

第5回 大学技術職員組織研究会 飯塚会議

ディスカッション 1 テーマ：ガイドラインから考える技術職員像

パネリスト：渡辺氏：文部科学省 研究環境課

江端氏：ガイドライン検討会座長 本会特別顧問

岡氏：ガイドライン検討会メンバー 北海道大学

杉山氏：コアファシリティ採択校 金沢大学

玉岡氏：ファシリテーター 本会評議員

以下敬称略

【ガイドラインについて】

玉岡：ガイドラインの議論の主体は技術職員であった。この40年くらい技術職員の課題は進んでいない。技術職員も減少しており、役割も不明確なままガイドラインが作成された。検討会座長としてガイドラインのねらいや位置付けについてご説明いただけないか。

江端：ガイドラインは共用化が進んだ機関だけでなく、進んでいない機関も踏まえて作成した。初めて作成したものであり最新の情報を掲載したが、今後の改定も踏まえて作成している。エビデンス（内閣府 e-CSTI のデータ等）をベースとして初めてガイドライン作成にトライした。国（文科省や内閣府）で実質的なデータをしっかりと取るプラットフォームが望ましい。ガイドラインでカバーできていない部分もあるのでご意見をいただいて改定に活かしていきたい。

岡：何が求められているのか常に考えての参加だった。技術職員に関する議論が多かったが、共用のシステム構築、更新、リユースについてもお伝えした。共用化に関わる人材の定義の中で技術職員の定義はされておらず、多くの技術職員を包含できるように気を付けた。すべて網羅できたわけではないが、多くの方が抱える課題が入り込むように作成した。

杉山：技術職員の業務に対して「支援」ではなく、「協力」「協働」という言葉を使ってもらったことに感謝したい。目標を共有して技術職員の技術を持って共同目標に対して達成する姿勢が必要ということが込められている。限られた狭い範囲で支援をするだけでなく、前に出て大学経営や研究戦略に関わるような活躍をすべきとエールをもらった。

【人財育成について】

玉岡：共用化推進のためには技術職員の育成が必要。このガイドラインを人財育成にどのように活用していくのか。

岡：（北海道大学職員としての活用を考えると）北大はガイドラインに事例として挙げてもらっているように、コアファシリティ事業を通じてマネジメントの研修、技術職員の見える化（ほくだい技術者図鑑）、技術交流会や研修会の確立等を進めている。部局の壁を超えるのがひとつの課題でもあるので他大学の情報等を取り入れながら進めていきたい。現場の技術職員が主体的に関与できる状況を生み出す環境も重要。URA や事務とも密につながり「チーム共用」を実体化したい。中長期的視野のもとで教育研究を推進していくための道筋をしっかりと構築していく。

杉山：チーム共用の一員として他のプロフェッショナルと協働ができる人財をつくることが重要。自分は機器を扱っている技術職員であるが、装置操作技術や分析のセンスは技術職員として持つ

ているべきもので、それ以外の提案型の仕事を行う能力、チームでのコミュニケーション能力、交渉力やプロジェクトをまとめる能力などが必要。支援ではなく協働の中でミッションや役割のあるべき姿を考えて新しくしていく必要がある。技術職員の意識や周りの理解などを含めた全体の環境の構築にガイドラインを活用できればいい。

渡辺：ガイドラインを活用していただくという観点では、現場の方が機関内での働きかけも含めて協働体制を構築していただきたい。人材育成だけではなく、今いる人材の更なる活用という観点でもチーム共用の考え方や協働の取組みを進めていくことが重要。今回のシンポジウムでは多くの技術職員が参加しているので個々の技術職員の方にも期待したい。エビデンスという言葉が出てきているが、共用を通じて、研究力の強化やそれに基づく論文創出への貢献、地域連携、産学連携に基づいた利用料収入など2次的、3次的な成果も出てくる。その中で技術職員の貢献も見える化していただきたい。現場の方からもそのようなデータやエビデンスをいただければ、政策の検討に非常に役立つ。

岡：技術職員の関わり方として忘れてはならないのは大学のミッションをしっかり理解して動くことだと思う。その上での技術職員、技術組織のあり方、育成の方法、目指すべき方向が見えてくる。自らの頭で考えて提案できる技術職員が増えてくるといいと思う。

江端：ガイドラインの中で経営戦略にしっかりと位置付けることは明確に示した。技術職員のミッションが何であるのかは大学全体で考えなければならないはずだが、中期目標・中期計画や大学全体の将来ビジョンや構想に言葉として表れてこなかったということが続いてきた。ミッションとしてどうなっているのか、最初に位置づけられたところから変わっていないのが実感としてある。政策文書においても大学の戦略文書においても記述が出てこないのは議論がなされていなかったことである。ミッションをしっかり理解することも重要であるが、ミッションに位置付ける文書として記載するという意識改革が必要である。現場の意識改革も必要であるが、それ以上に大学執行部や上司にあたるマネジメント層の意識改革が重要である。今回のガイドラインはその点も意識して書かせていただいた。

玉岡：冒頭に示した以前の状況とは変わってきている。チーム共用という言葉もなかったし、技術職員は支援職という位置づけだった。徐々に変わってきてはいるが、ガイドラインを期に技術職員をどうするのか、大学執行部や技術職員自身も大学あるいは社会に貢献していけるのか考えていくべきかと思う。

杉山：技術職員のミッションについて組織化しているところと組織化していないところの差がある。組織化して技術職員がまとまっているところは検討を常にしていくべきではないか。組織ができたからおしまいではなく、世の中の状態に合わせてミッションを変化させていく姿勢が必要だと思う。

【モチベーションアップ・マインドセット変化】

江端：技術職員のマインドセットを変えないといけないが、その機関の経営層、マネジメント層のマインドセットを変えないといけない。モチベーションを上げる、マインドセットを変える話の時には必ず経営層とミッションの話をしている。今回のガイドラインは画期的で検討会の有識者の方々からも本来のガイドラインとは少し違うものという認識である。マインドセットをどうしていくのか、どういう考え方で共用化に対して活動していくのかについても示した。技術職員がもっと頑張れと言われていたのではなく、働きやすい環境を作るために経営陣、マネジメント層がどう考えていくべきか。部局の壁という話もある。もともとのミッションから研究室から出て来

られない、また研究室にいて仕事が進む、研究力強化に資する取り組みができるという話もある。組織として技術職員をどのように評価するのか、どのようなミッションを与えるのかという仕組みづくりから変える。それがなければ技術職員が頑張っても今までと同様に評価されない、モチベーションが上がらない。いきなり新しいことをやれと言われてもやっても仕方がないとネガティブなサイクルに入ってしまう。大学全体として技術職員に今求められる仕事は何なのかを明確に示しつつ、大学や部局の戦略文書にしっかりと位置づける。各部局レベルでもしっかりと評価できる形を作ることが必要ではないか。部局の壁は大学だけではなく文科省の中にもある。科学技術政策局の渡辺係長に参加していただいているが、今回のガイドラインでは研究振興局の大学研究設備整備課にも同じように協働して作っていただいた。文科省も部局の壁を越えて取り組んでいくという意味を示していただいた。さらに高等局という別の部局も巻き込んで一緒に作っている。これまで無かったというくらい部局の壁を越えて協働して作ったものと思っている。文科省も頑張っているので、大学としても部局の壁を超えることを共用化というテーマで進めていくことができれば、モチベーションやマインドセットが変わっていくのではないと思う。

岡：技術職員の存在意義を明確化しなければならない。そしてミッションや行動指針を明確にし、各職員の活躍の度合いに応じた評価体制とキャリアパスがほしいところ。それらを進めていくためには育成体系が整っていることも必要。これらがモチベーションアップや維持する環境には必要だと考える。全てがすぐに整うとは思わないが、その環境整備の過程が見えることが技術職員には必要なこと。5年後10年後を見越して構築していけるとよい。

杉山：現場の技術職員には期待されることがモチベーションアップになる。チーム共用として活躍の場をつくることが重要。個人や組織の成功体験や実績の積み重ねで技術が信用される。信用されることでさらに期待され、モチベーションアップになる。このようなサイクルをつくることが現場としては重要である。モチベーションアップは一過性なので維持する必要がある。モチベーションダウンさせないためにも処遇を考える必要がある。ミッションや役割を考え直すこともあるが、職位、職階も再考の余地がある。ガイドラインには活躍の場が広がると述べられている。職位、職階に与えられた仕事、責任、役割を定義し直す必要がある。評価にあたって職位、職階がもつものと実績の対比が必要。それが給与や処遇につながればよいと思う。この整備をおろそかにするとチーム共用はうまくいかない。

【キャリアパス・処遇】

玉岡：40年来進展していない状況である。給料面だけでなく技術職員が活躍できる場、大学内での立場などを踏まえた議論が必要。

渡辺：江端先生の言うように文科省内でも壁があったが、ガイドライン策定にあたってさまざまな連携が図れた。ガイドラインは強制力があるものではないが、大学においては研究設備・機器の活用、技術職員の処遇改善、更なる活躍のひとつのきっかけとなるものと考えており、ガイドラインを受け取った大学は内部でしっかりと議論を進めていただくことを期待する。技術職員の一元化というキーワードがあったが、部局の壁を超えた認識の共通化や人事体制や技術職員の配置について技術職員も含めた議論を深め、各大学の経営層にも伝えてもらい、キャリアパスや処遇の改善につなげてもらいたい。ガイドライン作成に関わるヒヤリングの中で、技術職員が一元化されている組織もあったが、長い歴史の中、現場の声を集約していった中で改革が進んでいった。議論のきっかけとしてガイドラインを活用していただきたい。

岡：ガイドラインの中では、各大学、機関において職階やキャリアパスのあり方が異なっていることが示されている。つまり、大学のビジョン、ミッションに基づいて技術職員組織、職階、キャリアパスを検討することは可能ということ。現場における技術職員自らが教育研究にどんな貢献をしているのか、できるのかをしっかりと明示できるように。また、現場の声を反映することのできるマネジメント層をおき、大学の経営層にも、技術職員が他のステークホルダーと共に大学の教育研究基盤構築の要員であるという理解を深めていただけるような活動も必要。（その逆もしかり。大学の意向を技術職員の現場におろす役割も重要ですね。）ロールモデル、好事例を発出して全国を盛り上げるようなコミュニティ形成にも期待。

杉山：ガイドラインには技術職員の活躍の場を広げていくことが望まれている。活躍に応じた技術職員の処遇改善に関する取組みも重要と示されている。技術職員が技術で活躍する貢献するだけでなく視点を上に向けて大学の経営戦略に対してどのような貢献ができるのかもマネジメント層がそこを見据えて技術職員の活躍の場を広げるために必要なことは何かを考える必要がある。技術職員は多様な技術を持ってさまざまな業務をこなしているので技術を最大限に発揮して大いに活躍できる場の形成が必要。組織（部局）としての信用を得るための行動が必要。部局内の構成員の技術職員の評価につながるルートの確立が重要。技術職員の貢献などの可視化で認知されるようになってからガイドラインの出番になる。ゼロではない実績をいかに大学にアピールしていくのが大事なことではないか。

江端：キャリアパスや処遇については本研究会で以前より議論してきた。しかし実態として各機関で検討や反映がされてきたのか？ほとんどの大学では議論されていない。現場から処遇改善やキャリアパスアップは言えない。逆にマイナス面がある。技術職員群 VS 経営陣という対立構造を作らないことが重要。協働する仲間として認識していただく必要がある。可視化、見える化を客観的な視点で丁寧に行っていく。文科省や内閣府など行政からも技術職員の正当な評価をしていただく。10数年前から技術職員が何故このような扱いなのかと思ってきたが、現場から直接的に話を出しても難しいし、一方的にトップダウンで行っても難しい。双方が対話できる場を形成する。研究基盤協議会など対話の場を活用しながら文科省、内閣府とも議論を発展させていけばいいと思う。

玉岡：モチベーションを維持し続ける環境が研究力向上につながる。ガイドラインは大きな第一歩である。ガイドラインをうまく活用することで技術職員が活躍できれば日本の研究力向上につながるのではないかと。本日はどうもありがとうございました。