

## 第53回国立大学図書館協会総会ワークショップB 議事要旨

日 時：平成 18 年 6 月 29 日（木）13：10～16：00

場 所：学術総合センター中会議室

参加者：87 機関 138 名

テーマ：大学図書館経営の諸課題と大学図書館職員の育成・確保について

司 会：大西有三（京都大学附属図書館長）

進 行：大埜浩一（京都大学附属図書館事務部長）

平元健史（大阪大学附属図書館事務部長）

司会の大西有三京都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 1 部「大学図書館経営の諸課題について」、第二部「大学図書館職員の育成・確保について」の 2 部構成で、それぞれ事例報告とパネルディスカッションを行なった。

第一部「大学図書館経営の諸課題について」13：10～14：30

I 第一部報告

(1) 「法人化のなかの国立大学図書館経営」濱崎修一（九州大学附属図書館事務部長）

総会資料 No.53-3「国立大学図書館協会経営問題委員会報告書 法人化のなかの国立大学図書館経営」に基づき、活動経緯と提言についての報告があった。

委員会は、各大学図書館が特色を持って展開できる多様な経営モデルを作ることを目的として、2 年間で国大図協全加盟館へのアンケート調査および組織改編を行なった 10 大学への訪問調査を実施し、次の四つの提言を取りまとめた。

学術情報基盤に立脚した特色ある経営

・科学技術・学術審議会報告「学術情報基盤の今後の在り方について（報告）」に示されている共通的課題を指針として、個性豊かな大学図書館経営を行なうべきである。

法人としての標準的経営スタイル

・サービス計画の提示と評価の指標が必要であるが、委員会では具体的な指標の策定には至らなかった。

館長、管理職（事務）の積極的な役割

・図書館が学術情報基盤の中核として学内理解を得るためには、館長・管理職のリーダーシップが必要である。組織改革、組織再編に伴う、図書館機能の弱体化が危惧されており、国大図協として重く受け止める必要がある。

専門的職員の確保、育成

・キャリアパスの構築と研修プログラムの確立について、人材委員会の活動に期待する。

(2) 「情報系組織との統合と図書館経営のあり方」小花洋一（鳥取大学学術情報部長）

法人化に伴って組織改編が行なわれた鳥取大学の現状について報告があった。

法人化に伴い、附属図書館二課体制から、学術情報部として情報系を統合した図書系部門・情報系部門の二課体制となった。図書館担当と企画・評価・IT 担当の二名の副学長があり、総合メディア基盤センター長と合わせて三名の味方ができたので、図書館を大学の

中核的存在、知的基盤としてアピールできるようになった。

学術情報部としては、図書館サービスの充実、情報基盤の充実、地域社会との連携、組織運営体制の強化、施設・設備の充実を柱として新しい図書館構築を考えているが、特に人材の確保と業務再編を重視している。二課のうちの、情報企画推進課は、総務的な事務、学内の事務情報・財務会計システムの管理、予算要求など幅広い業務に対応できる視野と能力を持つ要員の確保が課題である。図書館情報課では、地域との連携を重視して図書館サービスを拡充することを課題としている。地域の公共図書館、高校図書館等との連携により、鳥取県内図書館ネットワークを作り、横断検索システム、共催事業、貸出サービスなどを行なっている。

(3)「大学の経営方針による図書館機能・組織への影響」内山昭一郎(愛媛大学図書館事務課長)

法人化後の顕著な変化としての図書館の組織体制への様々な影響について、今年4月からの状況報告があった。

附属図書館が、組織上校内施設のひとつとしての「図書館」という位置付けになり、学術情報部が廃止された。その結果、学術情報部は一部三課体制から図書館一課体制になった。

学生部を一箇所に統合するため、図書館1階を学生部事務室に全面改修することが検討されている。仮に実施されるとすると、閲覧席が半減するなど図書館の狭隘化が一層進行する上、利用の少ない図書を保管庫に収納すると言われている。そのほかにも図書館入口が2階となるため利用者の利便性低下や土日・夜間時間外開館時の管理体制など様々な問題が発生すると考えられる。

法人化により大学の裁量権および学長権限が拡大された。図書館は学生サービスに特化すればよいとの考えがあり、学術情報基盤としての役割が理解されていない。実際、研究用図書の多くが図書館ではなく研究室にあるため、図書館における学術方法基盤整備とは、電子ジャーナルだけとの誤解が見受けられる。

学術情報審議会では、学術情報基盤整備の重要性が言われているが、このままでは図書館機能が脆弱化し、図書館間ネットワークや相互協力体制の維持も難しい。対応策として、図書館の法的支援や全国的な図書館機能・活動の指標化が欲しいが、それぞれの図書館においては、独自の図書館憲章や将来構想を作成することや、学内での図書館長の位置付けを明確にして、学長や役員会とパイプを持つ必要がある。なお、最も大事なものは、図書館職員の意識改革・資質向上による図書館の充実・活性化である。

#### 第一部パネルディスカッション

司会(大西): 厳しい状況の中、今後図書館活動を活性化するためにはどのような試みがよいか、また事例報告があればいただきたい。

秋田大(石川): 昨日のマネジメントセミナーのパネル・ディスカッションで、広島大の位藤館長から、オーストラリアでは情報系組織と図書館が統合したが10年くらいで解消したという事例が報告されたが、鳥取大学の小花部長はどう思うか。

鳥取大(小花): 情報系と図書系は副学長、センター長と部課長、補佐で皆集まって意思統一してからいろいろな委員会等に臨んでいる。研究協力部や学生部などの他の機関と

事前に相談をしたり、予算面でも財務部との相談で中央経費化を実現したりしているので、うまく機能していると思う。現状がベストだとは思っておらず、時代に合わせで動いていくもので、トップがどう考えるかによっても変わってくると思う。

文科省（逸村）：コンピュータセンターと図書館が組織上いっしょになることをコンバージョンといい、英米でも90年代中頃にはやったが、調査すると8割は分かれていた。うまくいく要件は図書系、コンピュータ系の異なる文化を意識して、リーダーシップをとることである。人的サポートを含めて考えているところは生き残っている。

宇都宮大（西田）：鳥取大学は担当副学長が2人いるが、どちらかがリーダーシップとらないと二つの組織があることになるのではないか。どうやってうまくやっているのか。

鳥取大（小花）：企画・評価・IT担当の副学長は前図書館長だったため、図書館の事情が全部わかっている。また、図書館の状況がわかるように資料を作成して長時間の説明もしている。

山口大（福正）：山口大学では、埋蔵文化財センターとメディア基盤センターと図書館の三つを大学情報機構としている。図書館の事務部二課を学術情報部にして、メディア関係のことも広げていく形になったので、人的には手薄になっている。リポジトリやコンテンツ作り、メディア基盤センターでのIT教育、さらに事務系の情報化推進も加わり、ますます図書系部門は減っていく印象がある。ただ、図書館の人には大学全体の情報センターというとらえ方でもっと広い目でみてもらう形で、うまく動き出そうとしている。

名古屋大（早瀬）：濱崎部長に聞きたい。提言4つのうち、共通的な評価指標を国大図協で考えるべきとの話があったが、法人化前に大学図書館における評価指標（バージョン0）を作った覚えがある。それをベースにしながら考えるということなのか、具体的に聞きたい。

九州大（濱崎）：委員会で十分に議論したわけではない。指標そのものというよりも指標を経営に生かすしかけを制度的に作っていくのが第一義である。以前の指標は承知しているが、中期計画の達成度や大学の方針の中での貢献度などの要素も入ってくる。例えば貸出冊数を評価指標に使うのは電子化の時代に合わないという議論もある。もう少しタイムリーな把握のしかたやしかけを共同で研究できないかということが背景にある。

名古屋大（早瀬）：客観的な評価のあり方を考えていかなければならないので、アメリカ等の手法が日本に適應できるかということも含めて、図書館の活動をデータとして集めて経営に資する指標を考えることも必要だろう。システム的にとれるデータを蓄積して、経営に必要な情報がすぐ利用できるような仕組みを考えるなど、次のステップを進める必要があるのではないか。

司会（大西）：経営問題委員会は今年で終わりだが、その背景はどういうことか。

九州大（濱崎）：委員会としては多様な経営モデルの提示を試みたが、まだ動いている状況なので、継続しても議論の収束はできないと考えた。一つの区切りとして、中期計画が終わる平成20年か21年に、きちんとした評価を経て、経営モデルの提示ができるかもしれないと思う。

大阪大（平元）：図書館は大学図書館実態調査などを使って事務局を説得する材料にしてき

たが、昨年は実施されなかったので、経営問題委員会で議論するきっかけになった。調査から今後の方向性を見て、国大図協として何が必要かを考えていきたいと考えている。

鳥取大(和泉):鳥取大と愛媛大で対照的な事例だったが、鳥取大でも役員は揺れており、愛媛大と同様の意見もあった。館長として図書館は大事との意見を通してきたが、今後2年くらいで愛媛大と同様の選択をする可能性はあるという危機感をもっている。愛媛大の事例を見守っていきたい。

### 第一部のまとめ

経営問題委員会報告と2件の事例報告を通して、法人化の変化がまだ続いている状況の中での経営のあり方が少し見えてきたと思う。報告書の内容も含めて、意見を国大図協に寄せてほしい。

## 第二部「大学図書館職員の育成・確保について」14:40~16:00

### 第二部報告

(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」早瀬均  
(名古屋大学附属図書館事務部長)

人材委員会採用班が作成した「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(素案)」に基づき、内容と考え方の方向性の紹介があった。

人材委員会は、採用、養成、処遇等人事全般について検討し、方向性を提示すること、および国大図協として実施すべき研修について企画、実施することを事業内容としている。

このうち採用班は、人事の基礎となる大学図書館員の技術、能力を考えることを目的としており、これまで行なわれた調査研究、報告のレビューと、求める人材像が持つべきコンピテンシー(知識、スキル、行動パターン、考え方、ふるまい)のリストアップを行ない、「素案」を作成した。

「素案」では、急速に変化する大学図書館をめぐる状況を背景として、求められるコンピテンシーを専門的なものと個人的なものに分け、さらに業務別、職層別にリスト化して提示している。職員にとっては自己研鑽、研修等参加の目標・目的として、図書館にとっては採用時の要件、人材育成・評価の指針として、国大図協にとっては人材育成プログラム策定の参考として、外に向かっては図書館職員の専門性・役割を提示するものとして活用できる。

今後、「素案」を人材委員会・国大図協でさらに検討し、報告として整備することになるが、各大学でコンピテンシーモデルを活用するための手順を示すものにしていく必要がある。また、モデルに基づいた研修・育成プログラムを他組織と連携して実施していくことも必要である。

(2)「東京大学における図書館職員キャリアパス計画概要」「図書館職員の専門性とキャリアパス」笹川郁夫(東京大学附属図書館事務部長)

東京大学の図書館憲章に基づく職員育成計画について報告があった。

### 図書館職員の専門職としての位置づけ

東京大学では、大学全体の事務職員等の人事・組織・業務の改善プランが策定され、

図書系職員についても「採用・人事、配置・キャリア形成、処遇・評価、能力向上、意見・希望の把握・反映などについて改善策を検討する」とされている。そこで、人事システムにおいて、図書系職員を学術情報の収集・発信を担当する専門職として明確に位置付けていく。

#### スペシャリストの育成の必要性

従来のジェネラリストとしての採用を前提としつつ、漢籍・古典籍のような主題、サーバ・データベースの管理、書誌情報の管理といった領域のスペシャリストとしての能力育成が重要である。そのための研修プロジェクトも立ち上げた。

#### キャリアパス計画立案

キャリアパス計画として、専門性の明確化、人事ルールの明確化を通して専門職としての位置づけを図っていく。マネジメントに進む管理職ルートや人文社会科学系、自然系、システム系のような特定分野の専門性を重視するパターンがある。国際情報系との交流人事、欲しい人材のイメージを明確にし、オープンにした採用、中途採用、専攻採用も考えている。定年後の再雇用については1年早く実施した。頻繁な研修、業務に必要な資格が大学経費で取得できる制度、業務改善提案の全学公募、表彰制度がある。

#### 図書系職員のあり方

図書系職員のあり方を職種・分野・役職と位置付け、職種としては、資料受入、資料整理、サービス、情報システム、総合システムの五つに分類した。

#### 専門職としての知識と能力

専門職としての知識と能力を、資料選定、資料購入、資料分類、資料目録、レファレンス、情報探索技術、図書館情報システムの設計、情報リテラシー教育、資料保存、国際的情報交流のための語学力、書誌学全般、著作権、これらを包含した経営能力の13項目に分類した。専門性の評価方策として、本人への調書・ヒアリング、周囲へのヒアリング、評価後の異議申し立てを経て、最終判断は理事が行なうこととした。

#### 専門職制

一定の経験年数と年齢および能力によって専門員、専門職員、担当主任のような役職を設けるが、能力を持つ者はポストとは関係なく認めていく。ライン職とスタッフ職は混在するが、中間管理職は最低限とする。

#### 評価制度

今年10月から新たな職員評価制度が試行される。個人のキャリアプラン、年間業務計画表、業務改善提案制度を活用し、自己評価や上司・部下の評価結果が昇給に反映される。

(3)「人材交流キャリアアップ・ポリシー：中国・四国地区国立大学図書館の人材育成・活性化対策について」片山俊治（広島大学図書館学術情報企画課長）

職員の具体的な活動実績をポイント制で評価して、人事考課に応用するキャリアアップ・ポリシーを、中四国地区で策定した事例の報告があった。

#### キャリアアップ・ポリシー成立の背景

中国四国地区には中核的な大学がなく、各大学内の図書系・学術情報系職員が少ないため、地区内での人事交流に停滞傾向があり、幹部職員候補者も不足しがちである。

このことを個々の大学図書館で解決するのは困難であるという共通認識が、地区でのポリシー策定のベースとなった。

#### キャリアアップ・ポリシーの内容

組織改革の現状から、情報系も含めた図書・学術情報系職員をポリシーの適用対象者とした。能力開発事業への参加、ワーキンググループ等での活動、自己研鑽、業務実践などをレベル別にポイント化することにより、個々の能力の指標化を図った。ポリシー成立にあたっては、大学の人事担当セクションと綿密な協議を行い、人事交流については学内合意ができた大学間で実施する。ポリシーと結びつけながら、フレッシュ・パーソン・セミナーや実務者会議などの地区内研修を共有化・活性化し、人材育成事業を展開していく。

#### 資格認定制度

中国四国地区国立大学等図書館・学術情報系専門員初級・中級・上級として資格認定制度を設ける。中国四国地区の国立大学図書館等の図書館・学術情報系職種に従事する常勤職員を申請要件とし、資格認定委員会による審査を行なう。今後も制度見直し、補強を考えていく。

## 第二部パネルディスカッション

司会（大西）：人材育成・確保について図書館としてどう考えるかを話していきたい。午前中の一般経過報告の中で九州大の有川館長から図書館職員の育成を議論する場を設けてはどうかとの提案があったので、意見をいただきたい。

九州大（有川）：法人化後、多くの図書館組織が変わり、危機意識を持っている。図書館職員は、大学の中でユーザーに信頼される職員集団であることが必要だと思うが、いろいろなところで人材育成についてしっかり検討されていることがわかり、安堵した。九州大学でも参考にしたい。「過激な改革」例も検討のきっかけと捉えて、大学の中核的な機能としての大学図書館をもう少し議論していきたい。

東北大（北村）：独立した図書館事務組織を持つ大学が少なくなっており、幹部職員・管理職のあり方や必要な能力、育成についても検討する場、機会が必要だと思う。

京都大（大埜）：幹部に限らず図書館員全体の問題として取り上げるべきであるが、まだ人材委員会で議論していない。幹部職員の地区内での登用や幹部職員数自体の減少もあり、幹部の役割は重要となっているので、今後考えなければならないと思う。

司会（大西）：人材委員会はあと1年継続されるので、次回検討結果を報告してほしい。

山口大（大場）：山口大でも事務情報系を含めた組織を作るが、学術情報系についてはどのような処遇をすればよいかよくわからない。東京大の案の中に情報技術系職員も想定しているのか聞きたい。

東京大（笹川）：総合情報システム機構を作ることを議論しており、どうなるかはわからない。情報系の中に学術情報系があるとしてミッションやフィロソフィーが立てられ、事業計画が進んでいくのではないかと思う。

筑波大（星野）：東京大では、専門性の認定と処遇、給与の関係をどうするのか、従来のポスト数にはどう対応するのかを聞きたい。

東京大（笹川）：ポスト数は人事部とまだ相談していないが、専門職ポストを設ける方向で

ある。自己評価と評価者による所見と二次評価者による採点の仕組みができれば、ポスト数は増えると考えている。

司会(大西): 大きい大学ではパスが設定できるが、中小規模の大学では中四国地区のように地区内で考えなければならない。東大方式を小さい大学にブレイクダウンするとどうという問題点があると思うか。

東京大(笹川): 人事交流にかかわるので、専門性を認定する基準を共有化しないと難しい。

広島大(片山): 交流となると共通認識ができる指標を持たないと難しい。中四国地区では、資格や業績を具体的に指標化している。今後、学術情報系などの指標を増やしたりして、できるだけ広く共有することが必要となる。

九州大(有川): 中四国地区のポイント制で、初級・中級・上級と設定があるが、現職員に適用して妥当性を検討したか聞きたい。

広島大(片山): 具体的には検証していない。作成したのは熟練者達なので、ほとんど上級クラスだった。実際の申請結果を見て、常に見直し作業を行う必要があると考えている。

## 第二部まとめ

図書館のあり方が変わり、連動して図書館職員のあり方も変化している。それに対応して評価も変わる必要があり、求められる資質やコンピテンシーも多様化していることがわかった。図書館員に必要な資質や専門性については、これからも議論を重ねていく必要があると思われる。国立大学図書館協会としてなにができるか、今後の取り扱いを総括理事会に諮ることとしたい。

16:00 終了