総会資料　№54－2

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）

目　次

要約
１．背景・経緯 1
２．目的・位置付け 1
３．大学図書館を巡る状況と必要とされるコンピテンシー 2
４．大学図書館に求められるコンピテンシー 4
５．業務別・職層別の知識・スキル 8
注 15
参考文献 16
附録　コンピテンシーの応用例 20

国立大学図書館協会
人材委員会

平成 19 年 3 月

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 －
（要　約）

この文書の目的

大学図書館が求める人材が有すべき能力等がどのようなものであるかを列挙し、コンピテンシーの考え方をベースにリスト化し、コンピテンシー・モデルとして示す

コンピテンシー

仕事上の役割や機能をうまくこなすために個人に必要とされる、測定可能な知識、技術、能力、行動その他の特性のパターン

コンピテンシー・モデル

特定の職務を遂行するために必要なコンピテンシーとその行動特性を列挙したリスト

コンピテンシー・モデルの役割

・図書館職員個人にとっては、自己研鑽や研修参加の目標
・大学図書館にとっては、人材養成の指針、職員採用時の要件記述及び評価の基準
・国立大学図書館協会にとっては、研修等人材育成プログラム策定の拠り所
・大学図書館職員という職業にとっては、その専門性及び役割の提示

国立大学図書館協会の役割

・共通理解を得た上で、この文書の内容を関係者に説明し、維持するとともに、研修やスキルアップのプログラムを策定・実施して、この文書の実効性を確保
・すでに取り組みが始まっている大学図書館職員の専門性の認定やスキルアッププログラム等にも実際に活用して内容を検証
・定期的な見直し

この文書の構成

・大学図書館を巡る状況と必要とされるコンピテンシー
・大学図書館職員に求められる専門的コンピテンシーと一般的コンピテンシー
・職種別・職層別に見た、大学図書館職員に必要な知識・スキル
・附録：コンピテンシー応用例

大学図書館を巡る状況と必要とされるコンピテンシー

・情報通信技術の発達による学術コミュニケーションの変化への対応
・学術情報資源の多様化への対応
・大学情報戦略に基づく学内情報システム連携への対応
・利用者の多様化と他機関との連携によるサービス拡大への対応
・点検・評価と説明責任への対応
・予算的・人的資源削減下でのサービスの品質向上と新規事業への対応

大学図書館職員に求められるコンピテンシー

・専門的コンピテンシーと一般的コンピテンシー
・研修機会と自己研鑽
・専門的コンピテンシー・モデル
・一般的コンピテンシー・モデル

業務別・職層別の知識・スキル

・業務別の知識・スキル
・能力・知識・スキルの習得機会・関連資格等

１．背景・経緯

人材委員会の課題である国立大学図書館職員の採用、養成、能力開発、処遇等の人事に関わる問題点と対応策及び国立大学図書館協会（以下「国大図協」という。）が実施すべき研修事業を検討するに当たり、先ず議論の出発点として現在の大学及び大学図書館がどのような人材を求めているのかを明らかにする必要があった。もちろん、大学図書館職員に必要とされる能力・知識・スキルについては、これまでも図書館職員一般の問題として、あるいは図書館職員の専門性・専門職制度の問題の中で議論されてきた。国大図協においても、大学図書館職員の専門性や人材確保に関して調査研究班や特別委員会が設置され、ぞれぞれの報告の中で必要とされる職員の能力等が示されている。[1] また、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報告『学術情報基盤の今後の在り方について（報告)』の中でも、大学図書館を取り巻く課題のひとつとして、「主題知識、専門知識、国際感覚を持った専任の図書館職員が不十分」と指摘されている。[2]

大学図書館職員に求められる能力等は、いつの時代も同じではなく、大学図書館を巡る状況が変化すれば、求められる能力も変化する。特に現在は、変化が急速に進んでいる時代であり、大学図書館に対する要求もそれに従い変化し、そこで働く図書館職員に求められる能力等も変わっていく。そして、その変化が急速であれば、それだけ多くのことが新たに要請されることにもなろう。

人材委員会では、以上のような経緯と要請、さらには他の組織で実施されていた調査研究[3]を踏まえ、大学図書館が求める人材像の策定を進めた。その際求められる人材像とは、畢竟そのような人材が有すべき能力等を示すことであると考え、その能力等を列挙し、リスト化することとした。また、リスト化に当たっては、コンピテンシーの考え方を採用することとした。

コンピテンシーとは、「仕事上の役割や機能をうまくこなすために個人に必要とされる測定可能な知識、技術、能力、行動その他の特性のパターン」[4]と定義される。職務の遂行に必要とされる能力等が具体的な行動として示されることから、学習目標を立て易く、客観的な評価も可能になり、人材の養成、評価、採用、配置等の分野で活用されるようになった。欧米の図書館界においても図書館員の能力開発や評価の指標として 1990 年代後半から取り入れられるようになった。

特定の職務を遂行するために必要なコンピテンシーとその行動特性を列挙したリストをコンピテンシー・モデルといい、この文書では、求められる人材像を大学図書館職員のコンピテンシー・モデルとして示している。

２．目的・位置付け

この文書の目的は、大学図書館職員のコンピテンシー・モデルを示すことであるが、次のような活用が考えられる。

〇図書館職員個人にとっては、自己研鑽や研修参加の目標設定
〇大学図書館にとっては、人材養成の指針、職員採用時の要件記述及び評価の基準
〇国大図協にとっては、研修等人材育成プログラム策定の拠り所
〇大学図書館職員という職業にとっては、その専門性及び役割の提示

国大図協は、共通理解を得た上で、この文書の内容を関係者に説明し、維持するとともに、研修やスキルアップのプログラムを策定・実施して、この文書の実効性を確保する必要がある。また、すでに取り組みが始まっている大学図書館職員の専門性の認定やスキルアッププログラム等にも実際に活用して内容を検証していく必要がある。

以下では、先ず、現在の大学図書館を巡る状況について概観する。次にそのような大学図書館に働く大学図書館職員には、どのようなコンピテンシーが求められるかについて記述し、最後に、図書館職員に必要な知識・スキルを業務・職層毎にまとめている。これによって、それぞれの業務、職層においてどのような知識・スキルを修得し、維持しなければならないか、そして、それらを基盤としてどのようなコンピテンシーを発揮すべきかを確認することができるであろう。

上述したように、求められるコンピテンシーは、今後大学及び大学図書館を巡る環境が変化していく中で、変わっていくことが予想される。したがって、この文書もまた定期的な見直しがなされるべきものである。

３．大学図書館を巡る状況と必要とされるコンピテンシー

大学や大学図書館を巡る状況は急速に変化している。大学は、これまで種々の大学改革に取り組んできた。特に国立大学については、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になった。したがって、図書館組織のあり方や図書館に対する期待も一様ではなくなりつつある。しかし、そのような状況の中でも大学の教育研究活動を支援し、学術情報基盤の中核を担うといった基本的な役割はすべての大学図書館に共通していると考える。

大学図書館を巡る状況と必要とされるコンピテンシーは以下のように概括できよう。

１）情報通信技術の発達により、学術情報の創造・流通・共有化のかたちが大きく変化している

情報通信技術の進展によって、大学図書館が扱う学術情報の形態と流通のあり方が激変した。特に、電子ジャーナルに代表される電子的な情報資源の急速な拡大によって、大学図書館の役割が大きく変わった。電子ジャーナルは、利用の様態や契約モデルが従来の印刷体とは異なることから、大学図書館は、電子ジャーナルを導入・維持するために財源確保に関して学内の合意形成、より有利な条件で電子ジャーナル等を導入するための電子ジャーナル・タスクフォースが推進するコンソーシアムへの参加、個別の出版社等との交渉等の新たな業務が発生した。また、大学等の研究機関における学術機関リポジトリの構築とも相俟ってオープンアクセスの考え方が拡がりつつある。

このような活動においては、学術雑誌を中心とした学術情報流通に関わる知識・スキルや語学力、交渉力、情報リテラシー教育を支援するための知識やスキルが必要となる。

２）図書館が取り扱うコレクションの範囲が拡大し、刊行物だけでなく、自館作成のコレクションや大学の研究成果等が収集、蓄積、情報発信の対象となる

従来図書館が収集、組織化、保存、提供の対象としてきた印刷体の図書、雑誌等、電子ジャーナルに代表される電子的情報資源及び自館で独自にデジタル化した資料に加えて、大学の教育研究活動の成果を蓄積、保存し、情報発信する学術機関リポジトリが図書館を中心として構築されつつある。

出版された情報資源を収集して提供する機能だけでなく、学術コミュニケーションに深く関与し、大学において生産される知的資産を保存し、提供する機能は、大学図書館の新しい役割と考えることができる。

ここでは、多様な情報資源についての知識に基づく、学術情報流通に関わる知識・スキル、著作権に関する知識、資料組織化（目録法、メタデータ等）、デジタル情報の維持・保存（data curation）に関する知識・スキル等が必要となる。

３）大学の情報戦略の中で、大学内の他の情報システムとの連携が重要となる

大学は、社会貢献や社会への説明責任を果たすために、積極的に情報発信することを求められている。大学運営の一層の情報化、大学運営への情報の活用、点検評価等の情報の重要性など、情報への依存度が高まっており、学術情報の整備を担ってきた図書館がもつ情報スキルの活用が期待されている。学術機関リポジトリは、学術コミュニケーションの新しいかたちの可能性と大学の知名度を高め、社会に対する説明責任を果たす方策のひとつとしても注目されている。

ここでは、情報通信技術に関する最新の知識に基づき情報通信技術を様々な業務に利活用できる能力、国際標準に関する知識・スキル等が必要となる。

４）大学構成員の多様化、一般市民を含む社会人へのサービスの拡大及び他機関・図書館との連携拡大が進んでいる

大学の学生も多様化している。留学生やリカレント教育を目指す社会人学生の増加、それに伴う遠隔教育やｅラーニング等教育方法の多様化にも図書館は対応していく必要がある。

また、大学図書館は、大学の社会貢献の一環として、広く地域社会に公開することが求められている。国立大学では、すべての図書館が学外者への図書館公開を実施している。その中で、およそ 70%が館外貸出サービスを実施しており、生涯学習社会において継続的に学習したいと考えている社会人へのサービス拡大が図られている。

それに伴い、大学図書館の連携対象も拡大している。国大図協など全国的な組織に加えて、地域の同種あるいは館種を越えた協力組織の中での活動が重要となってくる。また、図書館だけではなく、博物館や地方自治体との連携も進められている。

ここでは、教員や他の組織の関係者と協力関係を形成すること、留学生等に対応する外国語のスキル、学内外の図書館活動への積極的な参加等が求められる。

５）点検・評価の視点の重要性が高まっている。図書館業務・サービスに関する説明責任を果たすことが求められる

法人化後の国立大学は、中期目標･中期計画･年度計画に基づいて業務運営を行い、各事業年度及び中期目標終了後に業務実績について評価を受けることになっている。大学図書館は、大学内の一組織として同様の対応が必要であることはいうまでもない。

一方、大学は、質の高い教育研究の推進及びその活動成果の社会への還元を強く求められている。大学図書館の活動は、これを強力に支援するものでなければならない。大学図書館が提供する情報資源やサービスは、大学の目標に従ってその有効性を示していく必要がある。さらに、大

学図書館は、収集・蓄積した知的資産を広く社会に公開することで生涯学習社会に貢献するという独自の役割も持っている。

ここでは、大学図書館活動の評価手法として、パフォーマンス測定や利用者の満足度調査に関する知識・スキルに加えて、図書館活動を大学や社会といった全体的な観点から考えていく能力が求められる。

６）予算・人員は、ますます厳しくなり、その中で質の高いサービスと新たな事業を展開しなければならない

法人化後の国立大学は、毎年 1%の効率化係数や総人件費改革への対応により、運営費交付金の減額が続いている。大学図書館においてもその影響は多大である。一方、利用者ニーズの多様化、高度化に対応した質の高い新たなサービスを提供しなければならない。図書館は、大学において財政基盤の強化を図ると共に、様々な財源から活動資金を調達する必要があり、学内に留まらず、外部資金の導入も積極的に行っていく必要がある。

ここでは、業務の見直しによる合理化・効率化を図ること、図書館活動をさらに展開させるための資金を確保するために、種々の事業計画書を企画・作成する能力等が求められる。

４．大学図書館職員に求められるコンピテンシー

ここに示すコンピテンシーは、大学図書館職員に求められるコンピテンシーを例示したものである。従来、図書館員に必要な能力として、生まれつきの性格や資質が取り上げられ、議論される場合があった。しかし、コンピテンシーはいずれも教育や研修、経験等によって修得可能な能力等と考えられる。またコンピテンシー・モデルは、大学図書館職員に求められるコンピテンシーを列挙したものである。５章で示すように、職務や職層によって適用される範囲と重要度は異なる。

４．１ 専門的コンピテンシーと一般的コンピテンシー

表 1－1 に専門的コンピテンシー・モデルを示す。専門的コンピテンシーとは、大学図書館活動に直接関連した能力等で、情報資源や情報アクセス、情報技術及び運用管理等に関する知識・スキルに基づいて、優れた図書館業務・サービスを遂行できる能力等をいう。

また、表 1－2 に一般的コンピテンシー・モデルを示す。一般的コンピテンシーとは、大学図書館職員だけに限られた能力ではないが、効率的、効果的な業務の遂行、組織の一員として利用者に対し積極的なサービスを提供するために必要な能力等をいう。[5)]

図書館職員がその職務においてパフォーマンスを向上させ、効果的なサービスを提供して、学生、研究者あるいは大学役員から信頼される図書館活動を推進するためには、専門的及び一般的コンピテンシーの両方が必要である。

したがって、大学図書館職員は、それぞれの職務を遂行する中でコンピテンシーとして示された行動パターンを身に付けるように努めることが期待される。

なお、各業務（例えば、レファレンス・サービス、主題サービス等）に必要なコンピテンシーについては、さらに個別に作成していくことになる。また、個々の大学図書館は、以下のリストを参考にして、独自のコンピテンシーの手引きを作成することも考えられる。

表 1−1　専門的コンピテンシー・モデル

コンピテンシー		行動特性
A.経営管理 大学図書館は、大学の使命・目標を学術情報基盤整備の側面から支援することをその任務としている。したがって、大学図書館職員は、大学との関連で図書館の使命、目標を設定し、その達成に努める。 また、大学図書館が人類の知的資産を継承し、次世代に伝える使命と知的生産物の公正利用を推進する役割を果たすものであることを理解する。	A-1. ビジョン	大学の目標を達成するために、図書館がどのような役割を果たすべきか、大学のビジョンに対応した長期及び短期計画を策定する。
	A-2. 使命	図書館の使命、価値及びビジョンを理解し、その達成に尽力する。
	A-3. 評価	大学や利用者の要請に応えているかどうか、パフォーマンス測定や利用者の満足度調査等のツールを用いて、情報資源、サービス及び業務処理を定期的に評価する。
	A-4. 情報戦略	学術情報基盤の整備に関連して、大学の要請に応え大学の情報戦略課題について積極的に関与する。
	A-5. 合意形成	利用者(学生、教職員等)や大学役員に対し、図書館活動及び施策を理解し・支援してもらえるように働きかける。
	A-6. 財源確保	図書館の情報資源の充実やサービスを拡大するために、外部資金を含む多様な財源を確保する。
	A-7. コンプライアンス	著作権及び知的所有権に係る諸問題について、法律遵守に努めるとともに、問題解決に当たり助言を行う。
B.情報資源の管理 大学図書館職員は、大学の教育研究に必要な情報資源を収集、組織化し、検索可能な形で提供するために必要な知識を持つ。電子ジャーナルに代表されるデジタルコンテンツが急速に拡大したことから、従来の印刷体資料に加えてデジタルコンテンツの流通、選択、評価に係わる知識もそれに含まれる。 電子ジャーナルは、大学としての整備方策のもとに導入することが重要であり、そのために学内の合意形成を図る能力、コンソーシアムへの参加や出版社等との交渉能力が求められる。	B-1. 蔵書構築	大学における多様な情報資源について、作成あるいは収集から組織化、保存、提供、廃棄にいたるライフサイクル全体を適正に運用管理する。
	B-2. 主題知識	情報資源の内容と形態について専門知識・主題知識を有し、情報資源を評価し、選定する。
	B-3. 情報資源流通	急速に変化する電子的情報資源の流通状況をモニタし、積極的かつ適正な導入を図る。
	B-4. ニーズの把握	大学等における学生、研究者の学習過程及び研究過程を理解し、その情報ニーズに対応した適切な情報資源を動的かつ多面的に導入する。
	B-5. 研究成果情報	既存の情報資源だけでなく、大学の教育研究活動の成果として生産される多様な情報資源、とくにデジタル情報資源の収集、蓄積、保存及び発信について中心的な役割を果たす。
	B-6. コンソーシアム	情報資源やサービスの購入及び契約について、コンソーシアムに参加する等により有利に交渉を進める。
	B-7. 特殊資料	古典籍等の特殊資料について適切な取り扱い、保存、利用方法を策定し、実施する。

コンピテンシー		行動特性
C.情報サービスの運用 大学図書館職員は、利用者の情報ニーズや情報利用行動の理解に基づいたサービスを実現する能力、情報技術を活用して、より良いサービス、高度で新しいサービスを開発・運用する能力が求められる。また、利用者が膨大で多様な情報を効率的に検索、評価、活用できるように情報リテラシーの習得を支援するための知識・スキルが求められる。	**C-1. 情報サービスの開発・運用**	利用者の情報ニーズ及び利用者の情報探索行動に対応した効果的な情報サービスを開発し、運用する。
	C-2. アクセスツール	保有する全ての情報資源について、効率的なアクセスツールを提供する。
	C-3. 情報資源提供	利用者の多様な情報ニーズと理解能力に対応した情報資源を提供する。
	C-4. インタビュースキル	効果的なインタビュースキルを有し、利用者の本当のニーズは何か明らかにする。
	C-5. 情報リテラシー習得支援	利用者に対し、情報資源の利用と評価方法を教える等により、情報の収集、評価、活用といったいわゆる情報リテラシーの習得を支援する。
	C-6. 利用者中心のサービス	図書館サービスの中心に利用者を置き、常に利用者中心のサービスを展開する。
D.情報通信技術の活用 大学図書館職員は、インターネットや標準的な情報通信技術を活用して、サービスの高度化、適切なアクセスツールの提供を行う。関連する情報通信技術について継続的にモニタし、最新の動向の把握に務める。	**D-1. システム開発**	最新の情報通信技術を活用して、利用者サービスや情報アクセス、業務処理の改善及び新たな情報サービスの開発を行う。
	D-2. 情報利用環境	インターネット、データベース、メタデータ、情報検索等に関する専門知識に基づき、情報利用と情報アクセスの改善を図る。
	D-3. 国際標準	情報システムの構築にあたっては、国際標準に基づくシステムを構築する。
	D-4. セキュリティ	個人情報の保護、情報セキュリティの確保に努め、新たな脅威を常に意識し、対応する。

表１－２　一般的コンピテンシー・モデル

コンピテンシー		行動特性
E. コミュニケーション	E-1.意志の疎通	図書館内外の人たちと効果的に意志の疎通を図る。
	E-2.情報伝達	利用者や大学役員に対し、口頭あるいは文書により専門的なことを平易にわかりやすく表現する。
F.連携・協力	F-1.知識・スキルの共有	学内の他の組織との連携を図り、相互に知識やスキルを有効利用する。
	F-2.資源の共有	組織内外の他の図書館あるいは情報サービス施設との協力関係を形成し、資源を共有する。
	F-3.教員等との連携	教員、研究者等と連携して、学生の学習及び情報リテラシー教育を支援する。
	F-4.専門職集団	国及び地域における図書館関連活動に積極的に参加し、専門的知識・スキルの向上及び共有を図る。
G. 問題解決	G-1.情報関連課題	専門的な知識やスキルを活用し、多様な情報関連課題を解決することを示す。
	G-2.チャレンジ	新しいサービス等の実施にあたって、リスク、実験、失敗を厭わない熱意と勇気を見せる。
H. 継続学習	H-1.キャリア形成	継続的学習や個人的成長等、自らのキャリア形成に取り組む。
I. 柔軟性・積極性	I-1.柔軟性	利用者等の情報ニーズの変化に対応するときは、喜んで新たな責務を引き受ける。
	I-2.積極性	積極的な態度・意欲を維持する。
J. 戦略策定	J-1.資源活用計画	資源（人的資源、情報資源、財源等）の最も効果的な活用計画を策定する。
	J-2.課題解決方策	組織の強み、弱点、課題等を十分に理解し、効果的な活用、改善、解決のための戦略を策定する。
	J-3.成果達成	条件の変化に対応して、戦略を修正・変更し、成功に結びつける。
K. 創造性・革新性	K-1.イノベーション	図書館界内外の新しい動向をモニタし、新たな改革の機会を開拓する。
L. 視野の広さ	L-1.状況判断	大学運営に如何にすれば図書館が貢献できるか考える。
	L-2.優先順位	事柄の重要性に従って適切な優先順位を与える。
M. 表現力・交渉力	M-1.プレゼンテーション	利用者の理解度や見方を理解し、明確で簡潔なプレゼンテーションを行う。
	M-2.交渉力	優れた交渉術を示す。関係者すべてにとって最も有利な契約条件を獲得する能力を示す。
N. 公平性	N-1.相互信頼・相互尊重	部下、同僚、利用者等に、誠実、尊敬及び公正性をもって接する。
	N-2.機密保護	利用者の機密及び組織のセキュリティを保護し、重視する。
O チームワーク	O-1.チームプレイ	チームの一員として他のメンバーと協力して働く。
	O-2.リーダシップ	協力と指導と支持のバランスを認識し、リーダシップと協力のスキルを向上させる。
P. 調査研究	P-1.実践研究	図書館情報学に関連する実践的な研究を行う。

４．２　研修の機会と自己研鑽

大学図書館職員がこのようなコンピテンシーを修得していくためには、所属する大学や国大図協等の専門職団体による理解と支援の取り組みが重要である。特に、国大図協は、望ましい行動様式の基礎となる知識やスキルを修得するための体系的な研修プログラムを国立情報学研究所等と協力して開発し、実施することが望まれる。そして、その研修結果等が望ましい行動に結びつき、実際の成果・業績となっていくためには、何よりも個々の大学図書館職員の継続的な学習に基づく自己研鑽が不可欠である。

５．業務別・職層別の知識・スキル

５．１　業務別の知識・スキル

ここでは図書館業務別に必要とされる知識・スキルを列挙する。コンピテンシーについては、主要なものを挙げてある。表 2－1 では、各業務に必要と考えられる知識・スキルのカテゴリーを示し、表 2－2 ではそれらを修得するための機会、資格等を示す。

表２－１　業務別に求められる知識・スキル

業務区分		求められる知識･スキル	対応のコンピテンシー
①経営管理	1. 経営管理(庶務、人事、財務を含む。)	①-1-1 大学行財政に関する知識 ①-1-2 経営理論・手法に関する知識・スキル ①-1-3 図書館関係法規、基準等の理解 ①-1-4 図書系職員の採用・能力開発に関する知識 ①-1-5 図書館建築・設備・備品等に関する知識 ①-1-6 危機管理、セキュリティ対策に関する知識・スキル	A-1. ビジョン A-4. 情報戦略 A-5. 合意形成 A-6. 財源確保 A-7. コンプライアンス
	2. 図書館の中期目標／中期計画、年度計画の策定、実施、評価	①-2-1 大学行財政に関する知識 ①-2-2 全学の目標・計画への理解 ①-2-3 図書館の評価手法、評価活動に関する知識・スキル	A-1. ビジョン A-2. 使命 A-3. 評価
	3. 広報･調査活動	①-3-1 図書館の諸統計、評価指標の採取・蓄積に関する知識・スキル ①-3-2 広報の企画、実施、維持・管理に関する知識・スキル	A-3. 評価 E. コミュニケーション M. 表現力・交渉力
②情報資源	1. 蔵書構築(資料選定)	②-1-1 自館の経営方針に対する理解 ②-1-2 自館の蔵書、利用動向への理解 ②-1-3 学術情報環境に関する知識 ②-1-4 出版情報の収集に関する知識・スキル ②-1-5 電子的情報資料の利用、契約に関する知識 ②-1-6 外国語読解力（英語その他）	A-2. 使命 B-1. 蔵書構築 B-2. 主題知識 B-3. 情報資源流通 B-4. ニーズの把握 B-6. コンソーシアム M. 表現力・交渉力
	主題別のサービス	②-1-7 特定主題の基本資料・情報源の知識 ②-1-8 特定主題の基礎知識、動向等に関する理解	
	2. 目録、資料組織化	②-2-1 目録法・分類法に関する知識・スキル ②-2-2 メタデータに関する知識・スキル ②-2-3 NACSIS-CAT に関する理解・操作技術 ②-2-4 外国語読解力（英語その他）	B-1. 蔵書構築

業務区分			求められる知識・スキル	対応のコンピテンシー
②情報資源	3. 蔵書管理・保存		②-3-1 自館の資料保存方針の理解 ②-3-2 資料保存に関する知識・スキル ②-3-3 一般資料の補修技術 ②-3-4 製本に関する基礎的な知識	B-1. 蔵書構築
	4. 古典籍・古文書・漢籍等の取扱い		②-4-1 古典籍・古文書・漢籍等に関する一般的な知識・スキル ②-4-2 流通、入手に関する知識・スキル ②-4-3 目録、分類、整理に関する知識・スキル ②-4-4 保管、修復に関する知識・スキル	B-7. 特殊資料
③情報サービス	1. 総合的な案内、閲覧・貸出等		③-1-1 自館の蔵書、業務・サービス方針等への理解 ③-1-2 利用者に関する知識、理解 ③-1-3 図書館建築・設備・備品等に関する知識 ③-1-4 一般的な情報技術 ③-1-5 外国語読解・会話能力（英語その他）	B-4. ニーズの把握 C-1. 情報サービスの開発・運用 C-5. 情報リテラシー習得支援 C-6. 利用者中心のサービス D-2. 情報利用環境 E. コミュニケーション
	2. 参考調査、情報検索、利用者援助		③-2-1 自館の蔵書、業務、サービス方針等への理解 ③-2-2 利用者に関する知識、理解 ③-2-3 各種情報源の知識、探索技術 ③-2-4 電子的情報資源の提供、活用に関する知識、検索技術 ③-2-5 調査研究に関する理解 ③-2-6 一般的な情報技術 ③-2-7 外国語読解・会話能力(英語その他)	
		主題別のサービス 人文学・法学・経済学・理工・医学等	（上記に加えて） ③-2-8 特定主題の基本資料・情報源の知識 ③-2-9 特定主題のデータベースの知識、検索技術 ③-2-10 特定主題の基礎知識、動向等についての理解	
		情報リテラシー教育支援	（上記に加えて） ③-2-11 講習会、ガイダンス等の企画に関する知識・スキル	
	3. 相互協力（館内複写を含む）		③-3-1 自館の蔵書・サービス方針等への理解 ③-3-2 図書館ネットワーク、相互協力制度、料金収納事務への理解・知識 ③-3-3 著作権法に関する理解 ③-3-4 ILL／DD 関連の機器取扱技術 ③-3-5 外国語読解力（英語その他）	A-7. コンプライアンス B-1. 蔵書構築 C. 情報サービスの運用 E. コミュニケーション

	業務区分	求められる知識・スキル	対応のコンピテンシー
	4. 公開事業	③-4-1 講演会、展示会等の企画に関する知識・スキル ③-4-2 講演会、展示会等の運営、実施のスキル ③-4-3 プレゼンテーション技術	E.コミュニケーション M.表現力・交渉力
④ 情報通信技術	1. 情報システムの開発・維持・管理	④-5-1 自館の業務全般・手順等への理解、知識、問題点を把握する能力 ④-5-2 業務改善の提案をまとめ、対業者、対業務担当職員に説明する能力 ④-5-3 情報通信技術 （インターネット、ハードウェア、ネットワーク、OS、データベース、開発ツール、アプリケーション、セキュリティ管理等）に関する知識・スキル ④-5-4 国際標準に関する知識	D.情報通信技術の活用
	デジタル・ライブラリ/リポジトリの構築・維持・管理	（上記に加えて） ④-5-5 資料電子化に関する知識・スキル ④-5-6 学術ポータル構築に関する知識・スキル ④-5-7 学内の各種情報資源に関する知識 ④-5-8 知的財産権、著作権に関する知識 ④-5-9 電子化許諾に関する知識・スキル	A-7.コンプライアンス B-5.研究成果

表２－２　能力・知識・スキルの修得機会・関連資格等

能力・知識・スキルの区分・程度等		修得機会・関連資格等
経営管理	**○リーダシップ 、マネジメント能力** ①-1-1 大学行財政に関する知識 ①-1-2 経営理論・手法に関する知識・スキル ①-1-4 図書系職員の採用・能力開発に関する知識 ②-1-1 自館の経営方針に対する理解 ②-5-2 業務改善の提案をまとめ、対業者、対業務担当職員に説明する能力	○各種の管理者・補佐・係長研修　(学内・地域・全国) ・国立大学図書館協会マネジメント・セミナー
	○大学行財政に関する知識 ①-2-1 大学行財政に関する知識 ①-2-2 全学の目標・計画への理解	○各種の説明会、研修会等　(学内・地域・全国)
図書館情報学の知識	**○図書館情報学の一般的知識** ②-1-3 図書館関係法規、基準等の理解 ②-2-1 目録法・分類法に関する知識・スキル ②-2-2 メタデータに関する知識・スキル ②-2-3 NACSIS-CAT に関する理解・操作技術 ②-3-2 資料保存に関する知識・スキル ②-3-4 製本に関する基礎的な知識 ③-1-3 図書館建築・設備・備品等に関する知識 ③-2-3 各種情報源の知識、探索技術	○大学等における教育 ・司書資格（司書課程開設大学、通信制、科目等履修も可能） ・図書館情報学（学士） ○資格試験等 ・情報検索基礎能力試験（情報科学技術協会）[6)] ○現職者教育 ・大学図書館職員講習会、NII 目録システム講習会、NII ILL システム講習会　(国立情報学研究所) ・各種の研修会・講習会等（学内・地域・全国等）（フレッシュ・パーソン・セミナー等）
	○図書館情報学のより高度な専門知識 ①-2-3 図書館の評価手法、評価活動に関する知識・スキル ①-3-1 図書館の諸統計、評価指標の採取・蓄積に関する知識・スキル ③-1-2 利用者に関する知識、理解 **○図書館実務に基づくより実践的な専門知識・スキル** ②-1-2 自館の蔵書、利用動向への理解 ②-3-1 自館の資料保存方針の理解 ②-5-1 自館の業務全般・手順等への理解、知識、問題点を把握する能力 ③-1-1 自館の蔵書、業務・サービス方針等への理解（③-2-1） ③-3-1 自館の蔵書・サービス方針等への理解 ③-3-2 図書館ネットワーク、相互協力制度、料金収納事務への理解・知識 ③-3-4 ILL／DD 関連の機器取扱技術 ③-4-1 講演会、展示会等の企画に関する知識・スキル ③-4-2 講演会、展示会等の運営、実施のスキル	○大学等における教育 ・図書館情報学（修士・博士） ○資格試験等 ・情報検索応用能力試験１級・２級（情報科学技術協会）[6)] ○現職者研修 ・NII 総合目録データベース実務研修（国立情報学研究所） ・大学図書館職員長期研修（筑波大学） ・国公私立大学図書館協力委員会シンポジウム ・大学図書館研究集会（JLA） ・モーテンソンセンター Associates Program（イリノイ大学） ○研究論文・業務報告等の実績 ○図書館関連の研究会活動

能力・知識・スキルの区分・程度等		修得機会・関連資格等
図書館情報学の知識（続き）	**〇学術情報環境の動向に関する知識** ②-1-3 学術情報環境に関する知識 ②-5-7 学内の各種情報資源に関する知識 **〇学術情報を入手活用するスキル** ②-1-5 電子的情報資料の利用、契約に関する知識 ②-5-9 電子化許諾に関する知識・スキル ③-2-4 電子的情報資源の提供、活用に関する知識、検索技術	○小・中・高校・大学等における教育 ・情報教育（情報リテラシー、メディアリテラシー） ・図書館情報学（修士・博士） ○現職者研修 ・NII 学術情報リテラシー教育担当者研修（国立情報学研究所）
	〇古典籍・漢籍・古文書等の取扱い、書誌作成、保管、補修等に関する知識・スキル ②-4-1 古典籍・古文書・漢籍等に関する一般的な知識・スキル ②-4-2 流通、入手に関する知識・スキル ②-4-3 目録、分類、整理に関する知識・スキル ②-4-4 保管、修復に関する知識・スキル	○大学等における教育 ・各種史料等の取扱い経験等（学部・修士） ○現職者研修 ・漢籍整理長期研修（東京大学東洋文化研究所） ・漢籍担当職員講習会（京都大学人文科学研究所） ・西洋社会科学古典資料講習会、西洋古典資料保存講習会（一橋大学社会科学古典センター） ・アーカイブズ・カレッジ、日本古典籍講習会（国文学研究資料館） 等
	〇著作権に関する知識 ②-5-8 知的財産権、著作権に関する知識 ③-3-3 著作権法に関する理解	○現職者研修 ○図書館等職員著作権実務講習会、著作権セミナー（文化庁）
情報関連の知識・スキル	**〇一般的な情報技術（パソコン等情報機器の操作能力、ハードウェア、ソフトウェア、ネットワーク等に関する一般的な知識・スキル）** ③-1-4 一般的な情報技術（③-2-6）	○小・中・高校・大学等における教育 ・情報教育（コンピュータ・リテラシー） ○資格試験等 ・基本情報処理技術者、初級システムアドミニストレータ（情報処理推進機構）[7]
	〇専門的な情報技術（ネットワーク、情報システムの構築・維持・管理に要する専門的な知識・スキル） ②-5-3 情報技術（ハードウェア、ネットワーク、OS、データベース、開発ツール、アプリケーション、セキュリティ管理等）に関する知識・スキル ②-5-4 国際標準に関する知識 ②-5-5 資料電子化に関する知識・スキル ②-5-6 学術ポータル構築に関する知識・スキル	○資格試験等 ・情報処理技術者試験 各種（情報処理推進機構） ○現職者研修 ・情報システム統一研修（総務省行政管理局） ・NII 情報セキュリティ担当者研修 ・NII ネットワーク管理担当者研修 ・NII 学術ポータル担当者研修 ・NII 情報処理軽井沢セミナー
主題知識	**〇特定の主題分野の知識** ③-2-8 特定主題の基本資料・情報源の知識（②-1-7） ③-2-9 特定主題のデータベースの知識、検索技術 ③-2-10 特定主題の基礎知識、動向等についての理解（②-1-8）	○大学等における教育 ・図書館情報学分野以外の修士程度 ○ 現職者研修 ・特定主題分野の図書館研修（国立国会図書館、日本医学図書館協会等の団体、研究会活動等） ・現職者の特定主題分野講義の聴講等

能力・知識・スキルの区分・程度等		修得機会・関連資格等
語学力	**〇外国語に関する知識・スキル** ③-1-5 外国語読解・会話能力（英語その他）（③-2-7） ③-3-5 外国語読解力（英語その他）（②-1-6、②-2-4）	〇大学等における教育 〇資格試験等 ・TOEIC [8]、英検 （日本英語検定協会）[9]等 〇現職者研修 ・外国語研修、海外派遣研修（各大学等）
基本的スキル・資質	**〇課題対応能力（基礎的能力、理解力、正確性、判断力 決断力、創造力、調査・分析力 企画力）**	〇Click University（Special Libraries Assoc.）[10]
	〇対人関係能力（社交性・協調性、表現力、渉外・交渉力、指導力、統率力）	
	〇向上意欲 **〇知的好奇心** **〇サービスへの志向性** **〇教育・研究への理解** **〇学問への畏敬**	

注）能力等の修得、資質向上の基本は、自己啓発である。また、日常の業務内で行われる OJT も重要な役割を持つ。修得する能力と職場環境により、自己啓発・OJT のウエイトは異なるが、上表からは省略した。

５．２　職層別知識・スキル

表３は、職層別に特に必要とされる知識・スキル及び対応するコンピテンシーを列挙したものである。ここに記載されていない知識・スキルについては、表 2-1、2-2、コンピテンシーについては４章の項目も参照していただきたい。

なお、上位の階層は、より下位の階層の「最低限必要な知識・スキル」「コンピテンシー」を併せ持つものとする。

表３　職層別コンピテンシー

職　層	最低限必要な知識・スキル	対応のコンピテンシー
若手＊ （概ね35歳まで）	○図書館情報学の一般的知識 ○語学力（英語その他） ○一般的な情報を扱う知識	C. 情報サービスの運用 D. 情報通信技術の活用 E. コミュニケーション F. 連携・協力 H. 継続学習・自己啓発能力 I. 柔軟性・積極性 K. 創造性・革新性 N. 公平性 O-1. チームワーク
中堅＊ （概ね45歳まで）	○図書館実務に基づくより実践的な専門知識・スキル ○所属する図書館（室）の蔵書内容に関する専門的知識	B. 情報資源の管理 G. 問題解決 L. 視野の広さ M. 表現力・交渉力 O-2. リーダシップ
補佐・専門員	○図書館情報学のより高度な専門知識 ○特殊資料に関する専門的知識・スキル ○イベントの企画･実施についての知識	P. 調査研究
管理職 （事務長・課長・部長クラス）	○図書館経営に関する知識・スキル ○大学行財政に関する知識	A. 経営管理 J. 戦略策定

＊LIPERでは、「中堅職員と若手職員との区別は年齢 30 代前半を境として」いる。[11)]

【注】

1) 図書館職員の知識・能力について記述された報告書としては次の 3 点がある。

・図書館専門職員問題特別委員会『図書系専門職員の人材確保に関する当面の方策－図書館専門職員問題特別委員会報告書－』(平成３年５月)

・大学図書館員の育成確保に関する調査研究班『大学図書館職員の育成・確保に関する調査研究班―最終報告書―』(平成 8 年 7 月)

・図書館組織機構特別委員会『平成 11 年度国立大学図書館協議会図書館組織機構特別委員会最終報告』(平成 12 年 6 月)

2) 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『学術情報基盤の今後の在り方について（報告)』　p.59-60（平成 18 年 3 月 23 日）

「(ア）主題知識、専門知識、国際感覚を持った専任の図書館職員が不十分

　高度の図書館サービスを提供するためには、図書館職員としての専門知識と経験のほか、特定の専門分野についての高度の知識を持つサブジェクトライブラリアンが、レファレンスサービス、情報資源の組織化や選書等において、専門性を発揮する必要がある。また、図書館職員には、伝統的な図書館業務に関わる理念と知識、技能に加え、情報通信技術の活用と人的サービスを行うコミュニケーション能力を持った、いわゆるデジタルライブラリアンともいうべき人材も求められるが、現在の大学図書館には、そのような人材は少なく、その有効活用や人材育成への取組みも十分に行われていない状況である。さらに、学術情報流通の国際化、教育研究の国際化に対応できる広い視野を持った人材が求められている。」

3) 情報専門職の養成に向けた図書館情報学教育体制の再構築に関する総合的研究（LIPER）[http://wwwsoc.nii.ac.jp/jslis/liper/index.html]

4) 人物試験技法研究会「人物試験におけるコンピテンシーと『構造化』の導入」p.6（平成 17 年 8 月）[http://www.jinji.go.jp/saiyo/jhoukoku.pdf]。原文は”an observable, measurable pattern of skills, knowledge, abilities, behaviors & other characteristics that an individual needs to perform work roles or occupational functions successfully” in *Information technology Competency-based job profile*, by Suzy M. Baker (US Office of Personnel Management)

5) 一般的コンピテンシー（General/Generic competencies）は個人的コンピテンシー（Personal competencies）とも言われ、図書館関連では後者がよく使われている。下記の【参考文献】2)及び 3)では、以下のとおり記述されている。

・SLA の記述「**専門的コンピテンシー**は、情報資源、アクセス、情報技術と管理に関する実践者の知識とその知識を基礎に質の高いサービスを提供する能力である。(中略）**個人的コンピテンシー**は、実践者が業務を効率的に遂行し、組織、利用者及び職業に対して積極的に貢献できる一連の態度、スキル、価値観を表す。」

・CLA の記述「**専門的コンピテンシー**は、情報資源、情報アクセス、情報技術、経営と調査における図書館員のスキルと知識、及び図書館情報サービスを提供する際の基礎となるコンピテンシーの活用能力に関わるものである。**個人的コンピテンシーは**、図書館員が有用で価値あるサービスの提供、良好なコミュニケーション、継続的な学習及び情報の新世界で生き残りを可能にする一連のスキル、態度及び価値観を表す。これらのスキル、態度及び価値観は、専門的なスキルや知識と同様に教育や経験をとおして習得できるものである。」

6) 情報検索基礎能力試験（A コース：情報検索、B コース：情報リテラシー)、情報検索応用能力

試験（１級、２級）[http://www.infosta.or.jp/shiken/shiken3.html]
7) 初級システムアドミニストレータ（AD）[http://www.jitec.jp/1_11seido/h13/ad.html]
8) TOEIC のスコアと能力の相関表[http://www.toeic.or.jp/toeic/about/about03.html]
　レベルＣ（470～730）　日常生活のニーズを充足し、限定された範囲内では業務上のコミュニケーションができる。
9) 英検のレベル[http://www.eiken.or.jp/info/level/index.html]
　２級　レベル：高校卒業程度　約 5,100 語レベル程度：日常生活や職場に必要な英語を理解し、特に口頭で表現できる。
10)[http://www.sla.org/content/learn/clicku.cfm]
11)小山憲司他「大学図書館における情報専門職に関する調査：LIPER 大学図書館班質問紙調査」2005 年度日本図書館情報学会春季研究集会発表要綱，　専修大学,2005-05-18, p.35-38 [http://wwwsoc.nii.ac.jp/jslis/liper/report06/ul_koyama.doc]

【参考文献】

1) Association of Southeastern Research Libraries. “Shaping the future: ASERL’s competencies for research librarians” [http://www.aserl.org]
2) Special Library Association (SLA). “Competencies for information professionals of the 21st Century”[http://www.sla.org/content/learn/comp2003/index.cfm]
3) California Library Association (CLA). “Competencies for California librarians for 21st Century” [http://www.cla-net.org/resources/articles/r_competencies.php]
4) 私立大学図書館協会東地区部会パブリックサービス研究分科会専門職研究グループ“これからの図書館専門職を成立させるためには”(2004 年 3 月) [http://www.jaspul.org/e-kenkyu/public/old/pdf/zembunHP.pdf]
5) Univ. of Nebraska Library “Core competencies and key behaviors” 2003.1 [http://www.unl.edu/libr/staffdev/core.html]
6) 鈴木正紀“大学図書館職員論の枠組みと大学職員論”『21 世紀の図書館と図書館員』(論集：図書館情報学研究の歩み　第 20 集）p.　-97, 日外アソシエーツ, 2001
7) 薬袋秀樹“司書に必要な基本的能力とは何か”『図書館運動は何を残したか：図書館員の専門性』p.107-138, 2001
8) 加藤好郎“大学図書館における専門職の育成：その研修の実際”『大学図書館研究』71 号, p.12-16, 2004
9) 永田治樹他“大学図書館における情報専門職に関する調査：LIPER 大学班中間報告” [http://wwwsoc.nii.ac.jp/jslis/liper/presentation/univ2004.pdf]

【参考】
大学図書館職員が有するべき能力、知識、スキルについては、上記参考文献以外にも触れられたものは多い。その中から、いくつかを紹介する。

1) 『大学図書館基準』(最近改正　昭和 57 年 5 月 17 日)
「三　職員
(1)省略

(2)大学図書館に課せられた高度の専門的業務を処理するためには，特に専門職員を配置するこ

とが必要である。専門職員には，原則として大学院において図書館・情報学等を専攻した者を充てなければならない。
(3) 専門職員，その他図書館の専門的業務に従事する職員に対しては，広く研修または再教育の機会とともに，その資格，能力，経験等にふさわしい処遇が与えられなければならない。

・
・
・

五　組織および管理運営
(1) 省略
(2) 省略
(3) 大学図書館には，図書館長（以下館長という）を置くものとする。館長は当該大学における図書館の管理運営の最高責任者であり，大学の研究・教育において図書館の果たすべき役割を十分認識し，利用者の要望に常にこたえうるよう図書館の整備・充実を図り，その改善に努めなければならない。
(4)　館長には，大学図書館の果たすべき役割と館長としての職責に深い認識と理解をもち，かつ館長としての管理能力を有する教員をもって充てる。ただし，大学における研究と教育に十分な理解をもち，かつ高い見識と優れた管理能力をもつ専門職員を館長に充てることができる。館長の責務の重要性にかんがみ，大学内におけるその地位は学部長等と同等あるいはそれ以上でなければならない。」

2) 本間政雄『成長し続ける組織となるために国立大学には経営戦略が必要』(Between)
[http://benesse.jp/berd/center/open/dai/between/2003/0708/bet19610.html]
「このような大学経営を実現するためには、大学経営に必要な人材を早急に養成するしかない。全国立大学で約 500 人とされる学長をはじめとする法人役員、および多くの大学で教員・職員などから起用することが検討されている役員補佐スタッフに対して、大学経営の基本的なノウハウを身につけさせるための「トップ・マネジメント研修」を行う必要がある。

・
・
・

役員、補佐スタッフには担当分野ごとに、以下のような知識が必要となる。
(1) 情報基盤、情報ネットワーク、電子図書館、IT の教育利用などについて理解するための「大学の情報化論」」

3) 大城善盛　『２１世紀の大学図書館と求められる司書の能力』(教育文化　10 号　p.106-84 2001.3)
カテゴリーを、①コレクション構築、②保存、③組織化、④利用者サービス、⑤管理・運営に分けている。
「①コレクション構築
・電子図書館構築のため Web デザインとプログラムのできる、情報処理と通信の技術
・分担収集や共同保存のための主題専門家
②保存
・紙媒体の保存を主に取り扱う書誌学に強い司書
・電子情報源に強い司書
③組織化
・目録と分類（メタデータも対象とする）
④利用者サービス
・レファレンス・サービス（オンラインを利用した）
・パスファインダーの作成

・著作権法の知識

⑤管理・運営（事務部の管理職）

・中・長期的なビジョンを打ち立て、そのビジョンに沿って、図書館業務を遂行させる強いリーダーシップ」

4)「大学図書館における情報専門職に関する調査：LIPER 大学調査班中間報告」
[http://wwwsoc.nii.ac.jp/jslis/liper/presentation/univ2004.pdf]

実施したグループインタビューのなかで、大学図書館職員が身につけるべき知識・技術として、①一般的な能力・教養　②主題・コンテンツ知識　③情報技術　④図書館情報学の知識・技術、が挙げられ、事務部長・課長グループからはコミュニケーション能力や企画能力が指摘されたと報告されている。

以下は、アンケート調査結果で、図書館員に必要な知識・技術のなかで、館長・管理職・中堅・若手の４階層とも 50%を越えたものである。

① ネットワーク情報資源
② 逐次刊行物
③ 電子ジャーナル
④ 二次資料・参考図書と検索サービス
⑤ 資料目録法・オンライン目録システム
⑥ 分類法・件名法
⑦ 参考調査（レファレンス）サービス
⑧ 情報検索技術
⑨ 図書館・文献利用教育（情報リテラシー）
⑩ 閲覧・貸出サービス
⑪ 知的財産権・著作権
⑫ 図書館ネットワーク･図書館協力
⑬ 利用者のプライバシー
⑭ 会話・接遇

5) 高山正也『大学図書館の運営』(平成17年度大学図書館職員長期研修講義要綱　p.12-13)
(http.//www.tulips.tsukuba.ac.jp/pub/choken/youkou/1_3.pdf)

「４．１ 習得すべき知識
(1)情報の組織化と検索
(2)情報社会学
(3)情報学
(4)情報管理システム

４．２ 養成すべき能力
(1)情報システムの設計と管理
(2)情報資源の管理
(3)情報教育
(4)情報技術の評価、導入、維持、及びネットワーク
(5)情報サービス機関職員としての情報問題に関する知識と技能
(6)情報分析力
(7)情報利用者と情報システム技術者との仲介能力
(8)情報サービス、及び情報商品の設計と生産能力
(9)組織（国を含む）の情報政策の分析・立案能力
(10)一般教育への情報技術の適用

(11)記録管理と文書管理

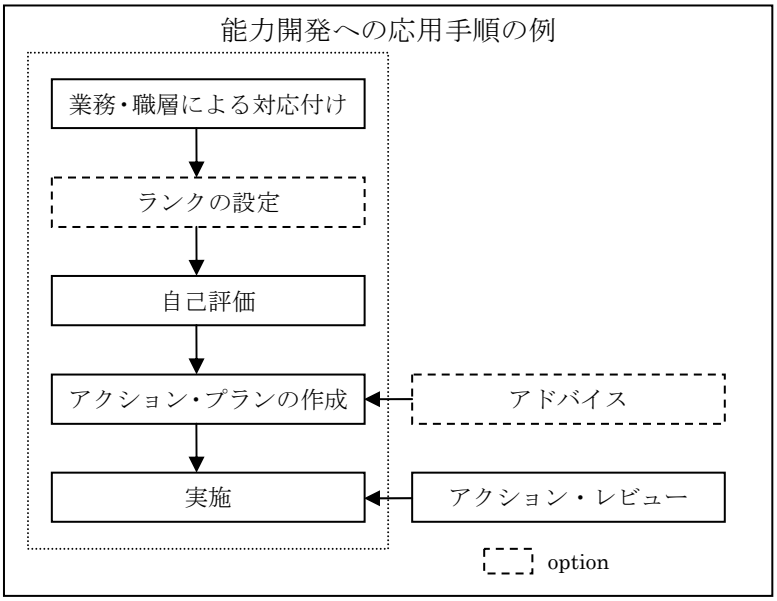
4．3 期待される能力（アメリカの専門図書館で提唱されている事項で、個人で身につける努力をすべきもの）

⑴ 情報専門職としての職能	⑵ 情報専門職の資質
① 情報資源を熟知し、評価・判断・選別する能力を有する ② 利用者の業務についての専門知識を持つ ③ 有効な情報サービスを開発・管理する ④ 利用者に優れた訓練とサポートを提供 ⑤ 付加価値のある情報サービスとプロダクトの提供 ⑥ 情報の収集、整理、組織化、配布において適切な情報技術を利用 ⑦ 組織の上層部に情報サービスの重要性を伝える ⑧ 利用可能な既存情報プロダクトを開発 ⑨ 情報利用の結果を評価し、情報管理の上に反映させる ⑩ 常に情報サービスの改善を図り、親機関の情報コンサルタントとなる	① 優れたサービス気質を有する ② チャレンジ精神を持つ ③ 広い視野を持つ ④ 全ての人と相互に有益な協力関係を作れる ⑤ 信頼できる人間関係を作れる ⑥ 効果的なコミュニケーション・スキルを持つ ⑦ チームの一員として、他者と協働できる ⑧ リーダシップを発揮する ⑨ 企画立案能力と優先順位付の能力に優れる ⑩ 生涯学習や自己のキャリア向上志向を持つ ⑪ 起業家としてのセンスと精神を持つ ⑫ 専門職間の協調と連携を重視 ⑬ 変化に対し柔軟に・積極的に対応できる

附録

コンピテンシーの応用例

前述したようにこの文書をどう活用するかについては今後の課題である。ただ、これまでもこの文書の活用方法がわからないといった意見が寄せられている。そこで少しでも理解の助けとなるように、種々の活用報告から人材育成における個々人の能力開発への応用例をまとめてみた。ただし、これはあくまでも活用のための考え方や道筋を示したものにすぎず、実際には個々の組織や用途に応じた活用方法が求められることはいうまでもない。



１）業務・職層による対応付け

本文書のコンピテンシー・モデルは、大学図書館職員に求められるコンピテンシー全般を取り上げたものであるが、実際には業務や職層によって求められるコンピテンシーの範囲や重要度は異なる。それゆえ、応用の際には、業務や職層毎にコンピテンシー・モデルを作成する必要がある。附表１は、第５章で示した職層にしたがって、コンピテンシー・モデルの対応付けを試みたものである。これを見てわかるとおり、各職層がすべてのコンピテンシーを修得することにはならないが、各人はこのモデルを通して、求められるコンピテンシーとその行動特性を確認することができる。

２）レベルあるいはランクの設定

すべての職層に必要とされるコンピテンシーであっても、職層によって求められる重要度が異なることが予想される。例えば「A-2 図書館の使命、価値及びビジョンを理解し、その達成に尽力する。」は、すべての職層で必要とされているが、管理職と若手職員では求められる重要度は異なる。その場合は、違いを示すためにレベルあるいはランクを設定することになる。通常は以下のように３段階程度のランクが設定される。

A ランク：最重要項目 B ランク：重要項目 C ランク：普通項目

また、ランクを評価点など数値で表す場合には、ランク毎に重み（ウェイト）を設定することもある。

３）自己評価

該当職層毎のコンピテンシー・モデルができたら、次にそれらのコンピテンシーについて自己評価を行う。コンピテンシー毎（実際には行動特性毎）に、例えば次のような基準に基づいて自己採点をする。例は 5 段階の評価基準である。附表２は、この自己評価の際に使用する「評価シート」の例である。

自己評価の過程で、自分の強みと向上すべきコンピテンシーを確認する。

5　（コンピテンシーは）卓越している 4　充分習得している 3　人並みである 2　習得の必要を認識している 1　ほとんど持っていない

４）アクション・プランの作成

向上すべきコンピテンシーが確認できたら、そのコンピテンシーを習得するためのアクション・プランを作成する。一度に取り組むコンピテンシーは、２～３項目とし、コンピテンシー毎に目標、行動内容、成果の測定方法、効果、時間枠・スケジュール等を含むアクション・プランを作成する。作成に当たっては、当該コンピテンシーについて卓越している同僚や上司等に相談することも推奨されている。

アクション・プランに基づくコンピテンシー開発を実施した結果は、アクション・レビューとして中間時点で一度まとめ、確認をする。結果を確認することで、次の行動の質が高まるとされる。

【附録の参考文献】

1）佐藤　純『コンピテンシー・ディクショナリー』改定版　生産性労働情報センター, 2006
2）JMAM コンピテンシー研究会『コンピテンシー・ラーニング』日本能率協会マネジメント・センター, 2002
3）Henczel, Sue “Competencies for the 21st Century information professional: Translating the SLA competencies into business competencies” [http://www.sla.org/documents/conf/Competencies_for_the_21st.doc]

附表1　職層別コンピテンシー項目

コンピテンシー		行動特性	管理職	補佐・専門員	中堅	若手
A.経営管理	A-1	大学の目標を達成するために、図書館がどのような役割を果たすべきか、大学のビジョンに対応した長期及び短期計画を策定する。	○			
	A-2	図書館の使命、価値及びビジョンを理解し、その達成に尽力する。	○	○	○	○
	A-3	大学や利用者の要請に応えているかどうか、パフォーマンス測定や利用者の満足度調査等のツールを用いて、情報資源、サービス及び業務処理を定期的に評価する。	○	○		
	A-4	学術情報基盤の整備に関連して、大学の要請に応え大学の情報戦略課題について積極的に関与する。	○	○		
	A-5	利用者(学生、教職員等)や大学役員に対し、図書館活動及び施策の理解者、支援者となるように働きかける。	○			
	A-6	図書館の情報資源の充実やサービスを拡大するために、外部資金を含む多様な財源を確保する。	○			
	A-7	著作権及び知的所有権に係る諸問題について、法律遵守に努めるとともに、問題解決に当たり助言を行う。	○	○	○	
B.情報資源の管理	B-1	大学における多様な情報資源について、作成あるいは収集から組織化、保存、提供、廃棄にいたるライフサイクル全体を適正に運用・管理する。		○	○	○
	B-2	情報資源の内容と形態について専門知識・主題知識を有し、情報資源を評価し、選定する。		○	○	
	B-3	急速に変化する電子的情報資源の流通状況をモニタし、積極的かつ適正な導入を図る。	○	○	○	
	B-4	大学における学生、研究者の学習過程及び研究過程を理解し、その情報ニーズに対応した適切な情報資源を動的かつ多面的に導入する。	○	○	○	
	B-5	既存の情報資源だけでなく、大学の教育研究活動の成果として生産される多様な情報資源、とくにデジタル資産の収集、蓄積、保存及び発信について中心的な役割を果たす。	○	○	○	
	B-6	情報資源やサービスの購入及び契約について、コンソーシアムに参加する等により有利に交渉を進める。	○	○		
	B-7	古典籍等の特殊資料について適切な取り扱い、保存、利用方法を策定し、実施する。		○	○	
C.情報サービスの運用	C-1	利用者の情報ニーズ及び利用者の情報探索行動に対応した効果的な情報サービスを開発し、運用する。	○	○	○	
	C-2	保有する全ての情報資源について、効率的なアクセスツールを提供する。		○	○	
	C-3	利用者の多様な情報ニーズと理解能力に対応した情報資源を提供する。		○	○	○
	C-4	効果的なインタビュースキルを有し、利用者の本当のニーズは何か明らかにする。		○	○	○
	C-5	利用者に対し、情報資源の利用と評価方法を教える等により、情報の収集、評価、活用といったいわゆる情報リテラシーの習得を支援する。		○	○	○
	C-6	図書館サービスの中心に利用者を置き、常に利用者中心のサービスを展開する。	○	○	○	○
D.情報通信技術の活用	D-1	最新の情報通信技術を活用して、利用者サービスや情報アクセス、業務処理の改善及び新たな情報サービスの開発を行う。	○	○	○	
	D-2	インターネット、データベース、メタデータ、情報検索等に関する専門知識に基づき、情報利用と情報アクセスの改善を図る。		○	○	○
	D-3	情報システムの構築にあたっては、国際標準に基づくシステムを構築する。		○	○	○
	D-4	個人情報の保護、情報セキュリティの確保に努め、新たな脅威を常に意識し、対応する。	○	○	○	

附表1　職層別コンピテンシー項目

コンピテンシー		行動特性	管理職	補佐・専門員	中堅	若手
E.コミュニケーション	E-1	図書館内外の人たちと効果的に意志の疎通を図る。	○	○	○	○
	E-2	利用者や大学役員に対し、口頭あるいは文書により専門的なことを平易にわかりやすく表現する。	○	○	○	○
F. 連携・協力	F-1	学内の他の組織との連携を図り、相互に知識やスキルを有効利用する。	○	○	○	○
	F-2	組織内外の他の図書館あるいは情報サービス施設との協力関係を形成し、資源を共有する。	○	○	○	○
	F-3	教員、研究者と連携して、学生の学習及び情報リテラシー教育を支援する。	○	○	○	○
	F-4	全国及び地域における図書館関連活動に積極的に参加し、専門的知識、スキルの向上及び共有を図る。	○	○	○	○
G.問題解決	G-1	専門的な知識やスキルが多様な情報課題を解決することを示す。	○	○	○	
	G-2	新しいサービス等の実施にあたって、リスク、実験、失敗を厭わない熱意と勇気をみせる。	○	○	○	
H. 継続学習	H-1	継続的学習や個人的成長等、自らのキャリア形成に取り組む。	○	○	○	○
I. 柔軟性・積極性	I-1	利用者等の情報ニーズの変化に対応するときは、喜んで新たな責務を引き受ける。	○	○	○	○
	I-2	何事にも積極的な態度を維持する。	○	○	○	○
J. 戦略策定	J-1	資源（人的資源、情報資源、財源等）の最も効果的な利用計画を策定する。	○			
	J-2	組織の強み、弱点、課題等を十分に理解し、効果的な活用、改善、解決のための戦略を策定する。	○			
	J-3	条件の変化に対応して、戦略を修正・変更し、成功に結びつける。	○			
K. 創造性・革新性	K-1	図書館界内外の新しい動向をモニタし、新たな改革の機会を開拓する。	○			
L. 視野の広さ	L-1	大学運営に如何にすれば図書館が貢献できるか考える。	○	○	○	
	L-2	事柄の重要性に従って適切な優先順位を与える。	○			
M. 表現力・交渉力	M-1	利用者の理解度や見方を理解し、明確で簡潔なプレゼンテーションを行う。	○	○	○	
	M-2	優れた交渉術を示す。関係者すべてにとって最も有利な契約条件を獲得する能力を示す。	○	○	○	
N. 公平性	N-1	部下、同僚、利用者等に、誠実、尊敬及び公正性をもって接する。	○	○	○	○
	N-2	利用者の機密及び組織のセキュリティを保護し、重視する。	○	○	○	○
O チームワーク	O-1	チームの一員として他のメンバーと協力して働く。	○	○	○	○
	O-2	協力と指導と支持のバランスを認識し、リーダシップと協力のスキルを向上させる。	○	○	○	
P. 調査研究	P-1	図書館情報学に関連する実践的な研究を行う。	○	○		

附表２　コンピテンシー評価シート例（一般的コンピテンシー）（管理職）

コンピテンシー		行動特性	ランク	卓越	充分	普通	改善	殆どなし
E.コミュニケーション	E-1	図書館内外の人たちと効果的に意志の疎通を図る。	A	5	4	3	2	1
	E-2	利用者や大学役員に対し、口頭あるいは文書により専門的なことを平易にわかりやすく表現する。	A	5	4	3	2	1
F. 連携・協力	F-1	学内の他の組織との連携を図り、相互に知識やスキルを有効利用する。	B	5	4	3	2	1
	F-2	組織内外の他の図書館あるいは情報サービス施設との協力関係を形成し、資源を共有する。	B	5	4	3	2	1
	F-3	教員、研究者と連携して、学生の学習及び情報リテラシー教育を支援する。	C	5	4	3	2	1
	F-4	全国及び地域における図書館関連活動に積極的に参加し、専門的知識、スキルの向上及び共有を図る。	B	5	4	3	2	1
G.問題解決	G-1	専門的な知識やスキルが多様な情報課題を解決することを示す。	A	5	4	3	2	1
	G-2	新しいサービス等の実施にあたって、リスク、実験、失敗を厭わない熱意と勇気をみせる。	A	5	4	3	2	1
H. 継続学習	H-1	継続的学習や個人的成長等、自らのキャリア形成に取り組む。	B	5	4	3	2	1
I. 柔軟性・積極性	I-1	利用者等の情報ニーズの変化に対応するときは、喜んで新たな責務を引き受ける。	B	5	4	3	2	1
	I-2	何事にも積極的な態度を維持する。	A	5	4	3	2	1
J. 戦略策定	J-1	資源（人的資源、情報資源、財源等）の最も効果的な利用計画を策定する。	A	5	4	3	2	1
	J-2	組織の強み、弱点、課題等を十分に理解し、効果的な活用、改善、解決のための戦略を策定する。	A	5	4	3	2	1
	J-3	条件の変化に対応して、戦略を修正・変更し、成功に結びつける。	A	5	4	3	2	1
K. 創造性・革新性	K-1	図書館界内外の新しい動向をモニタし、新たな改革の機会を開拓する。	A	5	4	3	2	1
L. 視野の広さ	L-1	大学運営に如何にすれば図書館が貢献できるか考える。	A	5	4	3	2	1
	L-2	事柄の重要性に従って適切な優先順位を与える。	A	5	4	3	2	1
M. 表現力・交渉力	M-1	利用者の理解度や見方を理解し、明確で簡潔なプレゼンテーションを行う。	B	5	4	3	2	1
	M-2	優れた交渉術を示す。関係者すべてにとって最も有利な契約条件を獲得する能力を示す。	B	5	4	3	2	1
N. 公平性	N-1	部下、同僚、利用者等に、誠実、尊敬及び公正性をもって接する。	B	5	4	3	2	1
	N-2	利用者の機密及び組織のセキュリティを保護し、重視する。	B	5	4	3	2	1
O チームワーク	O-1	チームの一員として他のメンバーと協力して働く。	B	5	4	3	2	1
	O-2	協力と指導と支持のバランスを認識し、リーダシップと協力のスキルを向上させる。	A	5	4	3	2	1
P. 調査研究	P-1	図書館情報学に関連する実践的な研究を行う。	C	5	4	3	2	1