

研究ノート

インクルーシブ概念のデザイン経営実践への
適用に関する課題の基礎的検討

八重樫 文*
八木 邦 果**
富田 晃 夫***
宮崎 聡****

要旨

本稿は、立命館大学デザイン科学研究センター DML (Design Management Lab) と株式会社ミサワホーム総合研究所との共同研究として実施している、デザイン経営の実施課題に対するインプリケーションを得るための取り組みの中間成果報告である。

本稿では、インクルーシブ概念のデザイン経営実践への適用に関する課題を把握することを目的とし、現在のデザインおよびビジネス領域で扱われているインクルーシブ概念の検討を行い、それぞれの不備不足を指摘することで、双方の知見の相互作用・相互補完の可能性を導いた。「インクルーシブ」は(社会的)包括/包摂という意で、近年デザインおよびビジネス領域にて注目され、両領域ともにその概念適用の重要性が増している。しかし、現在は領域独自にその概念的検討と実務への適用が行われており、両知見の接点の検討が十分ではない。

この現状はそのまま、デザインと経営分野を横断するデザイン経営の課題であり、特にデザイン経営の現状では、デザインの知見を経営実務に適用する実践が主となっており、経営の知見をデザインに適用するような逆のベクトルはあまり意識されていない。デザインと経営分野を横断するということは、それぞれの知見の相互作用による補完・相乗効果が期待される場所であるが、現状はそれに至っていない。

よって、本稿で検討したような、デザインおよびビジネス領域双方の知見の相互作用・相互補完を導くような取り組みが、デザイン経営実践の社会的有用性をより深化させるものとする。

キーワード：デザイン経営、インクルーシブ概念、インクルーシブデザイン、インクルーシブビジネス、インクルージョン

- I. はじめに
- II. デザイン領域におけるインクルーシブ概念
 1. インクルーシブデザイン
 2. インクルーシブデザインとユニバーサルデザインとの差異
 3. インクルーシブデザインとビジネス
- III. ビジネス領域におけるインクルーシブ概念
 1. インクルーシブビジネス
 2. インクルージョン
- IV. おわりに：まとめと課題

* 立命館大学経営学部 教授/立命館大学 DML チーフプロデューサー

** 株式会社ミサワホーム総合研究所フューチャーデザインセンター市場企画室 室長

*** 株式会社ミサワホーム総合研究所フューチャーデザインセンター市場企画室 主幹研究員

**** 立命館大学デザイン科学研究センター 客員研究員/立命館大学 DML ディレクター

I. はじめに

今日企業は増々 VUCA 環境とよばれる社会・経済環境の予測が困難な状況に直面している。企業にはこのような環境下で新たな競争力の源泉を得ることが求められ、そのひとつの実践としてデザインの知を用いて組織の新たな方向性を創り出す「デザイン経営」のあり方が提言されている（経済産業省・特許庁 2018）。デザイン経営とは、デザインを企業価値向上のための重要な経営資源として活用する経営であり、ブランド力とイノベーション力を向上させる経営の姿とされる。

しかし、デザインの対象が広範囲に及ぶ現在、その知の体系的な整理や理論構築が十分ではない（学術的課題）ことから、企業が実際に取り組む際に参照すべきデザインの知見が具体的に明らかではなく（実務的課題）、その実践の困難さや不十分な成果しか得られない可能性が指摘できる。そこでこれまでに、学術的課題を探究する立命館大学デザイン科学研究センター DML (Design Management Lab) と、実務的課題を探究する株式会社ミサワホーム総合研究所が共同し、このデザイン経営の実施課題に対するインプリケーションを得るための取り組みを行ってきた。

本稿では、インクルーシブ概念のデザイン経営実践への適用に関する課題の検討を目的とする。「インクルーシブ」は（社会的）包括／包摂という意で、近年デザインおよびビジネス領域にて注目され、両領域ともにその概念適用の重要性が増している。しかし、現在は領域独自にその概念的検討と実務への適用が行われており、両知見の接点の検討が十分ではない。

この現状はそのまま、デザインと経営分野を横断するデザイン経営の課題でもある。特にデザイン経営の現状では、デザインの知見を経営実務に適用する実践が主となっており、経営の知見をデザインに適用するような逆のベクトルはあまり意識されていない。デザインと経営分野を横断するという事は、それぞれの知見の相互作用による補完・相乗効果が期待されるところであるが、現状はそれに至っていない。この意味からも、本稿におけるデザインおよびビジネス領域で個別に展開されるインクルーシブ概念の検討から、その知見の相互作用・相互補完を導くことができれば、デザイン経営実践へのひとつのインプリケーションが期待できるものとする。

II. デザイン領域におけるインクルーシブ概念

1. インクルーシブデザイン

デザイン領域におけるインクルーシブ概念は、「インクルーシブデザイン」として発展・展開されている（表 1）。

Clarkson and Coleman (2015) によると、障がい者のためのデザイン、特に義肢や車いすの

デザインには長い歴史があり、例えばベトナム戦争のような大規模な紛争とそれに伴う障がい者の生存者数の増加の結果大きな進歩を遂げ、1990年代以降も「障がい者・高齢者」への強い関心が続いた。しかし、そのアプローチとしては、障がい者や高齢者を「特別なニーズ」を持つマイノリティとして切り離すという、既存の視点の中で機能していた。

インクルーシブデザインは、そのように「特別なニーズ」として「排除」されてきた人々を「包含」した社会のニーズとデザインを連携させる試みとして、1990年代にイギリスで勃興した（カセム・平井・塩瀬・森下，2014；水野・廣瀬・木許・田中，2018）。Clarkson and Coleman (2015)；水野ほか（2018）は、インクルーシブデザインにおける2つの前提を次のようにまとめている。

- ①人口増加と平均寿命の高まりによって精神的かつ身体的に多様性が生まれており、「ふつうであること」と「身体的に不自由がないこと」を結びつけることは正確でないばかりか許容されない
- ②障がい者は、周辺環境との呼応によって生じているためデザインや構造的な介入によって修繕可能であり、健康状態や障がいの度合いに根ざしているものではない

さらに、カセムほか（2014）は、デザインが取り組むべき「排除」の種類を表2のようにまとめており、インクルーシブデザインが対象とすべき多様性を排除する要因が、身体的な障がいの度合いや健康状態にのみ根ざしているものではないことを強調している。

表1 インクルーシブデザインに関わる解釈（先行研究より筆者作成）

Coleman (1994)	メーカーや小売業者が自分たちのビジネスのために潜在的な商業的利益を見出すのに役立つ簡単なコンセプト。
Shipley (2002)	「インクルーシブデザイン」は固定されたデザイン基準ではなく、常に進化し続ける哲学であることを認識すべきである。
英国規格協会 (BSI) (2005)	主流の製品やサービスが、特別な適応や特殊なデザインを必要とせずに、世界規模で、様々な状況で、可能な限り多くの人々が合理的にアクセスでき、使用できるようにデザインされること。
Design Council (2008)	インクルーシブデザインは、デザインの新しいジャンルでもなければ、別の専門分野でもない。デザイナーが自分たちの製品やサービスを、年齢や能力に関係なく、可能な限り多くの人々のニーズに対応させるための、デザインに対する一般的なアプローチである。
カセムほか (2014)	これまで除外されてきたユーザーを包含（インクルード）し、かつビジネスとして成り立つデザインを目指す考え方。
Clarkson and Coleman (2015)	すべての人にとって完璧に機能するデザインは存在しないということを出発点として想定することで、より希望的なユニバーサルデザインや Design for all のアプローチとは異なる。
Waller, Bradley, Hosking, and Clarkson (2015)	インクルーシブデザインは、顧客の多様性を理解した上でより多くの人々のニーズを満たし、商業的な成功を収めるために、顧客の多様性を理解した上で、主流の製品の設計に適用される。
Waller <i>et al.</i> (2015)	一つの製品で全人口のニーズに対応することが常に可能（または適切）であることを示唆しない。

表2 デザインが取り組むべき「排除」の種類 (カセムほか (2014) より筆者作成)

身体的排除	障がい者やけが人, 身体的機能が衰えた高齢者へ配慮／対応していない。
感覚的排除	視覚や聴覚の障がい, 感覚過敏による苦痛へ配慮／対応していない。
知覚的排除	専門用語や文字の認識, 語学的理解困難に配慮／対応していない。
デジタル化による排除	ICT 技術による情報格差に配慮／対応していない。
感情的排除	社会からの疎外感, 個人や組織における孤独感などに配慮／対応していない。
経済的排除	経済的要因による貧困等に配慮／対応していない。

2. インクルーシブデザインとユニバーサルデザインとの差異

前節でまとめたようなコンセプトを持つインクルーシブデザインは、「ユニバーサルデザイン」¹⁾と類似する概念のように捉えられることが多い。これに対して、カセムほか (2014) は「両者の理念は同じであるがアプローチが違う」と述べ、インクルーシブデザインのアプローチを表3に示すような4つの観点からまとめている。そこでは、インクルーシブデザインとユニバーサルデザインとは車の両輪のようなものであり、インクルーシブデザインは「仮説生成型プロセス」で、課題を発見し仮説をつくるのに向き、ユニバーサルデザインは「仮説検証型プロセス」で7原則²⁾によってデザインを検証するのに向くものと捉えている。

また、カセム (2014) において、ユニバーサルデザインの7原則では、「全てが利用者のユーザビリティを中心にし、建築環境の使いやすさが主であり、プロダクトデザインに関する説明の度合いが少ない」(カセム, 2014, p90) と述べ、プロダクトデザインにおけるユニバーサルデザインの限界について、特に審美性の観点から以下のように指摘している。

「もし選択肢が与えられるのであれば、私たちは機能的なものよりも見た目の美しいものを選ぶであろう。特にそれが自己イメージに多大なマイナスインパクトを与えるのであれば、自身の身体の一部となり、見た目の美しさがそのまま他者から見た自分のイメージを良くも悪くもするような眼鏡やヘッドフォン、補聴器具やその他の身につける装具などについては特にこのことがあてはまる」(カセム, 2014, p91)

よって、インクルーシブデザインとユニバーサルデザインとの差異、およびインクルーシブデザイン自体の特徴として、「仮説生成型プロセス」であることに加え、表1の下段に示されている解釈に代表される「すべての人にとって完璧に機能するデザインは存在しないということを出発点として想定する」(Clarkson and Coleman, 2015), 「一つの製品で全人口のニーズに対応することが常に可能 (または適切) であることを示唆しない」(Waller, Bradley, Hosking, and Clarkson, 2015) ことが、ここで導かれる。

特にインクルーシブデザインの本質に関わる特徴として、カセムほか (2014) はユーザーの「アスピレーション (aspiration)」を重視することを挙げている。アスピレーションとは「熱い思い」のことを表し、ユーザーが求めるのは機能レベルではなく、心理的な価値レベルでの満足であるため、他の人々と同じように楽しめるデザインや不安やストレスを感じなくて済むデザインをインクルーシブデザインでは最重要視していることを強調している。

表3 インクルーシブデザインの4つのアプローチ（カセムほか（2014）より筆者作成）

1 ユーザーと共にデザインする	実際に現場を観察したり、ユーザーと交流しながら課題を発見し、さらにデザイン提案の段階でもアイデアを共につくっていく。
2 多様なユーザーと共に	多様なニーズを持つユーザー（リードユーザーやデザインパートナーと呼ばれる）と共に発想することで、見過ごしていたニーズに気づく。リードユーザーの「熱い思い」を知ることでそこから新たな洞察が生まれ、より本質的な課題発見につながる可能性が増す。
3 ブルースカイで発想する	「ブルースカイ」の発想とは制約条件を設けずに、「こんなものがあつたらいいな」を考えて、そこから現実にはどう解決するかに戻る発想のアプローチである。一度、制約を外してビジョンを考えて、そこから現実に戻ってくることで、今できる最善の解決策を導き出す。それはより本質的な課題発見と解決につながりやすい。
4 クイック&ダーティーでつくりながら考える	「クイック&ダーティー」とは手近にある材料ですばやく（クイック）、ラフ（ダーティー）につくりながら考えること。これにより早い段階からイメージを共有することができ、さらに多くの回数を重ねることで、チームワーク型のスパイラルアップを目指すアプローチである。

3. インクルーシブデザインとビジネス

その他の点で、表1においてまとめたインクルーシブデザインに関わる解釈で目につくものは、「自分たちのビジネスのために潜在的な商業的利益を見出すのに役立つ」（Coleman, 1994; Clarkson and Coleman, 2015）、「これまで除外されてきたユーザーを包含（インクルード）し、かつビジネスとして成り立つ」（カセムほか, 2014）、「顧客の多様性を理解した上でより多くの人々のニーズを満たし、商業的な成功を収めるために」（Waller *et al.*, 2015）といったような、ユーザーの多様性の確保と並列した条件として、「商業的利益」「ビジネスとして成り立つ」「商業的な成功」というビジネス（の成功）の観点が付与されていることである。

Waller *et al.* (2015) は、インクルーシブデザインにおける顧客の多様性理解のためのピラミッド（図1）を示し、インクルーシブデザインにおけるビジネスアプローチに関する提案を行っている。このピラミッドの一番下のセグメントは製品・サービスを利用することに困難が生じていない人を表し、困難の深刻さはピラミッドの上に行くほど大きくなる。従来のビジネスにおけるターゲットセグメンテーションは、ピラミッドの底辺に焦点を当てる傾向があるが、それは母集団としてのユーザー全体のわずか20%程度であることを認識しなければならない。

インクルーシブデザインのアプローチは、ピラミッドの頂点にいる人々のニーズを満たすために専門的なソリューションが必要になることを受け入れながら、従来のターゲット市場であったピラミッドの底辺からさらに上に拡大することを目指していることを示している。

さらにここでも、Waller *et al.* (2015) は、ピラミッドの頂点に存在し得るのは高齢者や障がい者だけではないことを強調し、「母集団の多様性は、さらに拡大して、自宅、職場、休暇中などの多様な製品・サービスの利用ケースや、周囲の照明、雨、寒さ、騒音、社会的プレッシャー、疲労などの多様な環境要因まで考慮することになる」と述べている。

インクルーシブデザインがビジネスとして成功を収めるために、Waller *et al.* (2015) は、

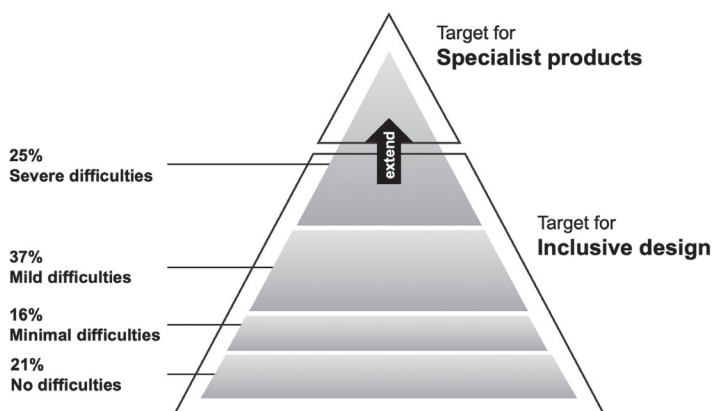


図1 インクルーシブデザインにおけるユーザーの多様性理解のためのピラミッド
(Hosking, Waller, and Clarkson (2010); Waller *et al.* (2015) より筆者作成)

個々の製品が明確なターゲットユーザーを持っていることを確認したうえで、主流商品や派生商品のポートフォリオを開発し、ピラミッド内の多様性を可能な限りカバーすることを奨励し、従来のビジネスアプローチにおける商品ターゲットおよび顧客セグメンテーションのあり方の見直しを求めている。

一方で、インクルーシブデザインにおける多くの文献が、その定義にビジネス（の成功）の観点が付与されながらも、前述の商品ターゲットおよび顧客セグメンテーションのあり方の見直し以外に、具体的なビジネスの観点にはほぼ触れられてない。よって、次にビジネス領域におけるインクルーシブ概念を見ることで、デザイン領域におけるビジネス観点の議論を補完することができるかどうか検討する。

Ⅲ. ビジネス領域におけるインクルーシブ概念

1. インクルーシブビジネス

ビジネス領域におけるインクルーシブ概念は、「インクルーシブビジネス」と「インクルージョン」という異なる2つの分野で扱われている。

Likoko and Kini (2017) は、1990年から2016年までの研究者や実務家の論文に焦点を当て、インクルーシブビジネスの概念的な発展について検討している。以下、Likoko and Kini (2017) の検討に沿って、(1) インクルーシブビジネスの起源と発展、(2) 学術研究におけるインクルーシブビジネス、(3) 実務研究におけるインクルーシブビジネス、という3つの観点からインクルーシブビジネスを捉える。

(1) インクルーシブビジネスの起源と発展

- ・ビジネスにおける包括性（インクルーシブ）の考え方は、民営化、規制緩和、投資・貿易制度の自由化の言説や実践と並行して、1990年代に登場した。
- ・インクルーシブビジネスは、企業倫理、企業（社会）責任（CR／CSR）、企業市民、企業

環境主義など、ポジティブな社会変革に関する先行的な取り組みから発展したものである。

- ・インクルーシブビジネスの概念は、2005年に持続可能な開発のための世界経済人会議（WBCSD: World Business Council for Sustainable Development）が提唱したもので、慈善事業にとどまらず、経済ピラミッドの底辺（BOP）に位置する低所得者層のコミュニティを、顧客、サプライヤー、小売業者、流通業者として企業のバリューチェーンに組み込む事業を指す。
- ・国際的なビジネススクールでは、企業の資源ベースのアプローチの代わりに、文化的認知主義を用いて、地域住民やコミュニティの問題をビジネスに含めることを呼びかけており、社会起業家精神や社会的責任といった概念につながっている。
- ・この概念はさらに、企業の内部資源と外部のエコシステムを統合するインタラクティブなビジネスモデルへと発展した。
- ・インクルーシブビジネスモデルは、ステークホルダーのニーズや認識に対応し、製品をターゲット市場に合わせて調整することで、低所得コミュニティをビジネスのバリューチェーンに組み込むことに重点を置いている。

(2) 学術研究におけるインクルーシブビジネス

- ・インクルーシブビジネスに関する学説は、貧困削減のためにBOP層をビジネスに取り込むことを支持している。
- ・生産者、流通業者、供給者、消費者として貧困層を巻き込むことで、商業的に実行可能な方法でBOPコミュニティの社会経済的価値と生活機会の実現を引き起こすことができる。
- ・研究者の中には、ビジネスにおいて人間の尊厳や人権を考慮することをインクルーシブビジネスと定義する人もいる。
- ・ビジネスモデルが、耐久性があり、公平で、効果的で、適応性があり、信頼できるものであれば、インクルーシブビジネスであると言える。
- ・インクルーシブビジネスモデルは、必要な投資とリスクの度合いとの間で、経済的に実行可能なバランスを見つけなければならない。

(3) 実務研究におけるインクルーシブビジネス

- ・食糧農業機関（FAO）は、インクルーシブビジネスを「貧困層が貧困から抜け出すことを可能にしながら、貧困層とビジネスコミュニティが相互に利益を得て、小農を市場に統合するビジネス」と定義している（Kelly, Vergara, and Bammann, 2015）。
- ・実務家はさらに、インクルーシブビジネスのコンセプトは小企業を支援し、スケーラブルであり、長期的に多様な収入源を可能にすると主張している。
- ・実務家コミュニティのインクルーシブビジネスモデルのほとんどは、従業員、生産者、事業主、そして／または手頃な価格の商品やサービスの消費者として、BOPを取り込むことに焦点を当てている。
- ・実務家は、「大多数の人々のための機会」「零細農家と小規模企業を結びつけるビジネス」

「貧困層のために市場を機能させる」「包括的な市場開発コンセプト」, 「貧困層のためのバリューチェーン開発コンセプト」「Win-Win 利益アプローチ」のような下位概念を用いて、インクルーシブビジネスのコンセプトを具体化している。

- ・実務家によるインクルーシブビジネスの定義は、低所得者の尊厳とインクルーシブビジネスが貧困層の幸福を高める可能性に高い価値を置いている。

また、Scholl (2013) は、インクルーシブビジネスの理論と実践がソーシャルイノベーションを促進するメカニズムを分析するためのフレームワークを提案する研究において、インクルーシブビジネスの課題と意義を以下のようにまとめている。この示唆は、民間企業がインクルーシブビジネスに関心を持つための動機づけと、社会と企業の双方にとってのメリットについての洞察を提供している。

- ・先進国市場と開発途上国市場の間には、文化的、制度的、財政的、物理的な違いがあるため、企業は先進国市場のビジネスモデルを単純に開発途上国市場に移植することはできない。
- ・すべての新分野と同様に、企業は成功するためには新しい働き方を開拓しなければならないことをますます認識する必要がある。
- ・司法制度が脆弱な地域では、企業は契約の動機付けや執行方法を見直さなければならない。インフォーマルな権力構造がサプライチェーンにどのような影響を与えるかを理解するために、企業は現地の NGO との提携を検討することも考えられる。
- ・哲学的に言えば、インクルーシブビジネスの概念はそれ自体が社会的なイノベーションである。
- ・インクルーシブビジネスは、グローバルな経済、社会政治、ミクロ経済の力が合流して生まれたもので、企業が財務的利益と社会的利益の両方を確保するために、リーダーシップ、組織構造、マネジメントシステム、バリューチェーン、ステークホルダーとの関係をどのように見ているかを再構築している。
- ・それは、ビジネスの時間軸を長くし、プロセスを変更し、製品を調整すれば、経済的利益と社会的利益は相反する目的ではないというシンプルな認識である。

このように、インクルーシブビジネスは、当初は貧困削減のために BOP 層をビジネスに取込むことを中心的な概念として展開されてきたが、より広くビジネスにおいて人間の尊厳や人権を考慮することへ発展し、ソーシャルイノベーション概念の社会的発展と同期しながら、企業が財務的利益と社会的利益の両方を確保するために、企業の諸構造を再構築する概念として発展してきたことがわかる。

2. インクルージョン

インクルーシブビジネスに加え、ビジネス領域におけるインクルーシブ概念として検討すべきもうひとつの概念が「インクルージョン」である。

インクルージョンは、もともと社会学において、ソーシャル・インクルージョン（社会的包摂）として、社会的に孤立しそうなグループや個人（例えば単身高齢者、核家族化のなかで育児をする母親、若い非正規労働者といった人々）への支援を目的とした社会保障制度を検討する分野で取り上げられてきた（船越，2021）。

社会的包摂を目指した社会保障制度の検討にあたり、厚生労働省（2012）では、社会的排除にいたるキー・リスクを3つの類型に整理している（表4）。このうち、「職場環境」および「不安定職」に含まれるリスクが、ビジネス領域におけるインクルージョンと関わるものと考えられる。

ビジネス領域におけるインクルージョン概念はこれまでに、経営学においてより詳細に検討されてきた。船越（2021）は、経営学におけるインクルージョン概念が、アイデンティティ認識が異なる多様なグループに属する人々をマネジメントしていくための概念として、1990年代初頭から注目されはじめたことを指摘している。さらに、Shore, Cleveland, and Sanchez（2018）の経営学での先行研究におけるインクルージョン研究の分類とその研究対象の整理を基に、経営学におけるインクルージョン研究の射程について議論している（表5）。

特に、船越（2021）では、Brewer（1991）の最適弁別性理論³⁾に依拠して考え出されたShore, Randel, Chung, Dean, Holcombe Ehrhart, and Singh（2011）のインクルージョン概念のフレームワーク（図2）が詳細に検討されることによって、Shore *et al.*（2011）の「社員が仕事を共にする集団において、その個人が求める帰属感と自分らしさの発揮が、集団内の扱いによって満たされ、メンバーとして尊重されている状態」という定義が、経営学研究上の分析に適していることが導かれている。この定義では、インクルージョンには、「帰属感」と「自分らしさの発揮」の両方が不可欠であるとされるところに特徴がある（船越，2021）。

表4 社会的排除にいたるリスクの3類型（厚生労働省（2012）より筆者作成）

1 本人の生きづらさ	<ul style="list-style-type: none"> ・本人の知的障害（本人が知的障害を抱えていること。疑いを含む） ・本人の発達障害（本人が発達障害を抱えていること。疑いを含む） ・本人のその他の障害（本人がその他障害を抱えていること。疑いを含む）
2 家庭環境の問題	<ul style="list-style-type: none"> ・子ども期の貧困（貧困家庭に育ったこと） ・児童虐待（親から虐待を受けて育ったこと） ・親の精神疾患（親が精神疾患を抱えていたこと） ・親の知的障害（親が知的障害を抱えていたこと） ・親の自殺（親が自殺をしたこと） ・早すぎる離家（早くに実家を出たこと）
3 学校や職場の環境の問題	<ul style="list-style-type: none"> ・学校生活（学校生活でいじめなどにあったこと） ・職場環境（劣悪な職場環境に置かれたこと） ・不安定職（不安定な職を転々としたこと） ・家族環境（新しく形成した家族に問題があったこと） ・本人の精神疾患（本人が精神疾患を抱えていること。疑いを含む）

表5 経営学におけるインクルージョン研究の分類と研究対象
(Shore *et al.* (2018); 船越 (2021) より筆者作成)

1 職場におけるインクルージョン	職場における個人のインクルージョンの経験や認識、またその効果に着目する研究群（職場におけるインクルージョンとは何かという予備的研究を含む）
2 リーダーによるインクルージョン	インクルージョン研究のなかでも、リーダーの部下への態度やその関係性について考察を行っている研究、および近年において着目されているインクルーシブ・リーダーシップに関する研究群
3 組織におけるインクルージョンの認識	個人や特定のアイデンティティ・グループがどのように組織にインクルージョンを感じるかということに着目する研究群
4 組織におけるインクルージョンの実践	インクルージョンを最も効果的に推進するためのベストプラクティスや、経営層の役割に着目した研究群
5 インクルージョンの風土	インクルージョンを促進する風土とその要素に関する研究群

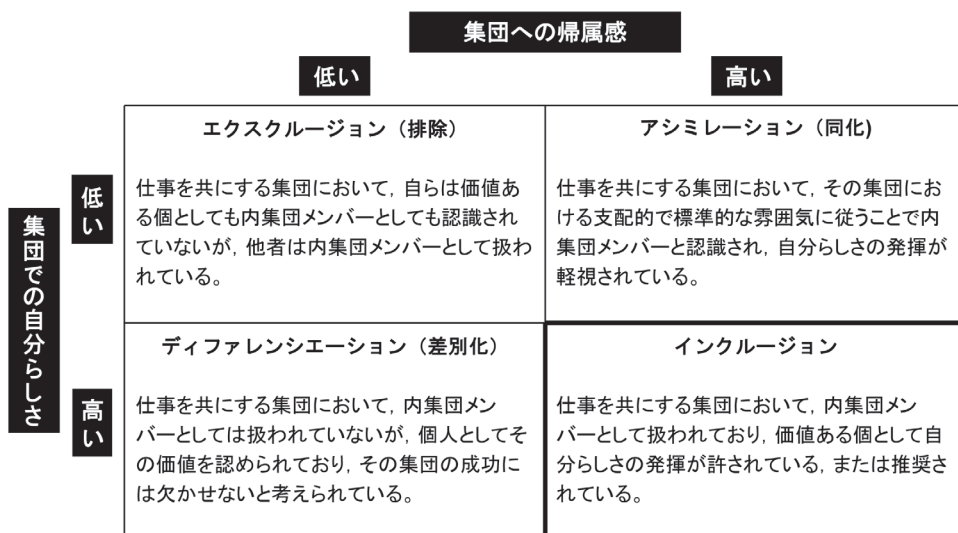


図2 インクルージョン概念のフレームワーク
(Shore *et al.* (2011); 船越 (2021) より筆者作成)

IV. おわりに：まとめと課題

本稿ではここまで、インクルーシブ概念のデザイン経営実践への適用に関する課題を把握するために、現在のデザインおよびビジネス領域において個別に扱われているインクルーシブ概念の検討を行ってきた。最後にここで、双方の領域で展開されるインクルーシブ概念の不備不足を指摘しながら、両知見の相互作用・相互補完の可能性を導くことを試みる。

(1) インクルーシブデザインから、インクルーシブビジネス・インクルージョンへの示唆

インクルーシブビジネスにおける課題のひとつとして、企業が財務的利益と社会的利益の両方を確保することの困難性が指摘できる。この困難性は、実現性よりもそのふたつが相反する目的として捉えられてしまう認識的課題である。Scholl (2013) では「ビジネスの時間軸を長

くし、プロセスを変更し、製品を調整すれば、経済的利益と社会的利益は相反する目的ではない」と述べられているが、その困難性は未だ高い。ただし「プロセスを変更し、製品を調整する」という部分に、多様なユーザーと共にデザインするインクルーシブデザインのアプローチ（表3参照）が貢献できる可能性がある。

また、インクルージョン概念の基盤にあたる社会的排除にいたるキー・リスクの3類型（厚生労働省，2012）（表4）と、インクルーシブデザインが取り組むべき「排除」の種類（カセムほか，2014）（表2）を比較すると、Waller *et al.*（2015）が「母集団の多様性は、さらに拡大して、自宅、職場、休暇中などの多様な製品・サービスの利用ケースや、周囲の照明、雨、寒さ、騒音、社会的プレッシャー、疲労などの多様な環境要因まで考慮することになる」と指摘するように、インクルーシブデザインが想定する排除の範囲がより広範に渡っていることが確認できる。

インクルージョンにおいては、「帰属感」と「自分らしさの発揮」の両方が不可欠である（Shore *et al.*, 2011；船越，2021）とされ、その実現のためには、何が個人を排除している要因なのかを深く検証する必要がある、そのためにはインクルーシブデザインが想定するより広範囲のレンズを通して世界を見ることが有用な知見となるだろう。

(2) インクルーシブビジネス・インクルージョンから、インクルーシブデザインへの示唆

インクルーシブデザインにおける多くの文献が、その定義にビジネス（の成功）の観点が付与されながらも、商品ターゲットおよび顧客セグメンテーションのあり方の見直し（Waller *et al.*, 2015 など）以外に、具体的なビジネスの観点にはほぼ触れられてないことが課題として指摘できる。この点に、ビジネス領域におけるインクルーシブ概念の知見からの示唆が得られる可能性がある。

インクルーシブビジネスは、当初は貧困削減のためにBOP層をビジネスに取込むことを中心的な概念としたが、より広くビジネスにおいて人間の尊厳や人権を考慮することへ展開されるようになった。さらに、ソーシャルイノベーション概念の社会的発展と同期しながら、企業が財務的利益と社会的利益の両方を確保するために、企業の諸構造（リーダーシップ、組織構造、マネジメントシステム、バリューチェーン、ステークホルダーとの関係）を再構築する概念として発展してきた（Scholl, 2013）。

この企業の財務的利益と社会的利益の両方を確保するという趣旨は、インクルーシブデザインと共通するものであり、企業の諸構造を再構築する概念とされるところに、先に指摘した具体的なビジネスの観点にはほぼ触れられてないインクルーシブデザインへの具体的な示唆を見出させる可能性があり今後の詳細の検討が望まれる。

また、インクルージョンの定義として、経営学研究上の分析に適していることから、「社員が仕事を共にする集団において、その個人が求める帰属感と自分らしさの発揮が、集団内の扱いによって満たされ、メンバーとして尊重されている状態」（Shore *et al.*, 2011）が参照されることが多く、この定義においてインクルージョンには、「帰属感」と「自分らしさの発揮」の

両方が不可欠であるとされるところにその特徴が見出させる (船越, 2021)。

この「自分らしさの発揮」という点では、インクルーシブデザインで重要視されているユーザーの「アスピレーション (熱い思い)」との共通性が見られるが、インクルージョンでは「(集団への) 帰属感」と「自分らしさの発揮」の両立が不可欠であるとされていることに対して、インクルーシブデザインでは「(集団への) 帰属感」と「アスピレーション」との両立関係は必ずしも明確にされていない。この点に関しても、インクルーシブデザインにおいて重視される、ユーザーの「アスピレーション (熱い思い)」をより尊重するための示唆を見出させる可能性がある。

デザイン経営の現状では、デザインの知見を経営実務に適用する実践が主となっており、経営の知見をデザインに適用するような逆のベクトルはあまり意識されていない。デザインと経営分野を横断するということは、それぞれの知見の相互作用による補完・相乗効果が期待されるところであるが、現状はそれに至っていない。

よって、本稿で検討したような、デザインおよびビジネス領域それぞれの知見の相互作用・相互補完を導くような取り組みが、よりデザイン経営実践の有用性を深化させるものと考えられる。立命館大学デザイン科学研究センター DML と株式会社ミサワホーム総合研究所は、共同的な取り組みを今後も継続し、学術・実務双方の見地から同課題を探究する。

謝辞

本稿は、2021 年度立命館大学学外共同研究 (株式会社ミサワホーム総合研究所・立命館大学デザイン科学研究センター) 「『デザイン経営』におけるインクルーシブ概念の構築：インクルーシブ概念のデザイン学および経営学的検討」、2022 年度同共同研究「インクルーシブ概念のデザイン経営実践への適用可能性と課題の検討」、2023 年度同共同研究「インクルーシブ概念のデザイン経営実践への適用方法論の構築」の成果の一部をまとめたものである。

本共同研究に関わる資料・情報のとりまとめにご協力いただいた、張雪瑩さん (2023 年度立命館大学大学院経営学研究科博士課程後期課程)、川口和真さん、齋藤太一さん (2022 年度同研究科博士課程前期課程修了)、三好春陽さん (2023 年度同研究科博士課程前期課程) に御礼申し上げます。

【注】

- 1) 可能な限りすべての人々に、デザイン上の特別な変更や適応をすることなく使用を可能とするプロダクトと生活環境のデザインのこと（カセム，2014）。
- 2) ユニバーサルデザインの7原則は、1997年にThe Center for Universal Design, North Carolina State Universityにて以下のように定められている。
原則1：誰にでも公平に利用できること
原則2：使う上で自由度が高いこと
原則3：使い方が簡単ですぐわかること
原則4：必要な情報がすぐ理解できること
原則5：うっかりミスや危険につながらないデザインであること
原則6：無理な姿勢をとることなく、少ない力でも楽に使用できること
原則7：アクセスしやすいスペースと大きさを確保すること
- 3) 人は集団に所属するとき、他人との類似性を求める一方で、人として唯一無二の存在である私でありたいとも思い、自身におけるその両方が均衡する最適バランスのポイントを見つけようとする。つまり、人々は、集団への帰属感をもってその集団におけるロイヤリティ、協働、信頼といったものを構築していくが、その集団にあまりにも馴染みすぎると、自分らしさを発揮したいという思いが大きくなり、集団への帰属感と自分らしさの発揮の最適バランスをとろうとする（Brewer, 1991; Shore *et al.*, 2011；船越, 2021）

【参考文献】

- Brewer, M.B. (1991). "The social self: On being the same and different at the same time." *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), pp.475-482.
- BSI (2005). *Design management systems. Managing inclusive design. Guide*. Vol. BS 7000-6, quoted by Persson, H., Åhman, H., Yngling, A.A., and Gulliksen, J. (2015). "Universal design, inclusive design, accessible design, design for all: different concepts — one goal? On the concept of accessibility — historical, methodological and philosophical aspects." *Universal Access in the Information Society*, 14(4), pp.505-526.
- Center for Universal Design (1997). "The Principles of Universal Design." The Center for Universal Design, North Carolina State University. Retrieved October 16, 2023 from <https://design.ncsu.edu/wp-content/uploads/2022/11/principles-of-universal-design.pdf>
- Clarkson, P.J. and Coleman, R. (2015). "History of Inclusive Design in the UK." *Applied ergonomics*, 46(B), pp.235-247.
- Coleman, R. (1994). "The Case for Inclusive Design – an Overview." *12th Triennial Congress, International Ergonomics Association and the Human Factors Association of Canada*, quoted by Clarkson, P.J. and Coleman, R. (2015). "History of Inclusive Design in the UK." *Applied ergonomics*, 46(B), pp.235-247.
- Design Council (2008). *Inclusive Design Education Resource*. Design Council, quoted by Clarkson, P.J. and Coleman, R. (2015). "History of Inclusive Design in the UK." *Applied ergonomics*, 46(B), pp.235-247.
- Hosking, I.M., Waller, S.D., and Clarkson, P.J. (2010). "It is normal to be different: applying inclusive design in industry." *Interacting with Computers*, 22(6), pp.496-501.
- Kelly, S., Vergara, N., and Bammann, H. (2015). *Inclusive Business Models, Guidelines for improving linkages between producer groups and buyers of agricultural produce*, FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS, Rome, Italy. Retrieved October 16, 2023 from <https://www.fao.org/3/i5068e/i5068e.pdf>
- Likoko, E. and Kini, J. (2017). "Inclusive business — a business approach to development." *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 24, pp.84-88.

- Scholl, J. (2013). "Inclusive Business Models as a Key Driver for Social Innovation." in Osburg, T. and Schmidpeter, R. (eds.), *CSR, Sustainability, Ethics & Governance Social Innovation*, edition 127, Springer, pp. 99-109.
- Shore, L.M., Cleveland, J.N., and Sanchez, D. (2018). "Inclusive workplaces: A review and model." *Human Resource Management Review*, 28(2), pp.176-189.
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Holcombe Ehrhart, K., and Singh, G. (2011). "Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research." *Journal of Management*, 37(4), pp.1262-1289.
- Waller, S., Bradley, M., Hosking, I., and Clarkson, P.J. (2015). "Making the case for inclusive design." *Applied ergonomics*, 46(B), pp.297-303.
- カセム, ジュリア (著)・平井康之 (監修)・ホートン秋穂 (訳) (2014). 『「インクルーシブデザイン」という発想 排除しないプロセスのデザイン』フィルムアート社
- カセム, ジュリア・平井康之・塩瀬隆之・森下静香 (編) (2014). 『インクルーシブデザイン 社会の課題を解決する参加型デザイン』学芸出版社
- 船越多枝 (2021). 『インクルージョン・マネジメント』白桃書房
- 経済産業省・特許庁 (2018). 『「デザイン経営」宣言』産業競争力とデザインを考える研究会, 2018年5月23日 (https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/pdf/20180523001_01.pdf) (2023年10月16日確認)
- 水野大二郎・廣瀬花衣・木許宏美・田中堅大 (2018). 「平成時代における参加型デザインリサーチの変容に関する分析 社会福祉政策と共振する市民参加・包摂型デザインにおけるユーザの位相の変容を中心に」『KEIO SFC JOURNAL』18 (1), pp.12-38.

A Fundamental Study on the Issues for the Application of the Concept of ‘Inclusive’ to Design-Driven Management Practice in Business

Kazaru Yaegashi*

Kunika Yagi**

Akio Tomita***

Satoshi Miyazaki****

Abstract:

This paper is a report of the interim results of a joint research project between the Design Management Lab (DML) of the Design Science Research Center at Ritsumeikan University and the Misawa Homes Institute of Research and Development Co., Ltd. to obtain implications for design-driven management implementation issues.

The purpose of this paper is to understand issues related to the application of the inclusive concept to design-driven management practice, and to point out deficiencies of the concept from the current design and business perspectives, which have been treated separately. ‘Inclusive’ means (social) inclusion and has been attracting attention in the design and business fields in recent years, and the importance of applying the concept is increasing in both fields. However, the conceptual examination and application of the concept to practice are currently being conducted independently in each field, and there is insufficient consideration of the interface between the two findings.

In particular, in the current state of design-driven management, the practice of applying design knowledge to management practice is the main focus, and the reverse vector, such as applying management knowledge to design, has not been given much attention. Crossing the fields of design and management is expected to have complementary and synergistic effects through the interaction of their respective knowledge, but this has not been achieved in the present situation.

Therefore, we believe that the social usefulness of design-driven management practice will be deepened by efforts that lead to interaction and mutual complementation of knowledge in the design and business fields, as discussed in this paper.

Keywords:

Design-Driven Management, Concept of ‘Inclusive’, Inclusive Design, Inclusive Business, Inclusion

* Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University/ Chief Producer, DML, Ritsumeikan University

** Director, Market Planning Office, Future Design Center, Misawa Homes Institute of Research and Development Co., Ltd.

*** Principal Researcher, Market Planning Office, Future Design Center, Misawa Homes Institute of Research and Development Co., Ltd.

**** Visiting Researcher, Research Center for Design Science, Ritsumeikan University/ Director, DML, Ritsumeikan University

