



研究開発マネジメント人材及び技術職員の評価、 待遇、雇用等人事制度のガイドライン策定について

2025年10月10日(金)

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 大場亮平

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。

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、URA等の研究開発マネジメント人材や技術職員と研究者が共に連携して研究開発に挑戦することで、初めて国際的な競争力のある研究成果を生み出すことができる。

このため、大学や研究機関は、組織として戦略的に研究開発マネジメント体制を整え、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。

報告書の内容

		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、大学・研究機関の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、大学全体の組織運営に携わっていくことを期待 	<ul style="list-style-type: none"> 研究設備・機器の維持管理、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、研究設備・機器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 適切な評価、キャリアパス確率の困難さ 職への高いインセンティブの不足 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 	<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、キャリアパス確率の困難さ 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>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 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 	<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くポストの整備 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

課題① 機関内の状況把握の不十分さ

技術職員は研究設備・機器を取り扱うスペシャリストであり、研究室においてはなくてはならない存在であるが、これまで、必ずしも機関として組織的に技術職員の配置や働きぶりについて把握しているわけではない、との指摘もある。

技術職員は、研究基盤を支えるとともに研究力強化に寄与する存在であり、機関内の技術職員の配置や業務内容について、経営層で把握し、戦略的に人員配置していくことが求められる。

課題② 機関内での適切な評価と処遇、キャリアパス確立の困難さ

技術職員実態調査の結果、本来、全機関において全ての人材について行うべき、業績や評価をめぐる面談の機会を設けているとの回答が77.1%であることからは、機関において、技術職員の評価が必ずしも適切になされていない実態がうかがえる。技術職員の業務やミッションが明確にされたうえで、業績が評価され、評価に基づく処遇がなされるようにしていくことが必要である。このことにより、民間企業と競合できる雇用環境を整備し、大学等において若手の技術職員の確保が困難となっている状況を打破していくことが求められる。また、求められる高度技術支援と技術職員の持つ専門性が高度にマッチングしている状況であるため、異動が困難であり、ジョブローテーションすることが難しいとの指摘がされており、本人のモチベーションを上げるようなキャリアパスの在り方を検討していく必要がある。

課題③ 人材育成の困難

技術職員実態調査の結果、研修プログラムを独自に設けている機関は28.9%であった。技術職員は特定の研究設備・機器の専門人材であるがゆえ、各人の専門性は多種多様であり、機関内で統一的な研修等の人材育成を行うことが難しい。現在でも大学共同利用機関法人の提供する研修プログラムの受講を業務として認めている機関が59.7%、うち、受講のための経済的支援を行っている機関は84.8%となっているが、引き続き、外部団体による研修機会を活用できるよう、技術職員が受講しやすい環境を整える必要がある。

課題④ 他機関と情報共有する仕組み構築の必要性

①で指摘した機関内での状況把握ができていないことに加え、全国的に技術職員の配置状況や業務、評価や処遇の仕組み等に関する情報を共有する機会が存在しない。技術職員のキャリアパス整備、キャリアアップができるようにする観点から、機関間の好事例を共有する仕組みを構築することが必要である。

(1) ガイドライン作成の経緯等

令和5年12月、科学技術・学術審議会人材委員会の下に「研究開発イノベーションの創出に関わるマネジメント業務・人材に係るワーキング・グループ」が設置され、9回の審議を経て、同ワーキング・グループにおいて、令和6年6月に、「科学技術イノベーションの創出に向けた研究開発マネジメント業務・人材に係る課題の整理と今後の在り方」(以下、「報告書」という。)がまとめられた。

報告書では、研究開発マネジメント人材については、大学等で研究開発を実現、進展させるために必要な人材として認識が広まっているものの、その業務の拡大と人材の多様性、人材の不足、機関内での人材育成の困難さ、適切な評価、キャリアパスの困難さ等が、技術職員については、機関内の状況把握の不十分さ、適切な評価と待遇、キャリアパスの困難さ、人材育成の困難さ等が課題にあげられた。文部科学省において、特に研究に力を入れていく意思のある大学・研究機関を念頭において、研究開発マネジメント人材及び技術職員の評価、待遇、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策定が求められた。

このことを踏まえ、研究開発マネジメント人材及び技術職員に関するガイドラインを作成する。ただし、技術職員については、現時点では文部科学省としての実態把握が十分ではなく、今後現場における優良事例を着実に把握した上で、反映していくことが必要である。したがって、ガイドラインは、研究開発マネジメント人材と技術職員とで区分して作成し、研究開発マネジメント人材編から着手し、同時に技術職員編の作成のための、ヒアリング等による調査を行っていく。

(2) ガイドラインの位置づけ

本ガイドラインを活用いただきたい機関としては、研究大学、大学共同利用機関を想定している。具体的には、研究IR部門等の分析により、組織として強みのある研究分野や群を把握し、当該分野等の研究力の更なる発展を志す機関、また、産業界と連携し社会課題の解決へ挑戦するなどの明確なビジョンを持ち、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を想定している。

文部科学省としては、本ガイドラインが対象とする研究開発マネジメント人材や技術職員が、科学技術イノベーションを創出する上での高度専門人材であり、研究開発マネジメントや高度技術支援をベースとしつつ、機関の組織運営にも携わる人材となる具体的なキャリアパスの整備を期待している。よって、機関においてガイドラインを踏まえた人事制度設計を行う際は、機関の長のリーダーシップのもと、人事担当部門、財務担当部門、研究担当部門等を連携させ、機関全体として、組織体制や人事制度を構築することが求められる。

なお、機関の規模や特色、地域性、国際性などにより、研究開発マネジメントや高度技術支援の在り方は異なるため、機関は、ガイドライン及びガイドラインにあるグッドプラクティスを参考とし、自らの強みや特色に応じ、機関に合った形で適切で柔軟な人事制度を構築することが期待されている。

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、適切な待遇・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

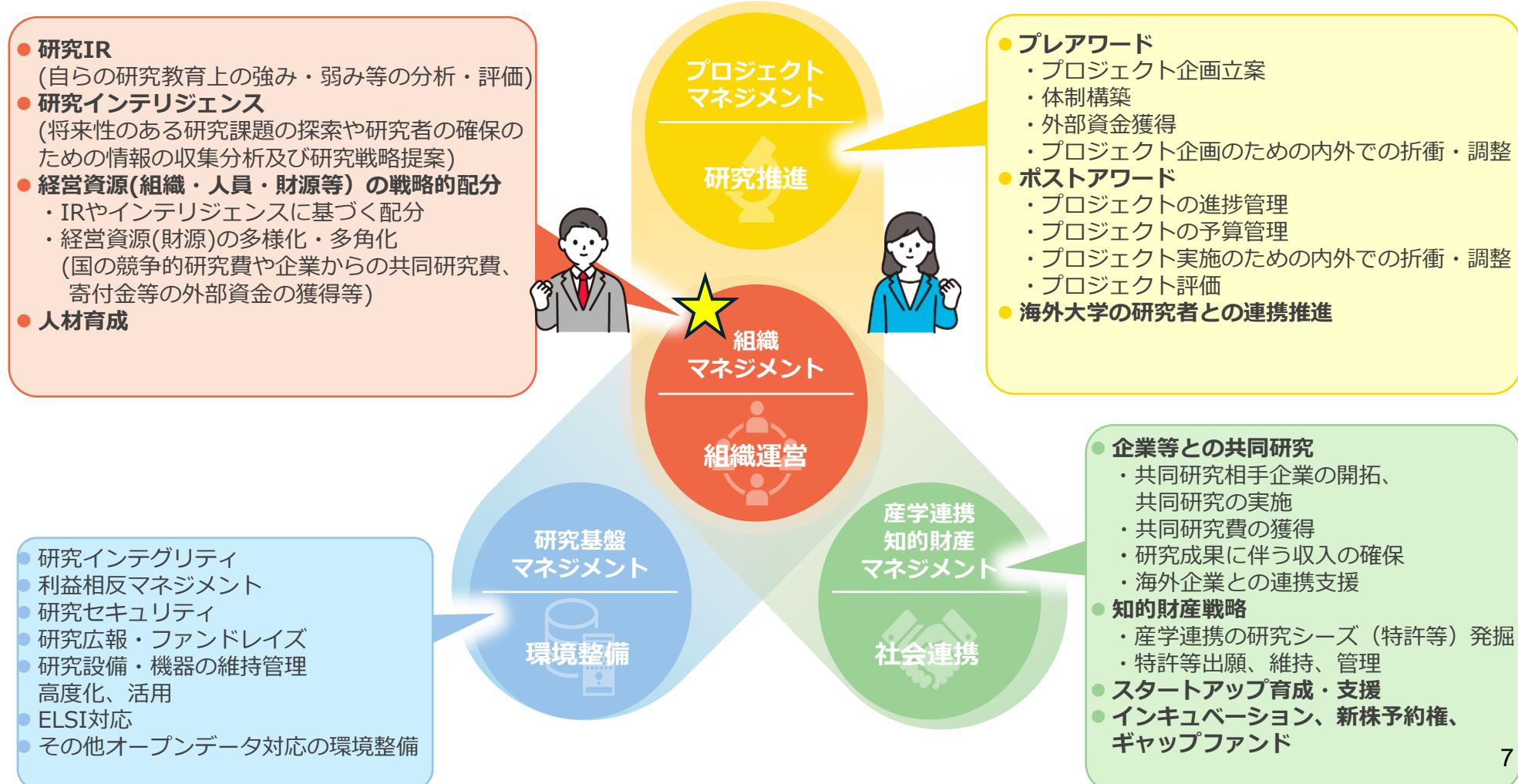
研究開発マネジメント人材を一元化した組織に所属させること等は、経営層の目的意識を組織的に共有することや、研究現場での研究環境充実のための方策を一元的に検討することが可能となる観点から有効。

(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 コア業務構造

- 「研究開発マネジメント人材の人事制度に関するガイドライン」では、研究開発マネジメント人材に期待される業務について、コア業務構造として示している。
- 特に、昨今の研究大学等には、自機関の研究分野や経営上の強みと弱みを把握した上で、今後どのような研究分野に重点的な投資を行い、研究力を伸長させていくか、戦略的構想を持った上での経営が求められている。研究を起点とした経営戦略を有することにより、限られた予算・人材を有効に活かした経営、研究力の強化を図ることができるよう、本コア業務構造の中心に「組織マネジメント」を配置している。



はじめに

- ・研究大学等を対象
- ・「技術職員」の定義（教育研究系技術職員）

第1章 研究大学等への期待、技術職員に期待される業務

- ・研究大学等への期待
- ・期待される業務
研究基盤整備（共用化を含む）、高度技術支援、技術支援体制の構築
- ・技術職員の組織化、業務内容の見える化の重要性

第2章 人事制度の構築

- ・業務内容に応じた柔軟性ある初任給決定
- ・評価に基づく処遇を行うことの重要性
- ・業績評価の在り方
- ・機関内キャリアパスの構築について

第3章 安定的な組織運営

- （1）雇用の在り方
- （2）研修の効果的な活用

おわりに

- ・職階を整備し、技術職員が組織化されることで、研究基盤をベースにした経営戦略が立てられる
- ・研究者の研究時間の確保にも資する