

特集

# Open 大学図書館員の 能力開発とオープン化

大 埜 浩 一

Open

## 1. 最近の大学図書館の職員・組織の変化

大学図書館の職員・組織が大きく変化している。担当する正規職員が減少するとともに、かれらが担当してきた業務の穴を埋めるべくアルバイト職員や外部委託職員が増加している。それは、大学の経営合理化、人件費の見直しに起因する正規職員少数精鋭化への対応の一環であり、業務内容に応じた人材活用に対応するため、年功序列制を廃止して職務（能）給制度の導入を推進している民間会社の動きにも一部呼応している。同時に、職務内容を明確化して正規職員が運営上の基本方針の意思決定などにマネジメントに関与する一方で、定型的な業務はマニュアルの整備を通して外部委託、派遣等に依存するという構図が特徴であるが、また、他方ではこれは正反対に専門性の高い業務だからこそ館外の専門家に担当してもらうという適任者を使い分ける業務分担体制が浸透してくるようになった<sup>1)</sup>。

2004年度に国立大学法人化が実施された国立大学では、運営費交付金に効率化係数が課せられたことから政府からの予算配分額は毎年減額が予定され、また「行政改革推進法」が2006年5月26日に成立し人件費5%削減の考え方も準用が予想されているため、人件費を抑制する動きが一段と

進むことが予想される。対応する手段として、特に私立大学が取り組んできた上記の手法を国立大学でもより積極的に採り入れつつある。

また、国立大学では、法人化により組織を大学の裁量で再編成できることになったため、重点化の方針に沿って人材・資金等の資源配分を研究サポート、学生・教育サポート、国際化等へと急速にシフトさせつつあり、その際に既存の組織や職種からの人員再配置が必然的な検討課題となってきた。図書館組織に限れば、事務処理のIT化（電子事務局）担当部署や教育・研究サポートを担当する情報関連部署（情報処理センター）との組織統合<sup>2)</sup>と図書館管理職の一部削減となつて現れている<sup>3)</sup>。

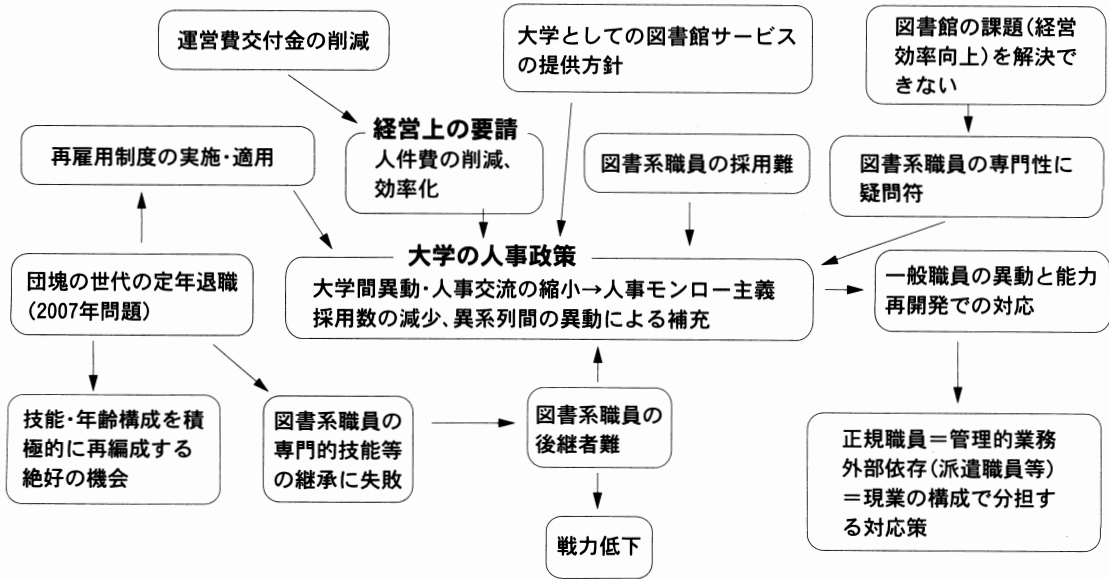
それらは、大学が迫られている上記の事情から、生き残りのためと他大学よりもいち早く優位に立つために、稀少化しつつある資源を新たな視点から設定した大学の目標に応じて重点的に再配置するというリエンジニアリングの結果であって、大学運営の立場から大局的に判断すれば必然とも言えるものであるが、図書館活動の展開を考える場合に、どう対応していくべきであろうか。

この他、図書館員に大きな影響を与えつつあるのは、インターネットを含めた電子技術の影響である。国立情報学研究所のNACSIS-CATを使用することにより新刊本の目録作業には、それほど詳しい知識や技能が必要にならなくなったことや、Googleなどの検索エンジンや電子ジャーナルなどデジタル情報の普及を典型例として、一部の大学図書館長からも大学図書館不要論がそこか

おおの ひろかず：京都大学附属図書館

キーワード：大学図書館職員、能力開発、職員構成、人事政策、専門職、キャリアパス

図1 図書系正規職員の減少と外部委託化の進展



しこで囁かれている。当然ながら、その場合には図書館職員は必要なくなるわけである。もとより極論であるが、図書館業務も変化することになるため図書館業務担当者（以下、「担当者」という）にも影響が出てきている。

以下、専門職としての図書館員（以下、「図書系職員」という）について、「オープン化」を意識しつつ私見を述べたい。なお、ここで「オープン化」という表現は、資格、立場、経験を問わず、共通の目的のために関与するという、抽象的な意味合いで使用する。

## 2. 図書館担当者の近況

さて、担当者の構成には、近年はどのような変化が見られるであろうか。

2004年度末に国立大学図書館協会人材委員会が52の私立大学図書館から得た調査結果<sup>4)</sup>や国立大学の最近の動向から判断すると、事務系の管理職員および派遣職員等外部依存となる担当者として運営する図書館（ケース1）と図書館の専門性を認知された図書系職員が基幹的業務を担い、かつ多様な雇用形態の他の職員とともに運営する図書館（ケース2）とに二極化し、かつ〈ケース1〉

の例が増加する傾向が看取される。

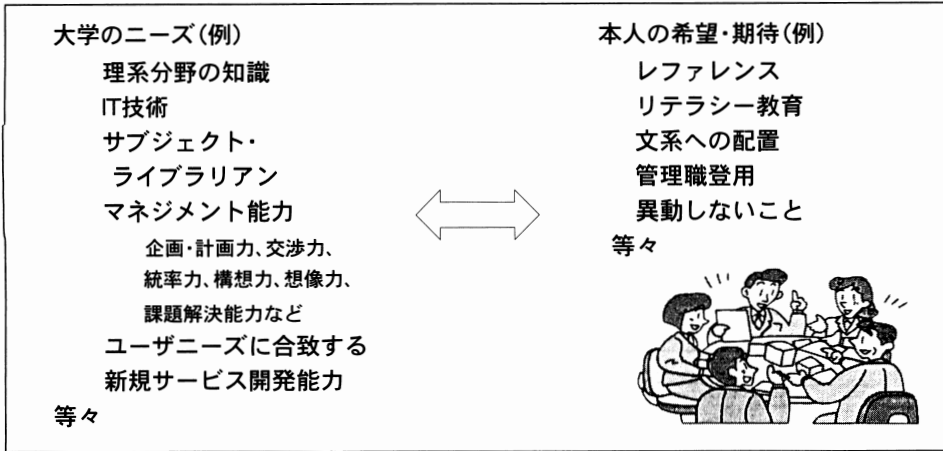
この担当者構成の選択は、各大学が経営上の要請を考慮した上で、教育や研究等をサポートする図書館サービスについて検討した結果、提供する図書館サービスの内容や水準について定めた目標と実現方針にも基づく結果であろう。この背景や判断の経緯は、国立大学を例にすれば〈図1〉のように考えられる。

このため、〈ケース2〉を維持する上で中核的役割を果たす図書系職員の人数が減少するようになってきた。これは、能力開発を進める上でも影響を与えてきている。

## 3. キャリアパスの計画的形成

継続的なサービス展開を保証するにはスムーズな世代交代も不可欠であるため、それを併せて実現することも念頭に置くと、〈ケース2〉の大学図書館では、図書系職員の年齢構成に配慮して多様な専門的業務を担当する一定数の職員を確保しておくことが望ましい。それは、容易に代替できない専門性（度）の高さと多様さに関連する。専門性が高く、その専門的な内容を担当する者が多く必要であれば、それだけ修練を積んだ専門家

図2 大学のニーズと職員の希望 (例)



を館内に抱える必要が生ずるからである。

また、図書館のマネジメントを担当する図書館長や管理職員は、大学のニーズ、教育や研究に対する方針（例：新学部の創設・再編等）、図書館を巡る環境の変化（例：学術情報ポータルや機関リポジトリの開発・運営）および高度化が目まぐるしいIT（情報技術）やその応用サービスの展開（電子ジャーナルや電子ブック等の導入と活用、情報リテラシー教育への参画）に対応して、実際のバックヤードやサービス部門で効果的な業務設計を行うとともに実現を担当する職員と実務を確実に処理する職員層を構成しておくことが重要である。そのためには、図書館には当該大学が求める重要業務の確定とそのレベル設定ならびに必要な人数の算定が求められる。言うならば、当該図書館に必要とされる図書系職員全体の要求仕様書作りである。これには、大学図書館員に求められる特有のコンピタンスも加味されよう。

この図書系職員像に応じて、現員との比較の結果新たに補充が必要な人材を採用し、また育成に長期間を要する場合には計画的な能力開発を実施してキャリアパスの形成を促すことが必要になる。それには、上記の要求仕様書を公表するとともに本人の実績および希望等との調整によって、各人の担当範囲を確定する工程を経ることが求められる（図2）。中途採用を含めて求人範囲を学内外問わなければ、流動性が一段と増すことになる。

また、着実にキャリアパスを歩んでいるか確認

すべく、各職員のプロフィールに沿った指導者による人材マネジメントが欠かせない。指導者は、適性を考慮に入れつつ計画的なキャリア経験を重ね、さらに高度な知識・技能を習得するよう必要なアドバイスを提供する役割を担う。他方で図書館側には必要な能力開発機会の提供が求められ、当人には自分の目標に向かって能力開発を進める自覚が必要である。このように、キャリアパスを意識した能力開発で確実な成果を上げるためには、目標管理の手法を取り入れつつこれらの調整を通じて関係者が共同で進めるべきであろう。

このキャリアパスを経験するには、多様で専門性の高い業務を用意できる一定以上の職員規模を用意できることが前提となろう。小規模な大学図書館にあっては、多様なリーダーを期待できないだけでこのような構想は直ちに画餅に帰すことになり、大規模大学だけに許されることとなりかねない。この隘路を打開して、安定したキャリアパス形成の機会を用意するには、人事交流を含めて各地区におけるオープンな共同企画事業として根付かせることが必要であると思われる（同時に、コースごとにキャリアパスの例を開発し提示することも必要であろう）。

#### 4. キャリアパスと年齢・経験との対応

採用を22歳に設定すると、10年後の30歳代前半までは図書館業務を一通り経験することが重

表1 年代別に期待される経験・役割

年 代		性 格	内 容
1	図書館職員としての経験年数 10年未満	多様な経験をしてもらう充電期間	<ul style="list-style-type: none"> <li>・附属図書館、部局図書館・室、他機関図書館（場合によっては、図書系以外も）</li> <li>・サービス、書誌解読、IT等</li> <li>・WGやプロジェクト等の一員</li> </ul>
2	40歳頃までは	中核的な職員として、行動し活動してもらう	<ul style="list-style-type: none"> <li>・WGやプロジェクト等のコア・メンバーとして活動</li> <li>・希望と評価等を勘案して担当分野を決定（一次）</li> <li>・リーダーシップ、開発力等を考慮して、徐々にグループリーダーを委嘱</li> <li>・特定の専門家として、担当分野に努力を集中</li> <li>・掛長として、他機関に出向</li> </ul>
3	40歳代から	リーダー、後輩の養成等指導的役割を果たしてもらう	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト、企画等のリーダー、研修講師等の責任あるポストを担当</li> <li>・OJT（On the Job Training）を重視</li> </ul>
4	40歳から45歳頃までに	希望と評価を通じて、担当分野決定（確定）幹部登用確認を含む	<ul style="list-style-type: none"> <li>・希望と評価を通じて、担当分野決定（確定）幹部登用確認を含む</li> </ul>

要であろう。その後は、当該大学の教員および学生にとって重要な学問分野に関する知識（学説史の習得と最新の学問動向を追跡していく方法等）並びにいくつかの図書館固有の技能（書誌作成、レファレンス、IT応用等）とに能力開発の主力を置くべきであろう。一人が担当するこれらの範囲や深さとか数は、その大学図書館の重点目標や図書館系職員の数などに左右されよう<sup>5)</sup>。

40歳代にかかれば、所属図書館や所属地区では後継者養成の立場が加わり、当該分野等で指導役やリーダーとなることが期待される（表1）。

この他に語学力の向上が求められる。大学図書館では洋書等業務処理の必要性に加えて海外の図書館との連携や交渉が増加しつつあるほか、学問の性格もあるが、国際交流が進展するにつれて海外からの研究者や留学生が図書館利用者として身近にもますます増加するため、図書系職員は外国語の習得が欠かせない。英語の他に分担してその大学にとって重要な外国語も対象となる。

また、この過程で管理的業務に適任な職員の確保と養成も大学にとっては欠かせないポイントである。そのうちの一人はいずれは図書館長として、図書館運営の責任者となることが求められよう。

このようにキャリアパスを的確に形成するためには、図書館側の明確なポスト提示と当事者の体系的なパス設定及び不断の努力が欠かせない。

近年の国立大学の図書系職員は、図書館情報学以外の大学院修士修了者が大幅に増加している。また、採用後に大学院に通学して修士号を取得する職員も徐々に増えている<sup>6)</sup>。それも図書館情報学とは限らない。このように若手職員のレベルは向上しているが、キャリアパスとともに懸案のサブジェクトライブラリアンの確保など当人の能力を発揮する場の開発が必要であろう。

## 5. 担当者の能力開発

図書系職員に限らず、〈ケース1〉の場合にも、一定の能力開発は欠かせない。長期的な配属が期待されていないため計画的な養成には向かないが、図書系職員でないものの学内異動で図書館に配属される職員であっても、図書館で仕事を担う以上は、身に付けるべき知識や技能がある。学生や教員に対して、その大学が求める図書館サービスを提供する義務を負う立場に立つからである。偶然図書館に配属される者が運営責任者となり、派遣

職員が主力で運営される場合には、実施する図書館サービスを短期間に理解し展開するために、分かりやすいマニュアルの事前整備が不可欠である。派遣職員などで日常の対応が可能であることが前提となろう。派遣会社側からすれば、クライアントからのニーズに応じたスタッフを供給する義務が契約上生ずるため、しかるべき能力開発に配慮しておくことになるが、この点には現在苦慮しているようである。

国立大学図書館協会人材委員会では、個々の大学で職員の能力開発機会を持つことが困難になってきた対策として、2005年度に図書館に関する基礎的な知識を網羅的に提供する初任者研修を地域で実施するよう提案した。これを受けて、地域によってはこれを公私立大学にも開放するか、共同で初任者研修を実施したところ、公私立大学にもこの種のニーズがかなり存在することが確認された<sup>7)</sup>。継続的な職員養成を必要とするニーズが存在すれば、初任者研修に続く段階の能力開発機会(テーマ別など)を地域で実施することが次の課題であろう。

初任者研修は実務担当者が対象として想定されているが、図書系以外の職種から図書館の管理職として着任する者に対しては、地域の図書館協議会あるいは全国会議で管理職が協議する場が従来は唯一の事情把握の機会ではなかったか。この場合は、会議の開催目的に合わせて議題が用意されるため、今後は大学図書館界の動向などについて吸収するために地域での管理職による懇談の機会の設定が望まれる。国立大学図書館協会では、2005年度から図書館を担当する管理職を対象に年1回マネジメントセミナーを開催している。これには図書館長も一部参加しているが、プログラム内容については、まだまだ工夫の余地があると言えるが、好評である。

---

## 6. オープン化の見通し

---

上記の中でも一部触れたが、学内、図書系に限らず図書系職員の能力開発、実力向上に応用できるオープンで多様な手法について、最後にまとめておく。

### (1) 他大学図書館との人事交流

先にも述べたように、講師の不足などの理由から各大学が学内だけで十分なインサービストレーニングの機会を提供できないため、短期間の実務研修などを目的とした出張に順じた人事交流がある。

他にも、年齢構成や能力レベルの偏りを是正するために係長クラスのリーダーを3年程度の期間にわたって派遣するよう他大学に望む大学がある。地域の基幹大学はできるだけこれに応ずることが望まれる。しかし、滋賀、京都、奈良の1府2県の国立大学では、従来から人事交流を継続してきたが、人員減、地域手当の格差保証の重荷などから人事交流は縮小気味であり、期間も3年間から2年間へと短縮されてきたことは、地域での人材充実の途を狭くするものとして残念な現象である。一種の他流試合として、大学図書館に限らず国立情報学研究所や国立国会図書館等関連機関との人事交流も有意義であるが、最近はこの種の交流に大学や職員の側に消極的な態度が見られることも遺憾である。

この他、今後は海外の大学図書館等との間で人事交流を実現し能力開発に資することが期待される。大学図書館はそもそも国際的な交流が望まれる職場である。研究を始め教育が国際的な交流のパイプを太くしているのと平行して、研修のためにイリノイ大学モートンソンセンターなど海外の大学等に派遣される例も多くなってきたが、長期にわたって滞在して実務を経験することにより、文化的な背景や発想、具体的な業務処理テクニックの他に、経営面など広範囲に見聞して実体化する対象が存在するからである。2006年度には先方のプログラムであるが、東京大学附属図書館から1名の若手職員がハーバード大学燕京図書館に1年間の研修に派遣されている。

さらには、日本から海外の図書館に渡るだけでなく、海外の一流の図書館員が日本の大学図書館で実際に仕事をするのが実現できると、一人が海外に出かけるよりもはるかに投資効果の高い成果が得られるはずである。実現が望まれる。オープンな交流として、国際化が機関単位でかつ双方向に実現する時期に来ていると思われる。

いずれも当事者は、キャリアパスの一環として対応することになる。

## (2) 図書系以外との人事交流

図書系職員として採用した場合には、若い時期に研究支援系や国際系などの業務を経験することも、学内の他の職場の活動や発想を体験する貴重な経験となる。東京大学や京都大学ではその例がある。受入側の事情もあるが、機会を見てトライしたいものである。

## (3) 中途採用の拡大

特別な仕事の担当者、指導役の補充や年齢構成の是正などを目的に、国立大学でも中途採用が始まっている。

## (4) 共同事業への参加促進

「大学図書館近畿イニシアティブ」(以下、「近畿イニシア」という)での能力開発委員会活動では、国公立の各大学になるべく若手職員の参加を求め、事業の企画や実施の経験を世代間で共有することで、共同事業の進め方の体験によるノウハウの継承、リーダーの発掘、相談・連絡網の拡大、他大学(異文化)との情報交換による業務の見直しなどの副次的な効果を期待しているが、このような開放的な機会も必要ではなかろうか。

## (5) 能力開発機会の業者受託

近畿イニシアでは上記の初任者研修(2006年度からは「基礎研修」と改称予定)の後を受けて、他では提供されない中級クラスの能力開発機会を補完的に提供すべく、新たなプログラムの準備を開始している。派遣会社も受託業務の拡大に伴って派遣職員の量と質ともに不安定と思われるため、これにも派遣職員の参加が予想される。また、研修事業を業者委託することも考えられるかもしれない。

キャリアパスの形成による図書系職員の養成については、環境変化もあって対象者が減少傾向にあると思われることから、大学図書館活動の将来を左右する要素として、真剣な対応が必要である。

本来は、職能団体である日本図書館協会が資格制度の充実とともにこの種の能力開発に積極的に関与すべき立場にあると思われるが、大学図書館界に限ってはこれまで存在感が薄いため、大学図書館側で検討し実施していくことが当面は避けられないであろう。また、その際に参加者の数、開催回数、旅費等の面から全国一律ではなく、地域での共同事業としてカバーできる活動も少なくないはずである。今後この種の活動の開発と充実が大学図書館界の課題として重要である。

### <注>

- 1) 高度化が進むと、教員に依存するケースもある。東北大学の調査研究室が嚆矢で、多くは研究開発室という。最近の千葉大学のライブラリー・イノベーション・センターもこの範疇に入り、研究開発を担当している。
- 2) 私立大学では一度統合したものの最近再び図書館が独立組織になる例が目立ち、対照的である。
- 3) 図書館管理職の削減に当たっては、定年を迎えた管理職や、他大学に異動した(正式には採用された)管理職ポストを、他の新しいニーズに応じた新設の管理職ポストに振り替える手法が目立つ。
- 4) 国立大学図書館協会人材委員会「図書館職員の採用/処遇に関するアンケート調査」(2005年2月実施)\*調査結果は、2006年度内に公表予定。  
新規採用は図書系としての採用枠を設定せず、一般職として採用する大学が圧倒的多数。また、その場合には図書館は採用後の配置先の一つとされており、一定期間後には他の職場への異動が予定されている。したがって、図書館・情報学の履修や司書資格の取得を採用の前提としている大学はわずか7大学にとどまった。

- 5) 加藤好郎「大学図書館における専門職の育成:その研修の実際」『大学図書館研究』71, 2004, p.11-16(特に, p.12-13)
- 6) 図書館情報学分野でも社会人を受け入れる大学院が、筑波大学、慶應大学、大阪市立大学等に生まれている。放送大学のように、原則的に通学でなくスクーリング対応の大学院の存在も、修士課程進学者の増加に拍車をかけている。
- 7) 近畿地区では、「大学図書館近畿イニシアティブ」の事業として、国公立大学の図書館で仕事をしている職員(経験年数3年以内。外部委託職員等も含む)を対象に2日日程で初任者研修を開催した。学内での異動者は20歳代から50歳代の年齢層に及び、外部委託職員も5名ほどの参加が確認された。プログラムには、いろいろな注文が出たが、おおむね好評を得た。講師陣も含めた懇親の機会も設けたため、事後の相談網形成にも貢献できたかと思われる。

<http://www.soc.nii.ac.jp/initia/index.html>

(2006.6.12 受理)