

Eat Well, Live Well.



～味の素流「先進的働き方の推進」～  
働きがいと生産性向上への取り組み

2019年8月29日

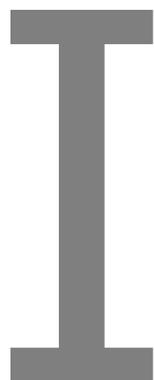
味の素株式会社  
人事部労政グループ

三瓶 佑史

## 目次-Outline-

---

- I. 会社紹介
- II. 味の素流「働き方改革」
- III. 取り組み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

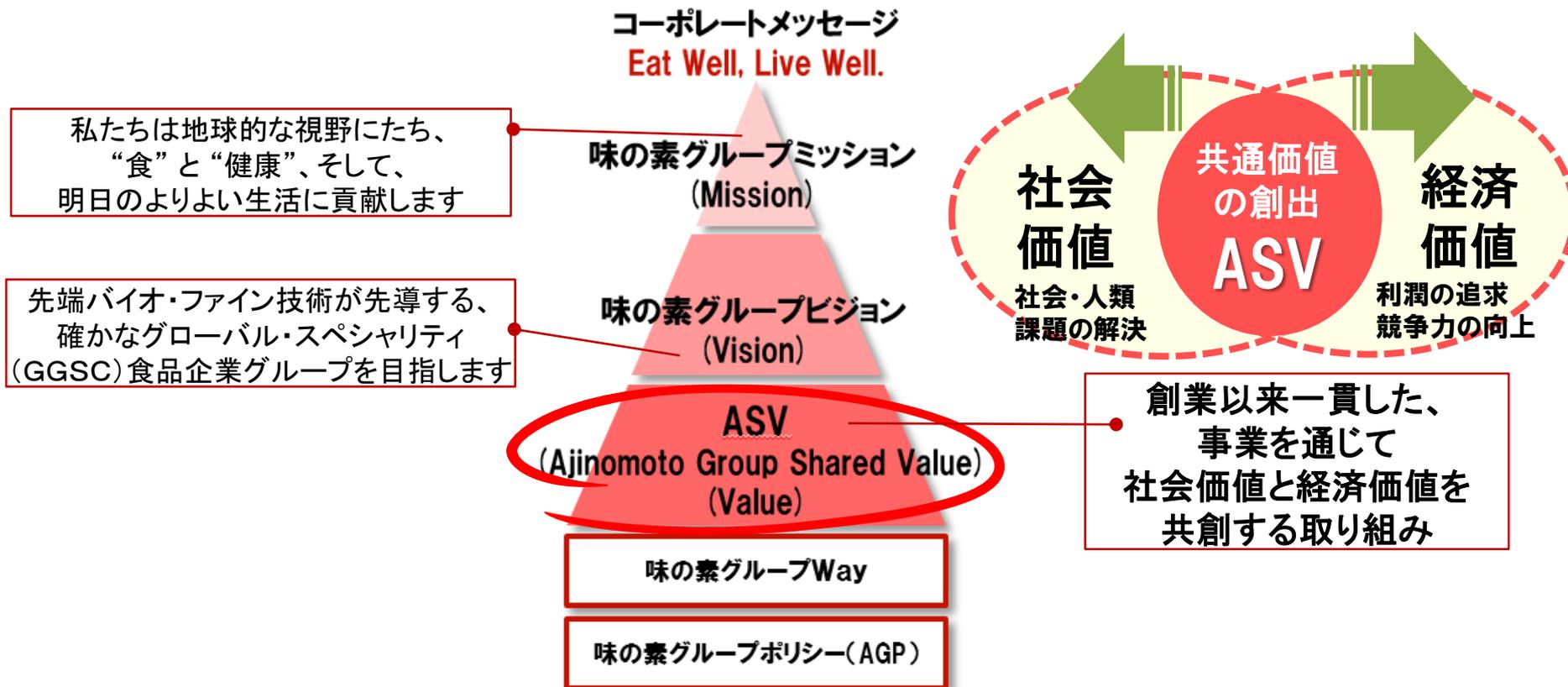
## 2017年度売上高

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、2020年にグローバル食品トップ10を目指す

# これまで取り組んできたこと(ASVの事例)

## ラブベジ®

日本一野菜摂取量の少ない  
愛知県で、野菜を美味しく  
とれるブームを仕掛ける



## ベトナム学校給食改善・ 栄養士制度創設プロジェクト

ベトナムにおける栄養課題の  
高まりに対して取り組みを開始  
ベトナム初の栄養士を育成



味の素ASVサイト <https://www.ajinomoto.com/jp/activity/csr/asv/>  
<https://www.ajinomoto.com/jp/recruit/fresh/project01.html>

# II

## 味の素流「働き方改革」

# 人財マネジメントの基本方針

## グローバル成長ビジョン(トップ10入り)の実現

### 個人と会社の成長の同期化を通じたイノベーションの実現

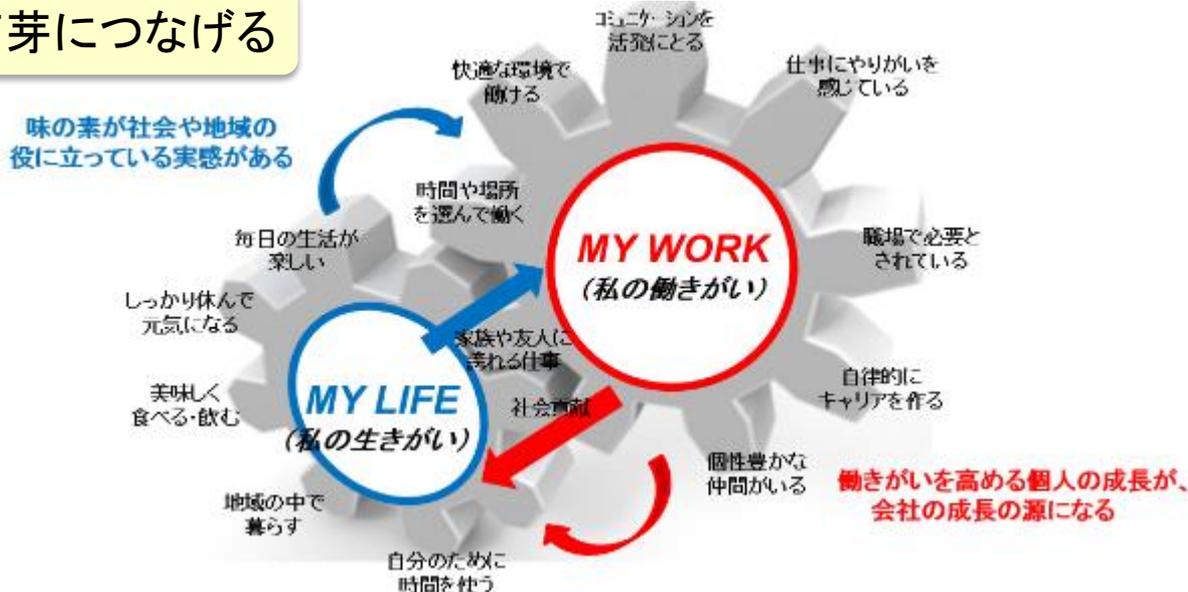


# 「働き方改革」のありたい姿

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

**イノベーション**の萌芽につなげる



# 取り組みの歴史（施策と課題） 2008年～2014年

## 2008年

考え方の整理

施策

- ・WLBプロジェクト結成
- ・WLBビジョン策定

課題

- ・具体的施策は未実施

## 2009-10年

制度整備  
(育児・介護中心)

- ・再雇用制度
- ・育短制度拡充
- ・育休の一部有給化
- ・子ども看護休暇と積立有休の取得事由拡大

- ・育児・介護をしている人のための制度
- ・私関係ない・・・という意識
- ・制度作ったが使いづらい

## 2011年

意義理解  
職場取組み

- ・WLB説明会開催
- ・WLB相互理解ワークショップ開催
- ・職場懇談会開催
- ・本社閉館時刻22時→21時

- ・“会社のオフィス“で、朝から晩まで働くことができる人＝キーポジションに就く人という意識がまだ強い

## 2013-14年

場所と時間の  
自在な働き方

- ・働き方改革「Work@A」開始
- ・スーパーフレックス
- ・時間単位有休制度
- ・在宅勤務制度

- ・活用に濃淡あり
- ・出社したら損(電話・会議準備)
- ・部下やりたい、上司困惑
- ・長時間労働変わらない

# 取り組みの歴史（施策と課題） 2015年～2018年

## 2015-16年

総実労働時間の短縮開始

## 2017-19年

経営戦略としての働き方改革

2017年

2018-19年

施策

- ・モーニング無料提供
- ・本社閉館時刻21時→20時
- ・本社ノー残業デー（18時）
- ・WLB休暇導入
- ・職場課題検討会開催
- ・SurfaceHub導入、Lync積極活用

ゼロベースでの改革

- ・経営直轄の複数組織が働き方改革推進
- ・**所定労働時間20分短縮+10,000円BU**
- ・総実労働1,800時間目標化（みなし撤廃）
- ・**始終業時刻前倒し(8:45-17:20 → 8:15-16:30)**
- ・**「どこでもオフィス」導入(在宅勤務の進化版)**
- ・本社閉館時刻19時、ノー残業デー17時

- ・**ペーパーレス×フリーアドレス**
- ・グループ働き方改革会議開始
- ・働き方改革社内サイト(るるく)開設
- ・年間休日数固定124日(閏年125日)
- ・全事業所からの提言集約  
(Let's働き方改革2018)

課題

- ・人事部孤軍奮闘(人事対現場)
- ・早く帰る=残業代減はイヤ
- ・早く帰っても生活は変わらない
- ・在宅勤務のルールが厳し過ぎ  
(前週申請、業務・場所限定、月4回)

- ・紙ベースの仕事=どこでも効率的に働けない
- ・所属組織の枠を超えられない働き方
- ・余裕のない総実労働1,800時間
- ・働き方改革は味の素単体中心

- ・速く決めて速くやる×先進的働き方へ
- ・働き方の部署最適→全社最適
- ・働き方のデジタル化(完全ペーパーレス)
- ・“余力のある”、“グループでの”  
総実労働1,800時間

# 「働き方改革」の施策(骨子)

## 「働き方改革」で生まれた価値(原資)は人財に再投資する

### 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)

経営主導の「働き方改革」推進体制

「職場懇談会」×「職場課題検討会」  
(職場課題吸い上げ x マネジメント対応)

「時間生産性」の目標化

「会議改革」&「メール改革」

業務の標準化・自動化

所定労働時間  
20分/日短縮



テレワーク

始終業時刻  
前倒し

自律した働き方: 1回/週の出社でOK

ペーパーレス推進  
フリーアドレス化

〈テレビ会議の活用〉



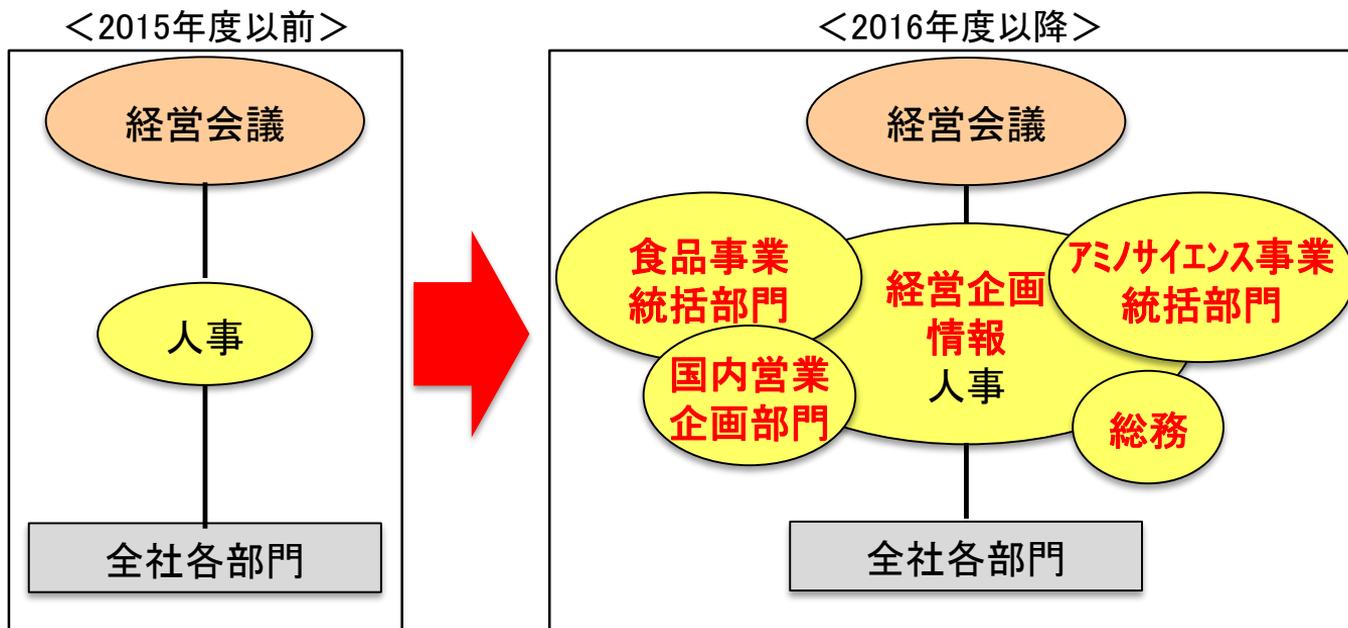
〈サテライトオフィスで働く〉



# マネジメント改革 「働き方改革」推進体制の刷新

## ～「働き方改革」の推進は全社横断チーム～

「経営企画・情報・人事」を中心としたチームにより全社横断的施策を展開



# マネジメント改革 「時間生産性」の目標化

～経営から個人まで「時間生産性向上」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

**経営目標**

(中期経営計画へ組み込み)

2017-2019  
中期経営計画

**組織目標**

(定量目標および取組み計画を義務化)

〇〇年度〇〇部  
業績評価目標

**個人目標**

(基幹職・一般職ともに個人目標化)

〇〇年度  
個人目標

# マネジメント改革 会議改革

## ～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

<取組み内容(例)>

### ■ 事前、当日のルール策定

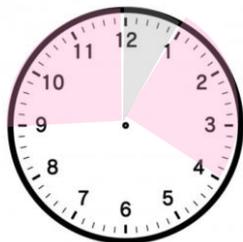
- ・事前にアジェンダ共有
- ・当日の資料内容の説明省略
- ・当日の**アウトプットの明確化**、等

### ■ 開催頻度、参加者の見直し

- ・1回/月 ⇒1回/3ヶ月
- ・10人参加 ⇒6人参加
- ・報告会議 ⇒廃止、等

### ■ 標準会議時間帯

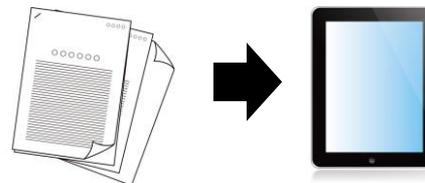
**【原則】9:00～16:00**



### ■ WEB会議活用

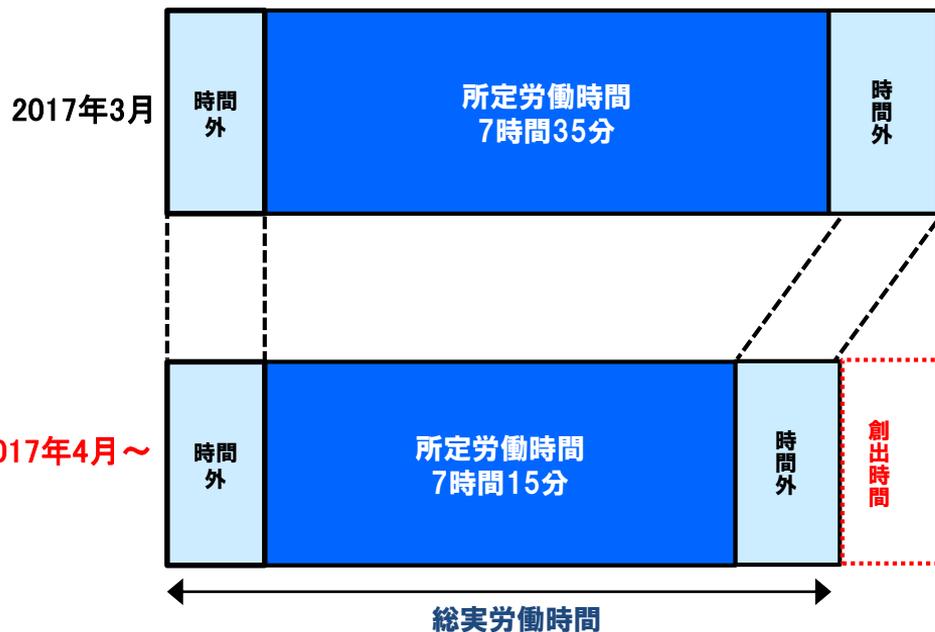


### ■ ペーパーレス化



# ワークスタイル改革 ① 所定労働時間20分の短縮

働く時間の前提を変え、ゼロベースで働き方を見直す



＜直接的な効果＞

何となくの始終業時刻の見直し

実質賃上げ(実質14,000円相当)

キャリアの可能性拡大

＜追加施策＞

正社員ベースアップ1万円  
パートタイマー時給アップ

年度休日日数の固定化(124日)  
※閏年は125日

# 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



## 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。

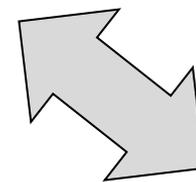
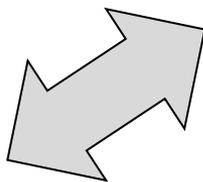
# ワークスタイル改革 ③どこでもオフィス

## 「どこでもオフィス」推進

2017年よりルールを大幅に緩和、基盤整備×風土醸成も推進

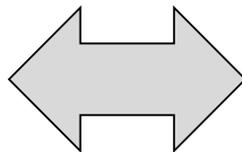
### ルール策定(緩和)

- ・週1回の出勤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」
- ・テレワーク日(2017)&デイズ(2018)(2019)実施
- ・台風・大雪等の天候リスク時に  
人事部から取得促進メール発信



### 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

## 「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

## どこでもオフィス

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 <PC稼働時間の記録>

## <味の素(株) 勤務入力システム(PPOSITIVE):承認画面>

★PCログインアウト記録

日付	承認状況	勤務予定	各種申請	勤務区分	時間休暇	外出力	打刻 出社	出社 時刻	打刻 退社	退社 時刻
16(月)	承認済	出勤(フレックス(0815-1630))(8:15~16:30)		出勤			12:55	7:40	18:59	18:59
17(火)	承認済	出勤(フレックス(0815-1630))(8:15~16:30)		出勤			11:24	7:40	18:14	19:14
18(水)	承認済	出勤(フレックス(0815-1630))(8:15~16:30)		出勤			7:47	7:47	19:41	19:41
19(木)	承認済	出勤(フレックス(0815-1630))(8:15~16:30)		出勤			8:05	8:05	17:37	17:37
20(金)	承認済	出勤(フレックス(0815-1630))(8:15~16:30)		出勤			7:39	7:39	18:58	18:58
21(土)	未登録	所定休日								
22(日)	未登録	所定休日								
23(月)	承認済	出勤(フレックス(0815-1630))(8:15~16:30)		出勤			12:33	8:15	13:16	16:30
24(火)	承認済	出勤(フレックス(0815-1630))(8:15~16:30)		出勤				8:15		16:30

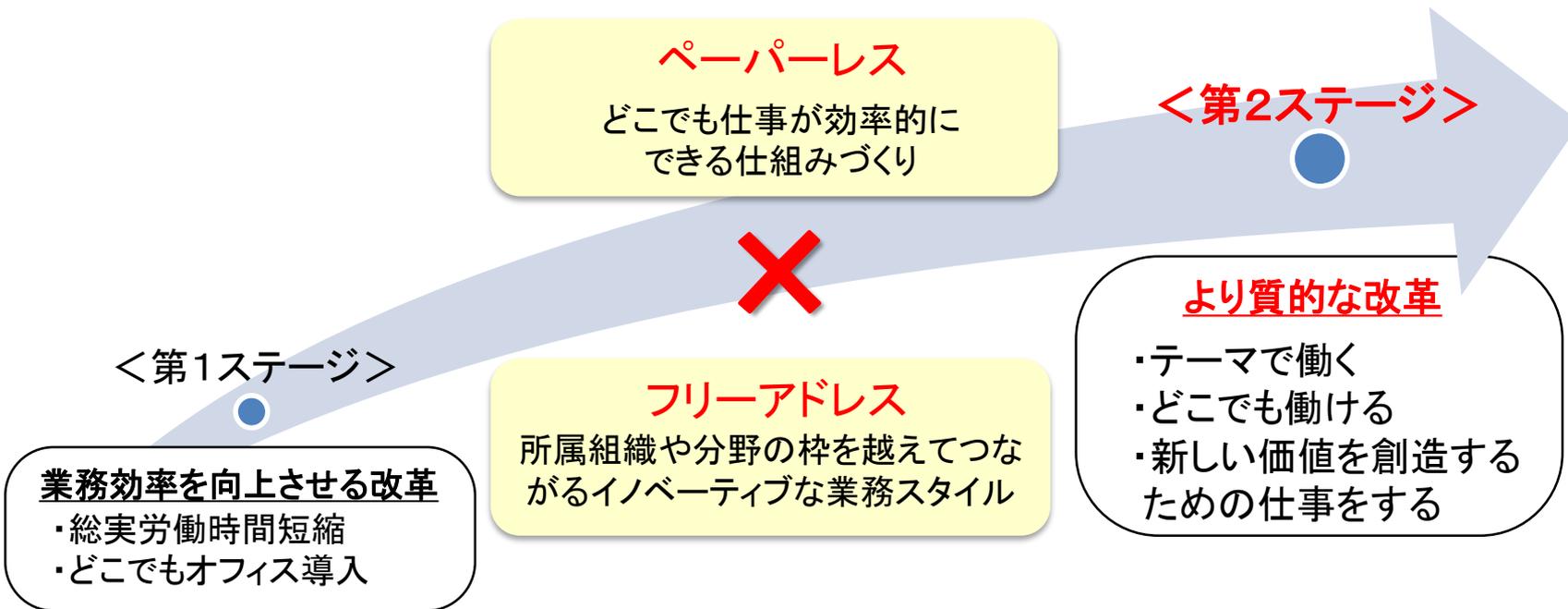
打刻と出社に  
差がある  
(出張、テレワーク等)

打刻と出社が  
一致している  
(会社勤務、テレワーク)

打刻が無い  
(出張、ログイン後の  
出社等)

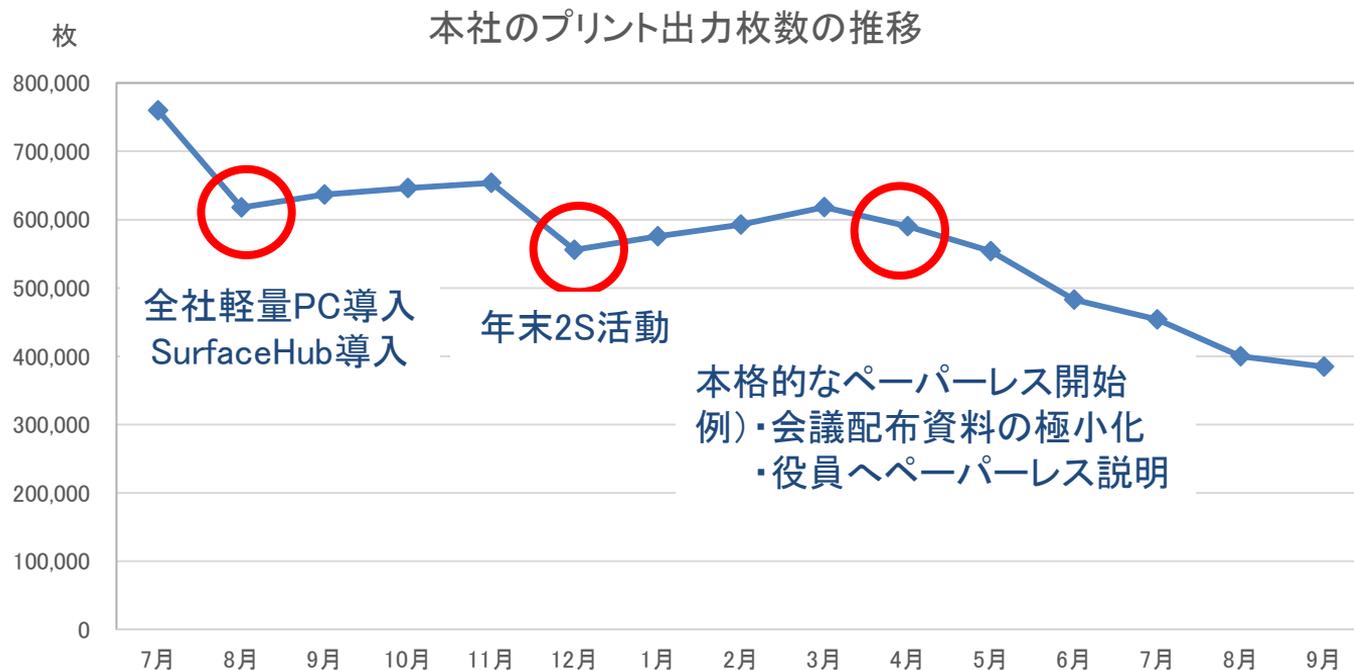
# 働き方の高度化に向けて:ペーパーレス・フリーアドレス

既存の概念を越えて、ダイバーシティ推進と働き方改革を結びつけ、  
**イノベーションの萌芽につなげる**



# 働き方の高度化に向けて:ペーパーレスの進捗(本社)

ペーパーレスの加速により、テレワークで出来る仕事が増える



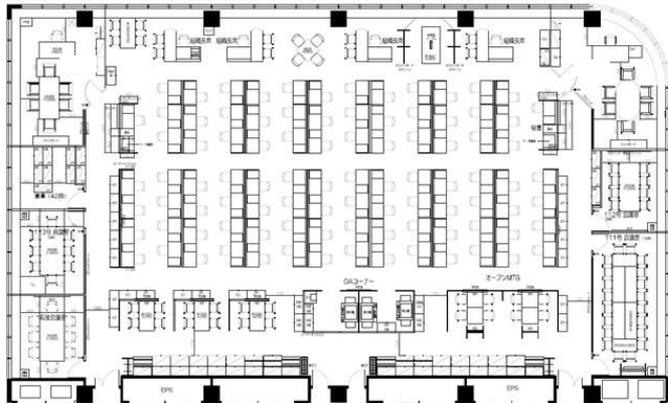
1年間の  
ペーパーレス率  
**50%**

1年間の削減  
ファイルメータ数  
**37FM**



# 本社フリーアドレスの取組み

before



after



# 改修のコンセプト

## 1

## オープンでフラット

固定席、組織長席を廃止しました。  
パーティションをあまり使わず、フロア全体が見渡せるようにしました。



# 改修のコンセプト

## 2 フレキシブル

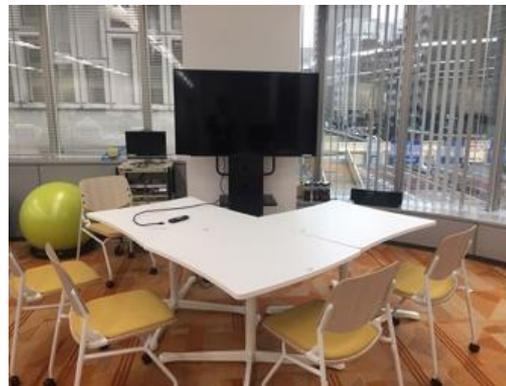
集中席、カフェ風のビッグテーブル等、気分や仕事にあわせて働く場所を選べるようにしました。従業員の健康も意識して、立ち席やバランスボールを設置しました。



# 改修のコンセプト

## 3 シンプル&クイック

意思決定がすぐにできるよう、オープンミーティングスペースを広くとり、各スペースにモニターを設置しました。



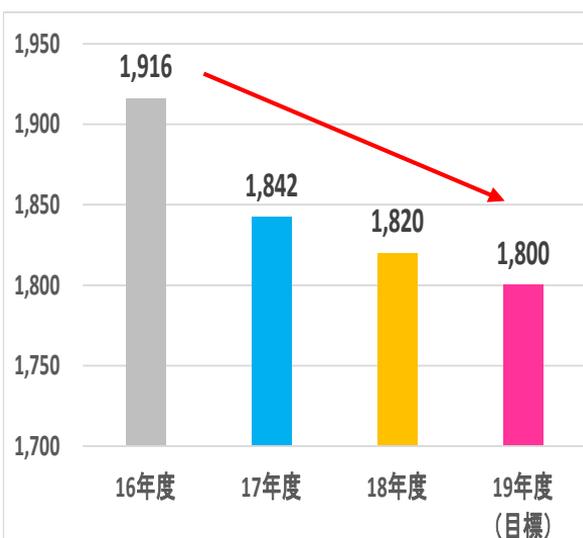
# III

## 取り組み成果と今後の取り組み

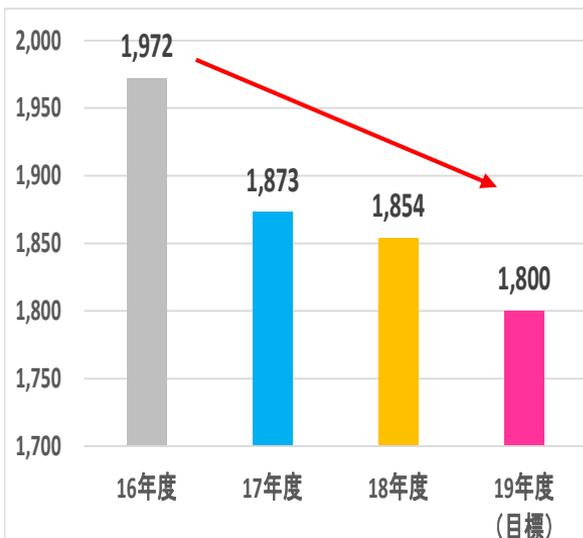
# 総実労働時間の推移

2019年度の目標である「**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。

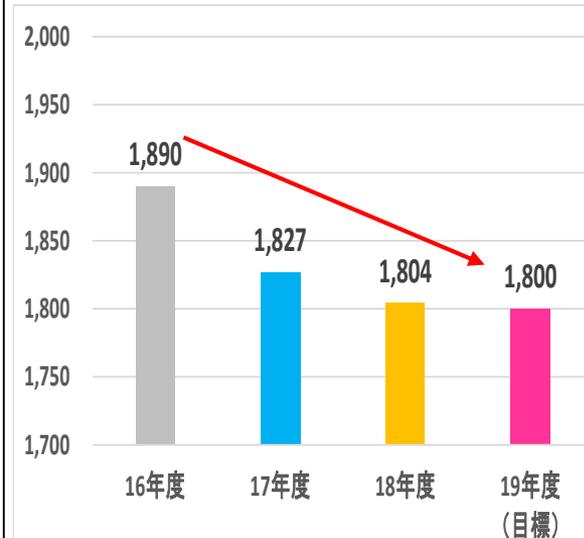
＜全体（基幹職＋一般職）＞



＜基幹職＞



＜一般職＞



# 働き方の変化～どこでもオフィス～

テレワークは  
トップから



経営会議をサテライトオフィス開催

テレワークを  
工場で



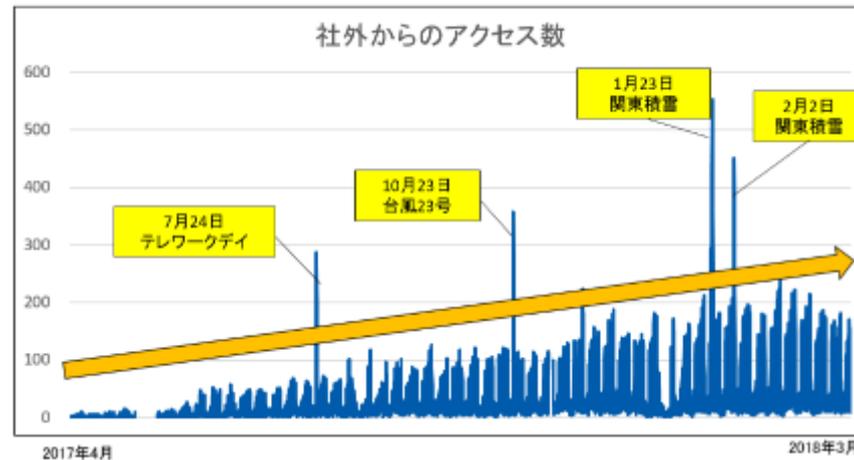
工場テレワーク実施

テレワークを  
グループで



味の素グループ4社と  
テレワーク・デイズ参加  
1日平均1,090名がテレワーク

有事の時も当たり前  
テレワークが活用できる

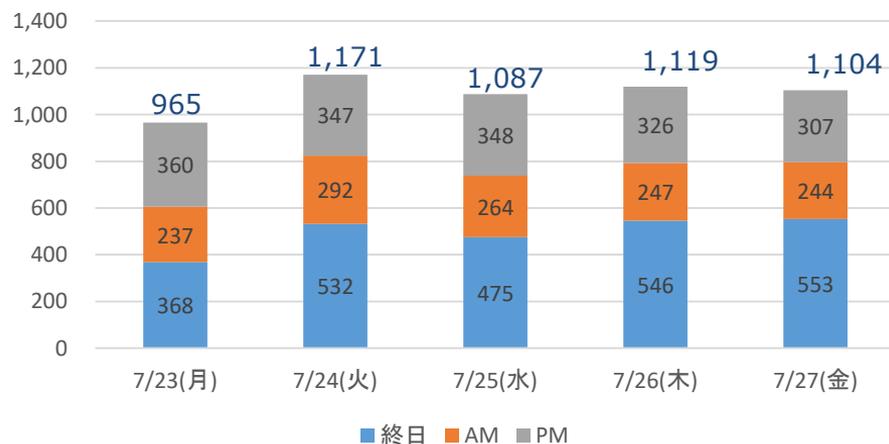


2018年度テレワーク取得者比率: 84%  
⇒テレワークデイ取組みをきっかけに、  
当たり前活用する風土になりつつある

# 2018年度「テレワーク・デイズ :7月23日(月)~27日(金)」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

## テレワーク実施者数



## 【実施結果】

- ・1日平均**1,090名**が実施(通常の1.3倍)
- ・総実施人数は計**2,500名**
- ・味の素(株)の京浜地区は、**996名(62%)**が実施



**2019年度も7月22日(月)~8月2日(金)の2週間でテレワーク・デイズを実施しました!**

# 2019年度以降の取り組み: 先進的働き方実現に向けて

## 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)  
1,916時間

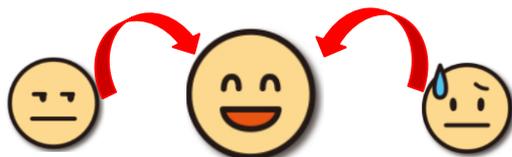
FY2017(実績)  
1,842時間

FY2018(目標)  
1,800時間

FY2020(目指す姿)  
グループ  
1,800時間

**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



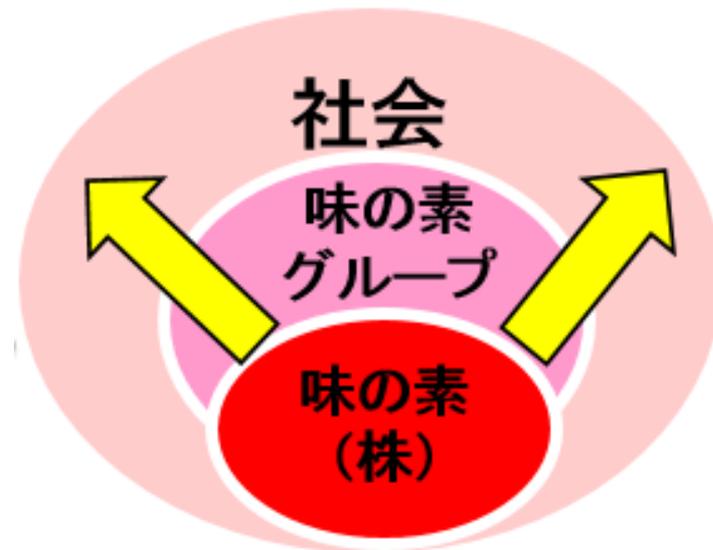
様子見層

困惑・悩み層

**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

**業務の標準化・自動化**  
基幹システム更新、AI・RPA・ICT等の活用

**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



# 先進的働き方実現に向けたマイルストーン

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

継続的なイノベーションの創出

~2018



1.0  
時短  
いつでもどこでも

~2020



2.0  
働き方の  
振る舞いを変える  
完全ペーパーレス  
既存組織を超えた働き方

~2023



3.0  
ありたい姿の実現

価値基準	丁寧さ
伝え方・伝えるもの	文章、紙で語る
働く組織	部門内型
共通業務 庶務業務	部門最適
働きがい生きがい (エンゲージメント)	76% (単体)

スピード

数字、データで語る

社内ネットワーク型

自社最適

80% (単体)

発想

未来を語る

ソーシャルネットワーク型

グループ、グローバル最適

80%以上 (単体)

## 先進的働き方2. 0に向けた取組み例

### ■ “やりたいことをやる”ために、“やめる”仕事を決める

⇒Let's働き方改革2018で上がった未解決テーマを経営判断していく。

例)社内監査、サービスフィー、経費処理方法の見直し等

### ■ 社内資料完全ペーパーレス

⇒2019年度は、まず「公式会議を含めた社内会議・打ち合わせ」の  
完全ペーパーレス化を進める

### ■ 速く決めて速くやるためのコミュニケーションツール導入

⇒メールからビジネスチャットへの移行

### ■ 「テレビ会議」や「どこでもオフィス」等既存ツール・制度のフル活用

### ■ ビジネスサポート機能の集約

**Eat Well, Live Well.**

