

特集 魔法のコミュニケーション

第1章 心理的安全性を高める コミュニケーション

——株式会社ワーク・ライフバランス 小室淑恵さん



吉田 樹生
東京都中小企業診断士協会

1. 日本の働き方を変えたい

「息子に『初めてお父さんと一緒に夜ご飯が食べられて嬉しい』と言われ、申し訳ない気分になり泣いてしまった。厚生労働省30代」

読み上げると、小室淑恵さんは不意に声が震え、しばらく言葉をつなげなくなった。2021年6月7日、超党派の衆議院議員50名以上が参加する「衆議院改革実現会議」の総会での一幕だ。総会のテーマは「官僚の残業」。

講師を務めた小室さんは、自身が代表取締役社長を務める株式会社ワーク・ライフバランスが行ったアンケート調査の結果に基づき、官僚の長時間労働の実態を報告した。



株式会社ワーク・ライフバランスの代表取締役社長を務める小室淑恵さん（記事内画像提供：株式会社ワーク・ライフバランス）

冒頭のコメントは、コロナ禍により初めてテレワークができた男性のアンケート回答を抜粋して読み上げたものだ。そのときの気持ちを、小室さんは「読むたびに胸が詰まるのです」と語る。

これまで無数の官僚やその妻たちから話を聞いてきた。

「さっき帰ってきてシャワーしか浴びてない夫を、また送り出さなければならない」

「子どものことを話しても、不機嫌すぎて会話にならない」

そういった状況が各官僚の家庭で起きているという。

小室さんは、日本の働き方を変えたい、仕事（ワーク）と人生（ライフ）が調和した社会を実現したいと考え、2006年に株式会社ワーク・ライフバランスを起業した。

これまでに1,000社以上の企業に対して「働き方改革コンサルティング」を行い、残業を減らしつつ業績を上げるその手法には定評がある。

年間200回以上の講演を行い、国会でプレゼンテーションを行った経験や、世界的なプレゼンテーションカンファレンス「TED」の日本版「TEDxTokyo」でのプレゼンテーション実績を持つ。学生向けに16年間ボランティアで取り組んだプレゼンテーション講座は、1,000名を超える卒業生を輩出。

そんな小室さんに、コミュニケーションの秘訣を伺った。

2. 気づかせることが相手の成長を促す

(1) 「そうか、みんな成長したいのだ」

「自分の考えを伝えることよりも、メンバーの発言に耳を傾けることを優先し、たとえ自分の考えと違ったとしても、メンバーの発言を尊重する姿勢を徹底しています」

メンバーとのコミュニケーションにおける心構えを聞くと、そう答えてくれた。だが、小室さんも起業して3、4年目までは、指示型のマネジメントを行っていたという。マネジメントスタイルを変えたきっかけは、業績の伸び悩みを経験したことだった。

「当時はメンバーから相談を受けると、なるべく早く相手の喜ぶ解答を出してあげようと考えていました。それによって、本人が悩んでいる時間が短くなり、仕事を進められて効率的だ、と思っていたのです」

ところが、自分では頑張っているつもりなのに以前のように業績が伸びず、「ターニングポイントに来ている」と感じていた。そんな折、さまざまな研修を受ける中で、社員がどう考えているのかを調査する機会があった。

「調査結果をよく読んでいくと、みんな、『もっと成長したいのに』と書いている。メンバーは、私に頑張してほしいのではなくて、自分が成長したいのだ、と気づいたのです」

それからは、どうしたらメンバーを成長させられるのかという視点に切り替えた。

「まさにそのあたりから、社員の成長する伸び幅によって、会社の業績が上がっていくという形に切り替わっていきました」

(2) 生産性を高める魔法の5分

具体的には、どのようにコミュニケーションの取り方を変えたのか。

「まず、相手の話を黙って聞きます。そして、答えが思い浮かんでも、口にするのをグッとこらえて、メモを取るふりをしながら、手元の紙に書いておきます。そうすることで落ち着けるのです。そして、相手に質問を投げか

け、話してもらいながら『答え』に自らたどり着くように思考を深めてもらいます」

相手が解答を導き出せない要因は、持っている情報量の差によるところが大きいという。だから、その情報量の差を埋められるようなヒントを出せばよい。

「そうやって情報量の差を埋めていくと、情報量がそろった瞬間には、むしろ私がメモした解答よりも優れたアイデアが出てくることもあります。5分も待てば、メンバーは自身の思考プロセスを経て、自分で考えた答えを手にすることができるのです。そして、一度、自分で解答にたどり着くプロセスを経験すると、似たような事象は自分で解決できるようになるため、聞きに来る回数も減ります。しかも、自分で導き出した解答が認められることで、モチベーションも高まります」

一見、回りくどいようだが、実はこのほうが全体のリードタイムを短縮することができ、生産性を上げることができるという。

「働き方改革は残業を減らすのが目的だと思われがちですが、まったくの誤解で、働き方改革の本質は、コミュニケーションを改善して、社員個々人の成長を促すこと、多様な人たちが一緒に働ける環境を作ることでイノベーションを促進していくこと、そして、それによって、残業しなくても成果が上がるように働き方を変えていくことなのです」

3. ベースは「心理的安全性」

(1) 生産性が高いチームに共通する特徴

このように、小室さんがメンバーの発言を尊重する背景には、「心理的安全性がチームの生産性を高める」という信念がある。

心理的安全性とは、「このチームなら、自分の意見を笑われぬ、拒絶されぬ、叱られない」と思える安心感のことである。もともとハーバード大学で組織行動学を研究するエイミー・エドモンソン氏が提唱した概念だが、グーグル（現・アルファベット）が行った大規模調査により注目を集めた。



グーグルは2012年に「プロジェクト・アリストテレス」を立ち上げて、大規模な社内調査を開始し、4年の歳月をかけて生産性の高いチームに共通する特徴を見いだした。それは、「チームメンバーがだいたい同じだけの発言量である」、「チームメンバーが人の気持ちへの感受性が高い」の2点である。

この2つの特徴を持つチームは、メンバーの集合知によって問題を解決し、持たないチームは、個々のメンバーが優秀であっても、生産性は低かったという。そこから彼らが導き出した結論が、「心理的安全性が確保されたチームの生産性が高い」ということだった。

(2) 発言量を平準化する「付箋紙ワーク」

この「心理的安全性」を確保するために、小室さんは会議の進め方を工夫している。その1つが「付箋紙ワーク」だ。

会議で「皆さん、自由に意見を言ってください」と呼びかけても、沈黙が続いてディスカッションがなかなか盛り上がらない、もしくは一部の人の意見に影響される、ということが多いのではないだろうか。

そこで、たとえば、「5分間で、皆さんの意見をできるだけたくさん付箋紙に書いてください」と呼びかける。時間がきたら、1人ひとり順番に、書いた付箋紙を1枚ずつ読み上げてもらう。このようにすることで、メンバーの発言量を均等にしやすくなり、しかも、

特定の意見に影響を受けることもなくなるのだ。

(3) 共感を高める「朝・夜メール」

また、メンバー間の共感を高めるための工夫として、小室さんは「朝・夜メール」を活用している。「朝メール」は、朝、出勤してから1日のスケジュールを組み立てて、上司や同僚にメールするというもの。一方の「夜メール」は、実際に取り組んだ業務がどうだったかを上司に報告するためのメールだ。

チームメンバー内でお互いの業務予定を「見える化」することで、重複業務の排除や協働を促す効果がある。しかし、重要なポイントは、スケジュールの下に書く「今日のひとこと」欄だ。小室さんは、このスペースに、趣味や学びなど幅広くライフに関するコメントを書くことを推奨している。

「お互いのライフについて開示することで心理的安全性が高まり、誰かが書いた『今日のひとこと』に上司や同僚が返信することによって、メンバー同士のコミュニケーションが促進される効果があります」

4. チャンスを呼び込む魔法

(1) 感謝の気持ちが信頼の土台を築く

国会招致やTEDxTokyoへの出演など、大舞台で「働き方改革」の必要性を発信する機会を得てきた小室さん。チャンスをつかむ秘訣を聞くと、意外な答えが返ってきた。

「チャンスというと、何か高いところにあるものに手を伸ばしてつかみにいく、というイメージがあります。しかし私は、自分が受けたことの感謝を伝え続けていくことが自分の信頼の土台を作っていく、それによって自然に押し上げられてチャンスにたどり着いてきた、と感じています」

2012年に初めて国会でプレゼンテーションの機会を得たきっかけは、後で判明したのだが、当時、衆議院議員だった小池百合子さんが、猪口邦子さん（現・参議院議員）から小

室さんの活動について耳にしていたからだった。

小室さんは大学3年生のとき、当時、上智大学教授だった猪口さんの講演を聞き、人生を変える決心をした。小室さんは、そのことを自身の著書やインタビューで感謝の言葉とともに伝えていた。当然、猪口さんに届くなどとは夢にも思っていなかったが、実際には届いていたのだ。

(2) 無償のギブが自分を支えてくれる

TEDxTokyo 出演の発端は、小室さんのプレゼンテーション講座の卒業生だった。TED Japan の事務局に就職していた卒業生が小室さんを推薦したのだ。無償のギブを続けてきたからこそ得られたチャンスだった。

冒頭の衆議院改革実現会議でのプレゼンテーションも、きっかけは無償のギブだった。

「官僚の長時間労働をどうしたら改善できるかということを考えてときに、志のある官僚の人たちと勉強会を始めたらどうかと思い、Facebook で呼びかけたのです」

誰も来なくても仕方ないと思っていたが、ふたを開けてみると15人ほどが参加した。小室さんは、「霞ヶ関勉強会」と名づけたその勉強会を2期、3期、4期と続けて、官僚たちに民間の働き方改革事例などを紹介し、励ましていった。勉強会は徐々に広がりを見せ、公にできるようになっていった。

そしてそれが、冒頭の衆議院改革実現会議へとつながっていったのだ。

5. 信じて任せる

インタビューの最後に好きな言葉を聞くと、「信じて任せる」と返ってきた。

「すぐに信じるのはすごく大変なことです。納期もあるし、クオリティもこだわらなければならない。そのような中で、自分がやってしまったほうが早いと思うこともありますし、任せることを不安に思うこともあります。それでも、今年のチームの戦力と来年のチーム

の戦力が同じだと成長がないため、この『信じて任せる』を大事にしています」

ただ、やみくもに何でも任せるわけではない。現在のチームの戦力図と、未来の目指す戦力図を描く。その中で、たとえば今、戦力5のメンバーに来年6か7になってもらいたいとすると、どの力を伸ばしてもらわなければならないかを考える。そして、伸ばしてもらわなければならない要素が社外の交渉力であれば、その類の仕事は心を鬼にして任せる。

どの力を伸ばしてもらわなければならないか考えるにあたっては、普段のコミュニケーションで各メンバーの「モチベーションの源」や「本人が成長して行きたい方向性」などを把握し、その希望をかなえるという視点が不可欠だという。そして、そのためには、いかに心理的安全性の高い状態を確保していくかに尽きると締めくくった。

終始、おだやかな笑顔でインタビューに応じてくれた小室さん。質問に答えるとき、第一声はいつも「ありがとうございます」だった。「感謝」を伝え、「心理的安全性」を高める。小室さんの魔法のコミュニケーションを体感する取材となった。

小室 淑恵

(こむろ よしえ)

株式会社ワーク・ライフバランス代表取締役社長。1,000社以上の企業へのコンサルティング実績を持つ。残業を減らして業績を上げるコンサルティング手法に定評があり、残業を削減した企業では業績と出生率が向上している。「産業競争力会議」民間議員など複数の公務を歴任。2児の母。



吉田 樹生

(よしだ たつお)

1975年愛知県生まれ。神戸大学経営学部国際経営環境学科修了。日系ITベンダーにて海外営業を担当した後、米IT調査会社を経て、現在は米ITベンダーの日本人に勤務。インド駐在経験を持つ。2021年中小企業診断士登録。

