今世界で求められている人材とは！

２０１０年１月２２日

外務省　山本栄二（於、九州大学）

1. 初めにお断りしておきたいこと

○国際社会の公的部門の話であること→民間部門への参考になるかも

○限られた体験に基づく話であること（国連、ＫＥＤＯ、Ｇ８、世界基金）

○人事・人材の専門家ではないこと

1. 先ずは日本の置かれた状況についておさらい

○相対的な経済的地位が低下

間もなく世界第２位の地位を中国に譲る。世界のＧＤＰに占める日本の比率は１９９４～９５年のピーク時１８％→８％（２００７年）。一人あたりのＧＤＰは９３年の第２位→１９位（２００８年）。平均成長率は４．２％（７４～９０年度）→１．０％（９１～０８年度）。

○少子・高齢化の進行

　人口は２００４年をピーク（１２，７７９万人）→２０５５年予測：８，９９３万人、高齢化率４０．５％。合計特殊出生率１．３７（２００８年）。（ちなみに１９６７年に初めて１億人突破。）

○中国など新興国の台頭

　Ｇ８→Ｇ２０

○国際貢献の減少

　ＯＤＡ予算は９７年度のピークからほぼ半減（１１，６８７億円→６，１８７億円）。ＯＤＡ実績（ネット）は、２０００年までの１位→５位。国連分担率の低下：２０％超→１６．６２４％→１２．５３％

○若者が内向き？

　米国留学が大幅減：１位、４５，５３１人（９５/９６）→５位、２９，２６４人（０８/０９）（印１０万強、中１０万弱、韓国、カナダの順）。日本人の主な留学先・留学生数は２０００年前半で、７～８万人。

○国際流動性が低い

　在日外国人は増加：１５１万人（９８年）→２２２万人（０８年）、総人口比１．７４％（英国５．２％、仏８．３％、独８．８％）；在日留学生数１３．３万人（３０万人計画）；海外在留邦人数６２万人（９０年）→１１７万人（０８年）と増加；しかし、大卒以上の人の移動は出入り共に低い（多くのＯＥＣＤ諸国は１０～２０％程度）。

○辺境国家？

３．日本の将来像はいかにあるべき

○引き続き経済大国を目指す？

○中堅国家（中規模高品質国家）？

○技術立国

○ものづくり国家（注）

○世界に通用する人材立国

　グローバリゼーション時代を迎え、世界は国境を超えた熾烈な高度人材獲得競争を行っている＝日本もこのような人材を獲得すると共に、輩出する国になっていくことが重要ではないか。

　「グローバルな競争の時代には、如何に垣根を越えてベストな人材を選ぶかが成功の鍵となる。事実、弊社の英国ピルキントン社との統合においても、人種や国籍、買収する側・される側といった見方を捨てて、適材適所に人材を配置することが最大の決断であった。（藤本勝司・日本板硝子会長）」

（注）ＧＤＰの約７割弱、雇用の３分の２をサービス産業が担っている。但し、労働生産性が低いのが課題。

1. 世界の公的分野で日本人はいかに活躍しているか

（国際機関）

○国際機関に働く日本人職員数は増加しているが、拠出金に見合った「望ましい職員数」を達成しているとは言い難い。

　４２８人（９６年）→７０８人（０９年）（注：専門職以上）、世界全体には２５，０００人程度いると言われており、日本人は２．８％に過ぎない。具体例：国連事務局は１１１名（望ましい職員数の下位点は２６５人。独１７０人、仏１３２人、伊１１７人、ロシア７５人、中国８５人、カナダ７４名はいずれも下位点以上）。ユネスコでは約９００名中日本人職員は４５名で第２位、かつ、望ましい職員数を唯一満たしている。

○幹部職員の比率が少ないと言えるかも知れない。

　国連事務局：部長以上３４６ポスト中６名；ユネスコ：１０３ポスト中３名。トップは、ＩＡＥＡ天野事務局長、ＩＥＡ田中事務局長、ＡＤＢ黒田事務局長。国連ミッションの長・事務総長特別代表の例はほぼ皆無。他に、小和田国際司法裁判所判事、柳井海洋裁判所判事など。

○トップ・幹部は官僚出身が多い。

○女性職員の比率が多い。（ユネスコは３分の２）

○「世界基金」の例：５５１名中日本人１→４名

○ＰＫＯへの人的貢献：３９人、世界で８２位

（外務省他）

○外務省：計５７０３名（うち専門職以上は約２４５０名）

この中で国際機関代表部において実質会議に関与している人数は、国連代表部４３名、ジュネーブ代表部４２名、ＯＥＣＤ代表部３１名、ＥＵ代表部３４名、軍縮代表部７名、ウィーン代表部１８名、ユネスコ代表部８名、ＩＣＡＯ代表部３名；計１８６名）

○ＪＩＣＡ：計１６６４名

○ジェトロ：計１５８０名

（参考）

●日本のイニシアチブの事例

・ＣＯＰ１５（２０２０年までに対９０年比２５％削減、１５０億ドル支援）

・沖縄サミット→感染症→世界基金の設立

・「人間の安全保障」概念の構築と主流化

・クメール・ルージュ裁判所設立

・核軍縮決議（１９９４年～）；小型武器（決議、行動計画策定）

・安保理改革（Ｇ４）など。

●決議案作成・取りまとめの事例

・北朝鮮核・ミサイル関連安保理決議、議長声明（０６年７月、１０月、０９年４月、６月）

・安保理では２００９年中、２月に議長を務める。決議採択は計４８本、うち日本は東チモール統合ミッションのマンデート延長など２～３本の決議を作成或いは積極関与。

・総会第３委員会（人権・人道）では、昨秋からの総会で、計５８本の決議を採択、うち日本はＥＵと共同で北朝鮮人権決議を作成・提出。

1. 世界で求められている人材とは

○心身ともにタフであること

○発信力を持つこと

○課題・ルール・規範・標準・制度作りをリードし、積極的に貢献すること

○多様な文化・民族・価値観の中で、じっくり話を聞き、調整できること

○自分で主体的に読み、書き、話し、行動すること

○専門分野で国際的経験を持つこと

○修士以上の学位があった方が良い

○当然の前提として英語できちんとコミュニケーションができること（訛りがあってもいいので、論理的にわかりやすく）

（参考）

●国連幹部職員に求められる能力（国際機関人事センターＨＰ）

・Leadership：率先垂範、統率力、人脈の構築・維持、トラブル解決力

・Vision：戦略の明確化、戦略における自らの仕事の位置づけ、将来展望

・Empowering others：部下にやる気を起こさせる、努力・業績を称える

・Building trust：信頼関係を築く能力、守秘義務の遵守、合意事項の行動化

・Managing performance：責任者・役割分担の明確化、時間管理、意思疎通

・Judgment/Decision-making：情報収集に基づいた的確な決断力・判断力

●「世界基金」が求める人材像（世界基金事務局資料）

・高度な技術・専門知識を表現

・革新的、動機づけが強く、責任感が強い

・多文化の環境でよく仕事ができる

・公的または民間部門で勤務の経験がある

・高度な英語知識及び出来ればその他国連公用語の一つにつき実務的知識

●「シンボリック・アナリスト」の特徴（注）

・物の背後にあるものを見抜く抽象化力

・広い視野で判断するための論理的思考力

・新しいものへの挑戦力

・価値観の異なる人を束ねる共同作業力

（注）ロバート・ライシュが名づけたグローバリゼーション時代に求められる知識人材。

６．日本人の長所・短所

○まじめ、地道、信頼性が高い

○ボトムアップで能力形成を支援していくアプローチ

○根回しに長けている

○きめ細かい

○自己主張しない

○特に女性が元気

（参考）

●「状況を変動させる主体的な働きかけはつねに外から到来し、私たちはつねにその受動者である」、「世界標準に準拠してふるまうことはできるが、世界標準を新たに設定することはできない」（『日本辺境論』）

●『―敗因２１カ条』：日本の不合理性、精神的に弱かった、精鋭がいなかった、反省力なきこと、独りよがりで同情心がないことなど。

●アジアにおける英語力ランキングでなんと日本は２２位（韓国９位、中国１３位、台湾１９位、北朝鮮２３位）

1. 私たちはこれから何をすればいいのか

○若い時から場数を踏む＝若者に機会を与える

　（インターン、国際会議での発言、決議案取りまとめ、議長など）

○大学において英語による講義を増やす、海外大学との提携＝大学の開国

○海外で活躍する人材に国内のキャリアパス、ポストを充実させる

○可愛い子には旅をさせよ（ベスト＆ブライテストを国際社会に放り込む）

○国内機関と国際機関との間の人事交流・相乗効果（含む再雇用制度の推進）

（参考）

●英語で講義を行う大学：立命館アジア太平洋大学、国際教養大学など、および一部大学院のコース・講座（含む九州大学ＬＬＭ）

●グローバル人材育成機関（公的部門）：広島平和構築人材育成センター、東京大学グローバル・リーダーシップ寄付講座、早稲田大学大学院アジア太平洋研究科など。（経営、ビジネス分野では多々あり）

＜参考文献＞

『外交フォーラム』２００９年３月、４月、１１月号

外務省国際機関人事センターＨＰ：<http://www.mofa-irc.go.jp/>

Institute of International Education HP: <http://www.iie.org/>

日本学生支援機構ＨＰ：<http://www.jasso.go.jp/>

文部科学省高等教育局　「我が国の留学生制度の概要」各年度

外務省領事局政策課　「海外在留邦人数調査統計」平成２１年速報版

久原正治　『日本の若者を世界に通用する人材に』学文社　２００９年

大前研一他　『グローバルリーダーの条件』ＰＨＰ研究所　２００９年

Ｃ・フェルナンデス・アラオス　『人選力』日本経済新聞出版社　２００９年

内田樹　『日本辺境論』新潮新書　２００９年

北岡伸一　『国連の政治力学』中公新書　２００７年

山本七平　『日本はなぜ敗れるのかー敗因２０カ条』角川書店　２００４年