インドおよびインドネシアにおける女性リーダー

――課題とエンパワメント戦略の観点から

“Challenges and Key Empowerment Strategies for Women Leaders in India and Indonesia”

「グローバル女性リーダー育成のための国際的教育研究拠点形成」
Building an International Research and Education Platform for Promotion of Global Women Leaders
シリーズ３：アジアにおける女性リーダーシップを考える
Series 3: Women's Leadership in Asia

お茶の水女子大学
Ochanomizu University

“Challenges and Key Empowerment Strategies for Women Leaders in India and Indonesia”

Introduction

According to the 2021 world economic forum report, Indonesia ranks 101st, Japan 120th, and India 140th out of 156 countries in the global gender gap index. The results indicate that there are many challenges regarding women's participation in society in these countries.

Women face many challenges in embracing their leadership identity and being recognized as leaders by their people. While many have addressed this issue, fewer people realize that the development of identity as leaders starts early in life, when women learn to appreciate their identities as leaders and as care providers (as a wife and/or a mother).

The Institute for Global Leadership is pleased to announce an international symposium organized by Professor Corina Riantoputra, Distinguished Visiting Professor at the University. The symposium will focus on two countries, India and Indonesia, and will present research findings on challenges and key empowerment strategies for developing women leaders. Specifically, we will discuss the influence of family, culture, and education, including fatherhood, and the role of mentors.



シリーズ：アジアにおける女性リーダーシップを考える３

Series: Women's Leadership in Asia 3

国際シンポジウム

International Symposium

「インドおよびインドネシアにおける女性リーダー――課題とエンパワメント戦略の観点から」

“Challenges and Key Empowerment Strategies for Women Leaders in India and Indonesia”

【日　　時】2021年12月16日（木）　9:00～11:00（日本 JST）
7:00～ 9:00（インドネシア WIB）
12月15日（水）19:00～21:00（アメリカ EST）
【会　　場】オンライン（Zoom Webiner）
【使用言語】日本語・英語（日英同時通訳あり）
【参 加 者】学生・教職員・一般 124名
【主　　催】国立大学法人 お茶の水女子大学 グローバルリーダーシップ研究所

Date：Thursday,　December 16, 2021,　9:00～11:00（JST）／7:00～9:00（WIB）;
Wednesday, December 15, 2021, 19:00～21:00（EST）
Online Symposium：Zoom Webinar
Language　：Japanese and English（with simultaneous interpretation）
Participants：Open to the Public, 124 participants
Organizer　：Institute for Global Leadership（IGL）, Ochanomizu University

■ 開催趣旨 …… 3

■ 登壇者紹介 …… 6

■ 開会挨拶 …… 8
石井 クンツ 昌子
（お茶の水女子大学理事・副学長、
グローバル女性リーダー育成研究機構長）

ヌニン・アフマディ
（駐日インドネシア大使夫人）

■ 講演 …… 12
ラジャシ・ゴシュ
（ドレクセル大学（米国）准教授）
「ジェンダー化されたリーダーシップの課題――インド女性リーダーへの影響」

リサティアンティ・コロパキング
（シャリフ・ヒダヤトゥラー国立イスラーム大学（インドネシア）講師）
「ポシャンデュ・カドル――地域密着型医療におけるインドネシア女性リーダーへのエンパワメント」

ノルタミ・スダルソノ
（インドネシア大学講師・副学長）
「高等教育における女性――学問や文化を越えて先導する」

■ コメント …… 38
コリーナ・D. リアントプトラ
（お茶の水女子大学グローバルリーダーシップ研究所
特別招聘教授、インドネシア大学准教授）

■ 質疑応答・まとめ …… 45
本林 響子
（お茶の水女子大学准教授、
グローバルリーダーシップ研究所副研究所長）

■ Introduction …… 3

■ Biographies …… 6

■ Opening Remarks …… 9
Masako ISHII-KUNTZ
（Trustee and Vice President, Ochanomizu University, Director, Research Organization for the Promotion of Global Women's Leadership）
Mrs. Nuning AKHMADI
（Spouse of the Indonesian Ambassador to Japan）

■ Presentations …… 16
Rajashi GHOSH
（Associate Professor, Drexel University, USA）
“Challenging the Gendered Norms of Leadership: Implications for Indian Women. Leaders”

Risatianti KOLOPAKING
（Lecturer, Islamic State University Syarif Hidayatullah, Indonesia）
“*Posyandu* Cadre: Empowering Indonesian Women Leaders in Community-based. Healthcare”

Nurtami SOEDARSONO
（Lecturer, Vice Rector, Universitas Indonesia, Indonesia）
“Women in Higher Education: Leading across Disciplines and Cultures”

■ Comment …… 41
Corina D. RIANTOPUTRA
（Specially Appointed Professor, Institute for Global Leadership, Ochanomizu University, Associate Professor, Universitas Indonesia, Indonesia）

■ Open Discussion and Summary …… 48
Kyoko MOTOBAYASHI
（Associate Professor, Ochanomizu University, Deputy Director of the Institute for Global Leadership）

登壇者紹介

Biographies

ラジャシ・ゴシュ／講演者

米国ドレクセル大学教育学部准教授。
専門は人的資源開発研究。同大学政策・組織・リーダーシップ学科長、生涯学習室共同リーダー。多くの定評あるジャーナルに論文を掲載。現在は*Human Resource Development International*（*HRDI*）誌の編集者として活躍している。



Rajashi GHOSH ／ Speaker

Rajashi GHOSH is Associate Professor and the Department Chair for Policy, Organization and Leadership in the School of Education, Drexel University in USA. She has publications in many reputable journals and now is an editor of *Human Resource Development International*（*HRDI*）.



リサティアンティ・コロパキング／講演者

インドネシア最古のイスラム大学であるシャリフ・ヒダヤトゥラー国立イスラーム大学心理学部にて講師を務める。医療分野における研究およびコンサルティングに従事する。現在は、インド、インドネシア、ネパールでの発育阻害に関する国際的研究に参画している。

Risatianti KOLOPAKING ／ Speaker

Risatianti KOLOPAKING is a lecturer from the oldest Islamic University in Indonesia. She conducts many research and consulting works in health industry, and currently, participates in international research about stunting in India, Indonesia and Nepal.

ノルタミ・スダルソノ／講演者

東京医科歯科大学大学院において博士号を取得。インドネシア大学歯学部講師。インドネシアで最も若い副学長として、現在、インドネシア大学の研究・イノベーション・コミュニティ参画担当副学長を務めている。



Nurtami SOEDARSONO ／ Speaker

Nurtami SOEDARSONO received her Ph.D., from Tokyo Medical and Dental University. She is a lecturer at the Faculty of Dentistry, University of Indonesia. As the youngest Vice Rector in Indonesia, she is serving as Vice Rector for Research, Innovation and Community Engagement, at Universitas Indonesia.



コリーナ・D. リアントプトラ／ディスカッサント

お茶の水女子大学グローバルリーダーシップ研究所特別招聘教授、インドネシア大学心理学部准教授。ニューサウスウェールズ大学（オーストラリア）で組織行動学において博士の学位を取得した。専門分野は心理学的見地におけるリーダーシップ研究、組織行動論、ナレッジマネジメント、戦略的人的資源管理論。*Human Resource Development International*、*Advances in Developing Human Resources*、*Career Development Quarterly*、*Journal of Management Development* などの雑誌に多数の論文を発表している。また、国際研究プロジェクトのメンバーとして、GLOBE（Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness）研究（2020～2021年）、個人の再教育あるいはアップスキルへの意欲に重要となる心理・社会・文化的要因研究（2019～2020年、チームリーダーとして）に参加している。

Corina D. RIANTOPUTRA ／ Discussant

Corina D. RIANTOPUTRA, who is currently a Specially Appointed Professor at Institute for Global Leadership, Ochanomizu University, is an Associate Professor in the Faculty of Psychology at the University of Indonesia. She received her Ph.D. in Organizational Behavior from the University of New South Wales, Australia. Her research focuses on the psychological aspect of leadership, organizational behavior, knowledge management, and strategic human resource management. She has published numerous articles in journals such as *Human Resource Development International*, *Advances in Developing Human Resources*, *Career Development Quarterly*, and *Journal of Management Development*. She has been a member of international research projects, including the GLOBE（Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness）research（2020-2021）and the Psychological, Social and Cultural Factors important for an Individual's Willingness to Retrain/Upskill research（2019 – 2020: Team leader）.

本林 響子／司 会

お茶の水女子大学人文科学研究科准教授およびグローバルリーダーシップ研究所副研究所長。主な研究分野は社会言語学、応用言語学、ディスコース分析であり、バイリンガリズム、言語政策論、移行型モビリティ、アイデンティティの課題を扱う。*International Journal of Bilingual Education and Bilingualism*, *Multilingua*, *Language and Sociocultural Theory* 等に論文を発表している。



Kyoko MOTOBAYASHI ／ Moderator

Kyoko MOTOBAYASHI is an Associate Professor at the Graduate School of Humanities and Sciences and Deputy Director of the Institute for Global Leadership at Ochanomizu University. Her main research areas are sociolinguistics and discourse analysis, focusing on bilingualism, language policies, transnational mobility, and identity issues. Her works have appeared in journals such as *International Journal of Bilingual Education and Bilingualism*, *Multilingua*, and *Language and Sociocultural Theory*.

開会挨拶



石井 クンツ 昌子

お茶の水女子大学理事・副学長
（国際交流・男女共同参画担当）、
グローバル女性リーダー育成研究機構長

おはようございます、そしてこんばんは。お茶の水女子大学を代表して、この国際シンポジウムにご登壇くださる皆様に心からの歓迎と、感謝の意を表したいと思います。このシンポジウムを対面で開催できればよかったのですが、パンデミックの予測がつかないことからオンライン開催となりました。近い将来、直接皆様にお会いできますことを願っております。

今回のシンポジウムは、現在、お茶の水女子大学グローバルリーダーシップ研究所の特別招聘教授であるコリーナ・リアントプトラ先生に、「インドおよびインドネシアにおける女性リーダー――課題とエンパワメント戦略の観点から」と題して企画して頂きました。本日、ゴシュ先生、コロパキング先生、スダルソノ先生をメインスピーカーとしてお迎えできることを大変光栄に思っております。インドとインドネシアの女性リーダーのお話を伺うことができることは、私たちにとって大変貴重な機会です。

ご存じのように、お茶の水女子大学は女性のリーダーシップに関する教育と研究を行ってきた長い歴史があります。特に、グローバルレベルでの女性のリーダーシップ能力を高めるという本学のミッションを強化するために、2015年に「グローバル女性リーダー育成研究機構」を設立しました。そして、この組織改編において、本日のシンポジウムの主催である「グローバルリーダーシップ研究所」が設立されました。グローバルリーダーシップ研究所を所管する「グローバル女性リーダー育成研究機構」の理念は、世界各地に広がる学術的ネットワークを拡大強化すること、そして国際機関との連携により、グローバルな視野をもって活躍する女性リーダー育成に必要な教育方法やカリキュラムの開発を行うことです。

お茶の水女子大学は、未来の女性リーダーを育てるとともに、日本社会における男女共同参画に貢献するためにたゆまぬ努力を続けています。しかし、ご存じのように世界経済フォーラムのジェンダー・ギャップ指数によれば、日本の男女平等のレベルは120位と依然としてとても低く、特に女性の政治や経済に関する参加指数は非常に低いスコアとなっています。そのため、本日のシンポジウムのテーマである「女性リーダーのエンパワメント戦略」は、我々のさらなる学びと日本女性の社会的地位向上の促進にとってまさに相応しいものと言えます。

私は、三人の登壇者による女性のリーダーシップ論から学び、そしてその後に行われるディスカッションをとても楽しみにしています。登壇者の皆様にはお忙しい中、貴重なお話を聞かせていただけることを厚く感謝申し上げます。また、駐日インドネシア大使のご夫人であるヌニン・アフマディ様からご挨拶頂けますことにも深く感謝を申し上げます。本日、大使夫人をお茶の水女子大学にお迎えすることを大変光栄に思います。

最後になりましたが、このシンポジウムを計画し、準備いただきました本林響子准教授をはじめ、グローバルリーダーシップ研究所のスタッフの方々に深く感謝しています。改めて、すべての皆様に感謝申し上げます。

Opening Remarks



Masako ISHII-KUNTZ

Trustee and Vice President, Ochanomizu University,
Director, Research Organization for the Promotion of Global Women's Leadership

Good morning and good evening. On behalf of Ochanomizu University, I would like to convey my sincere welcome and appreciation to all the speakers of this international symposium. I wish we could have held this symposium face-to-face, but given the unpredictability of the pandemic, we will have to wait to see all of you in person in near future.

This symposium, entitled "Challenges and Key Empowerment Strategies for Women Leaders in India and Indonesia" was organized by Dr. Corina Riantoputra, who is currently a visiting professor at the Institute for Global Leadership at Ochanomizu University. We are very honored to have Dr. Ghosh, Dr. Kolopaking, and Dr. Soedarsono as our main speakers today. I believe that this is a very rare and extremely valuable opportunity for all of us to hear about women leaders in India and Indonesia.

As many of you know, Ochanomizu University has a long history of offering education and conducting research related to women's leadership. In particular, it established the Research Organization for the Promotion of Global Women's Leadership in 2015 to reinforce our university's mission of boosting the leadership capabilities of women at the global level. In this reorganization process, we established the Institute for Global Leadership, that is the host of today's symposium. The guiding principles of the Research Organization for the Promotion of Global Women's Leadership, under which the Institute for Global Leadership is housed, are to expand and strengthen our academic networks throughout the world and to collaborate with international organizations to develop and design the educational methods and curricula necessary for fostering women leaders who are active and have global perspectives.

Ochanomizu University has been making constant effort to educate future women leaders, as well as to contribute to gender equality in Japanese society. However, as you know, according to the World Economic Forum's Gender Gap Index, Japan still ranks very low, in terms of gender equality, at 120th place. Japan scores very poorly, especially in terms of women's political and economic participation. As such, the topic of today's symposium, that is, empowerment strategies for women leaders, is highly relevant to allowing us to learn more and to facilitate Japan's improvement of women's social status.

I am very much looking forward to hearing and learning about women's leadership from the three speakers and discussions that will follow. Thank you, again, to the speakers for taking time from your busy schedules to give us these valuable talks. I also very much appreciate the greeting from Mrs. Nuning Akhmadi, the spouse of the Indonesian ambassador to Japan. We are very honored to have her here this morning.

Last but not the least, I am very grateful to associate Professor Kyoko Motobayashi and the staff members of the Institute for Global Leadership for all the planning and preparations for this symposium. Again, thank you all very much.

開会挨拶



ヌニン・アフマディ

駐日インドネシア大使夫人

お茶の水女子大学、石井クンツ昌子副学長、小林誠グローバルリーダーシップ研究所長、講演者の皆様、司会者、聴衆の皆様、おはようございます。お茶の水女子大学グローバルリーダーシップ研究所の主催により、「インドおよびインドネシアにおける女性リーダー――課題とエンパワメント戦略の観点から」と題する国際シンポジウムが開催されますことに心より感謝申し上げます。

世界経済フォーラムのジェンダー・ギャップ報告書によれば、ご存じのとおり、インドネシア、日本、インドはジェンダー・ギャップを縮めることにあまり成功しておりません。実際、インドネシアは156カ国中101位以上にしかランクされていないのです。このことは、インド、日本、インドネシアにおいて、女性の参画を向上させるには、まだまだ多くの課題があることを示しています。それゆえ、情報を共有し、トピックを議論することは非常に重要なのです。このシンポジウムを開催してくださったグローバルリーダーシップ研究所に謝意を表します。

また、日本、インドネシア、中国から参加されたすべての方々に感謝します。さらに、この国際シンポジウムに多くの大学から研究者や学生が参加していることを大変誇らしく感じております。お茶の水女子大学、インドネシア大学、国立イスラーム大学、イブヌ大学、ディポネゴロ大学、そしてお茶の水女子大学と同じ女子大学であるアイシャ大学、さらには世界銀行、ダイムラー社などの主要な組織からリーダーの方々にお集まりいただき、大変うれしく、そしてありがたく思っています。

我々がこのテーマを第一に取り上げるのは、これが喫緊の課題であることを理解しているからです。私たちは、男女が対等に扱われ、共に働くことが促進されてこそ、より良い社会が実現すると考えています。インドネシア語では、ゴトン・ロヨン（*Gotong Royong*）という言葉があり、これは責任を連帯して担うことを意味します。私たちの社会をより良くすることは、男性と女性の責任です。そのためには、女性と男性はパートナーとして扱われ、協力して働くことが促進される必要があると思います。

すばらしい登壇者や参加者が名を連ねるこの国際シンポジウムは、女性リーダーの育成における複雑な問題を解き明かす上で実質的な成果をあげることと思います。私たちの社会がより良くなるために、私たちが協力して働くことが促進されることを願っています。

最後になりましたが、この重要な国際シンポジウムにご登壇される先生方、参加者の皆様に心より感謝の意をもって開催のお慶びを申し上げます。

Opening Remarks



Nuning AKHMADI

Spouse of the Indonesian Ambassador to Japan

Distinguished Vice President of Ochanomizu University, Professor Masako Ishii-Kuntz; distinguished Director of the Institute for Global Leadership, Professor Makoto Kobayashi; distinguished speakers, moderators, and audiences, good morning. I offer my heartfelt gratitude to the Institute for Global Leadership, Ochanomizu University for their initiative to organize this international symposium titled "Challenges and Key Empowerment Strategies for Women Leaders in India and Indonesia."

As we all know according to the Gender Gap Report of the World Economic Forum, Indonesia, Japan, and India have not achieved much in closing the gender gap. In fact, we are only ranked 101 or more out of 156 countries. This indicates that there are still many challenges to improving women's participation in India, Japan, and Indonesia. Hence, sharing information and discussing the topics is extremely important. My appreciation goes to the IGL for organizing this symposium.

My appreciation also goes to all participants who come from Japan, Indonesia, and China. I'm very proud that researchers and students from many universities are also participating in this international symposium. Not only that, I'm pleased and thankful that some leaders from prominent universities such as Ochanomizu University, Universitas Indonesia, Islamic State University-Syarif Hidayatullah, Universitas Diponegoro, and Aisyiyah University–which is a special women's university just like Ochanomizu University and some important organizations such as the World Bank, Daimler AG, and others are here today.

The first interest in this topic is that we understand the pressing nature of this issue. We understand that the betterment of our society will only happen if men and women are treated as equals and are encouraged to work together. In Bahasa Indonesia, we have this term, *Gotong Royong*, meaning joint bearing of responsibility. The betterment of our society is the responsibility of men and women. Women and men should be treated as partners and I believe in it and should be encouraged to work hand in hand.

With a list of eminent speakers and distinguished participants, I'm sure that this international symposium will be substantial in unraveling the tangled threat of the development of women leaders. I hope that we continue our collaboration and even nurture it for the betterment of our society.

Last but not least, I would like to extend a hearty welcome to all of the professors and participants who will be speaking at this important international symposium.

講 演

「ジェンダー化されたリーダーシップの課題 ――インドの女性リーダーへの影響」



ラジャシ・ゴシュ

ドレクセル大学（米国）教育学部准教授、
政策・組織・リーダーシップ学部長

このような機会を頂き光栄に思います。お招きいただきありがとうございます。

今日は、いかにリーダーシップの規範がジェンダー化されうるかについて、私の考察をお話ししたいと思います。これは、私自身がインドで、そして米国に移民した女性リーダーとしてリーダーシップを発揮した経験や、インドの女性リーダーとその育成に関する研究に基づいて考察しています。私は、米国フィラデルフィアにあるドレクセル大学の人材開発学科の学科長兼准教授を務めています。

本日は、二つの重要点のうちの一つ目として、組織におけるリーダーシップの実践、政策、将来の見込みがジェンダー化されうるかについて、いかに十分に議論されていないかということをお伝えしたいと思います。もう一つは、ジェンダー化されたリーダーシップの規範に挑み、リーダーとして成功する女性を真に支援するためには、どのような戦略をとればよいかということです。この二点について、インドの文化的背景をふまえながら具体的にお話ししたいと思います。

まず、多くの著名な講演者や招待者の方々が、インドをはじめとするアジアの国々は経済的には大きく進歩しているものの、女性、特に女性リーダーの条件や地位という点では、依然として大きなギャップがあることをお話しされていましたので、少し事実を確認させていただきます。このスライドにあるように、インドの労働人口に占める女性の割合は約36% に過ぎず、そのうち上級職は3~6% に過ぎません。また、いわゆる水漏れパイプの問題もあり、つまりジュニア、ミドル、シニアとレベルが進むにつれて、女性が労働力から脱落していくのです。ジュニアレベルではかなりの数の女性がいますし、インドでは女性の労働人口が増加しており、これは良い傾向です。それにもかかわらず、組織で職位を昇るにつれドロップアウトする傾向があり、一種のパラドックスになっています。なぜインドでは、このリーダーシップのパイプラインから女性を流出させているのか、その理由を話す必要があります。さらに、世界経済フォーラムのグローバル・ジェンダー・ギャップ指数によれば、インドは女性のリーダーシップの面で他国間においてかなり下位にランクされています。

つまり、なぜインドには女性リーダーが少ないのか、という疑問がここで生じたのです。私は幸運にも、同僚

図1　ジェンダー化されたリーダーシップの課題



図2　インドの労働人口における女性リーダー数



のゲイリー・マクレーン博士、ヨンジュ・チョウ博士、ジュディ・サン博士と共同で、アジアにおける女性のリーダーシップとインドにおける女性のリーダーシップに関する研究を具体的に論じた二冊の著作（Ghosh & Narendran,2017; Ghosh & McLean,2018）を編集することができました。この二冊の著作では、インドのさまざまな地域、つまり農村部と都市部における女性リーダーの現状を探りました。異なる地域や地方の至る所でみられたのは、たとえば、先進的な法律が施行され、リーダーとしての女性を支援できる組織が採用する慣行や政策などの面で進展が見られる一方で、インドにおける女性リーダーの発展を抑制している根深い文化的信条や価値観が存在するということです。

そうした文化的信条や価値観について熟考するならば、インドでは家父長制が根強く生きているといえるでしょう。しかし、私が興味をもち、注目したのは、伝統とモダニティのバランスをとろうとするパラドックスです。特にインドでは、女性の社会進出が進んでいますが、彼女たちがやろうとしているのは、働く女性という自立した自己意識を持ちながら、家庭をもって妻、母、娘、嫁として存在するという伝統的な自己意識もまた受け入れるということなのです。

インドでは、少女から女性に成長するときに、女性ならあらゆることができると信じるように社会化され、事実、それが美化されているのです。女性はマルチタスクに長けていると言われます。この写真のように、パワフルな女性の神の一人であるデビ・ドゥルガは、複数の手、つまり10本の手を持っており、それによってさまざまな仕事のバランスをとっているように描かれています。私は、マルチタスクの観念やマルチタスクが女性のために美化されるという考えには、根本的な欠陥があると思うので、これに異議を唱えたいと思います。というのも、女性にとって、仕事をこなし、家に帰れば、家族のために料理をし、子どもの世話をし、家族の面倒を見るというのは、大変な仕事です。その結果、燃え尽きたとしても当然です。さらに、勤務の後に家事という追加の仕事をすることで、さらなるストレスを感じるものです。ですから、私は、女性が「すべてをこなす」ことができるというような伝統とモダニティを両立させなければならないという概念を問題に取り上げたいのです。

さらに調べてみると、この「伝統とモダニティの二元論」の根底にあるのは、理想の働き手と理想の母親という文化的規範であることがわかりました。理想的な働き手という概念は、具体的にはジョーン・アッカーのジェンダー化された組織に関する基礎的な研究に端を発しています。アッカーによれば、理想的な働き手の概念とは、働き手である以上、残業は当然のこととして仕事が最優先され、それ以外に義務はありません。つまり、仕事より重要な責任は他にないということです。

一方、理想の母親という概念は、母になること、あるいは子育てが女性の第一の責任であるとするものです。子どもを育てることが最優先されるべきで、それよりも優先されるべき他の責任はないのです。考えてみてください。一方は理想の働き手、もう一方は理想の母親。インド人女性、特にインド人女性リーダーは、どちらもできると社会的に信じられているため、その間に挟まれているのです。理想的な働き手にも理想的な母親にもなれる。しかし、理想的な勤労と理想的な母親というコンセプトは相反するものです。では、彼女たちはどのようにしてその両方をこなし、自分自身の幸福感を育みながら両立させることができるのでしょうか。私は、インドの女性リーダーは、組織、社会、文化から、理想的な働き手と理想的な母親の両方を求められ、伝統とモダニティのバランスをとるように圧力をかけられているため、ストレスを感じ、燃え尽き症候群を経験していると主張します。では、どうすればいいのでしょうか。

この「伝統とモダニティの二元論」の一例が、インドラ・ノーイの引用に表れています。ノーイはペプシコの元 CEO を務め、アメリカではリーダー的存在でしたが、以下の言葉はインドの多くの女性リーダーにも響くのではないでしょうか。この出来事は、ある晩、彼女が仕事から遅く帰ってきたときに、母親から家族のために牛乳を買ってきてほしいと頼まれたことから起こりました。夫が仕事から帰ってきたかどうか尋ねると、母親は「帰ってきたけれども、牛乳を買いに行くのは無理ですよ」と言い、夜10時に彼女が牛乳を買いに行くように言われました。母親の返答に不満なノーイさんに、母親は「あなたはペプシコの社長かもしれないし、取締役かもしれません。しかし、この家に入ったら、あなたは妻であり、娘であり、嫁であり、母親なのです。あなたはそのすべてなのです。他の誰もその立場を引き受けることはできません。だから、その仰々しい王冠はガレージに置いて、家の中には持ち込まないでください」。

このメッセージは、女性リーダーに対して「両方やらなければならない」、「両方完璧にやらなければならない」ということを伝えているため、再考すべき問題があります。私は、なぜ夫や家族の男性も、家族の世話の責任を等しく担うことができないのか、疑問に思っています。なぜ女性は、仕事ではリーダーとして、家庭では世話者として、常にうまくやるようにプレッシャーをかけられるのでしょうか。

組織においてさえ、多くのリーダーシップへの期待はジェンダー化されます。完璧なリーダーとは誰なのかを考えるとき、私たちはすぐに自己主張が強く、率直な人物を思い浮かべます。このような特性はジェンダー化されます。思いやりのある人、気遣いのできる人、人を育てる人など、私たちはすぐにこれらの特性を重要でないと考えます。このように、これは組織におけるリーダーシップへのジェンダー化された見方なのです。インドでは、女性リーダーは、組織では決断と指揮をとり、家に帰れば養育と世話を行い、その両方を完璧にこなさなければならないという相反するメッセージに直面し、これが燃え尽き症候群やストレスにつながっているのです。

今日は、リーダーシップがどのように考えられているのか、いくつかのフレームワークを紹介したいと思います。マイヤーソン博士とコルブ博士は、組織におけるジェンダーをどう考えるかについて、基礎的な研究を行いました。2000年の論文で、彼らは4つのフレームワークを論じています（Meyerson & Kolb,2000）。私自身、インドと米国でリーダーとして活躍し、また、インドで女性のリーダーシップに関する研究を行ってきた経験から言うと、インドの組織では、このうち最初の2つのフレームワークが最も一般的だと言えます。では、これらのフレームワークが何を提案しているのかを説明しましょう。

第一の枠組みは、女性の技

図3　伝統とモダニティの二元論



術を向上させること（equipping the woman）、つまりリベラルな個人主義であり、女性リーダーを育成するためには、女性が一定のリーダーシップを発揮できるようなリーダーシップ・プログラムを考案しなければならないと想定します。この枠組みでは、女性リーダーは十分に政治的、戦略的でなく、自己主張も弱いなど、ある種のリーダーシップスキルが欠けているとみなし、リーダーシップ開発プログラムによってこれらのスキルを身につけさせ、男性と同じように指導的立場に立てるようにすることを想定しています。この最初の枠組みは、女性リーダーとは誰か、そのスキルは何かということについて展望に不足があるため、問題があるといえるでしょう。

第二の枠組みは、「機会均等の創出」に関するもので、リベラルな構造主義ともいえ、個人から組織までを焦点に当てます。この枠組みでは、私たちの組織には、女性が家庭と仕事を両立させ、リーダーとして効果的に活躍することを本当に支援できるような進歩的な政策、慣行、調停、たとえばフレックスタイム制や産休について論じています。私は、組織がフレックス勤務制度やオフィス内の託児所を提供したり、長期の産休を提供したりすることは、間違いなく非常に有益なことだと認めます。しかし、このフレームワークでは、例えば、なぜ育児休暇がないのか、といった政策や慣行の一部がジェンダー化されている可能性を問うことはありません。もし、組織が産休しか提供しないとしたら、育児は女性の役割であり、男性の役割ではないというメッセージを送ることになり、これには問題があります。

第三の「違いを大切にする」という枠組みは、男女の違いを橋渡しすることに重きをおいた最初の二つとは異なります。男性には男性の、女性には女性のリーダーシップのためのスキルがあり、その違いを大切にしようというものです。しかし、この枠組みの問題点は、女性には思いやりのある、世話好きの、養育者のスキルがあり、男性には決断力や指導的なスキルがあるというように結びつけていることです。このように、この枠組みは、リーダーのあり方に関するジェンダー・ステレオタイプを永らえさせるものなのです。

著者らは、リーダーシップに関する支配的な言説が何であるかについて考えるよう、第四の枠組みを推奨しています。なぜ、思いやりと配慮は、性別に関係なく誰にでも適用できる普遍的なリーダーシップのスキルではないのでしょうか。誰が有能なリーダーなのかを考えるとき、私たちはしばしば、残業や夜通し働き、いつでも電話に出られるような人だと考えます。それはなぜでしょうか。一方で、私たちの生活にはバランスが必要だと考えるのであれば、なぜ私たちはリーダーにいつでも連絡がとれることを期待するのでしょうか。特に、今回のパンデミックでは、私たちは家族や仕事と向き合うことがいかに大変なことかを体験しています。なぜ有能なリーダーには、自由な時間を費やしたり、自分の健康を犠牲にしたりして、常に存在感を示すことが期待されるのでしょうか。私たちは、リーダーに対してどのような期待を抱いているのか、また、その期待がどのようにジェンダードされているのかについて、考えを改める必要があります。どのような政策や実践があり、それがどのようにジェンダー化されているのでしょうか。

最後に、先ほどご紹介した二冊の本と、同僚のサンガミトラ・チャウドゥリ博士と一緒に書いた、このパンデミックにおいて理想の働き手と母親の規範をどのように調整したかについての最近の論文などの参考文献をご紹介したいと思います。この論文は、Management Learning誌に掲載される予定です。この論文では、理想的な働き手や母親という規範に疑問を投げかけ、その疑問が私たちのリーダーシップのあり方や、自分にとって本当に意味のある仕事の仕方をどのように変えることができるかを論じています（Ghosh and Chaudhuri in press）。

リアントプトラ先生は、生涯発達からのアプローチによる発表をされる予定です。特に、理想の働き方や理想の母親像といった文化的規範は、私たちが人生の早い段階で、両親のモデルや社会のさまざまな文化体験から学ぶものだと思います。そのため、女性リーダーを燃え尽き症候群に追い込み、リーダーとしてのパイプラインから脱落させてしまうような問題のある文化的規範をどのように払拭できるか、真剣に熟考することが重要です。

参考文献

Ghosh, R., & McLean, G. N.（Eds.）.（2018）. Indian Women in Leadership. Springer.

Ghosh, R., & Chaudhuri, S.“Immigrant Academic mothers negotiating Ideal Worker and Mother Norms during the COVID-19 Pandemic: Duoethnography as a Co-Mentoring tool for Transformative Learning”（Management Learning）.（in press）.

Ghosh, R., & Narendran, R.（2017）.“Current state of women leaders in India: challenges and opportunities”, Cho, Y., Ghosh, R., Sun, J. Y. and McLean, G. N.（Eds）, in Current Perspectives on Asian Women in Leadership, Springer International Publishing, Cham, pp. 37-54.

Meyerson, D. E., & Kolb, D. M.（2000）.“Moving out of thearmchair': Developing a framework to bridge the gap between feminist theory and practice”, *Organization*, 7(4), pp. 553-571.

"Challenging the Gendered Norms of Leadership: Implications for Indian Women Leaders"



Rajashi GHOSH

Associate Professor, Department Chair of Policy, Organization and Leadership School of Education Drexel University, USA

Thank you very much. I am humbled and honored to be here. Thank you for the invitation.

Today, I wanted to talk to you about my reflections on how the norms of leadership can be gendered. I offer such reflections based on my own personal experiences of serving in leadership positions both in India and as an immigrant woman leader in the United States, as well as on my research on Indian women leaders and their development. I am a Department Chair and an Associate Professor of Human Resource Development at Drexel University in Philadelphia, USA.

Today, the first of two key focal points I want to share with you is how often we fail to discuss whether the practices, policies, and expectations of leadership in organizations can be gendered. The second is what kinds of strategies we can use to truly support women to challenge these gendered norms of leadership and succeed in leadership positions. I will talk about these two points with specific reference to the cultural context in India.

First, I present a little fact-checking, as many of the esteemed speakers and invitees have shared that although countries in Asia, such as India, have made much economic progress, in terms of the condition and status of women, specifically women leaders, there remains a huge gap. As is reflected on this slide, women comprise only about 36% of the Indian workforce, of which only 3% to 6% occupy senior official positions. There is also the issue of the leaking pipeline, by which I mean that as we go from the junior to the middle to the senior level, women drop out of the workforce. There are quite a few women at the junior level, and the number of women in the workforce is increasing in India, which is a positive trend. Nevertheless, as they go up the ladder in organizations, they tend to drop out, which presents a paradox. We need to talk about why this leadership pipeline is leaking women in India. Moreover, according to the World Economic Forum's Global Gender Gap Index, India is ranked fairly low among

Figure 1. Challenging the gendered norms of Leadership: Implications for Indian women Leaders

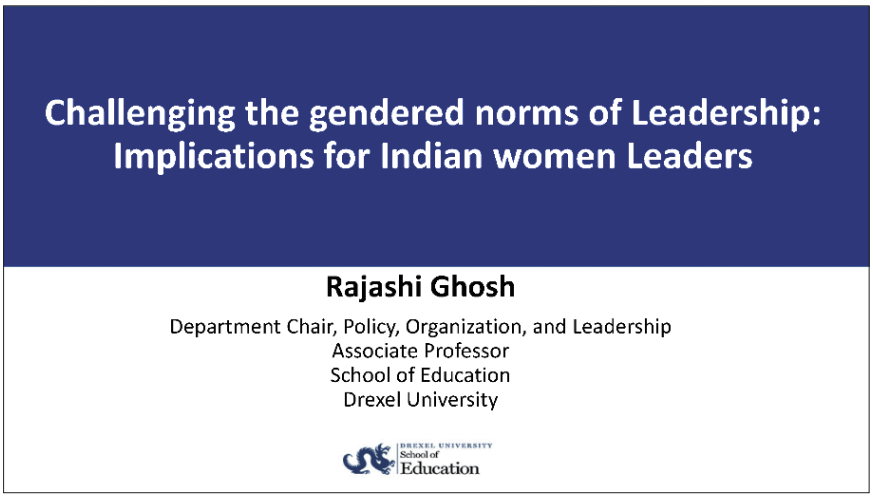


Figure 2. # of Women Leaders in the Workforce in India



the other countries in terms of female leadership.

This brings me to the question of why there are so few women leaders in India specifically. I was fortunate to collaborate with three of my colleagues, Dr. Gary McLean, Dr. Yonjoo Cho, and Dr. Judy Sun, to co-edit two books that specifically discuss the research on women's leadership in Asia and women's leadership in India (Ghosh & Narendran, 2017; Ghosh & McLean , 2018) . In these two books, we explored the status of women leaders in different sectors and in rural and urban regions of India. What we found across the different sectors and regions is that while there have been strides made in terms of the progressive legislation that has been implemented, for example, practices and policies adopted by organizations that can support women as leaders, there are some deep-rooted cultural beliefs and values that are restraining the progress of female leaders in India.

When we really think about those cultural beliefs and values, I would say that patriarchy is very much alive in India. However, what intrigued me and caught my attention was the paradox of trying to balance tradition with modernity. Women are increasingly entering the workforce, specifically in India, but what they are trying to do is adopt the independent sense of self of being a working woman, while also embracing the traditional sense of self of having a family and being present as a wife, mother, daughter, and daughter-in-law.

What happens is that when we grow up as girls and women in India, we are socialized into believing that women can do it all—in fact, it is glorified. We are told that women are good at multitasking. As this picture shows, one of our powerful female goddesses, Devi Durga, is shown as having multiple hands or 10 hands, which helps her balance different tasks. I want to challenge this idea of multitasking or the idea in which multitasking is glorified for women since I believe it is fundamentally flawed. I think this because when you

tell a woman that she can do it all, that she can manage her work and then come back home, cook for her family, attend to her children, and take care of her family members, that adds a lot of work. It is only human to feel burned out as a result. It is only human to then feel the added stress of doing an extra shift: the home shift after the work shift. Therefore, I want to challenge this concept that women must balance tradition and modernity in a way that they can "do it all."

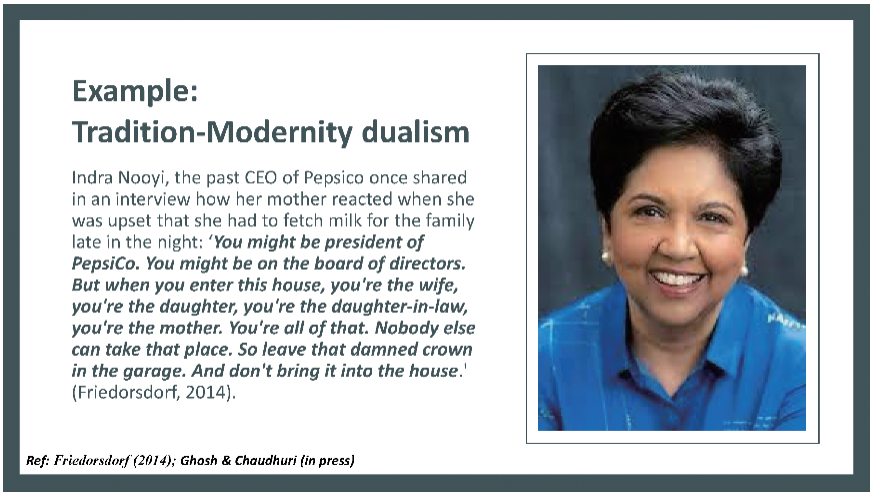
When I investigated this further, I found that what underlies this "tradition–modernity dualism" are the cultural norms of the ideal worker and the ideal mother. The concept of the ideal worker specifically originates from Joan Acker's fundamental work on gendered organizations. According to Acker, the concept of the ideal worker is that as a worker, you will work overtime, all the time: Work is your priority, and there are no other commitments. There is no other responsibility that should be more important than work.

On the other hand, the concept of the ideal mother holds that mothering/parenting is a women's primary responsibility. Rearing your children should be your priority, and no other responsibility should come before that. Think about this: The ideal worker on one side, and the ideal mother on the other side. Indian women, specifically Indian women leaders, are caught in between because they are socialized to believe that they can do both. They can be an ideal worker and an ideal mother; however, the concepts of ideal working and ideal mothering are conflicting. How, then, can these women do both, and do both while nurturing and preserving their own sense of well-being? I argue that because Indian women leaders are pressured by organizations, society, and culture to balance tradition and modernity by being asked to be both ideal workers and ideal mothers, they are stressed and experience burnout. So, what can we do about it?

An example of this "tradition-modernity dualism" is reflected in a quote by Indra Nooyi. Nooyi is the former CEO of PepsiCo, so she was a leader in the US, but I returned, but he could not go and fetch the milk, and that she needed to go and think this quote will also ring true for many women leaders in India. This particular incident occurred one evening when she came home late from work and her mother asked her to go and buy milk for the family. Nooyi asked whether her husband had returned from work, and her mother replied that yes, he had fetched the milk at 10 p.m. herself. When Nooyi was dissatisfied with that answer, her mother said, "You might be president of PepsiCo, you might be on the board of directors, but when you enter this house, you're the wife, the daughter, the daughter-in-law, and the mother. You're all of that. Nobody else can take that place. So, leave that damned crown in the garage, and don't bring it into the house."

This message is challenging and problematic because what it tells women leaders is that they need to do both, and they need to do both perfectly. I question why our husbands and the men in the family cannot also step up to equally share the responsibilities of family caregiving. Why is it that women are always pressured to do well, both at work as leaders and at home as caregivers?

Figure 3. Example: Tradition-Modernity Dualism



Even in organizations, many leadership expectations are gendered: When we think about who a perfect leader is, we immediately think of someone who is assertive and direct. These characteristics are gendered. When we think about characteristics such as being compassionate, caring, and nurturing, we immediately consider these characteristics unimportant. Thus, this is a gendered view of leadership in organizations. What is happening here is that women leaders in India are facing these conflicting messages that tell them they need to become assertive and direct in organizations, nurturing and caring when they come home and do both perfectly, which leads to burnout and stress.

What I want to do today is to share a few frameworks of how leadership is considered in different ways. Dr. Meyerson and Dr. Kolb have undertaken foundational work on how to think about gender in organizations. In their 2000 paper, they discussed four frameworks (Meyerson & Kolb , 2000). From my experience of being a leader and serving in leadership positions in India and the US, as well as conducting research on women's leadership in India, I would say that the first two of these frameworks are most common in organizations in India. Let me explain what these frameworks propose.

The first framework is about equipping women, or liberal individualism, and holds that to develop women leaders, we must devise leadership programs that can help women develop certain leadership skills. This framework assumes that women leaders lack certain leadership skills, for example, that they are not sufficiently political, strategic, or assertive, and, therefore, that leadership development programs can help equip them with these skills so that they become as able as men in leadership positions. This first framework, I would say, is problematic because it takes a deficient perspective on who a woman leader is and what her skills are.

The second framework relates to creating equal opportunity, or liberal structuralism, and takes the focus from the individual to the organization. This framework argues that our organizations do not have progressive policies, practices, or interventions, such as flex work schedules or maternity leave, that can really support women to balance family and work and perform effectively in their leadership positions. I admit it is definitely very helpful if organizations offer flex work policies or daycare centers in their offices or offer extended maternity leave. However, this framework does not question whether some of those policies and practices could be gendered, for example, why is there no paternity leave? If an organization only offers maternity leave, it sends the message that caregiving is a woman's role and not a man's role, which is problematic.

The third framework, valuing difference, differs from the first two, in which the focus was on bridging the difference between men and women. The third framework proposes that men and women are different—men have certain skills for leadership, women have certain skills for leadership—and that we should value those differences. Now, while again that sounds great in principle, the problem found in the third framework is that it associates certain skills with women, such as being compassionate, caring, and nurturing, and certain skills with men, such as being assertive and directive. In this way, this framework perpetuates gender stereotypes regarding who a leader can be.

The authors recommend the fourth framework, which challenges us to think about what the dominant discourse of leadership is. Why can compassion and care not be universal leadership skills that can apply to everyone across the gender spectrum? When we consider who is an effective leader, we often think that they work overtime and through the evening and are always available for calls. Why is that? If, on the one hand, we believe that balance is necessary in our lives, why do we expect our leaders to be available at all times? Specifically, during the pandemic, we have experienced how stretched we feel to be present for our families and our work. Why is it that the expectation of an effective leaders is that they will spend their free time or compromise their well-being to be ever-present? We must challenge our thinking about the kinds of expectations we have for leaders and how these expectations are gendered. What kinds of policies and practices are there, and how they are gendered?

I want to conclude by sharing a few of these references, including the two books I showed you earlier and the recent paper I wrote with one of my colleagues, Dr. Sanghamitra Chaudhuri, on how we

negotiated the ideal worker and mother norms during the pandemic (Ghosh and Chaudhuri in press). This paper is forthcoming in the journal Management Learning. Therein, we really challenge each other to question these ideal workers and mother norms and discuss how that challenge can transform our ways of doing leadership and doing the work that is really meaningful to us.

I know Dr. Riantoputra is going to take a lifespan development approach in discussing the different presentations, so, specifically, I think these cultural norms of ideal working and ideal mothering are something that we learn early on in life from the modeling of our parents to the different cultural experiences in our society. Consequently, it is important to really challenge and reflect on how we can unlearn some of the problematic cultural norms that drive women leaders toward burnout, and because of this, they are dropping out of the leadership pipeline.

References

Ghosh, R., & McLean, G. N. (Eds.). (2018). Indian Women in Leadership. Springer.

Ghosh, R., & Chaudhuri, S. "Immigrant Academic mothers negotiating Ideal Worker and Mother Norms during the COVID-19 Pandemic: Duoethnography as a Co-Mentoring tool for Transformative Learning" (Management Learning). (in press).

Ghosh, R., & Narendran, R. (2017). "Current state of women leaders in India: challenges and opportunities", Cho, Y., Ghosh, R., Sun, J. Y. and McLean, G. N. (Eds), in Current Perspectives on Asian Women in Leadership, Springer International Publishing, Cham, pp. 37-54.

Meyerson, D. E., & Kolb, D. M. (2000). "Moving out of thearmchair': Developing a framework to bridge the gap between feminist theory and practice", *Organization*, 7(4), pp. 553-571.

講 演

「ポシャンデュ・カドル――地域医療におけるインドネシア人女性リーダーのエンパワメント」



リサティアンティ・コロパキング

シャリフ・ヒダヤトゥラー国立イスラーム大学心理学部講師

本林先生、ご紹介ありがとうございます。本日は、インドネシアの地域医療において、ポシャンデュというカドルがどのように女性リーダーを代表しているかについて共有し、議論できることを大変光栄に思っています。

まず、この発表の背景について見ていきます。インドネシアでは、母子の健康はヘルスケアの重大な優先事項となっています。インドネシアはアジアで2番目に人口の多い国であり、世界でも4番目に人口の多い国です。その人口には、まず人口統計学的、経済的、社会的、政治的、文化的な諸要素があります。国土は34の州に分かれており、各州はさらに地区、小地区、村に分かれています。同国の人口の約56% は農村部に居住しています。インドネシアの多くの農村地域は、高い妊産婦死亡率に悩まされています。一般的に、10万人の出生に対して305人の妊産婦が死亡しています。

農村部における妊産婦死亡の主な原因は、従来の出産介助者では対応できない産科的合併症です。その他、母親が妊娠するには若すぎる、出産回数が多く妊娠間隔が短い、子どもが多すぎる、妊娠するには高齢である、などの要因があります。また、乳幼児死亡率も大きな問題です。そのため、インドネシアでは SDGs の3.1、3.2[1]の目標達成を目指しています。このような背景から、インドネシアでは母子保健の取り組みとして、地域保健センター「プスケスマス」(*puskesmas*)、「プスツ」(*pustu*)と呼ぶ支援型プスケスマス、ポシャンデュと呼ぶ総合地域保健ポストといった地域保健サービスによるケアの提供に重点を置いています。人口の増加に伴い、コミュニティヘルスセンターの増設が必要となっています。

ポシャンデュ・カドルとは何でしょうか。インドネシ

1　持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals: SDGs)は、2015年９月の国連サミットで加盟国の全会一致で採択された、17の世界的目標、169の達成基準、232の指標からなる持続可能な開発のための国際的な開発目標である。この『持続可能な開発のための2030アジェンダ』において、本文では3.1と3.2を取り上げている。

第３節「すべての人に健康と福祉を」(あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を推進する)

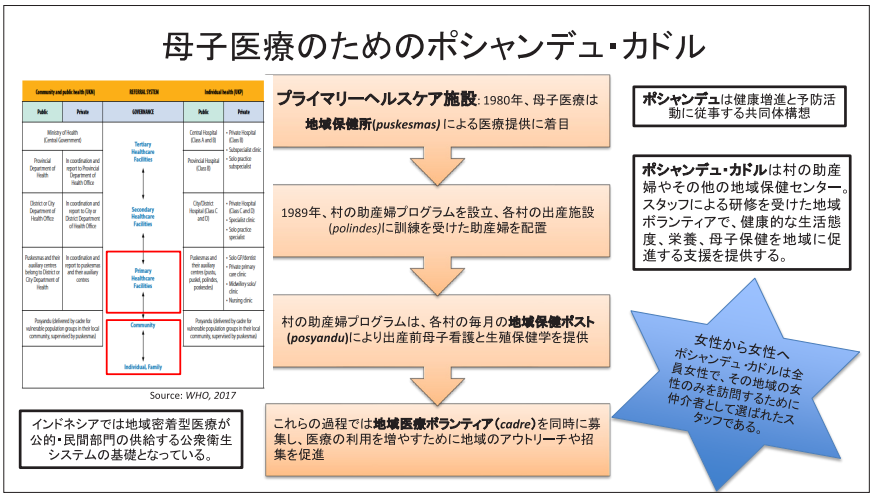
3.1　2030年までに、世界の妊産婦の死亡率を出生10万人当たり70人未満に削減する。

3.2　全ての国が新生児死亡率を少なくとも出生1,000件中12件以下まで減らし、5歳以下死亡率を少なくとも出生1,000件中25件以下まで減らすことを目指し、2030年までに、新生児及び５歳未満児の予防可能な死亡を根絶する。

図1　ポシャンデュ・カドル 地域医療におけるインドネシア人女性リーダーのエンパワメント



図2　母子医療のためのポシャンデュ・カドル



アでは、地域に根ざした医療は、官民ともに提供する公衆衛生システムの基盤となっています。写真に見られるように、プスケスマスは村レベルで地域住民にサービスを提供するプライマリーヘルスケア施設です。40年近く前、妊産婦と新生児のケアは、地域医療のプスケスマスを通じて、このケアの熟練度を高めることに重点を置いていました。その後、村の助産師プログラム「ビダン・ディ・デサ」（Bidan di Desa）が確立され、私たちがポリンデと呼ぶ村の出産施設に、訓練を受けた助産師が配置されるようになりました。この村の助産師プログラムは、各村で毎月開催される地域保健ポシャンデュで妊婦健診やリプロダクティブ・ヘルスに関する相談を行っています。 これらのステップでは、地域保健ボランティアであるカドルの採用が同時に行われました。

つまり、ポシャンデュとは、健康増進と予防のための活動を行う地域社会の取り組みです。ポシャンデュ・カドルは、村の助産師や他のプスケスマス職員から訓練を受け、コミュニティの中で健康的な生活行動、栄養、母子の健康を促進するための支援を行うコミュニティ・ボランティアです。ポシャンデュ・カドルはすべて女性で、コミュニティの他の女性たちと面会したり訪問したりします。

ポシャンデュ・カドルの戦略的役割は以下のとおりです。この図から、保健サービスの組織における主要な関係機関は、保健省と内務省であることがわかります。保健制度は、政府における三つのレベルで組織されています。つまり、中央、州、県や市町村の各レベルで任務と責任が分担されています。国家レベルでは他にも、国家人口家族計画委員会、ポシャンデュと統合された幼児教育開発プログラム、インドネシアで保健関連の問題に取り組んでいる様々な NGO やパートナー機関など、保健分野に関心を持つ公的機関が存在します。

インドネシアは、コミュニティの健康とエンパワメントに重点を置き、健康な妊娠と安全な出産を促進することで、SDGs のターゲット3.1および3.2の達成を目指しています。村レベルでは、地域医療プスケスマス、村の助産師プログラム、地域一体型のポシャンデュ保健サービスによって、具体的な健康管理が地域により身近なも

図3　ポシャンデュ・カドルの戦略的役割

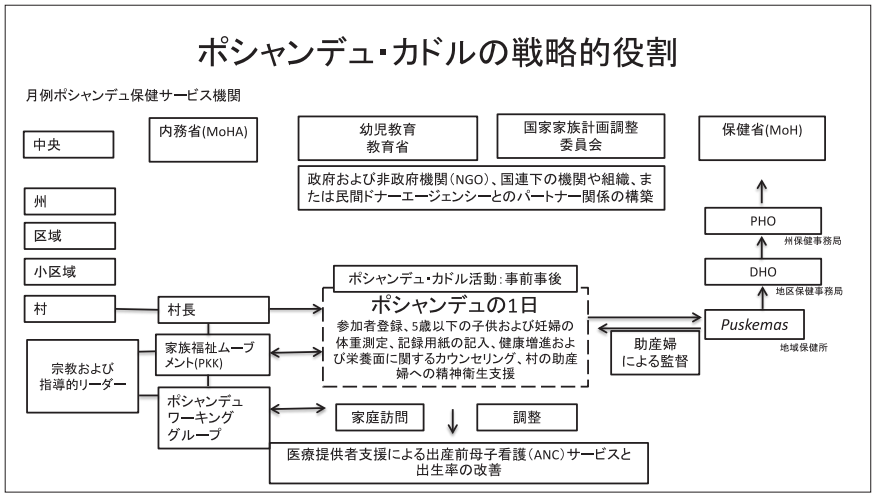
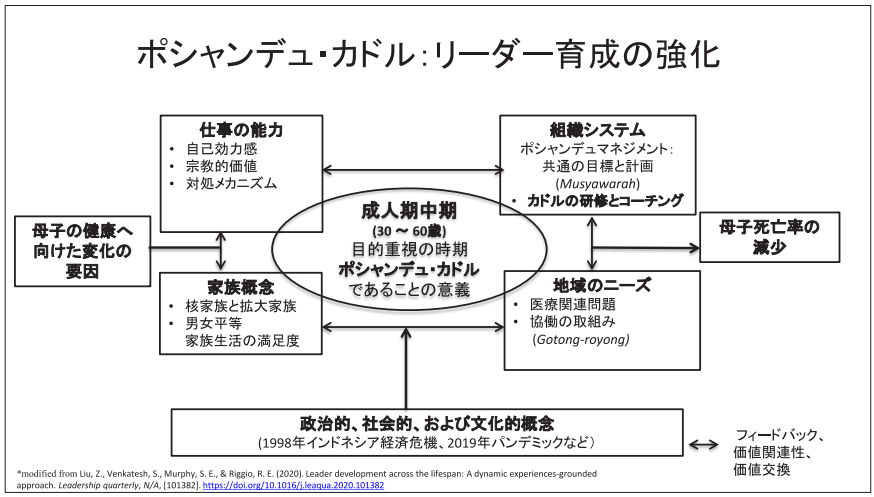


図4　ポシャンデュ・カドル：リーダー育成の強化



のとなっています。ポシャンデュ・カドルは、担当する村に住んで働く地域住民です。村のコミュニティリーダー、ポシャンデュ・ワーキンググループ、プスケスマスがカドルを選出します。ほとんどのカドルは、ポシャンデュを含む家族を支援するためのコミュニティや村レベルで結成された内務省の組織である家族福祉運動（PKK）のメンバーです。カドルはボランティア活動に対して月５万ルピア（約４USドル）を支払っています。任命されると30時間の講義形式による研修を受けます。

ポシャンデュ・カドルは、ポシャンデュの実施日とその前後について毎月のポシャンデュのサービスを管理します。ポシャンデュの実施日には、登録、体重測定、記録簿の作成、健康増進のためのアドバイスや栄養相談、村の助産師による妊産婦の健康管理の支援などを行っています。各ポシャンデュには３から５人のカドルが配置され、それぞれの役割を分担しています。農村の女性の大半は、妊婦健診のためにポシャンデュに通います。このプログラムの結果、妊産婦保健サービスは向上し、保健スタッフは適切な妊産婦ケアを提供し、リプロダクティブ・ヘルスに関するメッセージを発信し、医療従事者への支援を強化することができるようになりました。ポシャンデュ・カドルはそれぞれ、村の女性たちのリーダーとして独自の責任を担っています。

本発表では、ポシャンデュ・カドルのエンパワメントを、「仕事の成果」、「家族」、「組織システム」、「コミュニティのニーズ」という相互に関連する4つの文脈に位置づけることができることを説明します。インドネシアのいくつかの地域における共同研究では、目的意識とそれがもたらす意義は、ポシャンデュ・カドルであることの重要な動機であることが判明しています。ほとんどの要員は30歳から60歳で、目的意識の高い段階にあります。彼女らの多くは主婦であるため、ポシャンデュのボランティア活動をする時間があります。また多くは中学・高校の教育を受けたレベルです。ポシャンデュ・カドルは無報酬で、収入に基づくものではないのですが、ポシャンデュに対する忠誠心がとても強いです。ほとんどの人が10年以上の時間を費やしているため、コミュニティはこれらのポシャンデュ・カドルを高く評価してい

ます。

実際の仕事において、ポシャンデュ・カドルが自分の仕事と責任の決着をどうつけるかという方法を表しています。本研究では、ポシャンデュ・カドルの仕事が、自己効力感、宗教的価値観、対処法に影響されることが確認されました。自己効力感とは、ポシャンデュ・カドルが自分たちのコミュニティの状況を変えるために行動することで、目標を達成できるという信念を指しています。この信念は、認知、動機づけ、感情、意思決定の各プロセスに影響を与えます。その結果、強い自己効力感が彼らの仕事に影響を与えるのです。

一方、他者を助けるという宗教的な価値観は、カドルが地域社会のボランティアとして参加するための重要な動機づけとなります。この価値観によれば、彼らは社会的な仕事をすることが自分たちの対処法の一つであると考えています。彼らは、コミュニティ生活において個人の回復力を高める最良の方法は、互いに助け合うことであることを見出しており、ひいては、彼らの仕事は家族のサポートによっても影響を受けるのです。

カドルのほとんどは主婦です。彼女らは、核家族、大家族の支援を受けながら、ポシャンデュ・カドルとして従事しています。ポシャンデュの地域活動、特に母親と子育てに関わる活動では、夫が重要な支援者となります。夫たちは、子どもたちの世話や家事を手伝ってくれます。村では、大家族は同じ地域に住み、お互いに助け合っています。大家族や地域社会と関わることは、家族の満足度に影響し、カドルは地域社会での存在意義を感じることができるのです。

インドネシアでは、「ゴトン・ロヨン」(*Gotong Royong*) という地域の言葉があり、たとえば健康状態の改善など、共通の望ましい結果に到達するために協力することを意味します。地域レベルの一体感は大家族の精神に基づいており、地域社会はそれ自体の健康増進に重要な役割を果たします。助け合いの原則に基づき、いわば家族的な精神で活動が行われています。その活動は、日常的な問題解決にとどまらず、地域社会の相互利益への取り組みも含まれます。ポシャンデュは、母親と育児に関わる地域の相互利益の一部分なのです。

このポシャンデュ戦略の中心概念は、「ムシャワラ」(Musyawarah) と呼ばれるものです。ムシャワラとは、インドネシアで広く行われている、合意によって意思決定を行う古い習慣で、農村部では一般的なものです。この場合、コミュニティは自分たちの医療サービスに対して積極的な役割を果たします。ポシャンデュ・カドルの役割は、医療従事者とコミュニティの間の伝達者であり、社会的・文化的なコミュニケーションギャップの解消に役立つことです。ポシャンデュ・カドルは、トレーニングや指導を受けることで、コミュニティにおける妊産婦の健康増進に必要な知識とスキルを身につけます。これは、そのような村の母子保健を改善し、長期的に母子死亡率を減少させる可能性があります。

しかし、政治的、社会的、文化的な背景もポシャンデュの仕事に大きな影響を与えます。インドネシアが1998年の経済危機と現在のCOVID-19の大流行に直面したとき、ポシャンデュのサービスは決定的な影響を受けました。その結果、多くのポシャンデュが最適な形で運営されていないのが現状です。このような状況は、妊婦や幼児の健康に影響を与えるため、ポシャンデュの活性化とカドルのエンパワメントが不可欠なのです。

本発表では、ポシャンデュのエンパワメントを行うためには、リーダーの自己効力感を高めることと、変革の担い手であるカドルたちのパフォーマンスを向上させるために、相互に関連するいくつかの要因を考慮する必要性について提案します。多くのカドルは、このボランティア活動を、他者のためになり、自分たちのコミュニティに大きく貢献する宗教的価値とみなしています。ボランティア活動は、彼らの核家族および大家族の支援とともに、地域社会の母子のケアを改善するために、地域生活の有意義な側面となっているのです。これらの諸要因は、研修、指導、生涯学習を通じて保健関連の知識、技能、能力を向上させる機会を提供することで、ポシャンデュ・カドルの育成に大きく寄与しています。

必要な知識とスキルを身につけたカドルは、ポシャンデュ・プログラムの社会化において効果的な代表者として機能することができるようになります。その結果、コミュニティ内の女性の知識、健康関連行動、生活の質の向上を促す直接的な役割を果たすことができるのです。女性のリーダーシップと分かち合われたイニシアティブの課題は、関連政策を探るために政府機関間の調整を検討し、既存のプログラムを特定し、より包括的な視点を構築するために他の分野と協力することを含む包括的なアプローチを通じて、ポシャンデュ・カドルをエンパワーするための理論的で実証的な方法を開発することです。この包括的アプローチには、プログラムへの積極的な参加を促すために、ライフスパン・アプローチを用いて、個人、家族、コミュニティのつながりを見出すこと、またそのための方法を決定することも含まれます。

参考文献

BPS-Statistic Indonesia.（2021）. *Statistical Yearbook of Indonesia* 2021. https://www.bps.go.id/publication/2021/02/26/938316574c78772f27e9b477/statistik-indonesia-2021.html

Benevene, P., Buonomo, I., & West, M.（2020）. The

relationship between leadership behaviors and volunteer commitment: The role of volunteer satisfaction. *Frontiers in. Psychology*, 11: 602466. 10.3389/fpsyg.2020.602466.

Liu, Z., Venkatesh, S., Murphy, S. E., & Riggio, R. E. (2021). Leader development across the lifespan: A dynamic experiences-grounded approach. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101382. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101382

MoH-Kementerian Kesehatan RI. (2021). *Profil Kesehatan Indonesia Tahun* 2020. KementerianKesehatan RI. https://pusdatin.kemkes.go.id/folder

Morrison, C. C., & Greenhaw, L. L. (2018). What skills do volunteer leaders need? A Delphi study. *Journal of Leadership Education,* 17(4): 54-71. 10.12806/V17/I4/R4

Soedirham, O. (2012). Integrated services post (*Posyandu*) as sociocultural approach for primary health care issue. *Kesmas: Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional* (*National Public Health Journal*), 7(5), 195-198. http://dx.doi.org/10.21109/kesmas.v7i5.40

Tumbelaka, P., Limato, R., Nasir, S., Syafruddin, D., Ormel, H., & Ahmed, R. (2018). Analysis of Indonesia's community health volunteers (kader) as maternal health promoters in the community integrated health service (*Posyandu*) following health promotion training. *International Journal of Community Medicine and Public Health,* 5(3),PP. 856-863. http://dx.doi.org/10.18203/2394-6040.ijcmph20180462

World Health Organization. (2017). *Primary health care systems (PRIMASYS) : case study from Indonesia, abridged version.* Geneva: World Health Organization.

講 演

"*Posyandu* Cadres: Empowering Indonesian Women Leaders in Community-based Healthcare"



Risatianti KOLOPAKING

Lecturer, Faculty of Psychology Islamic State University Syarif Hidayatullah, Indonesia

Thank you, Dr. Kyoko, for your introduction. May I share my presentation? I will turn off the camera to maintain internet stability. It is a great honor to be here today to share and discuss how the *posyandu* cadres represent women leaders in Indonesian community-based healthcare.

We will first look at the background of this presentation. In Indonesia, maternal and child health is a major healthcare priority. Indonesia is the second-most populous country in Asia and the fourth largest in the world. Its population is firstly in terms of demographic, economic, social, political, and cultural factors. The country is divided into 34 provinces, each of which is further divided into districts, subdistricts, and villages. The country's rural areas are home to about 56% of the population. Numerous rural districts in Indonesia struggle with a high maternal mortality ratio: In general, 305 maternal deaths occur for every 100,000 live births.

In rural areas, the main causes of maternal mortality are obstetric complications that cannot be handled by traditional birth attendants. Other factors that contribute to this rate include mothers being too young to be pregnant, giving birth too often and having short intervals between pregnancies, having too many children, and being too old to be pregnant. Infant mortality is also a significant issue. Accordingly, Indonesia aims to reach the targets set by SDGs 3.1 and 3.2.[1] Against this background, Indonesia has a maternal and child health initiative focused on the

1 The Sustainable Development Goals (SDGs) are international development goals for sustainable development consisting of 17 global goals, 169 achievement criteria, and 232 indicators, unanimously adopted by member states at the UN Summit in September 2015. In this "2030 Agenda for Sustainable Development," the text addresses 3.1 and 3.2.

Section 3: "Health and Well-being for All" (Ensure healthy lives and promote the well-being of all people of all ages)

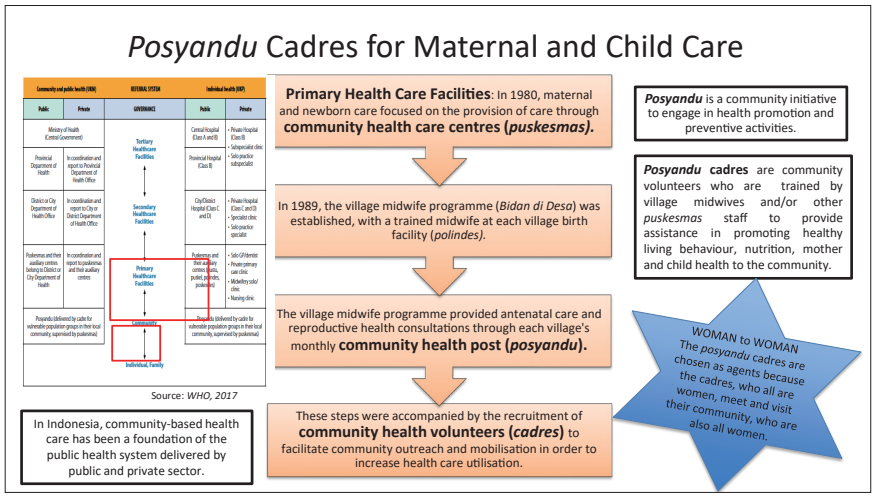
3.1 By 2030, the global maternal mortality rate will be reduced to less than 70 per 100,000 live births.

3.2 By 2030, all countries aim to reduce the neonatal mortality rate to at least 12 per 1,000 live births and the under-five mortality rate to at least 25 per 1,000 live births, as well as preventable Eradicate preventable deaths of newborns and under-fives by 2030.

Figure 1. Posyandu Cadres: Empowering Indonesian Women Leaders in Community-Based Healthcare



Figure 2. Posyandu Cadres for Maternal and Child Care



provision of care through community health services, namely Community Health Care Centers or *puskesmas*; supportive *puskesmas*, which we call *pustu*; and integrated community health posts called *posyandu*. Given the ongoing population growth, more community health centers are needed.

Who is a *posyandu* cadre? In Indonesia, community-based healthcare is a foundation of the public health system delivered by both the public and private sectors. As shown in the picture, *puskesmas* are primary health care facilities that serve the community at the village level. Nearly 40 years ago, maternal and newborn care focused on the proficiency of this care through the community health care *puskesmas*. The village midwife program, *Bidan di Desa*, was then established, with a trained midwife at each village birth facility, which we call *polindes*. This village midwife program provides antenatal care and reproductive health consultations at each village's monthly community health *posyandu*. These steps were accompanied by the recruitment of community health volunteers or "cadres."

In summary, *posyandu* is a community initiative that engages in health promotion and preventive activities. *Posyandu* cadres are community volunteers who are trained by village midwives and/or other *puskesmas* staff to provide aid in promoting healthy living behaviors, nutrition, and mother and child health among the community. *Posyandu* cadres are all women who meet and visit other women in the community.

The strategic role of *posyandu* cadres is shown here. In this figure, we can see that the key actors in the organization of the health service are the Ministry of Health and the Ministry of Home Affairs. The health system is organized at three levels of government: Tasks and responsibilities are split between the central, provincial, and district or municipal levels.

Figure 3. The Strategic Role of Posyandu Cadres

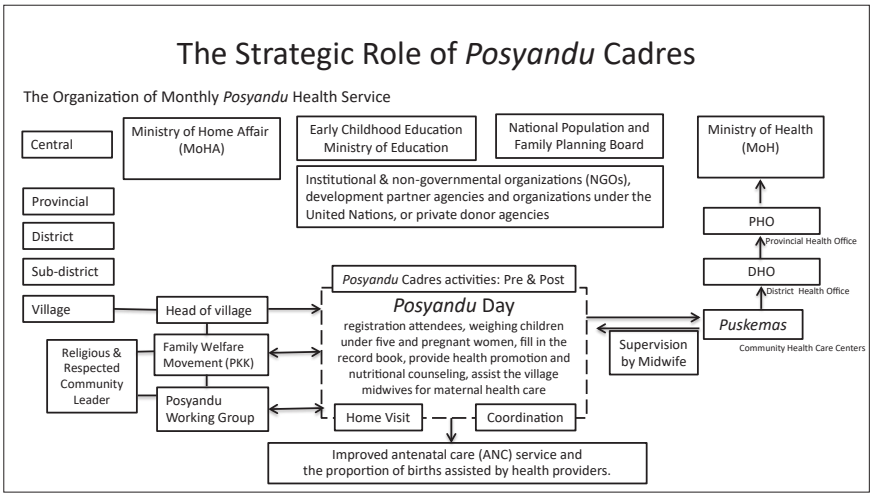
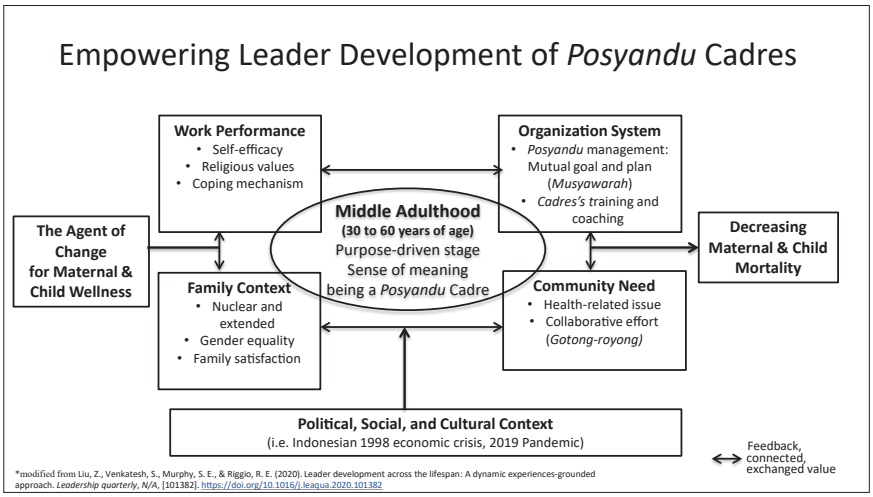


Figure 4. Empowering Leader Development of Posyandu Cadres



There are other public agencies at the national level that have interests in the health sector, namely the National Population and Family Planning Board; the Early Childhood Education and Development Program, which is integrated with *posyandu*; and various NGO and partner agencies that are engaged in health-related issues in Indonesia.

Indonesia aims to achieve SDG targets 3.1 and 3.2 by promoting healthy pregnancies and safe childbirth with an emphasis on community health and empowerment. At the village level, the community health care *puskesmas*, the village midwife program, and the community-integrated *posyandu* health service have brought material health care closer to the community. *Posyandu* cadres are community members who live and work in the village they serve. The villages' community leaders, *Posyandu* Working Group, and the *puskesmas* select the cadres. Most cadres are members of the Family Welfare Movement, PKK, a Ministry of Home Affairs organization formed at the community and village level to assist families and which includes the *posyandu*. Cadres pay 50,000 rupiahs (approximately 4 US dollars) per month for their voluntary work. Upon appointment, they receive 30 hours of training in lecture form.

The *posyandu* cadres manage monthly *posyandu* services that are provided before, during, and after *Posyandu* Day. The cadres' involvement in *Posyandu* Day includes registration, weighing, completing the record book, providing health promotion advice and nutritional counseling, and helping village midwives with maternal health services. Each *posyandu* is served by three to five cadres, and the tasks are divided between them. The majority of rural women attend the *posyandu* for antenatal care. As a result of this program, maternal health services have improved, allowing health staff to provide proper maternity care, disseminate reproductive health messages, and

increase their assistance to health care providers. Each *posyandu* cadre has a unique responsibility as a leader among the women in their village.

This presentation explains that the empowerment of *posyandu* cadres can be placed into four interrelated contexts: work performance, the family, the organizational system, and community needs. Several collaborative studies in several areas of Indonesia have found that the sense of purpose and meaning it provides is an important motivation for being a *posyandu* cadre. Most cadres are between the age of 30 and 60 and are in a purpose-driven stage. Many of them are housewives so have time to volunteer as *posyandu* cadres. They are mostly educated at the junior and senior high school levels. The *posyandu* cadre role is unpaid; though it is not based on earnings, the cadres are very loyal to *posyandu*. Most have offered 10 years of their time; therefore, the community appreciates these *posyandu* cadres.

In the work performance, the performance of *posyandu* cadres shows how they will end their job and responsibility. The study identified that *posyandu* cadres' performance is influenced by their self-efficacy, religious values, and coping mechanisms. Self-efficacy refers to the *posyandu* cadres' belief that they can achieve their goals through their actions to change the situation in their community. These beliefs impact their cognitive, motivational, affective, and decision-making processes. Consequently, strong self-efficacy affects their performance.

Meanwhile, the religious value of helping others is an important motivator for the cadres to participate as volunteers in the community. According to this value, they believe that doing social work is one of their coping mechanisms. They have discovered that the best way to build personal resilience in their community life is by helping one another; thus, their performance is also influenced by family support.

Most of the cadres are housewives. They spend their time as *posyandu* cadres with support from their nuclear and extended families. Their husbands are important supporters of the *posyandu* cadres' community activities, especially those involving mothers and childcare. The husbands help with the children and the housework. In the village, extended families live in the same neighborhood and help each other. Becoming involved in the extended family and community affects family satisfaction and gives the cadres a sense of meaning in their community.

In Indonesia, *Gotong Royong* is a regional term that means working together to reach a common desired result, for example, improved health status. Togetherness at the community level is based on the spirit of a large family, and the community plays an important role in the improvement of its own health. Activities are conducted based on the principle of helping each other and with, as we call it, a familial spirit. These efforts are not limited to resolving daily issues but also include addressing the community's mutual interests. *Posyandu* is a part of the community's mutual interest in mothers and childcare.

The key concept of this *posyandu* strategy is called *"Musyawarah." Musyawarah* is an old custom that is widely practiced in Indonesia, in which decision-making is achieved by consensus, and is common in rural areas. In this case, the community plays an active role in its own health services. A *posyandu* cadre's role is that of a communicator between health professionals and the community, helping to reduce the communication gap both socially and culturally. The *posyandu* cadres receive training and coaching, which empower them with the knowledge and skills they need to become resourceful maternal health promoters in their communities. This has the potential to improve maternal and child health in such villages and reduce maternal and child mortality in the long term.

However, the political, social, and cultural context also significantly influences *posyandu* performance. When Indonesia faced the 1998 economic crisis and the current COVID-19 pandemic, *posyandu* services were critically affected. Subsequently, many *posyandu* are not running optimally. Such conditions have an impact on the health of pregnant women and toddlers; thus, revitalizing *posyandu* and empowering cadres are essential.

Finally, this presentation proposes that to empower *posyandu* cadres, a number of interrelated factors should be considered in order to develop leader self-efficacy and improve the performance of these cadres as agents of change. Numerous cadres view this volunteer work as a religious value that benefits others and contributes significantly to their community. Volunteering is a meaningful aspect of

community life, along with the support of their nuclear and extended families, to help improve care for mothers and children in their community. These factors contribute significantly to *posyandu* cadre development by providing the opportunity for them to improve their health-related knowledge, skills, and capabilities through training, coaching, and lifelong learning.

By enabling cadres with the necessary knowledge and skills, they can function as effective agents in the socialization of the *posyandu* program. Accordingly, they can perform a direct role in encouraging women in communities to improve their knowledge, health-related behavior, and quality of life. The challenge for female leadership and shared initiative is to develop a theoretical, evidence-based method of empowering *posyandu* cadres through a holistic approach that includes examining the coordination between government institutions to explore related policy, identifying existing programs, and collaborating with other disciplines to build a more comprehensive perspective. This holistic approach should also include finding connections between the individual, family, and community using the lifespan approach to encourage active participation in the program; determining the context of the targets of the services, specifically during and after the pandemic, to improve awareness or behavior chains; and/or creating a supportive environment and using digital communication in the future Industry 5.0 to support healthy lifestyles. Thank you. *Arigato Gozaimasu. Terima Kasih.*

References

BPS-Statistic Indonesia. (2021). *Statistical Yearbook of Indonesia* 2021. https://www.bps.go.id/publication/2021/02/26/938316574c78772f27e9b477/statistik-indonesia-2021.html

Benevene, P., Buonomo, I., & West, M. (2020). The relationship between leadership behaviors and volunteer commitment: The role of volunteer satisfaction. *Frontiers in. Psychology*, 11: 602466. 10.3389/fpsyg.2020.602466.

Liu, Z., Venkatesh, S., Murphy, S. E., & Riggio, R. E. (2021). Leader development across the lifespan: A dynamic experiences-grounded approach. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101382. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101382

MoH-Kementerian Kesehatan RI. (2021). *Profil Kesehatan Indonesia Tahun* 2020. KementerianKesehatan RI. https://pusdatin.kemkes.go.id/folder

Morrison, C. C., & Greenhaw, L. L. (2018). What skills do volunteer leaders need? A Delphi study. *Journal of Leadership Education,* 17(4): 54-71. 10.12806/V17/I4/R4

Soedirham, O. (2012). Integrated services post (*Posyandu*) as sociocultural approach for primary health care issue. *Kesmas: Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional* (*National Public Health Journal*), 7(5), 195-198. http://dx.doi.org/10.21109/kesmas.v7i5.40

Tumbelaka, P., Limato, R., Nasir, S., Syafruddin, D., Ormel, H., & Ahmed, R. (2018). Analysis of Indonesia's community health volunteers (kader) as maternal health promoters in the community integrated health service (*Posyandu*) following health promotion training. *International Journal of Community Medicine and Public Health,* 5(3),PP. 856-863. http://dx.doi.org/10.18203/2394-6040.ijcmph20180462

World Health Organization. (2017). *Primary health care systems* (*PRIMASYS*) *: case study from Indonesia, abridged version*. Geneva: World Health Organization.

講 演

「高等教育における女性 ――学問と文化を超えて先導する」



ノルタミ・スダルソノ

インドネシア大学 歯学部講師、
研究・イノベーション・地域貢献担当副学長

本林先生、ありがとうございます。私は、高等教育機関の女性の立場から、女性リーダーの課題と主要なエンパワメント戦略に関する議論に参加するためにここに来ました。このような機会を与えてくださったお茶の水女子大学、小林先生、リアントプトラ先生に心から感謝いたします。インドネシアにおいて、質の高い、公平で持続可能な高等教育を提供する責任を負っている大学の女性リーダーの一人として、私の経験をお話しできることに身の引き締まる思いがします。

まず、私の自己紹介をしたいと思います。私は1974年にインドネシアの首都、ジャカルタで生まれました。三人姉妹の末っ子で、ジャワ民族のモスリムです。1993年にインドネシア大学に入学するまでは、公立学校とカトリック学校で教育を受けました。2006年に東京医科歯科大学大学院で博士号を取得しました。現在、インドネシア大学歯学部で講師を務めています。また、歯科医師と法医学専門家の両方を兼務しています。

私の幼少期を振り返ってみると、教育を受けるということは、常に私の家族の情熱であったと思います。第二次世界大戦中、すべての男性が戦争に行ったとき、私の祖母は地域の女性たちを集めて読み書きを教えました。その後、祖母は小学校を設立し、それは現在も続いています。教育者である父は、私の教育や職業選択に最も大きな影響を与えました。1930年に生まれた父は、インドネシアでオランダと日本の植民地時代を経験しました。バンドン工科大学、インドネシア大学、カリフォルニア大学バークレー校で学びました。1958年から1995年までインドネシア大学経済学部の講師を務め、最終的に財政学、人的資源論、資産分野における副学長を務めました。

教育に関して厳格な価値観をもつ父に育てられた私は、当初、父の言うとおりにしてきました。しかし、家族の中で一番若い女性だったこともあってか、いつしか自分で道を選ぶ自由を経験するようになりました。11歳のときに初めて一人旅をし、13歳のときには日本の交換留学プログラムに参加しました。その後もアルバイトでお金を貯めては、さまざまな国の文化プログラムに参加しました。

自立心を生み、常に責任を持って行動する姿を見せたことが、父への信頼につながったのだと思います。その過程で、多少の行き違いはありましたが、ほとんどの場

図1　高等教育における女性――学問と文化を超えて先導する

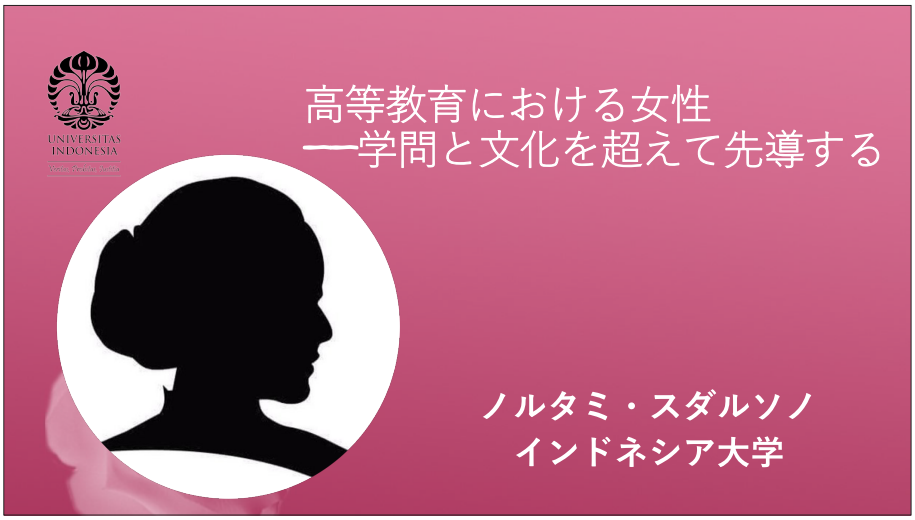


図2　研究活動



合、私が自分の立場から理由を述べることができたので、結果的に父は私の選択を尊重してくれました。人間である以上、正しいことばかりではなく、時には失敗もしました。そんなとき、いつも家族がそばにいてくれて、特に父はいつも私を鍛えてくれました。

1998年に歯学部を卒業して間もなく、インドネシア大学歯学部の若手講師としてキャリアを積んでみないかと誘われました。すぐに博士課程への進学が決まり、すでに所属学部と連携していた東京医科歯科大学を選びました。他の若手講師約40名と一緒に日本へ行く準備として、ジョグジャカルタのガジャマダ大学で3カ月間研修を受けました。インドネシア各地から集まったさまざまな分野、さまざまな大学の同僚と交流する初めての経験でした。2001年から2006年にかけては、東京医科歯科大学で高等教育の経験を積みました。この間に学んだ、講義、研究、会議、出版などのスキルは現在も保持されています。

もちろん、海外で教育を受けると、世界中の人々と出会うことになります。異文化を学ぶことができた外国人の友人との時間は、私にとってかけがえのないものでした。しかし、私は外国人の友人と違って、日本の文化に根ざしていたように思います。先にも述べたように、私は13歳のときに初めて日本を訪れました。山形に行ったときには高橋家がホストファミリーとして私を受け入れてくれました。その後も連絡を取り合い、彼らは私の家族のようになりました。私にはそこのお姉さんがいて一緒に成長したのです。博士課程で日本に帰国したときも、彼らの家を訪ねました。日本滞在中は、毎年、山形県小国町で新年のお祝いをしました。私はいつも帰るべき故郷があると感じていました。私は、先祖のジャワ文化によく似た日本の文化に自分を溶け込ませてきました。自分の家族とは違って高橋家はごく普通の家庭で、高等教育は彼らの目標の一つではありません。しかし、私は彼らから、家族の大切さ、愛、そしてどんな道を選んでも応援してくれること、自分の優先順位に従って生きることを学びました。私たちは今日に至るまでそのつながりを保っています。

インドネシアに帰国後、私は学者としてのキャリアを

図3　アカデミアにおけるキャリア



スタートさせました。教育、研究、地域貢献が主な仕事です。ここでは、それぞれの任務の中で、いくつかの成果を紹介します。講師としての日常的な活動にもかかわらず、私は歯学のカリキュラムにおいて新しい分野である法医歯学の発展に深く関わり、法医歯学修士課程の開設に成功しました。うまくいけば法医歯学専門課程が新設される予定です。これが整備され、専門の歯科医師が法医学の専門家の承認も得られるよう引き継がれることを私は望んでいます。

教えることだけでなく、私たちは共同研究を行い、私たちの学術的成果を世界に示すための出版物を作成することも求められています。私たちの仕事を示し、結果を出すためには、その影響、特に社会へのインパクトを測る必要があります。そのため、私たちは地域社会との関わりを持つことも求められています。法医学の専門家として私が行っている地域貢献は、大規模災害やテロ、人身売買などの注目度の高い法医学的事件における人体識別に関連しています。その際、私はインドネシア国家警察の中で働くのですが、そこは大学とは全く異なる環境です。国家的な優先順位は常にとても高いので、当局の命令には規律正しく従わなければなりません。

私自身、高等教育を提供する大学の中で成長しています。講師として勤務し、いくつかの機構を任されて今に至っています。学生および卒業生担当であり、そこで学生との距離を縮ます。また、大学院のプログラム運営も経験し、学習プログラムの作り方を学びました。さらに、学部では資源・ベンチャー・総務担当の副学部長に任命されたこともあり、大学や学部のマネジメントの仕方も学びました。最近では、研究・管理・製品管理担当のディレクターに任命され、さらに研究・イノベーション担当の副学長に任命されました。

このような高等教育における女性としての経験を踏まえ、自分自身として、地域社会のリーダーとして、あるいは組織のリーダーとして、必要とされる自分自身を評価し捉えることは非常に重要なことだと思います。私の個人的な価値は、努力、忍耐、そして質を常に信じることを意味します。また、失敗を恐れず、失敗したときには必ず反省するようにしています。マインドはその時々で成長する必要がありますし、生涯学習を通じて常に自分を高めていかなければなりません。また、家族、親友は、私たちの人生に寄り添ってくれる大切な存在だと感じています。

私は、学部のリーダーとして、常に付加価値を提供することを目指しています。私は、何か違うことをしたり、突破口を開くことが好きなので、常に解決策を目指します。私は、包括性を維持し、客観的で公正であることを心がけています。信頼関係を構築するためには、コミュニケーションとエンパワメントが重要です。また、協働してネットワークを構築することは、公的な基盤の確立にもつながります。このように、私たちは影響力を持ち、変化をもたらすことができるのです。

大学のリーダーの一人として、それは本当に別次元のものです。ビジョンが必要ですし、高次の思考力が必要です。優先順位を決め、どう目標を達成するか、チームとして戦略を練ることが重要です。また、異文化、つまり異なる学部を理解するためには、分野を超えたコミュニケーションが必要です。私自身は、機会を求め、人と人をつなぐために、説得や交渉のスキルを身につけることが必要です。そうすることで、インパクトを与えることができるのだと思います。

最後に、私は優れたリーダーは生まれるものではなく、作られるものだと信じています。私は、リーダーとしての役割を果たしながら、メンター、友人、親友、そして家族から常にエンパワーされています。また、コミュニティや組織のリーダーとして、自分自身をどう捉えるかも非常に重要だと思います。

講 演

“Women in Higher Education: Leading Across Disciplines and Cultures”



Nurtami SOEDARSONO

Lecturer, Faculty of Dentistry Vice Rector for Research, Innovation and Community Engagement Universitas Indonesia, Indonesia

Thank you, Motobayashi-sensei. I am from Universitas Indonesia. I am here to join the discussion on the challenges and key empowerment strategies for women leaders from the perspective of a woman in higher education. I would like to convey my sincere gratitude to Ochanomizu University, Kobayashi-sensei, and Riantoputra-sensei for this opportunity. I am humbled to be able to share my experience as one of the woman leaders at the university, who has a responsibility to deliver a high-quality, equitable, and sustainable higher education in Indonesia.

First, I would like to introduce myself. I was born in Jakarta, the capital city of Indonesia, in 1974. I am the youngest of three female siblings and a Moslem with a Javanese ethnic background. I spent most of my early formal education in both public and Catholic schools until I enrolled at Universitas Indonesia in 1993. I finished my Ph.D. at Tokyo Medical and Dental University (hereinafter called TMDU) in 2006. I am currently working as a lecturer at Universitas Indonesia's Faculty of Dentistry. Moreover, I simultaneously work both as a dentist and a forensic expert.

If I look back on my early years, I think being well educated has always been a passion of my family. During World War II, when all the men went to war, my grandmother gathered women in her community to teach them how to read and write. She later established an elementary school, which still exists today. My father, an educator himself, had the greatest influence on both my education and my career choices. Born in 1930, he experienced the periods of both Dutch and Japanese colonialism in Indonesia. He studied at Bandung Institute of Technology, Universitas Indonesia, and the University of California, Berkeley. He worked as a lecturer at the Faculty of Economics at Universitas Indonesia from 1958 to 1995. His highest position at the university was Vice-Rector of Finance, Human Resources, and Assets.

Being shaped up by my father, who had strict

Figure 1. Women in Higher Education: Leading Across Disciplines and Cultures

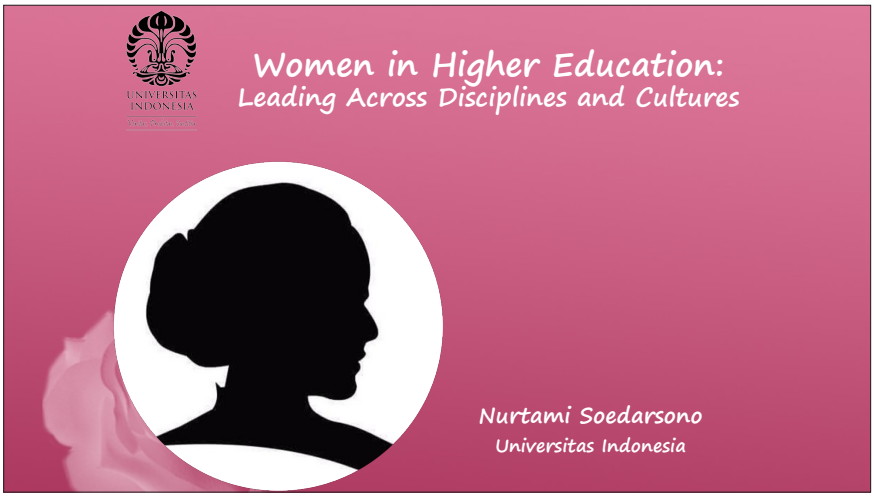


Figure 2. Academic Life after Graduation



values when it came to education, initially, I always followed as he directed. But somehow along the way, maybe because I was the youngest female in the family, I experienced the freedom to choose my own path. I traveled alone for the first time when I was 11 years old, and I joined a student exchange program in Japan when I was 13 years old. I continued to save money from my part-time jobs to be able to join different cultural programs across different countries.

I think it was creating my independence and showing that I was always responsible in doing what I did that built trust in my father. In the process, we did have some differences, but most of the time, I was able to give reasons from my point of view, which resulted in him trusting my choices. As a human being, I was not always correct, and I failed sometimes. On those occasions, my family was always there for me, and my father, in particular, was always there to toughen me up.

Not long after I graduated as a dentist in 1998, I was asked to pursue a career as a young lecturer at the Faculty of Dentistry at Universitas Indonesia. I was immediately programmed to take a Ph.D. course, and I chose TMDU as it already collaborated with my faculty. In preparation to go to Japan with approximately 40 other young lecturers, we were trained at Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, for three months. This was my first experience interacting with colleagues from various disciplines and different universities from all over Indonesia. I earned my higher education experience at Ika Shika Daigaku between 2001 and 2006. What I learned during this period, such as lecture, research, conference, and publication skills, I have maintained until now.

Of course, when you are educated overseas, you meet people from around the world. I always treasured my moments with my foreign friends which

Figure 3. Academic Career at Structural Position



gave me quite an education about different cultures. However, possibly unlike my foreign friends, I think I was more rooted in Japanese culture. As I mentioned before, when I was 13 years old, I visited Japan for the first time. The Takahashi family hosted me on my trip to Yamagata as a homestay family. We stayed in touch, and they became like my own family. I have *oneesan,* and we grew up together. When I returned to Japan for my Ph.D., I visited them again in their home. I spent every New Year celebration in Oguni-machi, Yamagata, during my stay in Japan. I always felt that I had a hometown to go home to. I have blended myself into Japanese culture, which is very similar to the Javanese culture of my ancestors. Unlike my own family, this is a very ordinary family, and higher education is not one of their goals. However, from them, I learned the value of family, love, and support for whatever paths one chooses and how to live according to one's priorities. We maintain our connection up to this day.

After I returned to Indonesia, I started my career as an academic. Education, research, and community engagement are our main duties. Here, I will highlight some achievements within each of these duties. Despite my routine activity as a lecturer, I was deeply involved in the development of forensic dentistry as a new branch within the dentistry curriculum. We successfully inaugurated a master's program in forensic dentistry, which will hopefully be followed by a new specialist program in forensic odontology. This is, I hope, a legacy that will be well-maintained and confirm that a professional dentist may also become a forensic expert.

As well as teaching, we are also required to carry out research collaborations and produce publications to showcase our academic results globally. To deliver the output and outcome of our work, it is necessary to measure its impacts, especially its impacts on society. Therefore, we are also required to do community engagement. As a forensic expert, my community engagement relates to human identification in mass disasters and high-profile forensic cases such as those involving terrorism, human trafficking, etc. In this process, I work within the Indonesian National Police, which is a totally different environment than the university. National priorities are always the higher ones; therefore, we must be disciplined in following the authority's orders.

I myself grow within the university, which offers higher education. I give my service as a lecturer and have been appointed to hold several structural positions, which brings me to where I am now. I was a Student and Alumni Manager, which brought me closer to students, and I also had experience managing postgraduate programs, which allowed me to learn how to organize a study program. Furthermore, I was once appointed as Vice Dean for Resources, Venture, and General Administration at the faculty, which taught me how to manage a university and a faculty. Recently, I was appointed as Director of Research, Administration, and Product Management and then continued as ViceRector for Research and Innovation.

Based on these experiences as a woman in higher education, it is very important to measure and to put us where we are needed as ourselves, as community leaders or organization leaders. My personal values

mean I always believe in hard work, patience, and quality. I am not afraid of failure, and I always try to self-reflect when I face it. Mindsets need to grow from time to time, and we must continuously improve ourselves through lifelong learning. I also find that family, close friends, and confidants are very important to accompany us throughout our lives.

In my experience as a faculty leader, I always aim for added value. I like to do something different or make a breakthrough; therefore, we always aim at solutions. I try to uphold inclusivity and be objective and fair. It is crucial to build communication and empower others in order to build trust. Collaborative engagements to build networks also establish public foundations. In this way, we can be influential and make a difference.

As one of the university's leaders, it is really a different league. One needs a vision and to have higher-order thinking skills. It is important to set priorities and strategies on how to achieve goals is important as a team. To understand different cultures, which means different faculty, we need to communicate all across disciplines. In seeking opportunities and connecting people, I myself need to step up with skills in the art of persuasion or negotiation. In this way, I believe we can create an impact.

In conclusion, I believe that good leaders are made, not born. As I continue my role as a leader, I am constantly empowered by my mentors, friends, and confidants, as well as by my family. I believe that one's perspective about oneself as a community or organization leader is also very important. *Domo Arigato Gozaimasu.*

コメント



コリーナ・D. リアントプトラ

お茶の水女子大学グローバルリーダーシップ研究所
特別招聘教授、
インドネシア大学心理学部准教授

本林先生、どうもありがとうございます。この場にいることをとても光栄に思います。光栄というだけでなく、お茶の水女子大学グローバルリーダーシップ研究所にいることで、エンパワーされ、豊かになり、これまでよりはるかに幸せを感じています。どのようにこの幸せを伝えることができるでしょうか。わたしの家族に聞いてみてください。今ここに夫であるウィリー・リアントプトラが参加しています。家族からは、お茶の水女子大学にいるときはいつも目が輝いていると言われます。お茶の水女子大学に感謝します。

このディスカッションで私がとても元気をもらったのは、三人のプレゼンターがそれぞれ違った視点で女性のエンパワメントについて話してくれたからです。それこそが私たちが先生方をお招きした理由なのです。ゴシュ先生は、より大きな理論的な視点から話をされ、個人の視点だけでなく、女性のエンパワメントに対する批判的な視点も提示されました。コロパキング先生は、インドネシアの女性について、特に農村部の保健部門で働くインドネシア人女性についての所見を発表されました。インドネシアの人口は2億7千万人であり、コロパキング先生の発表をインドネシアのすべての女性に一般化すべきではないことを忘れてはなりません。つまり、コロパキング先生の発表をインドネシアのすべての女性に当てはめるのではなく、その背景を考慮する必要があるのです。スダルソノ先生は、ご自身の体験を語ってくれました。インドネシアの都市部（ジャカルタ）に住む少女が、インドネシアのトップ3に入る大学の女性リーダー（副学長）になるまで成長した力強い事例をご紹介くださいました。

この三人のプレゼンターは、まるで無関係のように異なるトピックを語っているようですが、そうではありません。ここでスライドをお見せしましょう。一つずつしか見ていないと、全体像がつかめません。この文章を見てください。1枚目の“It is impossible”と二枚目の“Just do nothing”です。しかし、全体論的な視点から見れば、「行動あるのみ、不可能はない」となるのです。三人のプレゼンターについても同じです。一人の話を聞くだけでは、よく理解できないかもしれません。し

図1　インドおよびインドネシアにおける女性リーダー

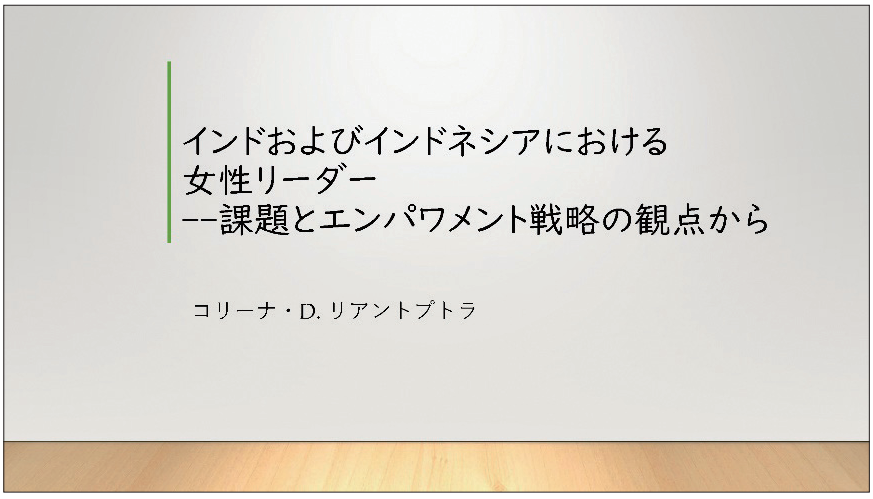
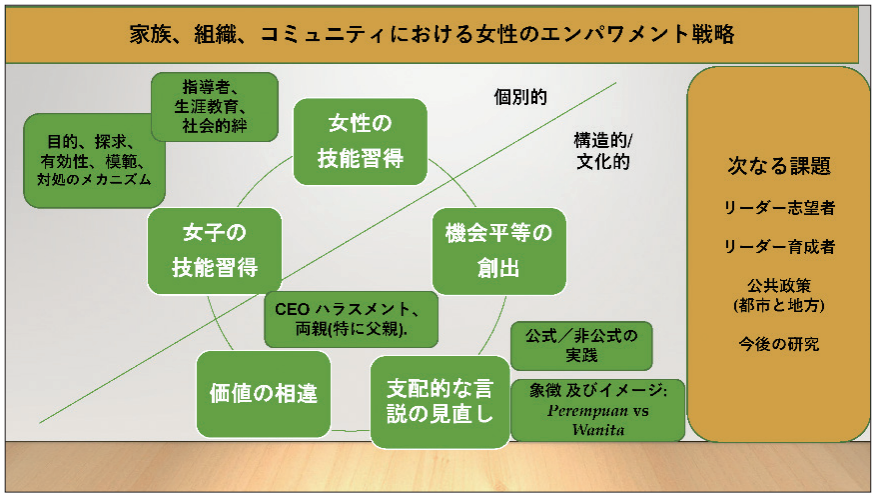


図2　家族、組織、コミュニティにおける女性のエンパワメント戦略



かし、全体論的な視点は、女性のエンパワメントをよく理解できるようにし、力を与えてくれるのです。

この三人のプレゼンターから得た私の重要な洞察は、第一に、女性リーダーの育成に関する生涯の視点と、象徴や慣習を問う批判的視点を取り入れた、全体論的な視点の重要性です。第二は、「目的」の重要性です。プレゼンターたちは、目的について、また、なぜ女性にエンパワメントが必要なのかについて語りました。それは、力を得たと感じるためなのか、それともももっと大きな理由があるのでしょうか。第三は、家族であれ社会であれ、集団の向上のために男女が共同で責任を負うことの必要性です。

まず、全体論的な視点について述べます。ゴシュ先生は、女性のエンパワメントに関するマイヤーソンとコルブ（Meyerson and Kolb 2000）の枠組みについて、次のように述べました。(1) 女性の技能向上、(2) 機会均等の創出、(3) 差異の評価、(4) 支配的な言説の見直し、です。ここで「女性の技能向上」(Equip the women) の次に「少女の技能向上」(Equip the girls) と付け加えたのは、個人の視点が大人の女性だけを考慮するのではなく、女性のエンパワメントは若いうちから必要であることを理解するためです。リーダーとしてのアイデンティティは、人生の早い段階で培われるものです。リーダーとしてのアイデンティティを確立し始める時期を無視して、女性のエンパワメントを議論するのは不完全なことです。

ゴシュ先生の発表では、公式、非公式を問わず、支配的な言説を見直すことについて幅広く議論されました。たとえば、ゴシュ先生はヒンズー教の女神がたくさんの手を持っている絵を紹介し、女性にはマルチタスクの能力があるという言説を映し出しました。女性はマルチタスクの専門家であるという考え方は、マルチタスクができない女性に不完全なものを感じさせると説明されました。また、潜在的に燃え尽き症候群になる可能性もあります。したがって、このような言説は修正される必要があります。また、ゴシュ先生は、「産休」から「育児休暇」への用語の変更も提案されました。

用語や言説の重要性は、インドネシアの人々が「女性」に使う言葉にも表れています。以前は、「ペレンプアン」(Perempuan) という言葉を使っていました。この言葉の核は「エンプ」(Empu) で、能力のある人という意味です。しかし、スハルト時代になると、この言葉は「ワニ・ディ・タタ」(Wani Di Tata)、つまり、喜んで服従する、という意味の「ワニタ」(Wanita) に変わりました。そこには、女性に対する二つの異なる考え方があるのです。現在、インドネシアでは「ワニタ」よりも「ペレンプアン」という言葉を選ぶことが多く、このように、インドネシアは女性＝有能な人という考え方に戻っているのです。

第二に、「共同責任」の重要性です。女性と男性は集団（家族、組織、社会）に対して共同責任を負っているという考えを強調する用語を使う必要があります。例えば、ゴシュ先生の「産休」という言葉を「育児休暇」に変えてはどうか、という提案は、両親二人とも家族に対して責任があるということをイメージすることの重要性を示しています。また、私がオーストラリアで妊娠したとき、「I am pregnant」ではなく、「We are pregnant」と言ったのは、妊娠と子どもの世話について、夫と私の共同責任であることを意味しています。共同責任を強調するためには、支配的な言説を見直すことがとても重要なのです。

このシンポジウムの聴衆へのアンケート調査からもわかるように、ほとんどの人が女性のエンパワメントにとって言語やシンボルがあまり重要であるとは考えていないようです。この見方は修正されるべきです。言語と象徴は、何が許容され、何が許容されないかという私た

ちの思考を形成するため、非常に重要です。言語と象徴を変えることは、政府、学者、NGO の役割です。私たちは共に正しい言葉を広め、家庭や社会における女性と男性の共同責任という言説を押し進めるべきです。

共同責任という考えを推進するには、男性を取り込む必要があります。このシンポジウムの参加者のうち、男性はわずか10% しかいないことに落胆しています。人口の約50% は男性なのですから、もっと多くの男性がこのようなイベントに参加する必要があります。インド、日本、インドネシアのような家父長制の文化圏では、男性が家庭や社会でリーダーシップをとるのが普通ですから、その役割はさらに重要です。私たちは、男性には家族に対する責任があり、女性が平等に扱われなければ社会の発展はありえないということを理解させなければなりません。

第三に、目的の重要性です。コロパキング先生もスダルソノ先生も、目的の重要性を強調しました。コロパキング先生は、ポシャンデュのボランティアとして活動する女性たちは、自分たちの社会をより良くすることを目的としており、その目的意識が彼女たちを力づけることを強調されました。コロパキング先生は、リュウを引用し（Liu et al. 2020）、30歳から60歳では、個人は目的志向になる傾向があると説明しました。この傾向は、ロンボク島の農村に住む女性リーダーに顕著に見られます。彼女たちにとって、ボランティア活動は意義あるものなのです。また、コロパキング先生は、女性同士、あるいは男性との社会的な結びつきが重要であり、それがコミュニティの目的意識につながることを強調しました。ロンボク島の農村に住むインドネシアの女性たちは、困難な状況にあっても、核家族、大家族の相互依存関係から力を得ていることを示しました。また、個人的な目的と集団的な目的の相乗効果が重要であることを強調しました。コロパキング先生によると、これはインドネシアのロンボク島の農村地域の女性リーダーにとって重要な女性のエンパワメント戦略の一つであります。

さらに、スダルソノ先生は、父親から教育への情熱をどのように植えつけられたかについて語りました。お父さんの話をするとき、彼女の声は少し震えていましたが、それは彼女がお父さんを本当に愛しており、お父さんが自分にとって影響力のある存在であることを意味しています。このように、子どもの目的意識を育むには、父親の存在が重要なのです。もし、女性にリーダーになってほしいなら、父親が娘に対する認識を変えて、娘たちに期待することが必要です。一般的な親、特に家父長制の文化圏では父親が目的意識を起こさせることが必要であり、その結果、少女も少年も社会をより良くすることを理解し、それを目指すのです。

スダルソノ先生の発表では、柔軟性の大切さがよく語られましたが、娘の成長に対する父親のビジョンと、さまざまなことを経験させる勇気なしには、彼女の柔軟性は育たなかったと思われます。お父さんのおかげで、彼女はわずか13歳で日本への交換留学に参加し、そこでさまざまなことを学び、体験しました。 そのような人生の形成期に、彼女は異なる文化や活動を探求し、その結果、彼女の心や人々との接し方に柔軟性が生まれました。スダルソノ先生のお話は、知性、礼儀、柔軟性を持った女子や女性の育成に取り組んでいるお茶の水女子大学と重なります。

コロパキング先生がおっしゃった生涯学習との関連については、お茶の水女子大学のシンボルである「みがかずば」には、お茶大の学生（つまり、若いリーダーの候補）がダイヤモンドの原石のようにかたちを整える必要があることを伝えており、これに注目することが重要です。何にかたちづくられるのでしょうか。私は、彼女たちが人生の目的を持てるようにすることだと思います。つまり、女性のエンパワメントのためではなく、社会を改善するために彼女たちの役割や立場を理解することにおいてエンパワーすることを提案するのです。

最後に、インドネシア語の言葉を紹介したいと思います。「ゴトン・ロヨン」（*Gotong Royong*）です。「ゴトン」は重荷を背負うという意味です。「ロヨン」は一緒にという意味です。この写真では、村人たちが木造のこの家を運んでいるところです。背が高すぎても低すぎてもだめなのです。一緒に重荷を運ぶには、同じ高さの人が必要です。背の高い人がいれば、背の低い人に負担がかかってしまいます。ですから、女性リーダーのエンパワメントには、「ゴトン・ロヨン」、つまり、社会の改善のために共同責任を負い、対等なパートナーシップを築くという考え方を取り入れるべきであると、私は提案します。家庭では、父親と母親が責任を負います。組織では、女性社員と男性社員の両方に責任があります。ゴトン・ロヨンの考え方を使えば、私たちはすべての人に平等に接しなければならないことがわかります。

そのためには、象徴や習慣の使い方に注意を払う必要があります。たとえば、先ほどお話したように、「わたしは妊娠している」ではなく「わたしたちは妊娠している」、「産休」ではなく「育児休暇」という言葉を使うことです。このように言説を変えることによって、男性と女性が、家庭であれ、社会であれ、集団の発展に共同で責任を持つという意識を築けるようになるのです。

Comment



Corina D. RIANTOPUTRA

Specially-Appointed Professor at the Institute for Global Leadership, Ochanomizu University, Japan, Associate Professor in the Faculty of Psychology at Universitas Indonesia, Indonesia

Thank you very much, Dr. Motobayashi. I am so honored to be here. I not only feel honored, but I must say that being at the IGL at Ochanomizu University, I feel empowered and enriched, and I am much happier. How can I tell that I am much happier? Ask my family. My husband is here now, Willy Riantoputra. My family says that my eyes are brighter during my employment at Ochanomizu. I thank you, Ochanomizu University.

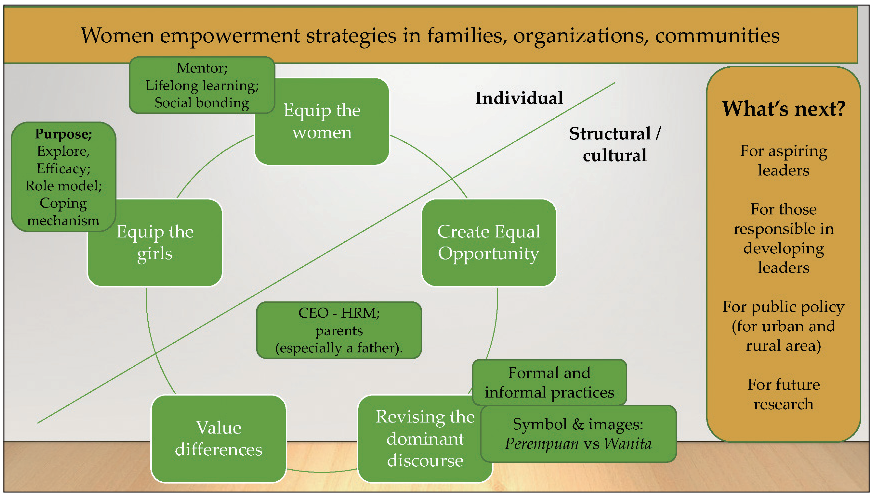
I feel so energized about this discussion because the three presenters each delivered a different perspective on women empowerment, and that is exactly why we invited them. Dr. Ghosh talked more from the larger, theoretical perspective; she presented not only the individual perspective but also the critical perspective on women's empowerment. Dr. Kolopaking presented her observation about women in Indonesia, especially focusing on Indonesian women in the health sector in rural areas. We have to remember that the population of Indonesia is 270 million people, meaning that we should not generalize Dr. Kolopaking's presentation to all women in Indonesia. We should keep the context in mind. Dr. Soedarsono recounted her own experiences. Her presentation is a powerful example of how a girl in urban Indonesia (in Jakarta) grew up to be a woman leader (Vice Rector) in one of the top three universities in Indonesia.

These three presenters talked about different topics as if they were unrelated; however, that is not the case. Let me show you the picture here. If you see only one thing at a time, you cannot understand the whole picture. Look at this writing, the first piece "It is impossible" and the second piece "Just do nothing." But if we look at it from a holistic perspective, it becomes, "Just do it, nothing is impossible." It is the same with our three presenters. If we only listen to one, we would perhaps feel confused or brought down. However, the holistic perspective enables and

Figure 1. KEY EMPOWERMENT STRATEGIES for WOMEN LEADERS in INDIA & INDONESIA



Figure 2. Women Empowerment Strategies in Families, Organizations, Communities



empowers us to understand women empowerment better.

My key insights from these three presenters are, first, the importance of a holistic perspective, which incorporates a lifetime perspective on the development of women leaders and a critical perspective that questions symbols and practices. The second is the importance of purpose. The presenters talked about purpose and about why women need empowerment. Is it for the sake of feeling empowered, or is there a bigger reason? The third is the necessity for joint responsibility between men and women for the betterment of the collective, whether that be the family or society.

First, a holistic perspective. Dr. Ghosh discussed Meyerson & Kolb's (2000) framework on women empowerment, which are: (1) Equip the women; (2) Create equal opportunities; (3) Value differences; and (4) Revising the dominant discourse. I added here (next to Equip the women) : "equip the girls" so that we can see that the individual perspective should not only consider adult women but understand that women empowerment should be when they are young. The identity as a leader is developed early in life. Discussing women empowerment without considering the time when they start developing their identity as a leader is incomplete.

In her presentation, Dr. Ghosh extensively discussed revising the dominant discourse, whether that is in formal or informal practices. For example, Dr. Ghosh presented us with a picture of the Hindu goddess who has many hands reflecting a discourse that women have the ability to multitask. She explained that the idea of women as experts in multitasking causes women to feel imperfect when they cannot multitask. It also potentially makes them burn out. Therefore, this discourse needs to be revised. Dr. Ghosh also suggested the changing terms from "maternity leave," to "parental leave."

The importance of terms and discourse is also evident in the word that Indonesian people use for "women". Previously, we used the word *Perempuan*. The core of this word is *Empu*, meaning someone who is competent. However, during the Suharto era, this word changed to *Wanita*, which means *Wani Di Tata*, that is, willing to submit. There are two different ideas about women there. Today in Indonesia, we choose the word *Perempuan* more often than *Wanita*; in this way, Indonesia has come back to appreciate the idea of a woman as someone with competence.

Second, the importance of joint responsibility. We need to use terms that highlight the idea that women and men have joint responsibility for their collective (for their families, their organizations, and their society) . For example, Dr. Ghosh's suggestion to change the term "maternity leave," to "parental leave," indicates the importance of picturing both parents as responsible for their families. Another example can be seen when I was pregnant in Australia, I did not say "I am pregnant" but "we are pregnant," signifying that my husband and I had joint responsibility for the pregnancy and for caring for the child. Revising the dominant discourse is very important to emphasize joint responsibility.

We can see from the polling (polling from the audience of this symposium) that most people in this

symposium do not view language and symbols as too important for women's empowerment. This view should be corrected. Language and symbols are critical because they shape our thinking of what is and what is not acceptable. Changing language and symbols is the role of government, academics and NGOs. Together, we should promote the correct terms and thus push the discourse of joint responsibility of women and men in the family, and in society.

To push forward the idea of joint responsibility, we need to take men on board. I am disheartened that only 10% of the participants of this symposium are male. We need more men to be involved in this kind of event because they comprise approximately 50% of the population. Their role is even more important in patriarchal cultures, such as India, Japan, and Indonesia, where men usually take leadership roles in family and society. We must empower men to see that they have a responsibility for their family, and that the development of society cannot happen if women are not treated equally.

Third, the importance of purpose. Both Dr. Kolopaking and Dr. Soedarsono highlighted the significance of purpose. Dr. Kolopaking eloquently demonstrated that the women who work as *posyandu* volunteer workers aim to bring out the best in their society, and it is that sense of purpose that empowers them. Dr. Kolopaking cited Liu et al (2020) and explained that at the age of 30-60 years old, individuals tend to be purpose-driven. This tendency is evident in women leaders in the rural area of Lombok. For those women, their volunteer works provides a sense of meaning. Dr. Kolopaking also foregrounded the importance of social bonding between women and perhaps with men as well, which provides them with a sense of community purpose. She demonstrated how, in times of difficulties, Indonesian women leaders in the rural area of Lombok, gain strength from the interdependence of nuclear and extended families. Her discussion highlighted the importance of synergy between individual and collective purposes. According to Dr. Kolopaking, this is one of the key women empowerment strategies for women leaders in the rural area of Lombok – Indonesia.

Further, Dr. Soedarsono talked about how her father instilled a love of education within her. When she discussed her father, her voice trembled a little, meaning that she really loves her father and that he is influential to her. Her example indicates the importance of a father in developing a sense of purpose in their children. If we want women to be leaders, we need fathers to change their perceptions and expectation of their daughters. Parents in general, and especially fathers in a patriarchal culture, need to inspire a sense of purpose so that girls and boys understand and aim to bring betterment to society.

We heard the value of flexibility frequently in Dr. Soedarsono's presentation, and we can see that her flexibility could not have progressed without her father's vision for her daughter's development, and the courage to allow her to experience many things. Her father allowed her to participate in an exchange program in Japan when she was only 13 years old, where she studied and experienced many things. During those formative years of her life, she explored different cultures and different activities that created flexibility in her mind and in her way of dealing with people. Dr. Soedarsono's story is in line with Ochanomizu University which is working to empower girls and women to have intelligence, courtesy, and flexibility.

In relation to lifelong learning that Dr. Kolopaking mentioned, it is important to pay attention to the symbol of Ochanomizu, *migakazuba,* which conveys that Ochanomizu's students (i.e., young and potential leaders) are like rough diamonds that need to be shaped. Shaped into what? I suggest they are shaped into having a purpose in their lives. That is, I suggest that we empower women not for the sake of empowerment, but for them to see their place or their role for the betterment of society.

Finally, I want to introduce you to an Indonesian term: *Gotong Royong*. *Gotong* means carrying a burden. *Royong* means together. In this picture, these villagers are carrying this house, which is made from wood. Can you see that if we want to carry a burden together, we cannot have someone who is too tall or too short? To carry a burden together, we need equal heights: If someone is too tall, the burden will be on the shorter person. So, I suggest that efforts to empower women leaders should adopt the idea of *Gotong Royong*, carrying the burden together, which means taking joint responsibility and establishing an

equal partnership for the betterment of society. In the family, both fathers and mothers are responsible. In an organization, both female and male employees are responsible. By using the idea of *Gotong Royong*, we can see that we must treat everyone equally.

To do this, we need to pay attention to how we use symbols and practices—for example, as I mentioned earlier, by using the term "we are pregnant" not "I am pregnant" or "parental leave" instead of "maternity leave" —can we change the discourse so that men and women can build up a sense of joint responsibility in developing their collectives, whether that be the family or society.



質疑応答・まとめ



本林 響子

お茶の水女子大学准教授、
グローバルリーダーシップ研究所副研究所長

本林 響子（お茶の水女子大学准教授）：

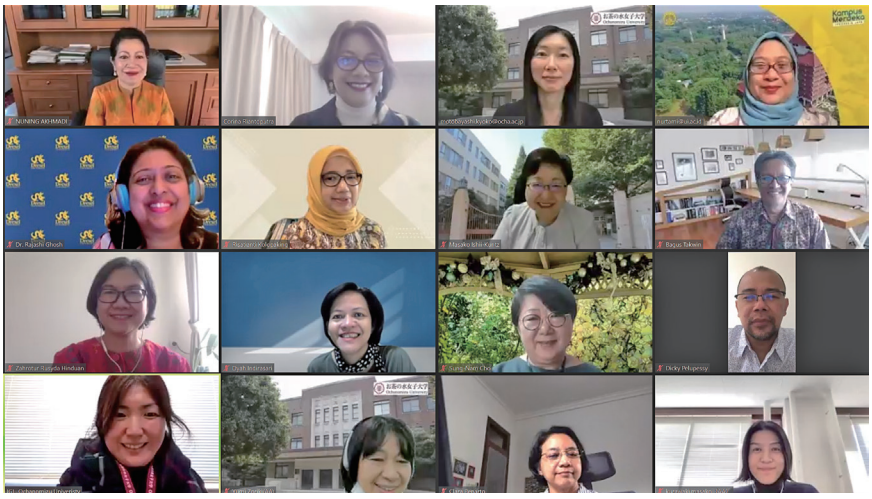
リアントプトラ先生、ありがとうございました。大変に分かりやすいまとめで、より学びが深まったと思います。また、先生からは、それぞれの先生に個別の質問を一つずついただいております。そして、会場の皆さまからも先生方に質問が届いていますので、先生方にはリアントプトラ先生からの質問と会場の皆さんからの質問についてコメントをいただければと思います。

まずゴシュ先生に学生から質問がきています。大きく分けて、男性の役割とは何なんだろうか、ということが一つ。それから、インドの中ではヒンドゥー教の方がマジョリティーであるけれども、宗教的な要因は何かあるだろうか、という質問です。男性の参加と宗教上の問題という二つの大きな質問を頂いております。これとリアントプトラ先生のご質問を踏まえて一言いただけますでしょうか。

ラジャシ・ゴシュ（ドレクセル大学准教授）：

ありがとうございます。本質的なことを申し上げれば、リーダーシップと子育てに関しては、これらの概念をジェンダー・ニュートラルな方法で考え直し、再構築する必要があると、私は確信しています。コリーナ先生が、今後の研究課題は何か、と問われたとき、私は、組織、リーダー、男性、女性、そして性別に関係なくアイデンティティをもつ個人にとって、有能なリーダーとは誰かを本当に考え直すことが非常に重要であると考えています。つまり、私たちが考える有能なリーダーとはどのようなものか、ということです。

この問いを自分に投げかけない限り、私たちは自分の心の中にある固定観念のようなものを自覚することはできないでしょう。そのような固定観念は誰しもが持っているものです。そのような固定観念を、私たちは誰もが持っています。どのようなリーダーシップのプログラム、調停方法、実践方法があるかを考える前に、私たちは一歩立ち止まって、誰を良いリーダーと定義するのか、そしてなぜそうするのかを自問自答する必要があります。たとえば、両親や家族、地域の人々、そして、私たちが育った国の政治、社会、経済界で目にしたリーダーたちから、どのような行動の模範を示されてきたか。彼らはどのような行動をモデルとしてきたのか、そ



してその行動がどの程度ジェンダー的であったり、偏ったりしているのか。これを問い直す必要があります。

自分の世界観はどうなっているのか、有能なリーダーとは誰なのか、批判的に振り返ることを実践しない限り、ステレオタイプなリーダーシップのあり方を変えることも、学ぶことも非常に難しいのです。このことは、今後の研究課題として非常に重要だと思います。

男性の役割と宗教の影響についての質問ですが、ゲイリー・マクレーン博士と共同編集した *Indian Women in Leadership*（Ghosh & McLean , 2018）という本の中で、特にインドにおけるリーダーシップや女性のリーダーシップに関する考え方に宗教と文化が与える影響について論じている章があります。私はヒンドゥー教徒として育ったので、宗教的な観点から見ると、女性の女神像や「女性は超人になれる」というメッセージとともに育ちました。女性は超人であり、すべてをなし得るのです。

このメッセージとともに育ったとき、私はそれを褒め言葉だと思い、女性がすべてをこなす超能力を持っているのは素晴らしいことだと考えていました。しかし、徐々に、このメッセージは罠であることに気づきました。なぜなら、もし自分が超人だと思えば、すべてをこなそうとするからです。夫に助けを求めようとは思いません。父や兄に助けを求めるつもりもありません。私は自分が超人だと信じているから、すべてをやり遂げることができるのであって、実はそうではない。私は人間ですから、ストレスで疲れ果ててしまいます。心理的にも肉体的にも健康が損なわれるでしょう。ですから、私は超人であるという考えを捨て、性別に関係なく、誰もがそうであるように、私も人間であることを認める必要があります。お互いを人間として、思いやりと気遣いをもって接する必要があるのです。

ここで、少し個人的なことをお話しします。私には三人の子どもがいます。14歳の子どもと、4歳の双子の子どもで、男の子と女の子です。彼らは現在、私の夫と一緒に階下にいます。私が夜8時48分にアメリカのフィラデルフィアで皆さんと一緒にここにいられるのは、夫が子どもたちの世話をするために駆けつけてくれたからです。これはとても大切なことです。家族の中で男性が平等に介護の責任を負うことで、お互いが可能になるのです。コリーナ先生が話したように、お互いが支え合い、高め合ってこそ、真のパートナーなのです。もし、彼がステップアップしてくれなかったら、今日のセッションに参加することはできなかったでしょう。これもまた、家庭や社会における男性の役割の重要な一例です。ゴトン・ロヨンの哲学に戻れば、私たちは一緒に社会をより良い場にすることができるのです。

本林：

ありがとうございました。では続きましてコロパキング先生には、ポシャンデュという概念について、二つ質問がきています。一つ目は、ポシャンデュというのが女性的な仕事であるけれども、そこに男性あるいは父親もぜひ参加するべきではないか、ということです。それから二つ目は、もう少しクリティカルな質問になりますが、ポシャンデュという制度自体が、実はアンペイドというお金があまり払われない状態で女性の労働力を動員するようなものなのではないか、ということです。こちらには“unpaid mobilization of women's labor”と書いてありますが、そのようなポシャンデュという制度そのものに女性が多く参加しているということをどのように考えますか、という質問です。こちらとリアントプトラ先生の質問も加えましてお話しいただけますでしょうか。

リサティアンティ・コロパキング（シャリフ・ヒダヤトゥラー国立イスラーム大学講師）：

本林先生、ありがとうございます。ポシャンデュのカドルは無報酬ですが、ポシャンデュでは男性の参加も歓迎しています。男性は直接ポシャンデュに関わることはありませんが、妻が参加するのをサポートします。ですから、男性がポシャンデュをサポートすることは可能です。さらに、無報酬の仕事であっても、カドルたちは皆、ポシャンデュの活動に非常に忠実です。なぜなら、第一に、家族的な精神があり、特に育児に携わらなければならないという原動力を持っているからです。コミュニティでは、子どもや、特に妊娠中の母親の世話をすることはとても重要なことなのです。この忠誠心は、母親、特に妊娠中の母親を助けようという宗教的価値観とも関連しています。もちろん、「パハラ」（*pahala*）と呼ばれるものも含まれます。「パハラ」とは、私たち自身が母子、特に妊娠中の母親を助けることで、善行から利益を得ることができることを表します。

これはコリーナ先生からの質問で、特にポシャンデュのような女性の活動で、変えるべき、あるいは重視すべき象徴や慣習はあるかということと関連しています。ポシャンデュの活動をしている女性たち、特に農村部の女性たちは、高等教育は女性にふさわしくないという考えから、自分の能力に対する自己効力感が非常に低いということを、ひとつの象徴として考えなければならないでしょう。ポシャンデュのカドルとして関わることは、良い教育、特に保健分野の教育を受けるための道筋となります。そのため、ポシャンデュのカドルは皆、訓練を受けたり、自分の能力を向上させるような特定の技術を学んだりすると、非常に良い精神状態になるのです。女性たちの象徴と実践は、彼女たちがより良い教育を受け、

生活のあらゆる側面でより良い機会を得ることに関係しています。その結果、これらのカドルは、農村部の他の女性たちにとっても重要な存在となっています。

本林：

ありがとうございました。では、最後にノルタミ・スダルソノ先生にお願いします。スダルソノ先生にも質問が一つきております。大学、高等教育においては、男性よりもむしろ女性の学生数のほうが多いという現実がありながらも、職業あるいは仕事の機会ということでいうと、それほど機会があるともいえないというような状況に対して、大学はどのように対処すべきなのか、あるいはできるのか、というご質問がきています。リアントプトラ先生からのご質問と併せてご回答いただけますでしょうか。

ノルタミ・スダルソノ（インドネシア大学講師・副学長）：

本林先生、ありがとうございます。インドネシアで女子学生が増えているのは事実ですが、首都にある私たちのキャンパス、インドネシア大学のデータに基づいてしかお話できません。そのため、インドネシアの他の地域とは若干異なるようですが、学部、大学院ともに女子学生の数は男子学生より若干多い程度です。また、大学の追跡調査の結果、雇用機会は男子卒業生と女子卒業生において同等であると考えられます。このことは、今のところ、卒業生たちにとって問題はないと考えています。しかし、将来的には、インドネシアで教育を受けた女性が増えれば増えるほど、実績が上がる可能性が見込まれるということも感じています。ありがとうございました。

本林：

ありがとうございました。いただいた質問、それから、ここで生まれたさまざまなインスピレーション、示唆というものを全て語り尽くすことができなくて、大変残念ではありますけれども、そろそろ時間になりましたので、一度、ここでシンポジウムを閉めさせていただきたいと思います。本日は素晴らしい登壇者の方とディスカッサントの方のおかげで、大変に大きな学びがいくつもありました。私も個人的には、その主流的言説をどのように変えていくかとか、労働とジェンダー、あるいは近代と伝統といった、さまざまな二重性がもたらすさまざまな対立を含むような言説の中で生きる個人というところには大変関心を持っておりますので、分野を超えて、社会科学の中では非常に共通した問題がたくさんあるということがよく分かりました。個人のスキル向上とエンパワメント、それから、制度と構造の問題というのも、いろいろな分野で見られることですので、これを機会にまた議論を深めていければと思った次第です。

そして、本日の議論は、グローバルリーダーシップ研究所の中心的テーマである、アジアにおける女性リーダーシップという研究、そして、その枠組みを探るという試みの一環であります。アジア内外での女性リーダーシップに関する知見を踏まえまして、研究と実践の双方に目配りしつつ、アジアにおける女性リーダーのエンパワメントというミッションに向けて、今後も皆さまと学びと対話の場を開いていければと思っております。本当に名残り惜しいのですが、本日はこれで終了とさせていただきます。

繰り返しになりますが、日本では朝早く、インドネシアではもっと早く、そして、米国では夕食の時間ということでしたが、多くの皆さまにご参加いただきましたこと、心より御礼申し上げます。どうもありがとうございました。そして、リアントプトラ先生、ありがとうございました。皆さま、ありがとうございました。参加者の皆さまもありがとうございました。

Open Discussion and Summary



Kyoko MOTOBAYASHI

Associate Professor, Deputy Director of the Institute for Global Leadership, Ochanomizu University

Kyoko MOTOBAYASHI (Associate Professor, Ochanomizu University) :

Thank you very much, Dr. Riantoputra. I think this summary is clear and straightforward, and it deepened our understanding. In addition, you had specific questions for each speaker. We also have received questions from the audience, so we would appreciate it if each of the speakers could respond to the questions posed by Dr. Riantoputra and the audience.

We shall begin with the questions directed at Dr. Ghosh by a student from Ochanomizu University. She would like to know about the role of men in general. In addition, with Hindus making up the majority of India's population, what religious influence does this create? We have two major questions regarding male participation and religious issues. This also relates to Dr. Riantoputra's question, could you provide a brief reply in this regard?

Rajashi GHOSH (Associate Professor, Drexel University) :

Thank you very much, to respond in essence, what I would emphasize is that I sincerely believe that when it comes to leadership and parenting, these concepts need to be rethought and reframed in gender-neutral ways. When you asked, Dr. Corina, what the research agenda moving forward should be, I think it is very critical for organizations, leaders, men, women, and individuals that identify across the gender spectrum to really rethink who an effective leader is. That is, what is our worldview of an effective leader?

Unless we ask ourselves this question, we will never be able to become self-aware of the kinds of stereotypes we have in our minds. All of us have such stereotypes. Whether we want to admit it or not, we have grown up internalizing certain ways of thinking about leadership. Before even considering what kinds of leadership programs, interventions, and practices we can design, we must pause and ask ourselves whom we define as a good leader and why. When we ask ourselves these questions, we will automatically be challenged to think back to the kinds of experiences we encountered growing up, for example, what kinds of behaviors have been modeled for us by our parents, family members, community members, and the leaders we have seen in the political, social, and economic circles in the countries in which we grew up. What kinds of behaviors have they modeled and to what extent are those behaviors gendered or biased? This needs to be challenged.

Unless we critically reflect, that is, practice critical reflection about what our worldviews are and who an effective leader is, it is very difficult to change or unlearn the stereotypical ways of doing leadership. This, I believe, is very important for the research agenda moving forward.

In terms of the question about the role of men and the influence of religion, there is a particular chapter in the book Indian Women in Leadership, which I co-edited with Dr. Gary McLean, that specifically discusses the influence of religion and culture on ideas of leadership and women's leadership in India. To summarize from my own personal experience, I grew up as a Hindu, so for me, what stood out from a

religious standpoint is that I grew up with this image of women goddesses and the message that women can be superwomen—women can be superhumans. They can do it all.

When I was growing up with that message, I considered it a compliment, thinking that it was great that women have the superpower to do it all. But slowly, I realized that it can be a trap because if I think I am superhuman, I am going to try to do it all. I am not going to ask my husband to help. I am not going to ask my father or brother to help. I can do it all because I believe I am superhuman, although actually, I am not. Since I am just human, I will burn out, and I will be very stressed. My psychological and physical health and well-being will be compromised. Therefore, I need to give up on this idea of being a superhuman and admit that like everyone, across genders, I am human. We need to treat each other as humans, with compassion and caring.

I will share a few personal details here: I have three children, one 14-year-old and twin four-year-old, one boy and one girl. They are currently downstairs with my husband. The reason I could be here with you at 8:48 in the evening in Philadelphia in the United States is that my husband stepped up to take care of the children. This is so important. I have experienced it in my own personal life: It is so important for men in the family to shoulder the responsibility of caregiving equally so that we can enable each other. As Dr. Corina discussed, we are true partners only when we support and enable each other and step up so that we can bring out the best in each other. If he had not stepped up, I could not have attended today's session. This is another key example of what men's role can be in the family and in society: Returning to the philosophy of *Gotong Royong*, together we can carry society to a better place.

MOTOBAYASHI :

Thank you very much. Next, Dr. Kolopaking has two questions regarding the concept of *posyandu*. The first is "although *posyandu* is a job traditionally associated with women, shouldn't men, even fathers, participate in it?" Secondly, this is a slightly more critical question— "isn't the *posyandu* system itself one in which the female labor force is mobilized with inadequate or no pay?" Here it states "unpaid mobilization of women's labor," so the question is, "what is your opinion on *posyandu* and the fact that many women participate in such a system?" This was also mentioned in Dr. Riantoputra's question. Would you shed light on this matter?

Risatianti KOLOPAKING (Lecturer, Islamic State University Syarif Hidayatullah) :

Thank you, Dr. Kyoko. The *posyandu* cadre is an unpaid position; however, in *posyandu*, we are also open to men being involved. Men are not involved directly in *posyandu* but support their wives to participate. Therefore, it is possible for men to support *posyandu*. Further, even though the work is unpaid, all the cadres are very loyal to the *posyandu* activities because, first, they have a sense of familial spirit that drives them to be involved, especially in child care. It is very important in the community to take care of children and, in particular, pregnant mothers. This loyalty is also related to the religious value to help mothers, especially pregnant mothers, which, of course, involves some of what we call *pahala*. *Pahala* means that we can benefit from a good deed if we ourselves help mothers and children, especially pregnant mothers.

This relates to the question from Dr. Corina regarding whether there are any symbols or practices that should be changed or upon which we should focus in the activities involving women, especially in *posyandu*. One symbol we must consider is that the women in the *posyandu* activities, and women in rural areas particularly, have a very low self-efficacy in terms of their own capability because they believe that higher education is unsuitable for women. Becoming involved as a *posyandu* cadre is a path toward a good education, specifically in health. This is also why all the *posyandu* cadres have a very good spirit when they are trained or learn a specific skill that improves their capability. The symbols and practices of the women involve them having the opportunity to receive a better education and better opportunities in all aspects of their lives. Consequently, these cadres are important for the other women in rural areas.

MOTOBAYASHI :

Thank you. Finally, there is the last question for Dr.

Soedarsono. The reality is that there are more female students enrolled in colleges and higher education institutions than male students, but it cannot be said that there are equal work and vocational opportunities for men and women once they graduate. The question is, can universities manage this problem or try to improve this situation? And if so, how can this be done? Could you please provide an answer suggesting possible solutions to this issue as well as a response to the questions posed by Dr. Riantoputra?

Nurtami SOEDARSONO (Lecturer, Vice Rector, Universitas Indonesia) :

Thank you, Sensei. It is true that the number of female students is increasing in Indonesia, but I can only speak based on the data from our campus, Universitas Indonesia, which is located in the capital city. Consequently, it likely differs slightly from other areas in Indonesia, although the number of female students in both undergraduate and graduate schools is only slightly higher than that of male students. Moreover, based on our university tracer study, job opportunities are considered equal between the alumnus and the alumna. We do not believe this is a problem for our alumni for now. However, I also agree that in the future, it is likely that the more educated women there are in Indonesia, the higher their performance will be.

MOTOBAYASHI :

Thank you. It's a pity that we cannot answer all of the questions posed today and discuss each and every inspirational idea and suggestion. Unfortunately, it is time to end our session and so, we shall conclude the symposium at this point. I thank our encouraging speakers and insightful presenters. Today, we learned so much about a number of significant topics. Personally, I am immensely interested in finding how we can change mainstream discourse and assist individuals who find themselves in the midst of a discourse dilemma, such as those comprising various opposing forces brought about by dualities like labor and gender, or modernity and tradition. I have realized that many issues are common to various social sciences, regardless of the different fields of study. Individual skill development and empowerment as well as institutional and structural difficulties can also be seen in various fields, and so, we hope this symposium served as an opportunity for you to explore these issues on a deeper level.

Today's discussion is the center topic of the Institute for Global Leadership's study on women's leadership in Asia, and its attempt to explore the framework. Based on our findings on women's leadership in Asia and at a global level, we would like to continue to open up opportunities for learning and dialogue with you, taking us a step closer toward our goal of empowering women leaders in Asia, while paying attention to both research and ethical practices. We are truly sorry that we have to cut things short, but this is the end of today.

Again, I would like to express my sincere gratitude to all of you for your effort and participation, despite it being early morning in Japan, even earlier in Indonesia, and dinnertime in the United States. Thank you very much, Dr. Riantoputra. I thank everyone for their involvement and contributions.

「グローバル女性リーダー育成のための国際的教育研究拠点形成」

Building an International Research and Education Platform for Promotion of Global Women Leaders

書　名
『インドおよびインドネシアにおける女性リーダー
――課題とエンパワメント戦略の観点から』

Title
Challenges and Key Empowerment Strategies for Women Leaders in India and Indonesia

発 行 日
令和５年３月１日

Date of Issue
March 1, 2023

発　行
国立大学法人 お茶の水女子大学
グローバルリーダーシップ研究所

〒112-8610　東京都文京区大塚2-1-1
TEL/FAX：03-5978-5520
E-mail：info-leader@cc.ocha.ac.jp
URL：http://www.cf.ocha.ac.jp/igl/
　　http://www.cf.ocha.ac.jp/igl-en/

Publisher
Institute for Global Leadership, Ochanomizu University

2-1-1 Otsuka, Bunkyo-ku, Tokyo 112-8610, Japan
TEL/FAX：+81-3-5978-5520
E-mail：info-leader@cc.ocha.ac.jp
URL: http://www.cf.ocha.ac.jp/igl/
　　http://www.cf.ocha.ac.jp/igl-en/

編　集
ナーデルプール・ゼイナブ
グローバルリーダーシップ研究所　アカデミック・アシスタント

倉脇 雅子
グローバルリーダーシップ研究所　アカデミック・アシスタント

小林 敦子
グローバルリーダーシップ研究所　アカデミック・アシスタント

Editors
Zeinab NADERPOUR
Academic Assistant, Institute for Global Leadership, Ochanomizu University

Masako KURAWAKI
Academic Assistant, Institute for Global Leadership, Ochanomizu University

Atsuko KOBAYASHI
Academic Assistant, Institute for Global Leadership, Ochanomizu University

デザイン・印刷・製版
株式会社 太陽技報堂

Design and Printings
TAIYO GIHODO Co.,Ltd



お茶の水女子大学
Ochanomizu University

グローバルリーダーシップ研究所
Institute for Global Leadership

〒112-8610 東京都文京区大塚 2-1-1
2-1-1 Otsuka, Bunkyo-ku, Tokyo 112-8610, Japan

TEL / FAX：03-5978-5520
E-mail：info-leader@cc.ocha.ac.jp
https://www.cf.ocha.ac.jp/igl/