総会資料№59－2

図書館職員の人事政策課題について（提言）

平成 24 年 3 月

国立大学図書館協会人材委員会

図書館職員の人事政策課題について(提言)

平成 24 年 3 月

国立大学図書館協会人材委員会

目　次

本提言書について …… 1
求められる専門性と図書館専門職員の確保・養成の枠組み …… 1-2
図書館職員の人事政策課題についての提言
1. 図書館専任職員の確保 …… 3-5
2. 職員の採用 …… 6-7
3. 能力開発と評価 …… 7-9
4. 流動性の確保 …… 10-12
参考資料 …… 12
提言の概要 …… 13

人材委員会による関連調査 …… 15-
人材委員会及び人事政策デザイン・グループ名簿 …… 巻末

本提言書について

国立大学図書館協会(以下、「国大図協」という)人材委員会は、国立大学法人化に際して国大図協の時限的な委員会として設置され、平成 19 年度に常置委員会となり現在に至っている。常置化に伴い改正した設置要項では、その目的を「学術環境および経営環境の変化」に伴い、「人材の計画的な育成、処遇などの諸課題に対処し、優れた図書館職員の継続的な確保に向けて検討する。」としている。これに基づき常置化後の人材委員会は、研修事業を企画・実施する「人材育成事業グループ」と人材確保やキャリアパスのあり方などを検討する「人事政策デザイン・グループ」を編成し、活動を続けてきた。

本提言書は、人事政策デザイン・グループが平成 21 年度以降取り組んできた図書館職員の人事政策課題に関する幾つかの調査に基づく。これらの調査に寄せられた回答には、国立大学法人第一期中期目標期間中に進行した各大学法人の人事政策の多様化と流動性が反映され、全く相反する意見も数多く見られた。しかし、それらの意見は「このまま推移しては図書館活動そのものの停滞を招き、大学を支える学術情報基盤としての役割を果たし得なくなる、何らかの取り組みを進めるべきである」とする共通の危機感に基づくものであるといえる。

この共通の危機感を背景に、提言には、大学図書館の発展と協働の立場から人材の確保と養成に関して国立大学図書館が学内であるいは図書館が共同して取り組むべき事柄とその方向性を提示した。会員館で進められる取り組みの一助となれば幸いである。

求められる専門性と図書館専門職員の確保・養成の枠組み

社会情勢の変化に伴い、大学に対する社会からの要請も、より広範、高水準になってきており、同時に大学図書館の職員の専門性にも新しい要素が求められてきている。

平成 23 年 8 月に閣議決定された「第 4 期科学技術基本計画」は、研究情報基盤の強化に向けた取り組みを推進するとし、大学図書館に関連の深い、次の事項を推進方策に掲げている。

「機関リポジトリの構築」「教育研究成果の電子化による体系的収集、保存やオープンアクセスの促進」「文献、資料の電子化及びオープンアクセスの推進」「デジタル情報資源のネットワーク化、データの標準化、コンテンツの所在を示す基本的な情報整備」「領域横断的な統合検索、構造化、知識抽出の自動化」「「知識インフラ」としてのシステムを構築、展開」「電子ジャーナルの効率的、安定的な購読」(p. 39)

また、平成 20 年 12 月の中央教育審議会答申「学士課程教育の構築に向けて」は、学士力の質保証、実質化を図るための幅広い取り組みを掲げ、教育環境面では「支援スタッフ」「豊かな課外活動や自習を可能とする施設・整備」の必要性を指摘している。大学図書館は、ラーニングコモンズ等の自学自習の〈場〉の提供，情報リテラシー教育への取り組み、

パスファインダーをはじめとする教材作成への関与など、大きな貢献が可能である。

この「学士課程教育の構築に向けて」と「第４期科学技術基本計画」は、ともに大学職員に言及し、教育研究活動を支援する多様な専門人材の確保、養成を進める取り組みの重要性を記している。

これらとほぼ機を一にして、科学技術・学術審議会学術情報基盤作業部会は、「大学図書館の整備について（審議のまとめ）－変革する大学にあって求められる大学図書館像－」平成 22 年 12 月（以下、「審議のまとめ」という。）において、大学図書館職員の新たな専門性の確立と養成について具体的な提言を示している。

「審議のまとめ」は、電子化の進展、学術情報流通への対応とともに、学習支援を大学図書館の課題として挙げている。そのうえで、大学図書館職員としての専門性について、図書館学的な専門性だけでは対応が困難であり、「伝統的な知識と見識を基礎として、環境の変化に柔軟に適応し、大学における学生の学習や大学が行う教育研究に積極的に関与する専門性」が求められているとし、「大学院において研究者としての知識とスキルを学び、修士もしくは博士の学位を取得する必要がある。」と大学院レベルでの大学図書館職員養成の必要性を強調している。さらに、現職者の学位取得も併せて「長期的には図書館情報学の学位を有するライブラリアンと他分野の学位を有するライブラリアンがバランスよく配置されることが望ましい。」、「新しい資格の確立を含めた広い意味での大学図書館職員養成の仕組みを模索する必要がある。」と、長期的な展望を提示している。

続いて「審議のまとめ」は、大学図書館の現場では、大学の規模等により個々の大学での育成が困難な面もあるとし、大学間における人材の交流など連携の重要性と多様なキャリアパスの展開の可能性を検討する必要を記し、そのためには従来の人事では「大学図書館に要求される機能を担う人材を育て、かつ、活用していくことは難しい。」と、大学図書館職員のあり方として、事務系職員とは異なる枠組みの必要性を明確に指摘している。

国立大学法人化後、国立大学の人事は、各大学長に一元化されている。したがって、各大学がそれぞれの事情と戦略によって、「審議のまとめ」に示された大きな方向性や本報告書に記した大小の改善方策、またそれ以外の方策を取捨選択し、優先順位を決めて長期的に取り組むこととなる。この基本的な枠組みの中で、先進的な取り組みを進める大学が成果を生み、学内で評価されること、それが他の大学に刺激とヒントを与え、より大きな成果を生み出すようなサイクルを作り出すことが重要である。また、事案に応じては、近隣大学、地区、全国レベルの様々な規模において協働できる事柄をそれぞれ関係当局に働きかけることも当然なされなければならない。

これらの取り組みの積み上げによって、初めて、図書館専門職員の確保・養成の枠組みの最適化が進んで行くものと考えられる。会員館がこの認識を共有し、取り組んでいくことが必要である。

図書館職員の人事政策課題についての提言

1. 図書館専任職員の確保

＜課題＞

法人化後の 6 年間に国大図協会員館の正規職員数は約 15%減少し、欠員が生じた際の補充率は約 75%に留まっている。人件費の削減方針が続く状況の下、如何に必要な図書館専任職員を確保するか、全会員館に共通する大きな課題である。

この正規職員の削減に対応して、各図書館では、業務再編や業務の切り分け（正規職員のコア業務、臨時職員、学生アルバイトが担う業務、派遣業務）を進めており、外部委託を導入する図書館も増加している。それぞれの大学の事情に応じて、図書館サービスの高度化と業務の平準化・効率化を両立しつつ持続可能な業務体制の整備・改編が求められているが、この難問を優れた解に導くためには、図書館専任職員の果たす役割が重要となろう。

このような現状において図書館専任職員を確保するには、大学の教育研究活動全体のなかで図書館が果たす役割を学内で広く認知させる必要がある。学術情報基盤や学習教育支援の拠点としての図書館の位置づけ、重要性を、大学構成員及び大学執行部に教育研究活動全般や経営の立場から再認識してもらうことが肝要である。

＜取り組み状況＞

1-1 図書館の役割の認知

(1) 図書館の活動成果、図書館の理念と役割のアピール

法人化後、各図書館は、それぞれの目標に向かって多様な取り組みを進めてきた。「大学図書館における先進的な取り組みの実践例－大学の学習・教育・研究活動の質的充実と向上のために－」（文部科学省研究振興局情報課 平成 23 年 12 月）には、多岐にわたる実践例が紹介されている。また、大学評価・学位授与機構の「第 1 期中期目標期間に係る業務の実績に関する評価結果」においても、ラーニングコモンズ開設による成果や電子ジャーナル等の基盤整備、機関リポジトリ構築、図書館の地域・社会連携など、多彩な図書館の活動が「優れた点」として評価を受けている。図書館は、これらの成果を効果的に学内にアピールする必要がある。また、十分な取り組みが展開できなかった目標課題についても、他大学での優れた成果を示し、図書館の可能性をアピールすべきである。

図書館の「理念・目標」「将来構想」の策定や改訂は、図書館の取り組みや課題を学内に紹介する貴重な機会でもある。図書館の各種委員会などでの検討・報告のほか、全学的な会議などでの報告や図書館内での掲示、ホームページへの掲載が行われている。また、複数の大学では、電子ジャーナルの整備、機関リポジトリの構築、学習支援機能の強化などの図書館の主要課題をテーマとして、学内構成員向けのセミナーやシンポジウム、意見交換会などが行われた。このような取り組みは、図書館の課題とその解決の方向性を広く周

知し、図書館の「理念と目標」、役割をアピールする機会創出としても評価できる。

(2) 図書館（業務・職員）をより広範に理解してもらうために

学内へのアピールは、図書館サービスを通して、学生・教員・職員の評価を高めることが基本であるが、図書館の業務や職員をより広範に理解してもらうためには、図書館の役割、成果のアピールと並行して図書館職員も大学の理念・目標、目指す方向性、大学の仕事全体を理解することも重要である。このような観点からの取り組みとして、図書館若手職員を学内他職種に短期的に異動するような試みもなされている。また、逆に図書館に配属された一般職職員が図書館業務の良き理解者になるよう、館内の初任者研修などで図書館各部門の機能を十分に説明するようなことにも努力がなされている。

また、学長、役員の大学経営陣や関係部局長などの大学幹部が図書館を視察する機会を積極的に作り出す、図書館施設を全学行事や同窓会会合、展示会や諸会議などにも積極的に提供するなどの工夫をしている図書館もある。これらの学内での取り組みには、図書館管理職による大学全体の目標を踏まえたマネジメントと行動力が重要であり、図書館同様のサービスフロントである学務系・研究協力系・情報系・国際系、それら全体を支える総務系・人事系・財務系・施設系を問わない幅広いパイプが不可欠である。

1-2　職員削減への対応策

(1) 業務の見直しや組織・業務体制の再編

多くの図書館が業務の再編に取り組んでいる。それぞれの図書館ごとに業務体制、職員数、人員構成などが異なり、その目的と内容も様々であるが、いずれも自館の業務と体制を見直し、正規職員、再雇用職員、非常勤職員、学生、ボランティア、外部委託などから自館に適した組み合わせを選択している。

また、図書館職員の削減に伴い、部局図書室などの「１人職場」や「係長１人の係」が増加するなどの事態も進行している。これに対し、学内小規模館・室の統合や組織の見直し、受入や目録などのバックヤード業務の集約など、業務と人員の再配置を実施した図書館、あるいは検討中の図書館も多く見られる。

業務見直しや組織・業務体制の再編事例には、業務合理化の観点に加えて、リポジトリや情報リテラシーなどの新規業務要員の確保や強化を目的としたものも多く見受けられる。人材の活用・育成の観点からも必要な取り組みである。

(2)学生パワーの活用

業務を見直す中で、学生アルバイトをより効果的に図書館業務に組み込み、大学院学生の主題知識をサービス向上に活かすような試みが拡大している。学生雇用拡大の契機は、時間外・土日休日開館の拡大、経済支援の観点からの学生アルバイト先の確保、TA(ティーチィングアシスタント)制度の見直しなど大学によって様々であるが、いずれも学内の動きに上手く呼応することで実現し、評価を得ている。

従来から時間外開館などで学生雇用は行われてきたが、現在各図書館が取り組んでいる

学生雇用の拡大は、ラーニングコモンズにおけるチューター、ライティング指導、主題に基づくナビゲーションなど、今まで図書館で十分に対応できていなかったものを拡充する点に特色がある。また、大学の学生協働等の方針に基づいて図書館カウンター業務の一部に活用する事例、学生から図書館ボランティアを募るなどの試みも出てきた。

これらの学生パワーの活用においては、安易な労働力確保の観点からではなく、学生に対する教育的観点からの指導と配慮、学生の能力を図書館サービスの向上と図書館運営の改善に上手く活かす観点が重要である。業務としての責任や安全管理意識などを学生に指導する一方、図書館長との懇談会などを開催し学生の柔軟な発想を汲みあげる機会を持つなどの事例も増えている。

(3)外部委託

他方、昨今の市場化テストなどの動きや管理運営費・人件費の削減方針により、国立大学においても図書館業務を外部委託するケースが増加している。委託の範囲は、土日休日・時間外開館、入館受付・総合案内、目録遡及入力作業などの限定したものから、カウンター業務全般、整理業務全般に及ぶもの、さらには全面的な委託に踏み切る図書館も出てきた。業務委託は、各図書館あるいは大学が、それぞれ業務と業務体制を見直した結果の選択肢のひとつであるが、会員館からは外部委託の有効性や実施にあたっての留意点などを検討することが必要との趣旨の意見が複数出されている。

業務委託を検討するに際しては、まず、図書館のサービス目標の設定と現状の業務分析が前提となる。そのうえで現状のコスト縮減の観点のみならず、委託した場合の結果の評価方法や将来的な専門技能・経験の継承など、総合的・長期的な観点からの検討が必須である。

＜提言＞

(1) 図書館活動成果のアピールと戦略的な取り組み

専任職員の確保には、図書館活動の成果をアピールし、評価を高めることが肝要。
そのためには、大学の目標と方向性に沿った戦略的・重点的な取り組みが重要。

(2) 業務の見直しや組織・業務体制の再編

業務合理化の観点に加えて、新規業務への注力や人材の活用・育成の観点が必要。
多くの試みがなされている学生パワーの活用は、重要。

(3) 外部委託

外部委託の導入には、現状のコスト縮減の観点のみならず、委託結果の評価や将来的な専門技能や経験の継承などの総合的・長期的な観点からの検討が必須。

2　職員採用

2-1 課題

(1)試験採用

平成 16 年度以降、大学図書館職員採用の主ルートは、従前の国家公務員試験「図書館学」から全国 7 地区を単位とする国立大学法人職員採用試験の「事務（図書）区分」に移行し、これによる図書系職員専門試験が開始され既に 8 年が経過した。

アンケート調査には、現行図書系専門試験に対する改善要望が多く寄せられた。地区や大学によって評価が分かれてはいるが、特に地区間格差を指摘する意見が多く出され、そのための試験の全国化、図書系専門試験の一次試験への組込などが要望されている。

(2)選考採用

また、図書系専門試験は、年齢制限がある一方、受験に要する資格や実務経験などは問わないため、それを補完するルートとして、専門的能力を条件とした公募、非常勤職員からの登用など各大学で最適な人材を得るための多様な選考採用が模索されている。

2-2 取り組み状況

(1)試験採用の改善取り組み

図書系専門試験で特に課題となっていた地区間格差に対する改善取り組みとして、平成 24 年度から技術系職員と同様、10 月以降、第一次試験合格者・専門試験受験者の希望に基づき、合格者名簿等を地区外へも提供可能とし、他地区での採用もできるよう改善される運びとなった。

大学図書館受験者が少ない地区においては、試験説明会や司書課程開講大学等への積極的な広報展開が行われている。司書課程の学生実習やインターンシップは、多くの図書館が積極的に受け入れている。図書系専門試験合格者から採用適任者が得られない場合、次項の公募等による選考採用を実施した事例、事務系合格者から一時的に補充した事例もある。また、アンケート調査で課題として挙げられた「受験者/大学側のミスマッチ」を少なくするためには、職場訪問機会の拡大、二次試験(面接考査)を採用予定大学の合同面接とするなど、新規採用候補者との接触機会を増やすための工夫も必要となろう。

(2)選考採用の取り組み

上記の試験採用とは別に、特定の専門能力や職務経験を条件とする図書館職員の公募選考、学内非常勤職員を対象とする試験採用が複数の大学で実施されている。図書系専門試験と同一日程で同一の問題を学内非常勤職員に課して専門性を考査している例、独自の専門試験問題を課した例もある。また、公立図書館から幹部職員を招へいする試みもなされている。

〈提言〉

(1) 国立大学法人図書系専門試験の維持・改善

地区間格差の改善策(平成 24 年度～)の効果を検証、当面は現行枠組み内での改善に努めつつ、現行試験制度の改善の方向性について意見を集約しておく必要。

(2) 多様な選考採用を模索すべき

新卒者中心の現行試験に対して、各図書館のニーズに即応した多様な選考方式の活性化も重要。

3. 能力開発と評価

〈課題〉

図書館職員の専門研修としては、当協会の実施する研修事業のほか、国立情報学研究所、国立国会図書館、筑波大学などが主催する多様な階層別・専門別研修がある。各館は、研修機会の積極的活用に努めることが重要である。また、法人化後、各大学では職員 SD 研修が活発に展開されている。大学院修学研修、海外派遣など、各大学の研修事業に図書館職員の参加を奨励することも重要である。

これらの諸研修については、派遣する側としてその内容や効果についての評価も重要である。地区協会や人材委員会は、諸研修の主催機関に対して、大学図書館の現場ニーズを伝える役割を強化する必要もある。研修成果を業務に活かすことは当然であるが、同時に他の職員にも還元していく姿勢も重要である。

職員各人の日常的な業務成果や図書館専門能力への適正な評価も人材育成の重要な要素であるが、現時点では、各大学で実施されている職員の業績、能力評価システムに、図書系専門の評価を組み込んでいる大学は極めて少数に留まっている。

〈取り組み状況〉

3-1 研修計画と研修参加の活性化

(1)研修ニーズの把握

多くの図書館では、中期目標・計画、年度計画遂行の面から派遣を要する研修事業をチェックするとともに、能力開発、キャリア形成の観点からも職員各自の研修ニーズを把握し、研修計画を策定し、派遣費用を確保している。

職員の研修希望の把握方法として、毎年、職員に受講希望研修などの調書提出を求め、職員への意識付けとしている事例が複数ある。

(2)研修派遣の条件整備

派遣費用の確保、代替要員の確保などに多くの館が苦慮されているが、研修の必要性、研修計画の妥当性が図書館内、あるいは学内的に理解されることが条件整備のポイントとなっている。長期間の研修については、代替要員補充を制度化する大学も出てきた。

(3)研修情報の入手のために

研修情報(開催案内・概要・配付資料など)は、各主催機関が広報・公開に努力されている。最近では、主催者のストリーム配信により遠隔でも同時に受講できる事例や Web 教材による遠隔研修なども増加しているが、毎年全国で数多く開催される図書館職員向けの専門研修の全貌を追いかけるのは容易ではない。

そのような中で、学内・地域を中心に公的機関による研修のほか、有志の研究会も含めた「職員研修サイト」を運営されている大規模大学の事例が注目される。

なお、人材委員会では、総合的な図書館職員向けの専門研修情報の共有を進めるため「人材育成情報発信ウェブサイト(仮称)」構築を検討している。全国的な協力連携が持続的に組織できるかが成否の鍵となる。

3-2 大学院修学研修

法人化後、複数の大学で事務職員の大学院修学研修のための制度が整備されている。図書館関連では、九州大学が大学院ライブラリサイエンス専攻の設置を機に図書館に勤務しながらの修学を可能とする人事制度の整備・実施がなされている。

もともと以前より、休暇を遣り繰りして社会人学生・大学院生として学ぶ、あるいは通信制の大学・大学院で学ぶ図書館職員は数多い。各館においても、大学人事当局に大学院修学支援のための制度整備を求めるなどの取り組みも重要である。

3-3 研修事業の評価、研修成果の還元

(1)研修事業の評価

研修事業の主催機関では、受講者の事後アンケート、講師からの意見などを参考にして、より良い PDCA サイクルを目指した取り組みがなされている。これに加えて、受講者を派遣した図書館、あるいは大学からの評価も加味できるような仕組みを創ることも必要である。地区協会や人材委員会の課題のひとつであろう。

受講者を派遣した館においても、受講の効果を評価し、それを次の研修計画に活かしていくほか、その評価を研修主催機関に積極的にフィードバックし研修企画をより良く盛り立てていくことが重要であろう。

(2)研修成果の還元

研修受講者が、研修内容の報告記事を自館の図書館報に報告する、図書館内での研修成果報告会等で発表する、図書館専門誌に寄稿するなど、研修成果を共有し広く還元するための取り組みは、従前から数多く行われている。また、最近では、受講者が自らのブログに研修報告を掲載し公開する事例も増加している。

3-4 図書館職員の評価、資格認定制度の動向

(1)図書系専門能力の評価

法人化後、各大学では全学事務職員の業績、能力の評価制度を構築・運用している。評価制度は、組織・各人の目標設定と業務実績評価、能力評価、取り組み姿勢の評価を組み合わせる方法が一般的であるが、大規模図書館では、「図書職員のキャリアパス計画」を策定し、専門職としての処遇上の区分と職制上（ライン）の区分を分けることを念頭に、図書系独自の項目を盛り込んだ評価を併用している事例がある。また、全学制度ではないが、職員個人のキャリアや目標・希望を把握するため、図書館独自の試みとして「キャリアデザイン調査」などを実施する図書館も複数出てきている。

今後、図書館専門職員としての処遇などを検討していくためには、さらに図書系専門能力の評価のあり方を模索する必要があろう。そのためには、教育研究活動を支援する多様な専門人材の確保、養成についての学内や全国的な動向に注視する必要がある。

(2)資格認定制度の動向

地区協会の取り組みとしては、中国四国地区協会が「図書・学術情報系専門員資格認定制度」を構築し、平成 18 年度から毎年実施している。講師経験、論文発表、業務貢献などをポイント化し専門員資格認定を行うもので、平成 23 年度では、初級 3 名、中級 1 名、上級 3 名の認定がなされており、平成 23 年 11 月 1 日現在の資格認定者数は、初級 45 名、中級 10 名、上級 3 名となっている。

図書館職員の資格認定制度としては、日本医学図書館協会の「ヘルスサイエンス情報専門員」（平成 16 年～）、特定非営利活動法人大学図書館支援機構による「大学図書館業務実務能力認定試験」（平成 20 年～）、日本図書館情報学会による「図書館情報学検定試験」（公開制移行 平成 22 年～）があり、国立大学図書館職員にも、資格認定を受ける者や認定試験に挑戦する者が出てきた。また、公共図書館の職員を中心とした日本図書館協会の「専門職員認定制度」（平成 22 年度～）も開始されている。国立大学においても、これらの専門職認定の動向を注視すべきであろう。

<提言>

(1) 専門研修の活性化のため、さらに促進すべきこと

各図書館では、ニーズの把握、派遣のための条件整備、事後の評価、成果の還元

主催者側では、遠隔研修など受講形式の多様化、事後評価の反映

図書館コミュニティによる開催情報・研修教材等の共有

(2) 図書系専門能力の評価のあり方、専門職員としての処遇の検討

大学職員の専門化動向を注視しつつ、図書館専門職員のプレゼンスを高める努力が肝要。

4. 流動性の確保

＜課題＞

組織の人員減、固定化は、一般的に停滞の大きな要因となる。本委員会の加盟会員館アンケート調査、図書館管理職・大学人事当局者とのインタビュー調査では、共に図書館職員の学内での孤立、固定化が問題視される結果となった。

これには、多くの大学で進められてきた部局図書館の統合や図書業務の一元化の進行が、図書館職員が多様な環境で経験を蓄積することを阻害してきた一面もある。また、今後さらに正規職員枠が削減され、スタッフがより固定化する図書館が増加していくことも懸念される。従前から、大都市周辺を中心に規模等の制約から独自の職員採用は行わず、専ら近隣大規模大学からの人事交流によって必要な図書館職員を確保してきた機関も数多くある。これらの要因から、大学間における図書館職員の人事交流の重要性は、今後さらに大きくなる。

また、地理的な条件等から人事交流が困難な場合においても、各地区・地域や主題あるいは特定事案に関する図書館間の共同事業、学内の他部署や類縁機関等との連携事業への積極的な参画を促すこと、国立情報学研究所などの長期実務研修に派遣するなど、職員に多様な経験を積ませることは、これまで以上に重要な図書館管理職の役割である。

なお、法人化後の国立大学職員人事は、各大学及びブロック単位が基本となっている。このため、図書館職員の流動性確保、交流活性化のための条件整備、動機づけに関して、これまで以上に各地区協会と地区理事館の果たすべき役割が重要となっている。

〈取り組み状況〉

4-1 人事交流の活性化

(1)人事情報の交換

人事交流に不可欠な各館の人事情報の交換は、必要に応じて図書館・大学同士で行われているほか、地区協会の多くは人事担当者の打ち合わせ会議を定期開催し、人事交流や異動希望、欠員・補充・採用に関する情報の交換を行っている。引き続いて、地区、さらには、全国規模においても人事交流の活性化のために有効な情報交換を進める必要がある

(2)人事交流の活性化に向けて

全国的に、ポストの減少、大学間の人事制度の差異拡大などの阻害要因があるが、関係大学間で相互にメリットが生じる人事交流は、引き続き行われている。図書館管理職には、幅広くアンテナを張り、自館の弱点を補充し職員を活かす機会を増やす努力が求められる。

今回のアンケート調査には、在籍出向の形で大学図書館間の相互実務研修の提案があげられた。短期間でも自館で得られない経験を他館での実務を通じて相互に蓄積するねらいであるとされているが、実現とその成果を期待したい。

また、地元の公共図書館との人事交流を試みられる例が出てきた。大学としての戦略に沿った新たな試みであろう。

(3)学内人事交流

アンケート調査では、学内での人事交流の必要性、有用性についても多くの意見が出された。図書系若手職員を学内異動し他職種を経験させる試みも数大学で実施されている。大学の他職種の仕事の進め方を体験するほか、図書館と図書館業務を外から見直す良い機会となることが期待される。

特に小規模大学等においては、図書系職員を独自に採用せず、 学内人事異動で一般職員を図書館に配置することが多い。業務の継続性、専門性の観点から課題もあるが、新鮮な視点から業務改善に大きく貢献する事例も報告されている。各大学の事情と図書館の状況・課題などに応じた、短期的、柔軟な人事配置と将来の図書館を担う人材確保を想定した長期的な視点の双方を組み合せる必要もあろう。

4-2 図書館間共同事業の活性化

(1)共同事業への参画

大学図書館間の共同事業として、本協会の委員会が組織する小委員会やWG活動、地区協会や地区・県レベルの国公私立の図書館協議会のもとに組織されるもの、日本医学図書館協会などの主題別協議会の活動、地域や主題などによる特定大学間のコンソーシアムなど、多彩な活動が展開されている。さらに、特定事業に焦点を絞った全国的事業として、大学図書館コンソーシアム連合JUSTICE(電子ジャーナル)、DRF(機関リポジトリ)などがある。

これらの共同事業には、それぞれ活動方式などに特色がある。大多数の会員館は、大学の事情・課題や時機に応じて、これら共同事業に何らかの形で参画している。

(2)新たな共同事業の必要性

大学図書館コンソーシアム連合 JUSTICE は、国公私立大学図書館協力委員会と国立情報学研究所 (NII) との間で締結された「連携・協力の推進に関する協定書」(平成 22 年 10 月)の趣旨に沿って設置された。この協定書には、電子ジャーナルのほか、「機関リポジトリを通じた大学の知の発信システム構築」「電子情報資源を含む総合目録データベースの強化」「学術情報の確保と発信に関する人材の交流・育成」「学術情報の確保と発信に関する国際連携」が掲げられている。

アンケート調査では、大学図書館の実質的な国際連携推進のために長期にわたって日本の顔となる常設グループの設置とそれを担う国際トップランナーの育成、同様の趣旨で情報技術に関するトップランナーグループ設置と人材の育成、研修システム全体を再構築するための国公私立大学を横断する検討組織、教員との連携・協働や情報リテラシー教育・教材開発支援など、新たな多くの共同事業の必要性が提案された。今後、上記協定の趣旨を活かした共同事業の多彩な展開が期待される。

4-3 実務研修の活用・活性化

図書館職員の実務研修としては、まず、国立情報学研究所実務研修があげられる。「国立情報学研究所における実務を経験することにより、高度の学術情報システムの環境に対応しうる知識と技術を修得し、学術情報流通基盤整備の中心的役割を担う」ことを目的としたもので、受入期間は１年以内の個別調整と柔軟である。その他にも、大規模大学図書館が近隣大学図書館職員の実務研修を定期的に受け入れる、リポジトリ実務体験のため短期間の実務研修の受入、私立大学や海外図書館に職員を派遣する、地域の公共図書館との間で実務研修員を相互交換するなど、多様な事例がある。

＜提言＞

⑴人事交流の活性化

大学図書館間の人事交流の活性化とそのための条件整備が肝要。

人材供給と図書館職員のキャリア形成に地区協会と地区理事館の果たすべき役割は重要。

⑵共同事業への積極的な参画、実務研修の活性化

「連携・協力の推進に関する協定書」の趣旨に基づく共同事業、戦略的な要員の育成

参考資料

・「第４期科学技術基本計画」（H23.8 閣議決定）
http://www.mext.go.jp/a_menu/kagaku/kihon/main5_a4.htm

・「学士課程教育の構築に向けて」（H20.12 中央教育審議会答申）
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1217067.htm

・「大学図書館の整備について（審議のまとめ）－変革する大学にあって求められる大学図書館像－」（H22.12 科学技術・学術審議会 学術分科会 研究環境基盤部会 学術情報基盤作業部会）
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/gijyutu/gijyutu4/toushin/1301602.htm

・「大学図書館における先進的な取り組みの実践例－大学の学習・教育・研究活動の質的充実と向上のために－」（H23.12 文部科学省研究振興局情報課）
http://www.mext.go.jp/b_menu/shuppan/sonota/attach/1314099.htm

図書館職員の人事政策課題について（提言）【概要】

（平 24.3 国立大学図書館協会人材委員会）

「第４期科学技術基本計画」（平成 23 年 8 月）
・研究情報基盤の強化に向けた取組を推進
→機関リポジトリ、電子ジャーナル等

「学士課程教育の構築に向けて」（平成 20 年 12 月）
・学士課程教育環境の改善取組
→ラーニングコモンズ、情報リテラシー教育

大学職員＝教育研究活動を支援する専門人材の確保・養成の重要性

「大学図書館の整備について（審議のまとめ）」（平成 22 年 12 月）
・大学図書館職員の新たな専門性の確立と養成について提言

求められる専門性と図書館専門職員の確保・養成の枠組み

◯国立大学が教育・研究活動を推進していくためには、大学図書館による学術情報基盤の整備が不可欠であり、そのためには専門性を有した図書館専門職員の確保が課題となる。

◯大学図書館の活動をになう図書館職員を確保するとともに、専門性を持った人材を養成することを目的に、４つの課題について取組状況を概観し、国立大学図書館が取り組むべき事柄とその方向性を示す。

提言１：図書館専任職員の確保

(1) 図書館活動成果のアピールと戦略的な取り組み
専任職員の確保には、図書館活動の成果をアピールし、評価を高めることが肝要。
そのためには、大学の目標と方向性に沿った戦略的・重点的な取り組みが重要。

(2) 業務の見直しや組織・業務体制の再編
業務合理化の観点に加えて、新規業務への注力や人材の活用・育成の観点が必要。
多くの試みがなされている学生パワーの活用は、重要。

(3) 外部委託
外部委託の導入には、現状のコスト縮減の観点のみならず、委託結果の評価や将来的な専門技能や経験の継承などの総合的・長期的な観点からの検討が必須。

提言２：職員の採用

(1) 国立大学法人図書系専門試験の維持・改善
地区間格差の改善策（平成 24 年度～）の効果を検証、当面は現行枠組み内での改善に努めつつ、現行試験制度の改善の方向性について意見を集約しておく必要。

(2) 多様な選考採用を模索すべき
新卒者中心の現行試験に対して、各図書館のニーズに即応した多様な選考方式の活性化も重要。

提言３：能力開発と評価

(1) 専門研修の活性化のため、さらに促進すべきこと
各図書館では、ニーズの把握、派遣のための条件整備、事後の評価、成果の還元
主催者側では、遠隔研修など受講形式の多様化、事後評価の反映
図書館コミュニティによる開催情報・研修教材等の共有

(2) 図書系専門能力の評価のあり方、専門職員としての処遇の検討
大学職員の専門化動向を注視しつつ、図書館専門職員のプレゼンスを高める努力が肝要。

提言４：流動性の確保

(1) 人事交流の活性化
大学図書館間の人事交流の活性化とそのための条件整備が肝要。
人材供給と図書館職員のキャリア形成に地区協会と地区理事館の果たすべき役割は重要。

(2) 共同事業への積極的な参画、実務研修の活性化
「連携・協力の推進に関する協定書」の趣旨に基づく共同事業、戦略的な要員の育成

国立大学図書館協会人材委員会による関連調査

図書館組織及び人事政策に関するアンケート調査（H22.1）
　調査結果の概要（H22.3）
　調査集計結果
　調査票

図書館職員の人事政策課題について（検討資料）（H23.3）
　検討資料に対する意見の概要（H23.5）
　検討資料に対する会員館からの意見一覧

図書館組織及び人事政策に関するアンケート調査結果の概要
（平成 22 年 3 月　人材委員会）

社会の高度情報化が進展する中、国立大学図書館は、法人化の第1期中期計画期間を通じて大学教育及び大学活動に対する社会的要請の変化に対応し、図書館機能の高度化と図書館サービスの多様化を進めてきた。しかし、一方では、大学全体の管理運営費・人件費の削減が厳しく求められ、図書館においても経営の効率化とともに専任職員の削減が進み、「専門性を有する人材の養成・確保」が共通の大きな課題となっている。 注 1）

このような状況を受けて、平成21年度、人材委員会では、法人化後の図書館組織とその人的基盤の変化及び各大学における図書館職員の人事政策に関わる現況を把握し、今後の国大図協としての対応方策を検討することを目的として、協会加盟館へのアンケート調査を実施した。

調査集計は別紙にまとめたが、以下、調査結果の概要を報告する。

注 1）「文部科学省学術情報基盤実態調査」（http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/001/index20/1286251.htm）

Ⅰ. 調査期間・回答状況

平成 22 年 1 月 5 日付調査依頼「図書館組織及び人事政策に関するアンケート調査について」

回答期日: 平成22年1月29日　　回答率98%（加盟91館、回答館89館）

一部の設問に対して回答いただけなかった館があるが、そのまま集計した。

Ⅱ－1. 図書館組織・機構の見直し状況

法人化後、加盟館の8割近くが、図書館組織・機構の見直しを実施している。その内容は、情報関連組織との統合、法人本部直属の全学組織への変更、本館・分館制の見直し・廃止、大学統合による新体制構築、これらに基づく図書館名称の変更、事務組織の再編等々である。

この結果は、法人化直後の平成16年度に「経営問題委員会」が実施した「国立大学法人の図書館経営に関するアンケート」の結果、「組織改革を「実施」、「進行中」「検討中」までを含め、約79%」とほぼ符合するが、組織改革の内容は、より多様なものとなっている。すなわち、前回の方向性は、「統合・集約」が主であったのに対し、本調査では、地区・部局ごとに図書館を並置、大学本部に企画部門を設置など、法人化時の機構改革の再見直しも多数回答されており、今なお、流動的である状況が読み取れる。

Ⅱ-2. 図書館長

法人化後、館長選考方法を変更した大学は、47 大学(55%)、具体的な選考方法は、「学長指名」が 64 大学(71%)である。学長が指名する者としては、「理事・副学長の兼務」が 32 大学で、学長指

名の半数であった。数値的には、前記の平成 16 年度調査の「学長指名」66%、「理事・副学長の兼務」28 大学と大きな変動はなかった。副館長の設置についても、前記調査の 24%から 29% (25 大学)に微増し、副館長に事務職員を充てる大学が 1 から 4 に増加したが、その役割等を含めると特段の変化は見られない。

しかし、組織見直しと同様、図書館長の選考・指名においても、この期間中の再見直しや今後の変更予定を記載する回答も散見され、評価が定まらない状況も見て取れる。

Ⅱ-3. 図書館所管の事務組織

法人化前、事務長制もしくは課制であった中小規模大学では、該当 53 館のうち、約6割の 31 館が改組している。部局事務から大学本部への変更が多く、「事務長制から課制への改組」が多数を占めた。「事務長制あるいは課制から室などの組織に変更」と図書館事務組織の格下げも散見される。(4 館)

法人化前、図書館単独の部課長制であった大学では、該当 37 館のうち、「改組していない」は、6 館 (七大学のうちの 4 館、その他 A 規模大学 1 館、B 規模大学 1 館)、残り8割以上の 31 館が改組している。中小規模大学と同様、部局事務から大学本部への位置づけの変更が多く、情報基盤全般を扱う「学術情報部」などへの改組、研究協力系、学務系などの部への編入が進んだ。

また、ほぼ半数の組織でいわゆる「グループ制」が導入されたが、その内容は様々であることが推察できる。

Ⅲ-1. 図書館職員数

「文部科学省学術情報基盤実態調査(H20)」に示されたとおり、専任職員の削減が進んでいる。平成 15 年から平成 21 年の6年間に、315 人、約 15%の減少となっており、大学規模、地区を問わない共通の現象である。一方、臨時職員数は、241 人、約 14%の増となっているが、大学規模、地区によって増減にバラツキがある。統計作成上の要因(例えば、時間外開館要員の学生数を計上するか否か、短時間雇用の増加など)、外部委託化による直接雇用の減少などの影響が考えられ、さらに精査が必要である。

職務別には、専任職員の「整理」従事者が 87 人、3割以上の減、「参考」従事者が 40 人、2割以上の減となっており、ともに上記の専任職員の減少率 15%を上回っている。従来専門性が求められるとされてきた職務の要員が著しく減っていることとなるが、「参考」については、係の統合や「その他」従事者(23 人の増加)への計上数との兼ね合いなど、さらに精査が必要である。

図書専門試験合格者数とその割合は増加しており、庶務・会計などを含む職員数全体の半数近くに上昇している。注 2) ただ、その割合は、大学規模、地区によってかなりの凸凹がある。

注 2) 図書館専門試験合格者の推移

S41	専任職員数 2,384	専門試験合格者数	198	その割合	8.3%	調査開始
S58	専任職員数 2,743	国家公務員試験合格者数	522	その割合	19.0%	
S63	専任職員数 2,600	国家公務員試験(図書館学)合格者数	548	その割合	21.1%	
H 5	専任職員数 2,481	国家公務員試験(図書館学)合格者数	684	その割合	27.6%	

H10 専任職員数 2,336　国家公務員試験(図書館学)合格者数　764　その割合　32.7%
H15 専任職員数 2,082　国家公務員試験(図書館学)合格者数　772　その割合　37.1%
H20 専任職員数 1,808　国立大学法人等職員採用試験(事務系(図書))合格者数
852　その割合　47.1%
文部科学省「大学図書館実態調査結果報告」「学術情報基盤実態調査結果報告」の各年度版による

Ⅲ-2. 図書館職員の補充、採用状況

平成 15～20 年度の6年間の欠員発生数 (638 人)に対して、約 75%(465 人)が補充、約 25%(155 人)が不補充となった。(合計は一致しない。) この不補充率は、国家公務員時代の定員削減 注 3) の2．7倍であり、未曾有の規模で不補充が進行している危機的な状況にあるといえる。

注 3) H11 図書館組織・機構特別委員会のアンケート調査結果
H8　欠員発生数 103　補充数　95
H9　欠員発生数 124　補充数 112
H10 欠員発生数 132　補充数 119　　H8-H10 平均不補充率 9.2%

欠員は、ほぼ半数が新規採用(52%)、その他、大学間の人事交流(25%)、学内異動(19%)によって補充されている。新規採用(222 人)では、図書系専門試験合格者(192 人)、図書系以外の合格者(21 人)のほか、公募等(9 人)が法人化後の新たな選考方法として注目される。

図書系職員採用専門試験への評価としては、「合格者名簿から適任者の選考が困難な場合がある」(23) が「合格者名簿から適任者の選考ができている」(32) とする回答の2／3を超えており、法人化以降の現行図書系専門試験の見直しも検討すべきであると思われる。

職員確保のための取り組みとしては、職員数確保の学内アピール、公募、人事交流による職員確保のほか、大学図書館の業務案内、図書系職員採用試験の広報強化が行なわれている。

Ⅲ-3. 業務委託等の状況

職員の削減を補填する、業務委託、派遣職員雇用の現況を対象業務の面から調査した。

業務委託(74 大学 83%)の対象業務は、一般的な清掃・警備・製本・施設管理・資料配送などに加えて、「土日休日開館」(23)、「時間外開館」(18)、「資料電子化」(15)、「目録遡及入力」(13)などである。また、派遣職員の雇用(28 大学 31%)は、「カウンター業務」(15)、「目録遡及入力」(10)、「目録業務」(9)、「文献複写業務」(8)であり、これらの外部委託が図書館固有業務にも幅広く拡がっている状況が確認された。

また、業務委託と同数の館(74 大学 83%)が学生を雇用し、「時間外開館」(67)、「土日休日開館」(55)、「カウンター業務」(34)、「書架管理」(16)、「案内」(14)など、その大部分は図書館固有業務に従事させており、「参考業務」「選書」「セミナー講師補助」「絵本読み」など、学生の能力を積極的に活用する姿勢がうかがえる。

ボランティアの導入館(16 大学 18%)は少数であるが、「障がい者利用支援」「対面朗読」「点訳」「貴重資料説明ガイド」「イベント企画」など、図書館サービスの幅を拡げる役割を果たしていることが推察できる。

Ⅳ. 図書館職員の育成･処遇

設問③「図書館職員の育成のため、有効と考えられるもの」への回答は、以下の順となった。

「大学図書館間の人事交流の活性化」（58)、「図書館専門スタッフとしての位置づけ、制度設計」(46)、「学内他職種の経験」(39)、「図書館職員としての目標管理･能力評価制度」(31)、「国内外への出向･長期研修」(31)、「地域･地区における共同･連携事業の活性化」(25)。この回答分布は、大学規模別、地区別でも大きな差はない。

これらの図書館職員の育成のための諸方策に関して、現実の人事状況は厳しいものがある。すなわち、設問④「図書館職員の学内他職種との人事交流」は、74%が「交流なし」(67、「その他」回答を除くと 85%)、設問⑤「他大学図書館との人事交流」では、27%が「人事交流は行なっていない(法人化後実績なし)」(24、「その他」回答を除くと 30%)、設問⑥「図書館職員としての目標管理、能力評価制度」では、63%が「必要は感じているが、実現していない」(57、「その他」回答を除くと77%)という現状にある。

設問⑦「図書館職員の位置づけ、処遇について」では、「専門職スタッフとして処遇枠の拡大」(58)が大学規模別、地区別を通じて多数回答となった一方、「特定職種の専門職化･固定化は困難」(29、このうち C･D 規模大学が 19)とする悲観的な回答も多く選択された。

設問⑧の自由記述には、多くの真摯なご意見をいただいた。本調査に含めなかった事項としては、「幹部職員の養成」が喫緊の課題として提起されている。

図書館組織及び人事政策に関するアンケート調査集計

平成22年3月
人材委員会

Ⅰ　回答状況

加盟館数	91
回答館数	89
回答率	97.8%

回答内訳	(規模別集計)					(地区別集計)							
	A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
回答館数	18	17	26	25	3	7	7	15	12	12	15	10	11
加盟館数	18	17	26	25	5	7	7	15	14	12	15	10	11
回答率	100%	100%	100%	100%	60%	100%	100%	100%	86%	100%	100%	100%	100%

Ⅱ-1. 法人化を機にあるいは第1期中期計画期間中に実施された貴学の図書館組織・機構の見直しについて

(見直しの状況)

内容	選択数	選択数/回答館数
図書館名称の変更	17	19%
学内的な位置づけ変更	17	19%
図書館組織(本館分館制度等)の見直し	18	20%
図書館事務組織の再編	61	69%
その他の組織機構上の見直し	14	16%
図書館組織は従来どおり	20	22%

(規模別集計)					(地区別集計)							
A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
1	8	4	4	0	2	1	3	1	3	1	5	1
1	6	6	4	0	1	2	2	1	2	2	6	1
9	4	4	1	0	2	1	4	2	2	3	2	2
14	14	16	16	1	5	4	10	6	9	8	10	9
4	4	2	4	0	2	1	2	2	2	0	3	2
2	1	7	8	2	1	2	3	5	2	5	0	2

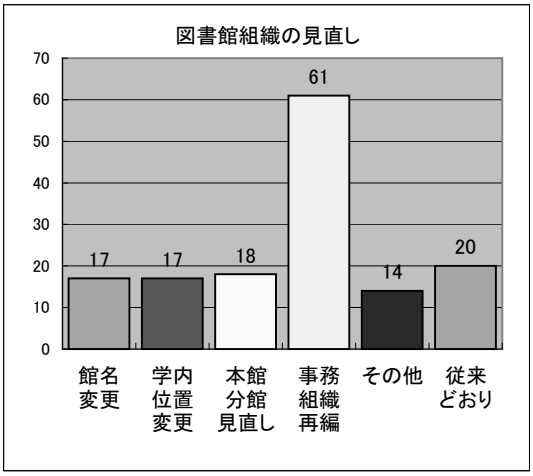
(その他の組織機構上の見直し内容)

部局図書館の一部について、名称変更や統廃合を行った。
図書館事業の企画部門を本部企画部に、実務部門を各図書館(関連部局組織下)に分けた。
法人化前の事務部門は本部事務の1部門制だったが、法人化の際に館長の下に事務担当の副館長(部長級)を設け、独立した部局と図書館事務部(2課)から学術情報部情報サービス課の1課に変更
H16.11図書館とﾒﾃﾞｨｱｾﾝﾀｰを担当する学術情報部を新設，その後H18.3に図書館・メディアセンターを統括する部長のポストを廃止し，図書館は事務課，メディアセンターは事務室を置いた。
平17～18年度全学的に検討しまとめた「附属図書館あり方懇談会報告書」(平成19年3月)で示した方向性で見直しを実施してきた。
係制から司書制に変更。専門員を統括司書、係長を主任司書、係員を司書に変更
学術情報拠点長がCIO(情報化総括責任者)を兼務
図書館事務部を事務局に編入改組して，学術情報課を設置(情報処理ｾﾝﾀｰ含む)
総合メディア機構
チーム制の導入
H17.10　3大学統合による3館体制の発足
部課長制を解体し図書館を総合情報基盤機構に組み込んだ。

(図書館の名称変更・位置づけ変更)

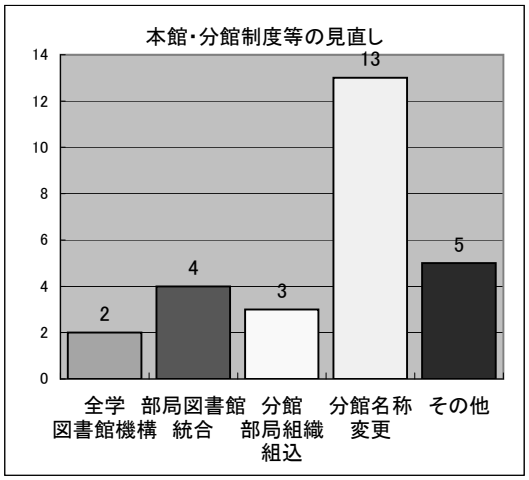
「附属図書館」を単に「図書館」とした回答(10館)と情報関連組織と統合したことによる名称変更を回答した館(5館)　が主な内容。

図書館の位置づけに係る回答としては、「情報関連組織との統合」(3館)、「大学情報機構等の下に組込み」(3館)、「理事室の下に組込み」(1館)、「大学設置から地区・部局設置に」(1館)であった。その他には、事務組織の再編・改組を挙げられた回答が目立った。



(本館・分館制度の見直し)

内容	回答数
全学図書館の包摂・連携組織立ち上げ	2
部局等の図書館を統合	4
分館等を関連部局組織に組替	3
分館名称を変更	13
その他	5



(本館・分館制度 その他の見直し内容)

本館＋3分館体制を4図書館(総合、生命科学、理工学、外国学)体制とした。
総合図書館の設置
保健学科分室を医学部分館へ統合した
本館・分館制度を解消し、全館を並列(イーブン)の位置付けとした。
大学統合、本館・分館とした。

Ⅱ-2 図書館長

① 選考について

内容	回答数	選択数/回答館数
図書館長の選考方法を変えた。	47	55%
図書館長の選考方法は変わらない。	39	44%

（規模別集計）					（地区別集計）							
A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
11	8	15	13	0	6	5	6	5	4	8	6	7
6	9	10	12	2	1	2	9	7	7	6	4	3

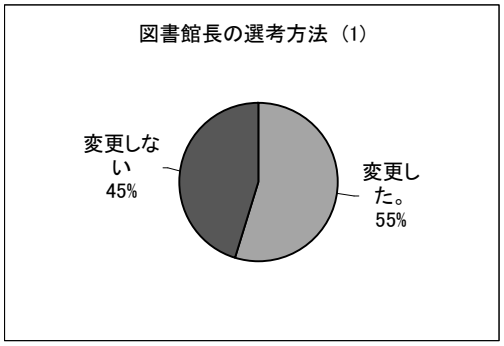
② 選考方法について

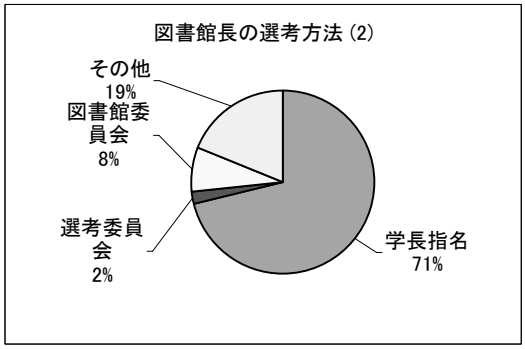
内容	回答数	選択数/回答館数
学長指名	64	71%
全学的な選考委員会が候補者を推薦	2	2%
部局等から推薦を受け、図書館委員会等で選挙	7	8%
その他の方法	17	19%

（規模別集計）					（地区別集計）							
A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
10	12	20	17	1	7	4	12	8	6	7	8	8
1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0
3	2	2	0	0	0	0	1	2	1	1	1	1
5	3	3	5	1	0	3	2	1	4	4	1	2

（その他の館長選考方法）

関係部局長に候補者の推薦を求め、推薦された候補者を参考に教育研究評議会の議を経て学長が選考する。
決定した候補者を学術情報基盤機構長に報告し，機構長は，候補者を学長に推薦する。
H16．4．1～H20．3．31は理事・副学長が兼務、H20.4.1以降は、専任教授のうちから理事の推薦により学長が任命
各図書館を所掌する部局により異なる。
部局長会議で選考委員会を立ち上げ、部局長経験者を選考
本学の専任教授の内から、学内共同教育研究施設等人事委員会の意見を参考にして、学長が選考する。
教育研究評議会の推薦に基づき学長が任命する。
部局等から館長適任者の推薦を受け、学長が館長候補者を選定する。
役員会の議を経て選ばれた候補者を学長に推薦する
組織運営規則に規定（大学院共生科学技術研究院長が兼務する）。
教育研究評議会の議を経て学長が任命する。
教授会で決定
教授会で選挙し、選ばれた候補者を学長に推薦する。
教授会において単記無記名投票を行い決定する。
学長が、図書館長候補者を教授会構成員の教授から教授会構成員の選挙により選出させ、図書館長として選考する。
教授会における選挙により選出する。
(大学共同利用機関)館長が専任教授を指名する。





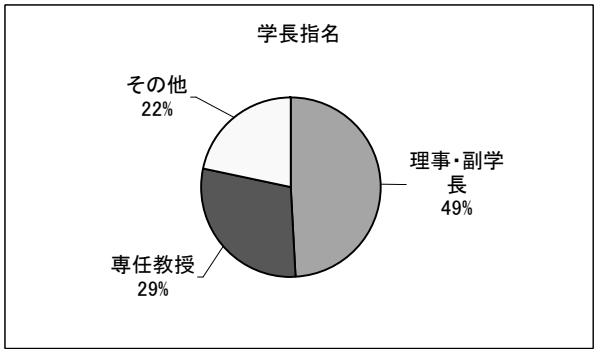
（学長指名）

内容	回答数	選択数/回答館数
理事・副学長が兼務	32	49%
専任教授を指名	19	29%
その他	14	22%

（規模別集計）					（地区別集計）							
A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
7	6	11	8	0	5	2	4	1	6	5	6	3
2	5	4	7	1	1	0	6	3	2	2	1	4
1	1	7	6	0	1	2	3	4	0	2	1	2

（その他の内容）

H16/4 理事・副学長が兼務 H17/4 担当理事の推薦に基づき専任教授を指名 H22/1 図書館担当副学長を設置、館長兼務
委任教授を指名
各学部から教授会の議を経て適任者を推薦
学長が研究教育評議会の意見を聴いて行う。
教育人間科学部の教授から選出
教員規程が適用される国立大学法人○○大学の理事又は職員のうちから指名し，任命する。
現在は副学長兼務。昨年度までは専任教授。今後は未定。
専任教授のうちから選考し、教育研究評議会の了承を得る
全学的な選考委員会を設置し、館長候補者を3名選出した後，学長が3名の中から指名。
附属図書館を適切かつ効果的に運営することができる能力を有する者のうちから選考する。
部局等から教授を候補者として推薦し、その中から学長が指名する。
平成22年4月1日から改正予定
本学の教授のうちから教育研究評議会の議を経て、学長が選考する
理事ではない副学長が兼務
理事又は教員のうちから学長が指名
理事又は副理事が兼務



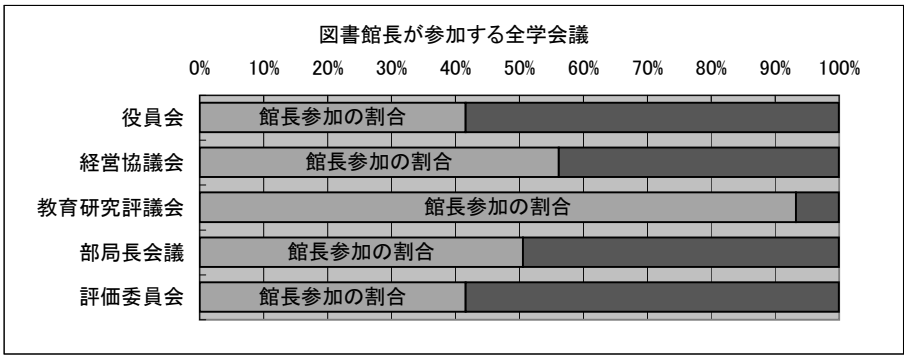
③ 図書館長が参加する全学会議

全学会議名	回答数
役員会	37
経営協議会	50
教育研究評議会	83
部局長会議	45
評価委員会	37
その他の全学会議	42

（規模別集計）					（地区別集計）							
A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
7	6	12	12	0	6	4	7	3	6	4	4	3
8	7	19	15	1	6	6	10	6	6	9	4	3
16	16	26	25	0	7	7	14	12	11	13	8	11
12	10	16	7	0	2	4	8	7	6	6	6	6
9	7	15	6	0	3	3	9	3	6	4	5	4
9	8	9	14	2	5	3	5	4	5	7	6	7

（その他の全学会議名） 多くあげられたもののみ

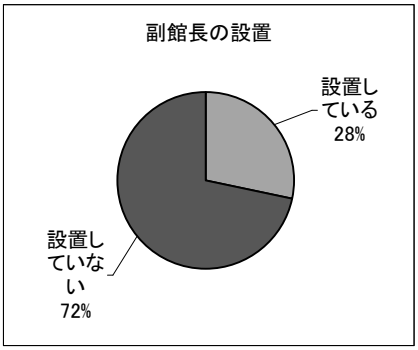
施設マネジメント委員会
財務委員会
将来計画委員会
情報セキュリティ委員会
大学運営会議
教育(教務)委員会
広報委員会
学長選考会議
教授会
図書館委員会



④ 副館長の設置

内容	回答数
副館長を設置している。	25
副館長を設置していない。	63

（規模別集計）				
A	B	C	D	その他
13	4	5	2	1
5	13	21	23	1



⑤ 副館長の設置状況

内容	回答数
副館長職には、教員を充てている。	22
副館長職には、事務職員を充てている	4
副館長は、複数名を置いている。	9
その他	4

（その他の内容）

H16. 4. 1～H20. 3. 31 理事・副学長が館長を兼務していた時期は、館長の職務を助けるため、教員1名を副館長に充てていた。
H20.4.1以降、館長が、専任教授のうちから理事の推薦により学長が任命するようになってからは副館長を置いていない。ただし、副館長を置くことができるという規定は、管理学則内に存続している。

20/3まで 図書館部長 20/4から 副図書館長
副館長を置くことができるとなっているが、現在は不在である。
副拠点長（医学図書館担当）、副拠点長（情報基盤センター担当）、副拠点長（医学情報センター担当）を置いている。

⑥ 副館長の役割

内容	回答数
館長補佐	19
学内各館の運営責任者	11
図書館事務方の責任者	4
その他	4

（その他の内容）

附属図書館〇〇分館の分館長として，附属図書館〇〇分館の業務を掌理する。
副館長は各図書館の館務を掌理し、重要事項については館長と協議の上、処理する。
各学部の責任者

Ⅱ-3 図書館所管の事務組織について

① 【法人化前、事務長制もしくは課制であった館】事務組織の改組

内容	回答数	選択数/回答館数
改組を実施した。	31	58%
改組は実施していない。	22	42%

（規模別集計）					（地区別集計）							
A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
0	3	14	13	1	5	3	2	3	5	6	3	4
0	2	8	10	2	1	1	5	5	1	6	1	2

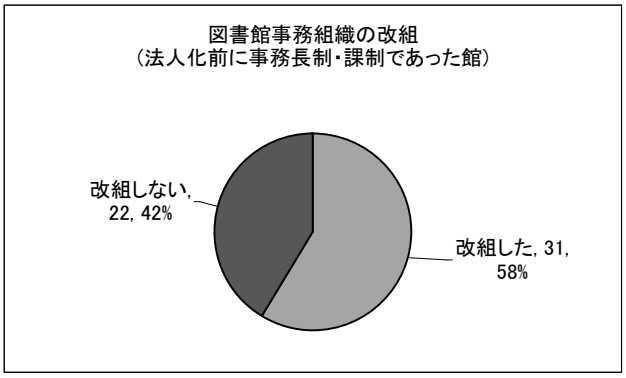
② 【法人化前、事務長制もしくは課制であった館】改組の内容

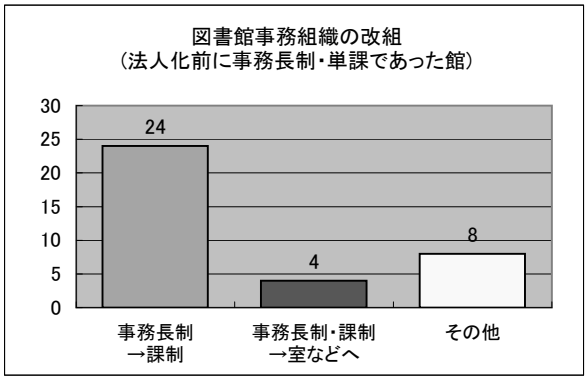
内容	回答数
事務長制から課制(準じる組織を含む)への変更	24
事務長制あるいは課制から、室などの組織に変	4
その他	8

（規模別集計）					（地区別集計）							
A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
0	2	12	10	0	4	2	2	3	3	5	2	3
0	0	1	3	0	2	0	0	0	2	0	0	0
0	1	3	2	1	0	1	0	1	1	1	1	2

（その他の内容）

課制からグループ制に変更した。
事務長制から学内の情報に関連した所掌事務を包括した課制とした
総合情報メディアセンターの事務も所掌することになった。
学内情報化推進に関する事務担当部署（情報化推進室）を学術情報課に設置した。
図書館単独組織から事務局の中に配置された。
研究支援・国際協力担当を含めて、図書情報課から学術図書情報課へ組織再編を行った。
3係から2係に変更した。
図書館を所管する課を廃止し、課の下に図書館担当のグループを配置した。





③ 【法人化前、図書館単独の部課長制であった館】事務組織の改組

内容	回答数	選択数/回答館数
改組を実施した。	31	84%
改組は実施していない。	6	16%

（規模別集計）					（地区別集計）							
A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
13	11	5	2	0	1	2	8	3	6	1	6	4
5	1	0	0	0	0	1	0	1	1	2	0	1

④ 【法人化前、図書館単独の部課長制であった館】改組の内容

内容	回答数
図書館事務組織を、法人本部の理事室などに組	2
図書館所管の部課等組織の名称変更	16
図書館を所管する課・室などを増やした。	4
図書館を所管する課・室などを減らした。	9
学術情報部などへの改組	20
単独事務部を廃止し、学務系等の部等組織の中に組込	4

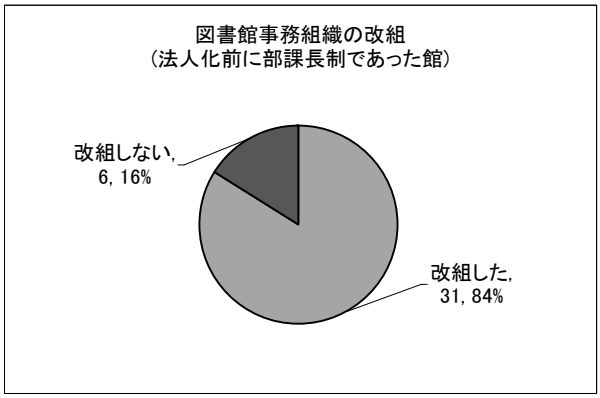
（規模別集計）					（地区別集計）							
A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
8	7	0	1	0	1	1	3	1	4	0	3	3
3	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1
2	6	1	0	0	0	1	3	0	2	0	3	0
7	8	4	1	0	0	1	3	3	5	0	5	3
0	3	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	1

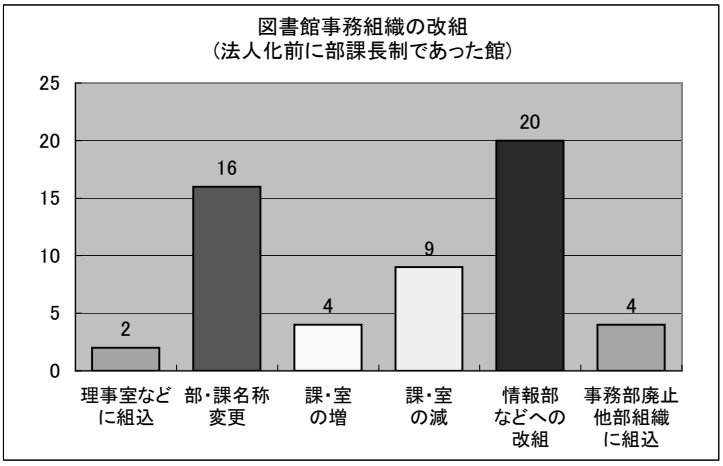
（図書館所管課・室増の内容）

学術情報整備室を新設し、係体制を廃止した。
法人化前の1部2課体制から、H16/4 1部2課5グループ制に、H18/4 1部3課3グループ制に、H20/4 部課組織の廃止、3グループ制にそれぞれ改編。また、H17/4に研究開発室設置。
本部に図書館・ITの企画を担当する課を設けた。
eリソースサービス室、資料整備室、文系合同図書室（室長は専門員が兼務）

（図書館所管課・室減の内容）

1部2課体制を廃止し、本館は1課体制にし、分館は当該学部に所属とした。
情報システム課が廃止となった。（3課から2課となった）
2課から情報サービス課1課に変更
2課を1チームにまとめた。
H16.11図書館とﾒﾃﾞｨｱｾﾝﾀｰを担当する学術情報部を新設，図書館事務部長を学術情報部長とした。その後H18.3に学術情報部を解体し，部長ポストを廃止，図書館は事務課，メディアセンターは事務室を置いた。
2課制から1課制となった
事務部制を廃止して、1課2課長体制を課を廃して1副館長・グループ制にした
1部2課を1課へ





⑤ いわゆる「グループ制」の導入について

内容	回答数
導入した	43
導入していない	45

（規模別集計）					（地区別集計）							
A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
7	11	12	13	0	4	5	7	3	6	6	7	5
11	6	14	11	3	3	1	8	9	6	9	3	6

⑥　グループ制の内容について

内容	回答数
係を廃止して、課全体を1ないし数グループに	28
係を残したまま、同一系統業務の複数係をグループ化	10
その他	5

（規模別集計）					（地区別集計）							
A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
6	9	5	8	0	2	4	3	1	4	3	7	1
1	1	4	4	0	1	0	3	0	2	3	0	4
0	1	3	1	0	1	1	1	2	0	0	0	2

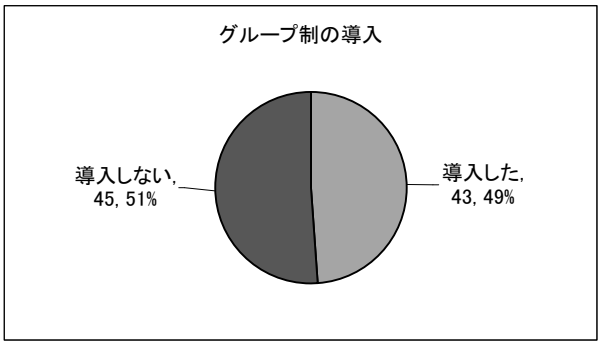
（その他の内容）

従来の業務を「主担当」として，業務繁忙時は総力体制で臨めるグループ化とした
実質的には名称変更のみ。
係を廃止し、新たに1係2グループに再編した、更に平成21年度にグループ制を廃止し1係及び専門職員を配置する形に改めた。
グループ制を導入したが意味が無かったためすぐ元に戻った。
係単位から主担当単位制にした

⑦　グループ制導入の目的

内容	回答数
学内の事務体制の見直しにより導入	36
学内の見直しとは別に、図書館の独自判断で導入	4
機動的、柔軟な業務体制を構築するため	28
係員が減り、係組織が機能しないため	6

（規模別集計）					（地区別集計）							
A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
6	9	10	11	0	4	5	6	3	5	3	6	4
1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	2	1	1
5	6	5	12	0	4	4	3	0	4	4	5	4
3	2	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	2



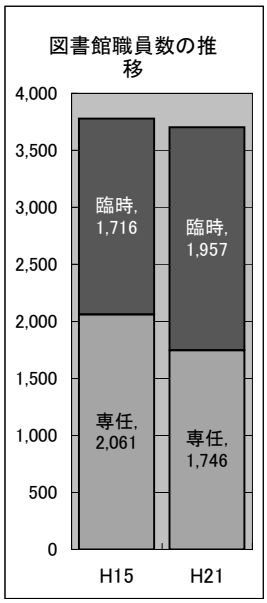
Ⅲ-1 職員について

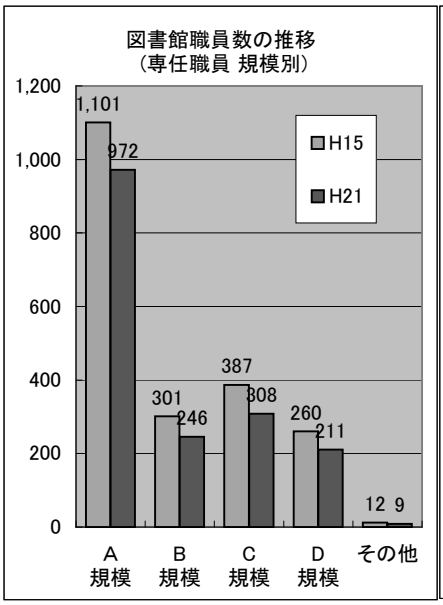
①	区分	H15.5 現員	H21.5 現員	増減数	増減率
図書館・室職員総数	専任	2,061	1,746	−315	−15%
	臨時	1,716	1,957	241	14%
	計	3,777	3,703	−74	−2%

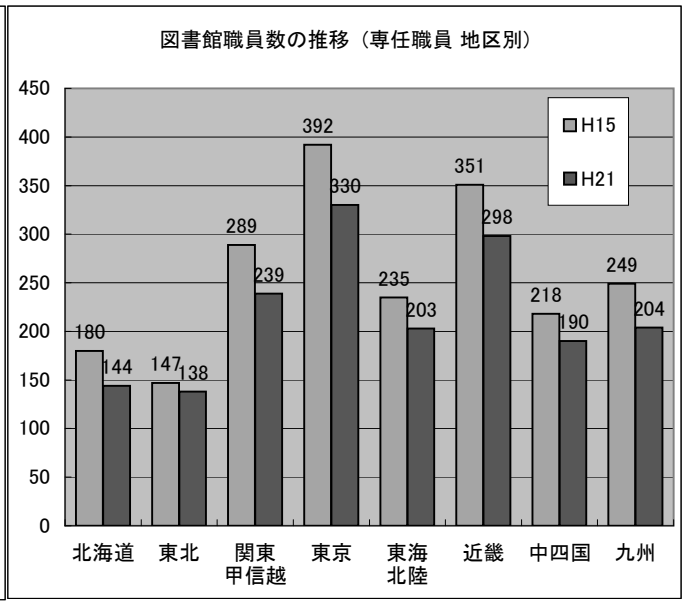
（規模別増減数）					（地区別増減数）							
A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
−129	−55	−79	−49	−3	−36	−9	−50	−62	−32	−53	−28	−45
176	−10	33	39	3	8	36	−1	39	80	84	0	−5
47	−65	−46	−10	0	−28	27	−51	−23	48	31	−28	−50

専任職員数	（専任職員数　規模別）					（専任職員数　地区別）							
	A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
H15	1,101	301	333	260	12	180	147	289	346	235	343	218	249
H21	972	246	265	211	9	144	138	239	290	203	295	190	204
削減率	−12%	−18%	−20%	−19%	−25%	−20%	−6%	−17%	−16%	−14%	−14%	−13%	−18%

臨時職員数	（臨時職員数　規模別）					（臨時職員数　地区別）							
	A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
H15	849	302	342	176	15	69	140	246	331	169	330	188	211
H21	1025	292	363	215	18	77	176	245	357	249	415	188	206
削減率	21%	−3%	6%	22%	20%	12%	26%	0%	8%	47%	26%	0%	−2%



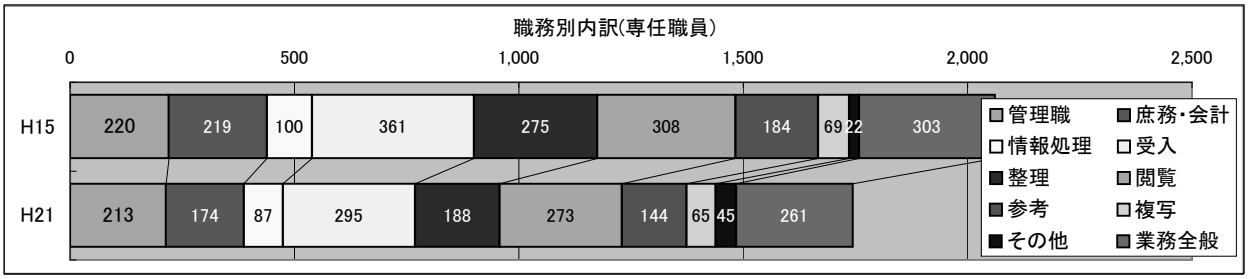


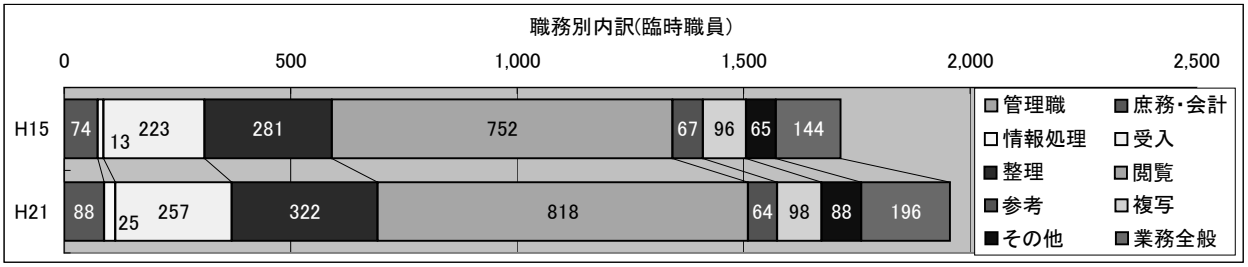


② 職務別内訳

区分		H15.5 現員	H21.5 現員	増減数	増減率
管理職		220	213	−7	−3.2%
庶務・会計	専任	219	174	−45	−20.5%
	臨時	74	88	14	18.9%
情報処理	専任	100	87	−13	−13.0%
	臨時	13	25	12	92.3%
受入	専任	361	295	−66	−18.3%
	臨時	223	257	34	15.2%
整理	専任	275	188	−87	−31.6%
	臨時	281	322	41	14.6%
閲覧	専任	308	273	−35	−11.4%
	臨時	752	818	66	8.8%
参考	専任	184	144	−40	−21.7%
	臨時	67	64	−3	−4.5%
複写	専任	69	65	−4	−5.8%
	臨時	96	98	2	2.1%
その他	専任	22	45	23	104.5%
	臨時	65	88	23	35.4%
業務全般	専任	303	261	−42	−13.9%
	臨時	144	196	52	36.1%

（規模別増減数）					（地区別増減数）							
A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
9	−18	−5	7	0	4	−4	−6	2	−5	4	−2	0
−14	−11	−9	−11	0	−5	0	−15	−10	−5	−1	−2	−7
6	−1	5	4	0	2	−2	1	6	6	5	−1	−3
−9	−4	−6	6	0	1	−3	−5	3	4	−5	1	−9
6	2	4	0	0	1	−1	1	3	2	5	0	1
−28	−11	−11	−16	0	−9	−1	−4	−5	−2	−11	−13	−21
15	6	15	−2	0	−1	4	0	14	15	−2	0	4
−38	−5	−22	−21	−1	−14	−6	−7	−20	−7	−22	−7	−4
38	−4	2	4	1	4	−6	12	9	6	29	−1	−12
5	−8	−18	−14	0	8	−9	−12	−6	−6	7	−12	−5
85	−11	−18	10	0	3	39	−20	−11	26	39	−13	3
−20	−6	−3	−11	0	−5	1	−2	−7	−14	−3	−1	−9
−10	8	−3	2	0	2	2	−8	1	4	−9	7	−2
−2	0	−3	2	−1	4	−1	8	−2	−2	−6	−6	1
−2	−9	11	1	1	−1	−3	7	6	−2	1	−9	3
16	6	0	2	−1	−2	7	1	3	1	−1	7	7
11	−2	9	4	1	0	5	1	6	9	0	0	2
−48	0	−1	7	0	−18	7	−9	−19	4	−15	6	2
27	2	9	14	0	−4	−2	6	4	16	16	17	−1

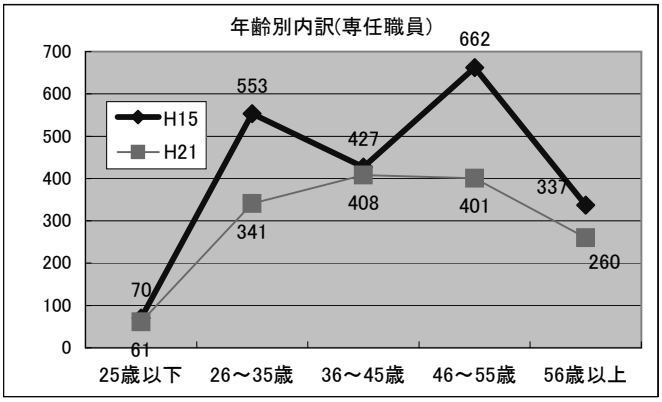


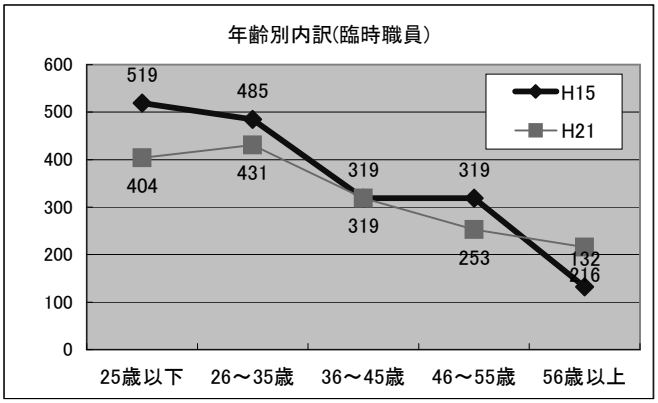


③ 年齢別内訳

区分		H15.5 現員	H21.5 現員	増減数	増減率
20歳以下	専任	1	0	−1	−100.0%
	臨時	61	46	−15	−24.6%
21～25歳	専任	69	61	−8	−11.6%
	臨時	458	358	−100	−21.8%
26～30歳	専任	255	162	−93	−36.5%
	臨時	290	231	−59	−20.3%
31～35歳	専任	298	179	−119	−39.9%
	臨時	195	200	5	2.6%
36～45歳	専任	427	408	−19	−4.4%
	臨時	234	319	85	36.3%
46～55歳	専任	662	401	−261	−39.4%
	臨時	319	253	−66	−20.7%
56～63歳	専任	337	259	−78	−23.1%
	臨時	116	210	94	81.0%
64歳以上	専任	0	1	1	−
	臨時	16	6	−10	−62.5%

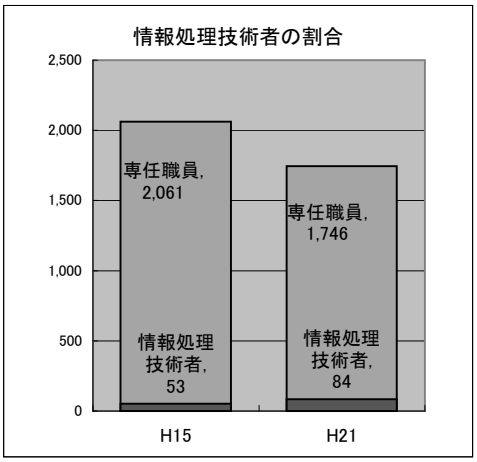
（規模別増減数）					（地区別増減数）							
A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
0	0	0	−1	0	−1	0	0	0	0	0	0	0
−10	8	−8	−5	0	−4	12	−7	−3	−1	−6	−6	0
−6	6	−4	−4	0	−8	3	−8	−6	10	2	2	−3
−28	−45	−28	0	1	−4	−1	−25	−64	2	0	−12	4
−53	−12	−17	−11	0	−8	−2	−14	−37	−15	−16	1	−2
−46	−13	−1	−1	2	8	1	−16	−52	19	5	−7	−17
−74	0	−24	−21	0	−24	1	−26	−66	9	4	−10	−7
−12	11	4	−1	3	−2	5	−10	−37	1	16	10	22
10	−14	−5	−10	0	27	15	−10	−39	−1	14	−12	−13
26	25	18	13	3	8	11	10	−22	25	43	21	−11
−169	−20	−51	−20	−1	−21	−22	−23	−88	−36	−50	−9	−12
−55	−9	−7	5	0	1	−22	−10	−13	8	−5	−4	−21
−51	−16	−16	5	0	−1	−4	−1	−57	1	−7	0	−9
67	5	15	7	0	−1	27	20	−14	11	29	0	22
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
−2	−5	−3	0	0	0	3	−2	−4	−1	0	−2	−4

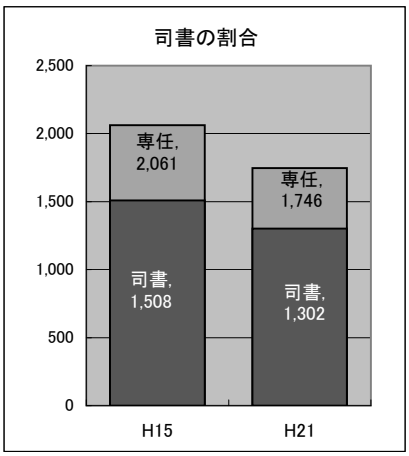


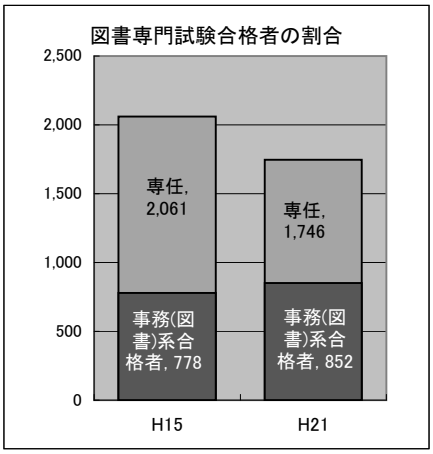


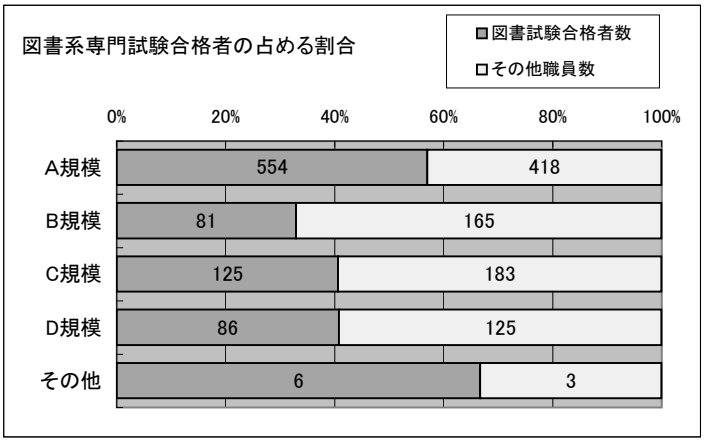
④ 資格別内訳	区分		H15.5 現員	H21.5 現員	増減数	増減率
	情報処理技術者	専任	53	84	31	58.5%
		臨時	3	13	10	333.3%
	司書	専任	1508	1302	△ 206	−13.7%
		臨時	617	809	192	31.1%
	司書補	専任	40	23	△ 17	−42.5%
		臨時	12	9	△ 3	−25.0%
	事務(図書)系合	専任	778	852	74	9.5%
		臨時	0	4	4	−

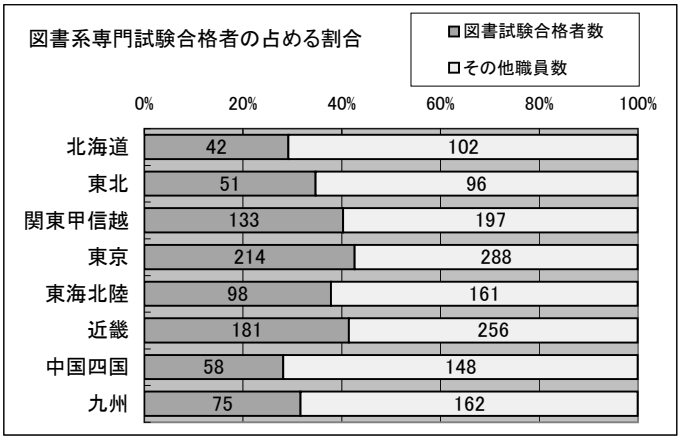
(規模別増減数)					(地区別増減数)							
A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
25	1	3	2	0	1	3	5	3	7	9	1	2
9	1	0	0	0	0	0	8	2	1	0	1	−2
−97	−40	−45	−23	−1	−15	−16	−28	−51	−20	−39	−12	−25
100	6	50	29	7	0	2	4	61	43	62	12	8
−10	−3	−3	−1	0	−2	−3	0	−1	−4	−2	−3	−2
−5	1	1	0	0	0	0	−1	−1	−1	1	1	−2
56	9	9	−4	4	−1	19	6	−15	13	33	6	13
1	0	0	3	0	0	1	1	2	0	0	0	0











Ⅲ−2 図書館正規職員の補充・採用状況

① 欠員発生数（平成15～20年度の累計人数）

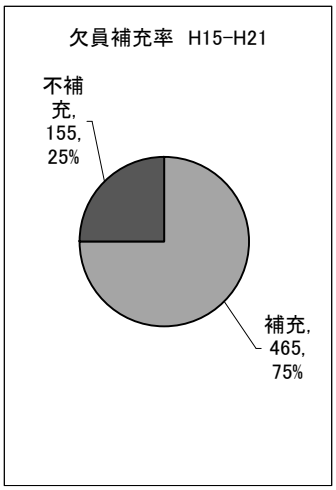
内容	人数
欠員発生数（平成15～20年度の累計人数）	638

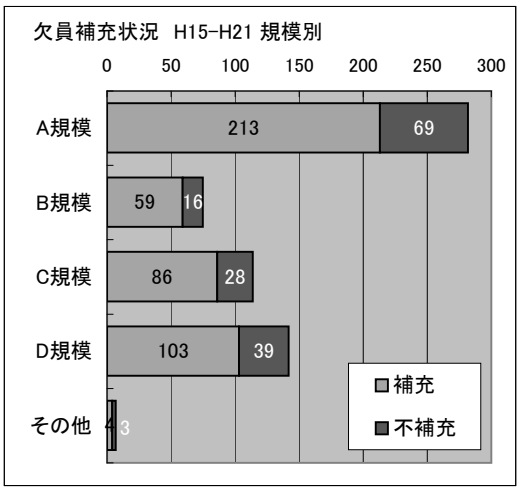
(規模別集計)					(地区別集計)							
A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
279	76	131	145	7	84	34	89	41	62	144	77	107

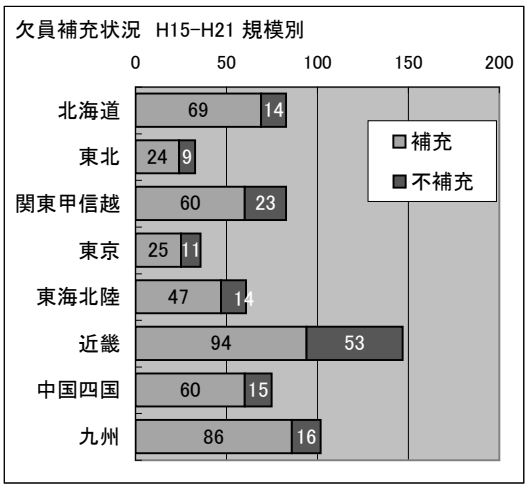
上記欠員に対する補充/不補充状況

内容	人数
補充人数	465
不補充人数	155

(規模別集計)					(地区別集計)							
A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
213	59	86	103	4	69	24	60	25	47	94	60	86
69	16	28	39	3	14	9	23	11	14	53	15	16

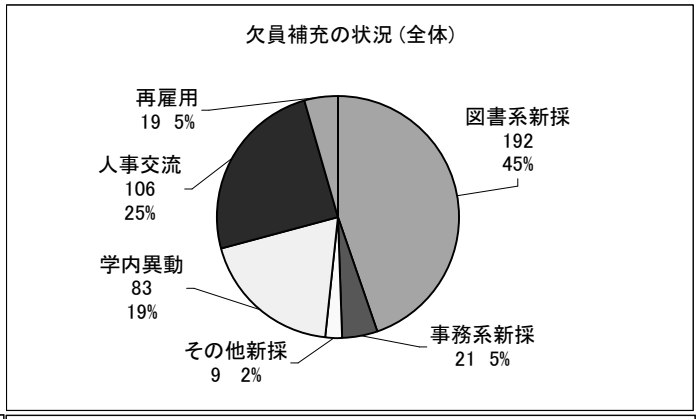






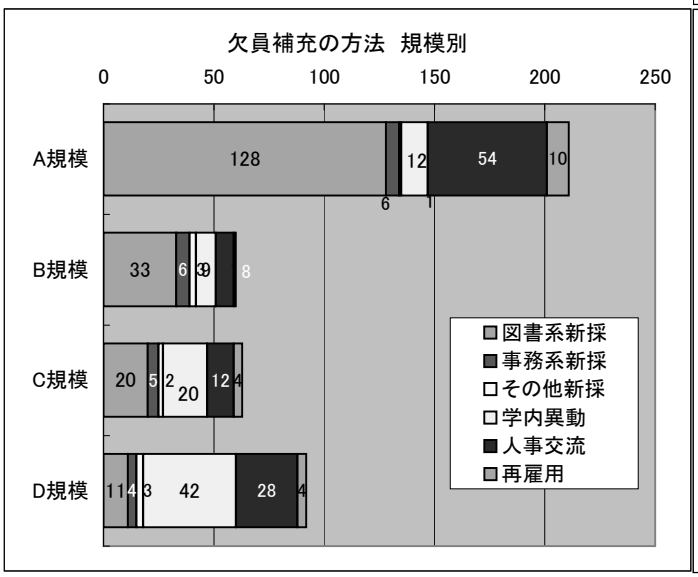
② 欠員補充の方法

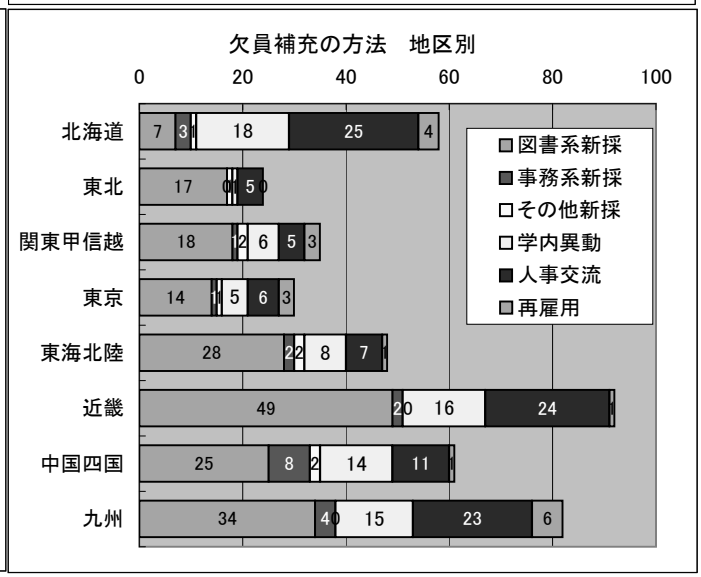
内容	人数
新規採用	222
学内の図書系以外の職種から	83
他大学等からの交流人事による	106
再雇用による	19
（新規採用の内訳）	
事務(図書)区分合格者	192
事務(図書)区分以外の合格者	21
その他(公募等)	9



③ 欠員不補充の理由

内容	人数
人員削減	153
適任者がいないため	3





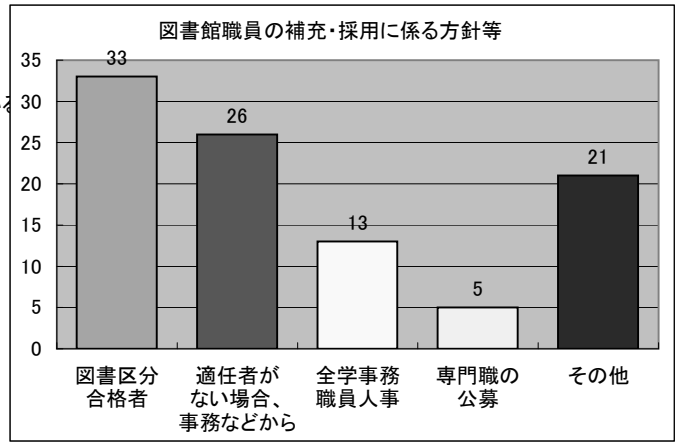
④ 図書館職員の補充・採用に係る方針等

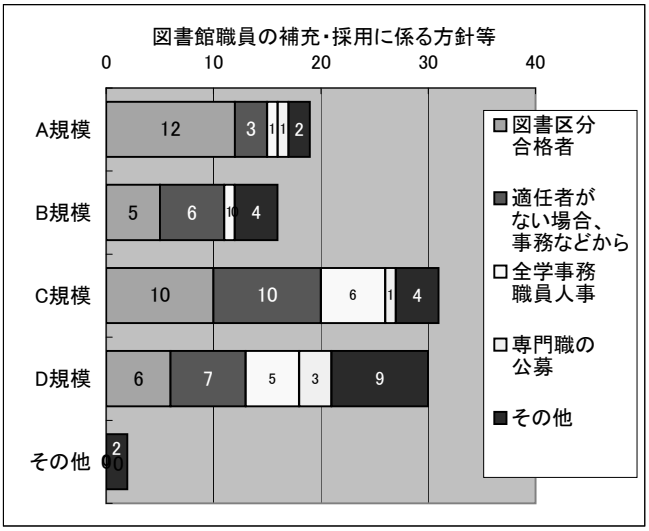
内容	回答数
事務(図書)区分合格者からの補充を原則	33
図書区分合格者からの補充が出来ない場合は、事務区分	26
全学的な事務職員人事の中で補充	13
必要な技能を備えた専門職の公募により補充	5
その他	21

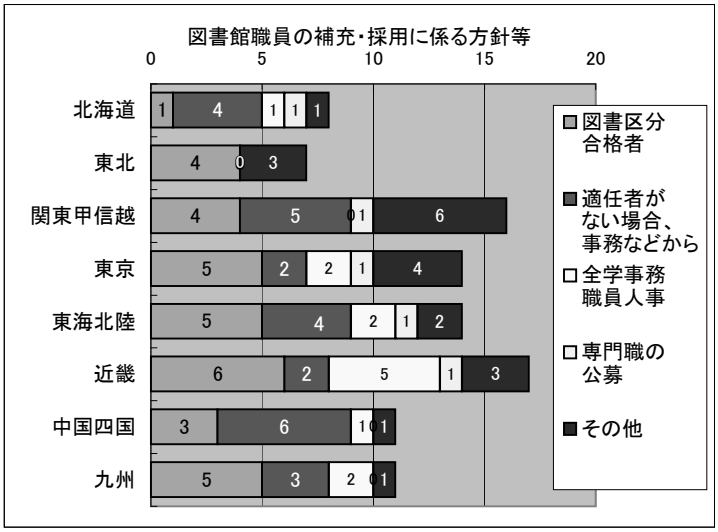
（規模別集計）					（地区別集計）							
A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
12	5	10	6	0	1	4	4	5	5	6	3	5
3	6	10	7	0	4	0	5	2	4	2	6	3
1	1	6	5	0	1	0	0	2	2	5	1	2
1	0	1	3	0	1	0	1	1	1	1	0	0
2	4	4	9	2	1	3	6	4	2	3	1	1

（その他の内容）

原則として、事務(図書)区分合格者から補充できない場合は、人事交流にて補充する。
事務（図書）区分合格者からの補充が原則だが、出来ない場合他の方法を総合的に勘案する。
事務（図書）区分合格者からの補充を希望しているが，全学的な事務職員人事の中で補充している
事務（図書）区分合格者からの補充を原則としているが、専門職の公募も検討している。
事務(図書)区分合格者からの補充を原則としているが、適任者が得られない場合の対応は未定
事務(図書)区分合格者からの補充を原則としているが、適任者を得るため公募等による補充も行う。
事務(図書)区分合格者からの補充を原則としており、適任者が得られない場合は公募も行う
区分合格者原則、独自採用もありうる
事務（図書）区分合格者か否かのみではなく，司書資格保持者で図書館業務経験者か否かも判断基準としている。
他大学等との人事交流により補充するとともに、時期の到来によって事務（図書）区分合格者から採用を計画している。
補充者の担当部署に応じ柔軟に考えることとしている。
正規職員は人事交流による出向者のみ
他大学からの人事交流による出向者で補充している
他大学からの人事交流による補充のみ
他大学等からの交流人事で補充する。
他大学等からの人事交流による。
学内で一定数事務（図書）区分合格者からの補充を要請してい
事務局の一部として取扱う
人件費削減対応として、原則定年不補充策を講じてきた
非常勤職員（臨時）職員により補充する
大学人事担当チームが行うため不明

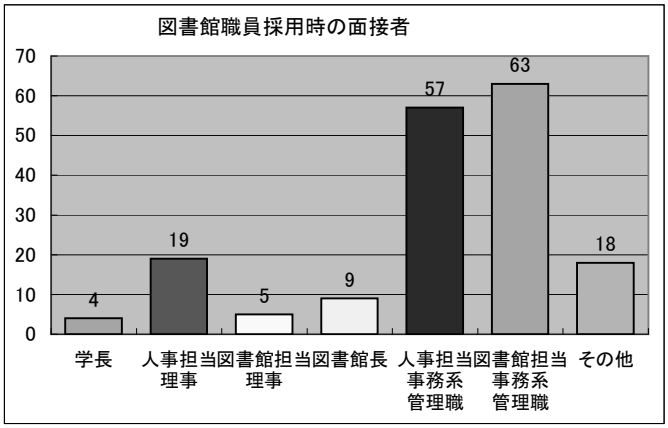






⑤　図書系職員採用面接考査の面接者について

内容	回答数
学長	4
人事担当理事	19
図書館担当理事	5
図書館長	9
人事担当事務系管理職	57
図書館担当事務系管理職	63
その他	18



（その他の内容）

監事	1	図書館担当副課長	1
事務局長	1	図書館専門員	1
図書館担当図書系管	1	図書館職員（課長補	1
事務系管理職	1	図書館職員（係長）	4
次長	1	人事担当者	4
図書館担当兼務教員	1		
		不明	1
		採用実績なし	6

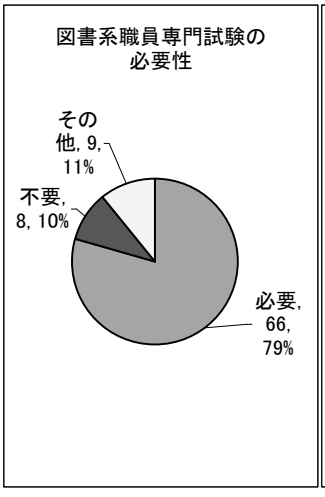
⑥　図書系職員採用専門試験について

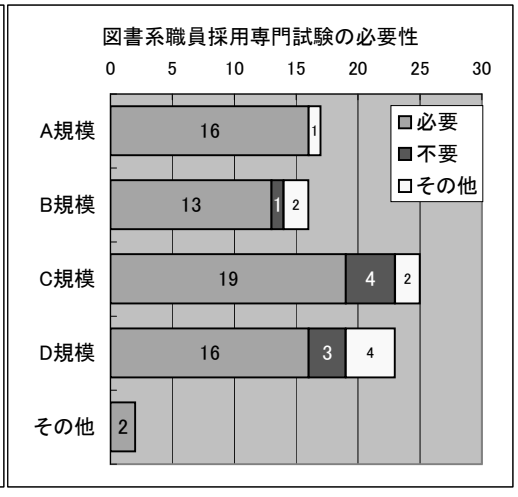
内容	回答数
専門試験は必要である。	66
専門試験の必要は感じない。	8
その他	9

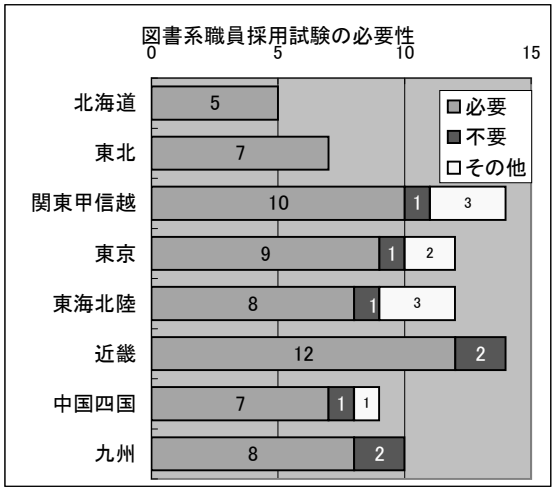
（規模別集計）					（地区別集計）							
A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
16	13	19	16	2	5	7	10	9	8	12	7	8
0	1	4	3	0	0	0	1	1	1	2	1	2
1	2	2	4	0	0	0	3	2	3	0	1	0

（その他の内容）

何らかの専門試験が必要であると思うが、現行の専門試験には検討の余地がある。
図書系としての人材の確保は必要であるが，専門試験を課すことが足かせとなって，受験者数が減っているのではないかと危惧している。
基本的に本学独自の採用は行っていない。((近隣のA規模大学)〇〇大学からの派遣)
現在のところ専門試験以外に有効な手立ては無いが、図書館業務に従事することに対する意欲・意識の高さ、一定水準の能力を有する人材を確保可能な方策が他にあれば、必ずしも専門試験を実施する必要は無いと思われる。
判断するにたる実績がない
事務(一般で受検)合格者のほうが優秀であるケースが最近の状況であることから，必ずしも図書系試験合格者にこだわる必要を感じない。
専門試験の必要性を感じるが、大学の人事方針と異なるため、現実的には採用後の知識習得となる。
法人化以降実績なし
年齢など制限を設けた制度化されたペーパーテストよりも能力・経験・スキルにより広く人材を求めるべき。







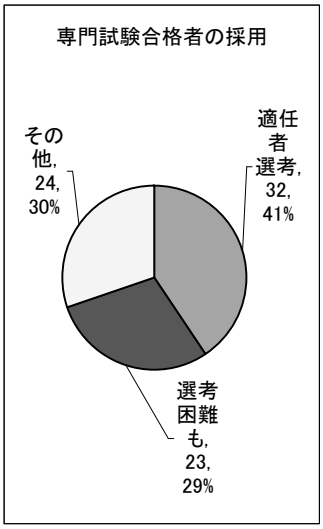
⑦　図書系職員採用専門試験合格者の採用について

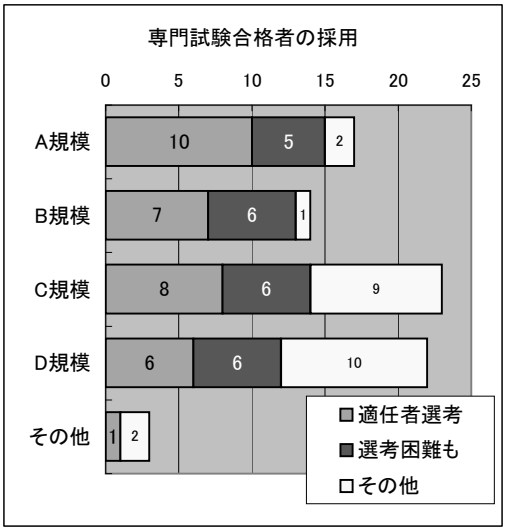
内容	回答数
合格者名簿から適任者の選考が適切に実施できている。	32
合格者名簿から適任者の選考が困難な場合がある。	23
その他	24

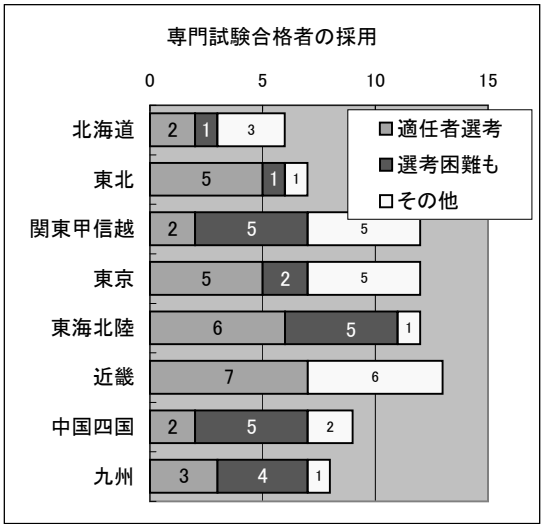
（規模別集計）					（地区別集計）							
A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
10	7	8	6	1	2	5	2	5	6	7	2	3
5	6	6	6	0	1	1	5	2	5	0	5	4
2	1	9	10	2	3	1	5	5	1	6	2	1

（その他の内容）

ここ数年の採用実績がない
ポストの空き予測を行い採用を考えている為定期的に選考できない事情がある。
基本的に本学独自の採用は行っていない。((近隣のA規模大学)○○大学からの派遣)
業務上の理由により、合格者名簿からよりも他機関からの転出等による採用が増えている。
現在は欠員がないため、補完および採用は行っていない。
現在は図書系職員採用専門試験合格者の採用を実施していない。
今のところ採用実績がない
今後図書系職員採用専門試験合格者からの採用は未定
最終的には人物評価となるため、必ずしも専門試験の高得点者が適任者であるとは限らないと思われる。
事務系職員人事の中で採用することとしている
実績なし
図書系職員の採用は行っていない
図書系職員採用専門試験合格者からの採用実績がない
図書系職員採用専門試験合格者について最近の採用実績がないので、判断できない。
図書系職員採用専門試験職員の補充は全学的な職員人事の中で行われており、平成15年以降図書系職員採用専門試験合格者の採用は
正規職員は人事交流による出向者のみ
対象期間中の新規採用実績無し
大学人事担当チームが行うため不明
直接の採用は行っていない
独自で採用していない
平成16年4月1日((近隣のA規模大学)○○大学にて採用)以降採用なし
法人化以降実績なし
法人化以降新規採用がないので、どちらにも該当しない。







⑧　非常勤職員からの登用制度について

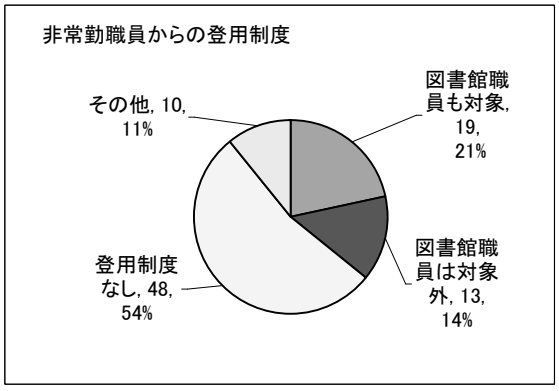
内容	回答数
図書館職員も対象職種とする登用制度がある。	20
登用制度があるが、図書館職員は対象職種ではない。	13
登用制度はない。	49
その他	10

（規模別集計）					（地区別集計）							
A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
6	4	6	4	0	0	1	5	3	6	3	2	0
8	3	0	2	0	0	0	1	1	2	4	3	2
4	9	16	17	3	6	6	9	5	2	8	5	8
2	2	3	3	0	1	0	0	3	2	1	1	2

（その他の内容）

4　その他　事務職員（正規職員）の定員充足状況等により，業務支援職員（有期雇用職員）から事務職員（正規職員）への転換候補者選考試験を実施しており，図書館職員として業務支援職員が在籍する場合は対象となる。なお，パートタイム職員から業務支援職員への転換は，必要な場合に行っている。

図書館の非常勤も登用対象だが、図書館職員には登用していない。
平成20年は実施、平成21年は未実施
制度は21年度から
制度自体はあるようだが、ここしばらく実施していない。
正式な登用制度はないが、他部署（一般職）で実施したことがある
登用制度導入を検討中である。
登用制度はないが試験合格した場合は状況が許せば協議採用もありうる



⑨　図書館職員の確保のため、特に取り組んでおられることがあればご記入ください。

再雇用職員のポストについては、なるべく非常勤職員（40時間）の空きポストを利用し、定年退職者等による定員の空きポストは法人採用試験（図書）合格者から新規採用するように努めている。

図書系職員採用試験の受験者確保のため、地区として以下の取り組みを進めている。1) 専門試験受験地の拡大　2) 案内ビラの作成・配布　3) 地区の採用試験説明会への参加、説明

事務(図書)区分合格者からの補充にとどまらず、年令構成や職歴等を考慮して、公募や他大学との人事交流により採用している。

可能な限り図書系職員を採用し，目的意識を持ったプロを養成する方策をとっている。

一定数確保のため学内で要請している。

(近隣のA規模大学)○○大学附属図書館からの職員の派遣を依頼している。

(近隣のA規模大学)○○大学との交流人事で図書館職員（係長職）を確保している。

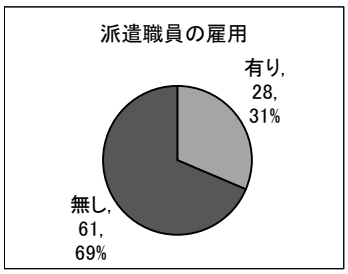
人件費の確保が厳しいため，非常勤職員（司書有資格者）の採用で補充している。

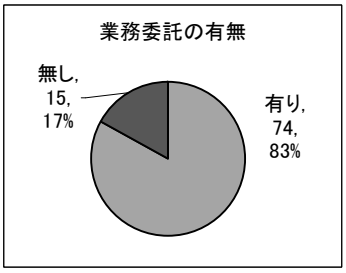
ここ何年かは、特定機関から数年ごとに交流人事で来られていたが、それを来年度からは廃止する予定で、その補充として、新規採用（図書区分合格者から）を予定している。本学で採用し、本学で人材の養成を図る方針に変更した。

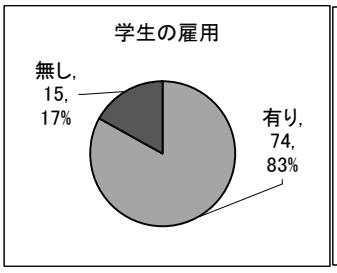
附属図書館のウェブサイトに「受験者向け情報「図書館職員を目指す若者のために」いま、○○大学附属図書館では」のページを設け、その中で図書館の基本情報、主な刊行物、係の仕事、全体で取り組む仕事を紹介し、質問フォームも用意し、法人採用試験受験者への広報に努めている。特に係の仕事の紹介及び全体に取り組む仕事の紹介では若手職員の生の声や写真を掲載している。データは毎年更新している。

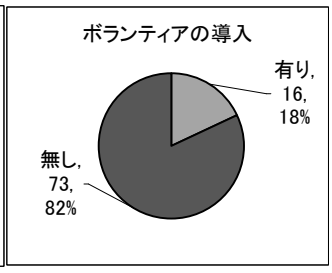
Ⅲ-3 図書館臨時職員等の状況 【移転・新営等の特殊要因など一時的なものは除く】

派遣職員		業務委託		学生雇用		ボランティア	
雇用していない	61	委託していない	15	雇用していない	15	導入していない	73
雇用している	28	委託している	74	雇用している	74	導入している	16









	派遣職員の雇用（規模別集計）					派遣職員の雇用（地区別集計）							
	A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
有り	7	5	7	9	0	2	1	5	1	5	9	3	2
無し	11	12	19	16	3	5	6	10	11	7	6	7	9

	業務委託の有無（規模別集計）					業務委託の有無（地区別集計）							
	A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
有り	18	15	20	19	2	5	6	13	10	9	11	10	10
無し	0	2	6	6	1	2	1	2	2	3	4	0	1

	学生雇用（規模別集計）					学生雇用（地区別集計）							
	A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
有り	16	15	23	20	0	6	7	11	9	9	11	10	11
無し	2	2	3	5	3	1	0	4	3	3	4	0	0

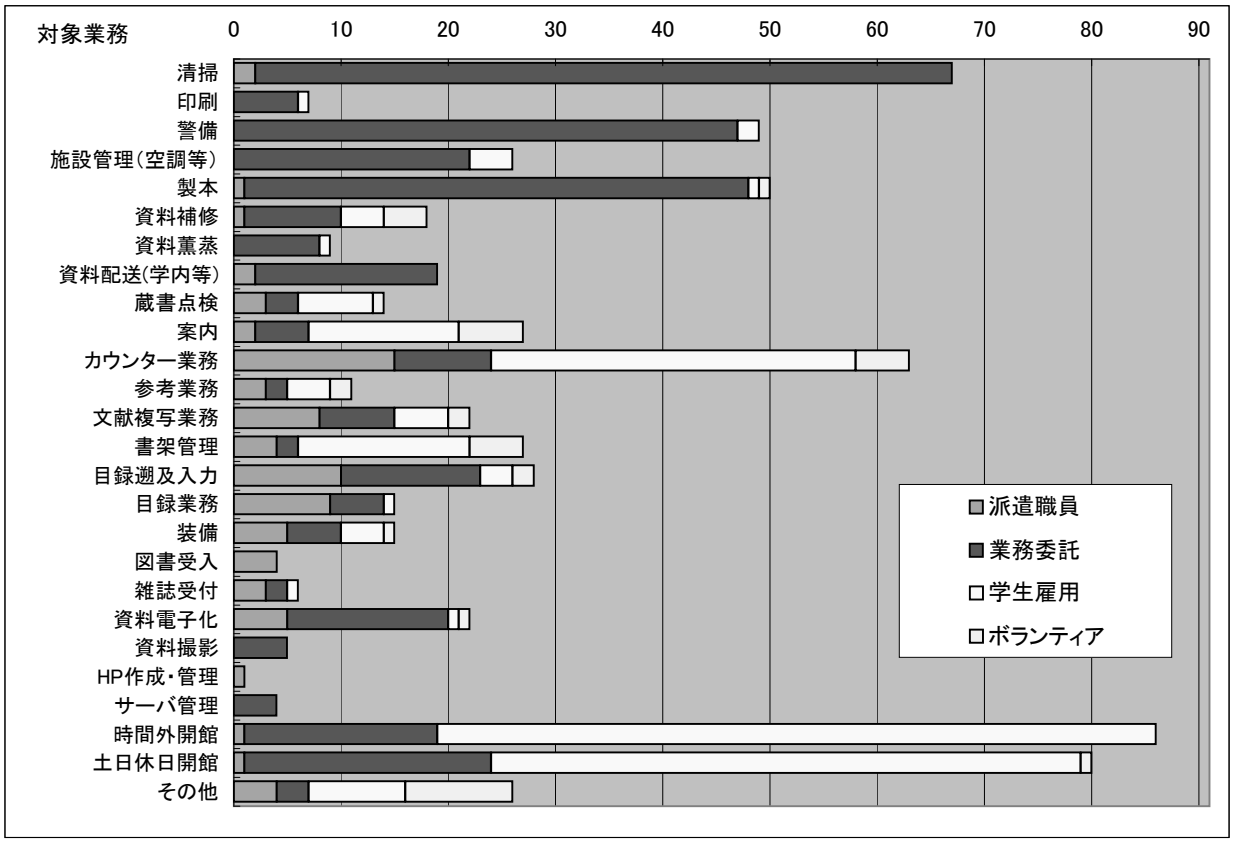
	ボランティアの導入（規模別集計）					ボランティアの導入（地区別集計）							
	A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
有り	4	3	6	3	0	1	0	5	0	2	1	4	3
無し	14	14	20	22	3	6	7	10	12	10	14	6	8

対象業務	派遣職員	業務委託	学生雇用	ボランティア
清掃	2	65 (1)	0	0
印刷	0	6	1	0
警備	0	47 (2)	2	0
施設管理(空調等)	0	22 (5)	4	0
製本	1	47 (2)	1	1
資料補修	1	9	4	4 (5)
資料薫蒸	0	8	1	0
資料配送(学内等)	2	17	0	0
蔵書点検	3	3	7	1
案内	2	5	14 (5)	6 (2)
カウンター業務	15 (1)	9	34 (3)	5 (3)
参考業務	3	2	4	2
文献複写業務	8 (4)	7	5	2
書架管理	4	2	16 (4)	5 (3)
目録遡及入力	10 (2)	13	3	2
目録業務	9 (3)	5	1	0
装備	5	5	4	1
図書受入	4	0	0	0
雑誌受付	3	2	1	0
資料電子化	5 (5)	15	1	1
資料撮影	0	5	0	0
HP作成・管理	1	0	0	0
サーバ管理	0	4	0	0
時間外開館	1	18	67 (1)	0
土日休日開館	1	23 (4)	55 (2)	1
その他	4	3	9	10 (1)

( )内数字は、当該区分の上位業務 5位までを示す。

（その他の業務）

派遣職員	相互貸借	ボランティア	特殊資料整理
	庶務・会計業務		対面朗読
	情報系で雇用(HP管理)		障害者利用支援
	各種イベント業務		録音資料作成
業務委託	雑役業務		点訳
	書架整理		対面朗読
	雑誌製本		貴重資料説明ガイド
	ﾘﾎﾟｼﾞﾄﾘ資料の一部		イベント企画
学生雇用	授業撮影		随時従事業務を調整
	貴重資料データ作成		絵本読み
	書架整理		児童図書室に限り導入
	図書等の配架		映画会上映
	絵本読み		推薦図書紹介
	土曜日開館		図書館情報誌発行
	セミナー講師補助		雑誌整理
	時間外職員で蔵書点検配架		書架整理
	学生用図書の選定		読み聞かせ



Ⅳ　図書館職員の育成・処遇について

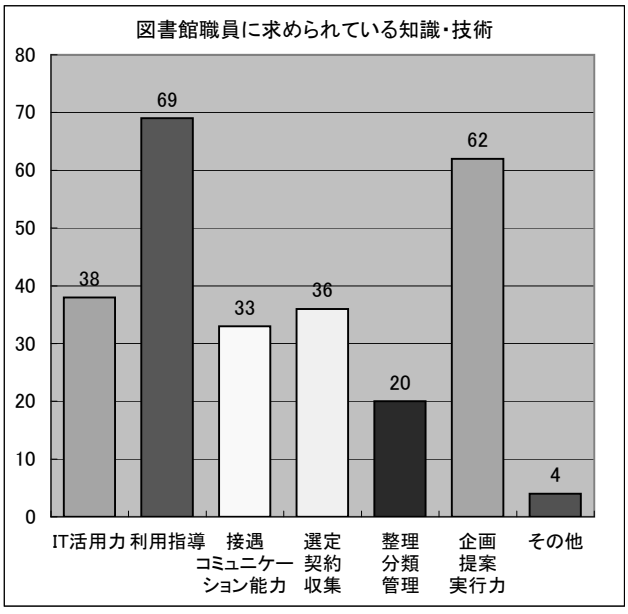
①　図書系職員に求められている知識・技術

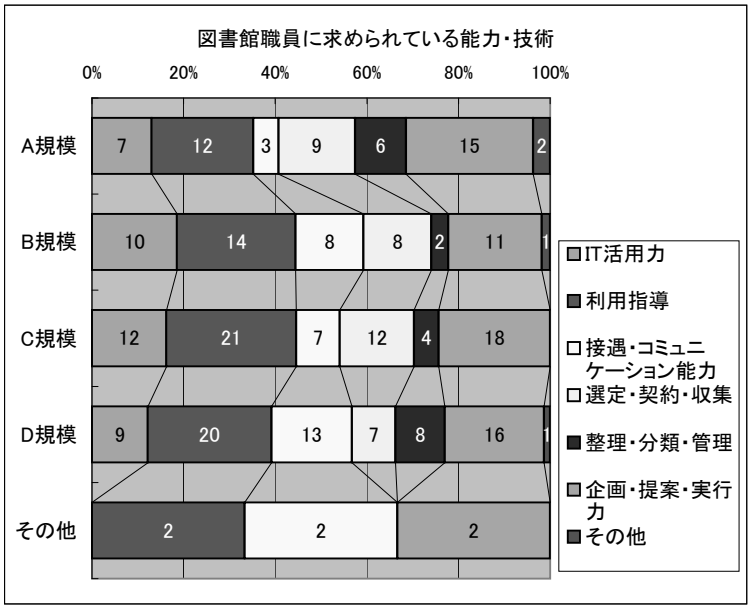
内容	回答数
各種サーバ、業務システムを維持・改善する能力	38
図書館・学術情報の利用、利用指導に関する知識、技術	69
利用者への接遇・コミュニケーション能力	33
資料の選定、契約、収集に関する知識、技術	36
資料の整理、分類、管理に関する知識、技術	20
業務・サービスの改善を企画・提案・実行する能力	62
その他	4

（規模別集計）					（地区別集計）							
A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
7	10	12	9	0	2	4	7	2	4	7	6	6
12	14	21	20	2	7	6	11	7	9	11	7	11
3	8	7	13	2	4	2	5	6	3	5	4	4
9	8	12	7	0	2	4	10	6	6	3	2	3
6	2	4	8	0	0	2	3	3	5	4	1	2
15	11	18	16	2	6	3	11	8	8	11	8	7
2	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0

（その他の内容）

他部局等の業務内容（財務，総務，研究活動振興，学部，上位機関等）に関する知識
一定のルーティンをこなすには基礎的資質としてすべて求められるが、キーパーソン
教育に関する主題知識
研究業績評価に関する知識及び図書館の社会・文化活動の企画・運営





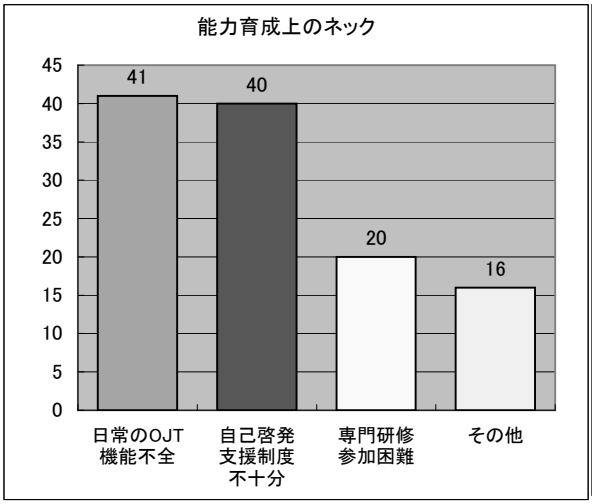
② 現状において、能力育成上のネックと感じられる事柄

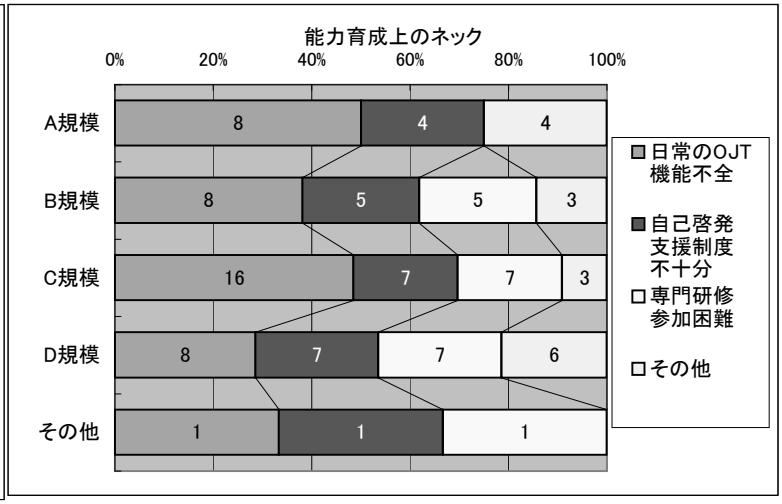
内容	回答数
日常的な業務におけるOJTが機能しない。	41
自己啓発を支援する仕組みが不十分である。	40
専門業務に関わる各種研修への参加が困難である。	20
その他	16

（規模別集計）					（地区別集計）							
A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
8	8	16	8	1	2	5	7	5	6	8	4	4
4	6	15	15	0	5	4	5	5	4	5	4	8
0	5	7	7	1	1	3	4	3	1	2	4	2
4	3	3	6	0	1	0	3	4	3	2	2	1

（その他の内容）

担当業務が細分化しており、総合的な判断力を培う機会が少ない。
自己啓発に対する職員の自覚。指導する職員の自覚や余裕が不足。図書館業務以外の経験が皆無
次世代育成用のポストが極めて少なく、OJTすら成立しない状況である。
業界の体質として、OffJTを重視し過ぎているきらいがある。通常業務重視により、お手本となる側、見習う側双方に、知識・技術の承継の流れができればOJT機能が発揮されるようになるかもしれない。
予算、人員不足により、研修会等への参加が十分に行えない。
専門的内容の研修も大切であるが、その前に職員が自ら考える内容の研修を増やしてほしい。
職員数が少ないため，情報収集の範囲が狭く，切磋琢磨しがたい環境である。
特になし
図書業務専任者を置かず、事務系職員による3年ローテーションで業務を行っているため、スペシャリストの育成ができていない
現在は上記の点では人材育成、研修の機会に恵まれている。
通常業務の処理に追われて時間が取れない
日常業務に追われ余裕が無い
人事異動が無いこと
特にネックは無い。きちんとした人材であれば問題は無い。
専門業務に関わる各種研修への参加が必要であるが，研修経費が年々削減傾向にある。





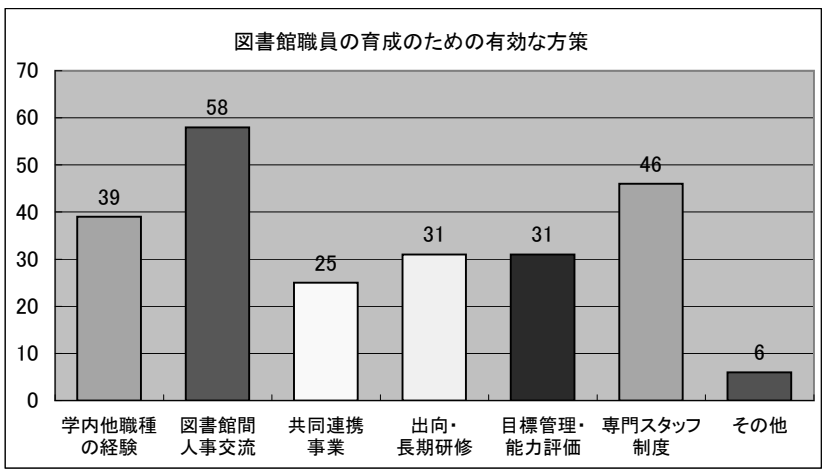
③ 図書館職員の育成のため、有効と考えられるもの

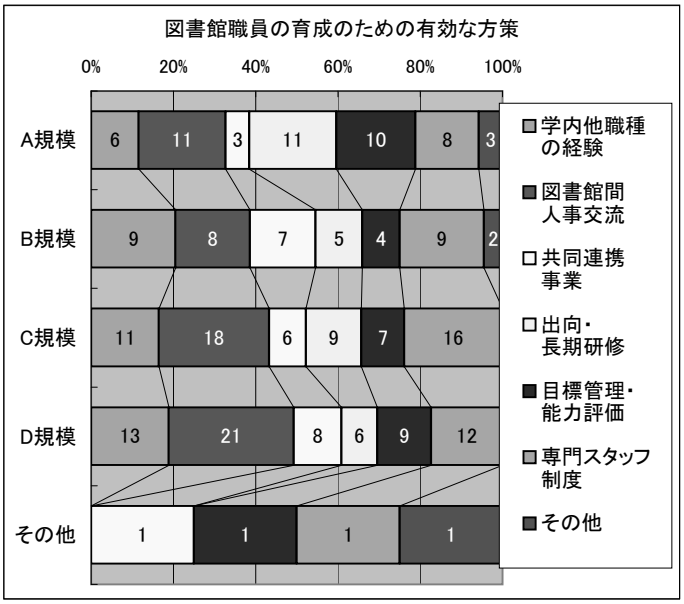
内容	回答数
学内他職種の経験を積ませる	39
大学図書館間の人事交流の活性化	58
地域・地区における共同・連携事業の活性化	25
国内外他大学図書館等への出向・長期研修	31
図書館職員としての目標管理、能力評価制度	31
図書館専門スタッフとしての位置づけ、制度設計	46
その他	6

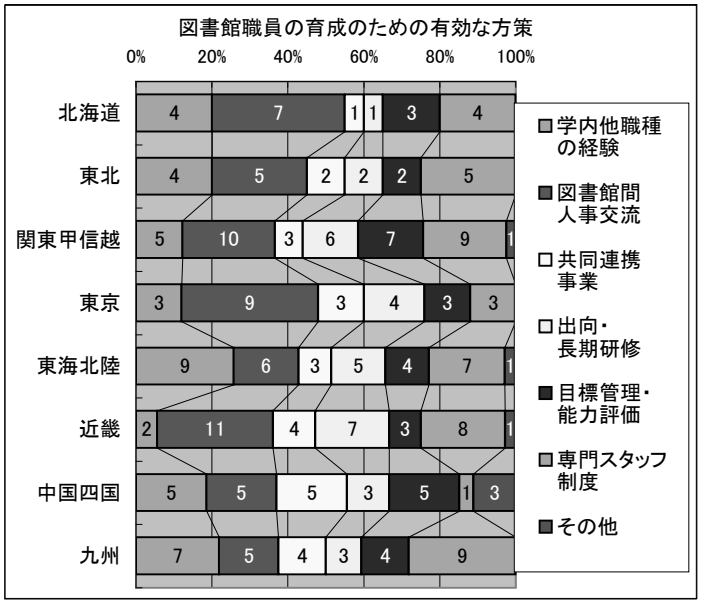
（規模別集計）					（地区別集計）							
A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
6	9	11	13	0	4	4	5	3	9	2	5	7
11	8	18	21	0	7	5	10	9	6	11	5	5
3	7	6	8	1	1	2	3	3	3	4	5	4
11	5	9	6	0	1	2	6	4	5	7	3	3
10	4	7	9	1	3	2	7	3	4	3	5	4
8	9	16	12	1	4	5	9	3	7	8	1	9
3	2	0	0	1	0	0	1	0	1	1	3	0

（その他の内容）

最低限、自分は今仕事として何をしなければならないのか、何をしたら仕事を遂行したことになるのか、その仕事をしたことでどんな結果を得たか、ちゃんと整理することができ、より良い処理を工夫できるか、など実践力をつけることを奨励すべきと考える。
自分の能力やスキルを客観的に見つめ直す機会（悟りと自覚）の設定
いずれも重要であり、各館のおかれている諸条件のもとで実施可能なものから着手するべきである。
他職種との交流より，書誌・情報・語学・マネージメント系などの専門的知識の修得が必要
業務委託の縮減
論文発表や館報・利用者教育資料の執筆等







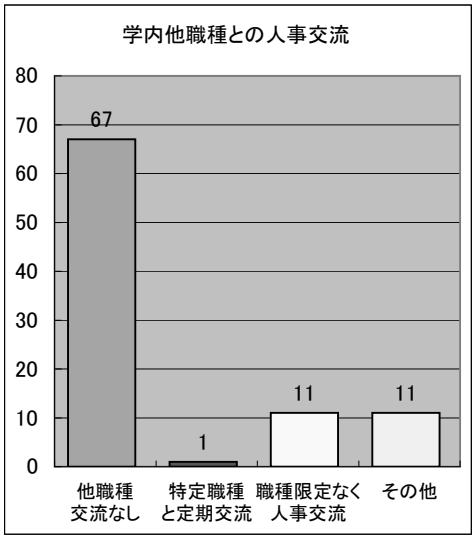
④　図書系職員の学内他職種との人事交流について

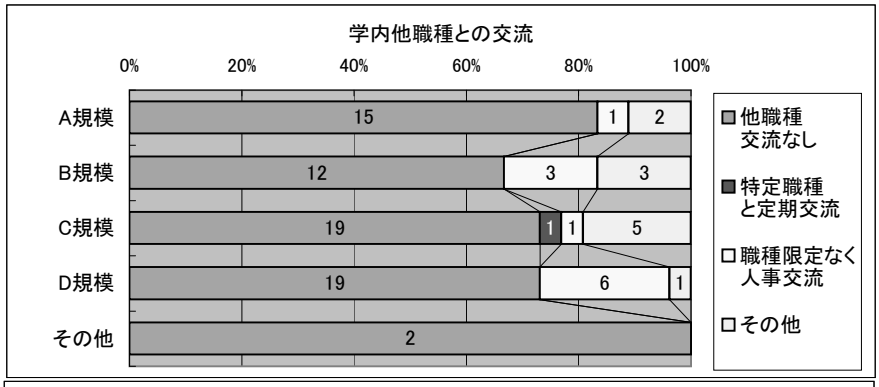
内容	回答数
原則として他職種との人事交流は行なっていない。	67
特定職種と定期的な人事交流を実施	1
特に職種を限定せず、人事交流を行っている。	11
その他	11

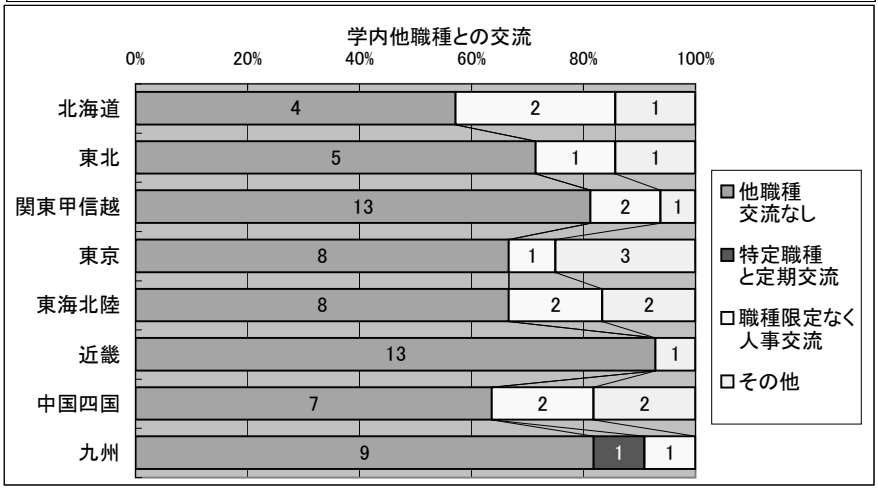
（規模別集計）					（地区別集計）							
A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
15	12	19	19	2	4	5	13	8	8	13	7	9
0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
1	3	1	6	0	2	1	2	1	2	0	2	1
2	3	5	1	0	1	1	1	3	2	1	2	0

（その他の内容）

業務システムとリテラシー教育の担当3係が情報基盤センターの組織となっており、その範囲で人事交流を行っている。
他部局の業務知識等を習得させれため，平成21年度から学内他職種との人事交流を開始した
学内他職種との人事交流も行う方針であるが、実績はない。
他職種から図書館に異動してくるケースはあるが、逆はほとんどない。
30代くらいまでに広く他職種の経験を積むことが，図書系職員としても必要である。
広く経験を積ませるために、主に教務・学生系を対象に、人事交流を行っている。
部としての業務のために職員2名を派遣している。
学内他職種との人事交流は行っていない
他職種の経験を積ませる予定
図書系職員は採用せず、事務系職員が業務を行っている
学内他職種との人事交流は行っていない。







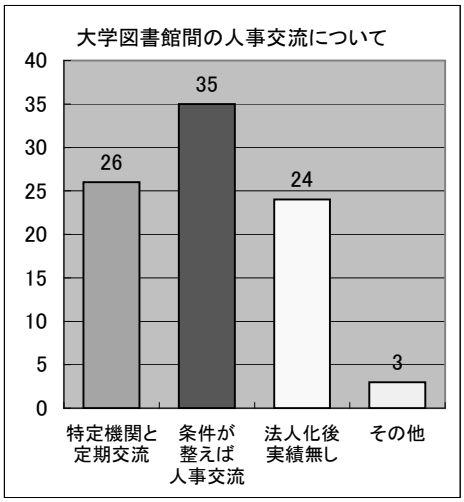
⑤　図書系職員の他大学図書館等との人事交流(管理職を除く)について

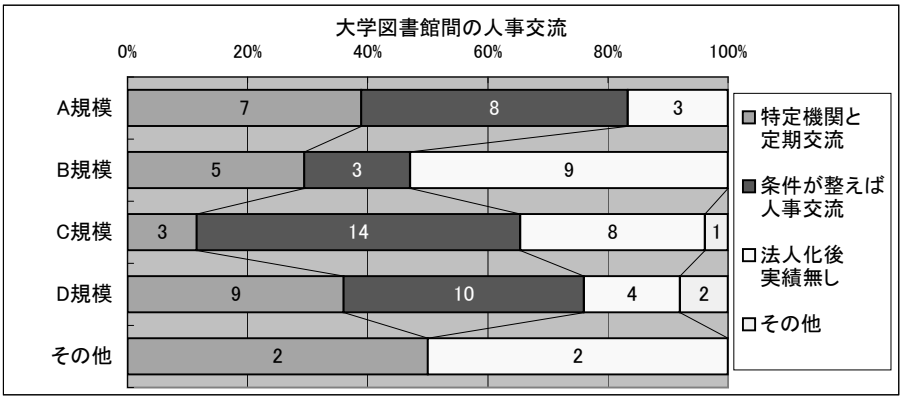
内容	回答数
特定の機関との間で定期的に人事交流を行なっている。	26
条件が整えば実施している。(法人化後も実績がある)	35
人事交流は行なっていない。(法人化後は実績がない)	24
その他	3

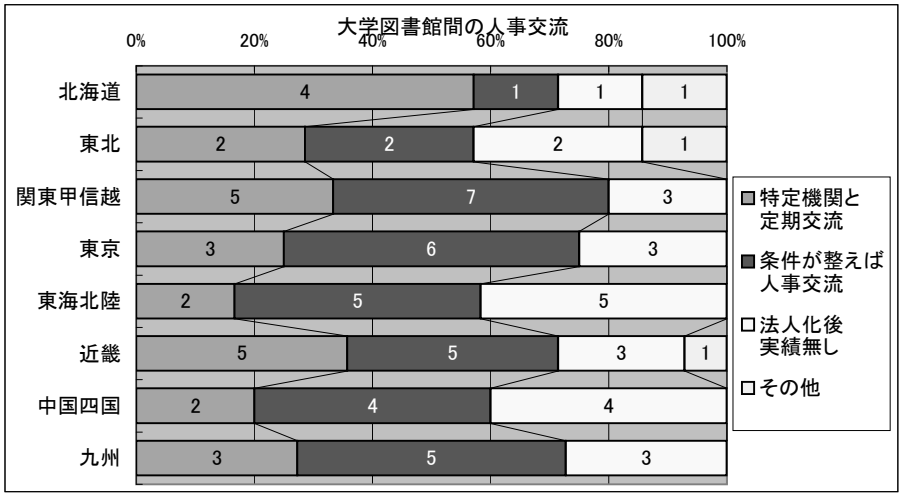
(規模別集計)					(地区別集計)							
A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
7	5	3	9	2	4	2	5	3	2	5	2	3
8	3	14	10	0	1	2	7	6	5	5	4	5
3	9	8	4	0	1	2	3	3	5	3	4	3
0	0	1	2	0	1	1	0	0	0	1	0	0

(その他の内容)

定期的な人事交流の相手先はないが、条件が整えば実施可能としている。
法人化後に実績はあるが、ここしばらく人事交流は行っていない。
特定の機関との間で人事交流を行っているが、今年度限りの予定







⑥　図書館職員としての目標管理、能力評価制度について

内容	回答数
全学的な事務職員の目標管理、能力評価制度の中に、図書系職員のための項目等を組み込んでいる。	13
全学的な事務職員の目標管理、能力評価制度とは別に、図書系職員のための独自の取組を行なっている。	3
専門職としての能力評価等の必要は感じているが、実現していない。	57
必要性を感じない。	1
その他	16

(規模別集計)					(地区別集計)							
A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
4	3	4	2	0	0	3	1	4	1	1	2	1
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0
11	10	15	19	2	5	2	11	6	8	11	6	8
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
3	3	7	3	0	2	2	3	2	3	1	1	2

(その他の内容)

全学的な事務職員の目標管理、能力評価制度の中で、他の事務職員と同列で(区別なく)評価される
全学的な事務職員の目標管理、能力評価制度の中で行っている。
全学的な人事評価制度(施行)の中で、各人が業務と関連した1年間の目標を設定。
全学的な事務職員の目標管理，能力評価制度により行っている。
全学的な事務職員の人事評価制度に組み込まれている
自身で取組目標を設定をしている。
全学的な事務職員の目標管理、能力評価制度の中でそれなりに実現できている
全学的な事務職員の人事評価制度の中で、各自評価項目を設定し、行っている
中国四国地区協会の図書・学術情報系専門員資格認定制度に参加している
図書系職員は採用していないので、事務系職員と同一の制度を用いている
図書系職員も全学的な事務系職員に係る役割達成度評価の中で取扱いを行っている
業務改善に結びつくような評価制度を検討したい。
全学的な評価システムが本年よりスタートし、その様式のなかで、図書系職員としての目標設定・達成評価を行うことにしている。
全学的な事務職員の目標管理、能力評価制度の中で、図書系職員として目標設定をし、能力評価を行っている。
事務職員として目標管理、能力評価制度を実施
能力評価をやって意味があるのか。評価の低い者をクビにできるのか。

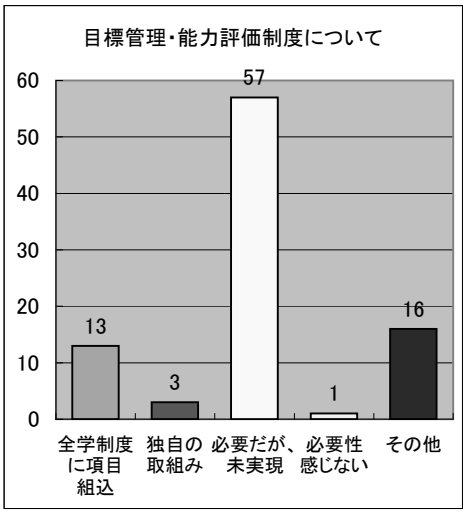
（全学制度への評価項目等の組込等の内容）
図書系職員のための項目を別途追加するかたちで組み込んでいる。
事務職員の目標管理、能力評価制度を、図書系職員にも準用している。
組織目標に応じた個人目標を設定し、その実践に応じた評価を行う。

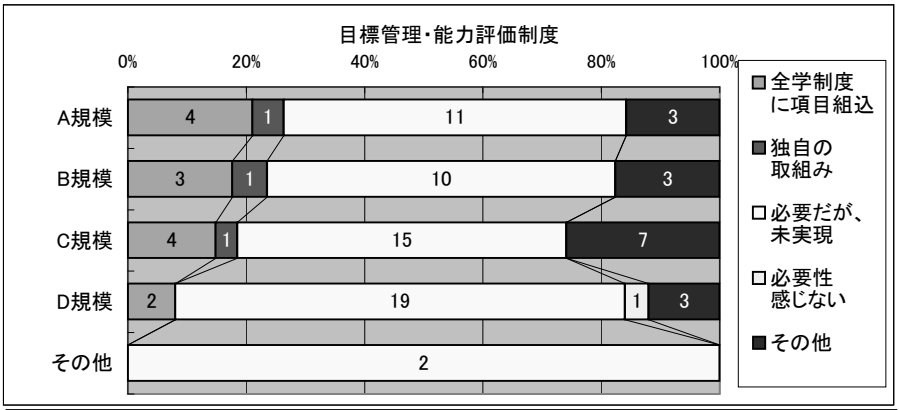
各所属課ごとに定めた重点目標を元に、職員個々の自己目標を定める。職員は中間進捗状況および最終達成状況を自己採点し、評価者に報告する。評価者は職員と面談をして、評価を定める。

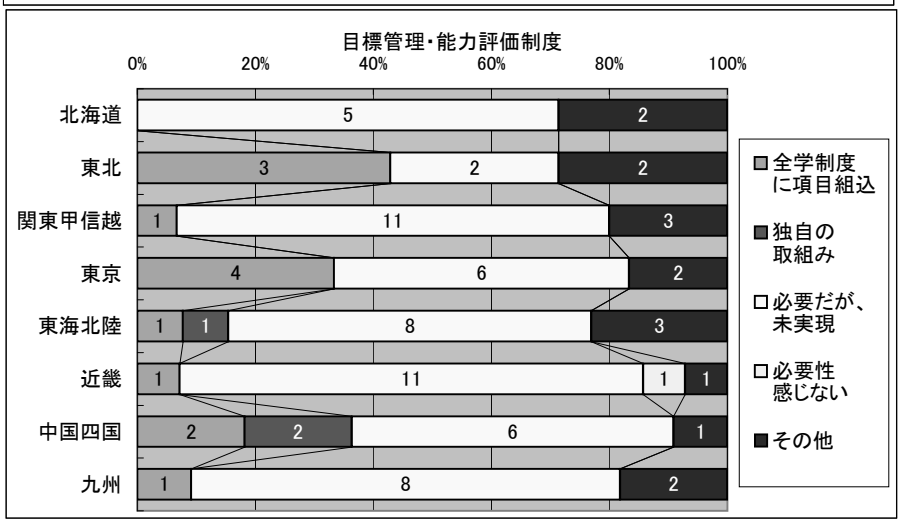
本学の人事評価制度は、全学の事務職員や技術職員に適用して行っている。ただし、非常勤職員は対象外である。人事評価としては、業績評価と能力評価をおこなっている。5段階で評価し、総合評価とする。実施方法として、HR（ヒューマンリソース）システムを使用している。図書館職員も他グループや部局と同様にこの制度に組み込まれている。

本学の人事評価は、汎用的に目標管理、能力評価が可能なように設計されている
全学的な人事評価制度の中で、一般職・専門職等の区別なく実施している。
各個人の人事評価項目に図書係としての項目をあげ，評価を行っている。
全学事務職員が各業務について年間の目標設定と達成度について評価が実施される。
全学事務職員の管理項目テンプレートの構成に組み込んでいる。

（図書館職員のための独自の取組内容）
地区協会として、資格認定制度を構築、実施している。(H18-)
国立大学図書館協会中国四国地区協会図書・学術情報系専門員資格認定
館内研修会





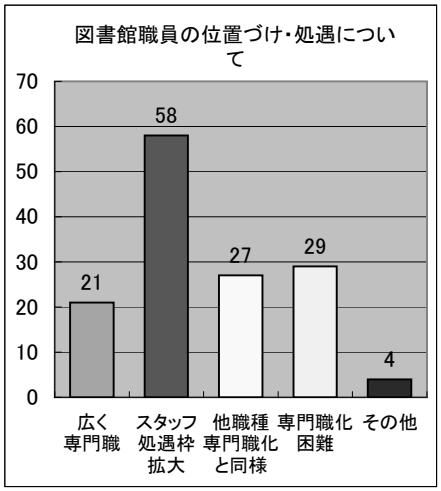


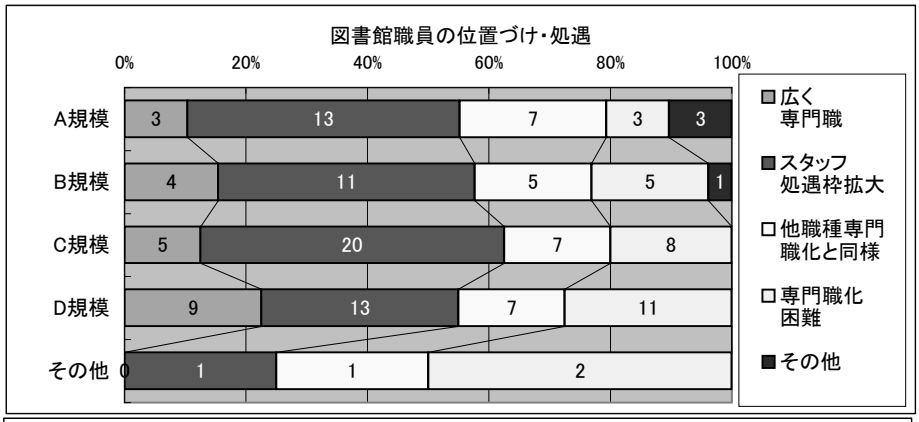
⑦　図書館職員の位置づけ、処遇について

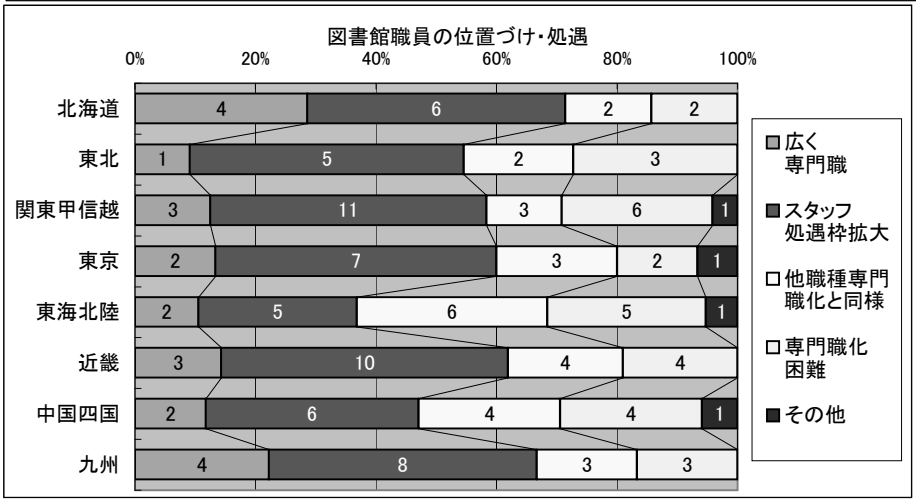
内容	回答数
図書館サービスは、ライン(職階制)になじまない。能力と業績に応じて、広く専門職として処遇することが望ましい。	21
職員の適性に応じて、管理職として登用する以外に、専門職スタッフとして処遇する枠を拡大すべきである。	68
学内の他職種においても専門職を育成する必要があり、図書館職員の処遇のみを考えるべきではない。	27
事務職員の削減圧力などを勘案すると、特定職種の専門化・固定化は困難である。	29
その他	4

（規模別集計）					（地区別集計）							
A	B	C	D	その他	北海道	東北	関東甲信越	東京	東海北陸	近畿	中四国	九州
3	4	5	9	0	4	1	3	2	2	3	2	4
13	11	20	13	1	6	5	11	7	5	10	6	8
7	5	7	7	1	2	2	3	3	6	4	4	3
3	5	8	11	2	2	3	6	2	5	4	4	3
3	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0

（その他の内容）
全学的な調整のなかで、大学に必要とされる図書館職員を適切に配置・処遇すべきである。
図書系職員に拘る必要はなく，やる気や能力のある者を配置すればよい
専門性の性格は異なっても、他の職種でも「高度な専門性」の概念が使われており、区別化が困難になっている。図書館職員の専門性を標榜し続けるには、その性格を明示する必要がある。
位置づけ・処遇は図書館がきちんとその役割を果たしていれば自ずと定まるものである。







⑧　図書館職員の人事政策全般に関して、お考えのことを自由にご記入ください。

（ご意見）

図書館職員に対するITスキル等の比重が益々重要になっており、こうした人材を育成するために採用基準や採用後の自己能力開発の見直しが必要と感じる。 また、図書館職員と言えども、全学的な視野が不可欠であるから、学生部門や管理部門、特に大学本部での実務経験は不可欠であると考える。

長期的・広域的視野に基づく、国立大学協会、大学図書館協会、文部科学省との連携や政策作りが重導。

【補足説明】
『Ⅲ-3図書館臨時職員等の状況』「③学生雇用」「④ボランティア」について
→「学生協働事業」として、独自の方法により学生力を活用している。
これは、学生のキャリア形成教育支援やピアサポートによる図書館サービスの向上を目的としたもので職員と学生が協働して取り組んでいる。予算要求を行った結果、SA経費等の予算が措置されれば雇用形態となるが、予算が不足の場合はボランティアとなる。

〇人件費抑制の動きにより、図書館職員も削減されている。大学図書館としては利用者向けに新しいサービスを実現したいものもあるが、日常業務で手が回らなくなってきており、実現に向けた十分な対応・準備ができない。
〇図書系職員の年齢構成にも問題があり、レファレンス・利用者教育・電子ジャーナル・リポジトリなど、これまで蓄積してきたノウハウの継承に対する不安がある。

・公務員時代の職員採用の影響で年齢層がアンバランスで業務の継承や指導に支障を来たしている。今後はこのような事態を避ける必要がある。　・法人化後、人事のブロック化が進んでいるが、管理職の育成の面から広域人事を行う必要がある。
・一般事務でも専門職の採用が検討されているが、図書系職員の専門性を明確にし、処遇に反映する必要がある。

・数値的には平成15年から常勤者数の変化はないが、長期休職者2名がいるため、実質的には削減2名となっている。
・広く経験を積ませるために、特に職種を限定せず人事交流・研修を行う。（IT資格や簿記等の資格の取得を含む）
・情報系との統合が検討されており、業務拡張を含めて生き残りを図る。
・定員削減対応には、パート化、アウトソーシングへ切り返しに頼らざるを得ない。

委託では一部、企画を必要としないルーチン業務に限られ、マニュアル外の業務も多くあり、マニュアル外の仕事をさせられない、マニュアル以外が多い。大学間連携、地域連携、図書館将来構想等を進める上で大学図書館運営を行うマネージャーや専門スタッフは必要で、長期的に戦略が立てられる人材育成が必要である。

学術情報のアーカイブスとしての使命を持つ大学図書館としてサービスの内容も変化し続ける状況下において，専門職のあり方や資質向上の課題は多岐に亘っている。
将来に向け，現状のサービス内容の維持と更なる向上に努力することは勿論であるが，図書館職員としての資質を有することは勿論，一般事務職としての資質も兼ね備えた職員の確保は大変厳しい状況となっている。
事務（図書系）職員採用試験に固執せず，専門能力を有する者を広く公募し，一定期間を仮採用として能力評価できるなどの方策が可能であれば，検討の価値があると考える。

幹部職員（課長、課長補佐）の養成が急務である。
平成22年、23年で図書系の部長の半数以上が定年退職する。これに課長で定年を迎える者を加えると相当数の課長登用者が必要となる。法人化以降、図書系課長に求められる資質は、図書系固有の知識、スキルだけでは不十分であり、研究協力系、国際系、情報系との連携・交渉力、大学の動きと密接に連携した経営感覚が必要とされる。当面の対応として、各大学の部課長は、幹部職員としての適性を備えた者を選抜・指導し育成していく。それと併せて全国共通的な図書系幹部職員養成プログラムの開発が喫緊の課題である。

基本的な理念、考え方は持つべきだが、現実と理想のギャップをどう埋めるかが肝要である。大学の考え方、図書館の規模や年齢構成、その時点の職員構成によって、条件も異なるため、最適な配置をフレキシブルに考えることが求められる。

本学は平成15年10月1日に旧医科大学と統合した為、「H15.5現員」は両大学の現員を合算した数です。

社会背景を考えると、大学図書館の運営は厳しく、人的資源は重要である。最低限必要となる図書館職員の能力や行動力、ノウハウ、技量などの能力も法人化以降、変化が著しいと考えるし、求められる人材の資質は変化していると思う。図書館職員の多くは優れた能力をもっていると思うが、十分に組織として個々人の資質を生かし切れていないように思う。職員一人一人の意識をもっと発想の転換・さらにはそれを行動に結びつけるための再教育や研修を充実させてもらいたい。

小規模大学においては、キャリアパスもOJTも成立しないのが実情である上、新規採用にあたっても人材は「大規模大学」へ集中する傾向にある。従って「人事交流の活性化」が不可欠である。雇用期間を限定される「定員外職員」をも含めた「図書系人事情報」のローカル・ネットワークによる共有が望ましい。

小規模大学の附属図書館であっても，運営するためには一定数の職員が必ず必要である。最低でも現在の人員配置を守る必要がある。

人員、予算が削減される中、専門的知識や技術の継承が困難になってきている。特に地方の大学では研修への参加や人事交流も都市部に比べ容易ではない。図書系職員全体のスキルが底上げされるような政策が必要と考えている。

人事政策には長期的な展望が欠かせないが、特に法人化後、時々の学内事情に振り回されることが多く、視界不良となっているように思われる。それぞれの大学で、学内各層の広い合意に基づいた長期的な人事方針を構築することが求められる。

図書館に籍を置いた人事交流（学内インターンシップ）の提案を行っているが、未だ実施していない。
個人の資質や交流の相手方を考慮して慎重に進めていく必要がある。

図書館職員である前に、大学職員であることが強く求められており、図書館職員にはそうした意識改革は必要であると感じている。そのためには学内他部署での業務経験も必要と思われるが、代替要員を学内他部署から確保可能か否かが問題になると思われる。
また、複数機関での業務経験も必要と考えており、そうした制度が確立されることに期待する。

図書館職員のみでなく、国立大学法人職員として、魅力ある職場であるよう、大学全体で対策する必要がある。

図書館職員の専門職としての制度設計と処遇改善を模索すべきであるが、同時に大学事務職員全体の定員削減、事務効率化に備えた現実的な図書館としての対応策も検討しておく必要があると考える。

図書系職員の確保・育成、専門性向上にかかる問題は、優れて管理職の問題である。その大学の目的実現・目標達成のためには、図書館が最大限の機能を発揮することが重要であり、そのためには図書館職員の能力発揮が最も有効であることを、常日頃から大学当局に目に見えた形で示すことが必要である。
（以下は事務的な連絡です。本アンケートはおそらく機械的に集計されると思われますので、このエリアにて回答の補記をします。「設問Ⅲ-1-①」の「 H21専任」の回答は「19」となっており、H15の「21」に比して減少しているかのように見受けられますが、これは調査時点において一時的な欠員不補充の状態であったためであり、決して専任職員の減少ではないことを補足します。なお、この欠員状態は、「設問Ⅲ-2-①、②、③」の「欠員」にかかる設問には該当しないものとしています。）

図書系職員採用試験の受験者数を増加させる方策として，専門試験を課さない。

図書系専門職員4名の内3名が一度に定年退職することから、円滑な業務運営上からも図書館司書の資格を有する職員の配置が僅々の課題となっている。

専任職員数が限界まで減らされており、組織として次世代を育てる環境にない。一方で臨時職員数は学内でも突出しており、業務自体が減少したわけではない。短期あるいは超短期でも学内他部署を経験させることにより、図書館の実状を学内にアピールすることも必要ではないかと思う。

専門職として採用するために人員を増やせない現状であるため，人事の硬直化が起きている。

専門性は大変重要である。しかし、これからはどの職種でも高い専門性が求められるのであり、独り図書館だけの問題ではない。私学では図書館はどこも縮小・解体の危機にあり、これが国立大学にも及ぼうとしている。国立大学の図書館も今のままでは縮小・解体の方向にあるが、正しい方向に向かえば図書館は大学の中で大きな存在感を示すことができるであろう。
その取り組みの中で図書館員は鍛えられ成長できるであろうが、これに対応できるだけのポテンシャルが求められているともいえる。
現在は管理職の指導力が一番問われている時期であり、保身と管理に汲々とし図書館や部下の将来の展望を示せないとしたら非常に残念な結果が待っているであろう。

他大学図書館や学内他部局等の経験を重視し、平成20年度から他大学図書館との人事交流を開始しているが、拡充していきたいと考えている。
大学としての図書館の取り扱いを明確にしてから人事政策が考慮されるべきで、はじめから人員削減や外注委託がありきでは問題があると思料される。
大学における図書館の役割として、他部局との幅広い経験を積む必要がある

大学の教育研究の支援を行っている重要な図書館であるが、大学からの位置づけは低く感じられる。人事面でも法人化後、正規職員は8名から6名に削減され、組織として限界が来ていると感じている。カウンター業務の外注化（請負）の話もあり、「専門性を有する人材の養成・確保」からするとかけ離れた方向に進んでいるように思う。大学として、図書館のあり方等のビジョンを明確にしないと事務局サイドから一方的に圧力がかかり、さらなる職員の削減や外注化（請負）に拍車がかかるだろう。

注記：
Ⅱ-3 については、事務長制、課制、部課長制のいづれでもないため、①～④は回答していません。
Ⅲ-1 のH21現員については、管理職1名は図書館以外と兼務であり、また専任のうち1名は一時的に配置によるものです。

利用者から専門性を求められる反面，図書館及び職員の処遇・位置付けが不透明である。
定員やポストの廃止，削減が進む中で，今後優秀な人材を確保できるか懸念される。

図書館組織及び人事政策に関するアンケート調査

国大図協人材委員会 2010.1

○ 選択式の回答は、該当する選択肢の □ を ■ に変更してください。
○ 記述式の回答は、［　　］の欄に、できるだけ簡潔にご記入ください。（ハミダシは可）

Ⅰ. 貴機関名及び回答者の連絡先

Ⅰ-1 機関名

Ⅰ-2 回答者

① 役職名

③ 氏名

③ 連絡先　（電話番号または電子メール）

Ⅱ. 法人化を機にあるいは第1期中期計画期間中に実施された貴学の図書館組織・機構の見直しについて

Ⅱ-1 図書館組織 〈該当する見直しを全て選択〉

□ 図書館の名称を変更した。　旧名称　現名称
□ 学内的な位置づけが変わった。　旧　現
□ 本館・分館制度の見直しを行なった。（該当する場合は、その内容を以下から選択 〈複数回答可〉）
　□ 全学の図書館を包摂・連携する組織を立ち上げた。
　□ 部局等の図書館を統合した。
　□ 分館等を関連部局組織に組み替えた。
　□ 分館名称を変更した。
　□ その他
□ 事務組織を再編した。
□ その他の組織機構上の見直しを行なった。
□ 図書館組織は従来どおり

Ⅱ-2 図書館長

① 図書館長の選考について
□ 図書館長の選考方法を変えた。
□ 図書館長の選考方法は変わらない。
② 図書館長の選考方法について
□ 学長指名
　□ 理事・副学長が兼務　□ 専任教授を指名
　□ その他
□ 全学的な選考委員会を設置し、候補者を学長に推薦する
□ 部局等から候補者の推薦を受け、図書館委員会等で選挙し、選ばれた候補者を学長に推薦する。
□ その他
③ 図書館長が参加する全学会議について（理事等が兼務の場合、理事等として参加される場合も参加としてください）
□ 役員会　□ 経営協議会　□ 教育研究評議会
□ 部局長会議　□ 評価委員会
□ その他の全学会議（主なもの3つまでを記載）
④ 副館長の設置について
□ 副館長を設置している。
□ 副館長は設置していない。
⑤ （④で「設置している」とされた館に対して）副館長の設置状況について〈複数選択可〉
□ 副館長職には、教員を充てている。
□ 副館長職には、事務職員を充てている
□ 副館長は、複数名を置いている。
□ その他
⑥ （④で「設置している」とされた館に対して）副館長の役割について〈複数選択可〉
□ 館長補佐
□ 学内各館の運営責任者
□ 図書館事務方の責任者
□ その他

Ⅱ-3 図書館所管の事務組織について

① (法人化前、事務長制もしくは課制であった館に対して) 事務組織の改組が行なわれましたか。

□ 実施した

□ 実施していない

② (①で「実施した」とされた館に対して) 改組の内容について

□ 事務長制から課制(グループなど課に準じる組織を含む)に変更した。

□ 事務長制あるいは課制から、室などの組織に変更した。

□ その他　　その概要

③ (法人化前、図書館単独の部課長制であった館に対して) 事務組織の改組が行なわれましたか。

□ 実施した

□ 実施していない

④ (③で「実施した」とされた館に対して) 改組の内容について 〈複数選択可〉

□ 図書館事務組織を、法人本部の理事室などに組み込んだ。

□ 図書館所管の部課等組織の名称変更を行なった。

□ 図書館を所管する課・室などを増やした。　その概要

□ 図書館を所管する課・室などを減らした。　その概要

□ 図書館単独の事務部から、情報センター等も担当する部などの組織(学術情報部など)に改組した。

□ 図書館単独の事務部を廃止し、学務系 研究協力系 総務系などの部等の組織のなかに、図書館担当の課などを配置した。

⑤ いわゆる「グループ制」の導入について

□ 導入した

□ 導入していない

⑥ (⑤で「導入した」とされる館に対して) グループ制の内容について

□ 係を廃止して、課(準じる組織を含む)全体を1ないし数グループ(チーム)にまとめた。

□ 係を残したまま、同一系統業務の複数係をグループ化した。

□ その他　　その概要

⑦ (⑤で「導入した」とされる館に対して) グループ制導入の目的・理由について 〈複数選択可〉

□ 学内の事務体制の見直しにより、図書館事務組織にも導入した。

□ 学内の事務体制の見直しとは別に、図書館独自の判断で導入した。

□ 機動的、柔軟な業務体制を構築するため

□ 係員が減り、係組織が機能しないため

□ その他　その目的・理由

Ⅲ-1 職員について

H15.5現員は「大学図書館実態調査」H15調査票から、H21.5現員は「学術情報基盤実態調査」H21調査票から転記してください。 ただし、「③年齢別内訳」は平成19年度以降の「学術情報基盤実態調査」にはありません。独自調査となりますが、できるだけご協力ください。

① 図書館・室職員総数

	H15.5現員	H21.5現員
専任		
臨時		
計	0	0

② 職務別内訳

		H15.5現員	H21.5現員
管理職			
庶務・会計	専任		
	臨時		
情報処理	専任		
	臨時		
受入	専任		
	臨時		
整理	専任		
	臨時		

		H15.5現員	H21.5現員
閲覧	専任		
	臨時		
参考	専任		
	臨時		
複写	専任		
	臨時		
その他	専任		
	臨時		
業務全般	専任		
	臨時		

③ 年齢別内訳

		H15.5現員	H21.5現員
20歳以下	専任		
	臨時		
20～25歳	専任		
	臨時		
26～30歳	専任		
	臨時		
31～35歳	専任		
	臨時		
36～45歳	専任		
	臨時		
46～55歳	専任		
	臨時		
56～63歳	専任		
	臨時		
64歳以上	専任		
	臨時		

④ 資格別内訳

		H15.5現員	H21.5現員
情報処理技術者	専任		
	臨時		
司書	専任		
	臨時		
司書補	専任		
	臨時		
事務(図書)系合格者*	専任		
	臨時		

*H15.5:国家公務員採用試験(図書館学)合格者数

H21.5:国家公務員採用試験(図書館学)
＋ 国立大学法人等職員採用試験(事務系(図書))合格者数

Ⅲ-2 図書館正規職員の補充・採用状況

① 欠員発生数(平成15～20年度の累計人数) □(人) 管理職の異動・定年等に伴う「辞職・退職」は含まない。

② 上記欠員に対する補充状況 補充人数の合計 □(人)

□ 新規採用による □(人)

その内訳 □ 事務(図書)区分合格者から □(人)

□ 事務(図書)区分以外の合格者から □(人)

□ その他(公募等) □(人)

□ 学内の図書系以外の職種から □(人)

□ 他大学等からの交流人事による □(人)

□ 再雇用による □(人)

③ 上記欠員に対する不補充状況 不補充人数の合計 □(人)

不補充の理由 □ 人員削減 □(人)

□ 適任者がいないため □(人)

④ 図書館職員の補充・採用に係る方針等

□ 事務(図書)区分合格者からの補充を原則としており、適任者が得られない場合は補充を延期する。

□ 事務(図書)区分合格者からの補充が出来ない場合は、事務区分合格者あるいは学内他職種から適任者を選考し補充する。

□ 事務(図書)区分合格者からの補充は行なわず、全学的な事務職員人事の中で補充する。

□ 必要な技能を備えた専門職の公募により補充する。

□ その他

⑤ 図書系職員採用面接考査の面接者について

(複数回答可 一次・二次など複数回実施される場合は、それぞれの面接者全てを選択)

□ 学長 □ 人事担当理事 □ 図書館担当理事 □ 図書館長

□ 人事担当事務系管理職 □ 図書館担当事務系管理職

□ その他 (上記以外の面接者を記載)

⑥ 図書系職員採用専門試験について

□ 図書館職員の確保のため、専門試験は必要である。

□ 業務に関する知識は採用後習得していくことができるので、専門試験の必要は感じない。

□ その他

⑦ 図書系職員採用専門試験合格者の採用について

□ 合格者名簿から適任者の選考が適切に実施できている。

□ 合格者名簿から適任者の選考が困難な場合がある。

□ その他

⑧ 非常勤職員からの登用制度について

☐ 非常勤職員の正規職員への登用制度があり、図書館職員も対象職種としている。
☐ 非常勤職員の正規職員への登用制度があるが、図書館職員は対象職種としていない。
☐ 非常勤職員の正規職員への登用制度はない。
☐ その他

⑨ 図書館職員の確保のため、特に取り組んでおられることがあればご記入ください。

Ⅲ-3 図書館臨時職員等の状況 【移転・新営等の特殊要因など一時的なものは除く】

① 派遣職員

☐ 雇用していない
☐ 雇用している　この場合、従事している業務を以下より選択

☐ 清掃	☐ 印刷	☐ 警備	☐ 施設管理(空調等)	
☐ 製本	☐ 資料補修	☐ 資料薫蒸	☐ 資料配送(学内等)	☐ 蔵書点検
☐ 案内	☐ カウンター業務	☐ 参考業務	☐ 文献複写業務	☐ 書架管理
☐ 目録遡及入力	☐ 目録業務	☐ 装備	☐ 図書受入	☐ 雑誌受付
☐ 資料電子化	☐ 資料撮影	☐ HP作成・管理	☐ サーバ管理	
☐ 時間外開館	☐ 土日休日開館	☐ その他		

② 業務委託

☐ 委託していない
☐ 委託している　この場合、委託している業務を以下より選択

☐ 清掃	☐ 印刷	☐ 警備	☐ 施設管理(空調等)	
☐ 製本	☐ 資料補修	☐ 資料薫蒸	☐ 資料配送(学内等)	☐ 蔵書点検
☐ 案内	☐ カウンター業務	☐ 参考業務	☐ 文献複写業務	☐ 書架管理
☐ 目録遡及入力	☐ 目録業務	☐ 装備	☐ 図書受入	☐ 雑誌受付
☐ 資料電子化	☐ 資料撮影	☐ HP作成・管理	☐ サーバ管理	
☐ 時間外開館	☐ 土日休日開館	☐ その他		

③ 学生雇用（臨時的なアルバイトを除く）

☐ 雇用していない
☐ 雇用している　この場合、従事している業務を以下より選択

☐ 清掃	☐ 印刷	☐ 警備	☐ 施設管理(空調等)	
☐ 製本	☐ 資料補修	☐ 資料薫蒸	☐ 資料配送(学内等)	☐ 蔵書点検
☐ 案内	☐ カウンター業務	☐ 参考業務	☐ 文献複写業務	☐ 書架管理
☐ 目録遡及入力	☐ 目録業務	☐ 装備	☐ 図書受入	☐ 雑誌受付
☐ 資料電子化	☐ 資料撮影	☐ HP作成・管理	☐ サーバ管理	
☐ 時間外開館	☐ 土日休日開館	☐ その他		

④ ボランティア（就業体験等の臨時的なものを除く）

☐ 導入していない
☐ 導入している　この場合、従事している業務を以下より選択

☐ 清掃	☐ 印刷	☐ 警備	☐ 施設管理(空調等)	
☐ 製本	☐ 資料補修	☐ 資料薫蒸	☐ 資料配送(学内等)	☐ 蔵書点検
☐ 案内	☐ カウンター業務	☐ 参考業務	☐ 文献複写業務	☐ 書架管理
☐ 目録遡及入力	☐ 目録業務	☐ 装備	☐ 図書受入	☐ 雑誌受付
☐ 資料電子化	☐ 資料撮影	☐ HP作成・管理	☐ サーバ管理	
☐ 時間外開館	☐ 土日休日開館	☐ その他		

Ⅳ. 図書館職員の育成・処遇について

① 貴学において、図書系職員に求められている知識・技術　〈複数選択可 ただし、重要と思われるもの最大3つまで〉

□ ITスキル、ネットワーク技術を駆使して、各種サーバ、業務システムを維持・改善する能力
□ 図書館・学術情報の利用、利用指導に関する知識、技術
□ 利用者への接遇・コミュニケーション能力
□ 資料の選定、契約、収集に関する知識、技術
□ 資料の整理、分類、管理に関する知識、技術
□ 業務・サービスの改善を企画・提案・実行する能力
□ その他

② 現状において、能力育成上のネックと感じられる事柄　〈複数選択可〉

□ 日常的な業務におけるOJTが機能しない。
□ 自己啓発を支援する仕組みが不十分である。
□ 専門業務に関わる各種研修への参加が困難である。
□ その他

③ 図書館職員の育成のため、有効と考えられるもの　〈複数選択可 ただし、重要と思われるもの最大3つまで〉

□ 学内他職種の経験を積ませる
□ 大学図書館間の人事交流の活性化
□ 地域・地区の他大学等図書館等との共同・連携事業の活性化
□ 国内外他大学図書館等への出向・長期研修
□ 図書館職員としての目標管理、能力評価制度
□ 図書館専門スタッフとしての位置づけ、制度設計
□ その他

④ 図書系職員の学内他職種との人事交流について

□ 原則として他職種との人事交流は行なっていない。【例外としては、本人希望】
□ 特定職種(情報系など)との定期的な人事交流を行なっている。
□ 広く経験を積ませるために、特に職種を限定せず、人事交流を行っている。
□ その他

⑤ 図書系職員の他大学図書館等との人事交流(管理職を除く)について

□ 特定の機関との間で定期的に人事交流を行なっている。
□ 定期的な人事交流の相手先はないが、条件が整えば実施している。(法人化後も実績がある)
□ ここしばらく人事交流は行なっていない。(法人化後は実績がない)
□ その他

⑥ 図書館職員としての目標管理、能力評価制度について

□ 全学的な事務職員の目標管理、能力評価制度の中に、図書系職員のための項目等を組み込んでいる。
　その概要
□ 全学的な事務職員の目標管理、能力評価制度とは別に、図書系職員のための独自の取組を行なっている。
　その概要
□ 専門職としての能力評価等の必要は感じているが、実現していない。
□ 必要性を感じない。
□ その他

⑦ 図書館職員の位置づけ、処遇について　〈複数選択可〉

□ 図書館サービスは、ライン(職階制)になじまない。能力と業績に応じて、広く専門職として処遇することが望ましい。
□ 職員の適性に応じて、管理職として登用する以外に、専門職スタッフとして処遇する枠を拡大すべきである。
□ 学内の他職種においても専門職を育成する必要があり、図書館職員の処遇のみを考えるべきではない。
□ 事務職員の削減圧力などを勘案すると、特定職種の専門化・固定化は困難である。
□ その他

⑧ 図書館職員の人事政策全般に関して、お考えのことを自由にご記入ください。

ご協力、ありがとうございました。

図書館職員の人事政策課題（検討資料）

平成 23 年 3 月 25 日
人材委員会

1. 今日の状況

電子化とネットワーク IT 技術の進展は，従来の学術情報流通のあり方を大きく変えつつある。グローバルな規模で新たな学術情報流通システムの構築に向けた模索がなされているが，その中で学術図書館が果たす役割として、機関リポジトリ、資料電子化やラーニング・コモンズなど、より広範で複合的なものが求められているが、共通理解はまだ確立していない。

一方、我が国の国立大学の図書館は、法人化後、大学の財政事情と人件費削減方針によって業務の効率化が厳しく求められるなかで、学習教育支援，研究支援，社会貢献，国際化等の多様な課題に取り組み、一定の成果と評価を得てきた。しかし、同時に進行する正規職員の削減は、大学図書館活動の基盤を脆弱なものにしている。

平成 22 年 1 月に本委員会が実施した調査では、多くの図書館が専門職員確保、図書館間人事交流活性化、専門スタッフ制度などの必要性を感じているが、図書館職員の人事政策は模索の段階に留まっている。

2. 求められる専門性と図書館専門職員の確保・養成の枠組み

大学図書館は，それぞれの大学の学術情報基盤を構築し，提供することによって大学の目標達成に貢献するとともに，「資源共有」の理念のもと，全国の学術情報流通基盤形成に対する役割を果たさなければならない。膨大なストックを持つ大学図書館群は，グローバルなネットワーク社会に適合した新たな学術情報流通システムにおいても，重要な役割を担うことができる。そのためには，新たな学術情報流通システムに関する職員の広範な専門知識とそれに基づいた企画実践力が必須の要件となる。

ここで求められる専門性は，従来の司書，図書館学の枠を超えた，より高度な専門性である。また，研究者，出版社や企業，関連団体など新たな学術情報流通に関係する利害関係者との意見交換・調整も必須である。これらの調整を行うには，単に個々の大学に留まらない，高度な専門性をも兼ね備えた全国的なマネージメントが必要であろう。学術情報流通基盤を形成する全大学が，各大学の個性を維持しつつ，ブロック内での人材養成，全国レベルでの人材デザイン企画を協力して遂行していかなければならないだろう。

折しも、昨年 12 月に報告された科学技術・学術審議会学術情報基盤作業部会の「大学図書館の整備について（審議のまとめ）－変革する大学にあって求められる大学図書館像－」（以下、「審議のまとめ」という。）では、大学図書館組織の在り方，大学図書館職員の新たな専門性の確立・養成が要請されている。

3. 図書館職員の人事政策課題

（1）人材の確保

法人化後の 6 年間に国大図協加盟館全体の正規職員数は約 15%減少し、欠員が生じた際の補充率は約 75%に留まっている。大学によりこの削減率は異なるが、人件費の削減方針が続く状況の下、如何に必要な図書館専任職員を確保するか、全加盟館に共通する大きな課題である。

この正規職員の削減に対応し、各館では業務 の切り分け（正 規職員のコア業務、臨時職員、学生アルバイトが担う業務、外部委託、派遣業務など）を進められている。各大学の事情に応じ、図書館サービスの高度化と業務の平準化・効率化とを両立し、持続できる 体制を構築するためにも、図書館専任職員の果たすべき役割は重要である。

また、業務の平準化・効率化への取組みに並行して各大学において、図書館長のイニシアティブのもとに中長期的な図書館構想、中期的な行動計画を策定する必要がある。これにより、学術情報基盤や学生自主学習・交流の拠点としての図書館の位置づけ、重要性を大学の教育研究活動全般や経営の立場から再確認することが肝要であろう。

（2）職員採用のあり方

大学図書館職員採用の主ルートは、従前の国家公務員試験「図書館学」から国立大学法人職員採用試験の「事務（図書）区分」に移行し、平成 16 年度から図書系職員専門試験が開始され 7 年が経過した。この採用試験については、地区や大学によって評価が分かれており、総合的な評価と見直しも含めた検討を開始する時期であると思われる。

なお、当委員会では、当面の改善策として、技術系職員と同様にある一定の時期に（技術系職員は 10 月以降）合格者名簿の情報をブロック相互に提供しあい、受験したブロック外での採用ができるようにする改正案を議論した。

また、法人化後、公募、非常勤職員からの登用など各大学で最適な人材を得るための多様な選考が模索され、実施されていることにも注目すべきであろう。

（3）能力開発

図書館職員の専門研修としては、当協会の実施する研修事業のほか、国立情報学研究所、国立国会図書館、筑波大学などが主催する多様な階層別・専門別研修がある。

人材委員会は、引き続いて様々な研修企画に対し大学図書館の現場ニーズを伝える役割を果たすとともに、各館は、研修機会の積極的活用に努めることが重要である。

また、法人化後、各大学では職員ＳＤ研修が活発に展開されている。大学院修学研修、海外派遣など、各大学の研修事業に図書館職員の参加を奨励することも重要である。

（4）流動性の確保

組織の人員減、固定化は、一般的に停滞の大きな要因となる。本委員会の加盟館アンケート調査、図書館管理職・大学人事当局者とのインタビュー調査では、共に図書館職員の学内での孤立、固定化が問題視される結果となった。

これには、部局図書館の統合や一元化の進行は、図書館職員が多様な環境で経験を蓄積することを阻害してきた一面もある。また、今後さらに正規職員枠が削減され、本来必要とされる従来の司書，図書館学の枠を超えたより高度な専門性を具備する専門職員を養成することが現実には困難となる図書館が増加していくことも懸念される。従前から、大都市周辺を中心に規模等の制約から独自の職員採用は行わず、専ら近隣大規模大学からの人事交流によって必要な図書館職員を確保してきた機関も数多くあるが、今後、大学間における図書館職員の人事交流の重要性はさらに大きくなる。

また、地理的な条件等から人事交流が困難な場合においても、各地区・地域や主題あるいは特定事案に関する図書館間の共同事業、学内の他部署や類縁機関等との連携事業への積極的な参画を促すこと、国立情報学研究所などの長期実務研修に派遣するなど、職員に多様な経験を積ませることは、これまで以上に重要な図書館管理職の役割となろう。

なお、法人化後の国立大学職員人事は、各大学及びブロック単位が基本となっている。このため、図書館職員の流動性確保、交流活性化のための条件整備、動機づけに関して、これまで以上に各地区協会と地区理事館の果たすべき役割が重要となっている。さらに、図書館幹部職員の確保・育成については、地区を超えた全国的な連携・協力体制を構築する必要があろう。

4. 「審議のまとめ」の提言について

本協会は、前身の図書館長会議の時代から特別委員会・調査研究班を組織し、特に図書館職員については、その時々の課題に即して調査検討し、加盟館に報告し、関係当局にも働きかけてきた。直近では、平成 19 年３月人材委員会が「大学図書館が求める人材像について― 大学図書館職員のコンピテンシー（検討資料)」により、図書館職員に必要な専門的能力・知識をまとめて提示している。

この図書館職員のあり方について、前記の「審議のまとめ」は、「図書館職員のキャリアパス形成の枠組み」として以下の提言をしている。

> 従来どおり事務系職員としてのカテゴリーで待遇を考え、人事を行っていく限りは、大学図書館に要求される機能を担う人材を育て、かつ、活用していくことは難しい。したがって、大学図書館職員については、事務系職員とは異なった枠組みを考える必要がある。

これは、かつて本協会が国家公務員制度の中で司書職を専門職として制度化するための活動（昭和 39 年-「司書職制度に関する特別委員会」、昭和 44 年-「司書職制度調査研究班」）以来の大学図書館職員のあり方の大枠に対する大きな提言である。

この提言に対しては、大学図書館職員の「あるべき論」と「現実論」の狭間で様々な意見があるものと思われる。まずは、早急に真摯な議論を開始するべきであろう。

5. 当面の行動計画の提案

以下、まず本協会内で早急に取り組むべき事項について提案する。

1) 各館の組織改編、人事政策、外部委託などの現状について、情報共有・交換する機会を地区・全国レベルに設けること

2) 本検討資料に示した人事政策の諸課題及び今回の「審議のまとめ」に提言された大学図書館職員のあり方について、加盟館の意見を集約し、協会としての方向性を検討すること

図書館職員の人事政策課題について（会員館意見の概要）

2011/06/10

平成 23 年 3 月、人材委員会は、「図書館職員の人事政策課題（検討資料）」(以下「検討資料」という。)をまとめ、平成 22 年 12 月に出された科学技術・学術審議会学術情報基盤作業部会の「大学図書館の整備について（審議のまとめ）－変革する大学にあって求められる大学図書館像－」（以下、「審議のまとめ」という。）と合わせて、各地区での検討と各館からの意見の提出を依頼した。各地区協会では、4 月開催の地区総会において協議・意見交換したのち、理事館を通じて多数の意見をお送りいただいた。会員館からの真摯なご意見提出に感謝申し上げる。

本報告は、寄せられた意見の概要を、主要な論点と課題に沿って報告するものである。また、会員館からの意見の原文(最小限の編集を行った)を別紙の一覧にまとめた。具体的な事例、多様な観点からの指摘、提案が数多く含まれており、各館で検討を進められるにおいても、貴重な参考資料として役立てていただけるものである。

これらの意見を受けて、人材委員会は、図書館職員採用試験の改善及び地区・全国レベルの情報共有・交換の活性化の 2 点について早急な実現を働きかけるとともに、その他の論点・課題に寄せられた多様な意見から、引き続いて図書館職員の人事政策課題に係る検討を進める予定である。

求められる専門性について

審議のまとめや検討資料が示した「従来の司書、図書館学の枠を超えた、より広範囲、より高度で専門的なスキル」、「教育活動への直接の関与」、「研究活動に即した支援」、「広範な専門知識とそれに基づいた企画実践力」などに賛同する意見が多く出された。

その一方、新たに求められる図書館専任職員像のより具体的な提示を求める意見、高度な専門性を全ての図書館職員に求めることへの疑問も示された。また、教育・研究支援、地域・国際貢献などへの新たな対応は大学職員全般に求められるもので、図書館職員に限定したものではないとする趣旨の意見も多数出された。

具体的な能力・専門性に関しては、サブジェクト・ライブラリアンに対して多くの意見が出され、必要とする意見と有効性・現実性に疑問があるとする意見の両論に分かれた。

キャリアパス形成の枠組みについて

「より高度な専門性」を持つ図書館職員の確保・育成は、個々の大学独自では困難であり、地区・全国規模で確保し、育成する必要があるという趣旨の意見が多く出されたが、「事務職員のキャリアパスと何ら変わるものではない」とする意見も出された。

審議のまとめの「事務職員とは別の枠組みが必要」とする提言に対しては、賛否が分かれ

た。否定論には、図書館職員の特殊性を認めない立場のほか、現状との乖離の大きさ、大学当局の理解を得ることの困難さを慮る意見、図書館職員の職階・職務構造化を危惧する意見など、様々な観点からのものが出された。

キャリアパス等の形成を進めるための枠組みとしては、個別の大学の枠を超えて全国レベルで検討する必要があるとする意見、国大図協の意見をまとめて国大協などへの働きかけが必要とする意見、逆に協会での取りまとめは不要で各大学の判断で可能なことは粛々と実践すべきとする意見、職員の意識改革と能力向上が不可欠で、それに対する管理職の役割と責任を強調する意見などが出された。

また、「より高度な専門性」を育成するための具体的な方策としては、専門能力評価の導入、国大図協によるスキル基準の策定、学位や外部機関等による専門資格認定制度の活用などが挙げられた。

人材の確保について

検討資料が言及した「図書館サービスの高度化と業務の平準化・効率化とを両立し、持続できる体制を構築する必要性」に関連して、外部委託の拡大やその課題・留意点についての意見や TA や学生アルバイトの活用などにより専任職員の削減に対応した(する予定)事例が数多く示された。

また、「中長期的な図書館構想、図書館の位置づけや重要性の再確認の必要性」に関連して、「図書館及び図書館職員の役割を改めて明確にする必要」、「大学図書館の目的を成し得るために現在の体制の見直しが必要」、「図書館の存在価値を高め、目に見える形でアピールすること」、「中期目標・計画や年度計画の中で図書館の役割を顕在化させる必要」などとする意見が出された。

また、具体的な提案としては、大学図書館の国際連携の実質的な推進のために、長期にわたって日本の顔となる常設グループ(少数精鋭)を国大図協に組織し、国際対応トップランナーを確保・育成する、同様に情報技術に関するトップランナーグループの組織化、育成のアイデアが出された。

職員採用のあり方について

図書館職員採用試験の地域間格差を縮めるため、当面の改善策として検討資料が提示した合格者名簿のブロック間の共有に対しては、賛同する意見が数多く出された。また、図書館志望者の都会志向が強く、「地方大学に関する限り」採用試験も一般事務に統合し、面接考査に重点を置いた選考へのシフトが現実的とする意見も見られた。多彩な技術・能力を持つ職員確保のため採用方法の複線化が必要とする意見も複数出された。

一方、大学の規模等による制約、地理的条件により適任者確保が困難な事情等から、図書館職員の採用・補充は大学事務職員人事のなかで行われている現状が多く示された。

能力開発について

検討資料は、外部機関が実施する多様な階層別・専門別研修や各大学の SD 研修・大学院修学研修・海外研修などへの積極的活用に言及したが、会員館からは、その他に必要とされる研修メニューの最適化・多様化や対象職員層についての要望、各研修の意義や位置付け、到達目標などの明確化による研修制度の再構築、国公私立大学図書館を横断する研修システムの再構築の必要性など、多様な意見が出された。

また、大学院修学研修に関しては、在職のまま修学が可能な人事制度を整備し実行している事例が紹介された。

流動性の確保について

図書館職員の流動性に対しては、大学間の人事交流を地区内あるいは地区を超えて活性化する必要性、そのための条件整備、大学経営陣・人事当局への働きかけ、国大図協地区協会・全国協会の連携・役割などについて、多くの意見が寄せられた。また、図書館職員の他職種経験や学内他職種との交流による固定化の回避、新鮮な視点からの業務見直しなどにも多くの意見が出された。

また、人事異動以外に有効な方策として、全国・地区における図書館間の共同事業(DRF や電子ジャーナルタスクフォース、NII 等への実務研修派遣、国大図協の委員会等)や学内他部署との連携事業への参加について複数の意見が出された。また、図書館間の相互職員派遣による一定期間の他館実務研修の制度化の提案が出された。

具体的な方向性としては、地区基幹大学を中心とする地区あるいは地区を超えた人事(採用・育成・交流)の実現を期待する意見が複数出された。

当面の行動計画について

提案 1) の「各館の組織改編、人事政策、外部委託などの現状について、情報共有・交換する機会を地区・全国レベルに設けること」に対しては、多数の賛同意見に加えて、情報共有・交換すべき事柄について複数の意見が出された。地区における情報共有・交換の活性化を地区協会で進めていただくほか、全国レベルでの機会創出の具体化を進めたい。

提案 2) の「本検討資料に示した人事政策の諸課題及び今回の「審議のまとめ」に提言された大学図書館職員のあり方について、会員館の意見を集約し、協会としての方向性を検討すること」に対して直接的に触れた意見は少数であったが、以下の趣旨の意見が出された。

・大学図書館や国大図協の外に向けてどのようにアピールするかについてのアクションプランが必要。国大協や国に具体的な提案をするということを見据えた検討が必要
・本調査も併せて理事会に対して本協会としての方向性を提起していただきたい。
・協会としての方向性を検討する必要性は低く、もはや検討や一般論ではなく大学図書館の管理職が自ら考え実践する段階である。

図書館職員の人事政策課題についてのご意見一覧

2011/06/10

1.「図書館職員の人事政策課題（検討資料）」(H23.3 人材委員会)に対するご意見

北海道地区

(A 館)【1-001】
・学術情報流通がグローバルかつ広範となったいま、図書館の役割は大きく変わった。図書館の専門性が「新たな学術情報流通システムに関する職員の広範な専門知識とそれに基づいた企画実践力が必須の要件」であることは当然である。また、図書館の専門性が「従来の司書、図書館学の枠を超えた、より高度な専門性」であることにも疑問の余地はない。しかし、現実的には、両方を兼ね備えた人材を確保することは難しくなっている。
上記 2 種類の人材の確保および養成に力を入れていくべきではないか。ただし、両者ともに、サービス対象者とのコミュニケーション能力および、要望等を吸収して現在の業務を見直し刷新する姿勢を持っていることが肝要である。
・人材の確保・養成による各図書館サービスの向上を実現することにより、図書館業務を外部委託するには及ばないことを立証することが望ましいと考える。また、外部委託については、地方の大学では外部委託にした方が高くつくことも勘案されるべきである。
・サービスが多様化する一方で定員削減が求められており、図書館職員としての知識取得・自己研鑽の場として研修事業の重要性は高まっている。参加者が実益を得られる研修であるように内容の見直しを行うべきではないか。例えば、「人材育成」「EJ 問題」といった大学図書館の共通課題であっても、大学の規模や分野（文系、医系等）によって、その悩みの本質や解決法は異なると考える。できれば国立大学に限らない、規模や分野に応じたワークショップ等が頻回、開催されることを希望する。

(B 館)【1-002】
本学では，国立大学であった時代から，図書館専任職員として採用しておらず，地区基幹大学との人事交流で対応してきた。
　本学のような小規模大学で図書館専任職員を採用した場合，定期的な交流があったとしても，専任職員は何十年も同じ職場で過ごすことになり弊害も出てくると思われる。人事配置・処遇等を考慮すると基幹大学との交流により，現在の体制を維持したいと考える。　また，幅広く人材を求める観点から，ブロックを越えた大学や高等専門学校図書館との人事交流も有益と思われる。

(C 館)【1-003】
・各大学の学長、理事、局長、人事担当部・課長への図書館職員の必要性の理解と中期的な図書館職員の人事政策の策定
・小規模大学では学内の他部署への異動等があり、図書館職員の確保・養成は困難
・小規模大学は、大規模大学からの図書館職員の派遣が必要

(D 館)【1-004】
(1)「地理的な条件等から人事交流が困難な場合においても、各地区・地域や主題あるいは特定事案に関する図書館間の共同事業（中略）への参画を促すこと、（中略）職員に多様な経験を積ませる」の趣旨に強く賛同する。主題、特定事案については EJ コンソーシアムや DRF などの活動への参加・協力といった機会があるが、一方、地区・地域の共同事業は（少なくとも本地区においては）必ずしも活発とは言えない。地区理事館を中心に、シンポジウム等の単発的なイベント開催を超えた、地区としての協働の機会の創出が今後必要と考える。
(2) 現代の図書館職員にとって「新たな学術情報流通システムに関する職員の広範な専門知識とそれに基づいた企画実践力が必須の要件」の趣旨に強く賛同する。前者は、実務経験の中で後天的に得られるものである。

一方後者は元来的な資質に依存する部分が大きい。従って、職員採用においては、専門試験を廃止（または軽量化）し、一般教養・知能試験、面接、模擬ディスカッションなどを大きく取り入れ、職人的知識・技能でなく全人的な資質を重視した採用を目指すことが肝要と思われる。

（E 館）【1-005】
（1）当館は，館長１名，室長１名，専任職員が１名，一般事務１名，再雇用者４名，非常勤職員１名により運営している。
（2）平成２２年度における図書冊子数は 202,875 冊，雑誌種類数でみても 6,881 冊，一日平均の入館者数は 277 人となっており，地区内の他大学と比較した場合，数が多いとは言い難い状況にある。
（3）こういった状況も含め，大学としては職員全体の人件費や人事異動，人材育成を総合的に調整する中で，図書館職員の人事を取り扱うこととしている。

（F 館）【1-006】
本学では法人化後，人件費削減方針，図書館における図書購入が契約業務の事務局集中により経理課へ移行等により，図書館職員が 30%程度減少し，本部機能を有する館以外の各館の職員は４名（常勤2，非常勤2）で運営しております。
この間，グループ制の導入，図書館業務の平準化・効率化等に取り組むとともに，一時期は業務の一部をアウトソーシング（派遣職員）し，対応してきたところですが，図書館サービスの高度化に充分に対応しているとはいえない状況です。
このたびの人材委員会でまとめられた図書館（職員）に関する現状，課題等については，当然，本学にも当てはまるものであり，特定事案に関する図書館間の共同事業への参画，職員に多様な経験を積ませる研修会への派遣等，できるところから実施していくことが必要と思います。
ただ，図書館職員の採用，大学間における人事交流等の人事政策に関しては，その必要性は承知しておりますが，本学では，事務局人事担当部局において，一般事務職員の人事のなかで行われており，図書館の事情を直接人事に反映させる形にはなっていないことから実現は困難な状況です。

（G 館）【1-007】
【図書系職員専門試験】
図書系職員専門試験について、受験したブロック外での採用を可能とする改正案に賛成である。本学では、平成 22 年度の試験において、4 名採用の予定であったが、適格者がいないため 3 名の採用に留め、欠員が生じている。
【人事交流】
本学では、「昇任」は本学地方施設への異動、又は地区内他大学への異動を原則としており、図書系職員の係長は全員が他大学、あるいは遠隔キャンパスでの業務を経験している。現在の交流先である大学はいずれも単科大学で、一係長としてかなり広範な業務を担当することとなり、そのことは、どうしても縦割りになりがちな本学職員にとって良い経験となっている。
【学内他系との交流】
図書館が学生の「教育支援」の役割を果たすためには学務部との連携が必須と考え、相互の協議を始めたところである。人事についても、図書館職員が教務系の仕事を経験することは意義あることと考えているが、毎年複数名の欠員が生じ、学内の交流は実現していない。
【幹部職員人事】
当地区は、大学の数が少なく、幹部職員のポストも限られており、ブロック内に限定した人事は難しい。広域人事により地区の活性化が図れると考える。
【外部委託・人材派遣】
当館では、土日祝日の閲覧業務を外部委託により、目録の遡及入力を人材派遣で対応してきたが、本年から法令の解釈がより厳密になり、派遣による目録は不可となった。そのため、遡及入力は外部委託に変更の予定である。今後、人件費削減のため、非常勤職員の減が考えられるが、配架等の業務に学生を活用する方策を検討したい。

東北地区

(A 館)【1-008】

図書館職員である前に、大学職員であることが強く求められており、図書館職員にはそうした意識改革が必要であると感じている。職員を図書館内異動で固定化すると、学内での孤立化が懸念される。高いポテンシャルを認められて採用された図書館に興味を持つ職員には学内の他部局での業務を経験させることが必要と思われる。ただし、代替要員の確保が課題である。

(B 館)【1-009】

本学では、平成 21 年度及び平成 22 年度において、定年退職等で5名の図書館専門職員が退職した。本学では、年齢構成に歪み(例えば主査と主事との間の年齢差が 10 歳以上)が生じており、主査ポストを自前で補充できない状況にある。このため、平成 23 年度においては、主査 1 名(本学からは主事 1 名)を地区基幹大学から人事交流により補充したところである。図書館専門職員を国立情報学研究所をはじめとする各種研修に派遣し、多様な経験を積ませ人材育成を図る必要があることはもちろんであるが、定期的な人事交流により人材を確保し、安定的な図書館運営を行うことが課題である。

(C 館)【1-010】

〇図書館職員の人材確保と育成については、以下の取組が必要だと考える。

・優秀な人材を確保するために、新卒者の確保を主な目的とする採用試験制度と熟練者の確保を主な目的とする登用や公募を複線的に実施できる体制を確立する。

また採用後の育成の観点からキャリア形成に対する組織的支援が必要である。

〇図書館職員の学内での孤立、固定化による弊害を防ぐための方策として、以下のことが考えられる。

・図書館職員の仕事に対する忠誠心は以前から比較的高いと思われる。

その特性を活かしながら、大学全体を見渡せる視野を身につけるために、図書館職員としての身分を担保しつつ、短期間であれば他職種を経験させるキャリアパスを設けることも一つの方法。

・図書館職員は従来、大学図書館活動の全般にわたり自己完結的に業務を遂行してきた。

これが学内での孤立化、固定化を生んだ背景のひとつと考えられる。図書館職員自身もそうした環境に安住する傾向が強かった。ところが大学図書館を取り巻く急激な変化は孤立化、固定化を許さなくなった。また海外の大手出版社の企業戦略やIT業界のイノベーションにより、学術情報流通における大学図書館の地位は急激に低下している。こうした状況を認識することが大事である。

〇また、図書館職員の人事政策課題における各地区協会と地区理事館の果たすべき役割として、以下のことが考えられる。

・地区内での人材の確保と育成を目的とした人事情報の共有化

・他地区との採用を含む人事情報の交換

〇さらに、今後の大学図書館を支える人材を育成するための、新たな研修システムの構築を継続的に検討する必要がある。これは国公私立大学図書館とNIIとの協定の連携・協力の柱となっている事項であり、大学図書館とNIIのメンバーによるワーキンググループがその任にあたるのが望ましい。

現在、国公私立大学図書館それぞれが各種研修を企画・実施しており、さらにNIIが別途教育研修事業を実施している。かなりの部分、重複する内容のものがあることから、研修システム全体を再構築するための国公私立大学を横断する検討組織が望まれる。

(D 館)【1-0011】

「図書館職員の人事政策課題(検討資料)」で述べられている項目について、

特に異論はなく、とりわけ職員の専門性や他機関との人事交流による流動性の確保は 重要だと考える。

課題で述べられた項目の実現に向けて、国立大学図書館協会による各大学への 働きかけに期待したい。

(E 館)【1-0012】

・地域性もあり, 他大学との人事交流は難しいと思われる。ワークショップで扱うようなテーマで短期研修を実施し

ていただき，それに参加させることにより職員の意識向上をさせたい。

(F 館)【1-0013】
　国立大学の法人化等により、図書館を取り巻く環境は大きく変化しています。従来、図書館は、学内において比較的独立性の高い組織でしたが、現在は、学長のリーダーシップあるいはそれぞれの大学の経営方針の下、大学の一組織としての役割も果たす必要があり、そのために大学全体の中での図書館及び図書館職員の役割を改めて明確にする必要があります。
大学等からの多様なニーズに応えるためには、図書館職員は、検討資料に掲げられているとおり、従来の司書、図書館学の枠を超えた、より広範囲に、より高度で専門的なスキルを備えなければなりません。
一方、国立大学の教職員は、大学の運営や経営改善等に一丸となって取り組んでおり、これは図書館職員も例外ではないという意見があります。しかし、図書館職員は、その専門性から、学内の他業務への異動が難しいため、大学職員として本来備えるべきスキルを OJT 等により涵養することが難しくなっています。このことが、図書館職員が学内で孤立しあるいは職務が固定化していることが問題視される所以であります。

(G 館)【1-014】
〇大学図書館における専任職員を確保することは，法人化後の大学の財政事情や業務の効率化の推進，人事管理の方針など，大学の経営方針に左右されている。また図書館を取り巻く環境の変化に対応するため，図書館職員に求められる能力も変化し多様化してきているが，固定化した職場環境において，日常的な業務をこなしながら新しいサービスを展開することは，一部の専任職員への負担の増加を招き，健全な職場環境を維持することの難しさを感じる。
大学図書館が大学理念や目標を学術情報基盤の側面から支援するという任務を果たすためには，それぞれの大学図書館において，大学図書館の目標を成し得るために現在の体制の見直しが必要であり，各図書館の弱点を補うための方策として流動的な人員配置を可能にするようなシステムを構築することの必要性を感じる。そのひとつの方法として，図書館間人事交流の活性化は，職員の能力面での担保も期待できることから有効な手段である思われる。
〇職員採用のあり方について，国立大学法人職員採用試験の図書系職員専門試験により実施されているが，採用後の職員の育成が大変重要であると感じる。将来の大学の図書館の核となる人材として，図書館職員としての専門性だけでなく，柔軟性や豊かな想像力を身につけさせることも必要と思われる。また，採用後のミスマッチの実態についても把握し，支援が必要な場合の適切な対応を施すことなど，健全で魅力ある職場環境を維持することが必要であると思われる。
〇職員の能力開発については，多様化するニーズへの対応や知識の習得のため，研修の機会を積極的に活用することは重要であると思うが，中小規模の少人数の大学図書館では，実務経験よりも研修による知識の習得が優先されてしまう傾向があるようにも感じることから，有効に活用できているか疑問がある。また，固定化した人員配置の場合，中堅職員以上の職員の再教育が，図書館サービスの高度化と業務の平準化・効率化を持続するために必要であると思われる。

関東・甲信越地区

【1-015】
〇検討資料にあるように、組織内の人員が長期に渡って固定化すると、組織の活力が低下する恐れがある。法人や地域を超えた人事交流を行う環境を整え、地区理事館などが中心となって地区内あるいは全国の大学図書館に優秀な人材を適切に配置するよう調整すべきである。次世代を育成するためにはモデルとなる優秀な人材が必要であり、図書館職員の流動性を高めることにより、若い職員がさまざまなタイプの先輩職員に接する機会を増やすことができる。
また、採用試験の名簿共有や中途採用など採用方法を複線化して、さまざまな技術・能力をもつ職員を採用できる工夫が必要である。

【1-016】
〇本学においても、図書館職員の学内での孤立、固定化が課題である。また、図書系専門試験を介した欠員補充又は新規採用は困難な状況にある。
従来型の「本来的業務」「コア業務」に「専門性」を見出し、一般事務職員との切り分けを行う必要があるという主張は、大学内では通用しない。
総務、財務、学務、研究協力各系の職員と同様に、教育の支援、研究の支援、地域への貢献といった観点からのみ、人材の確保、採用のあり方、能力開発、流動性の確保について論じるべきである。無論、流動性の確保については、地区協会や全国協会の果たすべき役割が大きいと考える。
大学の運営を幅広に経験するために、学内において総務、財務、学務、研究支援などの他の部署との人事交流についても柔軟に行うことが必要と考える。

【1-017】
〇公務員採用試験時のように、どのブロックで受験合格しても採用できるようにできないものか（試験問題は共通であるはず）。
国立大学図書館協会が全会員館の 20 歳代、30 歳代の職員に統一的な内容の研修を定期的に実施することで、大学間の職員レベルの格差を解消すべきである。
図書館の業務が従来と変化しつつあり、専門性が重要になってきていることを大学執行部が理解できないと思われる。国立大学図書館協会が国立大学協会などに働きかけて認識してもらうことが必要ではないか。

【1-018】
〇国立大学法人採用試験受験者の偏りについては、以前から危惧されてきているところであるが、各国立大学法人が独自に採用するという建前上、過度に目立つ動きはしにくいところである。
　本学においても、図書系職員の学内での孤立・固定化が顕在化してきているため、これを打破することもあり学内外との人事交流を行ったが、これについては本学が東京から通勤可能であるという地理的条件があってのもので、多くの大学については困難なため何らかの仕組み作りが必要と思われる。

【1-019】
〇外部委託と職員育成・確保について、①大学図書館の外部委託に関する研究会もしくはWGにより事例研究（アンケート調査・数値分析等）を行い、有効性について検討する。②専門図書館としての職員育成（専門分野の図書選書・レファレンス業務・授業等）と大学としての専門職の地位確保（事例を集める）のための策を検討する。③図書館職員と一般事務職員との人事交流を協会として推進する。一般事務系職員採用者（司書資格保有者）と図書館との人事交流により、他部局経験・連携が図れ、教育・学生サービスでの新たな視点が生まれることが考えられる。
採用試験の地域間格差解消策について、本学のように東京圏と名古屋圏の中間にある大学等ではブロックが弊害となっている。例えば、合格者名簿のブロック共有化について検討する。
国大図協地区協会・全国協会の役割について、①中長期的な図書館構想、行動計画の策定ができる幹部職員の確保：例えば幹部登用時や異動時に論文提出（数万字）・面接により、能力と意欲のある職員を採用する。また、幹部職員として必要な能力を示すガイドラインを作成する（「大学図書館が求める人材像について」の幹部職員版）。②人材育成：授業支援等の職員養成で、先進的に実施している大学を中心として数ヶ月単位の相互交流の検討をする。③流動性の確保策：異動候補リストの共有化（性別・年齢・得意分野・希望大学：個人情報となる氏名掲載はしない）を検討する。
「5. 当面の行動計画の提案」の実施について、各加盟館の組織改編、人事政策、外部委託の現状での情報共有・交換を行うため、全国的もしくは、各地区協会においてアンケート実施の検討をする。

【1-020】
〇図書館業務を所掌する組織について、将来にわたり継続性を有する組織とするためには、どのような職を必要とし、その職には正規職員を何人必要とするのかを決め、さらに職の係に相当する組織に関しては、必要な正規職員数、非常勤職員数、派遣職員数及びその他職員数を決め、所要の規則改正等一連の手続きを行って実現を図るべきである。

国立大学図書館協会にあっては、各大学の図書館業務を所掌する組織を構築する際のよりどころとなるような、学生数、教職員数、想定できる所掌業務などを勘案したモデル組織と最低必要職員数を提示したものを学長あてに通知願いたい。

各大学の図書館職員に対して魅力あるキャリアパスを提示することは、高いモチベーションを維持して業務を遂行する上で重要である。このため、国立大学図書館協会において、大学図書館職員に必須のスキル標準を策定し、これに基づいた研修・教育プログラム開発及び研修の実施、スキル標準を活用した人事評価・処遇の実施並びに研修成果を反映したスキル標準の改訂といったHRMにおけるPDCAサイクルを展開することを検討・実施すべきである。

図書館業務を所掌する組織の充実、職員人事交流、人材確保などの観点から、地区協会ごとに人事交流希望リスト、異動希望者リスト、採用予定リストを作成し、地区を超えて情報提供を行いあって、連携・協力体制を構築してほしい。

【1-021】
〇現行試験の地域間格差解消策（採用試験における名簿共有の是非）について、受験者は、ブランドや都市部への志向が強いと思われる。そのため希望のブロック内に採用された者であっても、第一希望ではなく地方大学や小規模大学に採用となった者は採用後数年で都市部の大学への異動を希望するという話も多く聞く。これが受験者の意に添わないブロックでの採用となるとこうした事態もさらに増え、採用する側、される側の両方の時間や労力、さらには経費における効率性を欠くこととならないか危惧する。技術系職員の例における効果や問題点とその対応も想定しておくべきかと考える。
流動性の確保について、人事交流の重要性は理解しながらも、地方の小規模大学では対象となる職員数が少数であり、個々の事情までも考慮するとさらに限定的となり、人事交流を容易に推進できないのが現実である。また、事務系職員と図書系職員との交流の動きもあるが、図書館人事の硬直化の緩和、図書館以外の多様な業務経験の機会という点では好ましいことであるが、専門性を有する図書館職員の育成という点では、非効率的であり、理想と現実のギャップに苦慮することとなっている。

【1-022】
〇本学図書館でも、全職員数に占める非常勤職員数は4割強である。さらに、正規職員の全員が図書館専任職員ではないのが現状である。サービスの向上・業務の効率化を図るためにも、図書館専任職員の確保は必要であり、そのための方策を立てることが肝要であると考える。

【1-023】
〇規模等の制約から独自の職員採用は実施できず、近隣大学からの人事交流によって図書館職員を確保しており、今後とも人事交流は不可欠である。

【1-024】
〇本学は小規模大学であり、図書館職員の定員は1名（＋非常勤2名）で、これまで基幹大学の応援交流人事で成り立ってきた経緯がある。（現在はこの応援交流人事が中断している事情がある。）
（以下のことは本学の人事上の決定または公式見解でないことを御了解いただきたい。）
本学は、大学共同利用機関を基盤機関としており、そこに設置されている図書室に配置されている法人の異なる図書系職員と連携をとりながら電子ジャーナルの契約に係る調整等をして行かなければならないという、他の大学図書館とは違った形態、事情を有しており、「2. 求められる専門性と図書館専門職員の確保・養成の枠組み」について同感であり、強く感じているところである。

また、「3. 図書館職員の人事政策課題 (4) 流動性の確保」についても、本学はここで記載している人事交流に頼って来た経緯から、強く感じているところである。

ただ、本学のような小規模図書館で少数図書系職員の場合、人事交流が厳しくなり、かつ、大学固有の特別な事情を有した業務の継続性を考慮し、求められる専門性と一方で職員のスキルアップをも総合的に考えるときに、図書系プロパー職員を採用しても同一部署に長期間（例えば10年以上）配置ということは、現実的に非常に困難である。

図書系プロパー職員を採用した場合でも、例えば、図書館だけでなく、業務と関連のある財務系の用度・契約

部署も数年ずつ配置経験しながら、できれば併せて他大学との人事交流も考えながら、職員のスキルアップや昇進を考えていかないとならないものと考えている。
　また、元々一般事務職員ではあるが、司書の資格を有する者や図書館の職務を担当したことのある者を、図書館に配置させていくことも積極的に検討していく必要があると考える。
　総合大学の図書館においては、図書系職員の他に図書館の総務係（庶務、会計等）等に一般事務職員が人事異動によって配置されていて、契約関係や経理関係を担当しているが、本学のようなところでは、そのような配置を望めないところである。
　他大学において、元々図書系職員を業務の関連する財務の契約担当部署など図書館以外の部署に人事異動等で配置しているような事例があるか、御教示いただきたいと考えているところである。

【1-025】
〇職員の流動性を確保するために、国大図協地区協会（全国協会）において、適宜情報交換できる体制（制度）が必要かもしれない。

【1-026】
〇地区内のみならず、地区間の人事交流ができれば、専任職員の視野が広がるとともに、新しい職員像の発見にもつながるのではないか。

【1-027】
〇現在、採用試験は各地区毎で実施されているが、各地区の有能な人材確保を担保するためにも、例に挙がっている名簿共有等の手段を講じ、地区相互の連携を図る必要があろう。
各大学の職員配置計画の相違にもよろうが、本学の場合、図書館の欠員補充に際しても、新規採用時には、「図書館職員」としてではなく、将来、学内のいずれの部局にも対応可能な人材を育成したいとの意図から「一般職員」として採用する人事方針がある。そのため、司書としての専門性を有した人材の採用はない。
　これからは、一般職員を司書として育成していく新たな人材育成プログラムが必要である。

【1-028】
〇本学図書館の正規職員数は、法人化時 15 名が現在 12 名で 20%減である。（図書系職員に限れば、12 名から11 名で8%減である。）大学での非常勤職員削減に対しては、一部の業務委託を検討中である。本学図書館では公募、非常勤職員からの登用は行っていない。
人材育成について、研修機会の積極的活用、職員の参加奨励は必要であり、「IAAL 大学図書館業務実務能力認定試験」などの専門試験の活用も必要と考える。また、人事交流等により職員に多様な経験を積ませる必要性は大いにある。
　合格者名簿の共有については、本地区としては必須ではないが、全国的な人材活用の観点からは必要と考える。「5. 当面の行動計画の提案」の 1）については早急に実現してほしい。

東京地区

(A 館)【1-029】
・「当面の行動計画の提案」について
1）提案されている事項については、すでに地区での事務連絡会議等で情報共有されている点があるかと思われるが、組織改編や人事政策（職員採用・再雇用・削減計画など）についてはその性格上大学に固有のことが多く、共有するメリットは小さいようにも思われる。業務委託について、その大学規模により事業は同一でも内容が異なることが多いかと思われる。一定の参考とするためには学術情報基盤実態調査（各大学個票）を集約共有することが望ましいと考える。
2）人材委員会による継続的な調査・検討が行われており、本調査も併せて理事会に対して本協会としての方向性を提起していただきたい。

(B 館)【1-030】
電子ジャーナル、ILL, OPAC等で、利用者が直接、研究室や自宅から文献情報を入手できるようになった。従来の司書、図書館学に関する「図書館の専門性」に加えて、マネジメントの能力や、学術情報流通、学習支援、ICTに関する知識と経験が必要と思われる。これらの能力・知識・経験は、社会人として、特に大学の事務職員として必要とされ、普遍的なものとも考えられる。つまり、大学図書館職員は専門性に特化するのではなく、ゼネラリストとしての顔も必要と思われる。

(C 館)【1-031】
・中小規模大学では、正規職員のポストが非常に限られ流動性やキャリアパスの確保が困難なため、大学単位ではなく地区単位で採用し、地区協会で人材育成、異動等の人事管理が行えないか。
・高度な専門性を獲得するために、採用され数年の勤務を経た後に大学院進学や留学を希望する者も多いので、休職やいったん退職した後の再採用が可能な制度が整備できないか。

(D 館)【1-032】
(1)1.今日の状況における、「学術図書館」(p1 上から 3 行目～)とは、どのような図書館を指すのか？　大学図書館との違いは？　また、「共通理解はまだ確立していない」とあるが、誰が、何を、なぜ共通理解する必要があるのか？
(2)2.求められる専門性と図書館専門職員の確保・養成の枠組みのパラグラフで、「ここで求められる専門性は、従来の司書、図書館学の枠を超えた、より高度な専門性である」(p1 下から 10 行目、p3 上から 6 行目)とあるが、学術情報流通システムにおける専門性は、司書や図書館学とは異なる専門性であって、「より高度な」は不適切ではないか？
(3) 3.図書館職員の人事政策課題(p2)の(1)人材の確保の第 3 パラグラフ、図書館長のイニシ　アティブのもと～(上から 11 行目～)は、人材確保とどのように関係するのか？　全体を通して、課題とか問題点を具体的にすべきである。特に、(2)職員採用のあり方の「改正案を議論した」とか「注目すべきだろう」とあるが、だからどうなの？というのが正直な感想である。
(4)5.当面の行動計画の提案(p4)に関して、アクションが遅いのではないか？　審議のまとめは、21 年 10 月以降 10 回、1 年がかりで議論されており骨格、骨子は相当前から固まっていた。図書館も含め大学を取巻く環境の変化のスピードに対して図書館職員は反応が遅いと思われる。概算要求日程等大学全体の動きも勘案した対応や取り組みが必要ではないか？　今後の検討に際しては、一部の大学図書館が対象ではなく、多数の大学に当てはまる、具体的な議論や検討結果を提示願いたい。

(E 館)【1-033】
少人数の職場のため人事が固定化しがちで停滞している。法人化以降、他機関との人事交流がない。若い職員が、図書館員および大学職員としてスキルを磨き、変化する社会に対応できる図書館員となるためには、他機関での勤務経験を積むことが重要だと考えている。こうした意味で国立大学図書館協会を通した人事交流の活性化に期待したい。

(F 館)【1-034】
・適切な時期に多様なポジション(職種、分掌、人間関係)を経験することは、職業人として成長するために重要であるが、職員の年齢構成が偏っていたり、組織規模が小さいと、実現困難な面もあるので、地区において人事交流を活発化させる仕組みが機能することに期待したい。
・国立大学法人や大学共同利用機関だけでなく、私立大学図書館や専門図書館との人材共有、人事交流の仕組みも考えることができないか。

(G 館)【1-035】
・人材の確保について
図書館専任職員については、小規模館であっても一定数の確保が必ず必要。また、業務内容が従来の図書館業務から、電子的な情報への対応する能力など、必要とされる能力も変わってきており、これらを考慮した人材確保が必要である。

・能力開発について
図書館職員に求められる能力が変わってきており、図書館業務のマネージメント、電子的な情報を取り扱うリテラシー等の研修や能力開発を今以上に進める必要がある。
・流動性の確保について
小規模館では、図書館職員の流動化が重要な課題である。学内での孤立、固定化は業務に対するモチベーション低下にもつながるため、積極的に人事交流を進めるべきである。

(H 館)【1-036】
大学図書館職員の業務として1. 貸出・返却等の定型業務、2. 研究資料の収集、3. 学習・研究支援に大別できる。1. は外部委託等も含め低コスト化を目指すことが可能であろう。2. は大学の戦略とも密接に絡み、特に電子ジャーナルの収集等で契約に関する交渉に高度なマネジメント能力が問われる。どのような研究資料を収集するかは大学の特色を決める一つの大きな要素となるため、外部委託できる業務ではない。3. に関しては正規の図書館職員が担う業務としては次第に困難になっていくのではないか。高度な専門知識による研究支援業務は常に最新の知識を必要とするため大学院生・ポストドクターの活用が望ましいと思われる。

(I 館)【1-037】
① 「図書館職員には、より高度な専門性が求められる。」との前提で本検討資料がまとめられているが、ⅰ:「高度な専門性」とは何か。ⅱ:その「高度な専門性」が全ての図書館職員に必要か。の2点について共通認識を図ることが必要と考える。
② 前記ⅰについて、「高度な専門性」が H19.3 人材委員会資料のコンピテンシーを念頭に置いているのであれば、これは大学法人職員一般にも求められるものであり、図書館業務は一般職員でも可能である(一般事務系との区分を撤廃すべき)との指摘が出てくる。これからの大学図書館に求められる役割を果たすためのスキルを明示すべきである。
③ 前記ⅱについて、その「高度な専門性」は、特定の部署においてのみ必要なスキルもあると考える。あくまでも一例であるが、NIIが実施しているコンテンツ事業は、図書職員の高度な専門性に支えられているという側面、すなわち、個々の職員の資質に依存しているところが大きく、これを体系的に育成する施策が必要であるが、本スキルを大学図書館職員全体に求めることは現実的ではなく、またその必要もないのではないか。
④ 図書館職員も、他の大学一般職員と同様にスキルやモチベーションには大きな差がある。しかし、過去の図書館人材に関する資料やマネジメントセミナーからは、図書館職員のスキルは、ある点(一般職員とは異なる尺度・専門的レベル)で一律であることを前提として議論されているように見受けられる。これからの図書館人材を検討するに際しては、まず現状を分析した上で、「高度な専門性」がどの程度の人数必要なのかを押さえることから始まると考える。前記③の繰り返しとなるが、全ての図書館職員に一律「高度な専門性」を求め、それを前提とした大学図書館の将来像を論じることでは、過去の経緯から何ら変化しない(図書館職員の人材育成は、永遠の課題になる)と思われる。
⑤ 3(4)で、「図書館職員の学内での孤立、固定化が問題視される結果となった。」原因を、「部局図書館の統合や一元化の進行」や「(図書館)正規職員枠の削減」に求めているが、大学全体がこのような情勢(組織・人員のスリム化)であるにもかかわらず、図書館内にとどまる人事、すなわち一般事務系と交わらない人事を行っているところに本当の原因があると考える。これは、図書館職員に限ったことではなく、会計系、人事系、研究協力系など、職員数が多い時代では各系内での人事で回っていたのが、近年困難になってきているのと同様である。
しかし、本検討資料では、4 で「大学図書館職員については、事務系職員とは異なった枠組みを考える必要がある。」と、さらに一般事務系との別人事を進めることを提言しており、このような別人事の強化は「図書館職員の学内での孤立、固定化」をさらに進め、それが大学図書館全体の役割の低下につながるのではないかと危惧する。
<u>図書館職員も一般事務系の職場を経験し、また一般職員も図書館業務を経験させ、その中で、大学運営に対する広い視野とともに「高度な専門性」を有する人材を育成することが必要ではないかと考える。</u>

東海・北陸地区

【1-038】
・外部委託
全面的な外部委託は、大学図書館の業務の継承性を著しく損ねるので避けること。また、東京近郊及び近畿を除き、競争により質が高く、安価なサービスを提供する外部委託業者が確保できないので、必ずしも外部委託が費用対効果の面で優れているといえないことに留意すること。

【1-039】
・職員採用のあり方
職員採用のあり方が第一に取り組むべき課題である。各法人において図書系職員の採用が減少しているのは、この採用の入り口で図書系職員の身分が保障されていないからではないか。入り口に於いて「事務」との明確な区別がされることで、図書館には図書系職員を配置する必要があるとの認識を促すことができ、そのようにして法人内での足場が確保された上で、より高度な専門性の育成を検討することが必要だと思う。
足場が確保されない状態で、より高度な専門性だけを求めることは、図書系職員の法人からの乖離をまねき、現在の図書館職員の地位を逆に奪いかねないのではないかと危惧する。
なお、地区内における図書系職員の採用数の減少等を考慮し図書系専門試験の制度及び方法について検討すべきであり、また、小・中規模大学においては、図書系職員枠として採用することよる長所と短所についても検討が必要である。

【1-040】
・人材の確保について
正規職員数の減少に対応した専門職業務の明確な切り分けを行うとともに、図書館職員が果たす役割と重要性を大学内で認知されるよう対応する必要がある。

【1-041】
・流動性の確保
正規職員の削減により、図書館専門職員としての経験や実務知識の習得が満足に行うことができない状況となってきており、図書系職員の育成が困難状況にある。今後、地区内での人事交流や学内の他部局との人事異動についての条件整備を図る必要がある。

【1-042】
・1．国大図協への要望
国大図協内部での情報共有や方向性の確認は必要ですが、今後は、「図書館職員の人事政策」について一定の共通理解が国立大学図書館協会内部でえられるならば、これを大学図書館や国大図協の外に向けてどのようにアピールするかについてのアクションプランが必要と考えます。そうでなければ、協会としての文書や提案を作成しても、専門職の養成や新人採用などの人事政策について、個別大学での努力による個別の結果を除いて、（国立）大学図書館界全体として何かの結果を生み出すことは難しいように思います。
2．「大学図書館職員の人事政策」についての具体的要望
具体的な人事政策に関しては、地域によっては新規採用が難しいケースがあり、現行の幹部職員のブロック間人事を参考にして、ブロックを超えた採用（面接）を実施できるように制度改正を行うことが望ましいように思います。（関東、近畿等の相対的に豊富な人材の他地域への分散配置・採用）
専門職員養成については、現行の短期、長期の両研修、NII の実務研修など、全体として見直しをすべき時期に来ているようにも見受けられます。例えば、今年度から、NII のポータル研修がリポジトリをテーマから外していますが、こうした研修の在り方について、具体的に人材委員会（や国公私立大学図書館協力委員会）などと NII が連携して、現状の大学図書館のニーズを踏まえた見直しをした方がよいように思います。

【1-043】
・個々の大学では職員数が減り、育成を踏まえた人事異動すら困難な状況がある。高度な専門性の育成のため

には、指摘されるようにブロックや全国での人材養成の仕組みが必要と考える。その具体的な方策として、大学間の人事交流の活性化に向けて、地区協会として条件整備できることがないか、検討を開始してはどうか。

【1-044】
・現在、通常業務においては定員とパートで運営しており今のところ問題はない。機関リポジトリはプロジェクトとして派遣職員を雇用しているが、人材には満足しているわけではなく、外部委託を考えた場合、地域の人材供給に不安がある。

【1-045】
・本学では図書系採用職員がおらず、司書資格を持つ事務職員（比較的高齢）の異動で対応している。図書系職員に比べモチベーションは低く、基本的な業務に対する意識も高いといえない状況である。加えて職員の高齢化・硬直化が進んでおり、求められるべき大学図書館の変化に対応できる体制が整っているとはいえず、その解消のためには人事交流による経験豊富や人材の確保が不可欠と考える。

【1-046】
・地方小規模単科大学では大学図書館の最新動向に関する情報が十分に届かないうえに、政策能力も十分とはいえない。５－１）については早急に実現し、理事館を中心に情報共有・交換の場を設けていただきたい。

【1-047】
・職員採用のあり方
　グローバル化する学術情報流通システム下における利害関係者との意見交換・調整できる役割は個々の大学規模ではなく、国公私立大学等全国レベルでの人材育成が課題と思われる。
また、図書館情報学で求められる専門職としての図書館職員vs大学が求める教育研究支援や社会貢献、情報化、国際化など高度・専門化する一般事務職員との比較をした場合、一方で学内他部局との連携や積極的な参画をうたいながら、他方で独立独歩的な人事政策が、個々の大学特に限定された人材でのやりくりが厳しい中小規模大学における人事交流のなかで図書館職員のみで生き残り可能であるか、疑問に思われる。職種的には一般職同様、たとえば教員と学生を結び付けるコンテンツアドバイザーとして学術情報や情報技術を駆使し、その中でレファレンスや教育研究支援を進めるべきかと思われる。

近畿地区

（A 館）【1-048】
「審議のまとめ」において提言されていることについては、総論的には理解できるものの、「当面の行動計画」に入る際に、以下の２点の問題整理が必要であると思われる。
（１）図書館職員の人事政策課題（検討資料）の中で「1.今日の状況　～3. 人事政策課題」でも触れられているように、図書館の本来果たす役割としての教育研究支援・社会貢献・国際化等への対応については、図書館のみに限定されるものではなく、図書館を含む国立大学法人そのものの基盤的な課題である。
　法人化後、特に、財政政策や人件費政策は、法人運営上の大きな検討事項であり、中期目標・中期計画が実施される中での人件費の削減圧力という流れを踏まえて、人材確保、能力向上など大学職員としての人的課題をいかに解決していくかという全体としての取組みのもとで、図書館職員の採用、能力開発、流動性の確保等の課題をとらまえる必要がある。
（２）小規模大学においては、地理的要因も重なり、図書館職員の人事交流、昇給・昇格等の人事措置は、ややもすれば硬直化の傾向にある。
　「（４）流動性の確保」の中でも触れられているが、当面の対応として、人事交流等については、各大学の中長期的な図書館構想、中期的な行動計画等を踏まえ行われることが必要であり、その中で図書館職員の経験蓄積、非図書系職員との交流等による能力開発を推進するなど、各地区における代表館のリーダーシップのもと、現実的な対応策の推進方法がもっと検討されてよい。

(B 館)【1-049】
(1)人材の確保
正規職員と非常勤職員・派遣職員などとの間で業務の切り分けをすることは必要ですが、あまりに業務を細分化し分業化を進めてしまうと弊害が生じるのではないかと思います。正規職員はひと通りの業務を経験し、業務内容を把握しておく必要があります。業務経験が乏しいと仕事の判断を誤ることにつながると思います。
(2)職員採用のあり方
図書館職員採用ルールは、ブロック別選考だけではなく、全国枠での選考も考えた方がよいと思います。その意味で人材委員会で検討している改正案の方向は妥当だと思います。
法人化後に各大学でおこなわれている公募・非常勤職員からの登用など多様な選考については、採用結果の評価が必要だと思います。これは法人化前後の図書系職員採用の主ルートによる採用結果の評価とあわせておこなう必要があると思います。
(4)流動性の確保
職員の人事交流は重要であり、これは能力開発の一環でもあるので、今後も維持発展させていく必要があると思います。「流動」の範囲はブロック単位が基本となるものの、全国的な連携・協力態勢も欠かせないと思います。
職員に多様な経験を積ませるためには、drf のような個別大学の枠を超えた組織に関わったり、前世紀末に国大図協が設置した時限付きの調査研究班に各大学の係長級の職員を派遣したりなどすることが有効だと思います。

(C 館)【1-050】
1) 各館の組織改編、人事政策、外部委託などの現状について、情報共有・交換する機会を地区・全国レベルに設けること
- ・多くの地区ではすでに実施していることと思う。それに加えて全国的な機会を設けることは、基本的に賛成であるが、個別の事例(特定個人の人事に関すること)については対象とせず、人事政策や外部委託などについての共有すべき情報について事例を紹介したり、意見を交換したりする場とすべきだろう。
- ・ただし、新たな委員会や組織を設けるのではなく、既存の枠組を活用するべきである。たとえば、国大図協の理事会の際に、全国の 8 ブロックから 1 名ずつ人事担当課長が参加する懇談会のような形が望ましい。

2) 本検討資料に示した人事政策の諸課題及び今回の「審議のまとめ」に提言された大学図書館職員のあり方について、加盟館の意見を集約し、協会としての方向性を検討すること
- ・協会としての方向性を検討する必要性は低いと考える。もはや検討や一般論ではなく大学図書館の管理職が自ら考え実践する段階にきている。
- ・今後の課題は、各大学や地区内では解決しがたい制度的な問題と考える。その他の点の基本的な検討や議論は、ほぼ尽くされていると思われる。
- ・新規採用職員の合格者名簿をブロック間で共有できるようにする改正案は、実現するべき。このことについてこそ、「加盟館の意見を集約し、協会としての方向性を」確定した上で、国立大学法人等職員採用試験委員会などの関連する組織と協議をはじめるべきではないか。
- ・図書館の存在価値を高めること(サービスの高度化、改善など)によって、大学当局や利用者に図書館職員の専門性、必要性を認識させることが基本である。大学にとって有用な専門性を目に見える形(実際のサービス)でアピールしなければならない。いたずらに専門性を主張することは、かえって大学内での孤立を招く。

(D 館)【1-051】
- ・「流動性の確保」は大学の他の部門との異動や人事交流を前提としているが、これは「事務系職員とは異なった枠組での人事」(「審議のまとめ」)及び「サブジェクト・ライブラリアンの養成」とは、反対の方向性だと思われる。職員数の多い図書館ならば、他部門との人事交流を行うにふさわしい人材と、専門性に特化した人材を配置するような両極化が行えても、小規模大学の職員数の少ない図書館では実現不可能である。
- ・外部委託等のアウトソーシングによって、職員の負担を軽減し、その分を学生や教員への研究支援、図書館の積極的な運営に当てることができれば、図書館職員の必要性をアピールし、職員を確保できるかもしれない。しかし、そのためにはアピールが成功する必要があり、失敗すれば職員の削減につながる。遡及入力や日常業務で忙殺されている職員が、効果的に研究支援や図書館運営に関われるよう、大学を横断して利用できるシ

ステムの構築やノウハウの共有など、知恵を出し合うことが必要である。国立大学図書館協会でそうしたノウハウの集積と流通を図ってもらえないだろうか。

(E 館)【1-052】
1)図書系職員専門試験合格者のブロック相互提供について
例年、当地区では採用数を超える数の優秀な合格者がある。提案の改善案は全国的な底上げに繋がるものであり、賛成である。
2)人事等関連情報の情報共有の機会等について
当地区では一定の情報共有ができており、それに基づき交流人事等がなされているが、記載されているとおり、特に図書館幹部職員の確保・育成に関して、全国的な連携・協力体制を強化する必要があると思われる。

(F 館)【1-053】
・図書館職員の学内での孤立・固定化に言及する等、現場レベルでの問題提起がされている。職員の人事交流が重要であることは理解できるが、転居の必要なく異動が可能な地域は大都市周辺に限られており、全国的な図書館職員の流動化には大きな壁があるといわざるを得ない。

(G 館)【1-054】
・正規職員が結婚・配偶者の転勤・介護等の事情により、他ブロックへの転出を希望する場合の窓口を、各地区協会に設置できないだろうか。かつ、現段階での転出希望の調査を全国的に一度実施するといった職員の流動性に関係した取組も含めて検討をお願いしたい。
・技術系職員と同様、毎年一定の採用が終了した時点で、合格者名簿情報をブロック相互に提供することに賛成。

(H 館)【1-055】
・最近、国立大学と民間との人事交流の例が見られるが、図書館でも、公私立の機関との交流や、民間の情報系の人材の確保等の検討もしてはどうか。
・図書館員の専門性について、人事制度にどのように反映させるか、また、大学経営陣との合意形成をどう進めるか、具体的な議論が必要である。

(I 館)【1-056】
1. 職員の確保について
人材委員会での検討資料にもあるとおり、殊に図書館専任職員の役割の重要性を考慮する時、まず、正規職員数の削減を食い止める必要がある。正規職員の減少は、各機関においての発言力の弱体化につながり、既成事実化した外注化に拍車がかかり、大学内の他部局との統合、図書館の縮小化を誘引することにつながるであろう。それぞれの大学によって状況は異なるが、近年、全体として、専任職員数が5割を下回り漸減傾向にあることは、現在図書館に求められている広範で専門的な事業を行うにあたって危機的な状況と捉えられる。機会を捉え、また機会を作り図書館の学術情報基盤としての重要性と可能性について学内各方面へ説明、アピールを続けることが肝要である。
2. 流動性の確保策
近畿地区人事交流は、新たに開始された人事交流もあるが、以前は実施していた大学で、現在は全く交流が無い大学もある。もちろん各大学の図書館の職員構成の方針であると思われるが、やはり、全く固定的な職員構成は組織の沈滞を生じる可能性がある。大学図書館に求められている広範囲でかつ専門性の高い事業は、各組織での人事採用に加え、必要に応じての大学図書館間の交流によって、より実現が可能である。この場合の交流は、出来れば双方向のものが望ましい。もちろん、中核の職員のほとんどを人事交流に頼るということも却って各図書館組織の持続的なミッション達成について弊害を生じることにもなろう。適切なバランスをもって人事交流の道を確保していくことが、法人化後の全国レベルでの交流の沈滞傾向の中で、今後の大学図書館が果たすべき目的にとって有効であると考える。また、人事交流の期間についても、現在3年の期間が多いが交流する狙いによって期間を1年もしくは2年、3年以上と多様化しても良いように思う。

中国・四国地区

【1-057】
〇人材の確保、職員採用のあり方については、地区によって採用試験に応募する人材のバラツキがあり、需要と供給がアンバランスになっているのが現実である。人材委員会で議論された「ある時期から合格者名簿をブロック相互に提供する」ことを全国レベルで議論すべきである。

【1-058】
〇能力開発については、専門的能力・知識に関する研修の重要性は言うまでもないが、これに加えてコンピテンシーの概念における中核的人格である「動機・使命感」「信念・価値観」等を向上させるための研修も検討すべきではないか。また、海外派遣については、各大学の努力も必要であるが、現在実施されている協会としての海外派遣事業を継続することも必要である。

【1-059】
〇流動性の確保については、図書館管理職の学内登用も増える中で学内における図書館職員の固定化が進んでいるが、他大学図書館の業務を実際に経験することは極めて重要である。各大学の職員規模、地理的状況、職員の年齢構成により人事交流の実現が困難な場合もあるため、他大学への短期間（数ヶ月程度）の研修派遣の枠組も地区協会、全国協会において検討すべきと考える。

【1-060】
〇人材委員会の提言は、もっともであり、賛成である。中四国地区では、2006（H.18）に「人事交流/キャリアアップ・ポリシー」を策定し、併せて図書・学術情報系専門員資格認定制度を開始したが、5 年経過した現在、「ポリシー」及び資格認定制度が有効に機能してきたか、改善すべき点はないかを早急に評価・検証する必要があろう。地区内での人事交流がいまだ活発でない現状に鑑みて、提言のうち、「3. 図書館職員の人事政策課題（3）能力開発、（4）流動性の確保等」を実践するための具体案について、下記を提案する。
【具体案】
1. 地方大学図書館間における実務研修の実施について
（目的）他大学図書館（以下、「他館」という）での実務を経験することにより、自大学図書館（以下、「自館」という）では得られない経験を蓄積させ、その後の図書館業務の遂行に役立たせる。併せて、人事交流による組織の活性化を図る。
（目標）OJT(On The Job Training)を通じて、他館の運営業務を学び、自館の運営業務に役立たせる。
（派遣対象者）年齢〇〇歳までの職員
（派遣期間）半年以上1年以内とする。
（派遣条件）・お互いの図書館が職員を同時に派遣することを条件とする。
・研修派遣中の職員の身分は、各大学の規定に定める在籍出向とする。
（その他）大都市圏域を中心とした大学図書館間の人事交流は活発であるが、地方においては、地理的な条件等から人事交流が困難な場合が多い。しかし、本提案では研修派遣中の代替要員確保を見込むと同時に、研修期間を比較的短期間に設定することで、地方における人事交流の困難さを少なくすることが期待できる。

【1-061】
〇中四国地区図書系は採用人数が少ないこともあり、受験者も他地区に比べ少なく、かつ一次試験の点数が一般職員に比べて低いことが多く、採用時における人事課への説明にも苦慮する場合がある。そのため合格者のブロック間相互の情報共有は有用であると考えられるが、それ以上に全国の各ブロックでの大学人事担当部署との共通認識構築が必須であると考える。
各大学の人事に対する考え方には様々なものがあると思うが、採用後のブロックを超えた人事交流は職員・図書館にとって有益だと考える。そして、このブロック内外への人事交流（高専を含む）を推進するには、各図書館が求める人材、交流候補者に関する情報の共有が必要であり、さらに交流者へのインセンティブを付与することが肝要である。（期限を決めた人事交流や転籍等も含めて他ブロックの情報が共有できる仕組みがあれば有用である。）

独法化以後、各大学が育成した人材は、育成した時間も含めてその大学の資産という考え方が多くなっており、特に転籍の場合は交流を行う大学同士が双方納得できる説明が必要である。

【1-062】
〇検討資料では、現在の人事政策上の課題が網羅されているので、このような課題に留意しつつ各大学の課題に対応するのが肝要と考える。
本学においては、学生アルバイトを時間内に活用しカウンター業務で職員が担う業務を区分したり、遡及入力の内の比較的単純な作業を外注し高度な処理とを職員が担うなど、一定の成果を上げている。
しかし、職員の能力開発という面では、業務の集中化(受入、目録、雑誌)によってある程度係単位の規模を確保して育成・継承の体制を確保しているが、サービス部門との入替による人材育成は必ずしも円滑ではない。電算部門の要員確保についても同様である。

【1-063】
〇国大図協に対しては、現行試験の改善などに取り組んで頂くなど、全体としてのレベルアップに繋がる取り組みを期待したい。
中国四国地区における採用試験の応募状況は非常に低調であり、地域間格差が避け難いことが明白である。
他方、優秀な人材が専門試験受験者から確保できないときは一般事務受験者から採用する例が少なからず発生しており、専門試験の存在理由が問われる状況にある。
このような状況に対して専門試験の存在価値を高めるためには、地域間の応募の偏りを調整するような試験制度の見直しか必要である。

【1-064】
〇人材育成を地区としてみるとき、図書系専門員資格認定制度を独自に立ち上げて維持し、事業委員会制度によって事項別に大学横断的な事業を展開して一定の成果を得ているが、人事交流については地理的特性や法人の独立性を超えてどのように活性化するかが課題である。

【1-065】
〇継続的な人材確保について
他大学でも TA などの形態で、情報リテラシー教育のサポートを実施していると思われるが、当館では、LA（Library Assistant）司書課程受講生を含む全学の学生に公募し、「学生協働」として図書館内の各種サービス業務補助や、学生の視点からのより良い図書館サービス（業務）を目指して活動してもらっている。これによって大学図書館業務への関心を高めてもらうとともに、当該学生がその後の進学・進路の選択肢の一つに大学図書館職員を考える機会にしてもらうなど、図書館職員の確保の一環として地道な努力をしているところである。
したがって、図書館職員の採用に当たっては、全国共通の統一試験による採用方法も人材流動性の観点からは必要であるが、上記のような学生の採用も人材養成及び確保の点から望ましいと考えられるため、多様な採用方法も検討すべきと考える。

【1-066】
〇法人化後，大都市圏から離れている地方大学にとって，ブロック単位で図書館職員を採用することは困難を増している。また，同一ブロック内でも，極端な受験者数の違いから，採用段階において一般事務との能力格差が指摘されており，本学では一般事務からの採用を行わざるを得ない状況である。しかし，大学業務における一体性を確保する上で，資質面において旺盛な「学術情報」への関心等を備えていれば，一般事務からの採用であっても，より広く利用者の視点に立ったサービスを展開できる可能性があると考える。
また，ブロック間の合格者名簿の相互提供案も示されているが，名簿に残っている者は当該地区での不採用者であることや，大都市圏の出身者が地方大学に採用されても，直ぐに大都市圏に異動希望を出す傾向が法人化以前から継続しており，解決には繋がらない懸念がある。地方大学に関する限り，採用試験も一般事務に統合し，採用に際しては，面接試験に重点を置き，上記のとおり大学図書館職員の最も重要な資質として求められる「学術情報」への関心が旺盛である，という点にも留意しつつ，選考を行う方向へシフトすべきではないかと考える。

【1-067】
○　外部委託については、図書館業務の中には必ずしも図書館で担当しなければならない定型業務など、外部委託やボランティアに委託する業務について棲み分けが必要であると思う。それに応じて職員の確保について再検討する必要がある。

【1-068】
図書系職員採用試験の在り方
従来の司書、図書館学の枠を超えた高度な専門性を具備する専門職員、併せて全国的なマネージメント力をもった図書館職員（サブジェクト・ライブラリアン）の養成・確保の観点から、大学院等で専門知識を学んだ即戦力となる人材採用の提言は共感できる。
しかし、現行のブロック単位での図書系職員採用試験では、熱望する人材の大多数が都会のブロックに集中し、併願できない今のシステムでは、地方大学への人材流動の期待は薄い。
また、各大学での最適な人材確保のための多様な選考について容認されているが、図書系職員採用試験制度の趣旨から如何なものか。試験の衰退・形骸化につながらないか。
ついては、全国から図書系職員を採用できる試験の方策（あるいは廃止も含め）について早急に検討いただきたい。

【1-069】
能力開発への支援
図書館職員を対象とした研修は、知識や技術などスキルの取得、コミュニケーション力を図る目的から、優先して参加・派遣している。
年度内に開催される予定の学内外の有益な研修を把握し、その研修に参加・派遣させる職員を選び、図書館運営費を使って計画的に実施しているが、運営費が縮減される中、研修にかかる参加・派遣経費の負担は、年々大きくなってきている。
ついては、必要とされる多くの研修に、より多くの職員が参加・派遣できるよう、国大図協等からの各種研修への支援について検討いただきたい。
大学間における人事交流の方策
従来の司書、図書館学の枠を超えた高度な専門性を具備する専門職員の養成にあたっては、大学間の人事交流は重要であると認識している。しかし、地理的な条件や図書館ポスト等の条件から、1 対 1 など個々の大学間による調整では、実施に至る確率は低い。
ついては、全国或いはブロック単位での大学間人事交流実施の可能性と、具体的な方策等について検討いただきたい。

【1-070】
○昨今、図書館職員には従来の司書としての専門性以外に、情報の知識や教育・研究支援への高度な専門性が求められており、本学でも医療情報の授業などでは、教員からの依頼により図書館職員が授業を担当するなど、教員と事務の中間的な立場での業務が要求されている。
しかし、人員削減や財政上の問題もあり、本学では図書系職員と一般事務職員との区別なく人事異動を実施しており、専門性のある図書館職員の確保は難しい状況にある。

【1-071】
○常勤職員が削減され非常勤職員が増える中で、本学では時間外の窓口業務を一部外部委託で対応しており、今後はさらに外部委託の範囲を広げざるを得ない状況にある。

【1-072】
○図書館職員に専門性が求められている現状に鑑み、専門的能力向上を図るため、各種研修会に参加させ、その成果をフィードバックするなど、全体の向上につなげることが重要である。

九州地区

(A 館)【1-073】
十分な現状分析の下、国立大学図書館に迫る人事政策上の課題がよく整理されている。ただ、正規職員の削減に伴う業務の切り分けを進めるにあたり、新たに求められる図書館専任職員像をより具体的に示していただきたいと思う。
また、本当に必要なのは今後の具体的な行動計画の提案であり、その意味では「5．当面の行動計画の提案」には物足りなさを感じる。組織改編、外部委託などはまさに進行中であり、良い方向に導くには早急な具体的行動の提言があって欲しい。

(B 館)【1-074】
流動性の確保に関して、大学間の人事交流を主眼としていることに異論はない。他方、学術情報流通のあり方が大きく変わろうとしている状況において、大学間の人事交流以外に、学内での情報系職員と図書系職員の異動があってもよいのではないか。このことによって、図書系職員の情報通信技術に関する能力やスキルの向上が期待できる。また、図書館が学内情報化の進展に貢献できると思う。

(C 館)【1-075】
提言の中に事務系職員とは異なった枠組みを考える必要ありとあるが、図書系職員は大学職員として、大学の経営戦略の中で図書館の活動を考えていく態度、能力が不足しているような感がある。大学の中で事務系職員とは違った専門性を主張すると、事務系職員でなくても特定の専門性があれば図書系職員は置き換え可能だという議論になり、そのことが先の市場化テストで、大学職員の中で特に図書館が対象となったのではないか。また、定年後の再雇用においても学内での配置先に選択肢が狭まっている。大学職員に必要な資質、知識、能力の中で図書系職員がどうあればいいかを議論すべきだ。

(D 館)【1-076】
採用における地域間格差の要因としては所謂大都市圏志向のほか，地方ブロックでは将来的に図書館職員を続けられるか，即ち図書系の職場が減っていくのではないかという不安があるように思われる。これは規模の問題のほか，各大学法人の人事政策やキャリアパスのあり方に左右される面が大きいことから，独自性までは制約できないにせよ，国大図協として国大協への何らかのアクションを考慮できないか。
若手・中堅職員の一部に，学外への異動や上位職への昇任を避ける傾向が見受けられる。地域によって事情が異なるかも知れないが，流動性の制約要因として無視できないことから，何らかの論議が必要か。

(E 館)【1-077】
大学は、図書・電子媒体等の資料を体系的・計画的に整備することはもとより、利用者の有効な活用に供しなければならない。大学教員、研究者、学生及び地域に対して有効に機能する図書館であることが求められており、そこには、それを実現する図書館職員の配置が必要であることは言うまでもない。
大学図書館職員については、事務系職員とは異なった枠組みを考える必要があることには全く同意見である。従来の司書の枠を超えた、より高度な専門性を具備する専門職員が今後の大学の学術情報基盤を構築し、大学の目標達成に貢献するものである。
今後は、修士課程卒業程度以上の図書館・情報学等の知識を有する図書館専門職員（仮称）の採用を促進し、新しいキャリアパスの構築により図書館専門職員（仮称）の確実な定着を図るべきであると考える。
また、図書館専門職員（仮称）が見識を広め、高度な技術を身につけるためには、大学やブロックを超えて人事交流することが求められる。

(F 館)【1-078】
・図書館職員の人事政策について，
人件費削減が続くなか，必要な図書館専任職員を確保するかが，大きな課題である。
①法人化後，大学全体として，人員削減の傾向にあり，図書系の高度な知識を有する人材の確保が，新規採用・学内移動・地域間人事異動も含めて困難になってきている。

②人材の確保・採用のあり方については，教育活動，学術研究活動全般を支える重要な学術情報基盤業務が多様化・高度化するなか，従来の司書，図書館学の枠を超えた，学務系・情報系を含む，より高度な知識をもった職員の確保が必要になってきている。
③図書系職員専門試験の採用については，中規模な図書館では，地域的な問題もあり，確保しにくい。各大学の判断にもよるが専門性や経験等を重視した多様な公募採用方法（基準）も必要になってきている。

(G 館)【1-079】
外部委託に伴い人員削減が行われている。これは、サービスの低下につながるもので、定員内職員の業務が減った分、学生・教員等の図書館利用者へのサービスがきめ細やかにできるようにすることが基本であり、これができない現状では、図書館職員は更なる業務負担を強いられることを懸念する。
現在の職員数を見ても、係長1名のみで係員不在も珍しくない。これでは後継者を育てようがない現状を知っていただいきたい。

(H 館)【1-080】
【必要な人材】
図書館には大学の教育研究を強力に支援し、教育研究及び社会の一層の発展・向上に寄与する使命があり、大学の教育研究の目標・課題・手法等の理解を基に必要な学術情報環境（ハード及びソフト）の整備を図るためには、高度な専門的知識・技能を有し、教職員と協働しうる修士レベル以上の基盤を有する人材確保が望ましい。
また科学技術立国を推進するための教育研究を支援するためには、科学・技術に強い職員の採用あるいは育成が必要である。さらには、高度化する学術情報の加工･流通に関する技術を理解し、図書館機能の高度化を構想・推進できる人材及び、教員と協力して高度なサービスの開発と提供を行えるコラボレーション能力を備えた人材の採用・育成も望まれる。
【人材の確保】
上記の人材の確保・養成をより容易にするためには、図書館職員の募集及び勤務先を現状のブロック単位ではなく、より広域的あるいは全国的な採用・配置や異動が可能となるように措置することが必要となろう。この場合、地方大学は大都市圏の大学と異なり、他大学への異動が転居を伴うことが多いこと、就職後の社会人大学院への進学等が困難であることなどに配慮が必要である。また大学人事制度との兼ね合いがあるが、既に実績・業績を有する人材の中途採用に門戸を開く等、採用制度そのものも見直しが必要なのではないだろうか。
大学の中の図書館という視点からは、図書・情報系職員の他部局勤務経歴、一般系の職員の図書館・情報部門勤務経歴を制度化し、相互の刺激と知識・技能・経験の交流ができるよう、大学人事制度への提言も必要となると考える。
【職員養成】
職員養成においては、現場に力点を置いた各種の実務研修、大学図書館の経営・管理を中心とするマネージメント研修、その他、目標・目的の明確な研修制度が必要である。また、専門会社による研修等、より現場での即効性のある研修制度も取り入れる必要があると考える。また、「図書館の職員」以前に「大学の職員」としての役割意識を自覚するためには、大学の社会的役割、大学の機能等について広範で深い理解が必要であるため、大学と図書館に関して相互にクロスし、かつ多様な人材との交流が図られるプログラムが実施されることが肝要である。さらに、図書館職員の能力発揮のため、図書館活動に関して地位・職能・権能を明確にする等の措置が必要である。
【業務外注】
正規職員の減少傾向は今後も容易には改善されないと思われる。この解決としての単純な外注策は業務ノウハウ及びサービスの質的向上の継承という点から危険性が高いと考える。業務は恒常的に点検見直しが図られるべきであり、この結果に基づく業務の平準化と外注導入であれば検討対象となると考える。
【協会の役割】
今後の大学の教育研究を現実的かつ強力に支援する職員を確保するため、採用制度、研修制度の在り方について検討・提言をお願いしたい。

(I 館)【1-081】

各館の組織改編、人事政策、外部委託状況などの情報共有・交換する機会は必要であると考える。
「各大学の個性を維持しつつ、ブロック内での人材養成」を行う仕組みを検討しなければならない。

(J 館)【1-082】
人材の確保の点で小規模大学の場合、図書館の職員数の絶対数が少ないため、従来からの業務形態を継承している現状では、新しい人材を育成する環境を構築する余裕がない。
電子化、情報化のIT化については、図書館に限ったことではないため、大学全体の中でITリテラシーを身につけることも可能だと思われるが、現状では、これからの図書館に必要な人材を育てることは難しいと思われる。
大規模の大学の図書館の中で最初に人材を育成し、育った人材を小規模図書館で実践の場として活躍するような人事交流の環境を進めるのが望ましいと思われる。

(K 館)【1-083】
1)学内での図書館の位置づけと図書館職員の専門性
大学における学術情報基盤をどのように整備して行くか、中期目標・計画や年度計画の中で図書館の役割を顕在化させる必要がある。そして、それが大学の評価につながるという認識を執行部(特に、教育及び研究担当理事)に持ってもらうことが重要だと思われる。図書館職員の専門職としての位置づけもそこがスタートラインで館長や管理職の任務。
教育の質の保証、研究拠点の形成、経営の効率化など大学に対して求められている今日の課題は質量とも増大してきており、教育研究活動の支援体制の強化が重要視されている。図書館においても教員と連携、協働できる人材を育成・確保し適切に配置していくことが必要であり、学習環境の整備、サイバースペースとしての図書館活用、学術情報発信、主題テーマに関連した情報収集・提供、情報リテラシー教育、教材開発支援、ディスカバリーサービスなど、これらの職員が担うべき業務は少なくない。
2)採用、能力開発、キャリアパス
現行試験制度において図書館職員を希望する人材は、図書館で勤務することに対するモチベーションが高く、有能な人材も多い。基本的には地区を単位としつつも、大学の規模や特性に応じたキャリアパスの柔軟性の確保、人事交流の重要性を考慮し、広域での採用システムが存在している必要がある。また、専門性のある人材を随時求めることができるよう中途採用の途を開くことも重要である。
専門的職員の育成・確保にはキャリアパスの構築が必要であり、体系的な研修制度の整備と受講機会の確保、各人の自己啓発も重要である。このような枠組みの中で、図書館以外の職種や他大学を経験することを考慮することも必要。人事当局との共通理解の上にたったキャリアパスの提案など、図書館管理職が果たすべき役割は重大である。

2.「大学図書館の整備について（審議のまとめ）」で提言されている大学図書館職員のあり方に対するご意見

北海道地区

（A 館）【2-001】
・職員の全体的な底上げは必要であるが、「より高度な専門性」を持つ図書館職員を個々の大学独自に育成することは現実的には難しい。システム管理・プログラム技術や語学スキル、各種分野の高い専門知識を持つ職員の所在を、地区あるいは全国規模で把握し、人材養成に寄与させることを希望する。
・活発な人事交流を実施することは活性化のために重要である一方、高いスキル・資質を持った人材のキャリアパスを全国規模でマネジメントする必要もあると考える。

（B 館）【2-002】
大学図書館職員としての専門性のみならず，学習支援・教育への関与・研究支援における専門性すべて兼ね備えた人材が最良であることは言うまでもない。
　教員等との連携・協力体制が必要となる場面が増える中での対応も求められている。

（C 館）【2-003】
1）当館の現状については上記1で述べたとおりであるが，一方では地域貢献の一環として広く地域住民に開放する必要性も理解でき，そのための人材育成が重要であることも理解できる。
2）ただし，大学として独自に政策実行することは大変困難なことと考えている。

（D 館）【2-004】
（審議のまとめ）で提起されている「大学図書館職員については事務系職員とは異なった枠組み」を策定することが必要と思います。
本学では，図書館職員に係る採用，昇任（昇格）等は，事務局において一般事務職員の人事として行われております。
学内におけるライン職は課長相当職1，課長補佐相当職1であり，課長相当職はこれまでスタッフ以外のポストとして運用されてきており，現状では図書館職員が学内で昇任することはほとんど望めず，一般事務系職員とは別の図書館専門職としての枠組の中で処遇（図書館職員全員が就任できる職を設定等）することが必要と考えます。ただ，図書館職員の「専門性」については，施設系職員の「専門性」とは同一には評価されていないように思われ，図書館職員の「専門性」を理解してもらえるようアピールすることも必要と思います。

（E 館）【2-005】
今日、大学が直面している課題は広範であり、大学は社会の厳しい目に晒されている。大学職員は各人が相当の専門性を有しないと、大学を取り巻く環境の変化に対応できないであろう。図書館職員に専門性が必要なことは言うまでもないが、「専門性」が求められるのは図書館に限定したことではなく、「従来の事務職員とは区別して位置付けを検討」することは受け入れられないと考える。
　しかしながら、特殊コレクションの目録、のような高度に専門的な業務を担当する者に対し、新たなポストを設ける等、既存の枠組みの中で処遇することは可能であり、それは、図書館職員の士気に繋がることと考える。

東北地区

（A 館）【2-006】
　法人化によって大学運営における自主性、自立性が重んじられるようになり、従来の一律的な考え方や組織ではなく、それぞれの大学の経営方針・戦略に基づいて大学が運営されることとなった。

図書館もネットワークIT技術の進展により、従来の司書、図書館学の枠を超えた、より高度な専門性が求められている。図書・雑誌の管理から、機関リポジトリー、資料電子化、ラーニング・コモンズ、博物館機能など、より広範で複合的なものが求められ、それに基づいた企画実践力が必須となっている。

(B 館)【2-007】
当館は、3グループ(企画グループ、資料管理グループ、利用サービスグループ)で構成されているが、現在では全てのグループに一般職員の配置がなされている。今後、新たな学術情報流通システムに関する職員の広範な専門知識とそれに基づいた企画実践力を身に付けるためには、大学院等における教育や事務系職員とは異なった枠組みも必要であると思われるが、一方、本学のように既に図書館専門職員と一般職員が混在する組織においては、図書館内における業務(専門職員が対応する業務と一般職が対応する業務)を棲み分けし、これに基づいた適正な人事配置を行った上で、新たな図書館専門職員の枠組みを考える必要がある。

(C 館)【2-008】
事務系職員と異なる枠組みの形成について、以下のとおり考える。
・提言に対し「現実論」から「あるべき論」へ展開していくためには、大学図書館職員全体の意識変革と能力向上が不可欠。
これについては大学図書館所管の管理職が果たす役割と責任は大きい。
今のままでは大学図書館職員の存在意義が問われるだけ。
大学図書館職員の中には、異なる枠組みを望まず、同じ枠組みで自分が好きな仕事を マイペースでできればよいと考える職員も少なくないのではないか。
・図書館業務に専門的知識が必要だとしても、日常的な業務を定型的にこなすだけでは、 図書館職員の専門性が認められることはない。逆に外部委託が可能な環境を作り出す。
・大学図書館は、大学の教育・研究・社会貢献活動を支える学術情報基盤であり、大学図書館職員は学術情報基盤整備に関して責任があるとの自覚を持つことが重要。
そうした認識に基づく行動を積み重ね、成果を出し続けることによってのみ、他の職種と異なる枠組みが作られる可能性は芽生える。
また枠組みを作るにあたっては補完的に学位や資格認定制度の活用が考えられる。

(D 館)【2-009】
本学は図書館職員の独自採用をしておらず、他機関との人事交流継続は図書館員のキャリアパス構築において、たいへん重要な要素であると認識している。
また、大学外の専門機関(国立情報学研究所、文科省、文化庁など)等の裏付けによる専門的資格により、図書館職員の専門性を評価することが望ましいと考える。

(E 館)【2-010】
・今まで, 図書館の専門性を強く出し過ぎた為, 自らの道を狭めているところもある。図書館に求められるものが, 多種多様になってきた中で, 従来どおりでは乗り遅れることとなる。まとめのようになれば理想かもしれないが, 長期的なものである。
短期的に対応するには, 中堅職員時には他部局も体験させて視野を広げることや外から図書館を見て何をすべきかの再確認などが必要と思われる。

(F 館)【2-011】
審議のまとめでは、図書館職員に求められる資質、能力として、①大学図書館職員としての専門性、②学習支援における専門性、③教育への関与における専門性、④研究支援における専門性を掲げている。これらは、図書館内での OJT のみによる専門性獲得は難しいと考えています。
しかし、図書館職員のスキルアップは、大学経営上も重要であり、学内における人事異動やコミュニケーションの活性化等により、推し進めていく必要があると考えます。
関連して審議のまとめでは、図書館職員の育成に関し、在職しながらの大学院等での勉学や海外研修についても言及していますが、それに対して積極的に推し進めたい。

(G 館)【2-012】
〇大学を取り巻く環境の変化により，大学図書館の求められる役割と機能が，高度化，多様化している中で，大学図書館（員）が役割と機能を果たすためには，大学図書館の学内における位置づけを明確にし，全学的に理解を得ることが最も重要であると思われる。
そのためには，図書館側からの情報発信を行い，いままで何気なく行っていたような様々な活動を認識してもらいながら，全学の協力が得られる体制を築いていくなかで，必要とする人材を獲得することが可能になると考える。
〇図書館職員の固定化という現実は，大学と図書館の間に目にはみえない壁になっており，図書館活動や図書館職員に対する理解を妨げているように感じる。また，職員は図書館職員である前にそれぞれの大学の職員であるという意識を持ち，大学の理念や教育目標に沿った図書館活動とそのための能力を身につける必要があると思う。そのためには，図書館の専門的な知識の習得だけではなく，図書館以外の大学の部局での業務経験や，大学全体に係るよう事業などへも積極的に参加し，幅広い情報収集をするような姿勢が求められると思う。そして，最終的には大学内のどこからでも，図書館を活用したサービス提供，学生支援が行える体制を作ることが，縮小化される組織の中でも大きな成果を上げることに繋がるのではないかと考える。資料６－５―大学図書館職員に求められるコンピテンシー―は目標と評価の側面において有効であると感じた。

関東・甲信越地区

【2-013】
〇図書館情報学の基本知識を有しながらも、サブジェクトや IT 技術などの特色をもつ多様な人材を図書館職員として採用することが必要である。採用後は、その専門知識を生かしながら教育に直接関与できる職員と高等教育機関としての大学の活動全体に留意しつつ図書館のマネジメントを行うことができる職員という二つのキャリアパスを用意したうえで、それぞれにふさわしいキャリア形成を行うことが望まれる。特に前者については、一般事務職員とは異なる処遇ができることが重要ではないか。
また、上記のような職員を確保するためには、従来型の研修だけではなく、現職職員を社会人大学院に派遣することによって専門的技術や理論的裏付けを獲得させたり、公募や中途採用により能力の高い人材を確保するといった手法も取り入れなければならないであろう。
今後は、こうした専門的な知識・技術を身に付けた図書館職員が行う業務と一般職員が行う業務とを仕分けることにも厳しく取り組まなければならない。

【2-014】
〇職員の処遇は従来、ライン上のポストを上昇していく道しかなかった。これからは、専門のスタッフ職（古典資料専門スタッフなど）としての処遇を用意すべきだが、一大学では困難なため、国立大学図書館協会が国立大学協会に働きかけてはどうか？

【2-015】
〇大学において図書系職員を事務系職員としてのカテゴリーで処遇し、人事を行っていくことについては、優秀な専任職員の確保、大学図書館に要求されている高度な機能を担う人材の育成の面から見ると今後ますます困難になることが予想される。審議のまとめのとおり事務系職員とは異なった枠組みが必要になると思われるが、同時に流動性の確保等の方策を講じなければ、これによりますます学内での孤立化が進行することを危惧する。

【2-016】
〇大学図書館の整備にかかる問題が検討され、「審議のまとめ」の提言に至ったという事実を、大学図書館界のみに留めず、大学＝高等教育関係者全体の課題と認識されるように大学に働きかける必要がある。そのために、具体策として、加盟館の意見をまとめ、図書館職員の人事政策課題を大学経営層に発信する仕組みの検討（国大協や人事担当者会議での説明）が必要である。

【2-017】
〇いずれも大学図書館にあっては前向きに受け入れるべき提言だと考えるが、それをどう実現するかが課題である。図書館職員のあり方に関して、「大学図書館職員については事務系職員と異なった枠組を考える必要がある」とのことで、これについては国大図協として国大協や国に具体的な提案をするということを見据えた検討をしてはどうかと思う。

【2-018】
〇大学全体が人員削減の傾向にある中で、専門性を持つ人材をいかに育成し、階層的な図書館職員の枠組を構築することは容易ではないが、大学図書館の位置付けを確固たるものにしていくためにも、あらゆる方面から、その可能性を探る必要があると考える。

【2-019】
〇各大学図書館が求める専門性を確認（自覚）するために、専門性評価のために必要な項目を検討し、専門性評価を実施することや、その結果を受け、専門性の高い職員を育成するための専門職員養成のための研修プログラムを検討・実施するなどの体制が必要かと考える。
　各大学の中期的な目標・計画に沿って、必要な専門職員を配置（養成）できるよう、キャリア形成についてもそれぞれに検討する必要があるかと考える。

【2-020】
〇審議のまとめで求められているような能力を獲得するための内容をもつ研修の企画・実施を国大図協等で行っていただきたい。

【2-021】
〇職員研修制度については、グローバル化、ICT 化への対応や学生に対する教育支援、地域貢献の積極的推進などの観点から、図書館職員として蛸壺に陥ることなく時代の要請に適切に応え得る人材養成のために現在行われている多様な階層別・専門別研修を継続するとともに、それぞれの研修については、上記 1 にスキル標準の策定等のあり方を論述したように、研修メニューの実施によって獲得できるスキル・能力を明確にした上で、現場で実際に起こる事案についての課題解決に資するケーススタディを研修内容に加えるなど、当該研修の意義や位置付け、到達目標などをより明確なものとし、再構築を図ってほしい。
　また、各大学で行われている大学院修学研修、海外派遣の情報などが得られるような仕組みが構築されればそれぞれの大学の組織が活性化すると思う。

【2-022】
〇専任職員の削減に伴い、大学図書館は、資料収集・提供関連業務、利用者サービス業務などの伝統的業務でさえ、サービスの質を維持するのは並大抵の努力ではない。この解決の一つとして業務委託をしている場合、スキルの円滑な継承にも配慮しなければならない。
また、利用者の要望が年々増加しているカリキュラムと直結した資料提供サービス、研究に直結するレファレンスなどの新しい業務や、他の組織との調整や大学としての図書館サービスの企画立案への参与など、コーディネート能力やマネジメント能力を必要とする総合的な業務が増えている。学内での計画的な他組織との交流や柔軟な業務配分などを通じて、図書館職員に今後求められる能力の育成ができないだろうか。

【2-023】
〇「教員との協同・連携」を図り、これを「具体化・現実化するための専門的能力の開発」は必要である。

【2-024】
〇図書館職員の専門性、特殊性をいかに一般職員に理解してもらうかが喫緊の課題となっている。

【2-025】
〇教育研究において図書館職員が十全の機能を果たすためには、教員の連携協力が不可欠である。教員の理

解、協力を得るには、電子ジャーナルの利用促進や情報リテラシー教育の実践等を通して継続的に広報していく必要があろう。

【2-026】
〇定員削減への対応として、部分的にせよ、外部委託の導入をせざるを得なくなった場合、業務の「核」となるべき職員を含め、定員職員が委託業務の「質」の維持に時間を割かれ、外部委託による恩恵を十分に受けられない状況が想定される。

東京地区

(A 館)【2-026】
図書館職員には、図書系職員以外にも、学内の人事異動の一環として配置される事務職員もおり、他部局の経験が図書館業務に良い方向に反映されることも多い。図書館職員に新たに求められる能力は、現代の大学事務職員にも求められていることから、大学全体の中で図書館職員のあり方を考える方が、解決する課題も多いだろう。
提言にある「図書館職員としての専門性」を高めるには、情報処理部門、教務部門、研究支援部門、総務部門、会計部門などの経験も、キャリアパスの中に組み込むことが望ましいと思われる。つまるところ、事務職員のそれと何ら変わるものではない。

(B 館)【2-027】
⑴「審議のまとめ」でいっている事務系職員と異なる大学図書館職員は、全ての国立大学図書館に勤務する図書館職員に該当するものではないと思う。その理由は、⑴審議のまとめの大学図書館職員のキャリアパスとしての例示にあるように、サブジェクトライブラリアン等特定の専門性を有している者を想定していること、⑵大学図書館職員に求められる資質・能力等として、大学図書館全体のマネジメント、学習支援、教育への関与及び研究支援における専門性を有し、図書館の従来の伝統的業務とは異なる新たな業務であることを学内へアピールすることが、前提条件となっていると思われる。
⑵審議のまとめでは、大学図書館の組織・運営体制の在り方として、中・長期な将来計画の策定と全学的な理解、国立大学のおかれている状況(業務の効率化、人件費削減)を踏まえた、専任職員と臨時職員の配置及び業務の外部委託の在り方にも言及されている。
⑶上記のことから、国立大学における図書館職員の実態に応じた、より具体的かつ実行可能な人材育成や人材確保策を検討すべきある。それが実現して、初めて図書館職員のキャリパスを議論することができるのではないか？

(C 館)【2-028】
昨年のアンケートでは、図書館職員には、広報・研究協力・国際・情報系業務を把握し、広い視野をもって、連携をとれる運営・経営感覚が必要とされる、との記載があった。ついては、
①大学間における職員交流(異動等)による育成の継続とシステム化
②大学内の他部署における業務経験と知識を図書館業務に反映させること、
を検討し、他(大学)部署業務を経験させることが必要と思われる。
本学では、図書館職員が図書館運営を行う上でその果たす役割はこれまで以上に重要だと認識し、同一部内の関連業務に従事してその知識や能力を身につけさせることが図書館機能をアップさせる一方策と考えている。現在、研究推進部研究企画課(研究・国際支援の推進業務)で、図書館職員が当該業務に従事し、その能力を十分に発揮している。一方、他部署業務を経験・理解することで図書館復帰後に、スキルアップされた能力を図書館運営に活用できることが期待できる。
今後、経験するべき他部署の業務についても検討する必要がある。

(D 館)【2-029】
現在の図書館は、人員削減、新採用の停止、業務量の増大など非常に厳しい状況であるにもかかわらず、生き

残りのために更に効率的・効果的な仕事をせざるを得ない状況にある。他大学の英知を集めた事例集の情報提供と情報交換に期待したい。

(E 館)【2-030】
・大学図書館の現場における育成
小規模の大学では、図書館の現場だけで図書館職員を育成するのは難しく、各種研修の受講や、大学間での勉強会などの開催が必要と考えている。また、特定分野の専門業務に特化した場合、将来のキャリアパスに広がりがなくなるため、事務職員としての基礎知識も兼ね備えるよう教育する必要がある。

(F 館)【2-031】
この提言の 2(3)に挙げられているサブジェクトライブラリアンの養成は、常に最新の知識を要する高度な研究支援には対応できないのではないか。
上述の通り、大学図書館職員の育成はマネジメント能力に重点を置くべきと考える。

東海・北陸地区

【2-032】
・図書館職員の人事政策課題は各国立大学法人の職員の人事政策方針と整合性をとること。

【2-033】
・少なくとも、各国立大学法人職員の中で図書館職員が職種として区分され、キャリアパスが確立すること。

【2-034】
・大学図書館職員が、大学における図書館職員養成の場で、非常勤講師、招聘講師等として関わるとともに、図書館職員養成を担当している教員と大学図書館職員の養成について定期的に意見交換ができる場を設けること。

【2-035】
・大学図書館職員が、所属大学で授業に主体的に参加できるように、制度的な見直しを図ること。

【2-036】
・専門性のあり方、求められる役割などの方向性については、理解できるものの、方策的な面では、逆手に取られると現場の崩壊につながりかねない記述 があるように思われる。
これについても、まず、現職の図書館職員の地位の確保をした上で行われないと、コアとなる一部の図書館職員(ライブラリアン)と大多数の一般的図 書館業務を行う、非常勤、派遣、外部委託業者に二分化されてしまうのではないかと危惧する。
図書館職員が専門職として生き残るためには、より高度な専門性を身に付ける必要があり、それができないものは淘汰されるというようなドラスティッ クなサバイバルゲームが必要だといわれるのなら致し方ないが。

【2-037】
・記述されていることはもっともなことが多く、すべてではないにしろ、個別大学では取り組みを開始しているテーマが多いと思います。キャリアパスについては、現在の国立大学法人の職員枠の中で、図書館だけ特別なパスを作ることは大変困難です。そこで、文部科学省(や国大図協)として、図書系職員の専門性やキャリアパスについて具体的な提言を、国大協等の団体にして頂けるとそうした個別努力への後押しとなるように思います。

【2-038】
・教育経験をつんで資質を高めるよう努力する。

【2-039】
・専門分野の勉強をするライブライリアンを育てる。

【2-040】
・勉強の仕方や自習の仕方などを指導できるライブラリアンを育てる。

【2-041】
・伝統的な専門性を超えた大学図書館員の育成・確保が必要となっていることは十分理解できる。特に「教育活動への直接の関与」や「研究活動に即した支援」といった大学図書館に求められる新たな役割に対し、どのように職員の専門性を養成していくかは大きな課題である。しかしながら、「大学図書館の整備について」における提言は、新しい資格の確立や、専門性に基づく複数大学間での異動など、新たな枠組みのヒントも描かれているが、個々の大学の状況からするとかなり飛躍があり、今すぐ手当て可能な方策とはなっていない。

【2-042】
・図書館情報学の基礎知識があり、主題やIT技術等の特色を有する多彩な人材を採用することが必要と考える。採用後は、図書館総務部門等で庶務・会計面での経験を積ませることも考慮し、図書館マネジメントを行う職員、主題知識を生かしながら教育に関与できる職員というような複数のキャリアパスを用意してはどうか。

【2-043】
・業務経験等、一定の条件をクリアすることで、非常勤職員から専任職員登用への門戸を開くことを推進してはどうか。実際に事務職員では実施している大学の例もある。

【2-044】
・スタッフとしての図書系職員処遇向上のために「専門員制度」の導入が行われたが、今はラインとの境界が曖昧である。原点に戻って考えるべき問題である。

【2-045】
・「大学図書館に要求される機能を担う人材」:大学にはそれぞれ使命や役割がありその特性に応じた組織体制づくりが行われている。大学図書館も他部署との連携協力のもとそれぞれ総合あるいは専門図書館としての目標の実現を目指している。大学図書館職員を一般事務職員とは異なった枠組みと考えることは多様な環境や経験の蓄積ができなくなり、マイナス要因となりうると判断される。以下、1. と同じ。

近畿地区

(A 館)【2-046】
SD 研修が各大学でおこなわれ、事務系職員にも専門性が求められる中で、事務系職員を旧来の枠組みの中で一括りに処遇することには無理が出てきていると思います。
職員の待遇や人事は、各職種に求められる専門性の程度やキャリアパス・モデルに付随して決まるものと思いますので、まず大学図書館職員に求められるキャリアパス・モデルを構築し、それにふさわしい待遇や人事について検討していく必要があるのではないかと思います。
早急に真摯な議論が始められることを期待します。

(B 館)【2-047】
・提言のなかで、自らの大学で実施すべきと判断し、また可能なことは、各大学で粛々と実践すればよい。協会としての意見のとりまとめは不要である。
・中小規模の大学図書館にとっては、この提言の内容は現実とのギャップが大きい場合が多い。

(C 館)【2-048】
・専門分野(サブジェクト)に関する知識が深く、特定の主題分野についてコレクションの構築や学習・研究の支援ができる職員(「審議のまとめ」p. 17, 19)、すなわち「サブジェクト・ライブラリアン」を配置するとしても、サブジェクトは多岐多様にわたる。当該の図書館がどのサブジェクトに特化するかを明確に打ち出さなければならず、学部や研究所に附属の図書館ならともかく、総合図書館では多岐に亘るサブジェクト・ライブラリアンを擁することは困難である。
・サブジェクト・ライブラリアンの必要性は認識しているが、サブジェクト・ライブラリアンのレベルや必要な能力についての明確な基準はなく、個々の大学の自助努力で育成を試みているのが現状である。一方で人員数等の要因により、自ら育成することが困難な大学図書館が多数存在する。育成を目指すにあたって、各大学の知識やスキルを集約し還元する場が必要である。例えば、医学系図書館等で行われている情報収集スキル研修会のように、1 分野に限定した研修会等の実施を国立大学図書館協会で検討いただきたい。研修会の内容は、各大学の実施例やその分野の大学教員等の講義或いは大学以外の職種から専門家を招く等の実務的な内容であれば非常に有用である。
・「情報リテラシー教育」を行える職員(p. 18)の養成・配置については、図書館職員が想定する「情報リテラシー」と大学生に一般的に必要とされる「情報リテラシー」とのあいだに、ギャップがあると思われる。情報検索スキルだけでなく、図書館職員が行える「情報リテラシー教育」をどこまで拡充して実施する必要があるか、「情報リテラシー」の定義(著作権についての意識づけなど)を整理してもらえれば、と考える。

(D 館)【2-049】
1)大学図書館が教育研究支援機能を高度化し、拡充していくには、「審議のまとめ」に提案された大学図書館職員のあり方を目指していくべきであると思われる。
それは、提言の中にもあるように小規模機関が取り組めることではないが、大規模大学においても 1 大学で単独に取り組めることでもない。国大図協として国大協等に働きかけるとともに、先行館が成果・評価を得て、すそ野を拡げていくような取り組みが求められる。
2)若手図書館員には、能力・意欲が高く優秀な者が多い。各館において、彼らの育成・成長に資する能力評価の仕組みや研修機会の創出にさらに努力する必要がある。

(E 館)【2-050】
・大学図書館職員に求められる資質・能力等について、求められる資質・能力をあまりに広く、深くしているため、中小規模図書館の職員にとって、現実との乖離を感じざるを得ない提言となっている。

(F 館)【2-051】
・新規採用している正規職員については、特定の専門分野を修め、学生の指導経験がある人材も少なくなく、語学力や ICT 技術も高い逸材が増えつつある。
しかし、大学における図書館職員の養成において、現状での問題は、今まで正規で働いている職員のモチベーションをいかに高く保ちながら良い仕事をしてもらうかが重要である。やる気や働きがいを経験年数と共に高めながら、若手職員の指導ができるようなシステムを考えることが必要だと考える。
・大学図書館職員としての専門性であるが、図書館規模が小さくなると一人の人材が複数の専門的知識を持たねばいけないのであろうか。
学習支援における専門性、研究支援における専門性というように、サービス対象別に分担して専門性を持ってサービスを提供することが理想であるが、定員削減の中では一人の職員が全てをこなす必要が起こる。
米国の大学図書館のように、専門性を持ったサービスを行う専門職、一般事務を行う一般職、それ以外の業務を行うパートタイム職というような階層構造の形成が可能な図書館は少ない。どのようなモデルが最適で利用者のニーズにあったサービスが展開できるのか、「審議のまとめ」では見えてこないように思う。
・上記と同様に、先駆的な公共図書館では、文部科学省と協力しながら「課題解決型サービス」を展開し始めている。それに対して、大学図書館は専門性云々と言われながら遅れをとっているように感じる。

(G 館)【2-052】
・「大学図書館職員のキャリアパス」で提言された、専門分野に関する知識を備えた図書館員の養成方法、採用

方法、雇用形態について、より具体的な検討を期待する。

(H 館)【2-053】

大学図書館に求められる学術情報基盤としての機能は、機関リポジトリに代表される資料の電子化とその発信、情報リテラシー教育の実施等の教育活動への積極的な関与、開かれた大学への要請から発する地域連携といった今日的なものから、大学の教育研究にかかわる学術情報の体系的な収集、蓄積、提供といった基本的機能まで多岐にわたり、これらに必要とされる大学図書館職員の能力もいまだかつてない広がりと専門性を要求されている。一方、図書館専任職員数の減少、予算削減、評価への対応などの状況があり、求められる広範囲の機能の実現を阻む要因となっている。これらの状況にあって、大学図書館は、近年求められている多様な機能を選択的、重点的に実現することにより組織を維持しながら基本的な機能を果たしていかなければならない。ここで重要なことは、それぞれの大学図書館の目的を常に明確にしておくことである。それによって、自ずから戦略が生じるであろう。今一つ重要な点は、多様化する要請の中でも基本的機能を揺るがせにしないという姿勢であると考える。

中国・四国地区

【2-054】

〇今後の大学図書館に求められる機能を実現するためには、職員の専門性を高めるとともに、大学組織の中で図書館職員の位置づけを従来の事務職員と明確に区別することは必須であると考える。一方で、大学図書館職員の中で「教育や研究と密接に関わる業務を行う者」を特別な位置づけにすることについては、特に中小規模大学においては、職員のキャリアパスを含めて困難な面もあるのが実情であると思われる。個別の大学の枠を超えた大学図書館職員としての処遇・キャリアパスについて、全国レベルで検討する必要があると考える。

【2-055】

〇「審議のまとめ」が提言する大学図書館職員に求められる専門性(学習支援、教育への関与、研究支援などにおける専門性)は、その必要性を認識しつつ業務に取り組んでいるところではあるが、現状は、学内において図書館職員の専門性が評価され認識されているとは言い難い。その結果、外部委託や図書系職員の学内での人事交流などの圧力に常にさらされている状況である。

「従来どおり事務系職員としてのカテゴリーで待遇を考え、人事を行っていく限りは、大学図書館に要求される機能を担う人材を育て、かつ、活用していくことは難しい。したがって、大学図書館職員については、事務系職員とは異なった枠組みを考える必要がある。」

(「審議のまとめ」p.21)との提言は方向性としては正しいと考えるが、各大学においてこのことを実現するためには、未だ道遠し、と言わざるを得ない。

各大学において、「学術情報を駆使して学習、教育、研究により積極的に関与する専門家としてその必要性を学内にアピールし、従来の事務職員とは異なる職種と位置付け、大学内の様々な情報管理業務に関与していく(p.16)」努力をしていくことに加えて、地区内において優れた事例を共有するなどの取組みも必要である。また、地区全体で図書館職員を育成していくとの観点から、人事交流や研修などの充実・活性化が求められる。

大学図書館職員は、図書館職員である前に大学の職員である。「審議のまとめ」は明確に言及していないが、図書館職員が学習支援や教育や研究支援に深く関与していくためには、その前提として、図書館職員が大学マネジメント上の一般的な知識を持つことに加えて、個々の大学のミッションや政策課題を深く理解している必要がある。

【2-056】

〇例えば特殊コレクションに関する知識といった非常に専門性の高い業務に対するスタッフへの処遇を確立できる仕組み(専門職制)が望ましいと考えるが、専門職制を採用すると現在の人事削減化傾向の下では継承職員の養成が困難になる。

また、選書・整理・閲覧といった図書館伝統的業務、さらにはリポジトリやリテラシー等の学習・研究に直接関与していく新しい業務について、学内外の研修等も積極的に活用し、系統的に OJT できる組織作りが必要だと考え

る。
　一般事務職員との交流人事も大学職員としては肝要と考え、教育支援・国際・社会貢献担当部署等との連携を強化していくことが望ましいと考える。

【2-057】
〇審議のまとめでは、今後の図書館の方向として大学院レベルの教育を受けた人材を採用し、そのような人材の努力が活かされる組織を構築すること、そしてこれを安定的に可能にするキャリアパスを開発することの必要性が示されている。
このようなことをそのまま現状の図書館に当てはめるのは困難であるが、例えばサブジェクトライブラリアンのようなものを本格的に配置するような図書館を目指すという前提に立つのであれば、妥当な方向であると思われる。
審議のまとめをそれぞれの図書館が部分的に参考にして改善に取り組むことも重要であるが、システマチックに取り組むことも必要であると思われる。

【2-058】
〇専門職員養成の枠組みについて
大学図書館をめぐる状況の変化に応じ、養成すべき大学図書館職員のタイプが 5 タイプ示されている。それぞれの技能はこれからの大学図書館にとって必要であり、図書館職員としてそれらスキルを持つことが望まれる。ただし、図書館学の枠を超えた、より高度な専門性（上記技能）を具備する専門職員の養成は、個々の図書館では実施しきれない。そこで、各国立大学図書館の需要に対応できるよう、主題分野を複数取り上げた全国規模の養成機会を用意するなどの制度化が望まれる。そのような枠組み作りを国立大学図書館協会として推進していくべきである。

【2-059】
〇人材養成の実施について
大学図書館の現場における育成として、教育課程の企画・実施が例示として挙げられているが、学内他部署との連携事業の企画・立案においては、シニア職員が若手職員を積極的に伴って、交渉・調整の場から事業実施までをオンザジョブトレーニングとして関わらせることが重要であり、それによってスキルアップを図ることが可能となる。

【2-060】
〇大学図書館の現場における育成について
「審議のまとめ」では，『大学の規模等の事情もあるため個々の大学で育成することは困難な面もある。また各大学において，特定分野の専門性のみを有する職員を配置していくことも難しい実態にあることから，大学間における人材の交流など，連携が重要である。』とされている。
教育活動そのものへの参画は，上記の「学術情報」への旺盛な関心と，高いコミュニケーション能力があって初めて可能となるものである。しかし，本学のような中小規模の地方大学図書館ではサブジェクト毎に人材をそろえる事は困難である。そこで，教職協働の一環として，アカデミックスキルを身につけられるプログラム（例えば，週2日程度，ラーニングコモンズスペースで「論文の書き方」，「化学文献データベースの有効なキーワード選択」等とカリキュラムを設定し，「演習」形式の講義・講習会を開催）を教員と図書館職員との連携により企画するような形も良いと考える。

【2-061】
〇キャリアパスについて
大学に限らず，組織における人材育成においては，職員には異なる職種を早期に体験させ，組織全体の視点から業務を分析し，見直す能力を養うことも必要であり，そのためにも，他機関や学内他部局との人事交流を活用し，他業務を経験した人材を育成していくことも，図書館職員のキャリアパスを考える上で重要である。

【2-062】
〇地域差もあるとは思うが、図書館の専門性を語る前に、経験が長く（40～）知識は持っていても、自ら行動を起

こせない（起こさない）人材が図書館の場合、多いように見受けられる。これらの人材の扱いをどうするかの問題がある。特に、本学の場合、常勤職員のほとんどが40以上となっている。
反対に中堅クラス（25～39）で柔軟な考えをもち、仕事をリードしていく才能を伸ばしている人材もいる。職員の確保においては、新人を育てる方法がよいケースもあれば、必ずしもそうでない場合もある。図書館を取り巻く環境の変化が速い時代においては、本学のような状況では、新人をとっても十分に育てられる環境が乏しい。むしろ、他大学図書館で経験をある程度積んだ、中堅クラスの職員の方が新しい風を起こすことができると感じている。
　研修制度についても、単に出張に行って人の話を聞いてくるだけのものでなく、実践で役立つ人材を育成するためにも知識を得るだけでなく課題解決をするような研修や、長期でもよいので人材再教育ができる研修が望まれる。

【2-063】
大学等への周知・要望
提言されている内容については、著名な有識者が長期にわたり多角的な視野から取りまとめたもので、理想的な図書館職員のあり方・方向性が示されており、高く評価している。
しかし、それらを実質的に評価し、施策として位置付け、形にできる権限を持つ国立大学のトップ（学長等）には、ほとんど届いていない。
ついては、国立大学のトップに対し国大図協等から、全国会議の開催等を利用するなどして、周知・要望をお願いしたい。

【2-064】
○「審議のまとめ」の中で「大学図書館職員については、事務系職員とは異なった枠組みを考える必要がある」と提言されているが、上述したように本学では図書系職員としての枠組みを外し一般事務職員と等しく人事異動の対象とされており、専門性の確立は難しい状況にある。

【2-065】
○「審議のまとめ」で提言されている、教育・研究支援における専門性を求められることは重要なことと認識しているが、特定の分野に特化した人材（サブジェクト・ライブラリアン）を複数配置することは、本学においては上述したように難しい状況である。

九州地区

（A 館）【2-065】
事務系職員とは異なった枠組みを考えることは望ましいことと思われるが、規模の小さな大学単独で行うことは難しい。国立大学法人に求められている正規職員の削減・業務の効率化の波は強いため、国立大学法人の横の連携が可能となる人事政策が必要と思われる。

（B 館）【2-066】
図書館職員の育成に関して、『大学図書館の整備について（審議のまとめ）』の9ページ目には「大学内の様々な情報管理業務に関与していくべき」との記述があるが、そのような能力を要する図書館職員を育成するシステムが必要であり、新たなキャリアパス形成につながると思う。

（C 館）【2-067】
図書館職員養成として専門の四年制大学で時間をかけて学ばせるべきだとあるが、それらを卒業して館界に入ってきた人材をみると、現場の要求に応じきれていない場合も散見される。新卒採用で即戦力になって欲しいとは言わないが、図書館界の中で核となる人材を数多く輩出するようになって欲しい。

(D 館)【2-068】
大学の教育研究を支援する者として，学術分野や媒体の知識に加え，利用者や研究者の要望を正確に把握するためのコミュニケーション能力が求められる。これは学内他部署との連携や経営層の理解を得るためにも必要な資質であり，その重要性はもっと強調されるべきであろう。

(E 館)【2-069】
図書館・情報学等の知識を有する図書館専門職員（仮称）をラインの中に組み込むことの是非について検討すべきであると考える。
図書館専門職員（仮称）は、教員ではなく、しかし従来の事務職員でもない役割と立場を堅持する者として扱うものである。図書館専門職員（仮称）は自然科学系、人文科学系、生命科学系等の専門分野別に配置されるものとする一方、図書館長の指揮下にあって全ての学術分野を横断的に俯瞰するものとする。更に、図書館専門職員（仮称）の指示を受け、またはサポート機能としての図書館スタッフが必要であると思われる。

(F 館)【2-070】
・学習・教育活動への支援について，
大学図書館に求められる機能・役割の変化への対応が，大きな課題である。
①近年，ラーニングコモンズにおいては，課題解決型の授業の場所として，図書館を利用している大学が増えてきている。
②ラーニングコモンズというハード面では，整備が進んでいるが，図書館サービスとして，高度な知識を有する図書館職員が，教員や学生とコミュニケーションを図り，教育活動に積極的に関与していく必要があり，そのサポート体制をソフト面，組織面で整備しなければならない。

(G 館)【2-071】
より専門的な職員の配置は必要と考えるが、現状から見て大きな問題を抱えていることは確かである。大学における一般の事務と図書系では基礎情報が違い、研究論文検索・参考文献検索、目録・書誌データ、電子ジャーナル、データベース、文献複写等々、教員及び学生に対するサービスには図書館業務の特殊性があり、短期間で育成できるものではない。

(H 館)【2-072】
【図書館職員】
図書館職員は、大学の教育研究を強力に支援する立場であり、そのため教育研究の内容、目的、手段等についても相当の知識・見識を有している必要がある。この意味で、一般の事務職員よりも研究者に近い立場で業務に従事している。図書館職員の専門性とは、大学の教育研究レベルに精通し、利用者に学術情報の利活用を教授できる能力からもたらされる評価と考える。これらの専門的能力を有する図書館専門職の業務は、審議のまとめに記載されている学習支援、教育支援、研究支援であり、さらにこれらの成果に基づく社会貢献と組織検討についても必要性があると考える。
【業務組織】
大学の教育研究に資するために図書館専門職は重大な責務を負うことになり、業務遂行のためには職位、権能、職責を明確にすることが必須である。従来の事務組織型ではなく、現行司書資格を含めて、教育研究の領域別分野に応じて学術情報を調査研究し実務に応用する図書館専門職と実業務を処理する現場スタッフという職階・職務構造化等が今後の検討課題となると考える。また、大学博物館のように図書館組織内に教員を配置し、図書館職員が教員をサポートする体制を整えたい。この教員を中核として、大学図書館が有する様々な資料・情報を駆使した学内外の教員との共同研究の推進や、学習教育支援の経験を活かした図書館が担当する情報関係の授業開設など、学士力向上の一翼を担うことができる組織としたい。
【職員養成】
現状に鑑みて、各大学が個別に現在の現場スタッフから急速に図書館専門職の養成を図ることは極めて困難である。従って、全国的な計画の下での現場スタッフの国内他機関での実務研修、海外先進大学図書館での実務研修、そのための準備研修等、一定の養成制度が望まれる。また、より上位の専門性獲得のため正規の大学院レベルへの研究機会を確保する制度等、組織的な職員養成制度の確立が望まれる。

これらの制度等を組み合わせることで、明確な図書館職員のキャリアパスが構築できるものと考える。

(I 館)【2-073】
前項と同様に、小規模図書館においては、他大学との人材交流、連携が必要である。
現実論としては、小規模大学の場合、「事務系職員と異なった枠組み」を考えることは難しいので、図書館職員としてのキャリアパスと学内職員のキャリアパスとの調整も検討する必要がある。

(J 館)【2-074】
今後の課題として、現職のリカレント教育、専門的分野教育が必要となるのではなかろうか。
また、大学人事部門に対して、図書館専門職の位置付け、職能・権能等についての説明、理解と協力の取り付けが課題であり、そのための提言・提案を検討願いたい。
小規模な地方大学では、図書館職員の人事異動が滞りがちである。年齢構成や各人の専門等に応じた「定員枠」の柔軟な運用、採用、異動の流動性の確保が必要である。

(K 館)【2-075】
1)「審議のまとめ」では、養成すべきライブラリアンの技能について5点上げている。九州大学ではそのような人材養成を行う機関の一つとして、本年4月、大学院ライブラリーサイエンス専攻を設置した。この専攻における教育(授業、演習)を図書館に籍を置く職員が担当することや、図書館に勤務しながら修学することが可能な人事制度を新たに整備し、実行に移した。また、4月から新たに教材開発センターを附属図書館に付設組織として設置し、電子的教材の作成における著作権処理などの支援を行うこととなった。このように「教育活動への関与」に具体的に踏み出しているが、教員との連携、協働が可能な図書館職員の育成・確保とキャリアパスの構築は持続的に必要であり制度設計が必要。
2)「審議のまとめ」で提言された大学図書館職員に求められる新たな専門性を、従来型の人事制度の枠組みの下で担保することは困難である。今日の状況に相応しい図書館専門職制度が必要となっており、そのための試案を策定し議論を開始したところであるが、専門職としての処遇の方法、財源(人件費)の確保、専門的業務の切り分け、専門性の評価方法などの課題について、実現可能な方策を提言していく予定である。

3. その他、図書館職員の人事政策課題に関する提言など

北海道地区

(A 館)【3-001】

図書館の役割は，電子化・ネットワーク化に伴い変化してきており，職員についても従来の司書業務に加えて，高度な専門性・国際性が求められている。そのような中で，図書館専任職員の養成については，法人試験において専門知識の収得を果たしたものにするとか，また，国の財政が厳しく採用増が見込まれない状況において，技術の進歩・学術情報の急速な展開に対応するには，知識・経験を備えた者を採用することが肝要と思われる。

また，人材養成の面からもブロック及びブロックを超えた人事交流も必要と思われる。

(B 館)【3-002】

大学図書館界の実質的国際連携の推進のために、長期にわたって日本の顔となる常設グループ（少数精鋭）が必要と考える。協会のしかるべき委員会の下に、(1)国際対応の実務研修的性格をもつワーキンググループ（長任期。たとえば6年間程度）を設け、(2)各大学は、自機関の国際対応トップランナーの育成を兼ねて人を出す（出すからには、責任を持って任期内の学内人事計画について配慮する）、といった方策は考えられないか。

なおまた、国際対応のほか、情報技術に関するトップランナーグループ等も考えられる。

(C 館)【3-003】

図書館のサービスを一層充実にするという観点では，例えば各地区の基幹大学による一元的な人事管理により人事政策を進め，キャリアパス形成の枠組みを整え，適正な人材を各国立大学法人の図書館に配属するということが考えられる。

東北地区

(A 館)【3-004】

図書館職員の人事政策課題をはじめ、大学図書館が抱える全ての課題にかかる議論は、いつも大学図書館関係者の中にとどまっている感があり、個々の大学において如何に大学全体を巻き込むかが常に課題である。

このため、その意識をもった行動を、まず管理職が図書館職員に範を示すことが重要であると考える。

(B 館)【3-005】

繰り返しになるが、図書館を取り巻く環境変化に対して学術情報基盤を担う責任のある組織あるいは職員として、主体的に取り組む姿勢を示さなければならない。

変化がもたらす新たな課題に挑戦し、解決に向け努力する人材を、如何に確保し育成するか。そのことが、大学図書館運営における大きな課題。

関東・甲信越地区

（この項には特に意見なし）

東京地区

(A 館)【3-006】

今後も時代の要請に応じ、変化を続けていける図書館職員を養成するためには、図書館の特殊性よりも大学の

一部門としてのありかたを考えていきたいと思う。

(B 館)【3-007】
(1)ほとんどの国立大学図書館は、事務局に所属し、事務系職員としてのカテゴリーになっている職員により運営されている実態をもっと認識し、その上で、国大図協が主体となって、企画から実施までの具体的かつ実行可能な人材育成・確保策を提示すべきである。
(2)管見で恐縮ですが、先に述べたように、図書館職員(正確には、学術情報課等事務局の　一部局に所属し図書館業務を担当している職員)は、当該大学が単独で、図書館職員を採用し、知識・経験を積ませ中堅、ベテランへと育成し、やがて、管理職やそれと同等な専門職として処遇していくことは、不可能と思われる。
それならば、電子ジャーナルコンソーシアムのように、オール国立大学として、人材養成を行う図書館を全国に 2～3 箇所指定し、予め、全国やブロック外への異動が可能な人材(本人が希望)を人材バンクとして登録し、登録された者を対象に、国大図協が策定した研修や OJT を含む図書館職員養成プログラムによって育成し、必要に応じて、他大学へ異動する仕組みを検討してはどうか？　そうすれば、各大学は必要な人材を確保することができるし、当該職員もキャリアアップとそれに応じた処遇を受けることも、ある程度、可能になるのではないか？

(C 館)【3-008】
電子ジャーナル等資料の電子化の促進に伴い、図書館職員に求められる資質は、単に資料を収集・提供する業務から、学術情報基盤の構築・活用に関するスキルも求められている。このため、図書館職員は図書系試験合格者のみからの採用ではなく、情報学全般に強い人材(例えば、基盤センター等の技術職員でコンテンツに強い人材)も図書館に配置する必要がある。

東海・北陸地区

【3-009】
・大学図書館職員の職能(専門性及びコアコンピタンス)について共通理解を図ることができる文書を作成し、広報すること。なお、これに関連して欧米では「ブレンド型専門職(Blended profession)」の動きがあり、その動向について注目する必要がある。
　【従来】 ハイブリッド型図書館職員＝従来の図書館業務＋IT 業務
　　↓
　【今後】 ブレンド型図書館職員＝従来の図書館業務＋IT 業務＋教育(デザイン)業務

【3-010】
・専門性などに関する議論は繰り返し行われてきています。繰り返しになりますが、議論だけでなく、具体的なアクションプログラムを策定することが必要ではないでしょうか。

【3-011】
・職員レベルの維持・向上は、すでに個々の大学では困難が大きく、地区の連携の中で考える時期にきている。そのため、人事交流によって職員が養成されるのを待つのではなく、職員養成のための人事交流プログラムを地区で考えてはどうか。例えば期間を半年や1年単位として敷居を下げる、養成ポストと養成内容を明確化する、地区で養成プログラムを検討するなど。ただし各組織の人事異動と絡むのでかなり難しい面があるとは思われる。

【3-012】
・人事交流において当人の希望を生かすことは大切だが、言うまでもなく適材適所な人事交流を望みたい。

【3-013】
・図書館の現場としては、「大学図書館の整備について(審議のまとめ)」の提言のような図書館職員の育成が必要になってくるであろうと痛感しているが、本法人のような小規模校職員育成の方針(オールラウンダーの育成)と

は乖離しているのが現状であり、図書職員の専門性はむしろ必要とされていないと感じている。それは本学図書館職員のスキルと努力の不足だからなのか?

【3-014】
・図書館職員のキャリアパスについては、特定の主題や専門的な知識を有する教員や情報管理士のような専門家への転職についても検討とあるが、それは専門家たる教員であって大学図書館に勤務する大多数の図書館職員のキャリアパスとは考えにくい。電子化の進展や教育研究支援への積極的な関与が進む中、一方では他大学を含めた流動性確保・交流活性化や、または地区を超えた全国的な連携・協力体制を構築する必要があるとも思われるが、基本的には自ら勤務する大学の関係部局と連携協力しながら多様な環境や経験を蓄積し、学術情報や情報技術の専門家として、事務職員同様人事異動ローテーションに加わり、大学マネジメント能力を向上させ大学管理者としての一員を目指すのが望ましい。むしろ人事異動に応じないこだわりの司書への道は封鎖すべきと思われる。

【3-015】
・総合大学と単科大学では図書館に対する考え方が異なっているため、一律というわけにはいかない。

近畿地区

(A 館)【3-016】
提言の内容については概ね異論ありません。ただ、いたしかたないことではありますが、大学図書館機能の環境変化への対応が強調されるあまり、その基礎となる図書館の基盤的日常業務及び大学職員としての育成の観点について触れられているところが少ないのが気になりました。
専門性の客観的な評価のためには、適切な研修の受講・資格の取得が必要になると思います。キャリアパスの設計に際しては、これらを体系的に組み込んでいく必要があると思います。また、キャリアパスに関して、大学間の異動が例示されているのは適切だと思います。
ラインとスタッフのあり方については、相互に柔軟に人事交流できる仕組みが必要だと思います。

(B 館)【3-017】
図書館長が2～4年と、比較的短期間で交代する現状を前提とすると、図書館経営学の視点から中・長期的なプランを立てられる職員を養成し、ふさわしい独自の地位をあたえる必要があると思われる。

(C 館)【3-018】
〇学内事情からみた人事政策課題について
本学附属図書館においても，法人化後，大学の財政事情と人件費削減方針により業務の効率化が厳しく求められるなかで，図書館が果たす役割として，機関リポジトリ，資料電子化，ラーニング・コモンズなど，より広範で複合的なものが求められている。
本学も同様に，多くの図書館が抱えている専門職員確保，図書館間人事交流活性化，専門スタッフ制度などの必要性を感じ，人事政策は模索の段階で止まっているが，学内事情からみた人事政策課題について次のとおり意見を提出します。
・当館の異動の状況を見ると，少数の図書館職及び司書資格を持つ職員以外は，一般職を回している状況である。情報化が進む中，従来の図書館業務（管理，目録，閲覧）は変化しつつあるが，一般職が実際に担当する業務は従来の管理・目録・閲覧業務である。閲覧は専門職が就くべきと考えられており，実際そうなっている。
・正規職員の削減は確かに痛いが，専門性やモチベーションが維持されるなら，必ずしも正規職員でなくても良い。目録や閲覧，ルーティンの管理業務などは，積極的にアウトソーシング等を検討しても良いと思われる。
・残りの業務（目録・閲覧等ルーティン以外の企画立案，学内他部署との調整，学外との連携調整等）については少数の正規職員となるが，必ずしも全員が旧来の図書館職員・司書でなくてもいいと思われる。図書館業務内容の変化，キャリアへの貢献等について大学，職員にアピールし，経営感覚に優れた職員を充てるようになれば良い。

・研修について：人員削減下では，研修期間の業務について，他のメンバーではカバーしきれない状況が生じるため，その間の体制について考慮が必要である。（特に長期研修）
・人事交流は，地域性が関係するのか，あまり活発には行われていない。しかし，和歌山大学の事例の公共図書館との交流は興味深い試みである。本学でも，これなら可能性がある。
ただし，こちらから交換で派遣するのは，図書館員もしくは司書となると思われる。
・電子化，IT 化が進むと情報処理を得意とする職員が必要となってくるが，そのような職員は情報処理センター等に所属することが多い。人事政策からはずれるが，情報処理部門との統合等も視野に入れ，あるいは情報部門の教員が図書館の研究職を兼ねる等も検討されていいのではないか。

(D 館)【3-019】
従来から広く認識されているところであるが、大学の国際化と情報化が図書館のあり方を大きく変容させている。図書館はその中でこれまでは華やかな情報発信にはこぞって対応したが大学内の情報基盤の整備には人材と資金が膨大にかかり地味であるためあまり力が注がれなかった。具体的には電子図書館化や研究戦略システム（研究業績のほとんどが学術情報である）の構築などによる大学の教育研究力の向上には図書館が注力してこなかった。これが大学で図書系職員が必要とされなくなってきている大きな理由と考えられる。
別な観点から言うと民間企業では「現場主義」、「長いものには巻かれない」、「成功体験に危機感を持つ」というキーワードがある。このキーワードで経営していかなければ企業の存続はおぼつかない。ところが図書館はこれまで破産企業と同じことをめんめんとやってきたといえるのではないだろうか。
図書館員に求められる能力は、大学の国際化と情報化に対応して、英語力を含めた高いコミュニケーション能力、システム対応能力、研究業績評価業務もこなせる高度な学術情報に関する知識である。
本学では図書系職員は否定され事務系に一元化され事務系職員が図書館の仕事を行っているが、図書館の職務に真剣に向き合いもともと高い資質をもっているため非常に優秀である。また図書館を狭い枠組みで捕らえることもないため研究戦略など新しい分野の開拓も積極的にチャレンジしている。一方、係長は TOP1%の図書系職員でありこの職員の指導力がなければ図書館の立派な運営も新しい分野の開拓も一気に進まなかったと考えられる。
「図書館職員の人事政策課題」は管理職の保身とノスタルジーで自分たちは立派で他の大学職員とは違うのだといっているように聞こえる。従来型の図書系職員の専門性など今は外部でいくらでも調達できる。大学にとって必要な専門性とは新しい仕事の開拓も含めて大学の競争力・戦闘力を飛躍的に高める真の専門性なのである。

(E 館)【3-020】
今日の大学図書館員に必要な資質が多様化、専門化し、またサブジェクトライブラリアンの必要性に鑑み、大学図書館職員養成の専門課程を持つ大学の専門課程に、現に社会人となり別の大学図書館に就業している職員を再教育のため入学できるシステムを構築してはどうであろうか。こちらは、一定期間の休職制度の整備を伴うこととなる。
また、専任職員数の減少している状況を考えると、図書館職員が就業している大学の学部、大学院の専門課程でも同様の取り組みが必要ではないかと考える。すでに実現できている大学もあると思うが、就業しながら、勤務時間のシフトや一定期間の休業により、働きながら学べる環境の制度化を推し進めるのが有効ではないかと考える。

中国・四国地区

【3-021】
〇大学における図書館の地位の確保について
大学図書館は学生・教員の教育・研究に欠かすことができない施設であるが、大学にとっての位置づけは必ずしも高くないと思われる。根底には、業務の内容やスキルの重要性が認識されていないことが想定される。そのため、人材養成を行いつつも、図書館業務の見直しを行い、発信力の強化を図る必要がある。

九州地区

(A 館)【3-022】
筑波大学や九州大学の大学院には図書館専門職員養成という教育面もあるが、研究面においては現場の課題解決ができるような成果を期待する。図書館学や情報学の基礎理論研究に加えて応用理論、開発理論を発展させ、業界に貢献して欲しい。

(B 館)【3-023】
各ブロックの地理的広がりを考慮した場合，特に隣接したブロック間の協力連携は，異動に伴う負担軽減の観点からも積極的に行われるべきではないか。

(C 館)【3-024】
今後の研修会は、インターネットを活用し、期間も参加者の担当業務が停滞しないよう3日間程度を1クールとして3～4クールで1研修会が完了するようになれば、勤務地で受講でき、受講機会が増えると考える。

(D 館)【3-025】
今後の課題として、現職のリカレント教育、専門的分野教育が必要となるのではなかろうか。
　また、大学人事部門に対して、図書館専門職の位置付け、職能・権能等についての説明、理解と協力の取り付けが課題であり、そのための提言・提案を検討願いたい。
　小規模な地方大学では、図書館職員の人事異動が滞りがちである。年齢構成や各人の専門等に応じた「定員枠」の柔軟な運用、採用、異動の流動性の確保が必要である。

(E 館)【3-026】
学内では図書館職員は、司書資格を持っている特別な専門職的な人材と受け止められ、図書館以外の部署との人事交流が積極的にはおこなわれていない。
情報化、IT化をキーワードにして、学生への学習支援、教員への授業カリキュラムへの導入等推進するために、学内での人事交流ができるように本部の人事担当と意識合わせすることが必要と認識している。
大規模の大学と本学間との人事交流ができることが望ましいと思われる。

人材委員会及び人材委員会人事政策デザイン・グループ名簿

［平成 21 年度］

人材委員会

委員長	藤井 譲治	京都大学附属図書館長
	野家 啓一	東北大学附属図書館長
	小山 清人	山形大学図書館担当副学長
	小泉 潤二	大阪大学附属図書館長
	佐藤 正樹	広島大学図書館長
	柴田 昭二	香川大学図書館長
	片山 俊治	東北大学附属図書館事務部長
	川瀬 正幸	京都大学附属図書館事務部長
	細戸 康治	大阪大学附属図書館事務部長
	石井 道悦	広島大学図書館副図書館長

人事政策デザイン・グループ

主査	石井 道悦	広島大学図書館副図書館長
	植松 貞夫	筑波大学附属図書館長
	上原 正隆	筑波大学附属図書館情報サービス課長
	大場 高志	一橋大学学術・図書部長
	木下 聡	京都大学附属図書館総務課長
	川瀬 正幸	京都大学附属図書館事務部長
	細戸 康治	大阪大学附属図書館事務部長
	益森 治巳	九州大学附属図書館図書館企画課長

［平成 22 年度］

人材委員会

委員長	藤井 譲治	京都大学附属図書館長
	西崎 滋	岩手大学情報メディアセンター長兼図書館長
	野家 啓一	東北大学附属図書館長
	小泉 潤二	大阪大学附属図書館長
	佐藤 正樹	広島大学図書館長
	小淵 港	愛媛大学図書館長
	片山 俊治	東北大学附属図書館事務部長
	川瀬 正幸	京都大学附属図書館事務部長
	細戸 康治	大阪大学附属図書館事務部長
	石井 道悦	広島大学図書館副図書館長

人事政策デザイン・グループ

主査	石井 道悦	広島大学図書館副図書館長
	上原 正隆	筑波大学附属図書館情報管理課長
	大場 高志	一橋大学学術・図書部長
	郷原 正好	信州大学附属図書館副館長
	木村 晴茂	岐阜大学学術国際部長
	木下 聡	京都大学附属図書館総務課長
	川瀬 正幸	京都大学附属図書館事務部長
	細戸 康治	大阪大学附属図書館事務部長
	益森 治巳	鳥取大学学術情報部長

［平成23年度］

人材委員会

委員長	野家 啓一	東北大学附属図書館長
	高橋 隆行	福島大学附属図書館長
	小泉 潤二	大阪大学附属図書館長（-H23.8.25）
	東島　清	大阪大学附属図書館長（H23.8.26-）
	富永 一登	広島大学図書館長
	池田 和夫	高知大学総合情報センター図書部門長
	片山 俊治	東北大学附属図書館事務部長
	石井 道悦	大阪大学附属図書館事務部長
	甲斐 重武	広島大学図書館副図書館長

人事政策デザイン・グループ

主査	石井 道悦	大阪大学附属図書館事務部長
	高橋 喜一	福島大学学術情報課長
	上原 正隆	筑波大学附属図書館情報管理課長
	郷原 正好	信州大学附属図書館副館長
	木村 晴茂	岐阜大学学術国際部長
	木下 聡	京都大学附属図書館総務課長
	益森 治巳	鳥取大学学術情報部長
	甲斐 重武	広島大学図書館副図書館長
	飯田 昇平	九州大学附属図書館図書館企画課長