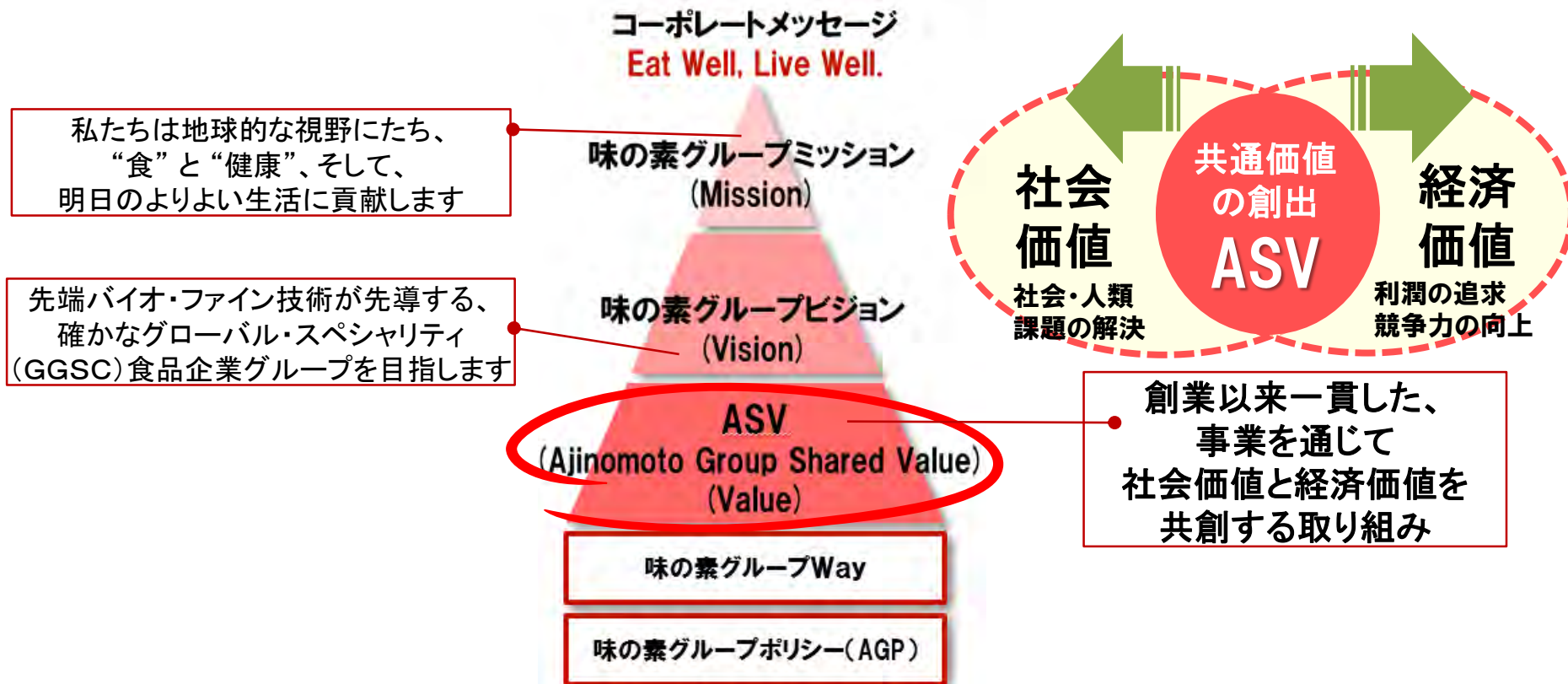


# 味の素グループの目指す姿(Our Philosophy)



“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

# II

## 味の素流「働き方改革」

# 人財マネジメント改革に至った背景

# 背景 人財マネジメント ～環境変化によって以前の強みが弱みに～

- 終身雇用と雇用の安定
- 年功序列と長期的人材育成
- 日本人の国民性とマッチ
- 秩序と規律(上意下達)
- 総合力に長けたゼネラリスト
- 全員一致型意思決定方法
- 完成度の高い制度と堅固な運用



- 人材が流動しづらく多様性が不足
- 早期抜擢が難しい
- Non-Japaneseには理解しづらい
- 自由闊達に議論をしづらい、忖度
- 専門性が弱くなりがち
- 個性的な意思決定が難しくなりがち
- 制度ありきで規則に従順、前例踏襲

グローバル食品トップ10を目指すためには人財マネジメント変革が必須

## 参考資料： 経済発展しやすいルールの違い

人口ボーナス期

なるべく男性が働く

なるべく長時間働く

なるべく同じ条件の人

人口オーナス期

なるべく男女ともに働く

なるべく短時間で働く

なるべく違う条件の人

# グローバル人財マネジメント改革の基本方針

## グローバル成長ビジョン(トップ10入り)の実現

個人と会社の成長の同期化を通じたイノベーションの実現



# 取り組みの歴史（施策と課題） 2008年～2014年

## 2008年

考え方の整理

施策

- ・WLBプロジェクト結成
- ・WLBビジョン策定

課題

- ・具体的施策は未実施

## 2009-10年

制度整備  
(育児・介護中心)

- ・再雇用制度
- ・育短制度拡充
- ・育休の一部有給化
- ・子ども看護休暇と積立有休の取得事由拡大

- ・育児・介護をしている人のための制度
- ・私関係ない・・・という意識
- ・制度作ったが使いづらい

## 2011年

意義理解  
職場取組み

- ・WLB説明会開催
- ・WLB相互理解ワークショップ開催
- ・職場懇談会開催
- ・本社閉館時刻22時→21時

- ・“会社のオフィス”で、朝から晩まで働くことができる人＝キーポジションに就く人という意識がまだ強い

## 2013-14年

場所と時間の  
自在な働き方

- ・働き方改革「Work@A」開始
- ・スーパーフレックス
- ・時間単位有休制度
- ・在宅勤務制度

- ・活用に濃淡あり
- ・出社したら損(電話・会議準備)
- ・部下やりたい、上司困惑
- ・長時間労働変わらない

# 取り組みの歴史②(施策と課題) 2015年～2018年

## 2015-16年

総実労働時間の短縮開始

## 2017-19年

経営戦略としての働き方改革

2017年

2018-19年

### 施策

- ・モーニング無料提供
- ・本社閉館時刻21時→20時
- ・本社ノー残業デー(18時)
- ・WLB休暇導入
- ・職場課題検討会開催
- ・SurfaceHub導入、Lync積極活用

- ・経営直轄の複数組織が働き方改革推進
- ・所定労働時間20分短縮+10,000円BU
- ・総実労働1,800時間目標化(みなし撤廃)
- ・始終業時刻前倒し(8:45-17:20 → 8:15-16:30)
- ・「どこでもオフィス」導入(在宅勤務の進化版)
- ・本社閉館時刻19時、ノー残業デー17時

- ・ペーパーレス×フリーアドレス
- ・グループ働き方改革会議開始
- ・働き方改革社内サイト(るるく)開設
- ・健康経営の取り組み進化
- ・年間休日数固定124日(閏年125日)

### 課題

- ・人事部孤軍奮闘(人事対現場)
- ・早く帰る=残業代減はイヤ
- ・早く帰っても生活は変わらない
- ・在宅勤務のルールが厳し過ぎ(前週申請、業務・場所限定、月4回)

- ・紙ベースの仕事=どこでも効率的に働けない
- ・所属組織の枠を超えられない働き方
- ・余裕のない総実労働1,800時間
- ・働き方改革は味の素単体中心

- ・速く決めて速くやる×先進的働き方へ
- ・働き方の部署最適→全社最適
- ・働き方のデジタル化(完全ペーパーレス)
- ・“余力のある”、“グループでの”  
総実労働1,800時間



# 取り組みの歴史 2015年度までの取り組みの成果と課題

## <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 定量データ	2007年度		2015年度
営業利益	605億円	⇒	908億円
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、多様な人財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

# ゼロベースでの「働き方改革」 検討のコンセプト

**グローバル食品トップ10としてふさわしい、性別・国籍・価値観等に関わらず多様な人財が活躍できる会社を目指す。**

1. 毎日オフィスに通勤し、長時間の残業を前提とした日本流の働き方から、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。
2. マネジメント改革とワークスタイル改革との連動により、グローバル基準の働き方に基づく、個人の成長と会社の成長を同期化。

