



国際機関の職員から見た 国際機関と日本～IDBを例にとって～(最終回)

連載その3：国際機関で働くということ

米州開発銀行 財務政策部 シニアファイナンスオフィサー **日下部 裕美子**
(ファシリテーター：津田 尊弘)

1. 「挑戦」と「機会」

▶津田 まず、東日本大震災で被災された方々に對し、心よりお見舞い申し上げます。

今回は、本連載の最終回として、国際機関で働くという「挑戦」(challenge) を、どう「機会」(opportunity) へと変えていくか、キャリア・ステップのコツをお話させていただきたいと思います。

▶日下部 IDBでの10年間を振り返ると、とても充実した経験をさせて頂きましたが、同時に壁やチャレンジを乗り越える連続でもありました。いつも大変な時期は光が見えないトンネルのようを感じるので、後になってみるとその経験が次のステップに役に立っていたことに気付きます。

具体例でお話しますと、IDBに入行した時はローン管理オフィサーとして採用されましたが、当初は、南米のプロジェクトファイナンスの問題や現実に直面し、苦労の連続でした。

たとえば、最初に担当したブラジルの高速道路の案件は、前任者が去った直後に現地通貨であるレアルが切り下がった結果、州政府が料金体系を



地震支援活動の際に、モレノIDB総裁と筆者（出所：IDB）

変えてしまい、全部リストラクチャリングしないといけないこととなりました。

また、ローン管理では案件が融資条件を満たしているかを常にモニターするのが重要な仕事なのですが^{*1}、ウルグアイの高速道路を訪問してみたら、現地のエージェント銀行が契約書すら読んでいなかったということもありました。

さらに、ラテンアメリカの会社はなかなか契約期限通りに条件を履行してくれないので、何度もしつこく催促しなくてはいけません（笑）から、

*1) プロジェクトファイナンスの融資条件 (Covenants) には、Affirmative Covenants (積極的に満たしていくなくてはならない条件)、Negative Covenants (こうあってはいけないという条件)、Conditions to Disbursements (ローン貸出しのお金を出す際に満たしていくなくてはいけない条件) など各種ありますが、全部数えると一つの契約書で100以上ある場合もあります。条件を一つでも契約書通りに満たしていないと法的に債務不履行 (Event of Default) となり、ローンの早期償還 (Acceleration) を引き起こす状態になったり、担保を執行しなくてはいけなくなるなど、いろいろ法的な問題が生じます。たとえば、重要な条件のDefaultがあると、ローン管理オフィサーは、協調融資しているシンジケート銀行団と調整しなければなりません。

何で毎日このような細かい、人に嫌がられることをやらなくてはいけないのかと思う日々でした。

他方、2年後に、案件の（執行ではなく）立上げ側に移ることになり、中南米の資本市場（Capital Markets）の発展を目的とするプロジェクトを担当し、証券化などの新しい金融ストラクチャーを仕組んだ際には、このローン管理の土臭い現場経験が役に立ちました。

具体的なローン管理の経験がなければ、案件立ち上げの際に何を絶対避けるべきか等、気をつけなければいけない点が分からなかつたと思います。

▶**津田** 異なる部署であっても、関連する知識や経験が役に立ち、次なるステップに役に立つということですね。

▶**日下部** はい。他方で、新たな環境は、新たなチャレンジになることもあります。たとえば、現在は、同じIDBでも、財務政策という、全く異なる担当分野に移ったことにより、全く違う分野の知識を習得する必要がでてきました。

前の部署のクレジット分析を中心とした個々のプロジェクトの知識と大きく異なり、財務政策部では、銀行全体がAAAの格付を保つための財務・リスク管理の立場、（大きい国も小さい国も含む）借入国・ドナー国との間で公平なバランスをとる為のIDBの財務管理、そして長期的な財務状況をフォローするためのモデル作りなどを習得しなければなりません。何十年もさかのぼって、IDB特有のポリシーを読む必要もあります。往々にして民間業務とは逆のアプローチで考えることも多いので、最初は戸惑いました。

国際機関では皆専門化されているため、新しい部門でもすぐに15年位この分野を担当している同僚に混じって、自分がこの部局に貢献できることを示さなくてはなりません。私も、この分野ではまた一から丁稚奉公を始めた気分です（笑）。

ただ自分のキャリアを振り返るに、私が恵まれ

ていた点は、「現場」と「経営戦略」の両方を経験できたことです。入行後、ローン管理の案件組成後のモニタリングでプロジェクトファイナンスの現実を経験し、新規案件立ち上げのインベストメント・オフィサーとしても現場を経験しました。その後、経営管理側のファイナンス部に所属し、Big Pictureの視点と現場の視点が両方欠かせないことを実感しています。

▶**津田** 前の経験が次の経験に直接には結びつかないとしても、あるいは、逆に直接は結びつかないからこそ、両方の視点を学び、大きな政策課題を意識して仕事をすることができるというお話を理解しました。

2. 国際機関を目指す方々へ

▶**津田** 国際機関でのキャリアを目指したいという日本の若者は依然として多いと聞きます。

▶**日下部** 日本にいる皆様が、キャリア進路として海外の国際機関という道を考慮される時には、その方向性に伴うリスクを検討されると思います。慣れ親しんだ日本の企業や職を離れ、海外で働くことには相応の大変さもあります。実際、最初のうちは、職員として自分のポジションを確立するのも大変でしょう。

それでも私は、若いうちに一度は国際社会に一個人として出てみては、と思います。若いうちはのりしろが大きい時期ですので、多少の苦労よりも、国際経験から得られる刺激、学び、自信がそれに勝ると思います。

私の好きな映画の「Matrix」では、最初に主人公の青年・NEOが、青い薬か赤い薬のどちらかを選べ、と言われ、一方の薬（青）を飲めば元の夢の中の世界に戻れる、もう一つの方の薬（赤）を飲めばショッキングで嬉しくはない事実かもしれないけれど、現実を知る世界に行けると言われる場面があります。私は、海外での経験はこの青か赤の薬を飲むのに似ていると思います。NEOは赤

の薬を飲んだ結果、大変なことにいろいろ巻き込まれますが、真実を知り、世界を救う。日本人が海外に出たからと言って、もちろん世界は救えないかもしれません（笑）、大きな可能性がそこに待っていると思います。

国際機関で働く経験を持つことができて一番よかったですと思えるのは、日本だけに留まらず、世界の国々、特に発展途上国の状況を自分の目で見て知って、貧困削減に対する支援をする機関の取組みの現場を、身をもって経験できたことです。

IDBに来るまでは、途上国に行ったこともなかったのですが、入行最初の年にブラジル、アルゼンチン、ウルグアイの3カ国に行き、IDBの融資で立ち上がったインフラ・プロジェクト（高速道路、水力発電、送電線）を実際に見て、目が開かれる思いがしました。また、貧困街の様子、南米の大自然の素晴らしさ、ダイナミズムもやはり実際に見なければ分からぬ世界でした。

国際機関の業務は、貧困削減・開発援助という社会的な「軸」があることも魅力です。具体的には、「この案件が仕上がりれば中南米の中小企業が助かる」、「中小国のエネルギー効率が上がる」、といった公的な目的の機関ならではのアングルを経験できることは貴重です。

更に、現地の企業や金融機関、政府の人達と密なコミュニケーションを持ち、交渉した結果、案件を組成し、立ち上げることには大きなやりがいがありました。

▶津田 私自身は前のポジションで国際交渉の担当者を経験しましたが、特段、海外に触れる場面(exposure)がないと、なかなか現実的な選択肢として思いつかないことが多いように思います。何かアドバイスのようなものはあるでしょうか。

▶日下部 私の経験をもとにしたもので恐縮ですが、日本から海外に出て、国際機関などで仕事をする場合に、誰もが通る壁とそれを乗り越えるコツには以下のようなものがあるのではないかと思

います。

- 1) 言語の壁：Native Speakerと同等に仕事していく為の語学力、コミュニケーション能力。（これは仕事をしていく中で慣れていくます。）
- 2) 専門性・スキルの習得：何か一つの分野で即戦力になるための仕事の知識・スキル。テクニカルなツールも含め、実践的な知識が必要。
- 3) リーダーシップや積極性：ミーティングなどで自分の意見を発言できる押し出し、自信。チームのリーダーの役割ができること。
- 4) 昇進・レベルアップ：自分がなりたい役割・立場のポジションにつき、自分の貢献を説明し、交渉してとってくること。それに伴うグレードの昇進をすること。
- 5) 自分の目標・信念とのAlignment：自分がやりがいを感じられる内容の仕事ができているか。
- 6) 職場の人間関係・上司との関係、相性：組織内にメンター、仲間がいるか。直属の上司・同僚だけでなく、広い意味でも組織内のネットワーキング、コンタクトは重要です。
- 7) 自分の市場価値を高めること：自分を成長させるスキルを習得し、更新し続けること。
- 8) 組織カルチャーとの順応：他の条件がそろつても、仕事を楽しむには、組織のカルチャーになじめるということも大事です。

▶津田 2番目と7番目を分けて議論するのは、大変興味深いと思います。IMFでは、職員は、所属するチームにおける目標(career objectives)と、中期的に個々人の能力やスキルを高めていく目標(development objectives)を毎年決めることになっています。超長期的には、それらは当然一致するわけですが、具体的に、組織上の付加価値と、自分の市場価値を考えていくというプロセスには意義があると思います。

▶日下部 はい。それに関連し、国際機関では、自分でポジションをどんどんアプライしていく必要があることをご紹介したいと思います。ポジションが空くと、内部・外部の候補と共に競争プロセスで選択されますので、自分の道は自分で切り開くことになります。

ステップアップしたり、分野を変えたりしたい場合にも、自分から組織内でネットワーキングして、常日頃から情報収集に励まないといけません。関心がある部署の実務分野や人事・予算の状況について聞いたりすることも必要です。

実際、IDBの中でも同じ部署内ですと上がっていく人もいれば、部署を何回も変えて管理職レベルなどにステップアップしていく人もいます。

日本人が国際機関で働くことを考えた場合、特に若いうちは、リスクを恐れてこわごわ進むのではなく、必要な情報収集をして目標を定めたら、多少のリスクをとっても、強い意志でやってのける「思い切りの良さ」のようなものがあつてもいい

いと思います。

もちろん、前向きなやる気だけがあればいい、というものではないので、外国人職員と、そして日本人職員同志のネットワーキングも必要だと思います。

特に、国際機関を目指す人達へ、既に経験をした人達が、効果的に自分を人材として高めるためのノウハウや情報を提供したり、日本と海外を結ぶ協力ネットワークを構築したりすることが肝要だと思います。

このような事に貢献できる機会があれば、是非今後もしていきたいと思います。

3. ワシントンDCでの震災復興支援活動

▶津田 日本人同士で力を合わせる分野というお話をありました。今回の東日本大震災をきっかけに、多くの復興支援活動が起きました。

▶日下部 東北地方で震災が起きて以来、ワシ

- IDBでの日本人職員による募金活動：日本人職員が交代でカフェテリアで折鶴を折って見せながら、毎日職員から震災復興のための募金を募り、2週間で1万6千ドル集まりました。カフェテリアで焼きそばランチを提供して募金するイベントも、チケットを300枚完売しました。有志が被災者の皆様への祈りをこめて千羽鶴を作り、カフェテリアに飾っています。ペルーのカントリーオフィスの皆様も手伝ってくださいました。
- ワシントンDCの日本人異業種交流会コミュニティでの震災復興支援イベント”Pray for Japan!”：仲間と共に主催する日本人の異業種交流イベント（AIPD）では募金箱を医療系、物資配給、自治体、一般という風に分けた募金を行い、震災復興イベントの紹介や被災地で活動する日本のNGOの紹介を行いました。100人日本人が集まり、日本のNGO3箇所と宮城県に寄付しました。
- 世銀・IDBなどの国際機関コミュニティのCherry Blossom Fund Raiser: 国際機関のいろいろな国籍の人達が数百人パーティーに集まり、収益が日本のNGO向けに寄付されます。
- 日米協会のワシントン桜祭り着物レディースの募金活動：有志で着物を着た女性たちが10数人集まり、着物姿の写真を撮りに来るたくさんの桜祭りゲストたちから震災復興支援の募金を募り、一日だけで1万4千ドル近く集まり、赤十字に寄付されました。
- 東北出身の研究者の方による支援WEBサイト立ち上げや、アジア系アメリカ人のコミュニティ対象の大規模な募金イベント、ジョージタウン大学やジョンズホプキンス大学などの日本人グループもBake Saleや募金イベントを行っています。



トンDCでは、あらゆる日本人コミュニティによる震災復興支援活動が沸き起こっています。被災者の皆様の励みになればと思い、簡単にご紹介させていただきます（私が関わったイベントの一部をBoxに書かせていただきました）。皆が団結して何かしようと決意して立ち上がっているのを見て、これは、日本人に共通する「何か自分でできることで今の日本を助けたい」という自然な気持ちで起きていることだと実感します。

▶津田 IMFでも、1週間、ランチタイムにブースを作り、募金活動を行いました。私もシフトに参加させていただきましたが、日本人職員の一致団結した力を実感しましたし、日本人以外の職員から多くの協力をいただけたことが強く印象に残っています。

▶日下部 今回実感したのは、ワシントンDC地域に住む日本人の方々の社会貢献意識や実行力、機動力の高さです。震災復興支援イベントの企画や立上げに際しリーダーシップを取れる方々がたくさんいるだけでなく、各活動のリーダー同士の活発な情報交換もありました。

また、IDBでは、普段から開発援助の仕事をしているだけあって、復興支援の仕方にも自分なりのきちんとした意見を持っている方が多いことも改めて気づかされました。

最近はFacebook やメーリングリスト、Twitterなどの情報ツールが発達しているので、震災復興支援にもこれらを活用して情報を広め、人やリソースを集めることができるものも実感しました。

また、途上国、なかんずく自然災害の被災地の現場を数多く経験してきたスペシャリストの同僚たちが口々に、日本人のこうした状況下でも、治安と平静を保てる国民性をリスペクトする、とコメントを下さりました。これは日本人として誇れることだと思います。

今の日本にはチャレンジが多いですが、上記のような日本人の特質を重要なAsset（財産）として最大限に活かして、着実に復興の道を歩まれることを心より祈っています。

4. まとめ

▶津田 最後に、専門性（エキスパートイーズ）についてまとめを書き、本連載の総括としたいと思います。とかく国際機関で生きていくうえでは専門性が重要と言われますし、本連載でもそういう意見をご紹介いただきました。

他方で、この「専門性」という言葉ほど、なかなか定義や理解が難しいものもないと思います。私の国際機関での短い経験と、本連載でいただいたご意見等もベースにしますと、具体的に専門性が何を意味するのか理解するためには、「政策分野」と「スキル」とを分けて考えるのが一つの手法ではないかと思います。

財務省や国際機関のような公的機関にあっては、中期的なキャリアを考えるにあたって、職員ひとりひとりが付加価値を出す専門性について、スキルを縦軸に、政策分野を横軸にして定めることが可能です。政策分野は、たとえば、財政支出、租税、関税、金融市場等々、一方、スキルは、マクロ経済、法律、金融^{*2)} 等に分けることが可能です。専門性とは、この、政策分野とスキルの組み合わせを意味すると、私は考えます。

図 「政策分野」と「スキル」の組み合わせのイメージ

		政策分野（横軸）		
		財政	税制	...
スキル (縦軸)	経済学			
	法制度			
	金融			
	交渉力			
	...			
	...			

*2)もちろん、スキルとはこれらの「知識」に限られず、「組織マネジメント」や「戦略」といったものも含まれると思います。

政策分野（上記の横軸）と、スキル（上記の縦軸）のどちらについて議論しているかは、丁寧に考える必要があります。例えば、「ファイナンス」（金融）という専門性には、政策分野をさす場合も、スキルをさす場合もあります。政策分野としてのファイナンスとは、金融市場や金融セクターに関する政策をさしますが、ここでは、金融商品の価格の計算や金融市場のメカニズムといった、いわゆるスキルとしてのファイナンスだけではなく、法律のスキル（監督や規制は言うに及ばず、市場の商品設計等は非常にリーガルな分野です）やマクロ経済学（たとえば、Monetary Economics）の知識なども政策分野としての金融に含まれます。他方で、政策分野が金融でなくとも、たとえばコーポレート・ファイナンスの手法を使って財政上のプロジェクトの現在価値を計算し、リスク調整した資本調達コストと比較するなど、スキルとしての金融が活きる分野もたくさんあります。

国際金融機関では、自分が付加価値を出すことができる専門エリアを可能な限り頭の中で具体化し、ほかのプロフェッショナルと共に言語がどこにあるのか、あるいは逆に差異化（差別化）を図ることができる部分はどこか、を考えることが常に求められます。この「政策分野」と「スキル」の組み合わせは、そのヒントを与えてくれると思います。

もちろん、狭い組み合わせで大きく差異化していくことで付加価値を出す人もいれば、組み合わせによる広い視座を提供することで付加価値を出す人もいます。一義的な答えはありませんし、上記の図で示した政策分野もスキルも一例に過ぎません。

私の例でいえば、現在、IMFの金融資本市場局という部署でソブリン債務を担当していますので、「債券市場」「債務管理」といった政策分野（横軸）において、金融のスキル（たとえば、ソブリンと金融セクターとの関係の分析など）や法律

スキル（たとえば、クレジット・デフォルト・スワップの契約形態等の調査）をつかって仕事をしています。いま複数の縦軸と横軸を書きましたが、上記に書いたように、まさにどのように（付加価値としての）政策分野とスキルを組み合わせるかは、人それぞれです。

また、日下部さんの例でいえば、東京の投資銀行で働いたコーポレート・ファイナンスというスキル（縦軸）を、政策分野（横軸）としてのプロジェクト・ファイナンスや貿易金融に活かされていましたとれます。そして、これらの政策分野（横軸）としてのファイナンスを語るうえでは、縦軸のスキルとして、金融だけでなく、法律的な知識のほか、交渉力・企画力といったスキルも要求されたとお伺いしました。

組織の目標や形態がダイナミックに変わっていく中で、キャリアアップの視座も、常に考え続けていかねばなりません。私の尊敬する霞ヶ関のある課長がどこかで「常に自分を時価評価せよ」という言葉を書いていました。常に時価評価が求められる緊張感のある国際機関の現場の雰囲気を、今回の連載で少しでもお伝えできたとしたら、望外の幸せです。

プロフィール

津田 尊弘（つだ たかひろ）

国際通貨基金（IMF）金融資本市場局
Financial Sector Expert。

ソブリン（国）債務管理や債券市場に関する分析・技術援助などに参画。近時はソブリン・リスクと金融セクターの関係などの分析に従事。平成13年財務省入省。法務省刑事局出向（Financial Markets Integrity担当）等を経て、現職。ロンドンビジネススクール金融学修士、ケンブリッジ大学法学修士。