

Topに立てるLenderのためのReader誌

ニュートップ!

3

2012 March No.30

【特集】

明るくがんばる組織にする
シンプルな仕組み

元気な会社
だから伸びる!

【特別記事】

持続可能な取り組みはここが違う!

「楽しい町おこし」の
集客パワーに学ぶ

【経営実務】

外国人を雇うなら知っておきたい
グローバル・マネジメント成功のポイント

【好評連載】

キラリと光る スモールカンパニー

強い運命共同体をつくるため 徹底して壁を取り払う

株式会社メトロール社長

松橋卓司氏

元気な会社はオフィスを覗いただけでわかる。社員が楽しげにきびきびと動いていて気持ちよく挨拶してくれる。東京・立川市に本社を置くメトロールは、まさにそんな会社である。松橋卓司社長（53歳）は、社風を表現するように、歯切れよく快活に語る（以下、発言は同氏）。

「当社では従業員間でくだらない気遣いや儀礼、形式的なことは一切不要です。情報は国内外問わず全社員が共有しているので、上司や役職者だからと情報を盾にいはることはできません。会議では上司も部下もないし、意見やアイデアをもたない人は管理者といえども会議に呼ばれません。実質を重視しているのです」

メトロールは、工作機械や半導体製造装置、印刷機械、医療機械、エレベーターなど様々な機械向けに作動する位置を精密に測定し、制御する機械式精密位置決めスイッチの専門メーカーだ。一〇〇〇万回使用しても、誤差は二〇〇〇分の

一ミリ以内という精度と低価格を武器に世界を制覇し、マシンギングセンター向けでは世界シェアの七割を握っている。

工作機械では刃先が減つたり、刃こぼれが起きるものだが、そのまま加工すると設計寸法が狂ってしまう。それが原因で工作機械自体を壊すこともあり、職人が微妙に調整するのが普通だったが、メトロールが位置決めスイッチを開発したこと、刃の位置を測定し、正確に加工できるようになった。生産ラインの自動化にも大きく貢献し、二十四時間稼働し続けることが可能となり、その結果、生産効率は三～四割も高まつたといわれる。

位置決めスイッチには光や磁気などを利用した非接触型のセンサーを用いたものもあるが、工作機械は熱や電磁波を発し、油や切りくずも飛び散るので、非接触型では精度が狂ってしまうのだ。メトロールの接触型機械式スイッチならば、そうした問題は生じない。非接触型に比

べて一〇分の一という価格もものを言い、圧倒的支持を得ている。

V字回復で過去最高の業績

同社のスイッチは多種多様で、約七〇〇種もの製品があり、注文によつてロット数は数個から数百個に対応する。月産約一万個を生産し、海外からの注文も一週間に内に納品するという短納期も大きな強みだ。海外六〇か国と取引し、売上高に占める海外比率は六〇%に達する。とくに韓国、中国、台湾への輸出が多い。海外子会社を上海と台湾に置き、インドには支店がある。

COMPANY DATA

創業	1976年
業種	計測制御機器、省力化機器、精密機器などの設計製作と販売
従業員	100名（パート含む）
年商	13億4000万円（2012年1月期見込み）
本社	東京都立川市
URL	http://www.metrol.co.jp/

工作機械の刃先などの位置を精密に測定する機械式の精密位置決めスイッチを開発し、工作機械向けでは世界のシェア7割を握るメトロール。社内の風通しを徹底的に改善して、新しい日本型経営をめざしている。

女性パート従業員である。自社開発した

「誰もがプロフェッショナルたれ。一

全員参加でビアパーティ

メトロールには人事課も経理課も総務課もない。間接部門は経理担当が一人いるのみで、部門管理者に権限を大幅に委譲している。間接部門が大きくなると社内に形式主義がはびこり、活力がそがれると考えるからだ。

まつはし たくじ
1958年、東京都生まれ。80年日本大学農学部卒業後、大手食品メーカーに入社し、営業や新事業開発で活躍。92年に親戚に請われて豆腐製造会社に入社、営業部長として業績を拡大。98年メトロールに入社、2009年社長に就任。



松橋社長の表現を借りれば、「弾の飛んでいないところで仕事をしている人間は

松橋社長によると、精密な機械式スイッチをつくるメーカーは世界でメトロールとスイス企業一社しかないという。それほど精密な製品ならば、ベテランの職人たちがつくっているのかと思つきや、工場で組み立てているのは七〇名の女性パート従業員である。自社開発した

「誰もがプロフェッショナルたれ。一

3か月に一回は

三か月に一度提案やアイデアを表彰しており、パート従業員からもどんどん提案が出されるので、「アイデアを出さない正社員は社内でバカにされてしまう」（松橋社長）と言う。

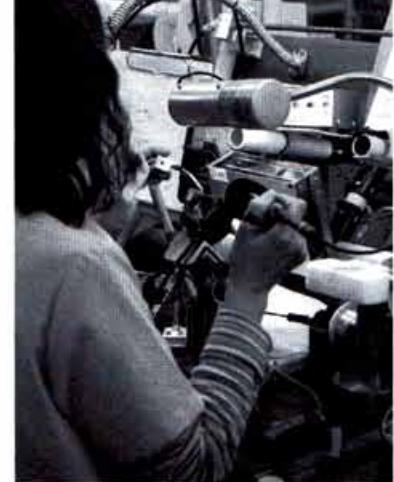
人ひとりが「一芸を磨け」というのが松橋社長が常日頃から口にするセリフで、パートにも図面を読み、改善提案をし、年々生産可能な製品種類を増やすことが求められる。工場内や事務所内には「気づき箱」が置いてあり、「組み立てにくいから設計を変えたほうがいい」とか「こうすれば作業効率が上がる」といった提案・アイデアが毎日、提出される。翌朝には会議にかけられ、すぐさま設計変更されることも多い。顧客の不満によるケースも含め、製品が一年で三回も改良されることもざらにある。

三か月に一度は提案やアイデアを表彰しており、パート従業員からもどんどん提案が出されるので、「アイデアを出さない正社員は社内でバカにされてしまう」（松橋社長）と言つう。

「当社は中途採用が多く、最初のうちはその人がどんな人か、どんな環境で生きてきたのか、どういった能力があるのかがわかりません。飲んだり食べたりしながらつきあうと、家族も含めて従業員が大切なことです。従業員は誰もが会社のどこに貢献するべきか、貢献しているかわかつています。だから勝手に動いてくれる。当社では人の指示を待っているよみんなに感謝することをしているかが

大会社の管理主義を嫌い メトロールを継ぐ

「上海のBさんのためにがんばろう」という気にもなるわけだ。



「誰もいない」ということになる。従業員に当事者としての自覚と、何が会社のためになるかを自分で考え、自分で責任を取ることを求めているのである。

海外の現地法人や支社の従業員も同じように権限をもち、給与水準も日本人とほぼ同じで、現地採用者も幹部になれる。

「その代わり、日本文化が好きで、ホスピタリティの高い外国人を採用しています。探

表◎壁を取り払うメトロールの取り組み

★「気づき箱」の設置
正社員だけでなくパートも気づいたことを提案。どんどん採り入れる。

★全員参加のビアパーティー
3か月に一度、社内で実施。

★日帰り社員旅行
パート従業員が参加できるよう日帰りで。社員が企画する。

★社内メールでの相談は原則禁止
打ち合わせは面と向かって、ガルール。

★クレジットカードをマネジャーに配付
打ち合わせの飲食に使用。海外出張の際もカードを使用してすぐ出かけてよい。

★ブログで情報共有
社内用のブログで全世界のグループ各社と情報共有。

すのは大変ですが、いったん採用すると、まず辞めませんね」

同社はネットで社内向けのクローズドなブログを用い、全世界の社員が連絡事項や注文情報、顧客関連情報を発信し、リアルタイムに共有している。用いる言語はすべて日本語だ。

「会社は運命共同体」(松橋社長)と家族主義を貫きながら、国内外問わず従業員各人の個性を認め、自立した個、そしての責任と努力を要求する、新しいタイプの日本の経営といえよう。運命共同体という意識を従業員にもたせるため、松橋社長は壁のない、風通しのよい、コミュニケーションが活発になる環境をつくるための制度や仕掛けを施してきた。

まず、オフィスや工場には極力、パーティの間で大ヒットし、同社は順調に成長していく。

松橋社長は当初、会社を継ぐつもりはなく、父も帰つてこいとは言わなかつた。メトロールは松橋社長の父の章氏が一九七六年に創業した。章氏が自ら開発した精密位置決めスイッチは工作機械メーカーの間で大ヒットし、同社は順調に成長していく。

松橋社長がこうした考え方をもつに至つたのは、大企業への失望が大きかつた。メトロールは松橋社長の父の章氏が一九八〇年に日本大学農学部を卒業して大手食品メーカーに入社、即席ラーメンの営業でトップセールスに輝き、のちに飲料やスナック菓子など新事業を手がけるものの、管理を重視し、思い切った手をしていく。

その頃、建設会社を経営する親戚が豆腐製造会社を買収し、経営任せたいといふ話があったため、九二年に退職し、豆腐製造会社の営業部長に就任。二〇億円の売上を六〇億円まで拡大したが、親戚の社長と品質管理を巡つて対立し、身を引いたのだった。

「純粹に使命感をもつていいものをつくり、売りたいという気持ちと、組織重視の管理主義ではなく、日本人が本来もつている創造性、チームワークなど、個人のエネルギーを發揮できる会社をつく

りたいという気持ちが湧いてきて、ふと

考えてみたら、父の会社でなら、それが

できるかもしれないと思えたのです」

こうして九八年にメトロールに入社。

海外展開と工作機以外のマーケットの開拓に力を注ぎ、ここまで述べた取り組みを実現すべく経営改革も進めてきた。

その過程では躊躇^{つま}もあった。理想的な組織になりつつあると感じた五年ほど前、新卒で八人を一気に採用したところ、これが大失敗。会社になじめず七人が辞めていったという。従業員同士が互いに強く関わり合う企業文化が重荷になつたようだ。だが、この失敗を機に、いかに自社に合った資質の人材を採用するかを真剣に考えるようになり、学歴や職歴などよりグループディスクッションや課題を与えて反応を見る、面接を重視した採用方法に切り替えた。これによつて望ましい人材が入社するようになつた。しばらく中途採用のみだつたが、昨年から再び新卒採用を開始した。

「仕事は信頼関係の上に成り立つ。どんなに能力があつても共同体意識をもつてない人は採用しません。理想とする組織の七〇%の水準までは来たと思います」

組織として協力し合う強さと個人の能力・独創性の發揮を追求する同社の取り組みは、日本の中小企業が進むべき道を指し示しているといつていいだろう。

ティションをつくらない。仕切りがあるのはトイレと更衣室と応接室だけ。すぐ従業員同士が顔を合わせて話し合えるよう、吹き抜け二階建ての工場には五ヵ所も階段がある。社長室などはない。社内メールも原則、禁止。事前資料をメールで送ることはあっても決めごとに必ず顔を合わせる。打ち合わせは「面と向かって話すか、居酒屋でやれ」というのが社長命令。そのため、マネジャーには会社名義のクレジットカードを持たせ、打ち合わせのためなら自由に飲食で起きようとしている。海外出張もいちいち上の決裁を仰がず、クレジットカードを使って簡単に行ける。

三か月に一回は本社で午後四時からビアパーティが開かれる。寿司などを出前で取り、パートを含めて全従業員が参加し、部門を越えて楽しく交流する。社員旅行もある。子供を抱えるパートが宿泊するのは難しいので日帰りだが、全額アパートが用意。子供を抱えるパートが宿泊するには難しいので日帰りだが、全額会社負担で、参加者は出勤扱い。社員が企画し、昼食は一流ホテルのレストランなどを借り切ることもある。こうした集まりには海外の従業員が参加することも多く、当然、仲もよくなる。そのため、注文が入ると、組み立てるパートも「仕事だからやる」のではなく「営業マンのAさんの取ってきた仕事だからいいものを作つてあげよう」となる。中国法人か

りの、アパートで開かれるビアパーティで、3か月に一度、開かれるビアパーティー

問われるんです」

松橋社長がこうした考え方をもつに至つたのは、大企業への失望が大きかつた。メトロールは松橋社長の父の章氏が一九七六年に創業した。章氏が自ら開発した精密位置決めスイッチは工作機械メーカーの間で大ヒットし、同社は順調に成長していく。

松橋社長は当初、会社を継ぐつもりはなく、父も帰つてこいとは言わなかつた。メトロールは松橋社長の父の章氏が一九八〇年に日本大学農学部を卒業して大手食品メーカーに入社、即席ラーメンの営業でトップセールスに輝き、のちに飲料やスナック菓子など新事業を手がけるものの、管理を重視し、思い切った手をしていく。

その頃、建設会社を経営する親戚が豆腐製造会社を買収し、経営任せたいといふ話があったため、九二年に退職し、豆腐製造会社の営業部長に就任。二〇億円の売上を六〇億円まで拡大したが、親戚の社長と品質管理を巡つて対立し、身を引いたのだった。

「純粹に使命感をもつていいものをつくり、売りたいという気持ちと、組織重視の管理主義ではなく、日本人が本来もつている創造性、チームワークなど、個人のエネルギーを發揮できる会社をつく

りたいという気持ちが湧いてきて、ふと

考えてみたら、父の会社でなら、それが

できるかもしれないと思えたのです」

こうして九八年にメトロールに入社。

海外展開と工作機以外のマーケットの開拓に力を注ぎ、ここまで述べた取り組みを実現すべく経営改革も進めてきた。

その過程では躊躇^{つま}もあった。理想的な組織になりつつあると感じた五年ほど前、新卒で八人を一気に採用したところ、これが大失敗。会社になじめず七人が辞めていったという。従業員同士が互いに強く関わり合う企業文化が重荷になつたようだ。だが、この失敗を機に、いかに自社に合った資質の人材を採用するかを真剣に考えるようになり、学歴や職歴などよりグループディスクッションや課題を与えて反応を見る、面接を重視した採用方法に切り替えた。これによつて望ましい人材が入社するようになつた。しばらく中途採用のみだつたが、昨年から再び新卒採用を開始した。

「仕事は信頼関係の上に成り立つ。どんなに能力があつても共同体意識をもつてない人は採用しません。理想とする組織の七〇%の水準までは来たと思います」

組織として協力し合う強さと個人の能力・独創性の発揮を追求する同社の取り組みは、日本の中小企業が進むべき道を指し示しているといつていいだろう。