

国立国会図書館における人材育成

国立国会図書館
総務部主任参事
石川 武敏

はじめに

本年 5 月、国立国会図書館（以下、当館）において「人材育成の基本方針」が策定されました。当館においてこの種の方針が策定されたのは初めてのことであり、計画的な人材の育成・開発はまだ緒についたばかりです。今後更に検討しなければならない課題が山積している状況ではありますが、現時点における当館の人材育成の状況について御報告いたします。

1. 人材育成の必要性

1.1 問題の所在

最初に、なぜ当館が「人材育成の基本方針」を策定するに至ったのか、その背景から説明いたします。日本、中国に限らず全世界的な傾向として、インターネット関連の技術の発達により、図書館業務の質と内容が大きく、かつ、急激に変化しつつあるということがあります。従来の図書館においては、対象とする情報源は紙媒体の資料が主体であり、それらの所有・整理・利用が最も重要な機能でした。また、サービス対象は来館利用者中心であり、遠隔地からの利用は例外的に考える程度で済んでいました。しかも業務の処理は手作業を中心とするものがほとんどでした。このような状況の中で図書館員の能力としては何よりもまず、長年継続してきた業務のやり方を覚えること、所蔵している資料に精通することが重視されており、図書館業務の経験を積ませることによって長い時間をかけて必要な人材を育てていました。逆に言えば、長い期間経験を積まなければ、一人前の図書館員として認められなかったとも言えます。

これに対して、現在の図書館は図書・雑誌など紙媒体の資料はもちろんのこと、CD-ROM など電子出版物をも収集対象とし、さらには自分の図書館が所有しないネットワーク上の情報までを情報源として取り扱う必要が生じています。サービス対象についても国の内外を問わず遠隔地のユーザーまで考慮しなければならなくなっています。業務の処理については、収集、資料組織化、利用者サービス、レファレンスサービスなど、ありとあらゆる業務にコンピュータ・システムが用いられています。一方で、図書館業務として不可欠な業務であっても比較的単純な業務については、機械化や外部委託などにより、図書館員が

直接担当しなくなったものもあります。この結果、現在の図書館における図書館員に必要な能力は、次のようなものに変化しています。まず、ある程度のコンピュータ・リテラシーが必須です。さらに、システム開発などの業務が図書館業務のなかに深く入り込んできたため、プロジェクト管理能力、企画調整力などが必要とされています。なかでも、最も重要なのは急激に変化する社会のニーズを敏感に察知して自らを変化させていく能力と言えます。その一方で、資料と情報に関する専門知識・専門能力、コミュニケーション能力など旧来の図書館業務でも必要であった能力の必要性は衰えていません。総じて言えば、図書館員が身につけなければならない能力の種類は旧来よりも増加し、身につけるための時間的猶予は短くなりつつあります。したがって、経験を通じて人材が育つのを待つだけではなく、図書館側が主体的かつ積極的に人材を育成しなければならない状況になってきたというわけです。当館においてはこの転換は徐々には進んでいるものの、まだ理想的な人材育成への道は遠く、システム開発や新たな事業の柱となるべき人材の需要はどんどん高まっているのに対し、実際にはそのような人材の数は不足しており、育成の緊急性、必要性が近年高まっています。

1.2 採用制度と人事の仕組みについて

人材育成を効率的に行うためには、優秀かつ当館の業務に適した人材を採用しなければなりません。ここで、当館の採用制度と人事の仕組みについて簡単に説明しておきます。

一般的な職員採用試験としては、大学卒業程度を対象とした種、種試験、高等学校卒業程度を対象とした種試験の3種類があります。当館の大部分の職員はこれらのいずれかの試験に合格して入ってきます。これらの試験に合格し採用された職員は、参事（総務部の事務職）、調査員（調査及び立法調査局の調査職）、司書（各部の司書職）に振り分けられます。ただし、これは固定的なものではなく、定期的な人事異動により流動し、通常複数の職を経験します。一般的に中堅職員となると、異動のサイクルは長くなりますが、固定されることはありません。

種種の採用については、従来、学力偏重の傾向があったため、昨年度から採用試験に改善を試みました。学力試験と1回の面接試験であったのを昨年度からさらに面接試験を1回加えることにより、人物評価の比重を大きくしました。

特殊な技能を必要とする業務の職員採用試験としては、高等学校卒業程度を対象とする種技術試験、大学卒業程度を対象とする資料保存専門試験などがあります。合格して採用された職員は、それぞれ施設管理部門、資料保存部門に配属されます。これらの職員は、ほとんどの場合部門間の異動はなく、専門技能を活かしていきます。

これらとは別に、当館で育成が困難な部門または当館に専門家が少ない分野で即戦力が必要な場合には、既に実績のある人材を選考して採用することがあります。昨年度行った選考採用の例としては、国会サービスのニーズに応えるための経済・産業部門の調査業務担当者、電子図書館・情報システム関連業務担当者、健康管理担当職員の採用等が挙げら

れます。これらの職員も、専門家として一定の部署で勤務する場合がほとんどです。

当館の大部分の職員、すなわち 種、種、種試験に合格して当館に入ってきた職員については、部署を固定せず一定のサイクルで異動させますが、それについてはメリットとデメリットの両面があります。メリットとしては、図書館の様々な業務について知識のあるジェネラリストを育成するのに適していること、各課各係の新陳代謝を促し、古い慣習で組織が硬直化するのを防ぐことなどが挙げられます。一方デメリットとしては、専門家が育ちにくいということがあります。まさにこの専門能力の弱体化が、現在当館が解決しなければならない課題の一つとなっています。

2. 育成すべき能力について

次に、これまで述べた状況を踏まえた上で、育成すべき能力について、当館がどう考えているのかについてお話しします。

2.1 専門能力の必要性

当館は、国会に属する機関としての立法補佐機能と国の中央図書館としての機能を果たすため、高度な能力をもつ専門家集団としての役割が期待されています。各業務別に見ますと、調査系の業務においては議員立法の立案支援を含む国会への立法補佐業務を遂行し、関係各界から評価される高度な専門的知識、情報提供能力、政策分析・立案能力が求められています。司書系の業務においては、当館の個々の図書館業務を高いレベルで遂行し、各領域において図書館界で指導的役割を果たす能力が必要となっています。また、総務系・庶務系の業務においては、変化の激しい時代に図書館を組織的に運営していくために、当館の業務・サービスに精通した専門能力が必要となっています。

2.2 マネージメント能力の強化

一方、近年当館においては、1で述べたように、従来業務の外部委託化、システム化が進行したためにプロジェクト管理的な業務の割合が増大しています。このため、当該分野の専門的能力とともに企画調整能力、管理能力などのマネージメント能力を強化することが、総務系・庶務系の業務のみならず、司書系・調査系の業務においても必要となってきています。多数の職員が幅広くマネージメント能力を備えることにより、組織全体としての人材の層が厚くなり、当館への期待に応えていくことが可能になると考えています。

2.3 年代別の育成目標

現在のような図書館業務の変革期においては、若年層だけではなく、職員のすべての年齢層がレベルアップしていかなければなりません。年代別の育成目標については、以下のように想定しています。

- ・ 20歳代後半くらいまで：いくつかの異なる業務を経験する時期。担当職務を通じて、当館の役割を広く理解します。
- ・ 20歳代後半～30歳代前半くらいまで：複数の業務を経験することにより、各人のキャリアの方向性を見出す時期。担当業務については自分で責任をもって遂行できる能力を身に付けます。
- ・ 30歳代前半～40歳代前半くらいまで：本人の専門領域において専門能力・知識を深めるとともにマネジメント能力を涵養し、館全体の視点で業務を組み立てます。
- ・ 40歳代前半くらい～：部局・課の業務の中心となって働くとともに、職場の人材育成に留意します。

3. 能力育成の方法

3.1 職員研修制度

次に、これまで述べたような能力を育成する手段について見ていきましょう。まず、国立国会図書館の人材育成の最も重要なものとして職員研修があります。当館内部で行う研修は「階層別研修」と「専門研修」に分けられます。

階層別研修

国立国会図書館職員として求められる、基本的な知識・技能の修得または向上を目的として、役職や職務の級別を実施する研修を「階層別研修」と呼んでいます。この中には表1の研修が該当します。これらはすべて総務部人事課が企画・実施しています。

表1 国立国会図書館の階層別研修

研修の名称	対象	目的	昨年度実績（修了者数・日数）
新規採用職員研修	新規採用職員	当館職員として必要な心構えと基礎知識の付与	36名 延べ4日間
職員基礎研修（第1期）	入館2年目の職員	図書館職員としての基礎的知識の習得及び当館の基本的業務の理解	66名 延べ11日間
職員基礎研修（第2期）	入館3年目の職員	図書館職員としての基礎的知識の習得及び当館の基本的業務の理解	33名 延べ4日間
4級研修	4級昇任者	係長または副主査の職務に求められる総合的な業務遂行能力の涵養	28名 延べ8日間
7級研修	7級昇格者	課長補佐または主査の職務に求められる総合的な業務遂行能力の涵養	18名 延べ3日間
新任管理職研修	管理職昇任者	管理職に求められる基本的な管理能力、業務遂行能力の涵養	14名 1日間

専門研修

これに対し、特定の業務遂行に必要な専門的知識・技能の修得または向上を目的とする研修を「専門研修」と呼んでいます。これらには、調査及び立法考査局が主催する「調査業務研修」をはじめとする各部局主催の研修、特定テーマであるが全職員を対象とした「職員特別研修」、必要に応じて外国語を学ぶ「語学研修」などがあります。各部局主催の研修以外の専門研修は総務部人事課が企画・実施します。昨年度を例にとると、「職員特別研修」は「男女共同参画」をテーマにした研修など 11 回実施し、「語学研修」では、英会話（上級クラス、中級クラス）、韓国語会話、英文レター等の研修を行い、それぞれ効果をあげています。

外部機関が行う研修

その他、当館内部では育成できない技能・知識については、外部の研修も活用しています。人事院が主催する国家公務員向けの研修、国立情報学研究所（NII：National Institute of Informatics）が主催する図書館員向けの研修、総務省が主催する情報システム統一研修のほか民間会社主催のものも含め、数多くの研修に当館職員を派遣しています。昨年度の実績では、延べ 175 名の職員を 124 種の研修に派遣しました。

研修を行う体制

さきに述べたとおり、職員研修には総務部人事課が企画・実施する研修と各部局が企画・実施する研修があります。総務部人事課には研修係がおかれ、職員研修を担当しています。一方、各部局には「研修担当者」が置かれ、各部局が主催する専門研修の企画・実施の中心となるとともに、人事課研修係と連携して職員研修がスムーズに実施されるよう協力しています。

3.2 外部での経験の機会

外部での経験は、当館では得られない経験を通して新たな知識や技術を得、かつ職員の視野と見識を広げる機会となっており、中長期的な人材育成の場として機能しています。当館では、以下のような方法を採用しています。

在外研究

在外研究には 1 年以上海外の教育機関に滞在し学位取得等を目的とする長期在外研究と、ある特定のテーマについての調査、語学や専門技術の習得等を目的とする短期在外研究があります。長期的人材育成の観点から、日常業務や短期の研修では習得できない学識を得させるために、在外研究を活用しています。特に、海外の大学院への留学は、幅広い国際感覚、語学力、世界の最先端の専門知識または専門技能を習得できる機会であり、留学で生じた欠員分を補充するなど積極的に職員を送り出す環境も整えています。現在、ジョージタウン大学大学院に 1 名、ユニバーシティ・カレッジ・ロンドン大学院に 1 名、合計 2 名の職員を派遣しています。

海外出張

国際会議、国際業務交流、海外事情調査などの海外出張も国際感覚の涵養、海外活動の経験の重要な機会の一つとなります。その用務に適した職員を出張させることはもちろんですが、人材育成の観点も加味して出張職員を選定することとしています。毎年、30～40名の職員が海外出張を経験しています。

海外諸機関への派遣

海外の図書館等への派遣にも館として積極的に対応し、海外諸機関からの期待に応えるとともに職員の海外経験の機会として人材育成に活用しています。現在、モンリオール大学東アジア研究センターに1名職員を派遣しています。

国内他機関との人事交流

出向や実務研修により他機関において勤務する経験は、職員の視野と見識を広げる上で有効だと考えています。現在、衆議院、参議院、国土交通省、外務省、文部科学省など政府機関などに職員を出向させており、東京都立中央図書館には実務研修員を派遣しています。一方、他機関から当館に出向してきた職員は、勤務を通して当館職員に対してよい刺激を与えるとともに、本人の経験にもプラスとなり、互いにより影響を及ぼしあっています。

3.3 業務遂行を通じた能力育成

職員の育成においては、配属先での担当業務を通じた経験が大きな意義をもちます。各課または各係において、OJT（On the Job Training：職場内教育）を行い、その職員が実際にその業務に慣れていくことを通じて育成します。この過程で管理職が重要な役割を担います。ラインの課長は課員からヒアリングを行い、業務の習熟度、キャリアの意向を把握しつつ育成の状況を確認します。スタッフ管理職は専門知識取得や専門能力育成において後進を指導します。

職員の職歴形成の観点からみると、若年時に幾つかの異なる部署を経験し、それぞれの業務に慣れることによって職員としての基礎的な知識を得ます。人事課は職員本人の進路の希望等を調査する「意向調査」等で本人の進路の希望も確認しながら、人材育成の観点も意識した人事異動を行い、個々の職員の成長と館全体の能力向上を図っています。

おわりに

以上、述べてきましたように、図書館の業務が急激に変化しているため、人材を効率的に育成する必要が生じています。特に、当館では専門能力とマネジメント能力を育成するのが喫緊の課題となっています。そのために、国立国会図書館は様々な研修を実施するとともに、当館以外の場でも多様な経験をさせることで能力向上を図りながら、本人の職歴形成に適した配属・異動により、業務遂行を通じて人材を育成していこうとしています。