人材戦略

従業員の「やる気」を引き出し能力を高め、企業価値向上の原動力とします。

取締役 専務執行役員　**大橋 徹也**

当社では人材を「資本」として捉え、人への投資を進めて個人の価値を高めることが、中長期的な企業価値向上につながるものと考えています。

そのような考え方のもと、当社では付加価値を生み出すための人材の確保・育成をはじめ、経営戦略と人材戦略との連動を意識した取り組みを展開しています。

従業員が業務にやりがいをもち、心身の健康を維持し、効率的に働ける環境を整備していくことで、人的資本経営を実現していきます。

人材戦略とマイクロイノベーション

当社グループは、140年の長きにわたり、一貫してセメント製造に携わってきた会社です。その間、石灰石採掘からセメント製造および輸送など、すべての現場でサービスを含めた品質とコスト競争力の獲得に努めてきました。

元々、セメントの原料は、石灰石、粘土、珪石など自然界にあるものでしたが、近年では廃棄物・副産物を代替原料として用いています。工場での連続運転と計画的な修繕は当社のコスト競争力の源泉ですが、代替原料の多くはセメント製造工程で悪さをするので、使いこなすためには、それなりの工夫が必要です。

例えば、セメント工場で受け入れている下水汚泥ですが、これを最初にセメント原料として使いこなす過程で、現場の従業員の苦労は筆舌に尽くし難いものでした。同様に、最近の石炭価格の高騰を受け、工場では、低品質石炭を使いこなそうと努力を続けています。工場におけるこのようなチャレンジ、「マイクロイノベーション」の積み重ねが固有技術となります。ですから、工場の従業員の「やる気」は、企業価値に直結します。

さらなる成長に必要な人材

当社グループのさらなる成長には、海外市場での事業拡大は不可欠です。そのためには海外で活躍できる人材を技術系、事務系を問わず、継続的に育成する必要があります。海外トレーニーや語学留学などのプログラムがありますが、なんといっても実務経験に勝るものはありません。

現在、フィリピンで最新鋭のセメント工場を建設していますが、このプロジェクトに参画することは極めて良い勉強となります。ゼロから工場を建設し、現地の従業員の方たちと共に立ち上げていくわけですから貴重な経験となります。「やる気」に満ちた若手を中心に多くの従業員が現地で活躍しています。

ただし、海外のプロジェクトが順調に進捗するわけがありません。予期せぬことが頻繁に起こりますので、現地はスケジュールとの戦いです。そのような修羅場を経験することで個人の能力は飛躍的に伸びるものです。全員がたくましく成長して帰ってくるはずです。

人的資本の考え方

人的資本という言葉をよく使うようになりました。「資本」には、個人が成長すれば、その結果として会社全体の「資本」が増加するというニュアンスが含まれていると思います。成長とは昨日できなかったことが今日できるようになったことの蓄積です。成長の原動力は「やる気」です。人事部門とは「やる気」を持続的に起こす仕掛け・仕組みを作るところです。

企業価値向上に向けて

今年度から、全従業員を対象としたエンゲージメント調査を実施し、組織に対する自発的な貢献意欲を測定することとしました。調査結果を踏まえて、各部門でエンゲージメント向上のためのアクションプランを策定・実施し、PDCAサイクルを回します。また、通常のジョブローテーションに加えて他部門での経験を積むことを目的として、社内副業制度をトライアル実施しています。例えば、週に20%の時間を使って、研究所の人がテレワークで海外営業の仕事をしたり、工場の総務課の人が本社人事部の仕事をしたり。マッチングが良ければそのまま異動することもあり得ます。

「やる気」に基づく個人の成長が、企業価値向上につながるものと考えています。

人材育成

**階層別研修など、全社横断的施策とともに、
自主性・自律性を醸成する個人学習の機会を提供することによって従業員の伸長意欲をかきたて、
キャリアの柱を主体的に見出す風土づくりを推進しています。**

基本的な考え方

当社では、個々の能力を最大限に発揮できるよう「人材育成方針」として次の6項目を掲げており、体系的かつ網羅的に人材育成に取り組んでいます。

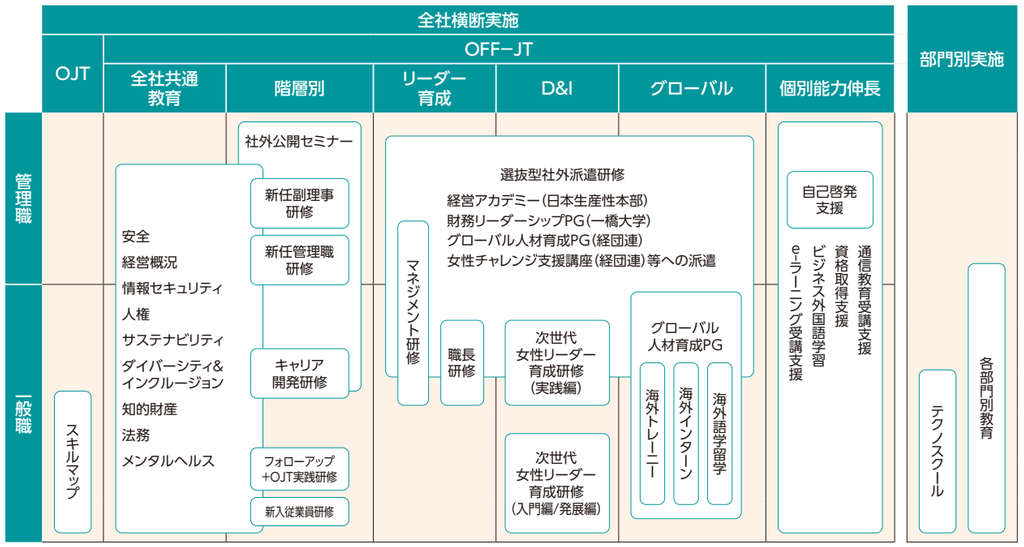
人材育成方針

1. 多様な人材の自主性、自律性を醸成し、「個」の成長を図ります。
2. 人材育成はOJTとこれを補完するOFF-JTを基本とします。
3. それぞれの分野および階層において次代を担う後継者を育成します。
4. 常にグループ経営を視野に入れ行動する人材を育成します。
5. 世界に通ずるグローバルな人材を育成します。
6. サステナビリティ推進を通じ、環境への配慮、社会への貢献が出来る人材を育成します。

教育体系

人材育成方針を具現化するため、全社横断的に教育を実施しています。人材育成の基本となるOJTについては、従事する業務分野ごとのスキルマップを明示し、職場でのOJTに活かしています。OJTを補完するOFF−JTについては、各種研修の実施や個別能力伸長の支援を行っています。

● 教育体系図　単体



ダイバーシティ&インクルージョンの推進

**ダイバーシティ&インクルージョンの推進をイノベーティブな労働力創出のための重要課題のひとつと捉え、
プライオリティを上げて取り組んでいます。**

基本的な考え方

多様な価値観を有する人材が活躍できる企業を目指し、積極的に取り組んでいます。

女性の活躍推進

女性の活躍推進については基本方針を定め取り組んでいます。現在の定量目標は2015年5月に制定した「CSR目標2025」にて定めており、社内外に公表しています。女性従業員比率は2023年3月末現在で9.6%となっており、目標とする10%以上達成に向けた取り組みを継続しています。

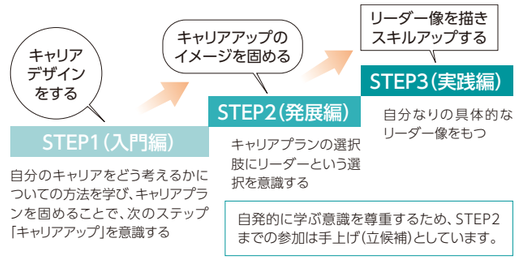
基本方針

多様な人材の発想、価値観によるイノベーションを促進し、さらなる企業価値の向上を目指して
- 適正な人材ポートフォリオの構築に向けて、女性の積極採用(アトラクション)と定着(リテンション)を促進する。
- 生産性の向上と、多様な人材の能力を最大限発揮できる組織を構築するためにワーク・ライフ・マネジメントを促進する。

次世代女性リーダー育成研修

日本では働く女性のキャリア形成に関して、ライフイベントの影響やロールモデルの不在などに起因して様々な「不安」が生じやすい環境にあるため、その対策として当社では次世代の女性リーダー育成を目的とした研修を実施しています。

▶2022年度参加人数29名



経験者採用の拡大

従業員の採用に関しては、新卒のみならず経験者の採用にも積極的に取り組んでいます。多様なキャリアを積んだ人材の採用は、即戦力の確保であると同時に新しい価値観による組織活性化が期待できます。直近5年間においては経験者を毎年10名前後採用しており、中核人材の多様性にもつながっています。

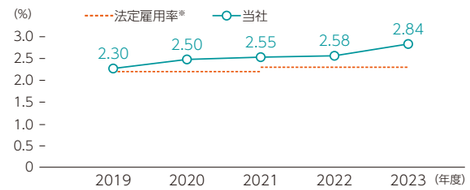
また、雇用の多様性を図るため「リファラル(従業員紹介)採用」「アルムナイ(退職者)採用」を新たに導入しました。

障がい者雇用の推進

当社は特例子会社3社を設立するなどし、障がい者雇用率の改善に取り組んでおり、2008年度以降16年連続で法定雇用率を上回っています。

今後とも障がい者の雇用拡大に向けて、学校や障がい者支援機構とも連携を図りながら、積極的に取り組んでいきます。

● 障がい者雇用率の推移(各年6月1日の実績)　単体



※ 法定雇用率:2018年4月1日より2.2%、2021年3月1日より2.3%

ワーク・ライフ・マネジメントの推進

従業員のウェルビーイングは当社の持続的成長の源泉です。
一人ひとりが働きがいをもって活躍できる職場づくりに取り組んでいます。

基本的な考え方

当社では柔軟な働き方の実現に向けた各種制度を導入し、従業員のワーク・ライフ・マネジメントを推進しています。

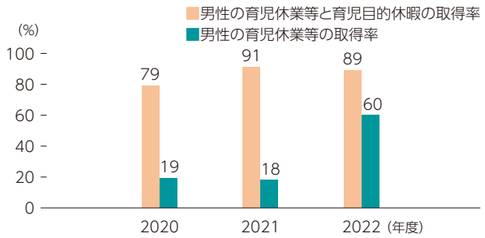
就業に関する各種制度

- フレックスタイム制度（コアタイム：11時30分から13時30分（本社・支店ほか））
- 裁量労働制度
- テレワーク勤務制度
- 社内副業制度
- 社外副業制度
- 小学校6年生までの子の育児のための短時間勤務制度（10分単位で3時間/日まで短縮可）
- 家族の介護のための短時間勤務制度（10分単位で3時間/日まで短縮可、要介護者1名につき通算3年間）
- 3歳に満たない子の育児のための時間外労働の免除制度
- 小学校6年生までの子の育児のための時間外労働の制限、深夜労働の免除制度、時差勤務制度
- 家族の介護のための時間外労働の免除・制限、深夜労働の免除制度、時差勤務制度
- 年次有給休暇の半日単位での取得制度
- 特別積立休暇（取得目的：医療、看護・介護、人間ドック、不妊治療、自己啓発ほか）
- 子の看護休暇・介護休暇（年10日間）
- ボランティア休暇制度
- エリア限定職を含むコース別人事管理制度（コース変更制度有り）
- 出生時育児休業・育児休業制度（最長2年1カ月）
- 介護休業制度（要介護者1名につき通算2年間）
- ワーク・ライフ・マネジメント休業
- キャリア・カムバック制度（再雇用制度）　ほか

仕事と育児・介護との両立支援

従業員が仕事と育児・介護を両立できるように、育児では小学6年生の修了まで、介護では通算3年間（要介護者1名あたり）までの短時間勤務制度を導入しています。フレックスタイム制での短時間勤務（本社・支店ほか）も選択できるようにするなど、より活用しやすい制度とする取り組みを進めています。そのほか、育児・介護を目的とした休業制度に加え、配偶者の転勤先への同行などを理由とした長期休業制度（ワーク・ライフ・マネジメント休業）を設けるなどして仕事との両立支援に取り組んでいます。

● 男性の育児休業等の取得率　単体



社内・社外での副業への対応

従業員が社内・社外を問わず副業を行える制度を導入しています。自分の強みの発揮や関心に沿った業務にもチャレンジしていくことで、多様なキャリアの自律的形成の促進とエンゲージメントの向上につながる制度として期待しています。

各種制度を理解してもらうために

ワーク・ライフ・マネジメントに活用できる各種制度をもっと従業員に知ってほしい、といった思いから各種制度に関する従業員専用のウェブサイト「きらきらパレット」を公開しています。育児・介護をはじめ、健康、自己啓発、そのほかのライフサポートに関する情報など、従業員が時間や場所にかかわらず閲覧できる情報提供の場として内容の充実に努めていきます。

健康経営の取り組み

労働生産性を向上させるための取り組みの一環として、
従業員の心身の健康を保つための様々な施策を推進しています。

基本的な考え方

2018年度より健康経営の取り組みを実施しており、従業員とその家族の健康が当社の事業活動の基盤であるという考えのもと、従業員を「人的資本」と捉え、従業員とその家族の健康保持・増進に取り組むとともに、働き甲斐のある職場づくりを推進しています。

太平洋セメントグループ健康宣言

持続可能な地球の未来を拓く先導役を目指し、経済の発展のみならず、環境への配慮、社会への貢献とも調和した事業活動を行うという当社グループの経営理念を実現するためには、その担い手である従業員とその家族が心身共に「健康」であることが大前提となります。当社は、従業員を「人的資本」と捉え、従業員とその家族の「健康」の保持・増進に取り組むとともに、“働き甲斐”を持ってその能力を最大限に発揮することができるような職場づくりを目指すことをここに宣言します。

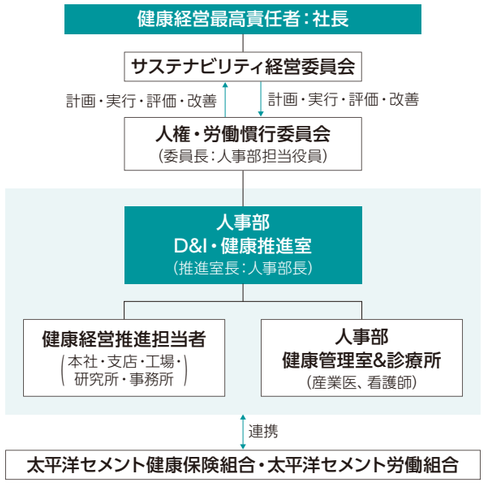
2022年9月　太平洋セメント株式会社　代表取締役社長　不死原 正文

基本方針

1. 太平洋セメントグループは健康宣言のもと、「人権・労働慣行委員会」を中心に各事業所と連携をしながら、従業員とその家族の健康保持・増進の取組みと“働き甲斐”のある職場づくりを推進します。
2. 従業員は、自身とその家族の健康保持・増進に積極的に取り組むことで、心身のウェルビーイングを充実させ、QOLを高めます。

健康経営の推進については
当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.taiheiyo-cement.co.jp/csr/human_rights_fr.html#section13

● 健康経営推進体制図



健康経営の主な活動

健康宣言のもと、毎年度健康経営活動計画を定め、施策の実施、効果検証、次年度への施策への反映など、PDCAサイクル運用の中で健康経営を推進しています。

従業員の健康管理
- 定期健康診断の受診
- 二次検査および特定保健指導の勧奨
- 健康管理システムの活用　など

ヘルスリテラシー教育
- 全従業員へのeラーニング実施
- 健康情報の提供　など

生活習慣病予防対策
- 年に3回のウォーキングイベント実施
- 社内報での健康優良者紹介
- 腹八分目運動の実施　など

喫煙率低下施策
- 禁煙補助剤の無償提供
- 禁煙外来治療費補助
- 禁煙デーの実施　など

メンタルヘルス対策
- ストレスチェックの実施
- 高ストレス事業所従業員へのフォローアップ面談
- こころの相談窓口設置　など

人権の尊重

**人権尊重をサプライチェーン全体の最重要課題ととらえた事業活動を実践するため、
グループ全体を対象とした人権啓発活動を推進しています。**

基本的な考え方

当社は、人権・多様性を尊重した事業活動は持続可能な社会形成のために不可欠であるとの考えに基づき、世界人権宣言、ILO労働基準などを視野に入れ、2015年4月に人権・労働慣行基本方針を策定しました。

さらに、2022年5月には国連グローバル・コンパクトに署名し、人権擁護に対する取り組みを一層強化しています。

人権・労働慣行基本方針

1. 人権尊重は経営基盤であるとの認識のもと、人権問題の解決に努めます。
2. 多様性を尊重し、一切の差別・ハラスメントを認めません。
3. 国際規範や各国の法令・労働慣行を踏まえ、労働者の権利を尊重し、雇用において差別的取り扱いを行わないとともに機会均等に努めます。
4. 安全と健康に配慮した労働条件や職場環境の整備に努めます。
5. 一切の児童労働および強制労働は認めません。

国連グローバル・コンパクト

国連グローバル・コンパクト（UNGC）は、国連と民間（企業・団体）が手を結び、健全なグローバル社会を築くための世界最大のサステナビリティ イニシアチブです。

当社は2022年5月に署名し、人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、そして腐敗の防止にかかわる10の原則に賛同し、その実現に向けて様々な取り組みを行っています。

WE SUPPORT
UN GLOBAL COMPACT

人権啓発活動

グループ会社を対象としたCSRトップ層講演会は、「企業に求められるビジネスと人権の対応」に関連した内容で実施しました。また、グループ会社に対する研修支援、人権啓発の冊子配布、情報提供を行いました。

2022年度は、階層別研修では「最近の同和問題とハラスメント防止への取り組みと相談窓口の利用方法」をテーマとし、ハラスメント防止の重要性の理解と相談窓口を利用する際の手順に関する説明会をすべての事業所において実施しました。

● 社内研修と標語参加実績（2022年度）

研修	実績
CSRトップ層講演会	126名
本社階層別人権研修	291名
支店・工場・研究所の人権研修	1,412名
人権週間標語応募数（従業員・家族）	1,670点

人権に関する相談窓口の運用

人権啓発推進委員やハラスメント相談窓口員を通じて、ハラスメント防止のための啓発活動や相談対応を行っているほか、（公財）21世紀職業財団を社外の相談窓口とし相談しやすい環境を整備しています。

2022年度のハラスメント相談窓口への相談は14件ありましたが、いずれも相談者の要望に沿って適正に対処しました。

● ハラスメント相談窓口

社内	全事業所に人権啓発推進委員および ハラスメント相談窓口員計56名を配置
社外	21世紀職業財団ハラスメント相談窓口に 電話とウェブ相談による対応を委託

● ハラスメント相談窓口への通報件数（2022年度）　単体

	セクハラ	パワハラ	その他	合計
社内	0	6	3	9
社外	1	2	2	5

人権デューデリジェンス

**サプライヤーとともに人権尊重の取り組みを深化し、
サプライチェーン全体での持続的成長を目指していきます。**

人権デューデリジェンス

企業の人権尊重とは、自らが人権侵害に加担しないことのみならず、サプライヤーに対しても負の影響防止、軽減する責任を負うことと認識しています。当社グループの事業活動における潜在的な人権リスクを洗い出し、適切な手段によって未然に防止または軽減を図るため、2023年度に第1回人権デューデリジェンス（人権DD）を開始しました。

調査範囲は当社グループの基幹であるセメント製造を中心としたサプライチェーンから当社および代表的な数社を対象としました。課題調査は国連人権理事会が発行する「国連ビジネスと人権に関する指導原則」のほか、複数の国際規範・ガイドラインを参照し、当社グループにとって特に重要であると考えられる15のテーマを抽出しました。

今年度は調査結果に基づいた人権リスクの現状把握と、影響の深刻度が高いと評価された課題を中心に、是正措置と対応策について検討していきます。

● 人権DDの実施フロー

基本設計	・国際基準、外部要請、業界特性などから重大な人権課題を抽出
詳細設計	・人権課題の評価方法の検討、そのための調査方法と調査手法の検討 ・優先的に調査すべき対象の選定
現状把握	・書面・ヒアリング調査の実施
評価と対応策の検討	・調査結果の分析とリスクヒートマップの作成 ・人権リスク軽減に向けた是正措置の検討
モニタリング	・是正措置の進捗確認 ・人権DDの範囲拡大 ・苦情処理メカニズムの設計・導入

● 太平洋セメントグループの人権課題

1	人権の尊重
2	人権侵害への非加担
3	法的救済へのアクセス
4	差別の禁止と法のもとの平等
5	ハラスメントと虐待
6	児童労働
7	強制労働
8	労働安全衛生
9	労働時間
10	適切な労働環境
11	賃金
12	結社の自由・団体交渉権
13	地域住民・コミュニティの権利
14	賄賂・腐敗防止
15	調達慣行（取引先管理）の徹底

● 第1回DD 調査範囲

主要国内一次サプライヤー（石炭、石灰石）		2社
生産	国内直轄	6工場
	国内グループ	3社
	海外グループ	6社
輸送	陸上輸送（国内グループ）	1社
	海上輸送（国内グループ）	1社

＋

2回目以降で実施

- その他国内外グループ会社
- 主要国内二次サプライヤー
- 主要海外一次サプライヤー

エンゲージメント向上の取り組み

定期的なエンゲージメントサーベイの実施によって、従業員のモチベーションを高め、会社への貢献意欲を高める施策につなげていきます。

基本的な考え方

当社グループの経営理念、ありたい姿といった価値観に対する従業員の理解や共感、また、従業員の会社への貢献意欲を高めることが企業の持続的成長に資するという考えのもと、人権や多様性を尊重した働きやすく活気のある職場づくりを進めています。当社では、職場の環境や働きやすさの向上は進んでいるか、働き方に関する意識の変化はあるか、他社と比較してどのような状態にあるのかといった観点から従業員のエンゲージメント向上に関する課題等を可視化し、施策の検討・実施につなげるため、2023年6月からエンゲージメントサーベイを導入しました。

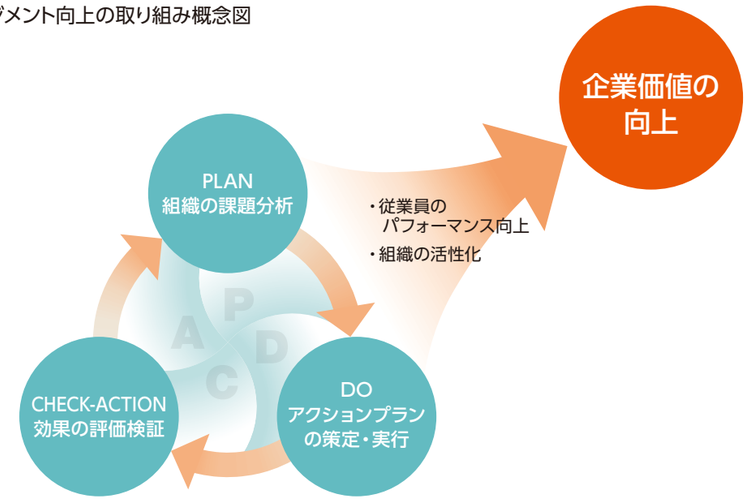
エンゲージメントサーベイの実施

エンゲージメントサーベイは「組織に対する自発的な貢献意欲や、主体的に仕事に取り組んでいる心理状態」を可視化する調査です。当社では、会社と従業員の成長の方向性を一致させることを目的として、従業員の「仕事に対して感じるエンゲージメント」および「組織の理念や文化・環境に対して感じるエンゲージメント」をそれぞれ可視化するエンゲージメントサーベイを本年6月に実施しました。

当社のエンゲージメントスコア「66」は、ベンチマークスコアである「69」に対して、3ポイントの乖離がある状態でした。評価項目別スコアからは、「キャリア機会の提供」「挑戦する風土」などは改善が必要である一方で、「ストレス反応」「ワーク・ライフ・バランス」「給与への納得感」などは当社の強みとして表れています。なお、ここでのベンチマークスコアは、Wevox利用企業のうち、全ての業界かつ企業規模1,001名～5,000名の会社の総合平均スコアです。

今後も従業員のエンゲージメントサーベイを定期的に実施し、そのスコアを確認しながら、組織の課題分析、アクションプランの策定・実行、そして効果の評価検証といったPDCAサイクルを各部署で展開することで従業員のパフォーマンス向上や組織の活性化を図り、中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

● エンゲージメント向上の取り組み概念図



社外取締役と語る会

当社内の横断的な組織であるステークホルダー・コミュニケーション委員会は、「社外取締役と語る会」を開催しました。

小泉取締役を囲んで

出席者	T.Y.	東北支店 リモート
	S.T.	セメント事業本部管理部
	H.N.	上磯工場 リモート
	R.N.	中部北陸支店
	N.N.	カーボンニュートラル技術開発プロジェクトチーム リモート
	A.N.	海外事業本部管理部
司会	Y.S.	総務部

Q 社外取締役から見た当社の特徴についてお聞かせください。

A 140年を超える歴史をもつリーディングカンパニーとしての誇りを、従業員のお一人おひとりがもっていることを強く感じます。長い歴史の中には苦難の時もありましたが、それを乗り越えて今では海外展開も活発になり、これまでの苦労が花開く時がきたといえます。一方、グループ内を見ても全くの異業種はごくわずかで、セメント専業の色が濃いという印象です。

Q 当社は多様な働き方ができるようになりました。今後のキャリア形成において大切にするものはなにか、アドバイスをお聞かせください。

A 私が出産、育児をしていた頃には、今のようなサポートはなかったので、いい時代になったと感じています。仕事、育児、介護、家庭などをすべて自分で背負い込むと立ち行かなくなるので、あらゆるサポートを利用してとにかくキャリアを中断しないことが大切です。女性のビジネスパーソンを育てるには10人のサポートが必要だと言われるほど、自分だけがどんなに頑張っても難しい。ですから、家族や同僚をはじめ周囲の人には常に感謝の気持ちをもち続けることが大切です。今、世の中は女性活躍を推進する流れなので、これに乗ってみるべきではないでしょうか。

語る会を終えて

A.N.

通常、経営層の意向や考えが私たちに届くまでには様々な社内プロセスを経るため、直接ご本人からお聞きする機会はほとんどありません。今回の語る会での様々な意見交換を通じて、日常業務で自分たちに求められているものの解像度を上げることができ、モチベーションアップにつながる貴重な機会になりました。

江守取締役を囲んで

出席者	T.O.	中部北陸支店
	A.N.	カーボンニュートラル技術開発プロジェクトチーム リモート
	K.M.	ギソンセメント社 リモート
	T.I.	熊谷工場
	S.Y.	総務部
	A.S.	生産部
	Y.M.	経営企画部
司会	Y.S.	総務部

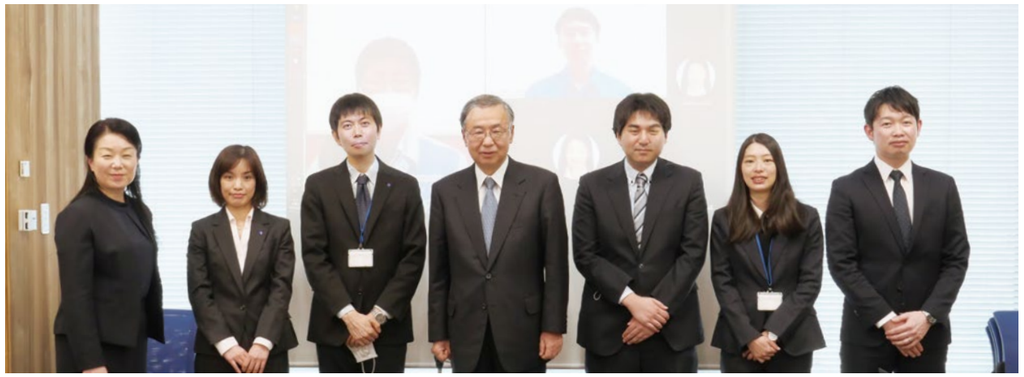
Q 当社は今、厳しい事業環境にありますが、私たちがモチベーションを保つには、何が必要でしょうか。

A 若手の皆さんは、「環太平洋で圧倒的なリーディングカンパニーになる」という、社長が語る展望にベクトルをあわせて、目の前の状況に一喜一憂することなく先を見つめて頑張ることが大切です。厳しい状況を打破するために「自分ができることは何か」「何をすべきか」など、自らのテーマを具体化して仕事に向き合ってほしいと思います。困難にぶつかった時には、積極的に上司・先輩と対話を重ね、人間性や人生観に触れること。そうすれば、何か建設的な答えが見つかることもあります。皆さんには、人生に揺るぎのない軸をもち、徳を備えた人になってほしいです。

Q 若手従業員が経験しておくべきこととは何でしょうか。

A 会社の運営、経営といった経験や知識を身につける努力をしてほしいと思います。さらに当社が今後、グローバル経営を加速するためには、海外で通用する語学力やローカルスタッフとのコミュニケーション能力も必要不可欠です。こうした求められる人材となるために、若い時から積極的に外に目を向けてほしいと思います。

振角取締役を囲んで



出席者	A.H.	中央研究所
	S.H.	総務部
	M.Y.	埼玉工場 リモート
	S.I.	タイヘイヨウセメントフィリピンズ社 リモート
	T.H.	中国支店
	M.O.	人事部
	K.S.	経理部
司会	Y.S.	総務部

Q 当社が圧倒的なリーディングカンパニーになるために、若手従業員に期待されることについてお聞かせください。

A エネルギー価格が高騰する一方で、セメントへの価格転嫁はなかなか進展せず2022年度業況は非常に厳しい結果となりました。しかし、困った時ほど抜本的に物事を変えるチャンスです。国内トップメーカーとして、セメントの価格政策について立案し、リードしていかなければなりません。新鮮で柔軟な感覚をもつ若手従業員の皆さんにはぜひ、「自分が社長だったら」という視点で、積極的にいろいろな提言をしてほしいと思っています。

Q 当社がもっと社会に対してアピールすべきことについてお聞かせください。

A セメントはインフラの基になる素材であり、必要な産業としてこれからもなくなることはないでしょう。多種多様な廃棄物を活用してセメントを製造する技術を生み出し、循環経済に貢献していることは、セメント産業そのものがサステナブルであることの証しです。一方で、カーボンニュートラルの実現に向けて積極的な取り組みを行っていることや、生産能力の40%近くを海外工場が占めているグローバル企業であることはあまり知られていません。そこは、もっと世の中に広くアピールすべきだと思います。

語る会を終えて

S.H.

当社独特と感じられている社風についてお聞きしました。当社は諸先輩方が築いてこられた140年という長い歴史が礎となっており、その歴史を次の世代へつないでいくことが自身の役割であると改めて認識できました。今回の語る会をきっかけに、これまで以上に業務に励みたいと思います。