# 国際保健政策人材養成ワーキンググループ
# 報告書概要

国際保健に関する懇談会
国際保健政策人材養成WG
2016年5月12日

# 国際保健政策人材養成戦略の全体イメージ

～循環型キャリア文化：『リボルビング・ドア』の確立に向けて～

## 背景

- 世界では、SDGs（持続可能な開発目標）の採択やエボラ出血熱を契機に、健康危機への国際連携や、ユニバーサル・ヘルス・カバレッジが喫緊の課題に。
- 国民皆保険下で世界最高の健康寿命を達成し、高齢化に対応する日本の教訓は世界から注目
- しかしながら、日本における、国際保健政策人材を育成、支援する取り組みは、不十分

## 3つのキーメッセージ　目標：国際保健政策人材を2020年までに50%増加

### 1 国内における人材育成強化

**1－1. 厚労省改革**

- 国際的組織への長期かつ複数回の出向
- 特定分野（国際感染症等）の専門性を高めるような人事戦略
- 育成プログラムの強化（多様な人事交流、世界保健総会への派遣、国際的ワークショップ）　等
- 人材の海外派遣への一元的な積極的支援

**1－2. 大学改革**

- 国外経験を職歴として評価し、業績として認める環境整備
- 人材育成関連事業の評価への国外経験等の要素の導入を検討
- 国際保健に関心を持つ大学ネットワークの拡充　等

### 2 国際的組織への働きかけ

**2. 国際的組織への働きかけ**

- 日本人職員数の数値目標を踏まえた送り込み
- 日本人職員採用と連動したインセンティブの検討
- 採用ミッションを日本に受け入れ　等

### 3 司令塔の設置

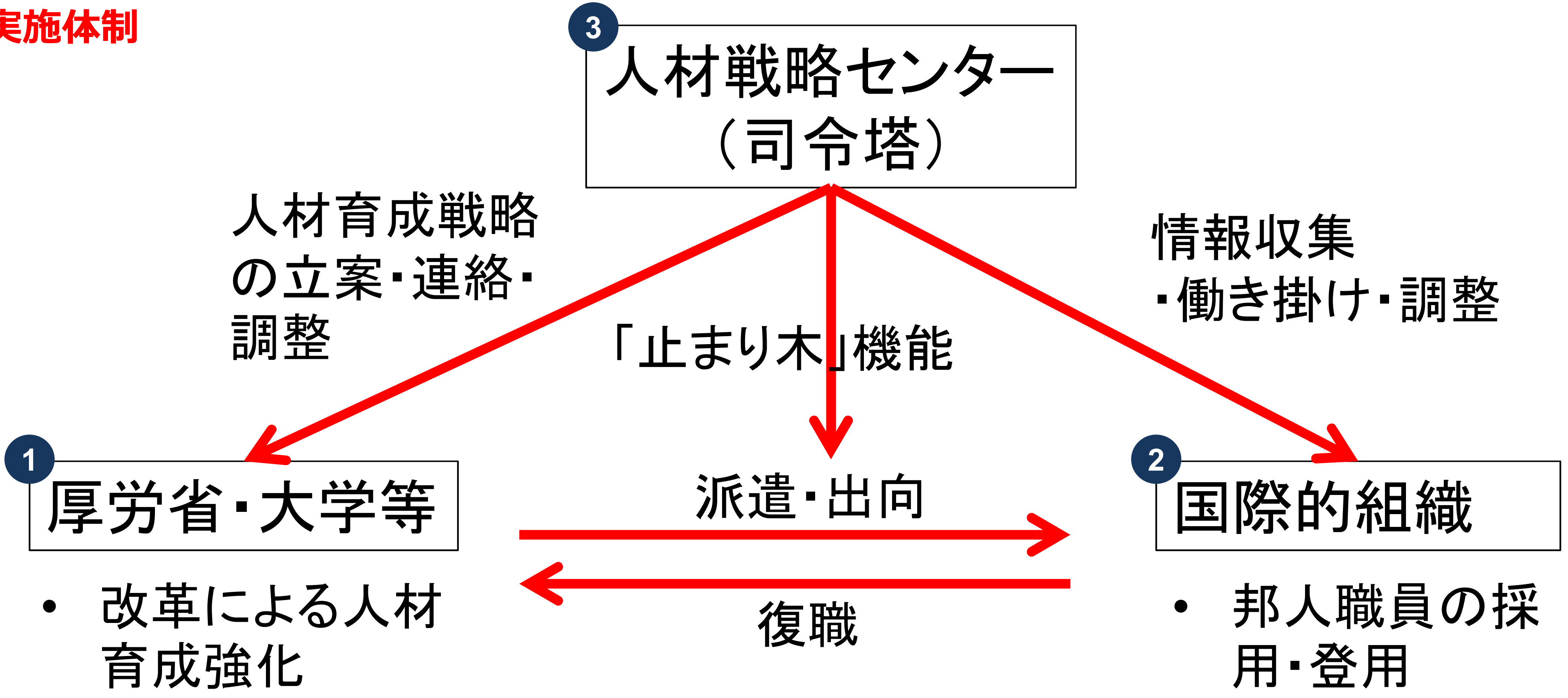
**3. 人材育成の司令塔の設置　（「グローバルヘルス人材戦略センター」）**

- 政策に整合したグローバルヘルス人材戦略の検討・策定
- 関係省庁との連絡調整、国内関係組織への指揮、「止まり木」機能
- 国際的組織との密なネットワーク　等

# 国際保健政策人材養成戦略イメージ
～循環型キャリア文化：『リボルビング・ドア』の確立へ～

**目標：国際保健政策人材を2020年までに50%増加**

**実施体制**




**期待成果**
- **司令塔を核とした国内、海外における戦略的な国際保健人材育成の強化**
- **「リボルビング・ドア」による人材プールの構築、情報の共有**

# 国際保健政策人材養成戦略の具体的イメージ

# 今回の提言の特徴

日本の能力開発は、専門医志向にみられる超専門家か公務員に見られるジェネラリストの両極端で、国際社会が求める幅広い見識をもった専門家が育ちにくい憾みがある。日本における雇用形態と表裏の関係にある。この現状は人材の国際化にとって大きな障壁であるので、そのハンディを超克する方策を具体的に考えた。従前の提言を発展させた点は以下のとおり。

1. **国際保健政策人材を取り巻く環境や期待は、質量ともに大きく変わっているとの認識の共有の上に立って、関係各方面の意識改革を求めていること**
2. **現状の課題、国際的組織における邦人職員・委員数などの情報を集め解析したこと**
3. **ややもすると、国内公的セクターの人材により国連機関職員（特に組織リーダー）を増やすことに重きが置かれていたが、今回は変貌する国際保健で重　要な働きをする規範セッターや実務リーダーなど、公的組織による国際貢献を超えて、非営利組織・国際的規範を設定する委員会も対象とし、国際医療展　開要員にも対象を拡大したこと**
4. **数字目標をたて具体的な行動計画を組み込んだこと**
5. **人材送り込み機能（アウトバウンド支援）のみならず国内組織受入の調整（インバウンド支援）も支援に含み，キャリアパス全体を視野に入れ人材の循環の 視点（リボルビングドア）を含めたこと**
6. **司令塔機能のもとに産学官が協力する継続的かつ発展的な組織つくりを提言していること**
7. **今後5年の優先課題のみならず、国際保健人材の海外展開を阻むより根本的な課題について調査分析の上、邦人グローバル人材競争力向上のための中長期的な対策を含めたこと**

# 国際保健政策人材を取り巻く変化と課題

**国際保健政策人材を取り巻く環境は著しく変化している**

- **援助枠組みが複雑化** 国連機関のみならず、民間セクターや非営利組織などが台頭
- **ミレニアム開発目標（MDGs）から持続可能な開発目標（SDGs）へ** 個別疾病対策から社会保障の充実といった政策面へと変化
- **中所得国化しつつある世界** 医療市場拡大に伴う国際的な規範・基準設定に戦略的に関わる重要性

**変化に対応した国際保健政策人材の養成と輩出の必要性**

- 「保健医療2035」にもあるように、わが国の知見・経験・情熱をもって国際社会に貢献するのみならず、国民の生命を守り、繁栄の継続に寄与することで日本国と国民へ裨益する

**しかしながら、我が国の雇用慣行・人材養成は国際人材を輩出するためには制約となることが多い。それを補うような、戦略的かつ継続的に人材を養成する環境と国際保健政策人材にたどり着くまで一貫して支援するメカニズムが欠如している**

1. オールジャパン・産官学協働による国際保健人材養成のための環境が未整備
2. ライフステージを踏まえた必要な学歴、スキル、経験、能力を蓄積する系統だったキャリア開発の遅れ
3. 国際保健政策人材を戦略的に創成すべく、インバウンド・アウトバウンド双方の国際保健人材を一貫して養成・支援・モニターするシステムの欠如
4. 以上の課題はグローバル人材全般にも言及されることであり、多様な専門職を抱え、わが国の強みである保健分野で、これらの課題に対応することは、良い先行事例となり得る

# 国際的組織における邦人専門職員の現状

## 保健関連国連機関において邦人専門職員の増加率は過去4年間でわずか1％

| | 職員数　2009年 | 2013年 | 増加率 |
|---|---|---|---|
| 116加盟国 | 7,581 | 8,547 | 13 % |
| 上位10か国 | 2,408 | 2,892 | 20% |
| 中国、韓国 | 91 | 132 | 45% |
| 日　本 | 216 | 219 | 1% |

WHO、UNDP、UNICEF、UNFPA、UNAIDSを対象
出典：UN System HR Statistics Report 2009 and 2013

## 国際保健政策を形成するリーダーポストのうち邦人が占める割合はわずか2.2％

| | 定　義 | 職員・委員数 | 邦人数（%） |
|---|---|---|---|
| 実務および組織のリーダー | 公的組織：WHO, UNAIDS, UNICEF保健担当, UNFPA保健担当 、世界銀行保健担当（P5以上） | 1,466 | 31 (2.1%) |
| | 非営利組織：グローバルファンド（Grade E以上）、WHOのホストする6つのパートナーシップ（P5以上）、GAVI （CS5以上） | 191 | 3 (1.6%) |
| 規範をつくるリーダー | WHO専門委員会委員、グローバルファンド技術審査パネル委員、UNITAIDプログラム審査パネル委員 | 682 | 18 (2.6%) |
| 合　計 | | 2,339 | 52 (2.2 %) |

2015年11月～12月 時点
国際的組織への問い合わせ調査による

# 我が国の国際保健政策人材における骨太のビジョン

**ゴール**　オールジャパンによるライフサイクル・キャリアディベロップメント・アプローチを通じたわが国の国際保健政策人材（リーダー）の拡充と能力強化による日本の国際保健課題への貢献と発展

## ビジョン

| ビジョン1 | ビジョン2 | ビジョン3 |
|---|---|---|
| 国際的組織の管理運営を牽引するリーダーの養成 | 国際的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 | 国際保健政策人材の養成を通じたわが国の保健医療福祉および関連産業の発展 |

## 戦　略

**戦略1**　オールジャパン・産官学協働による国際保健人材養成の推進
**戦略2**　ライフステージを踏まえたキャリア開発の国際保健人材養成システムへの戦略的統合
**戦略3**　持続可能な国際保健人材養成システムのメカニズム化

**国際的組織で活躍する国際保健政策人材を2020年までに50%増加させる**

# ビジョン達成のための3つの戦略の柱とアクション

## 戦略1　オールジャパン・産官学協働による国際保健人材養成の推進

- 組織・セクターを超えたオールジャパン・産官学による協力体制の構築
- 産官学に散逸する国際保健に繋がる経験を積む機会の提供
- 産官学と国際的組織とのネットワーク強化による人材養成の機会創出
- 研究教育機関、医療機関、民間企業等の幅広い国内組織が国際保健を重要な課題として関わる環境の整備

## 戦略2　ライフステージを踏まえたキャリア開発の国際保健人材養成システムへの戦略的統合

- 国内外の保健医療の実務と政策に精通した人材養成プログラムの整備
- インバウンド、アウトバウンド双方における国際保健政策人材の戦略的な養成と活用
- 国内外を行き来しながらキャリアアップを図るリボルビングドアの概念を具現化
- 国際的組織におけるポジションへ応募する際のライフステージに応じた支援の拡充
- 多様な資金源の確保とその活用による多様な国際的組織へのポジション配置総数の戦略的増加

## 戦略3　持続可能な国際保健人材養成システムのメカニズム化

- 国際保健に関する国際的潮流および国内の国際保健政策に合致した人材養成体制の整備
- 国際保健人材養成のための司令塔組織（グローバルヘルス人材戦略センター）の設置
- 国際保健人材登録システムの構築とその戦略的活用
- 空席情報を早期に収集し、適した人材を積極的かつ戦略的に送出するシステムの構築
- 「実務者・実務リーダー」が「組織リーダー」となるための戦略的支援システムの構築

# 3つの戦略が目指す障壁・課題の超克イメージ

**戦略1　オールジャパン・産官学協働による国際保健人材養成の推進**

- 啓発
- 産（インターン）、官（人事交流）、学（公衆衛生大学院等）などによる多彩な研修機会
- ポジション開拓、事前準備、推薦活動
- キャリアアップ支援（多彩な経験を斡旋）

**国際保健政策人材養成における障壁**

- **障壁1 参入障壁**（国際保健は憧れだが異次元）→
- **障壁2 能力獲得**（狭い専門家か専門性の乏しいジェネラリストの二択）→
- **障壁3 ポジション獲得**（準備とサポート不足）→
- **障壁4 キャリア発展**（個人の努力任せ）

**国際保健人材の海外展開を阻むより根本的な課題**

- 研修ポスト拡大
- モデル研修実施（ライフサイクルを配慮）
- 内外人材情報バンクによる候補者プール拡大
- メンターによる助言
- リボルビング・ドア
- インバウンド支援

**戦略2　ライフステージを踏まえたキャリア開発の国際保健人材養成システムへの戦略的統合**

**戦略3　持続可能な国際保健人材養成システムのメカニズム化**

司令塔機能・情報発信・戦略的方向性

# ビジョン達成にむけてのインフラ

## アカウンタビリティ

**ホスト公的機関の評価・監査システム** ＋ **節目での外部評価**

## 実施・進捗管理

### グローバルヘルス人材戦略センター

（グローバルヘルス人材開発実行支援グループへ：協力要請／グローバルヘルス人材開発実行支援グループから：助言・協力）

**国際保健人材養成の司令塔機能を担う事務局**

- 政策に整合したグローバルヘルス人材戦略の検討・策定
- 関係省庁との連絡調整
- 国内関係組織への指揮
- 国際的組織との密なネットワーク

（ワーキンググループへ：協力要請／ワーキンググループから：協力）

### グローバルヘルス人材開発実行支援グループ

**計画の実施・進捗に関する助言**

- 国内関連組織の代表により構成
- 構成組織間の情報共有・連絡調整
- 想定される構成員

  厚生労働省、文科省、外務省、国際協力機構（JICA）、国際保健分野学会、国立国際医療研究センター、保健医療科学院、教育・研究機関代表、民間の代表（GHIT等）、NGOsの代表、有識者、他

### ワーキンググループ(1)　ワーキンググループ(2)　ワーキンググループ(3)

**実務的な検討を実施**

- 必要に応じて時限的に形成
- 例えば、産官学プラットフォームWG、メンタリングWG、教育開発WGなど

# グローバルヘルス人材戦略センターの設置

## 1. 国際保健人材養成司令塔機能の整備

- 戦略とアクションを実施していくための事務局として、グローバルヘルス人材戦略センター（仮称）を設置する
- 国際的に知名度のある人材をセンター長に任命
- 我が国の国際保健政策人材を戦略的に養成し、その人材を国際的組織に送出し、かつ国内組織へも受入れる双方の支援を実施するための司令塔機能を担う

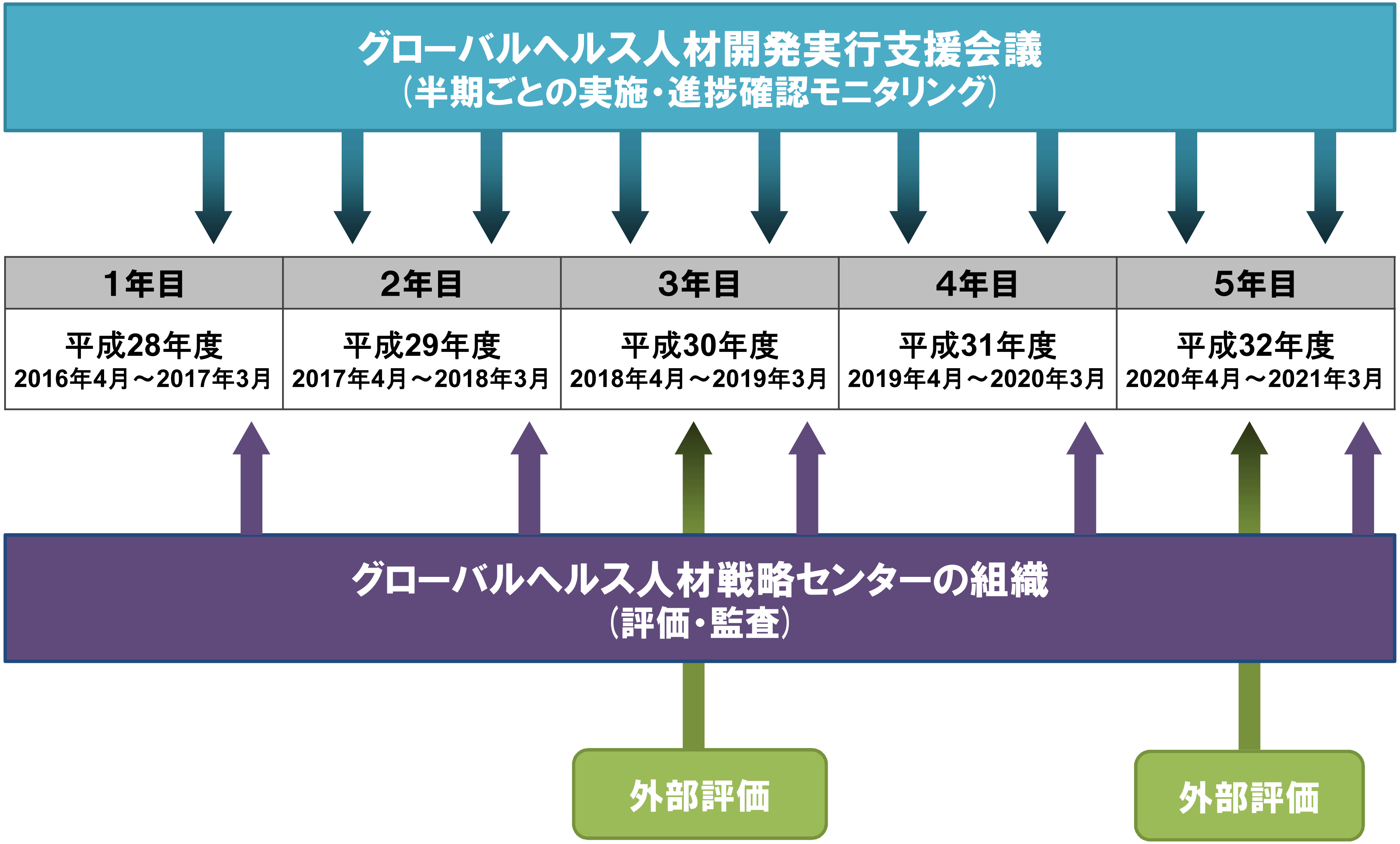
## 2. 期待される役割

- 国際保健政策人材の養成、送出、受入のための情報分析、戦略計画の立案
- 国際的組織との交渉や関連機関との各種連絡調整
- 国際保健政策人材送出後のキャリア維持発展、定着支援、日本への受入れ

### センター設置にかかる懸念事項

- **役割を円滑かつ効率的に果たすためのセンターとセンター長の公的権限の担保**
  - 公的な権限の組織的な付与なくしては、特に以下のような業務が困難
    - 多省庁、関連する複数の国内機関との連絡調整
    - 計画実施、実施管理等における国内関連組織に対する指導・指揮
    - 国際的組織からの直接的な情報収集や交渉
- **上記の権限を行使するための継続的な財源の確保**
  - 国際保健政策人材を戦略的かつ継続的に送出していくために、上記の公的権限を有効的に
  - 行使できる組織体制と財源を継続的に確保する必要がある
- **より本質的な課題に対応するための組織の発展性**

# モニタリング・アカウンタビリティ フレームワーク



# 国際保健人材の海外展開を阻む 根本的な課題

## 専門的知識、技術を持つ人材のプールである
## 教育・研究機関の人材の国際的組織への派遣が進まない

**一応の制度はあるが個人の不安、懸念を払拭し、組織の負担を軽減する環境が整っていない**

↓

**そこまでして派遣される／する利点を感じられない**

**個人レベル**
- 情報不足による不安
- キャリアへの懸念
- 業績に関する懸念
- 帰国後の不安

**組織レベル**
- 人員不足
- 予算不足
- ポスト不足
- 組織としてのメリット

**国レベル**
- 予算面、制度面において支援体制が不十分

↓

**送り出す側（管理者）、出される側（実務者）双方にとって派遣の利点を感じられる環境を作り出し、派遣を促進する支援体制を構築する**

# より根本的な課題への挑戦

邦人グローバル人材の競争力を維持・向上

教育・研究機関の人材の国際的組織への派遣推進

派遣の利点を感じられる環境を作り出し、
派遣を促進する支援体制を構築する

### 1．教育・研究機関対象の強化

国外経験を職歴として評価し、業績として認める環境整備

積極的な送出の場を設け、国際的組織への派遣の間口を広げる対策＋予算不足に対する対策

### 2．雇用・人事のグローバル流動性増大と国内還流の強化

雇用・人事のグローバルな流動性を増大させつつ、かつ能力・ポストのミスマッチを防ぐ中期的対策

雇用・人事のグローバルな流動性をダイナミックに増大させる雇用慣行改革にむけての長期的対策

# より根本的な課題への挑戦［続き］

## 1. 教育・研究機関対象の強化

**国外経験を職歴として評価し、業績として認める環境整備**

- 人材育成関連事業の評価への国際経験等の要素の導入を検討
- 国際保健に関心を持つ大学ネットワークの拡充
- 国際的組織での経験を職歴としてカウント
- 関連分野における昇進にあたり積極評価
- 教員や研究者の海外経験者を種々の評価でカウント

**積極的な送出の場を設け、国際的組織への派遣の間口を広げる対策＋予算不足に対する対策**

- 国際人材育成プログラム強化（長期かつ複数回の出向、人事交流拡大等）
- 将来の規範セッター指導者の為の会議出席ファンド作成
- 日本人職員採用と連動したインセンティブ、他の補助金事業等刺激策の検討

## 2. 雇用・人事のグローバル流動性増大と国内還流の強化

**雇用・人事のグローバルな流動性を増大させつつ、かつ能力・ポストのミスマッチを防ぐ中期的対策**

- GH人材戦略センターによるインバウンド支援
- 仮称"GH人材循環強化対策"（リボルビングドア、止まり木構想）の開始と国内受入ポスト拡大
  - 国外勤務後に、国内教育研究機関、中央・地方保健行政機関、ナショナルセンター等で雇用。種々の職種の受け入れ。学位取得支援。
  - 履歴書箔付け

**雇用・人事のグローバルな流動性をダイナミックに増大させる雇用慣行改革にむけての長期的対策**

- 優秀な日本人が国外勤務後に、国内主要ポストに復職可能な人事制度改革
- グローバル労働移動・還流にむけて、「グローバル雇用安定センター」策定　（GH人材戦略センターを公益財団法人等に昇格しスケールアップ）
- 国内外の雇用・人事の流動性担保のための効果的方策の更なる検討

# 提言（今後5年間）

「保健医療2035」において掲げられた「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する」人材を継続して養成し、我が国がグローバル・ヘルスで影響力を維持・拡大するために、今後5年間の優先的な対策として以下を提言する。

## 提言１　国際的組織で活躍する国際保健政策人材（「組織リーダー」「実務リーダー」「規範セッター」）を2020年度までに、50％増加させる

- 従来のWHOなどの公的国際組織への送り込みを強化するとともに、新たな国際的組織（非営利組織）や国際的規範を設定する委員会にも人材を送り込みの、対象組織のスコープを拡大する
- さらに、これからグローバル・ヘルスで大きな役割を果たす、官民パートナーシップなどの非営利組織への人材の送り込みを強化する

## 提言２　オールジャパンで国際保健政策人材養成を強化し、国際的組織への送出と国内組織への受入の双方を促進するため、厚生労働省をはじめとした、各関係機関が組織の意識・体制改革を行い、継続して連携していく体制を構築する

- 国際的組織のポスト情報をより積極的に入手し、オールジャパンで産官学民から有為な人材を発掘し送り込む。さらに、グローバル・ヘルス人材を活用したい国内の産官学民組織に対し、国外で活躍しているグローバル・ヘルス人材の受入を推進する
- アウトバウンドとインバウンド双方における国際保健政策人材の情報分析、戦略計画を立案し、戦略的な養成と活用を行う. 国際的組織への人材送り込み機能（アウトバウンド支援）と国内組織受入の調整（インバウンド支援）を果たし、かつ産官学リボルビング・ドアのハブとして機能する司令塔機能を「グローバル・ヘルス（GH）人材戦略センターとして〇〇〇に設置する（ホスト公的機関の組織的位置づけについては検討要）。その中核として、GH人材戦略センター長、GH人材調整官、GH人材情報解析官と、組織・人材登録バンクを置く
- 将来的には、GH人材戦略センターの公益法人化等も含め、常に発展を見込んだ組織運営を心がける

# 提言（中長期的）

国外においては、多様な組織で多様な経験をつんだグローバル人材が増加している。邦人グローバル人材の競争力を維持向上させるために、国内教育・研究機関対象の強化と、雇用・人事のグローバル流動性を増大させ・国内還流を強化する必要がある。

中長期的対策として以下を提言する。

## 提言3　国際的組織への派遣の利点を感じられる環境を作り出し、派遣を促進する支援体制を構築することにより、日本国内の教育・研究機関を強化する

### 教育・研究機関対象の強化

- **国外経験を職歴として評価し、業績として認める環境整備　（今後さらに検討）**
  - 人材育成関連事業の評価への国際経験等の要素の導入を検討
  - 国際保健に関心を持つ大学ネットワークの拡充
  - 国際的組織での経験を職歴としてカウント
  - 国外経験を関連分野における昇進にあたり積極評価
  - 教員や研究者の海外経験者を種々の評価でカウント

- **積極的な送出の場を設け、国際的組織への派遣の間口を広げる対策＋予算不足に対する対策（今後さらに検討）**
  - 国際人材育成プログラム強化（長期かつ複数回の出向、人事交流枠拡大等）
  - 将来の規範セッター指導者の為の会議出席ファンド作成
    - 国際的な規範策定会議に最初はオブザーバーとして送り出し、経験を積むことで規範セッター、規範セッター指導者へ。必要に応じ、厚生労働省併任。
  - 日本人職員採用と連動したインセンティブ、他の補助金事業等刺激策の検討

# 提言（中長期的）[続き]

## 提言4　より根本的な課題への挑戦として、雇用・人事のグローバルな流動性と国内還流をダイナミックに増大させる雇用慣行改革にむけての対策を実施する

### 雇用・人事のグローバル流動性増大と国内還流の強化

- **雇用・人事のグローバルな流動性を増大させつつ、かつ能力・ポストのミスマッチを防ぐ中期的対策**
  - GH人材戦略センターによるインバウンド支援
  - 仮称“GH人材循環強化対策”（リボルビングドア、止まり木構想）”の開始と国内受入れポストの拡大
    - 国外勤務後に、国内教育研究機関、中央・地方保健行政機関、ナショナルセンター等で雇用。種々の職種の受け入れ。学位取得支援。
    - 履歴書箔付け
- **雇用・人事のグローバルな流動性をダイナミックに増大させる雇用慣行改革にむけての長期的対策**
  - 優秀な日本人が国外勤務後に、国内主要のポストに復職可能な人事制度改革
  - グローバル労働移動・還流にむけて、「グローバル雇用安定センター」策定　（GH人材戦略センターを公益財団法人等に昇格しスケールアップ）
  - 国内と国外の雇用・人事の流動性を担保する効果的方策のさらなる検討