

報告書

平和構築のDNAへのジェンダー統合：
ピアラーニングを手掛かりに



目次

はじめに.....	3
概要.....	4
Key findings.....	5
Finding 1：ジェンダー統合はスペクトラム上に存在する	6
Finding 2：専門知識と政治性のバランスを取らなければならない	10
Finding 3：リーダーシップと組織全体による積極的関与が変革の礎である	13
Finding 4：ジェンダー統合を浸透させる糸口 (Entry Point) は一つではない	17
Finding 5：事業サイクルに専門的支援とツールを組み込むこと	21
結論.....	24
謝辞.....	25

はじめに

PeaceNexus は、かつて組織開発プロジェクトで協力した2つのパートナー団体による、協働学習の取り組みを支援できることを嬉しく思う。我々は、ピアラーニングが平和への革新的かつ現実的な道を切り開く鍵であると確信している。謙虚な姿勢で臨めば、ピアラーニングは私たちが内省し、過ちを改め、変化する安全な場となり、平和構築というセクター全体の成熟を支えることができる。いまや喫緊の最重要課題となった平和構築の価値をより真正に具現化するため実務家や団体を支える上で、ピアラーニングは特に適した手法である。

ジェンダー不平等と暴力的紛争に強い相関があることは証拠が裏付けるところだが、これは平和構築の実践においては十分深刻に受け止められていない。本報告は、より果敢なリーダーシップを求めるとともに、事業レベルでジェンダーの課題に取り組むだけでは不十分であると強調する。各組織が取り組む事業と組織の管理・運営の間には、相互依存関係がある。

本報告では、平和構築へのジェンダー統合の諸側面を明確に区別し、それぞれがどのように補い合っているのかを示す。本報告が示すのは、ジェンダーに関連する組織慣行は「ジェンダー差別」と「ジェンダー変革」を両極とするスペクトラム上に存在するという見方である。また、各団体がスペクトラム上のどこに位置づけられるかは、活動の文脈や関連部署の関与のあり方に依る。ジェンダーの視点を事業に組み込む方法を模索している平和活動団体は多いが、ジェンダー平等と包摂が組織モデルを通じて実践される過程には、さほど注意が向けられていない。これは、草の根団体にも、大きな予算と権力を扱うグローバルなプレイヤーにも当てはまる。

今回のピアラーニングの取り組みは、平和構築の慣行とガバナンスモデル、組織モデルを改めて批判的に見直すべきだという我々自身への呼びかけである。今回行った重要な対話を土台に、今後発展へ向けたより多くの機会が生まれ、また、パートナー団体各々の歩みを支えることを楽しみにしている。

DR CATRIONA GOURLAY
Executive Director

CAROLE FRAMPTON-DE TSCHARNER
Organisational Development Lead

PeaceNexus Foundation
www.peacenexus.org

概要

20 年以上前、国連安全保障理事会決議 1325 号が採択された。同決議は、平和と安全保障に対する女性の貢献を認め、ジェンダー不平等への対応が持続可能な平和の達成に不可欠との認識を示している。紛争の影響はジェンダー間で異なり、ジェンダー不平等と暴力的紛争の発生の間につながりがあることは、十分な証拠が裏付けている。しかし、そうした裏付けがあり、世界的な規範の枠組みが確立しているにもかかわらず、「女性・平和・安全保障（WPS）アジェンダ」の革新的な意図と平和構築・紛争解決団体の実践の間には隔たりがある。

平和構築・紛争解決団体はこれまで、彼らのセクターを超えたより広い分野における、また彼らが活動する地域の文脈の中での、ジェンダー差別とその中核をなす構造的な不平等と権力力学の問題に向き合ってきた。また、事業計画にジェンダーの視点を組み込むことにも関心を払ってきた。しかし、組織のガバナンスや運営にジェンダー平等と WPS アジェンダをどう織り込むかには、あまり目が向けられて来なかった。しかしながら、事業へのジェンダー包摂の推進とともに、男性上位の排他的内部慣行を是正しなければ、本質的な緊張が生じる。革新的な変化

（Transformative Change）を実現するため、平和構築団体はその場しのぎの施策に終始せず、自らの慣行を根本的に変革する準備を行う必要がある。

一連の課題に取り組んできた実践者たちには、これまで培ってきた豊かな専門知識と経験がある。この見識を生かすため、CMI – Martti Ahtisaari Peace Foundation（CMI）と Conciliation Resources（CR）が主催し、平和構築・紛争解決団体がジェンダー統合で蓄積してきた経験について議論が行われた。

こうした議論と思索の一方で、ジェンダー平等は世界的な反発に遭い、女性の権利に関して確立された規範にも複数の国連加盟国から疑問が投げかけられている。ジェンダー平等と WPS アジェンダにおける苦闘の成果を消し去ろうという試みが明らかにするのは、ジェンダー統合は政治的プロセスであって、ただ単に専門知識を実践に移すだけではない、ということである。本報告が、我々のセクターを変革するグローバルな取り組みへの建設的な貢献となることを願っている。

i 本報告における「ジェンダー」とは、社会的に構築される特定の文脈において、男性、女性、少年・少女、性・ジェンダー少数者の特徴を指す。また、社会における男性または女性の役割（「ジェンダー役割」）や、男性または女性に期待される振る舞い（「ジェンダー規範」）、個人の自己認識（「ジェンダーアイデンティティ」）を指すこともある。また、男女の生物学的な違いを指す「性」とは異なる（Sophia Close, Hesta Groenewald and Diana Trimiño Mora. Gender-sensitive conflict analysis facilitation guide (London: Conciliation Resources, 2020: 71)）。

ii Hudson, Valerie M., Bonnie Ballif-Spanvill, Mary Caprioli et al. Sex and World Peace (New York: Columbia University Press, 2014); Caprioli, Mary and Mark A. Boyer. 'Gender, Violence, and International Crisis', The Journal of Conflict Resolution, Vol. 45, No. 4 (2001): 503-18.

iii Deiana, Maria-Adriana and Kenneth McDonagh. "It is important, but...": Translating the Women, Peace and Security (WPS) Agenda into the planning of EU peacekeeping missions', Peacebuilding, Vol. 6, Iss. 1 (2017): 34-48. Taylor, Sarah and Gretchen Baldwin. The Global Pushback on Women's Rights: The State of the Women, Peace, and Security Agenda (New York: International Peace Institute, 2019); Cupać, , Ielena and Irem Ebetürk. 'The personal is global political: The antifeminist backlash in the United Nations', The British Journal of Politics and International Relations, Vol. 22, Iss. 4 (2020): 702-714.

iv Taylor, Sarah and Gretchen Baldwin. The Global Pushback on Women's Rights: The State of the Women, Peace, and Security Agenda (New York: International Peace Institute, 2019); Cupać, Ielena and Irem Ebetürk. 'The personal is global political: The antifeminist backlash in the United Nations', The British Journal of Politics and International Relations, Vol. 22, Iss. 4 (2020): 702-714.

情報ボックス

ジェンダー統合：「ジェンダー統合」とは、女性、男性、性的・ジェンダーマイノリティの出発点の立ち位置の違いを考慮しながら、それぞれにとって平等な結果を達成するため、組織が意図的な行動を取ることを意味する。ジェンダー平等達成へ向けたプロセスの中核をなし、ガバナンス（リーダーシップや意思決定のプロセスと指針）、運営（内部体制、手続き、活動方針、戦略）、事業（調査、分析、モニタリング、評価、学習など）のように、組織のあらゆる領域での取り組みを内包しうる。本報告では、ジェンダー統合をスペクトラム上に存在するものととらえる。

手法：CMIとCRは2020年から2021年にかけて、Peace Nexusとの連携の下、同じく平和構築に取り組む13団体と3回のバーチャルなラウンドテーブルと追加的な聞き取りを行った。一連の議論は、各々の知見や助言、実践的なツールを共に学び、共有することを目的とし、チャタムハウスルール（会議で得た情報の公開を認める一方、発言者を特定できる情報を伏せるよう参加者に義務付ける規則）の下で実施した。中心となった参加者は、紛争調停と平和構築に取り組む欧州、中東、中南米、アジアの非政府組織において、ジェンダー関連の専門性が特に高い15人である。参加者の学びの記録・分析は独立のコンサルタントが行い、2021年3月の会合で参加団体がその結果を確認した。

Key findings

- 1 **ジェンダー統合はスペクトラム上に存在する**：平和構築へのジェンダー統合において、組織はジェンダーに対する「差別的アプローチ」と「革新的アプローチ」を両極とするスペクトラム上に位置付けられる。各組織は、どの水準までジェンダー統合を目指すのか、自らの目標を定める必要がある。また、時間軸上の同時点であっても、組織のガバナンス、運営、事業計画の各側面で、スペクトラム上の位置はそれぞれ異なる可能性もある。
- 2 **専門知識と政治性のバランスを取らなければならない**：平和構築へのジェンダー統合は、ただ単に専門知識を実践に移せばよいわけではない。権力力学を変化させ、包摂とジェンダー平等の拡大を実現することが焦点となるため、これは本質的に政治的なプロセスなのである。専門知識と政治性はどちらも変化を構成する重要な側面であり、互いに補強する関係にある。
- 3 **リーダーシップと組織全体による積極的な関与が変革の礎である**：組織による積極的な関与とは、あらゆるレベルの職員に対し、ジェンダー統合に向けた専門的支援と動機付けがなされること、次に適切な財源が確保されること、そして組織全体の方針に組み込まれた形で、よく練られた戦略が示されることである。ジェンダー目標を実践に移すためには、職員に重要な役割がある。
- 4 **ジェンダー統合を浸透させる糸口は一つではない**：変革への推進力は組織内外どちらからも生まれ得る。たとえば、ドナーからの要請を活用する、具体的な成功例を示す、外部の出来事や内部の組織変革プロセスから生じた機会を生かすといった形がある。
- 5 **事業サイクルに専門的支援とツールを組み込むこと**：平和構築のための介入にジェンダーを如何に包含できるのかを深く理解するため、ジェンダー視点の紛争分析とモニタリング・評価・学習（MEL）が重要であり、事業サイクルに過去の経験からの学び（Learning）を組み込むべきである。

1

ジェンダー統合はスペクトラム上に分布する



Finding: 平和構築へのジェンダー統合において、組織はジェンダーに対する「差別的アプローチ」と「革新的アプローチ」を両極とするスペクトラム上に位置付けられる。各組織は、どの水準までジェンダー統合を目指すのか、自らの目標を定める必要がある。また、時間軸上の同時点であっても、組織のガバナンス、運営、事業計画の各側面で、スペクトラム上の位置はそれぞれ異なる可能性もある

「我々はジェンダーを中核的な活動として採用することを決めた。(事業だけでなく) ガバナンスの構造にも目を向け始め、理事会でのジェンダー比の均衡を目指すとともに、コレクティブな経営の手法を取り入れている(ラウンドテーブル参加者)

表1 ジェンダー統合のスペクトラム

ジェンダー差別型アプローチとは、女性や性・ジェンダーマイノリティ、男性は平等ではないという認識に基づき、排除的、偏向的な行動を取ることである。

ジェンダー無配慮型アプローチでは、ジェンダーを人と人のやりとりにおける重要な要素とも、暴力や紛争の要因とも見なさない。女性、男性、性・ジェンダーマイノリティの役割や責任が、特定の社会、文化、経済、政治的文脈において生じ、課されたりしていることを見落としている。

DO NO HARM 型アプローチでは、平和構築の取り組みは中立的でないと認識する。何らかの行動を取れば、団体の活動におけるジェンダー力学に好影響か悪影響のどちらかが生じる。ジェンダー不平等を無意識のうちに悪化させないようにするため、こうした力学に責任を持って注意を向けなければならない。

ジェンダー配慮型アプローチでは、介入を計画・実施する際に、それぞれ特定の文脈における男性、女性、性・ジェンダーマイノリティの具体的なニーズや課題を考慮しジェンダー不平等を惹起、助長しかねない規範や慣行を強めないようにする。

ジェンダー対応型アプローチでは、ジェンダー規範、ジェンダー役割、ジェンダー不平等について理解した上で紛争の原因、当事者、影響、力学を分析し、介入の計画・実行に際してこれらを考慮する。

ジェンダー革新型アプローチでは、インターセクショナルリティー（差別が複合的な要因で起こること。交差性とも）を考慮に入れ、規範や権力関係といったジェンダー不平等の根本的な構造的な原因や要素の是正を図るとともに、明確にジェンダー平等を目指すⁱⁱ。



i European Institute for Gender Equality の定義による。 <https://eige.europa.eu/thesaurus/terms/1157>

ii インターセクショナルリティーを考慮したアプローチでは、性的指向や性自認、ジェンダー自認、年齢、人種、経済状況、出身国、能力（およびアイデンティティーを構成する他の諸側面）を体系的な差別の要因と認識し、これらすべてが衝突や平和構築に関わる人々の姿勢の差異に影響を与えると考える。「インターセクショナルリティー」という用語は、Kimberlé Crenshaw が初めて使用した。以下を参照のこと。Crenshaw, K., 'Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics,' University of Chicago Legal Forum, Vol. 1989, Iss. 1 (1989): 139-167

ジェンダー統合のスペクトラムは単線的な分類を行うための手段ではないが、組織のガバナンス、運営、事業に関する現在の慣行、そして将来の目標がどこに位置するのかを把握することに役立つ。

ジェンダー統合に一層深く力を注ぐには、あらゆるレベルにおけるガバナンスとリーダーシップ、組織方針と内部体制、事業計画の慣行に関し、同時に取り組みを進める必要がある。この3方向からのアプローチでは、ジェンダー統合の目標レベル（組織としてスペクトラムのどこに位置したいのか）の設定や、変革の糸口と目標達成に必要となるサポートの検討において、組織全体にわたって指導者層が尽力しなければならない。

このスペクトラムを使って、ジェンダー統合に関わる複雑性を説明することができる。組織内の各部分での変化が絡み合い、進歩を妨げたり、推し進めたりする様子を考察する上で、スペクトラムは効果的である。たとえば、事業全般でジェンダー統合を深めることは糸口としては申し分ないかもしれないが、拘束力のある方針への組織全体の関与がなければ、さらなる進歩は難しいといったことに気付けるかもしれない。ジェンダーを組織のガバナンスに組み込むには、内部の権力力学を精査し、解明する必要がある（詳細は所見2の項を参照のこと）。

「我々はジェンダー規範の変化までは企図していないが、ジェンダー統合は DO NO HARM 型アプローチの一部と考えられている。『なぜ包摂が必要なのか。包摂の価値を示してほしい。女性が参加したらどんな得があるのか』と聞かれたら、『男性だけが参加していることでこれまでどんな得があったのか』と聞き返す」ラウンドテーブル参加者

リスク軽減を重視する DO NO HARM 型アプローチは、事業計画へのジェンダー統合に関する議論の出発点として有用かもしれない。このアプローチは、ジェンダー不平等を最小限にとどめ、無意識のうちに悪化させることへの歯止めになりうる。平和構築は中立ではないと認識することで、平和構築の取り組みが既存のジェンダー格差や権力力学の不平等をどのように悪化させるのかに関し、議論を促進できる。

しかし、ジェンダー統合は配慮型アプローチの段階で失速する可能性がある。この段階では、ジェンダー別に具体的ニーズを特定し、介入の計画・実行で考慮に入れることに焦点を絞る。たとえば、何人の女性を活動に参加させるのかといったことに焦点を当てることになる。ここでの課題は、「女性を入れてかき混ぜる」やり方の先に目を向け、多様なグループによる意味のある参加を阻む障壁に立ち向かうことにある。

ジェンダー革新型の平和構築の特徴は、ジェンダー不平等は紛争の中核的な要因であり、これを変革するにはインターセクショナリティに着目したアプローチを用い、ジェンダー規範と権力関係に挑むことによって、暴力の根本的な構造要因と影響に対処する意図的な努力を必要とする、との認識にある。



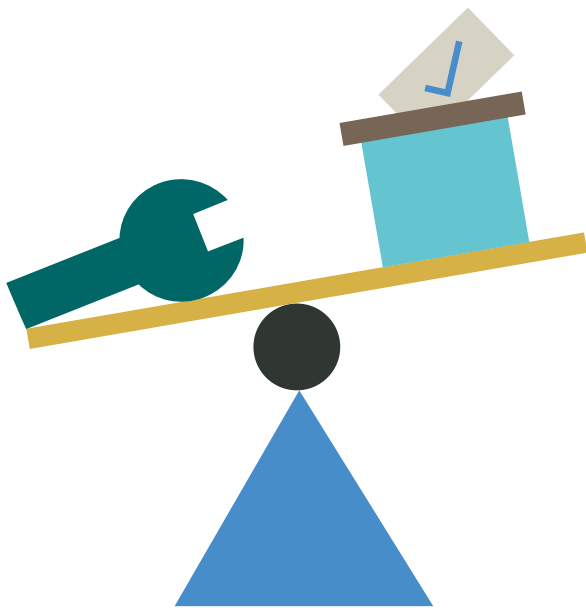
実践上のポイント

- ・ ジェンダー統合のスペクトラムは、組織の現在の位置づけの把握に使うことができる。強みや目標とのギャップを特定する助けとなり、さらなる進歩に向けたアプローチを教えてくれる。
- ・ 変化へ向けた出発点を認識するには、組織全体としてのアセスメントが重要である。
- ・ 組織としてスペクトラムのどこに位置することを望むのか、組織の共同ビジョンを描き、具体的な変革の目標を打ち出し、それを所定の時間的枠組みの中で達成するための段階的目標について合意しなければならない。たとえば、5 年戦略組織計画がこれにあたる。
- ・ 複数の糸口からジェンダー統合を目指すアプローチを採用する場合、ある分野での変化が他の分野に及ぼす影響を注視しなければならない。ガバナンス、運営、事業に関する取り組みの相乗効果を強調する必要がある。



2

専門知識と政治性のバランスを取らなければならない



Finding: 平和構築へのジェンダー統合は、ただ単に専門知識を実践に移せばよいわけではない。権力力学を変化させ、包摂とジェンダー平等の拡大を実現することが焦点となるため、これは本質的に政治的なプロセスなのである。専門知識と政治性はどちらも変化を構成する重要な側面であり、互いに補強する関係にある

ジェンダーへの取り組みは社会における権力力学を問うものであり、個々の平和構築者の権力や特権を脅かす可能性があるために政治に触れざるをえない。このことは、組織のあらゆるレベルでの抵抗につながりうる。

ジェンダー統合に関わる政治力学と専門知識の実践のバランスには、組織のスペクトラム（図1）上の位置が影響する。たとえば、ジェンダー視点を取り入れた監視・評価・学習（MEL）は専門的プロセス（活動や計画実行、成果物、成果に関し、ジェンダー別に存在する情報を収集・統合する）でありながら、政治的プロセス（専門的プロセスがどこまで包摂的で、どこまで参加型になりうるのか、特定の文脈におけるジェンダー役割やジェンダー規範が、どの程度変わるのかに着目する）でもある。

ジェンダー統合の取り組みにおいて、多様性のあるチームは柔軟に機能し、地域特有の概念や用語を活用するため一層の成果をもたらすことができる。男性上位のヒエラルキー構造を正面から非難するのではなく、広く共有されている平和構築の理念（包摂的平和の意味など）への考察を少しずつ深め、ジェンダー役割やジェンダー規範について絶えず問いかけを行うことで漸進的に変化を実現できる。この方法であれば、平和構築の目標から政治的影響を取り除こうとする動きにそれとなく対抗し、平和構築とジェンダー平等のつながりをさらに可視化することができる。

「議論の多くが価値観、権力、特権に関わるため、正直に話することが難しい。組織内に率直かつ正直な会話ができる安全な場が必要だ。最初は女性と男性で別々に場を設け、その後で両者の対話を促す必要があるのかもしれない」ラウンドテーブル参加者

ジェンダー平等を促進するためインターセクショナリティを考慮に入れることは、権力や特権に問いを投げかけることを意味する。ここで、団体やその事業、方針の内部にある権力・特権だけでなく、イ

ンターナショナルな組織とパートナー団体の連携のあり方に内包される権力・特権が問われることは重要である。内部の組織的文脈と外的文脈を徹底的に分析すれば、紛争や文化に対する配慮を重視しながら、ジェンダーと平和構築の実務を進めることができる。

変革の推進は各々の紛争と文化の文脈に沿いながら、ローカル、ナショナルな組織の主導で進めるべきものであり、ジェンダー差別を公に批判するタイミングと場所は、この点を念頭に置いて選ぶ必要がある。一部のラウンドテーブル参加者によれば、既存のジェンダー規範に逆らう決定は、パートナーの離脱を招いたり、地域社会の反発に結び付いたりする恐れがあるため、対外的に明示しないことが賢明な場合がある。女性支援団体やユース団体など、ジェンダー平等を促進するローカル、ナショナルな組織は、紛争の影響が及ぶあらゆる地域に存在する。こうしたパートナーは、どのように変革をもたらすか最も知りうる立場にある。彼らが指導的役割を果たさなければ、ジェンダー状況を変革するという本質的に政治的な目標が「西洋的規範」の押し付けに見えかねない。

ジェンダー変革型のプロセスに力を注ぐのであれば、現状への挑戦に伴って**権力・特権の混乱が生じ、対応を迫られる**ことを覚悟しなければならない。これには専門知識や長期的な関与、地域・国内の文脈でこの変革を主導している現地市民団体との連携が求められる。しかしジェンダー分野の取り組みは、専門知識だけに視線を向けていてもうまく成果が上がらない。政治性との間で適切にバランスを取り、時間をかけてプロセスを調整することが肝要である。

内部の作業部会や相互学習のための会合など、組織全体で安全に議論ができる場を恒常的に設けることで、すべての職員が各自の仕事にジェンダーの視点を組み込む意義を見いだせるよう後押しができる。こうした場ではしばしば、**職員の理解の深化とともに、変革に対する個人・チームの主体性の構築の面でも成果が期待できる**。また、これらの場は良い実践例を取り上げ評価する機会にもなり、それによって職員の関与を深めることができる。さらに、組織の本部だけでなく海外事務所においても、また、事業のパートナー団体や現地社会とともに、さらには他の平和構築団体同士の間で同様の場を設けて、ピアラーニングと連帯の重要性に光を当てる必要がある。

「おそらく、戦略策定に向けた対話プロセスで最も重要なのは、職員の主体的な関与を引き出すだけでなく、職員たちのジェンダーに対する中立的な理解を蓄積することだ。（職員にサポートしてくれというのと、試していると思われるのでは、全く違う）。戦略づくりの段階からこうした関与があると、その後がずっと楽になる」ラウンドテーブル参加者

実践上のポイント

- ・ ジェンダー統合の「非政治化」を避けなければならない。権力格差は、ジェンダーが人種、民族、社会階級、障害といった他のアイデンティティと重なることで拡大する。この認識を欠いた取り組みは、理解が不足しているというだけではなく、それ自体が（ジェンダー統合への）抵抗となる。
- ・ 女性の権利向上に取り組む団体など、それぞれの文脈でジェンダー状況の変革を主導する団体と連携することが重要である。
- ・ ジェンダー専門家が組織内のプロセス変革を主導できるよう支援しなければならない。ジェンダー統合の進捗と影響の評価指標を見つけ出す必要がある。
- ・ ジェンダー統合に関する参加型で全組織的かつ安全な議論の場は、変革へのモメンタムを内部に生み出す上で極めて重要である。こうした場の存在が、連帯感の醸成やツール、知見、経験の共有に向けた相互学習をサポートする。
- ・ セクター全体での連携（ツールの共同開発や合同での分析など）とピアラーニングのプラットフォームは、変革に向けた組織間の協力の支えとなる。
- ・ ジェンダー差別型アプローチからジェンダー変革型アプローチへの移行には、かなり大きな変化が必要で、長い時間を要し、その本質からして政治的な変革が必要となり、個人レベルでの変化も求められることを認識しなければならない。不平等な権力力学に挑む戦略的な機会を見つけ出す必要がある。
- ・ ジェンダーについて話す際使われる言葉についてよく考えなければならない。各地の文脈に則した概念で捉えなおすため、活動対象地のステークホルダーやパートナー団体を巻き込む必要がある。

3

リーダーシップと組織全体による積極的関与 が変革の礎である



Finding: 平和構築へのジェンダー統合は、ただ単に専門知識を実践に移せばよいわけではない。権力力学を変化させ、包摂とジェンダー平等の拡大を実現することが焦点となるため、これは本質的に政治的なプロセスなのである。専門知識と政治性はどちらも変化を構成する重要な側面であり、互いに補強する関係にある

ジェンダー統合に向けたあらゆる取り組みにとって、リーダーシップと組織による積極的な関与は極めて重要である。事業、運営、方針策定に携わる職員が意欲的にジェンダー統合を推し進めていても、上位の指導者層の賛同がなければ大きな飛躍を遂げることは非常に難しい。**指導者層は、ジェンダー統合によって何を成し遂げたいのかを明確に示さなければならない。**これにより、職員やパートナー団体が、戦略的な決断を下すことや、ジェンダーを優先することが容易になる。ジェンダーの重要性を伝えることと合わせ、リソースを投じ、組織レベルの目標を業務説明や人事評価に組み込み、すべてのチームが説明責任を果たせるようにする必要がある。

「ジェンダー統合の優先度はさまざまである。経営陣は目標とするレベルを定めなければならない。『自分たちはどこまで目指すのか。ジェンダー統合の目標は、自分たちが望む具体的な結果にどう結び付くのか』とね」ラウンドテーブル参加者

これまでの傾向として、ジェンダー統合に取り組む団体は方針策定や事業計画を重視し、中核的な組織運営や組織慣行に目を向けずにきた。しかし、**組織文化や内部の意思決定・学習プロセスまで変えない限り、ジェンダー統合を進歩させることも、継続することも難しい。**たとえば、人事慣行（給与基準や職務のジェンダー格差、組織学習、採用、昇進）や財務（ジェンダー平等の達成を長期目標に置いた予算策定（ジェンダー・バジェットティング）、職員保護対策（職員が被害者・加害者とならないように講じるあらゆる施策）にジェンダー視点を持ち込むことで、ジェンダーを確実に組織の DNA の一部にできる。

指導者層の役割は極めて重要だが、ジェンダー統合でトップダウンの手法に頼りすぎると、職員やパートナー団体からの抵抗が深刻になりかねない。**能力と責任を組織全体に分散することが肝要である。**ジェンダー統合の進展に関心と意欲のある職員を最大限に生かすことで、内発的な変革を推し進めることができる。フェミニストやジェンダー平等の提唱者を指導者層に置くことも、変革に向けた内部からの貴重な刺激になりうる。

「要求はトップから降りてきたが、これを見かけだけに終わらせないためどのように進めていくべきなのか、ボトムアップでまとめていかなければいけなかった」ラウンドテーブル参加者

組織的な関与を引き出すため、理事会も重視すべきである。理事会には、組織に説明責任を果たさせる責務がある。理事長や理事らは、ジェンダーに関する組織のコミットメントや、時間軸に応じた変化を評価する評価指標、変化を促す責任の所在を把握していなければならない。また、理事会の構成に多様性を持たせることは、組織が平等と包摂に力を注いでいるという強いメッセージになる。**組織は理事会に対してだけでなく、パートナー団体や現地社会にも説明責任を果たす必要がある。**

「ジェンダー力学に本当に関心がある職員は、内部の議論やプログラム・レベルでのジェンダー統合を推し進める上で、重要な味方になりうる」ラウンドテーブル参加者

ジェンダー統合を進めるには、ジェンダーのアドバイザーや専従チームに十分なリソースを投入することが欠かせない。変革を推進、支援する具体的な専門知識を組織内で得られるようにするのである。組織におけるジェンダー・アドバイザーや専従チームの位置付けも重要である。アドバイザーを指導者層に加えれば、より効果的にジェンダーに関する組織的な目標を掲げることができる。（方針策定や調査チームではなく）プログラムを実施する事業部門内に配置した場合も、職員が事業に則して専門的な助言を取り入れやすくなる。

指導者層に加えれば、より効果的にジェンダーに関する組織的な目標を掲げることができる。（方針策定や調査チームではなく）プログラムを実施する事業部門内に配置した場合も、職員が事業に則して専門的な助言を取り入れやすくなる。

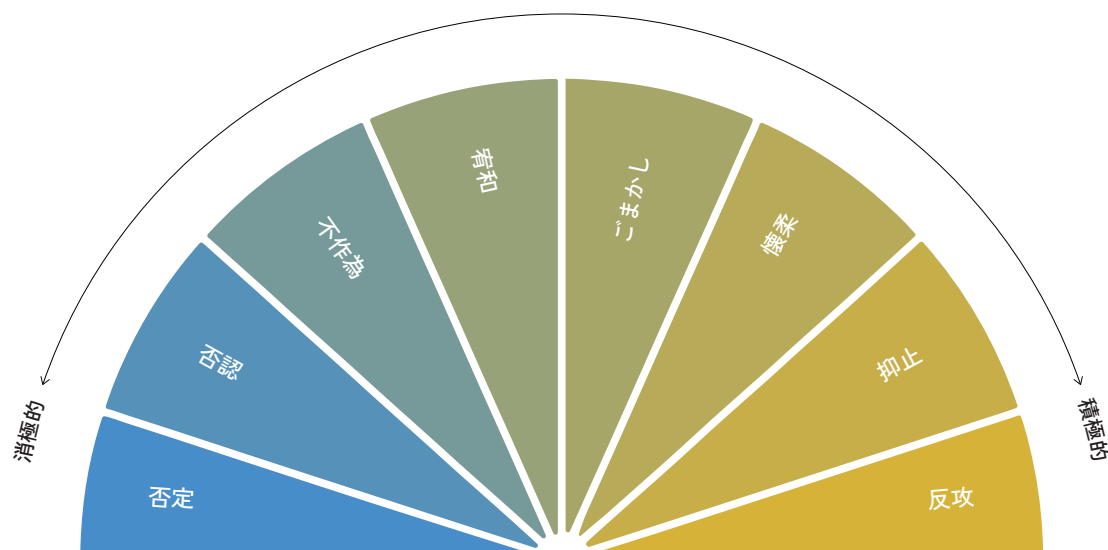


図2：出典 (En)countering resistance: Strategies to respond to resistance to gender equality initiatives, VicHealth

職員には専門的な能力だけでなく、抵抗に対処する技量も求められる。抵抗があることは必ずしも悪いことではないが、うまく扱わなければ変革の歩みが止まりかねない。抵抗への対処は消耗を招きかねず、時には士気をくじく恐れもある。組織には、内部で変革のプロセスを主導する人材を支援する責任がある。目前の抵抗の類型を把握し、具体的な対応戦略を提案すれば、議論に加わる人々が安全かつ効果的に貢献できるよう後押しできる（図2）。

職員が直面する一般的な抵抗には、否定（「女性の排除はこの紛争には関係がない」などの発言）、不作為（「その前に他のことを重視すべきだ」などの発言をし、ジェンダーを組み込んだアプローチを長く続けている女性団体との連携に消極的である）、ごまかし（ジェンダー規範が紛争の要因となっている証拠を求める）などの類型がある。

重要な点として、**職員は皆それぞれ、ジェンダーや、ジェンダーが自らの生活に及ぼす影響を理解する途上にあり、組織はそれを理解する必要がある。**これは長い道のりであり、個人として変化を遂げるための忍耐と意志が職員各々に求められる。個人の権力・特権は、ジェンダーが民族、宗教、障害、社会階級といった他のアイデンティティーと重なって生じる。この権力・特権にまつわる問題を、一人ひとりが舵取りをしながら乗り越えていかねばならない。特権的地位にある者は、「政治的に正しい」行動を表面的に取るなどして、変革に抵抗するかもしれない。

いつジェンダーの問題について話すのが最適なのかは、戦略的に判断する必要がある。組織再編の時期や外的な危機がある時期は、ただでさえストレスが高まっている。恐れは抵抗を生み出し

「ジェンダーは我々の日常生活に対し、文化的にも感情的にも、非常に個人的な影響を及ぼしている。長年信じてきた考え方が、揺さぶりをかけられる。だから、この非常に個人的な道のりを乗り越える人々を如何に支えるのか、組織として考えなければならない。組織的であり、同時に個人的でもある道のりを支えるということだ」ラウンドテーブル参加者

かねないため、**職員に難しい会話への心の準備をさせておくことが重要になる。**職員を支え、権力・特権について安全に議論が交わされる文化を生み出すための、ツールの開発に投資しなければならない。

「私たちの組織で、ある職員が別の職員を非難していた。ジェンダーに基づく暴力を際限なく話題にしている、と。何人かの職員はジェンダーとは無関係と考えていた。これには組織として対処しなければならなかった。ここからジェンダーに関する議論が始まった」 ラウンドテーブル参加者

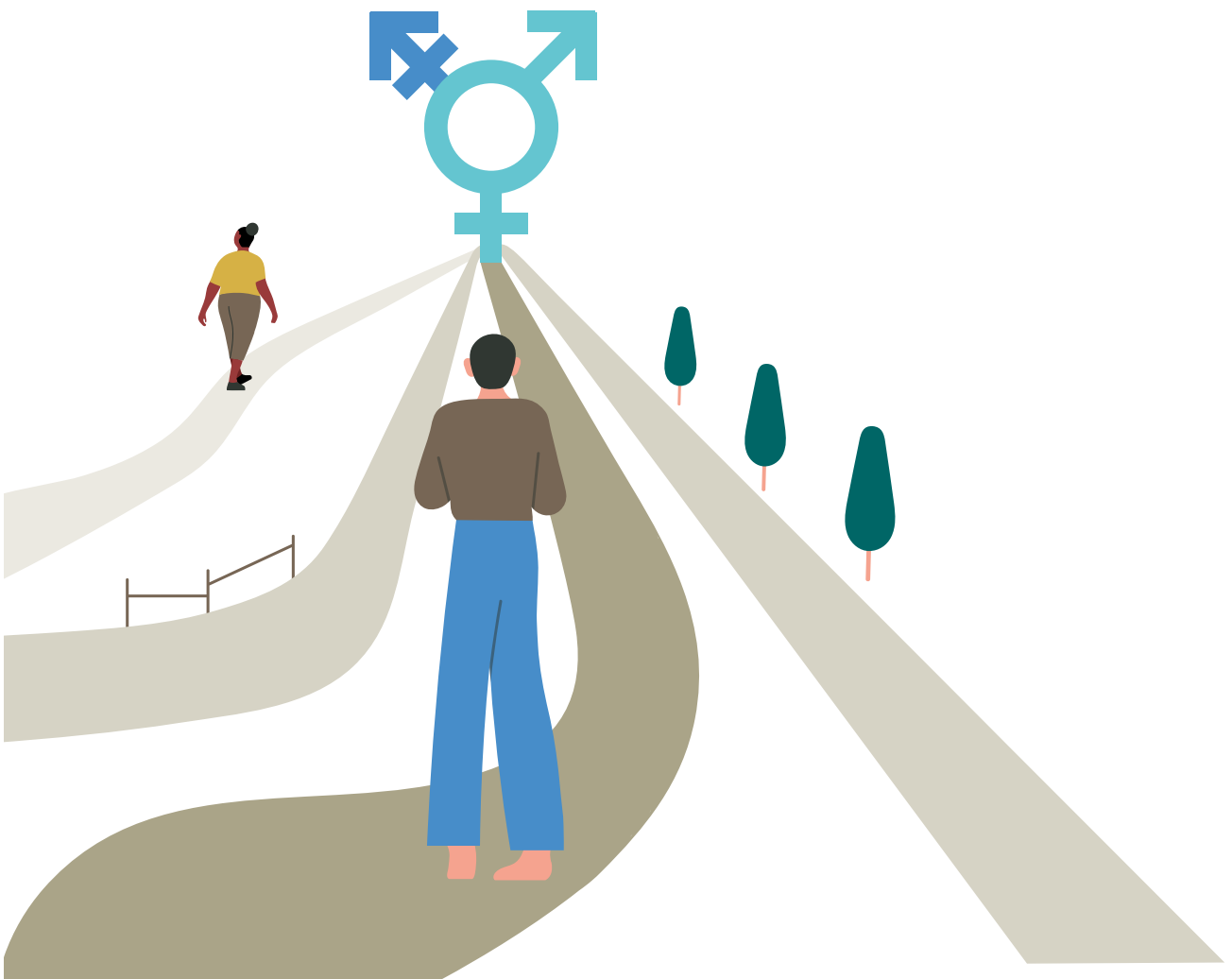
実践上のポイント

- ・ 包摂的であることが何故自分たちの組織や、連携しているパートナー団体と地域社会の利益となるのかについて、明確なビジョンを示さなければならない。
- ・ 一般的に、実践よりも組織内部の指針づくりが優先される傾向がある。しかし、より大きな効果を生むには、方針づくりと実践に同時に取り組むことが有効である。方針がうまく機能しているか確かめる場を実践が与えてくれる。
- ・ 新しい職員を採用する際は、面接官のジェンダーバランスと多様性を確保すべきである。ジェンダー平等について質問することは、組織における優先順位を明示する有効な方法である。
- ・ 指導層は、すべての職員に対し、とりわけ、なかなか意見が代弁されにくいグループに対して、公平に、広報担当や円卓会議や委員会のモデレーターの機会を与えるべきである。
- ・ 組織の幹部は、対外的声明を発表する際は、組織内のジェンダー・アドバイザーや専従チーム、ジェンダー平等提唱者らに意見を求める必要がある。
- ・ ジェンダー統合に対する内部の説明責任を高めるため、職員やパートナー団体によるハイレベルの作業部会の設置を検討する必要がある。部会には、指導者層の仕事を批判し、戦略的助言を提供し、組織目標に向けた進捗を監視する役目を担わせることができる。
- ・ ジェンダーに特化した成果目標のある事業計画に対し、予算的な下限を定めなければならない。また、ジェンダー統合に的を絞った施策と報告を義務付けなければならない。
- ・ ジェンダーに関する美辞麗句の、あるいは表層的なコミットメントも、実際に何ができるのか議論する会話のきっかけとなりうる。



4

ジェンダー統合を浸透させる糸口 (Entry Point) は一つではない



Finding: 変革への推進力は組織内外どちらからも生まれ得る。たとえば、ドナーからの要請を活用する、具体的な成功例を示す、外部の出来事や内部の組織変革プロセスから生じた機会を生かすといった形がある。

ジェンダー統合を開始する時も、深化させる時も、糸口 (Entry Point) は一つではない。変革が進む要因には、**トップダウンのものもあれば、ボトムアップのものもある**。外部ドナーの優先順位に後押しされる場合もあれば、包摂的平和の有効性に関する内部の学びが原動力になる場合もある。事前に計画する場合も、即興の場合もありうる。こうした糸口を同時に複数活用しなければならないことも多い。さまざまな糸口が交差することを理解していれば、ガバナンス、運営、事業計画にわたる組織慣行へのジェンダー統合を、より戦略的に進めることができる。

外部の糸口

外部の出来事（#BlackLivesMatter 運動や #MeToo 運動など）やドナーの要請がきっかけとなり、組織による批判的な自己検証が始まることもある。ドナーは近年ますます、ジェンダー配慮型アプローチを取り入れるよう要請するようになってきている。**ドナーの要請という要因**を職員が活用し、ジェンダーの視点を取り入れた事業立案のほか、組織的かつ専門的な職員やパートナー団体の能力強化への投資とつなげることができる。

パートナー団体との接点をどう生かすのが最善なのかも考える必要がある。ジェンダー統合について説明するための特別な機会と安全な会話の場を設けるのも一つの方法である。これを実践に移すには、内省と学び合いへのコミットメントとリソースが不可欠である。男性職員によって女性職員の声が通りにくくなっている団体では、パートナー団体やドナーの職員間のジェンダー比率が、包摂的な意志決定のモデルとなり、内部に多様な声上がる助けとなる。

ドナーからの要請の限界を認識することも重要である。ドナーは非常に短い期間での成果を期待するのが常であり、組織変革の過程への資金提供もほとんどない。また、**ドナーからの要請は、組織の誠実なコミットメントとの間でバランスが取られていなければならない**。そうでなければ、変革は表層的なものになってしまう。ドナーからの圧力をジェンダー・アドバイザーだけが活用した場合、逆効果が生じかねない。ドナーの要請で生まれた機会を効果的に活用するには、指導者層の役割が極めて重要になる。

外部の出来事や社会的な圧力は、団体内でジェンダーについて考えたり、組織の価値観を見直したりする**きっかけとなりうる**。#BlackLivesMatter 運動や #MeToo 運動により、各組織が脱植民地化、多様性、包摂や自らの差別対応について考えることを迫られた。また、反人種差別運動によって、すべての人々のジェンダー平等について話し合う機会ができるかもしれない。「国際女性デー」のような世界規模のイベントを利用し、自分たちにとってのジェンダー平等の意味を深く考えるよう、男性職員をはじめ、さまざまな職員に促すこともできる。そうした努力によって、組織内での議論を引き出し、ジェンダー間の連帯と交流の拡大を促すことができる。

「ドナーの関心と要求は、職員を巻き込むのに非常に役立つかもしれない。しかし限界もありうる。本質的な成果を上げるよりもドナーの機嫌を取るためにやっているのだと、薄っぺらな関心や認識しか生まれない可能性がある」ラウンドテーブル参加者

「我々の団体は、包摂的な平和創造につながる、価値のある仕事を重点的に推進している。『包摂』の意味を話し合うことで、ジェンダーに配慮した紛争分析が生み出す価値を探る道筋ができる。こうした分析は、包摂、平和、安全保障という根本的な概念を実践的に理解する助けになる」ラウンドテーブル参加者

内部の糸口

平和や安全保障といった重要な概念との関連でのジェンダーについて理解を深めるための、内部での議論は、ジェンダー統合を進める重要なきっかけとなる。また、体験的研修（行動への考察を通じた学び）など、**協働的なピアラーニング**は、抵抗意識の克服において有用であることが証明されている。さらに、職員やパートナー団体の成功事例を記録することで、さまざまな形でジェンダー統合がなされたことを紹介し、対話を生み出すことができる。このほか、新規採用者へのジェンダー研修を必須とすることも、ジェンダー包摂を可能とする重要な要素になりうる。

初期の段階で、事業上の糸口に注目することは、戦略的に優れた方法かもしれない。ここで重要な糸口となるのは、**ジェンダー視点の紛争分析を習慣的に業務フローに組み込む**ことである。このやり方には、組織内部の一貫性のなさを明らかにし、組織変革を強く促す力がある。**時には、MEL が体系的なジェンダー統合の糸口となる**。MEL 活動で組織を横断するデータが集まれば、ジェンダー平等を成果の重点に置く形で事業を再設計する助けとなる。たとえば、女性と若者の出席者が少ないというデータ（その団体に包摂的な参加を支える体系的な仕組みがないことを示す）は、事業設計の変化を引き出すために利用できる。

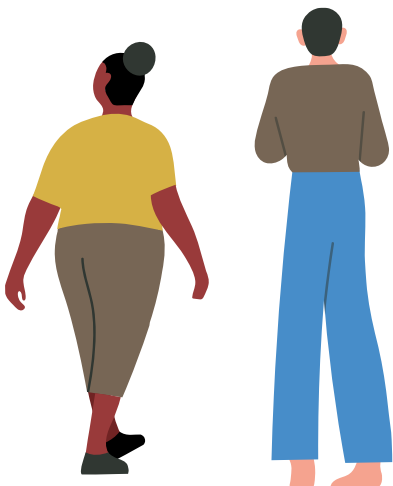
組織の再編、見直しや危機の時期も、ジェンダーについて話し合う機会となりうる。組織戦略の見直しや策定は、ジェンダー統合に向けた最も重要な機会かもしれない。ジェンダーが組織全体の戦略に統合されていなければ、各チームや指導層が説明責任を果たすことは非常に難しい。戦略は全職員が共有すべきである。職員を早い段階から議論に参加させることが重要であり、その後の実行段階でも支援する必要がある。

「自分たちの仕事を顧みればジェンダー視点を取り入れることの重要性を痛感する。たとえば、ゲリラ戦の紛争であれば、女性がゲリラ戦特有の形で関わっている。必然的に、この視点を取り入れて平和構築事業を設計することとなる」ラウンドテーブル参加者



実践上のポイント

- ・ 戦略的な思考と、複数の糸口に同時に取り組むことが不可欠である。
- ・ 具体的な事業や調査での成功例を示すことで、ジェンダー統合への信頼と支持が築かれる。こうした事例は、組織内での考察を促すために利用できる。
- ・ 職員の能力強化に投資しなければならない。新しい職員を迎えることは、変革を進めるための有効な足掛かりになりうる。体験的研修やピアラーニングを試してみるべきである。こうした取り組みは、抵抗意識を乗り越える助けになりうる。
- ・ ジェンダー統合への様々な形での抵抗に対処するため、様々な戦略が必要であることを認識しなければならない。(14 ページ、図 2 を参照)。
- ・ まずは事業設計の手続きに焦点を絞るとうまくいく場合がある。明示された目標と現実が一貫していないことを明らかにし、組織変革の必要に応じるよう強く促すことができる。
- ・ ジェンダー視点の紛争分析は、組織の誰もが実行できるようにしなければならない。この分析を通じ、ジェンダー不平等が如何に紛争の中核的な要因となっているのか理解することができる。ジェンダー視点の紛争分析をジェンダー・アドバイザーや専従チームだけの責任にしてはならない。
- ・ ジェンダー専門家の人材プール構築を検討しなければならない。組織内部でも、他の団体との間でも仕事ができ、特に地域的、テーマ毎の専門知識を有する人材を集める必要がある。
- ・ ジェンダーの専門知識を本部だけでなく各国・地域の事務所にも備えることで、ジェンダー統合を進める能力の構築を各地で後押しできる。



5

事業サイクルに専門的支援とツールを組み込むこと



Finding: 平和構築のための介入にジェンダーを如何に包含できるのかを深く理解するため、ジェンダー視点の紛争分析とモニタリング・評価・学習（MEL）が重要であり、事業サイクルに過去の経験からの学び（Learning）を組み込むべきである。

「ジェンダー視点の紛争分析をすると、紛争の要因に対する理解が細かなところまで十分に明確になるため、平和構築に向けた介入の質と持続可能性が高まる。組織の幹部たちがこれを見れば、この取り組みが積極的な支援を受ける可能性が高まる」ラウンドテーブル参加者

平和構築は常に動的である。調査、分析、事業設計、変化理論（Theory of Change）、実行、適応、MEL を適合させることで、ジェンダーの尺度を早い段階で考慮に入れ、後からの付け足しになるのを防ぐ助けになる。たとえば、女性や性・ジェンダーマイノリティが和平プロセスへの参加を安全と感じていないことがジェンダー視点の紛争分析で明確になったのであれば、多様な声を聞

くために、その事業において安全な場を設けることが必要になる。また、MEL は参加型で実施し、こうした安全な場の設定によるインパクトを測定する必要がある。

ジェンダー視点は、別個のものとして追加するのではなく、すべての紛争分析に組み込むべきである。ジェンダー視点を統合することで、暴力におけるさまざまな権力力学、原因、インパクトが可視化され、誰が排除されているのかが明確になる。ジェンダー視点の紛争分析の制度化には、ジェンダーの視点が紛争分析にもたらす価値を示すことも含まれる。その価値が最も明確になるのは、この分析結果により、平和構築の介入がより効果的なものとなる時である。ジェンダー視点の紛争分析を体系的に活動に組み込んだ団体は、調査・研究や方針策定、事業計画をジェンダー変革型にしようと取り組む傾向が強い。

ジェンダー視点の紛争分析では、実施プロセスが極めて重要である。権力を持つ側の視点を優先することで不平等な権力力学を固定化してしまう恐れもあれば、多様なグループが対話できる安全な場づくりに寄与し、人々に力を与える（empower）可能性もある。分析を実り多いものとするため、参加型のプロセスを採用し、紛争から影響を受けた多様な人々を巻き込むことが推奨される。より集中的に時間とリソースを投じることになるが、紛争の影響を受けた人々の生きた経験を丁寧に扱う方法であり、うまくすれば、それ自体が平和構築のプロセスになりうる。

「ジェンダー間の関係と権力の不平等における変化や影響は、どうやって測るのだろうか。ここは考えどころだ。我々には、インパクトや影響を技術的な方法で示すことが求められている。「ログフレーム」を手にして、ジェンダーを技術的な枠の中に押し込んでいる。だが、測らなければならないのは社会変革であり、政治的な事象なのだ」ラウンドテーブル参加者

既にジェンダー統合への抵抗が見られる場合、用意されたツールがなければ反発が悪化しかねない。ジェンダー視点の紛争分析や変化理論、MEL の手法やプロセスは、事業の設計・実施におけるジェンダー格差への対応に役立つ。とはいえ、これらを実行するための時間やスキル、リソースを確保することが、大きな課題になる組織もある。

政治的变化、あるいは社会変化のようなインパクトや影響を捉えることよりも、活動や成果を重視すれば、ジェンダーに関する取り組みを「非政治化」する。結果重視のマネージメント（RBM）などの枠組みは、成果の段階での変化を分析する方に重点を置こうとしてきたが、実際は困難なことが多く、プロジェクト・チームはより多くの時間と労力を費やさなければならない。また、適切に設計されていないモニタリングと評価はトークニズム（形式的な平等主義）につながりかねない。たとえば、多様な参加を目標として設定する際、その参加が本当に意味のあるものなのか考えないなど、トークニズムにつながる可能性がある。

MEL のプロセスをどう設計するかは、それを通じて収集されるデータに劣らず重要である。分析者や証拠の出所をしっかりと考えなければならない。事業計画上の課題や、既存の権力関係などの

難しい問題を議論するには、信頼と率直さが求められる。アウトカムハーベスティング（変化の証拠を集めた上で、介入が変化にどの程度寄与したかを遡及的に特定する評価手法）など、参加型の方法論を用いる MEL の枠組みは、権力力学や意味のある包摂に関わる変化のデータを集める助けになる。ジェンダー規範やジェンダー関係の変化など、より政治的な性質を帯びた結果を平和構築者が評価する際、参加型の方法論は役に立つ。

「ジェンダー間の関係と権力の不平等における変化や影響は、どうやって測るのだろうか。ここは考えどころだ。我々には、インパクトや影響を技術的な方法で示すことが求められている。「ログフレーム」を手にして、ジェンダーを技術的な枠の中に押し込んでいる。だが、測らなければならないのは社会変革であり、政治的な事象なのだ」ラウンドテーブル参加者

実践上のポイント

- ・ ジェンダー視点の紛争分析を実行するプロセスは、参加者に力を与える（empower）ものになりうる。参加型プロセスとするためには、文脈を踏まえた分析の専門知識とともに、適切なファシリテーションが必要となる。
- ・ 優れた分析により、ジェンダー不平等が如何に社会、政治、経済の体制、制度、構造を形づくっているのかを解明すべきである。そうした分析は、公的領域、家族、コミュニティ空間において互いに関連しながら様々な暴力が行使され、権力が保持していることに光を当てる。
- ・ ジェンダー視点の紛争分析には、不平等な権力関係や権力力学を固定化する平和的イニシアティブの問題を可視化する力がある。この紛争分析は、自分たちが目指す平和はどのようなものなのか、団体に自問させることとなる。
- ・ ジェンダーに関する主要な用語、概念、手法に関する共通理解に基づき、事業設計と報告の様式（template）を作成する必要がある。まずは団体内での話し合いに投資し、組織内の各チームに賛同の姿勢を広げ、ジェンダー分析、事業設計、MEL の統合に関連する能力を強化しなければならない。
- ・ 職員向けに MEL の質問項目をリスト化し、事業のあらゆる段階で内省の機会を持てるようにする。活動の成果だけでなく、どのような知識が新たに得られたか、どのような糸口が新たに見つかったのかも盛り込む。目標を明確にすることで、抵抗に対しても対応しやすくなる。
- ・ 若い女性参加者の人数など、独立した指標を使って効果を継続的に測ることで、深い考察と臨機応変な事業計画を促すことができる。
- ・ 参加型のジェンダー分析と MEL は、時間とリソースがかかるため、現実的なコストを事業に組み込まなければならない。



事業サイクルに専門的支援とツールを組み込むこと

紛争解決と平和構築へのジェンダー統合には時間がかかる。数々の課題に対処し、多くの優先事項とのバランスを取る必要があるため、遅々とした漸進的なプロセスとなる。

今回の実践者達との議論によって、平和構築へのジェンダー統合に向け必要なこと、可能なことについて、幅広い具体的な知見が掘り起こされた。まず、指導者層の賛同と深い関与が鍵となる。また、言葉は重要で、文脈に則した用語や概念を使うことができれば、あらゆるレベルで抵抗に対処する助けになる。最後に、この変革が企図する変化は規模が大きく、本質的に政治的かつ個人的なものになることを認識する必要がある。

効果的なジェンダー統合のあり方について、各団体、そのパートナー団体、ドナーを含め、紛争解決・平和構築というセクター全体で対話を行う必要がある。こうした議論は、手段や枠組みを共有し、より良いジェンダー統合の方法を共同で生み出す一助となる。家父長制度、ジェンダー平等、インターセクショナルリティー、脱植民地化のような問題は、すべて権力と特権に

関係するため十分に精査することが重要である。対話の中心となるのは、「我々はどのような紛争解決・平和構築団体になることを望み、どのような平和を追求するのか」という問いである。本報告で提示したジェンダー統合のスペクトラム（図1参照）は、こうした対話の手引きとなり、スペクトラム上の分布地点ごとに具体的な事例と指標を備えた診断ツールへと発展させていくことができる。

ジェンダー不平等が紛争の主要な要因の一つであることは、証拠が示すところである。平和構築団体は、組織のガバナンス、運営、事業の実務において、つまり組織のDNAのあらゆる面で平等を促進する方法を検討する必要がある。そうした議論は一部の平和構築者の利益を脅かす可能性があるため、抵抗に対処する準備をしておく必要がある。本報告の元になった円卓会合のようなピアラーニングの場を設けることは、平和構築の取り組みにジェンダーの視点を組み込もうとする団体を団結させる上で、望ましい行動である。知識共有のプロセスを通じ、連帯を活性化させ、変革の勢いを持続させることができる。

謝辞

本報告の考察を与えてくれた円卓会合の参加者の皆様に対し、貴重な知見と助言への心からの感謝を伝える。また、当団体の同僚らと、報告書の内容を確認する会合に出席し、貴重な意見を頂いた Laura Davies 博士にも謝意を表したい。

今回の研究は、CMI - Martti Ahtisaari Peace Foundation の Johanna Poutanen 「紛争仲裁における女性」事業責任者、Laura Hendry 同事業プロジェクト管理者、Maria Ristimäki 同プロジェクト担当者、Conciliation Resources の Sophia Close 「ジェンダー・平和構築」事業責任者（博士）、Chantelle Cummings 上級顧問が共同で計画、推進した。また、コンサルタントの Anuradha Mundkur 博士が分析・報告を、PeaceNexus Foundation の Carole Frampton-de Tschanner 国際連携マネージャーが技術的な助言と支援を行った。

円卓会合の参加者は以下の通りである。Aysu Uygur, Berghof Foundation; Azadeh Moaveni, International Crisis Group (ICG); Diana Lepe, Servicios y Asesoría para la Paz (Serapaz); Diana Trimiño Mora, Saferworld; Maho Nakayama, Sasakawa Peace Foundation; Miriam Østergaard Reifferscheidt, European Institute of Peace (EIP); Ndeye Sow, International Alert; Rosa Emilia Salamanca González, Corporación de Investigación y Acción Social y Económica (CIASE); Sabrina Quamber, Centre for Humanitarian Dialogue (HD); and Sonia Jaber, Masarat – The Palestinian Center for Policy Research & Strategic Studies.

報告編纂：Anuradha Mundkur, Johanna Poutanen, Laura Hendry and Sophia Close

校正・校閲・編集：Asha Pond

日本語版監修：笹川平和財団

イラストレーション、デザイン、レイアウト：Emma Philip and Tyla Mason

CMI について：CMI – Martti Ahtisaari Peace Foundation は、対話と仲裁を通じた暴力的紛争の防止・解決に取り組むフィンランドの独立団体である。 www.cmi.fi

Conciliation Resources について：Conciliation Resource は、暴力的紛争の阻止と、より平和な社会の創出を専門とする国際団体である。戦争や暴力の影響を受けた人々と協力し、永続的な変化を生み出すために多様な主張をまとめる活動をしている。 www.c-r.org

同団体は、イングランドおよびウェールズで慈善団体 (1055436) および保証有限責任会社 (03196482) として登記している。Conciliation Resources, Burghley Yard, 106 Burghley Road, London NW5 1AL UK

PeaceNexus Foundation について：PeaceNexus は、諸団体の能力と連携を強化し、暴力削減と平和構築への貢献を拡大することを目的とするスイスの民間団体である。 www.peacenexus.org

CMI MARTTI AHTISAARI
PEACE FOUNDATION




Berghof Foundation



SAFERWORLD
PREVENTING VIOLENT CONFLICT. BUILDING SAFER LIVES



“hd | Centre for
Humanitarian
Dialogue

Mediation for peace

