【第三種郵便物認可】

日経産業新聞

就活に臨む君たちへ2013 ③

「中小は才能開花する場所」

400万社から宝探し

メトロール社長
松橋 卓司氏

工作機械や半導体製造装置向けの「精密位置決めスイッチ」を世界で初めて開発したメトロール（東京都立川市）。売上高約14億円（2013年1月期）の中小企業だが、世界シェアは1位で、海外60カ国で販売する「グローバルニッチトップ」と称される企業の代表例だ。松橋卓司社長に中小企業で働く意義などを聞いた。

――メトロールのような中小企業で働くことの魅力はどのようなことですか。

「中小企業には、個人の才能を花開かせられる環境がある。大きな企業や組織では、決められたセグメントで与えられた仕事をうまくこなすことがまず求められる。それに対し、中小では若いときから様々な業務を自分で判断しながらこなし、事業や会社全体を総合的に見られる可能性が大きい」

「地域密着型の企業が多いのも利点といえるだろう。当社でも東京出身の学生が多いが、各地方に優良な中堅中小企業は多く存在する。有名企業、大企業は当然、人気はあるが、そこで働き始められる人は40万人以上の新卒者のうち、毎年2万人しかいない。中小企業は400万社以上あるのだから、自分に合った企業を発見する『宝探し』だと思い、楽しみながら探してほしい」

――仕事に求められる心がけとは。

「私自身が採用で重視する点は二つ。第一に、会社に帰属意識を持てる人かどうか。次が自分の頭でモノを考えて『概念化』できる人か、だ。実際に中小企業で働き始めれば、マニュアルや想定にない様々な状況にでくわす。自分の中にインプットして、自分なりの考えに置き換えられるかが問われることになる。言葉に詰まってもいいし、処理するスピードが速くなくてもいい。自分の中でかみ砕けるかが重要だろう」

「そのような指針ができたのは、私自身の苦い経験に基づいている。実は当社は、05～07年入社の新卒8人中、7人が次々と辞めてしまい、大きなショックを受けて新卒採用を停止していた。だが、リーマン・ショック後には中途採用でいい人材をとることができなくなってしまったため、12年入社から新卒採用を5年ぶりに再開した」

「当時の失敗の要因を振り返ると、まず帰属意識を持ってもらえなかった点が大きかった。大切に育てて仕事を任せようとしていたが、本人たちには『重荷』になってしまったようだった。だから、再開した選考では学部や成績を一切不問にし、帰属意識と概念化という二つの軸をもって採用に臨むように切り替えた。外部の心理分析の専門家にも同席してもらい、客観的な視点も取り入れている」

「採用の業務は、あらゆる仕事のなかで最優先と位置付けている。私がグループディスカッションから面接まで、すべての段階の選考に参加し、毎年数百人の就活生と接している」

「内定を出した後には実際にインターンとして社内での実務を経験してもらう。すべてをオープンにしたうえで、本当に入社するかどうかを自分で選んでもらえるようにしている」

――かなりの負担になってはいませんか。

「良いと思える人は70～80人に1人で、時間や労力はかなりかかるのは事実だ。だが、限られた人数しか採用しない中小企業の経営者にとって、良い人材とは育成するものではなく、発掘するものだと思っている。採用した時点で勝負は決まっていると考えているからこそ、本気で取り組む」

「うれしいことに、採用再開後に入社した人材は期待に応えてくれている。大学発ベンチャーから引き継いだ技術開発を成功させた新人もいれば、複雑な製品構成をわかりやすくまとめたカタログをつくり、その分野では社内で右にでる人がいなくなってしまったような若手もいる」

「組織がヒエラルキーではなくフラットなので、時には若手社員が会議を仕切ることもある。柔軟に物事に対応できる判断力が求められるが、それが本人たちのやりがいや責任感につながっている」

――企業を選ぶ際のポイントはどのようなことですか。

「ちまたでは『ブラック企業』という言葉が独り歩きしていて、中小企業への就職というと『ブラック企業ではないか』という疑念にさらされがちだ。実際に長時間就労などひどい目に遭ってしまう人もいるのだろうから、情報を分析して見極める力は必要だろう」

「当社の場合は、中立的な視点から評価した調査会社のデータを、内定者の親にも渡し、最近の業績をつまびらかにしている。まっとうな企業であれば、求めればそうした対応ができるはずだ」

「コストの高い東京に工場を持っていられるのは、相応の業績を上げているからだ。そうした背景まで考えることができれば、企業の姿もおのずと見えてくるだろう」

――就職活動に臨む学生にどのような心構えを持ってほしいですか。

「まず、気持ちを切り替える必要がある。学生時代は学校にお金を払って勉強していた。就職すれば、働いて給料をもらう。180度違う環境になることを意識してほしい」

「就職活動は大学受験とは違う。選考や面接は公平でもないし、不合理な目にも遭うだろう。極端に言えばそれこそが社会だし、社会人になればいくらでもそういう状況にあう」

「だからこそ、変に取り繕ったりせずに、自分らしさをさらけ出す必要がある。人との出会いで気づき、道はひらけていく。辛いと思うこともあるだろうが、傷つくことを恐れないで自分自身が強く成長できる機会だと思って挑んでほしい」

（聞き手は児玉小百合）

まつはし・たくじ　1980年（昭55年）日大農獣医学部（現生物資源科学部）卒、日清食品入社。98年に父が創業者であるメトロールに入社。09年から現職。東京都出身。55歳

松橋氏のメッセージ

- 国内に中小企業は400万社以上ある。自分に合った企業を発見する「宝探し」と思って楽しんで
- 「ブラック企業」をいたずらに恐れず、情報を分析して見極める力を持って
- 就職活動は公平でもないし、理不尽で当然。自分が成長する機会と考えて

働いて給料を得る自覚を

海外での展示会は年20回。現地で活躍する若手人材も育つ

漁師と上司に鍛えられる

私の若い頃は

創業者である父、章氏がメトロールを興したのは松橋氏が学生の時。機械や油の仕事はどちらかといえばイヤで継ぐつもりもなかった。食品関連に興味があったので大学を卒業後、日清食品に入社した。

「営業技術」を担当した新人時代は、直属の上司が今で言えばパワーハラスメントと言われてしまいそうな人。仕事はできるが、猛烈で破滅型だった。好況だったこともあり、公私の区別なく酒やマージャンにとことん付き合う日々。朝から晩まで振り回されるハードな生活だったが、普通は5～6年かかって覚える仕事を3年くらいでたたき込んでもらえた。

もともと釣りや登山が好きで、学生時代は夏休みに北海道で漁師に弟子入りし、無人島で昆布採りなどをした。「今でいえばインターンシップのようなものだった」。就職活動や新人時代に、荒波のなかで昆布を採る過酷な状況で鍛えられた経験や自信が生きたという。

だが、10年勤めたところで「仕事がどうにもつまらなくなってしまった」。縦割りの組織で働かざるをえない大企業は、自分には向いていないという気持ちが芽生え、それは徐々に確信に変わっていった。

豆腐会社に転職して生産から販売まで自分で手掛けたことで、経営の面白さに目覚めた。効率的な生産ラインの構築や大口取引先への売り込みまで自分でこなし、「中小企業の面白さを心底感じた」。その後、40歳で父の会社を継ぐ時は、自然な気持ちで決断できたという。

曲折はあったが、松橋氏がそれぞれの仕事のなかで一貫して感じていたのは、「製品には作り手たちの心根が表れる」こと。インターネットを活用した販路の開拓や海外拠点の整備など、目まぐるしく変化する事業環境に応じてビジネスのやり方は変えているが、まじめに製品をつくるというメトロールの基本姿勢は忘れずに保っていく。