

企業名

情報通信業 大企業

# SCSK 株式会社

## IT 業界の常識を変える働き方改革により 2年で1.5倍の生産性向上と社員満足度向上を実現

Point

- ▶ 「長時間労働が多い」というイメージは、以前から情報サービス産業が抱える大きな課題であり、同社では若い人材の定着率の向上も大きな課題になっていた
- ▶ 「働きやすい、やりがいのある会社」の実現に向けた取り組みとして、残業時間の削減や有給休暇の取得推進などの「働き方改革」に着手
- ▶ 働き方改革とあわせて、両立支援制度の充実や柔軟な働き方の推進により、男女ともに仕事と育児が両立できる環境を整備
- ▶ 2012年の残業削減プロジェクトは大成功を収め、「働き方改革」は短期間で大きな成果を創出
- ▶ 「働き方改革」や制度の充実化により、離職率の低下に成功
- ▶ 労働時間の削減と離職率の減少により、生産性の向上を実現
- ▶ 社員意識が向上し、働きやすさも社外から高く評価されるように

SCSKの企業理念

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さまとともに、世界へ、そして未来へ向けて成長し続けます。

Data

#### ◎企業概要

会社設立年	1969年	資本金	21,152百万円
本社所在地	東京都江東区豊洲3丁目2番20号 豊洲フロント		
事業概要	産業システム事業、金融システム事業、グローバルシステム事業、ソリューション事業、ビジネスサービス事業、ITマネジメント事業、プラットフォームソリューション事業		
売上高	278,634百万円(2013年3月決算)		

#### ◎従業員の状況(単体)

総従業員数	7,461名(うち非正規163名)
属性ごとの人数等	【女性】1,261名(うち非正規52名)、女性管理職比率4.8%
正規従業員の平均勤続年数	14.7年(男性15.6年、女性9.5年)

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

## ダイバーシティ経営の背景とねらい

### 合併による新たな企業の誕生

2011年10月、住商情報システムとCSKが合併統合する形で発足したのが現在のSCSKである。現在の代表取締役会長兼CEO・中井戸信英氏は、住友商事の代表取締役副社長を経て、2009年6月に旧・住商情報システムの代表取締役会長兼社長に、合併が行われた2011年10月には新・SCSKの代表取締役社長に就任した。社員にとって最大限働きやすい環境をつくるのが、社員の生産性を高め、それが最終的には企業の利益にもつながる——中井戸社長(当時)のこのような信念に基づく強力なリーダーシップのもとに、「働きやすい、やりがいのある会社」の実現に向けて、取り組みが始まった。

### 情報サービス産業が抱える大きな課題

企業や社会を支える様々な情報システムを構築するとともに、その運用を行う情報サービス産業は、長時間労働が多い業種というイメージを持たれることが多く、「夜遅くまで帰れない」「休みが取れない」「長くは働けない」などと言われることもあった。この点は、近年徐々に改善が進みつつあるものの、同社においても課題として認識されていた。特に以前は同社でも入社後30歳までの間の女性社員の離職率が7割に達していた時期もあり、せっかく育てた若手人材が辞めてしまうことが大きな課題となっていた。取り組みの背景には、このような業界横断的な課題があった。

### 働き方改革からダイバーシティの推進へ

同社では、「働きやすい、やりがいのある会社」の実現に向けた中核的な取り組みとして、まず、残業時間の削減や有給休暇の取得推進などの「働き方改革」に取り組むこととした。図の中心にある「ワークライフバランス」がこの「働き方改革」である。

働きやすい、やりがいのある会社への環境整備のイメージ



「働き方改革」は、同社におけるダイバーシティを推進する上での前提となるものであった。特に女性社員は家事や育児などの負担により、職場での時間制約が男性社員よりも厳しいことが多い。その他、家族の介護が必要な社員なども含めて、時間制約を持つ社員も対等に活躍できる環境を整えるために、同社では、まずは全社的に長時間労働を減らし、すべての社員がより短い時間で効率的に働く環境を実現することが必要であると考えた。すべての社員がより短い時間で成果をあげられるようになれば、時間制約のある社員も対等に活躍することが可能となる。全社的な働き方改革によるワークライフバランスの実現は、ダイバーシティ推進に取り組む上で必須の環境整備であった。

## ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

### 大成功した2012年の残業削減プロジェクト

残業削減などの取り組みを現場に任せていると、現場の業務が優先されてなかなか取り組みは進まない。このような事態を避けるために、社長自らが指示を出し、各組織に目標を課して残業削減に取り組んだ。同社には部単位の160組織があるが、2012年の4～6月に残業が多かった32部署に対して、7～9月に残業を半減するという全社的な経営目標を設定した結果、16部署で半減、7部署で25%残業時間が削減された。

この取り組みによって、工夫次第で何とか残業時間を削減できることが実証された。しかし、成果をあげる上では、以下のような工夫がきわめて重要であったといえる。

2012年の残業削減プロジェクトが開始された7月から、サマータイムが実施され、就業時間は9時～5時40分から8時30分～5時10分へと変わる。従来であれば、5時10分になっても現場は忙しい。しかし、どれほど忙しかったとしても、部長や管理職が率先して極力5時10分に帰るよう心がけた。上司が帰れば部下も帰りやすいからである。また、社内会議の回数を減らすとともに、1回あたりの会議時間も短く設定した。

効率的に業務を終わらせ、早く帰るためには、日単位だけでなく週単位、月単位の段取りが必要になる。必要事項の優先順位もつけなくてはならない。会議においても無駄話を避け、的を絞った効率的な議論が求められる。こういった段取りの習慣が全社

に徹底された結果、現在でも残業時間は、昨年度よりさらに削減傾向にある。このような効率的な業務遂行は、同社の新たな習慣になりつつある。

また、残業時間の削減に向けた努力が報われる制度も重要な役割を果たした。社員が「会社が残業代を節約しようとしている」という印象を持つことは望ましくない。そのため、同社では、残業時間削減目標及び有給休暇取得目標の達成度合いによって、ゴールド、シルバー、ブロンズと分けた報奨制度を設けている。年度末（3月）集計された合計残業時間に基づき、削減目標達成率の高い部署の社員に対しては、6月のボーナスを増額する。すなわち、効率的に働き、残業時間が減れば、それが報酬としても評価される仕組みを取り入れたのである。

## 残業時間を月 20 時間、有給消化を 20 日にする「スマートワーク・チャレンジ 20」

2013 年度からは、全社の仕事の効率化と残業削減をさらに推し進めるために「スマートワーク・チャレンジ 20（通称：スマチャレ 20）」を実施している。「20」の意味は、残業を 20%（1 日平均 20 分）削減して平均月間残業時間を 20 時間にすることと、年次有給休暇を 20 日（100%）消化することである。3 月に実施した「スマチャレ 20 アイディアコンテスト」には 81 名から 126 アイディアが寄せられ、優秀賞 2 名、入賞 12 名が選ばれた。トップダウン型で短期間に大きな成果を上げた同社の取り組みは、現在はボトムアップ型でも広がりを見せている。

## 男女ともに働きやすい環境の整備

「働き方改革」とあわせて、育児等の時間的制約を持つ社員にとっても働きやすい仕組みの整備も、より一層力を入れて進められた。例えば、育児休業については法定を上回る期間の休業が可能であり、かつ分割取得も可能にしたほか、短時間勤務制度については短縮時間を 1 時間単位から 5 分単位に変更し、さらに、在宅勤務制度は全社員が利用できるように拡充することで、その利用柔軟性を高めた。また、制度を利用しやすい雰囲気醸成するために、冊子の配布やポータルサイトの開設、育児支援制度の説明会や子育て座談会等のイベントの開催など、社員を巻き込みながらの制度の周知に努めた。これらの取り組みによって、男性社員も含めた制度の利用実績は増加し、仕事と育児の両立が図れる職場環境の実現につながった。

## 「働き方改革」の一環としての女性活躍促進

男女ともに働きやすい環境が整備され、「働き方

改革」が進展するとともに、同社では、特に時間的な制約が多い女性の活躍推進に力を入れるために、女性社員の積極的な管理職登用を始めた。この背景には、今後、労働人口が漸減する我が国において、企業が競争力を維持していくためには、優秀な人材、中でも特に優秀な女性の確保と活躍が重要な経営課題であるという同社の長期的な問題意識もあった。

まずは、2012 年 4 月時点で、全体のポスト数 660 に対して 13 名であった課長以上の女性のライン管理職を 2018 年度に 100 名にするという、一見困難にも見える大きな目標を設定した。この目標の達成に向けて、現在、同社では、様々な制度の充実化を図っているほか、適性のある人材に対する育成プログラムの実施と女性管理職の積極的な登用も進めている。2013 年度の女性のライン管理職数の目標は 30 名であったが、現在 32 名が登用されており、2013 年の目標はすでに達成されている。2013 年 4 月には、初の女性理事も誕生した。

## ダイバーシティ推進による経営効果

### 短期間で大きな成果をあげた「働き方改革」

情報サービス産業は、業態の特性により、労働時間が長いというイメージを持たれがちである。しかし、「働きやすい、やりがいのある会社」の実現に向けた同社の取り組みは、驚くほど短い期間で、そうした業界イメージを一変させるほどの注目すべき成果をあげた。

次表は、1 年を通じた平均時間外勤務時間（月別残業時間の平均）と有給休暇取得日数を示している。2008 年度の月別残業時間は 35 時間を超えていた。しかし、合併が行われ、取り組みが成果を結び始めた 2011 年以降に大きな改善がみられ、年を経るごとに着実に残業時間が減少していることがわかる。現在の残業時間（2013 年度見込み）は、月 22.42 時間程度である。2008 年度の 35.19 時間から約 4 割程度の削減が達成されている。有給休暇の取得日数も徐々に増えており、2013 年度は 19.0 日の見込みとなっている。有給休暇 20 日間の完全消化という目標に対して、あと少しというところまで近づいている。

平均時間外勤務時間と有給休暇取得日数の推移

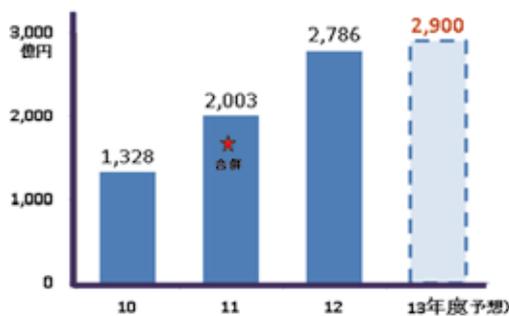
	2008年度 実績	(省略)	2011年度 実績	2012年度 実績	2013年度 見込み
平均時間外/年	35:19	→	27:46	26:10	22:42
有休取得日数	14.1		14.1	16.4	19.0

## 労働時間の削減と離職率の減少により、生産性の向上を実現

同社では、「働き方改革」を中核に据えたダイバーシティ推進を進め、実際に労働時間の削減や離職率の減少を実現した。また、こうした取り組みによる経営上の成果として、売上高、営業利益とも、合併後の2011年度以降、順調に拡大している。一方、労働生産性を示す指標として、社員1人あたりの営業利益に着目すると、2011年度比で2013年度は約1.5倍（見込み）になっていることがわかる。

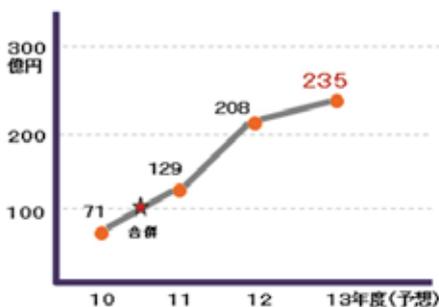
また、労働時間の削減とともに特に女性社員の離職率も減少している。具体的には、2006年当時、学卒入社社員の30歳までの累積退職者が70%であったものが、2013年では32%までに改善している。

### 売上高推移



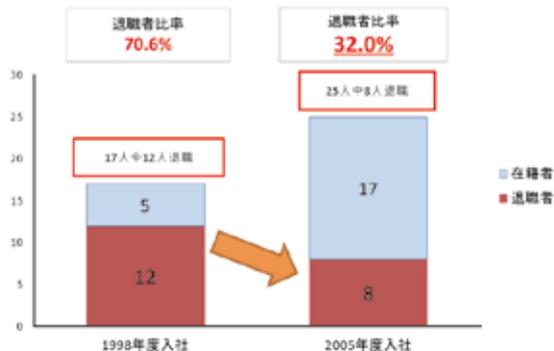
合併（2011年10月1日）以前の旧CSKの数値は含まない

### 営業利益推移



合併（2011年10月1日）以前の旧CSKの数値は含まない

### 女性新卒採用者30歳までの累積退職者数の変化（人）



※グラフ上の数値は合併前の旧・住商情報システムのもの

## 活性化する職場。社外から高く評価される企業ブランド

「働きやすく、やりがいのある会社」の実現を目標とする同社の取り組みは、就労意欲に関する社員意識の向上という成果もあげている。2013年度の社員意識調査では、2012年度と比べて「多様な働き方ができる」が+7.1%、「誇りを持って働ける会社である」が+10.0%、「今後も働き続けたい」が+6.1%など、いずれも肯定的な評価が増える結果となった。

また、日本経済新聞が発表する「働きやすい会社ランキング」は、就職活動を行う学生に大きな影響を与える知名度の高い調査であるが、この調査において、同社は2011年度98位だったものの、2012年度は23位に大躍進し、2014年卒者の新卒採用エントリー数昨年比8.8%増となった。

さらに、日本経済新聞は2013年11月4日に「人を活かす会社」調査ランキングを発表し、同社は総合2位となった。日経新聞は「育児・介護」と「職場環境・コミュニケーション」の2分野で高評価を獲得」と伝えている。これらのランキングでの上位登場は、企業認知度のほか、企業イメージや企業ブランドの向上にもプラスに働いている。

## 顧客と一体となった意識改革を目指して

同社の「働き方改革」は、同社内では大きな成果をあげている。情報サービス業界が長年取り組んできた労働時間の削減という課題に対して、同社の取り組みは一つの回答を示したともいえる。情報サービス業界も注目すべき同社の取り組みは、今後もさらに大きなスケールで進展することが期待される。

しかし、今後の取り組みの推進にあたって同社が課題として感じているのは「顧客も含めた意識改革」である。同社内の取り組みであれば、残業削減をさらに推し進めることも可能であるが、今なお顧客側の事情で夜間の会議が必要なこともある。女性管理職に抵抗を感じる顧客企業も皆無ではない。

このように、同社の取り組みを進めるにあたっては、顧客企業からも一定の理解が必要であるが、同社の働き方改革に対して、顧客企業の社員から賛同の声が聞かれるケースも増えているという。B to Bビジネスが主体である情報サービス業にとって、顧客企業の声は非常に重要である。自社だけでなく、情報サービス業全体、そしてひいては、多様な業種の顧客企業に対しても、広くこの「働き方改革」を浸透させていくことが今後の課題であるといえる。