

提言

エンゲージメント向上のためのマネジメント

最終報告書

2025年3月3日

S2 分科会

目次

1. テーマ設定の背景と目的	3
1-1 テーマ設定の背景	3
1-2 エンゲージメントに影響する要因の特定(上司・職場・仕事)	3
1-3 なぜマネジメントか(「上司」に注目した理由)	4
2. エンゲージメントの重要性	4
2-1 エンゲージメントとは	4
2-2 日本におけるエンゲージメントの現状	4
2-3 エンゲージメントと営業利益率の相関	5
2-4 エンゲージメント向上の重要性	5
3. 専門企業・先進企業へのインタビューから見えてきたこと	5
4. 上司の声から見えてきたこと	8
4-1 インタビューからみえたエンゲージメント向上における上司の役割	8
4-2 上司へのアンケート実施	8
4-3 上司へのアンケート結果の分析	8
5. HPN メンバー166名の生の声から見えてきたこと	9
5-1 部下(14期HPNメンバー)へのアンケート実施	9
5-2 HPN メンバー166名の生の声を分析	9
5-3 上司と部下のずれ違いの要因	12
6. インタビュー・生の声から見えたエンゲージメント向上の課題	12
7. 提言「もう一步レンジャーワーク」	13
7-1 もう一步レンジャーの誕生	13
7-2 もう一步レンジャーの分類	15
7-3 各レンジャーの特徴と改善策	16
7-4 「もう一步レンジャーワーク」の概要	21
7-5 「もう一步レンジャーワーク」の実施方法	22
7-6 マネージャーをひとりにしないために	23
7-7 企業・マネージャーへの実践支援策	23
7-8 提言における効果・ねらい	25
8. さいごに	25
8-1 私たち S2 分科会メンバーの決意	25
8-2 ご協力いただいた方々への企業の皆様(感謝の気持ちを込めて)	26
8-3 10カ月間研究をともにした仲間(S2分科会メンバー)	27

1. テーマ設定の背景と目的

1-1 テーマ設定の背景

私たち S2分科会は、メンバーが理想とする社会、「誰もが生き生きと働くことができる社会」の実現を出発点とし、「エンゲージメント向上のためのマネジメント」をテーマに据えて提言作成に取り組んだ。

「誰もが生き生きと働くことができる社会」という表現にはメンバーそれぞれが抱く実現したい社会のイメージが包含されている。

メンバー全員が、労働・雇用分野への高い関心や企業の成長を通じて社会を変えたいという思いを持っていることから「エンゲージメント向上」に着目することとした。特に、エンゲージメント向上の結節点として重要な役割を果たす「マネジメント」層に焦点を当てた提言を行う。次期マネージャー候補の HPN メンバーに対して実践的な提案を行い、一方で現職マネージャーに対して部下・他社目線における、新しい視点の気づきの提供を目指す。

この報告書では、エンゲージメント向上の重要性や課題について示したうえで、HPN メンバー 166 名の生の声から考えられた課題に対する具体的なアプローチ方法を提言する。

1-2 エンゲージメントに影響する要因の特定(上司・職場・仕事)

まず、エンゲージメントに影響する全ての要因を調査するために、エンゲージメントの評価にはエンゲージメントサーベイを利用することが一般的である。エンゲージメントサーベイの調査項目は、図 1 の通り、7 つの大枠に分類されている。具体的には、仕事、業務負担、職場、上司、人事制度、トップマネジメント、コンプライアンスである。

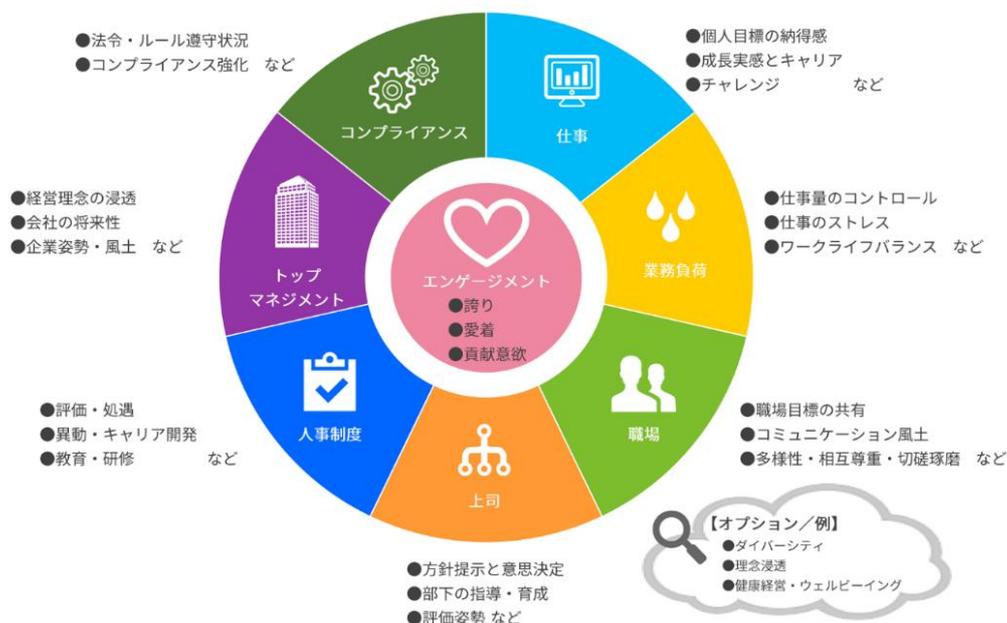


図 1 エンゲージメントサーベイの調査項目体系¹

¹ 出典: 日本能率協会研究所マネジメント&マーケティング研究事業本部, “エンゲージメントサーベイ,” [オンライン]. Available: <https://jmar-im.com/organization/es/>.

次に、論文調査によって、日本企業におけるエンゲージメント低下の要因は上司、職場、そして仕事に特定された。参考にした論文²では、2019年に日本企業の従業員調査を用いて、欧米企業に比べて、エンゲージメントに影響する最も重要な要因がエンパワメントと忠誠心であることが分かった。エンパワメントは、仕事の自律性や仕事を進める上での自由度や独立性と定義される。忠誠心は、従業員が会社に対する愛着や、上下関係にある従業員間の愛着を指す。この2つの要素をエンゲージメントサーベイの調査項目に反映すると、上司、職場、そして仕事に関連する項目となる。

1-3 なぜマネジメントか（「上司」に注目した理由）

まず、マネージャーがメンバーと経営層とのつながりを強化する役割を果たすことが、エンゲージメント向上の鍵である。マネージャーは組織全体のビジョンと戦略を明確にし、メンバーに対してその重要性を伝える責任を負っているため、メンバーの役割理解と貢献意欲が高まる。

また、将来のマネージャー（上司）候補であるHPNメンバーに対して、10か月間の研究から、実践的な気付きにも繋がる提言をしたいという思いに加え、今のマネージャーに対しても、部下視点・他社交流から得た気付きを届けたいという思いから、マネジメントに着目した。

2. エンゲージメントの重要性

2-1 エンゲージメントとは

近年、エンゲージメントの重要性が高まる中、私たちのチーム内でもさまざまな解釈が存在し、共通の認識を持つことが課題となっている。そのため、本章ではエンゲージメントについて改めて整理し、その意義を再確認する。

エンゲージメントとは、従業員が企業に対して持つ愛着、共感、信頼、モチベーションを指す。特に企業経営においては、従業員エンゲージメント(Employee Engagement)が注目される。エンゲージメントが高い従業員は、自発的に行動し、企業の成長に貢献しやすいとされる。

2-2 日本におけるエンゲージメントの現状

日本の従業員エンゲージメントは諸外国に比べて低いとされる。要因として以下が挙げられる。

- **終身雇用制度の影響:** キャリア形成が不透明で、従業員の主体性を阻害。
- **働きがいよりも安定を重視する文化:** 新しい挑戦よりも安定した環境を求める傾向。
- **企業内の意思決定プロセスの硬直化:** 従業員の意見が経営層に届きにくい。

² 参考:M. Ikemizu, H. Maruyama, T. Hosoda, T. Matsuo, T. Hochin, “Factors Affecting Employee Engagement Based on an Employee Attitude Survey in Japan,” IIAI Letters on Business and Decision Science, 2022.

2024年ギャラップ社による最新の世界各国における従業員エンゲージメント調査レポート³によると、日本の「仕事に対して意欲的かつ積極的に取り組む人(Engaged)」の割合はわずか6%にとどまっており、世界最低水準であることが判明した。

2-3 エンゲージメントと営業利益率の相関

調査によると、エンゲージメントスコア(ES)が1ポイント上昇すると、営業利益率が0.35%向上するとされている。また、労働生産性指数も0.035%上昇し、従業員のモチベーション向上が直接的に企業の業績に貢献することが示されている⁴。

エンゲージメントが高まると、下記のような変化、向上も期待されている。

- **生産性向上:** 従業員が主体的に業務に取り組む。
- **イノベーションの促進:** 意見交換が活発になり、新しいアイデアが生まれやすい。
- **離職率の低下:** 企業への愛着が高まり、優秀な人材の流出を防ぐ。

2-4 エンゲージメント向上の重要性

近年、少子高齢化による労働人口減少や価値観の多様化が進む中で、企業はエンゲージメント向上の施策を求められている。そしてエンゲージメントの向上は、企業の持続可能な成長に直結する。従業員が企業との結びつきを強め、主体的に行動できる環境を整えることが、企業競争力の強化につながる。継続的な取り組みを通じて、組織全体でエンゲージメントを高めることが重要である。

3. 専門企業・先進企業へのインタビューから見てきたこと

本章では、「2.エンゲージメントの重要性」で得られた知見を基に、エンゲージメント調査を専門とする企業とエンゲージメント向上に向けて先進的な取り組みを行っている企業へのインタビューを実施し、エンゲージメント向上に向けた取り組みについて深く探求した内容について紹介する。

■企業A

<エンゲージメントの業界差とサーベ이의役割>

業界差は明確には見られないものの、業種固有では課題や業務内容の厳しさ、従業員属性、企業ごとの取り組みの違いは挙げられる。エンゲージメントサーベイは、経営陣と従業員の対話ツールとして活用し、他社比較ではなく自社内での推移を分析している。統合報告書やヒューマンキャピタルレポートに掲載する企業が増加しており、スコアが低くても、対話を通じた取り組みを示すことが重要となる。KPIの設定基準は、自社の現状把握と社会全体の水準を踏まえて決定し、定期的に評価・改

³ 出典:米ギャラップ「State of the Global Workplace 2024Report」

⁴ 参考:リンクアンドモチベーション「エンゲージメントと企業業績」に関する研究

善を行う必要がある。人的資本経営の目的は、マルチステークホルダーとの対話を通じて選ばれる企業を目指すことであり、エンゲージメントサーベイはその実現に不可欠なツールとなる。

<エンゲージメントの重要な要素と施策>

エンゲージメントを go the extra mile “自発的な貢献意欲”、自社への愛着や誇り、仕事の達成感と定義している。エンゲージメントの主要ドライバーとしては、パーパス経営、リーダーシップ、人材重視、報酬・評価・レコグニション、業務遂行のしやすさ、革新性を挙げている。エンゲージメント向上には、組織全体でのアプローチが必要であり、トップマネジメントの関与、課題の絞り込みと具体的なアクションプランの策定、従業員との対話による改善が不可欠である。

■ 企業 B

<エンゲージメントの業界差とサーベイの役割>

業界別にエンゲージメントを構成する要素に違いが見られることを指摘し、働きがい、働きやすさ、心身のコンディションなどがエンゲージメントに影響を与えやすい要素であると考えている。同社は、組織のパフォーマンスを高めるプロセスを生み出すためのツールを提供している。エンゲージメントは、組織や仕事に対して自発的な貢献意欲を持ち、主体的に取り組んでいる度合いを表す指標であり、従業員満足度とは異なる概念である。

<エンゲージメントの重要な要素と施策>

パルスサーベイを実施し鮮度の高いデータで自分たちの心の状態を振り返ることで、現場が主体的にエンゲージメント向上に取り組むことを推奨している。管理職はアンバサダーとなり、部単位の振り返りやノウハウを共有する役割を担うことが重要である。エンゲージメント改善の主体は、個人や組織ではなくチームであることを強調している。

■ 企業 C

<エンゲージメントサーベイの役割>

階層ごとのエンゲージメントギャップを分析し、役職ごとのエンゲージメント変化を把握している。期待度の低い層には理念の説明を強化し、無関心な層には挑戦の意義を丁寧に説明し、理解を得る。経営陣から管理職、非管理職へとメッセージを浸透させ、役職が高いほどエンゲージメントが高い傾向が見られることから、どの階層でギャップが生じているかを特定し、コミュニケーション断絶を防ぐためにメッセージの伝達方法を改善する必要がある。

<効果的な取り組み>

採用、人材開発、管理職の育成において、全組織で職場フィードバックを実施している。サーベイ結果は部長へ配布され、部長が部の課題をメンバー全員に共有。その後、課単位での改善施策を実施し、課ごとにアクションプランを策定・実行している。

また、マネージャーの業務改善を KPI に組み込み、経営方針の浸透度を KPI で評価。期待と満足度の分析を通じて優先課題を決定し、理想的な管理職の役割を明確化するとともに、4 つのマネジメントバランス（戦略、ビジョン、PDCA、組織）を維持している。さらに、研修よりもツールを活用し、自主的な学習環境を整備している。

■ 企業 D

<企業の背景とエンゲージメントサーベイの役割>

目標設定・評価を撤廃し、従業員との直接的なコミュニケーションを強化することで、働きがいの向上を目指している。柔軟な働き方や福利厚生、スキル向上のためのプラットフォームを提供し、裁量・成長機会・パーパスを与えている。パフォーマンス重視のハイブリッドワークを導入し、エンゲージメント向上を図っている。

<施策>

lon1 の補完ツール「Check-in」を使用し、週 1 回の質問（業務・パーソナル）を実施することにより、感情と業務をつなぐ頻度の高いコミュニケーションを促進。ダイバーシティ推進をボトムアップで行い、互いを賞賛する文化を根付かせている。さらに、同僚間ボーナス制度を導入し、タイムリーな称賛の実践が促進されている。マネージャーの成長施策として、月 1 回のランチミーティングやラウンドテーブルで横のつながりを強化するとともに、部下へのフィードバックを行っている。2018 年の「Check-in」導入以降、上司との関係スコアは向上しており、パルスサーベイやオフサイト活動（ボランティア・ランチ）が好影響を与えている。

■ 企業 E

<企業の背景とエンゲージメントサーベイの役割>

数年前より独自の指標を導入している。部課長以上の管理職に「活力と成長の現状」をフィードバックし、対話を通じて組織ごとの改善策を検討することで、従業員からの前向きな要望が増加している。さらに、対話を実施した組織は活力の値が高いことが確認されている。この指標は、上司部下関係・職場環境、個人の活力、成長につながる行動の 3 つの要素で構成されている。

<施策>

イノベーター理論を活用し、課題認識と主体性のある人を対象に手上げ方式で支援を行っている。ポスト就任直後の部課長をターゲットに、2 割の革新者が主導し、変革を推進している。職場改善の負担軽減策として、部下に役割を委ね、組織長は場の意見をまとめる役割を担っている。独自の指標による評価を報酬とは切り離し、強制力を排除することで、マネージャーの権限は明確化せず、裁量に委ねている。また、サーベイレポートの読み方・活用方法の研修、対話ファシリテーション研修、組織目標の作成方法の研修を実施している。経営方針は説明されるものの、トップダウンを基本とした社風ではないため、マネージャーが経営方針を咀嚼し、職場に発信する役割を担う。ユニークな取り組みとして、「職場のお化け探し」「ストレングスファインダー」を実施して効果を発揮している。

4. 上司の声から見えてきたこと

4-1 インタビューから見たエンゲージメント向上における上司の役割

専門企業と先進企業へのインタビューを通して、エンゲージメント向上に必要なドライバーとして、仕事、上司、職場が挙げられた。特に、上司は従業員のエンゲージメントに大きな影響を与える存在であることが明らかになった。そこで、本章では、上司に着目し、エンゲージメント向上における上司の役割についてさらに深く考察した内容について記載する。

4-2 上司へのアンケート実施

私たちは、様々な企業に属するマネージャーや管理職としての取り組み、そして部下に対する支援の実態について調査し、部下のエンゲージメント向上について考察することを目的として、S2 分科会メンバーの直属上司 6 名と、S2 分科会担当の Next Stage アドバイザー 2 名、計 8 名に対してアンケートを実施した。

アンケートでは、管理職の組織的支援や実際の経験、日常的に意識している要素、職場全体への働きかけに関する項目を中心に、普段上司が何を考え、どのように部下に接し、部下のモチベーションを支援しているかを問う設問を選択式および記述式で設定した。後述する部下アンケートとの認識をクロス分析できるように、設問を一部リンクさせる工夫も行った。

その後、アンケート結果を基に、クロス集計やテキストマイニング等を駆使して解析を行った。

4-3 上司へのアンケート結果の分析

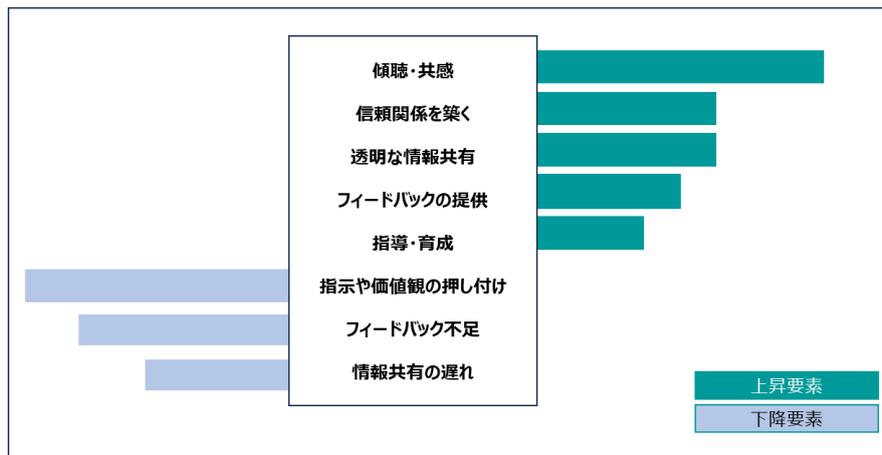
上司は部下のモチベーション向上のために様々な施策を活用している。具体的には、定期的な面談、スキル開発支援、社内外の学習プログラム、メンタリング、月間 MVP 制度などが挙げられる。特に、lonl の実施や日常的なフィードバック、業務の裁量委譲が効果的であるとされている。

上司の実体験を分析すると、以下の要因が部下のエンゲージメント向上、低下に関係していることが分かる。

- ・**傾聴・共感**: 日常のコミュニケーションを通じ、自分が理解され、サポートされていると実感してもらうことで、部下の仕事に対する積極的な姿勢が生まれた。
- ・**信頼関係の構築**: どのメンバーに対しても公平に接することで部下の心理的安全性を高めた。
- ・**成長実感の促進**: 明確な目標設定と適切なフィードバックにより、部下が自身の成長を実感できるよう支援した。
- ・**適切な情報伝達**: 業務の背景や目的を明確に伝えることで、部下が納得感を持って業務に取り組める環境を作った。一方で、上司の対応が逆効果となるケースもあった。
- ・**一方的な指示や価値観の押し付け**: 部下の考えを十分に聞かずに業務を指示すると、エンゲージメントの低下につながる。
- ・**フィードバック不足**: 業務を任せた後に適切なフォローを行わないと、部下は不安を感じ、モチベーションが下がる。
- ・**情報共有の遅れ**: タイムリーな情報共有ができないと、部下が疎外感を感じ、チームの一体感が損なわれる。

上司アンケートの結果から、部下のエンゲージメントを高めるためには、傾聴・共感、信頼関係の構築、成長機会の提供、適切なフィードバックと情報伝達が重要であることが明らかになった。中でも「傾聴・共感」は上司が最も重要視している要素であり、部下が安心して自分の考えを話せる環境を作り、上司がその意見を受け止めることで、信頼関係が深まり主体的な行動を促す効果がある。また、部下の感情や価値観に寄り添いながら対話を重ねることで、業務への納得感も生まれる。一方で、上司の一方的な指示やフィードバックの不足は、逆にエンゲージメントを低下させる要因となるため、注意が必要である。部下の声を尊重しつつ、適切なマネジメント手法を取り入れることが求められる。

【参考】上司アンケート結果から見る部下のエンゲージメントへの影響要素



5.HPN メンバー166 名の生の声から見てきたこと

5-1 部下(14 期 HPN メンバー)へのアンケート実施

私たちは、様々な企業に属する HPN メンバーにとって、エンゲージメントが向上する、あるいは低下する要因を調査し、S2 分科会の提言に繋げることを目的としてアンケートを実施した。

このアンケートにおけるエンゲージメントとは、「従業員が仕事や組織に対する共感、信頼、モチベーション、情熱、コミットメントおよび自発的な貢献」と定義した。また、赤裸々な生の声を集めたいという意図があった為、回答は匿名とした。

アンケートでは、大項目として「仕事・職場・上司」の要素を中心に、各設問に共感力、信頼関係、ビジョン提示と決断力、部下マネジメント、情報の透明性、育成の 6 項目に関する選択肢や、記述式の設問を設け、HPN メンバー166 名から回答を得た。

その後、アンケート結果を基に、クロス集計やテキストマイニング等を駆使し、解析を行った。

5-2 HPN メンバー166 名の生の声を分析

自由記述式アンケートのテキストマイニングを実施し、大項目「仕事・職場・上司」の生の声をカテゴリに分け、出現頻度の高い言葉や内容を抽出し、解析を行った。

① 【仕事】に関するものでエンゲージメントが向上又は低下すると感じる場面について

「貢献している実感」があるかどうか、仕事に対するエンゲージメントを左右していることが分かった。自身の働きが社会・会社・誰かのためになっていると実感できた時は、その仕事に意味を見出せるが、逆に、何の意味があるのか分からない場合はエンゲージメントが低下する。どうすれば「貢献実感」を持ってもらえるかが課題。「評価」はエンゲージメント向上・低下の両方に大きく影響を及ぼす。仕事に変化がない(同じ仕事をし続ける、停滞していると感じる)場合、エンゲージメントは低下する。「チャレンジ」ができる環境、そこから得られる「学び」、その結果自分が「成長している」と実感できることでエンゲージメントが向上する。但し、上記に加え、上司は部下を守る(責任を取る、梯子を外さない)姿勢がない場合は逆効果となる。

② 【職場】に関するものでエンゲージメントが向上又は低下すると感じる場面について

この項目で特徴的なのは「職場の雰囲気」で、特にネガティブな雰囲気やモチベーションの低いメンバーがいることは、エンゲージメント低下に大きく影響する。逆に「チームワーク」が良いと感じる職場はエンゲージメントが向上する。マネージャーとしてチームをポジティブな雰囲気にするにはどうすればいいのかが課題。モチベーションの低いメンバーに対してマネージャーが否定的な言葉を用いることは「敬意がない」と感じさせる為、メンバーを感情的に貶す発言は避けたい。今回の提言には直接関わらないが、オフィスが綺麗で設備が充実していることは、エンゲージメント向上に繋がるという意見もあった。

③ 【上司】に関するものでエンゲージメントが向上又は低下すると感じる場面について

「信頼」は、上司に対する信頼と、上司から自分に対する信頼の2種類に分けられる。前者は、ビジョンを示すことやチームに方向性を示すことで得られる。逆に一貫性のなさはエンゲージメント低下に直結する。後者は、「仕事を任せてもらえる」ことで信頼してもらえると感じる傾向が見られた。注意点としては、任せた部下が行き詰った際に、外敵から守る、上司が責任を取る、などの対応がないと、部下は梯子を外されたと感じ、逆効果となる場合があること。

信頼と近いワードで上司に対する「尊敬」、上司から部下や他のチームに対する「敬意」もエンゲージメントに影響することが分かった。「尊敬」は、人間性や仕事のスキル・能力を示すことで得られるが、上司の「リーダーシップ」が欠如していると、上司に対する尊敬がなくなり、エンゲージメントが低下する。

「敬意」は、上司が人に対して態度を変えたり、不敬な態度を示したりすると、エンゲージメントが顕著に低下する。「人に対する敬意の欠如」はエンゲージメントが低下する要因として一番多く見られた。

自身の仕事を「評価」してもらうこと、努力を「承認」してもらうことは、エンゲージメント向上に大きく寄与する(仕事のカテゴリと同様)。今回の調査で、「評価」「承認」はエンゲージメントが下がる要因にはならないことが分かった為、積極的に取り入れるべきである。

「コミュニケーション」では、上司と話す機会を設け、目を合わせ傾聴することで、部下は上司とコミュニケーションが取れていると感じる。上司と話す時間は、コミュニケーションの上でも、上司から部下に対して承認や期待を伝える場としても、大切であることが改めて分かった。

次に、上司からの働きかけでエンゲージメントに影響があった出来事(もしくは自身の働きかけでメンバーのエンゲージメントに影響があった出来事)のアンケートより、エンゲージメントが向上する場面及び低下する場面についても生の声を解析した。

① エンゲージメントが向上する場面について

「フィードバック」は上司が部下の日々の取り組みに関するコミュニケーション手段であり、エンゲージメント向上はフィードバックの有無そのものではない。フィードバックで何をどのように伝えるかが重要であり、以下の点を考慮する必要がある。

- ・ 評価していること、評価の理由を説明する。
- ・ 期待していることを伝える、期待する姿を部下が想像できるように伝える。
- ・ 褒める。
- ・ 承認する(認められている、必要とされていると感じられる)。
- ・ キャリア支援、今後のキャリアについて真剣に考える。

エンゲージメントが向上するエピソードには、フィードバックの場を上手く使っているケースが多い。仕事を任せてほしい(裁量)、困ったときはサポートしてほしい、評価して褒めてほしい、今後のキャリアを見据えてアドバイスが欲しいなど、生の声からは自分の存在価値と仕事を正當に評価してほしい気持ちが強く感じられた。

部下が心に残ったエピソードには、「自分が特別」感をもったエピソードが多い印象がある。自分にどう接してくれた、自分に時間を割いて何を伝えてくれた、という自分への特別感を嬉しく思うようなコメントが多かった。

② エンゲージメントが低下する場面について

「情報の共有や透明性」が無い場合、信頼関係に影響し、エンゲージメントは低下するが、「情報の共有や透明性」があることがエンゲージメント向上に必ずしも直結するとは限らない。情報の共有は信頼関係構築の基本であり、エンゲージメントを低下させないための必要最低限のことであると考えられる。

自分だけでなく他人に対する敬意がないこと(人格否定、ハラスメント、陰口)も、信頼が崩壊し、エンゲージメント低下に大きく寄与する。

業務内容や配置の変更などで説明が足りない場合、納得感の欠如につながり、これらも信頼関係へのダメージが大きい。メンバーがどのようなキャリアを描いているかを理解し、その延長線上にある仕事ということを説明せずに、場当たりの配属をするとエンゲージメントは低下する。

コミュニケーションは、使い方を間違えると逆効果である。やらされ感が強い 1on1 や、上司が一方向的に話すコミュニケーションでは価値を見出さない。コミュニケーションは上司が部下の話を聞く手段のひとつ、ということをお忘れてはいけない。

以上から、「メンバーからの意見の言いにくさ」や「信頼関係の欠如」といった項目が、エンゲージメントが下がる要因の約 8 割を占めており、上司と部下の想いのすれ違いが浮き彫りとなった。

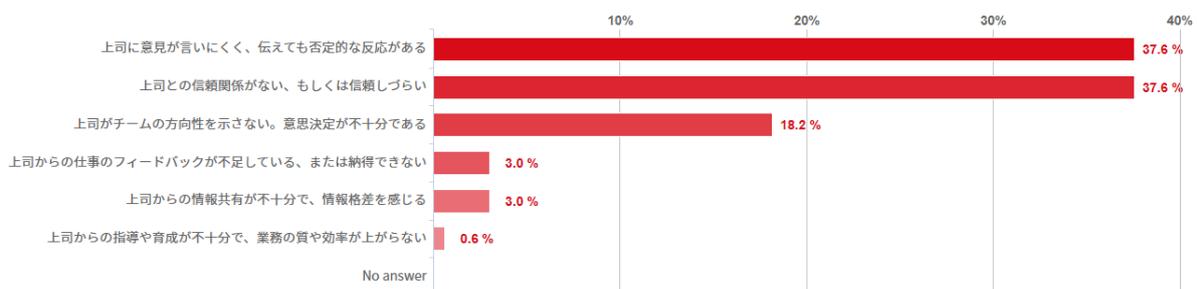


図 2 上司との関係でエンゲージメント低下に最も影響する要因

5-3 上司と部下のすれ違いの要因

前項の通り、上司アンケートの結果からは、上司が部下に対して「傾聴・共感」や「信頼関係の構築」を特に重要視しながら日々の部下マネジメントに取り組んでいることが伺える。しかし、部下であるHPNメンバーの声を聞くと、上司との関係においてエンゲージメントが低下する場面が具体的に描かれている。この結果は、組織内の課題を浮き彫りにしている。

たとえば、上司が重要視している「傾聴・共感」は、部下から必ずしもポジティブに受け取られていないことがわかる。ある部下は、「1on1ミーティングがただの雑談の場となっており、上司もやらされている感があり、モチベーション向上に繋がらなかった。」と述べている。このような声は、上司の意図とは裏腹に、部下のエンゲージメント向上に繋がっていないことを示している。

さらに、上司が重視する「信頼関係の構築」についても、部下の視点からは以下のような厳しい意見が寄せられている。「上司は、無理難題を言わない一方、私に対して期待していないと感じるシーンが多く、部下の可能性を信じてもらえないと感じた。」、「上司からチームメンバーへの指摘に人格の否定に近い言葉が入っていた時、信頼できないと感じ、モチベーションが下がった。」これらの意見から、上司と部下の間で期待や信頼に関する意識のズレが存在することがわかった。

上司も部下も「生き生きと働きたい」という共通の思いを持っているはずだが、それにもかかわらず、なぜこのようなズレが生じるのか。私たちは、「上司と部下の想いにすれ違いがあるのではないか」という仮説を立てた。前述のように、上司側は「傾聴・信頼関係」を最も重視していると述べている。一方、部下のアンケートでは、エンゲージメント低下の主な要因として、「メンバーの意見の言いにくさ」（約38%）と「信頼関係の欠如」（約38%）が全体の約80%を占めている。重要視する要素は共通しているにもかかわらず、部下の期待に応えられていない場面があるのは、「本音を理解できていない」あるいは「直接本音を言いにくい」状況が要因ではないかと考えられる。

6.インタビュー・生の声から見えたエンゲージメント向上の課題

アンケート結果から、「部下の想い」と「上司のアクション」にギャップが存在し、そのギャップが部下の個々の想いに対応できていないことに起因していると位置付けた。

つぎに、個々の想いを心理学の「マズローの5段階欲求説」を活用してマネージャーの行動指針を整理した。この説は、下位層の要求を満たさないと、上位層の欲求に対してアクションを起こしても効果が見込めないというものである。例えば、最も基本的な「身体的・精神的に安心したい」という欲求が満たされていない場合、具体的には「上司があいさつをしない。目をあわさない。人によって態度を変える。」といった状況に不満を持つ部下に対して、上司が仕事をどんどん任せてもエンゲージメントは向上しない。同様に、「この組織の一員だと感じたい」という欲求が満たされていない状態、例えば「伝えなければならぬことがあって時間を設けてもらったのに、上司が自分の話をしたいがためにこっちの話をまずは聞けというスタンスで、なかなか自分の話を伝えることができなかつたときは気持ち的に低下した。」と感じている部下に対して、上司が会社のビジョンやチームのミッションを熱心に語っても心に響かない。部下としては、まず自分の話を聞いてほしいと感じるだろう。

私たちは、現状、様々な施策が存在するにも関わらず、私たちが目指す「自分らしく生き生きと働いている状態」に到達できていない問題の解決のためには、部下の本音を理解するための前向きな気づきの場を設け、部下の想いに応えることが課題であると考えた。

7.提言「もう一步レンジャーワーク」

私たちは、前章で述べた「部下の本音を理解するための前向きな場を作る」という課題への対応策として、ゲーム感覚で部下の本音を理解する場、「もう一步レンジャーワーク」を提言したい。もう一步レンジャーワークとは、部下の想いに応えられていないマネージャー像をペルソナ化した11人の「もう一步レンジャー」を使用したワークである。

7-1 もう一步レンジャーの誕生

まず、5章で述べたHPNメンバーへのアンケートから得られた部下のそれぞれの想いを、マズローの5段階欲求説(Maslow, 1943; 1954; 1970; 1987)を参考に階層別に分類を行った。

マズローの5段階欲求説では、下位から順に「生理的欲求」、「安全欲求」、「社会的欲求」、「承認欲求」、「自己実現欲求」との5段階に人間の欲求を分類している。生理的欲求は、食事や睡眠など人間が生きてするために最低限必要なものの欲求であり、日本においては憲法によって保障されているため、本論文における分析からは除外した。安全欲求以上の4段階の欲求を使用し、各段階の欲求を、エンゲージメントに関わる想いの観点から再定義した。具体的には、「安全欲求」は、エンゲージメントの観点から「身体的・精神的に安心したい」という部下の想いであると再定義し、同様に、「社会的欲求」は「『この組織の一員』だと感じたい」、「承認欲求」は「自分の能力を認められたい」、「自己実現欲求」は「自分らしく生き生きとしていたい」という部下の想いとした。そして、アンケート結果から見えてきた、エンゲージメントが上がる場面・下がる場面における部下の想いを4つの階層に分類を行った。

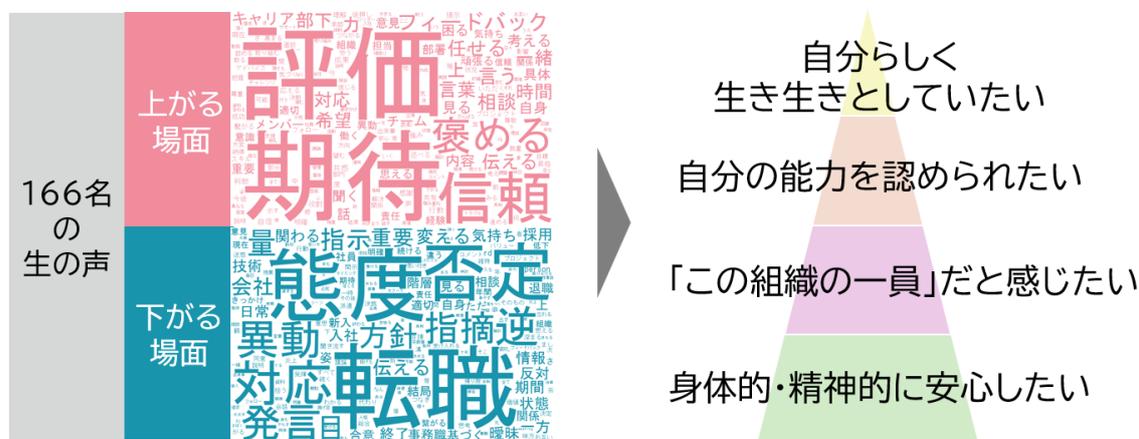


図3 エンゲージメントが上がる場面・下がる場面での部下の想いの分類

各階層に分類された部下の想いをしてみると、下位層では、エンゲージメントが下がる場面での部下の想が多く、上位層では、エンゲージメントが上がる場面での部下の想が多いことが分かった。

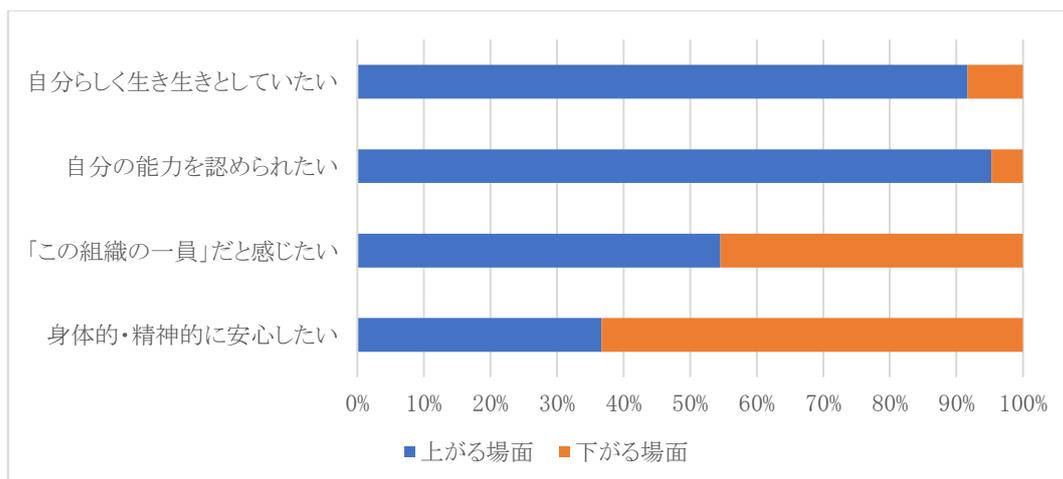


図4 各階層における、エンゲージメントが上がる場面・下がる場面の部下の想いの比率

このことから、下位層の部下の想いは、満たされることによるエンゲージメント向上よりも、満たされないことによるエンゲージメント低下に大きく影響し、上位層の想いは、満たされないことによるエンゲージメント低下よりも、満たされることによるエンゲージメント向上に大きく影響を及ぼすことが考えられる。この構造は、マズローの5段階欲求説において述べられている、下位の欲求（生理的欲求や安全の欲求）は、満たされないと満足度が低下するが、満たされることによって満足度が大きく向上するわけではない、という点との類似が見られた。

次に、4段階に分類した部下の想いに対して応えられていないマネージャー像を、マーケット手法として用いられるペルソナ分析を用いて設定した。ペルソナ分析とは、ある製品やサービスのターゲットユーザーについて、どのような人物であるか具体的に描写し、ユーザー像を設定し明確化することで、効果的なプロモーションに繋げる手法である（東芝テック株式会社，2022⁵）。アンケートから得られた各階層の部下の想いをさらに細かく分類し、ペルソナ分析を行った結果、部下の想いに応えられていないマネージャー像として、11人のマネージャー像を設定した。例えば、「自分らしく生き生きとしていたい」という階層に分類された想いの中から、「前職の上司にやりたいことを4年間言い続けたがやらせてもらえず、キャリアパスのイメージができなくなり、転職のきっかけとなった」という部下の声や、「上司が自分のキャリアステップについて真剣に考えてくれた時にエンゲージメントが向上した」という声を、自分らしいキャリアを実現したいという想いとして分類し、その想いに応えられていないマネージャー像をペルソナ化した。そのマネージャー像は、コミュニケーションや関心が業務のことばかりとなってしまう、部下のやりたいことを把握できていない、部下のキャリアアップをイメージできていないといった特徴があると考えた。

そして、部下の想いに応えられていない11人のマネージャー像を、「もう一歩レンジャー」と名付けた。例えば、前述の例である、業務のことばかりで部下のキャリアアップ支援ができていないマネージャー像は、「オペレーションレンジャー」と名付け、一方、部下のキャリア実現の想いに応えられているマネージャー像は、「エンゲージメントレンジャー」という進化系レンジャーとして設定した。

⁵ 東芝テック株式会社，(2022)，ペルソナ分析とは ターゲットとの違いと分析手順・設定のポイント。

https://www.toshibatec.co.jp/datasolution/column/20220701_03.html

レンジャーというキャラクターを用いたのは、6章で設定した課題である「部下の本音を引き出す」ためには、より和やかな雰囲気では会話をする必要があると考え、キャラクターを用いることで、攻撃的・直接的にならず楽しんで会話ができると考えたためである。キャラクターを用いるという方法は、外部アクセスでインタビューを行った企業の取り組みである、職場の組織風土をお化けというキャラクターを用いて見える化を行い、対話を促進したという事例を参考にした。レンジャーという言葉を使用したのは、レンジャーはヒーローのような存在である一方、物語を通じて葛藤し成長していく姿が、メンバーとの関係に悩みながら奮闘するマネージャー像と重なったためである。

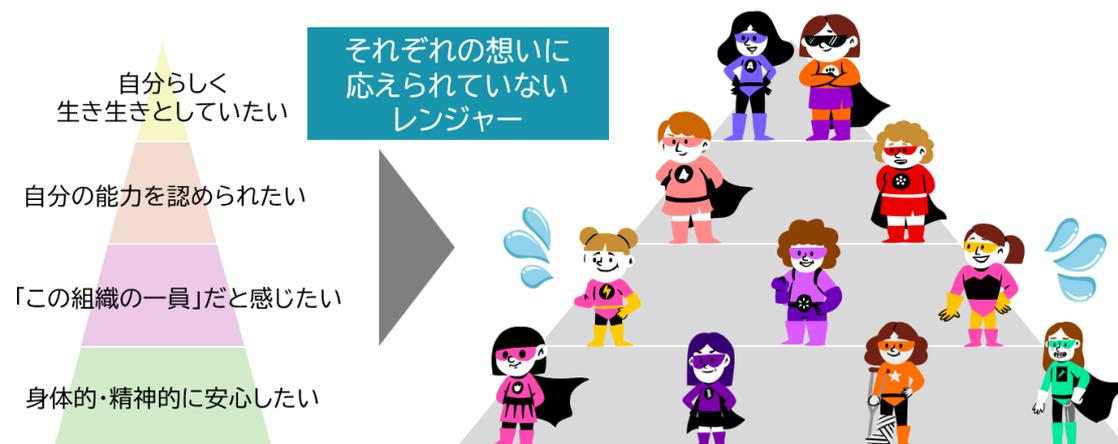


図5 各階層の部下の想いに応えられていないマネージャー像「もう一步レンジャー」

7-2 もう一步レンジャーの分類

このようにして考案した、11人のもう一步レンジャーは次の通りである。

部下の想いの階層	応えられていない部下の想い	もう一步レンジャー
自分らしく生き生きとしていたい	自分らしいキャリアを実現したい	オペレーションレンジャー
	自律的に働きたい	マイクロレンジャー
自分の能力を認められたい	必要なサポートが欲しい	ないがしろレンジャー
	成果を評価してほしい	照れ屋レンジャー
「この組織の一員」だと感じたい	自分に関心を持ってほしい	放置レンジャー
	コミュニケーションを取ってほしい	言葉足らずレンジャー
	明確な方針・指示が欲しい	迷子レンジャー
身体的・精神的に安心したい	自分の意見を尊重してほしい	クリティカルレンジャー
	情報を共有してほしい	影のレンジャー

	一方的に押し付けられるのではなく、納得感がほしい	オーバーパワーレンジャー
	上司の考えを理解したい	ミステリアスレンジャー

7-3 各レンジャーの特徴と改善策

このようにして設定した、部下の想いに応えられていないマネージャー像である 11 人のもう一步レンジャーそれぞれに対し、レンジャーの特徴を表すキーワード、そのレンジャーに当てはまるかどうかのチェックリスト、どのような部下の想いがあるか、アンケートから得られた生の声を記載し、さらに、エンゲージメントが上がった場面での部下の声を参考に改善例を記載した、「レンジャー図鑑」を作成した。

例えば、前述の例であるオペレーションレンジャーについては、「キャリア」「夢」といった単語がキーワードとなり、チェックリストとしては、「部下の進路やキャリアの希望を聞き出しているか?」といった質問がある。部下の生の声としては、「前職の上司にやりたいことを 4 年間言い続けたがやらせてもらえず、キャリアパスのイメージができなくなり、転職のきっかけとなった」という部下の声や、「上司が自分のキャリアステップについて真剣に考えてくれた時にエンゲージメントが向上した」という声が記載されている。改善例としては、「自部門におけるキャリア支援だけでなく、部下のキャリア人生のゴールや人間的な成長に沿ったサポートをする」という例を記載した。また、オペレーションレンジャーの進化系であるエンゲージメントレンジャーからのアドバイスとして、「自分自身が部下のロールモデル・パーツモデルになる自覚をもとう」と、進化系レンジャーになるためのマインドをワンポイントアドバイスとして記載した。

【参考】レンジャー図鑑

自分らしく生き生きとしていたい			
	オペレーションレンジャー	レンジャーのメンバーによるタレコミ	
キーワード	<ul style="list-style-type: none"> ✓ キャリア ✓ 夢 ✓ 自分色の〇〇 ✓ 自律性 ✓ 他者貢献 		<p>も 一 歩</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 「前職の上司にやりたいことを4年間言い続けたがやらせてもらえず、キャリアパスのイメージができなくなったのが転職を考えたきっかけでした。」
チェックリスト	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 部下の進路やキャリアの希望を聞き出しているか? ✓ 部下の夢・幸せについて考えたことがあるか? ✓ 部下のロールモデル、やりたいことを理解しているか? 		<p>改善例</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 自部門におけるキャリア支援だけでなく、部下のキャリア人生のゴールや人間的な成長に沿ったサポートをする ✓ 自分自身が部下のロールモデル、パーツモデルになり得る自覚をもち、上司自身の成長や自己実現のさまを部下に示す
進化系	エンゲージメントレンジャー		<p>進化系</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 「上司が自分のキャリアアッププランを支援してくれているか（希望する業務への異動の支援、希望する業務を担当させてくれるか、希望する業務に現在の業務がどう繋がるかの説明）」 ✓ 「上司が自分のキャリアステップについて真剣に考えてくれた時、上司が望むキャリアを押し付けるのではなく、私の望むキャリアを慮って進むべき方向を導いてくれた時。」 ✓ 「キャリアやスキルアップに関して、アドバイスをしてくださるとき、資格試験へのチャレンジなどを後押ししてくれ、単なる業務上のつながりだけでなく考えをくみ取ってくれて支援してくれたこと。業務がひと段落するタイミングでフィードバックしてくれてさらなるスキルアップにつなげようとしてくれているとき。」 ✓ 「キャリアや異動の希望が不明確な中で面談に臨んだところ、私の話や志向、それまでの業務経験や強みなどを踏まえた上で、非常に具体的に適した部署や業務内容について助言してくれた時。しばらくは同じ部署で働きたいと希望している中でも、キャリアステップや次の異動希望を叶える上で取り組むべきことが非常に明確になりました。」 ✓ 「組織における自分の貢献度が明確である ※役割だけを実施するのではなく、組織として何が必要かを考え挑戦する必要があると考える」
			<p>【エンゲージメントレンジャーからのアドバイス】 自分自身が部下のロールモデル・パーツモデルになる自覚をもとう！ 部下と共に成長するイメージで</p>

自分らしく生き生きとしていたい		レンジャーのメンバーによるタレコミ	改善例	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 毎週、部下に小さなプロジェクトやタスクを完全に任せ、1週間後にそのプロセスを共有し評価する ✓ 定期的に、メンバーが自分の興味やスキルに基づいて選んだプロジェクトに取り組む時間を確保する ✓ 部下に自分で考えさせる。自分の考えを伝える前に、「あなたははどう思う？」と聞いてみる 	
キーワード	<p>マイクロレンジャー </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ マイクロマネジメント ✓ リスク管理 ✓ 育成・教育 			進化系	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「自分が経験したことのない仕事を担当することになった時、フォローはしてくれつつも「任せろ」と言ってもらえたことが励みになり、最後までやり通すことができた。任せられているという信頼がモチベーションにつながった。」 ✓ 「任せてくれ、困ったときには見放さず伴走してくれる覚悟を持ち見守ってくれる上司には、成果で応えたいという気持ちになる。」 ✓ 「希望するようなプロジェクトにアサインされたり裁量をもらえたりモチベーションが上がる」 ✓ 「昔の上司は「あなたははどう思う？」と常に私の話を聞き、私が言った意見に対して「やってみ」とだけ言って、全てを任せてくれました。そこで失敗しても、上司がフォローしてくれて「こうしたほうが良かったね」とフィードバックもしてくれました。一方で、成功したら全力で褒めてくれました。部下のやったことに対して、毎回「ありがとう」と言ってくれる上司でした。その積み重ねで、私は自信を持てるようになりましたし、仕事を頑張ろうと思えました。」 ✓ 「私自身のやっている仕事内容が高く評価され、上司に信頼して頂き、仕事を任せてもらったとき。（私の裁量でどんな仕事を進めることを望まれた時（上司の承認を得る必要なし））」 ✓ 「責任の重い仕事を任された時は気が引き締まると共に、期待に応えたいという気持ちになります。」
チェックリスト	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 小さな決定事項や業務の細部まで口を出し自分が決めようとしていないか？ ✓ 部下の業務を何度も確認し修正を求めているか？ ✓ 部下に細かく指示を出すことが部下の為になると思っていないか？ ✓ 全ての仕事に完璧さを求めているか？ 				
進化系	エンパワーレンジャー			<p>【エンパワーレンジャーからのアドバイス】 部下のスキルに基づいて、まずは簡単なタスクを完全にまかせてみる！小さな成功体験を沢山積み上げることで、部下の自信や主体性をエンパワーしてみよう</p>	

認められたい、頑張りを評価されたい		レンジャーのメンバーによるタレコミ	改善例	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「部下との関係がうまくいかないとき、上司のサポートがない（chain of commandの有効性を保つためにも、重要と考える）」 	
キーワード	<p>ないがしろレンジャー </p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ サポート不足 ✓ 貢献を実感しにくい ✓ 部下の悩みをないがしろにする 			進化系	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 毎週決まった曜日・時間に、上司と部下同士でフィードバックを交換する時間を設ける。上司から部下だけでなく、部下から上司へのフィードバックも受け入れることで双方向のコミュニケーションを促進 ✓ 部下の相談にはしっかり目と耳を傾け、悩みを認め一緒に検討する姿勢をみせる ✓ 部下の貢献を認め、その上で新たな役割をアサインする
チェックリスト	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 部下の悩みにタイムリーに反応的的確なアドバイスや判断が提供できているか？ ✓ 部下の困りごとを親身になって対応検討しているか？ ✓ 部下の日々の努力や取り組みを記録し、評価に反映させているか？ ✓ 部下のやる気を引き出すための挑戦の機会を提供しているか？ 				<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「スキル項目毎の適切なフィードバック。自分自身の強みの把握により自信につながり、課題は意識するようになった。」 ✓ 「フィードバック時、上司が期待する姿や私の強み・弱みについて話を頂けた時、一緒に頑張りたいと思った。」 ✓ 「自分では当たり前すぎて特に意識していなかったことを評価してくれたので、うれしかったし、その後の業務で意識して実践することでより円滑に業務を進められるようになった」 ✓ 「特別な出来事ではないのですが、日頃から部下を信じて任せ、ミスをしたとき、困ったときにはフォローしてくれる上司の元で、入社以来最高の職場だと感じています。」 ✓ 「新たな観点での的確なアドバイスをくれ、それが自分自身の成功につながった」 ✓ 「常々希望していた自分の進路について後押しをもらった時、やりたいことを言葉にすることの重要性を感じた」 ✓ 「困ったことを相談した際に、上司が親身になって一緒に対応を検討してくれたこと。」 ✓ 「資料作成の際一緒に考えてくれたり、何度も添削してくれる（フィードバックも早い！）姿を見て、私も頑張ろうという気持ちになった。」 ✓ 「フィードバックが早い。ネガティブな結果になったときこそ、寄り添ってフォローしてくれる」
進化系	バランスレンジャー			<p>【バランスレンジャーからのアドバイス】 部下の意志と組織の方針をリンクさせたアドバイスはより納得感を上げることができる！</p>	

認められたい、頑張りを評価されたい	
	<p>照れ屋レンジャー</p> 
キーワード	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 褒め下手 ✓ 褒められた経験が乏しくやり方が分からない ✓ コミュニケーションが断片的
チェックリスト	<ul style="list-style-type: none"> ✓ それぞれの部下のいいところをすぐに言うか？ ✓ 他の部下と比較した褒め方をしていないか？（Aさんよりはできている等） ✓ フィードバックの場を指導だけに費やさず、良い点や努力に触れているか？ ✓ 部下の努力や成果に対して「ありがとう」や「お疲れ様」といった感謝の言葉を日常的に伝えているか？ ✓ 部下に対して今後期待する姿や目標を明確に伝えているか？ ✓ 部下の行動や成果を褒める際に、具体的な事例を挙げているか？
進化系	<p>プラボレンジャー</p> <p>【プラボレンジャーからのアドバイス】 短い言葉でも良いので具体的な行動に対して感謝を伝えることで部下の次のアクションが意欲的になる。</p>
	<p>改善例</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ スマホや手帳に、部下のいいところ、功績をその場ですぐメモに残す ✓ メモやカードに感謝や労いの言葉を書いて、デスクに置いておく ✓ 人前で部下のいいところをほめる ✓ 部下の失敗に対しても、良かった点・改善点の両方を伝えることでモチベーションの低下を防ぐ
	<p>進化系</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 「尊敬している上司から、具体的に褒められたことは10年経った今でも覚えているし、自信になった。」 ✓ 「上司が定期的に自分の良かった点をフィードバックくれたこと。」 ✓ 「上司は1on1で、私への期待や信頼を伝えてくれたので、その期待に応えよう、信頼してくれている分がんばろう、と思えました。」 ✓ 「私が気が付かないような私のいいところを認めて褒めてくれた。その一方で厳しい言葉もかけてもらえたので、頑張る気概に繋がっている。」 ✓ 「異なる部署の方から、自部署の上司の前で褒められた・評価されたとき。」 ✓ 「フィードバック時、上司が期待する姿や私の強み・弱みについて話を頂けた時、一緒に頑張りたいと思った。」 ✓ 「上司が私の仕事を具体的に褒め、部署に必要だと言ってくれたときに、もっと頑張ろうと思いました。」 ✓ 「いつもありがとう、と労ってくれる上司のもとで働けていること。」 ✓ 「プロジェクトが完遂した際に、上司から御礼とねぎらいのメッセージをもらったことで、自身でも区切りをつけて次のPJに臨もうと思った。」 ✓ 「いい結果になったときに、すぐに●●がよかったから、とコメントしてくれた。」 ✓ 「私の特性や個性をきちんと受け入れて評価してくれることや仕事への頑張りを感謝してくれること。」

「この組織の一員」だと感じたい	
	<p>放置レンジャー</p> 
キーワード	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 放置、関わらない ✓ 結果のみ重視 ✓ 丸投げ ✓ 育成意欲がない ✓ 依頼の対応が遅い
チェックリスト	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 部下にタスクをパスしたまま忘れていないか？ ✓ 部下の業務に対して適切なフィードバックを提供しているか？ ✓ 部下が困っていることやサポートが必要なことを積極的に聞いているか？ ✓ 部下が困難な状況に直面したときに、適切なサポートをタイムリーに提供しているか？ ✓ 結果だけでなく、部下の努力やプロセスも評価しているか？
進化系	<p>ヘルレンジャー</p> <p>【ヘルレンジャーからのアドバイス】 たとえ優秀な部下であっても任せきりは×関係が希薄になり、気軽な相談などが困難な状態になってしまう</p>
	<p>もう一步…</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 「新卒で入社した会社で、適切なフォローもなく、新入社員に業務を丸投げされたときは、毎日た仕事が終わらせることに必死でエンゲージメントなど考える余裕すらなかった。」 ✓ 「現上司は無理難題は言わない一方、私に対して期待もしてないと感じるシーンが多く、モチベーションが下がることがままある。」 ✓ 「上司が忙しくて、放置される。お願い事項（承認依頼）について反応が遅い。」 ✓ 「業務量が多く相談しても何も対応してくれなかった際は退職を考えました。」
	<p>改善例</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 承認の遅れを解消するために、上司は標準リードタイムを設定し部下に目標を共有する。リマインダーを活用する。 ✓ 自分の承認が遅れると後続の全員の作業が止まることを念頭に置く。 ✓ カレンダーに「サポート可能時間」を明示的にブロックして、部下が上司に相談できる時間・環境を整える。 ✓ 部下に仕事を渡すと同時に、作業内容と部下のスキルに合わせたチェックポイントのタイミングも設定する。
	<p>進化系</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 「自分の考え（やってみたい、困っている等）を適切に解釈し行動に移してくれる上司の時はエンゲージメントが上がる。」 ✓ 「判断、決断の早い上司の下で働いていたときは働きやすかった。そういう上司は相談もしやすかった。」 ✓ 「担当業務に不慣れな時に一緒に残業、休日出勤して業務に取り組んでくれた上司の下で働いていた時は理解してもらえているという安心感があったから、モチベーションアップしていました。」 ✓ 「トラブル対応時に担当者だけでは対応しきれず、私も含め他担当の協力が必要となった。隣組織の部長が自発的に介入し、役割分担をしてくださり、重要な役割を率先してこなして頂き、早期の解決に結びついたこと。」 ✓ 「上司に相談した際に、小さなことでも、迅速な対応をしてくれた時は嬉しかった。」

「この組織の一員」だと感じたい		レンジャーのメンバーによるタレコミ	もう一步...	<ul style="list-style-type: none"> 「会社で1on1 meetingが導入されたが、ただの雑談の場となり、上司もやらされている感があり、モチベーション向上に繋がらなかった」 「自身が話したいタイプの上司の時に、とにかく伝えなければならないことがあって時間を設けてもらっても、こっちは話をまずは聞けというスタンスで、なかなか伝えることができなかったときは気持ち的に低下した。」
キーワード	言葉足らずレンジャー  <ul style="list-style-type: none"> コミュニケーション不足 距離を感じる 不在 多忙 「効率的」なことが好き 		改善例	<ul style="list-style-type: none"> 部下からの挨拶を待たない、上司から能動的に挨拶する 部下に会ったときに話せる雑談ネタ（自分の悩みやまわっていること）をもっておく。相手に開示させようと思わず、まずは自己開示を心がける。 部下に話しかけられたときは、一旦作業を止めて目を見て反応する。すぐに対応できない場合は、いつ時間がとれるかをその場で約束してスケジュールにいれる。 1on1はやるのが目的ではなく、何を話しあうかが重要であることを意識して取り組む。事前に部下の悩みや嬉しかったことを聞いておき、話す事項を決めておくより有意義となる
チェックリスト	<ul style="list-style-type: none"> 部下と定期的なミーティングを設定し、進捗状況や課題を確認しているか？ 部下の意見や提案を積極的に聞いて承認しているか？ 部下が質問や意見を自由に言える環境を作っているか？ 部下との距離感を適切に保ち、信頼関係を築いているか？ 不機嫌さが顔にでるなど話しかけにくい雰囲気をつくっていないか？ 		進化系	<ul style="list-style-type: none"> 「チームには信頼関係が最も重要だと感じているので、意見が対立したとしても、あきらめずに議論を続けていくことで、双方が納得できる第3のアイデアが出たことがあった。」 「上司は1on1で、私への期待や信頼を伝えてくれたので、その期待に応えよう、信頼してくれている分がんばろう、と思えました。」 「基本的な勤務形態はリモートワークだが、入社した時には上司から声をかけてくれる。」 「業務量が多くうまく配できていないと伝えたら、状況はどうか適宜声をかけてくれる。」 「上司に相談したい時、必ず手を止めて話を聞いてくれるためいつでも相談しやすい。」
進化系	コミュ強レンジャー		【コミュ強レンジャーからのアドバイス】 上司からの反応があると部下は認められていると実感することができる！	

「この組織の一員」だと感じたい		レンジャーのメンバーによるタレコミ	もう一步...	<ul style="list-style-type: none"> 「前職の上司は、方針を決めず否定的な意見ばかりで仕事が進まないことが多くあり、必要以上の労力を費やした。」 「方針が曖昧で、部下と日常会話があっても、決裁が必要な事項に関して、同意しているのか、反対しているのか、考えがよくわからない上司の下で働くのは、モチベーションの維持が難しいと感じます。」 「部員に必要な情報共有をしない（隠蔽レベル）、タスクの全体感や目的を伏せて点の作業をさせる上司と働いていた時は、仕事が苦痛だった。」 「上司がビジョンを明確に描けなければ配下メンバーは道を見失い、結果エンゲージメント低下に繋がると考える」
キーワード	迷子レンジャー  <ul style="list-style-type: none"> 指示があいまい 迷走、困惑 方針がなく決まらない 全体のビジョンを提示しない 		改善例	<ul style="list-style-type: none"> チームでビジョンボード作成し、組織の目標やビジョンを視覚的に表現する 重要な意思決定後は、なぜそのような決断を下したかの理由を部下と共有する 部下の「やらされ感」が生まれないう、部下それぞれの役割を伝える 上位層のビジョンを自分事に落とし込んだうえでチームのミッションステートメントを作成し、「主語は自分」にして部下に伝える
チェックリスト	<ul style="list-style-type: none"> 部下に対して期待される成果や目標を明確に伝えているか？ チームやプロジェクトの方針を明確に設定し、共有しているか？ 長期的なビジョンや会社方針とのつながりを部下に示しているか？ タスクの全体像や目的を部下に理解させているか？ 意思決定のプロセスを部下に説明しているか？ 		進化系	<ul style="list-style-type: none"> 「具体的な到達目標を提示、達成したらどうなるかを示したうえで、実践の場では自分の意思を尊重してくれたうえで、要所要所で必要なサポートしてくれた。」 「ビジョン提示できる上司だからこそ配下メンバーは目標を見失うことがなくなり、結果、信頼関係が構築できると考える」
進化系	ナビゲートレンジャー		【ナビゲートレンジャーからのアドバイス】 方針の明示だけでなく個々の目標設定まで考え目標達成に向けて伴走しよう。	

身体的・精神的に安心したい			
クリティカルレンジャー			
キーワード	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 否定する、非難する ✓ 受け入れない ✓ 話を聞かない ✓ 人によって態度を変える 	レンジャーのメンバーによるタレコミ	<p>もう一步...</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 「皆が気持ちよく働けないような言い方で指摘（性悪説に基づき、仕事ではなく人を批判する発言）がチームメンバーにあった際、エンゲージメントが下がった」 ✓ 「大勢の前で怒鳴られたり、バツハラやセクハラを受けたときは異動が転職のことばかり考えました。」 ✓ 「上司からチームメンバーへの指摘に人格の否定に近い言葉が入っていた時、信頼できないと感じ、モチベーションが下がった。」 ✓ 「部下の揚げ足を取って、嬉々として追求したりする姿を見ると、この人とは一緒に働きたくないな、と思いました。」 ✓ 「その考えはおかしい。こういう思考の癖がある、など、発言や行動そのものではなく、価値観を指摘・否定されたとき。」 ✓ 「自分以外の第三者への態度や振る舞い 発言の一貫性のなさ」 ✓ 「意見をコロコロ変える、人の悪口を言うよう誘導する、他の人が悪く言っていると伝えてくる」 ✓ 「あいさつをしない、目をあわさない。人によって態度を変える姿を見ると、人として尊敬できない」 ✓ 「幹部職、同僚から良く思われていないと言いつづけられ、新入社員や後輩に振り分けられるからと、全員が関わる方針にしている業務から外れるよう言われた」
チェックリスト	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 部下は自分の意見を伝えてくれているか？ ✓ 1on1などの場面で部下の話が聞いているか？ 意見や思考を否定せず、まずは受け入れているか？ ✓ 部下の話が最後まで聞き、途中で遮らないか？ ✓ 自分の価値観を押し付けていないか？ 部下を自分のコピーにしようとしていないか？ ✓ 部下やメンバーに対して一貫して公平な態度やコミュニケーションを保っているか？ ✓ 人の至らない点を他人に愚痴っていないか？ 		<p>改善例</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 「話さない力」を鍛え、部下の話が最後まで聞く ✓ 部下の話が間違っていない、まずは承認し意見を出したことに感謝を示す ✓ 人の悪口は言わない、乗らない、チームに持ち込ませない（職場倫理三原則） ✓ 上司、部下で態度を変えない
進化系	<p>リスペクトレンジャー</p> <p>【リスペクトレンジャーからのアドバイス】 自身の価値観で言葉をかけてしまわないよう一呼吸！ 一度信頼を失うと部下は心を閉ざしてしまうかも。</p>		<p>進化系</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 「いつも耳と目と心で話を聞いてくれる。どんなに忙しくても笑顔で対応してくれる。」 ✓ 「上司に相談したい時、必ず手を止めて話を聞いてくれるためいつでも相談しやすい。」 ✓ 「超多忙の上司だが、いつも自分の相談にはタイムリーに反応し、的確なアドバイスや判断をして貰えた時。」 ✓ 「自分の意見を述べたり、挑戦したことに対してまずは「いいね」と肯定的に受け止めフィードバックをいただける。」 ✓ 「上司が特定の部下を過剰に褒めたり下りたりしないこと。全員にフラットに接してくれるので減点評価をされることのない上司である。」

身体的・精神的に安心したい			
影のレンジャー			
キーワード	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 情報の専有 ✓ オブラートに包む ✓ 情報格差 	レンジャーのメンバーによるタレコミ	<p>もう一步...</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 「プロジェクト炎上時、上司からの情報開示がない状態・お互い信頼していない状態が続き、メンバーと上司との間の溝が深まった。」 ✓ 「部員に必要な情報共有をしない（隠蔽レベル）、タスクの全体感や目的を伏せて点の作業をさせる上司と働いていた時は、仕事が苦痛だった。」 ✓ 「仕事の前後の情報（背景など）が与えられない」
チェックリスト	<ul style="list-style-type: none"> ✓ プロジェクトやタスクに関する重要な情報を部下に適時に共有しているか？ ✓ 上司と部下の間にどの程度の情報格差があることを理解しているか？ ✓ 部下が質問や意見を自由に言える環境を作っているか？ ✓ 定期的にミーティングや報告会を開き、部下が最新の情報を把握できるようにしているか？ ✓ フィードバックを通じて、部下が自分の業務の進捗や成果を理解できるようにしているか？ 		<p>改善例</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 1on1やチームミーティングを、定期的開催されるスケジュールとして組み込んでおく ✓ 情報の意識的な共有に加え、部下に対して質問がないか確認したり、意見がないか逆質問してみる ✓ 最新情報はTeamsやSharePointなどのデジタルツールを活用して通知し、メンバーがいつでもアクセスできるような環境を整える
進化系	<p>光のレンジャー</p> <p>【光のレンジャーからのアドバイス】 情報伝達ルートも重要！ 上司以外からの情報が伝わることも不信感や混乱の原因になる。</p>		

身体的・精神的に安心したい

オーバーパワーレンジャー	
キーワード	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 押し付け ✓ 納得感の欠如 ✓ 説明不足 
チェックリスト	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 部下の意見や提案を積極的に聞いているか？ ✓ 部下の弱みを一方的に叱っていないか？ ✓ 業務変更や新しいタスクを割り当てる前に、事前に部下と相談しているか？ ✓ 部下に対して明確な役割と責任、期待、目的を伝えているか？ ✓ 部下が理解しやすい形で情報を提供しているか？ ✓ 部下の負担や状況を考慮し、適切なサポートを提供しているか？
進化系	<p style="background-color: #0070c0; color: white; padding: 5px;">コラボレンジャー</p>

【コラボレンジャーからのアドバイス】
部下の意見が採用されることで、部下の成長も期待できる！
一石二鳥と考え、どんどん意見・提案を集めよう。

レンジャーのメンバーによるタレコミ

もう一步：

- ✓ 「聞き流したり、押しつけがましい人だとエンゲージメントは下がる。」
- ✓ 「入社4年目に、技術系総合職として採用されたにも関わらず、一時的に派遣期間が終了した事務職の次の採用までのつなぎの期間に代わりに事務職を担うことになった。技術的な業務でなく、転職を考えた。」
- ✓ 「事前の相談もなく急な業務変更があり、それにより自分が何を期待されているのかも曖昧で、役割責任が明確にされずに業務を振られることがあり、信用を失った。」
- ✓ 「何らかの理由があっても、これは仕事を押し付けられたと自分が感じた時」

改善例

- ✓ 「目標」だけでなく「目的」を伝えることにフォーカスする
- ✓ 役割と期待値を説明する際は、「組織」にとっただけでなく部下自身にとつてのメリットに着目し、部下を主軸として話す
- ✓ 新たな役割を部下に与える際は、部下の納得感を確認する
- ✓ チーム全員が自由にアイデアを投稿できる「アイデアBOX」を設置し、定期的にそのアイデアを検討する会議をひらく

進化系

- ✓ 「メンバーの業務分担や役割責任を、明確な理由、期待と共に順序立てて提示してくれる。」
- ✓ 「上司が私の仕事の進め方に対する考えを尊重し、業務の後押しをしてくれる。」

身体的・精神的に安心したい

ミステリアスレンジャー	
キーワード	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 責任を取らない ✓ 梯子を外す ✓ 何を考えているか分からない ✓ 味方と思ったら時々背後から襲う 
チェックリスト	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 自分の決定や行動に対して責任を持っているか？ ✓ 部下が困難な状況に直面したときに、サポートし部下を守る姿勢を示しているか？ ✓ 意見や指示が一貫しているか？ ✓ 意思決定のプロセスを部下に説明し、透明性を保っているか？ ✓ 部下との信頼関係を築くために、日常的にコミュニケーションを取っているか？
進化系	<p style="background-color: #0070c0; color: white; padding: 5px;">リーダーシップレンジャー</p>

【リーダーシップレンジャーからのアドバイス】
いつでも部下の味方であることで
部下は安心して行動ができる！

レンジャーのメンバーによるタレコミ

もう一步：

- ✓ 「上司の考えがトップダウンにより変わり、部下の盾になってくれない、はしごを外される。」
- ✓ 「2階層上まで合意をとっていた事項について、3階層上に説明をすることになった際に、上司陣が味方になってくれず（合意事項に基づいて議論してもらえず）、意思決定者のコメントをすべて受け入れることになった際は、モチベーションが下がりました。」
- ✓ 「言っていることが時によって違う 気分で対応が違う」

改善例

- ✓ 部下の盾となってあげられるのは自分しかないだと自覚する
- ✓ 部下に対して一方的な指示でなく、その背景・理由を納得がいくまで伝え、部下の立場に立って感情を理解することに努める
- ✓ 重要な意思決定の場に部下を同席させる。逆に、上司が部下の仕事をシャドウする日も設けて部下の業務内容や課題を理解する

進化系

- ✓ 「上司が責任を取るから好きにやってみなさいと、年次の若い時に、仕事を任せてくれたこと。成功体験を詰めて、自信に繋がった。」
- ✓ 「上司がメンバーでは上に言い辛いことを進んで言ってくれ、戦ってくれる。戦うだけでなく良い方向に行くように一緒に考えてくれる。」
- ✓ 「責任をとってくれること、他からかばってくれること。」
- ✓ 「直属の上司よりさらに上の上司から何もやってないように見られていた際に、直属の上司がそんなことないと言ってくれたのが凄く嬉しかった。」

7-4 「もう一步レンジャーワーク」の概要

こうして考案した、11人のもう一步レンジャーを使ったワーク、「もう一步レンジャーワーク」が私たちの提言である。本ワークは、マネージャーのコミュニケーションスタイルについて、ゲーム感覚でメンバーの本音を引き出すための、明日から使えるワークであり、もう一步レンジャーが書かれたカードを使用しディスカッションを行うものである。



図 6 もう一步レンジャーカード(イメージ)

7-5 「もう一步レンジャーワーク」の実施方法

「もう一步レンジャーワーク」を組織内で活用するための実施方法と、安全な対話のためのグラドルールを以下の通り設定した。

<実施方法>

- ① 上司・部下含む3名以上のグループを作る
- ② 任意のレンジャーカードをひく
- ③ ひいたカードのレンジャーにまつわる経験を共有する
- ④ ③について、他のメンバーとディスカッションする
例) どう感じたか?なぜそうしたか?自分ならどうして欲しいか? など
- ⑤ 他のレンジャーも同様に①~③を行う

<安全な対話のためのグラドルール>

- 個人名を出さない
- 人の意見を非難しない

実際の流れのイメージは、例えば部下のキャリアの話をしないう「オペレーションレンジャー」のカードを引いた場合、あるメンバーが「以前の上司はいつも業務の話ばかりで、自分のキャリアについては興味がなさそうで話しくかった」といったエピソードを共有し、他のメンバーが、「私だったら例えば、「3年後何がしたいか」をテーマとして話す時間を設けてくれたらうれしい」などといった、設定されたレンジャーの部下だった場合を想定したディスカッションを行うものである。

このような対話を通じて出てきた部下のニーズや想いを気づきとして、マネージャーが実際にその改善アクションを実施することで、「オペレーションレンジャー」からの進化系である「エンゲージメントレンジャー」への進化を目指そう、といったゲーム感覚で行うものである。

7-6 マネージャーをひとりにしないために

前述の通り、本ワークは、メンバーの本音を引き出し、マネージャーへの気づきを与えるものであるが、それだけではマネージャーへの改善を促すだけになってしまう。そこで私たちは、マネージャーの想いを伝えるための引き出しを増やす「お助けアイテム」も考案した。これは、先進企業へのインタビューなどを通して学んだ、エンゲージメント向上はマネージャーだけの責任ではなく組織全体で取り組むべき課題である、という考えのもと生み出した。

例えば、メンバーを巻き込み一緒に取り組む「召喚の笛」や、マネージャー同士の横の繋がりを通し、共に学び成長してく「友情のペンダント」などと名付け、マネージャーをひとりにしないアイテムとして、メンバーにエンゲージメント向上を組織課題として取り組んでもらうための理解促進も目的としている。加えて、前述の「レンジャー図鑑」もマネージャーの手引き・バイブルとして是非参照してもらいたい。

お助けアイテム	特徴	実践の場でどのように使うか
召喚の笛 	レンジャー仲間を呼び出すアイテム	エンゲージメント向上と一緒に取り組むメンバーを集める
作戦会議の巻物 	仲間を集めて作戦会議を開く巻物	会議を招集し、メンバーと共にエンゲージメント向上に向けた施策を立案・実行
絆の書 	仲間と活用する1on1補完ツール	ツール導入で1on1をお助け
友情のペンダント 	仲間との信頼関係強化・戦闘能力UP	マネージャー同士の横の繋がりを通し、共に学び、成長する
元気ドリンク 	レンジャーのHPを回復するアイテム	互いに賞賛しあう文化の醸成(承認欲求充足)

図7 お助けアイテム一覧

7-7 企業・マネージャーへの実践支援策

もう一步レンジャーワークを企業・マネージャーに実際に活用するための支援策を以下に示す。

1. 導入研修の実施

もう一步レンジャーワークの目的および使用方法を理解してもらうために、導入研修を実施する。この研修では、具体的な使用方法や期待される効果について説明し、参加者に実際にワークを体験してもらう。

2. ファシリテーター用説明書の準備

ディスカッション形式のワークにおいては、ファシリテーターが活発な議論の実現において重要な役割を果たす。そのため、ファシリテーター用の説明書を準備し、ワークの進行のサポート方法や、参加者に積極的に議論に参加してもらうためのコツを記載する。

3. 評価とフィードバックの仕組み

評価とフィードバックを収集する仕組みを整える。参加者からのフィードバックを基に、使用状況や効果を確認し、ワークの改善や新しいアイデアの導入を行う。また、成功事例を収集し、発信することで、他のマネージャーやチームにもワークの有効性を認識してもらい、使用を促進する。

もう一步レンジャーワークの導入に当たっては、イノベーター理論 (Rogers, 1962)⁶を参考に、まずは全体の一部にアプローチをする。イノベーター理論とは、製品やサービスの普及を段階に分けて示した理論である。イノベーター理論によると、まず、最初にイノベーターという市場全体の 2.5% を占める層が製品・サービスを採用する。イノベーターは、新しいものを好み、最初に導入する層で、市場にまだ普及していないものも積極的に導入する。次に市場全体の 13.5% を占めるアーリーアダプター層が製品・サービスを導入する。アーリーアダプター層は、イノベーターほど急進的ではないものの、これから普及しそうなものをいち早く導入する。次に、アーリーマジョリティという、市場全体の 34% を占める層が導入する。アーリーマジョリティは、比較的情報感度は高いものの新しい製品やサービスの導入に慎重な層である。その後、市場全体の 34% を占めるレイトマジョリティが追随し、最後に、市場全体の 16% を占める最も保守的なレガート層が導入する。

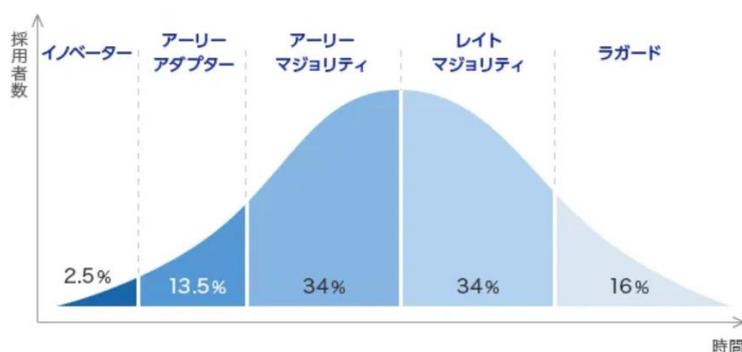


図8 イノベーター理論における製品・サービスの普及の過程 (ONE Marketing, 2024)⁷

イノベーター理論においては、まず、イノベーター・アーリーアダプターを攻略できるかどうか、製品・サービスが普及するかどうかの分岐点としている。もう一步レンジャーワークの普及に当たっても、まずはイノベーター・アーリーアダプター層へのアプローチが重要である。外部アクセスでインタビューを行った企業においても、この理論における分岐点を考慮し、マネージャーの支援に当たっては、まずは全体の2割を取り込むことを目標とし、ポスト就任後まもない異動したばかりの部課長とターゲットとしている。そのため、もう一步レンジャーワークにおいては、マネジメント方法を試すことにオープンな新任マネージャーに対して研修でアプローチしたり、組織に柔軟性があり、比較的所帯が小さくコミュニケーションが取りやすい部門に個別に声かけを行ったりして、まずは一部のマネージャー・組織から導入を開始するとよいだろう。

イノベーター理論に対し、Moore (1991)⁸は、アーリーアダプターとアーリーマジョリティの間には溝 (キャズム) が存在し、この溝を超えることが市場での普及において重要だと述べた。アーリーマジョリティへの普及にハードルがあるのは、アーリーマジョリティが製品やサービスの導入に当たっては安心感を求め、製品やサービスの品質等についての問題が無いことの確証や、導入に当たっての合理性を求めるためである。アーリーマジョリティへの普及には、イノベーター・アーリーアダプター層に

⁶ Rogers, (1962), Diffusion of Innovations. The Free Press.

⁷ ONE Marketing, (2024), イノベーター理論とは?5つのタイプと具体例を解説!.
https://www.onemarketing.jp/contents/innovation-theory_re/

⁸ Moore, (1991), Crossing in the Chasm. HarperBusiness.

まず導入してもらい、オピニオンリーダーとして好意的な情報を発信してもらうことが重要とされている。そのため、もう一步レンジャーワークの普及においては、イノベーター・アーリーアダプター層への導入を進めた後に、フィードバックを収集し、アーリーマジョリティ層に導入してもらうための改善点を発見・対応するとともに、成功事例を社内に広く発信し、ワークの有用性の認知を高めることが重要である。成功事例の発信においては、社内報などが活用できるだろう。

7-8 提言における効果・ねらい

1. フラットな対話ができる

個人名を出さず、レンジャーというペルソナ像を用いてコミュニケーション方法そのものに焦点を充てて対話をするため、個人攻撃にならず心理的安全性が担保されたフラットな対話ができ、本音を引き出すことができる。

2. 次世代リーダーとしての備えができる

現マネージャーのみならず、次期マネージャー候補である私たち HPN メンバーも、ワークを通じてメンバーの本音を聞くとともに自身のコミュニケーションスタイルにも気づくことで、次世代リーダーとしての備えができる。

3. J-Win 参加企業にマッチする

前述の通り、本提言はすべて、14 期 HPN メンバーのアンケートから生の声を収集して生み出したものであるため、J-Win 参加企業に非常にマッチする実用的な内容である。

この「もう一步レンジャーワーク」を有効活用し、メンバーの本音を理解し改善アクションを行うことで、組織が活性化され、組織内のエンゲージメント向上に寄与すると考える。そして、企業にとっては営業利益率の向上、個人としては生き生きと働くことができるといった双方の活力アップに繋がり、私たちが目指す「誰もが生き生きと働く社会」の実現に繋がっていくものと確信している。

8. さいごに

8-1 私たち S2 分科会メンバーの決意

これまで述べた通り、部下の本音を理解するための前向きな場を作るという課題を解決するための「もう一步レンジャーワーク」が私たちの提言である。

HPN メンバーの生の声から生み出したこの「もう一步レンジャー」は、まさに私たち S2 分科会メンバーの財産である。この 11 人のレンジャーと、「もう一步レンジャーワーク」を周囲に広めるとともに、自社のエンゲージメントを高めていくという決意である。



8-2 ご協力いただいた方々への企業の皆様(感謝の気持ちを込めて)

【外部アクセス】

企業名:クアルトリクス合同会社	(2024年 9月 24日 開催)
企業名:株式会社アトラエ	(2024年 10月 15日 開催)
企業名:旭化成株式会社	(2024年 12月 23日 開催)
企業名:シスコシステムズ合同会社	(2025年 1月 9日 開催)
企業名:株式会社リンクアンドモチベーション	(2025年 1月 10日 開催)

【上司アンケート】

企業名:スルガ銀行株式会社	(2024年 11月 18日 実施)
企業名:西武鉄道株式会社	(2024年 11月 18日 実施)
企業名:イオンフィナンシャルサービス株式会社	(2024年 11月 18日 実施)
企業名:株式会社リコー	(2024年 11月 18日 実施)
企業名:アフラック収納サービス株式会社	(2024年 11月 20日 実施)
企業名:三井住友信託銀行株式会社	(2024年 11月 22日 実施)
企業名:NTT ファイナンス株式会社	(2024年 11月 25日 実施)
企業名:アルプスアルパイン株式会社	(2024年 11月 25日 実施)

【Next Stage アドバイザー】

企業名:NTT データ先端技術株式会社
企業名:日本電気株式会社

8-3 10 カ月間研究をともにした仲間 (S2 分科会メンバー)

相澤 早帆	JFE スチール
小野 碧	リコー
金繁 ちなみ	アルプスアルパイン
熊谷 衣利子	NRS
清水 友賀	スルガ銀行
下村 由佳子	アフラック収納サービス
清野 美咲	ADEKA
田村 朋子	三井住友信託銀行
中西 麻帆	エーザイ
長沼 智華	NTT ファイナンス
西井 香菜美	サントリーフーズ
福本 未来	ポッカサッポロフード&ビバレッジ
松坂 依美	損害保険ジャパン
松里 裕子	日立ハイテク
八木 博美	西武鉄道
山千代 梨紗	イオンフィナンシャルサービス
李 蒙萌	住友重機械工業

企画・制作: NPO 法人 J-Win High Potential ネットワーク 第 14 期 S2 分科会

発行者: NPO 法人 J-Win

〒102-0073 東京都千代田区九段北 1-5-10 九段クレストビル 5 階

TEL:03-6380-8420 FAX:03-6380-8427

発行日: 2025 年 3 月 3 日

著作権: © 2025 J-Win. All Rights Reserved.