

# ダイバーシティがイノベーションを起す 「味の素流働き方改革」

味の素執行役員人事部長

松澤 巧  
まさざわ たくみ



当社は、ASV (Ajinomoto Group Shared Value)：事業を通じて社会価値と経済価値を共創する(という考えを掲げており、創業以来一貫した当社事業の核となっている。共通価値を創出することで、社会や人類の課題解決につなげ、あわせて経済的な価値も見いだしていくというものである。ASVを実現し続けるためには、さまざまな社会課題との接点を持つことができる多様な人財が活躍できる会社でなければならぬ。よって、当社では、働き方改革の取り組みを通じて、ダイバーシティを進め、ASVを実現し続ける会社を目指している。

当社では、2013年から、働き方改革「Work@A」(A)という取り組みを開始した。「@A」には、「Ajinomoto」「Anytime」「Anywhere」の意味があり、「働き方の柔軟性を上げ、味の素でいつでもどこでも働くことができる」

ことを目指した取り組みであった。具体的には、「コアタイムなしのフレックスタイム制度」「時間単位での有給休暇取得制度」「在宅勤務制度」を導入した。この取り組みを通じて、働く場所や時間の柔軟性が上がったものの、労働時間自体の変化はあまりなく、残業を前提とした働き方は変わらなかった。

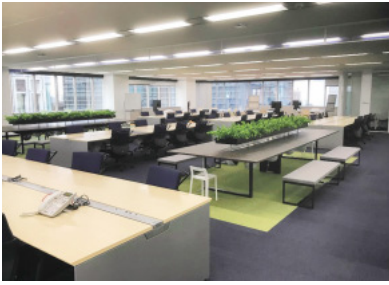
## 経営戦略としての働き方改革

そこで、2017年度より、従来は人事戦略として人事部を中心に進めていた働き方改革の体制を、担当役員直轄のもと経営企画、情報、人事等、複数組織から成る全社横断の体制へと変え、経営戦略として進めていくこととした。また、働き方改革のありたい姿として、「このライフステージでも、働きがいと生きがいの両立を図れる」「性別・国籍・価値観等にかかわらず多様な人財が活躍して

生産性の高い働き方を実現する」「継続的なイノベーションの創出」を定めた。

主な施策としては、「所定労働時間の20分短縮」「始業時刻の前倒し」「従来の在宅勤務制度を大幅に拡充した」(どこでもオフィス制度)の導入を展開した。所定労働時間の短縮と始業時刻の前倒しを実施したことで、それまでは「朝・昼・夜」の3区分の生活スタイルから「朝・昼・夕・夜」の4区分の生活へと変化し、夕方の時間を自己研鑽(資格取得、ビジネススクールへの通学等)やエクササイズ等に充て、心身の健康を維持するために役立てている。また、男性従業員が平日に早く帰宅することで、家事や育児への参画等、家族とともに過ごす時間を得ることもできるようになった。

「どこでもオフィス」については、「週1回出社をすれば無制限にテレワークを可能」と



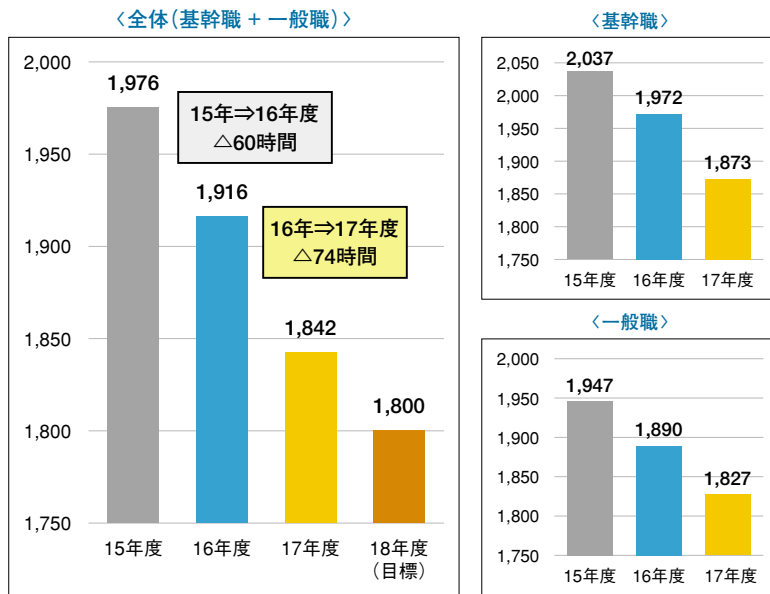
本社フリーアドレスイメージ



社外サテライトオフィスでの業務風景

図表 総実労働時間の推移

全社での一人あたりの平均総実労働時間は、前年度から74時間削減し、1,842時間。2018年度の目標である「平均総実労働時間1,800時間」に向けて労働時間は着実に削減。



し、大きく働き方の柔軟性を上げた。軽量モバイルパソコンの貸与、社内外サテライトオフィスの整備もあわせて行うことで、働きやすい職場環境が整備されただけでなく、台風や降雪等の悪天候で交通障害が見込まれる場合にも自宅で業務に当たること、効率よく業務を進めることが可能になっている。

また、通勤時間の削減分を仕事に充てることにより、短時間勤務者が減少し、より多く

の女性従業員がフルタイムで働くといった結果も出ている。こうしたテレワークを含めた働き方改革は、24時間稼働している工場においても試みており、今後はさらなる推進が見込まれる。なお、テレワーク中の労務管理については、社外でのインターネット接続時刻(VPN接続時刻)を勤怠システムに表示させることで適正に労働時間の把握ができるようにしている。

### 改革で生み出された原資は 人財に再投資

2018年度には、ペーパーレスを前提とした働き方に向けた取り組み、本社ではオフィスのフリーアドレス化を進め、効率的にいつでもどこでも働くことができる環境整備をさらに進めてきている。また、味の素単体のみならず、国内グループへも働き方改革の流れを波及させ、「テレワーク・デイズ2018」には味の素グループ5社で参画し、1日平均1090名がテレワークを行った。一方、残業時間削減による収入減の不安を解消するために、経営からも「働き方改革で生み出された原資は人財に再投資する」という考えを示し、2017年度に1万円のベースアップを実施した。非正規社員についても平均で40(60円(約5〜6%)の時給アップ)を実施している。

これら一連の取り組みの結果、年間総労働時間を過去4年間で160時間削減し、管理職を含めた2018年度の年間総労働時間は1820時間となり、「限られた時間のなかでどこでも働くことができる働き方」へ着実にシフトしてきた。

今後は、「より質的向上が伴う先進的働き方」を目指していく。具体的には2020年度までに「社内資料完全ペーパーレス、既存組織や分野の枠を超えた働き方の推進」を目指していくことで、先述のASVを実現し続け、明日のより良い生活に貢献していく。