

人事労務に関する最初で唯一のQ&A専門誌

月刊

人事労務実務の Q&A

今これが知りたい
Q&A

過労死等防止対策推進法とはどういう法律か
国が防止のための対策を
策定することや調査研究
を行うことを盛り込む

労働評論家・飯田康夫

特集
1

ますます規制が強化される労働時間を見極める
労働時間の再点検上

＜定義編＞

本社で集合し、現場に向かう移動時間も労働時間に入りますか

社外業務で各人に時間配分を任せているとき労働時間はどうなりますか

会社からGPS付き携帯電話を貸与しているとき事業場外のみなしあ適用できますか

特集
2

懲戒処分の運用と手続き中

＜事例編＞

キャリア採用者を経験詐称や虚偽報告で解雇できますか

入れ墨をしている新入社員への対処について教えて下さい

連載

Q&Aで読む最新労働判例

弁護士・木下潮音

最新判例でみるメンタルヘルスの法律実務

弁護士・加茂善仁

Q&Aで読む人事労務のための民法基礎講座

弁護士・岩本充史

2014

10

October

No.51



わが社の 人事政策

メトロール

File.
46

グローバルニッチNo.1 女性社員が盛り上げる

CNC工作機械用の精密位置決めスイッチをつくるメトロールは、世界トップシェアを占めるグローバルニッチ企業だ。光センサなどの非接触式でなく同社のコア技術である精密機械技術を応用した接触式センサであることが、信頼度を高めている。同社では女性の活躍が目をひく。特に生産部門では熟練した多能工の女性パートが効率よく1個流し生産に従事している。その活用策を探った。

メトロールの設立は1976年。東京の武藏野市に誕生し、翌年には同じ東京の立川市に移転した。現在の立川の人口は18万人弱、JR東京駅から立川駅までの距離は38キロ弱だ。最速で43分で行き来ができる。社名のメトロールは、メジャー（計測）とコントロール（制御）からの造語である。自らの技術で製品を提供し、技術者が幸せになる会社をつくりたい、と松橋章氏は創業した。現社長は2代目の松橋卓司氏。1998年に入社し2009年から社長を務めている。

グローバルでトップシェア

同社がつくっているのは生産の自動化には欠かせない「工業用センサ」で、これに特化し経営資源を集中している。創業以来培ってきた精密機械技術がコア技術となっている。CNC工作機械（コンピュータによる数値制御工作機械）では、加工の前に工具の刃先の原点を確認

し、加工中の刃の摩耗などをフィードバックさせることが欠かせない。その「ツールセッタ」として同社は世界市場のトップシェアを占め、存在感は大きいが、パートを含め113名の小さな会社である。

同社は精密機械技術というコア技術を用いて接触式の「精密位置決めスイッチ」をつくっている。この分野では磁気や光などを用いる非接触式の電気方式が一般的である。ただ、精密機械方式では、研削の切粉や油が飛び散る過酷な環境下でも狂いを生じないという利点がある。同社は世界で初めて機械式の精密位置決めスイッチを開発し、その後も次々と新しい製品を世に送り出している。

同社の生産は受注生産方式をとっている。「イメージすれば寿司屋のカウンターになります。注文を受けてから寿司を握りますね。だから部品在庫はあっても、製品在庫はありません。生産は、市

べてひとりが責任をもって受け持つ。補助工具である治具を交換して作業標準に従って作業をすれば、組み立てられるようになっているので、こうした1個流しが可能になっている。また、1個だけなどの少数の注文にも容易に応えることができるのも、1個流し生産ゆえのことである。

どのように多能工化を進めているのか。松橋社長は次のように説明する。リカちゃん人形は、リカちゃん本体と何十種類という着せ替えがある。この組み合わせをマスターすると、次の年にはまた別の人形に挑戦し、着せ替えのバリエーションを増やしていく。こうして勤続年数とともにパート労働者も多能工として成長していく。そして辞めてほしくない、という人材に育っていくのである。

標準時間が設定されているので、組立のパート労働者にはそれが目標となる。さらに最初から最後までひとりが手をかけてつくるため、製品に愛着がわき向上の意欲もわいてくる。

このように見ると、パートの賃金も成果を重視しているように見られるが、むしろ同社では情意考課を重視している。重視する評価項目の一つは出勤率であり、もう一つは改善提案である。改善提案は、社内に用意された提案箱に気づいたことを提案する。

会社はこの提案に基づき即刻改善を行っていく。そのほかに会社への協力度合を評価し、ハンダなどの技能水準の評価も行っている。これらを点数化して総合評価が決まるようになっている。評価は上司も行うが、最終的には製造部門の役員が決定する。

グローバル展開に女性が活躍

同社は労力と時間をかけ、適性を見極めた採用を行っている。製造部門の主力は女性パートだが、販売管理部門では女性正社員が活躍している。同社で女性が活躍するのは、知名度と企業規模から男性の正社員が採れない時代が続き、高齢者と主婦を戦力化することを考えたことから始まっている。

女性の活躍を促す会社の方針もあり、同社では女性の活躍が目立つ。同社の製品は世界に広がっているが、それは1998年から始まったインターネットによる直接販売によるところが大きい。海外事業を展開するために、同社は語学が堪能な女性社員を採用していった。また、この女性陣は期待に応え、ソーシャルメディアを使って販売促進を発案するなど、販路の拡大に成功している。

しかし、現在では若い時から仕事を任せる企業として知られるようになり、新卒採用には2,000名を超すエントリーがある。同社は3次選考まで行うが、最終選考では心理分析の専門家も立ち会ってアセスメントを行っている。

採用にこれほど力を入れるのは、6年前に採用した8人のうち7人が辞めるという苦い経験があるからだ。現在の方式に変えてから、この3年で20人を採用し、辞めたのは1人であるという。「採用がすべてといってよいでしょう。価値観の違う人を探ると、辞めるとかトラブルの起きる原因となります。人材は育てるものでなく、発掘するものだと思っています」(松橋社長)。

ここで価値観とは「自分で考えて行動をとれることの重視です。開発であれば人マネをしないでオリジナリティのあるものをつくれるか、製造であればどうにかしてコストダウンのための自動化を図

メトロールの女性を活用した経営

受注生産で1個流し	1個からの完全受注生産で製品在庫を持たず、市況に敏感に反応する経営。1個流し生産でひとりが最終製品まで組み立てて、製品に愛着。
女性パートの活用	フルタイムに対する真の意味でのパートタイム労働者として活用。多能工化を進め、技能は年々向上し、戦力として欠かせない存在。社会保険などはすべて適用。
女性正社員	女性の活用は男性の採用が困難だったから。採用アセスメントで価値観のあった人材を採用し、高い定着率。語学力をいかして世界販売に活用。
世界にダイレクト販売	女性社員の発案でフェイスブックで世界に発信し、グローバルに販路を広げる。注文を受けると、ただちに生産、国際宅配便での配送、カード決済などで迅速に対応。

場の変化に百パーセントリンクしているわけです」(松橋社長)。このおかげで、2008年のリーマンショック時にも、一人のリストラを出すことなく乗り切れた。

「マーケットが縮小しているときこそ、受注生産は威力を発揮します。在庫を持たないのでエンジンブレーキをかけるように徐々に減速し、マーケットが拡大すれば、すぐに立ち上がります。計画生産のように、マーケットを無視してつくり、山のような在庫がたまって、市況が回復しても工場は動かない、ということはありません」と松橋社長は、受注生産の利点を説明する。

同社は筋肉質の無駄のない企業体質をつくりあげてきた。東京の立川に本社と工場を置くが、いずれも賃借で固定資産は持っていない。常に不況型のバランスシートで身軽に運営している。リーマンショック時に合理化をしないで済んだ背景には、こうした経営方針がある。

技能を蓄積していくパート

同社の直近の8月の従業員構成をみると、正社員46名、パート社員67名で合計113名である。正社員のうち男性は29名、女性は17名で、女性が37%を占める。また、パートは男性11名、女性56名で、女性が84%を占める。このように従業員の65%は女性が占めており、製造組立部門では女性パートが中心戦力である。

正社員は無期雇用だが、パートは短時間就労で1年ごとに契約を更新する有期

雇用となっている。パートの就労形態は6時間勤務で週5日制をとっている。パートは主要な戦力であるので、いわゆる103万円や130万円の壁にかかわりなく働くことを前提にしている。

さらに、同社ではパートであっても社会保険や企業年金基金にも加入し、賞与は3月の決算賞与を含めて年3回支給される。正社員とは金額は異なるが、パートにも相応の待遇をしている。

同社はリーマンショックのときも、一人の雇止めも出さず、全員の契約を更新してきた。更新にあたっては昇給も実施している。所定労働時間の6時間を超えると、15分ごとに残業をつけている。

労働契約法の改正により、有期労働契約が通算5年を超えて反復更新された場合、この間に6ヵ月以上のクーリング期間を置かない限り、労働者が申し込むことで無期労働契約に転換することになった。この点に関しては、同社では対応を検討中だが、社会保険などには加入し、通常の従業員との待遇差もリーズナブルであるから、単に有期契約から無期契約に変えるだけのことだ、この問題に対するハードルは高くない。

このように基本的にすべてのパート雇用契約を更新するのは、勤続年数とともに技能が高まり、多能工化するからである。同社の製品は700種類を超える。一つの製品は7,000を超える部品の中から組み合わせて1個流しでつくられる。

分業でなく1個流し生産であることは技能の向上をうながす。製品の組立はす



女性新卒社員が発案、フェイスブックの活用で海外ダイレクト販売を拡大



メトロールの世界最小の精密位置決めスイッチ

ことができるか、営業であれば用途開発して新しいお客様を開拓できるか、などです。常に創造性とアイデアに満ちた足跡を残していくこと」、これが同社の重視する価値観ということになる。

たとえば、会社はオーケストラというのが、松橋社長の組織論だ。「自分の楽器を弾けるプロが集まって曲を奏でる。そういうことにやりがいを見出せる人。指示待ち族や研修がありますかと聞く人は、当社には合いません」。すると、社長は指揮者となるが、従業員が働きやすい環境をつくっていくのが任務、と松橋社長は考えている。

イノベーションが企業を伸ばす

従業員はそれぞれの楽器を奏でるプロである。同社の組織は、営業、開発、生産の3部門からなっている。それぞれの部門はその部門のプロで形成されている。だから総務部や人事部などの間接部門は設けていない。

「社員がのびのびと仕事ができるように、阻害しているものをなくしていくことが私の仕事です。総務課とか人事課は、組織を保全するための社内ルールをつくり、余分な経費を使うなとか、白紙のキャンバスに創造的な絵を描こうとするのを邪魔します。だから能書きだけをいう部門はつくらずに、直接部門が失敗を恐れずに新しいことに挑戦しやすくなるのが私の仕事です。間接部門が直接部門を査定すること自体、ナンセンスです」と松橋社長は間接部門無用論を展開する。

同社には直接部門にコストダウンを求

めるような間接部門は存在しない。すべて開発、製造、営業部門のトップがその役割を担っている。先ほど述べたように、同社は受注生産に徹し、固定資産を持たず不況型のバランスシートで、常に会社を緊張の中において経営している。そして経営は日本的家族経営をベースとしている。家族経営とは会社と社員は運命共同体であり、経営陣を血縁で固めるようなことはしない、という方針を示すものだ。

同社の今後の課題について「問題は私たちが今後もイノベーションを起こしていくかどうかです。現在は創業者がつくってくれた技術基盤があります。これからはそれを越える製品、アイデアを出していかなければなりません。社員の中からイノベーションが出てこなければ、生き残ることはできません。私たちのこれから最大の課題です」。

一方で、この業界の将来性については、「今後、さらに自動化は進んでいくので、この精密位置決めスイッチの需要は大きくなっています。だからこの業界の将来については心配していません」(松橋社長)と、将来はイノベーションにかかっているという。

目指すは「精密位置決め」という工業用途で世界一になることです。世界一になるには、製品の性能がよく、価格がリーズナブルでサービスもよく一番ということです。中国、台湾、インド、韓国、タイに進出し、世界を視野に入れています。ドイツを拠点にヨーロッパに進出することも検討中」としてグローバル展開を描いている。

【企業データ】
株式会社メトロール
所在地：東京都立川市高松町
設立：1976年6月
社長：松橋卓司
資本金：4000万円
売上高：15億円
従業員：113名（パートを含む。8月4日現在）
事業内容：精密測定・工業用センサ・応用製品の設計・制作・販売