

# I 章

## 総括研究報告

厚生労働行政推進調査事業費補助金  
(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)  
総括研究報告書

「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  
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)

研究代表者      磯 博康      国立国際医療研究センター 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

研究要旨

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。引き続き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、1) 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、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、そして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が不可欠である。

今年度は、研究1) では、国内外の国際機関の幹部職員への質的調査を通じ、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、10 人にインタビュー調査を実施・分析し、現場のニーズに即した研修やプログラム開発への提言をとりまとめた。

研究2) では、令和6年度はヒアリングやインターネットリサーチ等の資料調査と同時に分担研究1 (グローバルヘルス分野の主要国際機関幹部として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) のインタビュー調査結果を踏まえ、メンタリングプログラムの該当者、期間、実施形態等の概要や具体的なプログラムの基本構成と教材作成を開始した。

研究3) では、令和6年11月30日～12月1日に開催されたグローバルヘルス外交ワークショップにおいて、国内外の該当領域の専門家を招聘し、対面を基本とするハイブリッド形式で、講義と演習が有機的に連動するようなプログラムを実施した。WHO 執行理事会での介入を模した演習では、架空シナリオに基づき、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の演習を行い、国際機関議長経験者等の専門家からのフィードバックを得た。ワークショップには、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が少ない官民の中堅・若手実務者20名が集まった。また、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、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 国立国際医療研究センター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 国立国際医療研究センターグローバルヘルス政策研究センター主任研究員  
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・人材情報解析官/上級研究員  
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 国立国際医療研究センター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 国立国際医療研究センター グローバルヘルス政策研究センター研究科長  
梅田 珠実 国立国際医療研究センター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  
鈴木 大地 国立国際医療研究センター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、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、今後の実施が期待されるキャリア研修内容等について体系化し、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、また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) 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、10 人に対してインタビュー調査を実施した。

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

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教材作成を開始した。

### 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、Global Health Diplomacy Institution Network の主催者である、スウェーデン国立カロリンスカ大学、アンダース元スウェーデングローバルヘルス大使を招聘し意見交換会およびセミナーを開催した。

#### (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

令和 6 年 5 月から令和 6 年 11 月にかけて 10 人の国際機関中堅・幹部職員に対するインタビューからの分析を行い、保健関連国際機関幹部職員に必要な能力・要素について抽出した。

#### 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

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教材作成を開始した。

メンタリングプログラムの基本構成として、

- ① メンタリングの概要
  - ② 人材像のフレームワーク
  - ③ メンター・メンティー双方の自己理解
  - ④ メンタリングの具体的な実施方法
  - ⑤ 各組織やポジション・状況に応じた応用編
  - ⑥ ロールプレイ
  - ⑦ フォローアップ
- の 7 つの構成要素が整理された。

#### 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 6 年 11 月 30 日～12 月 1 日の二日間にわたり、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、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「Promoting the One Health concept for building effective and resilient health systems（効果的で強靱な保健システムの構築に向けたワン・ヘルス概念の推進）」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。

また、世界保健総会への参加のみならず、国際会議における議長経験者への聞き取りを実施し、議長に求められる資質やスキルを抽出した。さらに今後の国際保健外交人材育成に関しては、Global Health Diplomacy Institution Network の主催者である、スウェーデン国立カロリンスカ大学、アンダース元スウェーデングローバルヘルス大使を招聘して国際保健外交人材の育成に関する意見交換を行うと同時に、外部からの参加者を募ったセミナー「グローバルヘルスディプロマシーの変遷」を開催した。

#### 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 で実施している国際機関で勤務している中堅・幹部職員のインタビュー調査からは、保健関連の国際機関でキャリア形成にあたり必要な能力・スキルとして、マネジメント・リーダーシップ能力、資金調達とコミュニケーション能力等が同定された。また、国際機関におけるキャリアパスに関する情報やメンタリングの重要性も指摘された。

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、国際機関幹部人材育成のためのメンタリングプログラムの開発に取り組んでおり、今後邦人国際機関職員キャリア開発の一助となることが期待される。

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。令和 7 年度には、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を実施し、効果評価を行っていく。本ワークショップで取り扱う内容は、官民間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る中で、今後は外交官との連携も深めていく予定である。

今年度実施した議長経験者への聞き取り調査からは、国際ガバナンス会議における議長や事務局に求められる資質やスキルが抽出された。令和 7 年度はインタビュー対象者を増やし、国際ガバナンス会議における議長や事務局として、国益と国際益の調和を語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の開発を行っていく計画である。

#### E. 健康危険情報

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

#### 参考資料

該当なし