

◆令和4年度 第1回（通算第92回）蔵前ゼミ 印象記◆

日時：2022年5月13日（金）

ZOOMによる遠隔講義

自分らしく、幸せに働くために大切なこと

——約30年の会社生活から、皆さんにお伝えしたいこと——

柳瀬 徹^{やなせ とおる}（1996情報工学）東京電力パワーグリッド株式会社 川崎支社長

運勢を見てくれる「占い」のように、才能を見つけてくれる Web テストがあるそうだ。その名は「Strengths Finder (SF)」。占いの方は「当たるも八卦 当たらぬも八卦」で、気休めにしかならないが、SFの方は頼りになるらしい。柳瀬さんが試したところでは、彼の SF 資質（才能・性格）は、強いものから順に (1) 共感性、(2) 最上志向、(3) 調和性、(4) ポジティブ、(5) 運命思考と出たそうだ。これまでの柳瀬さんの人生のアップ・ダウンと上記5つの SF 資質を重ね合わせて分析すると、以下のように合点がいくそうだから、今すぐ、柳瀬さんに倣^{なら}って後述（第3節）の方法で試してみよう。

柳瀬さんは 小学校 4 年生の時にロンドンの現地校に放り込まれたが、何とか適応できた。入社直後には現場に送り込まれ 3 年間も電柱作業に明け暮れた。辛くて「会社 嫌^{いや}だな」という状況にまで追い込まれたが、会社を辞めるところまではいかなかった。これらは SF の 4 番目と 5 番目の資質、すなわち「ポジティブな資質」と「運命思考の資質」（今は辛い、ここで苦勞しておけば絶対のためになると考える）が助けになったのだと思えるそうだ。管理職になってからは、状況は一変し“めちゃくちゃ”充実した日々で演題のように「自分らしく、幸せに働く」ことができているそうだ。これも SF 資質の「1. 共感性」、「2. 最上志向」（物事をより良い状態に磨き上げることが好き）、「3. 調和性」のお陰だと納得できると共に、「もっと早く自分の資質を把握し、それらを生かしていれば、もっと幸せな会社生活を送れたのではないかと思えるので、参考にして欲しいそうだ。学生にとっては、今後の就職活動においても自分がどういう人間かを説明する時に、SF 資質を把握しておけば、

正確かつ魅力的に伝えられるに違いない。

企業の生命線は、優秀な人材を採用し、長く働いてもらうことだろう。それには何が必要か。会社としては、従業員が個性を輝かせ、チームで学び成長できる環境を整え、心理的安全性と内発的動機を高めることにより、社員の幸福感を向上させなければならないが、その手立てとして、(i) 若手社員による「川崎支社のスローガン作り」や (ii) 社内限定 Web 上での「社員の自己紹介」とそれを活用したコミュニケーションの活性化、及び (iii) 「年末オンライン仕事納め」での“一発芸の披露”などによる一体感の醸成例なども紹介された。

<序> 生い立ち

小4から3年間 London, 帰国後は Tennis 三昧、
就活対象はユーザー側の Service 業

柳瀬さんは小学 4 年生の時に、父親の仕事の関係で英国に行き、ロンドンで 3 年間過ごした。1 年目は日本人学校がいっぱいだったので、現地校に入った。これが幸いし、英語は全くゼロの状態だったが、1 週間もすると友達から「家に遊びに来ないか」と誘われるようになり、いつの間にか英語が身に付いた。算数は得意だったので日本の小学校の方が進んでいると思ったそうだ。2 年目からは教育内容が整った日本人学校に通った。

帰国後は、テニスに没頭した。中学、高校と硬式テニス部に所属し腕を磨いた。東京都立 戸山高校の頃には、周囲から一目置かれるほどの腕前になり、心技兼ね備えた部長として活躍し、本学の 5 類に入学した後もその状態は続いた。とにかく強い部長だったらしい。中学の時は、「運動中に水を飲むな！」の時代で、すなおに受け入れていたが、今に

なって考えると適度に水を補給し熱中症にならないように練習した方がより効果的だと思える。当時は「なぜ水を飲んではいけないのか」ということはあまり考えなかった。テニス部の活動を通して、「人間は思考停止に陥りやすく、理不尽な事でも意外にすぐ慣れてしまうので要注意だ」ということも学んだ。

情報工学科で研鑽を積み、卒業研究に着手したが、そのころには「自分は研究者向きではない」と思うようになり、研究室の雰囲気にも最初はなかなか馴染めなかったので、就職活動を始めた。候補企業としては、“ものづくり”のメーカーではなく、幅広く“ユーザー寄りの事業”を展開しているTEPCO（東電）、NTT、JRなどを回って、最終的には東京電力（株）^{（注1）}に決めた。

柳瀬さんは、1996年に情報工学科を卒業し、東京電力（株）に入社した。電力自由化に伴い、東京電力は持ち株会社体制に移行し、柳瀬さんたちの送配電事業は東京電力パワーグリッド（株）が引き継ぐことになった（2016）。この間、柳瀬さんは各家庭等に電気を届ける配電事業を中心に、現場、海外部門、企画、人事等を経て、2020年より川崎支社長を務めている。以下、柳瀬さんの経験に裏打ちされたアドバイスに耳を傾けてみよう。

1. 仕事の入り口で躓かないために

古い体質が残る第一線 現場を生き抜く

入口で躓いてしまったエピソード | 東京電力では将来の幹部候補生である大卒は、基本的に現場に回されることはなかったが、柳瀬さんが入社する2年前から、大卒も一度現場を経験しておいた方がいいだろうということで、現場配置方式が始まった。柳瀬さんが配属されたのは配電部門の現場で、電柱の建替えや電線の張替えなど配電網の“お守り”をするのが仕事だった。子守と同じで、それさえ読めば全て分かるというマニュアルがない上に、当時は「技は先輩から盗め！」という職場文化だった。さらに悪いことに、柳瀬さんはテニスの腕前に比べると、手先は器用でなかったらしく、電柱に登っての配線作業やカラスの巣の除去等はなかなかうまく出来ず、現場の班長から「へ

タクソ！」、「オソイ！」と怒られ続けた。大学の延長気分で「この仕事は何のためにやるのですか」と聞くと、「仕事も一人前にできないくせに生意気言うな！」と怒鳴られ、作業の手順などを聞いても、「簡単に聞くな！」と言われる始末で、本当に落ち込んで辛い日々を過ごしたそうだ。入社以降の仕事の充実度を示したグラフでは、どん底まで落ちている（図1）。それもそのはずで、❶不要な緊張を強いられ、自分の素を出して自分らしく働けない上に、❷自分の存在価値を認めてもらえないという職業人としては堪えがたい環境だったのだ。

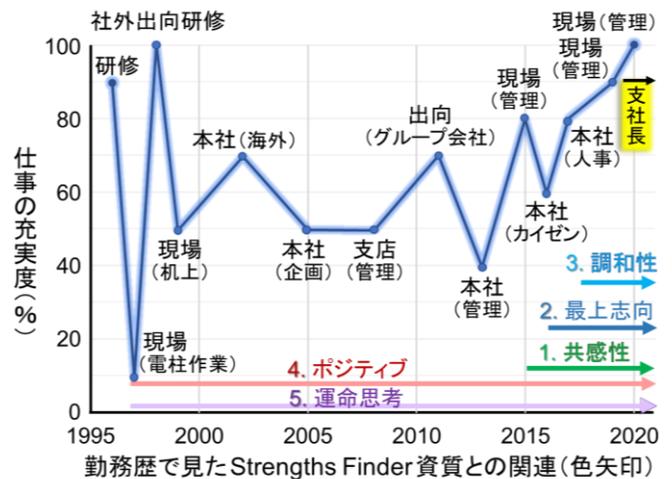


図 1. 会社での「仕事の充実度」の経時変化（折れ線グラフ）とSF 資質（横線）の関係 [柳瀬 徹の例]。長年のベストセラーの一冊「才能に目覚めよう」（新版 ストレngthス・ファインダー2.0）で提供されている自己診断 Web テストを受けると、34 の資質の中から、被検者の強みである資質を上位から順に 5 つ教えてもらえる。ここでは、それらの資質を Strengths Finder に因んで SF 資質 1～5 と表記。SF 資質 1～5 は人によって異なる。柳瀬さんの場合は、1: 共感性、2: 最上志向、3: 調和性、4: ポジティブ、5: 運命思考。

辛苦の3年を堪え凌げたのは、数年後に出会った自己能力発見法（Strengths Finder, 第3節）で意識するようになった柳瀬さんの強み、すなわち「ポジティブ」な性格と「運命思考」癖（今の苦勞は将来のためなのだと思容する）のお陰だと思おう（図1）。管理職となって“風通しの良い職場作り”（心理的安全性の高い職場, 第4節）を心がけるようになった背景には、反面教師としての現場経験があったのではないかと想像した。

新社会人へ (1) : ゴールデン・サークル理論 (注2)

入口で躓き転びかけた経験から、柳瀬さんは次のことが大事だと思ったそうだ：新入社員として仕事を始める時は、その仕事の位置づけをしっかりと理解し、「何のために」(Why) その仕事をするのかを明確にした上で、その仕事を成功させるためには、「どのように」(How), 「何を」(What) したらいいのかを考えること。往々にして、近視眼的に「何をするか」にのみ拘り、根性論で頑張りがちだが、それでは労は報われないようだ。Why → How → What の順で考えることで自分のモチベーションが高まるのと同じように、将来、リーダーになった時にも Why → How → What の順で想いを伝えることで、仲間の共感を得て組織のパフォーマンスを上げることができるだろう。Golden Circle 理論を提唱した Simon Sinek は、典型例としてライト兄弟による飛行機の発明を上げている。(注2)



図 2. The Golden Circle of the Simon Sinek's idea that was presented at TEDxPuget Sound (September 2009). The title of the presentation was "[How great leaders inspire action](#)". The idea, namely the law of diffusion of innovation, is typically seen in the Wright brothers who were able to figure out controlled, powered man flight when there were certainly other teams who were better qualified, better funded.

新社会人へ (2) : どこかに無駄があるという意識を常に持つ | 動いているシステムには必ずどこかに無駄がある。新しい環境に入った時には「あれ、なんか変だぞ」と感じやすいので、その直感を大事にして (自分を信じて)、改善につなげて欲しいそうだ。カイゼンの本家本元であるトヨタ自動車出身の内川晋^{すずむ} 特任顧問の言葉も紹介された：

「カイゼンは現状を否定すること。ただし、携わっている人を否定してはいけない。…無駄はいっぱいあるという認識を持つこと…」。

慣れると思考停止に陥りやすい例として、トイレット・ペーパーのホルダー (図 3) が挙げられた。確かに旧式の芯棒方式 (図 3A) は面倒だが、「しょうがない」として受け入れていた。長い間 芯棒方式が続いたところを見ると、カイゼンを常に意識しておかなければならないようだ。トイレに入るたびに「カイゼン」が頭に浮かぶ意味で、効果的な例えだと感心した。

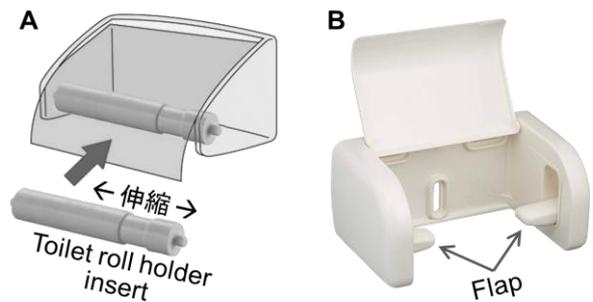


図 3. 芯棒式(A)では、ホルダー本体側の見えない穴に向かって手探りで、芯棒をグッと押し縮めながら両端の突起部をはめ込むのは難しく、イライラすることが多い。フラップ式(B)の新型が普及した今では、どうしてこんなに面倒な芯棒式を長い間使い続けていたのだろうと誰もが疑問に思うだろう。

新社会人へ (3) : まずはとにかくやってみる |

これも先ほどの内川さんが言っていることだが、「“できない”と言う前に 先ずはやってみろ！60点の出来で良いから、スピード感を持ってカイゼンを進めること」が大事だ。できない理由をまず述べる人が少なからずいるが、その理由として上げた点をクリアできれば OK なので、そういう人達も問題を的確に把握している点では優秀なのだ；足りないのは一步を踏み出す勇気だけだとすると、もったいない話だ。実際やってみると、「あれ、なんであんなことで悩んでいたの？」となることが多いそうだ。

進化論のダーウィンが言っているように、「生き残る種は最も強いものではない、最も知的なものでもない、変化に最もよく適応したもの」だから、とにかく変わるということをどんどんやっていく必要があると強く思うそうだ。

2. 他人のために動く

他人のため、世の中のために動けば、必ず自分に返ってくる：大切なのは、その一歩を自ら踏み出すこと

「小学校や中学校の道徳の時間のようで恐縮ですが…」ということだったが、就活を控えた学生には、この第2節も、今後の人生の「覚悟」を決める上で大いに参考になったに違いない。マズローの欲求5段階説に絡めた話は図4に譲るとして、スーパーボランティアの話が印象深かったのでおさらいしておこう。



図4. マズローの欲求5段階説の観点から描いた社会人のモチベーションのピラミッド構造。(1)給料は必要だが、そのためだけに働くとなると寂しい。(2)パワハラ上司がいない安全安心な職場で働くことを望むのが次のレベルで、(3)一人では出来ることに限界があるので、会社では集団で働く。従って、仲間と一体になって仕事することに喜びを見出し、(4)仕事ぶりが仲間や組織に認められ、最終的に(5)充実感に満たされて働くのが一番の幸せではないかと提案している。柳瀬さんによれば、最上位のレベル5では、ワーク ライフ バランスとか、仕事とプライベートを分けるとか言ったことを超越して、「働くことが楽しくなる」そうだ。

頂点はスーパーボランティア | 災害があるとスーパーボランティアのお爺さん(尾島 春夫, 1939~)がよくTVに登場する。貯金はほぼゼロで、生活費は月5万5千円の年金のみという人が、軽ワゴン車に食料・水・寝袋などの生活用具を積み込み、遠くまで出かけてボランティア活動をする。「自腹でどうしてそこまで頑張れるの?!」と不思議だが、柳瀬さんは「あのお爺さんはマズローのピラミッドで最上位の“自己実現欲求”を満たしている人で、人を救うことが一番高次元の実現欲求であることを考えると、救われる人よりも あのお爺さん

自身が誰よりも一番幸せなのだ」と確信している。なぜかという、次のような経験をしているからだ。

2年前の台風15号で千葉が壊滅的な被害を受け、長い間停電が続いた。川崎支社からも大勢のスタッフが復旧の応援に出向いた。仕事とはいえ、36°Cの炎天下での電柱の立て直しや電線のつなぎ直しは極限労働だ。そんな時に、館山市立房南中学校の生徒たちから「復旧作業ありがとうございます」と題した多数の手紙が届いた(図5, 左)。復旧後には、字を覚えての園児や小学生達から「でんき ありがとうございます」と書いた感謝のイラストが多数届いた(図5, 右)。心に残る顧客とのやり取りもあるそうだ(注3)。これらはお金には代えられない何よりも喜びで、電気というインフラを通して世の中の役に立っていると実感できる分かりやすい例だ。モチベーションも自ずと上がる。

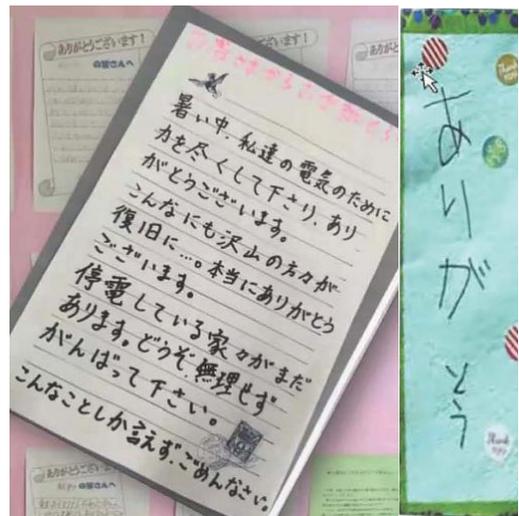


図5. 台風による大規模な停電からの復旧作業を見ていた子供たちからの感謝状。

幸せに働く基礎 | 「人のために働く」という概念は、江戸時代の近江商人によって「三方よし」として実践され、今日に受け継がれている。三方よしとは“商いは自らの利益のみならず、買い手である顧客はもちろん、世の中にとっても良いものであるべきだ”という考え方で、最近では「[三方よしを世界に広める会](#)」が結成され、『[今日からできる三方よし読本](#)』をWeb上で公開している。4コマ漫画で分かり易いので一読をお勧めする；本第2節の副題——「他人のため、世の中のために動け

ば、必ず自分に返ってくる。大切なのは、その一歩を自ら踏み出すこと」——が納得できるだろう。

3. 自分を知る—Strengths Finder の活用

苦手を克服するより、自分に備わった資質を磨く

まず図 6 の本(注 4)を買おう；自分への投資としては、¥2000 は決して高くないそうだ。第 I 部「まず、あなたの強みを見つけよう」を理解した上で、Web テスト「Strengths Finder 2.0」を受け、自分の強みをはっきりさせた上で、「第 II 部 あなたの強みを活用しよう—34 の資質と行動アイデア」では、その強みの活かし方まで教えてくれる。

苦手なことを直すイバラの道を歩むのではなく、得意な資質をもっと磨いて、各人がそれを発揮することが個人の幸せに繋がること、更には多様性に繋がり、組織としても強くなる最短ルートだと説いている。34 もの資質について、それらを強みとする仲間と一緒に働くときのコツについても具体的に教えてくれるので、将来管理職になっても部下の才能を存分に引き出すことができる。

Strengths Finder 2.0 の有用性については本印象記の冒頭と図 1 で説明したとおりだが、個人にとどめないで親しい友人の結果と比較するのもお勧めだそう。東電川崎支社の管理職 40 人にも Web テストを受けてもらい、お互いの結果をネタに小さなミーティングをしたところ、非常に盛り上がったそう。中には「この資質はオレには合わない気がするのだが…」、「いやいや、オマエにはこういう傾向があるからピッタリだよ」という展開もあって、自分の隠れた強さを発見する機会にもなるようだ。



図 6. 推奨本(¥1,980)。Web テストのアクセス・コードは 1 回しか使えないので、本は各自で買うしかない。

4. 風通しの良い職場作り

目指すは、心理的安全性が担保され、仕事の基準が高く、常に学び成長できる職場

リーダーになったら 誰でも「まとまりのあるチームにしよう」、「風通しのいい課にしよう」、「結果を出して我が社の発展を牽引できる部にしよう」、そして最高責任者になったら「少しは名の知れた働きがいのある組織にしよう」と思うに違いない。具体策となると難しい上に、激動する時代に翻弄される場合も多く、失意のうちにキャリアを終えるケースも珍しくなくなってきている。管理職になってから がぜん活力がみなぎってきたという柳瀬さんの取り組みを見てみよう。

支社長として、川崎支社のスローガンを作り、社員の心を 1 つに共鳴させ、パフォーマンスの向上を図ることにした。てっきり広告代理店に頼んだものと思って聞いていたら、自社の若手社員 6 人に任せただけという。そして出来上がったのが図 7 のポスターだ。柳瀬さんは管理職としての SF 資質(図 1, 共感性・最上志向・調和性)に恵まれているが、仕事仲間にも恵まれているのだ。「最高に楽しく仕事ができている」というのも納得だった。



図 7. 川崎支社の 2022 年版スローガン。若手 6 名が知恵を絞って考案した。社員が一丸となり、顧客目線に立って、必須の社会インフラを支えていくという気持ちで「かわさき」に合わせて歌い込まれている。「変わる変える」は、VUCA (Volatility 変動性, Uncertainty 不確実性, Complexity 複雑性, Ambiguity 曖昧性) の時代を生き抜くために、時代とともに自分たちも変わり、仕事の内容も変えていかなければならないという決意。「さきのみらいへ」には、「三方よし」というエッセンスに加え、地域とともにその未来を築いていくという意味が込

<パネルディスカッション>

「これまでに、純粹に他人のために行った行為で、
自らが喜びを感じたエピソードを教えてください」

められている。◆「きもちをひとつ」にするには、コミュニケーションが欠かせない。コミュニケーションでは、①自分を知って貰う努力とともに、②相手を知ろうとする態度も大切だ；自分のことばかり喋りがちだが、相手の話していることをしっかり聞いて、その人に興味があり、もっと聞きたいと思っていることを態度で示さなければならない。

社内イントラ上での“自己紹介シート”を活用したコミュニケーションの活性化も成果を上げているようだ。柳瀬さんの欄では、「略歴」に続いて、「趣味」として映画 STARWARS の鑑賞やテニス(今も大会に出ている)などが上がっている。英語が得意で外国人のお客様対応は楽しいようだ。健康維持のために、通勤途中での電車の乗り換えの際には、月島↔新橋駅間を 40 分かけて歩くように心がけているそうだ。意外だったのは ソロキャンプにも興味があるらしいことだ。

より生産性の高い新しい働き方を実現するための第 1 歩は、「心理的安全性の高い」職場作りのようだ。ビジネス界では流行の用語でもあるらしく、参考書^(注5)も紹介された。「心理的安全性」の作り方の詳細は割愛するが、要点は単純明快で、“組織やチーム全体の成果増に向けて、率直な意見・素朴な疑問・ちょっとした違和感などを、いつでも、誰でも気兼ねなく言える環境を整えることだ^(注6)。そのためには図 7 の説明文(◆印)に記したコミュニケーションの活性化が不可欠だ。

おわりに

Strengths Finder 2.0 には^{かな} 適わないにしても、私の見立てでは、柳瀬さんの強みは『“環境が激変しても、やっていける”という自信のような感覚』を身に付けたことだ。小4でのロンドン生活や社会人入り口でのイバラの道を経て、「仕事を作業としてこなすだけでは勿体ない；VUCA(図7の説明参照)の時代だからこそ、仕事を楽しみの源泉にしなくては！」の境地に達したのだろう。この境地に至るルートは無数にあり、人それぞれだろうが、柳瀬さんを見習うと道中も楽しめそうだ。

次のような経験がパネリストの学生から紹介された：(1) 学部生のころ留学生に対する支援活動の一環として、数百人規模の歓迎会・キャンプ・フードパーティなどを開いていた。いつの間にか、他人のために行動して感謝されたり、留学生たちの成長を見れたりするのは自分のやりがいになっていた。(2) 入口がアルバイトなので「純粹に」という訳ではないかも知れないが、集団塾の講師をしていて卒業生が第 1 志望の中学や高校に受かり感謝を伝えに来てくれると大変嬉しく、他人のためになることは自分の喜びになることを経験した。(3) アルバイトをやめる時に、その企業が HP で使うイラストが欲しいという話が持ち上がっていたので、それなら自分の得意技だと思い、イラストを描いてあげたら非常に喜ばれた。(4) 幼少期から、目の不自由な身内の世話をしてきたので、「いい子だね」、「エライね」といわれることが多かったが、そんなに心に響かなかった。高校生の時に白杖を持った人が困っているところに遭遇し、勇気を出して声をかけ道案内をした。有難うといわれた時の嬉しさは、日ごろ家でしていることと同じなのに、異次元のものと思えるほど格別だった。

(注1) 東京電力株式会社：2016年に分社化し、(1) 発電(燃料・火力発電事業会社)、(2) ネットワーク(一般送配電事業会社、東京電力パワーグリッド)、(3) 小売り(小売電気事業会社)、そして(4) リニューアルパワー(水力を中心とした再生可能エネルギー発電事業会社)の4つの会社に分かれている。柳瀬さんが所属するのは2番目の東京電力パワーグリッド(株)で、送配電事業を行っている。◆会社の Web ページによれば、送電線(発電所↔変電所、変電所↔変電所)の総延長は約4万kmで地球1周に相当する。各家庭にも届く配電線となると約36万kmにもなり、もう少しで月(地球からの距離は約38万km)に届く程だというから、設置はもちろん、メンテナンスの大変さがよく分かる。◆東京電力パワーグリッド(株)の支社と総支社は、関東一円に合わせて45支社あり、柳瀬さんはそのうちの1つ川崎支社の支社長を2020年4月から2年余り務めている。

(注2) Simon Sinek, “How great leaders inspire action”, TEDxPuget Sound, September 2009: https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_lea

“◆…Nowhere else is there a better example than with the Wright brothers. ◆ Most people don't know about Samuel Pierpont Langley. And back in the early 20th century, the pursuit of powered man flight was like the dot com of the day. Everybody was trying it. And Samuel Pierpont Langley had, what we assume, to be the recipe for success. Even now, you ask people, "Why did your product or why did your company fail?" and people always give you the same permutation of the same three things: under-capitalized, the wrong people, bad market conditions. It's always the same three things, so let's explore that. Samuel Pierpont Langley was given 50,000 dollars by the War Department to figure out this flying machine. Money was no problem. He held a seat at Harvard and worked at the Smithsonian and was extremely well-connected; he knew all the big minds of the day. He hired the best minds money could find and the market conditions were fantastic. The New York Times followed him around everywhere, and everyone was rooting for Langley. Then how come we've never heard of Samuel Pierpont Langley? ◆ A few hundred miles away in Dayton, Ohio, Orville and Wilbur Wright, they had none of what we consider to be the recipe for success. They had no money; they paid for their dream with the proceeds from their bicycle shop. Not a single person on the Wright brothers' team had a college education, not even Orville or Wilbur. And The New York Times followed them around nowhere. ◆ The difference was, Orville and Wilbur were driven by a cause, by a purpose, by a belief. They believed that if they could figure out this flying machine, it'll change the course of the world. Samuel Pierpont Langley was different. He wanted to be rich, and he wanted to be famous. He was in pursuit of the result. He was in pursuit of the riches. And lo and behold, look what happened. The people who believed in the Wright brothers' dream worked with them with blood and sweat and tears....”

(注3) 顧客の心に沁みだした作業員の心遣い——「充電ファン 使ってもらって 東電ファン（支社内川柳コンペ入賞作品）」：真夏にお客さまから電気が灯かないと連絡を受けた場合、宅内での作業は停電工事になり、ものすごく暑いので、熱中症対策として、“空調服”と“充電式ファン”を使用し現場対応を行っていた。近くで作業を見ていたお客様も汗をかき暑そうにしていたので「私は空調服を着ておりますので、もしよろしければコレお使いください。熱中症に気を付けて楽にして待っていて下さい」と、お客さまに充電式ファンを使っていたところ大変喜ばれた。少しだけだが、東電ファンになってくれたような感触があり、気持ちが届き嬉しかった。

(注4) Tom Rath (著), 古屋博子 (訳), 『さあ, 才能 (じぶん) に目覚めよう』[新版], 日本経済新聞出版, 2017。

(注5) 石井遼介, 『心理的安全性のつくりかた』(「心理的安全性」が困難を乗り越えるチームに変える), 日本能率協会マネジメントセンター, 2020。

試し読み:

<https://saas.actibookone.com/content/detail?param=evJjb250ZW50TnVtIjo5MTIzMn0=&detailFlg=0&pNo=1>

(注6) 気の利いた表現があったのでメモしておこう: 心理的安全性が低いと“サウイ職場”で“キツいだけの職場”になりがちだ。かといって、心理的安全性が高いだけでは“ヌルイ職場”で終わりがねない。心理的安全性は、たゆまぬ学習による向上と一体化して初めて“スゴイ職場”となり大きな効果が期待できる。

(東京工業大学 博物館 資史料館部門 特命教授 広瀬茂久)