

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

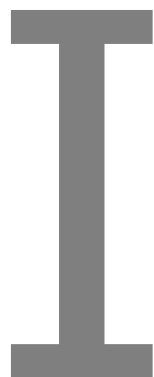
2019年11月1日

味の素株式会社
人事部労政グループ

中村 実里

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

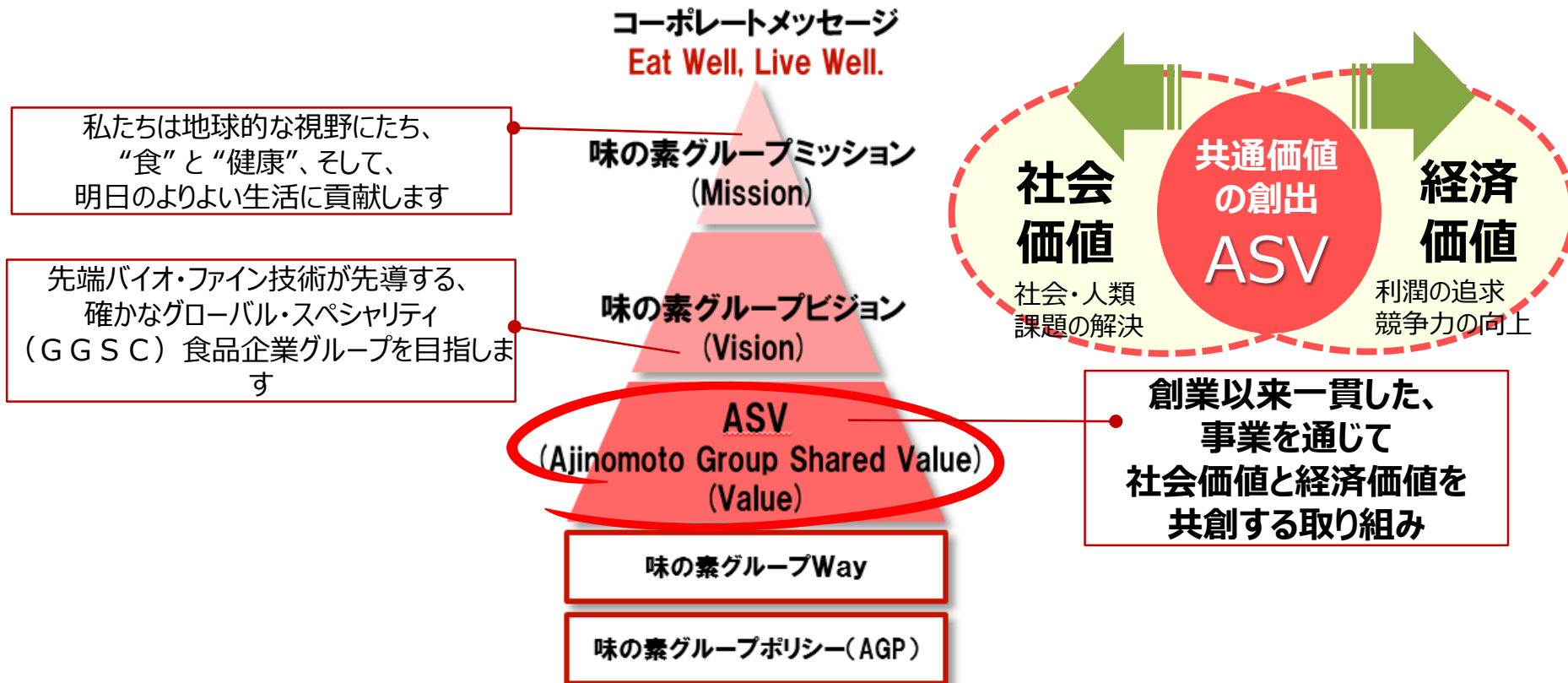
2017年度売上高

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

II

味の素流「働き方改革」

ASV 価値創造ストーリー (人財マネジメント基本方針)

ASV・グローバル成長の実現

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



取り組みの歴史（施策と課題） 2008年～2014年 **働き方改革** **ダイバーシティ推進**

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

全社
タスクフォース

2017-19年

経営戦略としての働き方改革・ダイバーシティ推進

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

Work/Life

Diversity

性別・国籍・価値観等に関わらず、多様な人財が活躍し、グローバル企業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 Innovation

個人と会社の成長によるイノベーションの実現



キャリアの多様性
(キャリアを活かす)

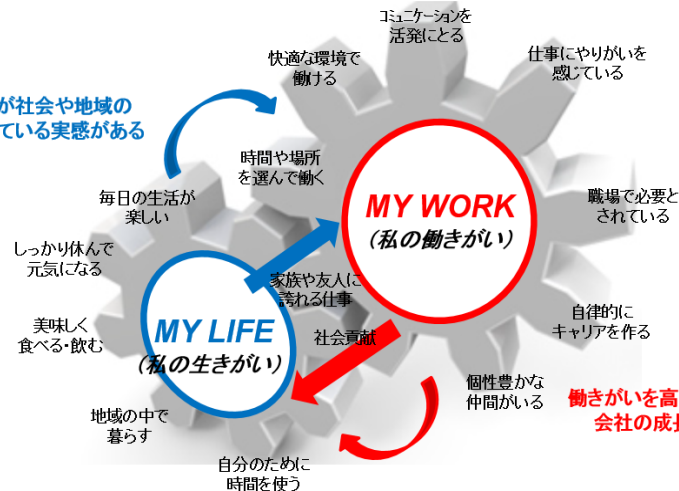
働き方の多様性
(キャリアをつなぐ)

多様な人財

多様性を受容する組織風土づくり

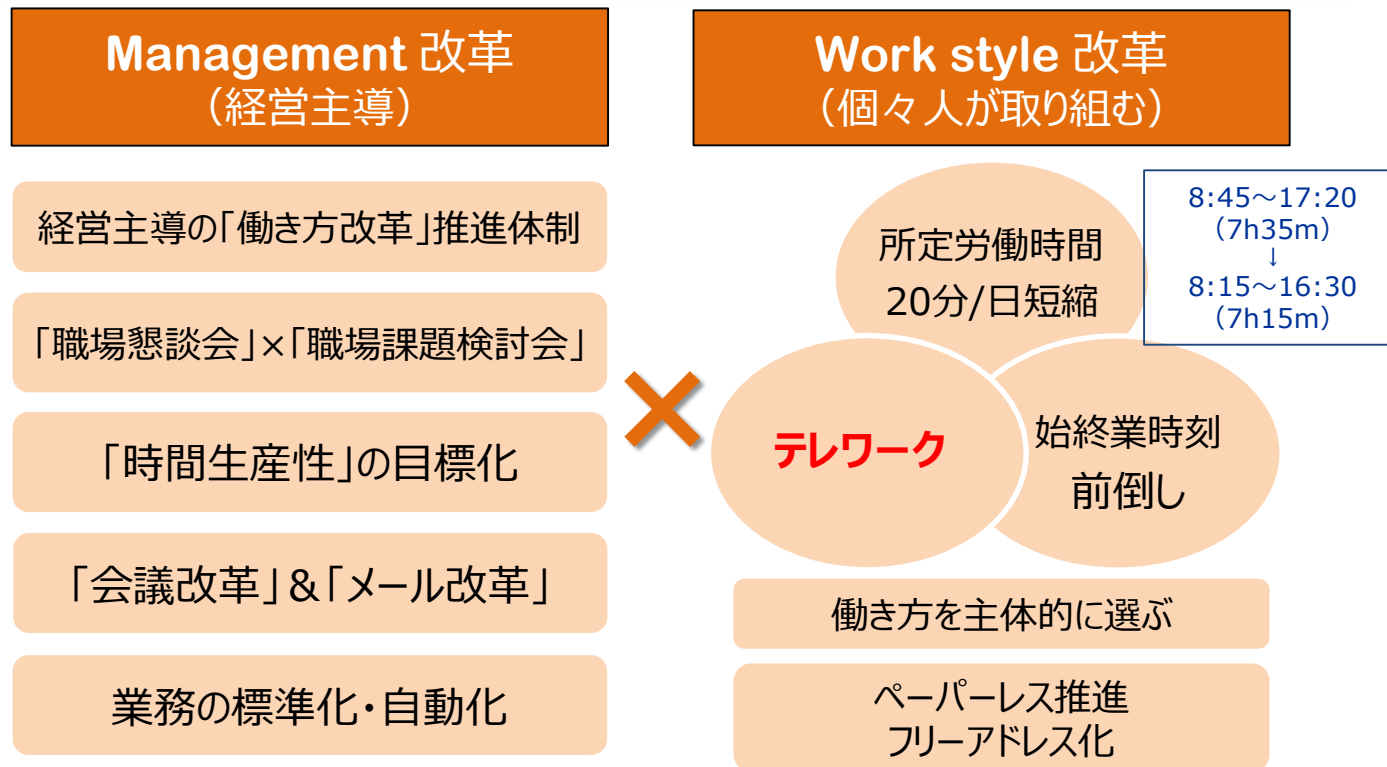
性別・年齢・国籍・経験・価値観などの違いがあっても
お互いを尊重し能力を發揮できている

味の素が社会や地域の役に立っている実感がある



「働き方改革」の施策（骨子）

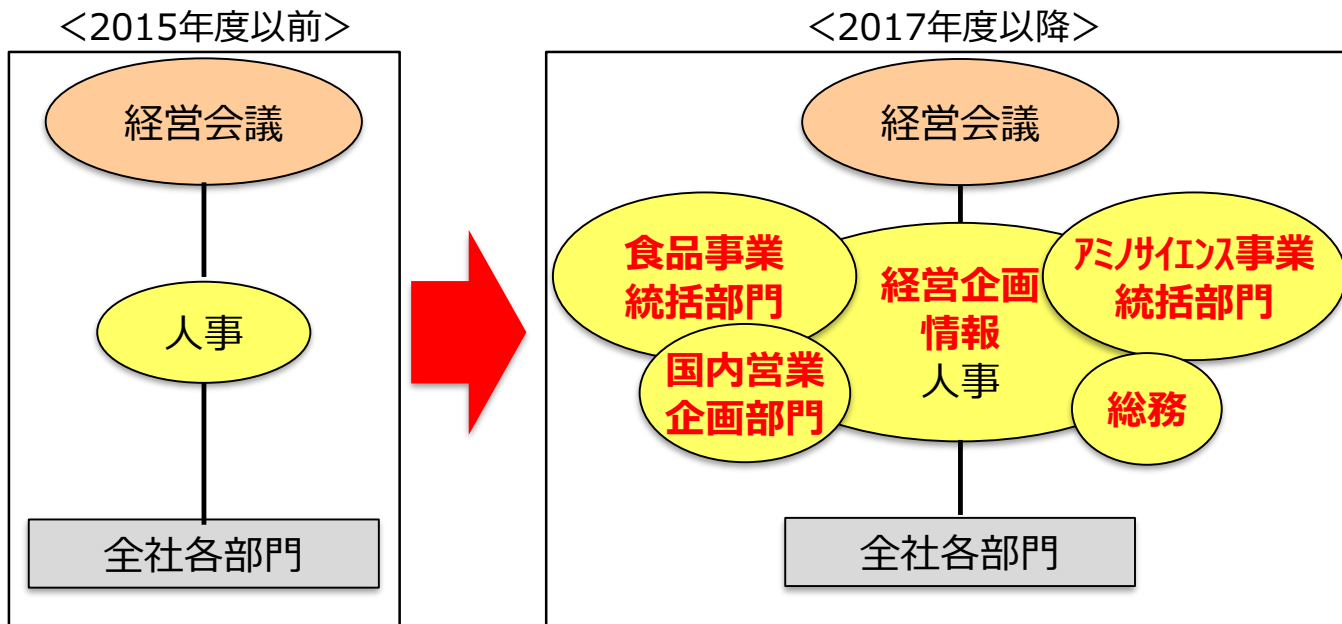
「働き方改革」で生まれた価値（原資）は人財に再投資する



Management 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



Management 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

2017-2019
中期経営計画

(中期経営計画へ組み込み)

組織目標

〇〇年度〇〇部
業績評価目標

(定量目標および取組み計画を義務化)

個人目標

〇〇年度
個人目標

(基幹職・一般職ともに個人目標化)

Management 改革 会議改革

抜本的な見直しで、会議の質と効率の向上へ

■ 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

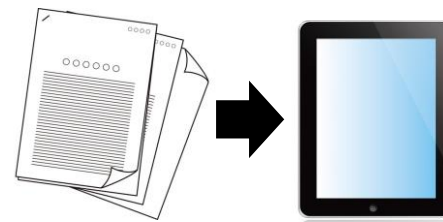
【原則】9:00～16:00



■ WEB会議活用

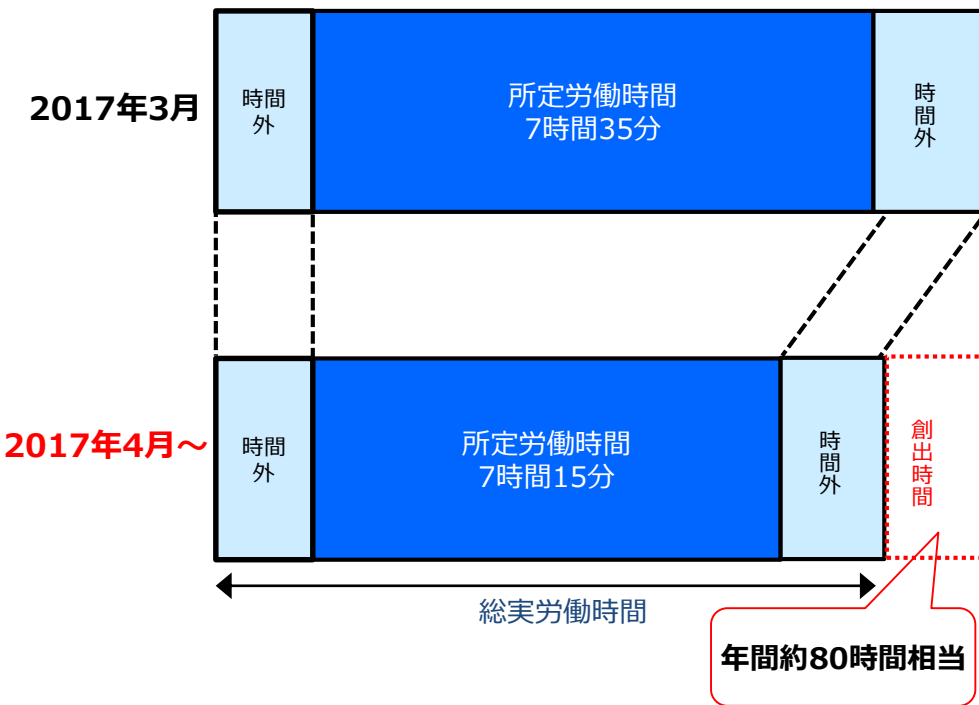


■ ペーパーレス化



Work style 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

Work style改革 ②始終業時刻の大幅な前倒し

スーパーフレックスタイムが前提！抜本的な意識改革へ

■ 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

「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

■ モーニング提供

焼き立てパン



挽きたてコーヒー



■ 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

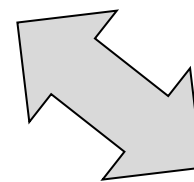
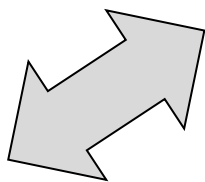
Work style改革 ③どこでもオフィス

「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

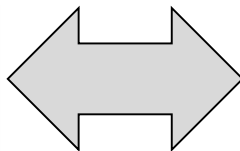
ルール策定（緩和）

- ・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

Work style 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
社員が多く利用

⇒子供の送り迎え
などフレキシブルに
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

⇒集中業務がある際
にも活用

Work style 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)



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

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

PC稼働時間の記録

<味の素(株) 勤務入力システム (POSITIVE) : 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)

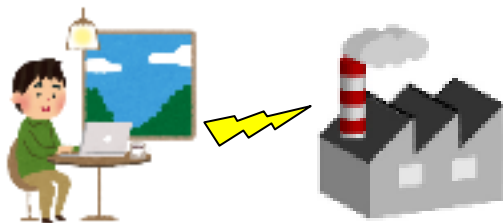
どこでもオフィス 取組み紹介

テレワークはトップから



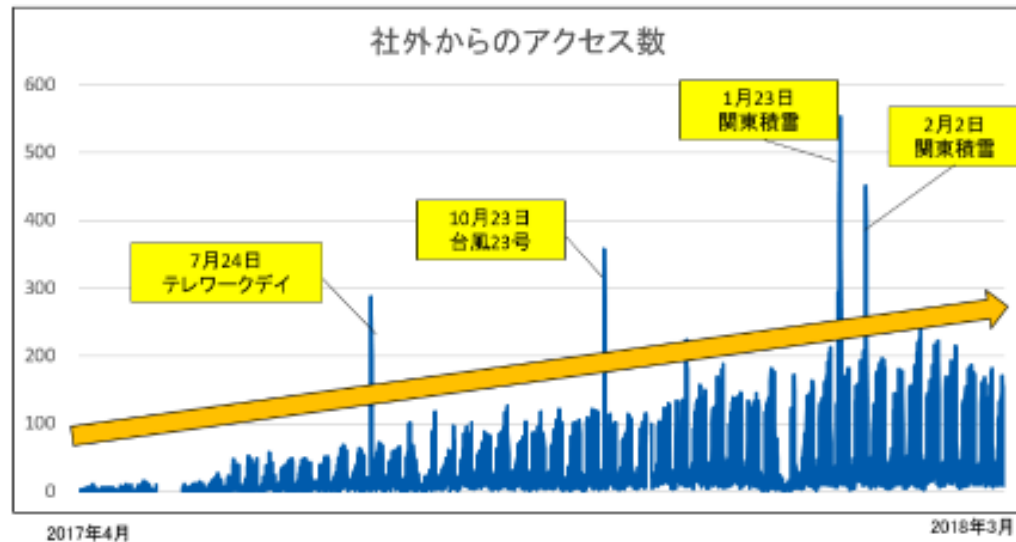
経営会議をサテライトオフィス開催

テレワークを工場で



工場テレワーク実施

有事の時も当たり前
テレワークが活用できる



工場でもテレワークを実施！（川崎事業所）

目的：マルチスキル・人事制度を活用し働き方の幅を更に広げる！

取組み

- ①事務作業の在宅勤務推進
- ②交替班の一部在宅勤務の実現

	7時	8時	13時	15時	17時
日勤 班長		①在宅勤務(棚卸データ入力)			
日勤 Aさん		①在宅勤務(生産計画資料作成)			
日勤 Bさん		原料調合作業		SAP入力	
交替 班	3直監視	運転・監視			

工場でもテレワークを実施！（川崎事業所）

目的：マルチスキル・人事制度を活用し働き方の幅を更に広げる！

取組み

- ①事務作業の在宅勤務推進
- ②交替班の一部在宅勤務の実現

	7時	8時	13時	15時	17時
日勤 班長		棚卸		SAP入力	
日勤 Aさん		資料作成			
日勤 Bさん		原料調合作業 & 監視		SAP 入力 ⇒ 運転	
交替 班		運転 監視 ⇒ ③在宅勤務(事務作業)			

生産部門でも工夫次第で「働き方改革」の取組みは可能！

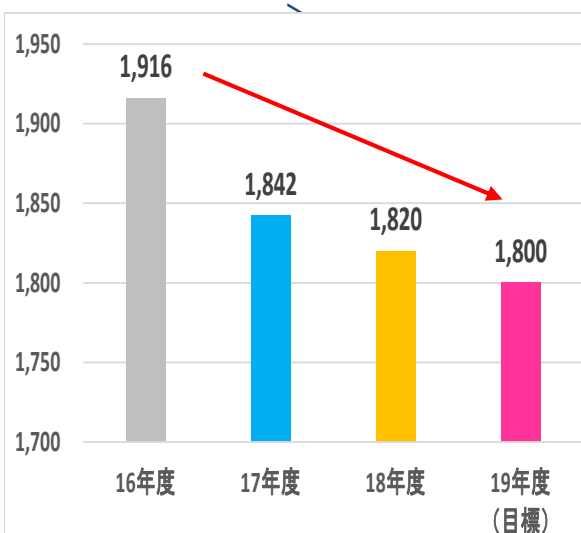
III

取り組み成果と今後の取り組み

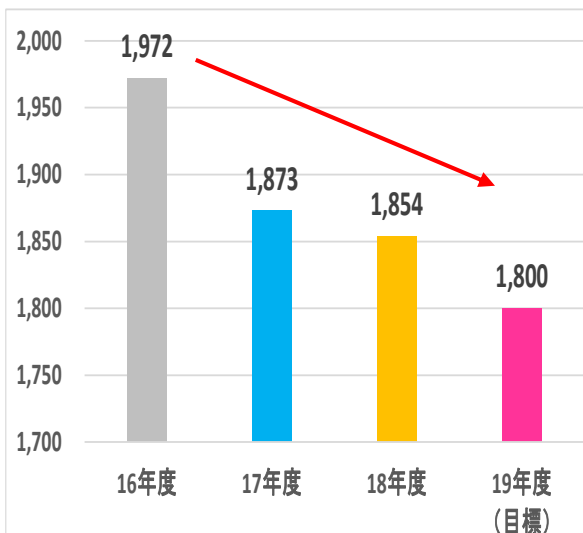
総実労働時間の推移

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。

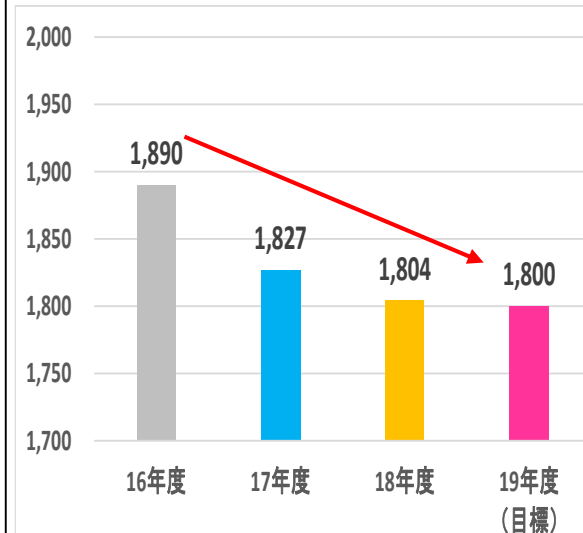
＜全体（基幹職 + 一般職）＞



＜基幹職＞



＜一般職＞



働き方の変化

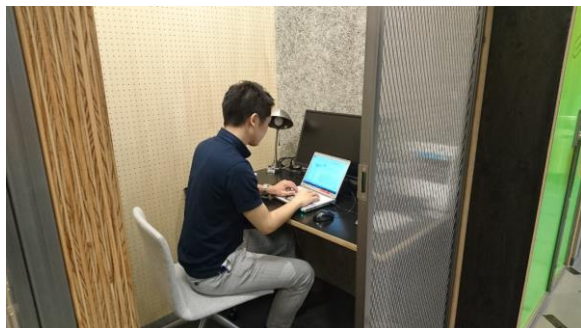
「テレワーク・デイズ2019：7月22日(月)～8月2日(金)」の活動状況

味の素国内グループ会社を含む、京浜地区(本社・支社)で活動実施



【実施結果】

- テレワーク実施者一日平均：**1,195名**
⇒通常の**約1.5倍**
- 期間中のテレワーク実施総人数：計**3,041名**
複数日(2日間以上)実施した人：2,443名 (80%)



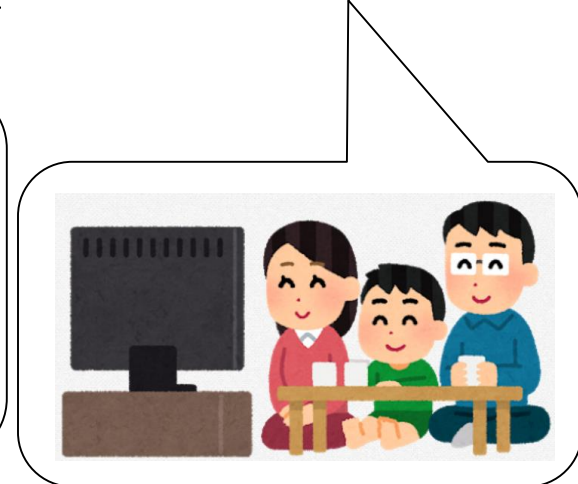
【来年に向けた施策(案)】

- 7月本番前に、各自、テレワークを体験する施策検討
- 公式会議の調整、Lync会議での実施の検討
- 食堂運営、派遣社員の出勤体制の検討

働き方の変化

例 ～仕事とスキルアップの両立～

Time	6:00	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00
Scene	家事	Web 会議	家事	移動→ サテライトオフィス			昼食	英会話レッスン (オンライン)			サテライトオフィス →移動			夕食 家族との時間		メール チェック



働き方の変化

いつでも、どこでも、だれでも、働ける

プライベート

- ・ボランティア活動
- ・趣味の習い事
- ・ジムでトレーニング

育児・家族との時間

- ・家族みんなで夕食
- ・子どもの送り迎え
- ・学校行事への参加

自己研鑽

- ・ビジネススクール
- ・英会話レッスン
- ・資格の勉強

男性従業員の
新たな参画

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
2,039時間



FY2016
1,916時間



FY2017
1,842時間



FY2018
1,820時間



FY2019 (目標)
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

働き方の高度化・職場環境整備

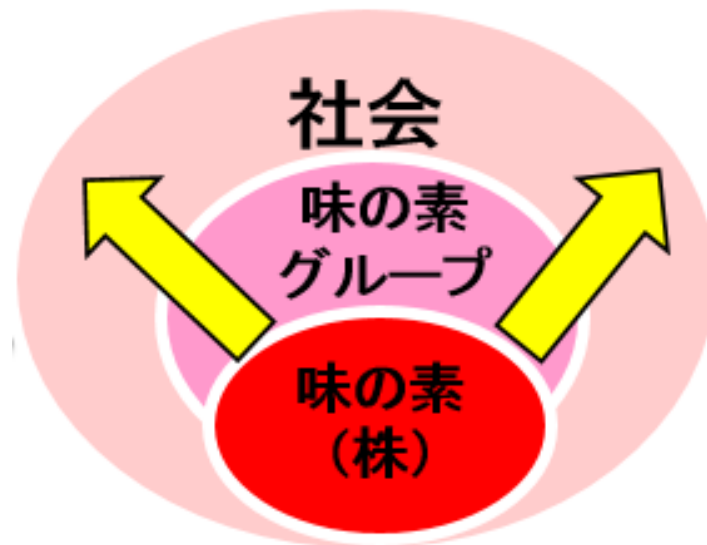
コミュニケーションツールの充実、ヘルプ・レス・フリーアドレス等

業務の標準化・自動化 DX

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



<最後に> 「働き方改革」実施のキーポイント

- ① 経営の強いコミットメント（トップダウン）
 - ② 組織・個人の意識改革（自分事化）
 - ③ 制度・インフラ整備（他の人事施策と連動）
- + 労使による継続的な働きかけ

「先進的働き方の取り組み推進（働き方改革）」は、
「人づくり」であり「組織づくり」