

平成 23 年度外務省委託「平和構築人材育成事業」

# 平和構築分野における 就職ガイドブック

Vol. 2

平成 24 年 2 月



一般社団法人 広島平和構築人材育成センター

このガイドブックは、平成 23 年度「平和構築人材育成事業」本コースの国内研修のために作成されたテキストから、平成 24 年 2 月 27 日開催の公開シンポジウム「平和構築のキャリア構築～外務省委託“平和構築人材育成事業”5周年にあたって」及びその後の一般の用に供する目的で、キャリア構築関連資料を抜粋・編集したものです。

## 目次

挨拶	1
就職ガイドブック Vol. 2 の趣旨	2
国連人事・採用システムのトレンド—ユニセフ人事担当者に聞く—	3
国際機関の平和構築分野でのキャリア形成	11
先輩のキャリア構築—転機、自己実現、大切なこと—	15

## 挨拶

「平和構築人材育成事業」は、毎年実施している「本コース」の日本人参加者の皆さんのキャリア構築への支援を重要な活動の一つにあげています。これはその時点での現役の研修員の皆さんに対してだけでなく、過去の「本コース」参加者の皆さん全員を対象にしたものですので、大変に広範かつ長期的な視野で取り組まなければならない活動です。

しかし言うまでもないことですが、事業実施者である広島平和構築人材育成センター（HPC）のみならず、誰にとっても、事業参加者全員に次々と魅力的なキャリアを提供していくことができるわけではありません。結局のところは、事業参加を付加価値としてもらいつつ、一人一人の皆さんのキャリア構築に向けた能力を高めていっていただくしかないので。

こうした観点から、HPCは研修の中にキャリア構築に役立つ内容を盛り込んだり、情報提供を行ったり、人的ネットワーク拡充のための諸々の機会やメンタリングの機会を提供したりすることを通じて、キャリア構築支援を行ってきました。情報提供の内容としては、公募ポスト情報等だけではなく、より長期的なキャリア構築にも役立つものを含めていきたいと考えてきました。

こうした方針にそって、これまでキャリア構築に役立つ情報を集めた小冊子類をいくつか刊行してきました。今回の『平和構築分野における就職ガイドブック Vol. 2』も、同じ考え方にそって、関係者の協力を得て、HPCが作成したものです。キャリア構築というのは、実は議論すべき点が数多く存在する、非常に複雑な要素を持ったテーマです。今回の小冊子が、その一断面を少しでも描き出すことに役立てば大変に嬉しく思います。

広島平和構築人材育成センター事務局長  
篠田英朗

## 就職ガイドブック Vol. 2 の趣旨

広島平和構築人材育成センター（HPC）では、平成 19 年度より外務省から「平和構築人材育成事業」を受託し、運営しています。

同事業では、今後平和構築分野でキャリア構築を目指す人が参加する「本コース」において、日本人研修員を対象に、国内研修・海外実務研修に加えて研修中・研修後の継続的なキャリア構築支援を提供しています。HPC ではその一環として、(1) 平和構築分野におけるキャリア構築に必要な知識・スキルや先輩のアドバイスなどを包括的に紹介したブックレット『平和構築分野における就職ガイドブック』<sup>1</sup>（19 年度）および (2) 論文『人事システムの理論と手法の変遷：国連事務局・国連機関等における人事・採用システムのトレンドと新展開』<sup>2</sup>（21 年度）を刊行してまいりました。

この『平和構築分野における就職ガイドブック Vol. 2』は、広く平和構築分野への就職を目指す方に役立つ情報を引き続きご提供することを目的に、同事業「本コース」のために作成されたテキストから、キャリア構築関係資料を抜粋・編集し、(1) の続編と位置付けたものです。テキストの内、HPC からの質問を元に作成されたものには、(2) の知見も反映されています。

構成としては、まず「国連人事・採用システムのトレンドーユニセフ人事担当者に聞くー」（玉内氏）の章で読者の皆様がこれからのキャリア構築過程で出会う人事や採用のシステムについて理解し、次に「国際機関の平和構築分野でのキャリア形成」（横山氏）の章で、自身のキャリアを計画する上で参考になる現在の国連職員の実例分析を学びます。その後「先輩のキャリア構築ー転機、自己実現、大切なことー」（モロイ氏）の章にて、実際に国際機関の平和構築分野で活躍されている方のキャリアの転機や自己実現等に関するお話を伺い、読者の方により具体的かつ現実的にご自身の将来のキャリア・プランやライフ・プランを考えていただけるようになっていきます。

(HPC 事務局)

---

<sup>1</sup> <http://www.peacebuilderscenter.jp/booklet.pdf>

<sup>2</sup> [http://www.peacebuilderscenter.jp/parts/doc/human\\_system201003.pdf](http://www.peacebuilderscenter.jp/parts/doc/human_system201003.pdf)

# 国連人事・採用システムのトレンド —ユニセフ人事担当者に聞く—

質問：広島平和構築人材育成センター[HPC]

回答：玉内みちる氏（国連児童基金[UNICEF]本部人事部外部人材登用  
担当官）

組織の戦略的目的達成と人事・採用は密接に関係しており、国際機関においても、優秀な人材を戦略的に確保するために様々な取り組みがなされています<sup>1</sup>。HPC では過去にそのことを論文としても整理しましたが、ここではさらにその成果を掘り下げて読者の皆様のキャリア構築支援の一助とするため、国連機関における人事・採用の最前線でご活躍の玉内みちる様に、人事や採用のトレンド、それを踏まえて応募者が心掛けておくべきことなどを、お聞きしました。

## 人事・採用システムのトレンドについて

**Q. HPC は過去の論文<sup>2</sup>の中で、国連事務局での人材選考の手法が、「過去に何を達成したか (what you have done)」を問う Competency-Based から「どのように対処するか (「how will you do」) や「何ができるか (what you can do)」を問う Psychometric にシフトしつつあると書いたことがあります。この分析は正しいでしょうか？**

はい、一般的には正しいと思います。Competency-Based インタビューはこれからも有効な人材選考の手段として、特にエントリーレベルのポストには使われていくことは確かですが、より高いレベルのリーダーシップ力が要求され

---

<sup>1</sup> 例えば国連では冷戦後の役割の変化に対応できる人材を確保するため人事システム改革を進めている。従来の競争試験が国連事務局若手職員採用プログラム (YPP) に変更されて採用のプロセスが早くなり、採用後 5 年以内に受験時点とは別の職種、最低 2 ヶ所の勤務地を経験することがキャリアアップの条件となったことは、現場経験を重視する傾向に対応している。（「日本の平和構築支援：国連が求める人材とは（篠田英朗 HPC 事務局長と山下真理 UNIC 所長の対談）」『国際開発ジャーナル』2011 年 11 月号、pp.52-54

<sup>2</sup> 『人事システムの理論と手法の変遷：国連事務局・国連機関等における人事・採用システムのトレンドと新展開』[http://www.peacebuilderscenter.jp/parts/doc/human\\_system201003.pdf](http://www.peacebuilderscenter.jp/parts/doc/human_system201003.pdf)

るポストには、インタビューだけで人選決定するのは難しいからです。Psychometric というのは、アセスメントセンターメソッド<sup>3</sup>の伝統的な手法のひとつですが、現在では様々な新しいアセスメントメソッドもでてきており、これらを用いると包括的な人物像、知識、対処の仕方を正確にかつフェアに測ることができ、より確かな人材の確保ができるといわれています。

### Q. なぜこのような変化が起こっていると思われますか？

それは、たった 45 分か 1 時間のインタビューで、応募者の資質や力量を判断することが難しいということと、Competency-Based インタビューを繰り返して受けているとインタビュースキルそのものが上達をしてしまう受験者もでてきており、もっと包括的かつ有効性のある手法が求められているからです。民間の企業をみても、アセスメントセンターメソッドを導入している企業は多くみられます。国連の外で行われている人材開発関連のベストプラクティスは、数年遅れで国連にも導入されるケースが多いので、民間の人材開発に関する動向をみておくとよいと思います。

### Q. この傾向は今後国連システム全体に拡大すると思われますか？

拡大傾向にあるとは思われますが、アセスメントセンターメソッドはコストが高いことが問題点なのでシステム全体に波及することはないと思います。たとえば、オンラインのテストでも、評価する人物は心理学者でなければならないものもあり、人的および時間的なコストがかかるからです。もともと、アセスメントセンターメソッドは、Multiple Evaluation を含んでいるということが特徴です。たとえば、オンラインで答える Personality + Behavior, Motivation, Numerical, Verbal & Logical reasoning test、テクニカルな筆記試験、課題を与えられたプレゼンテーション、グループディスカッション、シミュレーションロールプレイ、インタビューといったアセスメントツールが組

---

<sup>3</sup> HPC 注：「アセスメントセンターメソッド」については、次の報告書に詳しい説明が見られる。日本労働研究機構「調査研究報告書 No.94 管理職層の雇用管理システムに関する総合的研究（上）」、1997年。

同報告書は、独立行政法人労働政策研究・研修機構ウェブサイトからダウンロード可。  
<http://db.jil.go.jp/cgi-bin/jsk012?smode=dtldsp&detail=E2000014049&displayflg=1>

み合わされています。これらの結果を正確に評価するには、訓練を受けたアセッサーが必要で、現在では外部のコンサルタントに委託する機関が多いと思いますが、中には内部の人材をアセッサーとしてトレーニングしたり、テイラーメイドのアセスメントテストを用意する機関もでてきています。さらに、アセスメントセンターのもう一つの特徴は、評価をした後に個々の被験者の詳細な Dimension/Competency レポートが用意され、長所と短所がはっきりと浮き彫りにされ、これが人選や訓練のために使われるわけです。このレポート作成にも専門知識と時間がかかりますので、すべてのリクルートメントに導入するのは大変だと思います。

そもそも、国連でアセスメントセンターメソッドが注目を浴びだしたのは、UNDP の Resident Coordinator (Director level) を選択するためにそれが使われているからです。Resident Coordinator というのは国連機関から広く応募者を募り、国連機関の代表及びまとめ役として各国で国連の窓口になる重責を担うポストです。やはり、フェアネスと透明性を人選に取り入れるためにアセスメントセンターメソッドを導入したといえましょう。

**Q. ユニセフにもこの傾向は見られますか？可能であれば具体例を教えてください。**

ユニセフでは、New & Emerging Talent Initiative (NETI) というヤングプロフェッショナルの選定にアセスメントセンターメソッドが使われておりますが、その他にも上級レベルの職員のトレーニングとデベロップメントにも使われており、これは各職員の訓練のために用いられています。なぜアセスメントセンターメソッドかというと、前述した詳細レポートによって個人の Strength と Areas of Development が明確になり、本人も上司もクリアな目標をもって勤務評価に取り組んだり、コーチングやフィードバックセッションにも役立つからです。

**Q. このような傾向に、応募者はどう対応すれば良いでしょうか。面接の場での対応方法や日頃の準備について教えてください。**

まず、アセスメントセンターメソッドとは何かを本やウェブサイトで学ぶこ

とです。いろいろなフリーのサンプルテストもありますので、試してみるとよいでしょう。たとえば、EU の就職ページをみると、サンプルテストのページがあります<sup>4</sup>。

イギリスとかアメリカには、アセスメントセンターメソッドの練習をすることができるワークショップを提供している企業もありますので、興味のある方は参加してみるのも良いかもしれません。

**Q. 今後の主流は、引き続き Competency-Based の手法だと思われませんか？**

そのとおりですね。まだまだ Competency-based interview や伝統的な筆記／プレゼンテーション試験のほうが主流ですので、自分の専門分野での確固としたテクニカルな知識、関連のある職務経験、語学力（英語以外）、そして戦略的な思考力／実行能力などが非常に大切だと思います。

**Q. 先ほどのお答えにもありましたが、一般に受験者が試験に慣れてしまうことが Competency-Based 手法の信頼性を低め、そのことが Item Response Test や Psychometric 手法へのシフトを促していると言われます。ユニセフでは選考の透明性を確保し、本当に優れた人材を得るための何らかの手法をお持ちでしょうか？**

現在の傾向として、前述したテクニカルな Writing Test を使用することが多くなっているようです。というのもユニセフを始めとする国連機関は即戦力となる人材を求めており、書く力、それもテクニカルな知識を軸に戦略的なプランを立て、それを明確な文章で論理的に表現する力が重要視されているからです。いくら、流暢にしゃべり Competency-based インタビューをクリアしても、実際にタスクを与えられて企画／実行できないのでは困りますので、伝統的な筆記試験も公平性を保つように複数の試験官により採点され、使われています。

**Q. ユニセフの人事手法に独自の変遷はありますか？**

---

<sup>4</sup> [http://europa.eu/epso/discover/prepa\\_test/sample\\_test/index\\_en.htm](http://europa.eu/epso/discover/prepa_test/sample_test/index_en.htm)



ユニセフに限らず、国連全体が常に適材適所の人事手法を生かそうと常に模索しています。

もちろん、丁重なアセスメント手法も重要ですが、迅速に人選をするというタスクも担っており、これからの時流としては各機関でも導入しはじめている Pre-approved された応募者のロースターシステムも使われていくと思います。すでに、ある一定の分野の職種／レベルに考慮されインタビューをパスした人々をプールしておくというものですが、人選決定が飛躍的に短くなりますので、良い手法だと思います。

**Q. HPC は同論文を、「契約形態の変更によって、国連機関へのエントリーポイントが減っていく可能性があることを考えれば、今後の対策として、国連公用語によって各自が短時間に自分をより上手くアピールできる、『論理的思考能力』と『表現力』が今まで以上に重要になっていくことは考えられる」と締めくくっています。このような能力を高めるために、応募者はどのような訓練をしておくことが有効と思われるか？**

やはり、まず英語で複雑な思考を表現し、書く力を常日頃つちかうことが大切だと思います。国連の職場では、GA（国連総会）のためのレポートやレゾリューションを書かされたり、Annual Report、Terms of Reference、Project & Monitoring/Evaluation Report に携わることが多々あります。上記の文献になるべく接して国連で使われている言い回しやレポートフォーマットに慣れておくのもよいでしょう。あと、プレゼンテーションスキル、ディベートスキルを磨くクラスをとるのも役に立つと思います。

#### その他、人材の評価について

**Q. 以前に HPC が玉内様にさせていただいたインタビューの中で、フィールドの背景を把握しているのと同時にインターエージェンシーの業務経験を持っている人材が重視されるとお答えいただいたことがあります<sup>5</sup>。こうした人材が求められるのは、国際機関のどのような情勢によるもののでしょうか？**

---

<sup>5</sup> [http://www.peacebuilderscenter.jp/eng/e\\_lecturer\\_pilot\\_tamanai.html](http://www.peacebuilderscenter.jp/eng/e_lecturer_pilot_tamanai.html)

これは、国連機関が活躍する場所というのはやはり紛争地帯であり、開発途上国なので、実際にこのような環境で働いたことのある人材を評価する傾向があるからです。さらに、私自身も 2004 年にインドネシアで津波の緊急援助に携わりましたが、各機関、政府、NGO が入り乱れて混乱するなかで、冷静にかつ正確にリーダーシップをとるためには、Inter-Agency work experience が不可欠だからです。現在、「One UN」ということで、各機関の仕事を統合していく動きがあり、この観点からも各機関の職員から成るチームをまとめ問題解決をするという経験を積むことが評価されるのです。

**Q. このような人材の能力を測るため、Proven track Record を見るとのことですが、これは具体的にはどのようなものですか？**

Proven Track Record というのは、ある専門分野の経験が寸断されてバラバラなものではなく、一定の方向（上昇）にむかってプロGRESSしているというものです。たとえば、私は人事の専門家ですが、民間でも国連でも一貫して人事の分野で様々な役割の職種を担ったというのは Proven Track Record を証明することになり、もしこれが全く別で『科学の教師を 5 年前していた』というのでは違った受け止められ方になります。それから、職種／経験が一貫していても、Achievement が Specific でなければ Proven とはみなされませんから、履歴書でも、そしてインタビューでも、成功例を具体的に伝えることが大事です。

**Q. 採用選考だけではなく、優秀な人材を確保するための採用後の評価も、組織戦略を立てる上で重要ですが、国連では具体的にどのような評価をしていますか？またそこにも何らかの傾向がありますか？**

各機関によって違いはありますが、やはり年間のゴールを決めて一年が終わったあとに、上司から勤務評定を受けるというのが一般的です。中には、Multi-Rating といって、上司以外にも、同僚、部下、外部のクライアントからもフィードバックをもらい、それも加算するというシステムを使っている機関もあります。人事および採用側からみると、やはり、“Fully Achieved” という評価のみの人材よりも、“Exceeded the Expectation” といった最高の評価が

2、3 ある応募者が好まれますので、なるべく与えられた仕事をただこなすのではなく、その上をめざして Drive for Results をみせるのもよいと思います。

#### 応募者が心掛けるべきことについて

**Q.** 上記のような国際機関の情勢を踏まえて、特に日本人がそこでキャリアを構築するためにすべきこととはなんでしょうか？具体的には、20歳代、30歳代、それぞれの時期でしておくべきこと（業務経験や専門性の向上等）を教えてください。

20歳代は、とにかく国連のシステム／業務を理解できるような機会を設けて仕事に慣れるとともに、Multiple な語学力、強み（specific regional/country knowledge、emergency-experience）などを培い、なるべく Stretch Assignments（自分の与えられたタスクより1ランク上の仕事）を率先してこなし、ネットワーク力を広げていくということが大切です。

30歳代は今まで培った経験や知識を使って、コーポレートプロジェクトや Flag Ship プロジェクトの成功に携わり、結果を残してそれを上手にアピールしていくことが次のレベルに行くには不可欠です。専門的にもより深く掘り下げるとともに、マネジメント能力の向上にも努める必要があります。

**Q.** 国際機関においてキャリアを追求していく者は、2年あるいは3年などの限られた任期中で、次のポストを探していかなければならないと思います。その際に、本部勤務とフィールド勤務とは、いつ（何歳ごろ）、どのようにバランスをとればよいのでしょうか？

これは、難しい質問ですね。なるべく若いうちにフィールド経験、それもハードシップデューティステーションを経験しておくのと良いと思います。30歳半ばをすぎると、家族（夫／妻／子供）のことも考慮に入れて応募していかなければなりませんので。それから、本部勤務もあまり長くなりすぎると動けなくなることもありますので、常にフィールドの方を向いて機会を狙う必要があります。さらに、40／50歳代になると、日本にいる親の介護の必要性等もでてきますので、できたらワークとライフのバランスを考えながら国連でのキャ

リア・パスを構築することがよいかもかもしれません。

**Q. 国際機関におけるポストに複数応募しているにもかかわらず、うまく採用に至らない場合もあるかと思います。一概には言えないとは思いますが、そのような場合に、注意して自らを見直すべき点があれば教えてください。**

まず、数多く応募するのではなく、自分の専門性／バックグラウンドにマッチしている空席公募に応募することが大切です。その際、UN Personal History Form になるべく具体的に詳しく自分の経歴／Achievement を書かないと、インタビューのショートリストにも載ることができません。うまくインタビューまでたどりついて、Competency-based interview で勝ち残れなければ採用まで行きつけませんので、Mock Interview などでもインタビュースキルを伸ばしておくのも重要です。あと、職歴があまりない場合は、民間や NGO で専門性を生かせる職につき、経験をつちかうのも大事です。ネットワーク力も大切ですが、私の意味するネットワーク力は Visibility のことで、光った仕事をしている姿を多方面に見せる機会をつくるということです。その際、自分が本当にパッションをもってやりたい仕事をしている姿が感心をよび、次につながる機会を与えることもあります。みなさん、国連職員への道はいろいろなドアがありますので、いろいろ試してみてください。陰ながら、応援しています。

(以上)

# 国際機関の平和構築分野でのキャリア形成

横山和子（東洋学園大学大学院教授）

本稿では、2011年3月に刊行した『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）で行った調査研究の中から、特に平和構築分野でのキャリア形成に重要となる4つの事柄に焦点を当て紹介する。

## 1) 国際機関の職員採用戦略

筆者の調査から、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種類に分かれることが分かった。最初の若年採用型はUNICEF、UNHCR、WFP等の人道援助機関で、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が、結婚し家族を形成し40歳を過ぎる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あるJPO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させる職員育成を行っており、中途採用による人材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に職員とその家族のために様々な配慮を行っている。

第2番目の中途採用型は専門機関に多い。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、職員の補充では、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での職員の採用戦略である。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ており、P-3 レベル以上のポストは公募により、適格者を中途採用している。

UNDP は P-1、P-2 レベルの若年者用ポストの多くは先進国政府が資金を提供する JPO が担っている。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。

## 2) 職員の満足度

筆者が行った聴き取り調査から職員の満足度を職種別に分類したところ、「専門職」グループ、「財務」グループ、「アドミン」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することができた。聴き取り調査はニューヨーク、ジュネーブ、ローマで行い、開発途上国で調査を行っていないという限界があるが、国際機関に働く職員の満足度をかなりの程度理解することができると思う。

最初の「専門職」グループ職員の場合、5 点評価で 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、組織が高く評価してくれることに満足している。

次に「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、この分野の職員が多か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いえる。

「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。このグループの平均職位も他のグループと比較し低い。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述べていた。

「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。開発途上国支援の仕事は、自己の努力のみではなく、さまざまな外部要素に影響されることが大きく、そのことが満足度に大きな差となったと考えられる。

なお、国際機関の採用・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。

### 3) 日本人職員と外国人職員のキャリア比較

アンケート調査で外国人職員（回答者はヨーロッパ人が多く、かつUNDP勤務者が約半数を占めた）と日本人職員を比較すると、外国人職員の方が日本人職員よりキャリア形成に積極的である。アンケート調査の回答から、日本人職員は先進国勤務者が66%であったが、外国人職員の場合は開発途上国勤務者が69%と、開発途上国での勤務者が多かった。

国際機関入職前の出身組織を調べると、日本人職員の場合は民間企業が34%と最も多いが、外国人職員の場合はODAを中心とする政府・政府系機関が50%であった。さらに、外国人職員の方が日本人職員より勤務した機関数や勤務国数が多く、結果として外国人職員の方が国際機関で高職位のポストに就き、高所得を得ていた。

### 4) 国際機関でのキャリア形成

国際機関の人道援助分野でキャリアを形成したいと考える場合、自己のキャリア計画を早い段階から立てておくことが重要である。志望機関は人道援助機関なのか、社会経済開発機関なのか、あるいは国連事務局なのかを考えると共に、志望機関で何の専門家になりたいのかを明確にしておく必要がある。志望機関、志望職種が決まっていない場合は、外務省国際機関人事センターのホームページ (<http://www.mofa-irc.go.jp/>) 内に掲載されている国際機関の空席情

報や紙媒体では国連寄託図書館〔拙著『国際公務員になるためには』（ペリかん社）、146頁〕に所蔵されている過去の「インターナショナル・リクルートメント・ニュース」内の空席ポストの職務記述書（Job Description）を丹念に読み、自分の志望する職種をデザインすることを勧める。

人道援助分野の専門家になる場合、博士号は特に必要ではないが、関連分野の職務経験を積んでおくことは必須である。その際、職務経験をどこで、どのような形で持つかについて深く考え、関連情報を入手するための人的ネットワークを構築する必要もある。

最後に、国際機関に入職した後に満足度を高めるためには、勤務機関での長期勤務、あるいは国連共通システム（31機関）内での長期勤務を目指すと共に、積極的に昇進努力を行い、高い職位に就くように心がけることが必要である。

（以上）



# 先輩のキャリア構築 — 転機、自己実現、大切なこと —

質問・翻訳：広島平和構築人材育成センター[HPC]

回答：デズモンド・モロイ氏（国連開発計画[UNDP]ネパール、上級リハビリテーション・アドバイザー）

平和構築人材育成事業研修員は、国連ボランティア（UNV）として海外実務研修を経験し、その後も国際機関等で平和構築に携わることを目指しています。そこで、UNV の経験者であり、かつ P-4 レベルから国連システムに入られ P-6/D-1 レベルまで昇級しながら数多くの現場で平和構築に携わってこられたデズモンド・モロイ様にお話を伺いました。

特に、単なるキャリア・パスの紹介ではなく、それぞれのポストに就いている時や別のポストに移る時にモロイ様がどう考え、どう決断し、どう行動したかといった点を伺いました。読者の皆様がこれからのキャリア・プランやライフ・プランを練る上で、より現実的な参考になればと思います。

## 【モロイ氏略歴】

1975 年、アイルランド国軍入隊。1992-93 年、同軍兵士としてカンボジアにて国連軍事監視団に参加。その後の軍長期休暇中から軍退職（95 年）後にかけても、コンゴ民主共和国、ボスニア・ヘルツェゴビナ等各地で数々の人道支援活動に従事。2000 年、UNV として国連東チモール暫定行政機構に参加。その後、国連シエラレオネ派遣団 DDR 調整セクション再統合コーディネーター（P-4）、同セクション・チーフ（P-5）、国連ハイチ統合化ミッション統合 DDR セクション・チーフ（P-5）、UNDP 中央アフリカ・上級 DDR アドバイザー（P-6/D-1）、その他の多くのポストを歴任し、2010 年より現職。また 2009 年より、東京外国語大学平和構築・紛争予防講座特別客員研究員。

## キャリアの「転機」について

Q. モロイさんは、アイルランドの軍隊からキャリアをスタートさせ、多くの人道支援活動に携わり、UNV を経て国連システムに入られるという経験をなさっております。その経緯の一端は『伊勢崎賢治の平和構築ゼミ』<sup>1</sup>という本でもお話しになっておられますが、その中でも最大の転機といえれば何であったか、お聞かせください。

<sup>1</sup> 伊勢崎賢治＋『マガジン 9 条』編著『伊勢崎賢治の平和構築ゼミ』大月書店、2009 年

また、その転換の経緯と、その際どのようなことをお考えになったのかについても、お聞かせ願えますでしょうか。

軍時代の半ば頃の 1992 年から 93 年にかけてカンボジア北西部において UNTAC で軍事監視をしていた時、国内避難民の定住地で働いていて、一人の人間が紛争の軽減、人権の保護、開発等において効果を上げることができるということを感じました。この経験によって軍を離れてのキャリアを考えるようになり、自国に戻って人道支援活動に転職する計画を始めることになりました。

**Q.** では、その決断の後にどのような行動をとって新たなステップに進まれたかという点についても、差し支えなければ教えていただければ幸いです。

カンボジアでのミッションを終えてアイルランドに戻ってから、ブラッドフォード大学の平和学修士課程で学び始めました。また、同時に NGO の職にもいくつか応募しました。1995 年、修士課程を終える前に、コンゴ民主共和国の赤十字社において、ブカヴでルワンダ難民キャンプの支援を行うエマージェンシー・コーディネーターとして採用され、軍からは無給の休暇をもらってコンゴ民主共和国へ向かいました。そして 6 か月後、ボスニア・ヘルツェゴビナの赤十字国際委員会よりスルプスカ共和国におけるリリース・コーディネーターの仕事を受けました。この職で 1 年間素晴らしい経験をした後、さらに人道支援のキャリアを追求するために軍を退職したのです。

1997 年から 99 年は EU が資金提供するコミュニティ開発プロセス支援プログラムに従事し、またダブリンの長期失業者のためのマイクロビジネス開発メンターも務めましたが、その間定期的にカンボジアに戻っていました。その後、NGO 「Concern Worldwide」 の職でルワンダにおいて、「American Refugee Committee」 の職でコソボにおいて、UNV として東チモールにおいて（この時伊勢崎賢治氏と出会いました）、「GOAL」 の職でエチオピアにおいて、WHO の管理・財務部門の長として再びコソボにおいてと、様々な期限付き契約の職を次々と経ることになりました。

そして、2001 年に伊勢崎氏が彼の DDR チームに入らないかとシエラレオネに私を誘ってくれた時に、そのチャンスに飛びついたのでした。

**Q.** なるほど、ある時期にかなり色々な経験をなさり、そこで大切な出会いを得られたということですね。では、先に挙げていただいたような様々なポストを移る時のきっかけやご判断とは概してどのようなものだったのか、もう少しお聞かせいただけますか。

ミッションはたいてい期限付きで、私も成し遂げたい特定の目的を持っていましたから、それが完了次第その職を離れたものです。DDRの世界に入ったのは、私の軍隊経験と緊急支援における調整活動の両方の経験を活かして再び伊勢崎氏と働くためでした。これは私にとって良い転機でしたね。

**Q.** UNVのご経験について伺います。UNVから国連システムに入られたことについて、その後も国連で働くことを考えてUNVを選んだのですか。それとも、UNVの経験があったからこそ国連システムの中で働かれることになったのでしょうか。

UNVという選択肢を得たのは、カンボジアで試みた仕事（開発・人道コンサルティング）がうまく行かなかった時のことでしたが、東チモールで十分に経済的に自立して暮らせると考えたため、純粋に経験と刺激を得るために参加しました。特にキャリアに関する期待を持っていたということはありませんでした。

私は、国連で働き続けると決めていたわけではありません。実際、6か月経って、自分が思っていたほどには経済的に自立していないとわかった時にUNVは辞めましたし。しかしながら、シエラレオネでDDRに触れ、これこそが私の天職だと思ったのです。

**Q.** 本事業の研修員はこれからUNVを経験し、その後も国連システムの中で平和構築に携わりたいと考えている人も多いと思います。その方たちのために、UNVと正規ポストで何か違いを感じたかということについてお聞かせください。また、国連システムに残りながら平和構築に従事するために心がけておくことはあるでしょうか。

UNVというのは、スイスナイフのようなもので、どこでも手軽に使える万

能器具です。私も UNV として国連ミッションの副県知事という、通常なら P-4 レベルの仕事をまかされました。いくつかの危急の局面の間は知事の働きも務めることがありましたが、そのことが何人かの国連の上官からの注目を集めることになりました。

UNV として働く皆さんは、その組織におけるどのレベルでも働く可能性があるということをご認識しておいてほしいと思います。安い労働力や小間使いとして、望ましい敬意を払われずに扱われることもしばしばあります。また、国連ボランティア計画という組織としては、UNV を国連でのキャリアへの足掛かりであるとはしておらず、ボランティアリズムへの参加であるとしています。UNV として働く皆さんは、単純なものであろうと責任のあるものであろうとどんな仕事を与えられることにも備えておかなくてはなりません。しかし、その職務を完全にプロフェッショナルなやり方で引き受けてください。自分より実力のない正規国連職員を見たり、そのような正規職員の仕事を UNV がしばしばしているのにその正規職員だけが「プロフェッショナル」として何倍も報酬を得ているのを見たりして、不満に思うこともあるでしょう。しかし、このことが若い UNV が可能な限り平和構築における経験を得ることを妨げるべきではありません。可能な限り高いレベルの任務を引き受けるようにしてください。

**Q.** モロイさんのことを離れて一般論になりますが、PKO 等平和構築分野の仕事に従事する多くの方を見てこられて、国連システムまたは平和構築一般において役立つと思うバックグラウンド、周りの方々の人生の転機への向き合い方でうまくいっていた例／いなかった例、それらような例においてカギとなるポイントなどについて、思いつくことがあればお聞かせください。

平和構築の概念や開発に関する適切な学問的知識は有用です。しかし、平和構築に関係する環境において NGO 等で実践的に働いた経験というのは、何にも代えがたいほど貴重です。また私は、チームに幅広い経験、ジェンダー、世代の人にもいてもらい、経験や知恵、情熱を一つにさせていただくのが好きです。特に DDR は、心理社会的な感受性、安全管理のスキル、対人関係スキル等、多岐にわたる能力を必要としますから。

国連システムにいる人の中には、特定の分野の能力を伸ばすことよりもキャ

リアの上昇を重視する人もいますが、それでは出世しても実力を超えていて居心地の悪い分野にいるという結果になってしまいます。これは職場においても私生活においても、ストレスになるでしょう。

「Stick to the knotting」という言葉があります。得意なことをして、そこで卓越できるように努力するということです。

## 自己実現について

**Q.** かつてモロイさんには、HPC によるインタビュー<sup>2</sup>の中で、平和構築に携わる動機について「何より人間が好きで、また現地で何かを変えることを楽しんでいる」とお答えいただいたことがあります。しかし、必要と考えることを行おうとするためにはある程度の地位が必要であるということもあるでしょうし、また、そうしたことを実現できる状況が目の前に待っていても現在の職務上の制約や、今身の回りにあるもの（例えば家族）を優先しなくてはならなかったりするということもあると思います。こうした、モチベーションと外的な条件のようなものの折り合いを、モロイさんはどうつけておられますか？

私は自分の職業についてより良く理解するため、また、なかなかうまく機能しない制度／組織の中で働く不満と現場でのストレスから少し休みをとるために学問の世界に移りました。様々な国連機関の構造と慣行の中に閉じこもっていることによる制約からくるストレスと不満を避け、今は特に関心を持てる任務と目的に集中できる短期契約の仕事をよくしています。

**Q.** また、同じインタビューの中で、カンボジアの国内避難民をめぐる国連の難しい状況について語っておられます。特に国連の枠組みの中で働く上で難しいことなどはありますか。また、そのような困難はモロイさんのモチベーションにどのように影響しますか。

確かに、国連の構造の中で働くには難しいこともあります。国連は元来妥協の組織です。まず決定は国益を考えながら会議の中でなされます。現場ではさらに複数の利害も働き、幾層ものレベルの競合や関与が存在します。やる気が

---

<sup>2</sup> [http://www.peacebuilderscenter.jp/lecturer\\_molloy.html](http://www.peacebuilderscenter.jp/lecturer_molloy.html)

不遇な目に合うこともあります。やる気がなくなり、再起できそうにない時は、転職を考える時かもしれませんね。短期契約ならばその辺は簡単になります。

### 平和構築を仕事にする人が大切にすべきことについて

**Q.** これも同じインタビューの中で、人を雇う時、経験よりも人道に対する意識を持っているかどうか等を重視すると言っておられます。そうした資質はどうやって確かめられるのですか。

当たり前のことですが、机上の書類審査が、応募者が特定の職務に必要な実力を既に身に付けているかどうかを査定する最初の段階です。面接もまた重要です。その応募者が経てきた組織も、気をつけて見ます。HPCを経た応募者の質は私たちの良く知るところですが、特定の役職のためにそうした応募者を探したいですね。

**Q.** 他にも平和構築に携わる人の資質でモロイさんが重視されるものはありますか。つまり、平和構築分野の業務でチームになる人に、どういう人間でいてほしいかということですが。

革新的でいられる能力を備えた、柔軟でエネルギーのある人、関連概念や平和構築に関する技術的なプロセス（例えば「Do No Harm」、文化面への感受性、紛争分析、計画サイクル、モニタリング・評価等）について学問的な理解のある人、新しい働き方を積極的に学ぶ順応性を持つ人等ですね。我慢強さと、ユーモアのセンスも欠かせませんよ。

**Q.** 本事業の研修員は文民として平和構築に携わっていくわけですが、多くの平和構築活動に文民として参加されてきた軍隊経験者の立場で、文民平和構築専門家に特に心掛けておいてほしいことは何ですか。

軍人は平和構築というよりも治安の問題に関わる平和維持や平和強制等に携わるもので、やはり平和構築過程は文民によるものです。平和構築専門家は、人間の安全保障に基づく包括的な理念を備えた文民的な見地と感受性を持た

なくてはなりません（人間の安全保障という概念は、目下グローバルな文脈の中で希薄化し、恥ずかしいことですが現在の国連の指導者には無視されてしまっているように見えますが…）。

実務家と学識者は国連の革命を推し進めなくてはなりませんし、人間の安全保障という包括的な理念を保持しなくてはなりません。平和構築に携わる者は、この戦いに備えなくてはならないのです。

(以上)



平和構築分野における就職ガイドブック Vol. 2

2012 年 2 月発行

発行者： 一般社団法人広島平和構築人材育成センター（HPC）

〒730-0041 広島市中区小町 1-20 NPO 法人ピースビルダーズ内

TEL: 082-236-1414

FAX: 082-247-0643

URL: <http://www.peacebuilderscenter.jp/>

コピーライト(C)： 外務省

無断転載禁止