

報道関係者 各位

平成29年11月21日（火）

【照会先】

佐賀労働局労働基準部（監督課）

課 長 小路 規与

監察 監督官 宅島 俊博

電話 0952-32-7169

佐賀労働局長がベストプラクティス企業を職場訪問

～味の素株式会社九州事業所 東森事業所長と対談～

佐賀労働局（松森 靖局長）は、11月13日、長時間労働の削減等に向けて積極的な取組を行う「ベストプラクティス企業」である、味の素株式会社九州事業所（東森郁彦事業所長、所在地：佐賀市、事業概要：アミノ酸製造）を訪問しました。



（取組状況を御説明いただく様子）



（工場内での取組状況を御説明いただく様子）

味の素株式会社九州事業所では、「カエル！KYUSHUプロジェクト」とのネーミングで、「仕事を変える！意識を変える！！早く家に帰る！」を合言葉に、所定外労働の削減により、多様な人材が活躍できる会社を実現するため、各種取組を進めています。

取組内容としては、①管理職が中心となり月1回の「ワーク・ライフ・バランス会議」において工場全体の仕組の改善等の議論を行う、②総実労働時間2%削減を目標に取組内容は各職場に任せ、取組状況を総務部が確認する、③総務部が事務局となり全体を盛り上げる施策（組合と連携し活動啓発のための「カエル！KYUSHUマガジン」の発行、会社と組合幹部による職場点検のための「カエル！就労パトロール」の実施）など推進されていました。

職場個別の取組としては、①2S（整理・整頓）を行うことで必要なものがすぐに取り出せ、業務が効率化する。②「業務の見える化ボード」を使用し、各テーマの「時間」「優先度」を課員全員で視覚的に共有することにより、特に業務進捗が遅れているテーマへ重点的な対応を行う。③課内の予定表に、課員がカエルのマグネットを貼って、あらかじめ早く帰る日や連続休暇を課内で共有し、休みやすい職場雰囲気に変えるなどが実践されていました。

さらに、九州事業所では3直交代制による勤務で生産を行っていますが、前直と当直の引き継ぎ時間削減のため、引継ぎ事項をあらかじめ前直が映像に録画し、その録画を当直に見てもらい効率的に引継ぎを行う取組なども試行されていました。（※試行中であり完全実施ではありません。）

上記取組を2016年度から実施した結果、年間総実労働時間について2015年度2018時間から、2016年度では1905時間へと113時間の削減を達成されました。

「カエル！KYUSHUプロジェクト」に対する社員の声としては、①家でゆっくり休めるので疲れが取れる、②家族とゆっくり過ごせる、子供との会話が増えた、③自分の勉強をする時間が増えた、読書量が増えた、④趣味の時間が増えた、家族で旅行が楽しめるようになった、などの好意的な意見が多かったそうです。

佐賀労働局では、同社のような長時間労働の削減に向けた積極的な取組事例を広く御紹介する等、今後とも、佐賀県内における過重労働の解消に向けた各種取組を進めてまいります。

A photograph of the entrance to the Ajinomoto Kyushu Business Office. Three flagpoles stand on the left, flying the Ajinomoto logo flag, the Japanese national flag, and a white flag with a green cross. A paved road leads into the facility, flanked by green trees. A sign on the right reads 'AJINOMOTO' and '味の素株式会社 九州事業所 バイオ・ファイブ研究所'.

味の素(株)九州事業所における 「働き方改革」の取り組み

2017年11月13日
味の素(株)九州事業所

本日の内容

Eat Well, Live Well.



AJINOMOTO.

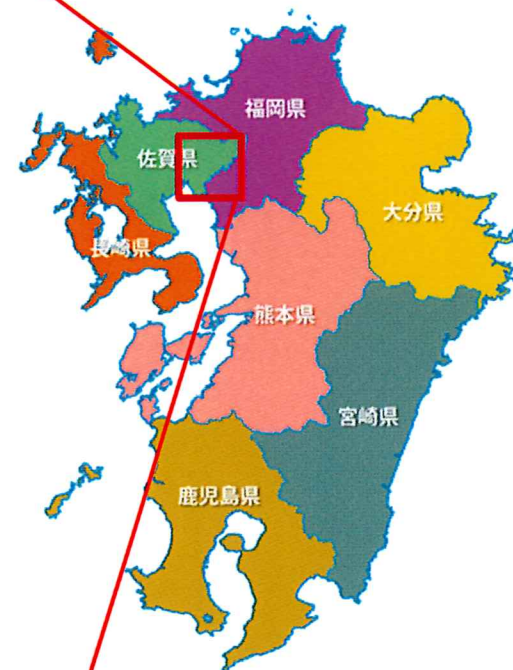
- 1. 味の素(株)九州事業所の概要**
- 2. 味の素(株)における「働き方改革」**
- 3. 九州事業所における取り組み**

1. 九州事業所の概要

Eat Well, Live Well.



AJINOMOTO.



2. 味の素(株)における「働き方改革」

* 詳しい資料は、首相官邸のホームページに掲載
http://www.kantei.go.jp/jp/singi/ichiokusoukatsuyaku/iken_koukankai/dai6/siryous2.pdf#search=%27%E5%91%B3%E3%81%AE%E7%B4%A0+%E5%83%8D%E3%81%8D%E6%96%B9%E6%94%B9%E9%9D%A9+%E8%B3%87%E6%96%99%27

2. 味の素(株)の「働き方改革」の目的

(1) 「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」として性別・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。 そのため、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向け2017年4月より所定労働時間20分短縮(7時間15分/日)、さらに2020年に7時間/日を目指す。

(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、時短等を通じた社内外での多様なライフスタイルの応援、一人一人の社会との接点の増加を目標とする。

2. 「働き方改革」 2020年度に向けて目指す姿

7時間労働を前提としたグローバル基準の働き方

性別、国籍、価値観等に関わらず多様な人財が活躍している会社

ゼロベースでの働き方改革

日本的慣習の働き方

(現在)

グローバル基準

定時退社前提

(夫婦で家事・育児を分担)

女性、外国籍人財等の活躍の阻害要因

味の素グループ(国内)

残業前提の働き方

(男性の家事・育児関与低い)

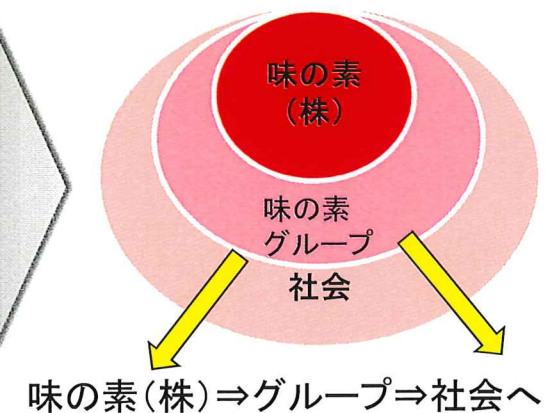
ゼロベースの働き方改革

(2016年度～)



所定労働時間20分短縮

(2017年4月～)



	FY2016 (見込み)	FY2017 (目標)	FY2018 (目標)	FY2020 (目指したい姿)
所定労働時間(1日)	7時間35分	7時間15分	7時間15分	7時間
総実労働時間(基幹職)	1,985時間	1,920時間	1,870時間	1,800時間
総実労働時間(一般職)	1,900時間	1,850時間	1,800時間	1,750時間

2. 「働き方改革」 コンセプトと方向性

コンセプト

既成概念打破	誰でも働ける
フレキシブルで 実質的	時間で働ける <small>フレキシブルな働き方</small>
	仕事を支える仕組み
女性の活躍	“辞めない会社”
	フェアでオープン <small>“活発なコミュニケーション”</small>
ダイバーシティ (多様性)	はつらつ職場 <small>“一人ひとりの「健康増進」”</small>



方向性

- ① “どこでもオフィス”
 - ・多様な働き方
 - ・労務管理のしくみ
 - ・時間から成果の評価へ
 - ・情報・通信環境整備
- ② 会議改革
- ③ 生産部門対策
- ④ 自立した働き方確立
 - ・自らマネージできる業務への進化

2. 「働き方改革」 社会環境の大きな変化

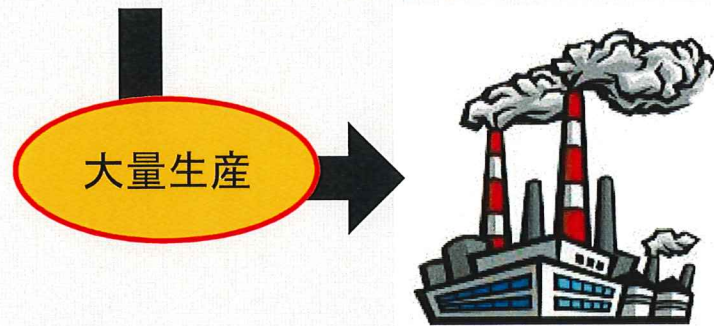
大量生産時代から、付加価値創造時代へ

多様な人財のシナジー効果によるイノベーションが会社の成長には必要不可欠

従来(高度成長期)は・・・

人口増加、高いコスト優位性

⇒大量生産により日本全体が成長



現在そして今後は・・・

人口減少、コスト優位性低下、ニーズ多様化

⇒継続的なイノベーションが必要不可欠



環境の変化に迅速・柔軟に対応し成長するためには、多様性が必須

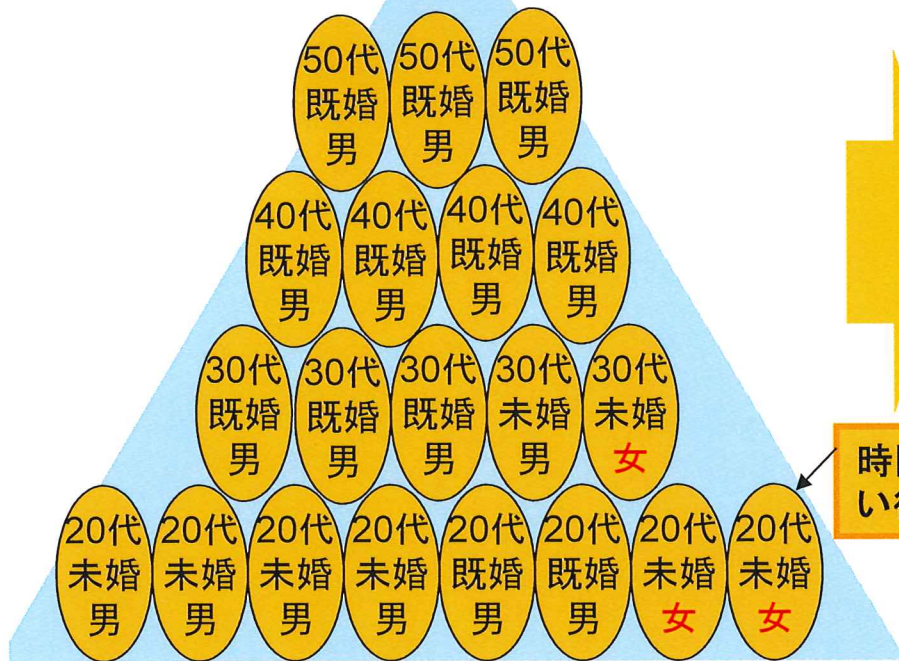
2. 「働き方改革」 ダイバーシティ(多様性) 推進

～職場での人財の多様化推進が必要～

人口オーナス期(※)は多様な人財(性別・年齢・国籍等の違い)の活躍が鍵

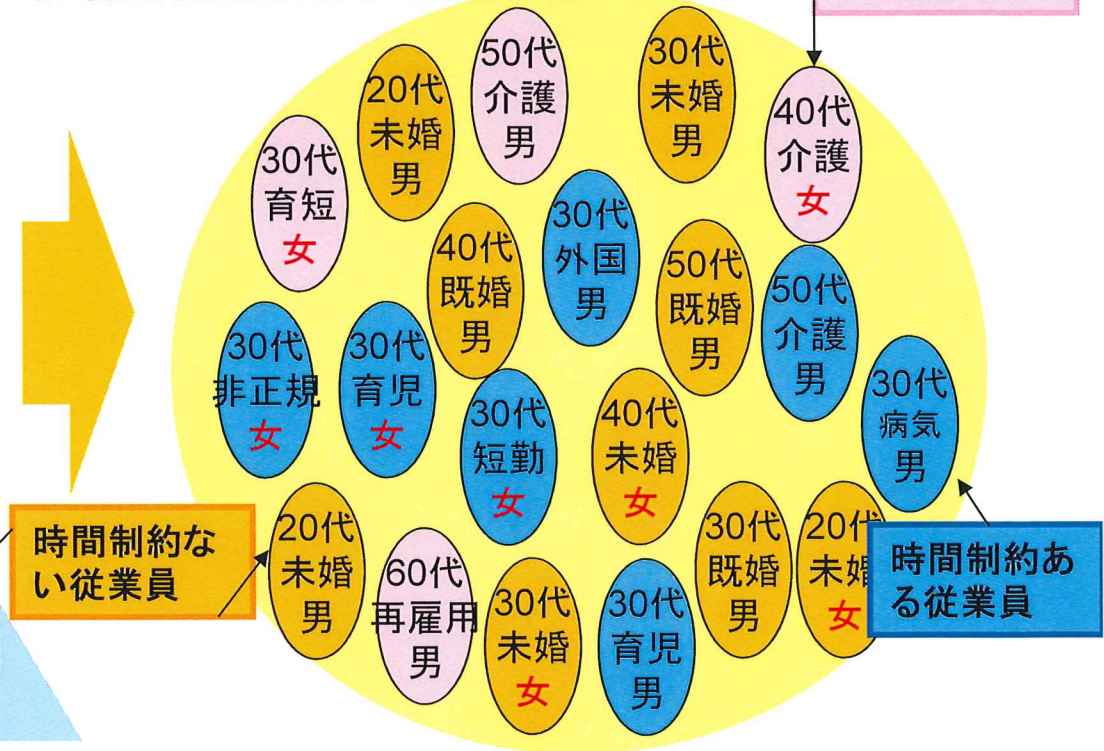
従来は..

主に男性、終身雇用、時間制約なし従業員で構成



現在そして今後は..

多様な働き方をする従業員で構成



※人口オーナス期=労働人口の減少等による人口構成の変化が経済にとってマイナスに作用する状態。(⇔人口ボーナス期)

十価値観も多様化

2. 経営戦略としての「ダイバーシティ&WLB」

Eat Well, Live Well.

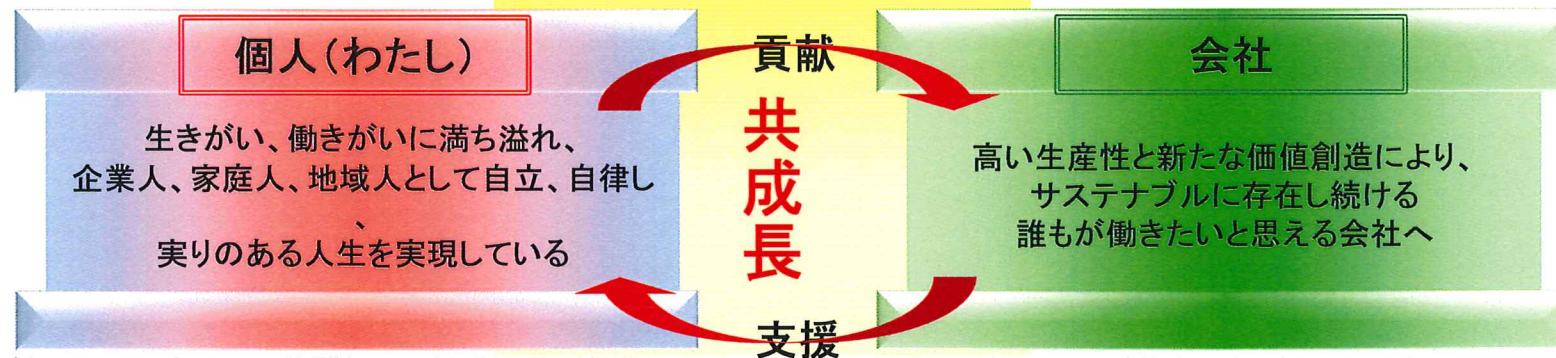
私たちは地球的な視野にたち、“食”と“健康”そして、
明日のよりよい生活に貢献します

ASV

～Ajinomoto Group Shared Value～

ダイバーシティ&WLB

一人ひとりの成長と企業の継続的な発展を通して、
企業を構成する全ての従業員の豊かで実りある人生の実現と社会の繁栄に貢献する



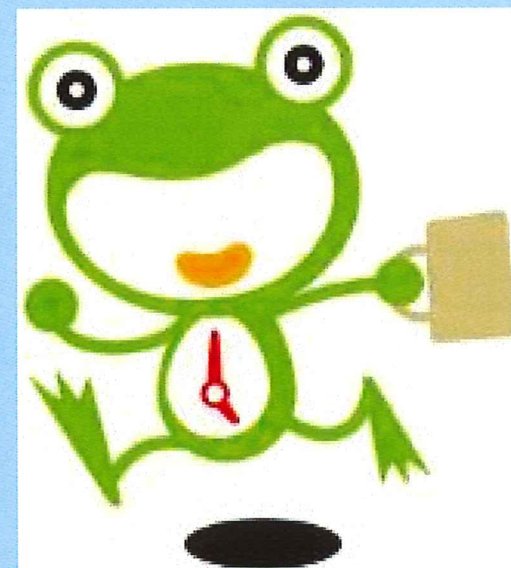
～多様性を活かす組織風土～

多様な人材が互いを尊重しながらそれぞれに能力を発揮し、
異なる視点や考え方を活かしている

3. 九州事業所における取り組み

『カエル！
KYUSHUプロジェクト』

“仕事を変える！”
“意識を変える！！”
“早く家に帰る！！！”



3. 九州事業所における取り組み

2016年3月会社の方針⇒2017年度労働時間80時間削減

この時の九州事業所の状況

- ①要員は極少化
- ②2016年度予算は確定し設備投資の追加予算厳しい

最終的に以下の方針を確認

- ①基幹職が中心となり月1回の「WLB会議」にて議論
- ②総実労働時間2%削減を目標に取組内容は各職場に任せる
- ③総務部が事務局となり全体を盛り上げる企画を実施
 - 1) 組合と連携し「カエル！KYUSHUマガジン」の発行
 - 2) 会社と組合幹部による「カエル！就労パトロール」の実施

3. 九州事業所における取り組み

①九州事業所全体での具体的取り組み

	議論を通じて決定した主な具体的取り組み
個人 レベル	<ol style="list-style-type: none"> 1. “残業を前提とした働き方”からの意識改革。業務内容と充てる時間を可視化する 取り組み(職場内のボードやoutlookのスケジューラー機能を利用など) 2. ゼロベースでの業務見直し。不必要な業務は上司が止める判断を行う。グループ の他メンバーの業務を知る。＜マルチスキル化＞ 3. 資料作成の前に完成イメージを摺合せ。7割完了時に内容を確認 ＜70点主義＞
組織 レベル	<ol style="list-style-type: none"> 1. 設備でのトラブル等へ対応する時間を削減するため、対策費を計上し発生箇所や 設備への根本的対応を行う。 2. 仕事に集中できる環境づくり(フリースペースの活用、outlookスケジューラーでのブロック) 3. 早く帰る職場風土づくり(早帰りデーの設定、定時にチャイムを鳴らすなど) 4. 休みを取りやすい風土作り(休暇取得計画の作成・マルチスキル化) 5. マルチスキル化により個人の業務ピーク時に他メンバーが応援できるようにする。 6. 定時後は会議を入れない。緊急以外のメールを送らない。緊急以外の連絡をしない 7. 会議のゼロベースでの見直し。参加必須メンバーの絞り込み。会議の効率的な運営 (到達目標、予定時間の設定等) 8. メール発信のルールを決め、個人あてメールを削減(不要な全員宛メールは発信 せず別途共有化を行う) 9. あくまでも“安全”“品質”優先を確認

3. 九州事業所における取り組み

② 各職場での活動 ～2Sと改善活動～


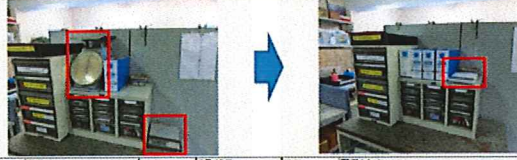
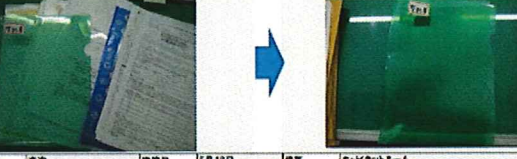
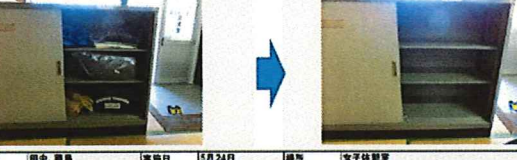
“2S+業務改善(仕事を変える)”を組織風土として定着させる。

⇒物理的な改善報告は『2S活動・改善シート』

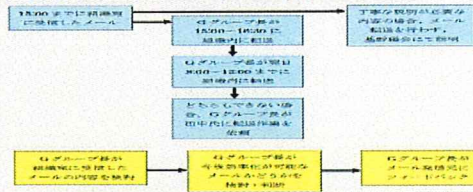
⇒業務の改善報告は『業務改革(GK)シート』

仕事の効率化

総務部 2S活動、改善シート 目標:1人毎月1件以上

提案者	渡邊・藤島	提案名	印券用金庫整理
			
実施者	渡邊・藤島	実施日	5月19日
実施者のコメント	不要品を廃棄しました。		
実施者以外のコメント			
提案者	藤島	提案名	はかり整理
			
実施者	藤島	実施日	5月16日
実施者のコメント	正確な重さが計れるようになりました。		
実施者以外のコメント			
提案者	渡邊	提案名	契約書ファイリング
			
実施者	渡邊	実施日	5月18日
実施者のコメント	全帳の更新済みの契約書、すべて確認できました。お任せしました。		
実施者以外のコメント			
提案者	山口部長	提案名	不要物撤去
			
実施者	田中・藤島	実施日	5月24日
実施者のコメント	書類、紙、ビニールシート、ジャンク品撤去等?など雑多な品々、無駄なクランプラフス類撤去作業に持って行きます。		
実施者以外のコメント			

総務部 GK(業務改革)シート

提案者	山口部長・田中	提案日	4月8日	実施日	4月11日
提案名	組織メール(KY0)-組織メール(KY0.2)の取扱い改善(特種メール)-増設				
GK種別	R:交換				
現在の状態(問題点は何か?)					
<p>組織宛、総務部宛のメールをG担当者が確認し、全欄に発信していたが、転送先が不明な案件については、部底下に確認しながら作業を行っていた。また、転送不要メールまでも発信していた可能性があり、受信者のメール量も多くなっていた可能性があった。</p>					
業務改革内容(何に取り組むか?)					
<p>①情報セキュリティの観点より、受信案件の確認・転送作業を基幹機で行う ②組織宛メールを基幹機で確認し、部底不要メールの選別や効率化視点での相談を発信元に行う</p> 					
期待できる効果(誰の時間がどれだけ削減できるか?)					
<p>①担当者の業務削減 約30分/日減(10時間減/月) ②場内の受信者側でのメール確認作業の削減 (不要メール受信確認時間の削減、丁寧な説明が必要な時には基幹機にて説明) ③組織メール宛の案件内容に応じて、発信元への不要メールの選別・発信効率化の選別によるメール確認作業の負荷減</p>					
提案者のコメント					
提案者以外のコメント					

仕事を変える



3. 九州事業所における取り組み

②業務の標準化・マルチスキル化・平準化

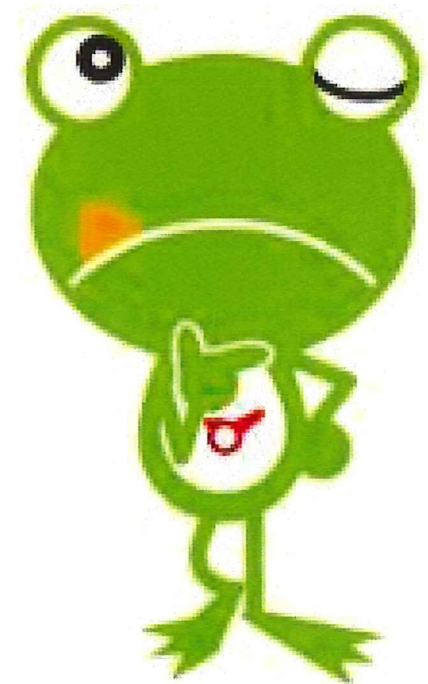
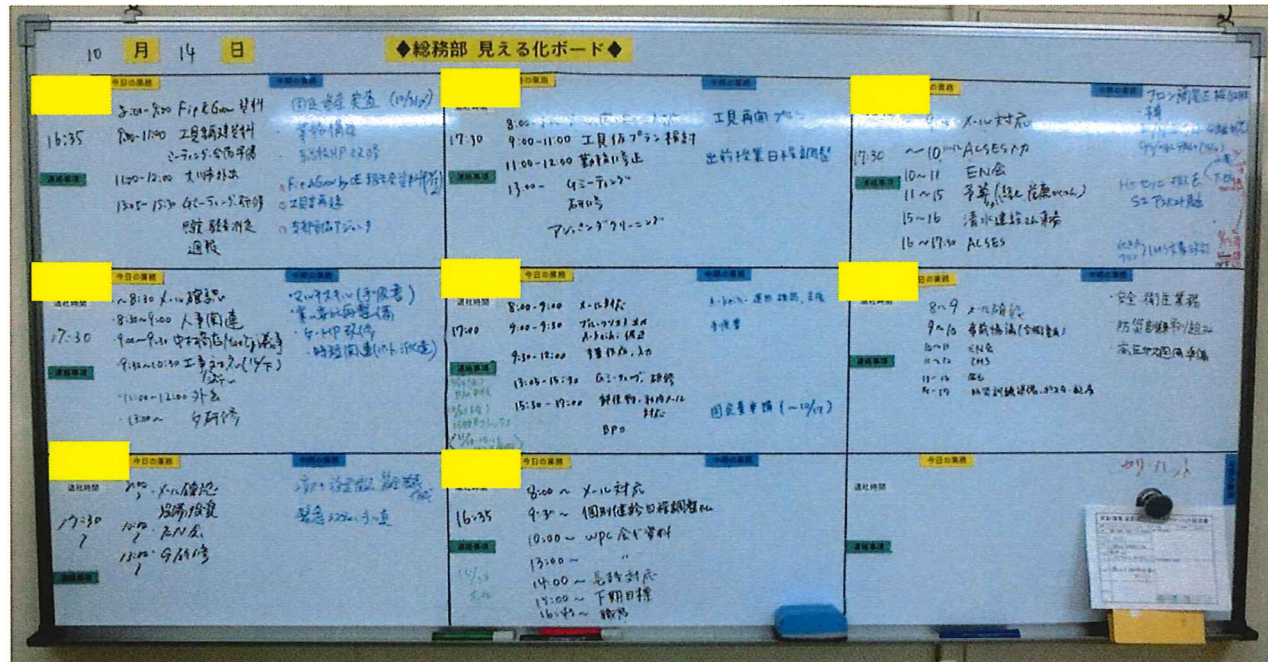
○「業務 見える化ボード」での業務と「時間」、「優先度」の見える化

⇒時間に仕事をあてる 記載例)9:00~9:30○○ 10:00~11:30△△

時間を意識した業務計画を立てる!

⇒他メンバーの業務を見ながらサポートを行う

意識を変える



○「業務進捗」の見える化

⇒各テーマの進捗状況を見える化し、進捗の遅れているものについて組織全体で取組み、加速させる **【業務の属人化解消】**

3. 九州事業所における取り組み

② “早帰り”や連続休暇を取れる仕組みづくり

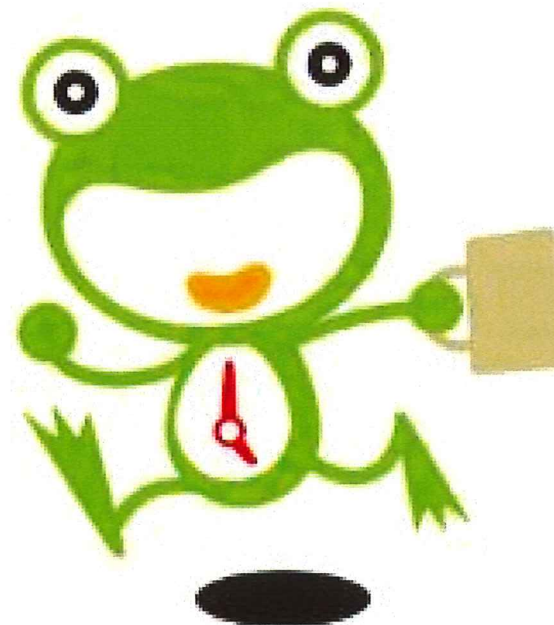


早くカエルボード

- 働き方(WLB)の見える化
- 各自設定のKPI指標に執着



早く家に帰る



② ITツールを使用した申し送り

時間の短縮

3. 九州事業所における取り組み

その結果・・・

●2016年度実績

	年間総実労働時間 前年比	残業時間 前年比	有休日数		
			2015年度 実績	2016年度 実績	前年比
九州事業所	94%	76%	16	18	118%

●2017年度実績:4~9月度

	年間総実労働時間		残業時間 前年比	有休日数	
	2017年度年間 目標前年比	2017年度上期 実績前年比		2017年度 上期実績	前年比
九州事業所	98%	95%	92%	10	100%

* 2017年度より所定労働時間1日あたり20分短縮

3. 取り組みのレビュー

- この1年間で社員のWLBと生活の充実度も向上し、働きがいもアップしていると考えられる。

<社員の声>

- ・家でゆっくり休めるので疲れがとれる
- ・家族とゆっくり過ごせる。子どもとの会話が増えた。
- ・自分の勉強をする時間が増えた。読書量が増えた。

趣味の時間が増えた。家族で旅行が楽しめるようになった。

『以前の長時間労働には戻りたくない!』との意識

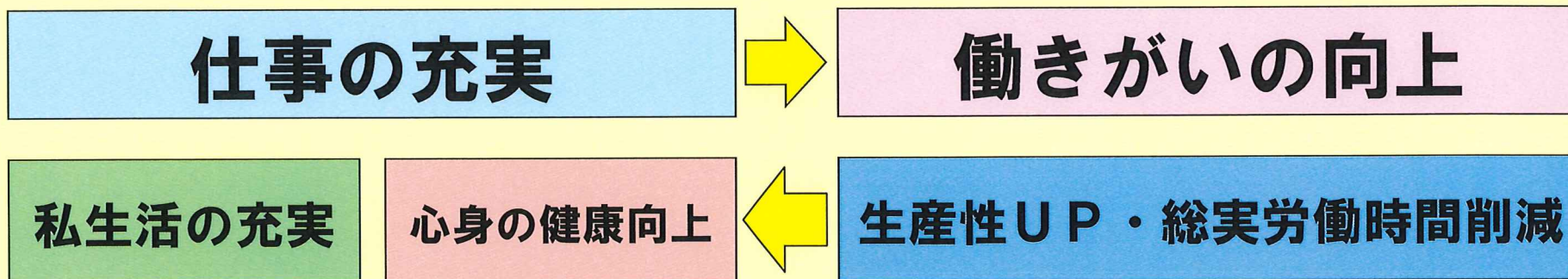
●今後の課題

- ・“時短”そのものが目的となり、生産性向上の追求を見失いがち
- ・職場ごとに取り組みの内容に濃淡がある。
- ・安定生産があつての“時短”であり、突発的なアクシデントがあると厳しい。
- ・未払い残業や持ち帰り残業のリスク
- ・終業後の自己啓発やWLBの向上も含め、社員へのキャリア教育が必要

3. 九州事業所「健康増進改革」の取り組み

◎基本方針・目的

- ・2016年度『働き方改革』を通して得たWLBと生活充実度の向上実感をふまえ、総実労働時間削減をさらに加速することに加えて、『健康増進改革』を通じた心身の健康状態の改善・向上を図ることにより、さらなる働きがいの充実および生産性アップを実現する。



◎求められていること・環境変化

- ・2018年度に**総実労働時間1,800時間**の目標達成
- ・2017年度、当社は「**健康経営銘柄**」に指定された。

3. 九州事業所「健康増進改革」の取り組み

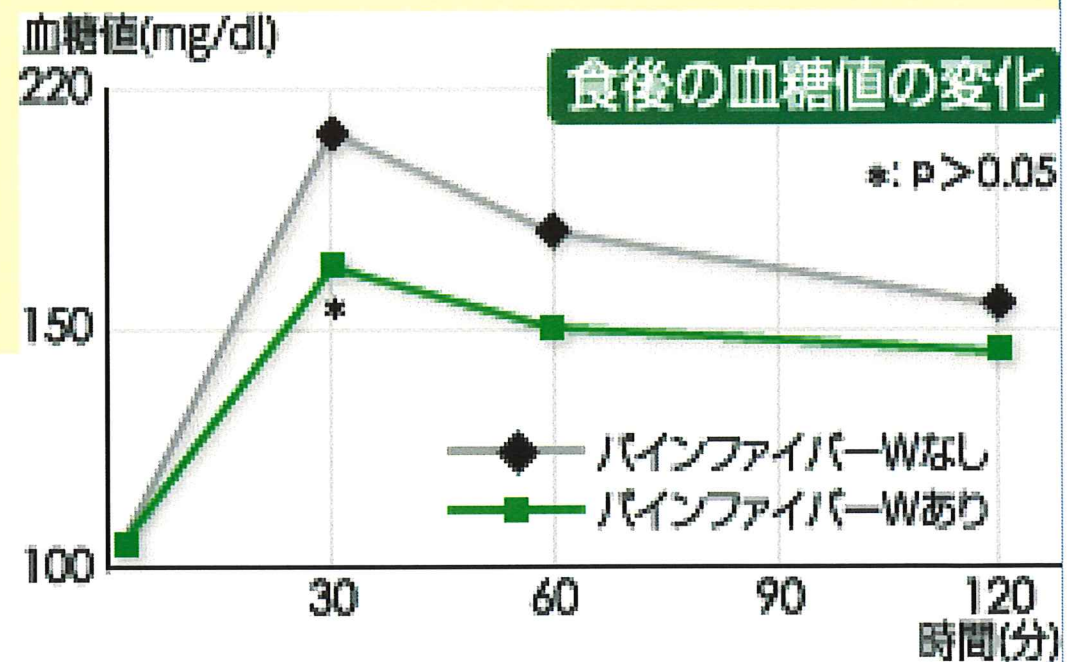
◎具体的取り組み内容

1) 食堂等における食物繊維摂取量のアップ

- ・特定保健用食品(トクホ)に含まれ、①LDLコレステロールの排泄を促す効果 ②糖尿病の予防と改善効果が期待できる“難消化性デキストリン”を食堂や休憩室で食事やお茶に入れて摂取する。

* 難消化性デキストリンとは:
トウモロコシのでん粉から作られた食物繊維の一種。トクホ商品として販売されている製品も多数ある。

血糖値上昇 → 血糖値を下げるために
膵臓よりインスリン分泌 →
膵臓が疲弊 → 糖尿病リスクが上がる
つまり血糖値上昇を抑制により
糖尿病予防に繋がる。



3. 九州事業所「健康増進改革」の取り組み

◎ 具体的取り組み内容

2) 運動習慣改善の取り組み

- ・「万歩計」を全員に貸し出し、手軽にできる“ウォーキング”を奨励する。
- ・月次で歩数を集計し、上位者を場内で紹介しモチベーション向上を図る

3) キャラクターの導入による運動の盛り上げ



“早く家にカエル”

“意識をかエル”

“仕事をカエル”

“カラダをかエル”

“無事カエル”



経済産業省

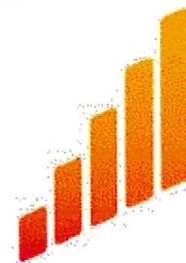
Ministry of Economy, Trade and Industry



健康経営優良法人

Health and productivity

ホワイト500



健康経営銘柄

Health and Productivity

Eat Well, Live Well.



AJINOMOTO.

「働き方改革」 どこでもオフィスの取組み

2017年11月13日
味の素(株)九州事業所

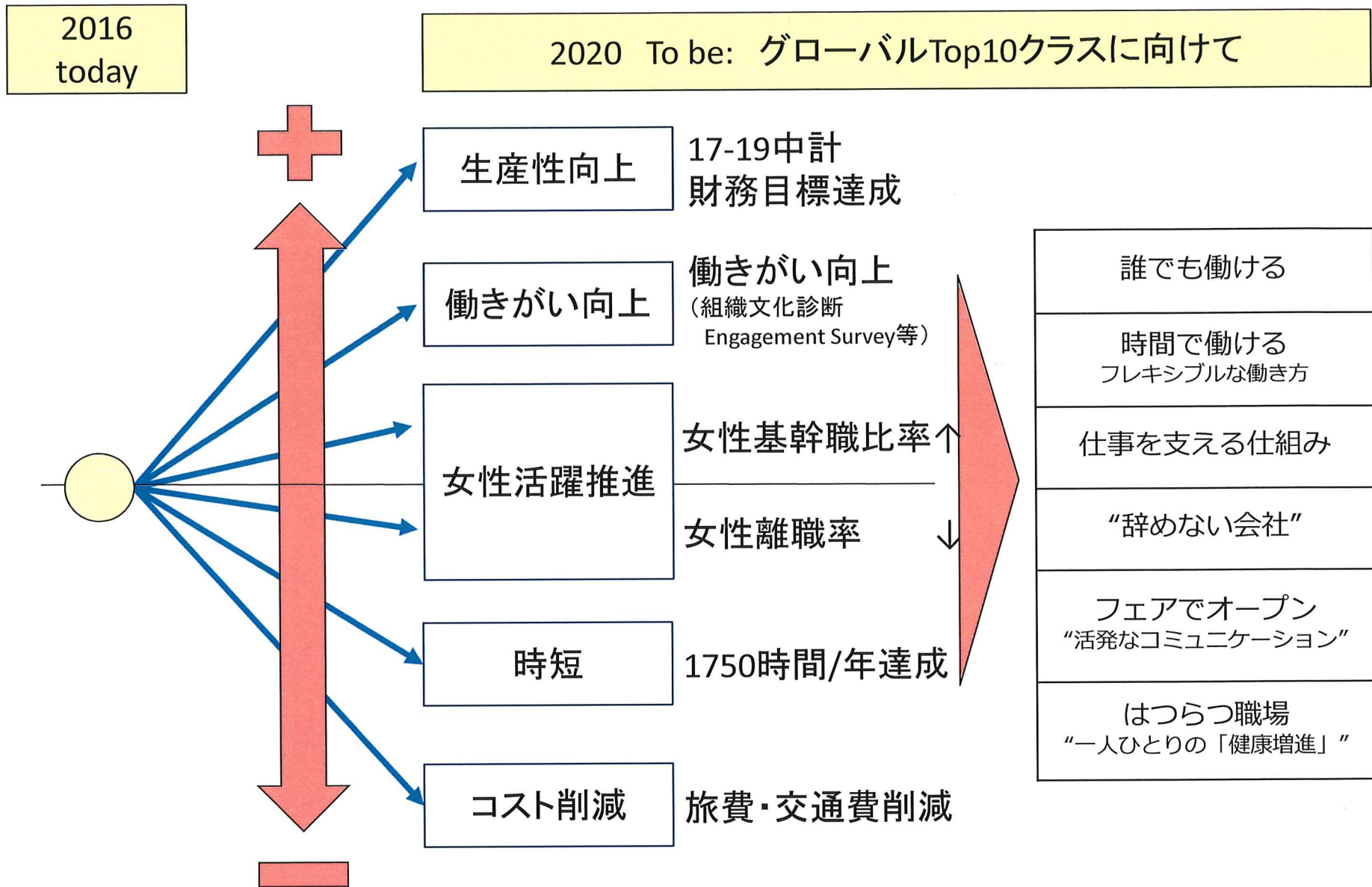
1. 「どこでもオフィス」とは

「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」
としての新しい働き方を構築するため、
顔を合わせないと仕事ができない
という既成概念を打破し、時間を創出しつつ、
育児、介護等の事情がある人でも働けるようにする。

味の素(株)の諸施策

就業状況	【働き続ける】				【休む】	【辞める】
個別施策	どこでも オフィス	フレックス 勤務時間 制度	勤務地 エリア 申告制度	育児・看護 短時間 勤務	休職	再雇用

2. 「どこでもオフィス」で期待される効果



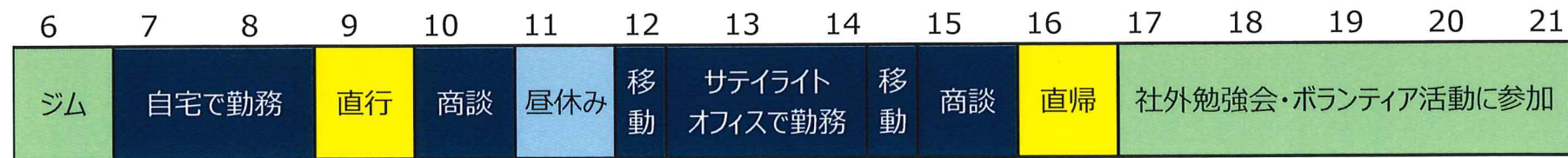
3. 「どこでもオフィス」の働き方例 1/3

従来の働き方(出社・通勤・残業を前提)

■ ……就業 ■ ……通勤
■ ……不就業



例①7時間勤務で仕事と趣味の両立を目指す



例②7時間勤務で仕事とスキルアップの両立を目指す



社外との接点を増やすことで、自身の視野を広げ、「新たな価値の創造」に繋げることができるようになる。

3. 「どこでもオフィス」の働き方例 2/3

例③ 家族と一緒に夕食を食べた後に仕事を行う。

…就業
 …通勤
 …不就業



例④ 天災時(台風、降雪等)に、通勤をせずに自宅で効率的に仕事をする。



例⑤ 出張後、オフィスに戻らず、自宅方面のサテライトオフィスで仕事をして帰る。

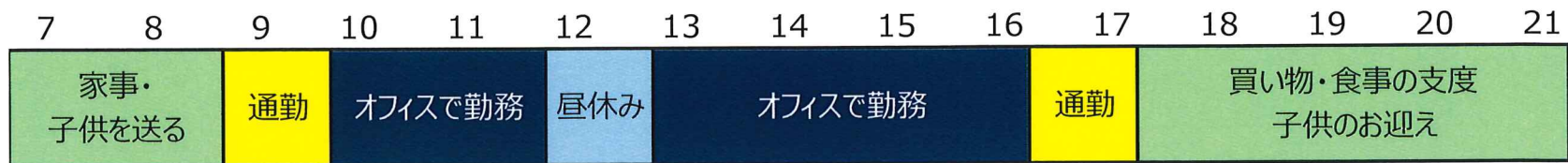


**自律的に働く場所と時間を選択し、
自身の生産性の最大化を目指すことができるようになる。**

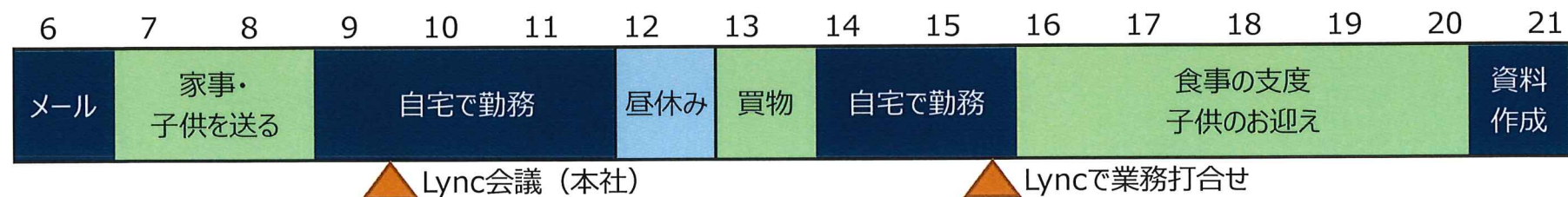
3. 「どこでもオフィス」の働き方例 3/3

短時間勤務者の従来の働き方(出社・通勤・短時間を前提)

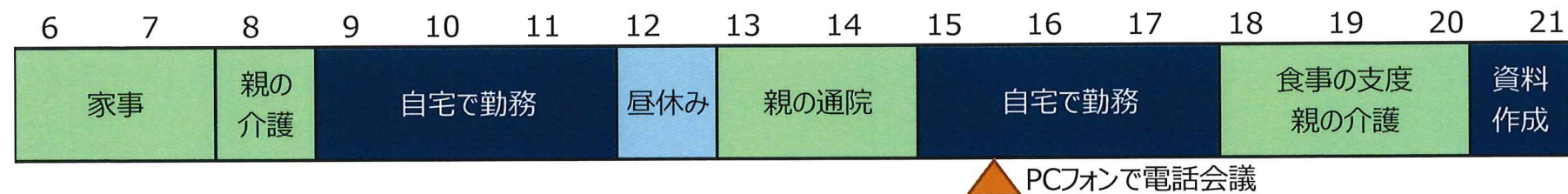
■ …就業 ■ …通勤
■ …不就業



例⑥7時間勤務で仕事と育児の両立を目指す



例⑦7時間勤務で仕事と介護の両立を目指す



通勤時間の削減分を仕事、または育児・介護に充てることで、フルタイムで働きながら、仕事と育児・介護の両立ができる。

4. 「どこでもオフィス」制度骨子

対象者

基幹職、一般職、受入出向者、シニア再雇用社員

勤務場所

セキュリティが確保され、集中して勤務できる場所

※ 労災、通災管理の観点から、勤務場所の事前申請を原則とする。

対象業務

会社外で行うことが可能な業務

事前申請

前日の会社終業時刻までに、「勤務時間」と「場所」を上司へ申請し承認を得る。

日数上限

終日利用は暦週(月曜～金曜)の4回までとする。

勤務時間帯

平日5時～22時までとする。

勤務管理

PC使用の客観データならびに本人の勤務入力内容に基づき勤務管理を行う。

5. 「どこでもオフィス」促進にあたって ーサテライトオフィスの整備ー

社外サテライトオフィスの法人契約を行い、
「都心」、「首都圏」、「全国」の鉄道主要駅の近くにある
社外サテライトオフィスを誰でも利用できるようになる。

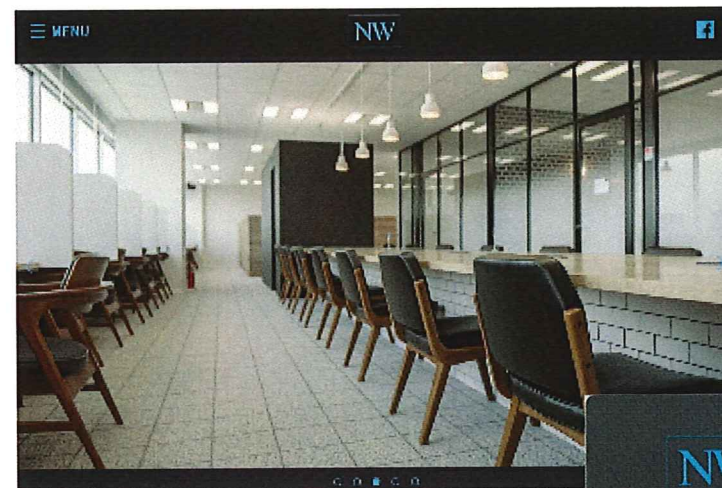
⇒出張の「すき間時間」の有効活用、自宅の代替場所として活用

<WORKSTYLING(三井不動産)>



<https://commons-web.jp/service/workstyling/index.html>

<New Work(東急電鉄)>



<https://www.newwork109.com/>

例:都心(新宿、渋谷、池袋、新橋、上野、品川、等)／首都圏(吉祥寺、横浜、大宮、柏、等)
全国(大阪、名古屋、福岡、札幌等)

※味の素グループ国内事業所、社有社宅(一部)のサテライトオフィス化も実施

6. 「どこでもオフィス」で留意すべきこと

オフィスにいなくても、円滑に積極的なコミュニケーションをとる

オフィスにいなくても、同じ業務ができる

新しい働き方で、イノベーションにつなげる

(1) 業務の見える化・
効率化・標準化

紙からデジタル・
ペーパーレスへ

業務システムの
モバイル対応

業務内容の整理・
記述化

(2) 労務管理のしくみ
改定

時間から成果への
労務管理／評価への反映

勤務状態の見える化
PC活動状態(ボタン)と
労務管理の連携検討

(3) バーチャル・
リモート環境の整備

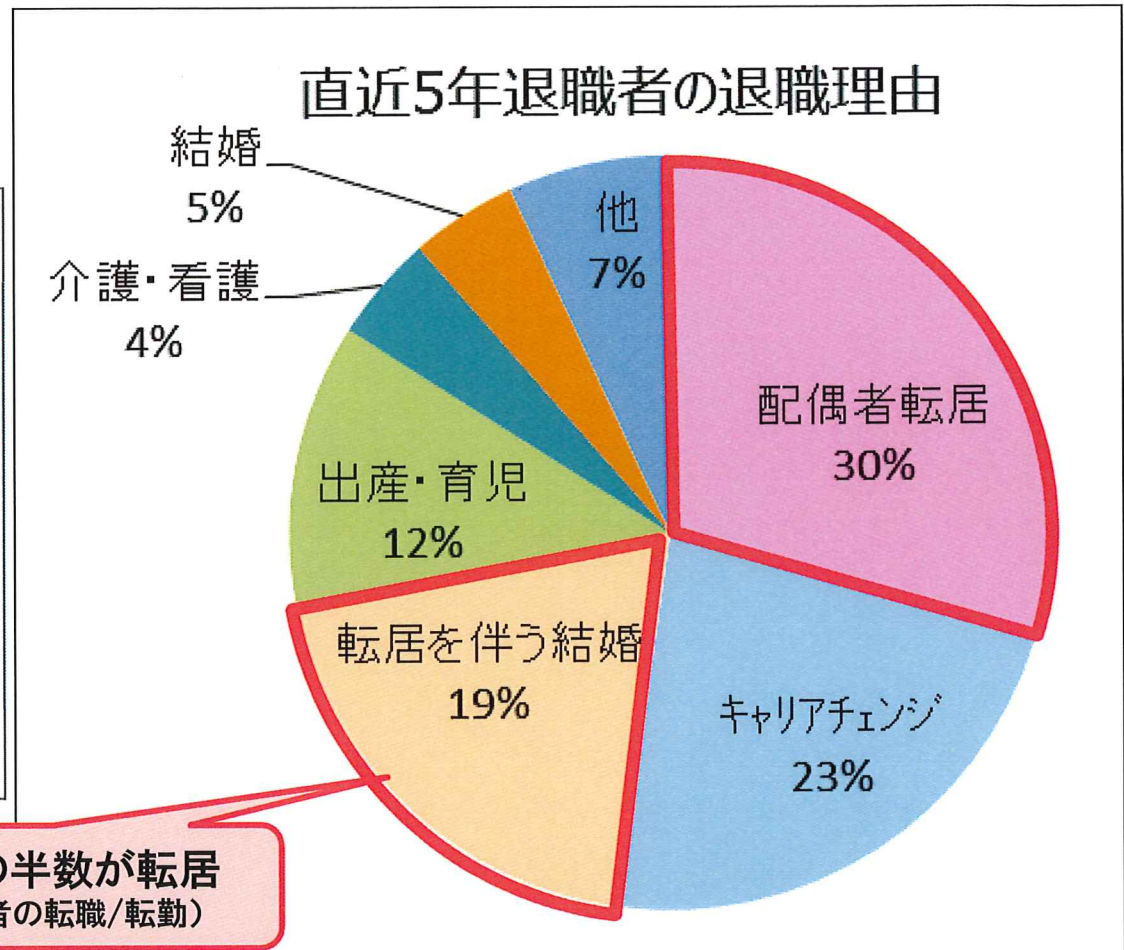
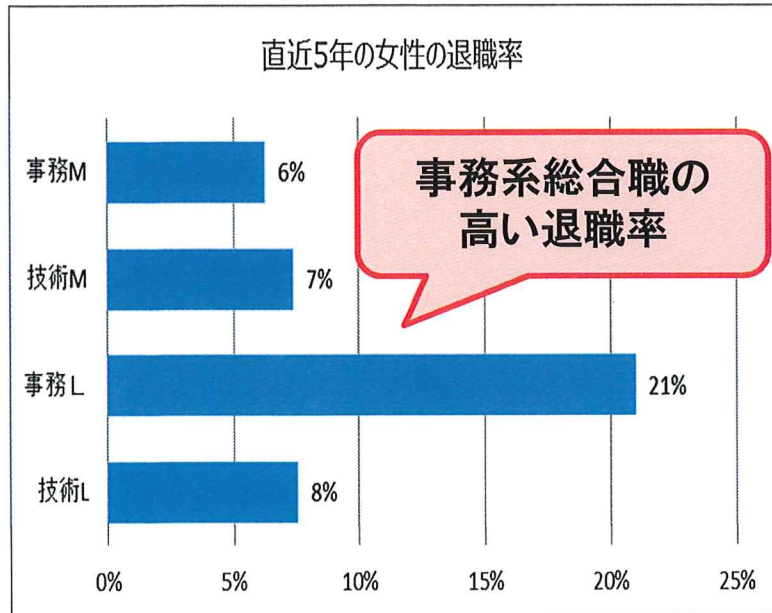
セキュリティ確保した
軽量モバイルPC

コミュニケーション
ツールの確保

ストレスなLync会議の
ための通信環境整備

女性が活躍する会社に向けて

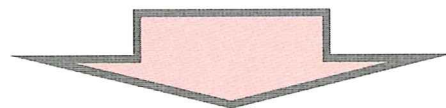
データが語る現状 (1)女性社員の退職理由の半数は「転居」



「辞めたくないけど」なのか、「辞めてもいいか」なのか、「辞めたい」なのか。
⇒ キャリアとライフを天秤にかけ、悩める女性の存在

「女性活躍推進」の課題と要因

課題	要因
優秀な人財の流出 数年かけて育成した 女性の退職	<ul style="list-style-type: none">・ 配偶者転居 ⇒ 辞める選択しかない？・ 仕事と家事の両立 ⇒ キャリアをどう描いてよいかわからない・ 長時間労働 ⇒ 育児や家事をしながら両立は厳しい <div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px;"><ul style="list-style-type: none">・ 再雇用制度・ 「エリア申告制度」・ 長時間労働の是正</div>
今日的な多様性にマッチしていない <ul style="list-style-type: none">・ 共働き世帯の増加・ ワーキングマザーの急増	基幹職男性の大半が専業主婦家庭 ⇒ 仕事と家庭の両立の大変さを理解できない。 <div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px;"><ul style="list-style-type: none">・ 男性の育児参加 推進</div>



**このまま放置すると本人と会社にとって大きな損失！
ダイバーシティの欠如は、やがて競争力の欠如に！**

父親のワーク・ライフ・バランス HAND BOOK

～まずは1ヵ月育児休職を取ってみよう！～



子育てパパが会社を変える！

Work Life Balance

会社とあなたの成長ストーリー

味の素グループ

九州事業所でのダイバーシティ向上の取り組み

九州事業所のダイバーシティにおける課題

- ・社員の平均年齢は40歳代であり、親の介護に従事したり悩んだりする者が最近増えつつある。
 - ・佐賀県では、2世代もしくは3世代で生活する世帯が多く、さらに、介護は女性の仕事、介護は家でするものと考えられる傾向が強いと推測。
 - ・こうした状況から、急な介護の必要性から仕事との両立が難しくなり、最悪の場合、離職せざるをえない事態が現出するリスクが高い。
- ・2016年12月に、外部講師による、介護と仕事をうまく両立させるための知識、特にケアマネジャーとのつきあい方や介護保険の上手な利用方法、さらに、介護に関する社内の制度について勉強会を開催。
 - ・介護の当事者だけでなく、その上司も介護について勉強する良い機会となりました。