

Eat Well, Live Well.



**【ワークスタイル改革コミュニティ】
～味の素流「働き方改革」～
WLB実現と生産性向上への取り組み**

2018年9月20日

味の素株式会社

人事部

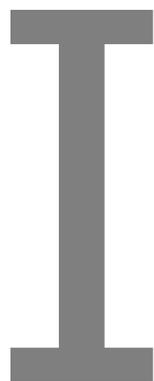
三瓶 佑史

目次-Outline-

I . 会社紹介

II . 味の素流「働き方改革」

III . 2017年度成果と今後の取り組み



会社紹介

Eat Well, Live Well

“佳良にして廉価なる調味料を造り出し
滋養に富める粗食を美味ならしめること。”

～ うま味を通じて日本人の栄養を改善したい ～

池田 菊苗



「うま味」の発見

1908年

池田 菊苗



池田菊苗博士が
昆布から抽出した
グルタミン酸



最初の「味の素®」

創業

1909年

二代 鈴木 三郎助



事業の広がり、事業規模

製品展開エリア

130 超の国・地域

事業展開エリア

35の国・地域

従業員数

34,452人

※2018年3月31日現在

単体 3,464人

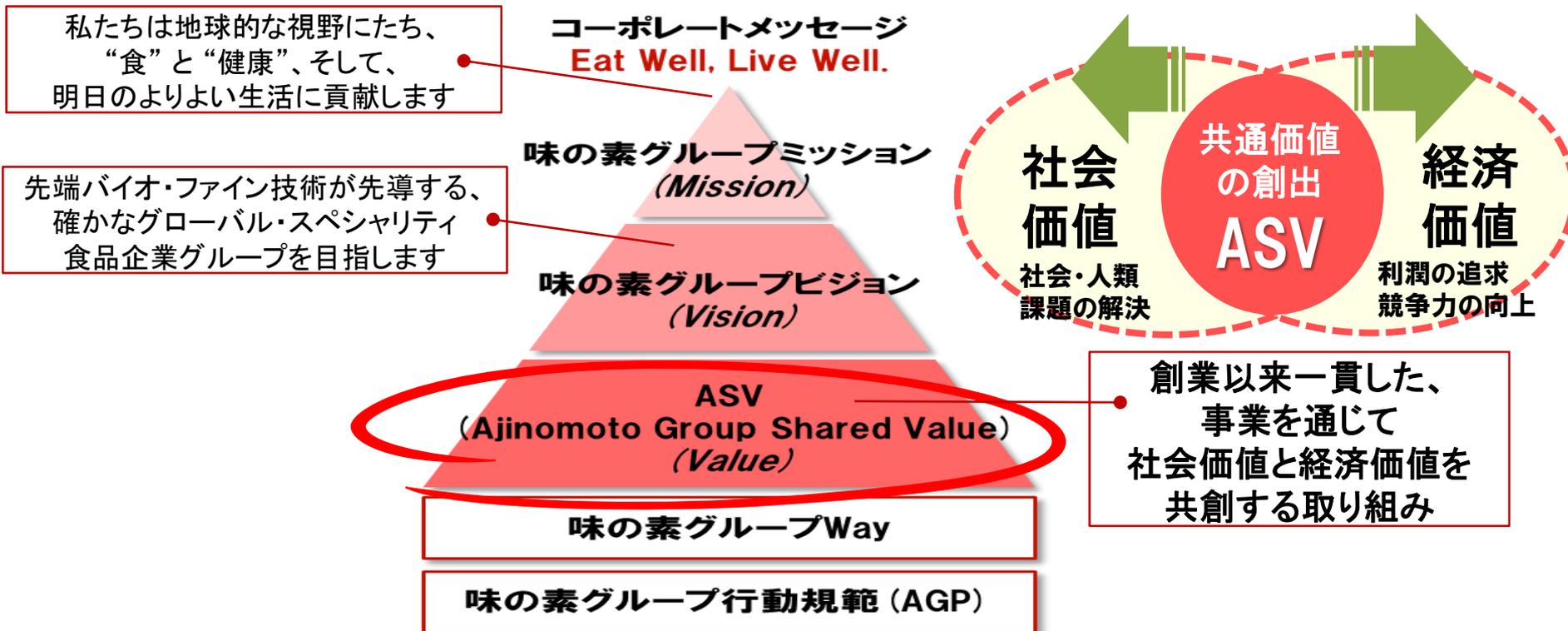
2017年度売上高

1兆1,502億円

※2018年3月末

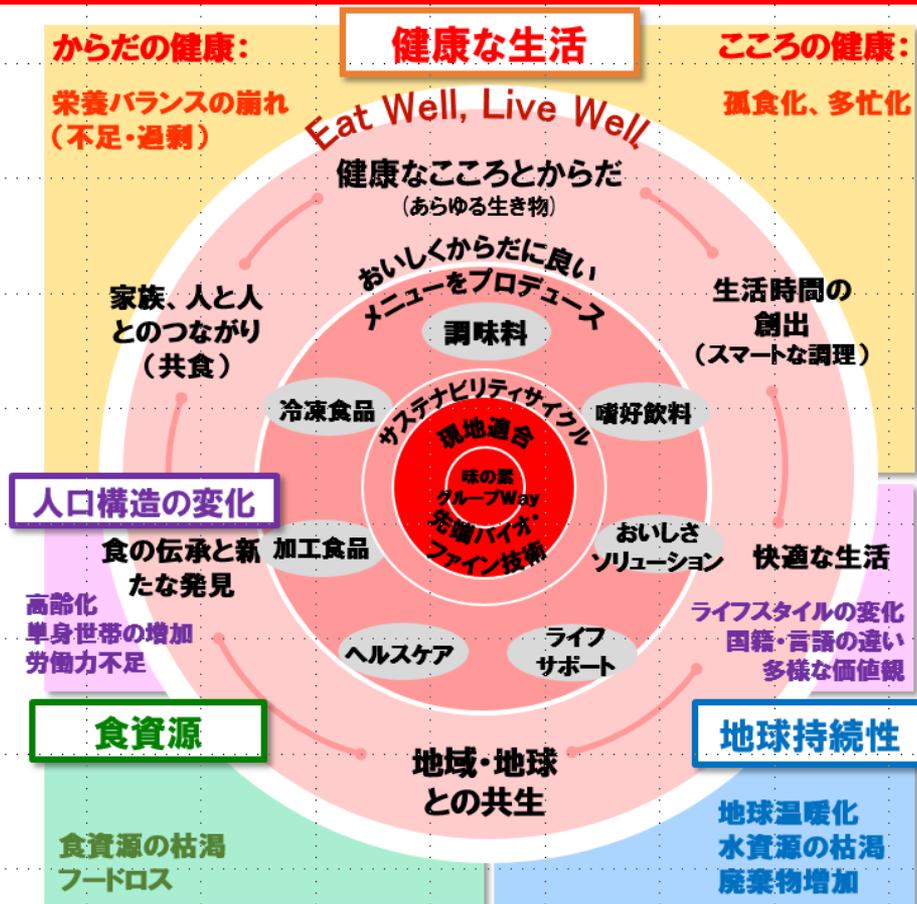


味の素グループの目指す姿(Our Philosophy)



“ASV”を中核とした事業を展開し、ミッションとビジョンの実現を目指していく

ASVを通じて解決する課題と創造価値

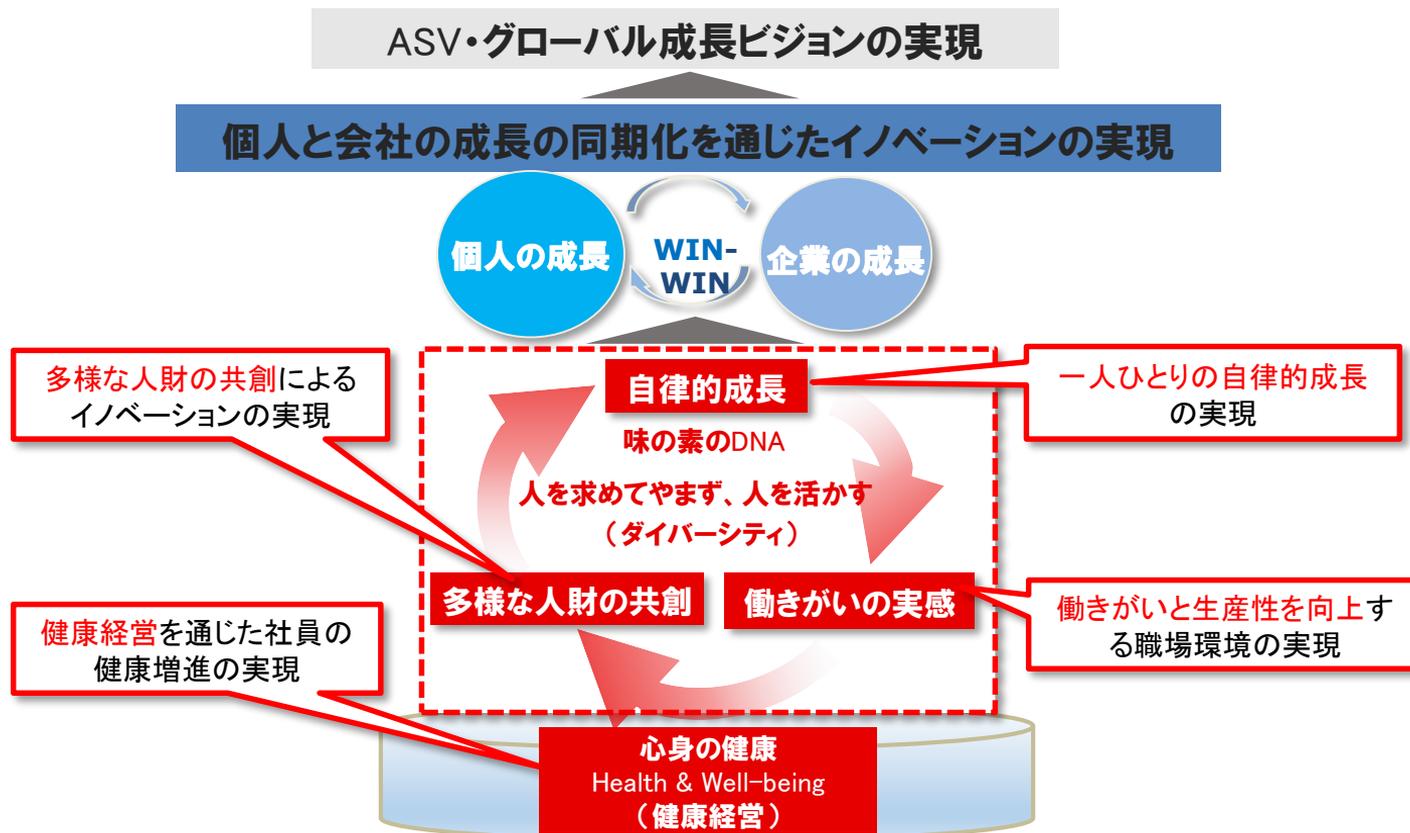


ASVを通じた価値創造ストーリー

- 1** 先端バイオ・ファイン技術とそこから生まれたおいしさ設計技術により、おいしくからだに良い食で、健康づくりに貢献します

 - ・うま味を軸とした、たんぱく質・野菜が摂取出来るおいしくからだに良いメニューをプロデュース
- 2** 食を通じて、家族や人と人がつながり、多様なライフスタイルを実現できる社会づくりに貢献します
- 3** モノづくりから消費の場面に至るまで、社会とお客様と共に地域・地球との共生に寄与します
- 4** グローバルトップクラスの多様な人材が、お客様起点で地域と価値を共創します

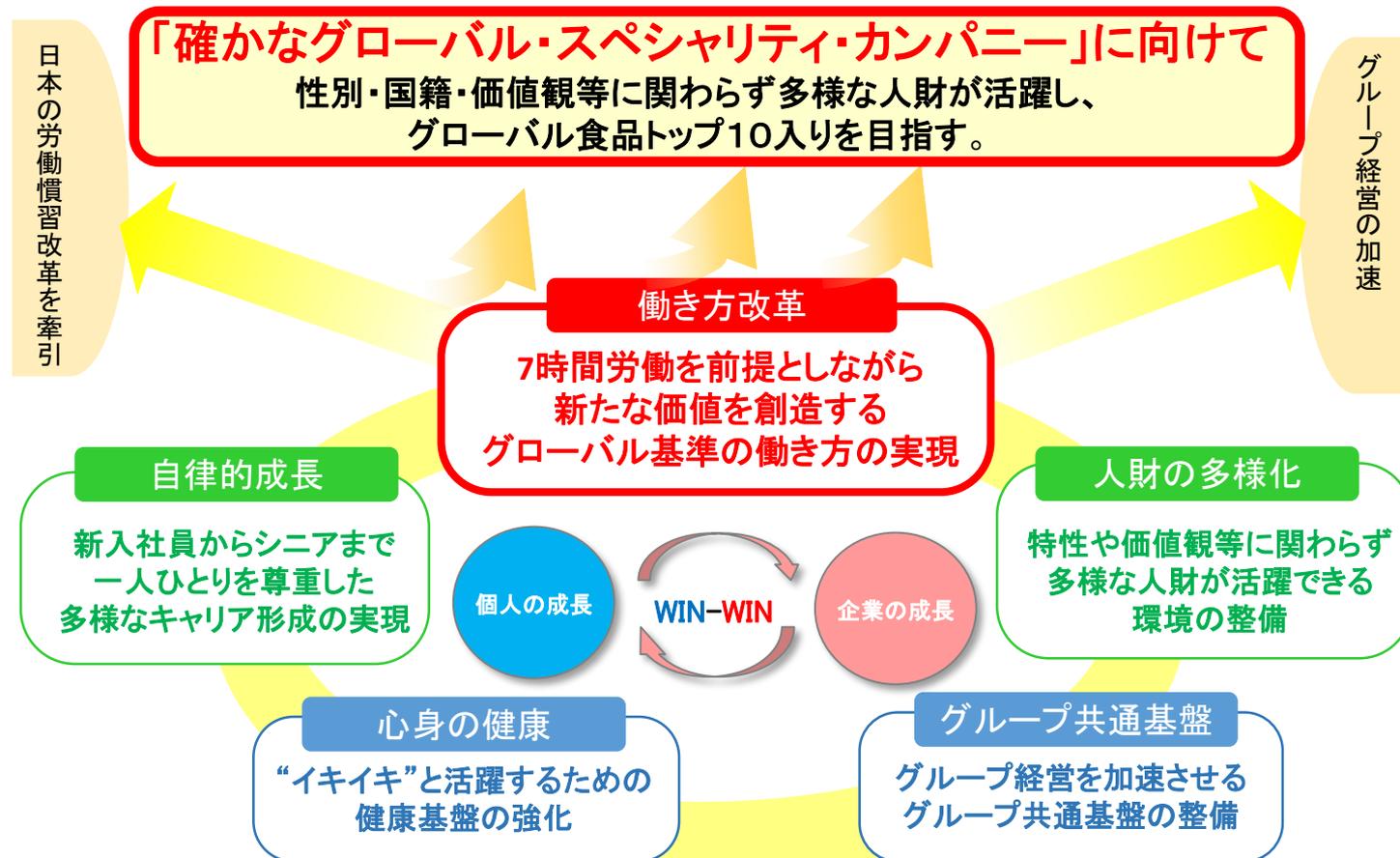
グローバル人財マネジメント改革の基本方針



II

味の素流「働き方改革」

味の素グループの目指す姿と重点施策



味の素流「働き方改革」概要

「働き方改革」のありたい姿

味の素流の働き方を確立し、働きがいと生きがいの両立を図る

性別・国籍・価値観等に関わらず、多様な人財が活躍し、グローバルトップ10にふさわしい生産性の高い「働き方」を実現している



「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」として性別・国籍・価値観等に関わらず多様な人財が活躍し、グローバル食品トップ10入りを目指す。

「働き方改革」の施策

マネジメント改革
(経営主導)

ワークスタイル改革
(個々人が取り組む)

「働き方改革」推進体制の刷新

人事only⇒全社横断チーム

「職場懇談会」×「職場課題検討会」

本質課題議論⇒経営へ提言

「時間生産性」の目標化

経営⇒組織⇒個人

「会議改革」&「メール改革」

業務の標準化・自動化

(基幹システム更新、AI、ICT等の活用)



自律した働き方

働き方の高度化

(ペーパーレス×フリーアドレス)

取組み成果と今後の方向性

総労働時間

FY16 1,916時間 → FY17 1,842時間 → FY18(目標) 1,800時間 → FY20(目標) 1,750時間

当社国内グループにおいても、FY20までに総労働時間1,800時間を目指す



働きがい

FY17 79% → FY20(目標) 80%

社外からの評価



バランスのいい食事 × 適度な運動 × 快適な睡眠

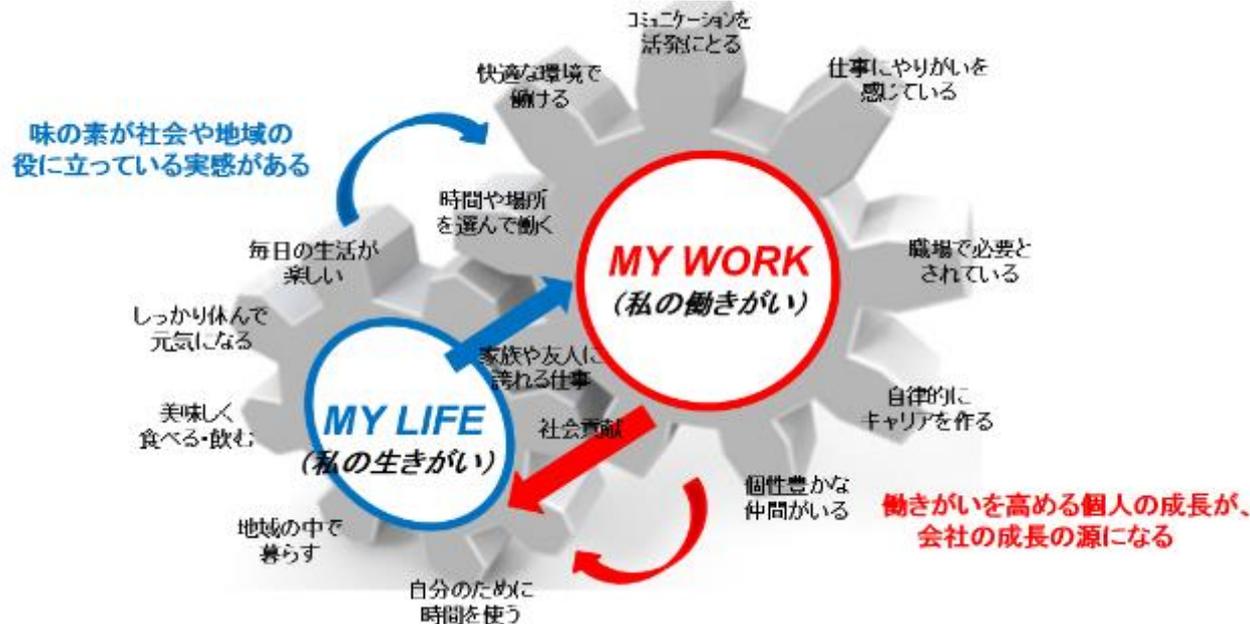
「がんばる人の子カフになるごはん」



「働き方改革」のありたい姿

～働きがいと生きがいの両立～

働きがいと生きがいの両立を目指して、味の素流の働き方を確立し、日本の「働き方改革」に貢献する



GGSCとして、性別・国籍・価値観等に関わらず、多様な人財が活躍できる会社を目指し、グローバル食品メーカー トップ10にふさわしい事業基盤を構築する

「働き方改革」で目指す姿

～7時間労働で新たな価値を創造する会社～

性別、国籍、価値観等に関わらず多様な人財が互いを活かし合い、活躍している

ゼロベースでの働き方改革

日本的慣習の働き方

(2015年度以前)

グローバル基準

定時退社前提

(夫婦で家事・育児を分担)

女性、外国籍人財等
の活躍の阻害要因

味の素グループ(国内)

残業前提の働き方

(男性の家事・育児関与低い)

ゼロベースの働き方改革

(2016年度～)

マネジメント改革

×

ワークスタイル改革

所定労働時間20分短縮

(2017年4月～)

社会

味の素
グループ

味の素
(株)

味の素(株)⇒グループ⇒社会へ

～ロードマップ(味の素(株))～

| | FY2015 (実績) | FY2016 (実績) | FY2018 (目標) | FY2020～ (目指したい姿) |
|------------|----------------|----------------|----------------|---------------------|
| 所定労働時間(1日) | 7時間35分 | 7時間35分 | 7時間15分 | 7時間 |
| | | 20分短縮 | 15分短縮 | |
| 平均労働時間(年間) | 1,947時間 | 1,890時間 | 1,800時間 | 1,750時間未満 |
| 平均有休日数(年間) | 16.7日 | 17.3日 | 19.0日 | 20日(100%) |

マネジメント改革

～経営主導によるマネジメント改革～

抜本的な改革を行うため、経営主導で全社のルール、仕組みを作る

～経営から個人まで「時間生産性」を目標化～

会社の経営戦略として取り組むため、「時間生産性」向上を評価する仕組みを作る

～会議の抜本的な改革～

社内統一の会議開催に関するルールを策定し、会議の質と効率を高める

■ 標準会議時間帯

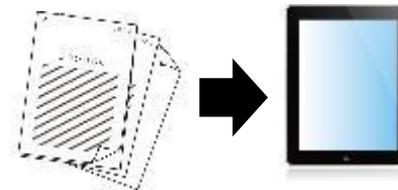
【原則】9:00～16:00



■ WEB会議活用



■ ペーパーレス化

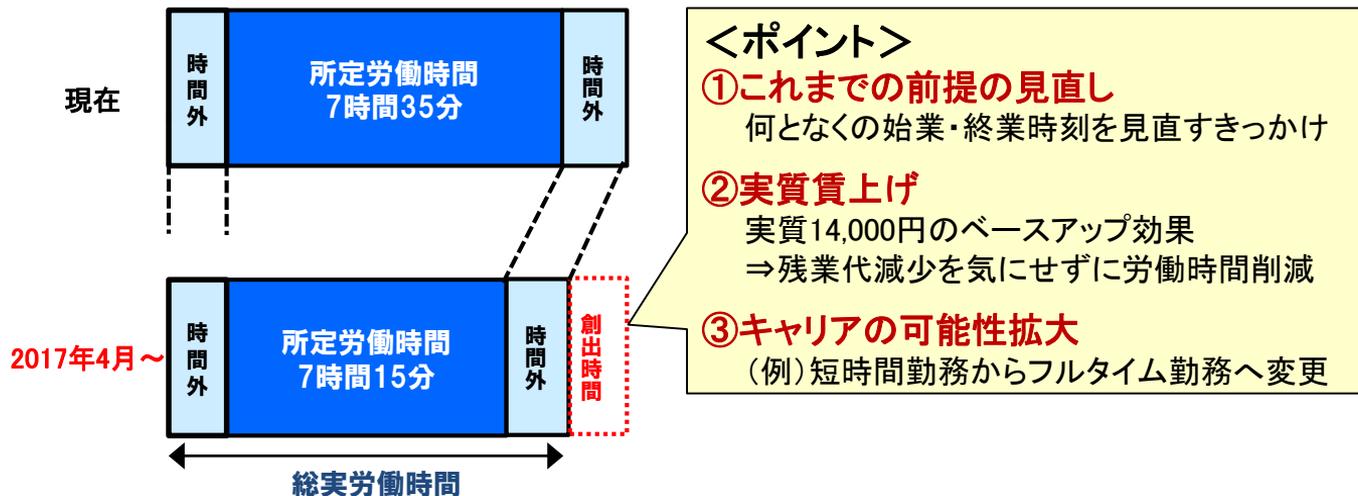


ワークスタイル改革 ①所定労働時間の短縮

～所定労働時間20分の短縮～

これまでの働く時間の前提を変えることで、ゼロベースで働き方を見直す

所定労働時間短縮のイメージ



2020年度までに更に15分短縮 ⇒ 所定労働時間7時間へ

ワークスタイル改革 ②抜本的な意識改革

～始業時刻の大幅な前倒し～

スーパーフレックスタイムを前提とし、基本となる始業時刻を大幅に前倒し

■ 終業時刻16:30へ

| | <以前> | | <2017年度> |
|------|-------|---|----------|
| 始業時刻 | 8:45 | ➔ | 8:15 |
| 終業時刻 | 17:20 | | 16:30 |

■ モーニング無料提供



■ 本社19時退館(強制消灯)

22時



21時

(2011年度～)



20時

(2015年度～)



19時へ



毎週水曜日は
17時消灯

ワークスタイル改革 ③どこでもオフィス

弊社では当ページ以降で紹介する
「どこでもオフィス」という制度にて、
テレワークを推進・活用しております。

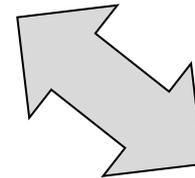
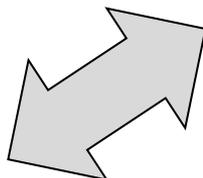
ワークスタイル改革 ③どこでもオフィス

～「どこでもオフィス」導入～

ルール×基盤整備×風土醸成により、「どこでもオフィス」を推進

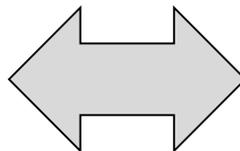
ルール策定(緩和)

- ・週1回の出社以外は利用制限なし
- ・申請は前日まで、事後報告不要
- ・業務内容・場所は問わない
- ・育児・介護との併用可



風土醸成

- ・管理職は週1回「どこでもオフィス」
- ・テレワークデー本社実施
- ・サテライトオフィス利用料は
全社負担(部門負担なし)



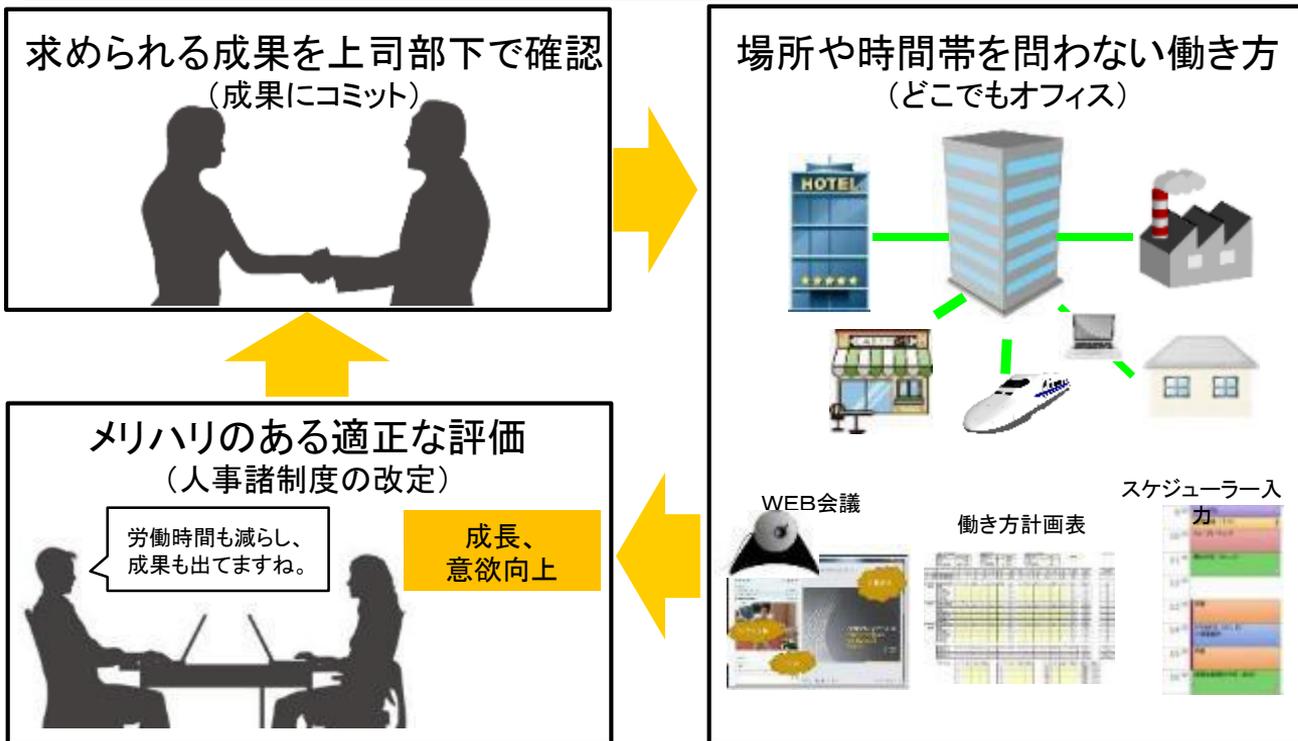
基盤整備

- ・軽量PCの全社導入
- ・社宅サテライトオフィス化
- ・社外サテライトオフィス契約
- ・モバイル勤務履歴(VPN)の開示

ワークスタイル改革 ③どこでもオフィス

～成果にコミットした自律的働き方～

意識を変えるための就業ルールを設ける一方で、フレキシブルな働き方を進める



ワークスタイル改革 ③どこでもオフィス

「どこでもオフィス」時の勤務場所例

自宅

仕事と育児の
両立を目指す
女性社員が多く利用

⇒子供の送り迎え
にもフレキシブルに
対応可能

社有社宅サテライト

東京、大阪の
2社宅で実施
社内と同じインフラ
環境を整備



⇒終日利用の場合、
往復約2時間30分の
通勤時間削減

他事業所

【事例①】
本社従業員が
川崎の研究所に
行った際

【事例②】
地方支社従業員が
本社に行った際

⇒打合せ終了後に
そのまま勤務

社外サテライトオフィス

首都圏を皮切りに、
複数業者と契約締結

出張の隙間時間、
自宅の代替の
業務スペースとして
活用

⇒どうしても集中
したい業務がある際
にも活用

ワークスタイル改革 ③どこでもオフィス

PCの軽量化

軽量PC



ヘッドセット

Web会議
(Skype for Business)

会議室設備の充実



Surface HUB
(スピーカー&マイク
一体型)



スピーカー&マイク

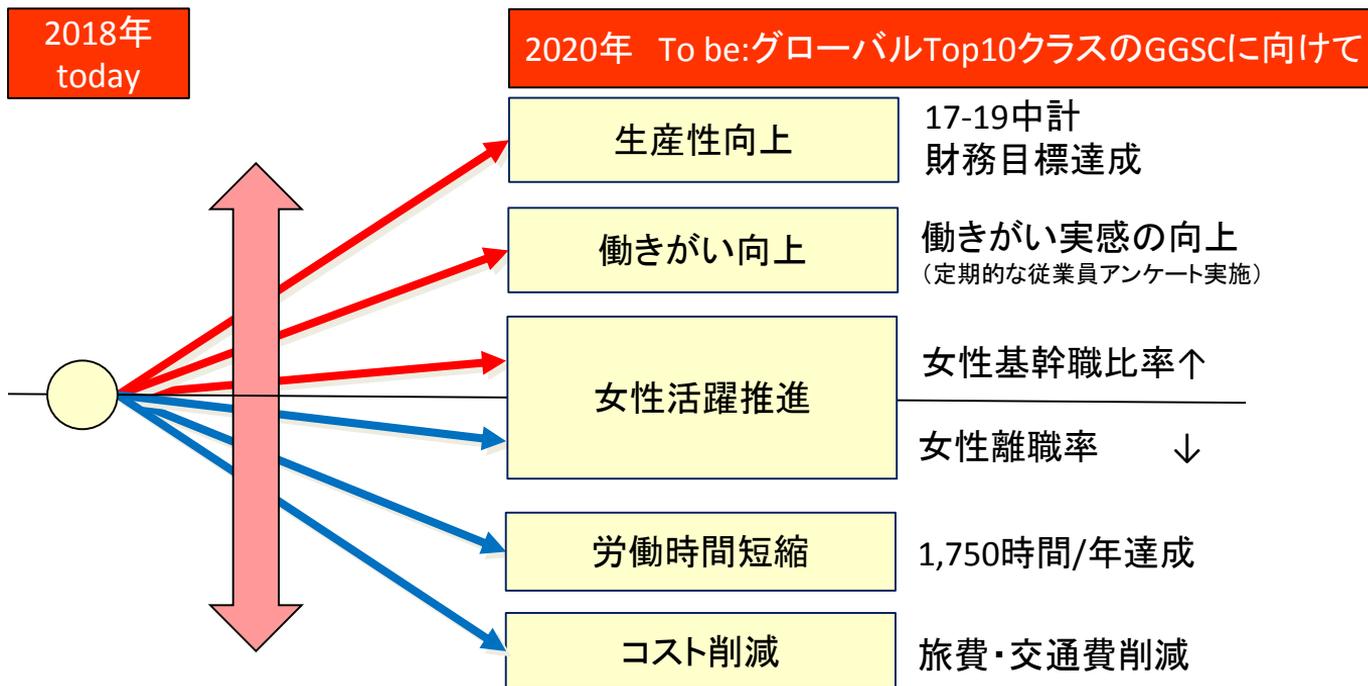


セキュリティ管理

- PC内へのデータ保存禁止
- PC稼働時間を記録
- メール通信ログの取得
- インターネット・アクセスログの取得

ワークスタイル改革 ③どこでもオフィス

「どこでもオフィス」による期待される効果

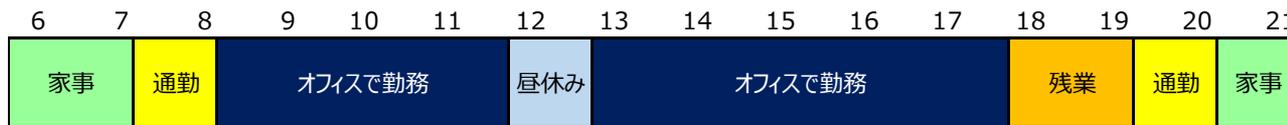


ワークスタイル改革 ③どこでもオフィス

～「どこでもオフィス」導入により新たな働き方へ～

従来の働き方(出社・通勤・残業を前提)

■ …就業 ■ …不就業 ■ …通勤



例:7時間勤務で仕事とスキルアップの両立を目指す



例:7時間勤務で仕事と育児の両立を目指す



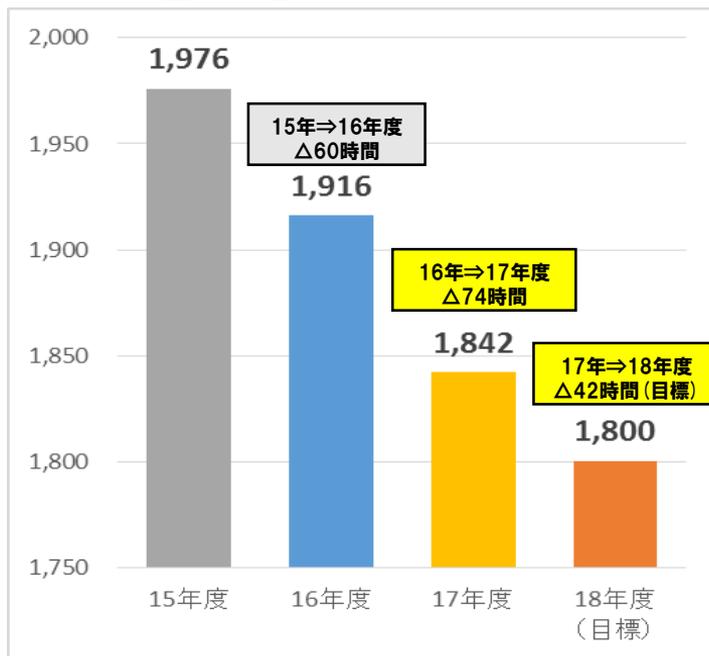
III

取り組み成果と課題

働き方改革 2017年度レビュー(総実労働時間)

味の素(株)全社での一人当たりの平均総実労働時間は、**前年度から74時間削減し、1,842時間となった。**2018年度の目標である「一人当たりの平均総実労働時間1,800時間」に向けて労働時間は着実に削減されている。

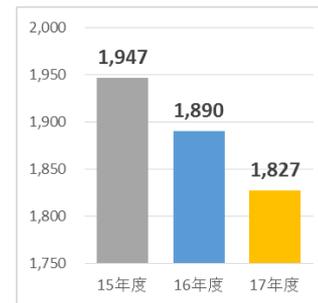
<全体(管理職 + 一般職)>



<管理職>



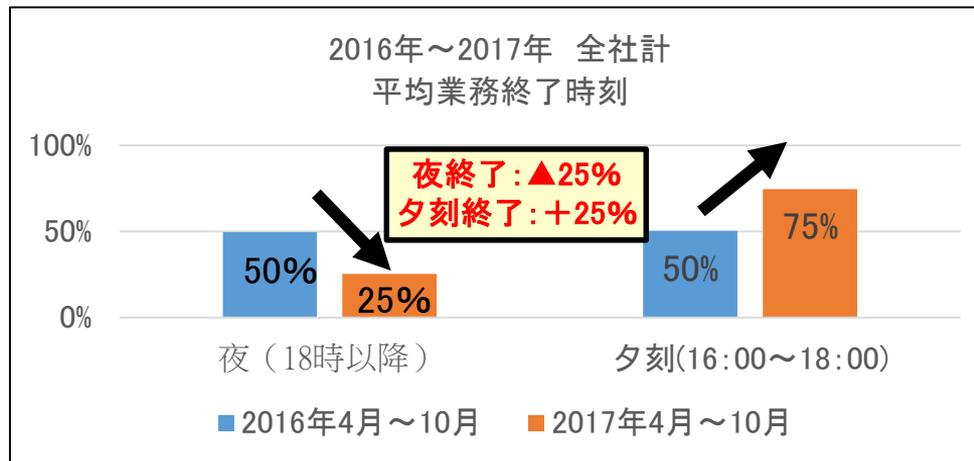
<一般職>



働き方改革 2017年度レビュー(業務終了時刻)

～従業員の75%が平均18時前終業に～

「朝・昼・夜」の1日3区分の生活から、「朝・昼・**夕**・夜」の1日4区分の生活へ



■ 生み出された「夕方」の使い道(例)

自己研鑽

- ・英会話レッスン
- ・ビジネススクール

心身の健康

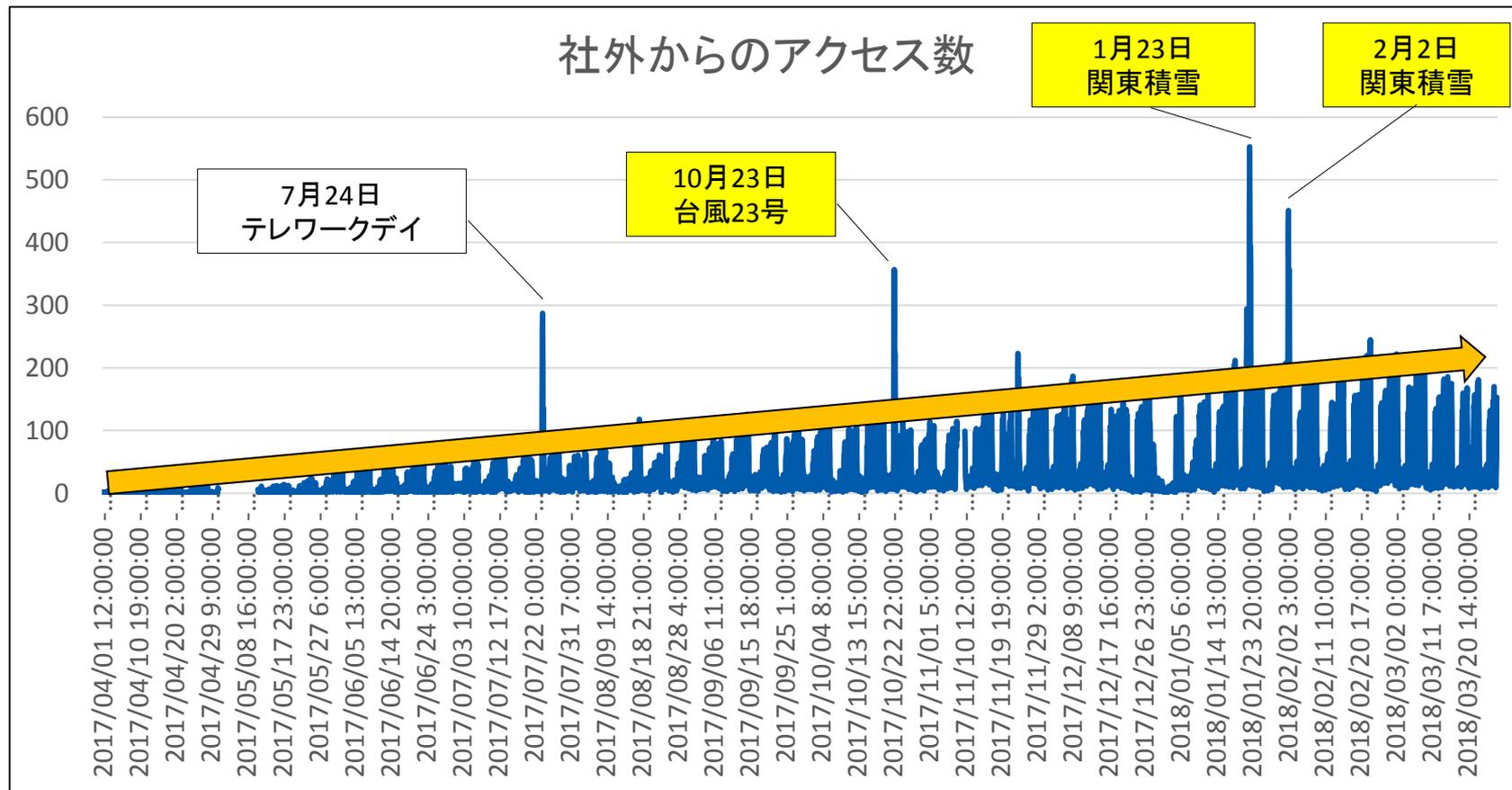
- ・ジムでエクササイズ
- ・新たな趣味にチャレンジ

家事・育児

- ・平日に家族みんなで夕食
- ・子どものお迎え

男性従業員の
新たな参画

参考)2017年度 どこでもオフィス(テレワーク)活用状況



働き方改革 2017年度レビュー(社外からの評価)

■テレワーク推進賞「会長賞」受賞

(主催:一般社団法人日本テレワーク協会)

多様な人財の活躍のために、場所に捉われない働き方を積極的に進める「味の素流働き方改革」に対し、評価頂いた。



■健康経営銘柄の取得

(経済産業省と東京証券取引所が共同で認定)



2017年度に引き続き、2018年度も取得。従業員のセルフケア基軸とした健康経営の推進に対し評価を頂いた。



エンゲージメントサーベイ結果(味の素グループ全体)

～社員の「働きがい」を定量把握～

2017年よりグローバル約3万3000人を対象にエンゲージメントサーベイを実施

「持続可能なエンゲージメント」の好意的回答スコア: **79%**
目標値80%にほぼ到達

一方でグローバル高業績企業と比較し、相対的に低位な項目も
「多様性」「コミュニケーション」「人財・キャリア育成」など



更に多様な人財が活躍できる会社を目指し・・・

今後の取組み

平均総実労働時間のロードマップ

FY2007(実績)
2,039時間

FY2016(実績)
1,890時間

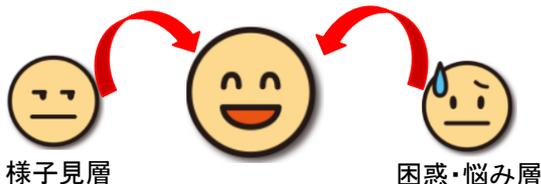
FY2017(実績)
1,842時間

FY2018(目標)
1,800時間

FY2020(目指す姿)
1,750時間未満

味の素(株)として一層の進化
変化に適応しながら、皆が先進的な働き方へ

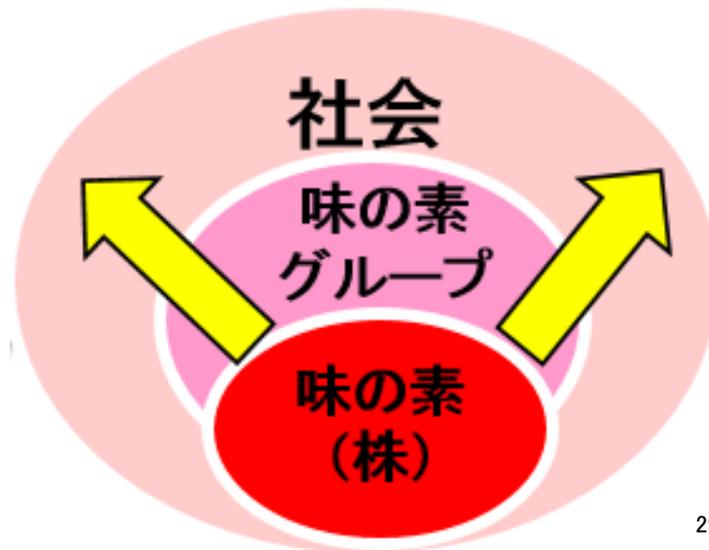
グループ会社へ波及・展開
グループ全体での働き方改革へ



業務の標準化・自動化
基幹システム更新、AI・RPA・ICT等の活用

働き方の高度化・職場環境整備
コミュニケーションツールの充実、ペーパーレス・フリーアドレス等

人財への投資
健康増進、人財育成、多様なライフスタイル応援



参考)2018年度「テレワーク・デイズ」活動状況

①6月26日:テレワーク・デイズ2018プレイベント



3列目中央に「働き方改革」担当役員の藤江
最前列中央に総務大臣 野田聖了氏、経済産業大臣 世耕弘成氏、東京都知事 小池百合子氏ら
主催者

②7月23日:テレワークフェスタ2018



東京都主催のテレワークイベント、トークセッションに参加しました。味の素社における「どこでもオフィス」の取り組みは、昨年から、モバイル端末の配布、サテライトオフィス契約などの施策を導入してきたことで、皆さんの周りでも利用者は確実に増えていることでしょう。ご存知の通り、2018年度はグループ企業へも広がっていきます。このテレワーク週間(7/23~27)は、より柔軟な働き方について各職場で改めて考える良い機会です！
ぜひ皆さんの積極的な「どこでもオフィス」の利用を期待します！

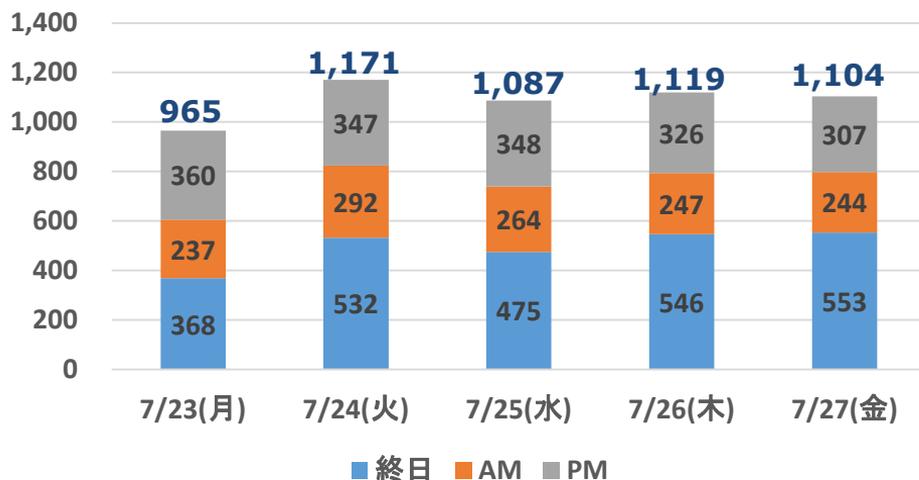
▼Click here for details of the talk session (approx. 30 mins). Japanese version only / トークセッションの様子はこちら

参考)2018年度「テレワーク・デイズ」活動状況

「テレワーク・デイズ：7月23日(月)～27日(金)」の活動状況

- 味の素国内グループ会社(4社)を含む、京浜地区(本社・支社)で活動実施
- 期間中、午前中の「どこでもオフィス」活用を複数日(2日間以上)実施
- 公共交通機関の混雑緩和を目指し、自宅またはその近隣で勤務

期間中のテレワーク実施者数 国内グループ会社4社含む



【実施結果】

- 一日平均、**1,089名**がテレワークを実施
通常は一日平均800名→約1.3倍の利用となる
(昨年度のテレワーク・デイズは、約300名の実施)
約7割が午前中の時間帯に実施(混雑緩和に貢献)
約1割～2割が、外部サテライトオフィスを利用
- 期間中にテレワークを実施した人は計**2,502名**
複数日(2日間以上)実施した人は1,633名(65%)
- 味の素(株)の京浜地区は、**996名**(62%)が実施した

【グループ会社からの声】

- 社員がテレワークを実施する良いキッカケとなった
- 柔軟な働き方へ意識を向ける貴重な機会になった

Eat Well, Live Well.



Thank you.
