

○小山田和仁，佐々木達也，齋藤芳子，小林信一（産総研・技術情報部門）

1. はじめに

行政改革の一環としての独立行政法人化、重点分野の設定や競争的資金の増加などの研究資金配分システムの変化や、評価制度の導入など、近年研究開発システムを取り巻く環境は大きく変化してきている。このような環境の変化と同時に、ナショナル・イノベーション・システムから見た場合に、研究組織のマネジメントや研究戦略の企画・立案、情報の分析、知的財産の管理と活用などの職務を行うような、研究開発マネジメント人材の層の薄さが指摘されており、これらの人材を育成することが必要とされている[1]。

このため、研究開発マネジメント人材の職務と関連する人材のキャリアパスの実態を把握し、そこにおける課題を抽出する必要がある。そこで本調査では、文部科学省科学技術振興調整費（科学技術政策提言）プロジェクト「研究者のノンアカデミック・キャリアパス」の一環として、独立行政法人化後の研究機関における研究開発マネジメントとそれに携わる人材のキャリアパスに関する調査を行った。

2. 調査方法

本調査では、（１）研究開発関連独立行政法人の企画・人事担当者へのインタビュー調査と、（２）関係者参加型のワークショップを行い、研究開発システムを取り巻く環境の変化が各機関の研究開発マネジメントにもたらしている変化と、それにかかわる人材のキャリアパスに関して、実態の把握及び課題の抽出を行った。

（１）インタビュー調査

研究開発関連の独立行政法人（旧国立研究所、旧研究開発特殊法人、ファンディング機関等）を対象に、インタビュー調査を行った。インタビューでは、それぞれの機関における研究開発マネジメント関連の職務内容及び、それらの職種に携わる人材のキャリアパス、の２点に関して、過去・現在の状況と今後の方針について、聞き取りを行った。

（２）ワークショップ

各研究機関の関係者（企画、人事、戦略などの担当者）が参加するワークショップを開催した。ワークショップでは、それぞれの参加者が自分たちの抱える課題に関する発表を行い、その後の議論を通じて問題の顕在化・共有化を図った。

3. 調査結果

調査の結果、研究システムを取り巻く環境の変化を受けて、各機関では、研究開発マネジメント関連の職務についての必要性の認識が高まり、それらの職務を創設あるいは拡張していることが認められた。しかしながら、その対応の仕方には、それぞれの機関の規模やミッション、研究開発の内容、必要な人的資源の有無、歴史的経緯などにより、いくつかのバリエーションがみられた。それはまた、上記の職務に係わる人材のキャリアパスにも影響していた。このようなバリエーションをまとめると以下ようになる。

3.1. 研究開発を取り巻く環境の変化と各研究開発関連機関の対応

従来の国立研究所のマネジメントについては大きく2つのタイプがあった。一つは、旧国研に多く見られたもので、各研究所において所長の下にスタッフ機能として企画部門があるものであり（図1、(a)旧国研型）、もう一つは、旧工業技術院のような、各研究所と省庁との間の中間組織に研究所と省庁相互から人材が入り、企画・調整を行うというタイプである（同、(b)中間組織型）。

しかしながら、研究環境の変化、とりわけ独立行政法人化と、公的資金による研究活動の社会的責任の高まりなどの影響を受けて、新しい機能が求められるようになった。従来の企画部門の役割は省庁と研究部門間のとりまとめ・調整的機能が主体であったものが、機関としての自立性が求められることにより、主体的な企画の立案が求められることになった。また、そのための情報分析機能も求められるようになってきている。これと同時に、公的資金による研究にアカウンタビリティが求められるようになり、各機関では研究成果の社会への活用が必須となり、産学官の連携機能、知的財産の管理、ベンチャー支援などの職務が必要とされている。また研究の倫理や広報活動などに対する必要性も高まってきている。

このような研究開発マネジメント関連の職務の拡張に対して、各機関での対応は、それぞれの機関のミッションや研究活動の内容、利用できる資源（人材も含む）、歴史的経緯などにより、異なっているが、いくつかのタイプが見られた。大きく分けて従来の組織構造に追加的にスタッフ機能を追加するもの（同、(c)）と従来の組織（特に企画部門）の役割を拡大する形で対応するもの（同、(a')、(b')）があった。

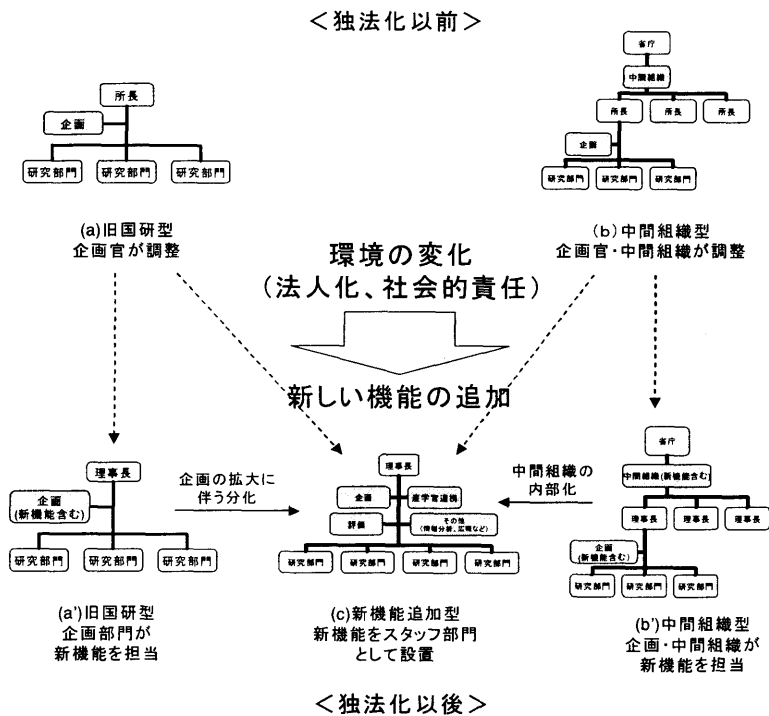


図1 環境の変化に伴う研究機関の組織構造の変化

3.2. 研究開発マネジメント人材のキャリアパス

このように、研究開発と取り巻く環境の変化をうけて、各機関では研究開発マネジメント関連の職務の拡張が見られたが、このような職務に携わる人材のキャリアパスにはいくつかの類型が見られる（表 1）。

(1) 機関内部の研究者

旧国研系の独法研究機関では、研究者がマネジメント関連職へと出向する例が多い。これらの機関では、常勤研究者が 30 代後半（研究チーム長クラス）や、40 台後半～50 代前半などの各ステージで、マネジメント部門に 1～2 年サイクルで出向することがキャリアパス上に位置づけられており、その中で、研究からマネジメントの方へ転換する人が出てくる。また一部では、民間出身の研究マネジメント経験者を雇用している例もある。

(2) 省庁からの出向者

安全性・規制研究（レギュラトリ・サイエンス）型の研究開発を行っている機関では、従来の国研と同様に、企画・調整などの役割を省庁からの出向者が行うというタイプが多い。このタイプは国研のままかあるいは、独法化後も旧国研型の組織構造であるものが多い。ただし、政策と関係したプロジェクト型の研究を行う場合には、組織構造をまたいだ形でプロジェクト・チームが作られるなどの対応が見られる。

(3) 理系出身の事務官

旧特殊法人系の研究開発機関では、理系のバックグラウンドをもった事務官が担っている。このような事務官は、経理や財務の専門家というよりは、研究活動の支援を主たる業務としている。

(4) プロジェクト型研究者

大規模なプロジェクト型研究を実施している研究機関の場合、研究者・技術者がプロジェクトに参加することを考慮されて採用されている場合が多い。このような研究者・技術者の中から研究開発マネジメント関連の職に従事するようになるものが出てきている。

(5) 民間企業の研究者

ファンディング機関の場合、ファンディング関連業務（テーマ設定や公募、選定、実施、評価の支援など）は、民間企業の研究者が出向（2～3 年）または中途採用の形で従事している。

表 1 各研究開発機関の研究開発マネジメント人材ポリシー

研究機関のタイプ	研究開発マネジメントに従事する主な人材	専門性	備考
旧国研	機関内研究者	一時的、一時的→専門化	一部、民間から経験者を雇用
旧国研(規制研究)	省庁からの出向者	一時的	
旧特殊法人	理系出身事務職員	専門化(ただし、人事はローテーション)	一部、民間から経験者を雇用
プロジェクト型研究機関	機関内研究者	一時的、一時的→専門化	
ファンディング機関	民間企業研究者	一時的(出向)、専門化(中途採用)	専門的職員の育成の方向

3.3. 科学技術システム関連人材のキャリアパスにおける課題

インタビュー及び、ワークショップを通じて、科学技術システム関連人材のキャリアパスに関するいくつかの課題が明らかになった。

(1) モチベーションの問題

一般に、研究者が研究開発マネジメント関連の職務に従事する場合、業務に対するモチベーションが低くなる。

研究開発マネジメント関連部署への出向を「お勤め」「赤紙」というような感覚で受け止める場合が多く、専門職としては認知されていない場合が多い。

(2) 育成システムの不在と専門性の未確立

研究開発マネジメント人材の研修・育成は個別対応的に行われており、必要な専門性の明確化、問題の共有などが進んでいないことなどが課題になっている。また個々の研究機関単独では体系的な育成システムを構築する余裕はない。

(3) 非公務員化+雇用延長+人件費枠→キャリアパスの明確化及び適正な資源配置の必要性

非公務員化に移行する機関では、高齢者雇用安定法の改正（定年の65歳までの引き上げか、65歳までの継続雇用制の導入）、限られた人件費枠、という制限のもとで、キャリアパスの明確化と資源配置の適正化が課題になっている。特に常勤研究員が多い研究機関では、研究ポジションが、年代が上がるにつれて減少するため、研究員のマネジメント関連業務への転換が必要となっている。

4. 今後の展開

以上のように、研究開発を取り巻く環境の変化により、各研究開発機関において研究開発マネジメント関連の職務が拡張されてきている。このような職務は、研究開発システムが機能する上で今後ますます必要になると考えられる。しかしながら実際にこのような職務は専門職としての認知されておらず、十分な人材が確保されているとはいえない。今後このような職務を担う研究開発マネジメント人材を育成・確保するためには以下のような対策が必要と考えられる。

(1) 育成のシステムの構築と専門性の蓄積

研究開発マネジメント関連の職務に育成について体系的な育成システムを整備することが必要である。その際に個別の研究機関では対応できる余裕のないことから、各機関が共同で育成システムを作ることも考慮すべきと考えられる。またその際に必要とされる専門性は明文化できるものに限られないため、OJT やワークショップなどを組み合わせた形でのプログラムが考慮されるべきである。

(2) 専門職コミュニティの確立

研究開発マネジメントに対する研究者の低いモチベーションの原因としては、これらの活動が十分認知されていないこと、それまで所属していた学会に代表される研究コミュニティから切り離される不安などが考えられる。これらを打開する策としては、研究者にとっての学会に代わる組織として、研究開発マネジメント関連の職能団体を設立し専門性を高めると同時に、専門職としてのアイデンティティを共有するコミュニティを作り出すことが必要と考えられる。

(3) 魅力的なロールモデルの提示

研究開発マネジメントに関する認知は依然として低い。そのため研究者からのキャリアチェンジが進まない要因となっている。そこで魅力的な事例や目標となる人物像などのロールモデルを示すことにより研究開発マネジメント職に対する認知度を上げることが必要と考えられる。

<参考文献> [1] 総合科学技術会議（2004）「科学技術関係人材の育成と活用について」（意見具申）

*本稿は、平成15年度文部科学省科学技術振興調整費（科学技術政策提言）「研究者のノンアカデミック・キャリアパス」の成果の一部である。