

味の素株式会社

「うま味」の発見を創業の礎とし、アミノ酸の研究開発を軸に成長してきた味の素株式会社（東京都中央区）。「おいしく食べて健康づくり」という志を1909年の創業から100年以上過ぎた現在も変わらず受け継ぎつつ、社会課題を解決しながら社会価値と経済価値の共創を目指すASV(Ajinomoto Group Shared Value)に取り組んでいる。同社では、その実現には「ダイバーシティ&WLB」が欠かせないとして、2008年から労使でプロジェクトをスタート。2013年にはフレキシブルな働き方を意識した制度構築を図り、今年4月からはワークスタイルとマネジメント双方の改革を展開。所定労働時間20分の短縮や在宅勤務の拡充などで、時間や場所にとらわれない働き方を推進している。同社の働き方改革の内容を取材した。

社会の価値と会社の成長を連動

味の素グループは、創業以来一貫して事業を通じた社会課題の解決に取り組む、社会・地域と共有する価値を創造することで経済価値を向上し、グループの成長につなげてきた。グローバル人事部労政グループの古賀吉晃氏によると、味の素ではこの取り組みをASVと称しており、その進化・拡大のなかで働き方改革も進めているという。

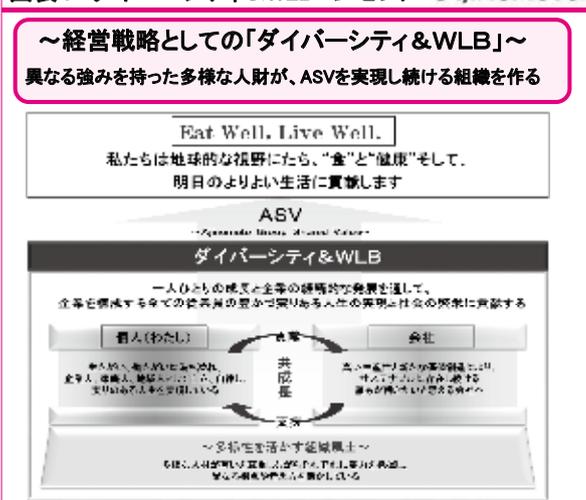
「当社では、社会の価値と当社の事業を連動させることを考えている。温暖化や食資源といった、社会的にも課題として捉えられている問題に当社がアプローチすることで、社会から価値があると思われるようになる。例えば、安価だけれど環境には良くないような商品を提供することは、一時的に受け入れられたとしても、本質的に価値のある活動とは思われず、社会的に認められない事業になるだろう。だからこそ、地球環境の持続性や健康な生活を満たすような事業を展開していくことで、社会との共通価値を創出できると考える。われわれのミッションは『私

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』ということで、ASVという形で事業活動をしていく。それには『ダイバーシティ&WLB（ワーク・ライフ・バランス）が不可欠だ」

経営戦略としてのダイバーシティ&WLB

味の素では、多様性を活かす組織風土をベースに、「生きがい、働きがいに満ち溢れ、企業人、家庭人、地球人として自立、自律し、実りある人生を実践している」個人と、「高い生産性と新たな価値創造により、サステナブルに存在し続ける誰もが働きたいと思える」会社が、それぞれ貢献と支援をすることでともに成長していくことを「ダイバーシティ&WLB」のコンセプトに掲げている（図表1）。古賀氏は、「従業員が会社に貢献し、会社が支援する」といった共成長が

図表1 ダイバーシティ&WLBコンセプト



あってASVが実現できる。そして、それは多様な組織風土がないとできない。だからこそ、ダイバーシティ&WLBを経営戦略として捉え、その推進

味の素株式会社 企業概要

2017年3月31日時点

代表者：代表取締役社長 西井 孝明
 設立：1925年12月17日
 ※創業1909年5月20日
 従業員数：3,459人
 内訳 男性2,449人、女性1,010人
 初任給：事務系23万4,000円（2017年見込み）
 事業内容：食品、アミノ酸、医薬品等の製造・販売

を図っている」と説明する。

大量生産から付加価値創造の時代へ

こうした考え方に至った背景には、日本社会の変化が大きく影響している。まず、同じ品質の商品を大量に生産することで日本全体が成長していた時代から、多様性によるイノベーションが不可欠な時代へ変わったことがある。

「今、社会は大量生産時代から付加価値創造時代になっている。高度成長期は同じものをたくさん作れば人口増とともに売れていた。その時はある意味、日本企業らしいというか統制がとれていた。単純に生産量を増やす場合、会社も同質性が高い方が統制がとれて良かった時代だったのかもしれない。しかし今は、人口が減少して家庭の形態も様々でニーズも多様化している。さらに言うと、今はネット等を通じて情報が入ってくるので、同じような商品を提供し続けていたら、より良い商品を出す他社に抜かれてしまう。新しい価値の創造のために、多様な人財によるシナジーを起こしていかないと事業が成り立たなくなっている」

職場での多様な人財の活躍が必要

また、多様化しているのは顧客だけではない。古賀氏は、「職場の従業員自身の価値観も多様化し、そうした人財の活躍が求められている」点も指摘。「従来は時間や場所の制約がない男性の終身雇用の従業員で構成されていたが、今は結婚や出産後も働き続ける女性が増え、男性にも介護や育児等の制約があったり、残業を前提にしない外国人従業員もいる。こうした人財が働き続けられる会社でないと、良い人財は確保できないし、企業の成長もあり得ない」とする。

その一方、日本では、仕事偏重の男

性を中心とする長時間労働の働き方が根強く残っている。

仮に、共働き世帯で妻が育児休業から職場に復帰した場合、夫婦のどちらかが保育園に送迎する必要がでてくるが、夫が毎日遅くまで残業しないと会社で認められないような場合は妻が時間を制約する他なく、結果として女性の活躍を阻んでしまう。こうした話はまだ、あちこちで聞かれるのが現実。古賀氏は、「長時間労働を前提にしていると女性活躍は進まないし、男性自体の価値観も変わりつつあるなか、旧態依然とした働き方は多様な人財の活躍を閉ざすものになる」と改革の必要性を強調する。

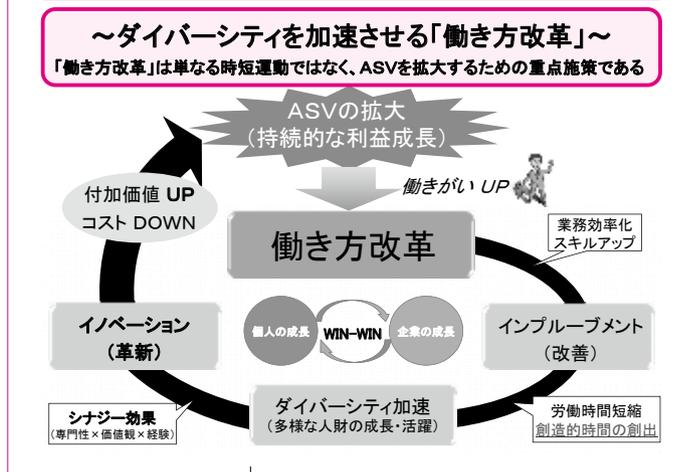
ASVにつながる働き方改革を

見てきたような背景を踏まえ、味の素はダイバーシティを加速させる「働き方改革」を進めることを決定。その際、「働き方改革」は単なる時短運動ではなく、ASVを拡大するための重点施策であることを標榜した(図表2)。

「働き方改革は、持続的な利益成長の実現のために進めるもの。具体的には業務の効率化やスキルアップといった改善を施した結果として、労働時間が短縮され創造的な時間ができる。併せて、多様な人財の成長・活躍ができた状態で、いろいろな従業員がイノベーションを起こし、付加価値を上げてコストダウンを図っていく」

図表2 ダイバーシティ推進と「働き方改革」

Eat Well, Live Well. AJINOMOTO



2008年に労使プロジェクトをスタート

味の素の働き方改革は、2008～15年までの第1期と、それ以降の第2期に大別される。2015年までは、人事部門と労働組合が協働で、様々な働きやすい制度を導入して環境整備を図った時期。16年からは、人事と組合だけでなく、総務や情報、経営企画等の関係グループも参加。経営施策として、諸制度や考え方を職場に浸透させ、具体的な取り組みに繋げてきている。

「図表3にあるように、2008年以降、ワーク・ライフ・バランスの向上に向けて様々な制度を導入してきた。特に2013年以降は『Work@A～味の素流動き方改革～』を立ち上げ、最近では多くの企業が導入しているコアタイムなしのスーパーフレックスや在宅勤務等も入れてきている。Work@AのAは、「Anytime Anywhere」の意味を持つ。『味の素でいつでもどこでも働ける』として、フレキシブルな働き方ができる環境づくり目指した」

仕事と時間の見える化で生産性向上を

Work@Aの基本戦略は、「決めた時間でやりきる仕事をコミットし、時間と場所を選択することで生産性向上

図表3 取り組みの歴史

Eat Well, Live Well.
AJINOMOTO.

～労使プロジェクトとして2008年にスタート～

WLB向上を経営戦略として位置づけ、労使プロジェクトで様々な制度等を導入した

- 2008年 「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 育短勤務の利用期間拡大(小学校3年生末まで)、育児休職15日分有給化
- 2011年 女性初の執行役員、事業部長、取締役
- 2012年 職場主体によるWLB向上の取組み開始(取組み計画表策定)
- 2013年 「Work@A～味の素流動き方改革～」の立ち上げ
- 2014年 スーパーフレックス、時間単位有休、テレワーク(在宅勤務制度等)導入
- 2015年 「ダイバーシティ&WLBコンセプト」策定、味の素・ウーマンズ・カウンシル立ち上げ
- 2016年 WLB休暇(3日間/年)導入、企画・専門型裁量労働制導入



2015年度よりWLBから「ダイバーシティ&WLB」へ

を図る」こと。具体的には、アウトロックスのスケジューラーを活用して、仕事と時間の見える化を行い、生産性向上を図ることを目指した。

「フレキシブルな働き方を進めれば進めるほど、今までなんとなく阿吽の呼吸で行ってきた仕事の仕方は立ち行かなくなる。『〇〇部のAくんは、大体朝9時～夜7時までではいるから、今からこの仕事を頼んでも良いだろう』などといった思い込みはもう通用しない。そこでまず、社員一人ひとりがどこで何をしているか、どういったことに時間をかけているか、仕事と時間の見える化を進め、それを上司や同僚等、他のメンバーも見られるようにした。そのうえで、『私は今日、この仕事をここまでやり遂げます』と、自分で決めた時間でやりきる仕事を宣言する。そして、それを会社や自宅等、どこでするのが良いのかも自らが決めることによって、時間の効率化と意欲の向上が期待できる。一例を挙げると、小学生の子を持つ親が13時過ぎからの授業参観に参加する場合、今までは往復の通勤時間も考えると、その日は有給休暇を取っていた。しかし、在宅勤務

なら午前中働いて、授業参観から帰ってまた働くことが可能。従業員だけでなく、会社としてもその方が良い。こうしたストーリーを職場に伝えながら、『見える化』を浸透させていった」

時間と場所の自在な働き方を

Work@Aでは、時間の効率化と意欲を向上させて、仕事の質と量の高める、①スーパーフレックスタイム勤務

制度②時間単位有給休暇③テレワーク④企画・専門業務型裁量労働制——の四つの新制度を導入した。

スーパーフレックスタイムは、コアタイムを設定せず、出社の最低時間(4時間)を定めたもの。1時間単位で有給休暇を行使できる時間単位有給休暇や、対象となる業務で会社が認めれば週2日まで自宅で勤務できるテレワークも取り入れることで従業員が働き方を工夫してより効率よく働くことができるようにした。研究開発等、職種によっては裁量労働で働く道も開いた。

数値・意識とともに一定の成果が

働き方改革第一期の成果と課題は図表4の通り。改革前の2007年度と2015年度を比較すると、営業利益が増え、総実労働時間は減って有休取得日数も増える等、データ上の成果が現れている。アンケート形式で自社をどう思っているかを尋ねた組織診断を見ても、09年度に比べ15年度は生産性向上の実感ややりがいに対する肯定的な回答が増加。味の素では、「働き方

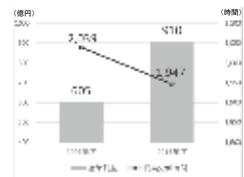
図表4 成果と課題

Eat Well, Live Well.
AJINOMOTO.

<成果>

数値、従業員の意識面ともに、「働き方改革」による生産性向上の成果は表れ始めている。(個々人のWLBは向上)

| | | | |
|-------------|---------|-----------|------|
| ①就労データ | 2007年度 | 2015年度 | (億円) |
| 営業利益 | 605億円 | ⇒ 910億円 | |
| 総実労働時間 | 2,039時間 | ⇒ 1,947時間 | |
| 有休取得日数 | 13.9日 | ⇒ 16.7日 | |
| ②組織診断(Yes率) | 2009年度 | 2015年度 | |
| 生産性向上実感 | 44.3% | ⇒ 56.5% | |
| 仕事のやりがい | 46.2% | ⇒ 56.3% | |



<課題>

依然として残業を前提とした働き方となっており、多様な人材の活躍を妨げている。(平均所定外労働20時間/月)

ゼロベースでの「働き方改革」へ

改革による生産性向上の成果が数値・意識ともに現れ始めている」と捉えている。

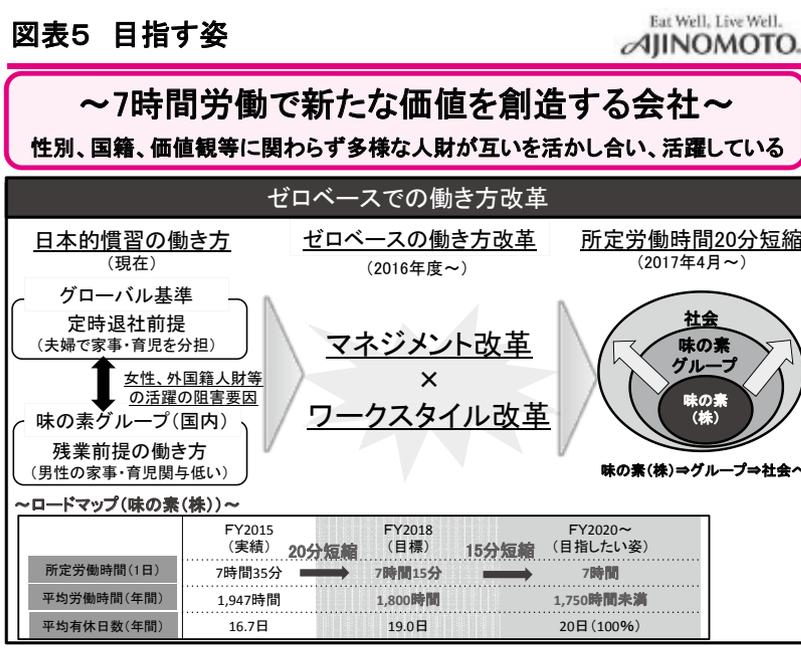
その一方で、所定外労働の平均が月20時間と、まだ残業を前提とする働き方から抜け出せていない現実も浮き彫りになった。古賀氏は、「当時の就業時間は朝8時45分～17時20分だったので、1日1時間残業しているとすると退社時刻は18時20分。帰宅時刻は19時過ぎで、それでは子どもが夕食を終えていたり、男性社員は家事に参画できない時間帯になっているかもしれない。当社はよりよい食生活に貢献する事業を行っている会社なのに、従業員がそこに関われないのは如何なものかとの問題意識から第二期がスタートすることになった」と述懐する。

今年度から所定労働時間を20分短縮

2016年度からの第二期の働き方改革では、目指す姿として「7時間労働で新たな価値を創造する会社」を掲げた(図表5)。この実現により、「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」姿を想定。ゼロベースでの働き方改革として、定時退社を前提にマネジメントとワークスタイルの双方を改革していくことにした。ワークスタイルについては、今年4月から所定労働時間を20分短縮している。古賀氏によると、この取り組みには、①年収を減らさずに時短ができる②会社としてコミットする③フルタイムで働ける従業員が増える——ことの三つのポイントがあったという。

「仮に7時間35分の所定労働時間で月平均20時間の残業をしていた社員に対し、『改革を進めるために残業を毎月10時間に減らせ』となると、月々の残業手当が減ることになる。一方、

図表5 目指す姿



所定労働時間は月次賃金の範囲内なので、1日20分、年間で80時間の削減をしても収入は変わらない。時短分は会社が負担することで、改革に対する会社の本気度を示した」

ちなみに、味の素には約400人のパートタイム従業員がいて、その95%強が生産現場のオペレーターのサポートをしている。そのようなパートタイム従業員に対しては、所定労働時間を短縮した分の収入が下がることのないよう、時間給を割り戻して短縮分を時給アップに反映させている。

フルタイムで働ける環境整備を

「2点目は会社の関わり方。削減した20分が残業になってしまったら、会社からすればコストアップにしかならないので、全社的に働き方改革を進めることにコミットする。本来は事業とはチャレンジングな目標を設定し、そこから逆算して実現のためにどうすべきかを考えるもの。しかし、労働時間の取り組みは、『残業削減といっても、これだけ忙しいから』と結果論になりがちだ。そこで、年間80時間を減ら

すために何をすればよいかをアプローチしていくことで、改革に取り組む環境を醸成していった」

「最後は、なるべくフルタイムで働ける環境に近づけたこと。短時間勤務を否定するものではないが、短時間という働き方をすると、本人は配慮されていると遠慮がちになるし、上司・同僚は何か配慮すべきとなりがちで、それではダイバーシティとは言い難い。そこで、所定労働時間を20分短縮すれば、当社の短時間勤務は30分単位(最大1日2時間30分)なので、あと10分工夫することで短時間勤務を1段階、解除することができ、よりフルタイムと同じ状態で働くことができるようにした」

なお、同社は2018年度までに年間の労働時間1,800時間を目指すことを労使確認して進めている。さらに将来的には、2020年度より前に所定労働時間を7時間とすることも視野に入れている。

16時30分退社で二つのライフを実現

話を戻すと、実際に年間80時間の

労働時間短縮を行っても、その分が残業になってしまったら改革の意味がない。そこで同社は、所定労働時間内で働くための様々な仕掛けを施している。前述の所定労働時間の20分短縮と併せて、始終業時刻の大幅な前倒しも実施した。

同社では短縮前の就業時間は8時45分～17時20分だった。そこを20分短くするとなった時に、「皆、自然に終業時刻を17時にすることを想定した」という。しかし、古賀氏は、自由な働き方のなかで、「8時15分を始業時刻にして、16時30分に退社できるようにしたら二つのライフイベントができるようになると思った」と振り返る。

「キリがよいこともあって、なんとなく皆、17時終業と思いつこんでいた。でも、時間帯はどこに合わせても正解なはずであり、始業を8時15分、終業を16時半にしたら、ライフが二つ実現できると思った。例えば16時半に会社を出られたら、1時間ほどかけて保育園に迎えに行っても17時半。その後、買い物して18時頃に帰宅して、19時頃には食卓につける。これは、『保育園への迎え』と『家族で夕食をとる』の二つのライフができたことになる。その他、16時半に退社後、比較的空いている時間帯に習い事をして19時ぐらいに帰宅すれば、自己研鑽と家族の団らんも可能になる。事実、従業員からは、『今までは朝昼夜で自分の生活と仕事を組み立てていたが、今は朝昼夕夜の4象限考えられるようになった』との声も聞かれる」

朝食の無料提供や退館時刻の早期化も

これに伴い、モーニングの無料提供や退館時刻の前倒しも実施している。

前者は、「朝食を早い時間帯に用意

するのは大変だし、場合によっては朝の家族の朝食時間を奪っているかもしれない」として、7時45分より前に出社した従業員にコーヒー、パン、バナナを無料提供するもの。後者は、「終業時刻から逆算してその日の仕事を考え、行動するなど、ゼロベースで意識改革を進めるきっかけづくりの一環として」本社ビルの消灯時刻を19時（水曜日は17時）に設定した。

いつでもどこでも働けるように

在宅勤務の拡充版として、『どこでもオフィス』という制度も導入した。セキュリティさえ確保できれば、働く場所は自宅はもちろん、カフェでもサテライトオフィスでも構わないというものだ。

「短時間勤務をする人は、『この時間にしか来られなくて、この時間には帰らなくてはならない』といった制約のあるケースが多い。ならば、所定労働時間を20分短くすることに加えて、週1、2日、この制度を活用することで通勤時間分を仕事に充てることができる。当社は生産部門のオペレーターを除いて、原則、全員がフレックスタイム制で働けるので、例えば火・木を在宅勤務で通勤時間分を労働時間にする。そして、月・水・金は短時間勤務だけれど、在宅勤務時の労働時間で賄うといった従業員が増えつつある」

話を聞いていくと、従業員の考え方も多様化しているなかで、可能な限りフルタイムで働ける工夫は、人によってはありがた迷惑と感じる場合もあるように思える。その点について古賀氏は、「もちろん価値観は個人々で異なるので、『一定期間中は短時間勤務で育児に専念したい』というような従業員もいる。そういう考え方を否定するものではなく」としたうえで、「短

時間勤務を解除してフルタイムで働けるのならそうしたいと望んでいる従業員がいるのなら、会社にとってもその方がありがたいので、制度を活用して欲しいと考えた」とのことだった。

従業員の住環境への配慮も

どこでもオフィスについては、従業員の住環境への配慮もある。

「小さい子のいる家庭は自宅が1LDKだったり、在宅で働けるといっても難しいケースが少なくない。また、どこで働いてもOKといっても、出張中や日中はカフェ難民になることも多く、そうすると仕事に集中できない。そこでサテライトオフィスとして活用できそうな貸しオフィス、ワークスペースと契約した。主要駅にはほとんどあってセキュリティも確保されているので、在宅勤務がしにくい従業員や出張の際間時間の有効活用も可能。さらに言えば、所定労働時間が短くなって、日中の職場はせわしくなっている感も否めないの、何かを企画したいような場合は、一日そこに行って少し落ち着いた雰囲気でも働けること」

経営主導によるマネジメント改革

味の素では、よりフレキシブルな働き方も容認する方向性を打ち出している一方で、マネジメント面での改革も実施。成果にコミットした自律的な働き方を実現させるため、意識を変えるための就業ルールを設けている。

会社の経営戦略として、時間生産性の向上を評価する仕組みも設けられており、各組織に定量目標と取り組み計画の策定を義務化する。「〇〇〇〇年度〇〇部の業績評価目標」といった具合だ。そして、従業員は基幹職、一般職ともに、それぞれ組織目標に照らして個人目標を立てていくことになる。

個人で立てた目標は、1年単位で求められる成果を上司部下間の目標面談で確認するが、その実現のための働き方については時間帯や場所等は問わず、成果の達成度を評価対象とする。ただし、働き方を任せる分、成果が出なければメリハリある適正な評価で低くなるし、高い成果を出せば評価され処遇にも反映される人事諸制度への改定も進めている。

3階層で課題に向けた話し合いを

マネジメント面での改革に関しては、①組合員が職場基幹職に提案する「職場懇談会」②基幹職が管掌役員に提言する「職場課題検討会」③経営層が抜本的な変革を行う「組織体制検討プロジェクト」——の3階層で課題解決に向けた話し合いを行っている。

「まず、『職場懇談会』では、①個人レベル②自組織③全社横断的——な問題について、それぞれ一般職からの生々しい声や、職場の細かいルール、情報交換等の課題が出される。そこで集まった意見は、基幹職のみが参加する『職場課題検討会』に参考資料として提出。改善等に向けた話し合いが行われることになる。一方、基幹職層にも管理職としての課題や悩みがあり、経営側に片足を突っ込みつつ『そうは言っても』との世界があり、ここでも組織の課題が上がってくる。ここで出された意見については、個人・自組織レベルのものは組織内で進め、全社横断的な課題については経営層による『組織体制検討プロジェクト』で全社のルール・仕組みづくりを検討することになる」

この取り組みでの例の一つ挙げると、同社では今年から全社員のパソコンを順次、軽量のパソコンに切り替えている。子どものいる従業員から「帰宅時

に子どもを保育園に迎えに行き、買い物をして帰るが、子どもと手を繋いで荷物を持つため、重たいPCを持ち帰れない」との意見もあり、「組織体制検討プロジェクト」まで上がっていき、「ならば、より軽いPCにしよう」とするきっかけの一つになった。

会議開催に関するルールも策定

なお、同社では、会議そのものについても抜本的な改革がなされている。事前にアジェンダを送ることで当日の資料説明の時間を省略したり、開催頻度や参加者の見直しが行われた。会議への参加者は原則、意思決定者のみ。開催時間も標準会議時間帯として原則、9時～16時に限っている。

影響大きい経営の強いコミットメント

最後に古賀氏は、同社の働き方改革のキーポイントとして、①経営の強いコミットメント②組織・個人の意識改革③制度・インフラ整備——を挙げる。

「1番大きいのは、トップダウンで改革を浸透させること。当社は2008年以降、改革を進めてきているが、第1期は制度を整えたものの職場の腑に落ちるところまでは行き届かなかった。現社長が『働き方改革は経営戦略で必要な施策』と宣言。『時代的に流行っているとかではなく、会社の成長に必要不可欠だ』と繰り返し唱えたことが響き、活動での優先順位が上がっていった」

「2番目は、組織・個人が改革を自分のことと捉える意識を持つこと。働き方改革は自ら経験することが凄く大事。当社の取り組みも一見、綺麗にまとまっているように映るかもしれないが、最初の頃は、退館時刻を早めることにも抵抗が強く、『退館時刻が早くなっても仕事量は変わらない』とか『う

ちの部はこの時間に退社なんてできっこない』などと言われた。在宅勤務も『会社に来てこそ成長できる』というような価値観もあり、最初から皆が賛成したわけでもない。

それでもルールを決めて、まずやってみようと導入し、実際に取り組んでみると、否定的な声は徐々に消えていった。今でも、納得していない従業員がゼロではないだろうが、働き方改革で生産性が上がることに気づいている社員は少しずつ増えている」

「最後は制度・インフラ整備。先述の軽いPCの使用や、各地の事業所にいる従業員とテレビ会議できる環境を作るなど、離れていてもコミュニケーションが図れる環境を整えた効果も小さくない」

教育体制の質の向上も

なお、就業時間を短くしたり、自由度の高い働き方を進めることで、人財育成やコミュニケーションの時間が少なくなることが気になったが、それについては、「就業時間が変わったのは今年4月からで、まだ過渡期」と前置きしながら、「時間が経つにつれて少しずつ余裕が出てくるだろうし、働き方改革を進めることで以前よりも自己研鑽やコミュニケーションの時間を捻出できることもある」と指摘。人財育成に関しても、「これからは『隣で真似をしろ』『背中を見ろ』といったOJTに頼るトレーニングよりも、各階層はもちろん、リーダー候補向け選抜型の研修体系も整備して、より密度の濃い育成を図っていくことが大切。働き方改革を進めるなかで、教育体制の質を上げる契機にもなる」と力を込めた。

(新井栄三、荒川創太)