

ファシリテイト マネジメントから考える オフィスのUD

社団法人日本ファシリテイトマネジメント推進協会(以下、JFMA)では、昨年4月よりユニバーサルデザイン検討会を設け、ワークプレイス(働く場)のユニバーサルデザイン(以下、UD)についての調査・研究などの活動を行っている。
今夏からは部会となり、ガイドライン策定を進めている。

ワークプレイスUDの体系化

ファシリテイトマネジメント(以下、FM)という言葉をご存じでしょうか。FMは「施設経営」の意です。ある企業なり組織なりが企業活動を行っていくためには、普通「施設(ファシリテイト)」を必要としますが、FMは、施設を経営資源としてとらえ、経営にわたっての施設の価値を最大化することをその目的としています。ビジネスに対して「最小限のコストで生産性の高い施設を過不足なくタイミング良く供給すること」をその役割としています。ですから私たちの扱う対象は、公共施設や住宅ではなく、主としてワークプレイス(働く場)ということになります。



(日本経済社コミュニケーション本部) / 落合孝則(富士通健康管理センター) / 小町利夫(野村不動産資産運用カンパニー) / 垣川完也(NTT西日本 財務部不動産企画室) / 曾川大(UDC) / 仲田裕紀子(GXK) / 成田一郎(大成建設FM推進

部FM計画室) / 萩野仁美(アイデザイン) / 堀口かおり(富士通総合デザインセンター) / 森山政与志(日本郵政公社ネットワーク企画部門施設計画部)



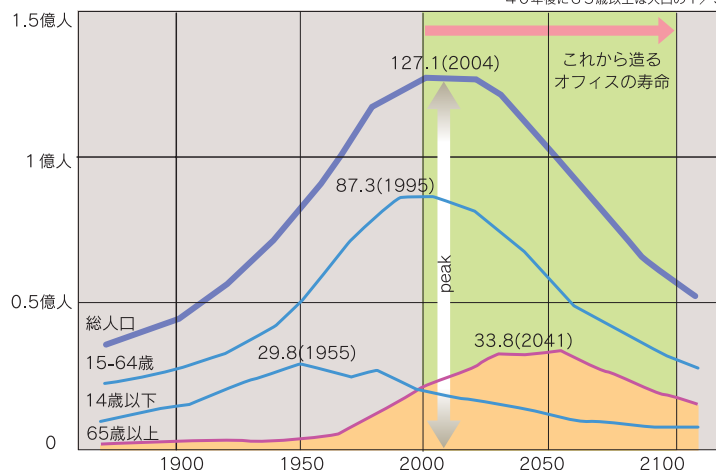
似内志朗

社団法人 日本ファシリテイトマネジメント推進協会(JFMA)
ユニバーサルデザイン研究部会会長

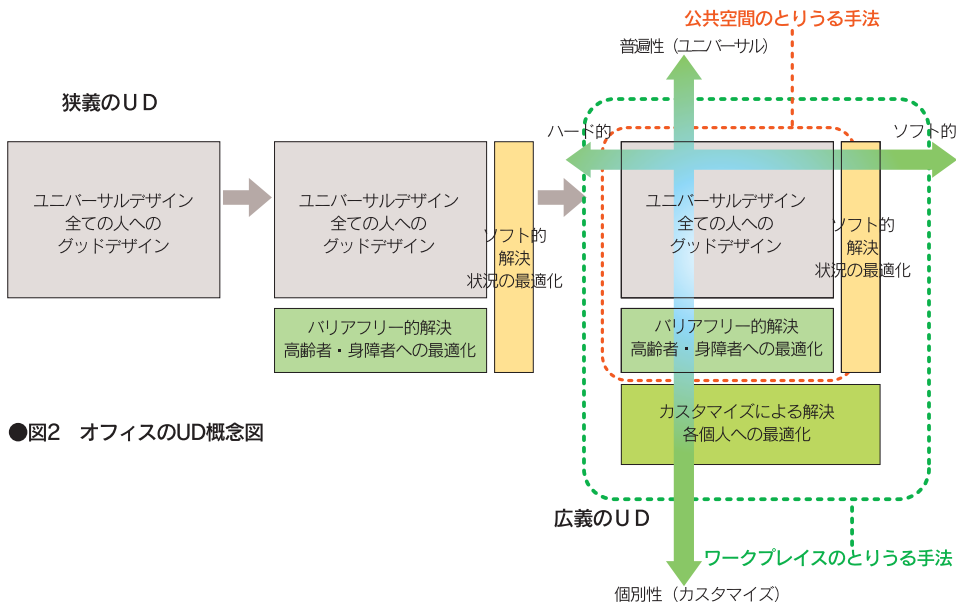
にたないしろう ● 1958年北海道生まれ。1984年郵政省入省。郵便局および郵便貯金会館プロジェクトの建築設計の他、環境調和型郵便局等の企画・設計、日本郵政公社のFM戦略を担当。本省建築部課長補佐・中国郵政局建築課長、公社ネットワーク部専門役などを経て、現在、日本郵政公社北海道支社ネットワーク部部長。一級建築士、認定ファシリテイトマネジャー

●図1 人口予測

・今後、高齢化は急速に進展する
・40年後に65歳以上は人口の1/3



データ出典：国立社会保障・人口問題研究所編・1997年版「日本の将来推定人口低位」
グラフ出典：中津元次(中津エフ・エム・コンサルタンツ)作成人口予測より



●図2 オフィスのUD概念図

す。その中でもオフィスは、ワークプレ
イスの代表的存在といえます。
ところがオフィスのUDは、公共施設
や住宅と比べ、あまり研究や取り組みが
進んでいないように感じたことがありま
す。昨年末の国際ユニバーサルデザイン
会議2002の発表後、米国の研究者か
ら「ワークプレースのUDについては、
米国でも体系的に取り組んでいる実例は
少ない」という発言がありました。一方、

UDという言葉で呼ばれないものも含め
れば、多くの企業で、障害のあるワーカ
ーに対する環境面の配慮を行ってきてい
ますし、多くの優れた取り組みが存在し
ます。
昨年、JFMAがインタビュを行った日本
ーBMでは、「ダイバーシティ（多
様性）」という概念を用い、「ダイバーシ
ティ、人々の身体的特徴の他に、信条や宗
教、学歴や生い立ち、嗜好など、それぞ
れの持つ背景や立場の差異を対象にし、
社員がこれらの多様性を理解し、同質化
するのではなく異質であることを尊重し
合うことにより、多様なアイデア、多
様なスキルを最大限に発揮することが可
能となり、チームとしての能力を最大化
させることが、IBMのワークフォー
ー・ダイバーシティの目的です」と極め



東京タワーより東西南北を望む。「2003年問題」と呼ばれる港区六本木や汐留の再開発などのオフィスビル大量供給が峠を越し、東京都心部のオフィスビルの需給に変化の兆しが表れた。賃貸料の下落で都心への移転需要が上向き、空室率が小幅ながら上向いている。（昨年末撮影）

社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会
ユニバーサルデザイン研究部会
似内志朗（日本郵政公社北海道支社ネットワーク部）／斎藤陽子（ミシガン大学建築・都市計画学部修士課程）／足立研

て示唆に富んだ企業哲学を紹介してくれました。日本ーBMほどクリアなもの
でなくても、多くの企業が部分的でも、
さまざまな取り組みを行っていることが
容易に想像できます。企業においては、
独自に積み上げた豊かなノウハウや、家
具メーカーなどのオフィス用プロダクト
に関する手法が散財しているのです。た
だそれが共有化されていないのです。こ
うした状況ゆえに、私たちJFMAのよ
うな第三者的機関が、オフィスにおける
UDを体系的にまとめる価値があるのだ
と考えています。

UDとダイバーシティは コインの表裏

UDの目的は、計画段階の工夫でより多
くのユーザーの使いやすさを高めること
にあります。より多くの人が使いやすい
デザインは上手いデザインで、そうでな
いデザインは下手なデザインということ
です。つまり、「ユニバーサルデザイン・
イズ・グッドデザイン」なのです。ただ
しそのグッドデザインは審美的であるだ
けでなく、ユーザーにとって真にグッド
であることが肝要といえます。「全ての
人のグッドデザイン」、これを狭義のUD
とします。
しかしながら、グッドデザインが本当
に「全て」をカバーできるかといえば、
現実にはそうではありません。特定の対
象、例えば高齢者や障害者に対して、特
別に配慮するバリアフリー的解決が必要
なケースがあります。そしてユニバーサ
ルデザインとバリアフリー的解決はトレ
ードオフの関係にあるといえないでしょ

企業社会責任（CSR）と社会的責任投資（SRI）

社会的責任投資（SRI）は、環境・人権・雇用などの企業社会責任（CSR）を加味し投資先を選定するもの。海外ではマーケットで流通する資金の10%位がSRIであり、日本の場合、個人金融資産市場規模は約1,300兆円なので、130兆円位がSRIにあてられても不思議ではない。今後、高齢化が社会問題として顕在化するにつれて、UDが高齢社会におけるCSRのひとつとして、ベンションファンドなどによるSRIの対象となる可能性がある。

ワーカーの健康・安全に対する経営者責任の増大

米国の企業経営者・ファシリティマネジャーはワーカーの健康問題に対し敏感。米国民間企業では就労中の不慮の事故に関する費用として、年間1,280億ドル（約15兆円）、補償金・保険料等の国の防災関連支出は年間970億ドル（約11兆円）。企業や国にとって財政圧迫の一因となっている。オフィスワーカーの安全・健康に関する災害を軽減するため、また企業側のコストや訴訟リスクを軽減するためにも、UDに期待されることは大きい。

不動産の社会インフラ化

現在、不動産の価値を測る経済的モノサシが簿価から時価への評価と大きく変化し、土地本位制的な価値観から、不動産収益性が不動産価値を決める価値観への移行が進んでいる。日本でも不動産証券化が導入され、不動産物件そのものの価値が法的、経済的、物理的側面から厳密に分析され、資産評価価値を決定される方向へと進んでいる。建物のユーザビリティもその要素の一つである。

改正ハートビル法による努力義務化

改正ハートビル法で、オフィス（事務所）ビルが「努力義務」の対象に含まれた。この影響は大きい。地方自治体が、改正前のハートビル法において努力義務だった対象の建築物を、実質的に義務化する「福祉のまちづくり条例」を競って条例化したように、今回の努力義務化が、条例レベルでの実質義務化へとつながる可能性がある。経営者にとってはリスクでもある。

●図3 オフィスのUDを志向する社会の動き

とソフト的解決の共存が現実的です。「全てハードで対応」「全てソフトで対応」、どちらも経済的に合理的ではありません。次にワークプレイスの採りうるUDの手法について考えてみたいと思います。ワークプレイスは、企業や組織の活動を目的とするところが公共空間と異なり、図2の通り、ワークプレイスの場合には「不特定多数」のユーザーが使う公共空間と異なり、ワーカーを一般に特定することができません。したがって、各ワーカーに対してのワーク環境をカスタマイズすることができません。例えば、椅子の座面高さの調節、デスクの形状、照度など、ワーカーの好みに合わせて設定することができ、クオリティ・オブ・ワークライフ(QOWL)の向上につながります。いわば「One to One（全ての人のために）ならぬ、One to Each（それぞれの人のために）」の環境が可能であることを意味しています。

ところで、個別的解決はバリアフリーで、最大公約的な解決はUDというように理解されている節があります。私自身はUDという言葉が聞いたときから、何となく釈然としない感じがつきまわっていました。ユニバーサル均質・均一という語感があるからなのです。しかし先の企業インタビューで日本IBM社を訪れ、その疑問は氷解しました。日本IBMはUDという言葉を使っているが、これはUDそのものだと思っただけです。つまり、UDとはダイバーシティ（多様性）を寛容する大きな器なのだ。あるいは、コインの表裏であるといっても良いかも知れません。ダイバーシティ

は、EACHとしての存在である人々の「違い」の集合から成り立っています。それらのさまざまな個性の広がりを持つ集合を受け入れる大きな器、ALLのための器がUDではないでしょうか。「ALLとEACHがコインの表裏であること」。少し考えればわかることですが、「ユニバーサル均質・均一」という思いこみがありました。

社会に目を向けてみると、近い将来、オフィスへのUD導入を、直接・間接に加速させる動き(図4参照)があります。これらを考えると、「オフィスのUD」というコンセプトは、経営者にとっても検討に値するものと考えられます。そしてUDをオフィスに導入しよとすると、キーとなるのは経営者の理解と判断だといえます。UDを導入するメリットとデメリットを総合的に評価することが必要となってくるわけ

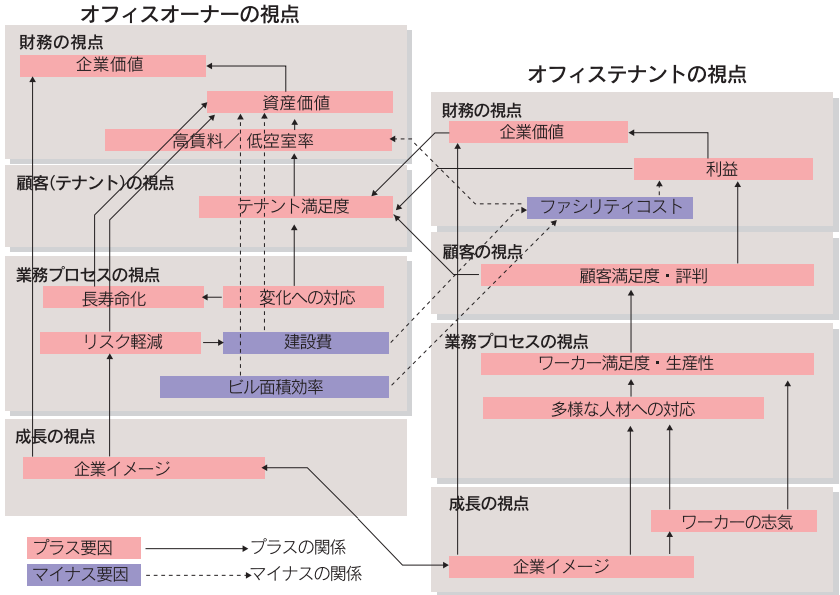
バランスド・スコアカードによる経営へのインパクト評価

私たちはその判断の枠組みとしてバランスド・スコアカード(BSC)を使うことを試みました。BSCは1992年に米国ハーバード大学のキャプラン教授と

経営コンサルタントのノートン氏によって開発された経営評価手法で、現在では広く経営評価・経営戦略策定のツールとして使われています。ここでBSCを出したのは、経営者と同じアイレベルでUDを見ようとしているからに他なりません。

BSCでは、企業経営を、①財務(利益に結びつくか?)、②顧客(顧客にどう見られるか?)、③業務プロセス(業務効率は良くなるか?)、④成長(長期的に)

経営コンサルタントのノートン氏によって開発された経営評価手法で、現在では広く経営評価・経営戦略策定のツールとして使われています。ここでBSCを出したのは、経営者と同じアイレベルでUDを見ようとしているからに他なりません。



●図4 バランススコアカード相関マップ

リットがあるか?)の4つの視点から評価します。企業を単に短期的な金儲け(財務)だけではなく、株主・顧客・ワーカーといった多くのステークホルダーとの良好な関係を保つていくことが、長期にわたって企業を繁栄させるため必要である、というコンセプトに基づいています。ここではBSCCをUD導入による経営全体へのインパクトを定性的に見るために使います。

「BSCC相関マップ」では、UDを導入する経営者を、(1)オフィスオーナー、(2)オフィステナントとしています。(1)と(2)のメリット・デメリットは、互いに関連を持っています。例えばUDを導入することで、テナント側はワーカーのモラル(志気)が上がり満足度につながり、生産性を高める。これは収益の向上、企業価値の向上につながり、オーナー側にとつては顧客満足度が上がることを意味し、より高い賃料を期待できます。一方、オーナー側がUD導入により、オフィスの建設費アップ、レンタル費ダウンに結びつけば、テナント側の支払う賃料がアップすることが懸念され、逆にオーナー側にとつては顧客満足度にマイナスの影響を与えることが心配されます。こうした関係性を描き、UD導入を促進する要因を「プラス要因」、後退させるものを「マイナス要因」として、因果関係を定性的に把握することを試みました。

オフィスのUD計画ガイドライン

さて、私たちが考えているUDガイドラ

インの流れは図のようになります。「①企画・戦略」「②プロジェクト管理(ハード整備)」「③運用・維持(サービス)」「④評価」からなる、全てのFMのベースとなる業務サイクル(FM基本サイクル)を下敷きにしています。

①企画・戦略においては、経営的視点からUD導入のメリット・デメリットを十分考え、導入目的の明確化、対象ワーカーと要求能力水準の設定が必要となります。

次に、①に基づき、実際にワークプレイスをつくりあげるための「②プロジェクト管理(ハード整備)」が行われます。これは、不動産取得・建築計画(スケルトン・建築計画(インフィル))の3段階からなります。「不動産取得」段階では、公共交通機関や立地環境をUD的視点から検討することが重要です。「建築計画(スケルトン)」は、構造体・外壁・水回りなど、いったん建築したら容易には変えることのできない部分です。将来的な改修が出ないように将来のことを考え計画しなければなりません。施設へのアクセス、フロアへのアクセス、トイレ等の単位空間の計画が重要です。ハートビル法の対象範囲と重なる部分が多いといえます。「建築計画(インフィル)」とは、イン

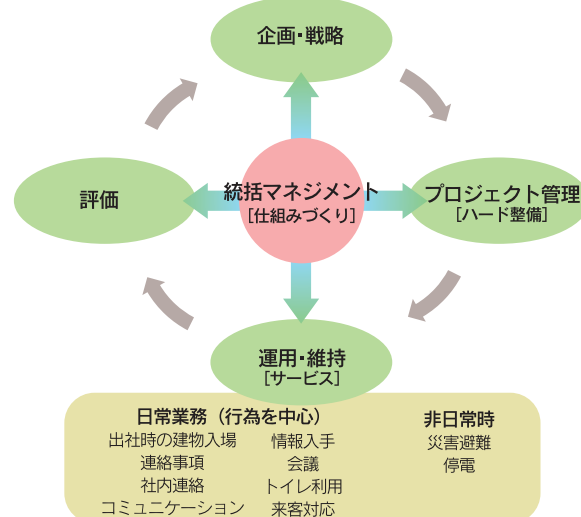
テリア・設備など比較的ライフサイクルが短く、変更しやすい部分を指します。サイン、執務空間へのアクセス、ワークステーションなどの単位空間、光や熱などの環境計画、健康に配慮した材料計画、家具・什器などがこれに当たります。

私たちのスタンス

最後に、私たちのUDに対する考えについて明確にしておきたいと思います。私たちのスタンスは「UDを推進すること」自体ではありません。私たちはFMの立場から、ワークプレイスに関わる経営者とワーカーに、UDというコンセプトがいかに有用であるか、あるいは有用ではないかを明らかにすることにあります。メリット・デメリットを明確にすることが、企業が自らの意志でUDを採り入れていく、いわば「触媒」となるのだと考えています。こうした点を明らかにしない限り、

ユーザーが施設を使用する最も重要な段階です。ここでは、ユーザーの1日の業務の流れに沿って、人的関与・情報提供等のファシリテイマネジャーの「サービス」に関わる配慮ポイントを抽出します。例えば、会社から社員への連絡事項・外部関係者とのコミュニケーション・トイレ利用・社内での会議などの各シーンにおいて、さまざまな身体能力に応じた配慮について記述します。また、火災時などの特殊状況における留意点についても触れます。「④評価」については、ハードとサービスをトータルに評価し、次なる「①企画・戦略」を見直しに繋げるものです。

ワークプレイスにおけるUDの面的な広がりを持ちえないと考えます。納得づくの着地点を見いだし、経営とワーカーのWIN-WINの関係を目指したいと思います。BSCC(バランスドスコアカード)による企業の多面的なステークホルダーへの配慮が重視され、CSR(企業社会責任)の必要性への認識が広まってきた近年の動向を見ると、機は熟しつつあると考えられます。



●図5 オフィスのUD計画ガイドラインの流れ(FMサイクル)