

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メンタリング手法の確立および能力獲得プログラムの開発を目的とするものである。

国際機関における日本人幹部の養成は、グローバルヘルス政策の重要課題のひとつであり、特に幹部職員への昇進支援策として、メンタリングの具体的なプログラム案を作成した。令和7年度は、分担研究1による「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」から得られた知見に基づき、メンタリングプログラムの具体的な内容を策定した。

プログラムの具体化にあたっては、先行事例の調査や実務家へのヒアリングに加え、既存事例の分析も行い、必要な要素を網羅したプログラム案を策定した。

本案では、成長ポテンシャルの高いP5以上の幹部候補層を主たるターゲットに据え、年間数名を選抜して支援する「フラッグシッププログラム（仮称）」を中核としている。その実施形態については、半年から1年間の中長期にわたる1対1のメンタリングを主軸とし、単なる知識伝達に留まらないリーダーシップ開発および行動変容を促す設計とした。また、実効性のある運営体制を構築するため、プログラムリードやコーディネーター等の役割を定義するとともに、メンター向けトレーニングのための研修アジェンダを策定した。この研修には、ロールプレイや性格診断の活用といった実践的なメニューを盛り込み、質の高いメンタリングを提供するための基盤も含むものとした。

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における最重要課題の一つである。本研究では、これまでの関係者ヒアリング等を通じて、新規人材の派遣のみならず、現職の邦人職員による内部昇進の重要性を確認してきた。特に、将来の幹部登用が期待される、特にP5以上の職位の職員に対する育成やキャリア開発の支援が不可欠であり、その有力なアプローチとしてメンタリングプログラムの構

築を進めており、本研究においてさらなる具体化と今後の検討課題等の抽出を行うことを目的とした。

なお、リーダーシップ開発や幹部養成は、メンタリングだけで達成できるものではなく、実務を通じた経験の累積や前提となるスキルの習得等、広範な取り組みが必要となることは言うまでもない。

B. 研究方法

令和7年度は、これまでの成果に加え、分担

研究1による「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」から得られた知見を最大限に活用し、プログラムのさらなる具体化を図った。具体的には、質的分析によって明らかになった職位別のコンピテンシー要件や、日本人職員特有の課題、キャリア志向別の支援ニーズに基づき、メンタリングプログラムの詳細な内容を策定した。

これにより、想定される対象者や実施形態の精緻化を行うとともに、実際の運用に資する参加者向けガイダンスやメンター向け研修資料等の概要を策定し、国際機関における邦人幹部候補の戦略的なキャリア形成を実効的に支援する基盤を構築することを目的とする。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うえで、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内容に関する検討を加えた。

C. 研究結果

分担研究2のヒアリング結果とその分析に基づき、国際機関における職位別コンピテンシー・スキル要件について検討を加えた。

1. 職位別の人材要件

幹部職員に求められる要件を定義するにあたり、まずは全体像を把握する目的として各職位（D2～P1）における詳細要件をまとめた（文末表1）。

職位が上がるほど求められる能力は「専門スキルの実行」から「戦略的なマネジメントおよび渉外」といった能力が重要となる。ジュニア層（P1-P2）では指示の正確な理解や専門知識の習得が中心であるが、中堅層（P3-P4）からはチームリーダーとしての調整力や、部下の育成に対するコミットメントが不可欠となる。さらに幹部層（P5以上）に達すると、部門を越えた資源管理やステークホルダーとの高度な交渉力・協働能力が重要視され、特にDレベルにおいては「地球規模」の視座

に立ったファンドマネジメント能力や、組織変革を導く政治的能力が最優先の要件となる。このように、職位が上がるほど個人の専門性以上に、組織全体の価値を最大化するためのマネジメントスキルや戦略的影響力の重要性が高まるものと考えられる。

2. 各職位に共通する基盤的スキルや課題

国際機関の全職位に共通して求められる基盤的要件は、知識・スキル等のいわゆる専門性と、ネットワーキング等の汎用的スキルが中心となる。英語および第二外国語の高度な運用能力に加え、他者からの信頼を基盤としたネットワーキングスキルは、キャリア開発において不可欠な要素となる。さらに、予測困難な課題に即応するクライシスマネジメント能力や、ジェンダー・人権といった社会的責任意識に基づいた行動も強く求められることが示唆されている。

特に保健分野の国際機関における幹部職を目指す場合には、MDやMPH等の高度な学位保持は前提条件であり、そこに資金調達を可能にする戦略的なコミュニケーション能力を掛け合わせることが必須となる。さらに、年金や人事制度を含む国連固有のシステムに関する広範な知識は、自身の長期的なキャリア継続やリテンションにおいて有益である。これらの要件を維持・向上させるため、リスクリングを含む継続的な学習姿勢が多く、多くの職員に共通する基本的な努力目標となっている。

- 語学力： 英語及び第二外国語
- ネットワーキングスキル： 他者から信頼を勝ち取り、キャリア開発に活かすことができるスキル
- クライシスマネジメント： 特に国際刑務ではさまざまな課題・ 이슈が発生するが、それらに適時適切に対応する能力
- 学位： 保健分野でP5以上の幹部職員になるには、医療・公衆衛生の資格・学位等（MD、RN、MPH等）

は必須。加えて、資金調達につながるコミュニケーション能力が必要

- 社会的責任意識： ジェンダー、平等、人権等に対する意識や行動
- 国連システムに対する知識： 国連システムの規則（※特定分野の専門知識に加えて、国連固有の規則の理解が必要。年金含む人事・労務系の知識もモチベーションの維持・向上やリテンションのためには有益）
- 継続的な学習：（いわゆるリスクリングも含む）の努力は多くのひとが行っている

3. メンタリングプログラム試案の策定

1, 2 の内容を踏まえてメンタリングプログラムの試案を策定した。

1. 背景と前提

現在、国際機関におけるリーダーシップ開発や幹部養成において「メンタリング」の定義は曖昧かつ広範であり、確立された「型」が存在しないのが実情である。このため、プログラム設計の議論が個人の経験や印象に依拠しやすく、結果として単なる決め打ちや思い込みで設計されてしまうリスクがある。

理想的なプログラム設計のためには、その目的や主要な検討課題（文末表2）について網羅的に検討した上で、主要な代替案について議論を行うことが不可欠である。

2. プログラム代替案の検討

主要な検討課題をベースにこれまでの研究で得られた知見をもとに主要な代替案（選択肢）として以下の3つのプログラム案を検討した。

① フラッグシッププログラム（内部昇進支援・中長期）：中長期（半年～1年）の期間、1対1で国際機関のロールモデルがメンタリングを行う。実施主体（政府・政府系団体）による指名方式を基本とする。（図1）

② エキスパートプログラム（特定スキル獲

得・短期集中）：「資金調達」や「政治的交渉力」など、特定の知識・スキルや課題を短期で強化・解決することを目的とする。短期集中（2～5日程度）で、最大10名程度の少人数グループに対し、特定分野のエキスパートがメンターを務める。指名と公募の混合型とし、外部組織への運営委託を想定する。

③ サバイバルプログラム（雇用維持・スポット）：組織内での生き残りや次のポスト獲得を支援する。30名程度を上限としたグループメンタリングをニーズに応じてスポット開催する。メンターはサーチファームや国際機関人事経験者等のプロフェッショナルが務め、公募方式で実施する。

2. 「政府フラッグシッププログラム」の概要
前出の3つの代替案を研究班において議論した結果、幹部養成にフォーカスした特別プログラム（フラッグシッププログラム）を有力な選択肢としてさらに具体的な検討することとなった。以下はその概要である。

- コンセプト： 幹部養成にフォーカスした“プレミアムモデル”
- w主な目的： P5/Dレベルへの昇進支援を核とした内部昇進支援
- 対象者： 幹部（P5以上）養成にフォーカス
- 期間： リーダーシップ開発および行動変容を核とした中長期（半年～1年）での実施
- 人数： 個人の特性やキャリア志向を踏まえた1対1のメンタリング。数名/年を選抜
- メンター選定： 国際機関幹部経験者やそれに類する豊富な経験を持つ「ロールモデル」
- メンティー選定： 成長ポテンシャルがある真に優秀な候補者のみを実施主体が指名
- 実施主体： 政府・政府系団体による企画から運営までの一貫通貫での実施
- その他： きめ細かいサポートを提供しメンター・メンティーのモチベー

ションおよびメンタリングの質の維持・向上を図る。メンティーの横のつながりを強化する仕掛けも提供

4. 運営体制と必要リソース（初期案）

プログラムを実施するにあたり、その運営体制と必要リソースについて先行類似事例等を参考に初期的な検討を加えた。

※実際に実施する際にはさらに精査する必要がある。

- 人員構成:
 - プログラム責任者（1名）：兼任
 - プログラムリード（1名）：メンタリング全般の企画実行。業務委託やパートタイムを想定
 - コーディネーター（1名）：日程調整を含むオペレーション業務全般を担当
 - ※リードおよびコーディネーター業務を人材系サービス会社に委託することも検討
 - メンター：数名～10名程度
- 費用：人件費、メンター謝金、外部委託費用、会場費、オンライン接続費用、事務経費等
- マテリアル：トレーニング資料、能力チェックリスト、コンプライアンス・守秘義務等の承諾書類

5. メンター・トレーニング（試案）

プログラムの実施にあたっては、メンターがメンタリングの目的を理解し、かつ必要な知識・スキルについて十分に理解することが望ましい。

以下は、メンターに対するメンター全員を対象とした集合研修（半日～終日、対面推奨）を想定した、レクチャーと事例に基づくロールプレイで構成される試案である。

1. アジェンダ案:
2. トレーニングの背景と目的
3. メンタリング・コーチング・ティーチン

グの違いと実際

4. ゴール設定、プロセス、面談のアプローチ
5. 重要事項（守秘義務、コンプライアンス等）
6. 人材評価・育成のフレームワーク（知識・スキル・能力・ポテンシャル）
7. タイプ論と行動特性を活用した面談（性格診断の活用）
8. 模擬面談・ロールプレイ
9. メンタリングにおける具体的トピックス案（例示）
 - ・ リーダーとしての価値提供：グローバル環境での留意事項、ビヘイビア、プレゼンス、会議ファシリテーション、信頼獲得のポイント。
 - ・ 外部リソースの活用：ビジネスSNS(LinkedIn等)活用のポイント、ポスト公募のウォッチング、サーチファームの特徴、自己PRのタイミング。
 - ・ 日常の習慣・ウェルネス：高ストレス環境でのストレスマネジメント、仕事以外の軸（スポーツ・趣味）を持つ重要性、食事・睡眠等のコツ。
 - ・ キャリアとパーソナルライフ：ライフイベントとキャリアの両立、子育てマネジメント、親の介護や人生の終末期のマネジメント。

D. 考察

国際機関における邦人幹部人材の育成に関して、従来の「送り込み」中心のみならず、内部昇進を前提とした持続的キャリア開発支援の重要性が改めて確認されている。

特に、P5以上の幹部候補層の支援やその養成のためには、単なるスキル習得や実務経験の蓄積だけではなく、個別ニーズに基づく意図的・計画的なリーダーシップ開発や支援が不可欠となるが、メンタリングプログラムはその有力なアプローチとなりうることで「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」からも一貫して示されており、本研究はその知見に基づいて行われて

いる。

本研究では、目的・対象・期間・実施形態等の主要検討課題に基づく複数の代替案を提示した上で、研究班による検討を加えた結果幹部養成に特化した「フラッグシッププログラム」を中核的施策として具体化した。本研究は主に質的研究に基づく試案設計であり、プログラムの実効性や運営体制等については今後の精査が不可欠である。

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。今後は、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・精査を加える必要がある。

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1) 各職位の要件

【D2】

- コンセプト：「組織リーダー」から「地球規模リーダー」へ
- 能力 (Competencies)： Vision & Strategic Leadership / Transformation Management / Political Acumen & Diplomacy / Organizational Accountability
- スキル・知識： グローバルヘルスガバナンスの知識、外交・交渉・危機管理・広報力
- ビヘイビア： 地球規模での変革をリード、インテグリティ、理想的リーダー像の象徴的存在としてロールモデルになる
- そのほか／留意事項等： 全部門を統括し、トップとして自組織の価値を最大化する
- 今回の地引研究からの示唆： D 以上ではファンドマネジメントスキル（資金調達能力）は最重要かもしれない

【D1】

- コンセプト：「部門長」から「組織リーダー」へ
- 能力 (Competencies)： Strategic Communication / Building Organizational Capability / Change Leadership
- スキル・知識： 複数チーム／階層からなる組織のマネジメント、経営資源の調達能力、成長や縮小などあらゆる局面での変革能力、部門全体のケイパビリティを底上げする育成能力
- ビヘイビア： 組織全体の視点から、中長期の戦略を志向する。必要な変革であれば困難でもやり切る。部門や組織全体の能力を底上げし次世代につなげる。
- そのほか／留意事項等： トップの後進候補という意識を持ち、少しでも早く「Ready」な状態になることが必要（Ready でない場合は早期に解任・異動させて他候補者を上げる）
- 今回の地引研究からの示唆： 大組織のチームマネジメントスキル、特にメンバーの異なるスキルセットや能力を見極めて活用しレバレッジすることで大きな価値やアイデアを生み出す組織育成能力が重要。社会的責任意識：ジェンダー、平等、人権等に対する意識や行動。

【P5】

- コンセプト：「上級専門職」から「戦略思考のできる意思決定者」へ
- 能力 (Competencies)： Strategic Thinking / Promoting Innovation / People Management & Empowerment
- スキル・知識： 部門戦略の立案能力、Win-Win をもたらす交渉力、経営資源（資金、人員等）のマネジメント、部門最適化・組織開発の知識、組織内外に対する高度なコミュニケーション能力
- ビヘイビア： あらゆる経営資源をフル活用し、組織能力を高め、自らの担当部門での成果で常に期待値を超える。トレードオフを超えた解決策を考え、実行する。コミュニケーションで内外のステークホルダーを巻き込む。
- そのほか／留意事項等： 組織育成をおこないつつ、短期の成果も出すことができる。組織内部のみならず、外部ステークホルダーからの信頼獲得も重要。D に上がるポテンシャルがない場合は他のキャリアを推奨。
- 今回の地引研究からの示唆： ファンドマネジメントスキルがより重要になっている。そのためにはコミュニケーション・プレゼンテーション・外交・セールス・売り込み等、テクニカルな専門家とは異なる能力が重要。P4 くらいのタイミングで、「テクニカル」

か「マネジメント」の選択が求められる（※上にいく選択肢はマネジメント中心）。個人的なニーズに即したメンタリングやコーチングが有効。

【P4】

- コンセプト： 「職人の長」から「組織育成リーダー」へ
- 能力 (Competencies)： Leadership- Building Partnerships / Accountability
- スキル・知識： チームビルディング、人材育成の基礎知識、プロジェクトマネジメント、巻き込み能力
- ビヘイビア： 他者から信頼を得る態度・行動、人の育成に対する前向きな姿勢、協調を促すオープンネス
- そのほか／留意事項等： 本部・地域事務所等、ステークホルダー間の異なる文化理解、部下や後輩のメンター役を担うなど育成にコミットする
- 今回の地引研究からの示唆： 日本人の強みである傾聴・共感能力を活用し双方の妥協点を探り提案・合意する能力が活かせる可能性がある。チームマネジメント・スキル。社会的責任意識：ジェンダー、平等、人権等に対する意識や行動。

【P3】

- コンセプト： 「自立した個人」から「チームリーダー」へ
- 能力 (Competencies)： Producing Results / Communicating Effectively / Coordination
- スキル・知識： 成果・期待値マネジメント、読み書き・口頭でのコミュニケーションスキル、基本的な対話・傾聴スキル
- ビヘイビア： 自ら主体的に課題を特定し、解決に向けた協力ができる。他者理解を深め、適切なサポートや調整ができる。
- そのほか／留意事項等： 「個人成果」から「部門成果」への意識転換、P4 への準備段階
- 今回の地引研究からの示唆： マネジメントキャリアにいくためには「P3 くらいから幹部職員の疑似体験を積むべき」との声も。

【P2】

- コンセプト： 「忠実に実行する人」から「主体的・能動的な個人」へ
- 能力 (Competencies)： Accountability / Adaptability / Technical Expertise
- スキル・知識： 専門分野の知識・スキル習得（例：疫学、公衆衛生など）、分析・データ処理、事務処理
- ビヘイビア： 主体的・能動的に事務を管理し、必要な改善提案を行う。成長意欲に基づく前向きな姿勢がある。
- そのほか／留意事項等： 専門＋汎用スキルの強化期、メンターや上司の働き方を見て覚える
- 今回の地引研究からの示唆： P2 くらいから「テクニカル」「マネジメント」の選択肢があることを伝え、意識してもらう必要がありそう。

【P1】

- コンセプト： 「学び」から「独り立ち」へ
- 能力 (Competencies)： Teamwork / Communication / Cultural Sensitivity
- スキル・知識： WHO/UN システムの基本理解、英語＋第二公用語の基礎、文書作成などのタスク処理
- ビヘイビア： 指示を正確に理解し期限内に成果を出す、学ぶ姿勢がある

- そのほか／留意事項等： 上司・メンターのフィードバックを積極的に受ける、場数を踏んで基礎を固める

(表2) メンタリングプログラム検討にあたっての主要な検討課題とその概要

	項目	説明	その他
主な目的	内部昇進支援	よりマネジメント的側面が強いP5/Dレベルへの昇進を支援する	
	雇用維持・生き残り	昨今の雇用情勢を踏まえ、組織内での生き残りや、次のポスト獲得を支援する	
	特定スキル獲得	「資金調達」「政治的交渉力」等の特定課題の知識・スキルを強化する	
	中長期キャリア開発	国際機関以外にも含む多様な選択肢を含むキャリア開発を支援する	
期間	スポット	特定課題やトピックについてアドホックで開催	
	短期集中	2～5日程度の集中プログラム。特定の課題解決やポスト公募への準備等	
	中長期	半年～1年。信頼関係の構築と継続的な伴走、行動変容の促進	
人数	1対1	個人の特性やキャリア志向を踏まえた深い対話の実施	
	グループ（少人数）	何らかの共通テーマを持つ少数グループに対するプログラム	30名を超えると個別性の高いメンタリングは多くの場合困難
	グループ（～30人）	何らかの共通テーマを持つ特定グループに対するプログラム	
メンターの選定基準	国際機関ロールモデル	国際機関幹部経験者やそれに類する豊富な経験を持つシニア層	
	国際機関エキスパート	国際機関で必要となる特定分野、職種やスキルにおける専門性を有する専門家	
	キャリアプロフェッショナル	組織、人材開発の知見を有する者（サーチファーム、人事経験者等）	
メンティーの選定方法	公募方式	対象者から広く募る	メンティーの選定基準：基本的にP4以上でさらなる内
	指名方式	成長ポテンシャルがあるものを実施主体が指名する	

	公募・指名の混合	両者のハイブリッド	部昇進やキャリアチェンジを志向する成長意欲の高い者
実施主体・運営体制	政府・政府系団体	政府または政府系の団体が企画から運営まで一貫して実施する	
	外部委託	必要なケイパビリティを有する外部組織（企業・団体等）に委託して行う	
	コミュニティーモデル	出身組織（国際機関や大学等）の同窓会ネットワークや職能、研究会等を活用	有償で協力を得る
	有志連合型	人材育成に情熱を持つシニア層や有志が主導するボランティアモデル	

「フラッグシッププログラム」の概要

幹部養成にフォーカスした“プレミアムモデル”の実施を検討する

主な目的	期間	人数	メンター 選定基準	メンティー 選定方法	実施主体・ 運営体制
内部昇進支援 雇用維持・生き残り 特定スキル獲得 中長期キャリア開発	スポット (単発) 短期集中 (2-5日程度) 中長期 (半年~1年)	1対1 グループ (少人数) グループ (~30名)	国際機関 ロールモデル 国際機関 エキスパート キャリア プロフェッショナル	公募方式 指名方式 公募・指名の 混合	政府・ 政府系団体 外部委託 コミュニ ティーモデル 有志連合型

6

「フラッグシッププログラム」の概要①

コンセプト	幹部養成にフォーカスした“プレミアムモデル”
主な目的	P5/Dレベルへの昇進支援を核とした内部昇進支援
対象者	幹部(P5以上)養成にフォーカス
期間	リーダーシップ開発行動変容を核とした中長期(半年~1年)での実施
人数	個人の特性やキャリア志向を踏まえた1対1のメンタリング。数名/年を選抜
メンター選定	国際機関幹部経験者やそれに類する豊富な経験を持つ「ロールモデル」
メンティー選定	成長ポテンシャルがある真に優秀な候補者のみを実施主体が指名
実施主体	政府・政府系団体による企画から運営までの一貫通貫での実施
その他	きめ細かいサポートを提供しメンター・メンティーのモチベーションおよびメンタリングの質の維持・向上を図る。メンティーの横のつながりを強化する仕掛けも提供

7

「フラッグシッププログラム」の概要②

「政府フラッグシッププログラム」の概要

- コンセプト: 幹部養成にフォーカスした“プレミアムモデル”
- 主な目的: P5/Dレベルへの昇進支援を核とした内部昇進支援
- 対象者: 幹部(P5以上)養成にフォーカス
- 期間: リーダーシップ開発行動変容を核とした中長期(半年~1年)での実施
- 人数: 個人の特性やキャリア志向を踏まえた1対1のメンタリング。数名/年を選抜
- メンター選定: 国際機関幹部経験者やそれに類する豊富な経験を持つ「ロールモデル」
- メンティー選定: 成長ポテンシャルがある真に優秀な候補者のみを実施主体が指名
- 実施主体: 政府・政府系団体による企画から運営までの一貫通貫での実施
- その他: きめ細かいサポートを提供しメンター・メンティーのモチベーションおよびメンタリングの質の維持・向上を図る。メンティーの横のつながりを強化する仕掛けも提供

プログラム実行イメージ (1年間)

4月 (April)	5月~2月 (May~Feb)	3月 (March)
キックオフセッション (開会・開校)	毎月1回のメンタリング	ラップアップ・報告会

- ・リーダーシップ開発にフォーカスし、全人的なレベルアップを目指す
- ・視座の向上、視野の拡大等、リーダーに求められる基本的な視点やマインドセットを強化
- ・あくまでも成長ポテンシャルのある優秀層をターゲットとする— 厳しい雇用環境のなか、こうした優秀材の育成・リテンションという点でも、手厚い個別支援の意義は大きい
- ・1年間の場合のイメージ
 - ・ 4月: キックオフ(半日~終日)
 - ・ 5~2月: 毎月1回のメンタリング
 - ・ 3月: ラップアップ・報告会

※現在、グローバルヘルス人材戦略センターにおいて、近いイメージのプログラムを実施中。当プログラムからの教訓も反映していく

8

図1 メンタリングプログラム フラッグシップモデル概要図