

## 「味の素働き方改革」 ～多様な人財が活躍するグループを目指して～



2017年11月10日（金） ホテルグランミラージュ

# 「味の素流動き方改革」

## ～多様な人財が活躍するグループを目指して～



味の素株式会社 川崎事業所  
次長 総務・エリア管理部長

西 野 大 介 氏

### はじめに

皆様、こんにちは。ただ今、ご紹介いただきました味の素株式会社川崎事業所の西野と申します。本日は、富山県経営者協会の東部地区会員懇談会にお招きいただきましたことを大変ありがとうございます。

働き方改革については随分色々な取り組み、メディアでの取り上げられ方をしておりますが、我々としてもこの改革はまだまだ道半ばです。色々取り組んでいますが、進んでいるところ、進めた結果問題が生じ始めてるところ、あるいはうまくいくのではないかとというところ、様々な状況を抱えながら推進している最中です。

本日は我々の取り組みが皆様の取り組みに少しでもお役に立つようなことがあれば私としても本望でございますし、逆に皆様からの視点で我々の取り組みについてご意見、アドバイスをいただけたらより嬉しく思いますし、やり取りする中でまた次の取り組みに展開していくことができればと思っております。

## I 会社紹介

### I-1 基本情報

創業は1909年でございます。現在、グローバルで約33,000人の従業員がおり、130の国と地域で販売をしております。海外の生産工場が119工場、R&D要員が1,700人という規模です。

### I-2 事業紹介

味の素は文字どおり、味の素から事業をスタートいたしました。我々にとって味の素という商品が、うま味、つまりおいしさのものと素を見つけ、それを事業化したということ、そのうま味がアミノ酸だったということ、これらが今まで事業展開する上で非常に運が良かった点で

す。結果的にこのように大きく、多角化することができましたが、いずれもこれは本<sup>もと</sup>を正すとうま味やアミノサイエンスで説明できる事業ということになります。

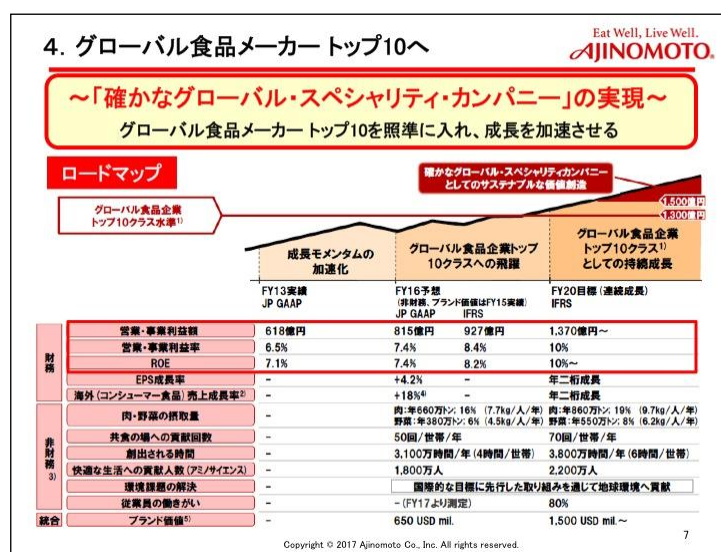
### I-3 事業展開

現在もグローバルで展開をしておりますが、生産拠点だけではなくR&Dの拠点もグローバル、南米、北米、ASEAN、それからヨーロッパにも展開をしながら、地域の食文化に根差した商品の展開を行っています。

### I-4 グローバル食品メーカー トップ10へ

「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」を目指すということで、3カ年中期経営計画を展開しております。現在は2017年から始まった17-19中計。その前が14-16中計と言っています。

2014年に発表した中計から、「食品業界のグローバルトップ10を目指す」という全体の目標を掲げて、その後の17-19中計についても、その途上にあるという位置づけで様々な数値目標も掲げながら進めています。



### I-5 Ajinomoto Group Shared Value

後半にもまた出てきますのでちょっと覚えておいていただきたい言葉として、ASVという言葉を使っています。Ajinomoto Group Shared Value です。マイケル・ポーターが日本にCSV (Creating Shared Value) を持ち込みましたが、それを聞いた当社の経営陣が「これは我々が創業からやってきた事業そのものじゃないか」、つまり社会的価値を生み出すことによって結果的に経済価値が付いてくる、社会的課題解決を貢献する事業だと定義しています。



味の素という商品の事業化は、当時1908年に東京帝国大学の池田菊苗博士が、湯豆腐からうま味に気付いたことがきっかけとなります。昆布のうま味です。これは何かと突き詰めていく

とグルタミン酸だったということです。当時、まだ日本は低栄養の時代で、男性の平均寿命が50歳に届かない状況でした。そんな時代に池田菊苗博士はヨーロッパ、ドイツに留学しました。ドイツの人は当時から体も大きくて寿命も日本よりずっと長い。この差は何か。「低栄養の状態にある日本でも、粗食をおいしく食べること、滋養に富んだ食事をすることによって栄養を付けないといけない。この日本の国民のために何とかするのだ」という池田菊苗博士の志があり、その志を事業化を通じて実現しようとしたのが創業者である鈴木三郎助です。ここから我々の事業はスタートしました。

時代が進んでも我々の仕事は創業から変わらず、アミノ酸やうま味、おいしさ、健康、栄養という分野ですと行っています。マイケル・ポーターさんはCSVとおっしゃっていますが、味の素の事業に我々みずから付けた名前が「Ajinomoto Group Shared Value (ASV)」ということになります。

## Ⅱ ダイバーシティ & WLB (ワーク・ライフ・バランス)

### Ⅱ-1 ダイバーシティ & WLB コンセプト

働き方改革の取り組みの話に少しずつ移っていきたいと思います。現在、「ダイバーシティ & ワーク・ライフ・バランス (WLB)」という言葉を使って全体をけん引しようとしています。

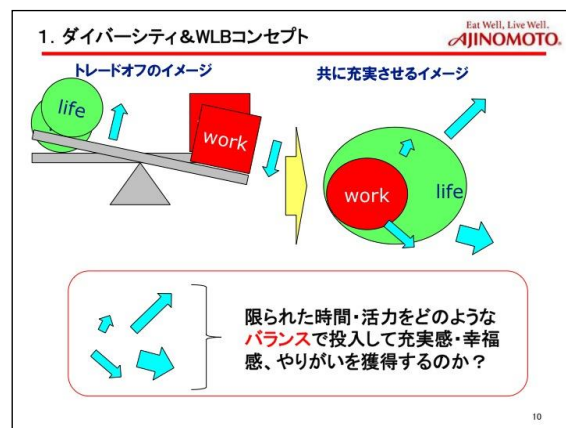
#### (1) ワーク・ライフ・バランスの考え方

私、個人的にはワーク・ライフ・バランスという言葉があまり好きではありません。なぜ好きではないかと言いますと、ワーク・ライフ・バランスというと、ワークとライフがバランスをとっていて、どちらかに重点を置くともう一方が軽くなるというトレードオフの関係に聞こえるのです。

しかし、今味の素グループが取り組んでいるのはそうではありません。我々は、先にライフがある。ライフの中の一部がワークだと考えています。ワークとライフを丸で示すと丸の大きさ・面積が幸せ度合い、充実度、やりがい、幸せ感、あるいは達成感のようなものです。そうするとワーク・ライフ・バランスとして言いたいことは、この面積を広げるということ、仕事を通じて充実感を得るのか、あるいは家族との

時間を通して充実感を得るのか、それはどちらでもいいと言っています。この丸の面積自体が大きくなる、従業員の丸の面積、すなわち幸せ具合、あるいはやりがい、生きがいが大きくなるのが大事だと言っているわけです。

だから、限られた時間あるいは活力を、どのようなバランスで実際の生活、あるいは仕事の中に一人一人が投入していくのか、それをどういうバランスにするのかという一人一人の考え



方や判断、あるいはそれを導いてあげる会社のマネジメントが必要だという発想が考え方のベースにあります。1つの絵でスタートした「働き方改革」は、こういうことなんです。

## （２）経営戦略としての「ダイバーシティ&WLB」

経営戦略としての「ダイバーシティ&ワーク・ライフ・バランス」と言っています。働き方改革についての色々な読み物で、経営戦略という言葉と紐づいて説明されるケースがありますが、当社の場合は「異なる強みを持った多様な人財が、ASVを実現し続ける組織を作る」ということです。

ASV、これは我々が仕事を通して実現したいことです。「Eat Well, Live

Well.」という言葉は、我々味の素グループの理念をワンセンテンスにした表現です。「私たちは地球的な視野にたち、“食”と“健康”そして、明日のより良い生活に貢献します」ということを「Eat Well, Live Well.」と言っています。これを実現するために「ダイバーシティ&ワーク・ライフ・バランス」が必要だということです。

先程申し上げた、個人（わたし）の世界と会社の世界が立場としてはあります。個人としては会社の事業に対して貢献する、会社としてはそれを支援するということですが、ベースに多様性を活かす組織風土がないと、場合によっては、Aさんは頑張っていて評価できるけれども、Bさんは評価できないという形になり、みんなが幸せになる方向へは進まない可能性がある、これをどう進めていくかと考えています。

## II-2 重点施策

この点についてもう少し深く踏み込みますと、働き方改革も色々な要素のひとつとして組み立てられており、構造的になっています。働き方改革は、残業の削減ということだけでは捉えていません。

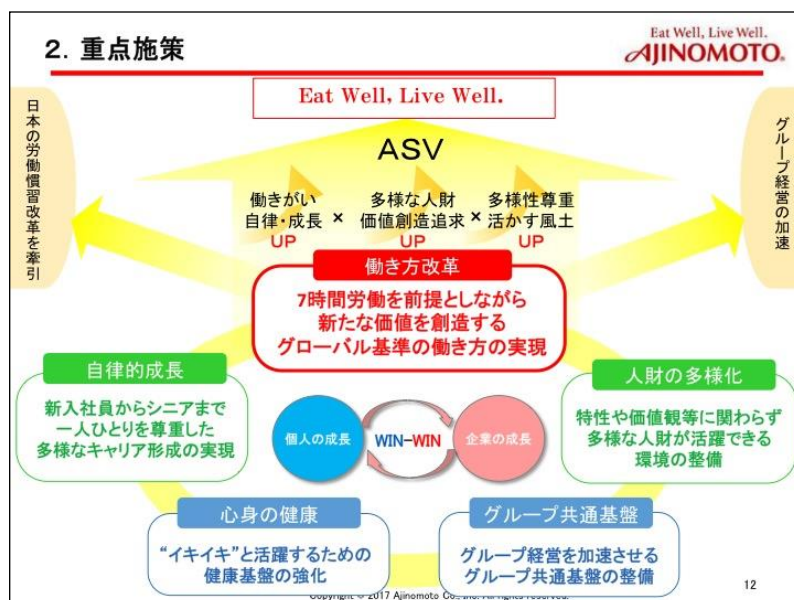
人事制度の中で「自律的成長」をうたっています。一人一人が自律的に成長していくことが、個人としての仕事のやりがいを達成する上では大事だという考え方です。そして「心身の健康」。自律的成長を実践するためには、一人一人が体も心も健康でないといけないということで、ここに結びついていきます。そして、グループが共通してこの取り組みを進める、味の素グループとしてこの働き方改革を進めるという要素と結びつきます。最後に「人財の多様化」。一人一人を活かすためには多様な価値観を活かし、一人一人が活躍できる環境を作らないといけない



としています。

それらがかみ合うことによってASVが推進され、我々が実現したい食と健康の分野で世の中に貢献することが実現できるというように組み立てられています。

人事制度については昨年度から基幹職の人事制度が変わりました。今年度から一般職の人事制度も変えています。この考え方がうまく結びつくように人事制度の内容も変えています。



## II-3 推進の背景

### (1) 大量生産時代から付加価値創造時代へ

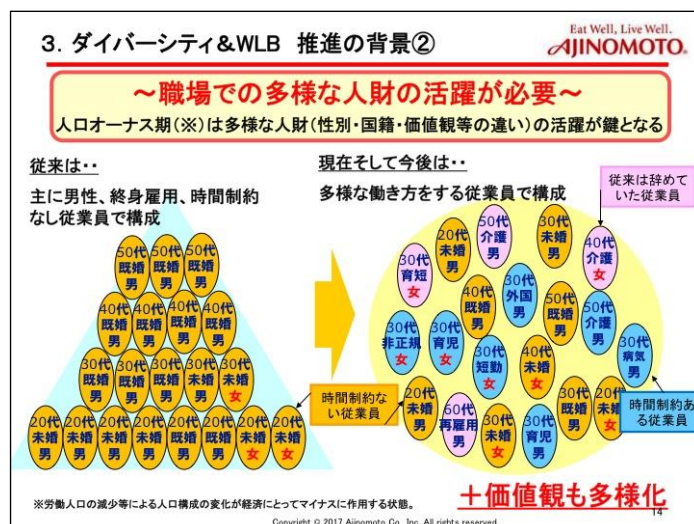
推進の背景として一般的な話とはなりますが、従来（高度成長期）は大量生産の時代でした。昔、エアコンやテレビと言えど何社も白物家電メーカーが競い合っていた市場ですが、今や随分と様子が変わってきました。例として食べ物のお話ですが、家族が増えてくると何を食いたい、たまには外食しようという時に、家族みんなが違うことを言い出すような世界がどんどん進んできています。

昔は、会社においても特定の価値観を持つ集団が1つのヒエラルキーのもとに様々な意思決定をしていましたが、それは必ずしも多様化についていけないということに気が付きます。多様な価値観を持つ集団で様々な場面を想定しながら物事を企画していく、推進していく、そういうことが必要だということに気が付くわけです。

### (2) 職場での多様な人財の活躍が必要

会社の組織においても、昔は課長さんがいて、先輩がいて、新入社員が入ってという組織でした。営業の課は大体1つの組織が8人から12人ぐらいです。大体、女性が1人つき、多くは独身でした。そして、結婚したら辞めていかれました。

今はもう既に現実問題として、多様な働き方をする従業員で組織が構成されているかと思います。年齢は多様化していて、シニア再雇用の方



がいたり、既婚の女性がいたり、個人的に介護の問題を抱えていたり、育児の問題を抱えていたり、多様な組織になってきている。こういう組織の活性度をいかに高くすることが事業として必要かという状況に変わってきているということです。

## Ⅱ－４ 日本でダイバーシティが遅れている主な原因

### （１）長時間労働が多様な人財の可能性を閉ざす

以前は長時間労働が企業の成長に必要だという企業風土もありました。もう時効だと思いますので告白しますが、私も本社にいた時には、本当にひどい生活をしていました。午前０時まで仕事をして、さすがにその当時でも午前０時には本社ビルは閉まるので、追い出されるわけです。そこから先輩が腹減ったなって言うわけですね。会社近くの夜中までやっている食堂で仕事の話しながらご飯を食べるわけです。もちろんアルコール入りです。そこで、さあ帰るかなと思ったら帰らないですね。その先輩が、今度は新橋のうどん屋さんに行くんです。みんなそれを食べ終えて、じゃあなって言って、みんなタクシーで帰るわけです。でも、翌日朝８時半にはほぼ全員そろっていました。毎日そんな生活でした。一生懸命やっているとなんか充実感がありました。でも、今そんなことをすると大変なことになります。

当時は時間を前提とした働きの方が成果が出やすい仕組みだったはずなんです。そうすると長時間労働を前提にした仕事の仕方の仕組みになっているので、育児や介護をはじめ時間の制約がある人にはなかなか成果が出にくい仕事の仕組みになっていたということが言えるのではないかと思います。そうするとどうしても長く働く人の成果が少し大きくなるので、相対評価の結果、長時間働ける人の評価が高くなり、時間に制約がある人は成果がなかなか出にくいので評価が下がる。結果的に長時間働くという風土が変えられない。このような時代がずっと続いています。

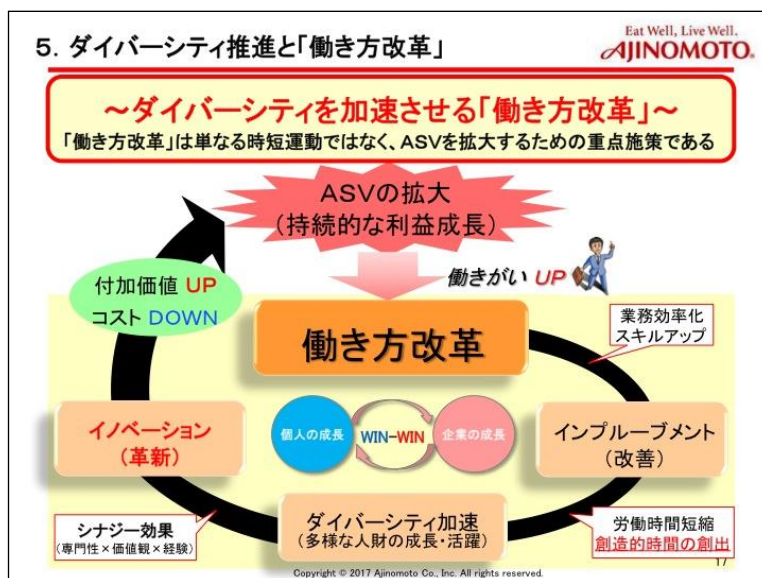


### <参考> 極端に男性の家事・育児参画が低い日本

説明するまでもなく日本人の働き方、あるいは家事・育児の参画の比率は、先進国の中でも一番状況が悪いと言われています。「グローバルトップ 10」という話を先程しましたが、世界の主要企業の名だたるところはみんな時間がきたら帰ってしまいます。あるいはフランスは今でも1カ月間夏季休暇を取ります。なぜできるのか、なぜ味の素の本社はできないのか、このような意識を経営陣が持ったという状況でした。

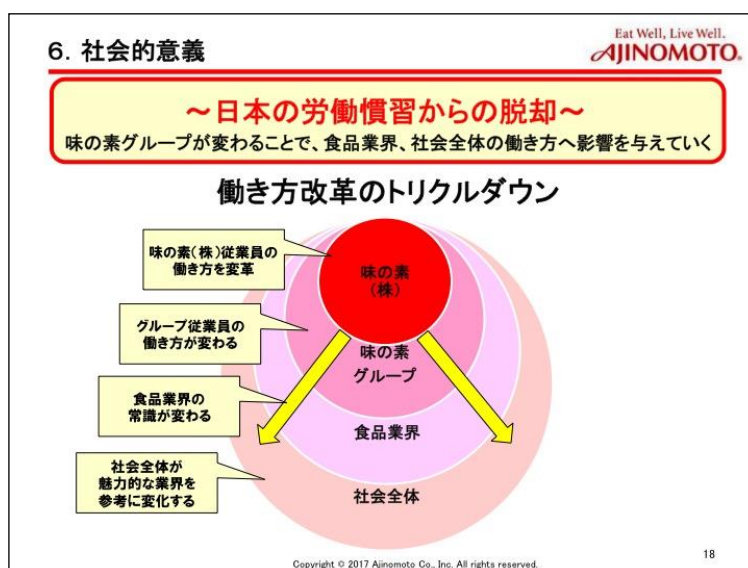
## II-5 ダイバーシティ推進と「働き方改革」

ASVを拡大させる、事業を通じて社会的課題解決に貢献していく。成長しようとした時にはやはり重点施策として、この働き方を変えないと一人一人が疲弊していく、ないしは長時間労働ができないけれどもパフォーマンスを持っている従業員の力を十分に引き出せない。では何が必要なのかと考え始めるわけです。そうすると当然、業務の仕方の改善が必要ですし、一人一人の多様な人財に対して、どのように一人一人にフォーカスして強みを活かしていくのか。その中で、取り組みを進めていくことでイノベーション、画一的な価値観ではなく多様な価値観で色々な判断ができる組織になっていく、そうして結果的に付加価値を引き上げることに つながり、付加価値を付けてコストダウンにもつながるアイデアも出てくる。それらが持続的な成長につながるというサイクルを作りたいということです。



## II-6 社会的意義

それともう1つ、我々としては日本の労働習慣からやはり脱却しないといけない。当初は味の素株式会社単体で取り組みをスタートしましたが、それは味の素グループにも広げていきたい、ないしは食品業界全体にも働きかけていきたい。そうすることで世の中全体がより一人一人が充実した世界になり、企業としても競争力があるという状況になっていければと考えているということです。



### Ⅲ 味の素流「働き方改革」(第一期)

#### ～ワーク・ライフ・バランスの向上(～2015 年度)～

それでは全体の大きな考え方のところから、少しずつ具体的なお話に進んでいきたいと思えます。

#### Ⅲ－１ 取組みの歴史

労働時間の短縮への取り組みは、随分前から行っていました。私が大阪総務にいた約 20 年前にも、残業時間をきちんとチェックし、有給休暇の消化率や代休の未消化等は数字を確認し、一生懸命「何とかしてください」と課長に伝えていました。

今の一連の取り組みにつながっていったスタートは、大体 2008 年からです。

味の素グループとして「ワーク・ライフ・バランス(WLB)ビジョン」の策定をいたしました。策定した時に、冒頭にご紹介した会社と個人との関係、個人は会社に貢献し、会社は個人を支援するという図ができ上がりました。それ以降、09 年、10 年、11 年と、色々な制度を導入します。しかし、制度を導入しましたが、なかなか成果にはつながっていかないという関係になっていきました。

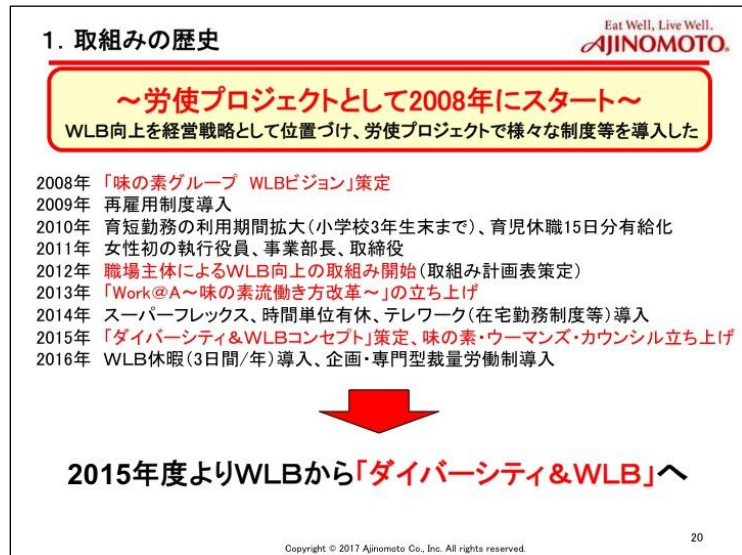
2014 年はスーパーフレックスというコアタイムなしのフレックス制度、時間単位有休という 1 時間単位の有給休暇、さらにテレワークもできるようにしました。16 年、17 年にも色々な取り組みを展開しました。展開していった、まだまだもう一歩踏み込みが足りないというところですが、ある程度成果が出てきました。

#### Ⅲ－２ 推進方法

##### (1) 現状把握(課題抽出)

ここに至るまでも随分、第 1 期のところでの深堀りをする努力を重ねて参りました。1 つのアプローチは課題抽出。早く帰ろう、あるいは制度を活用する人を増やそう、介護休暇や育児短時間勤務を取得してくれる人をどうすれば増やせるかという時に、やはり現場に行かないと何がネックになっているのかが分からなかったわけです。

「現場の声を反映させた戦略・施策」が必要だということで、組織文化診断を外部組織にお願いし毎年行っています。どこに問題があるのかを外部の診断業者を利用して拾い上げるのです。あるいは所定外の在館時間、残業代は付いていないんだけど、会社にいるという状態について、それは何をしているのかと具体的に拾うようなこともしました。組合が今回の取り組み



には大きな鍵を握りました。組合員の総合調査を実施しました。組合は組合としての立場で何が問題なのか、率直な意見をアンケート調査しました。職場懇談会として、その課の課長さんと職場のメンバーが、この労働時間の短縮をテーマにして具体的に話し合いをするという取り組みも行いました。色々な角度でどこに問題があるのかを掘り出していき、そのような取り組みを随分現場では進めました。



## (2) 労使一体となった推進体制

1つ1つの取り組みに対しては、経営と組合、労使のコミュニケーションのステップです。中央労使協議会は、経営メンバー、人事担当役員、あるいは社長が出る場面もあります。この場でこの労働時間短縮についての議論を組合の幹部と行います。その内容については支部労使協議会、例えば生産支部や営業支部、あるいは研究所支部のように、機能によって大きく分けている支部レベルでもきちんとその話し合いをする。



職場懇談会は職場の課単位で行いますので、課単位でもそれについて議論をするということをやっと重層的に計画的に議論を重ねてきています。

## Ⅲ－3 具体的取組み：Work@A

### (1) 戦略

そんな中でやはり出てきた要素が、仕事と時間の見える化です。忙しそうにしているけれども、なぜ忙しいのか、仕事の配分の仕方なのか、個性の問題なのか、構造的な問題なのか、あるいはお客様との関係なのか、問題がなかなか見えてこない。だけどこれは見える化する必要があるということです。

見える化をした上で、決めた時間でやりきる仕事を宣言する、コミットメント。この辺の話になっていくと、時間を短縮することを一時的な目的としますが、決めた時間でやり

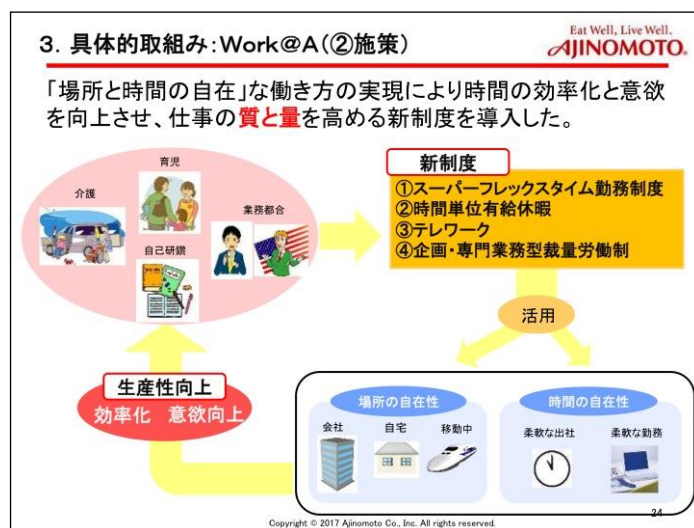


きると宣言するという事は、仕事の生産性に踏み込んでいかなければいけないという話になるわけです。

## (2) 施策

そうすると何が制約になっているのか、仕事の生産性の制約になっているのは何かという議論となり、1つの切り口が今でもよく言われているツールです。働き方改革のツールの紹介は多くの講演会でもあると思いますが、やはり働く場所と時間の制約がある、これを何とかしないといけないということで、時間の効率化によって生産性を高める、自ら働く場所と時間を選択するような働き方を具体的にやっていかないといけないというふうになっていくわけです。

場所と時間の自在な働き方が時間の効率化と意欲を向上させて、仕事の質と量を高める。今回は制度のご紹介自体はあまり細かくお話しませんが、先程少し触れたスーパーフレックスであったり、時間単位有休であったり、テレワーク、あるいは専門業務型の裁量労働制なども導入しました。そして、それをうまく回すために、時間と場所の制約を外しました。

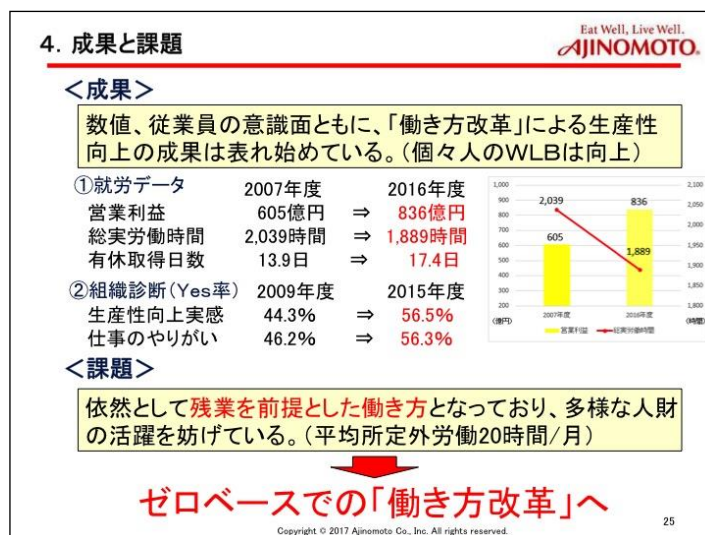


## III-4 成果と課題

結果的にこれらの取り組みは、効率化の面で効果があつたと思います。そのファーストステップの結果としてやはり成果は出てきており、数字でいきますと、意識がだんだん高まってくると同時に業績も少しいい状況になってきました。

2007年と2016年の約10年間の比較ですが、営業利益が605億円から836億円になった一方で、総実労働時間は2,039時間から1,889時間になる。有休消化日数も13.9日が17.4日に上がった、このような成果が出てきました。

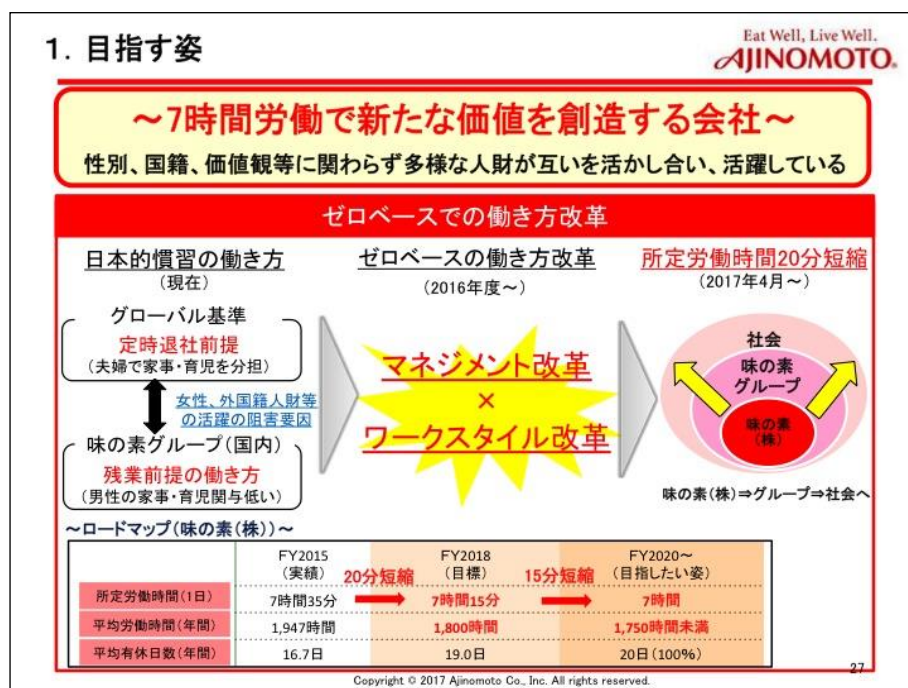
しかし、そうは言っても本当に力のある人間はやはりまだ頑張るという、色々な責任と役割を負っている、あるいは自分としての思いがあるので、残業が前提になっていたところについてはあまり大きく進化してないという評価になったわけです。そこでもう1回立ち返って、ゼロベースで踏み込んでいきます。これが第2期です。



## IV 味の素流「働き方改革」(第二期)

～ゼロベースでの「働き方改革」(2016 年度～)～

### IV-1 目指す姿



ここまで色々なツールや制度を導入し、あるいは評価制度につなげたりという取り組みをずっと進めてきており、成果も出ていました。ここで社長が新しく現社長の西井に代わるわけですが、西井が思い切ったことをやりました。それが「7時間労働で新たな価値を創造する会社」を目指すという宣言です。

この前までは7時間35分が就業時間でした。この時に「2020年までに7時間労働にする。35分就業時間を縮める」と宣言し、その最初の段階として、「2016年度から20分短縮する」と言いました。これはちょうどベースアップの交渉の時に突然発表されました。例年、ベースアップは、どこの会社がいくらベースアップしたというように金額だけの発表が出て、各社比較あるいは業界の比較になるわけですが、この年の味の素はベースアップ0でした。しかし、就業時間を20分短縮します。ベースアップ換算でいくと大体14,000円ぐらいのベースアップとなるのですが、一切給与を変えずに就業時間だけを短くするという意思決定をして、発表しました。

これがすごく影響しました。従業員一人一人が、実は今週もこの働き方改革の職場懇談会をやっているのですが、「現場で働き方を変えよう、工夫をしようというふうになった一番の引き金となった要素は何ですか」と聞くと、この「20分の所定労働時間の短縮だ」と答える従業員がかなりの比率でいます。「あっ、本気なんだ」というやつですね。その現場の課長だって「いや、残業減らせて言ったって、やらなくてはいけないことがあるじゃないですか」と言われると、課長としても「そうだよな」という話になりがちです。所定労働時間を20分減らして

20分そのまま残業になると残業の単価も上がっているわけなので、会社としては人件費が跳ね上がるという状況になりますが、現場としても一人一人としても、それはやはりまずいというようなところに入った、そのきっかけを作ったのがこの20分短縮でした。

しかもその後、さらに15分短縮の話になります。発表した時には「2020年までに15分短縮」と言っていましたが、西井社長はこれを繰り上げるという話になり、「2019年までにあと15分短縮する」となっています。現場では何とか20分短縮はほぼ見通しは立ちつつありますが、この15分になると次の壁がまた立ちはだかっていて、これをどうしていくかと、今まさしく我々は現場で悩み始めているテーマでもございます。

みんながびっくりした20分の短縮です。そうすると今一度、我々がやってきていること、人事制度を変えた、色々な制度を持っている、ツールがある、もう一度これらの洗い直しに戻ったわけです。

## IV-2 これからの働き方

そうするといよいよ20分短縮するとした時に、コミットが大事だということになりました。時間を抜いたコミットではなくて、残業を増やさないという前提でどこまでコミットするかということを、課長と一人一人の面談でやるんですね。ここに向かっていきました。

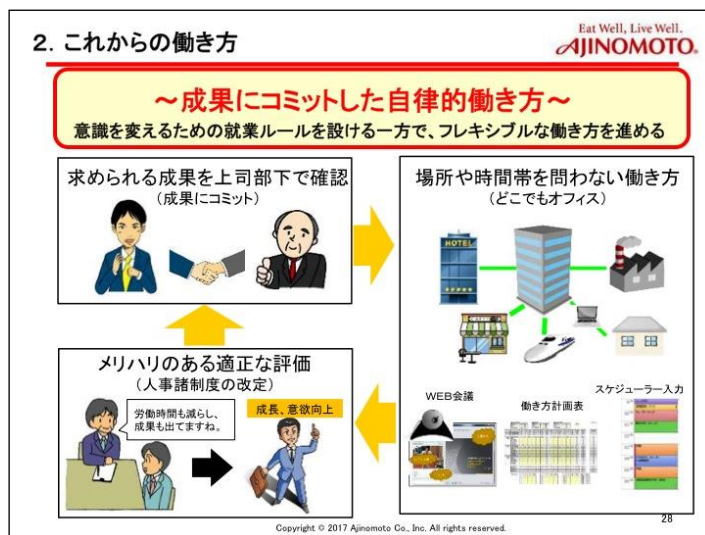
そのための場所や時間を問わない働き方。先程と一緒なんです。だけど、いよいよどちらかというと、デザインアプローチの世界に入ったと言えるかもしれません。目標はここだと積み上げていくのではなく、こういう姿になるんだ、そのために必要なことは何かと行って戻った時に、やはり場所と時間の制約を外したというところに立ち返って、それをどう活かすのかという議論になっていくわけです。

総実労働時間と成果をセットで評価しなければいけないので、目標の設定面接も合わせて変化してきました。そうするとメリハリのある適正な評価、人事制度の改定がここで組み込まれるのですが、労働時間も減らして成果も出ますねということで、労働時間をきちんと把握しながら、その上で成果を評価する、こんな仕組みに変わってきています。

## IV-3 マネジメント改革

### (1) 検討体制

「～経営主導によるマネジメント改革～ 抜本的な改革を行うため、経営主導で全社のルール、仕組みを作る」とあります。分かりやすく言うと、例えば経営会議があります。私も経営企画部にいまして経営会議に上げるテーマをいくつも準備するのですが、その過程でみんなそ



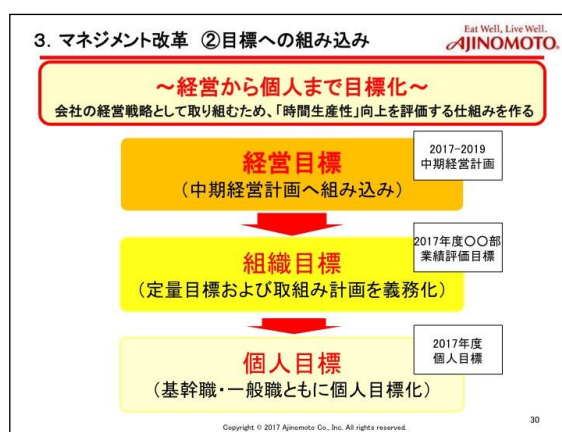
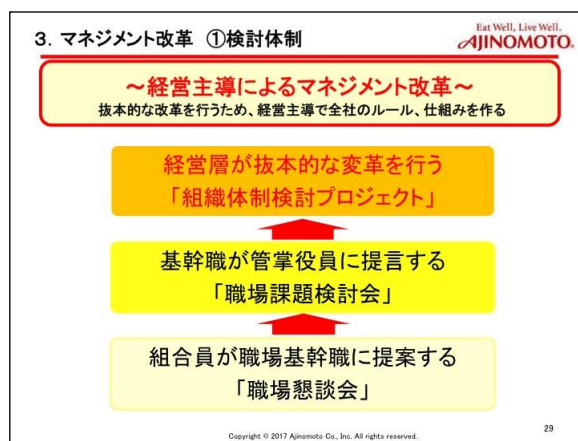
の経営会議の各テーマについてきちんと理解してもらって通そうと思いますので、会社のために良かれと思って多くの役員に説明に回っていました。それを経営が禁止したのです。会長と社長には経営企画部から説明しますが、担当者からの事前説明は担当役員のみと限定した。例えば、食品事業本部の人間がアミノサイエンス事業本部担当役員には説明しなくていい。今までは全部説明に行っていたのですが、それを禁止しました。経営会議から変えていくと社長が言いました。

また、経営会議は全てペーパーでの資料配布でした。書き込みができますので使い勝手がいーいんですね。ところが突然、リードタイムはありましたけれど、経営会議はペーパーレスにするということになりました。そうすると今までエクセルで作っていた資料を今度はワードで作らなければいけないなど、現場は現場でそれだけの混乱はあるのですが、そういった現場にダイレクトに仕事のやり方が変わったと伝わるようなことがいくつも発生しました。

これは現場を勇気づける非常に大きな1つの要素であったと実感しました。特に本社の中はそうでした。経営がそういう姿勢を見せる、一方で組合は組合で、現場ならではの問題を提案する、それを管掌役員に提言する、経営層が色々なことを考える。こういうふうに、下からこういうことが問題になっていると経営層に話が上がって、先程のようなトピックスになるわけです。

## （２）目標への組み込み

トピックスになった事項は、経営目標として組み込まれます。時間の目標もそうです。それを組織目標の中にきちんと落とし込みます。2017年度から落とし込むようにしなさいという指示が経営企画部から各単位組織に下りるわけです。そうすると当然、目標として枠ができますから、どう取り組むかということを書かないといけない。それ以前に、全社目標として経営の目標が出てきていますから、この経営の目標を達成できない組織目標は出せないわけです。そうするとそれはだんだん下にブレイクダウンして下りていく。こんなような流れで、この時間と成果に関する、先程人事制度を変えたという話をしましたが、もう一方で、この目標管理のところの仕事の進め方、考え方についても変わっていききました。



### (3) 会議改革

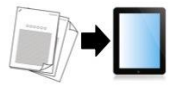
会議の抜本的な改革についても、できそうではなかったのですが、先程の所定労働時間の20分短縮が随分効きまして、事前にアジェンダを共有するとか、当日の資料内容の説明を省略するとか、アウトプットの明確化、そのような取り組みが進んでいったということです。

**3. マネジメント改革 ③会議改革** Eat Well, Live Well. AJINOMOTO.

**～会議の抜本的な改革～**  
社内統一の会議開催に関するルールを策定し、会議の質と効率を高める

<取り組み内容(例)>

- 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

Copyright © 2017 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved. 31

## IV-4 ワークスタイル改革

### (1) 抜本的な意識改革

この7時間35分の前提が7時間15分に変わったということで、これまでの仕事の前提の見直し、実質的な賃上げ14,000円のベースアップ効果。それから時間が浮いてきますので、この時間をどう使うかを考えようということになります。そこはもちろん家庭のために使ってもいいのですが、キャリア開発のためにも使えるというようなことを、現場を含めて議論いたしました。

本社も本当に一番ひどい状況だったのですが、物理的に会社にはられる時間を強制的に繰り上げていきました。夜の10時までいてよかったのが、今は19時までです。毎週水曜日は17時に消灯します。緊急事態もありますので、ある申請を行えば、そのフロアだけは時間を延ばすことが可能ですが、その申請には相当な勇気が要ります。申請の報告は全て担当役員に上がりますので、誰が残業したんだ、なぜだと、そこまで確認されます。

一方で、生産現場では予算の問題もありなかなか難しいのですが、本社では朝早く来るようにする取り組みを行いました。朝8時半までは焼き立てパンと挽き立てのコーヒーが無料で提供されます。朝行くと、食堂でみんなコーヒーを入れて、自分のフロアに持って行ったり、朝ご飯を食べている人間もいますし、朝からスモール・ミーティングみたいなことをやり出すようにもなりました。

**4. ワークスタイル改革 ①抜本的な意識改革** Eat Well, Live Well. AJINOMOTO.

**～所定労働時間20分の短縮～**  
これまでの働く時間の前提を変えることで、ゼロベースで働き方を見直す

所定労働時間短縮のイメージ

現在  
時間外 所定労働時間 7時間35分 時間外

2017年4月～  
時間外 所定労働時間 7時間15分 時間外

総実労働時間

<ポイント>

- ①これまでの前提の見直し  
何となくの始業・終業時刻を見直すきっかけ
- ②実質賃上げ  
実質14,000円のベースアップ効果  
⇒残業代減少を気にせずに労働時間削減
- ③キャリアの可能性拡大  
(例)短時間勤務からフルタイム勤務へ変更

**2020年度までに更に15分短縮 ⇒ 所定労働時間7時間へ**

Copyright © 2017 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved. 32

**4. ワークスタイル改革 ①抜本的な意識改革** Eat Well, Live Well. AJINOMOTO.

**～始終業時刻の大幅な前倒し～**  
スーパーフレックスタイムを前提とし、基本となる始終業時刻を大幅に前倒しする

■終業時刻16:30へ

|      | <現在>  | <2017年度> |
|------|-------|----------|
| 始業時刻 | 8:45  | 8:15     |
| 終業時刻 | 17:20 | 16:30    |

■モーニング無料提供

■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

Copyright © 2017 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved. 33

あとはツールの話ですが、「働き方の計画表」。これは職場で使っている組織もありますし、使わないで自分たちで工夫しながら取り組んでいる組織もあります。あるいは電子メールのスケジューラー。私もこれをきっかけにしてスケジューラーを完全に開放しており、誰でも予定が見られるようになっていて、勝手にどんどん予定が入ってきますけれども、誰が、いつ、何の目的で、どういうふうにしていくのかということ、組織の中で共有していこうということになっていきました。

## (2) いつでもどこでも働ける

また、「どこでもオフィス」を導入しました。首都圏では三井不動産さんと東急不動産さんと提携をしまして、「どこでもオフィス」、会社に来なくてよく、家の近くのオフィスに行きなさいという仕組みを作りました。在宅勤務でももちろんいいのですが、例えばお子さんがいるとか、あるいは奥さんがいるとか、いろんな事情があって集中できない場面もある。だったら第3の場所、サード・プレイスという言い方をしたりしますが、きちんとしたところを用意するから、そこを使えばいいじゃないかという展開をしています。

大きな駅から近い所に「どこでもオフィス」があり、会社まで来なくても仕事ができる環境があるという状況です。在宅勤務やサテライトオフィスを進めようとするとう当然、パソコンの軽量化であったり、Web会議であったり、今までは人事制度の改定を周知するため本社地下1階の大会議室に集まってくださいと案内し、全員そこに集まるという会議のスタイルでしたが、周知内容をWebで配信するので、見ておいてくださいという

方式に変わります。見ないと自分の責任になるわけですね。ただ、このWeb会議も、Web会議でもできる会議と、Web会議だとうまく伝わらないし意思決定ができないという性質の会議もあります。しかし、これは一度、Web会議に全部を振ってみないと、どの会議ならWeb会議でも問題なく、どの会議だとWeb会議では問題があるのかなかなか見えてきません。私もいったん人事系の会議を全てWeb会議としましたが、そのうちの半分弱ぐらいはWeb会議ではなく、あえて移動して参加するようにしています。やってみて初めて分かったということです。

4. ワークスタイル改革 ①抜本的な意識改革 Eat Well, Live Well. AJINOMOTO.

**～「働き方計画表」の活用～**  
自らの働き方をデザインし、スケジューラー入力を徹底することで、計画的に働く

■「働き方計画表」

■スケジューラー入力の徹底

会議、出張以外の個人業務(資料作成)を意識的に入力

有休取得予定を全てスケジューラーに登録

34

4. ワークスタイル改革 ②いつでもどこでも働ける Eat Well, Live Well. AJINOMOTO.

ICTインフラの整備、活用

■PCの軽量化

軽量モバイルPC or タブレット

■WEB会議

■説明会中継

■WEB動画配信

37

## <事例>

次のシートは、経理の女性が在宅勤務をしている例です。ある仕事の塊を作って、この仕事の塊なら家でもできる、あるいはサテライトオフィスでもできるということを自分たちで考えるようになるんですね。そうすると、子供の行事、入学式とか、インフルエンザの予防接種に連れて行きたいというように、在宅勤務やサテライトオフィスをうまく使って、通勤時間を短縮しながら取り組むということも各組織で始まっています。

ということからもう1つ、所定労働時間を20分短縮してこういう制度を使ってみると、私は助かった、やって良かったという実感を持つ従業員がだんだん増えてきます。そうすると、この取り組みは自分の生活のためにもなるんだということがだんだん分かってくるんですね。そうすると、取り組みの姿勢が少しずつ変わってきます。

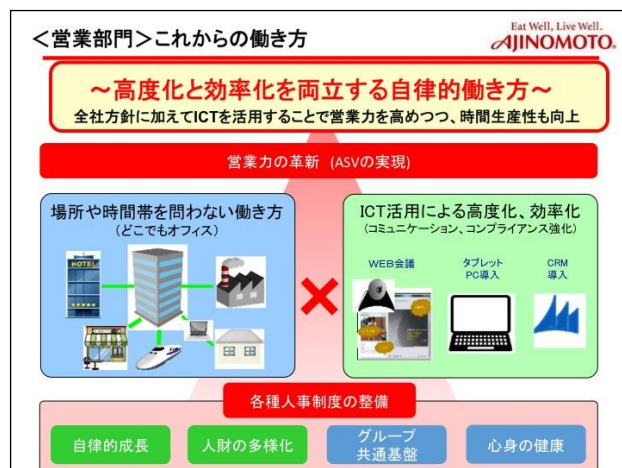
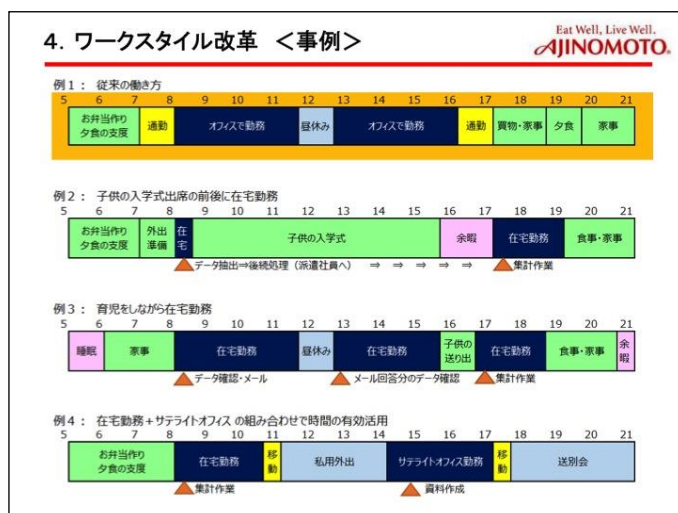
## (3) 働く環境の整備

オフィス環境の整備についても、什器の会社さんから新しいアイデアというか、新しい働き方を推進する仕組み、仕掛けとして提案を受けまして、レイアウト改革を進めている職場があります。非常に効果のある取り組みだと思います。

## <営業部門> これからの働き方、取り組み事例

営業部門でも意外と内勤業務が多く、朝、自宅から営業の拠点まで来て、そこで内勤の仕事をずっとして、それからやっと外に出られる。測ってみると、営業マンでも50%が内勤の業務をしていて、一番肝心なお客さんの所に行くのは移動時間も含めて半分しか使っていないという状況が分かりました。すると、これは違うのではないかと現場側から声が出てきました。時間と場所の制約を外すのだから、営業についてはどういうふうに外したらいいのかということを、営業部隊がやっぱり考えるようになるわけですね。色々な仕組みを彼らは一生懸命トライしました。

それともう1つここで面白かったのは、今まで営業や、あるいは生産もそうですが、投資をするということについて非常にネガティブでした。コストのかかることはできるだけ抑えて、何とか売り上げ、利益を伸

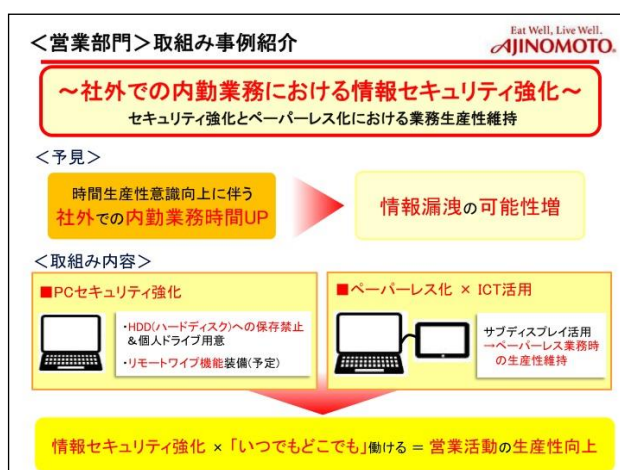
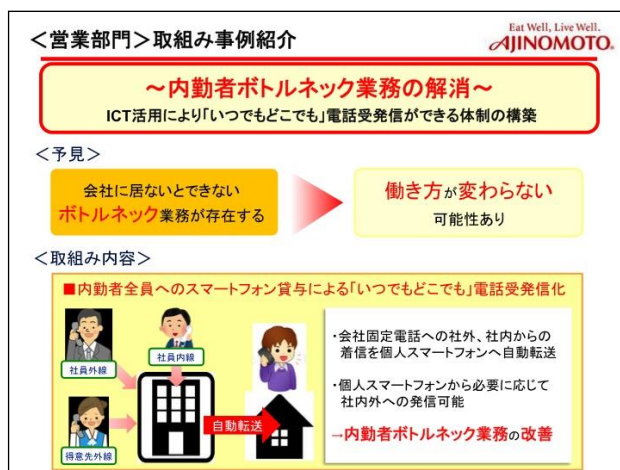


ばすんだという考え方だったのですが、ここら辺からツールを導入する、あるいは設備投資をするということが成果につながるということがだんだん社内で共通の認識として生まれてきました。こういう制度の導入はそれなりに費用がかかりますが、その分のメリットがあるということが認識されるようになってきたということです。

また、営業部門にいる内勤スタッフにとってなにが働き方改革のボトルネックになっているかということが、現場で議論になりました。営業支社なら支社にお客様から電話がかかってくる。お客様から電話がかかってくるので、全部取り次がないといけない。その電話の取り次ぎだけで非常に時間がかかっているということで、今は自動転送にしています。一人の営業マンに1つの電話番号を付与して、自動転送をするということをしています。

当然、セキュリティの問題がありますので、外勤で使うツールについては情報セキュリティをきちんと高めるということが大前提ですが、営業の生産性の向上に必要な要素でした。あとはiPhoneを全面的に導入しました。営業の一番の不安は直行直帰した時に、部下がどこで何をしているのか分からないという状況になることです。iPhoneは今、どこにいるかすぐ分かりますので、今からなんとかスーパーの例えば「魚津店に商談に入ります」ということを、朝到着したら上司にSNSのようにメールでパッと打つんですね。そうすると上司が「ああ、分かった。頑張って行ってらっしゃい」と、そういうやり取りで業務のスタートをチェックします。業務の終了も同じようにチェックします。そのような制度になりました。

社内の成功例について共有する、横展開するために、Webで、ホームページで好事例を紹介したりもしています。



## IV-5 成果

現在の成果ですが、2015 年度と 2016 年度の比較では、一般職の全社の合計就業時間でマイナス 57 時間。全社平均でマイナス 57 時間が達成できました。2017 年度についても色々な取り組みが進んでおりまして、この就業時間が全社でさらに削減されるような気もしているという状況です。

サテライトオフィスを利用した社員は 4 月だけで全社で延べ

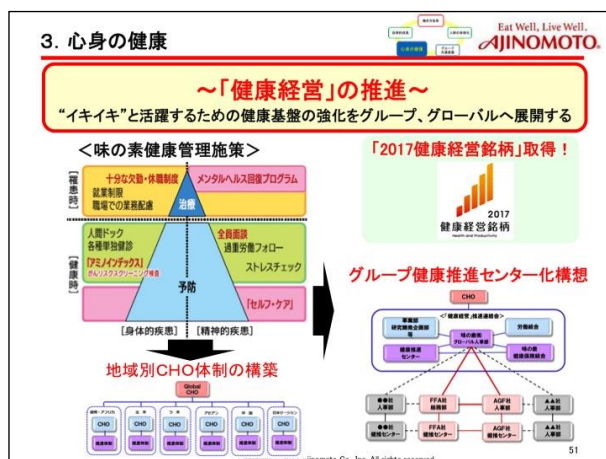
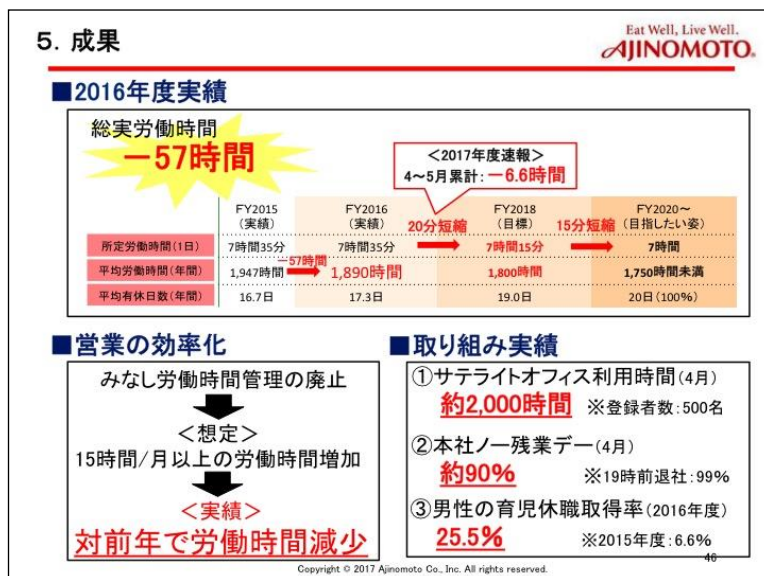
500 名。2,000 時間分、どこかのサテライトオフィスで仕事をしています。ノー残業デーも 19 時前の退社が 99%。あるいは男性の育児休職の取得率が上がりました。2015 年度に 6.6%だったのが 25.5%まで上がっています。

## V その他重点施策

その他の重点施策は直接的なものではありませんが、関連付けて効果につながっています。

人事制度の改定や、フェアでオープンな組織づくりに加え、男性の育児・家事の参画を促すようなセミナーを開いたりもしています。

私も総務人事の担当が長く、各事業所の健康管理の責任者も足掛け 10 年くらいやっているような立場ですが、おかげさまで味の素グループの健康管理の仕組みが評価をされまして、「2017 健康経営銘柄」の指定をいただきました。

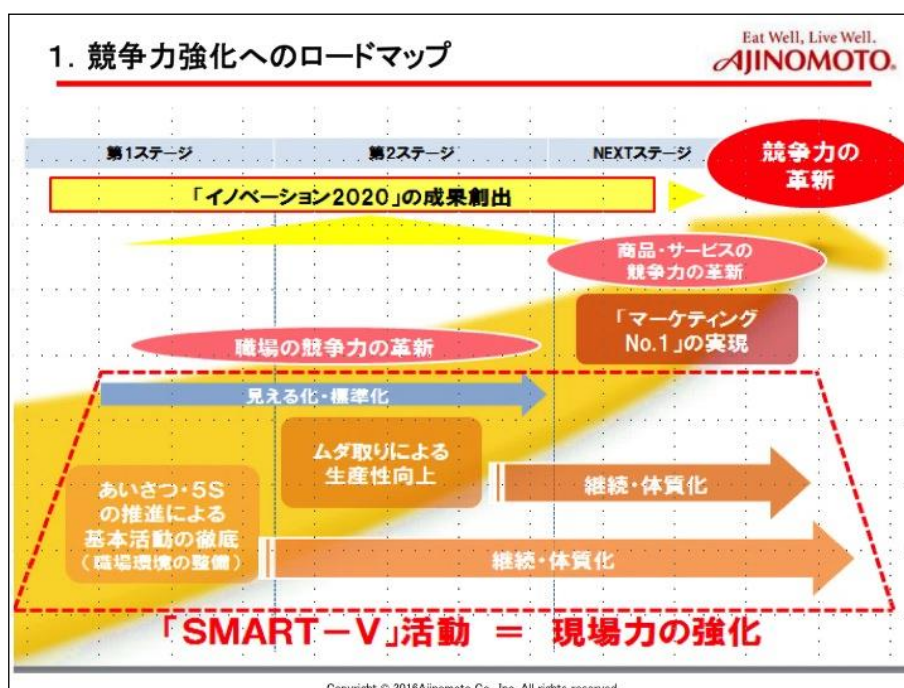


## VI 川崎事業所の取り組み

私が勤務する川崎事業所は、味の素グループのグローバルマザー工場とされています。総面積で35万平方メートル、東京ドーム7.5個分ぐらいあります。研究所、関係会社、それから生産部門を含めると全部で3,000人ぐらいの拠点で、私の組織で総務、人事、渉外、安全環境、経理といった機能を見ていますが、本日は川崎事業所における総務部門の取り組みと、生産部門を巻き込んだ取り組みを具体的にご紹介します。

今までは働き方改革でどうやって労働時間を短くしながら生産性を上げていくかという一連の流れでした。これからご紹介する内容はそれとは別に、生産部門ですから大変な競争にさらされているわけです。生産部門として競争力を高める取り組みを別途並行してやっていました。

### VI-1 競争力強化へのロードマップ



競争力強化へのロードマップにおいて「競争力の革新」と書いています。しかし、競争力の革新を成すためには、商品・サービスの競争力を上げないといけない、あるいはマーケティング No. 1にならないといけない、それは当然あるわけです。

しかし、それを支える土台は何かという原点に議論が戻ってきました。生産部門として何が土台になるかというと、極めてシンプルな話です。ムダ取り、あいさつ、見える化・標準化、この先になると自動化という要素も出てきますが、このような議論に戻りました。

## VI-2 SMART-Vとは

活動の名前が格好いいです。「SMART-V」。しかし、中身はベタです。

SMART-VのSは、整理整頓。M、ムダ取り。A、あいさつ。R、ルーティン。Tは、そのルーティンの徹底。ルーティンを徹底することが目標達成の最大の鍵ということを、みんなで言い合っています。その結果、初めてV、バリューが出る。バリューとは何かというと、競争力が高まるということです。

2. SMART-Vとは

Eat Well, Live Well.  
AJINOMOTO.

**「SMART-V」活動 = 基本活動の徹底を通して  
職場の競争力の革新をめざす**

|                 |                                   |
|-----------------|-----------------------------------|
| (S) 整理・整頓       | ⇒ 安全・品質                           |
| (M) ムダ取り        | ⇒ 生産性向上<br>→ やめる仕事を決める            |
| (A) あいさつ        | ⇒ コミュニケーション<br>→ 「Team Ajinomoto」 |
| (R) ルーティン(日常)活動 | ⇒ 見える化・標準化のターゲット                  |
| (T) 徹底          | ⇒ 目標達成の最大の力                       |
| ↓               |                                   |
| (V) バリュー(価値)を創造 | ⇒ 現場の競争力革新                        |

55

## VI-3 SMART-V活動の目指す姿

今までも競争力革新の取り組みは各職場、製造の課単位で行っていました。この取り組みの発表会もずっと行っていました。コストダウン、生産性を上げる、要員を減らす、そのような取り組みを発表していました。しかし、その発表は係長や課長が一生懸命になって資料を作り、発表の場に行くと係長が発表をするというスタイルだったのです。そうすると係長は一生懸命取り組んでいるけれども、その発表の内容を課のメンバーが知っているかということ、意外と知らないということがありました。

メンバーが良く理解していない状況で、本当に体質化ができるのか、みんなが知らないのにさらなる改革を推進できるのかということ、それもかなり疑問だということで始まったのが、このSMART-Vの活動です。

## VI-4 SMART-Vの取り組み概要

これから4つのポイントをご紹介します。

4. SMART-Vの取り組み概要

Eat Well, Live Well.  
AJINOMOTO.

- ・ SMART-V各課活動
- ・ SMART-Vコンテスト
- ・ 優秀事例職場見学会
- ・ 競争力革新報告大会

Copyright © 2018 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

## VI-5 各課の活動例

### (1) 総務・エリア管理部

まずは総務部門、総務・エリア管理部がこの2年間でやった取り組みです。私のところは55人の所帯です。間接部門G&Aとしての機能を持っています。しかし、その50人を動かすため、私だけが言ってもきっと動かないだろうと思ったので、8つに分かれた各チームのリーダーを決めました。あなたがやるんだよということで毎週ミーティングをします。総務部門としての競争力を高めないといけないということで、色々な議論をするわけです。私はあまりこの議論の場には入りませんでした。しかし、日ごろ持っている問題意識はみんなが感じていることと重なりました。そして各リーダーは課題としてはこうあるということを現場のメンバー、各チームのメンバーに戻すんです。そうすると、そこまでして効率は本当に上がるのか、なぜそこまでしてはいけないのか、あるいは何のためにやるのか、なぜ必要なのかという意見がメンバー出てくる。こういった壁に各リーダーはぶつかります。その時にリーダーだけで組

織を動かすことはなかなか難しい。気が付いた人が多ければそのチームでスクラムを組んで行くのですが、気が付かない、あるいは反対するメンバーにどうやって気を付けさせるかという課題を乗り越えないと組織全体が動かないわけです。

私の場合はこうした状況に呼応して、オリジナルで業務の効率化の理解を促す物語を作りました。左側は「効率的に仕事を進めるポイント」というスライドを作りました。それは何を題材にしたかと言うと昔話「鶴の恩返し」です。「鶴の恩返し」が業務の効率化にどうつながるのかという話ですが、鶴は助けてもらったあの人のために1反織物を織って恩返しをしたい。そのために部屋にこもって朝まで機を織るわけです。この鶴は最も集中力が高まっている状態。つまり目的が明確で、集中できる環境があって、時間のエンドが明確にある。アウトプットも明確に持っている。これは、人が集中して仕事をするための条件とまさしく重なる。こんなことを説明するんですね。

右側は「桃太郎」編です。これは組織として仕事を効率的に達成する物語として、「桃太郎」編を作りました。桃太郎は盗まれた村の米を取り返すことを目標にきびだんごを配りながらイヌ、キジ、サルと信頼関係を構築します。この個性の異なるメンバーが強みを発揮しながら連携し、鬼からお米を取り返す、つまり共通の目標を達成する。冒頭でお話したダイバーシティが目標達成に必要なだという内容になります。

この他、様々な形でアプローチはしましたが、次第次第にみんなの認識がそろってきます。一斉に大掃除をする場面では、この55名が一斉に動き出して、今度はあっち、次はこっちとどんどん行く。55人しかいない組織ですが、なんと処分した書類が2トンになりました。

それから一人の机の両側に引き出しがありました。この引き出しは1本にするとメンバー自ら決めました。極めて長い間一人2本が常識の職場です。捨てた引き出しはなんと52個です。

**メンバーへの抵抗と浸透** Eat Well, Live Well. AJINOMOTO.

**「そこまでして効率は上がるのか？」**

厳しい方針に対して、個別の意見や質問が多数。ほぼ全員が様々な点を指摘。「SMART-V」活動への関心の高さを実感。

**ユニット推進メンバーからの確実な落とし込みを実施**

「何の為にやるのか」「何をを目指すのか」「なぜ必要なのか」**繰り返し丁寧に説明し**、メンバーの心に刻み、大きなうねりとなって活動が動き出した。

Copyright © 2016 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

**リーダーの役割** Eat Well, Live Well. AJINOMOTO.

**業務の進め方の基本的な考え方を部員全員に浸透させるための講義を3連弾！**

効率的に仕事を進めるポイントの恩返し編～  
「効率的に仕事を進めるポイント」をテーマに、  
川崎事業所 西野大介 2015年9月

桃太郎（桃の子太郎）  
盗まれた村の米を取り返すために  
→目的  
きびだんごを配りながら  
→目標  
犬、雉と一緒に  
→支隊  
鬼からお米を取り返す  
→Goal  
支援者と共に効率的に仕事を  
している状態

Copyright © 2016 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

**アウトプット①** Eat Well, Live Well. AJINOMOTO.

**共有キャビネのムダ取り**  
居室内の全てのキャビネを確認。担当者の明確化。  
化石化した書類や備品は、責任者が判断し処分。

**処分した書類2,036kg**

カルネ紙2,036kg、雑紙・古新聞等40kg

Copyright © 2016 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

**アウトプット②** Eat Well, Live Well. AJINOMOTO.

**机の下の整理**  
机の下のキャビネをひとつにする事で業務の抱え込みの廃止。標準化・共有化の第一歩となった。

**排出した引出し52個**

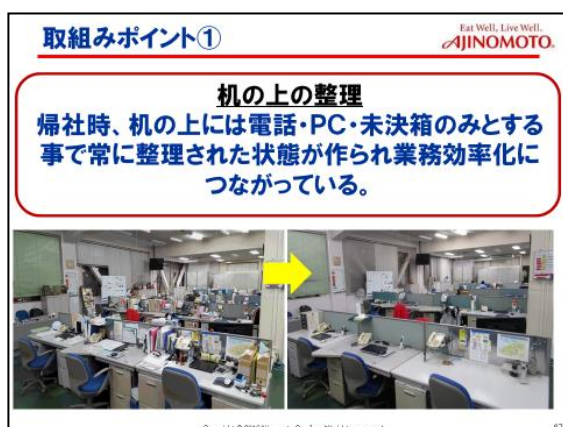
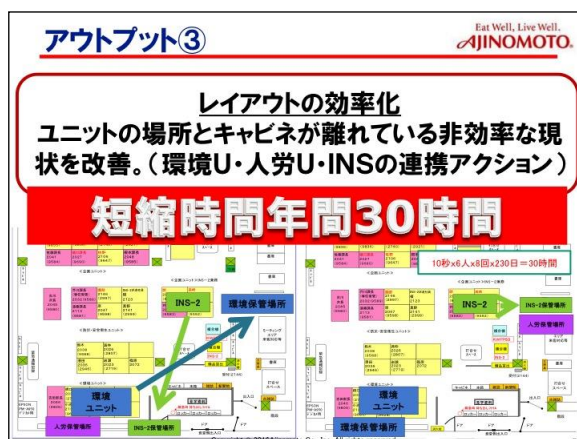
Copyright © 2016 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

彼らのアイデアの中で、キャビネットが遠いというところに気が付きました。そこでフロアのキャビネットの場所も入れ替えました。これでどれぐらい動線や時間が短縮できるかという計算も始まりました。

このように1つ1つのことがつながり出すと、メンバーは積極的に参加してくれるようになりました。ほぼ見通しが立ったころにできたルールとして、会社から帰る時、机の上には電話、パソコン、未決箱だけとすることを決めると、これも実現することができました。

現在はここからもう1つ進んで、フロアが全てPHSに変わりましたので、固定電話も全部取り外しました。私も含めて全部PHSだけです。そうするとレイアウト変更する時に電話線を引き直さなくて済む。レイアウト変更した際に電話機の交換にかかる費用までが浮きました。未決箱も今は引き出しの中にしまって帰るようになりました。

そんな中で気が付いたのが引き出し。地震だという時に両袖に引き出しがあると、大柄な人は入れない。片方しかないとも彼も入れるようになるわけです。つまりこの取り組みは安全にもつながると気づいたわけです。書類の整理もしました。キャビネットを一部更新しました。キャビネットに番号を付けて、それと書類の管理番号と紐づけるということもやりました。なんとなく部屋の隅に置いてある、いつから置いてあるのか分からないものも全部きれいに片付けました。なんとなく本は溜まっていきますが、誰も読まない本も全部捨てました。それと少しお金も遣い、1人1個だけ、個人ロッカーを導入しました。そうすると日ごろ机の上に置いておいた方が仕事しやすい書類は、帰りにみんなここに置いて帰るようになりました。什器メーカーさんが提案しているような内容ですが、コンサルタントを入れなくても、みんなからアイデアが出てきて実施してくれました。みんなでわいわいやっても、できるということですね。



**取組みポイント③** Eat Well, Live Well.  
AJINOMOTO.

**文書体系の確立**  
整理されたキャビネの維持・継続の仕組み確立。文書内容・場所の明確化による生産性向上とセキュリティの向上が実現。保存期限を管理する事で5Sの継続が実現。



| 文書名      | 保存期間 | 管理責任者 | 管理場所 | 管理方法 | 管理状況 |
|----------|------|-------|------|------|------|
| 1. 会社概要  | 10年  | 〇〇〇   | 〇〇〇  | 〇〇〇  | 〇〇〇  |
| 2. 会社方針  | 10年  | 〇〇〇   | 〇〇〇  | 〇〇〇  | 〇〇〇  |
| 3. 会社制度  | 10年  | 〇〇〇   | 〇〇〇  | 〇〇〇  | 〇〇〇  |
| 4. 会社情報  | 10年  | 〇〇〇   | 〇〇〇  | 〇〇〇  | 〇〇〇  |
| 5. 会社関係  | 10年  | 〇〇〇   | 〇〇〇  | 〇〇〇  | 〇〇〇  |
| 6. 会社記録  | 10年  | 〇〇〇   | 〇〇〇  | 〇〇〇  | 〇〇〇  |
| 7. 会社資料  | 10年  | 〇〇〇   | 〇〇〇  | 〇〇〇  | 〇〇〇  |
| 8. 会社文書  | 10年  | 〇〇〇   | 〇〇〇  | 〇〇〇  | 〇〇〇  |
| 9. 会社記録  | 10年  | 〇〇〇   | 〇〇〇  | 〇〇〇  | 〇〇〇  |
| 10. 会社資料 | 10年  | 〇〇〇   | 〇〇〇  | 〇〇〇  | 〇〇〇  |

Copyright © 2016 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved. 69

**取組みポイント④** Eat Well, Live Well.  
AJINOMOTO.

**個人キャビネの排出**  
本来のキャビネの活用に戻し、キャビネ上の備品の放置を防止できている。




Copyright © 2016 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved. 70

**取組みポイント⑤** Eat Well, Live Well.  
AJINOMOTO.

**書棚のムダ取り**  
天板まであふれていた書棚をムダ取りを行う事により個人で抱えていた財産(本)を共有化。




Copyright © 2016 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved. 71

**取組みポイント⑥** Eat Well, Live Well.  
AJINOMOTO.

**安心が確保された職場**  
居室内のムダ取りを行い、スペースを確保。個人ロッカーの設置をする事ができた。




Copyright © 2016 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved. 72

## VI-6 SMART-Vコンテスト

生産部門は約 600 人いますが、そこでは「SMART-V」として、今どういうことをやっているかをご紹介します。

「SMART-Vコンテスト」というのをやっています。事業所長と次長が 4 名いますが、全員揃って 1 つの課を回ります。30 分かけます。その課がその幹部に対して取り組みのプレゼンをする、このコンテストです。

全 21 職場あり、まさしく今週回っている最中です。私も昨日まで 15 職場ぐらい回ってきましたが、様々な成果が出てきています。プレゼンの内容は 5 S でもいいし、あいさつでもいいし、ムダ取りでもいい。SMART-V コンセプトに合った取り組みを紹介してください、ということをやっています。

採点の軸が 4 つありまして、革新性があるかどうか、横展開できるかどうか、全員で参画しているかどうか、あるいは活動による変化が見えるかどうか、このような点で点数を付けて表彰します。事業所長賞、それから 4 次長それぞれから 4 件出ます。そして事務局賞。全部で 6 件の表彰を 1 年間に 1 回やります。

**6. SMART-Vコンテスト** Eat Well, Live Well.  
AJINOMOTO.

**コンセプト** : 「とにかく我が課の自慢を聞いてくれ」 生の声

**コンテスト形式** : 事業所長、4 次長全員で全 21 職場を回訪

**プレゼン時間** : 現場にてプレゼン 20 分 + 質疑 10 分 現場感

**プレゼン形式** : 自由(「現場・現物・現実」感が出せるように工夫)

**プレゼン内容** : 「5S」「あいさつ」「ムダ取り」のテーマから各課選択

**採点方式** : **革新**:新しい活動内容である  
横展開:横展開できる活動である  
全員:全員参加の活動である  
変化:活動による変化がある  
※各 5 点、合計 20 点満点による採点

**評価・表彰** : 事業所長、4 次長全員で評価ミーティングを実施  
事業所長賞、次長賞 (4) の表彰式を開催



Copyright © 2016 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

## VI-7 SMART-Vコンテストの様子

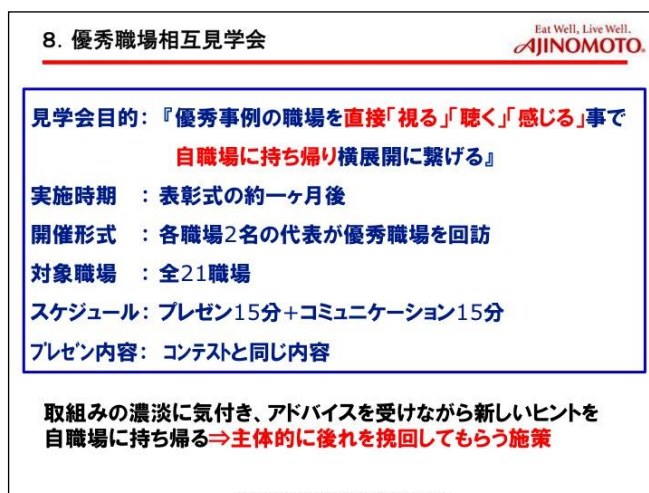
プレゼンの場では、全員で取り組んだこと、例えば製造の現場でもお客様がよくいらっしゃいますので、お客様をおもてなしする視点でお客様に説明の内容を変えましたという例。変化が見えるワークシェアとして、製造の現場なので直勤務の人間と日勤のメンバーが1つの製造の課にいたりするわけですが、この業務のシェアを切り直すことによって効率性がすごく上がった例など多種多様です。我々も依頼があれば着替えて入って、製造現場でプレゼンを聞くこともしょっちゅうです。



## VI-8 優秀職場相互見学会

これで6つの課が表彰されるわけですが、実はこういった取り組みはムラが出ます。ものすごくうまくいく職場と、なかなかうまくいかない職場があります。うまくいかない職場を怒るのではなく、気付きの機会として優秀職場の見学会を企画しています。受賞した6つの課を各課のスタッフが回って見学するという企画です。

迎えたメンバーは、事業所の幹部に実施したものと同一プレゼンをします。そうすると、そこにヒントがあるわけですね。見学に行ったメンバーは6箇所見られますから、どういうことをよそはやっているのか、どういう取り組みならうちでもできそうなのか、これは違うかもしれないけど、あれはいいアイデアだななどと考えるわけですね。1つ2つ気付きを自分の職場に持って帰って、自分の職場の次の取り組みに展開し、翌年のコンテストに参加する、こんなことをやってきました。



## VI-9 競争力革新報告大会

生産性を上げる取り組みについては、専務をはじめ役員、事業部長、あるいは関係会社のメンバーに声をかけ、「競争力革新報告大会」を全事業所でそれぞれやっています。昨年ですと場外から 211 人が競争力革新報告大会の話を聞きに来ました。また、川崎のエリアの中だけでやるポスターセッション（全職場の活動報告）もあります。これは表彰もあり、表彰は 1 人 1 票、役員も 1 票、見学者も 1 票。どの職場の発表が良かったかという投票を全部で 21 職場について行い、最後に表彰式をやっています。

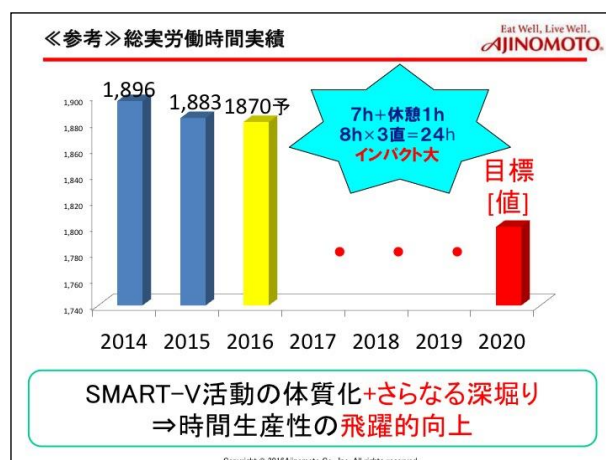
このように取り組みを横に広める、その際に押し付けるような広げ方ではなく、実際に来て、聞いてみて、自分の職場であればと自分で考える、そのサイクルを絶やさず回していくことに意味があるのではないかと感じています。



### <総実労働時間実績>

総実労働時間実績は、2016 年で 1,870 時間の予想とありますが、この目標は達成しました。ただし目標は 1,800 時間。しかも 2019 年までと目標達成時期が 1 年繰り上がっています。これからあと所定労働時間を 15 分減らすためには、製造課だけでは解決できないぞというような声もだんだん上がってきました。

最後に強調したいのが、前半の働き方改革の取り組みの話と、後半の生産の競争力強化の取り組みの話が、現場で結び付き始めているということです。つまり働き方改革をやろうと思ったら、生産性を上げないといけない。生産性を上げるためには、安定生産をしないといけない。安定生産ができた上で、さらに生産のラインを改良していかないとけない。IoTを入れるのか、あるいは設備メンテナンスのやり方を変えるのか、それによってどれくらいの時短につながるのか。それぞれ独立してスタートした取り組みが、その本質的な目標として現場で結び付き始めているということが最新のトピックスです。



## まとめ

働き方改革についてはまだまだ道半ばで、単体の味の素株式会社としては先行しているものの、グループ各社あるいは関連する業者の方々がまだ思うように時間短縮が進んでいないなど、色々な課題は出てきています。しかし、これまでの取り組みの中で3つぐらいのことは言えるかなと私自身、実感しているところです。

1つは、やはり経営の強いコミットメント、これは必須だと思います。各組織で今年は目標に組んだからあとは頼むと言われても、それだけではなかなか前に進まない。だけど経営としてのコミットメントがあると、やはり組織のメンバーは経営をきちんと見ていますので、力強い意志がきちんと伝われば、みんなの意識は次第に変わってくると思います。

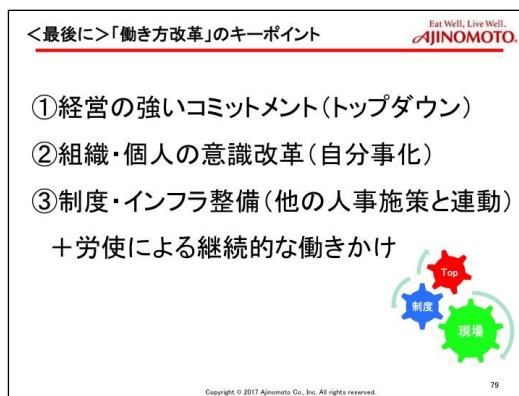
それと、組織・個人の意識改革、チームとしての意識改革、ここまでをどう結び付けるかが必要です。一人一人が考える、あるいはチームとして検討する機会を通して経営の行きたい方向と、組織・個人としての目指す方向のベクトルを合わせないといけない。この2つが噛み合ってはじめて意識統一が進むのだと思います。しかし、みんなリアルな現場を抱えていることもあり、意識だけでもまだ足りない。そうするとこれを実現に向けて後押しするための具体的な仕組みがもう1つ必要なんだと思っています。

それが制度・インフラ整備です。やはり制度は必要です。制度改定、あるいはインフラ、ツールの導入が必要だと思います。人事制度の改定も今回行いました。競争力向上の取り組みもこのつながりになる可能性があるということは先程お話したとおりです。

この絵にはできませんが、労働組合との関係が、我々の会社の中では歴史的な改革を進める上で大きな役割を果たしてきています。この先もますます労働組合との柔軟なコンビネーションが、この取り組み全体を前進させるドライビング・フォース（引っ張る力）になっていくんだと思います。

最後に一番言いたいことを図にすると、この図になります。「トップ」、「制度」、「現場」の歯車が噛み合って同じ方向に回っていくことで、組織全体が変わっていく可能性がより大きくなっていくことを現在、実感しています。

我々が目指すところは「Eat Well, Live Well.」。味の素グループ理念をメッセージとして1行にしたものですが、我々みんなで一人一人のやりがい、充実度、達成感、幸せ感につながることを目指し、結果的に我々の取り組みが世の中のためにもなっていくということを目指して、今後もスクラムを組んで取り組みを推進していきたいと思っております。私からのお話は以上でございます。ご清聴ありがとうございました。



「味の素流働き方改革」

～多様な人財が活躍するグループを目指して～

---

2017 年 12 月発行

編 著 富山県経営者協会

発行所 一般社団法人 富山県経営者協会

〒930-0083 富山市総曲輪 2 丁目 1 番 3 号

T E L (076) 421-9588

F A X (076) 421-9952

ホームページ <http://www.toyama-keikyo.jp/>

E メール [info@toyama-keikyo.jp](mailto:info@toyama-keikyo.jp)

---

無断複写禁止・転載不可