

性をフォロワーに示すリーダーシップ)⁷の発揮や、コミュニケーション総量を高めようとする職場メンバーの心がけがある。

インクルージョン促進事例においては、社員の属性を越えた数多くの交流の仕掛け（インクルージョン施策）を継続的かつ意図的に実施しており、それが効果を高めている。

インクルージョンは会社の制度だけでは生まれられないため、まずは良質かつ小さな交流から信頼構築を促す必要がある。マジョリティ人材は、マイノリティ人材が疎外感を感じやすいことを意識し、細やかな配慮と気遣いを行うことが大切であろう。

¹ 本記録で出典表記の無い部分は『インクルージョン・マネジメント』（船越多枝著、白桃書房、2021）より。

尚、下記を含め出典の詳細は当日の配布資料に記載。または上記書籍を参照されたい。

² 経済産業省（2023）. 『人的資本経営コンソーシアム 好事例集』より。

³ 経済産業省（2014）. 「なぜ”多様性”で会社は強くなるのか」『METI Journal 6月・7月号』より。

⁴ 男性総合職モデルの議論は平野・江夏（2018）より。

⁵ Shore et al. (2011, p.1265), 邦訳は船越（2021）による。

⁶ Brewer & Gardner (1996).

⁷⁷ Carmeli et al. (2010).

☆企業事例：「ニューロダイバーシティにおける帰属感

・自分らしさの高まりと組織パフォーマンス向上の実際」

株式会社アドナース

〈講演要旨〉

株式会社アドナースは京都にある創業14年、従業員170名の中小企業であり、訪問看護を中心に介護や福祉にも事業領域を広げている会社である。当社では「ハンケイ5mプロジェクト」という障害を持っている人やマイノリティの人たちを応援するためにフリーペーパーで彼らを紹介する取り組みや、車椅子の方でも参加出来る抹茶体験などを行っている。管理者は、部署間を越えた交流の場をできるだけ勤務時間内に提供しよう心がけ、初詣や地域を回って住民と会話する場を設けている。スクーターで訪問看護をする社員が多いことから事務所は一軒家を借りており、ホームパーティーを定期的開催している。

これらの取り組みを行っている理由に、人材の多様性がある。看護師、介護福祉士、居宅介護支援専門員、理学療法士など人材の多様性から当社では他職種連携が大きな課題だった。鎌田氏はみんな仲良く出来れば課題が解決し競争優位に立てるのではないかと考え、一般的に訪問看護は100件/週が目標とされるところを80件に減らし、生産性は減るが、ゆとりのある時間を職員がイキイキと活躍するための未来への投資とみなした。

ニューロダイバーシティ（以下ND）とはNeuro（脳・神経）とDiversity（多様性）を組み合わせた語で、狭義は脳の何らかの異常が存在する発達障がいである状態、広義は違いを個性や才能という肯定的な意味をもつ。いわゆる大人の発達障がいであり、学生時代までは手厚い「教育を受ける権利」によって手厚くサポートされ診断されなかったものの、社会では「勤労の義務」に立たされ表面化する場合が多い。NDの特徴は、対人関係が苦手、強いこだわりがある（一途）、サヴァン症候群（突出した才能を持つ）があり自閉症や学習障がいと言われることもある。

NDに注目する理由は、①大人の発達障害に対して対応を困難と感じる企業が増えている、②発達障害は「従業員の多様性を検討するうえでは格好の研究対象」となるの2つである。「脳の多様性が競争力を生む」と言われており、コミュニケーション能力が基準を満たしていなくてNDについて周囲が理解し個性を活用することで別の素晴らしい能力が企業の大きな戦力になる事例がシリコンバレーで多く見られている。

アドナースにおいてもNDが生産性を高めた事例が見られた。A事業所は職員の凸凹が大きく介護福祉士の国家資格取得者も少なかったが、他事業所より売上・利益が多く一人当たりの生産性も高かった。A事業所は、管理者、主任、ND（発達障がいを主訴する、国家資格あり）、同僚4人で構成されていた。A事業所の好成績には「帰属感と自分らしさの高まり」が関係していた。NDの社員は主任が1on1で指導したことから、自分なりのやり方で成長出来る、職場の皆が受け入れてくれると感じており、周囲への感謝の念を口にして

いた。NDの特徴である一途さが「お客さんのためになろう」というこだわりになっており、顧客のファンの獲得に成功していた。上司はNDの社員を個性の一つとみなし、他の職員と同様であるとした一方で丁寧な（個性に合わせた）指導を行ったため、上司の指導力が向上し、組織パフォーマンスも向上した。また、NDの社員は多くの人が嫌がる時間帯の仕事でも積極的に取り組んだため、報酬単価が高くなっていた。

アドナースでは、定期的な交流を育む取り組みから「みんな仲良く」の雰囲気社内にあったこと、上司が個人の個性を活かした丁寧な指導を行ったことによって、社員の帰属感と自分らしさが高まり、本人の成長、上司の成長が組織パフォーマンス向上に寄与したと考えられる。NDが顧客満足度向上や生産性向上に繋がっている可能性が示された。
