

## 論説

### 世界銀行が求める今後の職員像：人材育成の課題

村井暁子  
プログラム・マネージャー  
元世界銀行人事課

昨年末に退職するまで、世界銀行で18年余り、人材開発や人事戦略の仕事に携わってきました。その観点から、ざっくりと私見を述べさせていただきます。

世界銀行（以後、世銀と略）発足依頼、求める人材の根底にあるのは、経済復興、開発、発展に対する情熱、一言に括って“Passion for Development”だと思います。そういうことに関わる仕事を天職、と思える人が、求める職員像の基本中の基本です。その根底の上の土台が、「専門性」、「technical depth」。国の経済発展に貢献するためには、それぞれの専門分野での、深い知識と幅広い経験の蓄積が必要です。いくら情熱があっても、具体的な分野で、クライアントと対話し、問題を理解し解決する能力がなければ、クライアントの役に立てません。この専門性の重要さが、世銀で求められる職員像の特徴だと思います。国際機関で必要とされる人材を説明するのに、よく“T” Shapeの“integrator profile”が引用されますが、世銀では縦の部分、「専門性」の深さがまず先で、それがあつたうえで、さらに横の“integrative skills”、「統合力」、もしくは“client engagement & team skills”が求められます。これは、現在、14のセクター(Global Practices)、5つのクロス・カッティング・エリア、及び6つの地域局から成る、クライアントと直接に業務を行う部署ではもちろんのこと、財務、広報、人事、などの管理部門でも当てはまります。採用にあたって、最終的な決定権は各現局が持つのも、専門性を重視しているからです。

そして、加えて求められているのは、「多様性適用力」、「自立性」、そして「判断力」の三本柱です。勤務地は本部ワシントン DCのみならず、クライアントの幅広さを反映して世界90か国以上にまたがります。どの場所でも、いろいろな国籍、価値観、ジェンダー、性的指向の人たちが上司、部下、同僚となり、自分では思いもつかない対応が多々出る環境で、心身共に健康を保ち、プロとしていい仕事をし、まとめて行くには、かなり高い「多様性適応能力」が必要です。また、おそらくご経験があるよう、国際機関では、仕事の内容にせよキャリア上の悩み事にせよ、黙っていると、困っていない、不満はないと、思われてしまいます。自分の意見やヴィジョンをしっかりと持ち、アドバイスを求め反応することでいい仕事をし、自分のキャリアも発展させ行く力が「自立性」です。そして、上司や顧客との間の時差や、電気やWi-Fiがいつも

通じているわけではない状況で、自分の知識、経験、本能（gut feeling）で物事を判断する力、「判断力」も大事です。

さらに「今後の職員像」というテーマの、今後という点に焦点をあてると、“innovative mind” — 「イノベーションを生む、そして生ませる力」という柱が加わると思います。情報、交通網の発展で、個人、地域、一国の問題が加速度的に地球規模に広まり、また、気候変動や感染症、人口・移民の問題など、一国家では対処不可能な問題に取り組むには、革新的な発想や手法が求められます。それを自らも生み出し、またチームやクライアントが生み出しやすい環境を作れる力が、「イノベーションを生む、そして生ませる力」だと思います。

語学力や英語での表現力を、あえて初めに挙げませんでした。私を含め、日本で生まれ育った人たちにはチャレンジですが、国際機関で仕事をするにあたっては、あって当然のこと。専門性の土台の上に立つ、「多様性適用力」、「自立性」、「判断力」、そして「イノベーション」の四本柱のすべてを持っていても、それを効果的に表現しクライアントや行内関係者に伝えられなければ、物事が前に進みません。

ここに述べてきたような人材、職員像は、どうすれば日本でも、もっと育つのでしょうか？ 20年ぶりに日本社会に復帰しつつある私の、テーマの一つです。日本の教育が、知識の詰め込みから、物事を考え、分析し、判断、創造していく力をつけることに転換していくこと、日本がいろいろな意味で多様性を尊重する社会になっていくこと、等、根幹的な変革が必要です。一方、様々な国際機関でキャリアをつんできた我々に、とりあえず 何ができるのでしょうか？ それぞれの立場で、国際機関で活躍できる人材発掘の“instigator”となり、また、そういう人材の“enabler”になる、ということではないでしょうか？

Instigator としては、SRID がすでに取り組んでおられる、情報発信、そして情報共有。日本の関連省庁間、また数ある国際機関の間の風となって、情報、人材の交流、共有を促進する役割も、もっと担えると思います。また enabler としては、本当にいろいろな事ができ、皆様もすでに努力しておられますが、私からの一つ具体的な提案は、国際機関に採用が決まった方々のために、それぞれのニーズに応じて、赴任前の on-boarding program を作り、実行することです。またの機会にこの二点、「我々は instigator 及び enabler として何かできるか」、を掘り下げて検討、討議させていただければ、幸甚です。