

## 【連載】働く人のモチベーション向上につながる職場環境改善の取り組み

第3回

## 働き方改革や部門を超えて人が集う

## 「KABUTERIA」を通じて社員の意識改革を

## 日清食品ホールディングス株式会社



株価連動型社員食堂「KABUTERIA」(日清食品HD提供)

働き方改革に取り組む企業が増加している。長時間労働の削減が進む一方で、社員が効率よく働けるための仕組み作りに注力する企業も多い。企業の生産性・創造性の向上が喫緊の課題となるなかで、スマートワークの推進や社員食堂の改善を実施した日清食品ホールディングス株式会社(日清食品HD)の取り組みを取材した(広報部部长 大口真永氏、広報部主任 青木遥氏)。

## 1 企業概要

日清食品の創業者・安藤百福翁(1910~2007年)は、インスタントラーメン(即席麺)を発明したことで知られる。インスタントラーメンは、自宅の裏庭に建てた研究小屋で、「お湯があれば家庭ですぐ食べられるラーメン」を作りたいという思いから生み出された。

百福翁は開発にあたり、①おいしいこと②簡単に調理できること③長期保存できること④手頃な価格⑤衛生的で安全——の五つの目標を掲げた。このうち、調理の簡便性と長期間の保存性を両立することが、開発における最も高い壁だった。ある日、百福は、妻の仁子が天ぷらを揚げている時に、小麦粉の衣が高温の油のなかで泡を立てながら水分をはじき出すのを見る。この「天ぷらの原理」にヒントを得て、インスタントラーメンの基本となる製造技術<瞬間油熱乾燥法>が発明された。

その後、百福翁は、「チキンラーメン」の世界進出を念頭に、1966年に欧米の市場を視察している。その時、現地スーパーの担当者たちが、「チキンラーメン」を小さく割って紙コップに入れ、お湯を注ぎフォークで食べている姿を見る。「アメリカにはどんぶりも箸もない」。インスタントラーメンを世界食にするカギは、

食習慣の違いにある、との着想を得た。そして、全社を挙げて開発した製品が「カップヌードル」だ(1971年)。百福翁のアイデアや様々な新技術が詰め込まれた世界初のカップ入りインスタントラーメン。カップヌードルは、食習慣の異なる世界市場に進出するうえで大きな役割を果たした。

安藤百福翁は、袋入りインスタントラーメンとカップ入りインスタントラーメンという、これまでには存在しなかった市場を、2度にわたり創出したことになる。

## 健康、地球環境に配慮した製品開発を強化

「チキンラーメン」が誕生し60年あまりが経過した。インスタントラーメンは、今や年間1,000億食以上が消費される世界食だ。2018年8月には、大阪で、世界ラーメン協会(会長:安藤宏基氏)が「世界ラーメ

## 企業プロフィール

所在地:東京都新宿区(東京本社)

設立:1948年

代表者:代表取締役社長・CEO 安藤 宏基

代表取締役副社長・COO 安藤 徳隆

従業員数(日清食品グループ、2018年時点):1万7,842人  
(社員数1万2,539人、パート・アルバイト5,303人)

事業内容:即席麺・チルド食品・冷凍食品等の製造および販売 ほか

ンサミット」を開催。サミットでは、世界の食のトレンドは健康にシフトし、環境や社会に配慮した製品を選んで購入するエシカル消費（倫理的消費）が拡大していることが取り上げられた。大阪宣言では、百福翁が掲げた開発5原則（おいしい、安全・安心、簡便、長期保存、安価）に、「環境保全」と「栄養」を新たに加えることが盛り込まれた。

これを踏まえ、日清食品は、近年、「環境保全」と「健康・栄養」に焦点を当てた製品開発に注力している。「環境保全」面での同社の取り組みは早く、すでに2008年には、「カップヌードル」ブランドの容器に使用する素材を主に紙に切り替えている。さらに、2019年12月からは、石化由来プラスチックの使用量を減らすことで、焼却時のCO<sub>2</sub>排出量削減を可能にした「バイオマスECOカップ」への切り替えを開始した。容器素材の石化由来プラスチックの一部を植物由来のバイオマスプラスチックに置き換え、石化由来プラスチックの使用量を従来比約50%にした環境配慮型容器で、2021年度中に全量の切り替えが完了する予定だ。

一方、「栄養」面での製品開発では、2019年3月、1日に必要な全ての栄養の3分の1量以上を配合した「All-in PASTA」シリーズ（カップタイプ、麺のみの袋タイプ）を発売した。日清食品独自の「栄養ホールプレス製法」により、1食分のパスタに13種類のビタミン、13種類のミネラル、たんぱく質、食物繊維を配合している。健康志向の消費者を狙った製品だ。

同年9月には、健康や塩分摂取量に気を配る消費者のニーズにも対応し、通常の「カップヌードル」に比べて塩分を30%オフした「カップヌードル ソルトオフ」も発売した。「一般的に、減塩製品は通常品に比べ、味を犠牲にする場合が多いが、研究開発の結果、製麺性や麺の食感、保存性が維持され、それでいて『ちゃん

とおいしい』味わい」（大口氏）だという。

日清食品グループは、今後、CSV（共通価値の創造）経営を推進し、

「EARTH FOOD CHALLENGE 2030 ~地球のために。未来のために。~」として地球温暖化の低減策等を含め、持続可能な社会を実現するための施策に取り組むとともに、「食のニーズの多様化に対応し、顧客ニーズに合わせたテーラーメイド型の製品開発（多品種少量生産）にも取り組んでいく方針」（同）としている。

## 2 働き方改革

日清食品グループの働き方改革の動きは早い。2015年には、有志メンバーからなる部門横断型の「ダイバーシティ委員会」を発足した。きっかけは、女性執行役員（当時）の「この会社には優秀な女性社員がいるのに、おとなしくしているのはもったいない」との声。これに応える形で、「ダイバーシティ委員会」の活動がスタート。全社規模でのトップダウン施策と並行して、ボトムアップ型の働き方改革の推進役となった。

委員会は、現状分析から改革推進までを一貫して実行。2016年を「ダイバーシティ元年」と位置付け、わずか1年という短期間で、様々な制度導入を進めた。「在宅勤務制度」「カムバック制度（再雇用制度）」「育休延長」「育休からの早期復帰支援」「時短勤務の柔軟化」などを一気に整備。発足当時から委員会メンバーでもある青木氏は、改革スピードの速さについて、トップ・ボトム両面からの、「上からも下からも推し進める勢いが作用した」と振り返る。

その後、委員会は同社の改革推進の担い手となった。近年では、男性社員の育児参画への支援促進にも取り組んでいる。以前は、産前産後2週間で2日の特別休暇（有給）だったものを、2017年1月、こども休暇（子育てを目的とした男性社員向け特別休暇）に改訂。産前2週間前から小学校就学までの5日間の休暇とした。数値目標も立てられ、2018年から2020年の2年間で、こども休暇取得率70%以上を目指している（2018年度の取得率は61.5%）。

委員会は、制度導入と同時に、意識改革にも取り組んだ。子どもが生まれた社員には性別を問わず、部署の上司から「お祝いセット」を進呈する贈呈式を設けることとしたのだ。「自分が休みたくとも、周りのことを考えると休みづらい」との社員の声に応えた。「部署全体で休みをとっていいですよ、という雰囲気を作



写真(左)は「チキンラーメン」発売当時のパッケージ。写真(右)は、「カップヌードルソルトオフ」。(同社提供)

る」(青木氏) ことが狙いだ。ちなみに、お祝いセットには、「チキンラーメン」のキャラクターである「ひよこちゃん」のベビーグッズが入っている。

## 数値目標「スマートワーク2000」

日清食品グループは働きやすい職場環境の整備にも積極的だ。従来、コアタイム(11:00~15:00)のあるフレックスタイム制は導入されていたが、2017年9月からはコアタイムなしに改訂した。

持ち運びに便利なタブレットPCも供与され、スマホやスカイプなどを活用した、自宅や外出先(喫茶店等)でのモバイルワーク環境も整備された。テレワークは、2016年5月に試行導入(当初は、週2回まで利用可能)。2017年1月に本格導入された。2019年3月からは、テレワーク推奨の全社方針もあり、月10回まで利用可能とする制度改正もなされた。手続きも簡便で、所属長の把握の下で、部内での各自スケジュールに実施予定を記入するだけ。定例会でも、スカイプを利用したテレワーク参加が可能だ。これらの取り組みにより、月当たりテレワーク利用率は、本格導入後の半年間で、対象者(工場勤務者等を除く約920人)のうち5%だったものが、2019年度平均で約11.5%にまで上昇した(直近の最高利用率は16%)。

2017年度には、働き方改革の一環として、1人当たりの年間総労働時間を2,000時間未満にする数値目標「スマートワーク2000」も開始した(表)。目標達成のため、社員の業務の生産性向上とワーク・ライフ・バランスの実現を図るための制度も設けている。

先述のコアタイムなしフレックスタイム制やテレワーク推奨だけでなく、部門毎に残業時間と有給休暇取得日数の目標を設定し、達成した部門の社員には報奨金を支給する制度なども導入された。これらの施策により、年次有給休暇消化率は2016年に63.3%だっ

表 スマートワーク2000の概要

目標	一人当たりの年間総労働時間2,000時間未満
対象	日清食品ホールディングス、日清食品、日清食品チルド、日清食品冷凍に所属する社員
制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・昼休憩を15分拡大することによる所定労働時間の短縮</li> <li>・拘束時間帯のないフレックスタイム制度</li> <li>・テレワーク制度(週2回まで利用可能な在宅勤務制度を変更し、2019年3月半ばから月10回まで利用可能なテレワーク制度を開始)</li> <li>・有給休暇の半日単位取得制度</li> <li>・残業時間の削減、有給休暇取得の目標日数を達成した部門の社員への報奨金制度</li> <li>・付与された有給休暇を全て消化した場合、さらに4日の特別有給休暇を付与</li> </ul>

たものが2018年度には96.6%に上昇。2019年度までに年間総労働時間2,000時間を切る目標についても、2018年度で1,985時間となり、1年前倒しの目標達成となった。同社は、「これが終着点ではない。総労働時間のさらなる削減に取り組む」(大口氏)としている。

## フリーアドレス制の導入

さらに2018年3月から、東京本社の一部オフィスに、フリーアドレス制を導入している。同制度は、社員から吸い上げた意見をもとに制度設計したものだ。

制度導入前は、個々人にデスクが割り当てられ、サイドテーブルや引き出しがある普通のオフィスだった。しかし導入後、執務エリアでは役職者を含め席は決まっておらず、各自、自由な席で仕事ができる。

個々人に割り当てられているのは、専用ロッカー(H44cm×W36cm×D43cm)のみ。俄然、全社的な発想の転換が必要となった。同社においても、制度導入前、紙の資料は多かった。しかし、それを保管しておくスペースはもはやない。フリーアドレス制導入によりペーパーレス化の効果も生まれているという。

一般的に、フリーアドレス制導入企業のなかには、従業員間のコミュニケーションが滞る等のデメリットを挙げる企業も見られる。しかし、同社ではそのようなことはない。執務エリアは、各部門の構成員中心で使われることが多いが、同エリア以外にも、部門を超えて集うことができる共有スペースが多く設けられているからだ。具体的には、コミュニケーションエリア(打ち合わせスペース)や集中エリア(個人が集中して作業ができる席)、仮眠エリアなどである。

導入の評価として、「フリーアドレス制は全体的にうまく機能している」という。一方、課題として、電話の取りつぎが難しくなったことを挙げる。「対外的には携帯番号を優先的に案内しているが、顧客対応・対外業務の関係で固定電話(代表番号)は残さざるを得ない。個々人が決まった席に座っていないため、取りつぎに時



フリーアドレス制導入後のオフィス(同社提供)

間がかかってしまう場合がある（大口氏）という。

### 3 株価連動型社員食堂「KABUTERIA」

日清食品グループの取り組みは、働き方改革にとどまらない。2016年3月には、東京本社にある社員食堂をリノベーションし、株価連動型社員食堂「KABUTERIA」（カブテリア）としてオープンした。

現在、東京本社では、営業やマーケティング、総務、人事、財務、一部の生産統括部門などの社員700人ほどが働いている。東京本社設立以降、社員食堂はあったが老朽化も進んでいたことから、2015年夏、社員食堂のリニューアルを目的に、当時同社専務だった安藤徳隆氏（現・日清食品HD 代表取締役副社長・COO 兼 日清食品 代表取締役社長）をヘッドとする少人数のプロジェクトチームが発足する。単なる食堂としてだけでなく、部門を超えて人が集うミーティングスペース機能も有する新たな社員食堂が検討された。そこで発案されたのが、「クリエイティブガレージ」という空間コンセプトと、「株価連動型社員食堂」というイベントコンセプト——の二つを併せ持つ「KABUTERIA」だ。「クリエイティブガレージ」のコンセプトには、「チキンラーメン」の発明が自宅裏庭の研究小屋（ガレージ）でなされたことから、「創業の原点を見つめ直し、クリエイティブな発想を生み出す機会を創出したい」という思いが組み込まれている。一方、「株価連動型社員食堂」は、「企業価値の向上に向けて、株価上昇のために一人ひとりが何をできるのかを考え、行動することを促すため、自社の株価に連動したイベントを毎月替わりで実施する」というもの。

#### 食堂改革で、社員が企業業績の動きに敏感に

リニューアルで誕生した「KABUTERIA」は、テーブル席、ソファ席、カウンター席など167席を配置。ランチタイム以外にも開放されており、ミーティングにも使える。プロジェクターやスクリーンも常備され、研修やセミナーにも利用可能だ。お茶等（ペットボトル）だけでなく、就業時間後は、ビール等の酒類の購入もでき、懇親会・交流にも活用できる。

ランチタイムメニューは、通常、ビュッフェ形式で、主菜、副菜、味噌汁、ご飯（健康米）、デザート等を提供。カロリーや塩分等の栄養成分も表示されている。

昼食代金は700円程度で、会社からの補助で自己負担は半額程度。食事・飲料等の購入履歴は社員証で管理されており、給与天引きされる。

「KABUTERIA」内には、日清食品HDの株価の動きを示すデジタルサイネージが2カ所設置されている。前月の月平均株価、前日の株価、そして株価の現在値の動きがリアルタイムでわかる。

株価連動イベントは、前月の月平均株価を当月の月末日終値が上回った場合、豪華なイベントやメニューを提供する「ご褒美デー」を翌月に1回設定する（実施日程は事前告知）。これまで「ご褒美デー」には、マグロの解体ショーや鰻重、松茸ご飯、有名駅弁フェアなどの企画が催された。食費の自己負担額は通常と変わらないのだから、まさに「ご褒美」。その日は満員御礼で、必要に応じて時間予約制を導入することもある。

逆に、前月の月平均株価を当月の月末日終値が下回った場合、質素な食事を提供する「お目玉デー」を翌月に1回設定する（事前予告なし）。メニューは例えば、コッペパン、おでん、冷凍ミカンなど、質素というよりは、むしろ懐かしさが漂うものだが、栄養スコアには十分配慮がなされている。その日は、食堂の照明も通常の半分ほどの暗さに設定。役員数名が給仕係となって社員に配膳するという趣向も施されている。「お目玉デー」といいつつも、役員との交流機会にもなっており、いわば、今後に向けての自らの行動を捉え直す契機になっている。社員の表情は、「沈鬱というよりも前向きな笑顔が多く、ポジティブな雰囲気にも包まれている」（大口氏）という。

オープン以降、社員の反応はどうだろうか。まず、食堂利用率では、リニューアル前は、1日300人程度だったものが、リニューアル後は約400人に増えた。「ご褒美デー」にはそれを大きく上回る盛況ぶりだ。「何より、社員が株価の動きに敏感になった」（青木氏）。食事中的会話も株価にちなんだものが増え、企業業績と自身の働きぶりをつなげて考える思考が根付いたという。狙い通りの意識変化だ。ランチタイム以外では、ミーティングにも使えることから、「無機質な会議室で打ち合わせをするよりは、クリエイティブな発想や意見が生まれやすい」（青木氏）などの効果も見られる。株価も、リニューアル前（2016年3月末）は5,430円だったものが、取材時現在8,100円（前月平均7,638円）と、上昇傾向となっている。（奥田栄二）