

第54回国立大学図書館協会総会ワークショップA議事要旨

日時：平成19年6月28日（木） 13:00～16:00

場所：JAL リゾートシーホークホテル福岡 アルゴス E・F

参加者：99名

テーマ：図書館組織，人事制度のあり方，人材育成の方策等について

司会：野家啓一（東北大学附属図書館長）

進行：北村明久（東北大学附属図書館事務部長）

司会の野家啓一東北大学附属図書館長から，本ワークショップの趣旨説明があり，第一部「国立大学法人化後の館長及び管理職のリーダーシップについて」，第二部「図書館職員の人材育成について」の2部構成で，それぞれ発表とパネルディスカッションを行った。

第一部「国立大学法人化後の館長及び管理職のリーダーシップについて」13:00～14:30

1. 発表

（1）「法人化後の館長のリーダーシップについて」位藤邦生

（長崎大学教育学部教授 前広島大学図書館長）

国立大学法人化前後の広島大学における図書館長の位置付けについての多様な試みについて事例報告があった。法人化後，館長の仕事で大きく変わった点は，スポークスマンとしての役割の増大，企画者及び情報収集者（アンテナ機能）としての役割であり，館長のリーダーシップの条件としては，図書館員の能力を信じる事，最後に責任を取れる事，図書館にかかわる仕事が好きな事，人が好きな事であるとの発表があった。また常識を疑うことの有用性，機関リボジトリが電子ジャーナルの代替となることへの懸念についても言及があった。

（2）「法人化後の管理職の役割について」長坂みどり（京都大学附属図書館事務部長）

法人化後の大学を取り巻く状況の変化，若年層の職員の特質，派遣職員導入，その他帰属意識が低下した組織にあっては，明確な組織の方向性（ビジョンやミッション）を持たなければならない。大学の目標や個性，利用者のニーズの把握とそれに基づく図書館の目標・戦略構築が管理職の役割として不可欠である。活性化した図書館の活動が教育・研究支援の向上に結びつく。今，管理職に求められているものは，コミュニケーション力，明確に説明できる力，俯瞰的な視野，職員的能力を活かす力，時代を読む力と経験則を活かすこととの発表があった。また，京都大学図書館機構における改革の検討と成果について報告があった。

（3）「統合組織の管理職の役割について」大場高志（山口大学情報環境部長）

山口大学における大学情報機構（図書館・メディア基盤センター・埋蔵文化財資料館より構成）の組織的役割及び機能的役割についての報告があった。学問の府から社会財へという大学の位置付けのパラダイム転換のなかで，機構の事務部門である情報環境部における管理職の役割について，物的整備（共通経費化，外部資金獲得），人的整備（人材評価，育成），社会貢献（情報発信，共同事業立案）の観点から発表があった。

2. パネルディスカッション

武田(神戸大): 位籐先生に聞きたい。機関リポジトリについては、夢を抱いていない。何を発信していくのが大切なことであるが、研究者同士で流通している情報でかなりの部分がまかなえている。機関ごとに特色のある情報発信が必要であると思うが、どのようなものがあり得るのかアイデアをお聞かせいただきたい。また、京大の長坂部長に聞きたい。京大では図書館が60の図書館(室)に細分化されている。現在は大学の財政基盤が強固なために維持できているが、10年程度先に危機がやってくるという見方もあるがいかがか。

位藤(長崎大): 機関リポジトリに期待していないというわけではない。アピールポイントは、機関毎に違うであろう。広島大学時代、紀要類を公開することを疑問視していたが、アクセスが多かった。文科系では紀要に掲載されることをあまり重要視していないが、やはり出向くことなく内容を見られることは重要なことであった。利用する研究者が何を期待しているのかニーズ把握が重要であろう。各機関のリポジトリが検索エンジンに収録されたいへん便利になると思う。

長坂(京大): たしかに京大の予算規模は大きい。しかしそれでも充分ではないので、この3年間常に検討を続けている。部局の冊子体雑誌購入は、5年間で25%減少している。冊子が減少しても雑誌経費は上昇しており、2007年には155タイトル購読中止しても1,000万円近く経費が増額となった。全学からの予算措置と部局経費により購入しているが、限界がきている。大学全体としての取組が必要であり、全学経費の増額と部局負担分を図書館機構の共通経費化することについて検討している。部局の雑誌購入費拠出を含む電子ジャーナルの全学共通購入についてまとめつつある。

高阪(鳥取大): 山口大学の大場部長に聞きたい。法人化前に図書館長を経験し、4月から広報担当副学長と図書館長を兼任している。発表を聞いて、広報担当副学長と情報環境部の職務が重なる部分も多いと感じたが、両者の関係、関連について少し詳しくお聞かせ願いたい。

大場(山口大): 大学の広報は、企画広報担当副学長の下で情報発信を行っている。大学の教育研究活動支援の意味での成果の発信は行いが、大学広報とは違うものである。今後、中期計画が進行してゆく中で変化もあるだろうと思うが、学術情報流通のマネジメントという意味合いで情報基盤整備・サービスを行っている。

第二部「図書館職員の人材育成について」14:40～16:10

1. 発表

(1)「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」片山俊治

(大阪大学附属図書館利用支援課長)

国大図協人材委員会について、その構成と同委員会で作成した「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)」について、「大学図書館が求める人材像(素案)」作成からの経過説明及び内容、特にコンピテンシーの考え方を採用することについて説明があった。また、コンピテンシーの活用方法と応用手順、組織コンピテンシーについての可能性、東京大学を始め各地区・大学で採り入れられている状況及び定期的な見直しの必要性について発表があった。特に、コンピテンシー・モデルから実際への展開の必要性が強調された。

(2)「東京大学職員キャリアガイドについて」市村櫻子(東京大学教養学部等図書課長)

キャリアガイド作成の背景となった事務職員等の人事・組織・業務の改善プラン，教育研究支援職員の基礎・専門スキル育成のための業務改善プロジェクト，それにより作成された業務記述書，さらに東京大学及び附属図書館における研修体制について報告があった。また，業務記述書からキャリアガイド作成に至る経緯，編集方針，内容及び活用の実際について発表があり，併せてキャリアガイドの市販版である「大学職員キャリアガイド」の紹介があった。

(3)「山形大学における事務組織のフラット化と職員のキャリアパスについて」友光健二

(山形大学学術情報部長)

法人化後の山形大学における事務組織改革の経緯，YU ユニット制による組織構造のフラット化，柔軟化，学術情報部(附属図書館，附属博物館，学術情報基盤センター，事務電算化部門より構成)の組織再編成及びキャリアアップに資するジョブローテーション制度について報告があった。また，山形大学で求める人物像，平成 18 年度に実施した係長の公募採用，4 館体制での採用後の知識・スキルの習得の方策，図書館職員としてのキャリアガイドの必要性について発表があった。

2. パネルディスカッション

武田(神戸大): 東大に聞きたい。発表の中で，業務改善プロジェクトに言及されていたが，神戸大でも経費節減のための業務改善プロジェクトがあり活動を行ったことがある。東大の場合は，たいへん前向きな活動内容に見えるが，検討結果を人員の削減のために使っていないのか。

星野(東大): 東大ではプロジェクトの検討内容で人員削減を行うわけではなく，関係のないところで具体的に数字で示されるので，キャリアガイドが削減に使われたことはない。

鹿島(金沢大): それぞれ個々の大学での職員育成はあるかと思うが，管理職については大学が独自に育成したくても全国異動をするので困難である。この問題への対応を東大の市村課長と山形大の友光部長に聞きたい。

市村(東大): 職員キャリアガイドは，若手職員向けである。図書館で実施している研修プロジェクトも図書館の基幹業務のベースとなる基本的なことを全員に理解してもらうことを目的に進めている。

友光(山形大): 管理職についても基本的には各ブロックに戻す方向であり，一律の異動ではないのではないかと。但し，ポストとの関連もあり長期の在任は難しい面もあるが，本人の希望が一番尊重されるのではないかと。

大場(山口大): 東大の市村課長と山形大の友光部長に聞きたい。両大学の取組に非常勤職員はターゲットとして入っているのか。

市村(東大): キャリアガイドは常勤・非常勤の別を意識せずに作成した。研修プロジェクトでも非常勤職員に常勤職員と同様なスキルを短期間で習得してもらう必要もあり，意識せずに実施している。

友光(山形大): 実務においては，非常勤職員の力は大きく重要である。しかしながらキャリアアップしても処遇することが困難である。常勤職員の公募を行った際に応募して貰えれば可能であるが，そのままで処遇を改善することは難しい。

野家(司会): 阪大の片山課長に聞きたい。中国四国地区では、図書・学術情報系専門員資格認定制度を設置し、ポイントによる認定を行っている。コンピテンシーの評価の基準となるようなものについてご教示いただきたい。

片山(大阪大): コンピテンシーとは知識・スキルがあるかということではなく成果に結びつけることである。中国四国地区の認定制度で設定した6項目の中で、コンピテンシーと一番関連があるものは業績である。この項目にコンピテンシーの要素を取り入れて何らかの評価ができないか検討した。例えばあるプロジェクトに参加しても、参加しただけなのか、中心的な役割を果たし結果を出したのかというようなことを見る尺度としてコンピテンシーが使えるのではないかと考えている。

まとめ

第一部

3人の発表者から館長・管理職に求められるリーダーシップとして、

- ・組織のビジョンを明確に持つこと。
- ・情報の開示、情報の共有によって目的意識を共有化すること。
- ・職員の能力や価値を引き出すコミュニケーション力が大事である。

との発表があった。これらを位藤教授の言葉で現すと「企画力・アンテナ機能・啓発とPR」であり、さらに時には常識を鵜呑みにしないで疑う能力や、組織の活性化を引き出す能力が必要である。

第二部

人材育成をテーマに3人から発表者があった。キーワードはコンピテンシーであり、これは期待される成果を生み出すことのできる行動特性と言い表すことができる。それを具体的に文章化したものが東大で発行した「キャリアガイド」であり、コンピテンシーを持った人材を育成し、有効に活かすためには山形大で導入したYUユニット制、フラット化という組織形態が参考となるのではないか。コンピテンシーを持った職員を柔軟な組織の中で活かして、職員とふさわしい業務との出会を目指すことを念頭に置いて、組織の運営、リーダーシップの研鑽に努めて行かなくてはならない。