



グローバルヘルス人材戦略センター  
Human Resource Strategy Center for Global Health

# 次世代国際保健リーダーの 探索と提案

2021年3月  
厚生労働省委託事業





# 目次

<b>1. エグゼクティブサマリー</b>	<b>2</b>
<b>2. 序論</b>	<b>3</b>
2-1 調査の背景	3
2-2 調査の目的	3
<b>3. 調査の概要・方法</b>	<b>4</b>
3-1 ヒアリングの対象、方法	4
3-2 データベース調査の対象、方法、選定基準等	5
3-3 その他	6
<b>4. 調査結果</b>	<b>7</b>
4-1 ヒアリング調査結果	7
4-1-1 あるべき人材像	7
4-1-2 具体的な候補者の内訳	9
4-2 データベース調査	9
4-3 その他	10
4-3-1 アカデミア人材についてのインターネット調査	10
4-3-2 若手・中堅研究者に対するヒアリング調査	10
<b>5. 今後の検討課題</b>	<b>11</b>
5-1 今後の方策についてのヒアリングからの示唆	11
5-2 今後の取組の方向性	13
5-3 今回の調査の限界	14
<b>6. おわりに</b>	<b>15</b>
<b>7. 参考資料</b>	<b>16</b>
7-1 ヒアリングでの主なコメント	16
7-2 ヒアリングご協力者一覧	21
7-3 グループ・ディスカッションご協力者一覧	21

本報告書は一般社団法人サステナヘルスに委託した「WHOをはじめとした保健分野の国際機関の上級・幹部職員候補者データベース作成およびコンサルテーション」調査のとりまとめである。

# 1

## エグゼクティブサマリー

- ❖ グローバルヘルスを担う人材を養成し官民一体となって人材をプールする必要から、国立国際医療研究センターに設立されたグローバルヘルス人材戦略センターは、これまで邦人人材の送り込みやロールモデルの提示、ワークショップの開催等を通じ多くの成果を挙げてきたが、同時に深刻な「幹部候補者不足」にも直面してきた。
- ❖ この状況を打開すべく、国内外の大学・医療機関・研究所・産業界・シンクタンクといった、これまでのスコープ外にいる人材を探索すべく、ヒアリング調査とデータベース調査を2020年12月から2021年3月にかけて実施した。
- ❖ 具体的には、1) 現に国際機関で活躍している邦人幹部や有識者等へのヒアリングを通じた保健医療分野の国際機関の上級・幹部職員の人材要件の定義、2) 要件を満たす具体的な候補者名のヒアリングでの聞き取りによるデータベース拡大、3) 人材コンサルティング企業のエゴンゼンダー社大規模データベースを使用したデータベース調査、4) 人材の発掘・養成に有効と思われるアプローチや今後の取組の方向性の検討、について調査を行った。
- ❖ ヒアリング調査結果をもとに「あるべき人物像」や必要な知識・経験、コンピテンシー等を整理した。また、ヒアリングを通じて、中央省庁、民間企業、大学等の35名の候補者名が新たに挙げられた。
- ❖ データベース調査では、製薬およびコンサルティング業界を中心に、有力な候補者が26名特定された。26名のうち、製薬企業勤務・経験者が17名(65%)、経営コンサルティング勤務・経験者が58%を占めた。また22名(85%)は国内在住であり、男女比は50%ずつであった。なお、本データベースはその性質上、民間企業等の幹部人材が中心であることから、大学等の教育・研究機関や非営利組織等については、十分に探索できていない可能性が高く、今後のさらなる調査が求められる。
- ❖ 一連の調査を踏まえ、今後は、1) 人材サーチの強化による候補者数の拡大、2) 有力候補者に対する個別サポートの提供などによる囲い込み、3) 政府機関での経験の付与を含むキャリア開発・および採用プロセス支援、という3つの取組の方向性が考えらえる。
- ❖ 国際機関幹部人材の養成と送り込みは急務であり、今回の調査に基づき、具体的なロードマップを策定した上で、直ちにアクションを実行するべきである。

# 2

## 序論

### 2-1 調査の背景

グローバルヘルスの枠組み強化や、ユニバーサル・ヘルス・カバレッジ（UHC）を軸とした持続可能な保健システムの構築の重要性が一層高まっている。感染症を含む地球規模の公衆衛生危機への対応は、個人や人々の生存・生活・尊厳を守るという点からも、国家安全保障という点からも極めて重要な「人間の安全保障」の基盤となるものであり、最近では新型コロナウイルス感染症（Covid-19）を巡り、喫緊の課題としてより広く認識されるようになってきている。

わが国は、保健分野におけるアジェンダ設定や途上国支援において、これまで大きなリーダーシップとプレゼンスを発揮してきた。合わせて、保健分野の主要国際機関に対する幹部人材の送り込みや人材養成の重要性もかねてから指摘されてきた。

2015年の「保健医療2035」（厚生労働省）では、グローバル・ヘルス・リーダーとして日本が世界の保健医療を牽引していくために、グローバルヘルスを担う人材の育成体制の整備ならびに官民一体となって人材をプールする仕組みの創設が、更にG7ホスト国となった2016年には「国際保健に関する懇談会」報告書で具体的な提案がなされた。それを踏まえて、厚生労働省の委託事業として国立国際医療研究センター内にグローバルヘルス人材戦略センター（以下、センター）が設立された。

センターは、国際保健人材養成の司令塔としての機能を担い、1）国際組織の管理運営を牽引するリーダーの養成、2）国際保健政策や国際的規範・基準の形成に携わる国内外の保健医療の実務と政策に精通した国際保健政策人材の養成、3）国際保健政策人材の養成を通じた我が国の保健医療福祉及び関連産業の発展、をビジョンに、「ライフサイクル・キャリアディベロプメント・アプローチ」を通じた我が国の国際保健政策人材、とりわけリーダーの拡大と能力強化を推進してきた。これまで、邦人人材の送り込みやロールモデルの提示、ワークショップの開催等を通じ数多くの成果を挙げてきた。

同時に、その活動を通じて国際保健人材養成における決定的な「幹部候補者不足」という課題に直面した。保健医療分野の邦人人材、とりわけ多様性対応能力を有しグローバル環境でリーダーシップを発揮することができる人材の不足感が明らかになった。このような人材は、公的セクターのみならず、企業等の民間セクター、非営利組織（NPO）や非営利財団等においても、そのニーズは極めて高く、いわば候補者の「超売り手市場」とも言うべき状況にある。さらに、そもそも国際機関にキャリア機会があること自体も広く知られていない。

こうした理由から、わが国では、慢性的な候補者不足の状況に陥っており、せっかく幹部ポジションが公募されたとしても、応募者が見あたらぬという、わが国の「不戦敗」という状況が多々見られた。

### 2-2 調査の目的

本調査の目的は、この課題に対する新たなアプローチを考究するものである。国内外を俯瞰してみると有意な邦人人材が全く存在しないわけではない。彼らは、国内の大学・医療機関・研究所といった、センターがこれまで対象としてきたスコープの外にいても十分に考えられる。

そこで、保健医療分野の国際機関の上級・幹部職員候補となりうる者の人材要件の定義と養成の方策の検討を行うとともに、世界的な経営人材コンサルティング企業であるエゴンゼンダー社の協力も得て具体的な人材情報を国内外より収集することで、短期的な候補者獲得も目指すこととした。

具体的には、1）現に国際機関で活躍している邦人幹部やエゴンゼンダー社のエキスパートへのヒアリングを通じて、保健医療分野の国際機関の上級・幹部職員に求められる能力・経験・ポテンシャル等の人材要件を定義し、それに基づき候補者になりうる人材のリストを作成する、2）同時に、現に国際機関で活躍する方や関係者に協力を求めて、周辺に有意な人材を紹介して頂くことにより、候補者リストを拡大し網羅的な国内外における保健医療分野の国際機関の上級・幹部職員候補者データベースを作成する、3）実際の応募に結び付ける方策を含めた人材の発掘・養成に向けたポイントについて候補者の立場から有効と思われるアプローチを考究する、というものである。

# 3

## 調査の概要・方法

本調査は、国立研究開発法人 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の委託を受け、一般社団法人サステナヘルスが、2020年12月から2021年3月にかけて実施した。(図1)

### 図1 調査概要

【調査依頼者】 国立研究開発法人 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  
【調査実施者】 一般社団法人サステナヘルス  
【調査期間】 2020年12月～2021年3月  
【調査の概要】 ヒアリング調査およびデータベース調査

#### 1. ヒアリング調査

- ・ 国際機関勤務あるいは経験・関連のある日本人29名を対象にヒアリングを実施。
- ・ ヒアリングは、主に以下の内容について行う
  - ・ 保健分野の国際機関の上級・幹部職員(概ねD2以上を想定)に求められる能力・経験・スキル等
  - ・ 養成に向けたキャリアパスの在り方
  - ・ 周囲にいらっしゃる候補者の具体名
  - ・ その他ご助言頂けること

#### 2. データベース調査

センターのデータベースに含まれていない「顕在化していない候補者」を探索するべく、世界的な経営人材ファームであるエゴンゼンダー社(本部:チューリッヒ)の協力を得て、データベース探索を実施。海外在住日本人研究者や、製薬企業、コンサルティング企業等の民間企業に勤務する者を中心に探索を行う。

## 3-1 ヒアリングの対象、方法

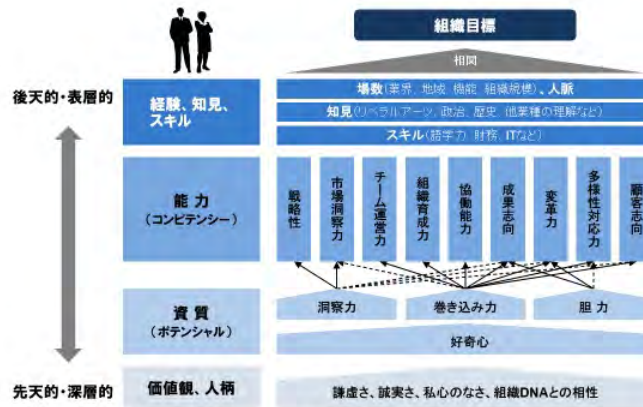
ヒアリングは、現に国際機関に勤務する幹部・職員およびその経験者に加え、関係省庁や関連企業の関係者、計29名に対し実施、保健分野の国際機関の上級・幹部職員(概ねD2以上を想定)に求められる能力・経験・スキル等の要件、養成に向けたキャリアパスの在り方、具体的な候補者名とその推薦理由を中心に尋ねた。

ヒアリングは、経営人材コンサルティングファームであるエゴンゼンダー社<sup>1</sup>が定義している人材フレームワーク(図2)を参考にして実施、求められる知識・スキルのみならず、それをもたらすコンピテンシー(能力)や潜在的な資質(ポテンシャル)、さらにはこれら全ての基盤となる人柄・価値観といった点に至るまで包括的・体系的に引き出すよう努めた。

これにより、単に「博士レベルの専門性と英語力が大切」「交渉力とプレゼンテーションスキルが不可欠」といった必要な知識・スキルを聞き出すのに留まらず、「好奇心が強い」といった潜在的なポテンシャル、「利他の心が強い」といった価値観、「人を巻き込むのに長けている」といったコンピテンシー、さらには「緊迫した状況下でもジョークで和ませることを忘れない」といったエピソードに至るまで多面的に聞きだすことにより、あるべき人物像がより立体的かつ具体的にイメージできるよう努めた。

1. エゴンゼンダーはスイス発祥の経営人材に関するコンサルティングファームで、経営人材の採用(エグゼクティブサーチ)のほか、経営人材の評価・育成、CEO等の経営幹部サクセッション(後継計画立案・実行支援)、企業統治改革など経営リーダーに関するさまざまなクライアントサービスを提供している。2021年現在、世界40か国、68オフィスで、450名のコンサルタントが活動しており、一般企業のほか、国際機関、各国政府、財団、大学等の公共・社会セクターの案件を多数手がけている。

図2 エゴンゼンダー社の人材フレームワーク



資料: ハーバードビジネスレビュー、エゴンゼンダー 2020

### 3-2 データベース調査の対象、方法、選定基準等

センターのデータベースには含まれていない「顕在化していない候補者」を探索するべく、エゴンゼンダー東京オフィスの協力を得て、データベース探索を実施した。

同社には民間企業の幹部人材やその候補者を中心とするグローバル共通のデータベースが存在する<sup>2</sup>。今回は、同社東京オフィスの専門家の協力を得て、主として民間セクターの人材、特に製薬企業、コンサルティング企業等の民間企業に勤務する者を中心に探索を行った。

データベース調査では、業界、学位、資格、英語能力等によるキーワード検索を繰り返し、暫定的な候補者リストを作成、さらに目視で1名ずつ詳細情報を確認することで候補者を抽出した。(図3)

図3 データベース調査のステップ

	内容	検索条件等	対象数
データベース検索	<ul style="list-style-type: none"> <li>エゴンゼンダー社のグローバルデータベースを利用</li> <li>専門リサーチャーとの議論を通じて、日本人の絞り込み条件を仮置き</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療・公衆衛生との関連</li> <li>グローバル経験</li> </ul>	(非公開)
初期的な絞り込み	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界、ポジション、言語等のスキルなどにより絞り込み</li> <li>過去の類似案件の候補者リストを参照し具体名を洗い出し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療関連業界およびコンサルティング経験</li> <li>英語力や専門性</li> </ul>	数千人
目視による精査	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織名とポジション、職歴などから推測し優先順位付け</li> <li>他に探索すべき領域や業種がないかリサーチャーと議論し適宜追加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職歴</li> <li>現職・ポジション</li> <li>マネジメント経験</li> <li>専門性</li> </ul>	上記の10%程度
個票による詳細チェック	<ul style="list-style-type: none"> <li>人物の個票データで詳細情報を確認、さらに絞り込み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実績</li> <li>ポテンシャル</li> <li>人柄・価値観</li> <li>公共マインド</li> </ul>	上位数%以下

2. データベースに登録されている人数等の詳細については非公開。

なお、同社のサービスの対象およびデータベースに登録されている対象者は、大企業を中心とする民間セクターが中心であり、かつその主な対象も CEO（最高経営責任者）や役員、部長級以上が中心である。このため、行政官、研究者、非営利セクター等の人材の登録数は相対的に少ないなど、そもそも悉皆性のあるデータベースではないことに留意する必要がある。

### 3-3 その他

---

大学教員、研究者等のアカデミア人材については、インターネット検索および有識者に対するヒアリングを行い、初期的なリストを作成した。



# 4

## 調査結果

### 4-1 ヒアリング調査結果

ヒアリング調査を通じて得られた国際機関幹部に求められる知識・経験や能力に関するコメントをもとに、あるべき人物像の要件をまとめた。また、養成・送り込みに向けたアクションについても整理した。

#### 4-1-1 あるべき人材像

- ❖ まず、重要な経験としては、現下の新型コロナウイルス感染症等の公衆衛生危機にも関連して危機管理経験が挙げられた。医療・公衆衛生分野の日本人は途上国に関心を寄せる者が中心であり、危機管理の実務経験者が圧倒的に少ない。一方で、グローバル社会では中東・アフリカにおける脅威認識が強いことから、「危機管理の実務経験が無いとDレベル以上でリーダーシップを発揮するのは難しい」との指摘があった。
- ❖ 同時に、特にWHOのような国連機関では発展途上国でのフィールド経験が重要であるとの意見も複数聞かれた。
- ❖ 官民を超えたクロスセクター経験、政治や行政の経験を強調する意見も多くみられた。行政経験を必須とするか否かについては見解が分かれたが、採用プロセスを通過するためには、政府委員や参与等の非常勤職を含む何らかの経験は必要ではないかとの意見が多かった。
- ❖ 知識・スキルでは、特にプレゼンテーション能力について、欧米人リーダーに比べ日本人のそれが大きく見劣りしているという意見が特に多く聞かれた。
- ❖ 英語力を中心とするいわゆる語学力の重要性は論を待たないが、特にポジションが上がるにつれパブリック・スピーチを含むスピーキング能力が、実務レベルでは文書作成能力等のライティング能力の重要性について多くの指摘があった<sup>3</sup>。
- ❖ 能力、ポテンシャル、人柄・価値観等については、グローバル企業の経営幹部に求められる要件と大きな違いはなかったが、多様なステークホルダーと協業する協働能力、国籍や文化といった違いを活かして成果を出すことができる多様性対応能力、社会課題に真摯に向き合う公共マインド、さらには地球規模で物事を考える視座の高さなどは特に重要になるものと思われた。

以上を含むヒアリング結果は、エゴンゼンダー社のフレームワーク（図2）に基づき、経験・知識・スキル、能力（コンピテンシー）、資質（ポテンシャル）、人柄・価値観に分けて整理した。（図4-7）

経験・知識・スキルは、学習や教育・育成等により後天的に獲得することが可能であり、かつ最も表層的であるとされ、同フレームワークでも最上段に記載されている。能力や資質、人柄・価値観と比べて後天的に獲得することができる可能性が高いことから、今後の幹部人材養成における短期的かつ具体的な方策を検討する際に参考になる項目であるとも言える。（図4）

短期的な教育・育成は容易ではないものの、候補者の選考にあたって重要になるのが、能力（コンピテンシー）、資質（ポテンシャル）、人柄・価値観である。まず、リーダーに求められる能力の要素であるコンピテンシーは、戦略性、チーム運営力、組織育成力、協働能力、成果志向、変革力、多様性対応能力の7つに分類してまとめた。（図5）合わせて、これらの能力をもたらず資質であるポテンシャルは、好奇心、洞察力、胆力、巻き込み力の4つに分類し整理した。また、先天的かつ深層的であり上記の能力や資質も含めた人材の全ての基盤を形成する人柄・価値観も合わせて整理した。（図6）

3. コメントの例については、参考資料 7-1「ヒアリングでの主なコメント」を参照

### 図4 経験・知識・スキル等

カテゴリー	定義(暫定的)	
経験	危機管理経験	・ 感染症等を含む、国家や国際社会での重大な脅威における危機管理の実務経験
	フィールド経験	・ 発展途上国に居住・勤務し、現地で保健医療プロジェクトに従事した経験
	クロスセクター経験	・ Public(政府機関)、Private(企業、経済団体)、Social(NGO、NPO)など複数のセクターにおいて業務を経験し、領域横断的な事業に対する知識・経験、能力を有している
	政治経験	・ 政治家としての経験。特に、大臣等閣僚級の実務経験があることが望ましい
	行政経験	・ 政府機関にて勤務した経験
	組織マネジメント経験	・ レポートライン上の複数の部下を持つチームを率いた経験
知識・スキル等	プレゼンカ(自己ブランディングカ)	・ 自身の経験・スキル・能力やポテンシャルを効果的に相手に伝える力
	国際機関に関する知識	・ 国際機関の役割や成り立ち、組織文化、意思決定過程、組織体制等について理解していること
	ファンドレイジング能力	・ ファンドレイジングの戦略立案や交渉実務を通じて、組織内外から資金を獲得する力
	特定分野での専門性	・ 特定分野における専門能力を有することを示す上での、博士号、専門資格、著作、受賞歴等
	語学力(主に英語力)	・ ディスカッション、プレゼンテーション、書類作成等をネイティブスピーカーと円滑に行える高度な英語能力

### 図5 能力(コンピテンシー)

カテゴリー	定義(暫定的)	
能力(コンピテンシー)	戦略性	・ 外部環境を深く理解し、自組織における具体的かつ中長期的な戦略を立案することができる
	チーム運営力	・ 全体の進捗管理と同時に、メンバー個人の能力を見極めつつ自律的に業務を遂行させ、成果を出すことができる
	組織育成力	・ 個々人の強み弱みを踏まえ、建設的・構造的、かつ具体的にフィードバックすることで成長を加速させ、個人と組織の生産性と持続性を向上させる能力
	協働能力	・ 所属組織を超えた連携、協働に能動的に参加するだけでなく、他部門の人間を動機付けし、巻き込みながら自部門との協働を実現する能力があり、良質なネットワークも有する
	成果志向	・ 周囲の期待以上の目標を自ら設定し、工夫を通じて再現性高く実現する力
	変革力	・ 現状に対する健全な危機感に基づき、どこをどう変革すべきか具体的に掲げ、自ら変革を実現する力
	多様性対応力	・ 文化や習慣、思想や言語などが異なる人材を多様性を積極的に取り入れながら、新しい規範や仕事の進め方を実現する力

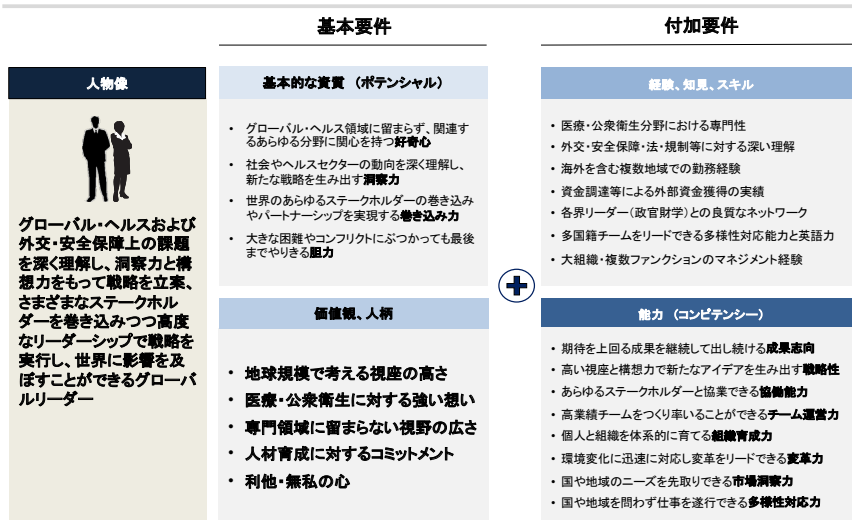
### 図6 資質(ポテンシャル)、人柄・価値観

カテゴリー	定義(暫定的)	
資質(ポテンシャル)	好奇心	・ 組織内外の専門家を巻き込み学びの機会を積極的に求める、予想外の変化にも柔軟に対応し考えを軌道修正する、否定的フィードバックを恐れず機会として捉えるなど、学びや変化を積極的に追求する
	洞察力	・ 複雑な状況において分析的・概念的両面から根本的な課題と未知の可能性を特定し、状況的・確・簡潔にとらえ高いインパクトを与える打ち手を見抜くなど、新しいものの見方を追い求める
	胆力	・ 難易度の高いミッションを好み、自尊心と自主性を持ちながらもごに取組む。「燃え尽き」を防ぎ、失敗は引きずらないなど、前進するために全力で打ち込むことができる
	巻き込み力	・ 知性と感性の情理両面を持って他者に影響を与え、他者の潜在力を信じ、支援・評価する。他者を巻き込み協働することを楽しみ、その直面する課題を理解しようと積極的に関与しつつ、懸念も積極的に共有する
人柄・価値観	人柄	・ 謙虚さ、誠実さ、親しみやすさ
	価値観・その他	・ 私心の無さに加え、グローバル・ヘルスを含む地球規模課題へのパッションとコミットメントがある

これらを総合してまとめたのが「国際保健幹部人材のあるべき姿像」である。(図7)

このような要件を満たす人材は現実的には存在しないことが多いが、理想像ともいえる「あるべき人物像」を具体的に記述することで、候補者の選考・採用基準に活用するのみならず、将来的に幹部を目指す候補者にとってはキャリアや能力の開発の指針ともなりうる。

## 図7 国際保健幹部人材のあるべき姿像



### 4-1-2 具体的な候補者の内訳

- ❖ ヒアリングから、具体的な候補者は計 35 名分が寄せられた。その半数は中央省庁職員、政府系機関、国際機関職員等の公的セクターで、民間セクターは 32%、大学は 11%であった(表1)。なお、英語力やスキル等の詳細は不明であるとの未確認情報も含んでおり、幹部候補として要件を満たすかどうかについては、今後さらなる精査が必要である。

表1：ヒアリング調査で挙げられた候補者の現所属先

属性	人数	全体比
中央省庁・国際機関等	14	40.0%
民間企業	13	37.1%
大学	4	11.4%
その他団体・医療機関等	4	11.4%
計	35	

## 4-2 データベース調査

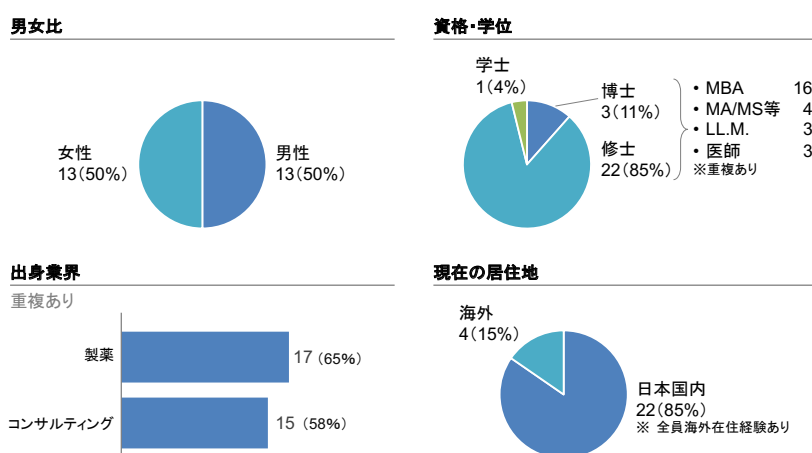
エゴンゼンダー社の協力を得て、同社が保有するデータベースを利用した調査を行った。

- ❖ 調査では、ヘルスケア（ここでは医療、公衆衛生、医療産業等広く含む概念）に何らかの接点のある人材を、英語力、海外経験、修士号以上の学位がそれに相当する職歴、一定程度の組織マネジメント経験等により、最終的に 26 名に絞り込んだ(図8)。
- ❖ これらに該当する人材は特に製薬業界に多く見られた。前出のとおり、大企業幹部人材が多いというエゴンゼンダー社のデータベースの特徴を反映していることには十分な留意が必要であるが、製薬市場全体における外資系企業のシェアの高さや、給与水準の高さ等が影響しているものと思われる。
- ❖ コンサルティング会社経験者で、かつ製薬企業に勤務する者のなかには、社内でのハイポテンシャル人材として 30～40 代前半で執行役員や現地法人社長、欧米本社幹部等の要職に就いている者も見られた。また、その

多くは幼少期を海外で過ごし英語を母国語並みに使用できる者（いわゆる帰国子女・バイリンガル）であった。

- ❖ 人事、広報、財務、法務等の間接部門にもグローバル人材は一定数存在しており、今後の有力な候補者プールとなる可能性があるものと思われた。なお、これらの人材は実務経験年数が長い場合でも、チームマネジメント経験（部下を持った経験）が少ない傾向がみられた。これは、大企業であっても間接部門は比較的小規模であることが多いこと、専門分化が進んでおり一部門あたりの人数が少ないこと等によるものと考えられる。
- ❖ なお、ヒアリングの際に指摘のあった若手政治家については、国会議員名簿からの経歴調査による絞り込みに加え、関係者への聞き込みを行ったが、現時点で、5年～10年以内に幹部として送り込むことができると考えられる有力と思われる候補者は把握できていない。

図8 データベース調査による候補者の属性



## 4-3 その他

### 4-3-1 アカデミア人材についてのインターネット調査

- ❖ 現に国際機関に勤務する幹部・職員等に対するヒアリング調査で具体的に名前が挙げられた候補者のうち、アカデミア人材は4名と限定的であった。
- ❖ このため、研究者等に対する初期的なヒアリングとインターネット検索による調査を実施した。具体的には、各大学医学部の公衆衛生学講座、大学院の社会医学系・疫学系講座、大学病院の臨床研究系講座、ナショナルセンター等の組織のウェブサイトから、博士号の有無、海外留学経験、論文数、政府審議会等の委員歴を基準にリストアップ、約40名が挙げられた。ただし、実際の英語力やマネジメント経験等については不明であり、実際に候補者になりうるかどうかについては、今後さらなる精査が必要である。

### 4-3-2 若手・中堅研究者に対するヒアリング調査

- ❖ 今後のキャリアパスの開発、候補者への支援等の方策に関する示唆を得る目的で、グローバルヘルス分野における若手・中堅研究者に対するヒアリングを実施した。ヒアリングはグループ・ディスカッションの形式で行われ、国際機関のキャリアに対する印象、現在考えているキャリアの選択肢、キャリア形成や能力開発上の課題等について率直な意見交換を行い、多くの示唆を得ることができた。

# 5

## 今後の取組の方向性と検討課題

### 5-1 今後の方策についてのヒアリングからの示唆

今回のヒアリングから、邦人人材の発掘・養成・送り込みの強化のための方策について多くの示唆を得ることができた。以下順を追って詳述する。

#### ① 候補者数を増やすための方策

- ❖ 候補者を増やすためには、1) 候補者プールの対象を拡大し、2) 対象プールにおける興味を持つ者の割合を増加させる、のいずれの方策も必要となる。前者については、一般企業等の民間セクター、とりわけ、いわゆる外資系を含むグローバル製薬企業や経営コンサルティング業界は、英語を含む多様性対応能力を備えた者も多く、後述するとおりデータベース調査でもこれら業界の出身者が多くみられた。
- ❖ セクターの拡大と同時に、ファンクション（機能や部門）軸での拡大も有力な選択肢となりうる。たとえば製薬企業の研究開発部門には医師免許や博士号を持つ者も多く、グローバルヘルスとの親和性も高い。また、人事、広報、財務、法務、監査等の間接部門（enabling function）でも採用ニーズはあり、日本人幹部を送り込む余地が十分あるのではないかと指摘も複数聞かれた。こうした間接部門において求められるスキルや能力は、業界を超えて適応できることが多く、かねてから業界を超えた人材の流動性も高いことから、今後有望なプールになりうるものと考えらえる。
- ❖ 興味を持つ者の割合を増加させるためには、まずは国際機関の魅力を確認した上で、その広報を強化していく必要があるとの意見も多く聞かれた。国際機関でのキャリアに関心を持つ人材の拡大を図ると同時に、報酬水準や生活環境、子どもの教育環境等の待遇面でのメリットも打ち出すことが、実際の応募に結び付ける上で有効になるものと思われる。
- ❖ また、大手企業人事担当役員に対するヒアリングでは、「パブリックマインドが強く、国際機関で働きたいという人は大勢いるはず。ロールモデル、スキーム、キャリアパスが見えていないだけではないか」とのコメントがあった。他の大手企業幹部からは「国際機関のキャリアは全く考えていなかったが興味がある」との声もあった。
- ❖ グローバル対応能力のある若手政治家は増加傾向にあるとのコメントもあった。国際機関幹部に国家元首級・閣僚級を含む政治経験者が多いことを考慮すれば、今後、こうした政治家の養成についても検討する余地があるものと思われる。

#### ② 養成・キャリア開発

- ❖ 国際機関幹部には、官民のセクターや国境を超えた多様な経験を積んでいる者が多い。ヒアリングでも、海外での「修羅場体験」を含むキャリア初期でのグローバル環境の経験により、英語力を大幅に向上しただけではなく、多様なバックグラウンドを持つステークホルダーとの協業能力が身に付くなど、個人の成長を大きく加速させたとのコメントが複数聞かれた。
- ❖ 一方で、人材の流動性が低いわが国では、省庁や大企業で優秀とされる人材であっても、新卒入社の「生え抜き」人材が中心であり、セクターや組織を超えた非連続なキャリアを歩む者は多くない。今後は、わが国においても、異なるセクターや専門領域、さまざまな事業局面（立ち上げ、成長、撤退、合併等）を、国境を越えて経験するなど、多様な「場数」を踏むことができるようなキャリアを積んだ人材が増えていくことが望ましい。
- ❖ また、個人が自分自身の将来のキャリアを考える場合、通常はこれまで所属したセクターや専門領域、業界な

どを含めて、過去の経験の延長線上で考えることが多い。このため、有望な候補者に対しては、たとえばキャリアの希望や本人のライフスタイル等も考慮した個別のメンタリングや、キャリア選択に資するような勉強会の開催等、個人のキャリア開発のためのサポートをこれまで以上に充実していくことが考えられる。

- ❖ なお、経験の多様性を明示的に見せる、具体的には「履歴書に記載できるようにする」点からも、政府と民間企業間の出向、政府委員や参与等の経験を積ませる等の「箔づけ」のためのキャリア開発支援を積極的に行う必要があるのではないかとコメントや、官民交流のみならず、省庁間（例：厚労省と外務省）や政府・公的機関の間でのさらなる交流を求めるコメントも複数あった。

### ③ 選考通過のための候補者支援

- ❖ 公表されている国際機関採用情報は、センターのウェブサイトの「人材登録・検索システム」でほぼ全て閲覧することが可能であるが、今後はこれに加えて、公表前の空きポジション情報の早期獲得、ターゲットポストの部門責任者や採用担当者と有力候補者のネットワーク構築支援等も行うことも有効と思われる。
- ❖ 一口に国際機関と言っても、WHO等の国連機関から官民パートナーシップに至るまで多様であり、同じようなポジションであっても求められる人物像や採用基準も異なることが通常である。このため、各個別機関別の採用戦略の理解や、選考通過のためのコツの共有といった取組も有効になるものと考えられる。
- ❖ 他国の中には、国際機関幹部人材の送り込みを政府一体となって行っている国も多い。わが国においても、WHO等の国連機関をはじめとする公的組織の幹部ポストや国際的規範を設定する委員会等に対する後押しは既に行われているが、今後は官民パートナーシップ等の民間組織についても積極的な後押しや推薦を行うことも考えられる。
- ❖ 同時に候補者自身に対する技術的なサポートがより必要であることも明らかとなった。ヒアリングでは「候補者のプレゼンテーション能力が不足しており、面接を通過できない」とのコメントが多数聞かれた。わが国における採用面接において求められるのは「履歴書に基づく自己紹介と定型的な質疑応答」が多く、欧米企業や国際機関の採用において行われるプレゼンテーションとディスカッションを中心とした採用プロセスとは大きく異なる。幹部候補向けの面接・プレゼンテーション対策は大幅に強化していくことで、邦人人材の選考通過確率を向上させていく必要があるものと思われる。

### ④ 着任前後のサポート

- ❖ 採用が決定した後もサポートは必要となる。着任までの公私にわたる準備に対する助言、新たな仕事に慣れるまでのテクニカルなサポートやメンタリング等、邦人幹部を送り込む際のサポートを充実させることで、入職後のカルチャーショックやサポート不足による早期のパフォーマンス低下や退職（「立ち枯れ」）を防ぐことにもなる。また、特に民間セクター出身者で、国際機関等の公的セクターが初めてという者には、官民のカルチャーや仕事の仕方の違いを理解させるためのトレーニングや個別メンタリング等のサポートを行うといったことが考えられる<sup>4</sup>。
- ❖ 同伴家族や配偶者に対するサポート体制の充実も重要となる。応募にあたって、配偶者の意向や子の教育がハードルになることも少なくない。国外への転居を伴う場合には、生活のセットアップや学校や公的機関の手続き等、さまざまなタスクも発生する上、現地カルチャーへの適応も必要となる。こうした点に対するサポートを強化することで、応募のハードルを下げることも可能になり、かつ着任後のスムーズな生活の立ち上げにも資することができるものと思われる。

4. 大手グローバル企業の幹部採用においては、採用者の成功確率を上げるため「オンボーディング支援」が行われることも多い。これは入社前の事前学習マテリアルの配布から始まり、入社後の業務知識獲得のためのトレーニング実施や社内外のミーティングへの陪席、社内メンターや社外コーチによる定期的な面談の実施、上司・同僚・部下からのフィードバックの提供など、入社後100日程度まで計画的に行うものである。

## ⑤ その他

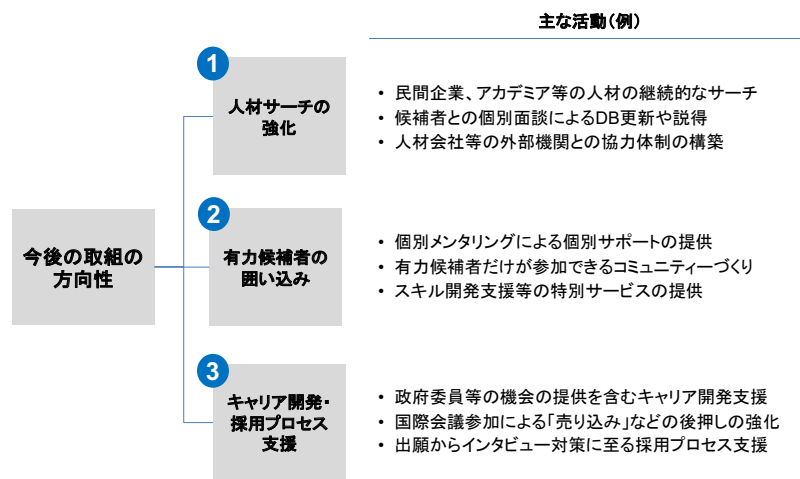
- ❖ 国際機関の魅力度という点からは「他の選択肢と比べて相対的な魅力度は小さく、国連機関で働きたいと思う人は少ないのではないか」といったコメントもあった。中央省庁への応募者も海外への留学生も減少傾向にあるとされる中、国連機関を含む国際機関に対する関心をどう高めていくか、今後のさらなる検討と取組が必要となる。

## 5-2 今後の取組の方向性

今回の調査結果を総合すると、1) 人材サーチの強化による候補者プールの拡大と候補者の関心の惹起による候補者数の拡大、2) 有力候補者に対する個別サポートの提供などによる囲い込み、3) 政府機関での経験の付与を含むキャリア開発・および採用プロセス支援、という3つの取組の方向性が考えられる。(図9)

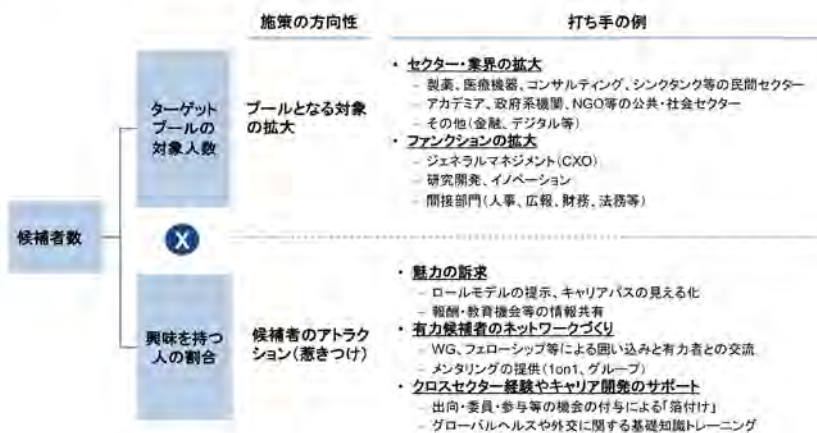
特に、キャリア開発・採用プロセス支援では、特に民間人材に対して政府関連の経験を積ませるための有識者会議委員等の機会を付与することも考えられる。選考通過に向けた技術的サポートについては、プレゼンテーションスキル等の強化に加え、個別機関や特定ポジション別の選考プロセスや採用基準等の調査をさらに行った上で、邦人人材の選考通過に向けた個別具体的なサポートを行うべきである。

### 図9 今後の取組の方向性



また、特に有望なプールであると思われる民間セクターにおいては、セクターやファンクションの拡大によるターゲットプールの対象人数の拡大と、魅力の訴求やキャリア開発サポートなどによる興味喚起の2つのアプローチにより、さらに候補者を増加させることができるものと思われる。(図10)

図10 今後の候補者探索の方向性



### 5-3 今回の調査の限界

今回の調査には限界もある。今回のヒアリング調査に基づき、国際機関幹部人材のあるべき人物像を初期的に定義したが、あくまでも包括的である。あるべき人物像とは、本来、個別組織やポジションごとに異なるものであり、採用の際の要件も通常はポジションごとに詳細に定義されていることが多い。今後は、わが国が送り込みを狙う重要ポストを中心に、あるべき人物像をより詳細に検討した上で、人材の発掘・養成や送り込みに反映していくことが求められる。

データベース調査では、製薬業界やコンサルティング業界等の民間セクターは、新たな候補者プールとして有望であることも明らかになった。しかしながら、前述のとおりデータベースの特性から、そもそも国内の民間人材をすべてカバーしたものではない。有力候補者への聞き込みを続けるなどして、今後も継続的に候補者を探索していく必要がある。

また、有力と思われる候補者の状況も、ライフイベントや家庭環境、勤務先組織や市場の動向等により日々変化していく。既存候補者に対するアプローチやサポートを行うと同時に、常に新しい人材プールの開拓や候補者の発掘を行う不断の取組が不可欠である。

アカデミアについては、さらなる調査が必要である。日本の研究者は所属機関における個人業績の把握が困難な上、内部ネットワークを中心とした情報により異動している可能性が高く、研究者を通じた人材の紹介(いわゆるリファラル)が有用であると思われる。

# 6

## おわりに

昨今の度重なるパンデミックの発生等の公衆衛生上の危機管理上のニーズからも、地政学的な大きな変化による外交・安全保障上の要請からも、保健セクターにおける邦人幹部人材の送り込みの重要度・緊急度はますます高まっている。本調査結果を参考に、早急なアクションを取ることを期待したい。

# 7

## 参考資料

### 7-1 ヒアリングでの主なコメント

#### ■ 経験・知識・スキル

##### ❖ 経験

- ❖ 危機管理経験（感染症等を含む、国家や国際社会での重大な脅威における危機管理の実務経験）
  - ・ 危機管理と保健/UHCの2つの分野があるが、医療・公衆衛生に関わる人材の志向は、途上国開発に関するテーマが多く、危機管理の経験者は圧倒的に少ない。
  - ・ グローバルな脅威認識としては中東・アフリカが大きいため、危機管理の経験がないとDレベル以上に行くのは厳しい。感染症なら、アジアでトップになれる。
- ❖ フィールド経験（発展途上国に居住・勤務し、現地で保健医療プロジェクトに従事した経験がある）
  - ・ ネイティブではない日本人がフィールドワークなしに相手を説得するのは難しい。GAVIやGlobal Fundなどはフィールド経験が求められる。
  - ・ アフリカ各国の現状把握は現地へ行ったことがないと難しい。経験があると問題の背景理解（問題のある国と周辺の国の関わり合い、国内政治の勢力図等）をしやすい。
  - ・ 日本人で紛争地帯でのオペレーション経験を持つ人は少ない。
  - ・ UNICEFでは現場を知らない人は幹部になれない。
- ❖ クロスセクター経験（Public（政府機関）、Private（企業、経済団体）、Social（NGO、NPO）など複数のセクターにおいて業務を経験し、領域横断的な事業に対する知識・経験、能力を有している）
  - ・ 官民双方の経験を積んだ経験がレジユメに必要。
  - ・ ゲイツ財団などでは、民間の経験があっても良いと思う。
  - ・ PhDを取って入ってきている人材が多い中で、コンサルティング経験は周囲との差別化になった。
  - ・ セクターを跨いでいろいろな経験を積まないと人材の価値が薄くなる。政治、官、財、学会で見込みのある人材を見つけて、5年で強制的にやめさせるような仕組みにしないと、国としてクロスセクター人材を育成できない。
  - ・ 民間企業等でのマネジメントの経験、経歴が必要。
  - ・ 特定の専門性がないため、コンサルティング能力が現在のコンピテンシーにつながっている。
  - ・ 色々なセクターとコーディネーションした経験は必要。
  - ・ 社内に公的セクター経験者がいないこともあり政府からの情報収集が遅く、困ったことがあった。そういう点からも官民両方経験した人材は貴重。
  - ・ Global Fundだと、ポストによっては、民間企業やCivil societyでしか積めない経験が重視される。
  - ・ 人や組織を繋ぐパートナーシップや資金調達を実現すると、民間の経験がないと難しい。
- ❖ 政治経験（政治家としての経験。特に、D2以上では大臣等閣僚級の要職を務めた経験があることが望ましい）
  - ・ フィリピンだとD2以上は大臣経験者等が行くのが普通。
  - ・ ASG/USGなどのポジションは政治的要素が必要。
  - ・ 「下駄要素」のためにも大臣経験は必要。

- ❖ 行政経験（政府機関に勤務した経験）
  - ・ 官僚経験があればベターだが、なくてもいい。パブリックセクターの経験は必要。委員とか参与で入るという形があるのではないか。
  - ・ 役所で仕事をしてみると良い。役所での交渉の仕方や、文書作成能力などは国連機関と通ずるものがある。
  - ・ 国際保健交渉・外交・政策の実務経験は良い機会なのではないか。
  - ・ 実質的な行政、法律改正、制度作り、予算確保など泥臭い経験（政策の現場経験）も海外に出た時に役に立った。
- ❖ 組織マネジメント経験（レポートライン上の複数の部下を持つチームを率いた経験）
  - ・ 多様な背景や国籍の人間のいる組織を率いた経験があると良い。
  - ・ 自身が率いたチーム規模や予算規模、その結果が大切。
- ❖ 良質なネットワーク（国内外のリーダーとの広範な人脈や情報収集網を有する）
  - ・ 公募の時点でポジションは決まっていることが多いため、積極的に交流の場に出向いて後ろ盾を得られるようにするべき。
  - ・ コンサルティング企業で活躍している人は国際機関に関する情報を入手できていない人が多いように感じる。国際機関などで活躍している人とネットワークを繋げるようになると良い。
  - ・ できる人は、（出向時に）ファーストネームで呼び合えるコネを作っている。

## ❖ 知識・スキル

- ❖ プレゼンカ（自己ブランディング力：自身の経験・スキル・能力やポテンシャルを効果的に相手に伝える力）
  - ・ 国連のP→Dへの昇進試験のプロセス管理を行っているコンサルティング会社がイギリスにある。（こうした外部機関も利用して）適切に情報収集をして訓練をする必要がある。
  - ・ セルフプロデュース能力が重要。
  - ・ （セルフプロデュースの一例として）日本人としての軸を持っていたことが他者との差別化に繋がったと感じる。
- ❖ 国際機関に関する知識（国際機関の役割や成り立ち、組織文化、意思決定過程、組織体制等について理解していること）
  - ・ 官僚でも国際機関に関する情報・知識・ノウハウを知らないことが多い。厚労省・外務省の関わりを増やすべき。
  - ・ 医系技官の視野を広げるという観点から国連代表部に彼らを派遣するのも良いが、発想を変えてWHOの幹部候補となる人を国連本部に出向させ経験を積ませるといった工夫も行うべき。
- ❖ ファンドレイジング能力（ファンドレイジングの戦略立案や交渉実務を通じて、組織内外から資金を獲得する力）
  - ・ WHOは他の国際機関と同様にプロジェクトベースで仕事が進むため、人員配置のためにも資金調達（能力）は必要。
- ❖ 特定分野での専門性（特定分野における専門能力を有することを示す上での、博士号、専門資格、著作、受賞歴等）
  - ・ 国際社会に通用する履歴書を作らないといけな。欧米人が見て、わかる履歴書でないと意味がない。欧米にもある組織に勤めていると信頼されやすい。
  - ・ 仕事ができるかどうか分からないので、仕事ができる修士より、（なるべく有名校の）博士号を持っていたほうが優位になる。
  - ・ 現在40代のため、国際機関に転職するとなると「専門性はないがマネジメントにもなることができない」という中途半端な立場になってしまうと感じている。
  - ・ publicationを履歴書に並べられることが大事。大抵の場合履歴書にpublicationは書くもの。採用におけるLong list→Short listの絞り込みで、必ず採点項目として扱われる。
  - ・ 博士号は必須。医療関係者だと、Epidemiologyは重要。この他でも統計学、政治学、経済学の3つが大事。

- ❖ 語学力（ここでは主に英語力を指す：ディスカッション、プレゼンテーション、書類作成等をネイティブスピーカーと円滑に行える高度な英語能力）
  - ・ かつて活躍した日本人幹部は、フランス語と英語、どちらの言語で話しても人を説得するように話せるスキルの高い人であった。
  - ・ 国際社会の英語というのは、「みんながわかる英語を書く」ということの方が大切。
  - ・ (英語での) プレゼンテーションやスピーチライティングはやればやるほど伸びていく。
  - ・ 日本の役人が官僚の文章をかけるのと同じように、国際機関で求められる型の英文を書く能力が必要。
  - ・ 上級ポジションになるほどスピーキング力が重要になる。文章作成能力が必要になるのは P5 程度まで。
  - ・ かつて属していた国際機関では、書く能力が（ネイティブチェックもかけられないなかで）求められた。
  - ・ ネイティブになれとは言わないが、ネイティブ並になる必要はある。自身のアメリカ在住時代の経験から、アクセントだけで偏見をもたれるということを強く感じた。
  - ・ 書く力よりも、話す力の方が重視される。
  - ・ 会議のファシリテーションや質疑応答などが英語では出来ない日本人が多い。
  - ・ リーダーたるもの人の心をワクワクさせるようなスピーチを（英語で）する必要がある。
  - ・ 仕事をする上では、高校 1、2 年生レベルの英語を理解しており、知識や経験をわかりやすくロジカルに話せるかということが重要。

## ■ 能力（コンピテンシー）

- ❖ 戦略性（外部環境を深く理解し、自組織における具体的かつ中長期的な戦略を立案することができる）
  - ・ 戦略的に考える力、考えたものを分かりやすく伝える力が大切。
  - ・ (優れた人は) 散らばった点を絵に描いたように整理できる力を持っていた。
  - ・ ある優秀な日本人幹部の方は、組織の役割の中で自分は何ができるかというビジョンが明確で、専門分野についての明確な考えがあった。日本政府として何がしたいかもよくご存じで日本政府としても安心して推薦できた。
  - ・ 日本人に欠けている問題解決のスキルなどは、コンサル、製薬の海外オフィスなどで、それを徹底的に鍛える環境にいることが大切。
- ❖ チーム運営力（全体の進捗管理と同時に、メンバー個人の能力を見極めつつ自律的に業務を遂行させ、成果を出すことができる）
  - ・ 国際機関は多国籍集団であるため、マネジメント方法はルール化されている。このルールを勉強すれば、7－8 割方のマネジメントは行うことができる。日本人は残り 1－2 割の臨機応変に対応すべき部分がカバーできていない。
  - ・ 自分でリードして、ついてこれない人は解雇するくらいの、或る種の冷徹さも必要。
  - ・ People management ができる日本人が少ない。
  - ・ 国際機関で想定される組織マネジメント能力は何百人も束ねるのは別の問題。数十人レベル (の組織マネジメント) だと、人から好かれる人でどうにかなるもの。
  - ・ 昇級の際には、面接でマネジメント関連の質問があったり、CV の記載事項としても「今まで何人の部下をマネージしたか、いくらの予算を管理した経験があるか」といったものが求められる。マネジメントスキルを磨くためのトレーニングを受ける必要があった。
  - ・ 責任感を持って Decision making を行うことができる能力が重要。
- ❖ 組織育成力（個々人の強み弱みを踏まえ、建設的・構造的、かつ具体的にフィードバックすることで成長を加速させ、個人と組織の生産性と持続性を向上させる能力）
  - ・ 部下を大学院生のように指導し、人を巻き込むエネルギーのある人が必要。

- ・ 人事のパフォーマンスが低い人をプッシュアウトしないとイケないとか、そういうところにエネルギーを割かなければならないことを学んだ。

❖ 協働能力（所属組織を超えた連携、協働に能動的に参加するだけでなく、他部門の人間を動機付けし、巻き込みながら自部門との協働を実現する能力があり、良質なネットワークも有する）

\* 協働能力は、以下のとおりコミュニケーション能力、説得力、交渉力の3つに分類

**コミュニケーション能力**

- ・ 管理職であれば、社交性。雑談の中から色々なアイデアが生まれてきたりする。技術職などでは必要ないが、管理職には必要。
- ・ 相手が聞きたい言葉をいかに自分の言葉で伝えるか、いかに専門家、ジュニア、シニアから経験や情報を教えてもらうか。

**説得力**

- ・ （優秀な人は）人を Convince させるプレゼンテーション能力が際立っている。
- ・ 相手の特性を見て、仕事を割り当て問題解決を行うことで人を動かす力。
- ・ 口から出まかせで説き伏せる力は、日本でいくら経験を積んでも培えない。
- ・ 大臣のスピーチライターのようなことを行ったことで、人に響くような表現法・発信方法を学ぶことができた。
- ・ 日本人は国、組織、部署、家を閉じて「引きこもって」しまう弱みがある。引きこもり精神を抱えて生きている事を知っておかないとイケない。
- ・ 言葉で人を説得する能力。中間層の人たちを、巻き込んで協力させられる能力。

**交渉力**

- ・ 相手国を理解し、どのように交渉すればいいか知っている人が必要。
- ・ 先進国から発展途上国まで、多岐にわたる国々の交渉のダイナミズムを理解する力が必要。
- ・ 国際機関には多くの分野と業務、さまざまな部門がある。それらをまとめられる調整力。
- ・ シビアナ交渉経験を積んできた人材が必要。

❖ 成果志向（周囲の期待以上の目標を自ら設定し、工夫を通じて再現性高く実現する力）

- ・ （自分の希望とは）違うと感じても、しっかり頑張って成果を出すことを示すと、次の大きな仕事に繋がる。
- ・ 少数精鋭の組織で成果を上げている人材を選ぶ方が（大組織で成果を挙げられるかどうか見るという点では）良い。

❖ 変革力（現状に対する健全な危機感に基づき、どこをどう変革すべきか具体的に掲げ、自ら変革を実現する力）

- ・ 例えば何か新しいプロジェクトを起こすときに、物事を前に進めていける人材が必要。

❖ 多様性対応力（文化や習慣、思想や言語などが異なる人材の多様性を積極的に取り入れながら、新しい規範や仕事の進め方を実現する力）

- ・ 世界各国からさまざまな人が集まるため、対応力が必要。
- ・ マネジメント経験に関して言うと、考え方がよくわからない外国人のマネジメントには苦戦している。
- ・ ほとんどの新興国途上国のエリートたちは欧州北米に留学しているので、その国にそのスタンダードを合わせて話ができることが大切。

**■資質（ポテンシャル）**

❖ 好奇心（組織内外の専門家を巻き込み学びの機会を積極的に求める、予想外の変化にも柔軟に対応し考えを軌道修正する、否定的フィードバックを恐れず機会として捉えるなど、学びや変化を積極的に追求する）

- ・ 勉強したい、自己投資したいとアンテナを張っていると、誰かが作ったネットワークに引っかかることができる。
- ・ アイデアを自分で持ってこられる人材が必ずのびる。

- ❖ 洞察力（複雑な状況において分析的・概念的両面から根本的な課題と未知の可能性を特定し、状況を的確・簡潔にとらえ高いインパクトを与える打ち手を見抜くなど、新しいものの見方を追い求める）
  - ・ どれだけいい質問ができるか。相手をおっ、と言わせる本質を掴むような質問ができるかが重要。
  - ・ 与えられたものだけでなく、自身に必要なものも考えられる人。
- ❖ 胆力（難易度の高いミッションを好み、自尊心と自主性を持ちながらものごとに取り組む。「燃え尽き」を防ぎ、失敗は引きずらないなど、前進するために全力で打ち込むことができる）
  - ・ 日本人は「自分でリスクを取り、ルールを破ってでもチームを回す」ということを行うことができず、思い切ったマネジメントができない。
  - ・ 情報が不確実な中で何かをやらなければいけない時に、マスコミの批判を恐れずに動けるトップ人材が足りない。
  - ・ 日本の外で起きていることはダイナミック。しっかりとした芯を持ちつつ、それに基づいて直感的に正しい判断をする練習を若いときからする必要がある。
  - ・ 危機的状況に陥って敗走しないといけないうとき、最後尾で相手の追軍を押さえるという「殿（しんがり）」的な存在の人材を作る必要がある。
  - ・ 組織の中に丸く収まらず、うまくリスクを取る能力を持つことが大切。
- ❖ 巻き込み力（知性と感性の情理両面を持って他者に影響を与え、他者の潜在力を信じ、支援・評価する。他者を巻き込み協働することを楽しみ、その直面する課題を理解しようと積極的に関与しつつ、懸念も積極的に共有する）
  - ・ （優れた人は）どこに行っても人を巻き込み味方にする能力が高い。
  - ・ 様々な方面にネットワークを持って困ったらサポートを得られる力。
- ❖ 人柄・価値観（謙虚さ、誠実さ、親しみやすさや私心の無さを備えると同時に、グローバルヘルスを含む地球規模課題へのパッションとコミットメントがある）
  - ・ 専門性と人間性の良い差を持っている人。（例：能力が高だけでなく、親しみやすい人間性）
  - ・ （自分の見た優れた人は）感情のブレが少ない、感情が安定している。
  - ・ ディレクターになる上での大切なことは、執行部からの信頼、内部の信頼、分野を任せられるという信頼。
  - ・ （優れた人は）すべての発言を漏らさないという態度によって信頼を得ていた。
  - ・ （自分自身の話として）自分よりも恵まれない人のために何かをしたいというモチベーションがある。厳しい環境では全てそこに繋がると思って乗り越えてきた。



## 7-2 ヒアリングご協力者一覧

(五十音順、敬称略、肩書はヒアリング時点)

秋月 玲子	ヤンセンファーマ株式会社 メディカルアフェアーズ本部 オンコロジー部 部長
阿部 圭史	WHO Health Emergency Officer
飯田 慎一	在米日本大使館公使
伊藤 聡子	日本国際交流センター執行理事
井上 肇	内閣官房新型コロナウイルス感染症対策本部次長
井本 大介	公益社団法人グローバルヘルス技術振興基金 ヴァイスプレジデント
江副 聡	外務省国際保健政策室長
大浦 佳世理	公益社団法人グローバルヘルス技術振興基金 CEO・専務理事
岡村 恭子	世界銀行本部栄養専門官
岡安 裕正	世界保健機関西太平洋事務局 (WPRO) 高齢化担当リーダー
國井 修	グローバルファンド戦略・投資・効果局長
佐藤 永子	世界銀行人事総局上級人事専門官
渋谷 健司	キングスカレッジロンドン教授
島田 久仁彦	(株) KS International Strategies CEO
進藤 奈邦子	WHO グローバルインフルエンザプログラム・メディカルオフィサー
杉田 勝好	日本マイクロソフト株式会社 執行役員 常務 人事本部長
鈴木 康裕	厚生労働省顧問
鷺見 学	厚生労働省健康局健康課長
清田 明宏	国連パレスチナ難民救済事業機関 (UNRWA) 保健局長
高島 義裕	WHO 西太平洋地域 疾病排除・予防接種強化 統括医務官
豊田 真由子	前衆議院議員
林 玲子	国立社会保障・人口問題研究所副所長
穂積 大陸	IntraHealth International チーフテクニカルオフィサー
堀井 摩耶	マッキンゼー&カンパニー インク パートナー
前田 明子	元世銀銀行医療経済専門員
馬淵 俊介	Secretariat, Independent Panel for Pandemic Preparedness and Response
毛利 峰子	世界知的所有権機関 (WIPO) 国際事務局
森 臨太郎	国連人口基金 (UNFPA) アジア太平洋地域事務所アドバイザー
諸岡 健雄	PH コンサルティング合同会社 代表社員

## 7-3 グループ・ディスカッションご協力者一覧

(五十音順、敬称略、肩書はヒアリング時点)

森田 大	国際協力機構人間開発部
神代 和明	京都大学大学院公衆衛生学部医療疫学
菅原 丈二	日本医療政策機構

本調査および執筆は、以下の者が担当した。

小野崎 耕平	一般社団法人サステナヘルス代表理事
船戸 真史	一般社団法人サステナヘルス／ハーバード公衆衛生大学院

## 謝辞

本調査にあたり、エゴンゼンダー株式会社東京オフィスの皆様に多大なご協力を頂いた。特に丸山泰史氏、梶原惇氏には、データベース調査でのご協力に加え、最新の人材市場の動向や人材フレームワークの詳細等につき多くのご示唆を頂いた。この場をお借りして厚く御礼を申し上げたい。

## 次世代国際保健リーダーの探索と提案

発行

2021年3月

厚生労働省委託事業

グローバルヘルス人材戦略センター

〒162-8655 東京都新宿区戸山 1-21-1

国立研究開発法人 国立国際医療研究センター内

<https://hrc-gh.ncgm.go.jp>



# グローバルヘルス人材戦略センター Human Resource Strategy Center for Global Health

人材登録・検索システム  
Human Resource Registration and Search System  
<https://hrc-gh-system.ncgm.go.jp>

