

外務省委託
2009 年度平和構築人材育成事業

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

広島平和構築人材育成センター

2010 年 3 月 26 日

林 裕

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

林 裕

目次

1. はじめに.....	2
2. 人事労務管理から人的資源管理へ.....	2
3. 人材選考にかかわる理論と手法 - Competency-Based から Psychometric へ -.....	3
4. 国連などによる人材の評価・選考方法の新展開.....	6
5. 終わりに.....	9

1. はじめに

1991年以降、冷戦の終結とその後の地域・国内紛争の増加に対応するため、国連機関、各国援助機関などはその体制を状況の変化に合わせ改編してきた。もちろん、組織制度的な改編のみならず、戦争と平和に関する概念や理論も変化してきた。古典的なバランスオブパワーと現実政治的理論では説明しきれない事象に対して、新たな概念が導入され、現実の説明を試みる取り組みもなされてきた。

そのような中で、国連機関や各国援助機関、そして平和構築関連機関において、その援助を実施する人事に対する需要と関心も必然的に高まってきた。その結果として、冷戦後世界に対応するための様々な訓練課程が各機関で導入されるとともに、人材の選考方法に関しても改善が図られるようになってきた。

そこで本稿では、(1) 人事システムにおける管理視点の変遷、(2) 人事・人材選考の理論的背景の変遷、そして(3) 国連機関や平和構築関連分野での人材選考、に焦点を当てて概観する。

2. 人事労務管理から人的資源管理へ

一般に「人的資源管理」と訳されるHuman Resource Management (HRM) は、組織の活動に対して「合理的、効率的なマン・パワー供給を行うことを機能としている¹⁾。欧米の企業経営における「人事労務管理 (Personnel Management and Labor Relations)」が「人的資源管理 (Human Resource Management)」へと変遷するにつれて、国連・国際機関もその影響を受けてきたと考えることができる²⁾。米国では1800年代後半に熟練・非熟練労働者に関する人事問題を処理するために生まれた人事労務管理は、近代的な営業手法を取り入れた1880年代の最も近代的な企業であるNational Cash Register (NCR) にて初めて人事労務管理部門ができ、以後1920年代から40年代と次々に人事労務部門が各企業に設置された³⁾。第1次、第2次世界大戦期は、「長期雇用を促進し、労組化の努力を抑えること、そして、年金計画や健康管理対策を実施すること⁴⁾」に大きな力が注がれた。また、第1次、第2次世界大戦を契機に、兵員を「人材」として認識し、有効に活用する視点も生まれた⁵⁾。第2次世界大戦後は、職務設計、等級分類制度、評価制度、年金福祉等実践的

¹⁾ 花岡正夫『人的資源管理論』白桃書房、2001年、5ページ。

²⁾ 欧米の企業経営における人事労務管理から人的資源管理への変遷については、花岡『人的資源管理論』13～17ページ。人的資源管理の理論的背景については、Armstrong, M, *A Handbook of Personnel Management Practice*, 5th (ed), 1995, Kogan Page Limited.

³⁾ L. F. Moore & P. D. Jennings eds., “Human resource Management in the United States”, *Human Resource Management on the Pacific Rim*, New York: Walter de Gruyter, 1995, pp. 317-326. 花岡『人的資源管理論』14ページ。

⁴⁾ Moore & Jennings, *ibid.*, pp. 317-326. 花岡『人的資源管理論』14ページ。

⁵⁾ 平野文彦『人的資源管理論』税務経理協会、2000年、3ページ。

なことが人事部門に普及。1960年代から70年代は公民権運動などを背景にして、「人事システムの正当なプロセスの必要性を強く要請」。1980年以降は人事の専門化の進行と同時に、HRMが戦略的に実施されるようになる⁶。1980年代には、労働経済学の中のHuman Capitalという概念が経営学にも適用され始めている。なお、Human Resourcesという言葉自体は1965年にR. Milesによって使用され始めている。近年では、組織の戦略的目的達成と人事を結びつける、戦略的人的資源管理（SHRM：Strategic Human Resource Management）という視点が広まりつつある。

こうして人事労務管理から人的資源管理へと、人事システムにおける主眼は変遷し、人事が単なる戦術的課題とする認識から、経営・組織の戦略的方向性にまで影響を与える「人的資源」の管理プロセスとする認識へと変化していくこととなった。

上記の流れを見ると、第2次世界大戦後に、国連機関においても今日ですら見られるような、等級分類制度、評価、年金福祉、そして、人事システムのプロセス化、言い換えれば、透明性の確保、そして、人材の戦略的採用と運用という流れが、企業経営の人事部門の変遷と軌を一にしていることが見て取れるのではないだろうか。

3. 人材選考にかかわる理論と手法 - Competency-Based から Psychometric へ -

(1) Competency から Psychometric へ

人事システムが、人事労務管理という戦術的視点から、HRM（人的資源管理）という概念の下に運営されるに従い、1980年代より概念規定がなされ始め、1995年ごろより業績評価、Competency評価システムが導入されていくことになる⁷。これは、従来型の職能資格制度・職能等級（個人の職務遂行能力のレベルに応じて与えられる）の欠点とされる年功と等級の相関を克服するために、「ある職務または状況に対し、基準に照らして効果的、あるいは卓越した業績を生む原因として関わっている個人の根源的特性⁸」と定義されるCompetencyである。しかし、透明性・客観性の向上のために導入されたCompetency手法であるが、やがて一定程度の慣れによって、Competency評価に対して、被評価者が模範解答のような形で対処することが可能となってしまい、Competency評価手法そのものの信頼性・妥当性に疑義が呈されるようになり、より個別対応的で、なおかつ模範解答のような対応が難しいサイコメトリック手法が、人事評価手段として導入されることになる。言い換えれば、「過去に何を達成したか（what have you done）」から「どのように対処するか

⁶ 花岡『人的資源管理論』15ページ。McKenna と Beech は、HRM という変遷は、1990年代初頭にはすでに見られているとしている。McKenna, E. and Beech N., *The Essence of Human Resource Management*, Hartfordshire, UK.: Prentice Hall, 1995, pp.1-4.

⁷ 花岡『人的資源管理論』145及び149ページ。なお、Competency 評価に関するわかりやすい記述については、Spencer, L. M. and Spencer, S. M., *Competence at Work – Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, Inc., 1993.

⁸ Spencer, L. M., and Spencer, S. M., *Competence at Work – Models for Superior Performance*, 1993, John Wiley & Sons, Inc.

(how will you do)」「何ができるか (what you can do)」という、将来における各人材の潜在的可能性をより評価する手法へとシフトしつつある。

(2) サイコメトリック手法の発展

人事や人材選考手法に関する理論的進展は、心理学の発展と軌を一にしてきたと言っていいだろう。特にアメリカにおいては、人事において心理学を利用する方向性が強く打ち出されていた。その背景には、人事過程を透明化すると同時に客観化するということであろう。その意味で、素点を重視した古典的テスト分析手法 (Classical Test Theory) から、サイコメトリック分析⁹を方法論として利用した試験が次第に導入されるようになってきたことも当然と言える。

そもそも、心理学の分野においてサイコメトリック手法が検討されてきた歴史は古い。人間心理という視覚化できない対象を逆分析 (結果から原因や仕組みを明かすこと) を行って逆推定する行動観察と測定データの分析は、実験心理学、特に計量心理学として発達してきた¹⁰。心理的現象を測定可能な手法によって分析し、人間の内面を探っていく実験心理学は、その実践的な利用として心理テストへとつながっていく。純粹学問としての心理学は実験心理学という手法を得て、実社会へと応用されてきたと言える。心理学における測定は既に 100 年以上の歴史を有している¹¹。

テスト法自体は、F. Galton (1822-1911) に由来するとされ、各種テストを考案・実施した¹²。A. BinetとSimonの知能検査の作成は、テストの歴史において重要な意味を持ち、1905年に発表されたテストの尺度は1908年、1911年にそれぞれ改定された。特にアメリカでは心理テストの利用は盛んであった。既に第1次大戦中にArmy A、Army B等の集団テストが作られ、以後各国へと広まるようになった¹³。

なお、わが国ではサイコメトリック分析を用いた人事採用システムの導入は、アメリカや他の欧米諸国と比較すると遅れていると考えられる。

英語においてはPsychometricsとして確立しているものの、日本語訳においては、「心理統計学」「統計心理学」または「計量心理学」など、邦訳が一致していないようである。いずれにせよ「計量心理学とは、心をはかることを研究するもの」であり「性格や学力、心に引き起こされる感情効果、視力や聴力などの感覚の弁別力など」の「心理学的対象に数

⁹ サイコメトリクスを基礎とするテスト分析の方法論。平均点や標準偏差、正答率といった古典テスト理論に基づく分析手法とは異なり、受験者と試験問題という互いに影響しあう要素を、分離して精緻に分析し、テストの品質を評価できる。日経BP社プロメトリックスキルコラム <http://events.nikkeibp.co.jp/nkbpsp/r-prometric/r-prometric-20060622.html> (2009年10月23日確認)

¹⁰ 計量心理学の様々な手法については、西川泰夫、大澤光、沼野元義『計量心理学』日本放送出版協会、2006年に詳述されており、わかりやすい。

¹¹ 田中良久『心理学的測定法』東京大学出版会、[第2版第8刷]1999年、p.iii.

¹² 田中『心理学的測定法』、p.14.

¹³ 田中『心理学的測定法』、p.15.

値を割り当てること」である¹⁴。したがって統計学的な解析法を用いて対象となる人物の知識や性格、態度や価値観などを出来るだけ客観的に測定しようとする。心理学対象となる人間の性格や感情的効果などは客観的に観察できるものではないが、サイコメトリクスでは人間の行動・反応・質問項目への回答などを観察して間接的に構成概念を測定していく。正確に言うと、サイコメトリクスとは人間心理の構成概念（性格・知能・態度・認知・学力）をどのように測定すれば正確な知見が得られるのかを研究する学問分野と考えることができる。そして人間心理の構成概念を測定する具体的な方法論を統計学的手法を用いて考えていく分野なのである。言い換えれば、「心理統計学」や「統計心理学」ともいわれるように、主要な領域は実験心理学での測定法と心理学における数量化を研究し、目に見えない心理現象を示す変数間の関数関係を統計的に明らかにする学問といえる。

サイコメトリクスの心理学的な起源は、19世紀のE.H.ウエーバーやG.T.フェヒナーの精神物理学にまで遡る。精神物理学（Psychophysik）という名称は、G.T.フェヒナー（1801-1887）に由来する¹⁵が、精神物理学では対人関係や感情の変化のような数量的測定の難しい問題は取り扱わず、「重さの変化」を感じる感覚・知覚のような数量的測定に適した問題を取り扱った。精神物理学は、数式で表現される一般法則を帰納的・経験的に導きだす物理学を模範とした心理学の分野であり、ウエーバーの法則やフェヒナーの法則といった実験に裏付けられた法則を生み出すことにつながっていった。サイコメトリクスとは対象の構成概念（心理学的特徴）を測定するための方法論について研究するものであり、知能・性格・学力などを数量的に測定する「テスト理論」だけではなく、尺度の妥当性を検討する「尺度構成法」などもある。いずれにせよ、心理学的特徴を科学・統計的に測定しようとする行為全般をまとめて『サイコメトリー(psychometry)』と一般に呼ばれる。また、サイコメトリクス(Psychometrics)の語源は、心理(psycho)と計量学(metrics)から派生しているとされる¹⁶。

統計学的根拠を重視した客観性の高いサイコメトリーの起源は、優生学と絡んで個人差を量的に研究したF.ゴールトンの統計の研究にあるとされる。

計量心理学の発展には、以上のように関連する心理学的分野の影響を受け継ぎながら発展してきた。精神物理学から「フェヒナーの法則」や「ウエーバーの法則」を受け継ぎながら、ゴールトンの個人差の研究によって、種々のテストを実施するとともに特性の分布間の研究に相関の概念を導入し、現在主要な研究領域になっている因子分析の発展にきっかけを与えたとされる。そして精神物理学を知的継承しながら、心理測定の範囲を態度や好みなどの、より高次の認知判断にまでひろげたサー斯顿が中心になって、1936年サイコメトリック学会を設立と同時に初代会長に就任、「サイコメトリカ」を発刊したことがあ

¹⁴ 岡本安晴『計量心理学』培風館、2006年。

¹⁵ 田中良久、p.13.

¹⁶ <http://events.nikkeibp.co.jp/nkbpsp/r-prometric/r-prometric-20051006.html> （2009年10月23日確認）

げられる¹⁷。これによって一つの独立の研究領域としての地位を確立したといえよう。

(3) 評価手法としての Competency と Psychometric

現在国連で採用されている Competency-Based 面接とは別に、テスト分析の手法として、平均点、標準偏差、正答率といった古典的テスト理論に基づいたテスト手法が存在する。しかしその課題は、同一レベルの人間が試験を受けると常に同一レベルの結果が出るという試験結果の信頼性、繰り返し測定した結果が安定している点(安定性)に問題があった¹⁸。言い換えれば、同じレベルの人間が同一レベルの試験を繰り返し受けても、結果が安定していないのである。それと同様の問題が、Competency-Based 面接にもあるといえる。つまり、同一レベルの人間が、同一の面接を受けたとしても、その結果が必ずしも安定せず、慣れなどによって結果が変わってしまうと考えられる。こうして、その限界を克服するものとして、項目応答試験 (IRT : Item Response Test)¹⁹などを活用した現代テスト理論が開発され、その流れのなかにサイコメトリック分析は存在している。

サイコメトリック分析では、もちろんペーパーだけの試験を設計し、その結果を単純に集計するのではなく、サイコメトリシャンと呼ばれるテストの専門家に、試験の設計やデータの分析を依頼することが一般的である。

4. 国連などによる人材の評価・選考方法の新展開

2008年12月24日第63回国連総会において、A/RES/63/250が採択されたことを受け、2009年7月1日より、国連での人事採用システムが大きく変更になった²⁰。具体的には、国連職員規定 (Staff Rules) の該当番号によって総称されていた、100シリーズ、200シリーズ、そして300シリーズにおいて変更となった。つまり、今までの国連幹部 (Dポスト)、専門職員 (Pポスト) 等となる100シリーズ²¹、技術協力スタッフが該当する200シリーズ²²、そして連続6ヶ月を上限とするST (Short-Term)、または3年を上限とする職種と

¹⁷ <http://www.psychometrika.org/>

¹⁸ <http://events.nikkeibp.co.jp/nkbpsp/r-prometric/r-prometric-20051006.html> (2009年10月23日確認)

¹⁹ IRTの著名な例としては、TOEFL iBTが挙げられる。CBTと同様iBTは、回答者の回答に反応して質問内容が変わっていく。このような回答と質問を連動させていくことが、IRTの特徴のひとつである。

²⁰ A/RES/63/250. Human resources management. 特に II Contractual arrangements and harmonization of conditions of service.

²¹ “Staff rules 100.1 to 112.8 are applicable to all staff members appointed by the Secretary-General [...]”. UN Human Resources Handbook, Archives, Staff Rules. 1—100 Series. http://www.un.org/hr_handbook/English/ (2010年3月26日確認)

²² “Staff rules 200.1 to 212.7 are applicable to all project personnel appointed by the Secretary-General for service with technical assistance projects [...]”. UN Human Resources Handbook, Archives, Staff Rules. 1—200 Series. http://www.un.org/hr_handbook/English/ (2010年3月26日確認)

してのLD (Limited Duration) ²³が該当する 300 シリーズ ²⁴に対しての変更であった。ここには、GS (General Service) 職も含まれているが、それぞれのシリーズでGS職は記述があるものの、職員規定としては、100 シリーズに依拠することとなっていた。このような雇用に関する状況は、「複雑で透明性に欠く」²⁵として、2008 年 12 月の総会決議にいたる。その結果、国連の契約システムが、Temporary、Fixed-Term、そしてContinuingの 3 つに整理された ²⁶。この契約形態の変更は、国連事務局システム内における雇用において、今まで大きかった格差を無くす、もしくは、縮小することを目的のひとつとしている。しかし、平準化を進めれば、一人当たりの人件費が増加する。予算規模が現在とそれほど変わらない、限られた国連財政を前提とすれば、一人頭人件費が増加するという事は、人的資源に対して支出する国連予算の増額となり、職員数の減少は避けられないのではないかと懸念される。現段階においては、上記変更は、国連事務局を対象として行われているものの、その契約形態の変更に伴い、国連とその関連機関がどちらに進もうとするのか、または、この変更自体を改めて見直すのか、その行き先は 2010 年 3 月段階ではいまだ見えてはいない。しかし、2009 年 9 月ベルリンにおける平和構築訓練センター関係者のワークショップおよび 2009 年 12 月ウィーンにおける国連事務局、各国連機関、および各国際機関のハイレベル人事担当者が集まった会議においても、上記契約形態の変更は、規定路線・当然の前提となっていた。その一方で、現在は各国連機関が事務局とは別個に保持している人事採用権限は、簡単には国連事務局に統一化されるということも短期的には難しいと考えられる。従って当面は、国連総会決議に基づいた国連事務局における契約形態の変更の進捗の様子見するという事になると思われるが、今後の展開にはさらに注視していく必要がある。いずれにせよA/RES/63/250 が指摘しているように、国連における人事採用システムの透明性・簡潔性、そして効率については、今後も大きな関心が寄せられていくと考えられる。A/RES/63/250 においては、採用について、迅速化と電子化の推進が提言されており、その結果について、事務局長に第 65 回国連総会において報告するように求めている。そして、このような雇用形態の変更の影響について、国連財政に与える影響を含めて、第 67 回総会にて報告するように求めている ²⁷。

この変更と同時進行で、国連事務局内部での人材の評価・選考方法についても、改訂が検討されている。国際事務局機関での人事考査・採用選考において、特に幹部候補者の心

²³ しばしば ALD (Appointment for Limited Duration) とも呼ばれるが、国連職員規定を見る限り LD と記載されている。

²⁴ UN Human Resources Handbook, Source Documents, Staff Rules—300 series. http://www.un.org/hr_handbook/English/ (2010 年 3 月 26 日確認)

²⁵ “[...] the current United Nations system of contractual arrangements, which lacks transparency and is complex to administer [...]”. A/RES/63/250, II, 2.

²⁶ なお、職員にカウントされないコンサルタント扱いとして、SSA (Special Service Agreement) が存在する。また、1995 年以降凍結されている恒久任用 (permanent) や無期限契約 (indefinite contract) がある。

²⁷ A/RES/63/250, II, 13.

理的側面、将来における潜在的可能性をより精査する方法として、Competency-Based面接から、サイコメトリック手法の導入が検討されている²⁸。

また、各国の援助機関などでもサイコメトリック手法がすでに採用、運用されている。イギリスの国際開発庁（DfID）やイギリス外務省・国防省・DfIDが共同で運営するStabilisation Unitでは2009年よりサイコメトリック手法が試験的に採用され、軍民協力の分野などにおける人材の選考に既に用いられている。現在試験的に導入されたばかりであり、その結果を踏まえて2010年ごろより本格的な運用になる予定だという²⁹。

また、スウェーデンのフォルケ・ベルナドッテ・アカデミー（FBA）でもすでにサイコメトリック手法による人材選考が開始されている³⁰。FBAの場合には既に本格導入されており、サイコメトリシャン（心理科医）が面接の際に聞き取った事項について分析を加え、人材の適否を判断している。FBAではサイコメトリック手法による人材選考は、サイコメトリシャンの雇用を前提としているため、非常に高価であることを理解しているが、不適格な人材に対して、訓練・派遣を行っていくリスクと比べれば妥当であろうという判断があったという³¹。

さらにUNにおける採用手続きも、大きな変更を模索している模様である。具体的には、今まで国連ミッション系の採用においてはUN Galaxyでなされ、それ以外の採用などについては国連各機関によってなされているなど、非常に複雑でわかりにくい採用システムであった。しかし、今後はUN採用ポータルを開設し、ウェブサイト上での統一を目指している模様であり、同時にUN Galaxyは廃止されることが決まっている³²。A/RES/63/250においても、採用の電子化、迅速化が要求されている流れと軌を一にしていると考えられる。今までUN Galaxyと各国事務局の採用システムが并存し、全体として採用が極めて複雑だったという反省の元に、2010年2月をめどに、現在のUN Galaxyをはじめとして、別個に進められていた人材採用ポータルを、まったく新しいUN採用ポータルとして改変しようとしているのである。この新しい採用ポータルの作成は、ASG（Human Resource Management）の元で、予算無しで行われた改変プロジェクトであったが、NYにおいて非常に優秀なインターンを集結させ、彼らの努力によって、現在ほぼ完成したという³³。すでにUN内部でのブリーフィングが進められつつあるとされる。この新しいUN採用ポータルは、「Clean, Clear and Simple」を目的としつつ、現在国連システム内で働いている人々を、キャリアパスの手本として紹介し、新しく応募を考えている人々のキャリアモデルの

²⁸ 2009年7月6日、国連関係者からの聞き取り。

²⁹ 2009年9月25日、イギリスDfID Stabilisation Unit 職員からの聞き取り。

³⁰ 2009年9月25日、スウェーデンFBA 職員からの聞き取り。

³¹ FBA 等によれば、平和構築や海外派遣前の事前訓練などは、平均一人当たり2,000ドル以上の経費が支出されているという（2009年9月24日、25日、アメリカ国務省、イギリスDfID、スウェーデンFBA 等からの聞き取り）。

³² 2009年12月3日、国連本部人事担当者による報告。

³³ 2009年12月3日、国連本部人事担当者による報告。

参考としてもらう。また、現在の国連職員のバックグラウンドも掲載することで、応募者に情報提供することにもなる。実際、2009年12月におけるウィーンでの人事担当者会議では、Special Assistant to the ASG for Human Resource Managementによる新規人材採用ポータルへのデモが、非公開で発表された。

また、今まで、UN Galaxy などによって、国連のPKO ミッションなどに応募する際には、UNV 経験者に関しては、PKO ミッション応募の基本的ルール、つまり、①UNV 経験1年未満：6か月間を置かなければいかなるミッションにも応募できない、②UNV 経験1年以上：同一任地ミッションには応募できないが、他の地域のミッションには応募可能、③UNV 経験18か月以上：同一任地ミッションに応募できる、といった点を考慮しつつ、次のミッションへの参加を検討・応募する問う流れであった。

しかし、新たな採用ポータルが開設されると、電子的な選考プロセスによってミッションまたは国連各機関へ応募することになり、また、1度採用選考において選考から漏れたものは、以後12ヶ月応募できなくなるという12ヶ月ルールが導入されるという³⁴。

国連機関の高官からは、「P4やP5レベルの人間は、本部や事務所に居座り、現場(Field)を見に行こうとしない。だからこそ、新たな人材、人的資源による『貧しい人々の視点に立った国連(the UN for the perspective of the Poor people)』が必要であり、世界的に高齢化していくと同時に、国連の人的資源も高齢化の比率が高まる「次の5~10年を見据えた新しい国連システムの創造」が必要と言及していた³⁵。以上のような視点は、国連機関が現在のままの人材採用、評価システムでは組織的な自殺であるとする危機感を背景としている。

以上のような危機感もひとつの背景として、現在UNでは、人事システムの改変が現在進行中である。予定も含め主要なものをあげると以下のとおりであろう³⁶。

- ①2009年7月：契約形態の変更
- ②2010年4月：人事評価システムの変更(予定)
- ③2010年7月：研修/能力開発システムの向上(予定)
- ④2010年中頃：採用/人員選考システムの変更(Galaxyの廃止と新ポータル導入)
(予定)

5. 終わりに

冷戦後20年が経とうとしているが、世界における平和構築関連分野における人材の確保は今後一層大きな課題となっていくと考えられる。今後10年間、つまり2020年までの人口動態予測によれば、国連機関では職員の30%以上が50歳以上になると予測されている³⁷。

³⁴ 2009年9月25日、国連本部人事担当者より聴取。

³⁵ 2009年12月2日、国連機関事務局長の講演。

³⁶ 2009年12月3日、国連本部人事担当者による報告。

³⁷ 2009年12月2日から3日、ウィーンにおける国連・国際機関人事担当者による報告。

その意味で、国連機関も優秀な人材の確保は、「War for Talent」として認識している³⁸。現在、国連事務局や各国連機関本部の中にひとたび入ると、98%の人材が国連に残るといわれている³⁹。その一方で、国連機関の現地事務所や、PKOミッションでは、人材の燃え尽き症候群 (burned-out) による離職も多いとされる。日本では少子高齢化が急速に進行するが、他の先進国、途上国でも、程度の差はあれ、高齢化が予測されている。

このような流れに備え、国連機関では、優秀な人材の確保のために、具体的手段を備えつつあるといえる。その流れの中に、幹部職員への360度評価やPsychometric手法を利用した評価へとシフトしているとも考えられる。言い換えれば、Competency-Based評価で常に問われていた「今までに何を成し遂げたか (what have you done)」、具体例を使って答えていく、といった手法ではなく、今後は、「どのようにするか(how will you do)」「何ができるか(what can you do)」に関し、項目応答型 (Item Response Test) 手法で評価が行われていく可能性が高いということであろう。過去の業績と同時に、考え方、行動パターン、そして将来の可能性を評価対象に加えていく、ということである。

さらに国連の契約形態の変更は、日本人にとって今まで以上に国連へと入っていく「エントリーポイント」が少なくなっていく可能性が懸念される。2009年7月1日に導入されたため、現段階では、各国連職員がすでに結んでいる契約が切れていく状況に従い、順次契約形態が整理されていくと予想されている。従って、2010年12月現在で、国連事務局の日本人国連職員数が減少に向かうのか、現状とほぼ同数の職員数を保つのか、その方向性ははっきりしていない。

日本人国連職員およびその希望者を取り巻く別な背景として、日本の国連通常予算分担金の減少が指摘できる。端的に言えば、日本から国連への分担率が減少を続けることによって、日本人国連職員を採用するインセンティブが国連側において減少していくことが懸念される。2009年の分担率は16.224%であったものが、2010年には、12.530%にまで減少しており、分担金という大きなレバレッジを日本は次第に失いつつあり、その影響が今後どのようなようになるかは不明である。もっとも、分担金が減少しているとはいえ、2010年の国連通常予算分担率においては、1位のアメリカ (22%) に次いで日本 (12.530%) は、3位のドイツ (8.018%)、4位のイギリス (6.604%) を大きく上回っている。

今後の国連における契約形態の変更がどのような形で落ち着いていくのか、そして、人的資源管理及び優秀な人材をめぐる「War for Talent」の中でどのような採用・評価手法が今後の主流として確立していくのか、今後とも注視が必要である。しかし、現在予測できる範囲では、サイコメトリック手法を利用した、項目応答型の評価の導入が、今後促進されていくであろうことは予想できる。

人事評価において最も重要なのが、各人の能力であり、それをアピールする機会が通常業務におけるパフォーマンスであることなどは、変化していくことはない要素である。し

³⁸ 2009年12月3日、国連・国際機関各人事担当者による発表。

³⁹ 2009年12月2日 09:50、UNIDO 事務局長の非公開講演。

かし、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。(了)