

常識を超える ▶ 松橋卓司 メトロール

ASEAN共同体 ▶ 水谷俊博 日本貿易振興機構

地域活性とビジネス ▶ 田中教夫 松山市

経営コンパス

▶ 鳥居正男 ベーリンガーインゲルハイム ジャパン

軸

連載 : メディアの目
ノブレス・オブリージュ
手本なき時代の経営戦略
役員に必須の会計知識とガバナンス
【新連載】
ビジネスに役立つ3C技術英語

製品在庫も管理部門ももたず スピード経営を実現 技術者が幸せになる会社のつくり方

株式会社メトロール 代表取締役 松橋卓司 氏

グローバルニッチの雄として注目を集めるメトロールは、生産ラインに使われる精密機械式センサで優れた技術力を持ち、独自性の高い製品を生み出している。特に工作機械用のツールセッタは、世界17カ国、70社以上の工作機械メーカーに採用され、世界でトップクラスのシェアを誇る。その経営は高く評価され、経済産業省「中小企業IT経営力大賞経済産業大臣賞」（2012）、同省「グローバルニッチトップ企業100選」（2014）、東京都「ベンチャー技術大賞優秀賞」（2015）など、数多くの受賞につながった。ユニークなものづくりにまい進する同社に、経営のコンセプトや人材開発などについて聞いた。

スピード経営こそ最大の武器

当社の経営の特徴をひと言でいえば、「お金と情報が水のように流れ、滞り場所がどこにもない」ということです。

たとえば、営業担当者がお客さまを訪問するのは当たり前ですが、当社では、開発や製造系の社員もお客さまを訪問し、情報交換しながら仕事を進めます。情報を社外から社内へ、社内から社外へと循環させることで、世の中の動きを敏感にとらえ、臨機応変に対応できるようにするためです。

臨機応変な経営を実現するためには、製品在庫も邪魔になります。したがって、当社の製品はすべて受注生産で作り、生産計画は立てず、一切の製品在庫をもちません。

また、会社を身軽にするために、固定資産ももたないようにしています。毎月のオフィスや工場の家賃コス

トを積み上げれば、固定資産を持つほうが得だと考えるのですが、それでも土地や建物を固定資産としてもつことはしません。狙いはキャッシュフローの強化にあるからです。キャッシュフローを強くすることで、経営判断のスピードを高めているのです。

当社では年間1,300件以上の改善提案が社員から上がってきますが、提案された翌朝には、その9割を決裁しています。まとまった投資が必要になる案件でも、必要とあれば即決です。それを可能にしてくれるのが、キャッシュフローなのです。キャッシュがあれば、新しい研究や試作品の開発にもすぐにゴーサインが出せます。社員には「お金のことは一切気にせず、必要と思ったことはすぐ提案するように」と言っています。

当社の最大の武器は、こうした経営判断の速さにあります。それが、グローバルニッチと呼ばれる世界でトップをめざすための、力の源泉になると考えています。

創業理念は「技術者が幸せになれる会社」

このような経営方針は、私の父である先代社長の頃から培われてきました。

当社を創業する以前、父は大手精密機械メーカーの技術者でした。そこで、大企業の経営がいかに非効率で、お金にならない仕事ばかりしているか、その実態を父は嫌というほど学びました。

技術者が画期的な開発を志望しても、価値のわからない経営陣がその芽をつぶしてしまいます。幸運にも開発が成功すれば、今度は社内政治によって真の功労者であるはずの技術者は排除され、関係ない人たちが手柄を横取りする。そうした、大企業に起こりがちな出来事を数多く経験した父は、本当の意味で「技術



「経営の要点は結果の管理ではなく、行動の管理にある」と語る松橋卓司氏。結果の責任は経営者が負い、社員には行動の内容や質に対する責任を問うという

者が幸せになれる会社」をめざし、当社を創業しました。

その創業理念は「CEPS」という言葉で表されます。CはCustomer Satisfaction（お客さま満足）、EはEveryone Satisfaction（全社員満足）、PはProductivity（生産性）、SはSpeed（スピード）です。この4つのコンセプトを重視し、スイスにある老舗メーカーのように、小規模でも付加価値の高い製品づくりをしたい、そういう想いが当社の原点となりました。

父は大企業のような管理型マネジメントを嫌い、社員一人ひとりの自立性を重んじました。人事や総務といった管理部門はつくりませんし、工場にもタイムカードを置かず、勤務管理は社員の自己申告によって行いました。

その後、従業員が増えたのでタイムカードだけは導入しましたが、管理部門はいまありません。当社にある組織はすべてお金を生む組織。すなわち、営業、開発、製造だけです。

また、本当に良いものを創造するには、開発者本人が直接、お客さまのニーズを聞かなければならない、それが父の信念でした。冒頭に述べた当社の気風は、創業当時からのものです。

自立型の人材で組織をつくる

会社が発展し、従業員が増えると「いまのやり方を変えたくない」と考える保守型の人が増えてくると思います。しかし、当社の文化はまったく逆です。「ルーティンワークは仕事ではない。改善が仕事である」という意識が、全従業員に徹底されています。このため、それを妨害したり、変化を恐れたりするような人が入社してきても、しばらくすると居づらくなり、自然に退社し

てしまいます。

このような文化をつくっているのは、人材です。当社は、上に管理されなくても自分から会社全体のことを考えて行動できる「自立型」の人材で組織を運営しているのです。

自立型の人材は、労働人口の70～100人に1人しかいないといわれています。ましてや当社のような中小企業にとって、そうした人材を集めることは容易ではありません。人材開発については、少なからず試行錯誤を重ね、努力してきました。

基本となるのは「人材は育てる前に発掘するもの」という考え方です。自立型の人材を発掘するため、当社の採用試験では、アメリカで開発された信頼性の高い適性アセスメントを活用しています。

適性アセスメントでは、グループ・ディスカッションのほか、「インバケット」と呼ばれるテストや1対1の面接などを行い、結果を専門の分析官が客観的に評価します。評価は概念化（思考力）、ミッション意識（使命感）、内部強化（プロ意識）、外部受容性（情報力）という4つの指標で行います。

全員にこのアセスメントを受けてもらったうえで、概念化とミッション意識に秀でた人だけを採用しているのです。この2つの能力が低ければ、どんなに偏差値の高い学校を出ている人でも、採用しません。

5年前にこの方法を導入するまでは、当社は採用にとっても苦勞し、失敗も経験しました。大きなきっかけとなったのは、8年前の出来事です。この年採用した新卒社員8人のうちの7人までが、当社のやり方に合わず、退社してしまったのです。これを見て、私は確信しました。偏差値や総合適性検査(SPI)のようなもので人を評価しても、まったく意味がないと。もっとリアルに入社後の行動を予測できる、科学的な方法で選ばなければならないと痛感したのです。

研究の末、アメリカで開発された適性アセスメントと出会いました。まず社内の人に試してみたところ、非常に信憑性の高い結果が得られたので、入社試験にも採用しました。適性アセスメントによって人を採用するようになってからは、入社1年目から活躍してくれる

社員が増え、離職率も約15%程度に下がっています。当社は管理型ではなく自立型の会社ですから、社員も自立型の人でなければ成り立たないのです。

自立型の人自分で勉強する

自立型といわれる人は、入社してからも、常に使命感をもって仕事をしてくれます。それは、製造部門で働く女性パート社員も同様です。たとえば、自分が1種類の製品しかつくれなければ、受注の消滅とともに自分の仕事もなくなります。当社は多品種少量生産の会社ですから、多くの製品をつくれるようになればなるほど、周囲の期待に応えられるわけです。

自立型の人「勉強してくださいね」とだけ言っておけば、あとは自分で考えてどんどん仕事を覚えてくれます。入社1年目の人でほしい50種類、2年目で100種類、3年目では150種類という具合に、自分からいろいろな製品をつくれるようになります。

そういうことを「楽しい」と思ってもらえる人だけが会社に残り、そうでない人は去り、次第に会社全体がそういう風土になっていきました。

自立型の人とはほかの人と積極的に協業できるので、そこからユニークな製品を生み出すこともあります。1つの例は、2015年に東京都ベンチャー技術大賞で優秀賞をいただいた、エアマイクロセンサ「DPA-A2」です。これは、工作機械が加工に入る前に、加工物が正確な位置に固定されているかどうかをチェックするための装置です。

この製品を開発するきっかけになったのは、お客さまから聞いたお悩みでした。加工物を正確な位置に固定しないまま加工すると、不良品になってしまいます。しかし、実際には微細な切粉が詰まったりして、位置がズレることはよくあります。加工物の位置を測定する装置はすでにありましたが、精度が20～30ミクロンと低く、困っているというのです。

そのお悩みを出発点に、われわれは1ミクロンの精度で測定できる装置を開発しました。加工物と固定器具のすき間にエアを流し、その流量を測定すること

でズレを判定する仕組みを開発したのです。開発したのは、80代の空圧系技術者と、20代のデジタル系技術者のコンビです。80代と20代の人と一緒に仕事をしている光景は、一般の企業ではあまり見られないと思います。

80代の技術者は、かつて大企業で開発リーダーを務め、定年退職後に当社に来られました。「少しでも世の中のためになるものをつくりたい」「自分の技術を若手に伝えたい」という気持ちの強い人です。

一方、20代の技術者は「ぜひこの機会に空圧制御の技術を習得したい」と考えたようです。最近の理系大学では流体力学の講義が減り、そうした技術に触れる機会が少なくなっているそうですが、自立型の人だからこそ、そう考えたのかもしれない。

このコンビは大成功を収め、その後も改良品の開発に余念がありません。先日も、社内で定期的に催している勉強会後の飲み会で、2人はとても盛り上がり、2次会まで付き合っていました。ご高齢なので少々心配したのですが、お爺さんとお孫さんのような2人が、何やら熱心に語り合っている姿を見ると、私もうれしくなってしまう。

自立型の人たちは、管理されることが嫌いです。つまらないルールによって縛れば、すぐになくなってしまいます。社長である私の役割は、彼ら、彼女らが仕事をしやすい環境をいかに作るか、その点に腐心することだと思っています。

コミュニケーションは顔を見て

そうした方策の1つとして、当社では、社内での電子メールを原則禁止にしています。もちろん、単なる情報共有や資料を送るようなメールはかまいません。しかし、誰かにものを伝えたり、相談したりするようなコミュニケーションは、必ずその人がいる場所まで行き、顔と顔を合わせて行うように徹底しています。そのために、当社のオフィスは見通しの良いワンフロアにし、人の間に壁ができないように留意しています。

人と人とのコミュニケーションは、表情やボディサイ

ンを含めた全体的な言葉で行う必要があります。単なる文字情報だけでは、半分以下しか伝わりません。

たとえば、辛い顔をしながら「うまくいってます」と報告されても、上司にしてみれば「嘘を言うな」という話になります。お互いの顔を見ながらコミュニケーションすることで、情報の伝達がうまくいき、リスクやトラブルを未然に防ぐことができるのです。さらに、チームワークや連帯感が生まれ、お互いの助けを借りやすい環境になると、自立型の人はさらに能力を発揮しやすくなります。

結果責任ではなく行動責任を問う

多くの企業では、売上や生産計画の数字目標を立て、その責任を社員に負わせています。しかし、それはナンセンスだと言わざるを得ません。なぜなら、社員は過程を無視して「結果さえ達成すればよい」と考えってしまうからです。その結果、数字をつくるためだけに無意味な仕事をする人がたくさん出てきます。当社では「結果の責任は経営が負うから、社員は行動に責任をもってほしい」と言っています。

仕事には失敗のリスクが必ずあります。当社の場合、中国から受注する製品の約3割は失注する、というリスクが挙げられます。10回取引すれば、3回は失敗するということから、この3回の失敗をとがめ、その責任を社員に問うても仕方ありません。社員に問うべき責任は、10回の取引を間違いなく行ったかどうか、その行動の内容と質にあるのです。

当社の営業担当者の場合、1日に4件の顧客訪問を行動目標にしています。顧客データベースとマップを使い、1件のアポイントが決まると、その周辺のアポイントも取るように動いてもらいます。このように、営業担当者には行動目標を与えますが、売上のノルマは与えません。受注が取れるかどうかは、お客さまの問題だからです。いらないというお客さまに、無理やり買わせることはできません。その責任を、なぜ営業担当者にとらせるのでしょうか。

行動が正しければ、結果は必ずついてくるはずですよ。

経営の要点は結果の管理ではなく、行動の管理にあるのです。

私には「営業担当者は、お客さまのコンサルタントであるべき」という信念があります。これは営業担当者に限らず、全社員にもってほしい考え方ですので、当社では、お客さまからのアクセスを全員で吟味する仕組みを運営しています。

一例を挙げると、ある展示会にブースを出展した結果、取引の可能性のある150人のお客さまが名刺を置いていかれたとします。するとその翌週には、すぐに営業系、技術系、販促系の全社員がフロアに集まり、ホワイトボードを前にして、お客さまの情報を一つひとつ吟味するミーティングを行います。

展示会でお客さまに対応する営業担当者には「コンサルタントになったつもりで、お客さまの悩みや相談を丁寧に聞くように」と言っています。ミーティングでは、会場で対応した営業担当者が「こういうお客さまがこう言っていた」という情報を、全員の前で発表するのです。

この仕組みにより、お客さまから得られた情報を全員で共有し、それぞれの担当部門の立場から漏れなく活かしきるとともに、お客さまに必要なものは何なのか、皆で考えます。

そして、「このお客さまには、さらに詳しい話を聞こう」とか「そのお客さまの訪問には、技術系の社員が同行すべきだ」という具合に、次取るべき行動を皆で検討します。最新の状況を全員で把握すれば、認識のズレも起こりません。

ユニークな技術やサービスで、その存在感を世界に打ち出す中小企業が増えています。ITの進歩により、企業規模はあまり問題ではなくなり、誰もが大企業をめざす時代は過去のものになりました。また、「企業は従業員の自己実現の場である」という認識はきわめて重要です。人びとが企業に期待するものは、お金や出世だけでは語れなくなっているのです。

そのような変化を敏感にとらえ、方向性や価値観を柔軟に修正していけるかどうかは、今後の経営者にとっての重要なテーマになるだろうと思います。 