

## 明日の県立図書館を思う

雨森弘行さん(元三重県立図書館長、三重大学人文学部講師)

### 1 レクチャー「三重県立図書館の新生に向けて」

現在の県立図書館は、移転新営の際、グランドデザインのないままに複合施設としての建物の建設が先行していた。そのため、県立図書館としての在り方について、事前の十分な議論がなされないままに開館に至った事情があり、それまで全く別の国立機関に在職していた私が突如、館長に就任することになって、事後に基本理念から策定していくのに苦労した経緯がある。本来ならば、構想段階から現場の意向が反映されるような検討体制が整えられるべきであった。

それ故、今後はその教訓を生かして、全職員が現場での経験を踏まえ、客観的な調査・分析に基づいて議論をして、県立図書館の理想像を描く中で、まず現場でコンセプトをまとめて改革案を作成し、それをたたき台として有識者による審議会等に付議して基本構想を策定していくという手順を踏むことが大事である。それが逆になると、再び禍根を残すことになりかねない。

また、その際に、単に県立図書館だけではなく、三重県全体の図書館がどう在るべきかという視点から、県内外の状況を十分調査・分析して検討を重ねていくことが大事である。

#### 基本 = 結論

1. 新生県立図書館のミッションを明定する。
2. 県立図書館は「第二線図書館」\* であるという基本を踏まえること(後述)。  
\*「第二線図書館」:「第一線図書館」=市町村立図書館を援助・補完するのが第一義的な役割。
3. 時代の変化と県民の要望に応え得る新たな機能を付加すること。
4. 職員の総力をあげて(全職員の知恵を結集して)新構想の策定に取り組むこと。  
そのため、SWOT分析による戦略策定(後述・参考)等、有効な計画策定の手法を活用する。

#### 三重県立図書館の新生への視点

1. 図書館を取り巻く社会環境の変化と利用者の情報需要の変化。
2. 図書館法の一部改正(H20.6～)を始めとする法的環境の変化。
3. 『これからの図書館像 - 地域を支える情報拠点をめざして - (報告)』(文科省)(H18.3)の理念。
4. 県立図書館として既に高い評価を受けている、他自治体の事例にも学ぶ。  
・滋賀県立図書館(特に県の図書館振興策による市町村立図書館支援との関連において)  
・奈良県立図書情報館(新しい時代の要請を見事に捉えた構想策定と経営理念)など。

(以下、上記の2.と3.に関連して若干のコメントを申し上げたい。)

改正「図書館法」(第7条の2)に関して

「公立図書館の設置及び運営上の望ましい基準」に係る県立図書館固有の事項

#### 1. 県立図書館運営の基本

市町立図書館に対する援助 県内の図書館間の連絡調整等の推進

図書館未設置の市町への援助

住民の直接利用への対応

他の社会教育施設や学校等との連携

特に、現在建設中の県立博物館との連携については、事前の協議が急務

## 明日の県立図書館を思う

雨森弘行さん(元三重県立図書館長、三重大学人文学部講師)

### 2. 市町立図書館への援助

資料の紹介・提供 市民団体等の自作の資料等、市販されない資料へも配慮。  
情報サービスに関する援助 データベースや電子資料へのアクセス手段の充実。  
図書館資料の保存 集中型の共同保存体制と分散型の分担保存体制の併存。  
図書館運営の相談への対応 図書館ネットワーク活用による協働体制を強調。  
研修 座学偏重を避け、タスクフォースや交換実務研修等 OJT などを重視。

### 3. 市町立図書館とのネットワーク

MILAI の更なる充実 現行の分散型システムの再点検と改善。  
物流システムの整備・充実 大学図書館等との分担等、最適方法の検討。  
レファレンスなど、ILL 以外の人的な相互協力機能の拡充  
ネットワークを通じて人材を育成し、三重県内の図書館が一体的に発展していく方向を推進、県民がいつでも、どこに居ても、必要な情報・資料が入手できる体制づくりが重要。

### 4. 図書館間の連絡調整等

県内公共図書館間における連絡調整  
実務者レベルの連絡調整と館長レベルの連絡調整との同期をとる(協議組織の連動)。  
県内大学図書館及び学校図書館等、並びに他県図書館との間での連絡調整  
図書館ネットワークが重層的に存在している地の利を生かして、異館種間の連携協力の一層の推進。(三重県図書館協会、東海北陸地区公共図書館協議会、東海地区図書館協議会、国立国会図書館総合目録(ゆにかねっと)、NACSIS-CAT/ILL ネットワークなど)

### 5. 調査・研究開発

e-Booking システムの機能拡充  
新たなシステム開発やデータベースの構築 埋もれている郷土資料等を掘り起こして、データベース化を図る。(三重大学やNII等との電子化に関する共同開発などをも含めて。)

### 6. 資料の収集・提供等

市町立図書館の資料を補完する資料の整備 各種団体・グループの自作資料等。  
高度化・多様化する図書館サービスに資するための、地域資料その他の特定分野に関する資料の目録、索引等の作成、編集及び配布(電子的方式を含む)。  
県内各所(歴史の古い小学校等、公共施設)に埋もれている郷土資料の再発掘など。

### 7. 職員の確保

市町図書館の援助、ネットワークの拡充、資料の更なる収集・提供、新システムの研究開発のために、職員の自覚と意識改革並びに職員の更なる育成・確保が必要(戦略策定)。  
新たなボランティアとの協働  
「プロボノ(Pro Bono Publico 公共善のために)」、「法テラス」など専門家が知識を提供する形も現れてきている。一般市民の中に潜在している多彩な能力を生かせる方法も検討。

## 明日の県立図書館を思う

雨森弘行さん(元三重県立図書館長、三重大学人文学部講師)

### 8. 施設・設備の整備

職員の研修、調査研究開発、市町の求めに応じた資料保存(保存書庫等)、利用者の協働学習、利用者の自由な利用のために、更なる施設・設備の充実が必要。

県立図書館は建設当初から絶対的にスペースが不足している。生涯学習センターと協議の上で、両者の機能統合等、生涯学習機能を拡充する(生涯学習棟の再生)方向で、スペースの拡大を検討する必要がある。併せて、視聴覚資料・情報サービスの一元化をも実現する。

#### 『これからの図書館像』に関して

これからの図書館像の実現に向けての図書館経営に必要な要点

利用者の視点に立ったきめ細かいサービスの展開

開館時間・期間の延長、来館困難者への対応、利用条件の緩和、電子的情報・資料の提供、障害者サービス、高齢者サービス、多文化サービス、アウトリーチサービス(入院患者、受刑者等)など、一般利用者の情報需要に対応した、きめ細かいサービスを実施する。

レファレンスサービスの充実

電話、ファックス、電子メール等によるレファレンス質問の受付により、学校、行政部局、市民団体等へのサービスを実施する。また、索引・抄録等の二次資料や参考図書、データベースの活用、パスファインダーや新聞の切り抜きなどの自館作成資料の提供を促進する。

課題解決支援機能の充実

自治体の行政施策の把握と、それらのうちの特定課題に対応した選択的な情報・資料の提供サービス、あるいは、住民の居住区域特有の課題解決に対応した情報・資料の提供サービス等、行政課題及び生活課題の解決に向けた特定情報・資料の提供サービスを行う。

広報活動の強化

自館の広報紙、ホームページ、イベントのチラシ、行政の広報紙、テレビ、パブリシティ、口コミ等、これまで図書館ではあまり実施されていなかった広報活動を積極的に展開する。原資の有無に拘わらず、市民主催の外部の会合等に参加してPRを行うとか、外部の広報媒体に寄稿するなど、職員各自も手分けして積極的に外部への情報発信を行っていく。

図書館職員の意識改革、資質向上、教育・研修の充実

- ・ OJT や海外研修を含む外部研修を積極的に取り入れる。
- ・ 専門主題情報担当者の育成の一環として、例えば三重大との交換実務研修などを行う。
- ・ セルフマネジメントが重要。職員各自が一年間のタイムスケジュールを組んで、その自主的な管理を行い、その管理状況と結果を人事評価にも結びつける。

職員各自が自己の能力を高めるために、計画的に目的志向型の自己研鑽を進めること。司書専門職の社会的な評価が得られるよう、プロフェッショナルとしての意識を高めること。

図書館の管理運営形態の考えかた

指定管理者方式、PFI方式等、いわゆるNPMの導入の是非については、県立図書館としては、市町図書館に対する援助、指導助言、専門職員の育成、更には、調査・研究開発の推進という重責を担っている立場にあることを考慮すると、それらの課題が解決される見通しのない限り、是認すべきではないと考える。

明日の県立図書館を思う

雨森弘行さん(元三重県立図書館長、三重大学人文学部講師)

<参考> SWOT 分析による戦略策定について (N 女子大学での実践を踏まえて)

1. 基本：マネジメントスタイルはミドルアップダウン型( トップダウン、ボトムアップ)によるものとし、職員の中から館長の委嘱する強固なプロジェクターを中心にして、全職員が取り組む。
2. 状況分析：まず外部環境分析 ( Opportunity , Threat ) を行い、次に内部要因の分析 ( Strength , Weakness ) を行う。これを全職員で行うことによって、図書館の戦略策定の輪郭・方向性がはっきりしてくる。

Opportunities = 成長機会: 打って出る変革の方向性を明確に描く。

Threats = 致死脅威: 将来の変革を迫る要因を見つける。

Strengths = 比較優位(強み): 誇れる何かを確認する。

Weakness = 比較劣位(弱み): 悩める課題を洗い出す。

	強み(S)		弱み(W)	
成長機会(O)	O + S	成長戦略	O + W	改善戦略
致死脅威(T)	T + S	回避戦略	T + W	撤退戦略

3. 次に、策定戦略の全貌が一覧できる「成果体系図」を作成する。これにより、戦略の全貌と個別計画の位置関係や相互連関が全職員に可視化される。そして、それぞれの目標達成に向けて職員がどれだけ真剣になって取り組めるかによって、成果が変わってくる。

< 成果体系図 >

(様式概念図)

ミッション、ビジョン						
戦略ドメイン	市町援助	P&T サービス	ネットワーク	調査・研究	職員	総務・財務
1層: 基本目標						
2層: 行動目標						
3層: 計画						

4. 更に、「詳細実行計画書」をサービスの最前線の担当者が作成する。「いつまでに(期限)」、「どのように(方法)」、「どこまで(達成目標)」、「成果指標 数値目標」を明記する。

5. 戦略策定の効果

- ・SWOT 分析 全職員で状況を客観的・多角的に把握でき、使命感・危機感を共有できる。
- ・成果体系図の作成 グランドデザインが可視化され、共通の目標設定が容易になる。
- ・詳細実行計画書の作成 事業の具体性、透明性を高め、責任の所在を明確化できる。
- ・計画書に基づくヒアリング トップと現場のコミュニケーションが促進され動機付けが高まる。

2 質疑応答

Q. 県立図書館として、優先順位を考慮した中で縮小してよい部分としては何かあるか？

A. 具体的にこれと言うことはできないが、取捨選択の必要はあるだろう。その際、冒頭に述べた「第二線図書館」としてやるべき主務が最優先されるのは明らかである。いずれにしても、その理由を利用者及び関係者に対してきちんと説明することが必要である。

## 明日の県立図書館を思う

雨森弘行さん(元三重県立図書館長、三重大学人文学部講師)

Q. 県立図書館は指定管理者になじむのか？

A. 新館開館の際は、図書館法に則って直営で行う、とのことだったので引き受けた。運営形態のことよりも、「県立図書館がどうあるべきか」のほうが重要ではないか。桑名市はPFIによってこれまで実現できなかったことが実現できたが、それは市も相当の努力をしたからだ。ただ個人的には、人材育成、県内図書館への指導・助言を行うという観点からみて、県立図書館は、現行どおり、県の組織として運営するほうがよいと思う。

Q. 対面朗読室にこだわったのはなぜか？

A. サービスはきめ細かくするべき。視覚障害者は点字図書館を利用すればよい、といった画一的思考をしてはいけない。(先般の「著作権法」第37条の一部改正の趣旨にも留意。)

Q. スペース、人材に限られているが、どうすればいいのか？

A. 与えられた資源の中で知恵を働かせることが大事。図書館員だけが図書館のことを考えているわけではない。多彩な能力を持つボランティアの方々に多様な活躍の場を積極的に提供するなど、外部とコラボレートできる潜在的な可能性はたくさんある。図書館法にはやってはいけないという規定は殆ど無い。以前、シリーズで行っていた「作者との出会い講演会」のような、独創的な企画はどんどん実施していくべきである。

Q. 生涯学習センターとの機能重複については？

A. 新設当時は機能分担が整理されていなかった。総文センターに図書館が入るということも後から決まった話だった。過去のことはともかく、県民が今の形で満足しているのかどうかというユーザーの視点で考える必要があるのではないかと。

Q. 組織の責任で行う人材育成はどのようなものか？

A. 館種を超えたネットワーク作りのため、三重大との間で交換実務研修を行った。座学ではなく実務を通じて得た知識が一番身に付く。人事交流やタスクフォースなどによって実務経験を積ませる研修を積極的に考慮すべきである。また、海外研修も必要である。