

JFMAフォーラム2016

# 多様性の視点から考えるワークプレイス

JFMAユニバーサルデザイン部会  
似内志朗(日本郵政)

2016.2.25

## シンポジウムの報告

ダイバーシティが注目される理由

フリンジが選択肢を増やす・幅を広げる≒UD

ダイバーシティは時代のキーワード

何が求められているか

まとめ

2013-2015

Universal Design for Diversity Inclusion  
(多様性のためのユニバーサルデザイン)

**ユニバーサルデザインは多様性を寛容する大きな器**

# 2013シンポジウム ダイバーシティの時代

第1回 Universal design for diversity 多様性を想像/創造する

第2回 **グローバル**人材時代のオフィス ワーカー多様性とFM

第3回 **グローバル**人材時代のオフィス 企業はワーカー多様性といかに向合うか

第4回 **女性**が働きやすい日本 ワークプレイスとダイバーシティ





2015 シンポジウム

# 多様性の視点から考えるワークプレイス

- 第1回 **健康経営**へのシフト 健康経営視点から再定義するワークプレイス
- 第2回 **クリエイティブ企業**のオフィスから学ぶ  
個性的人材、クリエイターを活かす企業から学ぶ
- 第3回 来春施行**障害者差別解消法**の影響 障がい者の視点から考える

**11/28**  
**健康経営**

**12/12**  
**個性的人材**

**1/16**  
**差別解消法**



# 健康経営へのシフト

[昨日JFMAフォーラムでシンポジウム]

**奥錬太郎**(CBREアソシエイトディレクター)

:世界で広がるウェル認証 (Well Building Standard)

**平松宏城**(ヴォンエルフ代表):グローバルなLEED とWBSの連携の動き

**高原良**(イトーキUd&Eco開発研究室):社員を健康増進にするオフィスとは

**浅野健一郎**(フジクラ健康経営推進室 副室長)

:社員の健康増進支援は企業存続のための投資



# クリエイティブ企業のオフィスから学ぶ

**岡田大士郎**(スクウェア・エニックス総務部長)

クリエイターの創造性を発揮させるワークプレイス

**齋藤敦子**(コクヨWORKSIGHT LAB.主幹研究員)

イノベーションを支えるダイバーシティと場のデザイン

**平野隆**(富士通デザインチーフデザインディレクター)

多様性を重視したオープンイノベーションの場

**上野美香**(EVERNOTE日本法人)

クリエイティブカルチャーを体感できるオフィス空間



# 来春施行 障害者差別解消法の影響

**中澤信**(バリアフリーカンパニー社長):障害者差別解消法とADA法米国事例

**黒寄隆**(弁護士)

**森山政与志**(日本郵政):ユーザーと設計者の視点から考えるUDの本質

**生井徳一**(NTTドコモCSR課長):NTTドコモの取組み事例



# 本日の内容

## シンポジウムの報告

### ダイバーシティが注目される理由

フリンジが選択肢を増やす・幅を広げる≒UD

ダイバーシティは時代のキーワード

何が求められているか

まとめ

# ダイバーシティとは何か

平均に対して異質なもののすべてが、ダイバーシティ(多様性)。

外面 (見えやすい)	性別	国籍	居住地	人種
	年齢	教育	母国語	障害有無
内面 (見えにくい)	価値観	宗教	信条	思想
	外向的・内向的	嗜好	性格	
人事処遇	職位	収入	勤続年数	雇用形態
	専門性	所属部門		
生活様式	家族構成	夫婦役割	ライフスタイル	
	家族事情			

# ワーカーの多様化は避けられない

- ・ **ダイバーシティ&インクルージョン** (多様性とその受け入れ)
- ・ 狭義には「女性の社会参画」を表されることが多い
- ・ 広義には「**個の違いのすべて**」にまで裾野が広がる概念
- ・ **属性の違いや個性**で、「働く」ことが制限されるべきではない。  
(= **能力**だけで判断されるべき)
- ・ むしろ **多様性**により、**企業活動としての総合力が発揮**できるよう、  
個々のワーカーが **気持ちよく働き**、高い **生産性**を引出す「仕組み」をつくるほうが、よほど賢い。
- ・ 多くの **グローバル企業**は、**ダイバーシティ**を経営戦略の **基本=DNA**。  
(= 多様な個性・能力を持つ強いチーム)
- ・ 歴史的に **人権面** (米国等)でも、**ダイバーシティ**は重要なコンセプト。

# 日本企業における課題

## ■現状

- ・比較的均質な人材(多様性を抑制)で経済大国になった**成功体験**。
- ・空気を読み、同質化することを良しとする**企業文化**が残っている。
- ・先進国中で女性管理職率が最低レベルなど、**多様性が浸透しない**。

## ■課題

- ・ダイバーシティを、「**仕方なくやらざるを得ないもの**」と捉えがち。
- ・「多様性が企業を強くする」ことを**イメージしにくい**。
- ・「女性管理職の比率目標」など、**形式上の目標・実行になりがち**。

## ■何をすべきか

- ・多様性は、日本においても**構造変化**と考えて**腹をくくる**。
- ・個人を活かすことで**イノベーション、マーケティング、雇用の優位性**。
- ・「**組織の業績向上**」を最終目標とした本気の取り組み。

(短期的な摩擦・非効率を乗り越えた**長期的・持続的強靱さの獲得**)

# ダイバーシティが注目される理由

- ・なぜ、ダイバーシティを推進しなければならないか。
- ・その必然性に対する疑問の声も多い。
- ・ダイバーシティ推進自体が目的ではない。経営のメリットは何か。
- ・企業活動においてダイバーシティが注目される理由。

- 1 企業活動のグローバル化に伴うワーカーのグローバル化
  - ・インバウンド・アウトバウンド両面で進行
  - ・国際的企業統合・提携による「異文化との出会い」は不可避
- 2 顧客・顧客ニーズ多様化に対応する供給側の提供価値多様化
  - ・それを可能とするワーカー多様化  
(顧客と同じ目線や価値観を持つ。多様な目線を持つ人の「知」)
- 3 日本の労働市場で人材獲得のため、様々なカテゴリーを視野に
  - ・子育て女性、家族介護、外国人、シニア世代、PWD……  
(一億総活躍社会に近い。人がいない)

# 本日の内容

シンポジウムの報告

ダイバーシティが注目される理由

フリンジが選択肢を増やす・幅を広げる≒UD

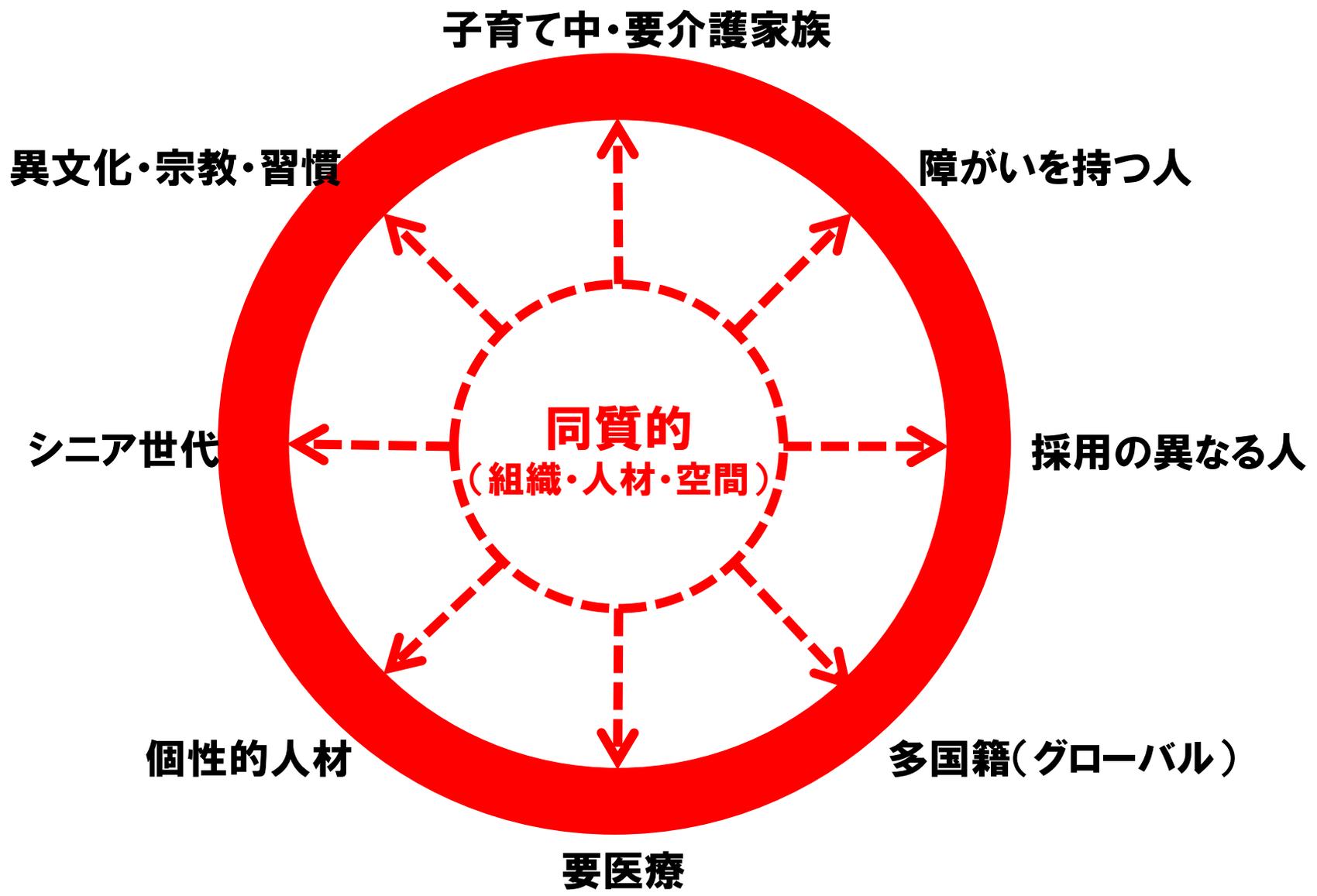
ダイバーシティは時代のキーワード

何が求められているか

まとめ

# フリンジが選択肢を増やす・幅を広げる≡UD

多様な人々の存在が世の中を進化させる。



# 一般化した商品

多様性の端(フリンジ)に位置する障害者などユーザーのための商品が一般化して、世の中を便利にしてきたという歴史的事実。

- ・眼鏡
- ・キーボード
- ・低床バス
- ・
- ・

→より使いやすく、より快適な商品・環境)



# 本日の内容

シンポジウムの報告

ダイバーシティが注目される理由

フリンジが選択肢を増やす・幅を広げる≡UD

ダイバーシティは時代のキーワード

何が求められているか

まとめ

# ダイバーシティが時代のキーワード

- ① **グローバル化**に伴うオフィスワーカーの国際化
  - ② **オリンピック・パラリンピック2020**に向けた都市改変  
(グローバル対応、障がい者対応が不可避)
  - ③ アベノミクス「**女性活躍施策**」、「**一億総活躍社会**」の影響
  - ④ **障害者差別解消法施行**(2016.4.1)の影響が未知
  - ⑤ **シニア主導の消費市場シフト**とシニアワーカー増加
  - ⑥ **ダイバーシティとしての個性的人材の重用**
- **構造変化**と考え、業績向上に結びつける本気の取り組みが必要。  
積極的に取り組めば**ビジネス機会**となる。

# ①グローバル化に伴うオフィスワーカーの国際化

- ・国籍・母国語・民族・習慣・宗教……
- ・企業レベル
  - ・日本企業の人材グローバル化対応。
  - ・能力を発揮できるストレスのない環境（ファシリティ・制度など）
- ・都市レベル
  - ・インバウンド観光客。日本の数少ない成長産業。
  - ・オリンピック・パラリンピック2020
  - ・日本の○。安全、環境、食事、ホスピタリティ……。
  - ・日本の×。外国語表記、英語、空港アクセス、不寛容さ……。

→ファシリティで解決できるもの（ハード）。

→ファシリティで解決できないもの（ソフト、ハート♡）。

## ②オリンピック・パラリンピック2020に向けた都市改変

### ・2020東京オリンピック・パラリンピック開催へ

- ・1964東京オリンピックは、現在の東京をつくった。
- ・2025ロンドンオリンピック開催決定後、バリアフリー化が加速。

### ・東京2020オリンピック・パラリンピック招致委員会ホームページ

「国立競技場改築や防災機能向上など、現在進行している大規模な都市整備が完成する2020年こそが、オリンピック・パラリンピック招致の最大のチャンスであり、過密化が進む東京における用地確保の観点から、最後のチャンスといえるこの機会を活かしたい。」

「公共施設・交通機関・スポーツ施設などインフラのバリアフリー化のみならず、海外からの来訪者にとっても言葉の壁や偏見などがない都市へと進化し、全ての人にとって心のバリアフリーをも感じられる国際都市・東京を実現したい。環境に対する配慮や少子高齢化社会のあり方に至るまで、世界の成熟都市が等しくかかえる問題を解決に導く礎となる大会を開催したい」

### ③アベノミクス「女性活躍施策」、「一億総活躍社会」の影響

#### ■女性活躍施策とは(首相官邸HPから引用 /2013)

- ・助成の拡充等により保育所・保育士を増やす。
- ・待機児童ゼロを目指す。  
(2014年度末まで約20万人、2017年度末まで約40万人分の受け皿)
- ・小学生向け保育の待機学童ゼロを目指す  
(2019年度末までに約30万人分の受け皿)
- ・子育て仕事両立や女性活躍を支援する企業へのインセンティブ。
- ・育休期間中の給付金を増額。

#### ■経済成長の担い手としての女性

- ・日本の急激な生産年齢人口減少を緩和
- ・女性就業率が男性並みになった場合の効果。  
→就業者数は820万人増加  
→GDPは約15%アップ



## ■ 一億総活躍社会とは(首相官邸HPから引用 /2015.10.16)

- ・若者も高齢者も、女性も男性も、障害や難病のある方々も、一度失敗を経験した人も、みんなが包摂され活躍できる社会
  - ・一人ひとりが、個性と多様性を尊重され、家庭で、地域で、職場で、それぞれの希望がかない、それぞれの能力を発揮でき、それぞれが生きがいを感じる事ができる社会
  - ・強い経済の実現に向けた取組を通じて得られる成長の果実によって、子育て支援や社会保障の基盤を強化し、それが更に経済を強くするという「成長と分配の好循環」を生み出していく新たな経済社会システム
- 労働人口減少が与える経済への負のインパクトを弱めたい意図。  
→「一億総活躍」は、日本・日本人に閉じたinclusiveの印象。

# 一億総活躍社会は少子高齢化に直面した我が国経済の活性化策

— 包摂と多様性による持続的成長と分配の好循環 —

## 15年間のデフレの継続

### これまでの「三本の矢」

- ・企業の経常利益は過去最高水準(19.2兆円:2015年4-6月期)
- ・賞上げ率は2年連続で前年を上回る伸び(+2.20%=17年ぶりの高水準)
- ・有効求人倍率は、23年ぶりの高水準(1.24倍:2015年9月)
- 「デフレ脱却」までもう一息というところまで来ている。

これまでの「三本の矢」の経済政策を一層強化し、民需主導の経済の好循環を確立。  
(潜在成長率の向上)

成長の基盤による  
子育て支援・社会保障の基盤強化

個人消費の改善 テンポに遅れ (消費総合指数(前月比): 2015年7月0.0%、 8月0.6%、9月0.0%)	企業収益に比し 弱い設備投資 (民間設備投資:90年 代半ば3年間の約72兆円 →直近3年間の約88兆円)	人手不足の顕在 化・労働供給減 (生産年齢人口:ピーク 時1995年と足下2014 年の差 ▲941万人)
--	---	---

## 新・第一の矢: 希望を生み出す強い経済

- ・賞上げによる労働分配率の向上
- ・生産性革命による設備投資の拡大と生産性の向上
- ・働き方改革による労働参加率の向上、イノベーションによる生産性の向上 等

新・第一の矢の的  
GDP600兆円

経済成長の隘路の根本:  
少子高齢化による  
労働供給減、将来に対する不安・悲観

(生産年齢人口:1984年8,178万人→1995年8,726万人(ピーク)→2014年7,785万人まで減少)  
(高齢化率:1984年9.9%→2014年26.0%に上昇)

若者も高齢者も、女性も男性も、難病や障害のある方々も、一度失敗を経験した人も、国民一人ひとりが、家庭で、地域で、職場で、それぞれの希望が叶い、それぞれの能力を発揮でき、それぞれが生きがいを感じることができる社会を創る。  
(包摂と多様性)

- ・安心・将来の見通しが確かになることによる消費の底上げ、投資の拡大
- ・多様な個人の能力の発揮による労働参加率向上やイノベーションの創出

結婚・子育ての  
希望が実現しにくい  
(合計特殊出生率:  
2014年1.42)

介護と仕事を両立しにくい  
(家族の介護・看護を理由とした  
離職・転職者:  
2011年10月~2012年9月 10.1万人)

## 新・第二の矢: 夢をつむぐ子育て支援

- ・若者の雇用安定・待遇改善、
- ・仕事と子育てを両立できる環境、
- ・保育サービスなど結婚から妊娠・出産、子育てまで切れ目ない支援 等

新・第二の矢の的  
希望出生率1.8

## 新・第三の矢: 安心につながる社会保障

- ・介護サービスの確保、
- ・家族が介護と両立できる環境、
- ・家族への相談・支援体制、
- ・健康寿命の延伸 等

新・第三の矢の的  
介護離職ゼロ

新・三本の矢の好循環を確かなものとし、長く継続することで、50年後に一億人を維持。

# ④障害者差別解消法施行(2016.4.1)の影響が未知

障害者権利条約の批准により、障害者差別解消法を施行(2016.4) ADA法(障害を持つアメリカ人法)日本版。インパクトは今後。



障害者権利条約



障害者差別解消法

- ・障害に基づくあらゆる差別禁止
- ・障害者の社会参加・包容推進
- ・条約実施を監視

2016.4.1施行予定

- ・**義務**: 国・地方自治体
- ・**努力義務**: 民間事業者 (労働分野は**義務**(障・雇用促進法))

2013.12.4批准(140国目)、2014.1.20発効

## 障害の定義

- ・**長期的な**身体・精神・知的・感覚障害
- ・**医療モデル**から、**社会モデル**へ。
- ・**変わるべきは社会**の方。

### 医療モデル

=問題(障害)は個人にある



### 社会モデル

=問題(障壁)は社会にある



## 差別の定義

### 不当な差別的扱い

- |                                |                                   |                                    |   |
|--------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|---|
| <p>①直接差別<br/>障害があることを理由に差別</p> | <p>②間接差別<br/>間接的に、障害者を結果として差別</p> | <p>③関連差別<br/>関連事項(盲導犬等)で障害者を排除</p> | <p>④合理的配慮の否定<br/>常識的に可能な範囲で社会的障壁を取り除く配慮</p> |
|--------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|---|

## 合理的配慮とは何か(2条)

合理的配慮とは、障害者が他の者との平等を基礎として全ての人権及び基本的自由を享有し、又は行使ことを確保するための**必要かつ適当な変更及び調整**であって、特定の場合において必要とされるものであり、かつ、均衡を失した又は**過度の負担を課さないもの**をいう。**合理的配慮義務を怠ることが差別とされる。**



黒寄隆(弁護士)

### 事例

段差のある店舗において、車いすの利用ができるように簡易なスロープを設置しない、または、安全を確保できる範囲で人的対応をしない。

聴覚障害者に対して、手話での対応でなくても、筆談等によるコミュニケーションを怠る。

視覚障害者に対して、点字によるメニュー表がない場合に読み上げ等による対応をしないこと

## ⑤シニア主導の消費市場シフトとシニアワーカー増加

### ■日本は超高齢社会の「ショーケース」

- ・日本は世界の先進国に先駆けて超高齢社会に突入
- ・日本の後に韓国、中国、ヨーロッパ諸国が続く。
- ・日本の超高齢化社会への解決策は世界各国の注目の的

### ■「シニアシフトの衝撃」(村田裕之著書)

- ・単なる人口動態として高齢者中心社会へのシフトだけでない。
- ・「企業活動のシニアシフトとは、ターゲット顧客が若者中心から高齢者中心にシフトすることだ」
- ・「人口動態のシニアシフトが時間の経過とともに粛々と進行していたにもかかわらず、企業活動のシニアシフトは一部を除いて取組みが遅れ気味だった。それが2012年に本気モードになった」

### ■大口顧客としてのシニア

- ・モノ、サービス、インフラなどが、シニア主体に変化。
- ・「シニアに喜んでもらえる」が、必ずしもシニア向けとは限らない。  
→シニア向けを感じさせないジェネレーションフリー(世代無限定)

## ⑥ダイバーシティとしての個性的人材の重用

「**尖った個性集団**の「場」創り = **お釈迦様の手の平**的な「場」  
スクエアエニックスの事例(岡田総務部長)

- ・ **オフィス移転**を契機に新しい「場」づくり
  - ・ ナレッジアーチスト集団の**意識・働き方改革**と**風土改革**
  - ・ 制作工程の短縮による**生産性向上**
  - ・ **エンタテインメントオフィス**の創造・構築
  - ・ 社員の想いを反映した**オフィス環境**を自然体で演出
  - ・ 社員**食堂**をハブとした**健康・コミュニケーション促進戦略**

→新しい「場」の構築により**風土改革**に喝！

→組織**求心力**が向上

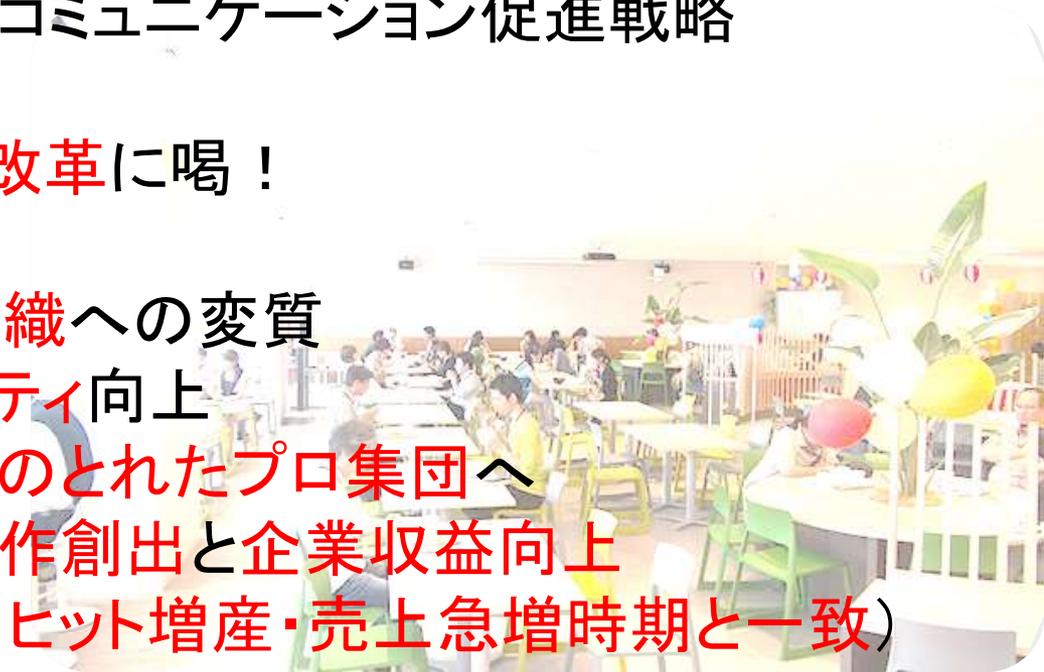
→組織横断的に連携した**成熟組織**への変質

→スクエニ社員としての**ロイヤリティ**向上

→創造性、革新性に富んだ**調和のとれたプロ集団**へ

→人々に感動を与えられる**ヒット作創出**と**企業収益向上**

(現実に**ワークプレイス改革**と、**ヒット増産・売上急増時期**と一致)



# 本日の内容

シンポジウムの報告

ダイバーシティが注目される理由

フリンジが選択肢を増やす・幅を広げる≒UD

ダイバーシティは時代のキーワード

何が求められているか

まとめ

# ①経営理念と企業カルチャー

- ・「ダイバーシティ&インクルージョン」は、経営の基本的なDNA(メルリリンチ日本証券)
- ・「Our difference =Our strength」。多くの見方や価値観でラッシュアップするという企業哲学(インテル)
- ・井深大「人材石垣論」。「企業もお城と同じもの。強い石垣はいろいろな形の石をうまくかみ合わせることによってできる」(ソニー)
- ・「多様性のない企業は成長しない」、「多様性を認める文化とは、①偏見なく主体的に考える、②合目的に活動する文化」(GE)
- ・モノからではなく人間中心、社会中心で考える(富士通)
- ・組織で働く人々の人間社会的視点での戦略的配慮(スクエアE)
- ・根本から違うことを理解する、相手にとっては自分も違う、自分の強みや提供価値を理解して伝える、相手を尊重し物事を進める(EN)

グローバル企業は、世界各国でビジネスを展開するには、ダイバーシティ抜きには考えられない。ダイバーシティを「強み」としてきた。クリエイティブ企業でも個性の尊重、多様性の尊重は要諦。

## ②ワークスタイルの選択肢

- ・社員の能力の最大限発揮のため、国籍・文化・性別・年齢、身体的特徴などの違いや制約を「従業員がまったく感じないレベル」まで徹底（メリルリンチ日本証券）
- ・宗教、民族、国籍ごとの食事に対応するため、全表示英語併記、ベジタリアンメニュー、アレルギー、肉食の可否表記（ソニー）
- ・「スピーディなコミュニケーション」、「いつでもどこでも」のワークスタイル（マイクロソフト）
- ・「ワークもライフもほどほどに」ではない（ベネッセコーポレーション）
- ・在宅勤務、サテライトオフィス、ワークシェアを提供（パソナ）
- ・お釈迦様の手の平。尖った個性集団には自由さの演出（スクエアE）
- ・世界どこのオフィスでも。休暇日数に制限なし。必要な備品は自動販売機。Evernote Academy。Work From Home（EN）

働き方の自由度が重要。ストレスなく能力を発揮するために、働く場所、時間、コミュニケーション方法など制約条件を少なくすること。安心して仕事に集中するために、ネガティブな要素を取り除くことが重要。

### ③ワークプレイスの配慮・選択肢

- ・様々なシーンを想定し、働きやすい選択肢を与えるフレキシブルなワーク環境を提供(マイクロソフト)
- ・日本に来日する外国人エンジニア長期滞在のため、イスラム圏エンジニアのためのプレイヤーズ・ルーム(お祈り部屋)の設置、食堂でのベジタリアン料理、ハラール料理の提供(東洋エンジニアリング)
- ・女性ワーカーを支援する企業内保育所の設置(パナソニック)
- ・女性デザイナー、プランナーによる在宅勤務のネットワークによるチームワーク(WSマナ)
- ・世界中どのオフィスへ行っても即座に働けるオフィス環境(ロイズ)
- ・エンタテインメントオフィスの創造・構築(スクエアE)
- ・クラウドツールの活用、電話なし、対面で話す(EN)

ストレスなく能力を発揮する環境のベースはユニバーサルデザイン。デスク面や椅子の座面高さの調整、エルゴノミクスの配慮、空調・照明などの調整、多言語サイン設置、多様なワーカーのためのファシリティ。

## ④ワーカーへのケア

- ・ケアが必要な社員・家族へのカウンセリング。(メリルリンチ日本証券)
- ・育児休職から職場復帰前後の女性社員を対象とするワーキングマザーズミーティング(ソニー)
- ・ワーカーのための24時間悩み事相談窓口の設置(パソナ)
- ・社内外の働く女性の交流会を企画(メリルリンチ日本証券)
- ・文化・国籍をまたいだ社員同士の交流のために、イヤーエンドパーティ、お茶会などを開催(東京エンジニアリング)
- ・女性同士で情報交換・相互理解の「ウーマンズネットワーク」(GE)
- ・社員食堂をハブとした健康・コミュニケーション促進戦略(スクエアE)

企業の目的への貢献を阻害する、マイノリティ特有の事情への支援。人はいずれかの局面でマイノリティ。個々の事情への配慮・理解を、隣人の「善意」に頼らず、いかに気兼ねさせることなく(ストレスなく)、組織の「仕組み」に組み込む。組織へのロイヤリティを高め、経営貢献へ。マイノリティ社員同士がつながる場を設け、社員の孤立を避ける。ダイバーシティに取り組む企業の多くは、こうした必要性を認識。

# 本日の内容

シンポジウムの報告

ダイバーシティが注目される理由

フリンジが選択肢を増やす・幅を広げる≒UD

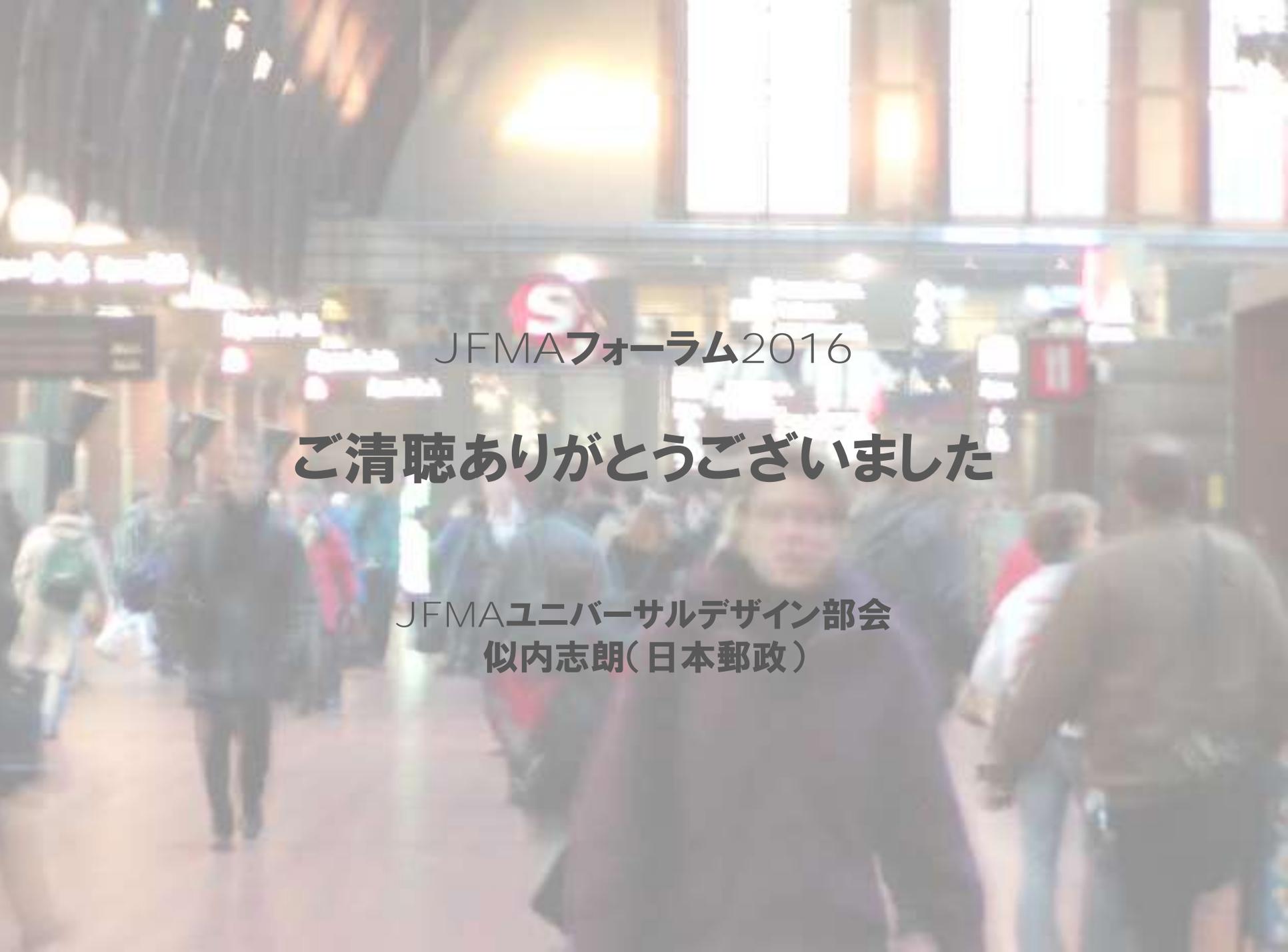
ダイバーシティは時代のキーワード

ワークプレイスに何が求められているか

まとめ

# まとめ

- ・ダイバーシティマネジメントは次世代の「**新しいふつう**」。
- ・**マネジメントの役割**（ピーター・ドラッカー「マネジメント基本と原則」）
  - ①自らの組織の使命と目的を果たす
  - ②**仕事を通じて働く人を活かす**
  - ③社会の問題に貢献する
- ・働き手がストレスなく働き、知的生産性が上がり、経営に資する環境をつくることは、ダイバーシティと関係なく、マネジメントの要諦。
- ・**多様な個性**を持つ人々を活かし、適材適所、個人の能力を最大限に発揮する**場と仕組み**をつくり、知的生産性向上・イノベーションにつなげるとともに、社員個人が**生きがいを持って働く仕組み**をつくることは、最近の課題ではなく、そもそも**マネジメントの本質**である。
- ・ユニバーサルデザインは「**多様性を寛容する大きな器**」と再定義。
- ・ファシリティ、都市・建築などのハード面、組織・人事制度などソフト面、そして「**人**」や「**企業文化**」の寛容さが重要。



JFMAフォーラム2016

**ご清聴ありがとうございました**

JFMAユニバーサルデザイン部会  
似内志朗(日本郵政)