

(3) 大学図書館職員のコンピテンシーについて：

大学図書館員の専門性と人材育成のあり方に関する研究

図書館情報メディア研究科 永田治樹

附属図書館協力者 岡部幸祐, 斎藤未夏, 金藤伴成

はじめに：これまでの経緯と研究の構成

本研究プロジェクトの所与の課題は、(1) 図書館職員に不可欠な知識・技術の把握と研修プログラムを検討することであった。したがって附属図書館内において職員のグループ・インタビュー調査が研究のいとぐちであった。その結果については、キーグラフという手法を使った分析を行い報告（「附属図書館職員に対するグループ・インタビュー調査について」）している（斎藤）。また、図書館に不可欠な知識・技術の把握というテーマに関しては、同時期に行われた科学研究費研究プロジェクト（LIPER：情報専門職の養成に向けた図書館情報学教育体制の再構築に関する総合的研究）が取りまとめた成果「大学図書館職員が求める知識ベース」に集約された形となった（永田が同プロジェクト研究分担者）。一方、研修プログラム検討の部分に関しては、職員による北米調査が実施され、その報告（「北米の学術情報機関におけるスタッフ・ディベロップメントの調査・視察について」）がまとめられた（金藤）。

第2年次以降、これらの結果を踏まえて、図書館の職務に改めて目を向け、各職務の役割、実行している作業などをより広い視点から分析し、図書館職員の職務の構造を明らかにすることを課題とした。またそれとともに、職務の達成度、つまり業績（パフォーマンス）という観点に注目して、職員が発揮する能力（コンピテンシー）の研究にも着手した。前者に関しては、まず近年英国の大学職員に適用された(2) 職務分析手法HERA: (Higher Education Role Analysis) に基づく調査を試みた。また同時に、情報技術の進展により急速に職務構造が変容している可能性もあり、そうした状況を把握するために(3) 業務アーキテクチャの分析を行った。後者、すなわちコンピテンシーの研究については、(4) 図書館職員のコンピテンシーを実証的に把握することになった。

これまで(1)の二つの報告については、平成17年度報告に、(2)と(3)は部分的ではあるが、平成18・19年度報告に取りまとめた。ここでは、主として(4)をとりまとめ、これを3年次にわたった本研究プロジェクトの最終報告としたい。

1. コンピテンシーとは

1.1 「コンピテンシー」という用語

コンピテンシーとは、特定の事柄を実行する能力という意味である。伝統的には法律上の権限を意味するものとして使われてきたが、今日では人的資源経営の分野において主に使われている言葉である。公共経営分野におけるコンピテンシー概念についての研究を行っているフッド(Christopher Hood)とロッジ(Martin Lodge)によれば、法的なものを除くと、コンピテンシーの使用法は、1) 人間関係論において論じられた個人的な対応能力(capacity)を指すものと、2) 集団や組織の対応能力を指すもの(企業などの「コア・コンピタンス」など)とに二分され、われわれが直接的に注目する前者では、個々の職員の対応能力はさらに二つに分岐し、①非行動論的アプローチと②行動論的なアプローチの用法があるという¹。

非行動論的アプローチが問題とするのは、獲得された知識やスキルであり、従来の人的資源経営論で展開されてきたものである(たとえば、ドイツにおける官僚制に端を発した専門性の要件としての知識やスキル、1980年代の英国の公共部門における要求基準など)。一方、行動論的なアプローチは、卓越した行動を生み

出す態度を問題にする。マクレランド (David C. McClelland) の *Testing for Competence Rather than for Intelligence* (「知性よりもむしろ行動特性を査定する」)²に始まるコンピテンシーの研究から導かれた定義, “ある職務または状況において, 基準に照らして効果的あるいは卓越した業績を上げる原因となる個人の根源的特性”といわれるものである。そしてこの「根源的特性」として, “動因, 特質 (traits), 自己イメージ, 知識, スキル” があげられる³。

このコンピテンシーの用法が今日では, ビジネスや行政などの世界で広く普及し, 人的資源管理のキー概念となっている。たとえば, 米国の人事管理局の文書 *Looking to the Future. Human Resources Competencies* (『将来にむけて: 人的資源のコンピテンシー: 過渡期における業務』)⁴では, コンピテンシーはつぎのような要素の集合といえることができるとしている。

- ス キ ル: 専門的知識の実証 (例: 効果的なプレゼンテーションを行う能力, あるいは折衝を成功させる能力)
- 知 識: 専門知識の特定の領域において蓄積された情報 (例: 会計, 人的資源管理)
- 自己の概念: 態度, 価値観, 自己イメージ
- 特 質: ある方法で行動する (例: 柔軟性) 一般的な気質など
- 動 因: 行動を駆り立てる繰り返される考え方 (例: 達成, 所属のための意欲)

コンピテンシーの概念は昨今, このように上述の②の用法が人口に膾炙するところだが, 知識やスキルを含むという意味で, ①の用法や, ①のつもりではないが知識やスキルを列挙するケースが多くみられる。知識やスキルの部分は人格の表層に現れてくるからそれによる評価もまたその開発も比較的容易であるからだろう。しかし, コンピテンシーとしてマクレランドがとくに重要視したのは, 上述の要素のうち動因, 特質, そして, 自己イメージという, いわば人格の中核的な部分であり, 業績に決定的に影響する部分である。

1.2 コンピテンシーの抽出と体系化

コンピテンシーを議論する際には, 「効果的な」業績と「卓越した」業績に注目する。「効果的な」ものとは, 許容できる最低のレベルの業績を指す (このレベルに到達しない者は, 職務をこなす能力がない)。また「卓越した」業績とは平均的な人材のものよりも高い業績である。マクレランドらはこの両者の差異に着目することによってコンピテンシーの抽出を行えるという。

コンピテンシーの抽出のためにマクレランドがとった方法は, フラナガン (J. D. Flanagan) のクリティカル・インシデント法 (Critical Incident Technique: CIT) と課題統覚テスト (Thematic Apperception Test: TAT) とを組み合わせた, 「行動結果 (観察) 面接」 (Behavioral Event Interview: BEI) と呼ぶものである^{5,6}。どれもみな被調査者の言葉を分析し心理状態などを把握しようとする調査法である。ベースとなるCITが職務に含まれるタスクの側面に着目したのに対して, BEIでは職務を効果的にこなす人材の特徴に着目しているという。

BEIでは, まず職務をどのように行ったかについての詳細な聞き取りを集める。この聞き取り調査の具体的な展開は, ①調査者の自己紹介と趣旨説明, ② (聞き取り調査対象者, 以降「被調査者」という) 職責についての聞き取り, ③ (被調査者の) 行動の結果 (過去にあった重要な出来事, 成功体験, 失敗体験) の聞き取り, ④ (被調査者の) 仕事の必要な要件についての聞き取り, ⑤まとめ, という手順となる⁷。この結果について, 平均的な業績者と卓越した業績者との間で記述 (トランスクリプト) を比較しつつ, 認知/知的能力, 対人関係能力, モティベーションなどといったカテゴリーに分類し, コンピテンシーを抽出する⁸。

これまでにボヤツィス (R. E. Boyatzis) が1982年にとりだした管理者のコンピテンシー・クラスター⁹や, それを踏まえてライル・スペンサー (Lyle M. Spencer) とシグネ・スペンサー (Signe M. Spencer) が膨大

なデータを収集し、その中から抽出した、幾種類かの職務に応じたコンピテンシーのセットがある。これらをコンピテンシー・ディクショナリー（表1）と呼び、これが現在標準的なものとして参照される。

表1 ライルとシグネのコンピテンシー・ディクショナリー¹⁰

クラスター	コンピテンシー
達成とアクション	達成指向, 秩序・品質・正確性への関心, 先導性, 情報探索
支援と人的サービス	対人理解, 顧客サービス指向
インパクトと影響力	インパクトと影響力, 組織の認識, 関係の構築
マネジメント	他の人々の育成, 指揮命令, チームワークと連携, チームリーダーシップ
認知	分析的思考, 概念的思考, 技術的・専門的・マネジメント専門性
個人の効果性	自己コントロール, 自信, 柔軟性, 組織への貢献

それぞれの職務のコンピテンシーを識別する場合、これらのコンピテンシーと照合し、行動の強度などのレベルを確かめるとい手法がとれる（もちろんそれ以外に新たに見つけたコンピテンシーを抽出することもありうる）。表2は、ライルとシグネが専門職（技術職）に関してコンピテンシーを抽出し、モデル化したものである。この職務において不可欠なコンピテンシーが設定され、そのウェイトも示されている。ウェイトとは、主に分析の際に該当する行動インディケータ（最小の行動単位）の出現頻度をベースに一般的な判断を加味した重要度である。このように職務ごとに、コンピテンシー・モデルが構成され、動因、特質、自己イメージ、スキル、知識に関わる具体的なコンピテンシー項目の集合として表現される。

表2 専門職（技術職）のための一般的コンピテンシー・モデル¹¹

ウェイト	コンピテンシー
6	達成指向（業績測定、成果の向上、意欲的ゴールの設定、革新）
5	インパクトと影響力（直接的説得、プレゼンテーション、専門的評価への敬意と関心）
4	概念的思考（重要な行動や背後の問題の認識、関連付けやパターンの発見）
4	分析的思考（障害予測、問題の体系的分析、論理的な結論導出、帰結と含意の発見）
4	先導性（問題解決の貫徹、問われる前の問題への取組み）
3	自信（自己判断における自信の表明、課題や不適切な点の発見）
3	対人理解（他の人の態度・関心・ニーズの理解）
2	秩序への関心（役割や情報の明確化、仕事や情報の品質点検、記録管理）
2	情報の探索（多様な異種の情報源との接触、学術誌などを読む）
2	チームワークと連携（ブレンストーミング、アイデア要請、他の人への信頼）
2	専門的知識（専門的知識の獲得と利用、専門的な職務の享受、専門的知識の共有）
1	顧客サービス指向（背後にあるニーズの発見と充足）

2. 図書館職員のコンピテンシー

2.1 北米の大学図書館職員等のコンピテンシー文書

図書館職員についても、高い業績を実現できるコンピテンシーを明確にしようという動きが1990年代から始まり、個別の図書館や図書館団体によるコンピテンシーの議論が行われるようになった。2001年から2005年までの査読誌に掲載されたコンピテンシーに関する文献を分析したスッター（Jennifer Lyn Soutter）は、

この間、経営関連の領域のものが35論文、教育と専門性向上に関するものが19論文、専門性の問題に関するものが12論文数えられ、また論文の著者は大学図書館関係者が全数122人のうち70人と多かったと報告している¹²。

コンピテンシーを問題にするということは、高いレベルで職務を実行しうる個人の行動特性を探索することだが、その過程で職務の見直しや組織が現在どのような任務を必要としているかなど、組織（図書館）としての競争優位な能力（コア・コンピタンス）を明確にすることにもつながる。そのため用語のところで述べた、個人的な対応能力と組織や集団の対応能力との問題が絡みあって、この議論はしばしば錯綜する。2002年に北米研究図書館協会（ARL: Association of Research Libraries）は、加盟館を対象に、それぞれ「コア・コンピテンシー」（「コア・コンピタンス」ではない！）の基準の有無や設定方法、あるいはそれによる職員評価や訓練実施、さらにはコンピテンシーに関わる予算や管理方法などについて、124館に照会し（回答率52%）、その結果を *SPEC Kit 270: Core Competencies* として公表している。ここでコア・コンピテンシーとは、“特定の持ち場において働き、高い業績を実現するために、職員（従業員）が備えているべきスキル、知識、能力、態度”であり、個人の能力の議論であるが、加えて“伝統的な職務記述書におけるような作業ベースのものよりもはるかに広い視点で構成される、組織の目的・目標に関連したもの”¹³とある。この調査によれば、回答館の三分之一がコンピテンシー基準を設定しているということだった。しかしコンピテンシーとはなにか、だれに向けてそれを適用すべきかなどに関して、コンセンサスは形成されてはいなかったとしている¹⁴。そこで *SPEC Kit 270* では、コア・コンピテンシーを、“1. 個々の職員の訓練や育成計画の基盤、2. 図書館職員に関する一貫性のある明確な業績期待値、3. 整合性の高い業績評価の道具、4. 組織が価値を置くスキル、知識、能力、特性についての職員の合意、5. 新規の報酬・階層体系の基盤”と、広い用途で定義づけている¹⁵。

SPEC Kit 270 に紹介されているいくつかの事例文書では、コンピテンシーに焦点を絞っているという点で、カナダ国立科学技術情報機関、(*CISTI: Canada Institute for Scientific and Technical Information*) やネブラスカ大学（リンカーン校）(*University of Nebraska-Lincoln*) 図書館のものが目をひく。ネブラスカ大学の2002年の文書は、職務を果たす上で必要とするコア・コンピテンシー9項目とそれぞれの職位ごとに主要な行動を取りまとめおり（1997年版は11項目）¹⁶、Webなどでよくみかけるものに比べて¹⁷、具体性のある規定となっている。表2のコンピテンシー・モデルよりも、これら図書館職員のものは、先導性といったものよりも、さまざまな点で顧客やコミュニティへのまなざしが強く、そのための知識や状況への対応が求められていることがみてとれる。

- | |
|------------------------------|
| ① 説明責任（オーナーシップ／責任／信頼性） |
| ② 適合性（柔軟性／適合性） |
| ③ コミュニケーション（コミュニケーション・スキル） |
| ④ 顧客／品質重視（サービス態度／利用者満足） |
| ⑤ 包摂性（対人／グループ・スキル） |
| ⑥ 職業知識／技術指向（専門知識と技術知識） |
| ⑦ チーム重視（対人／グループ・スキル） |
| ⑧ リーダーシップ |
| ⑨ 問題解決／意思決定（分析スキル／問題解決／意思決定） |

図1 ネブラスカ大学（リンカーン校）図書館のコア・コンピテンシー（かっこ内は1997年版の表現）

2.2 国立大学図書館協会のコンピテンシー・モデル

国立大学図書館協会人材委員会は2007年度総会に『大学図書館が求める人材像について—大学図書館員のコンピテンシー（検討資料）』という小冊子を提出した。要約にはじまり，“1. 背景・経緯，2. 目的・位置付け，3. 大学図書館をめぐる状況と必要とされるコンピテンシー，4. 大学図書館職員に求められるコンピテンシー，5. 業務別・階層別の知識・スキル，付録（コンピテンシーの応用例）”という構成で，このコンピテンシー・モデルを，各加盟館における，職員個人の自己研鑽や研修参加の目標設定，図書館の人材育成の指針あるいは採用要件や評価の基準などとして活用して欲しいとねらいが述べられている¹⁸。

“仕事上の役割や機能をうまくこなすために個人に必要とされる，測定可能な知識，技術，能力，行動，その他の特性のパターン”¹⁹という，ここでのコンピテンシーの定義は，注によると²⁰人事試験技法研究会の文書を介した，米国の人事管理局（Office of Personnel Management）のもの²¹である（1.1で引いたものとほぼ同じ構成）。そして図書館職員のコンピテンシーの項目構成については，SLA（専門図書館協会：Special Library Association）の *Competency for Special Librarian*²²やCLA（カリフォルニア図書館協会：California Library Association）の *Competencies for California Librarians in the 21st Century*²³で展開されているごとく，コンピテンシーを図書館の専門的職務に関わる「専門的コンピテンシー」（professional competencies）と，「一般的コンピテンシー」（general/generic competencies）もしくは「個人的コンピテンシー」（personnel competencies）とに分けて列挙している。

すなわち，大学図書館員に求められる「専門的コンピテンシー」には，経営管理（7），情報資源の管理（7），情報サービスの運用（6），情報通信技術の活用（4）という4のコンピテンシー（群）（かっこ内数値は大項目をブレイクダウンした小項目の数）が，一般的コンピテンシーにはコミュニケーション（2），連携・協力（4），問題解決（2），継続学習（1），柔軟性・積極性（2），戦略策定（3），創造性・革新性（1），視野の広さ（2），表現力・交渉力（2），公平性，チームワーク（2），調査研究（1）の12の大項目が挙げられ，小項目のレベルでそれぞれの「行動特性」という説明がついている。

特徴的なのは，SLAやCLAのように「専門的なコンピテンシー」と「個人的なコンピテンシー」と区分した点である。また，従来からのさまざまな議論の成果を引き継いで構成された豊富な「専門的コンピテンシー」のリストアップと，それに対応した「個人的コンピテンシー」の包括的な採録も特徴といってよいだろう。しかし，そもそもコンピテンシー議論のポイントは，1.1のマクレランドが指摘したように，いわば「みえるコンピテンシー」（知識，スキル）と「みえないコンピテンシー」（動因，特質，自己イメージ）との弁別であったが，この専門的と個人的という区分は，コンピテンシー論という枠組みにうまくおさまるのだろうか。

「個人的コンピテンシー」の定義は人材委員会のもものでは，“大学図書館員だけに限られた能力ではないが，効率的，効果的な業務の遂行，組織の一員として利用者に対して積極的なサービスを提供するために必要な能力等をいう”²⁴とある。SLAとCLAの定義では，「能力等」を「態度，スキル，価値観（attitude, skills, and values）」としているが，人材委員会も同じだとみてよいだろう。そのようにみると，「個人的コンピテンシー」は，「スキル」はともかくとして，「みえないコンピテンシー」への指向性があり，一方，「専門的コンピテンシー」は，専門的知識に大きく依存していることをみれば，「みえるコンピテンシー」に寄っているといえよう。しかしことはさほど簡単ではなく，「専門的コンピテンシー」の展開にあっても，「みえないコンピテンシー」が，また「個人的コンピテンシー」には「スキル」が重要な要素になっているのであり，二つの区分がマクレランドらの枠組みとうまく接合するわけではない。とすれば，「専門的コンピテンシー」と「個人的コンピテンシー」の区分によって，コンピテンシーが可視化できたというより，むしろそれによって，コンピテンシー概念の理解が知識・スキルの側に歪み，とくに「個人的コンピテンシー」をあいまいにして

いるといえるかもしれない。

それとともにこの小冊子の構成や言葉づかいがいくつか腑に落ちない。人材委員会の検討資料ではコンピテンシー・モデルの表において、コンピテンシーが“行動特性”として解説されているが、これはコンピテンシー論にいう「みえないコンピテンシー」の「行動特性」だろうか。あるいは、同じように末尾の「職層別・階層別の知識・スキル」²⁵の表には、「求められる知識・スキル」や「最低限必要な知識・スキル」に「対応のコンピテンシー」が併記されている点を見ると、ここでいうコンピテンシーはなにを意味するのだろうかかと戸惑う。本小冊子の豊富かつ包括的なコンピテンシー項目の採録は大いに買いたい。しかしここでは、SLA、CLAなどの枠組みによって体裁が整えられただけで、従来からの職務要件としての知識・スキルを超えた議論は深められなかったといえよう²⁶。

3. 本プロジェクトのコンピテンシー調査の試み

マクレランドのコンピテンシー研究を継承したライルとシグネによれば、コンピテンシーの調査は、次のようなステップを踏んで行うとしている²⁷。

- ① 業績効果の規準(卓越した業績を持つ高業績者か効果的な業績の平均的業績者かを区別する)を定義する
- ② サンプルをつくる
- ③ データを収集する
- ④ データを分析し、コンピテンシー・モデルをつくる
- ⑤ コンピテンシー・モデルの妥当性を確認する
- ⑥ コンピテンシー・モデルの適用を準備する

そこで、本プロジェクトでもこの手順によってコンピテンシー調査を試みることにした。これまでの準拠枠を欧米の文献に求め、それを焼き直すのも手間を省くという点ではよいが、2.2にみたように問題を抱え込むこともある。それに、コンピテンシー（とくに知識・スキルといった要素ではなく、行動特性）をとらえようとする場合には、経営組織の風土などの環境（わが国での大学図書館は親機関における位置づけや、大学図書館員に関する制度が欧米とは大きく異なる）が影響することを考えに入れておく必要もあろう。

3.1 調査の概要

四つの協力大学図書館で2007年1月から2008年2月までの間に、延べ20名の聞き取り調査を行った。調査を依頼する際に、「各図書館の現場で中核的な役割を果たしている中堅職員に聞き取り調査したい」という要望を伝え、被調査者の選定は協力館に委ねた。したがって、調査プロセスの業績効果の規準設定やサンプリングについては、今回はそれぞれの図書館の事情に依った形となった。BEIを職員（主として係長クラス）15名に対して行い、それに加えて、監督者である管理者（部課長）への聞き取り調査もおこなった。管理者には、それぞれの職務についての聞き取りと、BEI調査対象の被調査者についての評価所見を依頼した。

管理者への調査はもとより、業績効果の規準による職員の高業績者と平均業績者との振り分け（1大学に関しては、管理者の聞き取りができなかったため、業績効果の規準の適用は、当方の判断によった）の確認というねらいがあった。ただし、被調査者の業績が外部では評価されているのに、管理者の評価が肯定的ではない場合、あるいは逆の場合もあった。こうした場合は、管理者の評価を参考にはするものの業務効果の規準（今回はおよそ、ルーチン業務の上に、プロジェクトの展開、システムの構築や出版物の作成など業務上の成果を持っているか否か）に基づき判断した。実施した面接者の数は表3のとおりである。

聞き取り調査にあたって各被調査者の職務の確認のために、訪問に先立ってHERAの調査票（平成18・19年度報告参照）を送付し記入してもらい、BEIに際してそれを受け取り、参照した。なお、被調査者に質問

内容などは予め通知してはいない。聞き取りの進行は、被調査者1名（一度だけ、2名同時に）と筆者（永田）とが対面し、自己紹介などのあと、1.2で説明したBEIの手順で、取り上げられた出来事とその理解などを尋ねるといった流れであった。時間は、おおむね1時間程度で、ICレコーダーで録音し、そのトランスクリプトを起こし、それにより分析を行った。

表3 聞き取り調査の実施

	BEI		管理者
	高業績者	平均的業績者	
第1回面接	2	2	3
第2回面接	2	2	
第3回面接	2		1
第4回面接	3	2	1
計	9	6	5

3.2 調査の結果

データ分析はシグネラに従って、①状況、②関係者、③考え方、④モチベーション、⑤感じ方、感情の表現、⑥アクション、⑦成果などについての発言と、⑧その他の特性（身体的な特徴や話し方など）に注目し、そして観察された特徴を、1）認知・知的能力（情報を創造し、取得し、経験から学び、データを客観的に分析し、アクションの選択肢を考えめぐらすスキル。概念の適用、概念化、分析的思考、論理的思考、異なるものを受け容れる思考）、2）対人関係能力（的を射た共感、敬意、期待、明確な表現などの他人と意思を疎通し理解し影響を与えるスキルや、演説の能力が対人関係のコンピテンシーである）、3）モチベーション（他人と違ったものを欲しがったり違ったことをしたがりたりする欲求や、達成、連帯、権力への動因、感情のセルフコントロールなど）のカテゴリーに振り分けた²⁸。次は、今回の調査トランスクリプトから高業績者の発言内容を、取り出しまとめてみたものである。かっこ内は、調査者の視点である。

① 状況

「利用者ってやっぱり、知らないっていうか、せっかく、こんなにいいものがあるのに、使いこなせてないですし、すごく高いお金で買っているいろんなもの図書館にあるんですよね。それを、なんか、やっぱりつないで、つなぐ仕事っていうのが、それをつなぐ仕事っていうのは私たちしかないんですよね。」（サービス機会の発言）

「やっぱり、分業っていう意識が大きいので。なるべく自分では、もちろんやっている仕事は、一部分なんですけど、なるべく全体を見たいなと思いつつながら、ええ、ひそかに、ああ、ここはこうだと思いつつながら、なんかのときには、発言したり行動したり、っていうことをしたほうがいいのかと思います。わりあいすぐ上の上司には、たぶん私はいこうだと思いつつ、いってどうなるという、あれじゃないんですけど、とりあえず、いってどうかな、という気持ちはあります。」（組織状況の把握）

② 関係者

「その、なんか、自分がやっていることが、周りの人に知ってもらえたり反応があつたりで、それで、その人たちとコミュニケーションを取っているうちに、自分自身の考えがこう、まあやることがその、少しずつ、洗練、とかいう話、そこまではないかもですけど、幅広くなる、っていう部分があるのかな、と。」（同僚の存在）

「あの、…なんていうのかな、自分はただ純粋にやっているんだ、っていうところを見せることで、まあ、だんだん、ひとつふたつやっていると、みんながあの人だったらつくってくれるんじゃない、みたいな感じに、雰囲気になってきた。」（同僚からの目）

「やっぱりその、そこで何人かのコミュニティをつくって、ぐーっと引っ張って行って、そこに、その、もしそれがよいものであれば、そこにこう、周りに、ユーザとかですかね、そこに賛同する人が集まる、みたいな。結局そういうことなのかな、と思って。自分1人でやっていることが負担じゃないっていうのは、あ、どこもそうなのね、っていうところが見えてきた。」（仲間の広がり）

③ 考え方

「工夫するっていうことが、楽しい、そんなに嫌じゃない、だから、こうすれば便利じゃないとか、ここに、こういうコミュニケーションスペースがあればいいんじゃないとか、そういうようなことを、なんか、与えられたものの中で、あの、考えるっていうのは、そんなに嫌じゃないし。」(改善の意識)

「そんなにだから熱心にはやってなくて、ただやっぱり英語ができるとぜんぜん、だって電子ジャーナルも電子ブックも、やっぱり特にここは、あれ [大学] ですから、図書系には英語は必須だと。」(知識の獲得・活用)

④ モティベーション

「だから絶対成功する、っていう思いでやっている。(中略) 失敗したら、後がないわけじゃないんだけど、失敗するようなものは絶対つくらない、という思いで。だからツメを大事にしている。まあ、人からいわせれば細かすぎる、というはあるんでしょうけど。」(達成の重視)

「たぶんひとつに理由を集約するなら、その、プロ意識。自分の思い描いている図書館員ってどんなだろう、やっぱり、外国人がきてもちゃんと対応したいよね、っていう。だから、[語学研修] 自分の場合海外旅行に行くためではなかった。」(仕事の達成)

⑤ 感じ方・感情の表現

「図書系に配属されたので、司書の資格を急いで取って、自分で。で、そこからずーっとお世話になり続けて20年以上お世話になったんですけど。なぜかまあ、そこでやろう、やっていこうと思ったものですから。」(自分の表現)

「ただ、ちょっとここではよく、その点ではちょっと難航している部分もあって、××大学ではですね。やっぱりその純粋にやっているのだけだと、駄目なこともあるんだな、っていうのはときどき思い知ります。」(自己のコントロール)

⑥ アクション

「[部下を] めちゃめちゃ支配していますよ。申し訳ないんですけど。かなりがっちりした予定を組んじゃうことも多いです、なんか今日は、これとこれとをこの順番でやってくれとか、そういうのを書くことも多いです。でも院生のときに、下に修論生とか卒研生とかついていたので、そういう名残があるかなと。」(目標の実現)

「ちょうど、できることを、ちょっとここをこうすれば、みたいな、まあ、大変な部分もあるんですけど、まあしばらく残業してやると、ですね。そのあとは楽になる。」(仕事の遂行)

⑦ 成果

「単なるサービス精神だけじゃなくて、研究を実際に支援して支えている、っていう自負がある程度必要かな、という。で、あの、実際自分がやっていることが単なる利用者に対するサービスじゃなくて、いつかその研究に生きてくることであるという、そういう自覚を、持つ必要があるなというのを、最近、とみに思います。」(顧客の成果)

「でも話すのは実は苦手なんですよ、とっつても。ですけど、うーん、でも、わかってもらわなきゃいけない、短いカウンターの時間で、わかりやすく、短い時間で、要点をわかりやすく、伝えるっていうことに対しては、全力を注いでいます。カウンターにいる間は。」(サービスの提供)

「たとえばお昼ごはん食べながらふと振り返って、そういえばこの間はある記事があったねと、これをどうしたらいいかな、みたいな話から、発展するというようなことです。で、じゃあ実際やりましょうという決断は、まあ私レベルで決断をしておいて、その話をまあ課長なり部長なりに持っていくところでは、まあ私がつなぎ役となって、実際の説明なんかはあの〇〇さんたちがすることが多いんですけど。」(共同の成果)

⑧ その他の特性

(高業績者の発言については、さまざまな語り口があったが、たとえ自信なさげにいう場合であっても、確固たる信念のようなものがあって、それに基づいて行動が行われていることが伝わってきた)

これらは、高業績者面接によって得られた、行動特性のスナップ・ショットである。この結果を三つのカテゴリーから観察すれば、明確なのは、とくに対人関係能力とモチベーションの高さであろう。明らかに高業績者は、対人関係性を適切に把握しており、また自己をどのように見せていけばよいかを適切に認識しているし、職務へのモチベーションも高い。ただし、認知/知的な能力に関しては、よい結果を生みだしているのだから高いコンピテンシーの持ち主と想定しうるが、短時間のBEIではそれを抽出するのは難しく、

むしろ個別のプロジェクトなどの成果実現のプロセスを見たほうがよいと思われた。また、これらの職員は、管理者ではなく実務に携わる職員で、仕事の領域は、技術的な分野にもまたがるが、多くはサービスとの関わりが強かった。図書館職員全般的にその傾向があるともいえよう。その点から図書館職員のコンピテンシー・モデルは、ネブラスカ大学のものでもそうだったように、表2（専門職（技術職））よりももっと顧客対応を重視したものとなるのが想定されるのではないか。

この分析結果から、ライルとシグネのコンピテンシー・ディクショナリーの項目との照合や、そしてモデルの構成までの距離はさほど大きくはない。しかし、現時点ではこれ以上の展開は控える。ここで示しているのは、このようなエビデンスが収集でき、またそれらに基づいてコア・コンピテンシーの把握やコンピテンシー・モデルの見通しが立つという点である。どのようなコンピテンシー所持者が高業績をもたらすかをモデル化すれば、その行動特性（コンピテンシー）を先例として倣い、職員それぞれがコンピテンシーを高めることにつながる。

4. おわりに：残された課題

この報告は、私どもが関わった3年次にわたる「大学図書館の専門性と人材育成のあり方に関する研究」の最終年度のまとめである。この問題領域は、コンピテンシーを同心円上に描けば、表層的なコンピテンシー部分、つまり図書館職員に求められる知識やスキルから、今回議論した中核的な領域（動因、特質、自己イメージ）に及ぶ。この研究では、前者について第1年次で取り組み、その内容としては（LIPERの成果にも依拠するが）、紙媒体からデジタル媒体への変化やそれに伴う情報の流通過程の変化などに関わる知識やスキル、そして新しい経営論的な知識やスキルが把握された。

いわゆる中核的な部分に関しては、第2年次から、図書館職員の職務を確認し、また上述のような調査を引き続き行い、コンピテンシーを把握するための努力をした。わが国を含めて、なお図書館職員に対する実証的なコンピテンシー・モデルは十分追究されていない状況にあり、この結果、とくにBEIを行うことによる実証的なコンピテンシー探索は、有用である。

今後、私どものテーマを襲う人々が改めて図書館職員の職務を明らかにし（HERA調査の再検討もなお残っている）、より統制のとれたBEIなどを行うことによって、この研究をさらに確かなものにしてくれることを祈りたい。

末尾ではあるが、今回の調査にご協力いただいた各図書館（北海道大学附属図書館、東北大学附属図書館、名古屋大学附属図書館、九州大学附属図書館）、ならびに聞き取り調査を引き受けてくださった方々に深甚な謝意を表すものである。

（なおこの報告については、科学研究費LIPER2（平成19～21年度「情報専門職養成をめざした図書館情報学教育の再編成」研究代表者：根本彰）大学図書館班（永田治樹）として実施した研究成果を援用している）

¹ Christopher Hood and Martin Lodge. Competency, Bureaucracy, and Public Management Reform: A Comparative Analysis. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*. Vol.17, no.3, p. 317 (2007)

² David C. McClelland. Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*. 1972, Jan., p. 1-14.

³ Lyle M. Spencer, Jr. & Signe M. Spencer. *Competency at Work : Models for Superior Performance*. New

York, J. Wiley, 1993, p.9-11. 日本語訳 梅津祐良, 成田攻, 横山哲夫. コンピテンシー・マネジメントの展開: 導入・構築・活用. 生産性出版, 2001, p.11-13.

⁴ United States. Office of Personnel Management. Looking to the Future. Human Resources Competencies. Part2. 1992, p.7. <http://www.opm.gov/studies/Trans2.pdf>

⁵ David C. McClelland. Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews. *Psychological Science*. Vol.9. no. 5, p.331-339 (1998)

⁶ David C. McClelland. Chapter 1: Introduction. In Lyle M. Spencer, Jr. & Signe M. Spencer. *op. cit.*, p. 5.

⁷ *ditto*, p. 119.

⁸ *ditto*, p. 141f.

⁹ 高業績管理者のコンピテンシー

クラスター	コンピテンシー	境界コンピテンシー*
目的・アクション管理	インパクト (スキル, 動因) への関心 概念 (スキル, 社会的役割) の診断的活用 効率指向 (スキル, 動因, 社会的役割) 生産性 (スキル, 社会的役割)	
リーダーシップ	概念化 (スキル) 自信 (スキル, 社会的役割) 会話プレゼンテーションの活用 (スキル, 社会的役割)	論理的思考 (スキル, 社会的役割)
人的資源管理	グループ管理 (スキル) 社交的な能力の活用 (スキル, 社会的役割)	正確な自己アセスメント (スキル) 積極的な関心 (スキル)
部下の指揮		他の育成 (スキル, 社会的役割) 自発性 (スキル) 一方向からの力 (スキル, 社会的役割)
他の重視	知覚的な客観性 (スキル) 自信 (特質) スタミナと適用力 (特質)	
特殊化した知識		特殊化した知識 (社会的役割)

* 境界コンピテンシーとは、職務を遂行するのに不可欠な個人の一般的な知識、動因、特質、自己イメージ、社会的役割、およびスキルである。ただし、職務の高業績の必ずしも原因となっていない。

Richard E. Boyatzis. *The Competent Manger: A Model for Effective Performance*. New York, J.Wiley, 1982, p.230.

¹⁰ Lyle M. Spencer, Jr. & Signe Spencer. *op.cit*, p.17-90.

¹¹ *ditto*, p.163.

¹² Jennifer Lyn Soutter. Academic Librarian Competency: A Description of Trends in the Peer-Reviewed Journal Literature of 2001-2005. *Partnership: the Canadian Journal of Library and Information Practice and Research*. Vol. 2, no. 1, p. 1- 22 (2007)

¹³ Beth McNeil. *Core Competencies: A SPEC kit*. Washington D. C, ARL, 2002, p. 7.

¹⁴ *ditto*, p. 7.

¹⁵ *ditto*, p. 10.

¹⁶ *ditto*, p. 73-77.

¹⁷ たとえば、ASERLのShaping the Future: ASERL's Competencies for Research Librarians (2003) は、“成功をもたらす研究図書館員の属性は、知的好奇心、柔軟性、適合性、持続性、起業的である能力を含み、また素晴らしいコミュニケーション・スキルを有する”者という一般的な説明のもとに、研究図書館員の

あるべき五つの条項（たとえば、研究図書館員は利用者が必要とする効果的なサービスを開発・運営し、研究図書館の使命を支える）とそれを詳細化した項目を示している。しかし、ネブラスカ大学のものなどに比べてみれば、基本的なコンピテンシーの概念の説明などの不足は否めない。

¹⁸ 国立大学図書館協会人材委員会. 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）. 同委員会, 2007, 25p.

¹⁹ 前掲書, p.1.

²⁰ 国立大学図書館協会人材委員会. 前掲書, p.15.

²¹ Suzy M. Baker. Information Technology Competency-Based Job Profile.

<http://www.opm.gov/comppconf/postconf01/it/sbarker.pp>

²² 専門図書館協会SLA (Special Library Association) による *Competencies for Info Pros (1996, 2003 rev.)* は、コンピテンシーを「専門的コンピテンシー」(professional competency) と「個人的コンピテンシー」とに分けている。前者には、専門的な知識やスキルが含まれ、後者には、ものの見方、コミュニケーション、連携、チームづくりなどの一般的な視点が盛り込まれている。

<http://www.sla.org/content/learn/members/competencies/index.cfm>

²³ California Library Association. Competencies for California Librarians in the 21st Century.

http://www.cla-net.org/resources/articles/r_competencies.php

²⁴ 国立大学図書館協会人材委員会. 前掲書, p.4.

²⁵ 前掲書, p.14.

²⁶ SLAやCLAあるいは国立大学図書館協会という専門団体の立場からは、「専門的コンピテンシー」という枠組みが必要なのだろう。立場を主張するようなそうした配慮をせず、「専門的コンピテンシー」を知識やスキルの部分にとどめてしまうという試案が妥当ではなかろうか。

²⁷ Lyle M. Spencer, Jr. & Signe Spencer. *op.cit.*, p.93-95.

²⁸ *ditto*, p. 137-142.