました。
- 就労移行支援事業所で堀場製作所を紹介してもらい、合計約2か月実習を行いました。人事部では様々な業務を経験すると同時に、他の人事部員の方とコミュニケーションを取る中で、環境・業務面双方において自分とマッチしていると感じました。一般企業か特例子会社かという就業形態については、特にこだわりはありませんでした。
- 入社前は会社での就労が初めてということもあり、全てのことに新鮮さを感じました。

② 就業状況について

- 人事部に所属し、従業員人数のデータを集計する業務や、契約社員やパートタイマーの雇用契約管理・更新業務に従事しています。就労時間は8時間です。コロナの時期はリモート勤務をしたこともありますが、現在は毎日出

社しております。最初は一人で業務を完結することができませんでした。周囲のサポートもあり現在は一人で業務を完結することができるようになりました。配慮事項としては、入社直後は不安もあったため、毎日帰る前に上司に業務報告や相談をする時間を設けてもらっていました。

- 現在の業務に適性はあると思います。データ入力・集計だけではなく、メールや口頭で他者とコミュニケーションをとりながら仕事を進める機会もありますが、抵抗はありませんでした。一人で黙々と仕事を進めることもできますが、人とのかかわりがあった方がより楽しく働くことができると思います。商業高校での経験から、始めは経理部を志望していましたが、実際に働いてみる中で人事部の方が自分に合っていると感じています。
- 現在の労働条件や仕事内容に対して、色々な業務を任せてもらえることや人間関係のつながりが増え、満足度は高いです。

③ 今後の成長やキャリアについて

- 人事部内で、業務の範囲を広げることを目指しています。
- 現在は、人事部以外の部署とのかかわりとして、雇用契約の更新手続きの際に他部署の上長と話をする機会や、社内の各種制度改定の際に説明する機会があります。入社直後は、人事部内でのコミュニケーションが多く少し戸惑うこともありましたが、現在は人事部外の方ともスムーズに話せるようになりました。今後のキャリアとして、営業や製造等の人事部以外の部署の意見を聞くことや、人事部以外の部署に行き説明したり、さまざまな方と交流する経験を積みたいと考えています。

令和6年度経済産業政策関係調査事業

（企業経営におけるDEI（ダイバーシティ&エクイティ&インクルージョン）の
浸透や多様な人材の活躍に向けた調査事業）

合理的配慮に関する国内企業 における実践事例集

第1章	はじめに	P3	第3章	企業事例のご紹介	P14
	障害者差別解消法とは	P4		東京ガス株式会社	P15
	合理的配慮とは	P5		株式会社LITALICO	P20
	環境の整備とは	P6		櫻スタートラベル合同会社	P25
	(参考) 不当な差別的取扱いの禁止	P7		株式会社ファミリーマート	P30
第2章	企業事例から見えるポイント	P8		アニヴェルセル株式会社	P36
	調査方法と掲載事例の概要	P9			
	事例から見えるポイント-合理的配慮に向けた環境整備-	P10			
	事例から見えるポイント-社内体制の整備方針-	P11			
	事例から見えるポイント-社内体制の整備方法-	P12			
	合理的配慮の提供の成果と課題	P13			

第1章

はじめに

障害者差別解消法とは

障害者差別解消法とは

「障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律（障害者差別解消法）」は、障害を理由とする差別の解消を推進することを目的として、平成25年（2013年）6月に制定されました。さらに、令和6年4月1日には、事業者による「合理的配慮の提供」の義務付け等を内容とする改正法が施行されました。

障害者差別解消法における障害者とは、障害者手帳を持っている人だけではありません。身体障害、知的障害、精神障害（発達障害及び高次脳機能障害を含む。）その他の心身の機能の障害（難病等に起因する障害を含む。）がある人であり、障害や社会の中にある障壁により、継続的に日常生活、または社会生活に相当な制限を受けているすべての人を指します。これは、障害のある人が受けている制限は、その障害のみに起因するものではなく、社会における様々な障壁と相対することによって生ずるものという「社会モデル」の考え方を踏まえています。

同法では行政機関等及び民間の事業者に対して、「不当な差別的取扱いの禁止」「合理的配慮の提供」「環境の整備」の3つを義務付けています。次頁以降それぞれについて解説します。

本事例集は「合理的配慮の提供」について、企業事例等の調査を行った結果をまとめたものです。

（出所）政府広報オンライン <https://www.gov-online.go.jp/article/202402/entry-5611.html>

改正法施行前の障害者差別解消法

	行政機関等		民間事業者	
不当な差別的取扱いの禁止	◎	（法的義務）	◎	（法的義務）
合理的配慮の提供	◎	（法的義務）	○	（努力義務）
環境の整備	○	（努力義務）	○	（努力義務）

現行の障害者差別解消法

	行政機関等		民間事業者	
不当な差別的取扱いの禁止	◎	（法的義務）	◎	（法的義務）
合理的配慮の提供	◎	（法的義務）	◎	（法的義務）
環境の整備	○	（努力義務）	○	（努力義務）

障害者差別解消法における法的義務について
（出所）水田進「障害者差別解消法と実務対応がわかる本」（中央経済社）を参考に、みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

合理的配慮とは

日常生活・社会生活において提供されている設備やサービス等は、障害のない人は簡単に利用できても、障害のある人にとっては利用が難しく、結果としてその活動が制限されてしまう場合があります。このような社会的なバリアについて、障害のある人から「取り除いてほしい」という意思が示された場合には、実施に伴う負担が重すぎない範囲で、バリアを取り除くために必要かつ合理的な対応をすることが求められます。これを「合理的配慮の提供」といいます。事業者による「合理的配慮の提供」は令和6年4月より施行された改正法により努力義務から法的義務へと改正されています。

(出所) 政府広報オンライン <https://www.gov-online.go.jp/article/202402/entry-5611.html>

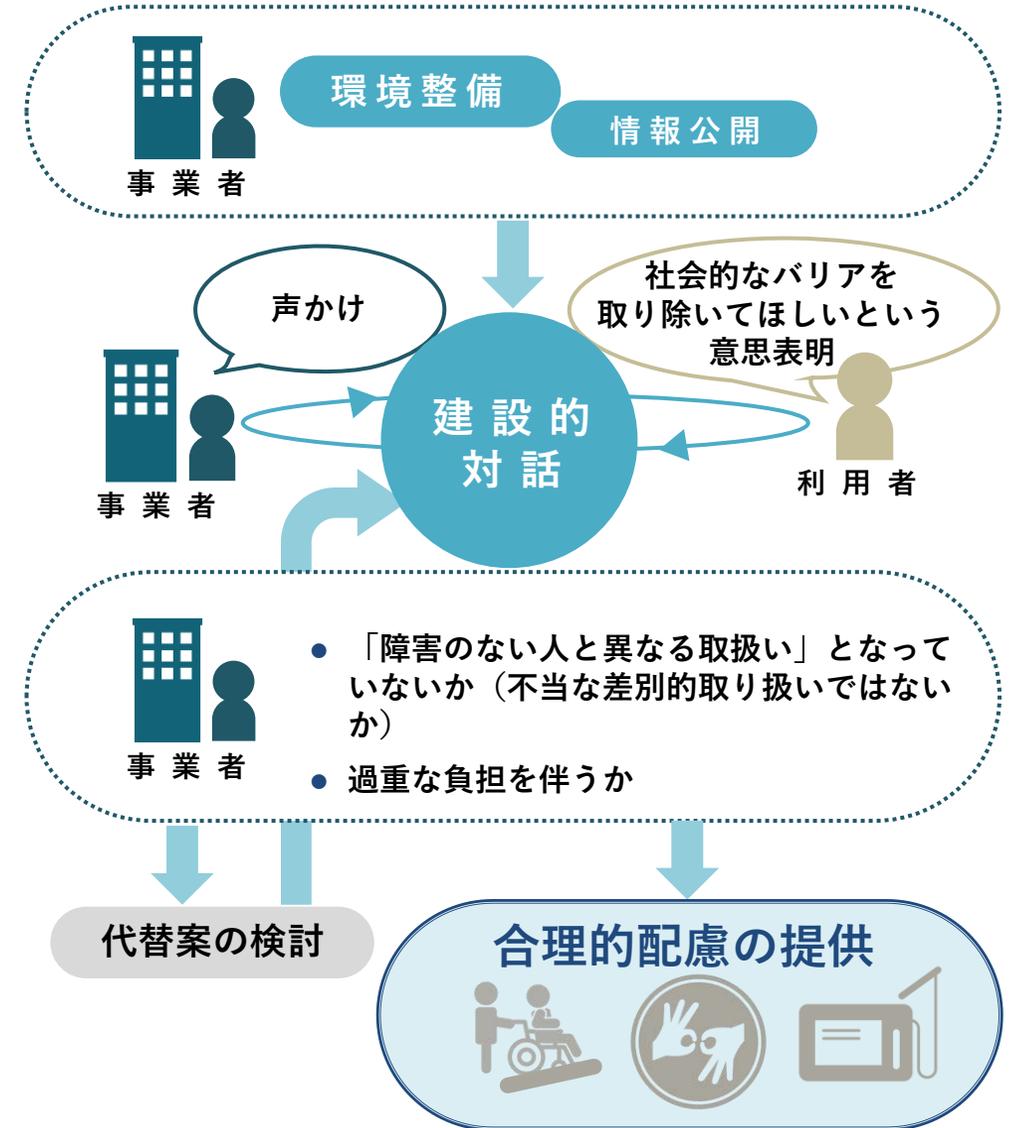
建設的対話とは

合理的配慮の提供に当たっては、社会的なバリアを取り除くために必要な対応について、事業者と障害のある人が対話を重ねて、共に解決策を検討していくことが重要となります。このようなやり取りを「建設的対話」といいます。

障害のある人からの申出への対応が難しいと考えられる場合でも、普段本人が行っている対策や、事業者が対応できそうな取組といったお互いの情報を共有し、意見を伝え合うことで、目的に応じて代替りの手段を見つけていくことができます。

建設的対話を通じて相互理解を深めることで、事業者と障害のある人双方にとって納得できる形で社会的なバリアの除去が可能となることもあります。このためには、まず事業者側が障害のある人との対話を始めることが重要です。

(出所) 内閣府ホームページ https://www8.cao.go.jp/shougai/suishin/pdf/gouriteki_hairyo2/leaflet4.pdf



環境の整備とは

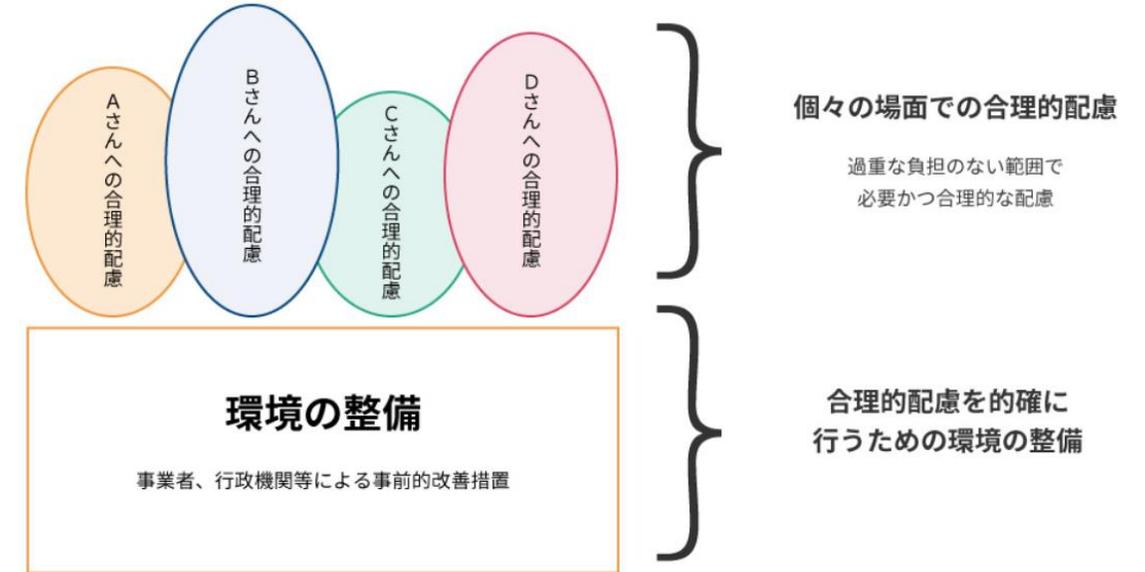
環境の整備とは

個別の場面での合理的配慮を的確に行うために、不特定多数向けに設備や組織・人員等の確保など対応・体制面について事前に改善措置を行うことを「環境の整備」といいます。例としては以下の通りです。

- 公共施設や交通機関におけるバリアフリー化
- 意志表示やコミュニケーションを支援するためのサービス
- 介助者などの人的支援
- 障害者による円滑な情報の取得・利用・発信のための情報アクセシビリティの向上

また、環境の整備には、ハード面だけではなく、職員に対するソフト面の対応（職員・社員を対象とした研修やマニュアルの整備など）も含まれます。

障害者差別解消法では、「環境の整備」を事業者の努力義務としており、合理的配慮の提供と共に推進することが求められています。合理的配慮を必要とする障害者が多数見込まれる場合や障害者との関係性が長期にわたる場合は、その都度、合理的配慮を提供するよりも「環境の整備」を行うことが効果的です。



(出所) 障害者の差別解消に向けた理解促進ポータルサイト
<https://shougai-sha-sabetukaishou.go.jp/kankyonoseibi/>

(参考) 不当な差別的取扱いの禁止

不当な差別的取扱いとは

障害者差別解消法では、第7条第1項及び第8条第1項で行政機関等及び民間事業者の「不当な差別的取扱い」の禁止を規定しています。「不当な差別的取扱い」とは、障害のある人に対して、正当な理由なく、障害を理由として、財・サービスや各種機会の提供を拒否したり、サービスなどの提供に当たって場所や時間帯を制限したりするなど、障害のない人と異なる取扱いをして障害のある人を不利に扱うことをいいます。障害者差別解消法では「不当な差別的取扱い」を禁止しています。

「不当な差別的取扱い」と考えられる具体的な場面として想定される事例は下記のとおりです。

【事例】

- 障害のある人が来店したときに、正当な理由がないのに、「障害のあるかたは入店お断りです」と言って入店を断ったり、「来店するときは保護者や介助者と一緒に来てください」などと言って介助者などの同伴をサービス提供の条件とする行為
- 障害があることを理由に、障害のある人に対して言葉遣いや接客の態度など一律に接遇の質を下げる行為
- 障害の種類や程度などを考慮せず、漠然とした安全上の問題を理由に、施設の利用を断る行為
- 業務の遂行に支障がないにもかかわらず、障害のない人とは異なる場所での対応を行う行為

(出所) 政府広報オンライン <https://www.gov-online.go.jp/article/202402/entry-5611.html>

なお、各事業者が障害を理由とした異なる取扱いを行うことについて正当な理由がある場合（障害のある人や事業者、第三者の安全が確保できない場合など）には、障害のある人にその理由を丁寧に説明し、理解を得るよう努めることが重要です。「正当な理由」があるかどうかは、個別の事案ごとに具体的な場面や状況に応じて総合的・客観的に判断する必要があります。

第7条第1項

- 行政機関等は、その事務又は事業を行うに当たり、障害を理由として障害者でない者と不当な差別的取扱いをすることにより、障害者の権利利益を侵害してはならない。

第8条第1項

- 事業者は、その事業を行うに当たり、障害を理由として障害者でない者と不当な差別的取扱いをすることにより、障害者の権利利益を侵害してはならない。

図表 障害者差別解消法（抜粋）



図表 不当な差別的取扱いと考えられる例

(出所) 政府広報オンライン <https://www.gov-online.go.jp/article/202402/entry-5611.html>

第2章

企業事例から見える ポイント

調査方法と掲載事例の概要

本事例集では、以下5社の合理的配慮に係る取組事例を紹介します。

これら企業においては、合理的配慮の提供にあたり、①当事者へのバリアフリー対応等のハード面の整備のほか、付き添い対応、手話対応といった人的サポートに代表されるソフト面、両面からの「合理的配慮に向けた環境整備」並びに環境の整備のうち②合理的配慮を的確かつ迅速に進めていくための「社内体制の整備方針」及び③当該方針に沿って合理的配慮を進めていくための手段である「社内

体制の整備方法」の3つの要素について、それぞれの業種や規模等によって特色のある取組が行われています。

第2章では、当該ヒアリング結果から見えてきた、①「合理的配慮に向けた環境整備」、②「社内体制の整備方針」、③「社内体制の整備方法」の3つの要素において重要なポイントを紹介します。

図表 ヒアリング企業一覧

企業名	ヒアリング実施日 (ヒアリング方法)	業種	規模	地域	企業概要
東京ガス株式会社	2024年11月27日 (オンライン)	電気・ガス・熱供給・水道業	大企業	東京都	総合エネルギー大手。都市ガスの製造、供給、電力供給やエンジニアリングソリューション、ガス器具の販売等の事業を展開するほか、ガス導管、不動産開発等の都市ビジネスも手掛ける。海外ではLNG調達、輸送や新市場開拓に加え、研究開発にも力を入れており、カーボンニュートラル社会の実現に向けた技術や次世代エネルギーの開発を推進。
株式会社LITALICO	2024年11月21日 (オンライン)	教育・学習支援業	大企業	東京都	就労支援や教育サービスを提供する企業。障害者の就労支援を行う「LITALICOワークス」、発達障害の子ども向けの教育サービス「LITALICOジュニア」、ITとものづくりを学べる「LITALICOワンダー」(全国23拠点：2025年1月末時点)などを展開。
櫻スタートラベル合同会社	2024年11月27日 (オンライン)	生活関連サービス業、娯楽業	中小企業	大阪府	大阪市浪速区桜川に本社を置く旅行会社で、特に障害者や難病患者の旅行支援に力を入れている。誰もが安心して旅行を楽しめるよう、バリアフリーの旅行プラン「ユニバーサルツーリズム」を提供。
株式会社ファミリーマート	2024年12月10日 (オンライン)	卸売業・小売業	大企業	東京都	コンビニエンスストア大手。1981年に設立された大手コンビニエンスストアチェーン。本社は東京都港区芝浦。フランチャイズシステムによるコンビニエンスストア事業を中心に、その他デジタルサービス、金融サービス等の事業を展開。2024年2月末時点で、国内外に24,078店(国内外エリアフランチャイズ含む)。
アニヴェルセル株式会社	2024年12月2日 (オンライン)	生活関連サービス業、娯楽業	大企業	神奈川県	ブライダル事業大手。「記念日」を軸として、「ウェディング事業」「カフェ・レストラン事業」等のサービスを手掛けている。特に結婚式場の運営に注力をしており、全国に10店舗の結婚式場を展開し、サービスを提供。

事例から見えるポイント-合理的配慮に向けた環境整備-

- 合理的配慮に向けた環境整備として、以下のような取組があります。

ハード面の整備



【バリアフリー対応】

- ✓ 車いすスペースの確保や、最寄り駅から会場までの順路を動画で案内する仕組みを整備する（電気・ガス・熱供給・水道業）
- ✓ 株主総会当日の映像への字幕付与、受付に筆談ボードを設置する（電気・ガス・熱供給・水道業）
- ✓ 車椅子の方でも利用しやすい高さや大きさに変更したATMの導入を進める（卸売業・小売業）

【ユニバーサルデザイン】

- ✓ HPにおいて、色弱の方でも見やすいようなカラーユニバーサル対応や、図に対する音声読み上げ機能の搭載を進める（卸売業・小売業）
- ✓ 脱ぎ着しやすい（結婚式用）衣装の提供をパートナー企業にて実施する（生活関連サービス業、娯楽業）

【障害に応じた設備の貸し出し】

- ✓ こどもがそれぞれ好む場所で活動できるようにする。また、イヤーマフを自由に使えるよう各教室に準備する（教育・学習支援業）

ソフト面の整備



【当事者の声を拾う仕組み作り】

- ✓ ヒアリングシートを活用して当事者からの申出の声を拾う。障害のある方が、ご自身の特性を正確に伝えることが難しい場合も、ヒアリングシートを用いた詳細なヒアリングの上、調整する（生活関連サービス業、娯楽業）
- ✓ 聴覚や言語障害のあるお客様の買い物をサポートするコミュニケーション支援ツールとして、カウンター天板に貼るシートとボードを用意する（卸売業・小売業）
- ✓ こどもの声を拾うことを最も大事にしており、こどもが何をしたいか、どのような環境にしたいかを重視。例えば「言葉が出にくい」こどもに対しては、iPad等を活用し、自己表現できるようにしている（教育・学習支援業）

【人的サポート】

- ✓ （株主総会や社内イベント等で）会場までの付き添いや座席案内を実施する（電気・ガス・熱供給・水道業）

【まとめ】

ハード面におけるバリアフリー対応は、予算やタイミングの関係もあり、即座の対応が難しい場合がありますが、まずはできる範囲で対応を行うことが重要と言えます。また、当事者の声を拾う仕組み作りは、当事者や当事者団体の意見を取り入れることで、全ての方が使いやすい仕組みへとブラッシュアップを図っている事例もみられました。

事例から見えるポイント-社内体制の整備方針-

- 社内体制の整備方針として、以下のような取組があります。

※社内体制の整備方針に係る取組も環境の整備に含まれるが、本事例集では分けて記載することとする。

顧客からの申出の把握

【顧客対応マニュアルの整備】

- ✓ 「全社員への周知・理解促進」と「お客さま接点に関する対応強化」に向けた基盤整備として、障害者基礎対応マニュアル「ユニバーサルマナーBOOK」を整備（電気・ガス・熱供給・水道業）

【マニュアルは整備しないが、対話により顧客の要望を把握】

- ✓ 言語障害と麻痺がある顧客から、「宿泊施設で一人で入浴したい」という要望があった場合、単に入浴補助具を用意するというだけでなく、入浴の補助具の高さを当人に合わせて調整する必要がある。顧客一人ひとりと人間関係を作り、丁寧に課題を聞き取ることを意識している（生活関連サービス業、娯楽業）

申出把握後の対応方針

【責任者会議での共有】

- ✓ 定期的にお客様から寄せられた事例を取りまとめ、責任者会議で対応方法を確認する（卸売業・小売業）
- ✓ 毎週全店が参加する会議で、顧客ごとの対応に関する情報共有を実施し、社内体制も含めて方針や改善策の検討等を実施する（生活関連サービス業、娯楽業）

【まとめ】

合理的配慮の提供にあたっては、顧客が求めている要望に対し、どのような対応が可能なのか、双方による建設的対話によって解決策を検討することが非常に大切です。まずは顧客からの申出をどのようにして把握するのか、企業規模や業態によって把握方法を検討することが大切です。また、顧客からの要望を受けた際、その要望をどのように社内で対応するのか、普段からの責任者会議等での共有を行い、社内におけるノウハウを蓄積することも重要だと考えられます。

事例から見えるポイント-社内体制の整備方法-

- 社内体制の整備方法として、以下のような取組があります。

※社内体制の整備方法に係る取組も環境の整備に含まれるが、本事例集では分けて記載することとする。

基礎マニュアル、動画コンテンツやサポートツールを提供

- ✓ 全グループ社員を対象に、障害者差別解消法における合理的な配慮を理解することを目的とし、障害者差別解消法理解のための「解説動画」・障害者基礎対応マニュアル「ユニバーサルマナーBOOK」を作成。「解説動画」は、基礎編・実践編・管理者編の3部構成とし、チャプタごとに分け、職階に応じて視聴できるようにしたほか、「マナーBOOK」はグループオリジナルページを挿入しており、グループの業務に則した事例を掲載しているほか、当社グループ作業員のイラストを描き起こし親近感をもたせる工夫を行っている（電気・ガス・熱供給・水道業）
- ✓ 研修ツールを店舗に配信し、スタッフや責任者も見ることができる仕組みを作っている（卸売業・小売業）

当事者研修の実施

- ✓ 社員に対して、障害のあるお客様の目線に立ち、店舗でどのような障害が生じているかを社員やスタッフに体験してもらう取組を各地で進めている（卸売業・小売業）
- ✓ おもてなし力や提案力向上のための研修として、コンシェルジュ・サービススタッフを対象とし、ロールプレイングの大会を実施した。障害のある方も含めて様々な顧客を想定した対応ができているか確認する機会を設けている（生活関連サービス業、娯楽業）

外部団体や有識者との連携

- ✓ 近隣のブライダル企業や、弁護士等の有識者との連携にも力を入れている。顧客への対応で検討すべき事項があるときには、自社だけで考えすぎず、外部の意見も取り入れることで、顧客に合わせた配慮を提供できるようにしている（生活関連サービス業、娯楽業）

【まとめ】

基礎マニュアルや動画コンテンツを全社的に配信し、企業として遵守したい合理的配慮の水準を担保する事例が見られました。その際、コンテンツを基礎編・実践編など受講用途に合わせて準備することで、短時間でも基礎レベルの合理的配慮の知識を得られるよう工夫を行いました。また、当事者研修を通じ次回以降の顧客対応にいかす事例、自社での体制を整えることが困難なため、同業種の他企業への相談や専門家への相談により社内体制を整備している事例が見られました。このように外部の有識者と相談のできる体制を築くことも重要だと考えられます。

合理的配慮の提供の成果と課題

- 合理的配慮に取り組んだことによる成果と課題について、以下のことが聞かれました。

【成果】

障害に対する意識の醸成

- ✓ 障害のある方に関するベースとなる知識を得ることができた（電気・ガス・熱供給・水道業）
- ✓ 「こういうことをすると買い物がしづらくなる」ということに気付くようになった。例えば、車椅子の方にとって、商品を陳列するために設置した机によって、設置の仕方によっては通路が通りにくくなることや、買い物かごを積み上げすぎると取りづらくなること等（卸売業・小売業）

当事者以外にとっても利用しやすい環境の実現

- ✓ （障害者基礎対応マニュアル「ユニバーサルマナーBOOK」について）認知症の方、妊婦の方への対応例も記載があり、実際の業務に役立っているほか、お客さま宅訪問時は、高齢者と接する頻度の方が高く、このマナーBOOKは高齢者対応にも通じるものがあり、そうした方への対応の向上に繋げることができる（電気・ガス・熱供給・水道業）
- ✓ 障害のある子どもは、障害により買い物をする場所が制限されるが、当社の店舗では値札表示の横に商品画像があるため買い物がしやすいという意見を、特別支援学校の先生からいただいた（卸売業・小売業）

【課題】

対応の属人化

- ✓ 対応に関するマニュアル化ができておらず、ノウハウが属人化してしまっていることが課題であると認識している（生活関連サービス業、娯楽業）
- ✓ 全スタッフに対しての情報共有や研修を今後も増やしていく必要があると考えている（卸売業・小売業）

当事者に対する理解不足

- ✓ 配慮が必要な当事者との接点がない場合、学びが生かされる機会が少ないように感じる。難病や言語障害、一日の中で体調の変化が激しい方等、見た目では障害がわからない方とのかかわりは依然として少なく、理解が進むためには課題がある（生活関連サービス業、娯楽業）

ただし、障害の種類は多様で程度も様々であり、また、事業者の状況も様々であることから、この事例集に掲載されている事例に類似した出来事であっても、そこで適切となる合理的配慮の提供等は掲載されているものと異なることがあります。この事例集を参考としつつも、実際の事案においては柔軟な対応が求められますので、個別の事案ごとに、具体的場面や状況に応じて総合的・客観的に判断してください。

（出所）内閣府 事例集 (https://www8.cao.go.jp/shougai/suishin/jirei/pdf/gouriteki_jirei.pdf)

第3章

企業事例のご紹介

第3章

企業事例のご紹介

東京ガス株式会社



業種

電気・ガス・熱供給・水道業

本社所在地

東京都港区

創業年 / 設立年

1885年

従業員数

単体3,190名 連結15,504名 (2024年3月31日現在)

事業内容

都市ガス・電気の製造および販売、LNG販売、
ガス導管事業、都市ガス供給事業、不動産開発等

事業概要

[エネルギー・ソリューション]

都市ガスの製造および販売、LNG販売

電気の製造・供給および販売

エンジニアリングソリューション事業

ガス器具、ガス工事、建設等

[ネットワーク]

ガス導管事業、都市ガス供給事業

[海外]

海外における上流事業、中下流事業等

[都市ビジネス]

不動産開発、土地・建物の賃貸・管理等

障害者差別解消法に関する取り組みを始めた背景、目的

「障害者差別解消法」の改正による「合理的配慮の提供」の義務化をきっかけとして、東京ガスグループにおいて、障害のあるお客さまのお困りごとに対する適切な対応の必要性を認識した。

しかしながら、法律で求められる合理的配慮の要件が必ずしも明確ではなく、お客さまと直接接点のある現場や各グループ企業が個別に対応することが困難であると予想された。そのため、東京ガスグループ全体で障害を理解し、適切な行動がとれるよう、サステナビリティ推進部が全体の取り組みを主導し、本法律の理解促進および実践に向けて取り組んだ。

①合理的配慮が必要となったシチュエーションと対応

これまで、障害のある方からのご指摘が大きな課題になることはありませんでしたが、全社員への正しい理解と、特にお客さま接点従事者の適切な行動の必要性を認識していました。

また、障害者差別解消法に基づく対応ができているかが不明瞭だったため、株式会社ミライロ※1の協力を得て、障害者対応診断「ミライロサーベイ」を実施し課題を可視化・抽出しました。

具体的な指摘は、以下2点でした。

- ホームページ上のガス漏れ通報ページでは、耳やことばに不自由を感じている障害のある方への対応がFAX受付のみである。緊急時に他の手段があると困っているお客さまへ寄り添ったサービスができる。
- 当社のWebアクセシビリティの環境整備が不十分である。

なお、東京ガスの企業館やショールームでは、以前よりユニバーサル対応を進めており、指摘箇所はありませんでした。

②合理的配慮に向けた環境整備

ミライロサーベイで指摘された箇所に対して具体的な対応を実施しました。

- ガス漏通報窓口やお客さま問い合わせ窓口における、聞くことや話すことが困難なお客さまからの電話を通訳してつなぐ「電話リレーサービス」への対応をホームページに明記しました。



▲電話リレーサービスの概要
(画像提供元)：総務大臣指定 電話リレーサービス提供機関
一般財団法人日本財団電話リレーサービス

- Webアクセシビリティを最新のJIS X 8341-3:2016に対応し、HP上に対応内容を表記しました。

※1 法人や自治体向けにユニバーサルデザインのソリューションの提供や障害のある方に向けたデジタルプラットフォーム「ミライロID」の運営を行っている会社。

③社内体制の整備方針

「全社員への周知・理解促進」と「お客さま接点に関する対応強化」を主軸として、体制を整備しました。

1) 全社員への周知・理解促進

全グループ社員を対象に、障害者差別解消法における合理的な配慮を理解することを目的とし、教育機会を設けること。

2) お客さま接点に関する対応強化

- A) 接点従事者：お客さまと直接接する、ガスの法定点検等のお客さま宅に訪問する従事者を優先して、対応を強化すること。
- B) 電話対応：聞くことや話すことに困難を感じているお客さまに対し、電話リレーサービス対応可能にすること。（外部指摘を受けて実施）
- C) Webサイト:Webアクセシビリティ規格への対応を表記すること。（外部指摘を受けて実施）

④社内体制の整備方法

1) 教育ツール整備

基盤整備として、様々な部門での活用シーンをイメージし、以下の動画・冊子を作成しました。

- ・障害者差別解消法理解のための「解説動画」
 - ・障害者基礎対応マニュアル「ユニバーサルマナーBOOK」
- 工夫点は以下3点です。

- ① 接点従事者にお客さま対応状況をヒアリングし、課題を把握しました。また、障害当事者にも意見をもらい、対応策を見える化しました。
- ② 「解説動画」は、基礎編・実践編・管理者編の3部構成としました。チャプタごとに分け、職階に応じて視聴できるようにしています。
- ③ 株式会社ミライロが開発した「ユニバーサルマナーBOOK」に、当社グループの業務に則した事例を掲載したオリジナルページを挿入しています。当社グループの制服を着用した作業員のイラストを描き起こし親近感を持たせました。

④社内体制の整備方法（前スライドからの続き）

2) 全社員への周知・理解促進

- 職制（管理職）を通じて障害者差別解消法に基づく適切な対応を全社員に周知しました。
- イン트라ネットを活用して、従業員が必要な時に教育ツールを閲覧できるように整備しました。

3) 接点従事者に対する合理的配慮研修の実施

お客さま接点での実効性を担保するため、研修ステップを整備しました。

• **障がい者理解促進リーダーの選出**：お客さまと接点のあるグループ企業にリーダーを1人以上を据えています。リーダーは、社内で合理的配慮等の周知と、お客さま対応に不安や課題が発生したときの相談窓口を担います。

• **リーダーへの教育を実施**：教育ツールの周知のほか、研修やマナーブックの読み合わせ、ワークショップ等を行うことで、自社で実施できる教育サイクルを構築します。

• **受講したリーダーが個社で教育を実施**：実行性を持たせるよう、個社の研修実施状況を報告してもらい、サステナビリティ推進部で集計しています。

⑤取組の成果

教育をきっかけに、各部門で自主的な対応を実践するようになりました。以下がその対応の一例です。

○ 株主総会における対応準備

- 手足の不自由な方に向けて、車いすスペースの確保や、最寄り駅から会場までの順路を動画で案内する仕組みを整備しました。
- 視覚障害のある方に向けて、会場までの付き添いや座席案内を実施しました。
- 聴覚障害のある方に向けて、総会当日の映像に字幕を表記し、受付に筆談ボードを設置しました。

○ お客様と接点のあるグループ企業での実践

- 「障がい者理解推進リーダー」を中心に、オリジナル教育ツールの周知のほか、研修で教育ツールを活用し、読み合わせなどのワークショップ等を実施しました。継続して新任者に対する周知に活用しています。

<教育受講者からのフィードバック>

- 障害のある方に関するベースとなる知識を得ることができた。
- 認知症の方、妊婦の方への対応例も記載があり、実際の業務に役立っている。
- お客さま宅訪問時は、高齢者と接する頻度の方が高く、このマナーBOOKは高齢者対応にも通じるものがあり、そうした方への対応の向上に繋げることができる。

⑥課題

障害者差別解消法の合理的配慮の理解促進は、継続的に全グループ従業員に周知徹底していくことが必要と考えています。

また、お客さまのお困りごとを適切に把握する仕組みや、適切な対応策が実施できるような体制づくりが課題と考えています。

⑦今後の展望

全グループ従業員への理解促進のための教育を継続するとともに、お客さま接点での実態を把握し、お客さま対応の不安や課題の解決に向けた取り組みを継続していきます。

これからも、東京ガスグループ全体でより多様なニーズに応えることができる企業を目指し、すべての人々が安心して利用できるサービスや環境の提供を心掛けていきます。



▲ユニバーサルマナーBOOKおよび解説動画「障害者差別解消法理解のために」より一部抜粋
(出所) 東京ガス株式会社

第3章

企業事例のご紹介

株式会社LITALICO



業種

教育・学習支援業

本社所在地

東京都目黒区

創業年 / 設立年

2005年

従業員数

4,601名（2023年9月時点）

事業内容

就労支援サービス、ソーシャルスキル&学習教室、IT×ものづくり教室、発達障害ポータルサイト、障害のある方の就職情報サイト、障害福祉で働く人の転職サービス、ライフプランサポート、特別支援教育に携わる教員向け支援サービス

事業概要

株式会社LITALICOは東京都目黒区に本社を置く、就労支援や教育サービスを提供する企業。障害者の就労支援を行う「LITALICOワークス」、発達障害の子ども向けの教育サービス「LITALICOジュニア」、ITとものづくりを学べる「LITALICOワンダー」（全国23拠点：2025年1月末時点）などを展開。

以下は「IT×ものづくり教室 LITALICOワンダー」における取組事例を記載する。

障害者差別解消法に関する取り組みを始めた背景、目的

障害者差別解消法の枠組みにとどまらず、ビジョンである「障害のない社会をつくる」という観点から、「社会にある障害をなくしていくことを通して多様な人が幸せになれる「人」が中心の社会」の実現を目指し、事業を行っている。

①合理的配慮が必要となったシチュエーションと対応

1) じっと座っていることが苦手お子さんが、自分に合ったやり方でものづくりに取り組めるように工夫します。

対応として、一人ひとりに合わせて、まず背景要因を確認しようとしてします。困っていることをどのように伝えたらいいかわからなかったり、自分の気になるものが周囲にあって集中できなかったりと、行動の理由は様々なためです。気になるものが周囲にある場合は、お子さんの作業スペースを区切ってあげたり、机を整頓するなどして、集中しやすい環境づくりを行います。

2) おしゃべりが好きで、本人には静かにしてと伝え、承諾の返事もあったのにも関わらず、おしゃべりをしてしまうお子さんがいます。その子らしく集中できるような関わりや環境の工夫をします。

背景には、お喋りをしていい時間なのか集中する時間なのか、そのお子さんにとってわかりにくい環境の可能性があります。そのため、活動に集中する時間か、お喋りをしていい時間かを伝えてから授業をはじめます。また、予めタイムテーブルの中でどのような時間かを明示し、お子さんの見えるところにおいておきます。さらに、「どうしても喋りたくなったら手を挙げてね」などのお約束をします。

これらのシチュエーションにおいては通常時と比べてスタッフを多く配置するなど手厚くサポートする必要がある、コストやオペレーションの観点から持続性が損なわれる可能性があります。このような特別な個別サポート対応の場合は、期間を定めたくて、自立的な活動や他スタッフとも徐々に関係性を構築していくための計画を立てます。そして、保護者から合意を得たくて、段階的に進めるようにしています。それでも対応が難しい場合は、療育や医療機関につなげます。全てを自社で対応するのではなく、横との連携の中で適切な先につなげることを心掛けています。

3) 特性が強く、他のお子さんと同じ空間で学ぶことが難しいお子さんから、入会希望がありました。

特性などの理由で他の子と同じ空間で学びづらいお子さんに対しては、本人の要望により、マンツーマンで通えるオンラインコースをご案内することがあります。オンラインでの意思表示や活動を一人ひとりに合わせて丁寧にサポートします。

オンライン授業では、お子さんの特性に合わせて様々な工夫をします。例えば、画面オフでの参加を許可したり、チャットのみ（テキストベース）で授業を進めたりします。また、描画機能等で注目させたい部分を強調表示させます。

②合理的配慮に向けた環境整備

聴覚に障害があるお子さんとのオンライン授業では、お子さんや親御さんとも相談の上、チャット上でコミュニケーションをとります。教室ではホワイトボードの前に席を用意して、筆談ベースで授業をします。

場面緘黙のあるお子さんには、スタッフを呼ぶことが難しい際、母親にサポートを依頼しました。また音声読み上げ機能を使い、自身の作品を紹介する発表会に出席できるようにしました。

教室は席が決まっておらず、お子さんはそれぞれ好む場所で活動できるようにしています。また、イヤーマフを自由に使えるよう各教室に準備しています。発達に偏りのあるお子さんが教室にいたとしても、皆集中してそれぞれの課題に取り組んでおり、その取組やお子さんの年代は多様であるため、発達の偏りによる行動が問題行動として映りにくい環境です。

LITALICOワンダーでは、お子さんの声を拾うことを最も大事にしています。お子さんが何をしたいか、どのような環境で取り組みたいかを重視しています。お子さんの気持ちを尊重し、今日やりたいことを聞きながら、何を作りたいか決める等、日々の授業がお子さんとのコミュニケーションで成り立っています。

③社内体制の整備方針

社内に対応指針があり、マニュアル、研修、体験授業、アンケート等に反映しています。対応が俗人化しないような環境を整えています。マニュアルは対応策のみを記載したものではなく、全てのお子さんに対して、子どもが主体のアプローチになることを意識しています。

LITALICOワンダーでは、「子どもが自立して学べる環境を作ること」を目指します。例えば、「言葉が出にくい」お子さんに対しては、「意思表示を求められる手段が音声に限られている環境である」ことが問題だと捉え、iPad等を活用し、自己表現できるようにすることで、自律的なモノづくりの環境を整えます。



◀ LITALICOワンダー
モノづくり空間
(出所) 株式会社LITALICO

④社内体制の整備方法

教室への入会にあたっては、体験授業として授業を受けてもらいます。体験申込者（保護者）には事前にヒアリングを行います。

LITALICOワンダーのことに限らず、一人一人の興味関心や得意なこと、発達特性上配慮をしてほしいことなどを伺い、安心して来てもらえるような事前のコミュニケーションを重視します。その上で、個別に合わせた体験授業を行います。体験授業での保護者との会話やアンケートの中で多様な項目を聞き取り、「些細なことでも相談して良い」という雰囲気・環境を作っています。

入塾後は成長記録シートに必要な配慮を授業毎に記録します。また、個別記録（クリエイターコンパスシート）を活用しながら家族と面談をし、環境上の配慮事項等について話します。

多層支援システム（MTSS：Multi-tiered system of support）という考え方に基づき、こどもの状態に関する情報を整理の上本部に集約しています。合理的配慮の提供に関する判断は現場と本部が共に行い、特に対応に工夫が必要と判断された場合は本社も現場に介入します。

スタッフは、子どもの特性に合わせた関わり方を学ぶ研修を受けます。子どもをパターン化するのではなく、多様な子どもがいることを前提に、個別最適な対応ができるよう努めています。また、悩み別研修／ツール集を社内ポータルに掲載しています。当該研修は国からの情報だけではなく、大学の先生の論文等をもとにLITALICO研究所や、品質に責任を持つチームが内容を監修しています。

定性面の様子・ご希望	
<p>◆ 創造的な活動への自信</p> <p>半年に1度実施するお子さんアンケートから取得。前回からスコアが向上した項目は★赤字。</p> <p>【つくる】に対する自信 質問：基本がないときや、工夫して考えなければいけない時でも、うまくできると思う？ ★お子さんの回答：そう思う</p> <p>【わかる】に対する自信 質問：新しいことや難しいことでも、試行錯誤しながら理解することができると思う？ お子さんの回答：すこし思う</p> <p>【こがわる】に対する自信 質問：自分らしい得意なところや得意なことが得意だと思う？ お子さんの回答：すこし思う</p> <p>【つかえる】に対する自信 質問：自分の得意なものを他の人に伝えることができると思う？ お子さんの回答：あまり思わない</p> <p>【いかに】に対する自信 (イ) 質問：他の人と協力したり、他の人の意見を参考にしながらものづくりができると思う？ ★お子さんの回答：すこし思う</p> <p>【いかに】に対する自信 (ロ) 質問：自分の得意なことが得意で、役に立ったりすると思う？ お子さんの回答：あまり思わない</p>	<p>◆ お子さんの興味関心</p> <p>お子さんの回答内容 (2024/9/30 ものログ回答より)</p>
	<p>◆ 保護者さまが伸ばしてほしい力</p> <p>保護者さまの回答内容 (2024/9/30 コンパス調査後アンケートより)</p>

◆ 授業上の工夫 / 配慮事項など

現在の環境で集中して取り組むことができています。引き続きお子さんの主体性を大事にした授業運営に努めてまいります。授業に関して気になることがある場合はご相談ください。

◆ 授業上の工夫 / 配慮事項など

現在の環境で集中して取り組むことができています。引き続きお子さんの主体性を大事にした授業運営に努めてまいります。授業に関して気になることがある場合はご相談ください。

▲クリエイターコンパスシート
(出所) 株式会社LITALICO

⑤取組の成果

大きく3つあります。まず、多様なお子さんを受け入れることが可能になり、自分らしくものづくり活動をする機会提供が広がりました。次に、経験値や経歴も様々な現場のスタッフが、多様なお子さんの対応で困ったり、持続的でない方法で過度にサポートしたりして、悪影響が出るものがなくなりました。最後に、お子さんへの対応方法や今後の見通しについて、保護者との期待値調整ができることで、運営上合理的でないご意見やご要望が少なくなりました。

⑥課題

より困難度が強いお子さんにも対応できるようなサービス（コースや通い方）の拡張が課題です。

⑦今後の展望

合理的配慮の提供については、お子さんとどのようにして向き合うかを前提に、考えていく必要があります。また、合理的配慮をどのように提供したいかが重要だと考えます。一つの事業所の中で完璧にニーズを満たそうとするとコストオーバーになるため、ニーズに応じて適切に他の場所に繋ぐということを検討するとよいのかもしれない。

第3章

企業事例のご紹介

櫻スタートラベル合同会社



業種

生活関連サービス業、娯楽業

本社所在地

大阪府大阪市

創業年 / 設立年

2016年創業 / 2021年設立

従業員数

4名

事業内容

旅行業法に基づく旅行業（国内及び海外）

事業概要

2021年設立（2016年創業）の大阪市浪速区桜川に本社を置く旅行会社で、特に障害者や難病患者の旅行支援に力を入れている。社員は治療と職業生活の両立を目指し、キャリアコンサルタントによるカウンセリングや失語症者向けの意思疎通支援、合理的配慮に関する調査・研修・講演なども実施。誰もが安心して旅行を楽しめるよう、バリアフリーの旅行プラン「ユニバーサルツーリズム」を提供。

障害者差別解消法に関する取り組みを始めた背景、目的

身体障害・難病の当事者として、障害のある方の移動がいかに不自由かを痛感した。障害当事者が社会参加するためのきっかけを作りたいという思いで取り組みを始めた。



▲病室から旅行を手配する日常（代表 櫻井氏）
（出所）櫻スタートラベル合同会社

①合理的配慮が必要となったシチュエーションと対応

1) ウルル・シドニーへの旅行に、車いすの方（難病の方）や、高次脳機能障害（失語症・麻痺）の方が参加されました。

障害当事者の方もいれば、当社の旅行プランに共感していただき、参加いただいた健常者の方もいます。保険の兼ね合い等で旅行自体が危険と判断されうるため難しいかと思われましたが、ヘリコプターを使うことで、全員が山頂からの眺めを楽しむことができました。

障害のある方ができることを中心に検討しました。例えば車いすの女性は、登山は難しいものの、山小屋までは一緒に行き仲間とともに食事をしました。「皆と時間を共有できたこと」に価値を感じていただきました。



2) 言語障害の方で、皆と旅行をしたことがなく「自分で助けを求められないから旅行は危ない」と家族に止められる方がいらっしゃいました。

ご本人に行きたいという気持ちがあり、ご家族の反対理由が（言語障害により）障害特性を伝えられないことであれば、会社としてサポートする旨をご家族に伝え、海外スタッフにご本人の特性をお伝えしました。

3) 配慮に必要な金額が、顧客が支払える限度を超えていた場合があります。例えば、グランドキャニオンに行きたいという問合せがありましたが、ヘリや救急車両を準備すると非常に高額になることがわかりました。

顧客が支払える金額を超えており、代替案をご提示しましたが、合意にいたらず、サービスの提供をお断りさせていただきました。

障害のある方の旅行代金は、健常者の方の数倍かかることがあり、金銭的に難しいことも多いです。しかし、金銭的な部分が足りないとしても、気持ちに寄り添い、可能な限り代替案を提供するようにしています。障害のある方がなぜ今旅行をしたいのか考えて、タイミングを逃さないように調整の上対応しています。

②合理的配慮に向けた環境整備

会社設立当初よりヒアリングシートを活用して申し出の声を拾っています。本シートは、当時旅行業界で使用されていたものを参考に、社会福祉士の資格を持つスタッフが項目を確認しました。

例えば「麻痺」といっても、麻痺の部位、程度、介助具の自力使用の可否等を繰り返し顧客と対話をしながら確認します。障害のある方が、ご自身の特性を正確に伝えることが難しい場合も、ヒアリングシートを用いた詳細なヒアリングの上、調整しています。ただし言語障害の方は、自身の希望を文字や声で伝えることが難しいため、シートではなく、直接その方と対話を続けながら障害特性を把握します。

ご本人による記載が難しい場合には、本シートをメールで送付し、代理の方に記入を依頼することもあります。

2 肢体不自由、要介護（要支援）高齢者

- 歩行について
 - 歩行できる ゆっくり歩行できる 若干歩行できる
 - つかまり立ち程度ならできる 歩けない 立てない
- 平らな道での連続歩行(目安)

距離 _____メートル 時間 _____分
- 階段昇降について
 - 手すりなしで可能(観光地など) 手すりなしで4、5段可能(バス乗降) 手すりがあれば数段可能(バス乗降)
 - 階段昇降不可 同行者の介助があれば可能(観光地、バス乗降)
- ご自身の車いすを旅行中に使用しますか? はい いいえ
- 車いすのタイプ
 - 自走式手動車いす(後輪が大きい) 介助式手動車いす(後輪が小さい) 簡易型電動車いす
 - 重量がある電動車いす その他(_____)
- 車いすは折りたたみできますか? できる できない

(開いたとき) 長さ _____cm 横幅 _____cm 高さ _____cm 重さ _____kg

(折畳んだとき) 長さ _____cm 横幅 _____cm 高さ _____cm
- 車いすは「ガスプリング式」ですか?(サスペンション等に高圧ガスが充填されている車いす)
 - はい いいえ

※ガスプリング式タイプの場合は、航空会社により搭載できない場合がありますので事前確認が必要です。

ヒアリングシート(抜粋) ▶
(出所) 櫻スタートラベル
合同会社

1 共通項目

- お問合せはどなたからですか
 - ご本人 同行者(家族 友人・知人 その他) その他の場合 医師 看護師 介護関係(_____)
- お客様のコンディション(体調、状態、能力など) ※複数回答可 各項目後半に詳細記入欄があります
 - 歩行について(肢体不自由) 視覚障がい 聴覚障がい
 - その他特別な配慮 (内部疾患 知的障がい 精神障がい 食物アレルギー その他(_____)
- ご旅行中にご自身で身の回りのこと(日常生活動作)ができますか?
 - はい いいえ
- 「いいえ」の方は、できない項目にチェック
 - 移動 食事 トイレ 入浴 着替え 荷造り 荷物運び
- 同行する介助者の有無
 - いない いる
- 「いる」の方は、介助者の名前をご記入ください。

(1)介助者氏名 _____	年齢 _____	ご本人との関係 _____
(2)介助者氏名 _____	年齢 _____	ご本人との関係 _____
- 差し支えなければ、障がい・疾病名(身障手帳記載事項又は、要支援・要介護度等)をお聞かせください。

障がい・疾病名 時期(_____) (_____)による

◇身障手帳: _____種 _____級 ◇要支援 1 2 ◇要介護 1 2 3 4 5(重度)

◇【通院】 している していない ※障がいや疾病の内容によっては、主治医に旅行相談をしているかを確認することがのぞましい。
- ご希望の旅行について
 - ◇希望出発日 _____頃 ◇検討中のコース名(会社名) _____
 - ◇旅行の目的 訪問地(地名、観光地名) _____) ホテル 食事・レストラン その他 _____
 - 旅行目的を詳しく _____
- 旅行履歴

1 [いつ頃] _____ [どこへ] _____ [誰と] _____ [どんな旅] _____
2 [いつ頃] _____ [どこへ] _____ [誰と] _____ [どんな旅] _____
3 [いつ頃] _____ [どこへ] _____ [誰と] _____ [どんな旅] _____

3 聴覚障がい

- 障がいの状況について
 - 中途失聴 難聴 ろう(あ) ※全く聞こえない、話せない(あ:全く聞こえないが話せる)
- 聞こえの程度
 - 大きな声で聞こえる 耳元で大きな声なら聞こえる 全く聞こえない
- 補聴器具又は、聴導犬について
 - 人工内耳 補聴器 聴導犬同伴(海外旅行の場合は要確認) 使用しない
 - その他 _____
- コミュニケーション方法について(旅行中) ※観光中は筆談による観光説明ができません。
 - 会話ができる 同行者がいる 筆談(日本語) 筆談(英語) 筆談(その他:_____)
 - 口話ができる(読唇法) 同行者がいる 身振り
 - その他 _____
- 海外 特別に配慮されたお部屋をご希望されますか?(手配ができないことがあります)
 - TDD(英語キーボード式電話) テレビ字幕装置 バイブ式目覚まし時計
 - 電話感知ストロボ ドアノック感知ストロボ その他 _____
- 非常時はどのような方法でお伝えすることを希望されますか? _____
- ご予約から出発までの担当者とのコミュニケーション手段(手話以外)
 - 筆談 電話リレーサービス メール
 - その他 _____

③社内体制の整備方針

対応マニュアルは作成していません。障害当事者である社員が日常的に支援を求めた経験を基に、困難を理解しています。

障害の状態は一人ひとり異なり、調整の難しさをマニュアル化することは困難と考えています。例えば、言語障害と麻痺がある顧客から、「宿泊施設で一人で入浴したい」という要望があった場合、単に入浴補助具を用意するだけでなく、入浴の補助具の高さを当人に合わせて調整する必要があります。顧客一人ひとりと人間関係を作り、丁寧に課題を聞き取ることが意識しています。

④社内体制の整備方法

4名体制で業務を行い、障害のある顧客に対して、ヒアリングから旅行手配・添乗まで同じスタッフが一貫して担当しています。

旅行参加者（障害の有無を問わない）と共に、旅行先の下見を行い、「旅仲間」として様々な障害のある方であっても旅ができるか確認します。この取り組みは、自分の障害以外の多様な障害への理解を深める機会となっています。

実際に宿泊施設・観光地を訪問し、障害当事者として意見を述べる研修を行うことがあります。当事者である自分たちと接することで、障害者への苦手意識や誤解を払拭し、障害のある顧客対応のハードルを下げることを目指しています。例えば、手話ができなくとも、簡単な筆談で意思疎通が可能であることを感じてもらった受講者もいます。

合理的配慮の齟齬は、当事者が「想像と違った」ということで生まれます。そのため、宿泊施設の現状の設備や人員の範囲内でできることを一緒に考えようという視点で研修をしています。

実際のご旅行では、施設側と障害のある顧客の間に立ち、双方に事前に情報を伝えています。施設には顧客の障害の状態を、顧客には施設の概要や、可能な対応、難しい点等を伝えます。当事者のがっかり感や受入れ側の誤解等を減らすよう努めています。

⑤取組の成果

ジャパン・ツーリズム・アワード第5回海外領域ビジネス部門、第6回国内訪日領域ビジネス部門に入賞しました。障害者に旅行の機会を広げる事に寄与し、単発での社会貢献ではなく事業として継続している点がユニバーサルツーリズムの模範であることを評価されました。また、障害者が旅行困難な場所に周到な準備を進め、健常者・障がい者を問わず同じ景色を楽しめる旅を実現した取り組みは極めて社会性が高いと評価されました。

「障害のある当社の社員が訪れた場所や交渉した施設は、訪れやすくなった」という声を障害のある顧客からいただきました。

⑥課題

障害者差別解消法改正の時期に、企業が主催する、全社員を対象とした勉強会に招いていただくことが増えました。しかし、配慮が必要な当事者との接点がない場合、学びが生かされる機会が少ないように感じます。

難病や言語障害、一日の中で体調の変化が激しい方等、見た目では障害がわからない方とのかかわりは依然として少なく、理解が進むためには課題があります。そのような方は社会参加にハードルを抱えることも多く、現在は当事者会として当事者や家族内での支援を積極的に行っていますが、それでは限界があるため、社会からのサポート資源を整えたいです。

⑦今後の展望

合理的配慮を受けたくても、声を上げること自体が難しい方が多い現状を伝えたいです。

旅行業では、収益性や業務効率だけではなく、目の前の一人ひとりとの対話を心掛けていただきたいです。「車いす」「〇〇病」という枠ではなく、一人ひとりの病状や生活環境に合わせて顧客の声を丁寧に聞いていただきたいです。例えば、「お手伝いは必要ですか?」「体調は大丈夫ですか?」といった、各施設の方からの一言だけでも十分です。

当事者の意見を抜きにして作られたバリアフリー施設はサービスがニーズに合わない場合があります。当社の社員は進行性の病気を抱えており、自ら当事者をサポートすることが難しくなりつつありますが、自らの闘病や当事者支援の経験知を伝えていきたいです。



JAPAN
TOURISM AWARDS

▲ジャパン・ツーリズム・アワードロゴ
(出所) ツーリズムEXPOジャパン

第3章

企業事例のご紹介

株式会社ファミリーマート

あなたと、コンビに、



業種

卸売業・小売業

本社所在地

東京都港区

創業年 / 設立年

1981年

従業員数

5,815名（2024年2月末）

事業内容

フランチャイズシステムによる
コンビニエンスストア事業

事業概要

1981年に設立された大手コンビニエンスストアチェーン。本社は東京都港区芝浦。フランチャイズシステムによるコンビニエンスストア事業を中心に、その他デジタルサービス、金融サービス等の事業を展開。2024年2月末時点で、国内外に24,078店(国内外エリアフランチャイズ含む)。

障害者差別解消法に関する取り組みを始めた背景、目的

ダイバーシティに関する取り組みは、女性活躍から始まって、LGBTQ+や障害者、外国籍の方などへの理解や配慮にも広げており、「真の多様性活躍」として、多様性の先にある「インクルージョン（すべての人がお互いを尊重し合いながら能力を発揮し、活躍している状態）」を目指している。

2024年度には、改正法施行というタイミングも踏まえ、社員と加盟店に対し、障がいのあるお客様をお迎えする際に意識すべきことを、従来以上に丁寧に情報発信した。

①合理的配慮が必要となったシチュエーションと対応

商品やサービスが豊富なコンビニエンスストアだからこそ、コミュニケーションの難しさが障壁になっている状況を改善すべきとの課題を感じていました。以下はその一例です。

- 各種サービスへの使い方等の問い合わせ
- レジでのお買い物におけるコミュニケーション

また、ミライロ^{※1}の担当者をお招きして、障害者に配慮した店舗づくりについての講演会を2023年に行いました。実際に店舗を訪れてもらい、改善すべき点を写真付きで指摘してもらう等、店舗での課題を肌身に感じる機会になるとともに、誰にとってもお買い物しやすい店舗づくりを進めることの重要性を認識する機会となりました。以下は具体的な指摘事項の一例です。

- 車椅子のお客様にとって、セルフレジの画面上部に商品購入用のバーコードがあるとスキャンしづらい。
- 車椅子のお客様にとって、通常の大きさの買い物かごの場合、膝の上に載せづらい。

当該シチュエーションへの対応としては、後述するコミュニケーション支援ツールを障がいのある社員の意見をもとに作成を進める等、誰もが買いやすい店舗づくりに向けて、店舗での取り組みや社員、店舗スタッフに向けた教育についての対応を進めました。また、当事者の方々からの声の拾い方は、主に以下の4つです。

- お客様相談室に寄せられる声
- 障害のある社員からの意見聴取
- 障害者団体との対話による、意見・情報交換
- 障害者対応に関するコンサルティングを行っている専門機関からの助言

お客様相談室に寄せられる苦情としては、「店舗が狭い」等のハード面の申し出はほとんどなく、従業員の接客態度に対する意見が8～9割を占めています。

工夫やポイントとしては、障害者だからといって、いつでも声をかけてほしいわけではないという意見もあるため、障害のあるお客様の来店時には気かけつつ、困っていそうな時だけ声をかけることを心がけています。

※1 法人や自治体向けにユニバーサルデザインのソリューションの提供や障害者に向けたデジタルプラットフォーム「ミライロID」の運営を行っている会社。

②合理的配慮に向けた環境整備

障害者や高齢者、だれにとっても利用しやすい店舗を目指して、聴覚や言語障害のあるお客様の買い物をサポートするコミュニケーション支援ツールとして、カウンター天板に貼るシートとボードを全店舗に設置しています。この取り組みは、聴覚や言語障害の方以外の高齢者、子ども、外国人観光客にも好評であり、現在は「ファミペイ」に実装しているほか、店舗によっては多言語でのボードも設置しています。この取り組みは障害のある社員の意見から始まり、ボードの項目等も障害のある社員の意見を取り入れています。

工夫やポイントとしては、コミュニケーション支援ツールはわかりやすいイラストや色弱の方でも見やすいようカラーユニバーサル対応をしています。コミュニケーション支援ツールに対して、NPO法人川崎市ろう者協会から「色が見えやすい」という評価をいただきました。

一方、「家の近くにはボードがない」「ボードが見えにくい場所に設置されている」といったフィードバックもいただいています。コミュニケーション支援ツールやファミペイ等は、常に完成形ではないと考え、お客様の意見を取り入れながら改定を繰り返しています。



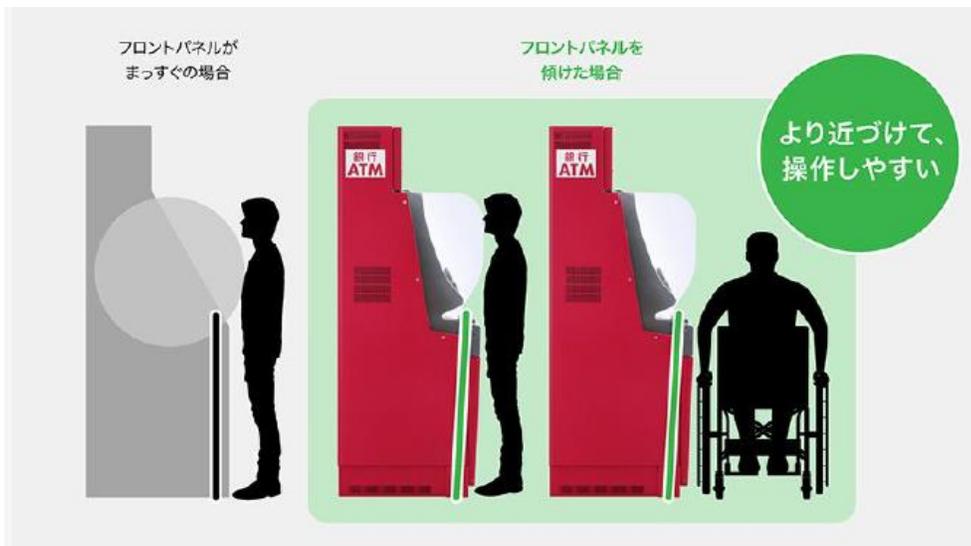
▲コミュニケーション支援ツール
(出所) 株式会社ファミリーマート

②合理的配慮に向けた環境整備（前スライドからのつづき）

手話や筆談ができるということ、名札の下にスキルとして可視化するという取り組みも、新宿スポーツセンターという障害者雇用を応援する施設内の1店舗で実験的に進めています。この取り組みを、全日本難聴者・中途失聴者団体連合会の方に実際に体験してもらい、手話での挨拶や、不足している点等について意見をいただきました。

また、車椅子の方でも利用しやすい高さや大きさに変更したATMの導入を、法改正を動機づけとして順次進めています。

HPにおいては、色弱の方でも見やすいようなカラーユニバーサル対応や、図に対する音声読み上げ機能の搭載を進めています。



③社内体制構築の整備方針

即時改善できるようなお申し出に対しては、認識したらすぐに対応するようにしています。

工夫やポイントとしては、定期的にお客様から寄せられた事例を取りまとめ、責任者会議で対応方法を確認しています。

④社内体制構築の整備方法

お客様相談室に寄せられた意見に対する回答は、主管部所が対応しており、障害者に対する取り組みを進めている部署、店舗のオペレーションに関する部署、店舗を管轄する責任者にフィードバックとして共有しています。

工夫やポイントとしては、障害のある方からの改善要望等について、日頃から関係部署と情報連携しながら、システムや運営方法の改定時など適宜なタイミングで改定を行うようにしています。

また、障害のあるお客様との意見交換を行う際にも、様々な関連部署に声をかけるなどして、意見を反映する機会を持つようにしています。

◀車いすの方に配慮したATMの設置
(出所) 株式会社ファミリーマート

④社内体制構築の整備方法（前スライドからのつづき）

社員に対して、障害のあるお客様の目線に立ち、店舗でどのような障害が生じているかを社員やスタッフに体験してもらうという取り組みを各地で進めています。実際に体験をした後に、気づきの共有を行い、改善策を話し合うというもので、これまで、店舗設備やオペレーションに関わる社員や地域を管轄する所属長、店舗を指導するスーパーバイザー、店長、店舗スタッフが研修を受講しました。店舗責任者は自身の店舗に活かすため、営業指導者や管理職はより広域で指導をする際の目線を獲得するために、この研修を実施しています。

その他、研修ツールを店舗に配信し、スタッフや責任者も見ることが出来る仕組みを作っています。

また、障がいのある方や高齢の方などの日常生活や接客時における適切なサポート方法を学ぶためのユニバーサルマナー検定を、社長をはじめとする経営層や店舗スタッフ、新入社員の教育担当社員、店舗設備やコールセンター業務の担当社員等が受講しています。



▲店舗内の障害を認識する体験会の様子
(出所) 株式会社ファミリーマート

⑤取組の成果

取組の成果として、社員が「こういうことをすると買い物がしづらくなる」ということに気づくようになりました。例えば、車椅子の方にとって、商品を陳列するために設置した机によって、設置の仕方によっては通路が通りにくくなることや、買い物かごを積み上げすぎると取りづらくなること、などです。

お客様相談室に寄せられる声の中には、「車椅子利用者の目線に立って声掛けをしてくれて、気持ちよく買い物ができた」といったお褒めの言葉をいただくこともあります。

障害のある子どもは、障害により買い物をする場所が制限されてしまいますが、ファミリーマートは値札表示の横に商品画像があるため買い物がしやすいという意見を、特別支援学校の先生からいただきました。意図的ではなかったため、このような取り組みも障害者にとってプラスになるということに気づかされました。

少子高齢化が進んでいく状況の中で、障害のある方に配慮した店作りは、高齢の方にも使いやすい店舗につながり、取り切れていない需要を取り込むことができます。ひいては様々な方の幸せに必要な存在になっていけると考えています。これは、事業体として必要なトランスフォーメーションであると考えています。

⑥課題

全スタッフに対しての情報共有や研修を今後も増やしていく必要がある

と考えています。

一方、手話の教育動画を店舗向けに配信していますが、実用機会が少なく、またスタッフが不足している現状では、優先順位を高めることが難しい状況です。

また、障害の状況や対応してほしい内容が人それぞれであるため、一律にQ&Aを用意できないことに難しさを感じています。この点に関しては、四半期に1度、お客様相談室に寄せられたお声を事例として、責任者会議で対応方法を提示するなどの取り組みを行っています。

⑦今後の展望

障害者がいきいきと暮らしていくことをサポートするという思いから、店舗のイートインスペースで障害者が描いた絵画を展示するアート展を各地で実施しています。日本全国に店舗があるファミリーマートだからこそできる、地域で暮らす障害者の社会参加や活躍に貢献する取り組みであると認識しています。この展示をさらに拡大させた取り組みとして、店頭のコピー機でカレンダーやポストカード、ブックカバー等を販売しました。さらに、衣料品ブランドの「コンビニエンスウエア」というブランドでも、障害のあるアーティストが作ったタオルハンカチを発売しました。

障害者の地域でのいきいきとした暮らしづくりの応援だけでなく、社会参画や自立支援の応援も進めていきたいと考えています。誰もが買いやすい店舗づくりに向けて、今後も引き続き取り組みを進めていきます。

第3章

企業事例のご紹介

アニヴェルセル株式会社

ANNIVERSAIRE

業種

生活関連サービス業、娯楽業

本社所在地

神奈川県横浜市

創業年 / 設立年

1986年

従業員数

396名
(2024年3月31日現在)

事業内容

記念日を軸とする商品販売・サービス提供等

事業概要

「記念日」を軸として、「ウェディング事業」「カフェ・レストラン事業」等のサービスを手掛けている。特に結婚式場の運営に注力をしており、全国に10店舗の結婚式場を展開し、サービスを提供している。

障害者差別解消法に関する取り組みを始めた背景、目的

ウェディング事業に関するサービスを展開する中で、障がいを持たれる方を始め、“マイノリティ”とされる方へのサービス提供の在り方を考えなければいけないと思い、取り組みを開始。現在は、より良いサービスの磨き上げによる、全顧客の満足度向上に向けて、マイノリティに該当されるお客様への結婚式実例の共有や気をつけた点などを社内で共有し、社内一体となって知識やノウハウの蓄積に努めている。

①合理的配慮が必要となったシチュエーションと対応

障害があっても結婚式を挙げられることを自ら発信したいというご要望のもと、弱視のお客様への結婚式を運営させていただく機会がありました。当シチュエーションにおいては、下記対応を実施いたしました。

- 大学の研究室と連携し、リアルタイムで配信する映像を、タブレットを用いて手元で確認できる環境を整備

聴覚障害を持たれている方が多く列席する結婚式を運営させていただく機会がありました。当シチュエーションにおいては、下記対応を実施いたしました。

- お客様との打ち合わせ時には、打合せ時間を通常より長めに取り、マスクに代わりマウスシールド※1を着用し、口元の動きを見て言葉をつまえてもらえるような環境を整備
- 手話通訳が可能なスタッフが限られていたため、筆談等も交えた運営をお客様へ提案し実施
- ドリンクメニューは印刷し、指差しでのオーダーを可能としたほか、食事のメニュー説明書はお客様自身でご作成いただいたものを活用する等、お客様のこだわりを最大限反映

※1コロナ渦のみの実施。

②合理的配慮に向けた環境整備

アニヴェルセルでは、お客様にとっても満足度の高いサービスを提供できるよう、合理的配慮に向けた環境整備に関する下記取り組みを実施しています。

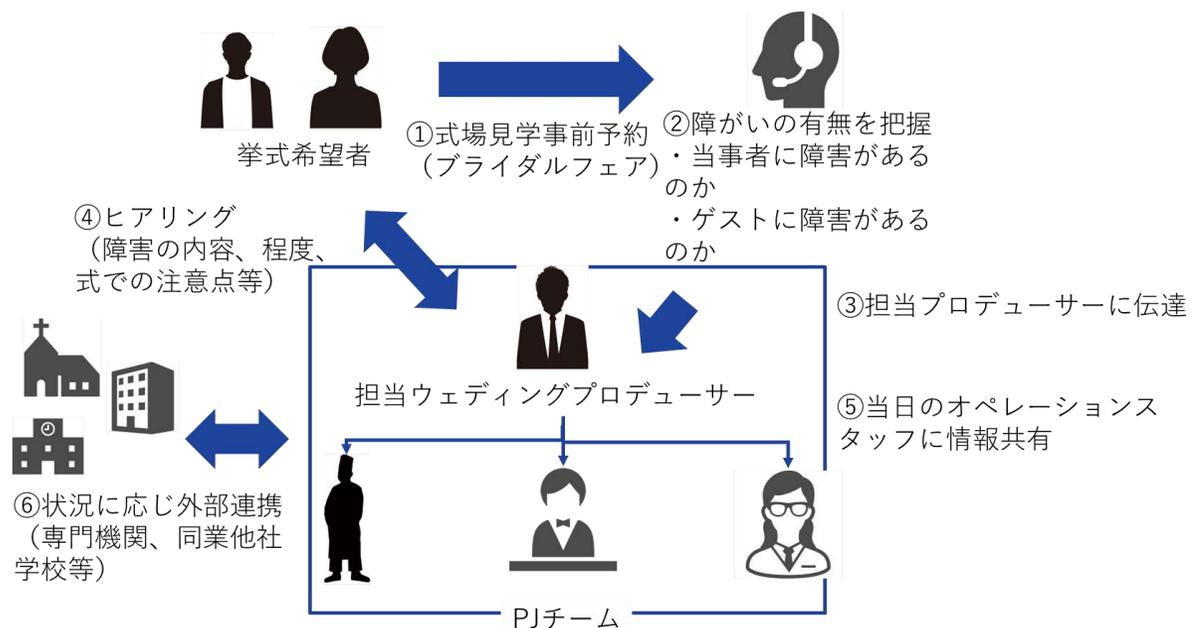
- お打合せの過程で、新郎新婦・列席者ともに、どのような対応が求められるか、入念にすりあわせを実施
- 付き添いの方にご本人の特徴を伺い、下記のような個別対応を実施
 - 食事制限へ対応した食事の提供
 - 個室のご案内
 - 脱ぎ着しやすい衣装の提供をパートナー企業にて実施
 - 施設内はすべてバリアフリー対応



▲聴覚障害を持たれている方にも対応した、ドリンク・食事メニュー
(出所) アニヴェルセル株式会社

③社内体制の整備方針

毎週全店が参加する会議で、顧客ごとの対応に関する情報共有を実施し、社内体制も含めて方針や改善策の検討等を実施しています。



▲社内体制の整備方法

(出所)アニヴェルセル株式会社のヒアリングをもとに、みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社作成

④社内体制の整備方法

お客様の障害に関する情報は、衣装やフラワー担当のスタッフ等、新郎新婦との打合せに関するスタッフにまずは共有します。その後、必要な

情報については、当日関わるスタッフにも共有をし、当日の運営をスムーズに行えるような体制を整えています。

障害をお持ちの方を含めて、顧客のニーズを満たすために、本部では、全国10店舗ある各店舗のゼネラルマネージャー・支配人・料理長と連携することで、リアルタイムで情報をキャッチアップし、対応に工夫が必要だと考えられるお客様の場合は、都度プロジェクトを発足させ個別に対応をしています。

近隣のブライダル企業や、弁護士等の有識者との連携にも力を入れています。顧客への対応で検討すべき事項があるときには、自社だけで考えすぎず、外部の意見も取り入れることで、顧客に合わせた配慮を提供できるようにしています。

研修といった観点では、車いすの方への対応については、求められる機会も多いことから、店舗ごとに個別で研修を実施しています。

おもてなし力や提案力向上のための研修として、コンシェルジュ・サービススタッフを対象とし、ロールプレイングの大会を実施しています。障害をお持ちの方も含めて様々な顧客を想定した対応ができているか確認する機会を設けています。

情報共有の意味合いも込めて、スタッフの対応好事例は、アニヴェルセルアワード（社内表彰制度）として社内で発表しています。

⑤取組の成果

まだまだ道半ばではありますが、積極的な社内における情報共有の結果、顧客への対応に関する知識・ノウハウは蓄積されつつあります。一組一組に最適な対応を心掛ける姿勢と併せて、合理的配慮への対応力は強化されていると考えています。

⑥課題

対応に関するマニュアル化ができておらず、ノウハウが属人化してしまっていることが課題であると認識しております。また、顧客への対応に関する知識・ノウハウについても継続して情報を収集する必要がありそうです。

⑦今後の展望

手話ができるスタッフの確保・配置や、音声読み上げ機能等デジタル化の推進を今以上に進めていく必要があると考えております。

まだまだ公共団体や第三者とのつながりは希薄だと考えています。情報交換を含め、交流機会を増やしていきたいと考えています。



▲チャペルの様子
(出所) アニヴェルセル株式会社

ともに挑む。ともに実る。

MIZUHO



令和6年度経済産業政策関係調査事業
企業経営におけるDEI（ダイバーシティ&エクイティ
&インクルージョン）の浸透や多様な人材の活躍に向けた調査事業 報告書（2025年3月）

経済産業省（連絡先：経済産業省経済産業政策局経済社会政策室）

東京都千代田区霞が関1-3-1 TEL 03-3501-1511

【受託者】

みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社 社会政策コンサルティング部

東京都千代田区神田錦町2-3 TEL 03-5281-5276