

日本型ニューロダイバーシティマネジメント による企業価値向上（後編） わが国企業での取り組み事例と実践のポイント



高田篤史



松本拓也



木島百合香



若林城将



足立興治

CONTENTS

- I はじめに
- II 「日本型ニューロダイバーシティ」の先進事例
- III 「日本型ニューロダイバーシティ」の構想と推進のポイント
- IV ニューロダイバーシティを支援する機関・団体
- V 最後に

要約

- 1 前編（2021年3月号）では、ニューロダイバーシティな人材を活用することで、わが国の就労・産業面の課題解決に貢献できる余地があることを述べた。本稿（後編）では、日本企業での黎明的な取り組み事例と実践におけるポイントについて考察する。
- 2 前編で紹介した海外企業と同様に、日本にもニューロダイバーシティに相当する取り組みを行う企業が生まれつつあり、それらはIT企業にとどまらず、製造業やサービス業にも展開し得る。
- 3 障害者雇用をめぐる海外との違いなどを踏まえ、「日本型ニューロダイバーシティ」のあり方について考察した。日本型ニューロダイバーシティを推進するにあたっては、特例子会社や障害者雇用部門が企業内でリーダーシップを発揮し、発達障害者の新たな職域・働き方や支援のあり方について段階的に検証していくステップが求められる。
- 4 日本ではニューロダイバーシティの支援企業が生まれつつあり、それらを有効に活用することで、効率の良い推進が可能となる。

I はじめに

前編（2021年3月号）では、ニューロダイバーシティな人材を活用することでわが国の就労・産業面の課題解決に貢献できる余地があること、海外企業で実際に戦力となっている事例などを基に、同様の活動を行う意義があることを述べた。

本稿（後編）では、日本企業での黎明的な取り組み事例と実践におけるポイントについて考察する。

II 「日本型ニューロダイバーシティ」の先進事例

1 わが国における発達障害者^{注1}のIT人材としての活躍

事例① 株式会社デジタルハーツ：発達障害者を含むゲーマー・引きこもり人材からのデバッグエンジニア、サイバーセキュリティ人材への育成

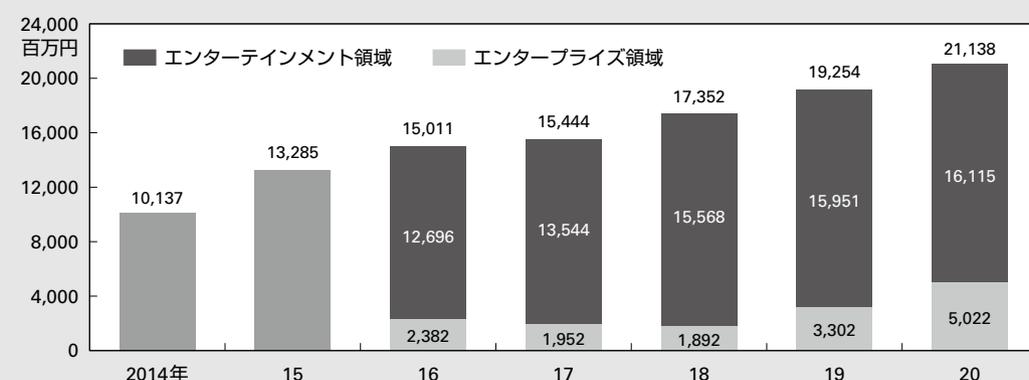
デジタルハーツは、2001年に主にコンシューマーゲームを対象としたデバッグサービスの提供を開始した企業で、現在はゲームのみならず企業向けの情報システム領域（エンタ

ープライズ領域）におけるテストやセキュリティ事業も展開している。

同社の最も特徴的な部分は、IT領域における引きこもり人材の発掘と、その人材が活躍できるような業務設計部分にある。引きこもり層と呼ばれる人材の中には、ゲームのデバッグやセキュリティの分野で定型発達の人材に比べて高い業務適性を持った人材が多く存在する。ただし、一般的な雇用環境の中では、得意不得意の凹凸がはっきりしているために能力を発揮できず、職場になじめないまま引きこもりとなり、ゲーマーとして過ごす層も多い。同社は、その「ゲーマー集団」を積極的に雇用し、適切な業務体制を整えることで、事業としての競争性を実現し、売上高規模を2倍に拡大している（図1）。

同社のユニークなビジネスモデルが強みを発揮した特徴的な事例として、マイクロソフトからの大型案件の受注がある。「ゲーマーのデバッグ集団」という特殊性がマイクロソフトの目に止まり、Xboxのデバッグ業務を受注。その業務を遂行する中で、マイクロソフトのエンジニアが特定できなかった多数のバグを特定し、デジタルハーツの業務品質、そして発達障害者を含む個々人の業務適性の

図1 デジタルハーツの売上高推移と事業領域



※ 各年の合計売上高は各セグメント間の調整を反映しているため、セグメント売上高の合算値と一致しない場合あり
出所) デジタルハーツホールディングスIR (グループ連結実績) より作成

高さを証明した。

余談ではあるが、その出来事に感銘を受けたビル・ゲイツから米国シアトルへ招待を受け、ビル・ゲイツをはじめとしたマイクロソフト社員との交流が実現している。その後、Xboxのデバッグ案件の実績により、ほかの有名企業からの受注に結びつき、事業拡大が実現した。デバッグ案件を拡大させる中で、エキスパートデバッガーとしてスペシャリティを確立した人材も登場し、顧客から指名を受けるなど個々人の市場価値向上も実現している。

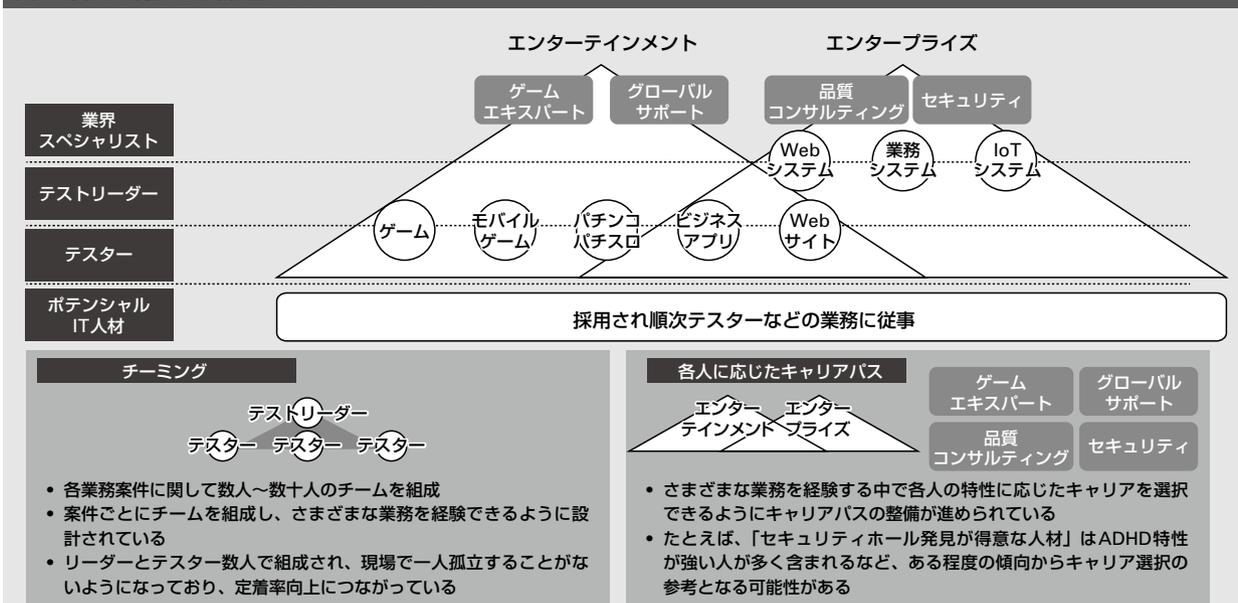
また、昨今ではDX（デジタルトランスフォーメーション）推進の流れを受け、企業向けの情報システム領域におけるIoT機器のテストやセキュリティの監視などでも受注を拡大している。発達障害の特徴を持つ人材がデバッグの領域で高い業務適性を持つことは前述の通りであるが、IoT機器やセキュリティの分野でも同様の資質を発揮する人材が多い。その中でも、各人の特性や個人差により

適性のある業務が異なるため、同社はタレントマネジメントやチームングを通して、各人が能力を最大限発揮できるように環境を整備している。ここに本事例最大の示唆がある。

たとえば、セキュリティホールを発見することが得意な人がADHDの特性が強い人だったり、セキュリティの監視に強みを持つ人が実は自閉症の特性を持つ人だったりする。また、忸度せずセキュリティの脆弱性について言及するセキュリティコンサルタントとしての適性を持つ人にはアスペルガーの特性を持つ人が多い傾向がある。このような、各人の個性をチームングによる業務遂行の中で見極め、中長期的に育成し、より尖った戦略人材として活躍してもらう仕組みを構築している（図2）。

この体制構築に加え、「DHサイバーブートキャンプ」と題して、引きこもりゲーマーから一流のエシカルハッカー（サイバーセキュリティコンサルタント）への育成を目指す活動も開始した。今後、重要性が増大する反

図2 各人の特性と業務適性およびチームング



出所) デジタルハーツ提供資料より作成

面、人材不足が懸念されるサイバーセキュリティ分野で、発達障害を持つ人材の特性を活かした事業展開を進めている。

IT領域における発達障害を持つ人材の活用は、障害者雇用の拡大という枠組みを超えて、セキュリティ問題の解決という国家的な問題の解決に寄与し得るものとして期待できる。

事例② ヤフー株式会社：充実した支援体制により、発達障害者がアプリテスターとして全社レベルで活躍

ヤフーでは、障害者雇用を始める際に多様な障害者の雇用を目指すとともに、ヤフーらしい障害者採用はどうあるべきかを真剣に検討し、発達障害者はエンジニア（特にアプリテスト）職に親和性が高く、入社後のフィット感もあるだろうと考え、発達障害者の雇用を推進してきた。

当初からアプリテストでの活躍を期待して業務設計していたこともあり、発達障害者の9割がアプリテスター、1割は事務職に携わっている。事務職といっても事務業務を自動化するRPAを組むなどの高度なIT関連業務やデータ分析業務を担っており、全体を通じて発達障害者がIT人材として活躍している。

同社の特徴として、特例子会社を持たず、健常者と同じ空間で発達障害者も働いていること、パフォーマンス評価の基準は障害の有無にかかわらず共通であることが挙げられる。この根源には、経営層のダイバーシティ&インクルージョンへのマインド、「障害があろうがなかろうが一緒にやろう」という企業文化がある。発達障害者も含め、同社で生き生きと働き、事業に貢献するチームであり

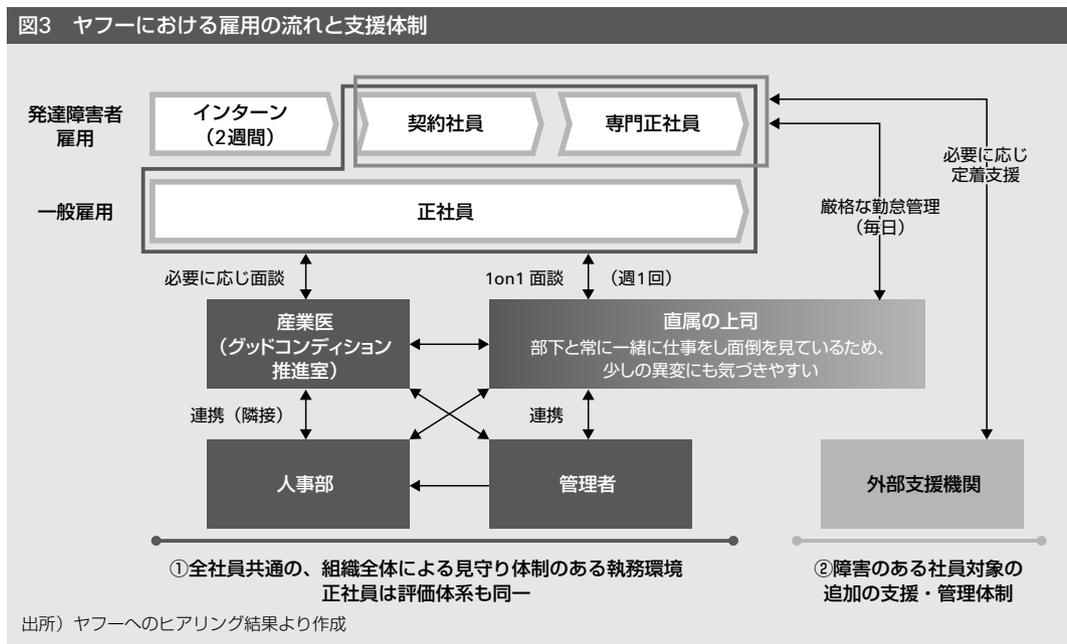
たい、そのためには合理的配慮はしても遠慮はしない、という攻めの姿勢を取っている。

このような攻めの姿勢を取ることができるのは、同社に充実した支援体制があるためである。まずは採用に先立って2週間のインターンシップを行い、本人の特性や社内環境・企業文化に適應できるかを確認する。また採用後もすぐに正社員として働くのではなく、契約社員としてスタートし、一定条件を達成した場合に正社員（専門正社員）として再雇用することで、就労開始に伴うストレスを軽減している。また同社には、障害の有無にかかわらずすべての従業員が毎週30分、上司と1対1（1on1）で面談する体制が根付いている。これにより、上司は部下のちょっとした変化に気づくことができ、必要に応じて産業医との面談を設けたりすることで、従業員を組織全体で支える体制ができている。産業医や保健師の組織はさまざまな相談が集まってくる人事部の隣にあるため、連携が取りやすくなっており、匿名での相談も可能となっている。特に発達障害者に関しては勤務時間を厳格に決め、勤怠管理を徹底している（図3）。

発達障害のあるテスターは実直に成果を出し続け、時折、誰も想定・発見できなかったようなバグを発見するため、その評判が口コミで全社に広がり、現在は社内の依頼をすべては受け切れないほどの人気となっている。

同社の取り組みを後押ししたのは、マネジメントの推進力であった。当時のある事業部門のエンジニア部門トップがインクルージョンを強く志向しており、発達障害者によるアプリテスターとしての雇用に理解を示し、推進を後押ししたことで、現在の攻めの姿勢に

図3 ヤフーにおける雇用の流れと支援体制



至っている。今後は、エンジニアの下請け的なアプリテスターから、上流工程への挑戦機会の創出を推進しようとしている。

事例③ グリービジネスオペレーションズ株式会社：企業経営の中核に貢献し、定型業務からクリエイティブな業務まで幅広く活躍

本業との親和性の高さから、発達障害者の雇用を推進し、さらに業務の幅を拡大しつつあるのがグリービジネスオペレーションズ(GBO)である。

同社では、CSRではなくCSV (Creating Shared Value) として経営と社会への貢献を両立させたいとし、事業貢献度の高い業務を志向している。

同社でも障害者雇用を始める際に、発達障害者について「知的能力発揮を期待できる」「インターネット関連への親和性が高い」「アニメやゲームが好きという同社の事業との親和性が高い」といった適性期待に着目し、集

中のに雇用する体制をとった。

現在は、ゲーム事業、管理部門などの同社の中核事業から業務依頼を受け、貢献している。特にゲーム事業では、ゲームのチェック、テストに加え、画像加工、ゲームに登場するキャラクターの設定や名づけといった、クリエイティブな仕事でも活躍している。同社も当初は、支援機関やハローワークから、「発達障害のある人はマニュアルが決まっている業務が得意である、曖昧な指示では混乱してしまう」と聞いていた。しかし、試験的に発達障害者にキャラクターの絵柄を見せて名づけする業務を依頼したところ、十分対応できることが分かった。同社では、ゲームやアニメの圧倒的な知識が、マニュアルのない、曖昧な指示による業務依頼への対応力につながっていると考察し、率先して職域を定型業務以外に広げようとしている。

同社で発達障害者の活躍が広く知られるきっかけになったのは、コスト削減のための業

務内製化の指示がトップダウンで降りてきたことだった。コスト削減の意識が各事業部で強まる中、GBOは依頼を受けた場合のコストメリットを各事業部へ定量的に示した。実際にGBOに社内委託してコスト削減に成功した事業部は、GBOに依頼したことを同社の全体会議などでアピールし、グループ内MVPも獲得した。こういった成果が社内に広まり、GBOへ業務を依頼する事業部が増えていった。

同社は社内啓発に加え、対外発信も重視している。対外評価を高めることで、経営トップに響きやすいポジションをとりやすくなる。また、二次的な効果として同社の採用窓口に応募や相談の問い合わせなども増えたという。

2 非IT企業における「ニューロダイバーシティ」の先進事例 IT人材にとどまらない多様な職種への展開、活躍事例

事例④ サントリーホールディングス株式会社：営業派遣含め、全社的に150もの職域を開拓。社内理解とともに業務の幅も拡大

IT企業以外にも、障害者が定型業務の枠を超えて活躍している企業がある。サントリーホールディングスでは、障害をダイバーシティの一環と捉え、幅広い職域で発達障害者が活躍し、挑戦の精神と定型発達の社員との交流が職域拡大を後押ししている。同社の掲げるダイバーシティは、性別・年齢・国籍・ハンディキャップ（障害）の有無を問わず多様な個がイキイキと活躍し、個の力が組織内で発揮、躍動することで大きな価値を創出することを目指しており、コラボレイティブセ

ンター（以下、コラボセ）という部署がインクルーシブな雇用を推進している。

特例子会社化の案もあったが、当時の人事系役員の「独立した会社を作り、その中だけで障害者雇用を進めるのではなく、仲間の一員として迎え入れ、一つの部署の中で、皆で育てるべきだ」との意見に基づき、人事部直下に部署を創設して雇用することになった。以来、「障害者も健常者もともに働き、ともに暮らす社会を目指して」というミッションを掲げている。

他部門からの依頼は、基本的に断らない姿勢で社内に呼びかけ、業務を集めた。仕事の正確さに依頼部署からの高い評価を得て、リピートと口コミによって依頼が増えていった。

現在はさらに人事部を飛び出し、独立した部署として活動している。ホールディングス直下という立場から自ら稼ぎ出すという組織的な役割を担うことで、業務を依頼する部署の幅が拡大し、コラボセ自らによる社内啓発が活発化した。実績の訴求と満足度の向上、社員の理解促進は、一層重要となった。業務を依頼する部署とは、定量的な貢献度に基づく包括契約を結ぶことで、事業貢献を強く印象づけている。依頼者には仕事にかけていた時間を教えてもらい、これに基づくチャージを依頼部署に請求している。キャッシュアウトと貢献時間を定量的に算出し、コラボセが優れた業務依頼先であることを示している。

また、より高い満足度を求めてもらうため、依頼者への満足度調査を行い、今後のメンバーの成長のためにマイナス点でもいいから何でも教えてほしい、と依頼している。その内容は定期的にメンバーにフィードバックして

いる。

さらに、社員の理解を促進し、ともに働く風土を醸成するため、社員との接点を積極的に設けている。イントラや社内報での周知とともに、社員・保護者・先生を招いた成果発表会や、カフェ企画、社内アナウンス担当、懇親会を開催している。特に成果発表会では、「懸命な仕事に感化された」「当社で働いてよかった」といった熱い感想・長文のコメントが数多く寄せられ、このような社員からのリピートや口コミでのさらなる啓蒙にもつながっている。さらに、2020年年初に2000人を超える世界中のマネジャーが集合する会議でコラボセでの障害者雇用の取り組みを紹介したところ、佐治会長をはじめ全体から大きな反響を得られた。このような成果の可視化により、社長も全国展開を指示するなど、社内の理解が着実に深まっている。

社内周知を続けてきた結果、現在はグループ24社との委託関係を持ち、職域も150種類以上にまで広がっている。中には正社員が行う根幹の支払い業務などをこなすメンバーもあり、活躍の場は着実に拡大している。「可能性を広げ、成長を支援する」という方針の下、得意なことに特化するよりもまずはできるだけいろいろな仕事に、さまざまな人とコミュニケーションしながら取り組めるように、職域の拡大を推進している。どんな業務にでも挑戦させるほか、挑戦したいという自主的な意欲にも寄り添い、各当事者に合うやり方を一緒に試行錯誤したり、月に1回はさまざまな分野で活躍している社員に講師となってもらい、業務領域にとらわれない幅広いジャンルの勉強会を開催したりと、メンバーの成長機会は充実している。業務を依頼する

社員からの、こんな業務もできるのではという提案も、成長機会の創出につながっている。

現場ではチーム制をとり、各チームでメンバー自らが朝礼の進行、業務の確認と担当割を行い、基本的には支援がなくても自走できる環境ができています。今後はリーダーを任命し、評価に差をつけるなどの挑戦にも踏み出します。

事例⑤ アデコビジネスサポート株式会社：高い業務品質を誇り、顧客フロント、分析業務など、新しい職域を開拓し続ける特例子会社

アデコビジネスサポートは「特例子会社の収益への貢献、戦力化」を実現するべく、徹底した業務品質の向上、並びに就労者のスキルアップ・キャリア形成の実現を進めている。同社は人材サービス企業アデコグループの特例子会社として、主にグループ内の業務を請け負っている。その中で、生産性の可視化、ISO認証取得経験（2011～15年）を活かして品質管理を徹底し、グループ内で戦力としての信頼獲得に成功した。

同社がアデコグループの特例子会社として設立される以前にも同様の組織が存在していたが、業務品質に対する信頼を得られず業務依頼も少ない状況であった。そのような中で高品質のサービスを通じた顧客満足度の追求を方針にISO9001を取得、同社設立後もこれを継承し、整備されたワークフローでの業務の遂行と得られたアウトプットの定量化により、生産性を厳格に管理。収益に貢献する体制へと徐々に変革を進めた。

現在では、独自のQMS体制を構築し、体

制を一層強化。グループ内から依頼された業務に対し、決められた納期、品質以上のものを成果として出し続けることによって、依頼される業務の幅を拡大している。

業務幅を拡大した事例としてここでは二つの事例を紹介したい。一つ目はアンケートの分析作業である。アンケート結果の入力作業の依頼を受けた場合、入力作業を早く正確に行うだけでなく、その後工程の集計や分析まで実施することで、期待以上の満足度を得ている。これにより、業務を依頼する側が次回から集計や分析も含めて依頼するなど、従業員の職域の拡大につながっている。二つ目は顧客のフロントに立った面談業務で、単純作業が主なバックオフィス業務中心と思われがちな業務範囲を拡大している。

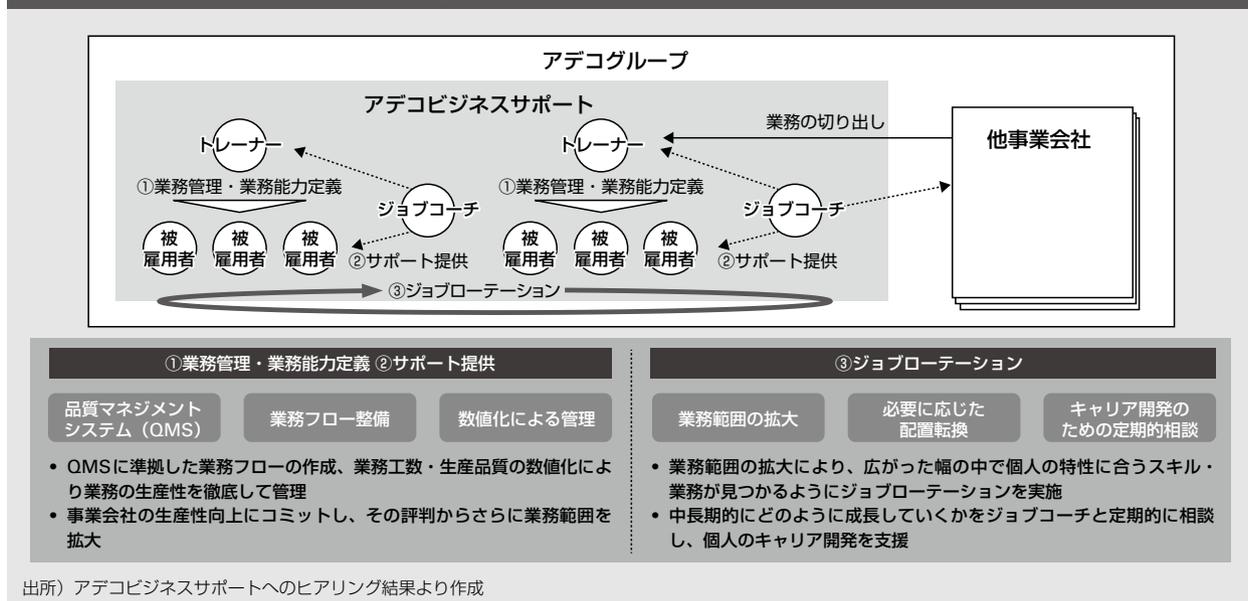
アデコビジネスサポートでは、アデコグループの転職サービスのヒアリング・ジョブマッチング業務を受注しており、専門のマッチングチームが組成されている。このチームでは、障害を持つマッチングチームの従業員が、障害を持たない人に対して就業希望や状

況の確認のためのヒアリングおよび、ジョブマッチングを行っている。同社のマッチングチームでは精神障害を有する人も業務にあたっており、身体障害者と違い、その日のコンディションによって就業可能か否かの判断が必要な側面もある。

一方で、精神障害を有するマッチングチームの従業員は、これまでの自身の経験から求職者の悩みを人一倍理解しているため、より親身になって話を聞くことができる。その結果、同社のマッチングチームのNPS (Net Promoter Score：顧客推奨度と呼ばれる指標) は非常に高く、業界平均を大きく上回っている。同社によると、先入観から忌避されがちなフロント業務への登用は顧客満足度のみならず、人材の組織定着率向上にも寄与するという。

このように、発達障害を含む精神障害の人材の職域を拡大していくことは、業務品質および長期の組織維持という観点からもメリットとなる可能性が示唆されている。そして、この取り組みを支えているものは、ジョブコ

図4 アデコビジネスサポートの業務管理体制とジョブローテーション



一ちをはじめとした各種サポート・管理体制の徹底にあることは前述のとおりである。しかし、もう一つの重要な要因として、本人の適性が見いだせる職種を発見するためのジョブローテーションや個人のスキルアップにフォーカスしたカウンセリングを取り入れていることにも注目したい。

同社では各業務に求められるスキルを言語化・可視化しており、各人材に対して給与水準と求められる職能を明確に提示している。ジョブコーチやカウンセラーと被雇用者は、相談の中で個人の特性・意思に沿ってスキルアップを図る。必要に応じて、グループ内での配置転換も実施し、本人の特性に合う職を見いだせるように最大限配慮している。

こうした取り組みは、特例子会社を設立する多くの企業が、参考とするために査察に訪れており、日本型ニューロダイバーシティを実現する上で、現実的なステップと捉えることができる（図4）。

事例⑥ ソフトバンク株式会社：ショートタイムワーク制度により、多様な職域で柔軟に得意分野を活かせる機会を提供し、障害者・企業双方にメリットを創出

ソフトバンクは、従来の勤務・採用形態にとらわれず、精神障害者や発達障害者に合う短時間勤務・ジョブ型採用によって、その活躍促進を図っている。

同社は、これまで正社員を中心とした障害者雇用を実施し、障害について配慮を行う以外はほかの社員と全く同じ制度・条件で雇用してきた。戦力として能力・スキルを活かしてほしいという意図だが、精神・発達障害者の体調の不安定さやマルチタスクへの対応の

難しさといったハードルに、現場では暗中模索が続いているのが実情であった。

一方、同社では、ショートタイムワーク制度という超短時間勤務を特徴としたアルバイト雇用を行っている。対象者は就労支援機関への登録と週20時間未満の勤務を希望している精神・発達障害者であり、応募にあたって障害者手帳は必要ない。特徴として、短時間勤務とジョブ型採用を掲げ、上記のハードルを生じにくくすることで、障害のある人が活躍しやすい働き方を提案している。

通常、勤務時間が週20時間未満の従業員は法定雇用率の算定に含まれない。しかし週20時間以上の勤務が困難である障害者は国内に約300万人存在すると推定され、同社は「多様な社会の実現と次世代育成」というCSR的側面から、短時間であれば働ける可能性のある人に短時間就労の機会を提供し、成功事例を通じて社会啓発することを目指している。このショートタイムワーク制度は、東京大学の近藤武夫准教授が提唱しているIDEAモデルを採用している。

ショートタイムワーク制度の特徴には、前述の通り、短時間勤務に加え、ジョブ型採用がある。マルチタスクとせず、職務定義を明確に行った上で募集をかけることで、障害のある人がそれぞれの得意分野を活かした柔軟な働き方が可能となる（図5）。

このような雇用形態により、障害者本人には収入面に加え、精神面のメリットが生まれる。週に20時間以上働くことを諦めていた人が働くことへの自信を取り戻し、働ける時間や日数が増える事例が生まれている。同時に、企業には三つのメリットが生じる。一つ目は人手不足解消、二つ目はジョブ型採用を

図5 ソフトバンクの障害者雇用制度とショートタイムワーク制度の比較

雇用制度	障害者雇用制度	ショートタイムワーク制度
担当部署	人事	CSR
ポリシー	全社員が同一の人事制度	働く機会の創出
就業時間	フルタイム	週20時間未満（週1～4日、4～6時間/日）
障害者雇用率制度換算	対象	対象外
雇用形態	正社員	アルバイト
求められる業務対応能力	どんな業務でも対応する (得意なスキル以外にもあらゆる対応が求められる)	得意なスキルに合致する業務のみにあたる (シングルスキルで活躍できる)
雇用方法	メンバーシップ型雇用 (人を雇用してから業務を決める)	ジョブ型雇用 (業務を決めてから、その業務に合う人を雇用する)
	働き方やスキル面で、 障害に起因する不得意に苦しみやすい	働き方やスキル面を柔軟に調節でき、 得意も活かしやすい

出所) ソフトバンク提供資料より作成

することで必要な特定スキルをスポットで獲得できる点、三つ目は特例子会社ではなく通常の部署に配属されるので、社員への啓蒙・業務改善にもつながる点である。受け入れ部署では、生産性の向上とともに業務仕分け能力も向上したという。また、実際に障害者と接することで障害者への理解が深まった点は、ダイバーシティとしても大変意義深い。

同社には障害者を集めた部署はなく、ショートタイムワークでの雇用も一般部署に配属を行っている。さまざまな一般部署で障害者が受け入れられている理由は、同社の支援体制や、自社を「多様な人材の集合体」とし、障害者も多様性の一つと捉える社内風土に加え、徹底した社内啓発が挙げられる。ショートタイムワーク制度に関する社内掲示、メールやイントラネットでの掲載を行い、社員の7～8割に認知されるまでとなった。

社内啓発で特徴的な点は、障害者の人件費をほかの従業員と同様に受け入れ部署が負担する点である。CSR部ではなく受け入れ部署が人件費を持つことで、障害があるから受け

入れて「あげる」のではなく、あくまで業務上のニーズありきでその貢献に対価を払うという認識を広めている。同社内のアンケートによれば、ショートタイムワーク制度で対応した業務に対する受け入れ部署の満足度は高く、一人受け入れてうまくいったため、複数人の障害者が活躍しているケースもあるという。

最近では同社以外にもショートタイムワーク制度を実施する企業や、制度に賛同する企業を集めたアライアンスを組み、障害のある人が一つの企業専属で所属するのではなく、さまざまな企業の中で働ける社会を目指し、ショートタイムワークを世に浸透させようとする取り組みも行っている。現在200を超える法人がアライアンスに加わり、情報共有会を開催するなどしている。

Ⅲ 「日本型ニューロダイバーシティ」の構想と推進のポイント

前章まで、日本企業にも一部ながらニュー

ロダイバーシティまたはそれに近い方向に向かう企業が存在することを示した。欧米圏には、既に企業がニューロダイバーシティを推進するノウハウを共有する指南書が複数登場しており、Web媒体としてもイギリス人事教育協会による「Neurodiversity at Work^{註2}」や前編にて事例として取り上げたSAPやマイクロソフト、JPモルガン・チェース・アンド・カンパニーらが共同で作成した「Autism @Work PlayBook^{註3}」、人事担当者向けの情報サイトHR Grapevineによる「Unlocking neurodiversity in workplace-A guide for HR Managers and Professionals^{註4}」などが無料で閲覧可能である。実務上の詳細なノウハウなどについてはそれらを参照されたい。

しかしながら、わが国では障害者雇用を取り巻く制度や文化の違いもあり、必ずしも海外の知見がそのまま当てはまるわけではない。本章では、これまでの事例も踏まえつつ、今後、どのようにしてニューロダイバーシティの取り組みを進めるべきかを国内の雇用に関する制度、慣習、文化的特徴を踏まえて考察する。

1 障害者雇用をめぐる

わが国の特徴

ニューロダイバーシティを推進する上で考慮すべきわが国の雇用の特徴を次の6つに整理した。以降、その概要やニューロダイバーシティを踏まえた今後の方向性について考察する。

(1) 特例子会社制度および障害者雇用部門

特例子会社制度とは、事業主が障害者の雇用に特別の配慮をした子会社を設立し、特例

としてその子会社に雇用されている労働者を親会社に雇用されているものと見なして、実雇用率を算定できる制度である。障害者雇用のためのリソースを特定部門に集中できる点で、障害者雇用推進の効率化へ貢献してきた。また、特例子会社を持たない企業でも、実際には特定部門が障害者雇用の受け皿となっており、支援ノウハウを効率的に運用している。

一方、過去の野村総合研究所（NRI）の調査^{註5}によれば、特例子会社制度によって、障害者社員の働く選択肢が限定的になる、グループ全体での障害者雇用が進まない、などの課題も挙げられている。ニューロダイバーシティを推進する際も、特例子会社のようなわが国の特徴を武器としつつも、それらをより全社的に運用する取り組みが求められるだろう。

(2) ダイバーシティ&インクルージョンの戦略的意義に関する意識の低さ

ニューロダイバーシティを含むダイバーシティ&インクルージョン推進のポイントとして、経営層によるトップダウンが挙げられることは少なくない。しかしながら、わが国の法定雇用率の達成率が4割程度で推移していることから分かるように、すべての企業で経営上重要な案件として理解されているとは言い難い。本稿前編で取り上げたValuable 500での声明^{註6}によれば、世界で90%もの企業がダイバーシティ経営に取り組んでいる一方で、その対象に障害者を含めているのはわずか4%程度といわれており、障害者を含むダイバーシティ経営の推進はグローバルでも課題となっている。ニューロダイバーシティ

を進めるには、トップダウンでの推進はもちろんのこと、その前段階でまずは経営層にそのインセンティブを認識させる取り組みが必要であると考えられる。

(3) 万能を求める総合職採用

国内大手企業の多くは、人事異動を前提とした総合職として正社員を採用する 경우가多い。いわば、高いコミュニケーション能力を持ち、さまざまな業務に対応し得る万能な人材を求めている。一方、ニューロダイバーシティでは、その人材のスキルの凸凹をよく理解し、適性の高い職域を見いだすことで活躍につなげることが求められており、万能を求める従来の日本型雇用慣習とは思想が異なっている。

そもそも、日本の企業では、各業務での業務定義が曖昧になっていることが多い。今後、ニューロダイバーシティの推進にあたっては、発達障害者を含めた多様な人材が、得意な業務に特化して取り組めるようなジョブ型雇用の検討や職域の開拓が必要となると考えられる。

(4) 面接による採用、就労場所の固定、労働時間依存型の評価

一般の採用活動における応募者の評価は、職務履歴書と面接によって実施されることが多い。しかしながら、前編にて紹介した海外企業のニューロダイバーシティの取り組みでは、インターン型の採用プロセスにより、個々人の業務適性を丁寧に実地レベルで見定めている。発達障害者は面接での自己PRに必ずしも長けていないため、面接に頼った採用方法では十分な業務適性があるにもかかわらず

らず不採用となっているケースが存在する。マイクロソフトは、自閉症雇用プログラムで採用した人材の50%は、従来の採用方法では獲得できなかったと評価している³³。ニューロダイバーシティの推進にあたっては、国内でも採用プロセスのリデザインが求められることとなる。

国内企業の多くは、労働時間の多寡により、従業員の勤務態度や賃金を規定している一方、ニューロダイバーシティを推進するには、柔軟性のある就労時間や場所の設定が重要といわれている。既に最近では、前述のソフトバンクの取り組みを含め、社会全体として働き方改革による労働時間の効率化やコロナ禍によるテレワークなど新しい就業形態も広まりつつある。今後、こういった取り組みをさらに浸透させることが、ニューロダイバーシティ推進の後押しになるだろう。

(5) 雇用と福祉間の支援スタンスのギャップ

前編で紹介した外資系企業の事例では、主に欧米圏に本社を置き、現地の政策的背景や雇用文化がニューロダイバーシティの取り組みにも反映されている。ニューロダイバーシティの思想の一つとして、発達障害者が福祉の枠組みにとらわれず、戦力として一般就労者に同じ職場で同等に活躍するという考え方がある。

NRIのこれまでの調査³⁵によれば、欧米圏ではこういった考え方は既に企業に根付いている。米国では支援の仕組みを用意しつつも、あくまで障害者も健常者との横並びの競争下で、純粋に能力・スキル、貢献によって雇用されることが前提となっている。また、ドイツでは激しい国際競争の中で打ち出され

たIndustry 4.0という産業政策の一環として障害者雇用が位置付けられており、「イノベーションをもたらす存在」として、その社会的貢献への期待値は高い。

一方、NRIによる企業の障害者雇用担当者へのインタビューによれば、日本の障害者雇用では、企業が障害者にも一般就労者と同様に貢献や挑戦を求めつつあるのに対し、就労支援機関などの福祉側には、「彼らは定型業務のみを担当してもらいべき」「障害のある人に負担を課すべきではない」といったような「支援」や「保護」を重視した意見もあるという。

こういった雇用側と福祉側の障害者雇用についての意識のギャップは一朝一夕には解決し得ないものではあるが、「障害者であっても一人の人間として社会で活躍する喜びを実現できる」といった思想は両方で共通しており、さらなる活躍機会を重視したより良い連携の形を模索していくことが重要と考えられる。今後、ニューロダイバーシティの取り組みの中で新たな事例を積み重ねることで、障

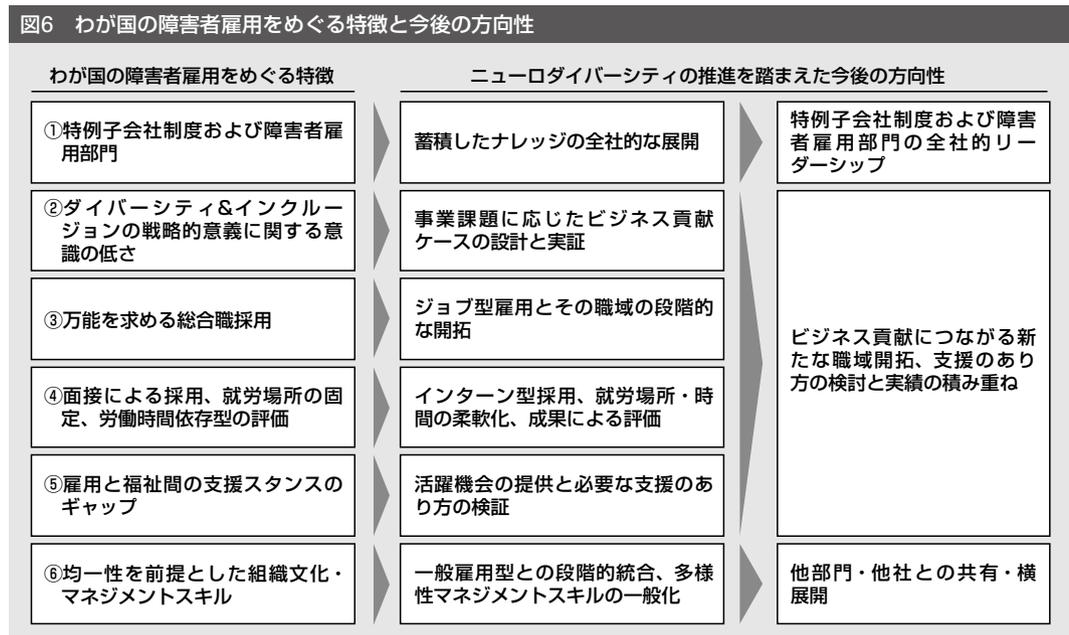
害者への挑戦機会と支援の良いバランス感を見いだすことができるのではないかと考えている。

(6) 均一性を前提とした組織文化・マネジメントスキル

前編で示したように、ニューロダイバーシティに取り組む上では、社会や組織に対して均一性を求めないことが重要となる。

障害者に対する社会認識には、「障害者」と「そうでない者」という明確な区別が存在し、それによって所属する学校や職場などのコミュニティが分かれ、各組織内での均一性が保たれるよう意識が働いている。学校教育では、特別支援教室または支援学校、雇用では特例子会社や障害者雇用部門での雇用などが例として挙げられる。これらの仕組みは、障害者へ必要な支援を効率的に提供してきた優れた面であるが、「障害者を支援するための特別な場所があり、特別な人が彼らの支援を行っている」という社会認識につながっている面もあるのではないだろうか。

図6 わが国の障害者雇用をめぐる特徴と今後の方向性



一方、今回、NRIにてインタビューを行った大手外資系企業の人事担当者によれば、欧米圏では、障害の有無により所属する社会的コミュニティが左右されることを嫌う文化的背景があり、学校教育や職場においては、必要な支援を受けつつも同一集団内にインクルードされることを重視する傾向があるという。一言でいえば、日本国民の多くは、同一組織内において、障害者も含めた多様な人材の中でともに学び、一緒に働くということに必ずしも慣れてない。企業も、障害者を含めた個々のメンバーの特性を理解し、必要に応じて合理的配慮を行うことが一般的なマネジメントスキルであると認識していない。ニューロダイバーシティの推進にあたっては、これまでの観念にとらわれず、「組織の人材は均一でなく多様である」ことを前提に、組織のマネジメントスキルを見直す必要がある。

以上の点を踏まえた大まかな今後の方向性としては、大きく三つの方向性が考えられる(図6)。

一つ目は日本のこれまでの成果である、特例子会社または障害者雇用部門に蓄積されたナレッジを全社的に活用すること(①)。二つ目は、経営層の意識改革、総合職採用や労働時間依存型の評価などからの転換、挑戦と貢献を前提とした雇用と支援のあり方を再検証するなど、一朝一夕には解決し得ない課題に対して、小規模単位の実証などを通じて、新しい雇用モデルとその経営上の価値を段階的に世に示していくこと(②③④⑤)。最後は、それらの実績とノウハウを経営層、他部門、他社へ横展開することで、障害者雇用の枠組みにとらわれないマネジメントスキルとして一般化していくこと(⑥)である。

2 日本型ニューロダイバーシティの取り組みのポイント

ここでは、前述の三つの方向性を踏まえ、日本企業がニューロダイバーシティを推進するためのプロセスを五つのステップに分けて考察する(図7)。

図7 日本型ニューロダイバーシティの推進プロセス

日本型ニューロダイバーシティの推進プロセス		わが国の特徴を踏まえた方向性との対応
Step1	特例子会社・障害者雇用部門の全社的リーダーシップ これまで培った当事者への理解・支援ノウハウを、全社的なニューロダイバーシティ推進の主体として活用	特例子会社制度および障害者雇用部門の全社的リーダーシップ
Step2	事業部門の戦略・グレーゾーンへの支援ニーズの把握 福祉前提ではなく、事業部門の戦略やグレーゾーンなどの人材面での課題などの事業課題を把握・分析	
Step3	ビジネス貢献ケースの立案 事業として貢献し得る価値、職域、必要な体制、パフォーマンスの測定方法の検証	ビジネス貢献につながる新たな職域開拓、支援のあり方の検討と実績の積み重ね
Step4	事業部門の職域へのパイロット実施・経営層・他部門への成果の演出・周知 小規模単位でのマネジメント教育、トライアル雇用、成果の検証と社内周知	
Step5	社外への発信・他企業とのナレッジの共有 取り組みと成果の共有による業界全体の効率化、社会的インパクトや当事者期待値の醸成	他部門・他社との共有・横展開

Step1 特例子会社・障害者雇用部門の全社的リーダーシップ

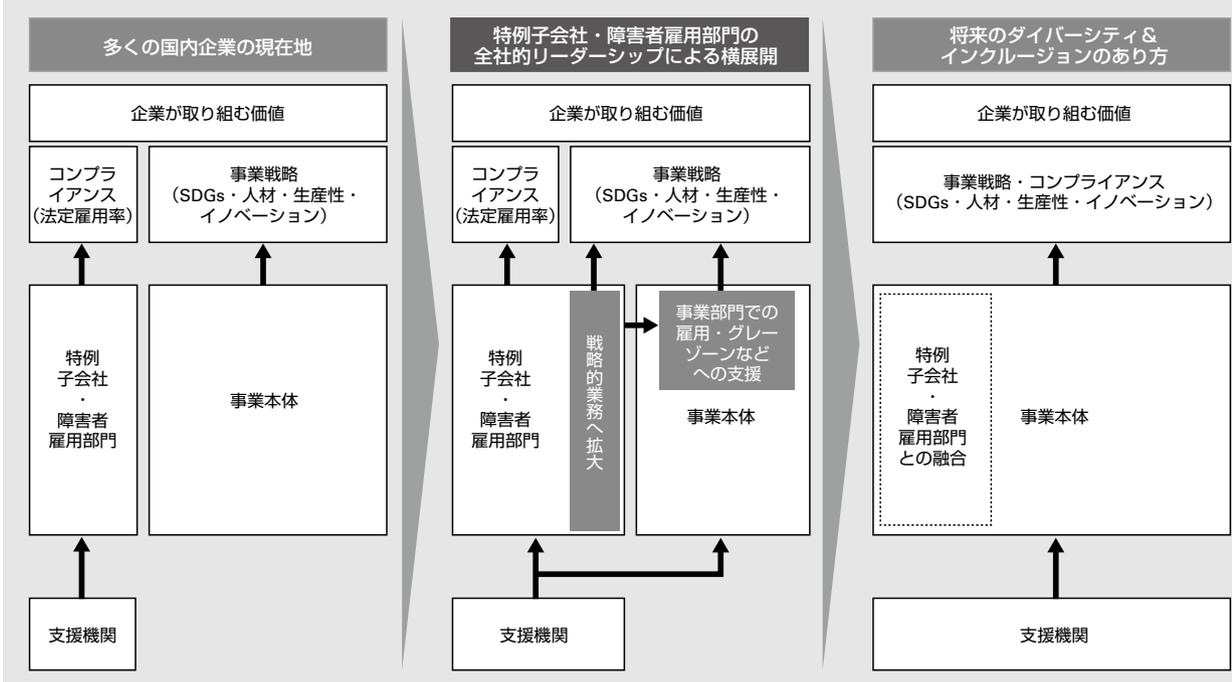
ニューロダイバーシティ推進には、モチベーションと専門性を兼ね備えた推進主体が必要である。現状では、経営者は必ずしも発達障害者を含む障害者雇用を、切迫性のある経営課題として捉えていない。前編で紹介したSAPやヒューレット・パカード エンタープライズ (HPE) の事例も、社内の有志によるボトムアップでスタートしている。障害者側に立ち、企業での貢献価値の証明や支援ノウハウの確立、マネジメントへの意識改革を担う存在が黎明期には必要である。現状の日本企業では、障害者雇用に関する理解・ノウハウは、特例子会社や一部の部門に集約されていることに鑑みると、これらの部門が一般雇用を行う事業本体へ関与して事業全体のリーダーシップを発揮することが望ましいと考える (図8)。

Step2 事業部門の戦略・グレーゾーンへの支援ニーズの把握

ニューロダイバーシティの推進には、発達障害者の雇用について、事業戦略上の必然性を求めることがポイントである。その上で、推進主体と事業部門の間で自社が今後どのような戦略を実現しようとしているか、その課題は何かといったコミュニケーションをとることが重要となっている。前述のデジタルハーツやヤフーでは、ソフトウェア開発におけるデバッグエンジニア人材のニーズ、GBOの事例では全社的なコスト効率化など、事業上のイノベーションや生産性向上のニーズとニューロダイバーシティの取り組みとがうまく合致していた。

加えて、一般雇用者内にも実際には障害者と同様に支援が必要な従業員が潜在していることも強調したい。特に発達障害に関しては、障害者とそうでない者との間に明確な境界は存在しない。また発達障害またはそのグ

図8 特例子会社・障害者雇用部門による全社的リーダーシップと横展開のイメージ



レーゾンに相当する人材が一般雇用の中で就労し、就労難やうつ状態に陥っている事例も存在する。そういった一般雇用者内での潜在的な課題を支援することは、全社的な生産性を高めるとともに、将来的に一般のマネジメント層の理解や支援スキルの向上にもつながり得る。

Step3 ビジネス貢献ケースの立案

Step2で見いだした事業上のニーズに対して、具体的な戦略としてビジネスケースに落とし込むことは、経営課題の解決策としてのニューロダイバーシティの位置付けを明確化し、経営者にインセンティブをもたらす上で重要である。前編で紹介したSAPやマイクロソフト、JPモルガン・チェース・アンド・カンパニーの事例では、取り組みにかかわる期間、コスト、投資に対するリターン(ROI)を整理し、投資対効果のある取り組みとして設計している^{注4}。ダイバーシティ&インクルージョンやCSR上の貢献はもとより、SAPでは従業員のエンゲージメントが1%改善すると、従業員のリテンション効果により年間5000万ドルのインパクトがあると算定している。また、JPモルガン・チェース・アンド・カンパニーでは、自閉症従業員の雇用後、初回の雇用グループでは48%の生産性改善、2回目の雇用グループでは90~140%の生産性改善とエラーゼロの達成をROIとして立案し、パイロット試験の中で実証している。

Step4 事業部門の職域へのパイロット実施・経営層・他部門への成果の演出・周知

今回、国内外の多くの障害者雇用担当者に

ヒアリングを実施したところによれば、普段障害者雇用に直接かかわっていない部門への理解を促進する方法として最も有効なのは、障害者と直接的な接点を持ち、その働きぶりや成果を実際に体験すること、という意見が多かった。障害者との接点の多さが、障害者の業務パフォーマンスに対するほかの従業員の認識の高さにつながることは、横浜市立大学の影山摩子弥教授により実証されている^{注7}。

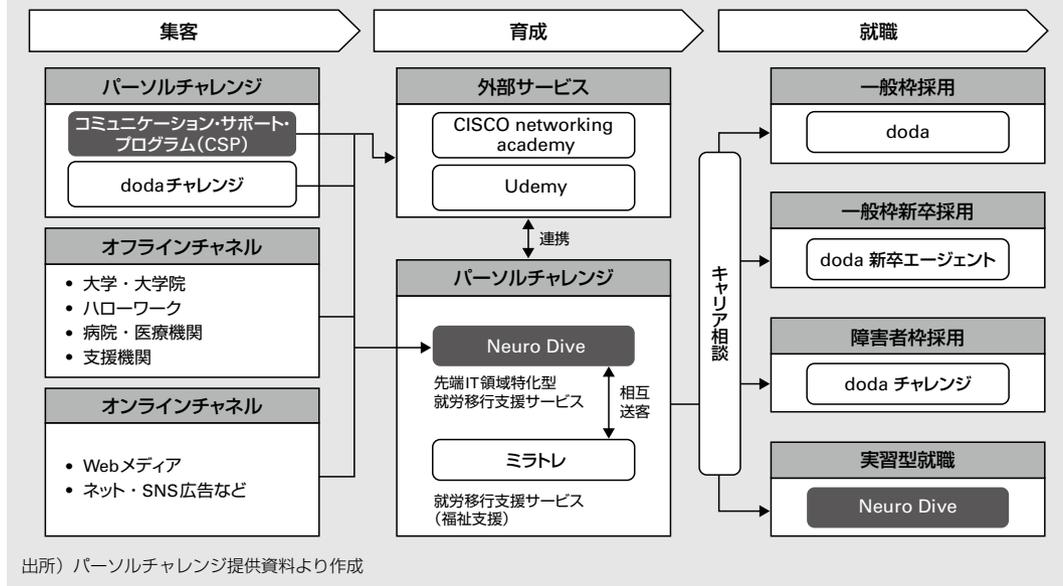
経営者や従業員が障害者雇用による経営上の価値を実感するには、社内での具体的かつ手触り感のある実績が最も説得力がある。パイロットを行う場合は、従業員によるフィードバックインタビューなどの定性評価と生産性や業務品質などの定量的評価を盛り込み、経営指標として評価可能な形で検証し、周知することが重要である。またパイロットを通じてジョブ型雇用を試験的に実施することで、彼らが活躍し得る新しい職域の開拓やその際の支援のあり方を検証していく機会としても活用できるだろう。

Step5 社外への発信・他企業とのナレッジの共有

前編でのSAP Autism at Workや本稿で言及したソフトバンクによるショートタイムワーク制度のアライアンスのように、自社の取り組みや成果を社外と共有することには三つのメリットがある。

一つ目は、他社とノウハウを共有することでニューロダイバーシティによる成果の職域開拓、支援ノウハウ、実証事例などが共有でき、自社の取り組みに効率性をもたらす点。二つ目は、社外的な評判を得ることによって、自社の経営者や従業員が外部評価を介し

図9 パーソルチャレンジのサービス



て自社の取り組みの重要性を認識できる点である。この効果は、ボトムアップでニューロダイバーシティを推進する中で、社内認知上も強い後ろ盾となり得る。最後に、社会的インパクトの醸成である。発達障害者を積極的に雇用し、活躍できる企業が増えることで、当事者やその家族の意識改革や多様なキャリアの創出、新しい職域ニーズに応じた支援機関の充実などが期待でき、結果的に自社で雇用する人材の質向上にもつながり得る。

Ⅳ ニューロダイバーシティを支援する機関・団体

最後に、ニューロダイバーシティを推進する上で活用可能な支援機関について代表的な企業を紹介したい。前編で紹介したSAPやHPEといった先進企業は、スペシャリストネットといった専門支援機関と連携することで、発達障害者雇用に関する専門性を補って

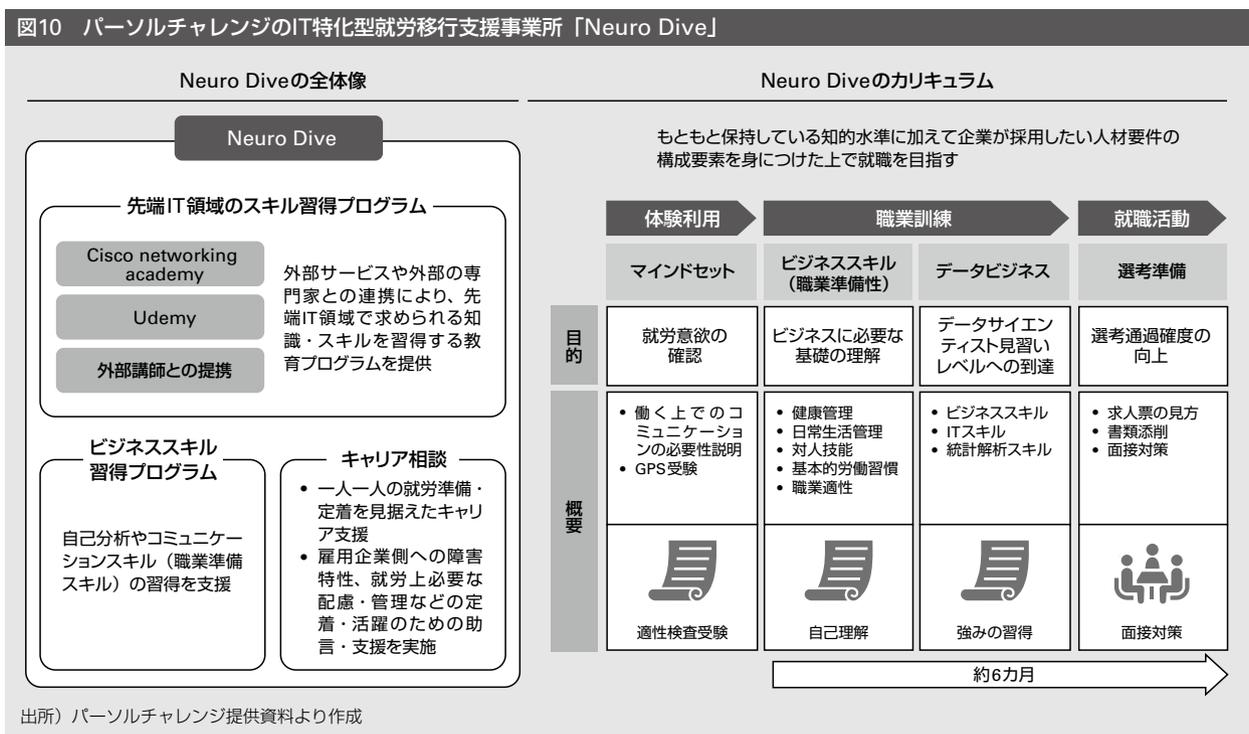
いる。わが国への事業展開は行われていないが、国内企業で同様の支援を積極的に推進している企業も存在する。今後の取り組みの参考となれば幸いである。

事例⑦ パーソルチャレンジ株式会社：先端IT領域のスキル習得支援により、戦力として活躍する人材排出の仕組みを構築・運営

パーソルHDでは、主に障害者雇用を事業領域とする会社としてパーソルチャレンジを位置付けている。同社は、先端IT領域特化型支援「Neuro Dive (ニューロダイブ)」や発達障害の特性が顕在化していないグレーゾーンの層に対し、コミュニケーション・サポート・プログラム「CSP」の提供を行っている(図9)。

同業界の先進的な取り組みであるNeuro Diveは、データサイエンスやAI・マシンラーニングなどの先端IT領域のスキル習得を通して、企業の収益に貢献する戦略人材を生

図10 パーソルチャレンジのIT特化型就労移行支援事業所「Neuro Dive」



み出すことを目的として運営されている。

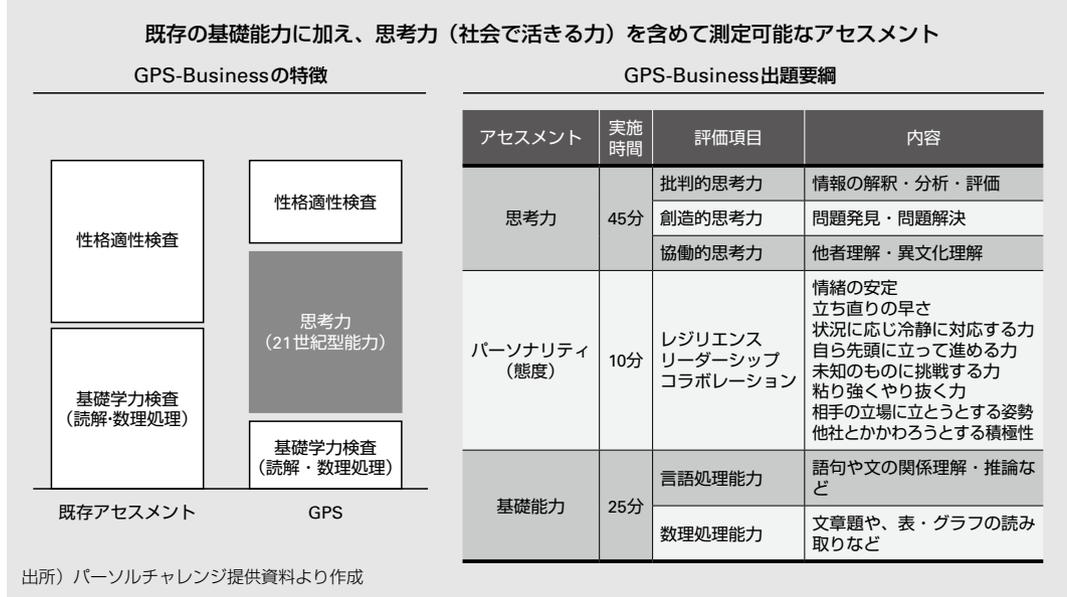
その目的の下、専門スキルの習得と業務上必要なコミュニケーション力習得の両輪でカリキュラムが構築されている。専門的なITスキルにおいては、オンライン講義サービス「Udemy」の活用や、IT領域の専門講師との提携により、幅広いスキルの習得を可能にしている。その一方で、コミュニケーション力においては、同社グループの人材サービスの中で培われたコミュニケーションサポートプログラムにより、必要な対人スキルの向上を支援。このような体制を通して、IT領域での就労のための素養の習得を実現している(図10)。

そして、同社の提供サービスの中で特に画期的な仕組みが「GPS-Business (Global Proficiency Skills program)」である。この仕組みは「個人の基礎能力に加え、思考力

(社会で生きる力)も測定できるアセスメント」で、個人を「能力」と「パーソナリティ」の二つの観点から評価し、その特性を可視化する。同社はこれまでに多くの学生に対してこのプログラムを実施しており、発達障害を含む一定の層には特定の評価分布が表れることを見いだしている。その評価分布の対象者は、前述したNeuro Diveのプログラムの中で、より高いパフォーマンスを発揮するケースが多く見られるという。

この経験の蓄積から同社は、提供するサービス対象者に対してGPS-Businessを受けてもらい、本人の特性を客観的に把握した上で、本人に適した職種・職能の習得支援へとつなげている。これらの取り組みは、多くの企業にとっての「就労者の適性をどのように把握し、どのような職種で活躍してもらえるか判断する手段がない」という課題に対し

図11 パーソルチャレンジの「GPS-Business」



て、一つの解決策を提示している。同社は今後さらに、経験を蓄積した上で先端IT領域以外の職域への拡大も見越しており、より多くの業界に対して解決策が提示されることを期待している（図11）。

また、上記に加えて、同社サービスの特徴的な部分は、実際に企業にインターンシップという形で実地研修を開催している部分である。座学でIT領域における就労のための基礎スキルを身につけた後は、実際に受け入れ企業の事業の中でシステムなどの実装業務に取り組む。この一連の就業経験を通して、スキル面、環境面ともに双方の合意があれば、そのまま雇用へとつながっている。この仕組みは、双方が納得した状態で戦力となる人材の雇用を生み出す方法論として非常に汎用性が高い。

実際に、同インターンシップの受け入れを行った日揮グループでは、「障害があっても、IT系が強いなど専門分野に突出した能

力を持っている人はいる」といったように受け入れの前後で障害者雇用に対する考え方が変化したという。このような意識の変化を起点に、一人でも多くの人材が戦力として活躍することが、企業側のサポート体制や柔軟な人事制度が構築されるきっかけとなるだろう。社会の急速なデジタル化に伴い、先端IT領域の人材の獲得競争が激化する中、このような取り組みの有無が今後の企業の競争力に直結するものと確信している。

当然ながら、企業側のスキル要件に達せず、すぐには雇用へとつながらないケースも存在するものの、その場合、何が不足していたのかについてパーソルチャレンジを通してフィードバックを受け、スキルを習得し直してから再チャレンジする仕組みも用意されている。そうした仕組みの根底にある同社の思想は、「企業価値に貢献できる人材を送り出す」というものであり、福祉事業としてのみ捉えられがちな障害者雇用の意識を抜本的に

変えていきたいとの目標がある。

本事例から、重要な示唆が二つある。一つ目は、日本型のニューロダイバーシティ経営を進める上では、受け入れ側の心理的抵抗および物理的なサポートノウハウの不足が大きな障壁となっているということ。そして、二つ目は、その障壁を解決する上では、具体的な対応ノウハウ・ツールの整備およびインターンシップとその後のフィードバック体制を基にした採用方式が有用であるということである。

この採用方式は、被雇用者にとっては実際に就労する経験を通して、職場への適性の確認が可能である。一方、企業側もインターンとして受け入れていく中で、障害者雇用の経験値が蓄積していき、実際に活躍してもらうためにはどのような体制・人事制度が必要となるか具体的に考えることができるようになる。このような採用方式に寄与する外部支援企業を活用した、受け入れ企業側の積極的な採用への取り組みがニューロダイバーシティ実現・推進のきっかけとなるであろう。

事例⑧ 株式会社Kaizen：受け入れ企業へのサポートスタッフの派遣を通じたメンタルケア・業務設計支援を提供し、受け入れ企業での長期的な活躍の場を創出

Kaizenは学生、社会人に至るまでライフタイムに一貫した教育・就労支援サービスを提供している企業である。さまざまな企業とタイアップし、発達障害の子供への教育事業や教育ツールの開発、社会人のためのメンタルケアや就労サポートなど多岐にわたる事業を展開している。

ダイバーシティの実現という文脈で取り組

みを挙げるとすれば、近年では顧客企業とのサテライトオフィス共同設立が特徴的である。同社は従来から、就労移行支援サービスなどを通してサービス利用者のメンタルケアや受け入れ企業への風土醸成、職場でのサポートを提供してきた。今回のサテライトオフィス設立の取り組みは、その取り組みを一步大きく進めたものとなっている。

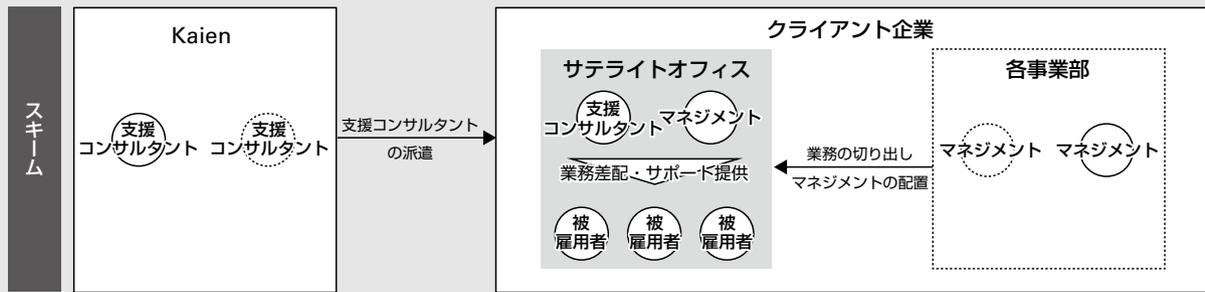
具体的な内容としては、顧客企業とサテライトオフィスを設置して同社の支援担当者であるブリッジコンサルタントを配置し、顧客業務のマネジメント、メンタルケアのサポートなどを含めてトータルで提供するものである。この取り組みは、単に同社社員が就労のサポートを引き受けるのではなく、顧客企業の業務を理解しつつ、発達障害を持つ人々へ業務の切り出し・支援を行うというものである。切り出される業務の中には、定形業務、非定形業務、そして技術的専門性が求められる業務と、大まかに二種が存在し、被雇用者の経験や特性によって差配している（図12）。

特筆すべき事例として、デジタルハーツプラスとの協業がある。同社のシステムなどの開発業務に関して、立川オフィスを設立、同スキームでの体制を構築し、事業を推進している。そこで行われているのは障害者雇用のために生み出した業務というよりは、本業の収益化へと直接的につながる業務となっており、職域拡大を徐々に進めている。本取り組みが大企業をはじめとして拡大し、経験を蓄積していくことで、中小企業や業態に応じたサポートの仕方が確立されるであろう。

ここで特に言及しておきたいメッセージは、「人ありきではなく業務ありきの雇用」の考え方をいかに取り入れることができるか

図12 Kaienの取り組み

Kaienのサテライトオフィス設立



- Kaienとクライアント企業で共同してサテライトオフィスを設立
- クライアント企業の障害者を持つ被雇用者に対して、サテライトオフィス（オンラインもあり）での業務が行えるよう環境を整備
- 事業部からの業務切り出しおよびKaienからのメンタルケアやサポートを提供
- クライアント企業社員およびKaienのコンサルタントが、クライアントの業務を振り分け、サテライトオフィスで働く人員に差配する

出所) Kaienへのヒアリング結果より作成

ということである。福祉的な意味合いだけでなく、ビジネスとしてのメリットを意識することが極めて重要である。そういった意味で、求められる業務・スキルを明確化することで、ジョブ型の考え方を日本従来の職能等級制度と併存させる制度・文化醸成が第一歩の取り組みとなると考える。

V 最後に

本稿では、前後編を通じて、ニューロダイバーシティの意義や推進のポイントについて事例を踏まえて解説した。

真のダイバーシティ&インクルージョンを追求する上では、本来、文中で「障害者」「発達障害者」といった言葉によって一定の人材層を一括りにすること自体が適切とはいえない。その中で本稿では、そのような人材に該当する人々の活躍が社会的に大きなインパクトを生むことを明確に伝えるべく、あえて彼らとその他の人材とを区別して論じた。また、今回は発達障害者にフォーカスし

ており、障害者雇用全般の枠組みで見ると必ずしも当てはまらないところもあると思われるが、本稿で紹介した取り組みが障害者雇用全般にも新しい潮流を生み得るとの期待の下、あえて両者の関係性にも言及した。

本稿でいう企業のニューロダイバーシティの根底にあるのは、個人の能力の凸凹を深く理解し、適材適所の配置と必要な支援を提供することで、個人と組織がより高いパフォーマンスを発揮できるという思想である。これは障害者に限らず、本来、マネジメント層がすべての従業員に対して考慮することが望ましいものである。本稿のタイトルにも、障害者雇用といった言葉を使わず、ニューロダイバーシティがあくまで一般雇用も含めた経営戦略であることを意識した。

ニューロダイバーシティが実現した世界では、現在「障害者雇用」の枠組みで語られる支援ノウハウといったものは、一般雇用の中で経営層、部長、課長といったマネジメント層が当然に有すべき「ありふれたマネジメントスキル」である。最後にこの点をあらため

て強調したい。

注

- 1 本稿では、「障がい」という表記を活用せず、「障害」で統一した
- 2 https://www.cipd.co.uk/Images/neurodiversity-at-work_2018_tcm18-37852.pdf
- 3 https://disabilityin.org/wp-content/uploads/2019/07/Autism_At_Work_Playbook_Final_0212019.pdf
- 4 <https://www.hrgrapevine.com/resources/register/unlocking-neurodiversity-in-the-workplace>
- 5 野村総合研究所 水之浦啓介「障がいの者の活躍・成長を生み出す企業経営」第5回障がい者雇用に関する経営・マネジメントセミナー（2019年12月9日）
- 6 <https://www.thevaluable500.com/>
- 7 影山摩子弥『なぜ障がい者を雇う中小企業は業績を上げ続けるのか——経営戦略としての障がい者雇用とCSR』中央法規出版、2013年

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