

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	国立健康危機管理研究機構 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	国立健康危機管理研究機構 グローバルヘルス人材戦略センター 客員研究員
	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（現国立健康危機管理研究機構）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相当）および幹部職員（P5～D1相当）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月から令和7年4月にかけて10人の保健関連国際機関の中堅職員（P4相当）および幹部職員（P5～D1相当）にインタビュー調査を実施し、簡易な分析を行った。

3年目の令和7年度はインタビュー結果を質的調査のグラウンデッド・セオリー・アプローチに基づきコード、サブカテゴリー、カテゴリーに分類し、研究分担者間で協議を重ね、論文にまとめた。

なお、令和8年3月現在、国連機関は未曾有の財政危機に直面して大幅な組織改編・人員削減を行うとともに新たな国際協力像が模索されているが、インタビューはこのような構造変化の前に行われたという点に留意する必要がある。

A. 緒言・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健康危機管理研究機構（旧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、世界保健機関（WHO）、国連人口基金（UNFPA）、世界エイズ結核マラリア対策基金（GF）、Gavi ワクチンアライアンス（Gavi）等の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。その主な原因は、幹部ポジションが公募されても、適当な新規候補者がいない、いたとしても、国際的な環境における研究活動やマネジメントの経験が他国の候補者と比較して少ないことが挙げられる。そこで、センターでは、新規候補者の発掘・育成に加え、現在これら国際機関で働く幹部候補者の内部昇進・他機関への転職も視野に入れ、能力強化支援を実施することとした。

本研究では、保健関連国際機関の中堅・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、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、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・分析した。それにより、グローバルヘルス分野の国際機関幹部職員および将来の幹部職員候補者のキャリア形成のためのプログラム・研修開発に役立てることを狙いとした。

B. 方法

1. 対象

本研究では、令和6年1月から令和7年4月にかけて、保健関連国際機関に勤務する邦人の中堅職員（国連のポスト・グレードP4

相当）及び幹部職員（P5~D相当）14人に対して、半構造化インタビュー調査を実施した。国際機関では通常P5、D1、D2レベルが幹部職員とみなされるが、その前段階であるP4レベルの中堅職員も含め、幹部職員の仲間入りをする際に必要と思われるスキル、能力、障壁等について聴取した。

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（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・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、インタビュー参加者を募った。

インタビュー参加者の募集は、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、スノーボールサンプリングにて更に研究参加者を探した。

2. 調査方法

インタビュー調査は予め送付したアンケート用紙に参加者の基本情報を記入してもらった後、予め用意した質問を基に半構造化インタビューを行った。インタビューを実施した者は国連勤務の経験を活かし、国際機関への邦人職員派遣を支援する業務に携わり、医学博士、質的研究の経験を有していた。全ての参加者が海外在住だったため、インタビューは対面で実施した一時帰国中の一人を除き、オンラインにてインタビュー者と参加者の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。

3. 調査項目

調査項目は、参加者の基本的情報とキャリア開発に関わる2つから構成された。参加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空席情報

や各機関の Competency Framework に記載されている Required Competencies にこだわらず、国際機関の幹部職員（P5~D 相当）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、国際機関のキャリア形成において有益・効果的と思われた研修・セミナー・支援等があったか、あれば、その内容、④国際機関のキャリア形成において、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、国際機関のキャリア形成におい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。

調査項目 2①では、あえて「空席情報や各機関の Competency Framework に記載されている Required Competencies にこだわらず、国際機関の幹部職員（P5~D 相当）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」とした。その理由は、既存の Competency Framework を整理・提示するのではなく、参加者にとって必要と思われる能力・スキル・知識等を幅広く聴取することにより、Competency Framework との違いや邦人職員特有の課題等を明らかにしたいと考えたためである。

4. 分析方法

インタビュー内容は全て録音され、逐語録が作られた。それらは個人が特定されないように匿名化された上で、グラウンデッド・セオリー・アプローチに基づき、キャリア開発に関わる調査項目 2①~⑤について言及されている箇所において、同意の発言のまとめり毎にコードが付された。コードは更に意味の近いグループにまとめられ、再編統合を繰り返し、上位のサブカテゴリー、カテゴリーが生成・分類された（表 2）。その過程で、調査項目①~⑤以外に、「国際機関の幹部ポジシ

ョン」「国際機関の研修・セミナー・支援等」「国際機関職員に関する考察」についても語られたため、それらも独立した項目として論文に追加した。その上で、長年の国連勤務の経験を活かしグローバルヘルス人材の育成に取り組む医師・医学博士保有者、同じくグローバルヘルス人材の育成に取り組む公衆衛生修士保有者の 2 人が研究分担者として加わり、分類内容の精緻化、分析を行った。

5. 倫理的配慮

本研究は国立国際医療研究センター（現健康危機管理研究機構）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. 結果

1. 事前調査

令和 5 年 10 月、米国ニューヨークに本部がある UNDP、UNFPA、UNICEF とワシントンに本部がある 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）との回答を得た。

2. インタビュー参加者

参加者の基本情報に関わる調査項目 1 の結果は表 1 のとおりである。インタビュー参加者は合計 14 人で、男性が 5 人、女性が 9 人であった。現在の所属国際機関は人数が多い順から、WHO（5 人）、UNFPA（2 人）、UNICEF（2 人）、Gavi（2 人）、Global Fund（1 人）、国連パレスチナ難民救済事業機関（UNRWA）（1 人）、国連女性機関（UN Women）（1 人）だった。

表1 参加者の属性

		N=14
性別	男 女 答えたくない	5 9 0
年代	30代 40代 50代 60代 答えたくない	2 5 4 2 1
現在の所属	Gavi Global Fund UNFPA UNICEF UNRWA UN Women WHO	2 1 2 2 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	6 6 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 大学保健教師 無	3 1 2 1 1 1 8
最終学歴	修士 博士	9 5
国際機関以外の主な勤務歴 (複数回答可)	病院 大学 青年海外協力隊 国際 NGO JICA 製薬会社 マスコミ 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 海外の日系企業	4 2 1 1 4 2 2 2 1 1 3 1
これまで勤務した国際機関 (複数回答可)	Gavi Global Fund IOM UNDP UNEP UNFPA UNICEF UNODC	2 1 1 1 1 4 3 1

	UNOPS	1
	UNRWA	1
	UNV	1
	UN Women	1
	WHO	5
	World Bank	1
	その他	1
国際機関での合計勤務年数の中央値（範囲）		14.5（1－24）
グレード毎の年齢の中央値（範囲） n=13	P4（※）	42（37－61）
	P5	51（49－61）
	D1	50（49－51）
配偶者の有無	有	7
	無	7
子供の有無	有	10
	無	4

※年齢を「答えたくない」旨回答した参加者の年齢は「グレード毎の平均年齢」に加えていない。

グレード（職位）は、P4 または P4 相当者が 6 人、P5 または P5 相当者が 6 人、D1 が 2 人で、それぞれの年齢の中央値は 42 歳、51 歳、50 歳であった。

3. インタビュー調査結果

（1）国際機関の幹部ポジション

インタビュー参加者より、標記について語られた部分を質的記述的に分析した結果、3 つのコードが抽出され、1 つのカテゴリーに集約された（表 2）。以下、カテゴリーを『』、サブカテゴリーを【】、コードを<>、インタビュー参加者の語りをイタリックで示した。（）内に筆者による補足を加えた。

特に WHO に勤務するインタビュー参加者たちによると『テクニカル・ポジションに留まるかマネジメント・ポジションに進むかの 2 通りの選択肢がある』、そして、<幹部職員としてグレードが上がる程に専門分野のテクニカル・ポジション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>という声が多く聞かれた。このことは、特に国際保健の特定分野の専門性（医学、公衆衛生、看護、予防歯科、精神保健、感染症等）に基づきキャリアを積んできた WHO 他の参加者から聞かれた。しかし、国際保健以外の専門分野（ジェンダー、経営、

社会学、国際政治、平和研究、国際刑事司法、紛争解決、公共政策等）を専攻し、UNFPA、UN Women、GF 等でキャリアを積んできた参加者からは聞かれなかった。例えば、WHO の口腔保健に関するポジションは、日本政府が財政支援をする P2 レベルのジュニア・プロフェッショナル・オフィサー（JPO）のポジションを除くと、全世界で 4 つしかなく、最上位のポジションが P4 レベルである。そのため、P5 以上の幹部ポジションに就こうとすると、より広い保健領域の幹部ポジションに就くしかないが、<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>。ある参加者は以下のように語った。

P4 までと P5 からの違いは何かそのリーダーシップのポジションは 80%リーダーシップで、ストラテジックな仕事で、20%がテクニカルの仕事なんだって言われて。（中略）でも実際にリーダーシップの力だったりとか、ストラテジックな考え方だったりとかを伸ばしていくのは非常に難しいなと感じていて。

また、現在保健領域のマネジメント・ポジションに就くある参加者は、その仕事について、「全く異なる生き物」「単独で存在できるプロフェッション」と表現し、次のように語った。

テクニカルにはすごい人が入ってくるけど、ルール知らないで入ってくるから、いろんな壁に当たるんですけど、それをぶち当たらないようにスムーズに、彼らの技術レベルが100%活かせるような環境を作っているというのがマネジメントの仕事でもあるので。マネジメントっていうとボスみたいに考えられるんですけど、結構その今のアメリカの考え方のマネジメントっていうのは、まあもちろんマネジメントかつリーダーシップって人たちもいますけど、本当にプロジェクトとかプログラムマネジメントっていうのはチームメンバーが全て最高のパフォーマンスをしてゴールに持ってけるっていうのが仕事なので、ある意味すごいアシストの仕事もすごいあるんです。この人がこの暗礁に乗り上げてる。じゃあ、どうやって解決一緒にしてあげればいいのかみたいな話なので。

マネジメント経験は通常、P4 から P5 レベルに上がる時に初めて求められる。しかし、ある参加者によれば、国連では、グレードを順番に上がっていけば次のグレードに必要な経験・要件が得られるという流れ・仕組みにはなっていないために、早い段階からの準備が必要である。例えば、それぞれマネジメントの権限がない P3 レベルから P4 レベルのポジションには就けても、その後、一般的に3～5年のマネジメント経験を含めて10年程度の職務経験が必要な P5 ポジションにすぐに応募することは不可能である。そのため、「(テクニカルかマネジメントか) どっちに行きたいかは P3 ぐらいの時点で決めておかないと、頭打ちになる」とのことであった。

ただし、別の参加者によれば、国際機関では P4 や P5 のテクニカル・ポジションで退職する人は大勢おり、マネジメント・ポジションに進むか否かは強制されるものではない、テクニカル・ポジションで引退した方が

帰国後に専門分野での仕事に就きやすいという考え方もあるとのことだった。

(2) 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

インタビュー参加者より、標記について語られた部分を質的記述的に分析した結果、33 のコードが抽出され、17 のカテゴリーに集約された(表2)。

まず前提として、＜保健関連国際機関と他組織で求められる幹部職員の資質はそう変わらない＞、特に＜官民連携パートナーシップはプライベート・セクターのバックグラウンド(知識、コンピテンシー等)を重視する＞との意見が聞かれた。

国際機関の幹部職員として求められる能力・スキル・知識としては『ファンド・マネジメント・スキル』を挙げる声が多かった。彼らは、限られたドナー資金を、競合する他組織ではなく、自組織の案件に確実に引きつけること、それにより活動を維持し、職員を継続雇用することに日々注力していた。ファンドレイジング能力と、そのための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・売り込み能力は幹部職員に必要な能力であり、それらに長けた人程重宝され、上に上がりやすいとのことだった。

一つは、国連機関、特に(国際機関)を含めてお金ないんですよ。だから例えば、

先ほど申し上げた(数)の国で事業を展開した時にはドナーからお金をもらわなきゃいけないんですね。そうすると、医療の知識だけじゃなくって、資金調達能力って、どこにも書いてないんですけど、国連の CV とかに、TOR とかに。でも成功している人を見てみると、やっぱりお金引っ張ってきた人、経歴がすごい人がやっぱり上になって。で、多分、なぜ彼らがお金を引っ張ってくるかっていうと、やっぱり、彼らはその先ほど申し上げたネットワーク能

力に長けていたり、プレゼンが上手かったり、コミュニケーションが上手かったり。

やっぱりそれだけ資金力がある人材、資金力だけではなくて、全体的に言うと、パートナーシップマネジメントが上手い人ということになると思うんですが、特に1点、共通するのであれば、やっぱり資金力がある人、そのドナーとの対応、関係づくりが上手な人というのは、やはり現地事務所でも重宝がられているのを見てきました。

次いで幹部職員として求められる能力・スキル・知識として『コミュニケーション・スキル』が挙げられた。その中でも、一般的にグローバルな職場で必要とされている『コミュニケーション・スキル』に分類しうる<パートナーシップ構築能力>、<プレゼンテーションの作成・遂行能力>、<パブリック・スピーキング・スキル>、<アドボカシー・スキル>、<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>に加えて、<異なる文化的背景を持つ人々の中で相手の伝えたいことと自分の伝えたいことの接点を模索しながら話す理解力・共感力>、<信頼関係を構築するための傾聴力>といった、文化的背景に配慮したコミュニケーションについて語られたことが印象的だった。後者についての語りでは、国籍や文化的背景が異なる人たちの集まりでは、日本人が当たり前と思いがちな前提が当たり前のこととして存在しないからこそ、傾聴力・理解力・共感力をベースにしたコミュニケーションの重要性・強みが強調された。

それぞれの人たちの使っている言葉の粒感を理解して、共感していくような力っていうんですかね、そこは多分、日本の人が非常にたくさん持っていると思うんですけども、そういうものを生かすことってというのは非常に重要なというふうに思いました。(中略) 帰国子女とかであれば多分、言いたいこ

と言いながらその人の話にアテンションもっとおいていこうとするアプローチが多いんだと思うんですけども、そうでない人間としてはやっぱりこういう瞬間にどれだけインパクトを持ったことが言えるかってことが重要になってくるので、この人が何を聞きたいと思ってるのか、自分は何を言いたいと思ってるのかの接点をこう模索して話をしてかなきゃいけないんで、どちらかというとそのそこに時間がかかるんで逆に聞く方が多かったっていう結果論なのかもしれないですけど、でもそれをパターンにしていくことで、何となく会議の中では最初から最後まで喋ってないけども、ちゃんと言うときにはみんなが聞いてくれるみたいなことは一応言えるような立場になっていくような気がしましたんで、そういうアプローチもあるんじゃないかなってことをちょっと共有させていただければなと思います。

『マネジメント・スキル』については、<チーム・マネジメント・スキル>として、多国籍のチームでメンバーのタレントを見出し、チームとしてモチベーションを保ちながら協力関係を主導していくことの大切さが伝えられた。しかし、「アジア系職員は部下に口出ししすぎ、萎縮させる傾向がある」、「日本人は一般的にヒューマン・リソース・マネジメントの力が弱いために国連で上に上がれない」といった趣旨の意見も聞かれた。

『ネットワーキング・スキル』については、<採用につながるネットワークの形成と維持>について語られた。具体的には「P5レベルからDレベルに上がる際に、一緒に働く仲間としてサポートを得るためのDレベルの幹部職員や日本政府関係者とのネットワーキングが必須」、「ポスト公募の際に内部候補者として扱われるためのネットワーク構築と維持の大切さ」等の内容が語られた。

更に、複数の参加者から<ジェンダー平等意識・人権意識・無差別意識・環境配慮等>の国連憲章に表現される価値観や『社会的責

任意識』がない人は国連でやっていくのは難しい、との声が聞かれた。異なる人種・文化的背景を持つ人々が協働する環境では、社会的責任意識の欠如が人種的な問題に結びつく可能性があるため、十分に配慮する必要があるとのことだった。

(3) 国際機関の幹部職員として求められる能力・スキル・知識等を高めるために実施・努力したこと

インタビュー参加者より、標記について語られた部分を質的記述的に分析した結果、26のコードが抽出され、7つのサブカテゴリー、2つのカテゴリーに集約された(表2)。

これらは『On the job training』と『継続学習』に大別できた。『On the job training』においては、優秀な上司や同僚の態度、仕事ぶり、話し方、メールの書き方、交渉の仕方等を観察・研究し、時にはどうしたら同じようにできるか直接本人に聞き、真似できるところは真似するという<優秀な上司や同僚からの学び・モデリング>が最も多く聞かれた。

あとは自分ができると思う上司とか同僚がいたら、彼らの癖とか態度とか仕事ぶりを真似する努力って、観察して同じように話すとか、同じように仕事をするとか。そうやってできる人がなぜできるのかっていうのを、自分なりに研究して真似できるところは真似する。

『On the job training』の内、【チーム・ビルディング】についても多く語られた。具体的には、<オープン・オフィスの設置>、<動機づけのためのチームメンバーのトレーニング参加や新しいチャレンジのサポート>、<リーダーシップ・トレーニング等の内容の共有>といった様々な取組が紹介されたが、これらは3. インタビュー調査結果(1) 国際機関の幹部ポジションについて前述の参加者が語った「プロジェクトとかプログラムマネジメントっていうのはチームメンバーが全て最高のパフォーマンスをしてゴールに持ってけるっていうのが仕事なので、ある意味すごいアシストの仕事」という内容に沿ったものと言えよう。

『On the job training』では、【コミュニケーション・スキルの向上】についても語られた。具体的には、<相手の価値観の理解に努めつつ、巻き込んでいく>、コンサルタント会社のトレーニングで習得した<物事を構造化しながら話す>手法の実践、様々なバックグラウンドを持った人とのコミュニケーションの強化および仕事内容を補う意味で、<職場で色々な人とコミュニケーションを取る>といった取組内容が聞かれた。

『継続学習』について語る参加者も多かった。米国やスイスの大学院のリーダーシップ・プログラムに加えて、ニューヨーク大学プロフェッショナル教育の実践的なファンデレイジング・コース¹が役に立ったという意見が聞かれた。そのコースでは、プロポーザルの書き方、ドナーの探し方、ドナーへのプレゼンテーションの仕方、ドナーとの信頼関係構築後の提案の仕方等を教えており、NGO や NPO が多いアメリカならではのコース内容と考えられるとのことだった。

(4) 国際機関の研修・セミナー・支援等

インタビュー参加者より、標記について語られた部分を質的記述的に分析した結果、12のコードが抽出され、2つのカテゴリーに集約された(表2)。

印象的だったのは、国際機関の研修、メンタリング、コーチング、上司への相談等は『限界がある』、あまり役に立たなかったという趣旨の意見が多かったことである。例えば、国際機関におけるメンタリング・プログラムとしては2023年に開始されたWHO Global Mentoring Programmeがある²。本プログラムはWHOの幹部職員等の希望者にオンラインによるトレーニングを提供し、メンターを育成、そして、マッチングによりメンターとメンティーのペアを作り、スタッフのキャリア・能力開発を支援するものである。インタビュー調査ではUNFPA、UNICEFにおいても同様のプログラムの存在が伝えられた。

私がなんで私は有益じゃなかったなと思ったのは、やっぱり当然私が日頃悩んでるス

トレスとか、あるいは問題とかって、すごく個別具体的じゃないですか。例えばここだと（数）カ国も担当しなきゃいけないのにお金がないとかっていう悩みを。だから今、ニューヨークとかバンコクにいる人が私になんかアドバイスできることってあんまりないんですよ。心構えとか気構えだったら、私はもう分かってて、分かった上で悩んでることなので。そういう意味ではこう組織的なメンタリングとかコーチングっていうのはやっぱりあんまり私は役立たなかったなあと。

その時にメンターとコーチというのは両方ついてたんですけども、特に当時メンターは（国連機関）内のP5の人を一人、選んでか、向こうにマッチングされてという形だったんですが、正直そんなに役立つものはなかった。（中略）そういうのより私がすごく役に立ったのは、その実際に例えば昔の上司だとか、あと直属の上司でなくても、同じ職場のもうちょっとシニアな人に相談して、いろいろアドバイスをしてもらおうということもありましたね。

P4 の中堅職員レベルから受講する UNFPA と WHO の管理職向けマネジメント研修が役立ったという意見も聞かれた。

元々最初は誰にも管理っていう、そういうスキルもないじゃないですか。だから人の、上司を見て学ぶとか。でももっと本当にストラクチャーがつけてそういうトレーニングっていうのはすごい良かったですね。

また、幹部職員に限った支援ではなく、どのランクにも対応できる支援として、WHO の JPO 部門による履歴書の書き方のアドバイスが役立ち、それ以来、書類審査に通るようになった、という意見も聞かれた。

(5) 国際機関のキャリア形成において有益・効果的と思われた研修・セミナー・支援等

インタビュー参加者より、標記について語られた部分を質的記述的に分析した結果、27 のコードが抽出され、5 つのサブカテゴリー、5 つのカテゴリーに集約された（表 2）。

第一に、【メンタリング/コーチング】が有益・効果的という意見が多かった。一般的にメンタリングとは経験豊富な先輩が相談者の中長期的な成長やキャリアについて自らの経験に基づき長期・継続的に助言するものである。それに対して、コーチングとはコーチとの対話を通じて相談者の目標達成や行動改善のための答えを短期的に導き出すものである。インタビューでは双方について語られた。

まあ私個人的にするのは、やっぱりメンタリング。例えば私だったらあの女性なんで、こう女性リーダーの話を聞きに行ったり、もう本当私は個人的に行ってるんですよ。個人的にいやちょっと聞きたいんですけどとか、やっぱりこれから私も（国際機関）でキャリアを積もうと思ってんですけど、こういう時は、例えばどうしたらいいんですかとか言っただけで、そこでちょっと仲良くなって、話を聞かせてもらったりしてるのが結構多くて。

あとは、（都市）にあのメンターがいるんですよ、私、その（国際機関）で、D1 の人で一回（国際機関）で働き始めた時にミーティング、おっきなテレビ会議があって、その男の人がプレゼンテーションをしてくれたんですね。で、それがすごくストラテジックで、この人すごいなと思って、で、自分で E メールを送ってメンターになってくれませんかかって言って。で、だいたい三ヶ月に一回ぐらい、もっと私が問題があると相談一ヶ月に一回相談したこともあったんですけど。もう 3 年ぐらいその（氏名）さんっていうんですけど、その（国）人なんですけど、その人とたまに話して相談して。その人も（国）とかで代表したことがあるので。

前述の 3.インタビュー調査結果 (4) 国連

の研修・セミナー・支援等では、＜国連のリーダーシップ・プログラム、メンタリング/コーチング制度は役に立たなかった＞という趣旨の意見が多く聞かれた。それに対して、ここでのメンタリング/コーチングは、自ら依頼した、自分のことをよく知る/尊敬する先輩・リーダー、上司、元上司、同僚からのメンタリング/コーチング、もしくは、自ら/国連が契約したプロによるメンタリングのことであり、『個別のニーズに対応した支援』とカテゴリー化した。

加えて、国連の同期、研修で出会ったピア、大学院同級生、日本人ネットワーク、専門家ネットワークといった国際機関内外の非公式な【ネットワーク】が有益という声も多く聞かれた。

それ(研修)よりもやっぱり研修に来ていた同僚と話すとか、そういうピアとピアの間の情報共有とか悩みの共有とか解決策の共有とかの方がどっかの講師が来て、何かを教えるよりも有益だったかなと思います。

その他には、【マネジメントの学習】と【学位取得】に大別される『継続学習』、【十分な面接・筆記試験対策】をはじめとした『受験対策』、『コミュニケーションに関するトレーニング』も有益とされた。

主に上司不在時や緊急時の＜上級ポストの代理体験＞や＜他ポストの体験＞、人道危機発生時に自ら志願して赴く＜緊急援助の仕事の体験＞、幹部ポストに役立つ疑似体験・原体験も、自分の視座を高め、上位ポストの準備をする上で有意義との意見が聞かれた。

(6) 国際機関のキャリア形成において、このような内容の研修・セミナー・支援等があれば有益・効果的と思うもの

インタビュー参加者より、標記について語られた部分を質的記述的に分析した結果、7つのコードが抽出され、4つのサブカテゴリー、4つのカテゴリーに集約された(表2)。

『日本政府(グローバルヘルス人材戦略センターを含む)による支援』に集約される支

援において、特徴的な支援として【ネットワーク形成支援】が求められた。国際保健や国際保健機関に関心がある日本人がお互いにサポート、情報交換、人材発掘できる可視化されたネットワークの構築支援を希望するとの意見が聞かれた。

私自身は残念ながら、こうマッチングするような経歴を持っている日本人の方をちょっとあまり存じ上げないんですよね。

(中略) 多分世界的には多分すごい大勢の方がいて、その名簿作りだけじゃないですけど、横のネットワーク作りっていうんですけど、横のネットワーク作りっていうんですけど、例えば、その保健機関や保健分野でのポストに興味がある人、まだ入っていないんだけど。あるいは実際にそういうポストに就いているジュニアの人、P2、P3とか、あるいは中堅の人、P3、P4とか、あるいはもうシニアの人、P5、D1以上とかっていう名簿があって、それがこう共有されるようなシステムがあって。で、時々はこの横のピアサポートっていうんですか。あるいはP2同士で話をするとか。時々には年に一回はパーティーじゃないですけども、でもP2の人がASGに話す機会があるとかがあって、こう日本人のまあ、現役の方、あるいは現役になりたい人の間でサポート・システムになるかな。

そのまあ横のつながりっていうか、そういうフォーラムがあると面白いかもしれませんよね。そういう候補を出す、日本人の。まあ難しいですよね。なかなか難しいんですけど。(中略) うん、まあね、Eフォーラムみたいなことでも。やっぱり日本人そんな多くないので。

その情報(自分に適したポスト情報)をキャッチできるのはWHOの内部の人だけだよっていう。もちろん知り合いがいるので

知り合いにプロアクティブに私が言えばよかったですかもしれないんですけど。そこはやっぱりだから属人的というか本当に一言最後はネットワークだねっていう話になるんですけど。そのネットワークを可視化するっていう、ネットワークとオポチュニティはあったらとってもありがたいですね。

プロジェクトの資金調達に腐心する参加者は、『ファンドレイジングに関するトレーニング』を希望していた。

(7) 能力的なことに限らず、国際機関のキャリア形成において困難に感じていること、サポートしてほしいこと

インタビュー参加者より、標記について語られた部分を質的記述的に分析した結果、19のコードが抽出され、7のサブカテゴリー、4つのカテゴリーに集約された(表2)。

第一に、『キャリアに関する支援』が最も多く求められ、それらは【帰国後のキャリア支援】と【人材育成・派遣の支援】に大別された。

【帰国後のキャリア支援】においては、「親の介護や自身の病気等で一時的に帰国したくても、国際機関と同様にやりがいがあり、且つ、海外で育った子供をインターナショナル・スクールに通学させられる程度の給与レベルの仕事が限られているため帰国ができない」、「日本の民間企業や大学等と国際機関の間をもう少し気軽に行き来できるとよい」、「国際機関で上手く行かなかった場合、戻る組織がないと、国際機関勤務を躊躇してしまう」等の意見が聞かれた。

【人材育成・派遣の支援】においては、「P5やDレベルで外部から採用される人材はほぼいないため、ジュニアレベルや他の政府がやっているように中堅レベル(P3、P4)を増やし、彼らが将来幹部職員になる支援をすることが中長期的には確実」との意見が聞かれた。また、「将来、世界が豊かになるにつれて国連の仕事は減っていくだろうから、国連で残る分野(アフリカ、紛争地、緊急援助、気候変動等)を見据えた中長期的な人材育成が必要」との意見もあった。

国際機関の中でアジア系職員が上に行けないという【アジア系職員特有のリーダーシップに関する課題】についても語られた。具体的には、「本当の答えではないかもしれないが、可能な中でベストの回答を提案して説明するという問題解決の手法が学校で教えられる」、「メディア等の影響により、アジア的リーダーシップよりも欧米的リーダーシップの方が優れているとみなすステレオタイプが存在する」、「かといって、欧米人のようにふるまおうとすると、不自然で無理をしているオーバーアダプテーションの印象を与えてしまう」といった課題が挙げられた。

D. 考察・結論

インタビュー調査結果から、導き出した考察・結論は以下の通りである。

第一に、WHO勤務においては『テクニカル・ポジションに留まるかマネジメント・ポジションに進むかの2通りの選択肢がある』、そして、<幹部職員としてグレードが上がる毎に専門分野のテクニカル・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>という声が多く聞かれた。(ここでいう「マネジメント・ポジション」とは、「テクニカル・リーダーシップ・ポジション」とも言い換えられ、国際機関の総務・人事・財務等の管理部門の統括ではなく、保健領域部門の統括について言及していると考えられる。国際保健の専門領域の幹部は、技術的な専門性を基盤としつつマネジメント能力が求められる)。そのため、早い段階から将来はマネジメント・ポジションに進むか、テクニカル・ポジションに進むかで、キャリア形成を検討する必要があることが示唆された。テクニカル・ポジションに留まる場合は、グレードが上がる毎にテクニカルのみポジションが減るため、P4もしくはP5等のテクニカル・ポジションを最後に、上位ポジションへの昇進を求めず専門官的に生きるか、引き続き専門分野におけるキャリアを求めて民間またはパートナーシップなどに転職するか、もしくは引退するかの選択となる。一方、より上位のマネジメント・ポジションへの就任を求めるのであれば、その職務内容は、従前のものとは大きく異なる

ために意識的なキャリア形成努力が必要になる。そのことに多くの中堅職員の間で葛藤があることは前述したとおりである。このことは、国際保健の特定分野の専門性（医学、公衆衛生、看護、予防歯科、精神保健、感染症等）に基づきキャリアを積んできた WHO 他の参加者から多く聞かれた。それに対して、国際保健以外の専門分野（ジェンダー、経営、社会学、国際政治、平和研究、国際刑事司法、紛争解決、公共政策等）を専攻し、UNFPA、UN Women、GF 等でキャリアを積んできた参加者からは聞かれなかった。インタビューでは、国籍を問わず<医師/グローバルヘルス専門家はマネジメントを軽視する/不得意な人が多い>という意見も聞かれた。医師・看護職・グローバルヘルス専門家は、個人の専門領域での知識や臨床能力を優先される環境、病院組織でのトップダウンの意志決定システム等の環境的要因によりマネジメント経験を得る機会が相対的に限られており、集団でのリーダーシップやチーム・マネジメントの実践経験をより積極的に積む必要があるのかもしれない。

テクニカルなポジションから保健領域のマネジメントのポジションに移るタイミングとしては、テクニカル・ポジションが頭打ちになる P4 から P5 にかけてという意見が主流であった。しかし、中にはテクニカル・リーダーシップの権限がない P4 ポジションからテクニカル・リーダーシップの経験が必要な P5 ポジションに応募しようとしても、経験が十分でないため、直ちに実行することは難しく、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。

マネジメントのキャリアに進む場合の準備方法としては、管理職向けマネジメント研修（UNFPA、WHO）が有益との意見があった。また、On the job training による、優秀な上司や同僚からの学び・モデリング、上級ポストの代理体験、他ポストの体験、緊急援助の仕事の体験、幹部ポストに役立つ疑似体験・原体験も、自分の視座を高め、上位ポストの準備をする上で有益であることが示唆された。

国際機関におけるキャリアは、日本の年功序列制度に基づく終身雇用とは異なり、2～5

年の任期毎に、自分の能力や経験に見合ったポストへ応募・合格を繰り返すことにより形成される。そのため、職務内容、勤務地、ワークライフバランス、進みたい方向性等を自ら選択しデザインする自由があるが、その分、自らの選択にかかる責任も大きい。幹部職員としてマネジメントに進むかテクニカルに留まるかの選択は、国際機関に勤務しつつ理解・選択していくことになるが、そのための準備は P2、P3 等の早い段階からしておくに越したことはない。キャリアの早い段階からの進路の検討・準備は、特に専門分野の職務内容とマネジメント分野の職務内容との間に隔たりがある医師・看護職・グローバルヘルス専門家等にとって、必要と思われる。

外務省が外部委託を通じて JPO 合格者に実施する JPO 就任前研修³等における周知・情報共有はその心構えを養う上で有益と考えられる。また、実際のマネジメント能力の習得は、優秀な上司や同僚からの学び・モデリング、幹部ポストの疑似体験等を含めた On the job training が有益と考えられる。

第二に、主要な保健関連国際機関である WHO⁴、UNICEF⁵、Gavi⁶、Global Fund⁷ で必要とされるコンピテンシーと、本研究で抽出された幹部職員として必要と思われる能力・スキル・知識等を比較した結果、特定分野のコンピテンシーに関する語りが確認されず、今後より力を入れていくべき方向性が示唆された。

表 3 は、WHO、UNICEF、Gavi、GF が各組織の職員または幹部職員に必要なコンピテンシーとして掲げている内容と、本研究で抽出されたコンピテンシーを比較したものである。最も網羅的である WHO のコンピテンシー（Technical expertise、Overall attitude at work、Teamwork、Respecting and promoting individual and cultural differences、Communication、Creating an empowering and motivating environment、Knowing and managing yourself、Producing results、Moving forward in a changing environment、Setting an example、Ensuring effective use of resources、Building and promoting partnerships across the organization and beyond、Driving the organization to a

successful future、Promoting innovation and organizational learning）と比較しても、概ね大体のコンピテンシーに該当する内容もしくはそれ以上が語られた。特に、ファンド・マネジメント・スキルの内の「ファンドレイジング能力」、ジェンダー平等意識・人権意識・無差別意識・環境配慮等の「社会的責任意識」の必要性は、本研究において、より強調されたと言えよう。

しかし、Core Competency である WHO の Moving forward in a changing environment、UNICEF の Innovates and embraces change、Gavi の Openness、GF の Adaptability に対応するコンピテンシーについてはインタビューで語られなかった（表 3 網掛け部分）。加えて、Leadership Competency である WHO の Driving the organization to a successful future、Promoting innovation and organizational learning、UNICEF の Innovates and embraces change、Gavi の Leading others、Innovation、Openness に対応するコンピテンシーについても、ほとんど語られなかった（表 3 網掛け部分）。これらも「組織の発展や変革を実現するための能力」という点で前述の「組織変革とイノベーションの推進・実行能力」と共通している。

組織の変革能力についてインタビュー参加者からほとんど語られなかったということは、その必要性について理解が深まっていないことが考えられる。しかし、組織の変革能力は、とりわけ、現在、第二次トランプ米政権下で国連への拠出金が大幅に削減され、人員削減や国際機関の統廃合が進行する中、組織を改革し新たな方向に牽引する上で必要不可欠なコンピテンシーと言えよう。そのため、視座を一段高め、組織の変革能力を身に付ける訓練が必要と思われる。このようなコンピテンシーは、差し迫って変革が求められている現場での修羅場経験、リスクテイキング等の On the job training を積み重ねることにより得られると考えられる。

第三に、幹部職員として、ファンドレイジング能力とそのためのコミュニケーション能力の重要性の認識および能力強化の必要性が示唆された。ファンドレイジング能力の必要性は空席公募情報、TOR、Competency

Framework には書かれていないものの、国際機関で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ファンドレイジング能力が備わっているとの意見が聞かれた。第二次トランプ米政権下で国連への拠出金が大幅に削減されつつある今、ファンドレイジング能力とそのためのコミュニケーション能力は益々必要となりつつあると言えよう。インタビューではニューヨーク大学プロフェッショナル教育のファンドレイジング・コース¹の有用性が語られたが、これ以外にもインディアナ大学⁸、ハーバード大学エクステンション・スクール⁹、ボストン大学¹⁰、国連平和大学¹¹等がオンラインのファンドレイジング・コースを設けている。日本では、大学・研究機関のためのファンドレイジング・コースは比較的存在するものの、NGO や国際機関のためのコースはあまりない。日本財団¹²、日本ファンドレイジング協会¹³、金城大学¹⁴等が NGO のためのファンドレイジング・コースを開講している。まずは、グローバル人材戦略センター等のグローバル人材派遣・育成に関わる組織が、国際機関の幹部職員にとってのファンドレイジング能力の必要性について経験者を招いたセミナーを実施し、これらのコースにつなげるという支援方法も考えられる。

第四に、個別のニーズに対応したメンタリング/コーチング実施の有効性が示唆された。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 と UNFPA の管理職向けマネジメント研修の例外はあるものの、＜国連のリーダーシップ・プログラム、メンタリング/コーチング制度は役に立たなかつ

た」という意見が多かった。むしろ、自分をよく知る/尊敬する先輩・リーダー、上司、元上司、同僚等の非公式のメンターによる、個別のニーズに対応したメンタリング/コーチングの有効性が示唆された。ここで重要なのは、国連のリーダーシップ・プログラム、メンタリング/コーチング制度のすべてが役に立たないという訳ではなく、それらの支援が個別のニーズに対応しているかどうかである。その観点から、例えば、専門家による個人のアセスメントを行い、性格特性・行動特性・家庭状況等を十分に把握した上で、適当と思われる経験豊富なメンターをグローバルヘルス人材戦略センターが紹介し、中長期的な成長やキャリアについてのメンタリングにつなげるという支援方法も考えられる。

メンタリングは、国際機関を含む多様なセクターの組織において広く実施されているが、本研究で示唆されたように必ずしも現状の満足度は高くないこと、個人の特性やキャリアニーズ等の個別ニーズに即したメンタリングがキャリア支援に効果的であることが示唆されている。個別ニーズは、思考や行動の特性、これまでの知識・経験・能力、キャリア観や家庭環境等の個人的事情等に関係する。こうした点をメンターが十分に把握した上で、個別にカスタマイズされたプログラムを構築することが有効になるものと想定される。また、メンターとメンティーの適切なマッチング、メンター自身の能力向上も重要になるものと思われる。

これらを踏まえると、メンティーの特性を的確に把握・評価するための手法を習得させるトレーニングや、メンターに対する組織的なサポート体制などを包括的に取り入れたメンタリング・プログラムの開発が望まれる。

最後に、On the job training と継続学習による不断の学びの重要性について改めて強調したい。前述のとおり、国際機関におけるキャリアは、日本の年功序列制度に基づく終身雇用とは異なり、2～5年の任期毎に、自分の能力や経験に見合ったポストへ応募・合格を繰り返すことにより形成される。そのため、職務内容、勤務地、ワークライフバランス、進みたい方向性等を自ら選択しデザインす

る自由があるが、その分、自らの選択にかかる責任も大きい。加えて、国際機関は抛出国の政治的決断に影響される面が大きく、誰もが組織の統廃合、人員削減等の問題に直面しうる立場となった。そのような不安定な働き方においては、今自分がしていることは次につながっていくという感覚を大切にしながら On the job training と継続学習を不断に行っていくことは、国際機関で働く上での自信と心の拠り所となると思われる。本研究において、「国際機関の幹部職員として求められる能力・スキル・知識等を高めるために実施・努力したこと」として On the job training と継続学習が挙げられたことは、学びが不安定な働き方・時代を生き抜く拠り所となりうることを示唆している。このことは、国際機関幹部を目指す者に対し、道が開かれていることを示すものであり、大きな励みとなるであろう。

本研究の限界

本研究の参加者は P4～D1 相当の職員であり、将来的により上位の幹部職を目指す立場からの視点が中心となっている。一方で、DG や CEO など、採用・昇進の最終的な意思決定を担う側の視点については、本研究では把握されていない。さらに、本調査の主たる実施時期は、グローバルヘルス分野における組織改革が本格化する以前であったため、現在求められている幹部職の資質や要件が必ずしも十分に反映されていない可能性がある。これらの点は、本研究の知見が特定の時期・立場に基づくものであることを示しており、得られた示唆を参照する際には、こうした前提条件を踏まえることが望ましい。加えて、一般的に質的調査においては、インタビュー者と被インタビュー者の間で言葉の定義等について認識の差異が存在することがあり得るため、質問票やインタビュー中での丁寧で的確な定義づけや説明が必要である。

結語

WHO におけるマネジメントとテクニカルの2通りのキャリアパスの可能性、特定の

コンピテンシー（組織の変革能力、ファンドレイジング能力とそのためのコミュニケーション能力）の獲得の必要性、個別のニーズに対応したメンタリングの有効性、不安定なキャリアにおける拠り所としての On the job training と継続学習が示唆された。

E. 研究発表

1. 論文発表

該当なし

2. 学会発表

該当なし

F. 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

表 2. 国際機関の幹部職員として求められる能力・スキル・知識等と能力強化対策

1. 国際機関の幹部ポジション

カテゴリー	サブカテゴリー	コード	データ数
テクニカル・ポジションに留まるかマネジメント・ポジションに進むかの2通りの選択肢がある		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
		テクニカルに留まるかマネジメントに進むかの選択肢がある	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

2. 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

カテゴリー	サブカテゴリー	コード	データ数
保健関連国際機関と他組織で求められる幹部職員としての資質は同じ		保健関連国際機関と他組織で求められる幹部職員の資質はそう変わらない	13
		官民連携パートナーシップはプライベート・セクターのバックグラウンド（知識、コンピテンシー等）を重視する	2
ファンド・マネジメント・スキル		ファンドレイジング能力	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
コミュニケーション・スキル		パートナーシップ構築能力	5
		プレゼンテーションの作成・遂行能力	4
		異なる文化的背景を持つ人々の中で相手の伝えたいことと自分の伝えたいことの接点を模索しながら話す理解力・共感力	3
		パブリック・スピーキング・スキル	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	2
		信頼関係を構築するための傾聴力	1
		社交性	1
マネジメント・スキル		チーム・マネジメント・スキル	14
		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		採用につながるネットワークの形成と維持	14
語学力		語学力	11
ストラテジック・シンキング		ストラテジック・シンキング	4
		キャリアに関するストラテジック・シンキング	3
リーダーシップ・スキル		リーダーシップ・スキル	7
クライシス・マネジメント・スキル		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
		クライシス・マネジメント・スキル	3
分析力		分析力	3
プロジェクト・マネジメント・スキル		プロジェクト・マネジメント・スキル	2
問題解決能力		問題解決能力	2
意思決定能力		意思決定能力	1
学位		保健分野の幹部職員は医学系の学位（医師・看護職・公衆衛生等）が必要	5
		保健分野の幹部職員は医学系の学位＋ α （資金調達能力、そのためのネットワーキング能力・コミュニケーション能力・売り込み能力等）が必要	3
		看護職として幹部職員になるには博士号が必要と思われる（必須でないものの、ない人は少ない）	4
視座の向上		所掌範囲の拡大に応じた対応範囲・視点の拡大	8
社会的責任意識		ジェンダー平等意識・人権意識・無差別意識・環境配慮等	6
国連システムの規則に関する知識		国連システムの規則に関する知識	5

3. 国際機関の幹部職員として求められる能力・スキル・知識等が高めるために実施・努力したこと

カテゴリー	サブカテゴリー	コード	データ数
On the job training		優秀な上司や同僚からの学び・モデリング	26
	チーム・ビルディング	オープン・オフィスの設置	4
		チームメンバーに対する課題設定と評価	3
		動機づけのためのチームメンバーのトレーニング参加や新しいチャレンジのサポート	2
		チーム会議でのチーム・メンバーの動機づけ	2
		リーダーシップ・トレーニング等の内容の共有	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
		Trial & Error	6
		フィールド現場からの学び	5
	コミュニケーション・スキルの向上	相手の価値観の理解に努めつつ、巻き込んでいく	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
	ハイレベルなエンゲージメント経験	国レベル、ジュネーブまたは第三国のハイレベル会議でのシニアオフィシャルや大臣級政治家とのエンゲージメント経験	4
	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	2
		責任を持って仕事をする	1
		民間企業での職務経験	3
		修羅場経験	3
		課題解決のためのプロポーザル提案	1
	語学学習	英語の授業と思い会議中にノートを取る	1

継続学習	大学院プログラムへの参加	リーダーシップ・プログラムへの参加	8
		ファンドレイジング・プログラムへの参加	4
	コミュニケーション・スキルの向上	有名人や政治家の見習いたいコミュニケーション・スタイルを参考にする	3
		語学学習	3
		経営学誌の読書	1

4. 国際機関の研修・セミナー・支援等

カテゴリー	サブカテゴリー	コード	データ数
限界がある		国連のリーダーシップ・プログラム、メンタリング制度は役に立たなかった	11
		研修は一般的に役に立たない	3
		グローバルヘルスの課題やプログラムにリンクしたリーダーシップ研修があるとキャリア形成に役立つ	2
		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	2
		研修は民間会社が受託・実施しているため当てはまらない内容もある	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
有益・効果的な国連の研修・セミナー・支援等もある		UNFPA の管理職向けのマネジメント研修	5
		WHO の JPO 部門による履歴書の書き方に関するアドバイス	4
		WHO の管理職向けのマネジメント研修	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

5.国際機関のキャリア形成において有益・効果的と思われた研修・セミナー・支援等

カテゴリー	サブカテゴリー	コード	データ数
個別のニーズに対応した支援	メンタリング/コーチング	非公式のメンター（自分をよく知る/尊敬する先輩・リーダー、上司、元上司、同僚）	24
		自ら契約したプロによるコーチング	9
		国連がつけてくれたプロによるコーチング	6
		自分も若手育成のためにメンターをしている	1
	ネットワーク	国際機関内外の非公式なネットワーク（研修で出会ったピア、大学院同級生、同期、日本人ネットワーク、専門家ネットワーク）	20
		考え方の枠を広げる上で有意義	1
		アドミニストレーション担当者とのネットワーク	1
継続学習	マネジメントの学習	マネジメント・セオリーに関する講義・本・論文の学習	8
		MBA コースへの参加	7
		経営コンサルティング会社の問題解決手法	3
	学位取得	MBA・第二修士号・博士号の取得	3
受験対策	十分な面接・筆記試験対策	想定問答の作成	10
		模擬面接の実施	3
		リクルートメント・エージェンシーとのキャリアに関する対話	5
		先輩や同僚からのアドバイス	2
仕事の疑似体験		上級ポストの代理体験	9
		次の職位ステップを意識して考え行動する	2
		コロンビア大学シアタースクールでの周りを巻き込む疑似体験	1
		MBA の多国籍の環境での疑似体験	1
		他ポストの体験	1
		緊急援助の仕事の体験	1

コミュニケーションに関するトレーニング		スピーキングのトレーニング	3
		コロンビア大学のシアタースクール	2
		コミュニケーションに関するトレーニング	1
		文章の書き方のトレーニング	1
		ソーシャル・メディアを活用したコミュニケーションに関するトレーニング	1
		プロポーザルの書き方のトレーニング	1

6. 国際機関のキャリア形成において、このような内容の研修・セミナー・支援等があれば有益・効果的と思うもの

カテゴリー	サブカテゴリー	コード	データ数
日本政府（グローバルヘルス人材戦略センターを含む）による支援	情報提供支援	日本政府の重点分野に関する情報提供	8
	ネットワーク形成支援	国際保健・国際保健機関に関心がある人同士のピアサポート/人材発掘・マッチング/情報共有のための可視化されたネットワーク	8
	教育支援	中堅・シニア向けエグゼクティブ・エデュケーションの実施・助成	5
	人材育成支援	タイ政府による若手支援のような人材育成支援	2
儀典に関するトレーニング		政府高官と接するための儀典に関するトレーニング	4
ファンドレイジングに関するトレーニング		ファンドレイジングに関するトレーニング	2
ヘルス・プログラムとリーダーシップがリンクしたプログラム		ヘルス・プログラムとリーダーシップがリンクしたプログラム	1

7. 能力的なことに限らず、国際機関のキャリア形成において困難に感じていること、サポートしてほしいこと

カテゴリー	サブカテゴリー	コード	データ数
キャリアに関する支援	帰国後のキャリア支援	帰国後のキャリア継続支援	18

		定年退職後に国際機関のキャリアが活かせる支援	1
	人材育成・派遣の支援	ジュニアレベル（JPO）・中堅レベル（P3、P4）の送り込み	4
		将来国連で残る分野（アフリカ、紛争地、緊急援助、気候変動等）を見据えた中長期的な人材育成	3
		国際経験の機会づくり	2
		国連勤務の知名度を上げる支援	1
キャリアに関する課題	家族とキャリアの両立	子どもの教育（日本語教育）	4
		家族とキャリアの両立	3
		Hardship Duty Station への赴任	2
		配偶者の仕事の有無	2
		親の介護	1
		単身赴任	1
	ハラスメント	セクシャル・ハラスメント	3
	国際機関の契約	国際機関の契約の短さ	2
リーダーシップに関する課題	アジア系職員特有のリーダーシップに関する課題	アフリカではアフリカ出身者が、アジアではアジア出身者が重用される	1
		アジア的リーダーシップよりも欧米的リーダーシップの方が優れているとみなすステレオタイプの存在	6
		オーバーアダプテーション	2
		学校で問題解決の手法を教えない	2
日本政府からの財政支援		日本政府からの財政支援	3

8. 国際機関職員に関する考察

カテゴリー	サブカテゴリー	コード	データ数
日本人は特定のコンピテンシーが弱い		日本人は言語能力が劣る	3
		日本人は他の地域の人と比べると静か	3
		日本人はチーム・マネジメント（ヒューマン・リソース・マネジメント）のコンピテンシーが弱い	1
		医師や研究者は国連職員に向かない	3

国籍を問わず医師・グローバルヘルス専門家は国連職員・マネジメントに向かない		医師/グローバルヘルス専門家はマネジメントを軽視する/不得意な人が多い	2
---------------------------------------	--	-------------------------------------	---

表 3. 主要保健関連国際機関のコンピテンシーと本研究で抽出されたコンピテンシーの比較

Enhanced WHO Global Competency*			UNICEF Competency Framework	Gavi Key Competencies	Global Fund's Organizational Competencies	各機関のコンピテンシーに該当すると思われる、研究で抽出された能力
MANDATORY Competency definitions and behavioural indicators		Level 4: P5 and above Strategic orientation/vision	Level 3: Manager of multiple teams (Senior colleagues with responsibility and accountability for multiple teams)	All staff	All staff	P5 and above
Technical expertise	Recognized expertise with broad internal and external knowledge.					・学位：保健分野の幹部職員は医学系の学位（医師・看護職・公衆衛生等）が必要 ・学位：看護職として幹部職員になるには博士号が必要と思われる（必須でないものの、ない人は少ない）
	Actively advance organizational vision through research and innovation.					

	Establish technical best practices and strategies for organizational success.		Thinks and acts strategically: • Create an environment of evidence-based analysis, risk management, prioritization and timely decision-making.			ストラテジック・シンキング
Overall attitude at Work	Act with integrity, accountability, and respect, upholding organizational values.				Global Fund Awareness and Mindset	社会的責任意識：ジェンダー平等意識・人権意識・無差別意識・環境配慮等
Teamwork	Collaborate and cooperate with others.	Promote organization-wide collaboration and teamwork.	Works collaboratively with others: • Promote a collaborative working culture based on participatory approaches to eliminate silos. • Promote a culture where	Teamwork (Leadership Competency: Building effective teams)	Collaboration	・マネジメント・スキル：チーム・マネジメント・スキル ・チーム・ビルディング

			colleagues and teams have opportunities to learn from conflict and disagreement.			
	Deal effectively with conflict.	Resolve conflicts and foster strategic collaborative networks.				・クライシス・マネジメント・スキル ・問題解決能力 ・問題解決のためのプロポーザル提案
Respecting and promoting individual and cultural differences	Relate well to diversity in others and capitalize on such diversity.	Respect and value diverse perspectives and backgrounds.	Works collaboratively with others: ・ Promote a culture that values diverse opinions, with input from all colleagues, regardless of hierarchy. Nurtures, leads and manages people: ・ Create and promote a culture of fairness,	Respect		・ コミュニケーション・スキル：異なる文化的背景を持つ人々の中で相手の伝えたいことと自分の伝えたいことの接点を模索しながら話す理解力・共感力 ・ コミュニケーション・スキルの向上：相手の価値観の理解に努めつつ、巻き込んでいく

			transparency and inclusion where colleagues from all backgrounds and perspectives feel empowered and valued.			
Communication	Express oneself clearly when speaking.	Communicate organizational goals effectively to diverse audiences.			Interaction	・コミュニケーション・スキル：パブリック・スピーキング・スキル ・コミュニケーション・スキルの向上：物事を構造化しながら話す

Listen.	Foster inclusive, culturally aware communication and decision-making.				・コミュニケーション・スキル：異なる文化的背景を持つ人々の中で相手の伝えたいことと自分の伝えたいことの接点を模索しながら話す理解力・共感力 ・コミュニケーション・スキル：信頼関係を構築するための傾聴力 ・コミュニケーション・スキルの向上：相手の価値観の理解に努めつつ、巻き込んでいく
Write effectively.	Oversee strategy, guidelines, and quality of organizational communication.				
Share knowledge.	Effectively communicate management decisions and shares		Openness		

		best practices across levels.				
Creating an empowering and motivating environment	Provide direction.	Translate organizational strategy into clear team direction.		Teamwork (Leadership Competency: Building effective teams)		
	Support, motivate and empower others.	Drive performance culture, set goals, monitor progress, and develop talent.				チーム・ビルディング：チームメンバーに対する課題設定と評価
		Foster empowerment, motivation, and positive engagement.	Works collaboratively with others: Promote empowering working environments, ensuring dignity and respect for all colleagues, while holding team managers accountable.			- チーム・ビルディング：動機づけのためのチームメンバーのトレーニング参加や新しいチャレンジのサポート - チーム・ビルディング：チーム会議でのチーム・メンバーの動機づけ
CORE Competency definitions and		Level 4: P5 and above	Level 3: Manager of multiple teams (Senior colleagues	All staff	All staff	各機関のコンピテンシーに該当すると思

behavioural indicators		Strategic orientation/vision	with responsibility and accountability for multiple teams)			われる、研究で抽出された能力
Knowing and managing Yourself	Remain productive.	Perform exceptionally and inspire resilience under pressure.	Manages ambiguity and complexity : ・ Promote and maintain a positive work atmosphere,			クライシス・マネジメント・スキル：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
	Manages stress.	Stay positive, perform well, and lead effectively under pressure.	supporting teams to remain productive and achieve results despite operating in a complex environment. ・ Provide stability in the face of conflicting external pressures, tensions and opposition from stakeholders.			クライシス・マネジメント・スキル：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
	Invite feedback.	Embrace feedback for growth and improvement.				

	Continuously learn.	Excel in research and swiftly applies complex, strategic knowledge.				継続学習
Producing results	Work efficiently and independently.	Benchmark performance to ensure quality and productivity.	Drive to achieve results for impact: ・ Create an environment of performance measurement, seeking feedback from key stakeholders to assess effectiveness.	Accountability	Drive for Results	チーム・ビルディング：チームメンバーに対する課題設定と評価
		Lead projects to ensure excellence and organizational impact.				プロジェクト・マネジメント・スキル
	Deliver quality results	Align goals with evolving global health needs.				
		Prepare self and team to meet strategic challenges.	Drive to achieve results for impact: ・ Promote the prioritization of			マネジメント・スキル：チーム・マネジメント・スキル

			project/programme deliverables with team managers to ensure clarity and focus.			
		Lead by example and assign roles to maximize team success.	Drive to achieve results for impact: Act as a role model, creating and promoting a performance culture where colleagues have a strong sense of accountability and fulfilment.			- チーム・ビルディング：女性グループの設置 - チーム・ビルディング：リーダーシップ・グループの設置
		Collaborate with stakeholders and lead departmental work.				マネジメント・スキル：他部署との調整能力

	Take responsibility.	Pursue growth and motivate others to excel.	Drive to achieve results for impact: Take full responsibility and accountability for the teams' shortcomings, providing support in areas requiring development.			- チーム・ビルディング：動機づけのためのチームメンバーのトレーニング参加や新しいチャレンジのサポート - チーム・ビルディング：チーム会議でのチーム・メンバーの動機づけ - チーム・ビルディング：女性グループの設置 - チーム・ビルディング：リーダーシップ・グループの設置
		Ensure accountability, promote best practices, and share lessons learned.				チーム・ビルディング：リーダーシップ・トレーニング等の内容の共有
Moving forward in a changing environment	Propose change.	Lead change initiatives to drive innovation and meet resource needs.		Openness	Adaptability	

	Adapt to change.	Guide organizational change and facilitate responses.	Innovates and embraces change: • Lead and champion change initiatives, mobilizing teams to respond to changing priorities.			
		Implement innovative strategies to improve results.				
Setting an example	Act professionally and ethically.	Perform work ethically following organizational rules and standards.	Demonstrates self-awareness and ethical awareness: • Promote the importance of demonstrating self-awareness in driving change to culture and preventing the abuse of authority. • Role model and lead by example in the demonstration of ethical behaviours.		Global Fund Awareness and Mindset	• 社会的責任意識：ジェンダー平等意識・人権意識・無差別意識・環境配慮等 • 国連システムの規則に関する知識

		Protect sensitive information and ensure compliance with policies.				国連システムの規則に関する知識
		Uphold standards, provide feedback, and take responsibility.	Demonstrates self-awareness and ethical awareness: • Create and promote a culture that establishes zero-tolerance for discriminatory language and behaviours. • Create and promote a culture that establishes procedures to address unethical behaviours. • Take decisive action on ethical dilemmas.			

	Be trustworthy.	Promote transparency, accountability, and organizational success.	Manages ambiguity and complexity: • Promote organizational resilience by communicating openly and honestly about challenges and the actions required to address them.			
MANAGEMENT Competency definitions and behavioural indicators		Level 4: P5 and above Strategic orientation/vision	Level 3: Manager of multiple teams (Senior colleagues with responsibility and accountability for multiple teams)	All staff	All staff	各機関のコンピテンシーに該当すると思われる、研究で抽出された能力
Ensuring effective use of resources	Strategize and set clear objectives.	Plan and manage team and organizational objectives, prioritizing projects and allocating resources effectively				ファンド・マネジメント・スキル

	Monitor progress and use resources well.	Adapt projects to change, monitor progress, and implement cost-effective solutions.				ファンド・マネジメント・スキル
Building and promoting partnerships across the organization and beyond	Develop networks and partnerships and encourage collaboration.	Develop and manage strategic partnerships to drive organizational success.	Builds and maintains partnerships: • Initiate new partnerships, including with the private sector and media. • Anticipate changing priorities, working with partners to create long-term and sustainable opportunities. • Act as a credible and convincing spokesperson and negotiator for UNICEF.		Collaboration, Interaction	コミュニケーション・スキル：パートナーシップ構築能力
		Drive innovation and collaboration to enhance organizational success.				

			Thinks and acts strategically: • Promote collaboration with key stakeholders, openly sharing knowledge, insights and effective practices. • Encourage and create a culture of involving key stakeholders in making critical organization wide recommendations and decisions.			
LEADERSHIP Competency definitions and behavioural indicators		Level 4: P5 and above Strategic orientation/vision	Level 3: Manager of multiple teams (Senior colleagues with responsibility and accountability for multiple teams)	All staff	All staff	各機関のコンピテンシーに該当すると思われる、研究で抽出された能力
	Constructive leadership style.	Guide organizational				リーダーシップ・スキル

Driving the organization to a successful future		progress with stakeholder engagement and trustworthy leadership.		Leadership Competency: Leading Others		
	Manage complexity and think systemically.	Drive initiatives that advance long-term organizational goals and leverage new opportunities.	Thinks and acts strategically: • Scan the external environment to explore new/emerging areas and identify opportunities and initiatives.			
	Set the vision and build commitment.	Shape a shared vision and foster a goal-driven, rewarding organizational culture.				
Promoting innovation and organizational learning	Encourage learning.	Promote knowledge sharing and a learning culture through coaching and empowerment.	Innovates and embraces change: • Lead and champion change initiatives,	Innovation, Openness		チーム・ビルディング：リーダーシップ・トレーニング等の内容の共有

	Sponsor innovation.	Champion change and innovation, providing strategic insights for organizational success.	mobilizing teams to respond to changing priorities. • Promote an environment that drives creativity, innovation, flexibility and responsiveness. • Promote a culture supportive of challenges to the status quo, while maintaining rigor in the evaluation of new ideas. • Create and promote a culture encouraging the sharing of success and failure to promote individual and collective learning.			
--	---------------------	--	--	--	--	--

Others			Drive to achieve results for impact: • Promote a culture of focus on the needs of key stakeholders in the delivery of results.	Country Driven	Service Orientation	
			Nurtures, leads and manages people: • Create and promote an environment where colleagues can voice their concerns without fear. • Role model effective people management behaviours, emphasising their importance to team managers and holding them accountable. • Support direct reports to develop			

			their leadership capabilities, providing honest feedback about their performance and ensuring relevant support.			
						ファンドレイジング能力

参考文献

- 1 New York University. Fundraising Concepts and Practices [Web page]. <https://www.sps.nyu.edu/courses/PHIL1-CE9100-fundraising-concepts-and-practices.html> 閲覧日 2025 年 11 月 5 日
- 2 WHO. Human resources: update [Web page]. https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB154/B154_46-en.pdf 閲覧日 2025 年 11 月 5 日
- 3 広島大学 Global Peace and Development 事務局. JPO 派遣前研修[Web page]. <https://gpad.hiroshima-u.ac.jp/jpo-jp/> 閲覧日 2025 年 11 月 5 日
- 4 World Health Organization. Enhanced WHO global competency model [Web page]. <https://www.who.int/publications/m/item/enhanced-who-global-competency-model> 閲覧日 2025 年 11 月 5 日
- 5 United Nations Children's Fund. UNICEF Competency Framework [Web page]. https://www.unicef.org/careers/media/1041/file/UNICEF%27s_Competency_Framework.pdf 閲覧日 2025 年 11 月 5 日
- 6 Gavi, the Vaccine Alliance. Vacancies [Web page]. <https://www.gavi.org/our-alliance/work-us/vacancies> 閲覧日 2025 年 11 月 5 日
- 7 The Global Fund. Global Fund Recruitment Process Overview [Webpage]. https://www.theglobalfund.org/media/6942/hr_recruitmentprocess_guide_en.pdf 閲覧日 2025 年 11 月 5 日
- 8 Indiana University. Philanthropic Fundraising, Graduate Certificate [Webpage]. https://online.iu.edu/degrees/philanthropic-fundraising.html?utm_source=chatgpt.com 閲覧日 2025 年 11 月 5 日
- 9 Harvard Division of Continuing Education. Principles and Practices of Fundraising [Webpage]. https://coursebrowser.dce.harvard.edu/course/principles-and-practices-of-fundraising-2/?utm_source=chatgpt.com 閲覧日 2025 年 11 月 5 日
- 10 Boston University. Fundraising Management Graduate Certificate [Webpage]. https://www.bu.edu/artsadmin/academic-programs/fundraising-management/?utm_source=chatgpt.com 閲覧日 2025 年 11 月 5 日
- 11 University for Peace. Tackling finance in the social sector: from fundraising to impact investment. [Webpage]. https://centre.upeace.org/tfss/?utm_source=chatgpt.com 閲覧日 2025 年 11 月 5 日
- 12 日本財団. NPO のためのファンドレイジング実践講座 [Webpage]. <https://www.nippon-foundation.or.jp/journal/2025/113022/academy> 閲覧日 2025 年 11 月 5 日
- 13 日本ファンドレイジング協会. 国際協力 NGO のためのファンドレイジング研修 [Webpage] https://jfra.jp/event/53272?utm_source=chatgpt.com 閲覧日 2025 年 11 月 5 日
- 14 金城大学. ファンドレイジング演習 [Webpage] . <https://www.kinjo-u.ac.jp/ja/news/detail/?id=494> 閲覧日 2025 年
- 15 グローバルヘルス人材戦略センター年次報告書 2025 (2026・03・31 刊行を目指して作業中です。)