

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)

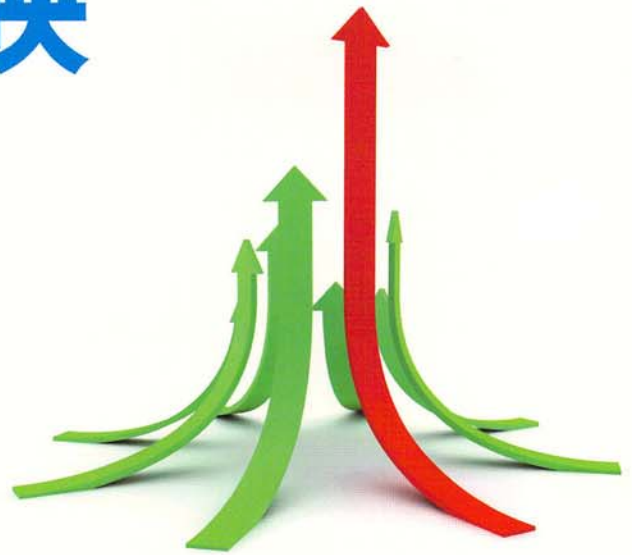
実務資料

## 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&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。社内のことは一体誰が、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」

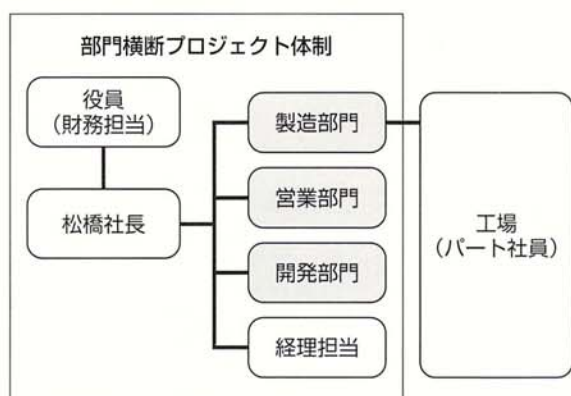
●ソーシャルメディアの積極活用を推進した女性の活躍で、海外売りが1.4倍に

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。

### ●女性が全体の64%を占め、最年長は81歳と多様な人材がチームワークを発揮する

同社の従業員数は128人。派遣社員等はおらず、直接雇用のパート社員が全体の約60%を占め、生産工場に限ると90%以上が女性で、その主戦力となっている。ちなみに全従業員のうち女性は64%で、正社員に占める女性比率は40%と、製造業としては高い比率だろう。

意欲さえあれば年齢も関係ない。最年長は、74歳で入社した現在81歳の社員で、±1マイクロメートル精度（1マイクロメートルは0.001ミリメートル）のエアセンサを開発した現役エンジニアだ。こうしたベテランと若い社員とのプロジェクトは相乗効果が発揮される【写真4】。

「採用段階で意識的に女性を多く募集したのではありません。採用を始めた当初、男性が集まらなかったため、能力のある人材や近所の主婦、高齢者を採用した結果、女性を中心とする多様な人材が集まったというのが正直なところ。文理・年齢・性別を問わず採用していますが、当社が求める精神的自立心が高い人材に、たまたま女性が多いのですね」

このように性別・年齢・役職にとらわれずに、社員が活躍できる環境づくりを実践してきた結果、同社の風土が形成されてきたといえる。

なお、同社の製品は1マイクロメートルの精度

#### 【写真4】



20～80代の幅広い年齢層の人材が、チームワークを発揮しながら能力を活かしている。

を求められるため、熟練した技術が不可欠となる。そのためパート社員を戦力と位置づけ、長期雇用を前提とした処遇を基本としている。パート社員といえども、1日6時間と短い勤務時間を除けば、仕事と待遇は正社員と同じだ。例えば女性パート社員（妻）が週5日制で、いわゆる103万円の壁（妻の年収が103万円以下なら、夫の税金が軽くなる仕組み）、130万円の壁（妻の年収が130万円未満なら、夫の扶養家族とされて、年金や健康保険の保険料を支払わなくても済む仕組み）を気にして働くことを想定していない。1年ごとの有期労働契約だが、本人が希望する限り雇用を継続するため、平均勤続年数は5年以上、最長25年の社員もいる。2013年4月1日の労働契約法の改正施行により有期労働契約が反復更新されて通算5年を超えたときに、労働者の申し込みによって無期労働契約に転換する必要（無期転換ルール）が生じても、人件費等への影響はないといえる。社会保険に加入し、正社員の水準には満たないが賞与も年3回支給される。

### ●人材は発掘するもの。採用初期段階で精神面のマッチングを大事にする

女性の活躍が活発になってきた2012年度から、新しい採用手法を導入した。それまではSPIで適性検査をし、面接を重ねるといふ他社と変わらない方法で採用を行っていたところ、離職者が続出した。

「3年以内で新卒採用者の8人中7人が辞めてしまった苦い経験をして、採用手法を見直しました。メンター制度なども行っていたのですが、いくら能力が高くて、当社のカルチャーに合わないと離職につながります。そこで精神面のマッチングを強化しました」

どのような方法を用いるかという、米国で開発されたアセスメントによる適性検査である。日本では主に社内昇進で使われるもので、①概念化（思考）、②ミッション意識（使命感）、③内部強化

(プロ意識)、④外部重要性の4項目で評価する。特に同社では、②ミッション意識(使命感)を重視し、自立心の高いマネジメント素質を持った人材を見極めて発掘する。新卒採用者だと100人に1人、中途採用者だと250人に1人くらいの割合でいるという。同社の眼鏡にかなう人材は、採用の初期段階で相当絞られる。

「この手法を導入してからは人材が定着しましたし、当社の求める人材とマッチしているから成長スピードも速い。人材は育てるのではなく、発掘するものだと思います。実は、この採用手法で重要な役割を担う心理分析者も社員から素質のある人材を選び、必要な教育を受けた上でその役割を担っているのです。精度はかなりのものです」

自立心が高い人材は、育てなくとも自ら育っていく。また、他人をうらやまないから労務問題やめめ事が起こらないという。

### ●人事評価に用いる「気づき提案」制度が、製品品質と社員のモチベーション向上につながる

社員の賃金は33歳まで定期昇給し、その後は年俸制。賞与や年俸を左右する人事評価は、役員と部門長が判断する。処遇の決定には、成果と能力評価、「気づき提案」制度を用い、とにかく新しいモノを作ったり、新しいことに挑戦する人材を評価する。

「2005年に導入した『気づき提案』制度は、社内の気づき箱に業務や環境等に関する問題点へ意見を募るシステムです。毎日、経営陣がそれをチェックし、翌日には社内のホワイトボードに採否を張り出します。パート社員から『製品組み立てのここがやりにくい』という意見があれば社員が設計を見直します。社内環境の課題も『気づき提案』制度で解決し、総務的な役割を果たしているのです。だから、管理部門がなくても困らないのです」

2014年は200件以上の改善案が出され、その9割超が製造工程の改善等に役立てられている。それ

を考えれば、いつも同社のどこかで社内の課題が改善されていることになる。こうした小さな積み重ねが、世界トップシェアの高品質と人材の成長、管理部門のない組織体制を支えている。

さらに、3カ月に1度行われる社員表彰では、パート社員が受賞することも多い。人材を活かす企業は、社員もパート社員も分け隔てなく、モチベーションを高める仕組みがある。

パート社員の場合は成果を求めないが、出勤率と5段階の能力評価、「気づき」を求める[図表3]。なお、「気づき」については、社員と異なり、提案だけでよい。1年目は10種類の簡単な製品を作るところから始まり、2年、3年と作れる種類を増やしていく。目指すは多能工。世界から支持される同社製品は、ベテランの職人ではなく、未経験のパート社員によって組み立てられている。しかし、ただ指示されたことができればよいとか、スキルアップするだけでは終わらない。製品品質やモチベーション向上のために、「気づき」システムが重要な役割を果たす。

「社員は、自分自身でチャレンジしていかないと、この会社で残っていけないとの意識があるようです。特に強制しなくとも新しいことに挑戦する企業文化があります。むしろ失敗しない人はダメ、チャレンジしていないと見られます。能力が上がらないと成果も給与も上がらない。プロジェクトメンバーへの声もかからないですから。偉くなりたいたいというよりも、何かを残したい、この仕事を成し遂げたいという動機付けが重要です」

### ●社内メール禁止。対面と社内ブログでの情報共有がスピーディな経営を生む

役職といった肩書よりも、成果を重視している同社では、部門横断のプロジェクトが仕事の主体となるため、いわゆる大企業特有の“タテ社会”がない。

「社長室もないし、社内の仕切りもない。会議もほとんどありません。社内の電子メールも禁止な

ので打ち合わせは口頭で行います。常にコミュニケーションを取っているため、情報共有のための会議はありません。決め事は『これでいいよね』という確認レベルで、長くて15分間ですね」

いちいち社長決裁をとってから動くようでは遅い。個人が主体的に動いているため、余分な会議もプレゼンテーションの資料づくりもない。敬語も社内の電子メールも禁止している反面、社内ブログや対面での情報共有は盛んに行っている。例えば、海外支社のブログで「〇〇社から受注の見込みあり」とあれば、社員が自己判断で動き始め、社長に状況を報告する前に準備を完了しているた

め、スピーディな経営を生む。ここで問われるのは、その情報に対して個人がどう動くかということ、さらに信頼関係である。

「海外を担当する社員には1年目でも、会社名義のクレジットカードを持たせて、経費も自由に使えるようにしています。ただし、飛行機やホテル予約の手配など、自分でできるところは本人に任せる。責任と権限を与えて積極的に経験を積ませます」

教育・研修に関しては、いわゆる階層別研修も、キャリアのルールもない。もともと採用時点で自立心の高い人材を採用しているため、環境さえ整

図表3 パート社員の能力評価表の例

■能力評価 技能2(管理) [組立用]

等級	評 価 基 準	
1	<p>■情意評価・管理評価</p> <p>a. グループリーダー・製造事務と連携を取ってグループ全体の管理補佐ができる。</p> <p>b. 気づき件数が半年間で4件以上でる。</p> <p>c. 作業の標準化に積極的に参画し、作業の工程改善(モノの流れ)が提案できる。</p> <p>d. 人に教える能力が高い。(わかりやすく、丁寧、明確に)</p> <p>以上の項目のうち、bとその他の項目2以上できていること。</p>	+50
2	<p>■情意評価</p> <p>a. まわりの人(複数人)と協力し、問題解決ができる。</p> <p>b. 気づき件数が半年間で2件以上でる。</p> <p>■管理能力</p> <p>a. 作業工程全体を把握し、作業の状況に応じて適切な対応ができる。</p> <p>b. 人に適切に教えることができる。</p> <p>以上の項目のうち、bとその他の項目2以上できていること。</p>	+40
3	<p>■情意評価</p> <p>a. まわりの人と協力してものごとにあたる。(協調性)</p> <p>b. なんにでも積極的に応じられる。(積極性)</p> <p>■管理能力</p> <p>a. 作業の変化に気づき、報告、連絡がしっかりとできる。</p> <p>b. 部品発注システムを理解し、担当部品・ユニットの欠品を未然に防ぐ努力をしている。</p> <p>c. 緊急時に適切な対応ができる。</p>	+30
4	<p>■情意評価</p> <p>a. 会社の決まりことを遵守できる。(規律性)</p> <p>b. 自分に任された仕事は最後まで責任をもってあたる。(責任性)</p> <p>■管理能力</p> <p>a. 作業指示書の内容を理解し、適切な完成品の報告が上げられる。</p> <p>b. 決められたルール通り出庫ができる。</p> <p>c. 適時、報告、連絡ができる。</p>	+20
5	<p>4等級の項目で3項目以上できている。</p>	+10

えれば育てていくととらえている。とはいえ、いくら何でも個人任せ、放任主義的な育成スタイルとも思える。もちろん、必要な能力や知識を身に付けたい人材には、きちんと教育の機会や場を与える。また、日常レベルから密にコミュニケーションを取っているため、困っていれば必ず声をかけて、アドバイスをし、間違っていたら説教もする。

●年3回の社内交流イベントや社内旅行。

オーダーメイドの人事制度で働きやすさを実現とにかくコミュニケーションが活発で、社内交流イベントも社内プロジェクトが組まれる。子育てや家庭を持つパート社員も参加できるよう、社内の休憩スペースで午後4～6時までに「写真5」。また、社内旅行も日帰りにして、従業員は全員出勤扱い、費用は全額会社負担と社内コミュニケーションにも力を入れている。

「私は社員の家族構成まで知っています。何か困っていることがあれば、その人に合った働き方にします。親の介護や育児に忙しく、フルタイムで働けないのであれば、時給換算で短時間勤務に

します。制度がないなら、柔軟に変えたりつくってしまえばいい。社員にとって一番働きやすい環境とは、オーダーメイドの人事制度です。小さな会社ですから、社員一人ひとりが能力を発揮できるよう、耳を傾けることが重要です。その代わりに、個人の事情に土足で踏み込んでいきます（笑）」

家族的経営が、個人の働きやすさと風通しのよさを生んでいるわけだ。

松橋社長の話を伺っていたら、管理部門は不要かもしれないと思えてきた。社員は管理されずに活き活き働いており、同社で活躍する“自立心の高い人材”は自ら挑戦していく。おまけに業績は右肩上がりだ。しかし、自由であることは自己責任を伴う厳しい面もある。だが、あえて同社は、挑戦しないよりも新しいことにチャレンジする人材を評価し、失敗を受容する。人材の能力を最大限に活かす“懐の深さ”があった。

失敗を恐れずにチャレンジできる環境は同社だからこそ実現できるのかもしれないが、管理部門のない同社のスタイルは、多様な働き方、人材を活かす新しい経営の在り方といえる。

【写真5】



オフィスで行われる社内交流イベント。