

セクションヘッド(課長)として経験したこと

(1999年まで8年間、管理職・専門職両面のポストを務めた大井昇さん)

IAEA 原子力エネルギー局燃料サイクル・廃棄物管理部の燃料サイクル・材料セクションのセクションヘッドとして勤務しました。この管理職ポストについてわたしが経験したことを紹介します。

1. セクションヘッドとは？

日本の役所で課長と言っているポストです。IAEA の場合約 90 人います。上司は部長(Director)ですから課長と言うのは穏当な訳語でしょう。等級は P - 5 で、外交官待遇のレベルです。P - 5 は IAEA には 200 人位います。課長の給料は専門職の P - 5 と同じで、いわゆる管理職手当は付きません。責任が大きいのに同じ給料というある種の不公平感覚は確かにあり、わたしの在任中も P - 6 というカテゴリーを新設するという話が一度ならず出たことがあります。しかし実現していません。これは国連システム全体での話です。



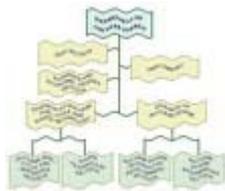
2. セクションヘッドの職務権限

日本の役所の課長と職務権限も似ているようです。わたしは民間出身なので役所の中での経験はないのですが、日本の役所で課長が企画と実行を担当し、実質的に役所の中核である点は IAEA でも同じと思います。IAEA で違うのは部下の人事についても、かなりの権限があることです。採用したいスタッフの仕事の内容(Job Description)を立案し、空席情報を用意し、応募者を良く見極め short list を作成、採用したい人物を上司と相談の上人事部へ上げるという大きな仕事があります。さらに契約の延長の可否、人事考課も大きな仕事で、これはセクションのスタッフの人事管理つまりスタッフがボスの言うことを聞くということに効いているのです。

採用人事についてはセクションヘッドの意向が強く効きます。セクションヘッドが強く出れば、部長は"Anyway, he/she works for you"と言って引っ込むのが通常です。部長は通常はセクションヘッドを通してではないとスタッフに指示出来ないというハイエラキーはかなりはっきりしています。有給休暇のとり方を厳しく言いスタッフのコントロールに使っているセクションヘッドも多いのです。また自分のオフィスのドアを締め切って、隣の秘書の部屋から入らせる、「格好」を付けるセクションヘッドも多かったようです。わたしが IAEA で良かったと思うことは、日本ですと管理職は部下の管理責任を幅広く問われがちですが、ここでは個人のレベルの話は別でした。例えばスタッフが秘書と不倫をしてしまうと、仕事だけをきちんとやってくればそれで良いとの割り切りですから気は楽です。スタッフの両親などが亡くなっても、一言お悔やみを言って握手すればそれで終わりでした。

3. 燃料サイクル・材料セクションの例

わたしの燃料サイクル・材料セクションを例にお話ししましょう。IAEA の中の一般例と言っても良いと思いますが、保障措置局だけは多少異なるようです。このセクションには専門職(P - スタッフ)がわたしを入れて 9 人、現地採用の補助職員(G - スタッフ)が 5 人、それに弁当持ちで来て頂いている P - スタッフが 1 人、全部で 15 人の世帯でした。P スタッフ 10 人のうち 4 人が P - 5, 2 人が P - 4, 一人が P - 3 でした。



仕事の内容が大きく 4 つに分類されたので P - 5 のスタッフをユニットヘッドにして管理していました。ユニットヘッドというのは、便宜上そう置いただけで特にこの人たちの権限があるわけではなく、セクションヘッドが直接スタッフに指示できるようにしていました。G - スタッフは通常セクレタリー(秘書)と言われている人たちで全て女性でした。P ポストのスタッフの殆どが 5 - 7 年で帰国して入れ替わるのに、この女性群の多くは長期契約で定年まで勤めるのです。お行儀や成績が悪くても、給料を下げたりくびにしたりはまず出来ないのです。彼女らは組織の中での生活の知恵を知り尽くしており、セクションヘッドを見くびるなど、頭痛の種になることが多いのです。

4. セクションヘッドの業務内容

わたしなりに要約すると、セクションのスタッフが「加盟国が喜んでくれ、意味のある、かつ IAEA の存在感を示すような仕事をする」ように助けることです。つまりセクションを visible にすることです。それには有意義な会議をやり、良い文書を出すこと、さらに機会を捕らえて PR することが大事です。そのためには優秀なスタッフを雇うことが条件です。わたしの前任者はずっとロシア人だったので、スタッフに英語を母国語とする人がおらず、文書の質が低いと言われていました。スタッフを入れ替えてこれを是正するのに 3 - 4 年掛かりました。採用の前には必ず面接をするのですが、この半日位の面接で人を見極めるのは到底無理だったというのが本音です。

次に大事なことは品の悪い言い方も知れませんが、仕事の縄張りを見張ることでした。職務権限を広げ

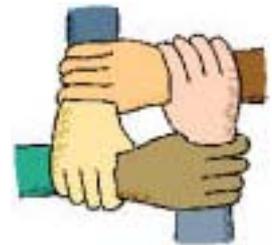
ることは役人の習性ですね。うっかりしていると自分の課のプログラムをつぶされたり、海千山千の他のセクションヘッドから仕事やスタッフあるいは予算を持っていかれる恐れが何時もあるのです。全体の予算が常に縮小気味なのですから。予算案について加盟国の代表部からきついコメントが来ることも多く、IAEA の上層部もそれに敏感なので上手に説明をする必要があります。わたしのセクションの成功物語としては、試験炉の使用済燃料の管理の仕事を、他の局から取ってきたことがあります。これは先方のスタッフの任期が切れ、新しいスタッフが燃料の知識が無い人だったことと、先方にこの仕事の重要性の認識が欠けていたことが幸いしました。現在セクションの大きな柱になっている仕事です。またお隣の廃棄物管理セクションは IAEA の重点項目で勢いが良く、何とかわたしのセクションを食って大きくなろうとしていたので、この米人のセクションヘッドとの対決は大変でした。幸いスタッフを取られることもなく、逆にこのセクションヘッドが消滅処理を眼の敵にしていたのをいいことに、われわれのセクションの仕事にしたりしました。以上はちょっとした自慢話です。

わたしの感覚ではセクションヘッドの仕事の三分の一が人事用件、三分の一が予算の立案、実行などのいわゆる管理業務、残りが外部折衝と自分の専門職としての仕事だったように思います。わたしはプルトニウム管理の仕事を自分の専門として持っていたので、これプラス開発途上国への技術援助の仕事で、IAEA 加盟国のうち燃料サイクルに関連していた国は殆ど訪問しました。加盟国はわれわれのお客さんですから良くそのニーズを掴んでおき、人脈も繋げておく必要があるのです。さらに、わたしのセクションの場合、燃料サイクルという特殊性であまり突出しても困るという特有の難しさがあり、アメリカには目を付けられていたので、特にプルトニウムの問題などを取り上げるには国務省やエネルギー省の人たちと良くコンタクトしていわゆる根回しの必要がありました。

5. セクションヘッドは得な仕事？

確かに給料が専門職の P - 5 と同じなのに責任は重い、週末も Weekend Reading といって書類を持って帰って自宅で読まねばならない、緊急に資料の作成を迫られることも多く、かなり私的な生活を犠牲にしないとやっていけないなど割に合わない仕事です。全ポストが原則公募制ですから、個々人が有能だからと言って IAEA 内で出世コースに乗るといっても無いのです。

しかし新しい仕事の立案など、より大きなスケールでの活動と日々の緊張感、それから得られる充実感はやはり得がたいものがあると言えます。一種のゲームとしても面白かったです。わたしのセクションの場合、機微な核燃料サイクルに関する情報が、IAEA の問題の加盟国に流れるのではとの警戒感から特に米国が「本音を言えばこのセクションは無いほうが良い」との立場だったのです。しかし使用済燃料やプルトニウムの蓄積は現実の問題であって避けて通れない、しかも国際的に議論して解決して行くべき大事な問題との認識が段々と浸透して来たのです。帰国の直前には、わたしの任期中にセクションの仕事が IAEA の中でプライオリティが上がったとして新人教育のケーススタディとして局内から推薦され、テキストに使われるようになるなど嬉しいこともありました。



6. 是非セクションヘッドに応募して下さい。

多額の拠出金と比べると日本人のスタッフの数が少ないのは良く問題になっています。セクションヘッドの数になるとさらに寂しいのです。1991年にわたしが IAEA に就職したときはわたし一人でしたし、現在は3人です。確かに専門職だけの P-5 でも同じ給料でご自分の専門分野の知識を利用して業務に寄与するのは楽しいものです。同じ外交官待遇であるし、何を好んで管理責任も伴うセクションヘッドという面倒な仕事と思われる方もおられるでしょう。しかし国際機関での業務の企画、立案をするのはなんとと言ってもセクションヘッドの仕事です。

わが国の立場から見て情報源の発信地であるセクションヘッドのポストに日本人がいることは貴重です。IAEA の中には、「日本人には部長は出来るが課長は難しい」などと言う古いスタッフもいましたが、わたしはそうは思いません。確かに交渉能力などより良い英語力も必要だと思います。しかし作文は秘書や英語を母国語とするスタッフに助けて貰えばよいのです。根回しは日本人の気質にあった手段で強みです。また会議でも自分が主人公であることが多いので議論をこちらからリードできる強みもあるのです。日本が国際機関で尊敬される地位を得るには新しい考えを立案・企画できるポストである、セクションヘッドレベルのスタッフを増やすことが是非必要と思っています。是非セクションヘッドに応募しては如何でしょう。