

国連機関で働くということ

—UNIDO事務局長補佐官体験記—

くに よし ひろし
国 吉 浩

国連機関はジャングルだ。赴任するなりそう教えてくれた日本人幹部がいた。そこで働くということは、蛇やら猛獣やらが多数潜んでいる中でのサバイバルゲームだというのだ。「ジャングル」を抜け出した今、自分の戦ってきたゲームを振り返ると、感慨深いものがある。

私は2000年から2004年にかけて、4年間、ウィーンに本部のあるUNIDO(国際連合工業開発機関: United Nations Industrial Development Organization)において、事務局長の補佐官を務めた。事務局長補佐官という立場上、国連機関の様々な側面にに関わり、貴重な体験をすることができた。

そこでUNIDOでの私自身の経験を紹介しながら、国連機関で働くということがどういうことか、さらには国連機関とどう付き合うべきかについて、考えたことをお伝えしたい。

1. 国連工業開発機関 (UNIDO)

まずは舞台であるUNIDOから紹介しよう。国連の機関は世界中にあるが、UNIDO本部のあるウィーンは世界三大国連都市のひとつであり、国連本部のあるニューヨーク、かつて国際連盟のあったジュネーブと並んで、国連機関が集中している。ドナウ川の北側にあるUNOシティと呼ばれる建物群には、UNIDOのほか、IAEA、包括的核実験禁止条約の事務局であるCTBTOや、UNOVと呼ばれる麻薬や犯罪関係の事務局など、いろいろな機関の本部や事務所が入居している。建物はA棟からG棟までであるが、例えばIAEAがこのうちA棟とB棟を、UNIDOがD棟を使用している。

あまり知られていないが、UNIDO、ILO、WHO、UNESCO等は、ニューヨークに本部のあるいわゆる国連本体の組織ではない。専門機関と呼ばれる独立した組織として、独自の加盟国、予算、政策決定権をもち、国連事務総長の指揮下にはない。専門機関の生い立ちは様々で、UNIDOの場合はもともと国連本体の下部組織だったものが独立したが、1919年からあるILOのように国連よりずっと古い歴史を持つ機関もある。IAEA、WTOも、専門機関ではないが同様に独立した組織である。ただし、お互い

に連携しており全体を国連システムと呼んでいる。

私が勤務していたUNIDOは、1966年に国連の一部局として発足し、86年に国連専門機関となった。現時点での加盟国は171ヵ国。ウィーンの本部のほか、29ヵ国に地域事務所、11ヵ国に投資・技術移転促進事務所を有し、その他、特定の分野のテクノロジー・センターなど関連の事務所が数十存在する。日本にも東京事務所(投資・技術移転促進事務所)がある。

事務局の職員数は、本部及び地域事務所を合わせて約800人であるが、実際の業務の実施に当たっては、短期・長期のコンサルタント(契約職員と呼んだほうがイメージに近いだろう)を雇っているの、それを含めれば2~3千人の職員数となる。事務局長は、カルロス・マガリーニョス(Carlos Magariños)というアルゼンチン人で、現在44歳。1997年末の就任時には36歳の若さだった。

UNIDOの活動分野は、産業政策・中小企業政策やエネルギー・環境対策などを含む様々な分野での途上国の工業開発支援であり、日本ではあまり知られていないものの、アフリカを中心に途上国での存在感は大きい。

2. 赴任してみても

私がUNIDOの事務局長補佐官となったのは、通商産業省での経験に期待されていたことだった。事務局長は日本の産業政策、技術政策を良く把握している人間を補佐官に迎え、戦後の日本の急速な経済発展のノウハウを、途上国の工業開発の戦略立案に役立てたいと考えていた。

応募書類を提出し、書類選考を経て、面接も問題なくパスし、事務局長補佐官としての着任が決まった。私への期待は高く、即戦力として事務局長を補佐し、UNIDOの政策決定に貢献することが望まれている。新たな挑戦に緊張しつつも、希望と使命感に胸を高鳴らせ、ウィーンに向かった。私の着任を重要な仕事は今では遅しと待っている……。はずだった。

現実とはまったく違った。前任者のいない事務局長補佐官として赴任したのであるが、前任者がいないということは、

黙っていれば仕事がない、ということの意味する。まわりの職員の対応も冷たかった。彼らにしてみれば、それなりに高い役職で、事務局長直結の肩書きを持つ人間が突然降って来たのだから、面白いわけがない(こういうのをパラシュートと呼ぶ)。幹部が一人増えたということは自分たちの出世の可能性を一つ潰されたことを意味するのだ。もちろん大人だから面と向かって嫌悪感を示してくるわけではないが、決して助けてもくれない。与えられた部屋も小さく(といっても個室であり、日本の職場に比べれば十分過ぎるほど広いのではあるが)、アシスタントもいない。

事務局長補佐官という肩書きを持ちながらも、何故か事務局長と話をすることすらままならない。さんざん面会を申し込んだが、他の案件が優先されてしまうのだ。実際事務局長は、各国の大臣や大使との会談など常に予定が詰まっており、超多忙である。補佐官といえども具体的な重要案件のない職員に、時間を割く暇はなかったのかもしれない。部下に対しても礼を重んずる日本とは習慣が違うのである。

しかし当時の私にとっては事務局長だけが頼りである。直接の上司である官房長官(正確な呼称ではないが、本稿ではイメージしやすいように、こう記す)や同僚は冷たく、自ら行動を起そうにも、権限もなければ、UNIDOの活動について知識を持っているわけでもない。私に期待しているはずの事務局長の考えを聞き、ミッションをもらうしかなさそう。そう考え、事務局長への面会を求め続けた。

3. マニャーナ・カルチャーとの遭遇

そうこうして、着任から10日ほど経ったある日、事務局長が突然私の部屋にやってきた。「話したいことがたくさんある。明日、コーヒーでも飲みながらゆっくり議論しよう。」というのである。待ちに待ったチャンスである。私はそれまで温めてきたUNIDOの政策についてのいろいろなアイデアを整理し、英語の表現を再確認し、次の日に備えて頭の中で反芻した。

翌日は朝早くから部屋で待機して、整理したアイデアのさらなる補強に努めた。事務局長の秘書に確認しても、本人が都合の良いときに呼ぶだろうから、何時になるかわからない、というのである。折角のチャンスを逃しては元も子もないので、食事やトイレで席をはずすことも可能な限り避けた。昼になり、夕方になり、そして夜になった。おかしいと思い、事務局長の秘書に確認すると、今日は帰った、という。

その次の日も朝から同じことの繰り返しだ。秘書に聞いても、そもそも今日会うかどうかすらわからない、という。しかし私は事務局長本人から約束されているのだ。秘書に事務局長に伝えてくれ、とお願いして、さらに待った。そんなことの繰り返しで1週間が過ぎていった。

これがラテンアメリカのスタイルだと知ったのは、それ

からかなり経ってからのことである。事務局長の出身地、アルゼンチンの母国語はスペイン語だが、スペイン語で、「明日」のことをマニャーナ(mañana)という。実は英語でもマニャーナ・カルチャーという表現があり、ラテンアメリカ人の約束は信頼性がない、という意味合いらしい。ために英和辞典でmañanaを引くとちゃんと載っており、意味は、「明日」に加えて「いつかそのうち」とされている。念のために言うておくがこれは言葉の意味が違うのではない。スペイン語のマニャーナはあくまで「明日」を意味しているのだが、彼らがその言葉を使うとき、必ずしも「明日」を意味しないことから、きているのだ。

文化の違いである。「明日」というのは、「今日はやらない」ということを意味しているに過ぎないのである。これはマニャーナに限った話ではない。ラテンアメリカ人は、その場で相手を喜ばすことを非常に重要視する。日本人や欧米人からみれば約束されたと思ったことも、言った本人は往々にして約束したつもりなどなかったりする。

文化偏見を助長するつもりはさらさらないが、驚くような感覚の違いが現に世の中に存在するということは知っておいた方がよい。UNIDOで多くのラテンアメリカ人と仕事をした経験から、彼らのメンタリティの特徴をいえば、①面と向かって会っている人を喜ばす(従ってそこでの言葉は信用できない)、ということのほか、②(①の裏返しでもあるが)人を信用せず、自分の立場が脅かされることを常に気にしている、③自分の家族だけでなく、仲間となった人たち及びその家族まで含めたファミリーを大事にする、といったところであろう。アメリカ映画に登場するマフィアのファミリーを想像してもらえればイメージできると思う。なお、当然のことであるが、どちらか、例えば日本、が普通で、もう片方がおかしい、というものではない。地球の反対側には、まったく異なった文化・メンタリティがある、というだけだ。

事務局長との幻のコーヒー会談は、私にとって未知であったラテンアメリカ文化との初めての遭遇であった。当時、私の上司にあたる官房長官はブラジル人、事務局長の側近は他にアルゼンチン人二人にウルグアイ人、といった具合に、私のまわりはラテンアメリカ人だけであった。私自身はそのうちこうしたラテンアメリカの文化に慣れていき、気をつけるようになったが、大使や日本からの訪問者との間に誤解が生じ、間に挟まれ、いくら説明してもらってもわかってもらえなかったことが何度もある。

4. 明るい兆し

さて、黙っていれば仕事がない、のであれば、何か行動を起こすしかない。とりあえず、自分の土地勘のあるところで何らかの存在を示すしかないと考え、UNIDOのエネ

ルギー戦略と対日戦略のペーパーを作成した。どちらも作成過程でUNIDO内のいろいろな人と相談し、それを通して知合いを増やすことができた。出来上がった戦略も好評で、UNIDO内に私の存在を示すささやかな第一歩となったように思う。特に、エネルギー戦略については、事務局長の目にとまり高い評価を受けた。赴任から2ヵ月、最初の明るい出来事だった。

しかし、すぐにはあとが続かない。その後も何ヵ月も悩みながら、もがく期間が続いた。上司である官房長官は、私が事務局長と直接話をするのを嫌い、ことごとく邪魔していた。幹部会議のメンバーからもはずそうとする。日本の組織でもそうだが、自分を飛ばされ中抜きにされて仕事をされると、立場が危くなる。私に事務局長補佐官という肩書きがあることも、警戒を強めたようだ。さらに彼がラテンアメリカ人であることもそれに拍車をかけた。

私は正直なところ、途方にくれた。何をやっても状況を打開できるような思えない。しかしそうしては、契約期間の2年間、何もせず「ぼおっ」として無為に過ごすことになりかねない。死に物狂いでありとあらゆることを試みた。主だった幹部のところへ日本からのお土産を持って行って話をしたり、ホームパーティを何度も開いたり。

政策議論も積極的に行った。これまでの自分の経験、持てる知識を総動員して、経済や技術政策を同僚の専門家たちと議論し、アイデアを提供したりもした。急速な発展を遂げて技術先進国となった日本の経験は、彼らにとってやはり新鮮で価値が高い。

ドイツ人やイタリア人の同僚に声をかけてUNIDOの戦略的活動展開について議論し、行動計画を作成することも試みた。この、よかれと思ってやったことは、上司の指示もないのに集まってこういうことをやるのは謀反(mutiny)だと、官房長官に呼ばれ、強く叱責される結果となった。もっともこれは結果的に、同僚たちとの仲間意識を育てることになり、私にとっては大いにプラスとなったのだが。

事務局長への関係構築にも引き続き努力した。話をする機会が与えられないので、事務局長の出入りのときに、部屋や建物の入り口でうろうろして、さも偶然を装って話しかけた。いつ何時マナーが実現するかわからないので、休暇もとらず、チャンスを逃さないようにした。

もちろん、可能な限り、内容のある提案を行った。幸い事務局長はEメールはこまめに見るようなので、いろいろな提案をメールした。メールしたあとは、やはりうろうろして事務局長に声をかけ、彼がメールを読んでいるか、それをどう評価しているかを確認した。それを受けて、また次のメールである。

本格的な転機が訪れたのは、着任から半年後の12月である。官房長官が1ヵ月休暇をとって自国に帰った。チャン

ス到来である。年明けにUNIDOの重要行事である幹部戦略会議が予定されていたが、その内容と進め方のアイデアを事務局長に提案した。事務局長は私の提案を気に入り、私と相談して準備を進めるようになった。もちろんブラジルの浜辺で日光浴をしている官房長官に邪魔されることはない。彼が戻ってきたときには、私が幹部戦略会議の責任者となっており、既に介入することができない状態に至っていた。長期間の休暇をとってゆったりと休む国連の習慣に、このときほど感謝したことはない。6月の赴任以来、半年間の苦勞のあと、ようやく手にした立場である。

5. ファミリーとなって

クリスマスには、ウィーンから車で一時間ほどのヴァッハウ渓谷にある、事務局長の別荘に夫婦で招かれた。事務局長の側近とその家族が集まり、我々以外はみなアルゼンチン人である。

男性も事務局長と抱き合い、頬をくっつけて挨拶し、信頼関係を確認する。子供たちも大勢来ており、学生時代に身に付けたマジックを演じてみせたら、大好評だった。もっともいつも中心でいたい若き事務局長はこれで気分を害する結果となった。これを機会に彼の性格を把握し、気を付けるようになったことも、彼が私への信頼を深めるのに役立ったのかもしれない。

一旦、切っ掛けができれば、後は頑張るだけである。次第に重要な仕事を任されるようになり、事務局長からは自分の任期中は日本に帰らず、UNIDOに留まって欲しいと頼まれるまでになった。

最初に任期延長の話が私にあったのは、赴任約1年後の2001年5月の事務局長訪日時である。事務局長の訪日の目的は、UNIDO東京事務所が開催したUNIDO東京フォーラムへの出席、私が企画した三菱総研との協力協定の締結、そして政府関係者との会談であった。このときの訪日準備と私が書いた事務局長のフォーラム基調講演を、彼が気に入ったのが決定要因だった。訪日を戦略的に計画実行する一方で、UNIDOの活動全体を見通したスピーチを用意したのが、個別分野の専門家ばかりの国連機関の中で、素晴らしく映ったらしい。このきっかけを作ってくれた、東京事務所、三菱総研などの関係者には、本当に感謝している。このときは結局契約を1年延長して3年間とした。もちろん部屋も大きくなり、専属のアシスタントもついた。

だが、その後も必ずしも平坦な道ばかりではなかった。生まれて初めて入院するという経験もしたが、これも仕事のストレスが速因と思っている。しかし、何とか実績を上げつつ補佐官の役目を果たし、最終的には、事務局長の求めに応じ4年間まで赴任期間を延長し、事務局長特別補佐官へと昇格を果たした。国連機関のランクについては次で

説明するが、異例の速さ、若さで部長級のD1となったのである。

6. 国連機関の人事

国連各機関の人事システムは、国連本体に準じて、ほぼ同様のシステムとなっている。

正規の職員は、大きくP(professional)スタッフとG(General)スタッフに分かれている。Pスタッフはあるひとつの分野(経済、技術、政策などの個別分野)の専門家であり、Gスタッフは秘書業務や情報収集を行いPスタッフをサポートする。それぞれGradeとStepがある。ただし、Stepは経験年数に応じて次第にあがっていくが、Gradeの方は原則としてポストで決まっており、より高いGradeに行くためには、公募による選抜を経なければならない。

Pスタッフの場合でいえば、P1、P2、P3、P4、P5、D1、D2、ASG、USGという順に偉くなっていく。D1(DはDirectorの意)以上は上級幹部職員であり、職員のほとんどはP5以下で国連生活を終える。なおASG(Assistant Secretary General)とは、例えばIAEAの谷口次長のようなポスト、USG(Under Secretary General)とは、明石氏がかつて勤めていたような、事務総長に次ぐ高ランクのポストである。

給与水準は決して高くない。P5だと年収7~8百万円が限度、Dクラスでも1千万円がせいぜいである。しかし世界の多くの国からみればこれは非常に高い水準であり、ひとつのポストに100人以上の応募があることも珍しくない。

採用プロセスは、空席広告(Vacancy Announcement)からはじまる。応募者は、数ページからなる応募書類(Application Form)を提出し、まず書類審査で絞込みが行われる。その後、選考委員会による面接試験が行われ、数名の最有力候補者に絞られる。幹部の場合であれば、事務局長自らが最後に判断を行う。この際、出身国・地域のバランス等政治的配慮が大きく働く。女性であることも有利である。

要求される能力としては、大きく言語能力と専門能力である。まず言語能力としては、当然のことながら英語で実務が支障なく行える能力が必要である。さらに国連公用語(英語の他に、仏、露、中、スペイン、アラビア)をもう1言語使えることが望ましい。現に国連には3言語以上使える人は珍しくない。しかし日本人にとっては、例外的な人を除けば、国連に長く勤務している人も含めて、言語能力は大きな弱点となっているようだ。

私も最後まで、英語では苦勞した。雄弁さでは太刀打ちできないから、簡潔、論理的に話すことで対抗した。

あとは、日本の組織でもそうだが、「あいつのアイデアはいつも聞くに値する」という評判を早く確立することである。そうすれば周囲が一生懸命耳を傾け、理解しようとしてくれる。国吉は寡黙でミステリアスだが、口を開けばキラリと光ることを言う。そんな風に受け取られていたのではないかと、希望的に考えている。

最後までついていけなかったのは、エレベーターの中の会話である。私の部屋は事務局長と同じ22階にあったのだが、1階から22階まで上がる時、あるいは逆に降りるとき、途中の階で知り合いが入ってきて出ていくことがよくある。彼らは決まって何かジョークを言うのだが、皆目わからないまま、降りる階がきて出ていってしまう。その階でエレベーターのドアを開けたまま止めて、ジョークの意味を確認するわけにもいかず、あきらめたことが何度もある。日本人職員でも必ずジョークを飛ばしている人がいて、すごいなあ、と思っていたが、何度か居合わせるうちに、いつも同じジョークを言っていることに気付いた。見習うべきと思ったが、時すでに遅し。身につく前に日本に帰ってきてしまった。

日本人にとっては英語が一番の要件になりがちだが、言語能力はあたりまえの前提であって、中身の能力が重要なのは言うまでもない。特に専門能力が十分にあることが要求される。博士をもっているのは珍しくない世界で、修士をもっていることは(例外はあるものの)まず必要条件と考えてよい。通常、P5で13~17年程度の専門分野における経験が必要とされている。国連においては、この専門性が極めて重視されている。事務局内の議論も、あくまで専門家同士の議論であり、相手の専門性を尊重しながら行われる。ジェネラリスト的な分野横断的判断を行うのは事務局長と一部の幹部だけである。従って例えば経済産業省出身の私のように明確な専門性をもたない人は、採用されるに当たっては、これが大きなハンディになる。しかし、どの分野も一定レベルの理解ができ、分野横断的、総合的に物事を考える訓練がされているので、(ポストにもよるだろうが)一旦採用されてしまえば、強みともなる。

言語と専門性以外にも、人的ネットワークや出身国政府、産業界とのパイプが期待される。特に幹部職員であれば、これらは絶対条件である。国連の主体は加盟国であって、事務局は国家間の利害調整や協調の「場」を提供することが仕事である。幹部職員に各国との調整能力が期待されるのは当然のことであろう。

なお、幹部になればなるほど、本人の能力より政治的な要素のほうが大きく働く。例えばUNIDOの場合、事務局長の次のランクになるD2クラスの3人の局長(Managing Director)のポストは、拠出する分担金の割合に応じて、ひとつは日本、ひとつはヨーロッパ、ひとつは途上国という了解が、

事務局及び加盟国間にあった。その下のD1クラスの部長(Director)のポストも地域バランスへの考慮が働く。

また、各国政府からの圧力も大きい。途上国にとっては、国連のポストは低ランクのものであっても、垂涎的であり、大使や大臣が事務局長等の幹部に強く露骨な働きかけを行ってくる。日本政府ももちろん候補者の支援を行っているが、まだまだ紳士的な範囲にとどまっている。もっとも日本人の場合、有力な候補者が少ないことも事実であるが。

7. 事務局長

UNIDOのような専門機関の場合、事務局長は加盟国の直接選挙で選ばれる。現職のマガリーニョスは、現在、1期4年任期の2期目(2005年12月まで)の最終年にいる。私は、2001年の2期目にあたっての選挙の際、事務局長の補佐官として、国連機関の選挙とはどういうものかを観察する機会に恵まれた。

国連機関の選挙は、決してきれいなものではない。対立候補を中傷する怪文書が飛び交い、事務局幹部の誰々は向こう側についたといった噂も流れる。当選する事務局長と仲良くしておいた方が得策であるので、各国とも腹の探りあいを行う。

印象的だったのは、日本の対応である。票は最終的に現職のマガリーニョスに投じたのであるが、最後まで誰に投票するか明確にしなかった。事務局長と大使の二人だけで会う機会にも、支持する、ということ伝えていない。対抗候補を推薦するアフリカ各国は別にして、多くの国が、マガリーニョスに投票すると早いタイミングで表明していたのである。日本政府はUNIDOをアフリカ支援の機関と位置づけており、そのUNIDOの事務局長選挙でアフリカの心証を悪くしたくない、という配慮が働いたものと思われる。

選挙が行われた理事会では、結果の発表の後、各国の代表により、事務局長の再選を祝福する演説が次々になされた。その中で日本政府の代表である大使は、事務局長の再選の祝福と同時に、日本はアフリカの途上国を引き続き支援していく旨の演説を、わざわざフランス語で行った。フランス語圏であるアフリカ南部の途上国を意識し、「日本はマガリーニョスを支持したが、アフリカを軽視するものではない。」というメッセージを示そうとしたものである。

ところがこの行為は、他の加盟国及び事務局員に、誤解される結果となった。日本は対抗候補に投票したらしい。結果負けてしまったので不満の表明として、わざわざフランス語で演説を行ったのだ、と。大使の演説の中に、当選した事務局長により一層の努力を期待する、といった内容があったのも悪かった。「勝って兜の緒を締めよ」といっ

た日本的な発想は理解されないのである。

そもそも国によっては、両方の候補に支持する旨伝えるのも珍しくない。その場で相手の喜ぶことをいうラテンアメリカ気質を思い出して欲しい。逆に、支持する、と言われても信用できない、というのが実態である。そんな中、内々にでも支持する旨伝えてこない日本の対応は、相手候補の支持の表明ではないか、と疑われていた。そして最後のフランス語の演説はそうしたパーセプションにダメ押しをするような行為だったのである。日本が前述したような政治的メッセージを込めてフランス語で演説をしたのであれば、その解釈も自ら広めなければ理解されない。言語も文化も違う人たちの集まりでは、「阿吽の呼吸」は通用せず、明確に説明しなければ誤解されてしまうのである。

さて、加盟国から直接選挙で選ばれた事務局長は、事務局内では極めて強い権限を持つ。日本の省庁における大臣の比ではない。人事を含む事務局内のことを決める一切の権限が事務局長にあるので、事務局内ではいわば「独裁者」である。もちろん人事規則(Staff Rules)など、さまざまな規則が存在するが、それも事務局長がその気になれば、ほとんどの場合、変更したり無視したりすることができる。事務局長の行為を監視しコントロールできるのは、加盟国だけなのであるが、加盟国もよほどのことがない限り、事務局内のことに口を挟もうとしない。

従って、昇進を望んだり、自分の政策を通そうという職員は事務局長との関係構築に努めることになる。逆にそうした職員のボスは、自分を飛び越して事務局長と話をされることがないかと常に疑心暗鬼になり、極めてピリピリしている。私のボスであった官房長官の例を前にも紹介したが、程度の差こそあれ、幹部たちは皆同様の。もちろん、自分の上司や周りの人たちともうまくやり、かつトップにも印象付けるのが長期的にみて一番良いことは、どこの社会でも同じである。私も最初でこそ必要に迫られ官房長官を出し抜く結果となったが、常に彼と仲良くするように努めた。実際、彼も権限に関わるとき以外は、気さくで陽気な男だった。

一方、事務局長がこのような強力な権限を持っているため、事務局長が変わると機関の政策方針は大きく変わる。また側近と上級幹部も通常は総入れ替えされることになる。米国の大統領選挙後のポリティカル・アポインティをイメージしてもらえば良い。そうした中、国連で長く勤務しようとしている職員は、事務局長にあまり近づきすぎず、一定の距離を置くように注意する。事務局長が替わったときに飛ばされてしまうからである。

UNIDOの若き事務局長マガリーニョスは、エネルギーで、魅力溢れる人間だった。ラテンアメリカ人特有のその場で相手を気持ちよくさせる習慣に加え、彼特有の頭

の切れと雰囲気、会って話をした人は皆、その魅力のとりこになってしまう。

彼がはじめて事務局長選に出たときも、有力候補ではなかったにも拘わらず、各国の大使たちの支持を集め、決選投票の結果、圧倒的多数で当選してしまったらしい。面白いのは、多くの大使が、事務局長にとって自分だけは特別だ、頼りにされている、と信じ込まされていたことだ。薄々そうではないかも知れない、と疑いはじめても、事務局長に再度会って話をする機会があると、やっぱり自分だけは特別だ、と改めて信じてしまうのだ。おじいさんキラーなのである。アルゼンチンの鉱工業省で、ほんの数年でただのアドバイザーから次官までかけあがったのも、こうした彼の才能のなせるわざだったのだろう。天才である。

8. 政策・戦略の策定

UNIDOの場合は事務局長マガリーニョスのイニシアティブによるところが大きかった。リトリート (Directors Retreat) と呼ばれる幹部戦略会議を年に1~2回、週末にかけて泊りがけで行い、UNIDOの政策・戦略を議論する。多くの場合、事務局長の方針やアイデアを伝え、それを議論し、具体化していくこととなる。

我々、事務局長の側近は、事務局長に助言をし、彼がコンセプトを固めていくのを手伝うとともに、こうした戦略会議の準備、会議の場でのサポート、フォローアップ等を行うこととなる。ただし、どこの組織にもありがちなように、我々の知らないうちに、事務局長がどこから変な入れ知恵をされてきて、それに振り回され、対応に追われる、ということも珍しくなかった。

途上国開発に当てられる資金は1990年頃をピークに急落している。東西冷戦構造の崩壊を期に、途上国を自陣営につけようという動機が働かなくなったためだ。一方、途上国開発の分野では、UNIDO以外にUNDP、UNCTAD等、多くの機関が競合し、少ない資金を取り合っている。経済社会理事会 (ECOSOC) は残念ながらあまり機能しない。そうした中、途上国と先進国の貧富の差は広がるばかりである。

そもそも国連機関に流れる程度の資金規模で市場の経済に影響を与えることが難しいのは、日本経済を政府がもはや舵取りできないのと同じである。従って、成果がすぐに見える、これといった明確な戦略を打ち出すことは極めて難しい。一方、国連改革の動きがあり、各機関とも生き残れるかと危機感を募らせている。ミレニアム開発目標 (MDGs: Millennium Development Goals) といった国連システム全体の大きな目標にあわせて戦略を示し、自らの活動を正当化しておく必要もある。

UNIDOの基本戦略 (Corporate Strategy) は、そうした

悩みの中で作られたものである。いろいろ欠点もあるが、UNIDOの戦略を明確にしており、加盟国からの受けも良かった。

9. 加盟国との関係

実は「加盟国の受けが良い」と言った時に、国連機関にとっての「加盟国」の実態が何か、ということに注意する必要がある。

UNIDOの加盟国会議には、171の加盟国全体からなる総会 (General Conference) と、地域毎に議席数が割り当てられている理事会 (Industrial Development Board) がある。総会は2年に1回、理事会は2年に3回開催される。総会では大臣級が代表である国が多く、理事会だと大使級が代表であることが多い。

総会や理事会の場では、各国代表の演説が延々と続けられる。決議や決定の具体的議論は同時平行で開催される委員会で行われ、その結果を総会や理事会の最終日に報告して、満場一致で可決するというのが、UNIDOに限らず国連機関の一般的なやり方だ。

加盟国は、アフリカ、アジア、ラテンアメリカ、EUといったように地域毎にグループを作って、協同歩調をとる (途上国はこの地域グループのほかにG77+中国としても協力)。総会や理事会での決議案等はこうしたグループ毎の議論の積み上げで作成され、調整もグループ単位で実施される。

加盟国の多くは、ウィーンに国連代表部 (在オーストリア大使館が兼ねている国も多いが) を持ち、そこが大使がUNIDOに関する権限を持っている。アフリカなどの途上国はウィーンに公館を維持できないので、在ジュネーヴの代表部がUNIDOをカバーしていることが多い。

各国大使は在ウィーンの国連機関全体を相手にしており、UNIDO以外に、IAEA、CTBTO、UNOV (麻薬や犯罪関係の国連事務局) などさまざまな分野を取り扱っている。これにオーストリア外交や、OPEC、OSCE等も併せて担当していることも珍しくなく、極めて幅広い分野をカバーすることとなる。加えて、ほとんどが職業外交官であり、各分野に対する専門的知識も見識も持っていない。

従って、彼らの多くは、国連機関の資料を本国に送り、本国からきた訓令をただ実施する、という仕事に終始しがちである。本国政府も数少ない例外を除けば、本国政府に直接利害がある場合以外は、とりたてて対応することはない。

こうした構造の中では、国連機関は常に何か新しいことを行っていることが、結果的に組織防衛につながる。それは組織改革でもいいし、新戦略や行動計画でも良い。各国大使は本国に報告することができ、本国の担当省庁

は国会やマスコミ等に対して、その機関への資金拠出を正当化しやすいからだ。

国連機関の所有者は加盟国である。しかし加盟国の国連機関への関与の仕方は、国民の自国政府への関与の仕方とは異なる。多くの場合、直接的影響、利害の衝突がないからだ。マスコミによる監視も、国内問題ではないため、通常は間接的だ。従って、国連本部、専門機関によらず、美しいスローガンやゴール、計画や戦略が大量生産されることになる。

一方、事務局に対する加盟国の発言力は大きい。利害が衝突しない限り、他の加盟国は外交辞令しか言わない。したがって、一加盟国が国連機関を使って何かしようと思えば、意外に簡単に実現する。加盟国としては、せっかくあるのだから、機会があれば国連機関を利用する、という意識を持っておいた方が良い。

現に、英国、イタリアなどは、それぞれ独自の戦略を持ってUNIDOをうまく有効活用していた。英国は自国の途上国開発支援機関であるDFIDがUNIDO戦略を作り、英国によるアフリカ支援に活用。イタリアは自国の産業に有利なようなUNIDO活用策を展開。これに対し日本は、アフリカ開発会議（TICAD）の流れや、人間の安全保障の推進にUNIDOを活用しているが、残念ながら明確な戦略的位置付けを与えていない。

日本はUNIDOの一般会計の22%を分担し、本来、もっとも発言力を有する存在のはずである。しかしながら、日本は予算規模の削減の主張などに終始し、政策議論に積極的に参加したり、自らの提案を行ったりしない。加えて事務局長選挙の例にみられるような立ち回りの悪さから、他の加盟国や事務局から、相応の尊敬を得られない状況にあった。なぜもっと金を出さないのか、とあからさまに言われる始末である。

2001年に生じた分担率見直し問題（分担率の上限（＝日本の分担率）を25%から22%に引き下げようというもの）への対応においても、日本は、事務局に「何とかしろ」と圧力をかける傾向が強く、自ら積極的に調整に乗り出さなかった。このため、最終的には納まったものの、一時期は、他の加盟国との関係は険悪だった。

しかし2002年には、日本が中心となって、各加盟国に働きかけ、UNIDOの戦略ガイドライン（Strategic Guidelines）を作成。途中過程にはいろいろあったものの、一定の存在感を示すことはできたものと思う。今後、どのようなUNIDOの積極活用戦略が打たれるかに期待したい。

急速な発展を遂げた「日本の奇跡」は途上国に夢を与える。欧米先進国より日本に対して好意を示す途上国の人は多い。日本がイニシアティブを発揮する下地はある。あとは、知恵と行動である。

10. エネルギー戦略

最初に事務局長に評価されたのが、エネルギー戦略のペーパーであったのは、前述したとおりである。エネルギー活動の各分野ごとに、UNIDOの技術力、資金調達可能性と将来の発展性を論じ、短期、中期、長期のそれぞれについて戦略を示したものだ。事務局長がこのペーパーを気に入った理由は、その総合的かつ段階的アプローチにあったと思う。

しかし戦略ペーパーは実現しなければただの紙である。私は自ら作成したエネルギー戦略と対日戦略の実現に向けて実績を上げようと努力した。その成果として、2001年5月の事務局長来日時には、三菱総研（MRI）とUNIDOの間で協力協定を締結することができた。これを受け2002年7月には、東京でUNIDO-MRI CDMフォーラムが、三菱総研とUNIDO東京事務所及びウィーン本部のエネルギー担当部局の人たちの協力によって開催され、大成功を収めた。

中小水力など、エネルギー関係の活動はUNIDOもいろいろと行っており、技術力も蓄積している。フロン対策等環境関係の技術能力も高く評価されている。私はUNIDOの戦略として、エネルギー・環境分野を重要と考えた。世界にとって重要な問題であるばかりでなく、UNIDOが技術力を有し、そして先進国からの資金があてにできるからだ。後に、日本が中心になって作った戦略ガイドラインでも、エネルギー・環境分野がUNIDOの重要な仕事と位置づけられた。

しかしながら、途上国側からみれば、やはり気候変動のような世界規模の問題は興味が薄いのが実態である。もちろん先進国の資金で途上国で何かやってくれることは歓迎なのだが、本当は、豊かになること、発展することを実感できる支援が欲しい。事務局長はおそらく途上国の要人たちとの会談でそうした気持ちを感じ、また自分自身、途上国であるアルゼンチン出身であることから、最後まで、エネルギーや環境をUNIDOの活動の中心に据えることには乗り気ではなかった。

その事務局長が気に入ったデータがある。GDPあたりの環境汚染物質の排出量は、中進途上国の方が先進工業国より多いというものである。私にとっては、ほとんど自明のことと思えたが、事務局長を含め、環境問題を議論することの少ない途上国の人たちには興味深い結果のようである。エネルギーや環境問題に対する先進国と途上国の認識のギャップは大きいものがある。

11. 国連カルチャー

国連カルチャー（UN Culture）という言葉を目にするところがある。国連職員はどのような風土の中で働いている

のだろうか。

専門性が重視されることは既にも書いた。日本の組織とのもう一つの違いは、個人責任ということである。日本の組織は稟議制をとり、連帯責任的に仕事をする傾向がある。形式的にいえば一番上の人間の責任といえるのだろうが、何か仕事をするに当たって、個々人の責任が不明確となりがちである。

国連組織では、責任は個々人にある。会議で議論することはあっても、合意を図ろうとすることはない。担当者がそれも踏まえて自分の責任で判断するのが普通だ。できのわるい上司に悩まされたり、調整に長時間を割かれたりすることもあまりない。その代わり、リスクはすべて自分で背負わなければならない。

国連組織と日本の組織との違いをいえば、この「専門性」と「個人責任」の二つが際立っているのが実感だ。ただ、これは場合によると国連に限らず、欧米諸国一般に共通していることかもしれない。

本当に国連ならではのカルチャーと呼べそうなものに、多文化主義 (multi-culturalism) がある。途上国協力を行う組織であり、途上国職員も多いUNIDOにおいては、特にそれが重要な価値観となっており、専門家気質 (professionalism) と並んで良く耳にした。お互いの異なる文化を尊重しあい、その差異を受容してこそ、お互いを理解し、協力して活動を行っていくことができるのである。

このような価値観なので、一般に、他人を尊重し、また寛容でもある。事務局内の英語の会話を例に挙げよう。日本の組織であれば、何を言おうとしているか言葉できちんと伝えられない職員は、まず相手にされないであろうが、UNIDO職員の多くは、言っている言葉ではなく、「話をしている人が言おうとしていること」を理解しようと努める。そして、議論好きである。廊下でカフェで、寄るとさざわと仕事に関連した議論をしている。これも専門家気質の延長かもしれない。

もっとも、いろいろな文化背景の人が、必ずしも母国語でない英語を共通言語として一緒に仕事をするのだから、仕事は効率的ではない。何かの情報伝達をしようとしても、何段階か間に人が入ると、まるで伝言ゲームのような結果になることもある。だからなのか、誤解の生じないよう何かにつけて署名入りの仰々しい文書でやりとりする習慣がある。こういう点は日本の省庁より「官僚的」である。

また規則をよく守る。内部の軽い打ち合わせの会議などでも、開始予定時刻には、いつもほぼ全員が集まっている。いろいろな文化背景を持ちながらも、事務局長の側近たちはともかく一般の職員は、こういうところはや

はり官僚組織であり、形式要件にまず瑕疵がないようにする。いろいろな文書の提出の締め切りも必ず守る。ただしその内容、質はさまざまであるが。

意外に思われるかもしれないが、もともと日本の官僚組織で仕事をしてきた私には、国連組織で働いてみて、規則や手続きの違いに対するショックはまったくなかった。日本の官僚組織と大差がないのである。その一方で、ラテンアメリカの文化に対して大きなショックを受けたことは、既に述べたとおりである。

本稿で紹介したような体験談を人に話したとき、私の話はまるで文化論みたいだ。「文化論」ではなく、組織の仕組みや仕事の仕方をもっと説明して、今後国連で働く日本人へのアドバイスをすべきではないか、とコメントされたことがある。

今問われれば「文化の違いがあることを認識することこそ重要だ」と返事をするだろう。国連機関の組織の仕組みなどは、日本のそれと驚くほど違うものではない。日本の組織とのもっとも大きな違いは、いろいろな国籍、文化背景の人がともに働いているということだ。そこから生じる誤解、ストレスにうまく対応していくことが、国連機関で働くときに要求されるのである。

私の場合、たまたま強烈な個性を持つアルゼンチン人である事務局長の補佐官だったので、ラテンアメリカ文化のインパクトが大きかった。でもそれは、状況によってアフリカだったかも、インドだったかも、あるいはアラブだったかもしれない。さまざまな文化を理解し、それに応じて臨機応変に対応し、自分自身の力で状況を打開していく覚悟が必要なのである。

12. 様々な同僚たち

事務局長がアルゼンチン人であることから、ラテンアメリカ文化について、やや詳しく説明したが、UNIDOはそれこそ、人種、国籍のるつぼである。ここでUNIDOで知り合った、ラテンアメリカ以外の同僚たちも紹介しておこう。

ただし、私の同僚たちを紹介しているので、個人差もあるだろうし、それぞれの国を必ずしも代表していないかもしれない。

まず、東アジアからきていた同僚たち。中国でも、韓国でもいい。やはり日本人と感覚が似ていて、話が通じやすい。東南アジア諸国まで広げても、話していて安心感がある。赴任前はそれまでの経験から、中国やインドネシアの人たちは日本人とまったく違う、と思っていた。しかし、感覚は相対である。世界の文化の広がりの中では、彼らは非常に日本人に似ていると思える。

これが、インドやパキスタンになるとちょっと違う。もう少し食欲というかアグレッシブだ。英語についても不自由しないので、どんどん発言して、自分の意見を主張する。私が帰国直前に一緒に仕事をしていたのは、インドの工業省で次官まで務めた人だ。イギリス流官僚組織の習慣が身につけているので、官僚的な「筋論」と「割り切り」の人だったが、それでも自己主張は強い。ちなみに、彼のインド英語は私には聞き取れないことが多かった。雑談で「息子がヘリポートが好きだ」という。何の話かわからないまましばらく聞いていたら、どうやらハリー・ポッターらしいということがわかったこともある。こちらがLとRを聞き取れないのも悪いが、向こうの発音も相当なものだ。彼のような高級官僚出身者でも、鉄は「アイアン」でなく「アイロン」、水曜日は「ウェドゥネスデイ」だ。もっとも向こうも私の英語はわかり辛いと言っていた。何故か他の人たちには、私の英語も彼の英語も問題なく理解できていた。

ヨーロッパ各国は、お互いすぐ近くの国なのに、面白いほど性格が違う。英国は省略することにして、仏、独から。フランス人は、とにかくよくしゃべる。考えをまとめることせずに、考えている過程をすべてしゃべるといった感じだ。だから結論になかなかとどり着かないし、何が結論かわかりづらい。これと好対照なのがドイツ人。常にポイントをまとめて、箇条書き、三段論法的に論理的に話す。悪くいえば感情を表さない話し方だ。内容がまったくない時ですら、論理的に話せるから不思議だ。オランダ人もドイツ人に似ていたが、面白かったのはベルギー人。ベルギーにはフランス語系の地域とオランダ語系の地域があるが、同じベルギー人でもフランス語系の人の性格はフランス人と似ており、オランダ語系の人はオランダ人やドイツ人と似ていた。

イタリア人の同僚たちは明るく、付き合っていると楽しいが、自己主張、自己顕示が強い。ラテンアメリカ人と似ている傾向がある。ラテンアメリカで多く話されるスペイン語の老家、スペインの人はどうかというと、むしろおとなしいから面白い。

デンマーク人は真面目でいい加減なことを言わない。場合によると日本人以上。職場で部屋が隣だったデンマークの女性は、「赤ちゃんを見せられても、可愛いと思わなければダメない。」と言っていた。実際、自宅にディナーに招いて、ある和食の味を聞いたときも「う〜ん…」としか、返事がなかった。

最後にロシア人。大統領の通訳を務めていたという中国語の達人がいた。外交官出身というせいもあるのだろうが、常に美辞麗句である。私も廊下などで会うたびに、大げさな表現で誉められた。しかもいつもたとえ話やエピソードを交えてである。当然、私が日本に帰るときは、

「自分がUNIDOに来て以来、UNIDOにとっても自分にとっても一番の不幸な出来事であり、損失である。しかしながら、日本ひいては世界の将来のためには……」と大層な挨拶をしてくれた。

国連機関にはいろいろな人たちがいる。多種多様な文化背景、行動様式を持ち、その人たちが一緒に働いている。国連機関で働く日本人もそれを理解し受け入れなければならない。逆に無理に自分を合わせるべきでもない。日本らしさも、そうした多種多様のうちの一つなのだから。

13. 日本人職員

では、UNIDOの日本人はどうだったか。UNIDO本部には十数名の日本人職員が勤務している。彼らは、やはり日本にずっと住んでいる日本人に比べて国際慣れしている。半数くらいの人たちは外国人と結婚しており、学生時代から海外生活という人も多く、人によっては日本語をほとんど話さないで暮らしている。日本語で「如何ですか？」と聞きなれない挨拶をされたこともあるが、どうやら“How are you?”からの逆直訳らしい。同じウィーンにある国連機関でも、日本の政府や企業からの出向者が多く、日本の組織を引きずっているIAEAの日本人たちとはちょっと違う。本当の意味での国連人だ。総じて、みな明るく楽しい。日本ではあまり見かけない、人生を思い切り楽しんでいる、という印象を受ける。これは欧米の文化の影響もあるが、日本の組織人と違って、自分の能力に拠ってたって仕事をしており、組織のしがらみにとらわれないということも影響しているように思える。

しかし、そんな彼らであっても、やはり「日本人」である。真面目で勤勉。朝早くから出勤したり夜遅くまで仕事をする点が、UNIDOでも他の国籍の人に比べて際立っていた。また、UNIDOの日本人職員は、仕事に対して情熱的である。ウィーン本部、東京事務所に拘わらず、日本人職員の多くが、対象としている地域やコミュニティを支援するため、自分の仕事を信じ、誇りを持って活動していた。もっとも日本人ほどではないにしてもUNIDOにはこういうタイプの人が比較的多かったように思う。

UNIDO本部の十数名という日本人職員の数は、他の国連機関と比べると、比率としては多い方である。それでも、拠出金の負担割合などから算出した、いわゆる「望ましい職員数」には遠く及ばない。

その理由はいくつかあるが、基本的に日本人の優秀な応募者が少ないことにある。英語力がもちろん原因の一つである。ヨーロッパ言語を母国語としている人たちにとっては、英語のハードルは日本人ほど高くない。

しかしそれだけが理由ではない。欧米諸国の多くでは、

国連も自分のキャリアパスの一環として仕事をしやすい。例えばイギリスの化学関係の研究所で仕事をしてきた人が、UNIDOで化学関係の仕事をし、その後、ドイツの化学関係の会社に就職する、といった感じだ。その間、培った人脈は有効活用され、さらに広がりを加えていく。そのキャリアに不連続は生じないのである。ところが、日本人の場合、日本から国連機関にくると、大抵、それまでのネットワークは役に立たない。まだまだ終身雇用制が残る日本社会に戻ろうとするときはもっと深刻だ。うまく就職先をみつけても、また一からやりなおし、といった感じになりがちだ。

給与水準の低さもある。英語に不自由せず、博士号をもった優秀な専門家がいれば、日本でもそれなりの待遇を得ているだろう。それを捨て、さらにいろいろなリスクを負ってわざわざ国連機関に来ようという人は、そう多くない。

14. 国連機関をどう考えるか

国際連合に関して、日本人が陥りやすい誤ったイメージが二つある。一つは、国際的権威として「国連」を必要以上に（あるいは実態以上に）ありがたがる傾向があるということだ。吉田康彦氏は著書「国連改革」において「オリンピックのメダル」、「ノーベル賞」、「国連」の三つを、日本人の極端な国際好きを示す例としている。

二つ目は、国際連合という独立した「実体」があるかのようなイメージである。国際連合は言うまでもなく、United Nationsである。これは第二次世界大戦の勝者である「連合国」がその起源らしいが、ここで指摘したいのはそのことではない。United Nationsという言葉が示すように、国連の主体は主権国家である「加盟国」である。国連は国家間の利害調整や協調の「場」を提供しているだけであって、アクターはあくまで国だ。事務総長以下の国連「事務局」は乱暴に言えば、さまざまな会議をセット、準備している会議屋だと思ったほうが実態に近い（もちろんこれは極端な言い方であり、加盟国からの付託を受けて行っている様々な業務が存在することは否定しない）。政府（government）とは異なり、世界を統治（govern）するものではない。

国連にわずかなりとも関わる人は、当然、これらのことについて頭では理解しているだろう。だが、知らず知らずのうちに、誤ったイメージの影響を受けているのではないだろうか。国連で決まったからとか、国連で決めてもらう、という発想はなかなか抜けない。国連の場を利用して自らイニシアティブをとって「決める」という風にはならない。積極的に交渉する政府の担当者であっても、受け取った案に対してきびしい意見を出して交渉する、というレベルにとどまることが多い。発想を転換

し、自らが原案を提示し、それをもとに調整を行った方が、よほど効率的、効果的である。

また、事務局を交渉相手と誤解しているかのような日本政府の対応が少なからずある。もちろん事務局も無視できないが、国連関係の仕事をするときには、自分の交渉相手はその向こうにいる他の加盟国である、ということに常に意識しておくことが重要である。

ポイントを要約すれば、日本の組織において国連機関と仕事をするに当たっては、次の2点を意識しておくことが重要であろう。

- 1) 国連機関は、自らの政策実現に向けて積極的に「使う」べきもの。国連機関の活動がまずあって、それにどう対応しようか、という受け身で付き合うべきものではない。
- 2) 国連機関は、加盟国間の利害調整、協調の場である。自分の相手は他の加盟国であることを意識しておくことが重要。

そうしてこそ、国連機関の豊富な人的資源と世界に広がるネットワークが、役に立つ。日本は多くの資金を提供しているながら、それらを十分に活用できていないのである。

以上は、自身が日本政府の職員であることから、国を代表して国連機関と仕事することを念頭に述べてきた。国連機関の事務局を相手にビジネスを行う場合や、コンサルタントとして仕事をする場合はまた違う側面があるだろう。しかし、そういう付き合いにおいても、日本はあまり国連機関を活用していない。国連機関には商売の相手として、ビジネスチャンスを広げる可能性も大いにある。国連機関がその活動のために調達する物資を供給するだけでも、膨大な市場を開拓し得ることは容易に想像できるだろう。

個人の立場を離れ、日本の立場でもなく、国連の価値について考えてみるとどうだろうか。国連の役割については様々な疑問が提起され、国連改革の必要性も主張されている。途上国協力の分野で言えば、いろいろな活動が行われる中、先進国との格差が広がっているのが実情である。国連機関の途上国援助活動は無駄なのだろうか。

私は正直に言って、国連機関の努力によって途上国に急速な発展が望めるとは思っていない。しかしそれでもなお、UNIDOのような場で、途上国と先進国と一緒に問題を考え、協力して解決に向けた努力を行うことは重要だと考える。違う考え、立場を持った人が話し合い、理解し合おうとすることが民主主義の基盤である。それを国家間で行うこと、それこそが国連機関の存在価値なのではないだろうか。

15. おわりに

—国連機関で働くということ—

国連機関で働くということは、ジャングルの中でのサバイバルゲームと同じだ。4年間苦闘してきて振り返れば、確かにそう思う。スタッフの一人として与えられた仕事をしているだけならそうでもないだろうが、幹部職員を目指すのであれば、持てる能力、使える手段、出しうる知恵のすべてを動員し、果敢に戦えるものだけが生き残っていく。頼れるのは自分自身。一匹狼としてやっていかなければならない。自国政府の後押しやコネの力を借りることはあっても、それを戦略的に武器として使うのは自分だ。

専門の能力、世を渡っていく才覚だけでなく、負けん気の強さと粘り強さが必要だ。一方でどうにもならないときは、笑い飛ばすくらいの鷹揚さもなければ、精神的に参ってしまう。しかし、日本の組織のどろどろとした世界とは異なり、全員が一匹狼で戦うバトルロイヤルのようなものなので、自分の判断と行動の結果で勝敗が決まる。ゲームとしてはわかりやすく、すっきりしているとも言える。

私個人としては、この4年間の勤務はたいへん良い経験となった。留学の時とは違い、様々な国籍の人と一緒に

働くことで、世界の地平の広がりや垣間見ることができたように思う。国際水準からみた自分の能力についても再確認できた。サバイバルゲームもやっているときは苦しかったが、過ぎてしまえば懐かしい思い出であり、貴重な経験である。

自分で戦い、生き抜いてきたゲームである。だが、そのゲームの過程で多くの人にお世話になったことも事実である。UNIDO東京事務所、大使をはじめウィーン代表部の人たち、UNIDO本部日本人職員、そしてUNIDOで知り合った様々な国籍の友人たち。たくさんの人に感謝している。

仕事の能力に関していえば、日本人は十分高いものを持っている。日本の社会で中堅的仕事をしているような人は、言葉の問題を別にすれば、国連機関で互角以上にやっていけるだろう。英語に関していえば、まだまだ欧米とは隔たりがあるとはいえ、若い世代には流暢に使える人が増えてきている。現に国連システムに入ってくる若い人たちは、女性を中心に、多くなってきているようだ。日本の固定的な雇用環境も変わりつつあり、国連で働いた人が日本に戻る時のハードルも下がりつつある。今後の日本人の国連機関での活躍に期待したい。

著者略歴

くによし ひろし
国吉 浩

1958年生。東京大学工学部電気工学科卒業、ケンブリッジ大学修士（国際関係論）、京都大学博士（エネルギー科学）。1984年通商産業省入省後、資源エネルギー庁、中小企業庁、貿易局、大臣官房に勤務。通商情報広報官、新型炉開発企画官を務めた後、2000年6月から4年間、国連工業開発機関（UNIDO：在ウィーン）に事務局長補佐官として勤務。2004年7月から内閣府原子力安全委員会事務局管理環境課長。

