

<https://www.rosei.jp/readers/>

本誌特別調査

# 成果・業績の 評価と処遇反映

(労務行政研究所)

本誌特別調査

## 2016年賃上げの見通し

(労務行政研究所)

実務資料

## 2016年3月卒者の初任給与測

(労務行政研究所)

実務解説

## 精神障害における労災認定基準と 企業の事前防止策

労働法令

事業場における労働者の健康保持増進のための指針の一部を改正する指針等について

労働判例

業務災害により休業中の営業社員は、休業期間満了による退職に合意した事実は認められず、退職の通知は解雇制限に違反し無効  
(共栄テクニカルシステム事件 大阪地裁 平27.9.11判決)

相談室Q&amp;A

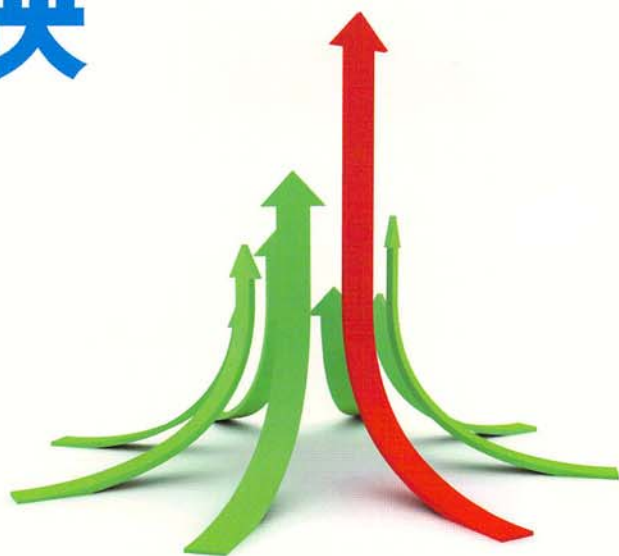
- 残業代の請求権について、消滅時効が中断されるのはどのような場合か
- 個別の同意を得た上での賃金減額でも「退職金の減額までは同意していない」と主張された場合、退職金は減額できないか
- 1年単位の変形労働時間制で、災害時に急ぎ勤務時間を変更した場合、賃金の支払い方はどうするか
- アルバイトを掛け持ちしている外国人留学生が就労制限時間を超える場合、どう対応すべきか
- 長期間の年休申請に対し、その一部に時季変更権を行使できるか
- 人工透析が必要になった社員を軽易業務へ配転するために出向させることはできるか
- 診断書の提出に応じず、新型うつ病を主張する社員に対し、上司を同行させ、受診を命じることは可能か
- 社員寮に設置している家具・家電を損壊した社員に対して弁償を求めてよいか

【同梱付録】

実務に役立つ法律基礎講座(16) — 戒告・譴責

INDEX

目次は次ページをご覧ください



## 先進的な取り組みをしている企業の現場をレポート

# [企業ZOOM] IN⇔OUT

## メトロール

### 人事・総務の部門がなく、社員をルールで管理しない。 自立心の高い人材を活かす企業のヒント

会社概要：1976年、東京都武蔵野市で創業。工場自動化のための工業用センサの開発・製造・販売を行う。MADE IN JAPANを掲げ、海外で高いシェアを獲得し業績を伸ばし続けている。売上高は17億円超（2015年1月期）。

本社：東京都立川市高松町1-100  
立飛リアルエステート25号棟5階  
資本金：4000万円  
従業員数：128人  
平均年齢：33歳  
（2015年11月現在）  
<http://www.metrol.co.jp>  
取材対応者：代表取締役 松橋卓司氏

工作機械に組み込まれる高精度の「精密位置決めスイッチ」で世界トップクラスシェアを誇る“メトロール”という会社をご存じだろうか。従業員数128人の同社は、自社ブランドで世界60カ国以上2000社以上のメーカーと取り引きし、高い評価を受ける。その売上高は17億円超。従業員のうち64%が女性で、年齢構成も20～80代と幅広い。ダイバーシティとチームワークを強みとし、同社の実績は2014年、経済産業省『ダイバーシティ経営企業100選』『グローバルニッチトップ企業100選』ダブル認定が物語る。業績も職場環境も卓越した同社の強みとは…社員をルールで管理せず、自立心の高い人材を活かす経営スタイル、管理部門のない組織にあった。本当に人事・総務は必要ないのか？！

#### ●精密位置決めスイッチ——世界のモノづくりを支える日本の中小企業

東京都立川市、多摩モノレール高松駅を降りて歩いてすぐ。工作機械用位置決めセンサで世界トップシェアを誇るメトロールのオフィスがある。

世界のモノづくりを支える日本の中小企業はどんな会社だろうか。

同社は、工場の自動化に必要な「精密位置決めスイッチ」のコア技術となる「精密機械技術」を軸に、精度の高い工業用センサを独自開発する[写真1]。同社の「精密機械式センサ」は世界最小級で耐久性も兼ね備え、工作機械、半導体、ロボット、医療機器、スマートフォン製造など多種多様な産業機械の精度の向上とコストダウンに貢献している。技術力を武器に、商社や大企業の下請けに甘んずることなく、自社ブランドで世界60カ国以上の機械メーカーに直接販売する。円高環境下でも売り上げ、利益を更新し続けてきた。その実績は経済産業省の『グローバルニッチトップ企業100選』の認定により、お墨付き。さらに、『ダイバーシティ経営企業100選』に選ばれ、多様な人材を活かす企業としても評価された[図表1]。オフィスも製品も決して派手ではないが、注目を集める中小企業といえる。



[写真1]



1円玉と比べるとその小ささが分かる  
“精密位置決めスイッチ”。  
世界の機械メーカーで採用されている。

●管理部門のない大胆な経営スタイル。業務はプロジェクト制で、日常的に部門横断の連携を図る  
今からさかのぼることおよそ40年前、現社長である松橋卓司氏の父・章氏が、オリンパス、東京精密を経て同社を設立。社名の由来は“MEasure & conTROL（計測と制御）”の略。トヨタ自動車との共同開発技術を応用し、「精密位置決めスイッチ」を開発、国内外の評判を獲得し、同社の礎を築いた。2代目の卓司氏は1998年に入社、2009年、社長に就任している[写真2]。

「もともとは大手食品会社に勤め、転職を経験し、後を継ぐ気はありませんでした。ちょうど厳しい不況で会社の業績が伸び悩んでいた時期に、私自身、大企業型のマネジメント体制に疑問を持ち、管理・分業型ではない経営の在り方や働き方について考えていました。そこで当時勤めていた会社を辞め、『技術者が恵まれる会社にしよう』という父の思いを受け継ぎ、管理部門のない経営スタイルで10年以上やってきました。間接部門が肥大化すると、コンプライアンスの名の下にさまざまなルールをつくり、自由がなくなり、ユニークな発想が出てこなくなります。ピラミッド型組織ではなく、ネットワーク型の組織で雑用も自分たちでやるから、人事・総務がなくてもまったく困り

図表1 直近5年間の同社の主な受賞歴

	受賞名
2010年	●東京都産業労働局「東京都中小企業ものづくり人材育成大賞 知事賞」 ●多摩信用金庫「多摩ブルー賞」最優秀賞
2012年	●経済産業省「中小企業IT経営力大賞」経済産業大臣賞 ●東京都信用金庫協会「日本経済新聞社賞」 ●日刊工業新聞社「優秀創業者賞」
2014年	●経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」 ●経済産業省「グローバルニッチトップ企業100選」 ●NBC東京ニュービジネス協議会「ニッポン新事業創出大賞グローバル部門 最優秀賞」
2015年	●東京産業労働局「東京都ベンチャー技術大賞 優秀賞」

[写真2]



松橋社長はとても気さくで、社員は敬語禁止。  
家族的経営で風通しのよい社内風土。

ません(笑)」(松橋氏。以下、発言はすべて同氏)

管理部門がないと組織運営が混乱しそうにも思えるが、社内は整然としているし、明るくて雰囲気もよい。社内のごときは一体誰が、どのような体制で行うのだろうか。

「社内は大きく分けて、製造・営業・開発部門の三つです。社員の人事評価は部門長が行い、財務は役員が担当します。一般的に管理部門が行う仕事は、細切れにして社員に委譲しています。さすがに経理や財務・労務の法的な部分は社外の社労士や税理士に任せますが、採用や事務作業は社員

自ら通常業務として行います」

組織はシンプルに3部門（製造・営業・開発）で構成し、業務は部門横断のプロジェクト制が基本だ[図表2]。主に、社長が指名したリーダーがメンバーを選び、プロジェクトを動かす。常に大小さまざまなプロジェクトがあるため、このプロジェクトではリーダーとなり、別のプロジェクトではメンバーとして加わる等、部門を超えた連携は日常茶飯事である。例えば、採用関連では、販促が母集団をつくり、営業が説明会を行う。新製品の展示会では、開発と営業が共同で説明したり商談したりといった具合で、分業はしない。

「私自身もプロジェクトに入り、リーダーの下で動きます。プロジェクト運営中はリーダーの言うことが優先されます。ただし、敬語は一切禁止です。そんなところに気を遣うくらいなら、『目の前の課題や仕事に集中しろ』と言います。全員が対等な立場でモノを言い合う組織ですから、役職を笠に着てモノを言うことはありません」

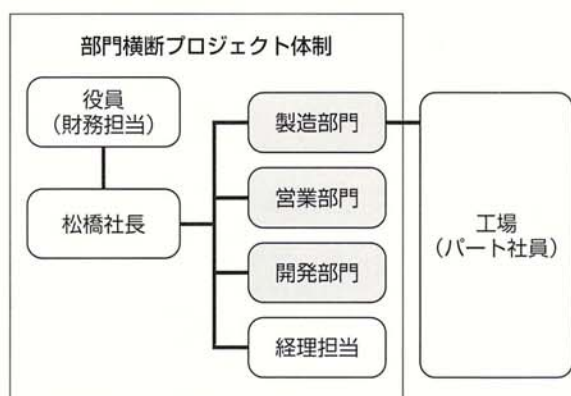
●ソーシャルメディアの積極活用を推進した女性の活躍で、海外売りが1.4倍に

同社では、海外向けの売りが約60%を占める。その屋台骨を支えるのは、自社ホームページ上の“直販システム”だ。700種類以上の商品を1個単位で受注生産している。注文があるとオンラインで受け付け、自社工場で生産を行い、1週

間以内に世界各地へダイレクトで配送できる体制を実現した。クレジットカードの即日決済ができる手軽さも魅力で、「少量・多品種・短納期」で顧客ニーズを迅速に開発・生産に結びつけると同時に、在庫を持たない生産管理体制を構築する。ちなみに、自社社屋も工場も持たずに賃貸することで賄い、固定資産は最小限にとどめる。常に不況型のバランスシートで財務運営しているわけだ。こうした“持たざる経営”が機能するのも、同社ならではの管理部門がない組織体制が大いに影響しているのだろう。

そして、IT活用を推進した背景には、女性の活躍があった[写真3]。これまでも製品情報のリリースを中心に情報発信を行っていたが、一方通行になりがちだった。2012年、女性の発案により、同社のFacebook上で、機械自慢・腕自慢の写真を募集したところ、世界中のエンジニアの反響を呼んだ。Facebookを同社製品のユーザーであるエンジニア同士の交流ツールと位置づけて活用を進めたことで、多くの『いいね!』を集め、現在では、何と3万3000人もの登録者を獲得し、世界中のエンジニアのネットワーク化を実現した。さらに、Facebookからホームページの販売サイトへの導線を確認することで顧客販路の拡大につながり、海外ダイレクト販売の売上が1.4倍に増えるなど業績アップにもつながった。女性の活躍が大きな原動力となった好事例といえる。

図表2 組織体制のイメージ



[写真3]



同社で活躍する若手女性社員。