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

令和４年３月
（令和５年３月 改訂）

本レポート作成の背景と目的

本レポートは、企業におけるダイバーシティ経営推進の一環として、特に昨今注目を集める「ニューロダイバーシティ」という新たな概念を、企業が経営に取り入れる意義と、実践するための方法論を示すものである。

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る。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、障害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る。

昨今、発達障害を人間のゲノムの自然で正常な変異ととらえる「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性を活かして企業で活躍してもらおうとする動きが芽生えつつある。実際にIT業界を中心に、自閉症・ADHDなどの発達障害のある方を雇用し、デジタル分野での業務適性を活かして収益化等に成功した事例や、より良い職場環境やマネジメント体制構築に繋がっている事例も生まれ始めており、デジタル化を含む急速な変化が進む社会において企業の成長戦略として注目を集めている。

そこで、経済産業省 経済社会政策室では、特に先行研究で発達障害の特性との親和性が報告され、政府としても人材確保が喫緊の課題となっているデジタル分野にフォーカスし、当分野において企業が「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を取りまとめた。

なお、本レポートは、経済産業省 経済社会政策室にて実施された、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、株式会社野村総合研究所が実施した調査研究の成果に基づき作成され、令和 4 年度産業経済研究委託事業『イノベーション創出加速のための企業における「ニューロダイバーシティ」導入効果検証調査事業』における成果に基づき改訂されたものである。

目次

本レポート作成の背景と目的 1

第1章　ニューロダイバーシティとは何か？
ニューロダイバーシティとは何か？ 3
ニューロダイバーシティはどのようにして生まれたのか？ 5

第2章　ニューロダイバーシティに取り組むべき３つの理由
人材獲得競争の優位性 7
生産性の向上・イノベーションへの貢献 10

第3章　ニューロダイバーシティに取り組む方法
企業が目指すべき姿 18
取組みの5ステップ 19

第4章　先進取組企業の事例集 41
アクロクエストテクノロジー株式会社 43
日本アイ・ビー・エム株式会社 45
ソフトバンク株式会社 49
Microsoft Corporation（米国本社） 52
水ing株式会社 56
日揮パラレルテクノロジーズ株式会社 59
ヤフー株式会社 63
株式会社デジタルハーツ、株式会社デジタルハーツプラス 66
株式会社SHIFT 69
グリービジネスオペレーションズ株式会社 72
ヤマトシステム開発株式会社 74
株式会社サザビーリーグHR 77

付録
発達障害のある方向けに就労支援サービスを提供している支援機関の例 80
関連法令集 81
参考文献 82

1 ニューロダイバーシティとは何か？

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、「脳や神経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、社会の中で活かしていこう」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において生じる現象（図1-1）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 。

発達障害のある人が持つ特性（発達特性）は、パターン認識、記憶、数学といった分野の特殊な能力と表裏一体である可能性が、最近の研究で示されています。特に**データアナリティクスやITサービス開発といったデジタル分野の業務は、ニューロダイバースな人材の特性とうまく適合する可能性**が指摘されています。

一方で、これらの人材の中には、発達特性により、コミュニケーションが不得手であったり、条件が揃わないと集中力が続かなかったりする方もいるため、その能力を十分に発揮するためには、周囲の支援や配慮も必要だと言われています。聴覚への刺激過多を防ぐために、イヤーマフの装着を認めるのは、その典型例です。

企業はダイバーシティ＆インクルージョン推進（図1-1）の一貫として、多様な人材を受入れ活躍機会を創出することが求められており、発達障害の特性に対する対応もその一例と言えます。発達障害のある方を含む多様な人材の意見を取り入れ職務環境を作っていく過程で、組織全体の業務や文化が見直され、障害の有無に関わらず様々な属性の方々の働きやすさに繋がったり、イノベーションや生産性に繋がっていくことも、期待されています。

このようにニューロダイバースな人材の活躍機会創出に取り組むことは、企業がこれまで積極的に採用してこなかった「**未開拓人材**」の採用、および、ダイバーシティ＆インクルージョン推進による**組織力強化**に繋がるとして、注目を集めています。

一定の配慮や支援を提供することで「発達障害のある方に、その特性を活かして自社の戦力となっていただく」ことを目的としたニューロダイバーシティへの取組みは、デジタル化を含む急速な変化が加速する世界において、大いに注目すべき**成長戦略**と言えます。

図1-1：ダイバーシティ＆インクルージョンを推進する意義

参考：発達障害とは

発達障害とは、生まれつきみられる脳の働き方の違いにより、行動面や情緒面に特徴がある状態を指します。自閉スペクトラム症、注意欠如・多動症(ADHD)、学習症（学習障害）、チック症、吃音などが含まれます。これらは、**生まれつき脳の働き方に違いがある**という点が共通しています。また、同じ障害名でも特性の現れ方が違ったり、いくつかの発達障害を併せ持ったりすることもあり、**特性の表れ方には多様性があります**。自閉スペクトラム症、注意欠如・多動症、学習症の主な特性を図1-2に記載します。

発達障害があっても、本人や家族・周囲の人が、**特性に応じて日常生活や職場での過ごし方を工夫することで、持っている力を活かしやすくなったり、日常生活の困難を軽減させたりすることができます。**
ニューロダイバーシティに取り組む企業は、発達障害のある方それぞれの特性に合わせた支援や配慮を提供することで、その方の強みを引き出し、活躍いただくことを目指しています。

自閉スペクトラム症、注意欠如・多動症、学習症のある方の強みとして、先行研究で示唆されている強みの例を、図1-2に記載しています。ただし、これはあくまで一例であり、**誰もがひとりひとり異なる強み・弱みを持つのと同じように、発達障害のある方ひとりひとりの多様性に向き合いながら強み・弱み、仕事に対する希望などを把握し、支援や配慮について相談・合意していくことが大切**です。

図1-2：【先行研究等の整理】発達障害の主な種類と特性、強み

種類	主な特性（厚労省資料より）	先行研究で示唆された強み
自閉スペクトラム症 (ASD)	● 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）言語発達に比べ、不器用 ● （自閉症の場合）言葉の発達の遅れ	● 細部への注意力が高く、情報処理と視覚に長けており、仕事で**高い精度と技術的能力**を示す ● **論理的思考**に長けており、データに基づきボトムアップで考えることに長けている ● **集中力**が高く、正確さを長時間持続できる ● 知識や専門技能を**習得・維持する能力**が高い ● 時間に正確で、献身的で、忠実なことが多い
注意欠如・多動症 (ADHD)	● 不注意（集中できない） ● 多動・多弁（じっとしていられない） ● 衝動的に行動する（考えるよりも先に動く）	● **リスクを取り、新たな領域へ挑戦**することを好む ● 洞察力、創造的思考力、問題解決力が高い ● マルチタスクをこなし、環境や仕事上の要求の**変化に対応する能力**が高い ● 精神的な刺激を求め続け、**プレッシャーのかかる状況でも極めて冷静**に行動できる ● **刺激的な仕事**に**極度に高い集中力**を発揮する
学習症 (LD)	● 「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	● 脳が視覚処理に長けており、イメージで捉える傾向が強く、より**多角的に物事を考えられる** ● アイデアを繋げて全体像を把握する能力に長けており、**データのパターンや傾向を見抜く**こと、**洞察力や問題解決能力**に長けている ● 異なる分野の情報を組み合わせることに長けており、**発明や独創的思考**ができる

※上記のうち複数を併せ持つ場合も多い
※このほか、トゥレット症候群や吃音（症）なども発達障害に含まれる。また、知的障害を伴うケースも存在する
※あくまでも脳の多様性なので、ASD、ADHD、LDのそれぞれにおいても、類似する傾向はありながら特性はもちろん多様であると考えられ、記載しているものは多様な可能性の一例である

2 ニューロダイバーシティはどのようにして生まれたのか？

ニューロダイバーシティは海外で生まれ、今や多くの大手企業で関連する取り組みが行われています。

グローバルの取り組みのきっかけとなったのは、スペシャリステルネ（デンマーク）という企業でした。スペシャリステルネの創業者である、Thorkil Sonne氏が、自閉症のある方に**ソフトウェアテスターの適性**があることに着目し、自閉症を持つ人材を**競争力**として、ソフトウェアテストコンサルティング業を開業したのが始まりです。

医学的な検証がなされている段階ではないものの、実際に、自閉症のある人材が行うソフトウェアテスターとしての**業務の品質の高さが高く評価**されて、ハーバードビジネススクールで企業の事例としても紹介されるなど、話題となりました。

こういった動きに大手企業が着目し、まず世界的なIT企業である、**SAP**や**ヒューレット・パッカード・エンタープライズ（HPE）**などが、スペシャリステルネから自閉症のある人材の採用ノウハウなどのコンサルテーションを受けながら、自社の人材の採用に応用するようになりました。これを皮切りに、現在までに、**マイクロソフト**などの他の**IT企業や金融業、製造業**にまで、活動が広がっています（図1-4）。

これらの活動は、**国際的なIT人材不足にアプローチできる可能性**のあるものとして、Harvard Business ReviewやReutersなどの世界的なビジネス誌で取り上げられ、**近年一段と注目を増しています**（図1-3）。同時に、他のダイバーシティカテゴリと同様に、ニューロダイバーシティに取り組むこと、すまわち組織の多様性を高めることは、**様々な視点からの意見を取り入れることに繋がり、イノベーション創出や生産性向上に貢献**することも期待されています。

このようにニューロダイバーシティは、女性活躍やLGBTQ＋などと同様に、グローバル企業のダイバーシティ＆インクルージョンの取り組みの中の論点の一つとして認識されつつあります。既に、先行企業のノウハウを整理した資料なども流通しており、**各企業人事の関心も高まっています**。

図1-3：海外におけるニューロダイバーシティの話題性（抜粋）

Harvard Business Review **ニューロダイバーシティ：「脳の多様性」が競争力を生む**	●ニューロダイバースな人材を取り込む動きは**有名企業に広がり**つつある ●実際、これらの特性を持つ人材は**特定の能力が非常に優れており、生産性、品質、革新性の向上**など、企業に多種多様な恩恵を生み始めている。ヒューレットパッカード・エンタープライズは、**これほど多種多様な恩恵を生む施策は社内で他にない**と述べている ●ニューロダイバースなチームは、そうでないチームに比べ、約30%効率性が高い」「障害を持つ同僚の「仲間」またはメンターとして行動する「バディシステム」を実装している組織では、収益性は16%、生産性は18%、顧客ロイヤリティは12%上昇している
Reuters **自閉症を「ＩＴ戦力」に、米就労支援の最前線**	●2024年までに110万件のコンピューター関連の求人が出ると見込まれているが、**米国の卒業率はそのニーズに追いつかない** ●世界全体で推定7,000万人とも言われる自閉症のある人々のうち、約8割が無職もしくは著しく能力以下の仕事に従事していることを考えると、**「ニューロダイバーシティ」層には大きな可能性がある**
The Wall Street Journal **AIめぐる人材争奪戦、自閉症者に熱い視線**	●自閉症のある人は**集中力が高く、高度な分析的思考ができ、テクノロジーにも非常に長けている**ことが多い。AIの反復作業を長時間行っても、興味を失わない人が多い ●論理的推論やパターン認識の能力が高く、AIモデルの開発やテストを体系的に行うことができる人もいる

図1-4：海外におけるニューロダイバーシティ先進取組企業の例

業界	企業名	取り組みの概要
IT	スペシャリステルネ	2004年、自閉症のある人材をソフトウェアテスターとして雇用し、ソフトウェアテストコンサルティング業を創業。独自に開発した自閉症者雇用プログラムを他社に展開。
	SAP	2011年より、世界に先駆け自閉症者雇用プログラムであるSAP Autism at Workを開始。インターンシップ型の採用プログラムにより、ソフトウェア開発者を含め幅広い職域にて雇用を推進。
	ヒューレット・パッカードエンタープライズ（HPE）	2014年頃より、自閉症雇用プログラムであるThe dandelion Programを開始。16週間に及ぶ面接やトレーニングを含む採用プロセスにより、ソフトウェアテストエンジニアとして雇用。
	マイクロソフト	2015年より、米国において自閉症雇用プログラムであるMicrosoft Autism Hiring Programを開始。従来の採用とは異なり、作業性、チームプロジェクト、スキル等多面的な評価を行う採用プロセスを設計。
	IBM	2017年より、自閉症者雇用プログラムであるIGNITE Autism Spectrum Disorder （ASD）を開始。ソフトウェア開発、品質保証、設計者などの職域を中心に雇用。
	グーグル	2021年に、自閉症者キャリアプログラムGoogle Cloud's Autism Career Programを開始。スタンフォード大学との採用プロジェクトにより、採用プロセスの再設計や管理職などのトレーニングを実施。
金融	JPモルガン・チェース・アンド・カンパニー	2015年から自閉症者雇用プログラムをスタート。ソフトウェアエンジニアリング、アプリ開発、品質保証、技術運用、ビジネス分析に加え、パーソナルバンカーとしての雇用も実施。
	ザ・ゴールドマン・サックス・グループ・インク	2019年より、自閉症、ADHD等の発達障害者雇用プログラムを強化。メンタリングや専門能力開発トレーニングを含むインターンシッププログラムの提供を開始。
製造	フォード・モーター・カンパニー	2016年より、自閉症者雇用プログラムFord Inclusive Pilot Programを実施。同プログラムでは、製品開発部門で自閉症のある方をパイロット的に雇用し、業務適合性がある場合は本採用に進むスキームを構築。
	キャタピラー	2016年より、自閉症研究基金（NFAR）と共に自閉症者に向けたソフトウェアテスター職のインターンシッププログラムを開発。Autism Learning Centerを設立し、プログラミング教育の場を提供。
	デル	2018年より、自閉症リソースセンターと連携し自閉症者雇用プログラムを開始。2週間のスキル評価と12週間のインターンを経て、適合性のある参加者はフルタイムの従業員として雇用機会が得られる。
	プロクター・アンド・ギャンブル（P&G）	2019年より、自閉症のある方を対象として採用活動を強化。ソフトウェアソリューションに関わる業務に加え、フルタイム雇用でのマネージャー職での雇用も行っている。
製薬	ロシュ・ファーマシューティカルズ	臨床開発部門への雇用プログラムNeurodiversity@Work を開始。スペシャリステルネと共に、発達障害者向けの採用プロセスを設計し、同プログラムへ活用。
	アステラス ファーマ US	非営利企業Aspiritechと協業。Aspiritechへ発達障害人材によるソフトウェアテスト、品質保証サービスを依頼。2020年に、AspiritechによるNeurodiversity Awardを受賞。

第2章　ニューロダイバーシティに取り組むべき理由

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つあります（図2-1）。この３つは、海外で先行して取り組む企業が増える中で、いずれも**成果と共に明らかになってきている**ものです。この章では、このうち特に重要である「1.人材獲得競争の優位性」「2.生産性の向上・イノベーションへの貢献」の2つについて、国内外企業の**実際の成功事例**や、日本での**取り組み必要性**、**エビデンス**と共に、解説します。

図2-1：企業が発達障害のある人材を積極的に雇用する理由

1	**人材獲得競争の優位性**	● IT人材を始めとした、未開拓の才能ある人材の獲得 例）「マイクロソフトの自閉用雇用プラグラムで獲得した人材の約50%は、過去に同社に応募し不採用になっていた。」 *−Autism at Work Playbookより−*
2	**生産性の向上・イノベーションへの貢献**	● 雇用した発達障害人材のグループによる、品質・生産性の向上 ● 他の社員のエンゲージメントの向上や退職率の低減 ● 多様性によるイノベーションへの貢献
3	**社会的責任**	● SDGsへの貢献 ● 引きこもりからの社会参加や所得増による、GDPや税収への社会経済インパクトの大きさ

1　人材獲得競争の優位性

第1章で紹介したスペシャリステルネの取組みが始まったころから今に至るまで、多くの取組み企業は発達障害のある人の**デジタル分野との親和性**に着目しています。そして、発達障害のある人材に注目が集まるもうひとつの理由は、彼らがこれまで**企業が十分には採用できていなかった「未開拓」の人材**である点です。

発達障害のある人の中には、相手の目を見て話すことや他人との会話を積極的に進めることが不得手な方も多くいます。このように**コミュニケーションに苦手を抱えている場合、従来の面接を中心とする採用方法では、彼らの強みや能力は企業に伝わりにくくなります**。結果として、企業は面接で彼らのポテンシャルを測ることができず、発達障害のある人材は採用から漏れやすくなる、という状況にあると考えらえています。

実際にp.5で紹介したロイター社の記事では「世界全体で推定7,000万人とも言われる自閉症のある人々のうち、約8割が無職もしくは著しく能力以下の仕事に従事している」とされ（図1-3）、日本においても発達障害のある方の就職率は、障害者全体に比べても低い状況です（図2-2）。今日では発達障害のある人材をIT人材として積極的に雇用できているマイクロソフトにおいても、「**マイクロソフトの自閉症者雇用プラグラムで獲得した人材の約50%は、過去に同社に応募し不採用になっていた**」ことが明らかとなっています（図2-1）。

現在では、マイクロソフトやSAPなどのIT企業、さらにはアーンスト・アンド・ヤングやJPモルガン・チェース・アンド・カンパニーといった幅広い企業が、自社の雇用需要を満たす未開拓人材の獲得を期待してニューロダイバーシティへの取組みを開始し、実際に**これまで見出せなかった・採用から漏れてしまっていた、能力ある人材の採用に成功**しています（図2-6）。例えば、マイクロソフトでは、ニューロダイバーシティに特化した雇用プログラムを開始してから5年間で、**大学でデジタル分野の専門課程を修めた170名の発達障害のある人材を雇用**し、その中からはOfficeやXboxといった主力製品を扱うエンジニアも生まれています。

日本においても、配慮や支援を提供することで、発達障害のある方の能力を引き出し、高いパフォーマンスを発揮する人材を採用することに成功している企業があります。

日本企業の人材獲得成果事例

- ゲームが好きな元フリーター・元ひきこもりの人材を**積極採用し、訓練と合理的配慮を提供して育成**することで、「並外れた集中力」、「目標達成への執念」、「強い正義感」といった**適性を持つ彼らに、特異能力を持つスペシャリストとして高いパフォーマンスを発揮してもらう**ことに成功。マイクロソフトからXbox 360®のデバッグ業務を受注した際は、**マイクロソフトのエンジニアが特定できなかった多数のバグを特定**。エキスパートとして**スペシャリティを確立し、顧客から指名**される人材も登場（デジタルハーツ）
- デジタル業務に発達障害のある人材を雇用したところ、スキルアップに取り組む集中力が非常に高く、高度な専門性を獲得することに成功し、**本社IT部門へ出向**する人材まで登場（サザビーリーグHR）

このように、採用から漏れていた、デジタル分野に親和性の高い「未開拓」の人材が、昨今の急速なデジタル化を受けて、**IT人材のブルーオーシャン**として注目を集めることは、必然とも言えるでしょう。

IT人材の不足は、国内外問わず、喫緊の課題となっています。ロイター社は「2024年までに110万件のコンピューター関連の求人が出ると見込まれているが、米国の卒業率はそのニーズに追いつかない」と述べていますが、同様の状況が日本でも見込まれています。

日本では、**2060年までに生産年齢人口が約35%減少**（図2-3）し、成長市場であるIT業界では**2030年時点でIT人材が需要に対して約79万人不足**するとの試算もあります（図2-4）。

一方で、日本において、発達障害があると診断される方の人数は、社会啓発が進んできた結果として、近年増加傾向にあります（図2-5）。

発達障害のある方を採用し、その活躍を引き出すことが、**デジタル化が急速に進む世界において企業が持続的に成長するための戦略**となる可能性が大いにあります。

図2-2：障害のある方全体および発達障害のある方の就職率

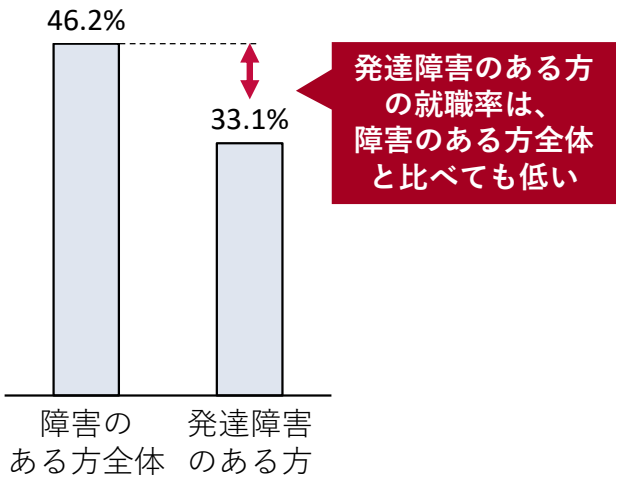


図2-3：国内生産年齢人口の変動予測

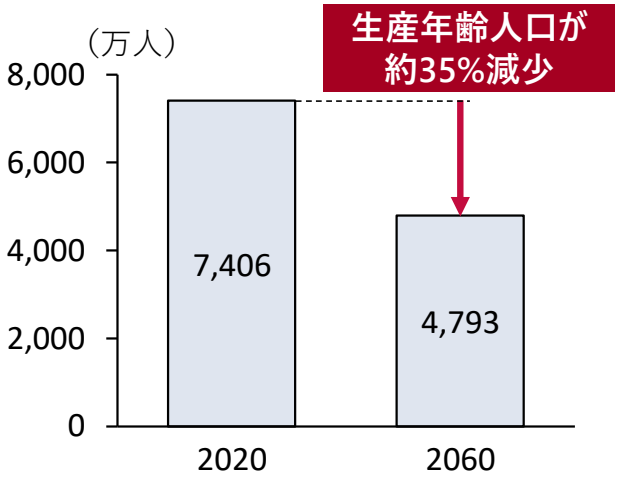


図2-4：2030年時点の国内IT人材の需給数の推計

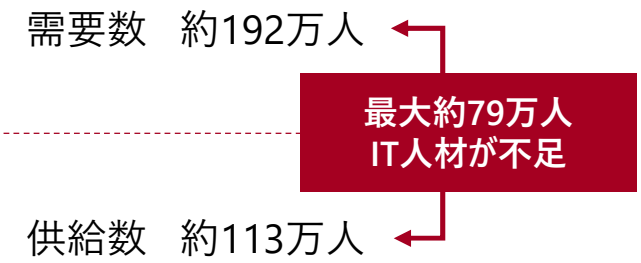


図2-5：発達障害の診断のある方の推計人数

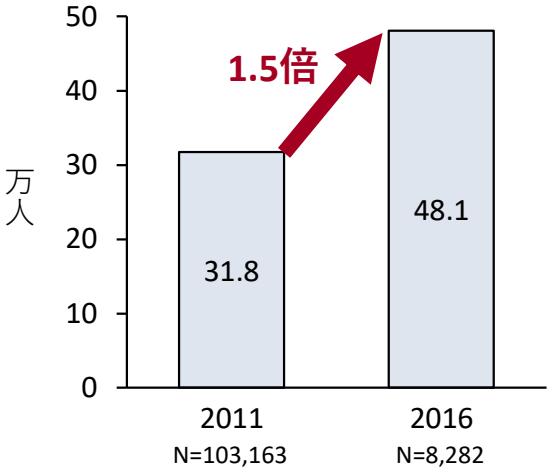


図2-6：海外先進企業におけるニューロダイバーシティ活動への期待と成果

企業	マイクロソフト	SAP	アーンスト・アンド・ヤング	JPモルガン・チェース・アンド・カンパニー
期待	• **自社の雇用需要を満たす未開拓の人材の獲得** • 社会的影響 • インクルーシブな文化形成 • プロダクトアクセシビリティ向上 • 他社の成功事例	• **自社の雇用需要を満たす未開拓の人材の獲得** • 社会的影響 • ビジネストランスフォーメーション	• **自社の雇用需要を満たす未開拓の人材の獲得** • 社会的影響 • インクルーシブな文化形成	• **自社の雇用需要を満たす未開拓の人材の獲得** • 社会的影響 • インクルーシブな文化形成 • 生産性向上 • 無形のソフトスキル面での便益
成果	• マネジャー層へのポジティブな影響 • **これまで見出せなかった人材の獲得** • 従来の採用プロセスでは不採用にしてしまっていた人材の獲得（自閉症者雇用プログラムでの採用者の約50%が該当） • 既存社員の自己開示の促進	• **既存社員のエンゲージメントやリテンションへのポジティブな影響**（同社によれば、エンゲージメントが1%改善すると、年間約50億円のインパクトがある） • 社会的責任の達成	• イノベーションや業務改革 • **生産性の向上** • コスト削減 • 業務時間の効率化	• **生産性の改善** • 1次雇用者らの生産性は、雇用半年後に、48%増 • 2次雇用者らの生産性は、雇用半年後、90-140%増、さらにゼロエラーも達成 • コミュニケーションの改善

出所）AUTISM @ WORK PLAYBOOK
https://disabilityin.org/wp-content/uploads/2019/07/Autism_At_Work_Playbook_Final_02112019.pdf

2 生産性の向上・イノベーションへの貢献

人材獲得の優位性と並んで着目すべきなのは、「生産性の向上、イノベーションへの貢献」です。ダイバーシティはよく、生産性やイノベーションと共に語られますが、ニューロダイバーシティの場合は、**既に取り組んでいる企業において実際の成果として現れてきています**。

ニューロダイバーシティの発端であるスペシャリステルネでも、発達障害のある方が行う業務の品質の高さが高く評価されたことが、話題を呼ぶきっかけになりました。このような**生産性の向上やエラーの減少**といった成果は、後続の企業でも確認されています（図2-6）。

Harvard Business Reviewでも、「ニューロダイバースなチームは、そうでないチームに比べ、**約30%効率性が高い**」「障害を持つ同僚の「仲間」またはメンターとして行動する「バディシステム」を実装している組織では、**収益性は16%、生産性は18%、顧客ロイヤリティは12%上昇**している」といった報告が出されています。

加えて、ニューロダイバーシティに取り組むことにより、発達障害のある方のみならず、**以前から雇用されている社員においても、社員のエンゲージメント（※）の向上や退職率低減**にポジティブな影響が生じている、といった報告もあります。SAPでは、エンゲージメントが1%改善すると、**年間約50億円のインパクト**があるとも試算されており（図2-6）、企業経営に大きな影響力を持つ取組みと言えるでしょう。

日本国内でも、発達障害のある人材のパフォーマンスが品質向上や生産性向上に繋がったという成果や、発達障害を含む障害のある人材がいるからこそイノベーションが創出された事例などが生まれています。

日本企業の品質・生産性向上成果事例

- **専門業者も見つけられなかった不具合を発達障害のある社員が発見**する等、高いパフォーマンスを発揮し、デバック業務の**品質の高さ**が評価されている（ヤフー、デジタルハーツ、デジタルハーツプラス等）
- この背景にあるのは、発達障害のある人材が持つ、**長時間集中し続ける力**、手を抜かない**真面目さ**、**探究力の強さ**であると、企業担当者は分析している（ヤフー）
- 発達障害のある社員が**一般雇用社員よりも2～3割高い業務効率**を発揮し、生産性向上に貢献している（某企業）

※エンゲージメント：従業員の企業への信頼や企業に対する貢献意欲・姿勢を指す。エンゲージメントを高めると、従業員の主体性の向上、企業業績の向上、顧客満足度の向上、退職率の低下などの効果が生じるとされている。

このように、「ニューロダイバーシティへの取組みはイノベーションや生産性に寄与する」ということが、数々の企業で成果として現れてきていますが、**ニューロダイバーシティに取り組むことと、イノベーションや生産性との関係**を定量的に示した例はほとんどありません。

そこで、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」では、この関係性を**定量的に明らかにするため、フィールド検証に取り組みました**。

その結果、**イノベーションや生産性向上に繋がる要素が3つが明らかになった**と共に、偏見の低減や謙虚なリーダーシップなど、3要素を促進する要素も明らかになり、**ニューロダイバーシティに取り組むこととイノベーション・生産性向上がどのように繋がっているのか、その一端を定量的に示すことができました**。

次のページから、結果の詳細をご紹介します。

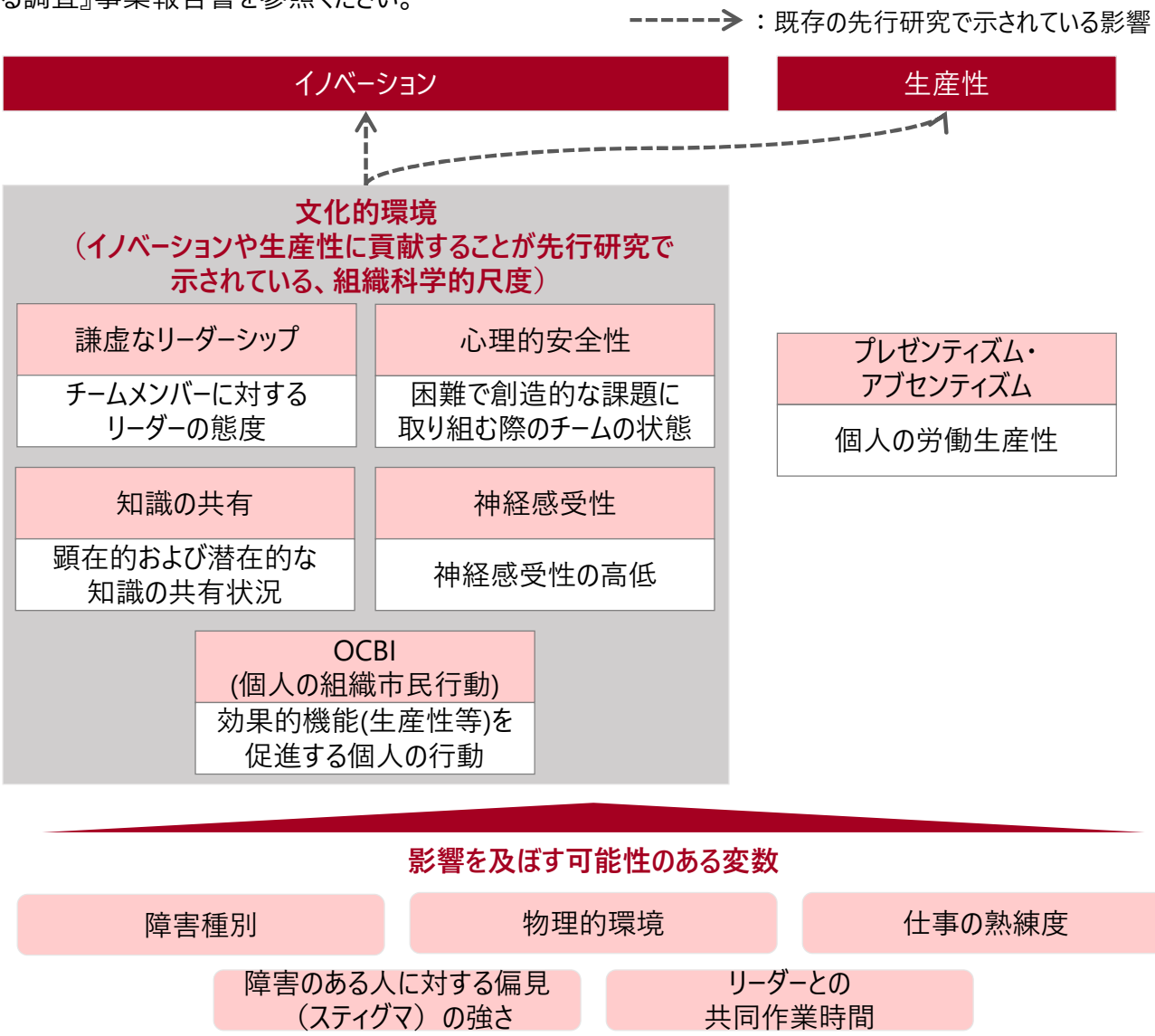
ニューロダイバーシティへの取組みと、イノベーション・生産性との関係に関するフィールド検証

- 調査期間：2022年1月28日～2月14日
- ご協力いただいた企業：ヤフー株式会社、株式会社デジタルハーツ、株式会社デジタルハーツプラス、株式会社SHIFT、グリービジネスオペレーションズ株式会社、ヤマトシステム開発株式会社、株式会社サザビーリーグHR、株式会社野村総合研究所
- 調査対象：上記企業でデジタル関連業務に従事する一般雇用枠社員および障害のある社員（発達障害のある方を含む）
- 調査方法：アンケート（回収率75％）
- 研究協力：東京大学　先端科学技術研究センター　当事者研究分野
  熊谷晋一郎准教授、松尾朗子特任助教

調査項目について

生産性は、プレゼンティズム・アブセンティズム尺度で測定しました。今回の研究デザインではイノベーションを直接測ることは困難であることを踏まえ、それとの関連が既に先行研究で示されている文化的環境を測定する組織科学的尺度を調査項目に設定しました。また、これらの尺度に影響を及ぼす可能性のある変数についても測定を行いました。参加者ごとに各尺度の質問項目に同意する度合いを回答し、結果を個人別およびチーム別で集計したのち、各尺度間の関連性を分析しました。

※各尺度の具体的な質問項目は、経済産業省ホームページに掲載している『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』事業報告書を参照ください。



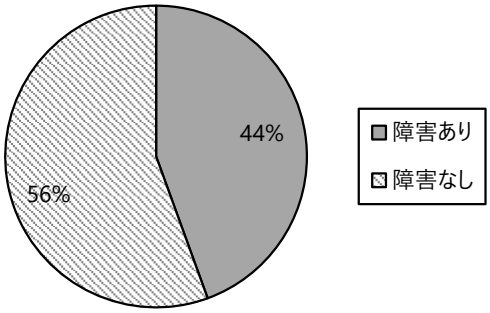
結果概要

（1）基本情報

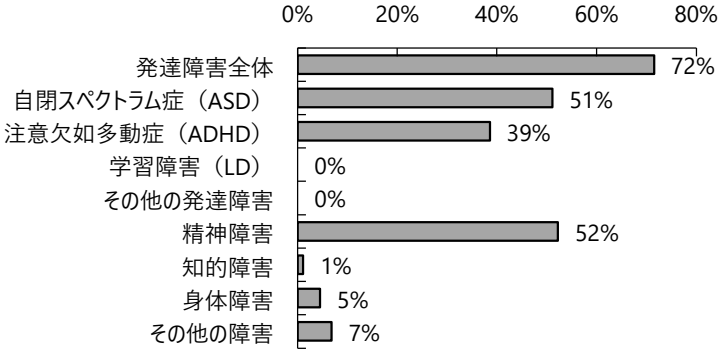
8社、40チーム、198名から回答を得ました。障害のある方は回答者の約半数を占め、障害のある方の7割超がASDまたはADHDのある方でした。発達障害のある方のサンプルを十分に集められたと言えます。

また、40チームのうち発達障害のある方を含む割合としては、最も多かったのは0%、ついで40～60%のチームでしたが、特に大きな偏りは生じず、様々な割合のチームを集め比較検討することができました。

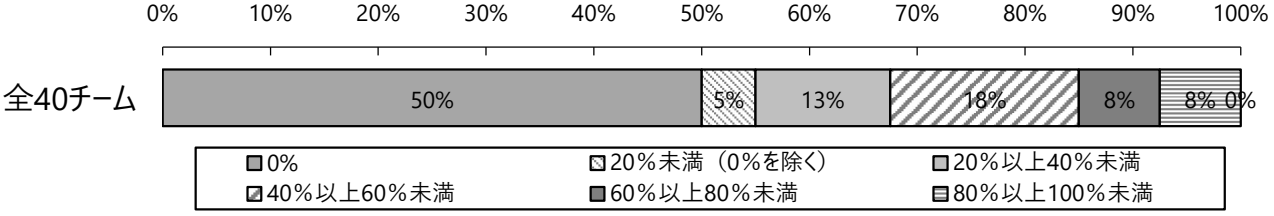
参加者の障害の有無



障害ありの参加者の具体障害種別（複数回答）



各チームにおける発達障害のある方の割合ごとのチーム数



（2）生産性に影響を及ぼす4尺度

生産性の指標「プレゼンティズム」に大きな影響を及ぼす尺度として、個人の「仕事の熟練度」、チームの「心理的安全性」、「物理的環境」の３つが抽出され、特に、「心理的安全性」が大きな影響を与えていることがわかりました。すなわち、**生産性を高めるための3つの介入点－職業教育、文化的環境の整備、物理的環境の整備－**が明らかになったと言えます。

次頁で見るように、**ニューロダイバーシティに取組み成果を挙げている企業（以下、先進企業）では、この3つの介入点にアプローチする取組みが既に実施されています**。すなわち、**発達障害のある方が業務に取組みやすい環境を整えようとすると、自然と生産性を高める3つの介入点に取り組むことになり、生産性の向上に繋げることができる**ことが示唆されました。

※次のページ以降の図の見方

目的変数
因果関係における結果を表す変数

標準偏回帰係数
- 目的変数に説明変数が及ぼす影響の大きさを示す（値が大きいほど影響力は大きい）
- マイナスが付く場合、負の影響を及ぼすことを表す
- 右肩についている「＊」は、1つの場合は統計的に有意（p<0.05）、2つの場合は統計的に高度に有意（p<0.01）であることを示す

※矢印の先端が●の場合：阻害要因として働くことを意味する

説明変数
因果関係における原因を表す変数

①心理的安全性

心理的安全性とは「失敗したり新しい挑戦をしても白い目で見られない」文化的環境を指しますが、得手不得手のある発達障害のある方が活躍できている企業では、**「できないことよりできることで評価する」「できなかったときは、なぜうまくいかなかったのか一緒に考える」という工夫**が実践されています。

このように“できないことを属人化させない”取組みは心理的安全性を高める取組みと言えます。

②物理的環境

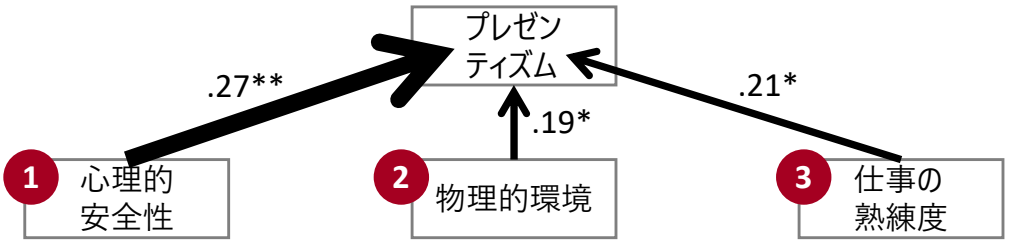
発達障害のある方の特性である感覚過敏への配慮として、ストレスを低減し集中力を維持すること等を目的に、**パーテーションの設置、イヤーマフの使用許可、リモートワークの推進**を実施する先進企業が多くあります。また、口頭でのコミュニケーションや曖昧な表現を読み取ることを不得手とする方もいるため、**チャットツール等を用いたテキストコミュニケーション**を積極活用して報連相を実施している企業もあります。

③仕事の熟練度

発達障害のある方は、**条件が整うと非常に高い集中力や探究力を発揮する傾向にあると言われており、この特性は仕事の熟練度を高めるひとつの大きな要因**になり得ます。

現状の障害者雇用においては、従業員にステップアップを期待して積極的に育成するケースは多くなく、熟練度を高めやすいという発達障害のある方の持つポテンシャルを活かせていない可能性があります。

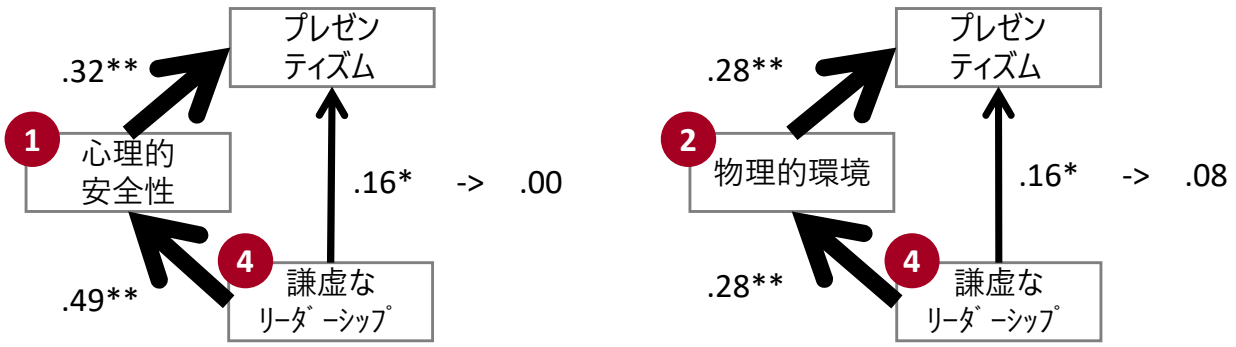
一方、先進企業では、ステップアップのために現場のエンジニアによる指導やオリジナルの研修を提供したり、ハイレベルな技能の習得や一般雇用部門への転籍といった挑戦を含む中長期的なキャリアパスを描くようにしていたりと、**熟練度を高めるプログラムを提供し、発達障害のある方のポテンシャルを活かす**ことができています。



④謙虚なリーダーシップ

加えて、「謙虚なリーダーシップ」が、前述の「心理的安全性」や「物理的環境」を媒介して、生産性の指標「プレゼンティズム」を高めていることがわかりました。すなわち、心理的安全性や物理的環境を整えようとするとき、その**前提としてリーダーの姿勢が重要であり、リーダー教育が欠かせない**ことが明らかとなりました。

謙虚なリーダーシップとは、強権的なリーダーとは相反し、自分の得手不得手を理解しており、自分にはない部下の長所を素直に認め、活かせるリーダーの姿勢を指します。自分の弱さや限界を開示できる謙虚なリーダーのもとでは、部下もまた弱さや限界を開示して援助希求をしやすくなり、結果として心理的安全性が高まり物理的環境の整備に繋がるものと推察されます。



※「->」を含む記載は、＜謙虚なリーダーシップ→プレゼンティズム＞という因果関係に関して.16*という有意な標準偏回帰係数が認められたが、そこに心理的安全性あるいは物理的環境という媒介変数を入れたモデルを立ててみると、＜謙虚なリーダーシップ→心理的安全性あるいは物理的環境→プレゼンティズム＞という因果関係は有意だが、＜謙虚なリーダーシップ→プレゼンティズム＞という直接の因果関係は有意でなくなった、ということを意味する。

（３）チームの心理的安全性に影響を及ぼす因子

チーム単位でみると、生産性に特に大きな影響を及ぼす因子である**「心理的安全性」に対して、「障害のある方に対する偏見（スティグマ）の強さ」、「チームにおける精神障害のある方の割合」、「リーダーとの共同作業時間」が影響を及ぼす**ことが明らかとなり、特に「精神障害のある方に対する偏見（スティグマ）の強さ」は大きな影響を与えている（偏見が少ないほど心理的安全性が高まる）ことがわかりました。

⑤障害のある方に対する偏見（スティグマ）の強さ

スティグマとは、差別や偏見を意味します。スティグマの強い環境では、障害ゆえの困りごとを隠さざるを得なくなったり、ポテンシャルが過小評価されたり、心身の健康が損なわれることが知られています。従って、弱さや困りごとを開示しやすい「心理的安全性」の高い文化は実現しにくいと考えられます。

ここから、**イノベーションや生産性向上に繋げるためには、単に発達障害のある方を雇用するだけでなく、「彼らを偏見なく正しく理解し、不得手な部分も含めて受け入れ、ポテンシャルを正確に評価すること」が欠かせない**ことが示唆されます。実際に先進企業では、**彼らの特性や能力・実績を正しく理解してもらうための社内外への発信**が実施されており、スティグマの軽減に成功している企業も多くあります。

⑥チームにおける精神障害のある方の割合

精神障害のある方の割合が高い組織とは、「メンバーに精神障害があることを受け入れる土壌があり、そのことが可視化されている組織」と言い換えることができます。発達障害のある方は、そうでない方と物事の感じ方や行動様式が異なることにより、周囲の人々や環境とのミスマッチから精神的不調を抱え、精神障害を合併することもあり、これを「二次障害」と呼びます。

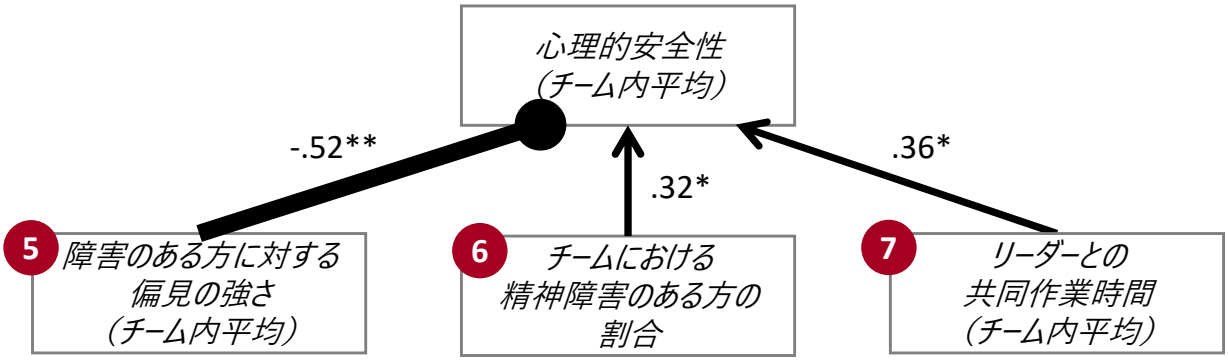
現状、二次障害についてよく知らない人や、知っていても企業としてできることはあまりないと考えている人も多いかもしれませんが、今回、この**二次障害に積極的に対処することが心理的安全性を高める**ことが示唆されました。精神障害のあるメンバーを受け入れる体制が整っており、そのことが可視化されている組織では、精神的不調が生じた場合、**早い段階で上司や専門家に相談したり、医療機関を受診したり**といった対応を取ることができると考えられ、このように**早期に対処する行動は、二次障害の悪化を予防**することに繋がります。実際に、カウンセラーへの相談や医療機関への受診を支援する仕組をもつ先進企業もあります。

このように、二次障害に対処する体制があり精神的不調を受け入れる組織では、**実際にメンバーに不調が生じた際には、支援を求め合ったり、チームに生じる課題にどう対処するか話し合う**という行動が生じてくると想定されますが、これはまさに**心理的安全性を高める行動**ともみなすことができるでしょう。

うつ病などの精神疾患の多くは、環境とのミスマッチにより後天的に発症するので、発達障害のある方のみならず、全ての人にとって他人ごとではありません。発達障害のある方の雇用はもちろん、それ以外の**一般雇用部門を含むすべての組織においても普遍的に通じるスキーム**が、今回明らかになったと言えます。

⑦リーダーとの共同作業時間

リーダーと共同作業する時間が長いほど、リーダーとメンバーが互いを深く理解し、協働しやすくなると考えられます。この結果、「失敗を受け入れる」、「支援を求め合う」、「課題への対処を話し合う」といった、心理的安全性を高める行動を起こしやすくなることが想定されます。



（４）スティグマに影響を及ぼす因子、スティグマの影響範囲

■物理的環境とスティグマの関係

再び個人レベルで、探索的に構造方程式モデリングという分析を行った結果、心理的安全性に特に大きな影響を与える因子である「障害のある方に対する偏見（スティグマ）の強さ」が、物理的環境が整うほど弱まるということが明らかになりました。発達障害のある方にとって働きやすい環境が整うほど、発達障害のある方のパフォーマンスが高まり、「障害があるから期待できない」といった差別や偏見が解消されやすくなると推察されます。

物理的環境を整えることは、生産性に直接繋がるだけでなく、スティグマの低減を介してイノベーション・生産性に貢献する指標を高めることに繋がる、重要な取組みと言えます。

■ダイバーシティとスティグマの関係

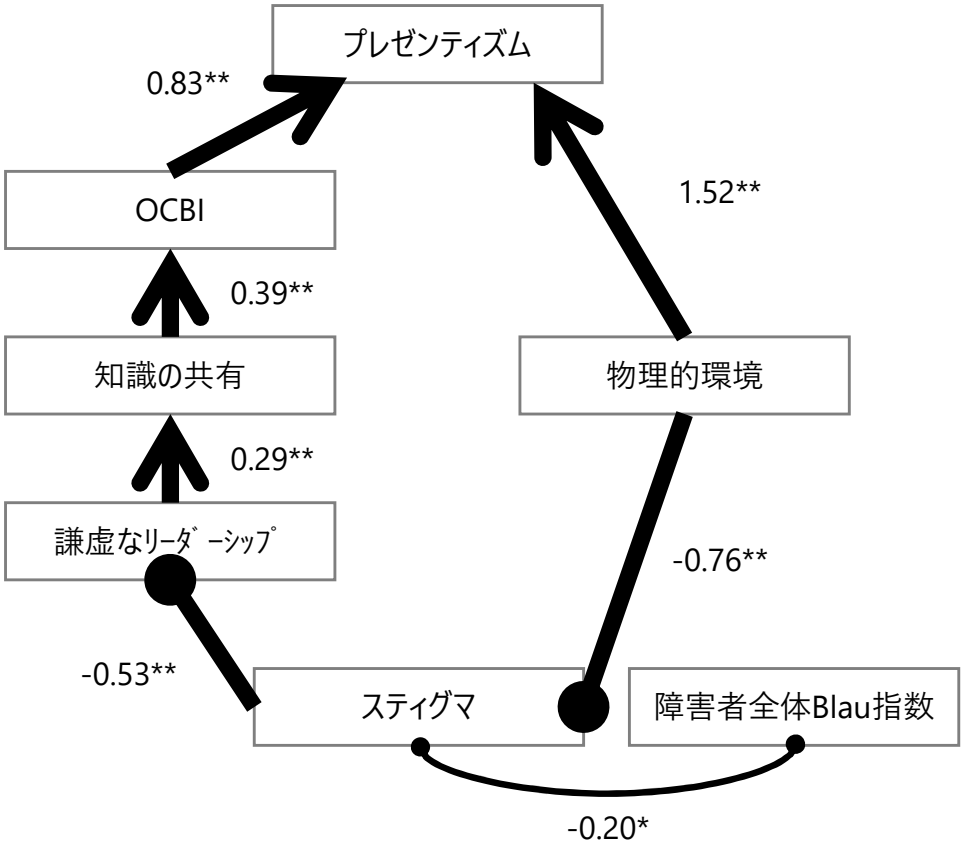
同じ分析で、スティグマの強さと、障害の多様性（障害者全体Blau指数）が、互いに影響を弱め合う関係にあることも明らかになりました。様々な特性を持つ人材が身近にいるほど、自分と他者の違いを受け入れる必要性に直面する機会が多くなり、自然とスティグマを抱きにくくなると推察されます。

ダイバーシティの高い組織を組成することが、スティグマの低減を経由してイノベーションや生産性の向上へと繋がっていくことが示唆されました。

■スティグマと謙虚なリーダーシップの関係

スティグマの低さは、心理的安全性だけでなく謙虚なリーダーシップをも高め、イノベーションや生産性に繋がる他の文化的環境である知識の共有やOCBIの向上を介して、最終的には生産性を高めることに繋がっていくことも明らかになりました。

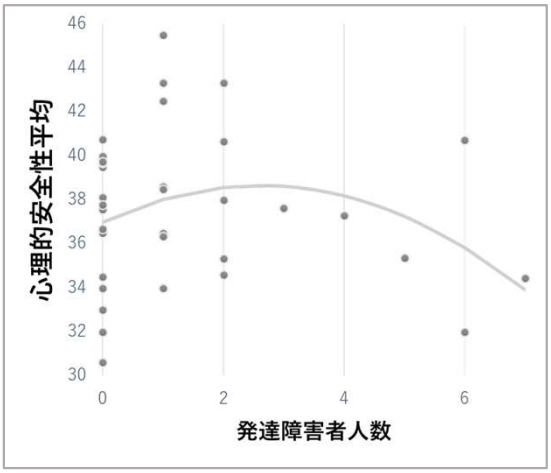
謙虚なリーダーシップは、（２）で心理的安全性や物理的環境を経由して生産性を高める起点となっていましたが、さらにその背景には、チームメンバーのスティグマの低さ、つまり障害や個々人を正しく理解、尊重し、協同する姿勢が必要であることが明らかになり、**リーダー教育に加えてチーム全体のスティグマを低減するためのプログラムが必要**であることが見出されました。



（５）発達障害のある方の人数と心理的安全性の関係

チーム内の発達障害のある方の人数（ASDまたはADHDのいずれかもしくは両方のあるメンバーの人数）を横軸に、チーム内の心理的安全性の平均スコアを縦軸に取り、分析を行ったところ、有意ではないものの、単調増加から単調減少に転じる曲線によってデータが近似されました。

ここから、**チーム内の発達障害のある方が少ないのはもちろん、心理的安全性という意味では、単に人数が多ければ多いほど良いという訳ではない**ことが示唆されました。現行の障害者雇用部門や特例子会社にありがちな、発達障害のある方を健常の方と別の組織に集約する形式ではなく、発達障害のある方とない方が同じチームに加わり、チーム内におけるダイバーシティを確保することが望ましい可能性が指摘されました。



F(2,32) = 1.34, p=.28
修正重相関係数: 0.14
ダービンワトソン比: 2.31

※対象チームの構成人数の最小値は1人、最大値は16人、平均値は5.0人であった

※ 11名の発達障害者が所属する1チームを外れ値として除いた

※有意性については、今後サンプルの質や量を充実させた研究を実施し精査する必要がある

総括

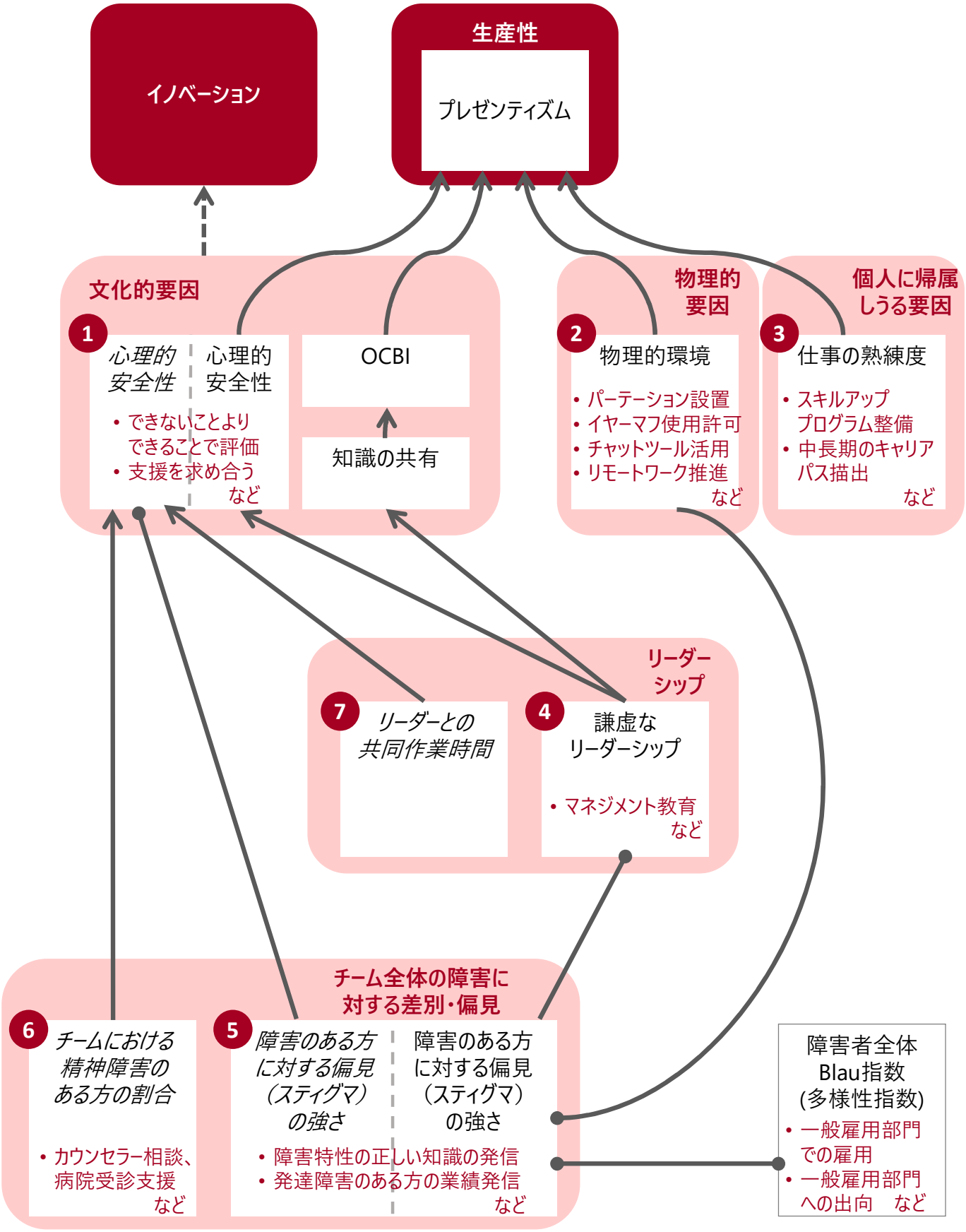
上記の結果を総合すると、今回測定した尺度は、次頁に示すようにイノベーションや生産性へと繋がっていることが明らかとなりました。本検証の結論の要点は下記4点です。

1	**生産性を高める要因は、文化的要因である「心理的安全性」、物理的要因である「物理的環境」、個人に帰属しうる要因である「仕事の熟練度」の3つであり、既にニューロダイバーシティ先進取組企業においてはこの3つを高める取組みが実施されている**
2	**障害のある方に対する偏見（スティグマ）を軽減させること、二次障害に対処する風土を醸成し可視化すること、リーダーとメンバーが共に活動する時間を増やすことの3つは、イノベーションや生産性に繋がる要因である「心理的安全性」を高めることに繋がる**
3	**イノベーションや生産性を高める要因の上流には、組織マネジメントの姿勢として「謙虚なリーダーシップ」が必要であり、そのリーダーを支える、障害に対する偏見（スティグマ）が低いチームメンバーの存在が重要である。謙虚さをはぐくむリーダー教育と、チーム全体のスティグマ軽減プログラムの実施が必要不可欠である**
4	**チーム内に含まれる発達障害のある方の人数という観点を含め、チーム内で多様性を確保することは、チーム全体のスティグマの軽減にも繋がる**

前述のとおり、上記の要点にアプローチする取組みは、既に発達障害のある方を雇用しその適性を活かすことができている先進企業で実践されています。今回の調査によって、**ニューロダイバーシティへ取り組むことが、どのようなメカニズムで個人の生産性向上や組織全体のイノベーションに貢献しうるのか**、その一端が、定量的に示されたと言えます。

では日本企業においては、具体的にどのように取り組めばよいのでしょうか？第3章では、具体的な方法論を示しますので、是非参考にしてください。

斜体：チーム単位で測定した因子
赤字：実際に先進企業で行われている取組み
→：今回の研究で明らかになった影響
⇢：既存の先行研究で示されている影響



詳細は経済産業省ホームページに掲載の下記ををご覧ください
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」事業報告書

第3章　ニューロダイバーシティに取り組む方法

ニューロダイバーシティに取り組むことが、企業にとってイノベーション創出・生産性向上に資することは、前章に記載の通りです。ではニューロダイバーシティに取り組むにあたり、企業はどのような状態を目指すべきか、またその状態に至るための方法について、第3章で紹介します。

1 企業が目指すべき姿

企業がニューロダイバーシティを実現した姿とは、発達障害のある方が**一般雇用部門において、発達障害があることを理解された上で、能力評価に基づいて受け入れられ、現在一般雇用部門で働いている人材と同等に戦力として期待され活躍している状態**と言えます。

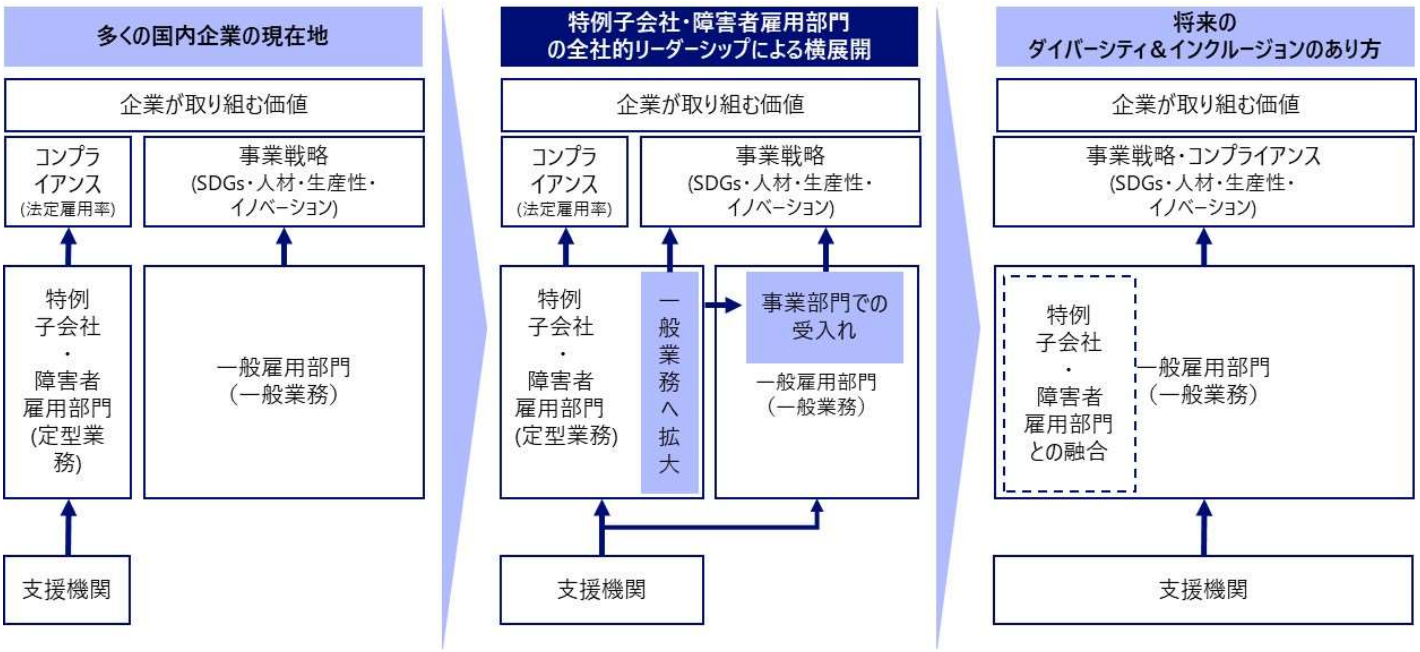
一方、外資系を除く多くの日本企業の現状としては、障害のある方は一般雇用部門には少なく、特例子会社や障害者雇用部門といった組織に独立して配置され、いわゆる定型業務（清掃、郵便、印刷などの比較的平易な業務）に従事しているケースが多くあります。このため、突然、採用・支援体制を構築し、一般雇用部門において一般雇用枠の社員と同等の業務に発達障害のある方を従事させるのは難しい、というケースも想定されます。

その場合、図3-1のように、**途中段階として特例子会社や障害者雇用部門**を設けて、一般雇用部門と同等の業務（以下、一般業務と記載）に発達障害のある方を従事させつつ、採用・受入・定着の経験・ナレッジを集中的に蓄積してから、徐々に一般雇用部門での雇用に移行する、という選択肢も有効であると考えます。

よって、最終的なゴールは、一般雇用部門で発達障害のある方が一般業務に従事している状態（図3-2の黄色ゾーン）、短期的なゴールは、組織形態に依らず「発達障害のある方が一般業務に従事している状態」（図3-2の薄黄色ゾーン）とするのが適切と言えるでしょう。

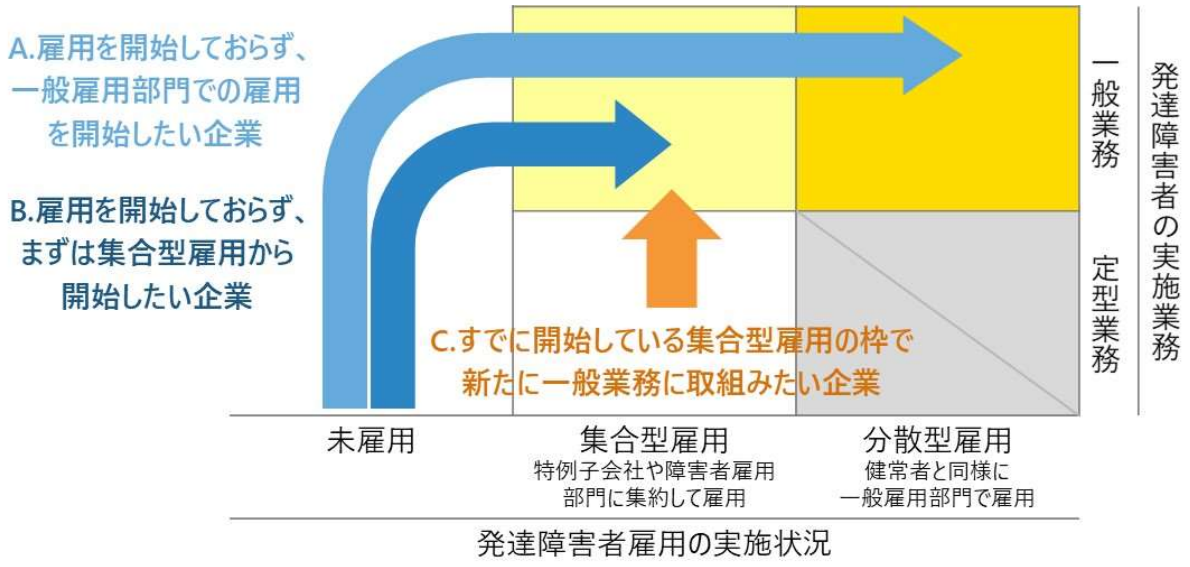
薄黄色または黄色のゾーンに到達するためのルートは、主に3通りあります。第2節ではこのルートごとに詳細な取組み方法を紹介します。（※集合型雇用と分散型雇用の詳細はP.20下部を参照ください。）

図3-1：理想的なダイバーシティ＆インクルージョンに到達するまでのステップ



※発達障害を含め、障害のある方の中には、その重症度によっては十分な支援や配慮があっても尚、一般雇用部門で勤務することが難しい方もいると想定されます。
このため、障害のある方が自主的に希望する場合は、一般雇用部門以外での就労枠を柔軟に提供する必要があります。
本ゴール像は、障害の有無に関わらず全ての人材に一般雇用部門で就労する機会を設けるべきである、との趣旨で作成しており、障害のある方本人の求めに応じることを目的として障害者雇用枠を企業内に残すことを否定するものではありません。

図3-2：ゴールに到達するための3つのルート



2 取組みの5ステップ

いずれのルートを経由する場合でも、発達障害のある方を一般業務に雇用し活躍を引き出すまでには、5つのステップを実践する必要があります（図3-3）。ここでは各ルートごとに、下記5つのステップの詳細を記載します。自社がどのルートで取り組むべきかについては、図3-4を参考としつつご検討ください。

なお、一か所に集約して雇用する『集合型雇用』と、現行の一般雇用と同様に様々な一般雇用部門の部署に配属して雇用する『分散型雇用』の、どちらを選択するか迷う場合、図3-5にまとめるそれぞれのメリットとデメリットを参照し、どちらを選択した方が自社に高い付加価値が生まれるか、という視点でご検討ください。

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

図3-4：自社が該当するパターンを見つけるフロー

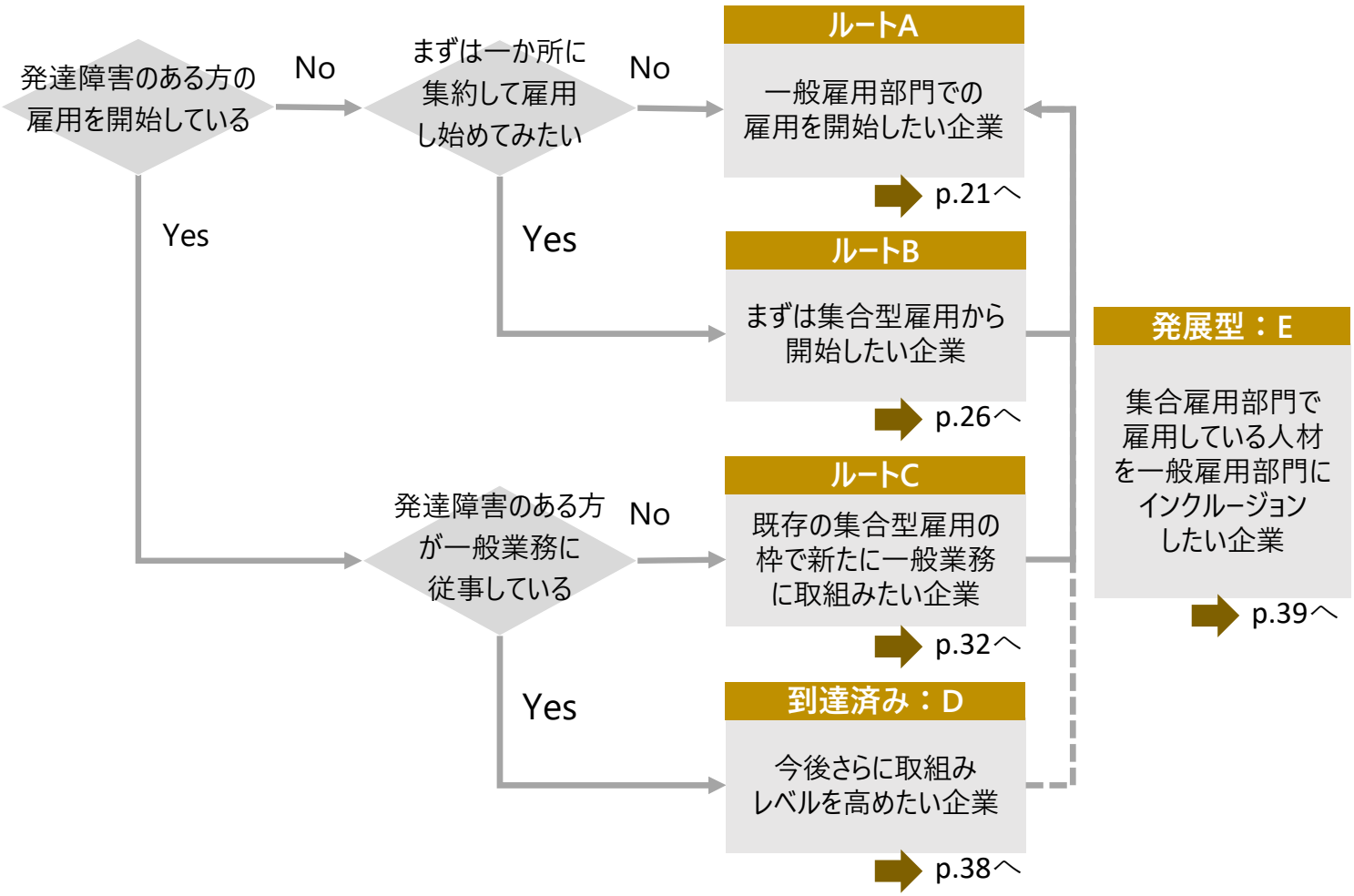


図3-5：集合型雇用と分散型雇用の本書での定義と、ニューロダイバーシティに取り組む上でのメリット・デメリット

	分散型雇用	集合型雇用
本書での定義	• 障害のある方も現行の一般雇用枠社員と同様に様々な一般雇用部門の部署に配属して雇用する方法である（雇用場所が分散するため、分散型と呼称） • 一部では、発達障害のある方の特性に配慮しつつ適正に能力を評価するために、一般雇用で用いる採用プロセスを発達障害のある方向けに改変しているケースもある	• 障害のある方を特例子会社や障害者雇用部門などの特定の組織・部門に集約させて雇用する方法である • 一部には、本社や一般雇用部門に出向いて一般雇用の人材と共に働くケースもある
メリット	• 物理的、制度的に一般雇用との距離が近い • 一般雇用に同一かそれに近い人事制度・キャリアパスを設計しやすい • 特例子会社の設立要件によらず、自由な制度設計ができる	• 障害のある方に合う雇用形式や人事制度を本体から独立して設計できる • サポートのためのリソースを効率的に運用できる • 組織として独立しているため「障害のある方による成果」を直接的に算出しやすい
デメリット	• 職域や雇用形式など、本体の人事制度との整合が必要になる • サポートのためのリソースが雇用部門ごとに分散する	• キャリアパスが特例子会社内に制限されやすい • 本体との物理的・制度的な分断が生じやすい • 特例子会社の場合、新会社設立・審査にコストがかかり、設立要件への合致が必要である

A 一般雇用部門での雇用を開始したい企業

★実際の企業の取組み事例は、第4章をご参照ください

Step1：取組み開始の社内合意

1 2 3 4 5

1 取組み責任部署の決定

- ニューロダイバーシティへの取組みを主導する部署・担当者を決定する

Point
- 必ずしも人事部門である必要はなく、担当者（あるいは担当者チーム）を決めることで事業部門全体で主導するケースもある

2 社内向け説明の準備

- 社内に訴求するべき取組みのメリットを整理する
  例：IT人材の獲得による事業や機能の強化、業務内容説明を通じた業務提供元部署の業務再整理・生産性向上、業務提供元部署のリーダーの人材マネジメント能力強化、企業のプレゼンス向上、法定雇用率充足
- 具体的に、どの部署のどの業務を発達障害のある人材が実施することとするか、仮説を立てる

Point
- 自社の事業や機能と繋げることで、**企業全体に重要な利益を生み出す機能として位置づけ**、投資意義を高める
- 現行の一般雇用枠と同程度の水準を要求される業務を想定する
- 特に現在外部に委託しているようなIT業務、あるいは新規に必要とされているIT業務では、人手不足が課題となっていると想定されるため、受け入れられる可能性が高い
- また、ノルマや定時勤務等が厳密に定められていない部署や業務の方が、発達障害のある方の特性に柔軟に対応しやすく、取組みとの親和性が高い可能性がある
- メリットだけでなく、想定しうるリスクや不安を事前に回避・取り除くことも効果的である可能性がある。例えば次のような内容を説明に盛り込む方法が考えられる
  - Step2に記載する体制を事前に仮設計したもの
  - まずは一定の試用期間を設けること
  - 特に障害のある方と働いた経験をこれまでしてこなかった方の不安（どの程度の仕事を依頼できるのか、チームに馴染めるのか、等）が想定される場合は、Step3のインターンシップ等の場で発達障害のある方と接する機会を設けること

3 部門内での合意

- まずは取組み責任部署内で責任者と合意する

4 役職者への説明と合意

- ビジネスリーダーやシニアマネジャー（部長など）と合意する

Point
- **事業の成長やダイバーシティ推進の責任を負う役職者に、戦略として説明し、巻き込む**ことが、継続的なリソース・業務の確保に繋がる
- ②や③など、早期の段階から意思決定におけるキーパーソンを巻き込むことで、検討から承認までがスムーズに進みやすい

5 業務提供元部署への打診と合意

- ④の合意を根拠に、業務の提供元候補部署へ打診、あるいは新規業務を設計する（※取組み責任部署が受入れ部門と一致する場合は不要）

Point

- 人材不足の部署や、外部委託業務が発生している部署に対して、人手不足解消やコスト削減などの、**喫緊の課題に対する解決策として提案**すると、承諾を得やすくなる
- 業務提供元の部署の部室長クラスが、ダイバーシティ推進の重要性や自社のダイバーシティ関連の取組みを普段から理解し、共感していることも、受入れの促進要因となりうる。日頃からダイバーシティに関する発信を社内に行い理解を得ておくことも大切である

Step2：体制・計画づくり

1 2 3 4 5

1 体制の構築

- Step1で合意した役職者・業務提供元部署と、関係を継続できるような体制を組む
- 発達障害のある方のサポートを担当する部門を受け入れ部門以外に設ける

Point

- ジョブコーチ、カウンセリング窓口、発達障害のある方とその理解者で構成されたコミュニティ（詳細例は第4章No.1~3）などを設けることで、**発達障害のある方の相談先や困ったときの拠り所を確保**する
- これらを会社主導で設置することで、会社が発達障害のある方を**支持していることを表明**することが重要である

推奨　発達障害のある方の能力・特性を活かせる業務ベースで計画する場合

2 職域の決定

- 業務提供元部署と共に、業務の内容と量を決める

3 採用数の計画

- 業務量に必要な人数を算出する
- （ジョブコーチなどの支援員を設置する場合）支援員の人数を踏まえ、人数を調整する

法定雇用率ベースで計画する場合

2 採用数の計画

- 法定雇用率に基づき採用目標人数を算出する
- （ジョブコーチなどの支援員を設置する場合）支援員の人数を踏まえ、人数を調整する

3 職域の決定

- 業務提供元部署と共に、採用数に合わせて業務の内容と量を決める
- 業務量が採用数に対し不足する場合、追加打診（Step1⑤）を行う

4 雇用形式の決定

- 通常の一般雇用枠の採用と同様に、最初から正社員として雇用する

Point

- 求める業務レベルが一般雇用と同等であることを踏まえ、**一般雇用枠と同じ基準**（勤怠の継続した安定、一定以上のパフォーマンス発揮等）とする。

Step3：採用

1 人材要件の決定

- Step2で決定した業務を実施するにあたって、採用時点の発達障害のある方に求めたい要件を整理する

Point
- 一般雇用枠の社員と同じ環境で就労することになるため、**能力面の要件は一般雇用枠と一致**させる必要がある
- 先進企業の多くは、ITスキル等は入社後に磨いても良いとし、重要要件には①自身の障害受容（症状への理解・対応）② ①による勤怠の安定、を挙げていた
- 対象業務を現在実際に実施している社員にヒアリングを行い、要件を洗い出すのも有効である

2 情報発信・募集

- 通常の一般雇用枠の採用と同様に、人材要件、募集人数、応募方法などを発信する

Point
- 支援機関から、一般雇用枠での就労を希望する人材の紹介を受けても良い
- 大学の学生支援室等に情報を発信しても良い

3 書類選考

- 通常の一般雇用枠の採用と同様に、履歴書などで職歴、応募職域に関連する実務経験などを評価する

Point
- 発達障害のある方の中には、特性があるが故に学校や職場に馴染みにくく、中退や短期離職などの経歴を持つ場合がある。もし**能力に期待できるのであれば経歴は重要視せず、面接で理由を丁寧に聞いたり実習で見極める**方針としても良い

4 面接

- 通常の一般雇用枠の採用でも見られる、人柄、成長意欲などの内容に加え、障害を受容しているか、支援を自ら求められるか、などを確認する

Point
- **障害を受容し自ら支援を求められる人材**でないと、採用後に支援を受けられずパフォーマンスが低下する等の事態が生じる可能性がある
- コミュニケーションを苦手とする発達障害のある方も多いため、流暢さや態度（目が合うか等）よりも、**コミュニケーションの理解度や、職場に馴染める人物か、といった視点で評価**することが望ましい
- 口頭での面接が困難な場合は、**チャットで面接**することも検討するとよい
- 発達特性により、会話が続きにくい、テストを順序良く進められない等の場合でも、我慢強くフォローする声掛けをしたり、テストの数を必要最小限に絞ったり、といった**工夫を行うことで、発達障害のある方の能力が見えてくることもある**

5 実習

- 実際に勤務する職場や担当する業務を擬似体験することで、発達障害のある方が職場や業務に馴染めるか、確認を行う
- 書類や面接からは把握しきれない、発達障害のある方の勤怠の安定、業務中の態度（一定時間デスクワークができるか等）、ワークスタイル（チームワーク、リーダーシップ、個人作業のそれぞれにおける傾向等）などを確認する

Point
- 可能な限り、実際の勤務時間帯・勤務場所と同じ条件で、複数日にわたって実施することにより、より正確に評価することができる
- 実施内容は実際の業務より平易なものでも構わないが、実際の業務の基本動作にあたるもの（例：PC操作、グループワークなど）を実施するケースが多い

6 最終面接

- 通常の一般雇用枠の採用と同様に、発達障害のある方の意思を最終確認する

※面接の回数や、インターン・実習を挟むタイミング等は任意です。
第4章に掲載する先進取組企業の事例も参考にしつつ、ご検討ください。

Step4：受入れ

1 2 3 4 5

1 マネジメントの見直し、高度化

2022年度追加

A）業務内容の可視化と再整理

- 発達障害のある方に業務を依頼するにあたり、業務の内容や手順を資料化すると、発達障害のある方が理解しやすく、依頼側も説明しやすくなる

Point

- 日常的な業務の流れを改めて書き起こす過程で、効率化できるポイント等が見つかり、**結果として業務効率化や生産性向上に繋がるケースが、既に報告されている**
- この資料は必ずしも発達障害のある方専用である必要はなく、**新人や中途採用者・異動者へのインプット資料としても活用**してもよいだろう

B）リーダーを筆頭とした、心理的安全性の高いチーム作り

- チームリーダーは、社内外に心理的安全性やその源となる謙虚なリーダーシップについて理解を深められる機会がある場合、積極的に参加し、得た内容をチーム内で実践することが望ましい
- 内容例
  2022年度調査事業の有効性検証調査にて参加企業向けに実施した内容
  （※東京大学先端科学技術研究センターの熊谷准教授および研究室の皆様のご協力のもと実施）
  - 参加を希望するチームリーダーを集め、ワークショップを開催する。まずは参加者それぞれがテーマ（日頃の悩みや直したい癖など）を決め、参加者間で共有する
  - そのテーマについて、具体的にどのようなエピソードがあったか振り返り、そこに共通する自らの思考や行動のパターンを見出す。またこの内容を他の参加者と共有・議論し、理解を深めたり解決の糸口を探ったりする
  - 最後に、ワークショップを通じて得た気づきから、今後の活動計画を設計し、自身のチームにおいて実践に移す

※注：チームメンバーも同様の内容を学ぶことは大切であるが、上長であるリーダーが率先して理解し行動に反映することで、チーム全体に効果が波及しやすい。
特に、自己の弱みの開示をチームリーダーが率先して行うことは、チームメンバーの心理的負担の軽減に繋がる（逆にチームメンバーのみに自己開示を求めることはリスクとなる可能性がある）

Point

- 第2章で紹介した通り、チームの心理的安全性や、その源となるリーダーの謙虚さ（強権的なリーダーとは相反し、**自分の得手不得手を理解しており、自分にはない部下の長所を素直に認め、活かせるリーダーの姿勢）は、イノベーション創出や生産性向上という大目的を目指すにあたり重要**である
- また、その過程で、知識の共有やOCBI（個人の組織市民行動：生産性などの効果的機能を促進する個人の行動）が促進されることは、発達障害のある方のみならず、すべてのチームメンバーにとって働きやすい環境に繋がる

2 定期的なコミュニケーション

- 発達障害のある方に困りごとが生じた際には、上司の他に、カウンセリング窓口や、発達障害のある方とその理解者で構成されたコミュニティに、いつでも相談ができるよう、体制を保つ（上司は多忙であったり業務責任者という立場上、時に発達障害のある方の心の内を捉えにくいことも想定される）
- 可能であれば、入社後数か月は、ジョブコーチ等の相談員が定期的に発達障害のある方と面談を行い、生活の状態、働き方、必要な合理的配慮（ツール活用、環境整備を含む）などについて発達障害のある方と合意し、改善に向けて行動すると良い
- それ以降は、定期的な面談を行うか否かは、発達障害のある方の自由に委ねても良い
- 依頼する業務は、最初は納期がタイトでないものや、進捗によって部署に大きな影響が生じにくいものから依頼し、ストレスをかけすぎずスキルアップを図れるよう工夫してもよいであろう

3 ツール活用の検討

- 発達障害のある方のパフォーマンスを高めるため、求めに応じて遮蔽板やイヤーマフ、サングラスなどの使用を認めることや、リモートワーク導入などを検討する
- コミュニケーションを円滑にするため、口頭だけでなくテキストでの指示を併用する等の工夫を検討してもよい

Point

- 発達障害のある方にとって、リモートワークには、周囲の視線を気にせず慣れた環境で働ける、通勤のストレスがない、などのメリットがあるとされている。（詳細はP.65）
- 口頭での指示は曖昧であることも多く、発達障害のある方が理解しにくい場合もあるため、テキストでの指示を併用することが望ましい
- リモートワークゆえにリアルタイムの様子を把握できず心配な場合に備え、困っているときに気軽にヘルプの意思を示す方法を、あらかじめ発達障害のある方と合意しておく等の工夫もよいであろう

4 成果の取りまとめと発信

2022年度追記

- 発達障害のある方をチームで受入れた経験について、その内容、得られた気づきや成果などを取りまとめ、一定のアクセス数のあるメディアを通じて社内外に発信する
- 媒体例
  - 社外向け：企業のD&Iレポート、社外向け講演会、会社の公式ウェブサイト等
  - 社内向け：役員が集まる会議、、社内イントラネット、社内報等

Point

- 発達障害のある方自身の成果はもちろん、発達障害のある方がチームに加わったことでチーム全体に生じた効果などを発信することで、社内の他のチーム、あるいは他社に、発達障害のある方を受け入れるメリットが伝わる
- これにより、**受入れの規模や範囲が拡大した企業、発達障害のある方の職域拡大に繋がった企業などが、すでに報告されている**

Step5：定着・キャリア開発

1 2 3 4 **5**

通常の一般雇用枠と共通
（業務・就労環境が共通しているため）

B まずは集合型雇用から開始したい企業

★実際の企業の取組み事例は、第4章をご参照ください

Step1：取組み開始の社内合意

1 2 3 4 5

1 取組み責任部署の決定

- ニューロダイバーシティへの取組みを主導する部署・担当者を決定する

Point
- 必ずしも人事部門である必要はなく、担当者（あるいは担当者チーム）を決めることで事業部門全体で主導するケースもある

2 社内向け説明の準備

- 社内に訴求するべき取組みのメリットを整理する
  例：IT人材の獲得による事業や機能の強化、業務内容説明を通じた業務提供元部署の業務再整理・生産性向上、企業のプレゼンス向上、法定雇用率充足
- 具体的に、どの部署のどの業務を発達障害のある人材が実施することとするか、仮説を立てる

Point
- 自社の事業や機能と繋げることで、**企業全体に重要な利益を生み出す機能として位置づけ**、投資意義を高める
- 現行の一般雇用枠と同程度の水準を要求される業務を想定する
- 特に現在外部に委託しているようなIT業務、あるいは新規に必要とされているIT業務では、人手不足が課題となっていると想定されるため、受け入れられる可能性が高い
- また、ノルマや定時勤務等が厳密に定められていない部署や業務の方が、発達障害のある方の特性に柔軟に対応しやすく、取組みとの親和性が高い可能性がある
- メリットだけでなく、想定しうるリスクや不安を事前に回避・取り除くことも効果的である可能性がある。例えば次のような内容を説明に盛り込む方法が考えられる
  - Step2に記載する体制を事前に仮設計したもの
  - まずは一定の試用期間を設けること

3 役職者への説明と合意

- 人事系役員と障害者雇用の必要性について合意する

Point
- **事業の成長やダイバーシティ推進の責任を負う役職者に、戦略として説明し、巻き込む**ことが、継続的なリソース・業務の確保に繋がる
- ②など、早期の段階から意思決定におけるキーパーソンを巻き込むことで、検討から承認までがスムーズに進みやすい

4 業務提供元部署への打診と合意

- ③の合意を根拠に、業務の提供元候補部署へ打診する、あるいは新規業務を設計する

Point
- 人材不足の部署や、外部委託業務が発生している部署に対して、人手不足解消やコスト削減などの、**喫緊の課題に対する解決策として提案**すると、承諾を得やすくなる
- 業務提供元の部署の部室長クラスが、ダイバーシティ推進の重要性や自社のダイバーシティ関連の取組みを普段から理解し、共感していることも、受入れの促進要因となりうる。日頃からダイバーシティに関する発信を社内に行い理解を得ておくことも大切である
- 障害のある方と働く経験をこれまでしてこなかった方の不安（どの程度の仕事を依頼できるのか等）が想定される場合は、Step3のインターンシップ等の場で発達障害のある方と接する機会を設けることも検討するとよい

Step2：体制・計画づくり

1 2 3 4 5

推奨

発達障害のある方の能力・特性を活かせる業務ベースで計画する場合

1 職域の決定

- 業務提供元部署と共に、業務の内容と量を決める

2 採用数の計画

- 業務量に必要な人数を算出する
- 発達障害のある方のサポートを担当する人員（以下サポーター社員）の見込人数を踏まえ、人数を調整する

法定雇用率ベースで計画する場合

1 採用数の計画

- 法定雇用率に基づき採用目標人数を算出する
- 発達障害のある方のサポートを担当する人員（以下サポーター社員）の見込人数を踏まえ、人数を調整する

2 職域の決定

- 業務提供元部署と共に、採用数に合わせて業務の内容と量を決める
- 業務量が採用数に対し不足する場合、他部署へ追加打診（Step1④）する

Point

- サポーター社員は、発達障害のある方の日々の業務の管理やキャリア形成について伴走する人員を指す
- 先進取組企業の事例を踏まえると、サポーターになれる社員1人あたり、おおよそ4～9名の発達障害のある方を担当するのが適当と想定される
（これ以上多くなると十分な支援・配慮が実施できなくなるリスクが高まる）

3 雇用形式の決定

- 最初から正社員として雇用する、または契約社員・パート社員として採用したのちに正社員とする、のいずれかに決める

Point

- 求める業務レベルが一般雇用と同等であることを踏まえ、**一般雇用枠と同じ基準**（勤怠の継続した安定、一定以上のパフォーマンス発揮等）をクリアすれば正社員に登用する、というルールにする。

4 体制の構築

- 採用計画、職域、雇用形式、サポーター等のリソース配置を踏まえ、社内に障害者雇用部門を設置するか、新たに特例子会社を設立するか、を決定する
- 特例子会社の設置を検討する場合には、ハローワーク、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構等から情報収集を行い、設立要件や手続き等を十分に把握する
- Step1で合意した役職者や業務提供元部署と関係を継続できるような体制を組む

Point

- 両者にはそれぞれメリット、デメリットがあるが、いずれの形態でも運用は可能である（具体例は第4章No.4以降を参照）
- 社内に障害者雇用部門を設置した企業では、「障害を理由に組織を分けることはせず、会社全体がインクルーシブでありたい」という経営層の強いポリシーにより、決定されたというケースも多い
- 検討の過程で、それぞれの形態を採用している他社を見学するなどして、自社に合う形態を検討することが望ましい

+α

- 勤怠が安定した後は、業務提供元等の一般雇用部門に兼務、常駐等する形で、発達障害のある方と一般雇用部門の社員が共に働く機会を作り、最終的には移籍を見据えるのも理想的である
- 業務提供（業務委託）ではなく、同じ環境で共に働く意義や、進め方についてはP.39を参照いただきたい

障害者雇用部門と特例子会社のメリット・デメリット

	障害者雇用部門	特例子会社
メリット	• 物理的、制度的に一般雇用との距離が近い • 一般雇用に同一かそれに近い人事制度・キャリアパスを設計しやすい • 特例子会社の設立要件によらず、自由な制度設計ができる	• 障害のある方に合う雇用形式や人事制度を本体と独立して設計できる • サポートのためのリソースを効率的に運用できる • 障害者雇用による業績を示しやすい
デメリット	• 職域や雇用形式など、本体の人事制度との整合が必要となる	• キャリアパスが特例子会社内に制限されやすい • 本体子会社と物理的・制度的に分断されやすい • 新会社設立・審査のコストがかかる • 設立要件への合致が必要である

Step3：採用

1 2 3 4 5

1 人材要件の決定

- Step2で決定した業務を実施するにあたって、採用時点の発達障害のある方に求めたい要件を整理する

Point

- 基本のPC操作等の最低ラインを設けるのみとし、採用後に専門スキルを習得してもらってもよい
- 先進企業の多くは、重要要件に①自身の障害受容（症状への理解・対応）② ①による勤怠の安定、を挙げていた
- 対象業務を現在実際に実施している人にヒアリングを行い、要件を洗い出すのも有効である

2 情報発信・募集

- 人材要件、募集人数、応募方法などを発信する

Point

- **支援機関に人材要件を伝えた**（必要に応じて模擬テスト等も提供した）上で紹介を受けると、要件を満たす応募者を集めやすくなり、選考を実施しやすくなる
- 人材紹介会社に発信すると、幅広く広告機能を果たしてもらえる可能性がある

3 書類選考

- 履歴書などで職歴、応募職域に関連する実務経験を評価する

Point
- 発達障害のある方の中には、特性があるが故に学校や職場に馴染みにくく、中退や短期離職などの経歴を持つ場合がある。もし**能力に期待できるのであれば経歴は重要視せず、面接や実習で見極める**方針とするのが望ましい

4 面接

- 人柄、成長意欲などの一般的な内容に加え、障害を受容しているか、支援を自ら求められるか、一人暮らしか否かなどを確認する

Point
- 障害を受容し自ら支援を求められる人材でないと、採用後に支援を受けられずパフォーマンスが低下する等の事態が生じる可能性がある
- 生活状況は勤怠の安定に影響を及ぼしうる
- コミュニケーションを苦手とする発達障害のある方も多いため、流暢さや態度（目が合うか等）よりも、**コミュニケーションの理解度や、職場に馴染める人物か、といった視点で評価**することが望ましい
- 口頭での面接が困難な場合は、**チャットで面接**することも検討するとよい

5 インターン・実習

- 実際に勤務する職場や担当する業務を擬似体験することで、発達障害のある方が職場や業務に馴染めるか、確認を行う
- 書類や面接からは把握しきれない、発達障害のある方の勤怠の安定、業務中の態度（一定時間デスクワークができるか等）などを確認する

Point
- 可能な限り、実際の勤務時間帯・勤務場所と同じ条件で、複数日にわたって実施することにより、より正確に評価することができる
- 実施内容は実際の業務より平易なもので構わないが、実際の業務の基本動作にあたるもの（例：PCへの入力、Excelの表作成など）を実施するケースが多い

6 最終面接

- 発達障害のある方に対し、最終の意思確認を行う

※面接の回数や、インターン・実習を挟むタイミング等は任意です。
第4章に掲載する先進取組企業の事例も参考にしつつ、ご検討ください。

Step4：受入れ

1 2 3 4 5

1 マネジメントの見直し、高度化

2022年度追加

A）業務内容の可視化と再整理

- 発達障害のある方に業務を依頼するにあたり、業務の内容や手順を資料化すると、発達障害のある方が理解しやすく、依頼側も説明しやすくなる

Point
- 日常的な業務の流れを改めて書き起こす過程で、効率化できるポイント等が見つかり、**結果として業務効率化や生産性向上に繋がるケースが、既に報告されている**
- この資料は必ずしも発達障害のある方専用である必要はなく、**新人や中途採用者・異動者へのインプット資料としても活用**してもよいだろう

1

マネジメントの見直し、高度化

2022年度追加

B）リーダーを筆頭とした、心理的安全性の高いチーム作り

- チームリーダーは、社内外に心理的安全性やその源となる謙虚なリーダーシップについて理解を深められる機会がある場合、積極的に参加し、得た内容をチーム内で実践することが望ましい
- 内容例
  2022年度調査事業の有効性検証調査にて参加企業向けに実施した内容（※東京大学先端科学技術研究センターの熊谷准教授および研究室の皆様のご協力のもと実施）
  - 参加を希望するチームリーダーを集め、ワークショップを開催する。まずは参加者それぞれがテーマ（日頃の悩みや直したい癖など）を決め、参加者間で共有する
  - そのテーマについて、具体的にどのようなエピソードがあったか振り返り、そこに共通する自らの思考や行動のパターンを見出す。またこの内容を他の参加者と共有・議論し、理解を深めたり解決の糸口を探ったりする
  - 最後に、ワークショップを通じて得た気づきから、今後の活動計画を設計し、自身のチームにおいて実践に移す

※注：チームメンバーも同様の内容を学ぶことは大切であるが、上長であるリーダーが率先して理解し行動に反映することで、チーム全体に効果が波及しやすい。
特に、自己の弱みの開示をチームリーダーが率先して行うことは、チームメンバーの心理的負担の軽減に繋がる（逆にチームメンバーのみに自己開示を求めることはリスクとなる可能性がある）

Point

- 第2章で紹介した通り、チームの心理的安全性や、その源となるリーダーの謙虚さ（強権的なリーダーとは相反し、**自分の得手不得手を理解しており、自分にはない部下の長所を素直に認め、活かせるリーダーの姿勢）は、イノベーション創出や生産性向上という大目的を目指すにあたり重要**である
- また、その過程で、知識の共有やOCBI（個人の組織市民行動：生産性などの効果的機能を促進する個人の行動）が促進されることは、発達障害のある方のみならず、すべてのチームメンバーにとって働きやすい環境に繋がる

2

定期的なコミュニケーション

- 発達障害のある方とのコミュニケーションには主に3種類あり、目的はそれぞれ異なる。それぞれについて、頻度と実施者を決め、実行する（第4章に掲載する先進取組企業の事例から得られた頻度と担当者を下記に例示する）
- 依頼する業務は、最初は納期がタイトでないものや、進捗によって部署に大きな影響が生じにくいものから依頼し、ストレスをかけすぎずスキルアップを図れるよう工夫してもよいであろう

	実施目的	頻度目安	実施者例
1	毎日の業務遂行状況の確認	1日複数回	サポーター社員
2	日々の体調や業務上の悩みに関する相談	月1～4回	サポーター社員
3	中長期的な目標の設定や達成度評価	年2～4回	サポーター社員の上長

Point

- 企業によって頻度、手法、内容は様々で、オンラインツールを活用して円滑に進める企業もある。詳細は第4章を参照。
- 業務や職場関係以外の相談（私生活や医療に関するものなど）は、専門性を持つ**支援機関に対応を依頼**することも考えられる

3 ツール活用の検討

- 発達障害のある方のパフォーマンスを高めるため、求めに応じて遮蔽板やイヤーマフ、サングラスなどの使用を認めることや、リモートワーク導入などを検討する
- コミュニケーションを円滑にするため、口頭だけでなくテキストでの指示を併用する等の工夫を検討してもよい

Point

- 発達障害のある方にとって、リモートワークには、周囲の視線を気にせず慣れた環境で働ける、通勤のストレスがない、などのメリットがあるとされている（詳細はP.65）
- 口頭での指示は曖昧であることも多く、発達障害のある方が理解しにくい場合もあるため、テキストでの指示を併用することが望ましい
- リモートワークゆえにリアルタイムの様子を把握できず心配な場合に備え、困っているときに気軽にヘルプの意思を示す方法を、あらかじめ発達障害のある方と合意しておく等の工夫もよいであろう

4 成果の取りまとめと発信

2022年度追記

- 発達障害のある方をチームで受入れた経験について、その内容、得られた気づきや成果などを取りまとめ、一定のアクセス数のあるメディアを通じて社内外に発信する
- 媒体例
  - 社外向け：企業のD&Iレポート、社外向け講演会、会社の公式ウェブサイト等
  - 社内向け：役員が集まる会議、、社内イントラネット、社内報等

Point

- 発達障害のある方自身の成果はもちろん、発達障害のある方がチームに加わったことでチーム全体に生じた効果などを発信することで、社内の他のチーム、あるいは他社に、発達障害のある方を受け入れるメリットが伝わる
- これにより、**受入れの規模や範囲が拡大した企業、発達障害のある方の職域拡大に繋がった企業などが、すでに報告されている**

Step5：定着・キャリア開発

1 2 3 4 5

1 キャリアルート仮説の検討

- 中長期的に、発達障害のある方に目指してもらいたいキャリアの選択肢やルートを検討する
  例：正社員になる／職域を広げる／障害者チームのリーダーになる／業務レベルを高めて一般雇用部門に出向・転籍する　など

2 個人ごとのキャリア設計

- 発達障害のある方の希望と、サポーター社員等による発達障害のある方のスキル評価などを踏まえ、個々の発達障害のある方の中長期的なキャリア目標を設定する

C 既存の集合型雇用の枠で新たに一般業務に取組みたい企業

★実際の企業の取組み事例は、第4章をご参照ください

Step1：取組み開始の社内合意

1 2 3 4 5

1 取組み責任部署の決定

- ニューロダイバーシティへの取組みを主導する担当者を決定する

Point
- 必ずしも人事部門である必要はなく、担当者（あるいは担当者チーム）を決めることで事業部門全体で主導するケースもある

2 社内向け説明の準備

- 社内に訴求するべき取組みのメリットを整理する
  例：IT人材の獲得による事業や機能の強化、業務内容説明を通じた業務提供元部署の業務再整理・生産性向上、企業のプレゼンス向上、法定雇用率充足
- 具体的に、どの部署のどの業務を発達障害のある人材が実施することとするか、仮説を立てる

Point
- 自社の事業や機能と繋げることで、**企業全体に重要な利益を生み出す機能として位置づけ**、投資意義を高める
- 現行の一般雇用枠と同程度の水準を要求される業務を想定する
- 特に現在外部に委託しているようなIT業務、あるいは新規に必要とされているIT業務では、人手不足が課題となっていると想定されるため、受け入れられる可能性が高い
- また、ノルマや定時勤務等が厳密に定められていない部署や業務の方が、発達障害のある方の特性に柔軟に対応しやすく、取組みとの親和性が高い可能性がある
- メリットだけでなく、想定しうるリスクや不安を事前に回避・取り除くことも効果的である可能性がある。例えば次のような内容を説明に盛り込む方法が考えられる
  - Step2に記載する体制を事前に仮設計したもの
  - まずは一定の試用期間を設けること

3 部門内での合意

- まずは特例子会社または障害者雇用部門内で責任者と合意する

4 役職者への説明と合意

- 親会社の人事系役員と合意する

Point
- **事業の成長やダイバーシティ推進の責任を負う役職者に、戦略として説明し、巻き込む**ことが、継続的なリソース・業務の確保に繋がる
- ②や③など、早期の段階から意思決定におけるキーパーソンを巻き込むことで、検討から承認までがスムーズに進みやすい

5 業務提供元部署への打診と合意

- ④の合意を根拠に、業務の提供元候補部署へ打診する、あるいは新規業務を設計する

Point
- 人材不足の部署や、外部委託業務が発生している部署に対して、人手不足解消やコスト削減などの、**喫緊の課題に対する解決策として提案**すると、承諾を得やすくなる
- 業務提供元の部署の部室長クラスが、ダイバーシティ推進の重要性や自社のダイバーシティ関連の取組みを普段から理解し、共感していることも、受入れの促進要因となりうる。日頃からダイバーシティに関する発信を社内に行い理解を得ておくことも大切である
- 障害のある方と働く経験をこれまでしてこなかった方の不安（どの程度の仕事を依頼できるのか等）が想定される場合は、Step3のインターンシップ等の場で発達障害のある方と接する機会を設けることも検討するとよい

Step2：体制・計画づくり

1 体制の構築

- Step1で合意した役職者・業務提供元部署と、関係を継続できるような体制を組む
- 発達障害のある方のサポートを担当する部署と人員（以下サポーター員）を明確にする

Point
- サポーター社員は、発達障害のある方の日々の業務の管理やキャリア形成について伴走する人員を指す
- サポーター社員の人数は、受け入れられる発達障害のある方数に影響するので、明確にする（詳細は次のステップ）
- 採用・受入れ・定着をスムーズに進めるために、**支援機関との連携**体制構築を検討することも有用（詳細は後述）

+α
- 勤怠が安定した後は、業務提供元等の一般雇用部門に兼務、常駐等する形で、発達障害のある方と一般雇用部門の社員が共に働く機会を作り、最終的には移籍を見据えるのも理想的である
- 業務提供（業務委託）ではなく、同じ環境で共に働く意義や、進め方についてはP.39を参照いただきたい

推奨 発達障害のある方の能力・特性を活かせる業務ベースで計画する場合

2 職域の決定
- 業務提供元部署と共に、業務の内容と量を決める

3 採用数の計画
- 業務量に必要な人数を算出する
- サポーター社員の人数を踏まえ、人数を調整する

法定雇用率ベースで計画する場合

2 採用数の計画
- 法定雇用率に基づき採用目標人数を算出する
- サポーター社員の人数を踏まえ、人数を調整する

3 職域の決定
- 業務提供元部署と共に、採用数に合わせて業務の内容と量を決める
- 業務量が採用数に対し不足する場合、追加打診（Step1⑤）する

Point
- 先進取組企業の事例を踏まえると、**サポーター社員1人あたり、おおよそ4～9名の発達障害のある方**を担当するのが適当と想定される
（これ以上多くなると十分な支援・配慮が実施できなくなるリスクが高まる）

4 雇用形式の決定

- 最初から正社員として雇用する、または契約社員・パート社員として採用したのちに正社員とする、のいずれかに決める

Point
- 求める業務レベルが一般雇用と同等であることを踏まえ、**一般雇用枠と同じ基準**（勤怠の継続した安定、一定以上のパフォーマンス発揮等）をクリアすれば正社員に登用する、というルールにする。

Step3：採用

1 2 3 4 5

1 人材要件の決定

- Step2で決定した業務を実施するにあたって、採用時点の発達障害のある方に求めたい要件を整理する

Point

- 基本のPC操作等の最低ラインを設けるのみとし、採用後に専門スキルを習得してもらってもよい
- 先進企業の多くは、重要要件に①自身の障害受容（症状への理解・対応）② ①による勤怠の安定、を挙げていた
- 対象業務を現在実際に実施している人にヒアリングを行い、要件を洗い出すのも有効である

2 情報発信・募集

- 人材要件、募集人数、応募方法などを発信する

Point

- **支援機関に人材要件を伝えた**（必要に応じて模擬テスト等も提供した）上で紹介を受けると、要件を満たす応募者を集めやすくなり、選考を実施しやすくなる
- 人材紹介会社に発信すると、幅広く広告機能を果たしてもらえる可能性がある

3 書類選考

- 履歴書などで職歴、応募職域に関連する実務経験を評価する

Point

- 発達障害のある方の中には、特性があるが故に学校や職場に馴染みにくく、中退や短期離職などの経歴を持つ場合がある。
  もし**能力に期待できるのであれば経歴は重要視せず、面接や実習で見極める**方針とするのが望ましい

4 面接

- 人柄、成長意欲などの一般的な内容に加え、障害を受容しているか、支援を自ら求められるか、一人暮らしか否かなどを確認する

Point

- 障害を受容し自ら支援を求められる人材でないと、採用後に支援を受けられずパフォーマンスが低下する等の事態が生じる可能性がある
- 生活状況は勤怠の安定に影響を及ぼしうる
- コミュニケーションを苦手とする発達障害のある方も多いため、流暢さや態度（目が合うか等）よりも、**コミュニケーションの理解度や、職場に馴染める人物か、といった視点で評価**することが望ましい
- 口頭での面接が困難な場合は、**チャットで面接**することも検討するとよい

5 インターン・実習

- 実際に勤務する職場や担当する業務を擬似体験することで、発達障害のある方が職場や業務に馴染めるか、確認を行う
- 書類や面接からは把握しきれない、発達障害のある方の勤怠の安定、業務中の態度（一定時間デスクワークができるか等）などを確認する

Point

- 可能な限り、実際の勤務時間帯・勤務場所と同じ条件で、複数日にわたって実施することにより、より正確に評価することができる
- 実施内容は実際の業務より平易なもので構わないが、実際の業務の基本動作にあたるもの（例：PCへの入力、Excelの表作成など）を実施するケースが多い

6 最終面接

- 発達障害のある方に対し、最終の意思確認を行う

※面接の回数や、インターン・実習を挟むタイミング等は任意です。
第4章に掲載する先進取組企業の事例も参考にしつつ、ご検討ください。

Step4：受入れ

1

マネジメントの見直し、高度化

2022年度追加

A）業務内容の可視化と再整理

- 発達障害のある方に業務を依頼するにあたり、業務の内容や手順を資料化すると、発達障害のある方が理解しやすく、依頼側も説明しやすくなる

Point

- 日常的な業務の流れを改めて書き起こす過程で、効率化できるポイント等が見つかり、**結果として業務効率化や生産性向上に繋がるケースが、既に報告されている**
- この資料は必ずしも発達障害のある方専用である必要はなく、**新人や中途採用者・異動者へのインプット資料としても活用**してもよいだろう

B）リーダーを筆頭とした、心理的安全性の高いチーム作り

- チームリーダーは、社内外に心理的安全性やその源となる謙虚なリーダーシップについて理解を深められる機会がある場合、積極的に参加し、得た内容をチーム内で実践することが望ましい
- 内容例
  2022年度調査事業の有効性検証調査にて参加企業向けに実施した内容
  （※東京大学先端科学技術研究センターの熊谷准教授および研究室の皆様のご協力のもと実施）
  - 参加を希望するチームリーダーを集め、ワークショップを開催する。まずは参加者それぞれがテーマ（日頃の悩みや直したい癖など）を決め、参加者間で共有する
  - そのテーマについて、具体的にどのようなエピソードがあったか振り返り、そこに共通する自らの思考や行動のパターンを見出す。またこの内容を他の参加者と共有・議論し、理解を深めたり解決の糸口を探ったりする
  - 最後に、ワークショップを通じて得た気づきから、今後の活動計画を設計し、自身のチームにおいて実践に移す

※注：チームメンバーも同様の内容を学ぶことは大切であるが、上長であるリーダーが率先して理解し行動に反映することで、チーム全体に効果が波及しやすい。
特に、自己の弱みの開示をチームリーダーが率先して行うことは、チームメンバーの心理的負担の軽減に繋がる（逆にチームメンバーのみに自己開示を求めることはリスクとなる可能性がある）

Point

- 第2章で紹介した通り、チームの心理的安全性や、その源となるリーダーの謙虚さ（強権的なリーダーとは相反し、**自分の得手不得手を理解しており、自分にはない部下の長所を素直に認め、活かせるリーダーの姿勢）は、イノベーション創出や生産性向上という大目的を目指すにあたり重要**である
- また、その過程で、知識の共有やOCBI（個人の組織市民行動：生産性などの効果的機能を促進する個人の行動）が促進されることは、発達障害のある方のみならず、すべてのチームメンバーにとって働きやすい環境に繋がる

2 定期的なコミュニケーション

- 発達障害のある方とのコミュニケーションには主に3種類あり、目的はそれぞれ異なる。それぞれについて、頻度と実施者を決め、実行する（第4章に掲載する先進取組企業の事例から得られた頻度と担当者を下記に例示する）
- 依頼する業務は、最初は納期がタイトでないものや、進捗によって部署に大きな影響が生じにくいものから依頼し、ストレスをかけすぎずスキルアップを図れるよう工夫してもよいであろう

	実施目的	頻度目安	実施者例
1	毎日の業務遂行状況の確認	1日複数回	サポーター社員
2	日々の体調や業務上の悩みに関する相談	月1～4回	サポーター社員
3	中長期的な目標の設定や達成度評価	年2～4回	サポーター社員の上長

Point
- 企業によって頻度、手法、内容は様々で、オンラインツールを活用して円滑に進める企業もある。詳細は第4章を参照。
- 業務や職場関係以外の相談（私生活や医療に関するものなど）は、専門性を持つ**支援機関に対応を依頼**することも考えられる。

3 ツール活用の検討

- 発達障害のある方のパフォーマンスを高めるため、求めに応じて遮蔽板やイヤーマフ、サングラスなどの使用を認めることや、リモートワーク導入などを検討する
- コミュニケーションを円滑にするため、口頭だけでなくテキストでの指示を併用する等の工夫を検討してもよい

Point
- 発達障害のある方にとって、リモートワークには、周囲の視線を気にせず慣れた環境で働ける、通勤のストレスがない、などのメリットがあるとされている（詳細はP.65）
- 口頭での指示は曖昧であることも多く、発達障害のある方が理解しにくい場合もあるため、テキストでの指示を併用することが望ましい
- リモートワークゆえにリアルタイムの様子を把握できず心配な場合に備え、困っているときに気軽にヘルプの意思を示す方法を、あらかじめ発達障害のある方と合意しておく等の工夫もよいであろう

4 成果の取りまとめと発信

2022年度追記

- 発達障害のある方をチームで受入れた経験について、その内容、得られた気づきや成果などを取りまとめ、一定のアクセス数のあるメディアを通じて社内外に発信する
- 媒体例
  - 社外向け：企業のD&Iレポート、社外向け講演会、会社の公式ウェブサイト等
  - 社内向け：役員が集まる会議、、社内イントラネット、社内報等

Point
- 発達障害のある方自身の成果はもちろん、発達障害のある方がチームに加わったことでチーム全体に生じた効果などを発信することで、社内の他のチーム、あるいは他社に、発達障害のある方を受け入れるメリットが伝わる
- これにより、**受入れの規模や範囲が拡大した企業、発達障害のある方の職域拡大に繋がった企業などが、すでに報告されている**

Step5：定着・キャリア開発

1 2 3 4 5

1 キャリアルート仮説の検討

- 中長期的に、発達障害のある方に目指してもらいたいキャリアの選択肢やルートを検討する
  例；正社員になる／職域を広げる／障害者チームのリーダーになる／業務レベルを高めて一般雇用部門に出向・転籍する　など

2 個人ごとのキャリア設計

- 発達障害のある方の希望と、サポーター社員等による発達障害のある方のスキル評価などを踏まえ、個々の発達障害のある方の中長期的なキャリア目標を設定する

D 今後さらに取組みレベルを高めたい企業

ルートA,BまたはCを実践したあと、更に取組みを推進させていく中で、壁にぶつかった場合に、参考になるようプラスアルファの情報を記載します。

Q１：業務規模や職域を拡大したい

A：実績をアピールする社内発信を行い、人材不足の解決、コスト削減、品質や生産性の向上といったインセンティブを訴求してみましょう

先進企業の事例を踏まえると、事業を継続・拡大・強化するための課題解決の手段として提案することが効果的と言えます。人手不足の部署には人手不足解消、一部業務を外部委託しておりコストが発生している部署にはコスト削減、事業を拡大・強化したい部署には品質やパフォーマンスの高さなどを訴求してみましょう。

Q２：役職者や他部署との関係を構築できない、今後の計画が立てられない

A：マネジメント層を中心に、継続的・定期的な報告・啓発を実施しましょう

取組み開始にあたって合意形成した役職者や業務提供元部署には、実績を定期的に報告すると共に、実績は他部署にも開示し、「発達障害のある方に頼んだ方が良い」と理解してくれる部署を増やすことで、体制の安定・職域拡大を図りましょう。マネジメント層が一堂に会する会議体などで発信を行うと、社内の認知を一挙に拡大でき、他部署に声をかけやすくなったり、依頼を受けやすくなることも期待できます。

また、実際に当事者に触れると、障害に対する理解が実体験によって高まる、という事例もあります。インターンシップを開催し、これまで発達障害のある方を受け入れたことのない部署を巻き込むと、発達障害のある方の持つポテンシャルを実感してもらうことができ、依頼に繋がる可能性も生じます。

Q３：期待する人材を安定して採用することが難しい

A：就労支援機関との事前調整の活用を検討しましょう

現在就労支援機関を活用していない場合、当該機関との事前調整により確度を高められる可能性があります。特に、障害を受容できているか、自分の得手不得手を説明し支援を申し出ることができるか、といった点は、個々の企業が把握したり入社後に訓練したりすることは容易ではないとの声もあります。

また既に活用している場合は、人材要件が曖昧だったり不足していたりする可能性があります。同様の業務を実施している社員に意見を聞いたり、様々な企業を支援することでノウハウを蓄積している就労支援機関のアドバイスを仰ぐと、ヒントが見つかるかもしれません。

Q４：安定したパフォーマンスを確保できない、雇用した人材を定着させられない

A：発達障害のある方の特性に合わせて、コミュニケーションや育成の方法を検討しましょう

発達障害のある方の方の中には、特性が影響して、業務の計画を立てるのが難しかったり、集中力の高さゆえにひとつの業務に固執し計画通りに業務を進められなかったりする方もいます。個々人の特性を改めて見つめ、進捗確認の頻度やコミュニケーション方法を個別に設定する先進企業もあります。

また、発達障害のある方はスキルアップへの集中力が高いため、継続的にチャレンジできる環境を整備したり、中長期的なキャリアプランを立てることも効果的である可能性があります。一般雇用部門の協力を得たり、外部のITスキルに関する研修を活用するなどして、パフォーマンスの向上を社員任せにすることなくしっかりサポートしましょう。

もしも、これらの業務上の工夫だけでは解決できない不調がある場合は、私生活や医学的側面に問題があるかもしれません。業務以外の相談ごとは、就労支援機関や専門家に依頼し、家族や医師と問題の検討を行ってもらうと良いでしょう。

E 集合雇用部門で雇用している人材を一般雇用部門にインクルージョンしたい企業

ルートBまたはCを実践した後に、当事者の職域や業務内容をさらに広げる手段のひとつとして、集合雇用部門から一般雇用部門へ、兼務や常駐等の形で勤務の場を移すこともできます。

2022年度追記

例えば、こんな目的感を持った企業が、ルートEに取り組んでいます

当事者のスキルアップ・キャリアアップ

- 当事者にスキルアップやキャリアアップの意欲がある
- 当事者の業績や特性を踏まえて、一般雇用部門での勤務がスキルアップやキャリアアップに繋がると考えられる

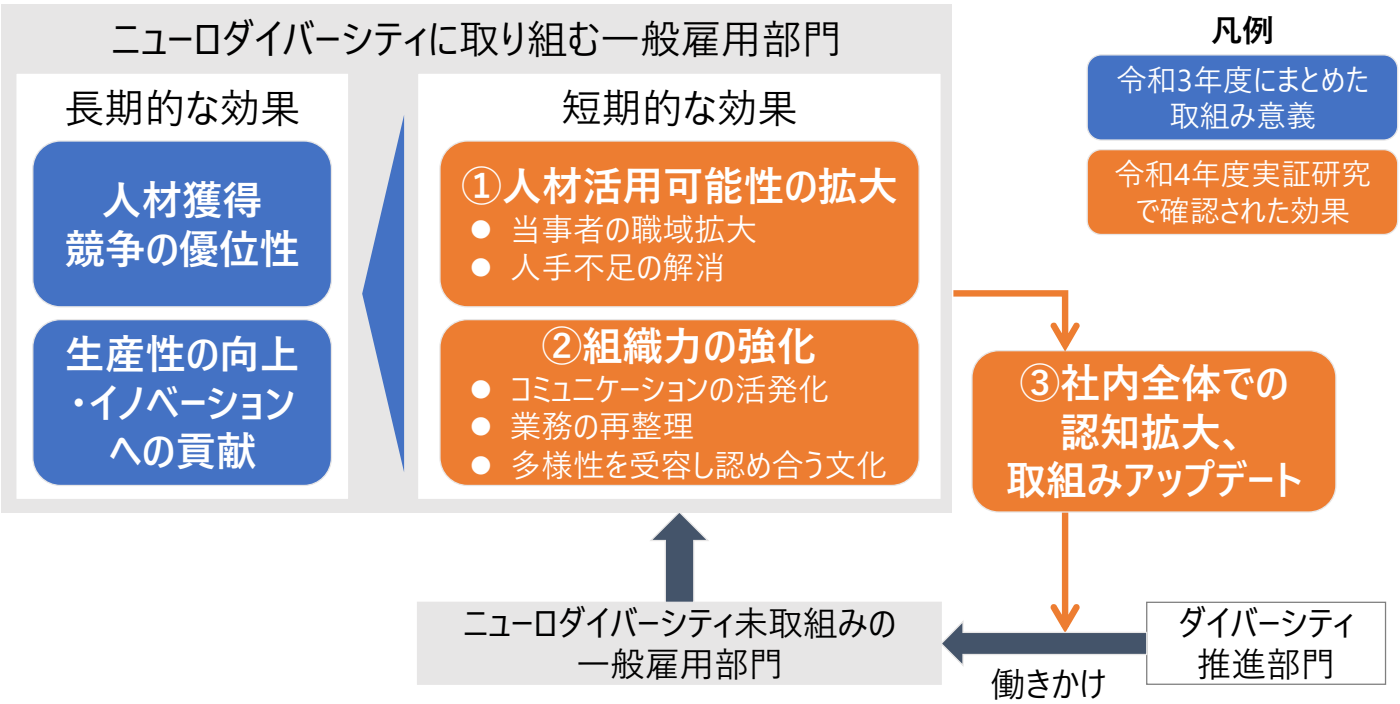
社内の認知・理解の拡大

- 当事者による業務成果が蓄積され、業務提供元部署やそこでの成果を知った一般雇用部門の部署が、当事者の受入れに前向きである
- 当事者と一般雇用部門での社員が共に働くことで、社内のダイバーシティへの意識差の是正や理解醸成、当事者と働くことへの偏見や心理的ハードルの低減に取り組みたい

人材確保・雇用継続に向けた危機感への対応

- 人材獲得競争にあたり、より専門的な業務に挑戦できる機会を設ける必要性を感じている
- 障害のある方の中に、より一般雇用部門に近い業務内容や雇用体系を希望する方が増えていると感じている
- いつまでも一般雇用部門からの切り出し業務のみでは、将来を見通せないという危機感がある

一般雇用部門にインクルージョンすることで、実際に①～③の効果が生まれており、人材獲得や生産性・イノベーションに繋がることが期待されています



詳細は令和4年度事業報告書第2章をご覧ください

取組みの進め方の例

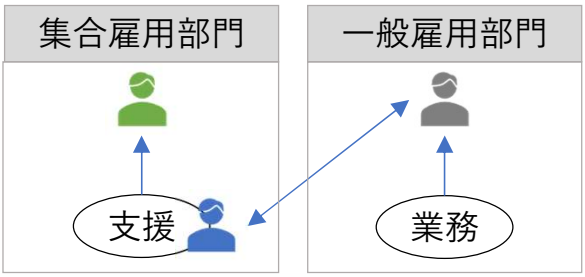
ルートB・CとルートEの大きな違いは、一般雇用部門の社員と発達障害のある方が直接関わる点です。発達障害のある方と一般雇用部門の社員との関わり方には、E-1やE-2に示すようなパターンが考えられ、だんだんとルートAの状態に近づいていくとも言えます。

一般雇用部門と相談しつつ、自社が「インクルージョン」で目指したい方向性や、ニューロダイバーシティに取り組む目的を踏まえながら、進め方を検討しましょう。

※下記にまとめる体制はあくまで一例であり、ニューロダイバーシティに取り組む企業では様々な創意工夫が行われています。実際の企業の取組み方や体制は、第4章をご参照ください

発達障害のある方と一般雇用部門の社員の関わり度合

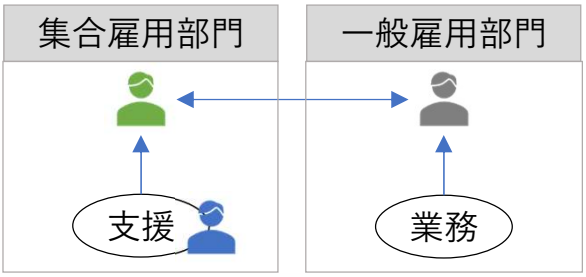
ルートB・Cを実行した状態（一例）



- 業務提供元である一般雇用部門から、集合雇用部門の支援員が業務を受け取り、整理し、発達障害のある方に実施依頼・進捗管理を行う

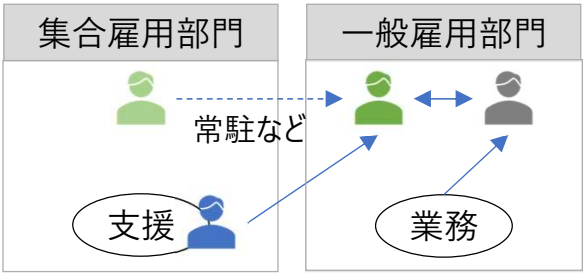
E-1：集合雇用部門で働きつつ、一般雇用部門の社員と直接関わるパターン

※E-1を飛ばしてE-2に移行することも可能



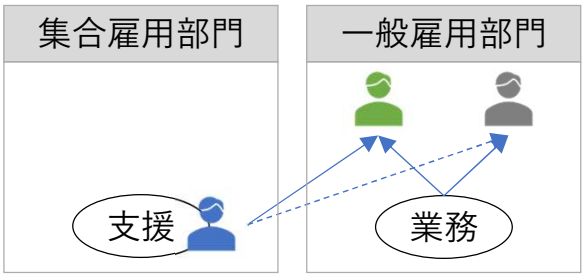
- 一般雇用部門との業務のやり取りを発達障害のある方自身が行う
- 業務内容の依頼、指導、進捗管理などは、業務を依頼する一般雇用部門の社員が行う
- 発達障害のある方の状態は支援員も把握し、必要に応じて一般雇用部門の社員と連携して対処する

E-2：集合雇用部門に所属しつつ、働く場を一般雇用部門に移すパターン



- 発達障害のある方が一般雇用部門の中で働く（E-1との大きな違いは、業務を依頼する社員“以外”の一般雇用部門の社員とも関わる点）
- 業務内容の依頼、指導、進捗管理、支援のあり方はE-1と共通

A：一般雇用部門に所属し働くパターン



- 発達障害の有無に関わらず、全社員が一般雇用部門に所属する
- 集合雇用部門は、蓄積したノウハウをもって支援に特化した組織に変わったり、重症度や、発達障害の有無に関わらず社員の状態に応じて、集合雇用部門で働く必要が生じた際の勤務場所となるなどを想定

第4章　先進取組企業の事例集

実際にニューロダイバーシティを実現している企業が、どのように取組み、どのような効果や成果を実感しているのか、具体事例を紹介します。
いずれの企業も実際に発達障害のある方を一般業務にて採用し、特性を活かして活躍を引き出し成果を挙げています。

第3章に記載した方法論の作成にあたって、元となった情報でもありますので、詳細な取組み内容を検討する際や、社内説明資料を作成するとき等に、是非ご活用ください。

事例目次：

＜分散型：一般雇用部門で雇用＞

国内・IT企業
No.1　アクロクエストテクノロジー株式会社 …… 43
No.2　日本アイ・ビー・エム株式会社 …… 45
No.3　ソフトバンク株式会社 …… 49
海外・IT企業
No.4　Microsoft Corporation（米国本社） …… 52

＜ハイブリッド型：一般雇用部門と障害者雇用部門の両方で雇用＞

国内・IT企業以外（IT職域での雇用）
No.5　水ing（スイング）株式会社 …… 56
No.6　日揮パラレルテクノロジーズ株式会社 …… 59

＜集合型：特例子会社・障害者雇用部門で雇用＞

国内・IT企業
No.7　ヤフー株式会社 …… 63
No.8　株式会社デジタルハーツ・株式会社デジタルハーツプラス …… 66
No.9　株式会社SHIFT …… 69
No.10　グリービジネスオペレーションズ株式会社 …… 72
No.11　ヤマトシステム開発株式会社 …… 74

国内・IT企業以外（IT職域での雇用）
No.12　株式会社サザビーリーグHR …… 77

次のページから紹介する企業の取組は、下記2つの視点から、4つのタイプに分類されます。

- 勤務タイプ：
  - 分散型：一般雇用部門の中で勤務
  - ハイブリッド型：一般雇用部門と集合雇用部門の両方で勤務
  - 集合型：集合雇用部門内で勤務
- 分散型勤務の場合、採用も一般雇用枠の中で実施されているか、採用時は合理的配慮等を実施するため一般雇用とは異なる枠で実施されているか

20ページに記載のルートとの関係性も示しますので、ご参照いただき、実際の事例から自社に合う具体的な方法を探索すると良いでしょう。

また、各企業の事例の冒頭の矢羽根は、その企業が特に優れた取組みを実施しているステップを示しています。個別のステップに悩みを抱えた場合は、参考としてください。

図4-1：企業の取組みの分類

		勤務タイプ		
		分散型	ハイブリッド型	集合型
採用方法	一般雇用枠	• No.1 アクロクエストテクノロジー株式会社 • No.2 日本アイ・ビー・エム株式会社		
	一般雇用とは異なる枠	• No.3 ソフトバンク株式会社 • No.4 Microsoft Corporation（米国本社）	• No.5 水ing株式会社 • No.6 日揮パラレルテクノロジーズ株式会社	• No.7以降の企業
		ルートA 一般雇用部門での雇用を開始したい企業	ルートE 集合雇用部門で雇用している人材を一般雇用部門にインクルージョンしたい企業	ルートB まずは集合型雇用から開始したい企業 または ルートC 既存の集合型雇用の枠で新たに一般業務に取組みたい企業

※ルートの詳細は20ページを参照

No.1

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

IT系 | その他

取組内容	一般雇用の中で、発達障害のある方のサポートニーズが特定され、一般雇用のマネジメントの中で解決を図られている。AS向上会や全社員参加の会議等、課題についてオープンに議論する場が豊富
成果	一般職場の上司達が、発達障害のある方も含めた、きめ細かなマネジメントを実現し、事業を安定的に運営。課題解決の一貫で開発したマネジメントツールは、発達障害を持たないユーザーにも好評

勤務タイプ：分散型

採用方法：一般雇用枠

アクロクエストテクノロジー株式会社

1 取組開始の社内合意

雇用開始の背景・目的・見込んだ効果

- 特に発達障害を意識せず、新卒採用を実施している中で、発達障害のある方を採用
- 副社長がTV番組をきっかけに発達障害に着目し、採用済みの発達障害のある社員を認識
- 業務上の課題解決のために、AS(アスペルガー)向上会を設立

Point

- **障害者雇用の枠組みではなく、個々の社員が働く上での課題をオープンに議論できることが重要**
- **当該企業では、職場の課題を議論する中で、必然的に、発達障害のある方が社内にいること、そういった人材への配慮がいること、といった課題設定に至っている**

2 体制・計画づくり

実施体制

アクロクエストテクノロジー

一般職場で対応

- 一般雇用として新卒採用
- 新卒採用の中で、業務上の様々な課題の一つとして、発達障害のある方への配慮をテーマに活動

採用計画の立て方

- 新卒採用に準ずる
- 特に発達障害者の向けの採用枠はなく、新卒採用から一定数の発達障害のある方が入社

対象職種・設置方法

既存 | 新規創設

- データサイエンティスト
- フルスタックエンジニア、インフラエンジニア
- ソリューションアーキテクト

雇用形式

正社員 | 契約社員 | ﾊﾟｰﾄ・ｱﾙﾊﾞｲﾄ

- 一般雇用枠の新卒採用
- 発達障害のある方を採用するのではなく、採用した結果、発達障害があった場合に配慮や支援を実施

3 採用 / 募集

応募受付人数：採用人数（比率）

- 発達障害のある方を採用するのではなく、採用した結果、発達障害があった場合に配慮や支援を実施（2022年新卒入社予定者は、アスペルガー傾向のある内定者も含めて、5名）

情報発信、応募を集める方法

- ホームページからの一般募集
（テレビや雑誌で取り上げられたのみで、当該企業から発達障害に関する発信は特に行っていない）

掲示する人材要件

- 発達障害の有無に関わらず、誠実・信頼・一体感といった理念やオープンな社風へのマッチングを重視

3 採用 / 選考

ステップ	選考方法	評価方法、評価基準
1.応募	書類審査	あまり厳しい評価はしていない 留年なども理由次第で気にしない
2.面接	カジュアルな面談	会社説明に対する感想 他の就職活動の相談

Point

- もともと応募者の学歴等を踏まえ、スキルや専門性を担保できているため、あまりシビアな選考はしない
- オープンな社風に合うかどうか、は気にしている。合わなければ、採用後、退職してしまう場合もある

4 受入れ / 環境構築

サポート体制

- 一般的な職場と同様
- AS向上会で、発達障害のある社員の抱える課題を議論

ツール活用、環境整備

- イヤホンの使用を許可
- 報連相シートやアクロノートといったマネジメントツールを開発し、外販も実施

コミュニケーション頻度・内容

- 全社共有で月1回の上司との1on1.また1on1は上司が必要と考えた場合に、即実施
- 年に１度、本人のキャリアを皆で話し合う
- AS向上会を週３回で開催
- 何か課題があれば、いつでも社内で共有され議論ができる

Point

- **発達障害の有無に限らず、あくまで業務上での躓きについて、上司と部下が一緒に課題解決に取り組む姿勢が重要**
- イヤホンの使用許可、報連相シートなどの外販に足るレベルの社内ツールやAS向上会の設置なども、あくまで**業務課題の一つとして、発達障害であることによる課題もオープンに議論した結果、生み出された**もの
- 当該企業で外販されている報連相ノート、アクロノートも、障害者雇用ではなく、**一般的な業務マネジメントツールとして販売**しており、発達障害を持たないユーザーからも業務上のトラブルが少なくなったとの好評を得ている

教育・訓練

当事者の訓練

AS向上会をAS傾向のある方で構成。
業務上、上手くいかなかったことを共有し対策を検討。
特に「なぜ失敗したか」を議論する

マネジメントの教育・訓練

- 発達障害のある部下を持つ上司とそうでない上司は区別していない
- 人事が必要に応じて、専門情報の共有などを行う
- 外部の経営者向けの定期勉強会で、アスペルガー対応を紹介

社内他部門への普及・啓発

- AS向上会の議事録は、常に全社オープン
- 発達障害関連に限らず、課題や問題の発生時は、風通しよく、全社的に共有される

Point

- 部下に発達障害のある方がいる上司も他の上司と同じ人数の部下をマネジメントする
- 発達障害のある部下も持つことで、業務ニーズの把握のためのコミュニケーション工数が多少多めになるが、**他の上司も発達障害に限らず様々なトラブル対応や業務課題に取り組んでおり、そこに違いはない**

5 定着・キャリア開発

キャリア開発の方針

- 一般雇用であるので、発達障害であるかを問わず全社統一

キャリア開発の方法

- 発達障害の有無に限らず、本人のキャリアについて皆で議論する

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

IT系 | その他

取組内容	D&Iを事業継続のための戦略の根幹と位置づけ、マイノリティを支持する姿勢をトップダウンで明示。発達障害のある人に自身の可能性に気づいてもらうインターンシップを実施し、社員への啓発も促進
成果	障害を「多様性があるからこそ生まれる可能性」と捉え、バリアのある人の視点を取り込んだ結果、数多くのイノベーションが誕生。インターンシップは社員が新たな視点を得る機会として全社に広がっている

勤務タイプ	分散型
採用方法	一般雇用枠

日本アイ・ビー・エム株式会社

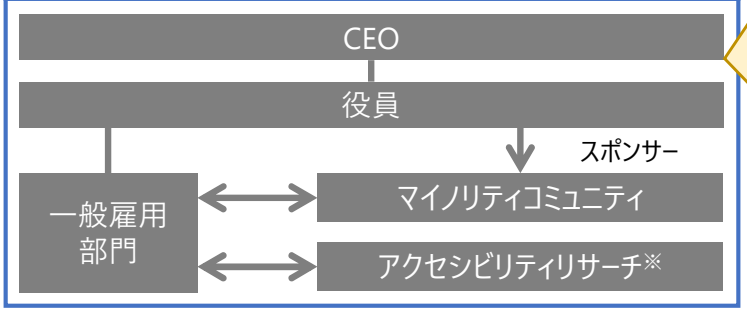
1 取組開始の社内合意

雇用開始の背景・目的・見込んだ効果

- 創業した1911年当時より人材確保のため、性別・人種・障害の有無を問わず能力のある人を採用。**多様な人材がいるからこそイノベーションが生まれるというダイバーシティ＆インクルージョン（以下D&I）の利点**に気がつき、会社の戦略へ。このため1914年から障害者雇用を開始しており、1935年からは格差のない給与制度も運用してきた。
- 現在も、「D&I無くして当社は存続できない」との考えの元、**D&Iをビジネス戦略の根幹に位置付け**ており、この文化が経営層を含め全社に浸透している。例えばBlack Lives Matterが起こった際は、CEOが社内チャットツールで全世界に声明を発信し、このメッセージに賛同する声が全世界の社員からさらに発信・拡散された。
- **多様な人材がいるからこそテクノロジーが生まれ、世界を変えていく**、と考えている。例えばバリアを解消していくためのアイデアは、バリアを持っている人の視点があってこそ生まれる。実際にAIスーツケース、音声認識アプリ、小型点字プリンターなどのイノベーションの誕生に繋がっている。
- 障害は「Dis-Ability」ではなく「**DiverseAbilities**」と捉え、**多様性による可能性の広がりを重視**している。

2 体制・計画づくり

実施体制



Point
- CEOはD&I関連書類（差別の禁止等）に**就任時に必ず署名**し、D&I推進のための新たな取組みも検討している（内容は時代の要請に合わせて変化している）
- 役員はD&I推進の責任を負っている

※アクセシビリティリサーチ：基礎研究所にてバリアを取り除く技術の研究開発を実施。AIスーツケース等を研究。

Point 障害に関する企業内マイノリティコミュニティ『PWDA+』
- 事務局は6～7名（うち2名は健常者）
- "＋"は『**Ally**』（＝**仲間、理解し支援する人**）を指す。障害に関心を持ち一緒に考えたい人なら誰でもAlly（アライ）になり、共に活動できる。更に、研修を受講し、他者に対してマイノリティに関する教育プログラムをリードした実績があると、バッヂを獲得し正規のAllyになることができる（現在国内に10名程度）
- ランチセッションやネットワーキング機会を設けている
- 他のコミュニティ（LGBTQ+、Woman等）もあり、それぞれにスポンサー役員が就いている。複数コミュニティを兼務するAllyもおり、**コミュニティ間でベストプラクティス等を共有**しあっている
- 障害のある社員がコミュニティに入るかは自由だが、**存在することで、相談先機能を保てること、会社が公式に支持を示せることが重要**である
- グローバルには「ニューロダイバーシティグループ」が別個に存在している

2 体制・計画づくり

採用計画の立て方

- 一般新卒正社員採用と共通

対象職種・設置方法

既存　新規創設

- 一般新卒正社員採用と共通

雇用形式

正社員　契約社員　ﾊﾟｰﾄ・ｱﾙﾊﾞｲﾄ

- 一般新卒正社員採用と共通で、最初から全員が正社員

3 採用

募集

応募受付人数：採用人数（比率）

- 一般新卒正社員採用と共通

情報発信、応募を集める方法

- 一般新卒正社員採用と共通
- **インターンシップ『Access Blue Program』**への参加をきっかけに応募する学生も多い（2021年度で8回目。詳細は次頁）

掲示する人材要件

- **一般新卒正社員採用と共通（同じ基準、同じ職域）**
- 技術系（製品エンジニア、ITスペシャリスト、ITアーキテクト）が多いが、他には営業、人事、管理職など様々である。

※テックカンパニーなので障害の有無に依らず自然と技術系職種の人材が多く存在している

選考

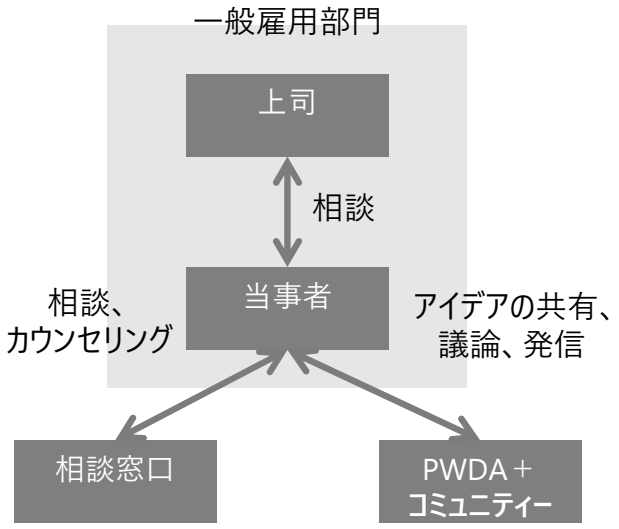
ステップ、選考方法、評価方法、評価基準

- 一般新卒正社員採用

4 受入れ

環境構築

サポート体制



コミュニケーション頻度・内容

- 一般新卒正社員採用と共通
- **困りごとが生じた際は、上司、相談窓口、PWDA＋コミュニティーのいずれにでも相談できる**体制ができている

※障害に関する情報の開示は障害のある社員に委ねられている。

ツール活用、環境整備

- 障害のある社員から要望があれば対応する
- 当該企業はバリアの排除を重視しているため、障害のある社員がバリアを取り除く機会を得られるよう、相談窓口の周知とアクセスの確保を進めている
- 年初の全社ミーティング等で字幕をつける等の対応は当然のものとして実施している

4 受入れ

教育・訓練

当事者の訓練

- 一般雇用と共通

マネジメントの教育・訓練

- 全マネジャー研修 Leading for Inclusion：座学だけでなく、行動を考えるワーク研修。オンラインで2時間半（2021年の例）

Point
- 若手マネジャーとシニアマネジャーなど、異なる年次が一堂に会して議論することが重要

同僚の啓発・教育

- 新人ワークショップや若手マネジャー研修でのD&I教育（健常の社員・障害のある社員混合で実施）
- 社員にAllyになってもらい、自身の経験を社内にシェアしてもらう
  - ニューロダイバーシティAllyの設置（ニューロダイバーシティを学び、人に啓発できるレベルの方に、バッヂを授与）
  - ニューロダイバーシティAllyストーリーの作成と全社への共有（なぜAllyになったのかをAlly自身にインタビュー）
- 発達障害のある方の捉え方を学べるコンテンツの作成（ニューロダイバーシティ人生すごろくなど）
- 様々な部門にAccess Blue Programを受け入れてもらう

Point
- **若手や新人は特にD&Iへの意識が強い**ため、自らコミュニティやアクションの有無を問い合わせてくることもある。心強い味方と言える。

Point
- **会社全体としてコミュニティー活動が盛ん。**（賞与や昇進には直接的には関係しないが、自身の成長に繋がったり社内外ネットワークが広がるなどのメリットがある）
- 『声を挙げる→Allyになる→自分ゴトとして捉えて、考え行動を起こす』という流れで活動が広がることを理想としている

Point
- 障害のある方の日頃の出来事を反映させて作成することで、誰でも理解しやすいものになる

成果
- 会社としてD&Iを推進していても、理解度は人によって異なるが、**障害のある方を受入れた部門は、経験によって重要性を実感し認識が変わっている**
- 場所や時間の柔軟性を高めることは障がい者だけでなく全社員 の働きやすさ・パフォーマンスにとってポジティブな影響がある

展望
- 今後は社内の課題解決にフォーカスした部門と連携して、これまで日本企業が言語化出来ていない課題を解決する枠組みを作っていくような活動をしたい。障害のある方による世界の捉え方を製品に活かしたい。

Appendix：社外への啓発活動
- 当該企業内の取組みを公的制度へ昇華させる取組も実施してきた。例えば、差別禁止のポリシーレターは米国の公民権運動の10年以上前から発信していた。企業統治の在り方は、当該企業の発信が法制度の元になっている。
- どのような体制をとるかも含めて、その都度、最も早い方法を考え、実施している。米国ラウンドテーブル（経営者会議）などで他社と情報交換したり、同じ思想を持つ企業と組んで取り組むこともある。産学官連携IT人材育成プログラムであるP-TECHも、予定より1年早く開始することができた。

5 定着・キャリア開発

キャリア開発の方針

- 一般雇用と共通

キャリア開発の方法

- 一般雇用と共通

Point インターンシップ『Access Blue Program』について

開始のきっかけ	障害のある学生の応募がなかなか集まらず、その背景にあった下記2つを問題視 • 障害のある学生自身がフルタイムで働き活躍するイメージを持てていないこと • 障害のある学生自身が自分の能力にフタをしてしまい、「できないことを受け入れてくれる会社を探す」という思考に陥っていること	
実施目的	• **障害のある学生に就労ビジョンを高めてもらうこと** • **当該企業の社員が当事者に触れることで、新たな視点を獲得すること**	
募集方法	• 当該企業ホームページに掲載 • 大学の障害学生支援センターに掲示 • 支援機関が独自に発信（支援機関の卒業生が良い結果を残しているため、関心を得られている） • 説明会を開催（2021年度は80名程度が説明会に参加）	
実施内容	• ビジネススキル・ITスキルの研修 • 部門でのOJTとして部門での様々な業務（客先訪問なども行うケースもある）	
効果	学生	• **学生からは「人生が変わるほどの経験だった」「初めて自分の能力や強みに気づいた」という感想がよく聞かれる** • 結果として当該企業に入社する人もいる • 最近は精神・発達障害の学生の参加も増えている。以前より啓蒙が進み診断されやすくなった一方、就活ではまだまだ優秀な人材が取り残されている様子が顕著に伺える（2021年度では参加者のうち、半数が精神・発達障害のある学生であった）
	当該企業社員	• **一度受入れを経験すると感謝の言葉を口にする部門が多い。** • デジタルネイティブな若者に触れること自体が、社員にとっては学びの機会、新たな視点や刺激を得る機会になっており、そこに**障害の有無は関係ないことを社員が実感する**機会になっている。

No.3

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

IT系 | その他

取組内容	雇用主が20時間未満という短時間から働ける就労環境を整えることで、長時間の労働が難しい方の働く機会を広げる『ショートタイムワーク』制度を設け、社内部門で導入し、特性や経験を活かして働いていただく
成果	様々な部署で成果が上がったことで、特に業務が逼迫している部署から受入希望が集まるようになった。制度に賛同する他の企業を取りまとめる取組みも推進し、ショートタイムワークが社会全体の「当たり前」になることを目指す

勤務タイプ：分散型

採用方法：異なる枠

ソフトバンク株式会社

2022年度実証参加企業

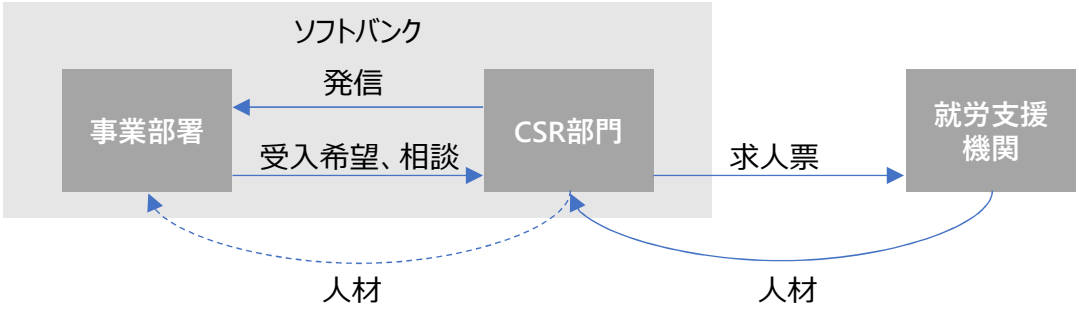
1 取組み開始の社内合意

雇用開始の背景・目的、見込んだ効果

- 2009年より、特別支援学校・学級の子供たち・教員と、学習時にICTを活用して学びやQOLを高める実証をしてきた。**子供たちはICTを活用することで学習を進められるようになってきた。**
- **一方で、就労の段階になるとフルタイムを前提とした働き方を選ぶことが難しい子供たちに対しての**課題解決に向け、東京大学の近藤武夫教授の提唱する**「超短時間雇用モデル」を参考に企業の制度を立て付け、当事者の受入れを進める**こととし、「ショートタイムワーク」制度を開始。自社だけでなく、賛同する他の企業に「ショートタイムワークアライアンス」に加入いただき、雇用を進めてもらい、社会全体の「当たり前」になっていくことを目指している。

2 体制・計画づくり

実施体制



- CSR部門から社内に広く、イントラネットや説明会等で発信
- 社内部署から受入希望を受け、求人票を作成し、就労支援機関に送付
  また、**業務逼迫**で人材を求めている部署から相談を受けることもあり
- 人材の紹介を受け、受入れ予定の事業部署とCSR部門にて選考
- 採用後は事業部署で業務を実施

Point

- 当初は制度も認知されていなかったので、CSR部門からいくつかの部署に受入れを依頼しに行っていた。しかし、この進め方だと、受入れ部署は「受け入れて“あげる”」スタンスになってしまい、取組みが社内に広がりにくいと感じた。
- 社内に対し、制度の発信と「業務を依頼したい部署はご相談ください」と相談を受けるスタンスに変更したところ、相談件数が増加し、次第に様々な部署で当事者が成果を挙げてくれたことで全社へ展開することにした。
- 当初はCSR部門が人件費を持っていたが、事業の継続性を考え、事業部がコスト負担しても雇用したいと思う仕組みを目指した。業務負荷の大きい、人手不足に陥っている部署が興味を持つ発信や、求人内容を明確にしてマッチングの精度を上げることで、社内の認知が高まり、満足度の高い取組みへ発展させることができた。

2 体制・計画づくり

採用計画の立て方

- CSR部門の運用工数に基づき、採用できる人数を計画

対象職種・設置方法

既存　新規創設

受入れ部署でお願いしたい業務

雇用形式

正社員　契約社員　ﾊﾟｰﾄ・ｱﾙﾊﾞｲﾄ

- 週20時間未満程度

3 採用

募集

応募受付人数：採用人数（比率）

- 年間約10～20名を雇用

情報発信、応募を集める方法

- 就労支援機関と連携

掲示する人材要件

- 人材を求めている事業部署が作成する求人票に準ずる

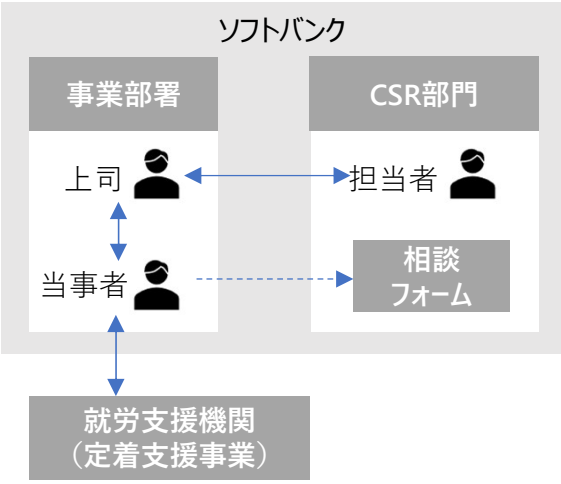
選考

ステップ	選考方法	評価方法、評価基準
1.技術選考	履歴書とともに、タイピング速度やExcelの簡単なテストでスキル確認	事業部署担当者が提出書類内容から判断
2.面接	オンライン面接 志望動機、求人内容と本人の能力（スキル・経験）のマッチの確認など	事業部署担当者が面接を通して判断

4 受入れ

環境構築

サポート体制



コミュニケーション頻度・内容

- 日報の確認
- 契約更新時の上司等との面談
- 困ったときの相談窓口として、CSR部門に相談フォームあり（年数回利用されている）
- 部署内のコミュニケーションは部署に一任

ツール活用、環境整備

- PCや携帯端末を貸し出し、業務により出社/在宅業務を実施
- チャットやメールなどを活用し、日々コミュニケーションしやすい環境を整備
- イヤホンの着用や席の希望など、個々の希望に対し部署で対応可能かなど対話を通じて調整を行う

4 受入れ

教育・訓練

当事者の訓練

- 業務に必要なスキル（OAスキルや社内システム）の習得は受入れ部署に一任
- e-learningなどの学習機会提供

マネジメントの教育・訓練

- ダイバーシティに関するe-learning
- 管理職研修などの実施

社内他部門、社外への普及・啓発

- ショートタイムワークの制度や事例に関する発信

5 定着・キャリア開発

キャリア開発の方針

- アルバイト雇用のため、契約期間におけるパフォーマンスに対してフィードバックを実施

キャリア開発の方法

- 契約更新時の面談にてフィードバック

ニューロダイバーシティの推進に向けた、担当者の声

- **IT・デジタルは、あくまでツールなので、IT以外の分野にも拡大余地はある**だろう。
- 多様な人材に参加してもらうためには、従来の業務プロセスを分解し、再構築する必要があり、これは**業務自体の整理に繋がる**。多様性に対応するために業務を見直し、より進めやすい形にアップデートしていくことは、業務の属人化を防ぎ、**ひとつのイノベーションと言える**だろう。
- 多様な方々が働けるような働き方を会社が用意しておくことは、会社としての持続性の確保に繋がるとともに、様々な人からの意見を集められる会社になっていくことにも繋がる。まずはそういった**環境を作ることが、ひいてはイノベーションに繋がっていく**と考えている。

No.4

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

IT系 | その他

取組内容	自閉症、ADHD、失読症、失算症、トゥレット障害など社会的に苦労を抱えているものの高い能力を持つ人材向けに、ニューロダイバーシティ専用の雇用プログラムを立ち上げ。能力があれば、豊富な合理的配慮と「個人の強みに沿った機会を与える」姿勢で、優秀な人材を採用
成果	本雇用プログラム開始から5年間で、大学で専門課程を修めた170名の採用に成功。健常者と肩を並べてWindowsやXBOXといった大型製品に関わっている社員も大勢生まれている

勤務タイプ：分散型

採用方法：異なる枠

Microsoft Corporation（米国本社）

1 取組開始の社内合意

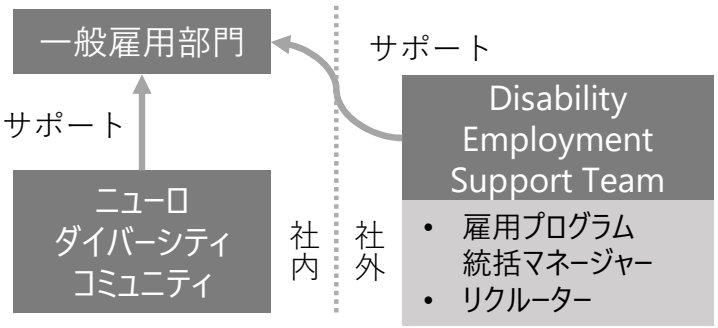
雇用開始の背景・目的・見込んだ効果

- 発達障害の特性を持つ人材の中には、社会的側面で苦労しているものの、少しのサポートがあれば自立して就労することができる、大学卒業レベルの専門人材がいる。
- サポート環境が整っていないがゆえに**十分に活用されていないこのような労働力**に対し、インクルーシブな環境基盤を構築することで、雇用機会を提供したいと考え、『Neurodiversity Hiring Program』を設置した。
- これらの人材には、記憶、問題解決、データ入力など、向いている業務が多くある

※当該企業には、より多くの支援を必要とする方向けの『Supported Employment Program』（外部業者のマネジメントの元、受付、郵便、清掃など実施）もあるが、これ以降は『Neurodiversity Hiring Program』に関する事例を記載する

2 体制・計画づくり

実施体制



採用計画の立て方

- **全社共通**の伝統的な人事KPIとして、採用数、離職率、現場からマネージャー層に届くフィードバックがあり、これに基づき決定する。ニューロダイバーシティ雇用プログラムの成功も、全社共通の基準で評価される。
- 実績として5年間で170名を採用している

Point

- 発達障害の種類から想像される**ステレオタイプに惑わされず、個々人の能力を見定める**べきである。
- 例えば自閉症のある方は、集中力が高く細かい作業が得意なので、技術職向きな傾向にあるが、実際にはマーケティングやカスタマーサービス等のコーポレート職にマッチしている人材もいる

対象職種・設置方法

既存 | 新規創設

当該企業にある**あらゆる職域が対象**となる

- ソフトウェアエンジニア、データサイエンティスト（90%）
- カスタマーサービス、財務、マーケティング等（10%）

※いずれも全社的な割合と一致しており、本プログラム独自の偏りではない。子会社の機能によっては割合が逆転する可能性もある

雇用形式

正社員 | 契約社員 | パート・アルバイト

- 全員が最初から**正社員としてフルタイム**で雇用
- **一般雇用と同じ**給与、福利厚生、業務基準を適用し、同じパフォーマンスを期待

3

採用

募集

応募受付人数：採用人数（比率）

- 一般雇用枠と同程度

掲示する人材要件

- **大学で専門の過程を修め、卒業**していること
- 発達障害を持つ方が対象だが、診断を持っている必要はない

情報発信、応募を集める方法

- 12月にある採用イベントで発信
- 応募者は募集専用のリンクから採用担当者へ申し込むことができる
- 他の大手IT企業（SAP、EY、PwC、IBM、SalesForce等）と、業界全体で人材探しをして、互いに共有しあっている
例： https://aka.ms/ndcc

Point 社内における採用枠の見つけ方

1. **大学卒業レベルの人材を求めていて、空席のある部門**を見つける
2. ビジネスリーダーやシニアディレクターなどに対し、「Neurodiversity Hiring Programにより発達障害のある方を雇用することが**なぜ当該企業および彼らの部門にとって有益なのか**」と「**採用枠を確保するために、各部門の協力を必要としている**」ということを積極的に訴える

- 上記のプロセスを行うことで、その時は採用枠がなくても、空席ができたときに検討してもらえる場合もある。
- 当初は当該企業でも採用枠を見つけることが難しく、ニューロダイバーシティに関心を持っていた社員5名に個人的なツテでリーチアウトし、当該各部門への学生5名の採用から始めた。
- 現在は、当該企業グループ全体で、採用枠を把握し、ニューロダイバーシティを含む様々なダイバーシティについて検討する機会があるため、啓発には困らない

選考

Point 採用担当者のスキルとスタンス

- 採用チーム（いずれも人事経験者）は**外部の専門家によるニューロダイバーシティ関連のトレーニング**を受けているので、ニューロダイバーシティは強みであることや、面接の方法等学び、理解している。
- 難しいスキルを習得しているというより、インクルーシブなマインドを持っている点が重要。家族に発達障害のある方がいる者もいる。
- 転職経験や休学・退学、これまでの職歴で学位や専門性を活かせていない様子などを確認し、トレーニングで学んだことを活かして**スクリーニングIN（能力があるならチャンスを与える）のスタンスで評価**を行う
※逆は、スクリーニングOUTで、問題点があれば不採用とするスタンスを指す

Point 当事者が受けられるアコモデーション

障害のある人に対し、**あらかじめ下記の合理的配慮を用意**している。

- 技術面接のためのデバイス上でのコーディング
- 計画的な休憩と、必要に応じた自由な追加休憩、面接間の長めの休憩
- 面接やアクティビティへのジョブコーチの同席
- 面接時間の延長
- 対面式イベントの場合、ストレス解消グッズの貸与
- オンライン会議ツールでのコミュニケーション、チャットでのテキストコミュニケーション
- チャットの音声合成、UIナレーション
- 指示書とチェックリストの提供
- 面接官を対象としたニューロダイバーシティに関する研修

3

採用

選考

ステップ	選考方法	評価方法、評価基準
1.電話面談	採用担当が電話またはチャットでスクリーニング （質問は一般雇用と共通）	一般雇用と共通
2.技術的スクリーニング	オンラインで、採用担当者と画面を共有しながら、コーディングスキルテストを実施 （内容は一般雇用と共通）	一般雇用と共通
3.講義・アクティビティ	4日間、9時～15時 *（※一般雇用の場合は1日間）* 当社のコンピテンシーに馴染むプログラム （チームワーク、協働、助け合い等） スキル評価、面接対策を含み、 グループワーク、個人ワークの両方がある	当社のコンピテンシーとのマッチング
4.面接	伝統的な面接を3～4回実施	一般雇用と共通

Point

スクリーニングINの例：会話が続けられなかったり、うまく話せなかったりする当事者の場合も、**フォローアップ質問で我慢強く会話を進める**
（「Excelは使えるか？」という質問に「はい」と答えたきり会話が続かなくなるケース等がある）
※想定問答は、取組み開始時は用意して使用していたが、今では各担当者が十分に訓練されており、使用する必要がなくなっている

Point

スクリーニングINの例：採用担当者が評価できるのであれば、応募者はテストに時間をかけても良く、全てできなくても良い

Point

- 様々なアクティビティを通じて、各人のWork Style、Work Abilityを見極める（リーダーになりやすいか、独りで黙々と進めるか等）
- この見極めを行う目的は、良し悪しの評価ではなく、個々人の特性を把握することにある。**チームワーク**の要否は役割次第で変わるので、**一定程度は要求するが、絶対条件とはしていない**

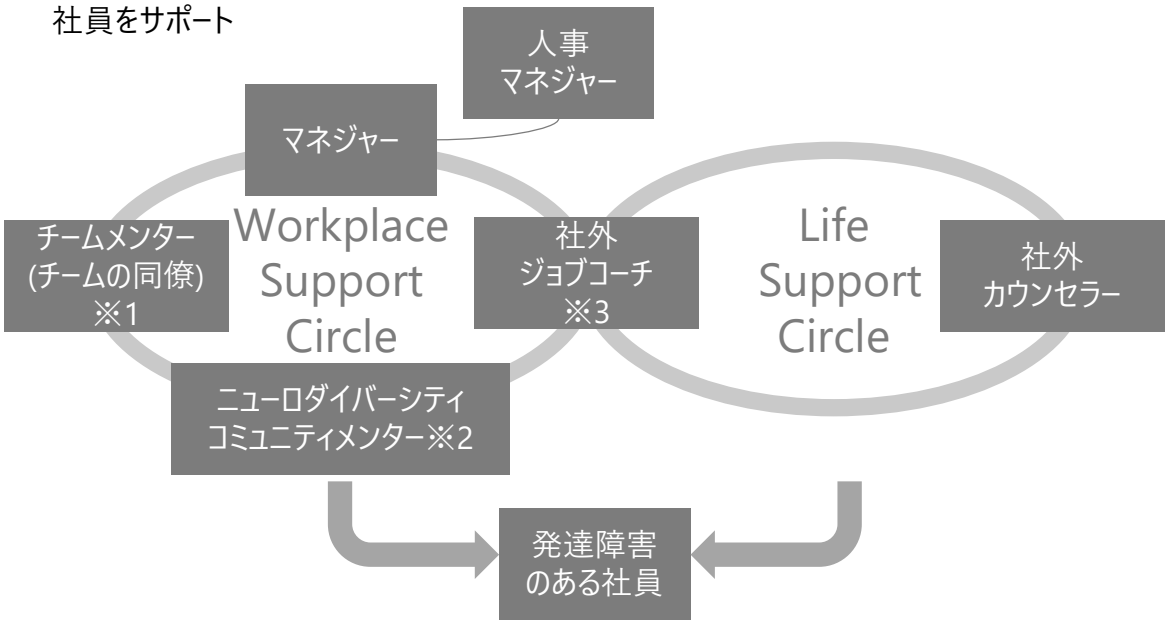
4

受入れ

環境構築

サポート体制

- マネジャーの他、メンター、ジョブコーチ、カウンセラー等多様な専門家が発達障害のある社員をサポート



※1：チームメンターは、発達障害のある社員と同じマネジャーへレポートラインを持っており、チーム内でツール活用や業務遂行について支援を提供する
※2：コミュニティメンターは、社内の慣習、不文律、規範等について、発達障害のある社員が知るための支援を提供する。企業内文化に関する質問も日常的に受け付けている。
※3：ジョブコーチは、時間管理、自己の権利擁護、優先順位づけなど、必要なスキルを身に着けるために、発達障害のある社員と共に働く

コミュニケーション頻度・内容

- ジョブコーチはセントラライズド・アコモデーションを実践する
- 住居を探したり、働き方やツール活用について、発達障害のある社員と定期的に合意する
- **入社から90日**後以降は、発達障害のある社員の自由に任される

ツール活用、環境整備

- ジョブコーチとの面談において必要であると判断された場合、ヘッドセットなどを使用可能

教育・訓練

当事者の訓練

- 一般雇用と共通
- 何をどう学びたいかはマネジャーと相談

マネジメントの教育・訓練

- 前頁の「採用枠の見つけ方」参照

同僚の啓発・教育

- 全社員（人事部、管理職、現場社員）が任意で参加できる研修の整備（外部ベンダー3社が提供するオンライントレーニングを活用）

Appendix
社外へのノウハウ共有

- 他数社と共同で、ニューロダイバーシティへの取組み方をまとめたPlay Bookを作成し、公開している
https://disabilityin-bulk.s3.amazonaws.com/2021/AutismatWork_Playbook2021.pdf

5 定着・キャリア開発

キャリア開発の方針

- 一般雇用と共通

キャリア開発の方法

- 一般雇用と共通

No.5

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

IT系 | その他

取組内容	活躍の場の拡大（軽作業や単純データ入力等だけでなく、一般雇用の業務領域への展開を期待）及びそれにあわせて本人のキャリアやスキル向上を目指す。障害者雇用の競争激化への対応も意図している。
成果	当事者との対話の中で、業務を改めて整理・見直し改善できる効果を実感。受入れ部門からは共に働く機会に対しポジティブな反響が多数あり、人材獲得、キャリア開発、組織活性化、業務効率化など様々なメリットが見えてきている

勤務タイプ：ハイブリッド

採用方法：異なる枠

水ing（スイング）株式会社

2022年度実証参加企業

1 取組み開始の社内合意

雇用開始の背景・目的、見込んだ効果

（実証事業参加開始前の状況）

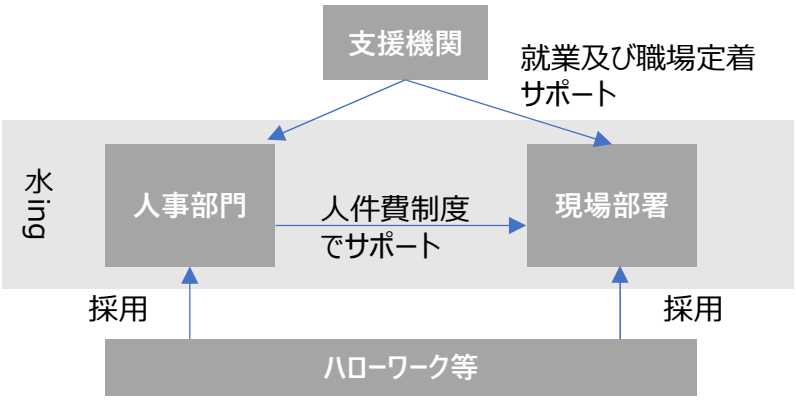
元々身体障害のある方の雇用は進めていたが、2010年頃、法定雇用率未達になったことがきっかけで、経営層を交えて障害者雇用推進プロジェクトを立ち上げた。経営層のトップダウンで受入れ部署を決め、複数名の雇用を開始した。但し数合わせの側面が否定できず障害者雇用に関する社内意識の差を感じるケースも見られた。

（本取組開始について）

- 東京都のハローワークが新卒で障害のある大学生の集団面接会を行っており、発達障害のある方の参加が多く、採用することも増えた。世代的に、PCワークの得意な方が入社してきてくれ、会社としても有難い状況ができた。**より専門的な業務に挑戦できる機会を作っていく必要**があると考えた。
- 障害者雇用も競争が激化している中で、**より一般雇用寄りの業務や雇用体系を希望する当事者も多いこと、また現状の切り出し業務のままでは将来を見通せない閉塞感**もあり、当事者のキャリアを全社的に見直そうと考えた。
- 本人のキャリアやスキル向上、社内意識の差の解消と受入部門の拡大もしていきたいと考えた。

2 体制・計画づくり

実施体制（全般）



【費用面】

- 現場部門の負担を軽減するため、採用後最初の3年間は費用を人事部が持つという、人件費制度を創設（現場部門のみ）
- 既に就業している社員が新たに障害者手帳を取得する場合も、支援金制度の対象とし、業務を変えずに雇用を継続できるようにしている（全社）

※いずれも障害種別を問わない（身体、精神、内部などすべての障害が対象）

Point

障害者雇用推進プロジェクトの中で、**推進にあたって社内のハードルを議論し、受入部門の拡大、入社後の定着の支援、及び費用面を支援する**制度を作った

2 体制・計画づくり

採用計画の立て方（全般）

６・１報告後に、翌年の人員増加予想と、平均的な離職者数等から、雇用率の変動予測を行い、採用人数計画を樹立

対象職種・設置方法

既存　新規創設

- （検討中）

雇用形式

正社員　**契約社員**　ﾊﾟｰﾄ･ｱﾙﾊﾞｲﾄ

- フルタイム（週5日、7.45hr/d）：事務系　（※現業部門では、現場ニーズによる）

3 採用

募集

応募受付人数：採用人数（比率）

- 受付人数には特に制限なし
- 本社の場合採用人数は１～2人/年

情報発信、応募を集める方法

- HPに求人情報を掲載
- ハローワークや就労支援企業からの紹介

掲示する人材要件

- 当社で働く意欲のある方　・体調管理等ご自分の障害を理解し対処ができる方
- 切り出し業務でも適応できる方（当初は切り出し業務から担当してもらうため）

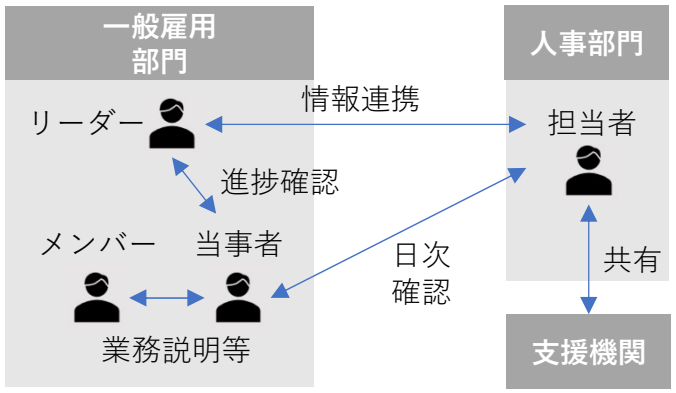
選考

ステップ	選考方法	評価方法、評価基準
1.一次選考	書類選考	（非公開）
2.二次選考	筆記試験及び面接試験	（非公開）

4 受入れ

環境構築

サポート体制（人事と他部門を兼務するケース）



Point

・障害者支援機関と連携し就業準備支援及び定着支援計画を共有。
・定期的な面談の実施。
・当事者に障害特性の共有可能な範囲を確認し、周囲の理解を得る。
それにより各自の特性に合わせた注意点を、事前にリーダーと共有でき、トラブルを未然に回避できる

Point

- “攻め”寄りの部門よりは”守り”寄りの部門（比較的安定している環境）でまずは受入れを開始した。またIT業務のうち、ハードウェア系とソフトウェア系では、スキル獲得～成果が見えるまでの期間が比較的短いハードウェア系を選んだ。

ツール活用、環境整備

- オンライン会議やチャットを活用
- フリーアドレスで、働きやすい場所を自由に選べる職場を整備

4

受入れ

環境構築

コミュニケーション頻度・内容

【人事部門における対応】
- 日報の提出、週に1回人事担当者からフィードバック（3年間を定着の目安とし実施）
- 四半期に一度の人事面談
- 外部の支援機関による定着支援サポート

※一般雇用部門での進捗管理は雇用部門に一任

教育・訓練

当事者の訓練

- OJTによる業務習熟
- e-learnig、ｷｬﾘｱ教育等の社内教育訓練方法に則る（社内共通）

マネジメントの教育・訓練

- 経営企画会議での報告
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構の研修を2012年と2019年の2回受講

社内他部門、社外への普及・啓発

- 社内イントラでの発信

成果

- 当事者に業務を説明するために、自らの業務を改めて整理したり、フロー等にまとめたりすることは、**業務の内容や効率性等を改めて検討**することにも繋がっている
- また、当事者から質問や意見をもらうことで、当たり前だと思っていた日々の業務を見直し、**より良い方法を探索できる機会**にも繋がっている
- 当事者と双方に学び合い、互いに知識を高め合う経験を積むことができている

5

定着・ｷｬﾘｱ開発

キャリア開発の方針

- 今後検討
- **当事者にキャリア感を芽生えさせること、また当事者の描くキャリア感をしっかり捉えること**が必要。その土台としては、勤怠の安定が欠かせない。
- **過去の経験則のまま採用活動を行っても人材に受入れてもらえない**ことを実感しており、外部からの情報収集は欠かせない。

キャリア開発の方法

- 職場における自己申告面談、評価面談の実施
- 自己のキャリアについて考える機会として、毎年キャリア月間（社内制度・全社共通）を実施
- 職場における定期的な面談の実施

ニューロダイバーシティの推進に向けた、担当者の声

- ペーパーレス、電子化が進む時代で、デジタル分野の仕事は豊富に存在する。現場からは当事者の受入れに対し前向きな声が多く、**デジタル分野の人材獲得戦略としても、当事者のキャリア開発としても**、継続していきたい。採用競争は激化しているが、前向きに採用を増やしていきたい。
- 安定性を保ちながら当事者の活躍の場を広げるため、3～5年のスパンで部門を移る機会を作っていきたい。
- 将来的には、**当事者が希望した時に活躍の場を得られ、キャリアアップに繋げていける状態を目指したい。**
- 実証事業参加を機会として、障害の有無に捉われず、誰もが働きやすい職場環境となるようにしていきたい。
- 実証事業参加により、今後の活動に向けた土台づくりができた。

No.6

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

IT系 | その他

取組内容	障害者雇用の考え方を根本から見直し、「IT戦力人材雇用」に切り替え。本社側には当事者と働く際に「メリットしかない状態」を作ることで、受入れを促進。採用にも本社側の協力を得て、双方のミスマッチを防ぎ「良い仕事」を実現。
成果	本社からは既に、業務成果に対し非常にポジティブな声。開始2年で実績もでき、IT人材が不足していた本社からは非常に頼りにされている。本社側には「積極的に受け入れたい」という声が広がりつつある

勤務タイプ：ハイブリッド

採用方法：異なる枠

日揮パラレルテクノロジーズ株式会社

2022年度実証参加企業

1 取組み開始の社内合意

雇用開始の背景・目的

会社のホールディングス化・分社化に伴い、**法定雇用率の達成が困難に**。そこで特例子会社をることとなったが、これを機に**根本的に障害者雇用の考え方を変え、もっと良いものに変えるチャンスと捉えた**。

見込んだ効果

既に軽度な障害のある方をバックオフィス業務にて主に雇用していたが、他社との採用競争になっていた。そこで、就業規則も業務内容も刷新することとし、**分野特化することで企業としてブランディングもしやすい**と考えた。
ゼネコン等に比べ、プラントエンジニアリング業界全体で**IT導入の遅れ、人手不足**が課題となっている。IT・DX分野に特化して、全国で働く機会を得られていないエンジニアを多く受入れ、**本社に生じるITの困りごとを特例子会社に寄せる**形を目指した。
さらに、多様性確保に取り組む企業であることを発信できたり、雇用が進んでいない方々を雇用し社会にインパクトを与えられたら、女性など**他のセグメントのダイバーシティ推進にも繋がる**と考え、その先駆けになりたいと思った。

経営層との合意

- **当初、本社経営層と特例子会社の温度感は異なっていた**。特例子会社側では、全国の特例子会社やIT特化型プログラムを持つ就労支援企業を見学したり、国内外でIT特化型人材として発達障害のある方が雇用されている事例を見て、活躍可能性を確信していた。また、IT以外の業務においても、障害特性のある方のほうが優れた結果を出している事例を見るなどして、障害の有無に関わらず得意な分野でその力を発揮していただく重要性を認識していた。
- しかし、本社経営層には、「高度IT人材の雇用により本社のDXを推進できる」という言い方よりも、**特例子会社側の本来の意図とは異なるが、「IT業務の中にある単純作業やバルク作業は、本社より特例子会社でやった方が効率的ではないか」という言い方の方が刺さり**、納得を得ることができた。

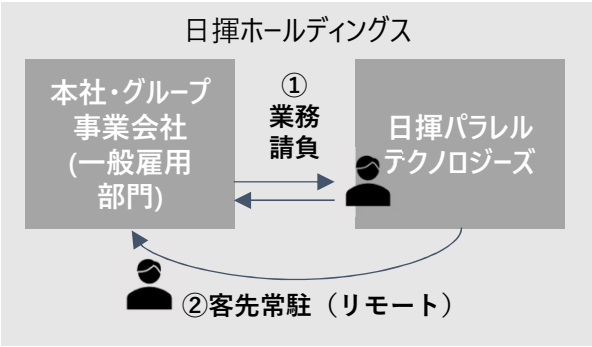
成果

- 結果的に、受け入れ後本社からは非常にポジティブな声が多く挙がっている。
本社では人材の流動化が著しく、社内の優秀なIT人材が転職してしまうこともある。
このため**戦力人材を抱えた特例子会社は非常に頼りにされており**、もっと人を出して欲しいという声や、特例子会社を活用して本社業務をいかに推進するか真剣に考えている声も出ている。
- **本社から受入れを渋られることはいまやなくなった**。当初は不安もあったかもしれないが、2年間で「特例子会社から来た人材がどのようなクオリティの成果を出すのか」を本社でも理解いただけて、受け入れるメリットを感じてもらえている。

2

体制・計画づくり

実施体制



- 採用は特例子会社で実施
- 事業会社からの業務を請負う形式と、事業会社に人材を常駐させる形式の2通りを展開

採用計画の立て方

① 採用数概算：通算対象各社の雇用数とから不足概算
② 職種決定：見込み顧客と協議し業務内容を決定
③ 選考計画：書類、面接、実習での倍率を決め、日程確保

対象職種・設置方法

既存　**新規創設**

- メイン顧客に長い目で不足感のある職種をヒアリングし求人化
- 現時点では、AI・機械学習関連とWebアプリ開発の２職種が主

Point

- 客先常駐型：受入を行う本社・グループ事業会社（以下、「客先」と言う。）が業務の実施方法を熟知しておりエンジニアを求めている場合。社外から新規採用するより手続きも簡易である点が客先にとってのメリット。業務を教える業務も客先において行う。
- 業務請負型：客先がこれまで外注していた業務で、客先が業務の実施方法を知らない場合。外注することなく業務を行えることがメリット。

Point

- 日揮パラレルテクノロジーズでは**受け入れ側に一切の費用が生じないように進めている**。客先が当事者常駐の費用を負担する場合、受入れ前に、費用対効果がどれほど期待できるかを予め議論する必要があるが、費用が発生しないなら、費用対効果がハードルとなり取組が開始できないことを避けられる。更に、これまでの取組で既に成果が出ている部署が存在していることから、受け入れ側にとって「**積極的に受け入れたい**」と思ってもらえる状況ができている。
- **最初は少なくとも、受け入れ側にとってメリットしかない状態で共に働いてもらうことが重要**と考えている。3年くらい経ち共に働くことに安心感・効果を感じていただいた段階で初めて、客先での費用発生、客先への転籍等について検討することとしている。

雇用形式

正社員　**契約社員**　ﾊﾟｰﾄ・ｱﾙﾊﾞｲﾄ

- 契約社員で雇用し、健康状態、業務成果が安定していると判断したら正社員登用

3

採用

募集

応募受付人数：採用人数（比率）

- 今期は50人ほどの応募があり、13名を採用

情報発信、応募を集める方法

- 就労支援企業7社ほどと連携

掲示する人材要件

- 自己理解に長け、尖った長所をもち、苦手や短所を別の方法で補える人材。

3

採用

選考

ステップ	選考方法	評価方法、評価基準
1.インターンシップ	将来の顧客（本社部門）から提供される課題を用いた技術選考	客先の現場の方々による技術的評価
2.面接	人物面の評価を中心とした役員面接（50分程度）	特例子会社による人物面の評価

Point

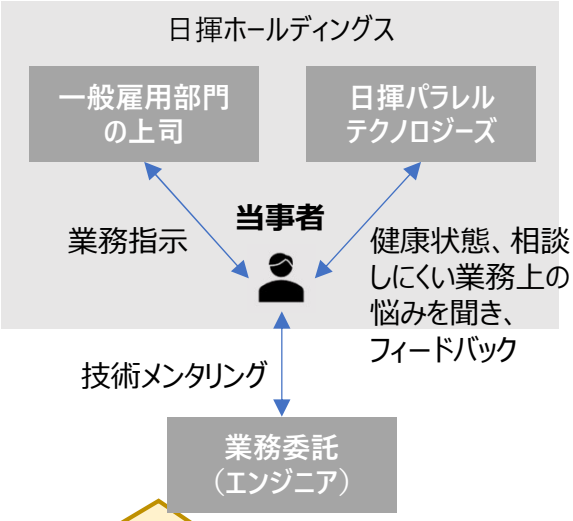
- **技術的評価を客先にしてもらうことで、本人も現場もミスマッチを起こすことがないようにしている。**ミスマッチを起こさない、すなわち、モチベーションを保って心身ともに健康的に働いてもらうには、「**良い仕事（当事者がやりがいを感じられ、客先の満足度も高い仕事）**」をしてもらうことが一番大切。
- **インターンシップは、特例子会社にとっては本社に対する営業機会にもなる**

4

受入れ

環境構築

サポート体制（客先常駐の場合）



コミュニケーション頻度・内容

- 毎日昼礼を20分間実施
- 毎週1on1（健康状態と業務パフォーマンスを10点満点で自己評価）
- （客先常駐の場合）客先上司とのコミュニケーションは客先に一任（日報、週数回の報告会、適宜チャット等様々）
- 月に1回、社外業務委託（エンジニア）による技術メンタリング
- 四半期面談：目標設定とフィードバック、キャリア検討等を実施

Point

- 客先常駐の場合、固定の業務を持っている**客先担当者とは別に、遊軍としてある程度の余裕をもって当事者の相談に乗れる存在**が大切である。特例子会社は、客先とは別個で予算が既についている組織なので、独立して動きやすく、遊軍として機能しやすい。
- 客先に**必ずしも前提知識は必要なく、**遊軍との連携により都度サポート体制を調整できれば問題ないと考えている。

Point

- IT系の場合、生活面や精神面だけでなく、**技術面のメンタリング**が重要。面談は共感するだけでなく、不安を解決するために実施したい。**技術がわかる人材でないと、当事者の悩みのレベルを理解し解決策を考えることは難しい。**当社では社外のエンジニアに協力してもらい、当事者の技術面の相談に乗ってもらっている。

Point

- **理想形は、リーダーがニューロダイバーシティのみならず、多様な価値観が集まるチームをマネージできる状態**だと考えている。マネジメント機能を体得するためにも、知識だけでなく実際に一緒に働き、価値観に触れる場を多く持つことが大切であり、その一つとして**特例子会社という組織の経営に関わる人材を本社から兼務出向するサイクルを回すことがダイバーシティマネジメント人材の育成**に一役買っている

4 受入れ

環境構築

ツール活用、環境整備

- 日揮パラレルテクノロジーズは、出社義務がなく全員フルリモート勤務なので、一律に用意するものはない。入社後5万円の手当を出し、各自執務に最適な環境を整えてもらうのみ。
- 常駐型では客先に一任だが、客先に元々チャットツール活用、web会議で無理にビデオをONにしない等の文化があるケースもある。

Point

- 当事者に**自身の取扱説明書**（これまでの業務経験、業務内容への希望など）を作ってもらい、客先と共有することで、客先での受入をスムーズにしている。客先の1チームではなく、隣接する複数チームに展開することで、**当事者の特性にあった業務や働き方を様々なチームから検討**してもらっている

教育・訓練

当事者の訓練

- 自社：ミッション理解のための研修
  社会人基礎研修
  Azureの一般スキル研修
  図書購入費会社負担
  Udemy for Businessの利用
- 本社：グループ新入社員研修
- 客先常駐の場合：一任

マネジメントの教育・訓練

- 社内SNSでの定期的発信
- 半年に1回、障害者雇用状況の報告+α

社内他部門、社外への普及・啓発

- 常駐先部署での部会での成果発表
- 公式noteでの発信

Point

- 業務請負型に比べ、**客先常駐型**の方は当事者の技術面の育成を客先に一任できるため、客先常駐型の方が、**特例子会社側の管理コストは少なく**なるとともに、相談相手が豊富になり、技術面の指導も受けられ、**スキルアップに繋がりやすい**と期待している。

5 定着・キャリア開発

キャリア開発の方針

- 当事者個々人が切り拓いてきたい方向に向け、特例子会社としては望む機会を可能な限りで提供する

キャリア開発の方法

- 四半期面談時に当事者と相談

ニューロダイバーシティの推進に向けた、担当者の声

- 理論と実践の両方を目の当たりにすることが大切で、両方を組み合わせることでニューロダイバーシティを腹落ちできる。理論も非常に重要だが、実際の方法や現場で生じる難しさ、現場だから感じられる良さがある。
- 今は業務をクラウド上で管理できる時代。メンタル面にはプラスアルファで配慮が必要かもしれないが、課題感は持病のある方、子育て中の方等と共通していると思うので、フラットに働ける環境にニューロダイバーシティ人材を登用していけたら良いだろう。日揮グループにはフラットな文化と環境があるので、今後も取組みを継続していきたい。
- 経営層を直接説得するのはなかなか難しかったため、実際に受入れを進める部門リーダーや人事担当者等へのアプローチをまずは大切にしている。まずは経営層に取組みの難しさを実直に伝え、特例子会社の予算を継続的に確保することに努めながら、将来的には、受入れが進み成果が出ていることを、次第に経営層にも浸透させていくことを目指している。

No.7

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

IT系 | その他

取組内容

IT企業らしい障害者雇用を検討し、発達障害の特性をエンジニア力として活かすことに。就労支援機関と連携した効率的な採用、リモートワークの活用に加え、ノウハウ集作成など継続性も重視

勤務タイプ：集合型

成果

専門業者が見つけられなかった不具合を発見するなど、開発部門から厚い信頼を獲得。長時間集中し続ける力、手を抜かない真面目さ、探究力の強さが、プロダクトの品質向上に貢献。

採用方法：異なる枠

ヤフー株式会社

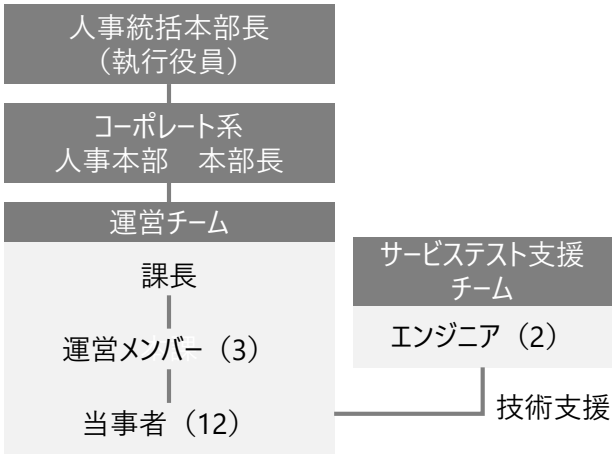
1 取組開始の社内合意

雇用開始の背景・目的・見込んだ効果

- **法定雇用率だけでなく、IT企業であるヤフーらしい障害者雇用**を検討するよう、前任の人事本部長から要請されたことがきっかけのひとつであった。
- 単に社会的責任を果たすだけでなく、**障害のある方にその特性や能力をエンジニア力として発揮してもらう**ことを目的に据えた。
- 発達障害のある方はIT人材としてマッチする方が多い、という情報を、大学教授に話を聞く中で知り、支援機関に相談した。

2 体制・計画づくり

実施体制



採用計画の立て方

- 運営メンバーが十分なサポート体制を構築できる範囲内で設定（若干名/年）
- 人事本部長の承認により決定

対象職種・設置方法

既存 | 新規創設

- アプリテスト業務（外部業者に委託していたものを内製化）
- 事務業務

雇用形式

正社員 | 契約社員 | ﾊﾟｰﾄ・ｱﾙﾊﾞｲﾄ

- 入社3年目まで：契約社員
- 4年目以降：専門正社員（無期雇用）
  ※専門正社員転換基準は一般雇用と同一。パフォーマンスの高さと勤怠の安定（2年半以上の継続）により判断。
- 現状、4年を迎えた全員が専門正社員に転換している。

3 採用 選考

応募受付人数：採用人数（比率）

- 1次面接通過後は90％

掲示する人材要件

- 当該企業からの提示は特になし

3

採用

募集

情報発信、応募を集める方法

支援機関に、支援機関に所属する人材の中から、当該企業の望む人物像に該当する人材を紹介してもらう（勤怠の安定やソーシャルスキルのレベルも、支援機関が事前に評価）

Point

- 最初の2年間は支援機関に所属する訓練生に、当該企業が開発した**アプリテストの模擬試験**を受けてもらい、一定レベルをクリアした人材を紹介してもらっていた。これにより当該企業の望む人物像を支援機関にも把握してもらえている
- 障害の受容やソーシャルスキルトレーニングは、専門機関である支援機関に任せている

選考

ステップ	選考方法	評価方法、評価基準
1.1次面接	運営メンバーによる面接	• 障害を受容しているか • 自らの得意・苦手を他者に説明できるか • 適切に支援を求められるか • 周囲と馴染めそうか
2.就業トライアル実習	実際の職場で2週間のインターンシップを実施	• 業務・職務環境とのマッチング（会社に馴染めそうか、パフォーマンスを発揮できそうか） 例：勤怠の安定、報連相の実施、スマホ操作やデータ入力等の基本動作の可否
3.最終面接	コーポレート系人事本部の課長以上の役職者による面接	• 1次面接と同様の評価基準で、就業トライアル実習の評価も踏まえてフラットに総合評価

Point

- PCスキルや業務能力よりも上記を重視

Point

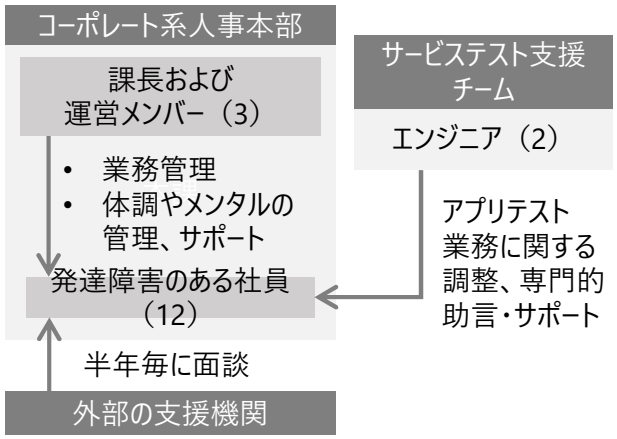
1次面接の前に支援機関内で十分なフィルタリングが行われるため、取組み当初は当該企業での選考は、選ぶというより確認する意味合いが強かった

4

受入れ

環境構築

サポート体制



Point

- 運営メンバーは3名いるが、**あえてチーム分けはしていない。**多角的な体制の方が不調に気づきやすい。加えて人同士の相性もあるため、様々な人とコミュニケーションできる環境の方が、話しやすい相手を見つけやすく、本音を吐露してもらいやすい。

Point

- **発達障害のある社員1人ずつにカルテ**を作成し、運営担当者が変わっても継続性を担保して、特性に合わせてアサインできるようにしている（内容：実績、体調）
- サポートする側が人事異動するリスクを考え、**支援のノウハウ集『秘伝のタレ』を作成**（専門書などを読んでも、実際の支援は難しい。マニュアル通りにいかない日々のサポートの実経験を記録し、蓄積、可視化、ノウハウ化）
- コンディション管理表を適宜更新し、発達障害のある社員の日々のサポートに活用
- **ストレングスファインダー**を実施し、結果に表れる**各個人の特性を業務アサインや支援、コミュニケーションに活用**（試行段階）

4

受入れ

環境構築

コミュニケーション頻度・内容

- チャットツールでの始業・終業連絡
  ※連絡がない場合、サポーターから確認
- 朝会、昼の進捗報告、夕方のラジオ体操・雑談：毎日
- 適宜、テキストでの業務指示、オンライン会議での進捗確認を実施
- サポーター（人事メンバー3名）との1on1面談：週1回、20分間
- 課長とのフィードバック面談：期初・期末、20-30分

Point

- 過集中に注意。ひとつのことにこだわりすぎて、作業が滞ることもあるので、業務の見通しを先々までつけるようにする。
- 口頭ではなくテキストで指示を出す。

ツール活用、環境整備

- チャットツール
- リモートワーク（全社的）

Point

- リモートワークを2020年4月から全社的に推進。現在では当事者も働き方のコツを掴み、サポートを含めて現状のリモートワークで十分との声が挙がっている。
- 発達障害のある社員にとって、**リモートワークには下記のようなメリット**がある。
  ① 周囲の目を気にしなくてよい
  ② 自分の慣れた環境（自宅）で集中しやすい
  ③ テキストでのコミュニケーションになったことで口頭よりも情報をキャッチしやすい
  ④ 通勤負担がない

教育・訓練

当事者の訓練

- エンジニアや社内研修メンバーによる技術支援（業務の進行に合わせてセッティング）
- 社内研修への参加（不定期。アーカイブ動画等で適宜自習）

※全社研修では業務レベルが合わないこともあるため、必要に応じてカスタマイズする

マネジメントの教育・訓練

- 取組み初めて1～2年後に、人事内マネージャー陣に啓発を実施

社内他部門への普及・啓発

- アプリテストの対象になる、アプリサービス作成者に対し、実績などを用いて数回発表を行うなど、啓発を実施

成果

- **発達障害のある社員の強み**は下記。
  ①集中力の高さ
  ②飽きない持続性
  ③自分の理解に忠実に行動し、手を抜かずズルもしない
  ④正確性の高さ
  ⑤良い意味で細かい点を気にして深掘りする探究力の高さ
- これらが強いからこそ、アプリテストの専門業者が見つけられなかった不具合を発見する等の事例が複数生まれている

Point

- 当初は、人事部内に挙動不審な人物がいる、と通報されたこともあった。実績を重ねるうちに理解が広まっていった。**現在は実績に基づき依頼が増加**している。

5

定着・キャリア開発

キャリア開発の方針

- 職位の向上（契約社員→専門正社員→総合正社員。職位・基準ともに全社的制度に基づく。）
- 個別業務の能力強化
- 業務範囲の拡大　など

キャリア開発の方法

- 運営メンバーが発達障害のある社員の希望をヒアリングし、1人ずつに2年間分のロードマップを作成（試行中）

Point

- アプリテスターとして専門性を磨きたい方、テストケース等の上流業務に挑戦したい方、等、当事者ごとにキャリア感は異なっており、**個別にプランを作成**している

No.8

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

IT系 | その他

取組内容	デバック、サイバーセキュリティスペシャリスト、エンジニアなど高度IT業務も含め、発達障害のある方を雇用、育成を創業から実施
成果	発達障害のある方が馴染みやすい文化を醸成し、高い定着率を維持。獲得した人材による高品質なサービスが企業の競争力に直結している

勤務タイプ：集合型

採用方法：異なる枠

株式会社デジタルハーツ/株式会社デジタルハーツプラス

1 取組開始の社内合意

雇用開始の背景・目的・見込んだ効果

- 2001年の創業時から、ゲームデバッグ専業の企業であり、ゲームが大好きな人材だからこその適性を期待し、彼らをターゲットに採用
- 自然と一定数の発達障害のある方が勤務していたが、企業規模の拡大に応じて、特例子会社デジタルハーツプラスを設置
- 特例子会社単体を事業として、売上計画を立て、予実管理を徹底的に実施することで、社内で戦力として認識されている

2 体制・計画づくり

実施体制

デジタルハーツ

元々ゲームが好きな人材を積極採用
元フリーター・元ひきこもりなどを一般雇用枠で採用

デジタルハーツプラス

特例子会社として設立
仙台・立川などに拠点
精神・発達障害　20数名

デジタルハーツHD サステナビリティ推進室長
||
デジタルハーツプラス 代表取締役

採用計画の立て方

- ー

対象職種・設置方法

既存 | 新規創設

- ゲームデバック
- サイバーセキュリティ
- エンジニア、プログラミング

Point

- 一般雇用の中でも障害者雇用が出来ていたが、企業規模の拡大に応じてより障害者雇用を強化する必要性が生じ、**リソース効率の面から特定子会社を設立**
- 戦力としての活躍に拘り、**目標売上、人員・経費を算定し、事業計画を立て、予実管理を行い、本社のCFOに報告**している

雇用形式

正社員 | 契約社員 | ﾊﾟｰﾄ・ｱﾙﾊﾞｲﾄ

- 基本的には、契約社員。実績に応じて正社員登用
- 特例子会社であるデジタルハーツプラスでは、アルバイト雇用はなし。

3 採用 募集

応募受付人数：採用人数（比率）

- インターン10名の内、5名採用（直近の例）

掲示する人材要件

デジタルハーツプラス
- 売上に貢献できる戦力になるか
- 自身の好不調の波への対応力
- スキル面はそこまでシビアに評価しない。体調マネジメント能力を最も重視

情報発信、応募を集める方法

デジタルハーツ
- 一般公募
- 障害者手帳等を有する方は一部

デジタルハーツプラス
- 支援機関からの採用がほぼ100%
- 高学歴だが就活に失敗した就労未経験層やブラック企業でドロップアウトした中年人材などもターゲットに採用

3 採用 — 選考

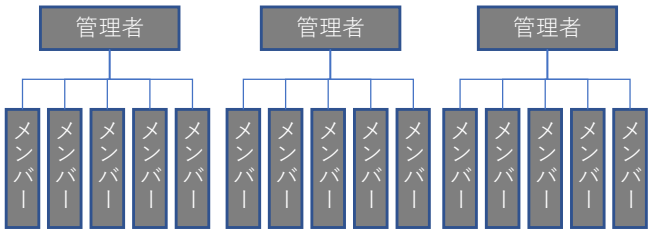
ステップ	選考方法	評価方法、評価基準
1.支援機関での選定	支援機関へ募集案内発信 支援機関側で、選定実施	支援機関の視点で、デジタルハーツプラスへの適正を評価
2.面接	書類・面接による選考	チームワークに貢献できるか 障害への自己理解と受容の状況 体調管理や体力 支援者との信頼関係 インターンのチームメンバーの評価
3.インターン	1か月程度のインターン （グループワーク、デバッグ実業務）	

Point

- **学歴、就労歴の空白、コミュニケーション力などは、評価対象としていない。**過去には、面接にてチャットのみで会話した例もあるが、採用後は活躍し、社内にも馴染めている
- **最も重要視するのは、自身の障害の受容やリカバリ・相談できるかなどの自己管理。**数日程度だけであれば無理もできるので、長期間にわたるインターンの中で、好不調の波を自覚し、マネジメントできるかどうかを評価
- 上記の見定めを誤ると、現場マネジメントの負担が過大になる

4 受入れ — 環境構築

サポート体制



- 5人に1人が管理者がつく
- 仙台の例では、管理者3名、16名が就労

コミュニケーション頻度・内容

- 毎月１回以上、支援機関による定着面談
- 毎日の体調報告／相談
- 四半期に１回、特例子会社の代表と面談

ツール活用、環境整備

- 防音壁の設置、ヘッドセット、スポットライト型の証明（光度調整が可能）

Point

- **5人に1名が管理者配置の目安**
- 管理者の役目は、支援だけでなく業務上の上司であり、メンバーへの采配、研修の提供、親会社とのコミュニケーションなどの活動を並行で担う
- 特性や特徴がバラバラのメンバーをマネジメントするため、必要に応じて、随時面談に応じ、コミュニケーションとメンバー本人の理解を重視
- メンバーには最低限、相談の必要性などを上司へ発信できることを求める

教育・訓練

当事者の訓練

- e-learningによる研修（サイバーセキュリティ等）

マネジメントの教育・訓練

- 今後、検討予定

社内他部門への普及・啓発

- ー

Point

- マネジメント（管理者）の教育は今後、重要視している
- これまでの経験では、定着できなかったケースでは管理者と合わなかったケースも。
- 管理者の指示の内容や優先順位が曖昧であったりすると当事者が混乱することも多い
- メンタルヘルスの知識、障害ごとの特徴（指示を言葉通り受け取る傾向等）などの基礎知識などの教育を予定

5

定着・キャリア開発

キャリア開発の方針	キャリア開発の方法
• 売上に繋がる戦略の雇用・育成 • インターンから契約社員で入社 • 時間をかけて育成した後に、正社員として管理業務人員までのキャリアアップを想定	• 必要な支援の要否次第で親会社への転籍は可能 • ただし、特例子会社においても、ステップアップできる制度あり、売上目標に応じて、昇給昇格していくことが可能 • 難度の高い仕事やリーダーとしての貢献による正社員登用 • デジタルハーツからのメンタル不調者への対応

No.9

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

IT系 | その他

取組内容	障害のある社員のみで構成された部署だけではなく、健常者のみの部署への配属も含め、新たな職域も開拓し採用数を増やしている。また、業務の切り出しを行った上で才能と能力を活かせるよう業務の振り分けを行っている
成果	定着率81.1％と業界平均よりも高い水準にて推移中（21年3月～22年2月）「できないこと」に目を向けるのではなく、本人が持つ「才能や能力」に目を向け、本人が活躍できる環境を整え続けた結果がこの定着率へとつながっている

勤務タイプ：集合型

採用方法：異なる枠

株式会社SHIFT

1 取組開始の社内合意

雇用開始の背景・目的・見込んだ効果

・社員総数が毎年約1.2～1.5倍ずつ増えているため、法定雇用率に基づき障害のある方の雇用数を増やす必要が生じていた
・社会的責任を理由に雇用を開始したが、採用数を増やすだけではなく、その一人の「得意なこと」を活かせる環境を確保するため、新たな職域を開拓した
・元々支援機関に通われる方の精神障害の割合が高いこともあり、発達障害のある方の雇用は自然な流れ。

2 体制・計画づくり

ビジネスサポートグループでの請負・部署配属

請負：専門分野ごとにチームを配置し、全社各部門（営業や広報等）から切り出した業務を受注。一定の配慮や環境調整をすることで能力を発揮できる方を中心に雇用
部署配属：人事、総務、労務等その部署の一人員として配置。ご自身での対処方法を獲得している、もしくはより専門性の高い方を中心に雇用

Point

一般雇用枠で働いていた方が手帳を取得した場合は、ビジネスサポートグループで合理的配慮の確認や支援機関との連携を行い、フォロー体制が取れるようにしている。
（手帳取得の有無は自己申告制）

成果

・発達障害のある方は全体の45％程度占めている
・「できないこと」に目を向けるのではなく、本人が持つ「才能や能力」に目を向け、それらを活かせるポジションや環境が整ってきたことが定着率81.1％につながっている
・依頼された業務に対してしっかり成果が出ていることで他部署からの信頼を得ることにつながった。結果依頼業務が増え続けていることで活躍の場や、才能と能力を活かす環境も増えている。

雇用形式

正社員 | 契約社員 | ﾊﾟｰﾄ･ｱﾙﾊﾞｲﾄ

- 最初はアルバイトまたは契約社員から開始
- 四半期に1回評価を行い、社内共通の条件を満たした場合は正社員に登用
（全体の22.8％が正社員の割合となっている）
  - 自己の業務に専念し、互いに協力して作業能率の向上に努力していること
  - 尊重、協調、協業が出来ていること
  - 体調管理が自分自身で出来ていること
  - フルタイムで勤務できること、など

3

採用

募集

応募受付人数：採用人数（比率）

- 応募受付人数30名：採用人数18名
  ※2022年3月時点

Point
要件は、2021年6月頃までPCスキルのみとしていたが、最近では難易度のより高い仕事にも対応できるよう、実務経験も求めるようになっている

掲示する人材要件

- 部署のミッション・ビジョン・バリュー、組織方針や組織デザイン、そして活躍している社員にインタビューに基づいたペルソナ（業務に必要なこと・不要なことを聞き取り、整理したもの）
- PCスキルおよび実務経験

成果
- 各ポジションで組織にフィットする人材の採用ができ、定着率が81.1%（21年3月～22年2月末）と、8割を超えることができている。また、IT系の職種（テストエンジニア業務）において、素養や能力を発揮し、一般雇用と変わらぬ賃金で就業している実績がある。

情報発信、応募を集める方法

- 支援機関等からの応募：50%以上／人材紹介会社からの応募：40%／当該企業ホームページから直接応募：10%程度
- 就労移行支援事業所等、支援機関等からの採用を中心に行い、就労準備性と支援体制が整っている方の雇用を中心に進めた
- テストエンジニア業務の候補者は、IT専門の就労支援事業所とアライアンスを組み、当該企業が開発した検定を実施してもらえるように依頼。合格点を超えたら当該企業に紹介してもらうというスキームを導入。上記の支援機関ではExcelの研修なども実施してもらい、より活躍できる人材を確保

Point
- 特に人材紹介会社には、企業理解の深さとマッチングの高さを期待し、活用している
- ホームページでは、よりペルソナを意識したUI/UXにしている。また、障害のある方の雇用において必要な情報が取得できるような設計にしている

成果
- 採用活動の中で、様々な情報や取り組み内容を発信し続けることで、応募が順調に集まり、採用実績も積みあがってきた

選考

ステップ	選考方法	評価方法、評価基準
1.書類選考	採用担当(現場担当)による書類選考	職歴、応募ポジションでの活躍実績
2.面接	採用担当、現場社員による面接を実施	活躍できる人材かどうか、行動特性、人柄、障害受容・合理的配慮の確認など

Point
- 合理的配慮があれば能力を発揮できる人材を探しているからこそ、「できないこと」に目を向けるのではなく、本人が持つ「才能や能力」に目を向け、それらを活かせるポジションでの採用ができている

課題
- 「才能と能力」を注視した採用を実施している一方、必ずしも募集ポジションと本人の能力発揮が一致するわけではないため、本人の能力を活かせるポジションメイクができるかどうかがポイントとなっている

4

受入れ

環境構築

サポート体制

管理スタッフ8名

うち、障害のある方の支援経験者4名

（2022年2月時点）

障害がある方：80名程度
発達障害のある方：35名程度
（2022年2月時点）

支援機関の支援員

適宜定着支援

ツール活用、環境整備

- 情報セキュリティ上、問題のない範囲で個人で自由に持ち込める（イヤホン、イヤーマフ、サングラス等）
- パーソナルエリアを設定。感覚刺激に敏感さがある方への座席位置の配慮を提供可能

コミュニケーション頻度・内容

- 定期面談（月1回／20分）：業務内外での困りごとの確認・解消や、ラポール形成
- 定着支援面談（月1回、支援機関の支援者を含めた3者面談）
- 目標設定～フィードバック面談（半年間に4回）：各自のスキルや特性に合わせ目標設定・評価、課題点共有とキャリア形成につなげる

Point
- 業務面・体調面・人間関係に関する認識を確認。本人の課題感にも触れ、気づきを促す。

Point
- 発達障害がある社員は生活面での困りごとを抱えている方も多いため、プライベートに関する相談も受けている。ただし、具体的な介入や支援は、支援機関の支援員と連携し、業務外のサポートを依頼している。

教育・訓練

当事者の訓練

- 業務が多岐にわたるためOJTを通じて、担当業務スキルを習得
- テストエンジニア人材においては、当社作成の課題を与え、知識を標準化
- 自己認知向上のための研修（不定期、1時時間）にて、体調管理方法や、ストレスの自覚について、ティーチング・コーチングを行う。

社内他部門への啓発・教育

- バックオフィス部署に常駐し就労する雇用スタイルを確立。受入部署の社員に対して、障害説明や対応方法を記載したパンフレットを用意。
- SHIFT Challenged Art 公募展を開催。障害のある方のアートの分野における、才能と能力を生かす機会を実現。今後のアート人材の雇用につなげる。

Point
- アート作品好きの社長の発想から、障害のある方のアートに関する啓発イベントが発案された。

成果
- 初めての開催にもかかわらず、約600点の公募と、約200名が来場する大イベントとなり、社内外での障害のある方の雇用の啓発につながった。

課題
- アート人材を雇用した後の活躍の場を確保し続けることや、具体的なマネジメント方法の確立。

5

定着・キャリア開発

キャリア開発の方針

- 下記の流れを想定している
①業務／尊重・協調・協業／体調管理の３点を理解し、習熟していることを確認。
②障害のあるメンバー同士のチームで業務リーダーとして、業務上の進捗把握・管理を行うことができる。
③正社員を目指す

キャリア開発の方法

- 本人の希望に準じ、面談を通じて本人の希望やキャリア開発を支援

No.10

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

IT系 | その他

取組内容	発達障害のある方をデバックや画像加工などIT業務で採用。 支援機関と採用モデルを確立し、安定雇用を実現。 社内受注実績や業務効率の良さを定量的に示し認知を拡大
成果	デバックや画像加工の面での高いパフォーマンスが社内でも話題になっており、 従来の障害者雇用の枠を超えて、職域が拡大

勤務タイプ：集合型

採用方法：異なる枠

グリービジネスオペレーションズ株式会社（略称：GBO）

1 取組開始の社内合意

雇用開始の背景・目的・見込んだ効果

- 障害者雇用の支援機関から、発達障害のある方とIT業務の親和性について知らされたことをきっかけに、発達障害のある方の積極雇用を開始
- 事業本体の障害者雇用に協力的な部門へアプローチし、トライアルからスタート
- デバック、画像加工の業務での高いパフォーマンスを発揮し、事業本体での評判が広がっている

Point

- 立ち上げ初期は、音声文字起こし、PDF作成などからスタートし、徐々に業務範囲を拡大していく方針を打ち出した。
- 最初から期待値を高めすぎず、トライアルで実施する中で、**「思った以上に、成果が得られる」という印象付け**が出来、トライアルの担当者から**口コミなどで評判**が広まった。

2 体制・計画づくり

実施体制

グリー

人事系取締役

管掌

グリー人事出身の社長

グリービジネスオペレーションズ

採用計画の立て方

- 全社の法定雇用率に応じて、採用

対象職種・設置方法

既存 | 新規創設

- デバック、画像加工　計250種類の業務
- SNS運用
- 人事・ビジネスサポート

雇用形式

正社員 | 契約社員 | ﾊﾟｰﾄ・ｱﾙﾊﾞｲﾄ

- 入社時は、契約社員からスタート
- 経験に応じて正社員登用制度へ応募可能。正社員登用の実績あり

3 採用 募集

応募受付人数：採用人数（比率）

- （非公開）

掲示する人材要件

- 日常の生活管理や健康管理の土台がしっかりできている方
- チームワークによって業務が出来る方
- 自発的にコミュニケーションが取れる方
- 成長意欲、働く意欲を持てる、成長を楽しめる方

情報発信、応募を集める方法

- 複数の支援機関と連携
- 支援機関と合同説明会などを実施
- 支援機関にて、当該企業に合う方かどうか、アセスメントを実施し、紹介を受けている
- 現在、採用者の9割は就労支援機関に通っていた方

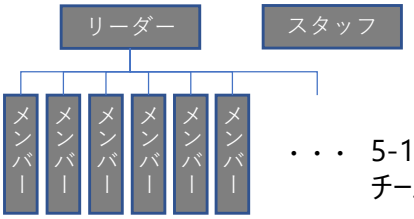
3 採用 — 選考

ステップ	選考方法	評価方法、評価基準
1.支援機関からの紹介	支援機関の支援員によるアセスメント	グリービジネスオペレーションが求める要件・企業文化等への合致性
2.面接	面接	生活管理や健康管理が出来るか チームワークで業務が出来るか 自発的にミュニケーションが取れるか 成長意欲、働く意欲を持てるか Excelやフォトショップ等のスキル

Point
- スキル面では入社後に習得して貰えれば良いので必須ではない。
- **支援機関が事前に評価**し、当該企業に合いそうな方を紹介頂いている

4 受入れ — 環境構築

サポート体制



スタッフ陣は全員ジョブコーチの資格を取得

・・・ 5-10名程度のチームを5つ

発達障害のある方:35名・他10名

コミュニケーション頻度・内容

- 入社後しばらくは週1回、その後は最低月1回の面談
- 適宜、チャット等で声かけ
- 毎日のZoom朝礼、日報
- 人事評価面談

Point
- 最も重要視するのは、資格ではなく精神・発達障害のある社員との面談機会や個人レベルの理解。**障害者に詳しいだけでは、支援はできない**

Point
- 休憩時間をしっかり入れることも重要
- 15:30に15分の一斉休憩、1日30分までは有休取得可、時間外労働はなし
- 自分で集中力を維持して勤務できるよう全社的に工夫

ツール活用、環境整備

- メール、チャット、Googleカレンダー
- サングラス、ヘッドフォン/イヤーマフ、デスクのパーテーション等を提供

教育・訓練

当事者の訓練

- 250種の業務があり、1日5-6種類程度を優先順位をつけて割りふり

Point
- 人によって、どうしても対応できない業務は、割り振りを変えるなどにより、カバーしている。
- ただ、**最初から決めつけずに、まずはやってみるように振ってみることが重要。**実際には、マニュアルがなくても仕事が出来る人などもいる

マネジメントの教育・訓練

- 全員がジョブコーチの資格を取得
- 他社事例や生の声の共有
- 精神・発達障害のある社員との面談

社内他部門への普及・啓発

- 本社への特例子会社への発注を促す「GBO GOGOキャンペーン」などを実施、実績を定量的にアピール
- 本社新入社員の研修での見学受け入れ
- 支援機関の勉強会や他社との連絡会への参加

5 定着・キャリア開発

キャリア開発の方針

- 本社の業務への貢献から、さらに業務範囲を拡大

キャリア開発の方法

- 正社員登用制度はすでにある
- 本社との関わり強化については、今後制度等を検討したい

No.11

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

IT系 | その他

取組内容	営利組織として、ジョブコーチなど障害者雇用の専門家を配置せず、一般的なマネジメントとしての運営を重視
成果	障害者も現場リーダーに登用し、ITサービス提供企業としての自立的な現場運営、一般従業員と同等のパフォーマンスを実現

勤務タイプ：集合型

採用方法：異なる枠

ヤマトシステム開発株式会社

1 取組開始の社内合意

雇用開始の背景・目的・見込んだ効果

- 人材獲得の優位性から、精神障害のある方の雇用に着目
- テレワークによる障害者の戦力化サービスとしての外販を新規事業として提案し、体制構築
- 障害者雇用の特殊性に留意しつつ、一般的なマネジメントの延長戦上で、定着の取り組みを実践

2 体制・計画づくり

実施体制

ヤマトシステム開発（株）
人事・各部門で身体障害・知的障害・精神障害の方を雇用

システム本部（在宅チーム）
在宅勤務を前提とした障害者雇用を実施　10名程度

採用計画の立て方

- 法定雇用率に準ずる

対象職種・設置方法

既存 | **新規創設**

- AIアノテーション、ウェブサイト作成、入力作業等、PCの作業全般に対応

成果
- 健常者と差がなく、一定レベルのパフォーマンスを発揮できている
- 他社への委託業務や契約社員で対応していた業務が内製可能になりつつある

雇用形式

正社員 | **契約社員** | パート・アルバイト

- 契約社員として部署ごとに契約。正社員登用制度による採用実績もあり
- 人事と現場部門が連携して、必要に応じて会社生活のサポートを実施

3 採用 募集

応募受付人数：採用人数（比率）

- 支援機関の選定後は、ほぼ採用

掲示する人材要件

- PC業務ができる
- 在宅勤務を希望している
- コミュニケーションがとれること
- 勤務継続が期待できること

情報発信、応募を集める方法

- 支援機関からの紹介

Point
- 採用者の大半が支援機関からの紹介
- 支援機関と採用要件について連携できており、自社選考は最終確認の位置づけ
- 重視するのは、障害の受容、障害について自ら語れるか、体調の波やリカバリの方法を自身で把握しているか、等

3 採用

選考

ステップ	選考方法	評価方法、評価基準
1.応募	支援機関を通じた紹介	–
2.面接	面接	コミュニケーション能力 自身の障害を受容し、語れるか 自分なりの体調管理ができるか

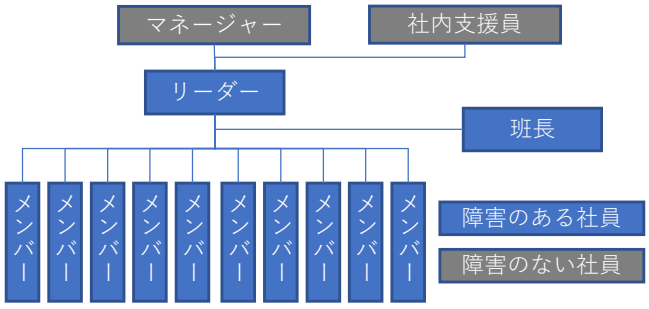
4 受入れ

環境構築

Point

- あえて、**障害者雇用のノウハウがない状態で始めたことで、障害というレッテルがなく、ごく普通の職場のマネジメントに近い体制**の中で、ひとり一人をよく理解する体制ができた
- 営利組織であることを意識してもらい、**自分たちで仕事をしていくように自立**を促している

サポート体制（在宅チームの場合）



- 精神・発達障害のある方　7名
- 身体障害のある方　3名
- 知的障害のある方　１名

※社内支援員：障害者雇用の運用をサポートする人材として雇用

コミュニケーション頻度・内容

- 週次1on1面談：リーダーと各メンバーで実施
- 月次面談：リーダー・社内支援員とメンバーで目標や自主学習の進捗相談
- 日常的なチャット・メール等
- 緊急時はスマホから電話で対応

ツール活用、環境整備

- テレワーク環境の提供

成果

- 一般雇用のと同様に、上司と部下の信頼関係の中での運営を重視し、**ほぼ障害のある方のみで自律的に運営**できる体制を構築
- ジョブコーチは不在で、リーダー1名がマネジメントを行う。**一般的な障害者雇用に比べると管理コストは低い**
- リーダーは、メンバーの気遣いや声掛け、体調なども含め管理を担う。必要に応じて、社内支援員の協力を仰ぐ

教育・訓練

当事者の訓練

- テレワークの訓練は、支援機関で実施
- 半期ごとに学びの目標を設定
- e-learningを提供
- 面談でフィードバック
- 社内メンバーによる技術開発系の研修

マネジメントの教育・訓練

- 経営層の会議体に障害者雇用の取り組みを上程
- 年１回、障害者雇用関連のe-learningを実施
- 結果として、自発的な新規事業として立案（本件）

社内他部門への普及・啓発

- 障害者雇用経験がないメンバーで運営し、普通のマネジメントの下で実施したことで、障害というレッテルや、ケアという発想から離れた活動の実績として知られた
- ヤマトグループ全体の勉強会での紹介
- 社内表彰制度へのエントリー

Point

- 入社時点で支援機関からテレワークについて訓練を受けている状態
- 端末の設定などはマニュアルに落とし込み、場合によっては家にサポートを派遣。安全衛生などはe-learningや出社時に研修を実施
- メンバーの人的資産価値を落とさないことが重要。将来役立つ・興味でやりたいものを選ぶことができるよう、e-learningを提供。半期目標を立てて自らテーマを選び研修受講、面談でフィードックを行っている

5

定着・キャリア開発

キャリア開発の方針	キャリア開発の方法
• 営利組織としての運営を重視 • 自分達で自立して仕事をしていく環境を重視	• 障害のある方もリーダーに登用 • リーダーが能力に応じて新しい仕事へのチャレンジなども促す • フロントオフィスとして安定した業務はなく、常にチャレンジする環境

Point

- 安定した定型的な仕事がない分、常に現場でチャレンジが必要
- **チャレンジがしやすいよう、心理的安全性を保つ**よう留意している

No.12

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

IT系 | その他

取組内容

特性を活かした成長を期待し、本社部門とも連携して業務を展開。
支援員は全員が本社の元IT部門スタッフ。福祉経験や専門研修に依存せず、何よりも発達障害のある方本人に接することを重視。

成果

採用したメンバーの半数がIT未経験者だったが、スキルアップに取り組む集中力が非常に高く、業務内外に関わらず学習に熱中した結果、高い専門性を獲得。
本社IT部門へ出向する社員も登場

勤務タイプ	集合型
採用方法	異なる枠

株式会社サザビーリーグHR

1 取組開始の社内合意

雇用開始の背景・目的・見込んだ効果

- 法定雇用率が設定されたことを受け、障害者雇用の検討を開始した
- 当初は身体障害者を想定していたが、人材が少なく、精神障害者の採用を検討し始めた
- 同じ時期に、当該企業代表の知人が支援機関を創設し、「**発達障害のある方はこだわりが強い一方、興味関心を持つと高いパフォーマンスや学習意欲を発揮する、IQの高い方が多い**」「**障害というより、凸凹がある状態に近い**」等の説明を受けた。メリットがあるならば、「**凸の部分を伸ばそう**」と考え、発達障害のある方にフォーカスした採用を開始した
- 最初は12名から始め、現在は75名にまで拡大。

2 体制・計画づくり

実施体制

サザビーリーグ
IT系取締役
‖ 同一人物
社長
サザビーリーグHR

採用計画の立て方

- 法定雇用率に準じて設定

対象職種・設置方法

既存 | 新規創設

- エンジニア（本社から業務を切り出し）

雇用形式

正社員 | 契約社員 | パート・アルバイト

- 入社時は契約社員で、3年後に正社員となる（現在75名中48名が正社員に昇格）

3 採用 募集

応募受付人数：採用人数（比率）

- 一般雇用と同程度

掲示する人材要件

- 発達障害のある方のみ
- 特になし。ただし勤怠の安定が見込める方。PC操作に慣れていたり、IT関連業務の経験があれば、歓迎

Point
- 本社部門に出向するくらいハイレベルなIT系のスタッフも、最初はITスキルを一切持っていなかった

情報発信、応募を集める方法

- 支援機関から訓練生を紹介してもらう（採用者の100%）
- 支援機関内で手上げにより候補者を募る
- 支援機関の推薦を経て、当該企業での選考を開始

3 採用 選考

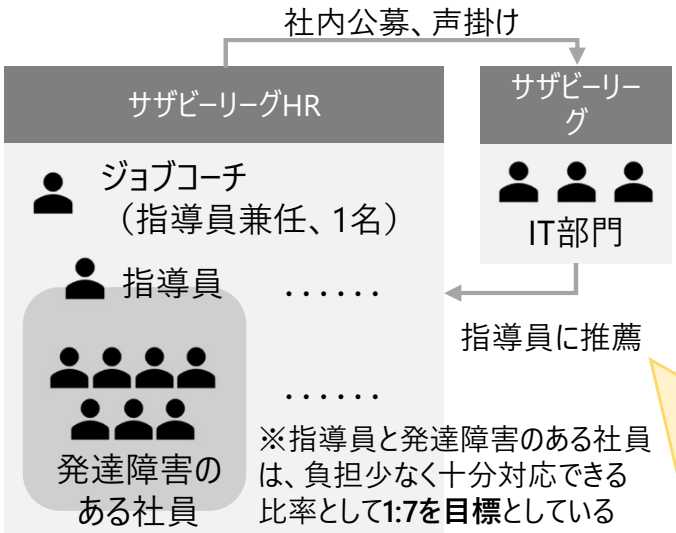
ステップ	選考方法	評価方法、評価基準
1.1次面接	管理部（採用担当者）による面接	人柄、経歴、今後取り組みたいこと、成長意欲、勤怠の安定（家族との同居状況）コミュニケーション理解度
2.現場実習	2日間、9:30-16:30でExcel表作成、文章の転記など、平易な課題を実施	勤怠の安定、報連相ができるか、勤務時間帯は落ち着いてデスクで働くことができるか、言葉のキャッチボールができるか
3.2次面接	管理部（採用担当者）による面接	2次面接は実習後、現場支援員のジャッジにより採用を前提としたものであり、現場実習を終えた候補者本人の意思確認がメイン

Point

- 流暢に話せることや、目を合わせて会話できること等は求めておらず、回答は遅くても構わない。**コミュニケーションにおける理解力を重要視**している。
- 現場実習では、採用担当者だけでなく、**一緒に働くことになる現場指導員や発達障害のある社員も、候補者をチェック**する。

4 受入れ 環境構築

サポート体制



コミュニケーション頻度・内容

- 朝礼（出欠と体調を目視で確認→1日の計画書を作成）
- 1日に4回メールで計画通りに業務が進んでいるか、指導員に報告
- 定期的に、1on1で進捗を確認（期ごとに1人ずつ、組織の目標を個人レベルに落とし込んだ目標を設定。全員が決まったフォーマットで目標を管理）
- 期末評価（来年度の方針に反映）

Point

- 取組み開始当初のみ、支援機関から指導員を2名派遣してもらっていたが、現在は福祉経験者は一人もおらず、**全員が社内のIT部門スタッフ**である。
- 支える・寄り添う、というより、ビジネス寄りの姿勢なので、福祉職の方から見ると厳しく映る可能性もある。
- 指導員に対する研修等は特になく、現場に入りながら対応を学んでもらう。着任後、早期に職業生活相談員研修は受講するようにしているが、様々な特性を持つスタッフ対応はテキスト等で学べるものではなく、あまり意義を感じないという声も多い。**発達障害のある社員本人に接することを一番大切にしている。**

ツール活用、環境整備

- 休憩スペースの設置
- 感覚過敏への対応（イヤーマフ、光線遮断のための眼鏡等の使用を許可）

Point

- **指導員と発達障害のある社員との間での相談範囲は明確にしている。**社内の人間関係と業務関係の相談は指導員に、その他プライベートな相談は支援機関や医師に相談することを勧めている。指導員と発達障害のある社員の両者のために、指導員への依存度を過度に高めないようにしている（依存度が高くなると、落胆するリスクも高まるため）。
- **スタッフ同士のコミュニケーションも特に促さない。**発達障害のある社員のコミュニケーション特性も踏まえ、業務遂行上必要な最低限のやり取りでよしとしている。

4

受入れ

教育・訓練

当事者の訓練

- まずはウェブサイト更新等の、要求されるスキルが比較的平易な業務から開始する
- その後のスキル開発度合に応じて、一部はシステム開発に回ることもある
- 特に専門的な研修は設けていないが、定期的に社内勉強会・スキル共有会を実施している

マネジメントの教育・訓練

- 本社内オフィス立上げの際に、管理職以上に対して支援機関から講演を実施してもらった

社内他部門への普及・啓発

- SDGsのPeopleの枠に、本取組を紹介してもらうこと等により、周知が進んでいる（社内の約5割程度）
- 広報が主催するタウンホールミーティングでの発信など

成果

- 当初、開発・システム担当として採用したスタッフのうち、約半数は未経験者であったが、入社後システム関連の業務を担当してもらったところ、意欲的に学習し、高い専門性を獲得・発揮した。**内容がフィットすれば、著しく成長する**ことを実感している。

5

定着・キャリア開発

キャリア開発の方針

- 職位の向上（契約社員→正社員→チームリーダー→プロフェッショナル職→本社他事業部への出向→本社転籍）
  ※IT部門のうち4名のスタッフは、週に3～4日ほど、本社の部門へ出向しており、スタッフのキャリアアップの目標としている

キャリア開発の方法

- 本人の希望と、得意を活かせるスキルがあるかどうかで検討

Point

- 単に職場を提供しているという意識ではなく、本人の向上心による成長やステップアップを期待しているため、よりハイレベルを目指すスタッフが転職（卒業）することも視野に入れている

付録　発達障害のある方向けに就労支援サービスを提供している支援機関の例

第4章に掲載した企業から挙げられた、発達障害のある方向けに就労支援サービスを提供している民間の就労支援事業者の例を、参考までに掲載します。

企業名	主要サービス例	所在地	ホームページURL
ウェルビー株式会社	ウェルビー	29都道府県	https://www.welbe.co.jp/
株式会社エンカレッジ	エンカレッジ	東京 大阪 京都	https://en-c.jp/
株式会社Kaien	マイナーリーグ ガクプロ	東京 神奈川 埼玉 大阪	https://www.kaien-lab.com/
株式会社キヅキ	キズキビジネスカレッジ	東京 神奈川 大阪	https://kizuki-corp.com/
株式会社ココルポート	Cocorport	東京 神奈川 愛知 大阪 福岡 他３県	https://www.cocorport.co.jp/
デコボコベース株式会社	Dキャリア	28都道府県	https://dd-career.com/
パーソルチャレンジ株式会社	Neuro Dive ミラトレ	東京 神奈川 愛知 大阪 福岡 他３県	https://challenge.persol-group.co.jp/
株式会社manaby	manaby	宮城 埼玉 東京 神奈川 大阪 他4県	https://manaby.co.jp/
株式会社LITALICO	LITALICOワークス	17都道府県	https://litalico.co.jp/

付録　関連法令集

障害者基本法

　全ての国民が、障害の有無によつて分け隔てられることなく、相互に人格と個性を尊重し合いながら共生する社会を実現するため、障害者の自立及び社会参加の支援等のための施策に関し、基本原則を定めた法律。
　事業者に対しては、雇用機会の確保、消費者としての利益擁護などの努力義務が設けられている。

障害者の雇用の促進等に関する法律（通称：障害者雇用促進法）

障害者の雇用の安定を図ることを目的とする法律。
障害者の雇用の促進、障害者と障害者でない者との均等な機会及び待遇の確保、障害者がその有する能力を有効に発揮することができるようにするための措置、職業リハビリテーションの措置、その他障害者がその能力に適合する職業に就くこと等を通じてその職業生活において自立することを促進するための措置などを定めている。
事業主に対しては、障害者の自立への協力や能力の適正評価、雇用の場の提供などが求められている。

障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律（通称：障害者差別解消法）

全ての国民が、障害の有無によって分け隔てられることなく、相互に人格と個性を尊重し合いながら共生する社会の実現を目的とした法律。
障害者の基本的人権、生活を保障される権利を踏まえ、障害を理由とする差別の解消のための措置を定めている。
事業者に対しては、社会的障壁の除去のために必要かつ合理的な配慮等を求めている。

障害者虐待の防止、障害者の養護者に対する支援等に関する法律

障害者に対する虐待の禁止、予防、早期発見、虐待の受けた障害者に対する保護、自立のための支援、養護者の負担軽減などのための措置などが規定されている。
主に都道府県や市町村等の役割を定めているが、使用者については、虐待の早期発見、啓発活動、障害者の保護、自立に関する国や地方公共団体への協力、虐待防止のための体制整備などが求められている。また、使用者による虐待を受けた障害者を発見した者の通報義務、本人が自ら届け出る権利などが定められている。

発達障害者支援法

　障害者基本法の理念にのっとり、発達障害者が基本的人権を享有する個人としての尊厳にふさわしい日常生活又は社会生活を営むことができるよう、発達障害の早期発見、発達支援を行うことに関する国及び地方公共団体の責務、学校教育における発達障害者への支援、発達障害者の就労の支援、発達障害者支援センターの指定等を定めている。
事業主に対しては、能力の正当な評価、雇用機会の確保などが求められている。

詳しくは「e-Govポータル」へ
https://www.e-gov.go.jp/

参考文献

第1章ニューロダイバーシティとは何か？　①ニューロダイバーシティとは何か？

- 村中直人 著『ニューロダイバーシティの教科書：多様性尊重社会へのキーワード』
- Harvard Business Review 2017年11月号　ロバート D. オースティン、ゲイリー P. ピサノ 『ニューロダイバーシティ：「脳の多様性」が競争力を生む　自閉症、ADHD……人材を活かす7つの施策』
- 厚生労働省社会保障審議会障害者部会（第８０回）参考資料5「発達障害者支援法の改正について」
- 国立精神・神経医療研究センター　精神保健研究所　こころの情報サイト　発達障害（神経発達症）https://kokoro.ncnp.go.jp/disease.php?@uid=MbkmLbVbTEhSpxyE
- Unlocking neurodiversity in the workplace A guide for HR Managers and Professionals HR Grapevine
- CIPD　NEURODIVERSITY AT WORK Guide February 2018
- Hagner D, Cooney BF. "I do that for everybody': Supervising employees with autism. Focus on Autism and Other Developmental Disabilities. 2005;20(2):91–97.
- Baldwin S, Costley D, Warren A. Employment Activities and Experiences of Adults with High-Functioning Autism and Asperger's Disorder. Journal of Autism and Developmental Disorders. 2014;44(5):1–12.
- De Schipper E, Mahdi S, de Vries P, Granlund M, Holmann M, Karande S, et al. Functioning and disability in Autism Spectrum Disorder: A worldwide survey of experts. Autism Research. 2016;00(00):1–11.

第1章ニューロダイバーシティとは何か？　②ニューロダイバーシティはどのようにして生まれたのか？

- The Wall Street Journal. 2019/8/1 ARTIFICIAL INTELLIGENCE－『People With Autism Are Hot Hires for AI Jobs』
- ハーバード・ビジネス・レビュー　2017年11月号『ニューロダイバーシティ：「脳の多様性」が競争力を生む』
- ロイター コラム 2019/5/11『アングル：自閉症を「ＩＴ戦力」に、米就労支援の最前線』
- 野村総合研究所　知的資産創造2021年3月号　「日本型ニューロダイバーシティマネジメントによる企業価値向上（前編）」デジタル社会に競争力をもたらす戦略的人材の活用
- マイクロソフトウェブサイト（最終確認日：2022/3/8）https://www.microsoft.com/en-us/diversity/inside-microsoft/cross-disability/neurodiversityhiring
- IBMウェブサイト（最終確認日：2022/3/8）https://www.ibm.com/blogs/industries/neurodiverse-workers-ibm-ignite/
- グーグルウェブサイト（最終確認日：2022/3/8）https://cloud.google.com/blog/topics/inside-google-cloud/google-cloud-launches-a-career-program-for-people-with-autism
- CIPD　NEURODIVERSITY AT WORK Guide February 2018
- ハーバード・ビジネス・レビュー　2017年11月号『ニューロダイバーシティ：「脳の多様性」が競争力を生む』
- フォードウェブサイト（最終確認日：2022/3/8）https://media.ford.com/content/fordmedia/fna/us/en/news/2016/05/25/individuals-with-autism-can-get-work-experience-at-ford-through-.html
- スペシャリステルネウェブサイト（ロシュとの取組みの紹介）（最終確認日：2022/3/8）https://www.us.specialisterne.com/roche/
- アステラスUSウェブサイト（最終確認日：2022/3/8）https://newsroom.astellas.us/Astellas-Partners-with-Nonprofit-Aspiritech-to-Advance-Career-Opportunities-for-Adults-with-Autism

第2章ニューロダイバーシティに取り組むべき理由　①人材獲得の優位性

- 野村総合研究所　第308回　NRIメディアフォーラム　「デジタル社会における発達障害人材の更なる活躍機会とその経済的インパクト　～ニューロダイバーシティマネジメントの広がりと企業価値の向上～」
- 野村総合研究所　知的資産創造2021年3月号　「日本型ニューロダイバーシティマネジメントによる企業価値向上（後編）」わが国企業での取り組み事例と実践のポイント
- 厚生労働省「平成23年度及び平成28年度生活しづらさなどに関する調査（全国在宅障害児・者等実態調査）」「令和元年度障害者の職業紹介状況等」
- 日本発達障害連盟「発達障害白書2020」
- 内閣府「令和2年度高齢者白書」
- 経済産業省「平成30年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（IT 人材等育成支援のための調査分析事業）」

第2章ニューロダイバーシティに取り組むべき理由　②生産性の向上・イノベーションへの貢献

- Austin, R. D., & Pisano, G. P. (2017). Neurodiversity as a competitive advantage. Harvard Business Review, 95(3), 96-103.