

特集

# 大学図書館における人材育成

## メディアセンターにおける人材育成

みやぎ  
宮木さえみ

(学術研究支援部部长 (2014年10月までメディアセンター本部事務長))

### 1 はじめに

慶應義塾大学メディアセンターでは、毎年11月に「研究発表会」という名前の、ほぼ全職員が一同に会して学ぶ研修会を行っている<sup>1)</sup>。各メディアセンターの新しい取組みの報告や、メディアセンター全体の動きの報告、講師をお呼びしてさまざまなお話を聞くなどの集合研修である。昨年度(2013年11月)の研究発表会では、「メディアセンターの人材育成」というテーマのもと、田村俊作メディアセンター所長による「慶應義塾大学メディアセンターが求める人材とその育成」という基調講演、4名のメディアセンター事務長によるパネルディスカッション、OCLC Research Library Partnershipのジェイムズ・ミハルコ氏の総評というプログラムを実施した。慶應義塾では、2008年度から新しい人事・給与制度が導入されたこともあり、人材育成の重要性が認識されてのプログラムであった。本稿では、この時に提出された論点を参考にしながら、あらためて、今後のメディアセンターにおける人材育成について考えていきたい。

### 2 変化

前述の田村所長の基調講演の中で、メディアセンター職員の「ゆでガエル症候群の危険性」が指摘された。すなわち、専門職としてメディアセンター配属となり、例外もあるがおおむねメディアセンターの中で人事異動がなされ、自主的な管理運営を貫くことができるという比較的安定した職場環境において、自身の興味がある仕事を続けることができるメディアセンター職員は、油断をすると「ぬるま湯につかった状態」でのカエルが、温度の上昇(=環境の変化)に気付かずして過ごしてしまい、最後にはゆでガエルになってしまう危険性があるという注意喚

起である。

まず、「ぬるま湯」がどのように変化しているかを概観してみよう。

#### (1) 大学をめぐる環境の変化

大学をめぐる環境の変化としては、

- ① 18歳人口の減少や、国立大学の独立法人化などにより、他の大学との競争が激化していること
- ② 大学の教育機能に対する要請が厳しくなり、教育の質の保証が要求されるようになってきていること。同時に研究機能についても、社会への直接的な還元が要求されるようになってきていること
- ③ 社会全体のグローバル化に伴い、大学も急速にグローバル化・国際化せざるを得なくなっていること
- ④ 情報通信技術の急速な発達により、教育活動・研究活動を支える学術情報基盤の重要性が増していること

等があげられる。

慶應義塾大学においても、入学試験方法の多様化、カリキュラムの工夫、2学期制から4学期制への移行、授業方法の変化、学部やキャンパスを超えた授業の実施、ダブルディグリー制の導入等々に表れている。研究面においては、公的な資金を始めとする外部資金の導入が当たり前のこととなり、学際的な大型研究プロジェクトも数多く実施されている。また、これらの研究成果を広く発信することや、特許のような形で直接社会に還元することが要請されている。これらは大学の事務職員の仕事に関して、より高度な、より専門的な能力や知識、スキルが求められるようになってきていることを意味している。

#### (2) 大学図書館における変化

大学だけでなく、大学図書館も情報通信技術の発達やインターネットの普及、資料の電子化の進展などにより、大きな変化の真っただ中にある。教育活動においても研究活動においても、これまで大学図書館が提供してきた図書資料を中核とした学術情報基盤は重要な役割を果たしてきたが、これに対する要請が高度化し、多様化してきている。大学間の競争の激化は、図書館サービスを学生にとって魅力的なものにすることを要求し、多種多様なサービスを展開する必要を生じさせている。具体的には、以下のような変化があげられるであろう。

- ① 図書館システムの向上により、図書館という建物に来なくてもサービスを受けられる体制が整った。
- ② 電子ジャーナルをはじめとする電子資料が急速に増加した。
- ③ 学内で生産される学術情報を社会に向けて広く発信するようになった（機関リポジトリの普及）。
- ④ 研究に必要な学術情報を提供するだけでなく、研究者や研究活動に対してより直接的に行うサービスの必要性が高まった。
- ⑤ 大学図書館はこれまでも学生の自発的な勉強の場であったが、これをさらに推進することが要請されるようになってきた（ラーニング・コモンズやアカデミック・コモンズなどの知的空間の創出が求められている）。
- ⑥ 貴重書や文書類のようなユニークコレクションを学内外に広く発信することの重要性が高まった。
- ⑦ 教材の提供、研究者情報データベースと機関リポジトリとのリンクなど、学内他部署との連携が深まった。
- ⑧ 留学生や外国人研究者の増加により、グローバルな対応の必要性が高まった。
- ⑨ 海外の大学図書館との交流が深まるにつれて、国際的に通用する目録規則や書誌データフォーマットを採用する必要が出てきた。

そして、実際に私達も業務遂行の上で、多くの変化を実感している。例えば、ここ数年でメディアセ

ンター全体の紙媒体の受入数が徐々に減り、電子資料への支払いが図書予算の半分以上を占めるようになったこと、これと同時に紙媒体の学術雑誌が書架から姿を消し、これまで多大なエネルギーを割いてきた一号ごとの受入作業・欠号調査・製本業務などは減少し、電子ジャーナルの安定的な提供が重要な仕事となってきたことなどがある（紙媒体の学術資料の重要性はこれまでとは全く変わらないが、電子資料に関する業務が加わったと言える）。他にも、学生を単に人手の確保のためのアルバイトとして雇用するのではなく、学生の視点をとり入れたサービスの構築を重要視した協働作業の増加（学習相談員、S-Circleの活動、ライティング&リサーチコンサルタント、メディアセンターフレンズなど<sup>2)</sup>）、メディアセンター職員が行う情報リテラシー教育が広範にいきわたり内容が深化してきたこと（メディアセンター職員が情報リテラシーの授業を担当すること、メディアセンター主催の情報リテラシー教育のメニューの多様化など）、ユニークなコレクションを広く発信するために積極的な展示会開催、授業での利用促進やデジタル化の事業が重要になってきたこと（Googleブックス図書館プロジェクトへの参加、スペシャル・コレクション担当の設置など）、他部門との協力・連携の中で、メディアセンターの知識やスキル、またはサービスを役立てることが望まれるようになったこと（博士論文のインターネット公開、研究者情報データベースと機関リポジトリとの連携など）等々、枚挙にいとまがない。

### 3 求められるもの

メディアセンターは学術情報の体系的な収集・蓄積・提供を行い、教育・研究・医療を支援してきた。伝統的な業務は、①資料の収集と組織化・蓄積・提供、②貸出やレファレンス業務、相互貸借、情報リテラシー教育などの直接的な利用者サービス、③庶務・総務、渉外業務などであった。

前述の急速な変化の中で、メディアセンターにおいて新たに求められる能力や知識、スキルはどのように変わっているだろうか？

新しい業務に要求されるものとしては、①電子ジャーナルやデータベース、電子ブックの契約や交渉、さらにこれらを安定的に提供する能力・知識・スキル、②高度化した図書館システムの維持・管

理、さらには開発する能力等、③教育や研究に直結した選書・蔵書構築を行うことができる能力等、④資料のデジタル化を進める能力等、⑤情報リテラシー教育をさらに推し進めるためのニーズの把握、企画、プレゼンテーションの能力等、⑥ラーニング・コモンズ、アカデミック・コモンズなどアクティブラーニングを支援するための知的空間を創出する能力等、⑦機関りポジトリの構築と提供などの学内の学術情報を組織化し、提供する能力等などが挙げられる。

最近、大学の執行部からメディアセンターにいくつかの要請があった。一つは、研究力を評価して、義塾の研究力を高めるための業務への参加である。この業務への参加のきっかけについては、本誌の第20号において、市古みどり日吉メディアセンター事務長が詳しく紹介している<sup>3)</sup>。もう一つは、研究者情報データベースの構築方法やデザイン、発信方法などについてのアドバイスである。研究支援・研究者支援業務について、これまでメディアセンターは研究に必要な資料を適切に収集し、提供することを主眼としてきた。このことの重要性は今後も変わることはないが、これに加えて、研究力の評価や研究成果の発信についても力を発揮することが求められるようになってきたのである。

メディアセンター以外の職員の業務も複雑化・高度化している中で、メディアセンター職員も大学職員としての自覚を持ち、大学のミッションへの貢献を常に意識する必要がある。このためには、メディアセンターの外の動きにもアンテナを張り、自分たちの知識、能力、スキルを自覚し、柔軟な発想で業務の展開を考えることが重要である。メディアセンター職員の理想像は、「高度な事務能力を持った大学職員であると同時に、高度な専門能力を持った図書館職員」ということになるであろう。

#### 4 育成

慶應義塾大学は、1970年に従来の図書館と研究室の図書部門を合体させた「研究教育情報センター」を発足させた。この合体は、図書館や研究室、共同研究室に散らばっていた資料を一元化して管理し、かつ人的資源も一元化して、より高度なサービスを展開しようというものであった。その後、現在に至るまでさまざまな組織の変遷があったが、一元的な

人材育成という観点では、この時期に基礎が築かれたと言えるであろう。

現在のメディアセンター職員の採用・配属・人事異動はおおよそ以下のようになっている。採用については「慶應義塾の事務職員」として人事部が採用する。メディアセンター独自の採用はない。配属は「図書館職員としての教育・訓練を受けている人」または「大学図書館業務に興味があること」を配慮したものになっている。司書資格は考慮されるが、絶対的なものではない。人事異動については、おおむねメディアセンター内の異動である。これについて、慶應義塾の中に明文化されたルールがあるわけではない。「専門的な仕事は専門家に」という考えを持つ人事部や大学執行部と、それに応じて業務を遂行してきたメディアセンターとの間の長年にわたり培われてきた信頼関係に基づいた合意というものである。したがって例外も存在する。配属後、または人事異動後のキャリアパスについては、特別なものはなく、OJTにより担当業務に慣れ親しむことから始まり、ある程度の勤務年数を経て、部署内の担当替えか、または人事異動によりメディアセンター内の別な部署へ移ることになる。この時、「目録業務は若いうちに一度は経験した方が良い」「テクニカルサービスとパブリックサービスと両方を経験すべきである」「総務業務も経験して、大学の法人業務を多少なりとも知る機会があった方が良い」というような理想が論じられる。これらはすべて正しいのであるが、現実の人事異動にはさまざまな事情があり、必ずしも理想通りには行えていない。

専門業務の研修には、機会をとらえてできるだけ参加させる方針をずっととってきた。メディアセンターが主催して行う研修（本稿の冒頭にも述べたように1年に1回、集合研修を行っている。その他、海外研修報告会やテーマ別の研修を随時、行っている）、私立大学図書館協会や国公私立大学図書館協力委員会などの関連図書館団体主催の研修、国立情報学研究所の研修事業、他の大学図書館が主催する専門研修などには、内容がニーズに合うものであれば、業務が許す限り参加させる方針である。海外研修については、1960年代から力を入れてきた。各所を訪問・調査するタイプの研修もあるが、一箇所滞在型で実務経験を積むタイプの海外研修（ここ数年は実施できていないがトロント大学図書館における

研修、最近始まったイギリスにあるセインズベリー日本藝術研究所における研修など)は、参加者本人だけでなく、メディアセンター全体に対して影響力のあるものになっている。

先ほど、「人事異動についてはおおむねメディアセンター内の異動であるが、例外もある。」と述べたが、メディアセンター職員が他の部門の業務を経験することはとても意味がある。他部門の業務を知ることにより、第3章で述べた「自分たちのスキルの自覚」「柔軟性を養うこと」ができ、広い人脈を得ることができる。また、他部門からメディアセンターに人事異動をする場合、本人は慣れない専門用語などに戸惑い大変な苦勞をすることになるが、メディアセンター全体から見れば、新しい考え方や知識を持った人が仲間に加わることになり、良い意味での刺激と影響力がある。将来は、この他部門との人事交流を制度化できることが望ましいと考えている。

これ以外に、現在、実力のある中堅職員1名をJUSTICE(大学図書館コンソーシアム連合)の事務局に2年間の約束で、派遣している。欠員が補充されるわけではないので、メディアセンターの戦力が減ることになり、当初はいろいろと心配もあった。しかし、電子資源をめぐるより深い状況を把握することができ、契約に関する知識も増え、なによりも他大学(特に国立大学)図書館の職員と一緒に仕事ができ人脈を上げることができるというメリットがある。毎回派遣できるわけではないが、このような他機関で働く経験も、人材育成の一つの方法と考えることができると思う。

以上のように、明確なキャリアパスやかっちりとした育成制度があるわけではないが、これまで、メディアセンターはあらゆる機会をとらえて、人材育成に結び付けてきたということが言える。

これからは、大学職員としての基礎となる能力として、これまで以上に企画力や折衝力、他部門の職員との共同・連携ができる力も養っていかなくてはならない。

## 5 課題

翻って、現在のメディアセンターにおける「人材育成」に関する課題について述べる。

その一つは、職員の年齢構成の問題である。40代・

50代のベテラン職員の割合が大きく、20代・30代の若手職員が少ない。ベテラン職員は多くの経験を積んでおり、知力・体力・やる気も十分な集団であり、貴重な存在である。しかし、一方、ベテラン職員が一斉に定年退職年齢になる時に、若手職員がどれだけ育っているかについての心配が残る。今の時点から、「ベテラン職員の背中を見ながらも、自立をめざして訓練をする」機会を与える必要がある。

二つ目は、出産に伴う育休や短縮勤務の問題である。職員がこれらを取得することによる戦力不足をどう補うか、また、復職時や復職後のケアとともに、短縮勤務であっても戦力として活かすにはどうすればよいか、メディアセンターは事実として女子職員の割合が高いため、この問題は余計に切実である。

三つ目の問題は、慶應義塾の新人事・給与制度において、メディアセンター職員の専門性をどのように評価するかという点である。新人事・給与制度における職員の評価基準は、必ずしもメディアセンター職員を専門職として位置付けてはいない。一方、この新しい制度においては、「スペシャリスト職」という職種や「高度技術手当」が用意されている。スペシャリスト職は慶應義塾内外で評価される高い専門性を活かして、特定領域において高度な専門業務を行うものである。また、「高度技術手当」は職責給の内の一つで、やはり、慶應義塾が認めた高度な技術に対し、その技術を活かして業務を行う場合に支給されるものである。メディアセンターの業務自体が専門性のあるものと言えると思うが、これらの中でもさらに高度な専門性を認めようという制度である。現状では、これに認定されているメディアセンター職員はいないが、将来は、システム担当の職員や貴重書やアーカイブ担当の職員の中からこれに認定される職員が出てくる可能性もある。そのためには、メディアセンターが自らの業務の専門性のレベルを裏付けるような基準を持つ必要がある。

四つ目は、上記の三つ目の課題にも関係があるが、慶應義塾全体に対してメディアセンター職員の力をいかに示すことができるか、という問題である。前述のように人事異動もメディアセンター内にとどまることが多く、メディアセンターが何をやっているか、どのようなことで大学の研究・教育に貢献しているかなどが、外からはわかりにくい。メディアセンター職員が現在どのように貢献しており、自分

の強みを活かしてこれからさらに何ができるかをメディアセンターの外に発信していく必要がある。

繰り返しになるが、これからのメディアセンター職員に求められるものは、「他部門との協力・連携ができる力」である。図書予算、メディアセンターの運営予算や人件費などが、年々、厳しい状況になりつつある中で、メディアセンター内の専門業務において成果を出すためにも、この力がこれからは重要になる。今後の人材育成にはこの点を特に考慮に入れる必要がある。

## 6 おわりに

メディアセンターは、5年ごとに「中期計画」を策定している。2012年からの中期計画を策定する前に、若手職員に「メディアセンターの将来像 2011-2020」をまとめてもらった。ここでは、「よくばりな図書館」というコンセプトのもとで、各種サービスの10年後の姿が描かれている。これは言わば、理想であるが、いかなる環境の変化の中にあっても、理想に向かって組織も個人も努力を続けていくこと、これが最大の人材育成になるのではないかと思う。幸いにもメディアセンターには、「自ら学ぶ」という伝統と気風がある。この伝統と気風を大事にしなげら、少しずつ前進していきたいものである。

## 注

- 1) 2014年度より、名称を「メディアセンター研修会」と改めた。
- 2) 梁瀬三千代. メディアセンターの取り組み:学習相談員, S-Circleそしてライティング&リサーチコンサルタントとの連携. MediaNet. 2013, no. 20, p.3-10.  
椎木一夫. 理工学メディアセンターにおける新しいコミュニケーション場創生の試み: Sサークル. MediaNet. 2013, no. 20, p.11-10.  
渡慶次りさ, 木村優作, 金華斌, 長坂功. メディアセンターフレンズ活動報告. MediaNet. 2013, no. 20, p.14-18.
- 3) 市古みどり. 研究支援と大学図書館(員). MediaNet. 2013, no. 20, p.25-28.

## 参考文献

- ・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. 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,

2010, 73p.

- ・石黒敦子他. 開館100年記念慶應義塾図書館史稿1970～2012. 東京. 慶應義塾図書館, 2012, 225p.