

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 公衆衛生学研究科 医療政策管理学 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。

令和5年度は初年度のため、調査項目の決定および国立国際医療研究センターにて倫理審査の申請を行い、9月に研究実施の承認を得た。それを受けて、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。その後、当面のインタビュー調査協力者を同定し、令和6年1月から2月にかけて4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、分析した。

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、または、研究責任者・研究分担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。インタビューは令和6年1月から2月にかけて、オンライン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能力的なことにかかわらず、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、内容分析手法に基づきコード化・カテゴリー化・テーマ化し、分析した。

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月の事前調査および令和6年1月から2月にかけての4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

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2月にかけて4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、分析した結果、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

- ・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）
- ・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（7）
- ・語学力（6）
- ・資金調達能力（6）
- ・医学の学位（保健分野の幹部職員）（5）
- ・ジェンダー意識・人権意識・差別意識・環境配慮（4）
- ・医学の学位+α（保健分野の幹部職員）（3）
- ・マネジメント・スキル（3）
- ・チーム・マネジメント・スキル（3）
- ・パートナーシップ構築能力（3）
- ・部下への信頼（2）
- ・チーム内・チーム間の調整（2）
- ・部下のモチベーションを維持する能力（2）
- ・クライシス・マネジメント能力（2）

- ・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)
- ・外向き志向 (1)
- ・ファンド・マネジメント・スキル (1)
- ・リーダーシップ・スキル (1)

①と関連し、幹部職員として向いていない資質

- ・研究者タイプ (1)
- ・内向き志向 (1)

①と関連し、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、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)

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

- ・大学院のリーダーシップ・プログラム (4)
- ・語学学習 (2)
- ・できる上司や同僚の真似 (1)
- ・内向きにならないために多くの人と対話する (1)
- ・トライアル・アンド・エラー (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

(1) 国連の研修・セミナー・支援等について

- ・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 (9)
- ・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)

・内部でのサバイバルやネットワーキングに関する内容が多い (1)

・保健・栄養に限らず、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 (1)

・上司と共に研修を受けることには限界がある (1)

(2) 有益・効果的と思われる研修・セミナー支援等について

・上司 (メンター)・同僚・ピア・同期との非公式な情報・悩み・解決策の共有、協力 (13)

・マネジメント・セオリーに関する論文・本・講義 (8)

・履歴書の書き方、面接の受け方に関するアドバイス (6)

・公式のメンタリング/コーチング・プログラム (6)

・上級ポストの疑似体験 (6)

・ユース・プログラム (4)

・問題解決の手法 (3)

・内部でのサバイバルやネットワーキングの内容とプログラムが直接リンクした内容 (3)

・外部の研修は他の組織や人からの学びがある (3)

・儀典に関する研修 (2)

・文章の書き方に関する研修 (1)

・ソーシャル・メディアを活用したコミュニケーション研修 (1)

・マスコミ対応の研修 (1)

・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、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)

・外部の知らない人との研修の方が受けやす

い (1)

④ 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

- ・日本に帰国した時のキャリア継続 (6)
- ・リーダー像に関する欧米優位のステレオタイプ (6)
- ・幹部職員向けセミナー(エグゼクティブ・エデュケーション、問題解決、アジア全体向け)への参加助成 (5)
- ・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)
- ・オーバー・アダプテーションの問題 (2)
- ・国際機関の契約の長さ (2)
- ・家庭とキャリアの両立 (1)
- ・横のネットワーク作りのサポート (1)
- ・定年退職後の国際機関のキャリアが活かせるサポート (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4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・結論は以下のとおり。

第一に、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。このことは特に、通常予算とイヤーマークされたプロジェクト予算で運営される一定の国際機関の職員から聞かれたものであり、通常予算

のみで運営される国際機関の職員からは聞かれなかった。このことから、保健関連国際機関であっても、機関によって重要視される幹部職員特有の能力が変わってくると思われることから、今後のインタビュー調査でも引き続き注視していきたい。

第二に、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、「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・悩み・解決策の共有、協力」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、というものが主であった。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、横の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ってくるものと思料される。

これらの結果・考察を踏まえ、令和6年度は約10人に対するインタビュー調査を予定しており、引き続き分析・考察を行っていく。

該当なし

2. 学会発表

該当なし

E. 健康機器情報

該当なし

F. 研究発表

1. 論文発表

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