

## 国際機関で働くということ

**小林:** 本日は、保険監督者国際機構(IAIS)前事務局長、京都大学経営管理大学院特命教授の河合美宏さんからお話をうかがいます。

まず、河合さんのご経歴をお教えいただけますか。

**河合:** 武蔵高校から東京大学を卒業して東京海上火災保険に入り、普通のサラリーマンをしていました。東京海上から労働省に出向した際、OECD の国際会議にでる機会があり、それがきっかけで海外に出てみようと思いました。東京海上を離れ、INSEAD で経営学(MBA) 修士を取り、OECD に 4 年間、ポーランド政府で金融改革のため 3 年間ポーランドの大蔵大臣にアドバイスをしていました。その後スイス・バーゼルの IAIS にはスタートアップから 20 年間関わりました。最初は事務次長として、その数年後に選挙を経て、事務局長になりました。IAIS は昨年末に任期満了になり、今は京都大学経営管理大学院特命教授をしております。

**小林:** IAIS には日本代表としていかれたわけではないのですね。私も国際機関にいたことがあるので分かりますが、国の代表として派遣されていない立場ですと、何も支援がないのでとても辛いですね。

**河合:** 日本政府代表なら日本政府からのサポートがありますが、私の場合は民間出身でしたのでそれが無い。大変でしたがとても良い経験になりました。

### 【チャレンジは人を飛躍させる】

**小林:** IAIS で働くきっかけはなんですか。また、最初から IAIS のような国際機関で長く働く覚悟はありましたか。

**河合:** いえ、最初は国際機関で長く働くとは思っていませんでした。労働省で OECD に出張に行った時に国際協力の業務に大きく魅力を感じ、この分野で貢献したいと思ったことが、IAIS で働くことになったきっかけです。

**小林:** IAIS での約 20 年間の間で、一番厳しかった経験といえば、どういうことでしょうか。



河合美宏氏：京都大学経営管理大学院特命教授，保険監督者国際機構(IAIS) 前事務局長，1983 年東京大学卒，1991 年欧州経営大学院(INSEAD) 経営学修士号，2000 年 City University 金融規制博士号。

**河合：**事務次長を 5 年勤めました。その後、2003 年に事務局長に就任しました。国際機関は、当然終身雇用ではなく、平均 4 年ごとに契約更新。事務局長に選出されたときには選挙がありました。これは大変でした。選挙戦をすべて基本的に自分自身で対応せざるをえなかった。そのおかげでさまざまな貴重な経験をしました。

特に、事務次長から事務局長になる時の選挙は、1 週間に及びその間は殆ど寝られません。国際機関のトップのポストには、当然いろいろな国からなりたい人が出てきます。

私は事務局次長としての実績はありましたが、民間出身でしたから保険規制の経験が浅く日本政府からの組織的なバックアップはない。一方、最強の対抗馬はアメリカ人の IAIS の意思決定組織である執行委員会のメンバーでアメリカ代表として推挙された人でしたから、客観的に見れば私の勝ち目は殆どありませんでした。

このような場合、所信表明のプレゼンテーションをする際に、自分の強みを如何に出すかが非常に重要です。事務局長を決める IAIS 執行委員会は、日本の会社で例えるなら取締役

会ですから、彼らに自分がやってきたことをはっきりと理解してもらわなければいけません。もし、選挙に私が負けたら、自分が負けた相手が上司になる。負けていたら IAIS をやめていたと思います。



国際機関の意思決定は合意が基本ですが、このような選挙のケースは多数決になります。相手と私が所信表明を行なった、5 人からなる選考委員会では 2 対 3 で私が負けていましたが、14 人からなる執行委員会の最初の投票では 7 対 7。執行委員会ではその後 3 日間議論を続け結局決まらず、最終的には相手のアメリカ人と私が執行委員会全員の前でプレゼンテーションを行いました。その後執行委員会が再度投票をし、8 対 6 で私が選ばれました。

IAIS 事務局長就任以後 IAIS は順調に成長していきました。しかし数年後、IAIS 執行委員会の副会長から人事評価で、「組織運営の方向性が間違っている。事務局の統率も出来ていない。組織の代表としての能力も不足」等とても低い評価を受けました。これで事務局長の契約更新はないのかなと思いました。しかし、ここで終わっては応援してくれた仲間や皆で育ててきた IAIS に申し訳ないし、自分としても納得がいかないのので、彼の指摘した私の弱点を書き出し、改善するための行動計画を作り、実行しました。副議長は、その後 IAIS を去り、数年後の年次総会で再会した時、彼に「お前は別人のように成長し IAIS をリードしている。」と言われました。今にして振り返ると、あの時彼が厳しく私に接してくれたからこそ事務局長を 15 年間も勤め上げることができたのだと思います。

**小林：**今、IAIS に日本人は何名ぐらい在籍していますでしょうか。河合さんのあと、公募で来た人はいますか。

**河合先生：**私が抜けたので、現在、35 人のうち日本人は金融庁から出向してきている 2 人です。残念ながら公募から採用された日本人はいません。

#### 【大切なのは、コスモポリタンの思想とコミュニケーション】

**小林：**事務局長に必要な素養は、コスモポリタンだと思います。しかし、実際のところ国際的な視点で見ている人はいなくて、自国の利益優先の人が多く感じます。

**河合：**事務局長に限らず国際機関の事務局の職員はコスモポリタンであることが大事で、自国に限らず、ある特定の国の肩を持つと話がこじれます。

**小林：**とはいえ、どうしても知らないうちにバイアスがかかりませんか。どのようにフィードバックをするのでしょうか。

**河合：**いろいろな人と意見等を交わし、コミュニケーションを深めることが重要です。私自身は、ヨーロッパでの生活が長かったこともあり、やはりヨーロッパの仲間と親しくなりがちです。だからできるだけヨーロッパ以外の国の人と話をすることを心がけました。皆の意見が一致しないことが多いのですが、話をすれば分かりあえることが多く、お互いに近づくことができます。

#### 【日本人の弱みは、コミュニケーションとミッションの明確化】

**小林：**国際機関で働く、また働きたいと思っている日本人はまだ少ないと感じます。国際機関で働きたくてもどうすればいいかわからない人もいるでしょうし、そもそも国際機関が仕事の選択肢にない場合もあります。若い人に国際機関で働く際のアドバイスや、キャリアパスをお教えいただければと思います。

**河合：**どのような仕事でも同じですが、国際機関で働くのに最も大切なのは仕事にける情熱です。それ以外に、IAIS のような国際機関で特に必要とされる能力は 3 つあると思います。

一つ目は専門知識と知恵。  
二つ目はチームワーク。これら 2 つは、日本人の強みだと思います。三つ目のコミュニケーションは日本人が概して



2016年4月、スリランカでのアジア保険長官会議

弱いところですが、語学の面で、英語が母国語でない日本人は不利です。ただ、それだけでなく、日本人は他国人と議論したり、交渉することに不慣れな場合が多いと思います。

**小林：**職場環境なども、海外と日本ではかなり違うと思います。海外では日本のように大部屋ではなく個室で仕事をし、上司との打合せなどには、アポをとるというプロトコルに従って業務を進めるという方法等には、慣れるまでかなり時間はかかりましたか。

**河合：**そうですね。話を出来る間柄になることがまずコミュニケーションの基本です。その上でメンバーと昼食を一緒にとるとか、気楽に話せる時間を作ることが大事です。

また、仕事の上では文化的にも多様な人々が働いていますので、誤解を避けるために、大切なことは書いたものにして合意し、見える化することが非常に重要です。

日本で働いていた時は、「阿吽の呼吸」とか、「察してよ」、という期待を相手に求めましたが、海外でこれを期待しては仕事が出来ません。逆に、はっきり言わないと言わなかった自分が悪かったということになりがちです。

**小林：**三遊間のゴロを捕れ、という感じでしょうか。日本では仕事のミッションがはっきりしていないことが多い。契約社会ではないんです。

また、国際常識という点でも、ヨーロッパではみんな知っていることを、日本人は知らないことが多い。歴史や文化を日本語で勉強しているので、現地の言葉で歴史を知らない。このこともあり、なかなかコミュニケーションに入っていけない。

**河合：**日本人の場合、国からの出向者の場合は2～3年で代わります。業務や国情等がわかってきたころ、また、友達ができてきたころに日本に帰ってしまう。でも向こうの人はずっと組織にいて、もし一度出たとしてもまた戻ってきます。石の上に3年というように、文化的なことも含め継続している人とそうでない人との差はある。その点、日本人は不利なケースが多いと思います。

**小林：**私の知るケースでは、東欧出身者は、母国に戻っても、なかなか仕事に恵まれないため、国際機関に長く滞在するケースが多い。結果的に、東欧出身者が高い地位を得ている場合が少なくない。20年、30年と長く組織にいて、みんな出世していく。一方、アメリカなどは比較的ローテーションが早いですし、ヨーロッパ人はヨーロッパ気質というか、同じことを長くやっというとする。

**河合：**たしかに海外で働くことは楽しさもあるのですが、自国が恋しくなることもあります。日本に帰れば、食べものはおいしく家族もいる。私の場合、28年のヨーロ





ッパ生活をしましたが結局、日本食が一番です。また最後の 5 年間は単身赴任でしたので、それも日本戻りたくなかった理由の一つです。

**小林：**私も食事が一番辛かったです（笑）。食べるときは母国語になりますし、出身国の人たちで集まっていました。

#### 【海外でときめくことや面白いことが、一番大事な経験に】

**小林：**先日の対談の中で、アジアの大学の先生がおっしゃっていましたが、最近、日本の大学から派遣された学生を受け入れるケースが増えてきた。しかし、驚いたことに、大学の先生が学生を引率してやってくる。どこまで過保護なのか、意味がわからないというのです。それでも、学生に海外経験の機会を与えることは大事なんですね。若者が海外での活動に積極的になるためには、大学教育にどのような工夫が必要だと思われまするか。メッセージをお願いいたします。



**河合：**海外では、日本と違う経験が出来て、世の中の風景が違って見えてきますので、面白いことをやろうという気持ちがあるといいと思います。我々の世代やさらに上の世代はもっと海外に出たいと思っていた気もしますが、最近の若い人は、なぜそう思わないのかなと疑問に思います。友達とバック旅行もいいけど、苦勞する旅もいい。ボランティアもいいかもしれません。海外でときめくことやおもしろいことができれば、大事な経験となるはずで。海外で経験を積めば、日本の良さもわかりますし、世界も日本も豊かになる。若い人にかぎらず、中高年層の海外での交流も視野に、今後は教育などを通じて海外での活動の魅力等を伝える努力をやってみたいと思います。

#### 【アジア・中国との連携】

**小林：**最近アジアの台頭は目を見張るものがあります。やはり国際機関の視点で見た場合でもパワーバランスも変わってきたと思われませんか。

**河合：**アジア、特に中国の台頭は明らかです。IAIS でも 10 年前までは中国人はまだ国際機関の慣習等に不慣れは印象を与えていましたが、最近はそう感じることもあまりありません。とても速いスピードでキャッチアップしています。

また中国を見て思うのは、技術革新、たとえば AI やファイナンステクノロジーの活用面などが加速的に進んできているという点です。この点でもっと日本は中国から学ぶべき気がします。ただ、その割に日中間では、ヨーロッパ内のように連携は取れていない

ように見えます。もう少し連携をとりながら一緒にやればよいと思います。

**【美しい日本をサポートできる土木に】**

**小林：**日本の土木，建設業界は海外で苦戦しています。標準化など，日本は世界的な競争では後塵を拝していると思います。土木の世界や土木学会はどうしたらよいでしょうか。最後に，日本の建設業界や土木学会へのメッセージをお願いいたします。

**河合：**海外から日本に帰って田舎へ行くと，田畑と森林等の自然風景が調和がとれて美しいと感じることが多いです。土木はもちろん美しい国を支えるシステムでありますし，生活に密着しています。ただ，国自体の人口が減って高齢化社会になり，過疎の問題もあり，国の財政は厳しい。そういう時に美しい豊かな日本を，土木を通じてどうサポートや連携するかという点が大切だと思います。難しい問題であると感じますが知恵を出して解決して欲しいと思います。

そのような問題を解決するときには，単に経済合理性や効率性だけを重視して判断するのではなく，自然との連携，美しさを保つことの重要性もしっかりと念頭におきバランスをとって判断することが大切ではないでしょうか。

**小林：**つまり，総合化ではないでしょうか。現在ある個別のシステムを全体的に総合化し，より良い社会にする。なかなか難しいですが，総合的なシステムを活用し，こういうことが素晴らしい社会だと提言する。このようなことを積極的に発言していくのが土木学会だと思っています。

**河合：**ぜひ美しく豊かな国土と持続可能な社会づくりに貢献するために，土木学会が積極的にどんどん提言して頂きたいと思います。お金の掛け方の吟味がとても重要であるとおもっています。例えば，20 年間住んでいたスイスでは地域のニーズをくむために，住民投票のようなボトムアップ型の決定システムを採用していますが，吟味して，必要なものを美しく無駄遣いせずに作っていくのに成功しています。土木学会の益々のご繁栄をお祈り申し上げます。

