

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)  
総合研究報告書

「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に関して、一貫した保健システムの強化や Universal Health Coverage の先導が国際的に高い評価を得ている。一方でその知見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るには至っていない。そこで本研究では、1) 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を体系的に整理し、2) 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の開発、3) 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の開発、そして、4) 世界保健総会等において、様々な立場を代表する議長が、合意形成をリードするためのプログラムの開発を目的とした。

研究1) では、国際機関の幹部職員経験者への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の質的分析を実施し、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開発に役立てる要素を抽出した。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 と継続学習の重要性が見い出された。

研究2) では、公民等のセクターを問わず実施されている既存のメンタリング手法の現状について、公開情報の収集や関係者へのヒアリング調査を行うと同時に、分担研究1のインタビュー調査結果を踏まえて、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案を作成した。その際、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たことから、本案は 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）」の開発とした。

研究3) では、若手・中堅を対象としたグローバルヘルス外交ワークショップを毎年開催した。本ワークショップは国内外の該当領域の専門家を招聘し、WHO 執行理事会での介入を模した演習を行なった。演習は、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を行い、国際機関議長経験者等の専門家から具体的な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・若手実務者が参加した。また、こ

これまでのワークショップ参加者へのフォローアップ調査により、本ワークショップが、修了者の国際保健外交スキル向上に有用であったことが示唆された。さらに、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、国際ガバナンス会議での議長経験者へのインタビュー調査を実施し、議長に必要な4つの要素（スキル、知識、態度、リソース）を抽出した。これまでのワークショップの講義資料を基にした、講師向け教材の作成ならびに、過去の世界保健総会のビデオを活用した、世界保健総会会議則に関するビデオ教材を作成した。

本研究班での成果は、これまでに体系的に整理されてこなかった、国際機関におけるキャリア形成と持続的なキャリア開発、また幹部人材育成プログラム項目の体系的な整理、ならびに教材の作成を実施した。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・  
客員研究員

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 を先導してきたことで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。

今後とも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、1)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を体系的に整理し、2)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の開発、3)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の開発、そして、4)世界保健総会等において、様々な立場を代表する議長が、合意形成をリードするためのプログラムの開発を目的とした。

#### B. 研究方法

本研究は3年計画で3つの項目から成り、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）14人に対して、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のインタビュー調査を実施した。インタビュー調査結果から、グローバルヘルス分野の国際機関幹部職員及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・研修開発に役立つ要素の抽出を行なった。

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

公民等のセクターを問わず実施されている既存のメンタリングの手法や現状等について公開情報や関係者ヒアリングによる資料調査と同時に、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案を作成した。

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。またこれまでのワークショップ参加者へのフォローアップ調査の実施し、ワークショップの効果測定を行なった。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、国際ガバナンス会議における議長経験者へのインタビュー調査を実施し、議長に必要な能力の要素を抽出した。さらに、これまでのワークショップの講義資料を基にした、講師向け教材の作成ならびに、過去の世界保健総会のビデオを活用した、世界保健総会会議則に関するビデオ教材を作成した。また、今後の国際保健外交人材育成の在り方については、国際保健外交に深く関わっている各国の教育研究機関をメンバーとする Health Diplomacy Institutional Network（スウェーデン国カロリンスカ大学等が主催、世界各国38機関により構成）に参画し、国際保健外交に関する研究、教育研修プログラム、啓発活動などについて、定期的なオンライン会合で情報交換を実施した。これまでに The Health Diplomacy Institutional 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、国際協力機構 緒方貞子平和開発研究所の瀧澤郁雄氏を招聘して意見交換会およびセミナーを開催した他、World Health Summit（於ベルリン）の関連セッションとして同ネットワークが主催する会合に参加するとともに、ジュネーブで同ネットワークが主催した Workshop についてオンラインで内容入手し、各国のプログラムの進捗状況、手法、効果的な教材や評価などについて情報収集を行った。

（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

#### 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

本研究では、まず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。次いで、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 から D）14 名に対して、半構造化インタビュー調査を行った。

調査の結果、以下の 7 つの項目について体系的に整理を行なった。

#### (1) 国際機関の幹部ポジション

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 通りの選択肢の間での葛藤がうかがえた。

#### (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

幹部職員として求められる能力として、ファンド・マネジメント・スキルが最も多く、次いでコミュニケーション・スキル、マネジメントスキル、ネットワーク・スキルであった。

#### (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・努力したことに関しては、On the job training と継続学習に大別された。

#### (4) 国際機関の研修・セミナー・支援等

国際機関の研修やメンタリング、コーチングや上司への相談等は、限界があると有益・効果的な国連の研修・

セミナー・支援等もあるの対峙する 2 つに大別された。

#### (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・支援等に関しては、特に有益なものとして個別のニーズに対応した支援が最も多く、それにはメンタリング／コーチングとネットワークの 2 つに分類された。

#### (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・効果的と思うものについては、日本政府（グローバルヘルス人材戦略センターを含む）による支援が最も多く、それには情報提供支援、ネットワーク形成支援、教育支援、人材育成支援が含まれた。

#### (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については、キャリアに関する支援が最も多く、それに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。

#### 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

公民等のセクターを問わず実施されている既存のメンタリングの手法や現状等について公開情報や関係者ヒアリングによる資料調査と、分担研究 1 での「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、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、メンタリングプログラムの詳細な内容を策定した。

(1) 職位別の人材要件

幹部職員に求められる詳細要件をまとめた。

(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、知識やスキル等の専門性と英語および第二外国語の高度な運用能力や他者からの信頼を基盤としたネットワーキング等の汎用的スキルが中心となる。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、国際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。

(3) メンタリングプログラム試案の策定

主要なプログラム代替案として下記の3つのプログラム案を検討した。

- ① フラッグシップモデル  
内部昇進支援・中長期  
政府・政府系団体による実施  
(指名方式)
- ② エキスパートプログラム  
特定スキルの獲得・短期集中  
外部組織への運営委託を想定  
(指名と公募の混合型)
- ③ サバイバルプログラム  
雇用維持・スポット開催  
プロフェッショナル（サーチファームや国際機関人事経験者等）によるメンタリング  
(公募方式)

(4) 運営体制と必要リソース（初期案）

プログラム運営体制と必要なリソースについて、選考類似事例等を参考に初期的な検討を実施した。

(5) メンター・トレーニング（試案）

プログラム実施には、メンターがメンタリングの目的を理解し、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く、メンターを対象としたトレーニングプログラムを試案した。

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

本研究班では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のため、3つの側面から人材育成に関する取り組みを実施した。

(1) 模擬国際会議等を通じた効果的・戦略的介入のための人材育成研修

令和5年から令和7年の3年間に渡り、2日間の講義と演習を交えたハイブリッド型ワークショップを開催した。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として

- 令和5年度「International recruitment of health persone (保健医療人材の国際採用)」
- 令和6年度「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)」
- 令和7年度「The Impact of plastic pollution on human health (プラスチック

ック汚染が人々の健康に及ぼす影響)」

をテーマに模擬 WHO 執行理事会方式で介入の演習を実施した。

本ワークショップは 2020 年より開催しており、2025 年度はこれまでのワークショップ参加者に対するフォローアップ調査の結果から、本ワークショップが参加者の「国際会議の構成や流れに関する知識」、「国際会議における効果的な介入／発言スキル」の向上等、国際保健外交スキルの向上に有用であったことが明らかとなった。また本ワークショップの応用展開として、長崎大学大学院での講義を継続して実施した他、九州大学での学部生向けの講義を実施した。

これらのワークショップの講義で利用した資料を、今後の応用展開時に講師が教材として使用できるように教材化を実施し、さらに過去の世界保健総会の動画を活用した、世界保健総会会議則に関するビデオ教材の作成を行なった。

## (2) 国際ガバナンス会議において合意形成をリードする議長候補者等の人材開発

世界保健総会への参加を通し、実際の議場での議長の采配を観察すると同時に、これまでに国際ガバナンス会議での議長経験者へのインタビューを実施し、議長候補者等の人材開発に資する要素の抽出を実施した。

### ① スキル

『会議進行』や『ネゴシエーション』、『調和的な雰囲気づくり』といった、主に円滑に会議を運営していくための要素が抽出された。またこれらのスキルは、議長の十分な知識や経験値に基づくものも多く、さらには議長自身の価値や信念によって構成されている。

### ② 知識

会議運営に必要な会議則の理解や、議題に関連する背景知識などの『十分な知

識』だけではなく、見識と経験と語るべきものである『経験知』や世界の中での日本の立ち位置を理解すること、そして自分自身に課せられている役割を理解することの重要性がうかがえた。

### ③ 態度

広い視野を持ち、中立・公平で謙虚な姿勢である『オープンな姿勢』が必要とされ、議長として自己の時間を割き、問題解決に向けて努力を惜しまない、『エフォート』を割くことが要素として抽出された。また相手絵への敬意や信頼、相手の心情を汲み取り、『調和的な雰囲気づくり』をしていくことも必要である。さらに、会議の進行においては、議題の解決に向けた問題意識をもつ姿勢が必要であり、これらの態度は議長の信念により構成されていることが示唆された。

### ④ リソース

これまでの会議への参加経験や、自身のロールモデルが身近にいること、またそれらによって獲得した人脈などが挙げられた。さらに、日本人の特性の強みや、日本の行政組織の特性も含まれ、これらのリソースを活用することが議長に求められる能力を構成している。

世界保健総会での会議運営スタイルが変化しつつあり、またアメリカの加盟国脱退や加盟国脱退に伴う拠出金の変化など、WHO のみならず、国際機関においてもさまざまな変革期を迎えており、今後はこれらの変化に対応した要素を含めた、プログラムの必要性が示唆された。

## (3) 今後の国際保健外交人材育成の在り方に関する検討

今後の国際保健外交人材育成に関しては、The Health Diplomacy Institutional Network の参画機関として、新たに東欧や中東の機関が加わり、World Health Summit でのグローバルヘルス介護への多くの参加者が集い、グローバルヘルス

外交に関する研究や研修についての議論がなされており、グローバルヘルス外交の世界的な関心が高まっていることが示唆された。本研究班で実施しているワークショップのレポートも Network のホームページにて掲載された (<https://healthdiplomacynetwork.com/program>)。

また The Health Diplomacy Institutional Network への参画のみならず、本 Network 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た国際保健外交人材の育成に関する意見交換を行うとともに、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。また国際協力機構緒方貞子平和開発研究所の瀧澤郁雄氏を招聘し、UHC や PPR、イノベーションなどの観点から、「グローバルヘルスにおける日本の役割を再考する」というテーマで特別講演を開催し、国際保健外交における日本の役割について議論を行った。

D. 健康危険情報  
該当なし

E. 研究発表

1. 論文発表

- 1) 若林真美, 小林崇希, 鈴木大地, 細澤麻里子, 梅田珠実, 磯博康. グローバルヘルス外交に関する教育プログラムの実践－九州大学における模擬 WHO 総会を通じた演習とアンケート分析を通じて－. Japan Journal of Global Health Vol.41 No.1, p. 29-41, 2026,  
<https://doi.org/10.11197/jaih.41.29>

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

- 1) 世界保健総会手続き規則に関するビデオ
- 2) Global Health Diplomacy Workshopでの講義資料を基にした、講師向け教材

参考資料：

資料 1 : Global health Diplomacy Workshop  
2023 Book of Abstracts

資料 2 : Global health Diplomacy Workshop  
2024 Book of Abstracts

資料 3 : Global health Diplomacy Workshop  
2025 Book of Abstracts