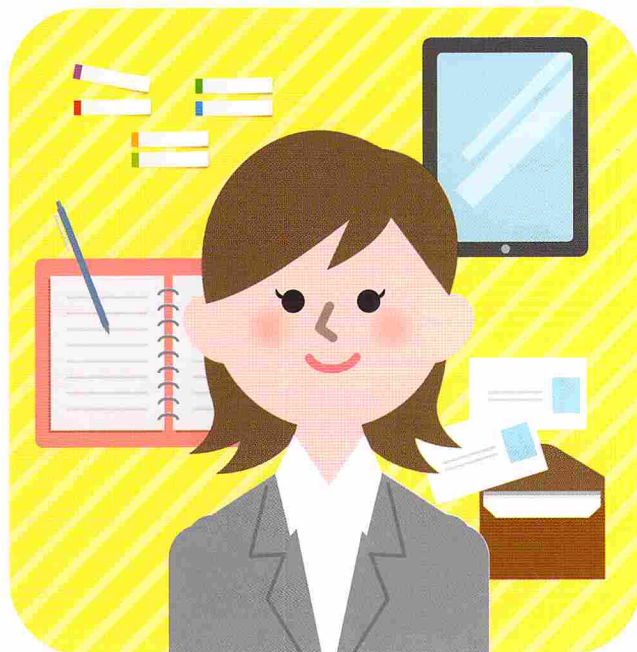


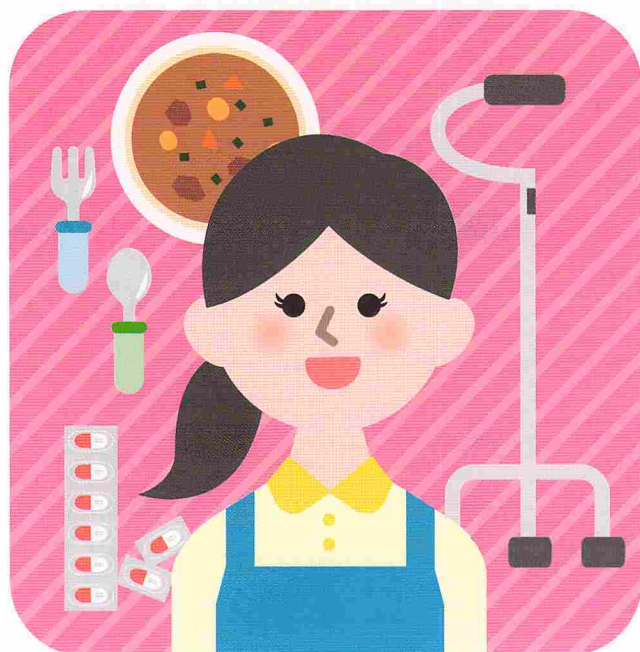
中小企業のための

採用実務マニュアル

平成28年版



THE NEW EMPLOYEES WHO WORKS LIVELY



SUCCESS CASE INTERVIEW

成功事例インタビュー

“成功のキーワード”は

人材は育てるのではない、発掘するもの ～「使命感」を持った採用への徹底したこだわり～



株式会社メトロール

- 本社所在地：東京都立川市
- 事業内容：工場の自動化に貢献する、精密測定・工業用センサ及び応用製品の設計製作・販売
- 設立：1976年6月10日
- 代表者：代表取締役社長 松橋卓司

株式会社メトロールは、工作機械に使われる「精密位置決めスイッチ」の専門メーカーです。金属などの精密加工では、工具の始動原点位置を正確に決めるセンサが必要ですが、この分野においてメトロールは世界トップクラスのシェアを誇っています。刃先の摩耗をミクロン単位で検知する「ツールセッタ」は、延べ、世界17ヶ国・70社以上の工作機械メーカーで採用されています。また、現在は中国や台湾などにも拠点を持っていますが、早くから海外向けのECサイトを立ち上げ、世界64ヶ国に製品を直販しています。現在ではFacebookなども利用し、海外のエンジニア等からの「いいね!」数は3万件以上にのぼっています。

▶ 事業内容 精密位置決めスイッチとは？

昨今のモノづくりの現場にはコンピュータが入っていて、無人化された環境の中で、設計されたCADの図面の通りに製品が加工されます。その際に、始動原点を正確に把握することが重要で、そこが少しでも狂ってしまうと不良品になってしまいます。当社の精密位置決めスイッチは、この原点・起点をミクロン単位で検知、アラームを出し、不良品を出さない生産プロセスの実現に貢献しています。

お客様は、工作機械メーカー、半導体製造装置メーカー、自動車メーカーなどで、様々なモノづくりの現場の製造・生産ラインに使われています。以前は、精密機械式の接触式センサを得意分野としていましたが、非接触式で、空気圧の変化によって検出物の着座を確認するセンサや、ノイズに強い無線通信技術など、生産現場で不良品の発生を防

止する様々な製品を生み出してきました。「モノマネしない製品開発」でお客様のニーズに応え、開発、製造、販売すべてを自社で手掛けています。

▶ 女性社員が多い理由

当社は全従業員の7割が女性。生産現場も大半を女性が占めます。地元の人で、パート勤務という人が多いのが特徴です。なぜ女性が多いかというと、創業して間もない頃にさかのぼるのですが、大手企業の採用意欲が高かった当時、採用募集をしても男性社員がなかなか集まらず、応募してきてくれるのは地元の主婦の方が、大企業を早期退職した高齢者の方しかいなかった、という背景があります。だから自然と女性社員が増えていきました。決してネガティブな話ではなく、精密機器の組み立ては重量物を扱うような、力を必要とする仕事ではないので、正確に丁寧に作れるかどうかポイントであり、女性が十分に活躍できるフィールドでもあるんです。

▶ 情報が重要な時代、女性が活躍できないなんてありえない!

当社製品は、海外直販体制で提供していて、海外メーカーからの引き合いも多いです。20年ほど前、海外にニーズがあることを確信し、95年には英語バージョンのホームページを作り製品情報を発信するようになりました。その後も、Facebookなどのインターネットツールを使って情報を積極的に発信しています。そして、そこから引き合いがあつて営業、受注につながります。そんな中、語学力を活かしたいといって入社してくれる女性社員も増えてきて、営業、



2015年東京都ベンチャー技術大賞を受賞

販促部門でも女性社員の比率が高くなりました。昔とは営業のやり方も変わり、情報をどう扱うかが重要になってきた今、営業部門においても女性が活躍できないなんてありえないと思っています。

彼女たちは自分たちで「こうやった方が良いのでは?」と思うことを、どんどん提案し、主体的に取り組んでくれています。2年程前、Facebookで自社製品を使ってくださっている海外のエンジニアとのネットワークを作りたい、という提案があったので「やってみたら?」と言って取り組んでもらいました。「自慢のマシンと貴方の勇姿を写真で送ってください!」とFacebookで呼びかけたところ、300枚くらいの写真が海外から送られてきて、30,000件の「いいね!」をもらえました。

名刺に写真を入れたらどうか?という意見が出た時も、男性社員は尻込みしましたが、女性たちは喜んでスタジオに行き写真を撮影してきました。せっかくキレイに写した写真だからと、机の上にメッセージ付きで飾ったりして楽しんでいます。男性ではこういう発想や考えは出てこないと思います。

▶ 良いと思ったことは、全てやれ、予算は関係ない!

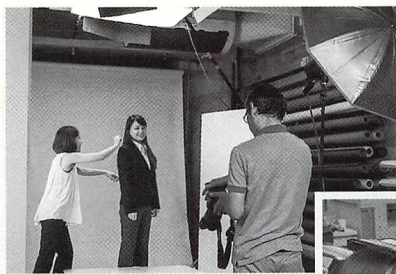
働きやすい職場は生産性の向上に直結します。そのため、女性たちが働きやすい職場になるように職場の改善にも力を入れてきました。社内はキレイで、工場は床暖房を設置し、お手洗いやデパートのように美しく照明も明るいです。

改善提案は毎年1,200~1,300件くらい、パートさんからも300件くらいの意見が出されます。パートさんは、仕事をする中での気づきが多く、少しでも「仕事がやりにくい」と感じることは、不良品の発生、生産性の低下や社員の不満につながるのです。出された提案についてはすぐに改善に取り掛かります。社員は「気づき」にプラスして「解決策」まで考えて提案することとしています。良いと思ったものは全てやる、予算なんか関係ない、という方針でこれまでやってきました。その方が会社としてはトータルの利益があがると考えているからです。

日本は世界の中で、最もインフラコストと人件費が高いので、作業レベルで仕事をするということにおいて世界に勝ち目はありません。日本が勝つのはチームワークと創造性・アイデアしかなく、それを創出するためには何かが必要か?を考えると、それは命令や義務やノルマではなく、個人の自発的な仕事に対するモチベーションしかありません。ルールや制度を作ると思考停止に陥るため、それらも極力作りません。自分たちで考え、良いと思うことにはどんどん取り組む、そうした主体的な姿勢が必要です。結果として当社は業績も良く、風通しも良いためセクハラ、パワハラもありません。社内の労務問題ではここ5年くらい悩んでおらず、100%外を向いた仕事できています。

▶ 社内イベントは、社員を喜ばせることがミッション

社内イベントは、年4回。4月の新入社員歓迎会、7月の暑気払いと社員表彰、秋の社員旅行、12月末の忘年会です。イベントにあたっては二つだけルールを設けていて、一つは、勤務時間扱いとし夕方6時には全て終了させるということ。これは、子育て中の方がお子さんを迎えに行く時間を考慮してのことで、通常勤務と同じ条件です。そし



写真入りの名刺は女性社員のアイデア。スタジオで本格的に撮影



Facebookでのキャンペーン。海外エンジニアが送ってくれた多くの写真



社員から寄せられた多くの改善提案

てもう一つは、社員全員が楽しめる満足度の高いイベントにすることです。

イベントプロジェクトのリーダーになった人は、アイデアを出し、計画、準備を進め、立食パーティの場合は会場設計も全て自分たちで行います。食事のメニューももちろん自分たちで選びますので、立川で一番おいしい、選び抜かれたものが並びます。社員旅行については、仲介会社を通さず計画し、現地のレストランなどとの交渉も全て自分たちで行います。予算は決めていませんが、金額が高ければ良いものになるわけでもなく、プロジェクトのメンバーはコストパフォーマンスをよく考えながら企画をしてくれています。プロジェクトの最大のミッションは、「みんなを喜ばせること」なので、リーダーもメンバーも一生懸命に取り組みます。今年の社員旅行は参加率95%。参加者満足度が高く、いつもほぼ全員が参加しています。

▶ 大失敗の新卒採用、劇的にやり方を変えた

新卒採用は、以前はうまくいっていませんでした。7年前は、8人採用してそのうち7人が離職、という結果で大失敗でした。当時は語学能力や偏差値なども見て採用を決めていましたが、なぜこういうことが起きるのかを考え、新卒採用のやり方を変えました。それ以降、新卒の離職率は13%に激減し、しかも入社初年度から大活躍してくれていて、成功していると言えます。

うまくいかなかった理由として、会社側の問題としては、当時の社員の年齢が全体が高かった、ということがあります。新卒社員が入社しても、気軽に相談できる年齢に近い先輩社員がいない状態であったことは唯一の反省点です。

ただ、正直なところ、あまり後悔はしていません。採用方針・採用基準の見直しにあたってアセスメントを実施し、うまくいかない理由がわかったからです。当社が求めている採用基準を満たす学生は、70~100人に1人しかいない、だから普通に8名採用しても1名しか残らないのは比率から考えて当然の結果だったんです。

▶ 人材は教育するものではなく、発掘するもの

アセスメントを通して、当社の採用基準を決めたのですが、それはたった2つのことです。「ミッション意識(使命感)」と、「概念化能力」。この2つを面接や適性検査でしっかりと見極め、どんなに成績の良い学生であっても、これらの数値が低い場合は絶対に採用しない、という方針にしました。特に「ミッション意識(使命感)」については、20歳くらいまでに価値観として形成されているものであり、会社でなんとか教育して伸ばそうと思っても難しいと考えています。仕事を教えることはできても、その人の「使命感」はその後もあまり変わらない。会社によってカラーや仕事に向かうスタンスが違うため、一概にどの企業にも当てはまるものではないかもしれませんが、当社では入社して以降は、自立的に自由に仕事に取り組んでもらうこともあり、この採用基準を最も重視しています。

▶ 職種別採用、やりたいことは質問するが、当社志望理由は聞かない

当社の採用は、職種別採用です。営業でも技術でも、どの職種でも「何をしたいか?」という視点を大事にしています。ジェネラリストとして採用し、入社後にどの部署に配属されるかわからない、というやり方はしていません。そのため、面接時には、当社志望理由は聞きません。でも、職種として何をやりたいのか?という本人の意向はよく聞くようにしています。

▶ 「ミッション意識(使命感)」をどう見極めるか?

採用基準の1つである「ミッション意識」を見極めるため、グループディスカッションと面接演習を中心に選考を行っています。グループディスカッションでは、難しい課題を与え、それについて議論してもらうのですが、そこで白黒がハッキリし、採用した時にリスクとなる人材が一目わかります。面接担当者は私を含めて社員の5名が担当していますが、心理分析官のセミナーを受講し、評価の仕方を習得しました。そのため、評価結果が人によって異なることはありません。

グループディスカッションにおける着眼点は、他社とは全く異なるものだと思います。一般的には、議論の最中「目から鼻に抜けるような発言」をする学生が合格するかもし

れませんが、当社ではそういう人材は合格になりません。スマートさ、スピード感、というものは求めておらず、私たちが一番見ているのは、「課題に対して当事者意識をもって、真剣に取り組んでいるかどうか」「思考しているかどうか」です。

難しい問題や課題に直面した時、本気で思考すると顔は険しくなり、黙ってしまうこともあり、発言もみんなよりフテンポ遅れます。スムーズにテキパキと答えられるはずがありません。思考することとは、とても苦しいことなんです。与える課題は1時間という短時間の議論で答えが出るものではなく、正解もありません。ただ、その難問をどのくらい真剣に考えて真摯に取り組めるかどうか、が大事だと考えています。そのため、思考しない人、すぐに2択や白黒つけたがる人、答えありきで物事を進めていく人、字面だけしか見ていない人、言葉の一部にとらわれて全体が見えない人、物事のバックグラウンドが想像できない人、面接担当者を気にしてチラチラ見る人、遊びながらやっている人、司会にまわって自らは考えない人などは不合格になります。

▶ 赤裸々に自社のことを書く。説明会は一期一会の気持ちで。

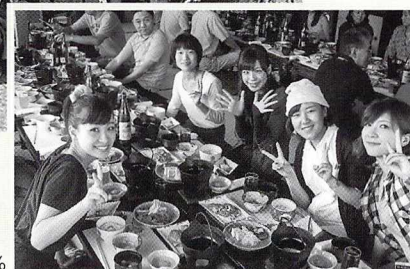
募集に際しては、リクナビに求人を出しています。リクナビには学生の志向ごとにセグメントがあり、当社の求めるセグメントに入っている学生に対して、DMなどでアプローチをかけています。募集広告には、自社のことを延々と書いています。初任給がいくら、という話は最低限書きますが、そういう話ではなく、どういう考えで仕事をしているか、何をやっているのか、赤裸々に、腹の底から、うざったいくらいに書いています。

新卒の求人はどれも同じに見えていて、給与の額くらいでしか差が出ていないから学生も選べないのだと思います。学生に自社の「色」が分かってもらえるよう、徹底的に情報を出します。それを読んで、当社に対して興味を持ってくれた学生だけが説明会に来てくれているようです。

採用活動は、プロジェクトチームでやっています。当社には人事部はないので、説明会なども、現場の社員がプロジェクトを組み、企画、準備、設営など全て行っています。社内イベントと同様に、プロジェクトリーダーの配下に社長も社員も入り、私自身も説明会当日は資料を配ったり机を



昨年の社員旅行は富岡製糸場の見学ツアー



社員旅行の参加率は95%

片付けたりしています。

みんな自立的に仕事をし、カジュアルな雰囲気、社長もエラそうにしていない、社内の雰囲気そのままにしているのですが、そんな様子を学生は見ているかもしれません。

また、せっかく来てくれたのだから、役に立つことを持って帰ってもらいたいと思って、自分たちのやってきたこと、失敗談も含めて、就職に役立ちそうなことを生々しく話すようにしています。1回の説明会には30人くらいの学生が来てくれて、多い時は70~80人くらいになりますが、その中でご縁のある人は1~2名。あとの人とはご縁は無いのだけれど、一期一会と思って接し、話をします。

▶ 内定は出さない、自分で決定させる

厳しい選考の結果、合格となった学生に対しては、インターンシップに来てもらい、一緒に仕事をしてみ、入社するかどうかを決めてもらうようにしています。厳しい選考はもう終わりなので、ここから先は自分が働きたいと思える職場かどうか自分で判断してほしい、この先何年も一緒に仕事をしていくのだから自分でしっかり見極めるよう、学生には伝えます。そのため内定は出しません。最後は学生側が「働きたい」と言ってくれます。選考途中の辞退はありますが、実質内定者という意味では辞退はゼロです。

あと、内定後のフォローは何もしません。1回だけ食事会をしますが、それ以外は何もなく、もし本人にやりたいことがあるなら、アルバイトに来てくれてもいいし、海外の展示会にも行って貰いますし、研修を受けたいなら会社がお金を出します。技術系の学生には60万円くらいするCADとPCを渡して卒論に使ってもらっています。

▶ 自立的な社員へのメッセージ 「失敗は忘れる」

会社に入るかどうかを決めるのも自分だし、入社後に何をやるのかも自分で決めて自分で動く、そんな自立的な社風について、「自立している人が多いと揉めるのではないかと聞かれることがあるのですが、社員はみんな他人のせいにするのではなく、自分の意思と責任で仕事を進めて、一切揉めることはありませんし、他人の悪口を言う人もいません。社員は皆、自分の取り組む課題や議題に集中して仕事をしています。見方を変えると、責任を持ってやろうとする人が多いので、逆に「失敗しても気にしなくて良い、忘れる」と言っています。

▶ 新入社員の活躍の源泉 「自由にできること、楽しめること」

新人の女性が入社して8か月目に製品のカatalogを作り上げた、ということがありました。700種類ものセンサ製品、図面、オプションなどがあり、製品体系や技術的なこともわかってないといけない仕事です。技術部、営業部それぞれの意向もあり調整が必要で、これまでプロのデザイナーでも投げ出してしまっていました。2年に一度、お金をかけて取り組む大変な業務という認識だったのですが、それを新人が自分でPhotoshopとIllustratorを使って作っちゃいました。

カタログの件に限らず、当社ではみんな自分たちの力で全てやっています。汗みどろになってやっているわけではなく、自立したプロどうしが助け合いながら、シェアしながら、本人たちも楽しみながら仕事をしています。生産性も

非常に高いです。本人が研修に行きたいと言えば行かせますし、海外担当の新人にも、いつでも海外に行っておいで、とゴールドカードを持たせています。予算なんてたかがしれています。社員は、お客さんに良いものを提供して喜んでもらいたい、という気持ちでつながっていて、偉くなりたくない、という発想もありません。社員一人一人が何をやりたいかを自由に考えて取り組む。だから制度もルールもいらない。仕事の自由度、「やりたい」「じゃあ、やってみる」、を楽しめることが共通の価値観です。実は、私も創業者である父も大手企業のスピンアウト組なんですが、大手企業の管理型マネジメントではない違う経営のやり方があるんじゃないか？個人の能力を結集して勝負し戦う方法があるんじゃないか？そう考えながら育て培ってきた価値観、社風でもあります。

▶ 採用、育成についての課題

新卒社員が活躍してくれていて、正社員の平均年齢が57歳から32歳に会社も若返ったのですが、若い社員はまだ経験が足りません。次の課題は、リーダーを早く育てることです。資質の見極めも大事ですが、どんどん経験値を上げて育ててもらいたいです。当社は、競合他社は大手企業ばかりなので、四六時中気が抜けません。彼らとどう戦うか、マネされないようにどうするか、ああでもない、こうでもない、と言いながら各役割の人たちが日々考えています。大きな会社ではありませんので、スピードとアイデアで勝負し、クイックに動くしかありません。そうしないと踏みつぶされてしまうという切迫感や危機感を社員は常に持っています。成果も求められ、決して楽な仕事ではありません。だからこそ、仕事を通して十分に経験を積んで鍛えられ、勇士が育つのです。新卒社員の中から、会社を引っ張っていくリーダーが出てくるのが、今の課題でもあり楽しみなことでもあります。

メトロール社に学ぶ！ 採用と定着の成功の秘訣

- ① 募集告知や説明会では、カッコつけずに赤裸々に会社を語ろう！
- ② 採用基準は、会社のカラーや価値観から出てくるもの。自社オリジナルの採用基準を考えよう！
- ③ 自立的な社員の採用は中小企業の命綱。妥協しない採用活動をしよう！

取材者からの 一言

松橋社長のお話は、人材採用に課題を抱えている企業に勇気と自信を与えてくれるものだと思います。自社の技術と自分の仕事に誇りを持っているからこそ、全てを包み隠さず腹を割って自社を伝えることができるのだと感じました。また、「徹底的に考え抜き、アイデアとチームワークで勝負する」ことは、事業運営にも採用活動にも必要な姿勢だと思います。取材後は、とても清々しい気持ちになれ、自信が湧いてきました。松橋社長、ありがとうございました。