

働き方改革の実践事例：SCSK 社による健康経営を通して

A Case Study of Work Style Reform: SCSK Corporation

山本靖*・内田亨†

要約

企業は働き方改革を推進していかなければならないと考えているが、問題は企業がそれを簡単に実現できない点にある。

本稿では、それらをロジックや理屈ではなく、どのようにしたらできるのかという点を、インタビューである元 SCSK 株式会社幹部の実体験を通じて得られた知見から議論を展開していく。

同社には、「生産性向上」「企業価値向上」「ワークライフバランス向上」の効果のサイクルというのがある。このサイクルを回すために4つの施策を実施している。第一に健康の推進、第二に残業削減と休暇取得、第三にダイバーシティ、第四にテレワークである。

同社は施策推進のために3つの切り口を考えている。それは、経営トップの熱意ともいえるトップメッセージ、誰もが身近な課題と感ずるための見える化、社員のモチベーションをあげるためのインセンティブである。本稿では、この3つの切り口を踏まえて、4つの施策に関して議論してきたことを一覧表にした。

キーワード：働き方改革、ワークライフバランス、健康増進、ダイバーシティ、テレワーク、裁量労働制

1. はじめに

昭和生まれの世代は高度経済成長期を謳歌し、企業は必要なものをつくれれば何でも売れる時代であった。昭和の時代、会社が求める人材像は、人柄、体力、事務処理能力であった。これに加えて、上下関係や指示命令が絶対であった。しかし、平成生まれの世代が求めるものは、どちらかというところと自己実現・成長に変化してきている。そして、ワークライフバランス(Work Life Balance)、すなわち仕事と私生活のバランスを重視している。そのため、ワークライフバランスを実現出来る会社に入りたいと考えている。一方、企業側も縮小していく経済の中では、創造力、企画力、リーダーシップ能力、コミュニケーション能力を持った、多様性のある人を採用していきたいという方向に変わってきている。こうした中、現時点で多くの企業は、昭和世代の社員が多い組織であるからこそ、ワークライフバランスを考えた環境を作る必要があるといえる。

他方、「働き方改革」が叫ばれて久しいが、働き方改革の学術的な意味において、まだ整理されてい

* Yasushi Yamamoto 山本靖 & アソシエーツ 代表

† Toru Uchida 新潟国際情報大学経営情報学部経営学科教授

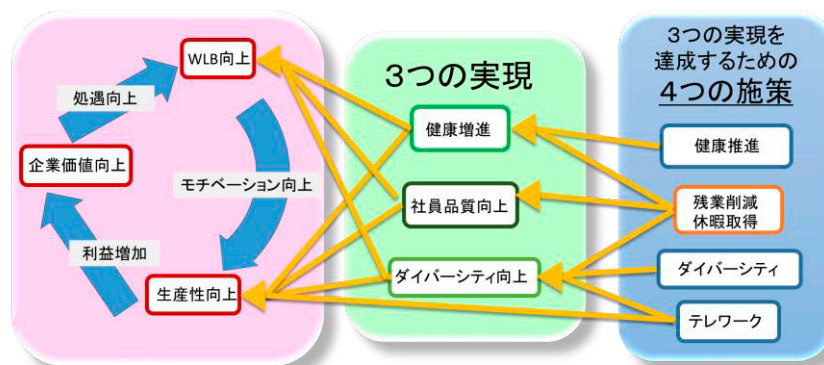
るとはいえない。一般論として、企業は働き方改革を推進していかなければならないと考えているが、問題は企業がそれを簡単に実現できない点にある。本稿では、それらをロジックや理屈ではなく、どのようにしたらできるのかという点を、インタビューである元 SCSK 株式会社（以下 SCSK 社と記す）幹部の実体験を通じて得られた知見から議論を展開していく¹。なお、SCSK は、ソフトウェア・情報通信システムの開発、輸出入、販売、保守、リース及び賃貸の事業を営むことを目的としたいわゆる IT 企業である²。従業員数は 12,054 人（2018 年 3 月 31 日）で、2018 年 3 月期連結決算では、売上 3,367 億円、経常利益 346 億円である³。

2. SCSK 社の主要な施策・効果の連関図

図表 1 は SCSK 社の主要な施策・実現・効果の連関図である。左側の円の部分が効果の循環サイクルになっている。下からいくと、生産性が向上すれば利益が増加するので企業価値が向上する。企業価値が向上すると企業側も余裕ができ、社員に対する処遇を改善することが可能になる。たとえば、社員の余暇が増加し、プライベートの時間が取れ、充実した私生活を送ることができる。つまり、ワークライフバランスが向上するのである。ワークライフバランスが向上すると、仕事のモチベーションも上がる。そしてさらに生産性が向上するという循環サイクルになる。ワークライフバランス向上による仕事のモチベーションへの影響は、先行研究にも次の通り記述されている。「仕事と生活を両立させる環境を整備することは、女性の職場への定着をもたらすとともに、男女双方の仕事へのモチベーションを高めることになり、その結果、企業経営にもプラスの影響を及ぼしうる」⁴。

こうした効果のサイクルを回すための重要なポイントの一つが健康増進である。それに加えて、社員品質の向上⁵とダイバーシティ⁶の向上である⁷。SCSK 社は、これら 3 つのポイントを実現するためには、4 つの施策を実施している。第一に健康の推進施策である。これを実施することで健康増進につながる。第二に残業削減と休暇取得である。残業を削減すると、過重労働による疲れが緩和され、健康も増進される。時間ができれば自己啓発等いろいろできるので、社員品質の向上につながる。さらに、残業が無くなるとダイバーシティ向上につながる。残業が前提である会社では、特に子どもの送り迎えをしなければならない女性が活躍するのは難しいといえるからである。したがって、残業が無くても適切な評価をしてもらえる会社であるということが重要なのである。第三にダイバーシティ、第四にテレワークである。以下の節では、これら 4 つの施策の具体例をインタビューの語りから述べていく。

図表 1 主要な施策・ポイント・効果の連関図



出所：イノベーション創研・ワークデザイン協会の発表資料をもとに筆者作成

2.1 健康増進

4つの施策の中で健康増進が一番重要であるとインタビューは主張している。その施策の中でも禁煙が最も重要なキャンペーンである。インタビューは以下の通り述べている。

SCSK社の2012年の喫煙率は40%弱でしたが、2017年には20%程度と半減しました。喫煙者に対する禁煙治療コストは安くはありません。SCSK社は、まず禁煙治療費として禁煙をしたい喫煙者に5万円程度支給しました。独りではやめられないと思いましたが、トップから社員の妻宛に、「旦那さんがタバコをやめたら10万円を奥さんに差し上げます」と手紙を送りました。すると妻は夫に、「あなた、このキャンペーンにだけは参加して下さい」となりました。キャンペーン参加人数の3分の1の社員はその治療でやめられたという結果になりました。当然、公式の懇親会では1次会や2次会を含め全て禁煙です。しかし、懇親会で上司が部下に「俺はタバコ吸っていいだろ」と言ったら、部下は「どうぞ」となるのが当たり前です。こうした部下への圧力も禁止としました。

ここで注目すべきは、禁煙治療費支給と達成インセンティブをしていることである。そして、トップから手紙を送り、家族からの協力を引き出していることである。

一方、役員の中には、禁煙できない人がいるようである。こうした役員にもインタビューは次の通り論じている。

私が役員らにいうのは、「自分が喫煙して不健康になるのはどうしようもできないですけど、上司が喫煙すると部下が禁煙をやめられないことになるのです。だから背中を見せなきゃいけないから、やめて下さい」。そして最終的には、就業規則の中に、「就業時間中一切禁煙」という規定を作りました。

就業規則に「禁煙規定」を設けているのは驚きであるが、筆者による他企業でのインタビュー調査でも例がある⁸。

インタビューは第二のキャンペーンとして、ウォーキングによる運動の重要性を次の通りあげている。

ウォーキング・キャンペーンでは社員全員に万歩計を配布しました。1日1万歩、歩くという目標です。1日1万歩はかなり難しいですが、相当な実績を残すことができました。なぜなら、インセンティブとしてボーナス支給をしたからです。その額は、一人あたり15万円です。このため、社員は必死になってやっていました。

単に、万歩計を配布されただけなら社員は、「やってみよう」という気持ちにはならなかったかもしれない。しかし、厚遇な達成インセンティブとのセットとなれば、ウォーキングのモチベーションが働くことになるであろう。

その他の具体的なキャンペーンとして、「朝食を食べる」「歯磨きをする」「休肝日をつくる」があげられる。インタビューはこれらに関して次の通り述べている。

「朝食を食べなさい」「歯磨きをしなさい」というキャンペーンは、小学生みたいな話ですが、これも会社で相当議論を重ねました。まず朝食を食べるというのが健康に重要な一つであるということを認識させました。また、「歯磨きを1日2回やって下さい」ということですが、実際調査してみたら、歯を磨かない人もいるし、1日1回って言う人も多くて、2回磨く重要性を周知させました。

同社は、歯磨きを励行した上で、歯科を受診してもらい検診データからポイントキャンペーンに適用させている。財津・川口（2018）でも、歯科検診がアンチエイジング対策としてその有効性を述べている⁹。

一方、休肝日に関しては、インタビューは、「『週に2日はお酒を控えて下さい』というキャンペーンは、お酒を飲む人にとって難しく、週に1日なら我慢できますが、2日だと結構しんどいのです」と述べている。

社員がこうした各種キャンペーンを楽しみながらやるために、同社は、飛行機のマイレージの様なポイント制を設けたのであるが、社員の側は、結果を求められる。こうして、健康増進のための「行動」と検診の「結果」を定量化し、ポイント化させることによってインセンティブが支給されるのである。検診の「結果」については、各人が人間ドック等の結果を提出し、自動的に計算される。「結果」の指標には医学的な数値を用いている。同社はこれらのキャンペーンを4年間実施した。その結果、喫煙率は、36%が19%に半減した。1日1万歩のウォーキング実施率は34%から74%まで上がった。朝食摂食率は71%が88%になり、歯科検診実施率は31%が75%になった。そして、休肝日の実施率は82%が90%になった。こうしたキャンペーンを通じて健康増進を実現したのである。

また、ポイントキャンペーンの成功は、個人でなく組織単位で行ったことも一因であろう。なぜなら、「みんなで頑張っているんで、自分が足を引っ張れない」という意識が働くからである¹⁰。

2.2 残業削減・有給休暇取得率促進

本節では、残業削減・有給休暇取得率促進のために有効であった裁量労働制、インセンティブ、上司の役割、について述べる。裁量労働制とは、業務遂行の手段や方法、時間配分等を労働者の裁量に委ねた労働形態である。労働者は実際の労働とは関係なく労使で予め定めた時間働いたものとみなされる。それでは、今まで普通に残業して残業代を得ていた社員が裁量労働制になったとき、どの様になるのだろうか。給料は減るのであろうか。残業時間は減るのであろうか。インタビューは以下のように答えている。

SCSK 社の場合、40歳以上の管理職層は元々裁量労働制です。多くの会社はそれが一般的だと思います。次に30歳以上で40歳前後までの、仕事を任せて期待に応えられる社員は、裁量労働制に向いていますが、まだ組合員なので残業代を得ています。我々は、これらの社員に、

裁量手当ということで、月に 35 時間分の残業に相当する手当を支給しました。その代り、残業代は支給しません。よって、月に 35 時間以上残業する社員は、損することになってしまいます。ところが今まで全く残業してない人は 35 時間分の残業代を得ることになるので、不公平だとの意見がありました。

一方、20 歳から 30 歳未満の社員には残業時間月に 20 時間分の残業に相当する手当を支給しました。ただ、20 時間以上残業した社員には、超過分の残業代を支払うことにしました。こうしたことは、確かに会社にとって明らかに経済的な損失です。しかし、敢えてこの施策を実行することによって、平均残業時間を徐々に減らすことが実現できました。

こうした施策により社員は無駄な仕事をしなくなるのである。実際、「労働時間にリミットがあるため、ちょっとした工夫をして小さな効率化をすることが大きな効率につながる」¹¹と述べている。

また、同社は、社員にアンケートをとったが、当初、裁量労働制について「正直ピンとこない」というのが実情であった。しかし、こうした施策によって新たに、「会社としては長時間働いたことを評価することはありません」という真のメッセージが共有できたのである。こうした真のメッセージが社員意識の価値転換を促し、業績向上につながったのであろう。つまり、プロセス重視からアウトカム重視になったのである。同社は残業削減を推進するしかけづくりを行った。インタビューは次の通り述べている。

そして残業削減施策を加速する上で最も効果があったのは、経営トップから従業員の家族への手紙でした。多くは奥さん宛です。何を書いたかというところ、「ご主人の残業はこれから減らしても家庭上、経済的な大きな問題は起こりませんよ」、「減らしたらむしろ減らした分の残業代を皆さんにボーナスとしてお支払いします」というような内容です。

また、インセンティブに関してインタビューは以下の通りコメントしている。

たとえば、役員へのマイナスのインセンティブ、すなわち罰金です。役員が管轄する部署の部下等がうまく機能しない場合、役員へ罰金が発生します。これも効果がありました。これら施策を実施するにあたっては、サービス残業について注意を払いました。なぜならば、こうした施策を実施した場合、残業が水面下に潜る可能性があるからです。会社としては従業員のパソコンのログイン、ログオフや出入り口での入退場管理も実施しておりますので、サービス残業が発生しているのか否かの調査も行ってきました。

残業削減を行うというキャンペーンの中では、達成できなかったときには最後は上司が責任を取ることになるのである。

一方、有給休暇取得率促進として、「効率を上げて働く分、社員は疲れる。リフレッシュが必要だ」「上司が休まないで部下が休めない」として、有給休暇取得の 9 割達成を目標に掲げ、役員が率先して年間 18 日間休むことにした¹²。その結果、2016 年度では、95.3%の取得率となっている。

今の時代、会社は社員に自ら学ぶ環境を与えなければならない。その方法はこうした残業削減や有給休暇取得促進である。社員は、これらによってできた自由な時間でリフレッシュすることも、スキルを磨くことも可能になる。こうした気遣いをしてくれる会社の施策によって社員は、会社へのロイヤリティを増し、仕事の意欲をかきたてる社員品質を向上させるのである。言い換えれば、良好な体調・磨かれた技能・新たな認識の土台を作ることになるのである。これによって仕事の生産性が向上していくのである。

2.3 ダイバーシティ

SCSK 社におけるダイバーシティとは女性、シニア、国籍、障がい者の活用であるが、本節では女性とシニアについて述べる。

女性活躍にはまず量と質を確保しなければならない。同社の女性社員についてインタビューは以下のように述べている。

当社の女性社員は管理部門に多くいますが、実は開発部門の女性比率が高くなってきています。当社は IT 企業といっても、マイクロソフトやグーグルみたいな超天才的な人が何か素晴らしい発明するのと違って、あるロジック、あるアルゴリズムの中で、しっかりと地道に進んでいくような仕事をしています。これは、女性に向いていると思います。毎年新人を 250 人程度採用していますが、3 分の 1 強が女性です。リケジョ（理系女子の一般的な略称・呼称）が結構多いです。

IT 企業で女性採用が 3 分の 1 というのは多い方であろう。社員の質としても論理的思考を持つ傾向にあるリケジョが向いていることがうかがえる。

次に、どこの会社でも女性は、出産や配偶者の転勤による退職の可能性が男性より高い。同社では産休に関して次の通り述べている。

産休をとる女性はだいたい 30 歳前後です。会社にとって、とても貴重な戦力となる世代です。その年齢層はすごく仕事が出来ます。ですから、繋ぎ止めるために色々努力しています。産休の場合、女性はおよそ 2、3 年取得する人が多いのが現実です。当社では、その期間に会社のモバイルパソコンを貸与しておくことにしています。自宅でも会社の動きなどは容易に把握できます。社内の掲示板も見られます。それに加えて、年に 2 回程度、産休をとっている社員を対象としてランチミーティングに来てもらいます。子ども同伴の人もいます。一回で 30 人から 40 人になることもあります。こうした会合を実施し、何とか繋ぎ止める工夫をしています。とにかく会社の期待が伝わるように配慮しています。そして現在試行錯誤的にやっていますが、産休対象者の在宅勤務です。例えば、出産後 3 ヶ月してある程度の何らかの仕事ができる人が対象ですが、「月に 1 回だけ子ども同伴でいいから会社へ来てください」と打診しています。

産休時期に会社に復帰しやすい仕掛けづくりは、必要であろう。上記のような具体的施策は他の企

業にも参考になるであろう。モバイルパソコンによる仕事の現実感を少しでも味わってもらうことやランチミーティングのようなリアルなイベントにより常に会社への関心を持ってもらうことは、会社復帰へのソフトランディングとして必要であろう。

SCSK 社は、産休・転居者に対してさらに厚遇な施策も提供している。

「少しやり過ぎじゃないか」と思う施策も行っています。例えば、結婚している若いご夫婦がいて女性社員が出産することとなり、それで親元に引っ越したいというときに、引っ越し料金を全額会社で負担します。そのくらい女性社員を重視し、優遇しています。

また、同社は、出産後の保育費にも次のような配慮をしている。

現在、保育園に関して待機、待機とありますが、料金が安い保育園に集中して皆狙っていることも原因の一つなのです。例えば、「待機解消に 10 万円程度払わなければならないなら、会社で半分負担します」という手当もやっています。

こうしたインセンティブが女性社員からの支持を得ることになるのであろう。

一方、女性管理職の量と質のアップも現代日本企業の課題であろう。帝国データバンクの報告書によれば、上場企業の女性管理職割合は、5.1%である¹³。

当社の女性社員は 1500~1600 人います。2012 年前後では女性管理職は 9 人しかいませんでした。そこでアメリカ流ですが、クォーター制という目標を設けました。とにかく今の管理職 400 人の内、女性 100 人にしないとイケません。ということで、やっと今 80 から 90 人というレベルまで到達しています。

SCSK 社では 400 人の管理職に対して女性管理職が少なくとも 20%いることになる。したがって、他の上場企業の 4 倍はいることになる。しかも数年前の 10 倍近いという伸びで、女性登用の一定の評価はできるだろう。

以上のような女性活躍を実現しているため、SCSK 社は、女性活躍に優れた上場企業として 50 社程度ある「なでしこ銘柄」に平成 26 年度から 29 年度まで 4 年連続選定されている¹⁴。

一方、シニアに関して同社は、2013 年に 50 代以上の社員を対象とする「実年キャリアプラン」を導入し、シニア社員活躍を実現している。これについてインタビューは次の通り述べている。

IT 業界では 65 歳といっても、プログラミングできる人はかなりいます。現在はまだ試行期間ですが、70 歳まで仕事をしてもらうことを検討しています。平均成績で上位半分の社員に、65 歳を超えてから 70 歳までは週 3 日程度の勤務をお願いしています。人それぞれですが、68 歳までという人もいれば 69 歳まで働きたいという人もいます。本人との相談でやり始めています。

以上のように、SCSK は女性にもシニアにも多様なニーズに応える柔軟性をもった働き方を提供しようとしているのである。これは、内閣府の「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」における、「個々人の生き方や子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な働き方の選択を可能とする仕事と生活の調和を実現しなければならない」にも通底する。

2.4 テレワーク

SCSK 社はインセンティブによるテレワーク推進を図っている。インタビューーは、本施策について以下の通り述べている。

この施策推進の最も重要な点は、インセンティブです。これも相当社内で議論して決めました。在宅勤務した人には、インセンティブ1日5,000円程度支給することとしました。社員の中には、「大変な思いをして通勤して仕事をするのではなく、通勤しないで家で楽にやる」ということを「なぜ家で仕事やってお金が貰えるのだ」ということでした。しかし、この位のことをやらないと社員はなかなか在宅勤務をやらないのです。在宅勤務が増えると、会社の机の数が減らせるし、日常のメンテナンス¹⁵も減らせます。

40歳以上の社員にとって、入社して仕事をするのが当然であるという価値観から在宅勤務を受け入れることが難しいかもしれない。プロセス重視となるとこうした発想になるのであろう。しかし、時代は確実にアウトカム重視となってきている。筆者らも外資系企業での勤務経験を持つが、一般社員は、プロセスもある程度加味されるが、基本的にアウトカムが求められ、管理職はほぼアウトカムオンリーである。

テレワークで最近散見されるのは、IT企業による地方でのネット環境を活用した勤務であろう。地方での勤務とまでは行かないまでも会社以外で遠隔での仕事が今求められている。これに関してインタビューーは、次の通り述べている。

一方、遠隔地にいる社員を管理する能力という事もIT企業にとって大変重要になってきています。なぜならば、プロジェクトは一般的に社員が10人位と外注先社員さんが100人位で推進します。外注先は10社位で各社から10人位来てもらっています。そうすると、「目の前にいないと指示ができない」、「目の前にいないと仕事ができない」という社員では全く役に立ちません。こうしたことから、むしろ離れた場所で仕事ができるようになる訓練にもなりますので在宅勤務を奨励しました。他方、役員を含めた経営層が在宅勤務をやらないということが問題になります。役員が率先してやらないから、その部門の部下もやらないことになります。

さらにUターンを希望する社員のエピソードは興味深い。SCSK社では四国に事務所を配置していない。インタビューーは以下のように述べている。

たとえば以前、「四国に親がいるのでそこに戻りたい」と退職を希望する社員がいました。会

社側としては是非彼は何が何でも会社には残って欲しいという貴重な人材でした。その社員は大阪勤務でしたが、「それでは、その間、四国で在宅勤務して下さい」とお願いしました。「月に1回だけはどうしても会社に来て欲しい」ということに対して了承を頂きました。在宅勤務は、入社後3年、5年は無理だと思います。10年以上当社に勤務した経験がある人が、Uターンしたい場合、それを認めるような人事異動を検討中です。給料は例えば2割程度下がるかもしれませんが。実家での在宅勤務なら、2割下がっても多くの方は戻りたいと考えます。こうしたことを含めて、遠隔地をつなぐパソコン会議室は、300近くあります。

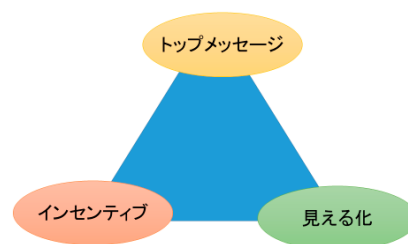
上記から社員の個人的な理由によるものに対して、従来の一律的な対応をせずに、会社にとって有益な人材への個別対応を行っていることがうかがえる。そして、会社と社員がWin-Winになるような折り合いをつけて退職せず継続的に労働することを試みている。こうしたことは、サイボウズ株式会社でも多様な社員の価値観・時間配分に対して積極的に行われている¹⁶。

また、遠隔地とのコミュニケーションのための会議室の数も相当備えている。事業所設置のコストをかけるよりは、こうしたハード面での充実が効率化になる。

3. 小括

SCSK社は施策推進のために3つの切り口を考えている。それは、経営トップの熱意ともいえるトップメッセージ、誰もが身近な課題と感ずるための見える化、社員のモチベーションをあげるためのインセンティブである（図表2）。

図表2 施策推進のための3つの切り口



出所：筆者作成

こうした3つの切り口を踏まえて、前節までの主要な施策を小括すると図表3の通りである。

図表3：SCSK社における施策一覧

施策	方法	対象	トップメッセージ	見える化	インセンティブ
健康増進	禁煙治療	喫煙者	家族への手紙 トップ自ら禁煙	就業規則 (就業時間 中禁煙)	禁煙治療費5万円支給 達成報奨10万円
	運動(ウォーキング)	全社員	家族への手紙	万歩計配布	達成報奨15万円
	朝食摂食		—	健診結果	ポイントキャンペーン
	歯磨き		—		
	休肝日	飲酒社員	—		
残業削減・有給休暇取得	裁量労働制	30歳以上 40歳未満	家族への手紙	—	月35時間の残業代支給 役員へのマイナスインセンティブ
		30歳未満		—	月20時間の残業代支給 役員へのマイナスインセンティブ
ダイバーシティ	モバイルパソコン貸与 在宅勤務 クォーター制による管理職登用	女性	—	「なでしこ 銘柄」選定	産休者のランチミーティング 引越し料金の会社負担 待機解消保育費の半額支給
	実年キャリアプラン	成績平均以上のシニア	—	—	定年後も週3日勤務可能
テレワーク	遠隔地を繋げる パソコン会議室	10年以上勤務のUターン希望者	トップ自らが在宅勤務	—	在宅勤務手当五千元支給

出所：筆者作成

今後の研究の展望としては、デプスインタビューによる複雑で個別性の高い人間的な現象や、それに対する意思決定のメカニズムを明らかにしていく。

参考文献

- ・ SCSK 株式会社『SCSK 株式会社定款』
- ・ SCSK 株式会社『SCSK 会社案内』（2018 年 12 月発行）
- ・ 財津崇、川口陽子（2018）「アンチエイジングへの挑戦:歯・口腔領域におけるアンチエイジング対策」『日本耳鼻咽喉科学会会報』、121(9), pp.1139-1145
- ・ 男女共同参画会議少子化と男女共同参画に関する専門調査会（2006）『両立支援・仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）推進が企業等に与える影響に関する報告書』
- ・ 帝国データバンク(2018)「女性登用に対する企業の意識調査（2018 年）」
- ・ 内閣府「仕事と生活の調和推進サイト」
http://wwwa.cao.go.jp/wlb/government/20barrier_html/20html/charter.html
- ・ 山本靖、内田亨（2017）「健康経営を実践してガバナンスの強化をはかる－労働環境と健康管理に向けた企業経営の関わりについて－」『新潟国際情報大学研究紀要』 Vol.3
- ・ 山本靖、内田亨（2018）「働き方改革は健康経営に従う：社員の健康が会社を強くする」『リスクマネジメント TODAY』 May

脚注

-
- ¹ イノベーション創研・ワークデザイン協会主催 第 6 回定例研究会 2018 年 3 月 9 日 於：早稲田大学理工学部（西早稲田キャンパス）「働き方改革から始める：健康経営を目指して」講演。
 - ² SCSK 株式会社『SCSK 株式会社定款』第 1 章総則第 3 条（目的）。なお、当社の事業目的はその他にも 28 項までである。
 - ³ 『SCSK 会社案内』（2018 年 12 月発行）。
 - ⁴ 男女共同参画会議少子化と男女共同参画に関する専門調査会（2006）『両立支援・仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）推進が企業等に与える影響に関する報告書』 p.4。
 - ⁵ SCSK 社の社員品質とは、主に能力、仕事の意欲（やる気）、ロイヤリティ、倫理観である。決して学歴とか豊かな知識ではない。
 - ⁶ SCSK 社のダイバーシティとは、主に女性、シニア、国籍、障がい者の活用である。
 - ⁷ SCSK 元幹部にインタビュー（2018 年 12 月 28 日）。
 - ⁸ 採用面接での質問として「タバコ吸いますか、吸いませんか」ということは聞きます。「吸います」とこたえようと、「当社に入社したいならやめてください」といっています。（サービス業人事採用担当 A 氏 2018 年 10 月 11 日インタビュー）。
 - ⁹ 財津崇、川口陽子（2018）「アンチエイジングへの挑戦:歯・口腔領域におけるアンチエイジング対策」『日本耳鼻咽喉科学会会報』、121(9), pp.1139-1145。
 - ¹⁰ 山本靖、内田亨（2018）「働き方改革は健康経営に従う：社員の健康が会社を強くする」『リスクマネジメント TODAY』 May, pp.10-13。
 - ¹¹ 山本靖、内田亨（2018）「働き方改革は健康経営に従う：社員の健康が会社を強くする」『リスクマネジメント TODAY』 May, pp.10-13。
 - ¹² 「SCSK、トップダウンで残業減、有休取得、9 割達成目標に（働き方イノベーション）」『日経産業新聞』 2013 年 4 月 2 日、21 面。
 - ¹³ 帝国データバンク(2018)「女性登用に対する企業の意識調査（2018 年）」によれば、調査期間は 2018 年 7 月 18 日～7 月 31 日、調査対象は全国 23,112 社で、有効回答企業数は 9,979 社（回答率 43.2%）。

-
- ¹⁴ 経済産業省「女性活躍に優れた上場企業を選定『なでしこ銘柄』」サイト
<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/nadeshiko.html> (2019年1月10日)。
- ¹⁵ 労働者の通勤費・交通費や社内のインフラ費用等。
- ¹⁶ 「サイボウズ青野×山里亮太氏 特別対談」『Cybozu Days 2018』於：幕張メッセ (2018年11月8日)。