

第2回JFMAユニバーサルデザイン研究部会シンポジウム  
人材グローバル時代のオフィス  
～ワーカー多様性とファシリティマネジメント～



# 「ダイバーシティの最も身近な課題～男&女と老&若～」

## 老若男女

ろうにゃくなんによ

「あらゆる人々」

さあ、遍く皆様と一緒に。。



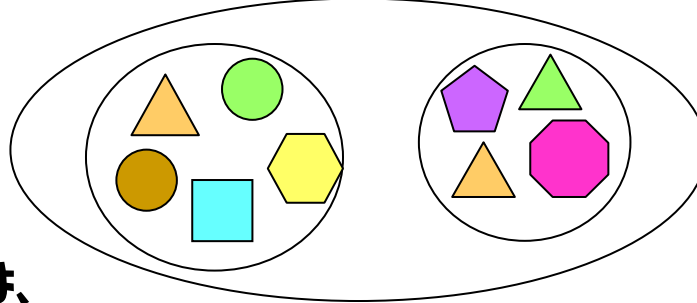
ダイバーシティの観点からは、

## じえ・じえ・じえ

Gender & Generation are the most General issues of Diversity.

# 最初に、『ダイバーシティ Diversity』とは？

1. 社会や組織の中に、様々な属性(カテゴリー)をもつ個人・グループが多様に含まれている状態



- ・究極の要素は個人個人
- ・今のところMAX枠は地球
- ・将来は宇宙レベルに広がる？

## ◆グローバルには、

- ・1964年、様々な人種・宗教観をもつ人々が暮らす米国で、公民権法の公布により人種差別撤廃のために機会均等、少数民族や女性への優遇措置が義務付けられ、企業の『倫理的側面』からスタート。
- ・80年代のグローバル化に伴い、市場・技術・労働力の多様化ニーズが生じ『人事戦略課題』になってきた
- ・80年代後半から90年代後半、業績悪化した米国企業が業績回復のために取り組んだ組織改革のひとつとして、『経営戦略の重要課題』となった

## ◆日本では、

- ・1995年頃から経営戦略の中のCSRの枠組みでとらえられているが、グローバルマーケット競争における経営戦略の必須要件としてとらえるべき
- ・切実な少子高齢化問題に直面していることもあり、女性の活用が急務であることから、『ダイバーシティ=女性の活用』ととらえられていることも多い
- ・その他、ブルーカラーとホワイトカラー、出身大学、能力的な一流と二流、派遣と正社員、派閥等々、いろいろなダイバーシティが考えられる

## II. **ダイバーシティマネジメントと同義で使われることが多い**

『個人や集団間に存在するさまざまな違い、すなわち「**多様性**」を競争優位の源泉として生かすために文化や制度、プログラムプラクティスなどの組織全体を変革しようとする**マネジメントアプローチ**のことである。』(Wikipedia)

- A. ダイバーシティから差別やハラスメントが起こりやすいので、そうならないようにサポートする制度やマネジメントが必要
- B. それぞれの属性がもつ特性を発揮し、それらを組み合わせ活用することで、創造的な成果が生まれることから、積極的にダイバーシティを推進

●**様々な個性をもつ個人・属性グループが、社会や組織の中でお互いにストレスを感じることなく存在し、特性を発揮して活動できるようマネジメントすること**

・ある意味「**ストレスマネジメント**」と同義

・一番の問題は、そのカテゴリーの「**ステレオタイプ**」をもってしまいがちなこと

注: 特定の文化によってあらかじめ類型化され、社会的に共有された固定的な観念またはイメージ。多くの場合、われわれは最初に見てから定義づけるのではなく、最初に定義づけてから見る。好悪、善悪、正邪、優劣などといった強力な感情を伴い、そこから偏見や差別、誤認・誤解が生まれやすいが、同時に、社会的に共有される感情・認知・思考・行動様式を型にはめることで社会の統合と安定にも寄与している。 by 社会学者 W・リップマン 『世論』(1922)

・**ステレオタイプをもつと**

・周囲が、誤解した先入観で、色目で見たい、差別したいする

・自分自身も型にはまってしまい、コンプレックス、殻に閉じこもってあきらめてしまいがち  
結果的に、個人も周囲も、ストレスを感じてしまう

## ステレオタイプ事例

### <男・女 & MIX>

特性：・外見(サイズ、カタチ) ・身体機能 ・考え方や行動(ex. 清潔感)

<欧米人の一部から見たステレオタイプ> (出展:Fresh eye ペティア)

- ・日本人:メガネを掛け、出っ歯で背が低く、首からカメラを提げている奥目でいつも笑顔、イエスとノーが曖昧(本音と建前が違う)。個人主義的な西洋人に対して集団主義的。恥の文化。英語の発音が下手で独特の文法の英文を作る。手先が器用で物作りが得意。外国人嫌い。歯並びが悪い。発展途上国では、きれい好きで道德意識が高く、マナーがよいイメージ。
- ・日本人男性:仕事中毒で金儲けに熱心、勤勉すぎて過労死する。好色、男尊女卑、オタク
- ・日本人女性:貞淑で夫を立てる、献身的、一方で性的に奔放で白人男性に弱い(ゲイシャガール)
- ・関西人:合理主義・現実主義的。お笑い好きでおしゃべり。せっかち。派手好き。食い倒れ。東京を敵視。「大阪のおばちゃん」は遅しく、金銭感覚に優れ、豹柄や虎縞の服を好む。

### <年齢:世代>

特性：・外見 ・身体機能 ・考え方や行動

<ステレオタイプ>

- ・若者:元気、新鮮、直情的、思慮がない、ゲーム好き、すばやい、干渉嫌い、人の話を聞かない
- ・年寄り:説教好き、とろい、臭い、ICTに弱い、お茶好き、思慮深い、面倒くさい、

## ●ダイバーシティマネジメントの目指すところは、

個人、属性グループの特性はそれぞれ異なり、良し悪しや優劣ではないことを前提に、

- ・属性(カテゴリー)ごとの特性を正しく理解する  
特性はライフステージや時間軸で変化することも理解する
- ・お互いの特性を尊重する気持ちを忘れない
- ・コンプレックスを前向きに活用する

### III. 組織の目的に応じたダイバーシティがある

= すべての組織にダイバーシティが必要とはいえない

男女というダイバーシティで見ると、

#### ◆ダイバーシティが検討されていないと反発するのは適当でない事例

- ・宝塚: 女性の男装も含めて、女性だけで演じることに意味がある
- ・歌舞伎: 女形も含めて、男性だけで演じることに意味がある
- ・相撲: 日本の国技として男性だけで構成することに意味がある  
しかし、「女性は不浄だから土俵には上がれない」というのは検討要  
スポーツとしての女性だけの相撲は存在する  
男女の身体的特性から、男女混合で行うことは考えられない
- ・ウィーン少年合唱団: 変声期前の少年ソ프라ノで演奏することに意味がある



#### ◆今後ダイバーシティの観点から検討を要する事例

- ・トンネル工事: 体力の差から土木工事は男性が多い職場であるが、  
「女性が入ると縁起が悪い」というのはおかしい  
国内外を問わず宗教観や迷信は根深いものがあり、なかなか難しいところ
- ・女子大、女子高: 共学化した学校もあるが、別学の利点もあり、各学校の方針による





## ●アベノミクスの「三本の矢」

### 1. 大胆な金融政策

・2%のインフレ目標 ・無制限の量的緩和 ・円高の是正 ・日本銀行法改正

### 2. 機動的な財政政策

・大規模な公共投資(国土強靱化)  
・日銀の買いオペを通じた建設国債の買い入れ・長期保有

### 3. 民間投資を喚起する成長戦略

・政策金利のマイナス化 ・「健康長寿社会」から創造される成長産業  
・全員参加の成長戦略 ・世界に勝てる若者 ・女性が輝く日本

。。。。人材資源も、活性化させねばなりません。

優秀な人材には、どんどん活躍してもらおう社会をつくる。そのことが、社会全体の生産性を押し上げます。

現在、最も活かしきれていない人材とは何か。それは、「女性」です。

女性の活躍は、しばしば、社会政策の文脈で語られがちです。しかし、私は、違います。

「成長戦略」の中核をなすものであると考えています。

女性の中に眠る高い能力を、十二分に開花させていただくことが、閉塞感の漂う日本を、再び成長軌道に乗せる原動力だ、と確信しています。

具体策については、後ほど詳しくお話しさせていただきます。

日本の未来を担うこととなる、若者には、まず、その能力をどんどん伸ばしてもらわねばなりません。これも、具体策は、後ほどお話ししますが、「国際人材」でなければ、国際的な大競争時代を乗り切れない。そう考えています。

## ●日本の現状

### <日本経済を取り巻く状況>

#### 1. 急速な少子高齢化

出生率低下に伴う急速な総人口減少、高齢者比率の増加、生産年齢人口の減少

#### 2. 経済構造の変化

バブル崩壊後の経済低成長とデフレに持続による産業のサービス産業化の進展  
持続不可能なまでに膨らんだ財政赤字、限られた財政・金融政策の余地

#### 3. 企業・雇用環境の変化

グローバル化に伴うダイバーシティ経営への要請、日本特有の雇用慣行の変化、  
勤労世帯における男性世帯主の収入減少、一人世帯・共働き世帯の増加

#### 4. 進まぬ被災地の復興

長引く原発問題の影響

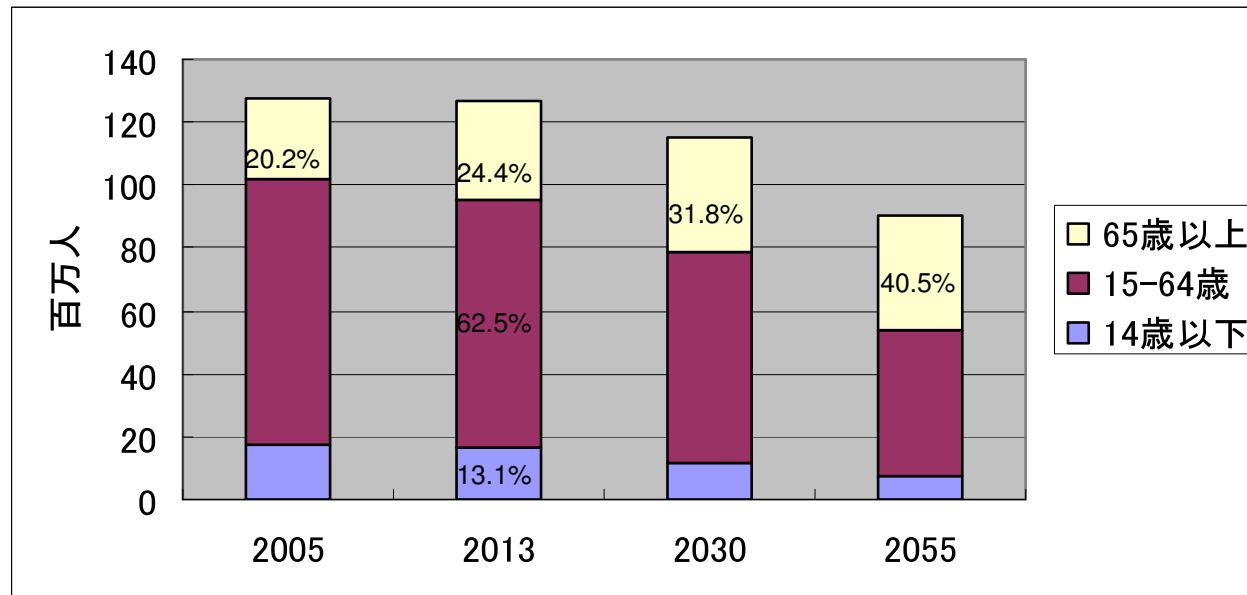
#### 5. 海外からの圧力

TPPなどの経済問題、領土問題、歴史問題



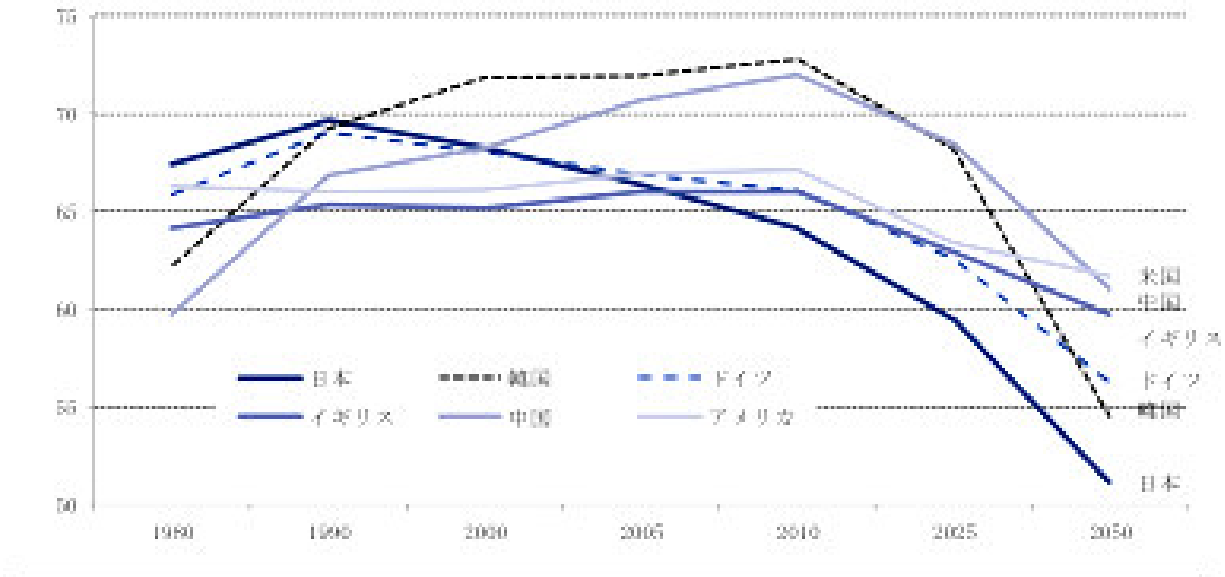
## < 8 / 28 総務省発表の 日本の人口分布 >

- 全国総人口: 126,393,679人(今年3月31日現在)by住民基本台帳  
前年比266,004人減、4年連続の減少
- 年齢区分別人口: 15~64歳の生産年齢人口が78,957,764人(62.5%) ↓  
14歳以下の年少人口は16,601,643人(13.1%) ↓  
65歳以上の老年人口は30,834,268人(24.4%) ↑
- 1994年の調査開始以来初めて生産年齢人口が8千万人を割り、65歳以上が3千万人を突破
- 生産年齢人口は、前年比約124万人の大幅減(近年は年間数十万人単位で減少)  
「団塊の世代」が65歳を超え始めたことが要因で、向こう数年間は急速な減少が予測される。  
**急速な少子高齢化の進展で、将来の労働力不足などが懸念される現状が改めて浮き彫りに。**



- 国立社会保障・人口問題研究所の試算では、**総人口は2055年までには9千万人に減少。**
- 出生数は2005年の40%、65歳以上の高齢者は2005年の2倍、40%、生産年齢人口は1990年の51%
- 先進国は総じて出生率が低いですが日本の出生率は1.37ときわめて低い。
- **OECD加盟国でペット数(2500万匹)が子供の数を上回っているのは日本だけ。**

## < 国別 総人口に占める生産年齢人口の割合 >

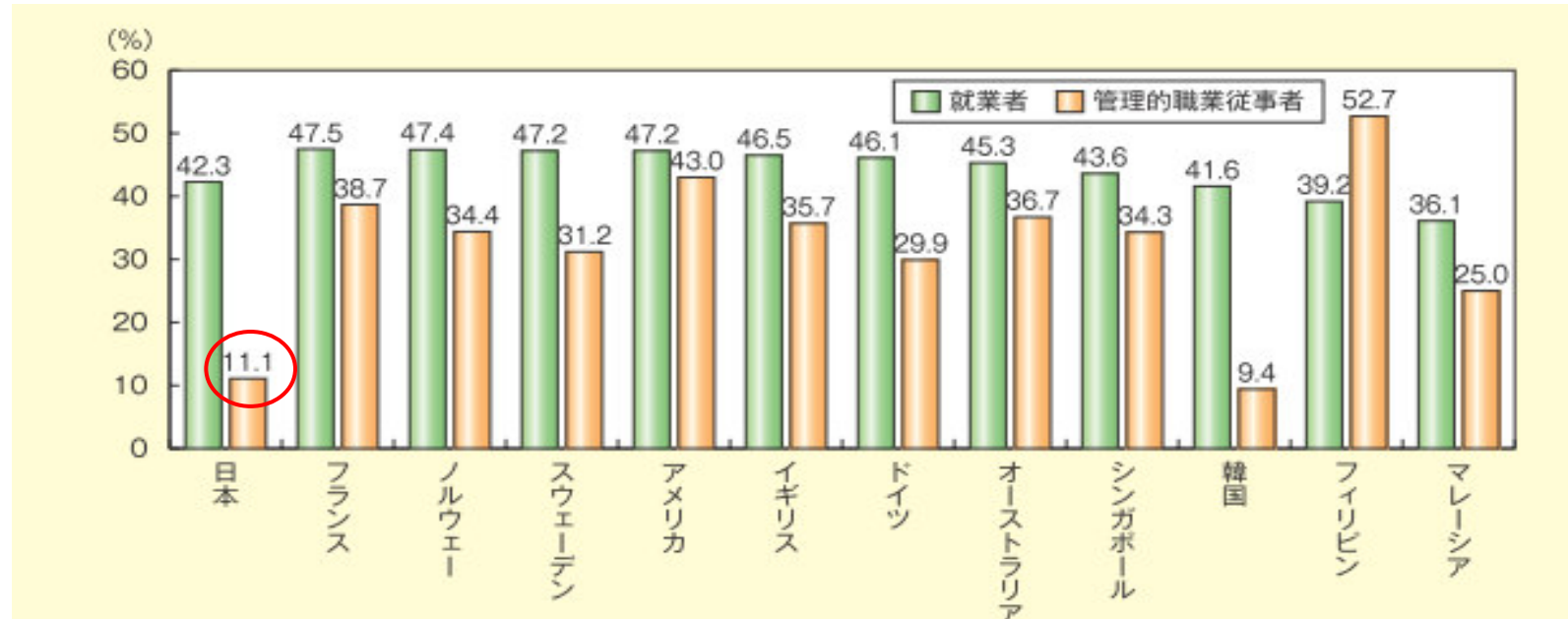


出所: 国連世界人口予測(2007年)。

- ・先進国はいずれも生産年齢人口が縮小しつつあるが、**日本の縮小ペースは最も急速**
- ・急速に進む高年齢化と低出生率で、1人の子供もしくは高齢者を扶養する働き手の数は、**2010年2.8人、2050年には2人**
- ・**経済への悪影響**
  - ・年金・医療費負担の増大化は**財政赤字の増大化**になる
  - ・人口縮小は、今後の需要とGDP成長に逆風となり、**デフレ脱却を困難にする**

●では女性が働く状況は？ 内閣府の平成25年版男女共同参画白書などによれば。。。

<全就業者&管理的職業従事者に占める女性の割合>



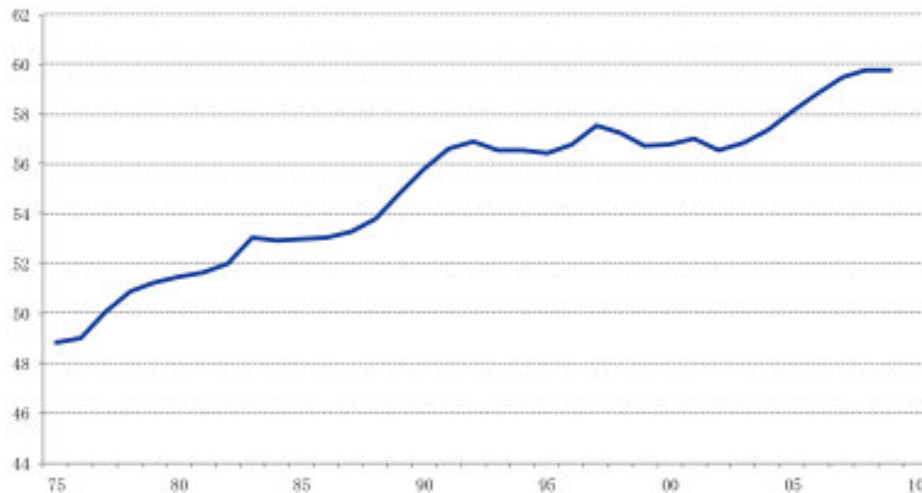
女性就業者比率は、先進諸国に引けを取らない比率に上昇  
しかし、管理的職業従事者にしめる女性の比率は先進国比、極端に低い

・産業別:男性 ①製造 (20.1%) ②卸売・小売 (14.3%) ③建設 (11.9%)  
女性 ①医療・福祉 (20.0%) ②卸売・小売 (19.7%) ③製造 (11.5%)

・職種別:男性 ①生産工程 (17.8%) ②専門的・技術的 (15.0%) ③販売 (14.0%)  
女性 ①事務 (27.0%) ②サービス (19.1%) ③専門的・技術的 (17.6%)

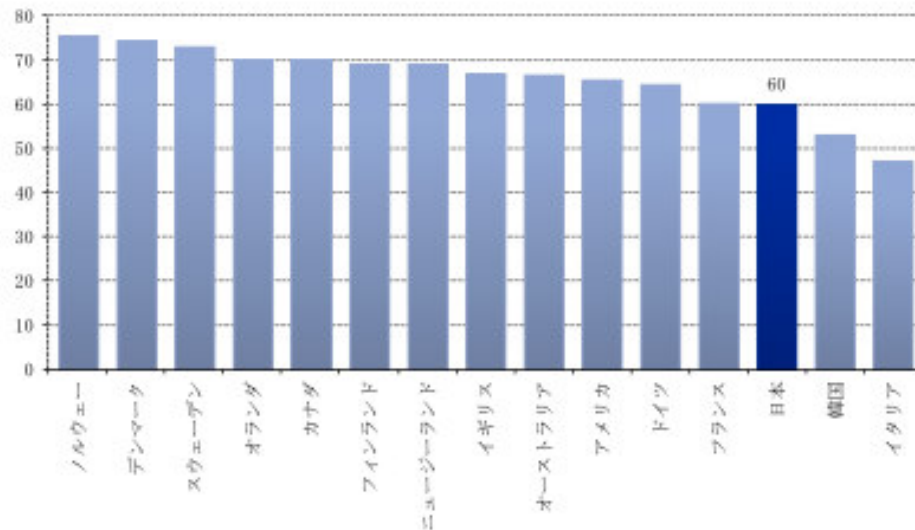
・雇用形態:非正規雇用 男性2割、女性5割以上で、小規模企業での雇用が多い

## <日本の生産年齢の女性人口に占める女性の就業者(正規・非正規合計)数比率>



出所: 厚生労働省労働力調査。

## <同上 海外との比較>

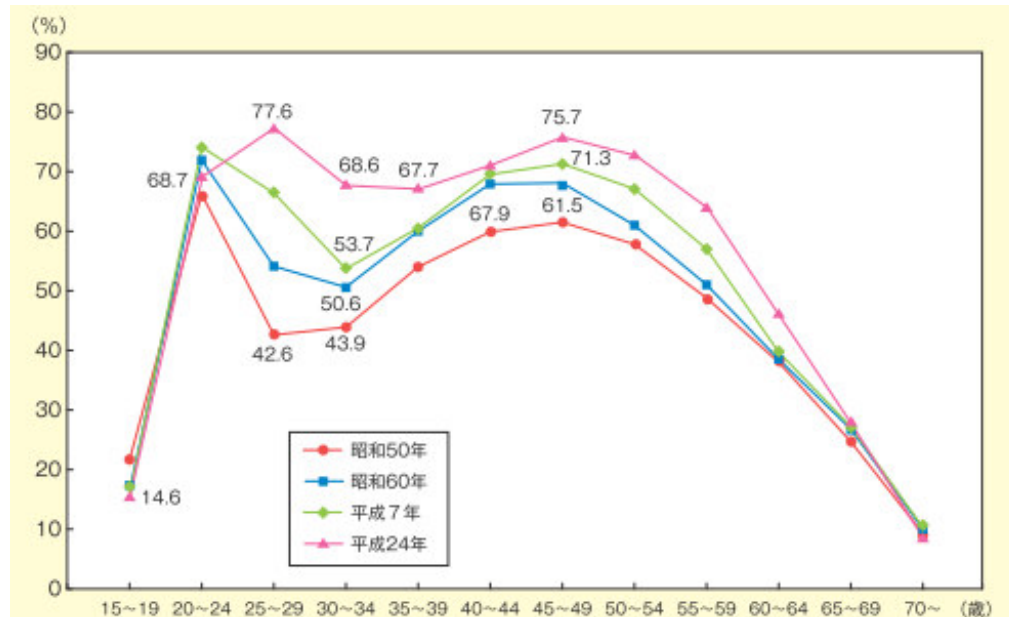


出所: 「労働統計年鑑(2009年版(ILO))、厚生労働省労働力調査。

- 女性の就業比率は**2005年以來上昇中**。  
**2009年には60%に到達**
- 女性就業率向上要因としては
  - 景気低迷**  
男性の年収減で妻の就労率上昇
  - 女性の未婚率の持続的上昇**  
25-29歳の未婚女性比率  
1985年30%⇒2005年59%  
30-34歳でも日本女性の1/3は独身  
生涯未婚率1割(男性は2割)
  - 平均結婚年齢の上昇:**  
1999年 男28歳・女26歳  
2009年 男30.4歳・女28.6歳
  - 子供なしの夫婦DINKY増**
  - 女性の非正規雇用の急増:**  
女性の雇業者に占める非正規割合  
1990年28%⇒2009年43%
- 海外先進国と比べると依然として低い**  
/ルウエー75% 米国66% ドイツ64%

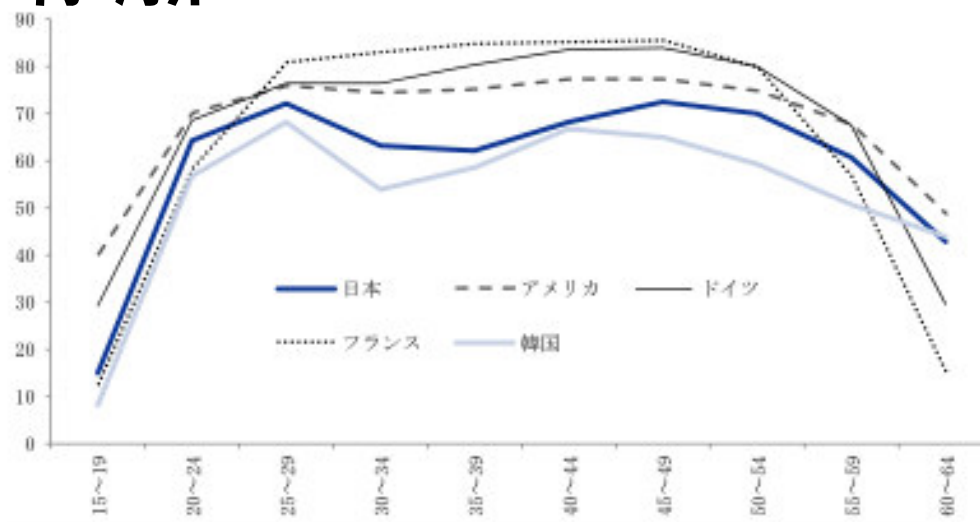
# M字カーブ: 女性のライフサイクル

## < 日本の女性の年齢階級別労働力率の世代による特徴 >



- 働き盛り・昇進時期の25-34才に退職者が顕著に増えることによるM字カーブ
- 谷がやや緩やかになってきている  
= やめない人が増えている
- 谷が右にずれている  
= 結婚年齢が遅くなっている
- 日本人女性の典型的ライフサイクル
  - 18-22歳: 学校を卒業して就職
  - 25-29歳: 結婚
  - 30-39歳: 出産・育児のため退職
  - 45歳: 子供の独立後、就業(パート)
  - 親の介護始まる

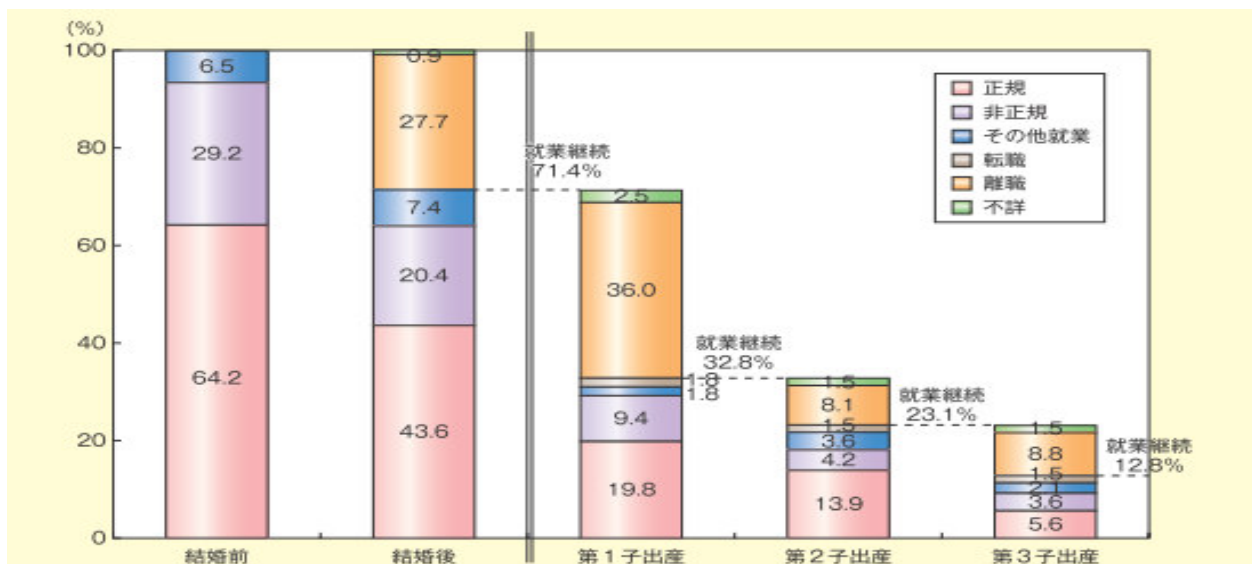
## < 同 海外 >



- 日本と韓国に見られる特異なMカーブ
- 文化的・民族的・宗教的？
- 制度的？

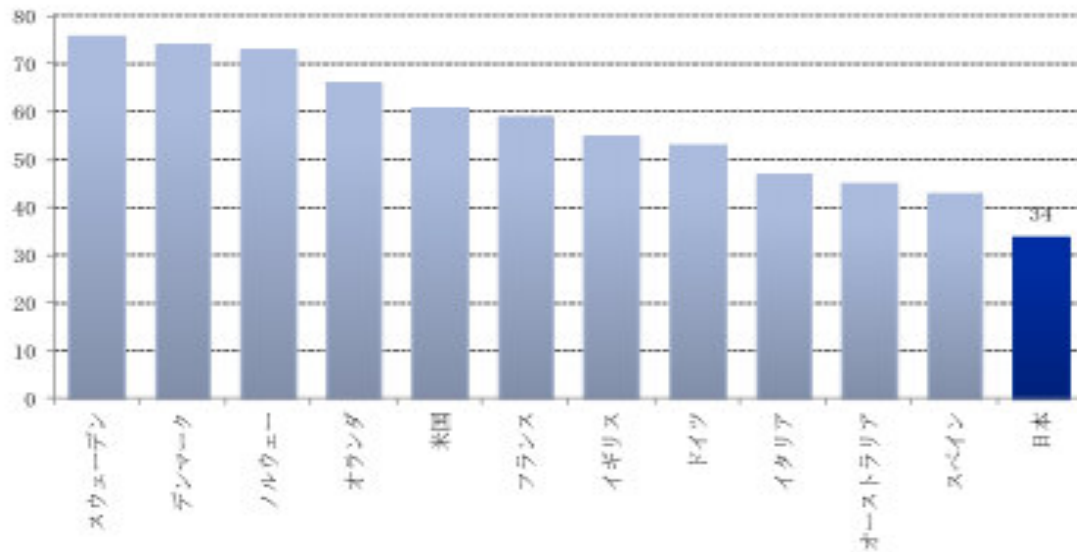
出所: OECD データベース "LFS by sex and age" (2009年11月)、厚生労働省。

## <女性のライフイベントによる就業形態の変化(平成14-23年)>



- 日本人女性の**27.7%**が**結婚退職「寿退社」**
- 結婚しても就業継続女性の**36%**が**第一子出産時に退職**
- 日本人女性就業者の**約7割**が**第一子出産後に退職**  
米国では3割程度

## <6歳未満の子供を持つ母親の就業率>

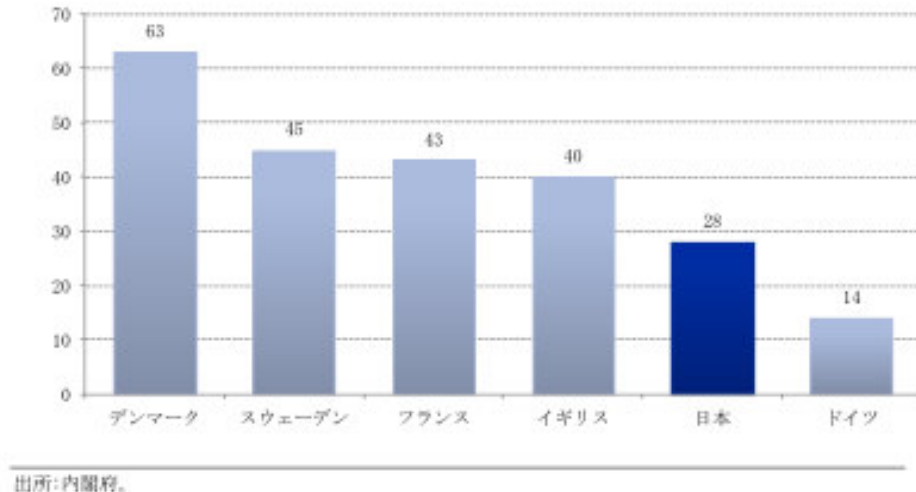


- 6歳未満の子供を持つ母親の就業率は、日本は**34%**  
先進国は軒並み高い  
スウェーデン**76%**、米国**61%**、  
英国**55%**、ドイツ**53%**
- 国や社会、企業、家族のサポート体制や就業環境の差か？  
ワークスタイル、就業形態、  
保育園、イクメン、etc.

出所: OECD.

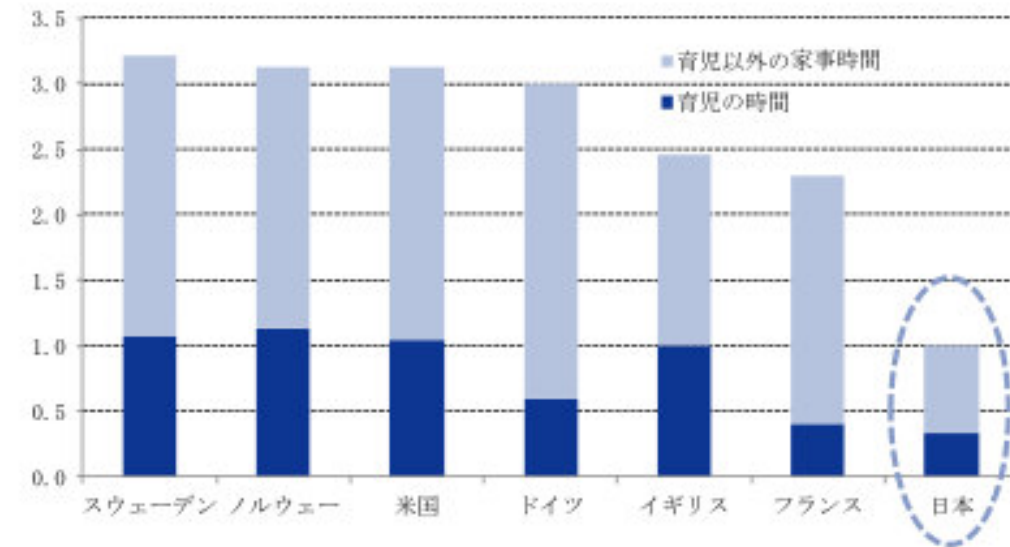


## < 保育施設を利用している0-3歳児の比率 2006年 >



**慢性的な保育施設不足の解消は急務**  
**認可保育施設受入総数**  
**2004年200万人⇒2009年215万人**  
**女性就業者数増加により待機児童増**  
**安部内閣の取組みへの期待**  
**数の増加だけでなく、民間参入等**  
**保育サービス業界の規制緩和も必要**

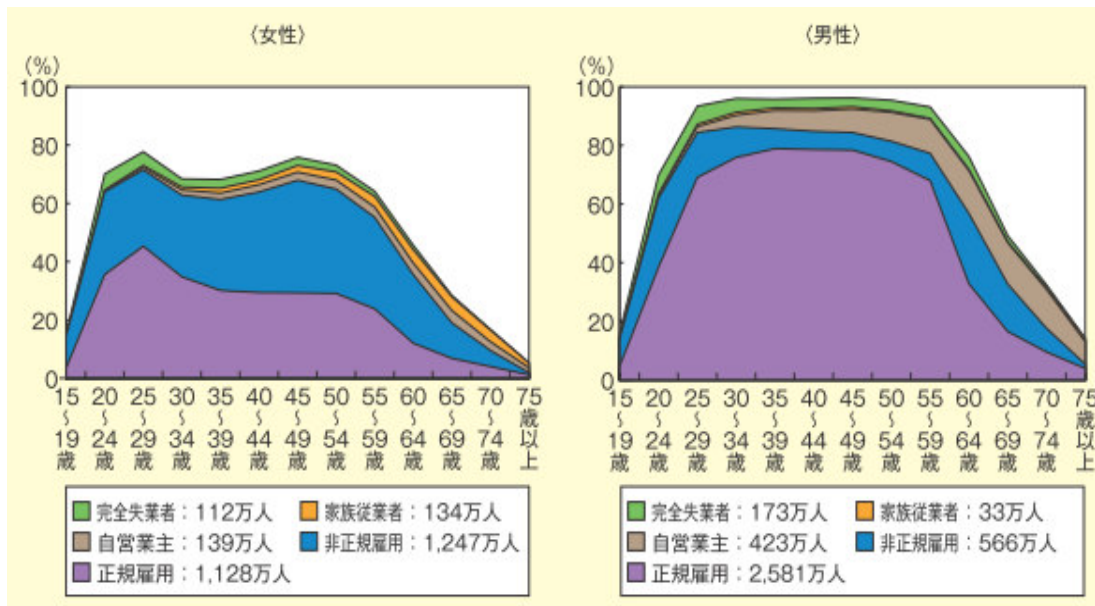
## < 6歳未満児のいる夫の1日当り家事・育児関連時間 2006年 >



**日本の男性は一般に、**  
**仕事中心で家事子育てに不参加**  
**・6歳未満の子をもつ日本人男性の**  
**家事・育児参加は1日1時間程度**  
**・スウェーデン、米国、ドイツは3時間**

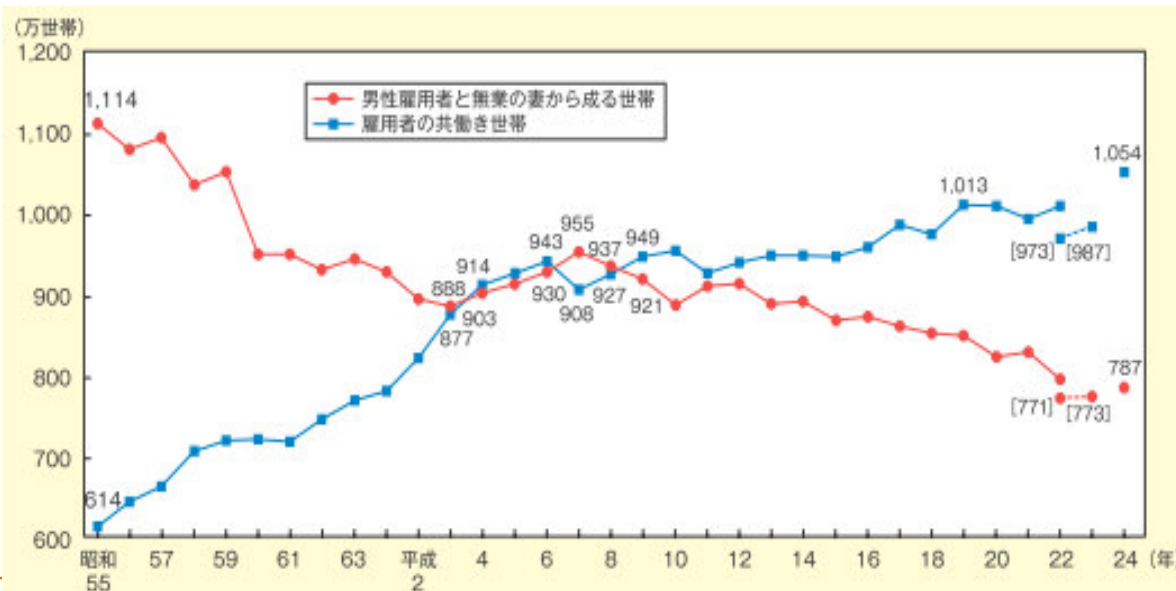
出所: 内閣府男女共同参画局、ユーロスタット® How Europeans Spend Their Time Everyday Life of Women and Men (2004年)、米労働統計局® Time-Use Summary (2006年)、総務省。

## <年齢階級別労働力率の就業形態別>



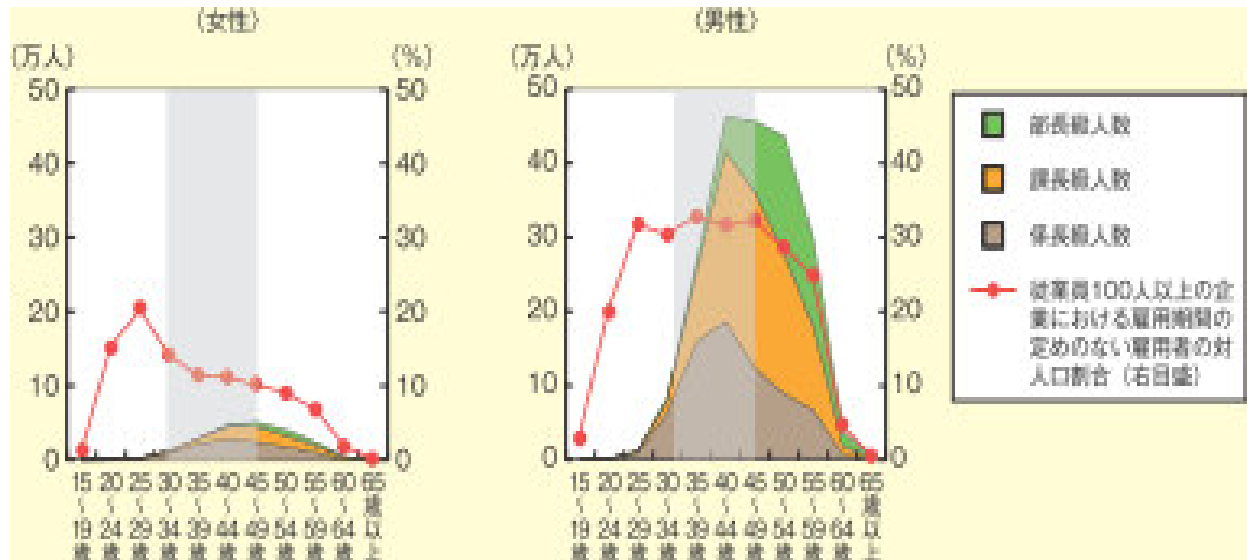
- ・女性の非正規雇用の急増:  
女性の雇用者に占める非正規割合  
1990年28%⇒2009年43%
- ・女性は若年層でも非正規雇用が多い
  - ・結婚出産を機に非正規雇用化
  - ・30-34以降の非正規理由は  
家庭の事情や趣味などとの両立
- ・同居介護者の7割は女性
- ・男性の年収減で妻の就労率上昇

## <共働き世帯数の推移>



共働き世帯が共働きでない世帯を上回っている  
平成4-8年ごろに逆転  
バブル後半～はじけた頃

## <年齢別雇用者数の対人口割合と役職者人数(平成24年)>

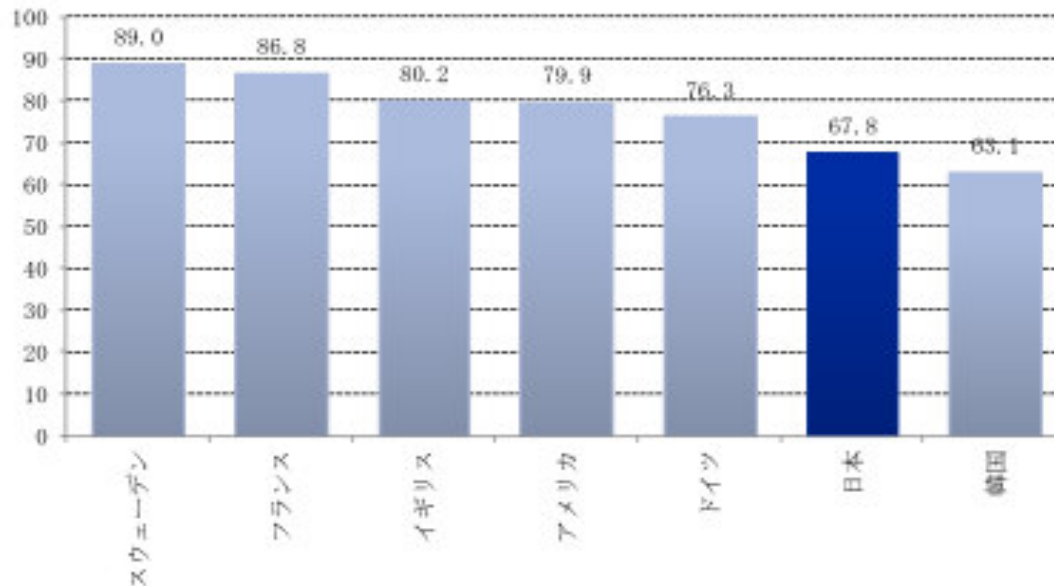


女性のリーダーや管理職の数は男性を大幅に下回っている理由としては

- ・もともと役職登用制度がない
- ・該当年齢に退職、etc.

女性管理職比率は2008年  
英国・ドイツ35-40%  
日本9%

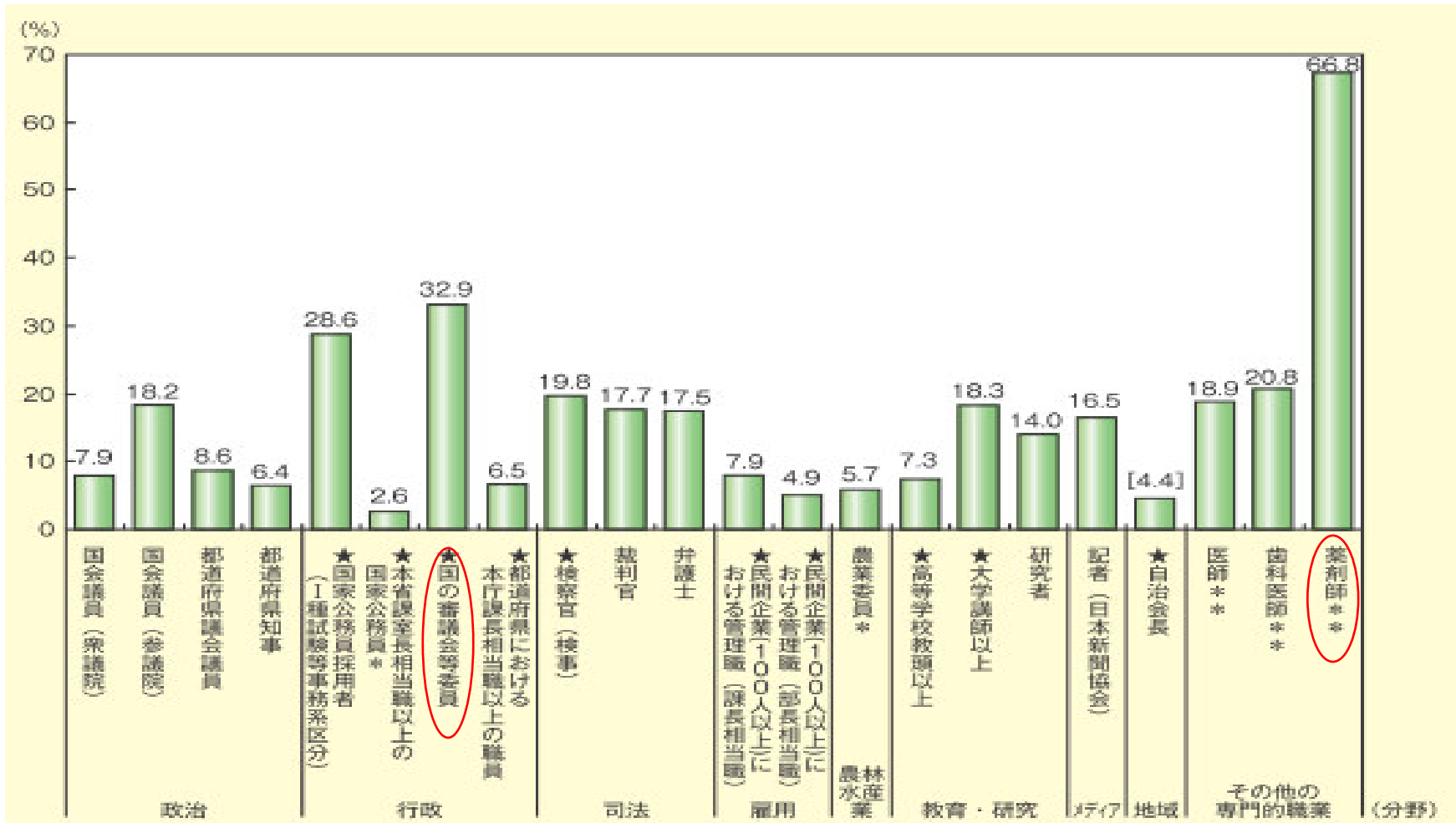
## <男性の賃金に対する女性の賃金比率 2008年>



1986年男女雇用機会均等法施行後も男女間賃金格差も未だに大きい  
日本では男性の2/3  
先進国比大きい

女性が家庭にとどまった場合と働いた場合のコスト・利益比較で、女性が離職する大きな要因のひとつ

# <各分野における「指導的地位」に女性が占める割合(平成24年)>



**ファシリティマネジャーもいつかここにのるといいですね！**

## ● 経済成長の担い手としての女性(ウーマノミクス)への期待

### 1. 女性就業者数の増加

- ・生産年齢人口の減少への緩和
- ・男女の雇用格差を解消でき、女性就業者が増えれば、
  - ⇒日本の就業者数は820万人増加（日本の男性就業率は世界トップの80%）
  - ⇒GDPは15%UP（日本は、ギリシャ、イタリア、スペイン同様、最大の恩恵を受ける国のひとつ）

### 2. 市場開拓への期待

多様な経験・価値観を反映した新製品・サービスの開発への参画  
意思決定過程への参画

### 3. 個人消費への期待

- ・過去5年個人消費が全般に低迷しているが、女性の消費(可処分所得)は堅調
- ・女性の方が一般に、旅行・外食・健康食品・各種サービスへの支出が多い
- ・クレジットカード保有者数は女性が男性を上回る
- ・一部の住宅ローン商品(フラット35など)では女性の利用者増加

### 4. ウーマノミクス関連銘柄への投資期待

育児・介護、外食・中食、美容、アパレル、不動産、インターネット、金融サービス

# ●女性への期待を受けてストレスを感じないで活躍できるようにする取り組み

## 1. 諸外国における動向

### ・企業の情報開示などを通じた女性の活躍促進

行政当局、CSRがらみでの資本市場への開示

### ・役員会におけるダイバーシティの確保

欧州では法律でのQuotaの義務付け、ノルウェー40%(2004年)、スペイン、フランス

### ・企業へのインセンティブ付与による支援

政府による補助金給付や税制上の優遇、公共調達の優先等：  
英国柔軟性請求権法制化(2003年)

## 2. 日本での取り組み (by 政府)

### ・第3次男女共同参画基本計画

### ・「女性の活躍促進による経済活性化」行動計画の策定、取り組み

働く「なでしこ」大作戦

### ・女性の活動促進を加速するための新たな動き

#### <4/19 安部首相の成長戦略スピーチ>

・待機児童解消加速化プラン

・3年間抱っこし放題での職場復帰支援

・子育て後の再就職・起業支援

#### <5/19 若者・女性活躍推進フォーラム>

・女性の活躍促進や仕事と子育て等の両立支援に取り組む企業に対するインセンティブ付与

・女性のライフステージに対応した活躍支援

・男女が共に仕事と子育て・生活を両立できる環境の整備

女性が働くということについて、  
なぜ子育てがらみの話ばかりなの？  
ちょっと辟易の人も多かったんだと思いますが、  
この話を片付けないと前に進めない！



### 3. 課題を見据えた取組みの方向性(官民両面)

#### ・女性が就業を継続することの難しさ(⇒やめる理由)

- ⇒女性のライフステージに合わせた課題解決策
- ⇒女性の多様な働き方に合わせ進路選択可能
- ⇒保育・介護サービスの充実・就労を条件とする育児手当増額
- ⇒結婚・出産・育児ステップとキャリア形成・スキルアップ・学びなおしプログラム
- ⇒多様な正規社員モデルの確立・柔軟な勤務制度の法制化と導入
- ⇒より客観的&公平な評価・報酬・昇進システムの採用:男女雇用機会均等法の遵守
- ⇒男女含めたワークライフバランス推進(⇒理想と現実)

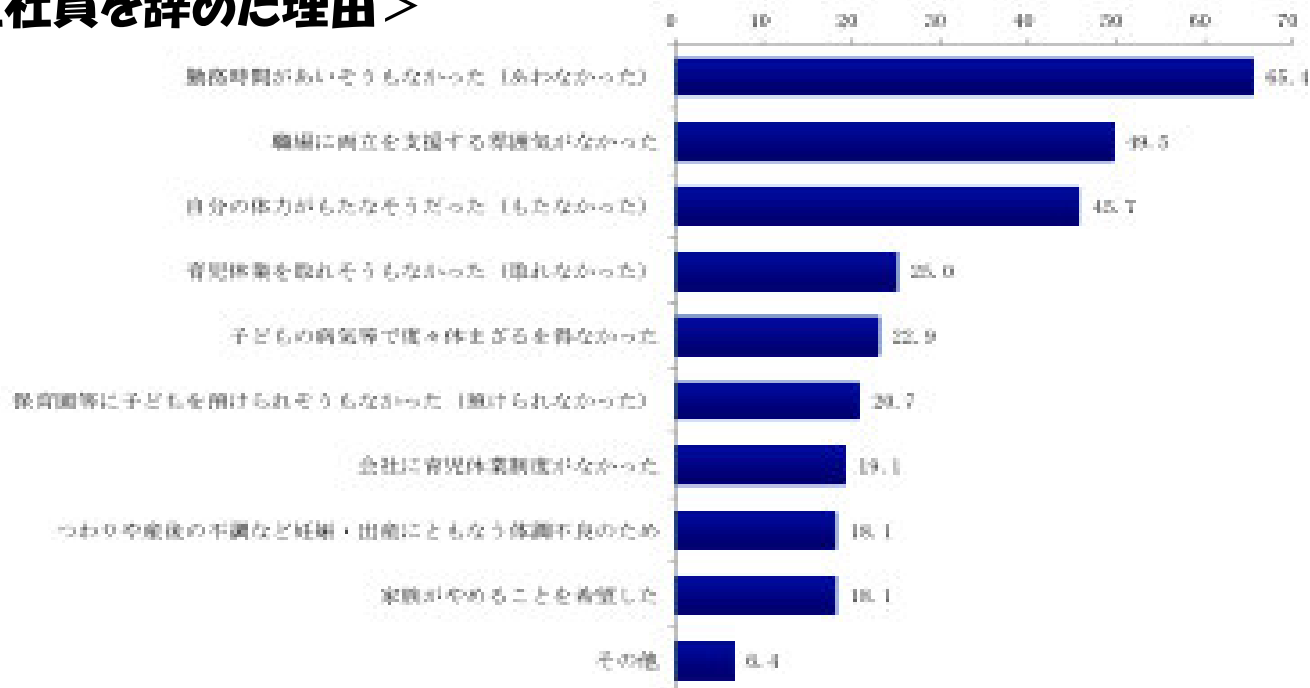
#### ・経営・開発への積極的な参加・女性の進路選択・起業への課題

- ⇒意思決定過程への女性の参画
- ⇒管理職・役員への登用と開示:大和証券(役員4名)、資生堂(役職30%)、東横イン
- ⇒女性の理工系人材育成支援
- ⇒起業支援

#### ・制度や企業による自主的な取組みに際しての課題⇒会社の利益を左右する重大性の理解

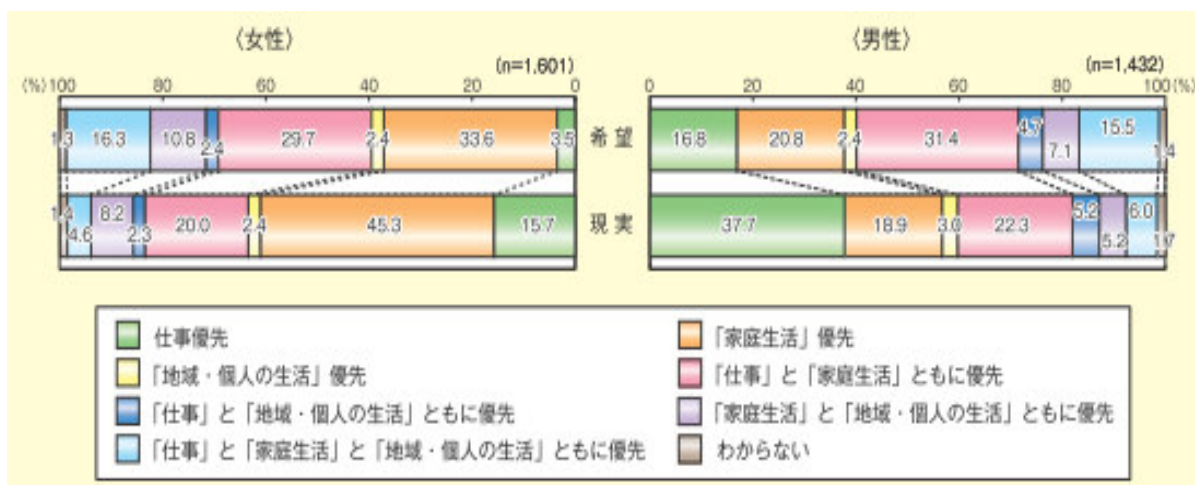
- ⇒制度や職場環境整備のコストの捻出、株主への説明:内閣府の調査事例
- ⇒入国管理法の改正:労働力確保(保育士、看護師、福祉士)、  
グローバル化積極企業(楽天、ファストリ、パナソニック)
- ⇒既婚女性の就労意欲の妨げになる税制上の障害撤廃
- ⇒女性の就業率と出生率の関係の理解

## <正社員を辞めた理由>



出所: 厚生労働省。

## <ワークライフバランス 希望と現実>



希望的にはバランスを取りたい人が多いが、  
 希望と現実の違い大  
 女性: 現実には家庭生活優先  
 男性: 現実には仕事優先

## ●女性のためのワークプレイス

- ・21ヶ月にわたって、月刊近代家具誌に「女性からみたオフィス」を連載
- ・多彩なバックグラウンドのWFMメンバーの女性(一部男性)が執筆
- ・ワークプレイスを多方面からとらえた執筆内容



人を中心に考えたオフィス  
オフィスで働く女性の健康力  
オフィスの光を見直して女性の味方につける  
オフィスとグリーン  
カーペットが演出するオフィス空間  
知識社会を変えるオフィス環境  
オフィスとデザイン  
ユビキタス社会がもたらす自在なワークライフ  
知識社会から支えるオフィス環境 等々  
最終回は座談会「ファシリティマネジャーからみたこれからのオフィス」

<http://ameblo.jp/wfm/theme8-10007877805.html#main>

結果的に、

オフィスに関しては、下記の2点を除き、ほとんど女性特有の留意点はみあたらない

<空調> <家具のサイズ>

豪華なパウダールームは不要：清潔・明るい・機能的

もちろん、カラーやデザインの好みは多少男女差があるとしても、  
皆に快適なオフィスをつくれれば、女性も快適！

## ●女性の多い職場への配慮

### コールセンター、事務センター:

こういうところに女性が多いことも???

もちろん女性のまじめ、緻密、コミュニケーション力を活かしてだが。。



五感に訴えるオフィス: デザイン、色、香り、ほっとする感覚

女性のためのオフィス = パウダールームではない!

でも、共存する男性の意見も聞いてあげなければ。。

## ●世代(老若)というダイバーシティ

### ・生産年齢人口世代(15-64歳)

・年功序列的な昇進・昇格、経験年数のちがいがあるので、やむを得ず

⇒できる人・やりたい人の登用

・世代間GAP X-世代 Y-世代 Z-世代

・年齢と関係なくモザイク人の登用

・経験者の活用

・女性だけでなく、生産年齢を引き上げることで、生産年齢人口を増加させる

・年齢の特性に応じた登用の仕方

・経験=引き出しの多さは有効活用できる

・国際人材「世界に勝てる若者」の育成

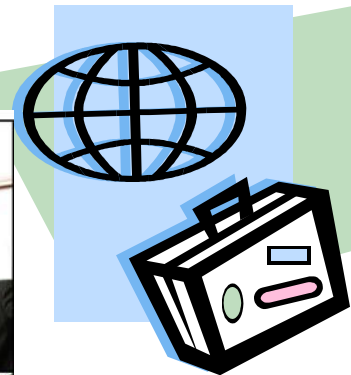
・若者に限定しない

・海外へ、海外からの両面

来てもらう・行く

外国人というダイバーシティ

・世代・人種を超えて話ができる場の構築



## ●全体まとめ

### 1. 男・女・世代(年齢)というカテゴリーに対して、

・カテゴリーごとにひとまとめにみて立てなければいけない策

・「個」での対応が必要なもの

きめ細かなプログラムが必要。

### 2. 「個」を尊重し、それぞれのカテゴリーを理由に優劣を付けることはしない

・常に公平感

●政府主導：法制化、財政負担

●民間企業の理解と主導：多様性を重視しているきぎょうの従業員一人当たりの収益性が高い傾向

取組みが進んでいる企業：大和証券(役員4名)、資生堂(役職30%)、

SGホールディングス(佐川急便・WLB)、

SONY(トップダウン & ボトムアップDVIで推進)、東横イン(女性登用)

●自ら主導：誰かがやってくれるものではない！

**更なる展開はパネルディスカッションで！**

注)特に出所を明記していない図表は、内閣府男女共同参画局 男女共同参画白書(概要版)平成25年版から  
抜粋したものです。 [http://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/h25/gaiyou/index.html](http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h25/gaiyou/index.html)



ご静聴ありがとうございました。

