

公的助成活用事例編⑬

ヴァリユード・カンパニー

Valued Company

公的助成を受けるに値する、価値ある事業を展開する企業を紹介するシリーズです。

働き方改革

やらされ時短は卒業だ。 万協製薬株式会社（三重県）

政府が唱道する「働き方改革」。この秋の臨時国会には残業時間上限を設ける法案の提出が予定され、労働時間抑制へ向けた規制が強化されます。こうした時勢の中、「2009年度日本経営品質賞」※1を受賞した株式会社万協製薬が「働き方改革」に取り組んでいると聞き及び、さっそく取材を申し入れました。「経営のノーベル賞」とまでいわれる同賞を受けた企業にして、改めて取り組むその価値は何か？ 松浦信男社長にお話を伺いました。



「自分の成長のために会社を利用しよう」と社員に促す松浦氏。

社員を元気にさせるユニークな仕組み。

「巷でいわれる『働き方改革』は、労働時間の短縮に矮小化されています。せんか」と、冒頭から厳しい言葉が。確かに改革の具体的な目標は、所定外労働時間の削減と年次有給休

暇の取得促進に置かれる。しかし、単純に労働時間を減らすだけでは仕事が回らなくなり本末転倒ではないかと、経営者なら誰もが危惧を抱くだろう。松浦氏にとって「働き方改革」は、目的ではなく結果だということか？

事業分野をスキンケア用医薬品の製造に特化する万協製薬。さらに事業形態を開発・提案型のOEMに絞り込み、取引先は約80社、製品は1000種類を超える。ここ3年間は毎年20%近い増産を続け、昨年度の売上は過去最高の33億円を記録した。

この成長を支えてきたのが社員たち。松浦氏は、「社員が元気になる会社」「出社したくなる会社」をめざし、ユニークな仕組みを長年かけて築いてきた。

たとえば、世代の異なる男女の社員7〜8名が部門を超えて班を組む「プチファミリー」制度。直



毎年6月に行われる成果発表会。前日には懇親会を兼ねた前夜祭が盛大に催される。

属の上司には評価を気にして話にくい悩みも、他部門の先輩には気兼ねなく打ち明けられる。飲み会や休日の家族ぐるみの交流も盛んで、年に一度はファミリーでのプチコミ

旅行を推奨。参加者には国内は5万円、海外なら10万円の補助金を出している。「メンバーは年に1回、コンピューターでランダムに入れ替えるので、職場のあちこちに元ファミリーがいることになりました。仕事は気心が知れた者どうしのほうが、当然うまくいきますからね」

また、出すだけで500円の報奨がもらえる提案制度「社長直行便」、他の社員の良いところをほめると、ほめた人・ほめられた人双方が500円ずつ受け取れる「ありがとうカード」もある。社内には4000冊以上をそろえたマンガ図書館、卓

時短もあくまで自発的・自律的に。

球台やトレーニングジムもあり、勤務時間中でも息抜きに利用できる。こうしてみてみると仲良しクラブのようで、これで本当に事業が成り立つのかと疑問がわく。一見社員に甘い同社だが、実は厳格な職務・人事管理制度を備えている。それが、モジュールシステムとジョブローテーションだ。

モジュールシステムとは、一連の業務を単一の作業レベルに細分化し、項目ごとにマニュアルを用意して仕事を習得しやすくする仕組み。モジュールの習熟度は「0点・できない」から「4点・人に教えられる」まで点数が付けれられ、その総計が社員の職能評価となる。そして、ある業務のスキルが身に着いた社員は、別業務へ頻繁にジョブローテーションさせる。

「なぜこのシステムを考えたかという、社員個人の能力に依存して会社のパフォーマンスを制限したく



万協製薬株式会社 〒519-2179
三重県多気郡多気町仁田725-1
☎0598-30-5266
http://www.bankyo.com/

※1 顧客視点から経営を見直し、自己革新を通じて顧客の求める価値を創造し続ける組織を表彰する制度で、経営品質協議会が運営。年に1〜3社程度選ばれる。

なかつたからです。会社とは、個人の力を集団の力に変換する装置です。だから、この変換効率が最大になるように、社員には元気でいてもらわなければなりません」

なるほど、同社が社員を厚遇する理由がみえてくる。そして、このシステムは多能工化をもたらし、柔軟な職場配置を可能にし、仕事の分散と代替を容易にしている。結果的に、残業時間の抑制と有給休暇の取得促進につながっているのだ。



2009年度日本経営品質賞受賞時の賞状とトロフィー。

松浦氏は、「社員が自発的に動き

め、社員間で自律的に時間調整をするように促す仕掛けになっている。万協製薬で催される年間最大のイベントに「成果発表会」がある。社員だけでなく、受注先や協力会社なども来賓に招き、部門ごと、1年間に各自がどれだけのことを成し遂げたかを全員を前にアピールする。この1日の発表のために各社員と松浦氏は膝を交え、約50日間を準備に費やす。これも社員をその気に

させる仕掛けで、実は時短の成果も項目に入っている。さらに同社では、テレワークで働くことも、副業をもつことも許可し、社員の自律性をさらに引き出そうとしている。

なお、こうした取り組みは職場意識改善助成金の対象だが、「別に『働き方改革』が目的ではないから」と同社は申請していない。

社員に報い、その成長を手助けする。

「会社の主役は社員」をモットーにする松浦氏だが、「僕は自己中※2ですよ」と意外な言葉も口にする。

「社長は、自分のやりたいことを事業にしているんです。でも、それを成し遂げるためには社員が必要。いわば、自分の欲望のために社員を利用しているようなものです。だからこそ社員に報い、社員の幸福を実現しなければフェアじゃありません」

現在、同社は再び「日本経営品質賞」の申請に向けて動き出している。松浦氏が手にする提出書類には、これまでの同社がとってきた、そして今後5年間の戦略がびつりと書かれていた。

「8年前の受賞から社員が70人増えましたから、再び全員のベクトルをそろえるために賞を活用しようと考えましてね。会社が今後何をしようとしているのかを共有し、その中で、社員自身の成長の姿を描いてもらえれば最高です」

※2 自己中心主義の略。

働き方改革で活用できる主な公的助成制度(概要)

*厚生労働省発表の2017年度施策情報に基づいて作成しています。

制度名	受給要件	受給金額
職場意識改善助成金 ※1 ①職場環境改善コース ②テレワークコース ③所定労働時間短縮コース ④時間外労働上限設定コース ⑤勤務間インターバル導入コース	労働時間等の設定の改善のため、下記の取り組みを実施し、所定の成果目標の達成をめざすこと。 <支給対象となる取り組み> ・労務管理担当者に対する研修など ・労働者に対する研修、周知・啓発 ・外部専門家によるコンサルティング ・就業規則・労使協定等の作成・変更 ・改善に役立つ機器など※2の導入・更新・運用 等 ※2 労務管理用機器・ソフトウェア、テレワーク用通信機器などコースにより異なる。	*下記は成果目標を最高度に達成した場合などの補助率・上限額。 補助率3/4 上限額はコースにより異なる。 ①最大100万円 ②最大15万円×対象労働者数 *ただし1企業150万円が上限。 ③～⑤最大50万円
両立支援等助成金 ※3 ①出生時両立支援コース ②介護離職防止支援コース ③育児休業等支援コース(中小企業のみ)	仕事と家庭の両立をしやすい職場環境の整備※4に取り組むこと。 ※4 育児休業や介護休業の取得促進、休業取得者の職場復帰、代替要員の確保などコースにより異なる。	*下記は中小企業の場合で、かつ所定の生産性要件を達成した場合の1人あたり最大受給額。なお、受給人数や回数に制限がある。 ①72万円 ②取得・復帰:72万円、制度利用:36万円 ③取得時:36万円、復帰時:36万円、職場支援加算:24万円、代替要員確保時:60万円

※1 詳しくは、厚生労働省HP→「政策について」タブ→分野別の政策一覧／雇用・労働「労働基準」→施策情報「仕事と生活の調和」→施策紹介「労働時間等の設定の改善」→職場意識改善助成金制度をご覧ください。

※3 詳しくは、厚生労働省HP→「政策について」タブ→分野別の政策一覧／雇用・労働「雇用均等」→事業主の方へ→給付金のご案内「両立支援助成金」をご覧ください。(①～③以外にもコースがあります。)



資料をご要望の皆さまへ

ご覧の資料をお届けします。
 ご要望の方は、お手数ですが、かんぼ生命保険の
最寄りの支店までご連絡ください。



(注)

記事中に記載の法令や制度等は取材当時のもので、将来変更されることがあります。詳細につきましては、各専門家にご相談いただきますようお願いいたします。