

“ダイバーシティ先進企業”に今なお残る偏見

President Unconscious Bias: Challenges of Diversity and Inclusion in the Workplace

芦澤 直太郎*
Naotaro Ashizawa

アシザワ・ファインテックは粉碎機をはじめとする機械のメーカーとして、ナノレベルの微細化という最新技術を発信している。近年では男女の別なく社員が活躍する模範的な会社として行政やマスコミから評価をいただくが、それは経営の危機を打開するために苦肉の策を講じた結果に過ぎない。

当社の創業は明治時代で、以来120年近いモノづくりの実績を誇る一方、社内は職人気質のベテラン社員（機械系の中高年男性ばかり）が実権を握り、昭和の高度成長時代からの人事制度や慣習から抜け出せない、という老舗企業ならではの弊害も抱えていた。

バブル経済崩壊後の業績低迷が続く2000年に父から社長を受け継いだ私は、硬直化した組織風土の改革に乗り出し、手始めに新卒学生の採用を増やして若返りを図った。機械系（つまり男性）限定だった募集方針を改め、「女性採用を優先する」と宣言した。特に文系の女子は日本語をはじめ外国語のコミュニケーション能力に優れていて、機械系が苦手とする文書の作成や報・連・相を進んで引き受け、社内外で活躍するようになった。

従前は経理や営業事務に若干名いただけの女性社員が、製造現場や製品開発の最前線も含めて社内すべての部署に配置され、全体の25%を占めるになるまで、5年もかからなかった。「女に技術はわからない」「危ないから機械に触るな」「どうせすぐ辞めるだろう」などと男性社員たちは初め冷ややかだったが、いつの間にか彼女たちの存在なしには仕事が進まない会社へと変化し、やがて業績も上昇した。

以上が当社での女性活躍の序章である。そして次のようにステップを歩んできた。

→まず、いかに女性に応募してもらい、採用につなげるか？

- 次に、いかに仕事を身に付けてもらうか？早期退職を防止するか？
- 適齢期となった社員にいか（できれば同じ社内）で結婚という選択肢を作るか？
- 結婚した女性社員の家庭と仕事の両立をいかに実現するか？
- 妊娠や出産する女性社員にどう休んでもらうか？休業中の人員補充をどうするか？
- 職場復帰をいかに進めるか？時短勤務やテレワークをどう活用するか？
- 女性に加えて男性社員の育児休業取得をいかに定着させるか？
- 一般事務にとどまらずに管理職や経営層を志望する女性をいかに増やすか？

次々に直面するこれらの課題に対して、社員本人はもとより上司や同僚そして人事担当者らと協議しながら試行錯誤を繰り返した。20年が経過した今日では、出産や育児に限らず誰でも必要な時には仕事より家庭を優先でき、それを他の社員がカバーする制度や職場風土が確立されたと感じている。ここまで進めてきた理由は、SDGsのような社会貢献を志したわけではなく、国から要求されたからでもなく、経営者として良い会社を築くため、という単純で当然の信念によるものである。

現在、当社では女性のほかにも高齢者、外国人、障がいを持つ者、自己都合で一度退職した者、非正規雇用から正社員へ転換した者、生まれつきの性別を転換した者など、バリエーションに富む経歴や能力の人々が集結している。普通の会社と比べて当社は“変わった会社”に見えるかもしれないが、当社においてはそれが普通である。

なぜそんな会社になったのかといえば、それは社長の性格や方針が柔軟だからだ。前例のない機械や材料に挑戦する会社なのだから、技術者のみならず社内の誰もが過去の成功や常識だけに囚われずに“変えられる会社”であるべきと思っている。まして世界中で未経験や想定外の出来事が続発する昨今、多様な人材が特性を発揮できる柔軟な組織こそが存続発展できるものと信じる。

2022年2月3日受付
アシザワ・ファインテック株式会社
(〒275-8572 千葉県習志野市茜浜 1-4-2)
Ashizawa Finetech Ltd.
(1-4-2 Akanehama, Narashino, Chiba 275-8572, Japan)
* 連絡先 naota@ashizawa.com

このようにダイバーシティ経営に取り組む当社であるが、実はまだ性別による固定的な役割分担が根強いことが露呈した。TOKYO2020 オリンピック・パラリンピック大会を控えた昨年夏、“ジェンダー平等”が世界的なテーマとなり、NHK テレビ「クローズアップ現代+」でも取り上げられた。番組では「女性は気配りができる」「シニアは頭が固い」のように私たちが無意識のうちに抱く偏見（アンコンシャス・バイアス）が職場に見当たらないか、男女を入れ替えて相手の立場から探るという実験が企画され、被験者として当社が、しかも私自身が選ばれたのだ。

女子社員の仕事を社長が体験することになり、自信満々で臨んだものの、結果は惨憺たるものだった。社内各部署に女性が進出したとはいえ、応接室での来客対応や給湯室の掃除当番などの仕事は昔も今も女性だけが担当していた。それがおかしいと誰も言わなかったが、自

分で体験して「男がやってもいいじゃないか」と気付かされた。

そもそも私の意識の中には性別や出身学部による期待があったようで、本稿の前半にわざと表記したが「文系女子は語学に優れ、機械系は…」のように決めつけた言動をしていたのだ。それがインタビューとなってNHKで全国放送されたものだから、柔軟だと思っていた私は赤面したどころか自社のHPに謝罪文を掲載しようとしたほど衝撃を受けた。幸い炎上騒ぎが起きることもなく、番組は好評につき再放送されたと聞く。

さて、粉体工学に関わる皆様やその職場でのダイバーシティの進展はいかがであろう？本稿を皮切りにリレー形式でお考えや取り組みを披露いただき、共に未来を考えることを願う。次回は名古屋大学 東村博子先生にバトンをお渡ししたい。