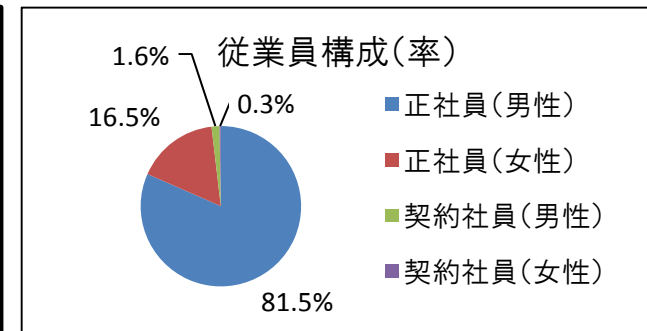


S C S K 株式会社【情報通信業】

- ◆ 主要な事業内容 : システム開発、I T インフラ構築、I T マネジメント、B P O、I T ハード・ソフト販売
- ◆ 従業員数 : 約7,500人（うち女性 約1,300人）
- ◆ 女性管理職比率 : 課長級 7.9%、部長級 2.2%、役員 3.0%



女性の活躍推進に向けた取組経緯等

- **2006年当時、約7割の女性社員が、出産一步手前（30代前半）までに離転職**していることに問題意識。
- 30歳前後までは「育成期間」。1人当たり3000万円程度（人件費の一定部分＋研修費用×期間）をかけて育成した結果、大半が離職する事態は、**「多額の投資コストの逸失」にほかならないと、役員まで問題意識を共有**。→ 充実した両立支援制度を整備
- 「育児休業などの両立支援制度はたくさん揃っているのに、それでもなぜ大半が離職するのか？」
→ **根本的課題は長時間労働体質にある**という結論に。若手職員のヒアリング等を通じ、「出産・子育てをしながらでも働き続けられない」、また、「もし働き続けられたとしても、周囲と同等に評価されるだけの成果が出せると思えない」等と若手が感じていること、また、女性だけの問題ではなく、男性も疲弊感が強く、より健康的な労働環境に改善しないと企業としてのパフォーマンスが向上しないと認識。

- **2012年会長のリーダーシップの下、徹底的な長時間労働是正をはじめとする「働き方改革」に着手。**

【 取組の詳細 → 後述「3 長時間労働是正など働き方の改革」 】

女性の活躍推進に向けた基本的考え方等

- 「人＝財産」。人を大切にすることが経営理念。（★参考資料 1）
- いくら両立支援制度を充実させても、長時間労働が常態化している限り、女性は活躍できない。これは男女を通じた問題。
- このため、仕事の質を高める「働き方改革」を推進。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パフォーマンスが提供できる。

推進体制の整備

- 全社的な推進体制として2006年に「女性活躍プロジェクト」（＊）を発足し両立支援制度の拡充を提言。
（＊）メンバーは10名（男女別：男性3名・女性7名、世代：50歳代～20歳代、役職：部長～一般職）。女性が活躍できる職場環境をつくるための施策などを経営に提言。活動期間は期間限定で4ヶ月間。
- 2013年より全社員による働き方改革活動「スマートワーク・チャレンジ20」を開始。

取組の成果

- 女性の出産一歩手前（30代前半）までの離転職者が大幅に減少（入社10年後離職率約7割⇒約3割）。
- 男女を通じ心身の健康確保が図られることにより、従業員全体の向上意欲・貢献意欲が向上。
→ 過去3年間(2011年度～2014年度)で、
 - ・ 残業の大幅削減（約25%減）／ 有休取得日数の大幅増（約5割増）の一方で、
 - ・ 利益の大幅増（約6割増）を達成。（★参考資料 2）

継続就業に関する取組

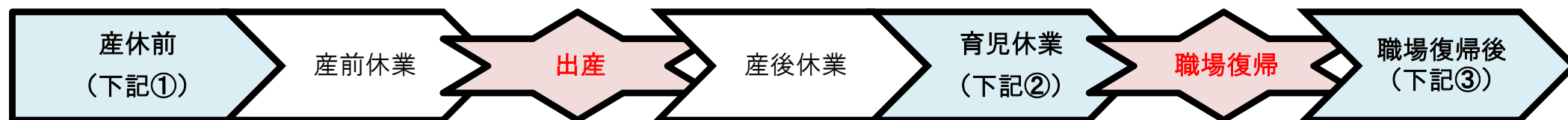
【 若手女性社員向け「キャリア支援プログラム」 】

- ・ 妊娠・出産より手前の世代の若手女性に対し、「ライフイベント」と「キャリア」を中長期的な視点で考え、将来に対する漠然とした不安の解消を自覚を促していくために、セミナーを開催し、先輩女性社員との交流等を実施。

【 出産・育児期の社員向け「職場復帰支援プログラム」 】

(★参考資料 3)

- ・ 産休・育休により、一定期間仕事を離れる本人とその上司が、「職場復帰支援プログラム」を通して円滑な職場復帰を実現し、より信頼関係を築くことで、職場復帰後の活躍を促進。



① 産休前面談（産前休業 1 ～ 2 ヶ月前：本人・上司・人事）

- 職場復帰後の働き方を考え、それを実現させるために必要な支援体制や休業中の過ごし方を考える。
- 両立支援制度の内容を理解し、職場復帰における心構えを持つことで、漠然とした不安を解消する。
- 休業中における社内手続の内容を確認する。

② 職場復帰セミナー（職場復帰前：本人・上司）

- 育休取得者：職場復帰に際し、活躍を期待される人材としての自覚を持ち、仕事と育児の両立の心構えを持つ。
同じ立場にいる社員同士でのネットワークをつくる。
- 上司：円滑な職場復帰、復帰後時間制約のある中で能力を発揮してもらうための育成・支援について理解する。

③ 職場復帰面談（職場復帰時：本人・上司）

- 産休前面談で話し合った内容を振り返り、職場復帰後のキャリアや働き方について共有する。
- 本人の意欲や覚悟、上司が期待していることなどを共有する。
- 仕事と育児の両立を実践するにあたっての制約事項、不安事項を共有する。

【 明確な数値目標の設定 】

- ・ 「有休取得日数 20 日（当年度付与年休100%消化）」「平均月間残業時間 20 時間未満」を目標に。
(「スマートワーク・チャレンジ 20」)

【 トップの強いコミットメント／徹底的なPDCA 】

- ・ 働き方改革の責任者を部門長・本部長（役員クラス）に。
← 働き方改革のためには、多忙なプロジェクトに対する人材投入など、部署横断的な不断の人員配置の見直しが不可欠。一方で、そうした見直しは小さな組織単位では困難。このため、部門長・本部長が、課・部を超えて、業績向上と長時間労働是正をセットで管理・責任を持つ体制へ。
- ・ 毎週の役員会議において、人事グループより、各本部ごとの平均残業時間及び平均年休取得日数を報告。
これを元に会長が残業実績やマネジメントのあり方にコメント。（コメントは社内ポータルにアップ、全社員が閲覧。）
- ・ さらに、サービス残業が発生することのないよう、人事が下記の取組を実施し、徹底的にチェック。
 - ① 無記名アンケートの実施
 - ② ①のアンケートを元に、残業時間の多い特定の部署から無作為に抽出し、ヒアリングを実施
 - ③ 勤怠システムの勤務時間とオフィスの入退館記録を照合し、30分以上の乖離が見られる社員については、上司にフィードバックを行い改善を指示

【 「残業削減」と「有休取得促進」をセットで推進 】

- 「残業削減」のアプローチは、ともすれば「個人」の生産性に責任を帰しがち。一方で、「有休取得促進」は、属人的な仕事の仕方を改革し、チームで仕事をするよう組織変革を行わなければ達成しがたい。
→ このため、「残業削減」と「有休取得促進」の両方を達成することを求めながら、組織変革を推進。
- また、有休の計画付与日を年度単位で決定。あらかじめ顧客企業へ伝達し理解と協力を求めている。

【 属人的な業務体制の排除（ワークシェアの実現） 】

- 社員が休んでも仕事が滞ることのないよう、1つの仕事を複数人で担当するワークシェアを徹底。
- 「1人で1つの仕事」ではなく、「2人で2つの仕事」をすることで、組織全体を「休める体質」へと変革。

【 チーム単位での業務状況の情報共有と上司によるマネジメントの徹底 】

- 朝と夜に、課単位で一日の業務を確認。
- 上司による業務の優先順位付け、業務分担の見直し等のマネジメントを徹底。

【 マネジメントが機能しうる「課」の規模への見直し 】

- 組織規模が大きすぎるとは、上司によるマネジメントが機能しえない。このため、30人を超えることがないよう「課」の規模を見直し。

【 管理職まで徹底した勤務時間管理 】

- 管理職自らが健康を意識して早く帰り、十分に休まなければ、帰りやすく休みやすい職場風土にはならない。また、管理職層の長時間労働は、子育て等で時間制約を持つ女性社員等の昇進意欲を妨げることにもつながる。
- このため、役員・理事以外は、管理職を含め、全員の勤務時間を記録・管理。
- また、年度初めには、役員・管理職から率先して、年休取得予定表を作成・公表することとしている。

【 経営トップによる顧客企業の理解醸成 】

(★参考資料6)

- 全社員の3分の1は、顧客企業で勤務するエンジニア。このため、顧客企業の理解なくして、長時間労働是正・有休取得促進は達成不可能。
 - このため、役員・部長層が顧客企業を訪問し、経営トップからの「お願い状」を持参・説明を行う活動を展開。その中で、「残業削減や有休取得促進は、社員が生産性の高い創造性豊かな仕事を行い、顧客企業への貢献を高めるものである」ことを説明。
- 顧客企業の経営層の理解を得ることにより、現場の理解醸成へ。
- 近年は、顧客企業としての働き方改革の参考にしたいという問い合わせも多数寄せられるまでに。



【 削減された残業代を社員への特別ボーナスへ 】

- ・ 残業削減は、短期的なコスト削減を目的としたものではないというメッセージを社員に伝えるため、削減した残業代を原資として、社員に特別ボーナスを支給する仕組みを導入。
- ・ **特別ボーナスが支給されるか否かは、部門単位の残業時間と有休取得率によって決定**。課単位で残業時間を削減できない場合は他課に迷惑がかかることになることから、良いプレッシャーとなっている。

女性の積極登用・評価に関する取組

(★参考資料 7)

【 数値目標の設定 】

- ・ **2018年にライン管理職を100名登用**することを目標に掲げ、各世代の女性社員の育成課題に応じた研修等を実施。(詳細は後述)

【 課長候補者の女性向け「マネジメント力養成プログラム」「マネジメントカフオローアッププログラム」 】

- ・ 管理職への動機づけとリーダーシップ力の向上を目的として、リーダーシップ研修やマネジメント基礎研修、キャリアデザイン研修や先輩女性管理職との交流を実施。

【 新任課長の女性向け「新任女性ライン職支援プログラム」 】

- ・ 管理職としての早期育成と実力発揮を支援するため、スキル面を磨くリーダーシップ研修やマネジメント基礎研修を実施したり、マインド面を支える上司によるキャリアサポートや先輩女性管理職との交流の場を設けている。

【 中堅課長以上の女性向け「エグゼクティブ・ダイバーシティプログラム」 】

(★参考資料8)

- 経営視点の醸成と部長以上の候補者育成のため、経営全般の基礎知識を習得するための研修や、経営幹部との交流、事業戦略研修を実施。

女性が活躍しやすい職場風土改革に関する取組(性別役割分担意識の見直し等)

【 全管理職を対象にしたマネジメント研修(必修) 】

- 役員まで含めた全管理職に加え、課長候補者までを対象とし、ワーク・ライフ・バランスの意義や、人材育成やマネジメントの重要性等に関する研修を計50回程度実施。
- 多忙な部署の管理職を含め、必ず受講するよう、人事グループが全対象者の受講状況をチェックし、受講を徹底。

経営理念・行動指針



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

IT業界 & SCSKの課題



◆ 長時間労働（残業が多い）

- ⇒ 慢性的な疲労感や健康被害の懸念
- ⇒ 自己成長のための勉強の時間がとれない
 - ⇒ 新しい技術やトレンドに対応した技術知識の習得が難しい
- ⇒ 家庭生活との両立が難しい
- ⇒ 女性の活躍を阻害する要因にも

◆ IT技術者の仕事の特性

- ⇒ システムは24時間365日稼働
 - ⇒ 夜間処理や、顧客の夜間問い合わせに対応するため、夜間作業が多い
 - ⇒ 「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」
- ⇒ 優秀な人材が、難しい仕事（特定顧客の対応、等）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

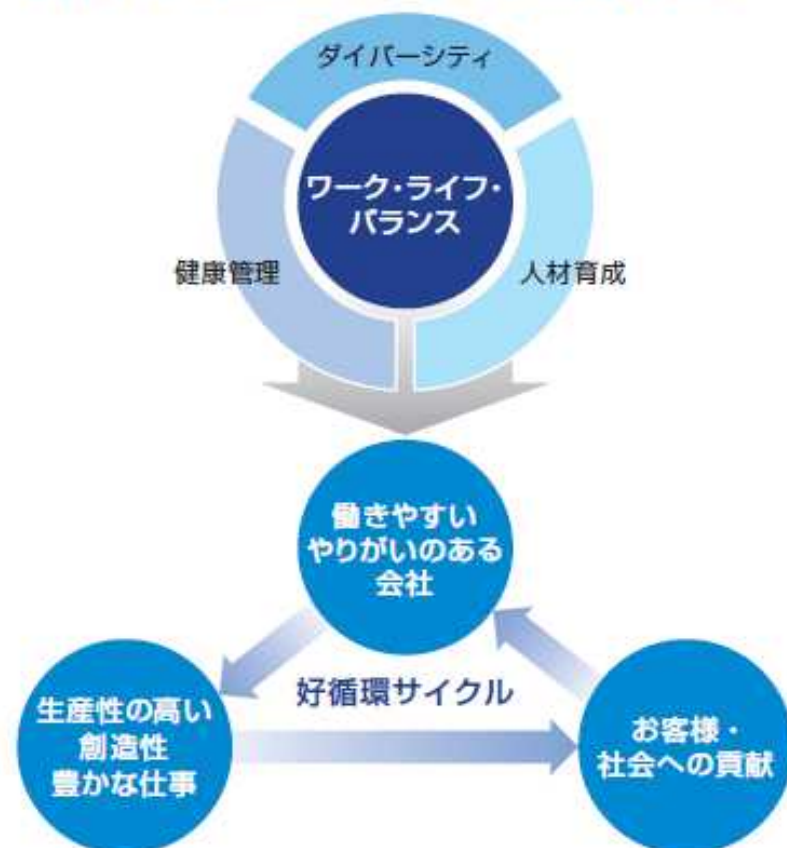
：



推進ポリシー

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

健康経営

⇒職場環境面の整備、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

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

- 女性の活躍のためにも、男性・女性の全員が、残業をなくし、充実したワークライフバランスを送ることが重要。
- 働き方のグローバル化を推進

時間外勤務および有給休暇の推移

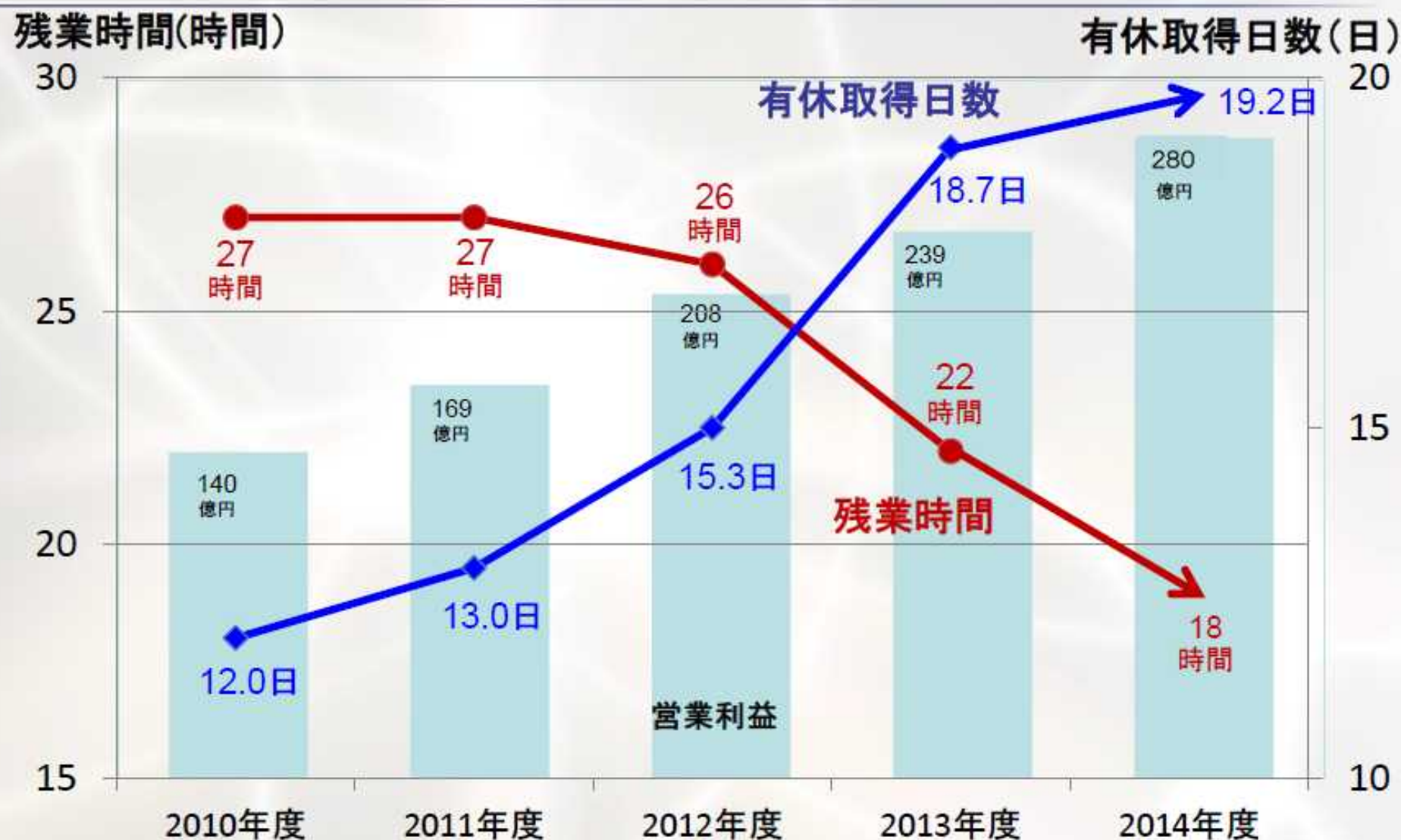
全社平均時間外勤務時間(年度・月別推移)



【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

営業利益と残業時間・有休取得日数の推移

SCSK
夢ある未来を、共に創る。

社員満足度の向上

社員意識調査「働きやすい職場づくりアンケート」



●「経営理念」に共感できる



● 今後も働き続けたいと思う



●「仕事とプライベートの調和」を実現できている



女性の活躍支援



◆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
育児支援休暇 (*旧育児介護支援休暇)	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

産休・育休からの「職場復帰支援プログラム」



趣旨・目的

産休および育休により一定期間仕事を離れる本人とその上司が、「職場復帰支援プログラム」を通して円滑な職場復帰を実現し、より信頼関係を築くことで職場復帰後の活躍を促進する。

- 産休、育休、職場復帰にあたっての社内手続きを確認する
- 両立支援制度について本人および上司が理解を深め、仕事と育児の両立の実践ができる環境を整える
- 一定期間育児による制約がある中で、仕事を通して成長（貢献）するための働き方やキャリアについて、本人と上司の思いをお互いが理解する

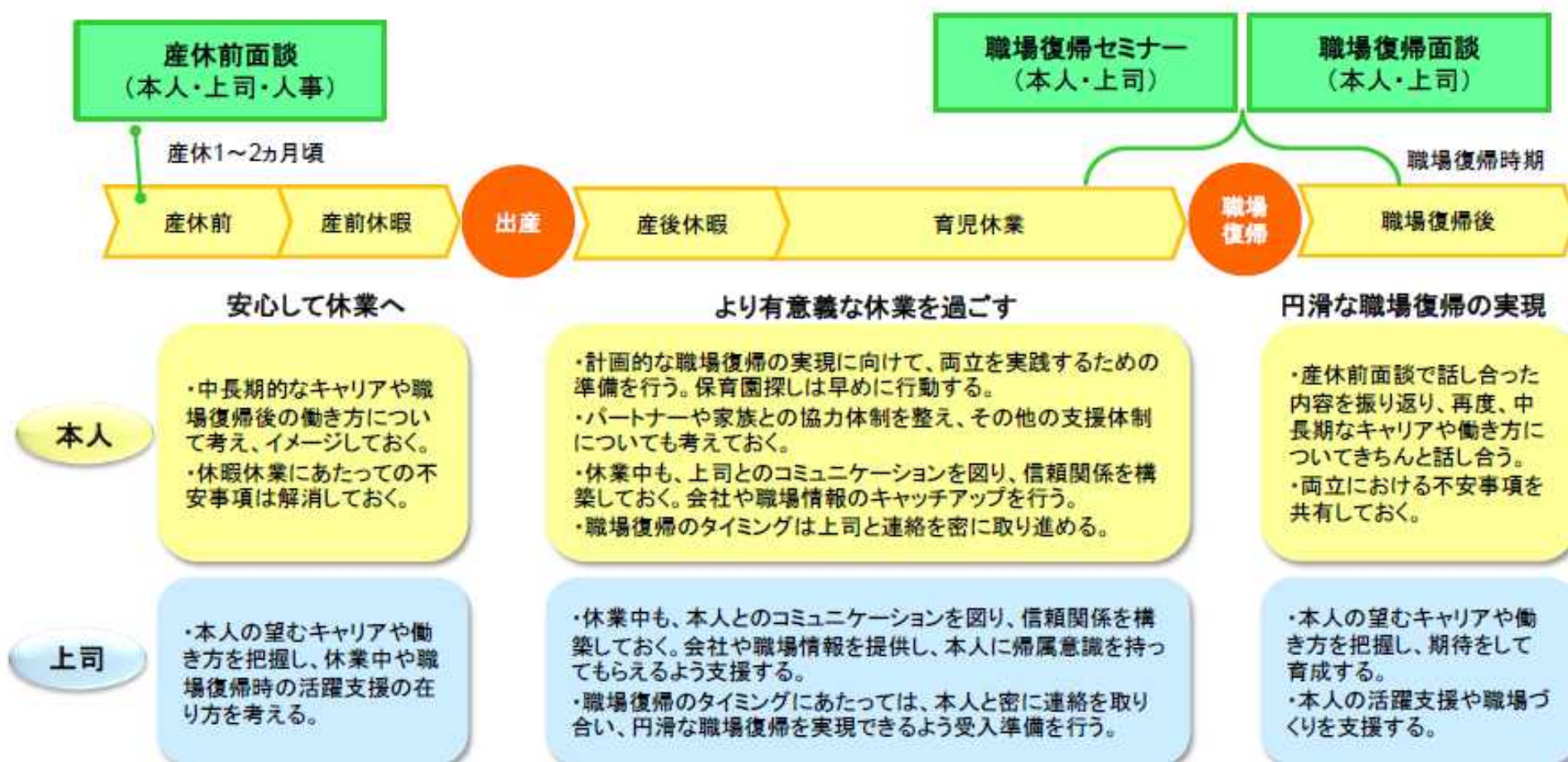
対象者

- ・産後休暇を取得する(した)方
- ・産後休暇または育児休業を連続して6ヶ月を超えて取得する(した)方
- ・上記に該当する社員の上司(課長以上)

- ・産休・育休取得の女性社員は全員対象
- ・半年以上の育休を取得した男性社員も対象

産休・育休からの「職場復帰支援プログラム」

職場復帰支援プログラムの流れ



産休・育休からの「職場復帰支援プログラム」



産休前面談

出産・育児により休暇に入る方が、お休みに入る前に、職場復帰後の働き方について考え、三者（本人・上司・人事）で共有しておくことで、一定期間仕事を離れるにあたっての不安を解消し、より有意義な休暇休業を過ごし、円滑な職場復帰を実現していただくための支援として『産休前面談』を実施します。

目的

- ・職場復帰後の働き方を考え、それを実現させるために必要な支援体制、休暇休業中の過ごし方を考える。
- ・両立支援制度の内容を理解し、職場復帰における心構えを持つことで、漠然とした不安を解消する。
- ・休暇休業における社内手続きを確認する。

実施概要

産前休暇に入る1～2ヵ月前を目安に、三者（本人・上司・人事）で『産休前面談』を実施します。
対象者の方および上司へ、人事より個別にご案内します。

- ☑ 休暇休業における社内手続きの確認
- ☑ 休暇休業にあたり不安に思っていることの共有
- ☑ 休業中の過ごし方について
- ☑ 職場復帰の時期、保育園の状況確認
- ☑ 職場復帰後の勤務時間（短時間勤務制度の利用の有無）
- ☑ 職場復帰後の希望する働き方（働くにあたっての意欲や覚悟）
- ☑ 今後のキャリア（本人が望む中長期のキャリア、そのための活躍支援）



※「コミュニケーションシート」に面談記録を記載し、本人および上司へフィードバックします。職場復帰面談時にご活用ください。



人生の節目に自身のキャリアについて考えてみる！

出産後は赤ちゃんとの生活が始まり、職場復帰後は仕事と育児の両立が始まり、なかなか自身のことについて考える時間や余裕がありません。お休みに入る前に、一度、自身のキャリアについての振り返りと、今後のキャリアについて整理しておき、有意義な休暇休業を過ごしましょう。

産休・育休からの「職場復帰支援プログラム」

職場復帰面談

育児休業から職場復帰された方が、仕事と育児の両立の実践にあたっての不安を解消し、いきいきと働き続けていただくために、『職場復帰面談』を所属部署にて実施をお願いします。

目的

- ・『産休前面談』で話し合った内容を振り返り、職場復帰後のキャリアや働き方について本人と上司で共有する。
- ・本人の意欲や覚悟、上司が期待していることなどを、お互いきちんと伝える。
- ・仕事と育児の両立を実践するにあたっての制約事項や不安事項を共有しておく。

実施要綱

職場復帰時期になりましたら、産休前面談時の「コミュニケーションシート」をもとに、本人と上司にて面談を実施してください。

- ☑勤務時間(短時間勤務制度の利用の有無、利用する理由、利用を終了する時期)
- ☑協力体制(パートナーや家族の協力状況、それ以外の協力体制(ベビーシッター、病児保育など))
- ☑業務内容(仕事の内容、役割分担、職場の体制)
- ☑希望する働き方(働くにあたっての意欲や覚悟、残業や出張の可否)
- ☑今後のキャリア(本人が望む中長期のキャリア、そのための活躍支援)
- ☑会社状況のキャッチアップ(職場環境の変化、制度の変化、業務プロセスの変化など)



『職場復帰面談』で気持ちの良いスタートを！

本人も上司も「どこまで言っていていいんだろう?」「どこまで聞いていいのかな?」とお互い遠慮しあっているのは、いつまでもたっても平行線です。何と云っても一番近くで頼りになるのは上司のはず。面談の機会に、お互いの想いをきちんと伝え、まずは信頼関係を築いて仕事と育児の両立のスタートをきりましょう。

産休・育休からの「職場復帰支援プログラム」



職場復帰セミナー

育児休業を取得された方が、より円滑な職場復帰を実現いきいきと働き続けて頂くための支援として、『職場復帰セミナー』を実施しています。育休取得者および上司の方は、職場復帰が近づくタイミングにて是非ご参加ください。

➤目的

【育休取得者クラス】

- ・職場復帰に際し、活躍を期待される人材としての自覚を持ち、仕事と育児の両立の心構えを持つ。
- ・同じ立場にいる社員同士でのネットワークを作る。

【上司クラス】

- ・円滑な職場復帰、および、復帰後時間制約のある中で能力を発揮していただくための育成・支援について理解する。

➤実施要綱

時期：7月、2月（年2回）予定

場所：豊洲本社、西日本オフィス、中部オフィス ※必要に応じその他の拠点でも開催します。

案内：社内ポータルにて発信文書掲載、および、産休・育休の方へは郵送にて案内

➤実施内容

- ・人事からのメッセージ、趣旨・制度説明
- ・外部講師による講演
- ・個人ワーク＋ディスカッション（育休取得者のみ）
- ・ランチ会（育休取得者のみ）



産休・育休からの「職場復帰支援プログラム」



産休・育休からの「職場復帰支援プログラム」コミュニケーションシート

コミュニケーションシート
(サンプル)

産休前面談(ダイバーシティ推進課記入)

氏名		所属部署	
上司		ダイバーシティ推進課	

I-1. 産休に入るにあたって

産前産後休業予定	～	出産予定日	
----------	---	-------	--

I-2. 休業中の過ごし方について

育児休業予定	～
--------	---

I-3. 職場復帰について

職場復帰予定日	
---------	--

I-4. 職場復帰後の働き方、キャリアについて

勤務時間予定(見込み)	～
-------------	---

I-5. 連絡事項、その他

職場復帰面談(職場復帰するご本人記入)

①下記フォーマットを記入の上、「コミュニケーションシート(本シート)」をもとに、上司(部長以上)との職場復帰面談を実施してください。

②職場復帰面談実施後、「コミュニケーションシート(本ファイル)」を、To:ダイバーシティ推進課(diversity@scsk.jp) Or: 上司(部長以上)へご提出ください。

氏名		職場復帰日(予定日)	
所属部署		上司	

II-1. 育児状況について

休職確認	(本人)	(子供)
兄弟姉妹(年齢)		
通乳保育時間	開始 終了	☐ 延長保育あり (～ まで) → (現在、 ☐ 申請 ☐ 未申請) ☐ 延長保育なし
保育園の送迎	送迎	お迎え
サポート体制	家族 その他	

※「ベビーシッター等費用補助」「ベビーシッター育児支援補助」等の交付]等の両立支援制度、WELBOX育児支援サービスもご活用ください。

II-2. 職場復帰後の働き方、キャリアについて

勤務時間	～	☐ 所定労働時間勤務(フルタイム)	☐ 短時間勤務 ↓ ↓ ↓
------	---	--	---

短時間勤務制度を利用する理由

短時間勤務の利用を終了する時期(見込み)

仕事に対する意欲やモチベーション、今後のキャリアについて

II-3. その他

上司への確認事項、不安に思っていることなど

有休休暇の取得推進にむけて



労使で取得を推進

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

有休の時間単位取得の導入

計画年休の導入



Let's ポジティブ・オフ企画

サントリー様 登美の丘ワイナリー見学 バスツアー

日程 2013年7月4日(木) 8:00豊洲駅集合(17:45終了予定)
主な行程 岩手県(ほうとう作りを体験しよう！)
→登美の丘ワイナリー見学(ワインをより楽しむために)
→松尾屋(お土産は徳力軒で決まり！)
参加費用 1,000円
締切 2013年6月9日(水) 17:00
詳しくはWebサイト「e-work Let's ポジティブ・オフ企画(募集案内)」
[登美の丘ワイナリー見学バスツアー]のお知らせ



POSITIVE OFF

e-workコミュニティ

ポジティブ・オフ運動に賛同

働き方の改善に向けて



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	有給休暇の取得推進	有休消化率「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/月以下等を目標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	・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撲滅を目指す ・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 → 報酬(手当)への移行 ・裁量労働対象者の拡大

『残業半減運動』



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PRJ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） ・PRJ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	繁閑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）

『スマートワーク・チャレンジ20』



【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	20	20



残業時間/月を
前年度よりも
『▲20%減』
≒『▲20分/日』

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
原資に賞与を特別加算
- ・特筆すべき部署に対し、
達成を祝う懇親費用を
付与(2013年度)

働き方の改善に向けた仕掛け



＜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	・ 課単位で施策をエントリー ・ MBO(業績目標)とも連動 ・ <u>達成インセンティブの導入</u>
5月	スマチャレ20の浸透と推進	・ <u>勤怠実績の月次報告（月2回全役員へ報告）</u> ・ 専用ポータルサイトの開設
2014年 4月	就業規則の改定 ②	・ 所定就業時間の10分/日短縮 ・ バックアップ休暇の拡充(年間3日→5日へ)
	スマチャレ20の継続	※ 以下は2014年度からの追加施策 ・ <u>勤怠の月次認証ルールを変更(社長認証有)</u> ・ <u>長時間残業や休日出勤への賦課金制度を導入</u> ・ 長時間残業者に関する改善計画書の導入 ・ 20時の一斉消灯(本社を含む5拠点で実施)
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)	・ 達成インセンティブの廃止 ・ 裁量労働対象者の拡大(成果に着目した働き方の推進) ・ 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)

お客様のご理解にむけて



弊社取り組みへのご理解をお手紙でお願い

平成27年●月●日

株式会社●●●●● 御中
(●●●●●部 ●●●●様)

SCSK株式会社
代表取締役会長 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、2013年度より「スマートワーク・チャレンジ」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。その目的は、単に弊社社員の健康管理や健康増進だけでなく、弊社の社員が休暇を利用したリフレッシュや自己研鑽を行うことで、これまで以上に生産性の高い創造性豊かな仕事を行い、貴社の利益に資することにあります。その一環として、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おります。

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、ご配慮頂けると幸甚に存じます。誠に勝手なご相談ではございますが、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

女性活躍推進の取り組み



1. 女性管理職(※)数の推移と目標

2013年度	2014年度	2015年度	登用目標 2018年度
32人	43人	54人	100人

(※)取締役、執行役員、部長(副部長)、課長

2. 女性活躍推進のための取り組み概要

■女性管理職数拡大に向けて

新たなステージへのチャレンジを促す

- 女性に特化した育成プログラムの実施
 一次代の経営層(現部課長)向け
 ー新任課長およびその候補者向け
 ー若手層向け
- 事業部を巻き込んだ女性管理職の積極登用
- 社内外へのメッセージ発信強化

■育児との両立に向けて

両立に対する安心感を高めるとともに
「覚悟」「意欲」を醸成する

- 制度の充実(柔軟な働き方の実現)
- 制度利用のための環境整備(情報提供・教育)

女性管理職数拡大に向けて～女性に特化した育成プログラム～



(1) 次代の経営層(現部課長)向け (エグゼクティブ・ダイバーシティ・プログラム)

- ねらい : ① 部長以上の女性エグゼクティブ候補の育成
② 大局的なものの見方など経営視点の醸成
- コンテンツ: CSR視野醸成のための宿泊研修、「MBA基礎知識」「プレゼンテーション」「リベラルアーツ」等をテーマとした各種研修
- 開催期間: 1年



CSR理解のための東北宿泊研修

(2) 新任課長およびその候補者向け

	プログラム	対象者	ねらい
1	新任女性課長向けプログラム	新任課長	・新任課長職としての マネジメント知識やスキルフォロー
2	マネジメント力 フォローアップ プログラム	マネジメント力養成 プログラム修了者 かつ 課長候補者	・課長職に必要な知識習得、 実践経験フォロー ・モチベーションの維持・向上
3	マネジメント力養成 プログラム	1～3年後の課長 候補者	・ライン職業務の具体的 イメージ醸成 ・リーダーシップ力向上



課長職候補者研修

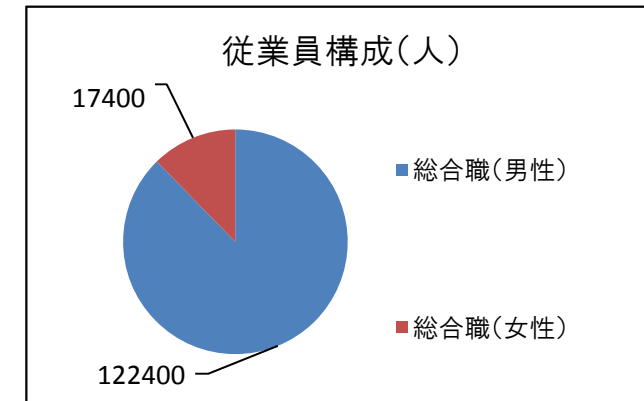
各プログラムコンテンツ: 社内ロールモデルとのキャリアカフェ / キャリア研修/経営リーダーワークショップ / マネジメントスキル、ビジネススキル研修 / 上司によるキャリアサポート 等

(3) 若手層向け

- ねらい : キャリア形成、リーダーシップ向上へ動機づけ
- コンテンツ: 外部講師を招いたキャリア関連セミナー／キャリアカフェ(ロールモデルとの情報交換会)等
- 開催期間: 単発実施(それぞれ年一回程度)

日本電信電話株式会社【情報・通信業】

- ◆ 主要な事業内容：地域通信事業、長距離・国際通信事業、移動通信事業、データ通信事業など
- ◆ 従業員数：約122,400人（うち女性 約17,400人）※1
- ◆ 女性管理職比率：課長3.8 %（794人）※1、部長2.7 %（125人）※1
役員2.7%（18人）※2



採用に関する取組

※1：日本国内の持株会社、直接帰属会社及び各社の事業分担会社（2015年3月末時点）

※2：日本国内の持株会社、直接帰属会社及び各社の事業分担会社（2015年6月末時点）

【数値目標の設定】

- ・ 2014年度の採用活動から、グループ全体において「**新卒採用女性比率30%以上**」の数値目標を設定

育児・介護等と仕事の両立に向けた取組

【法定を大きく上回る育児・介護等と仕事の両立支援制度の整備・充実】

- ・ 育児休職制度：法定内1年6ヶ月＋子が**満3歳**となるまで
- ・ 育児短時間勤務制度：法定内3歳＋子が**小学校3年生**以下まで（4・5・6時間から選択可）
- ・ 介護休職制度：法定内93日＋**法定外9か月**
- ・ 介護短時間勤務制度：法定内93日＋**法定外2年9か月**（4・5・6時間から選択可）
- ・ 産前産後期間における休暇：**有給**（産前6週産後8週）

育児・介護等と仕事の両立に向けた取組

- ・ ライフプラン休暇：失効する年次有給休暇及び勤続年数の節目に付与される積立休暇であり、育児や介護等を事由に取得可
- ・ 育児・介護と仕事の両立に向けた勤務時間シフトのトライアル実施

<参考>

- ・ H26年度 育児・介護に伴う休職・短時間勤務利用者数：約3,700名※3
- ・ H26年度 ライフプラン休暇（育児・介護）：約6,400名※3

【 再採用制度 】

- ・ 育児又は介護に専念するために退職した社員及び配偶者の転勤等によりやむを得ず退職した社員を対象に、一定の条件の下、再採用を実施

<参考>

- ・ H27年 3 月末時点における制度登録者数：約250名※3
- ・ 再採用実績：約20名※3

※3：日本国内の持株会社、直接帰属会社及び各社の事業分担会社

育児・介護等と仕事の両立に向けた取組

【 上司や先輩社員等とのコミュニケーション機会の提供 】

- 女性社員のキャリア開発やマインド向上を支援するための「女性社員対話会*」の開催
*「仕事と家庭を両立している社員」や「女性管理職」などとの座談会
- ワーク・ライフ・マネジメントを実現するためのコミュニケーションハンドブック*配布
*結婚や育児・介護と仕事を両立させるうえで、本人および上司がとるべき社内外への対応や行動についての具体的な事例および制度の詳細解説を掲載した冊子
- キャリアプラン策定や復職後の不安払拭のための育児休暇前後の上司およびダイバーシティ推進室長との面談
- 休職者同士の情報交換やネットワーキング、会社との繋がりを確認する育児休職者セミナーの開催

【 事業所内託児所の設置 】

- 育児との両立・仕事への早期復帰を支援するための、事業所内託児所の設置
-DAI★KIDS初台（N T T 東日本）、エッグガーデン（N T T データ）

働き方の改革に関する取組

【効率的な業務遂行に向けた取組】

（勤務制度）

- ・ 自ら時間配分や仕事の進め方の決定が可能となる裁量労働制やフレックスタイム制の導入・活用
- ・ 働く時間や場所等に制約のある社員の活躍促進に資する在宅勤務やテレワークの活用

＜参考＞

- ・ H26年度在宅勤務利用者：約1,902名※4

（適正な勤務時間管理）

- ・ 朝型勤務等の取り組みによる業務効率とワーク・ライフ・バランスの向上
- ・ 時間外勤務の可視化による適切な労働時間管理の意識向上
- ・ 労働時間管理の適正化に向けた推進委員会の設置
- ・ ノー残業デーの設定や不要不急の時間外勤務の原則禁止

＜参考＞ H26年度制度利用者数等

- ・ 平成26年度年間総実労働時間：1,835時間※5

（休暇取得に向けた取組）

- ・ 年次有給休暇の取得促進
- ・ 時節に合わせた長期休暇の取得促進

＜参考＞

- ・ H26年度年次有給休暇平均取得日数：18.9日※4

※4：持株会社、東日本、西日本、コミュニケーションズ、データ、ドコモ、ファシリティーズ、コムウェアと各社の事業分担会社

※5：日本国内の持株会社、直接帰属会社及び各社の事業分担会社

働き方の改革に関する取組

【 会議時間の制限／労働生産性向上に向けた自社技術の活用 】

- 「説明中心」から「議論中心」の会議へシフトするための会議の更なる効率化
 - 会議の目的や決定事項の明確化、資料の事前共有ルールの制定
- 遠隔地間の会議における移動時間等を削減のためのWEB会議の活用
 - 資料共有システム、チャットツール等
- コスト意識を高め、時間管理を意識したメリハリのある業務を実現する会議タイマー*の活用
 - * タイマーを画面上に表示
- 業務効率化を実現するペーパーレス会議*の開催
 - * 自身のパソコンを会議室に設置しているパソコンに接続、タイムリーな資料作成等
- 生産性向上に向けたトップメッセージの発信

女性の積極登用・評価に関する取組

【 女性管理者倍増計画について 】

- **2020年度までに国内の女性管理者（課長相当職以上）比率倍増**（2012年度末実績2.9%→2020年度6.0%）
 - 多様な人材の受容と活用によるイノベーション創発と企業力強化を目的に、ダイバーシティ・マネジメントを重要な経営戦略と位置づけ、グローバル・クラウド時代において競争力を高めるためのダイバーシティ・マネジメント推進の一環として、NTTグループにおける女性社員の管理者への育成と登用を促進

【 女性社員を対象とする階層別研修およびネットワーキング 】

- **課長候補の女性社員に対する研修**
 - 管理者として必要となるスキル付与および意識醸成
 - キャリアとライフのデザインを考えることにより、今後のキャリアについての糸口を模索する契機の提供
- **部長層、課長層等、管理者に対する階層別研修やネットワーキング**

【 管理職に対するメンタリング 】

- 経営幹部を育成するための、（男女）上位管理職に対する副社長や、役員による**メンタリングプログラム**

【 **NTTグループ ワーク・ライフ・マネジメントフォーラムの開催** 】

・ **仕事と育児の両立に向けた柔軟な働き方と生産性の向上について、組織としての意識を高めるためのフォーラム**

-育児中の社員を部下に持つ上司および育児中の社員を対象

参加者の2/3が男性、そのうちの約8割が管理職

-時間に制約のある社員や休職者を含むチームマネジメント*についてディスカッション

* マニュアルの明文化、3人一組で仕事をする体制、職場のコミュニケーション、チーム全員の理解醸成等

-メインメッセージ：“多様な働き方をする社員の活躍を最大化し、組織全体の生産性を上げることが、管理職にとって、今後欠かせないマネジメントスキルとなる”

【 **上司等、組織全体のダイバーシティ寛容意識向上**】

・ 組織の代表者による**ダイバーシティ・カウンスル活動**

-女性のみならず、様々なダイバーシティを寛容するネットワーク活動の推進

・ 組織全体の**ダイバーシティ意識の向上のための講演会の実施**

-新入社員研修、管理者研修等、各種研修機会を捉えたダイバーシティに関する学習機会の提供

・ 上司の意識変革のための**女性部下を持つ管理者を対象とした研修**

-女性部下の成長を積極的に支援

-女性社員への成長機会の提供促進、コミュニケーションの取り方の学習

例：女性の部下に遠慮して仕事を与えないのは機会不均衡、成長を阻害する要因となる、等

・ イン트라ネット上に、**さまざまな働き方をしている社員のインタビュー記事掲載**

-育児中の男女社員、各種制度利用者、女性管理者等、多様なモデルの提示