

中小企業を活性化し、成功を探求する経営誌

# 理念経営

10

2018  
October

巻頭対談

未来への挑戦——新たなる価値の創造  
リーダーは目先の危機ではなく、「危機の先」を見よ

一橋大学名誉教授

ブリヂストン元CEO

## 野中郁次郎 荒川詔四



特集

## 最強の チーム力

—一人ひとりの力が組織を強くする

【対談】帝京大学ラグビー部監督 岩出雅之

同志社大学教授 太田 肇

【事例】LIFULL／メトロール

\*

太田教授が読み解く事例2社のポイント

## 人生を変える読書

AI時代の「読書のすゝめ」

東京大学大学院教授 酒井邦嘉

「一万円選書」のいわた書店

店主 岩田 徹

## 決断の瞬間

—信越化学工業会長 金川千尋

case  
02

株式会社メトロール（東京都立川市）

## 社員の自主性でイノベーションを起こす

「精密位置決めスイッチ」で世界トップクラスシェアメーカーであるメトロールが行きついた、間接部門を廃し、社員の主体性に重きを置いた経営。



松橋卓司代表取締役社長

### パートの主婦が支える世界トップシェア

精密部品を設計図通りに加工するため、工作機械の工具の先端の位置を精密に補正する装置を「ツールセッタ」と呼ぶ。メトロールは、そのコア技術を軸にオリジナルで精度の高い工業用センサーを開発。自動車、医療機器、パソコン、スマホなどの生産工程の自動化や不良品の発生の防止、コストダウンに貢献し、世界トップシェアを誇っている。

東京・立川市の工業団地の一角を占める製造現場では、約八〇名の地元の主婦たちが「一個流し方式」で丁寧に精密機械の組み立てを行っている。

「当社では、約一万点の精密部品を組み合わせて一〇〇〇種類以上のスイッチを、ほぼ受注生産で行っています。治具も自社でつくり、マニュアルに沿って組み立てていけば、まったく素人の主婦でもベテラン職人と同等の製品をつ

くることができます」

と笑顔で答えてくれたのは、二代目の松橋卓司社長だ。

この話から、まずメトロールが

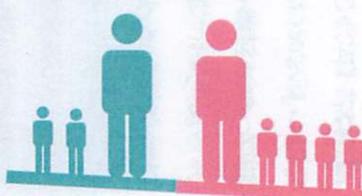
精密機械の製造という職人技術を要する作業の標準化に成功したことでパート社員一人ひとりが、部品

の準備から中間検査、完成品の袋詰めまで行うため、そこに仕事に對する責任と誇りが生まれるの

#### メトロールの従業員の男女比率

同社では製造業で珍しく女性が多い職場だ

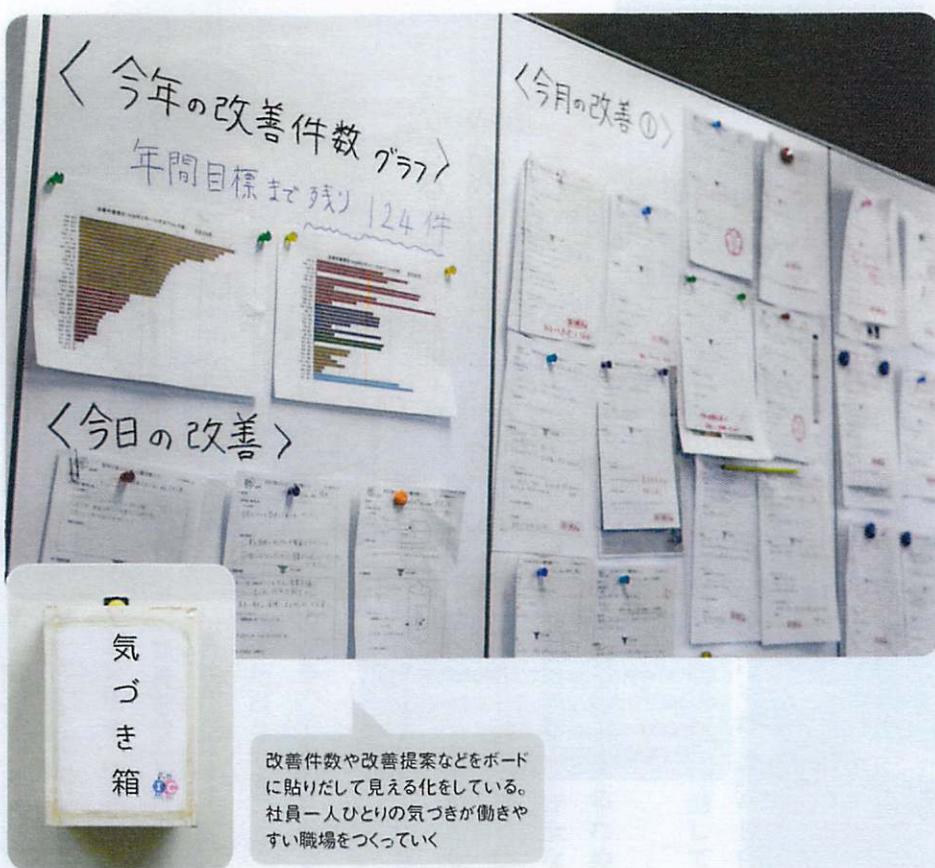
MAN 38% : 62% WOMAN



「こうしたらどうでしょう」など、日々の仕事の中で気づいたことやアイデアを気軽に投函する。そこ

から改善が行われることはもちろん、新たなビジネスの仕組みが生まれることもあるという。

このパート社員への接し方からだけでも、同社の主体的な社員のつくり方が見えてくるようだ。



改善件数や改善提案などをボードに貼りだして見える化をしている。社員一人ひとりの気づきが働きやすい職場をつくっていく

## 社員に任せるのは クリエイティブな仕事

同社を訪れた人が、まず驚かされるのが人事、総務、経理といつ

た間接部門がないことだろう。

「イノベーションを起こすためには、社員の自主性を尊重することです。そこで利益を生み出す開発・

製造・マーケティングの各部署に権限を委譲し、現場の判断を優先しました。人事や総務などはすべて兼務です。昨年末に経理担当者が退職することになりましたが、補充する必要がないというので、現在は専従の経理担当者がいません。

クラウド上の経理精算システムを導入し、社員一人ひとりが手続き時間を利用してリアルタイムに決済や精算をしています。ルーティン作業はどんどんITを活用し工数を削減。極力、社員にはクリエイティブな仕事に注力してもらいます。そのほうが社員も楽しんでしまう

例えば、営業社員には会社名義のクレジットカードが支給されており、海外出張先のホテル代や旅費、現地での飲食代などは、そのカード一枚で決済できる。

「先月、ASEAN（東南アジア諸国連合）の責任者を務める二〇

代の女性が、シンガポールから帰

国したその翌日の夜便で、『どうしても確認したいことがある』と言つて、先方とのアポはもちろん、飛行機など全部自分で手配してマ

レーシアへ出張に行きました。ノルマや命令ではなく、社員の自発性を尊重することです。社員の成長が、会社の成長。業績も利益もアップするわけですから」

## オープンな環境だから 社員からアイデアが出る

ワンフロアのオフィスに壁はなく、社長の席も同じようにそこにあり、社長室は設けていない。また、仕切りの代わりに設けられたフリースペースでは、飲み放題のコーヒーを片手に年齢・性別・職掌を超えて社員同士が語り合っている。一見雑談しているように見えるが、それがプロジェクトの会議だったりする。

また、社員が「これをやりたい」と企画を出し、承認されると、主

にその社員がリーダーとなつてプロジェクトが組まれる。メンバーに社長や役員が加わることも珍しくないという。

「業務日報はブログを通じて社外でいま何が起きているのか、全社員がリアルタイムに情報を共有することでプロジェクトもすぐでできます。社員が情報を見て自律的に動いていく環境が整っているわけです。また、情報共有のための無駄な会議もありません。

その一方で、社内メールのCCは禁止しています。相談事は面と向かって相手の顔を見ながら行うよう徹底しているのです。しっかりとコミュニケーションを取ることで、お互いに対する信頼や尊敬が生まれ、新しいアイデアが生まれることもあります」

大手メーカーをリタイア後に入社した八〇代のベテランエンジニアと二〇代の新卒社員がコラボした製品が「東京都ベンチャー技術大賞優秀賞」を受賞したのもその一つだ。



80代のベテランエンジニアと20代の若手新卒社員がコラボして作った「エアマイクロセンサ DPA-A2」は「東京都ベンチャー技術大賞優秀賞」を受賞した



## 松橋社長に改めて「社長の仕事は社員の失敗に責任を取ること

松橋社長に改めて「社長の仕事は何か」と問い合わせてみた。

「会社は、優秀な演奏者たちが集まって自律的に美しいハーモニーを奏でるオーケストラのようなものです。社員一人ひとりが、気持ちよく演奏できる、仕事ができる環境をつくることですね。

具体的には、採用とプロジェクトの責任者を任命すること。それと能力を発揮できるような環境を整備して社員に任せます。もし仮に失敗したら、その責任を社員に負わせないことでしょうか。イチローでも七割は失敗しているわけですから、新しいことへチャレンジするリスクは織り込み済みです」

さりげなく語る口ぶりから、社員に対する信頼の厚さと愛情の深さがうかがえた。