

厚生労働行政推進調査事業費補助金

グローバルヘルス分野の国際機関におけるキャリア形成と

幹部人材育成ならびにガバナンス会議における

効果的かつ戦略的関与に資する研究

(23BA2001)

令和6年度 総括・分担研究報告書

代表研究者・磯博康

令和7年(2025)年5月

目次

I. 総括研究報告

グローバルヘルス分野の国際機関におけるキャリア形成と幹部人材育成ならびにガバナンス
会議における効果的かつ戦略的関与に資する研究-----1

磯博康

II. 分担研究報告

1. グローバルヘルス分野の国際機関におけるキャリア形成と幹部人材育成における
効果的かつ戦略的関与に資する研究－インタビュー調査の質的分析-----6

研究分担者	中谷 比呂樹	国立国際医療研究センター グローバルヘルス人材戦略センター センター長
	地引 英理子	国立国際医療研究センター グローバルヘルス人材戦略センター 上級研究員
	小野崎 耕平	聖路加国際大学大学院 公衆衛生学研究科 医療政策管理学 客員教授

2. 持続的なキャリア開発と幹部人材輩出のための人材育成プログラムの開発-----12

研究分担者	小野崎 耕平	聖路加国際大学 公衆衛生学研究科 医療政策管理学 教授
-------	--------	--------------------------------

3. 国際ガバナンス会議での効果的・戦略的介入を行うための
人材育成プログラムの開発-----16

研究分担者	磯 博康	国立国際医療研究センター グローバルヘルス政策研究センター センター長
	細澤 麻里子	国立国際医療研究センター グローバルヘルス政策研究センター 主任研究員
	齋藤 英子	国立国際医療研究センター グローバルヘルス政策研究センター 上級研究員
	若林 真美	九州大学

	アジア・オセアニア研究教育機構	准教授
坂元 晴香	聖路加国際大学大学院	
	公衆衛生学研究科	客員准教授
勝間 靖	国立国際医療研究センター	
	グローバルヘルス政策研究センター	研究科長
梅田 珠実	国立国際医療研究センター	
	グローバルヘルス政策研究センター	客員研究員
中谷 比呂樹	国立国際医療研究センター	
	グローバルヘルス人材戦略センター	センター長
鈴木 大地	国立国際医療研究センター	
	グローバルヘルス政策研究センター	特任研究員

I 章

総括研究報告

厚生労働行政推進調査事業費補助金
(地球規模保健課題解決のための行政施策に関する研究事業)
総括研究報告書

「グローバルヘルス分野の国際機関におけるキャリア形成と幹部人材育成
ならびにガバナンス会議における効果的かつ戦略的関与に資する研究」
(23BA2001)

研究代表者 磯 博康 国立国際医療研究センター 国際医療協力局
グローバルヘルス政策研究センター センター長

研究要旨

日本の保健分野の国際協力は、一貫して保健システムの強化や Universal Health Coverage の主流化を先導してきたことが国際的に高い評価を得ており、我が国の国際保健外交を牽引する国内関係者や専門家の経験が積み重ねられてきている。引き続き国際機関に対してより戦略的・効果的に関与していくためには、1) 保健分野の主要国際機関幹部としての実務経験者の知見の体系化、2) 持続的なキャリア開発と幹部人材輩出のための人材育成プログラムの開発、そして3) 国際ガバナンス会議での効果的・戦略的介入を行うための人材育成プログラムの開発が不可欠である。

今年度は、研究1) では、国内外の国際機関の幹部職員への質的調査を通じ、採用プロセスや内部昇進における課題やニーズ、国際機関でのキャリア開発に必要なスキルやリーダーシップ能力、現在国際機関で行われているキャリア研修、今後の実施が期待されるキャリア研修内容等について、10人にインタビュー調査を実施・分析し、現場のニーズに即した研修やプログラム開発への提言をとりまとめた。

研究2) では、令和6年度はヒアリングやインターネットリサーチ等の資料調査と同時に分担研究1(グローバルヘルス分野の主要国際機関幹部としての実務経験を持つ国内外の人材と知見の調査、過去の選出プロセスや今後の活躍機会の分析)のインタビュー調査結果を踏まえ、メンタリングプログラムの該当者、期間、実施形態等の概要や具体的なプログラムの基本構成と教材作成を開始した。

研究3) では、令和6年11月30日～12月1日に開催されたグローバルヘルス外交ワークショップにおいて、国内外の該当領域の専門家を招聘し、対面を基本とするハイブリッド形式で、講義と演習が有機的に連動するようなプログラムを実施した。WHO 執行理事会での介入を模した演習では、架空シナリオに基づき、会議文書の読解、対処方針の検討、加盟国との交渉と会議での発言の演習を行い、国際機関議長経験者等の専門家からのフィードバックを得た。ワークショップには、国際会議の経験を有する、あるいは参加予定であるが国際会議の経験が少ない官民の中堅・若手実務者20名が集まった。また、幹部人材育成のための議長養成プログラムの開発準備として、議長に必要な資質や能力を抽出した。これらの知見は、国益及び国際益の調和を諮りながら国際保健外交を牽引する人材育成およびその教育プログラムの開発に資するものである。

研究代表者：

磯 博康 国立国際医療研究センター
グローバルヘルス政策研究センター
センター長

研究分担者：

細澤 麻里子 国立国際医療研究センター
グローバルヘルス政策研究センター
主任研究員

地引 英理子 国立国際医療研究センター
グローバルヘルス人材戦略センター・
人材情報解析官/上級研究員

小野崎 耕平 聖路加国際大学公衆衛生
大学院 教授

齋藤 英子 国立国際医療研究センター
グローバルヘルス政策研究センター
上級研究員

若林 真美 九州大学アジア・オセア
ニア研究教育機構 准教授

坂元 晴香 聖路加国際大学公衆衛生
大学院 客員准教授

勝間 靖 国立国際医療研究センター
グローバルヘルス政策研究センター
研究科長

梅田 珠実 国立国際医療研究センター
グローバルヘルス政策研究センター
客員研究員

中谷 比呂樹 国立国際医療研究センター
グローバルヘルス人材戦略センター
センター長

鈴木 大地 国立国際医療研究センター
グローバルヘルス政策研究センター
特任研究員

A. 研究目的

日本の保健分野の国際協力は、一貫して保健システムの強化や Universal Health Coverage の主流化を先導してきたことが国際的に高い評価を得ており、我が国の国際保健外交を牽引する国内関係者や専門家の経験が積み重ねられてきている。しかしながら、それらの土台となる知見や国際会議の経験は、必ずしも系統的に分析され、共有可能な形で国際保健人材育成に活用されたりするには至っていない。

国際機関に対してより戦略的・効果的に関与していくためには、保健分野の主要国際機関幹部としての実務経験者の知見の体系化、幹部人材輩出のための人材育成プログラムの開発、そして国際ガバナンス会議での効果的・戦略的介入を行うための人材育成プログラムの開発が不可欠である。

本研究では、保健関連国際機関の採用プロセスや内部昇進における課題やニーズ、国際機関でのキャリア開発に必要なスキルやリーダーシップ能力、今後の実施が期待されるキャリア研修内容等について体系化し、国際機関幹部育成のためのメンタリングの手法やその能力獲得のためのプログラムを開発すること、また国際保健が直面する新たなテーマを取り入れた研修プログラムを開発するとともに、世界保健総会等において、様々な立場を代表するステークホルダーの意見を議長として集約し、合意形成をリードしていくためのプログラムを開発することを目的とした。

B. 研究方法

本研究は3年計画で3つの項目から成り立っており、各研究項目の研究方法について以下に述べる。

1) グローバルヘルス分野の主要国際機関幹部での実務経験を持つ国内外の人材と知見の調査、過去の選出プロセスや今後の活躍機会の分析

我が国の国際保健政策人材の拡充と能力強化を戦略的に進めている国立国際医療研究センターグローバルヘルス人材戦略センターが中心となり、保健関連国際機関に勤務する邦人の中堅・幹部職員(国連のグレードP4~D)約15人に対して半構造化インタビュー調査を行うこととし、10人に対してインタビュー調査を実施した。

2) 持続的なキャリア開発と幹部人材輩出のための人材育成プログラムの開発

ヒアリングやインターネットサーチ等を含む資料調査および分担研究1によるイン

タビュー調査の結果も踏まえ、メンタリングプログラムの対象者、期間、実施形態等の概要に加え、具体的なプログラムの基本構成および教材作成を開始した。

3) 国際ガバナンス会議での効果的・戦略的介入を行うための人材育成プログラムの開発

世界保健総会をはじめとするグローバルヘルスにおける主要国際会議にて、国際保健分野の課題における議論に戦略的に介入し、日本の立場を効果的に主張できる人材を育成するため、グローバルヘルス外交に特化したワークショップを開催した。さらに世界保健総会等において様々な立場を代表するステークホルダーの意見を議長として集約し、合意形成をリードしていくための幹部人材育成のプログラム開発に向けて、国際会議における議長経験者からの聞き取りを行い、議長に必要な要素を抽出した。また今後の国際保健外交人材育成の在り方については、Global Health Diplomacy Institution Network の主催者である、スウェーデン国立カロリンスカ大学、アンダース元スウェーデングローバルヘルス大使を招聘し意見交換会およびセミナーを開催した。

(倫理面への配慮)

本研究は国立国際医療研究センターの倫理審査委員会の承認を得て実施した。インタビュー実施に当たっては、研究の目的と意義、研究方法と研究期間、プライバシー保護、同意は撤回できること、研究に参加することにより期待できる利益、研究結果の発表および取扱い、謝礼、利益相反がないことについて説明し、署名による同意を得た。

C. 研究結果

各研究項目についての結果の概要を示す。なお、それらの詳細は分担研究報告を参照されたい。

1) グローバルヘルス分野の主要国際機関幹部での実務経験を持つ国内外の人材

と知見の調査、過去の選出プロセスや今後の活躍機会の分析

令和6年5月から令和6年11月にかけて10人の国際機関中堅・幹部職員に対するインタビューからの分析を行い、保健関連国際機関幹部職員に必要な能力・要素について抽出した。

2) 持続的なキャリア開発と幹部人材輩出のための人材育成プログラムの開発

ヒアリングやインターネットサーチ等を含む資料調査および分担研究1によるインタビュー調査の結果も踏まえ、メンタリングプログラムの対象者、期間、実施形態等の概要に加え、具体的なプログラムの基本構成および教材作成を開始した。

メンタリングプログラムの基本構成として、

- ① メンタリングの概要
- ② 人材像のフレームワーク
- ③ メンター・メンティー双方の自己理解
- ④ メンタリングの具体的な実施方法
- ⑤ 各組織やポジション・状況に応じた応用編
- ⑥ ロールプレイ
- ⑦ フォローアップ

の7つの構成要素が整理された。

3) 国際ガバナンス会議での効果的・戦略的介入を行うための人材育成プログラムの開発

令和6年11月30日～12月1日の二日間にわたり、講義と演習を交えたワークショップを開催した。なお、今年度の講義は昨年度の内容を踏襲したものの、グローバルヘルス外交の概論や実践に関する講義に加えて、午後に行われた演習のテーマに関連した講義を行い、講義と演習が有機的につながるよう工夫をした。また合意文書作成から修文に至る経緯や交渉経験について、国際機関での経験者や政府担当者から直に学ぶ講義も組み込んだ。対面式演習では、世界保健総会(WHA)や主要関連会合における決議作成プロセスに関する概要説明の後、

実践的なスキル習得のために、本ロールプレイ演習のために用意した WHO 執行理事会における架空の議題「Promoting the One Health concept for building effective and resilient health systems（効果的で強靱な保健システムの構築に向けたワン・ヘルス概念の推進）」について模擬 WHO 執行理事会方式で介入の演習を実施した。

また、世界保健総会への参加のみならず、国際会議における議長経験者への聞き取りを実施し、議長に求められる資質やスキルを抽出した。さらに今後の国際保健外交人材育成に関しては、Global Health Diplomacy Institution Network の主催者である、スウェーデン国立カロリンスカ大学、アンダース元スウェーデングローバルヘルス大使を招聘して国際保健外交人材の育成に関する意見交換を行うと同時に、外部からの参加者を募ったセミナー「グローバルヘルスディプロマシーの変遷」を開催した。

D. 考察

本研究班では、国際保健領域の国際機関におけるキャリア形成、および、国際保健ガバナンス会議において戦略的に介入できる人材の育成を目的として研究を進めてきた。

分担研究 1 で実施している国際機関で勤務している中堅・幹部職員のインタビュー調査からは、保健関連の国際機関でキャリア形成にあたり必要な能力・スキルとして、マネジメント・リーダーシップ能力、資金調達とコミュニケーション能力等が同定された。また、国際機関におけるキャリアパスに関する情報やメンタリングの重要性も指摘された。

経験者・当事者からの意見や国際機関特有のキャリア事情も踏まえ分担研究 2 では、国際機関幹部人材育成のためのメンタリングプログラムの開発に取り組んでおり、今後邦人国際機関職員キャリア開発の一助となることが期待される。

分担研究 3 では、複雑化する国際保健情勢を反映した今日的な議題を演習テーマに

し、さらに交渉経験者による講義や修文作業に関する講演を充実させることで、より実践的なワークショップとすることができた。参加者からは、知識や技能習得に有用であったとのフィードバックを得ている。令和 7 年度には、過去 5 年間の本ワークショップの参加者に対するフォローアップ調査を実施し、効果評価を行っていく。本ワークショップで取り扱う内容は、官民間問わず国際保健外交に携わる若手・中堅者にとって有用な内容であるが、外交における保健課題の重要性が高まる中で、今後は外交官との連携も深めていく予定である。

今年度実施した議長経験者への聞き取り調査からは、国際ガバナンス会議における議長や事務局に求められる資質やスキルが抽出された。令和 7 年度はインタビュー対象者を増やし、国際ガバナンス会議における議長や事務局として、国益と国際益の調和を語りながら合意形成をリードしてゆける人材の育成に資するプログラムの開発を行っていく計画である。

E. 健康危険情報

該当なし

F. 研究発表

1. 論文発表

該当なし

2. 学会発表

該当なし

G. 知的財産権の出願・登録状況

(予定を含む。)

1. 特許取得

該当なし

2. 実用新案登録

該当なし

3. その他

該当なし

参考資料

該当なし

厚生労働科学研究費補助金（地球規模保健課題解決のための行政施策に関する研究事業）
分担研究報告書

グローバルヘルス分野の国際機関におけるキャリア形成と幹部人材育成における
効果的かつ戦略的関与に資する研究－インタビュー調査の質的分析

研究分担者 中谷 比呂樹 国立国際医療研究センター
グローバルヘルス人材戦略センター センター長
地引 英理子 国立国際医療研究センター
グローバルヘルス人材戦略センター 上級研究員
小野崎 耕平 聖路加国際大学大学院
公衆衛生学研究科 医療政策管理学 客員教授

研究要旨

本研究では、厚生労働科学研究「グローバルヘルス分野の国際機関におけるキャリア形成と幹部人材育成ならびにガバナンス会議における効果的かつ戦略的関与に資する研究」の下、グローバルヘルス人材戦略センターが中心となり、国内外の国際機関の幹部職員への質的調査（半構造化インタビュー調査）を通じて、採用プロセスや内部昇進における課題やニーズ、国際機関でのキャリア開発に必要なスキルやリーダーシップ能力、現在国際機関で行われているキャリア研修、今後の実施が期待されるキャリア研修内容等について聴取・抽出・分析し、現場のニーズに即した研修やプログラム開発に役立てる。それにより、現役の幹部職員および将来の幹部職員候補者のキャリア開発を支援し、国際保健課題の解決に貢献することが期待される。

初年度の令和5年度は、調査項目の決定、国立国際医療研究センターにおける倫理審査の申請・承認、米国ニューヨークおよびワシントンに本部がある保健関連国際機関の人事担当者との面会による各機関のキャリア開発研修の実態と効果の聴取、インタビュー協力者の募集を行った。また、年度末に4人の保健関連国際機関の中堅職員（P4）および幹部職員（P4～D1）にインタビューを行った。

2年目の令和6年度は、昨年度に引き続き、5月から11月にかけて10人の保健関連国際機関の中堅・幹部職員（P5～D1）にインタビュー調査を実施し、簡易な分析を行った。

A. 研究目的

政府の国際保健に関する懇談会が2016年にとりまとめた「国際保健政策人材養成ワーキンググループ報告書」では「国際的組織で活躍する国際保健政策人材を2020年度までに、50%増加させる」ことを提言した。その目標達成のために、厚生労働省の委託を受け、2017年に設立された国立国際医療研究センターグローバルヘルス人材戦略センターは、保健関連の国際機関に幹部職員を積極的に送り出すために、人材の拡大と能力強化に係る活動を推進している。センターは設立以来、グローバルヘルス分野における就職機会の広報や若手職員の採用増加等の成果を上げてきた一方で、幹部職員の送り出しについては課題となっている。

本研究では、グローバルヘルス人材戦略センターが中心となり、国内外の国際機関の幹部職員への質的調査（半構造化インタビュー調査）を通じて、保健関連国際機関の採用プロセスや内部昇進における課題やニーズ、国際機関でのキャリア開発に必要なスキルやリーダーシップ能力、現在国際機関で行われているキャリア研修、今後の実施が期待されるキャリア研修内容等について聴取・分析し、グローバルヘルス分野の幹部人材の育成やキャリア形成のための研修開発に役立てることを狙いとした。

B. 研究方法

本研究では、保健関連国際機関に勤務する邦人の中堅・幹部職員（国連のグレードP4~D）約15人に対して、半構造化インタビュー調査を行うこととし、初年度の令和5年度は4人、2年目の令和6年度は10人に対してインタビュー調査を実施した。また、これらインタビューに先立ち、令和5年10月に米国ニューヨークおよびワシントンに本部がある国連児童基金（UNICEF）、国連開発計画（UNDP）、国連人口基金（UNFPA）、世界銀行（World Bank）の人事担当者と面会し、各機関で現在実施されているキャリア・ディベロップメント研修とその効果について聴取するとともに、インタビュー調査協力者を募った。

インタビュー対象者の募集は、訪米時に国

際機関人事担当者から紹介された国際機関中堅・幹部職員、および研究責任者の知り合いから始め、snowball samplingにて更に研究対象者を探した。インタビュー初年度は令和6年1月から2月にかけて、2年目は令和6年5月から10月にかけてオンラインおよび対面にてインタビュー者と対象者の1対1で行われた。インタビュー時間は1時間程度であり、本人の許可を得た上で全て録音された。

調査項目は、対象者の基本的情報とキャリア開発の2つから構成された。対象者の基本情報に関わる調査項目1では、氏名、性別、生年月日、居住地、現在の所属機関・肩書・グレード、最終学歴、専攻・専門、医療資格（あれば）、国際機関以外の主な職歴（あれば）、これまで勤務した国際機関（全て）をアンケート票に記入してもらった。

キャリア開発に関わる調査項目2では、①国際機関の幹部職員（P5~D）としてキャリア形成していくに当たってポストを受験する際、または、就いてみて求められた幹部職員特有の能力・スキル・知識等があるか、あれば、その内容、②それらの能力・スキル・知識等を高めるために仕事またはプライベートで実施・努力したことがあるか、あれば、その内容、③現在勤務している国際機関、または、これまで勤務した組織で、国際機関におけるキャリア形成にとって有益・効果的と思われる研修・セミナー・支援等があったか、あれば、その内容、④国際機関におけるキャリア形成に当たって、今後実施が望まれる研修・セミナー・支援等があるか、あれば、その内容、⑤能力的なことに限らず、国際機関におけるキャリア形成に当たって困難に感じたこと、サポートを希望すること等について聴取した。

インタビュー内容は全て録音し、逐語録を作成し、個人が特定されないように匿名化した上で、グラウンデッド・セオリー・アプローチに基づきコード化・カテゴリー化・テーマ化し、分析した。（但し、これらは研究責任者が簡易的に実施したのみであるため、今後研究分担者と詳細内容を共有し、更に分析を深める予定である）。

本研究は国立国際医療研究センターの倫理審査委員会の承認を得て実施した。インタ

ビュー実施に当たっては、研究の目的と意義、研究方法と研究期間、プライバシー保護、同意は撤回できること、研究に参加することにより期待できる利益、研究結果の発表および取扱い、謝礼、利益相反がないことについて説明し、署名による同意を得た。

C. 研究結果

本研究は令和5年度から令和7年度の3年間にかけて実施する予定のため、未だ研究途中であるが、令和5年10月の事前調査、令和6年1月から令和6年10月にかけての12人の国際機関中堅・幹部職員に対するインタビューから得た結果は以下のとおりである。

事前調査

令和5年9月に国立国際医療研究センターの倫理審査委員会の承認を得た後、10月に米国ニューヨークに本部がある国連開発計画(UNDP)、国連人口基金(UNFPA)、国連児童基金(UNICEF)とワシントンに本部がある世界銀行(WB)の人事担当者と面会し、各機関で現在実施されているキャリア開発研修とその効果について聴取するとともに、インタビュー調査協力者を募った。現在実施されているキャリア開発研修については、体系的に行われているキャリア開発研修はない(UNDP、UNICEF)、もしくは、メンタリングやコーチングのような個別アプローチを重要視している(UNFPA、UNICEF)という回答を得た。

インタビュー調査

令和6年1月から10月にかけて14人の保健関連国際機関の幹部職員(P4~D1)にインタビュー調査を実施した。インタビュー調査を実施した14人のうち、インタビュー結果を分析した12人の基本情報に関わる調査項目1の結果は表1のとおりである。12人のインタビュー結果を分析したところ、キャリア開発に関わる調査項目2において、現時点で以下の結果が聴取された。()内は4人のインタビューで言及された回数(同一人物による複数の言及を含む)。

① 国際機関の幹部職員(P5~D)としてキャ

リア形成していくに当たってポストを受験する際、または、就いてみて求められた幹部職員特有の能力・スキル・知識等があるか、あれば、その内容について回答ください。

■ ファンド・マネジメント・スキル

- 資金調達能力 (13)
- コミュニケーション能力・プレゼンテーション能力・外交能力・セールス能力・売り込み能力 (9)
- ファンド・マネジメント・スキル (1)

■ マネジメント・スキル

- マネジメント・スキル (6)
- チーム・マネジメント・スキル (6)
- 国連システムの規則に関する知識 (5)
- 部下のモチベーションを維持する能力 (2)

- 部下の仕事への信頼 (2)

- 他部署との調整能力 (1)

■ ネットワーキング・スキル (14)

- コミュニケーション・スキル
- パートナーシップ構築能力 (4)
- パブリック・スピーキング能力 (3)
- アドボカシー・スキル (3)
- 共感を得ながら人々を巻き込むコミュニケーション能力 (1)
- 社交性 (1)

■ 学位

- 医学の学位(保健分野の幹部職員にとって) (5)
- 博士号(看護職人材にとって) (4)
- 医学の学位+ α (保健分野の幹部職員にとって) (3)

■ 語学力 (8)

■ 所掌範囲の拡大に応じた対応範囲・視点の拡大 (8)

■ リーダーシップ・スキル (7)

■ ジェンダー意識・人権意識・差別意識・環境配慮等 (6)

■ ストラテジック・シンキング (6)

■ クライシス・マネジメント・スキル (4)

■ 問題解決能力 (1)

■ 意思決定能力 (1)

また、「保健関連国際機関と他の機関で求められる幹部職員の資質はそう変わらない」(11)という意見もあった。

表1 対象者の属性

		N = 12
性別	男 女 答えたくない	4 8 0
年代	30代 40代 50代 60代 答えたくない	2 4 4 1 1
現在の所属	Gavi UNFPA UNICEF UNRWA UN Women WHO	1 3 1 1 1 5
グレード	P4 または P4 相当 P5 または P5 相当 D1 または D1 相当	5 5 2
医療資格 (複数回答可)	医師 歯科医師 看護師 助産師 保健師 保健教師 無	3 1 2 1 1 1 6
最終学歴	修士 博士	7 5
国際機関以外の主な勤務機関 (複数回答可)	病院 大学 青年海外協力隊 国際 NGO JICA 製薬会社 新聞社 外資系コンサルタント会社 国際機関の日本協会 日本大使館 研究所	4 2 1 1 4 2 1 2 1 1 2
これまで勤務した国際機関 (複数回答可)	Gavi IOM UNDP UNEP UNFPA UNICEF UNODC	1 1 1 1 4 3 1

	UNOPS UNRWA UNV UN Women WHO World Bank	1 1 1 1 5 1
国際機関での合計勤務年数の平均（範囲）		14.25（1-24）
グレード毎の平均年齢（範囲）	P4 P5 D1	40.25（37-45） 53（49-61） 50（49-51）
配偶者の有無	有 無	6 6
子供の有無	有 無	9 3

※年齢を「答えたくない」旨回答した対象者の年齢は「グレード毎の平均年齢」に加えていな

- ① と関連した、幹部職員として向いていない資質
 - 医師（1）
 - 研究者（1）
 - 内向き（1）
- ① と関連した、グローバルヘルス専門家の特徴
 - グローバルヘルス専門家はマネジメントを軽視する人が多い（2）
 - 医師はマネジメントが不得意な人が多い（1）
- ① と関連した、日本人・日本人職員の特徴
 - 語学能力が劣る（3）
 - 他の地域の人と比べると静か（3）
 - チーム・マネジメントのコンピテンシーが弱い（1）
- ② ①で挙げた能力・スキル・知識等を高めるために仕事またはプライベートで実施・努力したことがあるか、あれば、その内容
 - On the job training
 - できる上司や同僚の真似（25）
 - ハイレベルなエンゲージメントの経験（4）
 - 修羅場経験（3）
 - 現場経験（3）
 - チーム・ビルディング
 - オープン・オフィスの設置（4）
 - 職員のトレーニング参加の勧め、トレーニング内容の共有（2）
 - スタッフの動機づけ（2）
 - 新しいチャレンジのサポート（1）
 - メンタルヘルス・フォーカルポイントの設置（1）
 - 女性グループの設置（1）
 - リーダーシップ・グループの設置（1）
 - 大学院のリーダーシップ・プログラムへの参加（9）
 - トライアル・アンド・エラー（7）
 - コミュニケーション・スキルの向上
 - 見習いたいコミュニケーション・スキルの人の真似（3）
 - 物事を構造化しながら話す（1）
 - 職場で色々な人とコミュニケーションを取る（1）
 - ネットワーキング
 - 多くの人とコミュニケーションを取る（3）
 - 責任を持って仕事をするにより評価してもらう（1）
 - 語学学習（3）
 - 経営学雑誌を読む（1）
- ③ 現在勤務している国際機関、または、これまで勤務した組織で、国際機関におけるキャリア形成にとって有益・効果的と

と思われる研修・セミナー・支援等があったか、あれば、その内容

③-1 国連の研修・セミナー・支援等について

■ 限界がある

- 国際機関のリーダーシップ・プログラム、メンタリング、コーチングは役に立たない (11)
- 研修一般（国連以外の研修を含む）は役に立たない (3)
- 国連の上司には相談してこなかった (2)
- 上司と共に研修を受けることには限界がある (1)
- テクニカルな内容の研修はキャリア形成に役に立たない (1)
- 民間会社が受託・実施しているためすべては当てはまらない (1)
- 内部でのサバイバルやネットワークングに関する内容が多い (1)
- 様々なコンテキスト、ポジション、バックグラウンドの人が参加しているが、グローバルヘルスの課題にリンクしたマネジメント研修、リーダーシップ研修があればキャリア形成に役立つかもしれない (1)

このように国連の研修・セミナー・支援等には限界があると感じている人が多かったものの、以下の研修・支援は役立ったという意見もあった。

- UNFPA の管理職研修 (5)
- WHO の管理職研修 (4)
- WHO、JPO 部門による履歴書の書き方に関するアドバイス (4)
- UNFPA のマスコミ対応の研修 (2)
- WHO のコンフリクト・マネジメントに関するコース (1)

③ -2 有益・効果的と思われる研修・セミナー支援等について

■ ネットワーク

- 上司（メンター）・同僚・ピア・同期等との非公式な情報共有、連携 (41)
- アドミン担当者とのネットワークング (1)

■ マネジメントに関する研修・セミナー・支援等

- マネジメント・セオリーに関する論文・本・講義 (8)
- MBA (6)
- 経営コンサルティング会社等が使用する問題解決の手法 (3)
- メンタリング/コーチング・プログラム (16)
- 履歴書の書き方・面接の受け方に関する訓練・アドバイス (15)
- 上級ポスト・他ポストの疑似体験 (9)
- コミュニケーションに関する訓練・研修
 - スピーキングに関する研修 (3)
 - コミュニケーションに関する研修 (1)
 - 文章の書き方に関する訓練 (1)
 - ソーシャル・メディアを活用したコミュニケーションの訓練 (1)
- リクルートメント・エージェンシーとの対話 (5)
- 継続的な学び (3)
- 他組織や人からの学び (3)
- プロポーザルの書き方に関する研修 (1) また、「外部の知らない人との研修の方が受けやすい」(1) という意見もあった。

④ あったら有益・効果的と思われる研修・セミナー・支援等について

■ ネットワーク構築

- ネットワーク構築支援 (9)
- 内部でのサバイバルやネットワークングの内容とプログラムが直接リンクした研修 (3)
- 日本政府による情報提供・人材育成
 - 日本政府や支援団体の保健政策やイニシアティブに関する情報 (8)
 - 政府代表団の一員としての国際会議参加 (2)
- 儀典に関する研修 (4)
- 資金調達に関する研修 (2)
- ヘルス・プログラムのパフォーマンス向上のためにはリーダーシップ・スキルやマネジメント・スキルが必要なことが分かるプログラム (1)

⑤ 能力的なことに限らず、国際機関におけるキャリア形成に当たって困難に感じたこと、サポートを希望すること等

■ 国連のマネジメント・ポジション

- 幹部職員としてグレードが上がる程に専門分野のポストが減るためテクニカルもしくはマネジメントのキャリアの間で葛藤がある (22)
- 国連には2通りの幹部ポジション(マネジメントまたはテクニカル)がある (14)
- マネジメント・ポジションはテクニカル・ポジションと内容が全く異なる(6)

■ 日本でのキャリア

- 帰国後のキャリア継続 (12)
- 定年退職後に国際機関のキャリアが活かせるサポート (1)

■ アジア系職員特有の課題

- リーダー像に関するステレオタイプ(6)
- オーバー・アダプテーション (2)
- 教育で問題解決の手法を教えないこと (2)

■ 家族とキャリアの両立

- 子供の教育 (4)
- 家族とキャリアの両立 (2)
- Hardship Duty Station への赴任 (2)
- 配偶者の仕事 (2)
- 親の介護 (1)
- 単身赴任 (1)

■ 人材育成・派遣の支援

- ジュニア・中堅レベルの送り込み (4)
- 国連で残る分野・仕事を見据えた中長期的な人材育成 (3)
- 国際経験の機会づくり (2)

■ 幹部職員向けセミナーの実施・助成 (5)

■ 日本政府からの財政支援 (3)

■ パワーハラスメント、セクシャル・ハラスメント (3)

■ 国際機関の契約の短さ (2)

■ 勤務地域による政府サポートの差 (1)

D. 考察・結論

本研究は令和5年度から7年度の3年間にわたって実施予定のため、未だ研究途中であり、考察および結論を最終化するには時期尚早である。しかし、現在までに行った事前

調査および12人に対するインタビュー調査から、現段階で導き出した考察・結論は以下の通りである。

第一に、複数の国連職員、特にWHO職員より、国連にはマネジメントとテクニカルとの2通りの幹部ポジションがあり、幹部職員としてグレードが上がる程に専門分野に特化したテクニカルなポジションが減るため、マネジメントもしくはテクニカルなキャリアのどちらを選ぶかで葛藤があるとの意見が多く聞かれた。テクニカルなポジションからマネジメントのポジションに移るタイミングとしては、専門分野のテクニカル・ポジションが頭打ちになりやすいP4、P5からP5、Dにかけてという意見が多く聞かれたが、中には、P4のテクニカル・ポジションからいきなりP5のマネジメント・ポジションに移行しようとしても、マネジメントの経験が足りずに難しいため、P3位からどちらに進むか決め、経験を積んだ方がよいという意見もあった。

また、マネジメント・ポジションは職員が働きやすいようにサポートする役割であるとともに、主にリーダーシップやストラテジック・シンキングの能力が必要となり、テクニカル・ポジションの内容とは全く異なるという意見が聞かれた。その「ラーニング・カーブの険しさは、学生から研修医になった時程の急激さだった」と上司からアドバイスを受けた人もいた。そのため、WHOとUNFPAではマネジメントやリーダーシップを学ぶための研修があり、それらが役に立ったという意見が聞かれた。他方で、国連でのキャリア半ばで帰国する場合、テクニカル・ポジションの経験を積んでいた方が日本でのキャリアの道筋をつけやすいという意見もあった。テクニカルとマネジメントのキャリアの間の葛藤は、テクニカルなポジションでWHOおよびUNFPAに就職した人から多く聞かれたため、これら国連機関の志願者はP2もしくはP3等のキャリアの早い段階からいずれの道に進むかを検討する必要があるだろう。そして、マネジメント・ポジションに進むのであれば、マネジメントやリーダーシップ能力を高めるための経験・訓練を積む必要があるだろう。

第二に、保健関連国際機関の幹部職員として求められる能力・スキル・知識等について問うたところ、複数の幹部職員より、資金調達能力とそれに関連するコミュニケーション能力・プレゼンテーション能力・外交能力・セールス能力・売り込み能力、パートナーシップ構築能力について言及があった。彼らの意見をまとめると、資金調達能力の必要性はTOR等には書かれていないものの、成功している人物や重宝されている人物には共通して卓越した資金調達能力が備わっているとのことだった。そのため、資金調達に関する研修の実施を望む声もあった。

第三に、令和5年10月に実施した事前調査において国際機関の人事担当者に現在実施しているキャリア開発研修について聴取したところ、「体系的に行われているキャリア開発研修はない」（UNDP、UNICEF）、もしくは、「メンタリングやコーチングのような個別アプローチを重要視している」（UNFPA、UNICEF）という回答を得た。そのため、インタビュー調査においては、メンタリング、コーチングのような個別アプローチの優位性が聴取できるものと想定し、国際機関におけるキャリア形成にとって有益・効果的と思われる研修・セミナー・支援等について質問した。その結果、WHOやUNFPAのマネジメント研修等の例外はあるものの、「国際機関のリーダーシップ・プログラム、メンタリング、コーチングは役に立たない」、むしろ、「上司（メンター）・同僚・ピア・同期との非公式な情報共有、連携」の方が有益・効果的という意見が複数人から聞かれた。その主な理由としては、国際機関のメンタリング、コーチングはその役割を担った担当者もしくは外部委託者が、遠隔から電話やオンラインで実施するものが主であり、相談者が抱える悩みや課題に一般的な回答はし得ても、

本当の意味で理解し問題解決に導いてくれることはない、というのが主であった。それよりも、自分が直面する境遇・悩みを理解する身近な上司からのアドバイスや、それらを共有する同僚・ピア・同期との情報交換・解決策の共有が役に立ったとの意見が多く聞かれた。また、希望するサポートについて、ネットワーク作りのサポートを挙げる人もいた。このことから、ネットワーク作りを視野に入れたキャリア開発セミナーの開催や、国連フォーラム、公衆衛生大学院同窓会のような同じ志を持つ者同士のネットワーク作りの支援等が今後有益になるものと考えられる。

これらの結果・考察を踏まえ、令和7年度は残りのインタビュー結果を分析するとともに、研究分担者と結果を共有し、更に分析・考察を深めていく。

E. 健康機器情報

該当なし

F. 研究発表

1. 論文発表

該当なし

2. 学会発表

該当なし

G. 知的財産権の出願・登録状況

（予定を含む。）

1. 特許取得

該当なし

2. 実用新案登録

該当なし

3. その他

該当なし

厚生労働科学研究費補助金（地球規模保健課題解決のための行政施策に関する研究事業）
分担研究報告書

持続的なキャリア開発と幹部人材輩出のための人材育成プログラムの開発

研究分担者 小野崎 耕平 聖路加国際大学大学院
公衆衛生学研究科 医療政策管理学 客員教授

研究要旨

本研究は、厚生労働科学研究「グローバルヘルス分野の国際機関におけるキャリア形成と幹部人材育成ならびにガバナンス会議における効果的かつ戦略的関与に資する研究」の分担研究2として、国際機関幹部育成のための、いわゆるメンタリングの手法やその能力獲得のためのプログラム開発を目的とするものである。

令和6年度は、ヒアリングやインターネットサーチ等を含む資料調査および分担研究1によるインタビュー調査の結果も踏まえ、メンタリングプログラムの対象者、期間、実施形態等の概要に加え、具体的なプログラムの基本構成およびマテリアル作成を開始した。

A. 研究目的

国際機関に対する邦人幹部人材の育成と送り込みは、本邦のグローバルヘルス関連政策の中で大きな課題となっている。また、本研究における関係者ヒアリング等を通じて、新規人材の送り込みのみならず、現職の邦人国際機関職員の内部昇進、とりわけ今後幹部人材として昇進が期待されるP4、P5職員の育成やキャリア開発も重要であるとの示唆も得ているところであり、メンタリングはそれらサポートに対する有力なアプローチのひとつとなりうるものと考えられる。

そこで令和6年度は、本研究における昨年までの成果を踏まえ、メンタリングプログラムで想定される対象者、期間、実施形態等の概要に加えて、基本構成やプログラム日程等のプログラムの起案を行う等の具体化を行った。さらに、実際のプログラムで使用する資料等のマテリアルの作成を開始した。

B. 研究方法

令和5年度に引き続き、ヘルスセクターを

中心とする先行事例に関する情報収集と検討、分担研究1によるインタビュー調査結果、企業・団体等の管理職に対するヒアリング等を通じて、プログラム案の起案と修正を重ねた。

本研究が想定するメンター・メンティーに近いプロフィールを持つ者による既存事例として、医学部卒業後10年程度の若手医師を対象としたメンタリングプログラム（NANIMON PROJECT）についても調査を行った。このNANIMON PROJECTは、臨床、研究、教育、行政、ビジネス、グローバルヘルス等の多様な分野で活躍する卒後20年程度のメンター医師や外部講師による半年間のプログラムだが、具体的な手法、資料・資材、プログラム実施上の課題等について多くの示唆を得ることができた。

これらを踏まえて、メンタリングプログラムの、期間、主催者・責任者、開催スタイル、ワークショップ形式、対象者および選定基準、人数等の規模、必要リソース等についての検討を行い、プログラム案の具体化を試みた。

C. 研究結果

■プログラムの基本構成案

プログラムの構成要素案を現時点案として以下のとおり整理した。数字1～7は実際のプログラムにおけるアジェンダの大項目を示すものであり、サブ項目ごとに資料1枚程度（プレゼンテーション形式の場合スライド1枚程度）のマテリアルを作成する想定である。

1. メンタリングの概要
 - メンタリングとは
 - メンタリングにより得られるもの
 - 類似したアプローチ（コーチング等）を含む類型
 - 目的に応じたアプローチの使い分け
2. 人材像のフレームワーク
 - 人材評価の枠組み
 - ◇ 知識・スキル
 - ◇ コンピテンシー
 - ◇ ポテンシャル
 - ◇ 価値観・人柄
 - メンタリングへの応用
3. メンター・メンティー双方の自己理解
 - 自己理解、他社理解の重要性
 - キャリアや人・組織への関心度合い（※特にメンター）
 - 思考・性格特性
 - キャリア志向
 - 価値観や行動規範
4. メンタリングの具体的な実施方法
 - 基本原則
 - 心理的安全性と傾聴
 - 守秘義務
 - 望ましい環境（場所、部屋等）
 - 面談頻度、時間
 - メンター自身が持つバイアス例
 - ダイバーシティへの配慮
 - Tips、留意事項等
5. 各組織やポジション・状況に応じた応用編

- 業界特性の理解
- 組織特性の理解
- 職種やポジションに応じたアプローチ
- メンティーの置かれた状況に応じたアプローチ（例：Job securityに不安がある等）

6. ロールプレイ

7. フォローアップ

- メンターに対するサポート
- メンティーに対するサポート
- 交流機会の創出

■今後の検討項目

上記のプログラム構成案を踏まえた本研究班における議論を踏まえ、今後は以下の点についてさらなる検討を加える必要があるものと考えられる。

1. プログラムの概要

- 期間（現時点では3か月～1年を想定）
- 主催者・責任者
- 各回の開催スタイル
 - ・ ワークショップ形式（例：終日×3回）や集中トレーニング（例：レクチャー中心で1.5日）
 - ・ オンラインと対面のハイブリッド
 - ・ その他ツール（グループチャットの活用等）
- 対象者
 - ・ 選定基準
 - ・ 人数
- リソース（資材、器材、設備等）
- 費用
- 人員（サポートスタッフ・事務局等の体制を含む）
- 成果の測定方法

2. 具体的な手法（How）についての助言

- ビジネス SNS（LinkedIn 等）の使い方
- サーチ会社との付き合い方
- ネットワーキング

- ▶ 普段の生活での心がけ、健康、スポーツ、食生活等
- ▶ 家族とキャリア（配偶者、子ども、親族の介護等）

D. 考察

メンタリングプログラムの実施にあたっては、その内容に加えて、必要なリソース、費用、人員等の制約も考慮した設計が必要であることも明確になった。令和7年度以降は、マテリアルの開発と並行して、これらの検討課題への対応も含むより実践的な検討を加える必要がある。

E. 健康機器情報

該当なし

F. 研究発表

1. 論文発表

該当なし

2. 学会発表

該当なし

G. 知的財産権の出願・登録状況

（予定を含む。）

1. 特許取得

該当なし

2. 実用新案登録

該当なし

3. その他

該当なし

厚生労働行政推進調査事業費
 (地球規模保健課題解決のための行政施策に関する研究事業)
 分担研究報告書

国際ガバナンス会議での効果的・戦略的介入を行うための人材育成プログラムの開発

研究分担者	磯 博康	国立国際医療研究センター グローバルヘルス政策研究センターセンター長
	細澤 麻里子	国立国際医療研究センター グローバルヘルス政策研究センター 主任研究員
	齋藤 英子	国立国際医療研究センター グローバルヘルス政策研究センター 上級研究員
	若林 真美	九州大学 アジア・オセアニア研究教育機構 准教授
	坂元 晴香	聖路加国際大学大学院 公衆衛生学研究科 客員准教授
	勝間 靖	国立国際医療研究センター グローバルヘルス政策研究センター 研究科長
	梅田 珠実	国立国際医療研究センター グローバルヘルス政策研究センター 客員研究員
	中谷 比呂樹	国立国際医療研究センター グローバルヘルス人材戦略センターセンター長
	鈴木 大地	国立国際医療研究センター グローバルヘルス政策研究センター 特任研究員

研究要旨

グローバルヘルスの課題が多様化および複雑化している中、我が国が国際的な議論に戦略的に介入し、日本の立場を効果的に主張するにはこれらを可能とする人材の育成が急務である。本研究では、国際保健が直面する新たなテーマを取り入れた教材を開発するとともに、世界保健総会等において、様々な立場を代表するステークホルダーの意見を議長として集約し、合意形成をリードしていくためのプログラムを開発することを目的とした。

令和6年度は、ハイブリッド形式でのグローバルヘルス外交ワークショップを開催した。世界保健総会での国際保健規則の改正を受けて、演習には、会議文書の読解、対処方針の検討、加盟国との交渉と会議での発言及び、修文の演習を実施し、専門家からのフィードバックを得た。参加者は、国際会議の経験を有する、あるいは参加予定であるが国際会議の経験が少ない、行政（厚生労働省、外務省）、国際協力機構、製薬会社などから官民の中堅・若手実務者20名が集まった。ワークショップ終了後のアンケートからは、本ワークショップが参加者の国際保健外交のスキル向上に有用であったことが示された。

幹部人材育成プログラムの開発では、世界保健総会での議論の観察ならびに、世界保健総会の議長・事務局経験者への聞き取りを行い、国際ガバナンス会議における議長として活躍するために重要な事項として1) 議長の役割の理解および事務局との連携、2) ガバナンスの仕組みに関する理解、3) 会議の手続き規則の理解、4) 国際情勢を踏まえたリスク管理が必要であること、ま

た、議長のサポート体制を戦略的に構築する重要性が明らかとなった。また、アジア、アフリカ、欧米諸国の約30の教育機関が参加する国際保健外交ネットワークに参画し、今後の国際保健外交人材育成の在り方についての議論に参加した。

A. 研究目的

グローバルヘルスの課題が多様化および複雑化している中、我が国が国際的な議論に戦略的に介入し、日本の立場を効果的に主張し合意形成を行うためには、そのようなことを可能とする人材の育成が急務である。本研究では、国際秩序や多国間主義の危機、地政学的パワーシフトなどが国際保健外交にも影響を与えている中、国際保健分野の会議、とりわけ世界保健総会・執行理事会等のガバナンス会議において、世界が直面する新たな課題を理解し、効果的かつ戦略的な関与ができる人材を育成するための研修プログラムの開発を目的としている。

本研究は、2つのコンポーネントを軸として進めている。1つ目は、模擬国際会議等を通じた効果的・戦略的介入のための人材育成研修であり、2つ目は国際ガバナンス会議において合意形成をリードする議長候補者等の人材育成に向けたプログラム開発である。

B. 研究方法

1. 模擬国際会議等を通じた効果的・戦略的介入のための人材育成研修

令和6年度は、世界保健総会をはじめとするグローバルヘルスにおける主要国際会議にて、国際保健分野の課題における議論に戦略的に介入し、日本の立場を効果的に主張できる人材を育成するため、グローバルヘルス外交に特化したワークショップを開催した。

対象は行政（厚生労働省、外務省）、国際協力機構、製薬会社などから、国際会議の経験を有する、あるいは参加予定であるが、国際会議の経験に乏しい官民の中堅・若手実務者を対象とする。また関連領域の大学院生、大学生および大学教員を含む20名程度のオブザーバーも対象とした。

ワークショップは以下7点を目標に、世

界保健機関、タイ政府、日本政府および研究班分担研究者から講師を招いて、パブリック・スピーキング、交渉、効果的な介入、修文の方法、交渉が困難な保健課題のケーススタディなど国際保健外交に関する講義と演習のプログラムを構成した。

- (1) 国際機関（国連・国連の専門機関・パートナーシップ）におけるガバナンスの意味を理解する。
- (2) 国際会議前の国内調整と会議準備プロセスを理解する。
- (3) 国際会議の標準的なルールを理解する。
- (4) 国際会議で有効な発言をすることができる。
- (5) 国際会議の意思決定に自らの主張を反映させる手法を習得する。
- (6) 国際益と国益を調和させる姿勢を涵養する。
- (7) 国際会議の暗黙知を共有する。

ワークショップでは、参加者を対象とした終了時評価アンケート調査を実施し、研修カリキュラムの評価に関するフィードバックを得た。アンケートはすべて任意の匿名回答とし、得られた結果を踏まえ、教材・研修プログラムのさらなる改善を図った。

2. 国際ガバナンス会議において合意形成をリードする議長候補者等の人材開発

世界保健総会に分担研究者の細澤、坂元が参加した。今回の総会において日本からB委員会議長が選出されたことを踏まえ、B委員会での議論を中心に議長団が交渉をリードする場面を詳細に観察した。特に複雑な議題（例：IHR改訂、パンデミック条約、政治的な論点を含む議題）における合意形成プロセスや議長の采配、各国代表との調整方法について記録を行った。また、交渉の進行上求められるスキル（議題の背景理解、対立構造の把握、柔軟な進行管理、法的知識の活用、時間配分の巧妙さなど）を整理

した。また、世界保健総会等において、様々な立場を代表するステークホルダーの意見を議長として集約し、合意形成をリードしていくための人材育成プログラム開発に向けて、過去の議長および事務局経験者への聞き取りを実施した。

3. 今後の国際保健外交人材育成の在り方に関する検討

国際保健外交に深く関わっている各国の教育研究機関をメンバーとする Global Health Diplomacy Institutional Network (スウェーデン国カロリンスカ大学等が主催、約 30 機関により構成) に参画し、国際保健外交に関する研究、啓発活動、教育研修プログラム等について、オンラインによる情報交換を実施した。このうち教育研修プログラムについて、2025 年 2 月 6 日～7 日に初めて対面による working session (於: Geneva Graduate Institute の参加者: ヨーロッパ、アメリカ、アジア、アフリカの 13 の機関から 20 名) が開催されたことから、これに参加し、各国のプログラムに共通する人材育成の目的、手法、効果的な教材や評価について検討を行った。また、Global Health Diplomacy Institution Network の主催者である、スウェーデン国立カロリンスカ大学、アンダース元スウェーデングローバルヘルス大使を招聘し、国際保健外交人材育成や研究班のプログラムについて意見交換会およびセミナーを開催した。

(倫理面への配慮)

本研究における評価は、すべて匿名回答を用いるため、個人の同定は不可能であり、倫理審査の対象外である。

C. 研究結果

1. 模擬国際会議等を通じた効果的・戦略的介入のための人材育成研修

令和 6 年 11 月 30 日～12 月 1 日の 2 日間にわたり、講義と演習を交えたワークショップを開催した。今年度の講義も、昨年度までと同様にこれまでも行ってきたグローバルヘルス外交の概論や実践に関する講義に加えて、午後に行われた演習のテーマに関連した講義を行い、講義と演習が有機的につながるよう工夫をした。令和 6 年度は世界保健総会での国際保健規則の改正を受けて、合意文書作成から修文に至る経緯や交渉経験について、国際機関での経験を有する講師や政府担当者から直に学ぶ講義も組み込んだ。また、講義、演習ともにオンライン配信をし、オブザーバーや海外の講師陣も参加できるようにした(プログラム詳細は表 1「Global Health Diplomacy Workshop (2024): Course Schedule Overview」を参照)。参加者は若手を中心とした 20 名、オブザーバーは 14 名であった(アンケート回答者のみの構成を図 2 で示す)。

対面式演習では、世界保健総会(WHA)や主要関連会合における決議作成プロセスに関する概要説明の後、実践的なスキル習得のために、本ロールプレイ演習のために用意した WHO 執行理事会における架空の議題をテーマに模擬 WHO 執行理事会方式で介入の演習を実施した。参加者は、数名ずつのチームに分かれ各国の代表団(Nipponia, Hollanien, Capeland, Federation of Columbia の 4 か国)として演習を行い、国際会議において経験豊富な講師陣が対面で効果的な介入方法について指導した。また、国際経験豊富なファシリテーター 4 名が、各国の演習において随時きめ細やかなアドバイスを提供した。ファシリテーターのうち 1 名は、今年度の世界保健総会(令和 6 年 5 月 27 日～6 月 1 日)に参加し、対処方針作成や技術委員会での介入を行った経験を生かし、ワークショップでの教育指導スキル向上を図った。

ワークショップ終了時評価アンケート調査(表 3～4)では、昨年に引き続き、大半の参加者から「難しかった」、「普通」と回答

が得られた。各セッションにおいて、初日と比べて二日目では「難しい」と回答したものが減り課題理解が進んだことが確認された。また、参加度（表4）についても、多くの参加者が「積極的に参加」「ある程度参加」と回答しており、少人数対面制でのロールプレイ演習の有用性が確認された。本ワークショップから得られた、国際会議で効果的に介入するために必要なことに関する気づきについては、「入念な準備」「自国の主張だけでなく他国との妥協点を見つけることの重要性」が多く見られた（表5）。

ワークショップ全体に関するコメント（表6）からは、限られた時間の中でも有意義な学びが多くあったとのコメントも挙げられ、本ワークショップが参加者のグローバルヘルス外交交渉におけるスキル向上に有用であったことが示唆された。

さらに、本ワークショップで開発したコンテンツは国内のアカデミアにおいて発展的活用が進んでおり、令和5年度に引き続き、令和6年度も長崎大学プラネタリーヘルス学環博士課程学生を対象としたグローバルヘルス外交コースにおいて、講義と事例教材を交えた模擬WHO執行理事会形式で計4日間の授業を行った。また令和7年度には、九州大学において学部生向けの講義と演習形式の授業でも活用する予定である。

ストックホルムスクールオブエコノミクス、ジュネーブ国際開発研究所等を中心として始まったグローバルヘルス外交プログラムネットワークの主宰者である、アンダース元スウェーデングローバルヘルス大使を招聘し、国際保健外交人材の育成プログラムについて意見交換を行った。今後も各国の研修プログラムの担当者と相互協力を行うことを視野に討議を重ねている。

2. 国際ガバナンス会議において合意形成をリードする議長候補者等の人材開発

世界保健総会B委員会を中心とした議論に参加した結果、議長団が効果的な会議進

行を行うためには、関連議題に関してその技術的な内容・過去に技術的に争点となった話題（知的財産やジェンダー等）、さらにそれらが決議文等でどのような合意形成に至ったといった経緯を把握すること等、事前に各議題に精通し、主要対立点や背景を事前に把握する能力が不可欠であることが明らかとなった。加えて、台湾、パレスチナ、イスラエル、ロシアなど政治的な議題においては、議長は中立かつ前向きな姿勢で各国の意見をまとめ、柔軟なタイムマネジメントや適切な法的アドバイスを取り入れることが求められることも明らかとなった。

議長自身が必ずしも法的側面について十分に把握している必要性はないが、必要時に法務部門と連携できる体制は重要である。また、事務局のサポート体制の重要性も再確認され、とりわけ議論が硬直した場合には、柔軟な雰囲気作りや休憩の活用、さらには非公式会合（drafting group）との連携が効果的であることが理解できた。総じて、参加者間の信頼関係構築や、各国の立場や文化的背景を踏まえた対応が、合意形成を促進する上で鍵となることが改めて実感された。

実際の世界保健総会への参加だけでなく、今年度は世界保健総会における議長経験者らへの聞き取りを行った。以下に結果の要約を提示する。

1) 議長の在り方・役割

- 国際会議の議長においては、議事進行を中立公平に、淡々と進めることが重要である。さらに中立公平であることが参加者に見えるように、言語化することが大事である。
- WHO事務局にも彼らの考え方やできること、できないことがある。加盟国の立場をとる議長から適切な牽制が必要なこともある。この際にガバナンスの仕組みや考え方を理解しておく必要がある。

- 採決となった際には、集票など数字は間違わないように気を配ることが求められる。
- 2) 事務局とのコミュニケーション
 - 事務局とのコミュニケーションをとり、不明点等につき確認や質問をする。日頃からの関係構築も重要である。
 - 3) 会議則の理解
 - 基本的な会義則は議長のみならず、サポートする側も含めて予め知っておく。
 - 会議の技術的な会議則ばかりではなく、ガバナンスにおける世界保健総会、執行理事会、地域委員会の位置付けに関する理解も必要である。
 - 4) リスク管理
 - 扱う議題に関連する関係国の利害について検討し、対応を想定しておく必要がある。
 - 5) 議長のサポート体制
 - 議長のサポート要員は極めて重要な役割で、戦略的に体制を構築する必要がある。
 - サポート要員も上述の会議則やガバナンスの在り方を熟知した上で事務局と関係構築を行っていく必要がある。
 - 議長の役割について、支援する側も議長の役割に対するイメージを持つことが必要である。
3. 今後の国際保健外交人材育成の在り方に関する検討

国際保健外交の教育研修プログラムを通じて育成すべき主な能力 (Key Competency) として、

- 1) 政治的な分析と外交を行う能力
- 2) 戦略的な意思決定能力とリーダーシップ
- 3) 文化横断的なコミュニケーション能力
- 4) 協力関係の形成や主唱する能力
- 5) 国際保健の知識及び理解力

の5項目を抽出した。

また、対象となる人材のレベルを、①初級、②中級、③習熟者、④専門家の4段階に分け、それぞれの到達目標を明らかにした。

教育研修の手法については、各国のプログラムにおいて、講義、ロールプレイ、模擬交渉、ケーススタディー、グループワークのいずれも効果的に活用されていることを確認した。教育研修の対象を、

- ① 卒前教育
- ② 卒後教育
- ③ 実務者研修
- ④ 短期コース

に分類し、標準とすべき内容を検討した。

本研究班が毎年実施している Global Health Diplomacy Workshop が該当する③実務者研修では、国際保健関連業務従事者を対象とし、その内容については基本知識や概念よりも、実践的なスキル獲得や、直近の外交事例に関する経験を外交官から学ぶことに焦点を当てるのが適切とした。

プログラムの評価方法としては、参加者アンケートによる自己評価を行っているケースが多かった。プログラム受講前後で国際保健外交へのモチベーションや態度がどのように変化したかを問う設問や、プログラム終了後一定期間後にフォローアップ調査を実施し、学んだ内容をどのように活かしたかを問う設問など対象集団の特性に応じた評価尺度が重要とした。

令和7年度においては、本研究班での Global Health Diplomacy Workshop のこれまでの参加者に対して、中期的なフォローアップ調査を実施する予定である。

11月26日には、Global Health Diplomacy Network の主催者であるアンダース元スウェーデングローバルヘルス大使を招聘したセミナー「グローバルヘルスディプロマシーの変遷」では、国際保健外交の歴史的出来事を振り返りながらリーダーシップの取り方や Political Science の重要性について講演を頂いた。省庁、アカデミア、民間の若手

を中心に 25 名の参加者が参加し、国際保健外交におけるキャリア形成や能力開発について意見交換を行った。

D. 考察

令和 6 年度も昨年度と同様に、対面講義・演習を原則としながらも、遠方の講師やオブザーバーも参加できるというオンラインのメリットも活かしたハイブリッド形式によるワークショップ実施した。本ワークショップのような対面でのロールプレイ演習は、ミッドキャリアの対象者にとって国際会議での暗黙知や進行を理解する上で有用なものであるため、今後も継続して実施していく予定である。また、今回得られた知見は、国際ガバナンス会議において合意形成をリードする幹部人材育成としての議長候補者育成プログラムの基盤として極めて有用である。具体的には、研修プログラムにおいて、事前のシナリオベースの演習や模擬交渉、各議題に関する背景知識の習得、そして法的知識や時間管理スキルの向上を重点的に取り入れることが推奨される。特に、例えば時間管理であれば一般的な時間管理スキルに加えて、紛糾しそうな議題に関しては早めに非公式会合 (drafting group を設置する) 等の、WHO に特化した対処法等も必要になる。こうした経験を蓄積しそれを踏まえた研修プログラムを構築することで、将来的に国際ガバナンス会議における効果的な介入と合意形成の推進に寄与できる人材の育成につながると考えられる。

さらに世界保健総会の議長経験者への聞き取りから、国際ガバナンス会議における議長の養成にあたっては議長候補だけでなく議長をサポートする要員も含めて養成をしていく必要があることが明らかとなった。議長養成にあたり求められる内容としては、1) 国際ガバナンス会議における議長の役割や事務局との連携、ガバナンスの仕組みに関する理解、2) 会議の手続き規則の理解、3) 国際情勢を踏まえたリスク管理、が挙げられる。また、議題やその背景理解も必

要である。これらの結果を踏まえて本研究班の議長養成プログラムでは、国際ガバナンス会議のガバナンスの仕組みや会議の手続き規則、リスク管理の重要性について教材化を進めている。さらに、実際の国際ガバナンス会議の運営事例を分析することで、国際ガバナンス会議における議長の役割など、これまで暗黙知・経験知であったことを言語化し、体系的に取得してゆけるプログラムの開発を目指していく。

新型コロナウイルス感染症パンデミックの経験から国際保健協力の必要性が明らかになった一方で、地政学的対立や自国第一主義などの影響により国際保健外交においても合意形成が以前より困難となっている。Global Health Diplomacy Institutional Network に参加している各教育研修プログラム実施機関においては、国際保健外交の重要性がより一層増していること、国際保健の課題や変化に対応できる人材育成が不可欠という共通認識があり、活発な意見交換が行われた。本研究班が毎年実施している Global Health Diplomacy Workshop について紹介したところ、プログラム構成や教材について高い評価を得ることができた。当該 Workshop は、WHO 総会など Governing Body Meeting への参加が見込まれる若手・中堅実務者を対象として、短期間に会議での発言や交渉技術等を身につけさせることを目指していることから、具体的な知識やスキル重視型の教材を開発してきたが、今般、他国の教育研究機関と議論をして得た Key Competency の概念にも結び付けて、さらなる内容の充実を図ることが適切と考える。また、今後 Global Health Diplomacy Institutional Network において共通の教材作成やプログラム開催時の相互協力も検討されていることから、resource persons の招聘や派遣により、上記ネットワークの活用やネットワークへの日本の貢献など国際的な連携・協働を目指す。

E. 研究発表

1. 論文発表該当なし

2. 学会発表
該当なし

F. 知的財産権の出願・登録状況
(予定を含む。)

1. 特許取得
該当なし

2. 実用新案登録
該当なし

3. その他
該当なし

表1. Global Health Diplomacy Workshop (2024): Course Schedule Overview

Day 1 Saturday, 30 November 2024		
Time	Session Title	Speakers
8:50-9:00	Sign-in on zoom online	
9:00-9:30	Self-introduction and course objectives	Prof. Hiroyasu Iso (NCGM)
9:30-10:15	*World Health Organization and its role in global health governance (lecture)	Prof. Hiroki Nakatani (NCGM)
	*Q&A in Japanese	
10:15-10:30	Break	
10:30-10:50	*Preparing for an intergovernmental meeting	Dr. Saki Nakamura (Children and Families Agency, the Government of Japan)
	*Q&A in Japanese	
10:50-11:10	*Intervention: dos and don'ts	Dr. Haruka Sakamoto (St. Luke's International University)
	*Q&A in Japanese	
11:10-11:50	*One Health: A holistic approach to health and well-being	Prof Kensuke Nakajima (Nagasaki University)
	*Q&A in Japanese	
11:50-12:50	Lunch	
12:50-13:00	Briefing on role-play sessions	Dr. Tamami Umeda (NCGM)
13:00-14:00	Team deliberation (60 min)	Group facilitators
14:00-14:30	*Mock-up Session (Plenary #1) (30 min)	Chair: Prof. Hiroki Nakatani
14:30-15:00	Bilateral meetings (30 min)	Group facilitators
15:00-15:15	Break	
15:15-17:00	*Mock-up Session (Working Group #1) (90 min)	Chair Country
17:00-17:15	Feedback	Resource persons
17:15-18:00	Networking	
18:00-18:15	1日目振り返り	講師・ファシリテーター

Day 2 Sunday, 1 December 2024		
Time	Session Title	Speakers
9:30-9:40	Recap of Day 1	Dr. Eiko Saito
9:40-10:20	*Real-life negotiations: Case studies of difficult negotiations	Dr. Satoshi Ezoe (Deputy Assistant, Minister for Global Health, MHLW)
	*Q&A in Japanese/English	
10:20-10:30	Break	
10:30-11:45	*Overview of Global Health Diplomacy	Prof. Suwit Wibulpolprasert (International Health Policy Program, Bangkok) 15min
10:45-11:25	*Principles of Negotiations	Mr. Charlie Garnjana-Goonchorn (Ministry of Foreign Affairs of Thailand) 40min
11:25-11:30	*Q&A in English	5min
11:30-11:40	Break	
11:40-12:20	*Hands-on Session on Amending Texts	Prof. Kazuaki Miyagishima (Nagasaki University)
	*Q&A in Japanese	
12:20-14:50	Working lunch Team deliberation Bilateral meetings	Group facilitators
14:50-15:00	Break	
15:00-15:45	*Mock-up Session (Working Group #2) (45 min)	Chair Country: TBD
		Feedback from resource persons
15:45-16:00	Team deliberation	
16:00-16:45	*Mock-up Session (Plenary #2) (45 min)	Chair: Prof. Hiroki Nakatani (NCGM)
		Feedback from resource persons
16:45-16:50	*Wrap-up	Wrap-up (Dr. Umeda)
16:50-16:55	*Feedback Survey	Feedback Survey (Dr. Hosozawa)
16:55-17:00	*Closing Remarks	Closing (Prof. Iso)

表2. 参加者/オブザーバー属性 (回答アンケート)

		Number	Percent
Age range	20-29	5	25
	30-39	7	35
	40-49	6	30
	50-59	1	5
	60 and over	1	5
Sex	Male	3	15
	Female	17	85
Experience in Global Health Diplomacy	With experience	8	40
	No experience	12	60

表3. 各セッション難易度 (演習参加者のみ回答)

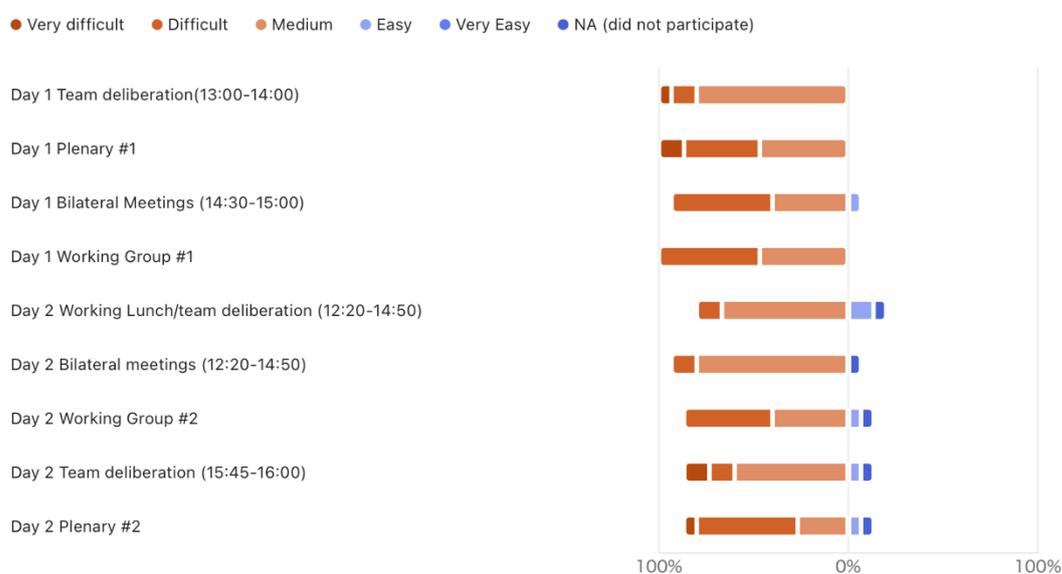


表4. 各セッション参加度 (演習参加者のみ回答)

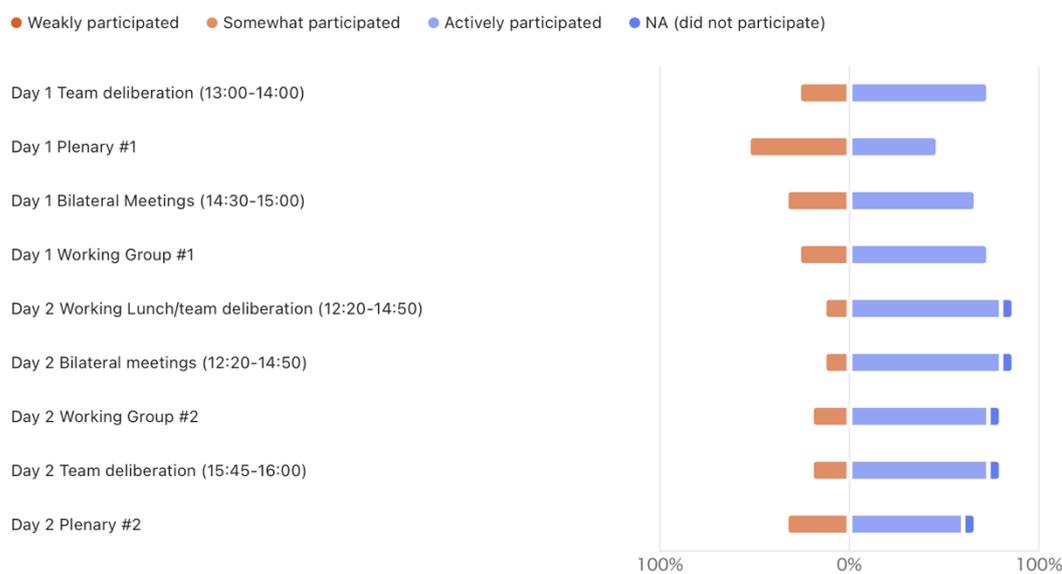


表5. 国際会議で効果的な介入をするために必要なこととは何か、本ワークショップから得られた気づきについて（自由回答）

コメント（自由回答）

適切なワーディングについて、体系的に知ることができた。議場での発言だけではなく、介入方法に様々な種類があることわかった。

事前に多くの人と意見交換を行い、共通利益を見つけることの有用性とその難しさを再確認しました。

General understanding the rules of interventions and learning from specific cases.

事前準備として、自国あるいは自分たちにとっての優先事項を決めて譲歩の線引きを明確にしておくこと。可能な範囲でファクトベースの理由づけを手元に用意しておくこと。

自国の国益と国際益を考える。自国の立場をしっかりと把握した上で、意見が対立しそうな国とどこまで妥協できるかのオプションを幾つか持っておくことが大事。2 国間協議で打ち合わせたことが、ワーキンググループ中にどんどん変わるので、その時どれくらい義理立てできるか難しいと思った。

国際会議における事前準備の重要性に加え、自国のポジションを十分に理解（国内関係者が同じ理解・方向性であることをまず十分合意確認すること）した上で、相手国との関係性や敬意にも十分配慮しながら介入していくことの重要性と難しさを感じました。国際会議の現場における柔軟な思考と交渉力、会議以外の場を有効活用した相手国関係者との信頼関係の構築、情報収集力などの重要性も強く感じました。

コーヒブレイク等の議場外で他国担当者とのコミュニケーションを通じて信頼関係を築いておき、ルールとお作法を熟知した上で、エビデンスにもとづく発言をする。

本ワークショップでは、一般的なネゴシエーションのスキル、国際機関における意思決定、多国間文書作成におけるスキルの3点のスキル向上ができた。

他国をよく知ること、自国の最低限のラインを自覚すること。

Be concise, begin with conclusion first, reason after.

自国の立場を理解すること。

実際の現在の業務で行っていることに非常に役に立つワークショップでした。他の国をどう動かすか、自分の立場を守りつつどう妥協点を見だし懸隔点を解決していくかを学べました。

まず相手国についていかに理解する姿勢を示すかという点が重要であると思った。同時に、より良い関係性の構築にも向けてコミュニケーションの機会を最大限活用することが不可欠であり、関心事項や立場への理解も踏まえた交渉術を身に着けることが必要であると感じた。国益でなく俯瞰的な視点を持ち、根拠をもとに短く的確な発言をするために、コーヒブレイク等を活用した他国との意見交換や根回し、相当な準備が必要であると感じました。

表 6. ワークショップ全体に関するコメント (自由回答)

コメント (自由回答)
とても有意義で実践的なワークショップだと思いました。 このたびは、非常に学びの多い充実した実践的なワークショップを開催いただき、誠にありがとうございました。講師の先生方やファシリテーターの皆さまから、テクニカルな側面での助言をいただきながら、実際の国際会議を疑似体験する貴重な機会をいただき、大変勉強になりました。
大変貴重な経験をさせていただきありがとうございました。講義とロールプレイのバランスがよく、楽しく学ばせていただきました。ロールプレイでは Federation of Columbia という非常に難しい役で、自分たちの想いと異なる介入をすることに戸惑いましたが、ロジカルな発言をすることを意識して取り組めたかと思います。講師、ファシリテーター、事務局の先生方皆さまに感謝いたします。
参加機会を与えていただいたこと、そして準備や運営が非常にスムーズであったことに心から感謝しております。セッションの内容は、極めて現実に即しており、大変興味深く充実したものでした。特に、講演者の方々の話は非常に有益な情報を提供していただきました。その上、参加者同士の交流も活発であり、新たなつながりを作ることができました。さらに、会場の設備やスタッフの方々の対応も素晴らしく、快適な環境でイベントを楽しむことができました。おかげで、心から充実した時間を過ごすことができました。このような機会を与えていただき、本当にありがとうございました。今後もこのような素晴らしいイベントが開催されることを願っております。
とても実践的で、先生方や参加している方から多くの学びがありました。貴重な機会をいただきありがとうございました。
実際の会議のビデオとその解説が非常にイメージしやすく良かった。言葉のチョイスや組み立ても具体的で非常に良かった。参加して大正解だった。
全体的には、限られた時間ではあったが、講義や演習も含めて大変満足できる内容であった。実際の状況を想定し、想定外のことが起こる可能性にも触れていただけたことで、どのような対応が段階的に必要となるかイメージができ大変有意義な機会をいただけたと思う。非常に貴重な機会をいただきありがとうございました。ネットワーク構築もでき、多くの刺激を受けました。

■Speakers and Resource persons list

Prof. Hiroki Nakatani 中谷 比呂樹 (日本)
Director, Human Resource Strategy Center for Global Health (HRC-GH),
National Center for Global Health and Medicine (NCGM)
国立国際医療研究センター グローバルヘルス人材戦略センター(HRC-GH) センター長

Dr. Saki Nakamura 中村 早希 (日本)
Deputy Director, Maternal and Child Health Division, Child Development Bureau,
Children and Families Agency, the Government of Japan
こども家庭庁成育局母子保健課 課長補佐

Dr. Haruka Sakamoto 坂元 晴香 (日本)
Visiting Associate professor, Graduate School of Public Health,
St. Luke's International University
聖路加国際大学大学院公衆衛生学研究科 客員准教授

Prof. Kensuke Nakajima 中嶋 建介 (日本)
Professor, National Research Center for the Control and Prevention of Infectious Diseases,
Nagasaki University
長崎大学 高度感染症研究センター 教授

Dr. Satoshi Ezoe 江副 聡 (日本)
Deputy Assistant Minister for Global Health, Ministry of Health, Labour and Welfare,
厚生労働省 大臣官房国際課 国際保健戦略管理官

Dr. Suwit Wibulpolprasert (タイ)
Vice Chair, International Health Policy Program Foundation (IHPF),
Health Intervention and Technology Assessment Foundation (HITAF),
International Health Policy Program (IHPP Thailand), Ministry of Public Health, Thailand

Mr. Charlie Garnjana-Goonchorn (タイ)
Ministry of Foreign Affairs, Thailand

Prof. Kazuaki Miyagishima 宮城島 一明 (フランス)
Visiting Professor, Institute of Tropical Medicine, Nagasaki University, Japan
長崎大学 熱帯医学研究所 客員教授

Prof. Hiroyasu Iso 磯 博康 (日本)

Director, Institute for Global Health Policy Research (iGHP), Bureau of International Health Cooperation, National Center for Global Health and Medicine (NCGM)

国立国際医療研究センター国際医療協力局グローバルヘルス政策研究センターセンター長

Dr. Tamami Umeda 梅田 珠実 (日本)

Visiting researcher, Institute for Global Health Policy Research (iGHP), Bureau of International Health Cooperation, National Center for Global Health and Medicine (NCGM)

国立国際医療研究センター 国際医療協力局グローバルヘルス政策研究センター 客員研究員

Dr. Eiko Saito 齋藤 英子 (日本)

Associate Professor, Graduate School of Frontier Sciences, The University of Tokyo

東京大学大学院新領域創成科学研究科 准教授

Dr. Mami Wakabayashi 若林 真美 (日本)

Coordinator, Department of Overseas and Engagement, Associate Professor,

Kyushu University Institute for Asian and Oceanian Studies

九州大学アジア・オセアニア研究教育機構 海外実装部門 准教授 (コーディネーター)

Dr. Hiromi Obara 小原 ひろみ (日本)

Director, Division of Global Health Policy and Research, Department of Health Planning and Management, Bureau of International Health Cooperation, National Center for Global Health and Medicine (NCGM)

国立国際医療研究センター 国際医療協力局 運営企画部 保健医療開発課 課長

Dr. Hiroyuki Kiyohara 清原 宏之 (日本)

D.D.S., Division of Global Health Policy and Research, Department of Health Planning and Management, Bureau of International Health Cooperation, National Center for Global Health and Medicine (NCGM)

国立国際医療研究センター 国際医療協力局 運営企画部 保健医療開発課 歯科医師

Dr. Mariko Hosozawa 細澤 麻里子 (日本)

Senior Researcher, Department of Global Health Metrics and Evaluation, Institute for Global Health Policy Research (iGHP), Bureau of International Health Cooperation, National Center for Global Health and Medicine (NCGM)

国立国際医療研究センター 国際医療協力局グローバルヘルス政策研究センター 主任研究員

別添5 研究成果の刊行に関する一覧表

なし

2025年1月28日

審査結果通知書

国立国際医療研究センター国際医療協力局
磯 博康 殿

国立研究開発法人国立国際医療研究センター
理事長 國土 典宏

貴殿の 2025年1月14日 付で提出のあった利益相反に関する申請書につき、国立国際医療研究センター利益相反マネジメント委員会研究専門委員会の報告を受けて、利益相反マネジメント規程第9条第3項の規定に基づき、ここに通知します。

研究課題	国際ガバナンス会議における戦略的人材育成プログラムの開発研究
------	--------------------------------

1. 研究に関する企業関与の状況

申告内容	
-	-

2. 研究に関連する企業からの個人の利益の状況

氏名	役割	申告内容	最終審査日	事実確認
磯 博康	研究代表者	無	2025年1月21日	-
細澤 麻里子	研究分担者	無	2025年1月21日	-
鈴木大地	研究分担者	無	2025年1月21日	-

3. 上記を踏まえた利益相反マネジメントに係る指示

審査結果	研究計画書及び同意説明文書に、当該研究において開示すべき利益相反事項がない旨を記載すること。 研究計画書及び同意説明文書に、利益相反の状況についてはNCGM利益相反マネジメント委員会に報告し、その指示を受けて適切に管理している旨を明記すること。なお、変更が生じた場合には、再度自己申告を提出してください。
助言・勧告	-
特記事項	-

※なお、当該判定の結果に不服がある場合は、利益相反マネジメント規程第10条第1項の規定に基づき、理事長に異議申立てをすることができます。