



第100回労働政策フォーラム用資料

労使で取り組む働き方改革 ～生きがい・働きがいの向上を目指して～

2018年11月29日

味の素労働組合 事務局長

前田 修平



1. 近年の取り組みと現状
2. これまでの労使の取り組み
3. まとめ



1. 近年の取り組みと現状

2. これまでの労使の取り組み

3. まとめ



(1) 近年の主な取り組み

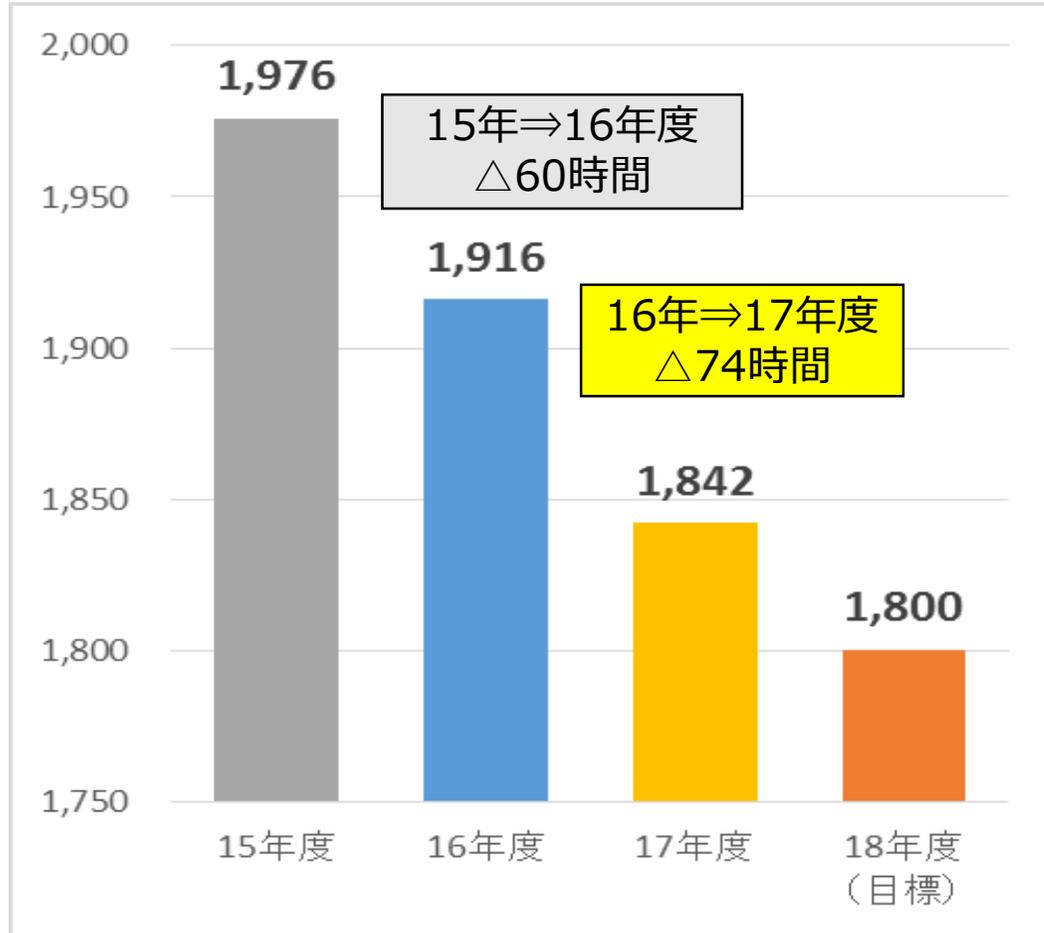
- ・ **所定労働時間20分短縮（7時間35分⇒7時間15分）**
- ・ **始終業時刻の前倒し（8:45～17:20⇒8:15～16:30）**
- ・ **どこでもオフィス導入（テレワークの大幅拡充）**
- ・ **フレックスタイム制度のコアタイム撤廃**
- ・ **外勤みなし労働廃止（時間管理化）**
- ・ **営業外勤者へのフレックスタイム制度適用**
- ・ **フリーアドレス化、ペーパーレス化（本社より順次）**
- ・ **2019年以降年間休日数増（119～124日⇒124日に固定）**

※赤字…春闘での組合からの要求・要請事項

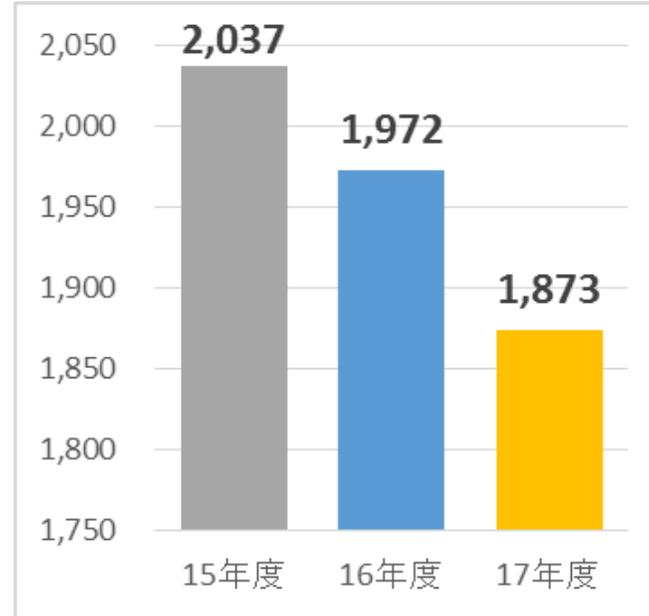


(2) 総実労働時間の推移 (全社)

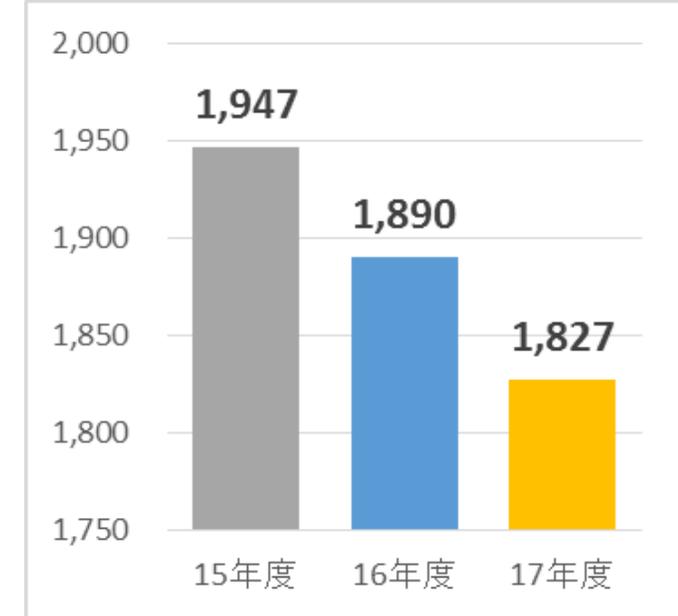
<全体 (管理職 + 一般職)>



<管理職>



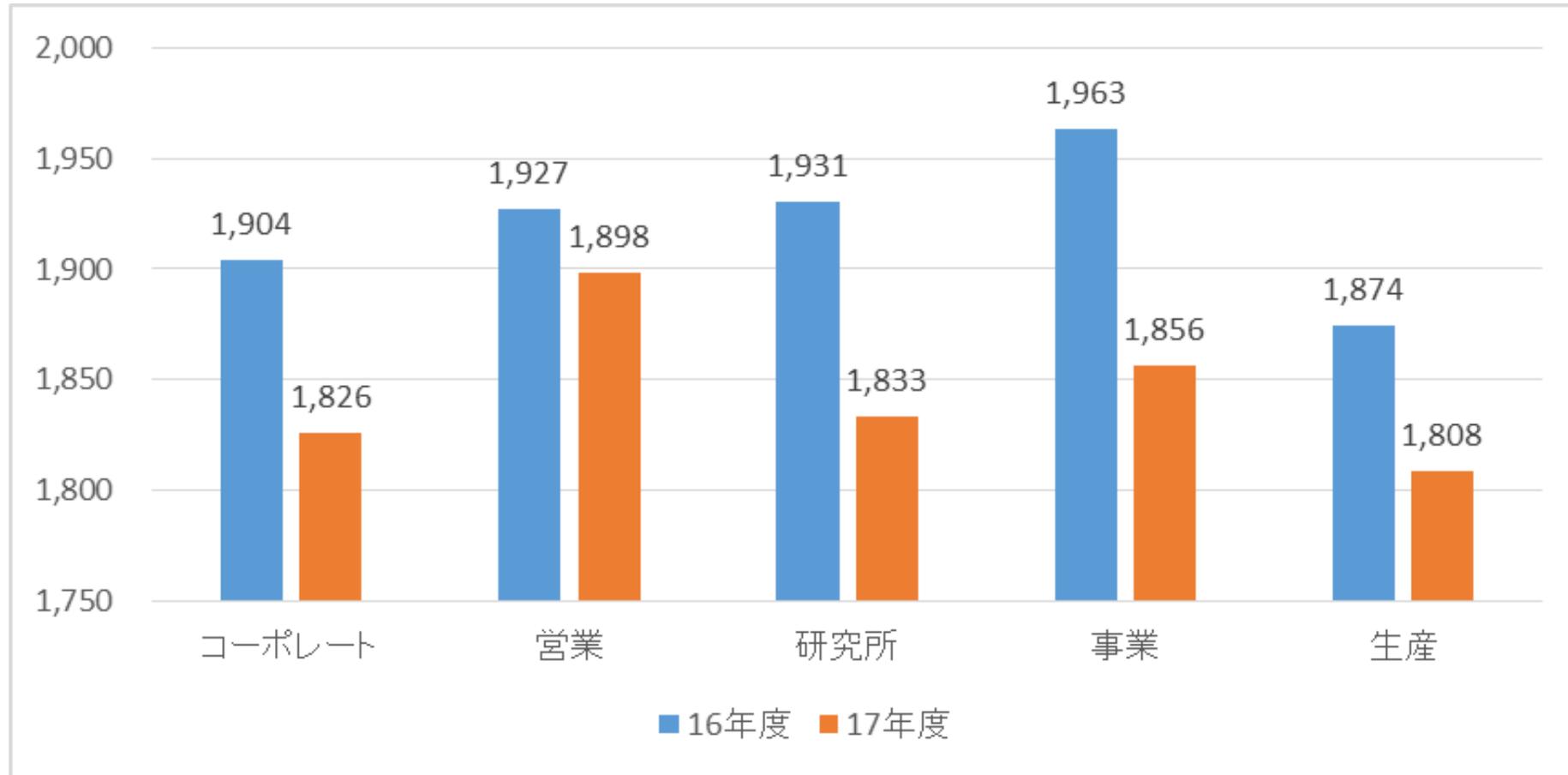
<一般職>



総実労働時間は2年で
約130時間削減



(3) 総実労働時間の推移 (部門別)



全部門で総実労働時間が減少
営業はみなし労働廃止した中でも微減



1. 近年の取り組みと現状

2. これまでの労使の取り組み

3. まとめ



(1) 近年の春闘の取り組み (2007~2011年)

2007年：500円 B U 要求獲得 (生産性運動の展開)

2008年：100円 B U + 時間外割増率の引き上げ要求

⇒100円満額回答、時間外割増率ゼロ回答

⇒労使ワーク・ライフ・バランスプロジェクトの立ち上げ

2009年：B U 見送り、経営側に4つの要請
(予算、マネジメント、新商品、生産)

2010年：B U 見送り、職場状況の認識合わせ
(能力引き出し、部門間連携、W L B)

⇒組合主導の職場懇談会の全職場実施

2011年：B U 見送り、職場状況の認識合わせ
(働く環境、働き方、健康管理)

08春闘が一つの転機、働き方を見直しWLB向上を目指す趣旨は労使合致



(1) 近年の春闘の取り組み (2007~2011年)

2008年 労使による「WLBプロジェクト」結成
味の素グループWLBビジョン策定

2009年 再雇用制度導入

2010年 育児短時間勤務制度拡充
育児休職の一部有給化
ストック有休の積立上限日数拡大
子ども看護休暇、ストック有休取得事由拡大

2011年 全社向けWLB説明会開催
WLB相互理解ワークショップ開始
全職場での**職場懇談会**実施 (組合主導)

考え方の整理

制度整備・拡充

意義理解
職場取り組み

全員が意義を理解し、主体的に取り組める環境作りを労使で推進



(2) 近年の春闘の取り組み (2012～2015年)

2012年：BU見送り、視野を広げる活動の展開

2013年：BU見送り、介護関連の要請

(休暇、相談窓口、勤務地指定、費用等)

⇒生産性向上を追求するWork@A

～味の素流「働き方改革」～の立ち上げ

2014年：1,000円BU要求獲得 (生産性運動の進化)

2015年：2,000円BU要求獲得 (時間生産性向上の追求)

現場ニーズや将来を見据え、「介護」という切り口から、あらためて働き方を見直し

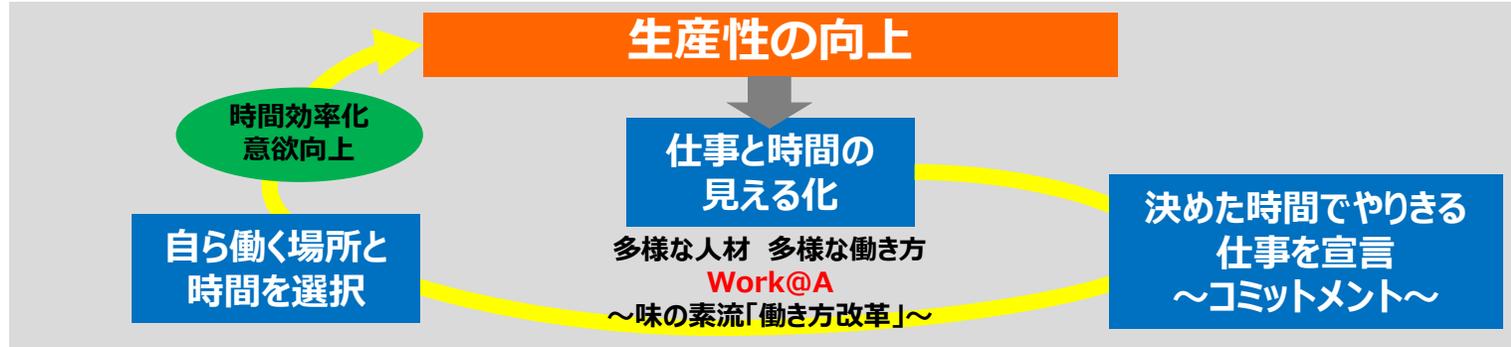


(2) 近年の春闘の取り組み (2012~2015年)

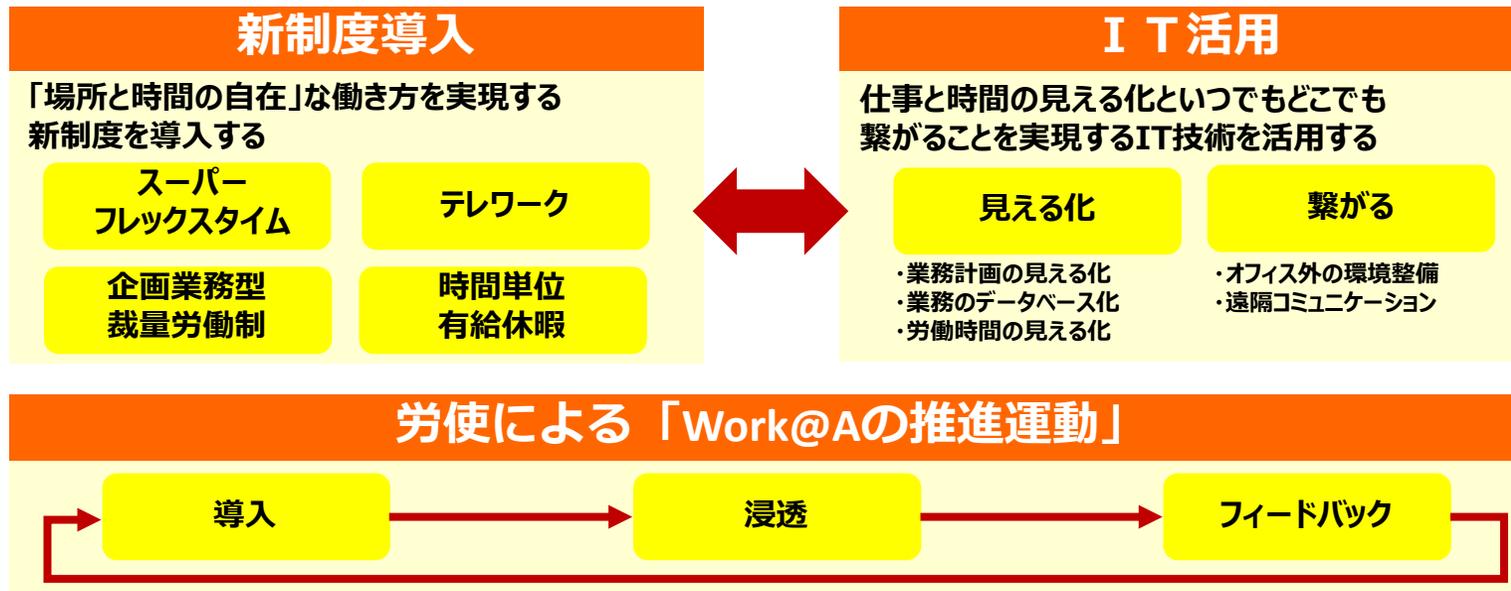
目指す姿
(目的)

GGSCの実現をめざし、
より生産性の高い組織

基本戦略



アクションプラン



あらためての
制度導入から
意識改革へ



(2) 近年の春闘の取り組み (2012～2015年)

2012年：BU見送り、視野を広げる活動の展開

2013年：BU見送り、介護関連の要請

(休暇、相談窓口、勤務地指定、費用等)

⇒生産性向上を追求するWork@A

～味の素流「働き方改革」～の立ち上げ

2014年：1,000円BU要求獲得 (生産性運動の進化)

2015年：2,000円BU要求獲得 (時間生産性向上の追求)

あらためて主体的な生産性運動の取り組みを強化



(2) 近年の春闘の取り組み (2012~2015年)

	2014年	2015年
テーマ	全員が変化を起こすことに挑戦し、新しい価値を創る (生産性運動)	全員で変化を起こし続けることに挑戦し、味の素グループの飛躍的成長に貢献する (生産性運動)
運動	全組合員が生産性向上に資する 行動宣言シート を記入して執行部に託し、その内容を各人の個人目標に盛り込む	生産性運動 の継続に加え、生産性向上を測る指標としてまずは「 時間 」を重視

生産性運動はBUのためでなく、当たり前のこととして取り組む



(3) 近年の春闘の取り組み (2016~2018年)

2016年：所定労働時間短縮の要請

⇒2017年度より20分短縮

⇒職場課題検討会の開催

2017年：基盤強化と健全発展の主体者となるべく総対話の実施

⇒人事諸制度改定、所手当制度改定、働き方改革の取り組み

等を踏まえた、10,000円の月次賃金組み込み要求獲得

(内5,000円は諸手当改定による原資再配分)

2018年：年間休日数の平準化・増加 (124日に固定化)

職場課題検討会の継続実施要請 (全従業員一体の取り組み)

16春闘が最大の転換期



(3) 近年の春闘の取り組み (2016~2018年)

【就労データ】

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
残業時間	259.1	265.7	269	266.5	260.9	259.8	262.7
有給休暇取得日数	15.5	15.0	15.3	14.0	15.4	15.4	15.4
総実労働時間	1999.5	1987.2	2003.4	1988	1986.9	1986	1996

数値から見る就労実態は大きくは変わっていないかった



- 組合員だけの生産性運動でなく、**経営、管理職を巻き込んだ運動**が展開可能
- 次期中期経営計画に盛り込むことができれば**グループ企業への展開**に近道
- **非正規社員の時給UP**を狙える⇒組織化に弾み
- 検討中の**新人事諸制度項目へ時間生産性の盛り込み**
- **社会への影響**

単なる時間短縮ではない、真の狙い



(3) 近年の春闘の取り組み (2016~2018年)

【会社回答】

経営層が覚悟をもって「時間生産性」向上に率先して取り組み、ゼロベースで働き方を
変革するために2017年4月より所定労働時間を20分短縮（年間80時間）する。

- 20分短縮は14,000円/月以上の**実質ベースアップ**効果があり、グループ会社全体の働き方に及ぼす影響も大きく、更には当社の**非正規雇用の従業員の働き方、そして賃金にも大きく関わる**ことであり、経営として大変重たい決断。
- 一人ひとりの働き方の変革が**味の素グループを変え、社会を変える**、そして多様な人財の活躍により社会価値と経済価値の両方を生み出す**共通価値を創出する**、まさにASV（味の素グループ版CSV）に繋がる取り組みである。
- 時間生産性向上は、経営、管理職、組合員**全員が一体**となり取り組まなければ実現できない。**経営層が率先**して「時間生産性」向上の取り組みを進める。

労使の想いと決意が合致



(3) 近年の春闘の取り組み (2016~2018年)

性別、国籍、価値観等に関わらず多様な人財が活躍している会社
1日7時間労働を前提としたグローバル基準の働き方へ

日本的慣習の働き方
(現在)

グローバル基準
定時退社前提
(夫婦で家事・育児を分担)

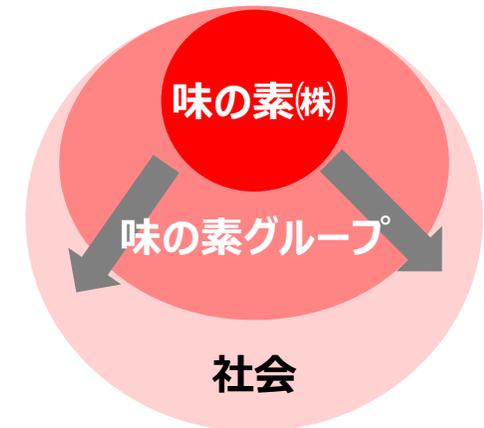
女性、外国籍人財等の
活躍の阻害要因

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~)

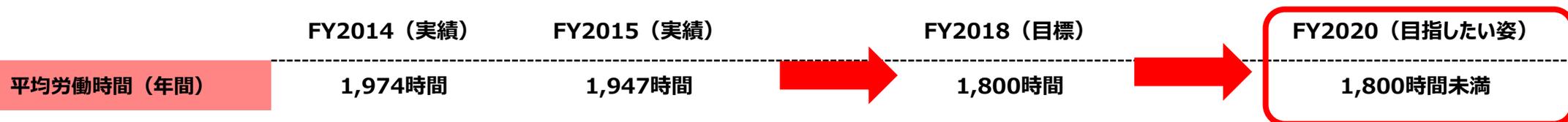


所定労働時間20分短縮
(2017年4月~)



味の素(株)単体⇒グループ⇒社会へ

ロードマップ (味の素(株)単体)

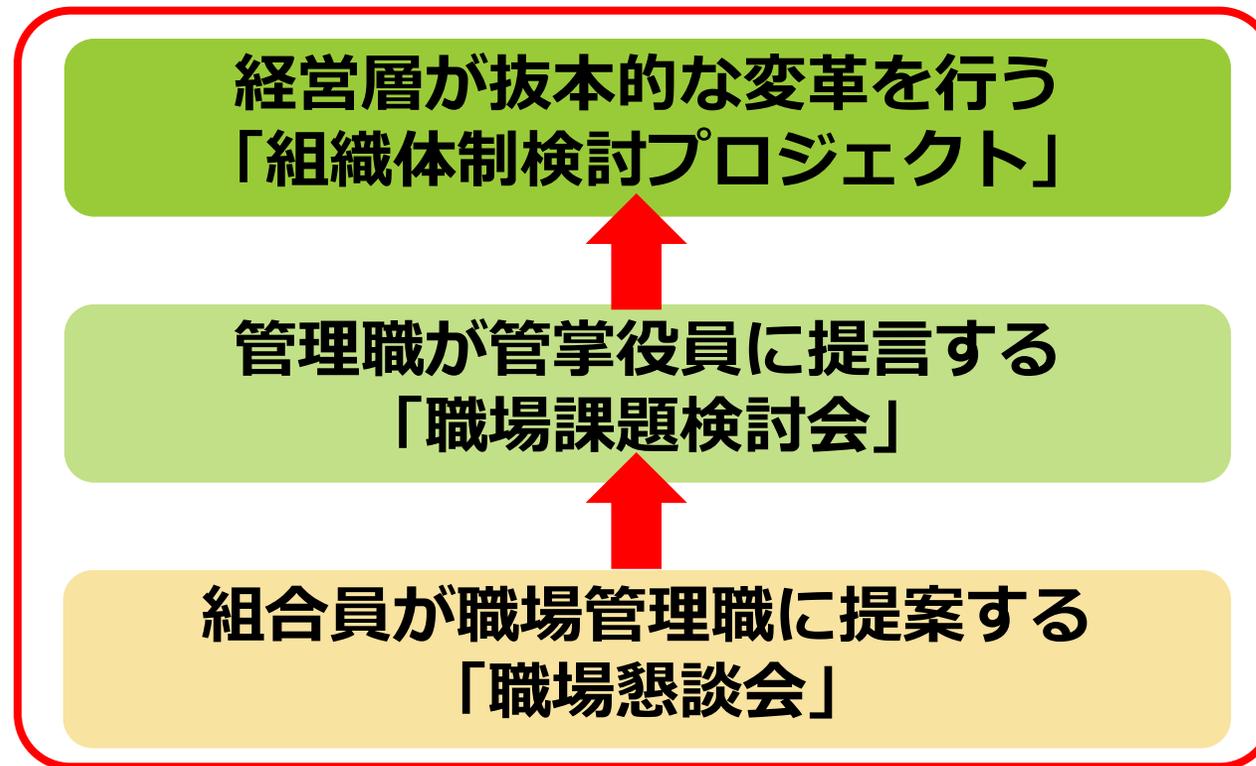
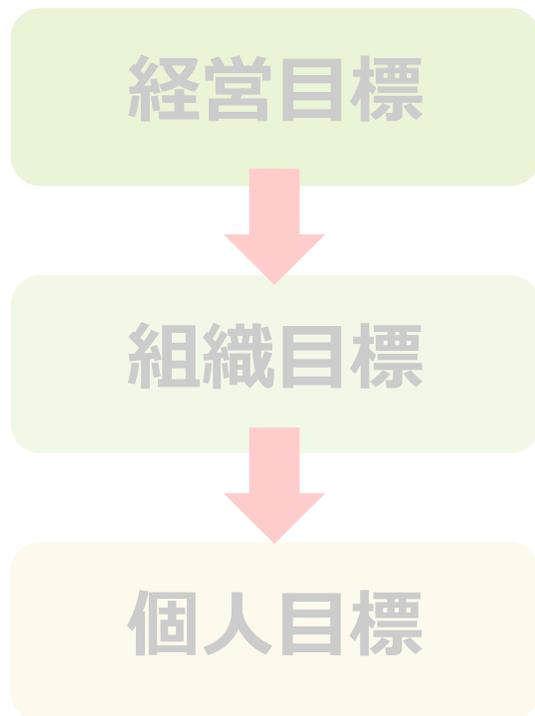


(3) 近年の春闘の取り組み (2016~2018年)

～経営主導によるマネジメント変革～

抜本的な変革を行うため、経営主導で全社のルール、仕組みを変革

現場の声を踏まえ、経営層が抜本的なマネジメント変革を行い、総実労働時間削減を
経営目標から個人目標まで一貫させ、時間生産性向上に取り組む



全員の取り組みに
進化し、
本気度向上！



(3) 近年の春闘の取り組み (2016~2018年)

■ 職場課題検討会の継続・進化 (2018年春闘要請事項)

Let's働き方改革2018

組織横断の具体的な課題をどのように解決するか?

個人でも乗り越えられる課題はないか?

職場内で出来る工夫はもうないか?

Let's働き方改革2018



PDCA

職場懇談会

テーマB)

~6月末
(組織によっては8月末までの間で調整)



組織横断タスク
フォース

- (例) ・営業企画部、各支社
- ・I N研、B F研、食品研
- ・情企部、GPC、グローバル人事

部門テーマ
選定・アサイン

提案

事業所総務・人事部
組合支部

提案

FB

FB

PDCA

支部労使協議会

~10月末



全社横断テーマ
選定・アサイン

全社プロジェクト

経営基盤検討会

「働き方改革」事務局

PDCA

中央労使協議会
働き方専門委員会

働き方のみならず、風土の改善までを目指す



1. 近年の取り組みと現状

2. これまでの労使の取り組み

3. まとめ



■ 労使で働き方改革を進めるにあたって

- 労働組合の主体的・継続的な取り組みがあつてこそ
(トップダウンだけでは成功しない、継続しない)
- 生産性の意義を組合員、会社に伝え続けることが大事
- 運動・行動の結果が、人事・経営の動きを決める
- 一律的な正解や近道はない、課題ややり方は各社各様
- 一人ひとりの成長と企業の継続的発展は大前提
- 制度導入と風土醸成はできれば同時並行で
(順番では時間がかかる、制度導入だけではダメ)

働き方改革⇒**生きがい・働きがいの向上**⇒成長、多様な人財の活躍



ご清聴ありがとうございました！！



参考資料（会社紹介、労組紹介）



味の素(株)のはじまり

- 1908年、東京帝国大学・池田菊苗博士が
昆布のうま味がグルタミン酸ナトリウムであることを発見
- 1909年、世界初のうま味調味料「味の素®」を
二代目鈴木三郎助が生産・発売。

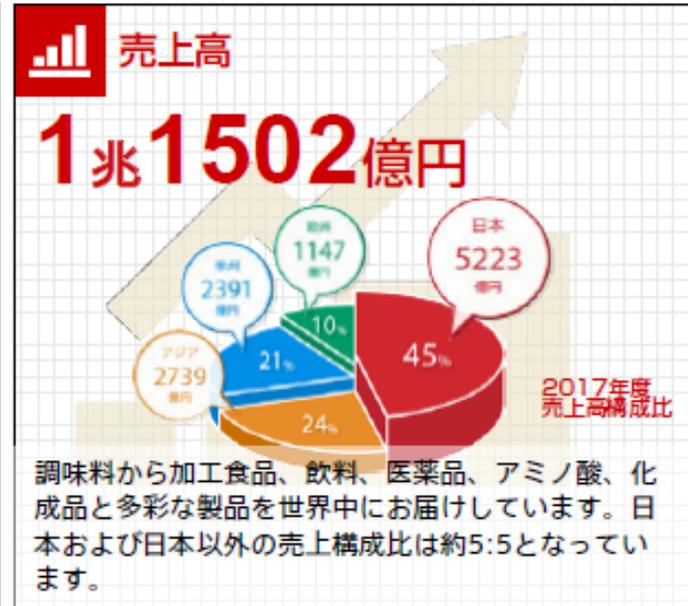
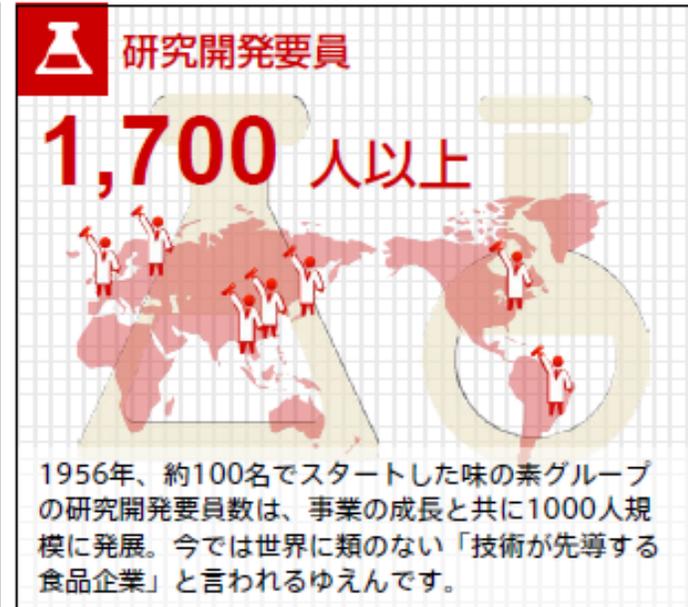
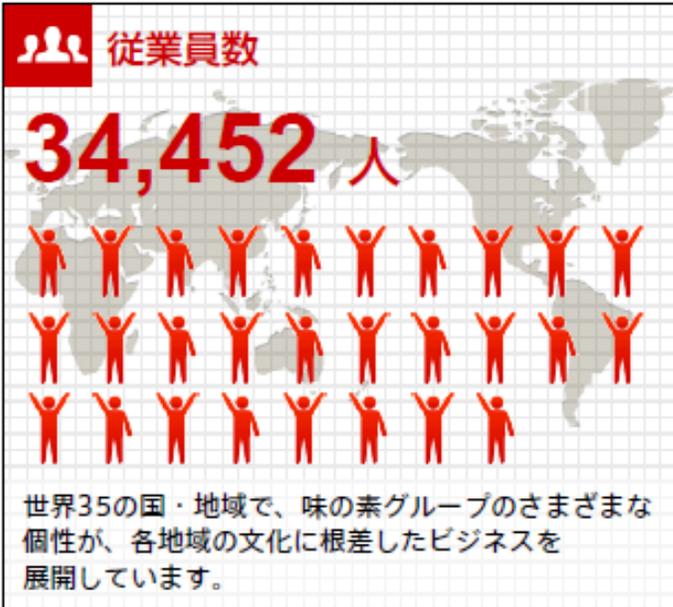


「うま味」の発見者
池田菊苗博士



味の素グループの創業者
二代目鈴木三郎助





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



～「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」の実現～

グローバル食品メーカー トップ10を照準に入れ、成長を加速させる



		FY13実績	FY16予想		FY20目標
		JP GAAP	JP GAAP	IFRS	(連続成長) IFRS
財務	営業・事業利益額	618億円	815億円	927億円	1,370億円～
	営業・事業利益率	6.5%	7.4%	8.4%	10%
	ROE	7.1%	7.4%	8.2%	10%～
	EPS成長率	-	+4.2%	-	年二桁成長
	海外（コンシューマー食品）売上成長率²)	-	+18%⁴)	-	年二桁成長
非財務 ³)	肉・野菜の摂取量	-	肉:年660万トン: 16% (7.7kg/人/年) 野菜:年380万トン: 6% (4.5kg/人/年)		肉:年860万トン: 19% (9.7kg/人/年) 野菜:年550万トン: 8% (6.2kg/人/年)
	共食の場への貢献回数	-	50回/世帯/年		70回/世帯/年
	創出される時間	-	3,100万時間/年 (4時間/世帯)		3,800万時間/年 (6時間/世帯)
	快適な生活への貢献人数 (アミノサイエンス)	-	1,800万人		2,200万人
	環境課題の解決	-	国際的な目標に先行した取り組みを通じて地球環境へ貢献		
	従業員の働きがい	-	- (FY17より測定)		80%
統合	ブランド価値⁵)	-	650 USD mil.		1,500 USD mil.～



味の素労働組合について

- 設立** :1974年（昭和49年）
- 組織** :1本部、4支部（本社、営業、研究所、生産）
- 専従者数** :22名（内女性4名）
- 役員体制** :中央執行委員長、副委員長、事務局長、
中央執行委員9名（支部長4名・生産支部副支部長含）、
フード連合派遣2名、味の素グループ労働組合派遣2名、
支部事務局長3名、生産支部エリア長3名、
支部執行委員50名 計72名
- 上部団体** :日本食品関連産業労働組合総連合会（フード連合）
- 加盟団体** :味の素グループ労働組合、IUF（国際食品労連）



組織体制変遷

年代	出来事
1946年（昭和21年）	味の素川崎工場労働組合結成 味の素横浜工場労働組合結成
1947年（昭和22年）	味の素本店労働組合結成*
1954年（昭和29年）	味の素九州工場労働組合結成
1956年（昭和31年）	味の素大阪支店労働組合結成**
1959年（昭和34年）	味の素中央研究所労働組合結成
1962年（昭和37年）	味の素東海工場労働組合結成

味の素労働組合連合会
(1956年結成)

年代	出来事
1974年（昭和49年）	単一『味の素労働組合』結成 （今日の組織体制） 本店労組は、本社支部へ
1977年（昭和52年）	本社支部から営業部門が独立し 東京支部結成
1997年（平成9年）	営業支部設立 （東京支部・大阪支部解散）
1999年（平成11年）	横浜支部解散（味の素製油 ^(株) 設立、現J-オイルミルズ ^(株) ）

*本店労組：本社、札幌支店、仙台支店、東京支店、名古屋支店

**大阪労組：大阪支店、広島支店、福岡支店（名称は当時）

1982年（昭和57年）
味の素グループ労働組合協議会発足
2016年（平成28年）
味の素グループ労働組合へ



労働協約前文

味の素株式会社と味の素労働組合とは、一人ひとりの成長と企業の継続的な発展を通じて、企業を構成するすべての人の豊かで実りある人生の実現と社会の繁栄に貢献するため、相互の信頼に基づいた労使関係を確立する。

その基本的な考え方は、次の通りである。

- (1) 労使は自主的・主体的に人間性の尊重と合理性の追求をはかる。
- (2) 労使はお互いにパートナーとして切磋琢磨していく。
- (3) 労使は企業の発展の中で労働条件の向上を図る。

会社及び組合は、この労使関係の理念に立ち、この協約を締結し、双方誠意を持ってこれを実践する。



基本理念

基本理念

ユニオンメッセージ（味の素労働組合らしさ）
全ては、すべての“人”のために

☑ ミッション（普遍的に果たすべき使命）

1人ひとりの成長と企業の継続的發展を通して、
企業を構成する全ての人の豊かで実りある人生の実現と社会の繁栄に貢献する

☑ ビジョン（中長期的に目指す姿）

人間力に満ち溢れた集団
～1人ひとりがイキイキと輝き、周囲と関わり互いに影響し合える状態へ～

☑ Way（全員で心がける共通の価値観）

- 1) 1人ひとりが主役
私たちは、自身の行動に責任と自覚を持ち、あらゆる物事を自分事として捉えて行動します
- 2) 1人ひとりを大切にする
私たちは、全ての人の人間性と多様な価値観を理解し、尊重します
- 3) 現場がベース
私たちは、現場を起点として、より働きがいの持てる職場づくりに全員で取り組みます
- 4) 社会との関わり
私たちは、広い視野を持って常に社会における自分達の立ち位置を認識し、行動します

活動規範（組合規約）

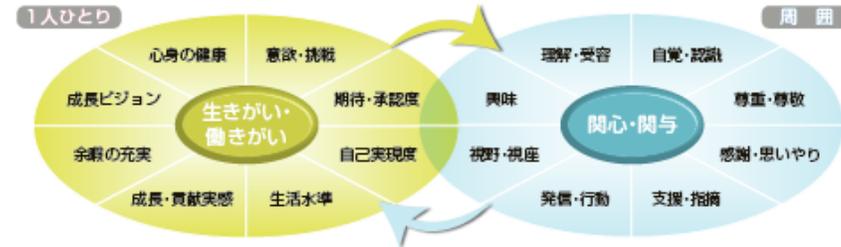
ユニオンメッセージを検討するにあたっては、これまでの活動や他労働組合との比較も踏まえ、「味の素労働組合らしさ」を表現したいと考えました。

私たち味の素労働組合は、共に働く全ての人を尊重し、常に全員で取り組むことを大切にしてきました。また、自分たちだけでなく周囲や社会にも広く目を向け、人との繋がりを大切にしながら周りのために行動できる集団を目指してきました。私たちが取り組む活動の全てが、このような「味の素労働組合らしさ」と繋がっているという意味合いをこのユニオンメッセージに込めました。

「組合活動の再構築」においても、労働協約前文を普遍的な目指す姿と位置付けてきました。私たち味の素労働組合は、常にこのミッションを果たすことを念頭に、企業を構成する全ての人と共に取り組んでいきます。

私たち味の素労働組合は、あらゆる運動への参画を通じて人間力の向上に繋げることを目指します。人間力とは、1人ひとりが社会と関わりながら味の素グループで働き、学び、成長し続ける中で、自立した一人の人間として、力強く生きていくための総合的な力です。その人間力を、「1人ひとりがイキイキと輝くこと」と「周囲と関わり互いに影響し合えること」に分類しました。そして、それぞれにおいて「知る・考える・行動する」の3要素が高まるような運動を展開していきます。

【人間力構成要素イメージ図】



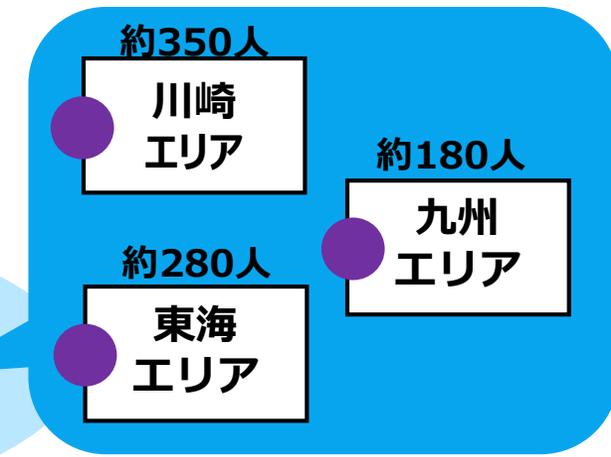
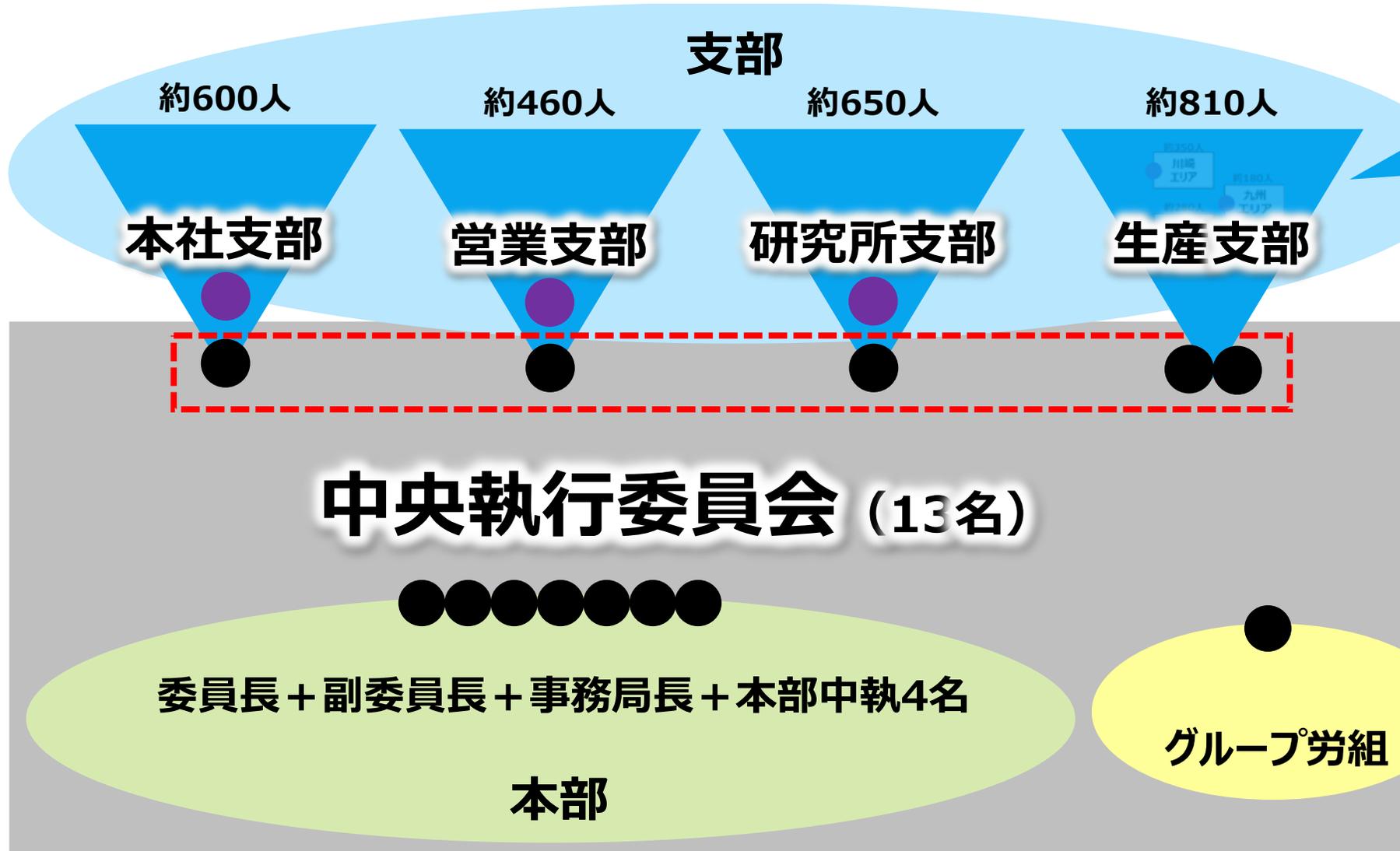
私たち味の素労働組合の組合員全員が心がける共通の価値観を表現しました。このWayを行動指針として1人ひとりが日々実践することで、ミッション・ビジョンの実現に繋がっていきます。

組合規約は私たちが民主的な活動を推進し、組合員としての権利と義務を果たすために定められたものです。私たちはこの組合規約に則って活動を推進することにより、活動規範を保ちます。



執行体制

- : 専従者 (中執)
- : 専従者 (支部事務局長、エリア長)



支部の声を直接、中央の活動に反映できることが特徴！



味の素労働組合の仕組み

