1. はじめに

熊本地震・一連の災害および東日本大震災・各種災害で被災された方々や復興者の皆様方のご安全と、一日も早い実りある復旧復興とともに、天上に召されました尊い御霊・御仏へのご冥福を心よりお祈り申し上げます。

防災・事業継続・危機管理の指導も行う筆者として、この度の熊本県・大分県を中心とする熊本地震・一連の災害において、心より哀悼の意を表し災害支援として災害対策指導を無償で提供する取組みを進めている。

自治体・日本赤十字社に熊本地震の義援金で一定額の寄付をして頂いた各種法人・団体に対して、通常有償の指導を自ら陣頭指揮をとって無償で提供させて頂いている。

（詳細はhttps://www.value-press.com/pressrelease/161705）

社会貢献をなさる方々が、小職のような若輩者で恐縮であるが、他の誰からも社会的に無償で見返りを求めぬ支援を受け、支援・社会貢献の連鎖が広まるばと筆者は思う次第である。

2. 華やかなダイバーシティのバフォーマンスと日本社会や企業の本音と実態

さて、ダイバーシティ経営について、また、防災関連の指導も行う中で、筆者が非常に危惧していることのひとつは、企業がバフォーマンス的に社内外にダイバーシティ施策を華々しく宣伝する一方で、その本音というか実態が赤裸々に映し出されるものとして、防災・危機管理マニュアルや事業継続計画（BCP）など、有事の際の準備の中に、ダイバーシティ対応が欠落しているか、かなり脆弱であることである。

なかなかダイバーシティと共に防災関連の指導も行う指導者が多くないの中で、その全方を見据える上で、有事の際の備えにおいて、日本に生まれた日本語で会話や読み書きをする障害者でもない日本人で、語弊を恐れずあえて述べるならたって「普通」な日本人が有事にどうすれば良いかが備えの想定内の対象者としてあることで、積極的に多様な個
人・個性などを排除するダイバーシティにそぐわない想定外の領域を作り出してしまうことが、筆者としてダイバーシティ上も機能上も憂慮している点なのである。

例えば、どれだけの企業の防災関連マニュアル類に、点字で視覚障害者の方が理解し対応できるものがあるか。また、精神障害者である自社の従業員に災害時の心のケアをするための対応策がまとめられているか。はたまた、日本語を母国語としない方々にもわかりやすい言葉と豊富な図解でまとめられたものがあるかといえば、そのようなマニュアル類を整えている企業は一部の企業を除いて必ずしも多数派ではない。

また、備蓄品といえば他の企業でも備えている当たり前とされるものであるし、帰宅困難者対策としてもも必須であるが、その備蓄品の中に、果たしてどのくらいの企業が女性の従業員がある程度の期間にわたり自ず社外地内にとどまっているように、生理用品等が備蓄項目として入っているかといえば、この点も一部の企業を除いて必ずしも多数派ではない。

さらに、避難訓練や災害訓練を行う企業はあっても、どれだけの企業で火災の緊急対策としてハシタッシュを口に当てて姿勢を低くして階段を降りているか。また、避難時に身体障害者である従業員が災害で足を骨折して倒れ日程に抱えられないと階段を降りられない方を想定した階段の降り方（間隔で同値がサポートすれば、真ん中にサポートが必要な従業員・同値にサポートする従業員がいて、3人で非常階段の幅を占めて円滑に多くの従業員が避難しきれるかどうかわからない状態を想定した階段の降り方）をしているかといった点も、形式的な対応で形骸化・想定外を積極的に生み出す対応ではなく、より実用的に対応できている企業は、一部の企業を除いて必ずしも多数派ではない。

こういった点は、「有事だからいろいろ制約がはって仕方ないのなのだ」という一種の甘えようとするものなのかかもしれないが、その一方で、形骸化した防災訓練をしている企業では、有事の際もなぜか万全に機能する（はず）のマニュアル通り・予め想定された対応や機器類を作動できる（はず）という想定の下での画一的な訓練が、自己矛盾する状態で実際と重々しく進められて、少なかったか否か経営者が「これで、お金は無駄だ」と和らげる自己満足の儀式として繰り返されているのである。

ここで触れてきたことは、何も努力目標的に取り組んでおけば良いものでもなく、ダイバーシティ経営を進める上での事実に機能する人をやさしく危機に強いレジリエンスな一環を確保する上で必须であるし、また、法令においては、女性活躍推進法・改正障害者雇用促進法をはじめ、人権上の対応でも必須のものであるにも関わらず、少なくない企業が華々しい平時のダイバーシティ経営のパフォーマンス的な対応をする風にないダイバーシティ経営の致命的欠陥である。

人権を出発点とするダイバーシティ経営や有事のダイバーシティ対応についてはもう少し少なく、平時の企業イメージ向上策としてダイバーシティ施策を務め向上や採用活動や売上向上のネタにする「カードになるダイバーシティ対応」だけではなくよく選んで好んで行いたいが企業・経営者の本音を、防災関連マニュアル類が実に映し出しているように筆者は思うのである。

日本企業のダイバーシティ経営は、「儲かりさえすれば範人なでもなる」経営者・企業集団の収益戦略ツールでしかなく、有事の際は少なかったか経営者・企業集団としての本音として「様様性などどうでもよく自らも多様化したくない」中でコストを要因としか見てい
3. 危機対応型ダイバーシティが
日本のダイバーシティを
良質化させる

日本企業や社会におけるダイバーシティが世界に
誇る組みとなるためには、有事におけるダイバーシ
ティ対応の充実が必要であると筆者は考えている。

確かに、災害に直面した日本人が海外メディア
で驚異的な対応を示すシーンのひとつに、震災や
被災なく整然と対応する様子があるが、
その切り取られたワンシーンの中に、筆者が見る限
りでは障害の方々や被災地・避難所などで性暴力・
性的被害を受けられた方々などが映し出されたシーン
は見受けられなかった。

大手のテレビ局ほど多言語での情報提供が手薄で、
危機時のダイバーシティ対応がおろそかになってい
るように筆者は感じる。

日本社会における災害時の避難所でも、避難所運
営の責任者など、盲導犬を連れて視覚障害者の方
を「犬を連れて避難所には入らない」といったよ
うに入れられないこともあったようであるし、精
神障害者の方への対応に無知で精神障害者が身
分の狭い思いで避難所に入所し、トラブル
を恐れて自ら避難所に行かないという状況が
ある。そのような実態は、日本社会の致
命的なダイバーシティの欠落といえども良いと筆者
は思うのである。

筆者の性格としても職業柄としても、出張先のホテル
でも有事を想定してチェックイン後に部屋に入る
前に、そのホテルの非常口を確認したり、一戸建てで
マンションと異なり消防設備が手薄になる自宅でも災
害時に火災で問題が生じにくいように、水道を使えない
でも自宅消火活動が臨時限界はできるよう、台所の
自動火災消火装置や各部屋の消火器の備えや1ヵ所しか
ない自宅の階段で避難できなくなることを想定して、
各階のベランダに避難ハンガーを設置していたりするな
ど、自らが危機の想定と実践を進めている。

そんな筆者が危惧しているのは、2020年の東京
オリンピック開催期間に首都直下型地震などの災害
が発生し、さらに、筆者が述べている「同時多
発リスク」としてライフラインの寸断・テロや災害
時の差別的なデマによる特定の国籍の方々への暴
行・津波や火災の被害で多数の避難所が使用不可と
なる中で限られた避難所に様々な国からお越しになる方々が大勢入所しなければならない状況で、その中で旅行者としてお越しになる方々が限られた避難所の責任者、多様な宗教を信仰されている方、老若男女など年齢差や身の高さの違いも多様な方々が混ざってしまう一方で、避難所運営の責任者がダイバーシティとグローバル対応の姿勢に欠けるケースや、必要な情報が多様な方々に届かないような最悪のケースが起こった際に、果たして、日本は人権擁護やダイバーシティ対応の観点から、これまでは危機時にも節度ある日本というイメージが一気に崩壊する（というかダイバーシティ対応が欠落していることが露呈する）ようなことはないかということである。

図5

避難所の中で日本に住む日本人の方、もしくは在日外国人の方がいらっしゃる中で、精神の平和を得るためにも必要なメカニズムに向かっており、行うスペースを確保できるか、また、炊き出しの際に使う食材にヒントを教える方が対策が考えられる。したがって、炊き出しの際に必要なオムツや精神的ショックで母乳が出なくなった際に備えて安全にミルクを提供するためのミルク・安全な水・衛生的な容器（例えば哺乳瓶）区切られて ($(1)$) かもしれないいないようにした授乳スペースなどが確保されているかといった点は、筆者がダイバーシティと灾害対策の両面を指導する者として気にかかっている点なのである。

筆者の自宅のある町内会では、どの町に住む人はどこに避難しなければならないかについて周知されていない一方で、避難所運営が日本社会の住民のみを想定してしまっていて、インバウンド対策などで備えるために多くの訪日観光客を呼び込むとする割に、住民以外の方が避難所に入所するという危機管理型ダイバーシティ対応ができているかという問題は、筆者の脳裏をよぎる災害対策における懸念である。

収益路線ツールとして華々しく用いられるダイバーシティだけではなく、危機管理型ダイバーシティが充実していって、企業、社会、そして日本人にいる人々にダイバーシティが実効性をもって広まっていくのではないかと筆者は思う次第である。

今回は、危機管理型ダイバーシティという筆者オリジナルのダイバーシティについてのお話などについてまとめてみた。「ふわっとしたダイバーシティ」に囲まれた世界の中で、地に足をつける人権を出発点とする世界的に必要とされるダイバーシティを見据える上で、議論の呼び水となるダイバーシティ経営を再考する一助になれば幸いである。

【執筆者紹介】
戸村 智徳（とむら とものり）
早大卒、米国MBA修了。米国博士後期課程（Ph.D）中途。国連勤務にて内部監査業務の専門家、国連危機管理立業専門家リーダー。国連が推進する世界的CSR運動である「国連グローバルコンパクト」広報・誘致業務担当。民間企業役員にて、監査統括・人事総務統括を担当、上場IT企業のJFEシステムズ㈱・アドバイザーやJA長野中央会の顧問などを担当。日本マネジメント総合研究所会員会の理事長として、産学共に活動中。岡山大学大学院非常勤講師などを務める場も存じていてきた。
30冊の出版物をはじめ、NHK「クローズアップ現代」番組登場、TV出演、テレビ朝日「そうだったのか！池上彰の学べるニュース」番組登場、BS1「報道番組「インサイドアワー」でのコメンテーター（トヨタのリコール問題とリスク管理）、NHK（NHKひそじ生活！会社の星）専門家ゲストTV出演・番組制作協力その他の出演の他、各種メディアでの情報発信などにも意欲的に取り組む。
代表的な書籍として、「企業統治の温床と危機」（戸村智徳著、中央経済社）、「クリエイティブ監査監査への道」（戸村智徳著、税務総理会）、「しっかり取り組む！内部統制」（企業健全化プログラムと実践ノウハウ）（戸村智徳著、実務教育出版）など。