

横山 和子 著  
『国際公務員のキャリアデザイン』

——満足度に基づく実証分析

鈴木 宏昌

グローバル化した今日の世界を反映し、毎日の新聞やテレビなどで国際連合をはじめとしてIMF、世界銀行、UNHCR、ユネスコ、WHOなどが話題に上らない日はない。それらの国際機関の活動はその事務局を構成する国際公務員により支えられている。国際公務員は外交官と異なり、出身国に仕えるのではなく、国際機関に直接雇われ、その独立性が確保される。現在の国際機関の事務局は、多様な出身国からの国際公務員からなり、ある意味、特殊な組織である。国際公務員の活躍の場はアジア、アフリカなど世界中であり、国籍とは無関係に、国際機関の与えられた使命を遂行しなければならない。ときに華々しく、ときに悲惨な発展途上国の現場が国際公務員の活動の場になるので、夢があると同時に厳しい職場でもある。また、国際機関の職員は各国のエゴや圧力から独立していることが原則ながら、現実には国際機関の内部は政治的配慮や駆け引きが存在し、どろどろした部分もあるのが現実でもある。とは言え、日本も含め、多くの国で、国際的な活躍を夢見る人には国際公務員は魅力のある職場であり、そのprestigeも高い。そのため、国際機関への道は狭き門でもある。どうすれば、国際機関に採用され、その後どんなキャリアが待っているのかを記述した著作は——成功者の履歴あるいは回顧録を除けば——これまで皆無に近かった。横山氏の新著はこの空白を埋める労作で、日本人の国際公務員キャリアの実態を実証的に把握しようとした貴重な研究である。著者の横山氏はILOやFAOの本部で人事部門を中心として9年間ほど務めた経験を持ち、内部から国際機関を体験している。日本の大学へ転出後、経営学を教えるかたわら、国際公務員養成講座のカウンセリングを長い間続けている。したがって、国際公務員のキャリアというテーマは横山氏が体



●白桃書房  
2011年3月刊  
A5判・225頁・3150円  
(税込)

●よこやま・かずこ 東洋学園大学大学院  
現代経営研究科・現代経営学部教授

験的に熟知した分野である。その国際公務員のキャリアを単なる経験談あるいは紹介本としてではなく、本格的な経営学の研究テーマにしたところに本著の立った特徴がある。多大な時間と労力をかけ、多くの日本人職員を対象としたアンケートを行い、定量分析を行った。さらに、最近、著者はニューヨークやジュネーブに赴き、個人インタビューを行い、まとめ上げたのが本著である。国際公務員のキャリアに関する類似の研究が皆無であるので、本著は貴重な貢献であり、今後、国際公務員を目指す人にとって、必読の書になると思われる。

さて、本著の構成を見てみよう。まず、第1章では国際経営分野の簡潔な先行研究のレビューがあり、その後、研究目的などがまとめられる。ここで、著者は国際機関の運営は多少民間企業と異なるが、人的資源管理制度は欧米の組織と同じく、成果主義を基調とするとし、グローバル組織の1つのケースとして国際機関を位置づけている。第2章は国際機関の人的資源管理を概説的に展望する。ここで、現地採用の一般事務職、国際公務員として働く専門職員および管理職があること、国連機関に共通のグレードシステムが採用されていることが紹介される。一口に国際機関と言われるが、実に様々な国際機関が存在している。国連とは別個の人事システムを持つIMFや世界銀行を除いて31もの機関があり、そのかなりは国連から独立した予算を持つ専門機関である。専門職員および管理職員全体では全世界に2万8000人を超えるという。ちなみに、日本人の国際公務員は771人と全体の3%を占めている。また、国際機関全体で、女性が専門職・管

理職の国際公務員の4割を占めているのは驚きでもある。横山氏はこの女性の活用が日本企業と国際機関の大きな違いとして捉えている。第3章および第4章は日本人国際公務員を対象を絞った仕事の満足度に関する意識調査である。著者が苦労しながら、日本人職員の名簿を作成し、その結果、170人からの回答を得ている。このアンケートの全体的な記述が第3章で行われ、その後、第4章で、仕事の満足度に関して、因子分析を行う。抽出された因子はまず「キャリア満足」(第1因子)「処遇満足」(第2因子)および「現状不満」であり、キャリアの満足度が高いのは長期勤務で高職位の人に多く、「現状不満」者は入職時の年齢が高く、また調査時の年齢が高い。男女別にも因子分析を行うが、それほど大きな違いはないが、一般的に「女性の方が男性職員よりは国際機関の勤務に高い満足を示している」という。第5章は、この2003年のフォローアップとして企画されたものだが、残念ながらプライバシーとの関係から全面的な追跡調査は難しく、苦労して日本人職員61人および外国人(いずれも正規職員)からの回答を得て、入職方法、労働時間、満足度などに関する比較を行っている。入職経路での違いとして興味深いのは、日本人職員の場合、相当数が民間企業で働いた経験を持つ者がいたのに対し、外国人職員の場合は、民間企業経験者が少なかった。第6章は、24人の個人インタビューの分析である。大変な労苦と時間がかかったと思われる章で、聞き取りの記録(資料として掲載)を項目別に分析したもので、調査協力者の日本での勤務経験や教育、そして仕事の満足度などの項目をカバーしている。最後の第7章は全体のまとめと日本企業のグローバル化に向けた提言からなる。以上、広い項目をカバーしてはいるが、全体で本文は120頁というコンパクトなものである。

以上が著書の内容だが、類似の研究や資料が乏しい中、実に丹念にデータを拾い集め、一冊の本にまとめ上げたことは賞賛に値する。とくに、定量分析に耐えるサンプルの収集と20人を超える個人インタビューは素晴らしい。個人的には、日本政府が後押しするJPO(Junior Professional Officer)制度の多くの経験者がその後国際機関で活躍していることを知り、印象深かった。記述は明確で、できるだけ専門用語を使うことを避けている。また、資料として、多くの成

功事例が紹介されているので、これから国際的なキャリアを目指す人たちにとって実に有益な本となっている。

ただし、2,3の点で、読後に評者は多少違和感を感じた。1点目は、国連機関の人事制度の記述があまりに簡潔で、もう少し丁寧な制度紹介が欲しかった。たとえば、本著では、国際機関の人事管理の基本を欧米の企業と同様に成果主義を基調としている。しかし、なにが成果主義なのかは人により意味が異なるので、もう少し慎重な記述が欲しい。また、国連機関および専門機関が共通グレードの管理により同じような人事管理を行っているかのような印象を与えるが、多分、実態は各機関で大きく異なっているのではなかろうか?この点は、国連やいくつかの専門機関の人事関係者へのヒヤリングや公式資料などで補うことが可能であったと想像するので、少し残念な気がした。また、提言などに盛り込まれた国際機関と日本企業のグローバル化との比較は、個人的には、少々納得性に欠けるように思われた。民間の企業は経済効率や利潤を目指さざるを得ず、コストを重視せざるをえない。これに対し、国際機関は基本理念が異なり、経済効率のみがその基準ではない。女性の優遇政策や国籍のバランスなどの人事政策は国際機関において初めて可能となるものではなかろうか?著者の意見としては傾聴に値するが、比較実証できるデータは示されていない。とは言え、本著は大変な労作であり、学ぶところが多い。とくに、日本人職員が少ないといわれながらも、総数では700人を超え、重要な仕事をしていることが読み取れた。また、日本人職員の中で、女性の比率が高いことなども興味深い。個人インタビューを読むと、多くの日本人女性は、日本企業においては能力相応の仕事がなく、国際機関で初めて能力が開花している。よく言われることながら、日本企業や組織が女性に能力を発揮する機会を与えないことが見事に示され、日本企業の伝統的な人事政策の批判ともなっている。

すずき・ひろまさ 早稲田大学名誉教授。労使関係、労働経済学専攻。