

SRID キャリア開発

国際開発研究者協会 (SRID: Society of Researchers for International Development) は、国際開発関連機関（国際機関、政府関係機関、NGOs、開発コンサルタント企業等）で働く事を希望する人達のキャリア開発を支援するため、カウンセリング、能力開発向上研修等の**キャリア開発事業**を実施しています。その一環として、キャリア開発事業受講者や国際開発関連機関への就職を目指す人達にキャリア開発に関する情報を提供するため、『SRID キャリア開発』を年2回3月と9月に配信しています。国連機関、世界銀行(世銀、WB)、アジア開発銀行(アジ銀、ADB)、アフリカ開発銀行(AfDB)、欧州復興開発銀行(EBRD)、国際協力機構(JICA)、開発コンサルタント企業等の国際開発関連機関や企業に勤務経験のある SRID 会員の知見とネットワークを活かし、SRID ならではの情報を発信しています。第4号では、民間企業から国際機関へ転職した SRID 会員のキャリアパスの紹介、国際協力サロン(ICS)の依頼に基づいて実施した、国際開発プロフェッショナルコースの報告等を掲載しました。

総合商社から IFC へ：機会は容易に過ぎていくので常に探し求めて捕まえる

はじめに

私が 47 才のある日、ジャカルタのレストランで世銀グループの国際金融公社(IFC: International Finance Corporation)の方から「あなたはアメリカに戻って生活したいと言っていたが、それなら IFC に来ないか？」と誘われて、「国際機関で働くという選択肢があったのか」と初めて気づかされました。実は 40 才ごろから、転職の可能性は考えていました。大学卒業から勤めていた総合商社は風通しの良い社風で、やりがいのある仕事を楽しんでいましたが、管理職として昇進し続けないと居心地が悪くなる日本の会社組織に限界も感じていました。さらに、平均寿命 80 才の時代であれば自分が 90 才ぐらいまで長生きする可能性は高く、60 才定年からの 30 年間を如何に有意義に過ごすかが自分の人生で重要だと考え始めていました。そして、その準備期間として 50 代の 10 年間でどのように過ごすかの選択肢を探る為に、ヘッドハンティング会社に相談もしていました。そんな中で、インドネシアの某不良債権回収案件と一緒に苦労した IFC のジャカルタ駐在員から、転職の誘いがあったのでした。

本稿では、総合商社に 29 年間務めた後に、51 才で世界銀行グループの IFC に転職した際の経緯と、62 才で定年退職(現在の世界銀行グループの定年は 67 才)するまでの 11



国連専門機関である IFC の職員は国連レッセ・パッセを携帯する

年間の仕事やサバイバル術、そして、民間企業から国際機関を目指す方へのアドバイスを、限られた紙面ではありますが述べさせていただきます。

IFC への転職

私は 1984-94 年のニューヨーク駐在中に、円高で競争力の落ちた日本からの輸出ではなく、特殊なリースファイナンス組成や、米国の業績不振メーカーを買収しての会社再建にも取り組みました。それらの業務は、様々な専門知識を持った複数のエキスパートからなるチームでなければできないものでした。私自身のビジネス現場の人間関係から始まる経営分析力と業務改善力を深掘りしながら、チーム構成員がそれぞれの専門性とタスクを明確



小林文彦(こばやし ふみひろ) SRID 代表幹事。

1975 年山梨大学工学部機械工学科卒業。同年、伊藤忠商事入社。インフラプロジェクト課長、アセット・マネジメント室長、プラントプロジェクト部門長補佐等を歴任。その間、海外の PPP を含むインフラプロジェクトに携わる。10 年間ニューヨーク駐在。1998 年より不良債権回収業務に従事。2002 年 Harvard Business School AMP 終了。2004 年 IFC ワシントン本部に転職。2015 年 IFC を Chief Special Operations Officer(首席特務担当官)として定年退職。PPP に関する外務省国際協力局長主催有識者懇談会に有識者として招聘(2017/4)。名古屋工業大学大学院非常勤講師。上智大学大学院非常勤講師。シグマベイスキャピタル フェロー。JICA 民間連携事業部インハウスコンサルタント。

に認識しつつ、共に目的を達成していく手法を体得していきました。

インドネシアでの不良債権回収業務は、私が課長になった課の多額のローン債権が、1997 年に発生したアジア通貨経済危機により不良債権になったという「不幸な事件」がきっかけです。この状況に最初はノイローゼ寸前になりましたが、社内外の関係者をチーム員として捉えて総合力を発揮することで、着実に回収実績を上げることができました。他の多くの債権者は、「契約条項を振りかざした強面債権回収」を基本としていましたが、司法や行政のガバナンスに大きな問題を抱えた開発途上国では、うまく機能しません。一方私のやり方は、関係する契約条項や法律の実効性を十分に理解した上で、商社マンならではの「人間力」を加味した債権回収であり、このあたりを IFC が評価したと思っています。

IFC 転職への実際の手続きは、不良債権回収を管掌する Special Operations Department (特務局) の局長と複数回面談できたこともあり、順調に進むかと思われましたが、その後、彼から「予算の手配が容易ではない」との連絡が入るなど、雲行きが怪しくなってきました。しかし、その間も私は、自社の不良債権回収に全力を尽くしている中で、アセット・マネジメント室長に昇進し、2002 年には Harvard Business School の Advanced Management Program (AMP) に会社から派遣されました。AMP については、私がニューヨークに駐在中の 30 代の頃に、直属の上司が AMP を受講し、世界中から集まった人達と共に切磋琢磨し、多くを学ばれていたことを目の当たりにして以来、自分もいつか行きたいと思っていました。

MBA を持たない私ですが、その代わりに AMP で Michael Porter 教授など超一流教授陣の講義を受け、さらに世界各国からの優秀な受講者を友人に持つことができました。

実はこの間も私は、IFC の特務局局長にかなりしつこく状況アップデートの依頼をし続けていました。そして、最初の転職の誘いから 4 年後の 2004 年初に、DC 本部で採用面接を受け、ようやく Job offer を受け取ることができました。その時には、私は懸案の不良債権処理をほとんど完了して所属部門の Man of the year を受賞し、プラントプロジェクト部門長補佐に昇進していましたが、担当役員や部門長のご理解ある対応を頂き、会社を円満退職することができました。

国際機関でのプロとしての 11 年間

私の人生で唯一の転職ですが、全く新しい環境に移ることは、どんな場合でも容易ではありません。私の場合、私を採用した局長が私の転職前に他の局に異動することとなり、新局長の下でゼロからのスタートとなりました。私は 51 才で、最初のタイトルは Principal Special Operations Officer という比較的シニアなレベルでしたが、新局長含めて同僚たちは「お手並み拝見」モードであり、一年目はほとんど全てのことを自分でやるという所謂「雑巾がけ」をしました。でもそのおかげで IFC の仕事のやり方が分かってきました。

IFC は真に多国籍・多文化の職場でした。私が所属していた特務局は比較的小さな局で、ある時、職員数を数えると 38 人でしたがその出身国数は 23 カ国にもなりました。また Gender の差別もほとんど無く、私の最初の局長

はポルトガル系モザンビーク人の女性、その次がコートジボワール人の女性、そして最後はジブチ人の男性でした。ちなみにコートジボワール人の女性とジブチ人の男性は、その後 IFC の副社長に昇進しています。



イエメンのセメント工場経営陣とリヤドで会議

私が気をつけた IFC での仕事のやり方の第一原則は「全てのステークホルダーに対する説明責任を果たす為の Transparency と Traceability を常に担保すること」でした。IFC の業務は民間セクターへの投融資であり、その投融資に対して政府の保証を取ることは IFC の設立合意書で禁止されています。その為、完全正解のない民間ビジネスの状況下で様々な判断をしていくプロセスを正確に記録に残しつつ実行していくわけです。

そのような仕事の仕方でも問題案件解決の実績を積み上げながら、局の内外に自己アピールをしていくことで、次の仕事のアサインメントを獲得していくパターンを習得していきました。これをやっていかないと、内外で注目される High profile な案件のアサインメントを得られず、組織

内でのアドバンスメント(昇進)も達成できません。実はこれらの仕事の中で私が配慮したのは日本的な根回しです。私が遂行しようとしている業務により色々な影響を受ける人達が内外にいますが、その人達の立場にたった事前の説明や報告に努めました。様々な壁にぶつかっても粘り強いフォローと根回しによるサポーター作りで対応し問題案件を一つ一つ丁寧に解決していくことができました。

2011年にはHarvard Business SchoolのAfrica Business Conferenceのパネリストに招聘され、アフリカの若い世代と交流する機会を持てました。その後すぐにInvestment Officerの最上位職であるChief Special Operations Officerに昇進することができ、国際機関でしっかりと自己実現ができたという達成感を味わうことができました。

IFCはいつ振りかえてみても本当に素晴らしい職場でした。世界中から集まった優秀な人たちが民間セクターの開発を通じての貧困削減という目的に向かってプライドを持って働けるところです。特に私がいた特務局は組織のポリティックスがあまり入らず、問題案件解決のための正論を堂々と述べての業務遂行ができました。そして、2015年に62才でIFCを定年退職後は、IFCでの経験を基に、多方面でプロジェクトファイナンスや不良債権回収に関する講義・講演する機会に恵まれています。さらに、SRID会員となって、キャリア開発事業講師として国際機関を目指す方への無料キャリアカウンセリングを行うなど、私なりの社会貢献ができていたのではないかと思います。



同僚達が祝ってくれた定年退職パーティーに妻(左から二人目)と一緒に参加

民間企業から国際機関を目指す方へのアドバイス

冒頭に述べたように、私は47才にしてようやく国際機関で働くという選択肢があることに気がついたのですが、国際機関も基本的には民間企業に似た組織となっており、多様な職種が求められています。IFCの場合は、融資業務を担うInvestment Officer以外に、財務・経理・人事・広報・法務・監査・ESGや事務職もあります。さらに、IFCでは、Industry Specialistという職種もあって、様々な業界の案件の目利きができるプロとして働いています。例えば、途上国の系列ホテルの経営を経験された方であれば、IFCのHospitality業界のIndustry Specialistに採用される可能性があります。よって、自分のスキルの棚卸をして、それに適合する国際機関でのポジションの有無をチェックされることを薦めます。

私がIFC在職中に関わった職員採用の際に、人事部から求められた評価項目は下記の5点にまとめられます。

- 1) 求められる専門知識と経験
- 2) 途上国の知識・経験
- 3) 多国籍・多文化環境でTeamで働く能力
- 4) 自分で考えて行動する能力とLeadership
- 5) 途上国開発へのPassion

私の場合、幸いなことに、2)3)4)は会社での業務で常々磨いていたスキルであり、1)で合致する不良債権回収のjobがIFCにあった為、転職の誘いが来たと思います。国際機関への転職にあたって、1)が最も重要なのは勿論ですが、2)~5)についても十分にappealできる様にしておくことを忘れないでください。

最後に、networkingの重要性を強調したいと思います。国際機関への転職を目指す方の中には、学歴や職歴などを十分に積むまでは、応募を控えるという方がいます。これは、一度応募して不合格となると、その後の応募で不利になると考えておられる為の様ですが、私の経験では、そのようなことは一切ありません。私が薦めるのは、できるだけ多く応募し、さらにあらゆる機会を捉えて、networkingを行うことです。IFCの採用の場合、一つのjob openingに数百の応募が入り、それを人事部がスクリーニングをして、採用部局で一桁台の人数に絞ってインタビューとなります。その為、インタビューに呼ばれたとしても不合格となる確率が高いわけですが、私が薦めるのは、面接官の連絡先情報を貰い、継続的なnetworkingを行うことです。これにより、次の同様の採用の際にいち早く情報を得ることができたり、他部局への紹介を得るなど、様々なメリットがあり得ます。機会は容易に過ぎていくので常に探し求めて捕まえる様にしましょう。

「国際開発プロフェッショナルコース」(ICS-IDPC) 報告

国際協力を考え、活動することを目的とした、国際協力サロン (International Cooperation Salon/ICS)からの依頼に基づいて英語で、オンライン方式の「国際開発プロフェッショナルコース」(ICS-IDPC: ICS-International Development Professional Course)を 2022 年 12 月 3 日及び 10 日に実施しました。ICS-IDPC の目的は受講者に、(1)国際機関に入り、働くために必要な能力が何であるか、その能力をどのように養成するかを理解させる事、(2)国連機関で働きたいと考えている人達にすぐに役立つ「国連機関の開発協力の枠組み」を理解させ「成果主義によるプロジェクトの運営管理手法」を体験させること、及び(3)各受講者のキャリア開発計画を立案させることでした。

受講者のプロフィール: 受講者 9 名の実務経験は 0 年から 9 年で平均 4.3 年でした。1 名が UN の JPO 勤務を間近に控え、1 名が開発途上国で NGO 勤務中、他の 7 名は 2023 年に修士課程を終える日本及び海外の大学院生でした。受講者の所在地は、英国 5 名、フィンランド 1 名、モザンビーク 1 名、日本 2 名で、海外が 7 名を占めました。これに加え、国際機関の現役スタッフ 4 名が Q & A セッションに参加したため、講師も含め、9 か国を繋いだ Online 研修となりました。

研修コースの概要と講師陣 研修コースは 12 月 3 日に SRID 講師(元世銀主席都市専門官及び UNDP 南南協力部シニア・アドバイザー)による「国際機関で働くために必

要な能力」の講義、国際機関現役職員(国連機関 2 名、世銀 2 名)との Q&A セッション及び元 UNDP モルジブ代表(現在休職中)による、「国連機関の開発協力の枠組み」の説明と議論を行いました。12 月 10 日には元国連人事課長による国連の採用システムに関する説明及び疑似面接、元 UNDP の SRID 講師による国連機関の成果主義にもとづくプロジェクト運営管理手法のワークショップ、受講者の個別キャリアプランに関する指導を実施しました。ワークショップの事前学習の課題として、受講者は事前に配布された UNDP のプロジェクト書類を読み、受講者が割り当てられた関係機関の見解を発表する準備が課されました。Online 講義でしたが、Videos 及び Zoom の Breakout Rooms, White Board, Google Drive 等を活用し、参加型の研修を実施しました。

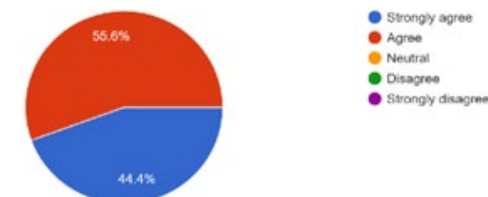
個別カウンセリング: 受講者に対して、2023 年 12 月から 3 月にかけて、個別のキャリアカウンセリングを実施しました。カウンセリングは、受講者の専門分野・経験と将来の希望および相談内容を考慮し、IDPC の SRID 講師も含め、もっとも適切と思われる SRID キャリア開発事業講師が対応しました。カウンセリングに加え、必要に応じ、SRID 以外の関連業務経験者の紹介も行いました。カウンセリング終了後、希望者は SRID のキャリア開発ロスターに登録され、『SRID キャリア開発』、SRID の懇談会、国際開発分野で働く女性フォーラム、IDPC 研修等の SRID 事業の案内他、キャリア開発に関連する有益な情報が送付されます。

受講者の評価: 研修の評価質問票に対して、業務上の都合で参加できなくなった 1 名を除き、9 名の受講者全

員から回答を受領し、以下のグラフに示されているように、全体的に高い評価を得ました。個別セッションも高い評価を受け、とりわけ国際機関現役との Q&A セッションと疑似インタビューが非常に高い評価を受けました。今後の IDPC でも、引き続きこれらを取り入れる予定です。教材の量と講義時間の長さが適当であったかという質問については評価が分かれました。これは、受講者の実務経験やこれまで受けた教育の違いが反映されたものと思われます。これらの点は今後の IDPC のコース設計の際に考慮したいと思います。

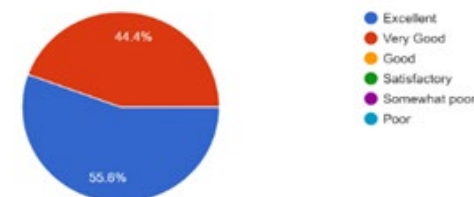
総合評価 Excellent 56.6%
Very Good 44.4%

Do you recommend IDPC to other people?
9 responses



このコースを他の人に勧めるか? Strongly Agree 44.4%
Agree 55.6%

How do you evaluate the course overall?
9 responses



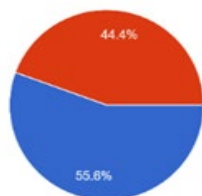
学習目的は明確に設定されていたか？

Strongly Agree 55.6%

Agree 44.4%

Course materials were relevant and useful.

9 responses



● Strongly agree
● Agree
● Neutral
● Disagree
● Strongly disagree

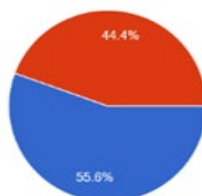
教材は学習目的に合致しており役に立ったか？

Strongly Agree 55.6%

Agree 44.4%

Learning objectives were clearly stated.

9 responses



● Strongly agree
● Agree
● Neutral
● Disagree
● Strongly disagree

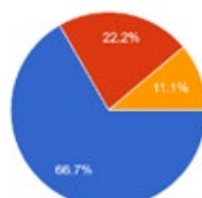
講師は的確に役割を果たしたか？

Strongly Agree 66.7%, Agree 22.2%

Neutral 11.1%

Participants were encouraged to take part in the discussions.

9 responses



● Strongly agree
● Agree
● Neutral
● Disagree
● Strongly disagree

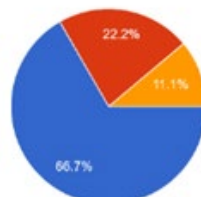
コースは受講者が議論に参加しやすいよう設計されていたか？

Strongly Agree 66.7%, Agree 22.2%

Neutral 11.1%

Lecturers were effective.

9 responses



● Strongly agree
● Agree
● Neutral
● Disagree
● Strongly disagree

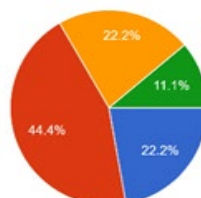
教材の量は適確であったか？

Strongly Agree 22.2%, Agree 44.4%

Neutral 22.2%, Disagree 11.1%

The volume of reading materials before the sessions was adequate

9 responses



● Strongly agree
● Agree
● Neutral
● Disagree
● Strongly disagree

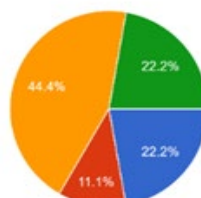
講義の長さは十分であったか？

Strongly Agree 22.2%, Agree 11.1%

Neutral 44.4%, Disagree 22.2%

Length of the course was sufficient.

9 responses



● Strongly agree
● Agree
● Neutral
● Disagree
● Strongly disagree

受講者の個別フィードバック

このコースのどの様なことが一番役に立ちましたか？

- 今まで受けてきた研修の中で一番有益で生産的な時間でした。素敵な研修を企画実施いただきありがとうございます。
- キャリアプランについてアドバイスいただけたことが一番有益でした。改めて考えなければならぬ観点やマインドをいただくことができました。ありがとうございます。
- 民間に就職することを控える身として、どういう専門性を身に着けるべきか、そしてその先にどういった選択肢があるのかを様々な観点から考えることができたこと、非常に有益でした。ありがとうございました。
- 2日目、参加できなかったのにも関わらずビデオ等をご共有いただき、ありがとうございました。
- Interacting with young staff of the selected international organizations ・UN Sustainable Development Cooperation Framework (UNSDCF) and UNDP Country Program ・Learning the application and review process of UN staff recruitment and preparing for successful job application and competency-based interview. Making my own career development plan
- I found some practical aspects immensely useful, such as how to read and comprehend

UNDP projects plan, how to answer in the mock interview, and so on.

➤ Feedback on my future career

今後の IDPC 開催予定

これまで実施した 3 回の IDPC の受講者のフィードバックを含む経験を踏まえ、事前録画の採用による研修時間の効率化等、さらにコース設計に改善を加え、2023 年度には、国際開発金融機関 (MDBs: Multilateral Development Banks) 志望者も考慮した、IDPC を開催する予定です。IDPC にご興味をお持ちの方は、career@sridonline.org にご連絡下さい。開催準備が出来次第、IDPC 募集要項を送付いたします。また、ICS-IDPC の様に、NGO、大学等、諸団体の特殊性・需要に応じ、IDPC をデザインして提供することも可能ですので、ご希望される団体は、SRID の HP より SRID キャリア開発事業 申請書 (fc2.com) をご提出ください。(鈴木博明 SRID キャリア開発事業運営委員長)

ツールボックス: Social Style Model

Social Style Model は、産業心理学者、David Merrill と Roger Reid によって提唱されました。どのように他人に接し行動するかにより、人間の個人的な特性はほぼ Analytical、Driving、Expressive、Amiable の 4 つの Social Styles の範疇に属するという概念です。Social Style Model は、キャリア開発の一つのツール

として ICS-IDPC でも紹介いたしました。

Analytical の範疇に属する人は、正しさが重要と考え、物事を分析ししっかり考えることを好み、色々な事を理解しようとします。そのため、時には、考え過ぎて注意深くなり、行動しないこともあります。

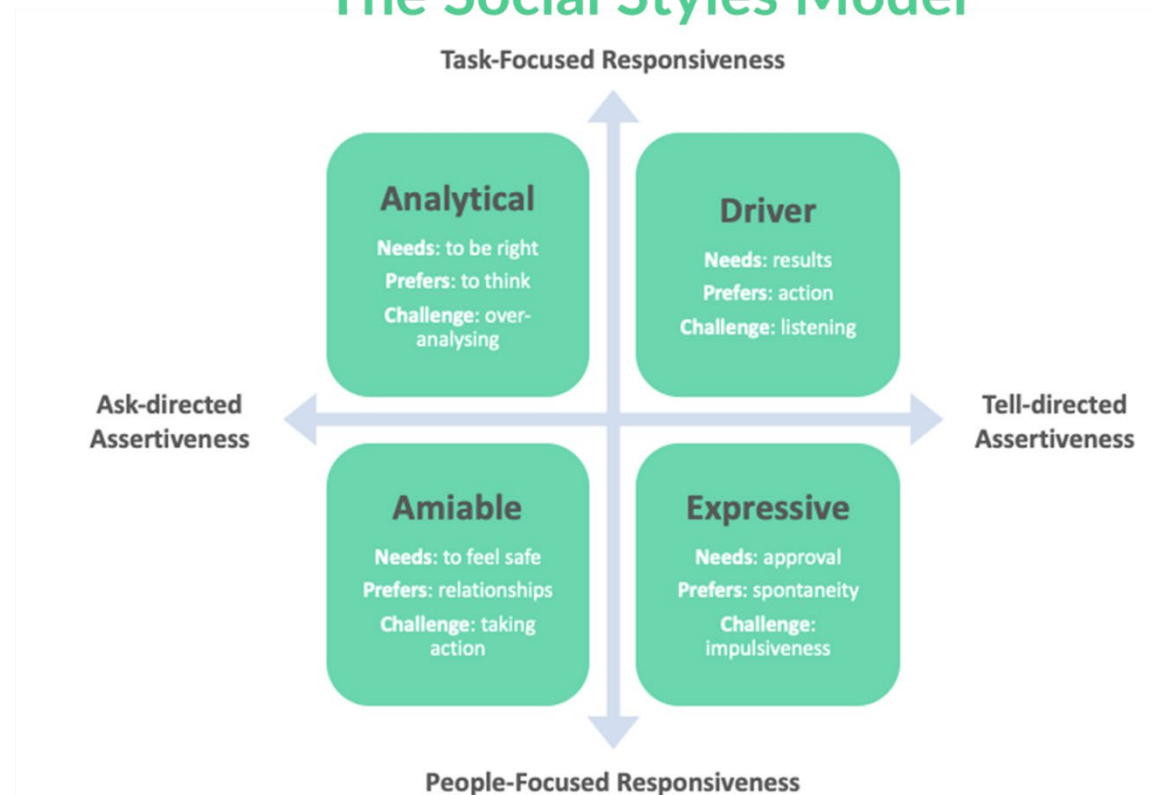
Driver の範疇に属する人は、結果が重要で、行動を好み、そのため、必要な事を明確な言葉にして伝えます。

その反面、他の人の考えや気持ちを考慮することが苦手です。

Expressive の範疇に属する人は、情熱があり感情的で、直観で行動する傾向があります。

Aimable の範疇に属する人は、仲間意識が強く人間関係が大切で、友好的で、いいチームプレーヤーですが、人のことを気にしすぎて、自己主張をしない傾向があります。

The Social Styles Model



Source: Growing Organizations <https://growingorganisations.com/versatile-communication-social-styles>

どの Social Style が良い悪いといったものではありません。一人の人間が二つ以上の Social Style を持っている場合もあります。例えば、Analytical でかつ Driver である人は、良く考えたうえ、納得すれば果敢に行動をとります。

自分がどの Social Style に属するかを理解することは、自分の長所と欠点の理解につながり、自分に向いた職種を選ぶ際の判断材料にもなります。欠点を直すようにすれば、能力の向上につながります。また、上司、同僚、仕事の相手先等の Social Style が分かれば、相手の思考方法、行動様式が予測できるので、相手とのコミュニケーションを改善でき、仕事をスムーズに進める事もできるようになります。

扱う仕事の複雑さや大きさにより、自分の持っている、異なる Social Style のどの要素を発揮するかを考える必要もあります。例えば、比較的単純な小さな Project を実施するためには、Driver 的な要素を前面に出し、複雑かつ大きな Project を実施する時は、まず Analytical な側面を重視し、必要に応じては、Amiable や Expressive な Approach で、人を巻き込み、最後は Driver の Approach で任務をやり遂げるといふ、複合的な Approach が必要となります。また大きな仕事をする時は、仕事の特性を考慮して、異なる Social Style を持ったメンバーの混合チームを作るといいでしょう。

将来、大きな組織や仕事でリーダーを目指す人は、自分の Social Style に閉じこもるのではなく、場所、目

的、タイミングにより、多様な Social Style の使い分けを学ぶ事をお勧めします。(鈴木博明 SRID キャリア開発事業運営委員長)

ご 案 内

SRID キャリア開発カウンセリング

SRID では、留学準備、進路相談、国際機関への応募方法、CV の書き方、インタビューの受け方、要求される能力、採用後のキャリア開発について助言する等のカウンセリングを無料で行っています。大学生や高校生の方で、将来開発途上国の貧困解消や地球温暖化対策等の世界的課題の解決に貢献したいと漠然と思っているが、そのためにはどんな職業の選択肢があるのかを知りたい方も歓迎いたします。SRID ホームページにある [SRID キャリア開発事業 申請書 \(fc2.com\)](https://www.fc2.com) にご記入の上お申し込み下さい。

国際開発関連機関のキャリア関連情報

採用、セミナー、研修、履歴書の書き方、面接の受け方等の有益な情報が財務省、外務省国際機関人事センター、各国際機関等のどのウェブサイトに掲載されているかを整理した、[国際開発関連機関のキャリア関連情報](#)をSRIDのHome Pageで提供しています。

入会のお誘い

SRID では会員を募集しています。ご興味のある方は「[入会のお誘い](#)」をご覧ください

編集後記

大学を出て働き始めた頃は、官庁や多くの企業の定年退職年齢は 55 歳でしたが、その後勤務した世界銀行を定年退職したのは 62 歳でした。退職後、世銀の定年退職年齢は 67 歳まで延長されました。おそらく、今現役で働いている人達が退職するのは、70 歳代前半になると思われます。これから働き始める人達は、半世紀の長いキャリアを積むことになるので、本当にやりたいいことを見つけて、実務経験及び学習を通じて、専門能力及びマネジメント能力をつけ、目的の達成に向け前進してください。50 年の長いスパンなので、第 2、第 3 の職場でキャリアを積むことは珍しくなくなるでしょう。

20 年―30 年先の世界がどうなっているかは分かりませんが、開発でも人道援助の分野でも、国際機関を必要とする状況は変化しつつも存続するでしょう。国際機関も色々な部門で実務経験を積み専門能力を培ってきた人材を必要としているので、語学力があり、特に開発途上国で仕事をした経験のある人は、Mid-Career 人材として、国際機関に転職することも可能だと思います。(鈴木博明 SRID キャリア開発事業運営委員長)