

## 技術職員の人事制度等に関するガイドライン（素案）

### 目次

#### はじめに

#### 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
  - ① 研究基盤整備
  - ② 高度技術支援
  - ③ 研究大学等と社会との橋渡し
- (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
  - ② 組織改革と人事制度改革の一体的な推進
- (3) 研究支援体制や職務内容の可視化の重要性
  - ① 研究基盤や技術支援サービスの可視化
  - ② 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
  - ① 業務内容に応じた柔軟性ある処遇の実現
  - ② 実状に応じた人材確保の工夫
- (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) TC カレッジの活用

#### 第5章 安定的な雇用のための財源確保と人材交流の推進

## はじめに

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發揮し、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である。

科学の再興に向けて、時代に即した研究環境を構築するため、若手を含めた全国の研究者が挑戦できる研究基盤の刷新や、多様な科学分野におけるAIの活用(AI for Science)による科学研究の革新が求められている。様々な取組が進展する中で、技術的な観点からコアファシリティの整備や研究データの創出・活用のための環境整備や技術の維持・向上に加え、組織として研究設備・機器等を最大限に活用できる仕組みの構築に必要不可欠な存在として、技術職員に対する期待も高まっている。加えて、「科学とビジネスの近接化」時代にあって、研究大学等と企業との距離が狭まり、研究大学等における高度または特殊な技術を企業が活用すること、さらには研究大学等と企業とが協働して科学技術イノベーションを創出する機会が大幅に増す中で、技術職員が研究者とは独立した高度専門人材として活躍する機会の増加も見込まれる。

こうした中で、技術職員がその有する技能を十分に發揮し、我が国の研究力強化に貢献していくためには、技術職員の業務の組織化・一元化や、職階及び評価の確立及びそれに伴う待遇の充実・改善を含めた人事制度の確立、人材育成制度及びキャリアパスの構築が必要である。

本ガイドラインは、こうした技術職員を個別の研究室や研究プロジェクトにおける補助的存在ではなく、研究者や研究開発マネジメント人材と「二人三脚」で研究大学等の研究開発を推進する高度専門人材と位置づけ、研究大学等の研究力強化に資する組織体制や人事制度の整備に向けた基本的な考え方を示すものである。

ここでいう技術職員とは、内閣府が一般社団法人研究基盤協議会の協力を得て令和5年に定義した教育研究系技術職員<sup>1</sup>を念頭に置くが、研究大学の経営戦略の多様性を鑑み、教育研究系技術職員に限らず、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ものとする。

本ガイドラインが対象とする研究大学等とは、研究大学及び大学共同利用機関を指す<sup>2</sup>。研究力の分析により強みのある分野を把握し、そ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に挑戦するなど明確なビジョンを持ち、その実現のための経営戦略を有する、または構築する強い意志を持つ機関を想定している。

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、本ガイドラインが具体的な手がかりとして活用されることを意図し、作成するものである。

なお、本ガイドラインは、「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）」や「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）」と一緒に

---

<sup>1</sup> 学部または研究施設等において教育・研究に係る大学業務の技術的支援を担う職員である（無期雇用の場合は技術職員、技術専門職員、技術専門員等、有期雇用の場合は技術補佐員、技術補助員、特任技術職員等を想定。ただし施設系・医療系・技能系職員は含まない）

<sup>2</sup> 本ガイドラインは研究大学及び大学共同利用機関を対象としているが、その内容は国立研究開発法人においても参考になり得るものと考える。

体的に活用されることを前提に作成しており、これらと併せて活用することで、研究大学等における技術職員に関する組織体制の整備、人事制度の構築及び人材育成等の取組が相乗的に進むことを期待している。参考として多様な先行事例も紹介する。

本ガイドラインが、技術職員の活躍を促進し、研究大学等の研究力と経営力の強化に資する取組の一助となることを期待する。

## 第1章 経営層のリーダーシップとコミットメント

研究大学等がそのポテンシャルを最大限に發揮するためには、技術職員の活躍を促進するための組織体制の構築や処遇改善、職階制度や人事評価等のキャリアパス構築、人材育成プログラムの実施などによる継続的な育成、活躍を促進するための取組を推進していくことが望まれる。

こうした課題に取り組むためには、研究大学等の経営層が主体的に関与し、技術職員の配置の在り方や、求められるスキルを的確に把握したうえで、人事戦略を立案・実行する責務を果たさなければならない。経営層の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を進めることが求められる。

さらに、これらの取組は研究基盤の整備と連携して進める必要がある。すなわち、機関内に存在する研究設備・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・育成を図るために研究開発マネジメント機能（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できる。

一方で、現状では競争的研究費等により、個々の研究者（PI等）が各研究開発計画に基づいて設備・機器を導入し、それらを共用化するケースが多く見られる。同様に、技術職員についても、個別の研究室内での業務のみに従事しているケースが存在する。しかし、本来は、経営層のビジョンに基づいた中長期的な計画の下で、体系的に設備・機器の整備や人事配置が行われるべきであり、その際には、学内資源の有効活用に加え、研究設備・機器の管理を個人から組織に転換することで、持続的に研究基盤を維持・強化し、全国の研究者の研究設備等へのアクセスを確保することも含まれるべきである。

これらの取組を効果的に進めるためには、研究開発マネジメントの一環として技術系部門を強化することが不可欠であり、技術職員のみならず研究開発マネジメント人材の組織体制も整備することが必要である。研究大学等においては、経営層のリーダーシップとコミットメントの下、技術系部門と研究開発マネジメント部門が連携して、必要な取組を策定・実行する体制の確立が求められる。

## 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

研究大学等における技術職員は、先端研究施設・設備・機器の管理や学生実験支援等、技術的観点から研究教育活動に携わってきた。最近では、特に、先端研究施設・設備・機器の戦略的な整備・共用・高度化の重要性が指摘される中で、先端研究施設・設備・機器を扱うための高度に専門的な知識・技能に加え、先端研究施設・設備・機器の効率的・効果的な運用等を可能とするためのマネジメント機能まで含めた技術職員の配置・育成の必要性・重要性が認識されつつある。

一部の研究大学等では、機関全体の研究力向上の観点等から、技術職員の配置や職務内容を全般的に見直し、戦略的な人事制度の構築を検討している例もみられる。具体的には、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・企画力の実現や、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、研究大学等の状況に応じた適切で柔軟な技術職員の

活躍促進に向けた検討が進められている。

このように、今後、技術職員には、従来実施されてきた研究活動を支える幅広い業務を担うことを中心としながら、研究大学等の研究力の強化のためのさらなる役割が期待される。以下に、技術職員に期待される役割を示す。

### ①研究基盤整備

研究大学等においては、機関が有する強みや特徴を踏まえつつ、機関内に存在する資源の全体像を的確に把握し、将来的な導入計画や更新方針を含めた戦略的な整備・共用・高度化を推進することが求められる。

特に、設備・機器の共用化を促進することにより、学内外の研究者が円滑に利用できる環境を整え、研究資源の最大活用と競争力の向上を図ることが重要である。この際、技術職員は、単なる施設・設備・機器の維持管理等にとどまらず、施設・設備・機器の高度化・購入等における企業との技術的観点からの調整、施設・設備・機器の整備・共用における経済的・法規的観点からの調整等、様々な専門的知見が期待される職種であり、技術職員として高度に専門的な技能を有する人材が必要であることを踏まえる必要がある。

このように、研究基盤の刷新に技術職員が積極的に関与することが期待される。企業とも連携しながら、研究ニーズに基づいた新たな基盤技術を開発し、それを研究に活用して先端的な成果を創出するとともに汎用化していくような研究基盤エコシステムの構築は急務であり、研究大学等の研究力強化戦略を踏まえ、技術職員がこうした取組を担うことは、研究基盤の持続的な維持・強化に不可欠である。

### ②高度技術支援

技術職員は、高度な専門技術を駆使し、研究活動の質と効率の向上に貢献する役割を担う。最近では、シミュレーション技術や分析・制御技術等の高度専門化により、全学的に技術支援を一元化することの有効性も増している。

さらに、多様な科学分野においてAIの活用(AI for Science)が進展する中で、研究の過程から得られたデータの保存・管理、流通、活用により、新たな研究の萌芽を促進し支えていくような仕組みを構築することも重要な要素となっている。このためには、技術職員が研究者と協働しながら、実験の自動化、データ分析、仮説の生成、新しい材料や化合物の設計等を行っていく必要がある。

このように、イノベーションを創出するためには、高度な技術力を有する専門人材として、技術職員が研究者と協働して技術的課題の解決や新技術の導入を推進することが期待される。

また、技術支援の高度化と組織的な運営により、マネジメント能力を備えた技術職員が、研究プロジェクトの技術面における計画立案や進行管理を担うことが可能となる。

加えて、研究大学等の研究戦略を実装する専門家として、研究者には代替できない技術的判断、安全管理を担うことが期待される。

### ③研究大学等と社会との橋渡し

研究大学等においては、機関を越えた研究基盤形成や共創の推進が期待される。その役割は研究大学等の社会的価値（Societal Impact）を高めるうえで極めて重要である。

このため、技術職員の活動は機関内で完結するのみにとどまらず、社会との接点において重要な役割を果たすことが必要である。研究大学等の研究資源を社会に開き、产学連携や地域連携を推進するうえで、技術職員は不可欠な存在である。

例えば、企業を含めた外部の機関や研究者が自機関の設備を利用する際の技術窓口としての役割、企業等に対する技術上の相談・支援、地域や企業との技術者コミュニティ形成への貢献などに主体的な役割を果たすことが期待される。

また、研究基盤である先端研究施設・設備・機器の整備・共用・高度化にあたっては、产学の緊密な連携による研究目的に応じた適切な設備・機器の高度化が重要であるため、これを推進することで、技術職員の技能を高めていくことも重要となる。

こうした取組を通じて、外部資金を獲得することにより、安定雇用や処遇改善にも資することになる。

## （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人事とするのではなく、全学的な組織的マネジメントを実現することが重要である。

なぜなら、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・育成が可能となるからである。

また、研究基盤の整備・運用は、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となる。

さらに、研究大学等においては、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があることから、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考えられる。

技術系部門の組織化に際しては、組織体系として、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整理・構築することが有効である。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に依存する部分が大きく、同種の機器を扱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できる。

さらに、技術職員の人材育成やキャリア形成の観点からは、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、職員間の知識共有やスキル向上が促進される。加えて、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、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、柔軟な組織設計が可能となる。

## ○事例紹介

### <北海道大学>

- ・理事もしくは副学長を本部長に置く、技術連携統括本部（ITeCH）により、人事の実質的な一元管理を実現。事業統括室（PM 室）を設置し、統合的な施策管理と戦略的意見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

#### <信州大学>

- ・技術職員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、研究戦略の提案が可能に。

#### <山口大学>

- ・2021年度に総合技術部を設置し全学的な組織体制を整備。本部長に研究担当理事を配置し、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、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。

### ②組織改革と人事制度改革の一体的な推進

組織改革を進めるにあたっては、人事制度改革を同時に実施することが重要である。これらを段階的に分けて実施した場合、改革の目的や方向性が時間の経過や担当者の交代などにより、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、制度が形骸化し、実効性のない運用が続く可能性がある。

特に人事・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、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経営層のリーダーシップにより、一体的な方針を打ち出すことが重要である。

### ○事例紹介

#### <東京科学大学>

- ・平成19年、法人化時の構想をもとに、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もと、技術職員が運営主体となり人事権を有する、部局と同等の組織として技術部を設置。
- ・令和元年、技術部は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。研究担当理事のもと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の構築。

### （3）研究支援体制や職務内容の可視化の重要性

#### 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である。

研究支援体制の可視化により、共用システムにかかる情報を一元的に集約し、コアファシリティ化の進捗をエビデンスに基づき評価することが可能になる。これにより、研究大学等が研究戦略と整合的に技術職員の配置や業務設計を行い、研究基盤の整備・運用の最適化を進めることにつながる。

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。また、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を促進する契機となる。

また、技術職員が担う役割や必要な知識・技能を明示でき、責任範囲を明確にすることも可能となる。これにより、業務効率化や人材育成の計画的推進が実現し、さらに人事戦略や評価制度の適正化にもつながる。

#### ②職務内容の可視化

技術職員の職務内容を学内外に示すことは、技術職員の確保の観点からも重要である。

また、「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向上に資するとともに、将来の人材確保やキャリア形成にもつながる。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。

### ○事例紹介

#### <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と見える化、技術職員の活動を社会に発信。

#### <金沢大学>

- ・地域の技術職員間の技術交流や人材共有、「北陸ファシリティ・技術人材ネットワーク」の構築等、学外へも活動を拡大。

#### <山口大学>

- ・技術支援依頼等の増加につなげ、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。
- ・技術職員の組織体制を連携機関の管理職間において情報共有。

#### <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。

## 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

技術職員の初任給は、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求められる。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する。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専門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であると考える。

また、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する。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である。技術職員の職務は多様であり、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、研究大学等の研究基盤を支える人材を安定的に確保・育成することが可能となる。

#### ②実状に応じた人材確保の工夫

技術職員の人材確保にあたっては、研究大学等の実状に応じて柔軟な採用方法を活用することが有効な方策の一つとなり得る。具体的には、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や、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が考えられる。

また、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である。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。

このような取組を研究大学等の実状を踏まえ戦略的に活用することで、研究大学等の研究基盤を支える人材の確保に資することが期待される。

### ○事例紹介

#### <北海道大学>

- ・先行雇用制度を設け、退職予定の2～3年前に新規の技術職員を雇用し、技術継承と全学視点を養う。

#### <山口大学>

- ・採用直後に技術習得に専念できる期間を設け、ベテラン技術職員の指導の下で専門的技術の習得に取り組む仕組みを導入。これにより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。

### <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。これまでにインターンシップ経験者からの採用実績もある。

## (2) 評価に基づく処遇と業績評価の在り方

技術職員の処遇は、職務遂行の成果や専門性の発揮状況に基づく客観的かつ公正な評価により決定されるべきである。明確なレポートラインに基づく評価体制を構築し、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である。その上で、研究者からの意見やフィードバック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。

評価結果は、昇任・昇給・賞与といった処遇に適切に反映されるとともに、キャリア形成支援や研修機会の提供にも活用されるべきである。例えば、一定の評価を得た職員に対しては、上位職への登用や専門研修への優先的参加など、成長機会を明示的に提示することが、モチベーションの向上と人材の定着に寄与する。また、評価制度の透明性と納得性を高めるため、評価基準やプロセスを明文化し、定期的な見直しを行うことも重要である。

技術職員の業績評価は、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がある。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。

また、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<sup>3</sup>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。

さらに、評価により本人の意欲や課題認識を把握することで、研究大学等としての研究基盤の状況を把握することも可能となる。また、評価結果は面談等を通じて本人に丁寧に伝え、次年度以降の業務目標や育成方針と連動させることで、評価が単なる査定にとどまらず、成長支援のツールとして活用できる。

## ○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行う。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を行い、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。

<sup>3</sup> 東京科学大学が、大学、企業等と連携し、大学の技術職員や企業で研究開発に携わる技術者等を養成する高度技術職員養成制度。カリキュラム受講、TC論文作成等を経て、高い技術力・研究企画力を持つ技術者に対し、「テクニカルコンダクター(TC)」の称号を付与。

### (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・技術が評価される仕組みの構築が不可欠である。このため、マネジメント職としてのキャリアパスのみではなく、キャリアパスを複線化し、専門性を深めることで管理職級の報酬水準を得られる「高度専門職トラック」の導入が求められる。

さらに、研究開発マネジメント人材や研究者への転換など、他職種へのキャリア展開を可能とする制度設計も重要である。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である。また、学内でのジョブローテーションが限定的であることを踏まえ、研究大学等や企業との連携による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が考えられる。

加えて、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必要となる。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である。例えば、研究者から技術職員への転換に際して、専門研修の受講機会の提供や、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。

また、研究基盤の整備や研究資源の最適化などを通じて技術職員が経営戦略に資する場合には、経営層に直接コミットできる位置に配置するキャリアパスを設けることが重要である。その場合、技術系部門から直接的なキャリアパスのほか、研究開発マネジメント人材への職種間移動を通じて経営層にコミットするキャリアパスを設けることが考えられる。

#### ○事例紹介

#### ○高度専門職トラック

##### <北海道大学>

- ・管理職として技術統括（部長級）、各部門に部門長（課長級）等を、高度技術専門職として、Technical Scientist (TS) ポスト新設（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）し、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構築。

##### <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。学部を越えての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。

### ○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。

#### <岡山大学>

- ・技術職員関係の人事として、教員→技術職員2名、技術職員→教員1名の異動実績。

#### <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。

### ○経営人材へのキャリアパス

#### <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を構築へ。

## （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は重要である。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、優れた業績をあげた技術職員に関する表彰制度を創設したり、教育や研究に関する表彰制度に高度技術支援に関する表彰を加えたりすることが望まれる。

表彰制度を通じ、機関内において技術職員の業績を広く周知することは、当人のみならず、同機関における技術職員全体をエンカレッジすることにもつながる。

例えば、科学技術分野の文部科学大臣表彰「研究支援賞」等、全国レベル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方法が考えられる。加えて、学内表彰をされた者に対し

て、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。

## 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

技術職員が、高度専門人材として、その技能を維持・向上していくためには、継続的な技術研鑽が求められる。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、技術職員の業務エ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がある。

また、技術職員の技術研鑽の重要性を、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、技術職員の業績評価を適切に行うための評価基準を設けることも求められる。

このように、技術研鑽を技術職員の業務として積極的に評価することや、人材育成計画に位置付けることなどは、人材確保に際してアピール材料ともなり得ると考えられる。

### (2) 機関横断的な技術研鑽機会（ネットワーク）の構築・活用

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しており、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である。

また、こうした高度または特殊な技能が共用化されることで、我が国の研究力強化にもつながっていく。特に地方においては、人材不足への対応も求められる。これらを踏まえ、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。

さらに、機関を越えて人材育成を推進することで、技術職員の人的ネットワーク構築や流動性の促進につながることも期待できる。これらは、先端研究施設・設備・機器の整備・共用・高度化やデータ共有等の取組や、研究大学等と企業との協働に当たって重要である。

このため、研究大学等は、技術職員の人材育成を単なる育成と捉えることなく、多面的に受けとめ、研究力強化に向けて必要な複数の取組と有機的に連携させることで、効率的かつ効果的なものとしていく必要がある。

### (3) TC カレッジの活用

優秀な技術職員の確保・育成にあたっては、高度な技術的専門性を有する人材の養成を行う機関の活用も有効である。

東京科学大学の実施する 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財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、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）の称号が付与される。

### (4) 【各機関の良好事例について追記予定】

## ○事例紹介

### <東京科学大学>

- ・研究者に研究課題解決のための提案・実現に向けた支援ができる人材養成を目的に、TC カレッジを創設し、独自に開発したカリキュラムを、学内外の受講者に提供。
- ・ TC カレッジでは、規定の単位取得により TM 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で貢献し、それらの成果のレベルアップに寄与することが主たる業務。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、学術界や産業界に技術者の重要性の認知拡大。

### <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、学内外への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。TC カレッジのサテライト校として情報系 TC コース担当のほか、機関の強みである知財教育を機関を越えての普及展開に向け調整中。

### <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・技術職員の人材育成に貢献。

## 第5章 安定的な雇用のための財源確保と人材交流の推進

これまで述べてきたように、技術職員は高度専門人材として新たな価値を創出するとともに、経営層のリーダーシップの下、組織として活躍することで技術的観点から研究戦略までを担い、研究大学等が研究力を強化する上で不可欠な人材である。

また、国立大学においては、法人化前にあっては、行政機関の職員の定員に関する法律に基づく国家公務員の定数削減によって、法人化後は運営費交付金の減少を受けた対応等によって、技術職員の人数や活動経費が減少し、研究力や技術力の低下が懸念されるという指摘もあり、優秀な技術職員の確保・育成に向けた仕組みの構築を図っていくことが求められる。

現状では、国立大学以外も含む研究大学等の技術職員の人数やポストは、著しく不足していることが多く見られることから、研究大学等が必要とする知識・技能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である。

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）を財源とした人件費の創出など、自大学の実情に応じた形で安定的な雇用を実現する方策を実行することが求められる。

特に、技術部門や技術職員の活動により獲得した外部資金については、一定程度を技術職員の安定雇用や待遇改善に活用することなどが重要である。

また、技術職員が所属する機関のみならず、異なる環境下でその技能を伸ばし、人的ネットワークを構築することも期待されることから、企業も含めた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、遠隔支援を通じた人材の共用等につながる雇用制度についても検討していく必要がある。

### ○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、大学の戦略に基づいて、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。例えば、パートナント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。

また、競争的研究費の直接経費から研究代表者（P I）本人の人件費の支出が可能であり、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。

### ○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使用目的に基づき、物件費・人件費に使用することができる。

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。

#### ○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。大学の研究成果は、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事費や研修等の活動資金とすることが考えられる。