

職務研究

2023.9 第353号

特集/職場コミュニケーション推進施策

NECネットエスアイ

人材組織開発部 グループマネージャー 中條 貴美
人材組織開発部 課長 小西 元紀
人事部 課長 小尾 正和
コーポレートカルチャーデザイン室 主任 北川 龍樹

NTTデータ先端技術

人事総務部ウェルビーイング経営推進担当 本間 菜摘
人事総務部ウェルビーイング経営推進担当 担当部長 鳥山 美佐

千代田化工建設

バリューイノベーション推進部 第1期 (DIG-1) Project Manager 兼 企画起案 安部 裕一
第3期 (DIG-3) Project Manager、PlantStream出向 松下 哲夫

東芝テック

総務部人事企画室 人材開発担当グループ長 渡辺 千沙

野村不動産ホールディングス

グループ人材開発部 ウェルネス・D&I推進室 田口 太哲

武蔵野

代表取締役 小山 昇

経団連事業サービス 人事賃金センター

職務研究

2023.9 第353号

目次

CONTENTS

特集／職場コミュニケーション推進施策

NEC ネットズエスアイ	1
人材組織開発部 グループマネージャー	中條 貴美
人材組織開発部 課長	小西 元紀
人事部 課長	小尾 正和
コーポレートカルチャーデザイン室 主任	北川 龍樹
NTT データ先端技術	10
人事総務部 ウェルビーイング経営推進担当	本間 菜摘
人事総務部 ウェルビーイング経営推進担当 担当部長	鳥山 美佐
千代田化工建設	16
バリューイノベーション推進部第1期 (DIG-1) Project Manager 兼 企画起案	安部 裕一
第3期 (DIG-3) Project Manager、PlantStream 出向	松下 哲夫
東芝テック	33
総務部人事企画室 人材開発担当グループ長	渡辺 千沙
野村不動産ホールディングス	43
グループ人材開発部 ウェルネス・D&I推進室	田口 太哲
武蔵野	52
代表取締役	小山 昇

千代田化工建設

バリューイノベーション推進部
第1期(DIG-1) Project Manager
兼 企画起案

安部 裕一



第3期(DIG-3) Project Manager
PlantStream出向

松下 哲夫



会社概要

設立：1948年1月
資本金：150億1,400万円
売上高：4,302億円(連結、2023年3月期)
事業内容：総合エンジニアリング事業
所在地：神奈川県横浜市西区みなとみらい4-6-2
従業員数：3,995名(連結、2023年3月末現在)

1. はじめに

千代田化工建設は、1948年の創業以来、石油・ガスといったエネルギーから、化学、環境、省エネ、産業設備、ライフサイエンスまで幅広い分野において、工場・プラントの設計・調達・建設(EPC: Engineering / Procurement / Construction)を中心に、数多くのプロジェクトを世界各地で手掛けている。特に、LNGプラントの分野においては世界最大規模のプラント建設を手掛けるなど、リーディングコントラクターとしての地位を確固たるものにしてきた。

2019年にスタートした中期経営計画「再生計画～再生と未来に向けたビジョン」では、LNGを主体とする既存事業の深化とカーボンニュートラル分野をはじめとした新規事業の創出・強化を両輪に事業ポートフォリオ革新による持続的な成長を目指す変革の取り組みを進めている。

2023年にはパーパス(存在意義)に「社会の“かなえたい”を共創する / Enriching Society through Engineering Value」を制定し、強みとするエンジニアリング、プロジェクトマネジメントの力を活かし、様々なステークホルダーと

の価値創出を共創することを使命とした様々な施策をビジネス展開している。

2. 次世代 DIGGING LAB. (愛称：DIGLAB) 取り組みの背景

新型コロナウイルス感染拡大やカーボンニュートラルによる脱炭素化の加速などにより事業環境が激変する中、会社に身を委ねるのではなく、主体的に会社を変革していこうとの志を持った若手中堅社員が中心となり、ボトムアップで会社を変革する有志活動として、「次世代 DIGGING LAB.」(愛称：DIGLAB)の取り組みが2020年にスタートした(図表1)。

図表1 企画ロゴ(横浜のガス灯をモチーフに心に灯った火を表現している)

現在第3期まで継続しており、2022年4月には、新設された「バリューイノベーション推進部」における正式な活動への発展を遂げている。



3. 企画概要

当社が変革を目指していくためには、会社という組織の中で心理的安全性への理解が欠如している、そもそも理解していない社員が多いことについて課題と感じており、変革を推し進める上で、まずは心理的安全性に対する理解の浸透が最重要課題だと考え、参加者が心理的安全性を体感できるよう、心理的安全性を意識した企画運営を行った。

社内の課題に対する提案に対し、社内外の知見を積極的に取り入れる対話企画がコンセプト。4ヵ月間という限られた期間の中、事務局にて設定したメインテーマである「プロジェクトマネジメント」、「新規事業創出・既存事業変革」、「ライフワークバランス」、「人財育成・組織開発」に関する社内の課題をチーム・個人で再認識し、積極的に社内外有識者の知見を取り入れ、その課題に対する解決策を経営陣向けに提案し、スモールスタートで実行にまで結びつけるPBL (Project Based Learning) 型の企画。本プログラムは、以下3点について社員が主体的に活動を行う「場」を提供することに主眼を置いており、それが企画名の由来にもなっている。

- 社内アセットのDIG：社内に眠っている今までの取り組みや価値ある遺産を掘り返して有効活用する
- 次世代人財のDIG：社内に眠っている熱い思いやアイデアを持った優秀な若手・中堅を掘り出し表に出す
- LAB.：社内外の「FACT」に基づいた「LOGIC」を徹底的に議論し、成果を研究結果として提示する

また、社員一人ひとりが自ら変わり、自分自身の目標にコミットして行動することが会社全体の力の底上げにつながると考え、下記を理念として掲げて活動を開始した。

【「SELFCHANGE」&「SELF COMMIT」= 自ら変わり、自ら決める／守る】

図表2 第3期(DIG-3)最終発表会は全社から320名以上が聴講。右上は社長の榎田



4. 企画運営で工夫したこと

工夫した点はいくつかあるが、企画のGRAND RULEとして下記の参加者の心得(10箇条)を設定したことが最も重要なポイントだと考えている。このルール設定があることでチーム対話の中に常に心理的安全性を意識する、忘れないといった効果を維持し、チーム内で発生するコンフリクトを乗り越える拠り所になったと感じている。

【参加者の心得(10箇条) / GRAND RULE】

- ① 必ず前向きに議論する姿勢を持って臨む
- ② 常に GIVE の精神を大事にすること (GIVE & GIVE MINDSET)
- ③ 自らのアイデアに対して、有言実行を心掛ける
- ④ 社会人の基本であるハウレンソウを徹底する (ザッソウもOK)
- ⑤ それぞれの意見を尊重する (BUT からではなく、YES ANDの精神で)
- ⑥ 常に DOER (行動者) としてどう動くべきかを考えて活動する
- ⑦ 必ず誰に対しても FREE, FLAT, FUN のマインドを持ち続ける
- ⑧ 会社はパートナーであり、会社ごとを自分ごととして考える事を意識する
- ⑨ 必ず経営貢献の視点を持って活動する
- ⑩ 個人が有益と考えるアイデアは積極的に発信していく (投稿、発言、どちらもOK)

また、企画を盛り上げるために、下記のような様々な取り組みを実施してきた。企画参加者に限定しない全社向け講演会実施の意図として、本企画の内輪感を打破すること、また、全社員に対して知見を高める機会を提供することを意識してきた。

【DIGLAB全体、各チームとして実施したこと】

- プレーヤー参加条件としてのエントリーシート振り返り (自身のWILLの発掘)
- Teamsを活用してのオンラインコミュニケーション
- 事務局による多数のウェビナー紹介&多数のウェビナー参加
- シニアメンター、ミドルメンター、経営陣 (スポンサー含む) との対話
- 社外知見者との対話
- 中間発表 (スポンサー、メンターからの途中経過に対するフィードバック)
- 複数回の講演会&パネルディスカッション (全社向け)
- ONE JAPAN / OneMM / YOXOイノベーションスクール / SoL JAPAN / 心理的安全性アワードコミュニティ / hintゼミなど、社外コミュニティの積極的な活用 (越境学習の推進)

図表3 企画の流れイメージ



5. 取り組み実績・成果

2019年に活動開始以降、2020年より年1回のペースで第1期(DIG-1)から第3期(DIG-3)まで実施し、事務局、メンター、プレーヤー含め、約130名の社員がプログラムに参加。各期終了後のアンケートにて、「DIGLABに参加して良かったですか?」という質問に対し、プレーヤーの約90%から「参加して良かった」という感想を得ることができ、また、「DIGLABの活動が通常業務にもいい効果を与えていますか?」という質問に関しては、約70%から「はい」の回答を得ている(図表4)。

部署を越境したチームメンバーで対話することで“心理的安全性”や“学習する組織”を実体験する、メンター・プレーヤー間でソーシャルネットワーキングが形成される、アウトプットのためのインプットを求めて積極的に社外企画に参加(越境)する社員が増加する、メンターとして参画したシニア社員が若手・中堅との対話で生き生きするなど、企画設計初期には想定していなかった副次的効果も得ることができている。

図表4 代表的な参加者の声

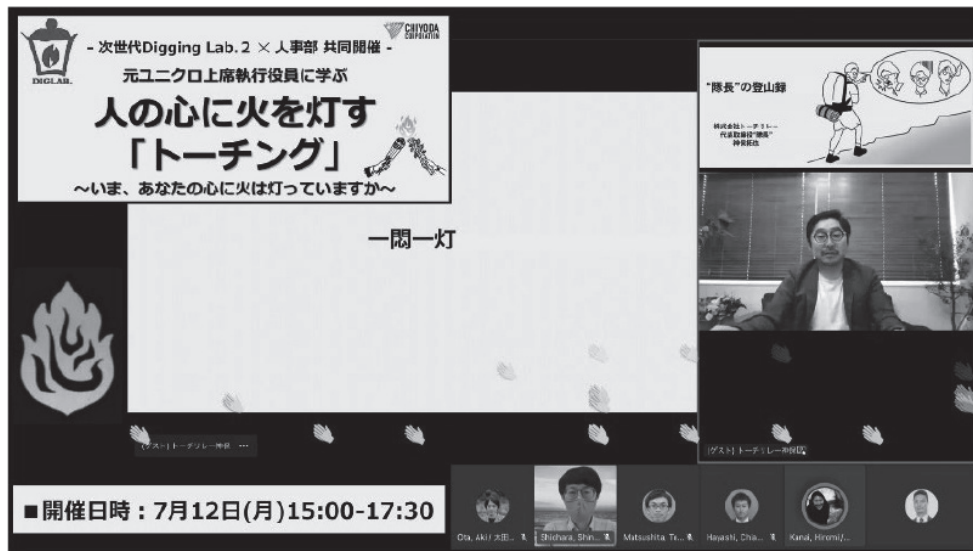
参加者の声



- 受け身ではなく、自分から
- 周りが変わってくる⇒自分が変わろう
- 自分のちょっとした動きが伝播
- 活動を途絶えさせる選択肢はない
- 刺激し合える仲間の存在
- キャリア組にとって希少な人脈形成の場
- 建設的な愚痴を言い合える
- 心理的に安全な場
- 点と点がつながること線や面に

社内講演会では、2021年7月12日にDIGLAB第2期実施記念企画と題してトーチリレー社の神保氏を招いての社内講演会(図表5-①)、2021年9月9日にビジネスブレークスルー大学で教授も務められている斉藤氏を招いての社内講演会(図表5-②)、2022年6月1日にDIGLAB第3期実施記念企画と題してオムロン社(当時)の竹林氏を招いての社内講演会(図表5-③)を実施。会を追うごとに講演会への参加者が増加していき、最終的に参加者数は700人を超え、DIGLABの実施する講演会には人が集まるといった風土の醸成に成功したことも大きな成果と捉えている。

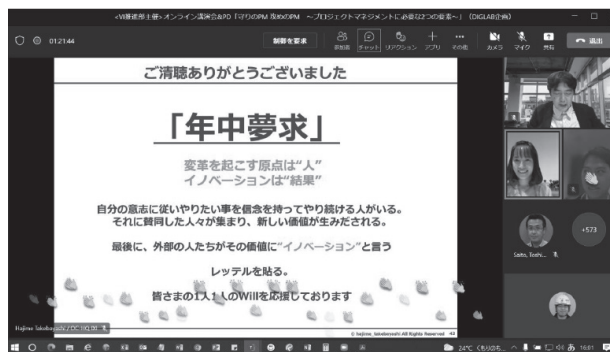
図表5-① トーチリレー社の神保氏を招いての社内講演会



図表5-② ビジネスブレイクスルー大学教授の斉藤氏を招いての社内講演会



図表5-③ オムロン社(当時)の竹林氏を招いての社内講演会



2022年4月には、オープンイノベーションを含む未来事業創出を目的に新設されたバリューイノベーション推進部が設立され、有志として活動を行ってきたDIGLABの事務局機能が同部内のグループ組織として正式に部署化されている。

以上の取り組みが評価され、下記アワードにて受賞・入賞するなど、社外有識者からも企画の価値について一定の評価を頂いている。また、様々なオウンドメディアに取り上げて頂けるとともに、J-WAVEのラジオ番組で取り上げて頂いたことをきっかけに書籍にも採用して頂く事ができた。

- ・心理的安全性アワード2022シルバーリング 受賞 (図表6-①)
- ・HRアワード2022企業人事部門 入賞
- ・キャリアオーナーシップ経営アワード2023優秀賞&審査員奨励賞 受賞 (図表6-②)
- ・ワークシフト 未来をつくる新しい働き方のヒント 書籍化採用

図表6-① 心理的安全性アワード2022 授賞式



図表6-② キャリアオーナーシップ経営アワード2023 授賞式



6. 企画を通じて実現されたこと

活動を通じ、社内外からの刺激を受けて越境学習にチャレンジする社員が増加。提案した新規事業案をきっかけにスタートアップ企業に出向する、海外移住に伴い現地のテレワーク拠点を設立するなど、自律的なキャリア選択を実現する社員も生まれている。また、組織内のコミュニケーション良化を目的に、開発企業と試験導入を進めてきた「お互いの良いところを褒め合うアプリ」“PRAISE CARD”の実装、アルムナイネットワークの立ち上げ、社内ラジオの実現など、様々な取り組みが本業とリンクし始めている。

合わせて、第1期(DIG-1)から第3期(DIG-3)までの企画運営を通じて、本企画に下記の価値創出があることを理解することができたことも企画を通じて実現された成果の1つだと捉えている。

(1) 場・コミュニティとしてのDIGLAB運営

“去る者は追わず来る者は拒まず”のコミュニティとしての側面を持っており、有期のプロジェクトでありながら無期限のつながりを生み出している(同じ釜の飯を食った仲間といった感覚)。DIGLAB自体が心理的安全性の高い、「やってもいいんだ」「いてもいいんだ」という感覚が持てる場となることで、やりたいことにトライできる、自律・自走できる環境となっている。

(2) 心理的安全性をベースとしたネットワーク構築

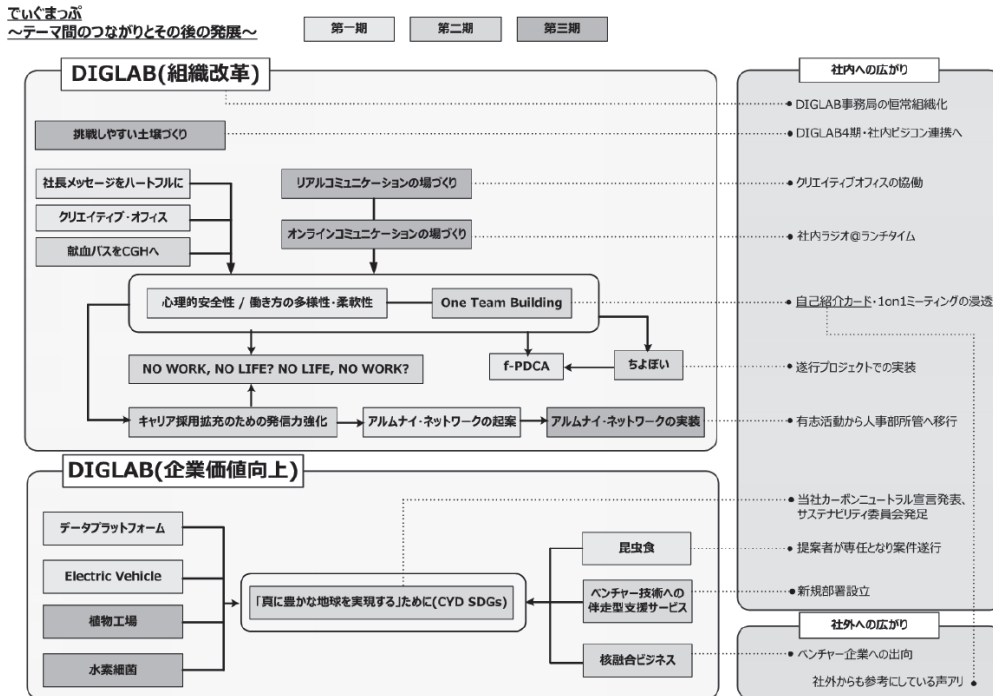
成果につなげる土台として「心理的安全性」を位置づけ、メンバー同士が世代や役職に関係なく、安心して発言できる場を構築した。更には、ボトムアップの一方的な提言とするのではなく、経営陣も巻き込んだ対話を継続的に行い、「リーダーの心理的安全性」が醸成される場づくりを心掛けている。その結果、世代や部署の垣根を超えた「タテ・ヨコ・ナナメのネットワーク構築の場」が生まれ、対話や提言に留まらず、会社の成果・貢献につながる活動になっている。

(3) プロジェクトとしてのDIGLAB運営

有期で実施するからこそたどり着ける提案があり、第1期(DIG-1)から第3期(DIG-3)まで様々なテーマに取り組んでいるが、期をまたいで実現する提案があるなど、単発的な企画になっていないことが特徴である。各期の事務局やProject Managerは必ずしも連続しておらず、プレイヤーが次の期で事務局となる、事務局をしていたメンバーが次の期でプレイヤーに戻るといったユニークネスがある。

図表7は各期の取り組み課題テーマの関係を整理したマップ。各期でチームごとに独自に取り組んでいるテーマが相互につながりを持っていることや、期をまたいで社内実装するに至った経緯などを理解することができる。活動を通じて、様々な課題におけるシステム連携の理解(システム思考)や、各課題に共通する抽象性の理解を、段階を追って深化させてきている。

図表7 でいぐまっぷ(DIGMAP)



7. 具体的な成果(一例)

DIGLABの第1期～第3期の中で数多くの取り組みが生まれたが、その中でも具体的な形で成果がでているものをいくつかご紹介する。

- 「働き方の多様性・柔軟性の向上」に関する提案がきっかけとなり、健康経営・ダイバーシティ特別推進室が設置。男性の育休取得率が75%まで向上する等の成果を挙げている。
- 複数の新規事業に関する提案が他社との協業・連携に発展している(例：昆虫食プラントのスケールアップ事業への参入、再生可能エネルギー分野で最先端技術を有するスタートアップ企業への出向等)。
- プロジェクトの枠組みを超えたコミュニケーション活性化支援ITツールを当社大型案件遂行チーム(国内外数百名規模)に導入。
- サステナビリティに関する提案がきっかけとなり、会社として「カーボンニュートラル宣言」を発出。

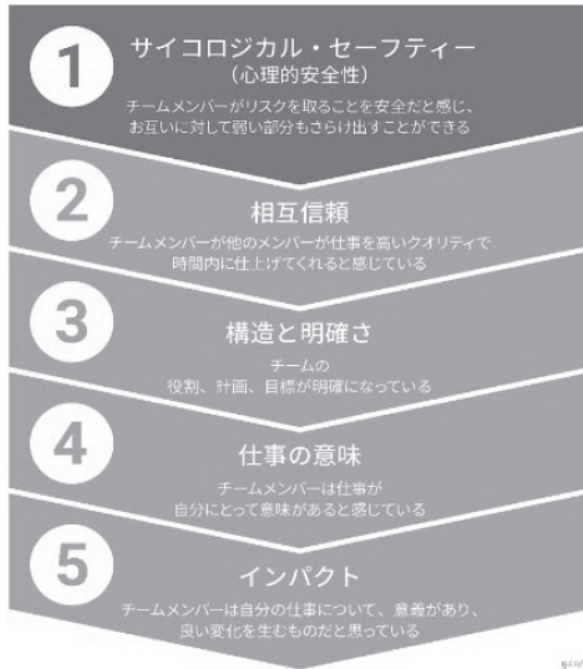
- DIGLAB主催の心理的安全性に関する全社向け講演会がきっかけとなり、当社のグループ企業（数百名規模）にて全社向け心理的安全性ワークショップを導入。
- 当社の退職者と継続的につながり合い、「終身雇用」から「終身信頼」へ発展させることを目的としてアルムナイネットワークを企画立案し導入。実際に、本ネットワークをきっかけとして退職者が後述のグループ企業（PlantStream社）に入社した実績有。
- 社内コミュニケーション活性化施策として、社員がDJとなり気になるゲストを深掘りする社内ラジオを企画運営。毎回数百名を集客する人気コンテンツに。
- 新規事業創出支援の仕組み化の提案がきっかけとなり、オープンイノベーションを含む未来事業創出を目的とする「バリューイノベーション推進部」が設立（30代半ばの最年少部長誕生）。

8. グループ企業への展開（PlantStream社の事例）

DIGLABの活動は自社内の有志活動に留まらず、グループ企業へも広がっている。当社がスタートアップ企業と共同出資して設立したジョイントベンチャー（JV）企業であるPlantStream社（以下、PS社）に第3期のProject Manager経験者が出向し、DIGLABの企画運営を通じて得た知見を活かして各種施策を展開している。

同社は大企業とスタートアップのJVであり、異なる企業文化をバックグラウンドに持つ多様性に富んだメンバーが集まっているが故にイノベーションを起こしやすいといったメリットがある一方で、多様であるが故に方向性にバラツキが生じる可能性もある。バックグラウンドが異なるメンバーが協働して成果を挙げるためには、いきなり結果を求めるのではなく、まずは相互理解を深め、信頼関係を構築し「心理的安全性」を醸成した上で、組織としての「共通の目的」を明確に言語化し、全員の意識のベクトルを合わせるものがカギとなる（図表8）。

図表8 効果的なチームの成立に影響を及ぼす5つの因子



出典：「効果的なチームとは何か」を知る

<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness#introduction>

この考え方は、ダニエル・キムの「成功循環モデル」からも説明することができる(図表9)。いきなり結果を求めるのではなく、まずは「関係の質」の向上を起点とし、思考の質、行動の質を高めていくことが、「結果の質」を高めることの早道である。

図表9 ダニエル・キムの「成功循環モデル」



出典：<https://www.join-the-dots.net/blog/hint0018>

上記を実践するプログラムとして、「PS Open Talk」という対話企画を月1回実施し、みんなが気楽に、ざっくばらんに対話できる場を提供している（ちなみに、プログラム名の「PS」は「PlantStream」×「Psychological Safety」（心理的安全性）の略である）。この企画を通して目指すところは、「持続的に成果を挙げられる組織にすること」である。

・ PS Open Talkの3つの狙い

(1) 【心理的に安全な場をつくる】 〈関係の質〉

- ・ ホールネス（自然体）を大切にし、オープンマインドになる
- ・ 他者尊重と相互理解を通じて共感を高める

(2) 【個人と組織の思いをつなぐ】 〈思考の質〉

- ・ 一人ひとりの強みを発見し、自分にとっての仕事の意味を見出す
- ・ 対話を通じて、チームが大切にしている価値観と目指す方向性を共創する

(3) 【自走する組織をつくる】 〈行動の質〉

- ・ チームと個人の役割・計画・目標を明確にし、共有しながら協働する
- ・ 目標と現実のギャップを学びの機会と捉え、走りながら改善していく

PS Open Talkでは、誰もが気兼ねなく率直に意見交換できるよう、7つのグランドルールを設けている。

- ① 何を言ってもOK。但し、相手に思いやりを持つ。
- ② どんな意見でも受け止めよう。
- ③ お互いに問いかけるように意識しよう。
- ④ 自分の経験や価値観を伝えよう。
- ⑤ 話がまとまらなくても、意見が変わってもいい。
- ⑥ 発言せず、ただ聞いているだけでもいい。
- ⑦ プライベートな内容は守ろう。

(1) 【関係の質】を高める取り組み

① 自己紹介カード

自己紹介カードを通じて互いの共通点や新たな一面を知ること、相互理解を深めるきっかけをつくる（図表10）。

図表10 自己紹介カード

松下 哲夫 / コーポレート統括部
PlantStream



所属：コーポレート統括部（人事6年 → 経営企画3年）


出身地：愛知県半田市（ミツカン/ウイスキー「知多」/ごんぎつね）

性格/特徴：ざつぱらん、オープンマインド、とりあえずやってみる、好奇心旺盛

好きなこと：ロードバイク、旅、キャンプ、クラシック音楽鑑賞

得意なこと：一眼レフ、人の良いところ探し

その他：家族…妻、長男2歳、次男0歳






16Personalities :
広報運動家 (ENFP-T)

PlantStreamで達成したいこと：

- ✓ メンバーひとり一人の強みや価値観を尊重しつつ、共通の目標に向かってチーム一丸となり、成果に繋がられる組織づくり

これならなんでも聞いてほしい：

- ✓ 人事関連（組織開発、制度設計）
- ✓ コーチング
- ✓ 子供の絵本えらび



One Team!

② ライフラインチャート

お互いの人生物語について語り合うことで、自己理解と他者理解を深め合う（図表11）。

図表11 ライフラインチャート

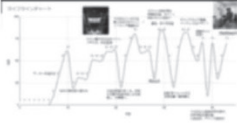

プログラム①【仲間】を知ろう！
～ライフラインチャートを使った対話型ワークショップ～

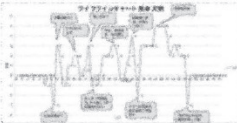
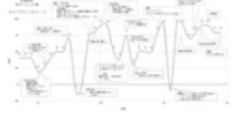
目的	自己理解と他者理解を深め合う	
時間	95分	
方法	4人1組になり、ライフラインチャート（自分のこれまでの人生を幸福度という尺度で1本の曲線で表現したもの）の内容を互いに共有しあう	

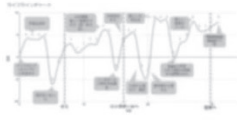

（実施方法）

(分)	発表者（話し手）	他メンバー（聞き手）	
20	10	自分のライフラインチャートの概要を説明する	
	5	（質問に回答する）	ライフラインチャートについて質問する
	3	（耳を傾ける）	感想や気づきを話し合う
	2	感想を共有する	

→上記を4回繰り返す

(2) 【思考の質】を高める取り組み

① 創業ストーリーに関する対話

創業の経緯や経営陣の想いをメンバーと共有することで、事業への共感や一体感を醸成し、当事者意識の向上を図る(図表12)。

図表12 PS社創業ストーリー

プログラム②【歴史】を知ろう！～PlantStream創業ストーリー～

目的	会社設立のきっかけや創業エピソード、事業への想いなどを経営陣に語ってもらい、メンバーみんなと共有することで、PSの事業内容・ミッションへの共感を高め、一体感・チームワーク・当事者意識の向上を図る。
時間	75分
方法	愛徳CEO、織田Co-CEO、三木COOを河村さんがインタビュアーとして掘り下げる。

1. PSはこうして生まれた～誕生秘話～
2. Arentと千代田の出会い～共創秘話～
3. PlantStreamのリーダーとして～経営秘話～

② コアバリューに関する対話

対話を通じて、チームとして大切にすべき価値観と目指すべき方向性に関する理解を深める(図表13)。

図表13 コアバリューに関する対話

プログラム⑥【大切にすべき共通の価値観】について考えよう！
～PSのコアバリューに関する対話型ワークショップ～

目的	PSメンバーで共有すべきコアバリュー(大切にすべき共通の価値観)に関する各人の想いへの理解を深める
時間	75分
方法	個人、チーム、顧客・社会の視点で意見だしを行い、メンバーと共有する。

コアバリューを分解して考えてみよう

- 1 個人 視点
- 2 チーム 視点
- 3 顧客・社会 視点

- ・ 行動や意思決定の判断基準になるもの
- ・ どんな価値観を大切にするとPlantStreamのミッション達成に繋がるか
- ・ PSのビジネス、製品の特長を意識して考える
- ・ 経営者の目線で考える

(3) 【行動の質】を高める取り組み

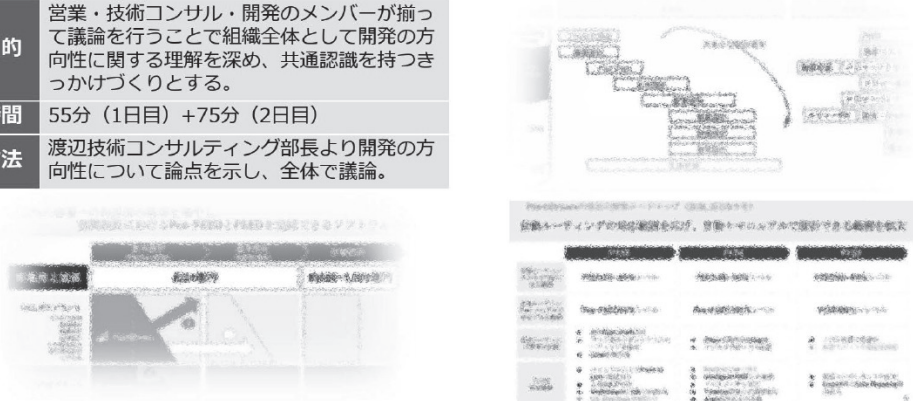
① 商品戦略（開発の方向性）に関する対話

商品戦略について、直に関係するメンバーだけでなく、敢えてメンバー全員で対話を行うことで、組織全体として会社の方向性に関する理解を深め、共通認識を持つきっかけづくりとする（図表14）。

図表14 開発の方向性に関する対話

プログラム⑤【商品戦略】について考えよう！
～PSの開発の方向性に関する対話型ワークショップ～

目的	営業・技術コンサル・開発のメンバーが揃って議論を行うことで組織全体として開発の方向性に関する理解を深め、共通認識を持つきっかけづくりとする。
時間	55分（1日目）+75分（2日目）
方法	渡辺技術コンサルティング部長より開発の方向性について論点を示し、全体で議論。



これらの取り組みにより、メンバーからは「自分もチームの大事な一員であると認識できた」「お互いを知ることによって共感し、尊重し合い、一緒に頑張っていくことに喜びを感じた」「今までわかっていなかった商品戦略の方向性について理解することができた」といったポジティブなフィードバックを得ており、今後の「結果の質」の向上に向けた継続的な取組を行っていく計画である。今後は、一グループ会社での取組に留まらず、グループ全体へのノウハウの展開も進めていきたい。

9. 今後の課題・展望

事務局メンバーの努力もあり、第1期(DIG-1)から第3期(DIG-3)までは下記をメインテーマに順調に活動を継続することができたと考えている。

第1期(DIG-1)「～挑戦期 {ハジメル} ～ (実施・認知度向上)」

第2期(DIG-2)「～拡大期 {ツナガル} ～ (対話・理解度向上)」

第3期(DIG-3)「～浸透期 {ツナゲル} ～ (深化・実践度向上)」

現在は、第4期(DIG-4)「～育成期 {ソダテル} ～ (継続・応用度向上)」を仮の目標とし、企画実施継続の必要性の検討、キーメンバーの意志の再確認、今までの活動の振り返り(リフレクション)など、今までのフェーズとは異なる環境における葛藤と向き合っている状況にある。

PS社のケースの様に、個人レベルの成長が様々な取り組みとシナジーを発揮するケースもあり、本企画の継続だけの形に拘らず、何らかの形で学習価値・成長価値・越境価値を提供できる機会創出につなげていきたいと考えている。