

Eat Well, Live Well.



味の素流「働き方改革」と「健康経営」

味の素株式会社
人事部



AJINOMOTO.

会社紹介

AJINOMOTO. **創業年**

1909年

「うま味」の発見を起点に創業して107年。「開拓者精神」「新しい価値の創造」という創業者の志は、今も変わらず受け継がれています。

[more](#)



AJINOMOTO. **売上高**

1兆1859億円

調味料から加工食品、飲料、医薬品、アミノ酸、化成品と多彩な製品を世界中にお届けしています。日本および日本以外の売上構成比は約5:5となっています。

[more](#)



2015年度売上高構成比

AJINOMOTO. **従業員数**

33295人

世界27の国・地域で、味の素グループのさまざまな個性が、各地域の文化に根差したビジネスを展開しています。

[more](#)



AJINOMOTO. **製品展開エリア**

130国・地域

創業の翌年である1910年には「味の素」を台湾へ輸出。1917年(大正6年)にはニューヨークに事務所を開設しました。現在味の素グループ製品を販売している国・地域は130を超えます。

[more](#)



AJINOMOTO. **生産工場数**

119工場

マザー工場である川崎工場は2014年に100周年を迎えました。現在では世界22の国・地域に工場を展開し、世界中のお客様へ安全・安心な製品をお届けしています。

[more](#)



AJINOMOTO. **研究開発要員**

1700人以上

1956年、約100名でスタートした味の素グループの研究開発要員数は、事業の成長と共に1000人規模に発展。今では世界に類のない「技術が先導する食品企業」と言われるゆえんです。

[more](#)



事業紹介



AJINOMOTO.

おいしさと健康を追求し、
さまざまな領域へ。



ASV (Ajinomoto Group Shared Value)

~ASVの進化、拡大~

社会課題・人類課題を解決し、会社の成長に繋がる「共通価値」を創出する

Ajinomoto Group Shared Value



「確かなグローバル・スペシャル・カンパニー」

ASVを通して、サステナブルに成長し、**グローバルトップ10クラス**として、価値を創造し続ける

「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」 ～Genuine Global Specialty Company～

- ① 人と地球の**未来の進歩に貢献**
- ② 世界一であるコアな**技術・事業領域**
- ③ 世界レベルの多様な**人財力**
- ④ グローバル企業レベルの**事業と利益の規模**
- ⑤ 利益を生み出す世界水準の**効率性**

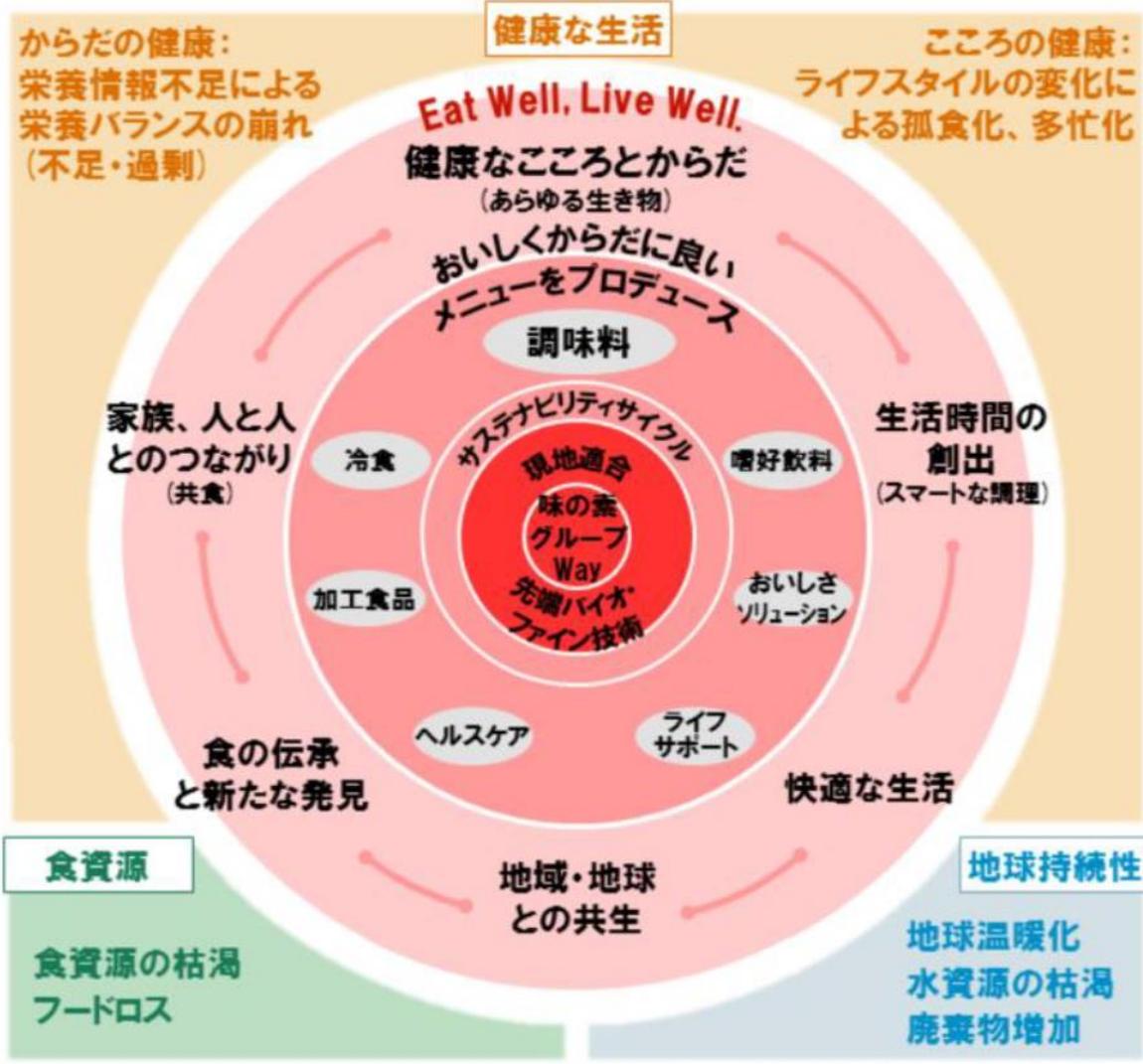


グローバル食品企業トップ10クラスを実現するために
味の素グループが目指す要素

ASVを通じてスペシャリティを創造し、
サステナブルな成長を実現

当社グループが解決すべき社会課題と目指す価値創造

事業を通じて社会課題の解決に貢献することで、経済価値を向上させ、持続的な成長を実現



ASVを通じた価値創造ストーリー

- 1 先端バイオ・ファイン技術とそこから生まれたおいしさ設計技術により、おいしくからだに良い食で、健康づくりに貢献します
 ・うま味を軸とした、たんぱく質・野菜が摂取出来るおいしくからだに良いメニューをプロデュース
- 2 食を通じて、家族や人と人がつながり、多様なライフスタイルを実現できる社会づくりに貢献します
- 3 モノづくりから消費の場面に至るまで、社会とお客様と共に地域・地球との共生に寄与します
- 4 グローバルトップクラスの多様な人財が、お客様起点で地域と価値を共創します



当社グループが解決すべき社会課題



当社グループが目指す創造価値

人事部門における価値創造ストーリー

「働き方改革」は働きがい向上の最も強力な歯車、「健康経営」は全ての施策を支える基盤

ASV・グローバル成長ビジョンの実現

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



ダイバーシティ推進によるイノベーションの実現

一人ひとりの自律的キャリアの実現

自律的成長

味の素のDNA

人を求めてやまず、人を活かす
(ダイバーシティ)

多様な人財の共創

働きがいの実感

働きがいと生産性を向上する職場環境の実現

社員の「こころとからだの健康」の実現

心身の健康
Health & Well-being
(健康経営)

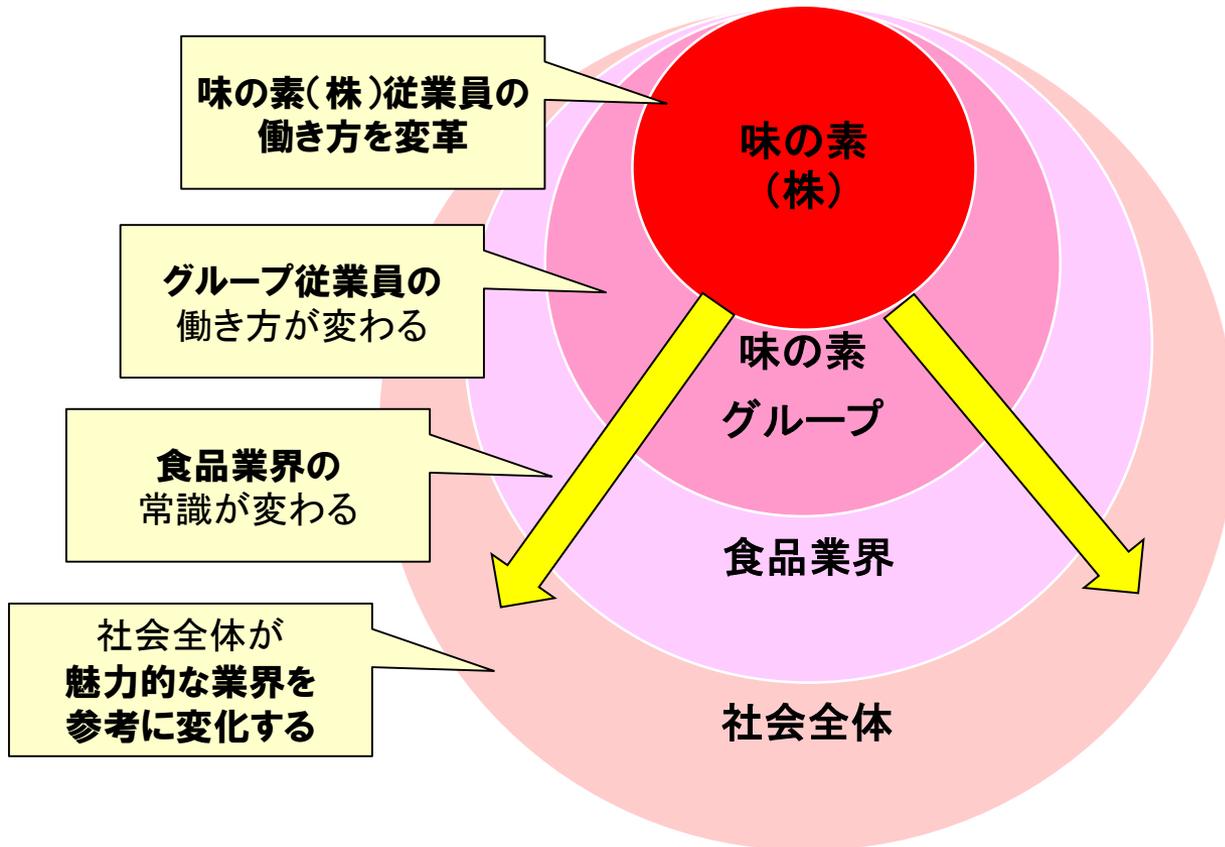
味の素グループ人事部門における社会的価値の創造

AJINOMOTO

～日本の労働慣習からの脱却～

味の素グループが変わることで、食品業界、社会全体の働き方へ影響を与えていく

社会価値創造のトリクルダウン



味の素流「働き方改革」

働き方改革の目的

～ダイバーシティを加速させる「働き方改革」～

「働き方改革」は単なる時短運動ではなく、ASVを拡大するための重点施策である

ASVの拡大
(持続的な利益成長)

働きがい UP



付加価値 UP
コスト DOWN

働き方改革

業務効率化
スキルアップ

イノベーション
(革新)

個人の成長

WIN-WIN

企業の成長

インプルーブメント
(改善)

シナジー効果
(専門性×価値観×経験)

ダイバーシティ加速
(多様な人財の成長・活躍)

労働時間短縮
創造的時間の創出

働き方改革 施策一覧

- 2008年 「味の素グループ WLBビジョン」策定
- 2009年 再雇用制度導入
- 2010年 育短勤務の利用期間拡大(小学校3年生末まで)、
育児休職15日分有給化
- 2011年 女性初の執行役員・事業部長・取締役、本社閉館時刻22時→21時
- 2012年 職場主体によるWLB向上の取組み開始(取組み計画表策定)
- 2013年 「Work@A～味の素流働き方改革～」の立ち上げ
- 2014年 スーパーフレックス、時間単位有休、テレワーク(在宅勤務制度等)

- 2015年 「ダイバーシティ&WLBコンセプト」策定、
味の素・ウーマンズ・カウンスル立ち上げ
モーニング無料提供、本社閉館時刻21時→20時
- 2016年 WLB休暇(3日間/年)導入、企画・専門型裁量労働制導入、
毎週水曜日No残業Day(18時)
- 2017年 始終業時刻前倒し、所定労働時間20分短縮、
「どこでもオフィス」導入、
本社閉館時刻20時→19時、毎週水曜日No残業Day(17時)
WLB休職制度導入
- 2018年 会社休日新設(5月2日)

働き方改革 施策一覧

2008年 「味の素グループ WLBビジョン」策定

2009年 再雇用制度導入

2010年 育児勤務の利甲期間拡大(小学校3年生末まで)

2011年 女性初の執行役員・事業部長・取締役、本社閉館時刻22時→21時

2012年 職場主体のWLB向上の取組み開始(取組み計画表策定)

2013年 「Work@A～味の素流働き方改革～」の立ち上げ

2014年 スーパーフレックス、時間単位有休、テレワーク(在宅勤務制度等)

2015年 「ダイバーシティ&WLBコンセプト」策定、

味の素・ウーマンズ・カウンスル立ち上げ

モーニング無料提供、本社閉館時刻21時→20時

2016年 WLB休暇(3日間/年)導入、企画・専門型裁量労働制導入、

毎週水曜日No残業Day(18時)

2017年 始業時刻前倒り開始(労働時間20分短縮)

「どこでもオフィス」導入、

本社閉館時刻20時→19時、毎週水曜日No残業Day(17時)

WLB休職制度導入

2018年 会社休日新設(5月2日)

直近の「働き方改革」の目指す姿

～7時間労働で新たな価値を創造する会社～

性別、国籍、価値観等に関わらず多様な人財が互いを活かし合い、活躍している

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～)

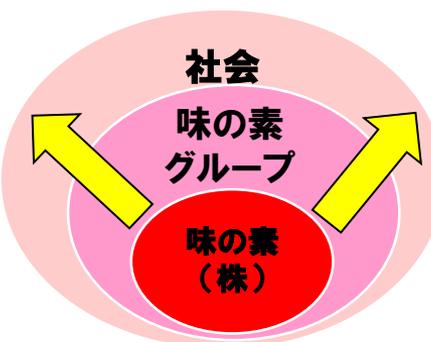
マネジメント改革

×

ワークスタイル改革

所定労働時間20分短縮

(2017年4月～)



味の素(株)⇒グループ⇒社会へ

～ロードマップ(味の素(株))～

	FY2015 (実績) 20分短縮	FY2018 (目標) 15分短縮	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
平均労働時間(年間)	1,947時間	1,800時間	1,750時間未満
平均有休日数(年間)	16.7日	19.0日	20日(100%)

目指す姿～これからの働き方～

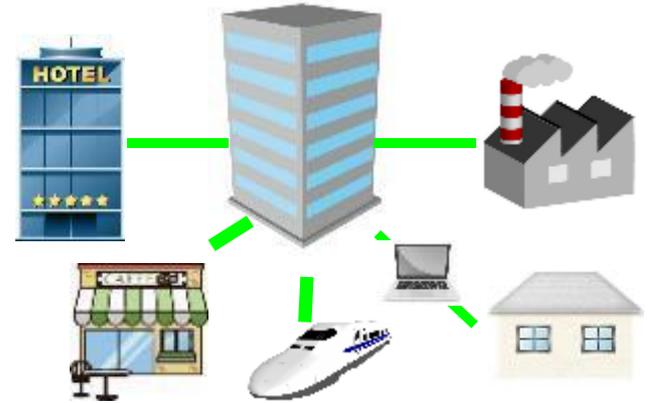
～成果にコミットした自律的働き方～

意識を変えるための就業ルールを設ける一方で、フレキシブルな働き方を進める

求められる成果を上司部下で確認
(成果にコミット)



場所や時間帯を問わない働き方
(どこでもオフィス)



メリハリのある適正な評価
(人事諸制度の改定)



労働時間も減らし、
成果も出てますね。

成長、意欲向上



WEB会議



スケジューラー入力

働き方計画表



マネジメント改革（一例：会議）

～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

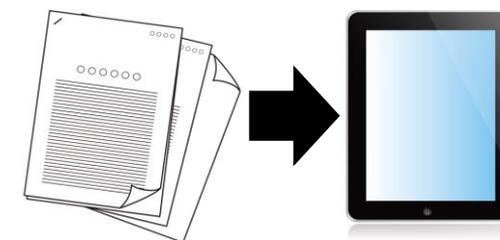
【原則】9:00～16:00



■ WEB会議活用



■ ペーパーレス化

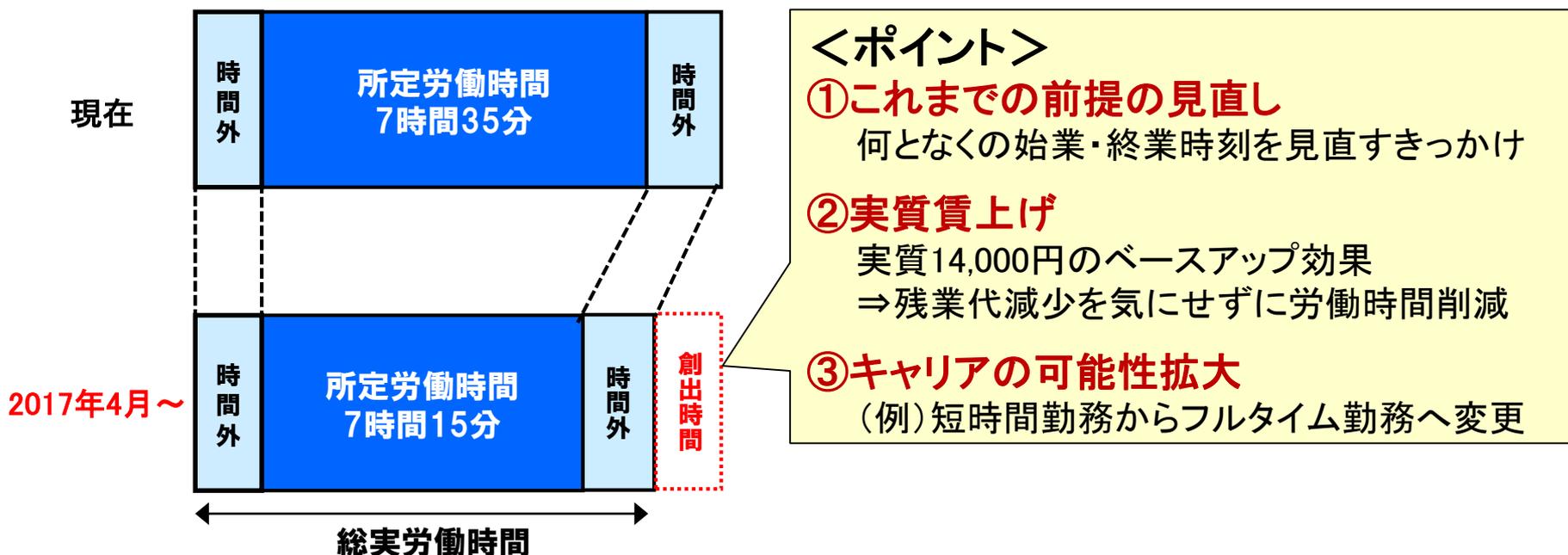


ワークスタイル改革 ①抜本的な意識改革

～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



2020年度までに更に15分短縮 ⇒ 所定労働時間7時間へ

ワークスタイル改革 ①抜本的な意識改革

～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

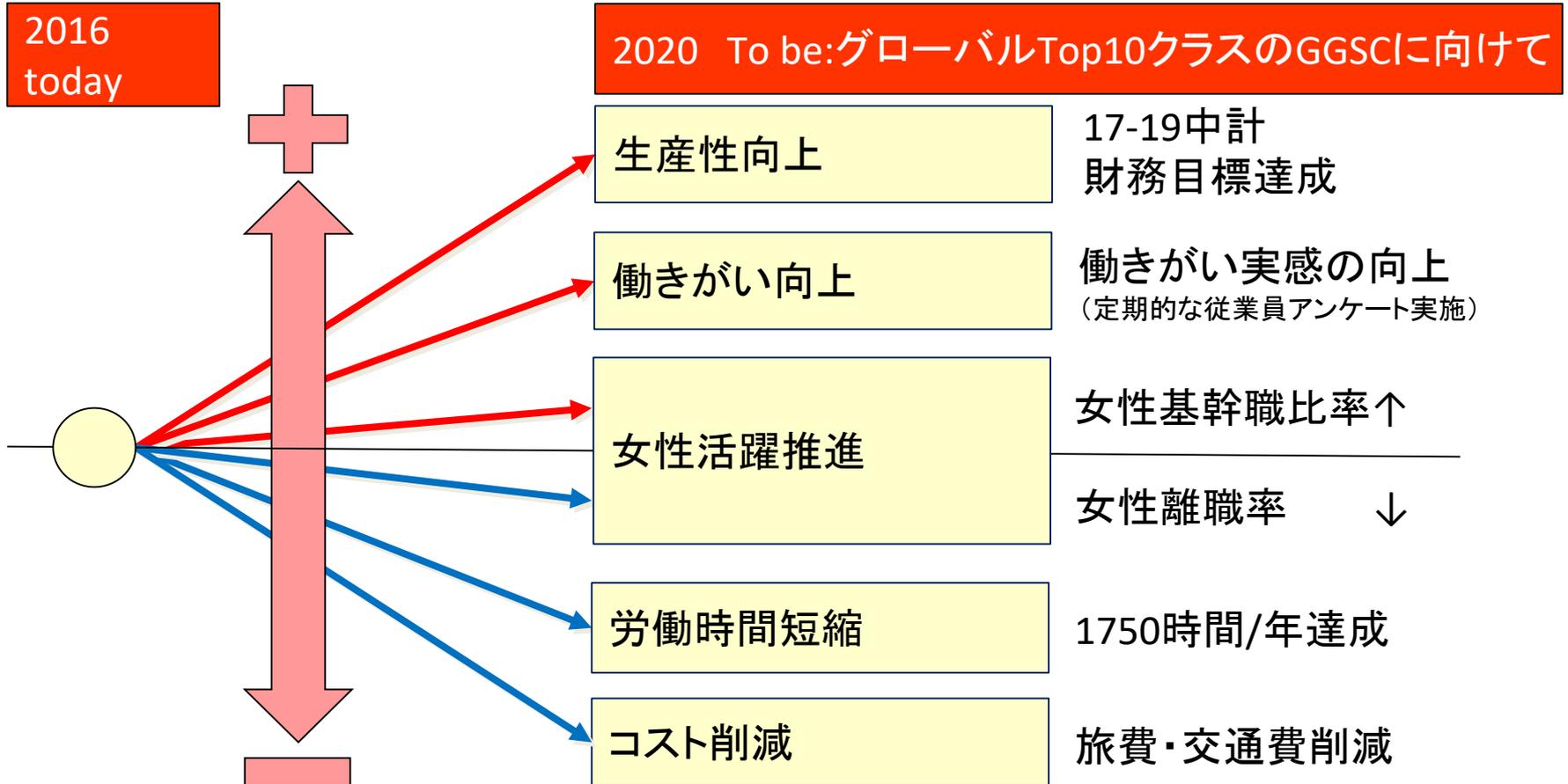


ワークスタイル改革 ②いつでもどこでも働ける

～「どこでもオフィス」の導入～

成果と時間を創出しつつ、育児、介護等の様々な事情がある人でも働けるようにする

「どこでもオフィス」による期待される効果



ワークスタイル改革 ②いつでもどこでも働ける

■テレワーク推進⇒ルール的大幅緩和



■出張時の時間管理



みなし労働時間管理



実働時間管理

■説明会中継



■PCの軽量化

軽量モバイルPC or タブレット



社外サテライト
オフィス

首都圏を皮切りに、複数業者と契約締結
出張の隙間時間の有効活用、自宅の代替場所としての
業務スペースとして活用

味の素流「健康経営」

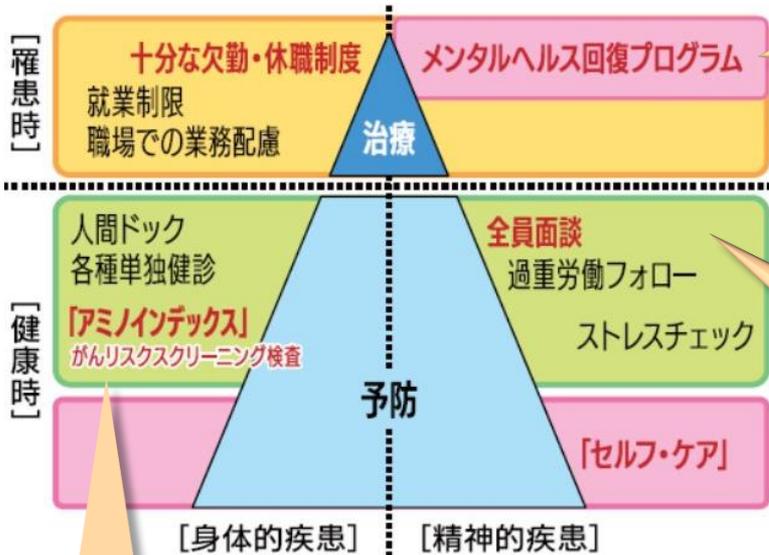
～「こころとからだの健康」～

味の素流「健康経営」の現行施策

～「健康経営」 現行の施策～

“イキイキ”と活躍するための基盤となる健康増進をグループ、グローバルへ展開する

＜味の素健康管理施策＞



メンタルヘルス回復プログラム

- ・再休業率の極小化が目的
- ・傷んだ心の治癒のみならず「痛みにくい心をつくる」
- ・自分自身のパーソナリティ、価値観を変容
- ・従来型うつ病の再休業率は10%未満

全員面談

- ・全ての不調（フィジカル・メンタル）の発見の入り口
- ・全従業員（4,000名）が対象（30分／人）
- ・過去15年以上継続

自社の製品・サービスの活用

- ・「アミノインデックス」がんリスクスクリーニング検査を定期健康診断に標準メニュー化（受診率 90%）
- ・アミノ酸系サプリメント「グリナ」を睡眠の生活改善施策に導入検討

2年連続 健康経営銘柄取得！



味の素流「健康経営」の主な施策（全員面談）

～「すべての不調発見の入り口となる」全員面談～

- ◆ 最低でも年に1回実施
- ◆ 対象は**全従業員**（正社員、嘱託社員、パートタイム従業員）
- ◆ 過去15年以上継続しており、**実施率は100%**
- ◆ 面談には30分間／人かけ、事業所によっては6か月を要する
- ◆ 定期健康診断だけでは、**表れにくい潜在的な心身の不調**を漏れなく拾う
- ◆ 法定化された「**ストレスチェック**」、
- ◆ 健康保険組合主体の「**特定保健指導**」に
- ◆ 必要な措置の機能も併せ兼ねる
- ◆ 海外出向者は、メールベースで遠隔的にフォローを実施



味の素流「健康経営」の今後の展開

「健康宣言」と「健康白書」～PDCAのさらなる強化のために～



味の素グループ 健康宣言

Health and Well Being Initiative



～味の素グループは、世界の食と健康、そして明日のよりよい生活に最大限貢献できるように社員の健康維持・増進を支援します～

～The Ajinomoto Group will support employees' health and well being to maximize our contribution to the world's food and wellness～

味の素グループは、創業時より「おいしく食べて健康づくり」という志を共有し、今日まで各国で様々な事業を展開してまいりました。

味の素グループは事業を通じて、世界の食と健康、そして明日のよりよい生活に最大限貢献できるように、「人財に関するグループポリシー」に則り、社員のこころとからだの健康を維持・増進できる職場環境づくりを推進します。

社員は、「健康なこころとからだ」の維持・増進を実践することで、ASVを通じた価値創造ストーリーの実現を目指します。

Since the foundation, the Ajinomoto Group explored businesses by sharing the original ideal of [Eat Well, Live Well.]

For further contribution to the world's food and wellness through our businesses, the Ajinomoto Group will develop work environment in accordance with [Group Shared Policy on Human Resources] to improve employees' health and well-being.

By practicing improvement of health and well-being, employees will realize ASV Value Creation Stories.

1

セルフケアを通じた社員の健康推進

Drive forward employees' health and well being through self care.

セルフケアを支援し、味の素グループらしい健康施策を展開します。
The Ajinomoto Group will support self care, and expand group-wise approach to health and well being.

2

各国各法人の現状に則した健康施策の推進

Support employees' health and well being in accordance with the current situation in each country and affiliate.

グループ各社で健康増進責任者を任命し、各国各法人の事情に則して施策を実施します。

Each affiliated companies will assign a responsible person, who shall promote employees' health and well being in accordance with the situation in each country and affiliate.

国内では、社員と家族が共に健康でいられるようサポート

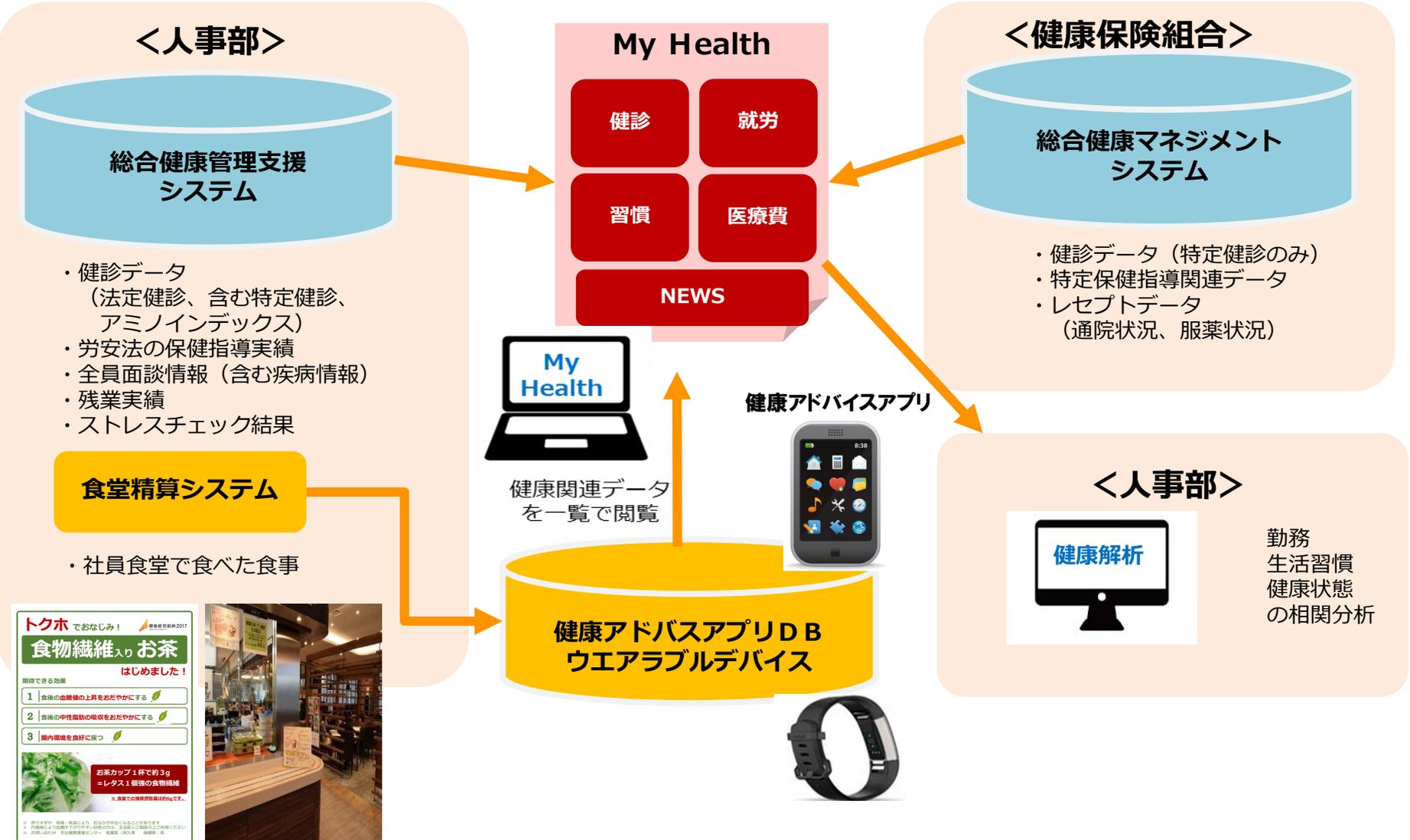
In Japan, the Ajinomoto Group will support both employees and their families

社員が「健康なこころとからだ」を保つためには、それを支える家族が健康でいることも不可欠だと考えています。

We strongly believe that employees' health and well-being are inseparable from their families.

味の素流「健康経営」の今後の展開

ICTの活用とデジタル化推進 ～PDCAのさらなる強化のために～



味の素流「健康経営」の今後の展開

ウェアラブルデバイスによるライフログデータの活用

① 面談の効率化

- 対象者の生活習慣を事前に把握

⇒聞き取りの時間が減り、
具体的なアドバイスの時間が増加



- 食事
- 運動
- 睡眠
- ストレス（気分）
- 体重



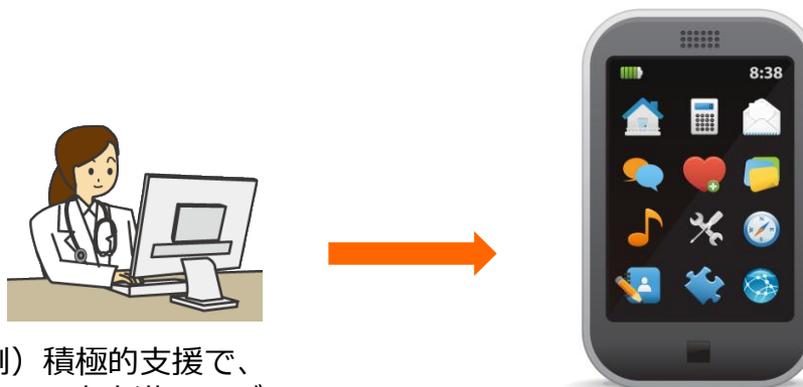
健康管理担当者



② 面談後フォローの効率化

- 対象者のグループ（階層）に合わせたメッセージ/送信頻度
- 日時予約や指定した曜日での繰り返し配信が可能

⇒対象者に合わせたフォローが簡単



例) 積極的支援で、
5,000歩未満ユーザーに、
毎週水曜日にメッセージを送る。

味の素流「健康経営」の今後の展開

味の素グループらしい健康施策の追求

健康をサポートする当社の製品

当社の製品は、さまざまなシーンで健やかな生活をサポートします。



健康をサポートする



アミノインデックス。リスクスクリーニング (AIRS。)

1回の採血でわかる、自分のからだの今と未来。

現在 「がん」である可能性 (最新のがん検査)

+

4年以内に「糖尿病」になるリスク

将来

健康をサポートする

当社の機能性表示食品

機能性表示食品は、事業者の責任で、科学的根拠を基に商品パッケージに機能性を表示するものとして、消費者庁に届け出られた食品です。当社は、アミノ酸の更なる可能性を追求し、健康に貢献します。



「毎朝ヒスチジン」

機能性表示食品

届出表示:本品には「ヒスチジン」が含まれます。「ヒスチジン」は日常生活で疲労を感じる方の疲労感を軽減し、頭が冴えない・注意力低下といった疲労に伴う感覚の緩和、単純な記憶や判断を必要とする作業の効率向上に役立つ機能があることが報告されています。



「カブシEX」

機能性表示食品

届出表示:本品にはカプシノイドが含まれます。基礎代謝の向上をサポートする機能があります。加齢や活動量の減少により基礎代謝の低下が気になる方にお勧めです。



「アミノエール」

機能性表示食品

届出表示:本品にはロイシン40%配合必須アミノ酸が含まれます。ロイシン40%配合必須アミノ酸は、足の曲げ伸ばしなど筋肉に軽い負荷がかかる運動との併用で、60代以上の方、加齢によって衰える筋肉の維持に役立つ筋肉をつくる力をサポートする機能と、歩行能力の改善に役立つ機能があることが報告されています。



「グリナ」

機能性表示食品

届出表示:本品には「グリシン」が含まれており、すみやかに深層眠をもたらす、睡眠の質の向上(熟睡感の改善、寝起リズムの改善)や、起床時の爽快感のあるよい目覚め、日中の眠気の改善、疲労感の軽減、作業効率の向上に役立つ機能があります。

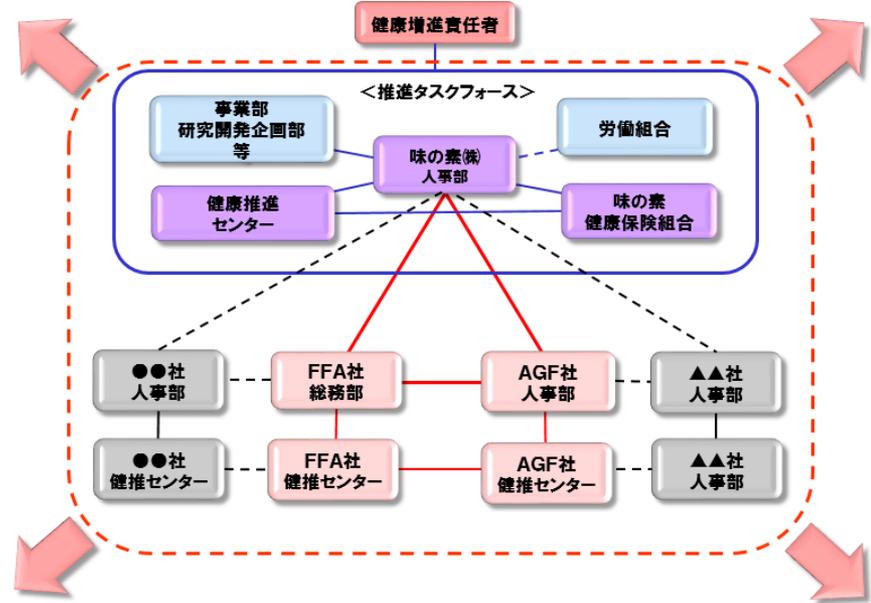
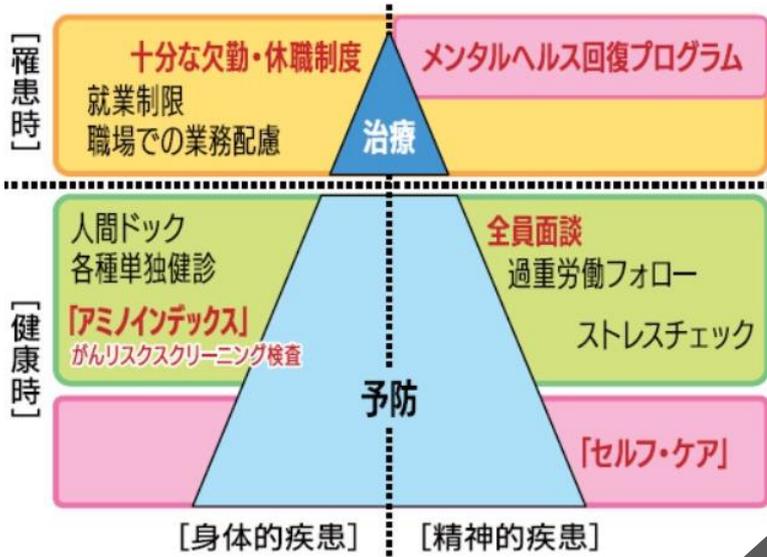
味の素流「健康経営」の今後の展開

グループ・グローバルへの展開と標準化

日本国内では・・・

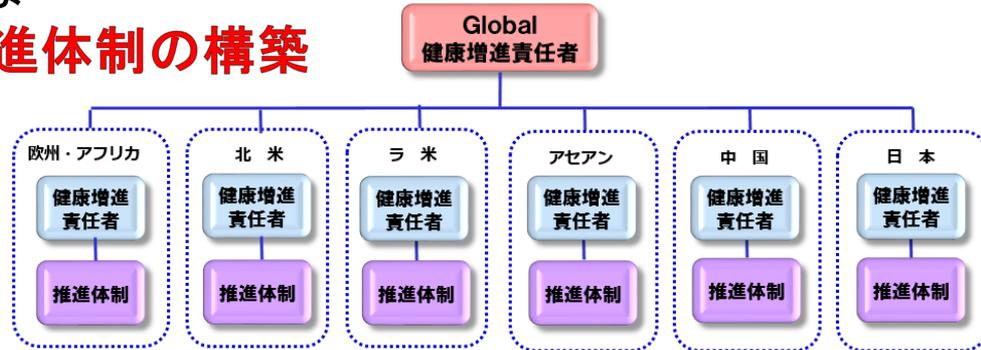
グループ健康推進センター化構想

＜味の素(株) 健康管理施策＞



海外においては・・・

地域別健康推進体制の構築



味の素流「健康経営」の2018年度の取り組み



Eat Well, Live Well.



AJINOMOTO®