

OECD特集：最終回

第五部 OECDを支える人 玉木林太郎事務次長

(案内役 OECD代表部 中村 英正 参事官)

●グリア事務総長の訪日

4月24日、グリアOECD事務総長が安住大臣と面会しました。昨年の震災直後、当時の野田大臣と面会したのに引き続いてのことです。

グリア事務総長からは、“OECDは消費税率を5%から10%に引き上げるとする政府提案を強力に支持する。”との発言があり、大臣からは、“とにかく実行あるのみだと思っている。本件を含めOECDの提言は我々にとって真摯に受け止めるべき点がたくさんあるので、状況の改善に向けて様々な面で努力していきたい。”との発言がありました。

このやりとりは、報道でも取り上げられました。グリア事務総長は翌日、野田総理とも会談し、一体改革について同様のやりとりがあったとのこと。この他、外務大臣、経済産業大臣、経済財政担当大臣、総務大臣、国土交通大臣、農林水産大臣、文部科学大臣、日銀総裁、連合会長他とも面会しました。一回の訪日でこれだけ多くの閣僚等と面会をするのは稀ではないでしょうか。OECDがカバーする政策範囲の広さが窺えます。

グリア事務総長は、この秋、IMF・世銀東京総

会参加のため再び日本を訪れる予定です。

●4人の事務次長

グリア事務総長の下に、4人の事務次長がいます。Pier Carlo Padoan（伊：OECDのチーフエコノミストも兼務）、Richard Boucher（米：国務省出身、イラク戦争当時は報道官を務め、連日テレビに登場）、Yves Leterme（ベルギー：昨年秋まで首相）、そして玉木林太郎前財務官が昨年夏から事務次長となっております。

4人の事務次長はそれぞれ担当の分野を所掌しており、玉木事務次長はこれまでこのOECD特集で取り上げてきた、税制、金融、開発、環境などを担当しています。事務次長が実際にどのような仕事をされているかは投稿をお読み下さい。

玉木事務次長は私がワシントンの在米大使館で勤務していた時の上司でした。かつての上司が、OECDの開発戦略などの会議で、(各国の様々なコメントに四苦八苦されながらも)全体をうまくマネージされているのを、バックベンチで(呑気に)拝見させて頂くというのも、私にとっては良い勉強の機会となっています。なお、玉木事務次長の執務室は、OECDの本部のシャトーと呼ばれる建物の2階にあり、財務省時代と比べ、内装は様変わりですが、置いてあるものは一緒です。

ちなみに、事務総長の首席補佐官であるGabriela Ramos（墨）は、私の米国留学時代の同窓です。玉木事務次長・Ramos女史と、人の縁というのはどこかでつながるのだなと実感しています。

それでは、玉木事務次長の投稿をお読みください。



OECDで働く —シャトーからの眺め

OECD事務次長

玉木 林太郎

「OECDで仕事しています」といった時の人々の反応は決まっている。

「いいですねえ。花の都パリですか。美味しいものを食べて、ワイン飲んで。」

全くの間違いではないが、同じ国際機関勤務でもワシントンやマニラとは違って、パリで愉しくやっているに違いないというニュアンスは否めない(注)。

(注) 先日、金融関係の会議で久しぶりに会った米大陸の某中央銀行総裁は、大声で言い放った。

「リントロー、OECDに移ったんだって？ ラッキーな奴だなあ。誰かがOECDは最高の職場で、パリを楽しみながら三つのことだけ気にすればいいって言っていたぞ。三つと言うのは、プロトコール(外交儀礼)、コレストテロール、アルコールなんだって、ワハハ。」

どうもこうしたイメージはグローバルなものになっているようである。

これでは英語やフランス語で政策論に取り組み、無理難題を言う議長や各国代表にも笑みを絶やさず、週末も無く旅から旅へという生活を送っている多くの職員に気の毒というものであろう。

こうした根強い見方にこたえるためにも、OECD特集の最後に、財務省とOECDを行ったり来たりして今はマネージメント(シャトー)の一員になっている私の目で見えたOECD生活(の一端)をお伝えしてみたい。よりによってグウタラな私を引き合いに出すことは無いじゃないかという声も聞

こえてきそうだが…。

●三回のOECD事務局勤務

何を隠そう、私はこれで三度目の事務局勤務である。

(「OECD大三元」とか言って喜んでいるのは私だけだが。)

一回目は二十代半ば(1978年からの2年間)のことで、経済見通し(エコノミック・アウトルック)を担当する部局で、一種のトレイニーとして労働市場やマクロ経済分析を手伝っていた。コンピューターがあるにはあったが、データを入力して回帰式一本流すのにも随分手間暇がかかったものだ。OECDという国際機関の仕事の進め方も興味深かったが、何よりパリが新鮮だった。ヘミングウェイの移動祝祭日よろしく、私のパリ大好きはこれ以来ずっと続いている。妻と初めて会ったのもこの時だし。

東京に戻って主税局の係長としてOECD租税委員会も担当していたところ、パリの代表部で租税委員会を担当していた書記官が(生ガキにあたって)急性肝炎で倒れ、急遽代役として委員会出張を繰り返すことになった。係長の外国出張と言うのは当時ほとんど例が無いことで、書記官には申し訳ないがパリの生ガキには感謝している。委員会に出るようになって、《JAPON》という札を立てて発言するのが楽しくなるとOECD中毒の始まりだ。そのうち租税委員会を担当する事務局の課長と妙にウマが合って、出張の度に一緒に食事を



筆者(シャトーの執務室にて)

するようになったが、一タ一緒にワインを飲んでいたら突然街中の車がクラクションを鳴らし始め、若者の叫びが聞こえて来た。第五共和政下初めての左派大統領（ミッテラン）当選の報が流れたのだ。1981年の記憶だ。31年後のこの5月6日、社会党オランダの大統領当選の報にも、パリの街にかつてのような興奮は無い。

翌年北国の税務署長勤めをしていたある日、扉の向こうの総務課で何やら騒ぎが起こっていた。何事かと思って覗いてみると、皆ひきつった顔で電話を遠巻きにしている。「署長、英語の電話なんです！」というのが騒ぎの原因。電話はパリからで、件の課長からポストが空いたので応募しないかという誘いだった。もちろん応募する、と言って電話を切ると、固唾を飲んで見守っていた署員から拍手の嵐。あんなに尊敬されたことは絶えて無い。

その二度目のOECD勤務は1983年から、租税課（Fiscal Affairs Division）のスタッフとしての3年間だった。課長+スタッフ3人+アシスタントという構成で、100人以上の大所帯に発展した今の租税センター（CTPA、1月号の山崎職員の記事参照）の姿からは想像もつかない小さな課だった。その少数の部隊でやっていたのは、租税条約のほか、経済情勢の変化に対応した所得税制、タックス・ヘイブンや銀行秘密、移転価格税制などで、30年後の今も同じようなテーマをはるかに精緻なレベルで議論している。結婚して二人の子育てに追われていたが、人生で最もワーク・ライフバランスが良かった時期だろう。

この二度目の勤務が終わりに近づいたころ、課長から、契約期間の三年が終了するが、この際パーマネントな職員になって（生涯）OECDで働くつもりは無いか、と訊ねられた。その時は殊勝にも、役所（大蔵省）に入って十年、まだ課長補佐のお勤めもしていないのだから東京に戻りますと答えたが、今になってみると、あのままOECDに残っていたらどうだったろうかと思わずにはいら

れない。パリにアパートを構えて南仏に別荘も、なんて生活になっていたかもしれない。

さらに二十五年の年月が流れ、三度目のOECD生活の機会が与えられる。昔からの知り合いだったメキシコのアンヘル・グリア元外相・蔵相がOECD事務総長に就任し、次長（の一人）として来ないかと誘ってくれたのだ。その実現までの道のりは長くて平坦ではなかったが、昨年夏に財務省を退官すると、挨拶もそこそこにパリに飛んできて懐かしの建物の前に立った次第である。

●シャトーでの生活

前二回は普通のビル（パリでは二階か三階までがオフィスで上層階は住居ということが多く、二回目はその例だった）での勤務だったが、今回は皆がシャトーと呼ぶ建物に居る。

シャトー・ド・ラ・ミュエットと呼ばれるこの建物の歴史は少なくとも16世紀後半ヴァロワ朝までさかのぼる。今のブローニュの森が王室の狩場になっていて、狩のための小屋（ミュエット）が次第に立派な館になったのだ。18世紀に入ると、ロシアからピョートル大帝が来たり、ルイ15世がシャトーを建てかえて愛妾ポンパドゥール夫人を住ませたりした。1770年にはマリー・アントワネットがヴェルサイユでのルイ16世との婚儀をこの地で待ち、その後も頻繁に滞在して有名なピアノ製作のエラールからピアノレッスンを受けていた（革命で荒廃したこのシャトーを後にエラール



OECD本部（右側がシャトー、左側が会議場）

が買い取り修復している)。

過去をたどっていくと興味はつきないが、今のシャトーは三代目で、1922年に英国ロスチャイルド家のアンリが建てたものだ。アンリはここで多くの戯曲を書き、シャトーは華やかな祝宴の場として戦間期のパリで名をはせる(大きな声では言えないが、シャトーの地下にはトンネルがあり、アンリが女友達を訪ねる時に使う仕掛けになっていたような)。第二次大戦中シャトーは独海軍の司令部となり、戦後は一時米軍に接収されていたが、1948年にOECDの前身であるOEECに売却された。

シャトーの一階には、タピスリーの掛った立派な会議室がいくつかあって、庭を見晴らしながらの会議はいかにも古き良きOECDの雰囲気だ。要人の訪問の際は、シャトーの前の車寄せでお迎えするが、格子縞の大理石の床や螺旋階段など、なかなか印象的なセッティングではないかと思う。しかしもともと人が住むために設計された建物なので、オフィスとして使い勝手が良いとは言えない。二階は事務総長や我々の部屋があるが、廊下は妙に狭い。三階になると俄然天井が低くなり、いかにも館の使用人のスペースといった趣。私のオフィスも、夏は緑が見えて快適だが、冬は暖房を全開にしてもまだうすら寒いことがある。

シャトーには事務総長をはじめOECDのマネージメント中枢がまとまって(切り離されて)いる(そういえば日本人は私だけだなあ)。多くの職員にとっては全く縁が無いが、できれば近寄りたくないところにちががなく、誰かがふらっと立ち寄って無駄話をしていくということはまずない。つまらないなあ、誰か来ないかなあ、とぼやいているが、まあ年を取ったらそういう境遇に慣れなさいいけませんね。

●OECD今と昔

OECD事務局での生活が昔より少し味気なくなっていないかという私の思いは、自分の立場の変化だけではない。OECD自体も変わったのだ。

25年ぶりにOECDの一員となって感じる変化は

多々あるが、身近なところからあげると、何と言ってもOECDから「生活」の匂いが無くなったことが大きい。今では信じ難いという若い人も多いが、かつてOECDは小さな街だった。シャトーの地下にはフランス流スーパーがあり、肉・野菜・惣菜があふれ、立派なワイン売り場もあった。夕方の買い物の荷物運びを手伝うのが、何よりの秘書のご機嫌取りだった。通路の反対側には、タバコの煙いっぱいのカフェと立ち飲みできるバーがあり、クリーニング屋があり、香水や衣類を売る(免税店のような)ショップもあった。朝から夕方まで会議で缶詰になる各国からの出張者は、途中で抜け出してこの地下でスカーフやネクタイを買ってパリ土産にしていた。郵便局やキオスクがあり、月曜になると週末旅行で撮った写真を現像に出す人の列ができていた。シャトーの中庭には、自動車を整備してくれるガレージがあり、車を持っていくと青い上っ張りを着たおっさんが給油やオイル交換をしてくれる。レストランも三つあって、安い方からプロレタリア食堂、ブルジョア食堂、貴族食堂と呼んだりしていた。今はこれらが綺麗さっぱり無くなり、代わりに機能的な会議場(コンファレンス・センター)ができている(レストランは二つ)。

職員の勤務密度も明らかに上がっている。皆忙しそうだ。加盟国の数が24から34に増え、委員会や作業部会の頻度も増し、出版物もどんどん出ているが、予算や定員はこれに追いつかない。非加盟国、特に新興国との協力が重視されることもあり、世界中を飛び回る生活になっている人も多い(1980年代に勤務した時には、パリから出張に出る機会のごく限られていたし、ほとんどが欧州内だった)。これはグリア事務総長の精励ぶりも反映しているのだろう。トップ自身が、会議から会議へ、出張から出張へと、信じられないようなスケジュールをこなし、さまざまな指示を与える姿は、昔のOECDとは大違いだ(かつて在籍した世界銀行でも、1995年のウォルフェンソン総裁就任によりトップが精力的に組織をリードしていく姿

に一変した)。

もう一つのOECDの変化は、各分野を担当する委員会や部局が相互にそれぞれの専門知識を組み合わせるシナジー効果を挙げていこうという風潮が生じていることだろう。幅広く公共政策を議論するOECDでは、各国政府の体制に対応して、OECDも省庁＝委員会＝部局の縦割り体制になりがちだ。昔の租税委員会を例にとるなら、まさに“タックスマンの、タックスマンによる、タックスマンのための”委員会になっていたし、その中でも制度を扱う部門（日本でいえば主税局）の部会と、税務執行部門（国税庁）の部会とは、お互い関心も交流もほとんど無いに等しかった。それが最近では、「税と開発」とか「環境と金融」といった横断的な作業に大きな関心が寄せられるようになってきている。私自身が担当している「OECD開発戦略」でも、開発について、伝統的な開発担当部門（開発援助委員会DACや開発センター）だけでなく、OECD全体で取り組むアプローチを標榜している。言うは易く行うは…の典型だろうが、こうした努力がOECDの作業の付加価値を高めていくことは間違いないので、何とか定着させていきたいと考えている。

●職場としてのOECD 一パリに来たくないって！

OECDは全てをひっくるめても3,000人に満たない、国際機関としては中規模な組織である。私が前回勤務していた1985年には2,000人弱だったから、四半世紀で1.5倍になったことになる。政策スタッフ（グレードAの職員）に限れば、この間577人から二倍以上の1,251人になっている。タイピストや秘書の数が減り、地下の売店に居た人々が消えたせいだろう。

グレードAの職員を国籍別にみると、仏・英・米がトップスリーを占めるという状況は昔も今も変わらないが、英国と米国の存在感は低下しているように思う（前回は、課長も同僚も英国人だったから余計そう感じるのかもしれないが、数字を見ても、両国出身スタッフの割合は1985年の30%

から今は21%まで減っている)。代わって増えたのがイタリア(20人→90人)、スペイン(7人→35人)等の南欧勢や新規加盟国からのスタッフだ。韓国は加盟してまだ15年だが、特別な費用負担をしたりして26名(ほとんどが政府からの派遣)を送っている。

人事当局に言わせると、OECDは優秀な人材の国際的なリクルートという面ではハンディを負っているのだそう。

一つは、OECDが国連システムの一員でも無く、IMF・世銀・地域開発金融機関のような国際金融機関でも無いため、こうした大きな国際機関職員のプールからの移動が起こりにくいことだ。年金の通算も課題だ。

二つ目のハンディは、パリにあること(!)。特にアメリカから見ると、ひどく欧州に偏った構成、フランス語での生活などが、OECDを縁遠くさせているらしい。私なんかは、OECDの職場としての魅力の大半はパリというロケーションに由来すると信じて疑わないが、アメリカで家庭を持っている立場になってみれば、子供の学校や配偶者の仕事などパリに移るに二の足を踏ませる事情は色々あるのだろう。一方でパリ気分浸って長年勤務しているアメリカ人も沢山いるけれど。

我が日本出身のスタッフはどうかといえば、目下グレードAは58名。全体の5%弱という数字は、昔と比べて微増といったところか。政策の分析・勧告というOECDの役割からして政府からの出向者が多いのは不自然なことではないが、他の国に比べればその比率は高い。政府も代表部も日本人職員比率を上げようと努力しているのだが、日本からはそもそも応募者自体が少ない。パリ好き・フランス好き・政策好き・ワイン好き(?)の日本の若者の眼をOECDに向けてもらう方策は無いものだろうか。

●事務次長は何をしているのか？

中村参事官が書いているように、事務次長(DSG)は四人いる。みな人柄も素晴らしく仲良くやって

いるが、仕事でパリを離れることが多く、四人が揃うことは滅多にない。

私の担当分野は、開発（OECDでは大きな部門）、環境、グリーン成長戦略、金融、競争政策、税制・税務執行だ。昨年夏に着任した時に担当の組み換えがあり、財務省の仕事の延長のような分野だけではつまらないと思っていた私は、いずれも面白そうだなと承知したのだが、一人分のポートフォリオとしては広過ぎると気付いても後の祭り。目下の最重要課題は、先ほど述べた「OECD開発戦略」を5月の閣僚理事会で承認してもらうことだ。昨年夏こちらに来た時に、何人かの大使から「開発戦略…あれは難しい。無理かもしれないね。」と言われてビックリしたのだが、その通り、大変なチャレンジだということはたちまち明らかに。OECDは、似た考えを持つ先進国の集まりだと言われるが、開発援助の世界に関して言えば、伝統的なドナーから新興ドナーまで、開発のための政策の一貫性を最優先すべきという北欧の国から、そんなことで文句を言われちゃ困るという某大国まで、メンバーの意見は余りに多様。会議を開くたびに34の多彩なご意見を頂戴して我々事務局は感謝のため息。実は事務局内部もすったもんだの連続である。「ファイナンス」5月号が世に出るころには、開発戦略が日の目を見るかどうかの瀬戸際です。皆さんも一緒にお祈りしてね。こうした難題を抱えつつ、担当しているその他のさまざまな政策テーマをフォローしていくのは至難の技だ。パリでOECDのコーポレート・ガバナンス戦略について語り、ミュンヘンで持続可能な経済の姿をドイツの経営者と議論し、イスラエルで環境レビューをネタニヤエフ首相に提出し、南アフリカでは金融教育の重要性を説き、ニュー・デリーで税と公平についてスピーチする。毎日薄氷踏んでます。

今さら目新しい指摘ではないが、国際的な各種の政策フォーラムに顔を出すたび、日本からの参加者が（官民を通じて）ほとんど見られないのは寂しい限り。それに引き換え、韓国や中国の積極さ（人も金も発言も）は抜きん出ている、その存

在感はずばりだ。ある東南アジアの国に行った時、その財務次官から、「我々はOECDのメンバーになるにまだ遠いが、OECDの議論に参加し、それを利用するという点では、古くからの加盟国よりよほど熱心だ」と言われてしまい、耳が痛くて取れそうだった。また昔と比べて、各国の閣僚たちが英語を全く苦にしなくなっているのにも驚く。欧州の国では、ECレベルで政策を議論するため、大臣たちが日常的に英語を読み、書き、話す必要に迫られているからだろう。

シャトーの一員になると、内部のマネージメントに割く時間も多くなる。人事や組織、予算、IT戦略など、東京で余り御縁の無かった議論をさせられて、新鮮というか勝手がわからないというか、とにかく勉強になります。

赴任前に想像していたのに比べると、実際の仕事は、良く言えば充実しており（悪く言えば便利に使われており）、会議のチェアになったり、スピーチしたり、偉い人にお会いしたり、ケンカしている職員を仲直りさせたり、お金を出してくれそうな国にニコニコしたり、楽しいと言えば楽しい。

目下の課題は、ブラインドタッチがちゃんと出来るようになること（死活問題です！）と、OECD周辺で完結している生活の場をもう少し広げることだ。歩いて3分ほどのところにあるアパートとオフィスを往復する以外は、朝のパン屋と夕方のワイン屋、そして週末のマルシェ（市場）で用が足りてしまうのだ。出かけるといえばパリから地方に出してしまう。ガイドを手にパリの街の隅々を探索して歩くというそれらしい生活にも励まねば。

一月号から始まったOECD特集もひとまずこれで一段落。

OECDへの理解と関心が深まって、出張への意欲が高まり、職員になろう、議長や副議長に立候補してみよう、という気になった読者がたくさんいることを確信しています。

ぜひパリへ、ぜひOECDへ！

おいしい食事とワインで歓待しますよ（結局これか…）。

結び

OECD代表部参事官

中村 英正

●私の職場：OECD代表部

私の勤務する代表部はいわばOECDへの日本政府の前線基地です。加盟各国ともパリに代表部を構えています。欧州であればOECDの会議は日帰り出張で対応できるので陣容を揃える必要はありませんが、日本の場合はそうもいかず、防衛省を除いた全ての省などから参事官・書記官が派遣されています（さながらミニ霞が関）。東京からの出張者がいない場合などは、それぞれが各省庁を代表して担当の会議に参加し、一騎当千の活躍をしています。代表部の中では私は既におじさんの部類に属していますが、若い書記官の方々は、ときにこだわりを持ち、ときに要領よく、立派に仕事をされています。

代表部内ではそれぞれ担当を分掌していますが、理事会でのやりとり、各委員会での議論など横の情報共有はかなり進んでおり、私が本特集で分を超えてOECD全体についてあれこれ語ることができるのも、日頃の代表部内での情報共有・意見交換のおかげです。

ご紹介してきたように現在OECDでは分野横断的な取り組みが積極的に進められていますが、日本だけでなく欧米加盟国の本国政府・各委員会の出席者（それぞれの道の専門家）は中々議論に追いついていけないところがあると思います。しかし全てをカバーし、且つコンパクトにまとまりがある我が代表部であれば、その特性を活かし、こうした取組について独自の貢献が可能ではないか

と考えます。

公私にわたって、とても刺激的でとても楽しい職場です。

●OECDのススメ

①会議への参加

東京からパリでの会議に出て頂くのは、時間的に難しいことは重々承知していますし、OECDの会議は何か方針等を決めるものではないことが多いのも事実です。しかし、同じ分野の各国の政策担当者の意見を聞き、議論をし、コーヒーやワインを片手に語り合えば、東京では中々生まれないアイデアが頭に浮かぶことも多いと思います。財務省に限らず、金融庁、日本銀行、更には学者の方々に広くお誘いしているところですが、一人でも多くの方がOECDの会議に参加して頂けることを願っております。

②議長・副議長ポスト

1月号でも書きましたが、同じ会議であつても単なる一メンバーとして参加するのと執行部として参加するのでは入ってくる情報量も違いますし、裏舞台の駆け引きにコミットすることもできます。もちろん応分の貢献も求められるので、負担も大きいですが、そこは代表部が地の利も活かしてサポート致します。ポストに空きが出るタイミングもありますが、積極的にお声掛けしていきますので、もしチャンスがあれば是非活かして頂きたいと思っております。

③事務局勤務&サマージョブ

国際機関勤務は大変ですが、得るものも大きいと思います。同期の嶋田職員や山崎職員の仕事ぶりを目の当たりにすると、果たして自分も同じように務まるかどうか自信が持てません

が、特に自分のキャリアプランとして専門性を深めて行きたいと考えておられる方、積極的な性格の方、（良い意味で）遠慮のない方などにとっては魅力的でやりがいのある職場になると思います。また、留学中或いはこれから留学される若い方、まずはサマージョブで腕試しをされたら如何でしょうか。

●最後に

1月号から5回にわたって連載してきたOECD特集もここで一区切りです。OECDへの理解が少しでも広がったのであれば望外の幸せです。

お忙しい中、厚かましい投稿依頼を快く引き受けて頂いた皆様、本当に有難うございました。また、有益なサジェッションを下された代表部の方々にも、この場を借りて御礼を申し上げます。

他人の禪で相撲を取るのが得意な私の真骨頂のような特集でしたが、私にとっても、OECDを、そしてそれを取り巻く経済社会を考え直すよい機会となりました。この夏に東京に帰国することになっても、ここパリで得た視点は、引き続き自分なりに育んでいこうと思っています。

このような機会を与えて下さった泉前編集長、瀧波現編集長、そしていつもご迷惑ばかりおかけしていたファイナンス編集部の田中様に深く感謝致します。



プロフィール

中村 英正（なかむら ひでまさ）

平成3年入省、ケネディスクール留学、在米日本国大使館勤務等を経て、平成21年7月よりOECD代表部。