

共働き・共育て実現社会へ

—経済産業省「Nextなでしこ 共働き・共育て支援企業」選定企業に聞く—

2024年8月26日、オンラインにて第1回シンポジウムを開催し、約300名の方にご参加いただきました。

21世紀職業財団発！シンポジウムの開催について

21世紀職業財団は“多彩な力が活きる社会”の実現を目指して、

ダイバーシティ推進やハラスメントのない働きやすい環境づくりに向けた事業等を展開しております。

当財団でこれまで培った経験を活かして今年度より定期的にシンポジウムを開催することとし、

企業あるいは団体の皆様、そしてそこで働く従業員の皆様が抱えている課題に対して

役立つ情報を発信していく予定です。



開会挨拶

日本のダイバーシティ女性活躍は2015年の女性活躍推進法の制定やコーポレートガバナンスコードの後押しなどもあり、徐々に進みつつあるところですが、国際的に見ますと、ジェンダーギャップ指数では146カ国中118位と大変遅れており、やるべきことはまだ山積みという状況です。当財団では、このような状況を少しでも改善することにお役に立てるようシンポジウムを定期的に開催することとし、本日がその第1回です。

本年3月、当財団の調査結果をもとに、光文社から新書『〈共働き・共育て〉世代の本音 新しいキャリア観が社会を変える』を発行しました。本日のシンポジウムでは、こちらの本からのイントロダクションのあと、共働き・共育てが当たり前になる社会を実現していくために、企業や個人がどのように行動していけばよいのか、パネルディスカッションを通じてぜひ皆さまにヒントを得ていただきたいと思いますと考えております。



21世紀職業財団
会長
定塚 由美子

イントロダクション



21世紀職業財団
上席主任・研究員
本道 敦子

新書の章立てに沿って、現状と課題についてご説明します。

1 共働き・共育で世代の特徴

■調査について

2022年に当財団で実施した「子どものいるミレニアル世代夫婦のキャリア意識に関する調査研究」のインタビュー調査とウェブアンケート調査を引用しています。この調査研究では夫婦ともに正社員として働き、子どもがいるミレニアル世代の方を対象としています。

■ミレニアル世代が上の世代と大きく違う2点

一つは、中学校でも高等学校でも男女ともに家庭科を学習しているという点。もう一つは、男女雇用機会均等法の第1回目の改正後に就職しているという点です。

■現状～正社員同士でも“勝ち組”とは限らない

ミレニアル世代夫婦の生の声として自由記述の一部をご紹介します。男性からは「2人とも活躍すると子どもと触れ合う機会が減る。子どもと触れ合う時間を増やすと仕事に影響が出る。仕事か子どもかどっちかを絶対に選ばないといけないのではないか」という悲痛な声がありました。女性からは「夫婦2人とも活躍したいが、子どものことを考えると、どちらかが仕事をセーブしないと厳しい。そう考えると年収の低い自分がセーブするしかない」という声も聞かれました。

夫婦それぞれが自律的にキャリアを考え形成して、仕事においても家庭においても充実した生活を実現する夫婦のことを私どもはデュアルキャリア・カップルと呼んでいます。その選択肢を望む方が誰でも選べるようになる社会を実現したいという思いで、この調査研究を行いました。

2 男性のプライベートロス

育児や育児にまつわる人生経験を仕事のために諦めることを私どもはプライベートロスと名付けましたが、それが嫌だという男性が増えてきているという紹介です。未就学の子どものおける夫妻の役割について、子どもが生まれる前、どのように考えていたかという質問に、7割近くの男性が「妻も夫も同じように行こうべき」と回答しました。

また、妻のキャリアも尊重しているということも新しい特徴です。夫婦の目指すキャリアタイプの質問に対して、男性で一番

高かったのは「お互いキャリアアップを目指していく」で41.4%でした。女性は「配偶者のキャリアを優先していく」が一番高い結果でした。女性は現実的な回答で、男性は理想を語ってくれたのだと思いますが、理想においても夫婦ともにキャリアアップを目指したいと思っている男性が出てきているというのは新しい傾向だと思えます。

しかしながら、男性たちの壁となっているのが働き方の問題です。総合職の男女で、第一子が生まれる前の働き方と、第一子が生まれた後の現在の働き方を比較して見てみると、女性は「残業からほぼ毎日定時帰りにした人」が半数近いですが、男性は「変わらず残業している人」が3割で女性と全く異なっています。

3 女性のキャリアロス

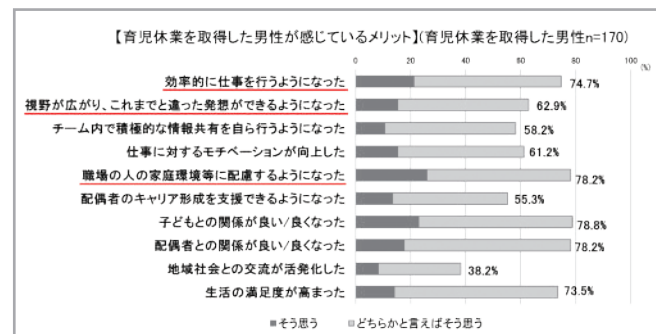
ミレニアル世代でも、残念ながらマミートラックにいる方は46.6%いらっしゃいました。マミートラックというのは、難易度や責任の度合いが低くキャリアの展望もないという状態です。ただ、ミレニアル世代は、その状態に陥らないようにするために夫婦で作戦を練るといところが新しい点です。また、マミートラックから脱出するには、上司の関わりと働き方の変更が特に有効であるということもわかりました。

4 夫婦の場合 ～夫婦というチームで共にキャリアを形成する

本日はキャリア形成に着目したデータの一つだけをご紹介します。保育園や幼稚園のお迎えを夫が20%以上すると、女性がキャリアアップできていると思う割合が高まるという結果が出ています。20%以上つまり週1回でも夫がお迎えを担当すると妻のキャリア形成に好影響があります。時間を気にせずに妻が仕事に打ち込める日を1日設けるということです。

5 企業の場合 ～共働き共育で世代をエンパワメントするには

共働き・共育でしたいと考えている人たちを、組織はエンパワメントできているのでしょうか。できていない要因として考えられ



るのが、アンコンシャスバイアス、働き方、管理職の在り方の3点です。「子育ては女性主体」「男性は仕事中心」のような考え方があるとマミートラックやプライベートロスに陥ってしまいがちです。働き方に関しても、フルタイム+αをこなして当たり前といった働き方が蔓延しています。そして、それらを凝縮したような画一的な管理職像があり、管理職層こそダイバーシティが進んでいないのではないかという懸念があります。

パネルディスカッション



<コーディネーター>
佐藤 博樹氏
東京大学名誉教授



<パネリスト>
宮間 三奈子氏
大日本印刷株式会社
常務取締役



<パネリスト>
中西 康恵氏
野村ホールディングス株式会社
DEI推進室 室長

1 ダイバーシティ経営の取組み

最初に、大日本印刷株式会社、
野村ホールディングス株式会社の
ダイバーシティ経営の取り組みをご紹介します。

■大日本印刷株式会社

DNPでは1997年から女性活躍進がスタートし、2018年にはD&I推進専門組織が発足、2020年に代表取締役社長によるDNPグループダイバーシティ宣言がなされました。ダイバーシティ&インクルージョン推進室が中心となり、各部門で役員を委員長とする委員会を立ち上げ、1～2年の計画を立てて推進しています。

多様な人材の育成、多様な働き方の実現、多様な人材が活躍できる風土醸成、の3つの方針によって社員の主体的な行動を促

DNPグループが取り組むダイバーシティ & インクルージョン推進



(資料出所)大日本印刷株式会社

最後に、男性の育児休業取得に関して、取得した男性が感じているメリットというデータをご紹介します。職場に良い影響があるもので、割合が高かったものに赤い線をつけています。

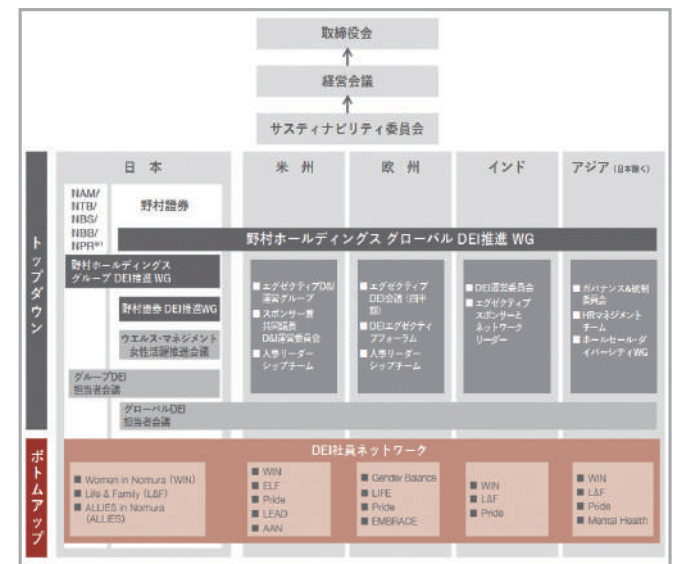
男性の育児休業取得促進は職場にも良い影響がある、ということを認識していただくことが重要です。具体的事例は、この後のパネルディスカッションでご紹介いただけたと思いますので、ぜひ参考になさってください。

し、グループビジョンの実現につながっていくという考えのもと、様々な施策に取り組んでいます。

■野村ホールディングス株式会社

野村ホールディングスは従業員数約27,000人のグローバル企業で来年創立100周年を迎えます。その中核の会社が野村證券です。野村グループでは、今年「金融資本市場の力で、世界と共に挑戦し、豊かな社会を実現する」というパーパスを策定しました。このパーパスを実践していく上で、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DEI) は欠かせません。当社は創業理念の価値

野村ホールディングス DEI推進体制



(資料出所)野村ホールディングス株式会社

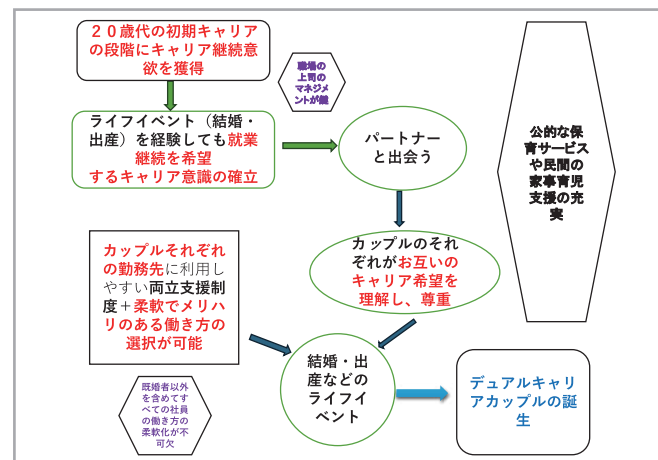
価値観の一つに協働を掲げており、従前より、多様性を尊重して協働していくことが重要であると考えています。2019年からは、「野村グループダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン ステートメント」を掲げ全世界でDEI推進に取り組んでおります。

トップダウンで役員が参画するワーキンググループとボトムアップで社員がボランティアで参加する社員ネットワークの両輪でDEI推進に取り組んでいます。DEIのアジェンダは非常に多岐にわたりますが、誰もが自分ごとで取り組んでいくことが重要と考えています。

2 デュアルキャリアカップル実現のために大事なこと

次に、佐藤先生から、デュアルキャリアカップル実現のために大事な論点と、日本の働き方・生活の状況についてお話しいただきました。

■デュアルキャリアカップル実現のために大事なこと



社員にとって、20代の初期キャリアのうちに「この仕事面白いな、この会社で頑張ろう」と思うこと、その後結婚や出産があっても仕事を続けたいと思うキャリア意識を持ってもらうことが大事で、そのためには配属された職場の管理職の役割が重要です。女性社員だから育成しなくていいと考える管理職はいないと思いますが、入社4、5年目になると、女性から見て、面白い仕事は同期の男性に先に割り当てられているのではないかと感じる人が少なくない、という調査もあります。上司に期待され、成長につながるような仕事を与えられる経験を通じてキャリア意識が確立すると思います。その後パートナーと出会ったときに、お互いどういうキャリアを希望するのかを話し、理解し、サポートしあうことも大事。そして子どもを持ちたい場合、カップルの多くは別の会社に勤務しているわけで、それぞれの勤務先の働き方も大事です。

つまり社会全体で働き方が変わっていくことが不可欠です。例えば保育園の送りは男性が担うことが当たり前になってきていますが、迎えができるかどうかです。毎日1時間でも残業する男性

は、急に「今日保育園に迎えに行って」と言われても迎えに行けないですね。残業は少ないほうがいいですが必要な残業もあります。でも残業の必要性が少なくても前の日にはわかるようなマネジメントの確立が不可欠です。社会全体として働き方が変わると、妻に残業がある時は夫が早く帰るとか、夫婦で家事育児を担うというようなデュアルキャリアカップルがもっと誕生してくるのではないかと思います。もう一つは、保育サービスや民間の家事支援。日本の女性は、第三者が家庭に入ることには抵抗があるとも聞きますが、意識的にこういうものを活用することも大事だと思います。

■日本における働き方・生活の状況

企業規模300人以上の企業で働く大卒以上の一般職正社員の働き方や生活を、日本、ドイツ、フランス、イギリス、アメリカで調査したデータ（※）で帰宅時間を比較すると、日本の男性は7時～8時が5割以上、9時以降に帰る人もたくさんいます。海外の男性は5時～6時、アメリカは4時～5時です。この背景には労働時間の長さや勤務時間帯があります。日本は睡眠時間も少ない。子育てしようと思ってもなかなかしにくいということがわかります。また、その配偶者（妻）は、日本の場合、海外に比べて正社員の割合が低く、無業の割合が高くなる。長時間働く男性の働き方があるので結婚している女性が正社員として続けにくいということがあるのではないかと思います。

※ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト（共同代表：佐藤博樹・武石恵美子）「ホワイトカラーの働き方や就労意識に関する国際比較調査（2023年11月実査）」

3 初期キャリア形成

キャリアの初期に仕事の面白さを知り、ライフイベントが生じた後も継続したキャリア形成を進めるために、各社で取り組んでいることをお話しいただきました。

宮間氏：DNPの研修体系全体と女性に特化した育成プログラムについてご紹介します。

まず入社時の導入教育、その後、1年目フォローアップ、3年目フォローアップ、と研修がありますが、それ以外に階層別、選抜型といった研修とともに、全社員が手上げで受けられるスキルアップのプログラム、キャリアデザイン研修、ダイバーシティ&インクルージョンが推進しているプログラムを用意しております。経営の意思決定層の多様性を高めるために女性の比率を高めていくという考えのもと、女性のパイプラインづくりとその強化を図っています。入社時の女性比率は約4割、10年前後でリーダークラスに入ってきます。リーダーシップを発揮する経験機会をつくって早期にキャリアの自律、自信につなげるプログラムを行っています。今日まさに今年度の研修がスタートし、グループ会社合めて約

130人の女性とその上司が参加しています。管理職の皆さんには、ぜひ自身の組織にいる女性に期待をし、成長する機会を提供して鍛えてほしいと話しています。さらに課長層、部長層以上について、選抜型のスポンサーシッププログラムがあります。これを受講して3年目に入っている方の7、8割は既にそれぞれ上位職に上がっています。このように体系的に女性の意思決定層を高めていくプログラムを実施しています。

中西氏：野村では役員自身がオーナーとなるスポンサーシッププログラムや、外部コーチ、上司、本人による三者コーチングも組み込んだリーダーシッププログラムを実施し、パイプラインを強化する取り組みをしています。若い世代からのキャリアの意識付けとして、CDS（キャリアデザインシート）というものをを用い、自分の強み、仕事に関する興味、それに向けた必要な経験を書いてもらうことも毎年全社員に課しています。このシートを基に、上司との1on1や、上司かつ本人に対してキャリア研修を実施することで、早い段階でキャリアについて上司と対話するという文化づくりに取り組んでいます。また、管理職一步手前の女性社員層とその上司向けのセット研修も新たに始めました。同じアセスメントを双方に受けてもらって、多様なコミュニケーションスタイルを認識し、人はそれぞれスタイルが違うことを理解する機会となっています。また、いわゆるダブルバインドですね。女性なのだから、ということと、女性なのに、のアンコンシャスバイアスによる期待役割から両方に引っ張られるという、女性にありがちな話を管理職の方たちに知ってもらう機会ともなっています。

佐藤氏：社員がキャリアデザインシートを書いて1on1という取り組み、管理職の反応はいかがですか。

中西氏：いい機会になったという声と、何を話したらいいかわからず難しいという声があったため、1on1ガイドブックなども準備しています。人事のメンバーが相談先にもなっているのですが、新書『〈共働き・共育で〉世代の本音 新しいキャリア観が社会を変える』を人事部内で回覧したところ、メンバーから、自分にアンコンシャスバイアスがあるという気付きがあったとの感想がありました。例えば、男性社員に対しては転勤の希望などを聞くけれども、女性社員に対しては全国転勤やチャレンジがある前提の質問をしていなかった、など。

佐藤氏：女性の中にも海外で働きたいという人もいる、それを管理職も理解していく必要があると思いますね。

宮間氏：DNPにおきまして、まず管理職になった段階で新任管理職研修や部長研修があり、部下の育成について基本的なこと

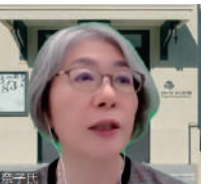
を学び、1on1を実施しています。当社も自己申告で、今後1～2年先、5年先、10年以上先に、それぞれどうありたいかを書くようにしましたので、部下がどんなキャリアを描いているのか、管理職がより意識できる仕組みにしています。

佐藤氏：現場の部課長レベルには、多様な部下の育成、あるいはモチベーション管理ができる人を登用することがすごく大事だと思います。

4 男性の家事育児参加

男性の家事育児参加について、会社としてどのような支援ができるか、事例をご紹介します。お話しいただきました。

宮間氏：まずトップ発信として、社長が男性育休100%宣言をしています。そして、対象者本人と上司と総務部門との面談で、心配事や、取得時期や期間の意向などについて確認しています。また、配偶者が他社に勤めている場合であっても、社員と一緒に参加できる「仕事と育児の両立支援セミナー」を開催しています。そこで心配事の相談や、先輩の話も聞くこともできます。また、育休取得促進のパンフレットの中では、既に育休を経験された先輩男性社員の体験談なども詳しく掲載し、共有しています。事例を知ってもらえるようなサイトも用意しております。それぞれの部門で部門独自の手引き書を作成するとか、部門トップが育休100%に向けた発信をするなど、いろいろな取組みが認知されて、昨年度の取得率は98.7%、取得日数も当初から比較して約倍近くの21.5日になりました。今後は、育児休業中の社員がいる職場にシニアの社員が入ることによって職場負担の解消や、取得者も安心して取れるような仕組みができないかなということを考えています。



佐藤氏：日本全体で見ると、代替要員入れている職場のほうが少なく、これを変えないと周りの人に迷惑をかけるということになるので、すごく大事なことかな、と思います。

中西氏：先輩社員の姿が見えることは非常に力強いと感じます。直近では、当室の男性社員がファシリテーターとなり、男性当事者たちが集まるメンズだけの育休取得経験者の社内座談会を実施しました。その様子を短いビデオにまとめて、研修や、管理職に見せるなど活用しようかなと思っています。座談会参加者からは、会社の姿勢がはっきりわかったことが後押しになった、家事育児の大変さがわかった、上司が育休取得について背中押してくれた、自分のキャリアを見つめ直す機会になった、大きくなってい

く子どもの姿は今しか見られないということがわかった、などの話があったので、やはりこういった声を大事にできる仕組みをつくらなければならないとあらためて思っています。

以前は取得期間が短い状況にありましたが、長期取得促進の一環として、1カ月以上の取得者に対する奨励金制度を昨年度下期に導入したところ、長期取得者が約3倍に増えました。代替人員の手配はやはり課題ですが、子どもを産む本人だけではなく、パートナーとしても、休業をしっかりと取ろう、業務や人事の状況を見ながら計画的に取ろう、ということのを促し、かつ、不在者の支援をしている社員に対する貢献も人事評価に盛り込むことにしました。マネージャーに対しては、自分の業務の見直しとメンバーの個々の事情に合わせたチームの運営を求めている、このことも人事評価項目に入れています。これは、明確なメッセージになっているかなと思います。

佐藤氏：周囲の人がカバーしたことを評価することはすごく大事だと思います。育休も少し長く取ったほうが良いということですが、育休を取った後も子育てに関わることにについて男性の意識が変わってきているかどうか、そのあたりはどうですか。

中西氏：生活パターンを変えたという声は実際にあります。事例として、子どもの誕生やパートナーの仕事をきっかけに、全国転勤型からこれまで女性社員が多かった地域限定型に雇用形態を変えたいという男性社員が増えており、社内の雇用転換制度が幅広く活用されています。また、家族を帯同した女性社員の海外転勤の事例などいろいろなケースが出てきているかなと思います。



佐藤氏：育休後の長い子育てに貢献するような育休取得にしていけることが大事ですね。例えば男性が単独で育休を取得するなど。カップルで半年ずつ取ると給付金一番高いですよ、というような促進もやっていただくといいかなと思います。

5 管理職の意識

社員がライフイベントに積極的に関われるようになるためには管理職の考え方や意識が大事。意識啓発にはどのように取り組まれているかお話しいただきました。

中西氏：キャリア形成をどうしていくかという不安や疑問の声を集めていくことが大切かなと思います。野村では、先にお伝えした通りキャリアのことは上司と部下の1on1でCDSを挟んで行います。加えて人事も年に1度、キャリアや仕事の状況について、社

員に個別に話を聞いているのですが、やはり世代によって課題感の違いという気付きがあります。上司も部下も同じ会社に働く人同士、改めてキャリアについて考える機会をたくさん設けていることが効果的だと考えています。

宮間氏：DNPでは全社員に向けてアンコンシャスバイアス研修を昨年スタートしています。誰もアンコンシャスな思い込みはありますが、それがバイアスとして表に出てしまうと、誤解を生んだり、機会を阻害したり、とネガティブに影響してしまうことを理解するということです。職場全体で考え、心理的安全性の高い職場風土、インクルージョンが当たり前になっていることを目指し、特に管理職層を中心に小さな意識改革からスタートしています。それとともに昨年からマネージメントフィードバックを実施し、管理職の皆さんに対しては、自身が部下からどのように見られているのかというアンケートを取り、その結果を共有しております。じつは課長層などは、女性のほうが平均的にスコアが高い。話をよく聞いてくれる、心理的安全性も高いなど、全部のスコアで高いという結果が出ています。女性のほうが向いているところもたくさんあるということを女性にも言うておりますし、上位層の男性にも、スコアを見せて伝えています。

佐藤氏：女性も多様ですが、平均的には、多様な部下のマネージメントに向いている人が多いと思います。女性は、仕事もちゃんとやりながら、仕事以外でもいろんなことをやっている人が結構多い。つまり、いろんな人に会い、いろんな価値観に触れているので、異なる価値観の部下とも話せる。外のネットワークは女性のほうが広いことがあるかな、という気がします。

管理職は、部下のために働き方を変えていくと思いがちですが、自分自身の課題だと思ってもらうことが大事で、例えば親の介護です。部下も高齢化していて同じ状況であったりします。日頃から情報共有し、急に休むようになってもお互いカバーできるようにしなければいけない。突然仕事を抜けても回るような職場づくりをすれば、じつは子育てにもプラスかなと思います。意外に部下の親がどうしているか知らない人すごく多い、つまりリスクマネジメントができていない。部下が自分のことだけではなく、親のことも安心して上司に相談できるような職場風土づくりはすごく大事だと思います。

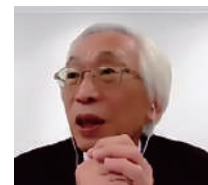
6 仕事もプライベートも大切にする価値観・風土づくり

仕事も生活も両方豊かなことが人生豊かという価値観を共有できる職場風土をつくっていく取り組みについてお話しいただきました。

中西氏：例えば、パートナーの方が海外に異動した時には、同行を理由に最長5年休職することができると制度があったり、介護の課題に関しては、仕事との両立支援策を充実させたりしています。介護に関する施策の例として、専門家による5～6分程度の介護に関する動画を40本くらい用意し、全社員がいつでも自分のスマホで見られるようにしており、誰もがいつ直面するかわからない介護に備えるための事前知識の取得に役立っています。また、不妊治療については、休みを取りやすい職場環境の整備を進めています。会社からのトップダウンのメッセージ発信や制度の充実、そしてボトムアップの社員ネットワーク主催による各DEIテーマの専門家を招いたセミナーを行うなど、ありとあらゆる面から企業風土の醸成を進めています。

宮間氏：キャリアという切り口になりますが、毎年6～7月頃にキャリアデザインウィークを設け、キャリアについて考える講演やコンテンツ発信を実施しています。また、28歳、45歳向けにキャリアデザイン研修を実施しています。45歳向けでは、キャリアの棚卸しをして、今後、自身はどういうことに取り組みたいのか、社内に限らず社外に向けてやってみたいことがあるのか考えてもらいます。また、ダイバーシティウィークも毎年開催して、その中で、介護や、自身の将来について考えてもらえるような機会を提供しています。先ほど中西さんからお話のあった不妊治療に使える仕組みなども充実してきました。キャリア自律支援金が全従業員に対して支給されていますし、ワーケーション制度や、短時間短日勤務など、キャリアとライフの両立がしやすい仕組みが整備されてきています。

佐藤氏：どういう社員が企業経営に貢献してくれるかという、仕事を頑張ってもらう、これは当たり前で昔はそれだけで良かったけれど、仕事以外でもいろんなことをやっていて、社外にも多様なネットワークを持ち、いろんな情報を持っている社員が、本当はもっといい社員。つまり、望ましい社員とは何かということが変わってきている、というメッセージをきちんと出すことはすごく大事と考えています。ただ、仕事以外の活動については社員自身が選ぶことなので、企業としてそうしたメッセージは出しながら、企業として取り組むことは働き方改革です。残業を削減し、その時間を社員に返し、その時間をどう使うかを自分で考えてもらうための情報提供やモデルの提示も必要でしょう。



7 最後に

宮間氏：アンコンシャスバイアス、意外にこれは重たいなと感じていまして、ネガティブに出る影響について気がついてない方が

まだいます。気がつき、考えてみることは、今後ますます日本社会の中でも求められているのかなと思っています。

中西氏：とにかくいろいろな方と会話をしてみることが全てかなと思います。配慮しているつもりが逆に傷つけてしまう、ということもあるので。バイアスもリスクもある中、お互いオープンに話していける環境づくりを続けることがDEI推進には大切なことと思っています。

佐藤氏：私からは最後2つお話ししたいと思います。まず、管理職の場合、部下についての認識や評価で気をつけたいのは、目の前の人を平均で判断しないこと。女性で子育て中だから出張のある仕事は無理だなと考える、これは平均的には正しいけれど、目の前の部下に該当するかは別で一人ひとり違います。ではどうするか。部下に直接聞けばいいわけで、そんなに難しい話じゃないですね。2つ目ですが、子どもが産まれたらカップルで育休を取って育児しますが、介護休業については、社員が介護を直接しないような仕組みづくりのために休業を取るということなので、その違いを踏まえて社員に情報提供していただければ、と思います。



あとがき

この後の質疑応答では、男性の家事育児について妻側の満足度が低い場合は、家事育児の経験が少ないのであればやってみるという経験を通してそのスキルを高めていくこと、分担している家事をリストアップするなど見える化して話し合っていくことが大切、というお話がありました。また、女性のみの育成研修実施について男性から不満がないか、というご質問に対しては、会社としてなぜ必要なのかを今までの背景も含めて伝え、社員に理解してもらうことが必要とのことでした。そして、キャリア形成については、初期はもちろん、入社後5年10年、その後、と継続して上司が期待をし、より大きな仕事を任せることが重要というコメントがあり、プログラムを終了しました。ご参加いただいた皆様からは、「先行企業の取組みと佐藤先生のご意見が非常に参考になった」「共働き・共育で実現社会への課題や解決へのヒントが端的に伝えられていた」など多くの反響が寄せられました。心より御礼申し上げます。