



平成30年度国立大学法人等部課長級研修

ピンチをチャンスへ転換する！ 図書系・情報系管理職としての実践から



信大ナナちゃん プロフィール

性格 * どんな些細なことにも幸せを感じる
趣味 * 読書
特技 * 見かけによらず ITに詳しい
好きな食べ物 * 野沢菜おやきとそば茶
好きな場所 * ひだまり
愛読書 * どくとるマンボウ青春記



信大ナナちゃん

信州大学附属図書館
管理課長／副館長（事務担当）
森 いづみ
mori_izumi@shinshu-u.ac.jp

自己紹介

● 職業人生の約8割: 図書系

- ✓ 図書系の現場職員：16年（東京大学：9年、三重大学：7年）
- ✓ 情報系（図書系）研究所職員：6年（国立情報学研究所：6年）
- ✓ 図書系管理職：6年目（お茶の水女子大学：4年、信州大学：2年目）
うち、4年間：情報系兼ねる、全期間：大学史に関わる

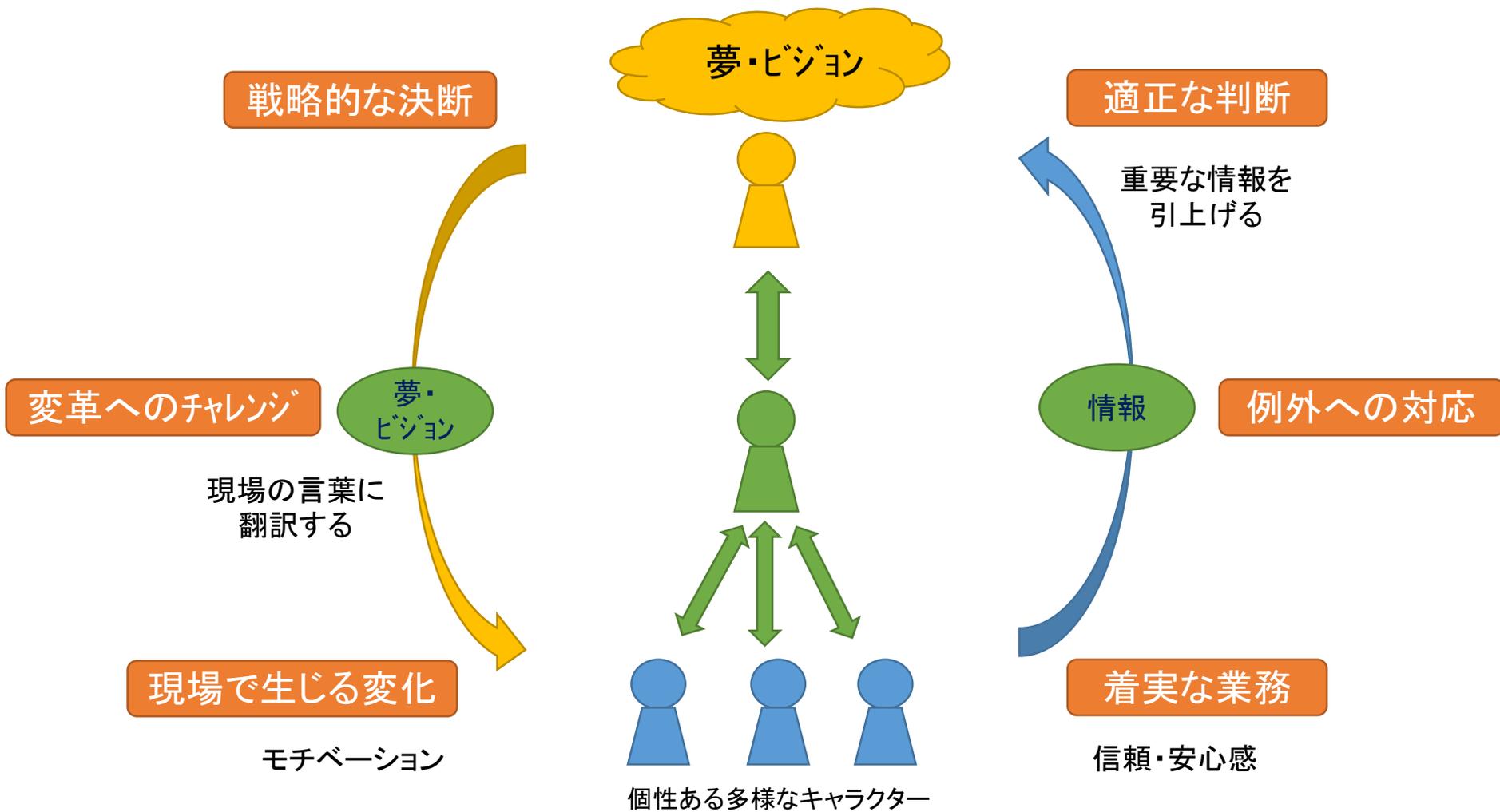
● 仕事に対する属性ごとのスタンス

- ✓ 図書系であること
 - 図書館＝専門職という自負／大学図書館職員は図書館員である前に大学職員という自覚
- ✓ 大学職員であること
 - 支援的な部局であることは踏まえつつ、大学で働くからには教育者の端くれでありたい
 - 教員とも学生とも、それぞれの職分・本分を活かしつつパートナーでありたい
- ✓ 管理職であること
 - 組織で働くからには、リーダーシップもマネジメントも意識
 - ミドルアップダウン＝組織の要（誰からでも話し掛けられやすい存在）でありたい
 - 異動官職→プロパーの管理職・職員、教員や学生と早く仲良くなりたい＝死活問題
- ✓ 女性であること
 - 自分ではあまり意識していない。期待されていることはありそう（?）

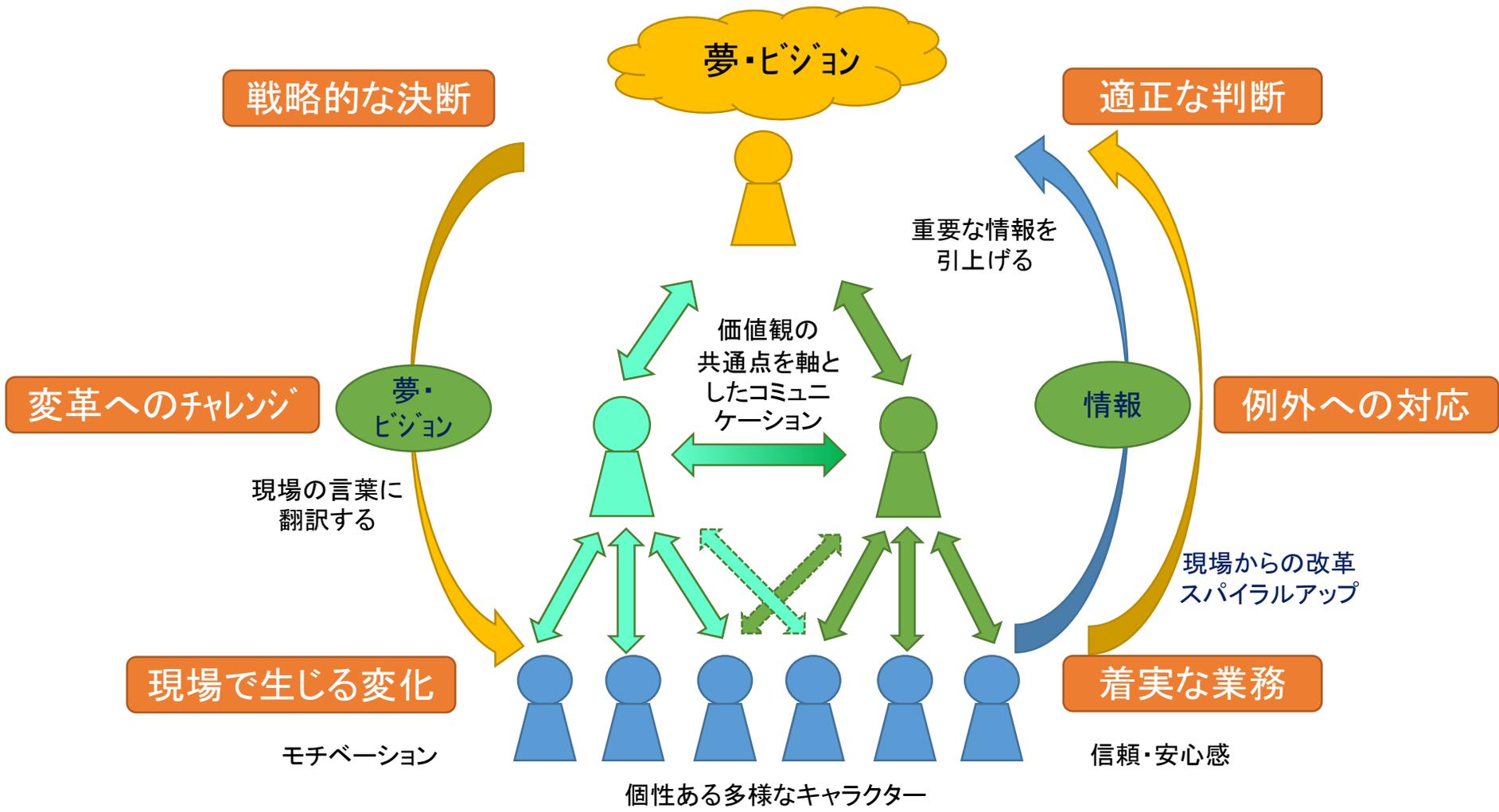
管理職としての指針

- 初めて課長になる時に頂いた本から得られた指針^(※)
 - ✓ ミドルアップダウン：課長は情報伝達のキーパーソン
 - 風通しの良い組織は、情報の取捨選択が個人に任される
 - ✓ 「価値観の共通点」を軸にコミュニケーションする
 - 世代間・部署間をつなぐ。コーディネート、ファシリテート
 - ✓ 例外への柔軟な対応が権威を正当化する
 - 「権威」というキーワードはしっくりこなかった
 - → 「ピンチはチャンス」と読み替え
 - ✓ 部下を守り、安心させる（モチベーションアップ）
 - と同時に、上司や同僚を信頼し相談する
 - スクラップ&ビルド（仕事を増やし続けるだけでは疲弊する）

ミドルアップダウンのイメージ図



ミドルアップダウンのイメージ図



ミドルアップダウンが機能すると、業務や意思決定のプロセスが「見える化」する

管理職としてのモチベーション

● どんな時にやりがいを感じるか

- ✓ 皆さんが自分の能力＋スキル＋キャラを活かして、生き生きと仕事をしている姿、成長している姿が見られた時。
- ✓ 自分の目指す方向性に共感し、支持・応援、更なる改善に向けた示唆がいただけただけの時。信頼できる上司（図書館長、学長、執行部の先生方、事務方の上司）、図書館職員、他課の管理職、職員の方々、先生方、学生の存在が励みになる。

● なぜ管理職の道に入ったのか

- ✓ 何かを変えたいと思った時、後押ししてくださる上司の存在は大きかった。成功体験を持つことができた。
- ✓ それでも、現場でできることには限りがあった。見えていないことも多かった。
- ✓ 現場の気持ち・感謝の気持ちを忘れずに、枠組みから変えられる立場になりたい。
- ✓ 更には、現場から変えられる組織文化を作っていきたい。

ピンチはチャンス エピソード I

● トラブルから始まった組織改革

- ✓ **ピンチ!** ある業務システムがハッキングされた (※)
 - 従来は、各事務システムの責任の所在があいまい
 - 各部署のシステム担当者：1名＋情報担当者：1名＋情報基盤センター
 - 課長は事案に対する責任はあるが権限がない
 - 指揮命令系統がない脆弱な体制
- ✓ 若手の業務改革検討WGで「システム担当の課を作るべき」との意見も出て来た
 - 新たな課は作れないが、各課のシステム担当者を図書・情報課の兼務へ
 - 責任と権限を組織的に集約化
- ✓ 仕事のラインとして安心して相談ができ、最新動向を学び、最善の方策がとれる体制となった
 - 担当者ミーティング：まずは横のつながりを作る
 - 勉強会の実施：例「クラウドって何？」
 - 全学の事務システムにかかるコストの把握→システム見直しの機会に個別サーバからクラウドへ載せ替えを進める
 - 経費的・人的なコストダウンとリスクの軽減
 - 情報担当者：1名→2名に増員

ピンチはチャンス エピソード I-2

● トラブルから始まった組織改革(→副次的な効果)

- ✓ 各課システム担当者＝各課キーパーソンと「話せる」間柄に
 - システムに限らず、相談しやすい関係性・人的ネットワーク
- ✓ 「課を越えた課題解決WG」の枠組み設置
 - 「一つの課では解決できない案件があるのだが、何処に話を持って行ったら良いか分からない」という悩み
 - 「研究者総覧がイケていないのだが、担当部署が分散していて統括する部署がない。権限もないし、声を上げたら仕事が増えてしまいそう」
 - 事務総括副学長に相談し「課を越えた課題解決WG」を設置。具体的な取組みとして「研究者総覧リニューアルプロジェクト」を実施
 - 評価担当、広報室、研究支援課、図書・情報課からメンバーが集い、半年程度で現状と課題をまとめ、解決策を提案
 - 学内予算を獲得し、リニューアルを実現
- ✓ 成功体験の積み重ね→自発的な勉強会へ発展
 - 異なる文化を持つメンバーが集い、異なる視点で課題解決に取り組む時間が刺激となり、モチベーションアップや、リフレッシュに繋がった
 - ワークショップ形式での検討を進めるスキルが身に付いた

ピンチはチャンス！ →トラブル発生から組織改革・意識改革が実現した

ピンチはチャンス エピソードⅡ

● 競争的資金終了で事業存続の危機から新たな展開へ

✓ **ピンチ！** 着任早々、競争的資金終了年度にあたり予算の確保が課題に (※)

- 図書館における学習支援（ラーニングアドバイザー）が継続できなくなる！？
- 学内予算を獲得できないか→「必要だから予算をください」では×
 - 内容の見直し：従来のICTサポートから、真のラーニング・アドバイザーLALA<Library Academic Learning Adviser>として内容を高度化
 - コストの見直し：利用統計から時間帯をコアタイムに限定してコストを抑制

→2度のプレゼンテーションを経て学内の恒常的予算を獲得

- LALA自らが「共に学び共に成長する」を合言葉としてアクティブ・ラーニングに取り組む
 - LALAと職員の月一ミーティングを実施
 - LALA企画の大学院生向け講座開催、学びに関する本を集めたLALA文庫の設置など、新事業を展開
- 中期目標・中期計画の年度計画でIV評価

【※】学生主体の新しい学士課程の創成 -21世紀型リベラルアーツと複数プログラム選択型専門教育-
(平成22年度から平成25年度)

ピンチはチャンス エピソードⅡ-2

● 競争的資金獲得と図書館の存在理由を掛けたチャレンジ

- ✓ 大学教育再生加速プログラムによる教職員学生協働
 - 教育担当理事からのご相談→テーマⅢ（入試改革）に申請
 - 平成26年度採択『お茶大発 新型AO入試（新フンボルト入試）』
 - 改革の目的
 - 潜在的な能力、とりわけ大学入学後の学びや社会に出た後に、その能力を大きく伸ばせる「のびしろ」を持った学生の選抜
 - 「現場密着型の研究と教育の一体化を提唱」した、ヴィルヘルム・フォン・フンボルト（ベルリン大学創設者）に因んで命名
 - 入試の構成
 - 一次選考を兼ねる文理共通のプレゼミナールと、二次選考
 - （文系「図書館入試」理系「実験室入試」）の二段構え
 - 単に知識の多寡を問うのではなく、「課題を探求・発見」し、「必要な資料やデータを活用」し、「オリジナルな解を導き出す」力を測定する
 - 図書館入試の特徴
 - 附属図書館で、図書などを自由に参照しつつ課題についてのレポートを長時間かけて作成する

ピンチはチャンス エピソードⅡ-2

● 競争的資金獲得と図書館の存在理由を掛けたチャレンジ

- ✓ **ピンチ!** 前例のない入試・・・ネットワークは使えるか？
 - ネットワークの利用は不正行為を招く恐れがある
 - しかし今や大学図書館が提供する機能は、従来型の紙の本だけでは不十分
 - ネットワーク上の学術情報が使えなければ、大学図書館をフル活用して課題解決のレポートを書くという入試自体が成立しない
- ✓ A0入試室、入試推進室、入試課、情報基盤センターと図書館との連携プロジェクトとして検討を重ね、実現方策を探る
 - ログを取ること、サポート兼監視役を付けることで解決。
 - サポート役としてLALAも活躍
→新フンボルト入試全体としての高評価

ピンチはチャンス! →前例がないところから教職員学生協働が実現した

ピンチはチャンス エピソードⅢ

● 全学の動きに連動した新たな価値の付与

✓ 信州大学における「長期ビジョン2030」の検討：

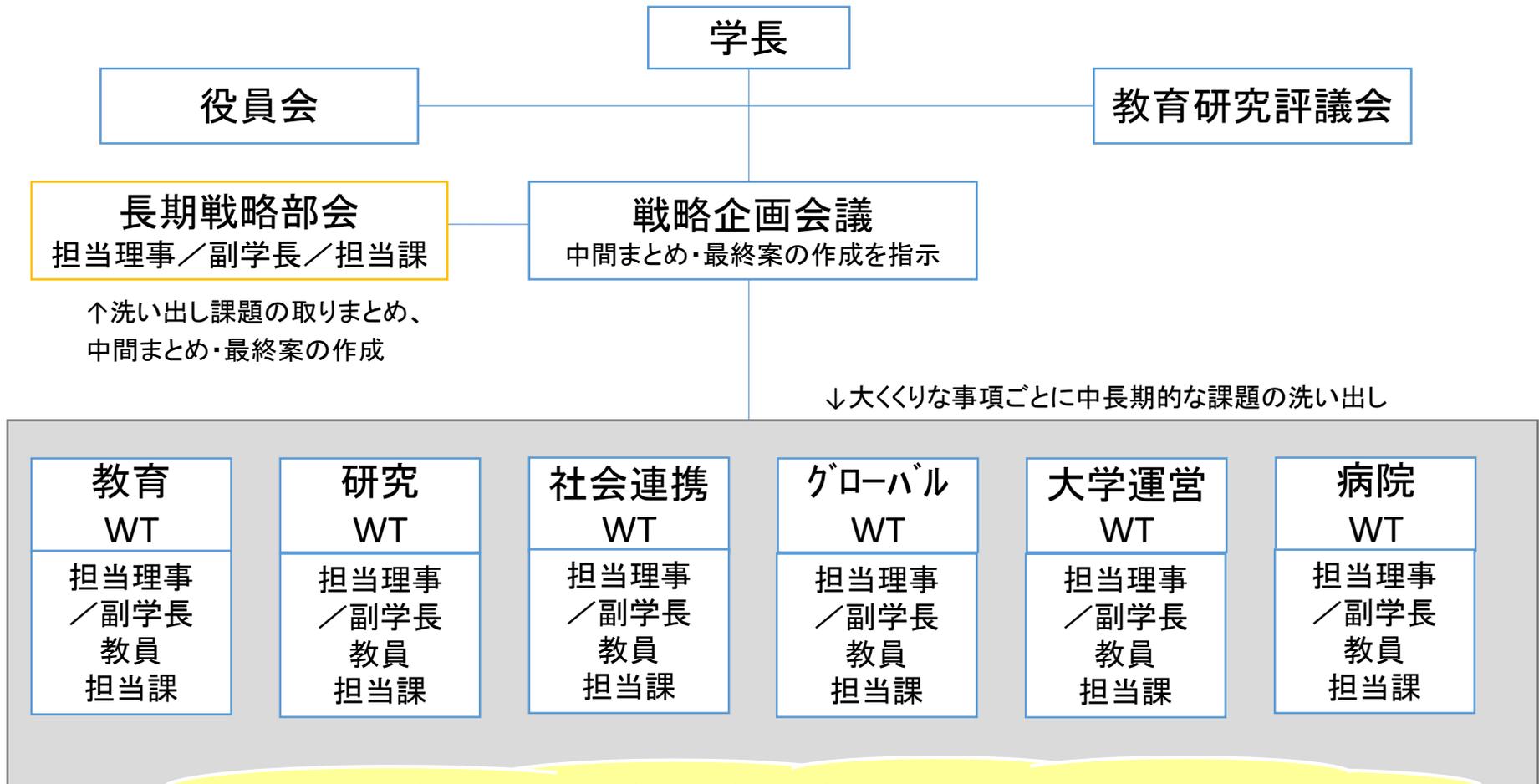
- 2030年以降、少子高齢化、技術革新（AI, IoT, ビッグデータ）やグローバル化の進展に伴う就学・就業構造、産業構造や社会システムの変化が見込まれている。このような環境変化等を見据え、信州大学としてどこをとがらせていくか、長野県の大学としてどうしていくかを意識した検討をおこない、信州大学としての方向性を提示する。
- 今後、各担当（法人本部・部局）が諸課題を検討する際に、議論の土台となるものとしたい。
- 2019年6月の大学70周年（旧制松高100周年）でお披露目。

✓ 長期ビジョンの対象期間：

- 2030年（H42）以降を見据えることとする
 - ※政府検討における一つの区切り、切りが良い数字
 - ※18歳人口は101万人、2031年（H43）に100万人を切る

ピンチはチャンス エピソードⅢ

● 信州大学「長期ビジョン2030」検討体制図



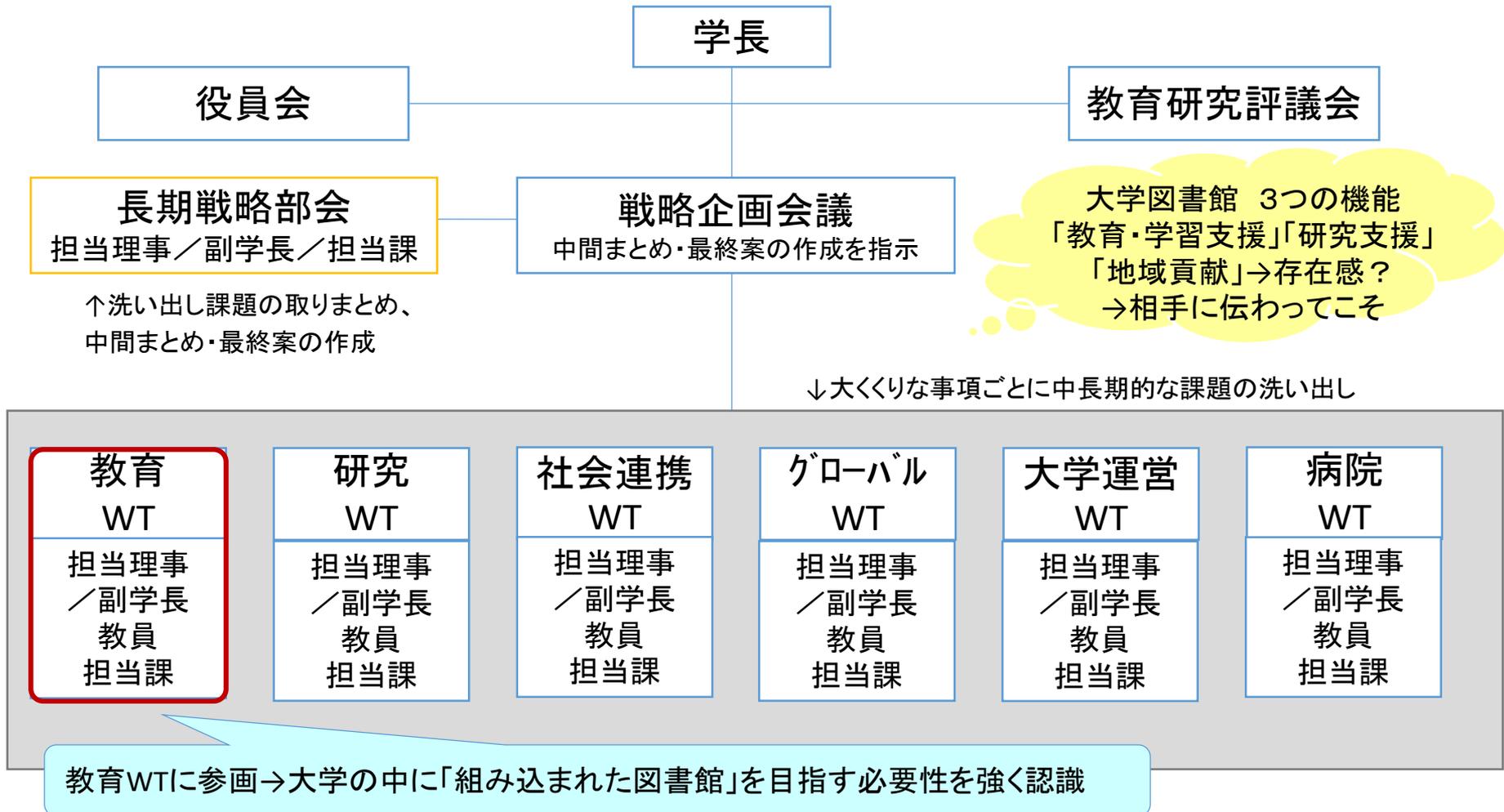
ピンチ！ 当初案には、図書館がどこにも入っていなかった...ショック！

【参考】信州大学 第172回(H29.7.19) 教育研究評議会資料

「信州大学長期ビジョン(仮称)の策定について (素案)」より作図

ピンチはチャンス エピソードⅢ

● 信州大学「長期ビジョン2030」検討体制図



【参考】信州大学 第172回(H29.7.19) 教育研究評議会資料

「信州大学長期ビジョン(仮称)の策定について(素案)」より作図

ピンチはチャンス エピソードⅢ-2

● 教育改革に組み込まれた図書館サービスを目指して

- ✓ 図書館のピアサポートによる学修支援サービスはラーニング・アドバイザーとライティングセンター2本立て
- ✓ 担当者の努力と実績によって、教職員学生協働がとても活発
→強みを更に活かしたい →ピアサポ@Libとしてリニューアル

1. ラーニング・アドバイザー

- ✓ 全学生対象。理系基礎科目、語学、レポート、図書館活用等の相談を受付。
- ✓ 平成28年度実績：450回、平成29年度：390回（体制が整わなかったため）
- ✓ 理系基礎科目の相談：9割、学部1年生からの相談：9割
- ✓ 次世代戦略プロジェクトと学内GPで財源確保

2. ライティングセンターによるレポート個別指導、書き方講座

- ✓ 個別指導は大学生基礎力ゼミ受講生に限定。書き方講座は全学生対象
- ✓ 財源：全学教育機構から
- ✓ 平成29年度前期実績：
 - 個別指導：指導員7名、受講生270名、指導回数548回
 - レポートの書き方講座（全4回）：前期：566名、後期：41名

※ 新入生ゼミナール科目における図書館ガイダンス 平成24年度～1年生全員受講

ピンチはチャンス エピソードⅢ-2

- 従来のサービスに共通する課題：
個別独立に動いて、連動していないことに起因
 - ✓ 支援を受ける側の学生・勧める側の教員：分かりにくい、使いにくい
 - ✓ 支援する側の体制：体系的サービスとして展開しにくい、融通が利かない
 - 図書館担当者の悩み：課題は見えているけれど…
 - ✓ 教学組織においても、教育改革の推進の中で学修支援は重要課題だが、それぞれの枠の中での検討にならざるをえなかった
 - ラーニング・アドバイザーは全学教育機構、ライティングセンターは高等教育研究センターとの連携。
 - 全学部の学修支援サービスを調査→学部固有の取組もある。
 - 担当はそれぞれ。学務部（学務課、共通教育支援室）、学部事務など
 - リソース（財源、人材）の取り合いになってしまっている(?)
 - ✓ 目標・計画管理上の課題：
 - 中期目標・中期計画において、異なる事項に異なる責任部局で同様の内容が記載
 - 初年次教育全体で「ニーズの把握」「担い手の安定的確保と教育」「財源の安定的確保」が必要

ピンチはチャンス エピソードⅢ-2

● 教育改革に「組み込まれた」なサービスであるために

✓ 関係者との綿密な打ち合わせ

- 個別の打ち合わせ→**全ての関係部署が顔を合わせた打ち合わせ**
- **教育担当理事**を交えた打ち合わせ
- 教務委員会、教育・学生支援連絡調整会議での情報収集と報告

✓ 信州大学長期ビジョン2030 教育WTにおける議論

- 「中長期的な課題の洗い出し」において、**大学入学者の基礎学力・思考力の低下傾向を予測し、プラスに転じるために、図書館における学修支援策を教育改革の流れに組み込む**ことを提唱→前倒しで部局推進プロジェクトとして提案

✓ 第3期中期目標における年度計画の整理

- ピアサポートによる学修支援項目を一本化（担当：学務課, 附属図書館）⇒評価Ⅳ
- 図書館そのものの存在感を示すことよりも「組み込まれる」ことを優先

✓ 財源の確保

- 信州大学次世代戦略プロジェクト【中期目標達成推進経費】**部局推進プロジェクト（全学教育機構、高等教育研究センター、学務部との連携）**による予算獲得
→3年プロジェクト→時限ではない経常経費の獲得を目指す

ピンチはチャンス エピソードⅢ-2

● ピアサポ@Libのリニューアル後

✓ アドバイザーの学生たちの声

- 合同の研修会を受講して、顔の見える関係になり、お互いがやっていることがわかるようになり、自信を持ってもう一つのサービスを紹介できるようになった。
- 予約等のシステム整備は今後の課題だが、場所が隣り合っているのでライティング・アドバイザーのレポートの予約が一杯の時に、すぐにラーニング・アドバイザーに回すことができた。

✓ プロジェクトを主導する教員からの声

- 全学部の初年次生にとってハードルが低い図書館にあるからこそ意味がある。
- 授業外の学びの理想は、学生同士の学び合い。 教員は困ったときの最後の支え手でありたい。
- サービスの活用と担い手確保について、学生・教員双方に、機会を捉えて伝えたい。

✓ リニューアル後の利用状況(6月末時点)

- ライティング・アドバイザー:7名体制、指導回数:290件(利用人数:199人)
→例年より落ち着いてスタート
- ラーニング・アドバイザー:6名体制、相談件数:103件(数学50件、化学29件)
→例年より相談者が来始める立ち上がりがあった。質問も多め。

ピンチはチャンス！ →全学の動きに連動し新たな展開が実現できた

まとめ：ピンチをチャンスに転ずるには？

● ピンチとチャンスの因果関係をつかむ

- ✓ 今までのやり方が通用しない
 - 組織の中の意識改革が進められるチャンス
- ✓ 部署としての価値を認めてもらえない
 - 本質的な価値を保持しつつも、内外に対する説明の仕方、価値の見せ方を見直すチャンス
- ✓ 新たにやるべきことに対してヒト・カネ・モノ・ジョウホウが不足
 - 部署内に閉じた範囲で解決策を考えるのではなく、さまざまなステークホルダーとの協働で、大学全体のリソースを活用し、最大のパフォーマンス・新たな価値が生み出せるチャンス

ピンチの時こそ、成長・モチベーションアップがはかれるチャンス！

● 価値観の共通点を見出しつつ現実的な一歩を踏み出す

- ✓ Win-Winとは、いかに相手の文脈で発想できるかにかかっている
 - その組織に最適な解の探求が必要
 - 一度変化が起き始めると連鎖する
 - 初めから完璧でなくてもいい
 - 変化を恐れない

ヒントは外にある
答えは中にある

さいごに

部長、課長の皆さま、
図書館と連携してみませんか

大学図書館は教員、学生、地域
の方々だけではなく、
職員の方々のためにも
存在しています

新しい発見が
あるかも
しれません

図書館は、大学改革の方向性に
沿って、機能を拡充しています



信大ナナちゃん



信州大学附属図書館
キャラクター
「信大ナナちゃん」

お茶の水女子大学附属図書館
学習サポーターLALAキャラクター
「ららさん」

参 考

● 大学設置基準 昭和31年10月22日 文部省令第28号（平成29年4月2日施行）

（図書等の資料及び図書館）

第三十八条 大学は、学部の種類、規模等に応じ、図書、学術雑誌、視聴覚資料その他の教育研究上必要な資料を、図書館を中心に系統的に備えるものとする。

2 図書館は、前項の資料の収集、整理及び提供を行うほか、情報の処理及び提供のシステムを整備して学術情報の提供に努めるとともに、前項の資料の提供に関し、他の大学の図書館等との協力を努めるものとする。

3 図書館には、その機能を十分に発揮させるために必要な専門的職員その他の専任の職員を置くものとする。

4 図書館には、大学の教育研究を促進できるような適当な規模の閲覧室、レファレンス・ルーム、整理室、書庫等を備えるものとする。

5 前項の閲覧室には、学生の学習及び教員の教育研究のために十分な数の座席を備えるものとする。

● 国立大学図書館協会 ビジョン2020（2016.6.17 第63回総会で採択）

✓ 大学図書館の基本理念：

大学図書館は、今日の社会における知識基盤として、記録媒体の如何を問わず、知識、情報、データへの障壁なきアクセスを可能にし、それらを活用し、新たな知識、情報、データの生産を促す環境を提供することによって、大学における教育研究の進展とともに社会における知の共有や創出の実現に貢献する。

- ### ✓ 3つの重点領域
1. 知の共有：〈蔵書〉を超えた知識や情報の共有
 2. 知の創出：新たな知を紡ぐ〈場〉の提供
 3. 新しい人材：知の共有・創出のための〈人材〉の構築