

災害時に表出する日本社会における ダイバーシティの本音と実態



日本マネジメント総合研究所(同) 理事長
経営管理学修士 (MBA) 戸村 智憲

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、1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、通常は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はあるが、他の誰かから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れ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 パフォーマンスと 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

関連の指導もする中で、筆者が非常に危惧していることのひとつは、企業がパ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喧伝する一方で、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、有事の際の備えの中に、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中で、その両方を見据える上で、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などもない日本人で、語弊を恐れずあえて述べるならいたって「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



図1

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っていることが、筆者としてダイバーシティ上も人権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が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、備蓄品といえどどの企業でも備えていて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社敷地内にとどまっていられるように、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煙対策としてハンカチ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や災害で足を骨折して同僚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（両脇で同僚がサポートすれば、真ん中にサポートが必要な従業員・両脇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、より実践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あった仕方ないものなのだ」という一種の甘えによるものなのかもしれないが、その一方で、形骸化した防災訓練をしている企業では、有事の際もなぜか完全に機能する（はず）のマニュアル通り・予め想定さ

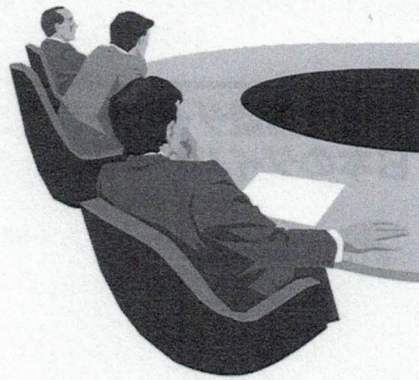


図2

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粛々と重々しく進められて、少なからぬ企業・経営者が「これでわが社は万全だ」と悦に入る自己満足の儀式として繰り返されてしまっているのである。

ここま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有事に機能する人にやさしく危機に強いレジリエントな状態を確保する上で必須であるし、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、少なからぬ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陰にある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どうでもよく、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株価向上や採用活動や売上向上のネタにする「カネになるダイバーシティ対応」だけは都合よく選んで好んで行いたがる企業・経営者の本音を、防災関連マニュアル類が如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、「儲かりさえすれば善人にでもなる」経営者・企業集団の収益戦略ツールでしかなく、有事の際は少なからぬ経営者・企業集団としての本音として「多様性などどうでもよく自らも多様化したくない」中でコスト要因としか見てい

ないような面があるように筆者は感じるのである。

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取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賞賛をもって報じられるシーンのひとつに、暴動や略奪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者の方々や被災地・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。



図3

美化された災害時の日本社会の一部が、あたかも多様な人々全体に行き渡った温かな国ニッポンという演出があったとすれば、それは大きな間違いであろう。

どれだけのテレビ局が多言語で災害時の危険情報や、「こうすれば安全な対応がとれる」という筆者なりに述べる「安全情報」を放映できていたであろうか。日本社会に住み働き生きているのは、日本語が堪能な日本人だけではない。

東日本大震災の際に筆者がテレビ出演した際には、テレビ制作をするディレクターの方に多言語での情報提供・安全情報の放映してほしい旨を要望してその通り放映されたことがあったが、概して、

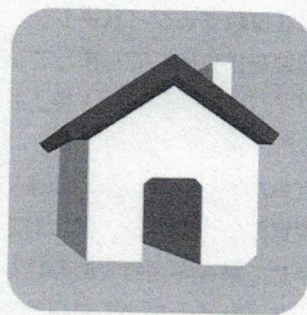


図4

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が、盲導犬を連れた視覚障害者の方を「犬を連れて避難所には入れません」といったように入所拒否をした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の方が肩身の狭い思いで避難所に入所していたり、トラブルを恐れて自ら避難所に行かないという決断をすることで追いやられたりした実態は、日本社会の致命的なダイバーシティの欠落といって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、水道が使えるなくても自主消火活動が最低限はできるよう、台所用の自動火災設備や各部屋への消火器の備えや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シゴ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、筆者なりに述べている「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などへの暴行・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、その中に旅行者としてお越しになった障害者の方・多様な宗教を信仰されている方・老若男女など年齢性別の違いも多様な方々が混乱してしまう一方で、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素養に欠けるケースや、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、これまで災害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

避難所の中に日本に住む日本人の方もムスリム（イスラム教徒）の方がいらっしゃる中で、精神の平安を得るためにも必須のメッカに向かってお祈りを行うスペースを確保できるか、また、炊き出しの際に使われる食材にヒンドゥー教徒の方が神とあがめる牛（牛肉）が入ったものが配布されないか、幼児をつれて来日された方々に必要なオムツや精神的ショックで母乳が出にくくなった際に備えて安全にミルクを提供するための粉ミルク・安全な水・衛生的な容器（できれば哺乳瓶）・区切られて覗き見られ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などは、筆者がダイバーシティと災害対策の両面を指導する者として気がかりな点なのである。

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る一方で、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儲けるために多くの訪日観光客を呼び込もうとする割に、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ないかという問題は、筆者の脳裏をよぎる災害対策における危惧である。

収益戦略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はじめて、日本企業・社会・そして日本にいる人々にダイバーシティが実効性をもって広まったといえる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し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」に踊る世の中で、地に足をつけ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か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 ともりの）

早大卒。米国MBA修了。米国博士後期課程（Ph.D）中退。国連勤務にて内部監査業務の専門官、国連戦略立案専門官リーダー、国連が進める世界的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(株)アドバイザーやJA長野中央会の顧問なども担当。日本マネジメント総合研究所合同会社の理事長として、産学共に活動中。岡山大学大学院非常勤講師など教鞭をとる立場にも身を置いてきた。

30冊の出版物をはじめ、NHK「クローズアップ現代」番組監修・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」番組監修、BS11報道番組「インサイドアウト」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（Eテレ）「めざせ！会社の星」専門家ゲストTV出演・番組制作協力などの出演の他、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、「企業統治の退廃と甦生」（戸村智恵 著、中央経済社）、「クリエイティブ監査への道」（戸村智恵 著、税務経理協会）、「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」（戸村智恵 著、実務教育出版）など。

メーカー・卸・小売を結ぶ流通情報総合誌

流通ネットワークキング

9・10

2016
SEP・OCT
NO.297

特集

- ①国際物流総合展2016で課題解決する
- ②IoTで何がどう変わるのか

詳細は資料請求
に掲載。

No.
011

HaiSurf 3
mobile solution

業界の課題を
お客様のスタンダードに
変えてあげます。

あらゆる端末で動作する
アプリケーションを簡単に開発・運用できる、
ミドルウェアパッケージ。

 SHARED SYSTEM
シェアードシステム株式会社

<http://haisurf.jp>

営業本部 〒170-0005 東京都豊島区南大塚3-43-1 大塚HTビル Tel:03-5957-5581