

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

持続的なキャリア開発と幹部人材輩出のための人材育成プログラムの開発

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

研究要旨

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

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

A. 研究目的

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

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

B. 研究方法

令和5年度に引き続き、ヘルスセクターを

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

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

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

C. 研究結果

■プログラムの基本構成案

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

1. メンタリングの概要

- メンタリングとは
- メンタリングにより得られるもの
- 類似したアプローチ（コーチング等）を含む類型
- 目的に応じたアプローチの使い分け

2. 人材像のフレームワーク

- 人材評価の枠組み
 - ◇ 知識・スキル
 - ◇ コンピテンシー
 - ◇ ポテンシャル
 - ◇ 価値観・人柄
- メンタリングへの応用

3. メンター・メンティー双方の自己理解

- 自己理解、他社理解の重要性
- キャリアや人・組織への関心度合い（※特にメンター）
- 思考・性格特性
- キャリア志向
- 価値観や行動規範

4. メンタリングの具体的な実施方法

- 基本原則
- 心理的安全性と傾聴
- 守秘義務
- 望ましい環境（場所、部屋等）
- 面談頻度、時間
- メンター自身が持つバイアス例
- ダイバーシティへの配慮
- Tips、留意事項等

5. 各組織やポジション・状況に応じた応用編

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

6. ロールプレイ

7. フォローアップ

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

■今後の検討項目

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

1. プログラムの概要

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

2. 具体的な手法（How）についての助言

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

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

D. 考察

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

E. 健康機器情報 該当なし

F. 研究発表

1. 論文発表
該当なし
2. 学会発表
該当なし

G. 知的財産権の出願・登録状況 (予定を含む。)

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