

2014.2.14  
JFMA forum 2014

# ダイバーシティの時代

~Universal Design for Diversity Inclusion~

JFMAユニバーサルデザイン研究部会

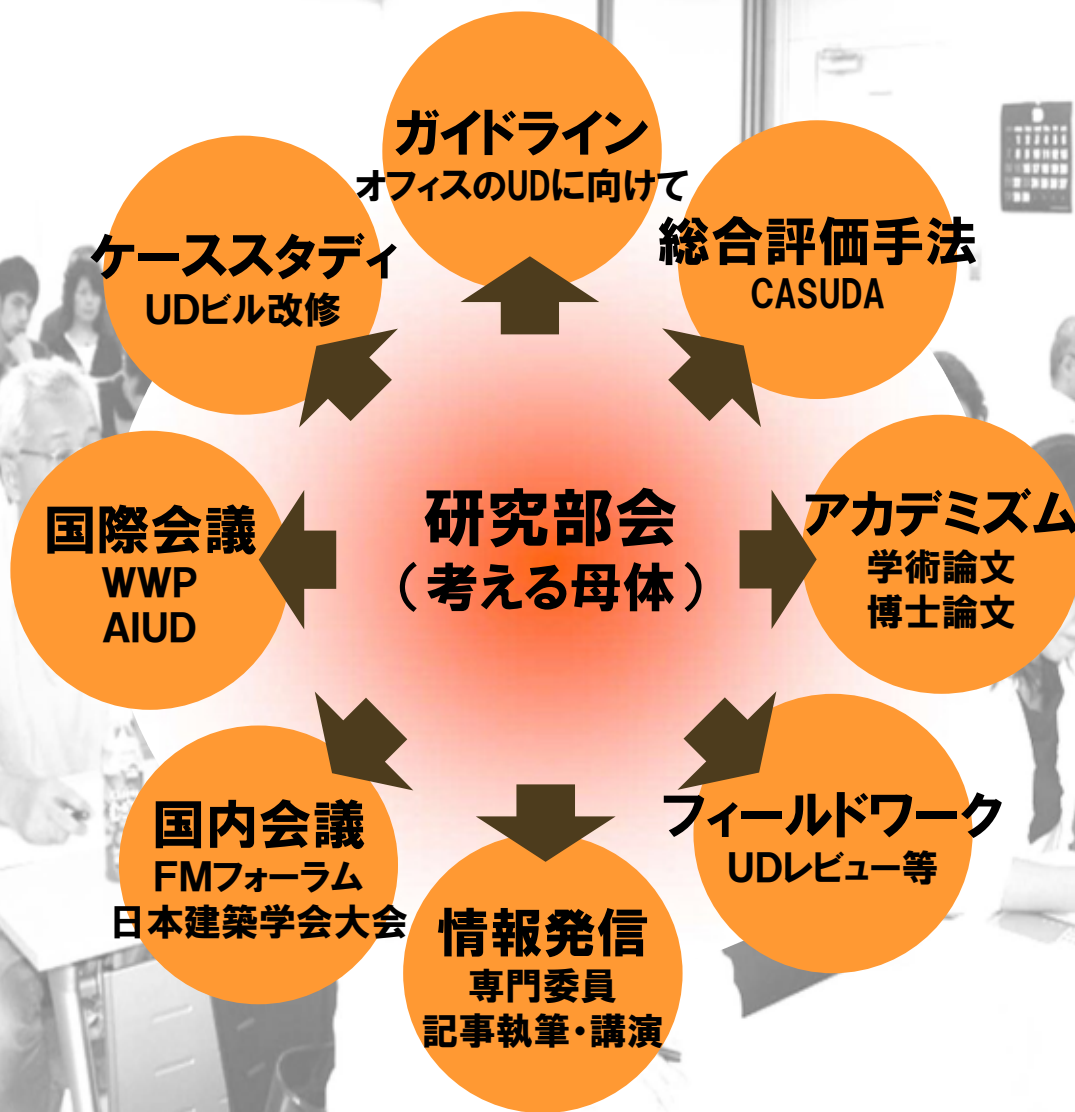
似内志朗

# 研究部会メンバー

- ・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)、伊藤雅人(ハーマンミラージャパン)、今井壽志(フォースアソシエイツ)、落合孝則(東工大)、加藤真由美(野村證券)、観音克平(構造計画研究所)、児玉達郎(東京電力)、塩川完也(NTT都市開発)、諏訪直俊(東京海上日動ファシリティーズ)、中嶋秀美(ワークショップマナ)、成田一郎(JFMA常務理事)、西端由和(プラススペースデザイン)、富本浩一郎(イトーキ中央研究所)、三ツ木美恵子(かんぽ生命)、森山政与志(日本郵政)、吉田誠二郎(JFMA事務局) 以上18名
- ・フレンズ・メンバー(緩やかな連携)  
川野(プラス)、小町(元企業年金連合会年金運用部)、沢田(清水建設技術研究所)、池田(元シンプレックス不動産投資顧問)、曾川(ユニバーサルデザインコンソーシアム)、野瀬(FM総合研究所)、間瀬(NPO法人空間のユニバーサルデザイン総合研究所)他

# 研究部会のご紹介（2003～）

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**（「触媒」の立ち位置）



# これまでの活動

## UDのための3つのツール

### UD達成度を評価する

#### CASUDA

- ① 建築スケルトン
- ② 建築インフィル
- ③ 運用・維持

評価手法

評価する

考える  
(見直す)

つくる  
(プロジェクト段階)

設計プロセスにUDを織り込む

#### UDレビュー

- ① 建築スケルトン
- ② 建築インフィル(一部)

しくみ

考える

つくる

### UD導入のガイドライン

#### UDガイドライン

- ① 建築スケルトン
- ② 建築インフィル
- ③ 運用・維持

つかう  
(運用段階)

つかう  
(建物の目的)

事例

ガイドライン



# これまでの活動

ワークプレイスのユニバーサルデザインというニッチな領域を研究。

2002	国際UD会議(横浜)	WWP横浜会議	国内企業調査(JFMA)
2003	WWPプラハ会議	WWPダラス会議	日本建築学会大会
	FM国際大会	FM国際大会2004	企業事例セミナー
2004	国際UD会議(ブラジル)	ソウル大学講演	米国企業調査(IFMA)
	報告書UDガイドライン発刊	北海道UDシンポジウム	FM国際大会2005
2005	WWPフィラデルフィア	UDレビュー(UDC)	FM国際大会2006
	UDビル評価		
2006	国際UD会議(京都)	日本建築学会大会(3編)	
	報告書CASUDA発刊	ウィークリーセミナー	JFMAフォーラム2007
2007	報告書UD導入事例発刊	UD導入調査(LB社)	JFMAフォーラム2008
2008	報告書 講演記録	UD週末セミナー(22講演)	JFMAフォーラム2009
2009	月例セミナー(10講演)	UD評価制度の検討	JFMAフォーラム2010
2010	月例セミナー(9講演)	UD評価制度の検討	JFMAフォーラム2011
2011	月例セミナー(3講演)		JFMAフォーラム2012
2012	月例セミナー(4講演)		JFMAフォーラム2013
2013	シンポジウム3回(16講演&パネルディスカッション)		JFMAフォーラム2014

# INDEX

## 1. ダイバーシティ・インクルージョンとは何か

## 2. シンポジウム2013「ダイバーシティの時代」

- ① Universal Design for Diversity ~多様性を想像/創造する~
- ② グローバル人材時代のオフィス ~ワーカー多様性とFM~
- ③ 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き合うか~

## 3. 人材ダイバーシティを加速させる動き

- 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
- ③ アベノミクス成長戦略「女性の活用」
- ④ 障害者差別解消法
- ⑤ 本格的なシニア社会への移行

## 4. 日本にダイバーシティは根づくか

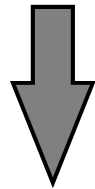
# ダイバーシティとユニバーサルデザイン

ダイバーシティ導入の目的は、個を活かすことによる組織の業績向上

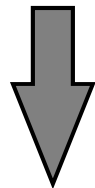
DIVERSITY

INCLUSION

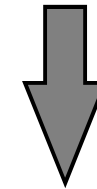
(人の)多様性



既に多様(抑圧→均質な振舞い)  
さらに多様化が進行



包摂・寛容



人事・施設などの経営基盤  
組織文化



多様性を寛容する  
大きな器としての  
ユニバーサルデザイン

「個」を活かし、組織(企業)の業績を向上させることが目的  
(個人と企業のWIN-WINの関係構築)

# ダイバーシティの分類軸

平均に対して異質なものをすべてが、ダイバーシティ(多様性)となりうる。

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			

マーサージャパン資料を参照



# 日本でダイバーシティ問題が浮上してきた背景

ダイバーシティは経営環境の構造変化を背景としている。

企業経営の オプション	M&Aの一般化	グローバル経営の 加速化	グループ経営の 緊密化
業界・産業の トレンド	顧客・消費市場の 多様化	バリューチェーン 多様化(柔軟化)	
マクロな 環境変化	少子高齢化	資本市場からの 企業展開要求	人材獲得競争 War for Talent

➡ 顧客・従業員・業務プロセス共に多様化(異質との出会い)。  
不可逆な構造変化が背景。一過性に終わらない。

# 日本企業における課題と今後

## ■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**)

# INDEX

## 1. ダイバーシティ・インクルージョンとは何か

## 2. シンポジウム2013「ダイバーシティの時代」

- ① Universal Design for Diversity ~多様性を想像/創造する~
- ② グローバル人材時代のオフィス ~ワーカー多様性とFM~
- ③ 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き合うか~

## 3. 人材ダイバーシティを加速させる動き

- 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
- ③ アベノミクス成長戦略「女性の活用」
- ④ 障害者差別解消法
- ⑤ 本格的なシニア社会への移行

## 4. 日本にダイバーシティは根づくか

地理的問題／アイデンティティ／クォータ制度

# シンポジウム「ダイバーシティの時代」

2013年度、ダイバーシティに関する全4回のシンポジウム開催予定。

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

2013年4月6日(土) @イトーキ東京イノベーションセンター-SYNQA

60人  
参加

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～

2013年8月31日(土) @中央区環境情報センター

70人  
参加

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き合うか～

2013年12月7日(土) @イトーキ東京イノベーションセンター-SYNQA

80人  
参加

第4回 女性が働きやすい日本へ(予定)  
～ワークプレイスとダイバーシティ～

2014年3月8日(土) @イトーキ東京イノベーションセンター-SYNQA

是非  
ご参加を

# 2013 UDシンポジウム(第1回)

## Universal design for diversity

～多様性を想像/創造する～

2013年4月6日(土) @イトーキ東京イノベーションセンター-SYNQA

### 「ユニバーサルデザインの実践」

中澤信(バリアフリーカンパニー社長/チャリティージャパン代表)

### 「介護施設:福祉施設のユニバーサルデザイン」

間瀬樹省(ケアスタディ代表 一級建築士)

### 「農業分野における障害者就労」

濱田健司(農協共済総合研究所 主任研究員・博士)

### 「障害者の高等教育政策」

三原岳(東京財団研究員兼政策プロデューサー)

### 「私が獲得できた身体能力実演と13年間を語る」

森山政与志(日本郵政・新潟医療福祉大学講師・一級建築士)



# 2013 UDシンポジウム(第2回)

## グローバル人材時代のオフィス

～ワーカー多様性とファシリティマネジメント～

2013年8月31日(土) @中央区環境情報センター

「外資系証券会社のD&Iの考え方と事例」

金英範(メリルリンチ証券ジャパン総務部長)

「外資系IT企業のワークプレイスDiversityマネジメント実例」

大森崇史(インテル株式会社Corporate Services Site Manager)

「人材ダイバーシティに対する課題と取り組み」

小宮山美樹(グーグル)

「ヨーロッパ人から見た日本のオフィス文化」

熊谷比斗史(Managing Director、Institute of FACILITANMENT)

「ダイバーシティの最も身近な課題～男&女と老&若～」

古阪幸代(三機工業専門部長)

パネルディスカッション 「グローバル人材時代のオフィス」

金英範・大森崇史・小宮山美樹・熊谷比斗史・古阪幸代

進行: 似内志朗



# 2013 UDシンポジウム(第3回)

## グローバル人材時代のオフィス

～企業はワーカ―多様性といかに向き合うか～

2013年12月7日(土) @イトーキ東京イノベーションセンター-SYNQA

「ソニーグループのダイバーシティへの取り組み(仮題)」

渡辺 光(ソニーコーポレートサービス(株))

「日本マイクロソフトの人材ダイバーシティに対する課題と取り組み」

山本 泉(日本マイクロソフト(株))

「人材グローバル時代のオフィス&ファシリティマネジメント」

ポール・マックワイヤー(ジョンソンコントロールズ)

セッション「人材グローバル時代、企業の取組み」

小菅通孝(テックビジネスサービス)

井上久美子(ロイズ・ジャパン)

熊谷比斗史(ファシリテイメント研究所/コーディネータ)

セッション「人材グローバル時代、企業の取組み」

熊本和(ベネッセコーポレーション)

堀雅木(第一生命保険)

金英範(メリルリンチ日本証券/コーディネータ)



# メルリンチ日本証券

- ・ダイバーシティ&インクルージョンは、**経営の基本的DNA**。
- ・ダイバーシティ&インクルージョンに関する**経営目標**
  - ① **多様な価値観・発想・スキル**を持った人材の活用
  - ② **創造性の高い組織づくり**
  - ③ **ビジネス戦略とのリンク**
  - ④ **社員の成果を最大限に引き出す**
  - ⑤ **社員尊重、自分と異なる人を受け入れる企業風土の形成**
- ・**有能な社員をグローバル市場から雇用し、その能力を最大限発揮してもらうため、国籍・文化・性別・年齢、身体的特徴などによる違いや制約を「従業員がまったく感じないレベル」まで徹底。**
- ・日本法人だけでも**数十もの国籍**の人々が働いている。
- ・日本人はその歴史上、「多様性」に**慣れていない**。**思い込みや偏見の排除、意識改革が必要**。**D&Iは、グローバルな事業展開に避けて通れない。**





# インテル

- ・「Our difference= Our strength」であると明確に定義。
- ・表層的なダイバーシティが大きくななくても、**深層的なダイバーシティ**、つまり**個人の嗜好や特性なども尊重し、あえて多様な意見・見方を引き出すこと**。
- ・そうすることによって、ビジネス上の判断をする上でも、**できるだけ多くの見方や価値観**によってブラッシュアップされることが可能となるという企業哲学が基本にある。
- ・オフィスのオペレーションも、こうした価値観の上に立つ。
  - 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**」



# ソニー

- ・創業者 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」  
「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」
- ・女性活躍推進
  - ・ワーキングマザーズミーティング(仕事育児の両立の情報提供)
  - ・ダイバーシティプロジェクト「DIVI @ Sony」(女性キャリア支援等)
- ・障がい者雇用推進
  - ・「障がい者特権なしの厳しさで健丈者より優れたものを」(井深大)
- ・人材グローバル化対応
  - ・カフェテリアでは、多国語表示、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)などが表記
- ・「ダイバーシティ経営大賞優秀賞」(2007)  
「につけい子育て支援大賞」(2008)  
「働きやすい会社ランキング」1位(2010、2111)



# 日本マイクロソフト

- ・ワークプレイス・アドバンテージ

- ・働き方の自由度(選択肢の多様性)は優秀な人材をひきつける。  
→企業の競争力の差

- ・目標

- 「コラボレーションを容易に」
- 「チームワークを容易に」
- 「デザインと機能の統合」
- 「フレキシビリティ」
- 「創造性を発揮」



- ・品川本社オフィス(2011)

- ・様々なシーンを想定し、ワーカーに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。  
(日経ニューオフィス賞経済産業大臣賞、JFMA賞優秀賞等受賞)

# ジョンソンコントロールズ

- ・ **D & I基本方針** (成長を実現するための環境づくり)
  - ・ **グローバル規模の成長** 世界の市場と人口を鑑み、顧客ニーズを より良く理解する
  - ・ **イノベーション促進** 製品・サービス・ソリューションに 革新的な付加価値をもたらす
  - ・ **社員エンゲージメント向上** 世界各国の優秀な人材を惹きつけ維持する
- ・ **グローバルなD & I施策例 「社員ネットワーク」**
  - ・ 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。帰属意識向上、企業業績にプラス。
- ・ **日本国内のD & I施策例**
  - ・ **「ラウンドテーブル・ディスカッション」**  
異なる職務に携わる社員が成功体験を共有する場
  - ・ **「ファミリー・デー」**  
社員の家族をオフィスに招き楽しみながら職場体験
- ・ **ワークプレイス**においては、**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に働くことができる環境を提供。



# 東洋エンジニアリング

- ・グローバル化が最も早かった日本企業のひとつ
  - ・第1期グローバル化 1961創業～海外プラントを受注、海外調達
  - ・第2期グローバル化 1970年代から安い賃金の海外拠点設立
  - ・第3期グローバル化 1990年代からグローバルなプラント建設・運営
- ・現在、在籍エンジニアの国籍は多岐
  - ・プロジェクトチームづくりは得意分野の多国籍人材で構成。  
(オランダ、日本、シンガポール、英国、インドなど、適材適所で構成)
- ・来日外国人エンジニアの長期滞在のためのファシリティ面での工夫
  - ・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)
  - ・食堂でのベジタリアン料理、ハラール料理(抛イスラム法)の提供
  - ・文化・国籍をまたいだ社員同士の交流  
→イヤーエンドパーティ、お茶会など開催



# 第一生命

- ・ダイバーシティの取り組みは必然的
  - ・女性社員(営業社員の97%、内務社員の60%)をさらなる戦力化。
  - ・「女性の活躍推進」は経営上の大きな課題。
- ・ダイバーシティ推進プログラム(2010上場時)
  - ・ダイバーシティ推進取組計画、課題の設定
  - ・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
    - 残業削減、有休取得率向上。
    - 女性管理職割合20%(2020)を目標
- ・保有不動産への保育所誘致
  - ・全国待機児童数の約1割2,500名の解消目的
  - ・2013、10 物件誘致、422名入所を確保した。
  - ・生命保険保有契約高減少と並行する生産年齢人口減少に少しでも歯止めをかけるという事業と社会の共通課題への取り組み。



# ベネッセコーポレーション

## 女性戦力化推進の歴史

- ①70～80前半。進研ゼミ事業拡大に伴う**労働力確保**（全員総合職）
  - ②80後半～90年代。戦力として女性社員活用（**女性社員定着施策**）
  - ③90年代中～。**多様な生き方・働き方支援**（カフェテリアプラン導入）
  - ④04～現在。**多様な個の強み**を活かす（WLB施策、実力貢献主義）
- ・「均等両立推進企業表彰厚生労働大臣最優良賞」 2008
  - ・**ワークライフバランス施策**
    - ・「ワークもライフもほどほどに」ではない。
    - ・CSRでなく、**企業体質の強化を目指す経営戦略**として位置づけ。
  - ・**ダイバーシティを企業競争力の源泉**と考える
    - ・**事業成長**と自己実現（社員の経験を活かした商品・サービス開発）
    - ・**多様な価値観**による企業体質強化（多様化する顧客市場対応）
    - ・少子高齢化の時代に**良質な労働力確保**  
（能力・経験・意欲ある社員が働き続けられる企業イメージ創出）

# 2013 UDシンポジウム(第4回)

ダイバーシティの時代 ~女性が働きやすいワークプレイス~

2014年3月8日(土) @イトーキ東京イノベーションセンター-SYNQA

是非  
ご参加を

「女性の働きやすさについて~女性と職場のWin-Winな関係~」

澤谷みち子(一般社団法人 ウィメンズメンターバンク代表理事)

「キャリアアップの支え役 ~メンターの実態と役割~」

山口祐子(JR東日本パーソネルサービス)

「GEのダイバーシティ戦略」

江上徹英(GE JAPAN プロパティマネジャー)

「パソナグループの女性活用の取組と日本のこれからの子育て支援」

長畑久美子(パソナフォスター)

「ライフステージに合わせた働き方を実現するために在宅ワーカーをむすぶデザイン会社を起業」

中島秀美(ワークショップマナ代表)

「働く女性にやさしい家具の開発」

八木佳子(イトーキ)

ラップアップ:「女性が働きやすいワークスタイル&ワークプレイス」

古阪幸代(コーディネーター)



# INDEX

## 1. ダイバーシティ・インクルージョンとは何か

## 2. シンポジウム2013「ダイバーシティの時代」

- ① Universal Design for Diversity ~多様性を想像/創造する~
- ② グローバル人材時代のオフィス ~ワーカー多様性とFM~
- ③ 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き合うか~

## 3. 人材ダイバーシティを加速させる動き

- 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
- ③ アベノミクス成長戦略「女性の活用」
- ④ 障害者差別解消法
- ⑤ 本格的なシニア社会への移行

## 4. 日本にダイバーシティは根づくか

# 人材ダイバーシティを加速させる動き

- 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
- 3 アベノミクス成長戦略「女性の活用」
- 4 障害者差別解消法
- 5 本格的なシニア社会への移行

# ① グローバル化に伴うオフィスワーカーの国際化

## ■ 都「国際戦略総合特区アジアヘッドクォーター特区」

- ・国の規制緩和や法的優遇策を活用
- ・グローバル企業のアジア統括・研究開発拠点を東京に誘致
  - ・アジア地域の業務統括・研究開発拠点を5年間で50社以上誘致
  - ・外国企業を5年間で500社以上誘致
  - ・5年後の経済効果約14兆6千億円
  - ・新たな雇用約93万人

## ■ アベノミクス戦略特区

- ・東京の都市間競争力を再浮上させようとする試み
- ・英語が通じにくいビジネス環境改善、生活環境改善
- ・外国人ワーカーがあふれる真のコスモポリス

# 都市には寛容さが求められている

## ■リチャード・フロリダ(「クリエイティブ都市論」著者)インタビュー

- ・「(クリエイティブシティの中でも)トップに立つ都市とそうでない都市の違いは**寛容性**にあるとあってよい。寛容性の高い場所は、人の参入障壁が低く、それがあってこそ、世界中から最精鋭の人材を惹きつけます」
- ・「東京は世界の中でもクリエイティブな都市です。しかし、やはり均質性が強すぎる。それがオープンさの欠如につながっているのです。その欠如のために**東京はかなり損**をしています」

## ■日本の歴史的背景

- ・日本は**地理的、歴史的、言語的に均質性**が保たれてきた。
- ・十分すぎる生産と消費が存在し、独自の**経済・文化**を形成。
- ・外の目から見れば、**オープンさに欠けると映る**。  
(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)
- ・多様な人々が住み働くことを前提にしていない。

## 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 アベノミクス成長戦略「女性の活用」

#### ■ 成長戦略としての女性活用

- ・ **安倍首相**は女性の活躍を成長戦略の中核と位置付け。  
(外資導入と女性活用がアベノミクス成長戦略の柱)
- ・ 「待機児童解消加速化プラン」、「3年育休」の推進
- ・ 参院選公約、20年に指導的地位の女性割合を30%に。

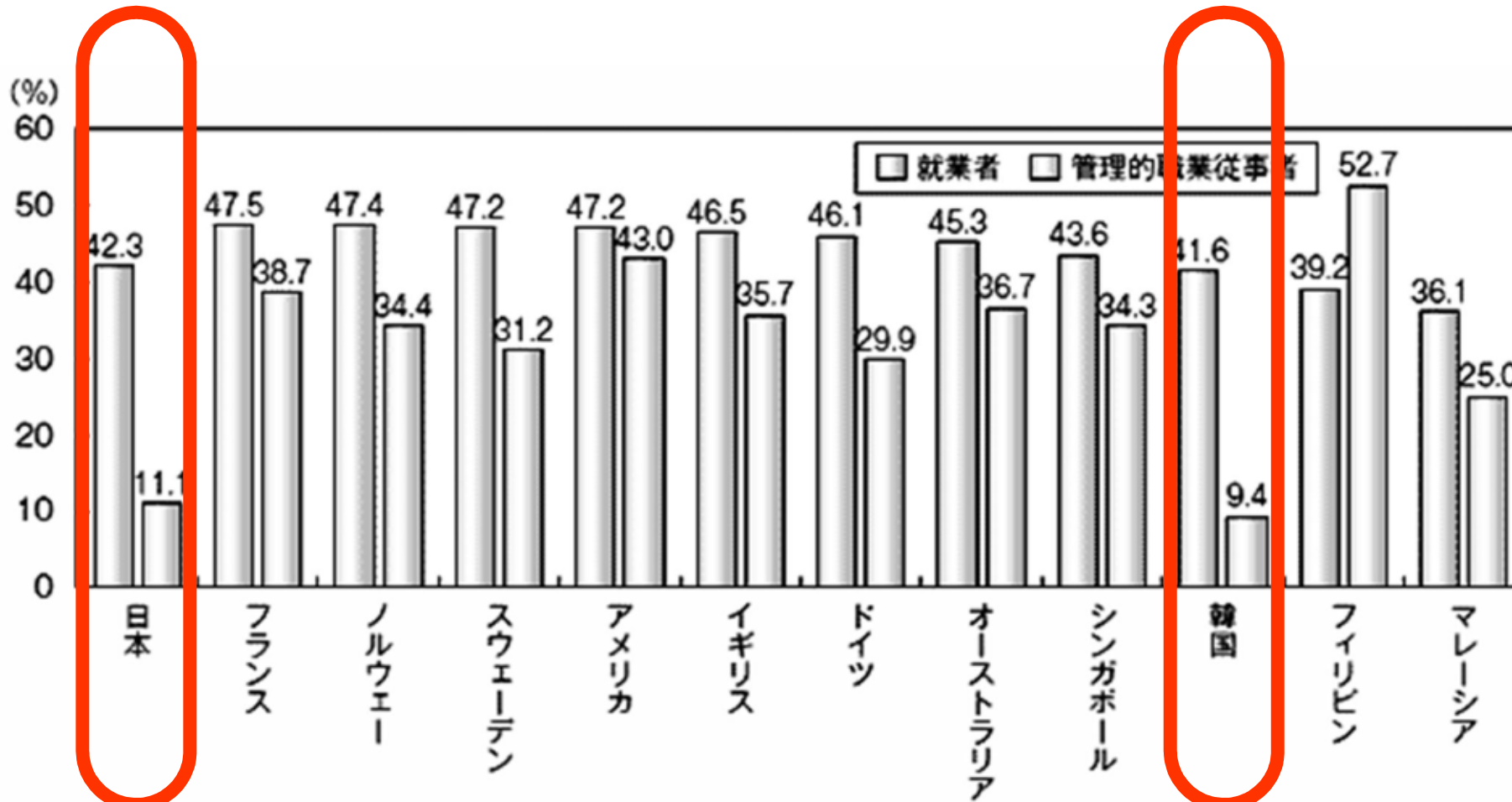
#### ■ 経済成長の担い手としての女性

- ・ 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**

### ③ アベノミクス成長戦略「女性の活用」

#### ■ 経済協力開発機構(OECD)報告書

- ・日本では出産後の退職が多い。
- ・OECD加盟国中、上場企業の女性役員比率が最低レベル。



就業者及び管理的職業従事者における女性割合

## ④障害者差別解消法

### ■第183回通常国会で障害者に関する2法案可決

#### ・「障害者雇用促進法」改正案

・「雇用」の分野での障害者差別をなくすことを目的。

・民間企業における障害者の法定雇用率が2.0%。

#### ・「障害者差別解消法」

・「雇用以外」の分野での差別を解消することを目的。

・「障害者権利条約(2007)」を担保する障害者差別禁止法なし。

(国連から指摘されてきた)

### ■障害者差別解消法(2016.4から施行予定)

#### ・「合理的配慮の不提供」を禁止

・国・地方公共団体等には法的義務

・民間事業者には努力義務

・例:段差解消のためのスロープ設置(合理的配慮の提供)など  
車いす利用者が健常者と同じように段差を越えられること。

・日本版ADA法(Act for Disabled American)か。



## ⑤本格的なシニア社会への移行

### ■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)

# INDEX

## 1. ダイバーシティ・インクルージョンとは何か

## 2. シンポジウム2013「ダイバーシティの時代」

- ① Universal Design for Diversity ~多様性を想像/創造する~
- ② グローバル人材時代のオフィス ~ワーカー多様性とFM~
- ③ 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き合うか~

## 3. 人材ダイバーシティを加速させる動き

- 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
- ③ アベノミクス成長戦略「女性の活用」
- ④ 障害者差別解消法
- ⑤ 本格的なシニア社会への移行

## 4. 日本にダイバーシティは根づくか

# 日本企業における課題と今後（再掲）

## ■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。**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**)

# 日本が避けて通れないダイバーシティ

## 1 ジェンダーの多様性(性別)

- ・アベノミクス成長戦略の主要な柱
- ・女性管理職の比率は、先進国中、日本・韓国が低位。

## 2 ナショナルリティの多様性(国籍・人種等)

- ・日本企業のグローバル化 + グローバル企業の呼込
  - ・資本・顧客・従業員・業務プロセスの多様化
  - ・「英語」の問題。
- 人材グローバル時代へ

# ダイバーシティ問題の論点

## 1 「ダイバーシティとは何のための取り組みか？」

- ・企業としての経営戦略の中でどう位置づけるのか。
- ・一過性のダイバーシティへの取り組みは何も残さない。




## 2 「女性活用や女性活躍の推進は逆差別ではないか？」

- ・「機会の平等」か「結果の平等」か。
- ・クオータ制(割当制)の是非。逆差別か。

## 3 「ワークライフバランスとは何か？」

- ・本質は、「個人の生活の多様性を企業が柔軟に吸収できるか」。
- ・企業が優秀な人材をキープするために配慮すべき個人の事情。



**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研究部会  
似内志朗([shiro.nitanai@gmail.com](mailto:shiro.nitanai@gmail.com))**