

東北ムネカタ株式会社を訪ねて

栃木県立県央高等産業技術学校 岩原 勝
職業能力開発総合大学校 大橋 敦

1. 能力開発の方針

企業における能力開発というと本誌では従来、教育訓練、技能・技術の習得について注目し、中心に取り上げてきた。しかし、今回の訪問ではそれ以外にも非常に重要なことがあることを改めて確認でき、非常に有意義な取材となった。

その重要なこととは、従業員が企業活動に対して十分な理解を持ち、その目的に向け方針に沿って全員が努力をし、それぞれの持つ能力を最大限発揮するということである。

今回は、われわれの訪問に対して宗形社長自らが

その経営方針を語り、その実現に向け会社として行っていることについてお話をいただいた。ここに、その一部ではあるが報告したい。

2. 企業概要と経営方針

東北ムネカタ株式会社は、昭和42年株式会社東北宗形製作所として福島市に創立、同46年東北ムネカタ株式会社（TMCL）と社名変更、現在では岐阜工場（海津群南濃町）と合わせ、プラスチック用精密金型、プラスチック成型加工および2次加工、情報機器、産業用機器等の製造を行っている企業である。

概要

東北ムネカタ株式会社

〒960-8506 福島市蓬莱町1丁目11番1号

設立年月日 昭和42年5月3日

資本金 1億円

従業員 584名

売上高 135億円/年

ムネカタグループ

- ・ムネカタ株式会社
- ・東北ムネカタ株式会社
- ・ムネカタテック株式会社
- ・ムネカタアイルランド株式会社



写真1 東北ムネカタ株式会社の外観

- ・ムネカタアメリカ株式会社
- ・ムネカタメキシコ株式会社

<http://www.munekata.co.jp/>

今回、訪問したのは東北ムネカタの本社であるが、岐阜工場のほか、ムネカタグループとして国内外に多数の企業を持ち、宗形社長はそれらの社長（海外は会長）も兼務している。

まず、今回のお話のキーになる経営方針については、図1のとおり目標である「世界に誇れる中堅企業を目指す」ということについて説明いただいた。

「これは、この会社が世界になくてはならないという意味であり、世界中どの会社でも持っていない独自の「ノウハウ」「サービス」「技術」「モノ作り」があることで、それらを世界に発信するだけでなく、しつづける（ing）企業であり、さらに、独自ということはたった1つの企業「ONLY ONE企業」となり、独自の特長を持った企業ということである。しかし、いくら独自の技術などを持っていて、世界中の会社が知っていないと、会社として経営できなくなることから、いつも世界に会社の情報を発信しつづける（ing）ことが大事である。また、ただ流すだけでなく、相手に理解してもらうように相手の立場になった情報を流し評価してもらい、さらに満足した評価をもらうことが必要である」と…。誌面の関係ですべてを紹介できないが、企業としての目標、そしてそれを達成するための考え方をハッキリと示しているのである。

3．経営方針を従業員全体で共有

これらの経営方針については「年に1回、3月に東西の社員、幹部に集ってもらい、来年度の報告というか、何を考えているかということ、例えば福島でしたら文化センターをお借りしたり、大阪でしたらそういう会館をお借りして、こういうかたちで実施しています」。

こういうかたちというのは、社長自らが経営方針についてプレゼンテーションソフト（パワーポイント）を使って効果音をつけたり、時間差を設けたりすることによって、映画風に面白く、かつわかりやすく説明するのである。これによって経営者と従業員が目的を共有することが何より大切だとしているのである。

特に能力開発に関しては図2のムネカタヒューマンリソースマネジメントシステムにその概要が示されているが、具体的には「会社の期待する人材とは何ぞやということを経員の皆さんに言っています」ということで、例として社員を4つのタイプに分けて具体的に説明している。「Aのタイプというのは、企業価値に基づき自ら考え、計画を立て、迅速に実行し、結果を出せる人。Bのタイプは、能力はいまいちだけれど、非常にやる気がある人。その人たち

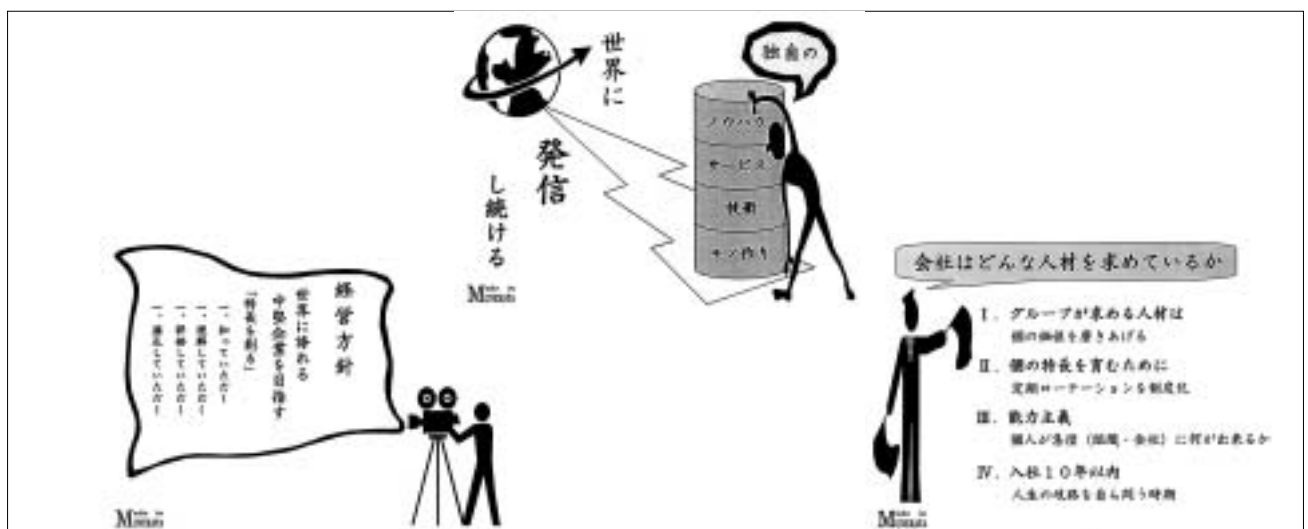


図1 経営方針

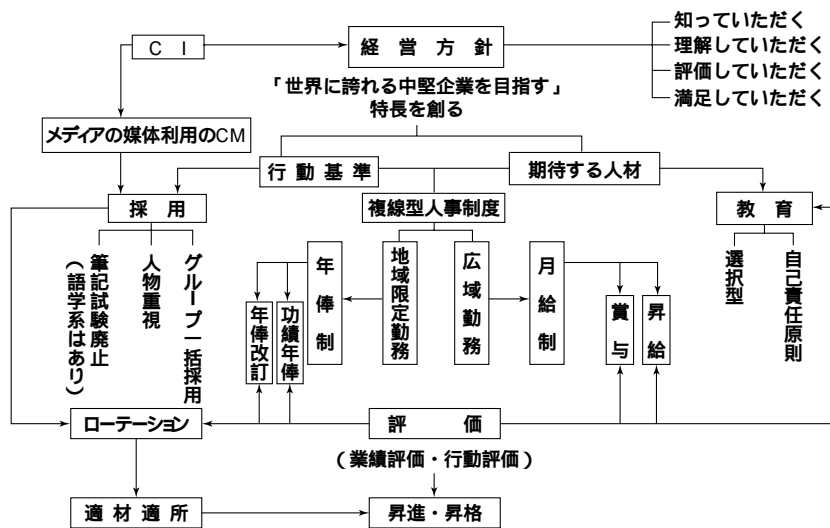


図2 ムネカタヒューマンリソースマネジメントシステム



写真2 工場見学

には残ってもらい、そして徹底的に教育する。Cの人は能力不足で、やる気もない人。そういう人は早い時期に辞めていただく。4番目なんですけれども、さて問題はこのDの人なんです。能力はあるけれども、会社の企業価値に共鳴していない人。そういう人は、総合的にいくら仕事ができても、会社にとって、必要ない」「つまり、社員に会社の方針を理解し、やる気があるかどうかを判断して、そうでない人は、自らの進路を考え直していただきたいというのが会社の基本的考え方であるということです」と、かなりハッキリと提示されているのである。

これらの経営方針や能力開発の考え方については、直接話を聞くだけでなく、社内のネットワーク上に置かれ、従業員がいつでも確認できるような体

制にもなっており、評価システムや人事制度の考え方のベースにもなっているのである。

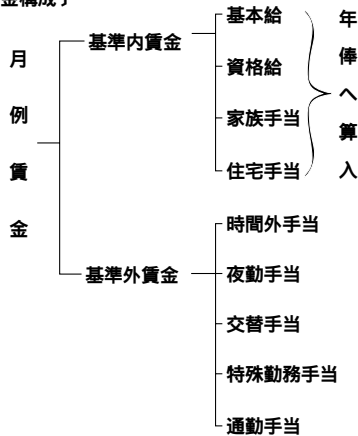
4. 複線型人事制度

先の方針は、かなり厳しい表現ではあるが逆に言えば経営方針を十分に理解し、努力し、結果を出せる人は十分に処遇していこうという、働く者にとってもわかりやすい制度となっている。ただ、昨今の価値観や職業観の多様化や、家庭事情等さまざまなケースに対応するため、基本給に資格等級区分で分けられた資格給を組み合わせた月給制をベースに、97年より勤務地選択制度と年俸制を組み合わせ、複線型人事システムを展開している(図3参照)。

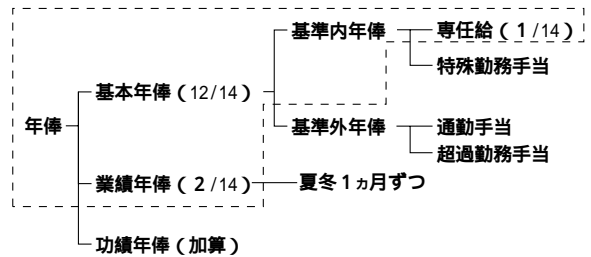
つまり「従業員本人がお金がほしい時期、時間がほしい時期、勤務地を望む時期といういろいろな欲求がその年々で変わってくると思うのです。それを自分で選択しなさいという選択制を導入しております」。

勤務地の異動が1年以上の長期にわたって行われる広域勤務と、自分の希望する勤務地をベースに遠隔地への異動が1年未満に限定される地域限定勤務が用意されるが、ここで面白いのは、地域限定勤務を選択した人が年俸制となり「女性の90数パーセント、男性の約3割ぐらいは年俸制です。全体で見

月給制
〔賃金構成〕



〔年俸の構成〕



ると、社員の約4割は年俸制になります。』

ここで、『おや?』と思った方も多いかと思うが、管理職の職位との関係も含めれば「管理職は年俸制にはしたくないんです。役員だけが会社全体のことを考えて経営責任を取るにしても、役員レベルというのは、私を含めて大したことはないの、レベルの高い管理職がたくさんほしい。そのときに、成績を上げたから給料が上がるとか、失敗したから下がるとかというアメリカ的な年俸制というのは、私は管理職、人を司る統括職には入れたくないのです。ですから、逆にまだ部下を持たなくてもいい新入社員を含めて、若い間に自分のやった分をかせぎたいというのだったら年俸制を選択したらということですよ。逆に新入社員は全員年俸制で入ってもらっています。そのあと、そういう人を使いたいとか、いろいろな意味での欲求が出てきた場合、年俸制から月給制に移ったらというふうになっている。逆にピラミットでいったら、底辺のほうを年俸制にしています」と、管理職＝年俸制と考えてしまいがちであるが、その全く逆のシステムを展開しているのである。

こういった制度と合わせ、10年で節目をつけ一定の整理も行っている。それは「会社が社員にできることはといたら、最初の2～3年だ。それ以降は、何も仕事だけではなくて、人生を含めて、自分の能力を自分で考えなさい、自分の価値観は自分で考えなさい。きつい言い方なんですけれども、ムネカタは早期退職をやっています。この節目で「入社10年以内に、『やはり君は悪いけれども、個人的な性

資格等級区分

資格呼称	対応職位	職制			標準経験年数	標準到達年令
		部門長	副部門長	工場長		
等級	技能職	専門職				
	役員					
	理事・副理事		部長			
M-1	高級技師	参事				
M-2	主幹技師	副参事	次長			
M-3	主任技師	主査	課長			40
S-1	副主任技師	副主査			3	37
S-2	技師	主事	係長		3	34
S-3	副技師	副主事			3	31
S-4	技手	主係	主任		3	28
J-1	社員一級職		一般社員		3	25
J-2	社員二級職				2	22
J-3	社員三級職				2	20
J-4	社員四級職				2	18

M: マネージャー S: シニア J: ジュニア

図3 賃金と資格等級区分

格うんぬんではなく、うちの会社に向かない人材だ。だから、3ヵ月の予告手当は払うから、ほかの会社を探しなさい』ということをやっています」というのが、早期退職ということになる(図4参照)。

逆に残る人材に関しては「ベテランというような領域に行くか、マルチプレーヤーということでも何でもやりこなせるようになるか、プロフェッショナルということでも生かすか、ストラテジー・マネージャーということでも人を使っていくか」というように、それぞれ10年間の経験の中で明確になった専門分野に進み「雇用は60歳まで保証しています。いや、60歳以上まで保証していると言ったらよいですかね」と、会社の方針に乗った従業員に対しては何より優遇した体制を用意しているのである。

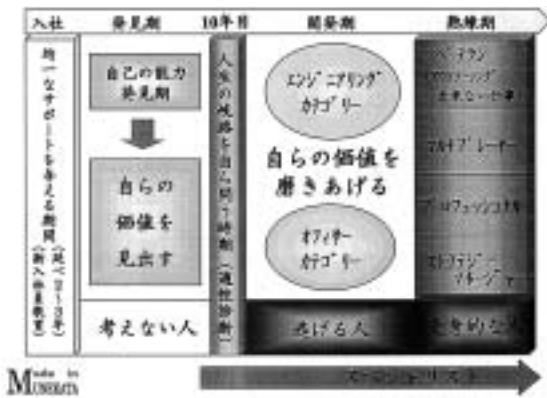


図4 進路(コース)選択制度

5. 評価システム

このように、年俸制を取り入れ処遇とリンクしたシステムを持っているのだが、その評価はどのようになっているのであろうか。

「大学時代を含めて、通知簿というのがありますよね。残念ながら私もやりたくなかったんですけども、私もされてきましたので、うちも部長を含めて、役員以外の全社員に年に3回給料袋に通知を入れていきます。それで、あなたは今回こういう評価ですということで点数制で評価が入っているのです」という通知票は、「評価項目というよりは、業績評価が中心になります。自分が立てた、チャレンジした目標が達成できたかどうかを評価します」ということで7段階に数値化されているようである。当然この評価は賃金とリンクしており「年3回の評価で、1年間の昇格のポイントが決まる。それに給料が貼りついてくる。何号俸上がったらいくら。ですから、直結です」と、学生時代の通知票以上に見るのが楽しみな(怖い?)ものとなっている。

またその評価に対して「自分としてはこの評価に異論があるという場合は、直接上司なりに説明を求めなさい。アカウントビリティは、会社として説

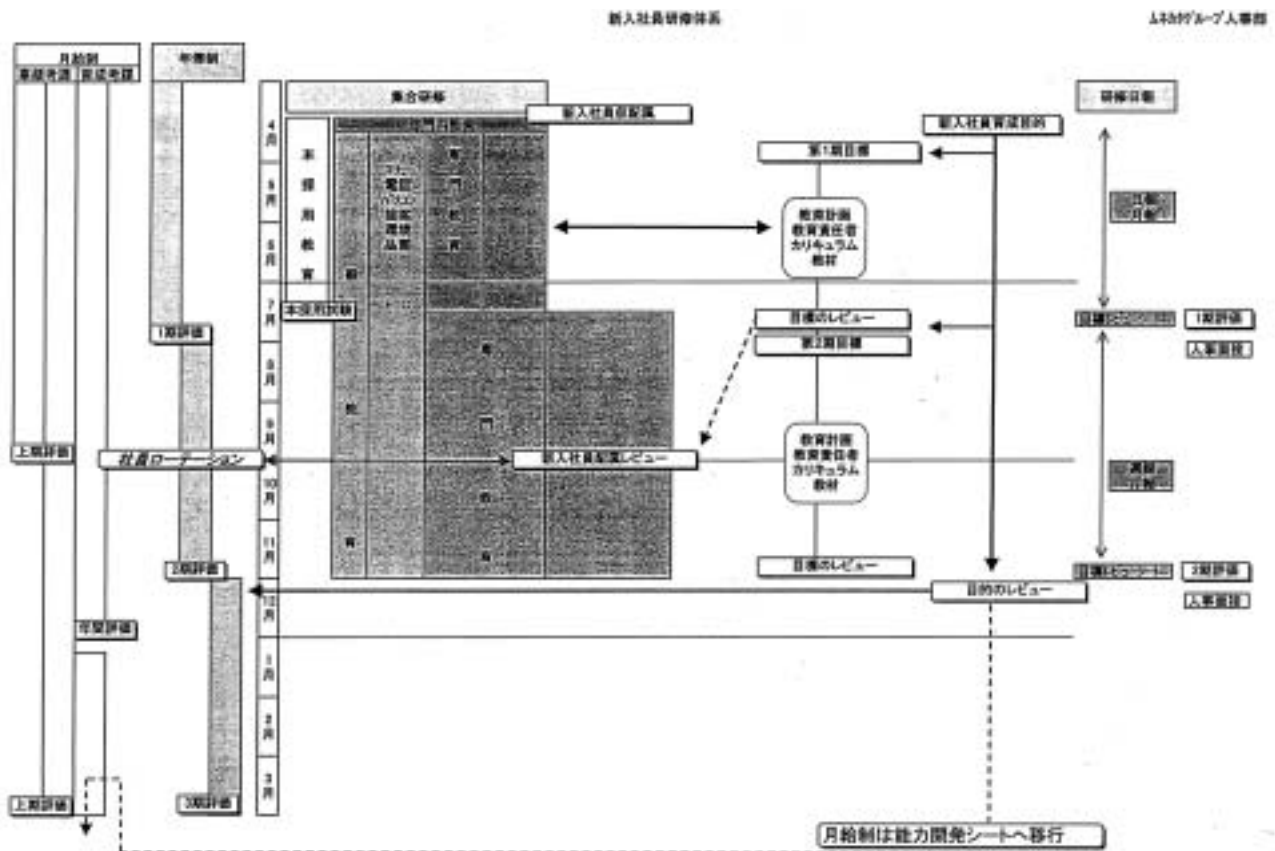


図5 新入社員教育

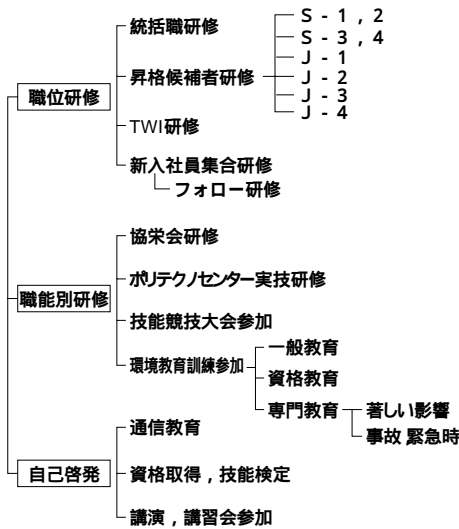


図6 教育体系

明は上司なりにさせます」と、そのフォローの体制もしっかり用意されている。

6. 人材育成，能力開発の具体的手法

次に人材育成については、まず「新入社員の教育の体系（図5）がありますけれども、これは入社したときですので、一通りやってまいります。」

その後、図6の教育体系に示されるように「各部門の教育、昇格候補者に対する教育、専門教育、これは特に私どもポリテクセンターさんなどには、日ごろから大変お世話になっておりまして、そういったことを活用させていただきながらいろいろな教育を受けられるような準備をしております。当然、社命で受けなければいけないというものについては、



写真3 インタビュー風景

ヒューマンリソース部

1. 目的 この基準は、社員が行う自己啓発（能力開発）の援助費用についてその取扱いを定める。
2. 対象者 正社員とする。
3. 対象講座および受講料

対象講座	区分	援助内容	援助費用支給条件
通信教育	自己啓発	50%	受講期間内に修了すること、同一講座につき一人一回 原則として同時期に2講座以上の受講を認めない。但し、年間を通じての受講回数に制限は設けない。 毎年ヒューマンリソース部で発行する「通信教育講座案内」の全講座については本援助基準の対象とする。
外部セミナー	自己啓発 社命	50% 100%	修了認定された場合のみ。 修了認定されない場合は原則として50%を本人が負担。
国家検定試験	自己啓発	100%	合格した場合のみ。

4. 講座の申込と報告

- ・毎年ヒューマンリソース部で発行する「通信教育講座案内」の全講座については自由に選択、申込できる。
- ・「通信教育講座案内」以外の通信教育講座、あるいは外部セミナー、国家検定試験を希望する場合は事前に「能力開発援助申込書」を、所属長を通じてヒューマンリソース部に提出し、承認をうけること。
- ・受講者（受験者）は、各主催団体から交付される修了証（合格証）の写しを、ヒューマンリソース部に提出すること。
- ・修了（合格）後の会社援助金は、原則として修了証（合格証）提示の翌月に支給する。

5. 基準の施行

この基準は、1991年8月1日より施行する。
1999年10月1日 改訂

図7 自己啓発(能力開発)援助基準

経費等を負担をします。ただ「教育というのは、選択制をとっています。だから、メニューは用意しますが、それを受ける受けないというのは、自分の責任でいきます。」

また、その他にも「自己啓発として、仕事が終わってから行くというようなものについては、いったん自分で支払って、修了したら半額をとというような自己啓発援助制度も設けております。」(図7参照)。

【謝辞】

最後に、冒頭にも述べたが企業が社員全員で1つの目標を目指すためのシステムは、個々の専門性や技能を云々する以前に参考にしなければならない部分として再考させられた取材でした。

本取材に多大なるご協力をいただきました、ムネカタ株式会社宗形直治社長様、および菊地雅憲ヒューマンリソース部統括部長様に、厚く御礼申し上げます。