



## 企業名 ▶ 株式会社 ICJ

### 主な取組

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

勤務時間の柔軟化

勤務場所の柔軟化

### 企業概要

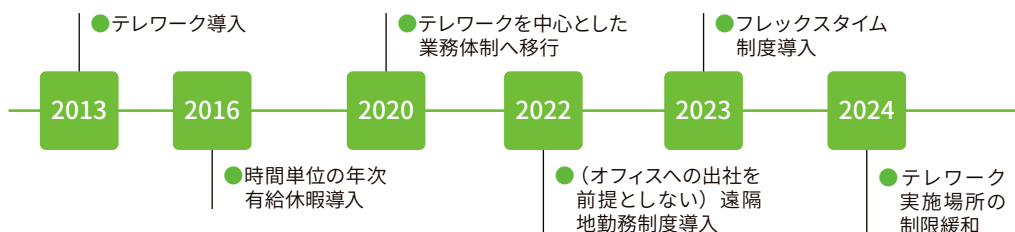
所在地	東京都
業種(業種大分類)	情報通信業
事業内容	「議決権電子行使プラットフォーム」の運営
社員数	30～99人(時点:2025年6月)



### ポイント

- 社員がテレワークと出社を主体的に選択できるハイブリッドワークを推進
- テレワーク中心の働き方で見えてきたコミュニケーションの活性化といった課題に対して、様々な取組を実施
- 「働きやすさ」を拡充する取組等により、8割強の社員が「会社に満足している」「長く働き続けたい」と社員アンケートで回答

### 取組の変遷





## 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

2011年に東日本大震災が発生し、事業の継続リスクが改めて認識されたことをきっかけに、それまで一部の社員が海外の会社と夜間にやりとりをする際に利用していたテレワーク（在宅勤務）について、日中の勤務時間帯においても全社員が利用できるように2013年に制度化し導入した。しかし、当時は出社が中心の業務体制であり、テレワークはBCP（事業継続計画）としての側面が強く、社員に対して月に1回程度テレワークの利用を推奨するにとどまっていた。その後、2020年に新型コロナウイルスの感染拡大により出社して業務を行うことが困難となった際、元々導入していたテレワークを全社員が日常的に活用するようになり、本格的なテレワークによる業務体制を開始した。

また、2015年以降、特に2021年から2023年頃にかけて、当社の運営する株主総会での「議決権電子行使プラットフォーム」を利用する企業数が増加し、その業務拡大に伴い社員数を増やす必要性が生じた。会社の知名度が高くない中で採用を増やすにはどうしたらよいか、また、既存の社員が離職しないために何をすべきかなどを検討した結果、まずは社員が働くにあたって直面する問題を解決しないと離職しようとする社員を引き留めることは難しく、働きやすい環境を整備しないと新たに人材を採用することもできないという考えに至った。社員の定着や新規採用を強化し会社の規模を拡大することを目指し、コロナ禍を機に整備したテレワーク体制を有効に活用しながら、社員の働きやすい環境を追求していくこととした。



## 主な取組内容

### 社員がテレワークと出社を主体的に選択するハイブリッドワーク体制を確立

2020年にテレワークを中心とした業務体制へ移行するにあたっては、押印や契約締結手続き等の電子化も進め、出社を伴う業務を減らしていった。現在では、オフィスに出社する社員数は日によって全く異なり、全社員約70人のうち40人程度が出社する日もあれば、出社が数人という日もあり、悪天候のときなどには全員がテレワークという日もある。対面でのミーティングや顧客訪問の準備のために数時間だけ出社し、その他の時間はテレワークを行うといった社員も多い。

オフィスは座席を固定しないフリーアドレスで全社員分の座席がないこともあり、社員がテレワークと出社を日々選択するにあたっては、社内ポータルに掲載する「オフィス出勤予定表」によって社員の出社状況を一覧化し、出社人数が集中しすぎないようにする工夫を行っている。

また、社員の業務状況の把握については、パソコンのカレンダー機能を利用して、各社員に出勤・退勤時刻や1日の業務スケジュールを入力して公開してもらい、テレワークでお互いの顔が見えない中でも、何時から何時まで働き、何の業務を行っているか、空き時間はいつかなどを可視化している。そして、各部・グループにおいては、日次又は週次でミーティングを行い、各社員の業務の進捗状況等を確認しており、さらに、毎月オフィスに出社する日を決めて対面で打合せする時間を設けることで、社員が抱える課題の共有やそれに対する上司のフォローがしやすいようにしている。

こうした体制は、テレワークを本格稼働した当初からできていたわけではない。新型コロナウイルスの感染拡大が落ち着く中で引き続きその体制を維持するのか又は見直すのかは、全社員を対象とする年次アンケートの回答結果等を参考にして進めてきたところである。このアンケートでは、社員の約9割がワークライフバランスのとりやすさや通勤による



オフィスでの打合せの様子【同社提供資料より】



負担の軽減等からテレワークを中心とする業務体制について賛成していたが、一方で、テレワークが多くなることで、社員間のコミュニケーション、上司のマネジメント、業務のキャッチアップ等について問題点を指摘する声も多くあった。また、社員の中には出社を好む者や業務の内容によっては直接顔を合わせながら進めたいという者もいた。これらの状況を総合的に勘案し現体制を構築しているが、社内の状況や社員の声を踏まえPDCAを通じて、当社にとって最適な業務体制を探索していくことが重要だと考えている。

### テレワーク中心の働き方で見えてきたコミュニケーションの活性化といった課題に対して、様々な取組を実施

ハイブリッドワーク体制によりテレワークが中心となり、また、新入社員が増加し会社の規模が大きくなる一方で、社員同士が実際に話したことがない、顔と名前が一致しないなどの状況が増えるようになった。年次の社内アンケートの中では、「社員同士のコミュニケーションが十分でない」という声が多数あり、そうした中では、「他部署が何をやっているのか分からない」「他部署との連携をとりづらい」「会社全体ではなく自分の所属する部署のことを優先して業務を進める傾向がある」等の指摘もあった。こうした状況を踏まえ、社内のコミュニケーションの促進を図るため以下のような施策を実施した。

#### ①社内イベントの開催

会社主導で懇親会やボーリング大会を開催したり、社長が率先して、カヌーの体験ができるキャンプの企画や誕生日の社員を集めたランチ会の開催を行ったりして、社員が業務を離れ、気軽に会話できる機会を増やした。

#### ②社内ポータルの拡充

元々社内規則等を掲示していた社内ポータルに、各社員が自分で作成した自己紹介スライドを掲示するサイトや、業務だけではなく業務外のことも掲載できる掲示板を新設した。社員同士が話すきっかけの糸口になったり、社内のサークル活動のメンバー募集等に利用されたりしている。

その他、各部の業務状況を週次でアップし、また、部内の研修・調査資料等も掲載し、各部署の状況を社内でも共有できるようにした。

#### ③社員の自己紹介時間の新設

当社では毎月1回、全社員がオンラインで参加する「全体会」を開催し、各部の業務状況の報告を行っていた。その中で、誕生日の社員に自己紹介スライドの内容や近況等を紹介してもらう時間を設け、人となりを感じてもらえるようにした。

#### ④異なる部署の社員が集まる機会の創出

これまで部長職においては週次で業務状況等を共有するミーティングを行っていたが、それを課長職やその他の役職の社員にも広げ、役職別のミーティングを定期的に行うようにした。また、異なる部署の社員が集まって、意見交換等をする事を通じて、互いの考え方を共有し会社全体のことを考えるきっかけとなるように、(a) 中期経営計画を作成する際に部署横断的なプロジェクトを設置、(b) 役職と部署を混ぜて4～5人程度のグループに分け、社内の状況等について意見交換を行う対話集会の開催、(c) 元々当社は中途入社が中心で「同期」意識は希薄であったが少しでもそうしたつながりが生まれるように、入社1～2年目が経過した社員を対象とした集合研修の実施等を行った。

このような一連の取組により、社内アンケートでは社内のコミュニケーションの不十分さを指摘する声は以前よりも少なくなってきた。テレワークにより日頃対面で接する機会が少ない環境であっても、社員間のコミュニケーションが深まるように引き続き様々な工夫を続けていく予定である。



カヌーの体験の様子【同社提供資料より】



「全体会」の様子【同社提供資料より】

### テレワークの利用を拡充し、働く場所のさらなる柔軟化を進める

テレワークが浸透してきたことを踏まえて、それをさらに進めオフィスへの出社を前提としない、つまり、社員の居住地

所に制限を設けない働き方も実現できるのではないかと考え、2022年に「遠隔地勤務制度」を導入した。この制度は、配偶者が転勤することとなった社員から、「東京圏を離れて生活することになるため出社が全くできなくなり退職せざるを得ないのだろうが、ICJはよい会社なのでどんな形でもよいので働きたい。」といった相談を受けたことをきっかけに検討したものであった。この制度の導入により、当該社員は引き続き働き続けることができたほか、関西圏に居住する者を採用することなどもでき、これまで3人の社員が利用している。

また、居住場所を移さないまでも、出産や介護等により実家から一定期間テレワークを行いたいという要望を受け、2024年にはテレワークの実施場所の制限を緩和し、自宅の他に自身又は配偶者の実家でのテレワークも可能とした。

## 働く時間の柔軟化のため、フレックスタイム制度を導入、時間単位の年次有給休暇も活用可能

働く場所だけでなく働く時間の柔軟化を進めるため、2023年にフレックスタイム制度を導入した。コアタイムは10時30分～15時30分に設定している。当社は以前から時差出勤制度を導入していたが、日によって勤務時間を長くしたり短くしたりして業務時間を調整したいとの社員の声を反映して導入したものである。

なお、社員の中には、顧客企業の勤務時間と合わせて働きたいためフレックスタイム制度の利用を希望しないという者もあり、フレックスタイム制度は全社員に対して一律に適用するのではなく、業務状況等に応じて適用又は非適用を選択できるようにしている。フレックスタイム制度を適用しない場合でも時差出勤制度を利用できるため、勤務時間に関して一定の調整はできるようになっている。

また、当社は2016年から、年次有給休暇を年5日分まで時間単位で取得できるようにしているが、フレックスタイム制度導入後は、通院や学校行事がある場合等、コアタイム中に短時間離席する際に利用されることが多くなっている。

こうした制度の利用により、社員は業務の繁閑や自身の状況に合わせて、出退勤や日々の勤務時間を調整し、柔軟に働くことが可能になっている。



### 取組の成果・展望

テレワークと出社のハイブリッドワークでの勤務やフレックスタイム制度等により、社員の働く場所と時間の柔軟性は大幅に高まり、育児や介護等と仕事を両立する社員の活躍に寄与している。また、テレワークが当たり前の状況においては、出社とテレワークのギャップはなくなり、業務の電子化やBCP体制の拡充にも効果が出てきている。こうした状況は、当社の魅力を高めることにもつながっていると考えられ、この5年間で社員数は約40名から約70名に増えた。また、業務が急拡大する中でも、社員の残業時間や年次有給休暇の取得率は以前と変わらない水準で維持ができています。

当社は、働きやすい環境を整備するために様々な取組を行ってきたところであるが、新しい取組を始める際には社内では是非々の意見は出てくる。例えば、遠隔地勤務制度やフレックスタイム制度の導入の際は、利用できる社員とできない社員との間で不公平が生じるのではないのか、社員の勤務状況が見えにくくなるのではないのか、などの声もあった。そうした中でも、まずはやってみて、その後の状況を社内アンケート等を通じてモニタリングし、課題があればその都度改善していくといったトライアンドエラーを繰り返して現状に至っている。当社は小規模な会社でフラットな企業文化であるために、会社全体としてこうしたことが受け入れられやすいのも様々な取組を実施できた要因の一つであると考えている。

社員アンケートによると、「会社に満足している」「長く働きたい」との回答が8割を超え、ストレスチェックの結果も良好である。こうした結果から社員は当社の働きやすさの環境に満足していると評価しているが、引き続き働きやすい職場環境整備の拡充に努めていきたい。そして、今後はさらにそれを一歩進め、社員が「働きがい」を感じてもらえるような取組も推進し、当社の成長や安定的な事業運営につなげていきたいと考えている。