

日本企業のグローバル人材育成に向けての提言

——日本人国際公務員のキャリア研究から——

横 山 和 子

要 旨

グローバル戦略の一環として、日本企業は新興国市場を強化するためのグローバル人材育成に着手している。本稿の目的は国際機関という成果主義組織に働く日本人職員に焦点を当て、日本企業のグローバル人材育成を推進させる施策を検討し、日本企業の人的資源管理および労働市場への提言を行うことである。

国際機関では成果主義を基礎とする人的資源管理が行われており、定年退職までの長期雇用や年功序列賃金など日本で一般的な雇用慣行は採られていない。それゆえ、本論に入る前に、日本の伝統的雇用管理との比較から国際機関の人的資源管理 (Human Resource Management: HRM) を概観する。

第1次アンケート調査では日本人職員の意識形態の分析を行い、第2次調査で日本人職員と外国人職員間の比較を行う。次に上記の分析を踏まえた聴き取り調査から、職種と職員の満足度との関係を分析する。以上の調査研究から、日本企業が検討しなければならない問題点や留意点を7つの項目に整理した後に、グローバル人材育成の環境整備に向けて6つの提言を行う。

なお、本稿は筆者が国際連合食糧農業機関 (FAO) 人事部で人事統計および職務分析を担当した経験を踏まえ、国際機関という職場とそこに働く職員に関する研究を行った成果の一部である。

キーワード：グローバル人材，国際公務員，国際機関，人的資源管理，
実証分析

1. はじめに

世界経済のグローバル化は過去10年 IT（情報技術）の進展により，急速に加速している。日本で人材の国際化は過去に何度も叫ばれていながら，日本企業の多くはグローバル人材の育成に真剣に取り組んでこなかった¹⁾。しかしながら，日本国内が少子高齢化社会となり，国内市場の成長が期待できなくなったこともあり，日本企業はビジネスのターゲットを新興国にシフトし，グローバル人材の育成に着手し始めている。

本稿はグローバル人材の育成を行う際に，日本の民間企業での経験が国際機関という成果主義組織でのキャリア形成に有効であるのかを分析した拙著（『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』²⁾）で行った分析を元に，日本企業が今後検討すべき人的資源管理に関わる問題を検討し，グローバル人材育成に向けて提言を行うものである。

2. グローバル化の潮流

日本では30年以上前からグローバル人材の必要性が声高く叫ばれていたが，企業内でグローバル人材を育成する機運は残念ながら生まれなかった。しかしながら，インターネットを始めとする新しいネット社会の創設により，世界は「グローバル化社会」と呼ばれる新しい世界を作り上げている。

インターネット普及の中で，世界はさまざまな変化を遂げており，インターネット上のコミュニケーション言語である英語が今まで以上に重要になってきている。たとえば，フランス語を自国文化の象徴であると重要視してきたフランスは，2007年の大統領選挙で市場主義の導入を主張したサルコジ氏が大統領に選ばれた後，急速に英語化への舵を取り，グローバル化社会に向けての体制を整備した。

日本のグローバル化社会への対応は，海外をマーケットとする企業を中心

に行われており、その取り組みは現在進行中である。例えば、新興国市場を21世紀のマーケットと位置づける日立³⁾、パナソニック⁴⁾、三井物産⁵⁾等の企業はグローバル人事制度の導入を進めており、積極的なグローバル戦略を取るファーストリテリング（ユニクロ）⁶⁾や楽天が社内の公用語を英語と定めたことは広く知られている。

グローバル人材の議論を行うと、日本で真面目に働き快適な生活を送っているから日本はグローバル化しなくても良いと主張する人達がいる。しかしながら、この主張を受け入れることはできない。なぜならば、世界がフラット化されると市場では海外の安価な商品が購入され、結果として、国内の価格競争力の低い企業が倒産し、従業員は職を失い、快適な生活を送るために必要な収入を得られなくなるからである。

筆者は海外、特に新興国をマーケットとする企業は、グローバル戦略の一環として、海外に長期間勤務するグローバル人材の育成を真剣に考えなければならず、日本企業がグローバル人材を育成してゆくためには、日本的経営の柱である人的資源管理の仕組みをある程度変更する必要があると考える。

3. 国連共通システムの人的資源管理

(1) 国連共通システム

a 対象国際機関

本稿で研究対象とする組織は国際連合、UNDP、UNICEF等、14の国連機関、13の専門機関およびその他の4機関、合計31機関⁷⁾である。当該31機関は勤務条件、給与、職員の採用、職務の分類などにつき同一の制度を採用しており、この制度は国連共通システム（United Nations Common System）と呼ばれる。職員が同じ勤務地で同種の仕事を行っている場合には、職員は働く機関が異なっても同一の給与、待遇を受けることを意味する。専門機関はそれぞれ独自の憲章を持ち、法律的にも国際連合とは独立した自治組織となっているが、13の専門機関では同種の成果主義に基づく人的資源管理が行われている。

なお、成果主義とは実際に具現化された成果に評価の重点をおき、年齢や勤続年数などを評価の対象にしない考えと定義する⁸⁾。成果主義と日本の経営の比較は3.(2) b「採用・昇進・配置転換」で行う。

世界銀行グループ⁹⁾と世界貿易機関(WTO)は、国連共通システムに参加しておらず待遇面で多少の違いはあるが、専門機関であることから本研究¹⁰⁾の一部に含めた。

b 対象国際公務員

本稿で対象とする日本人は、31機関および世界銀行グループとWTOに勤務し、雇用契約期間が1年以上の専門職および管理職に就く正規職員である。

専門職職員はProfessionalを意味するP-1からP-5(課長レベル)に分布し、管理職はDirectorを意味するD-1(部長、機関によっては部次長)からSG〔国連事務総長(The Secretary General)、現SGは潘基文氏〕に分布している。

c 職員の国籍

31の国際機関に勤務する専門職、管理職の職員は世界全体で約2万9000人に及び、職員の国籍は189ヶ国に及ぶ。国際連合の加盟国は193ヶ国であることを考慮すると、機関により加盟国のばらつきはあるものの、国際機関で働く職員はほぼ全ての加盟国出身の職員から構成されている。表1に国連共通システムに働く職員の上位出身国名を示す。

国際機関で米国人職員、フランス人職員、イギリス人職員が多く働いている理由は、第1に職場で使用する常用語(working language)が主に英語、フランス語であること、第2に第二次世界大戦の戦勝国の連合国が中心となり国際連合を含む国際機関が設立され、主要なポストは伝統的に連合国出身者から選出されていることと密接に関連する。

表1から分かるように、国際機関はほぼすべての加盟国出身者から構成されている。しかし、出身国の上位14位のうち、インド(2%)、中国(2%)

表1 国連共通システムに働く職員*の上位出身国名とその割合

国名	人数	割合
米国	2,738人	9%
フランス	1,875人	7%
イギリス	1,438人	5%
イタリア	1,288人	4%
カナダ	1,142人	4%
ドイツ	1,137人	4%
日本	771人	3%
インド	717人	2%
スペイン	716人	2%
オランダ	522人	2%
中国	484人	2%
ベルギー	447人	2%
スウェーデン	360人	1%
デンマーク	334人	1%
上位14ヶ国の職員	13,969人	48%
その他の加盟国の職員	14,866人	52%
全専門職職員	28,835人	100%

*専門・管理職職員（P-1からSG）

Personal Statistics Data as at 31 December 2009 (CEB/2010/HLCM/HR/24)

United Nations system Chief Executives Board for Coordination 刊より作成

を除くと12ヶ国は先進国である。他方、大半が開発途上国からなる約180ヶ国出身の職員の割合は全体の52%を占めるに過ぎない。

d 勤務地

国際公務員の職務のひとつは開発途上国への支援・技術協力である。このことから、国際機関の本部がある先進国で働く職員は全職員の一部であり、多くの職員は開発途上国で働いており、勤務地は176ヶ国、532の市町村¹¹⁾に及んでいる。

(2) 国際機関の人的資源管理

本項では国際機関の人的資源管理を概観する。

a 女性の活用——雇用機会の均等

国連共通システム内の機関に働く専門職と管理職の女性職員は表2に見られるように、2009年末現在、1万人以上おり、全体の40%を占め、管理職(Dレベル以上)に於いても、女性は28%を占める。日本の場合、国家公務員行政職第1種在職者に占める女性の割合は16.7%¹²⁾であり、国際機関の場合と比較すると、女性職員の比率は半分以下である。また、表3から分かるように従業員が100名以上の民間企業で、係長以上の役職に就いている女性は4.9%に過ぎない。このように日本の状況と比較すると、国際機関では非常に多くの女性が組織の柱として働いていることが分かる。なお、ここで民間レベルの女性比率を比較した理由は、4.「日本人職員と外国人職員のキャ

表2 国連共通システムに働く専門職・管理職にある女性職員数とその割合

機 関 名	女性職員数 (専門・管理職)	男女職員数 (専門・管理職)	割合
UN	3,939人	10,083人	39%
UNDP	996人	2,232人	45%
UNICEF	1,114人	2,235人	50%
WHO	853人	2,230人	38%
UNHCR	672人	1,629人	41%
WFP	592人	1,449人	41%
UNESCO	471人	969人	49%
FAO	480人	1,510人	32%
ILO	442人	1,015人	44%
IAEA	242人	1,055人	23%
その他21機関	1,713人	4,428人	39%
合計	11,514人	28,835人	40%

2009年12月31日現在
CEB/2010/HLCM/HR/24 より作成

リア比較—第2次アンケート調査から」で説明するが、日本人国際公務員は男女共に、民間企業出身者の割合が最も多かったからである。

国際機関では、「女性の地位向上」の動きを背景に国際機関が女性の雇用を推進し、そのために努力目標を立て、同じ条件であれば女性を優先的に採用し、昇進させている。たとえば、国連事務局の場合、専門職のポストに就く女性の職員比率を50%にする目標を立て、1994年には30%だった女性の比率が2003年には37%に、2008年には38%に上昇した。UNICEFの場合も、専門職および管理職ポストに就く女性の比率を50%に高める目標を立て、女性の比率は1994年には38%であったが、2000年には41%に、2007年には49%まで上昇し、2009年末には表2から分かるように50%と、均等雇用の目標を達成した。

表3 性、学歴、役職別一般労働者数および構成比（企業規模100人以上）

（単に上段：人，下段％）

	役職者				非役職者	労働者計
	係長以上	部長級	課長級	係長級		
女性 大学・大学院卒	56,800人 (4.9%)	8,260人 (3.1%)	21,480人 (3.9%)	27,060人 (7.9%)	673,390人 (23.3%)	754,650人 (16.9%)
男性 大学・大学院卒	1,098,320人 (95.1%)	260,680人 (96.9%)	522,360人 (96.1%)	315,280人 (92.1%)	2,216,030人 (76.7%)	3,718,750人 (83.1%)
女性・男性 大学・大学院卒合計	1,155,120人 (100%)	268,940人 (100%)	543,840人 (100%)	342,340人 (100%)	2,889,420人 (100%)	4,473,400人 (100%)

資料出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（2007年）

（注）1. 「雇用期間の定めなし」の労働者の集計である。 2. () 内は労働者計に対する割合

b 採用・昇進・配置管理

どの組織であれ職員の採用に際し、優秀な人材を選考することは採用の基本である。国際機関における職員の採用は、民間企業の場合と多少異なる。国際機関では共通する採用方針は3つあり、機関により方針は多少異なるものの、第1は募集する専門分野の能力、経験が最も高い水準の候補者を採用すること、第2は職員数を機関への分担金割合に応じた割合で採用するこ

と¹³⁾、第3は同程度の能力であれば、女性を優先的に採用し、昇進させることである。

日本の民間企業では人事部が職員の配置を決定し、職員の昇進審査においても人事部の影響が大きい。昇進の際には評価対象として「能力評価」と「業績評価」が最も重視されるが、同時に「在籍年数」や「人柄」も重視される¹⁴⁾。

データが少し古いが厚生労働省が実施した「平成14年雇用管理調査」によると、転勤を一時的に免除する制度があると回答した企業は3%に過ぎなかった。他方、90%の企業は転勤の一時免除制度を設けておらず、残りの7%は無回答であった¹⁵⁾。この調査から、企業に勤務する職員のほとんどは人事部の意向に従い転居を伴う配置転換に応じていると考えられる。また、日本の企業では昇進審査に際し、本人の業績だけではなく、在籍年数や年齢などの属人的要素も評価の対象となる。従業員が人事部の判断に反する意思を示すことは、その後の昇進に大きな影響を与えることを意味する。

一方、国際機関では昇進・配置転換においては本人の意思が最優先される。専門職以上の空席となったポストはすべて全世界に公募されるゆえ、昇進を望む職員は上位の空席ポストに応募し、選考されるよう自らの能力を高めなければならない。職員は必要と考えれば、同じ職位の異なるポストで経験の幅を広げた後に上位の空席ポストに応募し昇進を図るなど、自らの意思で将来の職業設計を行い、その目的に到達するために自助努力を行う必要がある。他方、現状に満足し、昇進や配置転換を望まない場合には、給与の上昇は望めないものの、空席ポストに応募せず、低い職位に居続ければよい。このように、国際機関での昇進は「能力」や「業績」ならびに「本人の意思」に基づき行われ、「年齢」や「人柄」には左右されることはほとんどない。

c 給与

国際機関および国際連合の給与体系は、1945年に国際連合が設立された際、当時世界で最も給与水準が高かった米国連邦政府の俸給制度に基づき整備さ

れた。

国際公務員の給与はドル立てで支払われており、その計算方法は次の通りである。

$$\text{給与} = \text{基本給} + \text{地域調整給} + \text{各種手当} - \text{掛金（年金，健康保険）}$$

基本給は給与の基本となる部分で、これには税込み額と手取り額の二種類がある。国際公務員の給与は、実際には税込み額の計算を行うことなく、税引き後の額で計算され、支給されている。

地域調整給は、勤務地が世界各地にあることから、各勤務地での生活水準を平準化し、調整するための手当である。この手当は、勤務地の生活に必要なとされる基礎費用、生活水準、そのほかの関係項目に関して国連が毎月発表する統計を基礎に計算されている。

手当は各種あるが、特色のある手当は異動・困難手当である。異動・困難手当は職員間の流動性を高めるため、僻地（1～4までのレベルがある）に勤務する職員や転勤を頻繁に行っている職員に支払われる。

教育補助金は、勤務国により支給額は異なるが子どもの25歳までの教育費を、子供一人につき米国の場合であれば年額最高約32,255ドル¹⁶⁾までの補助を行う制度である。また、住宅供給が不足している勤務地で高額の家賃を支払わなければならない場合には、条件を満たせば該当する職員に対し家賃補助金を支給している。

d 福利厚生

国際機関に5年以上勤務した職員に対しては62歳（1989年以前に採用された職員は60歳）に達した日以降、年金が支給される。なお、機関と個人の年金の掛金比率は2：1であり、通常の日本の民間企業の1：1の比率と比べると、年金の受取額は本人の負担に比べ受給額は負担に比べ多い。年金の運用は国連合同年金基金（UNJSPF）が行っている。

健康保険に関しては 各機関がそれぞれ保険会社と契約し、職員の医療費の8割ないし9割が保険でカバーされる。機関と個人の保険の掛金比率は通常、1:1である。被保険者は世界中、本人の好む場所で治療を受けることができる。

整理すると、国際機関に働く職員への福利厚生、特に年金は手厚いといえる。

e 労働時間管理

国際機関では仕事の成果を労働時間数で測るのではなく、質で測り、仕事は職員の自己裁量により遂行される。多くの機関ではフレックス・タイム制が設けられており、職員は自己裁量で労働時間を管理している。国際機関の職場では長時間職場に留まることは必ずしも有能さの目安とはならない。

国際機関の職員は1ヶ月に2.5日の有給休暇が与えられ、年間で合計30日間の有給休暇を与えられている。さらに年間に8日から10日間程度の祝祭日が各機関、勤務地ごとに定められており、土曜日、日曜日の休日も合計すると、1年間の内、3分の1以上の日が休日として保証される。国際機関では、有給休暇は労働者の権利と考えられ、職員は完全に有給休暇を消化することは当然と考える。一方、日本の企業では年間で20日の有給休暇が与えられているが、民間企業の有給取得率は46.7%¹⁷⁾と50%に達していない。

f 出産休暇

女性職員のための制度として産前産後合計4ヶ月（16週間）の出産休暇がある。この期間の給与は100%保障され、出産休暇期間中も1月に2.5日の有給休暇が別に与えられる。よって職員は過去の有給休暇分と上記出産休暇を組み合わせ、職場復帰まで通常、数ヶ月間、通常の給与を受けながら出産と育児に専念することができる。

このように、国際機関には、女性職員が出産後も働き続けられる制度が整っており、女性の出産休暇の取得は権利であると就業規則¹⁸⁾明記されて

いる。加えて、その運用は職場に浸透しており、女性職員はこれらの権利の行使は当然であると考え、出産後に仕事との両立が困難という理由で離職する職員はほとんどいない。他方、日本で女性が育児休業を取得し、第1子を出産した後に継続就業している割合は38%¹⁹⁾に過ぎず、残りの62%は退職している。

(3) 国際機関の職員採用政策

筆者の国際機関への訪問調査および後述する聴き取り調査²⁰⁾から、国際機関の人事戦略は若年採用型、中途採用型、若年採用・中途採用混合型の3種類に分類することができた。ここで若年とは35歳までを意味し、受験資格が35歳以下の試験やプログラムを通じての採用を意味する。最初の若年採用型はUNICEF、UNHCR、WFP等の人道援助機関で採られており、中途採用型は主にUNESCO、WHOなどの専門機関で採られている。第3番目の若年採用・中途採用混合型は国連事務局、およびUNDPで採られている。

人道援助機関では勤務国が開発途上国中心であり、勤務地での生活は厳しい。独身時代は仕事への情熱が勝り厳しい勤務地での生活にも不満を覚えないうが、結婚し家族を形成する40歳頃から人生での優先順位が若い頃と異なってくることが多い。それ故、これらの人道援助機関の人事部は若年準専門家で、主に先進国政府が経費を負担するJPO (Junior Professional Officer) の中から優秀な人材を選び正規職員として登用した後、それらの職員を内部昇進により育成しており、中途採用による人材の補充はあまり行われていない。人道援助機関は、職員の離職を防ぐためにも、職員が長期に安心して勤務に専念できるよう職員とその家族のために様々な配慮を行っている。それ故、人道援助機関の人的資源管理は日本企業の内部昇進を中心とする雇用管理とほぼ同じと考えることができる。

第2番目の中途採用型は専門機関で多く採用されている。専門機関の仕事では、機関の性質上、当該分野での高度の知識や経験が要求される。それ故、職員の補充に際し、その分野で相当程度の実績がある専門家を公募し、中途

採用している。専門機関の空席公募を調べると、P-4、P-5など中堅レベル以上が多い。専門性の観点からすると、博士号取得者が多いことが目立ち、若年採用者の内部昇進のキャリア・パスは限られている。

第3番目の若年採用・中途採用混合型は、国連事務局、およびUNDPの職員採用において採られている政策である。国連事務局ではP-1、P-2レベルの若年者用ポストはYPP試験（2010年までは国連職員競争試験）の合格者から採用し、P-3レベル以上では公募により、適格者を中途採用している。

UNDPではP-1、P-2レベルの若年者用ポストに先進国政府が資金を提供するJPOが多く就いている。UNDPではJPOの中から優秀な人材を正規職員として登用しているが、正規職員としての契約は長期雇用を意味するものではない。P-3以上の空席は公募されるが、その際に職員のUNDPでの過去の実績は考慮されず、外部候補者と区別なく資格や経験が評価され、最も優秀と思われる候補者が選考される。それ故、UNDP内での生き残りは想像以上に厳しい。

以上、本節で国際機関の人的資源管理を概観した結果、国際機関の雇用管理は欧米のそれと非常に似ていることが分かる。

4. 日本人職員の意識形態

——電子メールを使った第1次アンケート調査から

(1) クロス集計

2003年に電子メールを使い実施した第1次アンケート調査²¹⁾を、2007年に調査対象に外国人職員を含め第2次アンケート調査を行い、2008年に聴き取り調査を行った。

本項では2003年に電子メールを使い56項目からなる第1次アンケート調査に回答した170名の日本人正規職員のクロス集計の結果を報告する。

クロス集計の結果、回答で最も大きな差が見られたのは男女差であった。それゆえ、男女別に集計を行い、その結果を表4に示す。女性職員は平均すると25歳～29歳から30歳前後で正規職員になっている割合が多いが、男性職

員の場合は30歳～34歳と正規職員になった年齢は女性職員に比べ遅いことが分かる。

表4 回答者（日本人正規職員170人）の属性

	全体	男性職員	女性職員
人数	170人*	79人（48%）	87（52%）
平均年齢	43歳	46歳	39歳
平均職位	P - 4	P - 4, Step 4	P - 3, Step 5
既婚者	110人	66人（84%）	44人（51%）
正規職員時年齢	30～34歳	30～34歳	25～29歳
最終学歴	40人（26%）	22人	18人
博士号取得・課程修了			
修士			
学士(大学)	16人（10%）	11人	5人
日本での勤務経験有り	134人	67人（50%）	67人（50%）
日本での勤務年数	7年	9年	4年
勤務国	2.4ヶ国	2.5ヶ国	2.3ヶ国

※4名は性についての間に回答していない。

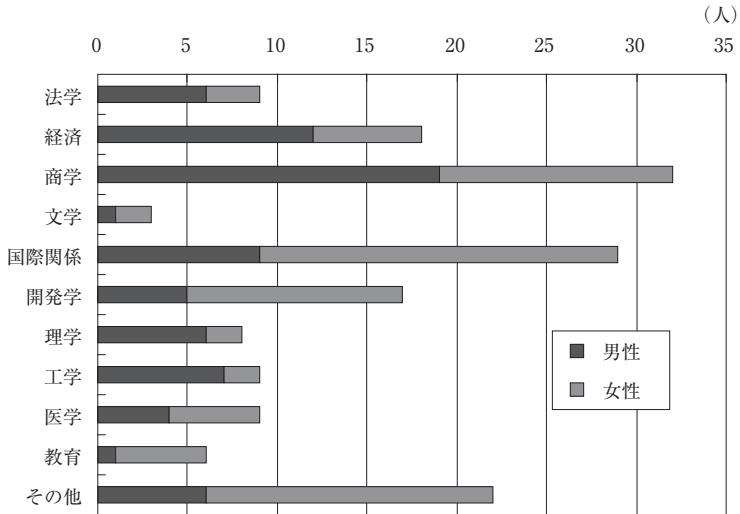


図1 男女別最終学歴での専攻分野

図1にあるように回答者の最終学位での専攻分野を調べると、男性職員の場合は法学、経済、商学（MBA）、国際関係、開発学、工学、医学と広く分散しているのに対し、女性職員の場合は国際関係、商学（MPA：行政管理）、開発学の3分野に専攻分野が集中している。

図2は正規職員の男女別の職位を示す。図2から、男性職員の平均職位はP-4、Step 4であるのに対し、女性職員の場合はP-3、Step 5と、男性職員の方が女性職員より昇進していることが分かる。紙幅の関係でデータを示さないが、男性で正規職員になった年齢が35歳以降の割合が35%おり、これらの男性は入職時に高い職位のポストに中途採用されたと考えられる。

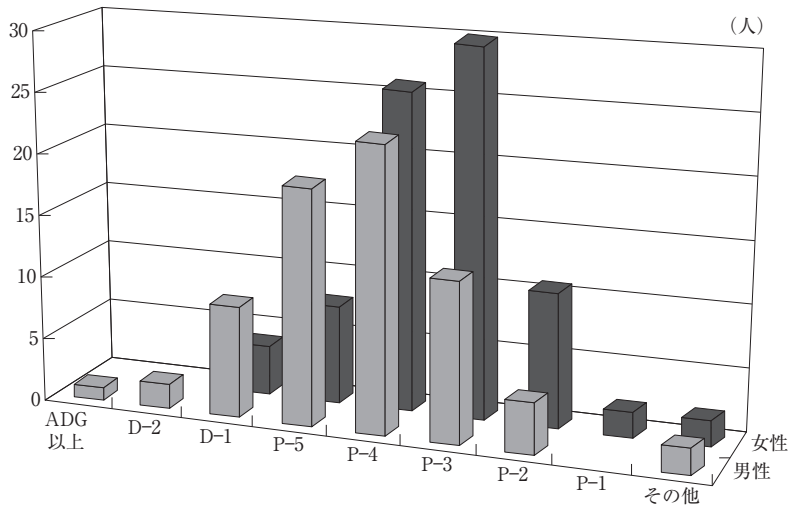


図2 正規職員の職位

入職方法を表5に、その要約を表6に示した。男性職員の場合、入職方法は中途採用と若年採用でほぼ同じ割合であるが、女性職員の場合は、圧倒的に若年採用型が多い。

これまでの議論を整理すると、国際機関に働く日本人職員の内、女性回答者の多くは学生時代に国際機関を志望し、主に受験資格が35歳までの若年者

表5 男女による入職方法*

		男性		女性		合計	
中途採用	空席応募	24人	30%	13人	14%	37人	22%
	採用ミッション	7人	9%	8人	9%	15人	9%
	小計	31人	39%	21人	23%	52人	31%
若年採用	JPO 制度	21人	27%	37人	41%	58人	34%
	国連職員競争試験**	6人	8%	14人	15%	20人	12%
	YPP プログラム	5人	6%	6人	7%	11人	6%
	小計	32人	41%	57人	63%	89人	52%
	その他	16人	20%	13人	14%	29人	17%
	合計	79人	100%	91人	100%	170人	100%

* 4名は性に回答していなかったが、女性として集計した

**2011年からは YPP 試験に変更されている

表6 入職方法の男女比較

男性職員	中途採用 (39%)
	若年採用 (41%)
女性職員	中途採用 (23%)
	若年採用 (63%)

向け試験や制度を活用して国際機関に入職している。他方、男性回答者の半数は、同制度で若年採用されているが、残りの半数は35歳以降に空席ポストに応募するなどして中途採用されている。男性は学生生活を終え、実社会で働くようになってから国際機関で働くための準備を開始した者が多く、実社会での職務経験が国際機関で評価され、中途採用されている場合が多い。その結果として、男性の職位が女性の職位よりも高くなっていると考えられる。

入職方法に加えて、男性職員の最終学歴での専攻分野は広く分散しており、かつ、これらの分野は高い専門性を要求されることが多い。他方、女性職員の場合は、若年採用者が多く、専攻分野は国際関係、商学（行政管理）、開発学の3分野に集中している。

総括すると、日本人男性職員の方が日本人女性職員よりも高い職位に就いている理由として、国際機関への入職方法と最終学位での専攻分野の違いを

挙げることができる。

(2) 差の検定, 因子分析, 重回帰分析から見る日本人正規職員の特質
—第1次アンケート調査から

本項では, 日本人正規職員の特質を明らかにするために行った差の検定, 因子分析, 重回帰分析の分析結果を概観する。

差の検定ではt検定²²⁾を行い, 5%水準で統計的に有意な項目を調べた結果, 「入職年齢」, 「給与評価」, 「福利厚生」, 「生活満足」, 「職位」, 「年齢」の6項目で有意な差が見られた。6項目の内, 「入職年齢」, 「年齢」, 「職位」については, 男性職員の方が女性職員よりも高かったが, 残りの「給与評価」, 「福利厚生」, 「生活満足」の項目では, 女性職員の方が男性職員よりも高かった。

表7のKaiserの正規化を伴うプロマックス法による因子分析の結果から分かるように, 国際機関に勤務する日本人職員は3種類の因子から構成されていた。第1因子は国際機関の仕事に満足し, 総合満足も高く, 定年退職時までの勤務を希望する「キャリア満足」職員, 第2因子は給与や福利厚生など国際機関からの処遇に満足し, 生活を楽しむ「処遇満足」職員, 第3因子

表7 Kaiserの正規化を伴うプロマックス法による因子分析²³⁾

	因子		
	1	2	3
総合満足	0.999	0.007	0.033
職務満足	0.823	-0.007	-0.01
定年まで	0.339	-0.135	0.289
福利厚生	-0.055	0.616	0.118
給与比較	-0.01	0.607	0.069
生活満足	0.321	0.376	-0.212
労働変化	0.093	0.053	0.663
前職満足	0.132	-0.232	-0.314

は国際機関に転職する前の職場でも不満を持ち、転職後も労働時間が長くなったと不満を感じる「現状不満」職員である。

上記3因子と他の変数との相関係数を求めた結果、「キャリア満足」職員は国際機関での勤務年数が長く、職位が高い職員であること、「処遇満足」職員は女性で、若年採用で入職した職員に多いこと、「現状不満」職員は転職を繰り返した後に年齢がいったから国際機関に入職した職員に多いことが分かった。

次に男女別で因子分析を行った結果、男性職員の場合は3つの因子から構成されており、第1因子は職務に満足し、総合満足も高い「キャリア満足」職員、第2因子は入職前の職場にも不満があったが、現在も労働時間が増えており、生活満足も低い「入職前・現状不満」職員、第3因子は給与が前職より増え、福利厚生にも満足し、生活満足も高いが、職務満足は低い「処遇満足」職員であった。

女性職員の場合も3つの因子から構成されており、第1因子は職務満足、生活満足が共に高く、総合的にも満足が高い「キャリア・生活満足」職員、第2因子が職務満足も生活満足も低いが、定年までの勤務を希望する「現状不満・長期雇用希望」職員、第3因子が給与が前職よりも増え、福利厚生にも満足しているが、職務満足は低い「処遇満足」職員であった。

重回帰分析の結果からは、説明力はそれ程高くないが、日本人正規職員の「総合満足」を決める決定変数は「職務満足」と「雇用保障」であった。

統計分析による考察は、前項で行ったクロス集計による分析をより掘り下げるものとなった。

差の検定において、男性職員の方が女性職員よりも中途採用で入職している比率が高く、男性職員の職位が女性職員の職位よりも高いと一般化することができる。

因子分析からは、男性職員の「キャリア満足」の決定変数は「職務満足」のみであるのに対し、女性職員の決定変数は「職務満足」と「生活満足」であることが分かった。男性職員、女性職員の満足度の決定変数を表8に示す。

表8 男性職員・女性職員別の満足度決定変数

	男性職員	女性職員
満足度の構成要素	職務満足度のみ	職務満足度+生活満足度

5. 日本人職員と外国人職員のキャリア比較

——第2次アンケート調査から

本節では、2007年に行った第2次アンケート調査結果²⁴⁾を概観する。なお、第2次調査は個人情報保護法が施行された後ということもあり、第1次調査と比べ回答数が大幅に減少した。しかし、日本人職員の回答の個票内容を精査すると、第1次調査、第2次調査間で大きな変化は見られなかった。但し、第2次アンケートにおいて日本人職員の場合は国連事務局職員からの回答が多く、外国人職員の場合はヨーロッパ出身の職員からの回答が多いと共に、UNDP 勤務者からの回答が約半数を占めるという特徴があった。

回答結果の要約を表9に示すが、40項目の質問からなるアンケート調査の分析から、日本人職員と外国人職員間に次のような違いや特徴があった。

第一の特徴は、日本人職員の場合、先進国勤務が多いことである。第1次アンケート調査でも日本人で先進国に勤務する職員の比率が高かったが、第2次調査でも日本人職員の3分の2は先進国に勤務しており、開発途上国に勤務している職員は3分の1に過ぎなかった。他方、外国人職員の3分の2は開発途上国に勤務しており、先進国に勤務している職員は回答者の3分の1に過ぎなかった。

第2の特徴は、外国人職員の方が自己のキャリア形成に積極的なことである。外国人職員の平均年齢は41歳と、日本人職員の平均年齢より3歳若いものの、外国人職員の平均職位はP-4, Step 6, 日本人の場合はP-3, Step 9と、外国人職員の方が日本人職員よりも職位が高い。昇進は通常、現在の勤務国以外の勤務地で公募される一つ上の職位の空席ポストに応募し、選考されることにより実現される。表9から正規職員になった年齢は日本人職員とほぼ同じであるにも関わらず、勤務国数は、外国人職員の場合は3.3ヶ国、日本

表9 回答者（日本人職員および外国人正規職員90人）の属性

	全体	日本人職員	外国人職員
人数	90人	61人	29人
人数内訳			
男性	46人（51%）	28人（46%）	18人（62%）
女性	43人（48%）	32人（52%）	11人（38%）
無記名	2人（1%）	2人（2%）	0人（0%）
平均年齢	43歳	44歳	41歳
平均職位	P-4, Step 4	P-3, Step 9	P-4, Step 6
既婚者	57人（63%）	37人（60%）	20人（69%）
最終学歴			
博士号取得・課程	13人（14%）	6人（10%）	7人（24%）
修士	63人（70%）	43人（70%）	20人（69%）
学士（大学）	8人（9%）	7人（11%）	1人（3%）
その他	4人（4%）	5人（8%）	1人（3%）
国際機関勤務機関数	1.8機関	1.6機関	2.0機関
勤務国数	2.4ヶ国	2.1ヶ国	3.3ヶ国
勤続年数	12年	12年	11年
専門職の部下の数	5人	5人	6人
一般職の部下の数	7人	6人	9人
国際機関入職前勤務	5年	6年	4年
国際機関入職前勤務機関数	1.6機関	1.5機関	1.7機関
正規職員年齢	32歳	32歳	31歳
税込み基本給（年俸）	US\$103,549	US\$100,816	US\$106,898

人職員の場合は2.1ヶ国と、1ヶ国多いことが分かる。また、高職位ゆえに、外国人職員は税込み基本給（年俸）でUS\$6,000程高い報酬を得ている。

第3の特徴は、外国人職員と日本人職員では国際機関入職までのキャリア・パスが異なり、外国人職員の方が早い時期から国際機関で働くための準備を行っていることである。国際機関で働き始める前の勤務組織を比較すると、日本人の31%は民間企業から、次に23%が政府・政府系機関から、20%が大学・研究機関からの転職であった。日本人職員の場合、民間企業経由で国際機関に入職している割合が最も多く、日本人の多くは入職に向けての準備を20代後半から30代の初めに開始している。一方、外国人職員の入職前の組織は、45%が政府・（ODA 機関を含む）政府系機関、17%が大学・研究

機関で、民間企業からの転職は10%に過ぎない。外国人職員の場合は、自国のODA事業に従事した後に国際機関で働くようになった場合が最も多く、民間企業からの転職者は少ない。

表10 日本人職員と外国人職員の入職前の勤務組織

入職前の勤務組織	日本人職員		外国人職員	
民間企業	19人	31%	3人	10%
政府・政府系機関	14人	23%	13人	45%
大学・研究機関	12人	20%	5人	17%
NGO	7人	11%	4人	14%
その他	9人	15%	4人	14%
合計	61人	100%	29人	100%

最終学歴の専攻分野については、日本人職員の場合は、「国際関係」が突出し、残りの回答は他の分野に広く分散していた。これは、前述したように、日本人職員の回答は、国連事務局勤務者からの回答が多いことと関係すると考えられる。一方、外国人職員の場合は「経済」、「国際関係」、「経営管理」の3分野に集中しており、これはUNDPでは開発途上国を支援するために経済分野の専門家の需要が高いことと関係していると考えられる。

さらに、国際機関への準備に関する質問では、外国人職員の約3分の1は「関連分野の職務経験」を挙げているのに対し、日本人職員の4分の1は「大学院に進学し、学位を取得した」と答えていた。

以上を総合的に判断すると、外国人職員の方が日本人職員よりも国際機関に働くための準備を早い段階から行っており、自己のキャリア形成に積極的であると結論づけることができる。

第4の特徴は仕事外の懸案事項が日本人職員と外国人職員で異なることである。表11から分かるように、日本人職員の3分の1は「高齢の親の世話」を懸案事項として選択しているが、外国人職員の約3分の1は「離れて暮らす家族のメンバーからの別離」を選択した。外国人で「高齢の親の世話」を

選択した者はいなかった。ヨーロッパでは個人主義が浸透し、社会保障制度が整備されていることから「親の世話・老親の介護」を心配しなくても良いと考えられる。

表11 日本人職員と外国人職員の仕事面以外での懸案事項

	日本人職員		外国人職員	
	人数	割合	人数	割合
子供の教育	11人	18%	8人	28%
高齢の親の世話	19人	31%	0人	0%
定年退職後に住む国	2人	3%	0人	0%
定年退職後の活動	3人	5%	0人	0%
他国に住む家族と離れて暮らすこと	5人	8%	10人	34%
現在の生活条件	3人	5%	3人	10%
健康問題	1人	2%	0人	0%
懸案事項なし	12人	20%	5人	17%
その他	3人	5%	3人	10%
無回答	2人	3%	0人	0%
合計	61人	100%	29人	100%

第5の特徴は国際機関外への転職の検討である。「総合満足度」についての質問に対し、80%以上の日本人職員および外国人職員ともに国際機関での職務と生活に満足しているが、表12から分かるように、約40%の両グループの職員は国際機関を辞め、機関外の職場への転職を真剣に考えたことがある、と回答している。日本人職員を対象とした第1次アンケート調査においても転職については同様の回答であった。第1次アンケート調査において、転職の理由で最も多かったのは「自分の能力・知識を他の職場で活かしたい」であり、転職先として大学・研究機関を希望した回答が最も多かった。実際に国際機関を辞め、大学で教職にある人も多く、筆者もその一人である。表12は日本人職員、外国人職員共に、国際機関の勤務に拘ることなく、自分の能力を活かす機会があるならば積極的に転職する用意があることを示している。

今までの議論を整理すると、日本人職員は民間企業でサラリーマンとして

表12 国際機関外への転職を真剣に考えたことに関する日本人職員と外国人職員回答

	日本人職員		外国人職員	
	人数	割合	人数	割合
もちろん、真剣に検討したことがある	22人	36%	11人	38%
真剣ではないが、検討したことがある	21人	34%	10人	34%
分からない	2人	3%	0人	0%
検討したことはない	3人	5%	3人	10%
国際機関外への転職を考えたことはない	13人	21%	5人	17%
合計	61人	100%	29人	100%

働いた後に国際機関に転職した者が31%と多いが、外国人職員の場合は45%が政府・政府系機関（ODA 関連機関）で働いた後に国際機関に入職している。学歴・最終学歴での専攻分野を見ても、外国人職員の多くが国際機関で行われている事業と関係の深い「経済」、「国際関係」、「経営管理」などの分野で専門教育を受け、かつ関連分野の職務を経験した後に国際機関に応募している。

総括すると、外国人職員の方が日本人職員よりも早い時期に目指す職業分野を定め、関連分野での経験を積むなど国際機関に働くための準備を行うと共に、採用された後も開発途上国の上位ポストに応募するなど自己のキャリア形成に積極的に取り組んでいる。

6. 日本人国際公務員の満足度・職種分析——聞き取り調査から

筆者は勤務校の在外研究を活用し、2008年にニューヨーク、ジュネーブ、ローマで国際公務員に対する聞き取り調査を行い、24名からの調査協力を得ることができた。24名の協力者の内訳は23名の日本人正規職員と1名の外国人正規職員である。聞き取り調査結果の要約を表13に示す。

筆者は第1次、第2次アンケート調査、および聞き取り調査を通じ、職員の満足度と職種の間に関係があることを確信し、職員の満足度を職種別に分類した結果、職員を「専門職」グループ、「財務」グループ、「アドミン（総

表13 調査協力者の属性の要約と満足度

	男性	女性	合計
人数	10人	14人	24人
平均年齢	47歳	47歳	47歳
平均職位	P-4 Step 5	P-4 Step 6	P-4 Step 5
平均勤続年数	11年	16年	16年
正規職員時年齢	35歳	32歳	34歳
勤務国数	2.0ヶ国	2.5ヶ国	2.3ヶ国
入職時年齢	33歳	31歳	32歳
満足度（1～5）	4.1	4.3	4.2

表14 聴き取り調査協力者の専門分野、男女比、職位、年齢、満足度

職種	合計		男性	女性	平均職位	平均年齢	満足度 5段階評価 (M: 男性, F: 女性)	
	人数	割合					M	F
専門職 (財務を除く)	10人	41%	4人	6人	P-4, Step 7	48歳	4.7	M = 4.25, F = 5.0
財務	4人	17%	2人	2人	P-4, Step 7	46歳	4.25	M = 4.0, F = 4.5
調整分野	5人	21%	4人	1人	P-4, Step 1	49歳	4.0	M = 4.0, F = (2.5)
アドミン・人事	3人	13%	0人	3人	P-4, Step 5*	46歳*	4.5	M = -, F = 4.5
開発途上国支援	2人	8%	0人	2人	P-3, Step 5	39歳	4.5	M = -, F = 4.5

*：1名は平均値と大きく離れるため計算から除外

務)」グループ、「調整業務」グループ、「開発途上国支援」グループの5つのグループに分類し、グループ毎の満足度を5段階評価し、その結果を表14に示す。

本節では、聴き取り調査から、職種別に各グループの特徴を分析した結果を紹介する。

最初の「専門職」グループは、自己の満足度をリッカートの5段階評価で4.7と高い満足度を示した。ここで「専門職」とは研究職を意味するのではなく、ある分野の専門家であることを意味する。職種としては物流担当官、評価スペシャリスト、PCネットワーク・スペシャリスト、医務官などが挙げられる。このグループの職員は専門分野で能力を発揮すれば、組織が自分

の能力を高く評価してくれることに満足していた。

2番目の「財務」グループは財務分野で働く職員であり、このグループの満足度は4.25であった。このグループは上記専門職グループに含めることもできたが、この分野の協力者が多く、グループの特徴もあったことから独立させた。財務グループの職員は、職務能力を数字で表現することができることから、母語がアルファベットでない日本人には向いていると考えられる。

「アドミン」グループの満足度は4.5であったが、聴き取り調査時のケースが少ないことから、満足度の4.5を適正に判断することはできなかった。

「調整分野」グループの満足度は4.0と5つのグループ内では最も低く、苦戦していると判断することができる。このグループの平均職位も他のグループと比べ低い。一般に調整分野の仕事は、丁寧な仕事をする日本人には向いており、上司に重宝がられる。しかし、職位が上昇するに従い競争が厳しくなり、「P-5のポスト取得は厳しい」と複数の調査協力者が答えていた。

「開発途上国支援」グループの満足度は4.5であったが、このグループの職員の満足度は非常に高い者と低い者に大きく分かれた。開発途上国支援の成否は、自己の努力のみだけではなく、たとえば政権交代による事業方針の変更、事業の中止などの外部要素に影響されることが大きく、それらが満足度で大きな差となったと考えられる。

なお、国際機関への採用・登用では、専門性や過去の関連分野での職務経験が高く評価される。それゆえ、他職種への異動は日本人が一般に考えるほど簡単ではない。

7. 成果主義組織に働く日本人国際公務員研究から見える日本人の意識構造

アンケート調査でも同様な結果が得られたが、表15にあるように、聴き取り調査での調査協力者の約90%は日本で働いた経験があり、その内40%以上は民間企業に勤務した後に、国際機関に転職していた。本節では、第1次・第2次アンケート調査および聴き取り調査を通じて明らかになった日本人職員の意識構造の分析結果を踏まえ、日本企業がグローバル人材育成のために

表15 日本での勤務経験と勤務組織

組 織	男性		女性		全体	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合
日本での勤務あり	10人	48%	11人	52%	21人	88%
民間企業	4人	44%	5人	56%	9人	43%
外資系企業	2人	40%	3人	60%	5人	24%
政府機関	2人	67%	1人	33%	3人	14%
大学	0人	0%	1人	100%	1人	5%
その他	2人	67%	1人	33%	3人	14%

人的資源管理面で重要となる取り組みや問題点を、筆者の意見を交えながら検討する。

第1番目に、特に第1次アンケート調査から明らかになった事柄は、働く上で最も重要な要素は職務満足であることである。筆者が行った調査結果から、高い職務満足度を持つ職員ほど職位が高く、かつ職務満足と総合満足は非常に高い相関関係にあった。職種分析では、専門職職員および財務職職員の職務満足度が特に高かった。

第2番目に聴き取り調査から分かったことは、日本の民間企業の職場教育のレベルが高いことである。表16から分かるように、聴き取り調査では、日本での勤務経験のある男性調査協力者は、日本で受けた職場教育のレベルは高く、国際機関での職務に役立っていると高く評価した。他方、女性調査協力者の日本での職場教育に対する評価は低かった。これらの女性が日本で働いた時期は男女雇用機会均等法施行以前であるとはいえ、「女性の活用」の問題は日本企業が検討しなければならない大きな課題であるといえる。

表16 日本での勤務経験の評価

日本での勤務経験	男性		女性		全体	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合
有益であった	10人	100%	6人	43%	16人	66%
有益でなかった	0人	0%	4人	29%	4人	17%
該当しない	0人	0%	4人	29%	4人	17%
合計	10人	100%	14人	100%	24人	100%

第3番目に第1次アンケート調査、聴き取り調査から分かったこととして、給与の不満は少ないことである。国際機関の給与はドル建てで支払われており、円に換算すると決して高いとはいえない。実際、40%以上の男性職員は、転職により給与が2～5割減少したが、給与の減少による不満は見られなかった。調査では、男性職員、女性職員共に職場が提供する「生活満足度」、すなわち「生活の質」を評価していた。満足の理由として、特に男性は労働時間の減少を挙げていた。

第4番目に第1次アンケート調査から分かったことは、転職に積極的なことである。専門分野での高い能力が要求される WHO、ILO、世界銀行などの専門機関に勤務する回答者の40%は機会があれば「自分の能力・知識を他の職場で活かしたい」と、転職に積極的であった。専門性が高い職員は、自分の能力・経験を活かす機会があれば、給与は多少低くなくても転職に積極的な姿勢を見せている。

第5番目は日本にいる親の世話・介護の問題である。第1次アンケート調査の回答者の平均年齢が43歳であったということもあり、男性の3人に1人は日本に戻り働くことを真剣に考えたことがあると回答した。しかし、日本で適職が見つからない、日本の職場環境で働く決心がつかないなどの理由で最終的には離職していなかった。

第6番目は子供の教育の問題である。子供の教育に関わる問題とは、幼少期から海外で長期間生活していると、日本語、日本人としての考え方・常識を身につけることが難しくなることから、親が子供に日本で日本人としての価値観を身につけさせたいと考える事柄である。一般に親は、子供に日本人としての価値観を身につけさせると同時に、将来の選択肢を多く持たせたいと考える。第1次アンケート調査および聴き取り調査では、子供を持つ調査協力者から子供の教育に関する問題の指摘が多かった。

第7番目に第1次アンケート調査で分かったことは、赴任地で最も苦勞する問題は医療施設へのアクセス、安全の確保、食べ物など一般的な事柄であり、現地で使われる言語やローカル・スタッフとの関係ではないことである。

なお、ブラックの研究²⁵⁾では、赴任地での調整が難しい問題として現地の人々との対人関係、次が仕事に関係しない一般の事項であった。海外派遣者および帯同家族の赴任地での適応には、現地の一般的生活情報の有無が大きな役割を果たす。

本節での議論を整理すると、多国籍職員から構成され、成果主義人事が行われている国際機関に働く日本人職員は、職務満足の実現を目指し働いていること、日本で受けた職場教育を高く評価していること、給与の多少よりは生活の質を評価していること、専門性の高い職員は転職に積極的であること、日本にいる親の世話・介護を心配していること、子供の教育に悩んでいることであった。

今後、日本の企業が新興国を含む海外に社員と帯同家族を長期に派遣する場合、これらの家族は本節で議論した事柄と同種の問題に直面すると確信する。それゆえ、海外に派遣される社員の負担を軽減するために、派遣元企業は海外に勤務する職員とその家族への支援体制を強化する必要がある。

8. グローバル人材育成に向けての6つの提言

本節では、前節6.「成果主義組織に働く日本人国際公務員研究から見える日本人の意識構造」での議論を踏まえながら、日本企業がグローバル人材を育成する上での環境整備に向けて6つの提言を行う。

第1の提言は専門職職員の育成である。国際機関に勤務する日本人調査協力者からの聴き取り調査から、満足度が高いのは専門職と財務職という専門性が高い職種に就いている職員であった。日本の民間企業の人材育成はジェネラリストの育成が中心であるが、日本以外の国や組織では、専門分野での学位歴や関連分野の職務経験がある高度な人材を活用している。今後、日本企業が海外の企業と競合しなければならないことを考えると、専門性の高い専門職職員の育成を急ぐ必要がある。

第2の提言は中途採用市場の拡充である。前節でも言及したが、専門機関に勤務する職員の多くは、自己の能力を発揮できる職場で働きたいと考えて

おり、国際機関での長期勤務に固執していない。専門家の能力を社会全体が有効活用するという観点から、専門職分野の人材の流動性を高める中途採用市場を拡充させる必要がある。

第3の提言は早い段階でのグローバル人材の選抜である。第2次アンケート調査で外国人職員との比較から、外国人職員の方が日本人職員よりもキャリア形成に積極的であることが明らかになった。日本人職員の多くは、民間企業に勤務した後、転職し国際機関に勤務しているが、外国人職員の場合は、将来就く職業分野を早い段階に決定し、自己の決定した職業分野でのキャリア形成に積極的に取り組んでいた。グローバル人材を育成するためには、専門分野での教育・経験、外国語、異文化コミュニケーション能力等を習得しなければならず、そのためには長期間の準備が必要となる。それゆえ、グローバル化を目指す日本企業は、早い時期からグローバル人材を選抜する必要がある。

第4の提言は海外勤務者にインセンティブを与えることである。国際公務員の給与は先進国の民間企業の給与水準と比較し魅力的であるとはいえないが、福利厚生、特に年金は手厚い。最近、海外勤務に消極的な日本人、特に若者が多く見受けられる。それ故、人材のグローバル化を推進するために、送り出し組織が海外勤務者への待遇面でインセンティブを検討する必要がある。

第5の提言は「女性の人材活用」である。2.(2)a「女性の活用一雇用機会の均等」で言及したが、日本企業の管理職での女性比率は「係長以上」で5%と低く、日本で女性の人材活用が十分に進んでいるとはいえない。女性労働の戦力化には時間がかかり、国際機関の場合も男女の雇用均等を実現させるために30年以上の年月を要している。

北欧諸国では、労働力不足に対処するために移民労働を受け入れるか、自国の女性を戦力化するかを国民投票で問い、国民が女性の労働力化を選び、女性が子育てと仕事を両立させる社会制度を整備させた。日本の労働力不足は近い将来顕在化する。もし企業が女性を労働力不足の担い手と考えるので

あれば、たとえば育児休業復帰後の先任権の保障を就業規則に明記するなど、女性の活用を推進させる施策の拡充を真剣に検討する必要がある。

第6の提言はワークライフ・バランスの実現である。聴き取り調査で、調査協力者の多くはワークライフ・バランスが保たれなければ、長期的に仕事か家庭のどちらかに支障をきたすと家庭生活の重要性を指摘している。その含意は、私生活の充実や満足が成果主義組織で働き続ける上での頑張りにつながるということである。組織内の人的資源を長期間にわたり有効活用するという観点からも、組織主導で仕事と生活のバランスを実現できる職場づくりを真剣に検討する必要がある。

9. おわりに

筆者は「新卒一括採用」と日本的経営の柱の一つである終身雇用は経済合理性が非常に高いと考えている。加えて、成果主義組織に勤務した経験者として、成果主義の厳しさを理解していると共に、長期雇用から派生する職務保障も高く評価している。しかしながら、日本企業がグローバル化時代に対応するために、海外でモノやサービスを売り、利益を上げなければならないことを考えると、日本企業は日本的人的資源管理をある程度、大きく改革する必要がある。

今後、グローバルに人材を有効活用するという観点から、日本企業は、今後、勤務国、職員の国籍を問わず、同じ基準で職員の雇用管理を行う制度の導入を求められるであろう。しかしながら、世界基準で単一の雇用管理制度を実施することが難しいのであれば、日本的人的資源管理と成果主義人的資源管理の二つの制度を職員に提示し、本人がどちらか一方の制度を選択できるようにするなど雇用管理制度の柔軟化に取り組む必要がある。

なお、本稿では、出来る限り、議論の裏付けとなるデータ等を記載するように努めたが、紙幅の関係ですべてを掲載することはできず議論を尽くせなかった箇所がある。その際には、拙著の関係箇所を参照してほしい。

注

- 1) 日本経済新聞, 経済教室 2010年9月30日.
- 2) 横山和子 『国際公務員のキャリアデザイン』白桃書房, 2011年3月.
- 3) 日本経済新聞, 2010年9月9日.
- 4) 日本経済新聞, 2010年6月15日.
- 5) 日本経済新聞, 2011年1月9日.
- 6) 日本経済新聞, 2010年5月12日.
- 7) 国連共通システム内の31機関は1. 国際連合 [a. {UN (国際連合*), ICJ (国際司法裁判所), ICSC (国際人事委員会), UNJSPF (国連合同年金基金)}, b. 総会によって設立された機関 {UNDP (国連開発計画), UNFPA (国連人口基金), UNOPS (国際連合プロジェクト・サービス機関), UNHCR (国連難民高等弁務官事務所), UNICEF (国連児童基金), UNRWA (国連パレスチナ難民救済事業機関), UNU (国連大学), WFP (国連世界食糧計画)}, c. 合同で設置された機関 {UNAID (国連エイズ合同計画), ITC (国際貿易センター)}], 2. 専門機関 {FAO (国連食糧農業機関), ICAO (国連民間航空機関), IFAD (国際農業開発基金), ILO (国際労働機関), IMO (国際海事機関), ITU (国際電機通信連合), UNESCO (国連教育科学文化機関), UNIDO (国連工業開発機関), UPU (万国郵便連合), WHO (世界保健機関), WIPO (世界知的所有権機関), WMO (世界気象機関), UNWTO (世界観光機関)}, 3. その他の機関 {IAEA (国際原子力機関), ICATILO (ILO 国際訓練センター), PAHO (汎アメリカ保健機関), UNITAR (国連訓練調査研究所)} である. なお, *には国際連合内の主要機関, 地域委員会, その他の機関を含む. 出所は *Personal Statistics Data as at 31 December 2009* (CEB/2010/HLCM/HR/24) United Nations system Chief Executives Board for Coordination 刊より作成.
- 8) 日本経団連労働政策本部編『人事労務用語辞典 第6版』225頁, 日本経団連出版, 2002年.
- 9) 国際復興開発銀行 (IBRD) = 世界銀行, 国際金融公社 (IFC), 国際開発協会 (IDA), 多国間投資保証機関 (MIGA), 国際投資紛争解決センター (ICSID) を総称し, 世界銀行グループと呼ばれる. 世界銀行グループは定義によって国際機関とみなされるが, 特に職員の待遇面で国連共通システムと異なる.
- 10) 本研究は探索的研究であり, 第1次アンケート調査実施時には調査対象者

がどの程度協力してくれるか分からなかったこともあり、世界銀行グループおよびWTOに勤務する職員を調査対象に含めた。しかし、調査の厳密性を鑑み、第2次アンケート調査および聴き取り調査では、調査対象を国連共通システムに勤務する正規職員に限定した。なお、第1次アンケート調査では、非正規職員であるJPOにも調査票を送付したが、本研究対象は国際機関でキャリア形成を行っている職員であることから、分析にはJPOの集計値を含めなかった。

- 11) Personal Statistics Data as at 31 December 2008 (CEB/2009/HLCM/HR/30) United Nations system Chief Executives Board for Coordination 刊より計算。
- 12) 人事院平成22年度一般職の国家公務員の任用状況調査、統計表から算出 (http://www.jinji.go.jp/toukei/0211_ninnyoujoukyou/0211_ichiran.htm 2012年2月3日)。
- 13) 国連憲章101条の、優秀な職員をできるだけ地域に偏ることなく採用し、原則として分担金に応じた割合で採用するという理念を反映させたものであり、この方針は地理的配分 (Geographic Distribution) と呼ばれている。
- 14) 厚生労働省大臣官房統計情報部編『雇用の実態2002—雇用管理調査報告書』労務行政、2002年10月、15頁。本書は厚生労働省が実施した「平成14年雇用管理調査」の詳細を報告したもの。
- 15) 厚生労働省大臣官房統計情報部編前掲書、32頁。
- 16) http://www.un.org/depts/OHRM/salaries_allowances/allowances/edgrant/ed-grant 2011.doc 2011年1月1日。
- 17) 『平成20年就労条件総合調査結果の概況』厚生労働省 平成20年10月、8頁。
- 18) Staff Rules and Staff Regulations of the United Nations Secretary General's bulletin (ST/SGB/2011/1) United Nations 刊 47頁, Rule 6.3 Maternity and paternity leave (a)。
- 19) (財) 21世紀職業財団編『女性労働の分析 2010年』(財) 21世紀職業財団、2011年6月、68頁。
- 20) 筆者が2009年に国際連合事務局、ILO、UNHCR、FAO、WFPを訪問し、人事担当者から聴き取り調査を行った結果と、2008年に国際連合事務局、UNDP、UNFPA、ILO、WHO、FAO、WFP等に勤務する日本人職員への聴き取り調査から得た知見等に基づいている。なお、聴き取り調査結果は、「5. 日本人国際公務員の満足度・職種分析—聴き取り調査から」に説明した。

- 21) 筆者は国際機関に勤務する日本人職員へのアンケート調査を郵送により実施することを検討したが、職員の多くは郵便事情の悪い開発途上国に勤務していることから、電子メールを使いアンケート調査を実施した。試行錯誤の末、対象者の特定は『主要国際機関の日本人職員名簿』から氏名をローマ字に変換し、所属機関ごとの電子メール・アドレス作成規則に従い、暫定電子メール・アドレスを作成した。調査協力を求める文書を741人の暫定電子メール・アドレス宛に送付し、受信されなかったアドレス、および協力を辞退した職員のアドレスを削除した後、2003年6月に541人に英文および和文の調査書を送付したところ、250名からの有効回答があった。なお、第1次調査では、国連共通システムの31国際機関、世界銀行グループおよび世界貿易機関に勤務する日本人の正規職員、170名を分析の対象としたが、注3でも説明したように、第2次アンケート調査、聴き取り調査時には、対象を国連共通システム内の機関に働く正規職員に限定した。
- 22) 2集団間に差があるかないかを統計的に調べる方法を平均値の差の検定と言い、統計的にt分布を使うのでt検定とも呼ばれる。本研究では、男性職員、女性職員間の回答に差があるかないかの検定を行った。
- 23) 因子分析はいくつの変量(項目)間にある相関関係を少数の因子(潜在的変量)で説明する統計分析手法である。因子間の相関を調べるために斜交回転させた場合はプロマックス法による因子分析と呼ばれ、直交回転させた場合はバリマックス法による因子分析と呼ばれる。なお、本研究では、バリマックス法、プロマックス法の両方法を試みた結果、ほぼ同じ結果が得られた。
- 24) 国際機関に勤務する日本人職員と外国人職員の意識形態を比較するために、2007年に電子メールを使い、40項目から構成される第2次アンケート調査を実施した。外国人職員からの協力を得る方法が見つからなかったが、デンマーク・コペンハーゲンに本部を置くUNDP JPO Service Centreに協力を要請し、当該Centreを経由し質問票を配信した。
- 25) J.S. ブラック他著、白木三秀他監訳『海外派遣とグローバルビジネス—異文化マネジメント戦略』、白桃書房、2001年、166頁。

主要参考文献

石田英夫『日本企業の国際人事管理』日本労働研究機構 1985年。

太田肇『仕事人と組織』有斐閣 1999年4月。

グラノヴェーター M.『転職—ネットワークとキャリアの研究』ミネルヴァ

- 書房 1998年11月.
- 厚生労働省雇用均等・児童家庭局編『平成15年度版女性労働白書』財団法人21世紀職業財団 2004年5月.
- 厚生労働省雇用均等・児童家庭局編『女性労働の分析2008年』財団法人21世紀職業財団 2009年5月.
- 小池和男『海外日本企業の人材形成』東洋経済新報社 2008年3月.
- 小池和男『プロフェッショナルの人材開発』ナカニシヤ出版 2006年5月.
- 笹島芳雄『現代の労働問題 第3版』中央経済社 2002年3月.
- シャイン・エドガー H. 『キャリア・ダイナミクス』白桃書房 1991年2月.
- 永井裕久「日本人海外派遣者の異文化適応の促進要因」日本労務学会誌 第4巻第2号 2002年7月6日.
- 日本労働研究機構編『日本企業の海外派遣者 職業と生活の実態』日本労働研究機構 2001年7月.
- 日本労働研究機構編『第4回海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果』日本労働研究機構 2001年12月.
- パートレット C. A.=ゴシヤール S. 『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社 1990年11月.
- パートレット C. A.=ゴシヤール S. 『組織理論と多国籍企業』文眞堂 1998年10月.
- 林吉郎『異文化インターフェイス経営』日本経済新聞社 1994年8月.
- ブラック J.S. 他『海外派遣とグローバルビジネス』白桃書房 2001年4月.
- フリードマン・トーマス『フラット化する世界』日本経済新聞社2006年5月.
- ベイリン L. 『キャリア・イノベーション—仕事生活の問い直しがつくる個性尊重の組織文化』白桃書房 2007年2月.
- 八代尚宏『日本的雇用慣行の経済学』日本経済新聞社 1997年1月.
- 横山和子『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』白桃書房 2011年3月.
- 吉原英樹『日本企業の国際経営』同文館出版 1992年11月.
- Bartlett, C. and Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The transnational solution*, Boston, MA: Harvard Business School Press (パートレット C.&ゴシヤール S. 『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社1990年11月).
- Bartlett, C., Ghoshal, S., & Beamish, P. (1990). *Transnational management*. New York, NY: McGraw-Hill Irwin.

- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, Volume 78, Number 6, 1360-1380.
- Guellec, D. & Cervantes, M. (2002). *International mobility of highly skilled workers: from statistical analysis to policy formulation*. Paris. OECD.
- Hansen, S. L. (2001). Integrating work, family, and community through holistic life planning. *The Career Development Quarterly*. Volume 49, Number 3, 261-274.
- Nagai, H. (2002). Comparison of cross-cultural adjustments between Japanese and American Expatriates. *AIBS*.
- Perlmutter, H.V. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *The Columbia Journal of World Business, January-February*.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2006). *Career anchors- participant workbook third edition*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc..
- Shibagaki, K., Trevor, M. and Abo, T. (1989). *Japanese and European management, their international adaptability*. Tokyo, University of Tokyo Press.
- Yokoyama, K. (2008). Correlation Analysis and Factor Analysis of Japanese Staff Members Employed in the UN System. *Bulletin of Toyo Gakuen University No. 16*, 19-33.

なお、本稿で使われた第1次アンケート調査集計値は横山のホーム・ページ (<http://www.ba.tyg.jp/~yokoyama/>) に掲載されている。

(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)