

Coaching and Facilitation Empowerment (CaFE)メソッドによる 自律人材育成

- 若手をやる気にさせるアプローチ方法の提案 -

Develop human resources for self-improvement through Coaching and Facilitation Empowerment (CaFE) method

- Proposal for a collection of know-how to motivate young people -

リーダー：片桐 汐駿 (アズビル株式会社)
研究員：西川 徹 (株式会社日立ソリューションズ・クリエイト)
 鵜島 衣里 (住友重機械工業株式会社)
主査：田中 桂三 (オムロン株式会社)
副主査：中森 博晃 (パナソニック コネクト株式会社)

研究概要

開発現場において、自律的にプロセス改善を行うことが出来る若手人材が不足している。しかし、指導者層である我々がトップダウン的にプロセス改善指示を行っても、能動的かつ継続した活動を望むことは難しい。そこで我々は、若手の育成対象者の特性を体系的に分類し、特性にあわせたアプローチで自律的なプロセス改善を促す必要があると考えた。我々はこの特性にあわせたアプローチを Coaching and Facilitation Empowerment (CaFE)メソッドとして提唱し、CaFEメソッドの有効性を検証することを研究テーマとした。検証に向けて、CaFEメソッドによるアプローチを導出するツールを作成し、ツールの有効性についてアンケート評価を実施した。その結果、CaFEメソッドのアプローチにより、自律的なプロセス改善が促されることが確認できた。

1. はじめに

我々研究員は、開発現場での業務を通じて、若手人材に対してプロセス改善に取り組むよう促す指導者の立場である。しかし、研究員の所属する組織の若手人材は、指導者視点では、自律的なプロセス改善活動が十分でない場面が見受けられる。

組織において、長期にわたりプロセス改善活動を継続するためには、将来組織の中心となる若手人材の育成が不可欠である。そこで、若手の育成対象者に自律的なプロセス改善を促すために、指導者層に求められるアプローチを、研究対象とした。

本研究においては、開発現場でプロセス改善に取り組む若手人材を育成するためのアプローチである、Coaching and Facilitation Empowerment (CaFE)メソッドを提案する。

2章では、まずプロセス改善に対して我々が抱えている問題を再確認する。次に、問題の原因を分析する。そして、我々が解決すべき課題が何なのかを導く。

3章では、課題を解決しうるアプローチである CaFEメソッドを提案する。また、CaFEメソッドによるアプローチを導出するツールを作成して、あわせて提案する。

4章では、提案したアプローチの導入効果をアンケート形式で測定する。

5章では、ツールの導入効果について考察を加え、我々の提案が課題を解決できたか結論づける。

6章では、研究結果のまとめと、今後の展望を述べる。

2. 問題と課題設定

2.1 問題

自律的にプロセス改善を実施するための能力を備える人材のことを、本論文では『自律改善人材』と定義する。我々が自律改善人材に求めるのは、自ら開発現場の問題を捉え、それに対し自ら分析して改善策を考え、周りを巻き込みながら継続的に活動できる能力である。しかしながら現状の問題は、『自律改善人材と呼べる若手人材が少ないこと』である。例えば、ソフトウェア開発に関わる場所では、レビューで何度も同じ指摘を受ける、プロセス改善活動の場で自分の意見を発信しようとしないうる、といった事例がある。

この問題を設定した理由は、長期にわたり組織に技術力向上やプロセス改善活動を根付かせ継続するためには、将来組織の中心となってゆく若手人材の力が不可欠だからである。指導者層によるトップダウンの改善提案だけでは、現場の状況にそぐわない画一的な対応になりがちである。開発現場の実情をよく知る若手がボトムアップで改善活動を行うことで初めて、現状に則した改善活動が実現すると考える。

2.2 課題設定

上記の問題を解決するための課題として、『自律改善人材を育成するために、指導者層が若手の育成対象者一人ひとりの個性に適したアプローチをとること』と設定する。その理由は、我々が指導者の立場であり、研究内容を現場に適用して検証しやすいと判断したためである。また、指導者層である研究員に対し、現状の育成方法についてヒアリングを実施した結果、研究員はトップダウンのアプローチに偏重していることがわかった。具体的には、育成対象者の能力や性格といった個性を考慮せず、ただ指導者自らが正しいと思うことを画一的に伝えるアプローチであった。このような指導方法では、育成対象者が指導内容を自分ごとと捉え、自律的に行動を起こす動機づけをすることは難しい。そのことから、上記課題のように、指導者層が育成対象者一人ひとりの個性に適したアプローチをとることは妥当と判断する。

3. 研究の仮説

3.1 研究課題(Research Question: RQ)

上記課題のもと、我々の研究課題(RQ)は以下となる。

『RQ: 自律改善人材の個々の特徴を把握したうえで、成長の阻害となっている短所に対して、個々の長所を活かしたアドバイスを行うことで、成長を促進できるのではないか?』

RQを設定した理由は、現代の若手は、心理的安全性を高めたうえで、モチベーションを上げることが好む傾向にある^[6]ためである。例えば、短所を厳しく指導するよりも、長所を手厚く褒める方が、指導者と育成対象者の信頼関係を構築し、指導者のアドバイスを受け入れる場面が、開発現場で多く見受けられる。

3.2 RQのアプローチの具体化方針: CaFE メソッド

我々はRQのアプローチを、下記の方針で具体化した。

- (1) 自律改善人材の育成対象者の能力を評価する軸として、社会人基礎力を採用する
- (2) 育成対象者の性格を評価する軸として、コーチング流タイプ分けTMを採用する
- (3) 社会人基礎力とコーチング流タイプ分けTMを参考にした「開発者タイプ分け」のマッピングにより、タイプごとの長所と短所を定義する
- (4) 表4で示した傾向からタイプ判断を実施する。
- (5) タイプ別に、成長の阻害となっている短所に対して、個々の長所を活かしたアドバイスを考案する
- (6) タイプ別に、(5)のアドバイスを導出するメカニズムを実装する

この一連の流れを Coaching and Facilitation Empowerment (CaFE) メソッドと命名する。

3.2.1 社会人基礎力の採用

我々は、育成対象者の能力を評価する軸として、社会人基礎力^[1]を採用した。その理由

は、表 1 に示すように、他の評価軸の候補 (SPI^[2]) と比較して、本研究との親和性が高いと判断したためである。なお、社会人基礎力によるタイプ分けの概要は表 2 に記載する。

表 1. 育成対象者の能力の評価軸

候補	評価軸の目的	本研究との親和性
社会人基礎力	育成や評価の指標となる能力を明らかにする	○ 育成を目的としており、親和性が高い
SPI (Synthetic Personality Inventory)	採用選考の際に適性を検査する	△ 採用を目的としており、能力評価そのものに利用されるため、育成には適していない

表 2. 社会人基礎力の各能力要素

#	能力	能力要素	内容
1	前に踏み出す力	主体性	物事に進んで取り組む力
2		働きかけ力	他人に働きかけ巻き込む力
3		実行力	目的を設定し確実に行動する力
4	考え抜く力	課題発見力	現状を分析し目的や課題を明らかにする力
5		計画力	課題の解決に向けたプロセスを明らかにし準備する力
6		創造力	新しい価値を生み出す力
7	チームで働く力	発信力	自分の意見をわかりやすく伝える力
8		傾聴力	相手の意見を丁寧に聴く力
9		柔軟性	意見の違いや立場の違いを理解する力
10		状況把握力	自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力
11		規律性	社会のルールや人との約束を守る力
12		ストレスコントロール力	ストレスの発生源に対応する力

3.2.2 コーチング流タイプ分けTMを参考とした分類

我々は、育成対象者の性格を評価する軸として、コーチング流タイプ分けTM^[3]を参考にした。その理由は、表 3 に示すように、他の評価軸の候補 (MBTI^[4]) と比較して、本研究との親和性が高いと判断したためである。コーチング流タイプ分けTMを参考とした「開発者タイプ分け」の概要は表 4 に記載する。

表 3. 育成対象者の性格の評価軸

候補	評価軸の目的	本研究との親和性
コーチング流タイプ分け TM	違いを理解し、相手に関心を持ってコミュニケーションする	○ 4 タイプで簡潔にまとまっているため、育成対象者の性格を判別しやすい
MBTI (Myers-Briggs Type Indicator)	結果をきっかけに自分自身の理解を深める	△ 16 タイプもあり、分類が細かすぎるため、タイプ分けに苦慮する

表 4. コーチング流タイプ分け™を参考とした開発者タイプ分け

開発者タイプ	傾向
PJリーダー (コントローラー)	行動的で自分が思ったとおりに物事を進めることを好む 長所: 決断力・統率力・行動力があり, 目標志向であること 短所: 自分のやり方に固執し他者の意見を聞かず, 独善的になりがち. 他者との協業が困難であること
渉外 (プロモーター)	アイデアを大切にし, 人と活気あることをするのが好む 長所: 創造力・社交性・柔軟性があり, 周囲のモチベーションを高める力があること 短所: 飽きっぽく長続きせず, 直感的・感覚的で他者の意見を聞かない傾向にあること
PMO (サポーター)	他人を援助することを好み, 協力関係を好む 長所: 協力的で, 共感力・忍耐力・責任感があること 短所: 主張が弱く(自己主張が弱い, 断れない, 依存的), ストレスを蓄積しがちであること
設計 (アナライザー)	行動に際して多くの情報を集め, 分析, 計画を好む 長所: 分析力・論理的思考力が高く, 客観性があり, 高い専門知識を有すること 短所: 細部にこだわり決断が遅れがちであること, 柔軟性が低く, ストレスを蓄積しがちであること

開発者タイプ欄の()はコーチング流タイプ分け™

3.2.3 社会人基礎力と開発者タイプ分けのマッピング

我々は, 能力と性格には相関があるという前提のもと, タイプごとに社会人基礎力の長所短所をマッピングした表を新規に創出した. これを CaFE マップと命名する. 長所を○, 短所を×として整理した結果を表 5 に示す.

4 個の各タイプから 12 個の各社会人基礎力の長所と短所を振り分ける際に以下の条件を設定し, 社会人基礎力の長所と短所が縦横軸で数的に偏らないように工夫した.

- ・タイプ毎の長所と短所の数を同じにし, かつタイプ間の長所と短所の数も同じにすることで, 長所を生かした短所のアドバイスの内容が, タイプ間で質・量的に均等になることを想定し, タイプの軸(横軸)はすべて○と×を6つずつ割り当てる
- ・各タイプのコーチングの有効性を各社会人基礎力で偏りなく比較実験するため, 各縦軸に○と×を2つずつ割り当てる

表 5. タイプと社会人基礎力の対応 (CaFE マップ)

#	社会人基礎力 開発者タイプ	主体性	働きかけ力	実行力	課題発見力	計画力	創造力	発信力	傾聴力	柔軟性	状況把握力	規律性	ストレスコントロール
1	PJリーダー	○	×	○	○	○	○	×	×	×	×	×	○
2	渉外	○	○	×	×	×	○	○	×	○	×	×	○
3	PMO	×	○	×	×	×	×	○	○	○	○	○	×
4	設計	×	×	○	○	○	×	×	○	×	○	○	×

3.2.4 育成対象者のタイプ判断

表 4 で示した傾向を元に育成対象者のタイプを判断する. なお, より詳細なタイプ判断の情報入手のためにコーチング流タイプ分け™(参考文献[3])を参考としてもよい.

3.2.5 開発者タイプ別にアドバイスを考案する

我々は表 5 で○(長所)となった6つの能力を活かして, ×(短所)となった6つの能力を補強するアドバイスを考案した. その理由は, 短所となっている能力を長所に転じるよりも, 長所を活かして短所を補強するほうが育成対象者のモチベーションを高めることができ, 育成対象者の成長につながりやすいと考えたためである. アドバイスの内容としては,

各タイプの育成対象者が長所を發揮する場面を想定して、育成対象者に興味を持たせながら短所を補強する表現になるよう工夫した。アドバイスの一覧は、付録1に記載する。

3.2.6 アドバイスを導出するメカニズムを実装する

以上の手順により、タイプ別に育成対象者の個性（長所）を活かしながら、短所に対して補強するアプローチを6個、付録1のリストから抽出する。さらに、CaFEメソッドを現場に導入するためのツールである、CaFE導出シートも作成した。CaFE導出シートを用いると、表6のように、自分のタイプに応じたアドバイスを6個導出できる。CaFE導出シートについては付録2に記載する。

表6. 社会人基礎力を引き出すためのアプローチ(設計タイプの例)

判定結果	No. さらなる能力を引き出すためのアプローチ
あなたは「設計」タイプです。	1 準備期間を設け、分析・計画を行ったうえで提案するよう指示する。
あなたの長所	2 本人の興味と組織目標がつながるように、個人目標の設定を支援する。
分析力が高く、論理的に物事を考えられる。	3 論文を書かせて研究として成果を出してもらおう。
データや情報をもとに、的確な判断を下す。	4 正確性を求めず、仮説や一般論を話してもらおう。
完璧主義で、質の高い成果物を追求する。	5 複数のデータ収集、分析方法を試してもらおう。
問題解決能力が高く、慎重かつ精密に取り組む。	6 成果発表会で報告し、意見交換してもらおう等、成果を評価・理解してもらう場を設ける。結果だけでなくプロセスも評価する。
あなたの短所	日頃のストレス発散方法について話し、仲間を紹介する。
決断が遅く、タイミングを逃すことがある。	
リスクを過度に回避しようとするため、行動力に欠ける場合がある。	
感情表現が乏しく、冷たい印象を与えることがある。	
完璧を求めすぎて、実行段階での進捗が遅れることがある。	

4. 実験と仮説検証

3章で述べたアプローチおよびツールが有用であるか検証する。

4.1 実験内容

検証方法は、アンケート方式とする。手順は下記のとおりである。

- ① 研究員の所属組織から、実験参加者を選出する
- ② 実験参加者にCaFE導出シートを配布する
- ③ 実験参加者は、自分自身が育成対象者のつもりで質問に回答する
- ④ 実験参加者は、質問にすべて回答したら、判定結果を理解したうえで、導出されたアプローチを読む
- ⑤ 実験参加者に表7に示すアンケートを実施して、導出されたアプローチが適切であるか（育成対象者の成長につながる内容であるか）を調査する。アンケートの評価は4点満点の4段階評価とする（点数が高いほうが成長につながる）。

表7. アンケート (PJリーダータイプの例)

No.	質問	アプローチ	回答
1	「結果」シートのNo.1のアプローチで教育を受けたら、成長できると思いますか？	プロジェクトを成功させたチームを例示し、周りに働きかける方がより効果的に成果が出せることを伝える。	
2	「結果」シートのNo.2のアプローチで教育を受けたら、成長できると思いますか？	ファシリテータの指示の元、人の話を聞いたうえで、発言してもらおう。	
3	「結果」シートのNo.3のアプローチで教育を受けたら、成長できると思いますか？	会議で議事録を作成させたり、ファシリテーションを任せたりして、発言者が何を言いたいかを把握させる。	
4	「結果」シートのNo.4のアプローチで教育を受けたら、成長できると思いますか？	複数案を考えさせてメリット・デメリットを発表してもらおう。	
5	「結果」シートのNo.5のアプローチで教育を受けたら、成長できると思いますか？	会議で議事録を作成させたり、ファシリテーションを任せたりして、会議の最後に結論とアクションアイテムをまとめてもらう。	
6	「結果」シートのNo.6のアプローチで教育を受けたら、成長できると思いますか？	品質・セキュリティ研修を受講し、受講後にルールを守ることを宣言してもらおう。	

5. 実験結果の評価と考察

5.1 実験結果

開発現場の若手育成対象者 13 人に対し、CaFE 導出ツールによる、導出されたアプローチの有効性についてアンケートを実施した結果を表 9 に示す。

- ・ A) : 評価結果が 3.00 以上の欄 : 『大いに効果あり』
- ・ B) : 2.50 以上 3.00 未満の欄 : 『効果あり』
- ・ C) : 2.50 未満の欄 : 『効果なし』

アンケート結果の数字が入っていない欄は、タイプごとの長所であるために、今回のアプローチの対象外とした能力である。また、アンケートの回答は、付録 3 として提出する。

表 9. アンケート評価結果(短所の補強の有効性)

開発者 タイプ	社会人 基礎力	前に踏み出す力			考え抜く力			チームで働く力					平均	
		主体性	働きかけ力	実行力	課題発見力	計画力	創造力	発信力	傾聴力	柔軟性	状況把握力	規律性		ストレスコントロール力
PJ リーダー (サンプル数 3 人)	-	3.33	-	-	-	-	-	3.00	3.00	3.33	2.67	2.67	-	3.00
渉外 (サンプル数 1 人)	-	-	4.00	4.00	1.00	-	-	3.00	-	3.00	1.00	-	2.67	
PMO (サンプル数 4 人)	3.25	-	3.00	2.50	3.25	2.25	-	-	-	-	-	3.00	2.88	
設計 (サンプル数 5 人)	2.80	3.20	-	-	-	2.40	2.20	-	2.60	-	-	2.60	2.72	
平均	3.00	3.25	3.20	2.80	2.80	2.33	2.50	3.00	2.88	2.75	2.25	2.78	2.79	

5.2 実験結果の評価と考察

全体の平均(2.79)は『B)効果あり』の基準であり、全体としては RQ を満たしており、本手法の有効性が示された。

さらに深く評価する上で、開発者タイプと社会人基礎力の視点で以下に考察する。

なお、ここでの考察の判断基準として、以下を定義する。

【凡例】 5.1 実験結果 において

◎: C) が 0 個 『大いに短所を補強する』

○: C) が 1 個 『短所を補強する』

△: C) が 2 個以上 『短所の補強が限定的』

(1) 開発者タイプ別

4 タイプ全てにおいて評価の平均値が 2.5 以上で『効果あり』であり、全タイプに対して本手法の有効性が示された。以下、各タイプに対して考察する。

『PJ リーダータイプ』: ◎ 『大いに短所を補強する』

本判断理由は、「働きかけ力」「発信力」「傾聴力」「柔軟性」が 3.0 以上で『大いに効果あり』であったためである。

表 4 中の『独善的になりがちで他者との協業が困難である』という短所は、以下の能力補強により克服できると考える。

- ・ 「働きかけ力」により他者を巻きこめる
- ・ 「発信力」により自分の意見を他者に伝えられる
- ・ 「傾聴力」により共に働く他者の意見を聞ける
- ・ 「柔軟性」により他者の意見を取り入れることができる

『渉外タイプ』: △ 『短所の補強が限定的』

本判断理由は、「実行力」「課題発見力」「傾聴力」「状況把握力」が 3.0 以上で『大いに効果あり』であった一方、「計画力」「規律性」が 1.0 で『効果なし』であったためである。

表 4 中の『直感的・感覚的で他者の意見を聞かない』という短所は、以下の能力補強により克服できると考える。

- ・「課題発見力」の向上により、分析的に考えられるようになる
 - ・「傾聴力」により他者の意見を聞けるようになる
 - ・「状況把握力」により他者から何を求められているかを把握できるようになる
- 一方、『飽きっぽく長続きしない』点には以下の能力補強が必要であると考え、
- ・「計画力」による完成に向けての筋道を考えられる
 - ・「実行力」によるやり切る力をつける
 - ・「規律性」による約束を守ることができる

CaFE メソッドは「実行力」の補強には効果がある。しかし、「計画力」「規律性」には効果がないという結果となったため、これらへのアプローチの改善が課題である。なぜなら、『飽きっぽく長続きしない』という短所は、ソフトウェア開発やプロセス改善活動においては以下のような事例につながるからである。

- ・改善施策を継続できず、レビューで何度も同じ指摘を受ける

『PMO タイプ』：○『短所を補強する』

本判断理由は、「主体性」「実行力」「計画力」「ストレスコントロール力」が 3.0 以上で『大いに効果あり』であった一方、「創造力」が 2.25 で『効果なし』であったためである。

表 4 中の『主張の弱さ』という短所は、以下の能力補強により克服できると考える。

- ・「主体性」を持って自ら考えることで主張を明確にできる
 - ・「実行力」を発揮する過程で自分の考えを主張し、他者を説得することができる
- 『ストレスを蓄積しがち』という短所は、以下の能力補強により克服できると考える。
- ・「ストレスコントロール力」でストレスを発散できる

つまり、本タイプの短所に対して必要な能力要素の補強へのアプローチが有効性を示していることから、CaFE メソッドは本タイプに対して有効であると考え、

『設計タイプ』：△『短所の補強が限定的』

本判断理由は、「働きかけ力」が 3.0 以上で『大いに効果あり』であった一方、「創造力」「発信力」が 2.5 未満で『効果なし』であったためである。

表 4 中の『細部にこだわり決断が遅い』という短所は、以下の能力補強により克服できると考える。

- ・「働きかけ力」により他者のフィードバックを得ることで、優先順位を明確化し、細部に時間をかけ過ぎることを防止できる。フィードバックを早期に得ることで、決断を迅速に行うことができるようになる。

- ・「主体性」により、責任をもって他者に働きかけ、判断できるようになる。

『柔軟性が低くストレスを蓄積しがち』という短所は、以下の能力補強により克服できると考える。

- ・「柔軟性」により 1 つのやり方に固執せず複数案を試すことができる
- ・「ストレスコントロール力」でストレスを発散できる

以上から、CaFE メソッドは本タイプに対してある程度有効である。しかし、「創造力」「発信力」には効果がないという結果となったため、これらへのアプローチの改善が課題である。なぜなら、ソフトウェア開発やプロセス改善活動においては以下のような事例につながるからである。

- ・「創造力」の不足により本質的なプロセス改善策を考案できない
- ・「発信力」の不足により不具合に気づいていながら報告しない、設計改善したいと思っているのに提案しない

(2) 社会人基礎力別

以下、表 2 で定義した社会人基礎力別の各能力に対して考察する。

『前に踏み出す力』：◎『大いに短所を補強する』

本判断理由は、「主体性」「働きかけ力」「実行力」全てが 3.0 以上で『大いに効果あり』であったためである。

自律的な行動に関連性の強い項目の有効性が示されたことから、CaFE メソッドは育成対象者の成長に向けた基本動作の強化として有効であると考ええる。

『考え抜く力』：○『短所を補強する』

本判断理由は、「創造力」が 2.33 で『効果なし』であったためである。

『考え抜く力』は自律的な行動に加えて技術や知識も求められるため、CaFE メソッドのアプローチだけでなく、論理的な思考力を向上させる別手法の適用が必要であると考ええる。

『チームで働く力』：○『短所を補強する』

本判断理由は、「規律性」が 2.25 で『効果なし』であったためである。

『チームで働く力』に対しては、CaFE メソッドによる個人に向けてのアプローチだけでなく、チームビルディングによるチーム全体へのアプローチも組み合わせることが有効ではないかと考える。

6. おわりに

我々は指導者の立場として、自律的に行動できる若手人材が少ないことを問題と捉えた。

これは、指導者層が画一的なトップダウンのアプローチに偏重していることが原因となっていると考え、若手人材(育成対象者)の個性に適応したアプローチ手法である、CaFE メソッドを提案した。CaFE メソッドでは、社会人基礎力とコーチング流タイプを参考にした開発者タイプに着目し、これらに対応付けた CaFE マップを定義し、育成対象者のタイプごとに長所短所を明確にした。さらに育成対象者のタイプを判断し、CaFE 導出シートによりタイプごとの長所を活かしながら短所を補強するアドバイスを指導者層に提示し、育成対象者の成長に貢献するものとした。

アンケートによる有効性検証の結果、主に(1)『PJ リーダータイプ』へのアプローチ、(2)『前に踏み出す力』へのアプローチの領域で CaFE メソッドが自律改善人材の育成に有効であることが認められた。

課題としては、『涉外タイプ』などの実験のサンプル数が不足していた。また、『涉外タイプ』『設計タイプ』には本手法の効果が限定的であった。今後は、我々研究員の職場で CaFE メソッドを導入し、開発現場の指導者や若手人材の意見をヒアリングした上で、幅広く効果に関する情報を収集し、本手法の改善や別手法との組み合わせにより、若手人材の育成を推進していく。効果が低い項目はアプローチ内容や CaFE マップの長所短所の妥当性も今後見直していきたい。今回は育成対象者へアプローチをスコープとしているが、今後育成をより促進するために、指導者層へのアプローチも考慮すべきと考え、育成対象者と指導者層のタイプの組み合わせによるアプローチも今後の課題として検討していきたい。

参考文献

- [1] 経済産業省, 「人生 100 年時代の社会人基礎力」と「リカレント教育」について, 2006
- [2] リクルートマネジメントソリューションズ, <https://www.recruit-ms.co.jp/freshers/spi-003.html>, 2024 閲覧
- [3] 鈴木 義幸, 図解 コーチング流タイプ分けを知ってアプローチするとうまくいく, 2006
- [4] The Myers & Briggs Foundation., <https://www.myersbriggs.org/>, 2024 閲覧
- [5] 経済産業省, エンployアビリティチェックシート 総合版, 2017
- [6] KSF コンサルティング, <https://ksf-consul.com/blog/establishing-psychological-safety-and-career-safety/>, 2024 閲覧