

**全社員リモートワークで  
成果を上げる！**

**アフターコロナの働き方**

株式会社ソニックガーデン  
倉貫義人



## 倉貫 義人

株式会社ソニックガーデン 代表取締役(創業者)

株式会社クラシコム 社外取締役(2018年～)

- 1974年京都出身、10歳からプログラミング
- 立命館大学、学生ベンチャー、ゲーム開発
- TIS株式会社、アジャイル開発の普及に貢献
- 受託開発 → 社内システム → 社内ベンチャー
- 2011年、TIS社内ベンチャーをMBOLして創業

# 株式会社ソニックガーデン



社員50名、転職による離職ゼロ  
システム受託開発・自社サービス

「働きがいのある会社ベストカンパニー」

「ホワイト企業アワード」

「グレートカンパニーアワード」

「テレワークチャレンジ特別奨励賞」



## 納品のない 受託開発

見積り/要件定義なし

ドキュメントなし

プロジェクトなし

契約時間なし

## 通勤のない 働き方

働く場所の縛りなし

本社オフィスなし

申請・制限なし

勤怠報告なし

## 管理のない 会社経営

上司/指示命令なし

承認・決裁なし

部署・管理職なし

売上目標・評価なし

# 納品のない 受託開発

「納品」をなくせば

ソフトウェア業界の「常識」を変える  
ビジネスモデル

倉貫義人  
KURAGAWA YOSHITO  
株式会社  
サイボウズ

一括請負、人月、デスマーチ…すべての問題を解決する  
「納品のない受託開発」

2015 ITエンジニア本大賞  
ビジネス書部門  
大賞受賞!

日本実業出版社  
定価 本体1,600円(税別)

# 通勤のない 働き方

リモート  
チームで  
うまくいく

倉貫義人  
KURAGAWA YOSHITO

マネジメントの  
常識を変える  
新しいワークスタイル

REMOTE TEAM

サイボウズ株式会社 代表取締役社長 青野慶久 氏 推薦

今、日本で一番刺激的な  
働き方から学べ!

日本実業出版社 定価 本体 1500円 (税別)

# 管理のない 会社経営

働く時間も  
場所も  
縛りなし

給与は一律  
賞与は山分け  
評価制度なし

経費は  
承認なく  
使える

上司なし  
決裁なし  
副業OK

倉貫義人 休暇は取り放題

あが成果は  
ぜ・管・理・  
で

「見直す・なくす・やめる」  
で組織を  
変えよう

最高に自由に働ける会社の  
“究極のマネジメント”  
その実践ノウハウを集成!

西樫洋行社

# アフターコロナの働き方

# 全社員リモートワーク

- 社員50名が20都道府県から勤務
- 北海道～沖縄、海外からも
- 地方移住、旅しながら働く



# 2016年に本社オフィスを撤廃: オフィスなし



# リモートワークでもチームワークが大事

チームで働く

会社に通勤して  
オフィスで働く

通勤しないけど  
仲間と協力して働く

近くで  
働く

離れて  
働く

フリーランス

クラウドソーシング

個人・分業で働く

# リモートワークの失敗と、オフィスの大事さ



リモートワーク導入

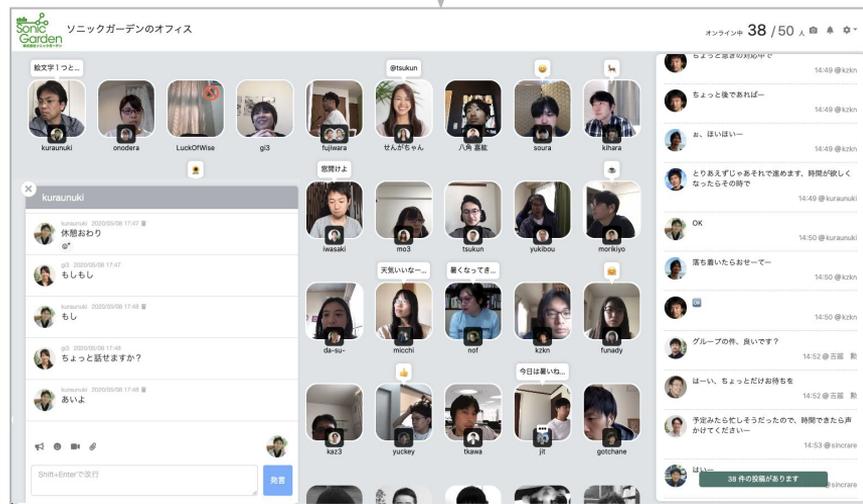
コミュニケーション不足  
孤独感・心理的不安

失敗

オフィスの代わりにな  
るものがないから

- ちょっとした相談
- 気軽な雑談の機会
- 仲間がいる存在感

# 物理出社から、仮想オフィスに論理出社へ





# 本当のリモートワークへのシフト

これまで

**事前**に申請・理由が必要

日数・職種に制限あり

**少数**が離れて働く

独りきりで**静かに**

**定量的**な作業

特別な**非日常**

これから

申請も理由も**不要**

いつでも・誰でも

**全員**が離れて働く

チームで**ワイワイ**

**協調**する仕事

いつもの**日常**

**これからの組織のあり方**

# リモートワークで求められるマネジメント

これまで

監視して働かせる  
働く様子を重視する  
時間をかけた成果  
指示命令  
評価や賞罰  
情報の統制

これから

信頼して任せる  
働いた成果を重視する  
時間あたりの成果  
権限移譲  
内発的動機づけ  
情報はオープン

## 時代背景(仕事の変化)

- 大量生産で必要なマニュアルワーカーが縮小
- 再現性の低い仕事＝創造性の高い仕事の増大
- ナレッジワーカーは、指示命令では動かない

売上目標・ノルマなし

上司なし  
決裁なし

副業OK

倉貫 義人

● 給与は一律、  
賞与は山分け、  
評価制度なし

働く  
時間も  
場所も  
縛りなし

経費は  
承認なく  
使える

休暇は取り放題

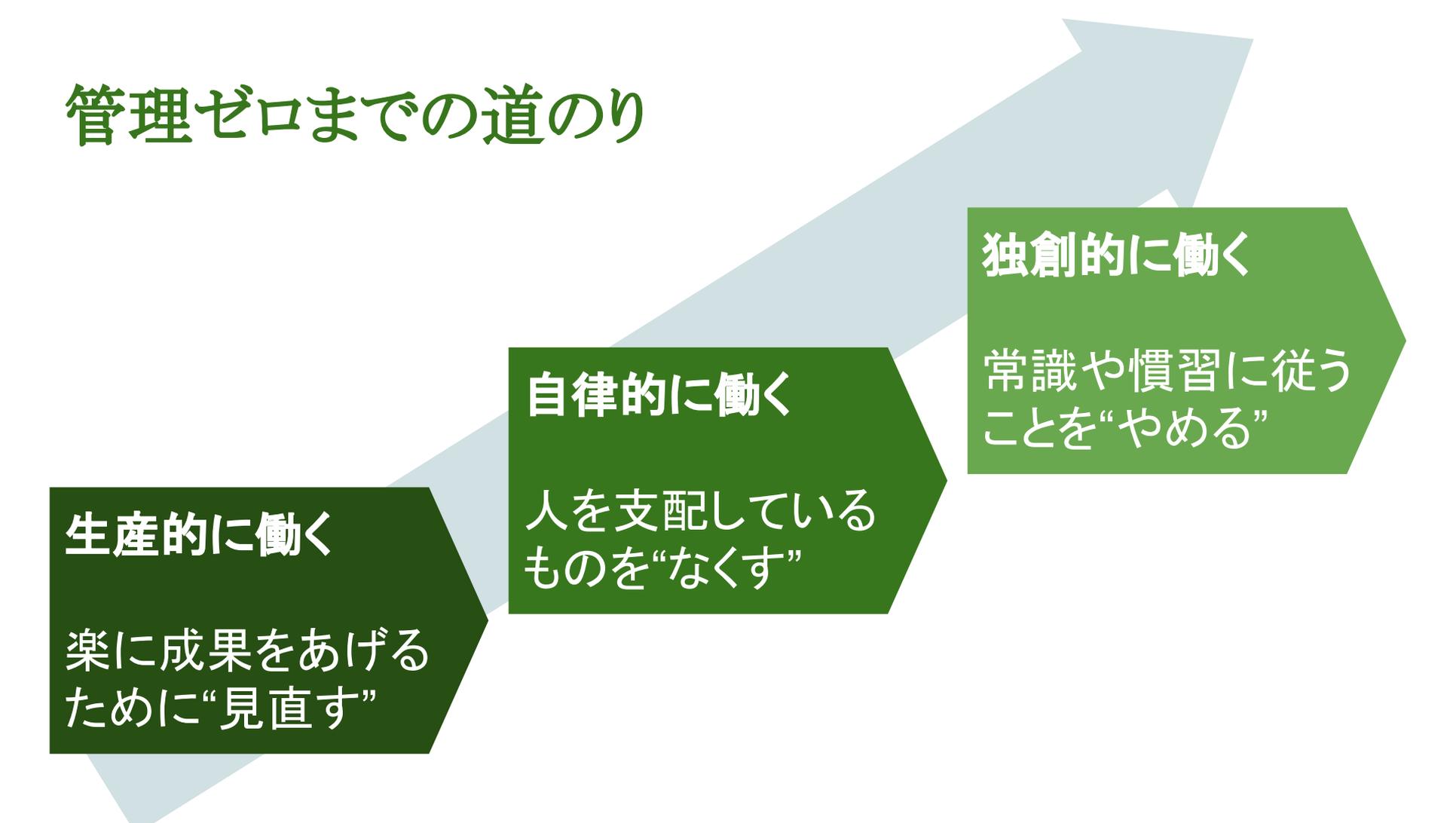
# 「管理ゼロ」の謎

- 評価なしノルマなし給与一律でも働く理由
- 経費も有給も使い放題でも破綻しない理由
- 組織と社員を管理ゼロでも成長できる理由

# ナレッジワーカーの生産性を高めるには

これまで	これから
ヒエラルキー	ホラクラシー(フラット)
トップダウン	セルフマネジメント
コントロール	ファシリテーション
ティーチング	コーチング
売上目標・利益率	ビジョン・ミッション
管理にコスト	採用にコスト

# 管理ゼロまでの道のり



生産的に働く

楽に成果をあげる  
ために“見直す”

自律的に働く

人を支配している  
ものを“なくす”

独創的に働く

常識や慣習に従う  
ことを“やめる”

売上目標・ノルマなし

上司なし  
決裁なし

副業OK

倉貫 義人

・  
給与は一律、  
賞与は山分け、  
評価制度なし

働く時間も  
場所も  
縛りなし

経費は  
承認なく  
使える

休暇は取り放題

あ 成 ぜ 管  
が 果 ら 理  
る は で

「見直す・なくす・やめる」

で組織を  
変えよう

最高に自由に働ける会社の  
“究極のマネジメント”

その実践ノウハウを集大成!

遊ぶように働く

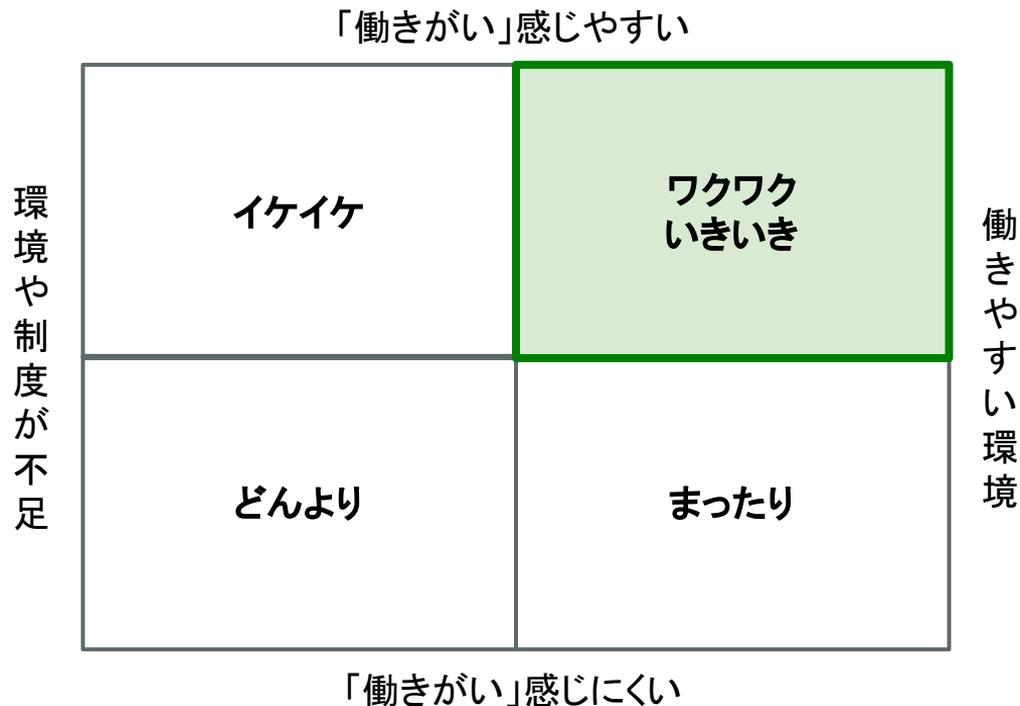
## 働き方の理念「遊ぶように働く」

- 楽しい仲間と共に、好きな仕事を長く続ける
- 働く時間を短くより、働く時間を楽しくする
- 短期的な収益よりも、長期的に幸福でいたい
- 将来の成功の為に、今の時間を犠牲にしない

## 「遊ぶように働く」とは、どういうことか

- 「働くように遊ぶ」ではないので仕事
- 仕事＝誰かの役に立つことをする前提
- 懸命に働いている様子が遊びに見える
- ついやってしまったり、没頭してしまう

# 「働きがい」と「働きやすさ」の両立を

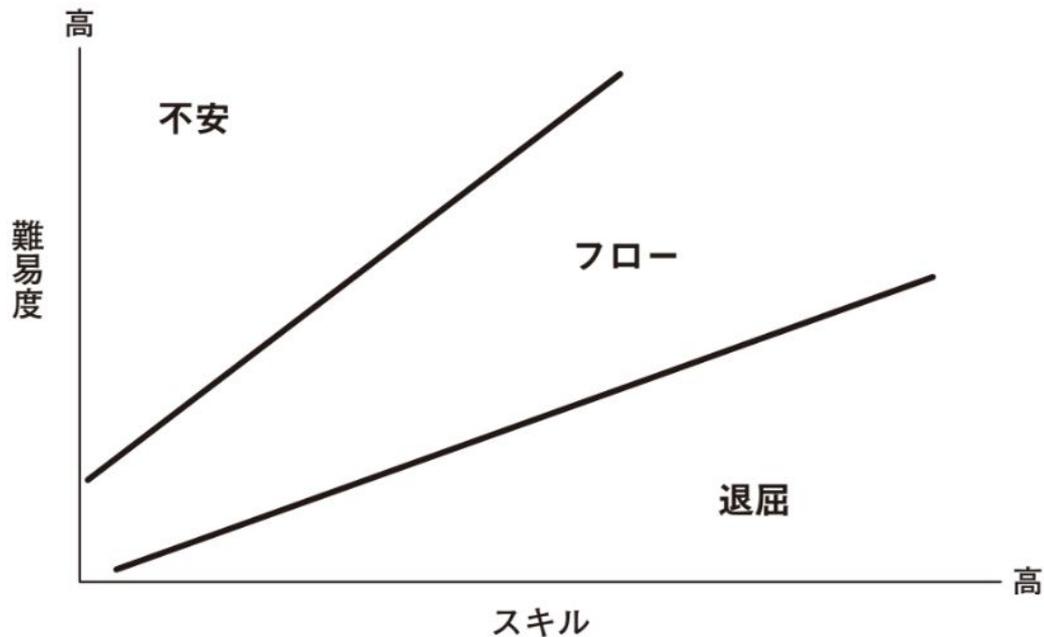


## 「遊ぶように働く」の4つの要素

- 成長が続くこと（フロー状態、肯定感）
- 裁量があること（内発的動機づけ選択）
- 正解がないこと（創作活動・創意工夫）
- 仲間がいること（強み弱み、協調作業）

# フロー状態におく

- 「退屈でもないし不安でもない状態」にあることがやる気につながる



## 「遊ぶように働く」までの道のり

- 仕事なので先ずは誰かの役に立つこと
- 卓越した技術と高い生産性があること
- 自分の強み弱み・興味関心を知ること
- セルフマネジメントができていること

## セルフマネジメントとは何ができることか

- 自分自身の成果をあげることができる
- 行動の改善を続けていくことができる
- 周囲と良好な関係を築くことができる
- チームでの成果を高めることができる

さらに詳しくは...

NEW

「納品」をなくせば

ソフトウェア業界の「常識」を変えるビジネスモデル

倉貫義人 Kuramori Yoshihito

一括請負、人月、テスマーチ...すべての問題を解決する「納品のない受託開発」

2015 ITエンジニア本大賞  
ビジネス書部門  
大賞受賞!

日本実業出版社  
定価 本体1,600円(税別)

リモートチームでうまくいく

倉貫義人 KURAMORI YOSHIHITO

マネジメントの常識を変える新しいワークスタイル

REMOTE TEAM

サイボウズ株式会社 代表取締役社長 青野慶久 氏 推薦

今、日本で一番刺激的な働き方から学べ!

日本実業出版社 定価 本体 1500円 (税別)

働く時間も場所も縛りなし  
給与は一律、賞与は山分け、評価制度なし  
上司なし・決裁なし  
副業OK  
倉貫 義人

結果は管理で  
あがるは

「見直す・なくす・やめる」で組織を変えよう

最高に自由に働ける会社の「究極のマネジメント」  
その実践ノウハウを集大成!

売上目標・ノルマなし  
休憩は取り放題

時間・場所・縛りなし  
給与は一律、賞与は山分け、評価制度なし  
上司なし・決裁なし  
副業OK  
倉貫 義人

結果は管理で  
あがるは

「見直す・なくす・やめる」で組織を変えよう

最高に自由に働ける会社の「究極のマネジメント」  
その実践ノウハウを集大成!

倉貫義人  
ハウレンソウに代わる「雑談 + 相談」

ザッソウ

結果を出すチームの習慣

あなたは上司や部下から気軽に相談されていますか?

こんなチームに  
ならないために...

急に社員が辞めてしまった  
チームなのに助け合わない  
余裕がなくてギスギスしている  
新しいことに挑戦しなくなった

お話を聞きます。お時間がたっても構いません。

「心理的安全性」を高めるための最初の一步  
何でも「言える」関係をつくる  
現代のチームビルディング

日本経済団体協会マネジメントセンター

<https://kuranuki.sonicgarden.jp/>

ザッソウ「雑談＋相談」

## ハウレンソウからザッソウへ

- 報告と連絡は過去のこと、ツールで共有
- 相談は未来のこと、だけど難しい
- 雑談が話しかけるハードルをさげる

雑談がないと  
相談のハードルが高い



雑談してると  
相談のハードルが低い



# Googleが発見！生産性の高いチームの共通点

→「他者への心づかいや同情、あるいは配慮や共感がある」

- **心理的安全性**(たとえミスしても非難されない)
- 相互信頼(仕事を最後までやりきってくれる)
- 構造と明確さ(有効な意思決定プロセスがある)
- 仕事の意味(自分自身にとっても意義がある)
- インパクト(どう貢献しているか理解している)

## 心理的安全性の高いチームになれば・・・

- 気軽に相談できる→生産性と品質を高められる
- 弱さを見せ合える→お互いの強みを活かし合える
- 自由に発信できる→新しいアイデアが生まれる

# 心理的安全性を高める9つの観点

チームの目標が  
はっきりしている

適度に  
対話しやすい  
人数である

強みを知り、  
認めあっている

強みだけでなく  
弱みも見せる

プライベートなことも  
共有している

情報がオープンに  
なっている

判断基準と価値観  
が共有されている

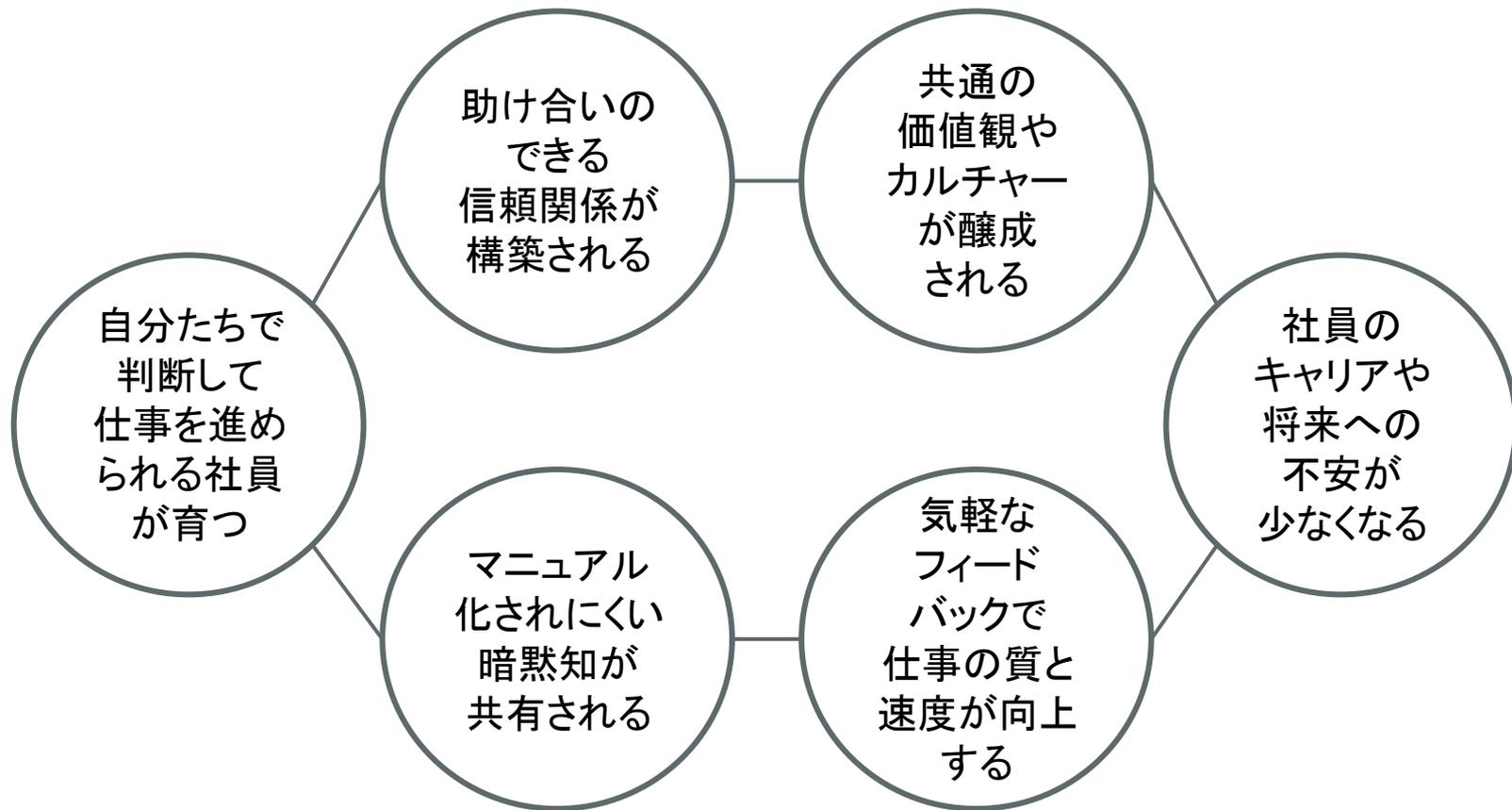
リアクションの  
意識が  
そろっている

**肯定ファースト**  
と  
**NOと言うこと**

# 心理的安全性を高めるのは「ザッソウ」

- **職場の雑談**はチームの人間関係の土台を作る
- 雑に相談しても良くなれば**気軽に相談**できる
- 普段からできる、**チームビルディングの習慣**

# 「ザッソウ」がチームに及ぼす6つの効果





結果を出す  
チーム

ザッソウの  
機会

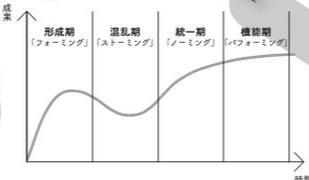
- 朝会・夕会
- 読書会
- 雑談する朝礼
- ふりかえり
- プライベートの共有

リーダーの  
姿勢

- 好奇心が旺盛
- ギブアンドギブ
- フランクさと敬意
- 共感と肯定
- 軽やかに受け止める

オフィス  
環境

タックマン  
モデル



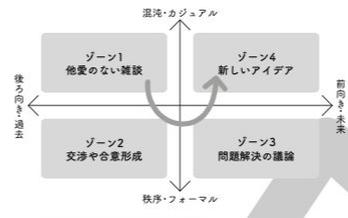
コミュニ  
ケーション術

- 自分たちで判断して仕事を進められる社員が育つ
- マニュアル化されにくい働き方が共有される
- 期待合いのこもる信頼関係が構築される
- 共通の価値観やコンチャージが醸成される
- 社員のキャリアや将来への不安が少なくなる
- 気軽なフィードバックで仕事の質と進捗が向上する

ザッソウが  
もたらす  
効果

働きがい  
働きやすさの  
両立

チームワーク  
7つの段階



ザッソウ  
4つの  
プロセス

- LEVEL 7 Create new value (新しい価値をともに生み出す)
  - LEVEL 6 Deal with conflicts (協力する)
  - LEVEL 5 Consult across domains (相談する)
  - LEVEL 4 Share a common goal (共通のゴールを持つ)
  - LEVEL 3 Understand one another (理解する)
  - LEVEL 2 Share causal conversations (話をする)
  - LEVEL 1 Know each other (知っている)
- 出典: WORK COLLABORATION REVIEW (http://www.schiller.co.jp/workcollaborationreview/)

チームの目標がはっきりしている	適度に対話しやすい人数である	強みを知り、認め合っている
強みだけでなく、弱みも見せる	プライベートなことも共有している	情報がオープンになっている
判断基準と価値観が共有されている	リアクションの差障りがそわっている	「肯定ファースト」と「NOと言うこと」

心理的  
安全性を  
高める

社会の変化

- 仕事の変化  
再現性が低い  
仕事が生活に
- 組織の変化  
フラットな組織の  
広がり
- 個人の変化  
多様化する個性と  
価値観



スタート

ザッソウあふれるチームへの旅路