

BRIなでしこサミット2015 パネルディスカッション ～女性のキャリアの今とこれから～

ファシリテーター

ダイキン工業株式会社 コーポレートコミュニケーション室 担当課長

山田 香織
(IR実践フォーラム)

パネリスト

アサヒグループホールディングス株式会社 知財部門 マネジャー 理学博士

赤染 陽子
(特許戦略スタッフ会議)

オムロン株式会社 グローバルIR・コーポレートコミュニケーション本部
経営IR部 投資家コミュニケーショングループ マネージャ

板垣 香里
(IR実践フォーラム)

日本ハム株式会社 コーポレート・コミュニケーション推進室

香川 朱里
(Webマネジメントフォーラム)

帝人株式会社 人財部 企画グループ

西本 あや
(グローバル人事戦略研究フォーラム)

当会では、各種異業種研究交流会に参加している女性メンバーを対象に、会合の枠を超えたヨコのつながりを作っていた
だくためのイベント「BRIなでしこサミット2015」を2015年5月に開催しました。(本稿は、イベントのメインプログラムと
して「女性のキャリアの今とこれから」をテーマに行われたパネルディスカッションの講演要旨に加筆・修正したものです)



ファシリテーター ダイキン工業株式会社 コーポレートコミュニケーション室 担当課長
山田 香織 (IR実践フォーラム運営幹事)

〈プロフィール〉1993年4月ダイキン工業株式会社入社。医療機器部門にて臨床検査技師として臨床検査薬の開発業務に携わる。2000年4月広報部に異動後、広告宣伝、Web担当を経て、2007年7月コーポレートコミュニケーション室 経営IRグループ、2010年5月より担当課長、現在に至る。広報・IR業務の傍ら、新入社員研修、女性活躍推進のプロジェクトメンバーも兼務。



パネリスト アサヒグループホールディングス株式会社 知財部門 マネジャー 理学博士
赤染 陽子 (特許戦略スタッフ会議メンバー)

〈プロフィール〉1988年食品メーカーに入社。その後、米国エール大学聴講生、特許翻訳事務所を経て、2002年アサヒビル株式会社入社。2007年大学院後期課程修了(博士)、2011年アサヒグループホールディングス株式会社の発足に伴い、現職。



パネリスト オムロン株式会社 グローバルIR・コーポレートコミュニケーション本部 経営IR部 投資家コミュニケーショングループ マネージャ
板垣 香里 (IR実践フォーラム運営幹事)

〈プロフィール〉1993年4月オムロン株式会社入社。健康医用統轄事業部 企画室にて、健康医用機器の商品企画を担当。その後、ヘルスケアビジネスカンパニー 医用機器営業部、グループ会社への転籍等を経て、2009年3月オムロン株式会社 経営IR室経営IR部へ異動、株主、投資家対応等を担当。2012年3月管理職(経営基幹職)に昇格。2015年4月より現職。



パネリスト 日本ハム株式会社 コーポレート・コミュニケーション推進室
香川 朱里 (Webマネジメントフォーラム運営幹事)

〈プロフィール〉1996年4月日本ハム株式会社入社。ハム・ソーセージの商品開発、販売促進に携わる。2006年9月経営企画部に異動、ブランド担当。2010年よりWebの改革プロジェクトを推進し、2011年後半から、Web専任に。2015年4月組織変更により職務はそのままコーポレート・コミュニケーション推進室へ異動。



パネリスト 帝人株式会社 人財部 企画グループ
西本 あや (グローバル人事戦略研究フォーラムメンバー)

〈プロフィール〉2007年帝人株式会社入社。海外赴任者管理担当の後、グローバル人事プロジェクト担当として研修プログラムや制度設計などに関わる。

1. 人生の転機とキャリア

(山田氏) 本日は私を含めた5名の女性に、キャリア、仕事と家庭の両立、女性活躍推進制度、ロールモデルなどについて、課題や悩みを語っていただきます。

最初にこれまでのみなさんのキャリアをご紹介します。

(赤染氏) アサヒグループホールディングス株式会社の赤染です。私は男女雇用機会均等法施行直後、一般職がそれぞれ一般的であった時代、少数民族である総合職として社会に出て以来、まさに制度が変革していきまっただ中を漂流しながら生きてきました。これまで転職を何度か経験し、理系ということもあり研究開発職にも携わりました。現在は、知財部門で働いていて、企業研究会では「特許戦略スタッフ会議」に参加しています。

(板垣氏) オムロン株式会社の板垣です。オムロンというと血圧計や体温計、体重体組成計が知られていると思いますが、私はそのような製品のプロダクトマネージャーをしています。現在は株主広報の仕事をしています。「IR実践フォーラム」に参加していますが、IR業界は競合企業であっても仲間意識が強く、悩みや課題を一緒になって相談できるのが良いところだと思っています。

(香川氏) 日本ハム株式会社の香川です。当社はハムやソーセージの会社とされていますが、売上の半分以上は生のお肉です。そのほか、水産や乳製品も扱っています。現在はウェブを通して知られていない会社の側面を

知っていただいたり、当社を好きになっていただけるよう取り組んでいます。「Webマネジメントフォーラム」に参加していますが、新しい技術やトレンドの展開が早い世界なので、他社がどう対応しているかなどの情報を交換、交流ができる点でとても有意義なフォーラムです。

(西本氏) 帝人株式会社の西本です。当社は繊維の印象があると思います。ここ数年は炭素繊維などの高機能繊維に力を入れています。また医薬分野の売上も多く、先日、世界で40年ぶりに痛風の新薬を市場に出すことができました。私は2007年に入社して、最初は海外赴任者の対応を、現在は日本以外のグループ会社にも適用する制度設計等のプロジェクトを担当しています。「グローバル人事戦略研究フォーラム」に参加していますが、似たような悩みのある方々との交流を通じて、教科書にはない実践的な情報の交換が役立っています。

(山田氏) ファシリテーターを務めますダイキン工業の山田です。私は専門が臨床検査技師で、研究職採用で一般職として入社しました。その後は、MRなども経験し、28歳の時に担当していた医療機器の事業部がなくなり、現在はIRを担当しています。

さて、ここから「人生の転機」をテーマにお話を進めたいと思います。ライブイベントのなかでも、出産は大きな位置を占めていると思いますが、ご経験された板垣さん、香川さん、赤染さんにお伺いします。

(板垣氏) 私は一般職として入社し、結婚後、総合職に職群転換しました。出産したのは31

歳で、1年間、産休と育児休暇を取得しました。職場復帰することを前提に休暇を取りましたが、本当に職場復帰ができるのか、あるいは復帰後の自分の居場所があるのか非常に不安に思っていました。しかし、産休直前に当時のカンパニー社長に報告に行ったところ、「あなたは当社の宝なのだから、育児休暇の後には是非とも帰ってきて欲しい」と力強く言ってくれました。仕事には厳しい一方、人間味のある温かな方で、その言葉が私の心に非常に響きました。そして、「1年後により成長して戻ろう」と決心することができました。復帰するときにもっと役に立てる人材になろうと、育児休暇の最中は通信教育で中小企業診断士の教科科目を勉強しました。

(香川氏) 私には小学校2年生の男の子がいます。出産後、8カ月ほどで職場復帰しました。仕事から長く離れてしまうと、感覚が戻らないのではないかという不安があり早期に復職しました。復職直後は、会社に到着する直前に保育園から呼び出しがあって出社できないなど、たびたびトラブルも起こりましたが、上司が理解のある方で「それは仕方のないことだから」と言ってくれ、所属部署のチームメンバーも私の抜けた分をフォローしてくれました。とても感謝しています。

(赤染氏) 私は管理職になってから出産しました。実は管理職で産休・育児休暇を取得した初めてのケースで、生まれる前日まで仕事をして、約2カ月で復帰しました。休職中は自宅にPCを持ち込んで仕事をしていましたが、楽しく仕事をしていたので全く苦にはなりません。大変なのは出産よりも育児でした。両親が遠方で暮らしていることもあ

り、「子供は社会に育てていただく」という捉え方をすることにして、毎日ベビーシッターさんに来てもらい、私が帰るまで面倒を見てもらっていました。子供は私よりも、シッターさんを育ての親と思っているかもしれません (笑)。

(山田氏) 子供は社会に育てていただくとありましたが、私自身も母親が管理職として働いていたこともあり、社会に育てられた一人と言っていいかもしれません。子供の頃はさみしい思いをしたこともありますが、今になってみると、母親が働いていたことはとても誇らしく、心の拠り所になっている部分もあるように思っています。

続けて、西本さん、香川さんにお尋ねしますが、仕事のなかで、何か悩み、転機となったことはありますか？

(西本氏) 私は自分が興味あるとそれにのめりこむタイプで、大学卒業後アメリカの大学院に留学した後に中途採用に近い形で会社に入社しました。色々なプロジェクトに携わる機会があり、仕事そのものは楽しいのですが、性格的に人をひっぱっていくタイプではなく、なるべくならば目立たずにやっていきたいという思いがありました。しかし、良い仕事をするためにはリーダーシップが必要だということに気が付き、それが転機となりました。自分の言動を客観的に眺め、他の方々の価値観の取り入れと業務上の目的と併せて冷静に解釈していくことで、個性と求められる役割とのギャップが少しずつ埋まり、仕事が進めやすくなりました。また、それと同時に、新たなキャリアプランが広がり始めています。

(香川氏) 私は仕事が好きですし、やりがいある仕事にも取り組めて毎日幸せに過ごしています。ただ、ある程度、年数を経ていることもあり、管理職登用というのがひとつ大きな悩みです。夫が同じ会社で、先に管理職になっているのですが、忙しい様子が分かります。夫婦2人とも管理職として仕事をするのは厳しいのではないかと、子供とのコミュニケーションの時間が少なくなってしまうのではないかと、という気持ちがあります。そのため、今一步、踏み出せないところがあると感じています。

2. 管理職というハードル

(山田氏) 管理職はひとつのハードルだと思います。私自身も管理職なのですがとても悩みました。板垣さんはどのようにお考えですか。

(板垣氏) 管理職に対して必要以上に身構えてしまうことがあるかもしれません。女性管理職の前例が少ないとそうした傾向があるように感じます。

管理職と長時間労働を結びつけて考えるカルチャーがある場合はなかなか厳しいと思いますが、私の場合は、残業をなるべくしないようにしています。夫も管理職なのですが、仕事を上手に進めているようで私よりも早く帰宅することも多く、そんな彼の姿勢から、管理職と長時間残業を切り離して考えられるようになりました。子育てについて言えば、夫にも、両親にも頼っていますし、小さい頃は保育園や学校、最近では塾にも頼っています。そこは先ほど出てきた社会に育てていただく、という気持ちでいます。

3. 女性活躍推進の制度

(山田氏) 話題を変えて、女性活躍推進制度についてダイキン工業と帝人グループの事例をご紹介します。

ダイキン工業は空調機を事業の柱としており、現在約8,000名の社員が国内で働いています。女性比率がもともと少なく全社員の10%ほどで、管理職では約3%という比率です。2005年から新人採用を300人規模に増やしています。その結果、現在、若手が増え20～30代が大きな割合を占めています。そうすると、遠くない未来において20～30代の層が一気に出産、育児休暇を取得することが予想され、生産性をどう維持していくかが経営課題として挙がっています。

女性活躍推進については、2011年に当時のCEOが強化施策を掲げ、CEO直轄でプロジェクトを発足しました(図表1参照)。取り組みの方針は、「男女の差は出産のみ」として捉え、仕事を与える側の基幹職(管理職)と女性自身の意識を改革することでした。また、女性が少ないので人数を増やすこと、そして基幹職への登用について男女公平な目で見ていくこと、男女の差はすなわち個性だと考えるということでした。

具体的には、当時の当社の課題を整理すると2つが浮かび上がってきました。1つは管理職のマネジメントについての課題です。端的に言えば上司の仕事の割り振り方でも変わってくるのではないかと、あるいは女性活躍推進に総論賛成各論反対の考え方があり、どうしても男性に仕事を任せがちであるという問題がありました。2つ目は女性側の課題で

図表1 ダイキン工業における女性活躍推進プロジェクト

全社挙げての本格展開 (2011年11月～)

2011年11月、世界中の情勢により世界中の直下に女性活躍推進プロジェクトが承認
 ①女性活躍推進の取り組みは2011年より実施してきたが、女性活躍推進は単に世の中の労働者平均を下回り、その保持者層も十分に高くない。『男女関係なく能力を発揮できる国土』包むた道半ばと認識
 ②女性基幹職の早期育成・登用をはじめ、女性活躍推進の取り組みを従来以上に加速させていくことが急務であり、会社の重要施策の一つと位置づけ、取り組みを開始した。

取組方針

- 1) 優秀人材には男性と同様に修羅場を与え育てるとともに、競争社会で勝ち抜いていく覚悟を求める。そのために、基幹職・女性双方の意識改革を行うとともに、女性社員の母数も増やしていく。
- 2) 十分に育った人材を男女公平な目で見て基幹職・役員に登用していき、女性基幹職比率の数値目標を設定して着実に達成を目指す。数値合わせの女性登用の取組は行わない。
- 3) 「男女の差は出産のみ」と捉える。人員増成上、今後、女性社員の比率は占める30(50)年までの約70(50)人が、気配を整え、出産時期を迎える。育児休暇から早期に復帰し、早期に職場の戦力として活躍してもらうために思い切った制度の充実を行う。

図表2 具体的な4つの施策

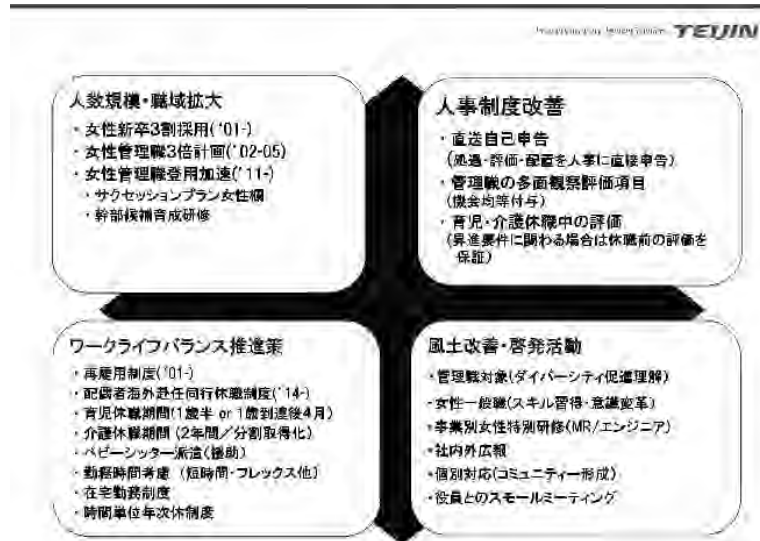
<h4>1. 女性基幹職の育成の加速</h4>	<ol style="list-style-type: none"> 1) 女性基幹職比率 数値目標 2) 女性リーダー育成研修の実施 (11/11/11) 3) 最優秀な役員を自らのキャリアを築き上げる意欲ある若手幹部の登用 4) メンター制度のトライアル実施
<h4>2. 男性基幹職の意識改革</h4>	<ol style="list-style-type: none"> 1) マネジメント運用における「女性部下育成セッション」の実施 2) 男性基幹職・リーダー対象の講演会開催
<h4>3. 育児休暇復帰者のさらなる活躍に向けた支援</h4> <p>①出産を境に母性保護期間、復帰と成長を促す女性性し必要支援を促進 ②育児休業からの早期復帰支援策と、復帰後勤務からフルタイム勤務への早期復帰支援策の両方の支援策を実施</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) 育児休暇からの早期復帰を支援するための施策 <ul style="list-style-type: none"> ①ダイキン独自の保母前入社支援策 (保母コンシェルジュサービス) の導入 ②産後6ヶ月未満で職場復帰する人への思い切った支援策 2) 育児休業の最大3年までの延長 (例外適用) 3) 育児休業中に人材・能力を維持・向上させる仕組み 4) 復帰間勤務からより早くフルタイム勤務へ転換するための支援策 <ul style="list-style-type: none"> ～(週1回の部分在宅勤務)のトライアル実施
<h4>4. 優秀な女性の積極採用</h4>	<ol style="list-style-type: none"> 1) 技術系女性の採用力強化 2) 優秀な事務系女性を惹き付けるための採用力強化

す。女性は結婚や出産を人生の節目として過度に捉えすぎてしまい、長期的な視野で自分のキャリアや、一生の中でどんな仕事をしたのかが描けていないという課題がありました。それからロールモデルが少ないために将来への不安が大きいこと。また、基幹職には非常に優秀な人材しかねないという思い込みが強く、能力が十分であっても気が引けて

しまうことがありました。さらに、結婚による転居、配偶者の転勤・海外勤務により、やむを得ず退社をするケースも増加していたのです。

そこで、具体的な施策を4つ掲げました(図表2参照)。1つ目は女性基幹職の育成の加速。2つ目は男性基幹職の意識改革。3つ目は育児休暇復帰者のさらなる活躍に向けた

図表3 帝人グループにおける女性活躍推進活動



支援。4つ目は優秀な女性の積極採用です。

次に西本さんに帝人グループさんの制度のご説明をいただきます。

(西本氏) 帝人グループは、IT、素材、医薬を柱に事業展開しています。売上・社員比率ともに6割が日本ですが、今後グローバルエクセレント企業を目指すためには女性活躍が不可欠という当時のCEOの号令のもと1999年頃から推進活動をスタートし、15年以上続けています。

推進活動は大きく分けて、「人数規模・職域拡大」、「人事制度改善」、「ワークライフバランス推進策」、「風土改善・啓発活動」の4つがあります(図表3参照)。

1つ目の「人数規模・職域拡大」では、2001年から新卒採用の3割を女性とする目標を掲げ、同時に女性管理職も増やし、実際に取り組みを進めています。2011年からは、女性管理職登用加速として、サクセッションプランに女性欄を作り、幹部候補育成研修など

も行っています。

2つ目の「人事制度改善」においては、3つの制度を導入しました。まず、①直送自己申告として処遇や評価、配置について女性であるために不利益を得たのではないかと本人が感じた場合、人事に直接、相談できる制度があります。次に②管理職の多面観察評価で、「あなた、もしくは評価をする人が、男女に関わらず平等な仕事の機会を与えていますか?」という項目を入れています。それから、③育児・介護休職中の評価について不利益にならないようにするという制度です。

3つ目の「ワークライフバランス推進策」は、再雇用制度や配偶者海外赴任同行休職制度、それから介護休職期間(2年間/分割取得化)などを導入し、働き方の柔軟性を高める制度設計を行っています。

4つ目の「風土改善・啓発活動」は、オーソリティのある管理職を中心に啓発活動や、女性一般職へのスキル習得・意識変革のトレーニング、MRやエンジニアを対象とした機能別女性特別研修、それから個別対応がで

きるようなコミュニティの形成、役員とのスモールミーティングによるコミュニケーションの活性化などを行っています。

こうした活動の一番の目的は、女性が活躍するうえで弊害となっているものをできる限りなくしていくことです。そして、女性活躍推進の活動の軸として制度の運用があります。

十数年かけてこうした活動を行っていますが、意識改革についてはまだまだ課題も多く、今後も継続して行います。

(山田氏) 女性活躍推進活動を行うなかで、一方では不公平になってしまうのではないかと、という声があったり、トップダウン方式だと思いが先行してしまう、というお話をよく聞きますが、西本さんは女性活躍推進を実際に進められて、苦労された点はどのようなところでしょうか。

(西本氏) 施策や制度について、発表資料の形で整理をすると、きめ細やかな体制が整っていると思われるのですが、日々直面することは制度や体制の枠組みだけでは捉えきれない現実の問題です。例えば柔軟な働き方の制度を提示しても、運用のところでは苦労することがあります。また、人の意識を変えることは非常に難しいという印象があります。いかに現場の方にハラオチしていただけるかが鍵だと思っています。

(山田氏) 香川さん、赤染さん、板垣さんはこのあたりについていかがでしょうか。

(香川氏) 業界の体質もあるかもしれませんが、日本ハムは売上の6割が生食肉なので、外

食産業やスーパーなどの小売が直接の取引先となります。食肉関係の小売店は、以前ほどではないでしょうがまだ男性が強い社会で、女性が営業に配属されるとなかなかうまくいかないケースもあるようです。最終的な消費者は女性が多いので、女性の視点を入れていくという動きもあり、その意味では活躍の機会もあるのですが、まだまだ男社会の部分があると感じます。

(赤染氏) ビール業界も同様の印象があります。当社は営業が強い会社で、営業の現場では男性が強いのです。もちろん女性のなかにもトップクラスの営業成績を上げている方もいますが、個人の資質によって大きく左右されるのではないかと考えています。

それとは別に、組織全体の問題として、仕事を頼める時に頼みやすい人が重宝される傾向があり、見方によっては長時間労働する方が重宝される場合もあるようです。ワークライフバランスの観点からみると、それは後ろ向きであるのですが。

(板垣氏) オムロンは制度の面から言えば、非常に充実していますが、運用のところでは問題がないわけではありません。例えば、男性社員が育児休暇を取得することになった時に、本人以上にその上司や周囲が懸念を示す場合があります。「育児休暇取得は評価に影響を及ぼすのではないかな？」といった心配を周囲がしてしまうのです。

4. 部下の育成

(山田氏) 育児休暇の話が出てきましたが、育児休暇の良い面、例えば、社員に良い影響

をもたらしたケースはありますか？

(板垣氏) 男性社員で育児休暇を取得して、非常に成長した方がいます。その方は、ご家庭の事情もあり奥様の出産直後に3カ月育児休暇を取得しました。恐らくご本人は休みの間に、自分が戻る場所はあるのだろうか、と真剣に考えたのだと思います。女性が産休、育児休暇の時に考えることと同じことを、彼はさらに深刻に考えたようでした。育児休暇から戻ってきた後は、驚くほど成長していて、それまで以上に仕事で成果を出すようになりました。育児休暇は、取得する本人が復帰した時に、やる気を持って仕事に取り組めるような流れができれば理想的だと思います。

(山田氏) 育児を通じて、人との関わりを深く考え、良い影響があることが多いように感じます。子育てが部下の育成に通じるところもありますでしょうか。

(板垣氏) 私は上が男の子で、下が女の子なのでそれぞれを見ていると、20代、30代の部下も延長にあると感じることがあります。女の子はとてもしっかりしていて、コツコツと積み上げてくれる一方で、男の子はやんちゃだけでも純朴で何か大胆なことをしてくれると期待させる良さがあります。もちろん子育ての中ではやんちゃが原因の事件がたびたび起こるわけですが、この頃は少しおおらかに捉えることができるようになりました。

(香川氏) 男の子を育てるのは、大変です。毎日忍耐力を試されて、自分の器を試されるようなことが起こります(笑)。しかし、男

の子を育ててみて初めて分かったことは、男性と女性は想像以上に違うものだという事です。これは言い換えれば、女性が男性を分らない面があるし、それと同様に男性が女性を分らない面があると感じます。会社の男性上司たちは、きっと私たちを分らないなりに見守ってくれたのだと感じます。

(赤染氏) 私のところは女の子ですが、娘でありながらよく分かりません(笑)。今年受験を控えているのですが、親の思うようには勉強をしてくれません。言えば言うほど反発して。ある時に、企業研究会の特許戦略スタッフ会議の懇親会で、他のメンバー(男性)に、そんな愚痴を言うと、「ゆっくり話を聞いてあげたら?」と言われたのです。その時に、「そうか、私は自分の言いたいことだけ言って、話を聞いていなかったのだ」と気が付いて、それから娘との関係性が少し変わりました。

なかなか難しいですが、自分が言いたいことを一歩引いて、話を聞けることができれば、良い親になれるのだろうと思います。これは良い上司の条件であるかもあるかもしれません。

(山田氏) 後輩や部下と接する時に話を聞くことは大切だと思います。話をしているなかで内容を整理しているところもありますし、話しているなかで自分自身で課題を解決するようなことにつながる場合も多いようです。

5. ロールモデル

(山田氏) ここからはロールモデルについてご意見をうかがいたいと思います。

(赤染氏) 私の世代は、雇用機会均等法が制定されて間もない頃のため、暗中模索のなかで女性が働いていたと思います。制度だけで見れば、現在までに劇的な変化がありました。特に女性の総合職で採用された方々は、男性以上に頑張らないといけないのではないかと、という重圧を感じていたと思います。例えば通常の仕事にプラスして、資格を取得して、会社への貢献を目に見える形で表現していかなくてはいけない、と感じていたのではないかという具合です。その意味では、我々の世代は仕事に対してガムシヤラに走ってきたと言えるかもしれません。

しかし、そのようなガムシヤラな働き方が、我々の世代にとっても、あるいは、下の世代にとっても、「幸せな働き方」と映っていないことを悩んでいます。

(山田氏) 雇用機会均等法の世代の方が、その後続く道を拓いてくれた、あるいは、後の世代にとって支えとなっている側面もあると思います。私や板垣さん、香川さんは雇用機会均等法の次の世代ですがいかがですか。

(板垣氏) 私は、ガムシヤラな働き方というよりは、仕事そのものが楽しく、日々邁進していた時に、後輩から「板垣さんのように頑張らなくていい（誰もがそんなに頑張れるわけではない）」と言われて大変ショックを受けたことがあります。自分としては頑張っているというよりも、楽しんでるつもりだったのですが、周囲にはそのように映っていたようです。

(山田氏) ご自身の思いは別として、周りの方はそのように捉えていた、というのは

ショックですね。私は上司から、ガムシヤラ型に見られたことがあるのですが、これもショックでした。香川さんはいかがですか。

(香川氏) 我々の世代から少しずつ結婚・出産後も働く方が増えてきましたが、上の世代がいてくださったのはとても良かったと感じています。

結婚後の仕事について、後輩から相談を受けることもあるのですが、その時には「自分が仕事を続けたければ続ければ良い」と言っています。ただ、仕事を続けたい気持ちがあるならば、結婚相手の価値観が自分とかい離していないことが重要だということは言うようにしています。仕事を続けて成果を出している方々を見ると、女性が仕事をすることや、家事、育児に理解のある男性と結婚しているように感じるからです。

(西本氏) 現在の社会には色々なバリエーションのキャリアを積んできた方がおられるので、みなさんご自身が「こんな働き方をしたい」という強い思いがあれば、実現の可能性は高くなっていると思います。

(山田氏) 本日はキャリアや悩み、制度、ロールモデルと多岐にわたるテーマをお話ししました。社外の方の働き方や色々な価値観、選択肢を知る機会でもあったかと思います。女性活躍に、社会の関心も高まっていますので、より良い形で花開かせることができれば良いと思っています。ご清聴いただきありがとうございました。