

東京大学における図書館職員のキャリア形成と専門性の評価を考える

東京大学附属図書館 星野 雅 英
(平成 21年1月15日)

もくじ

1. 「図書館職員の仕事＝管理＋実務」という考え方と評価
 2. 「異動と経験こそがキャリア形成に繋がる」という考え方と適切なポストの確保
 3. 東京大学における評価制度の考え方と具体例の紹介
- 私の視点:管理職の立場から、図書館という組織(・グループ)の一員としての
キャリア形成・専門性の評価を考える。

1.「図書館職員の仕事＝管理＋実務」という考え方と評価

- 1) (一般的に)管理的業務がない仕事はない ⇒ 図書館職員の仕事も同じ
 - ・ 係長、専門員、管理職に上がるにつれて、実務的業務が減っていき、管理的業務が増えていく。
 - ・ 係員の時でも管理的な業務は少ないが、ないことはない。
 - ・ 図書館という組織・グループで働いている以上、誰かがリーダー、サブリーダーとなり、メンバーとなる。
 - ・ 「図書館職員＝専門職＝管理的業務はない」ということは、ありえない。

2.「異動と経験こそがキャリア形成に繋がる」という考え方と適切なポストの確保

- 1) 一般的な、ポストと管理の仕事(権限＝企画・管理・経営の責務)
つまり、図書館職員の仕事＝管理＋実務 ⇒ これを「評価」
 - 2) 東京大学の特徴
 - ・ 附属図書館は、総合図書館(＋柏図書館)と、学部図書館、学科図書室、研究所等の図書室からなるバーチャルな組織。
 - ・ 職員は、総合図書館、各学部、学科、研究所等の所属。
 - ・ 大中小、様々な規模の図書館・室。
 - ・ ポスト数も専任職員数も多様。専任職員が1名の図書室も。
 - ・ 同じ(例えば係長などの)ポストでも、役割が大きく異なる。
 - ・ そのようなポストに、定期的に異動してもらわなくてはならない。
- 東大における、役割の異なる様々なポスト
- ・ 管理的業務の比重は、担当する業務内容、立場で異なる

3) 「異動と経験」こそが

- ・ 適宜／定期的な異動がなければ、組織は機能しない。
- ・ 異動や経験こそが、キャリア形成に繋がると考える。
- ・ 各図書館・室の求めと、職員の適性を考慮した異動には、必要とするポストの増、役割(名称)の変更が不可欠。
⇒ 必要などところに、必要な人に、ポストの確保が課題！
⇔ 法人化後の大きな変化
 - ・ ポスト要求に対して、概算要求等が必要なくなった。
 - ・ 部、課、係の編成、ポストの増減、変更ができる。
(←学内でのオーソライズは必要であるが・・・)

4) 「ライン職」、「スタッフ職」を再定義

- ・ 「必要などところに、必要な人に、ポストの確保が課題」を解決するために
- ・ ライン職、スタッフ職を、概念的に、「直接の部下がいるか、いないか」によって分ける。
- ・ ライン職 : 担当する業務を、組織で行う
スタッフ職 : 担当する業務が、主として単独
- ・ ライン職、スタッフ職に固定的に分けるのではない。
- ・ いずれも、評価と定期的な異動を区別なく行う。

○ 「臨機応変に」が大事。

5) そして、意識改革を

- ・ 管理職は、他大学(／事務系)から来てもらう時代ではない。
⇒ 「専門性の評価と処遇＝専門職≠管理職」から脱却を。
図書館のことは図書館職員が担うという覚悟を。
自ら、管理職、上位ポストにつくという心構えを。
- ・ 他大学の創意工夫
例:任期制のサブジェクト・ライブラリアン(助手)／公募で係長、中堅職員の確保。
⇒ その後の処遇が課題 (例:「助手 ⇔ 図書館職員へ」を！)

3. 東京大学における評価制度の考え方と具体例の紹介

1) キャリア形成と専門性の評価

- ・ 「業務の達成度」という視点から考える。
⇔ 最初から高度な業務ができるわけではない。
- ・ 基礎的なことから、基本的なこと、高度なことへ。
各段階の業務を担当していく中で、ステップアップしていく。
- ・ 同時に、各段階で、徐々に業務内容の幅を広げていく。
- ・ 各段階の達成度を、「専門性」として評価する意義と効果がある。
- ・ 「異動と経験＋評価」⇒ キャリア形成へ

○ 図書館職員の仕事＝管理的業務＋実務 ⇒ 両者が「評価」の対象 (再掲)

2) 東大の評価システム

- ・ 2種類の評価シート:
- ・ 職員の職務遂行を通じた組織への貢献度を評価
 - a) 組織目標推進シート
 - ・ 設定した目標の達成度
 - ・ 副課長以上は個人 / その他はチームで。
 - b) 職務行動シート
 - ・ 職員個人の能力の発揮や主体的な努力・取組姿勢
 - ・ 管理職 / 副課長～係長 / 係員 毎のシート
- + 図書館職員:「職務行動シート別表」(「専門性」の評価) (管理職は除く)

○ 東大の職務行動シート (専門員～係長の例) ◇全大学職員が対象・共通

3) 図書館職員の「専門性」の評価シート

- ・ 職務行動シートの評価項目 <6. 専門性の発揮・研鑽>の「専門性の発揮」の詳細項目(内訳)の位置づけ。
- ・ 担当業務を5つに分類し、さらに5つの評価項目に細分。
- ・ 現在担当している業務について、評価項目約5つ選ぶ
- ・ その評価項目毎に、評価グレード:専門員(3) / 係長(2) / 係員(1)を選ぶ
- ・ 評価項目の内容は、評価者と相談のうえ適宜追加

○ 専門性の評価 - 5分野に分類 + 自由記述

まとめ

- 1) キャリア形成のための評価を目指す。
- 2) 図書館職員の仕事(=管理+実務)を評価する。
- 3) キャリア形成と評価を実現するには、必要なところに、必要な人に、適切なポストを。
- 4) 「異動+経験」によるキャリア形成 と 評価 を積み重ねることで、
自らが、自らのキャリア形成を考える。