

中国国家図書館における人的資源の開発

中国国家図書館人事处处长
沈 颯

人的資源の開発は知的資本投入の重要な構成部分であり、図書館が手に入れる最大の社会的及び経済的な効果と利益の基礎である。中国国家図書館は 1997 年に『北京図書館 1997-2005 年人材発展の計画と長期目標』を発表し、16 文字の方針を提示した。すなわち「普遍提高（全体的にレベルを上げる）、重点培養（重点的に育成する）、公平競争（公平な競争をする）、合理使用（適切に用いる）」である。その主旨は勤勉で好学的な気風や骨身を惜しまない研鑽を奨励し、人材配置を最適化し、人材資源の価値向上条件を創造するもので、その目的は、以下のとおりである。

- ・ 人材をひきつけ、良好な発展できる環境を作る
- ・ 人材を発掘し、優秀な人材が自然に表れさせるようにする
- ・ 人材を育成し、絶えず業務の本来の性質と作業能力を向上させる
- ・ 人材を用いるにあたっては、ポストの最適なマッチングを実現する
- ・ 人材を激励し、絶えず開拓して新しいものを作る
- ・ 人材を保護し、個人の成果を尊重する

この 7 年来当館は、人を基本とする開発と管理の理念の上に人材資源の発展を組み立て、人材の選択・養成・使用の開放的なメカニズムを積極的に構築しており、人的資源の開発において明確な成果を示している。職員の学歴レベルは絶えず上がっており、2004 年 9 月までで、大学の本科及びそれ以上の学歴を持つ職員の割合は 1996 年の 25.6%から 34.8%にまで上がっている。そのうち修士及びそれ以上の学歴を持つ職員は 5%にまで上昇しており、学歴レベルの分布は適切なものになりつつある。職員の専門分野の構成も複合化へと向かっており、図書館情報学を専門とする職員が 25.1%から 25.4%に上がり、外国語を専門とする職員が 6%から 7%に上がっている。また、文系理系の比率の差も縮小しており、理工系を専門とする職員の比率は 19%から 21%に上がっている。

現在では、デジタル情報の収集・整理・利用だけではなく、利用者が求めるより掘り下げたサービスについても、その技術水準と複雑さの度合いは、伝統的なサービスとは比べ物にならないものとなっている。我々は、知識経済下における図書館の人材資源開発について以下のように認識している。まず職員一人一人が自覚に基づいて学習する人間となり、併せて絶えず彼らのために知識を更新していく条件を作り、そうして情報時代の利用者の図書館への要求に合うことができるのである。当館の人的資源開発の具体的やり方はこうである。すなわち、合理的な配置、科学的な開発、条件の創造、レベル別育成である。次にこの問題について、2 つの切り口から述べてみたい。

1. 人的資源の合理的な配置と科学開発

人的資源の合理的な使用の基礎は、科学的に構築された人事システムであり、人的資源の最適化管理を進行し、人材の積極性と創造性を十分に引き出し、人的資源の効果と利益の増加を形成することである。図書館の人的資源の使用とは、異なる能力・等級の職員とポストを結合させ、十分にその作用を発揮することができる管理工程である。我々は注意深く人的資源の使用原則を把握し、人材に然るべき時に然るべき地位でその作用を発揮させ、ただ単に専門に基づいてポストを決めるというお決まりのパターンから脱却し、複合型の知識構造を突出させ、異なるポストと等級の仕事に対する能力に要求されるものを確定し、必要に応じたポストの設置を実現し、ポストによって能力のある者を選び、等級に応じて優秀な者を選ぶという人材使用の原則をもって、人的資源とポストとの間の最良のバランスを達成している。

同時に適切な集合体の知識構成・学歴構成・年齢構成・性別構成を組み立て、異なる専門の特長と異なる学歴の人の知識でお互いを相補うことを実現し、異なる気質の人の個性でお互いを相補うのを実現している。化学でいう同質異性体（訳注：分子式は同じだが化学構造の違いから異なった性質を示す）型の人材構造モデルを示し、人的資源を有機的に配置し、個人の不足を補い、人材の欠乏とあまりに早く発展する図書館業務との矛盾を解消する。

（一）人的資源全体における結合力の強化

主要専門技術ポストの人材密度の基盤を重点的に向上させる場合、一方で必要に応じて計画的に外部から登用し、また一方で館内の重要ポストにおける人的資源の調整と専門的な人材の蓄積を行う。当館は長期にわたり情報管理及び関連する専門の二つの学士学位を持つ人材や二つ以上の専門分野を持つ修士以上の学位を持った人材が欠乏しており、このため我々は人材の外部登用と育成の中心を、複合型を主とすることと定め、各レベルの学歴を持つ中で異なる専門教育を受けた人材を選抜して育成することに重きを置いている。すなわち、図書館学専門・情報管理専門を中心とし、コンピュータ及びそれに関係する専門分野や中国語・歴史・経済・法律等の文・理系関係の専門で周囲を固め、外国語能力や作文能力の水準を人材登用の重点条件としている。専門技術の人材を配置する際には、各専門人員の学歴レベル・専門技術能力・専門研究能力を基礎として、各部門・各ポストの管理職人材と専門職人材の集合体の力が最大値になるようにし、また重点的な専門分野・欠乏している専門分野の全体調整を進めている。

（二）部門間の人的資源配分の調整

調整配分の目的は適切に部門の人的資源を配置し、各部門の人的資源が協調的に発展するよう促すことにある。図書館について言うと、利用者サービス部門の人材の全体のレベルを保ち、基幹業務部門の専門人材の合理的な構造及び情報レファレンス部門の専門人材の比率を保証することである。人的資源管理部門が人事異動政策へ介入するに当たっては、一部の専門人的資源が欠乏状況にあるので、まず収集・目録部門の外国語ができる人材を保証し、レファレンス研究支援部門と収集・目録部門の専門人材を保証し、古典籍・特別コレクション部門の研究人材を保証する。各部門・各ポスト全体に中核となる専門的人的資源を配置し、各ポストの専門的業務を行う人材基盤を確立する。各ポストが必要とする専門人材と専門ポストの乖離を解消し、人材の調整配分を通じて急ぎ必要とされている専門の余剰人員とポス

トを一致させる。人材分析の予測を基礎にして、部門間の人的資源配分を調整し、人的資源コストの節約を旨として人材の最大効果を発揮させる。

(三) 専門スタッフの「核心作用」の発揮

「核心作用」とは、課(係)あるいは作業チームの中での専門スタッフの専門知識構造と知能構造との組合せを指す。専門能力は哲学・社会科学・自然科学・学際科学の研究能力等である。知能は言語能力・数理理論能力・空間想像能力・コミュニケーション能力及び自己認識能力等である。専門知識から離れた知能構造は存在しないし、知能構造から離れた知識構造も存在しない。両者はお互いに相補って成立するものである。課・係や作業チーム中の専門技術の中核的人材はそのポストの必要とする専門知識構造と知能構造の条件を全て備えているべきである。我々は各専門人材の開発に力を注ぐと同時に、一定の比率で、情報管理専門の高レベルな経験を含む、経験豊富な高度な複合人材を重点的に開発し、業務責任者あるいはデータ責任者を担当させている。図にあるとおり、これらのグループの専門と知能のはたらきは最良であり、基礎業務を相当高度に完成させ、共有できる正しいデータを提供することができる。とりわけ文献の索引・目録作成のポストは、それぞれに主要な専門分野の専門職員がいなければいけない。また専門分野を跨ぐあるいは情報管理専門も含む管理職人材及び業務に精通した専門学術研究人材から組織される宝塔型(訳注:上位レベルが下位レベルの基礎の上に設定される)の人材構造でなければいけない。知識構造と知能構造は相互に依存しあって不可分なものである。専門作業グループの中の中核的人材も専門と知能が結合した人材であり、業務がより深化する方向へ発展するかどうかの鍵になる。

(四) 複合型専門組織配分の科学的促進

組織配分は複合型人材の欠乏及び複合型人材知識の守備範囲の限界から案出された。個人に基づいた配置方式、人員の組合せを通じて、各ポストが必要とする専門人材を供給している。できるだけ人材の開発と人材の専門知識・業務レベル・知能水準・性格的特徴を有機的に結合させ、集合体に各部門の総和が大きくなるようにすべきである。我々は人的資源の開発において「全体性」・「階層性」・「バランス」の原則を守るべきである。

「全体性」の特徴は、知識分野に配慮し、ジェネラリストとスペシャリストのバランスを保つことにある。例えばレファレンス研究支援部門の科学技術レファレンス担当の職掌は「政府機関・国家の科学研究・教育・生産組織及びその他利用者に対し、特定テーマにおける科学技術文献の研究及び情報について、レファレンスサービスを提供する」というものである。これにより、化学・生物・物理・応用数学等の専門分野での人材の組み合わせを考慮し、また専門の広さにも気を配っている。

「階層性」はポストにおける知識レベルの階層を指す。利用者サービス業務の人材配置においてはレベル別補充を原則としている。例えば中国語及び外国語の社会科学雑誌閲覧室の職掌は「中国語・外国語の雑誌の貸出閲覧サービス業務及びカレント雑誌書庫・保存用書庫での保存・管理作業を行い、また閲覧室の利用者へのレファレンス及び支援に責任を負い、利用者からの雑誌情報検索依頼の回答を担当する」である。雑誌の内容は哲学・政治・法律・経済・教育等の各社会科学分野にわたり、その内容は各分野の最前線の研究レベルを反映している。職員はレファレンス・読書指導、利用者対応、書架整理の三つのレベルに分けられるが、専門人材の配置において我々はレファレンス・読書指導を担当する職員の専門技術を重点的に考慮すべきである。

「バランス」とはすなわち各ポストの人材配置のバランスである。各ポストの専門人材配置のバランスはそのポストの職掌と対応し、各部門の適切なバランスの保持が科学的な人材配置の原則である。例えば、人的資源管理ポストの任務は行政管理職員の管理・労働賃金の管理・人的資源の調整・人的資源のデータ管理等である。担当する職掌は全館のポストの設置・職掌の制定・人員の配置・人材の登用・賃金の変更なので、情報管理の専門知識・情報のデータ化能力がない、あるいは一定の法律政策の基礎がないとすると、国家図書館が求める人的資源管理の要求を満たすことはできない。そこで、当館の人的資源管理ポストの人材は情報科学、コンピュータあるいは関係分野、及び法学専門の複合型の人材を主とし、その専門のバランスは3:2:1である。

(五) 人材の適切な異動の実施

知識構造が初級から上級へ、無秩序から秩序へと発展していく過程は、実践の中で量的変化を積み重ねることで次第に形成されていくものである。個人の知識構造を調節する過程は、学科の発展に基づき、資料情報の分析を経ていく過程であり、周囲の職員とのコミュニケーションの過程は、知識構造及び知能構造と相互に促進し合い、螺旋式に上昇していく。各人の業務時間や所属単位・グループの「組歴」（すなわち専門組織の歩み及び歴史）は、それぞれの人材の成果に直接に影響する。

当館に1975年から1979年までに入館した2名の専門職員を例に分析してみると、そのポストの変動は、学術的成果と呼応している。

人的資源開発の中で、図書館内部における行政管理と専門管理のポスト・専門ポストと行政ポスト・部門間・ポスト間の交流は、人的資源に新鮮な空気・思考の交換、融合・新機軸のインスピレーションをもたらし、業務モデルを互いに参考とする相乗剤となる。当館の専門職員及び行政管理職員の年間における平均交流比率は、10%以上を保持している。

2. 多方面の人的資源育成システムの設立

人材育成は、図書館員のポストにおける専門技能を開発し、業務成績を向上させるものであり、そのポストについての職員の専門技能と、ポストの要求との間の差異を補う有効な手段である。図書館の人材育成は、すでにあるポストの専門業務に従事している人材に対して進められる継続研修であり、その目的は、研修を受ける者の知識・能力・素質などを向上させ、現在のポストあるいは将来従事しなければならないポストの要求に適應させることにある。

当館における研修計画は、形式から内容へと段階的に進み、絶えず更新し発展することで、実効性及び個性化の特徴を備えている。ポスト研修を主体とする人材育成システムは、職員の知識構造の更新及び業務成績の向上を基盤とする研修であり、図書館の情報化管理における上級マネージャー及び専門的人材の研修を目標とする人材育成業務の基盤の上で実施される。

当館の人材育成システムは、ポストの要求を中心として構成され、全職員の素質を向上させることを目的とし、重点的な育成対象には適切な政策的傾斜を行い、あわせて研修方式の多様性及び研修内容の連続性を重視し、適切な時期に、適切な人に、適切な形式で適切な育成を実行する。そのため、プログラムの多様化及び的確な育成方式は、人材開発に

に対する投資コストを下げ、人的資源の発展を早める有効な手段となる。

当館の職員の特性及びポストからの要求に基づいて、我々は育成対象を次の4類型に分けている。普通業務型・中堅幹部型・学科専門型・総合管理型である。

普通業務型は、図書館業務のポストにある職員を指し、これらの職員は主に基礎的な業務に従事する。これらの職員に対する研修は、主に専門技術能力に集中し、図書館学とそれに関連する専門知識及びコンピュータ応用技術などの基礎的な知識及び技能が含まれる。

中堅幹部型は、何らかの学科の知識的背景及び図書館学の専門知識を備える職員を指し、これらの職員はある分野を単独で担当することができる。これらの職員に対する研修は、知識範囲の拡大及び専門知識のレベル向上を主とする。

学科専門家は、図書館とそれに関連する専門領域において一定の研究成果及び業務成績を有する職員を指し、これらの職員は、図書館の専門技術分野における学術的なリーダーとなっている。これらの職員に対する研修は、主に学术交流を通じて、国内外のその専門分野についての最新の発展動向を素早く理解及び掌握できるようにし、あわせてその研究領域を俯瞰することができるようにすることにある。

総合管理型は、図書館の行政管理ポストあるいは業務管理ポストの管理職員を指し、これらの職員は現代的な情報管理知識及び総合管理能力を備えている。これらの職員に対する主な研修は、現代的な管理水準の向上、並びに専門知識の水準の向上にある。

以上4種の職員類型は、それぞれに異なる研修要求があり、当館は、おのおのの特性に基づいて、共通する部分を基礎とし、重点的に必要に応じた研修方式をとっている。

(一) 多層的な配属前研修

配属前研修の主な対象は新たに入館した職員である。その目的は、新規職員を新しい環境に迅速に適應させ、新たな業務に対応できるようにすることにある。配属前研修は、一般に二つの段階に分かれる。第1段階は、入館教育研修であり、入館教育研修班を組織し、専門家及び経験豊かな館員による、館史・館の気風・規則及び制度・機構及び設備・館内の所蔵状況・職業上の道徳などの方面において研修を行う。第2段階は、部内での配属前に、そのポストの基礎的な知識についての研修であり、当該部門による業務研修班あるいは部門が指名及び派遣する専門職員により業務の「伝、幫、帯（伝授・援助・指導）」が行われる。この研修は部門全体の状況、基礎的な業務手順、業務環境の習熟、所属部門の館内における役割などから成り、これにより当該ポストにおける業務の方法及び技能を把握させ、業務に対応できるようにする。

(二) 全方位的なポスト研修

ポスト研修の主な対象は、ポストにおける知識及び技能をすでに基本的に把握し、そのポストの業務に習熟してこなすことができる職員である。この研修の主な目的は、知識を完全で系統立てられたものにするにあり、専門的な基礎知識の向上を重点的に強化し、知識の更新を的確に進めることにある。ポスト研修は、以下の二つの局面に分けられる。

専門知識についての研修：それぞれのポストの必要に応じて、定期的あるいは不定期に、そのポストにおける専門知識並びに図書館学及び情報学の知識を伝授し、図書館員としての業務上の知識及び専門的な技能を不断に充実及び向上させ、図書館員としての専門的な素質を不断に完全なものとし向上させることを目的とする。

職務についての研修：組織管理の職員が、国内外の図書館における最前線の理論・技術・知識についての研修や管理知識を強化する研修を行い、管理を担当する人材グループに顕著な成績を得させる。

(三) 多元化された全職員研修

全職員研修の対象は、全館の職員である。その目的は、新知識及び新技術が次々に現れ、知識の老化周期が短くなりつつあるという新たな趨勢に対応し、図書館の専門知識を把握する一方、新興の情報技術にも習熟する全方位的な図書館員を育て上げることにある。これにより、高度な新技術を十分に活用し、サービス方式を拡大し、サービスの質を向上することができる。当館の全職員研修の主な内容と方式は、以下のとおりである。

外国語知識の研修：外部から招いた講師あるいは館内で外国語を専門とする人材による授業・講座・会話等の方式で、組織業務の中堅幹部及び外国語文献を扱う職員が参加する。

コンピュータ知識の研修：研修の形式は短期講座を主とし、コンピュータの専門家を招き、コンピュータシステムの知識及び業務で必要とされるコンピュータ操作を教授させる。2001年から、全館の職員に対して「コンピュータ基礎知識」の研修を行い、合格者には「コンピュータ操作従事資格証書」を発行、証書を取得しなかった者は、コンピュータを扱うポストにつくことができないように規定した。

図書館の基礎的な業務・知識の研修：主に、講座及び短期研修班などの方式により、図書館学分野の専門家を招き、情報管理及び図書館学の新たな理論知識や観点を教授させ、図書館学を専門としない職員の専門知識を補充し、図書館学専門職員の知識の更新速度を早める。

(四) 的確な学歴教育

当館が支援する学歴教育には次のものが含まれる。高等教育独学試験・社会人高等教育・社会人第2学位取得教育・社会人大学院教育、及び公的派遣による海外での学習及び学位の取得である。当館は、南京大学と共同で図書館専門の博士号授与機関を設立し、武漢大学と共同で図書館専門修士コースを開設し、最近4年で70名が修士の継続教育に参加し、4名が博士課程の教育に参加している。図書館学及び関連する専門分野の職員については、本人の専門知識以外にも、それぞれのポストの業務の性質に基づいて、その他の学科における専門知識も学ぶよう要求している。かつて学習していた専門分野が図書館の専門分野ではない館員については、本人の専門分野を更新するほか、図書館及び関連する専門知識を学習し、図書館専門分野の学位を取得しなければならない。「国家図書館職員継続教育管理規定」を制定して、複合的で高レベルな構造の継続教育を受ける人員に優遇措置を与え、職員が継続して深い研究を行い、学歴を向上し、専門的な知識構造を調整することを奨励している。

(五) 複数のルートによる学術交流活動

(1) 学術会議

学術会議への参加は、その学問領域の情報の取得や学術交流の観点から、最新の科学研究の動向の理解における最善の方法の一つであり、当館では、それぞれの学問領域の中堅幹部が、本業とする専門分野の国内外における学術交流シンポジウムに参加することを保証し、研究課題を確立するのを助け、その任務及び進度を明確にさせる。研究項目につい

て責任を負うことで、業務における中堅幹部の専門技術水準を向上させ、かつそれを認証することができる。

(2) 研修・視察調査

外国での研修及び視察調査も、有効な学術交流方式である。業務における中堅幹部の専門分野・研究方向・ポストにおける職責を全面的に考慮した上で、国内外で研修あるいは視察を行う職員を選抜・派遣し、あわせてこのような人員は基礎的な業務及び第一線におけるサービスを担当するポストへと傾斜配置する。1997年から現在まで、当館の専門技術を担当する中堅幹部で、国外に派遣され研修及び学習したものは、延べ112人に達し、専門研究員としての視野を広げ、学術の動向を理解し、研究課題を深め、理論水準及び業務能力を高める上で、他に代えがたい役割をもたらしている。

(六) 科学研究による人材育成

図書館は知識密集型の機関であり、高レベルで、多方面の学問領域にわたり、全方位的で、老年・中年・青年を適切に組み合わせた専門家・学術的リーダー・業務における中堅幹部のグループを形成することが、人材育成の最終目的である。ポストでの専門的な実践に基づく科学研究は、人的資源開発の重要なポイントである。当館は、業務を担当する中堅幹部の専門的特性に基づいて、当館の科学研究項目を結合し、適切な研究課題を確定し、専門家の「伝、幫、帯（伝授・支援・指導）」の役割を十分に発揮し、育成対象を専門家の研究の助手として科学研究の実践の中で迅速に成長させ、その学術面での地位を徐々に確立させ、学術リーダーとしての役割を果たさせる。1997年以来、専門技術の中堅幹部は、合わせて79種類の専門的著作を出版し、162の専門的論文を発表し、47名が科学研究テーマを受け持ち、17名が専門学術団体の責任者となっている。

上述したものをまとめると、職員に対して現代的な図書館の要求に対応するだけでなく、個人の必要に対応する研修を実施することで、職員の潜在能力の開発、並びに知的競争力の確立において、何物にも代えがたい役割を果たすこととなる。

人的資源開発とは、個体の知識の組み合わせと集合体の人材の組み合わせであり、そして人的資源発展の基盤である。ポスト管理は、人的資源開発の核心であり、人的資源とポストとの最適なマッチングを実現し、ポストとポストとの間・人とポストとの間・人と人との間での有機的な関係及び移動は、図書館のポスト管理による人とポストのエネルギーの一致であり、人的資源における価値、効果及び利益の向上の表れである。人材育成は、図書館の人的資源の結合を不断に適正化する重要な保証であり、図書館の人材の価値を保つ唯一の手段である。当館は、人的資源の育成、使用及び異動の中で、有機的な人的資源開発の方式を形成しており、人的資源の運営システムを日々向上させている。

以上が、中国国家図書館の人的資源の開発状況の紹介である。どうか御意見・御指導を賜るようお願い申し上げます。