

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

最終報告書（資料篇）

2021年4月30日

一般社団法人サステナヘルス

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

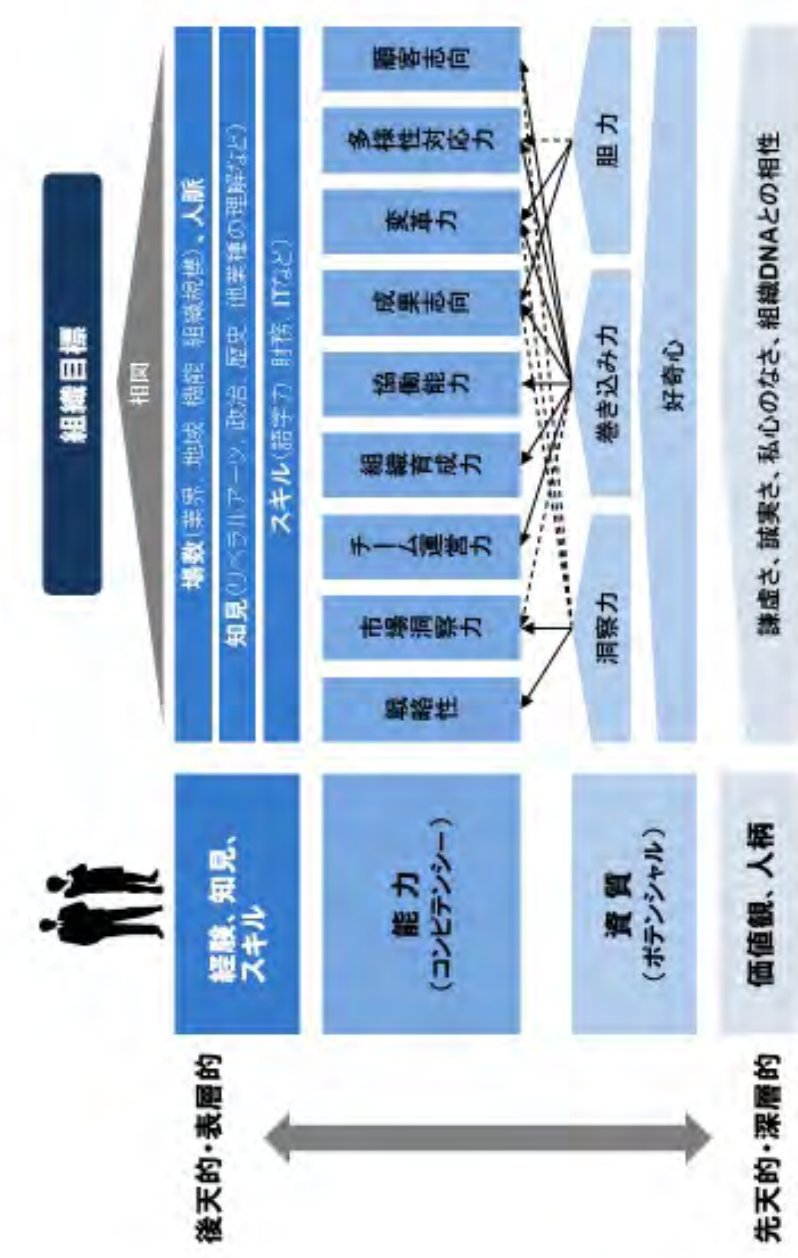
1. ヒアリング調査

- ・ 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。

図2 エゴンゼンダー社の人材フレームワーク



資料: ハーバーバードビジネスレビュー、エゴンゼンダー 2020

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"> エゴエンゼンダー社のグローバルデータベースを利用 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 	<ul style="list-style-type: none"> 医療・公衆衛生との関連 グローバル経験 	(非公開)
初期的な絞り込み	<ul style="list-style-type: none"> 業界、ポジション、言語等のスキルなどにより絞り込み 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 	<ul style="list-style-type: none"> 医療関連業界およびコンサルティング経験 英語力や専門性 	数千人
目視による精査	<ul style="list-style-type: none"> 組織名とポジション、職歴などから推測し優先順位付け 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 	<ul style="list-style-type: none"> 職歴 現職・ポジション マネジメント経験 専門性 	上記の10%程度
個票による詳細チェック	<ul style="list-style-type: none"> 人物の個票データで詳細情報を確認、さらに絞り込み 	<ul style="list-style-type: none"> 実績 ポテンシヤル 人柄・価値観 公共マインド 	上位数%以下

図4 経験・知識・スキル等

定義(暫定的)	
経験	<p>カテゴリー</p> <p>危機管理経験</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <p>フィールド経験</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <p>クロスセクター経験</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <p>政治経験</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 政治家としての経験。特に、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 <p>行政経験</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 政府機関にて勤務した経験 <p>組織マネジメント経験</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<p>プレゼンカ(自己ブランディングカ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <p>国際機関に関する知識</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <p>ファンドレイジング能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <p>特定分野での専門性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <p>語学カ(主に英語カ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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)
戦略性	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 個人々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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 文化や習慣、思想や言語などが異なる人材を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

能力 コンピテンシー

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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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
	胆力	<ul style="list-style-type: none"> 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とに取組む。「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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 謙虚さ、誠実さ、親しみやすさ
	価値観・その他	<ul style="list-style-type: none"> 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

図7 国際保健幹部人材のあるべき姿像

基本要件

人物像



グローバル・ヘルスおよび
外交・安全保障上の課題
を深く理解し、洞察力と構
想力をもつて戦略を立案、
さまざまにステークホル
ダーを巻き込みつつ高度
なリーダーシップで戦略を
実行し、世界に影響を及
ぼすことができるグローバ
ルリーダー

基本的な資質 (ポテンシャル)

- ・ グローバル・ヘルス領域に留まらず、関連するあらゆる分野に関心を持つ**好奇心**
- ・ 社会やヘルスセクターの動向を深く理解し、新たな戦略を生み出す**洞察力**
- ・ 世界のあらゆるステークホルダーの巻き込みやパートナーシップを実現する**巻き込み力**
- ・ 大きな困難やコンフリクトにぶつかっても最後までやりきる**胆力**



付加要件

経験、知見、スキル

- ・ 医療・公衆衛生分野における**専門性**
- ・ 外交、安全保障・法・規制等に対する**深い理解**
- ・ 海外を含む複数地域での**勤務経験**
- ・ 資金調達等による**外部資金獲得の実績**
- ・ 各界リーダー（政官財学）との**良質なネットワーク**
- ・ 多国籍チームをリードできる**多様性対応能力と英語力**
- ・ 大組織・複数ファンクションの**マネジメント経験**

能力 (コンピテンシー)

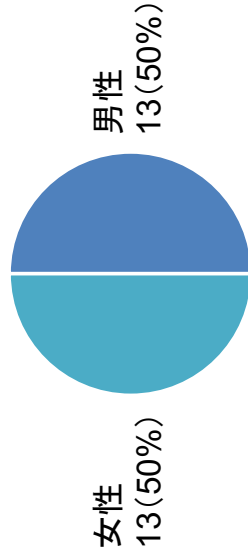
- ・ 期待を上回る成果を継続して出し続ける**成果志向**
- ・ 高い視座と構想力で新たなアイデアを生み出す**戦略性**
- ・ あらゆるステークホルダーと協業できる**協働能力**
- ・ 高業績チームをつくり率いることができる**チーム運営力**
- ・ 個人と組織を体系的に育てる**組織育成力**
- ・ 環境変化に迅速に対応し変革をリードできる**変革力**
- ・ 国や地域のニーズを先取りできる**市場洞察力**
- ・ 国や地域を問わず仕事を遂行できる**多様性対応力**

価値観、人柄

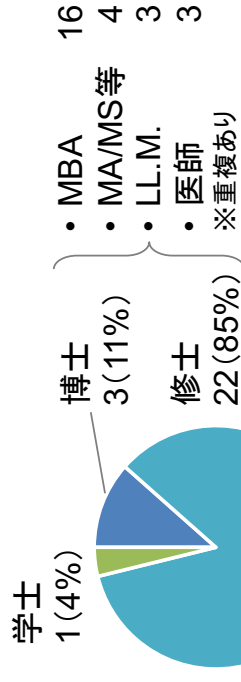
- ・ **地球規模で考える視座の高さ**
- ・ **医療・公衆衛生に対する強い思い**
- ・ **専門領域に留まらない視野の広さ**
- ・ **人材育成に対するコミットメント**
- ・ **利他・無私の心**

図8 データベース調査による候補者の属性

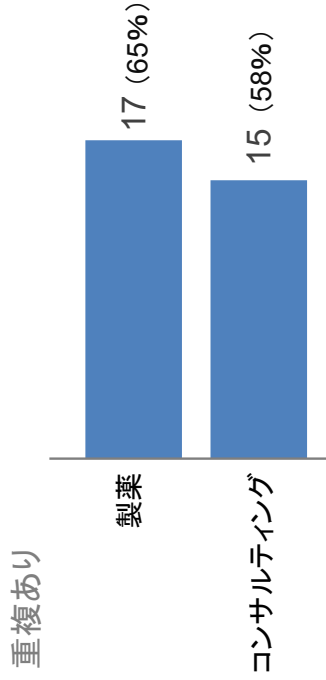
男女比



資格・学位



出身業界



現在の居住地

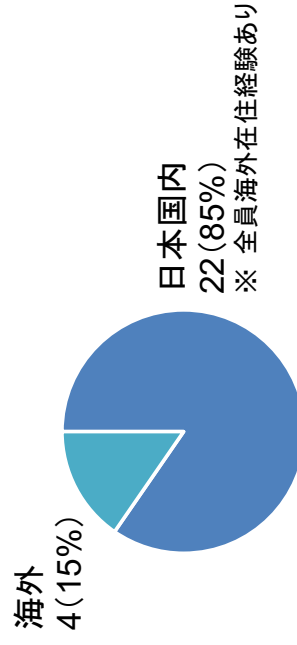


図9 今後の取組の方向性

主な活動(例)

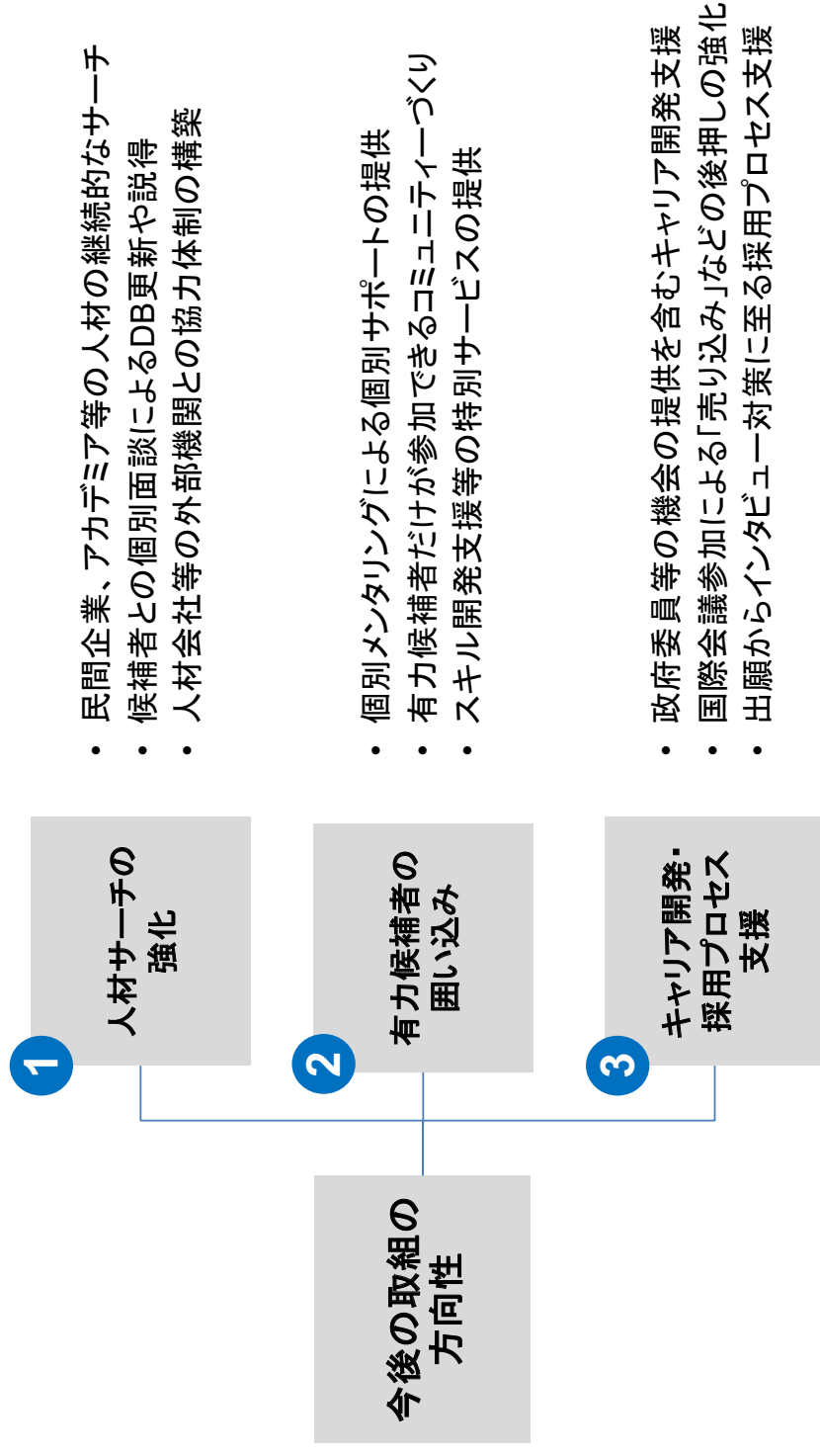


図10 今後の候補者探索の方向性

