

# 働き方改善等の取り組み事例について

SCSK株式会社

人事グループ

2015年 10月 15日

ITに関するすべてのサービスで、  
ビジネスの新価値創造とグローバル展開をサポートします。



◆SCSK株式会社(本体)では、  
社員数 約7,500人  
そのうち、  
約5,900人がIT人材  
(IT技術者、IT営業)

会社名	SCSK株式会社
設立年月日	1969(昭和44)年10月25日
代表者	代表取締役会長 中井戸 信英 代表取締役社長 大澤 善雄

資本金	21,152百万円
売上高	2,976億円 (連結ベース 2015年3月期)
従業員数	11,754名 (連結ベース 2015年3月末)

※ 2011年10月、住商情報システム(SCS)とCSKが経営統合し、「SCSK」が誕生しました。

## 経営理念

私たちの使命

# 夢ある未来を、共に創る

お客様からの信頼を基に、共に新たな価値を創造し、  
夢ある未来を拓きます。

私たちの3つの約束

人を大切にします。

一人ひとりの個性や価値観を尊重し、互いの力を最大限に活かします。

**確かな技術に基づく、最高のサービスを提供します。**

確かな技術とあふれる情熱で、お客様の喜びと感動につながるサービスを提供します。

**世界と未来を見つめ、成長し続けます。**

全てのステークホルダーの皆様とともに、世界へ、そして未来へ向けて成長し続けます。

## 行動指針

### Challenge

未来を変える情熱を持ち、  
常に高い目標を掲げ、挑戦する。

### Commitment

お客様に対し、社会に対し、  
責任感を持ち、誠実に行動する。

### Communication

仲間を尊重し、心を通わせ、  
チームワークを発揮する。

人 = 財産



社員全員の成長が  
企業の成長に

## ◆ <状況> 長時間労働

…男性も、女性も、残業や休日出勤が多い

## ◆ <原因> IT技術者の仕事の特性

①システムは24時間365日稼働、  
夜間の問い合わせや作業も多い

⇒「夜遅くまでいる社員」「休まない社員」を「良い社員」とする風潮

⇒「休みづらい」「帰りづらい」

②優秀な技術者が、難しい仕事をひとりで抱え込んでしまう。

⇒休めない

⇒ジョブローテーションが難しい…



抜本的な取り組みが必要！

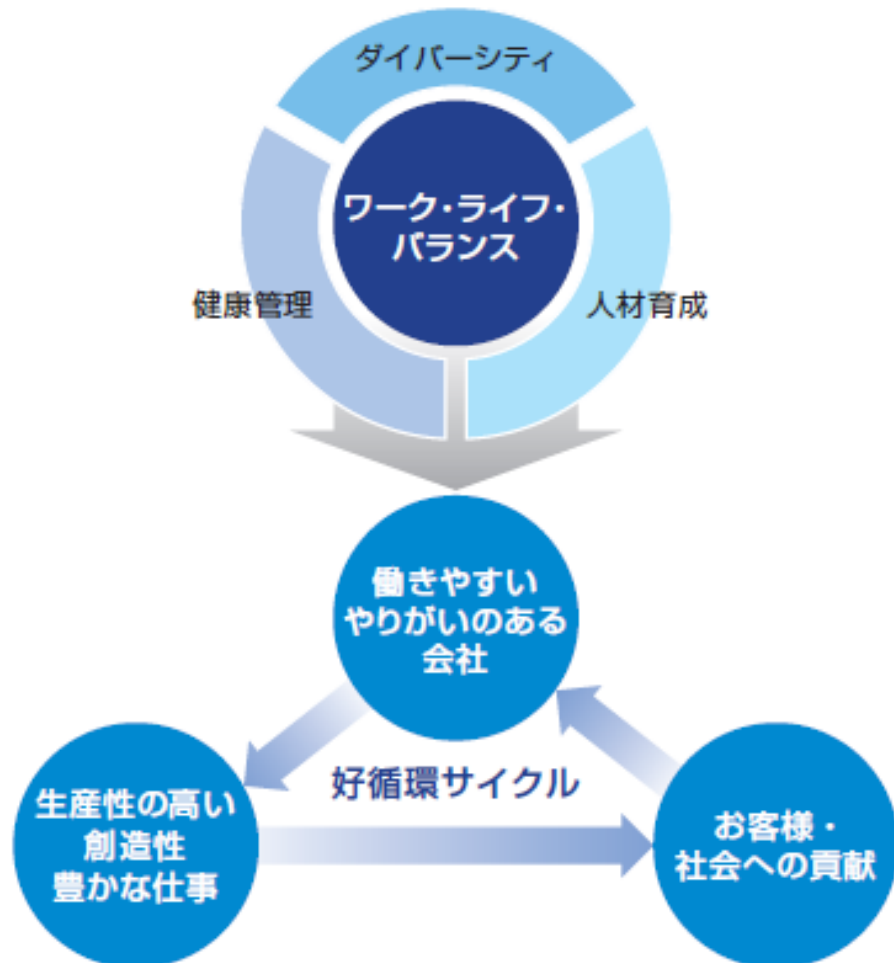
## 仕事の質を高める『働き方の改革』をしよう

代表取締役会長 中井戸 信英

- ◎ 社員が心身の健康を保ち、
- ◎ 仕事にやりがいを持ち、
- ◎ 最高のパフォーマンスを発揮してこそ、
- ◎ お客様の喜びと感動につながる最高のサービスができる。

## 社員一人ひとりが自発的に成長し続ける仕組みの整備と 充実したワークライフバランスの推進

働きやすい、やりがいのある会社への環境整備イメージ



### ◎『ワークライフバランス』の推進

<働き方の改革>長時間労働をなくし、余暇を充実させる

#### 人材育成

⇒自発的・主体的な成長を促す仕組みの整備

- 自己研鑽など、創造的な時間を創出
- 社員間や社外でのコミュニケーションの活性化により視野を広げる

#### ダイバーシティ

⇒多様な人材が能力を発揮できる仕組みづくり

- 女性の活躍推進
- シニアの活躍
- 働き方のグローバル化を推進

#### 健康経営

⇒働きやすい環境づくり・働き方改革、健康管理

- 高負荷労働の削減で、健康被害をなくす
- リフレッシュによる健康の充実、家庭生活との両立
- 長く働き続けるための、健康意識の向上

# 働き方改革の取り組み経過

時期	施策	内容
2012年 4月	フレックスタイム制の全社適用	メリハリのある働き方に向けた環境整備
7月	裁量労働制の導入	成果に着目した働き方への意識改革
7~9月	<b>残業半減運動</b>	4~6月の平均残業時間からの半減を目指す
11月	有給休暇の取得推進	有休取得率「90%」を当期の目標として設定
12月	新しい休暇制度の導入	有休取得推進のため、不測の事態に備えたバックアップ休暇（年間3日）を導入
2013年 4月	<b>スマートワーク・チャレンジ20</b>	有休取得日数 20日（100%消化）や、平均残業 20 時間/月以下等为目标に掲げた取り組みを開始
10月	在宅勤務制度の拡充	入社1年未満を除く全正社員へ適用範囲を拡大
2014年 1月	タブレット端末の配布	顧客先に常駐する社員や育児・介護で休業中の社員等、約3,000人の社員にタブレット端末を順次配布
4月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スマートワーク・チャレンジ20の継続実施</li> <li>・所定就業時間の短縮</li> <li>・休暇制度の拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施策を追加して長時間残業者の撲滅を目指す</li> <li>・所定就業時間を10分/日短縮（7:40 → 7:30へ）</li> <li>・バックアップ休暇を時限的に年間3日から5日へ</li> </ul>
2015年 7月	<u>働き方の推進・定着に向けての人事制度改定</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スマチャレインセンティブの廃止 → 報酬(手当)への移行</li> <li>・裁量労働対象者の拡大</li> </ul>

# 『残業半減運動』①（2012年）

## エントリー部署（32部署）の取り組み施策 Best5

No.	施策	詳細	実施部署数
1	業務の見直し 負荷分散	多忙なプロジェクトへの人員投入（他部署からの異動や応援等） 組織統合による業務の集約 / 合理化 業務をアウトソース 等	22
2	リフレッシュデー （ノー残業デー）の推進	毎週水曜日以外の追加実施（例：週2、週3、毎日、月末に追加） 定時退社促進のために部長による声かけ・オフィス巡回 等	20
3	日次（朝礼・終礼）/ 週次での確認	業務の明確化（優先順位 / 無駄の見極め） ・プロジェクト単位の朝礼、終礼で当日の業務を確認 ・朝メール、夜メールで1日の業務確認 ・週次で残業状況を確認し、部内会議で対策検討 等	19
4	フレックス・裁量労働の 活用	繁忙にあわせた時間外削減 ・シフト勤務者のフレックス適用 等	18
5	会議の効率化	時間帯・開催時間等の効率化 ・会議時間帯のルール設定（17:00以降の会議禁止） ・上限時間の設定（最長90分まで、定刻5分前終了） 等	17
次点	直行/直帰の励行	顧客訪問、定例会等を朝一か、夕方に設定し、移動時間を削減 （主に営業部署、一部の開発部署で実施）	10

※ 集計条件：残業半減運動の結果報告において、効果が高かったと回答した施策の件数（複数回答あり）



# 『残業半減運動』②（2012年）

## 特徴的な事例

No.	施策	詳細
1	1Best 運動	電話1分以内、議事録1枚以内 会議1時間以内 等
2	スーパー早帰り日	長時間勤務者に対して、週1以上の定時前終業を実施
3	1/8 会議	会議の時間・人数・資料をそれぞれ1/2にして、効率化を図る（ $1/2 \times 1/2 \times 1/2 = 1/8$ ） ※資料の事前配布も徹底
4	資料作成 1/3 削減	事前に部課長より資料作成者に対して、資料の要件および最終イメージを具体的に指示し、資料の作成時間短縮を図る
5	行き先掲示板	1日の業務内容と帰宅時間をホワイトボードに記載（明確に）して、無駄を削減
6	スマートフォン活用	業務用携帯をスマートフォンに切り替え、外出先からの朝メールや夜メールの実施、待機時間の有効活用、および、直行・直帰によって勤務時間を短縮
7	働き方改善委員会	各課より1名ずつ推進担当者を選出し、定期的な残業チェックと業務効率化施策を推進
8	顧客の見極め・絞り込み	営業戦略を見直し、保有顧客（見込み顧客・既存顧客）から訪問先を絞り込み、効率的な営業活動を実施
9	朝・夕 会議	PRJ毎に朝礼・終礼を実施することで、残業の事前申請を徹底し、その必要性を精査
10	部長の声かけ	定時になったら、部長が各部員に対して声かけをし、退社を励行

目的：働きやすい職場作りに向けた更なる意識改革と改善活動の定着化

## 【目標】

有給休暇取得日数 **20日** / 平均月間残業時間 **20時間**  
(当年度付与数100%消化)

年度	有休日数	残業時間/月
2008年度	13	35.3
：	：	：
2011年度	13	27.8
2012年度	15.3	26.1
2013年度	18.7	22.0
2014年度	19.2	18.1
2015年度 目標	19.6 (100%)	16.4

### <施策の特徴>

◎達成部門に対してインセンティブを支給

・削減された残業手当を原資に賞与に特別加算

◆部門長の責任のもと、  
組織的な取り組みへ

## <スマートワーク・チャレンジ20(スマチャレ20)の主な取り組み施策>

時期	施策	内容
2013年 3月	アイデアコンテストの実施	個人単位で取り組み施策を募集し、優秀者は表彰
4月	就業規則の改定 ①	時間単位有休と計画(一斉)有休の導入
	スマチャレ20の開始	<ul style="list-style-type: none"> <li>課単位で施策をエントリー</li> <li>MBO(業績目標)とも連動</li> <li>達成インセンティブの導入</li> </ul>
5月	スマチャレ20の浸透と推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>勤怠実績の月次報告(月2回全役員へ報告し、全社へメッセージ発信)</li> <li>専用ポータルサイトの開設</li> </ul>
2014年 4月	就業規則の改定 ②	<ul style="list-style-type: none"> <li>所定就業時間の10分/日短縮</li> <li>バックアップ休暇の拡充(年間3日→5日へ)</li> </ul>
	スマチャレ20の継続	<p>※ 以下は2014年度からの追加施策</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>勤怠の月次認証ルールを変更(社長認証有)</li> <li>長時間残業や休日出勤への賦課金制度を導入</li> <li>長時間残業者に関する改善計画書の導入</li> <li>20時の一斉消灯(本社を含む5拠点で実施)</li> </ul>
2015年 7月	スマチャレ20の推進・定着に向けて(人事制度改定)	<ul style="list-style-type: none"> <li>裁量労働対象者の拡大(成果に着目した働き方の推進)</li> <li>裁量労働対象外の社員へ固定残業代を支給(超過分は別途支給)</li> <li>達成インセンティブの廃止</li> </ul>

◆トップから全社へのメッセージを毎週発信

◆トップ層を巻き込んだ様々な施策

# 働き方改善に向けた仕掛け②

## <達成インセンティブ> ※「裁量制」区分には 管理監督職、基幹職全員を含む

支給対象、ランク		2013年度				2014年度			
		支給条件		支給額		支給条件		支給額	
		有休 取得率	月間平均 残業時間 (前年比)	裁量制、 有期	時間 管理制	有休 取得率	月間平均 残業目標	裁量制、 有期	時間 管理制
全社		---				95%以上	---	0.5 万円	2 万円
		---				---	19h53m 以下	0.5	2
部門	ゴールド	100%	20%以上減	3 万円	12 万円	95%以上	部門目標 達成 ※ゴールド は平均60h 超がゼロ	2	12
	シルバー	90%以上		2	9			1.5	9
	ブロンズ		10%以上減	1	6	90%以上		1	6

## <推進のためのルール等>

「情報連絡会進捗管理」  
毎月2回、全社および本部別の状況や推移を本部長以上が集まる情報連絡会で共有

「月次勤怠承認権限」  
・20h未満：課長  
・20h超：部長  
・40h超：本部長  
・60h超：社長

「サービス残業管理、時間記録管理等」  
・月次 入退館記録チェック、通知  
・サービス残業アンケート(年一回)  
・内部監査による時間記録等  
社内ルールの徹底

「その他」  
・長時間労働改善計画  
(四半期毎)  
・目標管理制度との連動  
(業務効率化目標の設定)  
・20時一斉消灯

## 年次有給休暇の取得推進に関する合意書

SCSK株式会社（以下会社という）と働きやすい職場づくり委員会（以下e-workという）は、2013年度の年次有給休暇（以下有休という）取得推進の施策に関し、下記の通り合意した証として、本合意書を締結する。

記

### 1. 目標

2013年度の有休取得率は「100%」を目標とする。

会社は、前項の有休取得率達成に向けて、働きやすい職場環境を作るための努力義務を負い、e-workは社員代表の立場で、会社の有休取得推進施策へ協力する。

以上

2013年 4月 1日

SCSK株式会社

代表取締役社長 中井戸 信英



*e-Work* コミュニティ  
SCSK 働きやすい職場づくり委員会

- ・バックアップ休暇制度の導入
- ・有給休暇の時間単位取得の導入
- ・計画年休の導入
- ・労使で取得を推進
- ・ポジティブ・オフ運動に賛同



SCSK株式会社  
代表取締役会長 兼 CEO 中井戸 信英

## 弊社社員の計画的有給休暇取得に関するお願い

拝啓

貴社益々ご清栄のこととお慶び申し上げます。平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

弊社では経営理念として「夢ある未来を、共に創る」（お客様からの信頼を基に、共に新たな価値を創造し、夢ある未来を拓きます）を掲げ、お客様と共に成長し続ける企業を目指しております。今後も、より一層貴社のお力になれるよう精進してまいりますので、引き続き、お引き立てくださいますようお願い申し上げます。

なお、弊社ではこの経営理念を実現するため、昨年度より「スマートワーク・チャレンジ20」と題した「残業時間の継続的低減」や「有給休暇の取得奨励」に繋がる各種施策に積極的に取り組んでおります。

<中略>

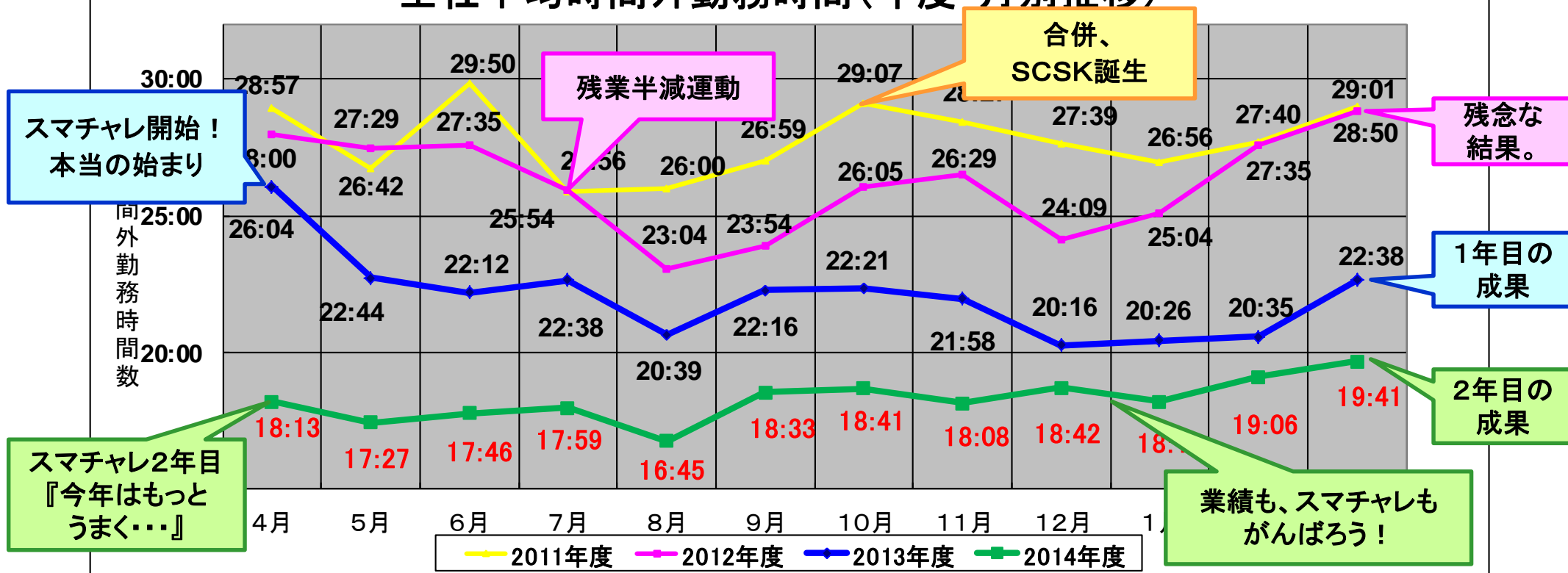
2014年度も昨年度に引き続き、有給休暇の取得率100%を会社目標とし、有給休暇の計画的付与を実施してまいります。2014年度の計画付与日は、「2014年4月28日（月）」、「2014年9月22日（月）」、「2014年12月22日（月）」、「2015年3月23日（月）」の4日間となりますが、当該日に弊社社員が休暇取得できるよう昨年度に引き続き、ご配慮頂けますと幸甚に存じます。何卒、弊社施策へのご理解とご協力を賜りますようお願い申し上げます。

末筆ではございますが、貴社の今後益々のご発展と社員の皆様のご多幸をお祈り致します。

敬具

# 残業時間と有休取得日数の推移

## 全社平均時間外勤務時間(年度・月別推移)



スマチャレ開始!  
本当の始まり

残業半減運動

合併、  
SCSK誕生

残念な  
結果。

1年目の  
成果

2年目の  
成果

スマチャレ2年目  
『今年はもっと  
うまく...』

業績も、スマチャレも  
がんばろう!

【参考】	2008年度 実績	(省略)	2011年度 実績	2012年度 実績	2013年度 実績	2014年度 実績
平均時間外/年	35:19		27:46	26:10	22:03	18:16
有休取得日数 (取得率)	13.0 (66.6%)		13.0 (66.6%)	15.3 (78.4%)	18.7 (95.3%)	19.2 (97.8%)

※ 2008～2011年度の数値は、旧住商情報システム(SCS)と旧CSK両社の平均値をそれぞれの社員数により加重平均したもの

- ✓ 現場の部長や課長が、目標や信念に支えられて**リーダーシップ**を発揮した
- ✓ 上司・部下・メンバー間での**コミュニケーション**が活性化した
- ✓ 業務の効率化や改善を「一人がかかえこむ」のではなく、  
「チーム」や「組織」で『**考えて**』取り組むようになった  
... 優秀な技術者が難しい仕事をひとりで抱え込んでしまうこと が減った
- ✓ 「有休取得」や「早く帰る」ことはうしろめたいことではなく、  
「**嬉しいこと**」、「**家族が喜ぶこと**」だと気づいた  
... 「夜遅くまでいる社員」「休まない社員」を「**良い社員**」とする風潮 が変わった
- ✓ インセンティブ(特別ボーナス)は、金額の大小の問題ではなく、  
自分たちの成果が評価された「証」となり、**モチベーション**が上がった

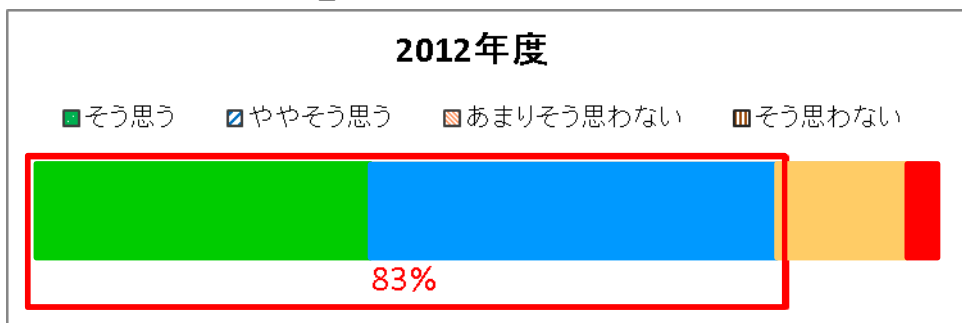


**業務効率力**向上・**組織力**向上・**意識** の向上  
につながった

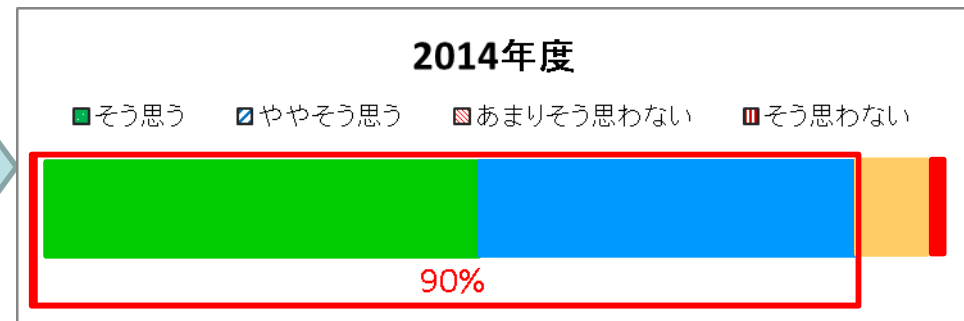


# 社員満足度の向上へ影響 社員意識調査「働きやすい職場づくりアンケート」より

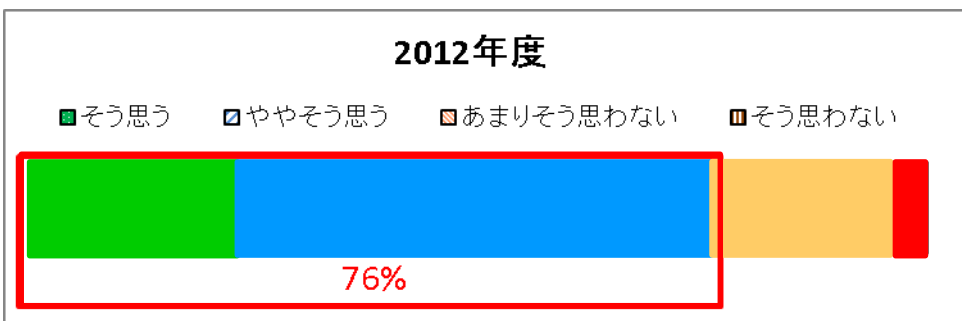
## ●「経営理念」に共感できる



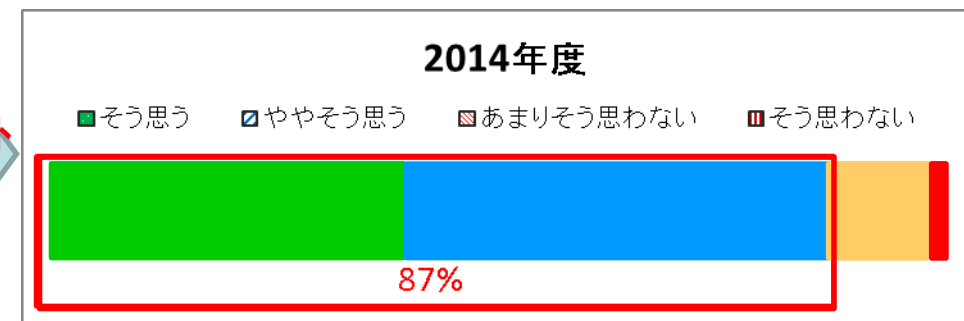
7%ポイント  
アップ



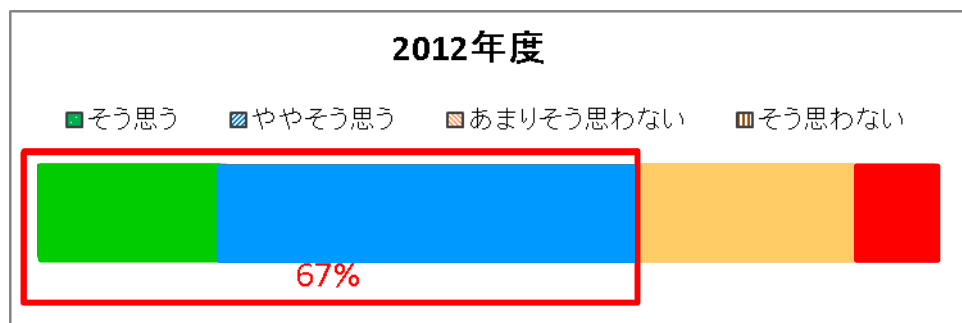
## ● 今後も働き続けたいと思う



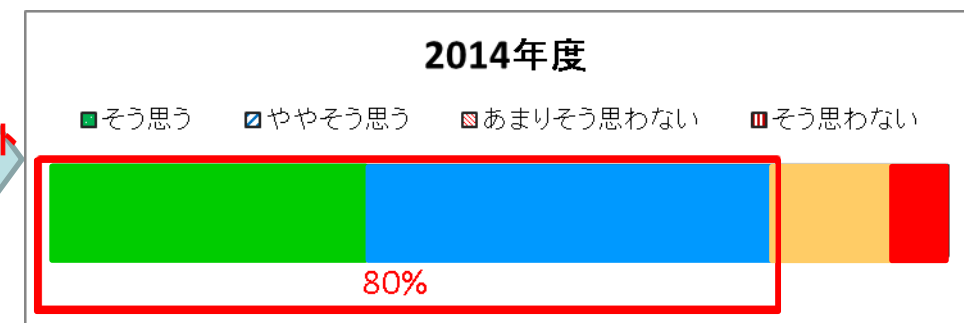
11%ポイント  
アップ



## ●「仕事とプライベートの調和」を実現できている



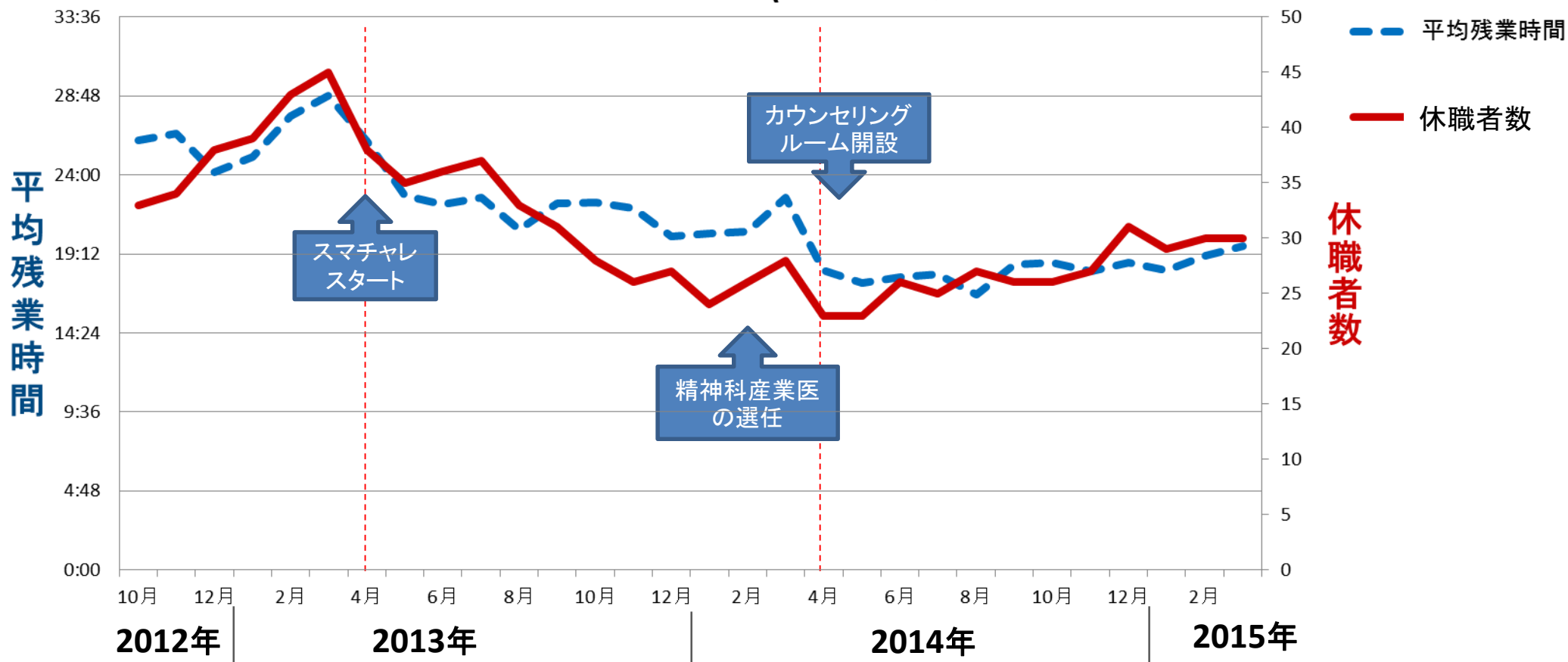
13%ポイント  
アップ



# メンタル不調による休職者数の推移

2013年以降、減少傾向に転じつつあり、スマチャレの実施(2013年4月～)による働き方改革との関連性が窺える。精神科産業医の選任(2014年1月～)、カウンセリングルームの開設(2014年4月～)による効果は今後に期待。

平均残業時間と休職者(メンタル)数の推移



# 健康増進施の取り組み

時期	施策	内容
2010年10月	本社移転	<ul style="list-style-type: none"> <li>・移転後の1人当たり執務スペースを従来の1.5倍へ</li> <li>・社員食堂、カフェテリアの新設</li> <li>・社内クリニックとリラクゼーションルームの拡充</li> </ul>
11月	家族への手紙(第1弾)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社長から「役職員のご家族へ禁煙・健康増進キャンペーンについてのお願いの手紙」を送付</li> </ul>
	禁煙キャンペーン(第1弾)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・禁煙治療費の補助</li> <li>・達成者に報奨金(5万円のWELLポイント)</li> <li>・禁煙サポーターにも報奨金(合計2万円のWELLポイント)</li> </ul>
2013年3月	家族への手紙(第2弾)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社長から「役職員のご家族へ更なる健康増進に向けたお願いの手紙」を送付</li> </ul>
	禁煙キャンペーン(第2弾)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・禁煙治療費の補助</li> <li>・達成者に報奨金(5万円のWELLポイント)</li> <li>・達成人数に応じて寄付</li> </ul>
4月	就業規則改定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・所定就業時間内の喫煙を禁止</li> </ul>
10月	全オフィスの喫煙ルーム閉鎖	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一部オフィスに存在した喫煙ルームを閉鎖し、完全禁煙へ</li> </ul>
2014年1月	精神科産業医の配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メンタル疾患対応強化のため新たに精神科産業医を配置</li> </ul>
4月	カウンセリングルームの開設	<ul style="list-style-type: none"> <li>・キャリアやメンタル問題を中心に、専門のスタッフが支援するよろず相談窓口を設置</li> </ul>
	健康サポートシステムの稼働	<ul style="list-style-type: none"> <li>・役職員の健康情報一元化により、管理レベルを向上</li> <li>・タイムリーな把握とフォローの実現</li> </ul>
6月	健康に関するアンケートの実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生活習慣や健康意識に関する実態を調査</li> </ul>
2015年3月	健康経営推進最高責任者の任命	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中井戸信英代表取締役会長兼CEOが「健康経営推進最高責任者」に就任</li> </ul>
4月	健康わくわくマイレージ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・健康維持の「行動」と健診の「結果」を評価しインセンティブを支給</li> </ul>

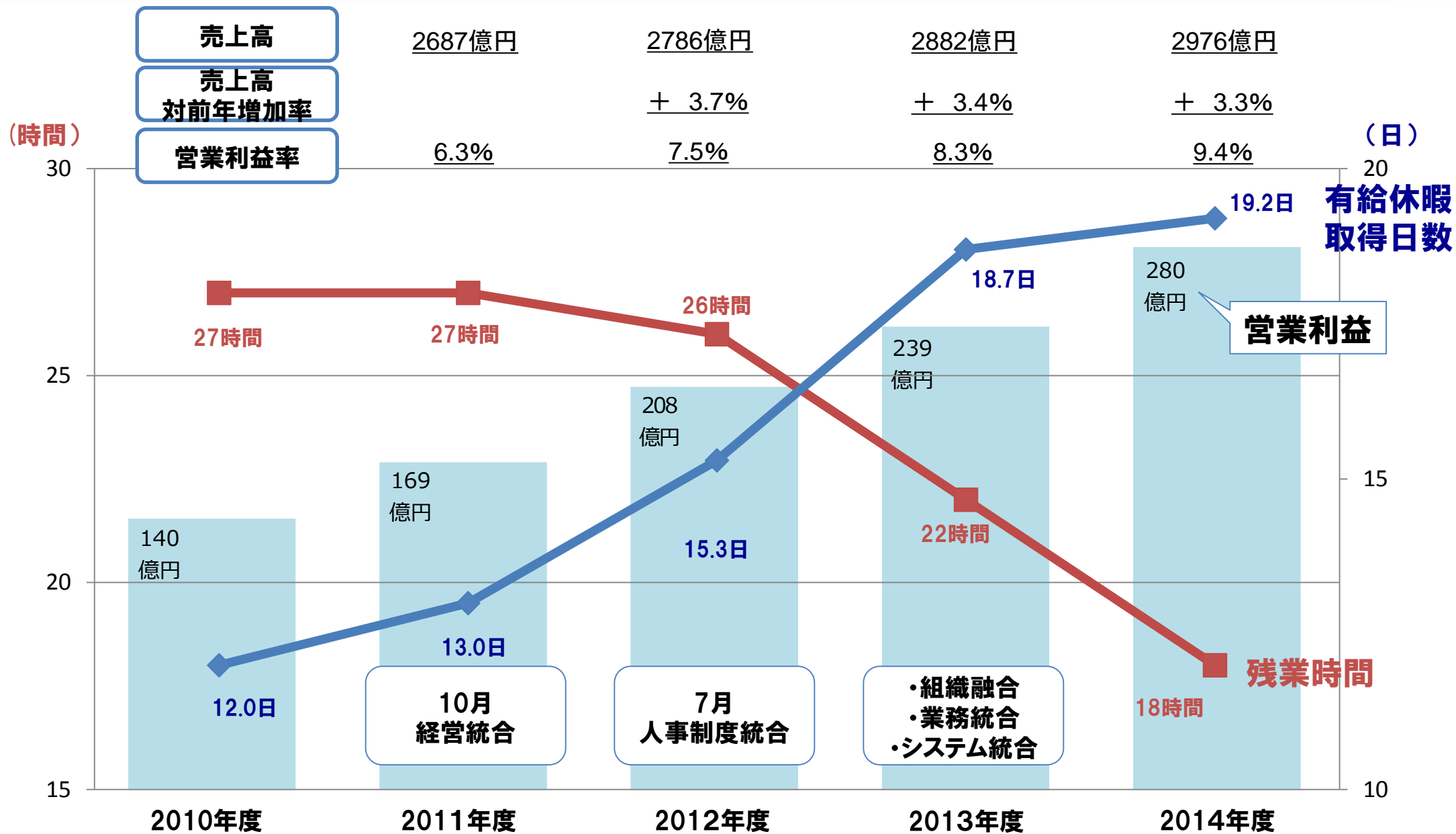
## ◆主な両立支援制度利用状況

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
育児休業	146 (男性:5 女性:141)	163 (男性:2 女性:161)	189 (男性:7 女性:182)	208 (男性:8 女性:200)
配偶者の出産休暇	96	187	184	152
両立支援休暇 (*旧育児支援休暇)	350 (男性:291 女性:59)	449 (男性:307 女性:142)	496 (男性:335 女性:161)	621 (男性:399 女性:222)
子の看護休暇 (*旧SCS看護欠勤含む)	132 (男性:69 女性:63)	363 (男性:228 女性:135)	419 (男性:266 女性:153)	438 (男性:265 女性:173)
短時間勤務	180 (男性:4 女性:176)	182 (男性:2 女性:180)	179 (男性:2 女性:177)	191 (男性:2 女性:189)

## ◆女性ライン職人数

2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2018年度 目標
9名	13名	32名	43名	54名	100名

# 業績と残業時間・有休取得日数の推移



## 働き方改革(ワークライフバランス)

### ■働き方の多様性

勤務形態の多様化・休暇制度の整備

スマートワーク・チャレンジ20

人材公募、FA制度、海外 트레이ニー

## ダイバーシティ

### ■女性の活躍支援

新任ライン職育成プログラム

次世代ライン職育成プログラム

### ■育児・介護支援

育児休業からの復職支援

介護支援制度

### ■定年再雇用

実年キャリアプラン(再雇用制度)

## 健康経営

### ■健康マネジメント推進

カウンセリングルームの設置

禁煙/ウォーキングキャンペーン

健康サポートシステムの導入

## 人材育成

### ■企業理念の浸透

マネジメント研修と経営理念の浸透

階層別研修とキャリア自律の啓発

### ■能力開発・自己啓発の支援

教育体系に基づく多様な教育機会の提供

資格報奨金・自己啓発支援

専門性認定制度

### ■キャリア開発支援

CDP・MBOを通じた主体的成長促進

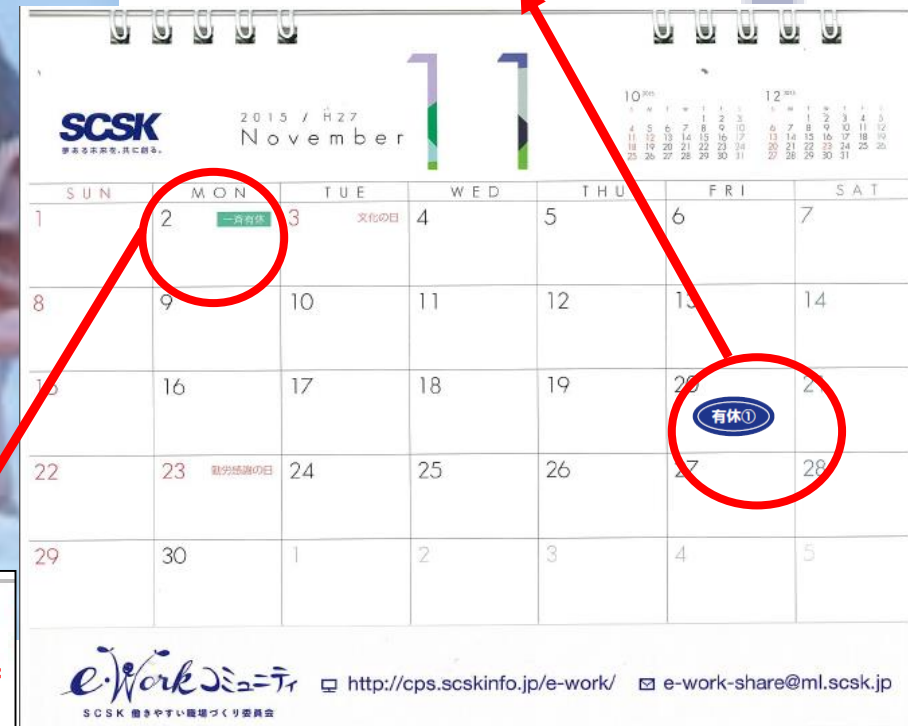
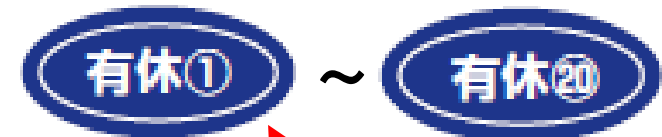
# ◆ご参考（新聞広告と 社員用カレンダー）

2013年12月18日 日本経済新聞 広告



## ◆ご参考 （新聞広告とカレンダー）

※社員用カレンダーには  
①～⑳の有休シール付



※2015年度は『一斉有休』が2日 ⇒

## ◆ご参考（受賞等）

- 2012年 日本経済新聞社「働きやすい会社調査」総合ランキング 23位
- 2013年 厚生労働省「キャリア支援企業表彰 2013」表彰企業に選定
- 2013年 日本経済新聞社「人を活かす会社調査」総合ランキング 2位
- 2014年 経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」に選定
- 2014年 日本経済新聞社「人を活かす会社調査」総合ランキング 1位
- 2014年 企業情報化協会「IT総合賞」受賞
- 2015年 経済産業省・東京証券取引所「なでしこ銘柄」へ選定
- 2015年 経済産業省・東京証券取引所「健康経営銘柄」へ選定
- 2015年 情報サービス産業協会「JISA Awards 2015」特別賞 受賞
- 2015年 日本経済新聞社「人を活かす会社調査」総合ランキング 1位