

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**

株式会社 野村総合研究所

令和 4(2022)年 3 月

目次

第1章 本調査研究の背景・目的及び手法	2
1. 背景・目的	3
2. 実施手法	6
第2章 取組み事例調査ヒアリング	8
1. 調査手法	9
2. 調査結果	14
第3章 ダイバーシティと生産性向上に関するフィールド検証	60
1. 調査手法	61
2. 調査結果と考察	69
3. 総括、今後の展望	76
第4章 調査結果レポートの作成	79
1. 作成手法	80
2. 成果物	83
第5章 総括・政策提言	122
1. 総括、今後の展望	123
2. 政策提言	127
参考資料 フィールド検証 アンケート調査票	135

第1章

本調査研究の背景・目的及び手法

1. 背景・目的

1-1 本調査研究の背景

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、彼らの持つ特定の優れた能力を企業活動に活かそうとする動きが芽生えつつある。実際に IT 業界において、自閉症・ADHD といった症状を持つ発達障害のある方を雇用し、IT 分野での高い業務適性を活かして収益化等に成功した事例も生まれ始めている。

1-2 本調査研究の目的

本調査事業においては、「ニューロダイバーシティ」という新たな概念を多くの企業が取り入れるインセンティブとなるエビデンスを取得し、取組の方法論を構築するための調査を実施した。特に、先行研究でその特定能力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て調査を行った。

1-3 本事業における表記について

本事業においては、発達障害者支援法などの法的表記に基づき、「障がい」「障碍」などではなく「障害」という表記を用いた。

また、「障害者」という表現は用いず、「障害のある人」「障害のある方」という表現を用いた。米国では「People First＝障害者である以前にひとりの人間である」との概念に基づき、「disabled persons（障害者）」ではなく「persons with disabilities（障害のある人）」という表現が用いられるようになってきている。本事業としても、障害の有無に関わらず全ての方がそれぞれの持つ特性・個性を活かし能力を発揮できる社会を目指すダイバーシティ経営推進の観点から、People First の概念を取り入れこれに準じる表現を用いることとした。

1-4 ニューロダイバーシティの定義

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、それに由来する個人レベルでの様々な特性の違いを多様性と捉えて相互に尊重し、それらの違いを社会の中で活かしていこう」という考え方であり、社会運動を指す言葉である。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を、能力の欠如や優劣ではなく、『人間のゲノムの自然で正常な変異』として捉える概念でもある。

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おり、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、ニューロダイバーズな人材の特性とうまく適合する可能性が指摘されている。

図表 1-1 発達障害の主な種類と特性、強み

種類	主な特性	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
学習障害 (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

一方で、これらの人材は、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こともあるため、企業組織内で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る。例えば、聴覚への刺激過多を防ぐために、イヤーマフを装着することを認めるのは、その典型例と言われている。

このようなニューロダイバーズな人材は、企業がこれまで採用してこなかった「未開拓人材」として、そして特に成長産業であるデジタル分野に親和性の高い人材として、注目を集めている。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、デジタル化がますます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る。

よって、本事業においてニューロダイバーシティとは、「発達障害において生じる現象を、能力の欠如や優劣ではなく、『人間のゲノムの自然で正常な変異』として捉える」という基本概念をベースとして、これを企業活動に活かすことまでを含むものとする。

2. 実施手法

2-1 取組み事例調査ヒアリング

国内外の企業において、発達障害のある方を雇用し、その適性を活かして業務に取り組んだ事例に関する調査を行った。手法としては、Web 情報・文献を用いたデスク調査に加え、特に先進的な取組みを実施している 9 社を対象としたヒアリング調査も実施した。

(1) デスク調査

まずは企業によるニューロダイバーシティへの取組みが先行している欧米における現状や具体的な取組み内容を調査し、国内企業の取組みを詳細に調査する際のヒアリング項目を設計する基盤とした。

調査手法および調査結果の詳細は第 2 章に詳述する。

(2) 就労支援機関へのプレヒアリング調査

国内において発達障害のある方の就労支援を、その適性を活かすことを目指して実施している、民間の就労支援機関 2 社に協力を依頼し、国内において発達障害のある方を雇用し、その適性を活かして業務に取り組んでいる企業の事例や、発達障害のある方の就労に関する環境や今後の課題等についてプレヒアリングを実施した。

調査手法および調査結果の詳細は第 2 章に詳述する。

(3) 先進取組企業へのヒアリング調査

(1) デスク調査に基づき、ニューロダイバーシティへの取組みを調査するにあたって必要な観点を調査項目としてまとめた。

また、(2) プレヒアリング調査の結果と各種公開情報を踏まえ、最終的にヒアリング対象として 9 社抽出し、調査項目に関してヒアリングを行った。また、(1) デスク調査で対象とした欧米の取組みの中から、特にニューロダイバーシティに特化した取組みを実施する海外企業 1 社に対しても、同様にヒアリングを行った。

計 10 社ヒアリングを実施した後、各企業の取組み内容の共通項や好取組の要素を整理し、今後企業がニューロダイバーシティに取り組む際の参考となるよう、方法論をとりまとめた。

加えて、個々の企業の努力だけでは解決・推進することが困難である事柄もあるため、これを支援し、企業によるニューロダイバーシティへの取組みを推進するために、広く公的に政策として取り組むべき事項を政策提言として整理した。

ここに、調査にご協力いただいた各企業に、心より御礼を申し上げたい。調査の手法および結果は第 2 章に詳述する。

2-2 ダイバーシティと生産性向上に関するフィールド検証

企業がニューロダイバーシティに取り組むインセンティブとなるエビデンスを取得することを目的として、取組を実施することで健常者を含む職場全体のイノベーション創出促進や生産性向上につながることを検証した。

ヒアリング調査に参加いただいた企業を中心に協力を依頼し、8 社 264 名から協力を得ることができた。

並行して、本事業にアドバイザーとしてご参画いただいた東京大学先端科学技術研究センター当事者研究分野の熊谷晋一郎准教授・松尾朗子特任助教のご指導の下、フィールド検証の実施方法および実施内容について検討し、アンケート調査票を作成した。

続いて、令和 4 年 1 月 28 日～令和 4 年 2 月 14 日にかけてアンケート調査票を被検者に配布し、198 名から有効な回答を得た。この結果を熊谷晋一郎准教授・松尾朗子特任助教の監修の下で分析し、考察を行った。

ここに、調査にご協力いただいた各企業および熊谷晋一郎准教授・松尾朗子特任助教に、心より御礼申し上げたい。調査の手法および結果は第 3 章で詳述する。

2-3 調査結果レポートの作成

上記 2-1 および 2-2 の結果を、企業向けに周知し、ニューロダイバーシティへの取組みを啓発すると共に、個々の企業が取り組むにあたって参考としていただけるよう、調査結果レポートとして取りまとめた。

作成にあたっては、「ニューロダイバーシティへの取組みは、企業にとって人材獲得とイノベーション・生産性向上に繋がりうる成長戦略である」というキーメッセージを軸とした。具体的には、(2) で示された企業のインセンティブを簡潔かつ定量的に解説すると共に、実際に取り組む際の方法として(1)の方法論を詳述することで、企業がニューロダイバーシティへの取組み意義と実際に取り組むための方法をまとめて認知できる形とした。

作成の手法と成果物は第 4 章で詳述する。

第2章

取組み事例調査ヒアリング

1. 調査手法

1-1 デスク調査

(1) 調査対象

主に海外を中心にニューロダイバーシティに関連する企業の取り組み事例・方法論に関する調査を行った。

(2) 調査期間、方法

2021 年 10 月から 11 月に、Web サイトを中心に、企業のプレスリリースや特集記事、文献情報を収集した。

(3) 調査内容

主に、以下の内容について調査を行った。

- ① ニューロダイバーシティに取り組んでいる企業
- ② 企業におけるニューロダイバーシティ推進の方法論
- ③ 企業がニューロダイバーシティに取り組むインセンティブ

調査の結果は 2 節にて詳述する。

1-2 就労支援機関へのプレヒアリング調査

(1) 調査対象

国内において発達障害のある方の就労支援を、その適性を活かすことを目指して実施している民間の就労支援機関である、パーソルチャレンジ株式会社および株式会社 **Kaien** に協力を依頼した。

(2) 調査期間、方法

11 月および 2 月に、オンライン会議システムを用いて実施した。

(3) 調査内容

主に下記の内容についてヒアリングを行った。

- ① 発達障害のある方を雇用しその適性を活かして業務に取り組んでいる企業の事例
- ② 就労支援機関をめぐる需給状況
 - ・ 企業のニーズ（発達障害のある方を IT 人材として雇用したいと考える企業の特徴や依頼に至る背景、IT 企業以外の企業における IT 人材としての発達障害のある方のニーズの高まり、発達障害のある方の活躍事例が多い IT 以外の分野、今後の課題など）

- ・ 当事者のニーズ（在籍者の増減や傾向、在籍者が希望することの多い職域など）
 - ・ 就労支援機関の供給（支援・指導リソースの確保状況、今後の課題など）
- ③ IT スペシャリスト人材としての発達障害のある方の評価・育成
- ・ 就労支援機関が実施するスペシャリスト人材育成の取組み（育成方法、評価方法など）
 - ・ 大学等の高等教育機関や一般企業と共同で、ポテンシャルのある人材を拾い上げ育てる取組の実施可能性

①の結果は、次の「先進取組企業へのヒアリング」の対象企業リストに反映されているため割愛し、②および③の結果については、別途「2.調査結果」にて詳述する。

1-3 先進取組企業へのヒアリング調査

（1）調査対象

1－1 および 1－2 の結果を踏まえ、国内において発達障害のある方を雇用し、その適性を活かして業務に取り組んでいる企業として、9 社を抽出し、協力を依頼した。

なお、企業を抽出するにあたっては、発達障害のある方を一般雇用部門で雇用している企業（以下、分散型企业）と、特例子会社や障害者雇用部門などの特定の部門に集約して雇用している企業（以下、集合型企业）の両方が含まれるようにした。また、採用方法としても、一般雇用枠内で採用を実施している企業と、合理的配慮などを提供することを目的として一般雇用枠とは異なる枠を設けて採用を実施している企業の両方が含まれるようにした。

加えて、特にニューロダイバーシティに特化した取組みを実施している海外企業 1 社も調査対象に加え、協力を依頼した。

最終的に調査対象企業は下記の 10 社であった。

図表 2-1 調査対象企業とその分類

		雇用タイプ	
		分散型	集合型
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 ・ 日本アイ・ピー・エム株式会社	
	一般雇用とは異なる枠	・ Microsoft Corporation	・ 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

(2) 調査期間、方法

11 月から 1 月にかけて、オンライン会議システムを用いて実施した。

(3) 調査内容

調査項目は、1 - 1 のデスク調査の結果である海外における取組み方法の例を活用し、下記のように設計した。

- 戦略的意義
 - ・ 取組開始の目的
 - ・ 発達障害のある方を雇用することでの効果（雇用前との比較が可能であればその結果）
- 実施体制
 - ・ 主体となる役員・部門・人員（人事、CSR、事業部門、等）、そのバックグラウンド・事業部門との関係
 - ・ 外部リソースの活用状況（大学・公的支援機関、等）
- 計画
 - ・ 取り組みの範囲・パイロット計画の有無
 - ・ KPI の設計状況
- 雇用モデル
 - ・ 雇用されている発達障害のある方の業務上の役割
 - ・ 雇用形態（アルバイト、契約、正社員、等）
- 募集方法
 - ・ 人材要件の定め方

- ・ 雇用する発達障害のある方へのリクルート方策
- ・ 大学等教育機関や当事者コミュニティとの連携
- ・ 当事者家族とのコミュニケーションの有無、方法
- 選考方法
 - ・ 発達障害人材の価値を図る選考デザインの工夫（面接時間の配慮、インターン、等）
 - ・ 選考ノウハウの収集、外部連携の状況
- 訓練
 - ・ 採用された当事者、受け入れる非当事者への訓練の内容（インキュベーション期間の設定など）
 - ・ 訓練の効果の測定と改善の工夫の有無、内容
- 受入れ、支援
 - ・ 発達障害のある方が能力を発揮できるための企業におけるサポート体制及び、その環境整備にかかるコスト
 - ・ 勤務場所、時間、服装のガイダンス・配慮（オンライン、フレックスタイム、等）の状況
 - ・ マネージャーやチームの編成（ジョブコーチ等専門家の配置、等）
- 定着、キャリア開発
 - ・ 雇用されている発達障害のある方のキャリアルート
 - ・ 一般雇用と遜色のない幅広いキャリアパスの開発
 - ・ 異動時のマネージャー連携とプライバシー確保
- その他
 - ・ 事例企業の業種
 - ・ 特に困難だった点や当該企業が今後の課題として感じている点
 - ・ 参考になっている企業・先進的な企業

（４）結果の取りまとめ

ヒアリング結果の取りまとめにあたっては、後述する調査結果レポートへの掲載を考慮し、後述する方法論の大枠と対応させるため、方法論として作成した「取組みの 5 ステップ」に沿って各企業の取組を整理した。

また、整理するにあたっては、各企業が実践している工夫や得られた成果を、取組み内容と合わせて可能な限り具体的に記載した。

1-4 方法論の整理

（１）実施方法

まず、この方法論を通じて企業が目指すべきゴール像を明確にした。ゴール像の検討にあ

たっては、ニューロダイバーシティの本来のあるべき姿（理想）を前提としつつ、ヒアリング結果から把握された日本企業の現実も踏まえ、実現可能な短期的なゴール像と、将来的に到達すべき長期的なゴール像の双方を設定した。

続いて、実際の実践方法を作成した。まずは9社へのヒアリング結果から、共通する5つのステップを見出した。次に、9社のうち多くの企業で共通して実施されている取組や、特に成果に結びついたと考えられる好取組要素を抽出し、5つのステップに当て込んだ。最後に、5つのステップおよび各ステップの詳細が、一連の流れを持って取り組めるものとなるよう取りまとめた。

1-5 政策提言の検討

(1) 検討方法

9社へのヒアリング結果およびこれまでに実施されてきたダイバーシティ経営推進のための施策等を踏まえ、下記2つのいずれかまたは両方を目的とする政策を検討し、提言としてまとめた。

- ニューロダイバーシティについて、企業を含む社会全般に広く周知し、取組みを促す
- 個々の企業の努力だけでは解決・推進することが困難である事柄について、公的な取組みの枠組や支援を提供し、企業の取組みを後押しする

2. 調査結果

2-1 デスク調査

(1) ニューロダイバーシティに取り組んでいる企業

企業におけるニューロダイバーシティ活動について、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）という企業であった。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ある。

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、自閉症を持つ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、話題となった。

図表 2-2：海外におけるニューロダイバーシティの話題性

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(中略)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 ●HPE(中略)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
The Wall Street Journal	AIめぐる人材争奪戦、自閉症者に熱い視線	●人工知能の人材を求めて奔走する企業は、自閉症の人々という珍しいリソースを活用している。 ●自閉症の人は集中力が高く、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
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ASDを抱える人々のうち、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、この「ニューロ・ダイバーシティ（神経多様性・脳の多様性）」層には大きな可能性がある

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を持つ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った。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、活動が広がっている。

図表 2-3：海外におけるニューロダイバーシティへの取り組み

業 界	企業名	取り組みの概要
IT	スペシャリストルネ	2004年、自閉症の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の雇用プログラムを他社に展開。
	SAP	2011年より、世界に先駆けた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。スペシャリストルネと共に、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。

このような先進企業では、女性活躍や LGBTQ などと同様に、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ニューロダイバーシティが認識されつつあり、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る。

(2) 企業におけるニューロダイバーシティ推進の方法論

企業におけるニューロダイバーシティへの関心が高まりに応じて、企業がニューロダイバーシティに取り組む上でのポイントを整理した資料が既に複数流通している。その例を以下に示す。

➤ Neurodiversity at Work

ロンドンに本部を置く、国際的な人材マネジメント専門家の団体である Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) によるニューロダイバーシティの啓発資料。先進的に取り組む企業の事例などが整理されている。

<https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/reactions/relations/diversity/neurodiversity-work#gref> 最終アクセス 2022 年 3 月 28 日

➤ Autism at Work PlayBook

国際的に、ニューロダイバーシティ活動を先行した SAP やマイクロソフト等が作成した、企業におけるニューロダイバーシティの推進のポイントなどをまとめた資料。ニューロダイバーシティの計画から実践までの流れが良く整理されている。

<https://disabilityin.org/wp-content/uploads/2019/07/Autism-At-Work-Playbook-Final-02112019.pdf>
最終アクセス 2022 年 3 月 28 日

➤ Guide to unlocking neurodiversity in your workplace

障害者向けのテキストリーディング及びライティングソフトウェアを提供する企業、texthelp 社による啓発資料。特に、イヤーマフや資料のビジュアル化などの職場環境の整備のポイントについて、詳しく記載されている。

<https://www.texthelp.com/resources/neurodiversity/guide-to-unlocking-neurodiversity-in-the-workplace/> 最終アクセス 2022 年 3 月 28 日

➤ How HR support a culture of neurodivergent inclusion

グローバル人事情報サイトを提供する Say hito bob による人事のためのニューロダイバーシティガイド。

<https://www.hibob.com/guides/neurodiversity-inclusion-hr/>
最終アクセス 2022 年 3 月 28 日

本調査では特に、Autism at Work PlayBook、Guide to unlocking neurodiversity in your workplace、How HR support a culture of neurodivergent inclusion の3点から、企業がニューロダイバーシティに取り組むポイントを抽出した。

特筆すべき重要なポイントは、新たな才能の発掘、イノベーションの加速など、企業の戦略的な意図を背景としていること、エンジニア、データサイエンティストなど、一般雇用と同様に高度な職域での募集を行っていること、採用プロセスや職場において当事者の苦手な部分を補い、能力の適切な評価や発揮を促す環境が再設計されていること、等が挙げられる。

図表 2-4：海外におけるニューロダイバーシティの取り組み方法の例

分類	Autism@work Playbook	Unlocking neurodiversity at the workplace	How HR support a culture of neurodivergent inclusion
戦略的意義の明確化	・ 新たな才能の発掘 ・ エンゲージメントとリテンションの向上 ・ 生産性改善 ・ インクルーシブな風土形成 ・ プロダクトアクセシビリティの向上 ・ 社会的な貢献	・ 新たな才能の発掘 ・ 従業員のリテンションの向上 ・ イノベーションの加速 ・ 生産性の改善 ・ 利益の追求 ・ 障害者雇用の促進 ・ ダイバーシティの改善	・ イノベーションの加速 ・ 生産性の向上 ・ エンゲージメントの向上 ・ 売上の拡大
実施体制の確保	・ エグゼクティブのスポンサーシップの発揮 ・ Corporate VP and Chief ・ Accessibility Officer (Microsoft) ・ Bottom-up by pilot program and then Chief Diversity Officer (SAP) ・ D&I Head (EY) ・ Global CIO (JP morgan) ・ BU リーダーの巻き込み ・ ディレクターレベルの専任リーダー及び専任チーム	・ シニアマネジメント巻き込み ・ マネージャー教育 ・ 各組織リーダーの設置	・ エグゼクティブの巻き込み ・ マネージャーの教育 ・ エグゼクティブからマネージャーやスタッフへの教育 ・ ニューロダイバーな人材を取り入れるメリットについて、マネージャー達で議論 ・ 全てのレベルのスタッフに向けた啓発ガイドやリソースの提供

計画策定	戦略や価値との整合 社内・社外のパートナーシップ ・ D&I、HR、採用、法務、BU ・ 採用・訓練支援ベンダー スモールパイロット計画 人員とリソースの確保 ・ 3-4 FTE ・ イベント、メディア、ベンダー費用 計画から実行までの期間 ・ 1 年未満～2 年	—	—
雇用モデル	雇用形態 ・ インターンシップとフルタイム雇用 ・ パートタイム雇用 募集職種の設定 ・ エンジニア、データサイエンティスト、品質管理、ロボティクス、サイバーセキュリティ ・ ファイナンス、マーケティング、HR、PM ・ パーソナルバンカー（JP Morgan）	明確なジョブディスクリプションの設計	ニューロダイバージェントを活かす職域の選定
募集方法	募集人数の決定 ・ 75FTE（Microsoft） ・ 150FTE（SAP） ・ 20FTE（EY） ・ 115FTE（JP Morgan）	—	—

選考方法	選考担当者 ・採用担当 ・ジョブコーチ ・発達障害のある従業員 ・採用支援ベンダー 選考方法 ・電話・Web インタビュー（30-60分、1-3 回程度） ・サプライズクエスチョン、オープンクエスチョンの排除 ・トレーニング、アセスメント（1〜3 週間）	募集サイト・資料上の配慮 ・ビジュアル化 インタビュー質問の精査 ・複雑な言語の排除 ・仮説的な質問の排除 タスクによる評価 ・インタビューよりもタスクによる評価を重視	募集サイト・資料上の配慮 ・シンプルな質問 ・可能な限り明確かつ簡潔にすべての必要事項を記載 ・可能な限りイラストを使用 タスクによる評価 ・インタビューを重視しない ・期待する役割に関連するタスクデモを実施 ・本人にフィードバックを実施
訓練	【本人】 テクニカルスキル ソフトスキル ・組織の戦略、提供価値、製品 ・支援設備、環境の説明 ・職域に沿った研修 【マネージャーや同僚】 ・発達障害への理解 ・コミュニケーション ・採用インタビューノウハウ	—	—

受入・支援	サポート体制の構築 ・マネージャー ・メンター ・チームバディ ・ジョブコーチ ・キャリアカウンセラー ・HR ・当事者従業員組合 職場環境の改善 人事異動に伴う移動先へのトレーニング	柔軟な就労環境の整備 ・フレキシブルな就労時間 ・在宅勤務 ・シンキングスペースの設置 ・集中しやすいデスク配置 (視界を遮る、雑音排除) - ツール提供 ・ノイズキャンセリングヘッドフォン ・スクリーンフィルター ・テキスト読み上げアプリ ・タイムマネジメントアプリ ・チャットツールアプリ ・マインドマッピングアプリ	タイムマネジメント支援 ・会議やその変更点について十分に知らせる ・多くの人が参加し同時に話す大会議は避ける ・本人のルーティーンを支援 ・マネジメント可能なタイムラインとコミュニケーション方法の確保 コミュニケーション支援 ・書面化、文字化、ビジュアル化 ・暗黙の了解の排除 職場環境 ・照明の調節 ・ノイズキャンセリングヘッドフォン ・集中しやすいデスク配置 ・就業時間の多様化、在宅勤務
定着・キャリア開発	支援体制 ・キャリアカウンセリング、モニタリングプログラム（全従業員共通） ・ジョブコーチ定期面談 ・従業員とのランチ会 ・当事者従業員組合 モニタリング指標 ・定着率、定着 FTE ・離職理由 キャリア開発 ・全従業員共通のキャリア開発リソース（相談、研修、キャリアパス）の提供	ー	・1on1 ミーティング (HR, マネージャー、チームメンバー) ・定期的なメンタリング、コーチング、カウンセリング ・満足度調査の実施

(3) 企業がニューロダイバーシティに取り組むインセンティブ

(2) に挙げた企業がニューロダイバーシティに取り組む理由は、大きく分けて 3 点、挙げられる。発達障害のある方の雇用は、いわゆる障害者雇用として、企業の社会的責任の観点から取り組みの重要性が語られることが多い。しかし、ニューロダイバーシティで特に着目したいのは、人材獲得や生産性・イノベーションなどの企業の本業に資する経営戦略が強く意識されていることである。特に、重要な 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 点について深掘りして動向をまとめる。

図表 2-5：ニューロダイバーシティに取り組む意義

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ロ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

多くの先進取組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る。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」の人材である点だ。

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存在する。このような人材の場合、面接を中心とする従来の採用方法では、彼らの強みや能力は企業に伝わりにくくなる。結果として、企業は面接では彼らの業務遂行能力は適切に評価できないまま、採用機会を逸する、という状況にある。実際に前述の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 ASD を抱える人々のうち、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」とされている。

しかしながら、近年、IT 領域を中心に、国際的な人材獲得競争が激化するにつれて、よりインクルーシブな環境を整備し、幅広い人材の活躍を促せることが競争力に繋がりが得るという考え方が見られるようになった。実際、Autism at work play book によれば、ニューロダイバーシティに取り組むマイクロソフトや 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企業は、ニューロダイバーシティに取り組む意義として、自社の雇用需要を満たす未開拓の人材の獲得、

を共通して挙げている。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採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る。このように、発達障害のある人が、その能力を適正に評価され、活躍できる環境を整えることが、デジタル人材全体の量や質を高め、企業としての競争力に繋がっていくのがニューロダイバーシティの意義の一つであると言える。

図表 2-6：ニューロダイバーシティに取り組む企業の期待と成果

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 - 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いた人材の獲得（自閉症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-](https://disabilityin.org/wp-content/uploads/2019/07/Autism_At_Work_Playbook_Final_02112019.pdf)

[content/uploads/2019/07/Autism_At_Work_Playbook_Final_02112019.pdf](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」である。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るが、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る。

ニューロダイバーシティの草分けであるスペシャリストルネにおいても、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、その後の話題を呼ぶきっかけになった。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

いる。前述のハーバードビジネスレビューにおいても、「ニューロダイバーシティなチームは、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」といった報告がなされている。加えて、Autism at Work Play Book では、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、といった報告もある。特に 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、企業の生産性を高める効果が認められている。

2-2 就労支援機関へのプレヒアリング調査

(1) 就労支援機関をめぐる受給状況

➤ 企業からの求人の状況

Kaien 社へのインタビューによれば、発達障害のある方でも求人が集まる領域とそうでない領域が存在する。一般的に定型業務に従事することの多い障害者雇用の枠組みには求人が集まり人材の供給が足りていない。実際に、発達障害の自認があり、就労移行支援を経れば、就業訓練後、2,3 件の内定をもらえることも多い。

求人が足りていないのは、発達障害でありつつも、それをポジティブに受け入れて専門性を活かすような機会である。Kaien の担当者曰く、特に、発達障害でも、高い学力と専門性を持つ人材が該当することが多い（高学歴グレーゾーン）。

こういった人材は、多くの場合、発達障害の診断はあるが、障害者手帳を持っておらず、障害者雇用に枠組みにも当てはまらない。当事者からの支援ニーズは高いが、専門性を活かすマッチングが出来る程の求人数がないのが現状である。こういった方々は、障害者雇用枠に当てはまらない一方で、一般雇用枠で採用しようという企業も極限られている。企業側の理由としては、障害者雇用枠として手厚い支援制度があるため、一般雇用枠でのチャレンジを促す意義を感じにくいこと等が挙げられる。

Kaien 社では、こうした高学歴グレーゾーンに対する就労機会を増やすため、オープンチャレンジ就労の必要性を企業に訴えている。オープンチャレンジ就労は、企業が能力の凸凹を個性として理解し、本来の力を発揮しやすい環境をつくるユニバーサルな雇用スタイルであり、障害者手帳の有無に関わらず、本人の強みと弱みの両面にフォーカスし、強みを生かした業務での採用を可能とする採用活動である。本調査事業の意図にも合致する就労スタイルであり、今後、企業への普及啓発が求められる。

図表 2-7：オープンチャレンジ就労と従来の採用活動の違い

	従来の新卒採用	障害者枠の採用	オープンチャレンジ
面接のスタイル	自己PR重視	障害にフォーカス	強みと弱点の両面を開示
業務内容	幅広い業務領域	定型的な業務	強みを活かしたアドホックな業務
候補者の対象	障害者手帳なし	障害者手帳あり	制限なし (ケースバイケース)

出所) Kaien 提供資料に基づき作成

➤ 就労支援機関

就労支援機関では、福祉人材の不足がボトルネックになりやすい。特に、企業とのマッチングを支援するスキルを有する人材は少ない。福祉に関する専門性を有する人材は、職業準備性の支援に特化している一方で、企業のニーズを把握し、人事が望むような業務マッチングまで出来る人材が少ない点は今後の課題である。

(2) IT スペシャリスト人材としての発達障害のある方の評価・育成

Kaien では、プログラミングやデザインなど「専門職としての技術」はもとより、職場で「うまく働くためのソフトスキル」までのカリキュラムに組み込んだ「クリエイティブコース」を提供しており、希望者が増えている。ニーズの高い IT 人材としての育成とともに、一般のプログラミングスクール等では出来ない、コミュニケーションのコツやセルフマネジメントのコツなどを指導しており、前述の課題として挙げられた、企業向けの業務ニーズと、福祉としての職業準備性の確保の双方を確保できるサービスとなっている。今後、企業のニューロダイバーシティを推進するために必要な社会資源としてのモデルの一つになり得ると考えられる。

図表 2-8 : Kaien 社「クリエイティブコース」で学べること



出所) Kaien 提供資料

2-3 先進取組企業へのヒアリング調査

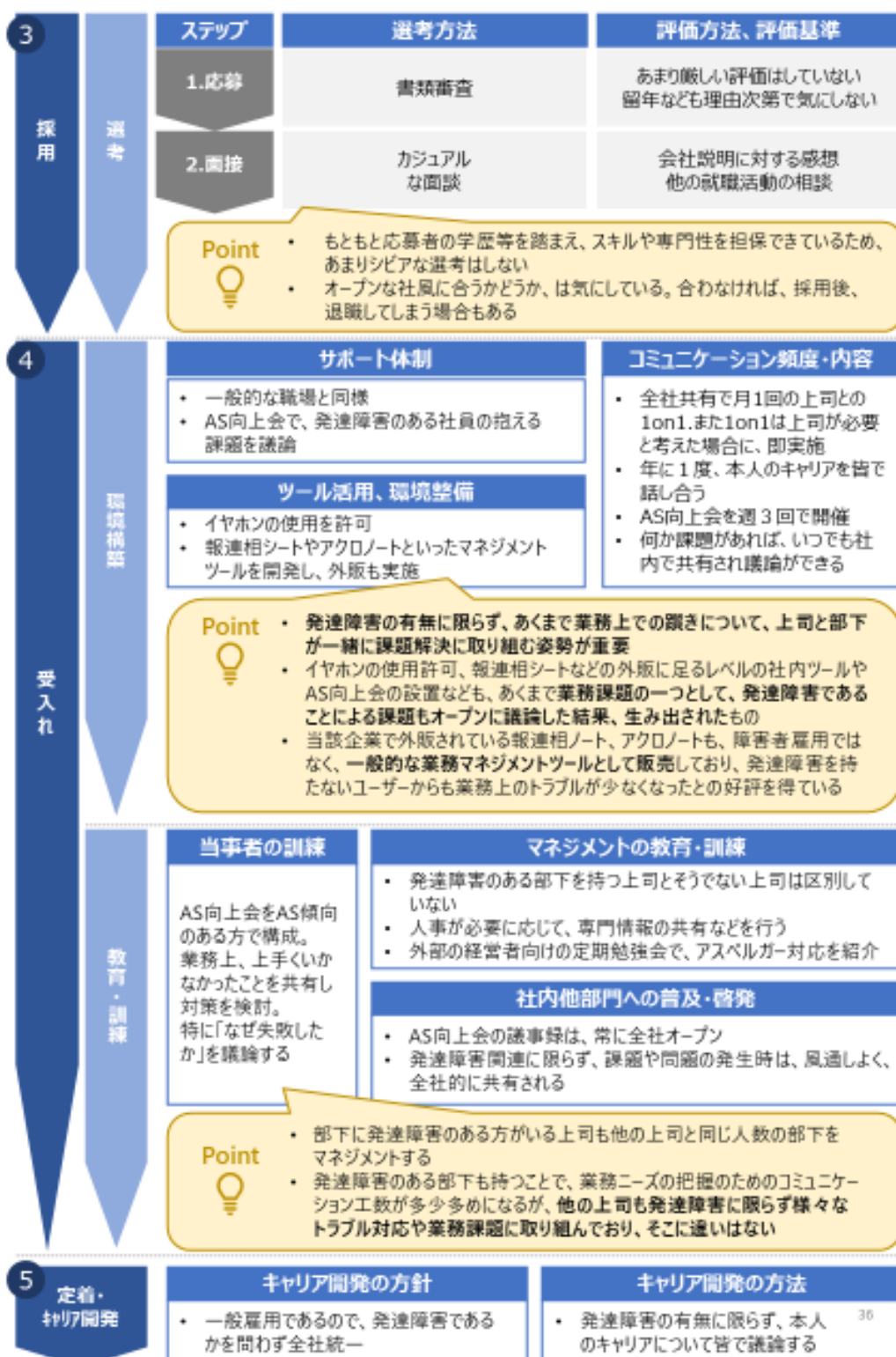
次頁以降に、企業別に取りまとめた事例シートを掲載する。

なお、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す。

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					雇用タイプ 分散型
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					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あること、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
3 採用	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）
	雇用形式 正社員 契約社員 パート・アルバイト - 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	
	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	





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

雇用
タイプ分散
型採用
方法一般
雇用
枠

日本アイ・ピー・エム株式会社

1

取組開始の
社内合意

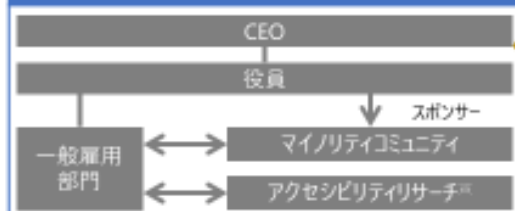
雇用開始の背景・目的・見込んだ効果

- 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スツークース、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「Diverse Abilities」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

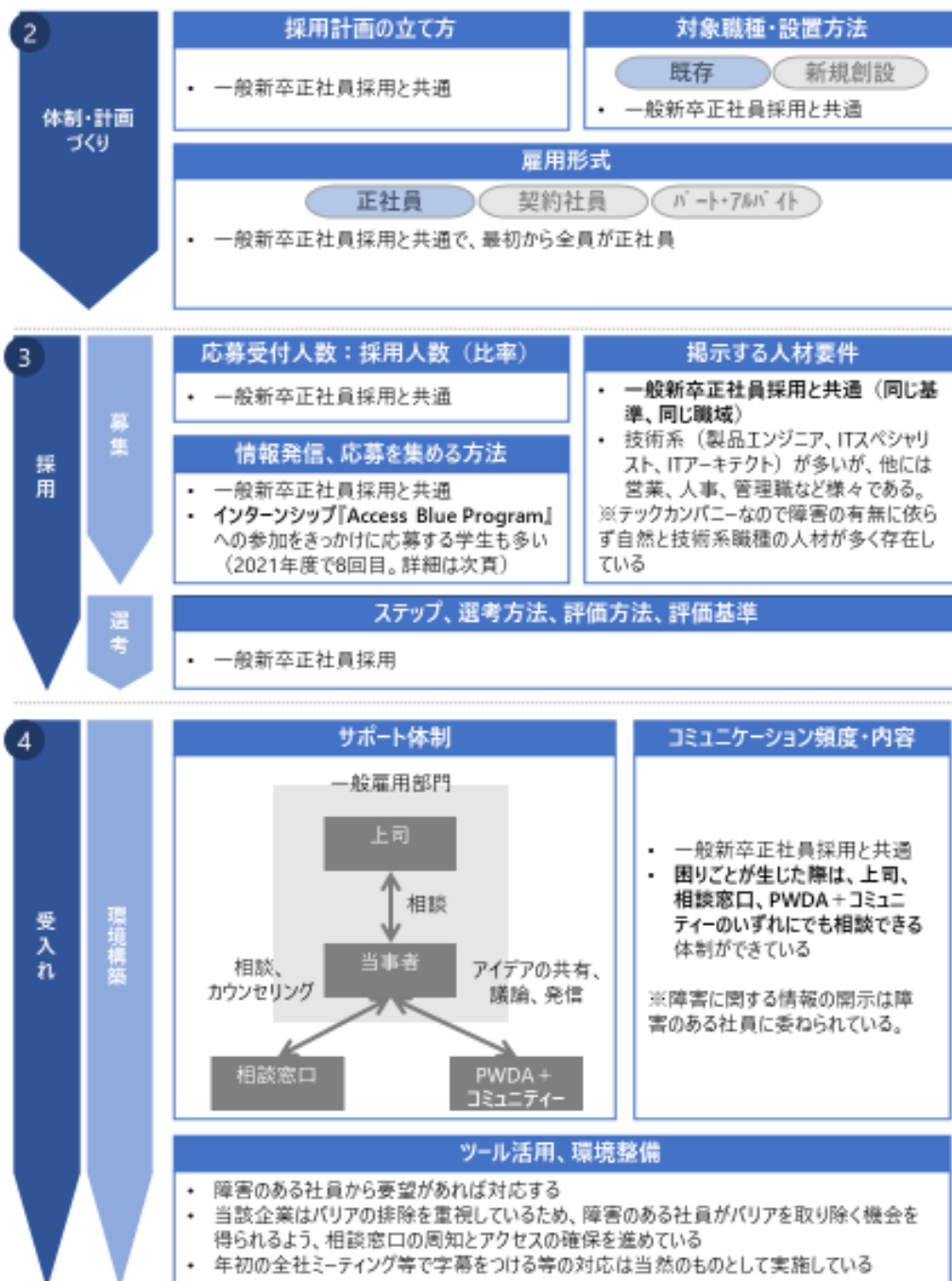
- CEOはD&I関連書類（差別の禁止等）に就任時に必ず署名し、D&I推進のための新たな取組みも検討している（内容は時代の要請に合わせて変化している）
- 役員はD&I推進の責任を負っている

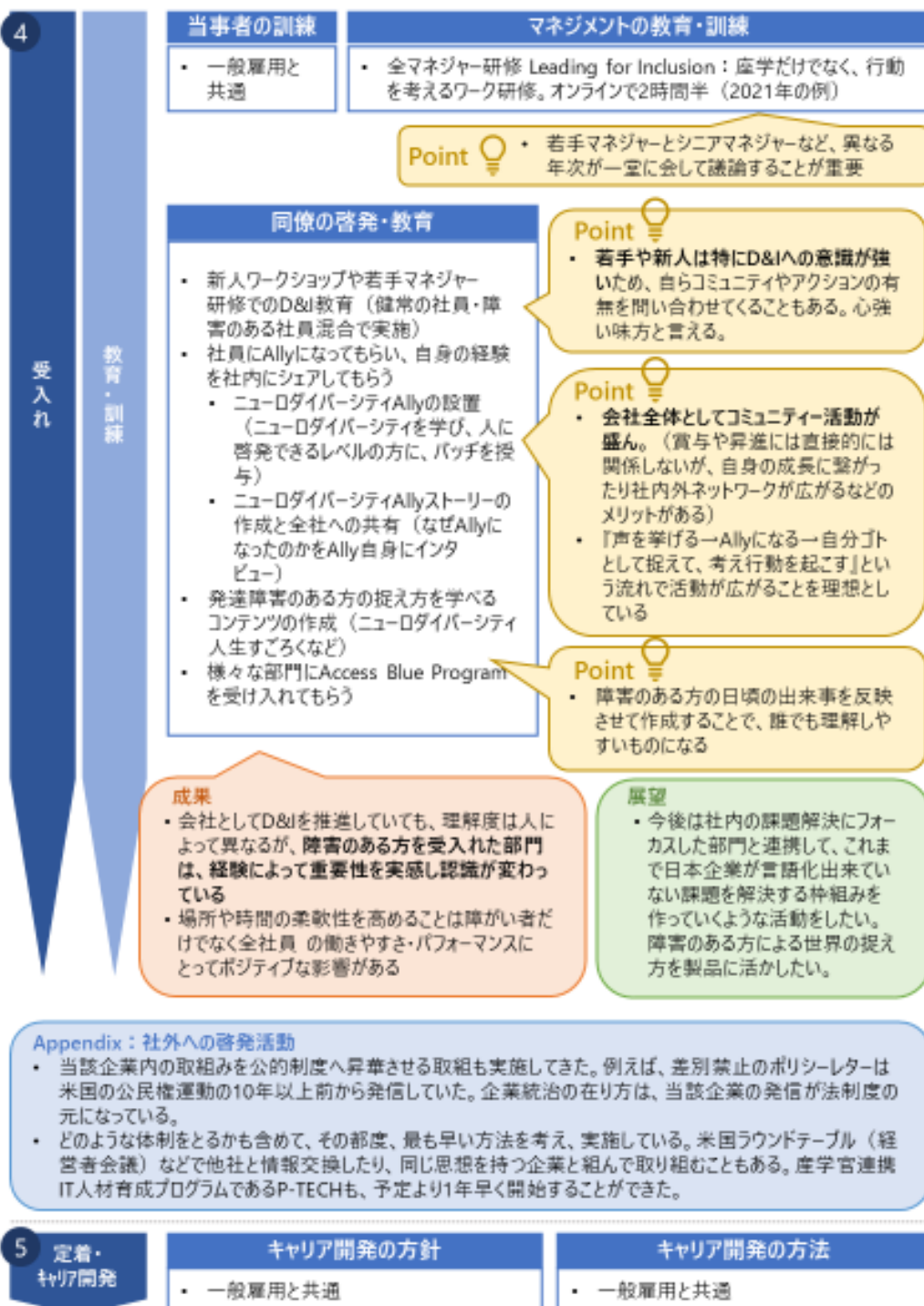
※アクセシビリティリサーチ：基礎研究所にてバリアを取り除く技術の研究開発を実施。AIスツークース等を研究。

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、バッジを獲得し正規の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もあり、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

37





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っていないこと ・ 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

自閉症、ADHD、失読症、失算症、トゥレット障害など社会的に苦勞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

雇用
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

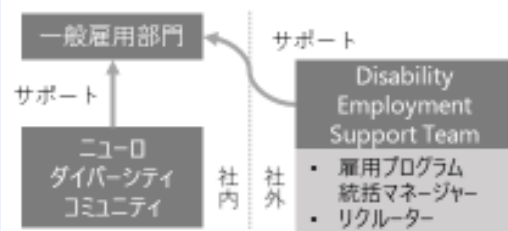
- 発達障害の特性を持つ人材の中には、社会的側面で苦勞しているものの、少しのサポートがあれば自立して就労することができる、大学卒業レベルの専門人材がいる。
- サポート環境が整っていないがゆえに十分に活用されていないこのような労働力に対し、インクルーシブな環境基盤を構築することで、雇用機会を提供したいと考え、『Neurodiversity Hiring Program』を設置した。
- これらの人材には、記憶、問題解決、データ入力など、向いている業務が多くある

※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割り振りではない。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

41

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

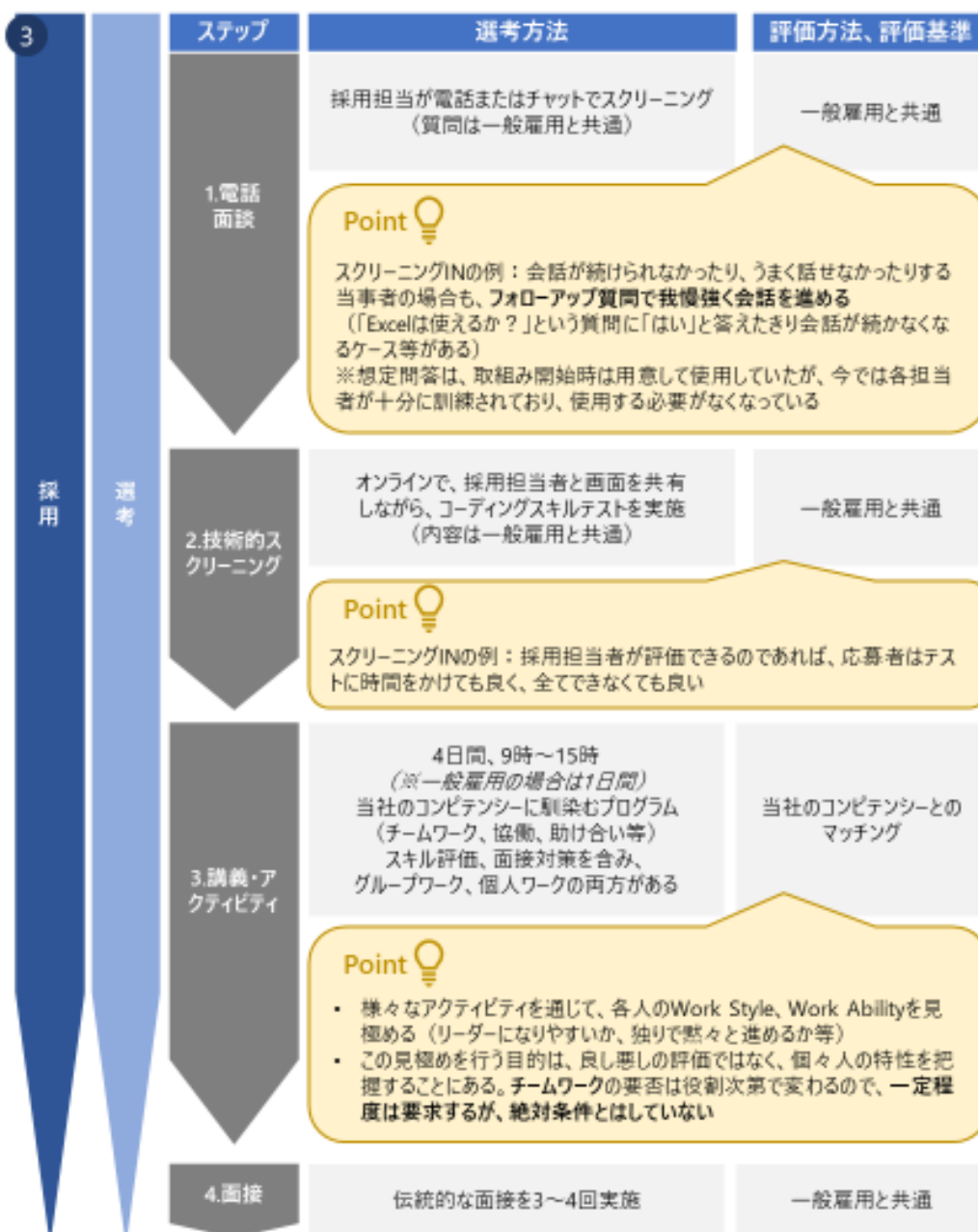
1. 大学卒業レベルの人材を求めている、空席のある部門を見つける
 2. ビジネスリーダーやシニアディレクターなどに対し、「Neurodiversity Hiring Programにより発達障害のある方を雇用することがなぜ当該企業および彼らの部門にとって有益なのか」と「採用枠を確保するために、各部門の協力を必要としている」ということを積極的に伝える
- ・ 上記のプロセスを行うことで、その時は採用枠がなくても、空席ができたときに検討してもらえる場合もある。
 - ・ 当初は当該企業でも採用枠を見つけることが難しく、ニューロダイバーシティに関心を持っていた社員5名に個人的なツテでリーチアウトし、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

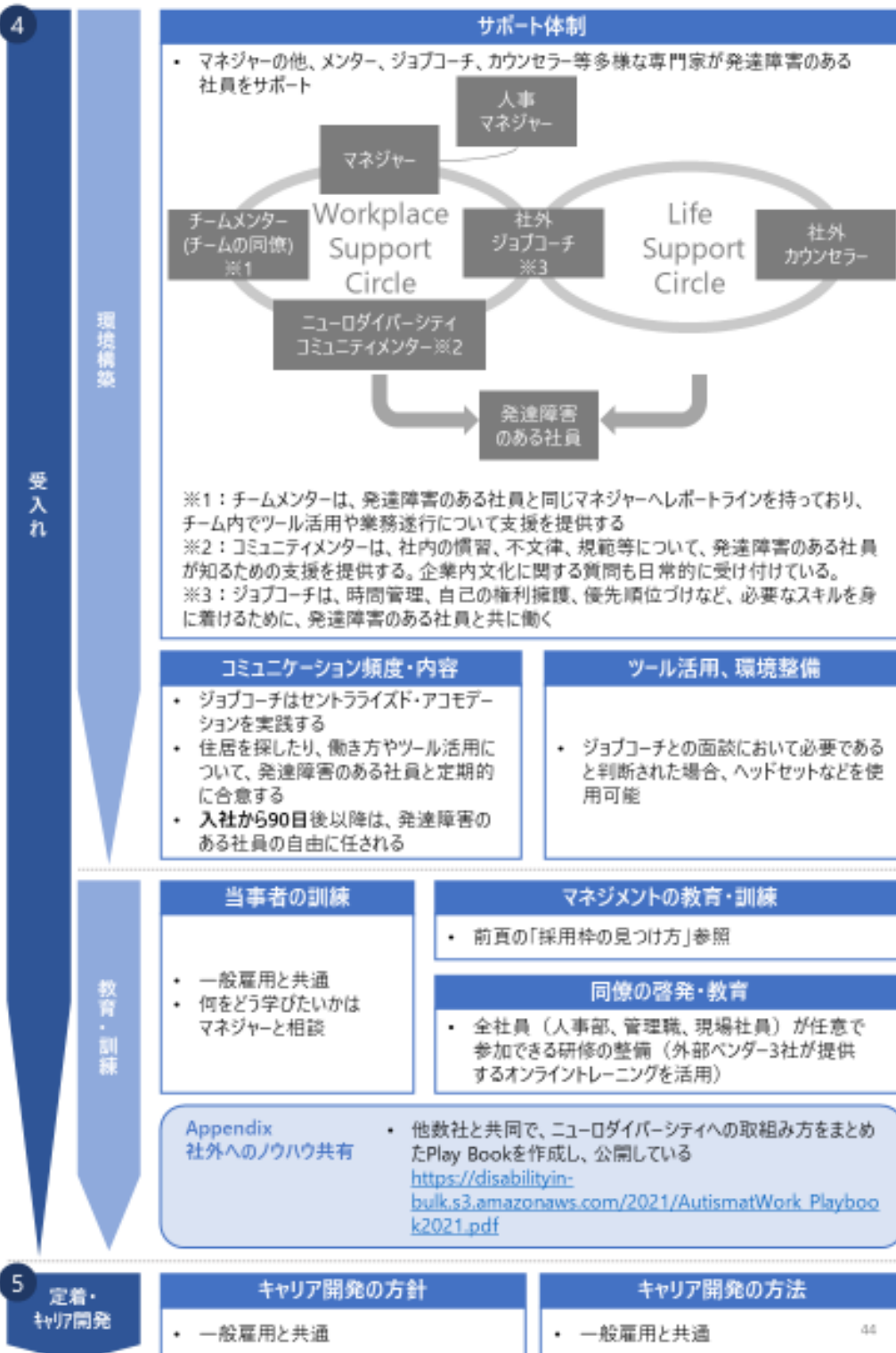
Point 採用担当者のスキルとスタンス

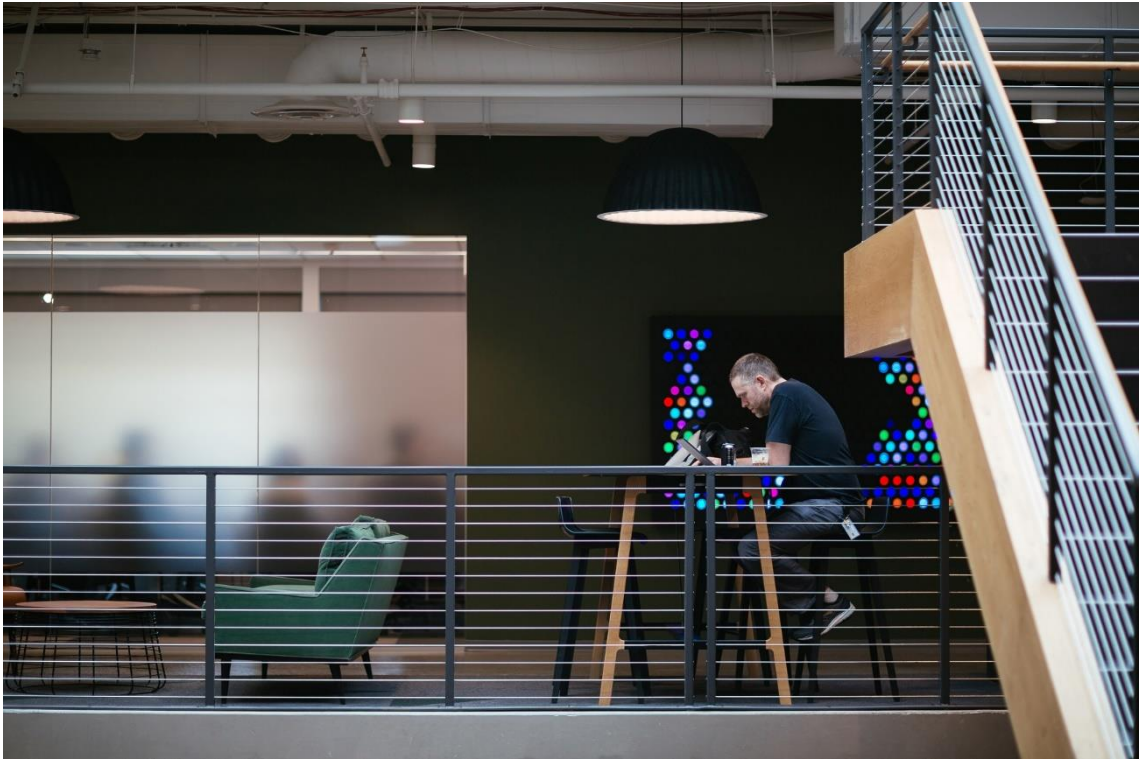
- ・ 採用チーム（いずれも人事経験者）は外部の専門家によるニューロダイバーシティ関連のトレーニングを受けているので、ニューロダイバーシティは強みであることや、面接の方法等学び、理解している。
 - ・ 難しいスキルを習得しているというより、インクルーシブなマインドを持っている点が重要。家族に発達障害のある方がいる者もいる。
 - ・ 転職経験や休学・退学、これまでの職歴で学位や専門性を活かしていない様子などを確認し、トレーニングで学んだことを活かしてスクリーニングIN（能力があるならチャンスを与える）のスタンスで評価を行う
- ※逆は、スクリーニングOUTで、問題点があれば不採用とするスタン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

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







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

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

雇用
タイプ集合
型

成果

専門業者が見つけ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

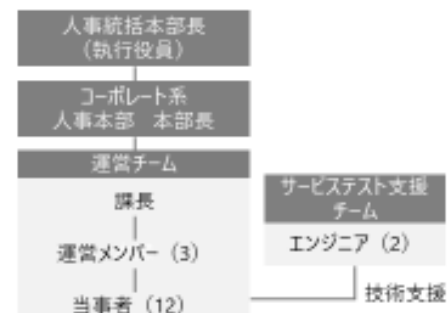
雇用開始の背景・目的・見込んだ効果

- ・ 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掲げた。
- ・ 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

パート・アルバイト

- ・ 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

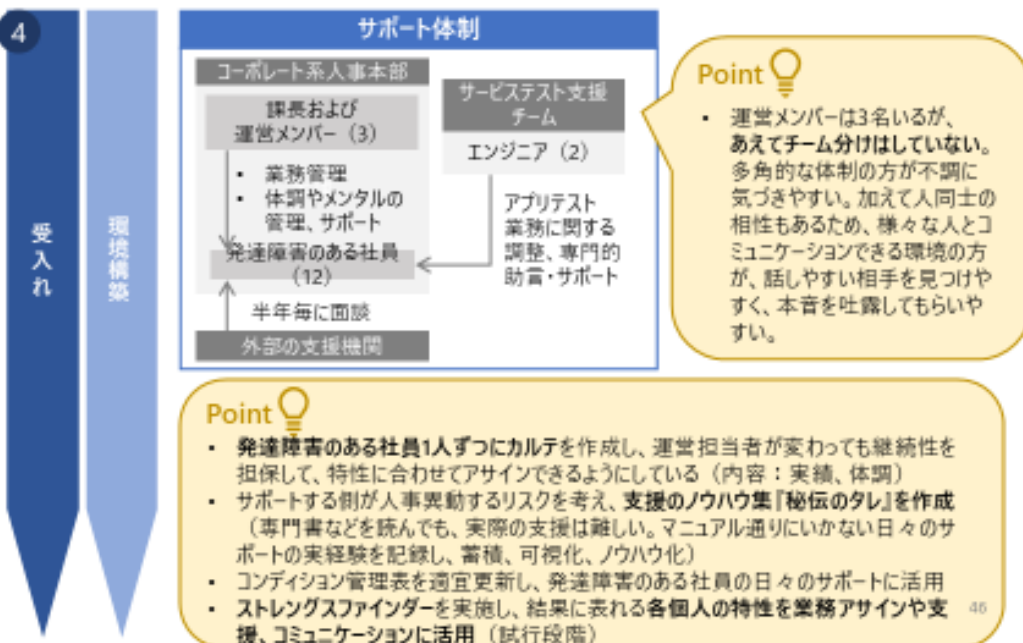
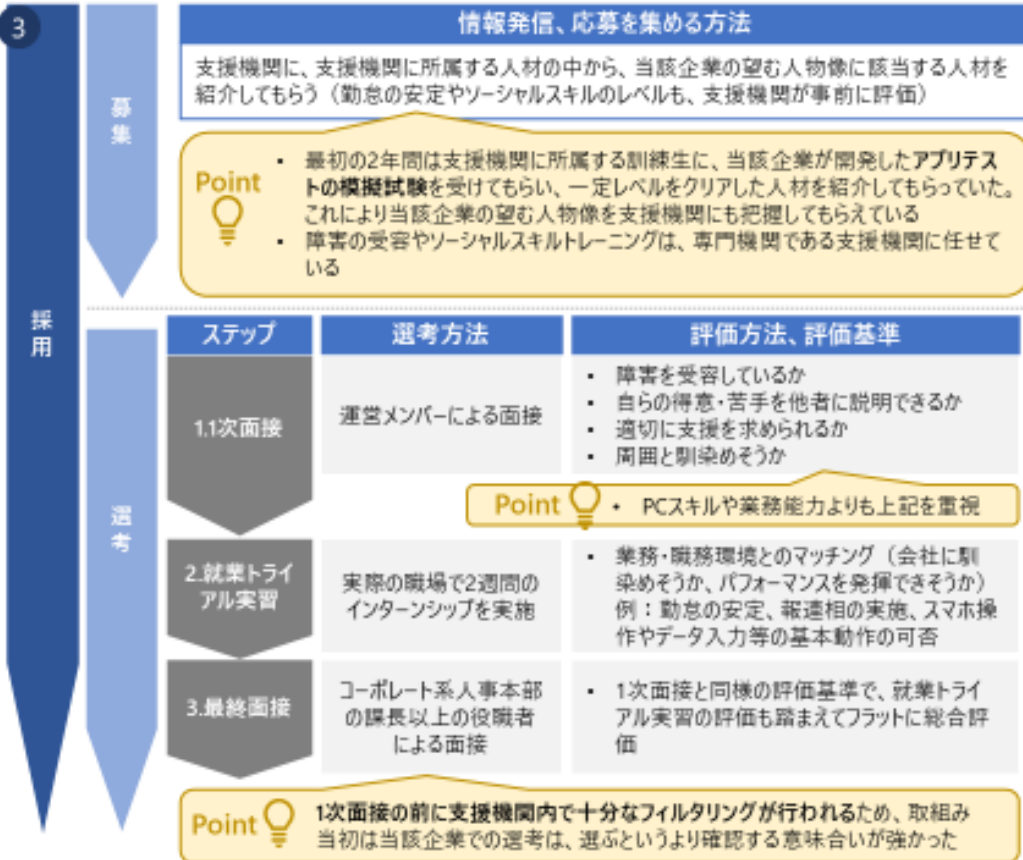
選考

応募受付人数：採用人数（比率）

- ・ 1次面接通過後は90%

揭示する人材要件

- ・ 当該企業からの提示は特になし



4

環境構築

受入れ

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

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

- ・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。

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情報キャッチしやすい
 - 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（業務の遂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学習）
- ※ 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、アビテストの専門業者が気づ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・
特別関係

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

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

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

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、ゲームデバック専業の企業であり、ゲームが大好きな人材だからこそこの適性を期待し、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、予算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HD
サステナビリティ
推進室長

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
プラス
代表取締役

採用計画の立て方

・ -

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例子会社を設立
- 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、予算管理を行い、本社のCFOに報告している

雇用形式

正社員

契約社員

パート・アルバイト

- 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

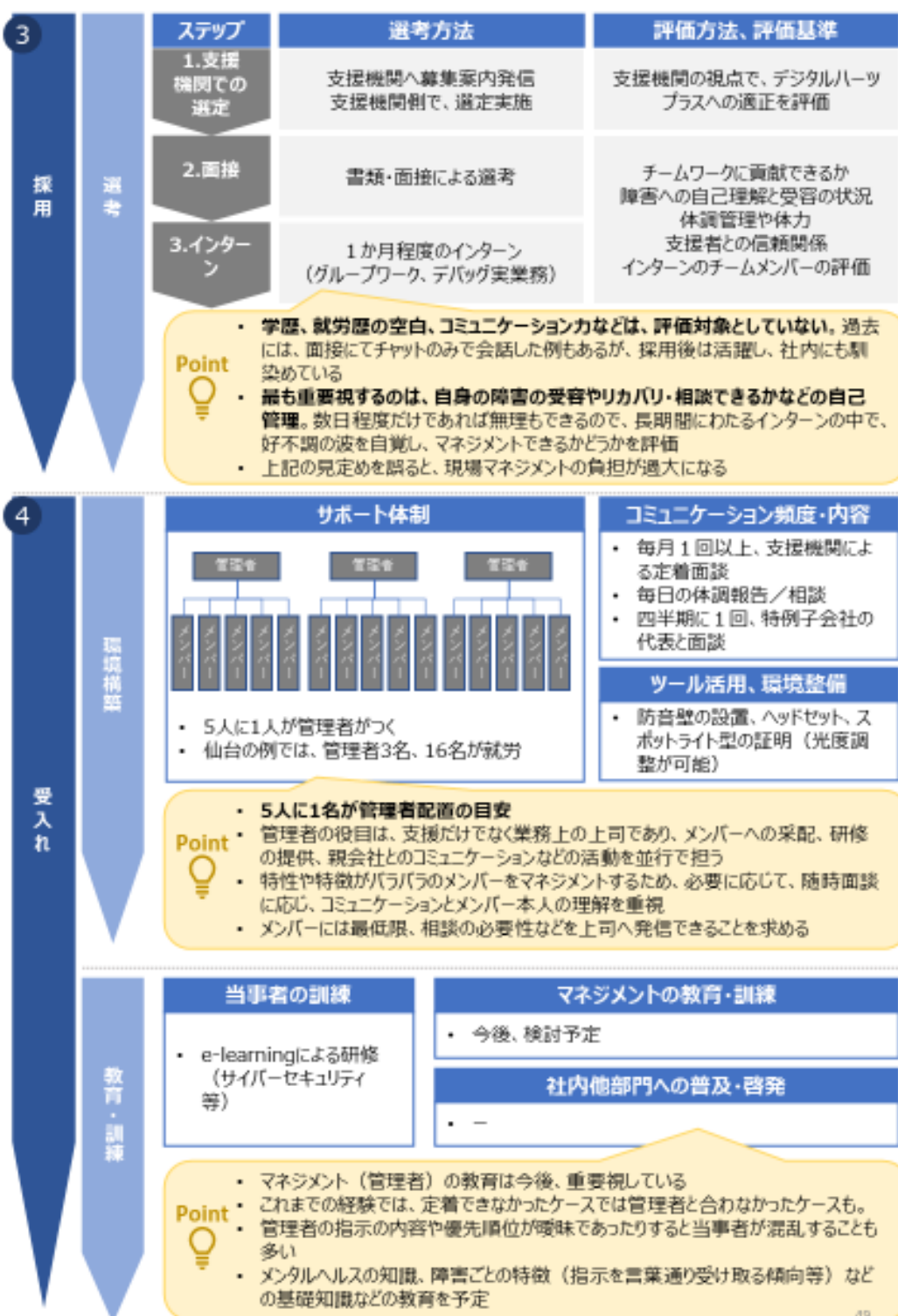
- 一般公募

- 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



5

定着・
キャリア開発

キャリア開発の方針

- ・ 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

キャリア開発の方法

- ・ 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



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

雇用
タイプ集合
型

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

採用
方法異なる
種

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

パート・アルバイト

- ・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

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く

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ます。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、就労準備性と支援体制が整っている方の採用を中心に進めた
- ・ 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

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

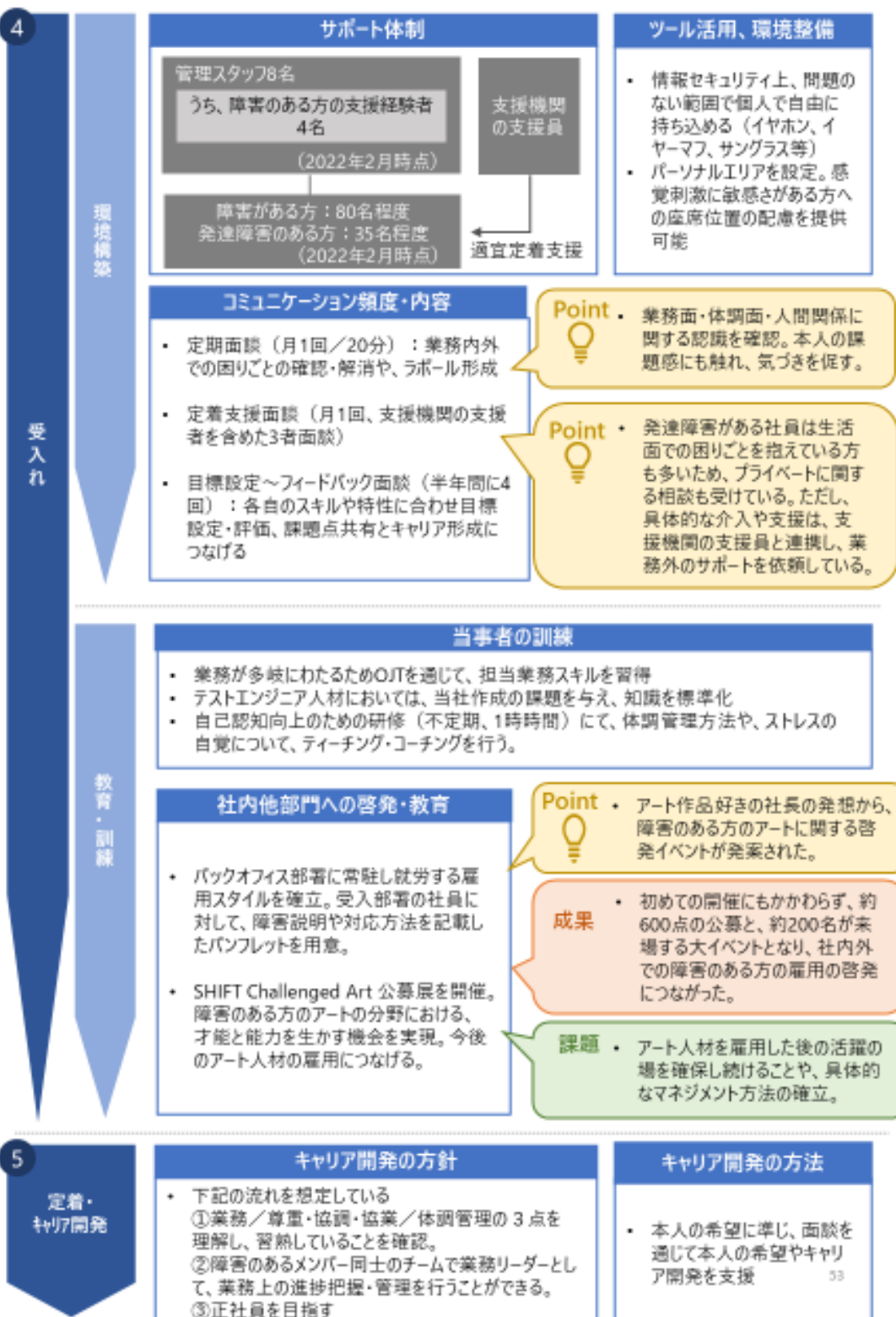
Point



- ・ 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ます

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ポイントとなっている



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

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

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

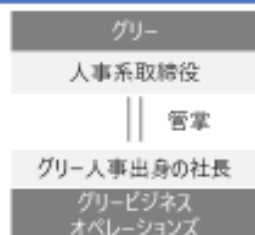


- ・ 立ち上げ初期は、音声文字起こし、PDF作成などからスタートし、徐々に業務範囲を拡大していく方針を打ち出した。
- ・ 最初から期待値を高めすぎず、トライアルで実施する中で、「思った以上に、成果が得られる」という印象付けが出来、トライアルの担当者から口コミなどで評判が広がった。

2

体制・計画
づくり

実施体制



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

パート・アルバイト

- ・ 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）

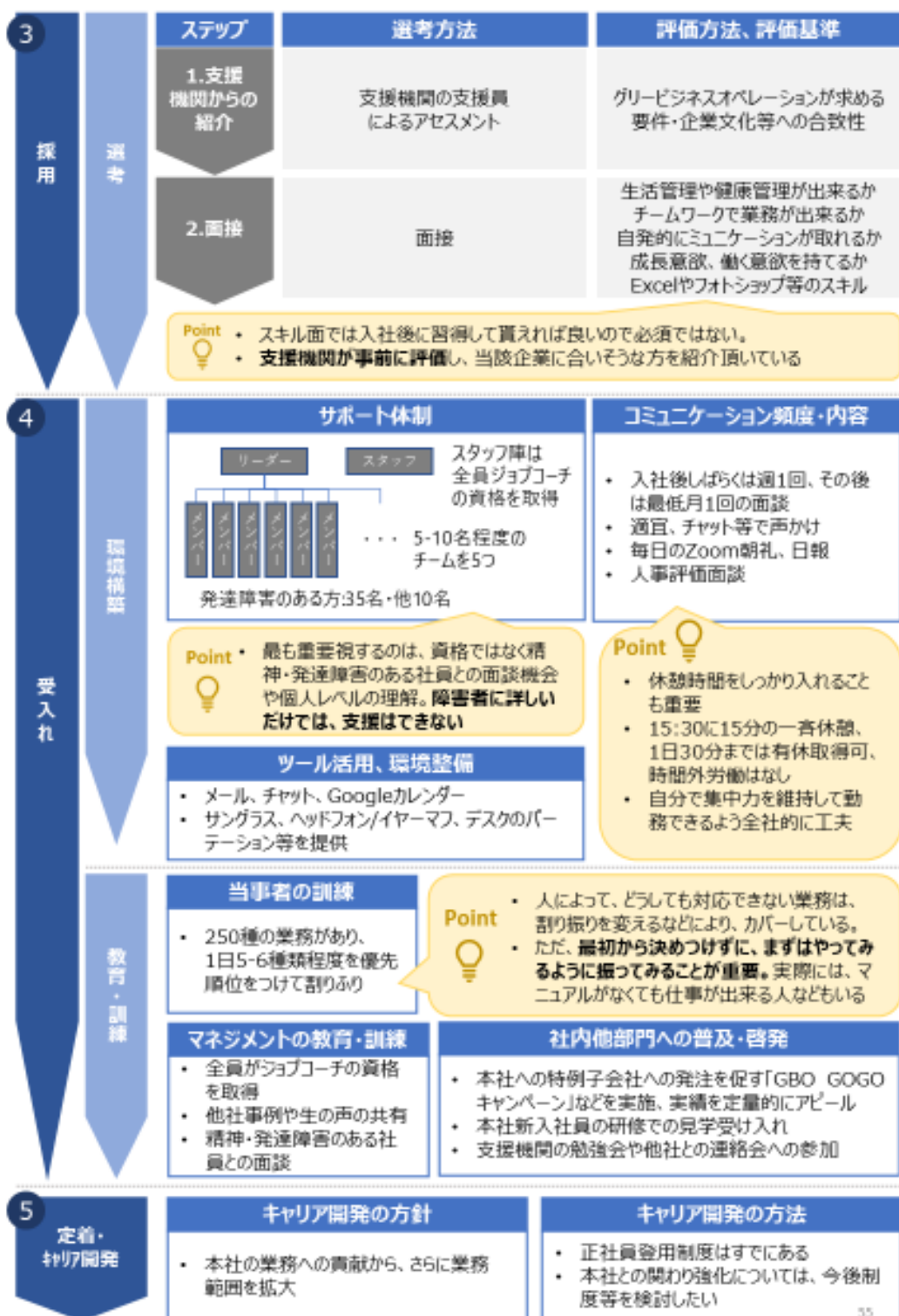
- ・ （非公開）

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、当該企業に合う方がどうか、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





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

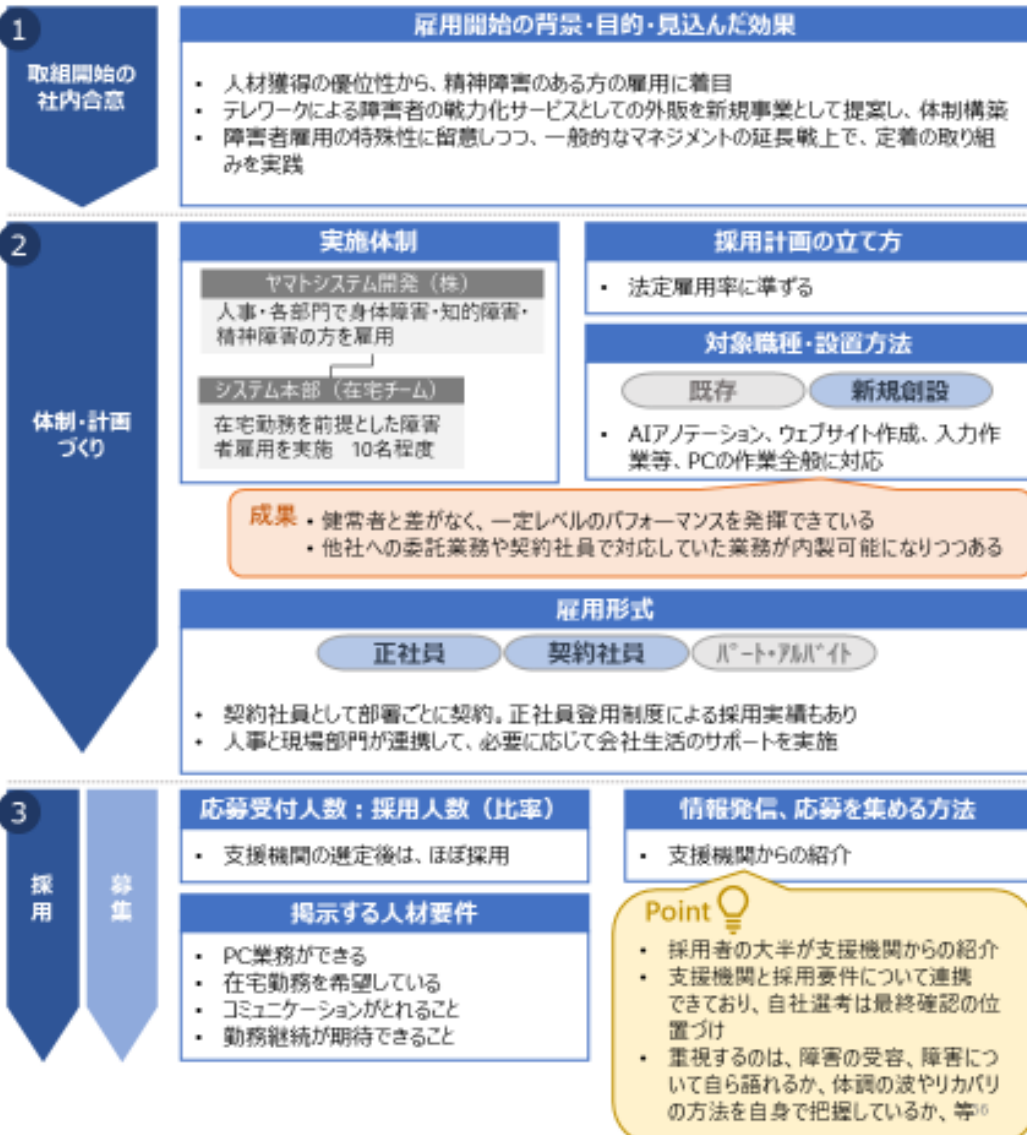
雇用
タイプ集合
型

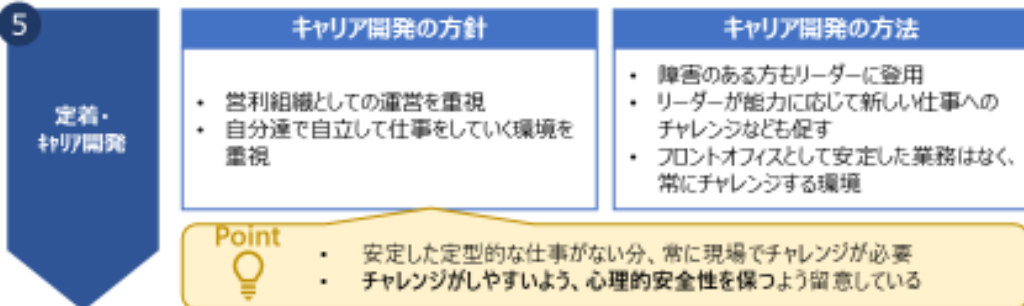
成果

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

採用
方法異なる
枠

ヤマトシステム開発株式会社





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

雇用
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、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

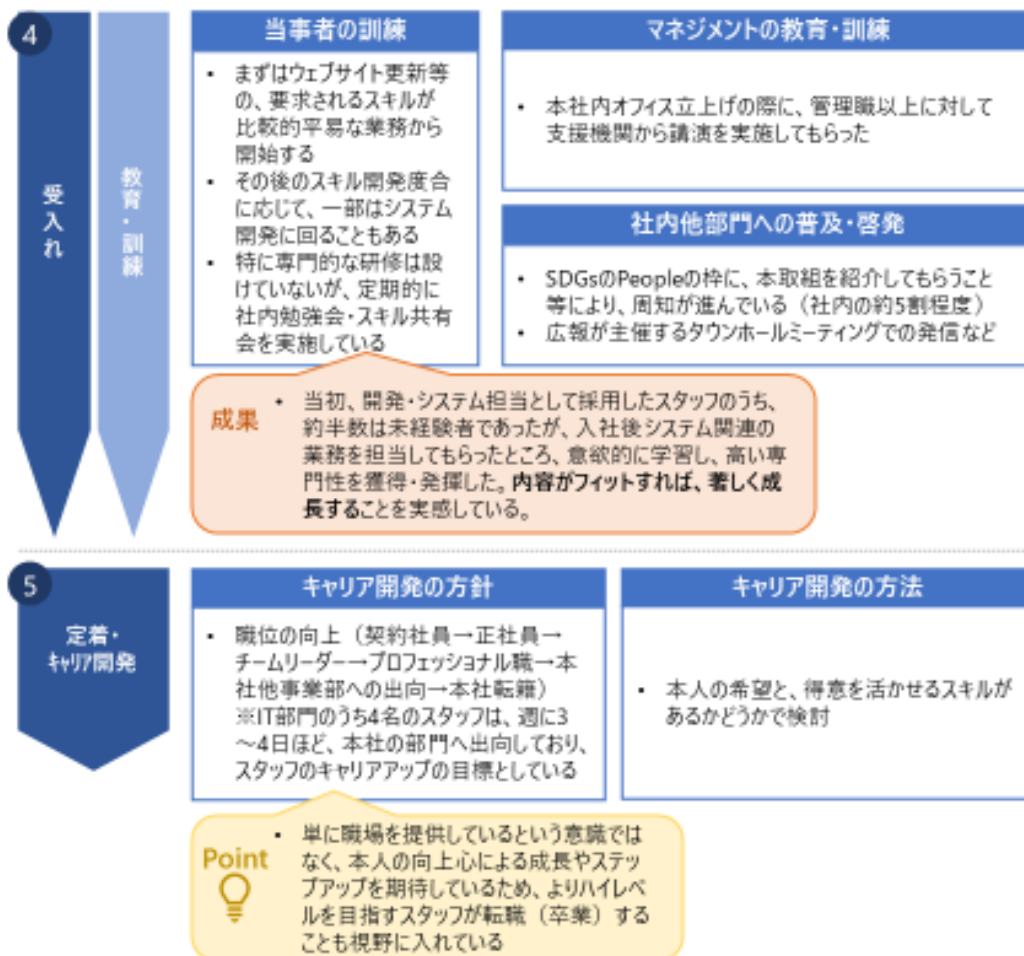
Point

- ・ 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	Point
		社内公募、声掛け ※指導員と発達障害のある社員は、負担少なく十分対応できる比率として1:7を目標としている	・ 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。
		コミュニケーション頻度・内容	ツール活用、環境整備
		・ 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）	・ 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。



2-4 方法論の整理

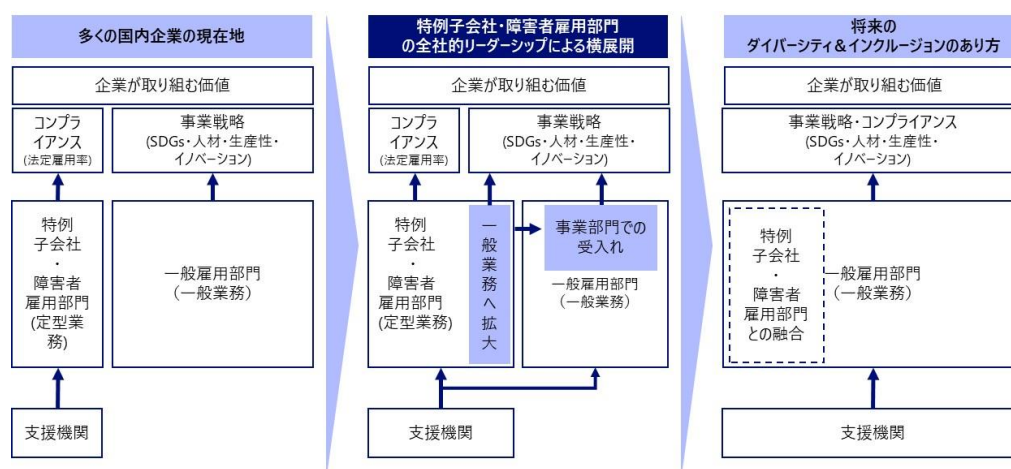
(1) 企業が目指すべき姿

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る。

一方、外資系を除く多くの日本企業の現状としては、発達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る。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る。

そこで、図 2-9 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られる。

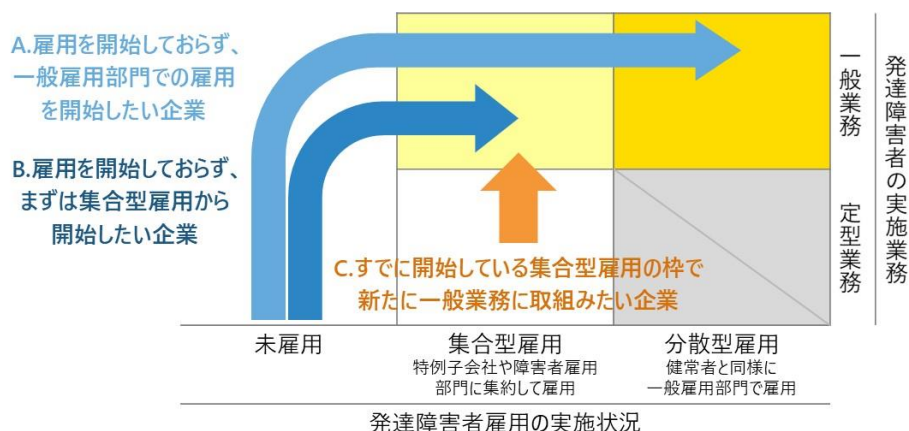
図表 2-9 理想的なダイバーシティ&インクルージョンに到達するまでのステップ



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 2-10 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 2-10 の薄黄色ゾーン）とするのが適切と言えるであろう。

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 通り考えられる。本事業においてはこの 3 ルートのそれぞれについて詳細な方法論を取りまとめた。

図表 2-10 ゴールに到達するための3つのルート



※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る。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る。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ない点にご留意いただきたい。

（２）方法論

先進取組企業へのヒアリング結果を総合すると、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ためには、5つのステップを実践する必要があることが見出された。さらに各企業で取組みのポイントとして示された事項に基づき、各ステップにおいて具体的に達成すべきことを取りまとめた。

本事業ではさらに、3ルートそれぞれについて、下記5つのステップの詳細を作成した。その成果物については第4章の2節に掲載する調査結果レポート内に含むため、ここでは割愛する。

また、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、参考になるようなプラスアルファの情報も取りまとめた。これも同様に第4章2節の調査結果レポート内に含むため、ここでは割愛する。

図表 2-11 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

2-5 政策提言の検討

検討結果は総括と併せて第 5 章に詳述する。

第3章

ダイバーシティと生産性向上に関する フィールド検証

1. 調査手法

(1) 調査方法

調査方法としては、観察研究と介入研究の2つの選択肢が存在した。

- ・ 観察研究：発達障害のある方をその適性を活かすことを志向して雇用している企業と、発達障害のある方を雇用していない企業において、それぞれ測定を行い、違いを評価する
- ・ 介入研究：発達障害のある方を雇用したことがない、あるいは雇用してはいるがその適性を活かすことを志向していない企業において、適性を活かすことを志向した雇用を試行し、試行前後で測定を行い、差分を評価する

本事業においては、実査期間が非常に限られていたことから、介入研究の実施は困難であると判断し、観察研究を実施することとした。具体的には、発達障害のある方がチームに占める割合の異なる複数のチームに対してアンケート調査を行い、その割合やその他様々な因子（上司と部下の関係、障害のある人に対する態度、仕事環境など）とイノベーション・生産性との間にどのような関係が見られるかを分析することとした。

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た。また、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、イノベーション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た。

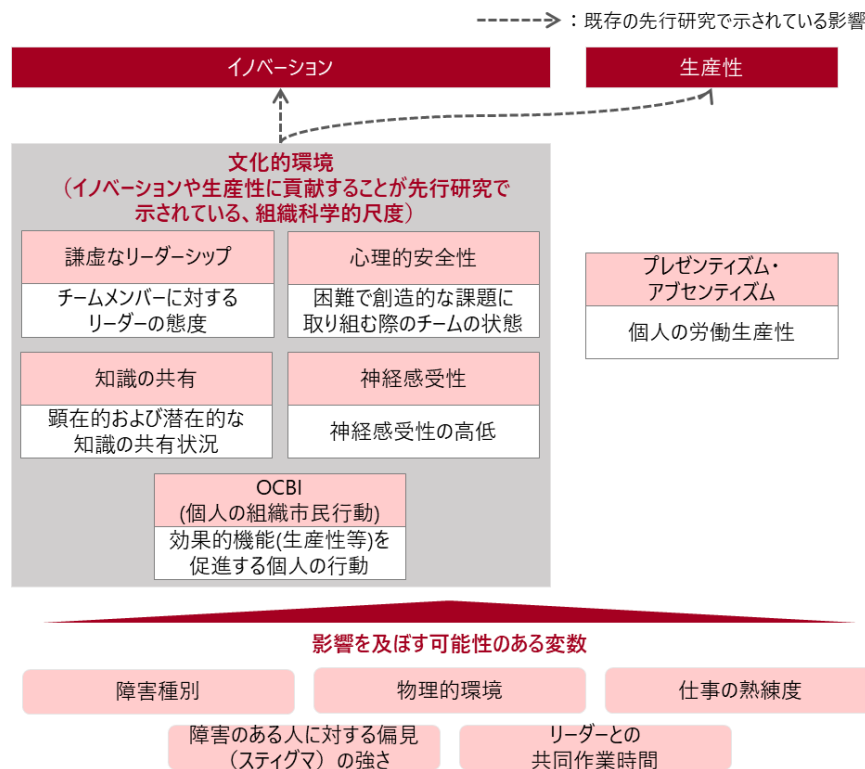
加えて、これらの尺度に影響を及ぼす可能性のある変数についても測定を行った。

アンケートでは、各参加者に各尺度の質問項目に同意する度合いを回答いただき、その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た。尺度の詳細は（3）に詳述する。また各尺度を構成する下位項目は、参考資料に掲載するアンケート調査票を参照いただきたい。

なお、調査項目には、障害種別などの機微情報も含まれたことから、アンケート調査参加者には個別に回答者コードを配布し、回答者個人と回答内容が紐づかないように匿名性を保った状態で回収・分析を行った。

なお、調査設計および分析においては、全面的に東京大学 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、松尾朗子特任助教にご指導を賜った。この場を借りてご協力に深く御礼申し上げる。

図表 3-1 調査項目とその位置づけ



(2) 調査対象

第2章のヒアリング対象となった10社のうち、国内に拠点を持つ9社に対し、調査への協力を依頼し、うち7社から協力を得ることができた。ただし、健常者のみで構成されるチームが不足したため、株式会社野村総合研究所内でIT関連業務に携わるチームにも参加を依頼した。

結果として、下記の8社から、上記企業でデジタル関連業務に従事する一般雇用卒社員および障害のある社員（発達障害のある方を含む）264名に参加いただいた。

- ・ 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

(3) 調査内容

A) 目的変数

目的変数（因果関係において結果を表す変数）においた 6 項目の測定対象と、今回のアンケート調査票に用いた日本語版尺度の出典を下記に示す。

図表 3-2 目的変数の詳細

尺度名称	測定対象	出典
文化的環境	謙虚なリーダーシップ	個人 (部下が上司を評価)
	心理的安全性	チーム
	知識の共有	チーム
	神経感受性	個人 (自己評価)
	OCBI (個人の組織市民行動)	個人 (自己評価)
生産性	プレゼンティズム ・アブセンティズム	個人 (自己評価)

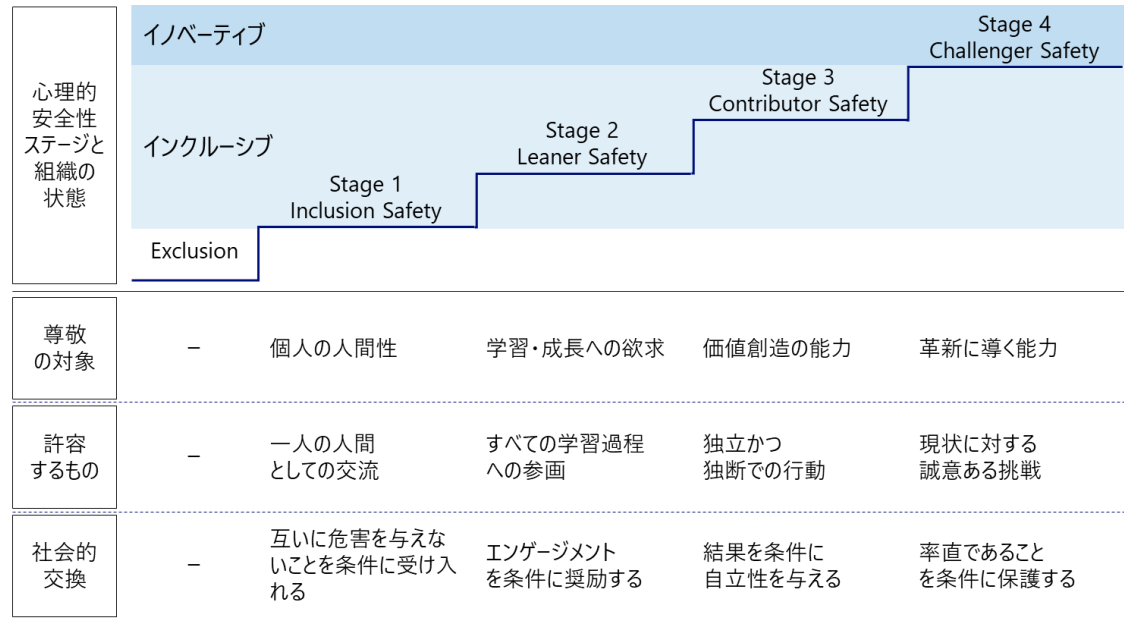
各尺度の詳細について、下記に簡単に概説する。

■謙虚なリーダーシップ、心理的安全性、知識の共有

謙虚なリーダーシップ (Owens et al. 2013) とは、他者視点を取り込むことで正確な自己認知を求めようとし続ける態度、能力を評価する基準を複数持ち自分にはない他者の強みを素直に承認できる資質、自分の弱みを素直に認め部下からも教を乞う態度、という

3つの資質で定義される尺度であり、チームの心理的安全性や部下の創造性（Tierney et al. 1999）を向上させることが先行研究により明らかとなっている（Wang et al. 2018）。心理的安全性とは、対人関係においてリスクのある行動をしてもこのチームでは安全であり、失敗や不得意なこと等、お互いに対して弱い部分をさらけだしても大丈夫だという、チームメンバーによって共有された考えの大きさを表す尺度である。心理的安全性の高い組織は、イノベーション創出が促進されやすい状態にあると言われている。

図表 3-4 心理的安全性とイノベーションの関係

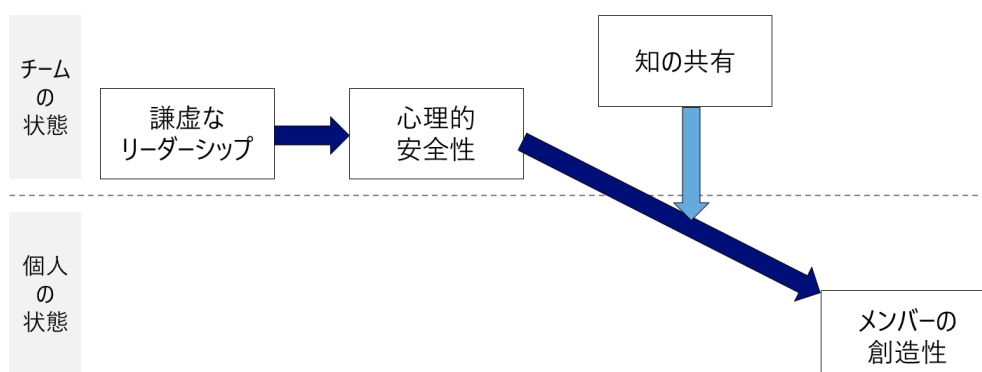


出所) Timothy R. Clark The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation より NRI 作成

知識の共有とは、メンバー同士が、互いの目標、知識、技術、個人的背景を秘匿せず共有する度合を測定する尺度である。東京大学の熊谷准教授らにより、知識の共有は心理的安全性がメンバーの創造性を高めるにあたりポジティブな修飾因子として働くことが示唆されている。

図表 3-3 謙虚なリーダーシップ、心理的安全性、知識の共有が

個人の創造性に繋がるスキーム



出所) 熊谷晋一郎、喜多ことこ、綾屋紗月 (2021) 当事者研究の導入が職場に与える影響に関する研究 内閣府経済社会総合研究所『経済分析』第 203 号 : 28-56

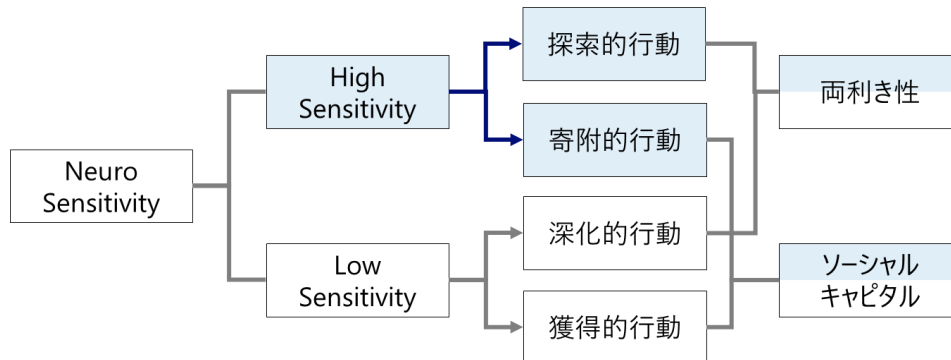
■神経感受性

ニューロダイバーシティとは、感受性の多様性と言い換えることもできる。特に **Highly Sensitive Person (HSP ; 感受性の高い人)** の特徴は発達障害の特徴の一部とも言われている (ただし包含関係ではない)。**HSP** はプラス面 (共感性、創造性) にもマイナス面 (ストレス) にも強い感受性を持ち、脆弱性を孕むが、マインドフルネス等の効果により、プラスの側面が強化され、探索的行動や寄附的行動を起こしやすくなると示唆されている。また、感受性の低い人は深化的行動・獲得的行動をとりやすいことが示唆されている。

探索的行動・深化的行動とは、イノベーション創出に関する経営理論である両利きの経営理論で提唱される、組織に属する従業員の行動を表す。また寄付的行動と獲得的行動とは、生産性向上に関する経営理論であるソーシャルキャピタル理論で提唱される、組織に属する従業員の行動を表す。

すなわち、企業は神経感受性の高い人と低い人の両方の人材を雇用することで (≒ニューロダイバーシティを高めることで)、イノベーションの先行要因である両利き性や生産性の先行要因であるソーシャルキャピタルを充実させることができると考えられている。

図表 3-5 神経感受性が組織の両利き性およびソーシャルキャピタルに
影響を及ぼすスキーム



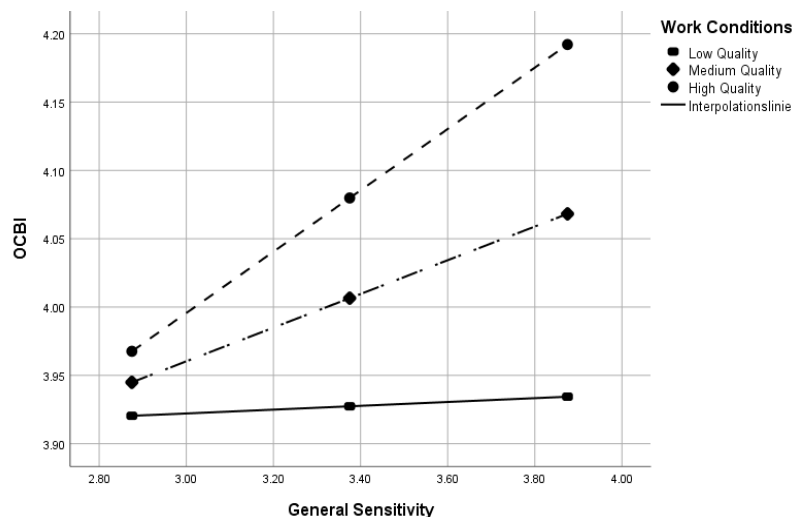
出典) Wyrsh (2020)

■OCBI（個人の組織市民行動）

組織市民行動（OCB）とは、組織に属する従業員の行動のうち、彼らにとって正規に求められている職務の必要条件ではない行動であって、その行動を起こすことによって組織の効果的機能（生産性等）を促進する行動のことを指す。しかもその行動は強制的に任されたものではなく、正式な給与体系によって保証されるものでもない、とされている。

OCBI と神経感受性の関係に関する先行研究では、神経感受性の高い人は、幼少期に極端にポジティブあるいはネガティブな経験をしていない場合において、勤務環境の質が高まるほど、OCBI を起こしやすくなることが示されている。

図表 3-6 勤務環境に応じた神経感受性の高さと OCBI の関係



出典) Wyrsh (2020)

B) 説明変数

説明変数には、ヒアリング結果等を踏まえて目的変数に影響を及ぼすことが想定される項目、および既存研究で目的変数との関係が示唆されている項目である下記を設定した。

- 基本属性
 - ・ 障害種別（発達障害（自閉スペクトラム症、注意欠如・多動症、学習障害、その他の発達障害、精神障害、身体障害、その他の障害）
 - ・ 年齢
 - ・ 性別
 - ・ 学歴
 - ・ 在職期間
 - ・ 業務内容の詳細
- 上司と部下の関係
 - ・ 接触頻度
 - ・ 共同作業時間
- 障害のある人に対する態度、障害に対する偏見の強さ
 - ・ Link スティグマ尺度日本語版（下津咲江、坂本真士 『精神障害に対する態度、偏見、Link スティグマ尺度』臨床精神医学 第44巻増刊号：93－100、2015）
- 仕事環境
 - ・ 過度の騒音有無、清潔さなど（the Work Design Questionnaire by Morgeson（2006）、ダブルバックトランスレーションにより日本語版を作成して使用）
- 社会的望ましさ（他人を利用したことがあるか、論争において事実に基づき客観的に行動するか、等）（the 6-Item German scale of social desirability by Kemper et al. (2012)、ダブルバックトランスレーションにより日本語版を作成して使用）

実際に使用した調査票については、巻末の参考資料を参照いただきたい。

（4）調査期間

令和4年1月28日から令和4年2月14日にかけて実施した。

（5）回収状況

8社198名から有効な回答を得ることができた。（回収率：75.0%）

（6）分析方法

まず、個人レベルの分析を実施した。生産性を表す指標であるプレゼンティズムを目的変数とし、生産性に影響を与えうる18の変数を説明変数の候補として、重回帰分析を増減法（ $F_{in}=F_{out}=2$ ）で実施した。結果は2節（2）図3-11に示す。

続いて、生産性や心理的安全性に影響を与える可能性を幅広く検証するため、媒介分析を

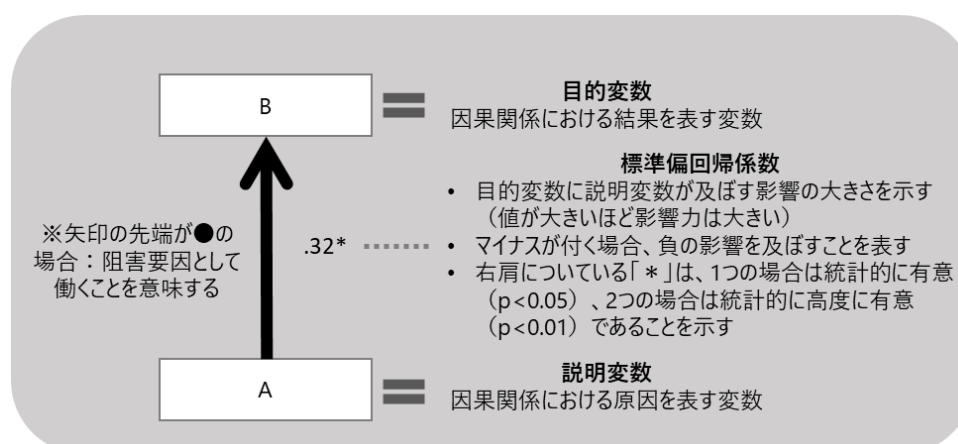
行った。結果は 2 節 (2) 図 3-12 に示す。

加えて、チームレベルの分析を実施した。心理的安全性のチーム内平均を目的変数とし、心理的安全性を高めうる 17 の変数（いずれもチーム単位で集計したもの）（上述の媒介分析で心理的安全性に影響を与えると明らかになった謙虚なリーダーシップを除いた）を説明変数の候補とし、重回帰分析を増減法（ $F_{in}=F_{out}=2$ ）で実施した。結果は 2 節 (3) に示す。

さらに、個人レベルで探索的に構造方程式モデリング分析を実施した。結果は 2 節 (4) に示す。

最後に、これらの尺度とダイバーシティとの直接的関係を検証するため、チーム内の障害者割合および発達障害者人数を横軸に、心理的安全性のチーム内平均値を縦軸に取り、1～5 次関数、平方関数、指数関数での近似を行い、あてはまりの良いものを探索した。結果は 2 節 (5) に示す。

図 3-7 重回帰分析結果の見方



2. 調査結果と考察

(1) 基本情報

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のある方であった。発達障害のある方のサンプル数を十分に集めることができた。

図 3-8 参加者の障害の有無

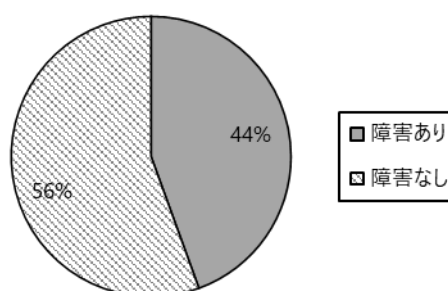
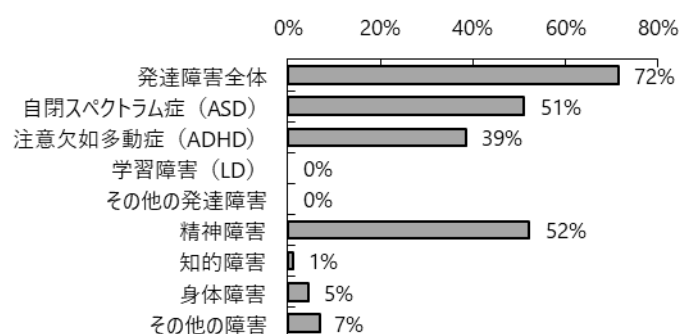
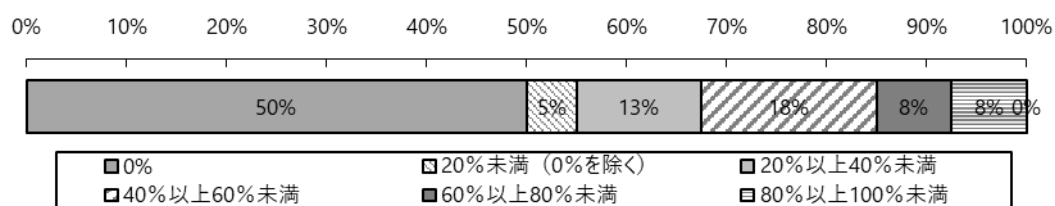


図 3-9 障害ありの参加者の具体障害種別（複数回答）



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%のチームだった。しかし、特に大きな偏りはなく、様々な割合のチームを集め比較検討することができた。

図 3-10 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った。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る。

次頁で見るように、ニューロダイバーシティの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る。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、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た。

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たりしても安全である（白い目で見られない）」文化的環境を指すが、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る。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捉えられる。

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る。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る。

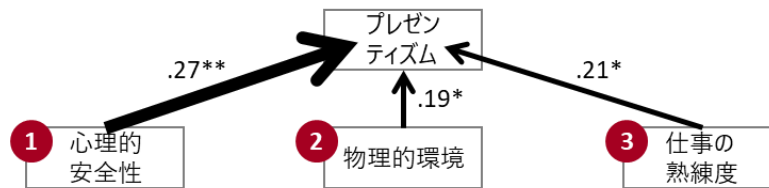
③仕事の熟練度

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る。

しかし、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る。

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る。

図 3-11 生産性に直接的に影響を及ぼす 3 尺度



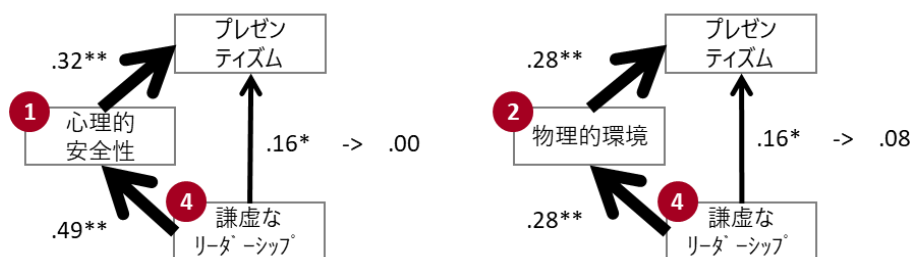
④ 謙虚なリーダーシップ

「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った。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った。

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る。

※「->」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、ということの意味する。

図 3-12 生産性に間接的に影響を及ぼす謙虚なリーダーシップ



(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）ことがわかった。

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、差別や偏見を意味する。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る。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る。

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た。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る。

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る。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」と呼ぶ。

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ないが、今回、「チームにおける精神障害のある方の割合」の高さが「心理的安全性」に影響を及ぼすことが示されたことにより、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る。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みをもつ先進企業もある。

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るが、これはまさに心理的安全性を高め

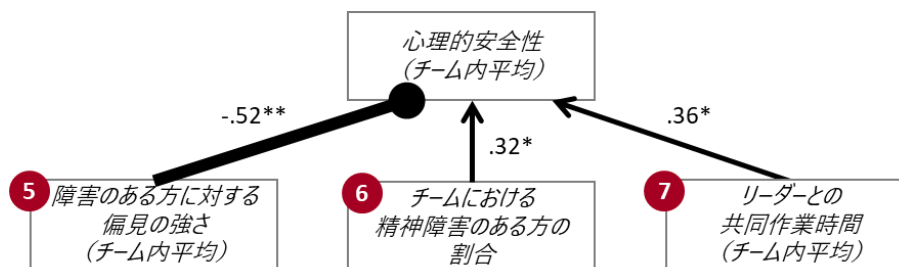
る行動ともみなすことができる。

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ない。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る。

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る。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る。

図 3-13 心理的安全性に直接的に影響を及ぼす 3 変数



(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った。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る。

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る。

■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った。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る。

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

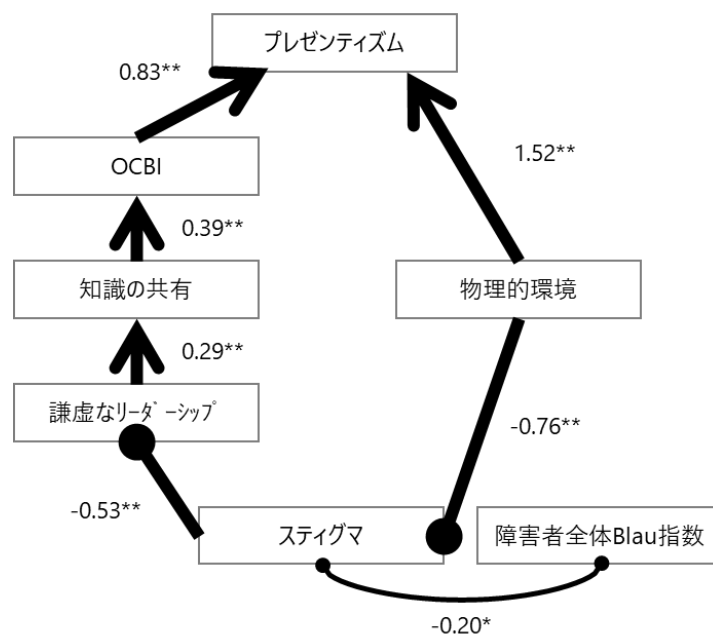
ョンや生産性の向上へと繋がっていくことが示唆された。

■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った。

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た。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った。このことから、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。

図 3-14 スティグマに関わる変数とその影響



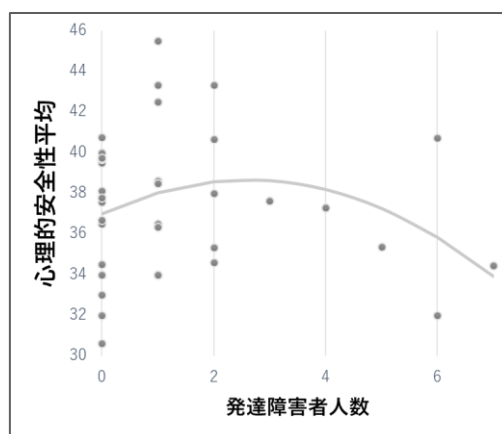
(5) 発達障害のある方の人数と心理的安全性の関係

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た。

図 3-15 発達障害者人数と心理的安全性平均の近似曲線



$F(2,32) = 1.34$ 、 $p=.28$ 、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

3. 総括、今後の展望

(1) 総括

上記の結果を総合すると、今回測定した尺度は、図 3-16 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った。本検証の結論の要点は下記 4 点である。

- I. 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。
- II. 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。
- III. 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。謙虚さを育むリーダー教育と、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。
- IV. 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。

2 節の各尺度に関する考察において述べたとおり、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る。

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る。

(2) 今後の展望

本事業におけるフィールド検証では、発達障害のある方を既に雇用しさらにその適性を活かすことを志向している企業を対象としたが、この条件に該当する国内の企業は少なく、サンプル数が 200 名未満と限られてしまった。統計的な処理に耐えうるサンプル数としては、350～450 程度が本来必要とされる。今回の調査を予備的調査とし、今回明らかとなったスキームの再現性を確認しつつ、より複雑な構造の可能性を検証する本調査を、サンプル数を十分に拡大して実施しても良いと考える。

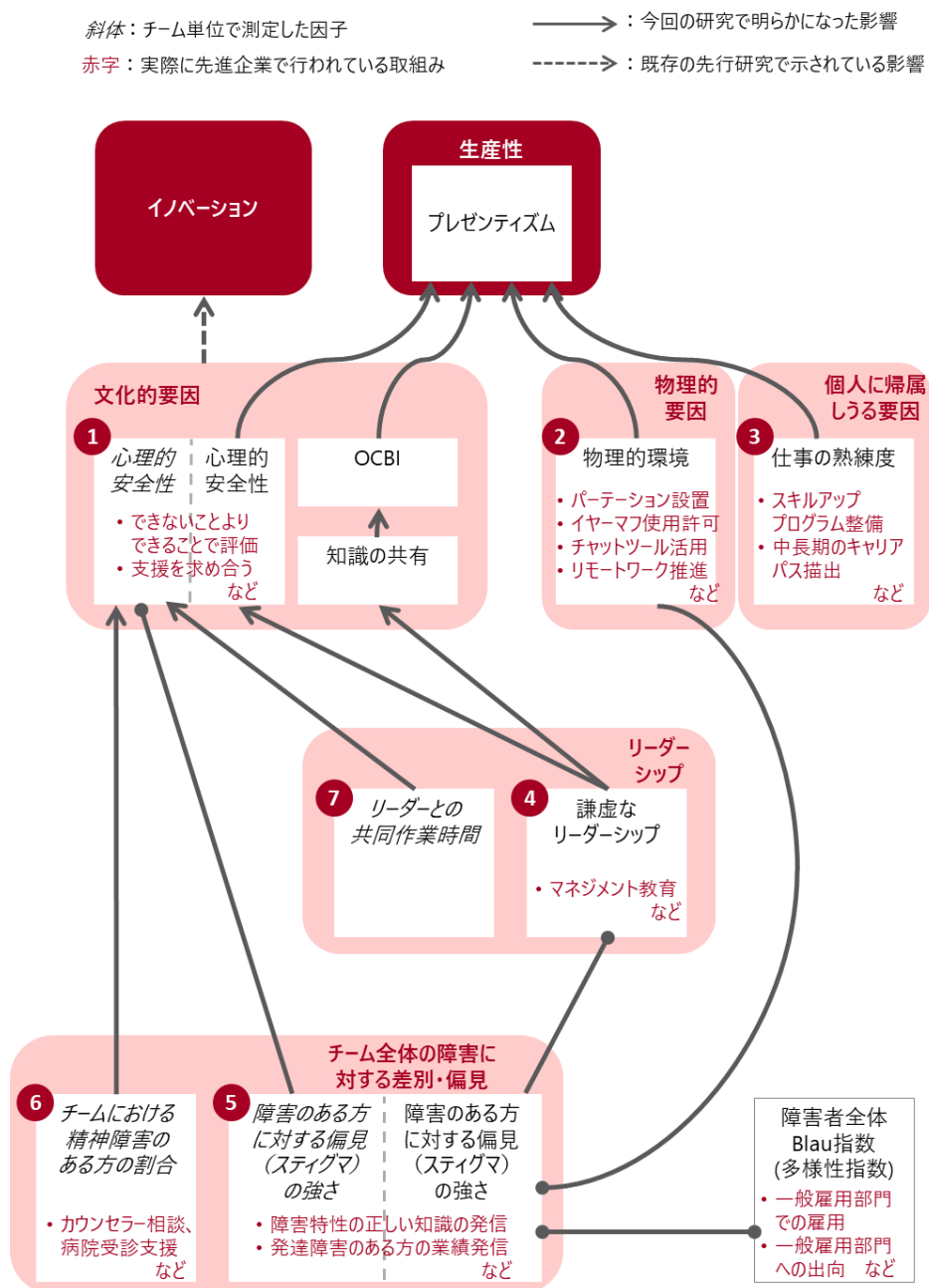
また上記の企業は全てが特例子会社や障害者雇用部門に発達障害のある方を集約して雇用していたため、一般雇用部門との距離があり、一般雇用部門から健常者のみで構成され

るチームを動員することは非常に難しい状況であった。一部の企業にはご協力をいただいたものの、結果として健常者のみのチームを供給した企業は2社と少なく、また回答率も発達障害のある方を含むチームに比べて低かったため、健常者に関するデータには特にばらつきが大きかった。障害の有無に関わらずチームの状態等が影響してデータがばらついていたという可能性も考えられるが、本調査を実施する際には健常者のデータを提供する企業数をもう少し増やした上で回収率を高める工夫を施しながら実施することが望ましいと考える。

今後は、前述の本調査に加えて、今回は期間が限られているがゆえに断念した介入研究の実施も検討すべきだと考える。介入研究の場合は、対象が発達障害のある方を雇用したことがない一般雇用部門であるため、健常者のデータはむしろ今回よりも集めやすくなると考えられる。また、介入の前後での変化を評価することで、今回明らかになったスキームが再現されるかを確かめることもでき、更なるエビデンスの強化に繋がる可能性がある。今回は実施しなかったが、チームレベルの尺度が個人レベルの尺度に影響を与える可能性について検証するマルチレベルパス解析等を実施することで、より複雑かつ詳細な尺度間の関係性が見出される可能性も残されている。

介入研究の構想は5章2節の政策提言①「取組み方法論の試行導入と効果検証」において詳述する。

図 3-16 ニューロダイバーシティへの取組みがイノベーションや生産性の向上に繋がる一連のスキーム



※個人レベルとチームレベルの両方で分析を実施した尺度については、ボックスを2つ並べ、チームレベルの分析結果に該当する方を斜体として表現している。

第4章

調査結果レポートの作成

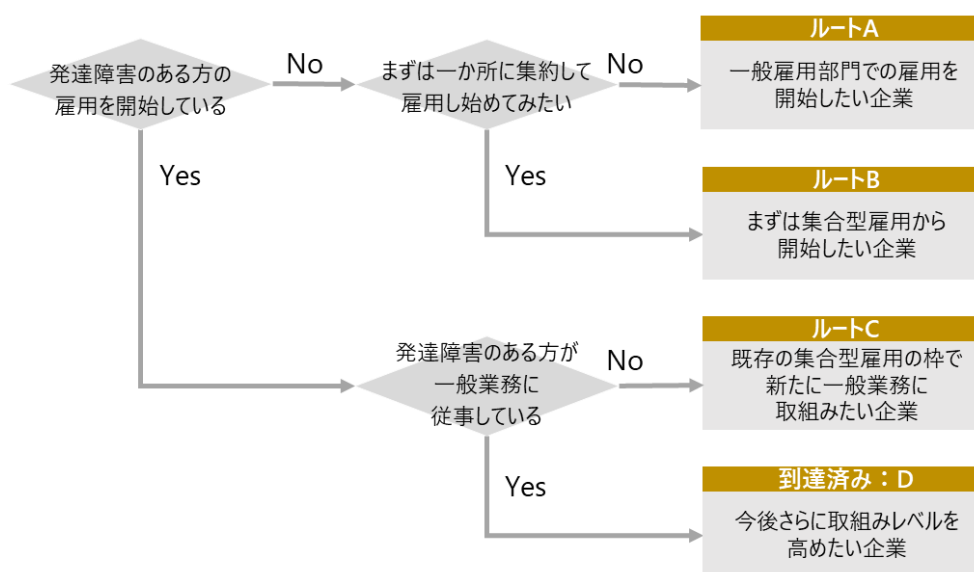
1. 作成手法

(1) 作成内容

本レポートは、第2章に記載したデスク調査やヒアリングの結果および第3章に記載したフィールド検証の結果を、企業向けに周知し、ニューロダイバーシティへの取組みを啓発することを目的とした。このため、作成にあたっては「ニューロダイバーシティへの取組みは、企業にとって人材獲得とイノベーション・生産性向上に繋がりうる成長戦略である」というキーメッセージを軸とした。

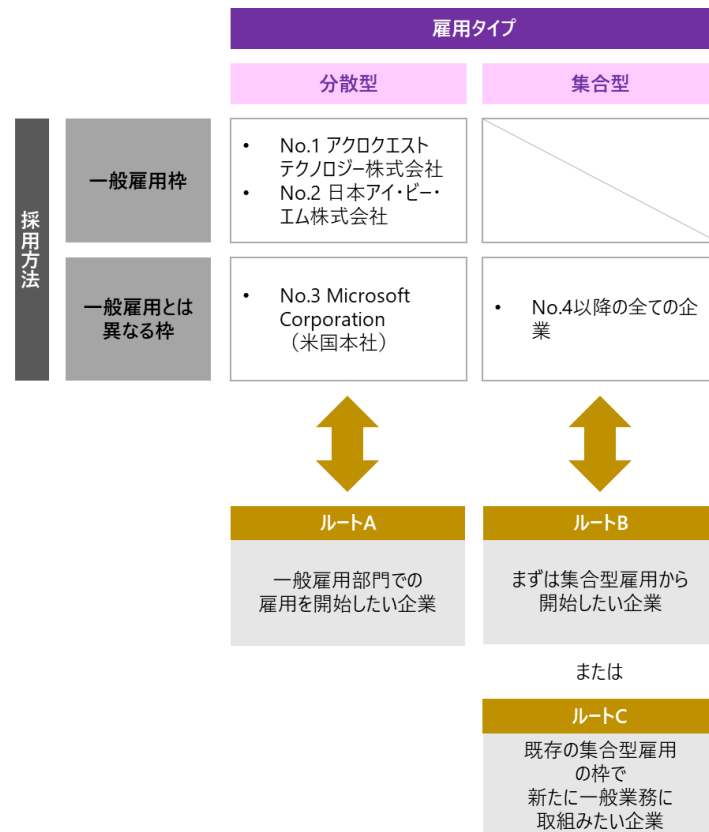
また、ニューロダイバーシティに取り組もうとする企業に具体的な方法を伝えることも目的としたため、第2章に記載した方法論を、取り組むにあたってのゴール像と併せて詳細かつ具体的に、順序だてて紹介する形とした。第2章で述べた通り、方法論は3通り作成したが、レポートを読んだ各企業が自社はどのルートに当てはまるかがわかりやすいようフローチャートも示した。

図 4-1 企業の状況ごとに適するルート进行特定するためのフロー



さらに、方法論は先進取組企業の事例を元に作成しているため、自社のルートの場合に参考にできる先進取組企業を速やかに認識できるよう、ルートと企業分類の対応も明示した。

図 4-2 先進取組企業の分類と取組みのルートとの紐づけ



なお、フロー図の上部中央にある分岐について、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企業向けには、それぞれのメリットとデメリットを示し、意思決定を支援できるようにした。

さらに巻末には、企業が方法論を実践する際に参考になるよう、方法論で重要な役割を果たしている就労支援機関の一例と、関連法令を掲載した。

図表 4-3 集合型雇用と分散型雇用の定義と、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向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

（２）作成方法

（１）の内容を満たすよう、本レポートは下記の目次から構成し、各章および節の内容は本事業で得られた様々な成果をインプットとして、本レポートに合わせて再構成し作成した。

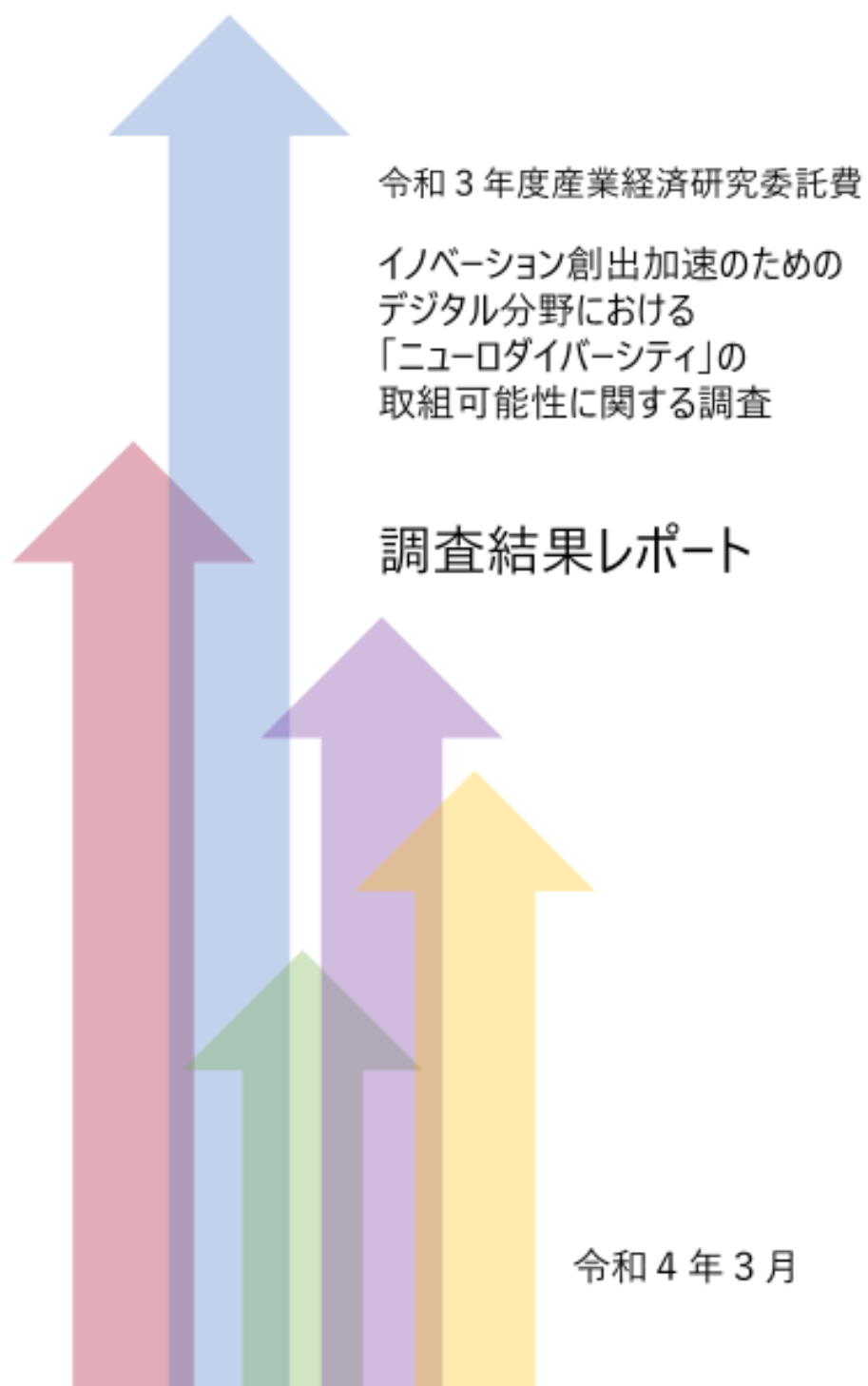
図表 4-4 調査結果レポートの目次と本事業の実施事項との対応

章	節	インプットとなった本事業の実施事項
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？	デスク調査
	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？	
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	①人材獲得競争の優位性	デスク調査、ヒアリング調査
	②生産性の向上・イノベーションへの貢献	デスク調査、ヒアリング調査、フィールド検証
第3章 ニューロダイバーシティに取り組む方法	①企業が目指すべき姿	方法論作成
	②取組みの5ステップ	
第4章 先進取組企業の事例集	－	ヒアリング調査
巻末付録	発達障害を特に扱っている支援機関の一覧	ヒアリング調査
	関連法令集	デスク調査

2. 成果物

次頁以降に、実際の成果物を掲載する。

※本レポート p.35~61 に掲載している企業の事例は、第 2 章 2 節 2-3 に調査結果として別途掲載しているため、本節では掲載を割愛する。



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貫として、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定の優れた能力を企業活動に活かそうとする動きが芽生えつつある。実際にIT業界において、自閉症・ADHDといった症状を持つ発達障害のある方を雇用し、デジタル分野での高い業務適性を活かして収益化等に成功した事例も生まれ始めており、デジタル化が加速する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、特に先行研究でその特定能力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た。

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？	4
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	6
生産性の向上・イノベーションへの貢献	9
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	17
取組みの5ステップ	18
第4章 先進取組企業の事例集	33
アクロクエストテクノロジー株式会社	35
日本アイ・ビー・エム株式会社	37
Microsoft Corporation（米国本社）	41
ヤフー株式会社	45
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	48
株式会社SHIFT	51
グリービジネスオペレーションズ株式会社	54
ヤマトシステム開発株式会社	56
株式会社サザビーリーグHR	59
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	62
関連法令集	63
参考文献	64

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？

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、それに由来する個人レベルでの様々な特性の違いを多様性と捉えて相互に尊重し、それらの違いを社会の中で活かしていこう」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、ニューロダイバーシティ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こともあるため、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。

このようなニューロダイバーシティな人材は、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」として、そして特に急成長しているデジタル分野に親和性の高い人材として、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になっていただく」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：発達障害の主な種類と特性、強み

種類	主な特性	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
学習障害 (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ろもろ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

3

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ィングを受けながら、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1-3）。

これらの活動は、国際的なIT人材不足を補う可能性のあるものとして、Harvard Business ReviewやThe Wall Street Journal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1-2）。これに伴い、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1-2：海外におけるニューロダイバーシティの話題性

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	●ニューロダイバーシティな人材を取り込む(中略)動きは有名企業に広がりがつつある ●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 ●HPE(中略)は、これほど多種多様な恩恵を生む施策は社内では他にないと述べている
The Wall Street Journal	AIめぐる人材争奪戦、自閉症者に熱い視線	●人工知能の人材を求めて奔走する企業は、自閉症のある人々という珍しいリソースを活用している。 ●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
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、この「ニューロ・ダイバーシティ」層には大きな可能性がある

図1-3：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	JPMorgan・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症雇用プロ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トルネの取り組みが始まったところから今に至るまで、多くの取り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れています。

実際にp.4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1-2）、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、自閉症者雇用プログラムを開始したことで「**マイクロソフトの自閉症者雇用プロ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り組みを開始し、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、能力ある人材の獲得に成功**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獲得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**遺伝性**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の見込まれているが、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）。

すなわち、企業が今後着目すべき「未開拓」の人材は日本にも豊富に存在しており、IT人材の不足を解消し、**デジタル化が急速に進む世界において持続的に成長するための戦略**として、発達障害のある方をIT人材として新たに雇用することは有効である可能性が大いにある、と言えます。

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

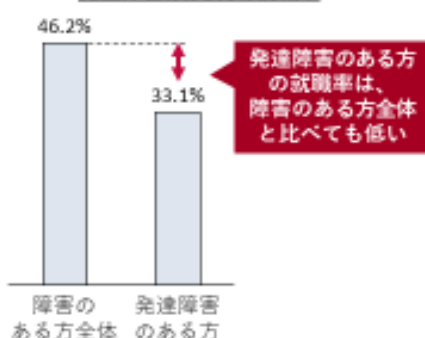


図2-3：国内生産年齢人口の変動予測



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ans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トルネでも、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、「ニューロダイバーシティなチームは、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「パディシステム」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り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り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。**

次のページからは、その結果をご紹介します。

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

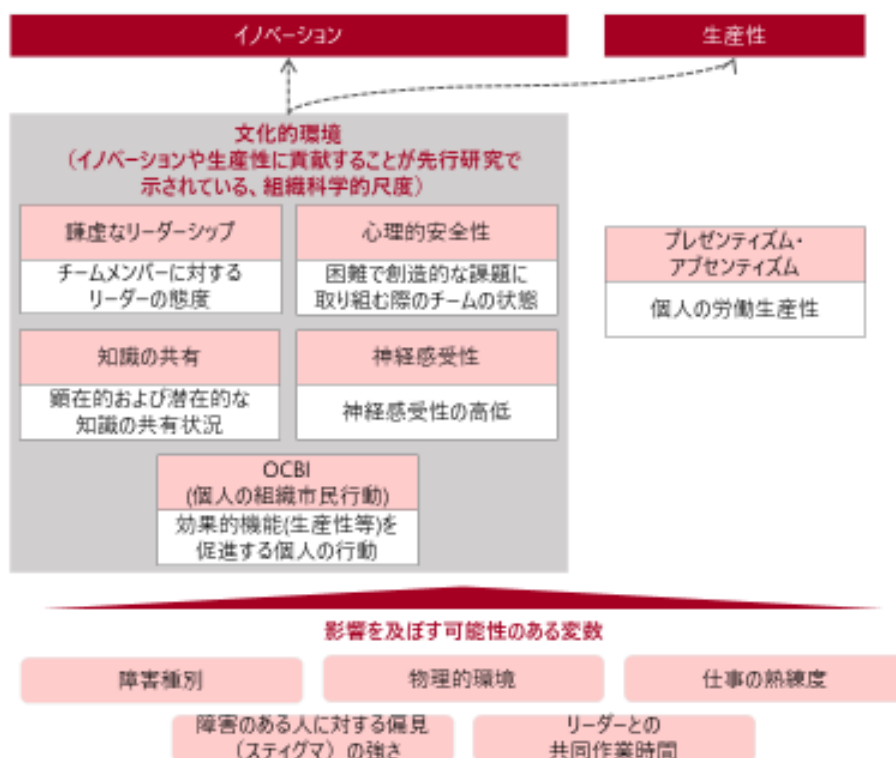
- ◆ 調査期間：2022年1月28日～2月14日
- ◆ ご協力いただいた企業：ヤフー株式会社、株式会社デジタルハーツ、株式会社デジタルハーツプラス、株式会社SHIFT、グリービジネスオペレーションズ株式会社、ヤマトシステム開発株式会社、株式会社サザビリーグHR、株式会社野村総合研究所
- ◆ 調査対象：上記企業でデジタル関連業務に従事する一般雇用社員および障害のある社員（発達障害のある方を含む）
- ◆ 調査方法：アンケート（回収率75%）
- ◆ 研究協力：東京大学 先端科学技術研究センター 当事者研究分野
熊谷晋一郎准教授、松尾朗子特任助教

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。

----->：既存の先行研究で示されている影響

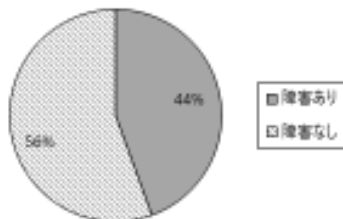


結果概要

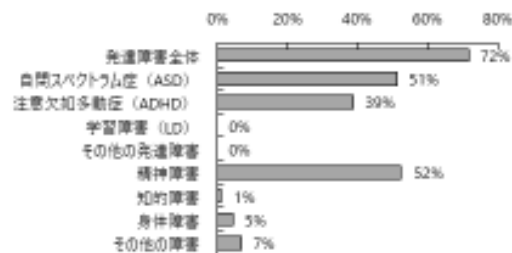
(1) 基本情報

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。

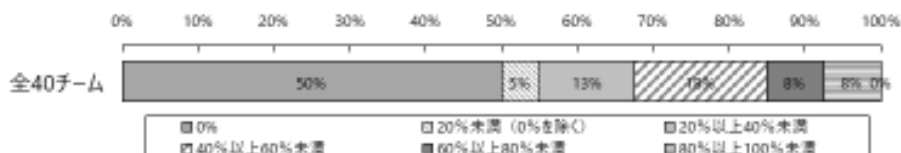
参加者の障害の有無



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

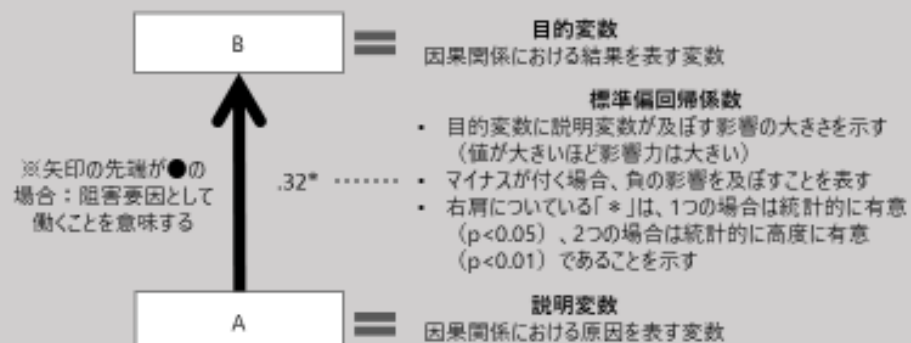


(2) 生産性に影響を及ぼす4尺度

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。

次頁で見ると、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、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



11

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」取り組みは心理的安全性を高める取り組みと言えます。

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、**パーティションの設置、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、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。



※「->」を含む記号は、＜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＞という直接的因果関係は有意でなくなった、ということを示す。

（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。

これから、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。

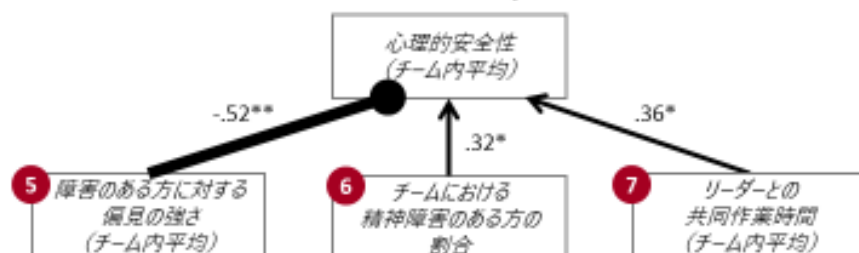
現状、二次障害についてよく知らない人や、知っていても企業としてできることはあまりないと考えている人も多いかもしれませんが、今回、この二次障害に積極的に対処することが心理的安全性を高めることが示唆されました。精神障害のあるメンバーを受け入れる体制が整っており、そのことが可視化されている組織では、精神的な不調が生じた場合、早い段階で上司や専門家に相談したり、医療機関を受診したりといった対応を取ることができると考えられ、このように早期に対処する行動は、二次障害の悪化を予防することに繋がります。実際に、カウンセラーへの相談や医療機関への受診を支援する仕組みをもつ先進企業もあります。

このように、二次障害に対処する体制があり精神的な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そうです。

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。



13

（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

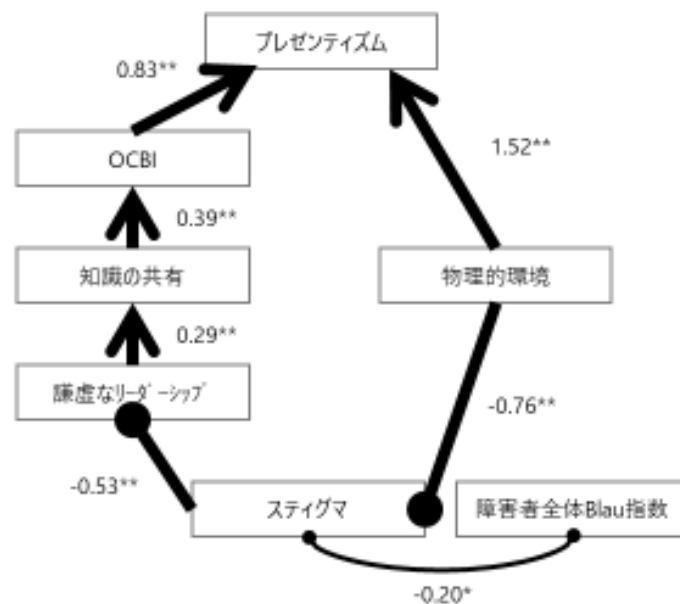
同じ分析で、スティグマの強さと、障害の多様性（障害者全体Blau指数）が、互いに影響を弱め合う関係にあることも明らかになりました。様々な特性を持つ人材が身近にいるほど、自分と他者の違いを受け入れる必要性に直面する機会が多くなり、自然とスティグマを抱きにくくなると推察されます。

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、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、つまり障害や個人々々を正しく理解、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。

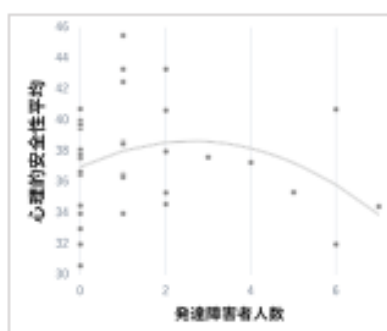


14

（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」、個人に帰属する要因である「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た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ているのか、その一端が、定量的に示されたとと言えます。

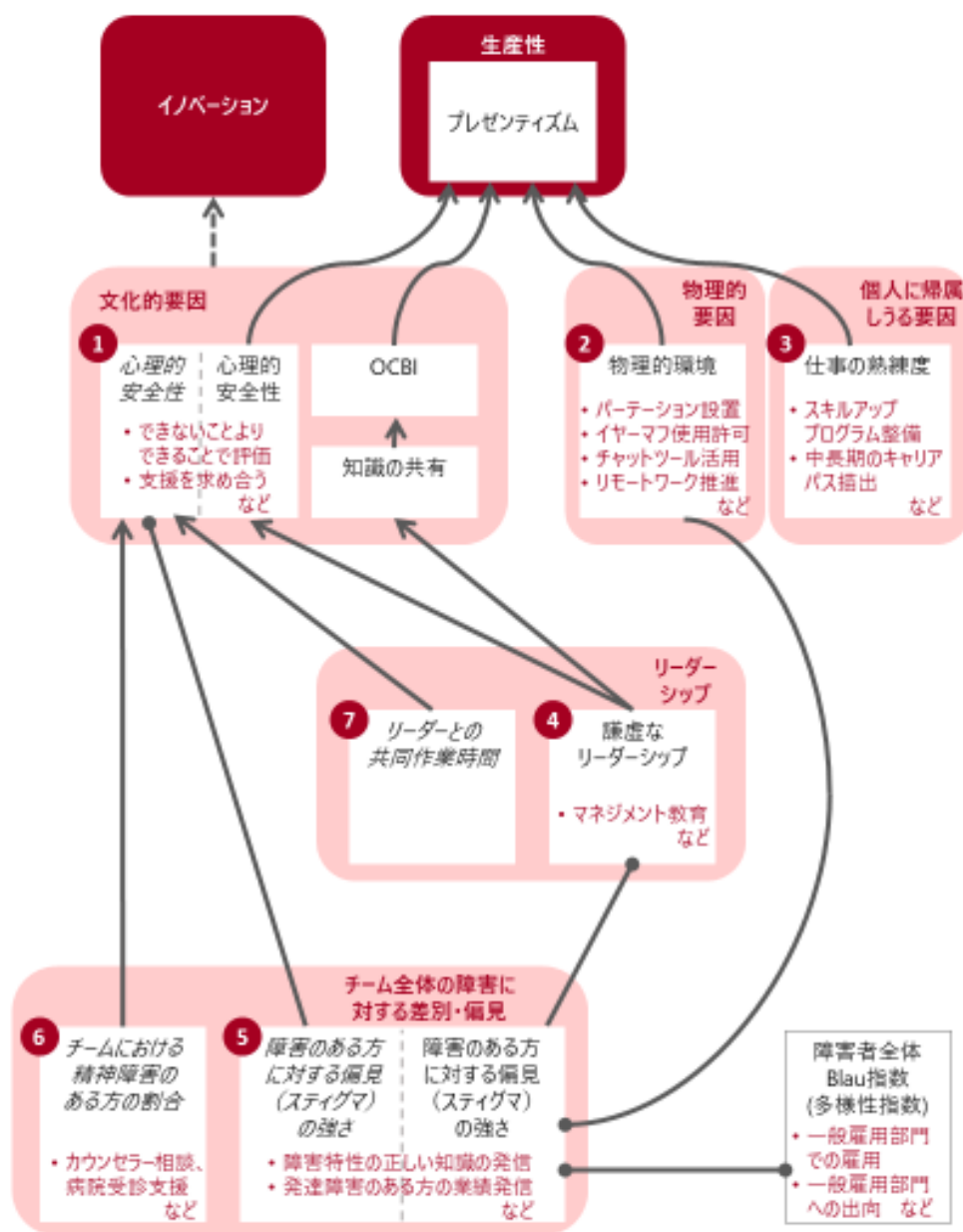
では日本企業においては、具体的にどのように取り組めばよいのでしょうか？ 第3章では、具体的な方法論を示しますので、是非参考にしてください。

経体：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、発達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。

そこで、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り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.19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

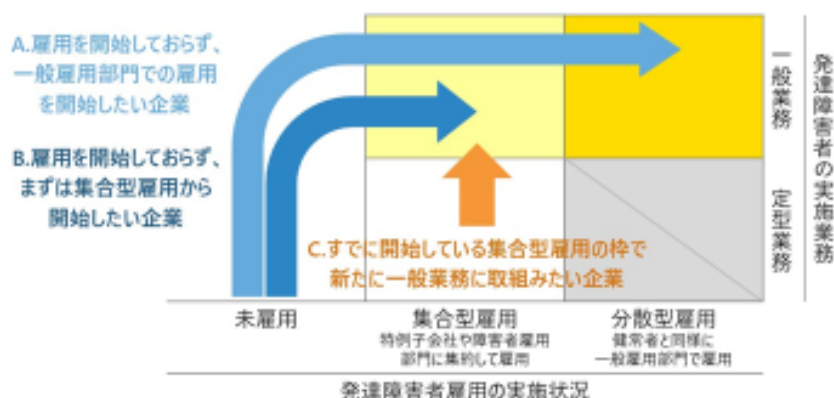


※発達障害を含め、障害のある方の中には、その重症度によっては十分な支援や配慮があっても尚、一般雇用部門で勤務することが難しい方もいると想定されます。

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。

17

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

18

図3-4：自社が該当するパターンを見つけるフロー

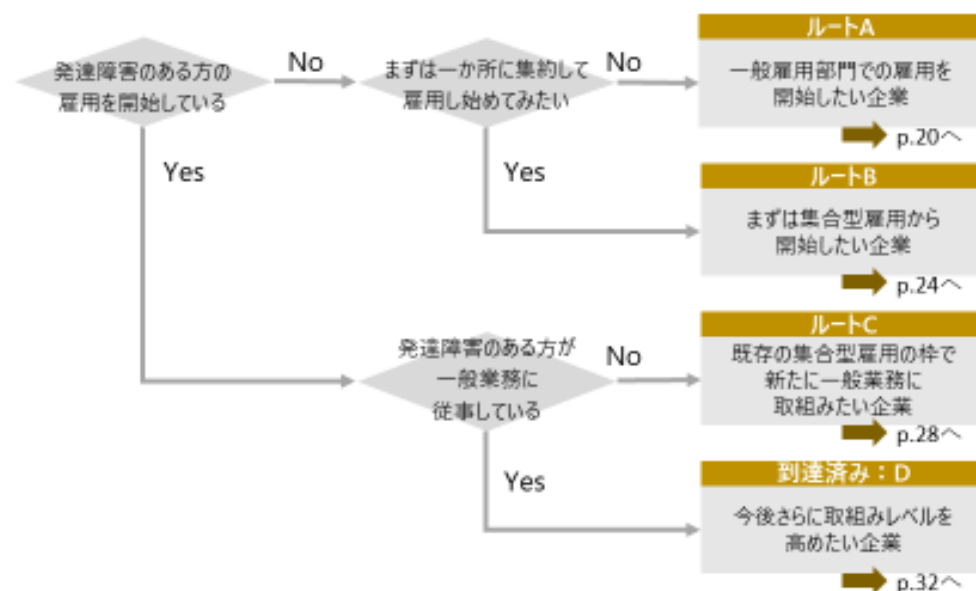


図3-5：集合型雇用と分散型雇用の定義と、ニューロダイバーシティに取り組む上でのメリット・デメリット

	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 - 一般雇用と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、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

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

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

Step2：体制・計画づくり

1

2

3

4

5

①

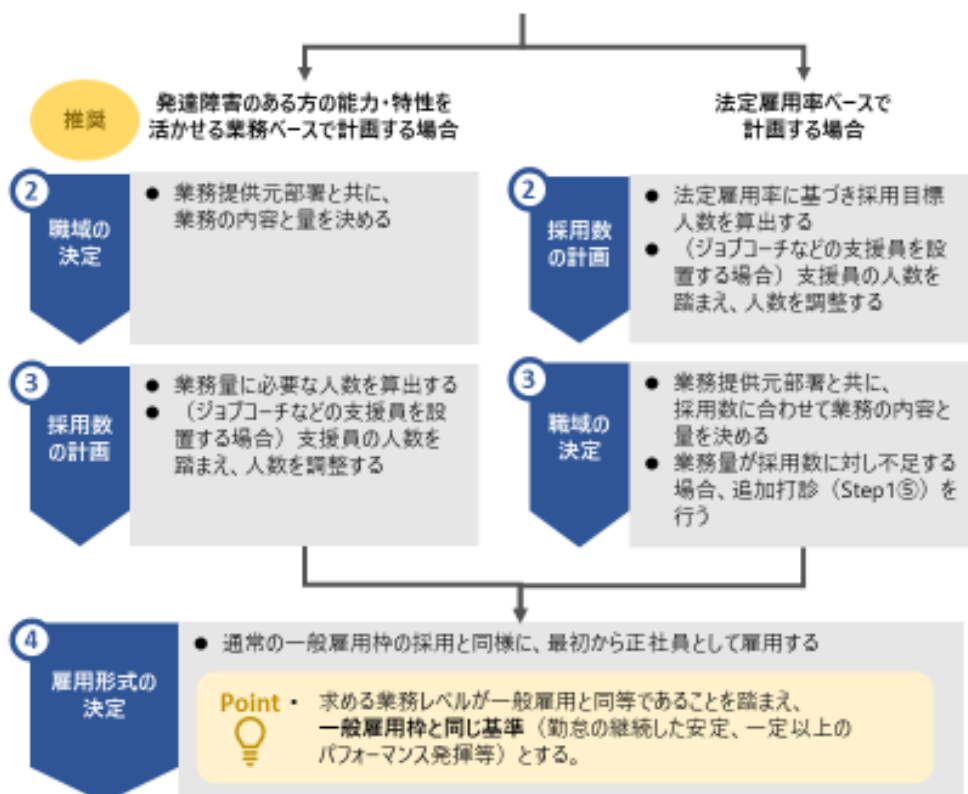
体制の構築

- 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



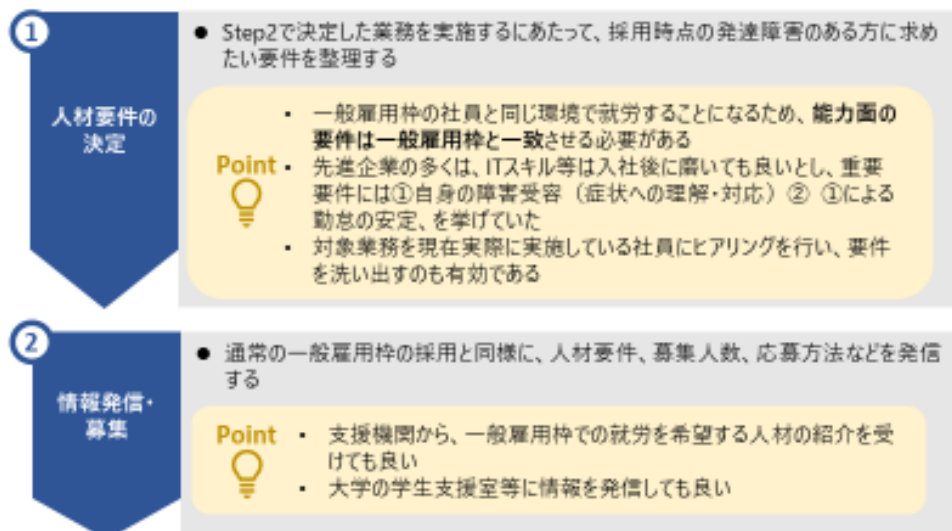
- Point
 - ジョブコーチ、カウンセリング窓口、発達障害のある方とその理解者で構成されたコミュニティ（詳細例は第4章No.1～3）などを設けることで、発達障害のある方の相談先や困ったときの拠り所を確保する
 - これらを会社主導で設置することで、会社が発達障害のある方を支持していることを表明することが重要である

20



Step3：採用

1 2 **3** 4 5





※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

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
- 可能であれば、入社後数ヶ月は、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

2

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、求めに応じて遮光板やイヤーマフ、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.47）
- 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

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、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なとされている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

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

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

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

法定雇用率ベースで計画する場合

①

職域の
決定

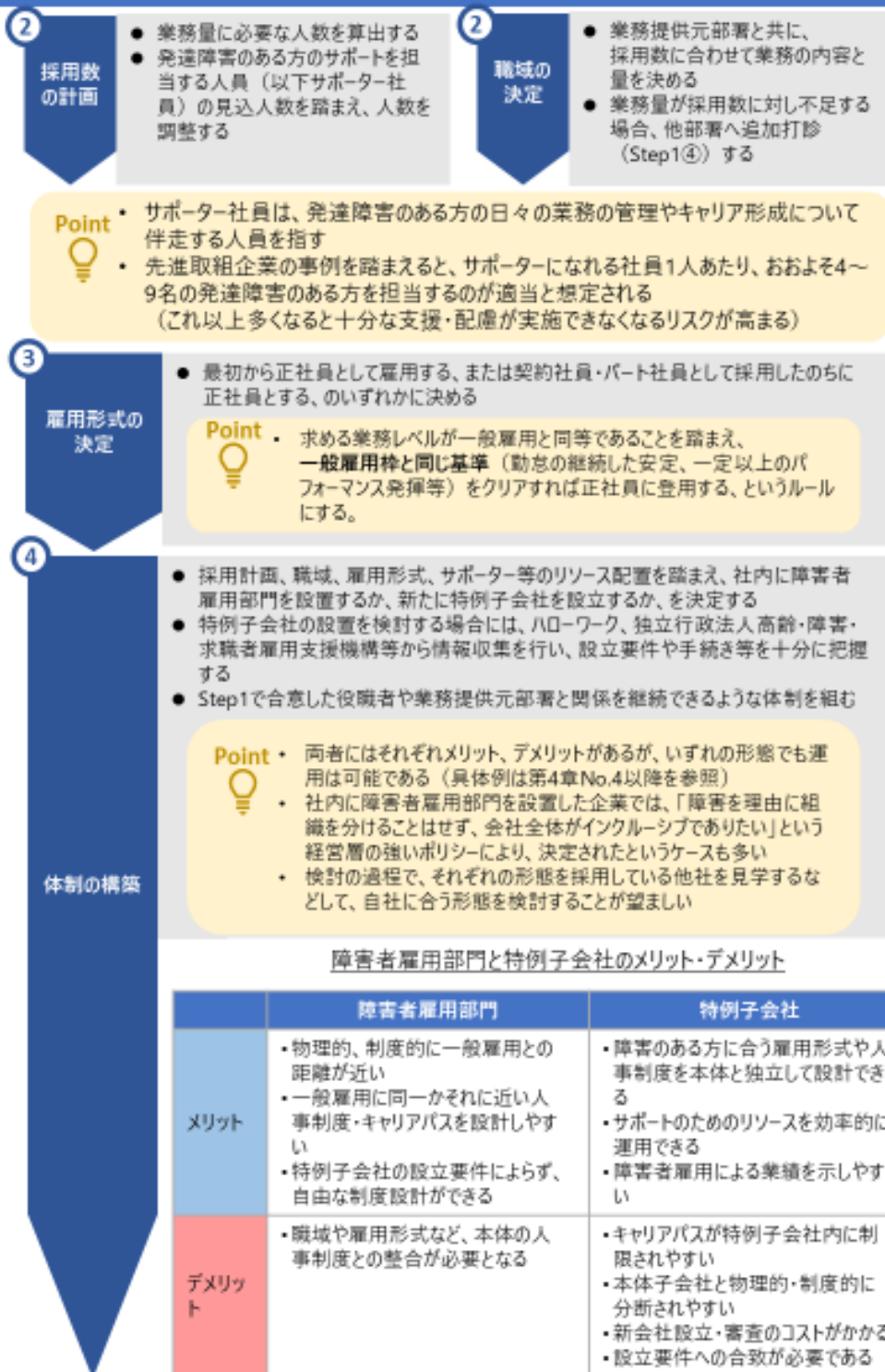
- 業務提供元部署と共に、業務の内容と量を定める

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

24



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



- ・基本的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）②①による勤怠の安定、を挙げている
- ・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



- ・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



- ・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、一人暮らしが否かなどを確認する



- ・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疑似体験することで、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



- ・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、最終的意思確認を行う

※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。

26

Step4：受入れ

1

2

3

4

5

①

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）

	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

②

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、求めに応じて遮光板やイヤーマフ、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.47）
 - ・ 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

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り組みたい企業

★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、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、投資意欲を高める
- 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

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

役員者への
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員者に、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

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

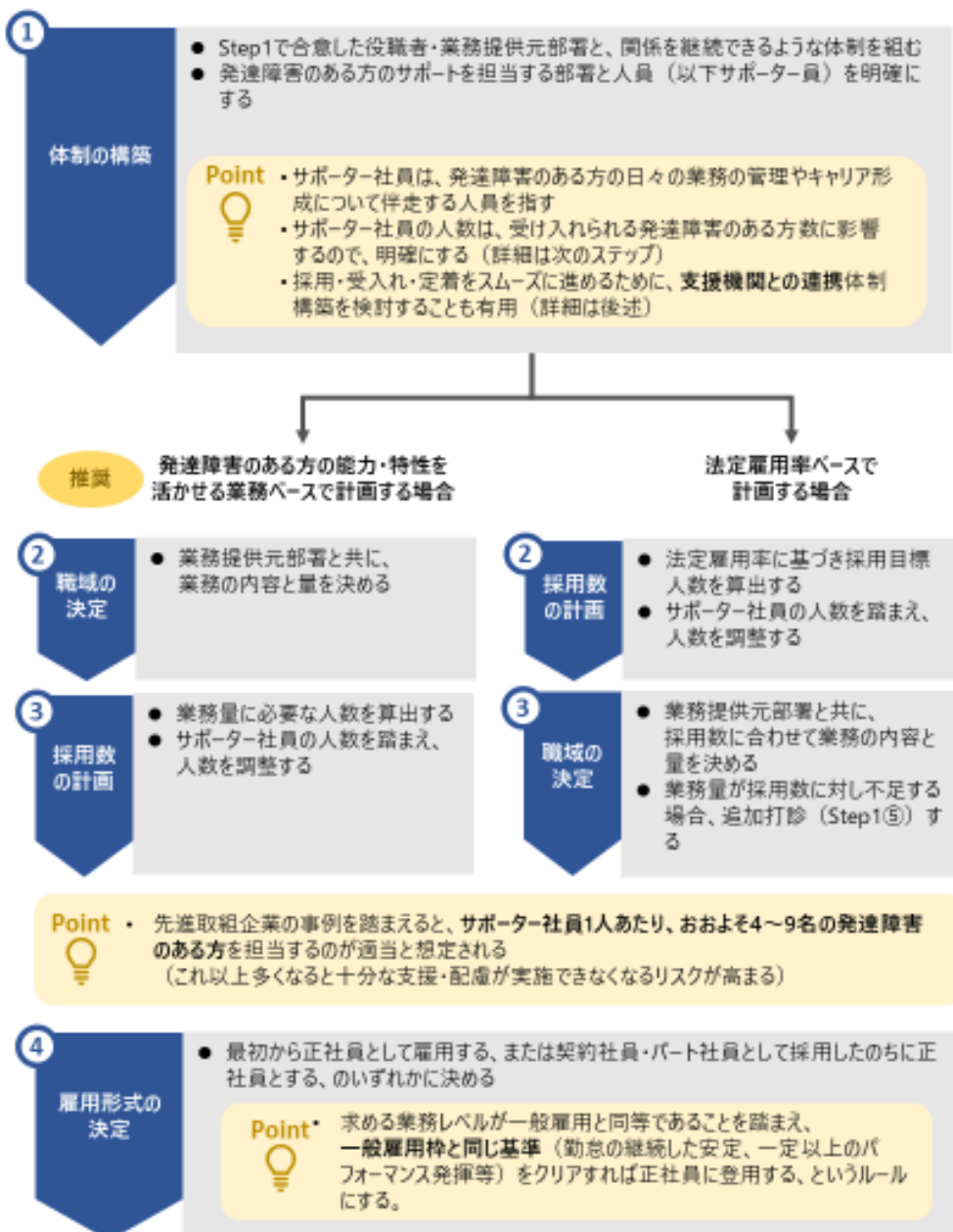


Point

- 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

Step2：体制・計画づくり

1 2 3 4 5



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ている要件を整理する

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）②①による勤怠の安定、を挙げている
- ・ 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
- ・ 人材紹介会社が発信すると、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疑似体験することで、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、最終的意思確認を行う

※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。

30

Step4：受入れ

1 2 3 4 5

①

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章に掲載する先駆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）

	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。

②

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、求めに応じて遮光板やイヤーマフ、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.47）
 - ・ 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

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向向・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け、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。業務以外の相談としては、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。

32

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：

< 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	35
No.2	日本アイ・ピー・エム株式会社	37

海外・IT企業

No.3	Microsoft Corporation（米国本社）	41
------	-----------------------------	----

< 特例子会社・障害者雇用部門で雇用 >

国内・IT企業

No.4	ヤフー株式会社	45
No.5	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	48
No.6	株式会社SHIFT	51
No.7	グリービジネスオペレーションズ株式会社	54
No.8	ヤマトシステム開発株式会社	56

国内・IT企業以外（IT職域での雇用）

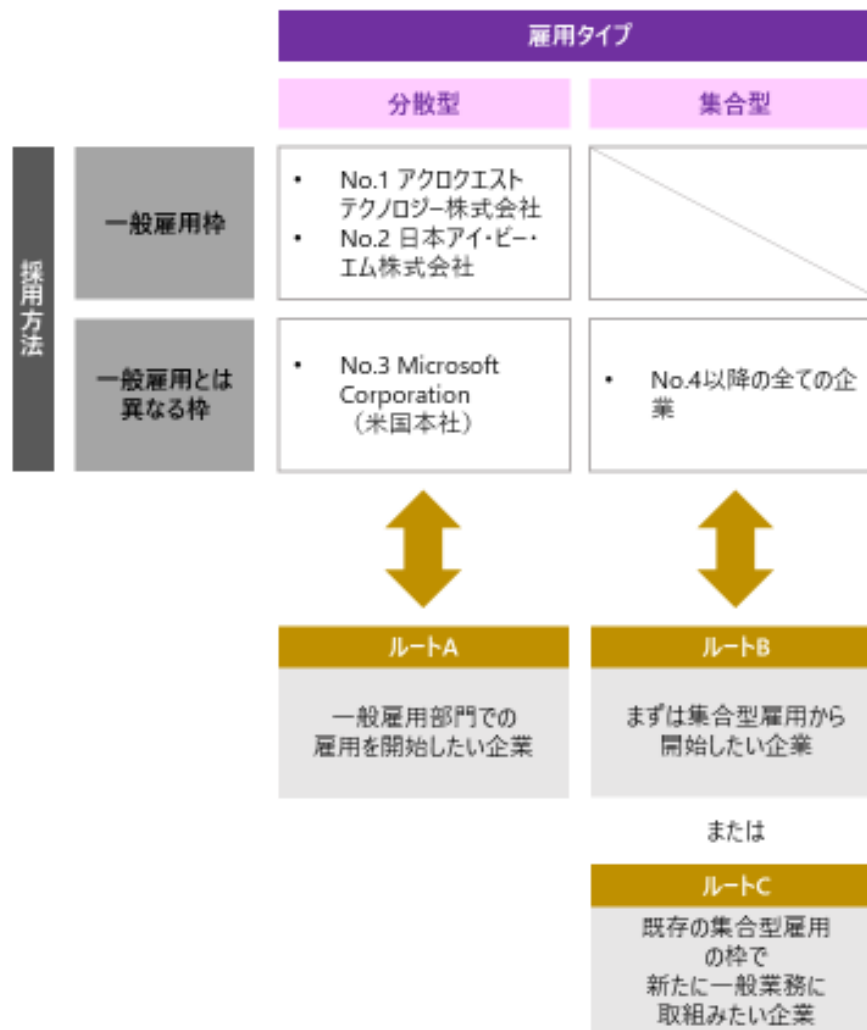
No.9	株式会社サザビーリーグHR	59
------	---------------	----

- 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、3つのタイプに分類されます。
- 分散型雇用か集合型雇用か
 - 分散型雇用の場合、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

19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



※ルートの詳細は19ページを参照

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/

62

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。
事業者に対しては、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、虐待を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。
事業者に対しては、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/>

63

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」
- 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 能力」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>
- スペシャリストネットワーク（Dシユとの取り組みの紹介）（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-Aspiretech-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.

第5章

総括・政策提言

1. 総括、今後の展望

(1) ニューロダイバーシティへの取組み意義

ニューロダイバーシティに先行して取り組んでいる海外企業の成果事例を分析した結果、企業がニューロダイバーシティに取り組む意義として主に3つが挙げられた。またこれら3つが日本の先行企業においても成果として現れ始めていることが明らかとなった。3つ目の「社会的責任」は、日本においてもダイバーシティに取り組む意義として広く理解され普及しているため、ここでは詳述を控え、日本企業による理解と普及がいまだ十分とは言えない2つについて、概略を述べる。

図表 5-1 海外で提唱されるニューロダイバーシティへの取組み意義と、ヒアリングで得られた日本企業で生じている成果の対応

海外で取組みが先行する中で見出された理由			日本の先進企業で生じている成果
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) Microsoft Corporation ● 「自閉雇用プロ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) ● 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(ヒアリングより)	● スキルアップに取り組む集中力が非常に高く、高い専門性を獲得。本社IT部門へ出向する社員も登場(サザビリーリーグHR) ● 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(日本IBM)
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	● デバッグ業務において、専門業者も見つけられなかった不具合を発見するなど、高いパフォーマンスを発揮(ヤフー、グリー、デジタルハーツプラス) ● 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(ヤフー) ● 一般雇用の社員より2~3割高い業務効率を発揮し、生産性向上に貢献(SHIFT)
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	● 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) ● 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(デジタルハーツプラス)

①人材獲得競争の優位性

■海外企業の動向

発達障害のある人材は、デジタル分野に親和性が高いことに加え、「未開拓」の人材である点で、企業の注目を集めている。「未開拓」であるのは、コミュニケーションが不得手等を彼らの特性が影響し、従来の面接中心の選考方法では企業が彼らの能力を把握しにくくなっていることが理由と考えられている。

現在では、IT企業に加え、金融業、製造業に属する幅広い企業が、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、能力ある人材の獲得に成功している。

■日本企業の現状

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獲得することに成功している企業があることがわかった。例えばデジタルハーツでは、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、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している。またサザビーリーグ HR では、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しているという。

■日本企業が取り組む意義

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ある。これに加え、日本では 2060 年までに生産年齢人口が約 35%減少し、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出されている。一方で、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、近年増加傾向にある。

すなわち、「未開拓」の人材は日本にも豊富に存在している。IT 人材の不足を解消し、デジタル化が急速に進む世界において持続的に成長するための戦略として、発達障害のある方を IT 人材として新たに雇用することは有効である可能性が大いにあり、取組み意義は大きいと言える。

②生産性の向上、イノベーションへの貢献

■海外企業の動向

多くの企業で、生産性の向上やエラーの減少といった成果が確認されている。Harvard Business Review でも、「ニューロダイバーサなチームは、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た。

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、といった報告もあることがわかった。

■日本企業の現状

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る。例えばヤフー、デジタルハーツ、デジタルハーツプラス等へのヒアリングからは、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。また日本 IBM では、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している。

■フィールド検証の結果を踏まえた、日本企業が取り組む意義

実際に、フィールド検証においても、ニューロダイバーシティに取り組むことが生産性やイノベーションへ繋がることが示唆された。本検証から、生産性向上には3つの要因（文化的要因、物理的要因、個人に帰属しうる要因）が影響しており、さらにその上流からリーダーシップの在り方とチームにおける障害に対する偏見の強さが影響を及ぼしていることがわかった。また、イノベーションとの関連が先行研究で示されている、心理的安全性等の文化的要因に対しても、リーダーシップの在り方とチームにおける障害に対する偏見の強さが影響を及ぼしていることがわかった。

すなわち、これらの要因にアプローチすることが、生産性向上やイノベーションに繋がるということが示されたが、ニューロダイバーシティ先進取組企業では、既にこれらの要因を改善する活動が自然と実施されていることが、ヒアリング調査を通じて明らかになった。

ここから、発達障害のある方を雇用し、一般業務でその適性を活かして業務を行ってもらおうとすると、自然と生産性向上やイノベーションに繋がる要因を改善する活動を行うことになるものと推察される。ニューロダイバーシティに取り組むことは、生産性、加えてイノベーションの源泉である心理的安全性を高めることに繋がることが示唆され、企業の取組み意義はやはり大きいと言える。

（2）ニューロダイバーシティに取り組む方法

デスク調査で明らかになった海外の先進取組企業の取り組み方法をベースとして、国内外の先進取組企業にヒアリング調査を実施した結果、発達障害のある方を一般業務に雇用するために必要なステップは5つに整理でき、各企業が各ステップでポイントとして挙げた要素を元に各ステップで達成すべき目標も取りまとめることができた。

各ステップの詳細は、企業が発達障害のある方を雇用する形態によって異なる。

特例子会社や障害者雇用部門の内部で雇用しようとする場合には、採用計画・人材要件等を一般雇用部門と独立して検討でき、また支援リソースを集約できるため採用から受入れまでの流れを比較的スムーズに進めやすい。一方で、一般雇用部門との距離が出来てしまうため、中長期的なキャリア開発の設計時には、より一般雇用部門の水準を意識し、発達障害の

ある方のキャリアを制限することのないよう注意する必要がある。

また、一般雇用部門内で雇用しようとする場合には、採用計画や人材要件等については全社の方針と整合をとる必要が生じることに加え、十分な支援や配慮を提供できる社員や理解者となれる社員が身近にいない部署に発達障害のある方が配属された場合でも、困りごとをひとりで抱え込まず、その都度解消して安定して働けるよう、マイノリティコミュニティやジョブコーチ等の専門家にいつでも相談できる体制を構築しておく必要がある。一方で、中長期的なキャリア開発の設計については一般雇用部門で働く他の社員と共通なので、発達障害のある方が「その適性を活かして戦力として活躍する」という意味では、より理想的な環境を提供することができると考えられる。

(3) 今後の展望

今後、デジタル化がますます加速する社会において、より多くの企業が(1)に挙げたような効用を得られ、企業ひいては日本の産業の成長に繋がっていくよう、発達障害のある方を一般業務にて雇用する企業、さらには一般雇用部門で雇用する企業が増えることが望ましい。

なお、いきなり一般雇用部門において発達障害のある方を雇用することが難しい場合は、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。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」、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」とするのが適当であると考え。

一方で、企業がニューロダイバーシティに取り組むにあたっては、様々な課題も想定される。例えば、本事業で示したインセンティブに関心は持ちつつも、発達障害のある人材をいきなり社員として雇用する前に、実際に業務を経験してもらうことでその人材のポテンシャルを確かめ、自社の事業に適合するか見極めたい、という慎重な意見が出るのが想定される。また、例えばデバック業務などは発注に波があり、発達障害のある人材を雇用しても彼らに実施してもらう業務を安定して確保できるか、といった点に不安を抱える企業もいるであろう。さらに、方法論で重要な役割を果たしていた就労支援機関との連携には費用も発生するため、投資対効果を懸念して一步を踏み出しにくいと感じる企業もいるかもしれない。

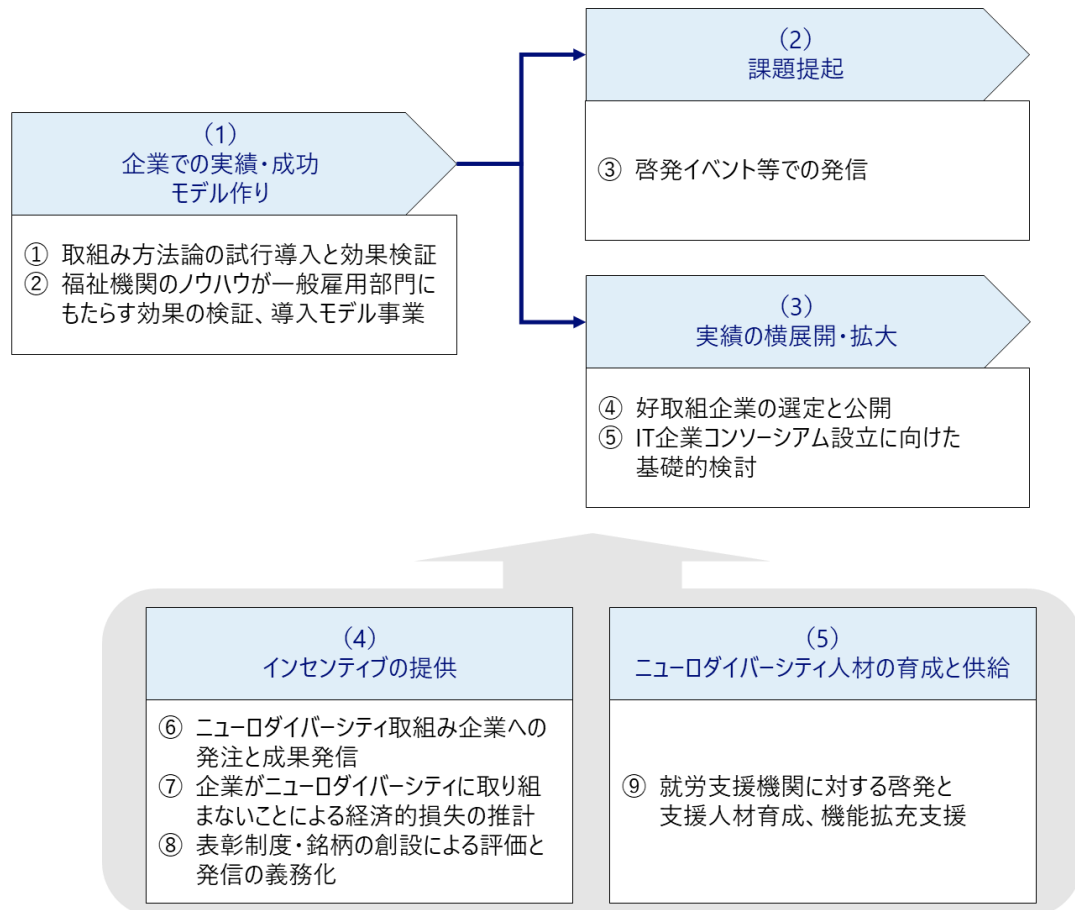
また、就労支援機関へのプレヒアリングで明らかになった通り、課題は企業側のみならず、就労支援機関側にも存在する。福祉の専門性とビジネスの視点（企業の業務とのマッチング評価など）を併せ持つ支援員の確保は、ニューロダイバーシティに取り組む企業が増えてきた際には重大な課題となることを見込まれる。

多くの企業が前述のゴールに到達できるよう、これらの課題を解消していく必要があり、そのための各種施策として、次の節で政策案を提言する。

2. 政策提言

今後、企業がニューロダイバーシティに取り組みやすい環境を構築し、企業による取り組みを普及・拡大させていくにあたっては、図 5-2 に示す 5 つの取り組みが必要だと考える。

図表 5-2 ニューロダイバーシティ普及に向けた 5 つの取組



(1) ～ (5) のそれぞれについて、政策の案を下記に記載する。

(1) 企業での実績・成功モデルづくり

① 取組み方法論の試行導入と効果検証

■ 背景

本事業においては、既にニューロダイバーシティへの取組みを開始している企業を対象とした検証を実施し、方法論を構築した。今後は、この方法論がこれから取組みを開始しようとする企業に導入した際に実際に機能すること、そして取組みの結果が先進取組企業と同様のインセンティブに繋がることを確かめる必要がある。

■ 実施内容案

これから方法論を新たに実践しようとする企業を募り、支援機関との連携等の体制整備、本事業で作成した方法論を実際に試行導入し、運用可能性と効果を検証する。

➤ 対象

対象企業は下記 2 種類を想定している。

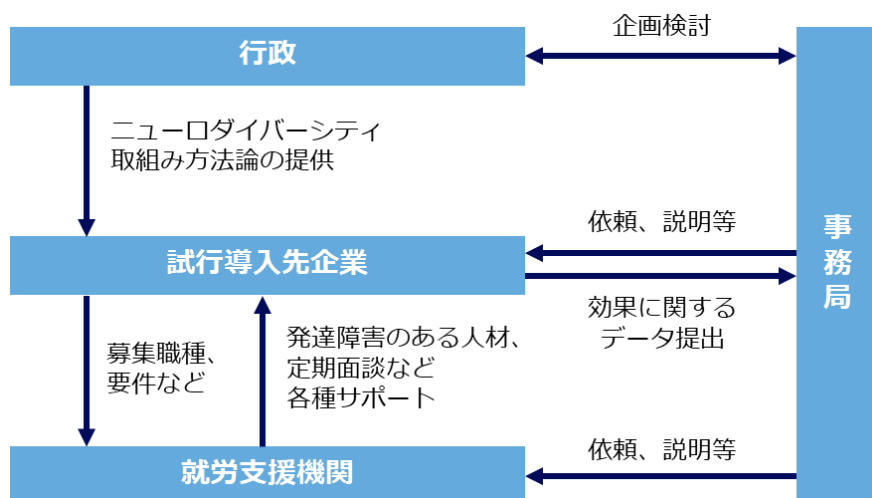
- A) ニューロダイバーシティに関心を持っているが、発達障害のある人材を IT 人材として積極的に雇用してこなかった企業
- B) 新興 IT 企業であり、急速な事業成長により法定雇用率の充足が喫緊の課題となっている企業

A については IT 企業とその他の企業、大企業と中小企業、といった様々なセグメントを対象とすることが望ましい。特に、IT 企業以外の企業においては、急速にデジタル化する社会において、デジタル戦略を策定しそれを実行するための人材を必要としながら、IT 企業との激しい人材獲得競争に直面し、困難を抱えている企業もあると想定される。このような企業には、IT 人材不足を解決し企業のデジタル戦略を推進するための手段として、ニューロダイバーシティへの取組み余地があるものとする。実際に、海外においては JP モルガン・チェース・アンド・カンパニー、キャタピラー、プロクター・アンド・ギャンブル等の IT 業界以外に属する大手企業が、自社の IT 人材として発達障害のある方を積極的に雇用している。

➤ 体制

試行導入にあたっては、実際に企業が発達障害のある人材を雇用するとなると各企業の制度や雇用計画との調整が必要となり企業側の負担も非常に大きくなるため、まずはインターンシップとして就労支援機関等に所属する発達障害のある人材を、企業の一般雇用部門に受入れてもらうことを想定する。このインターンシップは、発達障害のある人材にとっては就業体験、企業の一般雇用部門にとっては発達障害のある方に触れ、共に働く体験の機会としたい。先進取組企業の事例を踏まえると、インターンシップ等の短期間であっても発達障害のある人材に直接接することによって、スティグマが大幅に軽減されることが示唆されており、発達障害のある人材への理解促進という副次的効果も見込める。

図表 5-4 方法論の試行導入と効果検証の実施体制イメージ



➤ 内容詳細

この試行導入を様々なセグメントの企業（IT 企業とその他の企業、大企業と中小企業など）で実施することで、各セグメントで実践する上でのポイントを明らかにし、既存の方法論を各セグメント向けに更新することで、様々な性質を持つ企業がより取り組みやすい状態となることが望ましい。加えて、各セグメントが持つ課題を洗い出し、各セグメントにおける今後の取組み拡大に向けた方策案を策定しても良い。

➤ 期間

実施期間は、準備期間および事後の効果分析等に必要な期間を除いて、約半年間を見込む。

➤ 検証方法

効果検証にあたっては、本事業のフィールド検証で測定した尺度を中心に測定し、試行導入期間の前後における各尺度の数値を比較しその上昇・下降幅を評価したり、数値が先進取組企業と同等の値に到達するかを評価したりすることを想定する。

②福祉機関のノウハウが一般雇用部門にもたらす効果の検証、導入モデル事業

■背景

ダイバーシティ経営においては、多様な特性・心身の状態を抱えた人材を、ひとりも残さず拾い上げ活躍させることが目指される。ニューロダイバーシティも、発達障害に特に焦点を当てているだけで、根本的な趣旨はこれと共通している。

本事業の方法論で重要な役割を果たしていた就労支援機関には、障害のある方それぞれの特性や心身の状態に合わせた適切な配慮と訓練を提供することで、各個人の就労準備性を高めると共にパフォーマンスを高め安定させるノウハウが蓄積されていると考えられる。

そしてこのノウハウは、障害のない人材に対しても、一定の効果を生み出す可能性が想定される。ニューロダイバーシティの概念にある、「脳や神経、それに由来する個人レベルでの様々な特性の違い」は、障害のない人にも当てはまる考え方である。障害のない人であっても、心身に不調を抱えていたり、職場に馴染みにくかったりする場合など、自身と周囲との関係性において何らかの障害を抱えている方は少なくないと思われ、これが生産性の低下などのネガティブな結果に繋がっている可能性も否定できない。

■実施内容案

就労支援機関などの福祉機関に蓄積されている配慮や訓練のノウハウを、一般雇用部門にも導入することで、一般雇用部門のパフォーマンスを高めることができるか検証するモデル事業を実施しても良いと考える。実施にあたっては、就労支援機関を受け入れる企業にて、その効果をモニタリングし検証することを想定する。

(2) 課題提起

③啓発イベント等での発信

■背景

ニューロダイバーシティという概念と企業戦略としての有効性、およびこれに政府および経済界が関心を寄せていることを、発達障害のある方、その家族、その他企業関係者等に幅広く知らせるための発信活動が必要である。

■実施内容案

具体的には、発達障害に関連する国内の各種啓発イベント（例：日本自閉症協会『自閉症啓発デー・発達障害週間』など）やその他政府主導の講演会などでの発信を想定する。

(3) 実績の横展開・拡大

④好取組企業の選定と公開

■背景

発達障害のある方やその家族がニューロダイバーシティに関心を持ったとしても、現時点ではどのような企業や支援機関にアクセスすればよいのかについてまとめられた資料は少ない。

■実施内容案

発達障害のある方が実際に活躍機会にアクセスできるよう、ニューロダイバーシティに積極的に取り組んでいる企業や発達障害のある方向けに就労支援を実施している支援機関の情報を一覧化し公表することは有用であると考えられる。

本事業で作成した調査結果レポートにも、先進取組企業や支援機関の情報が掲載されているが、これはヒアリング調査で知り得た情報に過ぎず、不足がある可能性もある。発達障害のある方やその家族のアクセスを向上させることを目的として再整備する必要があると

考える。

⑤IT 企業コンソーシアム設立に向けた基礎的な検討

■背景

本事業でもデジタル分野に焦点を当てた通り、発達障害のある人材はデジタル分野に親和性が高いことが示唆されている。よって、より多くの企業に取組みを普及させるにあたっては、IT 業界に業界規模で啓発を実施することは有効であると考えられる。

また、本事業において実施した先進取組み企業へのヒアリングでは、他社の取組を参考とするため企業間で情報連携を実施しているという例が複数聞かれた。各企業が取組み内容や創意工夫を発信・共有・相談し合える場を作ることは、取組みノウハウや効果の横展開を加速させ、企業の取組み意欲の向上や課題解決の促進に資すると考えられる。さらにその場に経営トップが参加すれば、経営トップの意識変容に繋がり、取組みの開始や更なる推進に繋がる展開も生じうると思われる。

■実施内容案

IT 業界全体を対象として、各社が集うコンソーシアムを組織し、この内部での情報連携および外部への情報発信を支援することは、ニューロダイバーシティへの取組みを普及させるにあたって有用であろう。

まずはその有効性や課題、企業からのニーズなどについて、基礎的に調査すると共に、類似する既存団体等に意見を聴取するところから始めるのが適当と考えられる。

(4) インセンティブの提供

⑥ニューロダイバーシティ取組み企業への発注と成果発信

■背景

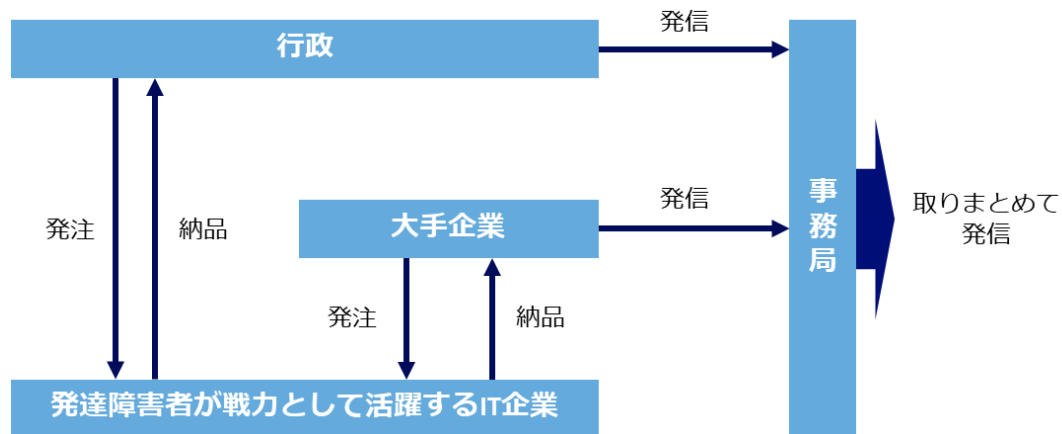
より多くの企業が発達障害のある方を自社でも積極的に雇用しようと取組みを開始することが望ましいが、彼らを雇用した後に十分に業務を確保できる、具体的には IT 企業であれば十分に発注が生じるような外部環境がなければ、やはり取組みを開始するハードルは高い。

現状では、発達障害のある方が実施する業務の品質の高さ・生産性の高さといったメリットは、多くの企業に広く認知されている状況ではなく、むしろ障害に対する偏見（スティグマ）を持つ企業関係者は少なくないと予想される。

■実施内容案

政府やニューロダイバーシティへの理解に富んでいる大手企業といった大きな社会的インパクトを持つ組織が中心となって、発達障害のある方を IT 人材として雇用している企業に積極的に発注を行い、発注実績とその成果を世間に広く発信することで、発達障害に対するスティグマを払拭すると共に、発達障害ある方を含むチームに発注するインセンティブを明示していくことが有効と考える。

図表 5-3 フィールド検証の結果から導かれたスキーム



発達障害のある方が実施する業務の品質の高さ・生産性の高さといった点をしっかりと示していくことが、大手企業がニューロダイバーシティを企業経営に導入しやすいインセンティブを促していくことに繋がる。

⑦企業がニューロダイバーシティに取り組まないことによる経済的損失の推計

■背景 1

本調査事業では、ニューロダイバーシティに取り組むインセンティブとして生産性の向上とイノベーションへの貢献を定量的に示したが、現状では取り組んでいない企業が多い中で、企業に取組み必要性をより強く訴求するため、取り組まないことによる損失を推計し公表するのも効果的であろうと考える。

■実施内容案 1

例えば、①の試行導入の効果測定結果から、導入前後の生産性の差分などを算出し、これを経済的損失額として推計し公表する、といった方法が考えられる。または、広く個人に対してアンケート等を実施して、その個人が所属する企業が本事業のフィールド検証で扱ったイノベーションや生産性の上流に位置づく文化的要因、物理的要因、リーダーシップ、スティグマ等ほどの程度取り組んでいるかについて回答を得て、取組みのある例とない例との間で生じる生産性の差等から経済的損失額を推計するという方法も考えられる。

■背景 2

また、ニューロダイバーシティに限らず、企業のダイバーシティ推進を後押しするドライバーのひとつに、市場の圧力がある。特に近年では、ダイバーシティへの取り組み有無が消費者の購買意思決定要因となったり、新卒採用市場において学生が企業を選ぶ基準となったりする事例もあり、企業の危機感に繋がっている様子も見取れる。

■実施内容案2

例えば、一般消費者や新卒採用に臨もうとする学生を対象にアンケート等で調査を行い、購買意思決定や企業選択に、企業のダイバーシティへの取組み度合がどれだけ影響を及ぼしているか測定し、それを経済的損失額として推計し公表することで、企業にニューロダイバーシティを含むダイバーシティへの取組み必要性をより強く訴求できると考える。

⑧表彰制度・銘柄の創設による評価と発信の義務化

■背景1

企業がダイバーシティに取り組む上では市場からの圧力がドライバーとなりうる。よって、自社の取組みが社外から公的に認められ賞賛を得ることは、企業にとって取組みをさらに推進させるドライバーになりうると共に、取組みの減速を阻止するストッパーとしても機能しうる。そこで優れた取組みを実施している企業を国として選定し、これを表彰と共に公表するといった取組は有用であると考えられる。

■背景2

また、特に女性活躍や健康経営に関する取組は、株式市場からの圧力が企業に取組みを加速させた好例と言える。株式市場で評価する仕組として健康経営銘柄などを設けたことにより、現場のみならず経営トップ層にも健康経営が「経営課題」として認識され、産業界全体で取組みが一気に加速した。この成功事例に倣い、ニューロダイバーシティへの取組みも株式市場で評価される状態となれば、より経営トップの関心事とすることができ、取組みの加速を期待できると考える。

■実施内容案

例えば、新規に独立した銘柄を創設する他、ニューロダイバーシティへの取組みをコーポレートガバナンスコードの改訂に伴い追加された「多様性の確保に向けた人材育成方針・社内環境整備方針・実施状況の公表」の対象と捉え、政府としてこの公表を促していく。

(5) ニューロダイバーシティ人材の育成と供給

⑨就労支援機関に対する啓発と支援人材育成、機能拡充支援

■背景

本事業の方法論にも取りまとめた通り、企業が発達障害のある人材を雇用するにあたって就労支援機関の果たす役割は大きい。一方で、就労支援機関へのプレヒアリングで明らかになった通り、福祉的な支援の専門性と、企業との業務上のマッチングを評価する能力（ビジネス視点）を併せ持つ支援員は少ない。特にニューロダイバーシティが企業の成長戦略として普及していった場合、このような支援員の需要が増加し、人材として不足することが想定される。

■実施内容案

既存の就労支援機関にニューロダイバーシティについて啓発を行うと共に、福祉とビジ

ネスの両方の専門性を持つ支援員を育成する重要性について訴求し、対策を講じるよう呼びかける必要がある。

具体的には、支援人材の能力開発を目的とした研修等の開発・実施が重要である。

さらに、発達障害のある人材が、就労支援機関でより実務に近い経験と専門性を身に付けてから企業に就職すると、スムーズに即戦力として活躍することができることが、**Kaizen** へのプレヒアリングおよび先進取組企業へのヒアリングから明らかになっている。これを踏まえ、就労支援機関にニューロダイバーシティ先進取組企業と共同で実践的な IT 技能を習得するためのプログラムを開発してもらい、これを運用することも有用であると考えられる。

なお、IT スキルの評価については、既存の情報処理技術者試験等の公的制度を用いることができる考える。

参考資料 フィールド検証 アンケート調査票

経済産業省
令和3年度 産業経済研究委託費
イノベーション創出加速のためのデジタル分野における「ニューロダイバーシティ」の取組可能性に関する調査

調査へのご協力をお願い

この度は、本アンケート調査へのご協力、誠にありがとうございます。

この調査は、経済産業省が野村総合研究所に委託して実施しているダイバーシティ経営推進事業の一貫で実施するものです。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、就労人口の維持のみならず、企業の競争力強化にも不可欠であり、企業が適切な配慮のもと障がい者を積極的に登用し、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ります。特に昨今、発達障がいや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、彼らの持つ特定の優れた能力を企業活動に活かそうとする動きが芽生えつつあります。そこで本調査では、「ニューロダイバーシティ」という新たな概念を多くの企業に取り入れるインセンティブとなるエビデンスを取得することを目的とします。インセンティブにはイノベーション創出・生産性向上を見据え、発達障害を含む様々なダイバーシティを持つ組織の創造性、生産性、その他職務環境等を調査・分析します。

※全ての回答結果に対し、匿名化処理を行うため、あなたの回答から、あなた自身やあなたの所属するチームまたは会社が特定されることは一切ありません。

※あなたの回答結果を見るのは、調査を実施している野村総合研究所の調査チームのみであり、あなたの会社には所属する方は、あなたの上司を含め、誰も回答結果を見ることはありません。

また、野村総合研究所の調査チームからあなたの会社やその他外部に対し、あなた自身やあなたの所属するチームまたは会社を特定できる状態で情報が開示されることも一切ありません。

安心してご回答ください。

調査期間:2022年1月28日(金)～2022年2月14日(月)

回答方法

設問は全部で24問あります。あまり考え込まず、あなたの**率直な考え**を回答してください。(所要時間目安:20分間)

主に選択式ですが、一部に自由記入欄もあります。いずれも設問文に回答形式が明記されていますので、これに従ってください。

回答結果の保存方法

回答が済みましたら、Excel上部の"ファイル"タブから「**名前をつけて保存**」を選択し、**ファイル名の末尾に回答者コード7ケタを記載の上、保存**してください(例:【NRI】調査票_標準版_AA0101L)。

提出先: ●●●

【提出前にご確認ください!】

各Qの下に「未回答」の表示があります。この表示は、各設問の回答欄をすべて埋めると、「回答完了」の表示に変わります。

全てのQについて「回答完了」になると、アンケート末尾の「回答完了確認」欄にも「回答完了!」と表示されます。

「回答完了確認欄」が「未回答」のままの場合は、いずれかのQが未回答となっていますので、未回答になっているQを探し出して回答し、「回答完了確認」欄が「回答完了」になったことを確認してから、提出するようにしてください。

本調査に関するお問い合わせ先

株式会社野村総合研究所 ヘルスケア・サービスコンサルティング部

担当: 木島・高田

e-mail: neurodiversity_r3jissyou@nri.co.jp

TEL: 070-7530-8968

Q1

未回答！

あなたの回答者コードをご記載下さい【記入：英数字7文字】
回答者コードとは、この調査のためにあなたに付番された英数字7文字の番号です。
わからない方は、本調査に関する貴社内の実施担当者の方へご確認ください
例) SH0101L、SH0102S、SH0103M、YA0104M、等
ご記載頂くと、回答欄の下に「リーダー」「サブリーダー」又は「メンバー」のいずれかが表示されます。
回答欄の下に「リーダー」「サブリーダー」と表示された方は、以降一部の設問への回答が不要になります。

回答欄

Q2

未回答！

あなたは、以下のいずれかに該当しますか。【ブルダウンより選択】
医師から診断を受けており、既にあなたの職場に伝えているものについてのみ、「1.該当する」として下さい。
複数の項目に該当する場合は、複数の項目で「1.該当する」とお答えいただいても構いません。
1.該当する
2.該当しない

自閉スペクトラム症/自閉スペクトラム障害 (ASD)、自閉症、高機能自閉症、アスペルガー症候群、広範性発達障害	回答欄
注意欠如多動症/注意欠如多動障害 (ADHD)、注意欠陥多動性障害	
学習障害 (LD)、眼局性学習障害、読字障害、識字障害、算数障害	
その他の発達障害 (トゥレット症候群、吃音等)	
精神障害 (統合失調症、気分障害、うつ病、躁病、アルコールや薬物依存症、パーソナリティ障害、パニック障害等)	
知的障害 (知的能力障害群、精神遅滞)	
身体障害 (視覚障害、聴覚・平衡機能障害、音声・言語・ソシヤク機能障害、肢体不自由、その他内部障害)	
その他の障害	

Q3

未回答！

あなたの年齢をご記載下さい【記入：数値のみ：0-100】

回答欄

Q4

未回答！

あなたの性別について当てはまるものを以下から選択して下さい【ブルダウンより選択】
1.男性
2.女性
3.その他
4.無回答

回答欄

Q5

未回答！

あなたの最終学歴について当てはまるものを以下から選択して下さい【ブルダウンより選択】
1.中学校卒業
2.高等学校卒業
3.高等専門学校卒業
4.大学卒業
5.大学院修士課程修了
6.大学院博士課程修了
7.その他

回答欄

Q6

未回答！

あなたの現在の職場での勤続年数を記載してください。【記入：数値のみ：0-100】
1年未満の部分を上記より回答してください
例) 3か月→1年、3年9か月→4年、等

回答欄

Q7

未回答！

あなたの現在の業務内容はどのようなものですか。【ブルダウンより選択】
以下のリストから、最も当てはまるものと、2番目に当てはまるものを、それぞれ選択してください。
※最も当てはまる業務内容を選択した段階で、「回答完了」の表示に変わりますが、気にせず、2番目に当てはまる業務内容も選択してください。
※当てはまるものが一つしかない場合は、最も当てはまる業務内容のみをご回答ください。

回答欄

最も当てはまる業務内容
2番目に当てはまる業務内容

選択肢	主な業務内容
1.データ入力作業	データ入力作業。ただし、データの分析等は含まない。
2.ファイリング・書類整理	資料のファイリング、PDF化、印刷業務
3.オフィス清掃作業	オフィスの清掃業務
4.郵便作業	郵送仕分け、宛名貼り等の郵便事務
5.映像・画像編集	映像や画像の編集作業
6.社内SE	自社内システムの設計・構築・運用・保守
7.システムエンジニア	社外の顧客の要望を元にした設計書を作成、プログラマーへの伝達
8.プログラマー	設計書を元に、プログラミングを実施
9.Webエンジニア	Web上で動作するソフトウェアの設計、開発、保守、運用
10.Webデザイナー	WebサイトやWebアプリのデザイン設計
11.フロントエンドエンジニア	デザイン設計をもとにJavaScript (jQuery) やHTMLの設計・実装
12.データベースエンジニア	データベースの設計、構築、運用、保守
13.インフラエンジニア	コンピュータネットワークやサーバーの設計、構築、保守、運用
14.エンベデッドエンジニア	家電製品などへのソフトウェアを組み込み、製品を制御するプログラムの設計・開発
15.カスタマーエンジニア	クライアントへの訪問または常駐にて、システムや機器に不具合が生じた際の対応
16.セキュリティエンジニア	サイバー攻撃、情報漏えいを防ぐためのシステム設計・構築・運営
17.サポート・ヘルプデスク	顧客からの問い合わせを受け、操作方法の説明やトラブルへの対応
18.テストエンジニア	開発した製品が機能するか、バグがないかなどのチェック
19.データアナリスト	データ分析により、消費動向や将来的なニーズを予測、問題解決を図る
20.製品開発/研究開発	新しいハードウェア、アプリケーションの開発を行う
21.プロジェクトマネージャ	プロジェクトのスケジュール、予算、品質、納期など、プロジェクト全体の把握・管理
22.セールス	自社のサービスやプロダクトを顧客に提案する
23.ITコンサルタント	顧客の課題を見極め、それがシステムによってどのように改善・解決されるのかを提案
24.その他	上記以外の業務

Q8

未回答！

Q7で回答したあなたの担当業務について、あなたの熟練度を以下の選択肢で評価して下さい。【ブルダウンより選択】

レベル1

：求められた業務範囲を、他者の指導の下で達成できる

レベル2

：求められた業務範囲の一部は、独力で達成できる

レベル3

：求められた業務範囲の全てを、独力で達成できる

レベル4

：求められた業務範囲について、他者を指導・育成できる

レベル5

：求められた業務範囲の第1人者として、社内で認知されている

回答欄

Q9

未回答！

あなたは、ご自身のチームのリーダーと、週に何回程度接していますか。【記入：数値のみ：0-100】

何らかの意思疎通が行われた場合を1回と数えて下さい。

朝の挨拶、職場での雑談、などごく限られた時間であっても1回と数えて下さい。

会議での同席など、長時間継続して接点があった場合は、時間の長さに関わらず1回と数えて下さい。

Web会議やメール、チャットなど、リモートワークの場合も含めて回答してください。

Q1で「リーダー」と表示された方は、この説明は回答不要です。

回答欄

Q10

未回答！

あなたは、ご自身のチームのリーダーとの共同作業を、週に何時間程度実施していますか。【記入：数値のみ：0-100】

業務上の何らかの作業を共同で行った時間をご回答ください。

朝の挨拶、職場での雑談、1on1やキャリア面談など業務上の作業を伴わない活動は含みません。

リモートワークの場合も含めて回答してください。

Q1で「リーダー」と表示された方は、この説明は回答不要です。

回答欄

Q11

未回答！

あなたのチームのリーダーの特性について、以下の項目はどの程度当てはまりますか？【ブルダウンより選択】

当てはまるものを以下からそれぞれの項目について選択してください。

Q1で「リーダー」と表示された方は、この説明は回答不要です。

1.全く同意しない

2.同意しない

3.あまり同意しない

4.どちらでもない

5.やや同意する

6.同意する

7.強く同意する

リーダーの特性

※各項目の“この人物”は、あなたのリーダーを指します

この人物は、批判的な内容であっても、フィードバックを積極的に求める。

この人物は、何かのやり方がわからないとき、そのことを認める。

この人物は、自分よりも他人のほうが多くの知識やスキルを持っているとき、そのことを認める。

この人物は、他人の長所に注意が向く。

この人物は、他人の長所をよく褒める。

この人物は、他人の特異な貢献に対して感謝を示す。

この人物は、他人から意欲的に学ぶとする。

この人物は、他人のアイデアに耳を傾ける。

この人物は、他人の助言に耳を傾ける。

回答欄

Q12

未回答！

あなたのチームのサブリーダーの有無をご回答下さい。【ブルダウンより選択】

わからない方は、本調査に関する貴社内の実施担当者の方へご確認ください

1.いる

2.いない

Q1で「リーダー」又は「サブリーダー」と表示された方は、この設問は回答不要です。

回答欄

Q13

未回答！

あなたのチームのサブリーダーの特性について、以下の項目はどの程度当てはまりますか？【ブルダウンより選択】

当てはまるものを以下からそれぞれの項目について選択してください。

Q1で「リーダー」又は「サブリーダー」と表示された方は、この設問は回答不要です。

Q1で「メンバー」と表示された方で、Q12で、チームにサブリーダーがいない、と回答した方は、この設問は回答不要です。

1.全く同意しない

2.同意しない

3.あまり同意しない

4.どちらでもない

5.やや同意する

6.同意する

7.強く同意する

サブリーダーの特性

※各項目の“この人物”は、あなたのサブリーダーを指します

この人物は、批判的な内容であっても、フィードバックを積極的に求める。

この人物は、何かのやり方がわからないとき、そのことを認める。

この人物は、自分よりも他人のほうが多くの知識やスキルを持っているとき、そのことを認める。

この人物は、他人の長所に注意が向く。

この人物は、他人の長所をよく褒める。

この人物は、他人の特異な貢献に対して感謝を示す。

この人物は、他人から意欲的に学ぶとする。

この人物は、他人のアイデアに耳を傾ける。

この人物は、他人の助言に耳を傾ける。

回答欄

Q14

未回答！

あなたのチームの特性について、以下の項目はどの程度当てはまりますか？【ブルダウンより選択】

当てはまるものを以下からそれぞれの項目について選択してください。

1.全くあてはまらない

2.ほとんどあてはまらない

3.あまりあてはまらない

4.どちらともいえない

5.ややあてはまる

6.かなりあてはまる

7.非常にあてはまる

※各項目の"チーム"は、あなたが所属するチームを指します

チームメンバーがミスをする。しばしば白い眼で見られる。	回答欄
このチームのメンバーは、問題や困難について話し合うことができる。	
このチームのメンバーは、自分とは異なるという理由で他者を拒絶する可能性がある	
このチームでは、リスクを取っても安全だ。	
このチームでは、他のメンバーに助けを求めることは困難だ。	
このチームには、私の努力を無駄にしようとするメンバーはいない。	
このチームのメンバーと一緒に仕事をすると、私ならではのスキルや才能が価値を認められ、生かされている。	

Q15

未回答！

あなたのチームの特性について、以下の項目はどの程度当てはまりますか？【ブルダウンより選択】

当てはまるものを以下からそれぞれの項目について選択してください。

1.全くそう思わない

2.そう思わない

3.どちらともいえない

4.そう思う

5.非常にそう思う

※各項目の"チーム"は、あなたが所属するチームを指します

私たちは、ビジネスの提案書と報告書を互いに共有している。	回答欄
私たちは、ビジネスのマニュアル、モデル、方法論を互いに共有している。	
私たちは、互いの成功談および失敗談を共有している。	
私たちは、新聞・雑誌・専門誌・テレビから得たビジネスの知識を共有している。	
私たちは、職務経験から得たノウハウを互いに共有している。	
私たちは、互いの居所や人となり共有している。	
私たちは、教育と訓練から得た専門性を共有している。	

Q16

未回答！

1ダースの半分はいくつですか。以下の内、当てはまる数字を選択してください。【ブルダウンより選択】

3

4

6

12

24

36

※この質問は、今回のアンケートの主旨とは直接関連しませんが、あなたの回答内容にあなたの意思が反映されているかを、アンケート依頼者が判断するためのものです。他の質問と合わせて回答を頂きますよう、お願い致します。

回答欄

Q17

未回答！

あなたの特性について、以下の項目はどの程度当てはまりますか？【ブルダウンより選択】

当てはまるものを以下からそれぞれの項目について選択してください。

1.全く行わない

2.ほとんど行わない

3.どちらともいえない

4.時々、行う

5.常に行う

多くの仕事を抱えている人の手助けをする。	回答欄
休んでいる人の仕事を代わりに手伝ってあげる。	
仕事上のトラブルを抱えている人を、進んで手助けする。	
他の部署を尋ねに来た訪問者の応対をする。	
自分の周りにいる同僚や部下、上司に手を貸せるようにいつも準備している。	
他の部署にいる人の仕事を助けてあげる。	
上司の仕事であっても進んで手伝う。	
同僚の仕事上のトラブルを進んで手助けする。	

Q18

未回答！

病気やケガがないときに発揮できる仕事の出来を100%として、過去4週間のあなたの仕事を評価して下さい【記入：数値のみ：1～100の数字を記入】

出勤には、リモートワークでの出勤も含みます。

回答欄

Q19

未回答！

昨年1年間に、自分の病気で何日仕事を休みましたか。【記入：数値のみ：1～100の数字を記入】

リモートワークは、休みには含まれません。

回答欄

Q20

未回答！ あなたの特性について、以下の項目はどの程度当てはまりますか？【ブルダウンより選択】
当てはまるものを以下からそれぞれの項目について選択してください。
1.全くあてはまらない
2.ほとんどあてはまらない
3.あまりあてはまらない
4.どちらともいえない
5.ややあてはまる
6.かなりあてはまる
7.非常にあてはまる

	回答欄
大きな音や雑然とした光景のような強い刺激がわずらわしいですか？	
大きな音で不快になりますか？	
明るい光や強いにおい、ごわごわした布地、近くのサイレンの音などにゾッとしやすいですか？	
短時間にしなければならないことが多いとオロオロしますか？	
他人の気分に左右されますか？	
競争場面や見られていると、緊張や同様のあまり、いつもの力を発揮できなくなりますか？	
強い刺激に圧倒されやすいですか？	
生活に変化があると混乱しますか？	
微細で繊細な香り・味・音・芸術作品などを好みますか？	
美術や音楽に深く感動しますか？	

Q21

未回答！ ひと月の日数が30日未満である月は、1年間のうちにいくつありますか。あてはまる数字をお選びください。【ブルダウンより選択】
0
1
2
3
4
5

※この質問は、今回のアンケートの主旨とは直接関連しませんが、あなたの回答内容にあなたの意思が反映されているかを、アンケート依頼者が判断するためのものです。他の質問と合わせて回答を頂けまよう、お願い致します。

Q22

未回答！ あなたが勤務している職場の方々が、精神科にかかったことのある人のことをどう思っているかについて、あなたの意見をお伺いします。【ブルダウンより選択】
当てはまるものを以下からそれぞれの項目について選択してください。
1.全くそう思わない
2.あまりそう思わない
3.少しそう思う
4.非常にそう思う

	回答欄
多くの人は、以前精神科の患者だった人を親友として喜んで受け入れるだろう。	
多くの人は、精神病院への入院歴のある人を平均的な人と全く同じくらい知的であると信じている。	
多くの人は、以前精神科の患者だった人を平均的な人と全く同じくらい信用できると信じている。	
多くの人は、以前精神科の患者だったが、現在は完全に回復した人を、公立校の幼い子供の教師として受け入れるだろう。	
多くの人は、精神病院に入院することは、人としての失敗のしるしだと感じている。	
多くの人は、たとえその人がかなり長い期間良い状態を保っていても、以前精神科の患者だった人を子供の世話のために雇わないだろう。	
多くの人は、精神病院への入院歴のある人を軽視している。	
多くの雇用者は、その人に仕事をする資格があるならば、以前精神科患者であった人でも雇うだろう。	
多くの雇用者は、他の応募者の方を選んで、以前精神科の患者だった人の応募をけるだろう。	
多くの人は、他の誰かを扱うのと全く同様に、以前精神科の患者だった人を扱うだろう。	
多くの若者は、精神病院への入院歴がある若い男女とデートしたがりないだろう。	
多くの人は、ひとたび、ある人が精神病院に入院したことがあると知ってしまったら、その人の意見をあまり真剣に聞き入れなくなるだろう。	

Q23

未回答！

あなたの特性について、以下の項目はどの程度当てはまりますか？【プルダウンより選択】
当てはまるものを以下からそれぞれの項目について選択してください。
1.全くあてはまらない
2.あまりあてはまらない
3.どちらともいえない
4.ややあてはまる
5.非常にあてはまる

議論の中で、私は常に客観性を保ち、事実にこだわる。	回答欄
ストレスを感じているときでも、私は常に、周りの人に友好的で礼儀正しく振る舞う。	
誰かと話すとき、私はいつも注意深く、相手の人が言うことに耳を傾ける。	
過去に、私が誰かに付け込んだということがあった。	
私は時々、田舎や地方で、または路上にごみを投げ捨てる。	
時々、私は何か見返りが期待できる場合にだけ人を助ける。	

Q24

未回答！

あなたの職場について、以下の項目はどの程度当てはまりますか？【プルダウンより選択】
当てはまるものを以下からそれぞれの項目について選択してください。
1.全くそう思わない
2.そう思わない
3.どちらともいえない
4.そう思う
5.非常にそう思う

職場に過剰な雑音はない。	回答欄
職場の環境は、温度と湿度の面で快適である。	
仕事は、事故が伴う危険性は低い。	
仕事は、健康被害を受けない環境で行われる（例、化学物質、ガスなど）。	
仕事は清潔な環境で行われる。	

回答完了確認

！完了確認欄

以上でアンケートの設問は終了です。

未回答！

ご回答ありがとうございました。

最後に、左側のセル**完了確認欄**に**"回答完了"**の表示が出ていることをご確認下さい。

もし**"未回答"**と表示されている場合は、**未回答の設問がございます**ので、お手数ですが該当質問へ回答頂き、"回答完了"となったことをご確認の上、ご提出をお願い致します。

提出する際は、Excel上部の"ファイル"タブから「**名前をつけて保存**」を選択し、**ファイル名の末尾に回答者コード7ケタを記載の上、保存**してください（例：【NRI】調査票_標準版_AA01C
保存したファイルは、**下記宛先に、メール添付でご提出**ください。

提出先： ●●●

終了

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

令和4年3月

株式会社 野村総合研究所

〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-9-2

大手町フィナンシャルシティ グランキューブ

TEL : 03-5533-2111(代表)

〔ユニットコード:7744251〕

