

技術職員の人事制度等に関する ガイドラインについて

2026年5月18日(月)

文部科学省 科学技術・学術政策局 人材政策課 人材政策推進室
室長補佐 與座 丈仁

1. 技術職員に関する議論の経緯

ワーキング・グループからのメッセージ

大学等には、国際的に競争力のあるアカデミアの基盤を確立し、質が高く多様な研究を推進すること、次世代を担う人材育成を行い、イノベーションの源泉となること、産学官連携やスタートアップ創出支援、地域連携などを通じて、生み出した研究成果を社会に還元していくことなどが求められている。

また、社会課題が複雑化し、研究により解決する方策も多様化する中、研究者が研究開発に挑戦し、国際的な競争力のある研究成果を生み出すには、大学や研究機関におけるURA等の研究開発マネジメント人材や技術職員は不可欠な存在であり、彼らの活躍なくして我が国のイノベーション創出は成し得ないものと考えます。

このため、大学や研究機関は、組織として科学技術イノベーションの創出にむけたビジョンを明確に持ち、経営層が研究開発マネジメント人材や技術職員の重要性について理解した上で、戦略的に研究開発マネジメント体制を整え、URA等の研究開発マネジメント人材や技術職員を適正に評価・処遇し、キャリアパスを拓いていくことが重要である。

文部科学省は、大学・研究機関と継続的な対話の場を持ち、現場での研究開発マネジメントに関する課題を把握し、伴走支援していくことが重要である。

報告書の内容

<人材を確保する意義>

今後は、日本の科学技術イノベーションの創出に向けて、単に研究者の研究時間確保のためだけでなく、大学・研究機関において国際的に通用する研究を展開していけるよう、戦略的に資源配分を行い、最大の効果を上げるために、研究開発の一翼を担う重要な機能として、研究開発マネジメント人材及び技術職員をとらえることが必要である。

	研究開発マネジメント人材（URAほか）	技術職員
現状と期待	<ul style="list-style-type: none"> ● 他機関との共同・受託研究(産学連携等)が増加、外部研究資金の獲得が増加、機関内での交流・情報共有が進展するなど、研究開発力強化に貢献 ● 今後は、外部研究資金の獲得、研究プロジェクトの企画・牽引に加え、組織運営に携わっていくことを期待 	<ul style="list-style-type: none"> ● 教育研究環境整備、高度な技術支援を担う専門職であり、研究者とともに課題解決を担うパートナー ● 今後は、研究企画力等を身につけることや、教育研究環境とそれを支える人材に関する経営戦略の策定に参加するなど活躍の場を広げていくことを期待
課題	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材の不足、機関内での人材育成の困難さ ● 業務の拡大と人材の多様性 ● 機関における研究開発マネジメント人材に係る認識不足 ● 適切な評価、キャリアパス確立の困難さ ● 職への高いインセンティブの不足 	<ul style="list-style-type: none"> ● 機関内の状況把握の不十分さ ● 適切な評価と処遇、キャリアパス確立の困難さ ● 人材育成の困難さ ● 他機関と情報共有する仕組みの必要性
関係者に求められる取組	<p>大学・研究機関</p> <p>○研究開発マネジメント人材</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 経営層の理解増進、機関内連携の強化 ● 評価、適切な雇用・処遇、人事制度の構築 ● JSTや外部団体による研修、認定等の積極的活用 等 <p>○技術職員</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 組織的なマネジメントの実施 ● 評価、適切な雇用・処遇、キャリアアップしていけるポストの整備 ● 学内表彰や賞与・給与への反映 等 	<p>研究開発マネジメント人材・技術職員</p> <p>○研究開発マネジメント人材</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 研究者との協働による、優れた研究成果の創出 ● 研修、OJT、認定等によりスキルアップ ● 外部資金の獲得、研究の企画・牽引、組織運営への関わり <p>○技術職員</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 研究者との協働による、優れた研究成果の創出 ● 外部研修の活用等によりスキルアップ ● 研究設備・機器の高度専門人材として、研究企画や人材育成等への貢献
	<p>文部科学省</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 研究開発マネジメント人材及び技術職員の評価、処遇、雇用等に関して、優良事例を盛り込んだ人事制度のガイドラインを策定 ● JSTや外部団体による研修、認定の機会について、一元的にホームページで情報提供 	<ul style="list-style-type: none"> ● 研究開発マネジメント人材のOJT研修の創設 ● 科学技術分野の文部科学大臣表彰に、新たに研究開発マネジメント部門（仮）を創設 ● 大学・研究機関の経営層に向けた発信

今後の科学技術人材政策の方向性（ポイント）

今後の科学技術人材政策の方向性（中間まとめ）概要 令和7年7月30日

I. 基本的考え方

- 科学技術や人材に係る政策は、産業競争力や総合的安全保障、地球規模の課題解決に直結するものとして、国家間の競争が一層激化。我が国としても、**科学技術や人材の力こそが国の存立・発展の礎**として認識することが必要。
- 科学技術・イノベーション政策の推進を担う中核的基盤は「**科学技術人材**」[※]であり、かつ、こうした「科学技術人材」に関わる政策・施策等は、他の政策・施策等と密接に関わるものであることから、科学技術・イノベーション政策全体を俯瞰した上で、**一体的・体系的・総合的な推進**が極めて重要。
- こうした観点から、科学技術・学術審議会 人材委員会において、「**今後の科学技術人材政策の方向性**」に関する検討を行い、現状・課題を整理の上、当面5年程度の間**重点的に推進すべき具体的取組や方向性**を取りまとめ（中間まとめ）。

※ 「科学技術人材」とは、「研究者・技術者のみならず、科学技術に関わる多様かつ幅広い人材を含む。また、自然科学分野のみならず、人文社会科学分野の人材も含む。」ものとする。

II. 3つの基本方針

- ① **科学技術人材に対する投資の抜本的拡充**
 - ・ 科学技術・イノベーション推進の中核的基盤は、優秀な「科学技術人材」。
 - ・ 研究者・技術者等の多様な科学技術人材の育成・活躍促進や教育段階における人材育成機能の強化を図るため、**科学技術人材投資を抜本的強化**。
- ② **科学技術人材の多様な場・機会での活躍拡大**
 - ・ 科学技術人材が、アカデミア・産業界のみならず、広く活躍の場を拡大していくことが重要。
 - ・ 多様な科学技術人材の育成・確保とともに、**社会の多様な場・機会での活躍を拡大等し、「知の価値」を最大化**するための環境整備を強力かつ積極的に促進。
- ③ **科学技術人材を支える組織・機関の役割の重視**
 - ・ 科学技術人材の活躍促進・拡大を図るためには、こうした人材が所属し、支援する**組織・機関の役割**が重要であり、その機能・体制強化を一体的に推進。

III. 科学技術人材政策の3つの柱

- ① **多様な科学技術人材の育成・活躍促進**
 - ・ **研究者**の育成・活躍促進に向けた研究費の充実や安定ポストの確保、活躍機会拡大や環境整備等を強力に推進
 - ・ **技術者**や大学等における**技術職員、研究開発マネジメント人材**をはじめとする高度専門人材の育成・確保等の取組を総合的に推進。
- ② **各教育段階における科学技術人材の育成**
 - ・ 初等中等教育から高等教育まで、**学校教育段階**に応じた多様な科学技術人材の育成を**体系的**に推進。
 - ・ **博士後期課程学生への支援**や、理工系に進む**児童生徒**の拡大に向けた産学官連携の取組、科学技術に親しむ人材層の拡大に向けたコミュニケーション活動等を強力に推進。
- ③ **科学技術人材に関わる制度・システム改革の推進**
 - ・ 科学技術人材の活躍促進に向けて、関連する**社会制度やシステム・規制等の改革**、さらには科学技術人材を支える組織・機関等の機能強化・改革等の取組を幅広く推進。

IV. 多様な科学技術人材の育成・活躍促進

1. 優れた研究者の育成・活躍促進

(1) 多様な研究費の充実・確保

① 研究費の質的・量的な充実・確保

- ・ 基盤的経費や多様な競争的研究費制度の充実・強化
- ・ 重要科学技術・産業分野における産学の研究開発や人材育成を一体的に支援する**新たな枠組み**の構築、等

② 競争的研究費制度の改革（特に、人的資本投資拡大）

- ・ 競争的研究費制度について、研究者及び機関・組織の支援の観点から、使途拡大や効率的運用を図るとともに、**人件費支出を促進し、割合を高める**取組を検討・推進（直接経費（PI人件費拡大）・間接経費活用等）、等

(2) 安定したポストの確保

① 基盤的経費等による安定したポストの確保

② 競争的研究費や外部資金等の活用による新たなポスト確保

- ・ 基盤的経費等に加えて、財源の多様化の観点から、**競争的研究費や外部資金**等を積極的に活用した若手研究者等の**安定ポスト確保**、等

(3) 研究者による活躍の場・機会の拡大

① 国際的に活躍する研究者等の育成・確保

- ・ 優れた研究者の**海外派遣・招聘**の戦略的強化、等

② 産学官連携による研究者の育成・活躍促進

- ・ 産学間の人的交流の促進に向けて、共同研究や**クロスアポイントメント**制度等の活用拡大、等

(4) 組織・機関における研究環境整備

- ・ **研究開発マネジメント人材**や**技術職員**の育成・確保
- ・ 先端研究施設・設備・機器等の共用促進・体制整備、等

2. 産学で活躍する技術者の育成・確保

(1) 大学・大学院及び高等専門学校における工学系教育

- ・ 大学等における技術者育成に係る**実践教育**の強化、カリキュラム内容向上・見直し、**教育の質保証**の担保のための取組推進（JABEE認定拡大等）、等

(2) 産学で活躍する優れた技術者の確保・活躍促進

① 大学・企業等で活躍する技術者の育成・確保

- ・ **先端研究施設・設備・機器等の整備・共用・高度化等**や産学官共同研究等を通じた技術者・技術職員の育成、等

② 大学等における技術職員の育成・確保

- ・ 技術職員の処遇等に係る人事制度**ガイドライン**の策定
- ・ 産学官連携の研究開発事業への技術職員の参画、等

(3) 技術士制度の活用促進

- ・ 技術士資格取得を促進する**インセンティブ**の検討、等

3. 大学等で活躍する高度専門人材の育成・確保

(1) 研究開発マネジメント人材の育成・活躍促進

① 研究開発マネジメント人材の位置付け・役割明確化

- ・ 業務・処遇の在り方、職階制度等の優良事例を示す人事制度**ガイドライン**の策定、等

② 研究開発マネジメント人材の育成・確保・活躍促進

- ・ 大学等における登用・処遇等に係る**支援事業**の強化、等

③ 研究開発マネジメント人材に係る取組の普及展開

- ・ 国の事業において、大学等の体制整備の**要件化**、等

(2) 多様な専門人材の育成・活躍促進

- ・ 知財・国際標準化、事業化支援等の専門人材、等

V. 各教育段階における科学技術人材の育成

1. 大学・大学院における教育研究活動の充実・強化

(1) 博士人材の育成・確保及び多様な場での活躍促進

- ① 博士後期課程学生の不安を解消する経済的支援等
 - ・ **特別研究員 (DC)** の研究奨励金の単価引上げ
 - ・ **SPRING** による、特に経済的不安等を主要因として進学をためらう優秀な日本人学生の進学の後押し、等
- ② 博士人材の社会の多様な場での活躍促進
 - ・ SPRINGにおけるキャリアパス支援の実施、社会人学生や留学生を含む特に優秀な学生に対する研究費の重点化等の**支援の階層化**、優秀な留学生を確保するための**国・地域の多様化**に向けた取組の更なる促進、等

(2) 大学・大学院改革等の一層の推進

- ① 大学等の教育研究活動に対する支援の充実・強化
- ② 大学共同利用機関、共同利用・共同研究拠点の強化

3. 次世代人材育成に向けた科学技術コミュニケーションの展開

- (1) 科学技術コミュニケーションの推進 (対話・共創の場の拡大・日本科学未来館の活用、**STEAM教育との連携**、等)
- (2) 科学技術と社会に関わる研究開発の推進 (総合知を活用して取り組む社会課題の特定・研究開発の推進、等)
- (3) 科学技術コミュニケーションに関する人材の育成 (大学・科学館等における**人材育成**の拡大、関係機関間の連携、等)

2. 初等中等教育段階での科学技術人材の育成

(1) 先進的な理数系教育の充実・強化

- ① **STELLA事業**の推進
 - ・ 高い意欲・能力を持つ児童生徒を伸ばす拠点数拡大、等
- ② **SSH事業**の発展・強化
 - ・ 指定校の取組の**高度化・深化**を促す**SSH事業改革**、等
- ③ 科学技術コンテスト支援の充実
 - ・ 国際科学技術コンテストへの派遣支援、等

(2) 小・中・高等学校における理数系教育の充実

- ① 学校における理数系教育の充実
- ② 女子中高生等の理系進路選択支援
 - ・ 女子中高生対象プログラムやSTELLA事業の対象・拠点数の拡大等を通じ、**理工系の興味・関心喚起**、等
- ③ 産官学連携による科学技術人材の裾野拡大

VI. 科学技術人材に関わる制度・システム改革の推進

1. 多様な科学技術人材が活躍できる環境整備

(1) 研究活動におけるダイバーシティの確保

- ① 女性研究者の活躍促進 (**女性研究者**の一層の登用、上位職への登用・処遇改善の推進・支援、等)
- ② 外国人研究者の招聘・活躍促進 (国際共同研究等を通じた**海外の優れた研究者**の登用・支援推進、等)

(2) 産学官における人材流動促進 (クローアポ促進、等)

2. 科学技術・イノベーション推進に係る制度・規範の整備・推進

(1) 研究者等が順守・尊重すべき規範等の整備・運用

- ・ **研究インテグリティ・研究セキュリティ**確保の取組推進、等

(2) ELSIへの対応

- ・ 国の研究開発事業全般における**ELSI**の体制強化、JST-RISTEX社会技術研究開発事業等によるELSI関連の人材育成の促進、産業界等との連携拡大、等

今後の科学技術人材政策の方向性 中間まとめ（人材委員会）より

② 大学等における技術職員の育成・確保

<具体的取組・方針>

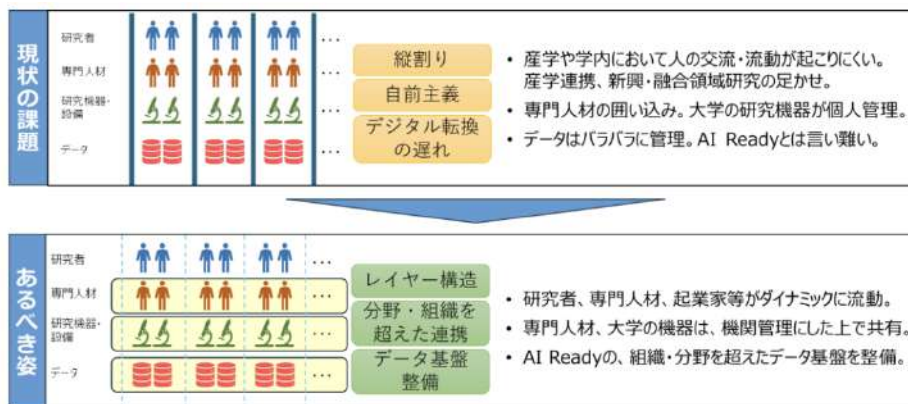
- **国は**、技術職員が安心してその能力を十分に発揮し、大学等における研究力の強化に貢献するための環境整備に向けて、**技術職員の職階の整備や処遇改善、安定的な雇用等**の方針を示す**「技術職員の人事制度等に関するガイドライン（以下「技術職員ガイドライン）」を策定**し、技術職員の人材育成やキャリアパス等の**優良事例の周知・展開等**を推進する。
- **大学等**は、技術職員ガイドライン等を踏まえ、**適切な技術職員の配置や処遇・評価の改善、成果の可視化、キャリアパスの構築に向けた取組が期待**される。
- 大学等は、産学官の人的交流を一層促進するため、企業等と連携した人材育成や人材のネットワークの構築等に関する取組を一層促進する。また、大学等は、技術職員の人材不足等に対応するため、流動性の促進も考慮したキャリアパスや人材育成の仕組みを検討する。
- 国は、我が国の研究基盤を一層強化するため、技術者・技術職員の育成・確保の観点から、大学・研究機関・企業等と連携・協力しつつ、先端研究施設・設備・機器等の整備・共用・高度化等の支援に関する取組を進める。
- 国は、産学が連携・協力して進める共同研究開発等の支援事業について、その内容に応じて、大学等の技術職員の参画を促進するための仕組みについて検討・推進する。
- 国は、**国立大学法人等の第5期中期計画**において、**技術職員を含む研究推進体制の整備を求めること**を検討する。
- 国は、国立大学法人が取り組む人事・給与マネジメント改革に関するガイドラインの見直しにおいて、各法人がミッションや機能強化の方向性に沿って人事・給与の体系や評価の仕組みを構築しやすいよう、ガイドラインに加えるべき事柄を整理する。

第1章 基本的考え方

5. 科学技術・イノベーション推進システムの刷新

(1) ヒト：世界標準の人材システムの構築

研究開発マネジメント人材、技術職員…といった研究以外の重要な活動を担う高度専門人材を、点として孤立させず、組織変化に対応して役割を柔軟に変化させるためにも、組織として一括してマネジメントするとともに、これらの人材のキャリアパスを確立し、研究者と事務職員、高度専門人材が一体となって組織を動かす仕組みを構築する。



第2章 知の基盤としての「科学の再興」

3. 多様な場で活躍する科学技術人材の継続的な輩出

(2) 高度専門人材の育成・確保・活躍促進

大学等における研究開発マネジメント人材及び技術職員に求められる業務や処遇・待遇の在り方を整理し、高度専門人材としての人事制度や、研究者や事務職員等と一体となって組織を動かす仕組みの構築等を推進する。取組事例を盛り込んだガイドラインを展開・周知するほか、関係機関と連携・協力し、研究開発マネジメント人材及び技術職員の確保・育成・活躍促進等の取組を促進・支援する。

2. 技術職員の人事制度等に関する ガイドライン

技術職員の人事制度等に関するガイドライン（概要）

目的



- 我が国の科学技術イノベーション創出には、研究大学等がその研究力を最大限に発揮し、社会課題の解決や新たな価値の創出に貢献し続けることが不可欠。
- そのためには、技術職員が研究者と協働する高度専門人材として、我が国の研究環境の向上に向けて果敢に取り組んでいくことが重要。
- 研究大学等が、機関の研究戦略と連動させて、技術職員の活躍を促進するための組織体制の整備、人事制度の構築及び人材育成等の取組を進める際に活用するためのガイドライン。

対象



研究大学等

- 研究力の更なる発展を志す機関
- また、産業界等と連携し社会課題の解決へ挑戦するなどのビジョンと実現のための経営戦略を有する又は構築する強い意志を持つ機関

はじめに

- 研究者、技術職員、研究開発マネジメント人材、事務職員等といった多様なステークホルダーが、それぞれの専門性を発揮しながら連携できる組織を構築し主導することが、研究大学等の経営層に求められる役割。

第1章 経営層のリーダーシップとコミットメント

- 研究大学等がミッションを実現させるには、技術職員の活躍が不可欠。
- そのためには、技術職員の組織的・戦略的マネジメント、人事制度の構築、高度専門人材としての育成等が重要。
- これらは経営上の重要課題であり、経営層の主体的関与なしには実現不可能。

第2章 技術職員の組織的・戦略的マネジメント

(1) 技術職員に求められる役割

- 研究プロジェクトの大型化・国際化や AI for Science が進展。
- これまで技術職員が担ってきた技術的研究支援を含め、技術職員に期待される役割を研究大学等が戦略的に描く必要。

- 研究基盤の確保
- 研究者等との協働
- 技術力を生かした社会との連携

(2) 技術職員の組織化

① 技術系部門の組織化と実効性ある体制の構築

- 研究基盤の現状や課題を経営層が把握し、人材の確保・育成を含む研究基盤整備等を経営戦略として進める必要。
- 組織体制として技術系部門のトップに理事や副学長を置くことが有効。

② 組織改革と人事制度改革の一体的な推進

- 段階的に実施した場合、制度の形骸化が懸念。
- 改革の初期段階から、経営層が一体的な方針を打ち出すことが重要。

(3) 研究支援体制や職務内容の可視化

① 研究基盤や技術支援サービスの可視化

- 研究力を持続的に強化していくためには、技術職員の業務を体系的に整理し、院内の研究基盤や技術支援サービスの内容を正確に把握することが不可欠。

② 職務内容の可視化

- 技術職員自身のモチベーション向上に資するとともに、技術職員の専門性や貢献を適正に評価し、処遇改善につなげるためにも有効。

第3章 人事制度の構築

(1) 優秀な人材の確保

① 業務内容に応じた柔軟性ある処遇の実現

- 業務の専門性、必要とされるスキル、実務経験、人材市場の状況などを総合的に勘案した柔軟な給与決定が重要。専門性や市場ニーズに応じた柔軟な給与体系を導入することで、安定的な人材確保・育成が可能に。

② 多様な採用ルートの確保

- 従来の採用慣行にとらわれず、実状に応じた柔軟な採用方法の活用が有効。
例) キャリア採用、機関間での人事交流、クロスアポイントメント制度の活用

(2) 評価に基づく処遇と業績評価の在り方

- 単に作業量や稼働時間といった定量的な指標にとどまらず、業務の質や専門性、組織への貢献度などを含む多面的な観点から行う必要。

(3) キャリアパスの構築

- 高度専門人材としての複線的なキャリアパスの構築が重要。
- 研究開発マネジメント人材や研究者への転換などを可能とする制度設計が重要。

(4) 学内表彰制度

第4章 高度専門人材としての育成

(1) 機関における技術研鑽機会の確保

- 技術職員の業務工フォートの一定割合を技術研鑽に充てること等が重要。

(2) 機関横断的な技術研鑽機会（ネットワーク）の構築・活用

(3) 研修にかかる情報の共有と体系化

- TCカレッジ（東京科学大学）における取組
- 大学共同利用機関における取組

第5章 組織体制の強化に向けた財源確保

- 研究大学等が必要とする知識・技術を有する技術職員を安定的に確保し、計画的に育成することは研究大学等の経営における重要課題。

<組織体制強化に向けた財源確保のための方策例>

- 競争的研究費や民間企業との共同研究等における直接経費・間接経費の活用、PI人件費制度により確保した財源の活用
- 目的積立金の効果的な活用
- 民間企業との共同研究等におけるインセンティブの活用

第1章 経営層のリーダーシップとコミットメント

第2章 技術職員の組織的・戦略的マネジメント

- (1) 技術職員に求められる役割
- (2) 技術職員の組織化
- (3) 研究支援体制や職務内容の可視化

第3章 人事制度の構築

- (1) 優秀な人材の確保
- (2) 評価に基づく処遇と業績評価の在り方
- (3) キャリアパスの構築
- (4) 学内表彰制度

第4章 高度専門人材としての育成

- (1) 機関における技術研鑽機会の確保
- (2) 機関横断的な技術研鑽機会（ネットワーク）の構築・活用
- (3) 研修にかかる情報の共有と体系化

第5章 組織体制の強化に向けた財源確保

2～5章のダイジェスト

研究力強化のために、
**技術職員の活躍が
不可欠**

そのために、
これらを**経営層のリー
ダーシップとコミットメント**
で実現する

ただし、
**全員が“当事者”に
なる必要**

(総論)

研究大学等がそのミッションの実現に向けてポテンシャルを最大限に発揮するためには、技術職員の活躍が不可欠となる。そのための具体策として、技術職員の組織的・戦略的マネジメント、人事制度の構築、高度専門人材としての育成、組織体制の強化に向けた財源確保に取り組むことが求められる。

これらの取組は、研究大学等がそれぞれのミッション・ビジョンに沿って実行する研究戦略の内容として位置づけられるべきものであり、理事長、学長、理事、副学長等の経営層の主体的関与なしには実現しえない。

したがって、研究大学等の経営層は、本ガイドラインの第2章から第5章までの記載を参照しつつ、以下の事項に取り組むことが重要である。

(技術職員の組織的・戦略的マネジメント：第2章参照)

- 研究大学等としてのミッション・ビジョンに基づく中長期的な計画のもとで、技術職員に関する組織体制の整備と人事制度改革を一体的に進めることが肝要。
- 機関内に存在する設備・機器・サービスの全体像や今後の導入計画を的確に把握し、その機能を最大化する上で必要となる技術職員の戦略的な確保・育成を図るための研究開発マネジメント（設備・機器・サービスと人材の戦略的一体的運用）を確立することで、研究大学等の研究力を支える研究基盤の持続的発展が実現。

(組織体制の強化に向けた財源確保：第5章参照)

- 技術職員に求められる役割を踏まえた組織的・戦略的マネジメントを行うとともに、優れた技術職員の採用や処遇、計画的育成を実行することは極めて重要。このため、これらの取組を安定的・持続的に実施する上で必要となる財源の確保は、研究大学等の経営における最も重要な課題。
- 経営層は、運営費交付金等の基盤的経費のほか、多様な外部資金の活用など、あらゆる方策を検討しながら、研究大学等としてのミッション・ビジョンの実現に向けた投資として、技術職員の活躍促進に必要な財源を確保することが求められる。

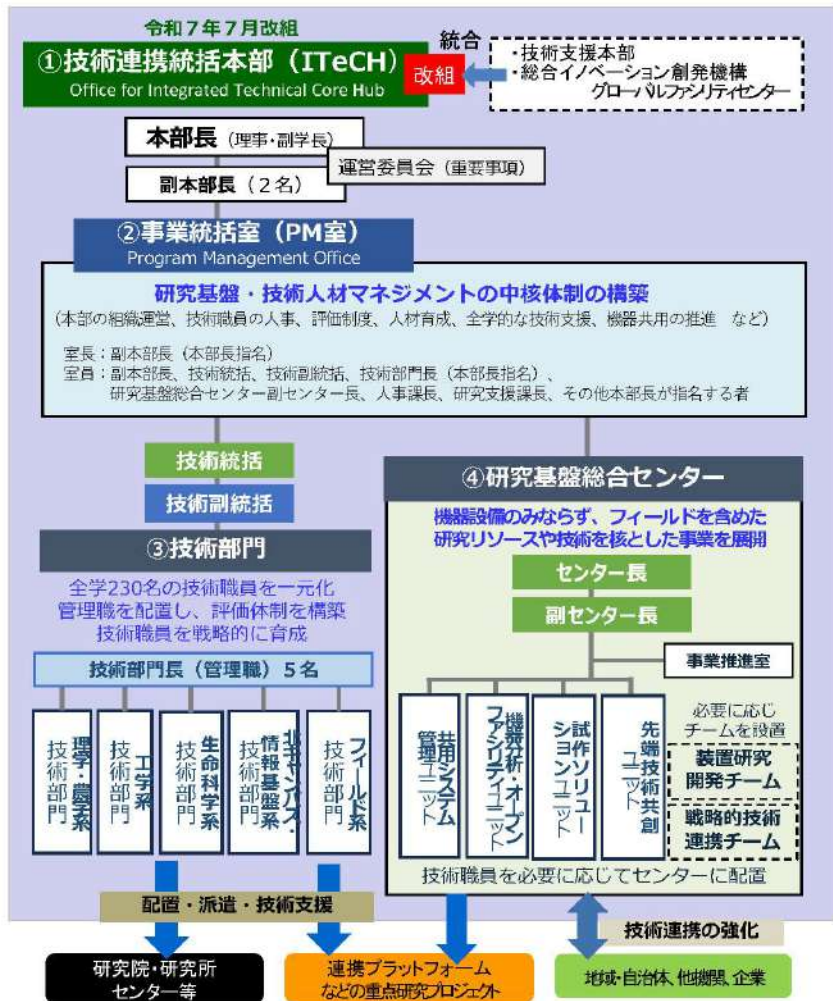
○事例紹介

<北海道大学>

- ・ 理事又は副学長を本部長に置く、技術連携統括本部（ITeCH）により、技術職員人事の実質的な一元管理を実現。
- ・ 技術連携統括本部（ITeCH）に、司令塔組織となる事業統括室（PM室）を設置し、本部長の指示の下、本学のビジョンを反映した統合的な施策管理と戦略的意思決定の推進体制を構築。
- ・ 技術連携統括本部（ITeCH）に5つの技術部門を置き、ファシリティからフィールドまで多様な研究リソースの有効活用・社会還元を展開。
- ・ PM室の下に置く専門部会に、技術職員が構成員として参加し、将来構想、技術連携広報、研修実施等の検討を行っている。
- ・ 職場訪問や技術職員の魅力発信、人材交流設計、業務改善案の検討などを通じて、専門部会が現場からのフィードバックを丁寧に収集・整理。これをPM室が本部施策へと具体的に反映させることで、組織全体の実効性と生産性の向上につなげている。

将来に向けて：技術連携統括本部（ITeCH）の創設

「コアステーション」から「コアファシリティ」へ（R7 7月1日発足）



技術職員組織の実質化

本務組織：部局 → ITeCH
技術人材の活躍促進

GFCの再編：ITeCHの機能拡張としての統合

GFC → 研究基盤総合センター
ファシリティからフィールドまで
多様な研究リソースの有効活用、社会還元を展開

ガバナンスと企画運営機能の強化を実現

事業統括室 (PM室) の設置
統合的な施策管理と戦略的意思決定
支援の質の向上による教育研究の価値向上

活躍を担保する人事制度改革

管理職の設置と人事評価体制の強化

Technical Scientist (TS) ポストの新設

キャリアパスの複線化による意欲向上
役割別ポスト：管理職
チーフ テクニカル エキスパート
テクニカル サイエンティスト

○事例紹介

<東京科学大学>

- ・ 研究インフラ担当副学長を機構長とする、リサーチインフラ・マネジメント機構（RIM機構）に全学の技術職員を一元管理。
- ・ RIM機構に設置した研究基盤戦略会議、人材専門委員会等により、経営層のビジョンを技術職員と共有。
- ・ 上記の各種委員会に技術職員が参画し、技術職員主導により、設備マスタープランの策定、技術職員のキャリアパスや人事制度、TCカレッジをはじめとした研修制度の企画立案を実施。
- ・ 特に、TCカレッジマネジメント系TCコースにおいては、技術職員に加え、教員、URA、事務職員も含めたマネジメント力向上のためのプログラムを実施しており、他大学や企業関係者等のもとより、学長、理事、社長、執行役員等との対話を含めた実践的なマネジメントの機会を提供し、経営ビジョンを実現するための実力をつける取組を推進。

Visionary Initiativesを支える研究インフラ・高度技術人材

- VIミッションに紐づいた研究インフラ・高度技術人材を戦略的に配置 -



RIM (Research Infrastructure Management) 機構 (研究インフラ & 技術者統括コアファシリティ)

- RIM(Research Infrastructure Management)機構で研究設備・施設・スペース・技術者を戦略的にマネジメント
- VIごとに世界最先端コアファシリティ群と高度技術者TC(Technical Conductor)を戦略的に配置
- 高度技術者TCはScience Tokyo TCカレッジで体系的に養成
- VIが最先端研究環境を提供しグローバルに繋がる研究ネットワークを形成

VI①
善き生活：真に豊かな人生を実現する

VIコアファシリティ①
まほろ次世代機

VI Super engineer TC①

VI②
善き地球：持続可能な地球を実現する

VIコアファシリティ②
次世代スパコン

VI Super engineer TC②

VI③
善き社会：新たなフロンティアを開拓する

VIコアファシリティ③
自律型実験システム

VI Super engineer TC③

Science Tokyo TC college (高度技術者養成オールジャパンシステム)



高い技術力と研究企画力を持つ高度技術者を養成・認定し、研究力強化に資する取り組みを支援する産学協働オールジャパン人材育成システム

RIM機構 ファシリティステーション (研究環境改革と設備共用を軸とした融合研究を促進)

設備共用を軸としたコミュニティの形成

イメージング X線光電子分析装置

現状課題：先端研究設備整備補助事業導入
導入後効果：
利用件数 3,000時間
利用者数 300人

電界放射型 走査電子顕微鏡

現状課題：分析手法の多様化・拡張に対応できていない
導入後効果：多様な観察により迅速かつ正確な情報が取得可能で利用件数増大に対応

研究者交流ラウンジ

現状課題：先端研究設備整備補助事業導入
導入後効果：計測時間の大幅な短縮、自動化・遠隔利用による効率的な利用

原子間力顕微鏡AFM

白色干渉レーザー顕微鏡

シェアラボ (一時滞在用)

- ◆ 研究環境改革および若手育成のための次世代研究基盤構想の実現のために、若手が利用しやすい研究環境の提供と設備共用を軸とした融合研究のための場の形成を目的として令和4年4月にファシリティステーションを設置
- ◆ 共用設備の遠隔化を本格導入し、複数キャンパス（他大学を含む）からの利用を実現
- ◆ 設備共用を中心にTCの支援や自然科学研究機構との連携により若手の「研究道場」の場にするための最先端機器の設備や研究環境の提供を実現

○事例紹介

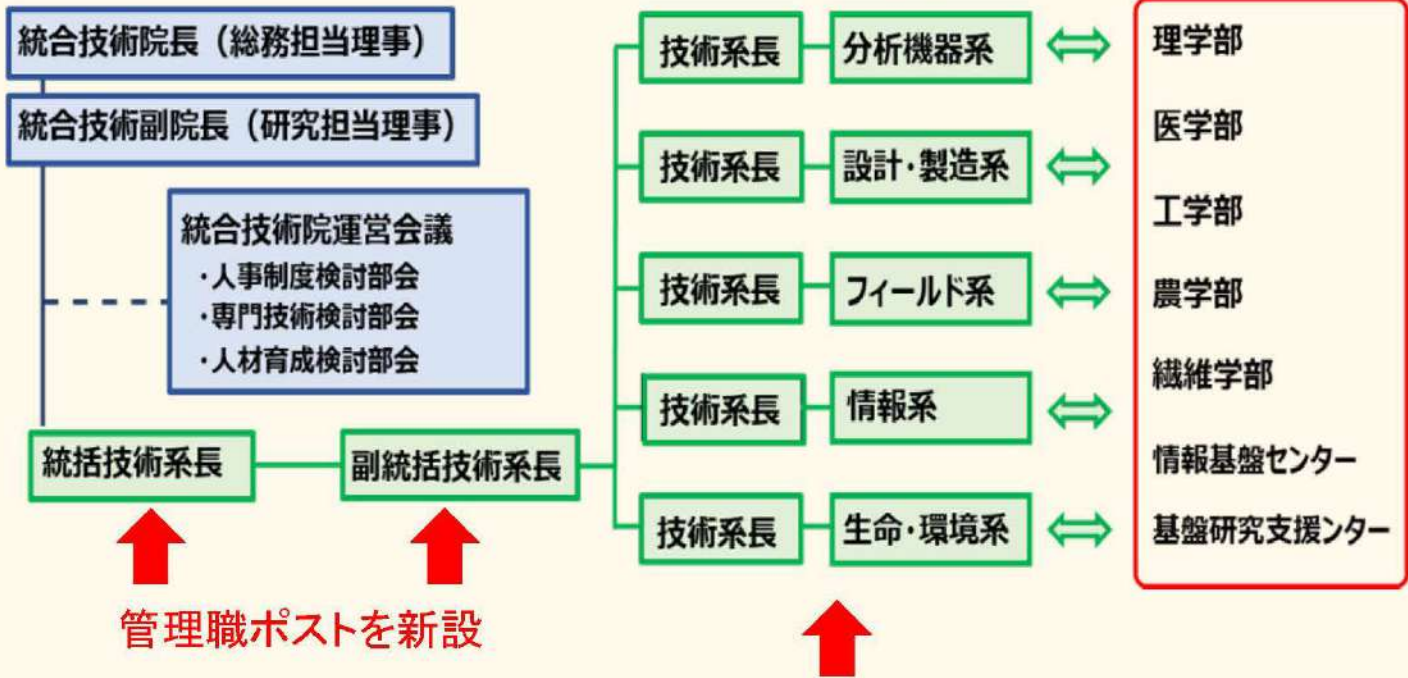
<信州大学>

- ・ 教育研究系技術職員の所属組織を統合技術院に一元化。
- ・ 院長を総務担当理事、副院長に研究担当理事を充てることで、技術職員の人事制度を大きく動かすことを実現。
- ・ 統合技術院に置く統合技術院運営会議を年間3回程度開催し、両理事、全ての理系学部長等のほか技術職員の上位職が構成員として参加している。また、同会議や月2回の実務担当者会議に研究開発マネジメント人材が同席することで、機関の設備・機器や技術支援人材等の課題を研究担当部門が把握。研究担当部門との連携により、執行部への共有や、研究戦略の提案を可能にしている。
- ・ 大学のビジョンを実現させるための人事戦略として、マネジメント力強化を目的に技術職員を内閣府に出向させるなど、これまでになかったキャリアパス形成に取り組んでいる。

教育研究系技術職員の組織整備とキャリアパス改革

技術職員の抱えていた課題

- 高度専門職としてのキャリアパスが不明瞭
- 部局間の交流が少なく、連携がとりにくい
- 少数精鋭でライフイベント等への対応が困難
- 技術研鑽にかかる時間と費用の不足
- 基盤整備に携わる職への評価
- 職業としての認知度が低く、新規採用が困難



部局間インターンシップ



イニシアチブファンド

○事例紹介

<山口大学>

- ・ 2021年度に総合技術部を設置。本部長に研究担当理事を配置。技術職員から部課長を充て、全学的な研究等に関する技術支援体制を整備。
- ・ 総合技術部に、研究担当理事及び部課長を構成員とする運営会議を置き、経営層のビジョンを共有するとともに、現場レベルでの課題等の把握を可能にしている。
- ・ マネジメントトラックとマイスタートラックからなるダブルトラック制を導入するなど、トップダウンによる制度改革を推進。
- ・ 技術職員の業務内容は、本部長又は部長が配置先の長と基本的な方向性（業務の大枠）等について調整を行った上で、課長が現場責任者と具体的な内容等について調整し決定。

総合技術部の組織体制

技術職員を研究者のパートナーとして明確に位置付ける(部局として新設)

山口大学の研究力の向上

高度な技術力・企画力を発揮

総合技術部の組織体制

総合技術部本部長

= 理事・副学長(学術研究担当)

総合技術部長

【生命科学課】

- 生命医学グループ
- 農学グループ

【制作技術課】

- 社会基盤・装置開発グループ
- 機械加工グループ

【分析技術課】

- 機器分析グループ
- 研究基盤グループ

【情報技術課】

- システム開発グループ
- 情報基盤グループ

【技術企画課】

- 技術企画・環境保全グループ

キャリアパス【ダブルトラック制度の導入】

■マネジメントトラック(部長, 課長を目指す)

部長1名, 課長5名の管理職を配置し, 技術職員組織自らが, 組織管理, 人事評価, スキルアップ, 人材育成等を行うことが可能な体制を整備。

■マイスタートラック(高度専門職を目指す)

高度な専門性を有し研究力向上に貢献する者について, その技術や能力に応じた職位とすべく, **新たに技術主任, 技術主幹を含む5つ職位を設置したマイスタートラック制度を創設。**

技術主幹は課長級で, 高度技術手当を支給。

人材育成

■テニユアトラック制の導入

習得すべき技術等の成熟度を審査した上で, テニユア取得を判断する。テニユアトラック技術職員は, ベテラン技術職員の指導の下, 専門的技術の習得に取り組む。優秀な若手人材の確保とベテラン技術職員の再雇用制度により, 若返りと技術伝承の双方を推進できる仕組みを構築。

■各種研修への参加, 研修の企画・実施

[スキルアップ]

中国・四国地区技術職員研修, 東京科学大学TCカレッジ, 放送大学, 専門技術研修の受講や資格取得など

[マネジメント力強化]

中国・四国地区技術職員組織マネジメント研究会, 中国・四国地区係長研修, 山口大学係長研修など

(1) 技術職員に求められる役割

コアファシリティの整備や、国内の大型・最先端の研究設備へのアクセス性の確保、スマートラボトリ化等による研究のしやすさの向上等、求められる技術的な知見は、研究開発マネジメントの要素も含みつつ、高度化。
・研究プロジェクトの大型化や国際化、産学連携の拡大等を受けて、高度専門人材を含めたチーム型研究の必要性も増加。

今後、技術職員には、従来実施されてきた教育研究活動を支える幅広い業務を担うことを基本としながら、研究大学等の研究力の強化のためのさらなる役割もまた期待される。これらの業務をどのように実現していくか、技術職員に期待される役割を研究大学等は戦略的に描いていく必要。

技術職員が期待される役割を十分に担い、活躍していくためには、技術職員と協働する多様なステークホルダーの理解が不可欠。研究者や研究開発マネジメント人材、事務職員も、技術職員が高度専門人材として活躍できるよう、必要な体制整備等に積極的に関与していくことを期待。

① 研究基盤の確保

・我が国の研究力向上に向けて、若手や海外からの研究者を含む多様な研究者が研究開始時点から高度な研究を行えるようにするための研究基盤の確保は非常に重要。研究の高度化・効率化を図るためには、新たな設備・機器の機動的・戦略的な導入や最先端の技術的知見を有する技術職員の確保・育成が必要。

・研究に用いる設備・機器は高度化・複雑化が進み、その導入や活用能力の有無が研究成果の質や創出スピードに決定的な差をもたらすようになることが見込まれる。研究ニーズに基づいた新たな機器・技術を開発・製品化し、それらを用いた研究成果を創出することや、機器・技術の汎用化を実現できるエコシステムを構築することは急務。開発段階にある機器・技術のアーリーユーザー等として、技術職員がこうした取組に参画することは、研究基盤の強化において重要。

② 研究者等との協働

・技術職員の高度な技術的知見は、研究活動の質と効率の向上においても重要な役割を担っている。例えば、クライオ電子顕微鏡やNMR装置等を用いた測定・解析には高度な技術が必要であり、そうした業務を担う技術職員の技術力が研究成果の質と効率に大きな影響を与える。

・教育支援、精密加工、試作、装置の設計・改良といった、従来から技術職員が担ってきた業務もまた、研究を支える不可欠な要素。

・進展の著しいAI for Scienceに対応していくためには、技術職員が研究者と連携し、必要な取組を機動的・戦略的に実施できる体制を構築していくことが求められる。

③ 技術力を生かした社会との連携

・研究大学等の研究資源を社会に開き、産学連携や地域連携を推進する上でも、技術職員は不可欠な存在。

(2) 技術職員の組織化

① 技術系部門の組織化と実効性ある体制の構築

技術職員がその専門性を十分に発揮し、研究大学等の研究力強化に貢献するためには、学部や研究室単位での独立した人事制度とするのではなく、全学的な組織的マネジメントを実現することが重要。

- ・ 学内の技術職員の業務を一つの指揮命令系統の下に置くことによる高度な技術力・企画力の実現
- ・ 一元的な組織化と一体的に構築された現場固有の技術的な観点も含めた評価制度の構築
- ・ 専門性や技術力を適切に処遇に結びつける職階の構築等

(これらの取組により)

部局横断的な技術支援や共用設備の運営、円滑な技術継承・技術研鑽、全学的な人員配置の最適化、キャリアパスや職階の構築による処遇の向上、技術職員の重要性の可視化による機関内の評価向上、研究大学等の研究戦略と一体的な人材の確保・育成が見込まれる。

(研究開発マネジメント部門との連携)

研究基盤の確保は、研究戦略と一体的に進めるものであるから、技術職員の組織化にあたっては、研究開発マネジメント部門との連携が不可欠。

(経営層のリーダーシップ)

経営層が研究基盤の現状や課題を把握し、人材の確保・育成も考慮しながら、経営戦略として研究基盤の確保を進める必要があることから、技術系部門のトップに理事や副学長を置くことが重要。

(技術部門の組織化の在り方)

組織を学部・研究科単位で分けるのではなく、機器や技術領域ごとに業務を整理・構築することも有効。

技術職員の専門性は学問分野よりも機器の特性や運用方法等に依存する部分が多い場合もあることから、そうした場合には、類似の業務を担う職員が連携しやすい体制を整えることで、円滑な技術継承・技術研鑽や業務効率の向上が期待。特に、組織の規模が比較的小さく、技術職員数が少ない場合には、学部・研究科を横断した連携に高い効果が見込まれる。

(人事交流等)

多様な専門性を持つ技術職員が相互に連携しながら業務を遂行できる環境を整備することで、研究大学等間での人事交流やクロスアポイントメント制度の活用、遠隔支援を通じた人材のシェアリングなど、中長期的な人事計画のもとでの柔軟な組織設計が可能。

構築した体制が十分に機能するためには、技術職員が担当する職務を全うすることができるよう、必要な研修等の人材育成体制も整備していく必要。

○事例紹介

<筑波大学>

- ・特別共同研究事業の下、高度な計測装置を扱える企業の技術者を高度専門人材として、クロスアポイントメント制度を活用し教員職で雇用。
- ・研究担当副学長が機構長を担うオープンファシリティ推進機構と連携し、研究者に高度な技術支援を行うとともに、学内の学生及び企業の技術者への技術指導等を通じて、大学全体だけでなく関係する分野の技術力向上に貢献。
- ・クロスアポイントメント制度を含め、技術系高度専門職の待遇向上に向けた更なる検討を進めている。

②組織改革と人事制度改革の一体的な推進

技術職員の組織体制に関する改革を進めるに当たっては、技術職員の人事制度に関する改革を同時に実施することが重要。

これらを段階的に分けて実施した場合、時間の経過や担当者の交代などにより、改革の目的や方向性が一貫性を欠き、制度間の連携が損なわれるおそれがある。

例えば、組織を一元化したにもかかわらず、人事制度が旧来の枠組みに留まれば、組織体制が形骸化し、実効性のない運用が続く可能性。

特に、組織体制のうち人事・財務に関連する制度は、相互に密接に関係しており、個別に改定するのではなく、全体を俯瞰した上で統合的に議論・設計する必要があり、経営層のリーダーシップにより、制度の目的と運用が乖離しないよう、改革の初期段階から一体的な方針を打ち出すことが重要。

○事例紹介

<東京科学大学>

- ・法人化時の構想をもとに、平成19年に部局に配置された技術職員を再編。研究担当理事のリーダーシップの下、部局と同等の組織として、技術職員が運営主体となり人事権を有する技術部を設置。
- ・令和元年に、戦略的な研究基盤共用と一体化した全学の研究支援組織として、技術部をオープンファシリティセンターに改組。センター長に研究担当理事、副センター長を部局長相当として配置し、研究基盤戦略と一体となった人事戦略が実行可能となる組織を実現。
- ・令和6年の大学統合により、オープンファシリティセンターをリサーチインフラ・マネジメント機構へ改組。研究担当理事の下に研究インフラ担当副学長を配置し、ガバナンスを強化した執行体制を構築。

(3) 研究支援体制や職務内容の可視化

① 研究基盤や技術支援サービスの可視化

研究大学等がその研究力を持続的に強化していくためには、技術職員の業務を体系的に整理し、学内の研究基盤や技術支援サービスの内容を正確に把握することが不可欠。

研究者にとっては、利用可能な支援体制が明確になり、研究活動の効率化や質の向上につながる。

外部の研究機関や企業に対しては、研究大学等の研究基盤や技術支援サービスを示すことで、連携や共同研究の促進に加え、民間企業が機関の技術職員の役割を理解し、共同研究費に技術職員の人件費等を適切に計上することへの理解促進にも寄与する。さらに、民間企業との人事交流や、民間企業から機関への人材確保の可能性を広げる契機にもなり得る。

② 職務内容の可視化

「技術職員は何をしている人なのか」を社会に示すことは、技術職員自身のモチベーションの向上に資するとともに、技術職員の専門性や貢献を適正に評価し、処遇改善につなげるためにも有効であり、また、技術職員の役割に対する社会的理解を深め、高度専門人材としての地位の向上にも寄与。

将来の人材確保やキャリア形成にも寄与。職務内容の可視化は、技術職員の職務の重要性を認める文化を醸成し、技術職員が誇りを持って専門性を発揮できる環境を整えるための基盤となる。

<北海道大学>

・ほくだい技術者図鑑（Website）により、学内研究支援スキルの集約や見える化、技術職員の活動を社会に発信。

<山口大学>

・技術支援依頼等の増加により、教育・研究の発展に大きく寄与するために、HPに技術職員が有する技術及び成果を視覚的かつ簡潔に掲載。
・連携機関の管理職間において、技術職員の組織体制に関する情報を共有。

<金沢大学>

・地域の技術職員間の技術交流や人材共有、「北陸ファミリー・技術人材ネットワーク」の構築等、学外への活動を拡大。

<長岡技術科学大学>

・共用設備・機器の設置状況、担当者（技術職員）の見える化を行い、他機関等からの利用を促進。

(1) 優秀な人材の確保

① 業務内容に応じた柔軟性ある処遇の実現

技術職員の採用時の給与は、画一的な給与体系に基づく一律的な設定ではなく、業務の専門性、必要とされるスキル、実務経験、人材市場の状況などを総合的に勘案した柔軟な決定が重要。

特に、先端的な研究分野においては、高度な機器操作やデータ解析、研究支援の実績を有する人材への需要が高まっており、採用段階から専門性や経験に応じた処遇を設計することが、優秀な人材の獲得と定着に直結。

例えば、民間企業において研究開発業務に従事し、実践的な経験や高度なスキルを培ってきた人材は、研究大学等における技術職員としても大きな力を発揮し得ると考えられる。こうした人材の知見や経験を適切に評価し、採用時の処遇に反映させることが重要。

研究領域によっては、高度な専門知識や技能が求められ、博士号取得者でなければ対応が難しい領域も存在。そのような人材に対しては、博士号取得をインセンティブとする給与設定を行うことが重要。

(国立大学)

・いわゆる「承継職員」は、退職手当精算時において、当該職員が国家公務員であると仮定計算した退職手当額を上限に特殊要因経費が措置される対象職員を指すものであり、承継職員であることをもって、各法人における独自の処遇設計を制限するものではない。

・研究大学等が求めるスキルと、採用する人材の専門性や経験を踏まえて、柔軟な給与設定による雇用をすることが可能。国家公務員の俸給表を参考とする場合でも、採用段階から上位級を適用することや、法人独自の手当（「高度技術支援手当」等）を設けることが可能。

・承継職員ポストを用いず、年俸制による雇用形態を導入することも可能。

これは、民間企業等でスキルを磨いて比較的高い年齢層で雇用する場合など、退職手当が処遇面で大きな魅力とはならないケースにおいて有効な制度と考えられる。なお、年俸制は必ずしも任期付き雇用とする必要はなく、期間の定めのない雇用とすることで、人材の定着を図ることが可能になると考えられる。

○事例紹介

<大阪大学>

・職位別ポイント制を導入することで、保有するポイントの範囲において大学が求める業務内容に応じた職階で柔軟に技術職員の採用や昇任を可能にしている。また、教員と技術職員のポイントを合算して使用も可能とし、より柔軟な人員配置や組織運営を可能にしている。

Action Plan I

職位別ポイント制の導入



ポイントの設定方法

現行

現行の教員ポイント制

教授:13ポイント 准教授:11ポイント
講師:10ポイント 助教:9ポイント
教育研究支援職:9ポイント

教員と技術職員は別扱い

新制度

導入後のポイント制(教員・技術職員)

教授:13ポイント 准教授:11ポイント
講師:10ポイント 助教:9ポイント
技術主監・技術室長:11ポイント
技術専門員・班長:9ポイント
技術専門職員・係長:8ポイント
技術職員:6ポイント
嘱託技術(教務)職員:4ポイント

新たに設

総ポイント・総人員枠を活用し
技術職員の新規採用や昇任も計画的に実現

各領域はポイントの範囲内でポイントを使用し、
採用・昇任が可能に

○事例紹介

<大阪大学>

- ・新たな職域として高度な研究支援と研究を職務とする「技術教員」を創設。技術職員から「技術教員」へのジョブチェンジが可能となるほか、民間企業等の高度専門人材を「技術教員」として採用することも可能にしている。研究大学等の所属するポストドクター等の新たなキャリアパスとしても期待される。
- ・技術職員や「技術教員」等に対して、技術基盤強化への貢献度等も評価した上での、賞与における「特別加算」としてのインセンティブ付与も実現。

Action Plan II 「技術教員」(研究技術職)



ニーズ

- 研究支援能力を有する高度専門人材の確保・定着
- 研究支援人材としてのステータス、テクニシャン概念の拡大

内容

- 研究力向上に資する新しい職体系として、高度な技術専門性や経験を活かし、主体的に研究に従事することもできる「研究技術職(技術教員)」を創設
- 新たな「職」としては制定せず、人事上は「教員」(教授、准教授、講師、助教)とする…教育職(一)適用
- 選考(退職採用ではなく、基本給表異動(職種異動)と位置づけ)や職責・業務、勤務評価は、技術教員であることを考慮
- 通常の教員と区別するため、「技術教授/技術准教授/技術講師/技術助教」の称号を付与(称号付与規程を新規制定)

効果

- 複線的なパターンの構築により、教室系技術職員のキャリア形成の多様化を推進(テクニシャンの概念の拡大)
- 処遇改善による人材獲得・定着化

②多様な採用ルート確保

従来の採用慣行にとらわれず、研究大学等の実情に応じて柔軟な採用方法を活用することが有効な方策。

(具体的には)

- ・民間企業も含めた他機関での経験が豊富な人材を独自に採用する方法（キャリア採用）
- ・機関間での人事交流やクロスアポイントメント制度の活用
- ・退職予定者の技術継承を目的に当該退職予定者が在籍している間に後継人材を採用する方法
- ・採用直後に技術の習得に専念できる期間を設ける方法 など。

研究者等から技術職員への転換も可能とするキャリアパスの構築も重要。

その際には、給与体系や人事制度の違いが流動の阻害要因とならないよう、制度間の整合性を確保するとともに、キャリア転換に対するインセンティブの設計が不可欠。

(例えば) 研究者から技術職員への転換に際して、専門性に応じた処遇面での配慮を行うことで、円滑な移行が可能になると考えられる。

技術職員という職種の魅力を学生に伝える手段として、ジョブ型インターンシップを通じて研究者と共に最先端の研究活動を支える経験を提供することも有効。

こうした取り組みは、博士人材にとって技術職員をキャリアパスの一つとして認識する契機ともなり得る。

<北海道大学>

- ・先行雇用制度を設け、退職が生じる2～3年前に新規技術職員を雇用し、技術継承と全学視点を養う。

<大阪大学>

・高度な研究支援や研究創発支援の強化、支援キャパシティの拡大、機器利用支援体制の強化、自己研鑽のための時間確保などの実現を目的に、既存の人材リソースを最大限に活用し、技術職員や研究支援を業務とする教員等（以下、「技術職員等」という。）を補佐するための補助人材（技術補佐員等）を雇用する経費支援制度を整備。併せて、大学院生をアシスタント（特任研究員等）として雇用する経費支援制度も整備。

・補助補佐員等に定型業務を任せることで、技術職員等が本人にしかできない高度な分析・解析支援により集中できるほか、研究者の研究課題に踏み込んだ高度な技術支援や技術研鑽のための時間の確保なども可能にしている。

○事例紹介

<山口大学>

・採用直後にベテラン技術職員の指導の下で専門的技術の習得に専念できる期間を設定。優秀な若手人材の確保とベテラン技術職員の再雇用制度により、人材の若返りと技術伝承の双方を推進できる仕組みを構築。

<北陸先端科学技術大学院大学>

・研究開発の代表者として競争的資金によるプロジェクトを実施できる仕組みを構築し、技術職員が独立して研究開発を担う体制を整備。

・大学院に在籍しながら勤務できる制度により、実務と学修の両立を通じた専門性の高度化を支援。
・これらの取組により、技術職員が高度な技術力と研究開発力を獲得し、機関や職種の枠を越えたキャリアを形成することを可能にしている。例えば、技術職員として技術支援に従事した後、専門性を発展させて他大学の教員（准教授等）へとキャリアアップした事例や、他機関から事務職員が技術職員として転身し、高度専門業務に従事した事例など、職種間の流動性も実現している。

<高エネルギー加速器研究機構>

・技術部門において、研究系技術職員を対象としたインターンシップを企画・実施。技術職員の業務を実際に経験する機会を提供し、博士人材がキャリアパスの一つとして技術職員を認識する契機となっている。インターンシップ経験者からの採用実績も有する。

○参考

<国立大学協会>

・国立大学協会では、ホームページ上で各地区の採用情報を紹介している。そこでは、大学職員がどのような業務を担っているのかを分かりやすく伝えるため、実際に働く職員自身が仕事内容を紹介する形式を取り入れ、動画等を用いて発信している。

(2) 評価に基づく処遇と業績評価の在り方

技術系部門における明確なレポートラインに基づく評価体制を構築し、技術職員である直属の上司や部門長が責任を持って評価を行う仕組みが必要。

その上で、研究者等の協働する職員からの意見を参考情報として取り入れるプロセスを整備し、業務の実態を多面的に把握することが考えられる。その際、評価者自身が適切に評価を行えるよう、マネジメント能力を担保するための研修等の実施が重要。

業績評価は、単に業務量や業務時間といった指標にとどまらず、業務の質や専門性、企画立案等を含む多面的な観点から、業務の特性に応じた評価項目を設定し行う必要。

(例えば) 研究設備の安定運用、研究者との連携による支援の質、教育活動への貢献、後進の指導・育成及び論文執筆や研究者からの謝辞など、職務の特性に応じた評価項目を設定することが考えられる。

加えて、専門領域や分野が多岐に渡る技術職員の業務を適切に評価するためには、個々の業務を可視化した上でその専門性や難易度に応じて類型化し、それぞれの業務類型にかかるエフォートと業績を把握することも有効と考えられる。

科学技術分野の文部科学大臣表彰等の表彰やTCカレッジ等の認証についても、専門性や社会的評価を示す成果として、業績評価における客観的な指標となり得る。学内表彰等を受けた者に対しては、給与にインセンティブ手当を付与するなど、処遇面での工夫を行うことが望ましい。

○事例紹介

<金沢大学>

・能力や実績をもとに技術力を評価し、手当としてインセンティブを支給する高度技術職員認定制度を構築。評価は技術分野ごとに実施。分野の特性に応じて重点項目を設定することで、専門性の違いを超えての平等・公正な評価が実現。認定理由を公開。

<山口大学>

・技術評価と業績評価からなる、技術職員の昇任基準を独自に構築。評価はレポートラインにより行い、評価者は、配属先の長や現場の教員等の意見を参考にして評価。

○参考

<国立大学法人機器・分析センター協議会>

・令和7年5月28日付で「教育・研究基盤を支える専門人材のためのエフォートテーブルを提案」を公表し、技術職員の多様な職務を適切に把握・評価するための枠組みとして「技術職員向けエフォートテーブル」を示している。

・技術職員は、研究支援、設備・機器の維持管理、共用化の推進、教育支援、研修参加など、多岐にわたる業務を担っており、その内容は個々の職員によって大きく異なる。エフォートテーブルは、こうした業務を整理し、実際の職務に応じたエフォート配分を設定するためのものであり、評価者と本人が職務内容を共有し、相互理解の下で評価を行うための基盤として提案されている。

(3) キャリアパスの構築

技術職員が長期的に専門性を高めながら活躍し続けるためには、高度専門人材としての知識・技術が評価され処遇に反映される仕組みの構築が不可欠。

このため、マネジメント職としてのキャリアパス（マネジメント系統）のみではなく、高度な専門性に見合った高い処遇がなされるキャリアパス（スペシャリスト系統）の構築が必要。

他の研究大学等や企業等への出向制度や共同研修制度を整備し、技術職員が多様な現場で経験を積めるようにすることも考えられる。研究大学等の規模によっては、技術職員数が少ないために、学内でのジョブローテーションが限定的となることも考えられることから、こうした他機関との連携によるキャリアパス整備はより効果的である。また、地域や分野を軸にした技術連携を促進する場合にも、技術職員の流動性を高めることは重要である。

研究開発マネジメント人材や研究者への転換など、人材の適性に応じて他職種へのキャリア展開を可能とする制度設計も重要。そのためには、職務内容や評価基準、給与体系の整合性を確保し、職種間の円滑な移行を支える仕組みが必要。

○事例紹介

キャリアパスの複線化の例

<北海道大学>

・技術統括（部長級）、部門長（課長級）等の管理職とは別に、高度技術専門職として、Technical Scientist (TS)ポストを新設（技術をコアとした教育研究の価値を最大化するための高度専門人材）。

・ダブルトラック制により、マネジメント機能強化と技術伝承を含めた新たなキャリアパスを実現。

<信州大学>

・技術職員のキャリアパスとして、管理職ポストに、統括技術系長、副統括技術系長を新設。専門職ポストに、課長級相当の職種として、主幹技術専門員を新設。

・各学部で分類されていた技術職員を専門分野で5つに分類分けし、各系に系長を配置。学部を越えた支援が可能となるとともに、研修等の効率化を実現。

<岡山大学>

・キャリアパスとして、課長制とマネジメントトラック・マイスタートラックから成るダブルトラック制の導入。

・博士号を有し、技術研究に優れた技術職員には「特定教員」の称号を付与。

<山口大学>

・マネジメントトラック（部長、課長）

部長1名、課長5名の管理職を配置し、技術職員組織自らが、組織管理、人事評価、スキルアップ、人材育成等を行うことが可能な体制を整備。

・マイスタートラック（高度専門職）

高度な専門性を有し研究力向上に貢献する者について、その技術や能力に応じた職位とするため、新たに技術主任、技術主幹を含む5つの職位によるマイスタートラック制度を創設。技術主幹は課長相当の職であり、高度技術手当を支給。

○事例紹介

職種間を移行するキャリアパス

<東京科学大学>

- ・ キャリアパスを多様化し、全構成員が活躍するフリーでフラットな戦略的人事を実現。
- ・ これにより、教員や研究開発マネジメント人材への職種間異動や経営専門人材へのキャリアパスも可能に。

<岡山大学>

- ・ 技術職員関係の人事として、教員から技術職員（2名）、技術職員から教員（1名）の異動実績を有する。

<国立天文台>

- ・ 技術職員と技術系研究教育職員（教員職）とをまたぐキャリアパスを整備。

経営人材へキャリアパス

<岡山大学>

- ・ 研究設備と技術職員を「研究基盤」と位置づけ、研究基盤のハブとなる統括部局と、技術職員の集約組織「技術統括監理本部及び総合技術部」の両輪により、全学的共用体制を確立。
- ・ 技術職員が法人経営に関与する「技監制度」を我が国で初めて導入。理事・副理事・副学長と同位の技術副総監までのキャリアパスを設定。
- ・ 技術職員の人事（採用、昇任、異動、補充、エフォート、兼業等）は、総合技術部が決定権を持つ。
- ・ 全学センターを全廃。従来、教員が就いていた人事枠や役職について、技術職員への置換を順次実施中。技術職員と研究機器の一体的な運用、いわゆる「人機一体」を進め、より効率的かつ効果的な全学的システムの構築を目指す。

（4）学内表彰制度

技術職員の尊厳や誇りを醸成する仕組みが重要。

表彰制度を通じて技術職員の業績を広く周知することは、当該技術職員の評価のみならず、技術職員の職務に対する理解促進にもつながる。

技術職員が意欲を持って働き続けるためのインセンティブ設計の観点からも、表彰制度は効果が見込まれる。
(具体的には)

優れた業績をあげた技術職員に関する表彰制度の創設や、従来からの教育研究に関する表彰制度への技術職員の職務に関する表彰の追加等が期待される。科学技術分野の文部科学大臣表彰「研究支援賞」等、全国規模の表彰を受賞した技術職員について、学内で改めて表彰することも考えられる。

技術職員の業務・キャリアパスのイメージ

マネジメント系統 経営層における活躍

スペシャリスト系統 高度な技術の担い手としての活躍

※役職名はイメージ

研究開発マネジメント人材

- ・ 人事部門、財務部門、研究部門等との連携（人事／会計制度の構築等）
- ・ 研究大学等の経営戦略や研究企画調整（コアファシリティの整備等）
- ・ 他機関等を巻き込んで行うプロジェクトの進捗管理や内外との連絡調整等（共用システムの構築等）

副理事等

技術部門長

課長

主任

係員

技術系部門の強化（組織的・戦略的マネジメント）

- ・ 経営層による責任あるマネジメント
- ・ 技術職員によるマネジメント（レポートラインに基づいた評価・育成）
- ・ 教員・研究開発マネジメント人材・事務職員等との連携
- ・ 多様な財源確保

研究基盤の確保／研究者等との協働／社会との連携

- ・ 従来の幅広い業務を基本としつつ、科学技術の潮流に即した研究環境を実現

研究支援体制や職務内容の可視化

- ・ 技術支援サービス等の体系的な整理
- ・ ジョブ型インターンシップ

学内外での継続的な技術研鑽（ネットワーク構築）

- ・ 高度／特殊な知識・技術の共有
- ・ 流動性の促進／人材のシェアリング

上席主幹

主幹（部長級）

上席（課長級）

主任

係員

インセンティブ設計

アカデミア・企業

博士号・専門資格等の取得

TCカレッジ

多様な採用ルート確保（地区別採用＋キャリア採用）※ キャリアに応じて上位職階での登用も想定される

（業務例）

- ・ 先端研究施設・設備・機器の管理
- ・ 学生実験支援等
- ・ 精密加工・試作・装置の設計・改良

- ・ 設備・機器の整備・共用・高度化
- ・ データの保存・管理、流通、活用
- ・ クライオ電子顕微鏡やNMR装置等を用いた測定・解析
- ・ 企業等に対する機器・設備・サービス利用窓口
- ・ 企業等の研究開発における技術上の相談・支援窓口

- ・ 研究ニーズに対応したモデル構築や分析・計測等の技術的提案
- ・ 大型施設等での技術研究

(1) 機関における技術研鑽機会の確保

技術職員が、科学技術イノベーションの創出を担う研究大学等における高度専門人材として活躍していくためには、継続的な技術研鑽により、その技能を維持・向上していくことが求められる。

このため、研究大学等は、技術職員の業務を限定的に捉えることなく、技術職員の業務工フォートの一定割合を技術研鑽に充てることや、研究者や企業との研究活動への参画、学会や外部研修への参加を認め、その有する技能の向上を図ることに努める必要。

技術研鑽について、研究大学等の中長期的な人材育成計画に位置付けるとともに、業績評価の評価基準に加えることも必要。

(2) 機関横断的な技術研鑽機会（ネットワーク）の構築・活用

（課題）

研究大学等においては、多様な業務・技能を有する技術職員が存在する一方、各技術職員が類似の業務・技能を有する職員と関わる機会が希少な場合も多く見られる。

このような場合、各職員の所属機関のみでの人材育成・技術継承だけでなく、機関を越えた取組が有効。

各研究大学等に固有の高度または特殊な知識・技術が共有されることで、我が国全体の研究力強化にもつながっていく。

技術職員の人材育成に当たっては、各研究大学等における取組に加えて、地域や分野を軸にした技術職員の技術伝承・研鑽の場の構築・活用が期待される。

(3) 研修にかかる情報の共有と体系化

技術職員の人材育成を効果的に実施するためには、個別の研修を単発的に実施するだけでなく、現場の課題やニーズを踏まえて研修内容を体系的に構築し、継続的な取組として進めることも重要。

その際、東京科学大学の「TCカレッジ」や大学共同利用機関の取組を活用することで、技術力の底上げや機関横断的な連携の強化につながることを期待。

① TCカレッジ（東京科学大学）における取組

TCカレッジは、大学の技術職員や企業で研究開発に携わる技術者等の高度技術専門人材を養成する仕組みを構築しており、サテライト大学及び企業と連携し、全国ネットワークを形成している。TCカレッジでは、大学教員による講義や技術職員による講習、連携企業との共同開発カリキュラムの受講により、社会ニーズに応じた幅広い知識や技術を習得できる。また、技術者に求められる高い技術の習得のほか、コミュニケーション能力や組織運営能力が評価されることでTC（テクニカルコンダクター）の称号が付与。

国と連携し、技術現場からの課題の収集・分析や重要となる技術分野の把握、各機関の研修情報の共有基盤の構築など、研修体系全体を支える中核的な役割を担うことが期待。

② 大学共同利用機関における取組

大学共同利用機関では、これまでの研究活動の中で蓄積されてきた高度な技術やノウハウを基盤として、技術職員を対象とした研修や技術交流の枠組みを整備してきた。

各機関が保有する専門設備や先端的な技術を活用し、実践的な研修や技術相談、共同研究を通じて、専門性の高い技能の継承と高度化を図っている。

○事例紹介

TCカレッジ

<東京科学大学>

・研究者に対する研究課題解決のための提案やその実現に向けた支援を可能とする人材の養成を目的に、TCカレッジを創設。独自に開発したカリキュラムを学内外の受講者に提供。

・規定の単位取得により TM（テクニカルマスター）として認定後、TC 論文審査会等により高い技術力・研究企画力を持つ技術者をテクニカルコンダクター（TC）として認定。TC 認定された技術者は、研究者が遂行する先端研究に対して技術面から貢献し、それらの成果のレベルアップへの寄与を主たる業務とする。

・サテライト大学4校、企業8社と連携し、全国ネットワークを形成。これまでに22機関から99名が入学（令和7年3月時点）。TC ネットワークにより、学术界や産業界に対する技術者の重要性についての認知を拡大。

<金沢大学>

・各部門は、部局の教育・研究ニーズに応じた技術支援や、技術研鑽・スキルの獲得、組織的な人材育成等を推進。

<岡山大学>

・TCカレッジのサテライト校として医学系コースを担当し、医学系分野における課題に対して工学的な手法やアイデア、工作などを柔軟に取り入れながら解決・改善できるTC（テクニカルコンダクター）の養成に貢献。

・研究設備の操作等に習熟した学生が共同利用研究設備の技術サポートを行う「学生マイスター制度」を運用。学部学生から博士後期課程学生までの長期にわたる人材育成を実施し、学内外における技術職員育成を推進。
・学内職員に対して、岡山大学大学院進学や学位取得を支援する「大学院修学支援制度」を創設。

<山口大学>

・TCカレッジ等により大学等間で技術研鑽のための連携を実施。TCカレッジのサテライト校として情報系TCコースを担当するほか、機関の強みである知財教育を機関を越えた普及展開に向けて調整中。

<長岡技術科学大学>

・TCカレッジのサテライト校として、機器の遠隔操作普及や技術職員の人材育成に貢献。

○事例紹介

大学共同利用機関

<生理学研究所>

○生理科学実験技術トレーニングコース：

・分子・細胞から個体行動まで、生命科学の各階層を網羅する大型共同利用機器を活かし、神経科学・生理学における多彩な技術の普及と、研究レベルの向上を目的とした技術研修プログラムとして継続的に開催。

・MRI解析やパッチクランプ法、クライオ電子顕微鏡による構造解析、ゲノム編集、さらには生体アンプの電気回路工作に至るまで、生理学・神経科学に不可欠な専門領域に及ぶ多彩なプログラムを毎年実施。

・生理学分野に関心を持つ大学院生、若手研究者を主な対象とし、機関を越えた高度な技術研鑽の場を提供。技術職員の活動内容を発信する機会となっている。

○社会連携トレーニングコース：

・令和4年度より生理学領域における産業界との連携強化を目的として、企業研究者を対象に開始。

<分子科学研究所>

・国公立大学と分子科学研究所が連携し、参画大学等が所有する研究設備の相互利用と共同利用を推進するための大学連携研究設備ネットワークを構築。

・同ネットワークでは、大学等の設備・装置を管理し、利用者のサポートを行う全ての技術系人材（国立大学法人、公立大学、私立大学、高等専門学校などに所属する技術職員の技術力向上のための講習会・研修会を企画開催。

・講習会は主に、技術職員のネットワーク（NMR Club、質量分析技術者研究会、XPSコミュニティ、電子顕微鏡技術情報交流会など）に所属する高度専門人材が世話人となって運営し、後進育成と技術研鑽の機会を提供。

<高エネルギー加速器研究機構>

高エネルギー加速器研究機構（以下、「KEK」という。）技術部門では、高度な技術力の養成、技術継承、さらには最新の技術動向の紹介を目的に、専門研修、技術セミナーなどの企画・運営を技術職員自らが実施。外部機関からの参加者を受入れており、IU-REALや総合技術研究会運営協議会メンバーなどを通して、大学共同利用機関法人、国立大学法人等へ広く情報発信。

○専門研修：

・真空、電子回路など、共通性の高い4~5件のテーマを毎年設定し、外部機関からも受講者を募集して実施。主に小人数のオンサイト形式で行い、講師はKEK内の研究系教員や技術職員が務める。専門知識や技能を学び、受講者がその後の自身の技術業務に活かすことを目的としたOJT形式の研修。

○技術セミナー：

・KEK内外の教員や技術職員、メーカーの技術者を講師として招き、幅広い分野にわたる最新の研究・技術動向を紹介。
・近年の技術革新や新技術を知ることによって技術力の向上と視野の拡大を図るものであり、年間5回程度開催。

○加速器科学国際育成事業（IINAS-NX）：

・KEKのIINAS-NXプロジェクトに技術職員を派遣し、毎年4回開催されている加速器セミナーのうち、全国の加速器関連機関・大学等の技術職員が優先的に受講できる研修として実施。他機関の技術職員より依頼のあったOJT研修もKEK職員が中心となって運営。

○KEK技術職員シンポジウム：

・毎年、KEK技術部門主催で開催。全国の大学、高専、大学共同利用機関法人等の技術職員が一堂に会し、人材育成、研修制度、技術継承、研究支援などの技術職員共通の課題について議論。令和7年度は、約60機関、200名以上の技術職員が参加。

研究大学等が必要とする知識・技術を有する技術職員を安定的に確保し、計画的に育成することは研究大学等の経営における重要課題の一つ。

優秀な技術職員を確保する観点から、研究大学等は、技術職員の雇用の安定を制度的に担保する方策を講じることが求められる。

国立大学においては、運営費交付金によるもののほか、例えば、競争的研究費や企業との共同研究に伴う経費（直接経費及び間接経費のいずれをも含む）を財源として、期間の定めのない雇用を念頭に置いた人件費の創出などに取り組むことが求められる。

特に、技術系部門の活動により獲得した外部資金について、一定程度を技術職員の処遇改善等を含む技術系部門の体制強化に活用することなどが必要である。

こうした財源確保は、大学経営改革の一環であり、構成員、特に研究者が技術職員の役割を適切に評価し、研究プロジェクト等の直接経費に技術職員の人件費を計画的に組み込むという発想への転換が求められる。

そのためには、経営層は明確なリーダーシップとコミットメントを示し、技術職員の職務が研究大学等の研究力向上に直結するという認識を組織全体に浸透させ、技術系部門の体制強化の必要性への理解を組織文化として定着させていくことが不可欠である。

研究大学等が組織体制の強化に向けた財源を確保するために、以下の制度の活用が考えられる。

①競争的研究費や民間企業との共同研究及び受託研究における直接経費の活用

②人件費に対する目的積立金の効果的活用

③民間企業との共同研究等におけるインセンティブの活用

①競争的研究費や民間企業との共同研究及び受託研究における直接経費の活用

- ・ 研究プロジェクトにおいて、技術職員が機器の運用やデータ取得・解析支援など、研究遂行に不可欠な役割を担う場合には、研究大学等の戦略に基づいて、エフォートに応じた人件費を直接経費として計上することが考えられる。
- ・ 例えば、期間の定めのない雇用の技術職員が研究者の要請を受けてプロジェクトに参画し、成果創出に直結する業務を担う場合には、そのエフォートに応じて人件費を直接経費として計上することが考えられる。
- ・ 関係府省申し合わせにおいては、「府省共通経費取扱区分表」の具体的な支出の例示として、「技術補佐員」と記載されているが、技術補佐員という職名に限らず、期間の定めのない労働契約を締結している技術職員にも適用することが可能。

「競争的研究費における各種事務手続き等に係る統一ルールについて」（抜粋）

（令和3年3月5日競争的研究費に関する関係府省連絡会申し合わせ（令和5年5月24日改正））

（略）

府省共通経費取扱区分表

	大項目	中項目	中項目の具体的な支出の例示	中項目の設定・取扱等	特記事項
直接経費	人件費・謝金	人件費	業務・事業に直接従事した者の人件費で主体的に研究を担当する研究者の経費 ・研究採択者本人の人件費（有給休暇等を含む）及び法定福利費、通勤費、住宅手当、扶養手当、勤務地手当、委託試験に係る退職手当等 ・ポストドク等、機関で直接雇用する研究員の人件費（有給休暇等を含む）及び法定福利費、通勤費、住宅手当、扶養手当、勤務地手当、委託試験に係る退職手当等 ・特殊機器操作、派遣業者からの派遣研究員の費用 ・他機関からの出向研究員の経費 等 業務・事業に直接従事した者の人件費で補助作業的に研究等を担当する者の経費 ・リサーチアドミニストレーター、リサーチアシスタント ・研究補助作業を行うアルバイト、パート、派遣社員 ・技術補佐員、教務補佐員、事務補佐員、秘書 等 ＊人件費の算定にあたっては、研究機関の給与規程等によるものとする。		
			業務・事業の実施に必要な知識、情報、技術の提供に対する経費		

①競争的研究費や民間企業との共同研究及び受託研究における直接経費の活用

- ・競争的研究費の直接経費から研究代表者（PI）本人の人件費の支出が可能
- ・それにより確保された財源の一部を、機関において研究「人材」「資金」「環境」の機能強化に資するものとして、技術職員の人件費や活動資金の安定財源に充てることも可能と考えられ、このような仕組みを民間企業との共同研究等へも拡大することも考えられる。

「競争的研究費の直接経費から研究代表者(PI)の人件費の支出について」(抜粋)

(令和2年10月9日競争的研究費に関する関係府省連絡会申し合わせ)

【別紙】研究機関における本制度の利用により確保された財源の活用について

1. 研究機関に期待される取組 (略)

更には、競争的研究費だけでなく、民間からの受託・共同研究等の外部資金からも必要な人件費を獲得し、費用負担の適正化に努めるとともに、それにより確保した財源についても、研究力向上のため、有効に活用されることが期待される。

2. 本制度の導入にあたり研究機関において実施すべき事項

(2) 活用方針の策定、周知

各研究機関においては、所属する研究者の意向や研究機関の特性・規模等も踏まえつつ、「研究力向上」に向け、研究「人材」「資金」「環境」の機能強化を図る活用方針を策定し、これに則り執行すること。(略)

また、以下に確保された財源の使途の一例を示すが、下記以外であっても研究機関において研究「人材」「資金」「環境」の機能強化に資すると判断する施策に財源を活用することは可能である。

(研究力向上のための財源の使途の例示)

○研究「人材」の戦略的強化

- ・直接経費から人件費を支出したPIの処遇の改善
- ・若手研究者の新規雇用
- ・博士課程学生等の処遇の改善
- ・将来研究者を目指す高校生や学部学生を対象とした研究の支援

○多様かつ継続的な挑戦を支援する研究「資金」の配分

- ・若手研究者のスタートアップ研究の支援
- ・当該研究からスピリアウトした研究への支援

○魅力ある研究「環境」の整備

- ・共用研究設備・機器の充実
- ・若手研究者やPI向けの共用設備等の無償化や低廉な使用料の設定

②人件費に対する目的積立金の効果的活用

- ・ 国立大学法人等においては、一定のインセンティブのもとで弾力的かつ効果的・効率的な業務運営を行える仕組みとして目的積立金が認められており、教育研究の質の向上及び業務運営の改善など各法人における中期計画に基づき、物件費・人件費に使用することができる。また、目的積立金は、文部科学大臣の承認を受けることで、中期目標期間だけでなく、期をまたいで使用することも可能である。
- ・ 目的積立金はストック財源であることに留意しつつ、研究力強化を目的とした目的積立金を技術職員の安定雇用の財源として活用することも考えられる。

「国立大学法人の業務運営に関するFAQ」(抜粋)

(令和6年12月改訂版 文部科学省)

決算

(略)

Q5. 目的積立金は、認められないのか。

A5. 認められています。

国立大学法人等においては、その事業である教育研究の特性から中期計画において記載された教育研究に係る当該事業年度に行うべき事業を行った場合には、剰余金について、予め国に帰属すると定められたものを除き、原則として経営努力認定を行う取扱いとしています。

具体的には、目的積立金は、当期総利益と次年度以降使途が決まっていない現金のいずれか低い方で算出しており、その金額から減額されたことはなく、申請した金額が全額承認されています。

目的積立金は、国立大学法人等が一定のインセンティブのもとで弾力的かつ効果的・効率的な業務運営を行える仕組みとして認められた制度です。利益は利益として出した上で、それが費用の節減、収益の増の結果であることについて説明してください。

Q6. 目的積立金は、施設・設備にしか使えないのか。

A6. 目的積立金は教育研究の質の向上及び業務運営の改善など各法人における使用目的に基づき、施設・設備以外の物件費や人件費にも使用することが可能です。

③民間企業との共同研究等におけるインセンティブの活用

・民間企業との共同研究においては、成果に応じて終了後にインセンティブを受け取るような契約を締結することが可能である。研究大学等の研究成果は、研究者の活動のみならず、技術職員組織による基盤的支援によって支えられており、共同研究におけるインセンティブの活用に際しては、技術系部門を成果創出の基盤として位置づけ、その一部を技術職員の人件費や研修等の活動資金とすることが考えられる。

「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン【追補版】」(抜粋)

(令和2年6月30日文科科学省 経済産業省)

A-1. 資金の好循環

(略)

2 研究成果として創出された「知」への価値付け

【現状と課題】

○研究成果の価値については、特許をはじめとする知的財産権という形で評価されるのが最も一般的であろう。しかしながら、価値創造に貢献する「知」の形態は、知的財産権にとどまるものではなく、学術論文・学会発表はもとより、研究試料やデータ、ノウハウ、さらには研究等の知的活動そのもの等として、広く認めることができる。

○これら研究成果への価値付けについては、臨床研究データの利用許諾等といったかたちで、一部の大学において始まっている。今後、このような取組をさらに多様化・拡大することで、資金の好循環に貢献していくことが期待される。

(略)

【処方箋】

✓一定の成果を得たことについて評価し、成功報酬として支払う条項を設けるなど、成功報酬型の契約を導入する。

(略)

(1) 成功報酬

○現在の多くの共同研究契約では、どのような研究成果が得られた場合でも、あるいは成果が得られない場合であっても、これらについて特別な条項を設ける事例は少ない。

○大学等及び所属する研究者が、より企業との共同研究における研究成果の創出にコミットするためのインセンティブを設定する手法のひとつとして、成功報酬がある。

○具体的には、共同研究契約書において、一定の成果を得たことについて評価し、契約額を変更して成功報酬を支払う条項を設けたり、次年度の共同研究費を増額させたりすることが考えられる。

○ただし、このような契約形態においては、組織としての大学や個人としての研究者の利益相反をより適切にマネジメントする必要性が生じることには留意する必要がある。

参考資料

目的



- 大学等の研究力強化に向けて、研究開発マネジメント人材が様々なマネジメント業務を担いながら研究者と協働し、競争力のある研究を行うことが重要である。
- 一方で、現実には多くの大学において研究開発マネジメント人材の登用・配置は不十分な状態にある。
- このことを踏まえ、研究大学・大学共同利用機関（研究大学等）において、研究開発マネジメント人材が意欲を持って継続的に活躍できるよう、研究大学等が組織として研究開発マネジメント体制を整備する際に活用するためのガイドライン。

対象



研究大学等

- 研究力の更なる発展を志す機関
- また、産業界等と連携し社会課題の解決へ挑戦するなどのビジョンと実現のための経営戦略を有する又は構築する強い意志を持つ機関

第1章 研究開発マネジメント人材とは

研究内容に関する深い理解・洞察を有し、組織マネジメント、プロジェクトマネジメント、産学連携・知的財産マネジメント、研究基盤マネジメントに携わる高度専門人材

第2章 研究大学等への期待、組織づくり

(1)研究大学等への期待

- 研究活動に付随する多様な業務や組織経営に係る業務を研究開発マネジメント人材が行うことで、研究者がより研究活動に専念できるようになること。
- 同人材がプロジェクトの企画や推進を行う責任者としてマネジメントすることで、個々のプロジェクトを優れた研究成果に繋げること
- 経営層は、同人材を、研究開発の一翼を担う重要な人材としてとらえ、確保・育成すること

(2)ビジョンを実現させるための組織作り

- ① **人事担当部門、財務担当部門、研究担当部門等の連携の重要性**
研究大学等の人事部門、財務部門、研究部門等が有機的に連携する仕組みとそれらを活かし企画する機能が不可欠
- ② **経営戦略企画業務を本務とする人材の有効性**
研究大学等の経営戦略や研究企画調整業務を推進する際は、研究開発マネジメント人材を活用することが、機関の研究力強化を図る上で有効

第3章 研究開発マネジメント人材に期待される業務と役割

(1)期待される業務

- ① 組織マネジメント
- ② プロジェクトマネジメント
- ③ 産学連携・知的財産マネジメント
- ④ 研究基盤マネジメント

(2)プロジェクト実施における研究開発マネジメント人材の位置づけと役割

他機関等を巻き込んで行うプロジェクトの進捗管理や内外との連絡調整等を、研究開発マネジメント人材が担うことで、研究者は研究に集中し、より高い研究成果を目指すことが可能

第4章 人事制度の構築

(1)職階の設定、研究開発マネジメント人材の機関における位置づけ

研究開発マネジメント人材が役割を果たすには、権限や責任の可視化が不可欠であり、研究者との対等な議論を促進するため、人事制度として職階を設けることが重要
職階の設定は、機関内のキャリアパス構築にもなり、人材の確保に当たっても有効

(2)研究開発マネジメント人材の確保

① **高度専門人材として適切な給与設定**
研究シーズの価値判断や機関内外への研究者との高いレベルでのコミュニケーションが求められる高度専門人材であり、適切な処遇・インセンティブを設定することが重要

② **博士課程学生や事務職員のキャリアパス**

博士課程学生、事務職員、技術職員、研究者から登用するキャリアパス

(3)機関内キャリアパスの構築

(4)業績評価の在り方

実務の業績を評価する方法案の提示

(5)学内表彰制度

第5章 安定的な組織運営

(1)雇用の在り方

研究開発マネジメント人材の安定的な雇用を確保するための方策例

- 競争的研究費や民間企業との共同研究及び受託研究における直接経費・間接経費の活用、PI人件費制度により確保した財源の活用
- 目的積立金の効果的な活用
- 民間企業との共同研究等におけるインセンティブの活用

(2)円滑な運営体制の確保

研究開発マネジメント人材を一元化した組織に所属させること等は、経営層の目的意識を組織的に共有することや、研究現場での研究環境充実のための方策を一元的に検討することが可能となる観点から有効。

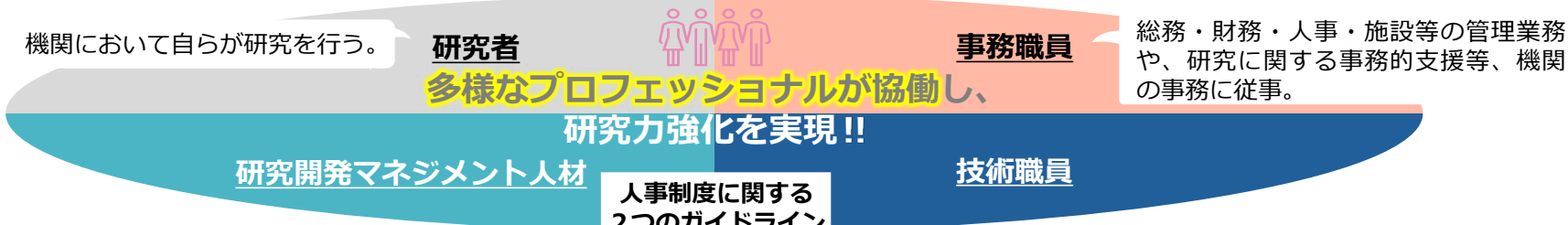
(3)知識やスキルをアップデートするための研修や認定の効果的な活用

- JSTの基礎力育成研修に加え、各種専門研修の効果的な活用
- URAスキル認定機構による認定制度の有効活用 等

研究開発マネジメント人材及び技術職員の人事制度等に関するガイドライン等の関係性

- 背景**
- 研究大学・大学共同利用機関（大学等）では、**研究開発マネジメント人材や技術職員、事務職員、研究者が共に連携**して研究開発に挑戦し、国際的に競争力のある研究成果を生み出していく必要。
 - 研究者が全てを担うのではなく**、学内の職員の分掌の見直しを行い、**各人材が意欲を持って活躍できるような環境を整備**することで、大学等に求められる役割がより一層強化されることを期待。
 - 大学等は、**組織として戦略的に研究開発マネジメント体制を整え、各人材を適正に評価・処遇し、キャリアパスを拓いていくことが重要**。

 **大学等の経営層**が多様な人材間の連携を促す環境の整備に**責任を持つ**ことで、制度が実効的に機能 

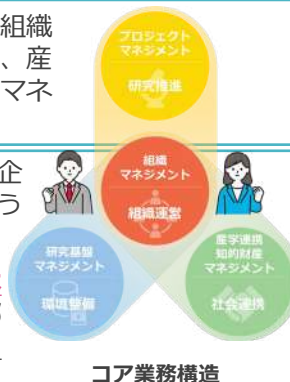


研究開発マネジメント人材の人事制度等に関するガイドライン (令和7年6月科学技術・学術審議会人材委員会)

対象 研究内容に関する深い理解・洞察を有し、組織マネジメント、プロジェクトマネジメント、産学連携・知的財産マネジメント、研究基盤マネジメントに携わる高度専門人材。

課題と期待 研究大学等の経営に関わる重要事項の企画立案や意思決定は研究者が行うという文化。

研究開発マネジメント人材を**経営戦略企画業務を本務**とする人材として登用。**人事・財務・研究担当部門等と連携し、組織全体でプロジェクト推進を図る体制構築の要の役割**を担うことも考えられる。



技術職員の人事制度等に関するガイドライン (令和8年3月科学技術・学術審議会人材委員会)

対象 教育研究系技術職員を念頭に置くが、研究者とともに研究活動に関わる技術系職種を含み得る。

課題と期待 技術職員は個別の研究室等における補助的存在という意識。

- 全学的な組織的マネジメントの実現により、技術職員の**配置や職務内容を全学的に見直し、戦略的な人事制度**を構築（例：技術系部門のトップに理事や副学長を配置）。
- 技術職員一人一人が研究環境の向上に向けて果敢に取り組んでいく。

共用 研究設備・機器の共用推進に向けたガイドライン (令和4年3月大学等における研究設備・機器の共用のためのガイドライン等の策定に関する検討会)

- 役員、研究者、**技術職員**、事務職員、**URA**等、**機関全体の多様なプロフェッショナルが参画して**、機関としての研究設備・機器の共用化・共用推進に**協働（「チーム共用」）**。
- 機関の経営戦略を踏まえつつ**、共用の推進の中で、**技術職員の活躍の場の拡大や貢献の可視化**などの取組を進めることが望まれる。

人事制度の構築・育成・財源確保

※ 制度の詳細は、研究開発マネジメント人材と技術職員の特性に合わせて、それぞれ設計する必要。

- 職階の設定**等をはじめとする**キャリアパスの構築**、高度専門人材としての適切な**給与設定**（俸給表等）、**業績評価に基づく処遇**の実施。
- 高度専門人材として知識やスキルを常にアップデート**できるよう、また制度構築による新体制での業務に対応できるよう、**人材育成に関する制度の構築**。
- 組織体制の強化に向けて、基盤的経費のほか、多様な外部資金の活用など、あらゆる方策を検討しながら、**必要な財源を確保**。

現状・課題

- 生成AI、次世代半導体等の**最先端分野での国際競争が激化**。各国は戦略的な科学技術領域に重点投資し、研究開発や人材育成等を実施。
- 我が国は、90年代以降、経済成長が伸び悩み、**産学界双方で、基礎研究力が相対的に低下**（注目度の高い論文数の減少等）。**産業界の研究開発/人的資本への投資、企業・大学間人材交流の低調が課題**。
- 先端分野で、科学技術とビジネス・社会実装が近接化**する中、現状を打開し、産業競争力と科学技術・イノベーション力を向上させる仕組みの構築が緊要。

基本方針・事業内容

- 先端技術分野における産業界・アカデミア双方での優れた人材層の抜本的な充実・強化や、研究開発力の飛躍的向上に向け、国が大学等に対する**戦略的かつ弾力的な人的資本投資を大幅に拡充**。
- これを起爆剤に、産業界において、複数年度にわたる**研究開発や人材育成に対する投資拡大**を実現。
- ✓ 国が設定する**先端技術分野**について、人材育成ビジョンの実現に向けた**研究開発・人材育成計画**を、大学が産業界等と連携して作成。公募を経て、国の基金と産業界との**マッチングファンド**で複数年度にわたり支援。
- ✓ 大学の**人事・給与マネジメント改革**を一体的に実施し、**人的資本への投資の拡充**に向けた好循環を実現。

<3つの基本方針>

産官学による
先端技術分野設定

国・産業界の
マッチングファンド

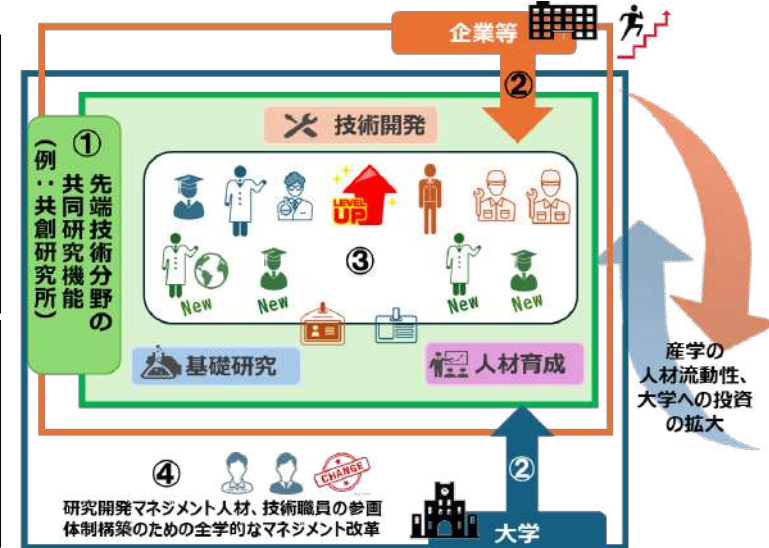
大学の人事給与
マネジメント改革

① 産業・科学に関する**先端技術分野の基礎研究・技術開発・人材育成を一体的に推進・展開**

② **クロスアポイント等**の活用により、**大学・企業双方で雇用・任用し**、産学間の強固な**人的交流・人材流動**を促進

③ 研究者・技術者の**能力向上**に加え、**国内外の人材獲得や人材育成**を通じて当該分野を牽引する人材の**量的規模を拡大**

④ 大学等の**人事組織改革**や支援体制整備等を通じて、**企業資金を呼び込む「稼ぐ組織」**に転換



事業実施期間

～令和13年度

● 産学の架け橋となる優れた研究者の育成・活躍促進

大学等と産業界が連携・協力して、先端技術に係る共同研究を通じ、大学等で活躍できる研究者を育成

● 産業・研究基盤を支える技術者の戦略的育成・確保

大学等と産業界による先端分野の共同研究開発（機器等）を通じて、産業界で活躍できる技術者を育成

● 併せて、大学院等において産学が協働した人材育成プログラムを開発・実施

支援スキーム

国

補助

国立研究開発法人
科学技術振興機構
(JST)
創発的研究推進基金補助金

委託

大学・企業等
(研究者・技術者)