

論説

JICA が求める今後の職員像

高橋 亮

人事部人事企画課長

独立行政法人国際協力機構

1. JICA の果たすべき役割の高度化

激動の国際社会において、日本や JICA の果たすべき役割は大きく変容しつつある。時代が求める JICA 職員の人材像とはどのようなものか。独立行政法人化（2003 年 10 月）や新 JICA 発足（2008 年 10 月）、新たなビジョン策定（2017 年 7 月、今月）などの動きに触れながら、JICA が求める人材像の変化、人材養成に向けた課題取組について考察したい。

2. JICA の独立行政法人化、新 JICA 発足と人材像の変化

JICA が求める人材像。それは時の流れとともに変化してきた。筆者の入団当時（1995 年、特殊法人としての国際協力事業団）、職員の役割は“国際協力の黒子”とされた。技術協力など国際協力の表舞台の役者は、各省庁を中心とする直営専門家や開発コンサルタントが中心であった。

2003 年 10 月、より自律的で効率的な組織運営を目指す、独立行政法人化に JICA が変わると、職員に求められる人材像についても、黒子的な立場・役割から“援助マネジメントのプロフェッショナル”と変化し、これを目指す「基準人材像」が新たに設定された。「基準人材像」を構成する 3 つの要素、①基幹業務遂行能力（プレーヤーとしての能力）、②基礎的組織運営能力（マネージャーとしての能力）、③行動特性は、現在も引き継がれる JICA 人材像の基礎部分である。

さらに 2008 年 10 月、有償資金協力、無償資金協力、技術協力の 3 スキームを総合的に織り込んだ国際協力を実施する新 JICA が発足すると、新たな組織ビジョン「Inclusive & Dynamic Development（すべての人々が恩恵を受けるダイナミックな開発）」の策定とともに、これを達成する人材像として「モデル人材像」「国際協力のプロフェッショナル」が定められた。以降、JICA 職員は「基準人材像」の到達を一つの通過点（管理職登用までの早い段階）としつつ、「モデル人材像」を目指すこととなる。

*JICA の「モデル人材像」 “国際協力のプロフェッショナル”
開発途上国の人々への強い共感と高度な知識をベースに『現場力』『構想力』『発信力』を
発揮して国際協力に貢献できる人材”*

3. 新ビジョンの策定

加えて今月（2017 年 7 月）、これまでのビジョンである Inclusive & Dynamic Development の設定から 9 年が経過し、2015 年の新たな開発協力大綱の制定や急速に変化する日本や

世界の現状を踏まえて、JICA は以下に示す新ビジョンと、これを達成するための行動規範（アクション）を改めて定めた。

ミッション “JICA は、開発協力大綱の下、人間の安全保障と質の高い成長を実現します”
ミッションを達成するための“新たなビジョン” “世界を信頼でつなぐ (Leading the World with Trust)”
ビジョン実現のための“アクション (行動規範)” ① 使命感 誇りと情熱をもって、使命を達成します ② 現場 現場に飛び込み、人々と共に働きます ③ 大局観 幅広い長期的な視野から戦略的に構想し、行動します ④ 共創 様々な知と資源を結集します ⑤ 革新 革新的に考え、前例のないインパクトをもたらします

4. 時代の変化と求められる人材像

上述した新ビジョン、これを実現するための行動規範を踏まえて、どのような人材像が求められるのであろうか。以下に考察してみたい。

(1) 現場主義の徹底

立ち向かうべき現場の多極化やニーズの高度化、関係者の拡大や変化加速化の中で、インパクトの大きい開発協力を迅速に推進してゆくためには、援助潮流・開発パラダイムの変化を捉える大局観の涵養とともに、長年培ってきた日本の援助への信頼と、これを支える現場主義の徹底をさらに図る必要がある。例えば、日本政府が重視するインフラ輸出戦略における案件検討においては、北岡理事長のリーダーシップの下、相手国に役立つことを最優先とし、その国と日本との関係性、日本経済にとっての利益、財政的な妥当性との優先順位でこれを検討する4原則の徹底を図っている。

(2) 国際協力プロフェッショナルの専門性の強化

ここでいう専門性は「国際協力のプロフェッショナル」の専門性である。具体的には、途上国や新興国の発展、地方・民間の果たすべき役割の拡大、日本社会の変化など、激しい状況変化の中で、国際競争力の高い開発を実践し、国際社会やアカデミアを含めた援助潮流への発信や影響力の発揮、多様な関係者をつなぐことのできる発信力や構想力について、さらに一層、国際的なレベルまで高めてゆく必要がある。

(3) 不確実性の高まりにおける「リーダーシップ力」の強化

不確実性が高まりつつある中、リーダーシップ力の強化はより一層重要である。前例主義でなく当事者意識をもって開発協力の新たな潮流や変革を生み出してゆく力、狭義の専門性に囚われず、現場や時代が求めるものを追求し続ける力。多様な関係者を巻き込み、相手側の自律性や主体性を重視しつつ価値共創を引き出してゆく力、現場で変化を生み出す職員の実践力について、さらに一層高めてゆかねばならない。

(4) 多様な主体の拡がりとの「ネットワーキング力」「営業力」

開発協力大綱に示されるように、JICA には、途上国や国際社会のみならず、日本の地域経済の活性化にも大きく貢献するような“触媒的な役割”が強く求められている。よって、多様な関係者、特に政府以外の民間企業や地方自治体、大学、NGO 等との信頼に基づく連携体制の構築、ネットワーキング力を高めてゆく必要がある。途上国現場の開発においてもローカル（地方）と地方との連携、民間と民間との連携機会などが増えつつある。これまで以上に現場顧客に“飛び込む営業力”や“つなぐ力”、“あらゆる関係者から謙虚に学ぶ姿勢や吸収する力”が求められている。

5. 人材養成の取組事例

では、如何にして、これらの人材養成を成しえてゆくのか。取組事例の一部を紹介したい。

(1) 他流試合の促進

上述した人材像の養成（現場力、専門性、リーダーシップ、ネットワーキング）において、最も有効な手段の一つが他流試合の促進である。関係省庁や世銀、ADB、UN、OECD 日本政府代表部などへの長期派遣、USAID 等に対するテーマ別の短期派遣、学位取得のための海外長期研修、世銀、FAO 等における実務型研修を実施している他、国内の地方を含む法人団体、大学、民間企業への派遣機会も増えている。

(2) ナレッジ「知」の活用

現場事業の経験を踏まえた「知（ナレッジ）」蓄積や発信力の強化にも組織的に取り組んでいる。具体的には、課題別のナレッジ共有ネットワークの設置、評価部による教訓サイトの公開、研究所によるワーキングペーパーやフィールドレポートの策定支援（職員向け）、管理職登用におけるマネジメント職群とエキスパート職群の導入などであり、暗黙知を明確にして共有することや発信力の強化、専門対応力の強化を行うものである。

(3) 学習する組織の体現

学習する組織としての風土づくりにも取り組んでいる。長期研修や実務型研修を終えた職員の帰国報告会には多くの参加者が集まり活発な議論が行われている。自主勉強会も各所で開催されており、様々な専門性や関心領域を有する職員スタッフが互いに高め合う、自律的な機会が多い。働きながら学位取得を行う職員、学会発表を行う職員もあり、大来賞の受賞対象となった研究レポートの執筆等もその一例に挙げられる。

(4) 多様性を強みとする職場づくり、一人ひとりの意識改革

変化の激しい時代を乗り越えてゆく上で、多様性は力である。2021 年度末までの女性管理職比率 20%達成目標の対外公表を含め、ワークライフバランスの改善、年齢や性差、職制立場によらない活躍機会の増大（在外ナショナルスタッフ含）など、多様性を強みとする職場づくりに取り組んでいる。

6. まとめ（人材養成の課題認識とともに）

人材養成の課題。それは現状将来に対する危機意識、それに果敢に立ち向かう職員スタッフ一人ひとりのプロフェッショナルとしての自覚行動やリーダーシップである。10年後、20年後日本が世界の中でどのような国でありたいか。JICAは如何なる価値を、日本や国際社会に向けて提供できるのか。常なる問いかけと当事者意識、自発的行動が人材養成の原点であり原動力である。

また、多様な外部関係者の巻き込み、共に成長する機会の創出も一層、重要である。国内外の大学・研究機関・シンクタンク等との連携、省庁・地方自治体、民間（開発コンサルタントを含む）、NGO、市民団体など多様な関係者と向き合い、日本の未来と国際社会を作り上げてゆく裾野の広い人材養成（人づくり）に関し、これを主導しうる JICA の役割やそこに求められる人材像について、さらに問い続けてゆきたい。