

令和 2 年 6 月 7 日現在

機関番号：34504

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2016～2019

課題番号：16K03918

研究課題名（和文）国際機関の人材育成システムと外国人国際公務員のキャリア形成に関する実証研究

研究課題名（英文）Empirical study on human resource development system of international organizations, and career development of foreign international civil servants

研究代表者

小西 尚実（KONISHI, NAOMI）

関西学院大学・総合政策学部・准教授

研究者番号：90510082

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,900,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、世界中から集まった多様かつ高度な専門家が働く国際機関を対象に、国際機関のコンピテンシーやリーダーシップ開発、メンタリングプログラムなど、国際機関が導入する人材育成システムや様々なキャリア開発プログラムについて、その特徴を解明した。さらに、外国人国際公務員管理職へのヒアリング調査により、グローバル人材のキャリア形成の実態を検証した。研究結果は、書籍の出版、英語論文の執筆をはじめ、民間企業の経営者や人事責任者らとの意見交換会の開催、HP上での公開や、教材を日英で作成し、大学や大学院の授業で活用している。

研究成果の学術的意義や社会的意義

グローバル人材の育成が日本の喫緊の課題となる中で、従来の日本のキャリア形成や技能習得プロセスに関する研究は日本人に限定されており、国内においてグローバルな視点での議論や研究が進んでいるとは言い難い。国連は世界中から集まった多様なバックグラウンドを持つ高度な専門家が働く組織であり、導入している雇用・人事制度はまさにグローバルな制度である。さらに、そこで働く国際公務員のキャリア形成プロセスを明らかにすることは、日本人にとっても有益である。本研究の成果が、日本の最重要課題であるグローバル人材育成や、組織の人材育成・キャリア開発分野のさらなる発展に寄与するものと確信している。

研究成果の概要（英文）：This study clarified the characteristics of human resource development systems and various career development programs introduced by international organizations, such as competency, leadership development, and mentoring programs of international organizations where diverse and highly specialized professionals from all over the world work. In addition, the author conducted an interview survey with foreign civil servant managers to verify the reality of career development of global human resources. Research results include publishing books, writing academic papers in English, holding meetings for exchanging opinions with managers of private companies, publishing on HP, creating teaching materials in English and Japanese used at the university and graduate school classes.

研究分野：人的資源管理

キーワード：グローバル人材 キャリア開発 国際人事システム 国連 国際公務員

1. 研究開始当初の背景

世界的に高度人材が不足し、人材獲得競争が激化している中、グローバルなキャリアが日本人にとって身近なものになってきた。しかし、従来の日本(人)のキャリア形成や技能習得プロセスに関する研究は日本人に限定されており、国内においてグローバルな視点での議論や研究が進んでいるとは言い難い。本研究の対象である国連をはじめとする国際機関には、世界中から集まった多様なバックグラウンドを持つ高度な専門家が働く組織であり、導入している雇用・人事制度はまさにグローバルな制度である。さらに、そこで働く国際公務員のキャリア形成プロセスを明らかにすることは、日本人にとっても有益であると考えられる。

2. 研究の目的

本研究は、世界中から集まった多様な高度な専門家が働く国際機関の人材育成システムを解明し、さらにそこで働く外国人国際公務員管理職へのヒアリング調査により、キャリア・トランジション理論や計画された偶然性理論など複数のキャリア学説との関連を絡ませながら、国際公務員というグローバルな高度専門職員のキャリア形成の実態を明らかにすることが目的である。このような、国際機関における人事政策やキャリア形成の研究は少ない。本研究の成果が、日本の最重要課題であるグローバル人材育成や、組織の人材育成・キャリア開発分野のさらなる発展に寄与するものと確信している。

3. 研究の方法

まず、国際機関の人事制度や教育訓練システムの検証に関しては、欧米やアジアに本部のある複数の国際機関を訪問し、人事担当者らにヒアリングを行い、現地で資料やデータを収集した。特に、国際機関のコンピテンシー やリーダーシップ開発、メンタリングプログラムなど、国際機関が導入する様々なキャリア開発プログラムについて、最新の情報を入手し、分析、整理した。また、国際機関の外国人管理職に対しては、アンケート調査およびフォローアップのインタビュー調査を実施し、主に個々のキャリア形成プロセスに関連する次の項目に関して聞き取りを行った。

4. 研究成果

国際機関の人事制度や教育訓練システムの特徴

国連組織の人事政策における要は、Competency(コンピテンシー)である。国連のコンピテンシーについては、小西執筆の著書(小西、2018、80頁)で詳しく解説しているが、国連におけるcompetencyは、スキル(Skill)・性質(Attribute)・態度(Behavior)のまとまりを示す。国連では、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・態度のまとまりである。個人のキャリア形成にも、組織の人事戦略の根幹としても重要視されており、competencyをベースとした雇用施策が行われている。国際機関においてコンピテンシーの概念は、社員の業務管理、人事採用や配置転換、さらには組織のニーズを明確にし、組織における人材開発を計画するための土台として有効に活用されている。

また、コンピテンシーは一方で、個人のキャリア形成にも活用できる。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るため、組織はフォーマルな教育技術訓練を従業員に提供すると同時に、的確なコーチングやフィードバックを与える仕組みの工夫においても有効である。そして何よりも、個人的な継続的学習活動が重要であり、外国人管理職へのヒアリング調査においてもその重要性が指摘された。つまり、日常業務でコンピテンシーを活用し、継続した学びや発展を計画するように、組織の制度だけに頼らず自身の主体的な取り組みや努力が必要になる。国連は終身雇用ではなく、数年ごとに国を超えて組織や部署を横断的に異動しながら経験を積むという複雑なキャリア形成プロセスを経るのが特徴である。一か所の国や組織で何年も同じ仕事を継続するケースは稀なため、職員が自ら主体的にキャリアを築く責任が求められる。

例えば、国際公務員は、キャリアアップのために一度組織を離れ、数年異業種で経験を重ねたり、博士課程などより高度な学位取得のために、現職を退き組織を数年離れたのち、また同じ組織に戻ってくる（通常と同じ応募選考プロセスを経て）再就職（たいてい以前よりも好条件）ができる仕組みがある。また、数年間の給与を伴わない一時離職（Staff Leave Without Pay）というような支援制度も導入しているため、職員は、長期的なキャリアを意識しながら、より高度なスキルや知識の習得（幅広い経験）とより高い学歴（複数の修士号や博士号の取得）に向けて主体的にキャリアプランニングを検討する。このように、国際機関は、明確なコンピテンシーを礎とし、高度な専門職員のキャリア開発を支援する制度や文化が構築されており、職員一人一人は、自己のキャリア開発を主体的に計画し、実行する責任を負っている。

< 国際公務員のキャリア形成の特徴・ヒアリング調査より >

調査対象者：国際機関勤務の外国人上級管理職3名（カナダ人、スペイン人、ドイツ人）

国際機関で働く外国人管理職への聞き取り調査の中で、特に国際公務員の資質（attribute、behavior）として浮かび上がってきたのが、次の要素である。1、「self-motivation」ここでは、どんな場所でどんな仕事に就いても成果を生み出す、自分を常に奮い立たせてモチベーションを高める力と定義する。調査に協力いただいたすべての外国人管理職が、国や組織の頻繁な移動の中でも、常にself-motivationを保つことを意識していると答えた。実際に国連職員の選考基準としても、self-motivationは重視される。今の日本人にとっても、self-motivationは必要な資質であると考えられる。

さらに、今のポジションやキャリアに固執せず、その場の「流れに任せる」など、キャリアを長期的思考で、回り道も楽しめるような余裕が全員に見られた。国連は原則、終身雇用ではなく、数年ごとに国を超えて組織や部署を横断的に異動しながら経験を積むという、複雑なキャリア形成プロセスを経るのが特徴である。特に国際公務員職は、加盟国と支援される国双方の政治状況や社会情勢等に大きく左右され、予測できないことも多々起こる。そんな中で、空きポジションが公募され、突如降ってきたキャリアの“チャンス”に柔軟に対応でき、かつそのチャンスを逃さないような“準備 readiness”が常にできていることが重要である。具体的には、次のチャンスに備えたり、自身の雇用可能性（employability）を高めるための自己研磨を惜しまず、主体的にキャリアを築いていくことが重要であり、ヒアリング調査では、全員がそのことを長いキャリアの中で常に意識し、実行していると答えた。

例えば、ヒアリング調査をした全員の外国人管理職らは、欧米諸国で発展している様々な専門職能別の協会組織（専門団体/Professional Association）のうち少なくとも2つ以上のProfessional Association(専門職団体)に属し、専門家としてのキャリアを形成するために、積極的に自身の職業に関連する最新の情報の入手やネットワーキングの拡大、専門知識や技術のアップデートを惜しまず実行していた。また、所属組織内において、積極的に最新の知識やスキルのインプットを行うため、内部研修の機会を積極的に設け、さらにインフォーマルなネットワーキングを重要視し、組織内の職位を超えた多様なヒューマンネットワークの拡大やつながりを意識していることも明らかになった。

さらに、すべての外国人国際公務員管理職らには、信頼できるメンターが複数存在し、長いキャリアの節目節目において、有益なアドバイスやサポートを得ていることが明らかになった。欧米においては、メンタリングがキャリア開発に有効であるとの研究が多数存在し、かつ実際に企業や高等教育等においてもフォーマルなメンタリングの導入が盛んである。一方で、日本はまだ十分な議論や導入の検討は進んでいない。メンタリングのキャリアにおける有効性や日本の大学における導入の可能性については、英語で論文を執筆したのでそちらを参照いただきたい(小西、2020年3月)

具体的な成果としては、1、書籍の出版、2、学術論文(英語)の執筆、3、教育実務家対象の月刊誌への記事の投稿、4、民間企業の経営者や人事責任者らとの意見交換会を複数回開催、5、教材を日英で作成し、大学や大学院の授業で活用している。また、国際公務員職は、日本人に限らず若者に関心の高い職種であることが、海外調査から明らかになったため、本研究結果をまとめた英語のリーフレットのドラフトの作成も行った。2019年度中にシンガポール国立大学を訪問し、研究者やキャリアセンター長らと共有し意見交換を行う予定をしていたが、今回のコロナ禍の影響で延期となったため、状況が好転次第、会合を設け、リーフレットの完成、発行を考えている。

<今後の発展と課題>

日本においても、今後ますますグローバル化が加速する中で、個人はより主体的なキャリア形成を意識し、組織はより柔軟な社員の働き方やキャリア開発、雇用の仕組みを模索していくことになる。今後日本の社会においては、「組織横断的」なキャリア開発の仕組みや、ライブイベントや自己研磨において「キャリアの中断」が可能な柔軟な労働市場を整備していくことが重要である。グローバル人材を育てる社会の実現には、国内においてこそ、多様な考え方や価値観を受け入れる土壌の構築が必須である。組織内の改革を進めるために、より積極的にダイバーシティ施策を促進し、SDGs 的価値観を享受して日々の生活で実現し、日本人のキャリア形成プロセスを、より主体的なものへと促進していく必要がある。そのためにも、国際機関の多様性を活かした雇用システムや人材育成制度が参考になることは多く、引き続き研究課題として取り組んでいきたいと考える。今後も、組織を横断しながらキャリアを築いていく国際機関のキャリア形成方法の最新情報を習得しながら、実際の教育現場や企業の教育訓練制度やキャリア開発に関わる施策について、社会に積極的に発信していく所存である。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計2件（うち査読付論文 1件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 2件）

1. 著者名 Naomi Konishi	4. 巻 10
2. 論文標題 Mentoring Undergraduate Students: International Trends in Research and Prospects for Mentoring at Japanese Universities	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 関西学院大学高等教育研究	6. 最初と最後の頁 11-24
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 小西 尚実	4. 巻 58
2. 論文標題 途上国へのTVET支援の国際的動向と課題～国連UNESCOの活動を通して	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 総合政策研究	6. 最初と最後の頁 59-70
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計0件

〔図書〕 計1件

1. 著者名 小西尚実編著者、村田俊一、坂口勝一、西野桂子、井上一郎、小池洋次	4. 発行年 2018年
2. 出版社 関西学院大学出版会	5. 総ページ数 208
3. 書名 グローバルキャリアのすすめ	

〔産業財産権〕

〔その他〕

<寄稿記事>

「国連の人材・働き方から考える日本のグローバル人材育成への提言」2020年1月、
月刊『兵庫教育』、兵庫県立教育研修所発行

<教材>

Understanding UN Competencies and Performance Management System in the UN (2016年)

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----