

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7年度 総括・分担研究報告書

代表研究者・磯博康

令和8年（2026）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 国立健康危機管理研究機構

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 国立健康危機管理研究機構

グローバルヘルス人材戦略センター 客員研究員

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-----49

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 客員教授

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-----59

研究分担者 磯 博康 国立健康危機管理研究機構

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 国立健康危機管理研究機構

グローバルヘルス政策研究センター 研究科長

齋藤 英子 国立健康危機管理研究機構

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	国立健康危機管理研究機構 グローバルヘルス政策研究センター	研究科長
梅田 珠実	国立健康危機管理研究機構 グローバルヘルス政策研究センター	特任研究員
中谷 比呂樹	国立健康危機管理研究機構 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	国立健康危機管理研究機構 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

総括研究報告書

(23BA2001)

して、フォローアップアンケートを実施し、本ワークショップは国際保健外交やそのほかの国際会議、国際労働外交などほかの分野でも役立ったとの回答があった。さらに、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、国際ガバナンス会議における議長候補者へのインタビュー調査に基づく質的分析により、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 国立健康危機管理研究機構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 国立健康危機管理研究機構グローバルヘルス政策研究センター研究科長

地引 英理子 国立健康危機管理研究機構グローバルヘルス人材戦略センター・客員研究員

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 国立健康危機管理研究機構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 国立健康危機管理研究機構 グローバルヘルス政策研究センター 研究科長

梅田 珠実 国立健康危機管理研究機構グローバルヘルス政策研究センター特任研究員

中谷 比呂樹 国立健康危機管理研究機構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 国立健康危機管理研究機構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、1)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を体系的に整理し、2)上記を踏まえて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、3)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健康危機管理研究機構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）14 人に対して半構造化インタビュー調査を実施し、インタビュー調査の分析から、グローバルヘルス分野の国際機関幹部職員および将来の幹部職員候補者のキャリア形成のためのプログラム・研修開発に役立てる要素を抽出した。

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

分担研究 1 による「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」から得られた知見に基づき、メンタリングプログラムの具体的な内容を策定した。

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、The Health Diplomacy Institutional Network への継続的な参加ならびに、今年度は国際協力機構 緒方貞子平和開発研究所の瀧澤郁雄氏を招聘し、UHC や PPR、イノベーションなどの観点から、

「グローバルヘルスにおける日本の役割を再考する」というテーマで特別講演を開催し、国際保健外交における日本の役割について議論を行った。

（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

インタビュー結果を質的調査のグラウンデッド・セオリー・アプローチに基づきコード、サブカテゴリー、カテゴリーに分類し、
【国際機関の幹部ポジション】【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】【国際機関の幹部職員として求められる能力・スキル・知識等を高めるために実施・努力したこと】【国際機関の研修・セミナー・支援等】【国際機関のキャリア形成において有益・効果的と思われた研修・セミナー・支援等】【国際機関のキャリア形成において、このような内容の研修・セミナー・支援等があれば有益・効果的と思うもの】【能力的なことに限らず、国際機関のキャリア形成において困難に感じていること、サポートしてほしいこと】の 7 項目についてまとめた。

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、成長ポテンシャルの高い P5 以上の幹部候補層を主たるターゲットに据え、年間数名を選抜して支援する「フラッグシッププログラム（仮称）」を中核としたプログラム案を策定した。その実施形態については、半年から1年間の中長期にわたる1対1のメンタリングを主軸とし、単なる知識伝達に留まらないリーダーシップ開発および行動変容を促す設計とした。また、実効性のある運営体制を構築するため、プログラムリードやコーディネーター等の役割を定義するとともに、メンター向けトレーニングのための研修アジェンダを策定した。

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

令和7年11月29日～11月30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。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「The Impact of Plastic Pollution on Human Health（プラスチック汚染が人々の健康に及ぼす影響）」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。

今年度は世界保健総会への参加のみならず、国際ガバナンス会議にて議長経験のある人材に対してのインタビュー調査を実施

し、議長に必要な能力を抽出した。

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の成果から、WHO におけるマネジメントとテクニカルの2通りのキャリアパスの可能性、特定のコンピテンシー（組織の変革能力、ファンドレイジング能力とそのためのコミュニケーション能力）の獲得の必要性、個別のニーズに対応したメンタリングの有効性、不安定なキャリアにおける拠り所としての On the job training と継続学習の必要性が示唆された。

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、研究班による検討を加えた結果幹部養成に特化した「フラッグシッププログラム」を構築した。また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。本研究は主に質的研究に基づく試案設計であり、プログラムの実効性や運営体制等については今後の精査が不可欠であることが示唆された。

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。また、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から、回答者の全員が「国際会議の構成や流れに関する知識」、「国際会議における効果的な介入／発言スキル」の向上について、有効だったと回答した。一方、「異文化コミュニケーションスキル」、「意思決定プロセスにおけるリーダーシップスキル」、「国際会議や他国との

やりとりに臨む際の自信」の向上については、「あまり有効だったと思わない」の回答が 20-35%であった。「ワークショップがその後の業務に役立ったか」という質問に対しては、90%以上が「非常にそう思う」、「そう思う」と回答した。自由記述においては、国際保健外交やその他の国際会議、国際労働外交などほかの分野でも役立ったとの回答があった。

本ワークショップで取り扱う内容は、官民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っており、次年度から外務省研修所での展開を予定している。

国際ガバナンス会議議長経験者からのインタビュー調査を通し、議長として国益と国際益の調和を諮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に必要な要素を抽出することができた。今後はこれらの要素を基にしたプログラム開発を目指す。

E. 研究発表

1. 論文発表該当

- 1) 若林真美, 小林崇希, 鈴木大地, 細澤麻里子, 梅田珠実, 磯博康. グローバルヘルス外交に関する教育プログラムの実践－九州大学における模擬 WHO 総会を通じた演習とアンケート分析を通じて－. Japan Journal of Global Health Vol.41 No.1 2026

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（作成物）

- 1) 世界保健総会手続き規則に関するビデオ
- 2) Global Health Diplomacy Workshop での講義資料を基にした、講師向け教材

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	国立健康危機管理研究機構 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	国立健康危機管理研究機構 グローバルヘルス人材戦略センター 客員研究員
	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（現国立健康危機管理研究機構）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相当）および幹部職員（P5～D1相当）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月から令和7年4月にかけて10人の保健関連国際機関の中堅職員（P4相当）および幹部職員（P5～D1相当）にインタビュー調査を実施し、簡易な分析を行った。

3年目の令和7年度はインタビュー結果を質的調査のグラウンデッド・セオリー・アプローチに基づきコード、サブカテゴリー、カテゴリーに分類し、研究分担者間で協議を重ね、論文にまとめた。

なお、令和8年3月現在、国連機関は未曾有の財政危機に直面して大幅な組織改編・人員削減を行うとともに新たな国際協力像が模索されているが、インタビューはこのような構造変化の前に行われたという点に留意する必要がある。

A. 緒言・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健康危機管理研究機構（旧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、世界保健機関（WHO）、国連人口基金（UNFPA）、世界エイズ結核マラリア対策基金（GF）、Gavi ワクチンアライアンス（Gavi）等の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。その主な原因は、幹部ポジションが公募されても、適当な新規候補者がいない、いたとしても、国際的な環境における研究活動やマネジメントの経験が他国の候補者と比較して少ないことが挙げられる。そこで、センターでは、新規候補者の発掘・育成に加え、現在これら国際機関で働く幹部候補者の内部昇進・他機関への転職も視野に入れ、能力強化支援を実施することとした。

本研究では、保健関連国際機関の中堅・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、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、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・分析した。それにより、グローバルヘルス分野の国際機関幹部職員および将来の幹部職員候補者のキャリア形成のためのプログラム・研修開発に役立てることを狙いとした。

B. 方法

1. 対象

本研究では、令和6年1月から令和7年4月にかけて、保健関連国際機関に勤務する邦人の中堅職員（国連のポスト・グレードP4

相当）及び幹部職員（P5~D相当）14人に対して、半構造化インタビュー調査を実施した。国際機関では通常P5、D1、D2レベルが幹部職員とみなされるが、その前段階であるP4レベルの中堅職員も含め、幹部職員の仲間入りをする際に必要と思われるスキル、能力、障壁等について聴取した。

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（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・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、インタビュー参加者を募った。

インタビュー参加者の募集は、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、スノーボールサンプリングにて更に研究参加者を探した。

2. 調査方法

インタビュー調査は予め送付したアンケート用紙に参加者の基本情報を記入してもらった後、予め用意した質問を基に半構造化インタビューを行った。インタビューを実施した者は国連勤務の経験を活かし、国際機関への邦人職員派遣を支援する業務に携わり、医学博士、質的研究の経験を有していた。全ての参加者が海外在住だったため、インタビューは対面で実施した一時帰国中の一人を除き、オンラインにてインタビュー者と参加者の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。

3. 調査項目

調査項目は、参加者の基本的情報とキャリア開発に関わる2つから構成された。参加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空席情報

や各機関の Competency Framework に記載されている Required Competencies にこだわらず、国際機関の幹部職員（P5~D 相当）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、国際機関のキャリア形成において有益・効果的と思われた研修・セミナー・支援等があったか、あれば、その内容、④国際機関のキャリア形成において、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、国際機関のキャリア形成におい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。

調査項目 2①では、あえて「空席情報や各機関の Competency Framework に記載されている Required Competencies にこだわらず、国際機関の幹部職員（P5~D 相当）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」とした。その理由は、既存の Competency Framework を整理・提示するのではなく、参加者にとって必要と思われる能力・スキル・知識等を幅広く聴取することにより、Competency Framework との違いや邦人職員特有の課題等を明らかにしたいと考えたためである。

4. 分析方法

インタビュー内容は全て録音され、逐語録が作られた。それらは個人が特定されないように匿名化された上で、グラウンデッド・セオリー・アプローチに基づき、キャリア開発に関わる調査項目 2①~⑤について言及されている箇所において、同意の発言のまとめり毎にコードが付された。コードは更に意味の近いグループにまとめられ、再編統合を繰り返し、上位のサブカテゴリー、カテゴリーが生成・分類された（表 2）。その過程で、調査項目①~⑤以外に、「国際機関の幹部ポジシ

ョン」「国際機関の研修・セミナー・支援等」「国際機関職員に関する考察」についても語られたため、それらも独立した項目として論文に追加した。その上で、長年の国連勤務の経験を活かしグローバルヘルス人材の育成に取り組む医師・医学博士保有者、同じくグローバルヘルス人材の育成に取り組む公衆衛生修士保有者の 2 人が研究分担者として加わり、分類内容の精緻化、分析を行った。

5. 倫理的配慮

本研究は国立国際医療研究センター（現健康危機管理研究機構）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. 結果

1. 事前調査

令和 5 年 10 月、米国ニューヨークに本部がある UNDP、UNFPA、UNICEF とワシントンに本部がある 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）との回答を得た。

2. インタビュー参加者

参加者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。インタビュー参加者は合計 14 人で、男性が 5 人、女性が 9 人であった。現在の所属国際機関は人数が多い順から、WHO（5 人）、UNFPA（2 人）、UNICEF（2 人）、Gavi（2 人）、Global Fund（1 人）、国連パレスチナ難民救済事業機関（UNRWA）（1 人）、国連女性機関（UN Women）（1 人）だった。

表1 参加者の属性

		N=14
性別	男 女 答えたくない	5 9 0
年代	30代 40代 50代 60代 答えたくない	2 5 4 2 1
現在の所属	Gavi Global Fund UNFPA UNICEF UNRWA UN Women WHO	2 1 2 2 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	6 6 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 大学保健教師 無	3 1 2 1 1 1 8
最終学歴	修士 博士	9 5
国際機関以外の主な勤務歴 (複数回答可)	病院 大学 青年海外協力隊 国際 NGO JICA 製薬会社 マスコミ 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 海外の日系企業	4 2 1 1 4 2 2 2 1 1 3 1
これまで勤務した国際機関 (複数回答可)	Gavi Global Fund IOM UNDP UNEP UNFPA UNICEF UNODC	2 1 1 1 1 4 3 1

	UNOPS	1
	UNRWA	1
	UNV	1
	UN Women	1
	WHO	5
	World Bank	1
	その他	1
国際機関での合計勤務年数の中央値（範囲）		14.5（1－24）
グレード毎の年齢の中央値（範囲） n=13	P4（※）	42（37－61）
	P5	51（49－61）
	D1	50（49－51）
配偶者の有無	有	7
	無	7
子供の有無	有	10
	無	4

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

グレード（職位）は、P4 または P4 相当者が 6 人、P5 または P5 相当者が 6 人、D1 が 2 人で、それぞれの年齢の中央値は 42 歳、51 歳、50 歳であった。

3. インタビュー調査結果

（1）国際機関の幹部ポジション

インタビュー参加者より、標記について語られた部分を質的記述的に分析した結果、3 つのコードが抽出され、1 つのカテゴリーに集約された（表 2）。以下、カテゴリーを『』、サブカテゴリーを【】、コードを<>、インタビュー参加者の語りをイタリックで示した。（）内に筆者による補足を加えた。

特に WHO に勤務するインタビュー参加者たちによると『テクニカル・ポジションに留まるかマネジメント・ポジションに進むかの 2 通りの選択肢がある』、そして、<幹部職員としてグレードが上がる程に専門分野のテクニカル・ポジション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>という声が多く聞かれた。このことは、特に国際保健の特定分野の専門性（医学、公衆衛生、看護、予防歯科、精神保健、感染症等）に基づきキャリアを積んできた WHO 他の参加者から聞かれた。しかし、国際保健以外の専門分野（ジェンダー、経営、

社会学、国際政治、平和研究、国際刑事司法、紛争解決、公共政策等）を専攻し、UNFPA、UN Women、GF 等でキャリアを積んできた参加者からは聞かれなかった。例えば、WHO の口腔保健に関するポジションは、日本政府が財政支援をする P2 レベルのジュニア・プロフェッショナル・オフィサー（JPO）のポジションを除くと、全世界で 4 つしかなく、最上位のポジションが P4 レベルである。そのため、P5 以上の幹部ポジションに就こうとすると、より広い保健領域の幹部ポジションに就くしかないが、<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>。ある参加者は以下のように語った。

P4 までと P5 からの違いは何かそのリーダーシップのポジションは 80%リーダーシップで、ストラテジックな仕事で、20%がテクニカルの仕事なんだって言われて。（中略）でも実際にリーダーシップの力だったりとか、ストラテジックな考え方だったりとかを伸ばしていくのは非常に難しいなと感じていて。

また、現在保健領域のマネジメント・ポジションに就くある参加者は、その仕事について、「全く異なる生き物」「単独で存在できるプロフェッション」と表現し、次のように語った。

テクニカルにはすごい人が入ってくるけど、ルール知らないで入ってくるから、いろんな壁に当たるんですけど、それをぶち当たらないようにスムーズに、彼らの技術レベルが100%活かせるような環境を作っているというのがマネジメントの仕事でもあるので。マネジメントっていうとボスみたいに考えられるんですけど、結構その今のアメリカの考え方のマネジメントっていうのは、まあもちろんマネジメントかつリーダーシップって人たちもいますけど、本当にプロジェクトとかプログラムマネジメントっていうのはチームメンバーが全て最高のパフォーマンスをしてゴールに持ってけるっていうのが仕事なので、ある意味すごいアシストの仕事もすごいあるんです。この人がこの暗礁に乗り上げてる。じゃあ、どうやって解決一緒にしてあげればいいのかみたいな話なので。

マネジメント経験は通常、P4 から P5 レベルに上がる時に初めて求められる。しかし、ある参加者によれば、国連では、グレードを順番に上がっていけば次のグレードに必要な経験・要件が得られるという流れ・仕組みにはなっていないために、早い段階からの準備が必要である。例えば、それぞれマネジメントの権限がない P3 レベルから P4 レベルのポジションには就けても、その後、一般的に3～5年のマネジメント経験を含めて10年程度の職務経験が必要な P5 ポジションにすぐに応募することは不可能である。そのため、「(テクニカルかマネジメントか) どっちに行きたいかは P3 ぐらいの時点で決めておかないと、頭打ちになる」とのことであった。

ただし、別の参加者によれば、国際機関では P4 や P5 のテクニカル・ポジションで退職する人は大勢おり、マネジメント・ポジションに進むか否かは強制されるものではない、テクニカル・ポジションで引退した方が

帰国後に専門分野での仕事に就きやすいという考え方もあるとのことだった。

(2) 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

インタビュー参加者より、標記について語られた部分を質的記述的に分析した結果、33 のコードが抽出され、17 のカテゴリーに集約された(表2)。

まず前提として、＜保健関連国際機関と他組織で求められる幹部職員の資質はそう変わらない＞、特に＜官民連携パートナーシップはプライベート・セクターのバックグラウンド(知識、コンピテンシー等)を重視する＞との意見が聞かれた。

国際機関の幹部職員として求められる能力・スキル・知識としては『ファンド・マネジメント・スキル』を挙げる声が最も多かった。彼らは、限られたドナー資金を、競合する他組織ではなく、自組織の案件に確実に引きつけること、それにより活動を維持し、職員を継続雇用することに日々注力していた。ファンドレイジング能力と、そのための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・売り込み能力は幹部職員に必要な能力であり、それらに長けた人程重宝され、上に上がりやすいとのことだった。

一つは、国連機関、特に(国際機関)を含めてお金ないんですよ。だから例えば、

先ほど申し上げた(数)の国で事業を展開した時にはドナーからお金をもらわなきゃいけないんですね。そうすると、医療の知識だけじゃなくって、資金調達能力って、どこにも書いてないんですけど、国連の CV とかに、TOR とかに。でも成功している人を見てみると、やっぱりお金引っ張ってきた人、経歴がすごい人がやっぱり上になって。で、多分、なぜ彼らがお金を引っ張ってくるかっていうと、やっぱり、彼らはその先ほど申し上げたネットワーク能

力に長けていたり、プレゼンが上手かったり、コミュニケーションが上手かったり。

やっぱりそれだけ資金力がある人材、資金力だけではなくて、全体的に言うと、パートナーシップマネジメントが上手い人ということになると思うんですが、特に1点、共通するのであれば、やっぱり資金力がある人、そのドナーとの対応、関係づくりが上手な人というのは、やはり現地事務所でも重宝がられているのを見てきました。

次いで幹部職員として求められる能力・スキル・知識として『コミュニケーション・スキル』が挙げられた。その中でも、一般的にグローバルな職場で必要とされている『コミュニケーション・スキル』に分類しうる<パートナーシップ構築能力>、<プレゼンテーションの作成・遂行能力>、<パブリック・スピーキング・スキル>、<アドボカシー・スキル>、<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>に加えて、<異なる文化的背景を持つ人々の中で相手の伝えたいことと自分の伝えたいことの接点を模索しながら話す理解力・共感力>、<信頼関係を構築するための傾聴力>といった、文化的背景に配慮したコミュニケーションについて語られたことが印象的だった。後者についての語りでは、国籍や文化的背景が異なる人たちの集まりでは、日本人が当たり前と思いがちな前提が当たり前のこととして存在しないからこそ、傾聴力・理解力・共感力をベースにしたコミュニケーションの重要性・強みが強調された。

それぞれの人たちの使っている言葉の粒感を理解して、共感していくような力っていうんですかね、そこは多分、日本の人が非常にたくさん持っていると思うんですけども、そういうものを生かすことってというのは非常に重要なというふうに思いました。(中略) 帰国子女とかであれば多分、言いたいこ

と言いながらその人の話にアテンションもっとおいていこうとするアプローチが多いんだと思うんですけども、そうでない人間としてはやっぱりこういう瞬間にどれだけインパクトを持ったことが言えるかってことが重要になってくるので、この人が何を聞きたいと思ってるのか、自分は何を言いたいと思ってるのかの接点をこう模索して話をしてかなきゃいけないんで、どちらかというとそのそこに時間がかかるんで逆に聞く方が多かったっていう結果論なのかもしれないですけど、でもそれをパターンにしていくことで、何となく会議の中では最初から最後まで喋ってないけども、ちゃんと言うときにはみんなが聞いてくれるみたいなことは一応言えるような立場になっていくような気がしましたんで、そういうアプローチもあるんじゃないかなってことをちょっと共有させていただければと思います。

『マネジメント・スキル』については、<チーム・マネジメント・スキル>として、多国籍のチームでメンバーのタレントを見出し、チームとしてモチベーションを保ちながら協力関係を主導していくことの大切さが伝えられた。しかし、「アジア系職員は部下に口出ししすぎ、萎縮させる傾向がある」、「日本人は一般的にヒューマン・リソース・マネジメントの力が弱いために国連で上に上がれない」といった趣旨の意見も聞かれた。

『ネットワーキング・スキル』については、<採用につながるネットワークの形成と維持>について語られた。具体的には「P5レベルからDレベルに上がる際に、一緒に働く仲間としてサポートを得るためのDレベルの幹部職員や日本政府関係者とのネットワーキングが必須」、「ポスト公募の際に内部候補者として扱われるためのネットワーク構築と維持の大切さ」等の内容が語られた。

更に、複数の参加者から<ジェンダー平等意識・人権意識・無差別意識・環境配慮等>の国連憲章に表現される価値観や『社会的責

任意識』がない人は国連でやっていくのは難しい、との声が聞かれた。異なる人種・文化的背景を持つ人々が協働する環境では、社会的責任意識の欠如が人種的な問題に結びつく可能性があるため、十分に配慮する必要があるとのことだった。

(3) 国際機関の幹部職員として求められる能力・スキル・知識等を高めるために実施・努力したこと

インタビュー参加者より、標記について語られた部分を質的記述的に分析した結果、26のコードが抽出され、7つのサブカテゴリー、2つのカテゴリーに集約された(表2)。

これらは『On the job training』と『継続学習』に大別できた。『On the job training』においては、優秀な上司や同僚の態度、仕事ぶり、話し方、メールの書き方、交渉の仕方等を観察・研究し、時にはどうしたら同じようにできるか直接本人に聞き、真似できるところは真似するという<優秀な上司や同僚からの学び・モデリング>が最も多く聞かれた。

あとは自分ができると思う上司とか同僚がいたら、彼らの癖とか態度とか仕事ぶりを真似する努力って、観察して同じように話すとか、同じように仕事をするとか。そうやってできる人がなぜできるのかっていうのを、自分なりに研究して真似できるところは真似する。

『On the job training』の内、【チーム・ビルディング】についても多く語られた。具体的には、<オープン・オフィスの設置>、<動機づけのためのチームメンバーのトレーニング参加や新しいチャレンジのサポート>、<リーダーシップ・トレーニング等の内容の共有>といった様々な取組が紹介されたが、これらは3. インタビュー調査結果(1) 国際機関の幹部ポジションについて前述の参加者が語った「プロジェクトとかプログラムマネジメントっていうのはチームメンバーが全て最高のパフォーマンスをしてゴールに持ってけるっていうのが仕事なので、ある意味すごいアシストの仕事」という内容に沿ったものと言えよう。

『On the job training』では、【コミュニケーション・スキルの向上】についても語られた。具体的には、<相手の価値観の理解に努めつつ、巻き込んでいく>、コンサルタント会社のトレーニングで習得した<物事を構造化しながら話す>手法の実践、様々なバックグラウンドを持った人とのコミュニケーションの強化および仕事内容を補う意味で、<職場で色々な人とコミュニケーションを取る>といった取組内容が聞かれた。

『継続学習』について語る参加者も多かった。米国やスイスの大学院のリーダーシップ・プログラムに加えて、ニューヨーク大学プロフェッショナル教育の実践的なファンデレイジング・コース¹が役に立ったという意見が聞かれた。そのコースでは、プロポーザルの書き方、ドナーの探し方、ドナーへのプレゼンテーションの仕方、ドナーとの信頼関係構築後の提案の仕方等を教えており、NGO や NPO が多いアメリカならではのコース内容と考えられるとのことだった。

(4) 国際機関の研修・セミナー・支援等

インタビュー参加者より、標記について語られた部分を質的記述的に分析した結果、12のコードが抽出され、2つのカテゴリーに集約された(表2)。

印象的だったのは、国際機関の研修、メンタリング、コーチング、上司への相談等は『限界がある』、あまり役に立たなかったという趣旨の意見が多かったことである。例えば、国際機関におけるメンタリング・プログラムとしては2023年に開始されたWHO Global Mentoring Programmeがある²。本プログラムはWHOの幹部職員等の希望者にオンラインによるトレーニングを提供し、メンターを育成、そして、マッチングによりメンターとメンティーのペアを作り、スタッフのキャリア・能力開発を支援するものである。インタビュー調査ではUNFPA、UNICEFにおいても同様のプログラムの存在が伝えられた。

私がなんで私は有益じゃなかったなと思ったのは、やっぱり当然私が日頃悩んでるス

トレスとか、あるいは問題とかって、すごく個別具体的じゃないですか。例えばここだと（数）カ国も担当しなきゃいけないのにお金がないとかっていう悩みを。だから今、ニューヨークとかバンコクにいる人が私になんかアドバイスできることってあんまりないんですよ。心構えとか気構えだったら、私はもう分かってて、分かった上で悩んでることなので。そういう意味ではこう組織的なメンタリングとかコーチングっていうのはやっぱりあんまり私は役立たなかったなあと。

その時にメンターとコーチというのは両方ついてたんですけども、特に当時メンターは（国連機関）内のP5の人を一人、選んでは、向こうにマッチングされてという形だったんですが、正直そんなに役立つものはなかった。（中略）そういうのより私がすごく役に立ったのは、その実際に例えば昔の上司だとか、あと直属の上司でなくても、同じ職場のもうちょっとシニアな人に相談して、いろいろアドバイスをしてもらおうということもありましたね。

P4 の中堅職員レベルから受講する UNFPA と WHO の管理職向けマネジメント研修が役立ったという意見も聞かれた。

元々最初は誰にも管理っていう、そういうスキルもないじゃないですか。だから人の、上司を見て学ぶとか。でももっと本当にストラクチャーがつけてそういうトレーニングっていうのはすごい良かったですね。

また、幹部職員に限った支援ではなく、どのランクにも対応できる支援として、WHO の JPO 部門による履歴書の書き方のアドバイスが役立ち、それ以来、書類審査に通るようになった、という意見も聞かれた。

(5) 国際機関のキャリア形成において有益・効果的と思われた研修・セミナー・支援等

インタビュー参加者より、標記について語られた部分を質的記述的に分析した結果、27 のコードが抽出され、5 つのサブカテゴリー、5 つのカテゴリーに集約された（表 2）。

第一に、【メンタリング/コーチング】が有益・効果的という意見が多かった。一般的にメンタリングとは経験豊富な先輩が相談者の中長期的な成長やキャリアについて自らの経験に基づき長期・継続的に助言するものである。それに対して、コーチングとはコーチとの対話を通じて相談者の目標達成や行動改善のための答えを短期的に導き出すものである。インタビューでは双方について語られた。

まあ私個人的にするのは、やっぱりメンタリング。例えば私だったらあの女性なんで、こう女性リーダーの話を聞きに行ったり、もう本当私は個人的に行ってるんですよ。個人的にいやちょっと聞きたいんですけどとか、やっぱりこれから私も（国際機関）でキャリアを積もうと思ってるんですけど、こういう時は、例えばどうしたらいいんですかとか言っただけで、そこでちょっと仲良くなって、話を聞かせてもらったりしてるのが結構多くて。

あとは、（都市）にあのメンターがいるんですよ、私、その（国際機関）で、D1 の人で一回（国際機関）で働き始めた時にミーティング、おっきなテレビ会議があって、その男の人がプレゼンテーションをしてくれたんですね。で、それがすごくストラテジックで、この人すごいなと思って、で、自分で E メールを送ってメンターになってくれませんかかって言って。で、だいたい三ヶ月に一回ぐらい、もっと私が問題があると相談一ヶ月に一回相談したこともあったんですけど。もう 3 年ぐらいその（氏名）さんっていうんですけど、その（国）人なんですけど、その人とたまに話して相談して。その人も（国）とかで代表したことがあるので。

前述の 3.インタビュー調査結果 (4) 国連

の研修・セミナー・支援等では、＜国連のリーダーシップ・プログラム、メンタリング/コーチング制度は役に立たなかった＞という趣旨の意見が多く聞かれた。それに対して、ここでのメンタリング/コーチングは、自ら依頼した、自分のことをよく知る/尊敬する先輩・リーダー、上司、元上司、同僚からのメンタリング/コーチング、もしくは、自ら/国連が契約したプロによるメンタリングのことであり、『個別のニーズに対応した支援』とカテゴリー化した。

加えて、国連の同期、研修で出会ったピア、大学院同級生、日本人ネットワーク、専門家ネットワークといった国際機関内外の非公式な【ネットワーク】が有益という声も多く聞かれた。

それ(研修)よりもやっぱり研修に来ていた同僚と話すと、そういうピアとピアの間の情報共有とか悩みの共有とか解決策の共有とかの方がどっかの講師が来て、何かを教えるよりも有益だったかなと思います。

その他には、【マネジメントの学習】と【学位取得】に大別される『継続学習』、【十分な面接・筆記試験対策】をはじめとした『受験対策』、『コミュニケーションに関するトレーニング』も有益とされた。

主に上司不在時や緊急時の＜上級ポストの代理体験＞や＜他ポストの体験＞、人道危機発生時に自ら志願して赴く＜緊急援助の仕事の体験＞、幹部ポストに役立つ疑似体験・原体験も、自分の視座を高め、上位ポストの準備をする上で有意義との意見が聞かれた。

(6) 国際機関のキャリア形成において、このような内容の研修・セミナー・支援等があれば有益・効果的と思うもの

インタビュー参加者より、標記について語られた部分を質的記述的に分析した結果、7つのコードが抽出され、4つのサブカテゴリー、4つのカテゴリーに集約された(表2)。

『日本政府(グローバルヘルス人材戦略センターを含む)による支援』に集約される支

援において、特徴的な支援として【ネットワーク形成支援】が求められた。国際保健や国際保健機関に関心がある日本人がお互いにサポート、情報交換、人材発掘できる可視化されたネットワークの構築支援を希望するとの意見が聞かれた。

私自身は残念ながら、こうマッチングするような経歴を持っている日本人の方をちょっとあまり存じ上げないんですよね。

(中略) 多分世界的には多分すごい大勢の方がいて、その名簿作りだけじゃないですけど、横のネットワーク作りっていうんですけど、横のネットワーク作りってすかね。例えば、その保健機関や保健分野でのポストに興味がある人、まだ入ってないんだけど。あるいは実際にそういうポストに就いているジュニアの人、P2、P3とか、あるいは中堅の人、P3、P4とか、あるいはもうシニアの人、P5、D1以上とかっていう名簿があって、それがこう共有されるようなシステムがあって。で、時々はこの横のピアサポートっていうんですか。あるいはP2同士で話をするとか。時々には年に一回はパーティーじゃないですけども、でもP2の人がASGに話す機会があるとかがあって、こう日本人のまあ、現役の方、あるいは現役になりたい人の間でサポート・システムになるかな。

そのまあ横のつながりっていうか、そういうフォーラムがあると面白いかもしれませんよね。そういう候補を出す、日本人の。まあ難しいですよね。なかなか難しいんですけど。(中略) うん、まあね、Eフォーラムみたいなことでも。やっぱり日本人そんな多くないので。

その情報(自分に適したポスト情報)をキャッチできるのはWHOの内部の人だけだよっていう。もちろん知り合いがいるので

知り合いにプロアクティブに私が言えばよかったですかもしれないんですけど。そこはやっぱりだから属人的というか本当に一言最後はネットワークだねっていう話になるんですけど。そのネットワークを可視化するっていう、ネットワークとオポチュニティはあったらとってもありがたいですね。

プロジェクトの資金調達に腐心する参加者は、『ファンドレイジングに関するトレーニング』を希望していた。

(7) 能力的なことに限らず、国際機関のキャリア形成において困難に感じていること、サポートしてほしいこと

インタビュー参加者より、標記について語られた部分を質的記述的に分析した結果、19のコードが抽出され、7のサブカテゴリー、4つのカテゴリーに集約された(表2)。

第一に、『キャリアに関する支援』が最も多く求められ、それらは【帰国後のキャリア支援】と【人材育成・派遣の支援】に大別された。

【帰国後のキャリア支援】においては、「親の介護や自身の病気等で一時的に帰国したくても、国際機関と同様にやりがいがあり、且つ、海外で育った子供をインターナショナル・スクールに通学させられる程度の給与レベルの仕事が限られているため帰国ができない」、「日本の民間企業や大学等と国際機関の間をもう少し気軽に行き来できるとよい」、「国際機関で上手く行かなかった場合、戻る組織がないと、国際機関勤務を躊躇してしまう」等の意見が聞かれた。

【人材育成・派遣の支援】においては、「P5やDレベルで外部から採用される人材はほぼいないため、ジュニアレベルや他の政府がやっているように中堅レベル(P3、P4)を増やし、彼らが将来幹部職員になる支援をすることが中長期的には確実」との意見が聞かれた。また、「将来、世界が豊かになるにつれて国連の仕事は減っていくだろうから、国連で残る分野(アフリカ、紛争地、緊急援助、気候変動等)を見据えた中長期的な人材育成が必要」との意見もあった。

国際機関の中でアジア系職員が上に行けないという【アジア系職員特有のリーダーシップに関する課題】についても語られた。具体的には、「本当の答えではないかもしれないが、可能な中でベストの回答を提案して説明するという問題解決の手法が学校で教えられる」、「メディア等の影響により、アジア的リーダーシップよりも欧米的リーダーシップの方が優れているとみなすステレオタイプが存在する」、「かといって、欧米人のようにふるまおうとすると、不自然で無理をしているオーバーアダプテーションの印象を与えてしまう」といった課題が挙げられた。

D. 考察・結論

インタビュー調査結果から、導き出した考察・結論は以下の通りである。

第一に、WHO勤務においては『テクニカル・ポジションに留まるかマネジメント・ポジションに進むかの2通りの選択肢がある』、そして、<幹部職員としてグレードが上がる毎に専門分野のテクニカル・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>という声が多く聞かれた。(ここでいう「マネジメント・ポジション」とは、「テクニカル・リーダーシップ・ポジション」とも言い換えられ、国際機関の総務・人事・財務等の管理部門の統括ではなく、保健領域部門の統括について言及していると考えられる。国際保健の専門領域の幹部は、技術的な専門性を基盤としつつマネジメント能力が求められる)。そのため、早い段階から将来はマネジメント・ポジションに進むか、テクニカル・ポジションに進むかで、キャリア形成を検討する必要があることが示唆された。テクニカル・ポジションに留まる場合は、グレードが上がる毎にテクニカルのみポジションが減るため、P4もしくはP5等のテクニカル・ポジションを最後に、上位ポジションへの昇進を求めず専門官的に生きるか、引き続き専門分野におけるキャリアを求めて民間またはパートナーシップなどに転職するか、もしくは引退するかの選択となる。一方、より上位のマネジメント・ポジションへの就任を求めるのであれば、その職務内容は、従前のものとは大きく異なる

ために意識的なキャリア形成努力が必要になる。そのことに多くの中堅職員の間で葛藤があることは前述したとおりである。このことは、国際保健の特定分野の専門性（医学、公衆衛生、看護、予防歯科、精神保健、感染症等）に基づきキャリアを積んできた WHO 他の参加者から多く聞かれた。それに対して、国際保健以外の専門分野（ジェンダー、経営、社会学、国際政治、平和研究、国際刑事司法、紛争解決、公共政策等）を専攻し、UNFPA、UN Women、GF 等でキャリアを積んできた参加者からは聞かれなかった。インタビューでは、国籍を問わず<医師/グローバルヘルス専門家はマネジメントを軽視する/不得意な人が多い>という意見も聞かれた。医師・看護職・グローバルヘルス専門家は、個人の専門領域での知識や臨床能力を優先される環境、病院組織でのトップダウンの意志決定システム等の環境的要因によりマネジメント経験を得る機会が相対的に限られており、集団でのリーダーシップやチーム・マネジメントの実践経験をより積極的に積む必要があるのかもしれない。

テクニカルなポジションから保健領域のマネジメントのポジションに移るタイミングとしては、テクニカル・ポジションが頭打ちになる P4 から P5 にかけてという意見が主流であった。しかし、中にはテクニカル・リーダーシップの権限がない P4 ポジションからテクニカル・リーダーシップの経験が必要な P5 ポジションに応募しようとしても、経験が十分でないため、直ちに実行することは難しく、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。

マネジメントのキャリアに進む場合の準備方法としては、管理職向けマネジメント研修（UNFPA、WHO）が有益との意見があった。また、On the job training による、優秀な上司や同僚からの学び・モデリング、上級ポストの代理体験、他ポストの体験、緊急援助の仕事の体験、幹部ポストに役立つ疑似体験・原体験も、自分の視座を高め、上位ポストの準備をする上で有益であることが示唆された。

国際機関におけるキャリアは、日本の年功序列制度に基づく終身雇用とは異なり、2～5

年の任期毎に、自分の能力や経験に見合ったポストへ応募・合格を繰り返すことにより形成される。そのため、職務内容、勤務地、ワークライフバランス、進みたい方向性等を自ら選択しデザインする自由があるが、その分、自らの選択にかかる責任も大きい。幹部職員としてマネジメントに進むかテクニカルに留まるかの選択は、国際機関に勤務しつつ理解・選択していくことになるが、そのための準備は P2、P3 等の早い段階からしておくに越したことはない。キャリアの早い段階からの進路の検討・準備は、特に専門分野の職務内容とマネジメント分野の職務内容との間に隔たりがある医師・看護職・グローバルヘルス専門家等にとって、必要と思われる。

外務省が外部委託を通じて JPO 合格者に実施する JPO 就任前研修³等における周知・情報共有はその心構えを養う上で有益と考えられる。また、実際のマネジメント能力の習得は、優秀な上司や同僚からの学び・モデリング、幹部ポストの疑似体験等を含めた On the job training が有益と考えられる。

第二に、主要な保健関連国際機関である WHO⁴、UNICEF⁵、Gavi⁶、Global Fund⁷ で必要とされるコンピテンシーと、本研究で抽出された幹部職員として必要と思われる能力・スキル・知識等を比較した結果、特定分野のコンピテンシーに関する語りが確認されず、今後より力を入れていくべき方向性が示唆された。

表 3 は、WHO、UNICEF、Gavi、GF が各組織の職員または幹部職員に必要なコンピテンシーとして掲げている内容と、本研究で抽出されたコンピテンシーを比較したものである。最も網羅的である WHO のコンピテンシー（Technical expertise、Overall attitude at work、Teamwork、Respecting and promoting individual and cultural differences、Communication、Creating an empowering and motivating environment、Knowing and managing yourself、Producing results、Moving forward in a changing environment、Setting an example、Ensuring effective use of resources、Building and promoting partnerships across the organization and beyond、Driving the organization to a

successful future、Promoting innovation and organizational learning）と比較しても、概ね大体のコンピテンシーに該当する内容もしくはそれ以上が語られた。特に、ファンド・マネジメント・スキルの内の「ファンドレイジング能力」、ジェンダー平等意識・人権意識・無差別意識・環境配慮等の「社会的責任意識」の必要性は、本研究において、より強調されたと言えよう。

しかし、Core Competency である WHO の Moving forward in a changing environment、UNICEF の Innovates and embraces change、Gavi の Openness、GF の Adaptability に対応するコンピテンシーについてはインタビューで語られなかった（表 3 網掛け部分）。加えて、Leadership Competency である WHO の Driving the organization to a successful future、Promoting innovation and organizational learning、UNICEF の Innovates and embraces change、Gavi の Leading others、Innovation、Openness に対応するコンピテンシーについても、ほとんど語られなかった（表 3 網掛け部分）。これらも「組織の発展や変革を実現するための能力」という点で前述の「組織変革とイノベーションの推進・実行能力」と共通している。

組織の変革能力についてインタビュー参加者からほとんど語られなかったということは、その必要性について理解が深まっていないことが考えられる。しかし、組織の変革能力は、とりわけ、現在、第二次トランプ米政権下で国連への拠出金が大幅に削減され、人員削減や国際機関の統廃合が進行する中、組織を改革し新たな方向に牽引する上で必要不可欠なコンピテンシーと言えよう。そのため、視座を一段高め、組織の変革能力を身に付ける訓練が必要と思われる。このようなコンピテンシーは、差し迫って変革が求められている現場での修羅場経験、リスクテイキング等の On the job training を積み重ねることにより得られると考えられる。

第三に、幹部職員として、ファンドレイジング能力とそのためのコミュニケーション能力の重要性の認識および能力強化の必要性が示唆された。ファンドレイジング能力の必要性は空席公募情報、TOR、Competency

Framework には書かれていないものの、国際機関で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ファンドレイジング能力が備わっているとの意見が聞かれた。第二次トランプ米政権下で国連への拠出金が大幅に削減されつつある今、ファンドレイジング能力とそのためのコミュニケーション能力は益々必要となりつつあると言えよう。インタビューではニューヨーク大学プロフェッショナル教育のファンドレイジング・コース¹の有用性が語られたが、これ以外にもインディアナ大学⁸、ハーバード大学エクステンション・スクール⁹、ボストン大学¹⁰、国連平和大学¹¹等がオンラインのファンドレイジング・コースを設けている。日本では、大学・研究機関のためのファンドレイジング・コースは比較的存在するものの、NGO や国際機関のためのコースはあまりない。日本財団¹²、日本ファンドレイジング協会¹³、金城大学¹⁴等が NGO のためのファンドレイジング・コースを開講している。まずは、グローバル人材戦略センター等のグローバル人材派遣・育成に関わる組織が、国際機関の幹部職員にとってのファンドレイジング能力の必要性について経験者を招いたセミナーを実施し、これらのコースにつなげるという支援方法も考えられる。

第四に、個別のニーズに対応したメンタリング/コーチング実施の有効性が示唆された。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 と UNFPA の管理職向けマネジメント研修の例外はあるものの、＜国連のリーダーシップ・プログラム、メンタリング/コーチング制度は役に立たなかつ

た」という意見が多かった。むしろ、自分をよく知る/尊敬する先輩・リーダー、上司、元上司、同僚等の非公式のメンターによる、個別のニーズに対応したメンタリング/コーチングの有効性が示唆された。ここで重要なのは、国連のリーダーシップ・プログラム、メンタリング/コーチング制度のすべてが役に立たないという訳ではなく、それらの支援が個別のニーズに対応しているかどうかである。その観点から、例えば、専門家による個人のアセスメントを行い、性格特性・行動特性・家庭状況等を十分に把握した上で、適当と思われる経験豊富なメンターをグローバルヘルス人材戦略センターが紹介し、中長期的な成長やキャリアについてのメンタリングにつなげるという支援方法も考えられる。

メンタリングは、国際機関を含む多様なセクターの組織において広く実施されているが、本研究で示唆されたように必ずしも現状の満足度は高くないこと、個人の特性やキャリアニーズ等の個別ニーズに即したメンタリングがキャリア支援に効果的であることが示唆されている。個別ニーズは、思考や行動の特性、これまでの知識・経験・能力、キャリア観や家庭環境等の個人的事情等に関係する。こうした点をメンターが十分に把握した上で、個別にカスタマイズされたプログラムを構築することが有効になるものと想定される。また、メンターとメンティーの適切なマッチング、メンター自身の能力向上も重要になるものと思われる。

これらを踏まえると、メンティーの特性を的確に把握・評価するための手法を習得させるトレーニングや、メンターに対する組織的なサポート体制などを包括的に取り入れたメンタリング・プログラムの開発が望まれる。

最後に、On the job training と継続学習による不断の学びの重要性について改めて強調したい。前述のとおり、国際機関におけるキャリアは、日本の年功序列制度に基づく終身雇用とは異なり、2～5年の任期毎に、自分の能力や経験に見合ったポストへ応募・合格を繰り返すことにより形成される。そのため、職務内容、勤務地、ワークライフバランス、進みたい方向性等を自ら選択しデザインす

る自由があるが、その分、自らの選択にかかる責任も大きい。加えて、国際機関は抛出国の政治的決断に影響される面が大きく、誰もが組織の統廃合、人員削減等の問題に直面しうる立場となった。そのような不安定な働き方においては、今自分がしていることは次につながっていくという感覚を大切にしながら On the job training と継続学習を不断に行っていくことは、国際機関で働く上での自信と心の拠り所となると思われる。本研究において、「国際機関の幹部職員として求められる能力・スキル・知識等を高めるために実施・努力したこと」として On the job training と継続学習が挙げられたことは、学びが不安定な働き方・時代を生き抜く拠り所となりうることを示唆している。このことは、国際機関幹部を目指す者に対し、道が開かれていることを示すものであり、大きな励みとなるであろう。

本研究の限界

本研究の参加者は P4～D1 相当の職員であり、将来的により上位の幹部職を目指す立場からの視点が中心となっている。一方で、DG や CEO など、採用・昇進の最終的な意思決定を担う側の視点については、本研究では把握されていない。さらに、本調査の主たる実施時期は、グローバルヘルス分野における組織改革が本格化する以前であったため、現在求められている幹部職の資質や要件が必ずしも十分に反映されていない可能性がある。これらの点は、本研究の知見が特定の時期・立場に基づくものであることを示しており、得られた示唆を参照する際には、こうした前提条件を踏まえることが望ましい。加えて、一般的に質的調査においては、インタビュー者と被インタビュー者の間で言葉の定義等について認識の差異が存在することがあり得るため、質問票やインタビュー中での丁寧で的確な定義づけや説明が必要である。

結語

WHO におけるマネジメントとテクニカルの2通りのキャリアパスの可能性、特定の

コンピテンシー（組織の変革能力、ファンドレイジング能力とそのためのコミュニケーション能力）の獲得の必要性、個別のニーズに対応したメンタリングの有効性、不安定なキャリアにおける拠り所としての On the job training と継続学習が示唆された。

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 2. 国際機関の幹部職員として求められる能力・スキル・知識等と能力強化対策

1. 国際機関の幹部ポジション

カテゴリー	サブカテゴリー	コード	データ数
テクニカル・ポジションに留まるかマネジメント・ポジションに進むかの2通りの選択肢がある		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
		テクニカルに留まるかマネジメントに進むかの選択肢がある	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

2. 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

カテゴリー	サブカテゴリー	コード	データ数
保健関連国際機関と他組織で求められる幹部職員としての資質は同じ		保健関連国際機関と他組織で求められる幹部職員の資質はそう変わらない	13
		官民連携パートナーシップはプライベート・セクターのバックグラウンド（知識、コンピテンシー等）を重視する	2
ファンド・マネジメント・スキル		ファンドレイジング能力	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
コミュニケーション・スキル		パートナーシップ構築能力	5
		プレゼンテーションの作成・遂行能力	4
		異なる文化的背景を持つ人々の中で相手の伝えたいことと自分の伝えたいことの接点を模索しながら話す理解力・共感力	3
		パブリック・スピーキング・スキル	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	2
		信頼関係を構築するための傾聴力	1
		社交性	1
マネジメント・スキル		チーム・マネジメント・スキル	14
		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		採用につながるネットワークの形成と維持	14
語学力		語学力	11
ストラテジック・シンキング		ストラテジック・シンキング	4
		キャリアに関するストラテジック・シンキング	3
リーダーシップ・スキル		リーダーシップ・スキル	7
クライシス・マネジメント・スキル		プレッシャーの中で様々な課題に効率よく対応する能力	1
		クライシス・マネジメント・スキル	3
分析力		分析力	3
プロジェクト・マネジメント・スキル		プロジェクト・マネジメント・スキル	2
問題解決能力		問題解決能力	2
意思決定能力		意思決定能力	1
学位		保健分野の幹部職員は医学系の学位（医師・看護職・公衆衛生等）が必要	5
		保健分野の幹部職員は医学系の学位＋ α （資金調達能力、そのためのネットワーキング能力・コミュニケーション能力・売り込み能力等）が必要	3
		看護職として幹部職員になるには博士号が必要と思われる（必須でないものの、ない人は少ない）	4
視座の向上		所掌範囲の拡大に応じた対応範囲・視点の拡大	8
社会的責任意識		ジェンダー平等意識・人権意識・無差別意識・環境配慮等	6
国連システムの規則に関する知識		国連システムの規則に関する知識	5

3. 国際機関の幹部職員として求められる能力・スキル・知識等が高めるために実施・努力したこと

カテゴリー	サブカテゴリー	コード	データ数
On the job training		優秀な上司や同僚からの学び・モデリング	26
	チーム・ビルディング	オープン・オフィスの設置	4
		チームメンバーに対する課題設定と評価	3
		動機づけのためのチームメンバーのトレーニング参加や新しいチャレンジのサポート	2
		チーム会議でのチーム・メンバーの動機づけ	2
		リーダーシップ・トレーニング等の内容の共有	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
		Trial & Error	6
		フィールド現場からの学び	5
	コミュニケーション・スキルの向上	相手の価値観の理解に努めつつ、巻き込んでいく	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
	ハイレベルなエンゲージメント経験	国レベル、ジュネーブまたは第三国のハイレベル会議でのシニアオフィシャルや大臣級政治家とのエンゲージメント経験	4
	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	2
		責任を持って仕事をする	1
		民間企業での職務経験	3
		修羅場経験	3
		課題解決のためのプロポーザル提案	1
	語学学習	英語の授業と思い会議中にノートを取る	1

継続学習	大学院プログラムへの参加	リーダーシップ・プログラムへの参加	8
		ファンドレイジング・プログラムへの参加	4
	コミュニケーション・スキルの向上	有名人や政治家の見習いたいコミュニケーション・スタイルを参考にする	3
		語学学習	3
		経営学誌の読書	1

4. 国際機関の研修・セミナー・支援等

カテゴリー	サブカテゴリー	コード	データ数
限界がある		国連のリーダーシップ・プログラム、メンタリング制度は役に立たなかった	11
		研修は一般的に役に立たない	3
		グローバルヘルスの課題やプログラムにリンクしたリーダーシップ研修があるとキャリア形成に役立つ	2
		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	2
		研修は民間会社が受託・実施しているため当てはまらない内容もある	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
有益・効果的な国連の研修・セミナー・支援等もある		UNFPA の管理職向けのマネジメント研修	5
		WHO の JPO 部門による履歴書の書き方に関するアドバイス	4
		WHO の管理職向けのマネジメント研修	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

5.国際機関のキャリア形成において有益・効果的と思われた研修・セミナー・支援等

カテゴリー	サブカテゴリー	コード	データ数
個別のニーズに対応した支援	メンタリング/コーチング	非公式のメンター（自分をよく知る/尊敬する先輩・リーダー、上司、元上司、同僚）	24
		自ら契約したプロによるコーチング	9
		国連がつけてくれたプロによるコーチング	6
		自分も若手育成のためにメンターをしている	1
	ネットワーク	国際機関内外の非公式なネットワーク（研修で出会ったピア、大学院同級生、同期、日本人ネットワーク、専門家ネットワーク）	20
		考え方の枠を広げる上で有意義	1
		アドミニストレーション担当者とのネットワーク	1
継続学習	マネジメントの学習	マネジメント・セオリーに関する講義・本・論文の学習	8
		MBA コースへの参加	7
		経営コンサルティング会社の問題解決手法	3
	学位取得	MBA・第二修士号・博士号の取得	3
受験対策	十分な面接・筆記試験対策	想定問答の作成	10
		模擬面接の実施	3
		リクルートメント・エージェンシーとのキャリアに関する対話	5
		先輩や同僚からのアドバイス	2
仕事の疑似体験		上級ポストの代理体験	9
		次の職位ステップを意識して考え行動する	2
		コロンビア大学シアタースクールでの周りを巻き込む疑似体験	1
		MBA の多国籍の環境での疑似体験	1
		他ポストの体験	1
		緊急援助の仕事の体験	1

コミュニケーションに関するトレーニング		スピーキングのトレーニング	3
		コロンビア大学のシアタースクール	2
		コミュニケーションに関するトレーニング	1
		文章の書き方のトレーニング	1
		ソーシャル・メディアを活用したコミュニケーションに関するトレーニング	1
		プロポーザルの書き方のトレーニング	1

6. 国際機関のキャリア形成において、このような内容の研修・セミナー・支援等があれば有益・効果的と思うもの

カテゴリー	サブカテゴリー	コード	データ数
日本政府（グローバルヘルス人材戦略センターを含む）による支援	情報提供支援	日本政府の重点分野に関する情報提供	8
	ネットワーク形成支援	国際保健・国際保健機関に関心がある人同士のピアサポート/人材発掘・マッチング/情報共有のための可視化されたネットワーク	8
	教育支援	中堅・シニア向けエグゼクティブ・エデュケーションの実施・助成	5
	人材育成支援	タイ政府による若手支援のような人材育成支援	2
儀典に関するトレーニング		政府高官と接するための儀典に関するトレーニング	4
ファンドレイジングに関するトレーニング		ファンドレイジングに関するトレーニング	2
ヘルス・プログラムとリーダーシップがリンクしたプログラム		ヘルス・プログラムとリーダーシップがリンクしたプログラム	1

7. 能力的なことに限らず、国際機関のキャリア形成において困難に感じていること、サポートしてほしいこと

カテゴリー	サブカテゴリー	コード	データ数
キャリアに関する支援	帰国後のキャリア支援	帰国後のキャリア継続支援	18

		定年退職後に国際機関のキャリアが活かせる支援	1
	人材育成・派遣の支援	ジュニアレベル（JPO）・中堅レベル（P3、P4）の送り込み	4
		将来国連で残る分野（アフリカ、紛争地、緊急援助、気候変動等）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
		国連勤務の知名度を上げる支援	1
キャリアに関する課題	家族とキャリアの両立	子どもの教育（日本語教育）	4
		家族とキャリアの両立	3
		Hardship Duty Station への赴任	2
		配偶者の仕事の有無	2
		親の介護	1
		単身赴任	1
	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	国際機関の契約の短さ	2
リーダーシップに関する課題	アジア系職員特有のリーダーシップに関する課題	アフリカではアフリカ出身者が、アジアではアジア出身者が重用される	1
		アジア的リーダーシップよりも欧米的リーダーシップの方が優れているとみなすステレオタイプの存在	6
		オーバーアダプテーション	2
		学校で問題解決の手法を教えない	2
日本政府からの財政支援		日本政府からの財政支援	3

8. 国際機関職員に関する考察

カテゴリー	サブカテゴリー	コード	データ数
日本人は特定のコンピテンシーが弱い		日本人は言語能力が劣る	3
		日本人は他の地域の人と比べると静か	3
		日本人はチーム・マネジメント（ヒューマン・リソース・マネジメント）のコンピテンシーが弱い	1
		医師や研究者は国連職員に向かない	3

国籍を問わず医師・グローバルヘルス専門家は国連職員・マネジメントに向かない		医師/グローバルヘルス専門家はマネジメントを軽視する/不得意な人が多い	2
---------------------------------------	--	-------------------------------------	---

表 3. 主要保健関連国際機関のコンピテンシーと本研究で抽出されたコンピテンシーの比較

Enhanced WHO Global Competency*			UNICEF Competency Framework	Gavi Key Competencies	Global Fund's Organizational Competencies	各機関のコンピテンシーに該当すると思われる、研究で抽出された能力
MANDATORY Competency definitions and behavioural indicators		Level 4: P5 and above Strategic orientation/vision	Level 3: Manager of multiple teams (Senior colleagues with responsibility and accountability for multiple teams)	All staff	All staff	P5 and above
Technical expertise	Recognized expertise with broad internal and external knowledge.					・学位：保健分野の幹部職員は医学系の学位（医師・看護職・公衆衛生等）が必要 ・学位：看護職として幹部職員になるには博士号が必要と思われる（必須でないものの、ない人は少ない）
	Actively advance organizational vision through research and innovation.					

	Establish technical best practices and strategies for organizational success.		Thinks and acts strategically: • Create an environment of evidence-based analysis, risk management, prioritization and timely decision-making.			ストラテジック・シンキング
Overall attitude at Work	Act with integrity, accountability, and respect, upholding organizational values.				Global Fund Awareness and Mindset	社会的責任意識：ジェンダー平等意識・人権意識・無差別意識・環境配慮等
Teamwork	Collaborate and cooperate with others.	Promote organization-wide collaboration and teamwork.	Works collaboratively with others: • Promote a collaborative working culture based on participatory approaches to eliminate silos. • Promote a culture where	Teamwork (Leadership Competency: Building effective teams)	Collaboration	・マネジメント・スキル：チーム・マネジメント・スキル ・チーム・ビルディング

			colleagues and teams have opportunities to learn from conflict and disagreement.			
	Deal effectively with conflict.	Resolve conflicts and foster strategic collaborative networks.				・クライシス・マネジメント・スキル ・問題解決能力 ・問題解決のためのプロポーザル提案
Respecting and promoting individual and cultural differences	Relate well to diversity in others and capitalize on such diversity.	Respect and value diverse perspectives and backgrounds.	Works collaboratively with others: ・ Promote a culture that values diverse opinions, with input from all colleagues, regardless of hierarchy. Nurtures, leads and manages people: ・ Create and promote a culture of fairness,	Respect		・ コミュニケーション・スキル：異なる文化的背景を持つ人々の中で相手の伝えたいことと自分の伝えたいことの接点を模索しながら話す理解力・共感力 ・ コミュニケーション・スキルの向上：相手の価値観の理解に努めつつ、巻き込んでいく

			transparency and inclusion where colleagues from all backgrounds and perspectives feel empowered and valued.			
Communication	Express oneself clearly when speaking.	Communicate organizational goals effectively to diverse audiences.			Interaction	・コミュニケーション・スキル：パブリック・スピーキング・スキル ・コミュニケーション・スキルの向上：物事を構造化しながら話す

Listen.	Foster inclusive, culturally aware communication and decision-making.				・コミュニケーション・スキル：異なる文化的背景を持つ人々の中で相手の伝えたいことと自分の伝えたいことの接点を模索しながら話す理解力・共感力 ・コミュニケーション・スキル：信頼関係を構築するための傾聴力 ・コミュニケーション・スキルの向上：相手の価値観の理解に努めつつ、巻き込んでいく
Write effectively.	Oversee strategy, guidelines, and quality of organizational communication.				
Share knowledge.	Effectively communicate management decisions and shares		Openness		

		best practices across levels.				
Creating an empowering and motivating environment	Provide direction.	Translate organizational strategy into clear team direction.		Teamwork (Leadership Competency: Building effective teams)		
	Support, motivate and empower others.	Drive performance culture, set goals, monitor progress, and develop talent.				チーム・ビルディング：チームメンバーに対する課題設定と評価
		Foster empowerment, motivation, and positive engagement.	Works collaboratively with others: Promote empowering working environments, ensuring dignity and respect for all colleagues, while holding team managers accountable.			- チーム・ビルディング：動機づけのためのチームメンバーのトレーニング参加や新しいチャレンジのサポート - チーム・ビルディング：チーム会議でのチーム・メンバーの動機づけ
CORE Competency definitions and		Level 4: P5 and above	Level 3: Manager of multiple teams (Senior colleagues	All staff	All staff	各機関のコンピテンシーに該当すると思

behavioural indicators		Strategic orientation/vision	with responsibility and accountability for multiple teams)			われる、研究で抽出された能力
Knowing and managing Yourself	Remain productive.	Perform exceptionally and inspire resilience under pressure.	Manages ambiguity and complexity : ・ Promote and maintain a positive work atmosphere,			クライシス・マネジメント・スキル：プレッシャーの中で様々な課題に効率よく対応する能力
	Manages stress.	Stay positive, perform well, and lead effectively under pressure.	supporting teams to remain productive and achieve results despite operating in a complex environment. ・ Provide stability in the face of conflicting external pressures, tensions and opposition from stakeholders.			クライシス・マネジメント・スキル：プレッシャーの中で様々な課題に効率よく対応する能力
	Invite feedback.	Embrace feedback for growth and improvement.				

	Continuously learn.	Excel in research and swiftly applies complex, strategic knowledge.				継続学習
Producing results	Work efficiently and independently.	Benchmark performance to ensure quality and productivity.	Drive to achieve results for impact: ・ Create an environment of performance measurement, seeking feedback from key stakeholders to assess effectiveness.	Accountability	Drive for Results	チーム・ビルディング：チームメンバーに対する課題設定と評価
		Lead projects to ensure excellence and organizational impact.				プロジェクト・マネジメント・スキル
	Deliver quality results	Align goals with evolving global health needs.				
		Prepare self and team to meet strategic challenges.	Drive to achieve results for impact: ・ Promote the prioritization of			マネジメント・スキル：チーム・マネジメント・スキル

			project/programme deliverables with team managers to ensure clarity and focus.			
		Lead by example and assign roles to maximize team success.	Drive to achieve results for impact: • Act as a role model, creating and promoting a performance culture where colleagues have a strong sense of accountability and fulfilment.			・チーム・ビルディング：女性グループの設置 ・チーム・ビルディング：リーダーシップ・グループの設置
		Collaborate with stakeholders and lead departmental work.				マネジメント・スキル：他部署との調整能力

	Take responsibility.	Pursue growth and motivate others to excel.	Drive to achieve results for impact: Take full responsibility and accountability for the teams' shortcomings, providing support in areas requiring development.			- チーム・ビルディング：動機づけのためのチームメンバーのトレーニング参加や新しいチャレンジのサポート - チーム・ビルディング：チーム会議でのチーム・メンバーの動機づけ - チーム・ビルディング：女性グループの設置 - チーム・ビルディング：リーダーシップ・グループの設置
		Ensure accountability, promote best practices, and share lessons learned.				チーム・ビルディング：リーダーシップ・トレーニング等の内容の共有
Moving forward in a changing environment	Propose change.	Lead change initiatives to drive innovation and meet resource needs.		Openness	Adaptability	

	Adapt to change.	Guide organizational change and facilitate responses.	Innovates and embraces change: • Lead and champion change initiatives, mobilizing teams to respond to changing priorities.			
		Implement innovative strategies to improve results.				
Setting an example	Act professionally and ethically.	Perform work ethically following organizational rules and standards.	Demonstrates self-awareness and ethical awareness: • Promote the importance of demonstrating self-awareness in driving change to culture and preventing the abuse of authority. • Role model and lead by example in the demonstration of ethical behaviours.		Global Fund Awareness and Mindset	・社会的責任意識：ジェンダー平等意識・人権意識・無差別意識・環境配慮等 ・国連システムの規則に関する知識

		Protect sensitive information and ensure compliance with policies.				国連システムの規則に関する知識
		Uphold standards, provide feedback, and take responsibility.	Demonstrates self-awareness and ethical awareness: • Create and promote a culture that establishes zero-tolerance for discriminatory language and behaviours. • Create and promote a culture that establishes procedures to address unethical behaviours. • Take decisive action on ethical dilemmas.			

	Be trustworthy.	Promote transparency, accountability, and organizational success.	Manages ambiguity and complexity: • Promote organizational resilience by communicating openly and honestly about challenges and the actions required to address them.			
MANAGEMENT Competency definitions and behavioural indicators		Level 4: P5 and above Strategic orientation/vision	Level 3: Manager of multiple teams (Senior colleagues with responsibility and accountability for multiple teams)	All staff	All staff	各機関のコンピテンシーに該当すると思われる、研究で抽出された能力
Ensuring effective use of resources	Strategize and set clear objectives.	Plan and manage team and organizational objectives, prioritizing projects and allocating resources effectively				ファンド・マネジメント・スキル

	Monitor progress and use resources well.	Adapt projects to change, monitor progress, and implement cost-effective solutions.				ファンド・マネジメント・スキル
Building and promoting partnerships across the organization and beyond	Develop networks and partnerships and encourage collaboration.	Develop and manage strategic partnerships to drive organizational success.	Builds and maintains partnerships: • Initiate new partnerships, including with the private sector and media. • Anticipate changing priorities, working with partners to create long-term and sustainable opportunities. • Act as a credible and convincing spokesperson and negotiator for UNICEF.		Collaboration, Interaction	コミュニケーション・スキル：パートナーシップ構築能力
		Drive innovation and collaboration to enhance organizational success.				

			Thinks and acts strategically: • Promote collaboration with key stakeholders, openly sharing knowledge, insights and effective practices. • Encourage and create a culture of involving key stakeholders in making critical organization wide recommendations and decisions.			
LEADERSHIP Competency definitions and behavioural indicators		Level 4: P5 and above Strategic orientation/vision	Level 3: Manager of multiple teams (Senior colleagues with responsibility and accountability for multiple teams)	All staff	All staff	各機関のコンピテンシーに該当すると思われる、研究で抽出された能力
	Constructive leadership style.	Guide organizational				リーダーシップ・スキル

Driving the organization to a successful future		progress with stakeholder engagement and trustworthy leadership.		Leadership Competency: Leading Others		
	Manage complexity and think systemically.	Drive initiatives that advance long-term organizational goals and leverage new opportunities.	Thinks and acts strategically: • Scan the external environment to explore new/emerging areas and identify opportunities and initiatives.			
	Set the vision and build commitment.	Shape a shared vision and foster a goal-driven, rewarding organizational culture.				
Promoting innovation and organizational learning	Encourage learning.	Promote knowledge sharing and a learning culture through coaching and empowerment.	Innovates and embraces change: • Lead and champion change initiatives,	Innovation, Openness		チーム・ビルディング：リーダーシップ・トレーニング等の内容の共有

	Sponsor innovation.	Champion change and innovation, providing strategic insights for organizational success.	mobilizing teams to respond to changing priorities. • Promote an environment that drives creativity, innovation, flexibility and responsiveness. • Promote a culture supportive of challenges to the status quo, while maintaining rigor in the evaluation of new ideas. • Create and promote a culture encouraging the sharing of success and failure to promote individual and collective learning.			
--	---------------------	--	--	--	--	--

Others			Drive to achieve results for impact: • Promote a culture of focus on the needs of key stakeholders in the delivery of results.	Country Driven	Service Orientation	
			Nurtures, leads and manages people: • Create and promote an environment where colleagues can voice their concerns without fear. • Role model effective people management behaviours, emphasising their importance to team managers and holding them accountable. • Support direct reports to develop			

			their leadership capabilities, providing honest feedback about their performance and ensuring relevant support.			
						ファンドレイジング能力

参考文献

- 1 New York University. Fundraising Concepts and Practices [Web page]. <https://www.sps.nyu.edu/courses/PHIL1-CE9100-fundraising-concepts-and-practices.html> 閲覧日 2025 年 11 月 5 日
- 2 WHO. Human resources: update [Web page]. https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB154/B154_46-en.pdf 閲覧日 2025 年 11 月 5 日
- 3 広島大学 Global Peace and Development 事務局. JPO 派遣前研修[Web page]. <https://gp.ad.hiroshima-u.ac.jp/jpo-jp/> 閲覧日 2025 年 11 月 5 日
- 4 World Health Organization. Enhanced WHO global competency model [Web page]. <https://www.who.int/publications/m/item/enhanced-who-global-competency-model> 閲覧日 2025 年 11 月 5 日
- 5 United Nations Children's Fund. UNICEF Competency Framework [Web page]. https://www.unicef.org/careers/media/1041/file/UNICEF%27s_Competency_Framework.pdf 閲覧日 2025 年 11 月 5 日
- 6 Gavi, the Vaccine Alliance. Vacancies [Web page]. <https://www.gavi.org/our-alliance/work-us/vacancies> 閲覧日 2025 年 11 月 5 日
- 7 The Global Fund. Global Fund Recruitment Process Overview [Webpage]. https://www.theglobalfund.org/media/6942/hr_recruitmentprocess_guide_en.pdf 閲覧日 2025 年 11 月 5 日
- 8 Indiana University. Philanthropic Fundraising, Graduate Certificate [Webpage]. https://online.iu.edu/degrees/philanthropic-fundraising.html?utm_source=chatgpt.com 閲覧日 2025 年 11 月 5 日
- 9 Harvard Division of Continuing Education. Principles and Practices of Fundraising [Webpage]. https://coursebrowser.dce.harvard.edu/course/principles-and-practices-of-fundraising-2/?utm_source=chatgpt.com 閲覧日 2025 年 11 月 5 日
- 10 Boston University. Fundraising Management Graduate Certificate [Webpage]. https://www.bu.edu/artsadmin/academic-programs/fundraising-management/?utm_source=chatgpt.com 閲覧日 2025 年 11 月 5 日
- 11 University for Peace. Tackling finance in the social sector: from fundraising to impact investment. [Webpage]. https://centre.upeace.org/tfss/?utm_source=chatgpt.com 閲覧日 2025 年 11 月 5 日
- 12 日本財団. NPO のためのファンドレイジング実践講座 [Webpage]. <https://www.nippon-foundation.or.jp/journal/2025/113022/academy> 閲覧日 2025 年 11 月 5 日
- 13 日本ファンドレイジング協会. 国際協力 NGO のためのファンドレイジング研修 [Webpage] https://jfra.jp/event/53272?utm_source=chatgpt.com 閲覧日 2025 年 11 月 5 日
- 14 金城大学. ファンドレイジング演習 [Webpage] . <https://www.kinjo-u.ac.jp/ja/news/detail/?id=494> 閲覧日 2025 年
- 15 グローバルヘルス人材戦略センター年次報告書 2025 (2026・03・31 刊行を目指して作業中です。)

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メンタリング手法の確立および能力獲得プログラムの開発を目的とするものである。

国際機関における日本人幹部の養成は、グローバルヘルス政策の重要課題のひとつであり、特に幹部職員への昇進支援策として、メンタリングの具体的なプログラム案を作成した。令和7年度は、分担研究1による「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」から得られた知見に基づき、メンタリングプログラムの具体的な内容を策定した。

プログラムの具体化にあたっては、先行事例の調査や実務家へのヒアリングに加え、既存事例の分析も行い、必要な要素を網羅したプログラム案を策定した。

本案では、成長ポテンシャルの高いP5以上の幹部候補層を主たるターゲットに据え、年間数名を選抜して支援する「フラッグシッププログラム（仮称）」を中核としている。その実施形態については、半年から1年間の中長期にわたる1対1のメンタリングを主軸とし、単なる知識伝達に留まらないリーダーシップ開発および行動変容を促す設計とした。また、実効性のある運営体制を構築するため、プログラムリードやコーディネーター等の役割を定義するとともに、メンター向けトレーニングのための研修アジェンダを策定した。この研修には、ロールプレイや性格診断の活用といった実践的なメニューを盛り込み、質の高いメンタリングを提供するための基盤も含むものとした。

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における最重要課題の一つである。本研究では、これまでの関係者ヒアリング等を通じて、新規人材の派遣のみならず、現職の邦人職員による内部昇進の重要性を確認してきた。特に、将来の幹部登用が期待される、特にP5以上の職位の職員に対する育成やキャリア開発の支援が不可欠であり、その有力なアプローチとしてメンタリングプログラムの構

築を進めており、本研究においてさらなる具体化と今後の検討課題等の抽出を行うことを目的とした。

なお、リーダーシップ開発や幹部養成は、メンタリングだけで達成できるものではなく、実務を通じた経験の累積や前提となるスキルの習得等、広範な取り組みが必要となることは言うまでもない。

B. 研究方法

令和7年度は、これまでの成果に加え、分担

研究1による「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」から得られた知見を最大限に活用し、プログラムのさらなる具体化を図った。具体的には、質的分析によって明らかになった職位別のコンピテンシー要件や、日本人職員特有の課題、キャリア志向別の支援ニーズに基づき、メンタリングプログラムの詳細な内容を策定した。

これにより、想定される対象者や実施形態の精緻化を行うとともに、実際の運用に資する参加者向けガイダンスやメンター向け研修資料等の概要を策定し、国際機関における邦人幹部候補の戦略的なキャリア形成を実効的に支援する基盤を構築することを目的とする。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うえで、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内容に関する検討を加えた。

C. 研究結果

分担研究2のヒアリング結果とその分析に基づき、国際機関における職位別コンピテンシー・スキル要件について検討を加えた。

1. 職位別の人材要件

幹部職員に求められる要件を定義するにあたり、まずは全体像を把握する目的として各職位（D2～P1）における詳細要件をまとめた（文末表1）。

職位が上がるほど求められる能力は「専門スキルの実行」から「戦略的なマネジメントおよび渉外」といった能力が重要となる。ジュニア層（P1-P2）では指示の正確な理解や専門知識の習得が中心であるが、中堅層（P3-P4）からはチームリーダーとしての調整力や、部下の育成に対するコミットメントが不可欠となる。さらに幹部層（P5以上）に達すると、部門を越えた資源管理やステークホルダーとの高度な交渉力・協働能力が重要視され、特にDレベルにおいては「地球規模」の視座

に立ったファンドマネジメント能力や、組織変革を導く政治的能力が最優先の要件となる。このように、職位が上がるほど個人の専門性以上に、組織全体の価値を最大化するためのマネジメントスキルや戦略的影響力の重要性が高まるものと考えられる。

2. 各職位に共通する基盤的スキルや課題

国際機関の全職位に共通して求められる基盤的要件は、知識・スキル等のいわゆる専門性と、ネットワーキング等の汎用的スキルが中心となる。英語および第二外国語の高度な運用能力に加え、他者からの信頼を基盤としたネットワーキングスキルは、キャリア開発において不可欠な要素となる。さらに、予測困難な課題に即応するクライシスマネジメント能力や、ジェンダー・人権といった社会的責任意識に基づいた行動も強く求められることが示唆されている。

特に保健分野の国際機関における幹部職を目指す場合には、MDやMPH等の高度な学位保持は前提条件であり、そこに資金調達を可能にする戦略的なコミュニケーション能力を掛け合わせることが必須となる。さらに、年金や人事制度を含む国連固有のシステムに関する広範な知識は、自身の長期的なキャリア継続やリテンションにおいて有益である。これらの要件を維持・向上させるため、リスクリングを含む継続的な学習姿勢が多く職員に共通する基本的な努力目標となっている。

- 語学力： 英語及び第二外国語
- ネットワーキングスキル： 他者から信頼を勝ち取り、キャリア開発に活かすことができるスキル
- クライシスマネジメント： 特に国際刑務ではさまざまな課題・ 이슈が発生するが、それらに適時適切に対応する能力
- 学位： 保健分野でP5以上の幹部職員になるには、医療・公衆衛生の資格・学位等（MD、RN、MPH等）

は必須。加えて、資金調達につながるコミュニケーション能力が必要

- 社会的責任意識：ジェンダー、平等、人権等に対する意識や行動
- 国連システムに対する知識：国連システムの規則（※特定分野の専門知識に加えて、国連固有の規則の理解が必要。年金含む人事・労務系の知識もモチベーションの維持・向上やリテンションのためには有益）
- 継続的な学習：（いわゆるリスクリングも含む）の努力は多くのひとが行っている

3. メンタリングプログラム試案の策定

1, 2の内容を踏まえてメンタリングプログラムの試案を策定した。

1. 背景と前提

現在、国際機関におけるリーダーシップ開発や幹部養成において「メンタリング」の定義は曖昧かつ広範であり、確立された「型」が存在しないのが実情である。このため、プログラム設計の議論が個人の経験や印象に依拠しやすく、結果として単なる決め打ちや思い込みで設計されてしまうリスクがある。

理想的なプログラム設計のためには、その目的や主要な検討課題（文末表2）について網羅的に検討した上で、主要な代替案について議論を行うことが不可欠である。

2. プログラム代替案の検討

主要な検討課題をベースにこれまでの研究で得られた知見をもとに主要な代替案（選択肢）として以下の3つのプログラム案を検討した。

① フラッグシッププログラム（内部昇進支援・中長期）：中長期（半年～1年）の期間、1対1で国際機関のロールモデルがメンタリングを行う。実施主体（政府・政府系団体）による指名方式を基本とする。（図1）

② エキスパートプログラム（特定スキル獲

得・短期集中）：「資金調達」や「政治的交渉力」など、特定の知識・スキルや課題を短期で強化・解決することを目的とする。短期集中（2～5日程度）で、最大10名程度の少人数グループに対し、特定分野のエキスパートがメンターを務める。指名と公募の混合型とし、外部組織への運営委託を想定する。

③ サバイバルプログラム（雇用維持・スポット）：組織内での生き残りや次のポスト獲得を支援する。30名程度を上限としたグループメンタリングをニーズに応じてスポット開催する。メンターはサーチファームや国際機関人事経験者等のプロフェッショナルが務め、公募方式で実施する。

2. 「政府フラッグシッププログラム」の概要
前出の3つの代替案を研究班において議論した結果、幹部養成にフォーカスした特別プログラム（フラッグシッププログラム）を有力な選択肢としてさらに具体的な検討することとなった。以下はその概要である。

- コンセプト：幹部養成にフォーカスした“プレミアムモデル”
- 主な目的：P5/Dレベルへの昇進支援を核とした内部昇進支援
- 対象者：幹部（P5以上）養成にフォーカス
- 期間：リーダーシップ開発および行動変容を核とした中長期（半年～1年）での実施
- 人数：個人の特性やキャリア志向を踏まえた1対1のメンタリング。数名/年を選抜
- メンター選定：国際機関幹部経験者やそれに類する豊富な経験を持つ「ロールモデル」
- メンティー選定：成長ポテンシャルがある真に優秀な候補者のみを実施主体が指名
- 実施主体：政府・政府系団体による企画から運営までの一貫通貫での実施
- その他：きめ細かいサポートを提供しメンター・メンティーのモチベー

ションおよびメンタリングの質の維持・向上を図る。メンティーの横のつながりを強化する仕掛けも提供

4. 運営体制と必要リソース（初期案）

プログラムを実施するにあたり、その運営体制と必要リソースについて先行類似事例等を参考に初期的な検討を加えた。

※実際に実施する際にはさらに精査する必要がある。

- 人員構成:
 - プログラム責任者（1名）：兼任
 - プログラムリード（1名）：メンタリング全般の企画実行。業務委託やパートタイムを想定
 - コーディネーター（1名）：日程調整を含むオペレーション業務全般を担当
 - ※リードおよびコーディネーター業務を人材系サービス会社に委託することも検討
 - メンター：数名～10名程度
- 費用：人件費、メンター謝金、外部委託費用、会場費、オンライン接続費用、事務経費等
- マテリアル：トレーニング資料、能力チェックリスト、コンプライアンス・守秘義務等の承諾書類

5. メンター・トレーニング（試案）

プログラムの実施にあたっては、メンターがメンタリングの目的を理解し、かつ必要な知識・スキルについて十分に理解することが望ましい。

以下は、メンターに対するメンター全員を対象とした集合研修（半日～終日、対面推奨）を想定した、レクチャーと事例に基づくロールプレイで構成される試案である。

1. アジェンダ案:
2. トレーニングの背景と目的
3. メンタリング・コーチング・ティーチン

グの違いと実際

4. ゴール設定、プロセス、面談のアプローチ
5. 重要事項（守秘義務、コンプライアンス等）
6. 人材評価・育成のフレームワーク（知識・スキル・能力・ポテンシャル）
7. タイプ論と行動特性を活用した面談（性格診断の活用）
8. 模擬面談・ロールプレイ
9. メンタリングにおける具体的トピックス案（例示）
 - ・ リーダーとしての価値提供：グローバル環境での留意事項、ビヘイビア、プレゼンス、会議ファシリテーション、信頼獲得のポイント。
 - ・ 外部リソースの活用：ビジネスSNS(LinkedIn等)活用のポイント、ポスト公募のウォッチング、サーチファームの特徴、自己PRのタイミング。
 - ・ 日常の習慣・ウェルネス：高ストレス環境でのストレスマネジメント、仕事以外の軸（スポーツ・趣味）を持つ重要性、食事・睡眠等のコツ。
 - ・ キャリアとパーソナルライフ：ライフイベントとキャリアの両立、子育てマネジメント、親の介護や人生の終末期のマネジメント。

D. 考察

国際機関における邦人幹部人材の育成に関して、従来の「送り込み」中心のみならず、内部昇進を前提とした持続的キャリア開発支援の重要性が改めて確認されている。

特に、P5以上の幹部候補層の支援やその養成のためには、単なるスキル習得や実務経験の蓄積だけではなく、個別ニーズに基づく意図的・計画的なリーダーシップ開発や支援が不可欠となるが、メンタリングプログラムはその有力なアプローチとなりうることで「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」からも一貫して示されており、本研究はその知見に基づいて行われて

いる。

本研究では、目的・対象・期間・実施形態等の主要検討課題に基づく複数の代替案を提示した上で、研究班による検討を加えた結果幹部養成に特化した「フラッグシッププログラム」を中核的施策として具体化した。本研究は主に質的研究に基づく試案設計であり、プログラムの実効性や運営体制等については今後の精査が不可欠である。

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。今後は、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・精査を加える必要がある。

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) 各職位の要件

【D2】

- コンセプト：「組織リーダー」から「地球規模リーダー」へ
- 能力 (Competencies)： Vision & Strategic Leadership / Transformation Management / Political Acumen & Diplomacy / Organizational Accountability
- スキル・知識： グローバルヘルスガバナンスの知識、外交・交渉・危機管理・広報力
- ビヘイビア： 地球規模での変革をリード、インテグリティ、理想的リーダー像の象徴的存在としてロールモデルになる
- そのほか／留意事項等： 全部門を統括し、トップとして自組織の価値を最大化する
- 今回の地引研究からの示唆： D 以上ではファンドマネジメントスキル（資金調達能力）は最重要かもしれない

【D1】

- コンセプト：「部門長」から「組織リーダー」へ
- 能力 (Competencies)： Strategic Communication / Building Organizational Capability / Change Leadership
- スキル・知識： 複数チーム／階層からなる組織のマネジメント、経営資源の調達能力、成長や縮小などあらゆる局面での変革能力、部門全体のケイパビリティを底上げする育成能力
- ビヘイビア： 組織全体の視点から、中長期の戦略を志向する。必要な変革であれば困難でもやり切る。部門や組織全体の能力を底上げし次世代につなげる。
- そのほか／留意事項等： トップの後進候補という意識を持ち、少しでも早く「Ready」な状態になることが必要（Ready でない場合は早期に解任・異動させて他候補者を上げる）
- 今回の地引研究からの示唆： 大組織のチームマネジメントスキル、特にメンバーの異なるスキルセットや能力を見極めて活用しレバレッジすることで大きな価値やアイデアを生み出す組織育成能力が重要。社会的責任意識：ジェンダー、平等、人権等に対する意識や行動。

【P5】

- コンセプト：「上級専門職」から「戦略思考のできる意思決定者」へ
- 能力 (Competencies)： Strategic Thinking / Promoting Innovation / People Management & Empowerment
- スキル・知識： 部門戦略の立案能力、Win-Win をもたらす交渉力、経営資源（資金、人員等）のマネジメント、部門最適化・組織開発の知識、組織内外に対する高度なコミュニケーション能力
- ビヘイビア： あらゆる経営資源をフル活用し、組織能力を高め、自らの担当部門での成果で常に期待値を超える。トレードオフを超えた解決策を考え、実行する。コミュニケーションで内外のステークホルダーを巻き込む。
- そのほか／留意事項等： 組織育成をおこないつつ、短期の成果も出すことができる。組織内部のみならず、外部ステークホルダーからの信頼獲得も重要。D に上がるポテンシャルがない場合は他のキャリアを推奨。
- 今回の地引研究からの示唆： ファンドマネジメントスキルがより重要になっている。そのためにはコミュニケーション・プレゼンテーション・外交・セールス・売り込み等、テクニカルな専門家とは異なる能力が重要。P4 くらいのタイミングで、「テクニカル」

か「マネジメント」の選択が求められる（※上にいく選択肢はマネジメント中心）。個人的なニーズに即したメンタリングやコーチングが有効。

【P4】

- コンセプト： 「職人の長」から「組織育成リーダー」へ
- 能力 (Competencies)： Leadership- Building Partnerships / Accountability
- スキル・知識： チームビルディング、人材育成の基礎知識、プロジェクトマネジメント、巻き込み能力
- ビヘイビア： 他者から信頼を得る態度・行動、人の育成に対する前向きな姿勢、協調を促すオープンネス
- そのほか／留意事項等： 本部・地域事務所等、ステークホルダー間の異なる文化理解、部下や後輩のメンター役を担うなど育成にコミットする
- 今回の地引研究からの示唆： 日本人の強みである傾聴・共感能力を活用し双方の妥協点を探り提案・合意する能力が活かせる可能性がある。チームマネジメント・スキル。社会的責任意識：ジェンダー、平等、人権等に対する意識や行動。

【P3】

- コンセプト： 「自立した個人」から「チームリーダー」へ
- 能力 (Competencies)： Producing Results / Communicating Effectively / Coordination
- スキル・知識： 成果・期待値マネジメント、読み書き・口頭でのコミュニケーションスキル、基本的な対話・傾聴スキル
- ビヘイビア： 自ら主体的に課題を特定し、解決に向けた協力ができる。他者理解を深め、適切なサポートや調整ができる。
- そのほか／留意事項等： 「個人成果」から「部門成果」への意識転換、P4 への準備段階
- 今回の地引研究からの示唆： マネジメントキャリアにいくためには「P3 くらいから幹部職員の疑似体験を積むべき」との声も。

【P2】

- コンセプト： 「忠実に実行する人」から「主体的・能動的な個人」へ
- 能力 (Competencies)： Accountability / Adaptability / Technical Expertise
- スキル・知識： 専門分野の知識・スキル習得（例：疫学、公衆衛生など）、分析・データ処理、事務処理
- ビヘイビア： 主体的・能動的に事務を管理し、必要な改善提案を行う。成長意欲に基づく前向きな姿勢がある。
- そのほか／留意事項等： 専門＋汎用スキルの強化期、メンターや上司の働き方を見て覚える
- 今回の地引研究からの示唆： P2 くらいから「テクニカル」「マネジメント」の選択肢があることを伝え、意識してもらう必要がありそう。

【P1】

- コンセプト： 「学び」から「独り立ち」へ
- 能力 (Competencies)： Teamwork / Communication / Cultural Sensitivity
- スキル・知識： WHO/UN システムの基本理解、英語＋第二公用語の基礎、文書作成などのタスク処理
- ビヘイビア： 指示を正確に理解し期限内に成果を出す、学ぶ姿勢がある

- そのほか／留意事項等： 上司・メンターのフィードバックを積極的に受ける、場数を踏んで基礎を固める

(表2) メンタリングプログラム検討にあたっての主要な検討課題とその概要

	項目	説明	その他
主な目的	内部昇進支援	よりマネジメント的側面が強いP5/Dレベルへの昇進を支援する	
	雇用維持・生き残り	昨今の雇用情勢を踏まえ、組織内での生き残りや、次のポスト獲得を支援する	
	特定スキル獲得	「資金調達」「政治的交渉力」等の特定課題の知識・スキルを強化する	
	中長期キャリア開発	国際機関以外にも含む多様な選択肢を含むキャリア開発を支援する	
期間	スポット	特定課題やトピックについてアドホックで開催	
	短期集中	2～5日程度の集中プログラム。特定の課題解決やポスト公募への準備等	
	中長期	半年～1年。信頼関係の構築と継続的な伴走、行動変容の促進	
人数	1対1	個人の特性やキャリア志向を踏まえた深い対話の実施	
	グループ（少人数）	何らかの共通テーマを持つ少数グループに対するプログラム	30名を超えると個別性の高いメンタリングは多くの場合困難
	グループ（～30人）	何らかの共通テーマを持つ特定グループに対するプログラム	
メンターの選定基準	国際機関ロールモデル	国際機関幹部経験者やそれに類する豊富な経験を持つシニア層	
	国際機関エキスパート	国際機関で必要となる特定分野、職種やスキルにおける専門性を有する専門家	
	キャリアプロフェッショナル	組織、人材開発の知見を有する者（サーチファーム、人事経験者等）	
メンティーの選定方法	公募方式	対象者から広く募る	メンティーの選定基準：基本的にP4以上でさらなる内
	指名方式	成長ポテンシャルがあるものを実施主体が指名する	

	公募・指名の混合	両者のハイブリッド	部昇進やキャリアチェンジを志向する成長意欲の高い者
実施主体・運営体制	政府・政府系団体	政府または政府系の団体が企画から運営まで一貫して実施する	
	外部委託	必要なケイパビリティを有する外部組織（企業・団体等）に委託して行う	
	コミュニティーモデル	出身組織（国際機関や大学等）の同窓会ネットワークや職能、研究会等を活用	有償で協力を得る
	有志連合型	人材育成に情熱を持つシニア層や有志が主導するボランティアモデル	

「フラッグシッププログラム」の概要

幹部養成にフォーカスした“プレミアムモデル”の実施を検討する

主な目的	期間	人数	メンター 選定基準	メンティー 選定方法	実施主体・ 運営体制
内部昇進支援 雇用維持・生き残り 特定スキル獲得 中長期キャリア開発	スポット (単発) 短期集中 (2-5日程度) 中長期 (半年-1年)	1対1 グループ (少人数) グループ (~30名)	国際機関 ロールモデル 国際機関 エキスパート キャリア プロフェッショナル	公募方式 指名方式 公募・指名の 混合	政府・ 政府系団体 外部委託 コミュニ ティーモデル 有志連合型

6

「フラッグシッププログラム」の概要①

コンセプト	幹部養成にフォーカスした“プレミアムモデル”
主な目的	P5/Dレベルへの昇進支援を核とした内部昇進支援
対象者	幹部(P5以上)養成にフォーカス
期間	リーダーシップ開発行動変容を核とした中長期(半年~1年)での実施
人数	個人の特性やキャリア志向を踏まえた1対1のメンタリング。数名/年を選抜
メンター選定	国際機関幹部経験者やそれに類する豊富な経験を持つ「ロールモデル」
メンティー選定	成長ポテンシャルがある真に優秀な候補者のみを実施主体が指名
実施主体	政府・政府系団体による企画から運営までの一貫通貫での実施
その他	きめ細かいサポートを提供しメンター・メンティーのモチベーションおよびメンタリングの質の維持・向上を図る。メンティーの横のつながりを強化する仕掛けも提供

7

「フラッグシッププログラム」の概要②

「政府フラッグシッププログラム」の概要

- コンセプト: 幹部養成にフォーカスした“プレミアムモデル”
- 主な目的: P5/Dレベルへの昇進支援を核とした内部昇進支援
- 対象者: 幹部(P5以上)養成にフォーカス
- 期間: リーダーシップ開発行動変容を核とした中長期(半年~1年)での実施
- 人数: 個人の特性やキャリア志向を踏まえた1対1のメンタリング。数名/年を選抜
- メンター選定: 国際機関幹部経験者やそれに類する豊富な経験を持つ「ロールモデル」
- メンティー選定: 成長ポテンシャルがある真に優秀な候補者のみを実施主体が指名
- 実施主体: 政府・政府系団体による企画から運営までの一貫通貫での実施
- その他: きめ細かいサポートを提供しメンター・メンティーのモチベーションおよびメンタリングの質の維持・向上を図る。メンティーの横のつながりを強化する仕掛けも提供

プログラム実行イメージ (1年間)

4月 (April)	5月~2月 (May - Feb)	3月 (March)
キックオフセッション (開会・開校)	毎月1回のメンタリング	ラップアップ・報告会

- ・リーダーシップ開発にフォーカスし、全人的なレベルアップを目指す
- ・視座の向上、視野の拡大等、リーダーに求められる基本的な視点やマインドセットを強化
- ・あくまでも成長ポテンシャルのある優秀層をターゲットとする。厳しい雇用環境のなか、こうした優秀材の育成・リテンションという点でも、手厚い個別支援の意義は大きい
- ・1年間の場合のイメージ
 - ・4月:キックオフ(半日~終日)
 - ・5~2月:毎月1回のメンタリング
 - ・3月:ラップアップ・報告会

※現在、グローバルヘルス人材戦略センターにおいて、近いイメージのプログラムを実施中。当プログラムからの教訓も反映していく

8

図1 メンタリングプログラム フラッグシップモデル概要図

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	国立健康危機管理研究機構 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	国立健康危機管理研究機構 グローバルヘルス政策研究センター	研究科長
	齋藤 英子	国立健康危機管理研究機構 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	国立健康危機管理研究機構 グローバルヘルス政策研究センター	研究科長
	梅田 珠実	国立健康危機管理研究機構 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	国立健康危機管理研究機構 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	国立健康危機管理研究機構 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。

若手・中堅向けの人材育成プログラムでは、令和7年度も講義と模擬WHO執行理事会を組み合わせたグローバルヘルス外交ワークショップを開催した。今年度は「The Impact of plastic pollution on human health（プラスチック汚染が人々の健康に及ぼす影響）」をテーマとする会議文書の読解、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、WHO役員・職員経験者等からのフィードバックを得た。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、国際ガバナンス会議議長経験者へのインタビュー調査を実施した。国際ガバナンス会議での議長経験者へのインタビューから議長に求められる能力として、①スキル、②知識、③態度、④リソースの4側面に抽出され、これまで暗黙知や経験知として扱われてきたことを体系的に整理することができた。

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、それ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7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な国際会議において、国際保健に関する課題についての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の育成を目的として、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。

対象は行政機関(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。また、2021年度から2024年度のワークショップに参加した参加者を対象として、フォローアップアンケートを実施し、ワークショップの長期的な効果の検証も行なった。

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鈴木が参加した。今年度の総会では、議長に求められるスキルを明らかにすることで、議長養成に必要なプログラムの内容に活かすべく、主にA委員会での議長の議場での采配を中心に観察を行なった。また、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、これまでに世界保健総会等の国際ガバナンス会議において、議長を経験した人材へのインタビュー調査を実施した。

3. 今後の国際保健外交人材育成の在り方に関する検討

昨年度に引き続き、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 Health Diplomacy Institutional Network（スウェーデン国カロリンスカ大学等が主催、世界各国 38 機関により構成）に参画し、国際保健外交に関する研究、教育研修プログラム、啓発活動などについて、定期的なオンライン会合で情報交換を実施している。このうち教育研修プログラムに関しては、2025 年 10 月 13 日に World Health Summit（於ベルリン）の関連セッションとして同ネットワークが主催する会合に参加するとともに、11 月 27 日～28 日にジュネーブで同ネットワークが主催した Workshop についてオンラインで内容を入力し、各国のプログラムの進捗状況、手法、効果的な教材や評価などについて情報収集を行った。また、今年度は国際協力機構 緒方貞子平和開発研究所の瀧澤郁雄氏を招聘し、UHC や PPR、イノベーションなどの観点から、「グローバルヘルスにおける日本の役割を再考する」というテーマで特別講演を開催し、国際保健外交における日本の役割について議論を行った。

（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 7 年 11 月 29 日～11 月 30 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、午後に行われる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。昨年度に引き

続き、合意文書作成から修文に至る経緯や交渉経験について、国際機関での役員・職員として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 (2025): Course Schedule Overview」を参照）。参加者は若手を中心とした 19 名、オブザーバーは 12 名であった。アンケート回答者の構成を図 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（Motunui, Republic of Darius, Rhodosia, Vikingen 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 7 年 5 月 19 日～5 月 24 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からは、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（図 1）。2 国間交渉を除く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（図 2）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」「具体的な介入・交渉技術」が多く見られた（表3）。ワークショップ全体に関するコメント（表4）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回答があり、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。

ワークショップのフォローアップアンケート調査では、20名から回答を収集した。回答者の全員が「国際会議の構成や流れに関する知識」、「国際会議における効果的な介入／発言スキル」の向上について、有効だったと回答した。一方、「異文化コミュニケーションスキル」、「意思決定プロセスにおけるリーダーシップスキル」、「国際会議や他国とのやりとりで臨む際の自信」の向上については、「あまり有効だったと思わない」の回答が20～35%あった。「ワークショップがその後の業務に役立ったか」という質問に対しては、90%以上が「非常にそう思う」、「そう思う」と回答した。自由記述においては、国際保健外交やその他の国際会議、国際労働外交などほかの分野でも役立ったとの回答があった。

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、昨年度までに引き続き、令和7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。また今年度からは、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している。

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

今年度は世界保健総会A委員会における議長の采配の見学ならびに、これまでに国

際ガバナンス会議における議長経験者6名へのインタビュー調査を通し、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プログラムの要素を抽出した。今年度の世界保健総会では、これまでのコンセンサスベースの合意形成の方法とは異なり、電子投票システムを使用した投票による決議が多く見られており、より効率性を重視した会議運営スタイルが伺えた。また今年度の世界保健総会ではアメリカの加盟国脱退や加盟国脱退における拠出金の変化やパンデミック協定の採択など、WHOにおいても歴史的な変革期を迎えており、例年と比較しても議題の開示が遅く、会議日直前に発出されるものあり、議事内容を短い期間で確認し、会議を運営していく能力や、電子投票等のツールを活用しながら、費用対効果を意識した会議を采配していくためのスキルが求められることが実感された。

また、これまでに国際ガバナンス会議において議長経験のある人材へのインタビュー調査から、①スキル、②知識、③態度、④リソースの4側面に分類して分析を実施した。

1) スキル

スキルでは、『会議進行』や『ネゴシエーション』、『調和的な雰囲気づくり』といった、主に円滑に会議を運営していくための要素が抽出された。またこれらのスキルは、議長の十分な知識や経験値に基づくものも多く、さらには議長自身の価値や信念によって構成されている。

2) 知識

知識では会議運営に必要な会議則の理解や、議題に関連する背景知識などの『十分な知識』だけではなく、見識と経験と語るべきものである『経験知』や世界の中での日本の立ち位置を理解すること、そして自分自身に課せられている役割を理解することの重要性がうかがえた。

3) 態度

態度面では広い視野を持ち、中立・公平で謙虚な姿勢である『オープンな姿勢』が必要とされ、議長として自己の時間を割き、問題解決に向けて努力を惜しまない、『エフォート』を割くことが要素として抽出された。また相手絵への敬意や信頼、相手の心情を汲み取り、『調和的な雰囲気づくり』をしていくことも必要である。さらに、会議の進行においては、議題の解決に向けた問題意識をもつ姿勢が必要であり、これらの態度は議長の信念により構成されていることが示唆された。

4) リソース

リソースでは、これまでの会議への参加経験や、自身のロールモデルが身近にいること、またそれらによって獲得した人脈などが挙げられた。さらに、日本人の特性の強みや、日本の行政組織の特性も含まれ、これらのリソースを活用することが議長に求められる能力を構成している。

3. 今後の国際保健外交人材育成の在り方に関する検討

Health Diplomacy Institutional Networkの参加機関として、新たに東欧や中東の機関が加わり、また、World Health Summitにおけるグローバルヘルス会合に多数の参加者が集ってグローバルヘルス外交の研究や研修について議論が交わされたことから、グローバルヘルス外交への世界的な関心が高まっていることが示唆された。2025年度は、Health Diplomacy Institutional Networkの参加機関が関与するプログラムだけを見ても、ギニアビサウ、サウジアラビア、オーストラリアでグローバルヘルス外交プログラムが新たに導入され、ガーナ、ブルキナファソ、スロベニア、中東地域（レバノンなど）、東欧地域（ラトビアなど）が新しい人材育成プログラムを開発中である。地域内

の国が共同で実施するプログラムでは、地域固有のアジェンダ設定（例えば、アフリカの現状を踏まえた実践的な演習やシミュレーション）を含むなどの特徴があり、中国は既存の国内参加者向けのプログラムに加え、国外参加者も多く受け入れるプログラムを検討中である。Health Diplomacy Institutional Networkでは、今後、教材の共有やプログラムの評価手法の開発において、参画機関のさらなる協力を模索している。

日本からの情報発信として、本研究班が実施した GHDWS2025 のレポートを The Health Diplomacy Institutional Network のホームページに投稿し掲載された。

<https://healthdiplomacynetwork.com/global-health-diplomacy-workshop-2025-japan>

D. 考察

令和7年度も対面での講義と演習を原則とした、ハイブリッド型でのワークショップを実施した。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が可能となった。その後のアンケート調査からは参加者の内、国際会議の場に参加する機会を得た修了者も多く、実際の会議の場において、本ワークショップでの講義内容や演習が有用であったことが窺えた。本研究班では、本ワークショップのために研究班にて作成した資料の教材化ならびにプログラムの応用展開も進めている。これまでに大学院生や学部生向けに内容を改変し展開してきたが、今後は外交官など、より従来の保健領域に留まらない層への展開を予定している。

国際ガバナンス会議での議長経験者へのインタビューから議長に求められる能力として、①スキル、②知識、③態度、④リソースの4側面から抽出され、これまで暗黙知や経験知として扱われてきたことを体系的に整理することができた。これらの要素は、4側面に対して多角的に関連していること

から、今後は内容の整理を行い、議長に必要な能力を獲得できる体系的なプログラム開発を目指していく。

一方で、米国の WHO 脱退、ドナー資金縮減やグローバルサウスの台頭など、グローバルヘルスの構造が大きく変改してく中で、国際保健外交の在り方や国際保健外交人材に求められるスキルも変化していくことが想定される。したがって、日本が国際会議に貢献しプレゼンスを発揮できる人材育成を進めるためには、他国がどのようなグローバルヘルス外交の研修プログラムを実施しているかを知り、日本のこれまでの実績を踏まえて協力できる点は協調し、相互に学びあう関係を築くことも重要と考える。引き続き、Health Diplomacy Institutional Network における情報交換を実施し、現状を分析し、人材育成プログラムの改訂に反映・発展させていく。

E. 研究発表

1. 論文発表該当

1) 若林真美, 小林崇希, 鈴木大地, 細澤麻里子, 梅田珠実, 磯博康. グローバルヘルス外交に関する教育プログラムの実践－九州大学における模擬WHO総会を通じた演習とアンケート分析を通じて－. *Japan Journal of Global Health* Vol.41 No.1 p. 29-41, 2026, <https://doi.org/10.11197/jaih.41.29>

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（作成物）

1) 世界保健総会手続き規則に関するビデオ

2) Global Health Diplomacy Workshop での講義資料を基にした、講師向け教材

表 1 . Global Health Diplomacy Workshop (2025): Course Schedule Overview

Day 1, Saturday, 29 November 2025			
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 (JIHS)
9:30	10:15	*World Health Organization and its role in global health governance	Prof. Hiroki Nakatani (JIHS)
		*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	* Refinement of draft resolution	Dr. Timothy Armstrong (WHO Representative to the Lao People's Democratic Republic, World Health Organization)
		*Q&A in English	
11:50	12:50	Lunch (<i>Please bring your own lunch</i>)	
12:50	13:00	*Briefing on role-play sessions	Dr. Tamami Umeda (JIHS)
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 (JIHS)
			Feedback from resource persons
14:30	15:00	Bilateral meetings (30 min)	Group facilitators
15:00	15:15	Break	
15:15	17:15	*Mock-up Session (Working Group #1) (90 min)	Chair Country: TBD
		Feedback	Feedback from resource persons
17:15	18:00	Networking and bilateral meetings	Group facilitators

Day 2, Sunday, 30 November 2025			
Time		Session Title	Speakers
9:30	9:40	Recap of Day 1	Dr. Eiko Saito (The University of Tokyo)
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	11:30	*Overview of Global Health Diplomacy	Prof. Suwit Wibulpolprasert (International Health Policy Program, Bangkok)
		*Principles of Negotiations	Mr. Charlie Garnjana-Goonchorn (Ministry of Foreign Affairs of Thailand)
		*Q&A in English	
11:30	11:40	Break	
11:40	12:20	*WHO Pandemic Agreement: The Role and Activities of the Bureau in the Intergovernmental Negotiating Body (INB)	Mr. Kazuho Taguchi (Director, Humanitarian Assistance and Emergency Relief Division, International Cooperation Bureau, MOFA)
		*Q&A in Japanese	
12:20	14:20	Working lunch	Group facilitators
		Team deliberation	
		Bilateral meetings	
14:20	14:30	Break	
14:30	15:30	*Mock-up Session (Working Group #2)	Chair: Country: TBD
15:30	15:45	Team deliberation	
15:45	16:45	*Mock-up Session (Plenary #2)	Chair Prof. Hiroki Nakatani (JIHS)
			Feedback from resource persons
16:45	17:00	*Wrap-up	Wrap-up (Dr. Umeda, JIHS)
		*Feedback Survey	Feedback Survey (Dr. Hosozawa, JIHS)
		*Closing Remarks	Closing (Prof. Iso, JIHS)

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	2	10
	30-39	8	38
	40-49	7	33
	50-59	2	10
	60 and over	2	10
Sex	Male	7	33
	Female	14	67
Experience in Global Health Diplomacy	With experience	4	19
	No experience	17	81

表 3. 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）
状況把握し手を打ち続けること、一言一句の重み 必要なことは自身の役割を明確に理解すること、会議に参加するにあたり可能な限り情報を集めて参加国の主張を認識すること、そして我が国の目的を正しく認識することだと感じました。それらをワークショップを通じて具体的にイメージを持てたことが気づきに繋がりました Collecting information from stakeholders and understanding their interests. 各国の主張だけでなく、裏にある interest を見極めて合意形成を促すこと 国際会議を成功させるためには準備がその要因の 9 割を占めることになると感じました。本会議前から事前に根回しをしつつ、味方を増やしていくこと、反対意見であろう国々とも本音を探っていくことが重要だと学びました。また、戦うことが目的ではなく、共通のゴールに向かってできるだけ互いが納得できる落とし所を見つけていくスタンスが合意形成を進める上で重要だと感じました。また、Mr.Charlie に教えていただいたとおり、様々な交渉術を使いながらコミュニケーションを積極的に行うことの重要性を学びました。 他国の発言や主張の裏側にある意図を聞き出すこと 文章を正確に読み込み、その背景や意図を的確に理解したうえで、対応方針に沿った建設的な発言ができるよう、十分な準備と練習を行うことの重要性を実感しました。経験豊富な方々が口をそろえて「準備と実践 (practice) が不可欠」と強調されていた点が特に印象に残りました。今回の WS でも得た様々な tips 含めたくさんありますが、そのほかにもシンプルに言うとな十分な準備とその理解、他国の方針・特徴の把握、以前からの議論であればその経過の把握、交渉スキルと表現力や発音を含めた十分な英語力の習得は最低限必要と感じました。 Advanced English proficiency and a comprehensive understanding of the topic WHA の resolution の裏にある様々なポジションの方の努力の細やかな作業と姿勢 Team work, strength of words in the document, difficulties of making agreement in the document まずは感謝の言葉を述べる、主張すべき場面では自国の立場を明示的に主張する等について学びました。 事前準備・根回しの重要性などは認識していたが、現場での表・裏のやり取りの立ち回りやテクニカルなスキル・ノウハウの重要性を認識。また、常日頃からの発言機会を獲得していくことの重要性。 交渉は合意形成のために行うものであるということ。そのために建設的なやりとりが繰り返しの必要になることが理解できました。一つ一つの言葉の使い方に慎重になり吟味する必要があることがよくわかりました。 気づきは多くありましたが、特に発言時の具体的な注意点（表立って批判することは避けつつも主張はしっかりとする、決議案の変更は変更点を分かりやすく示した後に根拠を述べる、通訳にとって分かりやすい英語での発言等）やコーヒー・ランチブレイク時にどのように交渉を進めるか、実践的な気づき・学びがありました。 大変貴重な技術や知識を多く学ばせてもらいましたが、前のめりかつ挑戦的な姿勢、また、その場数の経験が重要であることを学びました Collecting information and understanding other people's interests. とにかく「主張」「根拠 1,2～」の順で話すこと。また、相手を論破するのではなく、どうやってコンセンサスをとるのかを常に意識すること。

表 4. 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)
実践的に体験させていただける有益な研修です。国際機関や会議で活躍したいと考えている職員が多くいると思いますので継続して開催いただきたいです 国際会議の進め方、準備、議論等を第一線で活躍する先生方から教えていただくとともに自ら実践できるワークショップを準備いただき、学びの多い時間となりました。国際会議の効果的な介入について、若手職員にもこのような実践的な経験を積ませていただき、将来学びを活かしてまいりたいと思います。 多様なご経験をお持ちの講師の方々から、非常に具体的な講義と実践的な演習をご提供いただき、グローバルヘルス外交への理解を大きく深めることができた素晴らしいワークショップでした。 大変貴重で、かつ関心が高い方と一緒にロールプレイができ、また第一線の先生方の講義及びフィードバックを受けることができ、大変有意義な時間を過ごせました。今までで感じたことがない充実感があり、週末の開催でもネガティブな感覚がなくむしろ大変有益で帰宅後も余韻が残っている、そんな感覚です。 Practice and learning through failures serves as an excellent compass that guides us in the right direction. I thank you All. It was a great opportunity to gain comprehensive knowledge and the right attitude toward Global Health Diplomacy. この様な貴重な機会を与えていただき、また有能な先生方の講義を受けることができ、ありがとうございます、ここに改めて深く感謝申し上げます。 豪華な講師陣からのお話、緻密に練っていただいたシナリオ等を実際に模擬国際会議として実践することで学びが多かったです。 エキスパートの先生方が実践されている思考法、テクニカルなスキル・ノウハウなど体系的に教えていただき大変勉強になりました。実践を通じて身に付けていきたいと思っています。 正直 WHA や EB という言葉は聞き、文書に触れる機会もあるものの現場で何をしているのかがよく知らずにいました。これからどのような視点で文書に目を通せば良いのかがよく理解できました。また交渉の技術やフォーマルな言い回しは普段の小さな会議の中でも積極的に磨いていきたいと思いました。とてもリアルな設定でご準備いただき、全体を通してとても楽しかったです。 私にとっては初めて知ることが多く、大変学びの多い機会となりました。内容が実践的で具体的なイメージが付き、将来 WHA など国際会議に出席がかなえば必ず役立つ経験だと思っています。 普段なかなか一同に会さないような素晴らしい講師の皆様のご経験や知識について伺わせていただくとともに、午後のセッションでは付け焼刃ではありながらもなんとか活かそうとものがくことで、多くの学びを得ました。復習をして自分に血肉にできるように邁進します。 今回のワークショップでは短い期間あったものの、とても実りの多い2日間を過ごすことができました。これまで漠然としていた「国際機関で働く人の具体的な業務」や、「数多く存在するグローバルヘルスアクターそれぞれの役割」の整理が、今回の講義や議論を通じてより明確になりました。また、国際会議はもちろんのこと、他の組織や人との交渉において本質的に重要なマインドセットやアプローチについて学ぶことができました。加えて、対面で参加することにより、普段ウェブでしか顔を拝見することができないような、グローバルヘルスで活躍されている日本人の方とお話をする機会が得られ、実際の仕事について、グローバルヘルスにおけるキャリアについて、多くを学ぶことができました。皆様からの学びを今後の活動に生かしながら、微力ながら日本及びグローバルの公衆衛生課題の解決に貢献できる人材になれるよう努めてまいります。

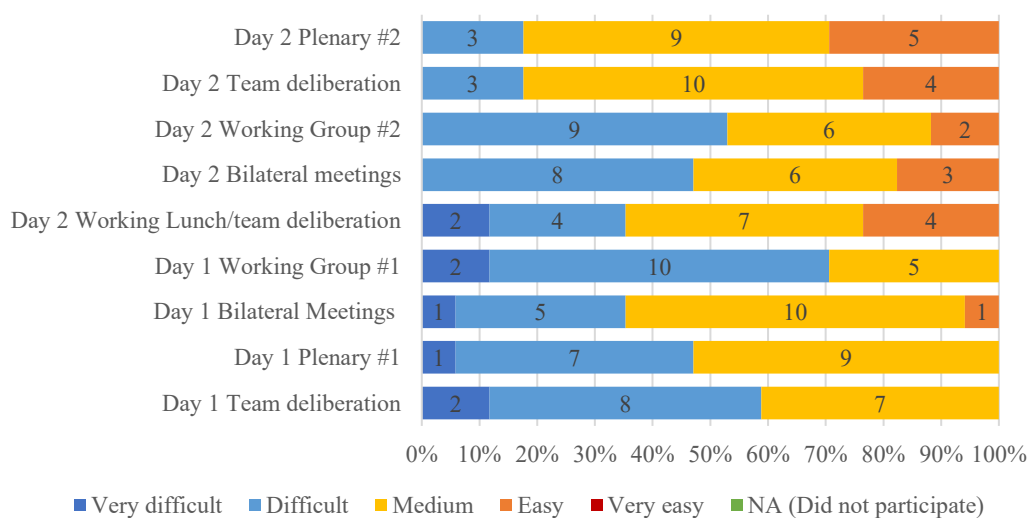


図 1. 各セッション難易度（演習参加者のみ回答）

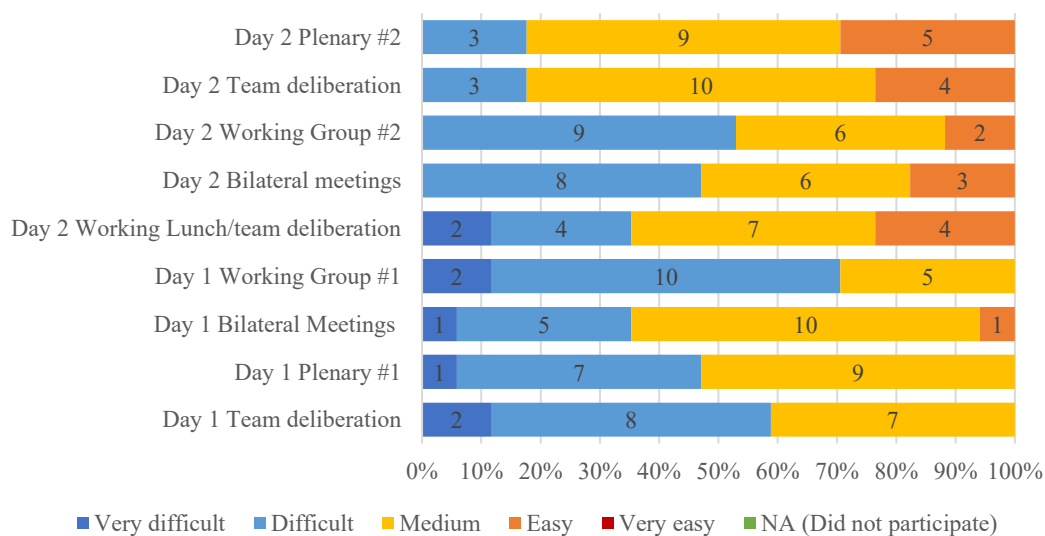


図 2. 各セッション参加度（演習参加者のみ回答）

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),
Japan Institute for Health Security (JIHS)
国立健康危機管理研究機構 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 公衆衛生大学院 客員准教授

Dr. Timothy Armstrong (ラオス)
WHO Representative to the Lao People's Democratic Republic,
World Health Organization

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

Mr. Kazuho Taguchi 田口 一穂 (日本)
Director, Humanitarian Assistance and Emergency Relief Division,
International Cooperation Bureau, Ministry of Foreign Affairs
外務省国際協力局 緊急・人道支援課長

Dr. Suwit Wibulpolprasert (タイ)
Chair of the PMAC Strategic Institute (PMAC SI) Steering Committee,
Vice Chair of the International Health Policy Program Foundation (IHPPF),
Vice Chair of the 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 Global Health Cooperation, Japan Institute for Health Security (JIHS)
国立健康危機管理研究機構 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)
Specially appointed researcher, Institute for Global Health Policy Research (iGHP),
Bureau of Global Health Cooperation, Japan Institute for Health Security (JIHS)
国立健康危機管理研究機構 国際医療協力局グローバルヘルス政策研究センター
特任研究員

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. Nobuyuki Kawachi 河内 宣之 (日本)
Division of Global Health Policy and Research, Department of Health Planning and Management, Bureau of Global
Health Cooperation, Japan Institute for Health Security (JIHS)
国立健康危機管理研究機構 国際医療協力局 運営企画部 保健医療開発課 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 Global Health Cooperation, Japan Institute for Health Security (JIHS)
国立健康危機管理研究機構 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

Mr. Daichi Suzuki 鈴木 大地 (日本)
Specially Appointed Researcher, Department of Global Health Metrics and Evaluation,
Institute for Global Health Policy Research (iGHP),
Bureau of Global Health Cooperation, Japan Institute for Health Security (JIHS)
国立健康危機管理研究機構 国際医療協力局グローバルヘルス政策研究センター
特任研究員

研究成果の刊行に関する一覧表

書籍

著者氏名	論文タイトル名	書籍全体の 編集者名	書籍名	出版社名	出版地	出版年	ページ
	(該当なし)						

雑誌

発表者氏名	論文タイトル名	発表誌名	巻号	ページ	出版年
若林 真美 小林 崇希 鈴木 大地 細澤 麻里子 梅田 珠実 磯 博康	グローバルヘルス外交に 関する教育プログラムの 実践－九州大学における 模擬WHO総会を通じた演 習とアンケート分析を通 じて－	Japan Journal of Global Health	Vol 41	29-41	2026

厚生労働大臣
—(国立医薬品食品衛生研究所長)— 殿
—(国立保健医療科学院長)—

機関名 国立健康危機管理研究機構
所属研究機関長 職 名 理事長
氏 名 國土 典宏

次の職員の令和6年度厚生労働科学研究費の調査研究における、倫理審査状況及び利益相反等の管理については以下のとおりです。

1. 研究事業名 地球規模保健課題解決推進のための行政施策に関する研究事業
2. 研究課題名 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
3. 研究者名 (所属部署・職名) 国際医療協力局・グローバルヘルス政策研究センター長
(氏名・フリガナ) 磯 博康・イソ ヒロヤス

4. 倫理審査の状況

	該当性の有無		左記で該当がある場合のみ記入 (※1)		
	有	無	審査済み	審査した機関	未審査 (※2)
人を対象とする生命科学・医学系研究に関する倫理指針 (※3)	☐	☒	☐		☐
遺伝子治療等臨床研究に関する指針	☐	☒	☐		☐
厚生労働省の所管する実施機関における動物実験等の実施に関する基本指針	☐	☒	☐		☐
その他、該当する倫理指針があれば記入すること (指針の名称：)	☐	☒	☐		☐

(※1) 当該研究者が当該研究を実施するに当たり遵守すべき倫理指針に関する倫理委員会の審査が済んでいる場合は、「審査済み」にチェックし一部若しくは全部の審査が完了していない場合は、「未審査」にチェックすること。

その他 (特記事項)

(※2) 未審査の場合は、その理由を記載すること。
(※3) 廃止前の「疫学研究に関する倫理指針」、「臨床研究に関する倫理指針」、「ヒトゲノム・遺伝子解析研究に関する倫理指針」、「人を対象とする医学系研究に関する倫理指針」に準拠する場合は、当該項目に記入すること。

5. 厚生労働分野の研究活動における不正行為への対応について

研究倫理教育の受講状況	受講 ☒ 未受講 ☐
-------------	---

6. 利益相反の管理

当研究機関におけるCOIの管理に関する規定の策定	有 ☒ 無 ☐ (無の場合はその理由：)
当研究機関におけるCOI委員会設置の有無	有 ☒ 無 ☐ (無の場合は委託先機関：)
当研究に係るCOIについての報告・審査の有無	有 ☒ 無 ☐ (無の場合はその理由：)
当研究に係るCOIについての指導・管理の有無	有 ☐ 無 ☒ (有の場合はその内容：)

(留意事項) ・該当する□にチェックを入れること。
・分担研究者の所属する機関の長も作成すること。

厚生労働大臣
—(国立医薬品食品衛生研究所長)— 殿
—(国立保健医療科学院長)—

機関名 国立健康危機管理研究機構
所属研究機関長 職 名 理事長
氏 名 國土 典宏

次の職員の令和6年度厚生労働科学研究費の調査研究における、倫理審査状況及び利益相反等の管理については以下のとおりです。

1. 研究事業名 地球規模保健課題解決推進のための行政施策に関する研究事業
2. 研究課題名 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
3. 研究者名 (所属部署・職名) 国際医療協力局グローバルヘルス政策研究センター・上級研究員
(氏名・フリガナ) 齋藤 英子・サイトウ エイコ

4. 倫理審査の状況

	該当性の有無		左記で該当がある場合のみ記入 (※1)		
	有	無	審査済み	審査した機関	未審査 (※2)
人を対象とする生命科学・医学系研究に関する倫理指針 (※3)	☐	☒	☐		☐
遺伝子治療等臨床研究に関する指針	☐	☒	☐		☐
厚生労働省の所管する実施機関における動物実験等の実施に関する基本指針	☐	☒	☐		☐
その他、該当する倫理指針があれば記入すること (指針の名称：)	☐	☒	☐		☐

(※1) 当該研究者が当該研究を実施するに当たり遵守すべき倫理指針に関する倫理委員会の審査が済んでいる場合は、「審査済み」にチェックし一部若しくは全部の審査が完了していない場合は、「未審査」にチェックすること。

その他 (特記事項)

(※2) 未審査の場合は、その理由を記載すること。
(※3) 廃止前の「疫学研究に関する倫理指針」、「臨床研究に関する倫理指針」、「ヒトゲノム・遺伝子解析研究に関する倫理指針」、「人を対象とする医学系研究に関する倫理指針」に準拠する場合は、当該項目に記入すること。

5. 厚生労働分野の研究活動における不正行為への対応について

研究倫理教育の受講状況	受講 ☒ 未受講 ☐
-------------	---

6. 利益相反の管理

当研究機関におけるCOIの管理に関する規定の策定	有 ☒ 無 ☐ (無の場合はその理由：)
当研究機関におけるCOI委員会設置の有無	有 ☒ 無 ☐ (無の場合は委託先機関：)
当研究に係るCOIについての報告・審査の有無	有 ☒ 無 ☐ (無の場合はその理由：)
当研究に係るCOIについての指導・管理の有無	有 ☐ 無 ☒ (有の場合はその内容：)

(留意事項) ・該当する□にチェックを入れること。
・分担研究者の所属する機関の長も作成すること。

令和7年4月14日

厚生労働大臣
~~（国立医薬品食品衛生研究所長） 殿~~
~~（国立保健医療科学院長）~~

機関名 国立健康危機管理研究機構
所属研究機関長 職 名 理事長
氏 名 國土 典宏

次の職員の令和6年度厚生労働科学研究費の調査研究における、倫理審査状況及び利益相反等の管理については以下のとおりです。

1. 研究事業名 地球規模保健課題解決推進のための行政施策に関する研究事業
2. 研究課題名 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
3. 研究者名 （所属部署・職名） グローバルヘルス人材戦略センター・上級研究員
（氏名・フリガナ） 地引 英理子・ジビキ エリコ

4. 倫理審査の状況

	該当性の有無		左記で該当がある場合のみ記入（※1）		
	有	無	審査済み	審査した機関	未審査（※2）
人を対象とする生命科学・医学系研究に関する倫理指針（※3）	☐	☒	☐		☐
遺伝子治療等臨床研究に関する指針	☐	☒	☐		☐
厚生労働省の所管する実施機関における動物実験等の実施に関する基本指針	☐	☒	☐		☐
その他、該当する倫理指針があれば記入すること （指針の名称： ）	☐	☒	☐		☐

（※1）当該研究者が当該研究を実施するに当たり遵守すべき倫理指針に関する倫理委員会の審査が済んでいる場合は、「審査済み」にチェックし一部若しくは全部の審査が完了していない場合は、「未審査」にチェックすること。

その他（特記事項）

（※2）未審査の場合は、その理由を記載すること。
（※3）廃止前の「疫学研究に関する倫理指針」、「臨床研究に関する倫理指針」、「ヒトゲノム・遺伝子解析研究に関する倫理指針」、「人を対象とする医学系研究に関する倫理指針」に準拠する場合は、当該項目に記入すること。

5. 厚生労働分野の研究活動における不正行為への対応について

研究倫理教育の受講状況	受講 ☒ 未受講 ☐
-------------	---

6. 利益相反の管理

当研究機関におけるCOIの管理に関する規定の策定	有 ☒ 無 ☐ （無の場合はその理由： ）
当研究機関におけるCOI委員会設置の有無	有 ☒ 無 ☐ （無の場合は委託先機関： ）
当研究に係るCOIについての報告・審査の有無	有 ☒ 無 ☐ （無の場合はその理由： ）
当研究に係るCOIについての指導・管理の有無	有 ☐ 無 ☒ （有の場合はその内容： ）

（留意事項） ・該当する□にチェックを入れること。
・分担研究者の所属する機関の長も作成すること。

厚生労働大臣
—(国立医薬品食品衛生研究所長)— 殿
—(国立保健医療科学院長)—

機関名 国立健康危機管理研究機構
所属研究機関長 職 名 理事長
氏 名 國土 典宏

次の職員の令和6年度厚生労働科学研究費の調査研究における、倫理審査状況及び利益相反等の管理については以下のとおりです。

1. 研究事業名 地球規模保健課題解決推進のための行政施策に関する研究事業
2. 研究課題名 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
3. 研究者名 (所属部署・職名) 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
(氏名・フリガナ) 細澤 麻里子・ホソザワ マリコ

4. 倫理審査の状況

	該当性の有無		左記で該当がある場合のみ記入 (※1)		
	有	無	審査済み	審査した機関	未審査 (※2)
人を対象とする生命科学・医学系研究に関する倫理指針 (※3)	☐	☒	☐		☐
遺伝子治療等臨床研究に関する指針	☐	☒	☐		☐
厚生労働省の所管する実施機関における動物実験等の実施に関する基本指針	☐	☒	☐		☐
その他、該当する倫理指針があれば記入すること (指針の名称：)	☐	☒	☐		☐

(※1) 当該研究者が当該研究を実施するに当たり遵守すべき倫理指針に関する倫理委員会の審査が済んでいる場合は、「審査済み」にチェックし一部若しくは全部の審査が完了していない場合は、「未審査」にチェックすること。

その他 (特記事項)

(※2) 未審査の場合は、その理由を記載すること。
(※3) 廃止前の「疫学研究に関する倫理指針」、「臨床研究に関する倫理指針」、「ヒトゲノム・遺伝子解析研究に関する倫理指針」、「人を対象とする医学系研究に関する倫理指針」に準拠する場合は、当該項目に記入すること。

5. 厚生労働分野の研究活動における不正行為への対応について

研究倫理教育の受講状況	受講 ☒ 未受講 ☐
-------------	---

6. 利益相反の管理

当研究機関におけるCOIの管理に関する規定の策定	有 ☒ 無 ☐ (無の場合はその理由：)
当研究機関におけるCOI委員会設置の有無	有 ☒ 無 ☐ (無の場合は委託先機関：)
当研究に係るCOIについての報告・審査の有無	有 ☒ 無 ☐ (無の場合はその理由：)
当研究に係るCOIについての指導・管理の有無	有 ☐ 無 ☒ (有の場合はその内容：)

(留意事項) ・該当する□にチェックを入れること。
・分担研究者の所属する機関の長も作成すること。

厚生労働大臣
—(国立医薬品食品衛生研究所長)— 殿
—(国立保健医療科学院長)—

機関名 国立健康危機管理研究機構
所属研究機関長 職 名 理事長
氏 名 國土 典宏

次の職員の令和6年度厚生労働科学研究費の調査研究における、倫理審査状況及び利益相反等の管理については以下のとおりです。

1. 研究事業名 地球規模保健課題解決推進のための行政施策に関する研究事業
2. 研究課題名 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
3. 研究者名 (所属部署・職名) 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
(氏名・フリガナ) 若林 真美・ワカバヤシ マミ

4. 倫理審査の状況

	該当性の有無		左記で該当がある場合のみ記入 (※1)		
	有	無	審査済み	審査した機関	未審査 (※2)
人を対象とする生命科学・医学系研究に関する倫理指針 (※3)	☐	☒	☐		☐
遺伝子治療等臨床研究に関する指針	☐	☒	☐		☐
厚生労働省の所管する実施機関における動物実験等の実施に関する基本指針	☐	☒	☐		☐
その他、該当する倫理指針があれば記入すること (指針の名称：)	☐	☒	☐		☐

(※1) 当該研究者が当該研究を実施するに当たり遵守すべき倫理指針に関する倫理委員会の審査が済んでいる場合は、「審査済み」にチェックし一部若しくは全部の審査が完了していない場合は、「未審査」にチェックすること。

その他 (特記事項)

(※2) 未審査の場合は、その理由を記載すること。
(※3) 廃止前の「疫学研究に関する倫理指針」、「臨床研究に関する倫理指針」、「ヒトゲノム・遺伝子解析研究に関する倫理指針」、「人を対象とする医学系研究に関する倫理指針」に準拠する場合は、当該項目に記入すること。

5. 厚生労働分野の研究活動における不正行為への対応について

研究倫理教育の受講状況	受講 ☒ 未受講 ☐
-------------	---

6. 利益相反の管理

当研究機関におけるCOIの管理に関する規定の策定	有 ☒ 無 ☐ (無の場合はその理由：)
当研究機関におけるCOI委員会設置の有無	有 ☒ 無 ☐ (無の場合は委託先機関：)
当研究に係るCOIについての報告・審査の有無	有 ☒ 無 ☐ (無の場合はその理由：)
当研究に係るCOIについての指導・管理の有無	有 ☐ 無 ☒ (有の場合はその内容：)

(留意事項) ・該当する□にチェックを入れること。
・分担研究者の所属する機関の長も作成すること。

厚生労働大臣
—(国立医薬品食品衛生研究所長)— 殿
—(国立保健医療科学院長)—

機関名 国立健康危機管理研究機構
所属研究機関長 職 名 理事長
氏 名 國土 典宏

次の職員の令和6年度厚生労働科学研究費の調査研究における、倫理審査状況及び利益相反等の管理については以下のとおりです。

1. 研究事業名 地球規模保健課題解決推進のための行政施策に関する研究事業
2. 研究課題名 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
3. 研究者名 (所属部署・職名) 国際医療協力局グローバルヘルス政策研究センター・研究科長
(氏名・フリガナ) 勝間 靖・カツマ ヤスシ

4. 倫理審査の状況

	該当性の有無		左記で該当がある場合のみ記入 (※1)		
	有	無	審査済み	審査した機関	未審査 (※2)
人を対象とする生命科学・医学系研究に関する倫理指針 (※3)	☐	☒	☐		☐
遺伝子治療等臨床研究に関する指針	☐	☒	☐		☐
厚生労働省の所管する実施機関における動物実験等の実施に関する基本指針	☐	☒	☐		☐
その他、該当する倫理指針があれば記入すること (指針の名称：)	☐	☒	☐		☐

(※1) 当該研究者が当該研究を実施するに当たり遵守すべき倫理指針に関する倫理委員会の審査が済んでいる場合は、「審査済み」にチェックし一部若しくは全部の審査が完了していない場合は、「未審査」にチェックすること。

その他 (特記事項)

(※2) 未審査の場合は、その理由を記載すること。
(※3) 廃止前の「疫学研究に関する倫理指針」、「臨床研究に関する倫理指針」、「ヒトゲノム・遺伝子解析研究に関する倫理指針」、「人を対象とする医学系研究に関する倫理指針」に準拠する場合は、当該項目に記入すること。

5. 厚生労働分野の研究活動における不正行為への対応について

研究倫理教育の受講状況	受講 ☒ 未受講 ☐
-------------	---

6. 利益相反の管理

当研究機関におけるCOIの管理に関する規定の策定	有 ☒ 無 ☐ (無の場合はその理由：)
当研究機関におけるCOI委員会設置の有無	有 ☒ 無 ☐ (無の場合は委託先機関：)
当研究に係るCOIについての報告・審査の有無	有 ☒ 無 ☐ (無の場合はその理由：)
当研究に係るCOIについての指導・管理の有無	有 ☐ 無 ☒ (有の場合はその内容：)

(留意事項) ・該当する□にチェックを入れること。
・分担研究者の所属する機関の長も作成すること。

厚生労働大臣
~~（国立医薬品食品衛生研究所長） 殿~~
~~（国立保健医療科学院長）~~

機関名 国立健康危機管理研究機構
所属研究機関長 職 名 理事長
氏 名 国土 典宏

次の職員の令和6年度厚生労働科学研究費の調査研究における、倫理審査状況及び利益相反等の管理については以下のとおりです。

1. 研究事業名 地球規模保健課題解決推進のための行政施策に関する研究事業
2. 研究課題名 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
3. 研究者名 （所属部署・職名） 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
（氏名・フリガナ） 梅田 珠実・ウメダ タマリ

4. 倫理審査の状況

	該当性の有無		左記で該当がある場合のみ記入（※1）		
	有	無	審査済み	審査した機関	未審査（※2）
人を対象とする生命科学・医学系研究に関する倫理指針（※3）	☐	☒	☐		☐
遺伝子治療等臨床研究に関する指針	☐	☒	☐		☐
厚生労働省の所管する実施機関における動物実験等の実施に関する基本指針	☐	☒	☐		☐
その他、該当する倫理指針があれば記入すること （指針の名称： ）	☐	☒	☐		☐

（※1）当該研究者が当該研究を実施するに当たり遵守すべき倫理指針に関する倫理委員会の審査が済んでいる場合は、「審査済み」にチェックし一部若しくは全部の審査が完了していない場合は、「未審査」にチェックすること。

その他（特記事項）

（※2）未審査の場合は、その理由を記載すること。
（※3）廃止前の「疫学研究に関する倫理指針」、「臨床研究に関する倫理指針」、「ヒトゲノム・遺伝子解析研究に関する倫理指針」、「人を対象とする医学系研究に関する倫理指針」に準拠する場合は、当該項目に記入すること。

5. 厚生労働分野の研究活動における不正行為への対応について

研究倫理教育の受講状況	受講 ☒ 未受講 ☐
-------------	---

6. 利益相反の管理

当研究機関におけるCOIの管理に関する規定の策定	有 ☒ 無 ☐ （無の場合はその理由： ）
当研究機関におけるCOI委員会設置の有無	有 ☒ 無 ☐ （無の場合は委託先機関： ）
当研究に係るCOIについての報告・審査の有無	有 ☒ 無 ☐ （無の場合はその理由： ）
当研究に係るCOIについての指導・管理の有無	有 ☐ 無 ☒ （有の場合はその内容： ）

（留意事項） ・該当する□にチェックを入れること。
・分担研究者の所属する機関の長も作成すること。

厚生労働大臣
~~（国立医薬品食品衛生研究所長）~~ 殿
~~（国立保健医療科学院長）~~

機関名 国立健康危機管理研究機構
所属研究機関長 職 名 理事長
氏 名 國土 典宏

次の職員の令和6年度厚生労働科学研究費の調査研究における、倫理審査状況及び利益相反等の管理については以下のとおりです。

1. 研究事業名 地球規模保健課題解決推進のための行政施策に関する研究事業
2. 研究課題名 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
3. 研究者名 (所属部署・職名) グローバルヘルス人材戦略センター・センター長
(氏名・フリガナ) 中谷 比呂樹・ナカタニ ヒロキ

4. 倫理審査の状況

	該当性の有無		左記で該当がある場合のみ記入 (※1)		
	有	無	審査済み	審査した機関	未審査 (※2)
人を対象とする生命科学・医学系研究に関する倫理指針 (※3)	☐	☒	☐		☐
遺伝子治療等臨床研究に関する指針	☐	☒	☐		☐
厚生労働省の所管する実施機関における動物実験等の実施に関する基本指針	☐	☒	☐		☐
その他、該当する倫理指針があれば記入すること (指針の名称：)	☐	☒	☐		☐

(※1) 当該研究者が当該研究を実施するに当たり遵守すべき倫理指針に関する倫理委員会の審査が済んでいる場合は、「審査済み」にチェックし一部若しくは全部の審査が完了していない場合は、「未審査」にチェックすること。

その他 (特記事項)

(※2) 未審査の場合は、その理由を記載すること。
(※3) 廃止前の「疫学研究に関する倫理指針」、「臨床研究に関する倫理指針」、「ヒトゲノム・遺伝子解析研究に関する倫理指針」、「人を対象とする医学系研究に関する倫理指針」に準拠する場合は、当該項目に記入すること。

5. 厚生労働分野の研究活動における不正行為への対応について

研究倫理教育の受講状況	受講 ☒ 未受講 ☐
-------------	---

6. 利益相反の管理

当研究機関におけるCOIの管理に関する規定の策定	有 ☒ 無 ☐ (無の場合はその理由：)
当研究機関におけるCOI委員会設置の有無	有 ☒ 無 ☐ (無の場合は委託先機関：)
当研究に係るCOIについての報告・審査の有無	有 ☒ 無 ☐ (無の場合はその理由：)
当研究に係るCOIについての指導・管理の有無	有 ☐ 無 ☒ (有の場合はその内容：)

(留意事項) ・該当する□にチェックを入れること。
・分担研究者の所属する機関の長も作成すること。

厚生労働大臣
—(国立医薬品食品衛生研究所長)— 殿
—(国立保健医療科学院長)—

機関名 国立健康危機管理研究機構
所属研究機関長 職 名 理事長
氏 名 國土 典宏

次の職員の令和6年度厚生労働科学研究費の調査研究における、倫理審査状況及び利益相反等の管理については以下のとおりです。

1. 研究事業名 地球規模保健課題解決推進のための行政施策に関する研究事業
2. 研究課題名 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
3. 研究者名 (所属部署・職名) 国際医療協力局グローバルヘルス政策研究センター・特別研究員
(氏名・フリガナ) 鈴木 大地・スズキ ダイチ

4. 倫理審査の状況

	該当性の有無		左記で該当がある場合のみ記入 (※1)		
	有	無	審査済み	審査した機関	未審査 (※2)
人を対象とする生命科学・医学系研究に関する倫理指針 (※3)	☐	☒	☐		☐
遺伝子治療等臨床研究に関する指針	☐	☒	☐		☐
厚生労働省の所管する実施機関における動物実験等の実施に関する基本指針	☐	☒	☐		☐
その他、該当する倫理指針があれば記入すること (指針の名称：)	☐	☒	☐		☐

(※1) 当該研究者が当該研究を実施するに当たり遵守すべき倫理指針に関する倫理委員会の審査が済んでいる場合は、「審査済み」にチェックし一部若しくは全部の審査が完了していない場合は、「未審査」にチェックすること。

その他 (特記事項)

(※2) 未審査の場合は、その理由を記載すること。
(※3) 廃止前の「疫学研究に関する倫理指針」、「臨床研究に関する倫理指針」、「ヒトゲノム・遺伝子解析研究に関する倫理指針」、「人を対象とする医学系研究に関する倫理指針」に準拠する場合は、当該項目に記入すること。

5. 厚生労働分野の研究活動における不正行為への対応について

研究倫理教育の受講状況	受講 ☒ 未受講 ☐
-------------	---

6. 利益相反の管理

当研究機関におけるCOIの管理に関する規定の策定	有 ☒ 無 ☐ (無の場合はその理由：)
当研究機関におけるCOI委員会設置の有無	有 ☒ 無 ☐ (無の場合は委託先機関：)
当研究に係るCOIについての報告・審査の有無	有 ☒ 無 ☐ (無の場合はその理由：)
当研究に係るCOIについての指導・管理の有無	有 ☐ 無 ☒ (有の場合はその内容：)

(留意事項) ・該当する□にチェックを入れること。
・分担研究者の所属する機関の長も作成すること。