



# さあはじめよう！ 今、経営者が注目する 「働きがい」向上の取組

～ 働き方改革企業経営者勉強会 ～

第1回

2022年6月1日 [水]  
13:30-16:30 オンライン

「働きがい」向上の取組は、従業員の意欲や自立性を高め、多彩な視点やアイデア、パフォーマンスが発揮されることで、イノベーション力と生産性が向上するなど、企業経営上のメリットも大きいと考えています。講師による講演と、実際に「働きがい向上」の取組を実践している企業事例を通じて、参加者の皆さんが具体的な取組につなげていただき、広島県の働きがい向上の先駆者となっていただくことを願っております。

広島県商工労働局 働き方改革推進・働く女性応援課 課長 大山利恵

## 基調講演 [60分]



### パーパス（志）の実践が 「働きがい」向上を実現させる！

【講師】

一橋大学ビジネススクール  
国際企業戦略専攻 客員教授  
名和 高司 氏

## 働きがい向上の取組事例紹介 [30分]



### 「働きがい」向上への取組み ～ 株式会社ミクセル ～

【企業ゲスト】

株式会社ミクセル  
代表取締役  
島 幸司 氏

## トークセッション [30分]



【パネリスト】

一橋大学ビジネススクール  
国際企業戦略専攻 客員教授  
名和 高司 氏

【パネリスト】

株式会社ミクセル  
代表取締役  
島 幸司 氏

【ファシリテーター】

株式会社ワーキングエージェント  
働き方改革上級コンサルタント  
藤原 輝 氏

# パーパス（志）の実践が 「働きがい」向上を実現させる！



## 登壇講師プロフィール

一橋大学ビジネススクール  
国際企業戦略専攻 客員教授

**名和 高司 氏**

東京大学法学部卒、ハーバード・ビジネス・スクール修士（ベーカーズカラー授与）。三菱商事に約10年間勤務。2010年まで約20年間、マッキンゼーのディレクターとしてコンサルティングに従事。自動車・製造業分野におけるアジア地域ヘッド、ハイテク・通信分野における日本支社ヘッドを歴任。日本、アジア、アメリカなどを舞台に、多様な業界において、次世代成長戦略、全社構造改革などのプロジェクトに幅広く従事。株式会社ファースト・リテイリング、株式会社デンソーなどの社外取締役。インターブランド・ジャパンなど複数社のシニア・アドバイザー。

日本のみならずアジア・欧米を代表するグローバル企業の次世代成長を支援する名和教授に、世界的な大潮流となっているパーパス経営の概要と具体的な事例、また、その実践手法をお話いただきました。

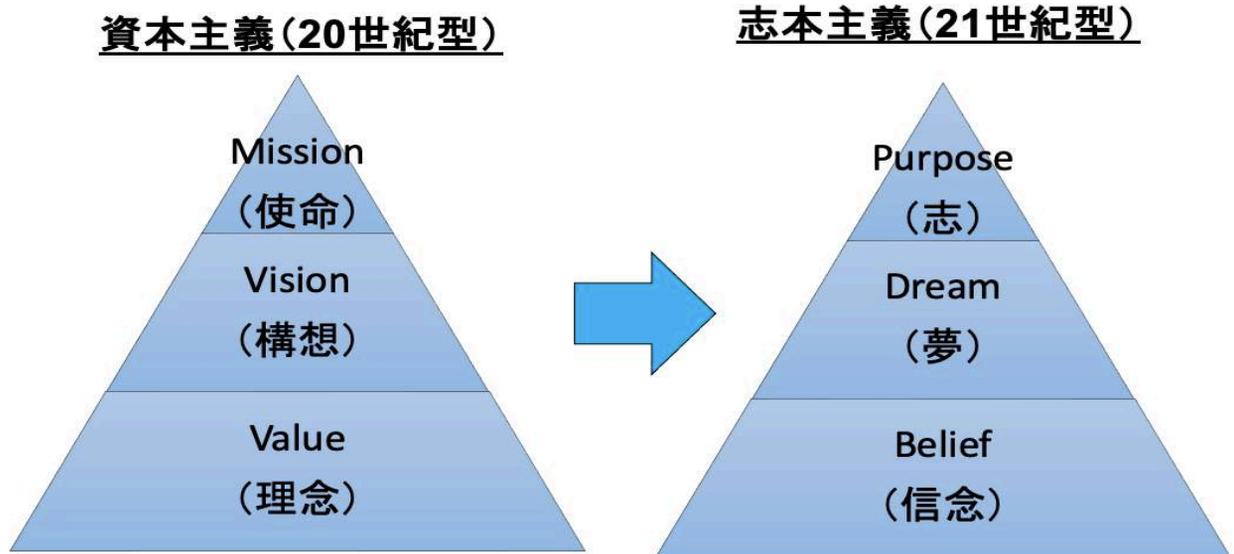
## CONTENTS

- なぜ今、パーパス経営か
- パーパス経営の実例
- パーパス経営のメリット
- パーパス経営の実践

## なぜ今、パーパス経営か

企業経営においては、ミッション、ビジョン、バリューが重視されてきましたが、企業の存在価値（パーパス）を重視する経営に変わってきています。本質的な違いとして、20世紀型のミッションは「外部から与えられたもの」で、特に社員によっては義務先行の「大義」になりがちです。一方で、パーパスは「大志」。「〇〇したい」という自発的な思いであり、これからは経営者だけでなく社員も同じ思いを持てるかどうか問われています。

## ミッションからパーパスへ

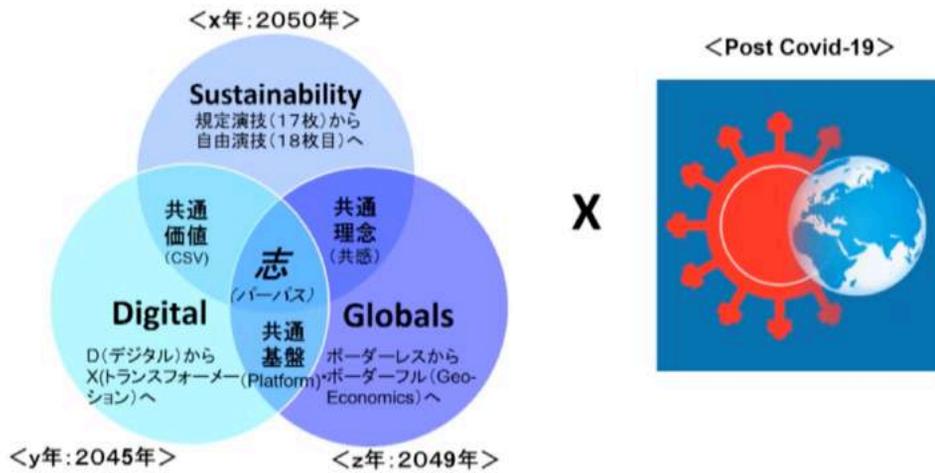


「志」は読んで字のごとく、「士」の「心」。これはプロとして働く人や、働きがいを意識する人の思いと捉えなおすことができます。パーパス(志)の下には、「ドリーム(夢)」。具体的で、しかも自分が登場する夢でなければなりません。そしてその下を支える「バリュー」に代わる「ビリーフ(信念)」は、自らの内側からふつふつと沸き起こる思いです。

私はSDGs(持続可能な開発目標)のさらに先、2050年を見据えた「新SDGs」を提唱しています。SDGsには17の目標がありますが、実は18個目があり、自由に掲げてよいということになっています。そろそろ、17の“規定演技”だけを踊るのでなく、それぞれの“自由演技”を打ち出していこうというのが、私が考える「サステナビリティ(S)」です。

そして、DはDigital(デジタル)。サステナビリティの実現と、ビジネス上の利益のために、デジタルツールを使い倒して事業や業務をどれだけ変革できるかが問われています。さらに、GはGlobals(グローバルズ)。コロナ禍や米中摩擦、ロシアのウクライナ侵攻などで分断された複数の世界線をもう一度繋ぐ必要性を、複数形のsに込めました。この新SDGsの中心にパーパスがあって、全体の中心軸として回っています。

新SDGs  
 ~資本主義(Capitalism)から志本主義(Purposism)へ



出典:名和高司(日経新聞経済教室 5.13.2020)

そして企業が置かれている3つの市場、顧客市場・人財市場・金融市場でも、それぞれゲームチェンジが行われています。顧客市場では人生100年時代という大きな悩み、人財市場ではワークシフト、そして金融市場ではESGに代表されるマネーシフトが起こっています。

このような変化の中で企業が生き残るには、サステナビリティに加えてパーパス経営を行い、存在価値を認められる必要があるのです。

## パーパス経営の実例

### ①トヨタ自動車株式会社

日本を代表する企業のひとつであるトヨタは、2年前にSDGsの18個目の目標を掲げました。その目標は、「And excitement for everyone」。「ワクワク」と表現されているこの目標をフィロソフィーコーンという形にして、頂上には創始者の思いをつづった「豊田綱領」を、その下には歴史的な価値観である「トヨタウェイ」を、さらにその下には、パーパス経営にあたる「幸せを量産する」を据えています。また、このパーパスを実現するために「可動性を社会の可能性に変える」というドリームを掲げています。そしてこのパーパスを絵に落とし込んだのが「トヨタの木」です。根がトヨタ共通の価値観である「トヨタウェイ」、幹は安定した経営基盤、実る果実は「もっといいクルマ」というモノと、「いい町・いい社会」というコトの2つ。モノに対するこだわりと、モビリティの社会を表しています。モノとコトの両方を目指しているのがトヨタらしいところだと感じています。

## ②ヤマハ発動機株式会社

ヤマハ発動機は、10年ほど前に「Revs Your Heart」というブランドを打ち出しました。「Rev」は英語で、「エンジンの回転をあげる」という意味です。つまり「Revs Your Heart」は「お客様をワクワクさせる」ということです。このブランドを掲げた後、ヤマハは「感動サイクル」を回し始めました。スタートは、従業員やパートナー、つまり売り手が素晴らしいバイクを作って・売っているんだという感動。その感動がお客様に伝播して、共感してもらえる。そしてそれが社会に広がっていくという感動の好循環です。この循環は、まさに日本の伝統的な価値観である“三方よし”そのもので、これがパーパスの実現に非常に重要であったと感じます。

## ③YKK株式会社

YKKが大切にしているのは「善の循環」。まず他人の利益を目指すことで自分の繁栄につながっていくという精神です。これも“三方よし”そのもので、まず社員、そして顧客がいて社会がある。富山県を拠点とした地方企業ですが、社員は20代のうちから海外にある工場に送り込まれて「土地っ子になれ」と言われます。これは、「そこの住民として、骨をうずめる覚悟でその土地で活躍しろ」という意味で、それによって若い社員が活躍している会社となっているのです。

## ④株式会社中川政七商店

中川政七商店は、奈良県に300年続くさらし問屋ですが、13代目中川政七さんが社長になられてからガラッと変わりました。会社の存在意義として掲げたのは、「日本の工芸を元気にする！」という旗印。その旗印の下、自社のさらしのほか、日本中の埋もれている職人や技術を現代的な意匠にプロデュースして、生まれた素晴らしい商品を、中川政七商店の店舗で販売するという、地方発の日本の宝を磨き上げる活動を行なっています。

## ⑤株式会社仙北谷

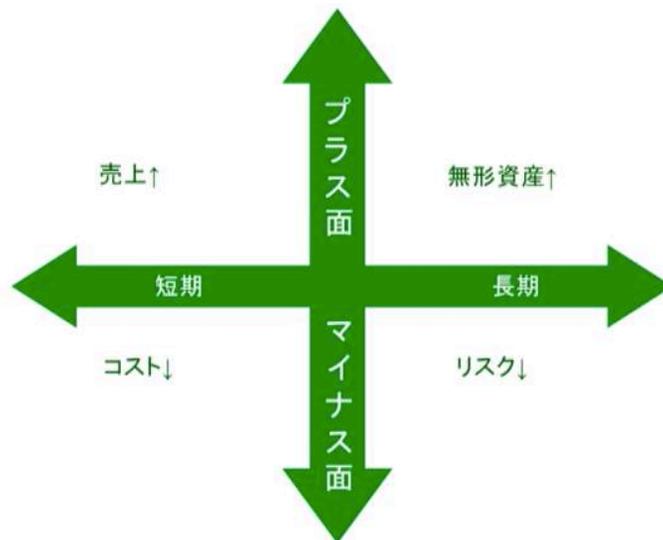
仙北谷は、神奈川県にあるロケットのコア部品や美容機器・農業機器の部品を製造している従業員26人の企業です。私がパーパス作りのお手伝いをし、若手社員4人とシニア社員4人に参加してもらい、パーパス作りのワークショップを開催しました。ワークショップは3回だけ、期間としては1ヶ月で出来上がり、これは私の経験上最短でした。中小企業ほどパーパスもはっきりしていてもぶれないからだと思います。最終的に、「宇宙技術でワクワクする未来へつなぐ～品質に挑むものづくりのエンターテイナーズ」というパーパスが完成しました。現在はホームページにも掲載され、このパーパスのもとで社員の皆さんも生き生きと働いています。

## パーパス経営のメリット

企業経営のためには、綺麗ごとだけでなく利益につながる事が重要です。パーパス経営をしている企業が共通して感じている4つの効果を紹介します。

### 1.経営モデル

パーパスからプロフィットへ



この図を「パーパスの十字架」と呼んでいます。短期的には、パーパスが明確だとお客様がファンになり、売上が上がります。通常、売上が上がれば、その分コストも上がるはずですが、パーパス経営を実践すると、パーパスに共感するお客様間の口コミや引き合いが増えるため、マーケティングコストが下がります。また、デジタルを駆使することでオペレーションコストも下がります。さらに人件費を半分から3分の1に減らせることが最も大きいです。これは人数を減らす効果ではなく、一人ひとりの仕事の能率が上がり、パフォーマンスが高まるので、売上は上がるが人件費は上がりず、売上当たりの人件費が下がるのです。

一方で、長期的な効果としては、特にコンプライアンスリスクが下がることが特に大きいです。このリスクを最大限減らすためのカギは、社員一人ひとりが会社のパーパスを自分事として捉えているかで、例えば「Our Credo (我が信条)」を掲げるジョンソン・エンド・ジョンソンや「正道を歩む」を掲げる花王では、社員一人ひとりがパーパスを自分事として胸に刻んでいるので、セルフガバナンスが効いています。

最後に、パーパス経営をする企業が最も重視しているのが「無形資産」です。「無形資産」とは、1つ目は「ブランド価値」、2つ目は「知識価値」、3つ目は他社や行政などとの「関係性」、そして4つ目が「人財価値」。ただ、この価値が存在しているだけでは十分でなく、パーパス経営の実践の下で4つの価値をどのように蓄積・活用して将来のプロフィット（利益）につなげていくかを説明できる企業が、企業価値を上げていくのです。

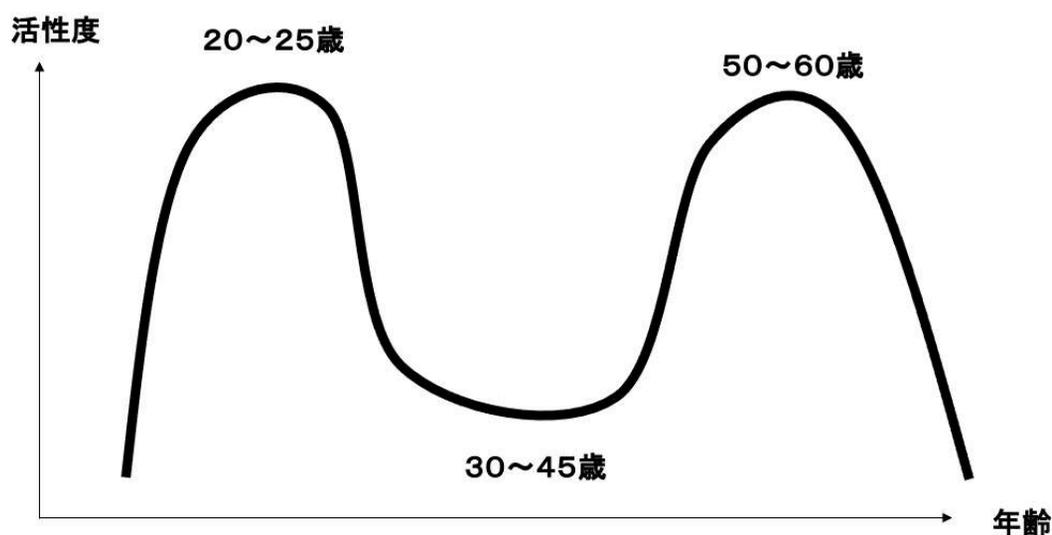
いまや世界中の”イケてる”企業は、企業価値の9割が無形資産で形成されています。一方、日本の企業はまだ有形資産だけが企業価値として認められている現状にあります。今後は無形資産をどう形成していくかを意識することが、日本でも問われてきます。

皆さんの企業でも満足度調査、エンゲージメント調査をされていると思います。満足している社員は満足していない社員と比べて、生産性が1.5倍ほど高いことはご存知の方も多いと思いますが、さらにパーパスを自分事化している人たちは2倍、ワークとライフが一体化している人は3倍も生産性が高いとも言われています。クリエイティビティになるとさらに1桁上がるとも言われています。つまり、働くことに喜びを感じることで生産性や創造性が大きく変わるので。日本の企業では半分以上の人が当事者意識を持っていないとされていますが、逆に言うところの人たちに火がつけば日本企業全体のパフォーマンスが各段に変わるはずですよ。

## パーパス経営の実践

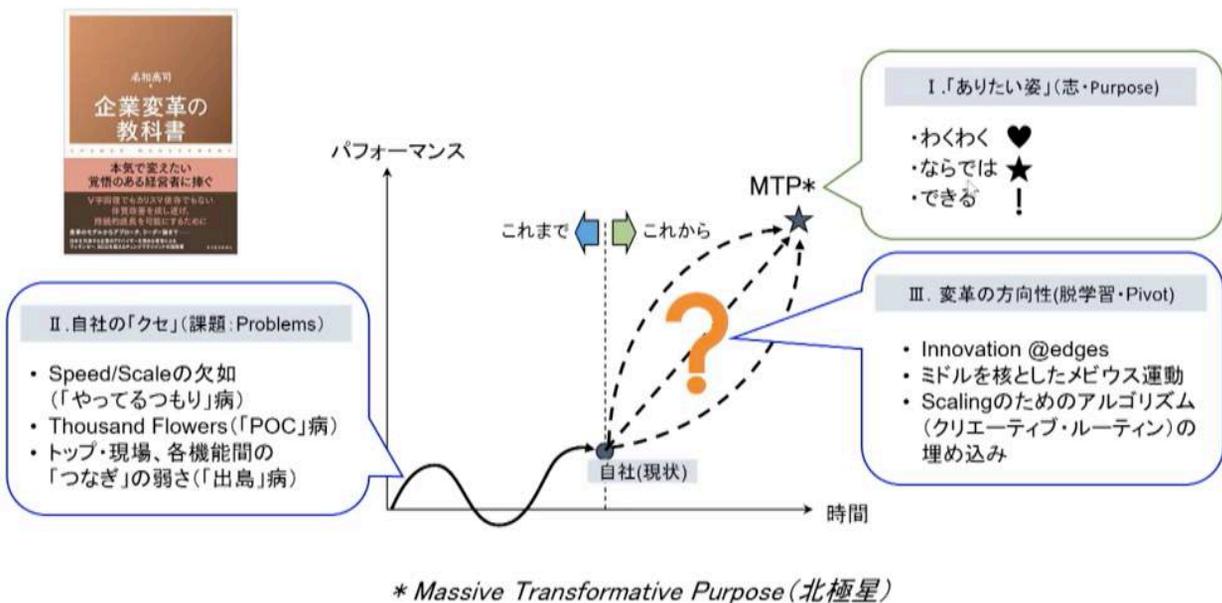
私がパーパス作りの手伝いをしているところでは、企業価値の先行指標として、ブランド価値やエンゲージメント指数を定点観測しています。そうすると、「年齢」と「活性度」の関係に、30～45歳を谷としたM字カーブがあることが分かります。「活性度」の頂点は入社した頃で、それから現場でKPIを持たされて、パーパスを忘れて現実にまみれていき、「活性度」は低下していきます。その先、徐々に現場から離れて役員や社長になると、再びパーパスに火がつきます。パーパス経営の実践の中では、どうやってこの谷の人たちを上げていくかが最も大事になります。

### 新M字カーブ



このための仕掛けとして2つあります。1つ目は、パーパスワークショップです。これは様々な部門や現場の社員を集めて、自分の現場にとってのパーパスは何かを考えていただく取組で、パーパスを組織に落とし込むために行います。2つ目は、一人ひとりの社員のMYパーパスについて上司とすり合わせを行う、パーパス1 on 1です。こうすることで各自のMYパーパスが会社のパーパスと結びつくのです。

## DXからMX(マネジメント・トランスフォーメーション)へ



次にパーパス経営をお手伝いする時の3つの取組をご紹介します。1つ目は、自社の「北極星」つまり「ありたい姿」を描く「ドリームセッション」を行います。ただし単なる夢でなく、本当に「わくわく」するのか、その会社「ならでは」のものか、それを聞いた社員・顧客・社会が実現可能だ(「できる」)と思う夢であることが条件です。

2つ目は、「内省セッション」です。これは、目指すところにたどり着けていない自社を見直す段階です。

そして3つ目は、ありたい姿と現状とのギャップを埋めるためのあらゆる仕掛けづくりで、組織の風土・企業価値・行動を変えていくためにどのような施策に取り組むかが大事です。

また、ここで重要なのは、危機感ではなく使命感で取り組むことです。危機感で進めてしまうと、緊急対応で精一杯になってしまうため、変革は起こりません。本質的な変革を起こすには、会社が安定している時が一番適しています。そのような時こそ、次の自分達の本当の志を目指すことができますし、それに向けて、今の仕事の生産性や創造性を高めようという志が生まれます。そうすると”志”命感をベースとしたパーパス経営が本当に稼働していくのです。



企業ゲスト

株式会社ミクセル  
代表取締役 島 幸司 氏

「働きがい」の専門機関Great Place to Work®の2022年版広島県における「働きがいのある会社」優良企業に選出された株式会社ミクセルの島社長に、働きがい向上の取組に向けた思いや具体的な取組内容などをお話いただきました。

CONTENTS

- 働きがい向上に向けた取組のきっかけ
- 働きがいに関する考え方
- 具体的な取組
- 「やりがい」を高める中での変化

## 働きがい向上に向けた取組のきっかけ

当社のミッションは「超高齢社会を健康で持続可能なものにする」、ビジョンは「医療・介護のエコシステムを構築し、社会から応援される企業となる」と掲げています。これまでの衣食住に代わる医・職・寿として、医療と働く場、健康で自分らしく生きることを目指し、3つの事業を行っています。

創業して3年目、創業に力を貸してくれた義理の母ががんで亡くなったことで、世の中には一秒でも長生きしたい人がいること、その人たちを支える研究者がいること、その研究者を支えることが会社の本来の目的であることに気付きました。この思いに共感してくれる人財を得るために、働きがい向上に取り組むことにしました。

## 働きがいに関する考え方

### 2. 働きがいに関する考え方

マズローの欲求5段階説



私たちは、会社組織をマズローの欲求5段階説にあてはめて取り組むことによって、社員のやりがいにつなげていけないかと考えました。まず1つ目の生理的欲求を満たすために給与や労働時間を改善し、2つ目の安全の欲求を満たすために経営理念や規則を整えました。3つ目の社会的欲求を満たすために健全な社風づくりと、自分が求められていると実感できる役割が与えられる組織づくり、4つ目の承認欲求を満たすために、仕事の成果に応じて昇格ができ、能力が認められる組織づくりに取り組みました。そして、最上位の自己実現欲求を満たすために、自分の能力を最大限発揮し、なすべきことを成し遂げられる組織づくりを目指しました。このように、我が社が何を目指すかということを確認しながら積み上げてきました。

## 具体的な取組

給与や労働時間の改善（生理的欲求）は、広島県の働き方改革の支援事業に参画し、専門家からアドバイスを受けながら解決しました。例えば、非年功序列型給与体系を導入し、年齢給、家族手当を廃止する代わりに、初任給に含めました。

経営理念・規則の整備（安全の欲求）は、経営理念と就業規則を連動させるとともに、掲げている理念と会社の実態が合っていないということがないよう誠実な運用を心掛けました。また、ベースにある社長の価値観や志を伝えるため、社員が社長に代わって日替わりで経営理念についてスピーチすることで、自分事にしてもらうための時間も設けました。

そして、健全な社風づくり（社会的欲求）は、あいさつができたり、仲間を助けたり、社会のため・人のために働けるなど、ごく一般的なことができる人づくりによって、健全な社風を形成していきました。

昇格・評価（承認欲求）については、恣意的な評価とならないよう、評価制度を明確にし、求める人物像を示した指針に基づき評価しています。また、経営理念に照らして仲間同士で評価する制度も設けています。この中で、経営理念に沿って仕事をしている人は実績も高いことが分かってきました。また、「社員育成」という言葉を「訓練」や「学習」という自助努力を表す言葉に置き換え、社員が自律的に能力を高めていくことを会社としてもフォローしています。

ミッション（自己実現欲求）に関しては、経営理念群（ミッション・ビジョン・バリュー）への社員からの共感を得るために、内容の吟味を行いました。一番大事だと考えているのは、社長や幹部の日頃の言動です。経営者自身も経営理念どおりの姿を目指して行動すること。まずこれができていないと社員の共感は望めないでしょう。

これらの取組により、創業当時に比べると、気持ちよく働ける、やりがいのある職場になってきたと思っています。

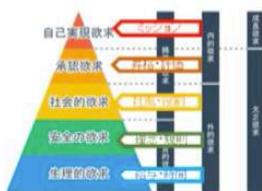
## 「やりがい」を高める中での変化

「やりがい」は、日々の仕事に意味を感じられることで生まれると考えています。ですから、我が社では、今やっている仕事の意味を感じることができるよう、目標、そして最終目的とのつながりを意識的にデザインしています。

社員の变化としては、自己実現欲求を持つところまで届き、成長意欲まで高まっている社員が増えたと感じています。また、昨年度、広島県の働きがい向上促進補助金を活用し、Great Place to Work®の「働きがいのある会社」調査に参加し、優秀企業として認定されました。このチャレンジは、認定を受けたかったというより、従業員サーベイを受けて、会社の現状を知りたかったということが大きな理由でした。自社の課題が発見でき、社風の見える化もできた上に、結果として認定を受けられたのは大変ありがたいことでした。「やりがい」という、説明しづらく目に見えないのを、外部からのさしを当てて評価してもらえたことで、社員も会社や仕事に対する誇りをさらに感じてくれるようになりましたし、社員の家族も一緒に喜んでくれました。

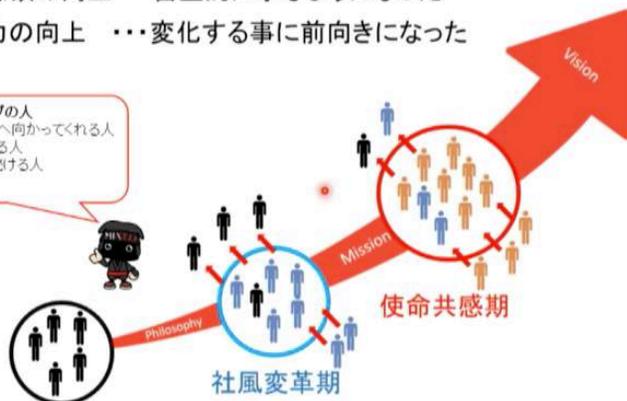
### 4. 社員さんたちの変化

マズローの欲求5段階説



- 1) 感謝力の向上 …社内での「ありがとう」が飛び交うようになった
- 2) 主体性の向上 …社内での問題を自分事として捉え解決するようになった
- 3) 貢献意欲の向上…仲間や社会に役立ちたいという意識が高まった
- 4) 成長意欲の向上…自主的に学ぶようになった
- 5) 改革力の向上 …変化する事に前向きになった

変革時に見られる4タイプの人  
 ・共感し一緒にビジョンへ向かってくれる人  
 ・共感して入社してくれる人  
 ・共感しないが所属し続ける人  
 ・反発し退職する人



MIXELL

まるで順調にここまで来たように聞こえるかもしれませんが、苦勞もありました。社風を変えようとした時や理念を共有しようとした時には、一緒に理念へ向かってくれる人、理念に共感して入社してくれる人、共感しないが会社に所属し続ける人、反発して退職する人の4種類の人との出会いと別れを繰り返してここまで来ました。このような変化を恐れては、私たちのような零細企業は生きていけないと思います。

今こそ経営者の皆さんの覚悟が問われる場面です。一緒に学びながら不確実で変化の速い今の時代を乗り越えられたらうれしいです。



## 社員の働きがい向上を目指して！ 現場の実践から学ぶトークセッション



【パネリスト】

**島 幸司 氏**株式会社ミクセル  
代表取締役

【パネリスト】

**名和 高司 氏**一橋大学ビジネススクール  
国際企業戦略専攻客員教授

【ファシリテーター】

**藤原 輝 氏**株式会社ワーキングエージェント  
働き方改革 上級コンサルタント

### 名和先生、島社長のお話を伺っていかがでしたか。

**名和**：島社長のお話を伺って、広島にもこのように頑張る企業があるのだと感動しました。「教育」という言葉を「育成」に変えたところが素晴らしい。次は、自己実現欲求を持つ人たちが自発的に学ぶように「学習」になるとなるとお思います。「覚悟を持って」という経営者へのメッセージも素晴らしいです。

**島**：過分なお言葉をいただきありがとうございます。名和先生の著書を読んでうまくかみ砕けないことがありましたが、今日の講演で腹に落ちました。とかくパーパスという重いもののように感じますが、その裏側には組織論や知識、スキルが裏付けとしてありながら、パーパスが成果を作っていくものだということの論理に納得しました。

### 社会や市場の変化を受けて、経営の難しさや変化はありますか。

**島**：人口減少が大きな影響を与えている一方で、我が社の「人の役に立ちたい」というメッセージに共感してくれる若い人が増えていると感じています。これは、幼少期に3.11などを経験した人が多いということも影響しているかもしれません。地方の零細企業は人材難で倒産するリスクもありますので、若い人が共感してくれるパーパスを持つことが人材確保や会社経営のために大事だと思います。

**名和**：今、若い人にニューレフトが増えています。これは、単なる右派、左派ということではなく、第三の道のことで、このような人たちは、お金儲けのためだけでなく、生きているうちに世の中のために何か役に立ちたいと思っています。私は、ミクセルのように、社会の難題に向き合う志を持ち、社会のために貢献したいという人の思いを結集させることが企業の在り方だと考えています。30人ほどの小規模なミクセルでも実現されているのですから、どんな規模の会社でもできるとしてもらいたいです。

## 経営理念の浸透について、働きがい向上につながったポイントを教えてください。

島：私の場合、経営理念は本気で思っていることでしたし、そのとおりに生きています。「浸透」より「共感」を意識していましたが、まずは自分が理念どおりに生きること集中していたことが大きかったと思います。サーベイの結果でも、ある程度共感を得られていることが確認できたので安心しました。もし、「共感」されてないのであれば、「共感」できない理念になっているか、社長が理念どおりに行動できていないということではないかと思います。

名和：「浸透」というと、なんとか伝えなければという焦りすら感じますが、「共感」は同じ気持ちになってくれるまで待っているような忍耐を感じます。まず社内で「共感」を軸にされたことは、回り道のように見えて、とても意味のあることだと思います。

## 株式会社ミクセルでの経営理念の「共感」に向けて、キーマンとなった人は誰でしょうか。

島：フェーズとしては3段階ありました。まずは、社長の自分がどうありたいかを考えて行動したこと。次に、能力があっても理念に共感しない人を幹部に登用しなかったこと。そして最後に、理念に共感して入社した若い人が増えてきたこと。そうすると、既存の社員が「若手社員がこんなに一生懸命なのに、私たちは何をしてるんだろう」とハッとします。この時、社員全体の力がぐっと上がり、「共感」がパワーになってきたと実感しました。



株式会社ミクセルでは社長と若手社員のパワーによって既存社員を巻き込んでいったということですが、名和先生は共感が得づらい社員の巻き込み方についてどうお考えですか。

名和：言うは易く行うは難しで、島社長のようにうまく事が運ぶには覚悟がいりますし、社員の入れ替わりも受け止めなければなりません。ただ、中堅社員や管理職は、自分たちが仕事を通じて実現したいパーパスは何かなど、与えられた職務を広く捉え直すことができれば自分事化するはずで、面白いことをすぐにやってみようとする人もいれば、コツコツと真面目に積み重ねる人もいます。いろいろな人がいることが健全なダイバーシティです。若い社員に変えてもらうということも一手ですが、淀みがちな中堅社員は中間管理職の心をマッサージしてあげるような活動をすると、もっと良くなるのではないのでしょうか。

改めて、パーパスが生み出す経営メリットや効果について、島社長はどのように感じられていますか。

島：効果として、管理コストが下がったことが挙げられます。我が社はほとんど社員の自主管理に任せていて、ビジョンを作った後は、細かく管理しなくても社員が現場を回してくれています。私の場合、理念やビジョンへの共感性が低い方には、大きな目標をいきなり渡すのではなく、小さなチップにして渡して「この小さなチップも大事なんだ」と伝えていきます。そうすることで、徐々に社員が自発的に動いてくれていると感じるようになりました。一時は「なぜ動いてくれないんだ」と考えてしまう忍耐の時もありましたが、いったん共感を得てしまえば、自ら走ってくれるようになります。それからは、小さなアイデアやイノベーションが社員から生まれるようになり、何より社員が楽しそうに働き始めました。つまり、一人ひとりの力が発揮されるようになることで、管理コストはほぼゼロになりました。

株式会社ミクセルの次の成長に向けて、名和先生からアドバイスなどがあれば教えてください。

名和：ミクセルにはますますご活躍いただきたいです。島社長は社風と戦略を両立させて、うまく組み込み合う世界を目指しておっしゃっていました。社員一人ひとりの力だけでなく、仕組みに落とし込むことでさらに社員の力が輝くと思います。ミクセルがスケールするために、仕組み化して、社員がさらに進化して、という好循環が回ると、ミクセルのエンジンにターボがつくのではないのでしょうか。

## 【まとめ】

藤原：ミクセルのパーパスや取組にはワクワク感があって、持続可能なものになっています。志が高くても働きやすさが揺らいでいると足を引っ張られてしまいましたが、ミクセルでは段階を踏んで乗り越え、名和先生がおっしゃるように、一人ひとりが自らの思いにとことん向き合う試みを、いろいろな形で導入されてきたことを感じました。