

国際機関事務局でのサバイバル+αのための実践的な知恵について
～ IAEA事務局、ICAO代表部、在ジュネーブ代表部（UNHCR担当）での経験から～

2023年3月

外務省専門機関室長 松居真司

【執筆者プロフィール】

1989年外務省入省。本省ではWTO政府調達、法務社会分野の条約締結、国際テロ対策、経済連携協定交渉等に携わりハーグ条約室長を経て2020年より現職。海外では在米大使館勤務、在ジュネーブ代表部勤務（国連難民高等弁務官事務所（UNHCR）担当）、国際原子力機関（IAEA）の事務局法務部派遣を経て国際民間航空機関（ICAO）の理事会政府代表を歴任。IAEAでは法務一般（各国抛受領審査、財務規則改正等）の業務、ICAO理事会政府代表としては関係省庁及び主要国との連携による航空安全・セキュリティ確保、環境対策等に必要の理事会決定の主導、理事会の第三副議長職等を経験。運輸、労働、通信、観光等幅広い分野で所掌の国連専門機関等に係る外交政策の企画・立案を担当。

1 はじめに

新たに国際機関事務局に入って接するスタッフとの良好な関係や同僚・上司・部下の心の通いやリスペクトは、どのポストに就く場合でも所与のものではない。

自らの顔、人柄、考え方や抱負、ワークライフのライフの方の顔や趣味などについてもことあるごとに知ってもらうこと、その一歩二歩踏み込む努力を通じて、周囲で支えるスタッフなど関わる職員一人一人をよく知ることにつながる。

その朝の挨拶に始まる積み重ねで、100日以内、半年、一年後、例えば「今度日本から来た人は知っているし話もしたことがあるよ」、「その人の...なところが面白いね」、「部内の...なところは変わったね」「今度...で一緒になったら、興味ある日本の文化や旅の話もしてみたい」、などと思わせられたらまずはしめたものである。新たに事務局の要職について仕事の成果を占う手掛かりと足掛かりがここにあると言っても過言ではない。

英語のネイティブでない私たちがそのような就任一年後を迎えるためには、故天野之弥 IAEA 事務局長が当選後に、同事務局在勤時の筆者に述べられた言葉を借りれば、自身の中にフラットで厚かましい、されど品位は保って英語を操り活躍するもう一つの人格を持つくらいの自己変革と日常の行動変容を遂げる覚悟が必要となる。

以下は、2002年から在ジュネーブ代表部でUNHCR担当として各機関事務局の

幹部に接した経験からの気づき、筆者が2004年からIAEA法務部（ウィーン）の正規職員として派遣された当初の苦労や学び、更に日本政府のICAO代表部で理事会代表として赴任した2016年から、国際公務員が就職後にサバイバルし、それなりに認められ、ワークライフの充実の源にもなり得る実践的な知恵であろうと筆者が振り返るメモワールである。これから事務局入りされる、又は現役で奮闘されている、更には将来国際機関ポストでのキャリアを選択肢とされる各位に断片的にでも役立つ道標になれば幸いである。

2 サバイバルとは？- 落とし穴の数々と陥らない知恵-

(1) 事務局で居心地のよい人間関係と思い通りに仕事ができる環境を自ら創れるか

●どのようなポストでも、サバイバルしようと思えば目標はそれ自体に据えるべきではない。顔も知れて心地よい職場関係を築くことによって、どのような思いで真っ先に何を手掛け、何を成し遂げたいかを最初から具体的にイメージして思いを温め、自身の羅針盤として語れるように準備しておくことが役に立つ。

●挨拶をおろそかにすることなかれ

朝の挨拶は、互いに居心地のよいその日を過ごせる扉である。出勤して事務所に入る際、廊下やエレベーターの中、食堂でのテーブル周りのすれ違いなどでは自分から先に挨拶の声かけをするゆとりと元気を保ちたい。知り合った同僚などの間柄なら小声で無表情、抑揚のメリハリもない Good morning や Hi, How are you doing? は通用しない。

初対面なら、It is good to see you がよく使われる。その際の握手ではしっかり相手の目を表情入れて瞬時でも見つめることが肝要。握手すれば同僚、ハグすれば友人。

打ち解けた挨拶や相手を気遣う一言や身近な雑談のやりとりの毎日の積み重ねが、これからの同僚、部下、上司との人間関係を形作るのもあって、これをおろそかにしていると、知らぬ間に周りから距離を置かれ、悪くすると誤解を生み、誕生祝などの内輪の社交も「気を使われて」声もかからないまま、それまでに近くなった仲間だけで「何の気兼ねもなく」行われるのが自然体の職場文化である。

IAEAでは天野事務局長の就任後に新局長とともに各部局に足を運ぶとたいいていの職員は喜び、何か変わったねと噂になるほどであったと聞く。

なお、遠くからのジェスチャーは無言でも表情を伴えば親しさの表現だが、近くでも無言のお辞儀やスマイルは通用しない。

●事務室の外で立ち上がりに必要な情報や知見をいかに学び取るか

待っていても誰も入って来ない。個室に引きこもっているように見えてはならない。自らコーヒーカップを持って事務室を出て歩き回り、秘書に声掛け雑談を挟みながら自分の仕事の準備のためのウォームアップを日課とするのが望ましい。印象や噂や評判は、

長年仕えてきた秘書や現地職員の横串のネットワークでたちまち伝わると考えた方がよい。尻込みするより雑談で和ませるネタ探しを楽しめばよい。

多くの場合引き継ぎはないので持ち込まれる案件で知りたい経緯や掘り起こしたい institutional memories（組織として蓄積された知識・ノウハウ）は事務室の中ではなく外にある。筆者の場合は、元々原子力の専門家でない立場から事務局内のプロから IAEA 事務局の日本人職員を一人一人挨拶を兼ねて取材に赴き、経産省や文科省からの出向職員からは日本が原子力政策と発電事業などの平和利用を開始できた日米交渉の歴史的沿革などを、日本の研究機関から派遣された専門職員からは核物質の由来を突き止める IAEA のラボの実力などを、シニアの査察官からはイランなど特定国に IAEA が査察に踏み込む現場の課題や条約の履行とルール の在り方、各加盟国の立場などを、すぐに役立つ現地での生活情報とともに、短期間で効率的に習得することができ。これで約3か月して仕事に就く自信が芽生え、生活の楽しみの端緒が開いたのを鮮明に記憶している。

（2）信頼できる十分な情報が自身に入るチャンネルやソースは確立できているか

●問題を最も理解している者は誰か

元国連難民高等弁務官の故緒方貞子氏がジュネーブの本部事務局内の会議でしょっちゅう仰っていたと言われる言葉である。その担当者をすぐここに連れてきなさいと。上司と担当者がセットで、ランクを問わずに直接トップに説明する。これが職員の最高のモチベーションになったと筆者は代表部在勤中に国籍を問わず多くの職員から聞いた。世界各地の現場で起きていること、関係国が現場で取り組んでいること等の早耳となり、対応の選択肢の目利きとなるのに最善の方法を選んだ旨回顧録に残しておられる。また、緒方氏は在任中に、ランチタイムや帰る前に車座で、あるいは難民の日や何かの記念日を捉えての職員との対話を好んで実施されていた。これもあってか UNHCR 退任後も本部に顔を出されると人の輪ができる存在でおられた。

●情報源の複線化

事務局長や局長に上がってくる情報は、事務局内で意見対立がくすぶったまま放置すると無難な情報やいい話しか上がってこなくなり、トップの的確な判断を妨げ、対応が遅れる基になる。このようなことは、例えば事務局長の担当補佐官に重要政策の判断を求める際に、原局の局長と議論になるような場合に起きるリスクがあるので、原局や現場からも直接情報が入るような仕組みも持っておいた方がよい。これは、IAEA の当時エルバラダイ事務局長の小溝特別補佐官が退任後に述べられた教訓の一つである。

（3）加盟国関係者とどう向き合うか

●筆者が所属した IAEA 法務部の当時の部長（南アフリカ出身）や課長（豪州出身）は筆者と異なり職業弁護士で政府での経験はなかったことから、各加盟国からのリクエストや連絡、苦情等への対処は中身が法的論点であっても一人では面会せず、必ず加盟

国の窓口部門である渉外部を同席させ、あるいは事前に打ち合わせた上で面会を受けていた。機関によって差はあると思うが、事務局内で日本を始め主要国の発言や申入れは通常迅速に且つ重く扱われ、対応は機関のトップに上がる。

●またこれも機関によって各国代表と事務局幹部との距離感は異なるが、I C A O事務局の各局長は例えば法律部長はシカゴ条約や航空法、航空技術局長は航空安全政策や安全規則のプロであり、特定の懸案が起きるたびに筆者自身、理事会代表としてこれら局長には頻りに加盟国間の課題を解決するための法的見解や理事会や職員採用に向けて事務局に協力や対応を求めて面会した。一方で、途上国の大使は自国の能力向上プログラムや技術協力プログラムの継続等で頻りに技術協力局に足を運ぶ。経験からは、事務局幹部としては、これら各国要路には注意深く耳を傾けつつ、各政府内や各国間の動きや考え方を知り得る情報源として相互にうまくお付き合いする関係の維持が有益と考えられる。

(4) 英語社会に溶け込んだ上での日本人らしさと日本への関心の活用

●英語のネイティブでない日本人として就職後も仕事で円滑な話法やメールのコミュニケーションの隠れた研鑽の継続はマスト。気づきのメモ帳は今も見返している。その上で徐々に職場で打ち解けた僚友と仕事の出来る職場のチームを創り、大きな目標を語りながら前に進め、自らそのワークライフを楽しむ姿を周囲に見せられるかが、サバイバル+αの重要な指標。事務局という英語中心の多文化社会では厚かましいと思うぐらいの語り手になった上で日本人らしい美徳を発揮すれば個性に一目置かれ、リスペクトされる。周囲に日本人がほとんどいない職場なら潜在的なアドバンテージとも言える。

●具体的には、仕事の期限を尊重し、先例との整合性や異同をチェックし、判断を要する課題に対して根拠を示して回答を用意し、予め同僚の意見も聞き、提案して上司の結論に貢献しようとする、この日本の組織で働いた日本人なら当たり前の仕事の姿勢が、事務局では必ずしも当たり前の慣行ではないだけに、実は自ずと高く評価される。担当者の準備の都合でのリスクや途中の議論を飛ばして上司への直談判で手柄を独り占めにするのものがめられない文化であるがマネする必要はない。

●日本人が他にいない部署では特に、日本人として一挙手一投足に注目されている可能性が高いのではないか。近くなるまで明かさない人が多いが、日本の伝統文化や映画、アニメ、音楽や観光から天皇制に至るまで日本への関心をもっている職員は数多い。訪日経験のある職員はリピーター、あるいはリピート希望者が多く、筆者よりも、筆者出身地京都の名勝に詳しい職員が少なくなかった。日本人として却って故郷の歴史や食の文化を含め日本の魅力に気づかされ、再発見できることは一時帰国の楽しみにもなる。相手の興味の懐に一步踏み込めば日本を好感する職員と同僚、更に友人になれる可能性が生まれる有難い土俵で仕事と生活ができる。

●ちなみに、職場の社交に関連し、筆者の場合はI A E A事務局で、日本人はなぜカラ

オケを好むのかとの法務部長の質問に答えることを意図して、忘年会幹事を買って出てウィーン市内のカラオケ設備付きのアジアレストランで答えを出し、恐らくは業績よりもその後も毎年幹事に指名され成果を上げたことで当時の同僚に記憶され、交友を継続した。

●日本のソフトパワーについて、特に自ら関心の高いもの、得意なものを一つでも語れるようにしておくことと交友を深めやすい。(打ち解けると和食、アニメ、映画、音楽、武道、お茶・お花、観光名所等はしょっちゅう話題になる。)

(5) 仕事の成果の発信と広報

国際機関においては特に仕事の成果とクレジットは明快に示していく姿勢が重要。常に誰に訴求しデリバーするかを意識し、自らの役割と組織のアウトプットへの貢献と指導力を適切な方法で分かり易く発信することで業績として認められる。以下は I A E A 事務局時代にマネジメント研修で、マネジメントに従事する者が自問自答すべきとされた指標の例である。

- その仕事に自身の貢献や成果を発信する内容と機会を意識しているか？
- 自身のビジョンや活動を機関のウェブサイトやニュースに掲載し発信できているか？
- 誰が対外発信を補佐してくれるか、広報担当官か、自身の補佐官か？
- プレス対応は白紙委任になっていないか、応答ラインを相談されているか？

(6) コア事業への予算配分の工夫と留意点

●多くの国連機関で通常予算が伸びない中、予算手当てできない事業に関し、I A E A の場合は core activities unfunded in regular budget (CAURBs : コーブズ)として各局がリスト化し、通常予算の承認を求めるときに加盟国に任意拠出を優先的に期待する活動を予算年度ごとに見える化している。

●他方、為替利益等による余剰金(真水の資金)が発生した場合、コア事業に充てることについては事務局内で通常異論は出ないが、どのコア事業にこれを充当すべきかは説得力・訴求力を必要とする。

●例えば、当時 I A E A で通常予算の預金に多額の為替利益が生じ、またまとまった余剰金が生じた際には、事務局内の会計システム(米企業から調達)を統一して入れ替えるプロジェクトを機関の最優先のコア事業とし、各局のみならず全体が効率化の利益を享受できるとの論法で官房と事務局長は内部をまとめ総会の承認を得るのに成功した。

●また、2005年 I A E A はノーベル平和賞を受賞し、組織として賞金の使い道について「平和」に絡めて各局で検討された結果、事務局長は「がん・栄養基金」の設置について理事会承認を求めることとした。途上国での放射線治療機材や人材育成支援及び放射線を使った雌のハエの不妊化技術による食糧増産事業を本資金のコア事業とした。

途上国のニーズ、I A E Aの推進してきた技術、また原子力応用局と技術協力局が協力して提案した点が選ばれた要因と記憶する。

●会計手続についても「損や違反をしないように」ブリーフィングを受けて通曉しておくことが肝要。

(7) 組織として直面する様々なリスク

●パワハラやセクハラ、不採用や昇進差別などの職員の苦情や訴訟への手続規則に則った適切な対応が求められる。職員の情報管理や倫理上の行動規範遵守への目配り、違反の疑われる事案が報告される仕組みと手続規則に則った対応は必須。具体的には、その機関事務局の既存の職員規則やガイドラインに習熟することは勿論、個々の事案について同僚幹部や当事者の直属上司である課長等の動きや報告にもアンテナを張り、I L O 行政裁判所への訴訟に及ぶケースもあるので官房関係者とは日頃から意思疎通しておいて初動の手続や当事者への迂闊な言動で足元をすくわれないことが重要。

●ハッキングなどサイバー攻撃のセキュリティ事案への迅速的確な対応と予防は(国際電気通信のルール・標準形成を担うI T Uのみならず)各機関及びその加盟国の重大な関心事。I C A Oでは事務局システムへのサイバー攻撃事案への事務局長等関係幹部の対応や予防の組織的対応が加盟国に十分でないとして2017年以降理事会で議論され行動規範強化に及んだ例がある。

●任意拠出金の受領及び各国政府や民間企業含む非政府機関とパートナーシップ等の取決めを交わすには、機関として所定のルールやガイドラインに基づく審査がある。筆者は前者についてはI A E A法務部の担当官として、後者についてはI C A Oでは法務部及び指名を受けた理事会代表で構成する審査委員会が有り、筆者は委員長に指名されて参加した。極論すればテロ資金ではないか、テロ組織からの拠出ではないかなど、スクリーニングする所定の手続があることを知っておくと実務上必要なセンサーが働く。

3 サバイバルに役立つと思われるその他の知識

●国際機関では、特に女性の活躍と若者や次世代へのバトンを意識した言動が極めて重要且つ効果的。S D G sの文脈では例えば特定の記念日に注意して過ごし、場合によって意識的に活用するとよい。

- 所属する機関の創立や専門分野関連の記念日のほか、1975年に国連が定めた毎年3月8日のInternational Women's Dayは職場や会話で意識高く過ごすべし。
- 2015年に日本が提案して国連が定めた毎年11月5日の世界津波の日は、防災先進国日本の取組としてS D G sの文脈でも知っておくべし。

※1854年11月5日に和歌山県で起きた大津波の際に、村人が自らの収穫した稲むらに火をつけることで早期に警報を発し、避難させたことに

より村民の命を救い、被災地のより良い復興に尽力した逸話に由来。

●日本が世界各国・地域に提供してきた支援（JICA等によるODA）と日本が世界各国・地域から受けた支援（先の大戦後の経済復興のためにIMF、UNICEF等から受けた支援、東日本大震災に対する見舞い金等支援）をいつも心の片隅に。

●国際機関で経験するプロトコルの心得

要人の呼び方や敬称、レセプションやディナーでの作法や秘訣、参加者の心得、主催者の心得、テーブルの席次、贈答品、招待や感謝レターの作法等

●スピーチの準備やプレゼンの心得

原稿の作り方やアイコンタクト、パワポの使い方等

●国際会議を成功させる心得

基本的な議事規則や会議用語、意思決定方式、議長への根回し、議場外での仲間づくりや交渉、顔役との関係、度胸の持ち方等

※参考となる基本情報や実践的な知識は次のリンク及び書籍からも入手可能：

・外務省ホームページ：プロトコルの基本

https://www.mofa.go.jp/mofaj/ms/po/page25_001892.html#section4

・内海善雄（元ITU事務総局長）著：「国際ビジネス必携（入門編）」（ブログ）

<http://yutsumi.web.fc2.com/Education/businessman/hajimeni.htm>

・天野之弥（元IAEA事務局長）著：「世界に続く道」

・緒方貞子（元国連難民高等弁務官）著：「私の仕事」

（了）