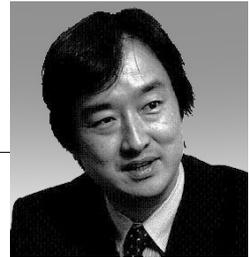


# ユニバーサルデザイン研究部会



**似内 志朗** (部会長)  
日本郵政株式会社  
認定ファシリティマネジャー  
一級建築士

## ユニバーサルデザインは ダイバーシティを寛容する大きな器

### ●keywords

オフィス ワークプレイス CSR CSV ダイバーシティ 企業事例  
バリアフリー ユニバーサルデザイン

**サマリー** 「Universal Design for Diversity Inclusion (UD はダイバーシティを寛容する大きな器)」であると定義し、企業の取り組みなどについて情報収集してきた。ダイバーシティ (多様性) が、これからのワークプレイス、さらには企業活動を考える上でのキーワードとされることが多い。なぜ、企業活動におけるダイバーシティが注目されているのだろうか。2013 年度には、4 回のシンポジウム「ダイバーシティ時代」を開催し、今後どのようなワークプレイスが求められるのか、多くの企業のファシリティマネジャーや識者に話をいただいた。企業事例とともに、その中から浮かび上がってきた課題や方向性をまとめた。

**活動内容** 2003 年に研究部会が設けられてから、「ワークプレイスへのユニバーサルデザイン導入の価値を明らかにし、ユニバーサルデザイン導入の道具立てをつくる」ことをミッションとして、これまで調査、研究、専門誌執筆、国際会議での発表、シンポジウムの開催、オフィスのコンサルティングなどを行ってきた。これまで、オフィスのユニバーサルデザインのためのガイドライン、評価手法などを考案してきた。現在、Universal Design for Diversity Inclusion (UD はダイバーシティを寛容する大きな器) をテーマとして、企業事例のヒヤリング調査等を行っている。

**成 果** オフィスのユニバーサルデザインを実現する 3 つの手法である① UD ガイドライン、② UD 総合評価手法 (CASUDA)、③ UD レビューの考案。調査研究報告書としては、『オフィスのユニバーサルデザインに向けて』(2004年)、『ユニバーサルデザイン総合評価手法』(2006年)、『オフィスのユニバーサルデザイン導入事例』(2008年)、『オフィスのユニバーサルデザインを語る』(2010年)を発刊。2013 年度からはダイバーシティをテーマとし、シンポジウム記録集『ダイバーシティの時代』(2014年)を発刊。

**メンバー**  
 部会長：似内 志朗 (日本郵政)  
 副部会長：仲田 裕紀子 (コンセプトライン、JFMA ジャーナル編集長)  
 部会員：浅田 晴之 (岡村製作所オフィス総合研究所) 加藤 真由美 (メリルリンチ日本証券)  
 観音 克平 (アトリエアーキポスト) 熊本 和 (宮の森医療学園) 児玉 達郎 (東京電力)  
 塩川 完也 (NTT 都市開発) 高原 良 (イトーキ) 中嶋 秀美 (ワークショップマナ)  
 成田 一郎 (JFMA 常務理事) 丸山 知英 (LIXIL) 森山 政与志・三ツ木 美恵子 (日本郵政)  
 その他フレンズメンバー多数  
 事務局：齋藤 弘幸 (JFMA)

## 1. ワーカーの多様化は避けられない

ユニバーサルデザイン研究部会では、最近とみに関心が高まりつつある人材の多様化(ダイバーシティ)について取り組んできた。「Universal Design for Diversity Inclusion (UDはダイバーシティを寛容する大きな器)」であると定義し、企業の取り組みなどについて情報収集してきた。2013年度には、4回のシンポジウム「ダイバーシティ時代」を開催し、今後どのようなワークプレイスが求められるのか、多くの企業のファシリティマネージャーや識者に話をいただいた。

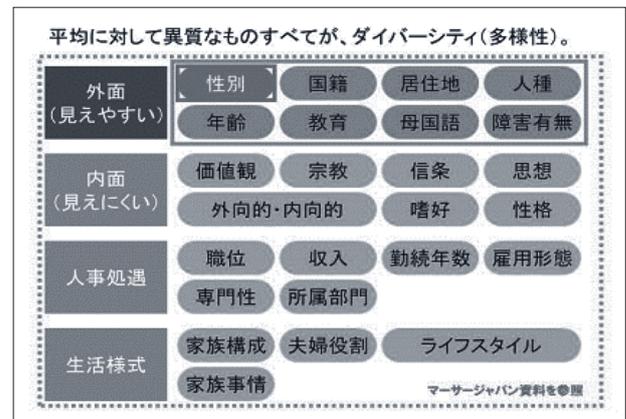
一般に「ダイバーシティ」という言葉が使われているが、正確には「ダイバーシティ&インクルージョン(多様性とその受け入れ)」のことである。ダイバーシティの範囲は広い。狭義には「女性の社会参画」を表されることが多いが、広義には「個の違いのすべて」にまで裾野が広がる概念である。人はすべて異なっており、それらは面的に広がった地形のごとく大小の起伏はあるものの、単なる属性の違いや個性があるだけで、その属性によって「働く」ことが制限されるべきではない。むしろさまざまな「起伏」があることにより、もっと企業活動としての総合力が発揮できるよう、個々が気持ちよく働くための「仕組み」をつくる方がよほど賢いやり方である、というわけだ。

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)としている。また、歴史的には、米国における公民権法、年齢差別禁止法、障がい者差別禁止法による人種、皮膚の色、出身地、宗教、性別、年齢や障がいの有無などの理由による差別禁止など、人権面でもダイバーシティは重要なコンセプトとなってきた。

もっとも、全ての企業にダイバーシティへの対応が必要というわけではない。『ワークシフト』を著したリンダ・グラットン教授の言葉を借りれば、「Diversity is expensive」だ。比較的シンプルな商品・サービスを既知の顧客層に提供するビジネスに、ダイバーシティはそれほど切実ではない。しかし、グローバルの壁、飽和した既存市場の壁を乗り越え、複雑な市場や顧客に対する場合、diverse perspective(多様な観点)は経営に不可欠であり、expensiveであっても生き残るためには多様性を

取り込まなければならないのだという。

一方、これまで同質性が強かった日本企業では、人材の多様性は「(チームワークを阻害する)あまり好ましくないもの」「できれば避けたいもの」と捉えられてきた節がある。しかし、好むと好まざるとにかかわらず、次世代ビジネス、次世代オフィスビルのあり方を考える上で「ダイバーシティ」は重要なキーワードである。近年の、①グローバル化に伴うオフィスワーカーの国際化、②2020年東京オリンピック・パラリンピックに向けた都市改変、③アベノミクス成長戦略「女性活躍施策」、④障害者差別解消法施行(2016年)、⑤シニア主導の消費市場への変化と改正高年齢者雇用安定法によるシニアワーカー増加などは、この流れを後押しするものである。これらを構造変化と考えると腹をくくり、業績向上に結びつける本気の取り組みが必要とされている。



## 2. 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の取り組みの中には、クォータ制のように、たとえば管理職に占める女性比率の数値目標を決めるなど、それ自体が目的であるかのような取り組みも見られるが、それらは表面的なものだ。

近年では、ダイバーシティが、これからのワークプレイス、さらには企業活動を考える上でのキーワードとされることが多い。なぜ、企業活動におけるダイバーシティが注目されているか、大きく3つの理由があるといわれる。

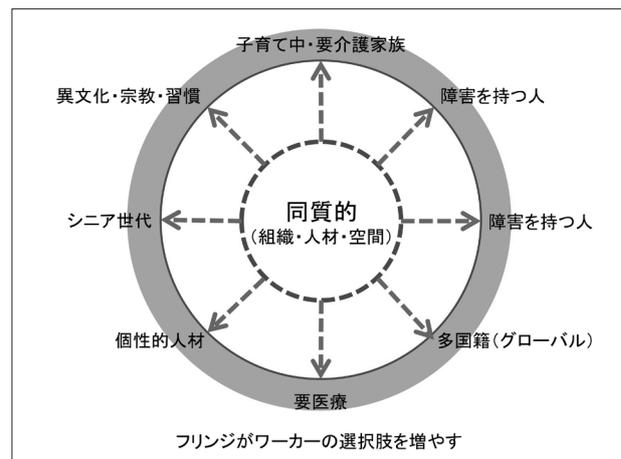
1 つめは企業活動のグローバル化に伴うワーカーのグローバル化である。これはインバウンド・アウトバウンド両面で進行している。これらに伴う国境を越えた企業統合、提携等による「異文化との出会い」は不可避である。2 つめは顧客の多様化と顧客ニーズの多様化に応えるための供給サイドの提供価値多様化、そしてそれを可能とするワーカー多様化の必要性である。顧客と同じ目線や価値観をもたなければ真のニーズはわからず、それ故に多様な目線をもった人の「知」が必要である。3 つめは少子化・高齢化の進む日本の労働市場から有能な人材を獲得するために、女性、外国人、シニア世代、障がいをもつ人材などさまざまなカテゴリーを視野に入れなければならない。

### 3. フリンジが可能性を広げる

ユーザーの多様性とユニバーサルデザインの関係について考えたい。先述のように私たちは「Universal Design for Diversity Inclusion(UDはダイバーシティを寛容する大きな器)」と考えているが、その意味についてである。

現在、私たちが普通に使っているものの中には、もともと身体的能力の低い人たちのためにつくられ、それが一般化したものがある。たとえば、眼鏡は視力の弱い一部の人たちのための矯正器具からはじまり、現在の姿となっている。パソコンのキーボードも、元はペンを持たない人たちのためにつくられたタイプライターの進化形である。つまり、人の身体能力を補完し強化するための道具を人はつくってきたのであり、それらが一般化され、世の中をより便利で豊かなものにしてきた。

眼鏡やキーボードの例のように、障がい・性別・言語・個性などにおいて多様性の端(フリンジ)にあるユーザーにとって快適で選択肢のある環境を提供することは、結果として、全体としての選択肢を増やすことにつながる。「小さな器」から「大きな器」へと人を物理的・精神的に解放することにより、その個性を存分に発揮し、知的生産性を上げ、経営にも資することにつながるのである。



## 4. ダイバーシティをめぐる課題

### (1) 人材グローバル化

グローバル企業では、国籍・母国語・民族・習慣・宗教・性別・年齢などにかかわらず、有能な人材を採用し、最適なポストに配することが求められる。日本企業でも、こうした人材グローバル化の動きは顕著だ。多様な人材の能力の十全な発揮を阻害するファシリティ・制度・コミュニケーションなど、あらゆる面で制約やストレスを感じさせないことが重要だ。そのためには、これまで同質的な環境では問題にならなかったことが問題となってくる。

また都市レベルにおいても、東京は外国人に親切で、水も空気も食事も美味いから魅力的であるが、英語の通じにくさ、公共サインの外国語表記の少なさなど、バックグラウンドの異なる多様な人々が住み働くことを前提にしていないハード・ソフトを含む社会インフラの問題が、2020年東京五輪を前に指摘されている。この分野ではソフト面とともにファシリティ面で解決できるが多いと思われる。

### (2) 女性活躍政策

先進国中、日本と韓国は管理職に占める女性の割合が著しく低い。出産・子育て期間の女性はいったん仕事から離れ(退職あるいは育休など)、それがキャリアを中断させているケースが多い。まさに女性の活躍を妨げている主な問題は、この期間の仕事と育児の両立である。現実には、家事や育児は多くの場合、女性が担っており、日本企業の多くで当たり前となっている長時間労働に、女性ワーカーがついていけない環境となっていることが問題であ

る。この問題の解決法は、残業を前提としない勤務時間、男性(夫)の育児・家事参加、ライフステージに合わせた仕事負荷の選択肢、社会的な育児環境の改善など、比較的明確である。つまり、意識改革、社風改革が今後の課題である。この分野ではファシリティで解決できるものは一部あり、組織・社会の仕組み上の問題が多くを占める。

### (3) 障害者差別解消法への対応

障害者ワーカーの就労については、ビジネス上の要請というよりも人権面・福祉面での重要性が高い。2007年に障害者権利条約(障がい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)に世界で140国めに署名して以来、国内法の整備等を進め、障害者差別解消法が2016年施行されることとなった。かつての「医療モデル(障がいは個人の問題)」から、「社会モデル(障がいは社会の問題)」への視点の転換に基づき、①直接差別(障がいがあることを理由に差別)、②間接差別(間接的に障がい者を差別)、③関連差別(盲導犬等禁止による障がい者を排除など)に加え、④合理的配慮の否定(常識的に可能な範囲で社会的障壁を取り除く配慮)が明示されている。この法律はADA法日本版ともいわれるほどに社会的影響をもつと思われるが、2016年4月施行を前に、一部の企業を除き取り組みが遅れている。バリアフリー新法に加え、ファシリティ面の対応が必要なものもあると思われる。

### (4) シニアワーカーの増加

年金支給年齢が引き上げられ、改正高年齢者雇用安定法により事業主に退職年齢の引き上げ、継続雇用制度の導入等の高年齢者雇用確保措置を講じることを義務づけられている。このため企業内でシニアワーカーが増加の傾向がある。『シニアシフトの衝撃』を著した村田裕之氏によれば、シニアが幸福に生きる条件は、「健康」と「目標(生きがい・役割)」であり、その双方同時に満たすのが「仕事」とあるという。一方、課題も多い。それまで「現役」としての役割を与えられていた同一人物が、年齢で区分されて立場も変わることは、特に年功序列の傾向が強い日本では、シニアにとっても仕事のしづらさ、居心地の悪さにつながる。そもそも年齢で人の能力を図ることが適当

かなど、今後の課題は多い。シニアワーカーは、主に前期高齢者を対象とするため、ファシリティ面では適度なユニバーサルデザインがなされていれば十分と思われる。

### (5) 個性的人材の重用

イノベーションが国家的課題となっている。イノベーションを生む「場」のあり方について、最近、活発に議論されてきた。知的生産にかかわるワーカーが、クリエイターの働き方を追っているともいえる。

2003年にスタートしたco-labでは、デザイナー・建築家・アーティストなど異業種のクリエイターのためのシェアード・コラボレーション・スタジオによる企業組織型とフリーランス形態個人型の間領域の「集合型プラットフォーム」をめざし、注目を浴びている。ゲーム制作会社スクウェア・エニックスでは、クリエイターのための創造的環境をつくるために、総務部がサポート体制を組んでいる。また、創造は一見不合理な働き方、働く場所から生まれることもある。また、ランダムな人と人との化学反応から創造が生まれることもある。そして重要なことは、個々にさまざまなワークスタイルがあるため、そのスタイルを束縛しないための選択の自由があることだ。この分野ではファシリティで解決できることも多いと思われる。今後、一般のワークプレイスにも影響を強く及ぼしていくことが想定され、それが企業活動全般の創造性を高めていくことが期待される。

### (6) 治療と仕事の両立

病気治療を必要とするワーカーについては、障がい者対応とは別のアプローチが必要である。国民の死因の半分を占めるといわれるがんを例にとれば、がん患者の3人に1人は就労可能年齢で、仕事をもちながら通院している者は32.5万人いる。世論調査では、がん対策の政府への要望のうち、1位「がんの早期発見」2位「がん医療機関の整備」に次いで、3位に「がんによって就労が困難になった際の相談・支援体制の整備」があげられている。

現実的に、がんにかかった勤務者の34%が依願退職・解雇、自営業者の13%が廃業、がんと診断された場合の収入が395万円から167万円へと低下(2009年)、といった厳しい現実がある。政府でも、がん対策推進基本計画(2013年6月閣議決定)において、がんになっても安

心して働き暮らせる社会の構築をめざすとしている。しかし、がんに限らず、治療と仕事の両立支援の必要性に関して社会的な認識が不十分であり、企業サイドでは罹患後の復職や就労継続を想定した就業規則や人事制度が整っていない状況がある。主に制度面の見直しが必要であろう。

## 5. ワークプレイスに何が求められているか

2013年度、シンポジウム「グローバル人材時代のオフィス」を開催したが、予想を超えた多くの方々の関心を集めたシンポジウムでは、働くこと、働き方、働く環境について、さまざまな観点から語られた。第1回めはハンディキャップ、障がいのあるワーカーの働き方を取り上げた。第2回めと第3回めはグローバル化に伴う国籍・文化・民族等の異なるワーカーについて、グローバル企業に加え、早期からグローバル化やダイバーシティの波に洗われた日本企業のアシリティマネジャーや識者から話を伺った。第4回めはジェンダー、女性の働きやすさをテーマにした。ダイバーシティといってもまさに多様であるが、グローバル企業はもちろん、日本企業においても、すでにダイバーシティの時代に対応する数々のチャレンジがなされている。

### (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」(多様性とその受入れ)は経営の基本的なDNA(メリルリンチ日本証券)
- 「Our difference = Our strength」と定義、深層的な

ダイバーシティ(個人の嗜好や特性)を尊重し多様な意見・見方を引き出す。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でできる」、「常識と非常識がぶつかったときにイノベーションが産まれる」(ソニー)
- 特例子会社「ソニー・太陽」設立理念、「障がい者だからという特権なしの厳しさで健丈者の仕事より優れたものをという信念を持って」(ソニー)
- ダイバーシティを企業競争力の源泉にする経営戦略。①事業の成長と自己実現追求、②多様な価値観による企業体質強化、③少子高齢化の時代に良質な労働力を確保。(ベネッセコーポレーション)
- 「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)

グローバル企業は、以前より人材の多様性をポジティブに捉えてきた。世界各国でビジネスを有利に展開するには、ダイバーシティ抜きには考えられない。「異なるバックグラウンドや考え方が混在することで組織の創造性は高まり、生産性も高まる」と考え、マネジメントや・イノベーションにおいても、ダイバーシティを「強み」としてきたのである。経営と不可分の理念を打ち出している。

### (2) ワークスタイルの選択肢

- 社員の能力を最大限発揮してもらうため、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」まで徹底し、グローバルでD&1活動を展開(メルリリンチ日本証券)

- ・多様な働き方をサポートする「The Way We Work」、従業員満足度向上のための「サービス・エクセレンス」というコンセプト(インテル)
- ・宗教、民族、国籍などさまざまなワーカーの食事に対応するため、全表示の英語併記、ベジタリアンメニュー、アレルギー表記、肉食の可否(宗教/思想)などを表記、ユーザーが選択(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、処遇に相応な付加価値の高い仕事をした上でのワークライフバランス(WLB)施策(ベネッセコーポレーション)
- ・申請すれば在宅で仕事ができる「フレキシブル・ワーク・アレンジメント」制度(GE)
- ・1980年代から始めた在宅勤務、サテライトオフィス、ワークシェア(パナソニック)

ダイバーシティを考えるにおいて重要なのが、働き方の自由度である。つまり、ワーカーが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の制約条件をなるべく少なくすることである。また、働くことに伴う通勤、食事、休憩などにおいても同様である。安心して仕事に集中するために、ワーカーにとってのネガティブな要素を取り除くことである。ノースキャロライナ

大学フレドリクソン教授(心理学)は、「オフィスでの安全性・快適性など受動的要素が満たされないとワーカーは問題点に関心を向けてしまう。それらが満たされればポジティブな感情が生まれ、そこに能動的要素が加わることで視野が広がり、活発で寛容な空気が生まれ、知的生産性につながる」と指摘する。不快さや制約から解放されたオフィスがあればこそ、ワーカーは仕事というフィールドで安心して戦うことができるのである。

### (3) ワークプレースの配慮・選択肢

- ・コラボレーション、チームワーク、デザインと機能の統合、フレキシビリティ、創造性発揮をゴールにする「ワークプレース・アドバンテージ」(マイクロソフト)
- ・品川本社オフィスでは、さまざまなシーンを想定し、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)
- ・多様な働き方に合わせ、働く「場」を自由に選択でき、場所や時間に捉われず働くことができる環境を提供(ジョンソンコントロールズ)
- ・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、ハラル料理の提供(東洋エンジニアリング)
- ・保有不動産への保育所誘致(第一生命)
- ・雇用するP W Dワーカーの絵画展示、水耕栽培・自然素材などの自然環境等の五感に訴えるオフィスづくり(パナソニック)



- ・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(W S マナ)
- ・世界中どのオフィスを訪れても即座に働けるオフィス環境(ロイズ)

ワークスタイルの一部であるワークプレイスのあり方についても、ワーカーがストレスなく能力を発揮する環境が必要である。そのベースとなるのは、ユニバーサルデザインだ。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、通路幅・トイレ・エレベーター等のデザイン、多言語サインの設置、多様なワーカー(宗教、習慣、子育て、障がい等)が必要とするファシリティの設置などである。すべての人にそれなりに快適なユニバーサルデザイン(design for all)を、個々が最も快適なパーソナルデザイン(design for each)へ進めることも重要である。視野を広げれば、たとえばオフィス内での働く場所をワーカーが自由に選択できる完全フリーアドレススタイルは、そうした制約(バリア)をほぼなくすることができる。さらに視野を広げれば、介護や子育て中のワーカー、身体障がいのあるワーカーなど移動制約者にとっての最大の制約が「通勤」であることを考えれば、自宅などを含むさまざまなワークプレイスの選択の自由が望まれる。

#### (4) ワーカーへのケア

- ・ケアが必要な社員やその家族へのカウンセリングを用意。社員だけではなく家族、さらには社会全体も視野に(メリルリンチ日本証券)
  - ・仕事と育児の両立やキャリアを築いていくための情報提供を目的として、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)
  - ・在宅勤務、介護支援、男女育児休職制度、孫誕生休暇、パパトレ育児休業などに取り組んだ結果、残業削減、有休取得率向上に(第一生命)
  - ・ワーカーのための24時間悩みごと相談窓口の設置(パナソニック)
- リクルート『実践ダイバーシティマネジメント』による



と、ダイバーシティマネジメントにおけるケアとは「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」とされる。ダイバーシティを「すべての個性(事情)」とすれば、全ての人は、いずれかの局面でマイノリティである。そうした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」に組み込んでいけるかがポイントとなる。それを、さらに積極的に支援していくことで組織へのロイヤリティを高め、能力の発揮を通じ、経営への貢献につなげることができる。

#### (5) ワーカーのネットワーキング(エンゲージメント)

- ・世界中で働く、同じような経験・個性・バックグラウンドの社員が個人ベースで参加する「社員ネットワーク」。社員エンゲージメント向上や会社への帰属意識を体感(ジョンソンコントロールズ)
- ・異なる職務に携わる社員が成功体験を共有する場「ラウンドテーブル・ディスカッション」。社員の家族をオフィスに招き楽しみながら職場体験できる「ファミリーデー」実施(ジョンソンコントロールズ)
- ・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(東洋エンジニアリング)
- ・女性同士で情報交換・相互理解を促進する「ウーマンズネットワーク」(GE)

人はどこかの局面で全てマイノリティであるとすれば、同じような個性・立場・バックグラウンドにある社員同士がつながる場を設けることは、社員の孤立を避け、連携

により情報を共有し、互いに助けあう契機となるはずである。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しており、これらを組織に対するエンゲージメントにつなげている。

## 7. まとめ

ピーター・ドラッカー『マネジメント基本と原則』の中で、マネジメントの役割として、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、の3つを挙げている。多様な個性をもつ人々を活かし、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もって働く仕組みをつくることは、グローバル化などの経営環境変化により最近出た課題ではなく、そもそもマネジメントの本質である。

当研究部会では、ユニバーサルデザインを「多様性を寛容する大きな器」と定義してきた。しかし、気づかされたのは、寛容でなければならないのはファシリティばかりでなく、まちのあり方、組織・人事制度などソフト面、そして、何よりも、「人」や「企業文化」の寛容さの重要性である。

### 参考文献

- 『実践ダイバーシティマネジメント』(リクルートHCSG、英治出版、2008年)
- 『個を活かすダイバーシティ戦略』(マーサージャパン・C-Suite Club、ファーストプレス、2008年)
- 『オフィスビル2030』(オフィスビルディング研究所、白揚社、2014年)
- 『マネジメントー基本と原則(エッセンシャル版)』(ピーター・F・ドラッカー、ダイヤモンド社、2001年)
- JFMA 財務評価手法研究部会 「FMの新しい方向」(中津元次、JFMA)
- 『JFMA ジャーナル173号』「ダイバーシティの時代」(似内志朗、JFMA、2014年)
- JFMA 調査研究報告書 『ダイバーシティの時代』(ユニバーサル研究部会、JFMA、2014年)
- co-lab ホームページ <http://co-lab.jp>