

# 内海善雄

（前国際電気通信連合事務総局長）

## 『「国連」という錯覚』

### 日本人の知らない国際力学



国際電気通信連合（ITU）での8年間（1999〜2006年）をどう評価しますか。

ITU事務総局長選挙に立候補するとき、それは（出身の）旧郵政省のためか、日本国のためか、自分のためか、自問自答を重ねました。世界を走り回って、本当の貧困、エイズ、地域間紛争など深刻な問題を直視していくうちに、その解決の切り札は情報通信技術の普及と活用であると確信したので

す。8年間でITUは第3世代携帯電話の規格統一、IP電話の普及促進、国連の世界情報社会サミット開催など成果を上げました。その中心を担ったことに達成感を覚えます。

『「国連」という錯覚』とうたいました。国連では日本の常識は通用しませんか？

日本人は自己利益よりも公平さや謙虚さを優先する善人の社会。国際社会は情け容赦ない闘争の場で、自己、自己の利益をむき出しにします。悪人が

善人のまねをすることは簡単だが、善人が悪人になることは難しい。8年間の教訓は相手が性善説でなく性悪説で行動すると常に認識したことで、したたかな交渉力が何よりも必要です。

ITU改革を提唱し、相当な抵抗に遭いました。

ITUが技術専門機関から政策機関へと転換することを目指しました。日本は役所でも会社でも、「これをやる」と言えば協力し合ってやります。

## 情け容赦ない国際社会で したたかな交渉力を磨け

一人一人が個室で仕事をするITU職員は自分の仕事以外のことには全く無知。仕事の能率は悪いし、組織に一体感も生まれません。原則、相部屋を提案したら、職員たちの猛反対に遭い断念しました。世界情報サミットの直前、人員削減に反対する一部の職員がストを打ち、サミットをぶっ壊すと騒いだ。私について来る人も少なく、孤

独感を感じたこともありましたが、それでもこの利己主義集団をどうまとめたのですか。

私が自らリスクをとって必死で取り組んでいくうちに、職員もITUのためにも、自分の仕事のチャンスにもなると分かってくれました。特にチュニジアでの世界情報サミットの準備が行き詰まったとき、決行が中止か、事務総局長の辞職をかけてチュニジアの首相と直談判し、開催、成功にこぎつけた後は多くの職員がついて来るようになりしました。でも私が退いた現在、内海体制は一掃されました。

政府の支援は十分でしたか？

情報サミットと東京でのASEAN首脳会議が重なったときは参りました。気持ちでは支援してくれましたが、実際何をサポートしたらいいかよく分からなかったのではないかと思います。日本では情報通信の優先度が低かったのです。

国際社会で勝ち抜くための人材をどう育成すべきですか。



日本経済新聞出版社 2100円

百戦錬磨の経験者だった国際会議の顔役をつくることです。国際部門の担当者には人事異動で頻りに代えず、また、国際通は冷や飯を食わされるという状況を一刻も早く改めるべきです。

（聞き手＝徳増信哉、ジャーナリスト）

# 新刊

## 『経営の力学』

伊丹敬之著 東洋経済新報社、1680円

経営幹部あるいはそれを目指す人に向けた、伊丹敬之の実践的「組織と人間」「市場と戦略」「資本と社会」「経営改革」の4部構成で、カネ、情報、感情の論理が絡み合っている。作用する経営の力学を総合的に分析している。直面する現実の複雑さを的確に読み解き、経営幹部としての決断を下したい、また部下からそのような習慣を身につけたい人にお勧めしたい1冊。

## 『2000社を救ったプロの事業再生術』

八木宏之著 日本実業出版社、1680円

中小企業が資金繰りに行き詰まったときに、どう対応するか。正しくは、①金融機関とリスケジュール交渉、②税金・社会保険の分割払い交渉、③取引先に支払い延期をお願い、④コストダウン・リストラ、⑤経営者は必要な給与を取る。通常は全く逆の順序を選び、行き詰まる。記述は具体的で実践に裏打ちされている。自殺することはない。プロに相談すればいい。

## 『生活防衛ハンドブック』

小若順・食品と暮らしの安全基金著 講談社、1575円

レトルト食品や外食産業で使われるやわらかいトンカツ肉は、「増量」と「成型」が行われている。使われるのは植物たんぱくや乳たんぱくなどだが、同時にリン酸塩などの添加剤が加えられる。リン酸塩はミネラルの吸収を妨げる。同じようなことは、焼き肉にも鶏肉にも。食品ばかりでなく、飲