

# 高校生・大学生のためのグローバルキャリア入門

## Chapter 8 : グローバル人材に必要な資質とは？

本chapterでは、小西尚実先生の「国際機関の人材開発～世界で活躍するための心得～」から、グローバルキャリアについて身に付けるべき必要な資質について紹介しましょう(小西、2018)。

### 国際公務員に必要な資質～グローバル組織で働く上で重要なこと～

国際機関は、本部以外に地域事務所が世界各国にあります。人事に関する諸制度や規則は世界共通です。今では、会議やセミナーはスカイプなどITテクノロジーを活用し、時間差なく同じ情報を共有できます。以前は、本部から人事担当者が定期的に地域事務所を訪れ、地域事務所働く職員たちとface-to-faceで話をすることが重要な業務の一つでした。私にとって、初めての南アジア諸国への約2週間の出張は、連日休みなく、癖の強い聞きなれない英語を相手に、時には厳しい交渉や議論が繰り広げられ、疲労困憊しました。しかしながら、これまでの国内外で培ってきた人事関連業務の実務経験を即戦力として発揮でき、比較的スムーズに新しい職場環境でのスタートを切れたと思います。それほど大きなカルチャーショックは感じませんでした。それはTransferable skill(トランスファラブル・スキル)を新しい職場でうまく活用できたからだといえます。

### キャリア形成に重要な“Transferable skill”について

トランスファラブル・スキルとは、「組織を移動しても応用できる知識やスキル」のことです。仕事に必要な専門的スキルや知識のいわば礎となる、仕事をする上での基礎力であるといえます(図1)。国連の職員向けの人事マニュアルにも、職員のキャリア開発に、トランスファラブル・スキルの習得が重要であることが述べられています。

例えば、公的な客観性の高い証明が可能な資格(たとえば、学歴、特に国際的に通用する公的な資格)や語学、ITスキルなどは、現代においては、どの組織でも役立つトランスファラブル・スキルであるといえます。また、急速なグローバル化が進む現在においては、海外経験(その国や特定の地域における滞在経験や情報など)は、国連だけでなく民間企業など多くの組織で有益とされる経験(知識を含む広義のトランスファラブル・スキル)であるといえるでしょう。

一般的に、これらのスキルは、多様なスキルに優れていなければならないほど職を獲得する可能性が高く、より長期的な雇用の機会につながるといわれています。トランスファラブル・スキルは、学校教育から長い時間をかけて、様々な経験の中で育まれていく能力のため、本人が意識し、それを活用しようとしなければ開発されるものではありません。これらのスキルは、組織の枠を超えて、自身の長期的な雇用の可能性に結びつくスキルのため、学生の間から、ぜひ意識をしましょう。

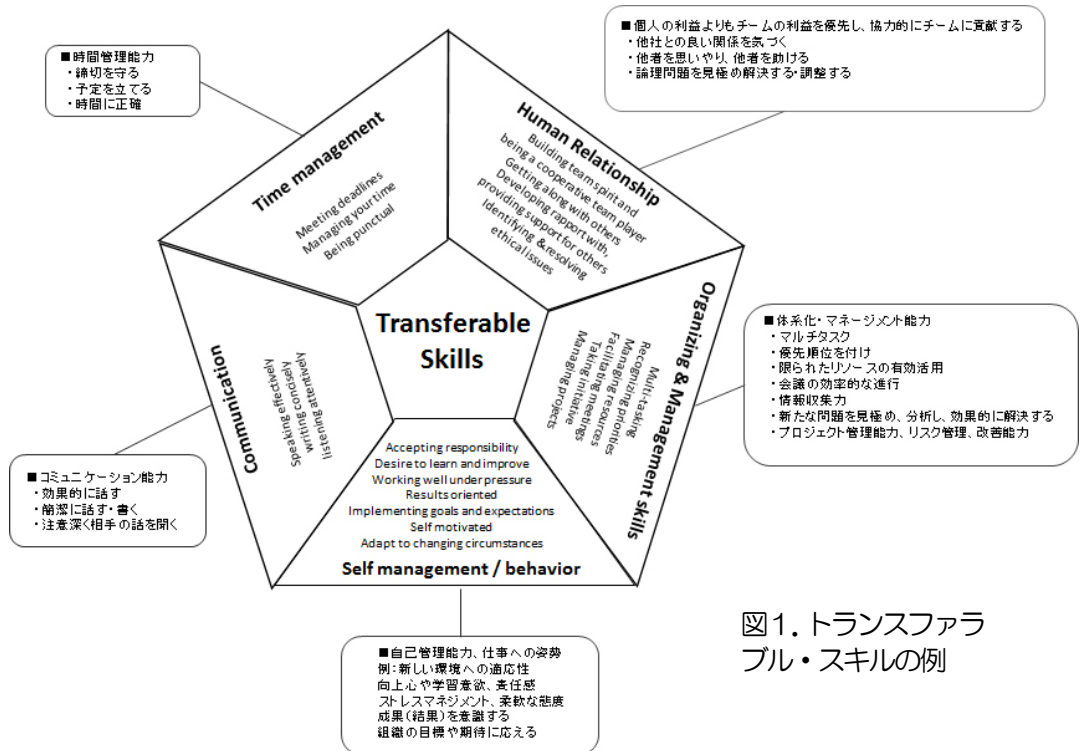


図1. トランスファラブル・スキルの例

## 自己表現力やアピール力の重要性

私は、国際機関で人材計画や教育訓練業務に携わり、職員の採用プロセスや教育、訓練を担当しました。その中で、度々感じたのが「日本人はもっとアピールすべき」ということです。

例えば、ビジネスのプレゼンテーションや、会議内における発言、交渉が必要な場面でも、日本人はアピールが足りないことが多く、実力が十分に発揮できていないと感じる場面に度々遭遇しました。いい換えれば、自分とは異なる多様なバックグラウンドを持つ人たちに、自分の伝えたいメッセージを的確に伝えることができず、結果思うような成果や評価につながらない状況が起きます。さらに、日本人の履歴書上の表現方法は、諸外国の応募者に比べるとかなり見劣りします。本来、履歴書とは、本人の“成果 (achievements)” や“付加価値 (value-addition)” を強調するものです。しかし、日本人の場合は、企業や組織へ就職するという帰属意識が強いいためか、チームと個人の成果があいまいで明確に切り離して表現できていません。そのため、採用側にとどのようなメリットがあるのかというアピールが非常に弱いのです。以下のコラムに、英文のCV (履歴書) を書く上で重要なポイントを簡潔にまとめています。皆さんも、いずれ英語でCVを書く機会が訪れた時に、ぜひ参考にしてください。

ところで、日本人が一般に自己アピールが弱い原因の一つは、自信をもって履歴書に記載できるような経験を積んでいないことがあげられます。つまり、学校や若年の間に、様々なボランティア活動やフィールドワーク、海外留学 (異文化体験) などの経験が少なく、さらに、主体的に企画立案に関わる経験や、広く人間的な広がりをもつ経験などが圧倒的に少ないということです。国連や国際機関での仕事は、ニューヨークやジュネーブなどの本部勤務だけではなく開発途上国のフィールド (現場) や世界各地への転勤もあります。どのような環境下においても着実に成果を出せるために、若年の間から、積極的に視野を広げ、人間の幅を広げる多様な経験しておくことを奨めます。また、実際に働き出したあとは、定期的に自身の仕事上の役割や成果を整理し把握しておくことも必要です。仕事の成果と自分の役割を言葉で端的に表現することを日頃から習慣化しておきましょう。

日本では未だに卒業した学校名、会社名等、自分の所属先が重要視されることが多くあります。しかし国外に一步出れば、自分自身にどのような経験や強み、成果があるのかが評価の対象になるのです。今後は日本の会社でも、入社して定年まで働き続けられる保証はありません。新たな知識や技術の習得を貪欲に求め、積極的に自己啓発に取り組む姿勢が必要です。

### コラム キャリア形成の鍵「効果的なCVの書き方」

私は、英語でのCVやカバーレターの書き方をアドバイスする機会が多くありますが、残念ながら、CVの重要性を理解していない人が多数です。確かに、面接や筆記試験など選考プロセスに関する準備や対策は必要ですが、何といてもCVは最初に人事担当者が目を通す最重要ステップです。

欧米型の成果やスキルをベースとしたCVを書くには、まずは丁寧なセルフ・アセスメント (自身の振り返りと、キャリア目的に合わせた経験やスキルの整理分類をするプロセス) が重要です。自分の経験から、強みとなるスキル (図1に記載のトランスファラブル・スキル含む) や、仕事をする上で重要となる価値観、関心のある分野を整理することがまず必要です。自己を振り返り、経験や知識を整理・分類する作業は時間がかかります。ただ、このプロセスを怠ると、説得力のあるCVやカバーレターを書くことは困難です。

また、成果 (achievements) や採用側からみた価値 (value-addition) を意識し、応募する組織や職種に応じた書き方の工夫もポイントです。国際機関への志望者のカバーレターを見ると、自分のアピールを前面に出した自己中心的な内容が多く、落胆することが多いです。一般的にCVは、“自分をアピール” をするものではありません。説得力のあるCVは、個人の熱意やストーリーなど、人間性や情緒面を推すのではなく、プロフェッショナルな能力、経験、成果が簡潔に明記されています。採用担当者は、毎日何百通という応募書類に目を通すため、自分本位な文章では最後まで読んでもらえません。

採用に結びつくCVは、採用側の立場に立って作る必要があります。応募先の組織分析をしっかりと行い、重要なキーワード (コンピテンシーなど; 図2参照) を記載し、自分の経験やスキルに照らし合わせる必要があります。あなたを採用すれば採用側にどんなメリットがあるのか、採用側のニーズに答えているか、を常に意識して作成してください。また、文法間違いや誤字脱字がないように注意しましょう。誤字脱字、簡潔に要点をまとめていない文章は、プロフェッショナルではない印象を与えます。最後に、CVは単に就職や転職時に使用するものではなく、あなたを表す大切な顔であることを忘れないでください。定期的に自分を振り返るためにも、2、3年に一度はCVをアップデートしてください。日々忙しい中で自分を客観的にみる機会を意識して確保し、自分にはどのような強みがあり、どのような経験や知識が足りないのかを把握しておくことは、次なるキャリアへの大切なステップになります。

「あなたは組織にどう貢献し、どんな付加価値(value-addition)をもたらすのか？」これは海外の採用選考で必ずといっていいほど問われます。この問いに明確に回答できる日本人は多くはないでしょう。自身を客観的に理解することは、人生における成長過程の一部です。それは、組織や教育機関で学ぶことではなく、自分の責任においてなされることです。自分自身を振り返り、自分を形作る知識やスキルを精査していく過程、それがキャリアデザインの最初のステップなのです。

### プロフェッショナルに必要な資質やキャリア形成とコンピテンシー

それでは、ここからは国際機関の組織を取り上げ、その人材育成制度の特色を明らかにし、そこで働くプロフェッショナルに必要な資質やキャリア形成の特徴を探っていきます。

国連では、組織と個人のキャリア形成に重要となるコンピテンシー (competency) をベースとした雇用政策がとられており、数年ごとに組織や部署を横断的に移動しながらキャリアを形成していく、複雑なキャリア形成プロセスを経るのが特徴です (コンピテンシーは図2参照)。組織は、その多様な人材一人一人が能力を発揮できる機会を提供できなければならず、個人は、主体的にキャリアを築いていく責任が求められます。国連機関は、原則終身雇用制度はとっておらず、コンピテンシーをベースとした業績の評価と管理がなされ、契約を結ぶこととなります。

一方、採用側の立場からは、職員の雇用および勤務条件を決定する際に最も考慮すべきことは、最高水準の能力率、能力および誠実 (efficiency, competence, and integrity) の確保です。さらに職員をなるべく広い地理的基礎に基づいて採用することの重要性については、妥当な考慮を払わなければならないということが、国連憲章第 101 条 [職員の任命] に規定されています。つまり加盟国の範囲内で可能な限り、多様な国や地域から人材を採用することと同時に、最高水準の能力や優れた人材の雇用を実現することが求められているのです。これが国際機関のユニークなところです。

ところで、コンピテンシーという言葉ですが、これは一定の職務や作業において、絶えず安定的に高い業績をあげている人材に共通して観察される行動特性を表した実践的な概念であり、1990年代から急速にアメリカを中心に広がりを見せました。今では、世界で多くの企業が、採用や管理者のリーダーシップ向上、配置、業績評価 (パフォーマンスマネジメント) などの数々の人事管理業務の手法として活用しています。国際機関においても、コンピテンシーは、組織にとっては経営戦略を支える重要な人事戦略の根幹をなすものであり、個人にとってはキャリア開発を支援するものです。そのため、個人のキャリア開発を考えるときに、このコンピテンシーの概念をしっかりと理解し、そしてキャリアに活かしていくことが重要です。

上述の国連のコンピテンシーは、職員のキャリア全体を発展・強化させるために必要となるスキル・性質・態度のまとまりを指しています。コンピテンシーは一度で習得できるものではなく、むしろ継続したプロセスを通して習得することができます。組織が管理運営するフォーマルな教育訓練も役立ちますが、経験・コーチング・フィードバックそして個人的な学習活動 (自己啓発) も必要です。具体的な例として、例えば Chapter 12 で紹介する村田先生のキャリア・パスの例などもご参照下さい。

国際機関の採用時には、組織が職員に求める要件 (その組織で働く上で備わっているべき素養で、コンピテンシーに該当します) と、個々のポジション毎に職務内容 (job description、その職で求められる作業内容や成果など) が明示されます。例えば、前述の、国際機関としてのコンピテンシーの一つである “working together” は、次のように説明されています。「チームの目的を理解し、様々な文化的背景や考えを持つ個人と効率的に働く、組織の内外の多様なクライアントと強調し、好ましい関係を築く」など、数行にわたって国連で働く上で working together がどのような意味づけなのかを詳細に説明しています。応募者は、明示された要件と自身の力量と照らし合わせて応募するため、日本のように「人気の会社だから力試しに受験する、皆が受けているのでなんとなく・・・」では決して採用されないのです。



図2. 国連のコア・バリュー (価値観) とコンピテンシー概念図 (UN 文書をもとに著者が作成)

### 継続的な学習は組織と個人双方にとっても最優先課題

ところで、職員の専門能力・管理運営能力を維持することは、組織の将来にとって必要不可欠な投資であり、最優先事項です。組織、その管理職、および職員個人は、学習と能力開発を行う責務を共有しています。つまり、組織は、すべての職員の能力開発を積極的に支援し、モチベーションを高め、健全な労働環境を創る責任を負っ

ています。

例えば、私の働いていた国際機関では、毎年5日間を自身の自己啓発に充てることのできる“development leave”という休暇制度が、全職員に対して適用されていました。私は、自分の中期的なキャリアプランの実現に有益となるよう、有給休暇と5日間のこのdevelopment leaveを組み合わせ、約3週間イギリスの大学院で専門的知識の習得を目的としたプログラムに参加しました。開発途上国での生活の中でついつい目の前の職務に没頭して、視野が狭くなっていたと気づかされました。

私の同僚の一人は、1年間のstudy leave（現在の仕事に役立つ知識やスキルの習得のための休暇制度）を取得し、留学後、元の職場に復帰しました。自身のスキルや知識をアップデートすること、これもグローバルな職場で、第一線で活躍し続けるためには重要な責務なのです。

## 日本の“グローバル人材”ブーム先行の危機

### 理想と現実のギャップ

“グローバル人材”の発掘や育成は、日本にとって喫緊の課題であることは間違いありません。しかし、日本におけるこれまでの“グローバル人材”のキャリアに関する取り組みや研究は、日本人をロールモデルとしていることがほとんどです。さらに、本来世界的視野から議論されるべき“グローバル人材の育成”という課題に対して、いまだに日本人同士の日本人からの視点で議論され、日本人を中心とした捉え方に偏っているのです。こうした傾向には疑問、時には憤りさえも感じずにはいられません。

まずは、議論の場から意思決定まで、多様な人材で意見を交わしあうことが重要ではないでしょうか。グローバルと名のつく昨今の多くの取り組みが、どれだけ世界水準で通用するのか、満足な結果が出せるまでにはまだ長い時間が必要かもしれません。

### グローバル人材にふさわしい能力とは

「日本人はグローバルな環境の中でどのような能力を身につけるべきか、課題や改善点はどこか?」。この問いを、私は多くの国際的な職場で日本人と働いた経験のある外国人の上層部に問うてきました。改めて別の機会に皆さんにその結果を伝えますが、今回は一つのエピソードを紹介したいと思います。

フィリピンフィールドワークの中のイベントとして、マニラに本部のあるアジア開発銀行を訪問し、多種多様なバックグラウンドの国際公務員と交流の場も持っています。ある年、組織のNo2であるR. Nag氏（前アジア開発銀行副総裁）から、私のゼミ生たちをランチに招待して頂き、日本人が国際舞台において意識して身につけるべき能力について話して頂く機会がありました。その能力として、次の三つのキーワードがあげられました。

1. 決断力(Decision-making)
2. 自信(Self-confidence)
3. 発言力(Speak-out)

慎重になるあまり決断に時間がかかる、手続きを複雑にする、先延ばしにする……。これらはどの職場でも見られる典型的な日本人の特徴です。まずは、できることから決断し、実行し、見える形でタイムリーに発信することが日本人に強く求められています。日本で美德とされている謙虚さは、国境を越えると弱点になることがあります。表現力や発言力の低さは、国際社会ではいわずと知れた日本人の弱点です。Nag氏は、学生たちにこう言葉を続けました。「君たちの立場に立ちたい人は世界中に溢れている。君たちは恵まれている。それを自覚し、自信に変えて表現していく必要がある」。さらに「最も難しい選択肢を選ぶことで、自身の可能性やチャンスが広がる。将来のキャリアを考える場合、一番チャレンジングな機会を選ぶことが重要だ」とも。

日本からの発信は優れた面も多々あります。一方で、世界から見ると不思議な日本の姿があるのも事実です。日本が否定や批判されたと卑下するのではなく、課題があればその改善策を考え、行動を起こすことをためらわないで欲しいと思います。常に客観的にみる力、必要な改革を起こす力を身につけて、失敗を恐れずチャレンジし続ける勇気を若者にはもって欲しいと切に願います。

## 引用文献

小西尚実編『グローバルキャリアのすすめ～プロフェッショナル講義～』関西学院大学出版会、2018。

2018年3月

編集：関西学院大学総合政策学部・関西学院千里国際高等部