



溫馨的回憶——我在國圖的日子

黃寬重

【館長篇】

同國家圖書館八十年的歷史及我的工作職涯相比，在國圖不到三百天的任職，只算驚鴻一瞥。但這短暫的歲月，卻是我一生中最溫馨的回憶。

對一個門外漢的我來說，要踏入講究專業的國圖，實在是一項艱難的決定。然在時間倉促的情況下，只能硬著頭皮，抱著情義相挺及摸著石頭過河的心情，接下這項任務，但不安的心情，至今仍深印腦海。

當時所以敢承接館務，有二點很勉強的理由：一是與國圖略有淵源。我一向關注版本與宋史研究的關係，也寫過一些文章，經常利用國圖善本藏書（今特藏組）。二是自漢學研究中心成立以來，與劉顯叔、蘇精、林如、顧力仁、耿立群等諸位組長有密切互動。對同仁的服務熱情及溫良個性有所了解，直覺地認為有緣與這些善類共事，當能合作愉快。因此欣然同意，走馬上任。

自知任期甚短，我抱著孑然一身，飄然來去，不留下一絲塵埃的心情接任。但國圖的基業雄厚、人少事煩，我既不能增加他們的負擔，也不能無所事事，需要妥為回應。由於國家圖書館在國內外圖書館界均具代表性，應強化其領導分量與學術角色。特別是在教育部獎勵的頂尖大學，不斷增強圖書經費與研究能量之後，國圖的經費、人力與研究條件相形見絀，如何因應此一嚴峻的挑戰，實感急

迫。改進之道，首在提升能量與學術地位。在提升研究能量上，先是積極向國科會人文處申請將國圖列為研究計畫補助單位，裨利教育人員申請研究計畫，同時邀請執行研究計畫有經驗的資深學者，介紹計畫撰寫要點及研究議題規劃；並請吳明德教授擔任圖書館館刊的主編，規劃提升學術品質方案。在漢學研究中心方面，規劃學科的整合性主題，邀請學界前輩組成委員會，籌畫國際會議，最後請黃應貴、王璦玲二位教授擔任主編，出版「空間與文化場域」論文集，並建議《漢學研究》編委會規劃專輯，本人則應命與北京大學鄧小南教授負責〈宋代的訊息傳遞與政令運行〉為題的專輯。其目的就是希望能透過多元的途徑，提升國圖同仁的研究能量，也讓國圖期刊與漢學研究成為學界指標性刊物，擴展學術影響度。

第二個做法是規劃開拓新資源。當前國際競爭是多方面，其中閱讀與國家競爭力更是密切相關。多年來我國青少年在數理學科的國際競賽始終名列前茅，唯獨在閱讀的評比不進反退，對整體國力的提升極為不利。此一現象引起學界的高度重視，呼籲急謀改進。圖書館是奠定閱讀的基石，若能透過圖書館推動閱讀活動，效果可期。但由於長期以來經費與人力不足，從中央到地方不同層級的公共及學校圖書館，不論館舍空間或書籍均嚴重不足。



為有效改善此一現象，我在參與第八次科技會議議題規劃時，呼籲重視圖書館改造問題，力請社教司提出積極方案。獲得教育部的支持，由社教司責成國圖，規劃一個全國性的大型改造計畫，經陳昭珍教授與館內同仁夜以繼日的努力下，在很短的時間內，就規劃了名為「閱讀植根 空間改造」經費超過三十億的大型計畫。也趁籌辦第四屆全國圖書館會議的機會，將攸關全國圖書館發展大計的重要議題納入。同時，在政府推動組織改造的過程中，也協調各方為教育部轄下三個國立圖書館的組織架構籌畫。這些規劃與籌備工作，在我卸任後才陸續推行，但利用各種規劃、籌畫全國圖書館事業發展的機會，來突凸顯國圖的角色，是我與同仁共同關注的重點。

第三則是規劃館藏空間。國圖的藏書量雖不多，但經歷二十年，新館的空間已嚴重不足。這種現象同時存在像國立臺灣大學、國立臺灣師範大學等臺北幾個重要的大學。由於空間有限，各機構無法再興建大型圖書館，實有另覓妥適地點集中典藏的必要。同時以國內圖書環境而言，幾個大型公共圖書館均在中北部，南部缺乏大型館舍。為均衡南北圖書資源，亦有必要在南部新闢圖書空間。國圖在籌備推動的過程，若有適當角色，對國圖的領導角色亦有助益。因此當教育部與經建會有意在南部籌設新館時，我們居於整體規劃，承接此一任務。於社教司的指導下，邀請圖書館學界的前輩共商可行方案。在充實館藏方面，規劃在臺南高鐵站設置典藏館，將部分具主題性的重要圖書典籍移置，以利研究。同時延續十餘年來的計畫，在臺北以外地區尋找適當的地點興建分館，而分館的圖書宜與地方特性結合形成特色。經幾次討論與實地勘察，決定在臺南市、高雄縣、高雄市三個候選地址擇一興

建，名為「南部館」，以典藏海洋與移民文化為主的圖書。在獲教育部購置經費後，又邀請學者協助選書，一方面我趁赴韓之便，了解韓國典藏出版情形，結果讓館方以相當便宜的價錢，買了兩套韓國史及太平洋區域的重要典藏；一方面積極清理館內相關議題的書籍，做為南部館的收藏。由於南部三個縣市爭持不下，一時未能確定，經核定先租用高雄科工館作為籌備服務處，先行對外開放。南部館籌備時程倉促，館內同仁全力動員，莊健國先生慨允到高雄負責籌備，盛情可感，在同仁全力配合下，於很短的時間即籌備就緒。無奈因政治的干擾，被迫暫時中止。以後不僅無疾而終，甚至為同仁及本人招來沉重的打擊，莊健國先生更因此積勞早逝。同樣臺南的典藏館也不了了之。這兩件事我都因考慮到國圖在國家總體圖書資源的分配上要扮演適當的角色，勉力推動，讓同仁費盡心力，但最後都弄巧成拙，迄今仍讓我深感愧慚。

我是一個個性偏執，缺乏政治敏感的人，基於情義跳入一個陌生的職場，自度福禍難料。幸好國圖是專業性的冷衙門，外力干擾較少，加上同仁責任感與榮譽心都很強，因此，工作執行相當順利。就我的觀察，在圖書館界做事的人，個性溫和，有包容的性格，具服務熱忱，且服從命令，這樣的機構與人員，相信任何人來擔任主管，都能勝任愉快。

不過，國圖的角色和同仁的性格，也為國圖的發展帶來負擔。以國家圖書館的角色和地位，理當在國家圖書政策上扮演規劃與引導的角色，這需要前瞻與視野。因此，吸引最優秀的人才，有充裕的條件讓他們發揮研發的能量，是非常重要的。可惜國圖雖是教育部轄下的獨立機構，但事事都受業務司的指揮，除法定典藏功能外，並無足夠的經費



購置重要圖書，成為國家的櫥窗。加上經費不足，需藉申請額外的經費來支撐日常工作。這些不斷增加的新功能性、短暫性的業務，讓同仁疲於奔命，無力從事研發工作，遑論發展個人在此一領域的專業性與權威性，引領圖書館界的發展。更特別的是館內人員的職等缺乏合理規劃，除了若干高階人員外，絕大多數均為低職級的職缺，不利館內人員的流動，不僅形成斷層，更難以吸引優秀人才。這種致命性的組織結構，對館務的運作極為不利，當然難以期待創造有利發展的條件。這是國圖的重要性被低估所致。國圖同仁特別是教育人員研究能量的提升，除了個人的努力之外，尤其需要制度上的配合。不過，在總體條件如此窘迫的環境下，國圖同仁不避辛勞的締造了這麼一個優良的圖書環境，實在非常難得。

我在國圖的時間很短，是最短命的館長。在職期間又無法擺脫諸多服務性的外務及專業研究，無法專心館務。幸賴宋副館長的坐鎮協調主持，為我後盾，諸位主任及館內同仁戮力為公，才讓一個不稱職的主管從容卸職。回想起來，因著眾人的支持與包容，讓我度過充滿溫馨、甜美回憶的九個月，內心感激與愧疚之情交織，永難忘記。