

# 国連職員から見た公務の世界

## ～共通する仕事のスキルと必要なマインドセット～

読者の皆様は、国際機関というどのような組織や仕事を思い浮かべるでしょうか。今回は、日本の民間企業や公務での経験を経て現在は国連食糧農業機関 (FAO) ローマ本部でご活躍中の 宇野 智之 上級戦略計画官にオンラインでインタビューを行い、国際機関での働き方や求められるスキルについて話を伺いました。

月報編集部



宇野 智之さん。FAOのローマ本部にて。

—本日はよろしくお願います。まずは宇野さんの経歴について教えていただけますか？

大学卒業後、環境問題への関心から民間企業で商用トラックの開発・研究を担当していました。国際協力に日本の技術を活かしたいという思いから、日英の大学院で修士号を取得し、二〇〇七年にJPO試験(※)に合格して国連開発計画(UNDP)に入り、約九年間インドネシアやタイの事務所でも働きました。

その後、二〇一七年にニューヨークの国際連合日本政府代表部の任期付職員となり、国連総会の第五委員会における国連の行財政関係の交渉を担当しました。このポストは、外務省が行う国際機関で働くミッドキャリアの邦人職員の支援策であり、加盟国側の業務を経験することにより、広い見識を得てより高いレベルで国連に戻ることが期待されているポストです。私は二年半程度在職したのち、FAOの上級戦略計画官のポストを獲得し、ローマの本部で、FAO全体の戦略の策定やKPIの設定・モニタリング、予算の配分に関する仕事をしています。

(※) JPO試験：JPO (Junior Professional Officer) 派遣候補者選考試験の略。各国政

府の費用負担を条件に国際機関が若手人材を受け入れるJPO派遣制度に基づく選考試験。

—国連代表部での仕事は現在の仕事に生きているのでしょうか？

今の仕事に就くことができたのは、代表部で行財政に関する加盟国間の交渉を担っていたという実績があったことが大きいと思っと思っています。現在は戦略の策定がメインですので、予算そのものに関わる機会は少ないですが、それができるといふ自信があるのは大きいと思います。

—宇野さんは、UNDPで開発援助の最前線でお仕事をされていたわけですが、UNDPで働き始めた当時、今のようなキャリアパスは想像していましたか？

そうですね。おぼろげには現場のプロジェクト管理の仕事から本部の企画立案部門にステップアップしていきたいという意識はありましたが、当時は具体的にそれを達成するための道筋は見えてなくて、ただ、現場で頑張っていました。

### 国際機関の魅力

—国際機関で仕事をすることの魅力をお教えください。

世界のために働くというやりがいはもちろんですが、自分の将来を自分で決められるところも魅力だと思います。ポストに応募して採用されれば、仕事の場所や種類を自由に選ぶことができます。また、女性が活躍しやすい環境であるというのも大きいと思います。幹部職員の半分が女性になっていて、残業に関する考え方でどうか、働く場所もけっこう自由であったりします。福利厚生や年金が恵まれている部分もあります。

—女性の活躍という土壌があるということですが、実感としてどういった意識が徹底されていると思いますか？

「女性だから」というのが一切ないことでしょうか。日本の企業では、男性同士の飲み会や交流の機会があり、自分が男性というクラブに属している感覚がありました。が、国際機関ではそういうのが一切なく、男性だろうが女性だろうが、みんなで働いて

ているチームという意識が非常に強いです。女性の国際機関職員の中には、男性の配偶者が女性の転勤に同行するパターンも散見されますが、日本社会でなかなか見られないと思います。

### 日本との違い

—働き方の違いについてお話しいただきませしたけれども、日本の組織から飛び出して外国でお仕事を体験されてきている中で、日本の雇用の状況をどのように見えていますか。

日本のような終身雇用の社会については、公務員も含めて不確実性やリスクが非常に少ない反面、新しいことへのチャレンジや、自分らしく生きることが難しいように感じます。自分自身は、企業に属していたときに、上司を見るとその仕事を続けた場合の終着地点がはっきりと見えませんでした。それを安心と捉える方もいらっしゃると思いますが、自分にはしっくりきませんでした。組織にはナレッジ創生型と帆船型の二パターンがあると思っっています。前者は、アイデアを出して新たな市場を切り開こうとし、失敗してもまたチャレンジするよう

な、全員が能動的・自発的に動いているイメージです。それに対して後者の帆船型は、一人でも組織が決めた役割から外れたことをしている、船は動きませんで、船長が指示をだして船員がそれを守ってきちつと業務をこなす組織のイメージです。従来型の日本の大きな組織は民間・公務を問わず概ね後者のイメージを持っています。日本が進むべき方向が経済成長というかたちで分かりやすかったときはそれで良く、誰も見捨てない素晴らしい社会ができあがっていたと思いますが、近年では、いろいろなことをする船が世界中で増えてきていて、日本の進んでいる方向が企業レベルで本当に正しいのかよく分からなくなってきたときに、一船員が声を上げることができた環境だったり、あそこに行くのがいいと言えるような知識を持ったりすることが増えていかなければいけないと思います。

—そういう挑戦というか刺激は大事ですね。

国連代表部での仕事は、いろいろと怒られながらも、新しいことを吸収する非常によい機会でした。こちらでは、誰にも怒られることはなく、全て自分の責任という部



分があるので、長くいると甘えてしまう心配があります。ですので、国事務所の代表など職員の命を預かるような、違う種類の責任を担い、絶対に手を抜けない仕事にチャレンジする必要性も感じています。

—現在は国際機関の職員として働かれています。日本政府の職員として働いているときと意識の違いや文化の違いを感じたことがあれば教えてください。

日本政府で働いていたときは、仕事内容がはっきりしていて、業務の開始に当たって引継ぎをしっかきりしていただきました。

これに対して、国際機関では、目標を達成するための計画や業務内容は全て自分で決める必要があります。引継ぎはないことが多くて、いろんな人に聞いたりしながら自分で決めていくことが多いので、目標を上回ることも下回ることもあり得るわけです。省庁の場合は、この辺りのリスクヘッジができていて、帆船型の特徴でもあるのですが、本人はきちんと仕事をし、個々の目標が「きちんとこなされる」ことに終始している印象があります。国際機関では、常にどういう仕事か求められているのか、一歩二歩先を自分で能動的に読んでいかなければいけない。もちろん国際機関の中でもアイデアを出したり新しい分野を開拓するというよりも、きちんと仕事をこなすことが重視される官房関連の職場があります。また、民間企業や国際機関はプロセスより結果が重視されるのに対して、省庁はプロセスや慣習が重視されているので、全体的な動きは遅く感じますが、リスクが削ぎ落とされた安全・安定的な仕事振りになっているように感じます。

—国際機関では、ポストごとに職務記述書（ジョブディスクリプション）が定められていて、何をすべきかはそこに書かれて

いるイメージを持っていますが、実際には違うのでしょうか。

そうですね。官房系以外のポストについては、仕事においてある結果を達成しないといけないという意味では決まっています。が、どうやってそれを達成するかは決まっています。実際、ジョブディスクリプションを作成する際は、最初の数行はしっかりと考えて、これだけは絶対にやってほしいことを書きますが、業務エリアやポストのレベルによってテンプレートがありますので、プロジェクトのサイズやレベル感なんかも踏まえながら、アレンジして使います。採用したい誰かをイメージして作成することもあります。

採用したい誰かをイメージすることもあるとのことですが、国際機関では、人と人とのつながりで仕事や体制が出来上がっていくという話をよく聞きます。

人と人のつながりは非常に重要です。これは必ずしもゴマスリという意味ではありません。世界のどこでも仕事をきちっとこなす人は便利ですので、マネジャーはチーム内にこういう人をとどめておきたいと思

いますし、反対に、仕事をしない人はできるだけほかの部署に行ってほしいと思います。個人個人の裁量で様々な動きが出てきます。そういった中では、「フランス語クラブ」的な人事がまかり通る部分があることもありますが、そういうクラブに自分から入って行く努力をしているかどうかも大切で、それもコミュニケーション能力の一つと思っています。一緒に働いて気持ちいいかどうかみたいなどころも結構大きいですね。日本の省庁でも、仕事ができ、明るくて前向きな方が上がっていくイメージがあるので、それはどの世界でも同じなのだと思います。違うのは、日本は人事担当が異動の判断をしていると思いますが、こちらではマーケットです。一緒に働いている人が評価をし、この人は良いとかいろんな噂が聞こえてきて、様々なマネジャーが判断しています。

### 日本の国家公務員について

宇野さんが同僚として、また、仕事上のカウンターパートとしての交流を通じて、日本の国家公務員に対してどういう印象を持たれていますか。

私が出会った公務員の方は、仕事をきちっとこなすという印象が強いです。また、資料作成能力や、いわゆる報告・連絡・相談の「ほうれん草」、業務記録や引継書を作成するといった仕事を行う上での基礎的なスキルもよく身につけていると思います。もつと言えば、ファイナンス、プロジェクト管理など、国際機関で全般的に求められているスキルも基本的には持っている感じがしますね。国際機関としては、日本は世界第三位の経済大国・国連分担金拠出国であるため、省庁から出向してきている職員の方には日本政府の意向や任意拠出金の橋渡し役として期待されている面もあります。双方の利害をきちんと見て、調整を担い、橋渡しをすることができるといえるような人材が求められていると思います。

日本の国家公務員の方が国際機関で働く場合には、一度自分の役割を俯瞰してみても、どんな結果が求められているのかということとをできるだけ大きいレベルで捉え直すことができれば、それを実現するための計画や仕事のやり方は、公務員の方々が日々業務で培っている資料作成や根回しの能力がそのまま使えると思います。目標の設定に対する俯瞰的な目と細かい視点のバランスが大事だと思います。

例えば、前例がないから受け入れられないのではないかと、ネガティブなマインドセットが先に立つと、リスクを取らない方向に進んでしまいますが、そこをちょっと変えて、できるようにするためにはどうしたらよいかということを考える感覚・習慣があれば、皆さんスキルをお持ちなので、国際機関でも殻を破れると思います。

—国際機関ではネガティブなマインドセットの方はいないのでしょうか。

国際機関でもネガティブなマインドセットの方もいることはあります。個々の仕事の性質にもよるかと思いますが、また、組織によっても違います。UNDPでは、リスクを取れば新しいことができるとなると、新しいことをすることの方が重要視される文化がありました。逆に、官房系の部署に属する職員は、組織にリスクを取らせないことが肝要と考えていることが多く、トップがゼロリスクではなく、適切なリスク管理をするべきと声高に宣言しても、組織はなかなか変わりません。ここで、組織全体の文化がリスクを拒絶するのではなく、リスクとうまく付き合っていく、リスクを少し取っても新しいやり方を試してみることに

前向きかどうかが重要なポイントだと思います。

—組織としてどこに軸足があるかということも関わるかもしれないですね。UNDPはどちらかというところ、ドナーから支援を得て途上国の現場で事業を実施することに軸足があると思いますが、国連の事務局など加盟国からの分担金をベースとする組織ですと、アカウンタビリティとして捉えるものもまた異なってくるのではないのでしょうか。

そうですね。UNDPの場合、意思決定機関であるボードはビッグドナーが中心となって動かしているもので、どちらかというところ民間企業に近いのかもしれない。現在私が在籍しているFAOは世界の食品安全規格であるCODEXの策定をはじめ、様々な国際的な規範づくりを支援しており、加盟国からの拠出により組織が成り立っている面もありますので、加盟国との政策調整も意識的に行っています。ただ、FAOも加盟国からの拠出金だけではお金が入りませんので、ドナーから資金を募って、現場でのプロジェクトに回す予算を確保しています。途上国の現場では、ローマ

の会議で食品安全の基準が変わったからよろしくと言っても響かず、作物を作るための育成能力を向上させることのニーズの方が高いので、規範作りとは直接関係ない二面性が現場にあるのは面白いところです。

—本日はいろいろなお話を聞かせていただきありがとうございます。

(聞き手 福田 圭介)

