Eat Well, Live Well.



~味の素流「働き方改革」~ 働きがいと生産性向上への取り組み

2018年9月26日 味の素株式会社 人事部 兼 グローバル人事部 古賀 吉晃



古賀 吉晃 <人事部労政グループ 兼 グローバル人事部>

2009年 川崎事業所

人事, 労務、総務、組合支部担当

2013年 人事部

本社・全社労務、<u>働き方改革</u> 人事システム再構築、組合本部担当

2018年 人事部 兼 グローバル人事部

働き方改革プロジェクトリード役

海外報酬ポリシー、グローバルモビリティ

目次-Outline-



I. 会社紹介

Ⅱ.味の素流「働き方改革」

Ⅲ. 取り組み成果と課題



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®」



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

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)



私たちは地球的な視野にたち、 "食"と"健康"、そして、 明日のよりよい生活に貢献します

先端バイオ・ファイン技術が先導する、 確かなグローバル・スペシャリティ ◆ (GGSC)食品企業グループを目指します コーポレートメッセージ _ Eat Well, Live Well.

味の素グ<mark>ループ</mark>ミッション (Mission)

味の素グループビジョン (Vision) 社会 価値 社会・人類 課題の解決 共通価値 の創出 ASV 価値 _{利潤の追求}

競争力の向上

創業以来一貫した、 事業を通じて 社会価値と経済価値を 共創する取り組み

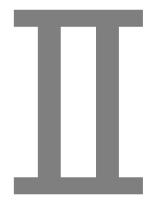
ASV
(Ajinomoto Group Shared Value)
(Value)

味の素グループWay

味の素グループ行動規範 (AGP)

"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





味の素流「働き方改革」

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)

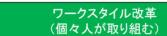
「働き方改革」推進体制の刷新 人事only⇒全社横断チーム

「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



当社国内グループにおいても、FY20<u>までに</u> 総労働時間1,800時間を目指す

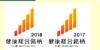


働きがい

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

↑ かんぱる人のチカラになるごはん / 月帯 5 包反









ワークスタイル改革 どこでもオフィス



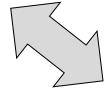
~「どこでもオフィス」推進~

2017年よりルールを大幅に緩和、基盤整備×風土醸成も推進



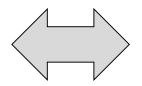
ルール策定(緩和)

- ・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」
- ·テレワークデー(2017)&デイズ(2018)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

事例紹介(川崎事業所<工場>の取組み)



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交替班の時間有休取得推進 (疲労の溜まった夜勤者の時間有休 "7:15~8:15" 取得)
- ③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SA				SAP入:	カ	
交替班	3直監視	運転∙監視						

事例紹介(川崎事業所<工場>の取組み)



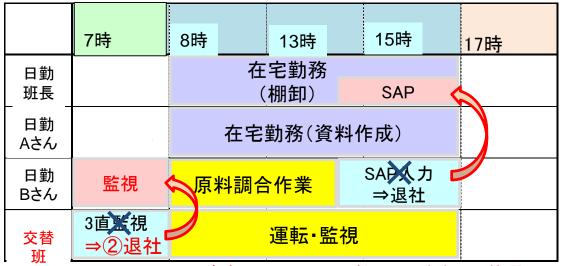
目的:マルチスキル・人事制度を活用し働き方の幅を更に広げる!

取組み①事務作業の在宅勤務推進

②交替班の時間有休取得推進

(疲労の溜まった夜勤者の時間有休 "7:15~8:15" 取得)

③交替班の一部在宅勤務の実現

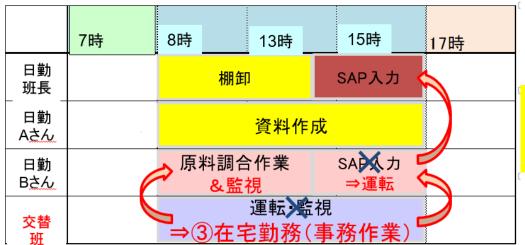


事例紹介(川崎事業所<工場>の取組み)



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交替班の時間有休取得推進 (疲労の溜まった夜勤者の時間有休 "7:15~8:15" 取得)
 - ③交替班の一部在宅勤務の実現



生産部門で難しいと言われる事も多いが工夫次第で「働き方改革」の 取り組みは可能!

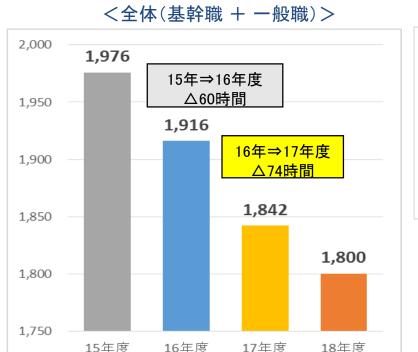




総実労働時間の推移



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。 2018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。







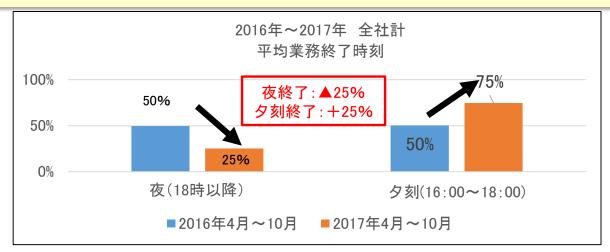
(日標)

働き方の変化~平均業務終了時刻~



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

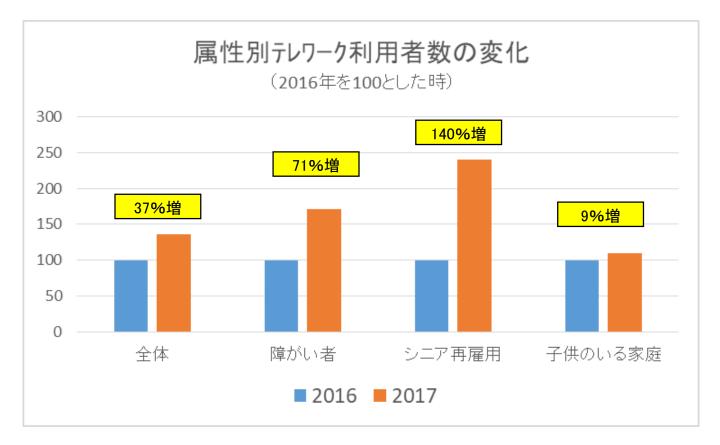
家事·育児

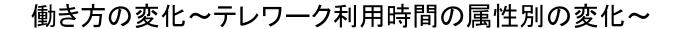
- ・平日に家族みんなで夕食
- 子どものお迎え

男性従業員の 新たな参画

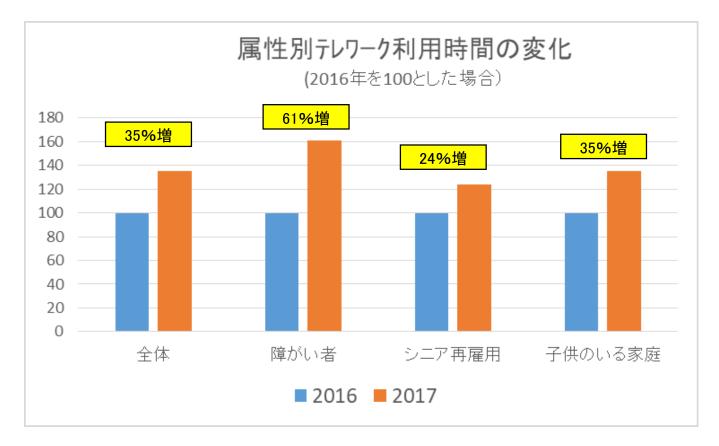
働き方の変化~テレワーク利用者数の属性別の変化~





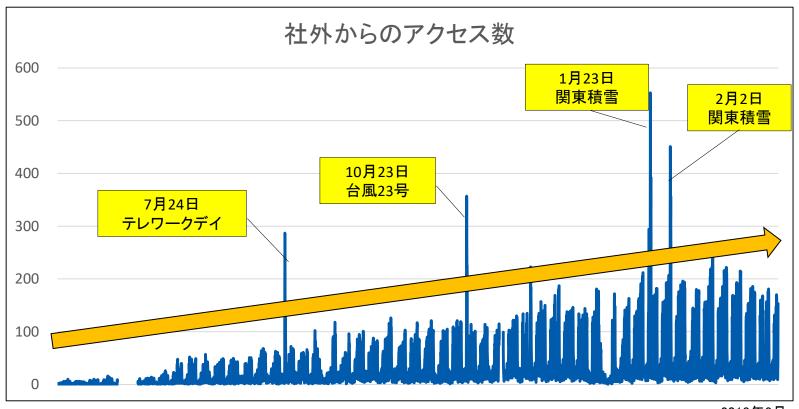






働き方の変化~社外からのアクセス数~





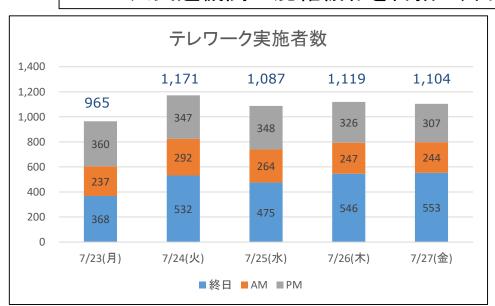
2018年3月

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



【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





19

2018年度の取り組み:質的向上を目指した働き方改革のさらなる加速



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

フリーアドレス

所属組織の枠や、 分野の違いを越えてつながる イノベーティブな業務スタイル

<第一ステージ>

業務効率を 向上させる改革



現状の働き方の 固定概念

- •総実労働時間短縮
- どこでもオフィス導入
- •会議改革等

- 所属組織単位で働く
- 出勤して働く

<第二ステージ>

より質的な改革

- -テーマで働く
- ・どこでも働ける
- 新しい価値を創造するための 仕事をする

ペーパーレス

どこでも仕事が 効率的にできる仕組みづくり

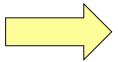


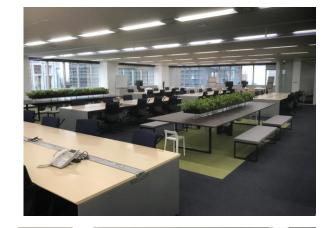


2018年度の取り組み:フリーアドレス(2018年8月末時点)









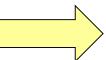


書類 9割減

2018年度の取り組み:フリーアドレス(2018年8月末時点)







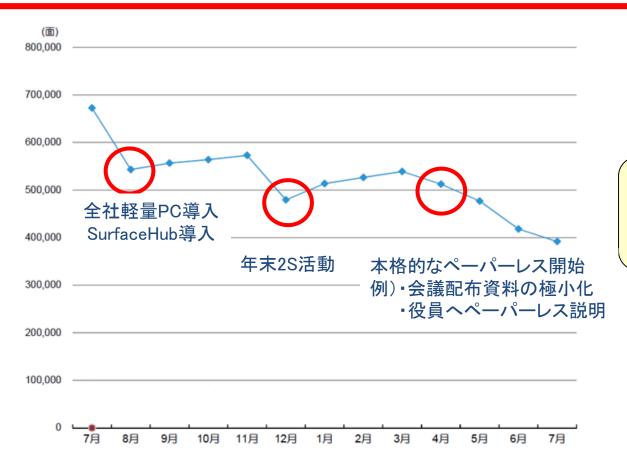






2018年度の取り組み:ペーパーレス





1年間のペーパーレス率 43%

結びに



- 「働き方改革」は、「人づくり」であり「組織づくり」
- •トップダウンが重要
- ・目的・狙いや実施方法は各社各様
- ・左脳と右脳
- 大きなコストをかけずとも出来ることはある
- *まず、やってみる! 行動が変わることで意識が変わる、新たな課題に出会える

Eat Well, Live Well.

