

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  
公衆衛生学研究科 医療政策管理学 教授

研究要旨

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

令和5年度は、必要な倫理審査等の手続きを行った上で、公民等のセクターを問わず実施されている既存のメンタリングの手法や現状等について公開情報や関係者ヒアリングによる実態把握を行った。同時に分担研究1（グローバルヘルス分野の主要国際機関幹部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）で実施された国内外の国際機関の幹部職員へのインタビュー調査の結果も踏まえ、メンタリングの類型、アプローチ、メンターに求められる特性等に関する論点や初期的なプログラム構成について検討した。

A. 研究目的

国際機関への邦人幹部人材の育成・送り込みは、従前より大きな課題となっており、グローバルヘルス人材戦略センターをはじめとする機関が多くの取り組みを重ねてきた。公民等のセクターを問わず、グローバル環境で組織をリードし成果を出すことは容易ではないが、国際機関幹部においても、言語能力、専門知識と経験に加えて、戦略性、協働、異文化理解等の高度かつ多様な能力が求められており、こうした能力を有する人材の育成も急務となっている。

メンタリングは民間企業や公的機関など、多くの組織で実施されているが、とりわけグ

ローバルヘルス分野におけるメンタリングの知見は少ない。

そこで本研究では、国際機関幹部人材の育成、送り込みを含むキャリア開発において、対象者の能力やキャリア志向等の把握や、育成の視点をもった対話、いわゆる「メンタリング」の具体的アプローチや研修プログラム等の開発を国際機関の文脈で行うことを目的とした。

B. 研究方法

本研究では、メンタリングに関する文献・資料調査による既存プログラムの検討、インタビュー調査結果（主に分担研究1による調

査)の検討、メンタリングプログラムの初期的な案についての検討を行った。

文献、資料による既存プログラムについては、他共同研究者からの情報提供やインターネット・文献検索を中心に実施した。検索は、国際機関の人事関連情報、MBA,MPH等の関連修士号におけるプログラム、メンタリング・コーチング等提供事業者ホームページ等を主な対象とした。

これらで得られた情報から、メンタリングの主要構成要素、類型、類似するアプローチとの関連・分類、メンティーに期待される行動(当該行動に必要なスキルや能力)、インタビューにおける確認事項案、等の初期的な整理と代表的な事例の検討を試みた。以下はその概要である。

## C. 研究結果

### ■メンター制度の類型

#### ① 技術指導 (研究・業務支援系)

- ・ 研究 (いわゆる研究指導) : 世代間のギャップを埋め、若い研究者が経験豊富な者の知識と知恵を活用して研究を進める (Health research mentorship in low- and middle-income countries (HERMES))
- ・ マネジメント : 組織づくり、リーダーシップ、マネジメント等の知識や知恵を伝える。リーダーシップ開発の一環であることも多い

※ライン上の上司や先輩がメンターになることも多い

#### ② 育成支援 (キャリア・人生相談系)

- ・ ジュニアからシニアまで、業務上のテクニカルなことだけでなく、能力開発、家庭や生活、キャリア開発までカバーする

- ・ メンターによっては人生のあらゆるトピックを扱うなど、より全人的なアプローチで実施することもある

※この場合、多くの組織ではレポートライン以外の者がメンターになる

### ■メンタリングの基本構成要素

- ・ 総合的アプローチ : 普段の生活や家庭等の個人的な側面にも目を向ける
- ・ 個人の開発計画
- ・ 基本ルールの設定 (ミーティングの形式、頻度、長さなど)
- ・ ミーティングのスタイル (オンライン、対面、グループ)
- ・ 外部も含む組織間連携
- ・ メンターシップに関わる職員数 (投入リソース)
- ・ メンター/メンティーによる自己評価
- ・ その他定量・定性指標

### ■メンタリングの類型

#### 1. 「テクニカルサポート」

- ・ 個別具体的なアドバイス (How/Do) の伝授
- ・ 主目的 : 問題解決
- ・ 具体例 : 業務上の知識・スキル・経験、仕事のやり方等の伝授、試験合格や具体的ポジション獲得に向けた技術的な助言やサポート

#### 2. 「選択問題」

- ・ 選択時の意思決定やトレードオフの論点整理
- ・ 主目的 : 意思決定支援
  - ・ 具体例 : 複数の仕事のオファーを受けている時にどれを選ぶか、「転職と介護」「配偶者かキャリアか」といった悩ましい選択をどうするか

### 3. 「悩み相談」

- ・ 何をやるか(What)の発見や選択肢の洗い出し
- ・ 主目的：構想づくり／「壁打ち」
- ・ 具体例：漠然としたお悩み相談／「とりあえず話を聞いてほしい」、今後の選択肢もクリアにイメージできない中での「人生相談」

#### ■類似するアプローチとの関連・分類

- ① 知識や情報を教える「ティーチング」
- ② 経験や知恵を伝える「メンタリング」
- ③ 気づかせてゴールまで導く「コーチング」

※多くの場合、実践上はこれらが重複・混在しており、メンター・メンティーともに明確に意識していないことが多いものと想定される。

#### ■メンティーに期待される行動(カッコ内は当該行動に必要なスキルや能力)

- ・ 特定分野における一定の経験と知識があり、それに立脚したテクニカルな助言ができる(専門知識、市場洞察力)
- ・ 限られた会話からでも、相手の質問やニーズの本質を捉えることができる。ポジティブ・ネガティブ問わず、説得力のあるメッセージを伝えられる。(協働能力、多様性対応能力、感情志向)
- ・ 安心感の醸成や傾聴に優れ、短時間で信頼関係を構築することができる。相手の立場に立って物事を考えることができる。(協働能力、多様性対応能力、好奇心、感情志向、利他の心)
- ・ 新たな視点や情報を常に提供することができる。潜在的に持つ成長・学習意欲ややる気を引き出すことができる(「着

火」)。(戦略性、成果志向、育成能力、好奇心、洞察力)

- ・ 一見難しいと思える課題でも、「できる理由」を提示できる。挫折や失敗からの立ち直りや再挑戦を支援できる。(戦略性、成果志向、不確実性の許容傾向、胆力(メンタルスタミナ))

#### ■インタビューにおける確認事項案

- ・ 所属組織のメンター制度の概要：主な目的、担当部署、期間、内容の取扱い等
- ・ メンター／メンティーのいずれか
- ・ 対象者の選定条件：指名か公募か
- ・ レポートラインとの関係(人事評価権限や利害関係の有無)
- ・ メンターシップの目的
  - リーダーシップ・マネジメント
  - オペレーション(日々の業務)
  - テクニカルスキル・知識
  - キャリア開発
  - パーソナル課題の相談
- ・ これまでの経験の概要(メンター／メンティーいずれかまたは両方)
  - 経験年数
  - 人数
  - 主な内容、学び
- ・ 面談の概要(テクニカルなポイント)
  - 主なステップと時間配分
  - 効果的な面談技法、その他のコツ
  - 成功例／失敗例
  - フォローアップ
- ・ その他(グローバルヘルス人材輩出という点からのあるべきメンタリングのあり方等)

#### ○参考：世界銀行グループの例

- ・ メンター制度は上司部下の関係を補完するキャリア開発ツール

- ・ 公式な組織図のレポートラインから離れたメンターがメンティーの能力開発をサポート
- ・ 能力開発の事項は多岐にわたる
- ・ メンターとメンティーが目的を明確にし、ゴールを設定することを推奨

#### ■内容例

- ・ Operational knowledge(日々の業務に関する知識)
- ・ Leadership or management skills (リーダーシップ・マネジメントスキル)
- ・ Technical skills (テクニカルスキル)
- ・ General career development (さまざまなキャリア開発)
- ・ Interpersonal or business skills (対人関係構築スキル、ビジネスマナー・スキル)
- ・ Navigating the WBG, VPU, or unit (世界銀行グループ、所属する部局の理解)

#### D. 考察

本年度実施した、メンタリングの主要構成要素、類型化、メンターに期待される行動・

能力等に関する初期的な整理に基づき、令和6年度は、進行中のインタビュー調査の結果も踏まえた分析・検討と具体的なプログラム案の策定を行っていく。

#### E. 健康機器情報

該当なし

#### F.研究発表

##### 1. 論文発表

該当なし

##### 2. 学会発表

該当なし

#### G. 知的財産権の出願・登録状況

(予定を含む。)

##### 1. 特許取得

該当なし

##### 2. 実用新案登録

該当なし

##### 3. その他

該当なし