

## 30% CLUB JAPAN INVESTOR GROUP INTERVIEW SERIES VOL8

### 長谷川様とのインタビュー：アンコンシャスバイアスを打破し改革へと導く

**フィデリティ** 長谷川さんが SWCC 在職中にリーダーシップを意識されたきっかけ、あるいはご自身でやってみようと思われたきっかけを教えてください。

**長谷川** 私が SWCC に入社した時は、男女雇用機会均等法も存在せず、エンジニアで大学院を修了した女性にはほとんど採用枠がありませんでした。大学の先輩のついでで入社し、希望通り技術開発部門に配属されたのが私のキャリアのスタートです。専門領域と異なる電線やケーブルの絶縁材や被覆材を開発する部署に配属され、かなり勉強しました。その数年後に酸化物超電導体が発見され、社内に設立された研究所に異動し、開発に携わりました。

入社 10 年目に突然上司に呼び出され、「課長になって欲しい」と言われました。当時、10 年目でいきなり部下を持つライン課長に配属された例はなく、ましてや女性である私は「係長ぐらいにはなれるだろうね」と周りに言われていました。むしろ研究開発が面白くなってきた頃で、「なぜ現場を離れて課長にならなければならないのだろう」というのが正直な気持ちでした。しかし、課長になった途端、部下が十数人で、「この人たちを何とかしなければならぬ」「この部門を社内で存続させなければならない」という意識が非常に強くなりました。前任者からの引き継ぎがほとんどない中で、様々な人に聞いて課長とは何かを考え、作り上げていきました。何の準備もないままリーダー職に就いたものの、立場が人を作ると言うか、役職に就いたからには何か行動しなければならぬという思いがありました。早くからチャンスを与えてくれたことが一番大きかったと思います。

**フィデリティ** 女性に限らず、そこで躊躇する人も多いと思いますが、機会をしっかりと掴んで、挑戦されたことが素晴らしいですね。

**長谷川** 私は来たチャンスは何でも受けて、やってみてできなかったら選んだ人が悪いと割り切っています(笑)。だから、

「やってみないか」と言われたら、自分なりに挑戦します。その後も関連会社や当社の取締役など、チャンスがあれば迷わず掴んできました。

**フィデリティ** 昇進が早く皆さん驚かれると思いますが、長谷川社長が抜擢された理由は何でしょうか？

**長谷川** なぜでしょう(笑)。正直運かもしれないです。課長職のときも、他に成果を上げた候補者があまりいませんでした。また、男女雇用機会均等法以前から女性技術者を採用していたように、性別に関係なく実績を重視するという意味で、かなりフラットに物事を見る会社風土があったと思います。

“早くからチャンスを与えてくれたことが一番大きかったと思います。”

**フィデリティ** 機会を掴む一方で、同時にいろいろなチャレンジもあったかと思いますが、何が印象に残っていますか。

**長谷川** 私は「高温超電導」という研究開発部門を預かっていた時期があります。この技術はいまだに実用化されていない永遠の研究・開発テーマです。会社としては、業績がよいときは将来の技術としてこうした研究に予算をつけるが、業績が悪化するとマネタイズ出来る見込みがないので真っ先に切り捨てられます。一方、当時学生の間では高温超電導がブームで、それがやりたいからこの部署に入りたいという人も多いという状況でした。だからどんな難しいことでも解決しようという意欲があって研究開発に対するモチベーションが非常に高く、そのリーダーを務めるということで、そんな研究者たちをなんとかして守らなければいけないという責任があとと感じました。

実際、業績が本当に悪化したとき、この研究開発をやめろと二回ほど言われました。社内での説得が難しくても社外から資金を獲得したり、顧客の電力会社に頼んで上層部に働きかけてもらうなど、なんとか研究開発を続けられるよう交渉しました。



長谷川隆代様

SWCC 株式会社  
代表取締役・取締役会議長  
CEO 社長執行役員

1984 年、昭和電線電纜株式会社(現、SWCC 株式会社)入社。2018 年に当時の社外取締役役に抜擢され、代表取締役社長に就任。以降、ROIC 経営の導入や、ガバナンス体制の大幅強化など、抜本的な構造改革を実施。2024 年 2 月には東京証券取引所がまとめる「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の開示好事例として選ばれる。

2021 年度より社長直轄の女性活躍推進プロジェクト「SWCCarat(カラット)」が発足し、女性社員がその個性と能力を十分に発揮してさらに活躍することができる施策を推進。2026 年度までに女性管理職の割合を 20 年度対比で 2 倍、課長職以上では 7 倍と野心的な目標を掲げて取り組んでいる。

**フィデリティ** なるほど。そして社長になったからその思いは変わりませんか？

**長谷川** そうですね。当時は十数人のリーダーで、今は 4000 人くらいの社員がいますが、自分のモチベーションは変わっていません。私は最終責任者としてこの会社を守らなければならない。小さな事業部門のころから、さまざまな危機に直面しても、自分たちの力で能動的に乗り越えてきました。今は手法はまったく違いますが、原動力は同じだと思います。

**フィデリティ** その実行力が評価されたのかと思いますが、長谷川さんを社長のポジションに抜擢したのは社外取締役だとお聞きました。どのような考えの元でそうなされたのかお聞きになりましたか。

**長谷川** 「この人ならまったく違う経営をするだろう」と思われたようです。当社は

2015年に特別損失で大きな赤字を計上しました。翌年はそれなりの黒字を出しましたが、これを何度か繰り返しており、社外取締役はこのままでは会社が危ういと思って当時の経営陣に提言したものの全く受け入れられず、今までとは違う経営ができる人を求めていました。私が選ばれたのは、こうした問題に真摯に向き合い、経営を変えられる人材と期待されたからだと思います。

**フィデリティ** 社長就任後にガバナンス改革を進めるうえで社内でも波風が立ったと思いますが、どのように乗り切られたのでしょうか。

**長谷川** それはある意味、女性の特権でした(笑)。1対1の面談では、笑顔で「退任してくれませんか。」と依頼しました。もちろん、不満は出ました。30分で終わることもあれば、何度も繰り返さなければならぬこともありましたが、自身の立場を説明し、最後は理解してもらい、仕方ないと思ってもらうことができました。男性同士だったら、派閥や先輩への恩やしがらみが生まれて、もっと難しかったかもしれないと思います。

**フィデリティ** かなりぱっさりと行われましたね。

**長谷川** それがないと改革はできないと思っていました。過去にも経営改革は進めてきたのですが、本当にやらなければいけないと思っている人たちが経営を掴んでないと、いくらお題目を唱えても社員

がついてこない。私が役員の時、「社長はまあ言っているけど、まあいいよ」という声も耳にしたので、経営を改革するためにはガバナンスを変えなければならないと考え、取締役会、執行役員は社長の改革を圧倒的にサポートする陣営にしなければならないと思いました。後に、私を推薦してくれた2人の社外取締役が退任するときに、「予想以上だったよ」と言われたのは嬉しかったです。

**フィデリティ** 御社のダイバーシティ推進プロジェクト SWCCarat (カラット)では、採用や女性のキャリア形成をどのように工夫されているのでしょうか。

**長谷川** 社長が女性だからといって女性社員が集まることはなく、女性比率も現状15%程度と非常に低い状況です。自分が社長であることから「女性が活躍できる会社」のイメージが広がって、キャリア採用では増加は見られましたが、新入社員の女性の数は少ないままです。特に最近、社名をSWCCに変えてからは、私が積極的に、女性が働きやすく公平性が確保されていることを各所で伝えていきます。制度は整っていますが、それだけでなくまだまだ会社の魅力を十分伝えていかねばと感じています。

2021年にSWCCaratがスタートし、数年後の予想成功曲線を描きました。現在、

その目標へ近づいていると実感しています。当初は女性だけで始めたプロジェクトも、現在では男性4人、女性10人となりました。名称も以前の女性活躍推進PJからダイバーシティ推進PJへと変更しています。女性が活躍するためには男性の理解や協力が必要で、彼女たちから男性をサポートメンバーとして加えたいという意見が出てきました。しかし、私は性別で差別されることに声を上げている人たちが、逆に男性を差別すべきではないと考え、サポートではなく正式なメンバーとして加わるべきだと伝えました。メンバーそれぞれが兼務で仕事を持ちつつ、非常に機能的に動いています。

“やはりダイバーシティ推進のために、女性の活躍だけではなく、男性の育休取得推進が話題になりました。”

**フィデリティ** 2024年はちょうど成功曲線の真ん中ですね。印象に残った取り組みはありましたか？

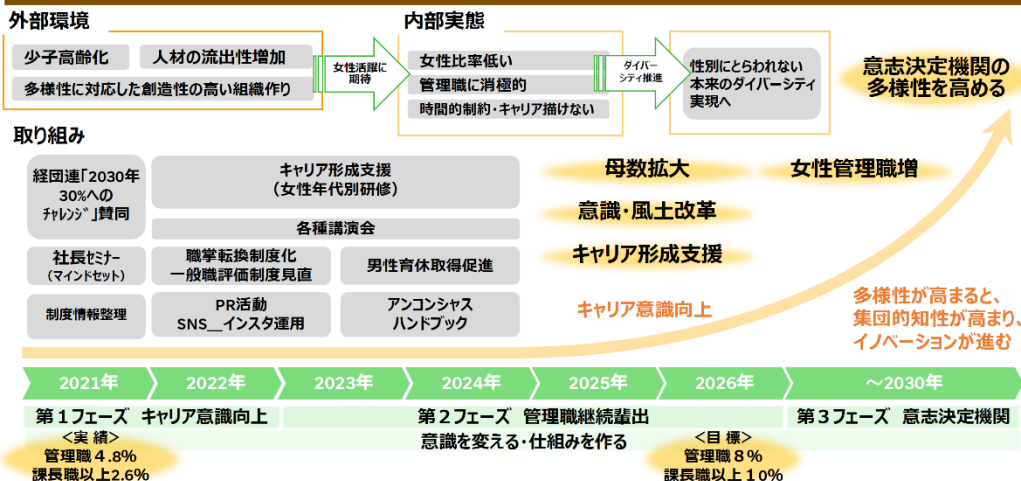
**長谷川** 昨年開催した講演会では「男性学」を取り扱い、男性も窮屈なものだよねという展開になりましたが、やはりダイバーシティ推進のために、女性の活躍だけではなく、男性の育休取得推進が話題になりました。当社では1ヶ月以上の育休を取得する男性の割合は24%程度とまだまだ低い状況です。

**フィデリティ** 1ヶ月取得する男性が24%というのは、平均と比べても高いと思うのですが。

## ■ 社長直轄のダイバーシティ推進プロジェクト「SWCCarat (カラット)」の10カ年計

### ダイバーシティ推進PJ

誰もが平等に能力を最大限に生かせる環境・仕組みを作り、組織の利益拡大に貢献



2021年に発足して、4年目になる。PJメンバーは部署も拠点もまたぎ、関連会社の従業員も含む。最終着地点はイノベーションを生む真の多様性とし、女性活躍に限らず様々な取り組みに着手している。キャリア採用では女性比率が増えた一方、新卒ではまだ少なく、理工系女子学生の育成イベントに参加する等に加え、長谷川社長自らが若い層と話す機会も設けている。

**長谷川** まだまだ足りないと思います。ダイバーシティ推進PJが、アンケートやヒアリングのデータをもとに改善案を立て、毎年人事や役員に対して答申書を出してきます。こうした内容にしっかり向き合うことで、少しずつ良い方向に向かっていて感じています。

もうひとつは、アンコンシャスバイアスへの対応です。つい先週、『アンコンシャス・バイアス・ハンドブック』を発刊しましたが、これはメンバーの思いが強く反映されたもので社内の具体的な例を示しています。今年を“アンコン・イヤー”とし、無意識の思いを立ち止まって考えるきっかけになるような啓蒙活動にしたいとメンバーは言っています。

**フィデリティ** 長谷川さんは、チャンスは取りに行く性格とのことですが、よく耳にするのは、男性は難しうでも出来る理由を積み上げて引き受ける、女性は出来ない理由を差引いて引き受けなということ。教育や努力によって、こうした女性の考え方を考えることは可能なのでしょうか。

**長谷川** 変えられるものだと思います。SWCCaratの取り組みが始まった当初、全女性社員にアンケートをとったところ、リーダーになりたいと答えた女性はほとんどいませんでした。しかし、リーダーのサブになりたいという女性は結構いて、要はリーダーを支える役割がよいということですが、これは本心からそう思っているのだろうかと思心しました。

この3、4年、座談会や講演会などで、「チャンスはどんどん掴んで頑張りなさい」「頑張れば、それがいいかどうかは必ず誰かが公平な目で判断してくれる」と言い続けてきました。それを聞いて、リーダーをやっているのだと思った人も出てきました。また、現在は事務職と総合職があり、いずれは一本化する予定ですが、昨年度、総合職への職掌転換を制度化し、公募制にしました。その結果、3名が職掌転換しました。総合職にチャレンジする人が増えているということは、チャンスをもにしようという考え方が浸透しているということでしょう。ただ、チャレンジに消極的なのは男女の問題より、世代差も

あると思います。社内にもっとロールモデルが増えれば、決死の覚悟を備えなくても、「これならやってみようかな」と気軽に挑戦する人が増えていくと思っています。

**フィデリティ** 日本の場合、女性の社会進出があまりにも遅れている現実がありますが、企業経営の視点でその解消を目的とすべきでしょうか。もしくは、女性活躍は企業価値を高めるための手段なのでしょうか。もちろんそれはいずれ何らかの形でつながるわけですが、女性活躍をテーマとする場合、長谷川さんは一義的にはどこを目指していらっしゃいますでしょうか。

**長谷川** 本当は、女性の活躍とか、女性に優先的にポジションを与えよとか、そういうことではないと思っています。社長という仕事はあっても女性社長という仕事はありません。そう考えると、会社には女性でなければならぬとか、男性でなければならぬという仕事はないはずで、性別に関係なくその仕事に最適な人が選ばれるべきです。

だから、会社が将来こうしたいんだという中で、ベストスタッフとして性別も年齢も関係なくこの人なら任せられるという人材を揃えてやってきたのですが、はたと気づくと、やっぱり女性が少ないのです。しかし会議に出てみれば、男性だけの会議とある程度女性がいる会議とでは、活発な意見交換ができるかどうかという点で違いがあります。ある方向性を決めたり、議論したりする会議に女性がいるのは健全で、女性が数人いれば、男性が暗黙のうちに「これが普通で当たり前」という考え方を考えることができるのではないのでしょうか。女性を優遇するつもりはありませんが、「私なんて」という女性社員に対して、背中を押して役割を与えるということも時には必要ではないかと考えています。私自身も課長に選任してもらったり、社外取に推薦してもらったり、やっぱりそういう人たちに応援されて今があるのだと最近よくわかってきました。

**フィデリティ** 最後に、長谷川さんは投資家の方とお話される機会も多いと思いますが、投資家の方にメッセージをお願いします。

**長谷川** 最近、海外の投資家も含めて投資家の方々とお話する機会が増え、いろいろなご意見をいただくようになりました。投資家の方々からの意見は、経営にとって非常に参考となることが多く、その見方に学ぶことも多いと考えています。これからも、我々の改革の進捗や今後の成長の考え方を十分に投資家の方々にお伝えしていきたいと思っています。改革で基礎を固めることができましたが、これで終わりではなく成長段階に入る私たちに期待してほしいです。

**フィデリティ** これからは成長段階に入る中で、アンコンシャスバイアスも少しずつでも解消されていき、女性の活躍が御社のイノベーションに貢献していくのだからと思います。

**長谷川** そうあって欲しいと思います。部課長が集まったときに、3分の1が女性だったらどれだけ変わることでしょ。ここまでの改革は私がぐんぐん引っ張ってききましたが、これからは自分たちが変わっていくのだという風土がしっかり根付いて、変わるのが当たり前、去年より良くするために違うことをするのは当然でしょうという会社を是非作りたいですね。

**フィデリティ** 素晴らしいですね。これからのSWCCを楽しみにしています。

インタビュー実施日:2024年6月28日

#### 【注意】

- ・当資料は、信頼できる情報をもとにフィデリティ投信が作成しておりますが、正確性・完全性について当社が責任を負うものではありません。
- ・当資料に記載の情報は、作成時点のものであり、市場の環境やその他の状況によって予告なく変更することがあります。また、いずれも将来の傾向、数値、運用結果等を保証もしくは示唆するものではありません。
- ・当資料に記載されている個別の銘柄・企業名については、あくまでも参考として申し述べたものであり、その銘柄又は企業の株式等の売買を推奨するものではありません。
- ・当資料にかかわる一切の権利は引用部分を除き当社に属し、いかなる目的であれ当資料の一部又は全部の無断での使用・複製は固くお断りいたします。
- ・当資料は、ファンドの推奨（有価証券の勧誘）を目的としたものではありません。

**フィデリティ投信株式会社** 金融商品取引業者  
登録番号：関東財務局長（金商）第388号  
一般社団法人 投資信託協会 一般社団法人  
日本投資顧問業協会