

働き方 改革の 現場から

第25回 ソニックガーデン

「雑談」と「相談」が 消えないリモートワーク



主な施策

- 通勤のない働き方
優秀なプログラマーの採用のため、地方在住者をリモートワークで雇用。対象者を全社員に拡げ、2016年に本社オフィスを撤廃。全員完全リモートワーク勤務に踏み切る
- 仮想オフィスRemotty
自社開発の仮想オフィス「Remotty」へ出勤する。お互いの在席状況が見え、社内で行われている会話がそれとなく感じられるようインターフェースを工夫
- 「ザッソウ」
リモートワークだからこそ、「雑談と相談」を重要視する。互いに気軽に話しかけられる工夫を仮想オフィスにも盛り込む
- オフラインのコミュニケーション
2〜3か月ごとの「ビジョン合宿」、年に1回社員と家族を招待する社員旅行「家族会」などを開催

ソニックガーデンはシステムの受託開発を手がける企業である。

社員は基本的に全員エンジニアという会社で、管理部門をもたない。それだけでなく、管理職のない組織、本社をなくし全員がリモートワークで働くなど、先進的な取り組みを行っている。

今回は、ソニックガーデンの働き方、そしてリモートワークでよく課題にあげられるコミュニケーションについての考え方を紹介したい。

「納品のない受託開発」

同社のビジネスモデルの大きな特徴が、「納品のない受託開発」だ。一般的なシステム受託開発では、納品をもって契約は完了する。しかし、この場合納品後に変更が必要になったとき、開発にかかわったエンジニアが別のプロジェクトに入っていて速やかな対応ができなかったり、時には会社を離れていることもある。開発にかかわっていないエンジニアに新たに依頼すると時間やコストが増加する。

「そこで、月額定額制の顧問契約のような形で開発を行います。システムを現場で運用するなかで、使い勝手のブラッシュアップや不具合など、追加の要求が生じたときに、開発担当のプログラマーがそのまま対応し続けることができます。明確な納品で終わりとならないため『納品のない』と表現しています」と創業者であり代表取締役社長の倉貫義人さんは話す。

時給制ではなく月額制としたことにも意味がある。

「時給制では理屈上、作業に時間をかけたほうが利益が出ること



① Remotty の画面。右側の欄に全員の書き込みが流れる



②以前の本社オフィス

になってしまいます。そうではなく、私たちは成果の提供に徹しています。かけた時間ではなく成果をみてもらう。すると、短時間で進めた方がメリットが大きい。月額制だからこそ、健全な生産性向上をめざせると考えています」

近年ではさまざまな月額制サービスが増えているが、2011年時点で受託開発を月額にするアイデアは斬新で、2016年には船井財団「グレートカンパニーアワード」にてユニークビジネスモデル賞も受賞した。

通勤のない働き方

同社は2016年に本社を撤去し、現在では全員がリモートワークで働いている。オフィスの代わりにシステム上の仮想オフィス（後述）に出

勤するが、物理的な場所はどこであっていい、という形だ。

以前からリモートワークでも仕事ができる体制を整えていたが、本格的に展開するきっかけは採用だった。本社のあった東京のみでの採用では、いずれ優秀な人材の獲得が難しくなる。地方在住の優秀なプログラマーから応募があったことを契機に、勤務地を問わない採用を始めた。

2012年時点では7人中1人が在宅勤務だったが、2014年には社員の半分はリモート社員となった。

「本社に出勤する社員とリモートワーク社員が同じ働き方ができる形を考え、全社員にリモートワークを適用することにしました。すると、次第に本社に出勤する人数が減っていき、最終的には広いフロ



③家族会の様子

アに社員が3人程度といった状況に（笑）。そこで2016年には本社を撤廃して完全リモートワークの会社になりました」

「雑談」と「相談」

倉貫さんがリモートワークを試したときにまず感じた問題が、雑談がなくなってしまったことだったという。

「雑談はとても大事だと考えています。よく『報・連・相』といいますが、いまはツールを活用すれば情報共有、つまり報告と連絡は簡単に出来てしまいます。ですが、相談は違います。特に、確実な正解があるわけでもないいまの事業環境のなかでは、チームメンバーそれぞれが相談をしあっていくことが必要です。行き詰まっても、別の誰かが解決策を知っているかもしれない。1人で悩み続けるより相談したほうが効率的なんです。そして、相談は雑談のなかから生まれます」

雑談と相談が生まれやすいシステムを考え抜き、リモートワークの

ための仮想オフィス Remotty (リモティ) を自社開発した。数分おきに社員全員の写真が更新されてゆき、現在席にいるかどうかが目目でわかる。

「この在席状況がわかるということが相談のしやすさには大事です。チャットだけのシステムの場合『ちょっといいですか?』とは聞きにくい。相手がどういう状況かわかりませんから」

また、社内の発言(チャット)がすべて流れるウィンドウがあり、誰がどういう話をしているか、あいさつや独り言などをみることができ

る。「全員が全部を見ている必要はありません。誰かが誰かと話している様子や、どんな話をしているのかなど、“職場の空気”をそれとなく感じることができるための工夫です」

管理しない マネジメント

勤務時間も、フルフレックスをとっており、全社員がリモートワークという環境で、評価はどう行っているのか。気になるところだが、評価も実質的に行っていないという。

新入社員など、まだ先輩の指導が必要な『弟子』と、時間以上の成果が出せる『師匠』の2段階があるだけで、組織的には管理職はいない。給与も、弟子時期は上限のある年次給、一人前になると一律となっている。

このような運用をする理由について倉貫さんに尋ねると、「それが一番効率的だからです」と話す。

「管理しないとサボるのでは、と聞かれることも多いのですが、情報がお互いオープンになっている状態では、そう変なことにはなりません。経費についても同様で、稟議は必要なく個人の裁量で使えますが、精算のための台帳は誰でも見ることがができます」

コミュニケーション の工夫

リモートワークが基本ではあるが、対面の場やコミュニケーションの工夫をいくつか紹介する。

●ビジョン合宿

2~3カ月ごとに、6~8人前後で集まり行う宿泊研修。お互いのビジョンや会社の価値観を泊まり込みで徹底的に話し合う。

●家族会

年に1回、社員とその家族で一斉に行う社員旅行「家族会」の費用はすべて会社が負担する。前回は総勢100人近く集まり、箱根に旅行に行ったそうだ。

●社長ラジオ

週に何日か5分ほど、倉貫さん

から社員に向けたトークを配信している。話題は仕事以外のことで、時事や本の感想などさまざま。

自由さと責任を 両立させる

オフィスをなくし全員がリモートワークで働くソニックガーデン。その組織のありかたは、ホラクラシー、ティール組織とも多くの共通点をもつ。しかし、意図した設計ではなく、プログラマーが働きやすいように工夫していった結果そうなっただけだという。

「積極的に規模拡大を目指しているわけではありませんが、社員数が今後増えても、自由と責任を両立させるという本質はブレさせずに、さまざまなチャレンジをしていきたい」と倉貫さんは話す。

ビジネスモデルだけでなく、組織や人事管理においても、こうあるべきだろうという先入観にとらわれない同社のありかたは、メンバーの価値創造を武器とするビジネスモデルにおいて、生産性を最大限にする組織づくりを考える際にも参考になりそうだ。



●担当者
ソニックガーデン
代表取締役社長
倉貫義人
くらぬき・よしひと

●会社概要
株式会社ソニックガーデン
設立: 2011年7月
資本金: 2,000,000円
www.sonicgarden.jp