

令和6年度経済産業政策関係調査事業

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

ニューロダイバーシティに関する 国内企業における実践事例集

目次

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

第1章

はじめに

ニューロダイバーシティの基本的な考え方

ニューロダイバーシティとは

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

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

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

【参考】発達障害の主な種類と特性

種 類	主な特性
自閉スペクトラム症 (ASD)	・ コミュニケーションの障害 ・ 対人関係・社会性の障害 ・ パターン化した行動、こだわり、興味・関心のかたより ・ （アスペルガー症候群の場合）言語発達と比べ、不器用 ・ （自閉症の場合）言語の発達の遅れ
注意欠如・多動症 (ADHD)	・ 不注意（集中できない） ・ 多動・多弁（じっとしてられない） ・ 衝動的に行動する（考えるよりも先に動く）
学習障害 (LD)	・ 「読む」、「書く」、「計算する」等の能力が、全体的な知的発達に比べて極端に苦手

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

第2章

企業事例から見える ポイント

調査方法と掲載事例の概要

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

図表 ヒアリング企業一覧

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

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

※2 ヒアリング調査の中で収集した事例における雇用形態を指す。

ニューロダイバーシティ推進による成果

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

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

①未開拓人材の獲得

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

②生産性の向上

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

③心理的安全性の向上

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

④互いを認め合い、高め合う職場風土の醸成

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

ニューロダイバーシティ推進に取り組む 5つのステップ

第1章
はじめに

第2章
企業事例から見えるポイント

第3章
企業事例

①ニューロダイバーシティ推進の背景
取組開始の社内合意

②体制・計画づくり

③採用

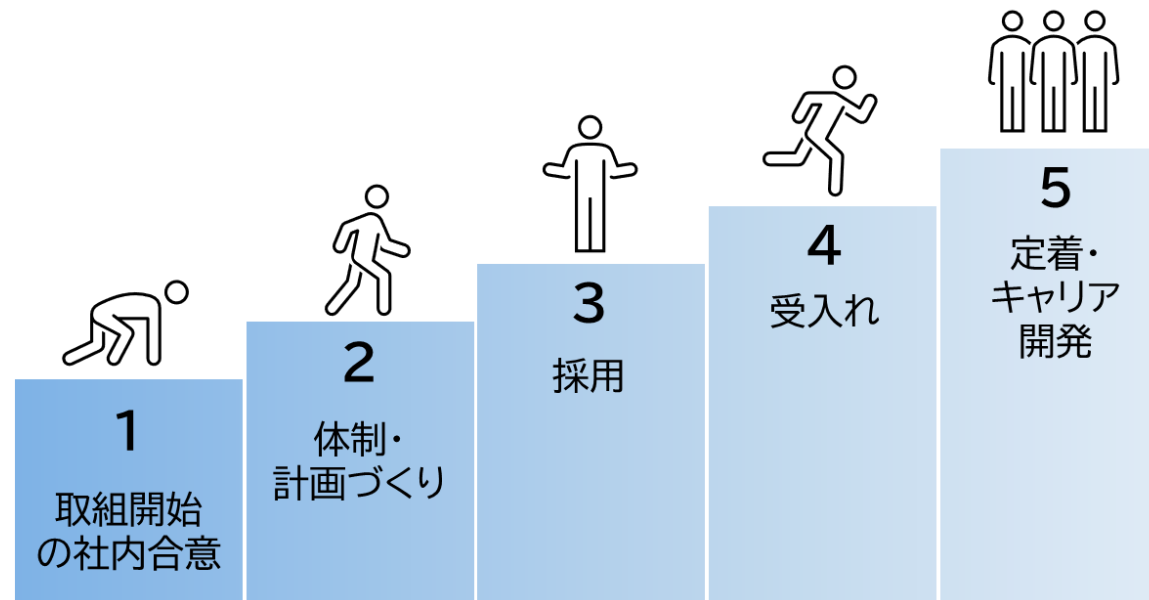
④受入れ

⑤定着・キャリア開発

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

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

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



1.ニューロダイバーシティ推進の背景 取組開始の社内合意

第1章
はじめに

第2章
企業事例から見えるポイント

第3章
企業事例

①ニューロダイバーシティ推進の背景
取組開始の社内合意

②体制・計画づくり

③採用

④受入れ

⑤定着・キャリア開発

概要

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

当該ステップで達成すべき目標

当該ステップで達成すべき目標としては以下が挙げられます。

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

目標達成にむけた参考事例

(1)担当部署の明確化

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

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

グローバル統一的なリーダーシップのもとでニューロダイバーシティを推進

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

実際の運用においてはCSR/人事等が旗振りを担う

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

1.ニューロダイバーシティ推進の背景 取組開始の社内合意

第1章
はじめに

第2章
企業事例から見えるポイント

第3章
企業事例

①ニューロダイバーシティ推進の背景
取組開始の社内合意

②体制・計画づくり

③採用

④受入れ

⑤定着・キャリア開発

(2)成長戦略への位置付け

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

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

人材戦略の最重要テーマに位置付ける

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

トップがニューロダイバーシティの重要性について言及

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

ニューロダイバーシティの取組を自社のビジネスモデルに組み込む

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

(3)役職者との合意形成

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

➤ 専門家による協力

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

➤ 既存プロジェクトからの移行

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

概要

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

当該ステップで達成すべき目標

当該ステップで達成すべき目標としては以下が挙げられます。

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

目標達成にむけた参考事例

(1)役職者、協力部署との連携体制構築

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

➤ 雇用・定着に係る担当部署と、受入れ部署との密な連携体制の構築

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

➤ 社内外専門家との密な連携

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

(2)採用目標、職務内容の明確化

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

➤ 法定雇用率をターゲットにする

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

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

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

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

(3)待遇

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

勤務時間

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

雇用形態

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

概要

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

当該ステップで達成すべき目標

当該ステップで達成すべき目標としては以下が挙げられます。

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

目標達成にむけた参考事例

(1) 人材要件の明確化

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

➤ 期待するスキル、パフォーマンスをより重視して採用

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

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

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

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

(2) 採用時の評価視点や基準

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

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

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

➤ 業務継続に不可欠な対応能力等を評価基準とし、事前に確認

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

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

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

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

概要

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

当該ステップで達成すべき目標

当該ステップで達成すべき目標としては以下が挙げられます。

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

目標達成にむけた参考事例

(1) 安定して活躍できる環境の維持

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

➤ 発達障害のある社員が相談しやすい体制を構築

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

➤ フレックスタイム、テレワーク、時短勤務等、柔軟な働き方を提供

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

➤ 業務状況および適性の細やかな把握

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

➤ 発達障害のある社員を含めたチーム作り

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

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

(2)継続的な育成方法

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

在宅勤務社員への研修

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

(3)マネジメント層、同僚等に受け入れてもらうためのアプローチ

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

➤ 受入れ先部署社員への研修を通じたニューロダイバーシティ人材の理解醸成

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

➤ 受入れ担当者が相談しやすいサポート体制の構築

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

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

概要

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

当該ステップで達成すべき目標

当該ステップで達成すべき目標としては以下が挙げられます。

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

目標達成にむけた参考事例

（１）キャリアパスの検討

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

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

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

（オムロン株式会社/P23）

➤ キャリアパスをあらかじめ提示

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

（２）キャリアパスの決定

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

➤ 昇格や社内公募により長期的なキャリア形成を実現

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

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

ニューロダイバーシティ推進に向けた課題

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

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

➤ ニューロダイバーシティ推進に係る効果の定量把握

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

➤ 受入部門・職種の拡大

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

➤ 一人一人のキャリアパスに応じた支援体制の構築

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

第3章

企業事例のご紹介

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

ニューロダイバーシティ取組推進のポイント

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

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

ダイバーシティ関連施策の進捗状況

現在の障害者雇用に関する施策

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

ダイバーシティ関連施策の方針・内容等

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

ニューロダイバーシティ推進の背景

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

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

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

ニューロダイバーシティに関する施策の方針・内容①

<5つのステップに基づく取組>

①取組開始の社内合意

役職者との合意形成

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

担当部署の明確化

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

②体制・計画づくり

役職者、協力部署との連携体制構築

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

③採用

人材要件の明確化

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

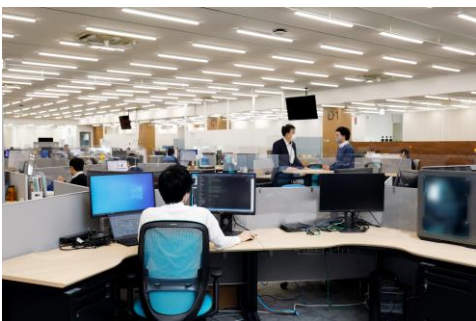
採用時の評価視点や基準

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

ニューロダイバーシティに関する施策の方針・内容②

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

職場での様子 提供：オムロン株式会社



全社向け研修 セミナーの一例
提供：オムロン株式会社

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

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

開催日時 **9月9日（金）14:30～16:00**

参加方法 **OMCポータル「お知らせ」をチェック！**

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

メインパネリスト
熊谷晋一郎 准教授
東京大学先端科学技術研究センター

パネリスト紹介

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

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

開催日時 **9月9日（金）14:30～16:00**

参加方法 **OMCポータル「お知らせ」をチェック！**

基調講演

東京大学先端科学技術研究センター 准教授
熊谷晋一郎 氏
「企業文化醸成と
イノベーションの創出」

株式会社Kaizen 代表取締役
鈴木重光 氏
「日本における
ニューロダイバーシティの
取り組み」

野村総合研究所 シニアコンサルタント
水嶋晋也 氏
「説明における
ニューロダイバーシティの
推進動向」

【KAIZEN】総務部 総務マネージャー
加藤直樹 氏
「オムロンにおける
ニューロダイバーシティ
取り組み事例」

<5つのステップに基づく取組>

④受入れ

安定して活躍できる環境の維持

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

マネジメント層、同僚等から理解を得て受け入れてもらうためのアプローチ

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

取組の成果と今後の課題、展望

<5つのステップに基づく取組>

⑤定着・キャリア開発

キャリアパスの決定

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

取組の成果

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

今後の課題、展望

- 従来、役職への昇進には専門スキルとマネジメントスキルの両方が求められ

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

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

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

ニューロダイバーシティ取組推進のポイント

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

ダイバーシティ関連施策の進捗状況

現在の障害者雇用に関する施策

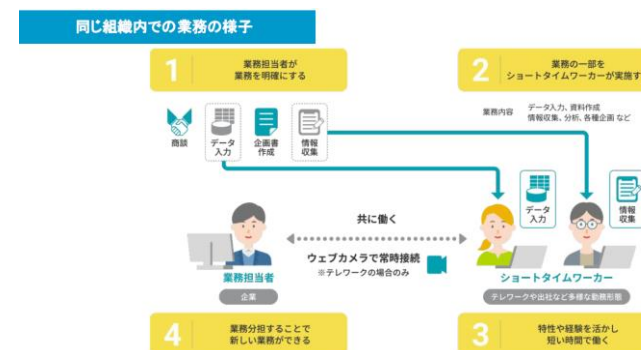
- 障害者雇用率制度の対象となる社員は、週40時間以上勤務し、正社員として雇用されている。評価は、個々の特性に配慮しつつ、他の社員と同様の基準で行っている。採用業務は人事が担当している。

ニューロダイバーシティ推進の背景

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

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

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



ニューロダイバーシティに関する施策の方針・内容①

< 5つのステップに基づく取組 >

※以降、「ショートタイムワーク」について記載

①取組開始の社内合意

役職者との合意形成

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

②体制・計画づくり

職務内容の明確化/待遇

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

ニューロダイバーシティに関する施策の方針・内容②

< 5つのステップに基づく取組 >

③採用

人材要件の明確化

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

採用時の評価視点や基準

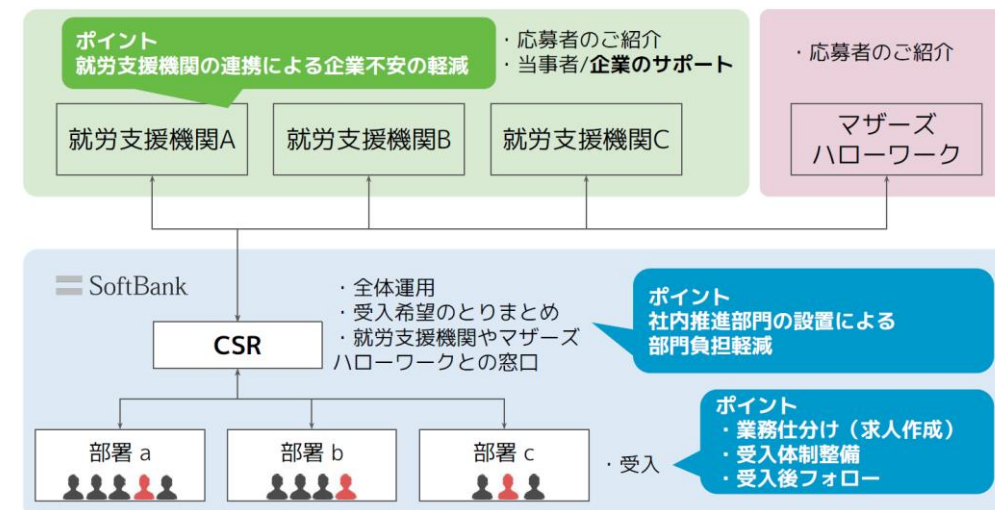
- 面接は本人、支援機関、受入部署の担当者・管理職が参加し、部署の要請に応じてCSRも同席する。面接に不慣れな部署の担当者もいるため、CSRが作成した面接シートを活用している。面接では、障害内容のほか、症状の発生タイミング、自分で症状に対処ができるか、現在の体調、入院経歴、支援機関への通所回数、周囲からのサポート状況、コミュニケーション方法、その他配慮してほしい点があるか等について聞き取りを行う。

④受入れ

マネジメント層、同僚等から理解を得て受け入れてもらうためのアプローチ

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

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



ショートタイムワークの社内体制 提供：ソフトバンク株式会社

⑤定着・キャリアパス

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

取組の成果と今後の課題、展望

取組の成果

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

今後の課題、展望

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

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

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

ニューロダイバーシティ取組推進のポイント

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

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

ダイバーシティ関連施策の進捗状況

現在の障害者雇用に関する施策

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

ニューロダイバーシティ推進の背景

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

ニューロダイバーシティに関する施策の方針・内容①

<5つのステップに基づく取組>

①取組開始の社内合意

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

②体制・計画づくり

役職者、協力部署との連携体制構築

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

③採用

採用時の評価視点や基準

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

④受入れ

安定して活躍できる環境の維持

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

マネジメント層、同僚等から理解を得て受け入れてもらうためのアプローチ

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

ニューロダイバーシティに関する施策の方針・内容②

<5つのステップに基づく取組>

⑤ 定着・キャリアパス

キャリアパスの決定

- 小さなステップで少しずつ業務の難易度や専門性を高めながら、一つひとつの業務の習熟度を高める仕組みがある。「業務時間」や「ミスの数」などを可視化し、成長を実感できるだけでなく、定量的に自身の成長を把握することもできる。
- キャリア志向に応じて、長期的なキャリアのステップを用意している。例えば、リーダー志向のある社員は自身の業務だけではなく、チーム管理などより高い役割を担っている。
- 社内公募を利用して、社内での多様なキャリアのチャレンジが可能である。サテライトから他部署へのキャリアパスによって、新しいキャリアの可能性を広げている。



サテライトオフィス風景
提供：アクセンチュア株式会社

取組の成果

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

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

今後の課題、展望

<課題>

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

<展望>

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

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

ニューロダイバーシティ取組推進のポイント

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

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

ダイバーシティ関連施策の進捗状況

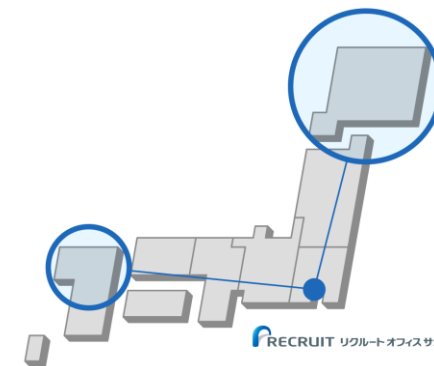
現在の障害者雇用に関する施策

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

ニューロダイバーシティ推進の背景

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

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



首都圏外における在宅勤務制度
提供：株式会社リクルートオフィスサポート

ニューロダイバーシティに関する施策の方針・内容①

<5つのステップに基づく取組>

①取組開始の社内合意

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

②体制・計画づくり

役職者、協力部署との連携体制

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

職務内容の明確化

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

待遇

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

③採用

人材要件の明確化

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

採用時の評価視点や基準

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

ニューロダイバーシティに関する施策の方針・内容①

<5つのステップに基づく取組>

④受入れ

安定して活躍できる環境の維持

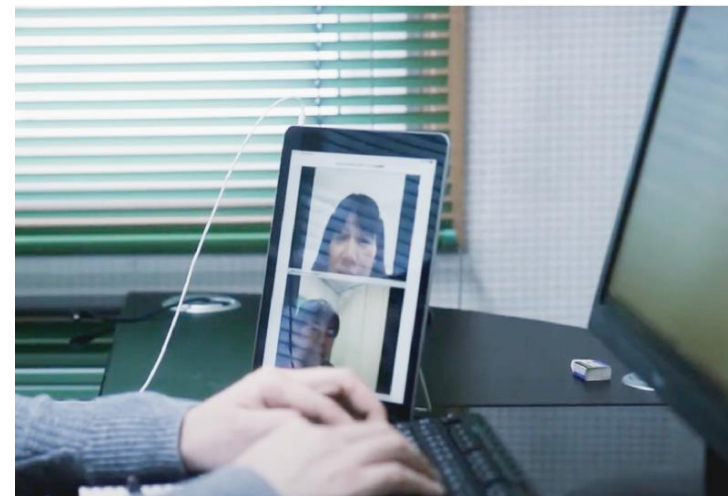
- ・ 在宅勤務社員は、在宅勤務社員専用のサイトを使用して、勤務開始時の体調報告や勤務終了時の仕事の振り返り報告等を行う。
- ・ 10人程度のチームで業務を行い、本社のマネージャー、リーダー、進行担当が管理している。在宅勤務による孤立感を感じないよう、また一体感を醸成するため、様々なイベントも行っている。
- ・ 在宅勤務では、煩雑なコミュニケーションが発生せず、自分のペースで集中して作業を行うことができる点が、発達障害のある社員に適している。離職率も低く、体調を壊す方も少ない。

継続的な育成方法

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

⑤定着・キャリアパス

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



在宅勤務社員が働く様子
提供：株式会社リクルートオフィスサポート

取組の成果と今後の課題、展望

取組の成果

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

今後の課題、展望

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

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

ニューロダイバーシティ取組推進のポイント

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

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

ダイバーシティ関連施策の進捗状況

現在の障害者雇用に関する施策

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

ニューロダイバーシティ推進の背景

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

ニューロダイバーシティに関する施策の方針・内容①

<5つのステップに基づく取組>

①取組開始の社内合意

担当部署の明確化

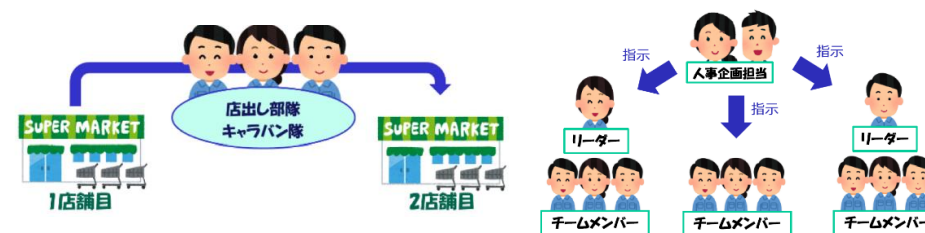
- 障害者雇用に関する事柄を店長に任せると、店長の障害への知識が不足していると、障害のある社員に対して適切な配慮ができないことで、障害のある社員の職場定着が進まない可能性がある。また、繁忙期等に管理者の長時間労働が発生してしまうなどの問題も想定される。そのため、障害者雇用に関する事柄は人事部が一括して担当することとした。人事部が直接障害のある社員に対して教育や支援を行い、安定して勤務できる体制を整えた。
- 店長は短期間で異動してしまうケースもあるが、人事部が長く担当することで、知見やノウハウを蓄積させることも可能になった。

②体制・計画づくり

職務内容の明確化

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

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



キャラバン隊について 提供：まいばすけっと株式会社

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



ランドリー隊について
提供：まいばすけっと株式会社

ニューロダイバーシティに関する施策の方針・内容②

<5つのステップに基づく取組>

③採用

採用時の評価視点や基準

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

④受入れ

安定して活躍できる環境の維持

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

マネジメント層、同僚等から理解を得て受け入れてもらうためのアプローチ

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

⑤定着・キャリアパス

キャリアパスの決定

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

取組の成果と今後の課題、展望

取組の成果

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

今後の課題、展望

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

当事者社員の声

プロフィール



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

① 就職活動のご経験について

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

ずつ苦手を克服することができました。

② 就業状況について

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

③ 今後の成長やキャリアについて

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

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

ニューロダイバーシティ取組推進のポイント

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

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

ダイバーシティ関連施策の進捗状況

現在の障害者雇用に関する施策

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

ニューロダイバーシティに関する施策の方針・内容①

<5つのステップに基づく取組>

※①取組開始の社内合意については記載していない

②体制・計画づくり

役職者、協力部署との連携体制構築

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

③採用

人材要件の明確化/採用時の評価視点や基準

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

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

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

④受入れ

安定して活躍できる環境の維持

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

ニューロダイバーシティに関する施策の方針・内容②

<5つのステップに基づく取組>

④受入れ（つづき）

安定して活躍できる環境の維持（つづき）

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

⑤定着・キャリアパス

キャリアパスの決定

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

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

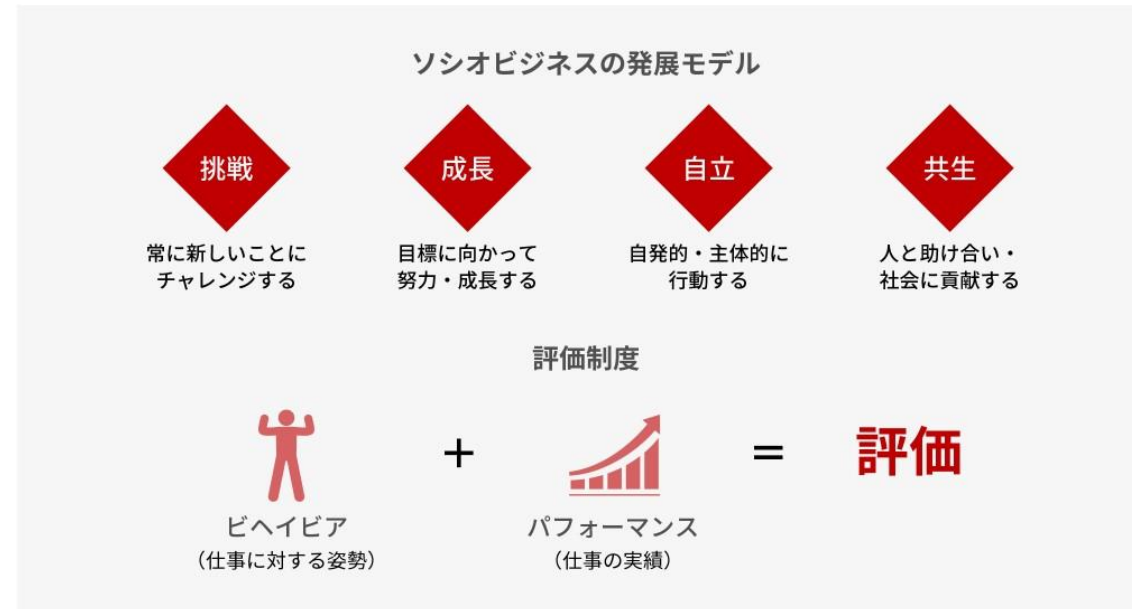
取組の成果と今後の課題、展望

取組の成果

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

今後の課題、展望

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



評価制度
提供：楽天ソシオビジネス株式会社

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

ニューロダイバーシティ取組推進のポイント

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

ダイバーシティ関連施策の進捗状況

現在の障害者雇用に関する施策

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

ニューロダイバーシティ推進の背景

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

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

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

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

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

ニューロダイバーシティに関する施策の方針・内容①

< 5つのステップに基づく取組 >

①取組開始の社内合意

担当部署の明確化

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

役職者との合意形成

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

②体制・計画づくり

役職者、協力部署との連携体制構築

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

③採用

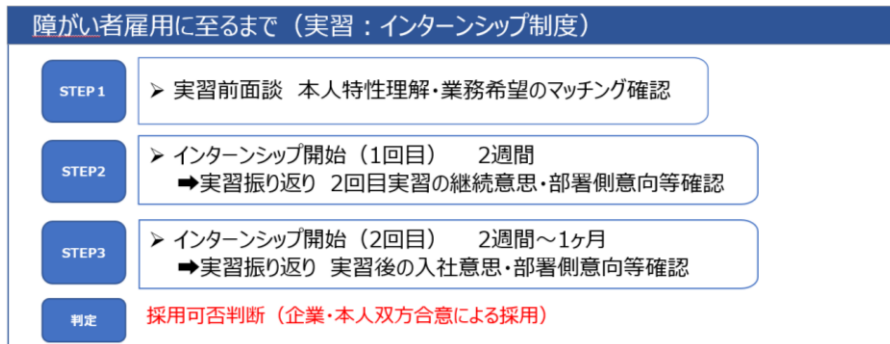
人材要件の明確化

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

採用時の評価視点や基準

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

ニューロダイバーシティに関する施策の方針・内容②



障害者雇用の採用フロー 提供：株式会社堀場製作所

③採用（つづき）

採用時の評価視点や基準（つづき）

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

④受入れ

安心して活躍できる環境の維持

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

マネジメント層、同僚等から理解を得て受け入れてもらうためのアプローチ

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

ニューロダイバーシティに関する施策の方針・内容③

⑤定着・キャリアパス

キャリアパスの決定

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

定着のための施策

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



若手社員ワークショップの様子 提供：株式会社堀場製作所

取組の成果と今後の課題、展望

取組推進における成果

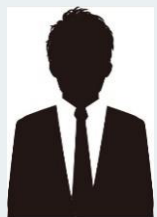
- 取組成果として感じることは以下の点である。
 - ダイバーシティ全般のエンゲージメントの向上。
 - ダイバーシティ全般に対する理解度の向上。
 - 共生社会の風土の構築。
 - 当事者社員の現場からの要求度の向上。（当事者社員から人事部に相談しやすい環境づくりが出来ている）
 - 部署長からの障害のある方の雇用に対する積極的な声。

取組推進における課題・今後の展望

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

当事者社員の声

プロフィール



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

① 就職活動のご経験について

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

② 就業状況について

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

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

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

③ 今後の成長やキャリアについて

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