

女性が活躍する社会へのヒント

Bangladesh のリーダー取材からの考察



2015 年 11 月
日本貿易振興機構（ジェトロ）
ダッカ事務所

【免責条項】.....
本調査レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用ください。
ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本調査レポートに掲載され
ている提言ならびに意見はジェトロを代表するものではなく、また内容に関連して、ご利用され
る方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロおよび執筆者は一切の責任を負いかねま
すので、ご了承ください。

.....
禁無断転載

はじめに

我が国は、持続可能な社会経済に向けた大きな転換期を迎えている。安倍政権は「ウーマノミクス」を掲げ、女性の活躍（エンパワーメント）を経済効果へ移し変えようと試みている。そうした中、2015年8月、日本では女性の職業生活における活躍の推進に関する法律、いわゆる「女性活躍推進法」が成立し、少子高齢化と人口減に対峙する社会のあり方が見直されている。2016年4月に施行された同法により、一定規模以上の組織は、女性活用に関する事業主行動計画の策定が義務付けられる。同法制度の下、いかなる組織であっても、積極的に女性を登用していく姿勢が求められる。

女性の活躍促進（エンパワーメント）を国策の1丁目に配置する点においては、バングラデシュと日本は共通している。社会経済開発のフェーズが大きく異なる二か国だが、意外にもバングラデシュは、この分野において、むしろ日本より先進的な面もある。事実、世界経済フォーラム（WEF）が昨年11月に発表したジェンダー・ギャップ指数ランキングで、日本が145か国中101位であるところ、バングラデシュは64位と比較的高位に付けた。

例えば、バングラデシュは過去50年で女性が首相を務めた年数が世界最長であることに加え、国会350議席中50席が女性に割り振られていることや、女子生徒の学費が高校卒業まで無料であること（公立学校に限る）など、政府は男女格差の是正に積極的である。また、家族計画やマイクロクレジットなど、政府が対応しきれない地方部の女性へアプローチするNGOの活動が盛んなこと、さらに400万人の雇用を生む縫製業の集積も女性の社会進出に大きく貢献したと言われている。ただし、今もって男性中心の社会であることは否定できず、女性の更なる社会進出が、国の成長と発展に多大に寄与するという意味で、同国は日本と視点を一にしている。

そうした中、ジェトロでは、バングラデシュにおける女性の活躍にヒントを得ることを目的に、現地の女性政治家、官僚、起業家、中堅社員ならびに男性経営者（全17人）に、女性のエンパワーメントの意義、自身の経験、社会・組織への貢献等についてヒアリング調査を行った。取材の中では、イスラム教や貧困といったバングラデシュ特有の事情より、むしろ普遍的な価値観、課題、個々の想いなどを聞いた。興味深くも、取材した女性たちから得た意見には、女性の強み、家族、迷いと挑戦、組織や制度のサポートなど、多くの共通点が見られた。女性活用には難しい側面もあるが、インタビューを進めるうち、女性の登用促進はどの組織でもプラス面が大きいであろうという確信を深めていった。また、成功したバングラデシュの女性たちが、「女性の強み」を認識した上で、一様に「女性はリーダーに向いている」と指摘したことは、大変示唆に富む。

日本企業の国際化は待ったなしである。地方の中小企業であっても、海外との接点なしには生き残ることが難しい時代に突入している。日本とは環境の異なる海外に適用を図っていくために、組織の多様性と受容性の拡大は死活問題である。海外ビジネスにおいても、女性を登用し、また女性の強みを生かすことは、プラスに働くことが多い。バングラデシュのような後発途上国でも、多くの女性が社会に進出している。日本企業がそうした市場と対峙していく中で、組織が男性中心のままが良いのか、再考が必要になっている。

最後に、今回の調査活動のなかで、多忙にもかかわらず取材に応じて頂いた、バングラデシュの関係者に深く感謝の意を表すると共に、本レポートが、女性活用を目指す日本の組織や企業、ならびにそこで働く女性たちの一助となれば幸いである。

2015年11月 ジェトロ・ダッカ事務所

目次

Bangladeshから日本への提言	1
女性の強みとは	2
「女性から」「女性へ」のメッセージ	2
スレイヤ・ベグムさん（首相府 次官）	3
シリン・シャーミン・チョードリーさん（国会議長）	6
ナズリーン・スルタナさん（中央銀行 副総裁）	8
カレダ・アクタルさん（行政省 部長代理）	11
ヌスラット・アイリンさん（郵政・電気通信省 上級次官補）	13
ソニア・バシール・カビールさん（マイクロソフト・Bangladesh 社長）	15
ナスリーン・アワルさん（Bangladesh女性起業家協会 会長）	18
プリティ・チャクラボルティさん（アイシャ・メモリアル病院 理事長）	21
タニア・ワハブさん（Karigar 社長、革小物）	24
サミラ・ズベリ・ヒミカさん（チーム・エンジン 社長、IT）	27
タミナ・ルムキさん（プラン RFL 国際マーケティング課長、食品）	31
若手女性座談会	33
ソブル・カーンさん（ダフォーディル国際大学 学長）	37
ナシム・マンズールさん／ファルーク・アフメドさん （メトロポリタン商工会議所 会頭／事務局長）	39

Bangladeshから日本への提言

2015年の「雇用における男女格差」(世界経済フォーラム)で、日本は145か国中101位。女性エンパワーメントが生み出す伸びしろは大いにある日本にとって、何が必要なのでしょうか。

女性省設置の検討を

世の中の現行ルールは、必ずしも女性の存在を考慮しているとは限りません。中央省庁レベルで、女性が直面するあらゆる課題を解決していく必要があるのではないのでしょうか。 Bangladeshでは女性児童省が設置され、近年、当該分野で多くの成果を出しています。政府が女性の活用促進に本気で取り組もうと考えるのであれば、相応の権限をもつ女性省の設置が不可欠でしょう。

多様性なくして、将来性なし

これからの時代は、環境の変化に柔軟に対応できる組織だけが生き残ることができます。グローバル化が進化する中で、日本の組織も多様性を身につけることは不可欠になっており、それに対応できなかった組織は、資本や技術で優れていようと、淘汰される可能性は十分あります。どの国においても、多様性の基本は、男女が共に働く環境があることです。

キー・ポジションに女性を

国も企業も、女性を活用していくという姿勢を、キーとなるポジションに女性を配置することで示すべきでしょう。第一世代である Bangladeshの女性リーダーたちも、様々な偏見やハラスメントに直面していますが、クォータ制を含め、指導的な立場へ女性を起用することは、社会にも女性にも強いメッセージになると考えます。そして、そうした努力により次世代の女性がより成功を収めやすい土壌が出来上がっていきます。また、女性の成功は男性の成功より早く、且つ、広範に伝わるといふポジティブな側面もあります。

草の根レベルからのエンパワー

一般女性が目指すことができる「等身大のロールモデル」が今後益々求められるでしょう。「彼女にできるなら、私にも」というモチベーションの醸成、自信の源になるはずですが、ロールモデルになる女性たちは、社会の過渡期で様々な苦勞に直面するでしょうが、そうした存在が必ず次の世代に繋がっていきます。

「機会」と「余裕」を

慣習的に男性が女性上司を受け入れられない、女性が仕事のプレッシャーやストレスに耐えられないといった感情的な部分に課題が残ります。制度では変えにくい現状を見つめ直し、機会と余裕を与える風潮を創り出すことが必要です。

男性と子供にバイアスを除くトレーニングを

長い間、社会で醸成された男性中心的な考え方は、スローガンを発するだけでは取り除くことは難しいでしょう。女性の起用と同時に、それを職場や家庭で支える男性たちを積極的にトレーニングしていく必要があります。また、次世代の子供たちにも、「女性は家庭」というバイアスを持たせないよう教育していくことが大切でしょう。

海外の事例も参考に

女性エンパワーメントに関し、先進的な取り組みをしている国や企業は、すでに多く存在します。自国の慣習や文化に合ったスタイルを模索することも大切ですが、海外の成功モデルを参考にすることで、新たな視点が生まれることもあります。

女性の強みとは

多様性が組織を強くするのは、それぞれが強みを発揮し、相乗効果を生み出すからです。
バングラデシュで聞いた、女性が持つアドバンテージとは。

細部への気配りと思いやり

女性は、細部にまで気配りを欠かしません。従業員、職場環境、制度、顧客、商品、あらゆる立場の思いを汲み取り、改良・改善に向けて変化を起こすことが自然にできる力があります。人々を率いるポジションでは、ひときわ光る強みでしょう。

マルチタスク能力

女性は他者の意見に注意深く耳を傾け、多様な考え方や起こる事態を自然と受け入れる包容力と柔軟性を持ち合わせています。

寛大さと我慢強さ

男性はリスク志向の人が多く、また好き嫌いにより対応が偏りがちです。一方、女性は多くのことを同じレベルで同時にこなす能力に優れています。女性を適切に配置していくことで、生産性や効率性が高まり、社会にも組織にも利益をもたらすでしょう。

コミュニケーション能力

女性は男性よりも会話を重視する傾向があり、そうした会話の中で相手の感情を知覚する能力が高いと考えられています。対人業務やマーケティング部門で活躍する女性が多いのにも、こうした背景があります。

「女性から」・「女性へ」のメッセージ

「女性から社会へ」「女性から男性へ」「女性から女性へ」「男性から女性へ」様々な声が集まりました。

女性も一人でなんでもできるということを、
社会や家族も受け入れてほしい。

仕事はいきがいを生み出すもの。
女性は経済的に自立することで自由になれる。

何度も挑戦すること。
時には男性よりも多くの仕事をこなすことも必要。

自分に自信を持って。あきらめないで。
「私ができる」という姿勢を示していけば、道は開ける。

女性の活躍は、国の成長に繋がる。
社会も男性も女性自身も、長期的な視点が必須。

仕事と家庭の両立は、ダブルワークのようなもの。
「優先順位」と「シェア」は必要不可欠。

社会は変わりつつある。
家事や育児は、もはや女性だけの仕事ではない。

気楽に構え、何事も楽しむ姿勢が大事。
できないことに悩まないで、気持ちを切り替える。

女性はずっと、社会に対しても、会社に対しても、
デマンディングであっていい。

家族・同僚・上司、周りの理解とサポートが、
女性の支えになる。

政治、ビジネス、あらゆる分野で活躍する女性から。女性エンパワーメントのヒント。

スレイヤ・ベグムさん / 首相府 次官



首相府の次官を務めるスレイヤ・ベグムさんは、 Bangladeshにおける女性公務員の第一期生。当時お手本となる女性がない中で、家族のサポートを得ながら、政界でキャリアを積んできたといいます。女性公務員のネットワーキングを目的としたフォーラムを主宰するなど、後進女性たちへのサポートにも尽力されています。「女性の参画には、社会通念の改革が必要。でも、変化は1日にしてならず」と説くスレイヤさんに女性の長期的なキャリアの考え方、子育て支援の方策について、お話を聞きました。

『社会が、女性が働くことを受け入れ始めた』

— Bangladeshにおける「働く女性」の現状をどのように感じていますか？

少し前までは見られませんが、近年では午後 9 時過ぎでも女性が店先で働いているのを目にします。女性が外に出て働くことを、社会が受け入れ始めている表れだと思っています。政府としても、独立当初¹から女性の教育に力を入れてきました。小学校、中学校では女子生徒の比率が多いですし、奨学金制度を導入することで高等教育レベルへの女性の進学も増加してきています。国会議員、公務員、小学校教諭などクォータ制の導入も女性が働く機会創出につながっていると感じています。

— 近年では女性官僚も多くいますが、ご自身の経験について教えてください。

私は 1983 年に公務員になりました。いくつもの省庁での業務を歴任し、今は首相府で働いています。30 年を超えるキャリアの中で、結婚・出産、留学など、プライベートでも仕事でも様々な葛藤がありましたが、一つ一つ真摯に向き合ってきました。現在は、女性官僚たちのためのネットワーキングフォーラムも主宰し、自身の経験を共有しています。

— ご自身のキャリアで一番のサクセスストーリーを教えてください。

何を成功と捉えるかは難しいですね。成功とは継続的なプロセスだと思っています。私のキャリアでも、たくさんのアップダウンがありました。一つ、成し遂げたと思うことは、コルカタ高等弁務官事務所で一等書記官として働いていた際の Bangladesh 人女性の保釈です。当時、コルカタの中央刑務所には 34 名の Bangladesh 人女性たちが身元を証明する書類

¹ 1971 年にパキスタンより独立。

を持っておらず、投獄されていました。歴代の男性書記官はこの問題を把握しつつも、保釈に向けた具体的なアクションは取ってきませんでした。コルカタへ着任後、地元 NGO の助けも借り、実際に刑務所へ出向き、彼女たちの国籍や名前を突き止めるために 1 人 1 人と面談しました。中には、19 歳で投獄され 20 年以上も刑務所で生活を送っている女性もあり、とても心を痛めました。最終的に彼女も含めた 29 人を私の責任において身元保証し、保釈することができました。

女性だからできたという訳ではないですが、女性だからこそなんとかしたかったという思いが行動に繋がったのだと思っています。この経験はその後の自信の源泉となっています。

—女性が直面する課題にはどのようなものがあるとお考えですか？

私は女性公務員の一期生であったため、お手本となる女性の先輩はおらず、自分たちの能力を証明するためにハードな業務もこなしていかなければならなりません。男性の同僚はとても協力的でしたが、社会の見方は決して肯定的なものばかりではありませんでした。「女性は夜や緊急時、プレッシャーの中では働けないだろう」という人々の考えが、時に女性の活躍を妨げます。特に男性中心の社会では、「男性の失敗はただの失敗、女性の失敗は女性であることが原因」という認識があると感じています。この認識を覆すには、何度も挑戦すること、時には男性よりも多くの仕事をこなすことが必要です。

ただ、社会は変わってきています。人々は職場に女性がいることを受け入れています。これは我が国にとって、とてもよい兆しです。縫製業で多くの女性が働いていることも、女性エンパワーメントの一例です。

『私生活とのバランスには長期的な視点を』

—どのように仕事と私生活を両立されていますか。

私生活とのバランスがうまく取れなければ、仕事に対するインスピレーションは湧いてこないと思います。家族、そして子供たちからも 100%の理解と協力を得ていることは、本当に幸福なことです。家族と過ごす時間は充実したものになるようにいつも考えています。優先順位を付けることが働くお母さんには重要だと思います。

—ご家族のサポートはどのようなものがありましたか？

夫をはじめ家族の協力なしでは、働き続けることは難しかったと思います。働き始めて数年後、英国留学の機会を得たのですが、息子が 9 か月だったこともあり、私も夫も大変迷っていました。そんな私たちに「こんな機会はそう巡ってくるものではない。子供は家族に任せて、行きなさい」と背中を押してくれたのが義父でした。留学時だけでなく、両親、夫の家族は、常に、前へ進むための精神的な支えとなってくれました。

バングラデシュは、2 世帯以上の複合家族で生活する場合がほとんどです。同居家族によるサポートが得やすいため、他の先進国と比べても女性が働きやすい社会環境だと思っています。

—日本は核家族化が進み、バングラデシュと同じような家族のサポートを受けることは難しいのが現状です。また、待機児童、育休後の仕事復帰への不安など、様々な課題があります。こうした日本社会に対して提案はありますか。

まず身近な家族である夫の理解・協力を得ることでしょう。バングラデシュでは育児休暇は 6 か月ですが、日本では 2 年と

聞いています。仕事復帰するのに2年のブランクが長すぎるのであれば、男女で1年ずつ取得するシステムにするなど、夫婦で子育てを分担することはできないのでしょうか。また、家族という枠に縛られず、地域がサポートするという方法もあると思います。子育てがひと段落した主婦の方は、お母さんとして大先輩です。こうした方々にアドバイザーやシッターとして活躍してもらえば、彼女たちの社会進出にもつながります。

仕事と子育ての両立は、ダブルワーク。とても大変です。しかし、30年超のキャリアから考えれば、わずか数年のことです。女性自身も男性も社会全体も、長期的な視点を持つことが必要だと思います。女性にもっと余裕を与えることを意識してほしいと思います。

『女性の活躍に、全方位的な支援を』

—女性リーダーの強みはなんですか。

なかなか難しい質問ですね（笑）。男女で大きな差はないというのが本音ですが、あえて言えば、女性のほうが男性より細部に気を使った仕事を好みます。若手から役員レベルまで、すべての従業員にとって快適な職場環境を作るためにベストを尽くすのが女性リーダーの傾向ではないでしょうか。例えば、我が国のリーダーであるハシナ首相は、まさにこのタイプだと思います。

女性の社会進出をより促すためには、様々な分野にクォータ制を設け、参加しやすい環境を整えるなどインセンティブも必要です。このような取り組みはリーダーのポジションにも変化を生むと思います。

—男性中心社会に対する提案はありますか。

男性中心の社会では、女性による貢献が脚光を浴びることはほとんどありません。時々、社会では「宗教（イスラム教）」が理由にされることがあります。イスラム教は女性の社会参画をよしとしていないと言われることがありますが、これは本義ではありません。コーランでは、「一日を読むことから始め、世界を知りなさい」と説いています。実際にイスラムの歴史の中には成功を収めた数々の女性ビジネスパーソンもたくさんいます。

組織は、男女両方の従業員のために保育所を設置することに注力すべきです。また、国は女性の参画を促すために、明確なビジョンを持ったステップを用意する必要があります。国や組織によるサポートに加えて、男性の同僚、上司、友人、家族が女性に機会を与え、励まし支えることも同時に必要です。そして、女性自身も考え方を变えることで、職場、社会において自信を持って活躍できるでしょう。

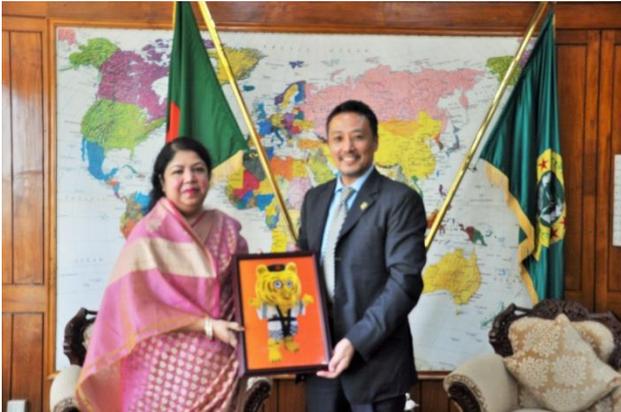
社会は変わりつつあります。男女共に「人間」として、取り組んでいくことが重要です。

『国、そして人々のために働きたい』

—最後に、スレイヤさんの座右の銘を教えてください。

「国民のために働き続けたい」、これがモットーでしょうか。これからもバングラデシュと、ここに暮らすすべての人々のために尽くし続けたいと強く願っています。 

シリル・シャミン・チョードリーさん / バングラデシュ国会議長



バングラデシュ史上初の女性国会議長となったシリル・チョードリーさん。国会において、男性議員 280 名、女性議員 70 名の総勢 350 名をトップとして率いています。ご自身は弁護士かつ二人のお子さんを育てたワーキングマザー。女性のエンパワーメントを本気で実行するなら、実際に女性をキー・ポジションに配置していくことで、社会に対するメッセージを出すべきと主張するシリルさんに、女性の社会参画についてお話を聞きました。

『女性たちの手本となる存在へ』

—バングラデシュ史上初の女性国会議長として活躍されていますが、それについてどのように感じていますか。

もちろん男性であろうと女性であろうと議長は議長なので、とても名誉なことだと思っています。世界的に見ても国会の議長を女性が務めている国は大変少ないので、私が選ばれたことは画期的ですし、女性エンパワーメントへの大きな一歩だと考えています。

—就任に際しては否定的な意見もあったと聞いていますが、どのような気持ちでしたか。

初めての女性議長となったからには、自分の力を証明し、人々から認めてもらう必要があると強く感じました。そうでなくては、議長に女性を選ぶというハシナ首相の革命的な判断が疑われてしまいますし、女性の希望にも失ってしまいます。社会で一生懸命がんばっている女性たちを勇気づける手本になるべく、日々努力しています。

—女性エンパワーメントについての考えをお聞かせください。

女性が経済的に自立するためには、教育、スキルトレーニング（職業訓練）、経済的支援の 3 つの要素が不可欠です。特に教育は重要です。女性を社会参画させたいのであれば教育を奪うことが最も簡単な方法です。教育は、自らの考えで決断し行動し、主張するために必要です。教育により女性は社会に対する「声」を得ることができます。

国会でも導入しているクォータ制も、女性が声を得ることができる制度です。350 議席のうち、50 議席が女性に割り当てられていますが、現在は 70 名の女性議員が議席を獲得しています。国会だけではなく、警察、軍隊、裁判所など、少し前までは男性中心であった組織のポストにも多くの女性を配置しています。

このように女性を実際に組織のキー・ポジションに置くことは、女性にも社会に対しても、女性登用の強いメッセージになっていると思います。

—前職では「**女性児童省 (Ministry of Women and Children Affairs)**」の大臣職を務められていますが、**どのような課題に取り組まれましたか。**

女性児童省大臣時代は、国家女性開発政策や児童政策の制定の他、家庭内暴力防止法などの法律整備、家庭内暴力の被害者のための救済窓口設置等を行いました。女性起業家支援にも注力し、起業家がビジネスを始められるプラットフォームとして、ジョイエッタ (JOYEETA) という店舗をオープンしました。ハンドクラフトや手作りの加工食品を生産する女性起業家が、彼女たちの商品を販売できるスペースとして活用されています。

『**家族の支えが必須**』

—**女性が働くにあたって、家族はどのように協力するとよいと思われますか。**

社会慣習的に、女性は仕事だけでなく、家事や子育てなど、とても多くの役割があります。家族のサポートは必須です。家事などは決して女性だけの仕事ではなく、男性も分担できるはずです。

—**ご自身の経験では、どのようなご家族からのサポートを得られましたか。**

私は元々弁護士ですが、バングラデシュでは女性弁護士はまだ珍しい職業です。幼いころから法律に携わりたいと思っていた私の夢を尊重してくれ、好きなようにさせてくれた両親の協力がなければ、私はこうしてここにはいなかったかもしれません。結婚し、2人の子供を産んでからは、夫と母に大変助けられています。薬剤師の夫は、私より仕事の時間に融通が利くため、子供の世話をしてくれます。母は子育てのみならず、家事の面でもサポートしてくれています。また、子供も母親には時間がないことを理解してくれています。

サポートしてくれる家族のためにも、プライベートは家族と過ごす時間を第一に考えています。

『**男女共に意識改革を**』

—**女性リーダーの強みはなんだと思いますか。**

女性は男性よりも敏感で、改善に向けて変化を起こすことが自然にできます。そうした観点で、人々を率いるポジションでは一際すぐれた仕事ができると思います。また、女性の強みとして、「多くのことを同じレベルで同時にこなせる」という点が挙げられると思います。マルチタスク能力は、社会に利益を生み出すことができます。女性が社会的地位を確立できるよう、より余裕と柔軟性を提供していくべきだと思います。

—**よりよい職場環境を作っていくために、男性女性それぞれに必要なことはなんだと思いますか。**

ハード面ではフレックス・タイムや保育所などの環境整備が重要でしょう。同時にソフト面の改革、男女共に考え方を変えることが不可欠です。まず、女性には「自信を持って」と伝えたいです。女性が就ける職業に制限ありません。何にでもなれます。また、男性は競争相手でもあり、友人・同僚であるという気持ちで、躊躇しないことが必要でしょう。男性には、女性に対する見方を変えるトレーニングが必要だと思います。それには、家庭内でお母さんや姉妹、妻が「女性は、ただ家事をするだけではない」ということを示していくことも必要です。「家事」は単なる掃除や炊事ではなく、家族を常に気にかけ、家庭に関する一切を管理するマネジメント業務です。こうした認識が、意識変革の一步になると思います。

ナズリーン・スルタナさん / バングラデシュ銀行 副総裁



バングラデシュ中央銀行・副総裁に、女性として初めて就任したナズリーン・スルタナさん。大学で物理学を学び、エンジニアとして入行しましたが、当時、女性の総合職は 2 名しかいなかったといいます。女性であること、IT 分野に従事していたことは、二重の挑戦だったそうです。当時幼かった息子さんを家族に預けドイツへ留学したご経験を持つナズリーンさんに、ご自身のキャリア、職場での女性の働き方について、お話を聞きました。

『常に高い壁に立ち向かってきた』

—副総裁に就任されて 3 年ほどですが、これまでのご経歴について、お聞かせください。

私のキャリアは、ソフトウェアプログラマーとして入行したところから始まりました。当時、バングラデシュ中央銀行では、銀行システムのオンライン化に着手している真ただ中で、私はそのプロジェクトに従事しました。銀行の研修制度で、1 年半ほど単身でドイツ留学に行きました。

2012 年の初めに、現在の役職に着任し、現在は 11 部署を取りまとめています。学生時代から国のために何かしたいと考えていたので、こうして中央銀行で働けていることは大変幸せだと思っています。

—キャリアの中であげた成果についてお聞かせください。

給与システム、入札システム、外貨管理システムなどのオンライン化に従事しました。中央銀行における「デジタル化」という大きな改革を実施した一人であることに誇りを感じています。現在は行内の方針を策定する立場となり、福利厚生について様々な対応をしてきました。具体的には、博士号を含む高等レベルの研修制度の導入をはじめとする行員教育や、デイケアセンターの設置、子供を預けている女性行員のために母乳をあげる時間を設けるといった制度を作りました。

デイケアセンターは女性行員からの強い要望があり作ったものですが、最近では民間銀行でも増えているようですね。

—女性であることで直面した問題はありますか。

たくさんありますよ！（笑）入行時点で幹部クラスの女性行員は 2 名しかいませんでした。当時、銀行業界では、女性の割合もオンラインシステムに対する親和性も極めて低い時代でした。その中で、女性として、また IT 技術者としてキャリアを築いていくことは二重の挑戦でした。

職場では、いつもではありませんが、男性の同僚は女性の同僚に皮肉を言う機会を伺っていたように思います。例えば、現在の制度では育児休暇は6ヵ月ですが、私が出産したときは3ヵ月でした。その育児休暇を取得したとき、ある男性の同僚から、「3ヵ月も働かずに給料がもらえていいな」と言われたことがあります。冗談半分だったようですが、私にとっては大変深刻な言葉でした。

私は、心ない言動や理不尽には立ち向かわずにいられない性分なんです（笑）その時も「育児だって立派な仕事よ！あなたたちのお母さんにも同じことを言える？」と言い返し、だいぶやりあいました。同時に心の中で、（仕事で絶対見返してやる！）とも思いました。

また、時に女性の同僚の存在も障壁になることがあります。例えば、「女性であること」のみを特権として振りかざすような女性がいて、「女性があげた功績」はどんなにがんばっても台無しになります。女性だからこそ成功に導けることはたくさんあります。ですが、周りから「女だから優遇（または特別扱い）されたんだ」と思われては、本当の意味での成功とはいえないと思います。

『仕事も家族もあきらめない』

— 単身でドイツに留学されたそうですが、決断の決め手はなんでしたか。

夫と母親の協力です。長男が3歳になったとき、研修制度の一環として、上司から1年半のドイツ留学の話をもらいました。その時、私は16名ほどの候補の1人だったのですが、子供のことを考えると前向きに考えることができませんでした。面接時にも、その懸念を正直に伝えたことを覚えています。結果的に留学が決定し、ドイツに単身渡ることになったのですが、夫と母親が背中を押してくれなければ断っていたと思います。

特に、夫は「留学に行くべき。僕と息子のことは心配ない。たった1年半、二人でうまくやる。ドイツに会いに行くよ」と言ってくれたことが、一番の決め手かもしれません。携帯もインターネットもない時代、残した家族が心配でしたが、留学を無事に終えることができました。出発から半年後、二人がはるばるドイツに来てくれたのは本当にうれしかったですね。

— 仕事と家庭の両立はどのようにされていますか。

仕事と家庭、ダブルワークのようなものです。家族と過ごせる時間は1日のうちわずかですが、その時間を大切にしています。ただ、子供に多くの時間を割いてあげられないことに罪の意識を感じたこともありました。子供のために仕事を辞めようと思ったこともあります。その時、常に私のお手本であった母親が支えになってくれました。「早く簡単にあきらめてはだめ」といつも気持ちを奮い立たせてくれました。

今では二人の子供も成人し、長男は米国でエンジニアとして働き、長女は民間銀行に勤めています。立派に育てられて、本当にありがたいです。

『自信と思いやりを持って』

— 女性の強みは何だとお考えですか。

経験上、女性は、要領のよさ、キャパシティの広さ、与えられた仕事に対しての貢献度などを証明するために、時に男性

よりもハードな仕事をこなすために大変な努力をしなければなりません。ですが、女性の強さは、思いやりと愛を持って、職務を全うできることです。特に、女性リーダーは多様な従業員や仕事に対応するマネジメント力を持っていると思います。

一社会で女性がより活躍するために、どのようなことが必要だとお考えですか。

とにかく自信を持つこと。困難や理不尽なことに対して、しっかりと自分の意見を伝えることが最も大切だと思います。男性も女性も、まず自分たちは同じ「人間」であるということを意識して、職場におけるお互いの存在による多様性を認め合う気持ちを持つことで、よりよい成果を生むのではないのでしょうか。 

カレダ・アクタルさん / 行政省 部長代理



昔から公務員になることが夢だったというカレダさん。銀行、大学での勤務を経て、行政省に入省しました。結婚・出産とライフイベントを重ねながら、勤続15年目を迎え、女性中間管理職として働いています。仕事と家庭・育児の両立には、同じ職場で働く夫と、近所に住む母親、家庭の事情に理解を寄せてくれた職場の上司のサポートが欠かせないといいます。「家族はもちろんですが、上司に恵まれたことは幸運でした」と話すカレダさんに、これまでのキャリア、両立のコツについて聞きました。

『上司、同僚のサポートが支えに』

—これまでのキャリアについてお聞かせください。

ダッカ大学で行政学の学位と修士号を取得し、国営銀行に就職しました。1年後、シレットの私立大学で、行政学の講師として1年教鞭をとりました。元々、公務員として行政に関わりたいと考えており、2001年に行政省に入省しました。その後は、パブナ、マニクゴンジ、マイメンシンでの判事を歴任したのち、日本への留学を経て、現在は事務局での業務に就いています。

—女性であることで、社会や職場で直面した問題はありましたか。

判事という職務柄、地元の人は常に敬意を払って接してくれていました。特に女性の判事は、汚職やロビイングに対して真摯に対応するので、信頼はより厚かったように思います。

一方で、職場では、女性であることを理由にやらせてもらえない仕事もありました。行政の仕事は、デスクワークだけでなく、外出して人と話し、裁判所に出向くことも多いのですが、こうした移動を伴う仕事などは、初めから「彼女は女性だから無理だろう」と判断され、納得のいかない思いをしたこともあります。個人の能力ではなく「女性である」という理由で、できる・できないを判断することは、男性中心社会で頻繁に起こることだと思います。

女性を部下にもつ上司は、個人の力、状況を把握し、正しく判断したうえで采配をすることが必要だと思います。

—これまで多くの上司と仕事をされてきたと思いますが、男性と女性で違いを感じたことはありますか。

経験上では、特に違いを感じたことはありません。一緒に働いてきた上司は、男女問わず、私の子供や家族のことも含めて考えてくれ、便宜を図ってくれた方ばかりでした。特に、マニクゴンジにいた際の上司と現在の上司は、どちらも男性でしたがそれぞれとても感謝しています。マニクゴンジにいた際の上司は、男女の部下に全く差を付けることがなく、外出する仕事などもどんどん担当させてくれました。時には男性よりも多くの職務を任せられることもありました。忙しくはありましたが、彼のおかげで現場の経験をより多く積むことができたと思っています。

現在の上司は、子供が一人娘という理由もあってか、とても女性に対してポジティブに考えてくれます。9 つある管轄部門のうち、残業が発生する頻度が少ない部門に幼い子供を持つ女性を任命するなど、各人の状況を考慮した配属をされています。私自身も、今の仕事はほとんど毎日 17 時には終えて帰宅することができており、大変助かっています。

子供が生まれたばかりのころは、当時 4 カ月だった育児休暇を 6 カ月に延長してもらったり、仕事復帰後 2～3 カ月は、1～2 時間遅れて出勤させてもらったりしたこともありました。上司や同僚の理解と配慮が大きなサポートでした。

—ご自身では、後輩の女性たちに対してなにかサポートをしていらっしゃいますか。

公務員には、先輩が後輩のメンターとなって業務を教える慣習があります。業務だけでなく、精神面や生活面も含めてサポートしていますね。また、女性同僚同士のネットワークは非常に大事にしています。子育てのことで後輩の相談に乗ることもありますし、逆に私の悩みを聞いてもらうこともありますよ（笑）

『深刻に考えすぎないで』

—仕事と私生活はどのように両立していますか。

義理の母を大変頼りにしています。子供たちの世話から食事の準備まで、あらゆることをサポートしてくれています。時々、実の母以上に母だと思ふことがあります（笑）また、夫の理解にも助けられています。2001 年に銀行員だった夫と結婚したのですが、翌年彼も公務員になり、マニクゴンジやマイメンシンには一緒に赴任しました。夫は現在内閣府所属で、同じ建物で働いています。日々の買い物などは夫の役割です。

優先順位は仕事よりも子供と家族に置き、何事もあまり深刻に考えすぎないというのも秘訣かもしれません。私は義母がいるので利用していませんが、事務局の敷地内には公務員のための保育所があります。20 人くらい預かっていると思いますが、費用が安く、食事もあるから、同僚は何人か利用して、うまく両立しているようです。

—日本への留学経験があるとのことですが、働く日本女性に対してどのように感じていますか。

日本にいて強く感じたことは、女性がとても自立しているということです。時に夫よりもハードワークをこなすパワフルな女性もいますね。しかし、子供が生まれるとキャリアを終えてしまう女性が多いということはとても残念だと思います。

日本でもバングラデシュでも、家族も仕事も両方大切なのは世界中どこでも変わらない。仕事を辞める必要はないと思います。特に女性にとって、キャリアは自分の尊厳です。夫や家族、職場、行政を頼りながら、時に戦いながら、両立する方法を模索してほしいと思います。

ヌスラット・アイリンさん / 郵政・電気通信省 上級次官補



国のために働きたいという思いで公務員を目指したというヌスラットさん。女性が一人だったという地方勤務においても、上司や同僚の配慮と支援のおかげで、どんな仕事も積極的に関わっていくことができたといいます。「私はごくごく平凡なの。もっとすごい女性公務員はいっぱいいるわよ」という彼女は、何事も「シェア」と「ハーモニー」を大切にしているといいます。将来は政策を作るトップの立場になりたいと話すヌスラットさんに、これまでのキャリア、仕事と家庭の両立について話を聞きました。

『人に恵まれたのが、一番の幸運』

—これまでのキャリアについてお聞かせください。

大学院で社会学を学んだ後、日刊新聞の編集アシスタントとして勤務しました。女性エンパワーメント、ジェンダー問題などに関する記事も多く担当しました。夢だった公務員試験に合格し、初めはコミラ県のチャドプールに配属されました。判事業務や選挙管理など、たくさんの現場を経験させてもらいました。

その後は、ダッカに戻り、社会福祉省、日本への留学を経て、現在は郵政・電気通信省で、国家が掲げる IT 開発目標である「デジタル・バングラデシュ」のプロジェクトに携わっています。

—女性であることにより、何か問題に直面したことはありますか。

幸運なことに、これまで女性であることで問題に直面したことはありません。上司にも同僚にも大変恵まれたと思っています。特に地方勤務には思い入れがあります。その時、女性公務員は私一人でした。男性寮と女性寮は敷地も建物も別々にするのが通例なので、一人でアパートを借りる必要がありました。しかし、当時の上司・同僚の配慮で、男性寮に特別に私の部屋を設けてくれました。これは今となっても特別な措置だったと思います。安全面でも精神面でも安心することができ、思いっきり働けたのは、このおかげだと思っています。

—多くの上司と働かれてきたと思いますが、男性上司と女性上司で違いを感じたことはありますか。

性別で違いを感じたことはありません。これまで出会った上司には大変感謝しています。例えば、地方勤務をしていた時の男性上司は、大変気遣いのある方でした。当時、配属地域の選挙があり、公務員は投票所の現場または管理事務所での業務にあたります。上司は、「女性だから、多くの人が詰めかける投票所より、管理事務所のほうが安全に働けるだろ

う」という配慮から、管理事務所業務に配置してくれました。ただ、私は投票の現場で仕事をしなかったため、配置変換を直談判したところ、現場で働きたいという私の申し出を大変喜んでくれ、すぐに現場に配置してくれました。「やりたい、できる」という気持ちをしっかり伝えることの重要性を感じました。

また、現在女性児童省の事務局長をやっている女性の部下として働いた経験も糧になっています。彼女は大変パワフルで、思いやりのある人でした。与えられた業務の遂行に自信が持てない女性部下に対して「男性にできるんだから、あなただってできる。むしろあなたの方がよりよくできるはず！だからがんばりなさい」とよく叱咤激励していました。その部下が本当にやり遂げると「だからいったでしょ。その調子よ」と褒め、評価することも欠かしませんでした。自分が自信を持つことだけでなく、上司として部下に自信を持たせる接し方を学び、大きな影響を受けましたね。

—女性エンパワーメントのために必要なことはなんだとお考えですか。

お手本になる女性の存在をもっと引き立たせることではないでしょうか。最近、空軍で初の女性パイロットが2人誕生したことが大きなニュースになりました。活躍する女性がスポットライトを浴びるようになっていきます。こうしたことが他の女性のモチベーションになります。また、バングラデシュでも議会等で導入されているクォータ制も重要だと思います。女性が自分の「声」を伝える機会を多く作ることで、社会に変化が生まれると思います。

『何事にもベストを尽くす』

—仕事と家庭の両立に欠かせないものは何ですか。

夫、両親、義理の両親など、家族の理解だと思います。両立にはバランスが大切です。どちらも同じように一つ一つの事にベストを尽くすことが、自分ができることだと思っています。仕事と家庭の両立はとてもタフですが、不可能なことではありません。どちらも生活に彩を与えてくれるものです。人生のうまみを味わうなら、皆、できること、困難と向き合い戦うという情熱が必要です。そうすれば、自ずとすばらしい日々が過ごせるはずですよ。

—仕事と家族、優先順位は付けていますか。

優先順位は特に意識していません。その時々で判断するようにしています。どうしても仕事が忙しいときは仕事を優先します。私の家族も国民の一人。国民のために働くのは、家族のために働くことと同じだと思っています。仕事でも家庭でも「シェア」と「ハーモニー」が大切ですよ！

『国のために貢献したい』

—目標とする女性像を教えてください。

私が人生で影響を受けたのは、マザーテレサ、ダイアナ妃、ベグム・ロキアです。すべて多くの貧しい人のために自分の生涯を捧げ、社会の限界を突破してきた人たちです。特に、ベグム・ロキアはバングラデシュにおける女性の教育に大変尽力した活動家です。彼女がいたから、私たちは教育を受け、こうして社会で活躍することができています。

—最後に、ヌスラットさんの夢を教えてください。

将来は、政策立案をする立場になりたいと思っています。国民のために、よりよい政策を作り、効果的でないものは改善する。国のために貢献していきたいです。 

ソニア・バシル・カビールさん / マイクロソフト・バングラデシュ 社長



世界的なソフトウェア会社であるマイクロソフトのバングラデシュ法人社長に 2014 年 6 月に就任したソニア・カビールさん。結婚を期に夫と渡米し、シリコンバレーで学んだのち 15 年間、米国の大手ソフトウェア会社に勤務し、キャリアを積まれました。2005 年、バングラデシュに帰国後も、地場及び多国籍企業で要職を歴任。今の私があるのは、父と夫の 2 人のビッグサポーターのおかげと話す彼女は、実は元バレーボールとクリケットのバングラデシュ女子代表選手。「女性には、人生の各ステップを試合だと思って、一つ一つの試合が終わるまで退場しないでほしい」と語るソニアさんに、仕事と家庭の両立、今後のキャリアについて、お話を聞きました。

『ゲームセットまであきらめない』

—大学卒業後からテクノロジー分野に従事されていますが、これまでの経緯をお聞かせください。

夫の仕事の関係で渡米しました。拠点がシリコンバレーだったため、IT やテクノロジーを学ぶ環境が揃っており、元々関心もあったので、現地で大学及び大学院に進みました。在学中に 2 人の子供を出産し、卒業後はオラクルやサンマイクロシステムなど様々な企業で働き、15 年間キャリアを積みました。

2005 年に祖国のために働きたいという思いからバングラデシュに戻り、アムラテクノロジー、DELL を経て、2014 年からマイクロソフト・バングラデシュの社長に就任しました。

—これまでのキャリアの中で、女性として直面した問題はありましたか。また、キャリアを積む中で、女性がすべきことはどんなことでしょうか。

これまで経験したどの職場においても、上司を含めた男性の同僚はいつも私を尊重してくれたので、幸運なことに、女性として職場で問題があったことは一度もありません。ただ、在学中には出産と勉強の両立に苦しみました。妊娠中の調子がずっと悪く、自分で運転して大学院に通うのも一苦労でした。同じ境遇の同級生はあまりの辛さに大学を辞める場合も多かったです。こうした人を見て、勉強を続けるか辞めるかのジレンマに陥ったこともあります。

しかし、元々スポーツウーマンの私にとって、辞めるという選択肢はやはり選ぶことができませんでした。人生の各ステップは、スポーツでいう「試合」に置き換えることができますと思います。試合は一度始まったら、ゲームセットになるまで棄権はできません。何事も辞めるのは一瞬ですが、続けることは非常に難しいです。家庭と仕事の両立に苦しむ女性には、ぜひこの気

持ちを持って、あきらめず戦ってほしいと思います。

リスクなしに発展はありません。人生において、男女共に様々な問題が立ちまはるはずで。女性においては、自分の仕事に自信を持つこと。自尊心は一生懸命働くことで満たされるもの。「私はできる」という姿勢を常に周りに示すことが必要だと思います。

『テクノロジー分野は女性に潜在性あり』

—女性エンパワーメントについて、なにか取り組まれていることはありますか。

これまでのキャリアの中で、テクノロジー分野へ女性が参入できるプロジェクトに数々取り組んできました。マイクロソフトでは、「ウィンドウズ・ウィメン（Windows Women）」と銘打ったプロジェクトを実施しています。

デジタル・バングラデシュを掲げる我が国では、急速にコンピューターの普及を進めています。しかし、ハード面及びソフト面のアフターサービス体制はまだ整備途中です。サービスセンターもダッカ市内に 2 か所しかなく、海外のコールセンターが対応するケースもあります。特に農村部では、ベンガル語で問い合わせができずかつ近くに修理センターがないため、コンピューターが壊れると、修理せずそのまま捨てられることが少なくありません。

こうした事態を改善するために、農村部の女性を中心にソフトウェアとハードウェアの使用及び修理方法の研修を無料で提供し、その女性たちに現場でサービスセンターの機能を担ってもらっています。現在までに、5,000 人の女性が研修を受けており、首相府の補助金を得て、さらに拡大していきたいと考えています。

—女性エンパワーメントにおける課題はどんなものがありますか。

テクノロジー分野に関して言えば、女性エンパワーメントにおける課題は 2 つあります。1 つは教育と十分な読み書き能力です。特に IT の専門用語は大きなハードルです。もう 1 つは社会意識です。特に農村部においては女性が家庭から出ることを好意的に捉えない文化がまだ残っています。こうした中で、1980 年代初頭に誕生したグラミン銀行のマイクロクレジットは画期的な制度だと思います。同様の革命を将来的に IT 分野でも起こせると考えています。活躍する潜在性を持った女性はたくさんいると思いますよ。

『父親、夫の協力が重要』

—仕事と家庭はどのように両立されていますか。

今では 2 人の子供も成長していますが、それまでは両親と夫に子育てを中心にサポートしてもらいました。バングラデシュでは、近くに身内が住んでいて比較的簡単に協力を得やすいですが、米国ではこうした協力を得ることは難しく、夫と分担しました。今では夫も引退し、趣味を兼ねたカメラマンをしています。常に優先順位を付け、その日やることを明確にして、仕事と家庭・プライベートをうまくやりくりしています。

—家族は女性をどのようにサポートしていくのがよいと思いますか。

私の経験から言えば、「父親」と「夫」という 2 人の男性が女性にとって重要な存在であると思います。この 2 人が、女性が働くことに対して、どれだけ協力的かによって大きく人生が変わると思います。

私は3人兄弟の長女で、2人の弟がいました。父親は私が女性だからといって弟たちと違う教育や進路を勧めたりせず、やりたいことを自由にやらせてくれました。娘は父親の育て方に大きな影響を受けるのだと思います。結婚してからも、私が自分のキャリアを続けていられるのは夫の理解と支えがあったからです。身寄りのいない外国で暮らし、働くことは大変でしたが、お互いが補い合うことの大切さは、今の生活にも活かすことができます。

『心の知能指数の高さが女性のアドバンテージ』

—女性の強みはなんだと思いますか。

テクノロジーに依存しがちな昨今、人々は知能指数（IQ）ではなく、心の知能指数（EQ）を重視する傾向になってきていると感じています。心の知能とは、自己や他社の感情を知覚し、かつ自分の感情をコントロールする知能のことを言います。一般的に、女性は人のちょっとした変化も敏感に感じ取ることができる天性的な感覚を持っていると言われ、EQが高い人が多いと思います。母性本能と言ってもいいかもしれません（笑）こうした感覚を持って、職場での人間関係を構築していける点が強みだと思います。

—女性の社会進出に必要な制度や意識改革はどんなものがあると思いますか。

日本では、公務員だけでなく企業に対しても女性幹部のクォータ制を導入するそうですね。バングラデシュでもすでに導入されていますが、非常に重要なことだと思います。第一世代の女性たちは、最初は周りからの偏見やハラスメントなど困難に直面することもあるかもしれませんが、そうした先駆者を手本に次の世代がより大きな成功を収めることができるはずです。

意識改革については、男女それぞれ必要ですね。マイクロソフトでは、私の方針で積極的に女性も採用するようになっていますが、男性幹部の中には「なぜ女性を採用するのか。本当に能力があるのか」と疑問を呈する人もいました。バングラデシュでは、母親や姉妹が外で仕事をする例がまだまだ少ないため、「女性は家にいるもの」という固定観念を持って育った男性が少なくありません。男性は、こうしたバイアスを捨て、女性にチャンスを与えてほしいと思います。

一方、女性は常に挑戦することが必要です。本能的に女性は自分にとって心地よい環境に留まり、変化や挑戦を恐れる傾向があります。勇気を持って、一步踏み出してほしいと思います。

『何事も自分の気持ち次第』

—ソニアさんのモットーを教えてください。

昔からずっと心に留めている2つの言葉をお教えしますね。

いずれも、勇気と自分の気持ちが人生において重要なのだと思わせてくれる言葉です。

- Courage is the ability to look at fear right in my eye and saying, "Get out of my way, I've got things to do."
勇気とは、恐怖に立ち向かい「そこをどいて！私にはやることあるんだから！」という能力だ。
- Life is 90% attitude and 10% aptitude.
人生とは90%の心構えと10%の素質で作られる。 

ナスリーン・アウルさん / バングラデシュ女性起業家協会 会長



バングラデシュ女性起業家協会（WEAB）の創始者であるナスリーン・アウルさん。結婚後、夫の仕事のために渡米し、大学へ通いました。帰国後、子供たちが大きくなってからビジネスをスタートさせ、2000年には女性起業家を支援するWEABを立ち上げました。WEAB以外にも、中小企業基金、バングラデシュ商工会議所連盟（FBCCI）、南アジア女性起業家評議会に参加し、女性起業家の先駆けとして多くのアワードを受賞しています。女性起業家支援のために精力的に活動するナスリーンさんに、ご自身の経験、女性エンパワーメントに関する日本への提案などについて、お話を聞きました。

『結婚を皮切りにライフイベントの連続』

—これまでのご経歴をお聞かせください。

私はダッカでビジネスを営む家族の元に生まれ、祖父母の勧めで、17歳で結婚しました。その後、夫の仕事のために渡米し、子育てをしながら大学へ行きました。帰国後、実家のビジネスに関わる形で働き始め、現在はジョンソンアンドジョンソンなどの化粧品や日用品を扱う会社を経営しています。2000年に女性起業家を支援するプラットフォームとしてバングラデシュ女性起業家協会（WEAB）を設立し、今に至ります。

—17歳でご結婚。ご苦労はありましたか。

苦労はたくさんしましたが、今となってはいい思い出です（笑）結婚がどんなものかもよくわかっていませんでしたし、典型的なお見合い結婚だったので、結婚式まで夫の顔も知らなかったんですよ。

一番驚いたのは夫の実家に初めて行った時の事。夫は地方出身だったので、最初はピクニック気分で行ったのですが、着いてからは驚きの連続。何百人という村の人たちが新しく来た花嫁を見に次から次へと訪れたり、お手洗いは家の外にあって夜に行くには真っ暗な中を歩いていかなければならなかったり、都会育ちでまだ若かったので想像を超える出来事ばかりでした。私の人生の前半部分は、突然できた大家族の世話や育児などのライフイベントが目白押しでした。

—米国から帰国後、WEABの設立に至った理由をお聞かせください。

米国から帰国した後、子供が大きくなってから夫の勧めで、実家のビジネスに携わりました。働くうちに、「バングラデシュは男性中心の社会だけれど、人口の半分は女性。もっと女性がビジネスにも進出していくべき」と思い、女性起業家のため

のプラットフォームを提供する目的で、バングラデシュ初の女性の商業団体として WEAB を設立しました。WEAB では、女性起業家が自分の商品を販売できるショップの運営、資金調達・商品開発といったビジネスディベロップメントのための研修やセミナーを行っています。

『日本にも女性支援の省庁設置を』

—女性であることで、直面した問題はありましたか。

自分自身がなにか問題に直面したということは幸いにはなかったのですが、WEAB の設立・運営については多くの障壁がありました。一番大きな問題は資金不足です。特に、ショップの運営では洪水に見舞われて閉店せざるをえなくなり、新しい店舗をオープンさせるための資金繰りに長い時間を要してしまいました。女性起業家が物販できるショップは政府も運営しているので、将来的に連携していければと考えています。

女性起業家の課題は、資金調達と情報不足だと思います。中央銀行が女性起業家のために行っている低金利ローンも、制度としては提供されているにもかかわらず知らない女性はたくさんいます。こうしたインフォメーションギャップを埋めていく役割も我々が果たしていかなければいけません。

—政府の支援についてどうお考えですか。また、日本に対し、何か提案はありますか。

当然のことですが、政府や世の中のルールは、いつも女性に優しく設定されているわけではありません。だからこそ、政府は女性の福祉のための省庁や団体を設置すべきだと思います。

バングラデシュには「女性児童省（Ministry of Women and Children Affairs）」があり、女性や子供の権利保護、暴力防止、職場の安全確保、ジェンダーによる差別の禁止など、女性と子供にまつわる様々な問題解決を担当し、成果を出しています。日本も女性エンパワーメントのために、女性省の設置を検討すべきではないでしょうか。また、各省庁における意思決定のポジションにも女性を配置していくべきです。クォータ制の導入は、大変効果的な取り組みだと思います。

『いつも完璧を求めず、バランスを大切に』

—仕事と家庭の両立のコツを教えてください。

タイムマネジメントですね！仕事とプライベートとのバランスが取れた自分なりの生活リズムを確立すること。「家族のために毎日これだけはする！」ということを決めておくのもいいかもしれませんね。

私の場合は、朝早く起きて、入社時間の 10 時までにはすべての家事を終えてオフィスに出勤します。1 日の仕事を終えて帰宅し、夕食を作ります。私が家族のために毎日必ずすることはこの夕食作りですね。ただ、決めていたとおり完璧にできなかったからといって落ち込むことはありません。そんな日もあります。私も、仕事がどうしても忙しい時は、夫のために一品だけ作って、あとはお手伝いさんをお願いしてしまいます。大切なのは気楽に構えることです。

『自分の存在、役割に自信を持って』

—女性へのアドバイスをお願いします。

なににせよ自信を持つことです。自信は教育から生まれます。女性には学ぶことが最も必要です。WEAB の目標は「すべ

ての女性が活躍すること」です。主婦だって仕事です。家計のやりくりや家族の健康管理など家庭のマネジメント職といえます。House wifeと表現するのではなく、Home makerと呼ぶだけでも、自分の存在、日々の仕事に自信を持てるのではないのでしょうか。

また、私自身も結婚してから今まで、いろんな苦勞をしてきましたが、同時にそれを楽しんできました。苦勞は乗り越えれば自信に繋がります。何事も楽しむこと！これもポイントですね。

－最後にナスリーンさんの夢をお聞かせください。

2000年にWEABを設立するまで、女性起業家が脚光を浴び、メディアに登場することはなく、人々はバングラデシュには女性起業家など存在しないと思っていました。しかし、WEABで女性起業家の支援を始めると、次々と姿を現しはじめ、世界を舞台に活躍する女性もたくさん目にすることができるようになってきました。

私の夢は、彼女たち（女性起業家）が国内だけでなく、世界の市場に商品売り込めるようになること。そのために、引き続き尽力していきたいです。 

プリティ・チャクラボルティさん / アイシャ・メモリアル病院 理事長



Bangladesh の大手製薬会社からキャリアをスタートさせたプリティさん。8 年間の業務から、彼らの起業家精神に触発されたといいます。夫の転勤に伴い、渡英。美容学を学んだ後、起業。その後、ヘルスケア分野へ関心を寄せます。2004 年にアイシャ・メモリアル病院を設立、中間層向けの質の高い医療サービスの提供を目的に経営を開始しました。2014 年には、医学の専門学校を設立し、医療従事者の教育にも力を入れています。Smile for all を掲げるプリティさんに、起業までの道のり、育児と仕事の両立について話を聞きました。

『上司が見せてくれた起業の夢』

—初めは製薬会社で勤務されていたとのことですが、起業までの経緯をお聞かせください。

子供のころから人の役に立つ仕事がしたいと思っていました。実は、私の父は私を公務員にさせたがっていたのですが、国内の先導的な製薬会社での仕事を選びました。最も貴重な経験は現在のスクエアグループの会長であるタポン・チョードリー氏の部下として働いたことです。彼らの起業家精神に触れ、将来的に自分も起業したいと考えるようになりました。

8 年勤務した後、夫の転勤で渡英し、美容学を学びました。日本でのマネジメント研修、マレーシアでの品質管理研修を経て、1994 年に美容関連のビジネスで起業しました。

—その後、アイシャ・メモリアル病院を設立したきっかけはなんだったのでしょうか。

かねてから、ヘルスケア分野に高い関心を持っていました。Bangladesh 人の国内における医療技術への信頼は高いとは言えません。毎年、多くの Bangladesh 人が治療のためにシンガポールやインドなどに渡航しています。こうした余裕のない中間層に対して、安心して十分な医療サービスを提供したいという思いから、2004 年にアイシャ・メモリアル病院を設立しました。

—起業にあたり、女性であることによって苦労されたことはありましたか。

私個人に関して言えば、ビジネスをするにあたって、性別に起因する困難に直面することはありませんでした。パートナーに恵まれたことが大きな要因だと思っています。特に、取引先の銀行は全面的なサポートをしてもらっていて感謝しています。

—女性が直面する課題にはどんなものがありますか。

多くの女性がキャリア途中で、女性であることによって苦勞していることは明白な事実です。特に女性の教育環境が整っていないことは、バングラデシュをはじめ、途上国における最大の課題でしょう。

個人的に、女性たちには「男性中心の社会や職場での障害を乗り越えるために、個人の力を養うこと」を推奨したいです。しかし、そのためには教育が絶対不可欠です。教育の他には、安心・安全な職場環境が整っていないことです。交通手段の確保や子供を持つ女性のためのデイケアセンターの整備が必要です。

—課題解決に向けてどんな支援をされていますか。

ヘルスケア分野は看護師など、特に女性が活躍できる分野の一つだと思っています。アイシャ・メモリアル病院の全スタッフにおける男女比は4：6と女性の方が多く、医師だけで見ても1：1の構成です。2014年に設立した医師と看護師を養成する医療カレッジでも多くの女子学生が勉強に励んでいます。

—女性起業家支援の政策についてはどのようにお考えですか。

まずバングラデシュ政府が女性のエンパワーメントに賛同し、継続的な支援をしていることに感謝をしています。今こそ、女性起業家支援の政策を整備すべき時です。

政府に対しては、2010年に制定された産業政策（Industrial Policy）の中で、女性起業家の定義を定めるよう提唱しました。現在の政策の中では、女性起業家は「51%以上のシェアを女性が有する」という定義付けが明確にされました。女性の活躍に造詣の深いバングラデシュ銀行のアティウル・ラーマン総裁ともよく意見交換しており、女性への支援に対し、様々な進言をさせてもらっています。

『家族の理解とサポートに感謝』

—私生活では、二人のお子さんを育てながらのワーキングマザーだったそうですね。

息子1人、娘1人がいます。彼らが小さかった時、ビジネスを始めて毎日16～17時間働いていました。自分のことは自分でできる子になるようにしつけをしました。ただ、働きに出ている日には「ちゃんとご飯を食べたか」「宿題は大変か」「夜は何をする予定なのか」といった、子供たちへの1日2～3回の電話を欠かしませんでした。

一方で、休日には1日をすべて家族のために使いました。忙しい母親でしたが、子供たちは「自分のママが世界一」と思ってくれたようです。

—ご家族のサポートはいかがでしたか。

私の不在時には、義母が二人の面倒を見てくれました。夜中に帰宅した時でも、義母は起きていてくれて、その日の子供たちの様子を聞かせてくれました。彼女の支えなしには、私はここまでやってこれなかった。大変感謝しています。

子供を持つ女性が活躍するためには、パートナーや身内はもちろん、それに限らず「信頼でき、手助けしてくれる存在」が必要だと思います。

『女性には信頼できる男性パートナーが不可欠』

—女性リーダーの強みはなんですか。

今まさに、私は組織を率いるリーダーですが、私に最も求められている役割は全体を俯瞰して監督することです。良きチーム、良きパートナーを得て、彼らの信頼を維持するための体制作りが私の仕事です。

女性は一般的に正直で、従業員に対し尽くし、職場において男性よりも我慢強く、リーダーにとって必要なメンタリティを持っていると思います。そういった意味で、女性はリーダーに向いていると思います。ただし、付け加えるならば、女性リーダーには信頼できる男性のパートナーが必要です。お互いの視野を補い合うことで、最強のチームワークを生み出せると思います。

—ジェンダーに関係なく、活躍できる職場環境を作るために、日本企業に対するアドバイスをお願いします。

日本人は、自己管理能力が高く、勤労で礼儀正しいと思います。あえていうのであれば、男性中心の企業風土がある日本企業では、女性社員が企業に対してどのような要望や必要性を感じているのかを理解し、女性が働きやすい職場環境を整えていくことが必要でしょう。

それを基に、産休・育休制度、保育所、男女平等の報酬・研修制度など、社員が本当に必要としている制度を揃えていくことができると思います。

『アジアで一番の女性起業家に』

—プリティさんのモットーを教えてください。

「夢のために学びなさい。成功は自ずとやってくる。」私の祖母の言葉です。中学校までしか行けなかった祖母ですが、本を読むことがとても好きな人でした。自分自身で学び続け、子供や孫に社会に貢献する夢を託していました。彼女の夢に応えるために、今も努力し続けているのかもしれない。

—最後に、今後の夢についてお聞かせください。

「世界で一番」はわかりませんが（笑）、少なくともアジアで一番の先駆的な起業家になることですね。すべての国民が健康で長生きし、自国で質の高い医療サービスを楽しむよう、今後もバングラデシュのヘルスケア分野に貢献し続けたいと思います。 

タニア・ワハブさん / Karigar (革小物) 社長



大学を卒業してすぐ、わずか1万タカ（日本円で約1万5千円）の資金で、皮革製品ブランド「Karigar」を起業したタニア・ワハブさん。男性しかいなかった皮革業界で様々な苦勞を乗り越えてきた彼女は、今ではバングラデシュにおける女性起業家アワードを多数受賞し、注目を集めるトップランナーの1人です。2010年には専門学校のクラスメイトでもあったご主人と結婚。「家族が最優先。でも、仕事も私の子どものようなものなの」と笑顔で話すタニアさんに、彼女の経験を通じたビジネスにおける女性ならではの強みと課題を聞きました。

『子どもの頃の夢を追いかけて』

—Karigar をスタートさせたきっかけは何だったのでしょうか。

幼少期から、漠然と「自分でビジネスをしたい」という思いは持っていました。13歳の時に地元で行われていた物産展で、自分で作った花瓶や小物を販売し、お客さんが喜んで買ってくれた経験がうれしく、具体的に起業を意識するようになりました。ものづくりを学ぶため、専門学校で皮革技術を学び、2005年にKarigarというブランドを立ち上げました。

—男性社会の皮革業界で、多くのご苦勞をされたそうですね。

皮革製品製造の集積地であるハザリバグ地区に小さなスペースを借りてスタートしましたが、周りの工場は男性ばかり。彼らは「なぜここで女が一人で仕事を始めようとしているんだ！」と言わんばかりの拒絶を示していましたし、原材料調達の市場でも、女であることでひどい言葉を投げかけられることもしばしばでした。

今まで女性がいなかった業界なので仕方がないですが、本当にあらゆる手段で嫌がらせを受けました。

—精神的にも厳しかったことと思いますが、どのように乗り越えられたのでしょうか。

どんなにひどいことを言われても、自分のビジネスをやるという夢を実現させたい欲求のほうが勝っていました。辛い時もありましたが、「世の中にはもっと辛い経験をしている人もいます。自分の足で歩けるのだから、前に進まなければ。」と自分を奮い立たせました。

私にとって、非難や罵倒が原動力になったのです。周りの男性に自分が始めるビジネスについて一人一人丁寧に話をし、

理解してもらうように努力しました。100%とは言えませんが、今では周り男性の理解も得られています。

—今では年間売上 1 千万タカを超えるそうですが、これまでの軌跡と現状についてお聞かせください。

起業前の調査から、皮革製品の中でも中国に生産依存度の高かった法人用ギフト製品をターゲットとしてビジネスを開始しました。一社一社営業して回り、品質の高さとデザイン性を売り込みました。2008年に初めての大口オーダーを受けてから、British American Tobacco Bangladesh や Grameen phone 等の大手企業のギフトを製造しています。

国内市場はもちろん、海外の展示会にも出展し、海外からの受注に力を入れています。英国、日本、スイス、インドなどに輸出しており、最近ではカタールからも大口の注文がありました。

『女性が自由に行動できる環境が必要』

—女性起業家の利点はなんだとお考えですか。

女性起業家支援の様々なインセンティブを享受できることでしょうか。政府、国内及び国際機関がセミナーや研修プログラムを提供していますし、一般より低い金利（10%）での借り入れも可能です。しかし、ビジネスには男女の違いは関係ないと考えています。お客様のニーズにいかにか高品質・低コストで応えられるかが勝負です。お客様との約束のためには、品質や条件は絶対に妥協しません。

—女性が直面する課題はどんなものがありますか。

起業家だけに限らず、女性が活躍するためには安全が保証されることが最も重要です。バングラデシュ社会では、慣習的に女性が男性のように自由に移動ができないのが現状です。現に、私の工場の従業員は 25 名の正社員と 300 名のパートタイムですが、女性従業員のための適切な職場環境の整備等が難しく、女性の割合は残念ながらとても小さいです。女性起業家のための安全面が整った製造拠点の提供なども求められていると思います。

女性起業家が育てば、国は必ず成長します。先を行く起業家が後進のお手本となることが重要です。

—タニアさんも、自ら若手・女性起業家のための講演や研修に出向かれているそうですね。

女性商工会議所や中小企業基金の役員を務めている関係で、バングラデシュ国内で主催する起業家向けセミナーや研修で登壇しています。1年のうち、2～3 か月はダッカ以外の都市を回っていますね。個人的にも女性からよく相談を受けますが、私の経験・知識を余すことなく共有しています。特に、法人ギフト市場は計り知れないほど大きく、一つ一つが小さな工場でも協力することで大きなオーダーにも対応できます。

後進が育ってくれば、皆の利益に繋がり、最終的には国の利益になります。ビジネスには革新が必要です。女性起業家にはもっとマーケティングやデザインの発展に資する研修機会が与えられるべきだと考えています。

『家族が第一』

—ご家族の理解、サポートは何かありましたか。

起業を決めたのはまだ学生の時でした。女性、独身という理由から、家族から猛反対を受けました。父の薦めで、なんの障害もなく政府系の仕事に就くという選択肢もありました。しかし、夢はあきらめられませんでした。家族のサポートは得ら

れず、説得するのに大変な時間を要しました。今では、反対していた家族や親戚も、私のことをとても誇りに思ってくれていて、更なる成功を祈ってくれています。

—私生活では 2010 年にご結婚されたとのことですが、仕事と家庭はどのように両立されていますか。

専門学校時代の同級生と結婚しました。彼も起業家です。結婚前から知り合いで、お互いの夢や仕事を理解しあっているのです、うまくやっています。

優先順位を決めることが大切だとされていて、夫も私も家族のことを一番に優先するようにしています。仕事は二番。ただ、仕事は私の子供のようなものだから、甲乙付けがたいですね（笑）1 日の仕事を終えたら、家に帰って、ご飯を食べて、夫とお茶をしながらその日あったことを話して就寝。料理が好きなので、食事は自分で作っています。

両立の秘訣は、切り替えとバランスですね。私は仕事には厳格ですが、実は普段はとても感情的なんです。家族との暮らしをないがしろにする人に、仕事での成功はありえないと確信しています。

『男性も女性も意欲を持って働ける風土を』

—ジェンダーに関係なく、活躍できる職場環境を作るためにはどんなことが必要でしょうか。

男性にも女性にも意欲を持って働くことについて考える研修等を設けるのはどうでしょうか。女性に関していえば、やはりお手本となるような活躍する先輩女性社員のストーリー、女性が直面する可能性と課題を具体的に共有することも大切です。家庭にいるのと同じようにリラックスかつ自信を持って女性が働けるようになるのが理想だと思います。

女性のエンパワーメントのためには、当事者である女性が社会に存在するジェンダーの壁を乗り越える努力をすることが不可欠だと思います。

—女性リーダーの強みは何でしょうか。

一般的に女性は家計をマネジメントし、また家族一人一人の状態を把握する能力に長けています。辛抱強く、慎重に判断する一方、障害にも立ち向かっていける人が多いと思っています。正直に言うと、個人的には男性より女性のほうがリーダーに向いていると思いますよ。

『メイド・イン・バングラデシュを世界へ』

—最後に、タニアさんのモットーと今後の夢を教えてください。

決まったモットーはないのですが、「きっかけを掴めれば、私は成功できる」ということを信じています。今の夢は、バングラデシュの素材で作ったメイド・イン・バングラデシュの商品を世界中から認めてもらうこと。目の前のチャンスを逃さず、これからも自分の夢を追い続けていきたいです。 

サミラ・ズベリ・ヒミカさん / チーム・エンジン (IT) 社長



BBC (イギリス国営放送) や UNDP (国連開発計画) などの国際機関での勤務を経て、IT 企業を立ち上げたサミラ・ヒミカさん。IT の業界団体である BASIS (Bangladesh Association of Software & Information Services) で、女性初の Director に就任した他、女性起業家アワード受賞など活躍されています。2006年にノーベル平和賞を受賞したことで知られるグラミン銀行を築いた創始者たちの1人を父に持ち、幼いころからバングラデシュを変えようと奮闘していた人々に囲まれて影響を受けたといいます。バングラデシュの起業家支援、ネットワーキングに力を入れ、「今ここに600人のサミラがいれば、この国を変えられる。」と精力的に活動するサミラさんに、これまで、そして今後のキャリア、職場における多様性が生み出す効果についてお話を聞きました。

『自分の才能をフル活用するのが、自分の責任』

—BCC や UNDP で勤務されていたとのことですが、起業までの経緯をお聞かせください。

父はバングラデシュ中央銀行を辞め、創始者の1人としてグラミン銀行に加わりました。私は、グラミン銀行ファミリーに生まれ育ったと言えます。バングラデシュを変えようとしていた彼らに影響を受け、何か稀なことを成し遂げたいという考えを幼いころから持っていました。

大学はファイナンスを学びましたが、もともとコミュニケーションやメディアに興味があり、さらに学校に通いました。BBC や UNDP では、新しいことを提案し続け、挑戦したいという気持ちで働き、携わったプロジェクトでは国際的な賞も受賞しました。このころから、従業員としてのマインドではなく、経営者としてのマインドで行動していました。「それだけ社長みたいに仕事しているんだったら、自分にとってベストな仕事を始めるべきじゃない」という友人からの一言で、2009年初めに Team Engine を立ち上げました。

—「経営者のようなマインド」を持って働いていたのはなぜですか。

たぶん、私に変人だからかな (笑) 各組織や企業にはそれぞれのアジェンダやゴールがあり、それを逸脱したことは如何にもよいアイデアであっても実現できないと感じていました。キャリアを重ね、自分には与えられたスキルと能力とキャパシティがあるのだから、これを最大限に活用することが自分の使命だと思っています。

—IT 業界は女性の参入がまだ少ない業界の一つだと思います。なぜ IT を選択されたのですか。

人との関わりがあり、革新があり、人々の生活にインパクトを与えられるクリエイティブな仕事がしたいと思ったからです。これをすべて叶えられるのは、私にとって IT コミュニケーション分野でした。今は IT の業界団体である BASIS の Director に女性として初めて選ばれました。私の存在が、今後の女性の IT 業界参入の一助になればと思っています。

—女性が直面する課題にはどんなものがありますか。

例えば、「女性で優遇されているから、成功しているのだ」とか「起業家やマネジメントの仕事に女性は不向きだ」など女性であることを軽視する傾向にある人は少なからずいます。

しかし、私は男性に劣らない生産性と機敏さで、素晴らしい仕事をしている女性をたくさん知っています。私自身も、女性の少ない IT 業界で「なぜ“女の子”がいるんだ」という目で見られた経験があります。しかし、そういった人に対しても、自信を持って誠実に対応することで、数回会った後には「一人の起業家」として相手の見方を変えることができました。女性であることに対するネガティブな感情に対する冷静な対応は課題の 1 つではないでしょうか。

人類の歴史的には、最初は男女平等、農耕文化により女性が家にいるスタイルに変化し、その後のデフレで家計を支えるため女性も働くようになってきた。時代によって男女の役割は変わっていくものだと思います。もしかしたら、将来的に現代における一般的な男性の役割を女性が担うようになるかもしれませんよね（笑）こうした時代の変化に、男女ともに適応していくことが必要だと思います。

—女性起業家支援の政策についてはどのようにお考えですか。

過去の世代の女性起業家は、新しいビジネスを始めるのに、金銭面や社会におけるバイアスなどで今よりもっと苦労したと思います。今では、政府も非政府団体も女性起業家のサポートに力を入れ、サミットなどの活動も多く開催されています。今後必要になってくるのは、起業する分野ごとの特有の政策を作っていくことだと思います。時代は変わっています。今後の発展に期待したいと思います。

『家族の理解が挑戦の原動力』

—これまでのキャリアの中で、ご家族からのサポートは得られましたか。

母や祖母をはじめ、私の家族内の女性はみな大変強く、支えとなってくれました。その血は確実に受け継いでいると思います。また、私は最初ダッカ大学でファイナンスを学んでいたのですが、途中で続けることができなくなりました。コミュニケーションやメディアが好きだったのに、ファイナンスを選んだことに後悔したからです。

しかし、家族のサポートと理解があり、別の大学に転入し、関心のあったコミュニケーション学や文化人類学を学ぶことができました。大学を変更することが許されなければ、私のこれまでのキャリアは実現できなかったし、今の仕事もしていなかったかもしれません。大変感謝しています。もちろん説得するために両親と戦いましたけどね（笑）

—仕事と家庭の両立、切替えはどうにされていますか。

まだ独身なので、自由です（笑）家族の理解も得て、今は仕事を第一に生活しています。

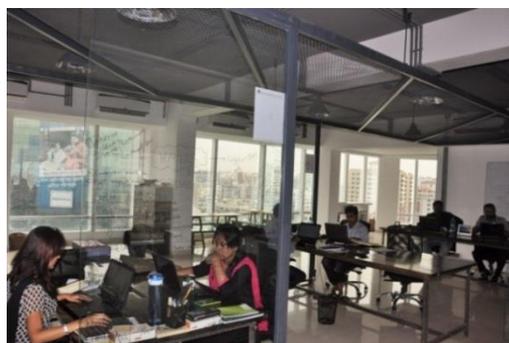
しかし、これまで世界中の500人以上の女性起業家の話を聞いてきましたが、経営者や管理職の地位にいる女性の離婚率は特に高いです。結婚と仕事の両立は、どの国でも難しいものだと感じています。将来的には、結婚や出産も考えていますが、仕事を続けるためにもお互い理解できるパートナーを選びたいと思っています。

プライベートな時間も大切にしています。実は17年間歌手をやっていました。母曰く、言葉を話し出す前から歌っていたというくらい、音楽は私の情熱の源です。起業時には忙しくて余裕がありませんでしたが、今は1カ月に1曲レコーディングをしており、アルバムを発売する準備をしています。歌手サミラの復活はもうすぐです（笑）

『女性の視点はチームに不可欠』

—女性リーダーの強みはなんですか。

強みかどうかはわかりませんが、多様性を意識できるのが女性の特徴だと思います。また、女性は目標達成のために、仕事に関するあらゆることに気配りを欠かしません。



ある保険会社の女性社長は、従業員同士のコミュニケーションを非常に大切にしており、ビルの1フロアを食堂にして昼食を提供し、100人以上の従業員がランチタイムに一齐に集まるようにして社内交流を促進しているそうです。これにより、部署を越えて仕事や家庭の相談ができる環境ができ、効率性の向上や新しい事業の開発にもつながっていると言います。私も職場環境、特にオフィスの内装にはこだわっています。

デスクも会議室もパーテーションは透明かつ最小限にしたり、絵を持ち込んだり、オフィスを家のように心地よい空間に感じられる工夫をしています。まだオフィスは改良途中、いろいろなことを考えています。

—ジェンダーに関係なく、活躍できる職場環境を作るために、日本企業に対するアドバイスをお願いします。

男性には男性の、女性には女性の視点やそれぞれの得意分野があります。私の会社の男性社員によると、女性は特にマーケティングに優れていて女性がいるマーケティングチームは売上やトランザクションが飛躍的に伸びたと言います。

よりよい結果を得るためには、多様性が不可欠です。

男女が一緒に仕事をしていくためには、配慮と忍耐はもちろんのこと、平等を追い求めるのではなく、互いの立場や能力を尊重しあうことが最も重要です。現在の職場の女性比率は30～40%ですが、なかなか女性は責任が伴う仕事を引き受けたがらないのが課題です。チームワークやサポート体制を強化し、将来的に50～60%を女性にしたいと考えています。

『常に挑戦する人でありたい』

—サミラさんのモットーを教えてください。

スピリチュアルな考えを持っているわけではないですが、そうした本や詩を読み、インスピレーションを得ています。特に、仏陀、

ペルシャ人詩人のルミ、アメリカの人権活動家マヤ・アンジェロウには、大きな影響を受けています。

各人の以下の言葉は、名刺にも印刷するほど影響を受けたものです。

“What we think, we become”—Budda

(「考えが自分を作る」—仏陀)

“Choose a job you love and you will never have to work a day in your life.” —Confucius

(「自分が愛する職務につきなさい。そうすれば、一生“仕事”をしなくてすむのだから」—孔子)

“You were born with wings, why prefer to crawl through life?”—Rumi

(「翼を持って生まれているのに、どうして人生を這い回るの？」—ルーミー)

“My mission in life is not merely to survive, but to thrive; and to do so with some passion, some compassion, some humor, and some style.”—Maya Angelou

(「私の人生の使命は、単に生き抜くことではなく、情熱と思いやりとユーモアと自分らしさで成長すること」—マヤ・アンジェロウ)

—今後の夢を教えてください。

Team Engine を立ち上げる準備中、当時の職場での大きなプロジェクトを任されていたこともあり1日20時間くらい働いたこともありました。困難と挑戦はいつも付きまとうけれど、それが無い人生は私にとって現実味がないもの。いつも挑戦し続けて、後世に「何があってもあきらめなかった人だった」と言われたい。

ビジネスパーソンとしては遅いスタートだったから、40歳までは人の2倍以上働くくらいの気持ちでやっていきたいです。 

タミナ・ルムキさん / プラン・RFL リミテッド（食品） 国際マーケティング課長



タミナさんは、 Bangladesh の大手食品日用品メーカーで国際マーケティングを担当する課長です。「仕事は生きがい。同僚も家族のようなもの」と、家族同様に職場の同僚のことも大切にしながら働くタミナさんは、チームの中心的存在です。時間の都合が難しい業務の傍ら、6歳の息子を育てるワーキングマザーである彼女に、仕事と家庭の両立、仕事を続けるコツについて、等身大のお話を聞きました。

『結婚しても働きたい！』

—これまでのキャリアについてお聞かせください。

結婚した当初は仕事をしておらず、家で義母の手伝いをしながら、テレビを見たり、ぼーっと時間を過ごしたりという毎日、とても退屈でした。そんな日々には耐えかねて、働きに出たいと強く思うようになりました。夫と義父の後押しもあり、広告代理店でパートタイムの仕事をしながら、大学にも通いました。

今の会社に転職したのは5年前です。現在は国際マーケティングの部署で、世界各国で販売される自社製品の広報を担当しています。

—女性であることで、問題に直面したことはありますか。

幸運なことに、これまで女性であることで問題に直面したことはありません。マーケティング部門は、顧客や取引先との打ち合わせなどで外出が頻繁にある仕事内容であるため、部長をはじめ男性社員が多い部署です。女性社員は私を含めて2人だけなので、見た目は男性中心社会です。しかし、職場の雰囲気は全くそんなことはありませんよ。これは会社全体でも言えることですね。

—会社には、女性エンパワーメントに対する取組やポリシーはありますか。

社長自ら、女性のエンパワーメントに力を入れていて、財務のトップは女性が務めるなど、幹部クラスの女性も多くいます。また、社内の評価制度は業績を重視していますし、男性にとっても女性にとってもフレンドリーな会社だと思います。

『職場の同僚も家族のようなもの』

一仕事と家庭の両立はどのようにされていますか。

家事に関しては自分でできる範囲でこなし、育児に関しては実の両親に大変助けられています。毎朝 5 時半に起きてお祈りを済ませたあと、朝ごはんと子供の学校の準備をして、子供を学校へ送り届けます。学校帰りや授業がない日は、実の両親が実家で面倒を見てくれます。彼らのサポートがなければ、安心して仕事を続けられないと思います。

一仕事と家族、優先順位は付けていますか。

あえて順番を付けるなら、なにがあっても息子が一番です。彼は私の世界そのもので、いつもインスピレーションを与えてくれる存在です。その次は家族。といっても、私にとっては職場の同僚も「家族」のようなものです。1 日のうち多くの時間を共に過ごしていますし、仕事のことだけでなく、プライベートの事も共有しており、助け合いながら働いています。

仕事は生きがい、家庭と同じように、私にはなくてはならないものです。時々、仕事を第一にしなければならないことがあります。この点では夫に理解してもらうのに苦労します。夫も仕事を持ち帰ってくるのですが、私には「女なんだから、家に仕事を持ち込むな」と言うのです。そんな夫に対して、怒りを覚えることもあるのですが（笑）、この時に本当に怒ってしまうのは得策ではありません。感情をコントロールし、笑顔で対応することが肝心です。

バランスを取りながら家族の理解をうまく得ることも、無理なく仕事を続けていくうえで大切なことだと思っています。また、家庭の事情について、職場の理解を得ることも同じくらい重要です。

私は国際マーケティング担当なので、当然海外の取引先とのやり取りが多くなり、海外出張も発生します。ですが、私は家族が海外出張に反対なため、職場で配慮をしてもらうことができます。もちろんできるだけ出張しなくても済むように仕事をすすめるよう心掛けるなど、業務のマネジメントに努めています。

『仕事は女性を自立させてくれるもの』

一女性の強みはなんだと思いますか。

私の持論ですが、女性は思いやりがあり、時間どおりに仕事を終える傾向が強い点が強みだと思っています。顧客が求める迅速な対応も女性は得意だと思いますよ。

一「働く」ことはどんな意味を持っていますか。

結婚や出産を経ても働き続けるには、たくさんのハードルがありますが、仕事は女性が自立し、自信を持つ強さを与えてくれるものです。また、私は「仕事をして、自分でお金を稼ぐ」ということが、「自立する」ということだと思っています。専業主婦の友達は、すべてを夫に頼りきり、何をすることも夫の許可を得なければならないことに対して、無力感に襲われることがあると話す人もいます。

女性たちが生き生きと活躍するためには、結婚する前に、十分な教育を受け、自立する力をつけることがとても重要だと思います。 

若手女性座談会

女性たちが自身のキャリアで直面する問題をはじめ、職場や家族との関係などについて、実際に5人の若手女性に実体験や考えを話し合ってもらいました。



参加者紹介

左列（手前から）：

- ・ズイエナさん（銀行員）
- ・アリファさん（新聞記者）
- ・ライラさん（テレビリポーター）

右列（手前から）：

- ・ナシッドさん（銀行員）
- ・サディアさん（研究員）

『女性の実力で評価されない』

ライラさん：

私は24時間ニュースを放送するテレビチャンネルに就職し、ビジネス分野のリポーターとして3年働いています。メディアの勉強をするために来年からオーストラリアに留学することが決まりました。特別に会社が留学先で3年契約のコレスポンデントとして引き続き雇用してくれることになり、リポーターとしてのキャリアを続けることができるので大変ありがたいと思っています。

ただ、このことが決まってからの同僚の噂には大変悩まされています。男女にかかわらず、私がこの特例措置を受けることができたのは、上司に対して、女性であることを利用して媚を売ったからだと言われました。実際には根も葉もないことですが、実力を評価せず、逆にねたみや悪い噂をされる風潮は社会的に蔓延していると思います。キャリアを続けていくうえで精神的につらいことだと感じています。

ナシッドさん：

女性が周囲と違うことやちょっと特別なことをすると悪く言われやすい社会だと思います。私は一人旅が好きで、貯金して海外旅行に出かけています。ただ、女性が一人で海外旅行することに対して、バングラデシュの社会はまだ否定的で、職場の同僚からも親戚からもあまり歓迎されません。女性も一人でなんでもできるということを社会も受け入れていくべきだと思います。

『昇進や昇給で不利に』

ナシッドさん：

これまで2つの外資系銀行に勤めましたが、総じて上司はとても協力的な人でした。しかし、昇進や昇給が関わると、能力や実績に関わらず男性よりも女性



写真：海外旅行を楽しむナシッドさん。

サディアさん：

通常は2年働くと正社員雇用になるはずなのですが、3年以上働いても契約社員の待遇のままです。女性ということで昇進や正規雇用が妨げられていることを感じています。

『結婚・出産の壁、職場の支え』

ライラさん：

私の職場で社内結婚をしたカップルがいるのですが、会社は社内結婚に否定的で、結果としてどちらかが辞めざるを得なくなっています。特にメディア分野では、結婚・出産を歓迎しない風潮があるかもしれません。

ナシッドさん：

結婚や出産といったライフイベントのために、会社としては女性を長期的で責任の大きな仕事に割り当てない傾向もあるように思います。

ズイエナさん：

私が働く銀行では、家庭・子供を持つ女性行員を支援する制度がしっかり機能していると思います。勤務時間や評価制度などのガイドラインの整備し、それをうまく組織が運営していくことで、職場における差別をなくすことができると思います。最近では、行員が利用できる保育所の定員数が足りないことが課題です。

サディアさん：

保育所は研究所にもありますが、やはり定員オーバーが問題になっています。

アリファさん：

メディアや報道の分野では、保育所が整備されているところはほとんどありません。そうしたファシリティが様々な分野で整備されると、より女性も活躍しやすいですね。



写真：働く女性を支える制度を、と話すズイエナさん。

ズイエナさん：

従業員のニーズ把握とそれに対応するキャパシティ整備、メンテナンスを組織は意識する必要があります。

『女性の上司・先輩社員との付き合い方』

アリファさん：

私は女性の先輩社員との付き合い方に悩むことがあります。直属の上司は男性なのですが、何事もチャレンジさせてもらえる環境で、先日もスコットランドで行われた会議に同行する機会を得られました。しかし、業務を教えてもらうメンター女性の先輩社員は、指示も与えてもらえず、一人でこなした業務に対しても指摘ばかりで、改善方法などを示してくれないなど、精神的に追い詰められることがあります。属人的な問題かもしれませんが、女性は同性の新人に対しその成功を受け入れるという考え方ができないことがあると思います。

サディアさん：

私が働く研究所には、家庭を持つ女性が多くいます。私はまだ独身なので、「家で仕事がないのだから、制限なく働けるだろう」という理由だけで、キャパシティ以上の仕事を割り当てられたりすることがあります。研究者で独身でも、私生活はあります。女性に対する女性からの差別もキャリア継続の難しさを感じる理由の一つです。

『**自立への意識**』

サディアさん：

仕事が忙しいこともあって、仕事と私生活の両立については母親に多くを頼っています。

ナシッドさん：

将来的には、結婚して、その後も働き続けたい。でも、仕事と家庭の両立を考えると、母親をはじめとする家族のサポートなしには難しいと思っています。ただ、今の母親に頼りっぱなしの家の事は、徐々に自分でもできるようにならなければならないと思っています。

アリファさん：

家庭内において、女性には自立のためのトレーニングを、男性には女性の権利を理解し、家事を分担することを教えるべきだなと思います。

『**キャリアアップのためのスキルアップ**』

ズイエナさん：

私は将来的に今の職場で更なるステップアップを目標にしており、そのための日本留学を考えています。幸いなことに、職場には留学休暇制度（Study Leave）があり、過去に利用している女性の先輩もいます。実は2週間前に結婚したばかりなのですが、私の留学が決まれば、夫と一緒に留学することを考えています。昔の社会では、夫が留学する際には、妻をバングラデシュに留めておくことが一般的でしたが、今は考え方が変わってきていると思います。

ライラさん：

私もオーストラリア留学は、自分のジャーナリストとしてのキャリアアップのためです。会社がそれをバックアップしてくれるのは大変ありがたいと思っています。親戚からは留学する前に結婚するように勧められますが、今は自分のスキルアップに集中したいなと考えています。



写真：ジャーナリストとしてステップアップしたいと話すライラさん。

ナシッドさん：

女性は経済的に自立することで自由になれると思っています。
そのために仕事をして、キャリアを追い求めるのだと私は考えています。いつかは会社の社長になることが夢です。

アリファさん：

メディアの仕事は不規則で、夜中まで仕事をすることもあります。家族からは、女性だから毎日 11 時に出勤して日没には帰宅できるような仕事に就くべきだと言われたこともあります。

でも、自分がやりたくて選んだ道なので、それを信じて努力するのみです。

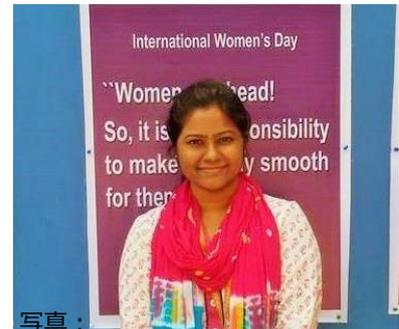


写真：仕事は大変だけど充実していると話すアリファさん。

『女性をもっとリラックスが必要』

サディアさん：

仕事で失敗したり、職場でいやなことに直面することは多かれ少なかれあります。でも、プライベートでは仕事の事は一切忘れてリラックスするようにしています。そうすると不思議と「私はできるぞ！」と思えてきますよ。女性は元々いろいろなことに気が付きやすい反面、気にしすぎる傾向もあるので、心の平穏を保つことはとても大事。日本の女性も、もっと思い切って仕事とプライベートの切替をするといいいのではないのでしょうか。



写真：Easygoing で！と話すサディアさん。

ズイエナさん：

私の妹は大学生なのですが、IT テクノロジーについて学んでいます。彼女がこの分野を選んだのは、自宅で仕事ができる可能性が高いから。彼女の場合はそれが好きだから選んだわけですが、子供や家族の事情で、家庭を離れられない女性にとっては在宅勤務という方法も一つのオプションですよね。こうした働き方の多様化も、女性の助けになるかもしれません。

ナシッドさん：

母親の他に影響を受けた女性は、学生時代の先生なんです。とてもパワフルで、勉強だけでなく、進路やプライベートの相談にも時間を割いてくれました。学生の時は「先生は先生」と思っていたけれど、卒業してから、彼女が2人の子供を持つワーキングマザーで、育児も忙しいなか、生徒たちにも惜しみなく時間を使ってくれたということがわかって、本当に尊敬しました。体が2つあったのかと思うくらい（笑）。

家庭と同様に、仕事にも情熱を持っていた彼女は私のお手本です。今の若い女性にはもっともっと多くの手本となる女性の存在が必要だし、私も将来そうありたいですね。🌸

男性リーダーに聞くこれからの女性エンパワーメントについて

ソブル・カーンさん / ダフォーディル国際大学 学長



起業家育成に力を入れるダフォーディル国際大学では、多くの学生が将来の起業を目指し、学んでいます。女性のエンパワーメントには、考え方の転換と長期的な視点が必要と話すカーン学長は、ダッカ商工会議所会頭も務めたビジネス通です。そんな学長に、今後の女性活躍の方向性について、教育者とビジネスマンの立場から話を聞きました。

『女性活躍の増加は必至』

—女性エンパワーメントについて、どのようにお考えですか。

本学でも、多くの女子学生が起業を目指して学んでいます。学生によるビジネスプランのコンペティション等では、男女とも素晴らしいアイデアを持つ若者にたくさん出会います。将来的に、より多くの女性がビジネスをはじめ、社会に参加していくことになるでしょう。長期的な視点を持ち、社会の考え方を変えていくことが必要でしょう。

—バングラデシュには男性の求職者が多くいます。なぜ今、女性エンパワーメントが必要なのですか？

確かに、バングラデシュには有り余る男性労働者がいます。しかし、彼らは仕事や雇用を作るでしょうか。アイデアを持った女性は、女性の視点で仕事や雇用を創り出すことができます。女の起業家でなければ、出てこなかった発想もたくさんあるはずです。人口の半分は女性なので、彼女たちをエンパワーしない理由はないでしょう。

—女性の社会進出に課題はありますか？

女性が直面する不安や問題は、それを共有できないと発見しづらい点は課題だと思います。相談できる環境を整えることが大切です。本学でも、女性職員や女子学生のために月一度の集会を開いている他、ハラスメント防止委員会も設置して女性の声を経営や学校運営に積極的に取り入れています。女性が1人でもいれば、専用のトイレやお祈りスペースを設置すべきという方針もそこで決まりました。

心置きなく相談でき、問題を随時解決していける体制は、必要不可欠だと思います。また、お手本となる女性の存在、女性が活躍する成功事例が少ない点も課題だと思います。特に、ビジネス界では少なさが目立ちますね。近頃、メディアは企業の女性経営者をもてはやしますが、これらは間違ったメッセージを一般の人々に与えてしまうと危惧することがあります。彼女たちの多くは経営者や政治家家系の出自ですので、十分なバックアップを受けており、一般女性のお手本には

ならないと思います。女性のエンパワメントは、草の根レベルで行っていかないと意味のないものになってしまいます。

—お手本となる存在の不足の打開策はありますか。

海外に目を向けてみることも方策だと思います。例えば、タイにおける女性の活躍は目覚ましいものがあります。ある大学に訪問したとき、共学と聞いていたのに、女子大かと思うくらい多くの女子学生がいて驚いたことがあります。日本人の女性でも、大変パワフルな人を知っていますよ。彼女は大学教授で、単身で国際会議に参加し、素晴らしいプレゼンテーションを披露していました。我が国では、女性が一人で海外出張に行くケースはほとんどありません。こうした海外のお手本や事例は、よい影響をもたらすと思います。

『きっかけ作りが重要』

—女性の社会参加に必要なことは何でしょうか。

女性の社会参加には、「きっかけ」が非常に重要です。私の妻の例ですが、彼女は英語の修士号を取得したのですが、結婚後も働いた経験はありませんでした。私がある新しい学校を設立した際、校長にふさわしい人材がおらず、気の進まない妻に「名前だけでいいから校長になってくれ」と頼み込み、就任してもらいました。学校の事は、やる気になれば関わればいいし、関わらなくても構わないと伝えていました。妻はどうしたか。今では毎日のように学校に出向き、大変熱心に運営に携わっています。

進学でも就職でも昇進でも、ちょっとしたきっかけがあれば女性は実力を発揮できる力量を持っているのです。このきっかけを社会は作りだしていかねばなりません。女性エンパワメントに特化したコンペティションやイベントの開催は一つのきっかけ作りになると思います。定期的開催することで、人々に考えが浸透していくと思います。

『敬意と選択肢を』

—どのような考え方の変化、姿勢が求められるでしょうか。

より多くの女性が社会へ参加することは、男性中心社会に多様性を生み出します。その多様性を受け入れるためには、お互いに敬意を持つことが必要です。

私には子供が3人おり、上の2人が娘、末が息子です。息子はすでに2度ほど海外に行ったことがあるのですが、娘たちは行かせたことがありませんでした。これに対し娘から「どうして弟は海外に行ってよくて、私はだめなの」と訴えられたことありました。この時、私自身も親として娘の意思に対して敬意を表し、選択肢を与えるのが務めなのだなと感じました。

同様に社会も、女性に対し選択肢を与えることが求められます。そして、こうした考え方の醸成には、家族内の教育も重要なのだと思います。 

ナシム・マンズールさん（左） / メトロポリタン商工会議所 会頭
ファルク・アフメドさん（右） / 同事務局長



バングラデシュで最も歴史があり、財閥企業が多く名を連ねるメトロポリタン商工会議所（MCCI）のマンズール会頭とアフメド事務局長。それぞれ社長として会社経営をされています。女性エンパワーメントには、「トップの考え方の改革」が必要と語るお二人に、ご経験を交えた展望について聞きました。

『女性登用の準備を！』

—女性エンパワーメントについて、どのように捉えられていますか。

マンズールさん：

どの国でも 50%は女性なので、その重要性は自明です。他の途上国と比べても、バングラデシュでは女性のエンパワーメントが成功しているように思います。要因は以下の4つだと考えています。

- ① NGO 活動：家族計画やマイクロクレジットなど、政府ができなかった、地方部の女性に直接アプローチする NGO が多く、それが成功しています。出生率低下、経済的自立により、女性に余裕が生まれました。これらは、パキスタンのような他のイスラム教国には見られない成果と言えます。
- ② 女性の教育：女の子であれば高校卒業まで公立学校の教育費は無料です。男性より女性に対する教育費の無償化が先に行われました。
- ③ アパレル産業の成長：アパレル工場で働く工員はほとんど女性。何百万もの女性に職を与えた功績は大きいです。これは他の産業にも波及しつつあります。一度経済力を身に付けると、元に戻ることはありません。人々も、働く女性が「普通」であると認識しつつあります。
- ④ 都市化：都市部での生活を維持するため、男性の稼ぎだけでは足りず、共働きするケースが多くなりました。

以上の要因から、女性が社会へ進出する環境に人々の考えと共に変化してきていると思っています。

—女性の社会進出に課題はありますか。

マンズールさん：

特に意思決定レベルの役職に就く女性が増加していないことは課題だと思います。銀行ではマネジメントクラスに就任する女性も増えていますが、製造業では現場監督程度にとどまっています。

企業側でも女性登用の準備と忍耐がないように思います。例えば、一度ある女性に部長職をオファーしたところ、急な夫の転勤についていくため退職することになり、企業側が別の女性でも同じことが起きるのでとは必要以上に危惧して、女性登用を避けるようなケースをよく耳にします。また、慣習的に男性が女性の上司を受け入れられないといったことや、反対に、女性幹部が仕事のプレッシャーやストレスに耐えられないといった感情的な部分も課題です。こうした現状を見つめ直し、考え方を変えていく必要があります。

『家事・育児はもはや女性だけの仕事ではない』

—どのような考え方の変化が必要なのでしょう。

マンズールさん：

現代では、職場においても家庭においても、女性には期待される役割があり、女性だけに二重の役割が課される傾向があります。テクノロジーの進歩は、男性中心だった業種や職場にも、変化をもたらしています。フレックス・タイムの導入は、まさにテクノロジーのおかげで、女性に男性と同じくらい働く機会を与えるものです。

アフメドさん：

私の経験ですが、女性の同僚と海外出張に行った際、彼女の子供が病気になったと連絡がありました。多くの男性の場合は、電話をして子供の看病は妻に任せるでしょう。私もそうだと思います。ですが、彼女は母親だから帰らなくてはいって、その場で仕事をまとめあげ、滞在を切り上げて帰国しました。

働く女性が増えている今、家事も育児も、もはや女性だけの仕事ではないという考えに転換していく必要があると思います。

『女性の感性を活かす』

—女性の存在が職場に与える影響はどのようなものがありますか。

マンズールさん：

女性の感性が光る分野は多いですね。例えば、私の本職では靴を扱っていますが、数年前まで購買部門のバイヤーはすべて男性でした。その時の女性靴コレクションはひどかった（笑）細部のデザインや履き心地などは、女性の感性でしかわからない部分があります。さらに、女性は男性用、子供用に対しても同様の細やかさを発揮できます。今では、バイヤーの男女比は1：1です。

アフメドさん：

女性の存在が職場の雰囲気を変えさせる例もあります。私のオフィスは8人ほどのチームですが、少し前まで全員男性でした。女性会頭を迎えたことを機に、2名ほど新たに女性を採用したところ、職場の殺伐とした雰囲気が一気に穏やかに

なりました。男性だけだと、怒鳴り合いが始まったものですが、今ではみんな落ち着いて仕事をするようになりましたね（笑）

『存在が、周囲を変える』

—女性の進出に合わせて、社会が変わってきていると感じるのはどのような場面ですか。

マンズールさん：

衣料品工場の保育所は、近年劇的に改善されていると思います。一定以上の女性工員がいると保育所の設置が法律で義務付けられているので、一昔前は工場側では監査の際に見せるための、誰も利用していない部屋を設置していることが多かったのですが、近年では女性工員が当たり前になり、彼女たちのニーズに応じて保育所の設備が改善されているようです。多くの女性が子供を安心して預け、仕事に集中できるようになっています。

—社会だけでなく、女性自身も考え方を変えていくことが必要になってきますね。

マンズールさん：

そのとおりです。女性にはもっと自信を持ってほしい。私の部下で、国際マーケティングを担当している女性社員がよい例になると思います。彼女は、日本とバングラデシュのハーフで、3か国語を話す素晴らしい経歴の持ち主です。正直、彼女が面接に来たときは、採用したいがすぐ転職してしまうのでは、という懸念がありました。彼女にその思いを伝えたところ、「私は靴が好きだから、どうしても靴の仕事がしたい。私がこの会社に留まるかどうかはあなた（社長）次第です」と答えたのです。即採用しました。

こうした決意のある社員が働き続けられる環境を作っていくと改めて感じましたね。女性はもっと職場、社会に対して要求していいのだと思います。

『変化する社会へ対応を』

—企業側は女性の進出について、どのような考え方で取り組むのがよいとお考えですか。

マンズールさん：

一般的に、女性は職場の環境で、会社を判断します。居心地がよく、安心して働ける職場であれば、女性は働き続けます。企業はより良い職場環境を目指していく必要があると思います。ただし、この「職場環境」というのは、クーラーが完備されているとか、おしゃれなオフィスだとか、そういうことではありません。

職場環境を構成するのは「人」です。そして、よい職場環境は生産性も効率性も上がるものです。企業の存続も地球の歴史と同じです。環境の変化にきちんと対応できたものだけが生き残れます。対応とは、自らが多様性を身に着けることだと考えます。多様性の基本は、男女が共に働く環境があることです。

何かを変えようとしたときの一番の近道は「トップダウン」しかありません。日本は「ボトムアップ」ですが、これは時間がかかります。経営者がどれだけ主導できるかにかかってくると思います。 

レポートをご覧いただいた後、アンケート（所要時間：約1分）にご協力ください。

<https://www.jetro.go.jp/form5/pub/ora2/20160100>

本レポートに対する問い合わせ先：
日本貿易振興機構（ジェトロ）
海外調査部アジア大洋州課
〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32
TEL:03-3582-5179
E-mail : ORF@jetro.go.jp