

## SRID 活動報告

### 日本人女性の国際機関等でのキャリア上の人間関係

#### — 国際開発分野で働く女性のためのオンライン懇談会シリーズ第4回目 —

森田 宏子

SRID 女性フォーラム担当

##### <背景>

SRID では、国際開発に関わる女性同士での率直な意見交換や体験談の共有の場、懇談会の機会がほとんどないことに着目して、SRID 特有のキャリア開発事業として、2 年前から様々なテーマで講演会やパネルディスカッションを行ってきました。今までカバーしたテーマとしては、「女性ならではのネットワーキング」、「ワークライフバランス」、「異文化での女性の立場」、「パワハラやセクハラ」、「遠距離恋愛・遠距離結婚」などが挙げられます。今回は、参加者からのフィードバックや希望を参考にテーマを考えて開催し、75 名の登録者の中から 45 名ほどが実際に参加されました。

国際機関で長く活躍するためには、適切な自己主張、セルフブランディング、ネットワークづくり等が重要です。上司を立てる、自分を押し殺して全体の調和を重視する、あえて黙っているとといった日本的行動様式が美德とは考えられません。いわゆる日本社会の体質に染まった働き方を長く続けている場合、国際機関で生き残るためのスキルは、相当意識的に取り組まないと身に付きません。また、国際機関であっても東京を拠点とする事務所や、在外日本公館・海外にある日本の開発援助機関事務所・NGO の代表事務所などのように、「日本」の延長でもある職場においては、国際機関の本部職員や海外の現地関係者との関係で「国際社会で生き残るためのスキル」が必要とされる一方、日本女性に対しては「日本社会で良しとされる行動様式」が求められることも多く、そのバランスの取り方が難しいと感じられる場面も多々あると思われます。また、そうした中で、女性だからこそ直面するような問題もあるのではないかと思います。そうした特殊な環境に置かれている女性は、どうすれば偏った価値観に左右されることなく活躍することができるのか、同じく SRID 会員である森嶋洋子氏の協力を得て 11 月 10 日に開催した女性フォーラム参加者の経験談も踏まえて、一緒に考察しました。

##### <課題>

今回の「日本人女性の国際機関等でのキャリア上の人間関係」のテーマにおいては、1) 国際機関において日本人女性的習性が裏目に出る場合、及び、2) ある意味で「日本」の延長である国際機関の在京事務所や在外日本公館・代表機関等における女性の立場、の 2 つの課題を提供しました。これに対して、講師 2 人がそれぞれ自らの体験談に基づいた在京事務所内での課題、及び国際機関での異文化間の仕事・カルチャーとの比較などのプレゼンをした上で、参加者との話し合いを行いました。プレゼンで用いた異文化比較表の内容は、必ずしも女性の立場に限定されないもののため、参考までにご紹介します。

表 1

日本社会で良しとされる行動様式と国際機関でのサバイバル行動様式の比較	
<ul style="list-style-type: none"> <li>謙虚さ、でしゃばらない</li> <li>人の話をささげらない</li> <li>例え賛同できなくても人前で相手の意見を批判しない</li> <li>上司に逆らわない、たてつかない</li> <li>上司を常にたてる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自分の意見ははっきり言うべき時に言う。時には失礼にならないように相手の発言を遮ることもよくある</li> <li>相手の批判ではないよう気をつけながら発言し、きちんと根拠など説明する</li> <li>上司も人間なので間違えることもあり、考え方、やり方の違いもあるので相手を傷つけないよう反対意見を述べる勇氣・説得力を身につける。</li> <li>個人的な攻撃ではなく、あくまで仕事の内容・効率向上のためと理解してもらう</li> </ul>

表 2

日本社会で良しとされる行動様式と国際機関でのサバイバル行動様式の比較 (続き)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>自分の提案が却下された場合、素直に引き下がる</li> <li>昇進の交渉は自ら進んでしない</li> <li>相手を立てるため自分の意見・気持ちを押し殺す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>まずは自分の提案のプレゼンに説得力を持たせる</li> <li>簡単には引き下がらず、理由を要求し、納得がいかないようであれば考え直しを理論的に求める</li> <li>昇進の機会は今はほとんど公募なので交渉することより応募書類・面接準備をしっかりすること ※ 国際開発金融機関の一部では、自ら給与交渉も行う必要。</li> <li>個人的感情と仕事上の理論ははっきり区別しつつ、納得がいかないことは簡単に引き下がらない</li> </ul>

表 3

日本組織内の一般的な行動様式と国際機関でのサバイバル行動様式の比較	
<ul style="list-style-type: none"> <li>多少のセクハラ・パワハラ発言は冗談と聞き流す</li> <li>ワークライフバランスは共稼ぎの場合、女性の方が犠牲になるのが当然</li> <li>独身女性に対してはワークライフバランスへの配慮は後回しにされる</li> <li>結婚や出産の可能性がある女性、又は育児後に復帰した女性はキャリアコースから外されて当然という風潮</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>セクハラ・パワハラについては然るべき組織内提訴のプロセスがあるので泣き寝入りする必要はない</li> <li>フレックスタイム、休暇の制度などは男女平等にある</li> <li>母親がほとんど子育ての責任を担うべきという考え方はない</li> <li>独身女性でも男性でも仕事以外に夜学に通うとか課外活動を行うこともやることさえやっていればお咎めも非難もされない</li> <li>結婚後もキャリアを続けるのは当然、育児休暇後もキャリアに復帰・普通に昇進も権利として目指せる</li> </ul>

表 4

日本組織内の一般的な行動様式と国際機関でのサバイバル行動様式の比較	
<ul style="list-style-type: none"> <li>日本人として、又女性として気を利かせる</li> <li>「空気」をよむ</li> <li>求められてなくても、気を回して行動する</li> <li>建前（権利や制度）と本音（実際の慣習）の違い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気を効かせるのが得意な人は日本人だからとか女性だからではなく好意的に思われることもある。但し特定の環境での自分の立場を考慮することは必要</li> <li>日本の「空気」をよむとは違うが、途上国への出張先、非常事態の際など個人的決断力・柔軟性・臨機応変性が求められる</li> <li>異文化の感覚の違いは経験を積んで学んでいかなければならないがクライアント以外の経験者に聞いたり参考資料である程度知識を得ておくことは大事</li> <li>建前と本音の違いは文化的違いでもかなり違ってくる。尊敬できるRole ModelやMentorを見つけて見習うのも一つの手段</li> </ul>

### 国際機関における言動・日本の職場環境との違い

国際機関における言動に関して、自己アピールをめぐる問題点が話題になりました。国際機関でなかなか自己主張ができないので、どのように自身をアピールして殻を破れば良いのか、そのヒントを探しているというお話がありました。その一方、海外で意識的に自己主張するように努めた結果、帰国後に周囲からアグレッシブになったと言われるなど、捉え方に違いを感じたという意見もありました。

日本と海外の会議の進め方の違いについての話題もありました。日本の会議は、大概上司の意思決定に基づき事前調整されるもので、反論などすれば睨まれるというのに対して、海外の会議（政府間会議は除く）はリアルな意見交換の場であり、時間の効率化より議論を戦わせることが重視されるという意見が出ました。異文化やお国柄の違いは時間の感覚の違いによるもので、発言に内容があまりなくてもダラダラと続くようなこともよくあるという指摘がありました。プロフェッショナル・スタッフの中に女性 1 人のみの場合のやりづらさー男性ばかりで議論が進み自分の出る幕がない、主張すれば否定されると感じて立ち振る舞いの仕方に戸惑ったーに関する意見もありました。異文化出身の人

の中には遅刻も平気、仕事の締め切りにルーズということもままあります。また、国際機関で何の調整もなく仕事が割り振られることがあるのに比べて、日本では大体事前に根回しがあるという経験も語られました。

海外では「女性らしく生きることを強られる」息苦しさの感覚がなく過ごしやすい一方、子供の頃から染みつけた自分の中の「女性はこうあるべき」という感覚が自ら選択肢を狭める結果に繋がることもあるので、どうしたら良いのか迷っているというお話もありました。なお、すぐ反論したりする議論好きな同僚が多い状況では、“easy going”だからという理由でチームリーダーを任せることが必ずしも良いとは限らないそうです。

国際機関の職場環境にも違いがあり、中にはエシックス・道徳観念が存在しないか機能していない場合があり、人種差別やいじめも多少なりとも存在する。アジア人の上司や同僚で日本人的な気の使い方をしている人がいる一方、例えば南米出身の男性同僚から馬鹿にされるような態度で接しられた経験も共有されました。国際機関にセクハラ・パワハラのレポートシステムが存在する重要性の指摘もありました。国際公務員は所属する先の組織がどのようなものか、事前調査が必要かもしれません。国際機関ではジェンダー差別だけでなく年齢差別もタブーという研修を受けます。

日本は世界の中では経済大国と受け取られているため、いわば先進国に対する劣等感のようなものを感じている途上国の人たちとの関係において、こちらの何気ない発言が人種差別と受け取られて相手を傷つけてしまうこともあるので、国際機関では日本人としての立場にも注意すべきという意見もありました。「ヨワハラ」（シングルマザーなどは自身の弱い立場を利用して権利を主張する）のようなことも存在するので、同僚としてもマネージャーとしても対応に苦慮することがあります。国際機関には階級制度が結構存在すること、本部とフィールド、本部と在京の国連機関では上下の関係がかなり異なっていることも指摘されました。人事評価の違いとして、絶対的評価と相対的評価、女性と男性の違い、日本人上司による評価への不満・不公平感といった話も出ました。

#### 「日本の」または「日本関連の」組織では

日本独特のコミュニケーション方法はハイコンテキストで、謙虚さ、地道な業務達成への貢献が求められます。国際機関の在京事務所で女性が多い場合、男女の差に関係なくお互いにリスペクトする姿勢が重視されている一方、議員との面談や事務総長の日本出張等に際して、日本の省庁の人と関わる場面では、省庁の人たちを通じて日本的な行動様式を垣間見ることが多く、ショックを受けることも多いという感想がありました。日本の関係者との会議では参加者が男性ばかりになることがあるため、「女性の代表者」を入れないと国連の会議に参加できない方式にするような仕組みを強制的に入れることも意識改革のために重要という意見もありました。

日本関連の組織では、ジェンダー平等という言葉が当然皆が意識していると考えられるものの、実際には「女性がやるべき？」という空気を感じて自分でやってしまうことが多々あるという指摘がありました。組織内では、問題に気付いた者の負けで、結局他人の仕事までやり、自分のことができなく

なる場合があります。問題に気付いたらすぐやるのは女性が多く、男性は気づかないふりをしているのか、本当に気づかないのかははっきりしませんが、出世に影響する状況には敏感との指摘がありました。リーダーを務めるような人が率先して、ジェンダー不平等の状況を改善する努力をすべきという意見もありました。

時には自分を押し殺しつつ、苦笑いをしつつ、仕事を続けるためにあの手この手で要領よくやりこなす中で、ただ現状をやり過ごすだけでいいのか、アクションを取ることで状況をどう改善していけるかで悩む方は少数ではないようです。ある日本の機関では、ジェンダー推進課であるにもかかわらず、女性はこうすべきという発言があることに違和感を覚え、女性達が率先してこれを変えていくべきと感じたそうです。また、日本の女性は自己評価を求められた時に過小評価をしがちで、自分からあえて対立を避けた結果、昇進の際に損をしているかもしれないとの意見もありました。

日本の場合、(男女を問わず)海外ほど子育てをサポートする支援が整っていない面もありますが、それに加えて「家事・育児は女性がすべき」というような **unconscious bias** が存在していたりしているのではないかという意見も出ました。

国際機関において自分の行動を完全に变える必要はなく、それぞれが持っている日本的な良い部分とのバランスが大事と思われている方が多いようでした。同じ国際機関であっても、日本にある国際機関は少し状況が異なります。また、日本人に限らず様々なグループが存在し、様々なカルチャーを尊重する必要があるのが国際機関です。日本の内外、あるいは国際機関内の異なるグループにおいて、自分の中でのスイッチを切り替えるようにするのが大事という意見が主流でした。グローバル化の中で、女性の意識を変えることが大切との指摘もありました。日本的な行動様式をどうやって変えていくかについては、上の人たちはなかなか変わらないが、それであきらめるのではなく、こういう様式を積極的に壊していこうという女性たちを集めて、そういう“共感できる人同士”で協力して変える努力をしてはどうかという意見もありました。こういう動きが出てくれば、後輩たちにとって、もっと働きやすい社会になるのではないのでしょうか。