

に関わっている可能性がある。また、前回の提言のひとつとして、「個人仕事化」が提唱されていたが、今回の調査結果からは、むしろ、チームの一員として働く協働化の進展の可能性が浮かび上がってきた。

なお、今回の調査においては、前回調査では尋ねていない新たな注目項目として、専門職の育成・充実を推進しようという会社側の方針をどのように受け止めているかを探ってみた。すると、残念なことに、従業員である回答者はかなり懐疑的な姿勢でいることが判明した。こうしたあまり望ましくないギャップは、従業員側が、前述したような、この10年間で改善されなかった事柄を判断材料として、現在の取り組みを評価したために生じている恐れがあると考えられる。この点については、非常に重要であると思われるため、今後の考察でより詳しく取り上げていくことにする。

2. 「花まる高資格スタッフ」を支える仕組み

(1) 「花まる高資格スタッフ」を生み出すには—その基本概念図—

上では、10年前の調査結果と今回の調査結果を比較しながら、改善された点、何らかの変化があった点、依然として問題が認められた点、そして新たに問題視すべき点を明らかにしてきた。

ただし、これらの変化が、高資格スタッフの満足度にどのようなプロセスで、どのような影響力を及ぼしうるのか総合的に理解していないと、せっかくの努力が報われない事態も起こりうる。たとえば、高資格スタッフの満足度の向上にそれほど重要な要素でなければ、努力して変化させてもあまり影響がないことがある。また、その反対に、非常に重要な要素であるため、本来は少しの変化でも大きな効果を発するはずであるのに、全く改善されていないことから、結果的に不満足を高めてしまっている、ということもある。もちろん、変化の方向が誤っているため、せっかく変化のための努力を行ったにもかかわらず、むしろ不満足を呼んでしまうことも、十分ありうるだろう。

そこで、高い満足度や高い学習意欲を示す高資格スタッフ（以後、「花まる高資格スタッフ」と呼ぶことにする）に再び注目し、彼らの満足度がどのようなプロセスで、他の高資格スタッフとは比べものにならないほど高められていくのか、についてまず明らかにしたうえで、この10年間の変化が適切なものであったのか、それともどちらかといえば見当違いなものであったのか、考えていきたい。

「花まる高資格スタッフ」を生み出す仕組みを考えるうえで、まず手がかりになるのは、2種類の原因分析を通じてピックアップされた5つの要因である。高資格スタッフであるなしにかかわらず、どの回答者にも共通して満足・不満足の原因となると思われる2つの要因と、高資格スタッフにとって特に満足を生み出す源泉となっていた3つの要因である。具体的には、高資格スタッフが、自分を取り巻く状況を上記のように判断する場合、非常に高い満足度が得られていることが、今までの分析から明らかになっている。

<どの回答者にも共通すると考えられる項目>

- ① 社内での位置づけに対する中途半端感や曖昧さが少ない
- ② 反対意見も含め、従業員の意見を取り入れる姿勢がみられる。

<高資格スタッフに特に強く現れていた項目>

- ③ 評価は、仕事の成果を十分に反映して公正に行われている
- ④ キャリア上意味のある、上司や先輩との良い出会いがあった。
- ⑤ 現在の仕事から多くの知的刺激を受けている。

これらの5項目の中でも、特にどの項目が満足度に大きな影響を及ぼしているかを探るため、満足度に関する質問項目(質問Ⅱの(26))を、「該当する」とした回答には1、それ以外の「やや該当する」から「該当しない」までの回答には2を割り振った新たな変数「MANZOKU」を用意し、それを従属変数にする重回帰分析を行うことにした。独立変数に用いたのは、上記の5項目に対応するものとして、①に関しては質問Ⅳの(14)：「将来を考えたとき、会社での今現在の自分の位置づけは、中途半端だと感じる」を、②としては質問Ⅲの(3)：「より良い結果を出すためならば、反対意見でも受け入れられる雰囲気がある」を、③には質問Ⅳの(15)：「私に対する評価(給与を含む)は、仕事の成果を十分に反映したものとイえる」を、④には質問Ⅳの(8)：「あの上司や先輩がいたからこそ、今の自分があるといえる出会いがあった」を、そして、⑤には質問Ⅱの(9)：「現在の仕事は、自分が日々進歩しているという実感を与えるものである」を用いることにした。つまり、強制投入法による重回帰分析である。

分析の結果、0.1%水準で有意であり、満足度に非常に大きな影響を与えていると考えられる項目として、③の、仕事の成果を十分に反映した公正な評価があがることがわかった。また、0.1%水準で有意ではなかったものの、1%水準で有意な結果が得られたものとして、①の、社内における中途半端感が挙げられることがわかった。一方、残りの項目については、直接的な影響力というよりは、間接的な影響力が確認された。たとえば、⑤の「仕事からの知的刺激の大きさ」は、自らの社内の位置づけを判定させ、その結果として満足度を左右する傾向が見出された。同様に、③の「反対意見も採用される環境」は、それに対する評価が、回答者の「評価が公正に行われている」という解釈に影響を与えることで、やはり結果的に満足度に作用を及ぼしうると考えられた。

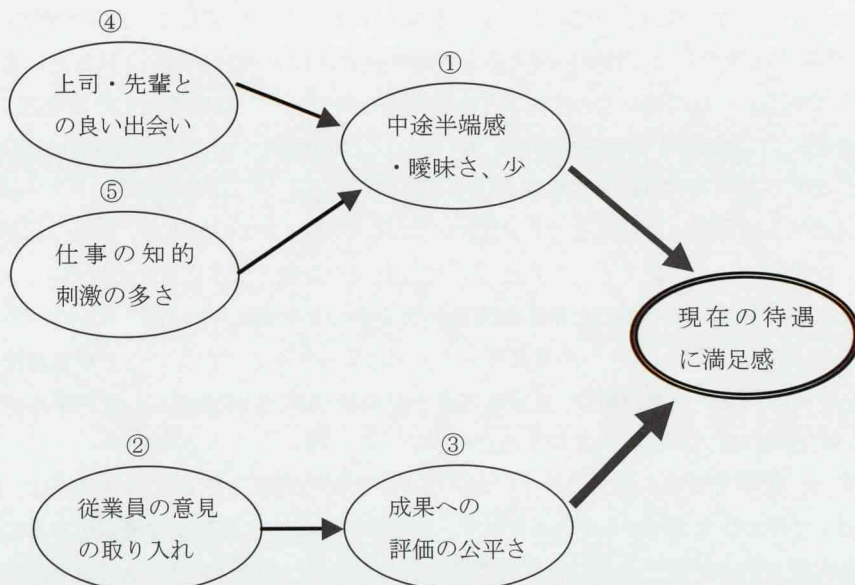
これをまとめると、上記5つの項目は、図表4・2・1のような関係性を持つと考えられる。そして、高資格スタッフは、こうしたプロセスを基本構造として、その満足度を高めたり、低めたりしていると理解される。具体的には、花まる高資格スタッフの場合、それ以外の高資格スタッフに比べて、上司や先輩との良い出会いに恵まれたり、日々の仕事から受ける知的刺激が多いことで、社内における自己の立場をそれほど中途半端なものとして受け止めなくなるるとともに、所属する職場環境が反対意見も受け入れることで自分に対する評価が公正

なものを受け止める傾向にある。結果、両面から高い満足感を得る、という仕組みが見えてくるわけである。

項目間をつなぐ矢印の太さは、項目間の関係の強さを表している。たとえば、「成果への評価の公正さ」から「現在の待遇に満足感」をつなぐ矢印が、「中途半端感・曖昧さ、少」から「満足感」に伸びる矢印より太いということは、高満足を生み出すには、高資格スタッフの社内における中途半端感を改善することも重要なが、それ以上に、公正な評価が行われていると彼らに認知されることのほうが効果的と考えられることを示しているのである。

なお、ここで図表 4・2・1 における①のラベルづけの仕方について断っておく必要があるだろう。①のために用いた質問Ⅳの(14)は、「将来を考えたとき、会社での今現在の自分の位置づけは、中途半端だと感じる」と、否定的な尋ね方をしているため、本来は、「中途半端な位置づけ」とするほうが適切である。ただし、今回の調査結果では、中途半端感が少ないほど満足感が高まるというように、両者の関係は負（マイナス方向）である。正の関係と負の関係を混在させた中で単純に両者をつなぐと、モデルを読む際、誤りを生じやすくさせる可能性もあると考えたため、表現を「中途半端感・曖昧さ、少」と逆転させて用いることにした。

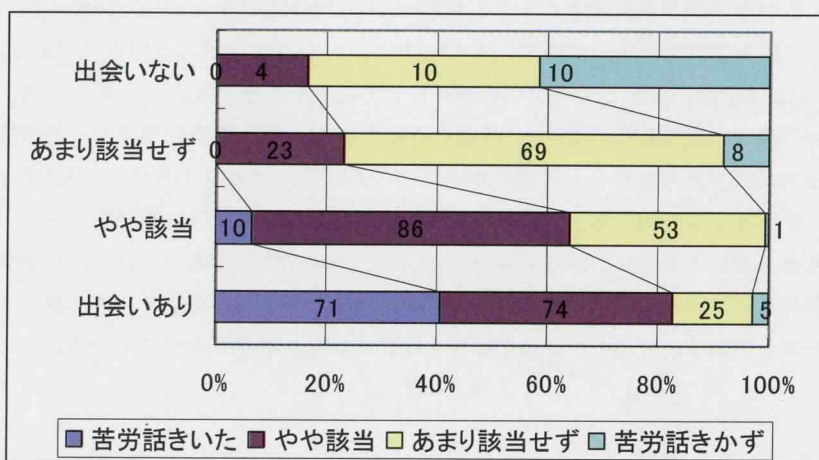
図表 4-2-1 5要素と満足感の関係モデル（高資格スタッフの場合）



ここで、中途半端感に影響する項目の 1 つである「上司や先輩との良い出会い」について、もう少し掘り下げて考えてみることにしよう。「花まる高資格スタッフ」は、いったいどのような上司や先輩をもって、良い出会いがあったと捉えているのだろうか。やはり、

0.1%水準で有意な影響力を検討した結果、最も大きな影響を与えていたのは、質問Ⅳの(9)：「先輩や上司から、仕事に関する苦労話や成功エピソードをよく聞かされた」であることが確認された。両者の関係をグラフ化したのが、図表 4-2-2 である。

図表 4-2-2 良い出会いと苦労話のクロス（高資格スタッフの場合）



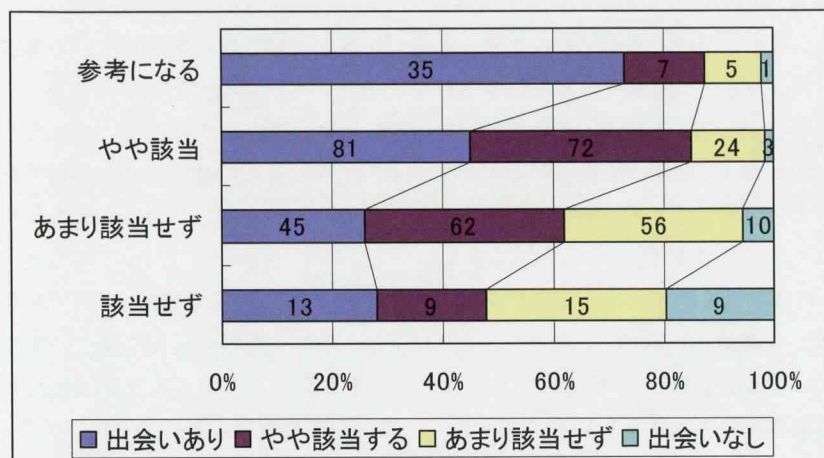
このグラフから読み取れるのは、良い出会いがあったと回答している回答者の 4 割以上が、先輩や上司からよく仕事に関する苦労話や成功エピソードを聞かされたと回答していることである。それに対して、それほどの出会いを得ていない回答者たちの場合は、苦労話をよく聞いた、と回答する割合が極端に低い、もしくはゼロという明らかな違いが現れている。

年長者からの苦労話はとかく若者にうるさがられるという印象がある。もちろん、その印象は必ずしも間違っているとはいえない。だが、図表 4-2-2 の結果は、後日、あれは確かに良い出会いだったと思えるような出会いは、上司や先輩と仕事に対するいろいろな会話を、ときに執拗なくらい交わした中から生まれてくることを伝えている。

なお、この結果は、もちろん高資格スタッフに限ったものではないことが確認済みであるが、今回の調査データの場合、高資格スタッフのほうが、わずかながらその傾向が強めに出ていたと付け加えておく必要があるだろう。

また、改めて確認するまでもないが、この「上司や先輩との良い出会い」は、原因分析 Part1 で浮かび上がってきた「キャリア・モデルの不足」とも密接な関係がある。その結果を高資格スタッフのデータに限り、グラフ化したのが、図表 4-2-3 である。

図表 4-2-3 良い出会いとキャリア・モデルのクロス（高資格スタッフの場合）



ところで、いまさらながら、なぜ上司や先輩との良い出会いがあると、あるいは、知的刺激が多くなると、社内の位置づけに関する中途半端感が緩和されるのだろうか。実は、両者を直接結び付ける説明には、少々飛躍がある。上司や先輩との良い出会いと中途半端感の減少、および、知的刺激の多さと中途半端感の減少との間には、2要因を仲介する第3の変数を入れて考えたほうが、理解を深めやすい。具体的に述べると、II.現状分析の章の最後で紹介した学習基盤、「組織内地図」の形成度合いが大いに関係していると、本報告書では解釈している。

まず、上司や先輩との良い出会いは、先に確認したように、それを通じて、仕事に関するさまざまなコツや考え方を学ぶことができる。ときには、現在成功しているように見える上司も、自分と同じような困難に直面したことがあると聞き、共感を覚えたり、それを努力して乗り切った経験を聞くことで、自分自身に対する励みに変えたりできる。こうした機会を得ることができた人々は、現在地や目的地、両者をつなぐ経路に対する具体的なイメージがわきやすくなる。つまり、組織内でどのように動けば、自分の、そして組織の目標を達成することができるかについての理解、すなわち、「組織内地図」の形成が助けられることになる。組織内地図の形成が進むと、現在、自分が取り組んでいる仕事が組織の中でどのような位置づけにあるのか、何のために行われているのかの可視性が高まり、自分の足場が固まる（現状の不確実性が低くなる）。そのため、中途半端感が緩和されると考えられる。

だが、今までの分析から明らかなように、高資格スタッフは他の回答者と比較して、全体的には、そうした出会いに恵まれない傾向がある。出会いに恵まれないならば、地図も形成しにくく、中途半端感もぬぐいにくい。現状分析では、高資格スタッフの学習基盤は、若手の回答者と比較すると、整っているほうであるとの結果も得られていた(図表 2-4-12~2-4-14)。だが、それは高い学習基盤を示していた花まる高資格スタッフも入れての結果である(原因

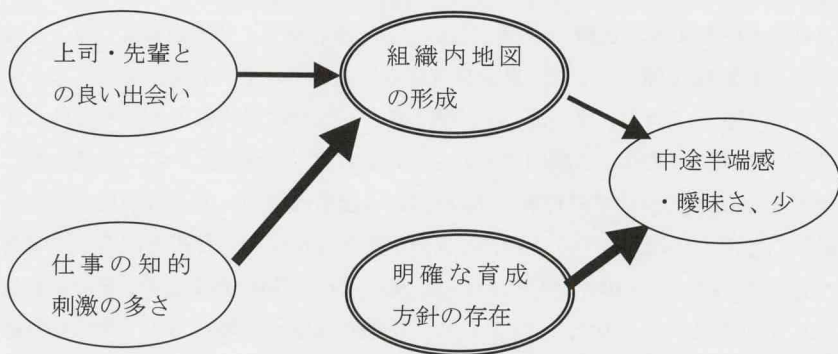
分析 Part2、図表 3b-1-2) ことに注意は必要だろう。ここから、高資格スタッフに対して、上司や先輩との良い出会いがあるよう、より気を配ることが求められると考えられよう。

一方、仕事のやりがいが増していったり、自分が仕事を通じて日々進歩している実感が高まると、人は、少しずつ重要な仕事を任せられているという理解をするようになる。少しずつ重要な仕事に進むという理解は、過去のいろいろな仕事と現在与えられている仕事とを自分なりにマッピングした結果、得られるものである。仕事を通じて進歩している実感を得ることができた回答者ほど、その組織内地図も明確になり、結果として中途半端感の緩和に役立つと考えられるのである。

このように、組織内地図の形成は、回答者の社内における中途半端感の緩和に有用であることが分析結果から確認されるが、もちろん、それ以上に、中途半端感の緩和に役立つ項目がある。それは、質問Ⅳの(11)：「私に対する会社の待遇を考えると、いきあたりばったりで明確な育成方針があるとは思えない」で測定している「明確な育成方針」の存在である。両者の間には、明確な育成方針が存在するほど、中途半端感が減少するという関係がある。この場合も、もともとの質問形式は否定的な尋ね方をしているため、モデルに表す際は、「明確な育成方針の存在」と逆転させた表現で用いることにする。

これら新たな要因を加え、図表 4-2-1 のモデルを修正することにしよう。とくに、中途半端感を形成する要因のみ取り出して、より正確に描きなおしてみると、図表 4-2-4 のように表すことができる。

図表 4-2-4 中途半端感の形成要因に関する修正モデル
(高資格スタッフの場合)



矢印の太さは、先ほどと同様、分析結果から得られた変数間の関係性の強さを表している。つまり、上司や先輩との良い出会いは大切であるが、それ以上に仕事の知的刺激の多さ（この分析では、日々進歩を実感のみで測定）が、組織内地図の形成に重要な役割を果たしてい

る。また、十分な組織内地図が存在していることは必要だが、それ以上に、明確な育成方針が存在すると回答者自身が感じているかどうか、中途半端感を減少するうえで効果的であるという仕組みとなっているのである。

いま、かりに、仕事の知的刺激が増加することにより、従業員の組織内地図の形成が進んだとしても、一方で、会社の育成方針が依然としていきあたりばったりなものと理解されてしまったら、結果はどうなるのかとの疑問が浮かぶでしょう。その場合、育成方針の不在によるマイナスの影響を大きく受ける結果、中途半端感は大きくなるのだが、一方で、ある程度、組織内地図が形成されているために、そのマイナスの影響はやや抑えることができる、と理解することになる。

(2) 2 回の調査結果に基づく包括モデルの提示

図表 4・2・1 と図表 4・2・4 のモデルから、満足度の高い高資格スタッフを、そうでない高資格スタッフと隔つ要因およびプロセスが、ある程度明らかになってきた。そこでよいよ、この 10 年間の変化が適切なものであったのか、それともどちらかといえば見当違いなものであったのか、考えていきたい。

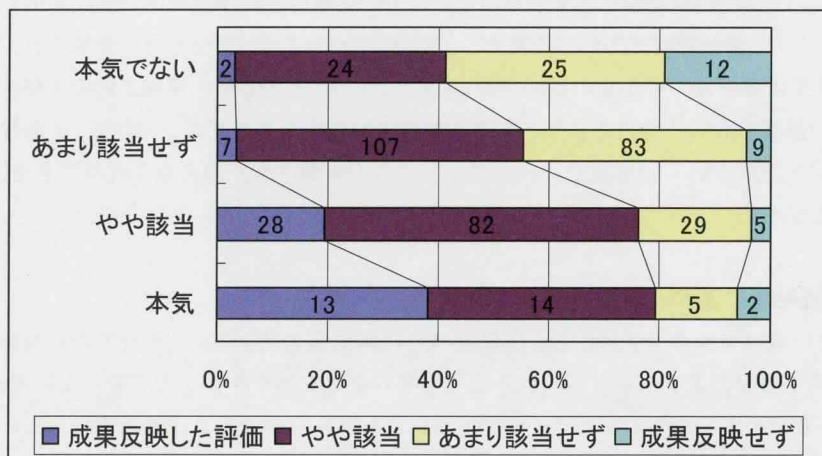
まず、10 年の間に改善されたと思われる点からみていこう。本報告書におけるいくつかの分析結果から、高資格スタッフの仕事内容は、彼らがやりがいや仕事の意義を感じられるまでに改善が進んだと受け止めることができる。図 4・2・4 のモデルで表現したように、仕事内容の改善は、組織内地図の形成を助けるうえで有用である。したがって、職場における中途半端感は改善される方向に動くと考えられるため、結果的に、高資格スタッフの満足度は高まるといえよう。

続いて、この 10 年間の取り組みにおいても、ほとんど変化がなかったと考えられる点を見てみよう。それは、管理職に対しての専門職の相対的な地位の低さである。これは、図表 4・2・1 および図表 4・2・4 で示したモデルに照らし合わせると、いったい何の要因に影響を及ぼしうるのだろうか。

こうした問題意識のもとに分析を進めていくと、専門職の相対的な地位の低さは、図表 4・2・1 の③、成果に対する公正な評価、と密接に関わっていることが明らかになった。具体的には、専門職の地位の低さに結びつく質問項目として先にも取り上げた、質問Ⅳの(17)：「会社は、専門職の育成・充実に本気で取り組んでいると感じる」と、公正な評価についての項目、質問Ⅳの(15)：「私に対する評価は、仕事の成果を十分に反映したものである」といえる」の回答の関係性を示すことにする。高資格スタッフだけを取り出して、両項目の関係性をみたものが、図表 4・2・5 である。

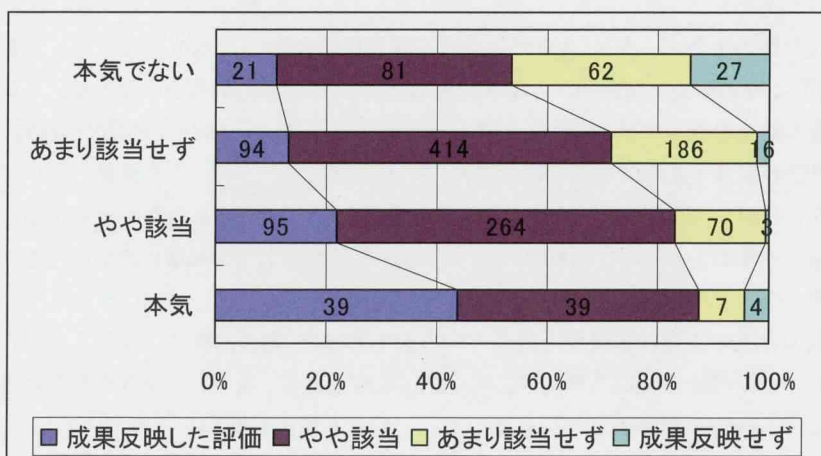
会社が専門職の育成や充実に本気だと捉えている回答者ほど、自分に対する評価も成果に応じた公正なものと受け止めている傾向が、明らかに確認できる。反対に、会社の姿勢に懐疑的な回答者は、十分公正な評価が行われていないと感じる傾向が強いと理解できる。

図表 4-2-5 会社の本気度と評価の公正さのクロス
(高資格スタッフの場合)



会社の専門職育成の本気度は、高資格スタッフの満足度を高めるうえで、実に重要な要素だったのである。このことをさらに確認するために、今度は、高資格スタッフの回答者を外した残りのデータで、同じ項目について、同様の分析をしてみることにしよう。その結果が、図表 4-2-6 である。図表 4-2-5 と比較してみると、全体の傾向は変わらないながら、区分線から読み取れる傾きが、図表 4-2-6 のほうが緩やかになっていることがわかる。

図表 4-2-6 会社の本気度と評価の公正さのクロス
(高資格スタッフ以外の場合)



たとえば、高資格スタッフのデータの場合、会社の本気度に対して「該当しない（本気でない）」「あまり該当しない」と回答している人々が、自分の評価が公正であるとする割合は「該当する（成果反映した評価）」「やや該当する」をあわせて、それぞれ約 41.3%、55.3%にとどまっている。だが、それに対して、高資格スタッフを除いたデータの場合には、それに相当する割合は 53.4%、71.6%となり、かなりの違いが存在する。

このように、高資格スタッフの人々にとって、会社が真剣に専門職の育成に取り組み、その地位を高めようとしていることは、モチベーションを高めるうえで非常に重要になるのである。図表 4-2-1 では、成果に対する公正な評価を形成する項目として、②従業員の反対意見の取り入れを挙げていたが、それに新たに「専門職の育成に対する会社側の本気度」を加えることができるわけである。

また、やはり改めて確認するまでもないが、原因分析 Part 1 で浮かび上がってきた「自分が頑張ったのに、他人の手柄になる」も、評価の公正さと密接な関係にある。具体的には、他人の手柄にならないと考える回答者ほど、自分に対する評価も公正に行われている、と評価している。この項目は、「専門職の育成に会社が本気」とも非常に高くはないものの、ある程度の相関が確認される。すなわち、会社全体として専門職が優遇されていないから、自分たちの成果が高資格スタッフ以外の従業員の手柄になってしまい、不公平な評価が行われている、と高資格スタッフが考えがちであることがわかる。

さらに、専門職の育成に会社が本気かどうかは、明確な育成方針の有無とも非常に関係があることが明らかになった。つまり、会社が専門職の育成に対して真剣な姿勢を示すことにより、結果として、高資格スタッフの中途半端感を改善し、成果を十分に反映した評価を行っているとならば、彼らに認識させることができる、ということになる。

以上のことを踏まえると、10年間で、専門職の地位がそれほど改善されなかったと受け止められている事実は、残念ながら、どのような観点からみても、高資格スタッフの満足度を低下させる方向に働くとして解釈できるだろう。したがって、この点についての変化のなさは、かなり深刻な問題として受け止める必要があり、早期の改善を図らねばならないと理解すべきだろう。

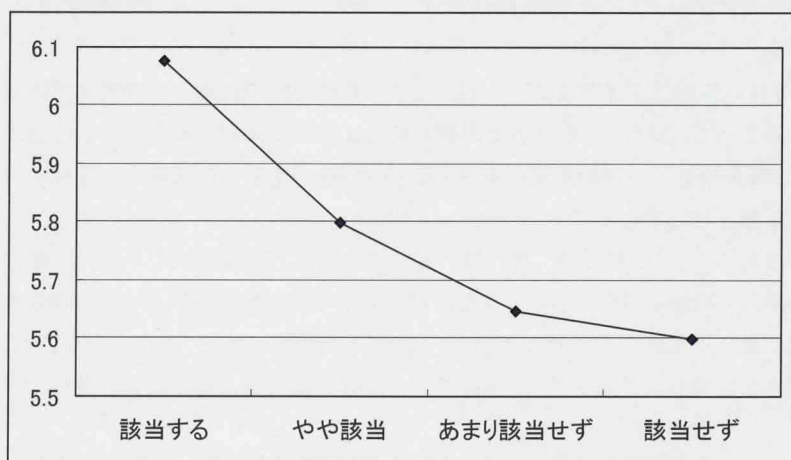
最後に、改善とも後退とも判断がつけにくいながら、この10年で変化があったと解釈できた項目をみてみよう。それは、高資格スタッフが単独でというよりは、チームの一員として働くようになった、という現象についてである。

本章第1節の前半でも述べたとおり、10年前の調査では、高資格スタッフが部下をもたないだけでなく、業務分担上でも単独で仕事を進め、それを上司に提出した後は成果に対する明確なフィードバックを受けていないことが多い、という、やや孤独な姿を浮かび上がらせていた。10年前の提言では、それを踏まえつつ、今後は一人ひとりの従業員がそれぞれの専門のプロフェッショナルとして、責任と権限がより明確になるような働き方、すなわち、個人仕事化を進めるべきであり、実際、高資格スタッフの働き方に象徴されるように、少しずつそういう方向に進み始めている、と解説されていた。

だが、今回の調査では、単純比較はできないながらも、他の従業員の働き方にはそれほど変化がなく、むしろ高資格スタッフのほうが他の従業員と近づいた働き方をしている可能性が見出せた。そこで、ひとつの仮定に過ぎないが、この10年で、高資格スタッフがチームの一員という意識をより強めた働き方をするようになったと考えたとき、それが高資格スタッフのモチベーションにどのような影響を与えうるかについて、モデルに基づいて考えることにする。

結論から先に明らかにすると、チームの一員として働くことは、組織内地図の形成と大きく関係する。組織内地図に関わる3項目を主成分分析という手法を用いて合成し、一本の尺度にした場合、その得点は1.7から6.9までに分布する。この得点が高いほど、組織内地図の形成が進んでいると理解するものとする。そのうえで、この地図得点と、質問Ⅲの(13)：「単独というより、チームで仕事をすることが多い」との関係のみてみることにしよう。図表4-2-7で「該当する」から「該当せず」とあるのは、この質問Ⅲの(13)に対する回答のことである。

図表 4-2-7 チームの一員と地図得点との関係（高資格スタッフの場合）



図表4-2-7をみると、チームの一員として仕事をしている回答者ほど、組織内地図が形成されていることが明らかである。得点差としては、小数点レベルの違いしかないように受け止められるかもしれないが、「該当する」とそれ以外の得点の間には、統計的にみて1%水準の有意差が確認されている。

この結果からいえることは、高資格スタッフが、単独というよりは、チームの一員として働くようになったとすると、それは、図表4-2-4で新たに組み入れた組織内地図の形成にプラスに作用することを示唆している。先に述べたように、地図の形成は、職場での中途半端感の緩和にある程度役立つと考えられる。そのため、非常に間接的ではあるが、高資格スタ

ップの満足度にもプラスの影響を及ぼすだろうと推測されるのである。

単独で働くことは孤独感を募らせるだけでなく、チームの一員として働けば得られやすい、全体の中での自分の仕事の役割や、他の人々の仕事との関係性を見つけ出しにくい。そうになると、前回の調査報告書でも示されていたとおり、自分の仕事さえ完結すればそれでよく、その後、全体の仕事がどうなるかについて関心をもちにくくなってしまふのである。

もちろん、10年前の提言にあった「個人仕事化」というのは、単純に、孤立した働き方をしろ、という意味ではないはずである。一人ひとりが組織やチームに依存するのではなく、自分自身の仕事とその結果に責任をもち、労働市場でも対等に戦えるような力をつけなさい、部門にとらわれず職場間を自由にとびまわるなど、活躍の場を広げられるようになりなさい、という意図だったはずである。

だが、やはり、人間は人と人とのつながりの中で生きており、その中で学習を深めていく存在である。したがって、ある程度、高い専門性が確立された後であれば、個人仕事化は望ましい結果を導きうることもあるが、まだその段階に到達できていない人々には、やや酷である。孤独感が高まるうえに、学習も十分に進んでいかず、ますます中途半端な立場に追い込まれることになる。

このように考えていくと、この10年間で高資格スタッフがチームの一員として業務に携わる機会が増えたことは、彼らのモチベーションの向上にはプラスに働いたとみることができるのである。仕事内容の充実に対して、肯定的な回答が増えたことも、ひとつにはこうした働き方の改善が密接に関わっていたと考えてよいに違いない。

今までの議論を総括したモデルが、図表4・2・8である。このモデルに沿って、まとめを行うことにする。高資格スタッフに関するこの10年間の取り組みは、仕事内容の充実や働き方の改善のため、仕事に対する彼らのモチベーション向上には大いに役立ったと考えられる。つまり、改善がみられたのは、点線の上部の領域、いわゆる「従業員側にウエイトのある要因」に深く関わる部分である。

だが、こうした改善による効果があったと思われるにもかかわらず、依然として、高資格スタッフの満足度は、ほかの従業員より相対的に低い。それは、仕事の中身とは異質の問題として、社内における専門職のステイタスがなかなか向上しないことが、大きな影響を及ぼしていると考えられる。会社がいくら制度を用意し、専門職の育成や充実に力をいれていると言葉で説明していても、運用面でそれを実感できる場面はあまりないうえ、他の従業員（とくに若手の従業員にその傾向が顕著であったが）も、会社側の言葉を頭から信じてはいない。彼らはむしろ10年前と変わらず、結局、キャリア・アップといえるのは管理職になることであり、ある程度の年齢がきて専門職にとどまっている人々は所詮、管理職になれなかった人々、くらの受け止め方をしているようである。したがって、この点を今後、抜本的に変えていかない限り、これ以上、高資格スタッフの満足度があがることはないと考えられるだろう。

この現状に対して効果を期待できそうな具体的な取り組みとしては、今までの分析結果から、会社側が、高資格スタッフが納得でき、目標とできるような専門職のキャリア・モデルを用意することが何よりも重要と考えられる。キャリア・モデルの存在はこの章でも見たとおり、上司や先輩との良い出会いを促進することによって、組織内地図を形成し、中途半端感を緩和することによって満足度を高める。今までのようなキャリア・モデルですらこのような効果を挙げるのであるから、専門職として実際に活躍するキャリア・モデルを目の当たりにすれば、その効果はさらに大きくなると考えられる。

また、専門職のキャリア・モデルの存在は、会社側が専門職の育成に本気であることもアピールできると考えられる。現状では、会社側がいくら従業員に向かって真剣であると訴えていても、なかなか従業員にそれを真剣に受け止めてもらえない状況にある。だが、専門職でありながら、社内で非常にその能力を高く買われ、部門間をまたにかけ活躍している人々が、たとえわずかでも存在すれば、それが高資格スタッフの良いキャリア・モデルとなるとともに、会社の謳い文句に対する信頼度を増すことにも有用となるだろう。

それでは、どのようにそうした取り組みを進めていくべきなのか。より詳しくは、提言の章に譲りたい。

図表 4-2-8 高資格スタッフの満足度に関するモデル

