



MITSU  
KIMATA

Photo / 椎田昌典

NPO法人女子教育奨励会（JKSK）の理事長である木全ミツ氏によると「男尊女卑の文化の中に浸りきっている日本の男性社会は世界でも稀有な存在。諸外国では封建的で保守的な社会から、とうの昔に脱皮している」と言う。ぬるま湯の男性保護社会の中から出ようとしない日本の男性に「意識改革」を訴えても変わらない。そのため、女性が率先して行動し、女性の力で社会を変革しようと活動を推進している。



MIKA  
AKAGI

## 赤木美香が聞く！ 女性活用のヒント 先端企業現場レポート

NPO法人女子教育奨励会（JKSK）理事長  
木全 ミツ氏

### 女性の活力を 社会の活力に

赤木 木全さんが女性活用の活動をはじめたきっかけは何ですか。

木全 私は、キャリア40年のこれまでの仕事の中で、一度も女性の問題に取り組んだことはありませんでした。ですが、高齢化社会、グローバル化など、日本の国内外では大変な変化が起こっているにもかかわらず、日本の男性リーダーたちには問題意識がない。では、女性はどうかと目を向けたら、戦後、大学や大学院あるいは留学をするなど、物凄く勉強をした人がいるにもかかわらず、こうした人材がほとんど活用されていない事実を発見したんです。例えば、MBAを取得した女性の9割は日本に帰ってきていません。なぜかというところ、男性主導の日本の社会では、4年制の大学を出た優秀な女性は使いたくないし、使いこなせない、と働く場を与えないから。そのために、働く場を存分に提供してくれるアメリカに残ってしまうんです。一方、日本国内ではどうか。私がThe Body Shop Japanの社長時代に、求人広告を出したときのことです。

250人の応募があり、そのうちの50名は英検1級を持っていました。しかも、履歴書は素晴らしい経歴や資格で詰まっている。しかし、ほとんどの方の職歴は非常に貧弱なものでした。このように活用されて来なかった、埋もれてきた女性人材は、ま

# 男性の働き方が変わると、 女性・人財を最大限に活用できる



木全ミツ氏

福岡県出身。1960年東京大学医学部卒業後、労働省入省。職業能力開発局海外協力課長、労働大臣官房審議官、国際連合日本政府代表部公使を歴任し、90年退官。同年(株)イオンフォレスト(The Body Shop Japan)代表取締役社長に就任。2000年退任。01年より現職。著書に『冷たい社会、暖かい社会』『自分が好きになるチャンスづくり』がある。

さに国家資産とも言えます。「男は仕事だけ、女は家庭で家事だけ」の考えの下で、女性という資産を使つてこなかった「もったいない歴史」にピリオドを打つ。そして、女性に力を存分に発揮してもらい、その活力を社会の活力にして、日本をよい方向へ向かわせるために活動をはじめました。

## 直視すべき 歪な日本社会

**赤木** いまの日本社会には、どのような課題や問題があるとお考えですか。

**木全** まず、政財官の分野で政策決定の場に参加している女性の比率が世界最低だということですね。例えば、取締役会に参加している女性の比率も世界最低。これは、女性の国際会議である「Global Summit of Women 2005」で発表されたことです。私はその場に居たのですが、皆から「世界第2位の経済大国、リーダー国が嘘でしょう。もしデータが本当だったら、日本という社会は男だけがつるんで世界中でお金儲けをして、女を蔑ろにしている野蛮国ですね」と言われ、大変恥ずかしい思いをしました。

**赤木** 最近になり、女性幹部を育て、つくるという活動が活発になってきましたね。

**木全** 以前、官僚や1部上場企業の社長たちから伺ったことですが、公務員試験や入社試験の一次のペーパーテストでは、上位30名は女性だそうです。でも、二次の面接試験では、男性に下駄を履かせて送り、最終的に、幹部候補生として男性だけを採用し、上位30人の女性の中から数人、アシスタントとして採用するということが平気に行われてきたといえます。そこで、聞いてみたんです。「優秀な女性が7割、男性が3割というのが現実であるならば、なぜ、女性を採用しないのですか。このようなことを続けていると、次第に日本の企業は活力を失い、国力も失われていくのではないのでしょうか」と。すると、「女性を採用すると男性のポストがなくなってしまう」と、まったく理由にならない説明をするのです。

**赤木** 男性をポストに縛りつけることもおかしいかもしれませんね。この状況を、男女ともに黙って見過ごしてきたところにも問題があります。本来は男女関係なく、それぞれの能力が発揮できる環境で、伸び伸びと仕事ができると、個人も組織も成長するはずですよ。

**木全** しかし現実には、ほとんどの男性が「企業のために」という価値観だけで生きている。そして、そうした男性で構成されているのが、日本の企業です。そこには家庭や自分以外の人、自分の会社・組織以外の会社・組織、日本社会全体、日本社会以外のアジア、世界などの要素に関心を持ち、考え、行動をとることができる人がいません。これが組織の不祥事や談合、隠蔽の温床を生んできたのではないのでしょうか。

**赤木** 「企業のため」と仕事だけになると、家庭では父親不在、夫不在の状態になる。それがニートやフリーター、子どもに対する虐待の増加、殺人、親子の絆のもろさなどの原因の1つだと言っている人もいますよね。

**木全** この問題の根本には、「日本男性の働き方の歪み」があります。日本は、G7の中で労働時間が最長であり、生産性は最低であるという異常な状態を続けています。そして、こうしたデータがはつきりしている、誰もが知っていても改めようとしない現実があります。こうした姿は、他国の人

# 赤木美香が聞く！ 女性活用のヒント 先端企業現場レポート



## 定年退職後の生活を 考えない男性保護社会

から見たら本当に〈歪な国〉に見えます。  
赤木 なぜ、このような〈歪な社会〉になったのでしょうか。

木全 それは、政府に、企業に、家庭や妻に依存する〈男性保護社会〉でしか生きていけず、自立心、創造性、社会性、社会の一員としての自覚がない男性たちを社会全体で育ててきたからです。いまの時代は人生50年時代とは異なり、人生80年時代。定年退職後も10年、20年と生き続ける人が増えています。なかでも問題は、定年を迎えるほとんどの男性たちが「自分は、家族のために必死で働いてきた。定年退職後は、妻が優しくしてくれるだろう」と信じていることです。しかし、優しくしてあげようと思っている妻は、あまりいいものではないでしょうか。それに多くの男性たちは、定年後の人生の過ごし方を考えていません。赤木 それが、定年退職後に起こる、さまざまな問題の原因になる。

家庭で妻と過ごした時間が少なく、妻との接し方が分かりません。他方、妻は夫の定年まで主婦として、24時間の生活リズムを確立してきた。だから別に、夫に付き合うという発想を持つ必要がない。夫の発想と妻の発想には格段の差ができてしまっているのですね。

赤木 そして、離婚にまで発展してしまおう。

木全 多くの女性は「離婚までは考えないけども、できたら昼間は家に居てほしくない」というのが本音です。ある人から聞いた話ですが、多くの夫はプライドが高いため、妻に見下されたくないからとスーツを着て出かける人もいるそうです。でも、するところがないから日比谷公園に行き、朝から新聞を5紙読む。お昼になるとコンビニでお弁当を買って、半分を自分で食べ、半分をハトにあげている。寂しいから、そこでコミュニケーションを図っているのです。

## ダイバーシティ社会の 構築を目指す

赤木 では、どのような社会を目指してい

けばよいのでしょうか。

木全 これからはダイバーシティ社会の中で、競争力を持つてどのような生き方か、対応していくことが非常に重要であると思います。なかでも日本の社会で、世界の状況から最も遅れている分野が4つあります。まず、その最たるものが人口の半分の女性の活用です。特に高等教育を受けた女性の活用は必須命題です。次に、高齢化社会が進展する日本の社会における高齢者の活用。2007年に定年退職する人たちの80%は、仕事をしたいと健康でやる気十分です。こうした新しい層の労働力をいかに活用するか、これが第2の課題です。3つ目は、外国籍の方と、いかに共存するか。日本は少子化で労働力が下がるからと、外国人労働者の受け入れについての議論がありますが、その多くは日本では得にくい単純労働者を対象にする議論が中心です。が、現実には、専門知識を持って日本の社会で働こうとしている外国籍の方も大勢いて、その方々といかにうまく共生するかが課題です。最後に、障害を持った非健常者の方たちとの共存です。障害を持った方を「か

### 赤木美香氏

広告代理店勤務を経て、1995年より(株)フランクリン・コビー・ジャパンの創業メンバー、社長付きエグゼクティブ・アシスタントとして、ベストセラー「7つの習慣」の研修、経営コンサルタント推進などの業務に携わる。2000年人材育成を業務の中心とする、クラーク・フューチャー・コンサルタンツを創業、代表取締役役に就任。

わいそう」と思うだけの発想は大間違いです。私たちも皆、いつ交通事故にあつて、障害者になるか分かりません。障害者の方々は、「福祉にすぎるのではなく、少しでも機能が残っているのであれば、その機能を最大限に活用し、納税者になりたい」と言っています。だから、私たちは彼らといかに共存していくかも決して忘れてはいけません。

## 男女ともに能力を発揮し 健全で正常な社会を目指す

**木全** 2年前から、ワーク／ライフ・バランスをテーマに勉強会を続けていますが、育児休業制度も整っている一部上場企業で仕事をしている勉強会の男性メンバーが「女性の活用もいけれど、まず、男性の人權も守ってほしい」と切実な発言をしたのです。彼は「朝一番に出勤し、夜一番最後に会社を出るということを誇りにし、母を馬鹿にし、家庭のことも、妻のことも、子どものことにも関心がなく、家庭には夫も父親もいない。そんな父は人間として尊敬できないし、自分はそんな夫、父親にはなりたくない」と思い、仕事をしている妻と結婚して子どもができたとき、妻と一緒に育てようと育児休業を申請したそうなんです。すると、上司は「育児休業制度をつくったのは対外的メンツで、同業他社との比較でつくったものだ。女が活用するもので

男のお前が申請するとは……」と一蹴されたそうです。

**赤木** 制度ができて、形だけで利用されにくい要因の一例ですね。

**木全** また、企業は、「企業のためには死んでもいい」と思わせる環境の中で何十年も仕事をさせた上、定年だからと放り出す。でも、その後の10年、15年をどうして生きたいか分からない男性の将来に、何の責任も取りませぬ。一生涯、彼らが幸せな生活を送れるような仕事のさせ方をしたの

ならいいですが、自立性も創造性ももぎ取った男性を生んでいる。そのような状況なのに、企業の社会的責任(CSR)を果たしていると言えるのでしょうか。

**赤木** だからこそ、まず男性の働き方を変えていく必要があるのですね。

**木全** 発言をした男性は、この問題は個人の戦いでは解決できないから、社会の問題として解決してもらいたいと、「まず、女性の活用の前に男性の人權を」と発言したのです。そこで、「男性の働き方を変えよう」という視点で取り組めば、表裏一体で女性の問題も解決し、社会をよくしていけるのではないかと気づきました。

**赤木** 女性の問題というと、男性は関係ないかと相手にならない現実がありますからね。

**木全** 最近、欧米諸国でも、「仕事のできる男性は家庭・私生活も大事にする」「仕事と家庭・私生活はともに前進できる」とい

う考え方が出てきていると聞いています。企業はこうした考えに対応をしないと生き残れないことを認識するべきです。

**赤木** 日本以外の先進国の男性は、1日2時間は家事・家庭にかかわる時間を取っている事実があります。そうしたことを日本は直視していません。

**木全** しかも、男性にも仕事以外の家事や家庭にかかわる素晴らしい能力があるのに、変なプライドが邪魔をして使われていない。男性、女性を問わず、こうした使われていない能力があるのは、社会全体として考えた場合、もったいないことです。

**赤木** 男性も女性も、生き方を選択しはじめていなのに、社会がなかなか変わらない。

**木全** これからは男性も女性も、社会、政治、経済、家庭内のことも一緒に自分たちの問題としてとらえ、認識し、取り組んでいく姿勢が必要です。もちろん、その参加の仕方、能力の発揮の仕方、いどんな形で発揮するかは、その人その人で異なってもいいし、ともに持てる力を最大限に発揮し、健全で正常な社会を維持することに邁進すべきです。そして、男女ともにバランスの取れた人間として、充実した人生を過ごすことがワーク／ライフ・バランスであり、幸せなことではないでしょうか。

**赤木** 男性、女性ともお互いのよさに気づき、使われていない素晴らしい能力を認め、能力を発揮していくことが大切ですね。