

# 日本型ニューロダイバーシティマネジメント による企業価値向上（前編） デジタル社会に競争力をもたらす戦略的人材の活用



高田篤史



松本拓也



木島百合香



若林城将



足立興治

## CONTENTS

- I ダイバーシティ経営におけるニューロダイバースな人材の活用の可能性
- II 海外大手IT企業における「ニューロダイバーシティ」
- III 「日本型ニューロダイバーシティ」の意義
- IV 最後に（後編に向けて）

### 要約

- 1 日本の産業・就労面の重要課題である①生産年齢人口の減少による人手不足、②生産性の低さ（デジタルなどのイノベーションの創出を含む）への対応に関して、多様な人材の積極活用（ダイバーシティ経営の推進）が重要な方策の一つに位置付けられるが、他国と比べて取り組みが十分に進んでいるとはいえない状況にある。
- 2 本稿では、ダイバーシティの文脈で語られる多様な人材の中で、人口の数%は存在するニューロダイバースな人材（発達障害者）に着目をしているが、上記のわが国の産業・就労面の課題に対して、戦略的に活用できる余地があると考えます。
- 3 実際、海外では、IT、金融、製造の大手企業において、福祉の仕組みを活かしつつも、企業の競争力強化につながる戦略的な専門人材として、発達障害者を積極的に雇用する取り組みが広がっており、その職域は従来の障害者雇用で一般的な定型的業務に限らず、ソフトウェアエンジニアを始め、ファイナンスやセールスなど多様な職域へ展開しつつある。
- 4 日本においても、ITを始めとするさまざまな人材確保、グローバル競争に打ち勝つイノベーション創出、生産性向上、グローバルブランドの確立など、各企業がニューロダイバーシティに取り組む意義が考えられる。

# I ダイバーシティ経営における ニューロダイバーсна 人材の活用の可能性

## 1 わが国の労働環境の課題と ダイバーシティの対象

わが国の生産年齢人口（15～64歳）は、2020年の約74百万人に対して、40年に約60百万人と14百万人減少、その後も毎年数十～百万人が継続的に減少していく<sup>注1</sup>。本稿執筆時点においては新型コロナウイルスの影響で失業者が増加し、労働力不足が改善されている地域、業界も存在するが、中長期的にみれば、生産年齢人口減少による人手不足への対応は日本国最大の課題である。

加えて、課題は、単純に労働力の量の問題にとどまらない。日本の一人当たり労働生産性（就業者一人当たり付加価値）はOECD加盟国37カ国中26位、また17年以降最も順位が低く<sup>注2</sup>、量的な面に加えて、質的な向上も喫緊の課題である。

質的な面に関して、時価総額上位における日本企業の数の過去・現在比較は、各所で顕出しているため割愛をするが、イノベーションの面でも、IMDの世界競争力ランキングで30位<sup>注3</sup>、デジタル化の面でも、デジタル競争力の国別ランキングでは63カ国中27位<sup>注4</sup>であり、人手不足への対応、生産性向上、競争力の観点からデジタル化、イノベーションを促進することが必要であることは間違い無い。

しかし、一方で、働く意思・働くことができる能力があるのに、十分に働くことができない属性の人材がいる。女性、高齢者、非正規社員、外国人、障害者<sup>注5</sup>、無職・引

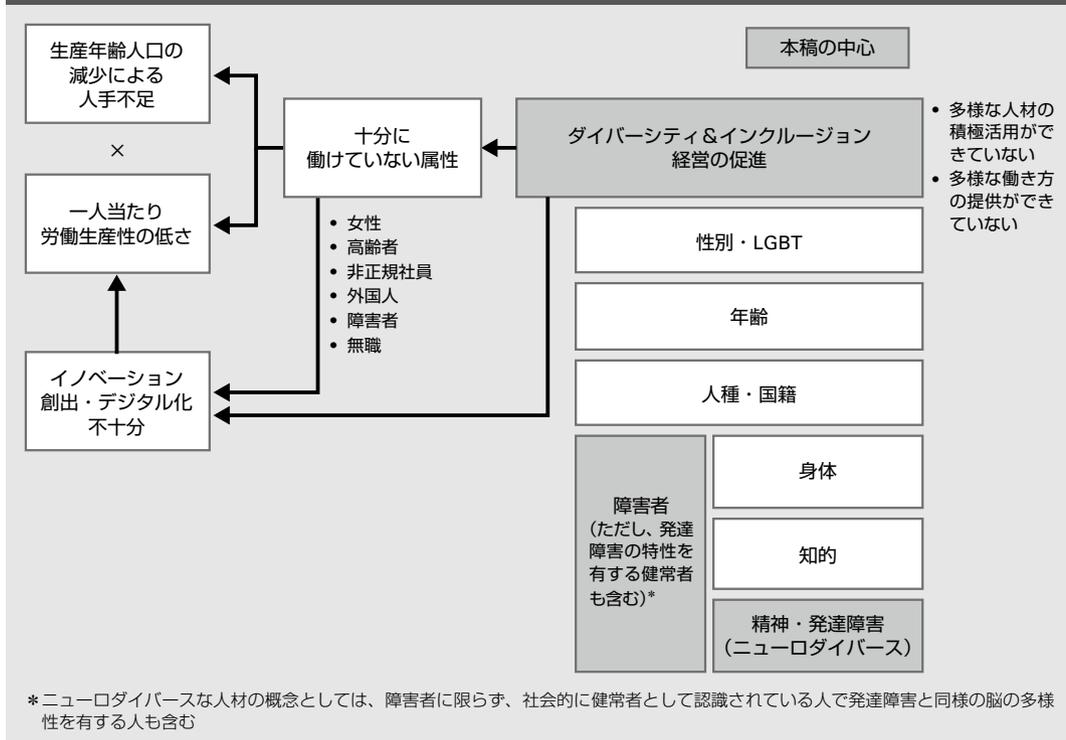
きこもり層などである。

こういった人材の活用においては、多様な人材の積極活用、多様な働き方の選択肢の提供、いわゆるダイバーシティ経営の推進が必要となる。

しかし、日本においてはダイバーシティ経営についても、進んでいるとはいえない状況にある。近年、SDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）でも取り上げており、「ダイバーシティ推進」を掲げる企業は多いが、たとえば人類の半分を占める女性活用でさえ、男女平等ランキングでも153カ国中121位という状況であり<sup>注6</sup>、多様な人材の活用ができていないと断言は難しい。また障害者に対する取り組みとしては、世界的な啓発活動であるValuable 500（詳細は後述）が知られているが、その参画企業として国際的な優良企業330社が名を連ねる中、わが国企業は20年10月時点でわずか21社にとどまっている。加えて、障害者雇用への取り組みを評価する指標であるDEI（詳細は後述）ではそのトップスコアリング企業205社の内、国内企業はわずか2社となっており、障害者雇用において世界で存在感を示せているとはいえない。

19年に日本財団が実施したインターネット調査<sup>注7</sup>によれば、日本在住の10～60代の男女において、95.9%が社会的マイノリティに対して何らかの「心の壁」を意識している。区別別に見ると社会的マイノリティに対して心の壁を意識する割合は、LGBTQで44.3%、高齢者で39.8%であるのに対して、身体障害者で53.7%、精神・発達障害者では62.2%となっている。すなわち、ダイバーシティにおいて、障害者、とりわけ精神・発達障害者に

図1 わが国の産業・就労の課題と本稿の対象



対しては社会的な受け入れが進んでないのが現状といえる。

本稿では、ダイバーシティの文脈として語られる多様な人材のうち、ニューロダイバーシティな人材（発達障害者）の活用可能性とその意義について焦点を当てる（図1）。

## 2 障害者雇用の状況

発達障害者について触れる前に、障害者雇用の状況について簡単に説明したい。1976年身体障害者雇用促進法（現障害者雇用促進法）改正により企業の障害者雇用が義務化、2018年に法定雇用率（社員45.5人以上の企業は障害を有する社員を一定以上雇用しなければならない）の引き上げがあり、民間企業の場合法定雇用率は2.2%となっている。

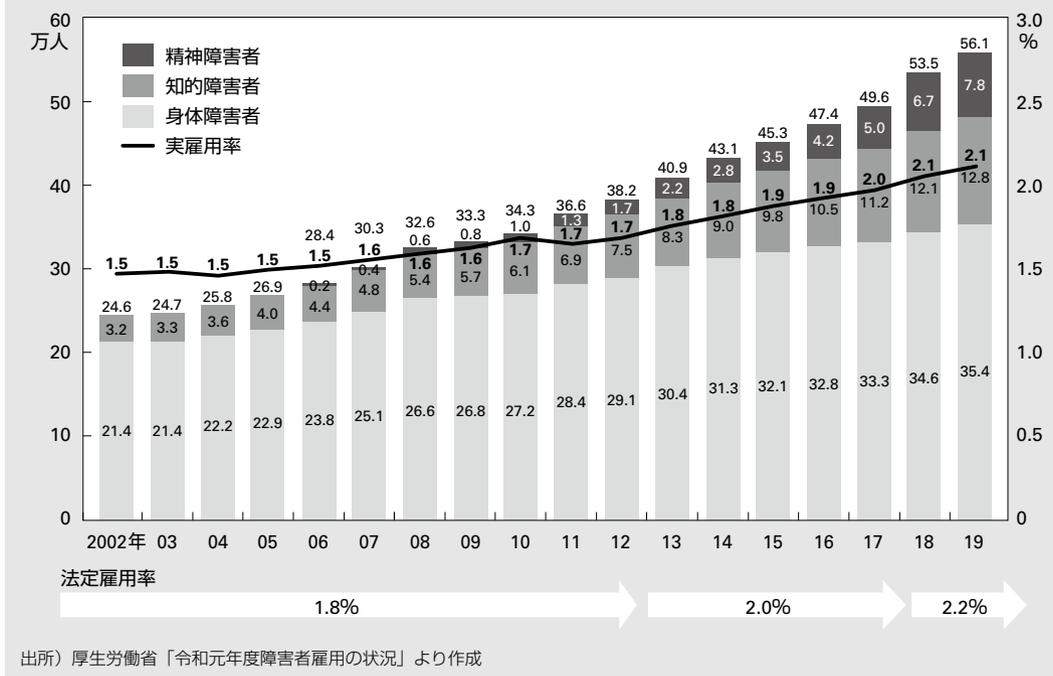
図2の通り、民間企業の場合、身体障害者

を中心に障害者の雇用者数、実雇用率ともに増加しており、19年度で雇用者数は56.1万人、実雇用率は2.1%である。

直近の数値で、法定雇用率を達成した企業は全体の48.0%（達成企業が約4.2万社、未達成企業が約5.2万社）<sup>注8</sup>ではあるが、雇用率ともに右肩上がりでは伸びており、障害者雇用促進策は成果を上げてきたといえる。

グラフで示す通り、障害者の雇用においては身体障害者の割合が高くなっている。わが国では、1960年に身体障害者雇用促進法が制定されたが、知的障害者が法定雇用率の算定に含まれたのは90年代、精神障害者については2018年になってからであり、歴史的に身体障害者雇用を義務付けてきた期間が長い。一方で、法定雇用率もさらに上がるが、身体障害者も少子高齢化により少なくなってきてお

図2 民間企業における雇用されている障害者数と実雇用率



り、近年は身体障害者以外の採用を拡大しているという人事担当者の声もあり、今後は知的障害者、精神障害者の雇用も企業側で取り組みが必要となってくる領域である。

野村総合研究所（NRI）の障害者雇用担当および特例子会社を対象としたアンケート調査<sup>注9</sup>では、「障害者雇用の人数」は成果指標として定着はしているが、導入意欲は高いもののまだ成果指標化できていない事項として「グループ業務への直接的な貢献」「ダイバーシティへの貢献」が上がっており、今後は法定雇用率の達成の次を求める意識がうかがえる。

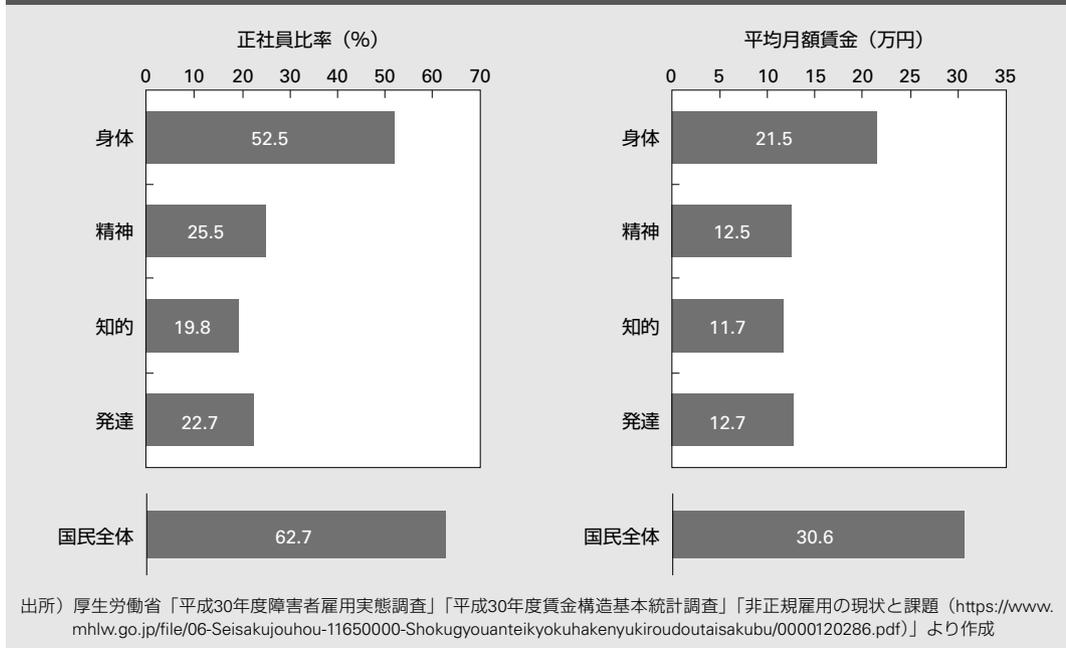
後述するSDGsにおけるダイバーシティでは、障害の有無にかかわらず働く機会、同一労働同一賃金の実現（SDG 8 Target 5）などを掲げており、単に雇用の機会を生み出すだけでなく、ほかの就労者と同等またはそれ以上

上に活躍し、賃金を得る機会を生み出していく必要がある。しかしながら、障害者が雇用機会を得た場合も、彼らの正社員比率や平均月額賃金は国民全体の水準に比べて低いのが現状である（図3）。

特に、知的・精神・発達障害を有する就労者は、身体障害者と比べても低い水準となっている。今後は、企業はその社会的責任として、障害者がほかの就労者と同等以上にパフォーマンスを発揮できる職場環境や、それに見合う賃金水準などにも目を向けていく必要がある。

そのような思想を実現する萌芽的取り組みとして、今回、筆者らは海外企業におけるニューロダイバーシティの取り組みに可能性を見た。本稿で紹介する事例では、従来の障害者雇用のイメージとは異なり、発達障害者がほかの就労者と同等または時にそれ以上のパ

図3 障害の種類別の雇用状況



パフォーマンスを発揮し、企業の競争力に貢献する人材として雇用され賃金を得ている。ここからは、ニューロダイバーシティの取り組みにフォーカスして論を進める。

### 3 発達障害について

ここで発達障害について説明をしておきたい。発達障害は、主に自閉症、アスペルガー症候群を含む広汎性発達障害（自閉症スペク

ラム：PDD）、学習障害（LD）、注意欠陥・多動性障害（ADHD）、その他の4つに分類される。同一の疾患においても特徴が異なり一概にはいえないが、一言でいえば、得意なことと不得意なことの凹凸がはっきりしている人材であり、表1のような特徴を有すると説明されている。

世界的な診断基準（DSM-5）を定める米国精神医学会のマニュアル<sup>10</sup>によると、成人に

表1 発達障害に分類される疾患の特徴

	広汎性発達障害（PDD）	学習障害（LD）	注意欠陥・多動性障害（ADHD）
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>相手の表情や態度などよりも、文字や図形、物の方に関心が強い</li> <li>見通しの立たない状況では不安が強いが、見通しが立つときはさっぱりしている</li> <li>大勢の人がいる場所や気温の変化などの感覚刺激への敏感さで苦労しているが、それが芸術的な才能につながることもある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「話す」「理解」は普通にできるのに、「読む」「書く」「計算する」ことが、努力しているのに極端に苦手</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>次々と周囲のものに関心を持ち、周囲のペースよりもエネルギーにさまざまなことに取り組むことが多い</li> </ul>
配慮のポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>肯定的、具体的、視覚的な伝え方の工夫</li> <li>スモールステップによる支援</li> <li>感覚過敏がある場合は、音や肌触り、室温など感覚面の調整を行う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>得意な部分を積極的に使って情報を理解し、表現できるようにする</li> <li>苦手な部分について、課題の量・質を適切に加減する、柔軟な評価をする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>短く、はっきりとした言い方で伝える</li> <li>気の散りにくい座席の位置の工夫、分かりやすいルール提示などの配慮</li> <li>ストレスケア</li> </ul>

出所) 厚生労働省「障害者差別解消法福祉事業者向けガイドライン」を基に作成

におけるそれぞれの有病率はPDD：1%、LD：約4.0%、ADHD：約2.5%である。なお、数値は割愛をするが、LDとADHDについては子どもの場合、この数値のさらに2倍程度の有病率が記されている。国・言語・文化圏・対象年齢・診断基準によって、有病率の数値は多少前後するが、日本国内を対象とした学術論文においても子どもでPDD：0.9～1.6%<sup>11</sup>、子どもでLD：0.7～2.2%<sup>12</sup>、成人でADHD：1.65%<sup>13</sup>といったデータがあり、日本においても発達障害者の人口に占める割合は数%に上る可能性がある。

#### 4 発達障害者が力を発揮する領域と提供されている雇用のミスマッチ

NRIのインタビュー調査によれば、発達障害者は、企業の一般採用（ゼネラリストとして採用・育成）と、障害者雇用枠の狭間に落ち、活躍ができる環境と雇用形態のアンマッチの状況に陥りやすいことが分かった(図4)。

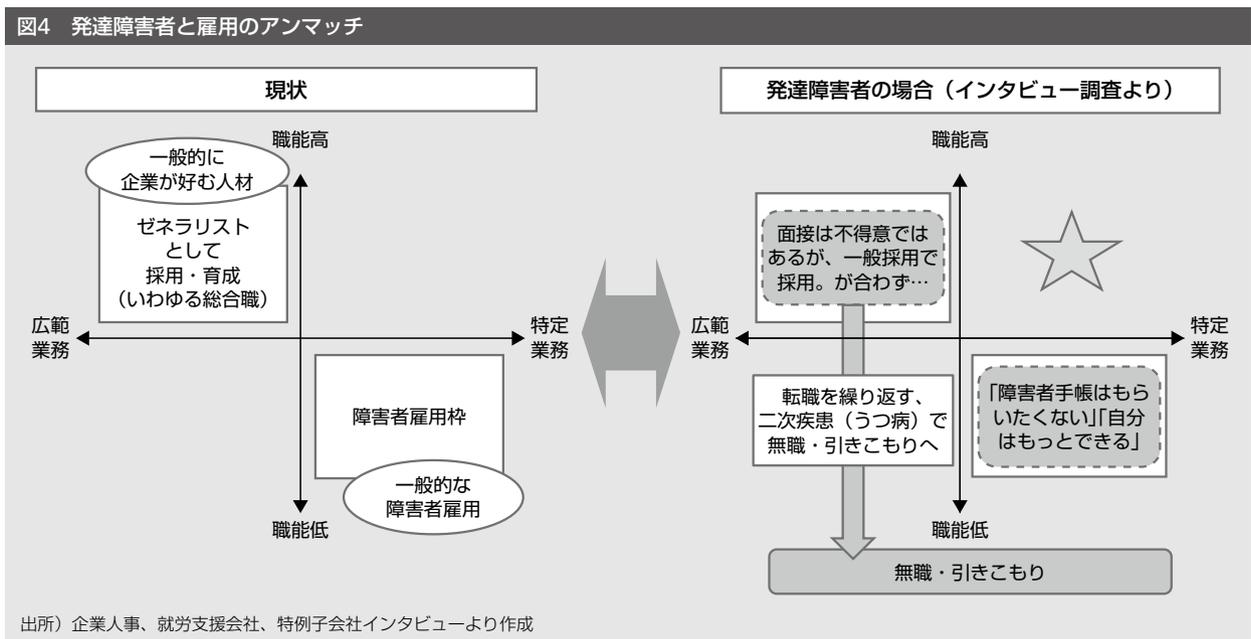
企業の一般採用で採用された場合、入社

後、上司・周囲と合わずに転職を繰り返す、二次疾患としてうつ病を発症するなど、結果的に無職・引きこもりに陥ってしまう。障害者雇用枠については、「病気、障害ではないので障害者手帳はもらいたくない」「自分は高度な領域でもできるのに、障害者雇用枠での採用は嫌だ」と敬遠をするという実態が多数聞かれた。

こういった状況を単なる「本人の甘えである、わがままである」といえば、話はここで終わってしまうが、特定領域で生産性を高く業務を遂行する能力・できる可能性がある人材の活用余地があるのに、活用しないのは社会損失であるというのが本稿の趣旨である。

第Ⅱ章以降、後編でも記載するが、海外にとどまらず日本においても、仕事の割り当て方法、マネジメントの仕組み、工夫により、戦力化をしている事例が多数存在する。実際、「身体障害者に比べて、まだ人材の獲得競争が起きていないのでブルーオーシャンである」と話す企業の人事担当者もいる。

次章で、実際にこういった人材を戦略的に



活用している海外の事例から紹介する。

## II 海外大手IT企業における「ニューロダイバーシティ」

### 海外大手IT企業を中心とした「ニューロダイバーシティ」の取り組みの広がり

近年、国際社会において障害者雇用の重要性が注目されている。ニューロダイバーシ

ティとは、発達障害者に認められる特徴を、障害ではなく、多様性の一つとして捉える考え方である。「自閉症やADHDのような非定型発達」は人間のゲノムの自然で正常な変異である」とする考え方であり、発達障害者当事者による訴えとして古くから発信されてきた。

一方、近年、このニューロダイバーシティが企業活動として具現化されつつある。すなわち、発達障害者に相当する人材を、福祉を

表2 ニューロダイバーシティに取り組む海外企業の例

業界	企業名	取り組みの概要
IT	スペシャリストルネ	2004年、自閉症の息子を持つ起業家、Thorkil Sonne氏が自閉症者のソフトウェアテスターとしての可能性に着目し、ソフトウェアテストコンサルティング業を創業。独自に開発した自閉症者の雇用プログラムを他社に展開し、その後のSAP、ヒューレット・パカード エンタープライズ、マイクロソフト、P&Gなど、ニューロダイバーシティに取り組む企業を多数支援
	SAP	2011年より、世界に先駆けて自閉症雇用プログラムである「SAP Autism at Work」を開始。インターンシップ型の採用プログラムにより、ソフトウェア開発者を含め幅広い職種にて雇用を推進
	ヒューレット・パカード エンタープライズ (HPE)	2014年頃より、自閉症雇用プログラムである「Dandelion Program」を開始。16週間に及び面接やトレーニングを含む採用プロセスにより、ソフトウェアテストエンジニアとして雇用
	マイクロソフト	2015年より、米国において自閉症雇用プログラムである「Microsoft Autism Hiring Program」を開始。従来の採用とは異なり、作業性、チームプロジェクト、スキルなど多面的な評価を行う採用プロセスを設計
	IBM	2017年より、自閉症雇用プログラムである「IGNITE Autism Spectrum Disorder (ASD)」を開始。ソフトウェア開発、品質保証、設計者などの職種を中心に雇用
金融	JPモルガン・チェース・アンド・カンパニー	2015年から自閉症雇用プログラムをスタート。ソフトウェアエンジニアリング、アプリ開発、品質保証、技術運用、ビジネス分析に加え、パーソナルバンカーとしての雇用も実施。2020年までに雇用数300人を目指す
	ザ・ゴールドマン・サックス・グループ・インク	2019年より、自閉症、ADHDなどの発達障害者雇用プログラムを強化。メンタリングや専門能力開発トレーニングを含むインターンシッププログラムの提供を開始
製造	フォード・モーター・カンパニー	2016年より、自閉症雇用プログラムである「Ford Inclusive Pilot Program」を実施。同プログラムでは、製品開発部門で自閉症の人をパイロット的に雇用し、業務への適合性がある場合は本採用に進むスキームを構築
	キャタピラー	2016年より、自閉症研究基金 (NFAR) とともに自閉症の人に向けたソフトウェアテスター職のインターンシッププログラムを開発。Autism Learning Centerを設立し、自閉症者に対するソーシャルスキルやプログラミング教育の場を提供
	デル	2018年より、自閉症リソースセンターと連携し自閉症雇用プログラムを開始。同プログラムでは、2週間のスキル評価と12週間のインターンを経て、適合性のある参加者はフルタイムの従業員として雇用機会が得られる
	プロクター・アンド・ギャンブル (P&G)	2019年より、自閉症を対象として採用活動を強化。ソフトウェアソリューションにかかわる業務に加え、フルタイム雇用でのマネージャー職での雇用も行っている

出所) スペシャリストルネ: 同社Webサイトおよび「HARVARD BUSINESS SCHOOL」Case Study FEB 14 2008 / SAP: 同社へのインタビューより / HPE: 「HARVARD BUSINESS SCHOOL」 JAN 19 2016 / マイクロソフト: <https://www.microsoft.com/en-us/diversity/inside-microsoft/cross-disability/autismhiringcorporate> / IBM: <https://www.ibm.com/blogs/jobs/2019/11/06/seeing-the-benefits-of-neurodivergent-teams/> および同社へのインタビューより / ザ・ゴールドマン・サックス・グループ・インク: <https://www.foxbusiness.com/features/goldman-sachs-launches-an-eight-week-paid-internship-program-for-people-with-autism-other-disorders> / JPモルガン・チェース・アンド・カンパニー: <https://www.jpmorganchase.com/news-stories/neurodiverse-hiring-brings-social-and-business-benefits> / フォード・モーター・カンパニー: <https://media.ford.com/content/fordmedia/fna/us/en/news/2016/05/25/individuals-with-autism-can-get-work-experience-at-ford-through-.html> / デル: <https://thehill.com/changing-america/opinion/508129-celebrating-neurodiversity-in-the-workplace-the-dell-example> / キャタピラー: <https://www.caterpillar.com/en/careers/careersnews/excellence-award.html>

活かしつつも、一般雇用の枠組みの中で企業の競争力につながる戦略人材として雇用する取り組みが広がっている。2017年11月の『ハーバード・ビジネス・レビュー』において、複数のグローバルトップ企業が発達障害者の雇用を積極的に推進していることが特集され、注目を集めている。ニューロダイバーシティに取り組む企業は、IT企業に限らず、金融、製造など幅広い業種で展開されつつある（表2）。

発達障害者の特徴は多様であり、一概に表現することは難しい。しかし、これらの企業では、彼らの個性を発揮するための環境を整備することで、高い集中力、生産性、高い知性などの卓越した能力の発揮が期待できると考えられている。特にIT企業では多くの優秀なプログラムエンジニア、テストエンジニアの採用を進めているが、発達障害者の特性がこれらの業務スキルと相性が良いことが見いだされている。

なお、ニューロダイバーシティという概念については、医療的な介入を否定するものがあり、一部の天才だけに該当するものという批判もあるが、本稿では、発達障害者と認識されているすべての人材が福祉を活かしつつも、一般雇用の枠組みの中でほかの人材と同様に活躍する企業の取り組み、という概念で活用をしたい。

以降において、ニューロダイバーシティに関する取り組み事例について紹介する。

### 事例：SAP——世界のニューロダイバーシティの口火を切った先進企業、自閉症のトップエンジニアを育成

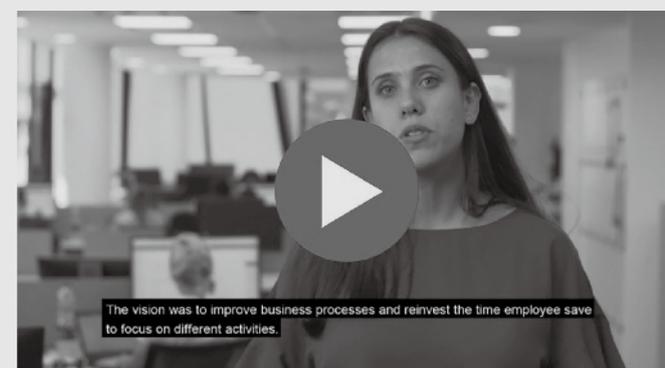
SAPでは、「Autism at Work」と名付けら

れたプロジェクトにおいて、自閉症に相当する人材の雇用を進めている。Autism at Workは2010年にSAP Indiaでパイロット的にスタートした。この取り組みでは、かかわった社員たちのエンゲージメントやコミュニケーションにポジティブな効果をもたらすことが見いだされた。このような成果が他部門、多拠点の賛同を呼び、徐々に取り組みが広がっていった。

SAPの取り組みで最も学ぶべき点の一つは、発達障害を持つ従業員がわが国の障害者雇用でよく見られる定型的な業務だけでなく、イノベーションにも大きく貢献している点である。SAP AustraliaのAutism at Workを推進する人事担当者にインタビューしたところ、ある自閉症従業員が創業者賞であるThe Hasso Plattner Founders' Awardを受賞した事例をAutism at Workがイノベーションに貢献した象徴的な事例として挙げていた。

16年当時、高校生であったNicolas Neumann氏は自身が自閉症の特徴を持っている

図5 SAP Autism at Workにおける従業員のストーリー：Nico's Autism at Work Story



#### Nico's Autism at Work Story

Reduce processing times for complex cross-company invoices from three days to 20 minutes? It's possible with a new tool that was developed by Nicolas Neumann, finalist in the Hasso Plattner Founders' Award competition and part of SAP's "Autism at Work" program.

出所) <https://www.sap.com/assetdetail/2019/12/86b9e8db-787d-0010-87a3-c30de2ffd8ff.html>

ことを認識し、Autism at Workの取り組みを通じてSAPに採用された。19年、21歳のとき、会計プロセスを効率化する革新的なアプリケーションを開発した。Neumann氏が開発したアプリケーションは、それまで作業に2～3日を要していたクレジットカード明細書の処理作業を自動化し、作業時間をわずか20分に短縮した。その革新性が認められ、採用からわずか4年でSAPのトップエンジニアにふさわしい表彰を獲得するに至ったという。このストーリーは、同社のWebサイトでも動画で閲覧可能であり、Autism at Workがイノベーションの創出につながった事例として紹介されている（図5）。

SAPの事例から学ぶべき重要な点のもう一つは、発達障害者の職域がエンジニアなどのIT関連職種にとどまらないことである。SAPは、Autism at Workの中で、独自の採用プログラムを設計し、多様な個性を持つ発達障害者に対して個人ごとに適した職種を見いだしながら、その職域を広く開拓している。その職域は、エンジニアから始まり、ファイナンス、セールス、カスタマーサポート、プロジェクトマネジメントなど多岐にわ

たっている（図6）。

このことは、企業によるニューロダイバーシティの取り組みがIT企業に限定したものでなく、今後、幅広い業界の企業に展開し得る可能性を示している。発達障害者だからと、はじめから担当業務を定型的なものに限定せず、トライアル的に幅広い職種での活躍可能性を模索することで彼らの職域を広げていくことも可能となるだろう。

### 事例：ヒューレット・パカード エンタープライズ (HPE) ——SAPとともに発達障害者の雇用を推進し、当事者、企業、社会、経済に対する総合的な価値を提供

ヒューレット・パカード エンタープライズ (HPE) では2014年頃より、プログラムの品質保証やテストサービスを提供するHPE Australiaの付加価値向上を図るため、発達障害者雇用の支援機関と協力関係を構築し、発達障害者雇用プログラムである「Dandelion Program」をスタートした。

Dandelion Programでは、図7に示すように、ワークショップや問題解決、プレゼンテーションなどの演習を含む約16週間もの採用

図6 SAPにおける発達障害者が従事する職種

#### 販売・サポート

Customer Enablement Services  
Customer Support  
Sales Operations Business Enablement  
Sales Operations Process Management  
Services & Support

#### マーケティング

Solution & Product Marketing  
Solution Management

#### ITエンジニア

IT Business Services  
IT Project Management  
IT Technology Consulting

#### 開発

Development  
Development Architecture  
Development Engineering  
Development Consulting  
Quality Management Development  
User Assistance Development  
Data Science

#### 人事

HR Business Partner  
HR Services

#### 財務

Finance Operations

#### プロジェクトマネジメント

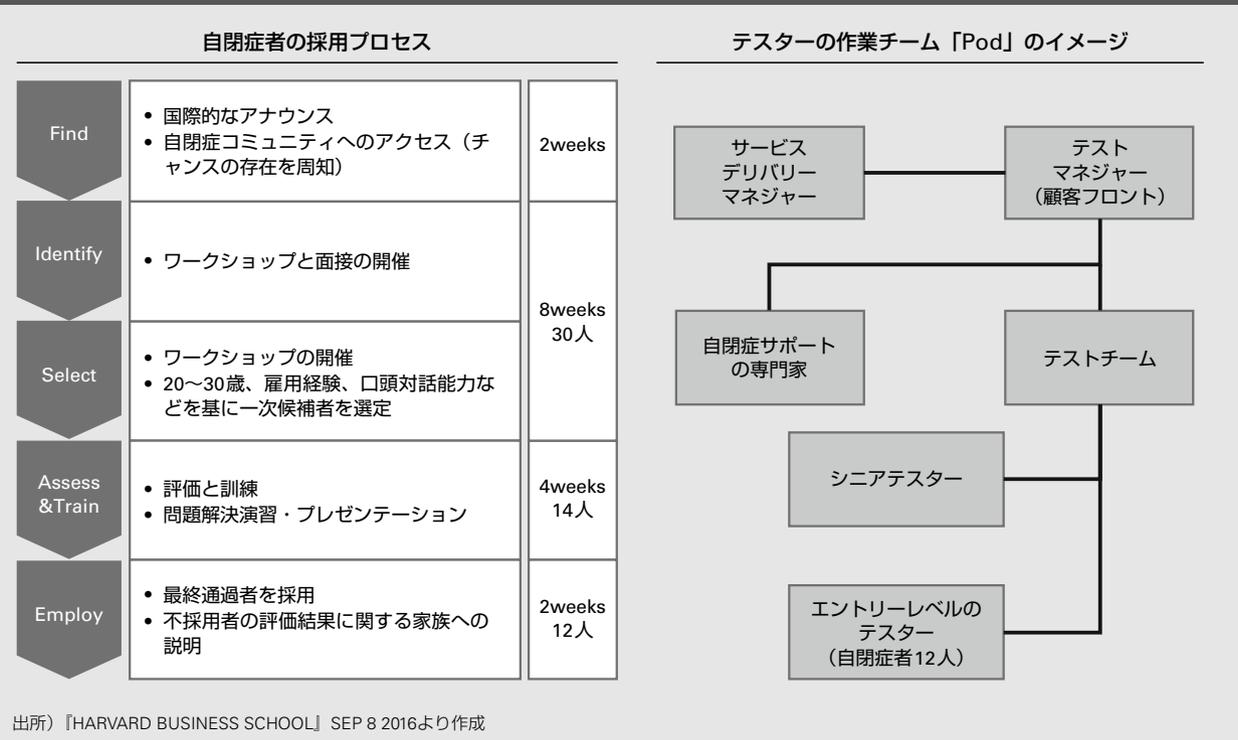
Product Management  
Project Management Support

#### その他

Audience Relations  
Business Processes Consulting  
Business Support  
Intellectual Property

出所) SAPへのヒアリングより作成

図7 HPEのDandelion Programにおける採用プロセスとPodのイメージ



プロセスを設計した。こういった採用プロセスをとることで、自閉症者の訓練と評価を並行しながら、個人の適正を理解した上で採用することができる。採用後は「Pod」と呼ばれるチームで働く。Podでは、自閉症者のサポートコンサルタントや業務経験が豊富なテストエンジニアが配置され、自閉症者が才能を発揮するために必要なサポート体制が整えられている。

HPEのPodのチームはオーストラリア福祉省に派遣され、ほかのテストエンジニアのチームよりも30%高い生産性を発揮したといわれている。またこれらの成果が評価され、HPEとオーストラリア防衛省は発達障害を持つ人材がサイバーセキュリティ分野で活躍できるための施策を進めている。

また、彼らの取り組みをまとめたハーバー

ドビジネススクールのケーススタディでは、雇用機会が限定されてきた自閉症者がその個性を発揮できる職を得て、企業の生産性向上に貢献するのみならず、国全体へ経済的なインパクトももたらすことが示されている。PwCによれば、今後、Dandelion Programに101人が参画した場合、オーストラリアのGDPに20年間で425百万豪ドルの成長を生み出すと試算している。

発達障害者の中には、就労困難となり、フリーターや引きこもり、生活保護受給者として生活している場合もある。そういった人材が活躍の機会を得ることで、国全体としての総生産額に大きなインパクトを与えることが期待される。このようにして、HPEのDandelion Programは、経済、社会、組織、個人の「四方良し」の取り組みとしてその便益が

図8 Dandelion Programによる便益

経済	社会	組織	個人
<ul style="list-style-type: none"> <li>• プログラムに101人が参加した場合、20年で425百万豪ドルのGDP成長に貢献</li> <li>• 税制としては、20年で167百万豪ドルに貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 自閉症者の家族や関係者へのインパクト</li> <li>• 自閉症当事者団体への刺激と希望の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 業務の品質や効率の改善</li> <li>• 組織内の興奮・誇り、従業員モラルの醸成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 当事者の自己肯定感の向上</li> <li>• 家族や生活保護への依存からの自立</li> <li>• 就労難によるうつ病などの問題からの解放</li> </ul>

出所)「HARVARD BUSINESS SCHOOL」SEP 8 2016より作成

語られている (図8)。

HPEは現在、SAPと共同声明を発信しており、SAPのAutism at Workと彼らのDandelion Programの経験やノウハウを共有しながら、この取り組みを共同で広く進めていくとしている。

#### 事例：スペシャリストルネ——独自の採用・訓練プログラムを開発し、ニューロダイバーシティに取り組む多くの企業を支援

デンマークに本社を置くスペシャリストルネは、自らも自閉症の家族を持つ起業家であるThorkil Sonne氏により、自閉症者が活躍できる企業として2004年に創業した。同社の主力事業は、ソフトウェアテストの受託であり、自閉症者を積極的に雇用することで彼らの特性を活かした高い品質のサービスを競争力につなげようとしている。自閉症者に、福祉に限らず、あくまでビジネスでの活躍を強く求めており、営利企業として運営し、既に黒字化に成功している。同社は、発達障害者が不得意といわれる面接に頼った従来の採用プロセスではなく、インターンを中心とした独自の採用プロセスを設計し、改良を続けてきた。08年より、彼らのノウハウを他社と共

有し、世界的に発達障害者雇用を促進するためのスペシャリストルネ財団が設立され、SAPやHPEなどニューロダイバーシティに取り組む多くの企業が支援を受けている。

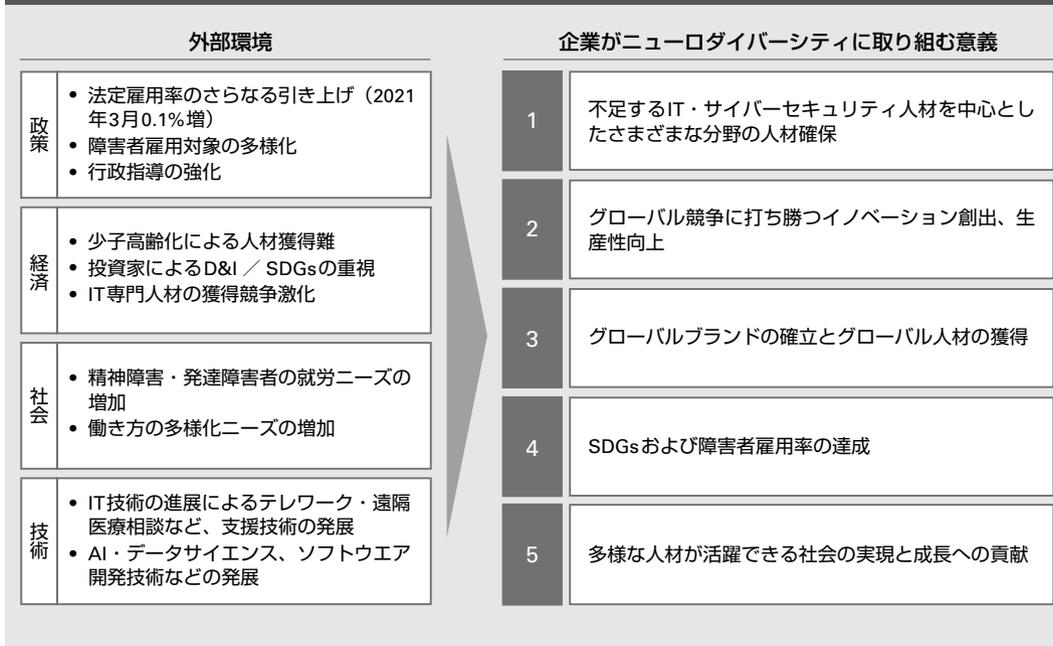
スペシャリストルネの雇用にかかわる概念はDandelion Principaleと呼ばれており、前述のHPEの採用プロセスに反映されている。均一な芝生の上で咲くタンポポ(Dandelion)は厄介な雑草でしかないが、均一性を求めなければ単独で美しく、食品として栄養価も高く、潜在的な価値が発揮できることにちなみ、命名されている。タンポポと同様に、会社が個人の傾向や能力に合わせたコンテキストを設計すれば、標準的な職種に適合しなかった人々が多くの価値を発揮することができるといった思想に基づいている。

現在、スペシャリストルネ財団は、世界で発達障害者100万人の雇用を生み出すことを目指し、10カ国以上で事業を展開している。

### Ⅲ 「日本型ニューロダイバーシティ」の意義

ここまでで紹介した海外企業におけるニューロダイバーシティの取り組みは、わが国企

図9 わが国の外部環境と企業がニューロダイバーシティに取り組む意義



業においても実行する意義があるものと考えている。それらを5つのポイントに分けて論じることとする（図9）。

## 1 不足するIT・サイバーセキュリティ人材を中心としたさまざまな分野の人材確保

経済産業省の調査（「平成30年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（IT人材等育成支援のための調査分析事業）」）では、IT・サイバーセキュリティ人材は2030年に最大78.7万人不足すると試算されている。既に一部のIT企業ではデータサイエンス分野などの高度IT人材について、従来に比べ極めて高い給与水準を設けて獲得競争を繰り返しており、IT人材の需給ギャップが顕在化しつつある。

一方、少子高齢化が進むわが国では、将来の人口減少が想定される状態であり、人口増

による需給ギャップの解消を見込むことは難しく、障害者を含む未活用人材の活躍が期待されているところである。今回取り上げた海外企業の事例では、ソフトウェアエンジニアやデータサイエンス、ITプロジェクトマネジメントなど、IT人材としての発達障害者の活躍事例が豊富に存在しており、発達障害者の職域として確立しつつある。ニューロダイバーシティで後続となる企業においても、IT分野では事例が多く比較的取り組みやすいと思われ、わが国の将来のIT需給ギャップへの貢献が期待できる。

加えて、ニューロダイバーシティにより発達障害者の活躍が期待できるのは、IT分野に限定されないという点も強調したい。SAP Autism at Workの事例に見られるように、ファイナンスやセールスなどの他業種での活躍し得る多様な職域での活躍事例が生まれつつあり、製造業や金融業をはじめ、今後、多

くの業種にとって取り組む意義があると考えられる。

## 2 グローバル競争に打ち勝つ イノベーション創出、 生産性の向上

ニューロダイバーシティに取り組む企業の事例では、SAPに見られるイノベーションへの貢献、HPEに見られる組織の生産性向上への貢献が挙げられている。ニューロダイバーシティに限らず、ダイバーシティとイノベーションや生産性との因果関係は十分に検証されているとは言い難いものの、今回、NRIがニューロダイバーシティに取り組む企業の事例を調査したところによると、この因果関係には二つの論調が存在する。

一つは、発達障害者が持つ特性がある特定の分野では高い業務適合性を示し、イノベーションや生産性を生み出すといった個人のスキルに着目した考え方、もう一つは発達障害などの障害者に対してインクルーシブな組織であること自体がイノベーションや生産性の向上につながるという考え方である。

前者については科学的検証としては議論の余地があるものの、NRIが行ったニューロダイバーシティに取り組む企業の人事担当者へのインタビューによれば、特にIT企業の人

事や現場担当者には既に実感があるようであった。特にソフトウェアテスター職では、ほかの従業員が見いだせなかった不具合を多数見いだすなどのスキルの高さを評価する声が聞かれた。また、ニューロダイバーシティを進める雇用プログラムにソフトウェア開発やテスター職を対象とするものが多いことも、同企業内において、そういった実感や期待値があつてのことと考えられる。この点に関する国内企業の事例については、後編にて紹介する。

後者は、発達障害などの障害者にインクルーシブな組織が結果的に、組織の心理的安全性を高め、イノベーションや生産性の向上につながるという考え方である。心理的安全性とイノベーションの関係性については、Googleにて行われた「プロジェクト・アリストテレス」によって広く世に知られることとなった。Googleでは、180もの自社内のチームを分析し、高い成果を生み出すチームに最も重要な要件が心理的安全性であることを見いだした。心理的安全性とは「無知、無能、否定的、邪魔だと思われる可能性のある言動をしても、このチームなら大丈夫だ、という信念」と定義されている。心理的安全性が高い組織では、メンバーが自身のアイデアや知識、感じているリスクなどを積極的に共有し合うことで、創造的で質の高い意思決定が可能になるといわれている。心理的安全性に関する研究で著名なハーバードビジネススクールのAmy C. Edmondson教授によれば、心理的安全性の高い組織の要件として7つの条件が示されている（図10）。

特に注目すべきは、異質を拒絶せず、失敗を許容し、支援を求めることができ、個人の

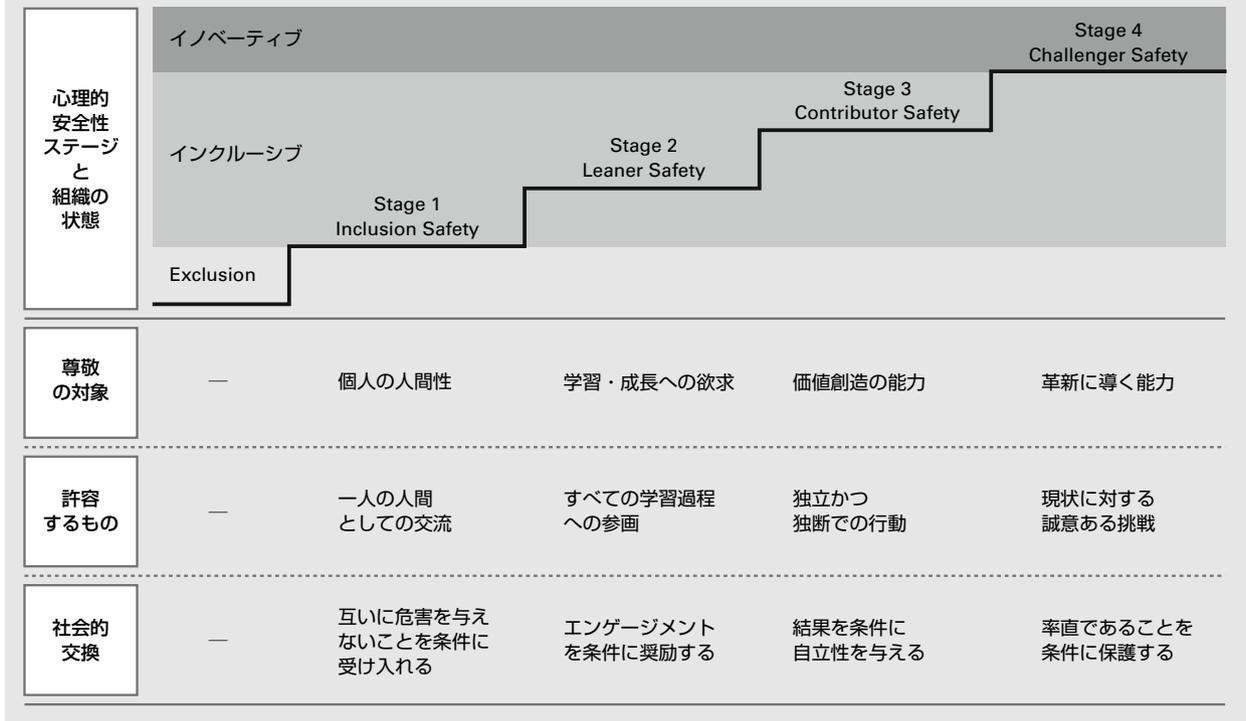
図10 心理的安全性の高い組織の要件

### 心理的安全性の高い組織

1. チームのメンバーの誰かから、ミスをしても非難されない
2. チームで難しい課題やネガティブなことも言い合える
3. ほかのメンバーから、異質であることを理由に拒絶されない
4. 自分のチームであれば、安心してリスクをとった行動が取れる
5. チームのほかのメンバーに助けを求めることができる
6. チームのメンバーに仕事の成果を無下にするような人はいない
7. チームで働く中で自分のスキルや才能が尊重されており、活かされている

出所) Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, Administrative Science Quarterly Vol.44 No.2 p.350-383より作成

図11 イノベティブな組織を生み出す心理的安全性の4つのステージ



スキルや才能を活かす、といったニューロダイバーシティの思想に似たインクルーシブな組織の要件が随所に組み入れられていることである。Edmondson教授は自著『The fearless organization』において、心理的安全性に富んだ組織は、インクルージョンを促すことで、ダイバーシティの利点を具現化すると語っている。

また、組織心理学にて著名なTimothy R. Clark氏は、心理的安全性の4つのステージを定義している（図11）。

Edmondson教授の定義と同様に、この理論で興味深いのは、心理的安全性がイノベティブな組織行動を生み出す過程において、まずダイバーシティを活かすインクルーシブな組織形成を前提としている点である。

当然ながら発達障害者を含む多様な人材が

活躍できる組織は、彼らに対してインクルーシブである必要がある。彼らを受け入れるべく、彼らを理解し、受容し、必要なサポートを用意しながら個性を活かして活躍できる組織を追求するニューロダイバーシティの取り組みは、結果的にイノベティブで生産性の高い組織づくりの一翼を担うと考えられる。

### 3 グローバルブランドの確立と グローバル人材の獲得

2015年9月に国連で決定されたSDGsは、地球上の「誰一人取り残さない (leave no one behind)」ことを誓っており、社会全体が高い包摂性を実現することを求めている。実際、SDGsで決定された30年までの17のゴールと169のターゲットにおいて、障害者雇用の推進に関連性の高いものが多数盛り込ま

れている。前述のスペシャリストネットワークのWebサイト<sup>14</sup>では、SDGsのうち、自社にかかわる特に代表的なものとして次の3点を掲げている。

- SDG 4 Target 4：2030年までに、技術的・職業的スキルなど、雇用、ディセント・ワークおよび起業に必要な技能を備えた若者と成人の割合を大幅に増加させる
- SDG 8 Target 5：2030年までに、若者や障害者を含むすべての男性および女性の、完全かつ生産的な雇用およびディセント・ワーク、ならびに同一労働同一賃金を達成する
- SDG 10 Target 2：2030年までに、年齢、性別、障害、人種、民族、出自、宗教、あるいは経済的地位その他の状況にかかわらず、すべての人々のエンパワーメント、および社会的、経済的、および政治的な包含を促進する

19年1月に開催された世界経済フォーラム年次総会（ダボス会議）では、初めて「障害者」にフォーカスしたセッションが設けられた。そこでは、世界市場での障害者のポテンシャルの高さを示した上で障害者に配慮した製品やサービスや雇用機会の少なさなどの課題が指摘され、今後、世界のビジネスリーダー達が障害者の潜在的な価値を発揮できるような改革を起こすことを目的とした活動である「Valuable 500」が発足された。

Valuable 500に賛同する企業は、経営トップの署名によりその意思を表明し、取締役会で障害者支援に関するアジェンダを設けること、障害者のインクルージョンのために具体的なアクションを実施すること、そのアクシ

ョンを社内外に発信することなどが求められている。賛同企業のリストは、Valuable 500の公式Webサイト<sup>15</sup>やダボス会議の場で公表されており、世界的な企業ブランドを示す効果も期待できる。20年10月現在、330社が公表されている。

一方、世界の投資家も企業の障害者雇用に注目しつつある。世界の著名企業トップによる障害者雇用に推進する国際団体であるDisability:INは、企業の障害者インクルージョンを評価する指標としてDEI（Disability Equality Index）を開発し、DEIにより自社の評価を公表する企業の参画を募っている。総資産が2.8兆ドルを超えるグローバル投資家グループが、20年グローバルアクセシビリティアウェアネスデーにおいて共同投資家声明を発表し、彼らが投資する企業に障害者を雇用するよう呼びかけ、DEIの活用を促している。

また、ニューヨーク州では年金運用機関の投資先49社に対してDEIへの参画を推奨し、機関投資家へもDEIの活用を呼びかけるなど、米国を中心に活用が進んでいる。DEIへの参画企業は、15年に43社からスタートし、20年時点では世界のトップ企業を中心に247社が賛同企業として名を連ねており、今後、国際的な企業ブランドに不可欠となる可能性も高い。なお、障害者雇用におけるSDGsやDEIの動向については、別途NRIのレポート<sup>16</sup>も参照されたい。

SDGsへの貢献が日本企業においても取り組むべき重要な目標であることは既にいうまでもないだろう。図12に示すDEIのトップスコアリング企業の顔触れを見ると、名だたるグローバルトップ企業205社が並ぶ一方で、

図12 DEIの概要とトップスコアリング企業の顔触れ

DEI (Disability Equality Index) の概要	DEI優良スコア (スコア80 ~ 100) の企業例		
<p><b>DEIとは</b> 企業が障害者のインクルージョンと平等を達成するために測定可能なロードマップを作成し、具体的なアクションをとるための包括的なベンチマークツール。各企業は、0から100のスコアで評価され、スコア80以上の企業は、「障害者インクルージョンのために働くのに最適な場所」として公表される</p> <p><b>評価指標</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 文化とリーダーシップ (30点) <ul style="list-style-type: none"> <li>• 文化 (20点)</li> <li>• リーダーシップ (10点)</li> </ul> </li> <li>2. 全社的なアクセス (10点)</li> <li>3. 雇用慣行 (40点) <ul style="list-style-type: none"> <li>• 便益 (10点)</li> <li>• リクルート (10点)</li> <li>• 雇用、教育、定着&amp;昇進 (10点)</li> <li>• 配慮 (10点)</li> </ul> </li> <li>4. コミュニティエンゲージメント (10点)</li> <li>5. サプライヤーの多様性 (10点)</li> </ol> <p><b>DEIの登録企業</b> 330社 (2020年10月現在)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accenture</li> <li>• Adobe Inc.</li> <li>• Amazon</li> <li>• American Airlines</li> <li>• Astellas Pharma, Inc.</li> <li>• AT&amp;T</li> <li>• BAE Systems, Inc.</li> <li>• Bank of America</li> <li>• Biogen</li> <li>• BNY Mellon</li> <li>• Boehringer Ingelheim</li> <li>• Bristol Myers Squibb</li> <li>• Caterpillar Inc.</li> <li>• Chevron</li> <li>• Cigna</li> <li>• Cisco Systems Inc.</li> <li>• The Coca-Cola Company</li> <li>• Comcast</li> <li>• NBCUniversal</li> <li>• Corning Incorporated</li> <li>• Dell Technologies</li> <li>• Deloitte</li> <li>• Delta Air Lines</li> <li>• Dow</li> <li>• DuPont</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eli Lilly and Company</li> <li>• Ernst &amp; Young LLP</li> <li>• Facebook, Inc.</li> <li>• Ford Motor Company</li> <li>• General Motors</li> <li>• GlaxoSmithKline plc</li> <li>• Google</li> <li>• Hewlett Packard Enterprise</li> <li>• HP Inc.</li> <li>• Intel Corporation</li> <li>• Johnson &amp; Johnson</li> <li>• JPMorgan Chase &amp; Co.</li> <li>• Kaiser Permanente</li> <li>• KPMG LLP</li> <li>• L'Oreal USA</li> <li>• Marriott International, Inc.</li> <li>• Mastercard</li> <li>• Mathematica Policy Research</li> <li>• Medtronic plc</li> <li>• Merck</li> <li>• MetLife, Inc.</li> <li>• Microsoft</li> <li>• Oracle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pfizer Inc.</li> <li>• Prudential Financial</li> <li>• PwC</li> <li>• Qualcomm</li> <li>• Randstad US</li> <li>• S&amp;P Global</li> <li>• Salesforce.com, inc.</li> <li>• SAP America, Inc.</li> <li>• Siemens USA</li> <li>• Sony</li> <li>• The Boeing Company</li> <li>• The Walt Disney Company</li> <li>• Thermo Fisher Scientific</li> <li>• Unisys Corporation</li> <li>• United Airlines Holdings, Inc.</li> <li>• U.S. Cellular</li> <li>• Unum</li> <li>• UPS</li> <li>• Verizon</li> <li>• Visa, Inc.</li> <li>• Walmart Inc.</li> <li>• 3M</li> <li>• 他 136社</li> </ul>

出所) DEI レポート「AAPD and Disability:IN®」より作成

国内企業ではソニーとアステラス製薬の2社のみが公表されている。

また、同時に紹介したValuable500への賛同企業330社のうち国内企業は21社にとどまっており、必ずしも存在感があるとはいえない。今回NRIがインタビューを行ったある外資系企業の人事担当者によれば、特に欧米経済圏では、ダイバーシティとインクルージョンに対するレピュテーションリスク（否定的な評価の広まりによる企業の信用低下などの危険性）がわが国と比べても非常に高く、企業のブランドイメージが、自社製品やサービスに影響しやすいという。

また、障害者雇用に関連するグローバルブランドによるレピュテーションの影響は社外に限ったことではない。SAPへのインタビューでは、SAP Autism at Workの経営上の効

果として、その活動にかかわった従業員のエンゲージメントが高まったことが協調された。エンゲージメントとはいわば「この会社で働いてよかった」「この企業で働いていることを自分の誇りに思う」といったような企業と従業員との目的感の一致を示す概念であり、優秀な人材が自ら働く企業を選択する際の重要な意思決定要素の一つである。SAPの担当者は、Autism at Workをはじめとするダイバーシティに関する取り組みのモチベーションについて「選ばれる企業になるため」と語っている。グローバル競争の中で企業が優秀な人材を獲得するために、給与水準以外のインセンティブを提供できることは、その企業の優位性にポジティブな効果をもたらすと考えられる。

## 4 SDGsおよび 障害者雇用率の達成

前述の通り、SDGsには近年、投資家も含め、社会的な注目が高まっていることは既に述べた。企業の事業活動を通じたSDGsへの貢献は、企業の評価に重要な位置付けを担うと想定される。「誰一人取り残さない」を基本思想に掲げるSDGsの中では、障害者を含むインクルージョンの取り組みに対する目も厳しいものとなっていくだろう。

加えて、わが国での障害者雇用施策も、法定雇用率を引き上げるなど、企業の障害者雇用を一層促す取り組みを進めている。障害者の法定雇用率の達成率は、いまだ48%程度にとどまっており、行政指導など障害者雇用を強化する流れは今後も継続すると想定される。国内企業は身体障害者雇用の歴史が長い傾向があるが、近年、採用する障害者が多様化しつつあり、特に精神・知的・発達障害を持つ人材の採用を強化する企業が増えつつある。

今後、障害者雇用率を順守するには、発達障害者を含む多様な人材を雇用し、活躍の場を提供していかなければならない。そういった環境下において、ニューロダイバーシティの取り組みは発達障害者の職域を広げ、企業がSDGsや障害者雇用といった社会的責任を果たすことにも貢献できる。

## 5 多様な人材が活躍できる 社会の実現と成長への貢献

障害の有無にかかわらず、すべての人々に社会的活躍の機会があることは、人々の幸せや社会の発展に寄与するとともに、国としての経済成長にも貢献し得る。前述のHPEの

事例で触れたように、発達障害者が引きこもりや生活保護状態になっている場合、彼らが自立し、健常者と同様の活躍の機会を得ることは国としての税収や経済成長にもポジティブな結果をもたらすこととなる。このような社会の実現のために社会的コストを負い、積極的に貢献していくことは、社会の一員としての企業本来の存在意義の一つである。

前節までに、IT人材の不足、グローバル競争、SDGs、障害者雇用率の引き上げなど、近年の企業を取り巻く環境がニューロダイバーシティの推進を求めていることに触れた。しかしながら、仮にこのような時流がなくとも、企業である以上、ニューロダイバーシティに取り組む意義が存在する、という点を付け加えたい。

## IV 最後に（後編に向けて）

本稿では、海外企業でのニューロダイバーシティの取り組みを概説しつつ、日本型ニューロダイバーシティの意義、その事例、実行のポイントについて前後編の2回にわたり紹介する。

本稿では、前編として海外企業の取り組みを挙げ、わが国企業においても同様の活動を行う意義があることを述べた。後編では、わが国企業での黎明的な取り組み事例の進展に関するポイントについて考察する。わが国の障害者雇用では、企業側では障害者であっても収益に対する責任や挑戦を重視する一方で、福祉側では保護を重視するなど、企業と支援側での思想のギャップなどの課題が存在するように感じている。そのような課題を踏まえつつ、「日本型ニューロダイバーシテ

イ」がどうあるべきか、事例を示しながら考察したい。

#### 注

- 1 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」の出生中位（死亡中位）推計
- 2 公益財団法人日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2020」
- 3 IMD World Competitiveness Yearbook 2019
- 4 IMD World Digital Competitiveness Ranking 2020
- 5 本稿では、「障がい」という表記を活用せず、「障害」で統一した
- 6 世界経済フォーラム（WEF）「Global Gender Gap Report 2020」
- 7 日本財団「ダイバーシティ&インクルージョン」に関する意識調査（2019年7月）
- 8 厚生労働省「令和元年 障害者雇用状況の集計」
- 9 野村総合研究所「障がい者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査」2018年
- 10 医学書院『DSM-5 精神疾患の診断・統計マニュアル』
- 11 国立研究開発法人国立精神・神経医療研究センター児童・思春期精神保健研究部Webサイト「発達障害の疫学研究（こころの健康科学研究事業）」（筆者注）本調査は子どもが対象であるが、PDDについては年代による有病率の差が小さく、成人も同程度と考えられる
- 12 脳と発達「特集 第56回日本小児神経学会学術集会 シンポジウム2：発達症読み書き障害（dyslexia）診断と治療の進歩：医療からのアプローチ」稲垣真澄、小枝達也
- 13 厚生労働科学研究費補助金障害保健福祉総合研究事業「成人期注意欠陥・多動性障害の疫学、診断、治療法に関する研究 平成21年度から平成23年度総合研究報告書」
- 14 [https://specialisternefoundation.com/our-](https://specialisternefoundation.com/our-difference/)

difference/

- 15 <https://www.thevaluable500.com/>
- 16 「障がい者の活躍・成長を生み出す企業経営——米国調査を踏まえたこれからの障がい者雇用の可能性」  
<https://www.nri.com/jp/knowledge/report/1st/2019/cc/1220>

#### 著者

高田篤史（たかだあつし）

野村総合研究所（NRI）グローバル製造業コンサルティング部Medtech & Life Scienceグループ主任コンサルタント

専門はライフサイエンス領域における事業戦略立案、DX戦略、ヘルスケア公共政策提言など

松本拓也（まつもとたくや）

野村総合研究所（NRI）グローバル製造業コンサルティング部Medtech & Life Scienceグループ副主任コンサルタント

専門は医療機器、ライフサイエンス分野における事業戦略立案、M&A戦略など

木島百合香（きじまゆりか）

野村総合研究所（NRI）グローバル製造業コンサルティング部Medtech & Life Scienceグループコンサルタント

専門はライフサイエンス分野での事業戦略立案、CSR経営戦略、政策提言など

若林城将（わかばやしくにあき）

野村総合研究所（NRI）グローバル製造業コンサルティング部ヘルスケアグループプリンシパル

専門は製薬・消費財・流通企業の全社戦略、業種を問わず業務改革全般（SCM、DX）など

足立興治（あだちこうじ）

NRIみらい取締役会長

専門は特例子会社経営、経営管理、業務革新など