

# ニューロダイバーシティ

～ 脳の多様性から考える企業の競争戦略 ～

株式会社 野村総合研究所  
ヘルスケア・サービスコンサルティング部  
シニアコンサルタント 木島 百合香



## 1 ニューロダイバーシティとは何か

ニューロダイバーシティ（Neurodiversity、神経多様性）とは、Neuro（脳・神経）とDiversity（多様性）という二つの言葉が組み合わされて生まれた「脳や神経、それに由来する個人レベルでのさまざま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生かしていこう」という考え方であり、特に、自閉スペクトラム症（ASD）、注意欠如・多動症（ADHD）、学習障害といった発達障害において生じる現象を、能力の欠如や優劣ではなく「人間のゲノムの自然で正常な変異」として捉える概念である<sup>※1</sup>。

このニューロダイバーシティという多様性の概念を実践することが、近年、企業の競争力を高める成長戦略として注目を集めている。本稿では、国内外で取り組みが進むニューロダイバーシティについて紹介するとともに、それらを通じた組織の競争力強化に向けた企業の具体的な取り組みについて検討する。

### 1) ニューロダイバーシティの始まり

ニューロダイバーシティに係るグローバルでの取り組みのきっかけとなったのは、スペシャリストルネ（デンマーク）という企業である。同社では、自閉症のある人にソフトウェアテスターの適性があることに着目し、自閉症のある人材を競争力と捉えて、ソフトウェアテストコンサルティング業を開業したのが始まりであった。その後、SAP やヒューレット・

パッカードエンタープライズといったIT企業、製造業や金融業、その他さまざまな業種で、発達障害<sup>※2</sup>のある人（≒ニューロダイバーサな人材）を積極的に雇用する取り組みが広がっている。

## 2) 障害者雇用のみならず、全社戦略として考えるべき理由

前述を踏まえると、ニューロダイバーシティは発達障害のある人の得意分野に着目して、その能力を生かせるよう積極的に雇用しようという概念だと理解する人も多いだろう。ただし、強調しておきたいのは、脳の多様性は全ての人が生まれながらに持つものであるということだ。すなわち、ニューロダイバーシティは「発達障害の診断のある人」と「そうでない人」という2軸で語られるべきではない。

本稿では、発達障害を切り口として、私たち全員にグラデーションのように存在するニューロダイバーシティを理解し、互いに受け入れ、私たち全員の行動をアップデートしていくことを提案する。これがニューロダイバーシティの理想的な実践の形で

※1 経済産業省「ニューロダイバーシティの推進について」より引用 <https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/neurodiversity/neurodiversity.html>

※2 本稿の文中の漢字表記については、障害者基本法（昭和四十五年法律第八十四号）の表記に従い障害又は障害者といった表記を用いる

あり、これにより誰もが働きやすい職場、ひいては生産性が高く、イノベーションを生み出し得る競争力の高い組織を実現できる可能性がある。

## 2 国内外で広がる企業の取り組みと成果

### 1) 企業がニューロダイバーシティに取り組む理由

ニューロダイバーシティに取り組む企業が国内外で増えつつある（事例は後述）。

NRI がおよそ3年にわたり調査してきた結果から、企業がニューロダイバーシティに取り組む背景には、次の三つの目的があると考えられる。

ニューロダイバーシティに積極的に取り組む企業に共通するのは、次の③だけでなく、ほぼ必ず①や②を見据えていること、すなわち社会的責任・福祉的目線だけでなく、ビジネスの目線で自社の競争戦略と捉えている点である。

#### ①人材獲得競争の優位性

日本の生産年齢人口は2020年から2060年にかけて約35%減少すると予測され、IT人材は2030年には最大79万人も不足すると推計されている<sup>※3</sup>。人材の確保は産業界全体にとって大きな経営課題である。

他方、発達障害のある人には、相手の目を見て話すことや他人との会話を積極的に進めることが不得手な人も多い。この場合、企業の採用要件にかんがう強みや能力を本来は持っていたとしても、面接中心の採用方法では、それが企業に伝わりにくく、不採用となってしまう場合も少なくない。

従前のように面接中心ではなく、採用過程に技術スクリーニングやインターンシップを導入し、候補者のパフォーマンスを直接把握し評価する工夫を行うことで、これまで面接で不採用としてしまってい

た優秀な人材を採用できる可能性が広がる。

#### ②イノベーション・生産性

ダイバーシティの推進はイノベーションや生産性といった、組織の競争力につながる要素を底上げするとされている。ハーバード・ビジネス・レビューによると、ニューロダイバーシなチームは、そうでないチームに比べて、約30%効率性が高いと報告されている。また障害のある同僚の「仲間」またはメンターとして行動する「バディシステム」を実装している組織では、収益性は16%、生産性は18%、顧客ロイヤルティは12%上昇していると報告されている<sup>※4</sup>。

また、発達障害などの障害のある人に対してインクルーシブな組織が、結果的に組織の心理的安全性<sup>※5</sup>を高め、組織にイノベーションを生み出すという調査結果もある。Googleにて分析が行われた「プロジェクトアリストテレス」では、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が見いだされた。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。ハーバードビジネススクールのAmy C. Edmondson教授は自著『The Fearless Organization』において、

※3 経済産業省「平成30年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（IT人材等育成支援のための調査分析事業）」

※4 ハーバード・ビジネス・レビュー2017年11月号、ニューロダイバーシティ:「脳の多様性」が競争力を生む、ロバートD. オースティン、ゲイリーP. ピサノ

※5 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<sup>※6</sup>。個性を生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、結果的にイノベーションを生み出し得る組織づくりの一翼を担うと考えられる。

### ③社会的責任

ニューロダイバーシティへの取り組みは、いまや社会的なトレンドにもなりつつあるSDGsや、ESG、企業の社会的責任（CSR）につながる取り組みともいえよう。

④で述べたように、ニューロダイバーな人材は就労に困難を抱えることも多い。特に発達障害のある人の中には対人コミュニケーションに悩んだり、仕事を段取りよく進めることが難しかったりした結果、うつ病や不安障害、ひきこもり状態などに追い込まれてしまう例も少なくない。このような人の生きづらさを正しく理解し、活躍機会を生み出すことには、社会的・経済的な意義がある。

加えて、こういった企業姿勢は、ESG投資の対象にもなり得る。来年度からは、有価証券報告書において人的資本情報の開示が求められる予定であり、ダイバーシティの項目も開示が望ましい項目に含まれている。いずれ、株主からの評価項目として重要度が増していくことが予想される。

## 2) 海外：発達特性により社会的困難を抱える人を積極的に雇用し、組織全体を強化

多くの企業が取り組みを進めている（図表1）。特に発達障害のある人のデジタル分野への親和性に注目が集まっているものの、IT以外の業種、職種でも雇用を推進する取り組みが広がっている。

### (1)「人材獲得競争の優位性」に関する実践例

マイクロソフトでは、ニューロダイバーシティに特化した雇用プログラムを開始している。発達障害の特性があり社会的側面で苦勞している人材に、対面ではなく電話での面接や技術スクリーニング、チャットコミュニケーション、計画的な息抜き、指示の文書化等のサポートを含む採用活動を展開している。その結果、5年間で、大学でデジタル分野の専門課程を修めた発達障害のある人材を170人雇用し、その中からはOfficeやXboxといった主力製品を扱うエンジニアも生まれている。このような人材の50%は、過去に同社に応募し不採用となっていたといい、新たな人材獲得につながっている<sup>※7</sup>。

### (2)「イノベーション・生産性」に関する実践例

同じくマイクロソフトでは、生きづらさを抱えている人材の視点を製品開発に組み入れることで、プロダクトアクセシビリティ向上につなげている<sup>※8</sup>。さらに、既存社員からの発達特性の自己開示も促進され、インクルーシブな組織文化の形成が進んでいる<sup>※9</sup>。

また、SAPによると、発達障害の特性のある社員をチームメンバーに含めることで、そのチームに所属する既存社員のエンゲージメントやリテンション

※6 Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, Administrative Science Quarterly Vol.44 No.2 p.350-383

※7 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」

※8 マイクロソフト「インクルージョンが推進するWindows 11のイノベーション」2022年10月11日

※9 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」

図表 1 海外におけるニューロダイバーシティに係る取り組み企業例

業界	企業名	取り組みの概要
IT	スペシャリストルネ	2004年、自閉症のある人材をソフトウェアテスターとして雇用し、ソフトウェアテストコンサルティング業を創業。独自に開発した自閉症者雇用プログラムを他社に展開。
	SAP	2011年より、世界に先駆け自閉症者雇用プログラムであるSAP Autism at Workを開始。インターンシップ型の採用プログラムにより、ソフトウェア開発者を含め幅広い職域にて雇用を推進。
	ヒューレット・パッカード エンタープライズ(HPE)	2014年ごろより、自閉症者雇用プログラムであるThe dandelion Programを開始。16週間に及ぶ面接やトレーニングを含む採用プロセスにより、ソフトウェアテストエンジニアとして雇用。
	マイクロソフト	2015年より、米国において自閉症者雇用プログラムであるMicrosoft Autism Hiring Programを開始。従来の採用とは異なり、作業性、チームプロジェクト、スキル等多面的な評価を行う採用プロセスを設計。
	IBM	2017年より、自閉症者雇用プログラムであるIGNITE Autism Spectrum Disorder (ASD)を開始。ソフトウェア開発、品質保証、設計者などの職域を中心に雇用。
	Google	2021年に、自閉症者キャリアプログラムGoogle Cloud's Autism Career Programを開始。スタンフォード大学との採用プロジェクトにより、採用プロセスの再設計や管理職などのトレーニングを実施。
金融	JPモルガン・チェース・ アンド・カンパニー	2015年から自閉症者雇用プログラムをスタート。ソフトウェアエンジニアリング、アプリ開発、品質保証、技術運用、ビジネス分析に加え、パーソナルバンカーとしての雇用も実施。
	ザ・ゴールドマン・ サックス・グループ・インク	2019年より、自閉症、ADHD等の発達障害者雇用プログラムを強化。メンタリングや専門能力開発トレーニングを含むインターンシッププログラムの提供を開始。
	製造	
製造	フォード・モーター・ カンパニー	2016年より、自閉症者雇用プログラムFord Inclusive Pilot Programを実施。同プログラムでは、製品開発部門で自閉症のある人をパイロット的に雇用し、業務適合性がある場合は本採用に進むスキームを構築。
	キャタピラー	2016年より、自閉症研究基金(NFAR)と共に自閉症者に向けたソフトウェアテスター職のインターンシッププログラムを開発。Autism Learning Centerを設立し、プログラミング教育の場を提供。
	デル	2018年より、自閉症リソースセンターと連携し自閉症者雇用プログラムを開始。2週間のスキル評価と12週間のインターンを経て、適合性のある参加者はフルタイムの従業員として雇用機会が得られる。
	プロクター・アンド・ ギャンブル(P&G)	2019年より、自閉症のある人を対象として採用活動を強化。ソフトウェアソリューションに関わる業務に加え、フルタイム雇用でのマネージャー職での雇用も行っている。
製薬	ロシュ・ファーマ シューティカルズ	臨床開発部門への雇用プログラムNeurodiversity@Work を開始。スペシャリストルネと共に、発達障害者向けの採用プロセスを設計し、同プログラムへ活用。
	アステラス ファーマ US	非営利企業Aspiritechと協業。Aspiritechへ発達障害人材によるソフトウェアテスト、品質保証サービスを依頼。2020年に、AspiritechによるNeurodiversity Awardを受賞。

出所) 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」より NRI 作成

(注：社員の退職率を抑えることによる人材の確保) すい業務に採用する企業も現れている<sup>\*12</sup> (図表 2)。

にポジティブな影響が生じているという。同社によれば、エンゲージメントが1%改善すると、年間約50億円ものプラスのインパクトがあるという<sup>\*10</sup>。

### 3) 国内：発達障害の診断のある人の雇用を拡大、職場で相互理解を啓発する企業も登場

#### (1) 「人材獲得競争の優位性」に関する実践例

日本独自の仕組みとして障害者雇用率制度<sup>\*11</sup>があるため、企業のニューロダイバーシティに係る取り組みのきっかけは法定雇用率の充足となっていることも多い。ただし、近年では、新たに採用する人材の特性を生かした活躍に期待して、特性が生きや

※10 ハーバード・ビジネス・レビュー 2017年11月号、ニューロダイバーシティ: 「脳の多様性」が競争力を生む、ロバート D. オースティン、ゲイリー P. ピサノ

※11 障害者雇用促進法に基づき、従業員が一定数以上の規模の事業主には、従業員に占める身体・知的・精神障害者の割合を「法定雇用率」以上にする義務があると定めた制度

※12 特に国内での先進的な取り組みの具体的な事例は、令和3年度産業経済研究委託費「イノベーション創出加速のためのデジタル分野における『ニューロダイバーシティ』の取組可能性に関する調査」に掲載されているので、ぜひ参照されたい

図表 2 国内の「人材獲得競争の優位性」に係る取り組み企業例

企業名	取り組みと成果の概要
デジタルハーツプラス (デジタルハーツの特例子会社)	<p><b>取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>採用過程で、面接だけでなく1カ月ほどインターンシップを行い、応募者をじっくり評価。数日間ではなく、長期にわたって好不調の波を把握。</li> <li>就労に困難を抱える人も多いため、学歴や就労歴における空白、コミュニケーション能力などは評価対象外。自身の障害を受容していること、リカバリーや相談といった自己管理ができることを最も重視。</li> </ul> <p><b>成果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>獲得した人材が、高品質なサービスを提供し、企業の競争力に直結している。同業の専門業者も見つけられなかった不具合を、発達障害のある社員が発見する等、高いパフォーマンスを発揮。「並外れた集中力」「目標達成への執念」「強い正義感」といった特性が生きている。</li> <li>マイクロソフトからXbox 360@のデバッグ業務を受注した際は、マイクロソフトのエンジニアが特定できなかった多数のバグを特定し、米国に招待された。エキスパートとしてスペシャリティを確立し、顧客から指名される人材も登場している。</li> <li>面接では一言もしゃべることができず、チャットのみで会話をした人材もいたが、働く姿勢への評価が高く、採用後は職場になじめている。</li> </ul>
サザビーリーグHR (サザビーリーグの特例子会社)	<p><b>取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>面接と共に2日間の現場実習を採用活動に組み込んでいる。</li> <li>発達障害の特性を踏まえて、流ちょうに話せることや、目を合わせて会話できること等は求めておらず、理解力に着目。また、現場実習では、人事の採用担当者だけでなく、一緒に働くことになる現場社員や、既に雇用されている発達障害のある社員も参加し、共に働くことができそうかどうかを評価。</li> </ul> <p><b>成果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>このように獲得した人材は、未経験の業務にも非常に意欲的。例えば、デジタル業務に発達障害のある人材を雇用したところ、スキルアップに取り組む集中力が非常に高く、高度な専門性を獲得することに成功し、本社IT部門へ出向する人材も登場している。</li> </ul>

出所) 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」より NRI 作成

図表 3 国内の「イノベーション・生産性」に係る取り組み企業例

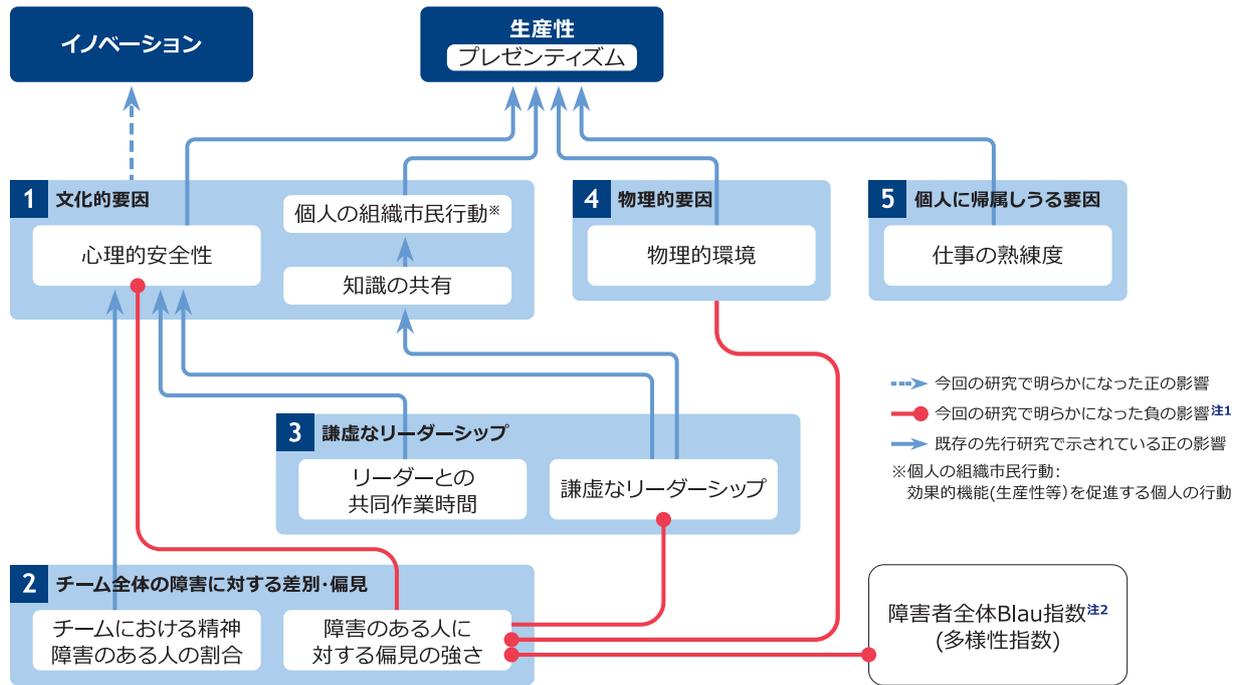
企業名	取り組みの概要
日本IBM	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ダイバーシティ&amp;インクルージョン(D&amp;I)なくして当社は存続できない」との考えの下、D&amp;Iをビジネス戦略の根幹に位置付けており、この文化が経営層を含め全社に浸透している。同社副社長・福地敏行氏は、D&amp;Iに取り組む意義として、①人材不足の解消、②イノベーションの創出、③企業のイメージアップの3点を挙げており、前述のニューロダイバーシティに取り組む意義を経営レベルで理解・実践している<sup>注1</sup>。</li> <li>実際に、障害のある人も含めた多様な視点や考え方を取り入れることが、AIスーツケース、音声認識アプリ、小型点字プリンターなどのイノベーション誕生につながっている。</li> <li>ニューロダイバーシティについても、ニューロダイバーシティAlly<sup>注2</sup>の設置、Allyストーリーの作成と全社への共有、発達障害のある人の思考を学べるコンテンツの作成、障害のある人向け採用プログラム「Access Blue Program」などの環境整備を進めている。</li> </ul>
アクサ生命	<ul style="list-style-type: none"> <li>全ての人にADHDまたはASD等の発達障害の傾向があるとし、一般社員に対して簡易的な認知特性診断を行い、その結果をユニークな各人の認知特性として捉える取り組みを展開。ADHDの傾向がある人、ASDの傾向がある人の診断結果との比較などによって、自己認識を深めてもらうとともに、ADHDやASDへの理解を醸成している。</li> <li>全ての人を対象に啓発グッズの制作も行っている。例えば「Powered by ADHD」「Powered by ASD」というステッカーをPC等に貼り、特性を互いに開示し認めあうことで、働きやすい環境につなげる取り組みを進めている。</li> </ul>
武田薬品工業	<ul style="list-style-type: none"> <li>「日本橋ニューロダイバーシティプロジェクト」と題し、賛同企業・団体と共に、職場で取り入れるべき新たなダイバーシティのテーマとしてニューロダイバーシティを打ち出している。ニューロダイバーシティは発達障害のある人だけでなく、全ての人々の間にグラデーションのように広がっている多様性であることを示し、全ての人々の働きやすさ、強くて優しい社会の実現を目指している。</li> <li>ニューロダイバーシティの概念と上記の考え方を紹介する冊子を公開している他、職場でどのようにニューロダイバーシティを実践していくかを考えるワークショップの開催も予定されている。</li> </ul>

注1 [https://www.servcorp.co.jp/blog/archives/diversity\\_inclusion.html](https://www.servcorp.co.jp/blog/archives/diversity_inclusion.html)

注2 ニューロダイバーシティを学び、人に啓発できる社員の集団

出所) 公開情報、NRIによるヒアリング結果、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」、NRIパブリックマネジメントレビュー 2021年3月号「ステイグマ解消による“隠さなくて良い社会”の実現を目指して～企業のさらなる取り組み余地～〔若林城将・高田篤史〕」より NRI 作成

図表 4 各尺度がイノベーション・生産性につながっていく流れ



注 1 赤線は負の影響を表す。例えば「障害のある人に対する偏見の強さ」から「心理的安全性」に伸びている赤線は「障害のある人に対する偏見が強いほど、心理的安全性は低下する」ことを意味する

注 2 チーム内での障害の多様性を表す尺度  
出所) 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」より NRI 作成

(2) 「イノベーション・生産性」の向上の土台となる、  
インクルーシブな組織づくりの実践例

ニューロダイバーシティに取り組む意義に着目して、当事者を含む社員の相互理解や働きやすい職場づくりを考える啓発活動を展開する企業も現れている(図表 3)。

このうちアンケート調査では、企業がニューロダイバーシティに取り組む目的のひとつとして挙げた「イノベーション・生産性」について、ニューロダイバーシティを実践することがどのような仕組みでイノベーション・生産性につながっていくのか、定量的に明らかにしようとする試みがなされた。

まずは参加チームの状態が、図表 4 に示すような

3 経済産業省：ニューロダイバーシティが組織全体に及ぼす効果を検証

ダイバーシティ&インクルージョンによる企業価値向上を推進する経済産業省も、新たなテーマとしてニューロダイバーシティに着目している。経済産業省では、昨年度には、ニューロダイバーシティに取り組む企業 10 社を対象にヒアリング調査を実施し、また 7 社を対象にアンケート調査を実施した<sup>※13</sup>。

※ 13 詳細な成果は経済産業省のホームページに掲載 <https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/neurodiversity/neurodiversity.html>

さまざまな尺度で多角的に測定された<sup>※13</sup>。測定結果から、各尺度間の関連度合いを分析したところ、心理的安全性や物理的環境などの尺度がイノベーションや生産性の向上に有意につながることで、また多様性を確保することがチーム内の障害に対する差別・偏見を低減させ、互いを認め合うチームに必要なリーダーシップを支えながら、心理的安全性へとつながっていくことが、定量的に明らかにされた。

チームの状態とイノベーション・生産性との関係についての要点には、下記が挙げられる。

- 生産性は「①文化的要因（心理的安全性など、チームメンバーが互いに認め合い協力し合う文化があること）」「④物理的要因（働きやすい物理的環境が整っていること）」「⑤個人に帰属しうる要因（個人が仕事に熟練していること）」の三つにより高められる。
- イノベーション・生産性につながる、心理的安全性などの「①文化的要因」の前提には「②チーム全体の障害に対する差別・偏見」を低減させること（精神障害のある人を一定割合チームに含めることで、精神障害のある人が抱え得る二次障害に対処する風土を醸成し可視化すること）と「③謙虚なリーダーシップ（リーダーが自分の得手不得手を理解し、部下の長所を認め生かす姿勢を持つこと、リーダーとメンバーが共に活動する時間を増やすこと）」が存在する。
- 「③謙虚なリーダーシップ」の前提には、リーダーを支える「障害のある人に対する偏見の強さ」が低いチームメンバーの存在が重要である。
- チーム内で多様性を確保することは「障害のある人に対する偏見の強さ」を低減させる。

すなわち、多様性を確保しつつ、リーダーシップ

や就業環境を整えることが、チームメンバーの意識やチームの文化に影響を与え、イノベーションや生産性につながっていく。実際に、発達障害のある人材をチームに受け入れるにあたって、チーム内の文化や意識、就業環境を整えようとする取り組みが、ニューロダイバーシティ先進企業で実践されていることも確認された（図表5）。

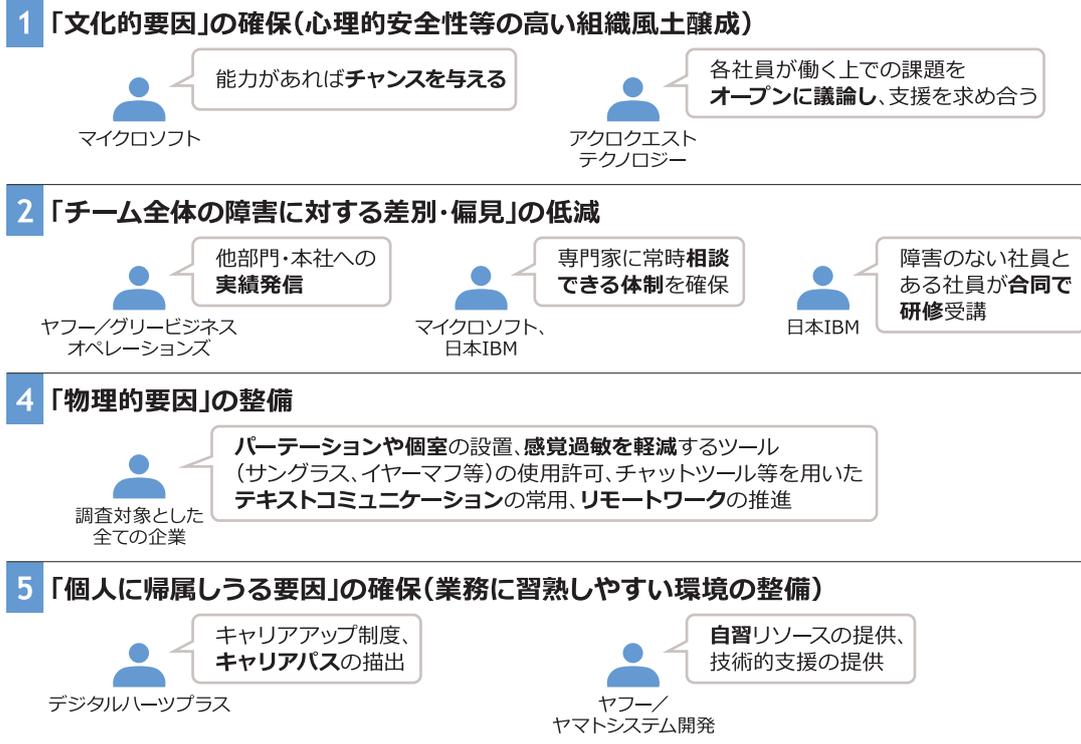
この研究から、ニューロダイバーシティに取り組むことが、どのようなメカニズムでイノベーション・生産性につながりうるのか、その一端が定量的に示された（ニューロダイバーシティに取り組むことで実際に各尺度が変動するかどうかは検証中である）。

第2章第1節の③社会的責任において、ESG投資としての論点を記載したが、企業が取り組むダイバーシティ施策の成果を、企業の競争力という観点で定量的に示す取り組みが普及していけば、投資家の評価を得て企業のダイバーシティ施策がより戦略的に加速されることも期待したい。

ここで着目したいのは、このアンケート調査で測定した尺度は、発達障害というテーマに限定されたものではなく、いずれも一般的な組織経営論で用いられるものであることだ。すなわち、ニューロダイバーシティへの取り組みは、発達障害のある人の働きやすい環境づくりを切り口としつつ、一般の職場

※13 企業のイノベーションの程度の測定には、年単位の時間を要するため、第2章で紹介した「心理的安全性」などの、イノベーションにつながるものが先行研究で既に示されている尺度（以下、イノベーション関連尺度）が測定された。また生産性を直接測定する尺度（プレゼンティズム：生産性の低下）を説明変数として設定し、これらに影響を与える可能性のある変数（チームにおける障害のある人の割合、障害のある人に対する偏見の強さ、物理的環境、仕事の熟練度など）も併せて測定された

図表5 ニューロダイバーシティ先進企業による取り組み例



出所) 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」より NRI 作成

にも適用することで、最終的にはあらゆる職場においてイノベーション・生産性向上の源泉になりうる、新たな競争力ある組織のつくり方ともいえるだろう。

の考え方を企業に導入する真の価値は、発達障害のある人の雇用促進だけではないことがわかるであろう。全ての人を持つ脳の多様性を受け入れて尊重する組織づくりによって、あらゆる人の働きやすさにつながり、組織全体の競争力を強化する成長戦略へとつながっていくのがニューロダイバーシティだ。

#### 4 全ての人の働きやすさと組織力強化につながる競争戦略「ニューロダイバーシティ」を初動するため

##### 1) 発達障害のある人と共に働くことで、組織全体の競争力強化につながることを知る

第1章第2節で述べた通り、ニューロダイバーシティは障害の有無に関わらず全ての人を対象とした概念であり、発達障害のある人の働きやすさのために開発されたツールが、発達障害のない人々にも重宝されているケースも存在する。

図表6の事例からも、ニューロダイバーシティ

一方で、多忙な職場において、新たな取り組みに労力を割くことは容易ではない。モチベーションを現場に芽生えさせるには、ある程度トップダウンの下で、まずは「発達障害のある人と共に働く経験」を持つことが重要である可能性が高い。

##### 2) まずは壁を取り払い、互いをリアルに知る

既述のように、ニューロダイバーシティの実現に向けて大切なのは、共に働く経験を持つことである。まずは、壁を取り払い、互いをリアルに知ることが、

図表 6 ニューロダイバーシティの考え方を一般向けサービスに展開する企業例

企業名	取り組みの概要
アクロクエスト テクノロジー	<ul style="list-style-type: none"> <li>●発達障害の特性のある社員が業務上でつまづくポイントを、社内でオープンに議論した結果、発達障害のある人の特性として見られる、スケジュール管理や業務の段取りにつまづくケースをサポートするツールとして、「報連相シート」や「アクロノート」といったツールを生み出した。</li> <li>●現在では一般的な業務マネジメントツールとして外販し、発達障害の診断のないユーザーからも「業務上のトラブルが少なくなった」等と好評を得ている。</li> </ul>
JAL <sup>注</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●航空機利用という、日常生活と異なる環境において、大きなバリアを感じる発達障害のある人に、航空機利用を体験してもらい、バリアの把握と解消に向けた取り組みを進めるプロジェクトを立ち上げた。旅行ツアーの実現に向けて検証を重ね、発達障害のある乗客に旅の楽しさや豊かさを感じてもらえるよう環境整備を進めるとともに、新しい旅のスタイルを提案。</li> <li>●将来的には年齢や障害の有無などに関わらず、誰もが気兼ねなく参加でき、楽しめる旅行の実現を目指している。発達障害を起点としつつ、得た気づきを一般に広く活用しようと取り組む。</li> </ul>

注 JAL プレスリリース 第 22040 号「発達障がいのあるお客さまの、安心・快適な空の旅を目指し、空港や実機での事前体験会を経てツアーにチャレンジするプロジェクトを実施」(2022 年 8 月 5 日)  
 出所) 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」より NRI 作成

図表 7 共に働く経験を通じ、社員の意識変革を実現した企業例

企業名	取り組みの概要
オムロン	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新たに発達障害のある人を採用するにあたって、インターンシップを開催しているが、初年度にインターンシップを受け入れた部署では、当初は受入れに対するモチベーションがあまりなかった。</li> <li>●しかし、いざ受け入れたところ、「自分となら変わらない」「平均点が高い人を集めるだけではなく、一部に苦手を抱えている人も採用し、周囲が支えながら得意な部分を伸ばしていくことが、結果としてイノベーションの近道になる」という実感が現場に芽生えた。発達障害のある人への印象、また共に働くことへの印象に変化が生じ、「彼・彼女らがより活躍できるようになるために、自分たちが変わらなければいけない」というモチベーションが生まれた。</li> </ul>
日本IBM	<ul style="list-style-type: none"> <li>●障害のある学生向けにインターンシップが行われているが、当初はインターンシップ生の受け入れに後ろ向きだった部署も、受け入れを一度経験すると、皆感謝の言葉を返してくることが多い。</li> <li>●デジタルネイティブな若者に触れること自体が、社員にとっては学びの機会、新たな視点や刺激を得る機会となっており、共に働くことで「そこに障害の有無は関係ない」ことを社員が実感できる。</li> </ul>

出所) NRI によるヒアリング結果、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」より NRI 作成

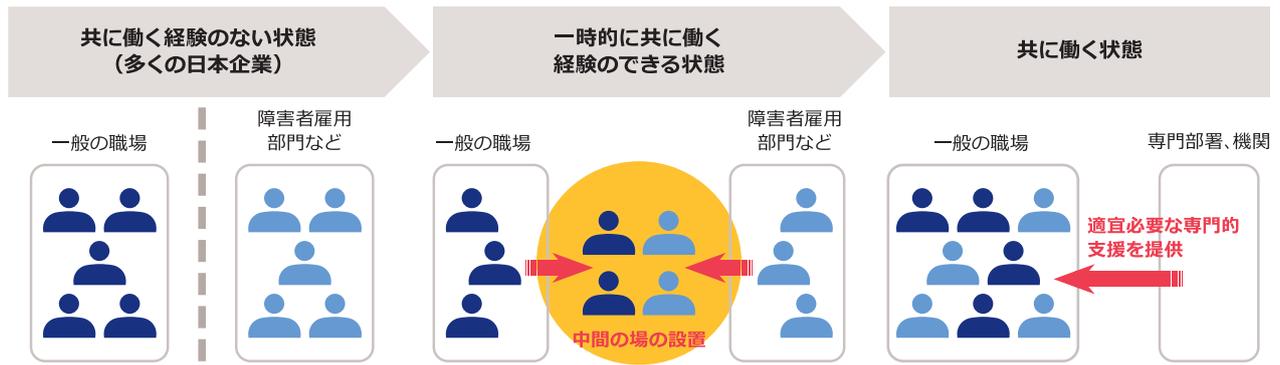
ニューロダイバーシティへの取り組み意義の実感、ひいてはモチベーションにつながっていく。

図表 7 に挙げる事例のように、共に働くことで、潜在的に存在する障害のある人への偏見や抵抗感が低減され、むしろ前向きなモチベーションにつながることが期待できる。

なお、現実として、多くの日本企業では、一般の職場と障害のある人の働く職場が分けられていてあまり交流がないことも多い。いきなり一般の職場

で障害のある人を受け入れようとする、専門的支援が不足したり、マネジメント工数の増大でハレーションが起きたりしかねない。そこで、インターンシップや社内トレーニーといった、一時的に共に働く経験を得られるよう、壁の取り払われた中間の場を設置し、そこに双方から参加するという方法を経て、共に働く機会を広げていく（最終的には一般の職場にインクルージョンする）方法が現実的である（図表 8）。

図表 8 壁を取り払い互いをリアルに知る経験の創出イメージ



出所) 各種ヒアリング結果をもとに NRI 作成

### 3) 経験に基づきニューロダイバーシティに取り組む目的を定め、競争戦略として計画し、実践する

一時的にでも共に働く経験をすることで、障害のある人と接した社員の意識が大きく変化し、個人や組織にとってのメリットを実感しうることは前述の通りである。このメリットこそが第2章で論じた「三つの目的」に通じている。すなわち、優れた人材を獲得できる可能性がある、という実感が人材獲得戦略へ、またイノベーション・生産性向上につながるような組織力強化を期待できる、という実感が組織やマネジメントの戦略へとつながっている。

このような実感を得られるのは、最初は企業の中でもごく一部のチームのみかもしれない。ここで得た実感を企業の戦略へとつなげていくには、改めて企業がニューロダイバーシティに取り組む目的を定め、計画を立てていく必要がある<sup>※15</sup>。計画においては、財務や人事の他、第3章で触れた環境整備も大切にしたい。発達障害は目に見えない障害なので、共に働く経験を通じて「自分たちとなんら変わらない」と感じたとしても、当事者が安定・安心して働き続けられる環境を整えることは大切であり、これがひいては障害のない社員の働きやすさにも通じる可能性がある。

また、取り組みの目的や成果を、定期的に経営層にインプットすることは、取り組みの継続・拡大のために重要であろう。例えば、本号の松本・高田論文に登場した「Ally」を設置している野村ホールディングスや日本 IBM では、Ally に担当役員がついており、会社公認で推進する取り組みとして位置付けることで、活動の安定した継続と拡大につなげているという。

また、デジタルハーツでは、特例子会社デジタルハーツプラスで発達障害のある人を雇用し、実際の業務は親会社と特例子会社の合同チームで行っているが、親会社とは別で、特例子会社のみでの売り上げ目標と人員・経費計画を策定し、独立したひとつの企業として親会社の CFO へ報告し、評価を受けている。このように明確に経営が関わり、企業の競

※15 実際の進め方の例は、経済産業省ホームページの「調査結果レポート」第3章にまとめられている。また第3章の内容は、第4章にある企業の事例をもととしており、企業ごとに詳細な計画内容や実際の経過をまとめているので、ぜひ参照されたい <https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/neurodiversity/neurodiversityreport2021.pdf>

争戦略として推進するのもいいだろう。

このような取り組みを重ねていくことで、ニューロダイバーシティに取り組んだ部署に、そして徐々に企業全体に、発達障害のある人への理解と私たち全員の行動のアップデートが浸透していくであろう。その先に、発達障害の診断がなくてもどこかに生きづらさを抱えている私たち全員にとっての働きやすさ、パフォーマンスの発揮、組織全体の競争力強化が実現されることを期待する。

●…… 筆者  
木島 百合香 (きじま ゆりか)  
株式会社 野村総合研究所  
ヘルスケア・サービスコンサルティング部  
シニアコンサルタント  
専門は、制度調査・研究、政策立案、戦略立案、実行支援など  
E-mail: y-kijima@nri.co.jp

11

**NRI** パブリック  
マネジメントレビュー  
**Public  
Management  
Review**

**Vol.235**  
February 2023