

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

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

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

研究要旨

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

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

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

## A. 研究目的

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

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

## B. 研究方法

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

インタビュー対象者の募集は、訪米時に国

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

調査項目は、対象者の基本的情報とキャリア開発の 2 つから構成された。対象者の基本情報に関する調査項目 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。

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

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

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

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

### C. 研究結果

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

#### 事前調査

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

#### インタビュー調査

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

① 国際機関の幹部職員(P5~D)としてキャ

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

- ファンド・マネジメント・スキル
    - 資金調達能力(13)
    - コミュニケーション能力・プレゼンテーション能力・外交能力・セールス能力・売り込み能力(9)
    - ファンド・マネジメント・スキル(1)
  - マネジメント・スキル
    - マネジメント・スキル(6)
    - チーム・マネジメント・スキル(6)
    - 国連システムの規則に関する知識(5)
    - 部下のモチベーションを維持する能力(2)
    - 部下の仕事への信頼(2)
    - 他部署との調整能力(1)
  - ネットワーキング・スキル(14)
    - コミュニケーション・スキル
    - パートナーシップ構築能力(4)
    - パブリック・スピーチ能力(3)
    - アドボカシー・スキル(3)
    - 共感を得ながら人々を巻き込むコミュニケーション能力(1)
    - 社交性(1)
  - 学位
    - 医学の学位(保健分野の幹部職員にとって)(5)
    - 博士号(看護職人材にとって)(4)
    - 医学の学位+α(保健分野の幹部職員にとって)(3)
  - 語学力(8)
  - 所掌範囲の拡大に応じた対応範囲・視点の拡大(8)
  - リーダーシップ・スキル(7)
  - ジェンダー意識・人権意識・差別意識・環境配慮等(6)
  - ストラテジック・シンキング(6)
  - クライシス・マネジメント・スキル(4)
  - 問題解決能力(1)
  - 意思決定能力(1)
- また、「保健関連国際機関と他の機関で求められる幹部職員の資質はそう変わらない」(11)という意見もあった。

表1 対象者の属性

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

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

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

- ① と関連した、幹部職員として向いていない資質
- 医師 (1)
  - 研究者 (1)
  - 内向き (1)
- ① と関連した、グローバルヘルス専門家の特徴
- グローバルヘルス専門家はマネジメントを軽視する人が多い (2)
  - 医師はマネジメントが得意な人が多い (1)
- ① と関連した、日本人・日本人職員の特徴
- 語学能力が劣る (3)
  - 他の地域の人と比べると静か (3)
  - チーム・マネジメントのコンピテンシーが弱い (1)
- ② ①で挙げた能力・スキル・知識等を高めるために仕事またはプライベートで実施・努力したことがあるか、あれば、その内容
- On the job training
    - できる上司や同僚の真似 (25)
    - ハイレベルなエンゲージメントの経験(4)
    - 修羅場経験 (3)
    - 現場経験 (3)

- チーム・ビルディング
  - オープン・オフィスの設置 (4)
  - 職員のトレーニング参加の勧め、トレーニング内容の共有 (2)
  - スタッフの動機づけ (2)
  - 新しいチャレンジのサポート (1)
  - メンタルヘルス・フォーカルポイントの設置 (1)
  - 女性グループの設置 (1)
  - リーダーシップ・グループの設置 (1)
- 大学院のリーダーシップ・プログラムへの参加 (9)
- トライアル・アンド・エラー (7)
- コミュニケーション・スキルの向上
  - 見習いたいコミュニケーション・スキルの人の真似 (3)
  - 物事を構造化しながら話す (1)
  - 職場で色々な人とコミュニケーションを取る (1)
- ネットワーキング
  - 多くの人とコミュニケーションを取る (3)
  - 責任を持って仕事をすることにより評価してもらう (1)
  - 語学学習 (3)
  - 経営学雑誌を読む (1)
- ③ 現在勤務している国際機関、または、これまで勤務した組織で、国際機関におけるキャリア形成にとって有益・効果的と

思われる研修・セミナー・支援等があつたか、あれば、その内容

③-1 国連の研修・セミナー・支援等について

■ 限界がある

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

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

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

③-2 有益・効果的と思われる研修・セミナー支援等について

■ ネットワーク

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

■ マネジメントに関する研修・セミナー・支援等

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

④ あつたら有益・効果的と思われる研修・セミナー・支援等について

■ ネットワーク構築

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

- ⑤ 能力的なことに限らず、国際機関におけるキャリア形成に当たって困難に感じたこと、サポートを希望すること等
- 国連のマネジメント・ポジション
  - 幹部職員としてグレードが上がる程に専門分野のポストが減るためテクニカルもしくはマネジメントのキャリアの間で葛藤がある (22)
  - 国連には2通りの幹部ポジション（マネジメントまたはテクニカル）がある (14)
  - マネジメント・ポジションはテクニカル・ポジションと内容が全く異なる (6)
- 日本でのキャリア
  - 帰国後のキャリア継続 (12)
  - 定年退職後に国際機関のキャリアが活かせるサポート (1)
- アジア系職員特有の課題
  - リーダー像に関するステレオタイプ (6)
  - オーバー・アダプテーション (2)
  - 教育で問題解決の手法を教えないこと (2)
- 家族とキャリアの両立
  - 子供の教育 (4)
  - 家族とキャリアの両立 (2)
  - Hardship Duty Stationへの赴任 (2)
  - 配偶者の仕事 (2)
  - 親の介護 (1)
  - 単身赴任 (1)
- 人材育成・派遣の支援
  - ジュニア・中堅レベルの送り込み (4)
  - 国連で残る分野・仕事を見据えた中長期的な人材育成 (3)
  - 國際経験の機会づくり (2)
- 幹部職員向けセミナーの実施・助成 (5)
- 日本政府からの財政支援 (3)
- パワーハラスマント、セクシャル・ハラスマント (3)
- 国際機関の契約の短さ (2)
- 勤務地域による政府サポートの差 (1)

#### D. 考察・結論

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

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

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

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

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

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

本当の意味で理解し問題解決に導いてくれることはない、というものが主であった。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、ネットワーク作りのサポートを挙げる人もいた。このことから、ネットワーク作りを視野に入れたキャリア開発セミナーの開催や、国連フォーラム、公衆衛生大学院同窓会のような同じ志を持つ者同士のネットワーク作りの支援等が今後有益になるものと考えられる。

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

#### E. 健康機器情報 該当なし

#### F. 研究発表

- 1. 論文発表  
該当なし
- 2. 学会発表  
該当なし

#### G. 知的財産権の出願・登録状況 (予定を含む。)

- 1. 特許取得  
該当なし
- 2. 実用新案登録  
該当なし
- 3. その他  
該当なし