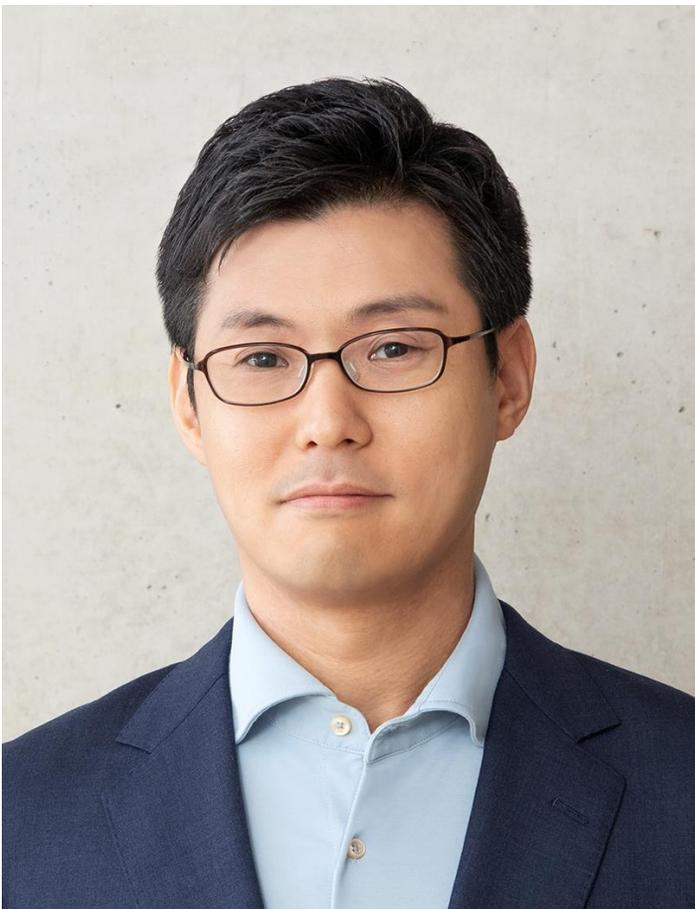


金融高度化セミナー「金融機関のダイバーシティ・マネジメント」  
第1回「成長戦略としてのダイバーシティ・マネジメント」

# ニューロダイバーシティ ～発達特性を競争力へ～

日本総合研究所 創発戦略センター  
シニアデベロップメントマネジャー  
木村 智行

2026/3/13



# 多様性を イノベーションに活かす

## 学歴

東京大学大学院 新領域創成科学研究科 人間環境学専攻  
修士課程 修了

## 職歴

2010年に株式会社NTTデータ入社  
2015年に株式会社三井住友フィナンシャルグループ入社  
2016年 英バークレイズ イノベーション部隊へ出向  
2022年より株式会社日本総合研究所

## 資格

高度情報処理技術者試験（データベーススペシャリスト）

## 専門テーマ

発達障害がある人が活躍する多様で柔軟な就労システムの実装  
新規事業開発（オープンイノベーション）  
先端IT技術活用

## 主な活動実績

- ・ 障害福祉NFTプロジェクト Good Job! Digital Factory企画協力
- ・ 「ニューロダイバーシティマネジメント研究会」立ち上げ・リード
- ・ SMBC京大スタジオ「発達障害特性がある人材の能力発揮支援」PJ 共同代表研究者

日本総合研究所 創発戦略センター  
シニアデベロップメントマネジャー

# 木村 智行



研究員  
プロフィール

1. ニューロダイバーシティとは
2. 発達障害について
3. 発達障害がある人材のデジタル領域における活躍可能性
4. 人材戦略としてのニューロダイバーシティ
5. ニューロダイバーシティマネジメント研究会における実践
6. 【SMBC京大スタジオ】京都大学との共同研究
7. クロージング

---

# 1. ニューロダイバーシティとは

---

## ニューロダイバーシティ（神経多様性）

一人ひとりの脳・神経には「**発達特性**」があり、人それぞれ異なる。  
その違いを「**多様性**」として捉え、社会の中で活かしていこうという考え方。

出典：以下より、日本総研作成  
経済産業省「ニューロダイバーシティの推進について」<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/neurodiversity/neurodiversity.html> 閲覧日：2026年3月9日

## 発達特性

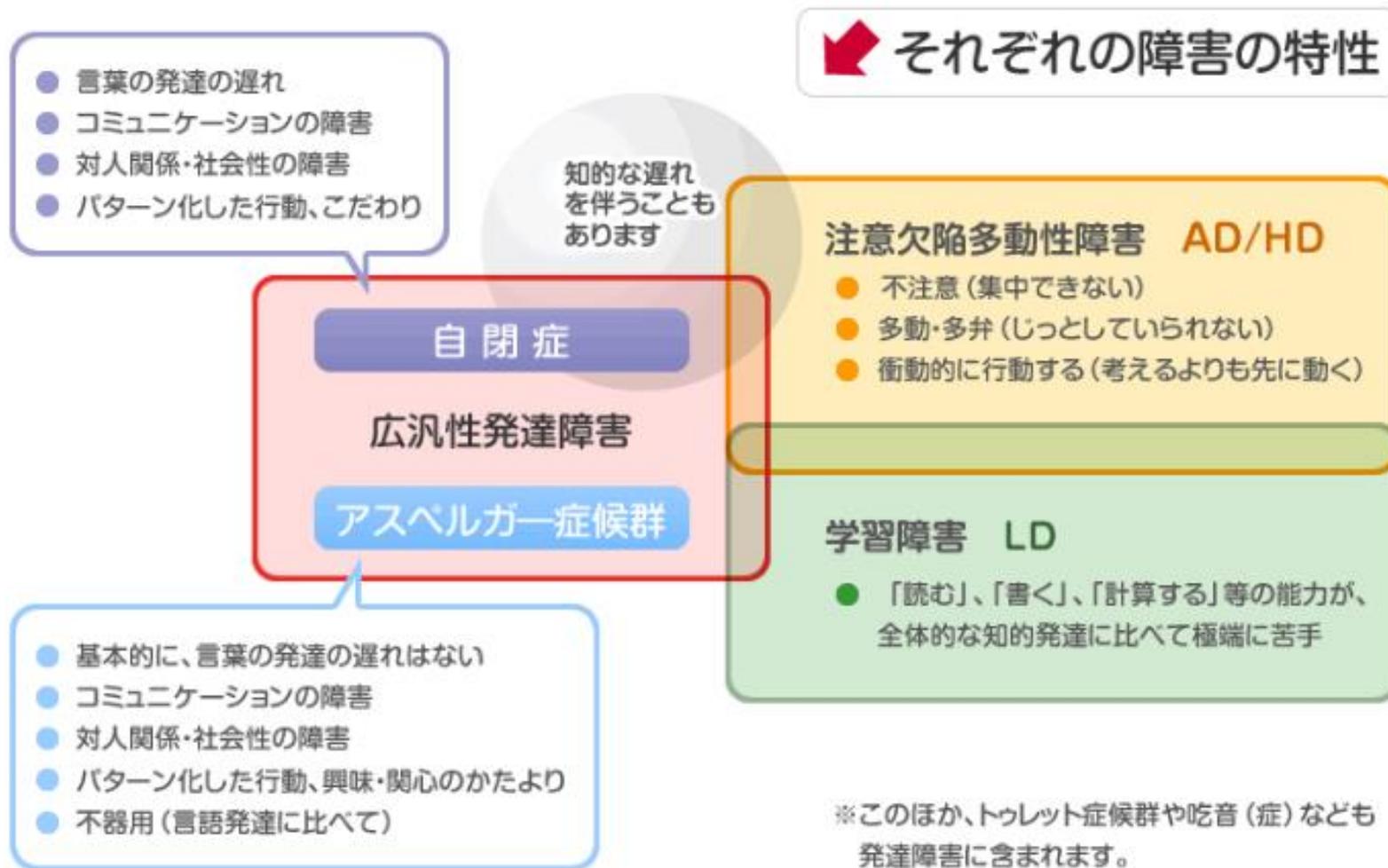
**脳の情報処理(認知スタイル)**の違い。

---

## 2. 発達障害について

---

発達障害がある人は**人口の1割程度**とされている。



## 発達障害がある人の特性と強みの例

発達障害がある人は**強みがある**場合もある。

神経発達症としての代表的な診断名	主な特性の例 *1	強みの例 *2
自閉スペクトラム症 (ASD)	<ul style="list-style-type: none"><li>• こだわりの強さ</li><li>• 特定場面でのコミュニケーションが苦手</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 論理的な矛盾の発見</li><li>• 特定の物事への集中</li><li>• 事実に対する記憶力</li></ul>
注意欠如・多動症 (ADHD)	<ul style="list-style-type: none"><li>• 注意し続けるのが難しい</li><li>• 落ち着きがない</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 新しい解決策の発見</li><li>• 興味関心による集中</li><li>• プレッシャー下での集中</li></ul>

出典：以下より日本総研作成

\*1 政府広報オンライン「発達障害に気付いたら？大人になって気付いたときの専門相談窓口」 <https://www.gov-online.go.jp/useful/article/202302/1.html#secondSection> 発行日：2025年3月5日 閲覧日：2025年11月13日

\*2 LeFevre-Levy R, Melson-Silimon A, Harmata R, Hulett AL, Carter NT. Neurodiversity in the workplace: Considering neuroatypicality as a form of diversity. *Industrial and Organizational Psychology*. 2023;16(1):1-19. doi:10.1017/iop.2022.86

## 障害の社会モデル

障害は、本人の機能障害のみならず社会の様々な障壁によって生じるもの。  
障害者権利条約の基本理念。

出所：以下より、日本総研作成

内閣府 障害者の差別解消に向けた理解促進ポータルサイト <https://shougaisha-sabetukaishou.go.jp/kyoseisyakai/> 閲覧日：2026年3月5日

● 階段しかないので、2階には上がれない

▶「障害」がある



● エレベーターがあれば、2階に上がれる

▶「障害」がなくなった!



図出所：内閣府 障害者の差別解消に向けた理解促進ポータルサイト <https://shougaisha-sabetukaishou.go.jp/kyoseisyakai/> 閲覧日：2026年3月5日

## 環境が変わればできることが増える

## 発達障害がある人を取り巻く就労環境

- 発達障害がある人の就労機会は限定されている。
- 20 – 25歳で発達障害にあてはまる可能性がある人は**約87.1万人**(\*1)。

	大卒・短大・高専卒*2 n=5690	発達障害がある学生*3 n=1919
就職率*4	98.0%	76.3%
就職希望率	75.0%	66.3%

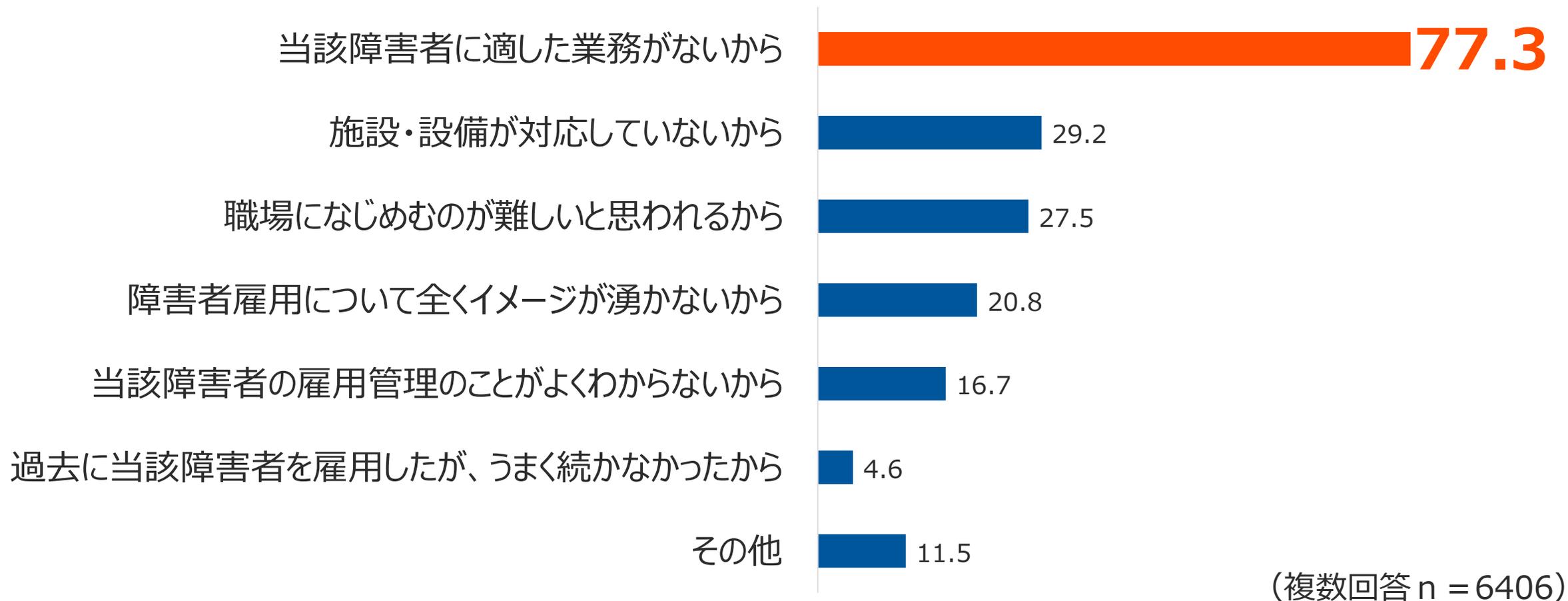
\*1 出典：日本財団 発達特性のある学生の「困り感」実態調査 [https://www.nippon-foundation.or.jp/wp-content/uploads/2025/03/new\\_inf\\_20250327\\_02.pdf](https://www.nippon-foundation.or.jp/wp-content/uploads/2025/03/new_inf_20250327_02.pdf) 公開日：2025/03/27 閲覧日：2026/3/5

\*2 出典：文部科学省 令和6年度大学等卒業予定者の就職状況調査 [https://www.mext.go.jp/content/20250520-mxt\\_gakushi01-000042630\\_1.pdf](https://www.mext.go.jp/content/20250520-mxt_gakushi01-000042630_1.pdf) 公開日：2025/05/23 閲覧日：2025/12/2

\*3 出典：日本学生支援機構 令和6年度大学、短期大学及び高等専門学校における障害のある学生の修学支援に関する実態調査結果報告書  
[https://www.Jasso.go.jp/statistics/gakusei\\_shogai\\_syugaku/\\_icsFiles/afidfile/2025/10/27/2024\\_houkoku\\_2.pdf](https://www.Jasso.go.jp/statistics/gakusei_shogai_syugaku/_icsFiles/afidfile/2025/10/27/2024_houkoku_2.pdf) 公開日：2025/08/8 閲覧日：2025/12/2

\*4 就職率 = 就職希望者に対する就職者の割合

## 発達障害がある人を雇用しない理由



出典：以下より日本総研作成

厚生労働省 令和5年度障害者雇用実態調査結果報告書 P.38「障害者を雇用しない理由別事業所数の割合」<https://www.mhlw.go.jp/content/11601000/001233721.pdf> 公開日：2024/3/27 閲覧日：2025/9/16

---

## 3.発達障害がある人材の デジタル領域での活躍可能性

---

## 海外の先行事例

2015年頃からニューロダイバーシティの概念の下、積極的に採用を進めている。

企業名	採用人数実績	職種例	活かされている強み	備考
JP モルガンチェース	250人	品質保証エンジニア	論理的思考力	定着率 90%
HSBC	非公表	CISO ※APAC地域	他の人と異なる視点	2,150人の求人応募者を支援 (障害者全体)
ウェルズファーゴ	360人	データサイエンティスト	非公表	定着率 88%
IBM	非公表	サイバーセキュリティ エンジニア	細部への注意、集中力	4,800人以上の 従業員がニューロダイバーシティ 研修を受講済み
SAP	240人	戦略コンサルタント	創造的な解決策の発見	定着率 90%

出典：以下より日本総研作成

JPMC <https://youtu.be/yrz85lwPVyw> 公開日：2019年6月17日 閲覧日：2025年11月25日

<https://builtin.com/articles/neurodiversity-employment> 公開日：2021年10月3日 閲覧日：2025年11月6日

HSBC Webサイト <https://www.hsbc.com/news-and-views/views/hsbc-views/neurodiverse-people-are-asia-pacifics-well-of-untapped-talent> 公開日：2022年12月8日 閲覧日：2025年11月25日

HSBC UK Inclusion report「Opening up a world of opportunities for all」公開日：2024年1月 閲覧日：2025年11月25日

Wells Fargo Webサイト <https://www.wellsfargojobs.com/en/inclusion/neurodiversity/> 閲覧日：2025年11月26日

IBM Webサイト <https://newsroom.ibm.com/Dustin-Heywood-The-Evil-Hacker-Using-his-Neurodivergent-Mind-for-Good> 閲覧日：2025年11月25日

<https://cartadiversitatii.ro/interviuri/476-ibm-s-journey-in-fostering-neurodiversity-and-inclusion> 閲覧日：2025年11月26日

SAP Webサイト [https://jobs.sap.com/content/Neuroinclusion\\_at\\_SAP/?locale=en\\_US](https://jobs.sap.com/content/Neuroinclusion_at_SAP/?locale=en_US) 閲覧日：2025年11月25日

<https://amazingworkplaces.co/autism-at-work-program-in-sap-how-sap-champions-neurodiversity-for-innovation/> 閲覧日：2025年11月26日

## 発達障害がある人が自認している強み ～英国の1000人弱の調査より～

順位	強み	回答割合 (%)
1	過集中	80.0
2	創造性	78.1
3	イノベーティブな思考	75.0
4	詳細な情報の処理	71.0
5	真正性の追求	64.4
6	視覚的推論	58.3
7	長期記憶	55.3
8	起業家精神	46.0
9	言語理解	44.1
10	認知コントロール	40.1

n = 985

出典：以下 より日本総研作成

McDowall, Almuth and Doyle, Nancy and Kiseleva, Meg (2023) Neurodiversity at work: demand, supply and a gap analysis. Birkbeck, University of London, London, UK.

Table2 Strengths reported by neurodivergent people

# 生成AI時代に必要な能力を持つ可能性

生成AIを使う能力に長けている人材となる可能性もある。

## 強み

詳細な情報の処理

真正性の追求

過集中

創造性

イノベーティブな思考

## 強みが活きる場面の例

### ハルシネーションの看破

生成AIのもっともらしい出力に対して誤りを検知するには、出力の細部を確認すること、論理的破綻がないかを検証することが重要となる。また、検証には高い集中力も求められる。この点で、左記の強みが活かされる可能性は十分にある。

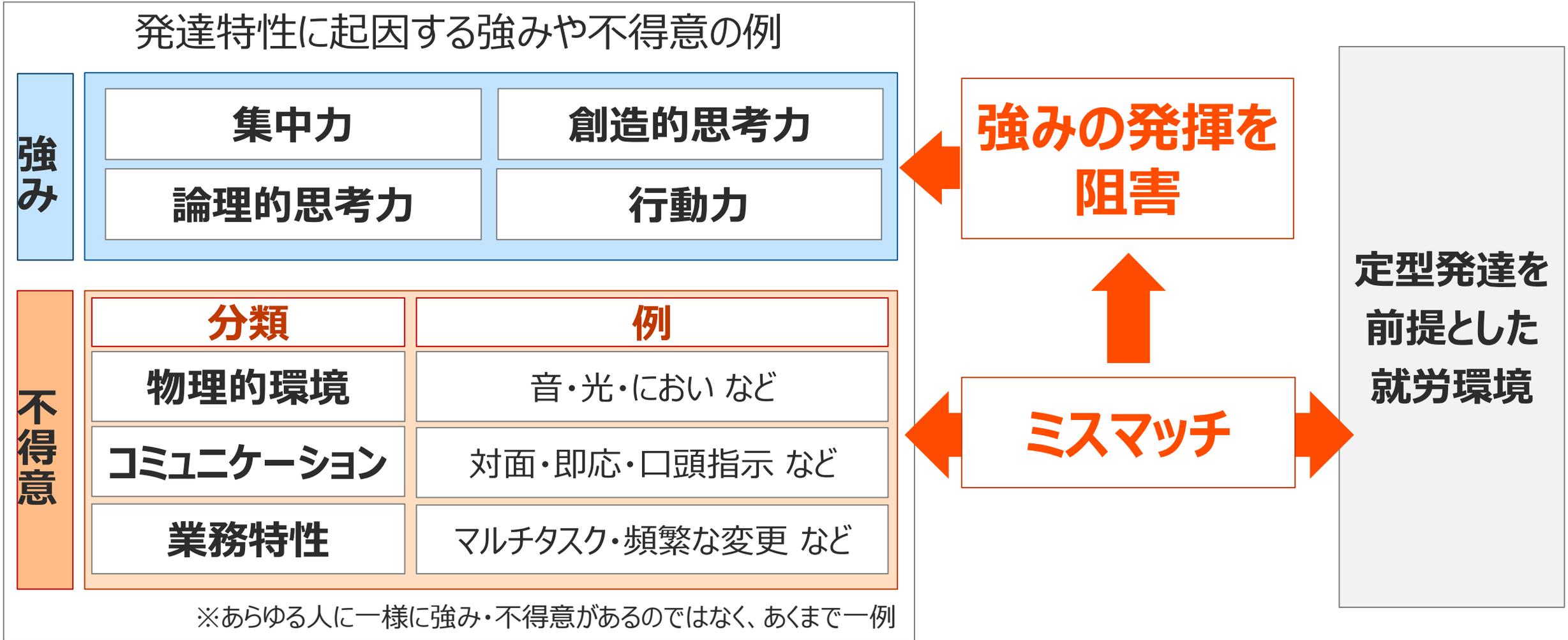
### 発想・着想の強化

生成AIにより、これまで以上に横断的な情報収集やアイデアの生成が可能となっている。ADHD特性がある人はADHD特性がない人と比較し、発想力が豊かという研究結果がある\*。ADHD特性がある人は左記の強みを活かして、生成AIを活用した発想や着想の強化が期待される。

\* 出典 : Holly A. White, Priti Shah,  
Uninhibited imaginations: Creativity in adults with Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder, Personality and Individual Differences,  
Volume 40, Issue 6, 2006, Pages 1121-1131, ISSN 0191-8869

# 強みを発揮しやすい環境整備の必要性

不得意な領域の強要が、強みを発揮する機会も阻害する。



出所：日本総研作成

- スケジュールの柔軟性
- 在宅勤務を一部行える
- 必要なときに個人用ブースなどで仕事ができる
- デュアルスクリーンまたは読書スタンド
- 騒音レベルを変更できる
- 就業規則、方針、手順が調整できる
- 照明の強度を変更できる
- 適宜、休憩を取れる（1時間に1回程度）
- 組織的な問題に対するコーチング
- 職場内の配置を変更できる（フリーアドレス等）

**発達障害がある人だけでなく、  
様々な事情を抱えた人にとっても  
働きやすくなる。**

出典：以下より日本総研作成

McDowall, Almuth and Doyle, Nancy and Kiseleva, Meg (2023) Neurodiversity at work: demand, supply and a gap analysis. Birkbeck, University of London, London, UK.

Table2 Strengths reported by neurodivergent people

1. 発達特性・強みと業務のマッチング
2. 得意に注力できる業務設計
3. 柔軟な就労環境

## 「ニューロダイバーシティマネジメント」

ニューロダイバーシティを前提としたマネジメント手法

---

## 4. 人材戦略としてのニューロダイバーシティ

---

## 人的資本経営

人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方。

## 人的資本経営の前提

企業の競争優位を支え、イノベーションを生み出すことを通じた持続的な企業価値の向上や経済成長を支える**原動力は「人」**であり、社会全体で人的資本の向上を実現することが重要である。

出典：以下より抜粋

経済産業省 人的資本経営 ～人材の価値を最大限に引き出す～ [https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki\\_shihon/index.html](https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.html) 閲覧日：2025年12月4日

経済産業省 持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書 ～人材版伊藤レポート～ p9 [https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/11670276/www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyoo\\_kachi\\_kojo/pdf/20200930\\_1.pdf](https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/11670276/www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyoo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf)

公開日：2020年9月 閲覧日：2025年12月1日

### 知・経験のD&I\*

中長期的な企業価値向上のためには、非連続的なイノベーションを生み出すことが重要であり、その原動力となるのは、多様な個人の掛け合わせである。  
このため**経験や感性、価値観、専門性といった知と経験のダイバーシティ**を積極的に取り込み、具現化していくことが必要となる。

# 脳・神経の発達特性の違いこそが 知と経験のダイバーシティを生み出す。

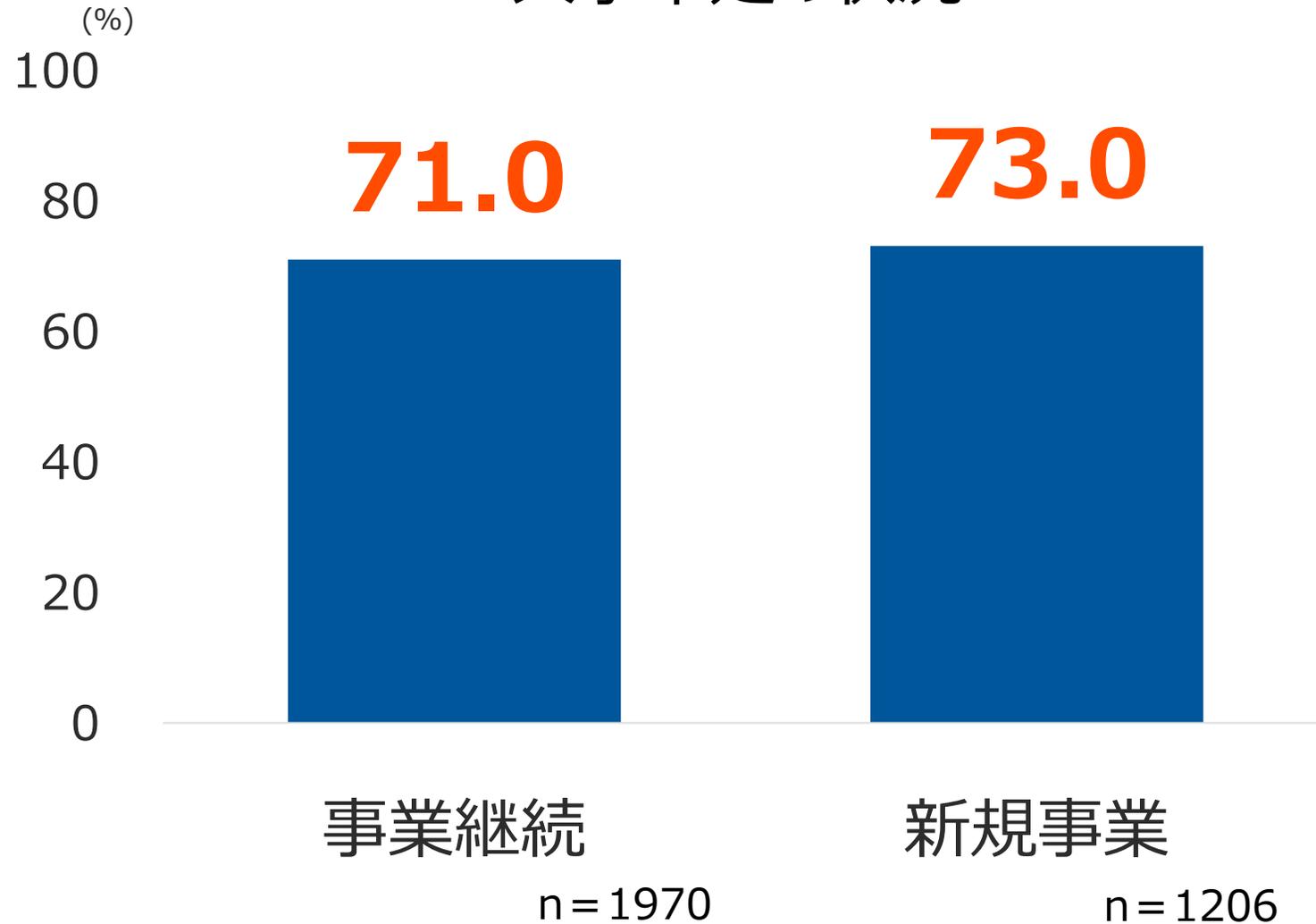
\* 出典：以下より抜粋

経済産業省 持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書 ～ 人材版伊藤レポート ～ P36 [https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/11670276/www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo\\_kachi\\_kojo/pdf/20200930\\_1.pdf](https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/11670276/www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf)

公開日：2020年9月 閲覧日：2025年12月1日

# 7割以上の企業は人材不足

## 人手不足の状況

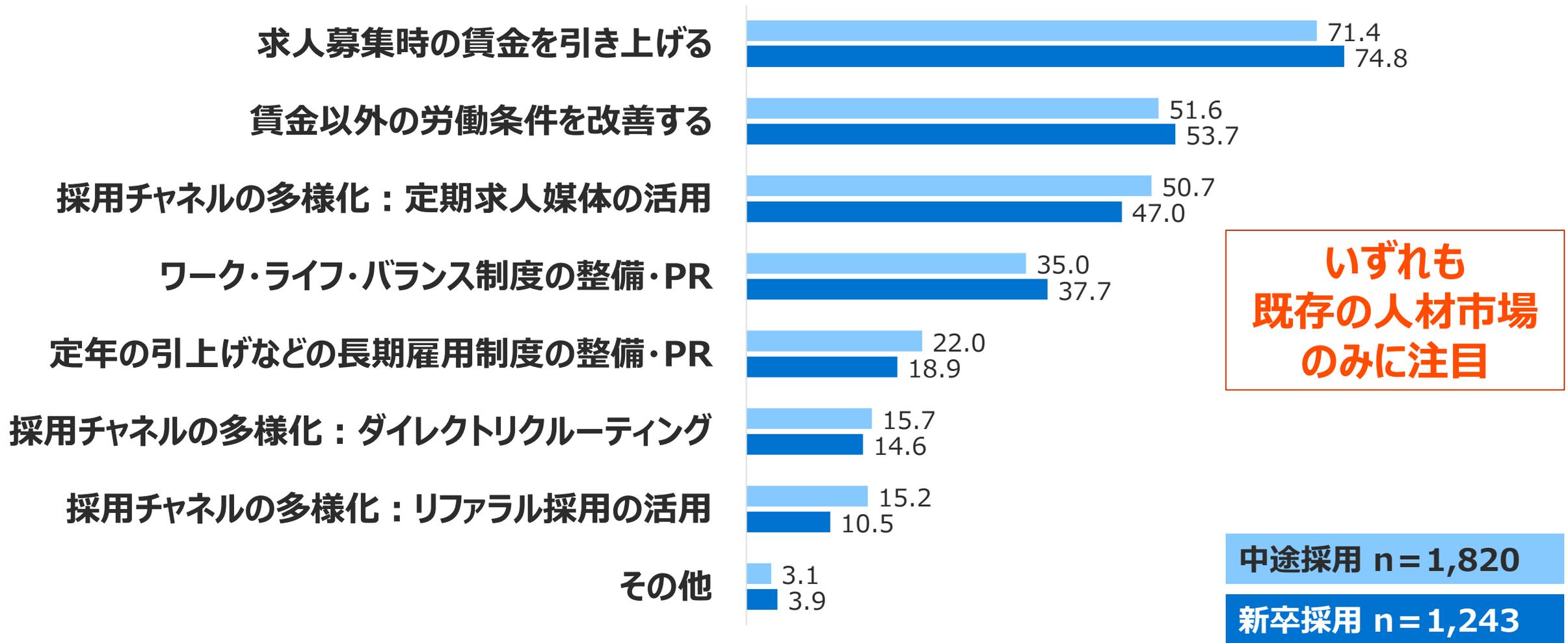


出典：以下より日本総研作成

独立行政法人 労働政策研究・研修機構（JILPT）働く意識の変化や新たなテクノロジーに応じた労働の質の向上に向けた人材戦略に関する調査（企業調査・労働者調査）P4 図表 1-1 <https://www.jil.go.jp/press/documents/20250916.pdf> 公開日：2025年9月16日 閲覧日：2025年12月1日

# 人材不足にもかかわらず、多様な人材市場へのアクセスはできていない

## 過去1年間で人材獲得のために実施していること



出典：以下より日本総研作成

独立行政法人 労働政策研究・研修機構（JILPT）働く意識の変化や新たなテクノロジーに応じた労働の質の向上に向けた人材戦略に関する調査（企業調査・労働者調査）P5 図表 1-3 <https://www.jil.go.jp/press/documents/20250916.pdf> 公開日：2025年9月16日 閲覧日：2025年12月1日

グローバルでは、多様な人材市場へのアクセスの重要性が増している ~WEFレポートより~

施策カテゴリ	経営者が重視する順位 (2025年)	経営者が重視する順位 (2023年)	従業員が重視する順位 (2025年)
健康とウェルビーイングの支援	1位	9位	8位
効果的なリスキリングとスキル向上	2位	3位	7位
キャリアパスの改善	3位	1位	2位
賃金の改善	4位	2位	3位
<b>多様な人材市場へのアクセス</b>	<b>5位</b> ←	<b>11位</b>	N/A

出典：以下より日本総研作成

世界経済フォーラム the Future of Jobs Report 2025 P53,P54 <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> 公開日：2025/01/07 閲覧日：2025/11/18

The Future of Jobs Report 2023 P53 [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf?\\_gl=1\\*15tk43u\\*\\_up\\*MQ..\\*\\_gs\\*MQ..&gclid=EAIaIQobChMI2Jj2g5z9kAMVhAx7Bx13dRNZEAAAYASAAEgKMzPD\\_BwE](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf?_gl=1*15tk43u*_up*MQ..*_gs*MQ..&gclid=EAIaIQobChMI2Jj2g5z9kAMVhAx7Bx13dRNZEAAAYASAAEgKMzPD_BwE)

公開日：2023/04/30 閲覧日：2025/12/04

# ニューロダイバーシティを 企業の成長戦略に活かすべき

**理由①**：企業の成長に必要な人材は足りておらず、  
多様な人材市場へのアクセスもできていない。

**理由②**：発達障害がある人の強みが企業成長に資する可能性がある。

---

# 5. ニューロダイバーシティマネジメント研究会における実践

---

2024年8月にニューロダイバーシティを**企業競争力へ転換するための**研究会を立ち上げ。

## 2024年度の活動概要

- 先進事例調査・研究
- **実業務での能力発揮可能性の分析**

## 2025年度の活動概要

- **ニューロダイバーシティ前提の採用検討・試行**
- 人材輩出エコシステム検討
- 社会全体の機運醸成

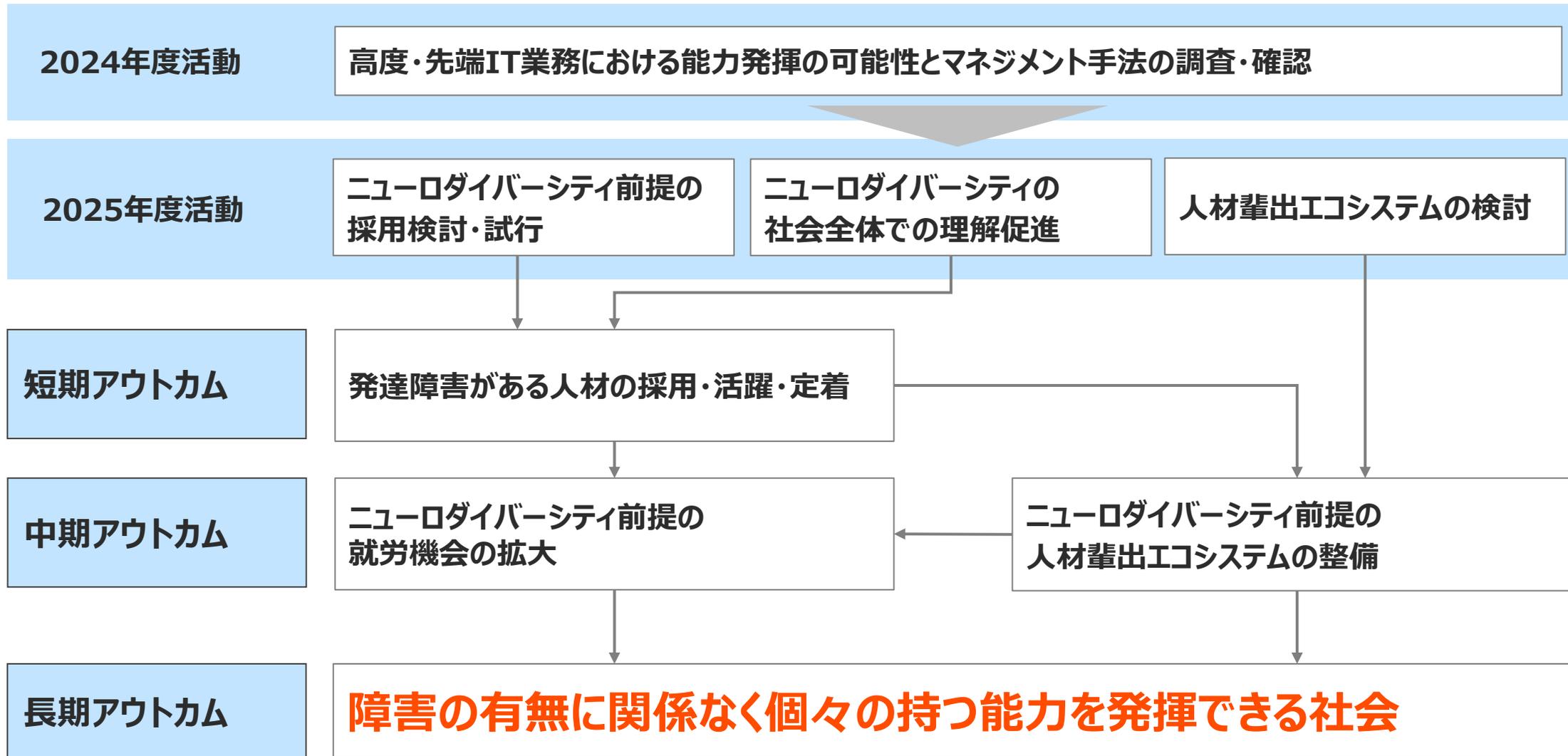


活動内容詳細（日本総研ホームページ）

## 2025年度企業一覧 ※主催以降五十音順

- (株)日本総合研究所 ※主催
- アイディルトコンサルティング(株)
- SCSK (株)
- シスメックス(株)
- (株)セブン銀行
- (株)電通総研
- 日揮パラレルテクノロジーズ(株)
- パーソルダイバース(株)
- 富士通(株)
- 三井住友信託銀行(株)
- (株)三井住友フィナンシャルグループ

# ニューロダイバーシティマネジメント研究会が目指すインパクト



## 2024年度活動例：実業務を対象とした活躍可能性の分析

- 研究会参画企業が持つ2つのサイバーセキュリティ業務を机上分析。
- 2職種いずれにおいても活躍可能性があることを確認。

※本分析は、あくまで**就労環境に関する机上分析**であり、あらゆる発達障害がある人が同領域で活躍できるという結果ではない。

### 分析の概要

- 「能力発揮の阻害要因の有無」と「就労環境の柔軟性」を分析。
- 2職種合計で195項目の分析を実施。

#### 業務①

### 脆弱性診断

#### 業務②

### ペネトレーションテスト

### 分析結果

#### 業務①

**現状にて活躍可能性あり。**  
(分析項目数：75)

#### 業務②

**役割分担の変更によって活躍可能性あり。**  
(分析項目数：120)

# 2025年度活動例：企業合同IT業務体験プログラムの実施



**得意をのばせ**  
**5Days Program**

得意を活かす働き方を見つける  
**企業合同 IT業務体験プログラム**

企業のリアルな IT 業務を体験し  
新しい仕事で活躍できる可能性を発見しよう！  
「面接やグループワークには自信がないけれど、考えることや分析は得意」  
「自分の得意を活かせる仕事を探したい」という方にオススメ

**5Days業務体験 開催日程**  
A日程：2025年8月18日（月）～ 8月22日（金）  
B日程：2025年8月25日（月）～ 8月29日（金）

※企業により開催日程が異なります。  
※5Daysへの体験プログラムへの参加が難しい場合は、  
1Day企業合同説明会・交流会（2025年9月11日予定）へ参加ください！

社会のデジタル化によって  
これまでにない新しい仕事が  
生まれています。

全体企画：  
**(株)日本総合研究所**  
運営協力：  
**パーソルダイバース（株）**

画像出所：ニューロダイバーシティマネジメント研究会

プログラム名

業務体験

実施企業

**IT業務  
体験プログラム  
5Days**

**サイバー  
セキュリティ**

**アイディールートコンサルティング(株)  
SCSK(株)・SCSKセキュリティ(株)  
(株)電通総研**

**データ分析・  
アプリ開発**

**(株)セブン銀行  
富士通(株)  
三井住友信託銀行(株)**

**IT業界  
説明会 交流会  
1Day**

**企業合同の説明会および「対話会」を実施  
(東京・大阪)**



撮影：日本総研

---

## 6. 【SMBC京大スタジオ】京都大学との共同研究

---

# 【SMBC京大スタジオ】発達障害特性がある人材の就労における能力発揮支援 プロジェクト

- 発達障害がある人が能力を発揮しやすくするための学術研究やサービス開発に取り組んでいる。



SMBC 京大スタジオ

産業界とアカデミアが連携し、  
解決すべき社会課題を特定、  
社会的価値創造に取り組む工房



## 発達障害特性がある人材の就労における 能力発揮支援 プロジェクト



### 共同代表研究者

京都大学大学院医学研究科  
義村 さや香 准教授

株式会社日本総合研究所  
創発戦略センター  
木村 智行 シニアデベロップメントマネジャー

活動例：SMBCグループお客様向けセミナーの開催



出典：SMBC京大スタジオ提供資料・Webサイトより日本総研作成

---

# 7. クロージング

---

発達障害がある人の強みを活かすことが  
企業競争力の強化につながる。

そのためには**環境整備が重要**。

# ニューロダイバーシティ

発達障害がある人も含めたすべての人を含む概念

ニューロダイバーシティを前提とした環境整備は  
「誰しもにとっての働きやすさ」を作ることにつながる。