

2018年10月8日・10日（第17・18、23・24回）
2018年度JLA中堅職員ステップアップ研修（2）
領域：図書館を運営する

図書館サービスの立案・策定 策定計画の発表と討議



日本図書館協会
大橋 はるか（埼玉県立熊谷図書館）
日本図書館協会認定司書1095号

進め方

1日目-1 12:30~15:00

- 1 講義：ねらい・進め方 12:30-12:50 (20分)
- 2 グループワーク 自己紹介 代表等役割決定 12:50-13:20 (30分)
- 3 講義：図書館におけるサービス計画 13:20-14:10 (50分)
- 4 休憩 14:10-14:15 (5分)
- 5 グループワーク ワールドカフェ 目指す図書館像・望ましい図書館像 14:15~15:00 (45分)

1日目-2 15:30~18:00

- 6 講義：サービス計画策定の手順・図書館サービスマネジメント 15:30-16:20 (50分)
- 7 休憩 16:20-16:25 (5分)
- 8 グループワーク 自身の図書館の課題について・意見交換 取り上げる課題の決定 16:25-17:30 (65分)
- 9 全体ワーク 各自の課題発表（一人2分） 17:30-18:00 (30分)

進め方

2日目-1

- 1 講義 グループワーク サービス計画策定説明 サービス計画作成 12:30-15:00 (150分)
パワーポイントでも横造紙でも可

2日目-2

- 2 講義 グループワーク プレゼンテーションについて 15:30-16:00 (30分)
サービス計画作成・プレゼン準備
- 3 休憩 16:00~16:05 (5分)
- 4 全体ワーク プレゼンテーション 16:05-17:20 (75分)
1グループ 15分発表 5分質疑 入替5分 25分×3=75分
- 5 講評 17:20-17:30 (10分)
- 6 全体ワーク 図書館サービス計画または中堅ステップ全体で 17:30-18:00 (30分)
自分が得たことと、今後どう生かすかについて語る。
(一人2分)

目的

- サービス計画策定の手法やプロセス（目標設定、事業計画、評価等）について学び、図書館サービス計画を立案・策定する。
- 図書館サービスのマネジメントサイクル（PDCA）におけるP（プラン）を主として、サービス計画を作成する。
- 所属する図書館におけるサービスの課題を検討し、サービス計画の手法を通して課題解決のきっかけをつかむ。

裏テーマ

- 受講生同士でたくさん会話、対話することで、お互いの良いところ、課題などを共有し、自身の所属する図書館の運営に活かす。
- 今後のネットワーク作り。
- ワークショップ等を通じた共同作業の疑似体験。
- 気づき。きっかけの発見

※会話・・・雑談

対話・・・価値観の異なる者同士が価値観をすり合わせていくこと
（『対話のレッスン』平田オリザ/著 講談社 2015）

グループワーク①

- グループ内での自己紹介
事前課題でも考えていただいた自慢できることを主に語ってください。
一人2分 質問1分

残った時間で
リーダーとタイムキーパー
グループ名（○図書館、△ライブラリーなど）
を決めてください。

7 1 図書館におけるサービス計画

- 図書館サービスとは
図書館の使命を達成するために、図書館機能を必要とする対象に司書、資料、図書館施設をはじめとする 図書館資源を活用し行うサービス
- 図書館サービス計画とは
住民の視点にたった、サービス本位の必要とされる図書館となるために
図書館サービスを資源を最大限に活用し、効率的に実行し、効果を上げるために

(参考 中堅ステップアップ研修1 2011年度「図書館のサービス計画」(嶋田学)
中堅ステップアップ研修2 2015年度「図書館サービス計画」(豊田高広)
中堅ステップアップ研修2 2016年度「図書館サービス計画」(鈴木均)
中堅ステップアップ研修2 2017年度「図書館サービス計画」(大石豊))

8 1 図書館におけるサービス計画

- ・ 図書館の存在理由、必要性を示す
- ・ 図書館の使命宣言・決意表明
どのようなサービスを展開するのか。
図書館サービスの方向や得られる成果を明確にする。
目標の共有
- ・ 図書館を取り巻く地域の諸条件、課題、社会の変化、住民のニーズ を把握して図書館サービス計画を企画・立案・実施・評価のサイクルを行う
- ・ 法的根拠、政策動向、実証的な資料、数量的な資料など客観的な理由や根拠に基づき説得力を持たせる。

(参考：『図書館経営論』永田治樹/編著 日本図書館協会 2011)

9

基本理念の実現・望まれる図書館の姿
地域住民の満足度向上・豊かな生活

図書館資源の活用したサービスの効果的な実践

図書館サービス計画の立案・策定

課題の発見

現状把握

差を埋めるもの=サービス計画

10 1 図書館におけるサービス計画

- サービス計画
公共図書館の個々のコミュニティのニーズを優先しかつ柔軟なサービスを提供するために、図書館員と住民が一体となって、目標を定め、調査によりデータを収集しながら計画、実施、評価のサイクルを繰り返していくもの (『図書館情報学用語辞典』第4版)
- 戦略
大局的観点から敵を打ち破るための方策
組織の大目標としての経営理念やビジョンを受ける形でより具体的に「どのような付加価値、優位性を構築するのかのシナリオ」を明確にする必要がある。
(『企業経営入門』遠藤功/著 日本経済新聞社 2005)

11 1 図書館におけるサービス計画

- 経営戦略の必要性
組織の経営方針の具体化 → 経営戦略
戦略計画をもたないことの最大の欠点
・ 組織全体の目標が組織およびその構成員に認識されず、効果的・効率的な経営資源配分ができない。
・ 組織目標が明確でない
→ 組織の経営がうまくいっているかいないのか判断ができない。
(『図書館経営論』柳与志夫/著 学文社 2007)

「公共部門で働く人たちに最も見過ごされ、誤解されてきた分野の一つがマーケティングである。」
「マーケティングを実践するということは(中略)「そのサービスを明快かつ説得力のある方法で市民に告知すること」である。」
「マーケティングは、市民のニーズを満たし、本当の価値を届けたいと願う公共機関にとって、最善の計画を作成するための基本概念である。」
(『社会が変わるマーケティング』フィリップ・コトラー他/著 英治出版 2007)

12 1 図書館におけるサービス計画

図書館の設置及び運営上の望ましい基準 (平成24年12月19日文科省告示第172号)

- 一 市町村立図書館
 - 1 管理運営
 - (一) 基本的運営方針及び事業計画
 - 1 市町村立図書館は、その設置の目的を踏まえ、社会の変化や地域の実情に応じ、当該図書館の事業の実施等に関する基本的な運営の方針(以下「基本的運営方針」という。)を策定し、公表するよう努めるものとする。
 - 2 市町村立図書館は、基本的運営方針を踏まえ、図書館サービスその他図書館の運営に関する適切な指標を選定し、これらに係る目標を設定するとともに、事業年度ごとに、当該事業年度の事業計画を策定し、公表するよう努めるものとする。
 - 3 市町村立図書館は、基本的運営方針並びに前項の指標、目標及び事業計画の策定に当たっては、利用者及び住民の要望並びに社会の要請に十分留意するものとする。

13

1 図書館におけるサービス計画

図書館の設置及び運営上の望ましい基準（平成24年12月19日文科科学省告示第172号）

(二) 運営の状況に関する点検及び評価等

- 1 市町村立図書館は、基本的運営方針に基づいた運営がなされることを確保し、その事業の水準の向上を図るため、各年度の図書館サービスその他図書館の運営の状況について、(一)の2の目標及び事業計画の達成状況等に関し自ら点検及び評価を行うよう努めなければならない。
- 2 市町村立図書館は、前項の点検及び評価のほか、当該図書館の運営体制の整備の状況に応じ、図書館協議会（法第十四条第一項に規定する図書館協議会をいう。以下同じ。）の活用その他の方法により、学校教育又は社会教育の関係者、家庭教育の向上に資する活動を行う者、図書館の事業に関して学識経験のある者、図書館の利用者、住民その他の関係者・第三者による評価を行うよう努めるものとする。
- 3 市町村立図書館は、前二項の点検及び評価の結果に基づき、当該図書館の運営の改善を図るため必要な措置を講ずるよう努めなければならない。
- 4 市町村立図書館は、第一項及び第二項の点検及び評価の結果並びに前項の措置の内容について、インターネットその他の高度情報通信ネットワーク（以下「インターネット等」という。）をはじめとした多様な媒体を活用すること等により、積極的に公表するよう努めなければならない。

14

1 図書館におけるサービス計画

□図書館サービス計画の位置づけ

基本構想・総合振興計画・・・自治体の課題は何か
図書館の位置づけの認識
図書館のできることは何か

↓
基本計画
↓
個別計画
↓
実施計画・行動計画

国の計画「第三期教育振興基本計画」や政策での図書館の扱い。
活躍できる箇所はどこか。

15

1 図書館におけるサービス計画

企業理念
経営ビジョン
戦略
事業目標
行動計画

長期的な視点
Why
なぜ、私たちは存在するのか？

中期的な視点
What
何を目標にするのか？

短期的な視点
How
どう実現するのか？

出典：『知的生産力が劇的に高まる最強フレームワーク100』永田豊志/著 SBクリエイティブ 2008

16

1 図書館におけるサービス計画

- 基本理念（企業理念） 長期
何のために図書館が存在するのか。
ビジョン、図書館の使命の確認・共有
現場までビジョンが浸透している → 強い組織 ぶれない組織
- 戦略・事業目標 中期（3カ年～5カ年）
理念を実現するために達成すべき目標
目標と現状の間を埋めていくための戦略
- 行動計画 短期（1年）
具体的な行動計画に展開

参考：『知的生産力が劇的に高まる最強フレームワーク100』永田豊志/著 SBクリエイティブ 2008

17

グループワーク② ワールド・カフェ

- テーマ「魅力的な図書館 ～目指す図書館像～」

○ホスト（司会） 進行役の人をお願いします。発表者を決める。

○第1ラウンド（10分） テーマについて探求する
テーマについて各テーブルで話し合う。 模造紙、付箋を活用

○第2ラウンド（10分） アイディアを他花受粉する。
各テーブルにホストを残し、他のメンバーは旅人として別のテーブルへ移動する。
改めて自己紹介し、ホストが自分のテーブルでの対話の内容について説明。
旅人は自分のテーブルで出たアイディアを紹介し、つながりを探求する。

○第3ラウンド（10分） 気づきや発見を統合する。
旅人が元のテーブルに戻り、旅で得たアイディアを紹介。整理、統合する。

○全体シェア（15分） 発見を収穫し、共有する。
まず、一人で振り返り。その後、各テーブルから発表。質疑等。

参考：ウェブサイト「ワールド・カフェ・ネット」<http://world-cafe.net/about/>

18

グループワーク② ワールド・カフェ

- ワールド・カフェのエチケット

- ・テーマにフォーカス
- ・リラックス
- ・対話を楽しむ。
- ・積極的に話す。質問する。
- ・相手の話の話を傾ける。深く理解する。
- ・相手の意見を尊重する。
- ・否定しないで受け入れる。
- ・アイディアや気づきを書く。描く。つなぐ。

対話とは・・・勝ち負けの生じない合意やアイデアを生み出すための会話
心をつなげて行動することができ状態を作り出すための会話
（『決めない会議』香取一昭・大川恒/著 ビジネス社 2009）

参考：ウェブサイト「ワールド・カフェ・ネット」<http://world-cafe.net/about/>

2 図書館サービス計画の策定

19

サービス計画策定の手順

1) その図書館の理念、使命の設定・確認

瀬戸内市民図書館

基本理念 もちより・みつけ・わけあう広場

7つの指針

1. 市民が夢を語り、可能性を広げる広場
2. コミュニティづくりに役立つ広場
3. 子どもの成長を支え、子育てを応援する広場
4. 高齢者の輝きを大事にする広場
5. 文化・芸術との出会いを生む広場
6. すべての人の居場所としての広場
7. 瀬戸内市の魅力を発見し、発信する広場

阪南市立図書館

基本理念 市民に愛され、市民と共に創りつづける図書館

静岡市立図書館の使命、目的とサービス方針

静岡市立図書館は、次の3つを使命とし、市民一人ひとりの豊かな生活を実現するための役割を担います。

- 1 「図書館の自由宣言」に基づき、知る自由を守る図書館
 - 2 市民の暮らしや仕事、街づくりに役立つ図書館
 - 3 学びを通してさまざまな個性が育つことを助ける図書館
- これらを実現するために、職員専門的能力を高め、市民本位のサービスに努めます。また、図書館運営に関する情報を積極的に発信し、市民と行政が、協力し合うことで成長する、開かれた図書館を目指します。

ユネスコ公共図書館宣言 1994

20

公共図書館の使命

情報、識字、教育および文化に関連した以下の基本的使命を公共図書館サービスの核にしなければならない。

- 1 幼い時期から子供たちの読書習慣を育成し、それを強化する。
- 2 あらゆる段階での正規の教育とともに、個人的および自主的な教育を支援する。
- 3 個人の創造的な発展のための機会を提供する。
- 4 青少年の想像力と創造性に刺激を与える。
- 5 文化遺産の認識、芸術、科学的な業績や革新についての理解を促進する。
- 6 あらゆる公演芸術の文化的表現に接しうるようにする。
- 7 異文化間の交流を助長し、多様な文化が存立できるようにする。
- 8 口述による伝承を援助する。
- 9 市民がいかなる種類の地域情報をも入手できるようにする。
- 10 地域の企業、協会および利益団体に対して適切な情報サービスを行う。
- 11 容易に情報を検索し、コンピューターを駆使できるような技能の発達を促す。
- 12 あらゆる年齢層の人々のための識字活動とその計画を援助し、かつ、それに参加し、必要があれば、こうした活動を発足させる。

2 図書館サービス計画の策定

21

サービス計画策定の手順

2) 状況分析 課題・ニーズの発見

①自治体の把握 地域・自治体をよく知る

- ・沿革（人口推移、人口構成など）
- ・地域性（地理、気候風土、産業構造など）
- ・教育・文化的環境
- ・生活状況
- ・財政
- ・自治体施策における図書館の位置 など

②図書館の把握 資源の確認・課題の発見

- ・職員
- ・蔵書構成
- ・施設
- ・サービスの特徴
- ・利用状況
- ・類似自治体の図書館との比較 など

2 図書館サービス計画の策定

22

図書館サービスの種類

【対象別】

- ・児童サービス
- ・ヤングアダルトサービス
- ・高齢者サービス
- ・障害者サービス
- ・多文化サービス
- ・議会図書室支援

【課題別】

- ・ビジネス支援サービス
- ・医療健康情報提供サービス
- ・法情報提供サービス
- ・読書活動推進（学校支援等）
- etc.

2 図書館サービス計画の策定

23

サービス計画策定の手順

3) ターゲットの確認と選定

現在の利用者だけでなく、潜在的利用者（図書館サービスを必要としている、図書館サービスにより発展できる）も対象とする。

4) 目的の決定

誰の 何を 実現するか。

before after

5) 目標の確認

何を達成したら、実現したことになるか。

6) 計画（戦略）の決定

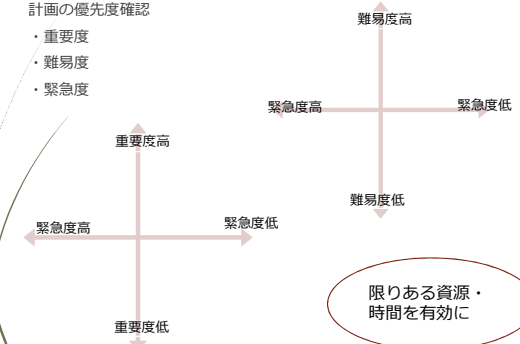
2 図書館サービス計画の策定

24

サービス計画策定の手順

計画の優先度確認

- ・重要度
- ・難易度
- ・緊急度



25

2 図書館サービス計画の策定

サービス計画策定の手順

6) 計画（戦略）の決定

- 強み・弱み・機会・脅威の分析 SWOT分析
- 強み (Strength) ・弱み (Weakness) ……内部環境
- 機会 (Opportunity) ・脅威 (Threat) ……外部環境
- 組織の外部環境と内部環境を、好ましい側面と好ましくない側面から整理する。
- 目標を達成するために意思決定を必要としている組織や個人のプロジェクトにおける戦略決定ツールの一つ

	ポジティブ Strengths(強み)	ネガティブ Weaknesses (弱み)
内部要因		
外部要因	Opportunities (機会)	Threats (脅威)

26

2 図書館サービス計画の策定

サービス計画策定の手順

6) 計画（戦略）の決定

- 強み・弱み・機会・脅威の分析 SWOT分析
- SWOTのクロス分析
- 強み×機会 「強み」によって「機会」を活用
- 強み×脅威 「強み」によって「脅威」を回避する
- 弱み×機会 「弱み」によって「機会」を逃さないための取組
- 弱み×脅威 「弱み」と「脅威」による悪影響を回避するための取組

27

2 図書館サービス計画の策定

サービス計画策定の手順

7) 計画（戦略）の構想

- 内容
- 短期・長期の視点で考える

8) 評価計画

- 評価の方法（評価指標・アンケートなど）
- 評価の時期（評価指標による評価：1年ごと など）

9) 予算

10) サービス計画の実施と評価

(参考：『図書館経営論』永田治樹/編著 日本図書館協会 2011
『社会が変わるマーケティング』フィリップ・コトラー他/著 英治出版 2007)

28

2 図書館サービス計画の策定

Plan 計画

Do 実施・実行

Check 点検・評価

Act 処置・改善

PDCAサイクル

29

2 図書館サービス計画の策定

サービス計画策定の手順

現存の計画の改定) ・実施が計画に沿っていない部分を調べて見直し

ACT
処置・改善

- 基本理念、目標の確認 欠けているものがないか
- 各自の仕事が計画のどこにつながるか確認
- 足りないものは何か
- 足りないものを補うものは何か
- アンケートや指標結果等の推移から、現在のニーズの把握、目標の見直し。

その他) ・一人で考えない…組織で共有する。他人事にしない

- 図書館以外との連携を考える
 - …単独ではできないことも協働なら可能になることも
- 「図書館」の枠に縛られすぎない
- 顧客目線を忘れない…望まれていることは何か
- 図解で考えてみる
- 図書館から外に出る…地域の特性、課題、連携先、解決のヒントの発見

30

個人ワーク・グループワーク③ サービス計画素案
グループで取り組む課題の決定

全体ワーク

- 1) 個人ワーク SWOT分析してきた課題から計画素案を作ってみましょう
アイデアシート*に記入してまとめ、後で発表します。
- 2) 事前課題1やSWOT分析、アイデアシートを持ち寄り
グループで取り組む課題を決定します。
- 3) 全体ワーク
各自のアイデアシートを元に発表

* 参考：『アイデアソン!』（須藤順・原 亮/著 徳間書店 2016)

31

グループワーク④サービス計画の立案・作成

- 計画の必要項目
 - ・タイトル（計画名）
 - ・目的
 - ・目標
 - ・環境分析（時間があれば）アイデアシートにはありません。
 - ・構想 取組内容
 - ・期待される成果（before after）
 - ・今年度取り組む事
 - ・来年度以降に取り組む事
 - ・評価方法
- パワーポイントでも模造紙でも可

32

3 プレゼンテーション

- プレゼンテーション
 - ・わかりやすい言葉で
 - ・図書館だけでなく、自治体、地域にとっての効果を説明する
 - ・実現性があるか
 - ・説得力のあるデータなどがあるか
 - ・聞く相手に合わせた言葉、説明
 - 交渉するとき
 - ・互いの交渉要件を理解する
 - ・「ウィン・ウィン交渉」による問題解決を目指す
 - ・グループメンバーのコンセンサスを得る。
 - ・主張したい内容を相手にわかるよう整理し、相手の考え方に合わせて説明する。
 - ・忍耐
- 参考：『交渉力入門』（佐久間賢/著 日本経済新聞社 2011）

33

全体ワーク サービス計画の発表

- 1) 行政の館長に説明するつもり
1グループ 15分発表 5分質疑
入替 5分
 - 2) 講評
 - 3) 中堅ステップアップ研修2で得たことと今後どう生かしたいか
全員で円陣で座り、一人ずつ発表する。
一人 1分
- 終了 お疲れさまでした！！