

人材育成プログラム  
ー国立研究開発法人森林研究・整備機構の研究開発分野における人材育成の考え方ー

平成 19 年 3 月 30 日  
18 森林総研第 1660 号  
最終改正：令和 7 年 3 月 18 日（6 森林機構第 1145 号）

## 1. 人材育成プログラム改正について

国立研究開発法人が社会的役割を総合的に発揮するためには、研究の高度化、専門化、国際化に速やかに対応しつつ、業務運営や組織管理等を推進できる人材の育成が極めて重要となっている。

研究関係機関における人材育成については、これまで総合科学技術会議による答申「科学技術関係人材の育成と活用について（平成 17 年 7 月）」や「第 3 期科学技術基本計画（平成 18 年 3 月）」において機関における個人の重視や優れた人材育成に向けた提言がなされており、それらを受けて森林総合研究所においては平成 19 年 3 月に「人材育成プログラムー森林総合研究所における人材育成の考え方ー」を策定し、その後、平成 23 年 7 月に見直しを行い実践してきた。

また、農林水産技術会議事務局から発出された「農林水産研究における人材育成プログラム」（平成 28 年 2 月）や「国際的に通用する農林水産研究者の育成に関する基本方針」（平成 24 年 9 月 4 日）、さらには第 5 期科学技術基本計画（平成 28 年 1 月 22 日閣議決定）を受けて、令和 2 年度に森林総合研究所、森林総合研究所林木育種センター及び森林総合研究所森林バイオ研究センター（以下「森林総合研究所等」という。）の主に研究職員を対象にした人材育成プログラムに改定した。

その後、令和 5 年度より段階的に定年を延長する制度が始まり、また令和 6 年 3 月の府省申し合わせ「国立研究開発法人の機能強化に向けた取組について」においては、「研究セキュリティ・インテグリティの一層の強化を図ることが必要」とされるなど、研究者を取り巻く環境に変化が生じている。そこで、これら社会情勢の変化を踏まえ、改めて研究開発分野における人材育成の基本的な考え方を示すこととする。

## 2. 森林総合研究所等で必要とされる人材

森林総合研究所等は森林・林業・木材産業に関するわが国最大の総合的な研究所として、社会の要請に応じて様々な課題の解決に寄与していくことが求められている。科学的知識の集積を図りこのような強い社会的要請に応えるために、森林総合研究所等は開発研究、目的基礎研究及び林木育種を推進していく。そのために国立研究開発法人森林研究・整備機構のミッションを達成するに必要な人材を以下に示す。

（研究を担う職員として）

### （1）高い研究倫理感を持つ者

- ・研究者としての崇高な倫理感をもち、公正で社会の信頼に応えることができる。
- ・研究インテグリティを確保しながら産学官民連携活動や国際研究活動に貢献できる。
- ・情報セキュリティの確保や個人情報の保護等、情報管理ができる。

- ・研究活動における不正行為の防止などのリスク管理、研究費の適正使用、薬品などの安全管理、労働災害の防止等に関する知識を有し、法令に則り適切な対応ができる。
- (2) 研究の推進と成果の橋渡しを担える者
- ・柔軟な思考と斬新な発想により、高い目標にチャレンジする意欲をもつ。
  - ・社会の今日的な課題や専門分野における学問水準等に関し、明確な現状認識を持ち、課題を解決するための分析的視点を有する研究者であって、主体的に課題を解決できる。
  - ・計画立案(plan)－実行(do)－評価点検(check)－改善(act) (PDCA)を実践するなど優れた研究マネジメントができる。
  - ・地域ニーズなど多様な研究ニーズへの対応とシーズの発掘ができる。
  - ・研究の発展に伴い学問水準の深化のみならず応用技術の開発を行うことができる。
  - ・研究成果の知的財産を権利化し、戦略的に活用することができる。
  - ・研究の総合化や異分野との学際研究をめざした共同研究に積極的に参加できる。
  - ・研究を取り巻く周囲の状況が十分に把握でき、状況に即して周囲と協調して研究業務が実施できる。
  - ・広く世界的視野を持ち、海外の研究者と共同で研究開発を実施するなど国際的なリーダーシップを発揮できる。
  - ・長期的な観測・調査研究分野において、継続調査の一役を担い、科学的解析を行うことができる。
  - ・研究所一支所、育種センター育種場等の組織体制のもとで総合的に推進している研究業務に貢献することができる。
  - ・研究開発を指導し、成果を現場に橋渡し、普及することができる。
  - ・NPO、民間、業界等と連携協力ができる。
- (3) 林木育種事業を担える者
- ・林木育種においては、比較的長期を要する林木育種に係る調査・研究の一層の進展、効率化を図ることができる。

(森林総合研究所等の職員として)

- (4) 内部貢献ができる者
- ・組織運営、プロジェクト管理、研究に係る企画調整等、研究管理運営を担うことができる。
  - ・森林総合研究所等内外の研究者や技術者等と連携し、外部資金を獲得できる。
  - ・森林総合研究所等内の各種委員会等に参加し、森林総合研究所等の運営や環境整備等に協力できる。
  - ・社会のニーズを把握し、研究成果を社会に還元するため、産学官民連携のコーディネーター等森林総合研究所等と社会の橋渡しをすることができる。
  - ・森林総合研究所等内における研究の活性化や研究組織の連携協力に貢献できる。
- (5) 外部貢献ができる者
- ・政策対象となる分野の諸課題について、専門的立場からそれらの解決に向けた助言や研究活動に参画できる。
  - ・森林・林業、木材産業の行政施策に係わる調査・研究等の推進に参画できる。
  - ・国際協力などの国際貢献、行政部局等から要請される国際会議・交渉等に参加できる。
  - ・外部からの講師派遣や技術指導の依頼に対応し、専門的で高度な知識の提供や技術の指導ができる。
  - ・外部からの調査・分析・鑑定依頼に専門家として協力し、正確な結果を提出できる。
  - ・緊急災害発生等に伴う行政機関からの要請による調査等に参加できる。
  - ・マスコミや来訪者等による専門的な知見や技術への問い合わせに対応できる。

- ・サイエンスコミュニケーション等のアウトリーチ活動を通じて国民の科学リテラシーの向上に協力できる。

(林木育種の技術を担う一般職員として)

- ・育種センター、育種場で分担して実施している林木育種事業において、政策課題や地域ニーズを踏まえながら、継続的に技術開発課題に取り組み、豊富な経験や高度な専門技術を持って、国内外の関係機関、事業体等と連携・協力を図り、新たな育種成果や育種技術の普及など一連の事業に貢献できる。

### 3. 多様な制度による優れた人材の確保

#### ①採用制度

- ・研究職員の採用は、基本的に博士号取得者ないし博士号取得見込み者のうちから、十分な専門的研究実績を有する者を選考試験により採用する。
- ・博士号取得者等の対象者では適任者を確保しがたい場合には、あるいは林木育種事業を推進する場合には、採用後の育成環境が整備されていることを前提に、修士修了ないし同程度以上の経歴を持つ者をテニユア型任期付研究員制度を活用して採用するほか、国家公務員等の資格試験合格者等から選考採用する。
- ・プロジェクト等の遂行にあたって、森林総合研究所等の研究者で対応できない専門的な分野で、かつ森林総合研究所等の研究計画からして緊急短期的に実施することが不可欠であるものの、当該分野における専門家の確保が継続的ではない分野に係る人材については、基本的に博士号取得者ないし博士号取得見込み者のうち、十分な専門的研究実績を有する者から選考試験により森林総研特別研究員として期間を定めた採用を行う。  
独創的で優秀な研究者を確保し養成するため、これらの制度を活用して、研究職員の総数に占める若手研究職員の割合の向上を目指す。

#### ②交流・雇用

- ・多様な人材確保の観点から、客員研究員制度等の活用を含め大学や民間企業等外部機関との連携を強め人事交流を促進する。
- ・林業に関連する分野での幅広い知識を有し、都道府県などの行政機関や民間との連絡調整ができる人材を必要とする林木育種等においては、行政部局等との人事交流を実施する。
- ・役職定年の研究者においては、これまでの役職の経験を活かしつつ、幅広い視点から研究のアウトリーチ活動を含めた研究及び研究支援を推進できるように配置する。
- ・定年後の研究者の再雇用にあたっては、これまでに蓄積した知識や習得した能力を活かす観点から、適切な業務に配置する。

### 4. 人材育成を推進する体制の整備

#### ①研修制度

- ・多様な採用形態や研究職員のキャリアに応じ、採用時研修、中堅研修、管理職研修、民間研修等の定期的な研修を実施する。
- ・研修の内容によっては外部研修制度の活用を図る。
- ・採用時研修・中堅研修は、全員が企画調整など研究支援部門の候補者となりうることを前提にした内容にする。
- ・職場内におけるOJT（仕事を通じての訓練）を含む指導システムを構築し、基本的な知識や技術の取得を図る。

- ・論文作成指導、特許申請・外部資金申請のための書類作成等の研修、技能・技術研修等、職場内の指導環境の整備を図る。
- ・林木育種に係る技術や業務の研修を実施し、林木育種に携わる職員の職務遂行に必要な知識、技能の習得、向上を図る。

## ②派遣等人事交流

- ・新たな研究手法等の習得や研究成果の発信、研究企画など研究に付随して必要となる手法の習得などのための制度を拡充させる。
- ・森林総合研究所等と行政部局、大学および他国立研究開発法人、民間等との期限付き人事交流を相互のキャリアアップと連動して実施する。

## ③博士号の取得促進

- ・学位未取得職員への取得奨励とともに取得スケジュールを明確にさせるため、取得に向けた職場環境の構築と意欲の向上を図る。
- ・社会人大学院入学制度など博士号取得に向けた制度を活用する。

## ④多様な国内外留学制度の利用

- ・外部機関が実施する多様な留学制度を活用し積極的な応募を推奨する。
- ・外部の諸制度を利用しやすいような研究・職場環境の整備を図る。
- ・各種制度を利用した国外留学、国際会議等への派遣、国際的活動への適切な評価を通じて国際的認知度の高い研究者の育成を推進する。

## ⑤若手研究職員の適切な指導システムの整備

- ・研究室やグループに配属し、プロジェクトに参画させることにより、室長や課題代表者等の指導を受けられるようにする。
- ・若手研究職員の専門性を高め、分野のリーダーシップを発揮できるよう国内外の優秀な専門家との連携を図る。
- ・若手研究職員にも、講演などの機会を与え、発表指導等を通じ研究活動を発信する能力の向上を図る。
- ・外部資金（科研費等）制度への応募を指導し、課題提案能力の向上を図る。

## ⑥林木育種における適切な指導体制の確保

- ・若手職員は適切な指導体制がある部署に配属し、基本的な育種技術、先端的な手法の習得を図る。
- ・研究・技術課題へ積極的に参加し、その課題遂行を通じて、林木育種の研究・技術開発の経験を積み重ね、育種センスの向上を図る。
- ・育種センター・育種場等の複数地域での林木育種の経験を通じて、林木育種に係る幅広い見識と能力を備えたリーダーとしての人材の育成を図る。

## ⑦多様な研究職員が活躍できる環境の整備

- ・女性研究者の能力を活用するため、女性職員が活躍できる環境整備を進め、研究職員の総数に占める女性研究職員や女性管理職の割合の向上などを目指す。女性研究職員が活躍できる環境整備を進める。
- ・性別に係わらず、出産、育児、介護等へ対応できる制度を整備し、その活用により仕事と生活の両立を図る。
- ・役職定年の研究職員がそれまでの経験を活かした研究及び研究支援を推進できるよう、環境整備を図る。
- ・退職後、再雇用したシニア研究者の経験と能力を活用し、産学官民連携、リスク管理、広

報普及、高度な分析・解析、データベースの作成などへの登用を図る

- ・外国人研究者の受け入れ態勢の改善・整備を図り、研究開発法人の特性に応じて、採用の拡大・登用に向けた条件整備に努める。
- ・任期付研究職員、森林総研特別研究員が将来にわたり活躍できるようキャリア形成を支援する。
- ・国内外の卓越した研究者との連携を図るため、クロスアポイントメント制度等の活用や研究環境の整備に努める。

## 5. 研究職員の年齢・資質に応じた人事システム

### ①研究職員に関する人事の基本的考え方

- ・人事計画の基本は、各人の資質、年齢、経験等を見極めた総合判断で行う。
- ・研究所一支部、育種センター一育種場間や中央官庁、企画支援部門等との人材の流動性を高め、多様な経験を積ませながら資質を判断し、研究スペシャリストから研究管理者への育成を進める。
- ・各種団体の表彰への積極的な推薦や理事長賞等により職員のモチベーションを高めるよう工夫する。

### ②業績評価制度の活用と人材育成上での位置付け

- ・業績評価時の面談等を通じて、組織的、継続的な指導体制の拡充とともに、指導体制の責任を明確にし、人材の育成と研究及び林木育種実施の活性化に繋げる。
- ・業績評価実績を踏まえ、研究開発の推進への貢献や各種内外貢献などの適切な評価により、研究者が自信と信念を持って職務に専念できる人材育成を図る。

## 6. 研究管理・支援並びに林木育種に携わる者の人材育成方策

### (研究管理)

- ・研究実績を有する者であることが必須条件、また公平かつリーダーシップとコミュニケーション力、研究インテグリティ確保への配慮、研究リスクに関する正しい知識と対応力など多様な能力を発揮して指導できる者であることが重要である。
- ・優れた研究マネジメント能力が身につけられるよう企画調整や行政部門への配置など多様な人事パターンを通じ、早い段階から人材の養成に努める。
- ・研究管理職員になる者は、研究部門においては支所および研究支援部門を経験しておくことが、林木育種部門においては育種センターや育種場で複数の育種基本区や海外での育種を経験しておくことが望ましい。
- ・研究リーダーとしての経験に加え、行政部局等において、森林総合研究所等の所掌する研究分野全体、あるいは国の研究全体について、研究の企画立案・運営管理に関する経験を段階的に積むことが重要である。
- ・新たな開発技術等の情報収集・分析や説明能力、国民の疑問点を適切に研究者へ受け渡す能力などの向上が必要である。
- ・雇用環境の激しい変化の中で従来型の一方通行的な研究管理職員への登用は、業務の硬直化を招く場合があることから、柔軟な人事管理を進める。

### (研究支援)

(企画調整、連絡調整、広報、情報管理、知財、実験林・樹木園管理など：ここでは一般職

員も一部対象としている)

- ・民間や大学等とのより一層の連携推進に向け、産学官民の円滑な連携をコーディネートできる人材の育成を図る。
- ・情報を発信し双方向コミュニケーションを支援するため、最新の情報伝達手段を適切に活用できる人材の活用・育成に努める。
- ・イントラネット・LANシステム管理運営、研究情報及び資料の収集・データベースの構築管理など、急速な技術革新に応じた高度な専門的知識を要する業務を担うため、研修などにより最新の専門的知識の習得を促進する。
- ・知的財産の登録・利用を促進するため、特許庁等の研修を活用して実務者の育成を図ると共に、研究職員への特許に関する啓蒙活動を行う。
- ・コミュニケーター、インタープリターとして、先端技術に関して技術の受け手である国民に正確な情報をわかりやすく継続的に提供する業務を担える能力の育成を図る。
- ・技術の継続の観点からは、再雇用者などのベテランを活用し、その高度な技術・経験の伝承及び技術の継承を図る。
- ・実験林・樹木園管理などで、アウトソーシング対応ができない高度な専門的知識が必要な業務を担う人材については、業務の内容に応じて各種研修等を活用し人材育成を図る。

(林木育種)

- ・林木育種は、行政、森林所有者及び産業界等からのニーズを事業に反映するとともにその成果を普及し、森林整備や林業の活性化につなげる必要があり、継続的な業務活動を通じて関係機関との連携強化を図るとともに行政との交流などを活用してこれら業務を担う人材の確保を図る。
- ・林木育種は、研究職員と一般職員等が協力して事業を推進しており、林木育種技術を担う一般職員については、多様な現場で林木育種に携わり豊富な経験を積み、技術を身に付けるとともに、研究活動との協力を通じて高度な林木育種知識を有する人材の育成を図る。
- ・海外での林木育種の技術の指導・協力を携わることができる専門技術や技術開発等に係る業績を有し国際的なリーダーシップを発揮できる人材の育成を図る。
- ・林木育種を推進する上で必要となる苗木等の増殖・育成に係る専門的知識・技術を有する人材については、技術研修を実施するとともに、計画的な業務遂行の中で、その人材育成を図る。

## 7. まとめ

この人材育成プログラムは、国立研究開発法人森林研究・整備機構のミッション達成に必要な研究者の人材の確保に努め、多様なキャリアパスとOJTを中心に人材を育成することが重要であるとの観点から作成したものである。

しかし、研究環境を取り巻く諸情勢は日々大きく変動していることから、常に森林総合研究所等における人材育成の進捗状況と有効性を検証すると共に、社会的ニーズの変化に連動して適宜見直しを行うなど、フォローアップを実施しながら、今後とも人材育成に取り組むこととする。

(以 上)