

## 国際機関職員の選考に関与した経験者(元国際機関職員)からのアドバイス

(本稿は国際原子力機関(IAEA)における職員選考の最終段階に関わった  
小溝泰義氏(在籍 1997-2002)の実務経験に基づく助言である)

### 1. はじめに

国際機関といっても多様であり、職員採用の実態も一歩実務を深く掘り下げると様々である。

多様とはいうものの、形式的には候補者を公募し、書類選考及び面接によって選考し採用する方法が一般的である。多様性が出てくるのは、書類選考や面接の取り扱いぶり、部内応募者と部外応募者の取り扱いに差があるか、採用の際に最も重視する事項は何か等の具体的な局面において個々の国際機関の間に差があるということである。(なお、試験による選考の方法もあるが、これは、一般に、P2クラスの若手キャリア職員の選考を除き例外的である。)。この辺の事情について、機関ごとの詳細は、国連や専門機関等の主要機関の場合、現地の日本政府代表部が詳しい。また、当該機関の職員や、元職員の話も参考になるであろう。



以下、IAEA の場合について、採用基準、採用のプロセスを説明しながら、留意事項を述べていく。

### 2. 採用基準

IAEAの基本的な職員採用基準は、[IAEA憲章](#)第7条Dに規定されている。右基準によれば、(1)職員自身の最高水準の職務遂行効率、専門能力及び廉潔性を最大の考慮要件とし、これに加えて、(2)出身国の財政拠出及び(3)出身国の地理的配分についても考慮することとされる。(2)の基準は大口拠出国には、それなりの配慮を払うという実際的な基準であり、(3)の基準は、国際機関としての普遍性を職員構成上も確保するとの配慮に基づく。このほか、IAEA総会で繰り返し採択されている決議により、アンダーリプレゼンテーションの国及び開発途上国からの職員の比率向上並びに女性職員の比率向上への努力が求められている。運用上、(2)と(3)の要件は、(1)の条件が同等と考えられる候補者が複数いる場合に、初めて発動されることになっている。ただし、結果的に地理的配分等に大きな偏りが生ずるおそれがある場合には、再公募を行ったり、広報活動を通じて候補者を募ったりして、地理的配分等が適正に保たれるよう努力する。総会決議の開発途上国出身者及び女性の比率向上については、運用上、憲章の(2)と(3)の条件とほぼ同等の扱いを受けている。

以上の通り、候補者間での僅差の勝負になれば、出身国の拠出金や地理的配分が考慮されるが、何よりも、本人の専門能力が重視されることが原則である。個々の採用ポストについて、どのように能力・適性の審査が行われるかといえば、空席公募(vacancy notice)に明記された採用条件が、もっとも重要な判断基準となる。したがって、空席公募に書かれた諸条件は是非熟読してほしい。

### 3. 選考プロセス

正規職員の選考プロセスの全体像はおおよそ次のとおりである。

空席公募が締め切られ、候補者(通常1ポストにつき、数十人から百数十人)が出そろったところで、最初に、人事部がすべての応募書類を概観し、最低学歴条件及び職歴条件に満たない者を欠格者として特定した候補

者リストを作成する。

人事部は、その後、採用部局に候補者リスト及びすべての応募資料(欠格者分も含む)を送付する。

採用部局は、応募資料、特に経歴書(CV)によって、基本的な学歴や職務経験・実績を評価の上、適格性が高いと評価される候補者を絞り込んでショートリストを作成する。



ショートリストに残された有望な候補者は、原則として、人事部と担当部局関係者からなるパネルの面接を受ける(最近は、経費節減のため、部長以上の最終面接を除いては、ビデオ・コンファレンスが多用されている)。

さらに、人事部及び担当部局の関係者が、応募者の了解の下に、応募者の推薦人や過去・現在の職場の関係者への照会を行い、候補者が申告する事実関係や候補者の人柄、仕事ぶり、人間関係等について確認し、また、補足情報を収集する。

以上の過程を経た後、人事部と密接に協議しながら、採用部局の責任者が応募者全員の選別及び有力候補者の評価表を作成の上、採用推薦者1名及び通常複数名の代替候補者名をあげ、P5以下の場合には、選考理由とともに専門職員採用委員会(全事務次長及び職員組合委員長)に回覧のうえ、決定権者(P4以上は事務局長。P3以下は官房担当事務次長。)の決裁を得て最終決定する。

なお、部長(約30名)と事務次長(6名)の人事については、透明性確保のため、事務局長による任命に先立ち、IAEA理事会(秘密会)に対し、事務局長が任命予定者について非公式の個別ブリーフィングを行う慣例となっている。

#### 4. 空席公募

空席公募(vacancy notice)は、IAEAのホームページ(<http://www.iaea.org>)に掲載される。また、外務省の国際機関人事センターでも入手できる。なお、国際機関人事センターのホームページは<http://www.mofa-irc.go.jp>である。同ホームページの中にあるウィーン支部のサブ・サイトを開くと、IAEAに関する情報が入手できる。IAEAが特に重視する主要ポストの公募情報は「Economist」や「International Herald Tribune」等の主要誌紙にも掲載されることがある。さらに最近では、アンダーリプレゼンテーションが問題となっている日本等の国に対しては、半年程度先に公募されるポストの予告資料も公表されるようになっている。国際機関人事には、各国とも高い関心を持っており、選考の最終段階では、各国の大使館、代表部が自国からの応募者の推薦にしのぎを削るのが通常なので、その局面で損をしないよう、あらかじめ国際機関人事センターや応募を希望する国際機関と関係のある官庁等には足を運んでおいた方がよいだろう(候補者間の能力が同等の場合、政府の強い推薦のある候補者の方が有利なのは自然の成り行きである)。

#### 5. 応募書類の作成

(1) 応募するポストが決まったら、真っ先にしなければならないのは、応募資料の作成である。応募資料の中核をなすのは、IAEAが指定する用紙に基づく経歴書(CV)の作成である。市販の経歴書フォームも存在するが、IAEAの場合、経歴書の記載事項には、IAEAが書類選考の際に考慮する項目が工夫して設定されているので、

指定フォームを使ってほしい。あえて別のフォームを使う候補者もいるが、このような場合、多くは、IAEA指定フォームで書き込まなければならない情報を提供したくない事情があると推測される。また、応募資料の作成ですら最低限のルールを守れないことは、選考上のマイナス材料となるのは当然である。

(2) 経歴書の作成は空席公募と切り離して行うことはできない。空席公募には、応募部局の組織構成、公募ポストの職務内容、必要な学歴及び職務経験、専門知識及び能力、給与が特定されている。空席公募の応募要件をよく咀嚼して、それに対して、自分はその要件を満たしており、かつ、要求される仕事を高い専門性と能力で誰よりもうまく行うことができるとPRするのが、応募書類作成の目的である。自分の経歴は確かに一つであり、過去の事実は今から変えられない。だが、個々の職務経験にはそれぞれ多面性がある。この多面的な事実の内、公募ポストに必要な側面にいかにハイライトを当て、国際機関の選考担当者を説得するかがポイントである。

(3) さて、空席公募の記載事項の内、学歴条件と職務経験は(desirable と明記されるもの以外)不可欠の要素である。たとえば、学歴について「原子力工学の修士以上」が条件、関連職歴最低15年と指定されている場合、この条件に満たなければ自動的に欠格となり、選考対象から外される(ただし、学歴条件については、例外的に、職歴により代替が認められることもあるが、最低条件未滿として欠格扱いされるリスクが高いことを認識すべきである)。従って、これに関する経歴書の記載は、学歴及び職歴が最低条件を満たしていることを一目瞭然でわかるように書くことが必要である。また、たとえば、大学の学部・学科の名称が、公募ポストに要求される専門分野と同じかどうか一見判断しがたいような場合には、その学部・学科において、所要の専門分野を履修し、必要な単位を取得した旨を補足すべきである。職歴も同様で、肩書きだけからは、その職務内容が必要項目に該当するかどうか不明の場合がある。このような場合、確かに該当していることがわかるように職務内容を説明しなければならない。また、主たる職務は、別分野であっても、担当分野の一部が応募ポストに関係する場合には、その旨を明記しなければならない(仕事の半分が関係業務であれば、その1年分は悪くとも0.5年相当と計算できるであろうし、うまくすれば、1年とカウントされる可能性もある)。必要職務年数は、つまるところ算数の問題なので、きちんと計算して、最低年限を確保していることがわかるように明記しなければならない。もちろん、嘘は書いてはいけない(これがばれて採用後、かく首された人も実際にいる)。しかし、事実に基づけば、それを最大限に活用してアピールすることが必要である。特に経験年数がボーダーラインの場合には、いままでの経験をもう一度振り返って、関係する仕事があれば細大漏らさず、申告すべきである。他方、最低条件を満たしていることが、苦労しなくとも明らかな場合には、簡潔に書けばよい。



The image shows a sample application form with multiple sections. The top section is for personal information, including name, address, and contact details. Below that are sections for education, work experience, and other relevant information. The form is structured with clear headings and sub-sections, and includes a table for listing work experience with columns for position, organization, and dates.

以上まとめれば、簡潔明瞭に必要な条件を満たしていることを示す。そして、過小評価の誤解を与えるおそれがある場合には、簡潔だが明確な補足説明を必ずつけておく、ということである。

(4) 学歴及び職歴の最低条件を満たせば、競争の土俵に乗れる。勝負は、この先である。

公募ポストの職務内容、学歴及び職歴の desirable な項目(つまり不可欠ではないがあった方がよいもの)、並びに専門知識、能力の項目をよく読んでほしい。

ここで書く内容が書類選考での主戦場である。専門能力と公募ポストの職務内容とをよく関連させて、なるほど、これならば、仕事を任せそうだと納得させるものを書いてほしい。国際機関の仕事は、口頭での説得もきわめて大事だが、文章にする局面もきわめて多い。経歴書は、ある種味気ない基本的な書類かもしれないが、採用側

が最初に目にする応募者の文書である。そのつもりで工夫を凝らして書いてほしい。なお、言語能力については、IAEA の場合、基本的に英語がきちんとできればよい。空席公募で特に要求されない限り、あまりできない第二・第三外国語を申告する必要はない(もちろん英語以上によくできる場合は別だ)。英語については、日本人の場合、やや過剰申告と思うくらいでよい。ただし面接の時に思わぬ失敗をすることのないように、よく準備してほしい。また、英語で仕事ができるかどうか不安のある人は、英語を十分マスターするまで応募は差し控えてほしい。国際機関は研修施設ではない。

(5) これまで、経歴書の記載方法について書いてきた。経歴書は、最も大事な基礎資料であるが、これだけでは不十分である。フィギュア・スケートの採点には、技術点と芸術点がある。経歴書は、いわば技術点の対象項目である。十分な売り込みには、技術点のほかに高い芸術点も必要である。どうするか。経歴書を添付する表書きの書簡が必要である。ここに、自分のセールスポイント、抱負等を簡潔に、しかし、効果的に書くことである。基本的に時系列でまとめる経歴書とは別の整理の仕方を書く。一般的な方法は、空席公募に書かれた職務内容、または専門知識・能力の大項目にあわせて整理して書く。たとえば職務経験15年と明記して、関連する職歴を整理して示すのもここで言う(もちろん職歴だけでなく、代表的な成果も書く)。これは、採用側にとっても、選考項目に従って整理がしやすく、評価に便利な方法である。(内輪話をすれば、採用側の担当者にとっては、最終選考の決裁書に書く評価をまとめる上でも、便宜である。)

## 6. 面接

(1) さて、首尾よく書類選考でショートリストに残れば、面接が待っている。

社会人として活躍している独立した人間のすべてを30分から1時間程度の面接で理解することは無論不可能である。しかし、特定の仕事に向く人かどうかは相当程度わかる。専門的な質問にいかにか簡潔かつ正確に答える



か、仕事への取り組みの姿勢はどうか、仕事についての構想をもっているか、不意をつく意外な質問(必ずある)にいかにかうまく対処するか、部下をどうリードするつもりか等々。IAEA の面接は、特に管理職の場合、複数の面接者により、あらゆる角度から質問を浴びせ、話の内容、話し方、専門性、人柄、自信、柔軟性、緊急事態対処能力等、総合的に観察する。したがって、面接に臨む前には、想定問答を十分準備して、できれば予行練習をしてほしい(もちろん英語で)。

(2) 忘れてならないのは、財政難の中で人を採用する以上、候補者の能力に加え、熱意はますます重要である。最低限 IAEA のホームページで、IAEA の職務内容、現在の課題、定員、予算規模、組織構成、Mission Statement、事務局長の発言等を勉強しておいてほしい。熱意は、話し声の大きさではなく、どれだけの準備をして臨んだかで判断される。できれば、担当部局での現在の課題について理解し、また、応募ポストの職責を理解した上で(つまり、管理職なら、ビジョンをもつ。専門職なら、課題についての自分の専門能力・知識をアピールする)、仕事に対する抱負を具体的に表現してほしい。

(3) ポストごとに、要求される条件は少しずつ異なるが、参考までに、実際にあった具体例を念頭に置きつつ、管理職(課長P5以上)の場合何が要求されるかを、採用する側の立場から具体的に述べておこう。

IAEA事務局の場合、専門性を重視する機関なので、専門知識を有することは大前提である。また、国際機関である以上、国際経験は重視される(国際会議への参加経験等)。その上で、リーダーシップと管理能力が大変重視される。一般的に技術的な機関では、管理者が管理能力に欠け、また、管理に無関心な傾向があり、組織と

しての非効率が生ずるくらいがある。このため、IAEAでは、特に管理者としての能力を重視している。採用後に管理者研修もあるが、まずは採用時に厳しく適正を判断しようと努力している。また、最小限の人材で最大の仕事をしなければならない財政難の状況下で、協調性のない人は避けられる。

リーダーシップにはビジョンが必要だが、IAEAは組織全体としての大目的に向かって、各部署がそれぞれの特性を活かし、オーケストラのように成果をあげていくことを目指している。したがって、自分勝手のビジョンではなく、トップのビジョンを理解した上で、自分の部署でいかに成果をあげるかと考えた上での個別ビジョンが必要とされる。また、大目的だけを追求しては漏れる部分もある。大目的とは別に、特定分野が機能的であるために最低限確保しなければならない基礎作業もある。つまり、面接においては、全体像を理解した上で、その達成のために自分の立場で個別になにをすべきか、また、個別分野の長期的な有効性のために何が必要か、プライオリティは何かということ、説得力を持って話すことが期待される。

さらに応用問題になるが、たとえば、ある部長を選ぶ場合、上記のことは基礎的な検討条件である。競争の中で誰を選ぶか。空席公募に書かれている職務内容は一般論の域を出ない。今後2年間(計画予算の単位期間)ないし5年間(管理職の標準的な在任期間)の具体的な優先課題は何かにより、その課題に取り組むのに最もふさわしい人を選ぶ。個別分野の内容による専門性の判断だけではない。たとえば、時代の変化に応じ、従来の重点分野の大幅な変更が必要な場合、経験では他に劣っても、ビジョンと果敢なリーダーシップのある人を選ぶ。重点路線はすでに存在し、その着実な成果がほしいときは、経験豊かなその分野の専門的権威者を選ぶ。さらに、一つの分野にも種々の小分野がある。この場合、部長の上司である事務次長の専門分野、部下の課長の専門



分野との相互補完性を考えて部長の専門分野を判断する。また、事務次長の個性、課長の個性も考える。たとえば事務次長が大胆だが詰めが甘ければ、部長は緻密な人を選ぶ。課長に個性の強い人が多ければ、課長よりも当該分野で権威があり、かつ、柔軟性に富むリーダーか、または、人柄のよい常識豊かな判断をできる人を選ぶ(ただし、芯の弱い人は決して選ばない。勇将の下に弱卒なし。その逆もまた真なりである。)。なお、現在では、対話を嫌い独裁的傾向の見られる人は一般的に敬遠される。部下や周囲に対する悪影響が強く、紛争の種になりがちだからである。対話重視の姿勢は是非強調してほしい。できれば、欧米のマネジメントに関する代表書は読んでおいた方がよい。

(4) このようなことを考えあわせれば、応募する側としては、面接の時までに、できるだけ、IAEAの主要課題及び応募するポストの一般的課題とその時点での優先課題を理解するようつとめることの重要性がおわかりと思う。このため、できれば、IAEAの専門家会合等に参加する機会を積極的に活用したい。また、それが無理でも、事情通の人に会って具体的な情報を得るべきだ。専門家会合等に参加するチャンスがあれば、応募先の関係者に会って、関係分野での具体的な課題について意見交換をしてほしい。自分を売り込むとは、「私を使ってください」ということではなく、関係者に「あのような人が自分の味方であればいいのに」と思わせることである。

以上、当事者としての経験に基づく話として参考になれば幸いである。ご健闘を祈る。