



# SCSK株式会社

[大企業部門]

組織データ	所在地	東京都江東区豊洲3-2-20 豊洲フロント		創立年	1969年	
	業種	情報通信業	資本金	21,152百万円	売上高	323,945百万円 (直近決算期)
	代表者	谷原 徹	総従業員数	7,354名 (直近決算期 嘱託・パート・アルバイト含む)		

## 事業概要

### ビジネスに求められるすべてのITサービスを、フルラインアップで提供

システム開発、ITインフラ構築、ITマネジメント、BPO (Business Process Outsourcing)、ITハード・ソフト販売を行っている。製造システム事業、通信システム事業、流通システム事業、金融システム事業の4つの業種別事業と、ソリューション事業、ビジネスサービス事業、プラットフォームソリューション事業、ITマネジメント事業の4つの機能別事業を実施している。

## 最大の特徴

### 経営トップ主導による働き方改革運動「スマートワーク・チャレンジ (スマチャレ)」への取組と業務クオリティ・職場コミュニケーションの変革による生産性向上

2011年の経営統合を機に「人を大切にします。」を経営理念の約束の一つに掲げ、経営トップが強いイニシアティブを発揮し、社員の健康こそがすべての礎であるという理念の下、健康経営を推進し、2013年から働き方改革運動「スマートワーク・チャレンジ」(スマチャレ)を実施している。残業時間の削減、年次有給休暇取得率の上昇を実現するとともに、営業利益も連続増益を達成している。

仕事の質を高める『働き方の改革』をしよう

- 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。

SCSKの取り組み『働き方の改革』

## ポイント

- ★ 経営トップが、健康的な働き方を優先することで一時的な業績ダウンも覚悟すると明言し、顧客宛にも自ら手紙を書き理解を求めるなど、強いリーダーシップの下で進められた
- ★ 業務の見直しは全社で画一的な対策を押し付けず、各部署の業務特性を尊重して業務改善を進めることとし、部課長が各部署でリーダーシップを発揮するとともに、組織を担当する役員の責任の下、目標達成と業務クオリティ向上の両立を目指す
- ★ 残業の有無にかかわらず一定の残業代相当額を一律支給する手当の導入など、減少した残業代を全て社員に還元する制度を取り入れ、社員が所得減を気にせず業務の効率化に取り組めるようになっている
- ★ 年次有給休暇100%取得を躊躇しないように、全ての有給休暇取得後に病気等の事態に利用できるバックアップ休暇 (年5日) を導入

## 取組を始めた背景やプロセス

### ●経営トップの強い旗振りによる「働き方改革」の推進

「人を大切にします。」という経営理念の約束の下、経営トップが、働き方改革が事業の持続的な成長には不可欠であると、役員、部課長層、一般社員にそれぞれ強力かつ粘り強くメッセージを発信し、健康的な職場環境への改革に取り組んだ。ワーク・ライフ・バランスの実現を目指す働き方改革運動「スマートワーク・チャレンジ」を2013年から実施した。トップ自らが残業時間の削減、有給休暇取得率の上昇の実現に向け、一時の業績悪化も覚悟と明言し、社内の様々な制度・意識改革にとどまらず、顧客に対する理解を求め行動した。そして、労働時間は減少したものの、生産性向上を図ったことにより企業業績は連続増益となっている。

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	残業半減運動	4~6月の平均残業時間からの半減を目指す
11月~3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	スマートワーク・チャレンジ20	有休取得日数20日（100%消化）や、平均残業20時間/月以下等を目指した取り組みを開始
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	・スマートワーク・チャレンジ20の継続実施 ・所定就業時間の短縮 ・休暇制度の拡充	・施策を追加して長時間残業者の削減を目指す ・所定就業時間を10分/日短縮（7:40 → 7:30へ） ・バックアップ休暇を時限的に年間3日から5日へ
2015年 7月	働き方の推進・定着に向けての人事制度改定	・スマチャレ・インセンティブの廃止 → 固定残業手当への移行 ・裁量労働対象者の拡大

## 労働生産性の向上（付加価値向上と効率化）

### ●開発プロセスの標準化による業務クオリティの向上

システムの開発においては、設計から導入まで計画どおりに進めることで顧客の満足と一定の収益を得ることができるが、一旦手戻りが生じると、リカバーするために長時間残業が発生し、追加コストによる収益率低下、更には納期の遅延等に発展することがある。こうした手戻りを防ぐために、全社で開発標準プロセスを構築し、その運用を徹底することで、手戻りの少ない高品質な業務遂行が出来るようにした。営業利益率は、7.5%（2012年度）から9.8%（2015年度）に増加している。

### ●自ら考え実行することを前提とした組織一体の取組

業務の見直しには画一的な対策を押し付けず各部署の業務特性を尊重し、自ら考え実行することを前提に各部署長がリーダーシップを発揮しメンバーと工夫しながら、組織が一体となって改善の取組を進めている。更に、組織マネジメントの強化に注力し、部署長がメンバーと必要なコミュニケーションを取り、適切なマネジメントが行える規模に組織を改編し、新たに100名超の管理職を登用した。また、全社員が1週間先までの勤務予定を登録することで、チームで業務を進める上で支障が生じないようにしている。更に、年次有給休暇を100%取得する前提で仕事のシェアやバックアップ体制の構築を行うことで業務改善が進み、残業削減や休みやすい環境創りにつながっている。

### ●労働時間削減に対するインセンティブ

残業削減によって減少した残業代は固定残業代として全額社員に還元（約10億円）する仕組みを導入しており、社員が所得減を心配することなく進んで残業削減に取り組めるようになっている。そして、残業時間の大幅削減の定着を踏まえた裁量労働制の適用範囲の拡大など、制度・環境の整備を行っている。

## 雇用管理改善 (働きやすい・働きがいのある職場づくり)

### ●経営トップ自らが顧客宛に手紙を書くことで、社外からの理解を得る

事業の持続的な成長のためには、社員の健康が不可欠であるとの強い意識から、ワーク・ライフ・バランスの実現を目指す働き方改革が実施されている。そのためには、社内のみならず社外からの理解が必要であり、経営トップ自らが顧客へ手紙を書き、社員が残業時間削減、年次有給休暇取得が実現できる環境整備に積極的に取り組んでいる。また、目標達成は、組織ごとに担当役員の責任の下実施され、経営側の強い姿勢が示されている。

弊社社員の計画的有給休暇取得に関するお願い

拜啓  
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>  
2015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。2015年度の計画付与日は、「2015年11月2日(月)」、「2016年2月12日(金)」の2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、ご配慮頂き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。

敬具

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。

### ●残業時間数の多寡による勤怠認証のルール

特に健康への影響が大きい長時間労働に対しては、残業時間数の多寡により勤怠認証できる役職者が異なるというルール(所定外労働20時間までは課長、以降段階的に役職階層があがり、月80時間超は社長が認証者)とし、残業が多くなる異例事態を早期に上司が把握し対策を講じる体制となっている。社長が承認するケースなどに対しては、必要により全社的な対策を講じている。

### ●バックアップ休暇の設置

病気等の不測の事態を心配して有給休暇を少し残しておくという傾向があるため、計画的に年次有給休暇を100%取得できるよう、不測の事態に利用できるバックアップ休暇(年5日)を新設した。また、会社一斉有給取得日(飛び石連休の間の平日、祝日の土曜日の翌月曜日)を設け、取得への安心感を提供している。

### ●健康わくわくマイレージの導入

健康経営の理念を就業規則に明記し、健康の維持・向上に資する行動習慣の定着状況と毎年の健康診断結果をポイント化し、1年間の蓄積に応じてインセンティブを支給する「健康わくわくマイレージ」を導入。



働きやすく生産性の高い職場

## 労働生産性と雇用管理改善の好循環および組織への好影響、成果

### ●自己研鑽への取組と創造性、意欲の向上

実労働時間の減少により生じた新たな時間を、専門性を高めるなどの自己研鑽に活用する社員が増え、企業が実施している自己研鑽型研修受講者が増加している(2014年度2,015名→2015年度2,843名)。また、社内のビジネスアイデアコンテストの応募件数が急増しているが(2012年57件→2015年度194件)、働き方改革によって生じた私的時間をリフレッシュや自己研鑽に活用することで創造性を高め、発揮意欲が向上したためであると考えられている。

### ●従業員満足度、顧客満足度の向上

社内意識調査(2015年)では、社員満足度が大幅に向上しており、特に就労意欲に関する項目は顕著に改善している。今後も働き続けたいという回答が86.6%(2012年度比10.3ポイント増)、誇りを持って働ける84.1%(2012年度比17.4ポイント増)であり、離職率も2%台と同業他社の平均(10~15%)と比較して低水準となっている。顧客からも、サービスの品質を維持しつつ、スマチャレを実施していることが評価されており、信頼が向上して受注拡大につながっている。また、このような周囲からの評価は、優秀な人材確保にも寄与しており、新卒採用応募者数も20%程度増加している。

### ●ダイバーシティの推進による生産性向上

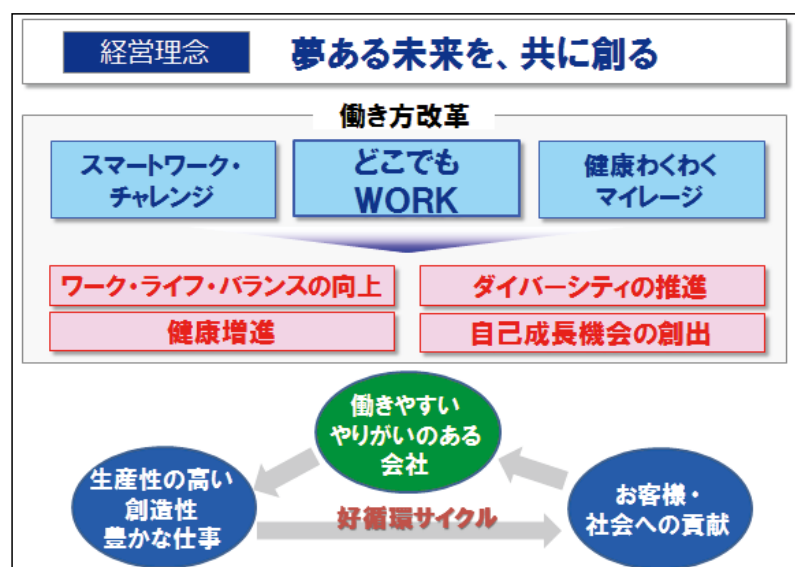
課長以上の女性ライン管理職は、2012年度の13名から2016年度は64名に増加しているが、女性活躍を進める上での目標として「2018年度ライン管理職100名」を設定し、候補者に約2年半、課長登用後1年間の研修プログラムを設け育成を推進している。また、年齢構成上40歳代後半から50歳代の社員の割合が多く、今後シニア層が増加することから、シニアの戦力化にも力を入れている。

さらに、場所にとらわれない働き方への改革として、在宅勤務の一層の活用やサテライトオフィスの活用推進に取り組んでおり、全社員が在宅勤務を一定日数行うトライを段階的に実施しているところである。業務委託先であるパートナー企業とも働き方改革や健康経営の取組を共有し、業界としての課題の改善に共に取り組んでいる。

## 今後の展開について

### ●「働きやすい、やりがいのある会社」を目指して

スマートワーク・チャレンジや健康わくわくマイレージをはじめとした様々な働き方改革の施策は、ワーク・ライフ・バランスの向上や健康増進、ダイバーシティの推進、自己成長機会の創出などの成果につながっている。この活動は、働きやすくやりがいのある会社の基盤となるものであり、生産性が高く創造性の豊かな仕事の創出にもつながっていく。それは、お客様や社会への貢献にも影響を及ぼし、社会からの高評価が自社の働きやすい環境づくりにも良い影響を与える好循環サイクルにつながっていく。そのような「働きやすい、やりがいのある会社」を目指して活動を続けていく。



「働きやすい、やりがいのある会社」を目指して