

技術職員の人事制度等に関するガイドライン（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 研究基盤の確保
- ② 研究者等との協働
- ③ 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
- 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

- 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 多様な採用ルート of 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

- ① TC カレッジ（東京科学大学）における取組
- ② 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

- 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

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である。

時代に即した研究環境を構築するため、若手や海外の研究者を含めた全国の研究者が挑戦できる研究基盤の刷新や、国際化への対応、多様な科学分野における AI の活用(AI for Science) をはじめとする科学研究の革新が求められている。

研究大学等において様々な取組が進展する中で、研究者の研究時間の確保、コアファシリティの整備をはじめとする研究環境整備等の充実のために、技術職員が果たすべき役割への期待が高まっている。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協働する高度専門人材として活躍する機会が増加することも見込まれる。海外大学では、高度な専門知識を有する技術職員が高い処遇を受けている場合も見受けられる。

こうした、研究大学等における変革や科学研究手法の進展に伴って、技術職員一人一人が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である。技術職員がその有するスキルを十分に発揮し、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処遇の充実・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。

研究力強化を実現する上で核となるのは、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つくることであり、こうした組織づくりを主導することこそが、研究大学等の経営層に求められる役割である。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、はじめて制度が実効的に機能し、研究基盤の強化と大学経営の高度化が実現する。

本ガイドラインは、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、事務職員等と「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、研究大学等における技術職員の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。参考として、多様な先行事例も紹介する。研究大学等が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、本ガイドラインがその指針となることを期待する。

また、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取組が相乗的に進むことが期待される。

なお、本ガイドラインにおいて、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¹を念頭に置くが、研究大学等の経営戦略の

¹ 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）。（「e-CSTIによる研究機器・設備の共用状況と教育研究系技術職員の調査結果について」（2023年2月、内閣府科学技術・イノベーション推進事務局 参事官（エビデンス担当））より引用）

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。

また、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²。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。

² 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える。

第1章 経営層のリーダーシップとコミットメント

(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)

経営層は、自大学等の技術職員に求められるスキルや配置のあり方を的確に把握したうえで、その組織化を図り、技術系部門の高度化に向けた施策を立案・実行する責務を果たさなければならない。その際、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である。

また、これらの取組は研究設備・機器等の整備とも連携して進める必要がある。すなわち、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できる。

また、経営層には設備マスタープラン等による研究設備・機器等の計画的な整備が求められるが、設備マスタープラン等は、研究設備だけでなく人材の配置とも一体的に計画・運用されるものとして位置づけるべきである。また、設備マスタープラン等の実効性を確保するためには、現場を担う技術職員からの継続的なフィードバックによる見直しも重要となる。こうして、財務面についての責任も負う経営層のリーダーシップと技術職員の知見が有機的に結びつくことで、機関全体としての研究基盤を着実に整備することが可能となる。

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）がそれぞれ設備・機器を導入し、それらに応じて技術職員が、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。このため、まずは設備・機器の管理を研究者個人から組織に転換し、実効性のある組織体制を実現することが不可欠である。その上で、経営層のビジョンに基づく中長期的な計画の下で、体系的に設備・機器・サービスの整備や人材配置を行い、学内資源の有効活用や研究基盤の維持・強化、学内外の研究者への共用を進めるべきである。

また、これらを効果的に進めるためには、組織体制の構築だけでなく、機関内で実際に活動する職員の育成にも同時に取り組み、技術系部門を強化することが重要である。

今後、技術職員のさらなる活躍を促し機関の研究力を向上させるためには、経営層のリーダーシップとコミットメントの下での、技術系部門と研究開発マネジメント部門との連携体制の確立も求められる。また、設備・機器・サービスの共用が進む中では、学内外の円滑な連携を実現するための管理体制を含め、共用システムの構築が求められる。さらに、AI for Science の進展に

よる研究のあり方の急激な変容に応じて、技術職員に求められる業務・スキルの変化が予想されるとともに、AI やデータ等に関するスキルを有する高度専門人材の確保等の要請が高まることが見込まれる。科学技術や社会情勢の進展が著しい状況下において、今後求められる技術支援のあり方を予測することは容易ではないが、経営層には、教員、事務職員、研究開発マネジメント人材や技術職員等の学内職員それぞれの知見をあますことなく活用し、科学技術の潮流に即した研究環境を実現していくという高度な大学経営が期待されている。

（人事制度の構築：第 3 章参照）

技術系部門の機能が組織として最大限発揮されるためには、そこで活躍する優秀な人材の確保が不可欠である。そして、民間企業との競合もあるなかで優秀な人材を獲得するためには、その専門性（学位を含む）、スキル、経験、人材市場の状況などを総合的に勘案した柔軟な処遇を行わなければならない。

そのためには、採用時の給与設定を含めて当該人材にふさわしい処遇を可能とする給与体系の設計、地区別採用やキャリア採用を含めた多様な採用ルートの確保、処遇と連動した適切な業績評価制度の整備、キャリアパスの複線化など、従来の採用・雇用慣行にとらわれない人事制度を構築しなければならない。これらは研究大学等の研究力に直結し、かつ技術系部門・人事部門など複数の部門にまたがるものであるから、経営上の重要課題として経営層がリーダーシップを発揮して取り組むことが求められる。

（高度専門人材としての育成：第 4 章参照）

優秀な人材の確保のためには、採用だけでなく機関内での人材育成も両輪として重要となる。特に、技術職員の核心的な能力がその「技術」にあることに鑑みれば、技術研鑽も正式な業務として位置づけるなど、研鑽機会の積極的な確保が必要となる。また、最先端の研究開発活動への参画を促進することも、最先端の技術を維持・向上させるために重要である。さらに、同一機関内で類似の業務・スキルを有する職員が希少な場合も多いことから、機関を超えた技術研鑽機会の確保も求められる。

経営層には、このような技術研鑽の重要性を認識した上で、中長期的な人材育成計画を検討・実施し、優秀な人材の確保を図ることが求められる。

（組織体制の強化に向けた財源確保：第 5 章参照）

以上のように、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である。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といえる。

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。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、技術系部門の強化に向けた取組に活用することが重要である。

○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。

<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。

<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、これまでにないキャリアパス形成に取り組んでいる。

<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。

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、技術的観点から教育研究活動に携わってきた。最近では、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、高度化している。また、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も必要性を増している。さらに、AI for Science が進展する中で、研究の在り方も急激に変容しつつある。こうした中で、技術職員に求められる業務やスキルも変わりつつある。

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がある。

同時に、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である。研究大学等の経営層だけでなく、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が期待される。例えば、研究に必要な技術支援への対価は、適切に評価された上で、技術系部門の体制整備等のための経費として扱われることが必要である。

以下に、技術職員に期待される役割を示す。

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である。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・育成が求められる。

特に、先端研究施設・設備・機器の計画的な整備・共用・高度化の重要性が指摘される中で、これらを扱うための高度に専門的な知識・スキルに加え、これらの効率的・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。

例えば、設備・機器の共用化や自動化、遠隔化等を進めることにより、学内外の研究者が円滑・効率的に設備・機器・サービスを利用できる環境を整え、研究資源の最大活用と研究力の向上を図ることが重要である。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、機関内外に存在する人材を含めた資源の全体像を的確に把握し、設備・機器の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。この際、技術職員は、単なる設備・機器・サービスの維持管理等にとどまらず、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、さらには設備・機器の整備・共用における学内外との経済的・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、高度に専門的なスキルを有する人材が必要であることを踏まえる必要がある。

また、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であり、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である。

さらに、多様な科学分野における AI の活用(AI for Science)の進展も踏まえる必要がある。研究設備の共用・集約化、自動／自律化、遠隔化、デジタル化、サービス化により研究の生産性が向上する中で、諸外国に遅れをとることなく研究基盤を整備していくことが求められている。設備・機器の構築だけでなく、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である。

我が国全体の研究力向上の観点からは、研究手法の高度化に伴うコストの増大に対応するため、組織を超えて高度に連携したエコシステムの構築という高い視座を有する技術職員の存在もまた望まれる。

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。こうした、技術職員の高度な専門的知見に対して適切な評価を行い、研究大学等の強みとして活かしていくことは重要である。このほか、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であり、今後もその重要性は変わらない。

近年では、シミュレーション技術や設備・機器の高度化により、研究者と協働し、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を行うことのできる技術職員の確保・育成への期待も高まっている。こうした高度に専門的な技術的知見を有する人材に対しては、アカデミアや企業等における職の経験を有することも求められるようになってくると考えられる。研究者が研究活動を進めるに当たって、技術職員が研究者のパートナーとして研究活動に参画することも考えられることから、技術職員が論文執筆や学会への参加に参画することは重要である。

さらに、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。例えば、多様な研究分野において、研究データを活用・共用した研究開発を進め、加速する研究サイクルに対応していく必要がある。研究大学等の経営層は、AI 時代において技術職員が担うべき業務・スキルを適切に認識し、技術系部門の強化を図っていくことが期待される。

技術支援の高度化と組織的な運営に向けては、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企画立案や進捗管理を担うことや、外部資金獲得に関わることも期待される。加えて、研究大学等の研究戦略の策定に当たって、技術的観点からの判断を担うことも期待される。

③技術力を生かした社会との連携

研究大学等が社会の発展に寄与するために、その有する技術力を外部に展開していくこともま

た期待される。その役割は研究大学等の社会的価値（Societal Impact）を高める上でも極めて重要である。このため、技術職員の活動は組織内で完結するのみにとどまらない。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である。

例えば、企業や公設試験研究機関を含めた外部の機関や研究者が研究大学等の設備・機器・サービスを利用する際の技術窓口としての役割、企業等での研究開発における技術上の相談・支援窓口、地域や企業との技術者コミュニティ形成への貢献等に主体的な役割を果たすことが期待される。

（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である。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学的に見直し、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となる。また、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である。

技術系部門の組織化に際しては、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できる。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。

また、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となる。

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がある。

○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である。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がある。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・設計する必要がある。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である。

○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である。

研究支援体制の可視化により、共用システム等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統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、連携や共同研究の促進に加え、産学連携を進める際に、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。

また、技術職員が担う役割や必要な知識・スキルを明示でき、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。

「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する。

さらに、将来の人材確保やキャリア形成にも寄与する。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や見える化、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、学外への活動を拡大。

<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。

<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

技術系部門の機能が組織として最大限発揮されるためには、そこで活躍する優秀な人材の確保が不可欠である。

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られる。

また、研究領域によっては、高度な専門知識やスキルが求められ、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。技術職員の業務は多様であり、専門性や市場需要に応じた柔軟な給与体系を導入することで、人材を安定的に確保・育成することが可能となる。

国立大学法人における、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。

したがって、国立大学法人においても、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である。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）を設けることができる。

また、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である。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、期限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。
- ・ 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。

②多様な採用ルートの確保

技術職員の人材確保にあたっては、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の一つとなる。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）や、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が考えられる。

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である。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となる。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。また、研究大学等における、研究者との協働や社会との連携、研修参加等による技術研鑽といった業務は、民間企業における研究開発業務とは異なる魅力がある点を強みとしてインセンティブ設計に利用していくことも必要である。

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情を踏まえ戦略的に活用することで、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として、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。

<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。

リンク先：[国立大学法人等職員をめざす方へ](#) | [国立大学協会](#)

(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。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である。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を実施することが重要である。

業績評価によって各技術職員のキャリアパスに応じて必要となる能力を明確化し、事務職員が受講しているような体系的な研修制度も含め、学内外の研修資源を活用しながら計画的に人材育成を進めることが望ましい。評価結果は面談等を通じて本人に丁寧に伝え、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、各技術職員に対する、研究大学等の運営方針の理解促進や人材育成の契機とすることができる。

評価結果は、昇任・昇給・賞与といった処遇に適切に反映するとともに、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。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。

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³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 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。

各大学の実情に応じてカスタマイズして活用することで、業務管理や評価の適正化、さらにはキャリアパス設計の前提整備に資する可能性がある。

(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である。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）の構築が求められる。

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。

○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。

○ **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している。

<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。

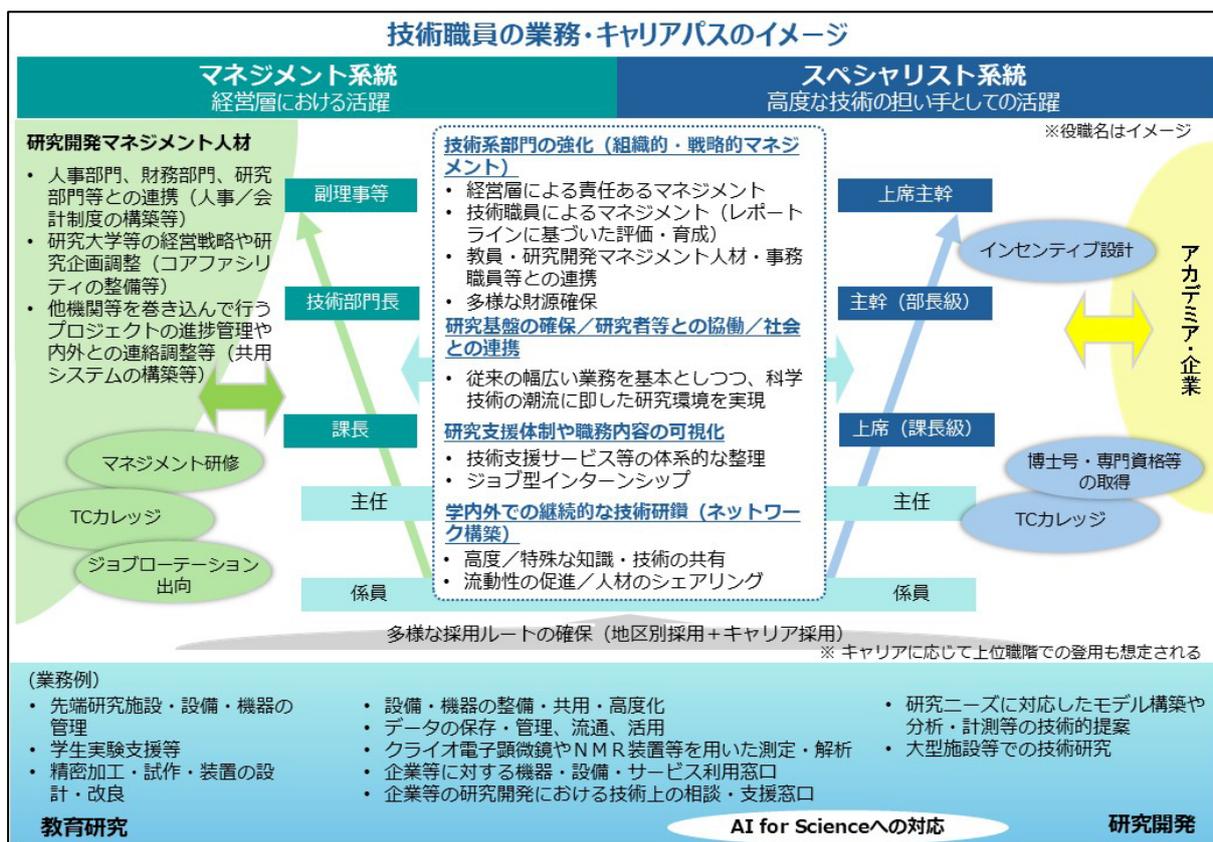
<国立天文台>

- ・ 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は重要である。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。また、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。

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、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、そのスキルを維持・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、その有するスキルの向上を図ることに努める必要がある。また、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である。

(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・スキル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・スキル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、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。このように、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。

機関を越えた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、共用を含む研究基盤の確保や、研究大学等と企業との連携において重要である。

このように、研究大学等は技術職員の人材育成を多面的に受けとめ、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) 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である。その際、以下に記載する東京科学大学の「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される。

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）の称号が付与される。

TCカレッジには、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される。

○事例紹介

<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。

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、専門性の高いスキルの継承と高度化を図っている。

○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 クラブ、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。

第5章 組織体制の強化に向けた財源確保

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。

このため、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。このため、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

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、その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。

なお、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である⁴。

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。

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

⁴ 研究費によっては支出不可としているものも存在する。

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。

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。