

2019年10月14日・16日（第17・18、23・24回）
2019年度JLA中堅職員ステップアップ研修（2）
領域：図書館経営

図書館サービスの立案・策定



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
ライブラリー・ファシリテーター

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 講義：図書館におけるサービス計画 | 12:50-13:40 (50分) |
| 3 グループワーク① 自己紹介 代表等役割決定 | 13:40-14:10 (30分) |
| 4 休憩 | 14:10-14:15 (5分) |
| 5 グループワーク② 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 個人ワーク 計画素案を作成 | 16:20-16:30 (10分) |
| 8 休憩 | 16:30-16:35 (5分) |
| 9 グループワーク③ 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 | 16:35-17:30 (55分) |
| 10 全体ワーク① 各自の計画案発表 | 17:30-18:00 (30分) |

進め方

- 2日目 1 12:30～15:00
- | | |
|--------------------------------------|--------------------|
| 1 講義・グループワーク④ 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 15:30～18:00
- | | |
|---|--------------------------------|
| 2 講義：グループワーク⑤ プレゼンテーションについて
サービス計画作成・プレゼンテーション準備 | 15:30-16:00 (30分) |
| 3 休憩 | 16:00-16:05 (5分) |
| 4 全体ワーク② プレゼンテーション
グループ 15分発表 5分質疑 入替5分 | 16:05-17:20 (75分)
25分×3=75分 |
| 5 講評 | 17:20-17:30 (10分) |
| 6 全体ワーク③ 図書館サービス計画または中堅ステップ全体で
自分が得たこと、今後どう生かすかについて語る。 | 17:30-18:00(30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、対話をすることで、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）

1 図書館におけるサービス計画

サービスとは

サービス計画とは

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』丸善出版 2013）

戦略とは

未来を形づくること
未来を具体化するために、目指す方向に現実を動かしていくことのために・・・「戦略に関する基本的な質問」

- ・ 目標は何か？
- ・ 可能なことは何か？
- ・ 目標達成のために何ができるか？
- ・ 計画を修正すべきタイミングはいつか？

（参考『戦略』大全 マックス・マキューン/著 大和書房 2014）

1 図書館におけるサービス計画

図書館法(昭和二十五年法律第百十八号 令和元年六月七日公布(令和元年法律第二十六号)改正)
(図書館奉仕)

第三条 図書館は、図書館奉仕のため、土地の事情及び一般公衆の希望に沿い、更に学校教育を援助し、及び家庭教育の向上に資することとなるように留意し、おおむね次に掲げる事項の実施に努めなければならない。

https://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws_search/lsg0500/detail?lawId=325AC000000011889

「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）

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。

http://www.mext.go.jp/a_menu/01_1/08052911/1282451.htm

7 経営戦略

1 図書館におけるサービス計画

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）

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）

- 計画（戦略）が無いと...
 - 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。
 - 経営がうまくいっているか判断基準がない。
 - 組織目標を組織内外に明確に示すことができない。

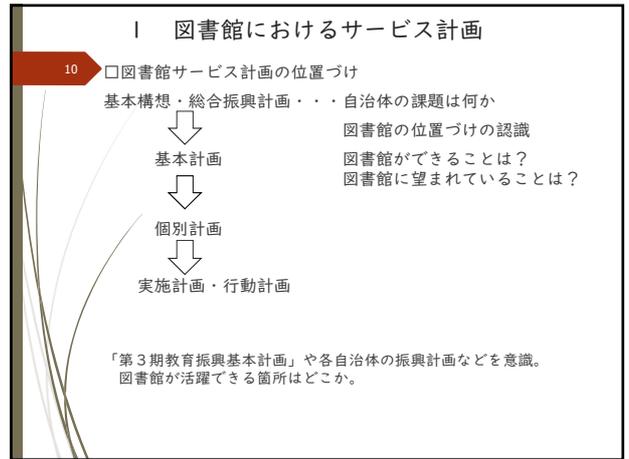
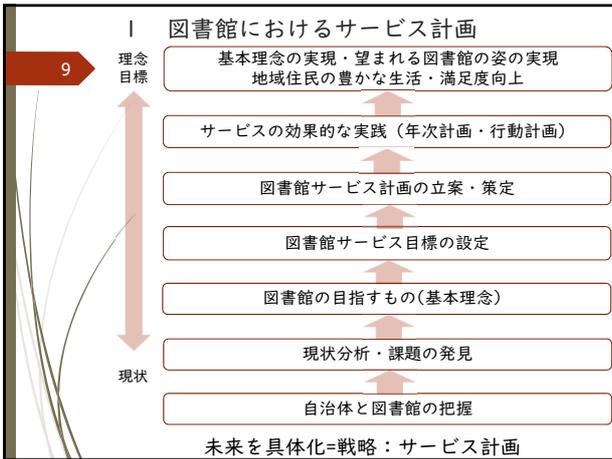
（参考：『図書館経営論（図書館情報学2）』柳与志夫/著 学文社 2007）

8 図書館サービス計画はなぜ必要か

1 図書館におけるサービス計画

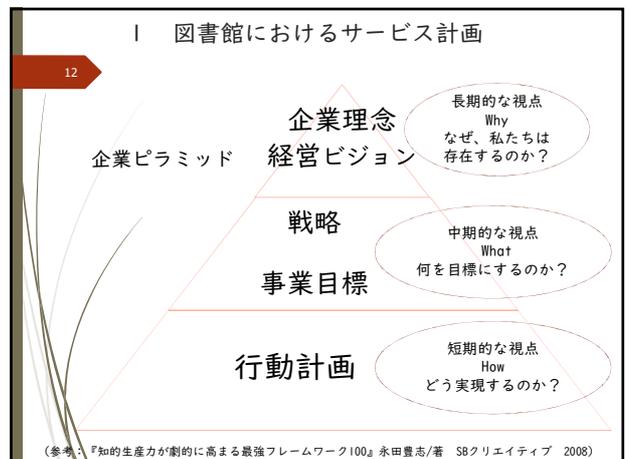
- 図書館の資源を最大限に活用し、効率的に実行し、効果を上げるため。
- 図書館の存在理由、必要性を外部に示すため、図書館サービスの方向や得られる成果を明確にする。
- 図書館を取り巻く地域の諸条件、課題、社会の変化、住民のニーズを把握して図書館サービス計画を企画・立案・実施・評価のサイクルを行うため。
- 法的根拠、政策動向、実証的な資料、数量的な資料など客観的な理由や根拠に基づき図書館サービスの実施に説得力を持たせるため。
- 図書館の使命宣言・決意表明 など

（参考：『図書館経営論』永田治樹/編著 日本図書館協会 2011）



11 図書館におけるサービス計画

- 基本理念 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



グループワーク①

13

■ 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所属する図書館の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 (〇〇図書館、△△ライブラリーなど) を決めてください。

グループワーク② ワールド・カフェ

14

■ 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。 横造紙、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/>)

グループワーク② ワールド・カフェ

15

■ 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。
- ・相手の話に耳を傾ける。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。

(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

16

■ サービス計画策定の手順

1) 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

17

■ サービス計画策定の手順

2) その図書館の理念、使命の設定・確認

○図書館法

(昭和二十五年法律第百十八号、令和元年六月七日公布(令和元年法律第二十六号)改正)
https://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws_search/lsq/0500/detail?lawId=3254C000000118

○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)

http://www.mext.go.jp/a_menu/01_1/08052911/1282451.htm

○図書館学の五法則(ランガナタン)

1. 図書館は利用するためのものである
 2. いずれの読者にもすべて、その人の図書館を
- ど、いずれの図書館にもすべて、その読者を
4. 図書館利用者の時間を節約せよ
5. 図書館は成長する有機体である(『図書館の五法則』森新一・監訳 日本図書館協会 1981)

○ユネスコ公共図書館宣言 1994 <http://www.jla.or.jp/library/guide/line/tabid/237/Default.aspx>

○『地域の情報ハブとしての図書館 ～課題解決型の図書館を目指して～』

(図書館をハブとしたネットワークの在り方に関する研究会 平成17年1月28日)
http://www.mext.go.jp/a_menu/shougai/2toshohoukokoku/05091401.htm

○『これからの図書館像 ～地域を支える情報拠点を目指して～ 報告』

(これからの図書館の在り方検討委員会 平成18年3月)
http://www.ndl.go.jp/info/ndl/jp/qid/286184/www.mext.go.jp/a_menu/houdou/18/04/06032701.htm

○『図書館実践事例集 ～人・まち・社会を育む情報拠点を目指して～』

(生涯学習政策局社会教育課 平成26年3月)
http://www.mext.go.jp/a_menu/shougai/toshou/jirei/index.htm

2 図書館サービス計画の策定

18

■ サービス計画策定の手順

2) その図書館の理念、使命の設定・確認

他自治体の図書館の例

○鳥取県立図書館

平成30年 鳥取県立図書館の目指す図書館像[第2次改定版]
<https://www.library.pref.tottori.jp/about/cat4/24.html>

○静岡市立図書館

静岡市立図書館の使命、目的とサービス方針 平成29年8月23日改訂
https://www.toshokan.city.shizuoka.jp/?page_id=110

○飯城市立図書館

基本理念: 市民に愛され、市民と共に創りつづける図書館
<https://www.hanno-lib.jp/operation/files/keikakuH28.pdf>

○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
メインコンセプトを実現するための新図書館像を7つの指針
<https://lib.city.setouchi.lg.jp/SHISETSU/MOMIWA3.htm>

2 図書館サービス計画の策定

19

図書館サービスのカテゴリー

【対象別】

- ・児童・青少年
- ・高齢者
- ・子育て世代
- ・障害者
- ・多文化

など

【課題別】

- ・ビジネス支援
- ・就業支援
- ・健康・医療情報
- ・法律情報
- ・行政支援
- ・学校支援

など

図書館サービスの階層

(例) 健康・医療情報サービス

- 調べ方案内 (パスファインダー) 作成
- コーナーの設置
- 講座の開催

2 図書館サービス計画の策定

20

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。
- 5) 目標の確認
何を達成したら、実現したことになるか。
before after
- 6) 計画（戦略）の決定

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

- 6) 計画（戦略）の決定
 - ストラテジックエスチョン
 - 戦略策定のプロセス全体を通して絶えず問いかけるべきもの
 - ・現在地はどこか？
 - ・どこに行きたいか？
 - ・どう進捗を測るべきか？
 - ・どのように変更すべきか？
 - ・何を変更すべきか？

(出典 『「戦略」大全』マックス・マキューン/著 大和書房 2014)

2 図書館サービス計画の策定

22

サービス計画策定の手順

- 6) 計画（戦略）の決定
 - SWOT分析 強み・弱み・機会・脅威の分析
 - 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 強み (Strengths)	ネガティブ 弱み (Weaknesses)
内部要因		
外部要因	機会 (Opportunities)	脅威 (Threats)

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

- 6) 計画（戦略）の決定
 - ・クロスSWOT分析

		内部要因	
		強み (Strengths)	弱み (Weakness)
	機会 (Opportunities)	強み×機会	弱み×機会
		「強み」によって「機会」を活用	「弱み」によって「機会」を逃さないための取組
外部要因	脅威 (Threats)	強み×脅威	弱み×脅威
		「強み」によって「脅威」を回避	「弱み」と「脅威」による悪影響を回避するための取組

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

- 7) 計画の優先順位
 - ・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

- 8) 計画（戦略）の構想
 - 内容
 - 短期・長期の視点で考える
- 9) 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）
- 10) 予算
- 11) サービス計画の実施と評価
 - 基本理念・重点目標の共有と達成度の評価

26

2 図書館サービス計画の策定

PDCAサイクル

Plan: 計画
Do: 実施・実行
Check: 点検・評価
Act: 処置・改善

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

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す

- ・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の部分につながるか確認
- ・足りないものは何か
- ・足りないものを補うために必要なものは何か
- ・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。

ACT 処置・改善

その他）・一人で考えない…組織で共有する。他人事にならない

- ・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
- ・問題解決の手法を使う…見える化 など
- ・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

28

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

- 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①
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)

29

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

必要な視点

- ・意義
- ・効果性
- ・実現性

30

グループワーク④サービス計画の立案・作成

計画策定の前に

- ①課題を解決するためのアイデア出し
各自でアイデアを付箋に書いて貼り出す。
- ②アイデアのグルーピング
- ③グループ化したアイデアを上位・下位にまとめる。

ロジックツリー

Why: 原因 (原因) (原因) (原因)

How: 解決策 (方法) (方法) (方法)

31 補足 プレゼンテーション

プレゼンテーション
 ・ピラミッドストラクチャー
 ・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

So what? ↑ 結論 ↓ Why so?

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)

32 補足 他部署への説明・交渉・協働

計画立案・策定段階での説明・交渉が大事
 他課、他部署等との連携が必要な場合、立案、策定段階から説明、交渉を行う。もしくは協働で策定する。

(例) ・子ども読書活動推進計画
 学校教育課・子育て支援課・保育課・障害者福祉課 など

- 行政支援サービス
 企画課・議会事務局 など
- ビジネス支援サービス
 市民活動支援課・地方創生推進課 など
- デジタルアーカイブ
 博物館・美術館・IT推進課 など
 ・職員育成に関すること
 職員課・人事課 など
- 障害者サービス
 障害者福祉課 など
- 図書館システムの整備
 IT推進課 など その他 所管課・企画課・財政課 など
- 施設に関すること
 建築課・管財課 など

33 全体ワーク② サービス計画の発表

- 行政職の館長に説明する想定で
 1グループ 15分発表 5分質疑
 入替 5分
- 講評

全体ワーク③ サービス計画の発表

- 中堅ステップアップ研修Ⅱ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！！

34 【参考文献】

- 『図書館制度・経営論 第2版』柳与志夫/著 学文社 2009
- 『図書館サービス論 新訂版(新編 図書館学教育資料集成3)』堀見昇/編 教育史料出版 2011
- 『図書館サービス計画の立案の技術 平成24年度』
 文部科学省国立教育政策研究所社会教育実践研究センター 2013
- 『図書館・まち育て・デモクラシー』嶋田 学/著 青弓社 2019
- 『未来の図書館、はじめませんか?』岡本真・森旭彦/著 青弓社 2014
- 『知的生产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
- 『社会が変わるマーケティング 民間企業の知恵を公共サービスに活かす』
 フィリップ・コトラー他/著 英治出版 2007
- 『プレゼンかけこみ寺』天野絹子/著 ナナ・コーボレート・コミュニケーション 2011
- 『交渉力入門 第4版』佐久間賢/著 日本経済新聞社 2011
- 『頭がよくなる「図解思考」の技術』永田豊志/著 中経出版 2009
- 『経営戦略見ただけノート』平野敦士カール/監修 宝島社 2019
- 『問題解決見ただけノート』堀公俊/監修 宝島社 2019
- 『経営の基本 第3版』武藤泰明/著 日本経済新聞出版社 2010
- 『必ず成功する事業計画書の作り方』島淵裕一/著 成美堂 出版 2010
- 『アイデアソン!』須藤順・鹿苑/著 徳間書店 2016
- 中堅ステップアップ研修 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)