

## 取組事例

(所定外労働削減・**年休取得促進**・多様な正社員・朝型の働き方・**テレワーク**・**勤務間インターバル**・選択的週休3日制)

企業名：SCSK株式会社	所在地：東京都
社員数：15,328人（連結） （時点：2023年3月）	業種：情報通信業
事業内容：BPO、ITハード・ソフト販売、ITマネジメント、ITインフラ構築、コンサルティング、システム開発、検証サービス	



### ■ 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

ITサービス業界のリーディングカンパニーを目指し、これまでの健康経営や働きやすさの追求に加え、働きがいの推進やエンゲージメントの向上のための取組を推進する。また、リモートワークなどの柔軟な勤務の常態化に伴い、事業戦略と働き方やオフィスの在り方を統合した「新しい働き方」を新たな方針として定め、高い生産性と働きがいの実現を図る。

### ■ 主な取組内容

#### 1 働き方・休み方改善に関する方針・推進体制

- ・ 2012年4月にフレックスタイム制を全社導入し、同年7月には裁量労働制も導入。
- ・ 2013年4月より、「年次有給休暇取得日数20日、平均残業時間20時間/月以下」等を目指した「スマートワーク・チャレンジ（スマチャレ）」に着手。その活動によって減少が見込まれる残業手当を全額原資としたインセンティブ制度を導入し、部門単位の達成状況に応じた賞与加算を実施（同インセンティブ制度は2014年度まで）。
- ・ 併せて、効率的で生産性の高い仕事を行うため、アイデアコンテストや取組事例の表彰（社内共有）を実施するとともに、課単位での取組施策を社内ポータルに掲載し、MBO（業績目標）にも同取組を連動させる。その他、前月の勤怠実績や当月の残業時間予測を毎月全役員が出席する会議で報告し、進捗度合いに応じて経営トップから発せられるメッセージを社内ポータルに掲載することで、同取組に対する会社の本気度が社員一人ひとりにも浸透。当社の取組について、顧客やパートナー企業にもご理解・ご協力をお願いするお手紙を社長名で作成し、顧客やパートナー企業にも働きかけを実施。

#### 2 働き方改善に関する取組内容

##### 長時間労働の抑制に関する取組

- ・ 2014年4月以降も、スマチャレに継続して取り組むとともに、長時間労働の防止や、働き方改革の定着を目指した新たな施策もスタート。所定労働時間の短縮（10分/日）も実施。
- ・ また、勤怠実績を確認し、月次認証を行う上司を残業時間に応じて変更するルールを導入し、残業（所定時間外）が80時間/月（法定外70時間/月）を超えた場合は、社長を認証者とする。

- ・ さらに、長時間労働（所定時間外で 60 時間/月超）や休日出勤に対する賦課金制度（社内管理上、営業利益に賦課し、役員評価等に加味する制度）や、長時間労働者に関する改善報告書（四半期単位で上司が人事部門へ提出）も導入。（賦課金制度については 2017 年度末に終了）
- ・ 2015 年 7 月より人事制度を改定し、裁量労働制の対象者を拡大することで、より一層成果に着目した働き方を推進。裁量労働制対象外の社員にも固定残業代（20 時間/月もしくは 3 時間/月相当）を支給。

### 勤務間インターバル

- ・ 長時間労働の抑制だけでなく、社員が心身の健康を保ち、仕事にやりがいを持って働くことができる職場環境の実現を目的に、2020 年度よりトライアルとして前日の勤務終了と翌日の勤務開始までに 11 時間以上の休息時間を確保する勤務間インターバル制度を導入。2022 年 2 月からは全社で正式に導入した。
- ・ 社員の長時間残業を防止するため、今月は何時間インターバルを確保できたかを把握し、マネジメントの参考にしている。11 時間の休息時間を確保することを基本としているが、業務の緊急性や多様な働き方を考慮し、必ずしも必須としていない。もし確保できなかった場合は、翌日以降に計画的に休息時間を取る運用としている。本人がインターバルを確保するために計画的に働けるように、勤怠システムでは 11 時間確保できていない旨を赤字のアラートで出している。

### どこでも WORK

- ・ 2016 年度より、「いつでも、どこでも働ける新しい働き方」を目指すリモートワークの推進施策「どこでも WORK」を段階的に開始。同施策ではリモートワークの推進と同時に、紙を前提としない働き方（「ペーパーダイエット」）と多様な働き方スペースの設置やフリーアドレスを実現した生産的・効率的なオフィス（「フレキシブルオフィス」）を三位一体で推進。リモートワークについては原則 8 回/月（特別な事情がある場合を除く）を限度として全社員が実施可能な環境を整備。セキュリティの観点から、リモートワークは自宅、実家及びサテライトオフィスでの実施を原則としているが、育児や介護等特別な事情がある場合には申請を行うことで、自宅・実家以外でのリモートワークを可能としている。
- ・ 導入当初はリモートワークの定着推進のため、リモートワークの月間実施回数に応じ、水道光熱費見合いの「リモートワーク推進手当」を支給するとともに、上司の率先垂範を促す「組織チャレンジ」の仕組みも導入。（「組織チャレンジ」については 2017 年度末に終了）
- ・ 2020 年には、新型コロナウイルス感染拡大防止対策だけでなく、リモートワークなどの柔軟な勤務を常態としながら高い生産性と働きがいを実現する「新しい働き方」の推進を開始。リモートワーク実施回数の上限を撤廃し、自宅においても生産性高く業務遂行できるよう「リモートワーク推進手当」を増額すると共に、リモートワークと出社のメリハリある使い分けや組織としてのバランスを意識した組織運営に取り組む。

### 3 休み方改善に関する取組内容

#### 各種特別休暇

- ・ 休暇を取得しやすい職場環境の構築を目的に、2012 年度は年次有給休暇取得率 90%を目標に設定し推進開始。2012 年 12 月には有休取得推進に向けた新しい休暇制度（不測の事態に備えた特別有給休暇＝バックアップ休暇）も導入。
- ・ 2013 年度より、休日が平日を挟んで並ぶ飛び石連休の平日や、土曜日が祝日の場合は翌月曜日を一斉有休（計画的付与制度）や有休奨励日にすることで連続休暇の取得を推進。併せて、プロジェクト休暇（プロジェクトの区切りに 5 日以内の連続休暇）、メモリアル休暇（誕生日や結婚記念日等を理由として 3 日以内の休暇）の設定など、各種休暇制度を整備。加えて、社員代表と有休取得率 100%を目標とする合意書を締結し、労使で有休取得を推進。また、有休・プロジェクト休暇・メモリアル休暇のシール付きカレンダー（一斉有休日はカレンダーに印字）を全社員へ配布し、休暇取得の見える化と促進を実施。
- ・ 2014 年 4 月には、バックアップ休暇を年 3 日から 5 日とし、休暇制度を拡充。

#### 時間単位年次有給休暇

- ・ 2013 年度に導入。上限は 3 日間（24 時間）。育児や介護など事情に応じて柔軟に取得できる休暇の選択肢のひとつとして導入した。
- ・ すでに「両立支援休暇」という育児や介護目的で使える自社独自の特別休暇や積立年次有給休暇も整備されているため、日数はまずは 3 日に設定した。
- ・ 裁量労働制の適用対象者の中にも、時間単位の年次有給休暇を活用している例がみられる。労働時間に裁量があっても、急ぎの仕事が発生した際は突発的に対応せざるを得ないこともあるが、時間単位の年次有給休暇を使えば労働が確実に免除されるため、「この時間は仕事ができない」という意思表示にもつながる。
- ・ コロナ禍で保育園が休園になるなどして、子どもの世話をしながら勤務する必要があり、育児関係での取得が増えた印象である。

#### 学び休暇

- ・ もともと「教育休暇」という特別休暇が 3 日間整備されていたが、2023 年の 11 月からは、新たに「学び休業」を導入し、最長で 2 年間、国内外の大学院に行くために取得できるようにしている。副業や兼業も含め、社外での学びも並行して促進していきたい。

### 4 働き方・休み方改善に関する課題・工夫

- ・ 会社の目標や取組内容等について記載している勤怠マニュアルを毎年更新している。ただし、勤怠マニュアルの内容は複雑であるため、出張時や健康診断時の労働時間の扱いといった細かな制度面での留意点をまとめた資料を別途作成している。管理監督者にも多く活用されている。
- ・ DX 推進により国内の IT 需要が増加しており、当社に限らず社会的に IT 人材の不足状況が

あり、当社のリソースも十分ではない状況がある。社会的に IT 技術を活用した事業変革の期待値が高まっていることなどを背景に、大規模プロジェクトの増加やプロジェクトの複雑性が高まる中で仕事の量や質が変わってきている。そうした中で、2020 年度以降は残業時間が目標の 20 時間を超過している状況が続いているが、プロジェクトの管理体制の強化や、AI 等の IT 技術を活用した更なる生産性向上を目指している。

## ■ 取組の成果・展望

### 1 取組の成果

#### 年次有給休暇の取得促進

##### 【年次有給休暇取得率の推移】

<2020 年度> 年間平均取得日数：17.3 日／取得率：88.7%

<2022 年度> 年間平均取得日数：18.0 日／取得率：91.8%

#### 従業員のワーク・ライフ・バランス、モチベーション

- 社員意識調査にて「成果を意識した働き方ができている」の回答がおおむね 80% 以上で推移

<2018 年> 79.1%      <2019 年> 81.0%      <2020 年> 82.0%

<2021 年> 81.3%      <2022 年> 81.7%

- 社員意識調査にて「多様な働き方ができる会社である」の回答が 80% 以上で推移

<2018 年> 80.7%      <2019 年> 82.4%      <2020 年> 84.7%

<2021 年> 85.4%      <2022 年> 83.7%

- 複数の社員調査においてワークエンゲージメントは高水準で横ばい

<2018 年> 健康に関するアンケート/ワークエンゲージメント指数：2.80 ポイント  
社員意識調査/「誇りを持って働ける会社である」：79.0%

<2019 年> 健康に関するアンケート/ワークエンゲージメント指数：2.85 ポイント  
社員意識調査/「誇りを持って働ける会社である」：78.0%

<2020 年> 健康に関するアンケート/ワークエンゲージメント指数：3.00 ポイント  
社員意識調査/「誇りを持って働ける会社である」：82.5%

<2021 年> 健康に関するアンケート/ワークエンゲージメント指数：2.90 ポイント  
社員意識調査/「誇りを持って働ける会社である」：81.1%

<2022 年> 健康に関するアンケート/ワークエンゲージメント指数：2.86 ポイント  
社員意識調査/「誇りを持って働ける会社である」：78.7%

#### 多様な人材の活躍

- 働き方改革の取組と並行してダイバーシティ&インクルージョン (D&I) の推進を行い、多様な人材の活躍推進に繋がっている。

### 【女性活躍推進】

- ・ 女性の活躍を示す主な指標として女性管理職の人数に目標を設定し、世代毎の課題に応じたキャリア開発支援を実施。登用実績は、2013年施策開始時の約9倍にあたる119名に達した。

### 【育児と仕事の両立】

- ・ 両立支援制度の整備や社内セミナーの拡充を通じて育児休業からの復職率は2022年度は99.2%となっており、過去5年間平均96.8%程度を維持。

### 採用・人材の定着

- ・ 働き方改革関連の各官公庁及び民間の調査にて表彰を受けたことで、企業の認知度や労働環境面での信頼度が向上。それにより、新入社員採用時の応募総数が増え（約1.5万人⇒約2.7万人）、優秀な人材の確保に繋がった。

## 2 今後の展望

- ・ 働く場所を含めて、いかに生産性を上げて付加価値を創出し、事業に貢献できる働き方ができるかを検討したい。自律的に働く場所を選択することが今後必要になると考えており、客先常駐もあるため一律での対応は難しいが、それぞれの事業特性に合った形で対応していく。
- ・ 仕事を通じて学びや自分自身の市場価格を高めることにも並行して取り組む必要があると考えており、年次有給休暇の取得状況や月の残業時間を経営に毎月報告する際には、組織ごとの学びの時間も報告している。生産性を高め、自分自身の学びにどれだけ投資できたかを可視化している。今後、IT人材が不足する中、新しい技術に対応するために、学びの文化も含めて働き方改革に取り組むことが重要だと考えている。