

月刊

Monthly HRM Materials

人事マネジメント

人財「採用・育成、評価・賃金」実務資料誌

2016
June **6**

■HRガイド

人材定着競争の 勝ち方

P.17

新連載

労使トラブル! 最前線 P.80
人材「チーム単位」育成 P.78
社員自らチャレンジ制度 P.56

■専門解説

私傷病休職制度の再点検

P.27

■人物

江口康二

P.42

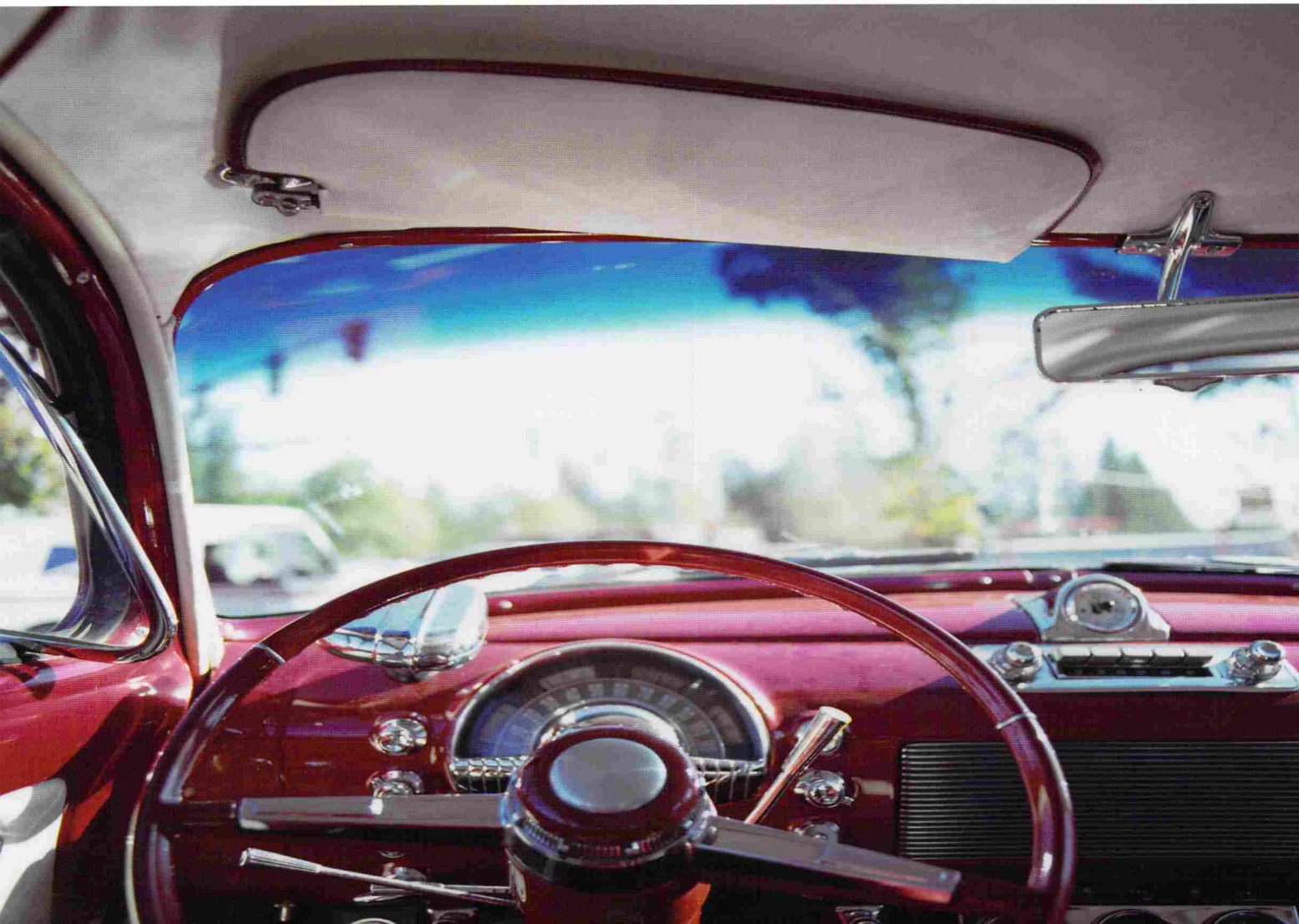
■事例

アサヒグループHD/ラッシュ/メトロール

P.50

P.61

P.66



「精神的自立心」の人材要件が 「女性の活躍する組織」を生み出した

メトロール 「間接部門を持たない」会社が体現するオーケストラ型経営の強み

精密機械式センサーの開発・製造・販売を行うメトロール。同社の工作機械制御用の精密機械式センサーは世界17カ国の工作機械メーカーで導入され、世界でもトップクラスのシェアを誇る。年齢・性別・役職などは一切問わない実力主義の同社の貴重な労働力は、全従業員の半数以上を占める、工場の女性パートタイマーである。

(リポーター 伊藤秀範)

会社概要

会社名：株式会社メトロール
 代表：松橋卓司
 本社：東京都立川市高松町1-100
 設立：1976年6月10日
 従業員数：125人（内、69人は女性パートタイマー）
 事業内容：工場の自動化に貢献する、精密測定・工業用センサーおよび応用製品の設計製作・販売

実力主義の社風

同社の「女性の活躍」については、これまでテレビ、新聞、雑誌等のメディアでもたびたび取り上げられている。その多くのスポットの当てられ方は、いわゆる先進的なダイバーシティ推進事例としての「女性パートタイマーの戦力化」である。

だが、同社の「女性スタッフの活躍」を、そのままダイバーシティ推進企業の模範事例、あるいは「女性の戦力化」に注力する企業の取り組みとしてクローズアップされることについて、メトロールの松橋卓司代表取締役社長（以下、松橋氏）は内心、戸惑いを感じている。

「当社は実力主義の社風です。女性を意識的に採用していったというよりも、精神的自立心の高い人材を採用していったら、結果的に女性スタッフの多い組織になっていった。それだけのことなので

す」。

そもそも同社の「女性スタッフの活躍の歴史」は、会社発展の歴史そのものといってもいいほど、長く古い。

松橋氏の父親である創業者が、「世界に通用する製品をつくり、技術者が恵まれる会社にしよう」と町工場を立ち上げたのは今から40年前の1976年。

知名度のない新興の中小企業、さらに東京都武蔵野市（現在は立川市）という立地柄、男性正社員の採用は難しく、製造現場の担い手は、自ずと地元の主婦と定年退職後の高齢者で占められた。

「女性と高齢者で製造業を立ち上げた。それが当社における事業の始まりなのです」と松橋氏。

インターネット普及で「女性活用のフィールド」が拡大

創業からの約20年間を同社における「女性活躍の第一期」とす

れば、松橋氏が大企業を辞めて同社に入社した1998年以降は、インターネット時代到来の「女性活躍の第二期」と位置づけられよう。

インターネットが急速に普及し始めた当時、松橋氏は先代の「世界に通用する製品をつくり、技術者が恵まれる会社にしよう」という長年の思いを実現化するべく、インターネットを活用したグローバル展開に乗り出す。

「インターネットが社会に普及し始めたことで、それまでは製造分野に集中していた女性の活躍のフィールドが、営業や販売職分野にまで一気に広がっていきになりました」。

製造業の営業職といえば、かつては商社などの取引先相手への接待、夜の麻雀のお付き合いなどが欠かせない、どこか男社会の趣が色濃かった。

インターネットの普及を機に、同社はグローバル化を念頭に営



業・販売のビジネスモデルの改革を一気に進めた。クレジットカード決済機能や国際宅配便の導入、あるいは海外の展示会への出展など、商社を使わずとも世界中の顧客とダイレクトに取引できる組織体制へと変革していくことになる。

「インターネットを使って自社製品の情報発信をし、引き合いが来たものに対してアプローチをしていく。そうした営業販売手法の変革において感じたのは、女性の情報に対する親和性の高さでした」と松橋氏は振り返る。

製造分野から始まった同社の「女性の活躍」のフィールドは、インターネットの普及、そしてグローバル展開の時代の流れにも呼応する形で、かつての男社会の領域だった営業職などの他のセクションにも波及していった。

また、パートタイマーと正社員という雇用形態の垣根を越えた女性の活躍が目立ち始めたのも、このタイミングであった。

「精神的自立心の高い人材」とは？

ところで、同社が求める人材要件である「精神的自立心の高い人材」とは、そもそもどういう人材なのか。

同社にはいわゆるスタッフのモチベーションアップを図る、あるいは自己啓発を目的とした人材研修のプログラムは一切ない。



「女性の活躍」と共に歩んだ40年！

なぜなら精神的自立心のあるスタッフは、仕事においても最初のイロハさえ教われれば、あとは自ら主体的に学習し、自ずと必要なスキルを習得していくからである。

具体例を挙げよう。

例えば同社の製造工場で働く女性パートタイマーの業務は、いわゆる製造工場で見られるベルトコンベア的な流れ作業の一端を担うといった分業化システムではない。「1個流し生産」とも呼ばれ、1つの製品を1人がすべて作り切る多能工主義が採られている。

パートタイマーとはいえ、現場で働くその姿はひとり親方、プロの職人と変わらない。

松橋氏も「当社の女性パートタイマーは短時間社員（6時間勤務）という位置づけです。正社員よりも勤務時間が2時間短いというだけで、仕事の中身もスタンスも、与えられている権限も、一部の賞与規定などを除けば、基本的には

正社員と何ら変わりません」と語る。

プロ意識の高いパートタイマー

実際、パートタイマーの平均勤続年数も7年と長い。20年選手も複数いる。また、女性パートタイマーというと、いわゆる「130万円の壁」が意識されやすいが、同社においては「そういうスタンスで働きたいというパートタイマーはお断りしています」と松橋氏。

同社の多能工主義では、本人のモチベーションと努力次第で手掛ける製品の品数も増やすことができる。各製品の作業標準書を覚えつつ、1年目に50種類、2年目に100種類、3年目に150種類と品数を増やし、スキルアップ、そして収入アップを図ることも可能だ。正社員同様、収入も本人の実力次第なのである。

「短時間社員として家庭との両立をしっかりと図りつつ、スキル



1つの製品を1人がすべてつくり切る
女性パートタイマー

アップにも、収入アップにも意欲のある人。それが当社の女性パートタイマー像です。

ですから世間でいう女性パートタイマーのイメージとはちょっと違うかもしれませんね。みんな淡々としています。男性社員との関係も、同僚とか上司部下の関係というよりも、兄弟みたいな関係に近いです。

ひとり親方、プロ職人の意識を持って働く女性パートタイマー。そこにモチベーションとやりがいを感じる人たちの多くに共通する資質、能力こそが、同社が求める人材要件の「精神的自立心」なのである。

アセスメントを採用に導入

パートタイマー同様、女性の正社員の活躍がより顕著になり始めたのは、5年前から。それは同社が新卒採用において「新たな採用手法」を採り入れたタイミングとも重なる。

具体的には心理分析官同席による「アセスメントを活用した採用手法」であり、その導入目的は、選考過程における「精神的自立心の見極め」である。

もっとも、そこにたどり着くまでには、新卒採用における「多くの失敗」も重ねることになる。もっといえば、その「新たな採用手法」を採り入れるまでの同社の新卒採用は、「女性の活躍」以前の問題。いわばミスマッチの連続でもあった。

「8年前に新卒採用を始めて、8人の新入社員を採用しました。ところが、その後3年以内に7人が辞めるという大失敗をしてしまったのです」と松橋氏。

以前は大企業で働いていた松橋氏。新卒採用を始めるにあたっては、多くの大手企業が活用するあらゆる採用手法を「手本」として採り入れた。しかし、それらは「当社の採用においては何も役に立ちませんでした」と振り返る。

精神的自立心の高い集団の中に、まだ主観的にも、客観的にも、「精神的自立性」の素養が明確ではない新入社員が飛び込むというのは、ある意味で出たとこ勝負的な面もある。

たまたまその社風に合う主体性のあるタイプなら、水を得た魚のごとく、早くから頭角を現す者もいようが、その逆のタイプなら「しっかりと面倒を見てくれな

い」「自分を構ってくれない」という不満分子にもなりえる。

しかし、「会社がやろうとしていること自体にそれほど齟齬があるとも思えなかった」と松橋氏は語るように、実力主義の旗を掲げ、精神的自立心のある人材が活躍できる職場をつくり上げてきた同社において、選択すべき道は決まっていた。

「新卒採用においても、精神的自立心があると思われる人のみを採用しよう」。松橋氏は、自社の新卒採用における「採用手法そのもの」の見直しを進めた。そしてたどり着いたのが、前述した「アセスメントを活用した採用手法」である。

新卒入社1年目で戦力化

アセスメントの評価項目は、概念化(思考)、ミッション意識(使命感)、内部強化(プロ意識)、外部重要性の4項目。一般的には企業が管理職登用の際の適性検査として用いられることが多い手法であり、同社では、後述する各部門リーダー資質の見極めにも活用されているが、併せてそれを新卒採用においても導入した。

採用プロセスの段階で、自社が求める「精神的自立心」のある人材か否かを見極める。同社の採用スタンスの軸は、この時点で明確になった。

「正社員の採用において今のア



セスメントを導入し始めたのは、5年前の2012年度の新卒採用からです。8人中7人（88%）が早期離職したその前の3年間との比較だけ見ても、導入後の離職率は10人中1人か2人。13%まで激減しています」。

さらに「精神的自立心」を見極めるアセスメント選考の効果は、入社後の戦力化のスピードアップにも反映されている。

「人材アセスメントで採用した新人は、入社後の成長が早いのが特徴です。1年目、2年目で活躍する人も少なくありません。

しかし、よく考えれば当たり前のことなのです。アセスメント選考の段階で、入社後のその人の仕事ぶりは、ある程度シミュレーションできているのですから。入社後はそれがそのまま再現されるわけです」。

実際、入社2年目で先輩社員とともにベンチャー技術大賞を受賞する新人、複雑な製品知識が求められる精密センサーの重厚なカタログ書の編集を入社1年目で担当する文学部出身の新人女性など、ベテランに見劣りしない存在感を發揮している若手の台頭は、この5年間で顕著に見られるようになった。

このアセスメント選考においても、当然ながら性別は特に意識していない。ただ、「精神的自立心のある人を求めていくと、結果的



松橋卓司代表取締役社長

に女性の割合も増えていくのです」と松橋氏も語るように、これまでの新卒採用者の約70%は女性である。

全員が女性のパートタイマーの製造部門ほどではないにしろ、結果として年々、正社員における女性比率も高くなってきている。

100人に1人を見つけ出す

アセスメント選考の効果が実証されたことは、自社の選考スタイルへの信頼性の担保において、松橋氏は大いなる手応えを掴んだ。ただ、それはもう1つの新たな課題も内包していた。それは、その眼鏡にかなう人材のストライクゾーンそのものが「極めて狭いこと」である。

「100人に1人の割合です。いくら選考を重ねても99%の確率でその対象から外れてしまいます。つまり当社の新卒採用とは、1%の人をいかに探し続けるかに尽きるわけです。これが中途採用

になるとさらに250人に1人の割合になります。

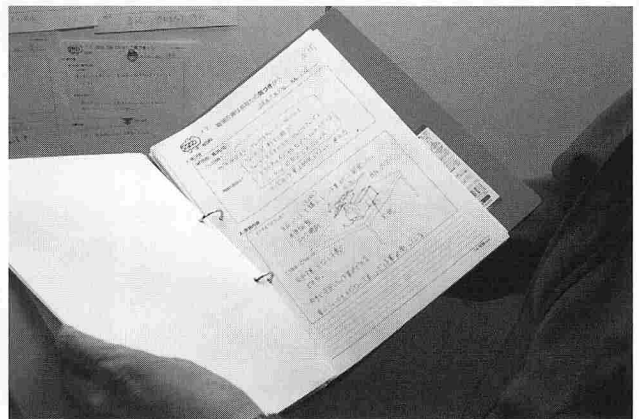
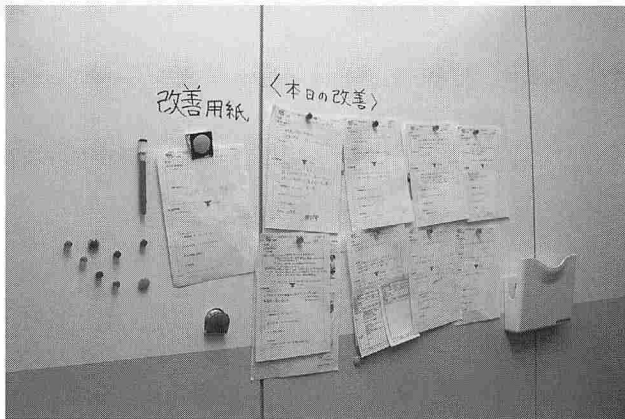
大変ですよ（笑）。選考に費やす数の多さもさることながら、その1%に出会えなければ採用はしませんから。はたから見れば、毎年、多額の採用費用を捨てているようにも映るでしょうね（笑）。

しかし、選考にかかる労力と費用の負担は甚大ながら、「最終的な入社後のリクルーティング効果はむしろ1%選考のほうに分がある」と松橋氏は見ている。

「一旦、その1%の人に巡り会えて、その人が当社を気に入ってくれたら、入社後の会社側の負担は少なく、経営者としてはとても楽です（笑）。内定辞退もなければ、入社後のメンタルケアの問題などもほとんど心配することはありません。大半は即戦力として活躍してくれるのですから」。

トップダウンが必要な理由

ここで新卒採用における「8人



年間1,300件以上の改善提案。「気づき箱」に寄せられた改善提案のメモは、社内に掲示もされる

中7人が早期退職」に少し話を戻すと、その苦い経験から得た教訓ともいべきものもあった。

その一つが、新卒の若い社員をフォローできる体制、つまり先輩スタッフとの心の交流、血の通った関係づくりという部分における職場内の課題だ。

名プレイヤー、名監督にあらず——という言葉もある。

精神的自立心のある人間は、個別評価で見れば、確かに実力主義社会の中では「生産性の高い社員」にもなりやすい。しかし一方で、自分以外のスタッフ、例えば部下の育成等の関係性において「優れたマネジメント力を発揮する上司」になりえるかどうかについては、やはりケースバイケース。

「新卒の8人中7人が早期退職」のケースは、ある意味でそれが悪い方向に出ってしまった事例といえるのかもしれない。

アセスメントは各部門リーダー資質の見極めにも活用されている

と先に述べたが、それは反省材料でもあった「先輩スタッフとの心の交流、血の通った関係づくり」の教訓を踏まえたものなのである。

また、松橋氏は「当社はトップダウンの組織です」と語る。

実力主義、精神的自立心、即戦力化などのキーワードが浮かぶ組織では、通常はボトムアップの社内体制をイメージしがちである。それだけに、松橋氏のその言葉からは意外性を感じる。ひとり親方、プロ職人気質の会社組織でなぜ、トップダウンなのか？

「そもそもトップダウンのリーダーシップがとれないような組織で、ボトムアップは機能しません。例えば当社では現場からの提案についてはすぐ翌日の朝に決裁します。各部門のリーダーが毎朝、全員参加して、スピーディーに決裁し、すぐに実行に移します。

口だけで実行しないトップダウンの組織なら、誰もがバカバカし

くなって提案などする気にもなりません。ボトムアップが健全に機能している会社というのは、しっかりとしたトップダウンのリーダーシップがとれているはずです」。

改善提案の98%は実行へ

同社では日々の業務で気づいた問題点などをメモ書きで提案してもらう「気づき箱」が職場内に設置されている。

翌日決裁→即座に実行のリーダーシップも功を奏し、現場からの改善提案数は年間で1,300件以上。「提案の98%は、実行に移されています」と松橋氏。

「女性の活躍」を後押しする働きやすい環境づくりも同社ではかなり充実しているが、その改善提案数を見ればナルホドと納得できる。

また、スピーディーな即決対応という意味では、同社では入社1年目の社員からクレジットのゴールドカードが手渡される。出張な



どの交通費や宿泊費などの決済は、各自の裁量に任せられる。

すでにお気づきの読者もいるかもしれないが、各部門長参加による翌日決裁にしる、ゴールドカードでの個人決済にしる、そこには人事、総務などの間接部門の人間は全く介在していない。正確に言えば、同社においては「間接部門は存在しない」のである。

そこには「あえて直接部門しか持たない」という創業以来の同社の徹底した組織づくりへの意志が貫かれている。

「年齢、性別、役職、もちろんパートタイマーと正社員のすべてが対等。それが当社の基本スタンスです。そのため会議でもあえて上司への敬語の使用は禁止しています。

そして、自分の仕事をやるだけではダメ。自分の働く環境の改善・改革案も自分たちで出していくことで、間接業務についてはできるだけお互いにシェアしていこうというのが一貫したスタンスなのです。

私はあえて社員に問い続けています。『もしそれができないのなら、間接部門をつくりますと。間接部門に予算や提案などがコントロールされる仕組みと、今の仕組みのどちらがいいですか』と。

オーケストラ的な組織づくり

松橋氏はスタッフと会社との関



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「ベンチャー技術大賞優秀賞」など数多くの受賞歴もある

係をオーケストラにたとえる。

「個々のスタッフは自分の楽器をしっかりと学び、演奏する。自分のレパートリー、専門領域については主体的に自ら勉強してもらいます。そうでなければ、そもそもオーケストラのメンバーにはなりません」。

スペシャリストとしての道を徹底的に追求しつつ、トータルとしての会社の製品づくりというものも常に意識しながら、チームとして関わる。

特に同社の業務スタイルは、案件ごとに各部門から横断的にメンバーが選抜されるプロジェクト制が中心である。

そしてそのメンバー構成は、プロジェクトリーダーがすべて決める。

「当然ながら、プロジェクトに必要な専門能力のない人間には声がかかりません。精神的自立心があり、自ら主体的に学習し、必要なスキルを習得していける人でな

ければ当社では活躍できない風土があります」。

同社にはいわゆるスタッフのモチベーションアップを図る、あるいは自己啓発を目的とした人材研修は一切ないことは先にも述べたが、自主的な社内勉強会、あるいは社内交流を図る飲み会などは定期的に行われている。

そこでは部門や性別、世代などの違いを超えた関係性があり、例えば80代の熟練技術者と入社1年目の新人女性が対等な関係でのコミュニケーションも垣間見られる。

つまり、人事などの間接部門があえて音頭をとらずとも、主体的に学び、共に成長し合う関係性。

「女性が活躍する職場」という観点のみならず、主体性やプロ意識の高い「精神的自立心」のある社員にとっての「間接部門の存在理由」を問う——という側面からも、同社の取り組みへの興味は尽きない——。

もうひとこと➡HP「記者の部屋」へ