

国際機関の内側から

ジュネーブには30を超す国際機関があって、邦人職員も百数十名を超すといわれるが、国際機関での日常についてはあまり知られていない。私は過去25年間に、ジュネーブ、ウィーン、アンマン、バイルートで4つの国連機関に勤め、現在は再びジュネーブに戻りUNHCRの財務官として働いている。私が働き始めた1980年代前半の国連には目立った動きは無く、職員の生活もかなり優雅だったように思える。今や国連のみならず大半の国際機関でマネジメント改革やリストラが進行しており、その中で働く職員は増える仕事と将来の不透明さに直面している。この変化を念頭において、国際機関の内側での動きについて何回かに分けて紹介したい。

(1) 360度人事評価

今年からUNHCRでは幹部職員について「360度人事評価」を始めた。これは、上司だけでなく、同僚また部下からも匿名の人事評価を受けるシステムだ。360度評価の目的は多面的な評価を受けることで管理者のパフォーマンスを向上させることにある。国際機関の管理職の権限は大きく、期限付き雇用契約のもとで弱い立場にある部下が苦言を呈することは少ないため、管理者はえてして「裸の王様」になりやすい。360度評価は、「王様」が「全裸」でないにしても部分的に裸だというフィードバックを送る点で意味がある。今回はトップである難民高等弁務官自ら部下の評価を受けることを申し出た。これは会社の社長が部下から人事評価をされるようなもので、画期的だ。先ほど局長レベル以上の職員の評価が終わり、報告が各人に届けられた。

国際機関で生き残って成果を上げるには「評判」が大切だ。心理学などによれば、人間の意

志決定は自分の「心理的環境」の中にある「対象」をどのように「認知」するかに依存する。人間関係の中では、相手の自分への態度や行動は、相手が自分をどのように認知しているかによる。相手が自分に対して持つイメージや評価は大きな意味を持つ。ある意味では、自分とは自分が認識している者ではなく、相手が認識している者だ。「自己イメージ」と、周囲の人が自分について持つ「他者イメージ」のギャップはかなり大きい。そのギャップを認識することで私たちは「自分」をより良く理解できる。特に周囲が自分の欠点だと評価している点を早めに知ることは人間関係を上手に処理する上で大切だ。

そうはいつても、周囲の人間が自分に対して持つイメージや評価を「客観的」に把握するのは難しい。自分に対するイメージは相手によって違うから、相手の数と同じだけ違ったイメージがある。これは、人は観察した対象を自分の経験や態度によって「選択的」に認知するため、同じ対象を観察しても違っ

た解釈がされるからだ。「日本人職員は従順だ」のように、ある人が属しているグループについての認知を判断基準とする「ステレオタイプ化」や、ある人についてその肌の色、宗教、学歴、服装、容貌といったひとつの特徴に基づいて判断を下す「ハロー効果」の影響もある。

さらに、国際機関での人の評判やイメージ形成は、百数十カ国に上る職員の出身国の文化、価値基準が違うため、私達の同じ行動でも違った価値判断をされることでより複雑になる。例えば日本人の上司は、オフィスにかかってくる電話を自分でとったり、コピーをしたり、部下の仕事が遅い場合など自分で仕事を片付けてしまうことをためらわない。しかし、部下の出身国の文化によってはこれは上司が秘書や部下の仕事に干渉しているというマイナス評価になることがある。国際機関では職域分担がはっきりしていることも一因だ。日本の職場で好ましいとされる慣行を無意識のうちに持ち込むと、まったく逆の評価を受けかねない。文化と組織

のあり方にセンシティブになる必要がある。

人事評価といえば上司によるものが典型だ。国際機関では人事考課は上司との話し合いで決められる。部下は上司がどのように自分のパフォーマンスを評価したか、またその理由を知ることができる建前だ。ただ、国際機関での「成果」は、売り上げとか純利益とかの形で表現できないうえに、いろいろな上司の期待水準、価値基準が一定でない(ここでも文化の差異が関係してくる)。年次人事考課は上司にとっても部下にとっても決して楽しい作業ではない。軋轢を避けるために部下の弱点をはっきりと指摘しない上司も多く、かくて仕事はできないが、年次考課書には「優秀」点が並ぶという職員も少なからず出てくる。国際機関での人事考課は手間暇がかかるわりには効果的でないというのが定説だ。

同僚の自分に対する評価、イメージは大切だ。同僚の評価は、自分が組織の中でどのような影響力を持っているかを探るのに役立つ。ある同僚が抱く私についての評価がほかの同僚の評価と著しく異なることは少ない。同僚の間の自分に対する評価は共通していると考えるのが自然だ。また同僚の評価は間違いなく上司に伝わっているから、上司の自分への評価にも影

響が出る。ただし競争相手でない限りは、同僚同士の評価はやや甘くなることに注意。

自分の弱点を知るには、部下の評価が一番役立つ。毎日のように上司の行動や決定を見ている部下には上司の欠点が良く見えるからだ。ただ、多くの上司は自分のやり方に疑問をはさまないし、ましてや部下に欠点を指摘されることには慣れていない。部下としては欠点を直接指摘して不愉快な仕打ちを受けるよりも、仲間同士で上司の批判をし合う。「裸の王様」のままであるうちに悪評はいずれ自分の上司、ほかの部局や他の国連機関にまで広がる。それを知らぬは本人だけ、そしていつのまにか消えていった日本人幹部を私は何人か見てきた。部下から自分の「欠点」を告げられるのは愉快ではないが、それを無視するのは、ガンなどの病名を告げられるのが怖さに病院に行かないのと同じで、結果的に手遅れになりかねない。部下からのフィードバックは積極的に求めるべきだ。

UNHCRの360度評価での設問は90項目に及ぶ。自己管理能力、言行の一致、積極性、冷静さ、働き過ぎか否か、人の言うことを聞くか否か、チームビルディング、紛争処理能力、決断力、リーダーシップ、戦略的志向性、等がある。それぞれについ

て上司、同僚、部下の評価の平均値が出される。匿名だから個々の評価は上司のそれ以外は分からないようになっている。また人事局には報告書は渡されない。評価報告書が個々に渡された後、コンサルタントが3回にわたって個人面談を行い、評価の低かった点についての改善策を指導する。評価書が出てからすでに行動にポジティブな変化の見られる幹部もいる。これは360度評価が効果的であることを示唆している。今後UNHCRのマネジメント文化が目に見えて向上することが期待され、またそれを多くの職員が期待(要求)している。

ところで私へのフィードバックはどうだったか。欠点として、私が毎週開くスタッフミーティングは長すぎ、かつ私が喋りすぎる(!)、さらには仕事を一人で背負い込みすぎる、というのがあった。長所としては改革マインドと専門性が挙げられていた。意外(心外)な指摘もあれば、フムフムと納得できる指摘もある。欠点とされるポイントについては改善策を練っているところだ。特に定例会議では意に反して「沈黙は金なり」を実行しつつあるのだが、それが意外に好評なのが嬉しくもあり、寂しくもある。

(UNHCR・滝澤三郎)

国際機関の内側から

前回は、文化的に多様な国際機関で、周囲の人が自分をいかに認識して評価しているかを多面的に把握する必要を説いた。ところで、国際機関で日本人に対する評価としてよくでてくるのが「自己主張」の弱さだ。最近UNDP（国連開発計画）の人事部長が日本に邦人採用ミッションに行った際、「アジアの文化では自分を主張することは良いこととされていないが、国連では自分の強みを分析し、それを主張しなければならない」と述べていた。ヤンキースの松井秀喜も、文芸春秋の2006年1月号「世界に輝く日本人20人」の中で、実力と実績をもとに自分自身を強く主張することの大切さを説いている。日本人は自己主張をしない、というのが国際社会の一般的評価のようだ。「弱い自己主張」は日本人が無意識のうちに落ちこんでいる陥穽の一つだ。このテーマはやや重いテーマなので2回に分けて書く。

(2) 自己主張 - その1

25年ほど前、アメリカのカリフォルニア大学のMBAコースに留学していた時の経験。講義中心の日本の大学と違って、クラス討論が中心の経済学のコースだったが、英語が良く分からない事もあって議論の流れがつかめず、発言の機会を見つけれずに苦労したことがあった。ある日、担当教授にこの問題を相談すると、次のように言われた。「日本人の学生はクラスを先生1人対学生全体から成ると考える。そして、こんな質問をしたらバカな質問だと思われるか、などと周囲のことを気にして発言しない。アメリカ人の学生は、クラスは先生1人対個々の学生の集合、極論すれば一つのクラスには数十の個人授業があるから、何か解らないことや自分の意見があれば、すぐ手を上げて発言する。日本人の「遠慮」はこの国では理解されない。クラスには君と僕しかいないと思って、質問や意見

があったらすぐに手を挙げなさい。それは君の権利だ。アメリカ人の学生が話し始めたら耳をふさいでいればいい」。これは引込み思案の日本人学生へのやや極端なアドバイスだが、日米の大学での教え方の違いの一つを示しているだけでなく、「自分の思うことを表明することについての価値観の違いをも示している。留学生だけでなく、欧米の文化の影響の強い国際機関で働こうとする者にも参考になるアドバイスだ。

さて、人間と他の動物の決定的な違いは、社会関係の中での異なった意見・立場・利益を尊重した上で相互に受け入れられる妥協案をまとめるコミュニケーションと行動の能力があるかないかだ。2匹の動物、例えば犬が1本の細い橋の上で出会うと、彼らの行動は二つに一つだ。一方が自分の優先権を主張し、吼えたり噛み付いたりして相手を押し返す「攻撃的行動：aggressive behavior」をとり、他方が争いを避けて尻尾を巻いて

相手に道を譲る「受動的行動：passive behavior」をとる。結果は強い犬が優先権を行使する。犬の間には互いの立場と利益を主張した上で、相互の利益を考慮した創造的解決策（例えば1匹が座り込み、もう1匹がその上を飛び越す？）を探し出すという第3の行動様式は存在しない。適当な訳語が見あたらないのでこれを「自己主張的行動：assertive behavior」とするが、人間の偉いところは「自己主張的行動」ができることだ。

「自己主張的行動」は、1948年に国連総会で採択された世界人権宣言の第1条に「すべての人間は生まれながらにして平等であり、互いに同胞の精神をもって行動しなければならない」と謳われている人間の本質的「平等」の理念につながる。この理念・価値観のもとでは、人間Aが他の人間Bを攻撃・抑圧・搾取するような関係は許されないし、後者Bは自分の自由と安全と利益を主張して守る権利がある。平等な両者の利害の

衝突と軋轢は話し合いで解決されなければならない。ここから、人種・性別・年齢・国籍などによる差別は良くないという考えが生まれ、平等を達成するための「自己主張的行動」は固有の権利の行使であり、好ましいことだ、という結論になる。

人間が犬より偉大な理由は、このように普遍的「理念」を持つだけでなく、それに基づいた行動様式を普遍化し、直接の当事者以外にも広げてゆくことができることだ。それとも(めったに吼えず賢そうなヨーロッパの)犬の世界にも人知を超える何らかの「理念」があるのだろうか。

すべての人間は平等であるべきだ、との理念を国際的に推進する観点から、国連総会は難民条約(1951年)、人種差別撤廃条約(1965年)、女子差別撤廃条約(1979年)、児童の権利条約(1989年)など基本的人権を推進する各種条約を採択してきた。これらは国連が先進的な価値基準を設定して広めてきた典型的な例だ。あれこれ批判される国連だが、このような人権分野での実績はもっと評価されるべきだろう。

もちろん、これら比較的新しい基本的人権の考えかたが世界に行き渡り、「攻撃的行動」や「受動的行動」に代わって「自己主張的行動」が主流になり、

話し合いと交渉が抑圧と忍従に取って代わるまでには多くの努力と長い時間がかかるだろう。残念ながら現状では「攻撃的行動」と「受動的行動」が、家庭レベル、組織レベル、国のレベルそして国家間関係のレベルでも支配的だ。

日本社会に眼を向けると、「人は生まれながらにして平等」という理念と価値観が浸透しているとはとても思えない。表面的には平等主義が行き渡っている日本社会だが(役員と社員が同じ食堂で昼飯を食べたりする)、実際には歴史と風土と文化に根ざした差別と不平等な慣行がいまだ数多くある。そして多くの人はそれをやむを得ないこと、どうしようもない事だとあきらめている。家庭で、わがままな夫に言い返すこともせず忍従している妻。口を開けば「勉強しなさい」と、学校の成績以外に価値を認めないような親の言葉に傷ついている子供。「和をもって尊し」とする文化の中で、一見和気藹々に見える日本の企業なり官庁の職場だが、会社や上司からの差別的な仕打ちに悩みつつも、他にとる術を知らず、「自分を殺して」生きているサラリーマン(日本では年間の自殺者が3万人を超す)。職場で女性がお茶汲みを含めて補助的な仕事に従事する慣習に不満を持っている女性

(日本の男性優遇企業社会に見切りをつけて、男女差別の少ない国際機関に入ってくる優秀な邦人女性が多い)。日本でこれらの差別に悩み、解決策を模索している人々は何百万といるだろう。ちなみに、障害者の直面する困難に対する関心の低さや、庇護を求めて日本にたどり着いた難民に対する日本の冷たさは、世界的に有名であって、日本が国際社会で尊敬されない一つの原因となっている。

このように、すべての人間は本質的に平等、という理念・価値観の薄い社会では、他人の権利を尊重すると同時に自分の権利をも主張する、という行動様式、つまり「自己主張的行動」は育ちにくい。日本人が勇気を持って自己主張をできない根本的な理由のひとつは「沈黙は金」、「長いものには巻かれる」、「出る杭は打たれる」などの諺に表される、行動の基盤となる理念・価値観のあり方にあるといえるだろう。しかし、このような行動様式では国際社会で活躍することはできない。

今回は多種多様な文化、価値観の入り乱れる国際機関の内側で、いかにして自己主張をし、かつ組織に積極的に貢献できるかを考える。

(UNHCR 滝澤三郎)

国際機関の内側から

前回は、自分を主張する「自己主張的行動」の重要性を説いたが、現実の職場では言うは易く行なうは難しい。そのためにはある程度のノウハウと意識的な自己訓練が必要だ。なかんずく何事につけ自分の意見を持ち、それを表明するのが大切だ。国際機関では、自分の意見を言わない者は存在感を失い、影響力をもたない。沈黙は金ではなく、単にアイデアがないだけと思われる。言語化されないアイデアは存在しないに等しい。また、相手が自分の気持ちや考えを「察する」ことは期待できない。「察しの文化」の国から来た日本人はこの点に注意する必要がある。今回は自己主張の基礎である「批判の受け方」、「批判の仕方」、「相手の要求にノーを言う方法」、「相手への要求の仕方」について踏み込む。

(3) 自己主張 - その2

上司なり部下から批判されたときはどうするか

初回で述べたように、他人からのネガティブフィードバック（批判）は自己成長に欠かせないが、それは愉快なことではない。批判されたときの私達の典型的反応は、恐れや怒り、恥などの感じと、反撃なり反論、否定、言い訳をしたい欲求だろう。心外な批判を受けたと感じたときは、深呼吸するなり10数えるなりして、リラックスし、すぐに反論するといった衝動的な反応を避ける。UNHCRの幹部で、何か自分に対する批判的なコメントがあると即座に反撃することで有名な者がいる。その衝動的な反応は知性を欠く証拠と見られて周囲から軽視されているのだが、本人はそれを抑えられないようだ。

刺激と反応の間に「間を置く」ことで事態の把握ができるし、その「解釈」によって私たちの反応は異なってくる。この点が「逃げる」か「攻撃する」

かの反応しかない動物と違うところだ。私たちは普段は状況が無意識のうちに解釈して行動しているのだが、日本人の場合にはどちらかというと沈黙する（反応を見せない）ことが多い。これは感情を人前で表すことを避け、人間関係に慎重な態度から生じるのだが、それは批判をそのまま受け入れたと相手から解釈されかねない。必ずイエスカ、ノーかそれとも留保かを示すべきだ。また「弁解」や「弁明」でなく、「説明」するのがいい。仮に批判が不当であると感じたら、「私は君の批判は当たっていないと思う」と、自分の判断を述べるにとどめ、「君は間違っている」という風に相手の判断を批判することは避ける。相手は他人をどのように判断するかを決める権利があるからだ。「私は……と思う」という「私」中心の表現は、相手の判断の権利を侵害しない。テニスでいうならボールは相手のコートに移ったわけで、ボールをどう打ち返すかは相手の自由だ。「そのボールはこうして

打って」と言う必要はない。

相手を批判するにはどうするか

自己主張が弱い人は、相手に不満があっても言わないで腹の中にしまい込み、相手とのエンゲージメントを避けてしまう。自分が相手から拒絶されることへの恐れ、また、日本人なら相手の立場、気持ちを「察する」文化からくる相手への遠慮があるからだ。しかし、自分の考えを直裁に表現することに慣れていない相手は「察し」ができず、行動を変えない。すると「私がこんなに悩んでいるのにあいつは無神経だ」と不満がさらに溜まる。いずれは不満が爆発して、突然辞表を机に叩きつけ、捨て台詞を残してドアをバンと閉めて職場を去る、ということになりかねない。相手が事情を知ったなら、「そんなに悩んでいたのなら、なぜはっきりと言わなかったのか」と尋ねるだろう。「日本人は不思議な人々だ（The Japanese are inscrutable）」という評価をさらに強めてしまう。これは、受身的行動

が長く続いた後、最後に極端な攻撃的行動に終わるシナリオだ。

そんなときは、ちょっぴり勇気を出して、静かに、はっきりと「私はあなたの言うことは間違っていると思う」と言った方がいい。相手は意外に前向きに反応するものだ。「案ずるよりも産むが易し」のケースを私は何度も経験してきた。また、批判をする際は相手の「行動」に焦点を当て、決して相手の「人格」や「能力」を問題としない。「あなたは無能だ」と言ったところで相手の能力が向上するわけではない。相手をなじる言い方も避ける。「何であなたはそんなに勉強ができないの」と子供を責めても、子供の勉強ができるようになるわけではない。相手のどのような行動（不作為、作為）が自分にとって不満なのかを具体的に示す。あくまで自分の感じや意見の表明に徹し、相手への指示、命令を避ける。

拒絶するとき

石原慎太郎の「ノーと言え日本」はベストセラーになったが、それは日本人の弱点を突いたからだろう。日本人のイエスは100%賛成から100%反対までカバーする、など日本語（日本人）の曖昧さにかかるジョークは多い。相手を怒らせることを

恐れ、相手との（表面的に良い）関係を円満に保ちたい、という心理的機制だろうが、この感覚は外国人にはあまり理解されない。

「ノー」は、丁寧に、しかしはっきりと言う。上司に「あなたの求める目標は期限内には達成できません。なぜなら、…」といった意思表示ができる職員は周囲から一目置かれる。「ノーと言え日本人」は珍しいから必ず目を惹き、言う内容次第では尊敬される（かもしれない）。日本人にありがちな「曖昧なノー」は相手に期待を持たせ、さらに強い要求を招きかねない。しつこく要求を繰り返す相手には「ノー、ノー、ノー」を繰り返す「ブロックレコード（壊れた蓄音機）」法も役立つ。拒絶するのに必ずしも理由を告げる必要はない。

相手に何かを要求するとき

相手に何かを要求することも自己主張の1つだ。不満を述べるときと同じで、「こんなことを頼んだら悪いかな」と逡巡せず、まずは要求を口に出すのがいい。「要求」は、相手に対して自分が何を望むかを伝えるに過ぎず、相手がそれを受け入れることを「強制」するわけではない。相手はそれを拒否する自由がある。まずボールを相手のコートに打ち込んでみる。その

ボールへの対応を決定するのは相手だから、こちらの精神的負担はむしろ減る。その上、相手が要求を飲んでくれれば（打ち返せなければ）さらにいい。要求するときには、「私は、あなたに何々をして欲しい」と再び「私」を強調する。要求事項は漠然としたことでなく、具体的な行動に絞る。相手が要求に応えない場合の結果を示す、例えば「100万円の指輪を買ってくれなければ離婚するわよ」と言うのも場合により効果的かもしれない。しかし逆に意に反して離婚されるかもしれない。自己主張をすることはそれなりのリスクを伴うことだ。

繰り返しになるが、国際機関では何事につけ自分の意見を表明することが大切だ。映画の「おしん」のように苦勞に耐えひたすら辛抱する姿は日本では美德だ（った）が、国際機関ではむしろ未熟な証拠とみなされる。ちなみに、私は日本の映画やドラマの多くが、自分の意見や想いを相手に伝え（られ）ないことからくる葛藤やすれ違いを基にしていると思う。「そこではっきり言えばいいのに」と思うことがしばしばあるが、「それを言ったら（ドラマが）お仕舞よ」という反論がすぐに戻ってきそうだ。

（UNHCR・滝澤三郎）

国際機関の内側から

前回は基本的人権としての自己主張の大切さに触れたが、その際、何よりも「主張すべき内容」が明確であることが大切だ。次に、相手にこちらの主張を伝え、相手がそれを正しく理解して（当方に）好ましい行動をとらないといけない。このプロセスはすなわち「効果的なコミュニケーション」の問題だ。よく日本（人）は国際社会での発信能力が弱いと言われる。日本の安保理入りは失敗したが、仮に日本が常任理事国になることで何を貢献しようとするのかが理解されなかったことが一因であるなら、それはコミュニケーション戦略の問題だろう。国際機関の内部では、いかに自分が正しいと思うことを組織の中で広めるかという「情報宣伝活動」の問題だが、加速化するマネジメント改革の中で、コミュニケーションはサバイバルのためにもますます重要になっている。

（４）コミュニケーション - その1

コミュニケーションのプロセスには、送り手のメッセージ、伝達方法、受け手による反応、さらにコミュニケーションを取り巻く環境があり、これらがうまくかみ合わないと効果的なコミュニケーションは成り立たない。コミュニケーションで最も大切なのは言うまでもなく「メッセージの内容」だ。話していること自体が目的で内容はどうでもいい恋人同士の会話はともかく、仕事の上でのメッセージは、不明確だったりアピール力が弱かったりすればインパクトは薄い。

1940年5月、圧倒的なドイツ軍の進撃のなか、国家的危機に面した英国の下院での演説で、チャーチル首相は「I have nothing to offer but blood, toil, tears, and sweat」（私が提供できるものは、血と労苦と涙と汗だけだ）と述べた。過酷な現実を直視したこのフレーズは、未曾有

の危機に面してともすれば押しつぶされそうになる英国国民の士気を奮い立たせた。

ケネディ大統領が1960年の米国大統領就任演説の中で述べたフレーズ、「Ask not what your country can do for you - ask what you can do for your country」（国があなた方のために何ができるかを問うよりも、あなた方が国に何ができるかを問い給え）も有名で時々（政治家に）引用される。この言葉にはケネディが言ったということを含象しても、人間の前向きな力を引き出す力がある。メッセージ自体に愛国心、公共心、深い心情に訴える強力なパワーがある。

日本の首相の言葉で世界的に記憶されているのは多くはなかろうが、日本人全体が世界に向けた格調あるメッセージといえは、日本国憲法の前文ではないか。特に「われらは、平和を維持し、専制と隷従、圧迫と偏狭を地上から永遠に除去しようと努めている国際社会において、名誉ある地位を占めたいと思

う」という部分は、国際社会における日本（だけでなく全ての国）のあるべき姿を示している。日常の仕事の上でのメッセージはこのようなレベルを必要としないし、このようなことを毎日言っていたのでは「宗教がかっている」などと言われて周囲から浮いてしまうが、基本は同じで、価値観の明確な、輪郭のくっきりしたメッセージはインパクトがある。

ところで、チャーチルとケネディの演説が伝えようとしていることは、単なる「事実」ではなくある種の「価値観」だ。価値観を表明し、相手に受け入れさせることは、事実を相手に伝えるのとは違った困難さがある。「全ての難民が十分な国際的庇護を受けている」というのは事実命題であって、その真偽はたとえば調査によって検証可能だ。しかし「全ての難民は十分な国際的庇護を受けるべきだ」というのは価値命題であり、この価値観が正しいかどうかを科学的に「検証」すること

は原理的に不可能だ。この命題が正しいと信じる人々（例えば UNHCR の職員）にとってそれは証明抜きで正しいが、それを信じない人々にとってこの価値観は正しくない、つまりこの価値命題は間違っている。

世界中の多くの人々や国々が正しいと認める価値命題は「世界的規範」となり、いずれは国際法さらに国内法となって人々の行動を規制するが、そのような規範の発達は効果的なコミュニケーション活動（情宣活動）があってこそ可能となる。いわゆるアドボカシー活動だ。国際機関の重要な役割のひとつが各種の世界的規範の形成だが（もうひとつが、難民援助のような実践的な活動だ）、そのためには「事実の伝達」だけでなく、多数の相手の「価値観を変える」ための能動的なコミュニケーションが不可欠になる。

単なる事実を伝えるためのコミュニケーションでも誤解、曲解などがあって難しい。新しい価値観を伝え、相手をその「信者」にするためのコミュニケーションは、いわば相手を「洗脳」するプロセスだから、さらに難しい。「今晚の夕食は何にすべきか」といった程度の家族の中での論争であっても、他の家族員（特に調理をする人）を洗脳するのは難しい（ちなみに、私はいつも「何でもいい

よ」と答えて自己主張を避け、家庭内紛争を未然に防止している）。ましてや、異なる文化圏に属し、固有の歴史を持ち、国際法上では完全に平等である190カ国の権力主体が、こぞって自国の価値が正しいことを言い張る国際場裏で、皆が納得する国際規範を作り上げるのは難しい。国際機関はそのミニチュア版で、異なった価値観が入り乱れて優劣を競っている。職員の価値観も出身国や文化圏を反映してバラバラだ。自分の価値観を表明し、相互の違いを認識し、かつ違いを乗り越えてより高位の共通の価値基準を形成するところにこそ、国際機関でのコミュニケーションの本当の難しさがあるといえるだろう。

日本（人）は「事実」を伝えるコミュニケーションをもっと強化すべきだ。例えば、英国 BBC 放送が2005年暮れ世界33カ国を対象に行った世論調査では、全対象国中で日本が世界に最も「良い影響」を与えているという意外な（？）結果が出たという。この類の「事実」はもっと国内外で広報宣伝すべきだろう。しかし、それ以上に日本（人）は「価値」を巡る論争でもっと「旗幟（きし）を鮮明にする」（自分の立場を明確にする）ことに慣れるべきだ。同質的価値観に支えられた日本社会で育ち、一方で異論を唱える

ことを自制し、他方で「以心伝心」のコミュニケーションに頼ることができた私たちにとって、「旗幟を鮮明にする」ことは、必要性が小さいだけでなく望ましくさえもなく、その結果、価値をめぐるコミュニケーション技術も発達しなかった。

日本の対外行動にかかる決定を支える基本的価値観（自由、公平、平等、連帯など）についてももっと明確にすべきだし、国際機関での影響力を増すには、あらゆることに対し「旗幟を鮮明」にするべきだ。繰り返すが、日本が国際場裏で「旗幟を鮮明」にしている好例は先に引用した日本国憲法前文だろう。やや抽象的ではあるが、「平和を維持し、専制と隷従、圧迫と偏狭を地上から永遠に除去しようとする」国際社会の戦列に加わりたい、というのは、ケネディの演説よりはるかにインスピレーションだ。またそれを戦後数十年、目立つことなくも着実に実行してきたからこそ、先に述べた世論調査の結果に繋がったのだろう。

憲法改正問題がまた賑やかになっているが、日本国憲法が持つ優れた国際的「メッセージ」は、今後も維持されるべきものだろう。次回はもっと具体的なコミュニケーションの技術について触れたい。

（UNHCR・滝澤三郎）

国際機関の内側から

前回は、コミュニケーションにおいては「旗幟を鮮明にする」ことの大切さを述べたが、どのようなすばらしいメッセージであっても、聞く相手、読む相手がいなければ、それは独り言だ。メッセージは相手にキチンと届けられなければならない。無数のメッセージが飛び交う中で、人々の注意を引き、自分のメッセージを効果的に相手（聴衆）に伝え、さらに行動に移させる事は、「技術」であって、話し方教室などでも教えられている。今回は、自省を込めて、国際機関でのコミュニケーション技術について述べる。

(5) コミュニケーション - その2

書く

国際機関は欧米流の機関であり、そこでは分析的思考と論理的表現がものをいう。国際機関の、特に本部での仕事は文書の読み書き（最近では電子メールによることが多い）と会議が大半だ。書くにせよ、話すにせよ、筋道を立てて議論を展開し、相手を説き伏せる能力が要る。国際機関の特徴のひとつは「文書主義」だが、論理の弱い文書を書いたりすると、論理的矛盾を突かれて臍を噛む事がある。

報告書なり長いメモを書く際には、論旨を明確にするために必ず要旨、アウトラインを最初に作る。レポートの構成は、例えば、「問題の定義、原因の分析、解決策の提示」と大まかに3分割し、それぞれをさらに3分割（例えば、3つの原因、3つの解決策）すると論旨がスッキリする。「起承転結」の4分法でもいい。適宜「ヘッダー」を入れておくと読みやすい。ドラフトが出来たら、必ず（出来れば

英語を母国語とする）専門家の同僚に見てもらい、批評をうける。あまり出来の良くないドラフトレポートなどを上司や同僚に回してコメントを求めると、クソミソに言われる事があるが、そうなっても落ち込まず、批判はありがたいと感謝して、最終レポートは質の高い作品に仕上げる。他方で、他から回ってきた質の悪いペーパーは、（十分に内容を理解した上で）クソミソにけなしても構わない。プロフェッショナルは相互批判を恐れない。上司の書いたものなど、内心「読むに耐えない」と思いながら「すばらしいペーパーです」等と持ち上げると、「あいつは頭が悪いか、おべっか使いだ」と思われる。

文書は後に残るので、読み手に一目置かれるようなものにする。文書には書き手の知識だけでなく、教養、視野の広さ、さらに人柄までが表れるから、良い文書を書くには普段から本や文書を読み、考え、知識と教養を増やすための不断の研鑽が必要になる。良く勉強している人間の書いたものと、そうでない

人間のそれでは印象が全く違ったり、文書の質で影響力も違ってくる。国際機関の英語の語彙は偏りがあり、語彙の数はまず増えないから、学生時代に豊富な語彙を蓄えておくだけでなく、仕事を始めてからも勉強は続ける。幹部になるにつれ、重みのある文章を書くように心がける。

ちなみに国際機関では、日本と違って、幹部になったからといって部下の作成した文書にサインするだけでは済まない。自分でも専門文書なり政策文書の起案をしなければ存在意義を問われるし、専門家である部下（博士号を持っている者も多い）の掌握が出来ない。目安としては、専門分野にもよるが、50%は管理業務、残りの50%が技術的文書なり政策文書を自分で書く時間と心得るのがいい。

話す

筋道の通った構成をたてる必要があるのは話す場合も同じで、上に述べたことがすべて当てはまる。口頭でのコミュニケーションでさらに気を付ける

ことは、アイコンタクトを保つこと。日本のテレビ番組などで、話し手が相手を見ないで話しているのを見ると、奇妙に感じる。日本では相手の目を見つめることを無意識に避ける感覚がある（あった）のだろう。日本では、「目は口ほどに物を言う」ので、相手の目を見ることが重みがあるのだが、欧米では、相手の目を見ないことに重みがある。つまり、視線を適宜合わせないと、何か隠している、自信がない、信用出来ないなど、ネガティブな印象を与えるので注意する。

会議はアジェンダを売り込むマーケティングの場、また、パフォーマンスの場だ。国際機関で生き残って影響力を発揮するには、会議では積極的に発言して、周囲の意見に影響を与えてはいけぬ。国際機関では「沈黙は金」ではない。「出る杭は打たれる」のではなく「出ない杭は腐る」。黙っていると、「彼・彼女にはアイデアが無い」という印象が定着して存在感が薄れ、大切な会議にも呼ばれなくなる。会議に出席する以上は、ワンポイントでいいから意見を必ず1回は述べる。会議などでの長めのスピーチはよく推敲する。

他方で、冗舌にもリスクが伴う。不用意な発言をすると、「彼・彼女のアイデアは底が浅

い」と思われてしまう。発言は自分の考えの弱点も明らかにすることでもあって、貧弱な内容だとかえってやぶへびだ。特に幹部になったら気を付ける。単に他のメンバーのアイデアにコメントするだけでは良くない。内容があれば話の長さは関係ない。建設的な発言をするように心がければ、その内に他の出席者も「彼・彼女の言うことは面白い」と注意を払うようになって、影響力が増す。

読む・聞く

相手が送り出しているメッセージを正しく理解することも大切だ。効果的なコミュニケーションには、書く力、話す力と同じぐらい読む力、聞く力が要る。まず、自分の送り出したメッセージがちゃんと届いているかを確認する、つまりフィードバック情報を確認することが必要だ。相手に論文を送ったところで、読んでいる、また正しく理解しているとは限らない。相手がこちらの大切な話（例えば、遺産分割）をうなずきながら聞いているように見えても、その実「今夜の夕食のオカズはどうしよう」と考えているかもしれない。日本人は理解してもしなくても、賛成してもしなくても、つい習慣的にうなずく傾向があるので注意する。時々相手の理解を確認するのがいい。

しかし、これだけでコミュニケーションがうまくいくのではない。「話し上手は聞き上手」という表現があるように、相手の話も聞かなければいけない。私たちはメッセージを送り出すことには多大なエネルギーを費やすが、相手から送られてくるメッセージを読解する努力はあまりしない。会議などでは、次に自分が何を言うか、をずっと考えていて、他の参加者の言うことにはあまり注意を払わないものだ。また、人には「選択的認知」をする傾向があって、相手の言うことのうち、自分の関心のあること、自分の意見と同じことには注意するが、「相手の」関心のあること、「相手が」本当に言いたいことにはあまり関心がない。相手からのメッセージを正しく理解するというのは、こちらのメッセージを正しく伝えるのと同じぐらい、またはそれ以上に難しい。英語やフランス語など「語学の壁」があったり、文化の違いから来る表現のスタイルの違いがあったりすると、コミュニケーションの困難さはさらに増す。

かくして、国際機関でのコミュニケーション環境には、「バベルの塔」とまでは言わなくも、誤解の素地が山積しているのである。

(UNHCR 滝澤三郎)

国際機関の内側から

上司との関係は、組織で働く以上は古今東西を問わず難しい。職場の人間関係、特に上司との付き合い方で悩むのは、組織で働く限り共通の現象だ。上司と良い関係を築き上げることができるかどうかで、幸福度（不幸度）に大きな差がでる。上司とうまくやっている場合は仕事も順調に行くが、上司との人間関係がこじれると大きなストレスが生じる。国際機関では、この問題はラインの上司が人事権を含め実権を持っている上、文化の相違もあって、さらに複雑になる。今回はこの難しい問題を考える。

(6) 「上司を管理」する・ その1

上司とうまくいかない時、日本であれば、一杯飲み屋などで上司の悪口を言い合って不満を一時的に解消し、次の人事異動で上司か自分の配置換えを待つことになる。当シリーズの第2回で触れたが、日本人は一般的に自己主張をせず、「権威」に対して従順だから、上司に公然と反対したり、彼の欠点を指摘したりして上司の態度を変えようとはしない。上司との軋轢は顕在化しない（させない）まま、じっと我慢し、時間による解決を待つ、というのが「常識的態度」ではないか。または、「宮仕えとはこんなものさ」と諦観する。それはそれでひとつの見識ではある。

上司は管理するもの

残念なことに、国際機関では、全組織的、定期的な人事異動の制度はまだないから、上司は定年まで居座る可能生がある。そうなったら長くつらい思いをする。他の機関なりポストに転職するのが1つの解決策だが、そうしない場合は、上司を

能動的に「管理」すること、「積極的なボス・マネジメント」を考えなければいけない。ちなみに、アメリカなどでは、「How to manage your boss」といった類の本がいくつも出版されている。これはアメリカの組織文化に「上司の言うことには、善し悪しを問わず従う」といった考えがないこと、また上司と部下では役割が違うだけで、人の価値が違うわけではない、という考え方を反映している。国際機関でも同じで、自分の考えを持ち、それをボスにであれ、部下にであれ、絶え間なく表明することが必要だから、ボスと意見が食い違うことは避けられないし、ボスと衝突するのも避けられない。それはなんら悪いことではないし、日常的にあることだ。

であれば、上司との間での緊張関係は避けられないという事実立ち、ボスとの関係を改善するのは自分の責任だ（ボスの責任ではない！）と前向きに、建設的関係を結ぶ努力をする。忘れがちなのが、上司にはさらに上司がいるという事実。一見権力があるように見える国連事務総長にいたっては190人を超す

口やかましい上司（国連加盟国）がいる。上司をもたない上司などいない。ともあれ、上司のマネジメントのためには、前回までに述べた3つのアドバイス（自分の欠点の指摘を求める、上手に自己主張をする、コミュニケーション技術を学ぶ）が全て役立つ。上司との関係はこれらの組織技術の総合的適用の場だ。その際、上司との関係を規定する要素には、上司、自分、そして組織のあり方の3つがあることを念頭に置く。

自分のあり方

組織行動論からすると、上司は、彼があなたに対して抱くイメージによって行動し、あなたはあなたの持つ上司のイメージによって行動する、という事実がある。上司の自己イメージは、あなたが持つ上司のイメージとはかなりかけ離れており、180度違うかもしれない。このような食い違いが悲劇の源になる。部下にとって大切なのは、「客観的な事実」（そんなものは存在しないのだが）でなく、「ボスの主観的認識」、「あなたがボスの脳内でどのようにイメージされているか」だ。上司

とどうもうまくいかない、と感じたら、まずボスの立場に立って自分を見つめることに努める。ボスの「心を読む」べく想像力を働かせる。

また、部下からの上司に対する批判や不満は蔓延し、あたかも全ての問題は上司にあるかの如く言われるが、人間関係の中でどちらか一方に全ての非があることはむしろ少ない。上司からすれば、あなたこそが「無能で役に立たない反抗的な部下」かもしれない。また、あなたが部下を持っている場合、部下はあなたを「専制的ボス」、「無能ボス」、「フェアでないボス」、もしかしたら「専制的で、無能でアンフェアなボス」だと陰口をたたいている可能性もある。どんな組織にもそのように陰口をたたかれているボスは必ず一人や二人はいるものだ。自分で無いことを祈ろう。

上司のあり方

「客観的な事実」などない、とは言っても、「事実」が全くないわけではない。私達は夢幻の世界に生きているわけではない。ボス像を「客観的に」描くのは難しいが、ボスを類型化することはできるから、それに適した対応をする。例えば、「専制的ボス」対「民主的ボス」。これは一番判別し易い。専制的タイプの上司に民主的な運営を求めても無駄だし、民主的対タ

イプの上司に重要な決定をその場で、自分の責任で下すよう迫ってもダメだろう。「人間関係に重きを置くタイプ」対「業績を重視するタイプ」の違いもある。これはボスの出身国のマネジメント文化によるところが大きい。アメリカ人の場合は業績指向型が多い。組織の外部から新しく入ってきた上司も、「自分の業績」を早期に示すために業績重視型になり易い。アジア人や中東・アフリカ人、また組織で長く働いて出世し、上司となった場合には、自分の築き上げてきた人脈を中心に「人間関係型」になる傾向がある。「聞くタイプ」と「読むタイプ」の違いも結構大きい。「聞くタイプ」の上司にはちょこちょこ顔を出して話をしたほうがいい。文書を送っても読まないかも知れないし、逆に会うことを避けているとも誤解されかねない。「読むタイプ」の上司のところに行って、ダラダラと説明したりすると、イライラ顔で「言いたいことをEメールにして送ってくれ」と言われる可能性がある（私はそのタイプ）。上司のタイプを見分けて、対応を変えることで、不要な誤解や不満を少なくすることができる。

組織のあり方

同じ上司でも、会社の景気が良くて笑いが止まらない時と、

不景気でリストラが避けられない時ではボスの行動は（部下の行動も）違っただろう。国連でも、危機に瀕した組織と、ポストがどんどん増えている組織ではボスの行動が異なる。後者の方が当然ボスは寛容になる。このように、ボスの態度・行動は、個人的な好みや性格ではなく、組織の（財政）状態の違いにも影響される。

組織の構造も影響する。過去20年で組織のあり型は大きく変わった。組織構造は平たくなり、管理の階層の数が減り、中間管理職のポストも減った。責任と権限の委譲が進み、初級職員も自らの判断で決定ができるようになった。また、Eメールが普及し、組織のトップが若手職員と直接コミュニケーションができる中で、今まで情報の流れをコントロールすることだけで権力をふるってきたような中間管理職はその存在意味を失った。若手職員は公式的な権威や手続きに対して挑戦するようになった。そんな中で、中間管理職は自信を失い、猜疑心にさいなまれ、不安に悩む。それを逃れるために、やたらと「私がボスよ！」と公式権限をふりまわしたりして「専制的ボス」等と嫌われる。本音では彼（女!）らも不安なのだ。今回はそんな自信を失ったボスを管理するための具体的なノウハウに触れたい。

(UNHCR 滝澤三郎)

国際機関の内側から

「上司を管理する」には、上司にとって頼りになり、信頼のおける部下になることが基本的な戦略だ。頼りになる部下とは、上司の置かれている立場や業務上の目的、プレッシャーを理解し、彼（女）が日頃どんな事を考え、悩んでいるかを理解し、その弱点を支えることの出来る者だ。それが出来れば、自分が上司にどのように映っているかも想像出来、「上司の管理」はかなりやり易くなる。日本人からすると、国連機関での上司はまず全員が「外国人」であるし、年下の上司、女性の上司であることもごく普通で、ボス・マネジメントはやや複雑になるが、一般的に通用するノウハウもある。

(7) 「上司を管理」する・ その2

ボスの椅子のすわり心地

ボスの関心・利益を出来るだけ理解した上で、自分の対応を決める。ボスの自分に対する「期待」を積極的に作り上げることが出来ればさらにいい。あなたの貢献が自分にとっても利益になるとボスが信じれば、ボスはあなたを頼る。言うまでもなく、ボスの最大の関心事は部下がいかに自分の必要とする業績を上げているかだ。部下の仕事のパフォーマンスが悪いとボスも監督責任を問われる。逆に、部下が業績をあげているかぎり、そのマネジメントはあまり問題とならない。これは当たり前のことだが、「業績」を必ずしも数値で示せない国連の仕事の場合、パフォーマンス評価は簡単ではなく、工夫を凝らす必要がある。後に述べるように、業績を「分割」してこまめにボスに知らせるのがひとつの方法だ。

ボスの問題を解決すること。ボスは常にいくつかの課題や問

題を抱えているから、自分に代わって問題を解決してくれる部下はありがたい。あれこれと問題だけを持ち込んで来る（という印象を与える）部下は煙たがられる。問題があっても、いくつかの解決策を持って来る部下の方がいい。ボスにとって一番好ましいのは「問題がありました、代わりに解決しておきました」と言ってくる部下だ。尤も、ボスに知らせずに行動をとって失敗したらまずいから、事前に一報を入れておく。問題が解決したら、出来るだけそれをボスに「おすそ分け」する。忠誠心。組織のために、かつボスのために働いているということボスが信じるようにするのは極めて大切だ。本来は組織に対する忠誠心が第1で、ボスに対するものが第2であるべきだが、ボスによっては自分への忠誠心を強要する者もいる（そのほうが多いかも）。ちなみに、国連機関では一匹狼が多い上、部下であってもボスより能力や影響力があることはよくある。また下克上は悪いことではないので、有能な部下はボスにも強く

出ることがある。ボスにとってはそういう存在は気になる。タイトルと権限だけに頼っているボスは、そのような部下の存在がうっとうしく、猜疑心に駆られる。特にそのようなボスには、「ボスを助ける」という姿勢を保つことは不要な摩擦を減らし、信頼を得る上で役立つ。

ボパイはほうれん草がお好き

言うまでもなく、ボスと良いコミュニケーションを保つことが肝心だ。ボスとトラブルが起きる原因の大半は実質的なものでなく、「俺は聞いてない」程度のこと、つまりコミュニケーションの欠如にある。国連機関では個室制度が原則であるし、定期的なスタッフミーティングがあればいいが、そうでない何週間もボスと顔を会わせないということもあり得る。国際機関の組織内コミュニケーションは、日本の組織に比べると驚くほど悪い。

ボスとの間でコンスタントに情報が流れるように工夫する。その際、日本語で言う「ホレンソウ」、つまり報告、連絡、相

談は役に立つ。仕事を与えられたら必ず報告する、時間がかかる時は中間報告を怠らない、分からないことは聞く。面白い情報があったら、「ご参考に」と知らせる。自分が主導権を握るコミュニケーションの基本は「問いかける」ことだ。有能な管理者は的を射た質問をする。ボスと考えが異なっている、いきなり説得しようとはしないこと。時間をかけて、オープンな気持ちで問題提起をして、ボスが冷静で的確な意思決定が出来るよう環境を整える。日本人はその点で優れている。自分の考えを一方向的に述べて話を終わりにしてしまう外国人が多い中で、相手の言う事を良く聞くからだ。

ボスと建設的な関係を結ぶには、ボスからの連絡を待たず、ボスに遠慮せず接触する。ボスは意外に孤独なものだ。ボスの好む方法（文章か面談か）を使って、率直な意見交換が出来る関係を作る。自分が今何を考え、何に取り組んでいるのか、自分のプロジェクトの進捗状況を短いEメールなどで常に知らせる。私はかつて、毎日1回はボスにEメールを入れるということを2年半続けた（功罪は不明）。「あいつはうるさい」と思われる方が、「あいつは今何をやっているんだ」とボスにげんなり顔をされるよりいい。

戦争と平和

ボスと衝突したらどうするか。専門職制度が徹底している国連機関では、ボスより部下の方が専門家であることはままたり、両者の意見の食い違い、そこからくる衝突は珍しくない。ボスと意見が合わない時、その原因が実質的な問題なのか個人的な問題なのかを考える。問題が実質にかかわる場合、例えば政策論の場合、自分の意見をキチンと説明し、我慢強くボスの説得に当たる。反対されてすぐ引っ込めるくらいなら、提案はしないほうが良い。

長い間には、信ずるところをめぐってボスと対決に出ざるを得ないこともある。ボスの決定が間違っており、その被害が大きいと確信した場合はボスの上司への直訴も考えられる。辞表を懐にいれたつもりで気迫を持って臨むとボスも折れる。プロとしての責任感からボスとの対決をも辞さず、という姿勢は周囲の尊敬を受けるかもしれない。が、負けて閑職に追いやられたり、職を失う可能性もある。そんな時はボスの上司からの支持の有無が勝敗のキーポイントになる。ボスの上司の支持の有無は、あなたの日頃の組織内での一般的な評判による。業績をキチンと上げた上で、その業績をボスだけでなく、他の部署の職員の日にも触れるように普段からしておくのが長期的に

役立つ。業績をこまめにリストアップしておくことは、他の組織に「避難就職」する時にも役立つ。ボスと対決に出た場合、同僚なり、ボスの上司が助けてくれる可能性を計算する必要がある。仮にボスとの戦いで形の上で「勝利」しても、何らかの傷は長年残ることを覚悟すること。経験の浅い若手のうちはボスとの対決は絶対避ける。

ああボス、されどボス

組織で働く以上はボスと働かざるを得ない。国際機関ではボスが人事権を握っている上、自分の考え、目的を持たなければ生き残れないし、文化の違いもあって、ボスとの緊張はまず避けられない。「ボス問題」には抜本的な解決法というものはずがなく、職場の環境、ボスの役割と性格、そして自分の役割と性格を考慮しつつ、プラグマティックな解決法を探していくよりない。私の場合、25年間の国際機関勤務で、ボスとの間で緊張があまりなかった期間は少なかったが、逆に、その緊張関係が、仕事や勉強のエネルギーの源になってきた。ボスとの関係は難しいが、それを単にストレスの源にするだけでなく、ひとつの「チャレンジ」と見ることが出来れば、それ自体が「ボスを管理する」ための第一歩となる。

(UNHCR・滝澤三郎)

国際機関の内側から

「ポリティクス」ないし「政治的行動」という言葉には否定的な響きがあり、政治家という言葉はあまり良い意味で使われない。が、本来の意味の「政治」は、自分の正しいと思う事を実現するための手段としての「パワー」ないし「権力」を求めることだ。国際機関では、多くの職員が組織の中でのサバイバルと影響力の増大のために「オフィス・ポリティクス（組織内での政治的行動）」をしており、善し悪しを別にして、その存在に眼をつむる者は失敗する危険が高い。今回はどちらかというと管理職向けの話。

(8) オフィス・ポリティクス に対処する

オフィス・ポリティクスの原因

政治的行動は、基本的には限られた資源（ポスト、予算など）を多くの人々が求めるために起こる。資源が無尽蔵にある所では政治的行動は必要ない（天国には国会はない）。限られた資源をより多く獲得するには、「強制や利益誘導などによって相手の行動を変える力」、つまり「パワー・権力」が要る。したがって、オフィス・ポリティクスは、組織がダウンサイジングされたり、組織の再編成が行われたりする時に起こりやすい。また、指揮命令系統があまりキチンとしておらず、個人の裁量の余地が大きい環境でも起きやすい。多くの国際機関がまさしくそのようなマネジメント環境にあるため、オフィス・ポリティクスの発生は不可避だ。ではどう対処するか。

肩書きに頼らない

まず、組織内の「公式な地位と権限」に過度に頼らない。これは外から国際機関に来た幹部

が犯しやすい間違いのひとつだ。新参者として基盤が固まらない時期に、公式な権限によって部下の掌握を図ろうとするのは無理もない。また、一般に組織がキチンとしている日本から来た管理者は、組織の指揮命令系統は当然にキチンと守られていると考え、それに頼るだろう。

ところが、国連で長年働いてきた百戦錬磨、海千山千の部下は、単に上司だからというだけで上司を尊敬することはない。日本と違って「肩書き」の持つ力は大きくない。国際機関では、幹部クラスの採用にはポストの地理的配分、拠出金の大きさ等の考慮が入るために、必ずしも有能な人間が幹部になるということはない。部下は、新任の上司の肩書きはさておき、彼・彼女にどのくらいの実力があるのかを探る。その器でないとの評価が最初の数ヶ月で出来てしまうと、部下の上司に対するサポートは減り、「笛吹けど踊らず」となる。業績は上がらず、あせるあまり、職務命令を乱発すると人心の離反を招く。そうなったら、悪循環の始まりで、サバイバルも危うくなる。

したがって、上司は部下に対して常に「実質的な権威」、自分の「付加価値」を証明し続ける必要がある。電子メールによって組織のトップが一般職員と直接連絡出来る時代になって、管理職は明確な「付加価値」がなければその意味を失う。自分の守備範囲については、部下の仕事を単に監督するだけでなく、自分でアイデアを生み出す、専門分野での論文を発表するなどして、部下に「上司の実力」を示し続ける。部下が作成したメモにサインするだけでは足りない。「権限」でなく「尊敬」を求め、実質的な「影響力」を大きくするよう努める。「影響力」は、過去の改革の実績、専門的知識、新しいビジョン、洞察力、コミットメント、仕事熱心さ、組織内での評判、さらに上司の上司からの支持などの総合的結果だ。この点で、上司になったら部下の担ぐ御輿に乗っていることが期待される日本の組織とはやや違う。公式権限は、ひとつの道具に過ぎないと考えた方がいい。

孤立を避ける

新しい管理職が一番恐れるべ

きことは、組織の中で孤立すること。孤立していたら、肝心な情報も入ってこないから、必要な行動も取れず、影響力が低下する。孤立を避けるために、情報収集とネットワーキング作りに意識的に時間とエネルギーを費やす必要がある。

情報収集に効果的なのが「表敬訪問」。国際機関では、新しい管理職が来ても人事部があちこちに紹介はしない。新任地に着任したら、直接関係する部門、同じ階の職員はもちろん、そうでない部門にも自分から挨拶回りをし、相手の仕事についても聞く。こんなことをする者はマレだから、積極的なやつだとの印象を与えるし、基礎的情報も手に入る。私は新しい職場では最初の数ヶ月に数十名の幹部を回る事にしている。日本にあって外国にはない習慣のひとつだろう。こちらは相手の名前は覚え切れないが、相手は直ぐ覚えてくれるから、その後の仕事がやりやすくなる。

「挨拶回り」は新任の時に限らずずっと継続した方がいい。特に用件がなくても、3ヶ月に一度ぐらいはこちらから会いに行くように、秘書にアポを取らせる。断られることはまずないし、意外な情報も手に入り、何より人間関係がスムーズになる。昼食時も積極的に利用する。ただ、毎日同じグループで食事をするのは出来るだけ避け

る。同じ顔ぶれだと得てしてゴシップの交換や愚痴の言い合いになり、新しいアイデアは生まれない。

情報交換だけでなく問題解決機能もあるネットワークに入るのが良い。手始めは自分の部局。優秀な部下を探す。一人の優秀な人間は数人がかかっても出来ない事を短期に出来る。あの部局には優秀な人間が集まるという評判が出来ると、さらに人材が集まる。彼らも自分のネットワークを持っているから、ネットワークの幅が広がる。

自分の担当部局の地固めと同時に、権限の及ばぬ他の部局への「影響力の輪」を拡げることによって時間を費やす。欧米でのある調査によると、「効率的」な管理者は自分の部局内のコミュニケーションと人的資源管理に時間を費やすが、「成功」する管理者は大半の時間を対外的「ネットワーキング」に費やし、あまり内部の人的資源管理には時間を使わない。事実、うまくいっている組織は、トップが対外関係に大半の時を過ごし、ナンバー2が内部の仕事を取り仕切っている。この事実は、国際機関で影響力を発揮したいと願う者には重要なことだ。

より積極的なネットワーキング対策は、組織の中の既存の委員会やワーキング・グループに積極的に加わること。ただ、委

員会等はまじめに勤めると時間をとられるし、あまり手を挙げればかりいると、「彼は仕事がなく暇だから」と思われる。高等戦術としては、自分の仕事のスピードと質を上げるべく、自分でワーキング・グループを作って、他の職員の力を使う方法がある。作業能率を上げて業績が上がるだけでなく、組織内で名前も知られる。これはリーダーシップの徴でもある。自分の仕事をコツコツすることに慣れている邦人職員は「人の禰で相撲を取る」ことを潔しとせず、大いに損をしている。

Ignore office politics at your own risk

国際機関は一匹オオカミの集合体だ。同僚も部下も上司さえも競争者だ。「組織内政治」は意識するしないに拘わらず現実であって、それへの対処はしんどいが、政治は組織で働く以上避けられない、と観念する。

そのために、実力をつけ、情報を収集し、ネットワーキングするのを厭わない。戦略的に人の協力を得るにはどうしたらいいか。「人心の操縦」には何が効果的か。障害にぶつかった時はどうするか。敵の懐柔はどうするか。これらは組織内における「リーダーシップ」の問題で、それを次回に考える。

(UNHCR・滝澤三郎)