

令和 4 年度 産業経済研究委託事業

**イノベーション創出加速のための企業における
「ニューロダイバーシティ」導入効果検証調査事業**

株式会社 野村総合研究所

令和 5(2023)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	7
第2章 方法論を取り入れた ニューロダイバーシティ導入の 有効性検証調査	10
1. 実証参加企業の選定	11
2. 実証内容の設計	12
3. 調査手法	14
4. アンケート調査およびヒアリングの結果と考察	23
5. 総括、今後の展望	38
第3章 ニューロダイバーシティ概念の 普及展開のためのイベント等での発信	41
1. 日本橋ニューロダイバーシティプロジェクト 発足発表会	42
2. 企業アクセシビリティ・コンソーシアム(ACE) 10月定例会	45
3. 経済産業省主催 Teams ウェビナー 多様性から考える企業の成長戦略～ニューロダイバーシ ティの視点から～	46
4. 総括	64
第4章 総括	66
1. 総括	67
2. 今後の展望	70
参考資料① 有効性検証 アンケート調査票	72
参考資料② 経済産業省主催ウェビナー 終了後アンケート調査票	79

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、企業の競争力強化には必要不可欠である。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を持つ方を雇用し、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。

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、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手法について調査を行った。調査では、先行企業の取組手法をもとに「企業がニューロダイバーシティを導入する際の方法論」として、「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」の 5 つのステップにまとめ、企業の取組フェーズと目指すゴールごとに詳細に整理した。また、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を提示するため先進企業等を対象にアンケート調査を行ったところ、企業がニューロダイバーシティに取り組むことでチームの心理的安全性などを高め、イノベーションおよび生産性の向上に繋がることが定量的に明らかとなり、取組の有効性が示された。

【参考】令和 3 年度調査結果レポート：

<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/neurodiversity/neurodiversityreport2021.pdf>

1-2 本調査研究の目的

本調査事業では、昨年度の調査結果も踏まえ、ニューロダイバーシティの概念及びその取組方法について普及・展開することを通じて、発達障害を持つ方が適切にその能力を発揮できる環境をより多くの企業において整えることを目指す。具体的には、令和 3 年度に取りまとめられた方法論（以下、方法論という。）の有効性を調査するとともに、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認知し、取り入れるための普及啓発を行う。なお、本年度も、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う。

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、「脳や神経に由来する個人レベルでの様々な特性の違いを多様性と捉えて相互に尊重し、社会の中で活かしていこう」という考え方であり、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、ニューロダイバーサ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 【先行研究等の整理】発達障害の主な種類と特性、強み

種類	主な特性	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

※「主な特性」部分は厚生労働省資料より抜粋

一方で、これらの人材の中には、発達特性により、コミュニケーションが不得手であったり、条件が揃わないと集中力が続かなかつたりする方もいるため、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、その典型例である。

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

このようにニューロダイバーシティな人材の活躍機会創出に取り組むことは、これまで企業の採用から漏れていた「未開拓人材」の採用、および、ダイバーシティ&インクルージョン推進による組織力強化に繋がるとして、注目を集めている。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、デジタル化を含む急速な変化が加速する世界において、大いに注目すべき成長戦略と言える。

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 方法論を取り入れたニューロダイバーシティ導入の有効性検証調査

本事業では、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作成した、ニューロダイバーシティを導入するための取組方法論について、実際にこの方法論を各企業が導入・促進した場合に、生産性向上・イノベーション等に繋がる効果が得られるかという観点から介入研究を行い、方法論の有効性について検証を行った。

実証内容および調査内容の設計および分析、考察においては、昨年度に引き続き、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、宮路天平先生および研究室の皆様にご指導、ご協力をいただいた。この場を借りて心より御礼を申し上げる。

(1) 企業の選定

実証参加企業としては、まだニューロダイバーシティに取り組んだことのない組織にて新たに導入を試みたい企業、および既に取り組んでいる組織において取組みを深化させたい企業を募った。また企業の規模、業種（IT/非IT）、受入の部署、雇用形態等が多様になるようにフィールドを選定し、各企業が持つ性質ごとの特徴・有効性分析を行うとともに、共通して取組成功に必要なポイント等の抽出・分析を行うことを試みた。

実証参加企業は、水ing株式会社、ソフトバンク株式会社、日揮パラレルテクノロジーズ株式会社、の3社であった。ご参加いただいた3社の皆様および検討段階において意見交換をさせていただいた各企業の皆様に、この場を借りて心より御礼を申し上げる。

(2) 実証内容、調査内容の設計

実証参加企業3社には、当事者の新規受入れおよび昨年度作成した方法論の実践を依頼し、各社の実証参加前の取組状況や取組方針を踏まえて実践可能なものについて取組みいただいた。実証期間は企業によって異なり、最短で3週間、最大で3か月であった。

また、実証期間前後における組織の状態を明らかにするため、実証開始前、実証終了後、実証終了後一定期間後の3時点においてアンケート調査を行った。調査項目は昨年度実施したフィールド検証においてイノベーションおよび生産性に繋がる可能性が示された項目に、先行研究などを踏まえてイノベーションおよび生産性に繋がる可能性が考えられる新規項目を加えた。全24問、想定回答時間20分間にて、実証参加各社の実証参加チームの皆様配布した。回答時期は、各社の取組み期間によって異なるが、回答期間は1～2週間とした。

加えて、アンケート調査では把握しきれない定性的な変化を捉えるため、実証参加各社に実証期間終了後にヒアリングも行った。ヒアリング項目は大まかには、これまでの取り組み

内容、実証参加検討時に期待したことおよび検討のプロセス、ハードル、実証参加中および後における方法論へのフィードバックおよび成果実感、今後の取組み方針、ニューロダイバーシティ推進について、の 5 項目とした。2 つ目および 3 つ目の項目を設計する際には、実装研究の統合フレームワーク（CFIR）を参考とし、必要十分な検証内容になるように設計した。CFIR の内容を盛り込む際は、国立高度専門医療研究センター 医療連携推進本部（JH）横断的事業推進費（JHP2022-J-02）の支援による健康格差是正のための実装科学ナショナルセンターコンソーシアム（N-EQUITY, National Center Consortium in Implementation Science for Health Equity）の皆様にご指導をいただいた。この場を借りて心より御礼を申し上げます。

詳細は第 2 章に記載する。

（3）調査結果の分析、考察

（2）に記載したアンケート調査およびヒアリングの結果を回収し、分析を行った。

アンケート調査においては、実証開始前、終了後、終了後一定期間後の 3 時点において、測定項目のそれぞれに有意な変化が生じているか分析した。

ヒアリングにおいては、効果に関する言及についてまとめるとともに、経過や困難に関する言及については促進要因と阻害要因に分類し、ニューロダイバーシティ取組み方法論の Step1～5 に沿って取り纏めることで、今後新たにニューロダイバーシティを導入しようとする企業が参考にしやすいよう整理した。

また、今回は実証に参加した 3 社の実践内容や実証期間がそれぞれ異なったため、各企業への調査で得られた効果やその他回答内容に差異があった場合は、実践内容や実証期間による影響も踏まえた考察を行った。

詳細は第 2 章に記載する。

2-2 ニューロダイバーシティ概念の普及展開のためのイベント等での発信

企業がニューロダイバーシティを含むダイバーシティを高めるインセンティブを提示することを目的として、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、方法論の内容等について、主に企業関係者や発達障害のある方、その家族、支援機関等に幅広く普及啓発するためのイベントやセミナー等での発信活動を行った。

具体的には 2022 年 10 月から 2023 年 2 月までの間に 3 回の発信を行った。うち 2 回は外部の普及啓発団体が主催するイベントへの登壇、1 回は経済産業省主催のオンラインウェビナーであった。

発信活動にご一緒いただいた団体の皆様、経済産業省主催オンラインウェビナーにご登壇いただいた皆様、そして各発信内容を視聴いただいた全国の皆様に、この場を借りて心より御礼を申し上げたい。

(1) 発信団体、登壇者の選定

国内にある、発達障害や障害者雇用に関する啓発活動を展開している団体を 20 程度リストアップし、その中から特にニューロダイバーシティの趣旨に沿う団体を 2 つ選定した。

また経済産業省主催オンラインウェビナーにおいては、プログラム企画段階から、Neurodiversity at Work 株式会社の村中直人氏にご協力をいただいた。ニューロダイバーシティの基本や今後期待される方向性ととともに、実践例に触れながら企業が取り組む意義を伝えられるよう、ニューロダイバーシティ先進取組企業、ダイバーシティ&インクルージョン先進取組企業の役員の皆様、およびイノベーション研究の第一人者である早稲田大学大学院の入山章栄教授を招聘した。

詳細は第 3 章に記載する。

(2) イベントでの発信

(1) で選定した団体と発信内容を調整し、ニューロダイバーシティの概念、経済産業省がニューロダイバーシティの調査研究に取り組む理由や期待、昨年度事業と調査結果レポートの内容等について発信した。

また経済産業省主催オンラインウェビナーにおいては、上記内容の発信に加えて、村中直人氏によるニューロダイバーシティの基礎に関する基調講演、先進企業 3 社の役員によるパネルディスカッション、入山章栄教授と村中直人氏による深掘りトークセッションを実施した。

詳細は第 3 章に記載する。

第2章

方法論を取り入れた ニューロダイバーシティ導入の 有効性検証調査

1. 実証参加企業の選定

実証参加企業として、まだニューロダイバーシティに取り組んだことのない組織にて新たに導入を試みたい企業、および既に取り組んでいる組織において取組みを深化させたい企業を募った。また可能な限り企業の規模、業種（IT/非 IT）、受入の部署、雇用形態等が多様になるよう試みた。

企業の探索にあたっては、就労支援企業である株式会社 Kaien およびパーソルチャレンジ株式会社の協力を得た。

最終的に、水 ing 株式会社、ソフトバンク株式会社、日揮パラレルテクノロジーズ株式会社、の 3 社を選定し、実証にご参加いただいた。各社の実践内容の詳細は第 2 節にまとめて記載する。

2. 実証内容の設計

実証内容は、当事者の新規受入れ、および昨年度作成した方法論のうち Step4、Step5（図 2.2.1 参照）をベースとし、各社の実証参加前の取組状況や取組み方針を踏まえて取組み可能なものについて実践いただいた。また、昨年度事業で立証したエビデンス（詳細は調査結果レポート第 2 章を参照）を振り返り、効果をもたらす可能性のある取組み項目として、「心理的安全性に関するリーダー研修の受講」と「成果の取りまとめと発信」を新たに追加して検証することとした。方法論の Step1～3 については、企業として当事者を受け入れる準備段階にあたる内容であり、組織単位ではなく企業全体の単位としての取組み内容であることから「生産性向上やイノベーションに繋がるか」の検証を企業規模で行うことは困難だと考え、今回の実証内容への盛り込みは見送った。

実証参加企業には実証参加チームを 1 チームずつ選定いただいた。実証参加チームに取組みを依頼した実証内容は図 2.2.2 のとおりである。

また各参加チームの実際の実践有無および詳細は図 2.2.3 のとおりである。

なお、実証内容および調査内容の設計および分析、考察においては、昨年度に引き続き、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、宮路天平先生および研究室の皆様にご指導、ご協力をいただいた。

図 2.2.1 昨年度作成した方法論（一部改変）

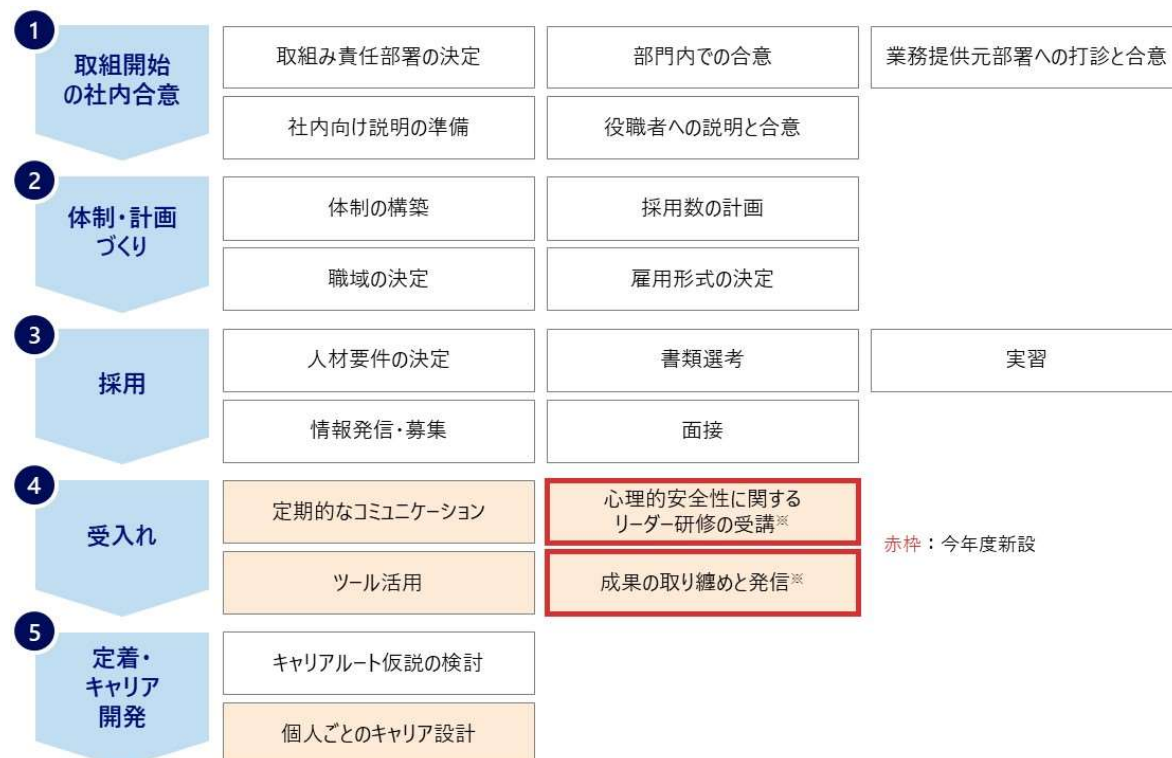


図 2.2.2 基本の実証内容

当事者の新規受入れ		当事者（発達障害の診断のある方）を受け入れた経験のないチームで、新たに当事者を1名以上受け入れ、3週間以上共に勤務
方法論の実践	A 定期的なコミュニケーション	- 毎日の業務遂行状況の確認（1日複数回） - 日々の体調や業務上の悩みに関する相談（週1回等） - 中長期的な目標の設定、目標に向けた受け入れ期間の活動計画、達成度評価（開始時、中間時、終了時の3回 等）
	B ツール活用	- 当事者の求めに応じて、遮蔽板、サングラス、イヤーマフ等を提供 - テキストコミュニケーションを併用
	C 心理的安全性を高めるリーダー研修	心理的安全性に関するリーダー向け研修（東京大学熊谷研究室による開講）を受講し、学んだ内容を現場で実践 ※チームリーダーのみ
	D 成果の取り纏めと発信	一定以上のアクセス数のあるメディア、または一定以上の人数が集まる会議体を通じ、社内または社外に、本実証に参加して実践したこと、得られた経験や感想、などを発信 例：企業のD&Lレポート、役員が集まる会議、社外向け講演会、会社公式ウェブサイト、社内イントラネット、社内報、など
	E 個人ごとのキャリア設計	受入れ期間においてみられた、当事者本人の強み・弱みや今後への期待感など、当事者の将来に資するフィードバックを提供

なお、これ以降、実証参加チームの実践内容、アンケート調査およびヒアリングの結果においては、企業の名称は非公開とさせていただきます。

図 2.2.3 実証参加各企業の実践内容

（●：各社の実証参加チームで実証期間中に新規に実践されたもの）

		A社	B社	C社
当事者の新規受入れ		●	●	—
方法論の実践	A 定期的なコミュニケーション	●	●	●（一部）
	B ツール活用	●	●	—
	C 心理的安全性を高めるリーダー研修	●	—	●
	D 成果の取り纏めと発信	●	●	●
	E 個人ごとのキャリア設計	●	—	●

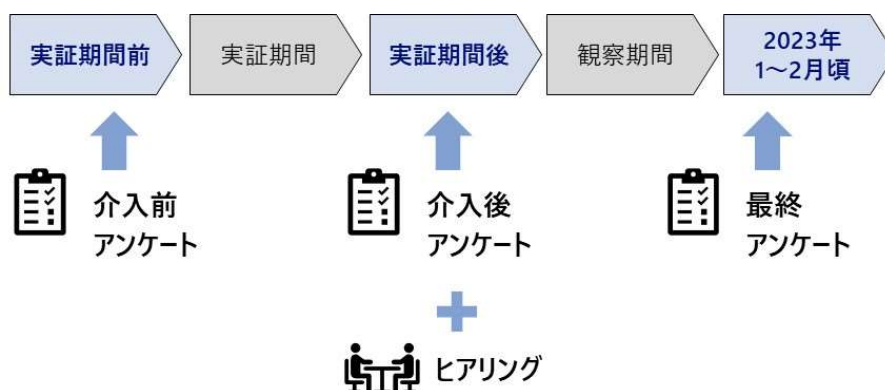
3. 調査手法

(1) アンケート調査

①調査方法

実証期間前後における組織の状態を明らかにするため、実証開始前、実証終了後、実証終了後一定期間後の3時点においてアンケート調査を行った。

図 2.3.1 実証と調査の流れ



生産性は、プレゼンティズム尺度で測定した。

また、本事業で確保できる実証期間は数か月程度であることから、イノベーション創出を直接測定することは困難であることを踏まえ、昨年度に引き続き、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（心理的安全性尺度、知識の共有尺度、謙虚なリーダーシップ尺度、組織市民行動尺度）を調査項目に設定した。

さらに、昨年度実施したフィールド検証においてイノベーションおよび生産性に繋がる可能性が示された項目やその媒介変数、先行研究などを踏まえてイノベーションおよび生産性に繋がる可能性が考えられる新規項目についても、測定を行った。

アンケート調査に盛り込んだ項目は下記のとおりである。各項目の詳細は③調査内容に詳述する。また各尺度を構成する下位項目は、参考資料①に掲載するアンケート調査票を参照いただきたい。

- 基本情報
 - 年齢
 - 性別
 - 障害種別
 - 最終学歴
 - 勤続年数
- 仕事に関する情報

- 業務内容
- 仕事の熟練度
- 組織の状態に関する情報
 - 上司と部下の関係
 - 謙虚なリーダーシップ
 - 心理的安全性
 - 知識の共有
 - OCBI（組織市民行動）
 - プレゼンティズム（WHO 版）
 - 障害のある人に対する態度、障害に対する偏見の強さ
 - 職場の物理的環境
 - エンゲージメント
 - 認知多様性
 - 発達障害のある方と共に働くことへの印象
 - 発達障害のある方を受け入れる前後でのチームの成果の質や業務効率の変化

アンケート調査では、各参加者に各尺度の下位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。

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、宮路天平先生および研究室の皆様にご指導を賜った。この場を借りてご協力に深く御礼申し上げる。

②調査対象

実証参加企業の実証参加チームにおいて、チームリーダー、当事者、その他当事者と共に働くチームメンバーを調査対象とした。

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 7 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 2.3.2 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
	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	個人 (自己評価)
	チームの 成果の質および 業務効率	個人 (自己評価)
障害に対する 認識	発達障害のある 方と働くことへの 印象	個人 (自己評価)

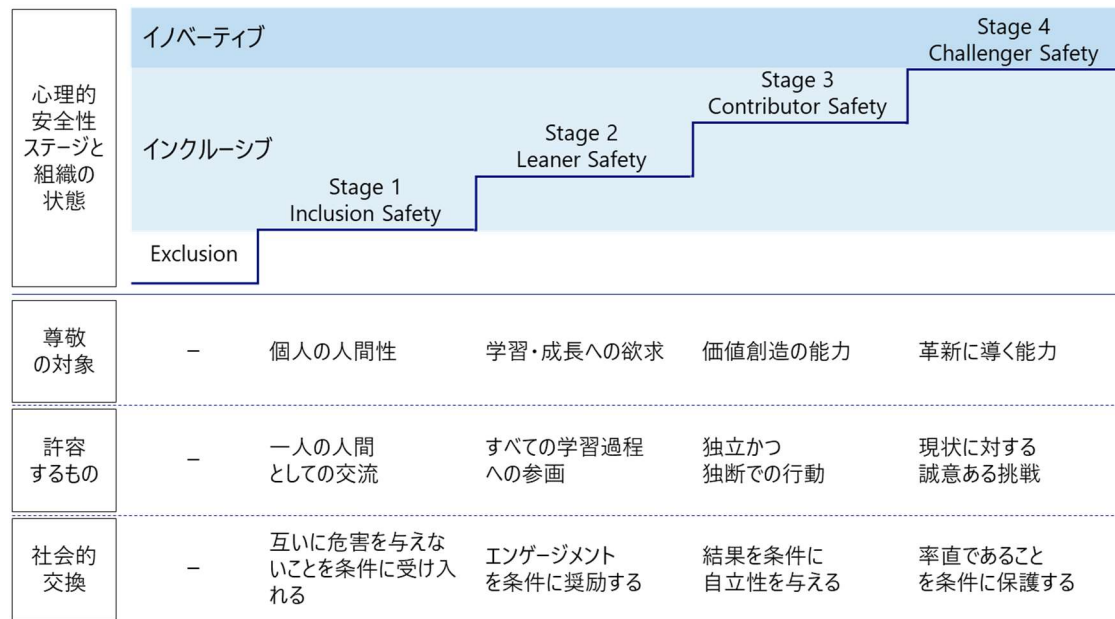
各尺度の詳細について、下記に簡単に概説する。

■ 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えを乞う態度、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 2.3.3 心理的安全性とイノベーションの関係

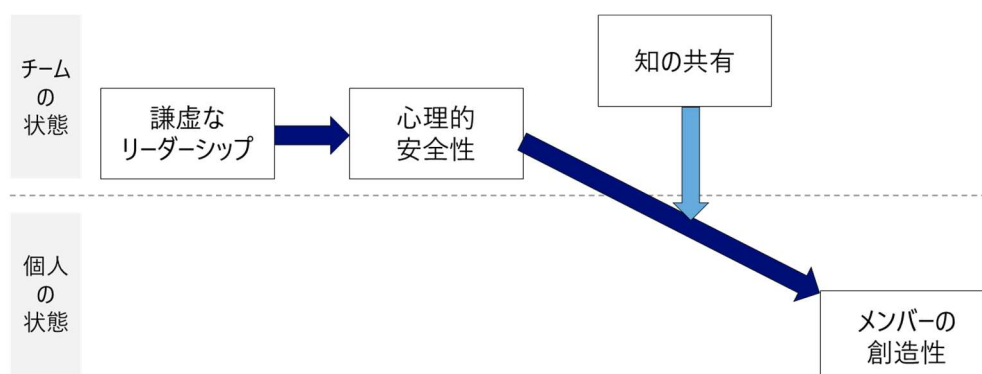


出所) Timothy R. Clark The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation より NRI 作成

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（本要素が加わることでメンバーの創造性向上が更に促進される）ことが示唆されている。

図表 2.3.4 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

■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。

■生産性（プレゼンティズム）

プレゼンティズムとは、体調不良やメンタルヘルス不調などが原因で従業員のパフォーマンスが低下している状態を測る指標である。

■チームの成果の質および業務効率

プレゼンティズムは個人の状態を測定する尺度であるため、実証参加チーム全体の状態測定する手段として、本項目を新たに作成した。

■発達障害のある方と働くことに関する印象

昨年度事業にて実施した先進企業へのヒアリング等から、ニューロダイバーシティに取り組んだことで、発達障害のある方に対する印象や、共に働くことに関する印象がポジティブな方向に変化し、更なる受け入れ拡大や職域拡大に繋がっているとの声が複数聞かれたことを踏まえ、どのような印象変化が生じうるのかを測定ため、本項目を新たに作成した。

B) 説明変数

➤ 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
- ・ 最終学歴
- ・ 勤続年数
- ・ 業務内容

➤ 上司と部下の関係

- ・ 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）

- 職場の物理的環境
 - ・ 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）
- 認知的多様性
 - ・ Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation / G.S. Van der Vegt, O. Janssen / Journal of Management 2003 29 729–751
（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）
- エンゲージメント
 - ・ 日本語版ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度

実際に使用した調査票については、巻末の参考資料①を参照いただきたい。

④調査期間

令和4年10月1日から令和5年2月17日にかけて実施した。

⑤回収状況

- 1 回目（実証開始前）は、3 社 13 名から有効な回答を得ることができた。（回収率：92.9%）
- 2 回目（実証終了後）は、3 社 9 名から有効な回答を得ることができた。（回収率：64.3%）
- 3 回目（実証終了後一定期間後）は、A 社および B 社の 2 社 10 名から有効な回答を得ることができた。（回収率：83.3%）C 社については、実証終了後から十分な期間を確保できなかったため、3 回目の調査は実施しなかった。

（２）ヒアリング

①調査方法

アンケート調査では把握しきれない定性的な状況や変化を捉えることを目的とした。新型コロナウイルス感染症の状況等も鑑み、ヒアリングは全てオンラインにて実施した。

ヒアリング項目としては、(A) これまでの取り組み内容、(B) 実証参加検討時に期待したことおよび検討のプロセス、ハードル、(C) 実証参加中および後における方法論へのフィードバックおよび成果実感、(D) 今後の取組み方針、(E) ニューロダイバーシティ推進について、の 5 項目とした。

特に、B と C の項目においては、実証に参加する際のプロセスやハードルを把握することを目指した。これは、ニューロダイバーシティ等の新たな概念の普及展開において、取り組み意義や効果の訴求だけでなく、導入および実践時に生じるハードルを明らかにしその乗り越え方を検討することが重要であると考えたためである。B と C の項目を設計する際には、実装研究の統合フレームワーク（CFIR、以下参考に詳細を記載）を参照した。また実際にヒアリングをする際、原則としてオープンクエスチョンで伺った後、インタビュイーカ

ら情報を抜け漏れなく引き出すための追加設問を検討する際にも活用した。

CFIR の適用方法および分析手法等に関しては、国立高度専門医療研究センター 医療連携推進本部（JH）横断的事業推進費（JHP2022-J-02）の支援による健康格差是正のための実装科学ナショナルセンターコンソーシアム（N-EQUITY, National Center Consortium in Implementation Science for Health Equity）の皆様にご指導をいただいた。この場をかりて心より御礼を申し上げる。

【参考】実装研究の統合フレームワーク（CFIR）について

実装研究のフレームワークの 1 つであり、2009 年に Damschroder らによって発表された（Damschroder, et al., 2009）。海外の多くの実装研究で使用されている中心的なフレームワークであり、「介入の特性」「外的セッティング」「内的セッティング」「個人特性」「プロセス」の 5 領域・39 の構成概念で構成されている。その名の通り、実装研究を推進するうえで考慮すべき観点が網羅されており、特に実装の阻害・促進要因を特定するための強力なツールとなるものである。

2021 年 3 月 15 日に”保健医療福祉における普及と実装科学研究会”（D&I 科学研究会：RADISH）から翻訳書として『実装研究のための統合フレームワーク—CFIR—』が無償公開されている。本調査研究ではこの翻訳書およびこれに含まれる CFIR インタビューガイドを参考としてヒアリング項目を設計した。詳細は下記を参照いただきたい。

<https://www.radish-japan.org/resource/cfirguide/index.html>

②調査対象

今回の実証内容について中心的に取り組んでいただいた方として、実証参加 3 社の各実証参加チームのチームリーダーにヒアリングへのご協力を依頼した。またチームリーダーには、必要に応じて自身のチームメンバーに同席を依頼しても良いことを伝えた。

また、実証参加にあたって、実証参加チームとの調整等に尽力いただいた、実証参加 3 社の各ダイバーシティ担当者にも、ヒアリングへのご協力を依頼した。

なお、実証参加チームのリーダーとダイバーシティ担当者は、それぞれ立場が異なることからヒアリング項目への回答も異なることが想定され、より忌憚ないご意見を伺えるよう、原則として互いに同席しない状況で、日時を分けて実施した。

③調査内容

下記 A～E をヒアリング項目とした。なお取りまとめにあたっては、B と C の内容についてはアンケート調査と統合しての考察を、後述の「4 節 アンケート調査およびヒアリングの結果と考察」において行った。

A) これまでの取り組み内容

- ・ 障害者雇用開始の経緯
- ・ 受入れ部門の開拓、採用までの流れ
- ・ 当事者の方の受入れと定着に向けた取組み
- ・ 上記を進められる上で生じた課題とその克服方法、実践した工夫

B) 実証参加検討時に期待したことおよび検討のプロセス、ハードル

期待

- ・ ご参加を検討された際に、企業のメリット、参加チームのメリット、個人のメリットとして期待していたこと
- ・ 実証参加意志に大きな影響を与えたのは誰だったか

プロセス

- ・ 導入に向けて誰と調整したか、特に多くの時間をかけたのは誰か
- ・ 参加の意思決定はどのように行われたか、また誰によって決定されたか
- ・ 周囲からの理解やサポートをどのように得たか

ハードル

- ・ 実証参加チームやリーダーに工数上大きな影響を与えた内容は何だったか
- ・ 導入の決定にあたって費用は発生したか
- ・ 企業や実証参加チームにどのような組織文化があると思うか、またその文化は参加にあたってハードルとなったか
- ・ 実証に参加することで当事者のニーズを満たせると思ったか、また当事者の反応やハードルとして何を想定していたか
- ・ 検討に取組みやすかったか
- ・ 導入のために何か変更や修正は必要だったか

C) 実証参加中および後における方法論へのフィードバックおよび成果実感

方法論へのフィードバック

- ・ 方法論のうち、取組みやすかったもの、取り組みにくかったもの
- ・ 方法論のうち、効果を実感できたもの、効果を実感できなかったもの
- ・ 実践中に、誰かに不利益や問題は生じなかったか、生じた場合はどのように対処したか
- ・ 他に実践すべきだと思ったことはあったか
- ・ 方法論から削除すべきだと思うこと

成果実感

- ・ 実証を経て、当事者への印象や、多様性への意識について、変化はあったか
- ・ 当初期待したメリットを得られたか
- ・ 今回取り組んだ内容のうち、今後も継続したいことはあるか

D) 今後の取組方針

- ・ 目指したいゴール像と、そのために必要だと考えている取組み

- ・ 現状抱えている課題
 - ・ 外部（経済産業省、支援機関、弊社等）へ期待すること
- E) ニューロダイバーシティの推進について
- ・ 取組みの普及、推進に向けて、必要だと思う活動は何か（例：誰へ訴求すべきか等）
 - ・ デジタル分野以外で、「様々な考え方が集まることでイノベーションが生まれる」という考え方に合致する事例や示唆はあるか

④調査期間

実証期間を終了した企業から順に実施し、2022 年 12 月 14 日から 2023 年 2 月 27 日までの間に全てのヒアリングを完了した。

⑤実施状況

実証参加 3 社それぞれにおいて、実証参加チームのリーダー、ダイバーシティ担当者の両方からお話を伺うことができた。

（３）分析方法

アンケート調査においては、実証開始前、終了後、終了後一定期間後の 3 時点において、測定項目のそれぞれに有意な変化が生じているか分析した。

ヒアリングにおいては、効果に関する言及についてまとめるとともに、プロセスやハードルに関する言及については促進要因と阻害要因に分類した。分析方法については、国立高度専門医療研究センター 医療連携推進本部（JH）横断的事業推進費（JHP2022-J-02）の支援による健康格差是正のための実装科学ナショナルセンターコンソーシアム（N-EQUITY, National Center Consortium in Implementation Science for Health Equity）の皆様よりご指導をいただいた。この場を借りて心より御礼を申し上げる。

分析結果は、ニューロダイバーシティ取組み方法論の Step1～5 に沿って取り纏めることで、今後新たにニューロダイバーシティを導入しようとする企業が参考にしやすいよう整理した。

さらに、今回は実証に参加した 3 社の実践内容や実証期間がそれぞれ異なったため、各企業への調査で得られた効果やその他回答内容に差異があった場合は、実践内容や実証期間による影響も踏まえた考察を行った。

4. アンケート調査およびヒアリングの結果と考察

(1) アンケート調査およびヒアリング結果の概説

ヒアリングからは一定の効果を実感したとの声が聞かれた。以降ではヒアリングで得られた定性的なデータを中心に、ニューロダイバーシティを実践する効果について考察する。

また、ヒアリングからは、効果とともに、実証に参加するまでのプロセスやその中で生じた困難やハードル、あるいは促進要因になるような組織の環境等も見えてきた。これを踏まえ、これからニューロダイバーシティを導入しようとする企業に生じうるハードルとその乗り越え方についても考察する。

一方、アンケート調査からは、いずれの測定項目についても実証期間の前後で有意な変化は見られなかった。よって、以降では推測統計ではなく記述統計の範囲において、変化のあった項目を参考値として紹介する。また、ヒアリングで見えてきた効果がアンケート調査で定量的な変化として見えてこなかった理由についても考察し、ニューロダイバーシティを含むダイバーシティ&インクルージョンテーマにおける介入研究の進め方についても考察する。

(2) ニューロダイバーシティを実践したことによる効果

ヒアリングから得られた、実証に参加したことによる効果としては、主に下記の3点が挙げられた。

それぞれの効果について、インタビュー別のヒアリング結果の要約を記載する。また、アンケート調査項目のうち有意ではないが変化のあった項目について、記述統計の範囲において参考として紹介する。

1) 人材活用可能性の拡大

① 当事者の職域の拡大

➤ 実証参加チームのリーダー

- ・ 当事者の得意や強みを見つけることができた。得意や強みが活きる業務に取り組む機会を増やしていきたい。
- ・ 当事者ひとりひとりに合う業務を探索するのも大切な取組みだと感じた。
- ・ 引き続き当事者との業務を継続して、当事者のキャリアの幅を広げたい。
- ・ ダイバーシティ推進部門と連携して継続的に発信し続けることで、当事者の活躍機会創出に貢献したい。

➤ ダイバーシティ担当者

- ・ 受入れ範囲の拡大とともに、当事者の多様さを実感してもらえた。
- ・ 当事者の活躍可能性について気づきが多く、検討の幅が広がった。
- ・ 今回とは別のチームにも、当事者受入れを打診してみたい。

② 人手不足の解消

➤ 実証参加チームのリーダー

- ・ 直近人手不足であった。当事者は人手不足を補う人材として、既に期待を超えている。
- ・ 人手不足解消に繋がった。

➤ ダイバーシティ担当者

- ・ (特になし)

2)参加チームにおける組織力の強化

① コミュニケーションの活発化

➤ 実証参加チームのリーダー

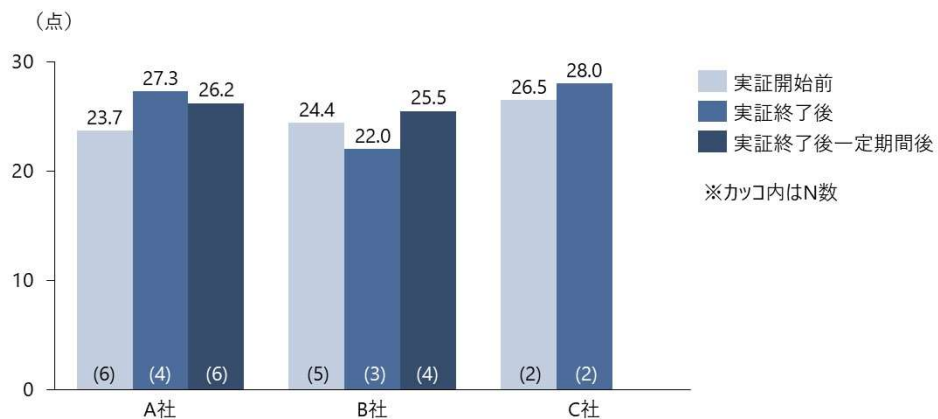
- ・ チーム内のコミュニケーションが活発化した。
- ・ 相手の理解度やペースに合わせて会話する意識を持つことができた。
- ・ 以前は一方的に「サポートできる体制を作っていればいい」と思っていたが、心理的安全性に関するリーダー研修を受講した後は、当事者との対話を通じて当事者の希望に合わせるスタイルに変えた。当事者との距離が近づき、会話のトーンも以前より柔らかくなった。
- ・ 他愛もない会話の機会を増やしたことで、見落としがちだった当事者の求めていることに気づけるようになり、接し方を改善できた。

➤ ダイバーシティ担当者

- ・ フィードバックの機会を設けることは、当事者にとっても大切だと思うので、継続したい。

➤ (参考) アンケート項目における変化

- ・ 知識の共有尺度は、実証に参加した3社すべてにおいて、増減はあるものの、概ね上昇傾向にあった。



② 業務の再整理

➤ 実証参加チームのリーダー

- ・ 当事者に業務を説明しながら、業務プロセスを再整理することができた。
- ・ 業務を誰かに依頼するとき、障害の有無に関わらず、可視化することを継続したい。

➤ ダイバーシティ担当者

- ・ (特になし)

➤ (参考) アンケート項目における変化

- ・ 個人の組織市民行動尺度は、特に業務の再整理に繋がったとコメントのあった企業において上昇傾向にあった (実証開始前 27.3→実証終了後 30.0→実証終了後一定期間後 31.0) (1社のみのためグラフは省略)

③ 障害を含む多様性を受容し、互いに認め合う文化の醸成

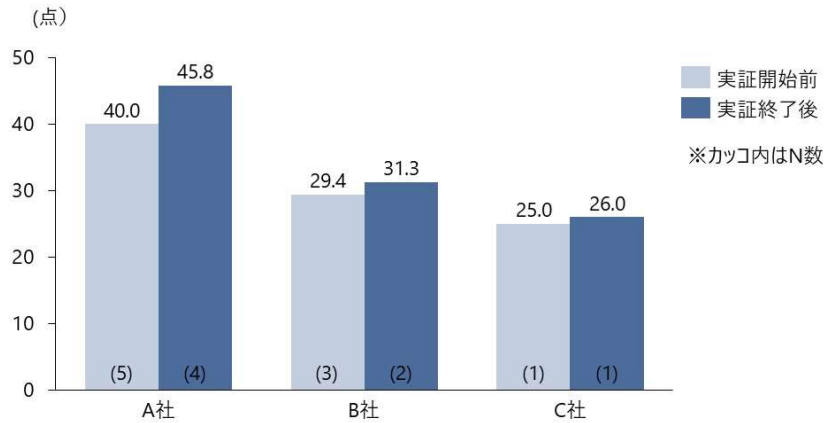
➤ 実証参加チームのリーダー

- ・ 障害に対する理解を深めることができた。
- ・ ダイバーシティに関して発信している企業の記事を以前よりも読むようになった。
- ・ 「障害者」に元々抱いていた印象に比べ、一緒に働くことに問題がなく、印象が変わった。
- ・ 発達障害のある方の課題感、持病のある方、子育て中の方などの他の属性の方々の課題感と共通する部分が多いと感じた。
- ・ 今回は当事者との相性も良く取り組みやすかったが、他の当事者に接するときは、今回の当事者との経験がすべてだと思わないようにしたい。

➤ ダイバーシティ担当者

- ・ ダイバーシティについて継続的に勉強していきたいと改めて思った。障害の有無に関わらず、仕事の出来で評価されるべきであると思う。

- (参考) アンケート項目における変化
 - ・ 謙虚なリーダーシップを測定する項目は、実証に参加した 3 社すべてにおいて、実証開始前と実証終了後の 2 時点で比較すると、上昇傾向にあった。



3)会社全体での認知拡大、取組みアップデート

① 社内の認知拡大

- 実証参加チームのリーダー
 - ・ 成果の取りまとめと発信については、社内全体の反響は見えにくいですが、実証参加チームのある部門内では多くの反響を得られた。
- ダイバーシティ担当者
 - ・ 成果の取りまとめと発信については、社内の認知を広げられたと思う。今後も継続したい。

② 社内の取組み内容のアップデート

- 実証参加チームのリーダー
 - ・ (今回の方法論実践を通じ) 当事者の不安を取り除くことができた。
- ダイバーシティ担当者
 - ・ 心理的安全性に関するリーダー研修については、実証参加チームのリーダーから、自社内でもひとりでも多くの人に受講してもらった方が良く、とのコメントをいただいた。受講範囲の拡大を検討したい。
 - ・ ニューロダイバーシティという概念を捉え直す機会になった。
 - ・ 当事者がモチベーションを持って働けるための体制作りや、当事者の受入れ範囲が拡大した場合の仕組に関する気づき、議論結果を、今後にも活かしたい(特に当事者への業務依頼の仕組、当事者からの意思表示の方法、これら双方の交通整理方法について。)
 - ・ 新たな取組み方法を知り、選択の幅が広がった。

(3) ニューロダイバーシティ実践にあたっての流れ、ハードルと乗り越え方

ヒアリングから得られた、今回の実証に参加するまでおよび参加中のプロセスとハードル、乗り越え方(取組みのポイント)について、方法論の流れに沿って以下に結果をまとめ、考察する。

なお、下記に主にまとめるのは、ニューロダイバーシティに取り組んだことのない「組織(部署やチーム)」における実証への参加検討と実践に関する内容であり、必ずしも「企業」としてニューロダイバーシティを初めて導入する場合のプロセスやハードルを網羅しているとは限らない。企業として新たに導入する場合の詳細や昨年度事業に参加した企業を含めた事例は、経済産業省ホームページに掲載されている調査結果レポートを参照いただきたい。

①社内合意

● 阻害要因

A) 社内上層部への説明資料の作成

➤ 実証参加チームのリーダー

- ・ (特になし)

➤ ダイバーシティ担当者

- ・ 管理職や経営層等への説明が必要となり、準備等に一定の工数が必要であった。

● 促進要因

A) 事業部門とダイバーシティ推進部門の日頃からの相互理解と合意

➤ 実証参加チームのリーダー

- ・ ダイバーシティ担当者の社会貢献意欲、視座の高さに貢献したかった。
- ・ ダイバーシティ担当者と以前から連携しており、自社の取組みに貢献したかった。
- ・ 上層部に、障害者雇用やダイバーシティ推進に対する理解が元々あった。

➤ ダイバーシティ担当者

- ・ 実証参加チームのリーダーが元々ダイバーシティ推進部門の取組みに対し前向きであった。
- ・ ダイバーシティ推進部門、実証参加チームの部門ともに、部門長以上の人々に元々障害者雇用に対する理解があった(経営層には障害者雇用率を月次報告している。また実証参加部門の部門長は過去に障害者雇用の経験があった)。

B) 社内を動かしやすいメリットの提示

➤ 実証参加チームのリーダー

《企業にとってのメリット》

- ・ 企業のプレゼンス向上に繋がると考えた。

《チームにとってのメリット》

- ・ 人手不足の解消に繋がると考えた。
- ・ 新たなメンバー追加により、チーム内のコミュニケーションが活発化すると考えた。（初めて集合雇用部門以外かつ一般業務にて当事者を受け入れた参加企業より）
- ・ 毎年新人の入る部署ではないため、新たなメンバーが加わる際の接し方や指導方法を改めて整理する機会になると考えた（初めて集合雇用部門以外かつ一般業務にて当事者を受け入れた参加企業より）

《個人にとってのメリット》

- ・ 障害のある方とのより良い接し方、働き方を確認したかった。また障害に関係なく、自身のマネジメントとしての課題を発見、深掘りしたかった。
- ・ チームの取組を社内にアピールしたかった。

➤ **ダイバーシティ担当者**

《企業にとってのメリット》

- ・ 企業のプレゼンス向上に繋がると考えた。
- ・ 社内外に良い取組みであることを訴求したかった。
- ・ ダイバーシティ推進により社会的責任に貢献できると考えた。

《ダイバーシティ推進部門にとってのメリット》

- ・ 社内の取組の現状を客観的に捉えたかった。（今回の参加チームとは他の一般雇用部門のチームで、当事者受け入れたことのある企業より）
- ・ 当事者の職域（受入れ部門）を拡大したかった。
- ・ 社内の偏見の低減に繋がると考えた。

《個人にとってのメリット》

- ・ （特になし）

《その他》

- ・ 人手不足の事業部門の課題解決に繋がると考えた。
- ・ 実証参加チームのイノベーションや生産性向上に繋がると考えた。

C) 早期からの上長巻き込み

➤ **実証参加チームのリーダー**

- ・ （特になし）

➤ **ダイバーシティ担当者**

- ・ ダイバーシティ推進部門の部門長が最初から参加検討に加わっていた

D) リスクの事前回避

➤ **実証参加チームのリーダー**

- ・ 業務が進捗しない場合に備えて、試用期間の3か月で一度区切ること、またチーム全体にリスクになる状態を未然に防ぐ（スケジュールリスクのある業務は

依頼しない、チームリーダーが必ずコードレビューする等）を、上長に説明した。

➤ **ダイバーシティ担当者**

- ・ 試用期間を3週間で一度区切るようにした。
- ・ 検討段階から当事者と実証参加チームが接する機会を持ち、事前に不安感を払しょくした。

● **考察**

社内合意は最初かつ重要なステップであるため、4つの促進要因に分けて、下記に記載する。

A) **事業部門とダイバーシティ推進部門の日頃からの相互理解と合意**

- ・ 本事業では、各企業へ参加の打診をする際、ダイバーシティ担当者へ問い合わせたこともあり、参加意志に影響を与えた人物として、チームリーダーはダイバーシティ担当者を挙げるケースが多かった。
- ・ 3社とも、ダイバーシティ担当者がダイバーシティ推進部門の長と合意した後に、実証参加部門への打診を行っていた。検討時には実証参加部門側は部室長クラスと実証参加チームのリーダーの両方が当初から参加しており、最終的な承認は部室長クラスが行っていた。この部室長クラスに、ダイバーシティへの理解やダイバーシティ推進部門の活動に対する理解・共感が存在していたことが、最終承認までスムーズに進んだ要因であったとの声が多かった。
- ・ ニューロダイバーシティに初めて取り組もうとする際にも、多くの企業ではダイバーシティ担当者等のダイバーシティに関心の高い社員や部署が発信元になることを考えると、社内でもどのようなダイバーシティ関連の取組が行われているのかを、普段から事業部門の、特に部室長クラスに対して発信し、理解・共感を得ている状態を作っておくことが、重要であると考えられる。
- ・ 上記の理解・共感を得られている状態があると、阻害要因に挙げられた管理職や経営層への説明においても、後押しを得られる可能性が高まり、資料作成工数は避けにくくても、その他の調整工数が大きく発生することは避けられる可能性が高まることを期待できる。

B) **社内を動かしやすい導入メリットの提示**

- ・ 様々なメリットが挙げられたが、いずれも当事者にとってのメリットになるだけでなく、企業や実証参加チーム、ダイバーシティ推進部門にとってのメリットが各企業複数想定されていた。特に各社で実証参加チームのリーダー・ダイバーシティ担当者双方に共通していたのは、人手不足の解消であった。他に多かったのは、実証参加チームリーダーにおいては新たなメンバーへの接し方や指導方法の整理、リーダー自身の成長機会として人材マネジメント能力の強化といったチーム運営に関するメリット、ダイバーシティ担当者においては当事

者の活躍機会拡大とともに、企業のプレゼンス向上という企業全体にとってのメリットであった。ニューロダイバーシティを初めて導入する場合も含めて、企業全体やニューロダイバーシティに取り組もうとするチームの抱えている課題に合わせてメリットを戦略的に訴求していくことが重要だと考えられる。

- ・ また、企業のプレゼンス向上については、単に社内で行き進みが進むことだけでなく、その取り組みが社外に認知され、企業として評価されることが必要であろう。他のダイバーシティ施策と同様に、各企業が取り組みを広く発信すること、またそれを社会が何らかの形で評価したり後押ししたりできるような風土や制度があることが望ましいと考えられる。

C) 早期からの上長巻き込み

- ・ ①にも関連するが、早期からダイバーシティ推進部門やニューロダイバーシティに取り組もうとするチームの上長、すなわち意思決定者を巻き込むことで、検討から承認までがスムーズに進む様子が伺える。

D) リスクの事前回避

- ・ 合意を取りやすくするため、事前に想定されるリスクや不安の芽を摘んでおくことも大切であった。業務のフォロー体制を事前に設計しておいたり、一定の試用期間を設けたりして、それを事前に上長に伝えておくことは有効である様子が伺える。また、障害のある方と働く経験をこれまでしてこなかった人からは、どの程度の仕事を依頼できるのか、チームに馴染めるのかといった不安も当初は挙がっていたとのことで、実際に受入れる当事者と事前に触れあう機会を設けることで心理的ハードルを低減する工夫も有効な様子であった。（採用活動におけるインターンシップは、これと同じ役割を担うことが想定される。）

②体制構築

● 阻害要因

A) 調整工数の発生

➤ 実証参加チームのリーダー

- ☆ 当事者との業務の進め方、スケジュールの塩梅、業務の依頼方法について、ダイバーシティ担当者としり合わせることに、最も時間がかかった。
- ☆ 実証内容の詳細を捉えにくかった。

➤ ダイバーシティ担当者

- ☆ 当事者とのコミュニケーション方法、当事者に依頼する業務内容、その他実証参加チームで対応すべきことやそのマネジメント工数など、当事者の特性に合わせた実施事項を、実証参加チームのリーダーとしり合わせることに、最も時間がかかった。
- ☆ アンケート調査内容の確認、自社で既に取り組んでいる内容との整合に工数

がかかった。

- ◇ 日程調整や実施事項の伝達等において、ダイバーシティ推進部門の工夫によってチームリーダーの負担をいかに減らせるか検討した。

B) 目的やゴールの不明瞭さ

➤ 実証参加チームのリーダー

- ◇ 実証のゴールが不明瞭だったため、当事者へのフォロー内容を検討しにくかった。例えば部署配属がゴールなら、それを見据えた指導やフォローを行っただろう。数か月では業務への適性判断をつけることも難しいし、ひとりで業務をこなせるようになることも難しく、どこを目指せばいいか迷った。

➤ ダイバーシティ担当者

- ◇ (特になし)

● 促進要因

A) 心理的安全性の高い組織文化

➤ 実証参加チームのリーダー

- ◇ 元々国籍や家庭状況等、様々な属性の人材がいるチームであり、日頃から属性に依らず柔軟で自由に働ける環境であるよう意識しているので、特に困難を感じなかった。
- ◇ 元々和気あいあいとしたチームで、チャット等で何でも周囲に相談しやすいため、文化的ハードルはなかった。

➤ ダイバーシティ担当者

- ◇ 元々実証参加部門の方針として「メンバーの心理的安全性を高めイノベーションに繋げること」が掲げられていた。受け入れやすい土壌があった。

B) 柔軟性のある業務形態

➤ 実証参加チームのリーダー

- ◇ ノルマや定時勤務に厳格な文化ではないため、実証参加によって工数に変動が生じて、業務に狂いが生じることはなかった。

➤ ダイバーシティ担当者

- ◇ (特になし)

C) 前例情報の入手

➤ 実証参加チームのリーダー

- ◇ 既に当事者を受け入れたことのある別部門の担当者から話を聞く機会を持てたことで、当事者の受け入れ方を具体化できた。

➤ ダイバーシティ担当者

- ◇ (特になし)

● 考察

新しい人材を受け入れたり、普段実施していない取組みを実践したりするため、調整

工数は3社に共通して発生しており、最も時間をかけた項目にも挙げられていた。調整の負荷を少しでも軽くできる可能性のある因子として、前例情報を入手すること、心理的安全性の高い組織や、柔軟な業務形態が考えられた。

前例情報については、社内の別チームにあれば最も参考にしやすいが、ない場合は他社の事例、特に業務内容や働き方が似ている企業や組織の事例も参考になるだろう。先進企業の事例については経済産業省ホームページに掲載している調査結果レポート第4章も活用いただきたい。

また心理的安全性の高い組織文化や、柔軟な業務形態といった要素があると、チームのメンバーに受入れてもらう必要のある事項や、リーダーの工数を確保する代わりにメンバーに依頼しなければならない事項について、チームメンバーが快く受け入れてくれるという見通しや安心感に繋がると考えられる。心理的安全性は、ニューロダイバーシティに取り組むことで高めうるものでもあるため、鶏と卵の関係とも言え、引き続き関係性については調査研究の余地がある。

また、初めて集合雇用部門以外かつ一般業務にて当事者を受け入れる企業では、目的やゴールが不明瞭だと当事者に対してどの程度のフォロー体制を期待されているのかわかりにくかったとの声もあった。ニューロダイバーシティ実践にあたっては、直近の短期目標と、中長期的な見通しの両方をダイバーシティ推進部門とニューロダイバーシティに取り組もうとするチームの双方で合意しておくこと、体制作りがよりスムーズに進むと想定される。

(③採用は本実証に該当する内容が含まれていなかったため割愛)

④受入れ

● 阻害要因

A) 業務調整のための工数の発生

➤ 実証参加チームのリーダー

- ◇ 業務の振り分け、スケジュール設計、当事者への業務説明の実施や業務マニュアルの作成に工数がかかった。
- ◇ 当事者に依頼する一日の業務量の塩梅が難しかった。
- ◇ ダイバーシティ担当者から、当事者の焦っている様子を聞き、業務レベルの調整を行った。当事者がストレスを感じにくくすることと、当事者のモチベーションに応えることを、うまく両立する難しさを感じた。
- ◇ 心理的安全性に関するリーダー研修を受講するための事前課題の実施に工数がかかった。
- ◇ 心理的安全性に関するリーダー研修を受講するための日程調整に工数がかかった。

➤ **ダイバーシティ担当者**

- ✧ 心理的安全性に関するリーダー研修を受講するための日程調整に工数がかかった。
- ✧ 心理的安全性に関するリーダー研修を受講するための事前課題の存在はやや取り組みにくさでもあったが、必要なステップだったと振り返ると感じる。
- ✧ 心理的安全性に関するリーダー研修では、チームリーダーを一定時間拘束するため、チームリーダーがどう捉えるか、懸念があった。

B) 通常発生しない追加の工数や費用の発生

➤ **実証参加チームのリーダー**

- ✧ ITスキルとチームワークに関する研修を当事者向けに新規実施した。
- ✧ 当事者にとって新しい業務であるため、定例報告の機会を通常の2倍に増やした。

➤ **ダイバーシティ担当者**

- ✧ 一般雇用部門で通常行われる研修やPC貸与にのみ、費用が発生した。
- ✧ 既存の取組みに含まれていない取り組み内容を新たに実施した。

C) オンライン勤務の弊害

➤ **実証参加チームのリーダー**

- ✧ オンラインだからこそ、リアルタイムの様子がわからない。予定した時間になっても当事者からチャット連絡がないと、声をかけていいのか判断が難しかった。今思うと「障害があるから」と思い必要以上に気を使ってしまっていたかもしれない。

➤ **ダイバーシティ担当者**

- ✧ (特になし)

● **促進要因**

A) 当事者のニーズへの応答

➤ **実証参加チームのリーダー**

- ✧ 当事者の不安を解消できると思った。

➤ **ダイバーシティ担当者**

- ✧ 当事者のスキルアップに繋がると考えた。

B) 当事者の心理的負担の低減、回避

➤ **実証参加チームのリーダー**

- ✧ 障害の有無が影響せず、ストレスがかかりにくい業務、かつ当事者の持つスキルの少し下のレベルの業務から依頼するようにし、当事者の心理的ハードルを回避するようにした。
- ✧ ダイバーシティ担当者がメンターについているため、当事者の状態について共有される内容に応じて逐次業務内容や進め方を調整した。

➤ **ダイバーシティ担当者**

- ☆ アンケート調査への回答や成果の発信においても、当事者の匿名性が維持されるよう心がけ、当事者にも丁寧に説明した。

C) オンラインツール活用文化の存在

➤ **実証参加チームのリーダー**

- ☆ コロナ禍でオンラインコミュニケーションが当たり前になっていたのも、やり取りは普段通りで、気軽にとりやすかった。

➤ **ダイバーシティ担当者**

- ☆ （特になし）

D) 周囲の理解と協力

➤ **実証参加チームのリーダー**

- ☆ 実証の目的と内容をチームメンバーに共有した。
- ☆ 当事者と年齢の近いメンバーに指導担当を依頼した。指導担当のメンバーはさらに周囲のメンバーに適宜フォローを依頼していた。
- ☆ 当事者に知識を共有するよう、チームメンバーに依頼した。教えるチームメンバー側にもメリットがあるようにした。

➤ **ダイバーシティ担当者**

- ☆ （特になし）

E) 心理的安全性の高い組織文化（②体制構築の再掲）

F) 柔軟な業務形態（②体制構築の再掲）

● **考察**

ここでは調査結果レポートの「Step4 受入れ」の内訳に沿い、サポート体制、心理的安全性に関するリーダー研修、定期的なコミュニケーション、ツール活用のそれぞれについて記載する。

➤ **サポート体制**

新しい業務に取り組む人材を受け入れるため、業務調整や指導・進捗確認といったマネジメント工数がかかったとの声は共通して挙がった。これは新人や中途採用者等、新しい人材を受け入れる場合に共通してある程度は発生する工数と捉えられるが、ニューロダイバーシティの場合は、周囲（チームメンバー）の理解と協力によって負荷は軽減させることができると想定される。この周囲の理解と協力を得る背景には、②体制構築にも挙げた、心理的安全性の高い組織文化や柔軟な業務形態も後押しとして引き続き存在していると考えられる。

また、業務量の塩梅が難しかったとの声も2社から挙がった。2社とも、当事者にメンターとしてダイバーシティ担当者がついており、ダイバーシティ担当者から共有される当事者の様子に応じて業務調整を行っていた。チームリーダーは多忙であつたり、業務の責任者である立場ゆえに当事者の心の内を捉えにくかった

りすることも想定されるため、複数人体制を組み、多方面から当事者の状態を把握しつつ情報共有できるようにするのも良いであろう。

➤ **心理的安全性に関するリーダー研修**

主に日程調整と事前課題において、工数が発生したとの声が、受講企業から共通して聞かれた。日程調整については、今回は社外の研究室に実施を依頼したため、開講可能日が限られ、年末や月初・月末の繁忙期に重なったこともあり、困難さが生じたと考えられるが、同様の講座を受講者の希望する日時に受講できたり、各企業内で実施することができたりすれば、負担感は軽減されることが期待できる。

また、受講日当日と事前課題を行う時間は、チームリーダーが通常業務に普段通りの工数を割けない状態となる。この際にチームメンバーが快く補助に入り支え合うことができるかどうか、受講可能性を左右する。ここにも、周囲の理解と協力、心理的安全性の高い組織文化、柔軟な業務形態が促進要因として関わってくるだろう。

さらに、促進要因としては挙げられなかったが、①社内合意の時点でチームリーダーのマネジメント能力強化への意欲が見られる場合は、当然積極的な受講と学習効果が期待できる。チームリーダーにとってのメリットを明示することも大切だと考えられる。

➤ **コミュニケーション**

当事者と業務を円滑に進めるために、心理的負担を回避するような工夫を行ったり、当事者にとって受け入れやすい・わかりやすい説明を心掛けたりしたとの声も挙げられた。これらの工夫を行うことで、問題発生を未然に防いだり軽度で済ませたりでき、業務調整や追加工数を最低限に抑えることができると考えられる。

また当事者のニーズを想定し、不安解消やスキルアップのため、コミュニケーション頻度を通常の一般雇用部門のチームメンバーよりも増やした企業等も見られた。コミュニケーション等の工数をどの程度増やすべきか悩む場合は、当事者のニーズやメリットとのバランスで検討すると良いと考えられる。

➤ **ツール活用**

コロナ禍を経てオンラインでのテキストベースのコミュニケーションはどの企業でも定着しており、実践はスムーズに行われたようだが、オンラインだからこそリアルタイムの様子を把握できないとき、どのようにフォローするかに悩んだとの声も挙げられた。物理的距離が心理的距離も遠ざけてしまわないように、気軽にヘルプを挙げられる仕組みを設ける等、今後の工夫余地も残されている（詳細は（５）で述べる）

⑤定着

● 阻害要因

A) 当事者との認識ギャップ

➤ 実証参加チームのリーダー

- ☆ 目標設定では、チームリーダーから当事者に想定する目標を伝える形を取ったが、当事者の感じている自己の現状との差分が大きかった場合、プレッシャー（ストレス）を感じるかもしれないので、当事者自身に考えてもらった方がよかったかもしれない。

➤ ダイバーシティ担当者

- ☆ （特になし）

● 促進要因

- 実証参加チームのリーダー、ダイバーシティ担当者ともに特になし

● 考察

今回は実証期間が数か月であったこともあり、通常半年や1年の単位で行われる目標設定やフィードバック、キャリア検討については、あまりコメントを集めることはできなかった。ただし、目標設定においては、一方的にリーダーから目標を提示すると当事者との間に認識ギャップが生じかねないとの注意点が挙げられた。まずは当事者自身で目標を考えて来てもらったり、「④受入れ」のサポート体制にも記載したようにメンター等の第三者からみた当事者の様子を参考にしたりといった工夫が考えられる。

（4）方法論に追加すると良い取組みアイデア

実証内容を設計するにあたり、昨年度作成の方法論に追加した2つの項目（心理的安全性に関するリーダー研修・成果の取りまとめと発信）については、定性的だが前向きな効果があったと言えるため、方法論に追加するのがよいと考える。

さらに、実証参加企業3社から挙げられた、追加の取組み案として、4点を記載する。

- チームメンバーとの交流の機会を意識的に作ること
- リモートワークの場合、当事者のリアルタイムの様子を把握しにくいので、困っているときにヘルプの意思を示す方法を当事者と予め決めておくこと
- 会議で当事者も発言しやすいように、声掛けを行うこと
- 心理的安全性に関するリーダー研修の内容を、受講したチームリーダーからチームメンバーに展開すること

（5）ニューロダイバーシティを含むダイバーシティ&インクルージョンテーマにおける介入研究の進め方

今回アンケート調査で有意な変化が見られなかった理由としては、①短期間であったため、実証参加による影響よりも外部要因が大きく影響した可能性、②今回の実証参加による変化を短期間で補足する手段として今回の測定項目が適切でなかった可能性、の2つが考えられる。以降、この2点について考察する。

①短期間であったため、実証参加による影響よりも外部要因が大きく影響した可能性

測定時期が繁忙期であった可能性は否定できない。繁忙以外にも季節性の外部要因は否定できない。1年おきに同じ時期に測定する等して各測定時点の条件を揃えることで、外部要因の影響を少なく抑えることができる可能性がある。

②今回の実証参加による変化を短期間で補足する手段として、今回の調査方法が適切でなかった可能性

定量的変化が現れるまでの期間として、今回の実証期間は短かった可能性が考えられる。例えば、高信頼性組織に関する実証研究では、下記のように、変化が確認できるまでには年単位の時間が必要になる可能性が示唆されている。

少なくとも数年間にわたって多要素 HRO (High Reliability Organization、高信頼性組織) 介入が提供されることで、プロセスアウトカム(例えば、安全文化に基づくスタッフ報告)および患者安全アウトカム(例えば、重篤な有害事象の低下)が生じる。

(出典：Evidence Brief: Implementation of High Reliability Organization Principles; Veazie, Peterson and Bourne; Washington (DC): Department of Veterans Affairs (US); 2019 May)

また、今回はニューロダイバーシティの実証の初回であり、ニューロダイバーシティがどのように組織に浸透していくかを手探りで検証している段階であることを考えると、動きやすい数値と動きにくい数値を捉えきれていなかった可能性もある。

今後、研究機関や企業等で同様の実証研究を行う場合は、今回ヒアリングで得られた定性的なデータを踏まえて、例えば、当事者の業務に対する満足度やチーム内の全会話量といった、実践直後でも動きやすいと想定される内容を測定項目として盛り込むことで、定量的にも変化を捉えやすくなる可能性がある。

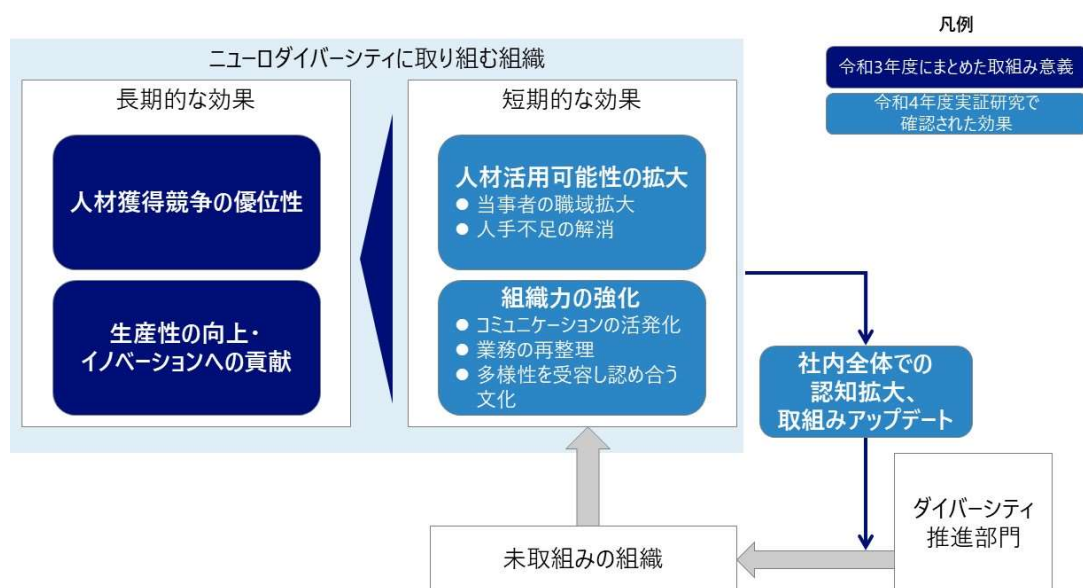
5. 総括、今後の展望

(1) 総括

今回の実証を経て、定量的な変化を明確にするまでにはいたらなかったものの、実証参加チームのリーダーやメンバーにおける認識やチームの状態に定性的な変化を起こすことはでき、ニューロダイバーシティを実践することで得うる効果を明らかにすることができた。

なお、昨年度の事業において、ニューロダイバーシティに取り組む意義として、「人材獲得競争の優位性」、「イノベーション・生産性への貢献」、「社会的責任」の3つを整理しており、特に企業の成長戦略という視点からは「人材獲得競争の優位性」と「イノベーション・生産性への貢献」にフォーカスを当てた。今年度の実証は短期間であったが、確認できた効果は、図 2.6.1 に示すように、2つの取組意義に繋がる第一歩として整理することもできると考える。

図 2.6.1 ニューロダイバーシティに取り組む意義と実証効果の関係仮説



人材活用可能性の拡大は、これまで限定的であることも多かった障害者雇用の募集職域の拡大や、既に雇用している障害のある方の一般雇用部門へのインクルージョンを促進することに繋がりと考える。またコミュニケーション活発化、業務再整理、多様性を受け入れる文化は、多様な意見が生まれ活かされる環境に繋がることでイノベーション創出に、業務効率化と忌憚なく議論できる環境に繋がることで生産性向上に繋がる可能性を秘めていると考えられる。さらに、社内の認知が拡大したり、取り組んだチームから得た気づきを用いて取組みがより充実したものにアップデートされたりすることは、事業部門の

ダイバーシティ&インクルージョンを後押しするダイバーシティ推進部門の活動の促進要因となり、上記の効果を生む事業部門（一般雇用部門）の巻き込み増加へと繋がっていくことも考えられる。

同時に、今回の実証では、新たな取組みについて組織内で合意し実践するにあたってのハードルも明らかになった。方法論のステップに沿って、改めて図 2.6.2 にまとめる。各ステップでハードルはありつつも、それを乗り越えるための施策（促進要因）についても示唆も得られ、これからニューロダイバーシティに取り組もうとする企業が意識すべき点や方策を昨年度よりも具体化することができた。

図 2.6.2 実証参加時のハードルと施策

Step	実証参加時のハードル (阻害要因)	乗り越えるための施策 (促進要因)
1 取組開始 の社内合意	社内上層部への説明資料の作成	- 事業部門とダイバーシティ推進部門の日頃からの相互理解と合意 - 社内を動かしやすいメリットの提示 - 早期からの上長巻き込み - リスクの事前回避
2 体制・計画 づくり	- 調整工数の発生 - 目的やゴールの不明瞭さ	- 心理的安全性の高い組織文化 - 柔軟性のある業務形態 - 前例情報の入手
3 採用	未検証	
4 受入れ	- 業務調整のための工数の発生 - 通常発生しない追加の工数や費用の発生 - オンライン勤務の弊害	- 当事者のニーズへの応答 - 当事者の心理的負担の低減、回避 - オンラインツール活用文化の存在 - 周囲の理解と協力（心理的安全性の高い組織文化、柔軟な業務形態）
5 定着・ キャリア 開発	当事者との認識ギャップ	未検証

(2) 今後の展望

今後は、今回の実証で実際に得られた定性的なデータに基づいて、ニューロダイバーシティに取り組む意義と効果を企業や社会に広く啓発することで、取組み企業の増加とともに、実践事例が積み重ねられることで意義と効果がより堅固なものになっていくことが期待される。

また、企業の取組みを推進するにあたり、今回具体化されたハードルと施策についても広く周知を進めることで、意欲ある企業がよりスムーズに取組みを進められるようにすることが望ましい。

なお、今回は外部要因の影響や、調査期間の短さにより、定量的データを得られなかったこと、および今回得られた効果が取組意義に繋がるには先行研究も踏まえると今回より長い期間が必要とみられることを踏まえ、今後同じような実証研究をする場合は、測定項目と測定期間を見直す必要があると考える。

第3章

ニューロダイバーシティ概念の 普及展開のためのイベント等での発信

1. 日本橋ニューロダイバーシティプロジェクト 発足発表会

(1) 開催概要

- ・ タイトル：日本橋ニューロダイバーシティプロジェクト発足発表会
- ・ 日次：2022年10月13日（木） 15:30～16:30
- ・ 場所：オンライン
- ・ 主催：日本橋ニューロダイバーシティプロジェクト運営事務局
- ・ 企画・運営：武田薬品工業株式会社
- ・ 賛同企業・団体：花王株式会社、株式会社クマヒラ、株式会社コネル、株式会社スマサポ、非営利組織 DiODEN、株式会社テラスカイ、株式会社日本水道設計社、野村ホールディングス株式会社、株式会社 voice and peace、三井不動産株式会社、一般社団法人ライフサイエンス・イノベーション・ネットワーク・ジャパン (LINK-J) (※2023年3月24日時点)
- ・ 対象：国内のメディア関係者
- ・ 参加費：無料
- ・ プログラム（敬称略）：
 - 主催企業からのご挨拶（武田薬品工業株式会社 ジャパンファーマビジネスユニット プレジデント 古田未来乃）
 - 講演：ニューロダイバーシティとは何か（鳥取大学大学院 医学研究科 臨床心理学専攻 臨床心理学講座 教授 井上雅彦）
 - 講演：成長戦略としてのニューロダイバーシティ（経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室 室長 川村美穂）
 - 講演：日本橋ニューロダイバーシティプロジェクトについて（武田薬品工業株式会社 森威）
 - 賛同企業・団体代表よりご挨拶

※詳細は下記ウェブサイトに掲載あり。

https://www.n-neurodiversity.jp/file/n-neurodiversity_report20230126.pdf

(2) 講演抄録(上記ウェブサイトの開催レポートより要約)

最初に、主催企業である武田薬品工業の古田様が、武田薬品工業の DE&I に対する考え方と、その一貫としてのニューロダイバーシティへの取組みへの意気込みをお話された。心理的安全性が高く仕事のしやすい環境、仕事の習熟がしやすい環境を作ることで、イノベーションの創出や生産性の向上に寄与したいとのことであった。プロジェクトを通じ、まずは企業間でのニューロダイバーシティへの理解の共有を進めたいと話した。

続いて、鳥取大学の井上教授が、発達障害とニューロダイバーシティについて概説をお話された。発達障害の主な3類型（自閉スペクトラム症、注意欠如・多動症、学習障害）につ

いて紹介した後、発達障害のある人となない人の間に明確な境界線はなく、すべての人は連続線上にあることを解説された。また、障害の支援の基本とは「個人のパフォーマンスを引き出しやすく、周囲に適応しやすい、個人にとって最適な社会・環境に変えていくこと」であると話され、発達障害のある方が感じる困難とその改善の例を示しながら、ニューロダイバーシティの推進によって働きやすい環境づくりに繋がっていくことへの期待を述べられた。

続いて、経済産業省の川村室長が、ニューロダイバーシティを推進する理由と昨年度の調査内容、ビジネスとしての取組意義についてお話された。ダイバーシティ経営の定義「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」を紹介した後、社会環境変化やデジタル分野との親和性を挙げつつ、ニューロダイバーシティの実践が日本企業の抱えるイノベーション創出・生産性向上の課題解決に効果的なアプローチとなる可能性をお話された。また、昨年度事業において立証したイノベーション・生産性につながる重要な 3 要素や、先進取組企業における実際の取組み事例を紹介された。最後に、今後の取組方針として、ニューロダイバーシティに取り組んだことのない組織や、さらに取組みを深化させたい組織でのニューロダイバーシティ有効性検証や、認知度を高めるための発信活動に取り組んでいく旨をお話された。

続いて、武田薬品工業の森様が、プロジェクトの概要をお話された。ニューロダイバーシティの認知の浸透と当事者を受け入れやすい環境の醸成に繋げることが目的と説明され、日本橋を拠点とした背景も紹介された。また、今後プロジェクトとして、ニューロダイバーシティに関する意識調査や、賛同企業・団体とニューロダイバーシティを実践していくためのワークショップ開催等を予定している旨をお話された。

最後に、賛同企業・団体より 4 名の代表者が、それぞれ挨拶を行った。株式会社スマサポの岩岡様は、多様な働き方の実現に向けてこれまで取り組んできた内容を紹介しつつ、プロジェクトを通じた社内への浸透と社会変革への意気込みをお話された。株式会社テラスカイの高井様は、IT 業界の人手不足を解決する策のひとつとしてダイバーシティを掲げ、ニューロダイバーシティもその一貫と捉え、認知向上に貢献したい旨をお話された。野村ホールディングス株式会社の園部様は、マイノリティのアライを増やす活動を展開してきたことを紹介しつつ、取組みの見えにくさという課題がニューロダイバーシティにおいても共通しているとし、取組みに可視化と課題把握、今後の取組みの具体化を図りたい旨をお話された。株式会社 **voice and peace** の赤平様は、当事者の親としての視点から、社会の認知拡大への意気込みをお話された。

図 3.1.1 主な登壇者



(3) 実施成果

① メディア報道

本イベントについて、武田薬品工業株式会社によるプレスリリースの他、102 件のメディア報道を確認した（2022 年 11 月時点）。

掲載メディアのうち、代表して主要なものを下記に記載する。

- ・ 日経バイオテク
- ・ 読売新聞オンライン
- ・ 朝日新聞デジタル
- ・ 毎日新聞
- ・ 薬事日報
- ・ PRESIDENT online
- ・ 東洋経済オンライン
- ・ 日刊薬業
- ・ Yahoo!ニュース
- ・ 日経 Beyond Health
- ・ ハフポスト
- ・ NewsPicks

2. 企業アクセシビリティ・コンソーシアム(ACE) 10月定例会

(1) 開催概要

- ・ タイトル：10月 ACE 定例会
- ・ 日時：2022年10月19日（水） 14:15～14:55
- ・ 場所：オンライン
- ・ 主催：一般社団法人 企業アクセシビリティ・コンソーシアム
- ・ 企画・運営：一般社団法人 企業アクセシビリティ・コンソーシアム
- ・ 対象：同コンソーシアム会員企業
- ・ 参加費：無料
- ・ プログラム（敬称略）：
 - 講演：ニューロダイバーシティについて（経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室 室長補佐 大坪彩子）

(2) 講演抄録

最初に、経済産業省がニューロダイバーシティに取り組む理由として、ダイバーシティ経営の重要性、社会動向（生産年齢人口の減少、IT人材の不足、海外におけるニューロダイバーシティへの取組み）、発達障害のある方の活躍余地についてお話され、これらの背景から生じる企業の課題（労働人材の不足、DXの推進、イノベーション創出・生産性向上）にアプローチするひとつの策がニューロダイバーシティの推進である旨を説明された。

続いて、昨年度事業の成果として、先進事例調査・取組みの方法論構築を行ったこと、およびイノベーション・生産性との関係についてのエビデンス構築を行ったことを紹介された。調査対象になった先進企業から実際に聞かれた成果や取組み内容を豊富に紹介するとともに、方法論の 5Steps やイノベーション・生産性に繋がる因子の分析結果を解説された。最後に、今後の取組みとして、ニューロダイバーシティに取り組んだことのない組織やさらに取組みを深化させたい組織でのニューロダイバーシティ有効性検証や、認知度を高めるための発信活動に取り組んでいる旨をお話された。

(3) 実施成果

① その他

2023年2月より、同コンソーシアムでは、会員企業の人事担当者向けに、ニューロダイバーシティに関する勉強会を開始している。

3. 経済産業省主催 Teams ウェビナー 多様性から考える企業の成長戦略～ニューロダイバーシティの視点から～

(1) 開催概要

- ・ タイトル：多様性から考える企業の成長戦略～ニューロダイバーシティの視点から～
- ・ 日時：2023年2月28日（火） 14:30～16:50（20分延長）
- ・ 場所：オンライン（ウェビナー）
- ・ 主催：経済産業省
- ・ 企画・運営：経済産業省、野村総合研究所
- ・ 協力：NRI みらい
- ・ 対象：企業経営者、ダイバーシティ担当者、人事担当者、その他ニューロダイバーシティに関心のある会社員、当事者および当事者家族、就労支援機関の担当者、メディア関係者等
- ・ 参加費：無料
- ・ プログラム：図 3.3.1 のとおり

図 3.3.1 プログラム

開始時刻	プログラム	登壇者（敬称略）
14:30	オープニング	野村総合研究所 運営事務局
14:33	主催者挨拶	経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室 室長 川村美穂
14:35	第一部 《基調講演》 日本における職場のニューロダイバーシティ ～基礎知識と社会実装に向けた論点整理～	Neurodiversity at work 株式会社 代表取締役 村中直人
15:05	ニューロダイバーシティの推進による 企業の価値向上	経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室 室長補佐 大坪彩子
15:20	第二部 パネルディスカッション「経営視点でニューロダイバーシティを考える」 企業経営層によるディスカッション	オムロン株式会社 執行役員常務 グローバル人財総務本部長 富田雅彦 凸版印刷株式会社 執行役員 人事労政本部長 奥村英雄 日揮パラレルテクノロジーズ株式会社 代表取締役社長 成川潤
16:05	有識者による深掘りトークセッション	早稲田大学大学院 経営管理研究科 教授 入山章栄 Neurodiversity at work 株式会社 代表取締役 村中直人
16:30	クロージング、アンケートのお願い	野村総合研究所 運営事務局

(2) 講演抄録

はじめに、経済産業省川村室長より、主催者挨拶として、ダイバーシティ経営に取り組む

べき理由とニューロダイバーシティに取り組む意義、昨年度より調査事業を行っている旨についてご紹介いただいた。

続いて、Neurodiversity at Work 株式会社の村中様より、ニューロダイバーシティの定義と歴史をお話いただいた上で、発達障害とニューロダイバーシティの関係性、ニューロダイバーシティをどのように捉えるべきかについて、働き方の例を挙げながら解説いただいた。また、ニューロダイバーシティという言葉の多義性についてもご紹介いただいた。さらにビジネスにおけるニューロダイバーシティについて企業の例を挙げ紹介するとともに、日本型ニューロダイバーシティの在り方、イノベーションと認知的多様性の関係についてもご説明いただいた。

続いて、経済産業省大坪様より、経済産業省がニューロダイバーシティに取り組む理由、海外企業や国内企業の取組み事例を紹介いただいた後、昨年度事業で取りまとめたニューロダイバーシティに取り組むための方法論の概要および、イノベーション創出・生産性向上に資する重要な要素をご説明いただいた。

続いて、ダイバーシティ&インクルージョン先進企業代表者として凸版印刷株式会社の奥村様、ニューロダイバーシティ先進企業代表者としてオムロン株式会社の富田様と日揮パラレルテクノロジーズ株式会社の成川様より、それぞれの企業でのダイバーシティ&インクルージョンの捉え方、これまでの取組み、取組みから得た学びやメリットについてご紹介いただいた。またファシリテーターより各企業に質問を投げかけ、ニューロダイバーシティに取り組む意義に関する議論を深めた。

最後に、早稲田大学大学院の入山教授と Neurodiversity at Work 株式会社の村中様によるトークセッションを設け、先進企業 3 社の取組みに対する考察を行うとともに、すべての人に存在する多様性の捉え方、多様性を活かすために環境を整える必要性、多様性とイノベーションの関係性、心理的安全性が高まることで多様な人々の間で相互理解が高まるという効果、マネジメントの在り方等について、議論を深めていただいた。

(3) 実施成果

① 事前告知の範囲

(ア) ウェブサイトを用いた告知

PR タイムスおよび野村総合研究所ウェブサイトにおいて、以下の告知画像および告知文を掲載し、事前告知を行った。

また PR タイムスの記事は、174 のメディアに対して配信した。

図 3.3.2 告知画像



----- (以下告知文) -----

経済産業省では、日本経済の持続的成長にとって不可欠な企業の経営戦略としての「ダイバーシティ経営」を推進しています。この度、2月28日(火)14時30分より、「多様性による企業の成長戦略 ~ニューロダイバーシティの視点から~」と題しウェビナーを開催します。

イノベーション研究の第一人者である早稲田大学 入山章栄教授をお呼びして、日本におけるニューロダイバーシティ推進の先駆者である村中直人氏、発達障害のある方の活躍に取り組む先進企業及びダイバーシティ&インクルージョンの先進企業の皆様と一緒に考えるパネルディスカッションを行い、企業の持続的成長・価値向上に向けて今後大きな可能性となりうるニューロダイバーシティへの取り組み意義、日本企業の目指すべき姿を考察していきます。

人的資本経営やダイバーシティ&インクルージョンによる競争力強化にご関心をお持ちの企業経営者の皆様、ダイバーシティや障害者雇用を担う人事担当者の皆様、ニューロダイバーシティにご関心をお持ちの支援機関の皆様など、幅広い皆様のご参加をお待ちしております。

(イ) メールを用いた告知

経済産業省からダイバーシティ経営企業 100 選選定企業、なでしこ銘柄選定企業、地域未来牽引企業等に対して告知を行った。

その他、野村総合研究所がニューロダイバーシティに関して過去に意見交換等をしたことのある企業 47 社、および野村総合研究所の特例子会社である NRI みら

いの「障がい者雇用に関する調査」事務局に登録されている企業関係者 1039 名に対し、事前告知を行った。

② 当日の参加状況

事前に 551 名から申し込みがあり、当日 450 名に視聴いただいた。

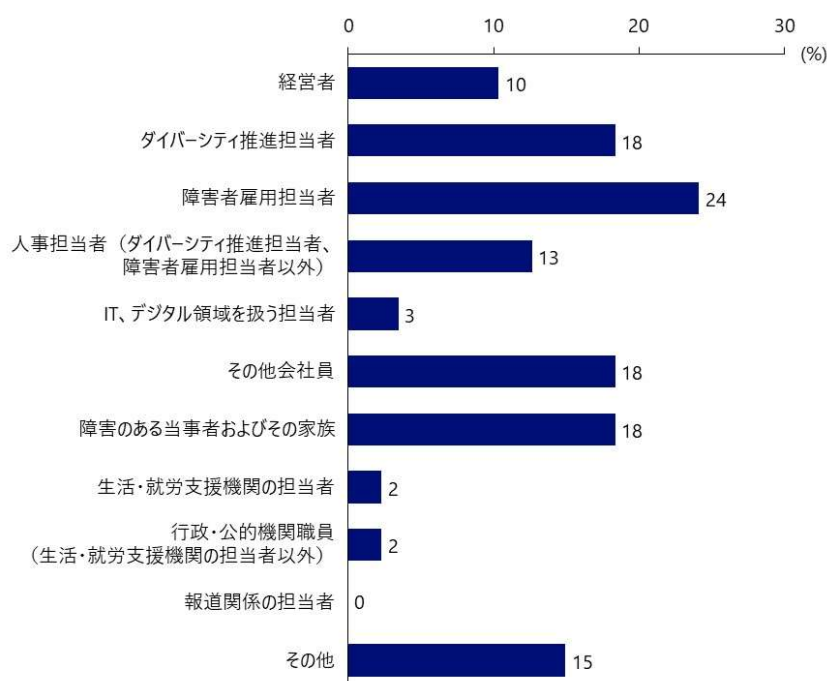
③ 参加者へのアンケート調査

セミナー終了後、視聴者にアンケート調査への協力を依頼し、87 件の回答を得た（セミナー終了時視聴者およそ 320 名、回答率 27.2%）

（ア）視聴者の属性

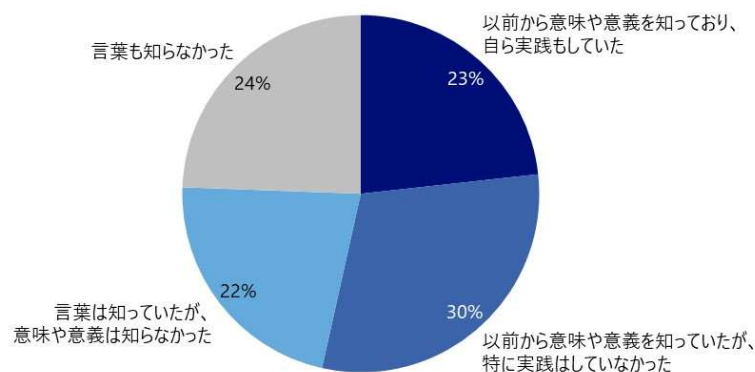
視聴者は障害者雇用担当者が最も多かった。その他、ダイバーシティ担当者、その他会社員、経営者等、企業の方々と当事者・家族を中心に、幅広い属性の方々に視聴いただいた。その他には、大学教員の方、フリーライターや出版社の方もおられた。

図 3.3.3 問 1：聴講者の属性（N=87、複数回答）



ニューロダイバーシティの認知・実践の度合としては、既に自ら実践している方々から、言葉も知らなかったという方まで、幅広く視聴いただくことができた。

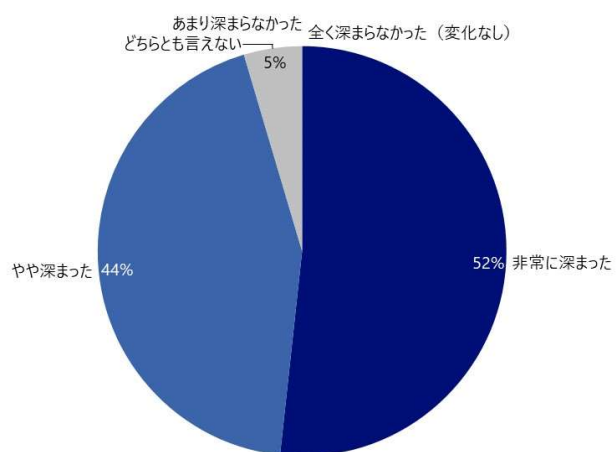
図 3.3.4 問 2：ニューロダイバーシティの認知・実践度合 (N=86)



(イ) セミナー満足度

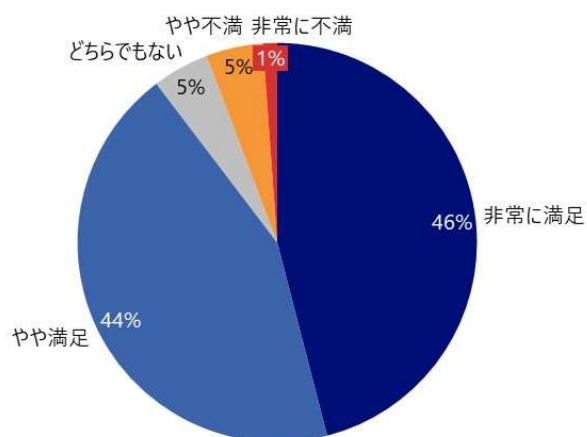
ほとんどの方々に、ウェビナー視聴を通じてニューロダイバーシティへの理解を深めていただくことができた。

図 3.3.5 問 3：ウェビナーを経ての理解度変化 (N=87)



また、ウェビナーの内容について 9 割の方に満足いただくことができた。

図 3.3.6 問 4：ウェビナーの満足度 (N=87)



(ウ) (企業の方々、生活・就労支援担当者、行政・公的機関担当者のみ)

ニューロダイバーシティに取り組む意義とハードル

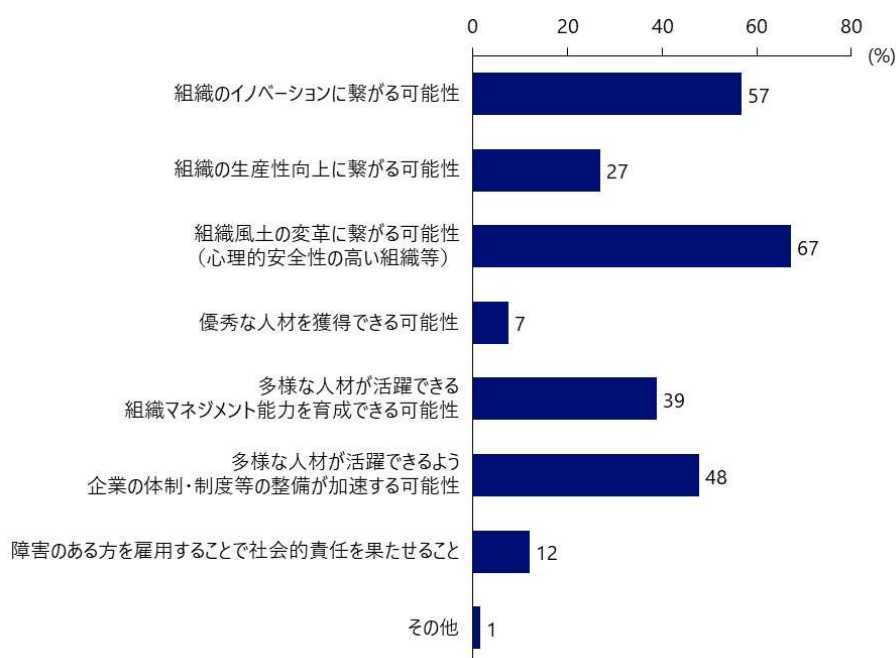
ニューロダイバーシティに取り組む意義として、最も多く挙げられたのは、「心理的安全性の高い組織等、組織風土の変革に繋がる可能性」であった。

次いで、「組織のイノベーション」「多様な人材が活躍できる体制・制度整備」「組織マネジメント能力」といった項目も挙げられた。

組織全体の競争力の底上げや、それを支える体制・制度・マネジメントの変革により、当事者だけでなく組織に属する全ての人にメリットのある取り組みであることをご理解いただけた。

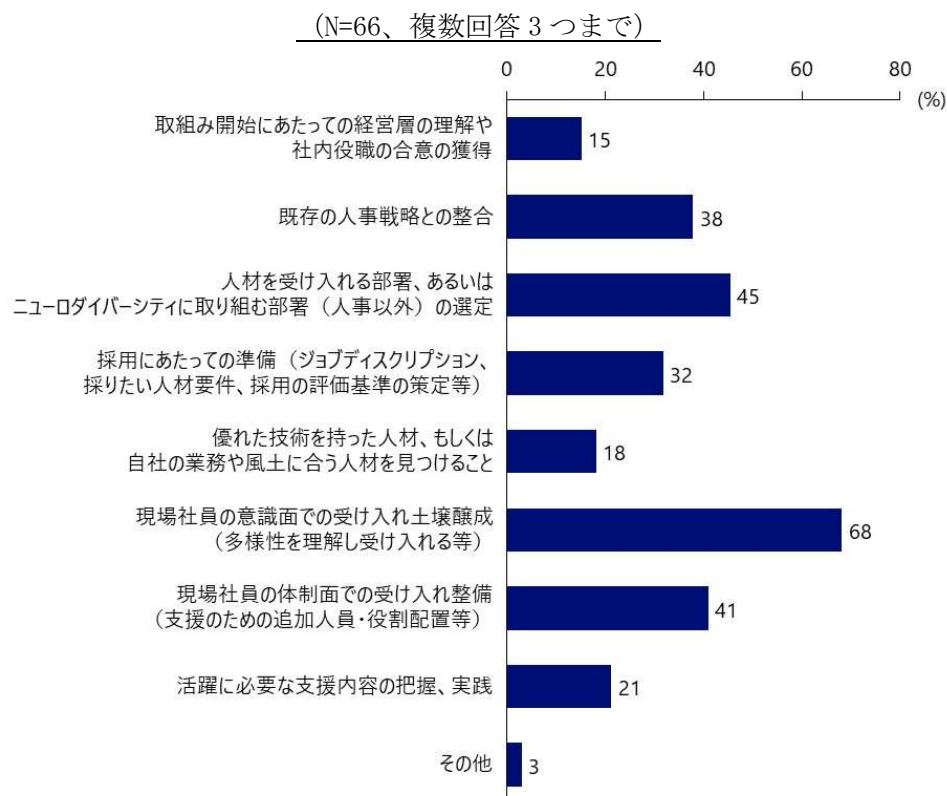
図 3.3.7 問 5：特に着目したニューロダイバーシティに取り組む意義

(N=67、複数回答 3 つまで)



また、ニューロダイバーシティに取り組む上での難しさ・ハードルとして、最も多く挙げられたのは、「現場社員の意識面での受入れ土壌醸成」であった。次いで多かったのは「部署の選定」「受け入れ体制整備」「人事戦略との整合」等で、既存の企業組織の体制にどのように組み込むか、に関心を寄せる方が多かった。

図 3.3.8 問 6：ニューロダイバーシティに取り組む難しさ・ハードル



(Ⅰ)（企業の方々、生活・就労支援担当者、行政・公的機関担当者のみ）

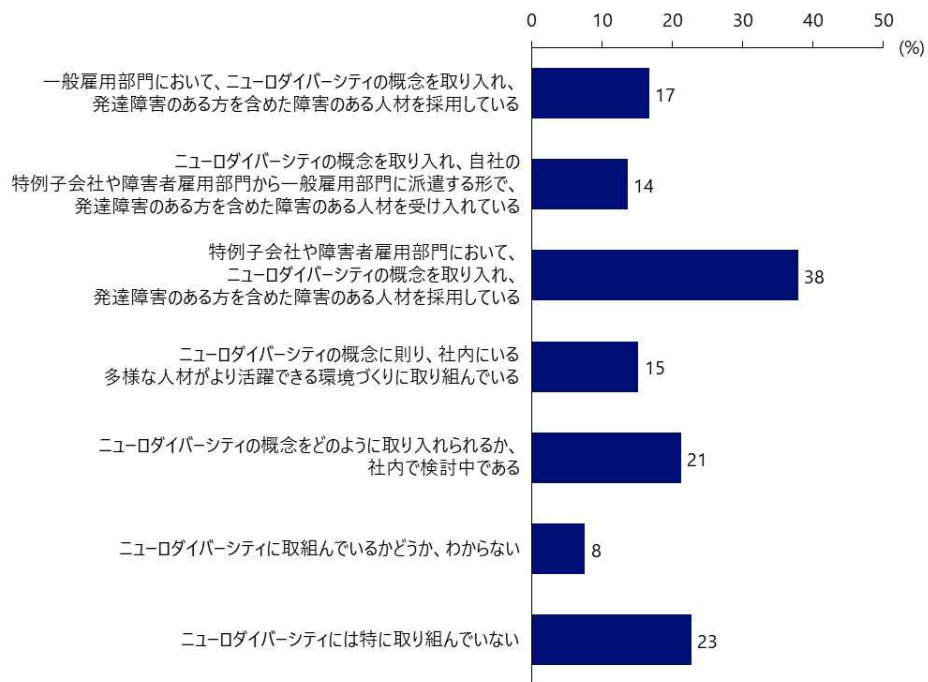
ニューロダイバーシティへの取り組み状況と、ウェビナーを通じた意識変化

視聴者の所属する企業の取り組み状況として、最も多かったのは、「特例子会社や障害者雇用部門での雇用」であり、次いで「検討中」「取り組んでいない」が多かった。

ただし、一般雇用部門も巻き込みとり組んでいる企業、社内の環境づくりに取り組んでいる企業も一定数おられた。

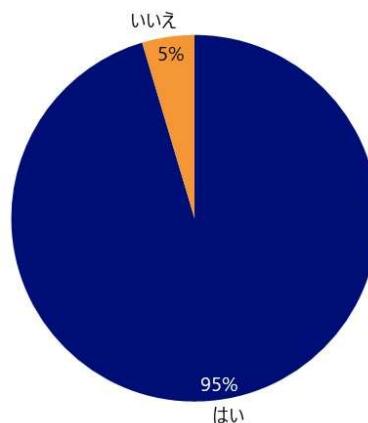
図 3.3.9 問 7：ニューロダイバーシティへの現在の取組状況

(N=66、複数回答)



ウェビナーを通じ、ニューロダイバーシティの考え方を取り入れたいと思ったか、については、ほぼ全ての方に取り入れたい旨の回答をいただいた。

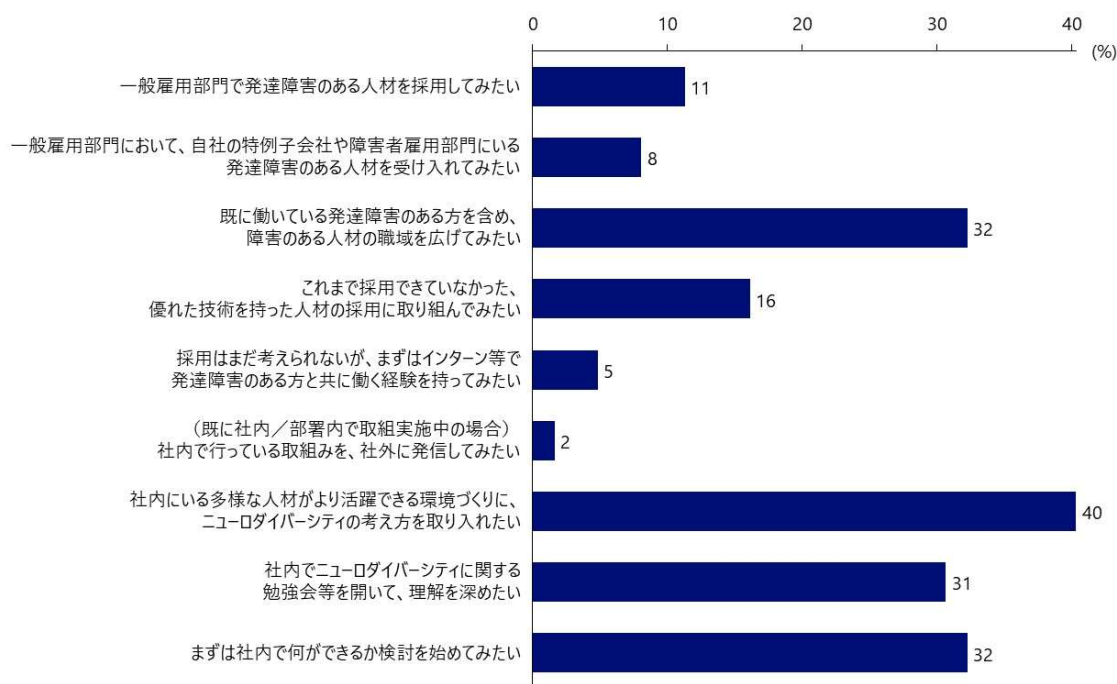
図 3.3.10 問 8：ウェビナーを通じて、自社の取組みにニューロダイバーシティの考え方を取り入れたいと思ったか (N=65)



問 8 で「はい」と回答した方について、具体的に取り組みたいことを伺ったところ、最も多く挙げられたのは「多様な人材が活躍できる社内の環境づくり」であっ

た。次いで、「既に働いている人材の職域を広げてみたい」「勉強会を開いて理解を深めたい」「まずは社内検討から始めてみたい」といった声が多く、まずは個々の社内のみで実施できることから取り組んでみたいという様子が伺えた。

図 3.3.11 問 9：今後取り組みたいこと（N=62、複数回答）



現在の取組状況との関係を分析したところ、どのような取組状況であっても「多様な人材が活躍できる社内の環境づくり」は共通して取り組みたいものとして挙げられていた。

現在一般雇用部門で発達障害のある方の雇用を進めている企業は、「優れた技術を持った人材の採用」にも関心を寄せていた一方、その他の形で雇用している企業や社内の環境づくりに取り組んでいる企業からは、「優れた技術」よりも「職域の拡大」への関心が伺えた。

一方、検討中の企業、取りくんでいるか不明な企業、取り組んでいない企業は、「多様な人材が活躍できる社内の環境づくり」と「社内で何ができるか検討を始めたい」を挙げつつ、「勉強会を開いて理解を深めたい」といった声も多く、新たに取組みを始めようとする企業のアクション具体化を後押しすることでもできたのではないかと考える。

図 3.3.12 問 7 現在の取組状況×問 9 今後取り組みたいこと

（数値はN数。各行において、濃い青は最も多い、薄い青は次に多いセグメントを示す。）

		合計	問9												
			用一 して みた い	般 雇 用 部 門 で 発 達 障 害 の あ る 人 材 を 採	る社 や障 害者 雇 用 部 門 に お い て、 自 社 の 特 例 子 会	い、 障 害 の あ る 人 材 の 職 域 を 広 げ て み た	既 に 働 い て い る 人 材 の 採 用 に 取 り 組 ん で み た	技 術 を 持 つ た 人 材 の 採 用 に 取 り 組 ん で み た	こ れ ま で 採 用 で き て い な か っ た、 優 れ た	経 験 を 持 つ て み た い	採 用 は ま だ 考 え ら れ な い が、 ま ず は イ ン タ ー ン 等 で 発 達 障 害 の あ る 方 と 共 に 働 く	発 信 し て み た い	(合) 社 内 で 行 っ て い る 取 組 み を、 社 外 に	の 環 境 づ く り に、 ニ ュ ー ロ ダ イ バ ー シ テ イ の 考 え 方 を 取 り 入 れ た い	社 内 に い る 多 様 な 人 材 が よ り 活 躍 で き る
問7	一般雇用部門において、 ニューロダイバーシティ の概念を取り入れ、発達 障害のある方を含めた 障害のある人材を採用 している	11	1	1	5	7	1	2	8	4	2				
	ニューロダイバーシティ の概念を取り入れ、自 社の特例子会社や障害者 雇用部門から一般雇用 部門に派遣する形で、 発達障害のある方を含 めた障害のある人材を受け 入れている	9	1	1	6	3	1	1	5	3	3				
	特例子会社や障害者雇用 部門において、ニューロ ダイバーシティの概念を 取り入れ、発達障害の ある方を含めた障害の ある人材を採用している	25	5	4	11	4	3	1	10	8	10				
	ニューロダイバーシティ の概念に則り、社内に いる多様な人材がより 活躍できる環境づくりに 取り組んでいる	10	2	2	7	3	1	1	4	3	4				
	ニューロダイバーシティ の概念をどのように取り 入れられるか、社内で 検討中である	14	2	2	3	4	2	2	7	6	7				
	ニューロダイバーシティ に取り組んでいるか どうか、わからない	5	1	1	2	1	1	1	3	3	3				
	ニューロダイバーシティ には特に取り組んでい ない	15	3	2	4	1	1	1	7	5	7				

今後取り組みたいこととニューロダイバーシティへの取組意義の関係を分析したところ、今後取り組みたいことに関わらず、「組織風土の変革」が共通して挙げられた。

一般雇用部門での雇用に取り組みたい企業からは「イノベーションに繋がる可能性」が挙げられ、一般雇用部門での取組みにおいては、心理的安全性等の組織風土変革のみならず、その結果としてのイノベーション創出まで期待が広がっている様子がうかがえた。

また、優れた技術を持った人材の採用に取り組みたい企業からは「イノベーションに繋がる可能性」や「企業の体制・制度等の整備加速」が挙げられ、当事者の能力に期待するだけでなく、新たな人材が加わり多様性が高まることによる組織全体のメリットが期待されている様子が伺えた。

図 3.3.13 問9 今後取り組みたいこと×問5 取り組む意義

(数値はN数。各行において、濃い青は最も多い、薄い青は次に多いセグメントを示す。ただし全体のN数が5以上の行のみ)

		合計	問5										
			組織のイノベーションに繋がる可能性	組織の生産性向上に繋がる可能性	(心理的安全性の高い組織等)	組織風土の変革に繋がる可能性	優秀な人材を獲得できる可能性	多様な人材が活躍できる可能性	多様な人材が活躍できるような企業の可能性	体制・制度等の整備が加速する可能性	多様な人材が活躍できるような企業の可能性	社会的責任を果たせること	障害のある方を雇用すること
問9	一般雇用部門で発達障害のある人材を採用してみたい	7	5	0	4	1	2	1	1	0			
	一般雇用部門において、自社の特例子会社や障害者雇用部門にいる発達障害のある人材を受け入れてみたい	5	2	1	5	0	0	3	1	0			
	既に働いている発達障害のある方を含め、障害のある人材の職域を広げてみたい	20	13	8	14	1	10	7	1	0			
	これまで採用できていなかった、優れた技術を持った人材の採用に取り組んでみたい	10	6	2	5	0	4	8	1	0			
	採用はまだ考えられないが、まずはインターン等で発達障害のある方と共に働く経験を持ってみたい	3	2	1	2	1	2	1	0	0			
	(既に社内／部署内で取組実施中の場合) 社内で行っている取組みを、社外に発信してみたい	1	0	0	1	0	1	1	0	0			
	社内にいる多様な人材がより活躍できる環境づくりに、ニューロダイバーシティの考え方を取り入れたい	25	14	7	20	1	9	14	3	1			
	社内でニューロダイバーシティに関する勉強会等を開いて、理解を深めたい	19	11	6	12	0	8	10	2	1			
	まずは社内では何ができるか検討を始めてみたい	20	10	5	15	2	7	12	4	1			

今後取り組みたいことと取組みの難しさ・ハードルの関係も分析したところ、共通して挙げられた「意識面での受入れ土壌醸成」以外に、一般雇用部門での雇用に取り組みたい企業からは「採用準備」が多く挙げられた。

また、「多様な人材が活躍できる社内環境づくり」に取り組みたい企業からは「既存の人事戦略との整合」を選ぶ方も多く、採用活動のみならず、人事評価にどのように盛り込むことでニューロダイバーシティの考え方を企業内に定着させていくか、も企業にとって課題である様子が伺えた。

図 3.3.14 問9 今後取り組みたいこと×問6 取組む難しさ・ハードル

(数値はN数。各行において、濃い青は最も多い、薄い青は次に多いセグメントを示す。ただし全体のN数が5以上の場合のみ)

		合計	問6								
			社内 取組 役職 開始 の合 意の 獲得	既 存 の 人 事 戦 略 と の 整 合	ロ ダ イ バ ー シ テ ィ に 取 り 組 む 部 署 の 選 定	人 材 を 受 け 入 れ る 部 署 、 あ る い は ニ ュ ー ロ ダ イ バ ー シ テ ィ	採 用 に あ た つ て の 準 備	優 れ た 技 術 を 持 つ た 人 材 、 も し く は 自 社 の 業 務 や 風 土 に 合 う 人 材 を 見 つ け る こ と	現 場 社 員 の 意 識 面 で の 受 け 入 れ 土 壌 醸 成	現 場 社 員 の 体 制 面 で の 受 け 入 れ 整 備	活 躍 に 必 要 な 支 援 内 容 の 把 握 、 実 践
問9	一般雇用部門で発達障害のある人材を採用してみたい	7	2	2	3	5	2	5	1	1	0
	一般雇用部門において、自社の特例子会社や障害者雇用部門にいる発達障害のある人材を受け入れてみたい	5	0	3	1	1	1	4	2	1	0
	既に働いている発達障害のある方を含め、障害のある人材の職域を広げてみたい	20	4	7	10	5	2	13	8	5	1
	これまで採用できていなかった、優れた技術を持った人材の採用に取り組んでみたい	10	1	5	5	2	4	5	3	2	0
	採用はまだ考えられないが、まずはインターン等で発達障害のある方と共に働く経験を持ってみたい	3	0	2	3	1	0	0	1	1	0
	(既に社内／部署内で取組実施中の場合)社内で行っている取組みを、社外に発信してみたい	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0
	社内にいる多様な人材がより活躍できる環境づくりに、ニューロダイバーシティの考え方を取り入れたい	25	2	14	11	4	4	18	12	8	1
	社内でニューロダイバーシティに関する勉強会等を開いて、理解を深めたい	19	2	8	9	6	0	14	6	6	1
	まずは社内では何ができるか検討を始めてみたい	20	4	6	11	8	2	14	9	2	1

(オ) その他の感想等

問 10 では、要望、質問、その他のコメントを自由記入にて集めた。一部を下記に紹介する。

- ニューロダイバーシティは障害の有無に関わらず全員が当事者であり、働き方も全員違って当然である、という視点が認知拡大されることを願う。
- ダイバーシティの本質を捉えれば、障害者雇用と一般雇用という線引きはなくしていくのが良いのだろう。また多様性の効果を組織にもたらす際に重要である心理的安全性については、リーダーとメンバーが正しく理解している必要があると感じた。
- これまでの日本はどちらかというと、均質性を求められてきたと感じる。自分もその背景から多様性への取組には悩みも多い。今回、誰もが多様性の一部であると捉えることで理解を深められることに気づけた。
- 役職を問わず、自らのもつ多様性を抑えて、我慢して周囲に合わせたり諦めたりすることが当たり前だという文化が出来てしまっているように思う。自分も多様性・ニューロダイバーシティの一部であり、取り組むことは周囲のためにもなる、という理解をいかに獲得できるかが重要だろう。

(カ) 考察

参加者の属性とウェビナーの満足度

ニューロダイバーシティというテーマは発達障害のある方の雇用にも関連することから、従来は障害者雇用の担当者と当事者・当事者家族の一部に関心を寄せていただくことが多く、経営者やダイバーシティ担当者等その他の企業の方々の関心を得たり、認知を広げたりするには至っていなかった。今回のウェビナーでは、障害者雇用の担当者の方の参加は多かったものの、その他にも様々なカテゴリの方々に幅広くご参加いただき、またニューロダイバーシティの認知・実践度合も、言葉も知らなかった方から自ら実践している方まで、ほぼ 4 分の 1 ずつと多様であった。従来ニューロダイバーシティの普及啓発を届けにくかった方々の認知促進や実践に向けた理解の深化に繋がったと考え、ひとつの大きな成果と言える。アンケート調査の自由記入欄には、学識を交えたトークセッションがユニークで面白かった、理解が深まったとの声も多く、リアルタイムかつ少人数で学術的視点からテーマを深掘りする発信形式も功を奏したと考えられる。

ウェビナーの内容に対しては理解の深化度合、満足度、自社の取組への導入意欲ともに 9 割と高く、ニューロダイバーシティの概念と取組意義について十分に伝えること、および関心を持っていただくことの両面において、目的を達成できたと言える。

ニューロダイバーシティに取り組む意義と取り組むにあたってのハードル

取組み意義に関する企業の着目ポイントと取組みにあたってのハードル意識が明らかになった点は、今後の普及啓発推進に大いに活用していくべきであると考ええる。

取組み意義については、本事業では昨年度事業に続き2年間にわたり、人材獲得における優位性とイノベーション・生産性への貢献の2つを掲げており、特に人材の活躍には採用だけでなくその後のインクルージョンも重要であるとの観点から、今回のウェビナーではイノベーション・生産性への貢献（組織全体にとってのメリット）に重点を置いた発信を行った。

結果として、「組織風土の変革に繋がる可能性」「組織全体のイノベーションに繋がる可能性」「多様な人材が活躍しやすい体制・制度づくりに繋がる可能性」「多様な人材が活躍できる組織マネジメント能力に繋がる可能性」等、インクルージョンの推進にあたる取組意義に主に着目を集めることができ、ダイバーシティとインクルージョンの両方の普及啓発を行うことができたと考える。

人材獲得競争の優位性を特に意識した「優れた技術を持つ人材の採用」という選択肢を選んだ企業においても、着目している取組み意義は「多様な人材が活躍しやすい体制・制度づくりに繋がる可能性」であり、人材獲得だけでなく企業全体での働きやすさに繋げる視点を持っていただくことができていた。

自由記入欄にも、「障害者雇用か一般雇用かで考えるのではなく、誰もがニューロダイバーシティの当事者であることを改めて理解・実感した」との声や、「企業はもちろん社会全体で扱っていくべきテーマである」等、多様な人材が活躍できるようにするために周囲の環境をどのように変えていくことができるかが鍵であるとの理解を多くの方に深めていただけた様子が伺えた。

また、今後取り組みたい内容について、昨年度調査結果レポートに掲載の方法論のパターンBやC（集合雇用部門での導入）に当たる選択肢を回答した企業に比べ、パターンA（一般雇用部門での導入）に当たる選択肢を回答した企業では、特に「イノベーションに繋がる可能性」への期待が大きかったことがわかった。今回の示唆を活かし、企業の取組方針に合わせて訴求内容を工夫したり、取組内容に応じて企業が期待する意義を感じられるような施策を検討したりする等することで、普及啓発をさらに進めやすくなることが期待される。

ハードルとして最も多く挙げられたのは、今後取り組みたい内容に依らず「現場社員の意識面での受入れ土壌醸成」であり、様々な価値観の方が働く組織においてどのように共通理解を得ていくかは、他のダイバーシティテーマと同様、今後の課題であると言える。

企業の今後の取り組み内容

今後取り組みたい内容として最も多く挙げられたのは、「社内にいる多様な人材が活躍できる環境づくり」へのニューロダイバーシティ導入であり、現状の取り組み状況に依らず概ね共通していた。新たな採用を行う場合でもそうでない場合でも、人材個人に期待するだけではなく、企業が周囲の環境を整えることが必要であり、ニューロダイバーシティがその切り口のひとつとして有用であることを理解いただけたことが伺える。

また、現在の取組状況が方法論のパターンBまたはC（集合雇用部門での導入）に当たる企業においては、特に「既に働いている発達障害のある方を含め障害のある方の職域を広げてみたい」との声が多かった。一般雇用部門への受入れを含め職域拡大に取り組む事例が今後増えてくれば、現在障害者雇用の大半を占める集合型雇用よりもインクルージョンの進んだ雇用機会が広がることを期待できる。これが実現されれば、新規採用も含めて当事者の活躍機会が広がりやすくなり、これまで障害のある方と働いたことのなかった方々の偏見の低減や障害に対する印象の変化といった、第2章で述べたような効果がより多くの方々に広がることが期待される。

今後の発信活動

自由記入欄には理解が深まったとの声が多かった一方、内容に対して時間が少なかったとの声も多数見られ、継続的な発信や、内容ごとに機会を分けての発信も検討することが望ましい。

また、ニューロダイバーシティを含めダイバーシティを理解する上で、左利きや眼鏡といった、現在障害だと捉えられることがほぼなく身近に感じやすい例や、共感を得やすいエピソード等を伝えることのできる機会やツールを設けることも期待されていた。

さらに、今回のウェビナーは取組意義に意図的にフォーカスを当てていたため、企業の具体的な取り組み内容や葛藤には触れることができなかったが、自由記入欄には実際の企業の取り組み内容の詳細に関する問い合わせも多く寄せられたため、現在公開している調査結果レポートの内容等、先進企業の実際の取り組み内容を周知する方法も今後検討していくことが望ましい。

最後に、経済産業省や多くの企業がこのように広く発信を行うこと自体が、ニューロダイバーシティの導入を志す方々の背中を押し、啓発の促進要因になっているとの声も多く寄せられた。今後もニューロダイバーシティの認知が広がることに加えて、多くの取組団体や関係団体による取り組み内容発信や課題提起が進み、社会全体で議論が活発化することを期待して止まない。

4. 総括

今期は、前述の3件のセミナーを実施し、それぞれが有意義な成果につながった。総括として、それぞれの成果と今後の方向性について記載する

2022年10月13日（木）開催の日本橋ニューロダイバーシティプロジェクト発足発表会では、まずニューロダイバーシティといった言葉や概念について、メディアを通じて、世に広めるという点で重要な役割を果たした。日本橋ニューロダイバーシティプロジェクトは、武田薬品工業株式会社を中心に複数の著名企業が連携してニューロダイバーシティの啓発を行う、日本初めての取り組みであり、インパクトの大きいイベントであった。ここへ経済産業省が演者として後押しが出来たことで、日本での取り組みの機運をより効果的に演出することが出来た。実際、確認できているだけで、102件もの関連するメディア報道がなされており、ニューロダイバーシティについて、世の中への幅広い周知と啓発を行う上で、効果的なイベントとなった。

2022年10月19日（水）開催の一般社団法人企業アクセシビリティ・コンソーシアム（ACE）定例会では、障害者雇用に関する既存の普及啓発団体であるACEに対してニューロダイバーシティの周知し、啓発の意義を共有出来たことが大きな成果であった。ACEは、「障害者雇用の新しいモデル確立」を目指し、業種・業態を超えて志を一つにする大手企業20数社により2013年9月、設立された団体であり、そこでは人事担当者や障害のある社員向けセミナー、ワークショップ開催、教育冊子発行などを通じ、当事者への啓蒙活動、ロールモデル輩出、経営者や社会への提言を実施している。すなわち、障害者雇用の視点から、業界横断的に企業の啓発を進める既存の代表的な団体と位置付けられる。今回のセミナーにて、ACE内でもニューロダイバーシティの機運が高まっており、2023年2月から会員企業の人事担当者向けに、ニューロダイバーシティに関する勉強会を開始したと伺っている。こうした業界横断的なネットワークや発信力を有する既存の団体が独自にニューロダイバーシティの啓発活動を行うことで、今後、世の中全体の理解が進むことが期待される。今回のACEでのセミナーではそのきっかけとして、大きな意義があったと考えられる。

2023年2月28日（火）多様性から考える企業の成長戦略～ニューロダイバーシティの視点から～と題した経済産業省主体でのセミナーでは、障害者雇用担当者のみならず、ダイバーシティ&インクルージョンの推進担当者やその他の人事担当者に対して、ニューロダイバーシティを一般的なダイバーシティ&インクルージョンの一貫として明確に打ち出せたことが大きな収穫であった。ニューロダイバーシティには、発達障害などのマイノリティ者の人権擁護を求める狭義のニューロダイバーシティと、あらゆる人を対象に、脳や神経に由来する多様性を理解し、個別最適化された社会の探求する広義のニューロダイバーシティの2つがある。近年、メディアなどを通じて紹介される海外企業の事例などは、発達障害などのマイノリティ者の就労機会の創出を意図した活動が多く、そうした事例から導かれるニューロダイバーシティの理解は、狭義のニューロダイバーシティのイメージに偏りが

ちになっている可能性があった。一方で、ニューロダイバーシティの啓発をする中で、我々は、ニューロダイバーシティの取り組みが発達障害などのマイノリティの人権擁護に繋がることだけでなく、次の三つの意義を伝えたいと考えていた。一つ目は、ニューロダイバーシティの活動を通じて、組織全体でインクルーシブな風土や制度を醸成することがすべての方々にとって働きやすく、パフォーマンスを発揮し易い組織づくりに繋がること、二つ目は、それらの結果は一部のマイノリティ者に限らず、経営者を含むすべての組織構成員が便益として享受し得ること、三つ目は、こうしたニューロダイバーシティの期待効果は、一般に知られるダイバーシティ&インクルージョンの本来の目的であり、ダイバーシティ&インクルージョンとニューロダイバーシティは一貫性のある一つの活動であることである。今回のセミナーでは、ダイバーシティ&インクルージョンとニューロダイバーシティの2つのテーマを並行して議論することで、両者の一貫性を伝えられるよう工夫をした。また、演者のプレゼンテーションやパネルディスカッションにおいても、当事者に限らず、組織全体の働きがいやビジネスインパクト、インクルーシブな風土づくりなど、すべての組織構成員にとっての便益にフォーカスして議論が出来るよう、徹底した設計を行った。結果として、セミナー実施後のアンケート調査では、回答者の 95%が自社にニューロダイバーシティの考え方を取り入れたいと答えており、さらに、特に着目したニューロダイバーシティに取り組む意義として、回答者の 67%が組織の生産性向上につながる可能性（心理的安全性の高い組織等）、57%が組織のイノベーションに繋がる可能性、48%が多様な人材が活躍できるよう企業の体制・制度等の整備が加速する可能性、と回答した。これらの結果から、今回のセミナーでは、我々が意図した通りのメッセージを聴衆に届けることが出来たと考えられ、これが重要な成果であったと考えられる。

以上、全3回のセミナーを総括した。全体として、ニューロダイバーシティの概念とその意義について、深いレベルまで多くの企業に伝えることが出来たと捉えられるであろう。今後は、多くの企業が関心を持ち、実行を模索する段階に移行すると期待できる。そういった場合、今後は実行面での事例やノウハウなどの情報の豊富化に関するニーズが高まっていくと想定される。

第4章

総括

1. 総括

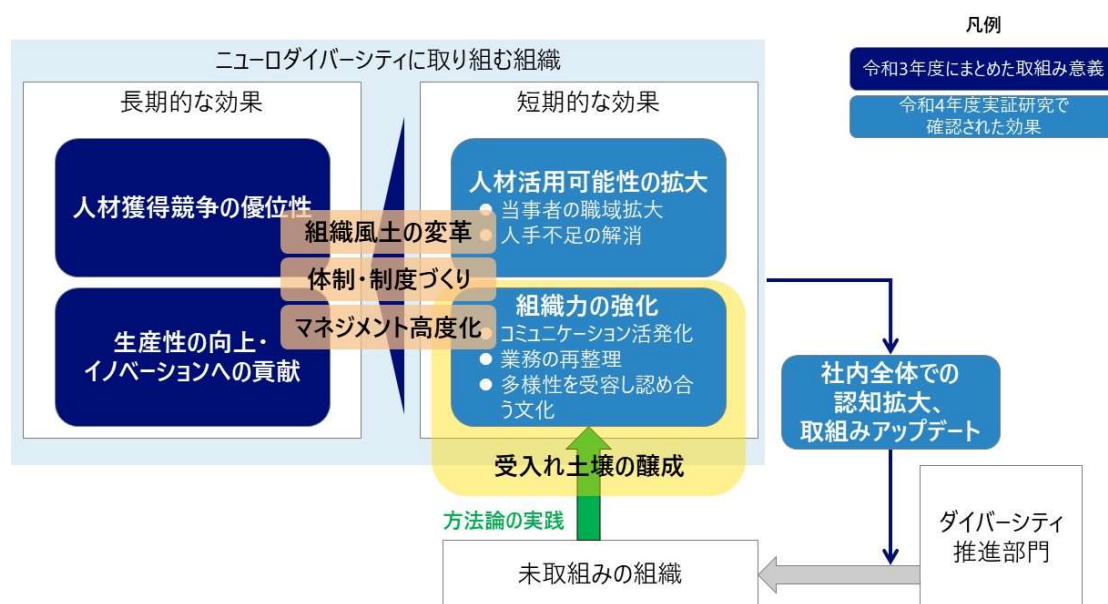
(1) ニューロダイバーシティの実践効果と取組みハードルの具体化

本事業では、ニューロダイバーシティ導入の有効性検証と、ニューロダイバーシティ普及拡大に向けた発信活動を行った。ニューロダイバーシティ導入の有効性検証では、実証参加チームに行ったアンケート調査項目の定量的な変化は確認できなかったものの、ヒアリングにより、定性的な変化の傾向は確認することができ、本事業で提示した方法論に取り組むことによる効果を確認することができた。また当事者の受け入れ・方法論の実践において生じるハードルとその乗り越え方についても意見を収集し、昨年度の先進企業事例調査では把握しきれていなかった取組みのポイントを明らかにすることができた。

さらに発信活動では、昨年度整理したニューロダイバーシティに取り組む意義や方法論について紹介した。3 回目の発信となった経済産業省主催のウェビナー終了後のアンケート調査においては、取組意義として着目するポイントと取組みのハードルについて、幅広い視聴者の方々のご意見をいただくことができた。

第2章総括において、ニューロダイバーシティに取り組む意義と実証効果の関係についての仮説をまとめたが、ここでは発信活動で視聴者から集めた取組み意義やハードルに関する意見も統合し考察を進めたい。

図表 4.1.1 実証と発信から描かれるニューロダイバーシティの導入効果仮説



オレンジ色で示した「組織風土の変革」「体制・制度づくり」「マネジメント高度化」は、いずれも発信活動の視聴者へのアンケート調査から、ニューロダイバーシティに取り組む意義として特に着目した点として挙げられたものである。これらは、実証で効果として挙げ

られた、人材活用可能性の拡大や組織力強化の入口となり、最終的にはイノベーション・生産性への貢献へと繋がり得るものと期待できる。

また黄色で示した「受入れ土壌の醸成」は、発信活動での視聴者からの意見において、ニューロダイバーシティに取り組むハードルとして最も多かった意見である。このハードルは、方法論の実践、特に Step1 社内合意（日頃からダイバーシティ推進への理解と共感を得ておくことや社内を動かしやすいメリットを整理すること、想定されるリスクを事前に回避すること）に取り組む中である程度、乗り越えることができるのではないかと推察する。実際、今回の実証参加チームで「多様性を受容し認め合う文化」へと繋がる変化が生じており、「受入れ土壌の醸成」に向けた第一歩を演出することができたと考えられる。

今回の実証で認められた短期的に得やすい効果が元々の取組意義である長期的な効果に実際に繋がっていくか、またオレンジ色で示した世間の着目ポイントがどのように実現されていくかの検証には、今回の実証期間以上の期間を要すると想定されるため、現在ニューロダイバーシティに取り組んでいる企業の様子を継続的に観察し、検証を行うことが望ましい。

また、今回の実証参加企業は、いずれも参加時点で Step2 の促進要因として整理した「心理的安全性の高い組織文化」が存在していたことを踏まえると、ニューロダイバーシティへの取組みとの前後関係については今後さらなる検討が必要である。

さらに、同じく Step2 の促進要因に挙げられた「柔軟な業務形態」は、ニューロダイバーシティにより取組みやすい業務や職域が存在することを示唆している。今後取組み企業が増え事例が積み重ねられる中で、取組みやすい業務や職域が見出され、その業務・職域を中心に更なる普及展開が進むことを期待したい。

この 2 年間の社会全体におけるニューロダイバーシティの認知拡大や、経済産業省主催のウェビナーに 500 名ほどの視聴者を動員できたことを踏まえると、今後ニューロダイバーシティに取り組む企業が急速に拡大していく可能性も期待できる。ニューロダイバーシティに関心がある企業やこれから取り組もうとする企業が、参考になる情報を十分に得ることができるよう、今回整理した効果や、取組みにおけるハードル、その乗り越え方等や、経済産業省のホームページに掲載されている調査結果レポートの内容等について、引き続き広く展開していくことが望ましい。

（２）他のダイバーシティカテゴリへの応用期待

本邦ではこれまで、ダイバーシティに取り組む理由は、海外企業に比べビジネス戦略の色は強くなく社会的責任・CSR の文脈で語られることも多かった可能性があるが、今年度の事業を通じて、ニューロダイバーシティにおいては社会的責任・CSR に加えて、企業の組織力強化・イノベーション創出といったビジネス視点のメリットが特に企業から着目され

ていることがわかった。

企業の組織力強化・イノベーション創出を目指す場合、社会的責任の視点で取り組む場合よりもさらに、雇用後に当事者の活躍を引き出し組織全体としてパフォーマンスを高めることが求められるため、受入れ・定着部分（インクルージョン）を一般雇用枠に近い水準で強力に推進する必要があるであろう。

このインクルージョンを実践する方法について、ニューロダイバーシティにおいては、2年間の事業を経て、方法論と取組みのハードル、その乗り越え方の具体化に取り組むことができたが、その内容は発達障害の特性への対応であると同時に、発達障害のある方に留まらずあらゆる属性の方々に、働き方の多様な選択肢とどのような働き方でも受け入れられる環境を提供するノウハウであると捉えることもできるのではないかと考える。

例えばオンラインコミュニケーションツールの活用は、テキストベースのやりとりになることで発達障害のある方の働きやすさに繋がると同時に、発達障害のある方だけでなく、持病のある方や育児をしている方等、時間や移動に制約を抱えているような他の属性の方々にも場所に縛られない柔軟な働き方を提供できる。また心理的安全性の高いチームを作ることがメンバーの障害の有無に関わらずイノベーション創出・生産性向上に繋がることは、先行研究のとおりである。

このように、ニューロダイバーシティの調査研究で得られた「周囲の環境を整備・調整することで個人のパフォーマンス最大化、ひいては組織全体の強化に繋がる」という考え方は、発達障害のある方のみならず、他の障害のある方、さらには外国人や女性等他ダイバーシティカテゴリにおいても応用でき、ダイバーシティ推進による企業の競争力強化という命題に貢献できる可能性がある。

この「周囲の環境の整備・調整」は、まずはチームのリーダーが自身のチームのメンバーの現状を把握し受け止めること、そして解決のための方策を検討しつつ周囲の理解やサポートを得るために活動することと言え、具体的な方法としてはニューロダイバーシティ取組み方法論を応用できるだろう。本事業ではこの方法の一端を具体化することができたとも言える。ニューロダイバーシティで得た知見が他のダイバーシティカテゴリへ応用されたりその効果の検証が行われたりすることを通じ、あらゆる多様な人材が活躍できる職場環境づくりの広がり、日本企業の競争力強化に繋がることを期待したい。

2. 今後の展望

(1) 今後の展望

今回の事業結果を踏まえると、今後の展望として期待する内容は、①企業による継続的な取組みと効果の検証への期待、②社内の環境づくりへのニューロダイバーシティ活用、③一般雇用部門も巻き込んだ当事者の活躍機会拡大、④企業による発信と企業間連携による普及展開、の4点である。以降それぞれについて詳述する。

① 企業による継続的な取組みと効果の検証への期待

企業によるニューロダイバーシティ導入が定量的な効果として明確に見えてくるまでには年単位の時間が必要であると想定された。また最終成果であるイノベーション創出・生産性向上に至るまでの流れの検証にも同じかそれ以上の時間が必要であることが予想される。促進要因や阻害要因にもまとめた通り、背景には企業や組織が元々持っている文化も大きく影響し、その文化が変化するにもさらなる時間を要するであろうことが先行研究から伺える。

今回の事業において、企業がニューロダイバーシティを実践する短期的な効果は明らかにできたものの、長期的に企業の競争力に繋がるかどうかは引き続きの検証が必要であり、各企業の取組み継続と積極的な成果の発信を期待したい。

② 社内の環境づくりへのニューロダイバーシティ活用

経済産業省主催ウェビナーの開催後アンケート調査では、社内の環境づくりに活かしたいと答える企業が多かった。また実証で明らかになった短期的な効果のうち「組織力の強化」は、まさに社内環境の変化の一端とも言える。

これまでニューロダイバーシティは障害者雇用とセットで語られることが比較的多かったように見受けられるが、障害の有無に関わらず、既に各企業の社内におられる多様なものの見方・考え方（認知的多様性）を持つ人材を活かすための環境づくりにニューロダイバーシティを活かす取組みについても着目していきたい。経済産業省主催ウェビナーにおいては、認知的多様性がイノベーションに繋がるためには心理的安全性が必要であるとの講演もあった。

国内に事例はまだ多くないと想定されるが、ニューロダイバーシティの考え方を活かした社内環境づくりによる企業の競争力強化に向けた調査研究がさらに進むことも期待したい。

③ 一般雇用部門も巻き込んだ当事者の活躍機会拡大

今回の実証で明らかになった短期的な効果のうち「人材活用可能性の拡大」や、経済産業省主催ウェビナーで企業から関心が上がった「既に雇用している障害のある方の

職域拡大」を踏まえ、今後デジタル分野以外も含めた様々な分野に障害のある方の活躍機会が広がることを期待したい。

繰り返しになるが、ダイバーシティによる競争力強化に重要なのは個人の能力の高さのみならず、個人の特性を引き出し活かせる環境である。特に障害者雇用においては集合雇用が多い日本でも、一般雇用部門でインクルーシブに働く機会を設けながら集合雇用部門のノウハウを一般雇用部門に取り入れていく（ニューロダイバーシティの方法論を導入していく）ことで、当事者が集合雇用部門に縛られずに働く機会を幅広く得られるよう、インクルージョンが進むことを期待する。

④ 企業による発信と企業間連携による普及展開

上述した取組みが今後継続され更なる普及展開が進むには、個々の取組み企業による発信と企業間の横の連携も大切であろう。今回発信活動に協力いただいた団体等、企業が取組みを社外に発信しつつ、相互に情報交換し高め合うことができる枠組が活発に機能し、社会全体の機運を後押しいただけることにも期待したい。

参考資料① 有効性検証 アンケート調査票

経済産業省
令和4年度産業経済研究委託事業
イノベーション創出加速のための企業における「ニューロダイバーシティ」導入効果検証調査事業

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。本調査では、「ニューロダイバーシティ」の概念を取り入れ、職場において発達障害のある方のインクルージョンを実践する取組みが、企業にとってのインセンティブに繋がるかを検証することを目的としております。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●●月●●日(金)～2022年●●月●●日(月)

※本調査では、時系列での検証を行うため、2023年2月頃にかけて、同様のアンケートに複数回ご協力をお願いしております。あらかじめご了承くださいませよう、お願い申し上げます。

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。

※この調査でいう「チーム」はあなたの所属する●●チームを指します。

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2022_標準版_AA0101L）。

提出先: nd-survey@surece.co.jp

【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: nd-r4jissy@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下さい
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	
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）、限局性学習障害、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	

回答欄

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年未満の部分を繰り上げて回答してください
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」の表示になりますが、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。

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、宛名貼り等の郵送事務
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

回答欄

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、社内でも認知されている

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

Q10

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？【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。

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

回答欄

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ぼうとする。	
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。	

Q11

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。【プルダウンより選択】

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

Q12

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？【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。

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

回答欄

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ぼうとする。	
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。	

Q13

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？【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.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

回答欄

チームメンバーがミスをするとき、しばしば白い目で見られる。	
このチームのメンバーらは、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らは、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き、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。	

75

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。

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を共有している。

私たちは、教育と訓練から得た専門性を共有している。

回答欄

Q15

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けますよう、お願い致します。

回答欄

Q16

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。

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。

回答欄

Q17

未回答！

次の0から10点までの数字は、仕事の出来（でき）を表したものです。

0点は、あなたの仕事を他の誰かがやって最悪だった時の出来、10点が一番仕事の出来る人がやった場合の出来とします。

あなたと同じような仕事をしている多くの人たちの、普段の仕事の出来は何かくらいになるのでしょうか？【ブルダウンより選択】

（あなたではなく、他の人の仕事の出来である点に注意ください。）

最悪の出来

0

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

最高の出来

同じく0から10点で表すと、過去1～2年の、あなたの普段の仕事の出来は何かくらいになるのでしょうか。【ブルダウンより選択】

（最近1～2年間に今の職場でお仕事を始められた場合には、以前の職場での仕事の出来も含めて考えてください）

※回答時点で、お仕事を始められてから1年以内の方は、勤務開始から現在までの、あなたの普段の仕事の出来、についてご回答ください。

最悪の出来

0

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

最高の出来

同じく0から10点で表すと、最近4週間（28日間）の、あなたの全般的な仕事の出来は何かくらいになるのでしょうか。【ブルダウンより選択】

（勤務評定とは関係ありませんので、思った通りにお答えください。）

※回答時点で、現在の職場での勤務開始から4週間以内の方は、勤務開始から現在までの、あなたの全般的な仕事の出来、についてご回答ください。

最悪の出来

0

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

最高の出来

Q18

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すよう、お願い致します。

回答欄

Q19

未回答！

あなたの所属しているチームの方々が、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、他の誰かを抜うのと全く同じように、以前精神科の患者だった人を抜うだろう。

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るだろう。

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。

Q20

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？【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

回答欄

職場に過剰な雑音はない。

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。

Q21

未回答！

次の17の質問文は、仕事に関してどう感じているかを記述したものです。各文をよく読んで、あなたが仕事に関してそのように感じているかどうかを判断してください。そのように感じたことが一度もない場合は、0（ゼロ）を、感じたことがある場合はその頻度に当てはまる数字（1から6）を選択してください。【ブルダウンより選択】

0.全くない

1.ほとんど感じない（1年に数回以下）

2.めったに感じない（1か月に1回以下）

3.時々感じる（1か月に数回）

4.よく感じる（1週間に1回）

5.とてもよく感じる（1週間に数回）

6.いつも感じる（毎日）

回答欄

仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる。

自分の仕事に、意義や価値を大いに感じる。

仕事をしていると、時間がたつのが速い。

職場では、元気が出て精力的になるように感じる。

仕事に熱心である。

仕事をしていると、他のことはすべて忘れてしまう。

仕事は、私に活力を与えてくれる。

朝に目がさめると、さあ仕事へ行こう、という気持ちになる。

仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる。

自分の仕事に誇りを感じる。

私は仕事にのめり込んでいる。

長時間休まずに、働き続けることができる。

私にとって仕事は、意欲をかきたてるものである。

仕事をしていると、つい夢中になってしまう。

職場では、気持ちがはつらつとしている。

仕事から頭を切り離すのが難しい。

ことがうまく運んでいないときでも、辛抱強く仕事をする。

Q22

未回答！

あなたのチームのメンバー同士は、以下の4項目について、互いにどの程度異なっていると思いますか？あなたの考える度合として、あてはまるものを、項目ごとに選択してください。【ブルダウンより選択】

1.全く異なっていない

2.異なっていない

3.あまり異なっていない

4.どちらでもない

5.やや異なっている

6.異なっている

7.非常に異なっている

回答欄

思考方法

知識とスキル

世界観

何が正しく、何が間違っているかについての信念

Q23

未回答！

発達障害のある方と共に働くことへの印象について、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。

※現在の状態だけでなく、将来の可能性も含めて、期待できるものを選びください。

Q2のいずれかの項目において、1.該当する、を選択された方は、この設問は回答不要です。

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

発達障害のある方も、他のメンバーと同程度に、業務をこなせる。	回答欄
発達障害のある方も、他のメンバーと同程度に、成果を発揮できる。	
自分は、発達障害のある方と、業務上、必要なコミュニケーションが出来る。	
自分は、発達障害のある方と、業務上、信頼し合って働ける。	
発達障害のある方と働くことで、自分や他のメンバーにとっても、新たな発見や気づきがある。	
発達障害のある方と働くことで、自分や他のメンバーにとっても、働きやすい職場になる。	
発達障害のある方と働くことで、チーム全体の業務効率が上がる。	
発達障害のある方と働くことで、チーム全体の成果が高まる。	
発達障害のある方と働くことで、チーム全体への貢献意欲が高まる。	
発達障害のある方と働くことで、チーム全体への愛着や誇りを持てるようになる。	

Q24

未回答！

発達障害のある方を受け入れる前と後で、あなたのチームの成果の質や業務効率はどう変わりましたか？【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。

それぞれの回答について、その回答を選択した理由を自由記入欄に記載してください。（任意）

Q2のいずれかの項目において、1.該当する、を選択された方は、この設問は回答不要です。

1.とても下がった

2.下がった

3.以前と変わらない

4.上がった

5.とても上がった

※各項目の"チーム"は、あなたが所属するチームを指します

チームの成果の質	回答欄
チームの業務効率	

自由記入欄（任意）	上記の回答を選択した理由
チームの成果の質	
チームの業務効率	

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ください。

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_AA0101L）。

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：nd-survey@surece.co.jp

終了

78

参考資料② 経済産業省主催ウェビナー 終了後アンケート調査票

～ニューロダイバーシティセミナー 実施後アンケート～

この度はセミナーに御参加いただきありがとうございました。
セミナーの感想等に関するアンケートにご協力をお願いします。

問1 御参加者様のお立場としてあてはまるものをお答えください

- | | |
|---|---|
| ☐ 経営者 | ☐ ダイバーシティ推進担当者 |
| ☐ 障害者雇用担当者 | ☐ 人事担当者（ダイバーシティ推進担当者、障害者雇用担当者以外） |
| ☐ IT、デジタル領域を扱う担当者 | ☐ その他会社員 |
| ☐ 障害のある当事者およびその家族 | ☐ 生活・就労支援機関の担当者 |
| ☐ 行政・公的機関職員（生活・就労支援機関の担当者以外） | ☐ 報道関係の担当者 |
| ☐ その他 <input type="text"/> | |

問2 ニューロダイバーシティについて、セミナーを聞く前からご存知でしたか？あてはまるものをお答えください。

- ☐ 以前から意味や意義を知っており、自ら実践もしていた
☐ 以前から意味や意義を知っていたが、特に実践はしていなかった
☐ 言葉は知っていたが、意味や意義は知らなかった
☐ 言葉も知らなかった

問3 今回のセミナーを経て、ニューロダイバーシティへの理解はどの程度深まりましたか？あてはまるものをお答えください。

- ☐ 非常に深まった
☐ やや深まった
☐ どちらとも言えない
☐ あまり深まらなかった
☐ 全く深まらなかった（変化なし）

問4 今回のセミナーの満足度を教えてください

- ☐ 非常に満足
☐ やや満足
☐ どちらでもない
☐ やや不満
☐ 非常に不満

問4-1 あなたが特に着目した「ニューロダイバーシティに取り組む意義」としてあてはまるものを3つまでお答えください

- ☐ 組織のイノベーションに繋がる可能性
☐ 組織の生産性向上に繋がる可能性
☐ 組織風土の変革に繋がる可能性（心理的安全性の高い組織等）
☐ 優秀な人材を獲得できる可能性
☐ 多様な人材が活躍できる組織マネジメント能力を育成できる可能性
☐ 多様な人材が活躍できるよう企業の体制・制度等の整備が加速する可能性
☐ 障害のある方を雇用することで社会的責任を果たせること
☐ その他

問4-2 あなたが感じた「ニューロダイバーシティに取り組む難しさ、ハードル」としてあてはまるものを3つまでお答えください

- ☐ 取組み開始にあたっての経営層の理解や社内役職の合意の獲得
☐ 既存の人事戦略との整合
☐ 人材を受け入れる部署、あるいはニューロダイバーシティに取り組む部署（人事以外）の選定
☐ 採用にあたっての準備（ジョブディスクリプション、採りたい人材要件、採用の評価基準の策定等）
☐ 優れた技術を持った人材、もしくは自社の業務や風土に合う人材を見つけること
☐ 現場社員の意識面での受け入れ土壌醸成（多様性を理解し受け入れる等）
☐ 現場社員の体制面での受け入れ整備（支援のための追加人員・役割配置等）
☐ 活躍に必要な支援内容の把握、実践
☐ その他

問4-3 あなたの所属する会社のニューロダイバーシティへの取組状況を教えてください

※本質問において、ニューロダイバーシティの概念を取り入れた採用・受け入れとは、下記のような状況を想定しています。

- ・当事者には、軽作業ではなく主に一般雇用部門と同等水準程度の業務に従事いただいていること
・当事者の困難さに対し適切な支援や配慮を提供することで、強みを活かした活躍を引き出していること

- ☐ 一般雇用部門において、ニューロダイバーシティの概念を取り入れ、発達障害のある方を含めた障害のある人材を採用している
☐ ニューロダイバーシティの概念を取り入れ、自社の特例子会社や障害者雇用部門から一般雇用部門に派遣する形で、発達障害のある方を含めた障害のある人材を受け入れている
☐ 特例子会社や障害者雇用部門において、ニューロダイバーシティの概念を取り入れ、発達障害のある方を含めた障害のある人材を採用している
☐ ニューロダイバーシティの概念に則り、社内にいる多様な人材がより活躍できる環境づくりに取り組んでいる
☐ ニューロダイバーシティの概念をどのように取り入れられるか、社内で検討中である
☐ ニューロダイバーシティに取り組んでいるかどうか、わからない
☐ ニューロダイバーシティには特に取り組んでいない

問4-4 このセミナーを聞いて、今後あなたの所属する会社において、ニューロダイバーシティの考え方を取り入れたいと思いましたが？あてはまるものをお答えください

- ☐ はい
☐ いいえ

(問4-4で「はい」を選んだ方)

問4-5 どのような形で導入したいと思いますか? あてはまるものをお答えください

- ☐ 一般雇用部門で発達障害のある人材を採用してみたい
- ☐ 一般雇用部門において、自社の特例子会社や障害者雇用部門にいる発達障害のある人材を受け入れてみたい
- ☐ 既に働いている発達障害のある方を含め、障害のある人材の職域を広げてみたい
- ☐ これまで採用できていなかった、優れた技術を持った人材の採用に取り組んでみたい
- ☐ 採用はまだ考えられないが、まずはインターン等で発達障害のある方と共に働く経験を持ってみたい
- ☐ (既に社内／部署内で取組実施中の場合) 社内で行っている取組みを、社外に発信してみたい
- ☐ 社内にいる多様な人材がより活躍できる環境づくりに、ニューロダイバーシティの考え方を取り入れたい
- ☐ 社内でニューロダイバーシティに関する勉強会等を開いて、理解を深めたい
- ☐ まずは社内で行えるか検討を始めてみたい

問5 ご感想、ご質問、ご要望、経済産業省や野村総合研究所に期待すること、ニューロダイバーシティについてさらに知りたいことがあれば、ご記入ください。

ご質問への回答をご希望の方は、お名前、メールアドレス等をご記載ください

お名前 (任意)

姓 名

メールアドレス (任意)

会社名・所属 (任意)

※「確認」ボタンを押すと確認画面が表示されますので、内容の確認を行った後、「登録」ボタンを押してください。

※確認画面下の「登録」ボタンを押さないと登録されませんのでご注意ください。

(「確認」ボタンを押しただけでは登録されません。)

確認

令和4年度 産業経済研究委託事業

イノベーション創出加速のための企業における
「ニューロダイバーシティ」導入効果検証調査事業
事業報告書

令和5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:7887141〕

二次利用未承諾リスト									
				報告書の題名	令和4年度	産業経済			
				研究委託事業	イノベーション創出加				
				速のための企業における「ニューロダ					
				イバーシティ」導入効果検証調査事業					
				委託事業名	上記に同じ				
				受注事業者名	株式会社野村総合研究所				

[illegible]