

2019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」

## 自治体行政と 図書館経営の基本

日時: 2019年10月15日(火)12:30-15:00 会場: 日本図書館協会研修室  
担当講師: 豊田高広(フルライトスペース株式会社)

## 豊田高広(とよだたかひろ) 自己紹介

1958年、静岡市生まれ。81年、静岡市役所任用。94年、市立中央図書館に配属。開設準備と館長を務めた市立御幸町図書館は課題解決支援の取組により2007年、Library of the Year会場賞、10年、愛知県田原市図書館長就任。「元気はいたつ便」が16年「認知症の私と輝く」大賞受賞。2018年、図書館の議会支援がマニフェスト大賞成果賞にノミネート。2019年3月に退職して静岡市に戻り、フルライトスペース株式会社特別研究員として公共施設の計画策定支援等に従事。愛知大学他非常勤講師。静岡市図書館協議会委員。

### 著書

『図書館はまちの真ん中』(勁草書房)、『市場化の時代を生き抜く図書館』(時事通信社)いずれも共著。他に論文多数。

## この講義のねらい

- 1 図書館の社会的役割や自治体組織としての図書館の位置づけを理解し、自館の施策やそのあり方について考える。
- 2 自治体行政のしくみを知り、図書館における予算、人事、施設管理等について理解を深める。
- 3 図書館を経営する者の視点を養い、各自が図書館経営、雇用や人材育成等について学び、図書館施策やその課題について俯瞰的にとらえることができるようにする。

※講師の経験の制約と、「直営の市町村図書館が公共図書館経営のスタンダード」という考えから、本講義は直営の市町村図書館に関する内容が中心となります。もちろん、他の図書館にあてはまるものが大部分ではあります。不明な点はいつでも質問を。

## この講義のスケジュール

- 12時30分～12時50分 ニューヨーク公共図書館について語り合おう
- 12時50分～13時40分 講義前半(2「自治体組織としての図書館」まで)
- 13時40分～13時45分 休憩
- 13時45分～14時35分 講義後半(3「図書館の計画・戦略・資源管理」から)
- 14時35分～14時55分 昨年度受講者の悩みの答えを見つけよう
- 14時55分～15時00分 質疑応答・まとめ

## 0 はじめに① ニューヨーク公共図書館(NYPL)とは?

- 合計92の図書館のネットワーク、6000万点の資料→世界有数の公共図書館
- ・本だけじゃない! 古写真、シナリオから最新の電子書籍まで多様な資料提供
  - ・ルーター貸出、ITスキル、起業・就職支援、読書会、著者講演、討論会、多言語で電話レファレンス、黒人文化研究図書館、舞台芸術図書館...
  - ・多様な機関との連携、行政機関・学校・企業...
  - ・民主主義の柱、人権の擁護(知る権利、情報弱者をつくらない)
  - ・運営主体はNPO、行政からは資金を「出資」してもらう
  - ・公共≠公立、一般公衆に開かれているという意味
  - ・寄付者に理解を求めめるパーティの開催

## 0 はじめに② ニューヨーク公共図書館(NYPL)について語り合おう

- 1 自治体行政と図書館経営という観点から、「エクスリプリス」や「未来をつくる図書館」で読んだNYPLについて、どんな感想をもちましたか。
  - 2 あなたの知る(働いている)日本の図書館の経営や、自治体行政とのかかわりに活かせるとしたら、どんな点ですか。
- 10分間話し合い、発表者を決め、2について、各グループ1分で、全体に向けて結果を発表してください。

## 1 図書館長のように考える

### ① 図書館長のように考える意味は？

図書館長でなくても、図書館長のように考える意味は何か？

- キャリアアップに備えるため
- 図書館経営を補佐するため
- 自分自身を大切にするため

7

## 1 図書館長のように考える

### ② T市図書館長は何をしていたか？

火曜日 午前・教育部課長会に出席 午後・分館と県立高校巡回  
水曜日 午前・友の会関係者と面談 午後・〇〇計画の草稿を執筆  
木曜日 午前・「週例会義」を主催 午後・希望職員と個人面談  
金曜日 午前・□□課提出資料を執筆 午後・隣市図書館と打合せ  
土曜日 午前・「週例会義」資料作成 午後・カウンター、急な来客  
※合い間に、カウンター、配架、選書等の現場仕事も...

8

## 1 図書館長のように考える

### ③ 図書館長はどう考えるか？

- 使命とビジョン(の持論)から考える ●住民の目線で...
- 中長期の視点(もう自分はいないかも)で
- 戦略的(後出)に ●資源の制約と調達から
- ルールは変えられるもの/つくるもの
- 政治的(敵を減らし、味方を増やす)に動く
- システム思考(例:図書館を、より大きなシステムとの関係で)
- 失敗・最悪の事態・例外的状況から
- 職員と組織の成長に役立つかどうかから

9

## 1 図書館長のように考える

### ④ 業界人の、よくあるウワサ話

Aさん「〇〇図書館は、優秀な司書がたくさんいるのに、なぜ、あんな風に停滞しているように見えるの？雰囲気が暗いし...」  
Bさん「あそこの司書って、現場の仕事から離れるのがいやで、管理職試験を受けないんだよね。」  
Cさん「ああ、△△図書館もそうらしいよ。公務員の管理職手当なんてたかがしれてるし、時間外手当はつかないし、いいことないからって言った。」  
Aさん「それで畑違いから来た管理職の悪口を言ってるよね～」  
全員 (ため息)

10

## 1 図書館長のように考える

### ⑤ 館長をやって、よかったこと

- 自分がめざす図書館像への、最短距離を走れた
- スタッフが育ち、チームが育つよこびを実感できた
- 目の前の利用者だけでなく、まち中の「あいてて、よかった。」を感じることができた

・・・あなたが館長をめざす理由になりますか？

11

## 2 自治体組織としての図書館

### ① 「公の施設」としての図書館とは？

- 「公の施設」(地方自治法244条1項)＝「住民の福祉を増進する目的をもって その利用に供するための施設」である。→正当な理由なく住民の理由を拒んだり、不当な差別的取扱いをしてはならない。(同条2、3項)
- 条例の定めるところにより、指定管理者に管理を行わせることができる。
- 「公共施設等総合管理計画」の対象に→規模抑制・機能集約・複合化・維持コスト縮減...

12

## 2 自治体組織としての図書館

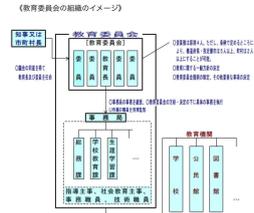
### ② 教育機関としての図書館とは？

- 「地方教育行政の組織及び運営に関する法律(地教行法)」30条で定めるところの「教育機関」である。
- 教育委員会が管理する。(管理運営の基本的な事項は、教育委員会規則で定める。)
- 図書館は「行政」だろうか？学校と比較した場合...
- 予算編成、人事、議会折衝...
- 2019年5月、第9次地方分権一括法の成立により、公立社会教育施設の教育委員会から首長部局への移管が可能に。「...国民の知る権利、思想・表現の自由に資する施設であることに鑑み、格段の配慮をすること。」(衆院地方創生特別委員会附帯決議)

14

## 2 自治体組織としての図書館

### ③ 教育機関としての図書館(文科省HPより)



14

## 2 自治体組織としての図書館

### ④ 「お役所」としての図書館とは？(1)

- 正規職員は、図書館内外はもちろん、教育委員会内外を問わず、異動が行われるのが普通。司書職で異動がない場合、後で述べる他部署との相互理解という面では不利になりがち。
- 図書館は「不要・不急」と考えられることが多い。さまざまな連携や、必要な資源確保のために、他部署との相互理解と信頼の構築は重要な課題。この視点から「行政・議会支援」には特別な意義。

15

## 2 自治体組織としての図書館

### ④ 「お役所」としての図書館とは？(2)

- 予算・決算、条例、指定管理者等、自治体運営上の重要事案は、議会での議決や報告を要する。したがって、議会・議員の理解を得ることも重要。
  - 図書館計画(後述)に限らず様々な計画に図書館の位置づけを得ること、学校図書館・議会図書室との連携や他部署の事業の実行に協力すること、監査・行政評価・「事業仕分け」等、様々な「評価」を受けること...
- 続いて、図書館と行政・議会の連携を推進する事業として田原市図書館が展開したサービスの事例を紹介します。

15

## 2 自治体組織としての図書館

### ⑤ 新聞記事配信から「行政支援」へ(1)

- ①田原市図書館では、2002年の開館以来、すべての購入紙の田原市関係記事をクリッピングし、毎朝、市役所各課に配送していた。(日野市立図書館に在籍していた初代館長により導入。行政支援の原点)
- ②2010年、三重県鳥羽と田原市伊良湖を結ぶフェリー航路廃止の動きが表面化。市を挙げての存続運動と運動し、「再発見！鳥羽⇄伊良湖フェリー展」を鳥羽市立図書館と同時開催。(行政支援のもう一つの原点。)

17

再発見！鳥羽⇄伊良湖フェリー展 2010.7-9.9



18

## 2 自治体組織としての図書館

### ⑥ 新聞記事配信から「行政支援」へ(2)

③新聞配信サービスの問題点＝コストパフォーマンスと著作権処理⇒庁内アンケート実施⇒廃止、代替策(行政支援サービス、許諾済新聞の記事見出しDB公開)を2012年度途中から実施

④行政支援サービスの基本メニューは(1)レファレンス、(2)複写、(3)貸出、(4)政策・イベントPR展示(パブリックコメントを含む)、(5)郷土・行政資料の配布である。基本的には従来からある手法の新しい組み合わせ。

20

### パブリックコメントの募集



20

## 2 自治体組織としての図書館

### ⑦ 新聞記事配信から「行政支援」へ(3)

⑤2013年度は13件、14年度は18件と低迷したが、利用申し込みの簡素化や、市内で最も人が集まる立地を生かした展示協力で、16年度は57件に。(職員10人に1件。)

⑥2016年度以降、セキュリティ強化のため市役所職員のインターネット環境が情報検索に不向きに。新採用職員向け研修も実施。

⑦2017年度、月1回、市職員をターゲットとした市役所出前サービスの試行を開始。移動図書館用のPCと、オスズメ本を詰めたケースを持参。実施前にはイントラネット掲示板に告知と実施の意義を掲載。(返却ポストが市役所内にある。)

21

## 2 自治体組織としての図書館

### ⑧ 議会図書室の活性化へ

①2015年度、上記メニューに加え議会図書室整備に協力する「議会支援」を開始、諸方面から注目されるように。

②視察先に関するレファレンスに始まり、最近では本会議の一般質問や、委員会での審議に関するレファレンスも。議員からは「根拠のしっかりした調査結果をもらえるのが大変ありがたい」との評価。2018年、マニフェスト大賞成果賞にノミネート。

③議会PRにも協力し、本年度は「図書館で議員と語ろうホリデー」を、開館中の中央図書館開架フロアで。議員以外に約20人の市民が参加。

★図書館法上、議会図書室については「連携し、協力し、...相互貸借を行うこと」とされている。つまり当然のサービス。(「民主主義の砦」の実質化！)

22

### 図書館で議員と語ろうホリデー

(写真は、辻安子・田原市議会広報広聴委員会委員長のTwitterより)



23

## 2 自治体組織としての図書館

### ⑨ 行政・議会支援と「図書館の自由」

●行政・議会支援については、「図書館の自由」の前提となる「図書館の中立性」の観点から慎重であるべきとする考え方もある。

●パブリックコメント展示などに際し、多様な意見、対立する意見のある問題については、それぞれの観点に立つ資料を幅広く紹介するなどの配慮が求められる。その点を踏まえれば、行政・議会支援には「特別な意義」がある。

24

## 2 自治体組織としての図書館

### ⑩行政・議会支援サービスの影響

- ①行政各部署や議会との交流や情報流通の増加。(市職員・行政職員の図書館認知に好影響。新たな連携にもつながる。行政資料収集にもプラス。市図書館条例で納本制度はあるが...)
- ②司書の地域課題への関心が強まり、蔵書構成やレファレンスの内容にも変化が。
- ③メニューに収まらないニーズに応えるオーダーメイドとしての連携事業の展開。(例:職員・議員向けの調査スキル研修、「議員と語るホリデー」の開催)
- ④市職員・議員向けサービスから「公共プロ支援」に広がる可能性。(保育士、看護師、介護職員、教職員...)

25

## 2 自治体組織としての図書館⑪民主主義の砦というけど...民主主義って？

民主主義＝「多数決」+「主権在民」？プラグマティズムは、民主主義のもうひとつの流れを示しています。図書館員にはこちらが重要かも。(宇野重規『民主主義のつくり方』筑摩書房、鶴見俊輔『たまたま、この世界に生まれて』SURE)

●「実験の自由」誰でも自分の信念を実際に試してマチガイ、そこからの学び＝経験にもつき修正する自由をもっている。だから絶対の正義を基準に他人の信念を切り捨ててはならない。マチガイ主義(鶴見俊輔)とも。

●「経験と習慣の社会化」コミュニケーションを通じ、実験からの学び＝経験や新しい信念を他人と共有し、よき習慣として社会に定着させること。もちろん習慣も、徐々に修正される。民主主義そのものも、社会化された習慣。

マチガイとその修正を繰り返して役立つものになる「ウィキペディア」も、信念の見本が集められて対話を促す広場としての「図書館」も、この意味で「民主的」。

26

## 3 図書館経営の計画・戦略・資源管理

### ① 計画とは？

計画とは、「目的・目標を実現するために構想を練り、その構想を具体化するために必要な段取りや手順を考えること」。加藤昭吉『「計画力」を強くする』講談社ブルーバックス(2007)

- 目的:誰の、どんな価値を実現する？
- 目標:その価値は、いつまでに何ができたら実現する？
- 構想:目標を実現する手立て(シクミ・シカケ)を具体的にイメージすると？
- 段取り:目標を実現するにはどんな活動・作業が必要？
- 手順:段取りを具体的にどんな順番で実行する？

27

## 3 図書館経営の計画・戦略・資源管理

### ② 戦略とは？

●「目標」とは、「目的」をより具体的に実現可能な(と思える)形としたもの。現在の内的・外的環境で実現可能な限りにおいて、もっとも効果的かつ効率的な目標を！

●ベストな目標を設定するには、「戦略」が必要。戦略は、現在地から目的地まで行くためのルートの選択肢に、「こういう場合はこれがベター」と優先順位を付けたもの。旅行計画を想起しよう！

●複数案のうちの次点以下も役に立つ。プレゼンでA案を通すには、同じ目的で立てられた別の選択肢A'案と比較するのが賢明。  
※酒井穰『あたらしい戦略の教科書』ディスカバー21(2008)

28

## 3 図書館経営の計画・戦略・資源管理

### ③ 戦略と連携の深い関係とは？(1)

- 1 図書館の資源は有限、影響力も限定的  
→戦略に連携は不可欠(特に課題解決支援)
- 2 戦略なき連携は無意味(連携維持に資源をとられる)  
→連携より連動、ネットワークからネットワークキングへ
- 3 既存組織を活かして連携コストの削減を！  
→例:計画策定には常設の組織(協議会等)を活かす

29

## 3 図書館経営の計画・戦略・資源管理

### ③ 戦略と連携の深い関係とは？(2)

4 交渉が重要！交渉で一番大切なのは目標。相手の「頭の中」を知り、尊重しつつ、「不等価交換」を成立させよう。ぶっつけ本番はできるだけ避ける。

※ダイヤモンド『ウォートン流 人生のすべてにおいてもっともトクをする新しい交渉術』集英社

30

### 3 図書館経営の計画・戦略・資源管理

#### ④ 市場戦略の基本から考える(1)

- 市場戦略の基本は市場機会(スイート・スポット)を突くこと。
  - 「顧客(市場)が求め、自社ができて、競合にはできないこと」がスイート・スポット(SS)。SSとの関連で、三つの代表的戦略とは？
- ※酒井 稔 前掲書

### 3 図書館経営の計画・戦略・資源管理

#### ④ 市場戦略の基本から考える(2)

- ①「攻め」の戦略:現在のSSをどう有効活用するか。  
自社の強みを強化>レファレンスを強化、他の既存の資源と組み合わせ、たとえば課題解決支援に取り組む。
- ②「守り」の戦略:現在のSSをどう維持していくか。  
今の顧客を囲い込み>ポイント制や読書手帳を採用。
- ③「成長」の戦略:将来のSSをどう広げていくか。  
新しい能力獲得>連携や新規採用でICT技術者を確保し、デジタル・コンテンツ分野に進出。

### 3 図書館経営の計画・戦略・資源管理

#### ⑤ マーケティングの基本を押さえる

- このサービスはどんな人がどんな状況でどう利用するのか、イメージしよう! そのためにも「外の人」との交流を。
  - ポイントは、市場を「細分化して(セグメント)、絞って(ターゲット)、ターゲットにとっての価値は何かを伝える(ポジション)」というマーケティングの基本(コトラーが提唱)。※
  - 新しいサービスは新しいセグメントから!
- ※たとえば、コトラー他『社会が変わるマーケティング』英治出版には、図書館を含むさまざまな公共分野のマーケティング事例が紹介されている。

### 3 図書館経営の計画・戦略・資源管理

#### ⑥ 利用者をイメージ(例:健康医療情報)

- 1 細分化する(セグメント)  
健康や医療に関心がある人(患者、患者の家族健康不安のある人、医療従事者)
- 2 絞りこむ(ターゲット)  
たとえば患者や患者の家族をメインに想定。ニーズには、専門用語の解説、治療法や診療機関、同じ病気の人の経験談、闘病生活...
- 3 ターゲットにとって価値は何か伝える(ポジション)  
医療機関より気軽に、分かりやすく、インターネットより正確で、体系的な知識が手に入る

### 3 図書館経営の計画・戦略・資源管理

#### ⑦ サービスのシカケを考える

目標を考えるときは、ターゲットを明確にするだけでなく、ターゲットにある価値を提供するための具体的な方法=シカケ(構想)を考えることが必要。マーケティングの4要素(4P)はシカケを考える参考に。

- ①製品(Product)←サービスも一つの製品と考えて。
- ②価格(Price)←顧客のコストも考慮。
- ③流通(Place)←館内限定という法はない。
- ④販売促進(Promotion)←配架の工夫、PR等

### 3 図書館経営の計画・戦略・資源管理

#### ⑧ マーケティングの基本原理は?

- 1 住民の目線に徹する。What's in it for me?
- 2 市場を細分化して、ターゲットを定める。
- 3 競争手を特定する。
- 4 マーケティングの4P(製品、価格、流通チャネル、プロモーション)を利用する。
- 5 活動をモニタリングし、修正を加える(=評価!)  
(コトラー他『社会が変わるマーケティング』英治出版より)

### 3 図書館経営の計画・戦略・資源管理

#### ⑨ ブランドになろう:役立つ→愛される

スタバのような、他のブランドの力を借りるより、自ら期待を上回る価値を提供し続けることで「当地に過ぎたる」地域ブランドとしての図書館になろう！

ブランドの機能...「なぜ2番ではなく1番を？」それは「安売り競争」に巻き込まれないため。具体的には...

- 1 類似製品と識別する
- 2 製品への信頼の証(品質保証)「叱られない」
- 3 製品に意味(物語)を与え、それを象徴する

図書館は地域のブランドづくりを支援できる

37

### 3 図書館経営の計画・戦略・資源管理

#### ⑩ 国際図書館連盟のガイドラインから(参考)

マーケティングの機能は、すべての業務を成功に導く推進力。4つの主要な道具で構成される。

- ①市場調査→当該図書館のマーケットに関するすべての事柄を発見することで、②や③に活かす。
- ②市場細分化(セグメンテーション)
- ③マーケティングミックス戦略(4Pによる)
- ④市場評価:顧客の行動や満足度を計ることで、マーケティングの成否の度合いを知り、②や③にフィードバックする。

以上、クーンツ他編『IFLA公共図書館サービスガイドライン 第2版』日本図書館協会(2016)より

38

### 3 図書館の計画・戦略・資源管理

#### ⑪ 図書館の経営資源と優先順位は？(1)

- ・人と組織、資料、設備(システム)、予算、縁、評判...優先順位を考慮！
- ・サービスと人は不可分→館員の能力やモチベーション向上は特に重要。
- ・評判も重要な資源。顧客の獲得・協力や資源の確保につながる。
- ・図書館外の資源(縁)を活用しよう。ex.大学連携、協議会委員etc.

39

### 3 図書館の計画・戦略・資源管理

#### ⑫ 図書館の経営資源と優先順位は？(2)

- ・多くのリスク要因は、見方によっては資源(リソース)  
ex.事業仕分けは、図書館をPRするチャンス。  
非・司書職の発想とワザは希少資源。(イラスト、演劇...)

40

### 3 図書館の計画・戦略・資源管理

#### ⑪ 経営資源をどう調達・確保するか？(1)

- 1 自治体にとって優先順位の高い課題に対して図書館がとらうとする戦略を提示し、それを事業として展開するために必要な資源であることを、首長・教育委員会・官房部門に理解してもらうのが根本。
- 2 事業としての持続性や中長期の展望を元に資源確保の見通しを立てる必要がある。(ハコモノは建設より維持費が高くつく、専門職の成長は時間がかかる、地元の書店は存続できるか、労働市場の今後の動向は、自治体の長期的な財政見通しは、補助金は切れたときにどうするかetc.)

41

### 3 図書館の計画・戦略・資源管理

#### ⑫ 経営資源をどう調達・確保するか？(2)

- 3 流通や情報技術の急激な変化により、資源の調達・確保にも革新の波が...
- 4 人材と予算の調達は、官房部門との「連携」の要素が大。「交渉」が鍵をにぎる。3③のスライドを参考に。

42

### 3 図書館の計画・戦略・資源管理

#### ⑬ リスクマネジメントとは？(1)

**優れたリスクマネジメントは究極のサービスマネジメント！**

・いちばん重要なのは価値の共有と優先順位の明確化。

例：TDLのSCSE(安全、礼儀、ショー、効率)。効率という名の(手抜き)が優先されがち。

・「笑顔」の危機管理。笑顔は遺伝子レベルの「友好の証」。「笑うから楽しい」。

43

### 3 図書館の計画・戦略・資源管理

#### ⑬ リスクマネジメントとは？(2)

・「問題利用者」のマネジメントは重要。図書館の対応が問題利用者を生む！?

・環境に適応する力の低下は最大のリスク。

・余裕の創出、残業の減少、カイゼンのシクミ化を！

・いざというときの覚悟を。ビル・ゲイツの「悪魔のメモ」。危機管理マニュアルもその一種。

44

### 3 図書館経営の計画・戦略・資源管理

#### ⑭なぜ生涯読書計画を策定したか?(1)

1 2016年度「まち＊ほん 生涯読書振興計画」スタート。

「まち＊ほん」＝「まち(まちづくり)」掛ける「ほん(読書)」

2 「子ども読書活動推進計画」の後継。図書館計画を兼ねる。市行革大綱ともリンク。図書館協議会を審議機関に位置づけ。→策定・進行管理コストを縮減すると同時に、図書館計画の位置づけアップ。

45

### 3 図書館経営の計画・戦略・資源管理

#### ⑮なぜ生涯読書計画を策定したか?(2)

3 重点的に取り組む施策＝戦略的目標として、以下の5つのテーマを掲げる。

①学校図書館の充実、②地域間格差の解消、③読書(情報)弱者の支援、④地域文化資源デジタル化の広域的取組、⑤市民協働・市民活動の促進とPR

4 「読む」の再定義→住民の課題解決のために「読む」ことも射程に。

46

### 4 内部組織を活性化する

#### ① 「学習する組織」になろう

学習組織とは...

目的を達成する**能力**を効果的に伸ばし続ける組織

(センゲ『学習する組織』英治出版)

47

### 4 内部組織を活性化する

#### ② 「学習する組織」に変わるには？

5つの「技術」を開発する！

①システム思考

②メンタルモデルの克服

③自己マスタリー

④共有ビジョンの構築

⑤チーム学習

(センゲ前掲書による)

48

#### 4 内部組織を活性化する

### ③ システム思考を身につける

◎どんな物事も、より大きなシステムの一部。「部分最適より全体最適(三方よし)」!

あなたの図書館を「売り方」「買い方」「世間」の「三方」から見てみよう。

「成長の限界」が見えてきたら、図書館で借りない「8割」に目を向けよう。

部分と全体の関係が分かる「海図」を共有(各種の計画とそれにもとづく目標管理)

49

#### 4 内部組織を活性化する

### ④ メンタルモデルを見直す

◎壁にぶつかったら、今までの「想定」「常識」を疑う。

「同質」メンバーが「一丸」の組織は危うい。

異文化を大切に。「異分野・異業種」「ヨソ者・バカ者・ワカ者・キレ者」と付き合おう。

過去の栄光・縄張りを疑い、目的を直視!

50

#### 4 内部組織を活性化する

### ⑤ 自己マスタリーを奨励する

◎自己マスタリーとは、目的を達成するために自分自身を成長させること。

自分自身の現実と理想のギャップの認識を保ち続けることから、成長のための真の学習がはじまる。

発表しよう。心の師を見つけよう。独り考えるより試作品をつくり、他者の評価を受けよう。小さい失敗の積み重ねに学ぼう。

旅・人・本は最高の学習ツール(出口治明)

51

#### 4 内部組織を活性化する

### ⑥ 共有ビジョンを構築する

◎<お義理ではなく心からの参加と献身を育む共通の「将来像」を掘り起こす>センゲ

Vision & hard Work(山中晋也の師の言)

ビジョンはいっしょにつくるプロセスが大事。自分の「思い」が生かされてこそやる気に。

誰もが「対等に、安心して」意見を言い合える場づくりこそ重要。匿名も否定しない。

田原の「トラブル・よいこと・提案シート」。

52

#### 4 内部組織を活性化する

### ⑦ チーム学習を実践しよう!

◎ビジョンの実現に向けてメンバーが相互に啓発しあうこと。特に「対話」を通じて!

人材育成はOJTが本道。ただし、OJTは放置ではない。OJTのしくみをつくろう。

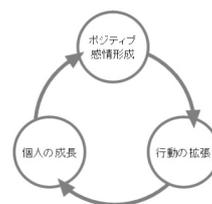
会議もメールも業務日誌(前出の「シート」)も学習ツール。「決めない会議」も必要。

スタックラウンジをラーニング・コモンズに!

53

#### 4 内部組織を活性化する

### ⑧ 「明るい職場」は「人の成長」を促す。



ポジティブ感情  
=喜び、満足など

酒井穂『ご機嫌な職場』  
(東洋経済)より

54

#### 4 内部組織を活性化する

##### ⑨ 「職場学習風土」の3つの要因

学習を促進する職場は、やっぱり「明るい」...

###### ◎ 互酬性規範

「お互い様」「助け合い」が当たり前

###### ○ オープンコミュニケーション

「安心して何でも言い合える」

###### △ 学習資源(時間・予算・報酬etc.)

中原淳『職場学習論』(東京大学出版会)より

55

#### 4 内部組織を活性化する

##### ⑨ アンラーニングと「信頼」

創造(破壊)のためには、アンラーニング(学習棄却)が必要。

アンラーニングとは「メンタルモデル(常識)」を疑い、「前例」からはみ出すこと。

アンラーニングを支えるのは「信頼」、即ち危機的状況でも期待に応え合う関係。

(例) 予約資料に挟む名前入りレシートの流出事故が相次いだ。そのとき、どうする？

56

#### 4 内部組織を活性化する

##### ⑨ 「心理的安全」が生産性を高める

心理的安全※＝「関連のある考えや感情について人々が気兼ねなく発言できる雰囲気」＝アンラーニングを支える「信頼」の前提  
たとえば、同僚が見ているところで支援を求めたり、失敗の危険を指摘したりできること。

序列の上下や会議の運営法に左右される。

メリット: 率直に話せる、考えが明晰に、意義ある対立、失敗の緩和、イノベーション、保身より目標達成、責任感の向上

同調圧力が前提の「なかよしクラブ」とも異なる。

※エドモンドソン『チームが機能するとはどういうことか』英治出版

57

#### 4 内部組織を活性化する

##### ⑩ 「心理的安全」を生み出す行動とは

直接話のできる親しみやすい人になる。

現在持っている知識の限界や、自分もよく間違えることを認める。

メンバーの意見を重視していることを示す。

失敗は学習する機会だと強調する。

具体的ですぐ行動に移せる言葉を使う。

望ましいこととそうでないことの境界を明確に。境界を越えたことについてはメンバーに責任を。

(エドモンドソン、前掲書)

58

#### 4 内部組織を活性化する

##### ⑩ T市図書館の組織活性化のシカケ

垂直と水平の「分断」によって、秩序と引き換えに創造力を奪われないために。

・「市図書館の目標」とチーム毎の目標管理(PDCA)

・グループウェアを活用した館内情報共有と意思決定

「トラブル・よいこと・提案」書込み⇒週例会議⇒マニュアル変更等  
⇒グループウェアAIPOで周知

・多様な市民団体との連携: 友の会からCode for ...まで

・おおきなかぶ会議: 月1回、館長室で、どなたでも。

59

#### 5 希望、絶望そして勇氣

##### ① 日本から公共図書館が消える日

自治体の半数が消滅の危機に瀕し、高齢者人口が4000万人のピークに達するといわれる25年後の日本。

● 図書館を設置し維持できる自治体がほとんどない

● 図書館資料を供給する出版関連業界は壊滅状態、図書館もデジタル化の趨勢に追いつかない

● 4000万人の高齢者に本を読む人はほとんどいない

● 労働力は貴重・希少で図書館は働き手を確保できない

毎年建てられ続けている図書館も、夕張市のように、25年後にはすべて閉館し、建物は転用されるか廃墟に...

60

## 5 希望、絶望そして勇氣

### ② これからの図書館員に託すことは...

公共図書館(そして自治体)の存在意義は?...地域とその住民の課題に挑み続け、大小のイノベーションを続けること。

公共図書館員には、住民のため新しい価値を創造する自治体内ベンチャーであろうしてほしい。(それが可能な働き口を探すべき。)

そのために挑戦することで、あなたは、やりがいのある創造的な人生と、100年時代の人生戦略のための無形資産(生産性資産・活力=健康資産・変身資産:グラットン『Life Shift』)から得るだろう。

図書館のためではなく、地域住民と、そこで働くあなた自身のために、挑み続ける図書館員であってほしい。そのために必要なのは...

41

## 5 希望、絶望そして勇氣

### ③ ホッファーの言葉

## 「希望ではなく勇氣」

(エリック・ホッファー)

42

## 5 希望、絶望そして勇氣

### ③ ホッファーの言葉(承前)

自己欺瞞なくして希望はないが、勇氣は理性的で、あるがままにものを見る。希望は損なわれやすいが、勇氣の寿命は長い。希望に胸を膨らませて困難なことにとりかかるのはたやすいが、それをやり遂げるには勇氣がいる。闘いに勝ち、大陸を耕し、国を建設するには、勇氣が必要だ。絶望的な状況を勇氣によって克服するとき、人間は最高の存在になるのである。(『エリック・ホッファー自伝』中本義彦訳)

※エリック・ホッファー(1902-1983)は、アメリカの社会哲学者・港湾労働者。本書中、季節労働者としてアメリカを渡り歩いた時代の図書館や本をめぐるエピソードがたいへん興味深く、オススメ。私の生涯のベスト10冊に入ります。

43

## 5 希望、絶望そして勇氣

### ④ T市図書館の3ステップ・イノベーション

- ステップ1(2002-2009) 資料貸出主導・顧客志向

「貸出制限の緩和」「レファレンス記録とリクエスト対応の徹底」

- ステップ2(2010-2017) 課題解決支援主導・連携志向

「元気はいたつ便」「行政・議会支援」「生涯読書推進計画」

- ステップ3(2018-) 「地域知」形成主導・協働志向

「タハラベディア」「ふるさと教育取り組み指針」「市民アーカイブ支援」

先行ステップの成果を批判的に継承しつつ、次のステップへ！

**みなさんの図書館は、今、どのあたりにいますか？**

44

## 6 ワークショップ ① 昨年の受講者の悩みの答えを見つけよう

「昨年の受講者の悩みから」(次のスライドを参照)のうち、A班はA、B班はB、C班はCについて、話し合います。(15分+発表各1分)

- 1 それぞれの「悩み」に関連した、自分自身の経験を出し合います。(ここで「悩み」を定義し直してもいいと思います。)
- 2 講義や経験を元に「悩み」への「答え」と「取り得る具体策(はじめの一步)」を考えます。具体策は、グループメンバー「●●さんの場合」「△△さんの場合」(仮名OK)という感じになるかも。
- 3 各グループで定義した「悩み」「答え」「取り得る具体策(はじめの一步)」の要約を模造紙に書き出し、発表します。(各1分)

45

## 6 ワークショップ ② 昨年の受講者の悩み

A 自分の中のスペシャリストとゼネラリスト、リーダーとプレイヤーのバランスをどうしたらいいのかわからない。現場は大事だけど、カウンターからの現場目線だけでいいのだろうか。

B 本庁職員や指定管理者との意思疎通や交渉が、なかなかうまくいかない。言葉が通じない感じもある。図書館の中を振り返ってみると、逆に「なあなあ」のコミュニケーションで「本当にわかっているの？」と思うことも。

C 単年度の目標や数値を達成することが自己目的化している。会計年度職員制度、公共施設再編、税制改革...新しい「外圧」への対応にも追いまわされている。大きな変化への視点や、経営「哲学」のようなものが必須とは思っただけ。

46