

1

2015
JANUARY

No.1144

働き方が変わる
組織が変わる

人事実務

JINJIJITSUMU

特集

グローバル化を 味方につける

Power Up!
新装号

解説1 ビジネスのグローバル化がHRに変革を迫る

事例 ポリプラスチックス/メトロール

解説2 東南アジア諸国における労働法制の留意点

解説3 日系企業の人材確保の現状と課題

Power Up! 特別インタビュー

ダイバーシティで強くなる パク・スックチャ氏に聞く

新連載

女性活躍推進Q&A

魅力ある企業へ

遊びゴコロのあるオフィス





メトロール

ダイバーシティ経営で 海外ダイレクト販売を拡大

POINT

- 性別・年齢・役職等を問わない創業以来の実力主義
- 精神的自立性と概念化能力を重視した新卒採用を実施。新入社員にも信頼して仕事を任せる
- 女性のアイデアによる IT 活用で海外販売を拡大。近く女性の海外駐在員も誕生
- 社内旅行等の従業員のコミュニケーションを深める施策も充実

創業以来の実力主義 1998年から本格的な グローバル展開を開始

東京・立川市に本社を置き、工業用のセンサー、スイッチの開発・製造・販売を手がけるメトロール。とくに工作機械制御用の機械式センサーでは、世界で約7割のシェアを誇る。2014年3月には、経済産業省の『グローバルニッチトップ企業100選』に選定されており、従業員数はパートタイマーも含めて約100人の規模ながら、インターネットを通じてのダイレクト販売を中心に、グローバルなビジネスを展開している企業だ。

もともと現在の社長（代表取締役社長）の松橋卓司氏の父親である先代が、1976年に「世界に通用する製品を作り、技術者が恵まれる会社にしよう」と同社を創

業。その思いを現実にすべく、同社が本格的にグローバル展開に取り組み始めたのは1998年のことである。松橋氏は、こう語る。

「以前から韓国や台湾の機械メーカーから、売ってくれないかという話はありませんでしたが、それはあくまで受け身のビジネスでした。ところが、だんだんインターネットが普及して、一気にBtoCのネットを使ってのビジネスが盛んになってきたので、BtoBでもやれないかということで、インターネットを使って情報発信をしながら海外に販売していくことにしたのです。98年から始めて、当初は手探りでしたが、製品に自社ブランドマークを入れたり、クレジットカード決済機能や、国際宅配便を使ったりすることで、商社を使わなくても直接お客さまとつながるという風になっていったわけです。このほかにも、2001年頃か

ら海外の展示会にどんどん出展していき、デジタル・アナログの両面で当社の製品をPRしており、アジアをはじめ世界各国で、少しずつお客さまを増やしています」

また、同社はグローバル展開を開始する以前から、性別・年齢・国籍等にとらわれずにあらゆる人材が活躍できるダイバーシティ経営を推進しており、近年では、経済産業省の2014年度『ダイバーシティ経営企業100選』も受賞している。

「一言で言えば、創業のときから一貫して、本当の意味で実力主義の会社なんです。社内には総務や人事などの間接部門はあえてつくりませんし、直接部門しかありません。年齢、性別、役職等にとらわれず、基本的には全員がすべて貴重な戦力であるという考え方で。一応、役職は設けていますがけれども、基本的には皆が対等で、



会社概要

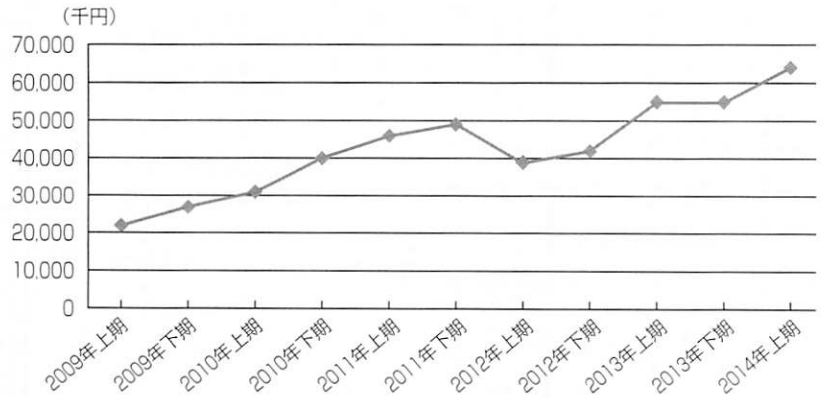
社名：株式会社 ムロール
 設立：1976年6月
 事業内容：工場の自動化に貢献する、精密測定・工業用
 センサおよび応用製品の設計製作・販売
 資本金：4000万円
 売上高：15億1,700万円（2014年1月決算）
 従業員数：120人（2014年12月1日現在）
 本社：東京都立川市高松町1-100

議論をするときには上司に対しても敬語を使いません」（松橋氏、以下同）

同社の実力主義の一端を紹介しておく、賃金は33歳までは、職能资格的に毎年段階を追って昇給していく。ただし、賞与は人事評価により、金額に差はつけている。それ以降は、成果を重視した年俸制で、年によって金額が下がることもあれば、役職からはずれないということもある。とはいっても、役職については一つの役割であり、社内でそれをステータスのように考えている人は皆無だという。しかも、マネジメントが苦手なタイプの人もいるので、その場合には、役職には就いていても無理にマネジメントはしなくてもよく、実質的にはその人を補佐する立場の社員に代替させることもめずらしくない。

また、普段の業務は、案件ごとに各部署から横断的にメンバーを集めてプロジェクトを組んで進めるプロジェクト制が主体だ。プロジェクト内での情報共有は普段からネット上などで行っているため、ムダな会議はせず、会議は意思決定を行う場として短時間です

図表1 海外ダイレクト販売の推移



ませる。その前段階のちょっとした決定事項は、各社員が部門を超えて必要な人と直接話をして決めて、決まった事項を経営に報告する。

「プロジェクトのリーダーは私が決めるケースも結構ありますが、メンバーはすべてそのリーダーが選びます。専門能力のない人には声がかからないということにもなるし、当然そうになってしまうと成果も出ず、給与も低くなるので、日頃から実力を高めておかねばならないわけです」

**アセスメントで
優秀な新卒を採用
信頼して仕事を任せる**

同社では、新卒採用を定期的に

実施するようになった2012年度から、新たな採用方法を導入している。そして、このころから女性の正社員の活躍がめざましくなったという。

それ以前も、新卒を採用する年はあったが、その際には、偏差値や語学力等、どちらかといえば知識面を重視する一般的な採用方法をとっていた。だが、1～2年勤務ただけで、8人採用した社員のうち7人が退職するという出来事があったのを機に、大幅に採用方法を転換して、定期的に新卒採用を実施することにしたのだ。そこで重視することにしたのは、メンタル面。とりわけ、精神的自立性と概念化能力だ。

「大企業と違って中小企業はどち

らかという人数も少なくいろいろな仕事をするので、当社の場合、正社員は職種別採用をしていますけれども、言ってみればやはり多能工なのです。部門や職種の枠を超えて仕事をしていく必要があります、そのためには、概念化ができないというか、抽象的なことが抽象的なままでつながらない人はダメ。また、仕事では使命感やミッション意識も不可欠です。自分の仕事はこの範囲だけといった狭い思考でも大企業なら何とかなるかもしれませんが、当社では到底それでは務まらないので、採用の時点で、何よりも精神的自立性と概念化能力を見ることにしたわけです」

そのために実施しているのが、アセスメントに基づく評価である。アセスメントは米国で開発され、日本では大企業等の管理職登用に使われることが多い適性検査で、概念化（思考）、ミッション意識（使命感）のほか、内部強化（プロ意識）、外部重要性の4項目を評価する。アセスメントの際には、外部のプロの心理分析官も同席している。ちなみに、近年は社員がプロの心理分析官から教育を受けて、1次試験においては、アセッサーと呼ばれる試験官を社内担当するケースも増えているという。「アセスメントの採用手法を使うと、大体新卒で70人に1人、中

途採用で250人に1人くらいしか合格しないと言われていました。しかし、私は、人材は教育するものではなく、発掘するものだと思います。採用段階で優秀な人材を確保できれば、あとは働きやすい環境を整えて、自由にやらせれば、どんどん伸びていきます。だから一般的な研修は、ほとんど必要ありません。もちろん専門的な知識や技術等は身につけさせますよ。ただ、本人たちは自立心が強いし、社内は組織の壁もほとんどないので、必要なことは必要な部署や人に臆せず質問しに来るため、こちらから教えなくてもすぐに覚えていくわけです」

この採用方法に変えてからは、結果として女性の比率が非常に高くなった。今は新卒採用者の約7割が女性となっている。文系、理系を問わず採用しており、販売促進や営業をはじめ、開発等の技術部門にも女性社員はいる。そして各職場で性別に関係なく、第一線で働いているが、入社後の実績を見ると、むしろ女性の活躍の方が目立っているという。

女性のアイデアによる IT活用で 海外ダイレクト販売を拡大

たとえば、IT活用を一層促進させたのも、最近入社した女性社員たちだった。その象徴的な例が、もともとは製品情報のメール

配信など、同社からの情報提供だけに偏っていたFacebook（フェイスブック）の有効活用だ。女性社員のアイデアをもとに、Facebook上で、世界各国の工作機械エンジニアたちから、自分たちの使っている自慢のマシンや部品の写真を投稿してもらうコーナーを作り、さらにそのなかでベストフォトを選ぶなどの盛り上がる仕掛けも用意。これにより、エンジニア同士の交流を深めるとともに、さりげなく同社製品のアピールもするというふうに関わり合いの活発な情報のやりとりを実現したのである。今では同社のFacebookの登録者は約3万人にまで急増。その結果、同社への問い合わせや海外展示会の参加者が増え、ダイレクト販売の受注拡大にもつながっている。

また、この展示会（海外だけで年間22回開催）がらみなどで、若手社員も頻繁に海外出張をする。販売促進部門は女性が多く、新製品の英語および中国語の販促物等を日本で作って現地を送り、展示会場での立ち会いをし、営業の社員と一緒にセールス活動もしてくる。

さらに、現在ある中国のほかに来年2月にはタイ（バンコク）にも海外拠点を開設するが、ここには2名の女性を駐在員（リーダー）として配属し、ローカル採用の社員のマネジメントも担当させる予定である。

海外担当の社員には責任と権限を与える

ちなみに同社では海外を担当する社員には、入社1年目でもゴールドクレジットカードを渡し、経費等も自由に使えるようにして、責任や権限を与えている。ただし、旅行会社を使っての飛行機やホテル予約の手配など、自分でできることは極力本人に任せている。「厳しい選考で信頼できる人間を採用したのだから、あとはどんどん任せるといことです。新卒入社時点から自立した社会人として扱い、仕事をしていく過程で足りない部分や問題が出てくれば、その都度指導していくわけです。それ以外に私の方で意識してやっていることとしては、人の組み合わせと機の配置くらいでしょうね」

自然と交流できるよう機の配置等を見直す

たとえば、同社には81歳の高い専門知識のある技術者がいるが、技術・技能の伝承を図る意味もあって、その人のところに20代の若手社員をつけている。今の採用方法になってから入社した若い社員は、年齢の離れた社員とのコミュニケーションも得意で、世代を超えて会話もはずみ、仕事もスムーズに運ぶようになっていく。とくに50代以上のアナログ世代と、20代のデジタル世代を

図表2 海外向け Facebook



組み合わせると、お互いに新たな発見や発想の転換にもつながるため、これまで世の中になかったヒット商品が生まれるといった効果も表れている。また、機の配置と合わせて、組織や職責をときどき見直し、より部門や人の交流が活発になるような配慮もしている。

このような交流などで、他の社員の仕事内容もよくわかるようになるため、刺激を受けて、一般職から総合職への転換を果たした女性社員も出ている。同社では総合職は、海外駐在を含めて転勤の可能性があり、裁量労働制。一般職は転勤のない通常の勤務形態だが、一般職で入社した短大卒の女性が、最近、希望して総合職に移った。こうした職種転換も、同社では意欲と適性があれば大歓迎なのである。

工場のパートタイマーは短時間社員と位置づけ多能工として活躍

グローバル化をあわせて同社の成長をと特徴づけているのが、ダイバーシティ経営である。ここでは、特にパートタイマーの活用について紹介する。同社が、創業の頃からパートタイマーの活用積極的に取り組んできた背景には、当時は人材の確保自体がなかなか難しかったという状況があると松橋氏は説明する。大手製造業の採用意欲も旺盛で、同社のようなまだ知名度のない中小企業には、なかなか男性正社員が集まらなかったのである。「先代の時代には、経営の苦しい一時期を経て、あるときから工作機械用のセンサーが売れるように

なり、非常に業績が好転したのですが、そのときでも人が採れずに、絶えず労務倒産の心配をしていたほどです。結局、労働力として期待できるのは、主婦か大企業を退職した高齢者しかいませんでした。そこで、この人たちを戦力化していくことにしたわけです。とくに工場での現場の業務については、普通の企業ならば職人さんに依存する世界を、ある意味作業標準を整備しながら、素人のお母さんたちでも、もの作りができるような仕組みを築き上げていったのです」

現在、パートタイマーは、短時間社員という位置づけであり、労働時間が短いことを除けば、基本的には正社員と対等であり、仕事のしかたや中身も原則としてまったく同じである。

「当社のパートタイマーは、毎日の勤務なので、年間105万円とか130万円以内で働きたいという人はお断りしています。家庭と両立させながら、できる範囲でどんどん稼いでくださいというスタンスですね」

パートタイマーの場合、一応1年単位の有期契約だが、実際には家庭の都合等で自ら退職する人を除けば、近年ではリマーンショック後も含めて契約打ち切りとするケースはゼロで、平均勤続年数は5年以上となっている。社会保険完備で、賞与も正社員よりは低い

水準ながら、正社員と同じく年3回（夏季・冬季・決算）支給する。また、定年（60歳）を過ぎても元気であれば働けるので、実際に60歳以降で勤務しているパートタイマーもいる。ちなみに同社の場合、正社員も60歳を過ぎれば1年の有期契約に切り替わるが、ここでも実際には年齢に関係なく勤務が可能なので、現時点での最高齢の従業員は前述の81歳である。

「技術を身につけている人は、逆に退職されると会社の方が困るわけですね。だから、社員にもパートさんにも、そういう関係になってもらうことを促進しています。だから工場の仕事も分業化させず、ひとつの製品を1人の人間がつくり切る多能工主義をとっています。それで1年目は10種類くらいですが、2年目は100種類、3年目は110種類というふうに、作業標準書を覚えながら、どんどんスキルアップをし、手がける製品の数も増やしていきます。結局、労働時間が短いこととマネジメントはしなくてもいいというだけで、うちの場合はパートさんも一種の技術者ですね。製品の設計変更のときにも、必ずパートさんの意見を聞くようにしています」

性別や年齢に関係なく誰もが働きやすい職場にするため、環境面にも十分な配慮をしている。たとえば工場には床暖房や明るい照

明、トイレはウォシュレット完備、洗面所にはデパート並みの大きな1枚鏡が設置されているといった具合である。

一方で、パートタイマーにも実力主義は徹底している。毎年の契約更新時に人事評価を行い、その結果に応じて昇給額を定めているのだ。

人事評価の軸としては、ひとつはスキル面で、はんだ付けや組み立てなどの業務のスキルを評価する。また、社内には「気づき提案」という提案制度があり、これも評価の対象となる。この制度は、製造工程等でこうすればもっと作業がしやすくなるといった気がついた点を各人に提案してもらい、さまざまな業務の改善を図る仕組みだ。たとえば昨年度は年間200件以上の提案が寄せられ、その90%程度が実際の改善につながっている。この気づき提案を行った数なども評価の対象になる。このほか、出勤状況等も加味して総合的に評価をし、昇給が決まる。

なお、パートタイマーを新たに雇用する場合は、工場の製造業務を担当している専務が中心になり、精密組み立ての適性を見る実技試験および面接試験を実施して採否を決めている。

社員旅行は全員参加 コミュニケーションを深め 一体感を高める

ここまで紹介したように、同社では、役職や性別はもちろん、正社員やパートタイマーといった職層の違いも関係なく、全従業員が実力主義で働いているわけだが、そうした多様な人材がコミュニケーションを深め、会社の中で一体感を持てるような取り組みも行っている。

そのひとつが、全従業員参加の社内旅行だ。一番の目的は社内コミュニケーションなので、必ず平日に行い、従業員は出勤扱いで、費用は全額会社負担。また、子育てをしながら働いている人も多いので、日帰りにして、保育所等に子どもを迎えに行く時間等も考慮し、夕方6時には戻ってくるようにスケジュールを組んでいる。このほか、年3回のビアパーティも開催しているが、夕方早めにスタートして、やはり18時にはお開きとしている。

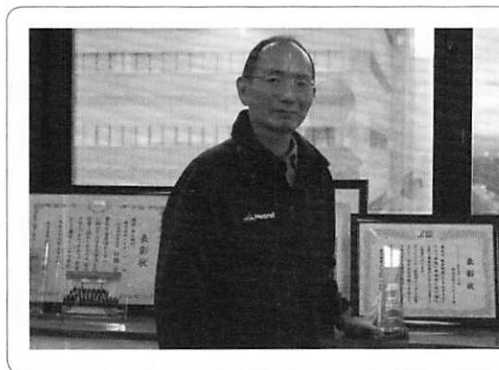
なお、社内旅行は旅行代理店を使わず、プロジェクト制で社員が

担当となる。プロジェクトリーダーが指名したプロジェクトメンバーとともに話し合っ、行き先や当日の行程などの企画を全部決定。バスのチャーターやホテル・レストランの予約等、各週の交渉や手配もすべてプロジェクトで行なうのだ。従業員に配布する旅行案内も、自分たちの手作りである。バスの中では、全員に何かの景品が当たる抽選会を実施するが、その景品もプロジェクトメンバーが用意する。

このようにダイバーシティ経営を徹底し、それをうまく機能させるような環境や仕組み等も整備して、グローバル展開をはじめ事業を成長させてきたと言えるメトロール。最後に、ダイバーシティ

経営を推進していくうえでの今後の課題を松橋氏に尋ねてみた。「課題はいろいろありますよ。今の採用方法にして、優秀な人材が採れるようになったとはいえ、なかなか思うほどの人数が確保しづらいですし、若い社員が増えたことで経験不足を補うケアもしていかなければならない場面は増えていきます。それから、今の2012年度以降の新卒女性社員たちが結婚あるいは出産をするときに、本当に退職をせずにそのまま仕事を続けてもらえるかどうかは、結婚相手とのかねあいもあるでしょうし、何とも言えない部分もあるので、そこは正直心配ですね(笑)」

(取材・文 ライター 中田正則)



株式会社 メトロール
代表取締役社長

松橋 卓司 氏
(まつはし・たくじ)