

◆研修会特集◆

ひとり職場の有利さを活かす ～決断と実行は自分しだい～

仁上幸治

抄録：図書館の廃止・外部委託が進む中、図書館界では認知度、利用率、親組織内の重要度、スタッフの労働条件が低いという悩みが一般化している。現状を打開しようにも図書館員には自信がない。できない理由を挙げて何もしないという悪しき慣習を捨てて発想の転換に挑戦するべきである。硬直化した組織の大規模館と比べて、ワンパーソンライブラリーには自分自身の決断と実行しだいで改善実行できるという利点がある。孤立して停滞しないよう味方づくりを進めるには館と自分自身のブランディングが有効である。名刺から始めて図書館の視覚的要素全般へと部分的・段階的に展開してくとよい。研修成果を活かすにはまず一步目を踏み出すことを強く勧める。

キーワード：図書館、マネジメント、業務改善、ブランディング

I. はじめに

1. なぜ低い？

図書館界では認知度、利用率、親組織内の重要度、スタッフの労働条件が低いという悩みが一般化している。どうすればいいのかを考えてみよう^{1), 2), 3)}。

2. 自信がない

現状を改善しようとしても、図書館員は、パソコンスキル、専門知識技能、アイデア、提案力、交渉力、政治力、気力、体力に自信がないので、取り組みを開始できない。これではいつまで経っても改善できない。

II. 名刺はブランディングの入口

1. なぜ名刺を持ち歩かないのか？

図書館員の推定3割が名刺を持っていない。自分をどうやって覚えてもらうのか？後日、連絡したくてもメールアドレスがわからない。自分を覚えてもらって、今後もつながろうという意思がないのと同じである。初対面の相手に対する礼儀を欠く点で、ビジネスの常識がない人物だという印象を与えてしまう。たかが名刺だが、図書館員という職種のイメージ低下にもつながっていることをどう理解しているのか。

2. 名刺コレクションから

事例をイメージと記載要素で分類すると、(1)正統派古典型、(2)図書館画像型、(3)ロゴマーク揺れ型、(4)記載要素揺れ型、(5)統一テンプレート型、(6)自分ブランディング型などがある。

NIKAMI Koji

図書館サービス計画研究所 代表

nikamikoji@yahoo.co.jp

記載要素には、QRコード、ロゴマーク、URL、姓名ふりがな、住所・電話・アドレスなどがあるが、同じ図書館でも人によって記載要素の有無、表記、レイアウトが揺れる。

一見して統一テンプレート型のように見えても、よく見ると、肩書・要素・色は統一されているのに、姓名のアルファベット表記の原則がまるで異なっている例も多い。

レイアウトは、横型と縦型が混在しており、特に上級管理職者には縦型、教科書体の文字、メールアドレスなしという例が目立つ。

自分ブランディング型には「空手家図書館員」、「泳ぐ図書館の司書」などの実例がある。

3. 名刺デザインのポイント

以上の名刺の実例からどこがダメかは明白である。同じ組織なのに人によって名刺のデザインがバラバラな会社があるか。正統派古典型イメージは陳腐さを印象づける。図書館画像は一見文字ばかりの陳腐さを打破するが、逆に旧来の図書館の古典イメージを強化してしまう。デザインの不統一は、政策不在と館内意思不統一を象徴する。

4. 図書館全体のデザイン統一

名刺のデザイン不統一は、図書館全体のビジュアルデザインの不統一の一例にすぎない。例えば、館内にベタベタと乱雑に貼られているサインや掲示類を利用者視点で眺めて見ればわかるはずである。トラブルやクレームがあるたびに言い訳的に貼られる禁止と注意の張り紙は、各課・各係・各員による小さな工夫が代々上塗り重層化しコテコテ特盛状態になっている。

禁止サインだらけの館では、利用者に禁止されている行為は全部でいったいくつある

のかさえわからない。中央館（本館）と地域館（分館）で共通のサインを用意しておけば、いちいちパソコンで何時間もかけて作るよりも手間要らずで、品質水準も共通化できるはず。忙しいが口癖になっている割にこうした無駄で非効率な仕事ぶりには無頓着である。

5. どうすれば改善できるか

以上のような問題点についてはおおかたの同意を得られることであろう。しかし、いざどう改善するかとなると一様に「うーむ」と黙り込む。

ひとつは大規模館の場合である。歴史と伝統のある大図書館では、自分の改善提案が館の取り組みとして正式に実施されるには、各レベルの会議また会議で承認してもらわなければならない。硬直化した大組織は現状維持に傾きがちである。承認までの長く険しい道のりが思い浮かぶので提案する意欲もしぼんでしまう。

もうひとつは、いわゆるワンパーソンライブラリーの場合である。専任・専門・正規のスタッフが配属されている館は少ない。兼任・事務職・非正規のスタッフは、多忙で、図書館業務に自信がなく、提案して煙たがられたくはない。

このままでは、せっかく設置されている図書館が活性化されず、資料費も人件費も費用対効果に見合わないという評価を呼び、図書館の廃止・縮小・外部委託を招く。

本日は、参加者の大多数を占めるワンパーソンライブラリーの現場担当者みなさんに対して、旧来の古臭い図書館イメージを引きずっている現状でよいのか、どうしても改善できないのかを問いかけたい。少人数分館での経験から、少人数だからこそ小回りが利く

という利点を活かして、何より自分の決断と実行しだいで、現状の問題点を速攻改善できるのだという気持ちになっていただきたい。

Ⅲ. 味方をつくる

1. 印象づけ

図書館界ではサービスの実質が重要という感覚が強く印象を軽視してきた。これは大きな誤りである。なぜなら印象の総和を評価というからである。

図書館ブランディングの出発点として、図書館と図書館員のイメージ問題を考えるには、現状がゼロではなく、マイナスのイメージにまみれていることを自覚しなければならない。

2. テレビドラマの中のステレオタイプ

世間の人々が図書館員という職種をどう見ているかを考える素材としてテレビドラマを取り上げてみる。どういう人物像か、なぜそういう設定か、本当に誤解なのか、これが実態なのではないか、と考え直してみるべきである。

図書館員の自己イメージは、社会的イメージと大きく乖離している。自分ではプラスイメージだと考えている「真面目」「堅実」「博識」が世間では「親しみにくい」「融通が利かない」「理屈っぽい」と受け止められており、対人サービスが苦手な内向的な人物像が共通している。総じて医者や弁護士などの専門職と比べて、貸出・返却・返本などの単純定型作業従事者としてしか評価されていない⁴⁾。

3. 伝えたい自分のイメージ

こうした古臭いステレオタイプのマイナスイメージを払拭するには、名刺を始め各種のビジュアルデザインや日ごろの仕事ぶり、人

付き合いなどあらゆる場面で大胆なイメージチェンジ作戦が必要である。トレンドドラマの主役の職業に設定されるには、今風なおしゃれでかっこいい職種イメージとして図書館員を演出しなおす必要がある。例えば、(1)プランナー、(2)コーディネータ、(3)プロデューサー、(4)インストラクター、(5)クリエイター、(6)ファシリテーターなどである。

4. 「外」図書館員への批判

味方はどこにいるかと考えてみる。

(1) 同僚

最近、身近な同僚の中から、ブログなどで「外」系図書館員への批判が出ている。閲覧・レファレンス部門に多い「つながる大好き」型の図書館員に対して、目録・管理部門に多い「つながり嫌い」型の「内」系図書館員が内心面白くないという構図である。

曰く、研修など外に出たがる、イベントごと大好き、真っ先に休暇宣言する、来客おもてなし隊などでしょっちゅう飲み会に出ている、おまけに休日も図書館めぐりなどして疲れていて、本務を疎かにしている…。気をつけるべし。

(2) 上司

前向きで部下思い、率先垂範、周囲から尊敬される上司は稀である。たいていは、面倒嫌い、新規事業嫌い、交渉事嫌いで、けっきょくは事なかれ主義の前例主義である。利用を増やし味方を作ろうという前向きな提案を煙たがる。

(3) 館長

公立図書館では一部例外を除いて実質名誉職であり、親組織の天下りポストに定年直前あるいは退職後再雇用の元校長などが着任してきて任期満了まで事なかれ主義で逃げ切る

のが通例である。図書館活用経験がなく、図書館についての見識もない人材に理念やビジョンや交渉力を期待するほうが間違っている。有為の人材をスカウトするか公募するしかない。

5. 親組織から見た図書館と図書館員

親組織から見ると図書館は収入を生まないお荷物施設である。水道・電気・ガス、病院、警察、消防などと比べて人の生き死にに直接関わらないじゃないかという殺し文句が利く。図書館は業務外部委託対象の一番手である。

さらに、親組織から見た図書館員は、他部署と比べて妙なプライドがあって組織行動が苦手な奇人集団であり、扱いにくい職種である。残業も少なく楽で暇な職場だから心身変調職員の受け皿には重宝すると考えている。

図書館員が依拠している利用者という概念も実は市民全体の中では極少数にすぎない常連固定客であり、馴れ合いにも見える。図書館を知らない、役立たないと判断している、何らかの理由で嫌いになった等の理由で図書館を利用しない多数派層については、非利用者のニーズを含めた総合的な図書館ニーズ調査がなされていない点が致命的である。

6. 直営か指定管理か？

こうして、専任・専門・正規の図書館員集団は親組織内で邪魔者扱いされるようになる。非正規職員でもこなせる業務であればあえて正規職員を抱えておく必要もなくなる。直営で正規職員と嘱託職員を雇用し続けるより、思い切って指定管理に委ねてしまいたくなるのも経営的なホンネである。

実際、事業の継続実施を前提にして、開館日が増え、開館時間が延長され、所蔵メデ

ィアや契約データベースが増え、その結果、市民による評価が「サービス向上で利用者として満足」「人件費削減できて納税者として良かった」「今までなぜできなかったのか？」という声が多数となれば、良し悪しは別にして、外部委託、指定管理への流れは必然である。指定管理で人件費節約とサービス向上が両方実現できるなら、行政として不満があるはずがない⁵⁾。

もしも、この外部委託の流れを押し戻そうとするなら、図書館には直営の価値を訴求できるかどうか問われる。

7. 内部改革者の運命

同僚、上司、館長、親組織の中に「味方」がいない状況で、改善を志向する館員は、ムラ社会の掟の中で異端者排除の憂き目に会う。改革を抑圧する組織体質は強固である。昔、図書館訓「出る杭は熱いうちに打たれる！」という標語を作った。今はどうか？

8. 問題提起

以上の考察から、サービス改善の推進にとって、予算や人員が潤沢な大組織の大図書館のほうが有利とは必ずしも言えないということがわかる。

今日のテーマである「ひとり職場の有利さを活かす～決断と実行は自分しだい～」は、みなさんへの問題提起である。少人数職場であることを言い訳にして放置してきたサービス改善課題について、発想の転換で切り込んでほしい。

しかし、有利な面があるからといって、敵だらけの状況では孤立するばかりである。いったい味方はどこにいるのかを考えてみよう。探してもみつからない。味方は作り出すしか

ない。どうやって？そう、あなたが変われば、というのが結論である。

では、どんな自分になるべきか？味方づくりは自分ブランディングから、というのがその答である。

目指す人物像は、(1)同僚に好かれる、(2)上司に頼られる、(3)館長に自慢される、(4)親組織に重宝される、(5)利用者に仲間と認められる、の5点に集約される。

IV. コンセプトからデザインへの展開

ブランディングについて考えるには、マーケティングの教科書の勉強から始めるのが常道である。

「世界で一番読まれているマーケティング教科書！」という宣伝コピーが付いている『コトラー & ケラーのマーケティング・マネジメント基本編』⁶⁾は、474ページで3,990円。じっくり読むには少々敷居が高い。

ブランディングについては、「ブランド論の決定版」と銘打たれたケラーとコトラーの『戦略的ブランド・マネジメント』⁷⁾は845ページで7,980円とさらに分厚くて高い。毎月1回の勉強会をしていたら何年もかかりそう。

実はブランディングについては誰でも日常生活の中で、「違い」を明確化してアピールすることだという認識は持っている。要はこれを図書館に当てはめてみればよいだけのことである。

ブランディングの元になっている理論は、一昔前はCI（コーポレート・アイデンティティ）と言われていた。日本におけるCIの草分けであり大御所である Paos（パオス）⁸⁾の中西元男の『コーポレート・アイデンティティ戦略—デザインが企業経営を変える』⁹⁾には実例をもとにしてコンセプトメイクから

デザインニングと運用までの手順が図版入りでわかりやすく解説されている。これを参考にすれば、名刺・帳票、便箋・封筒、屋外看板、サイン、車両、広告、制服・名札、店舗、バッジなどをどう作ればよいかイメージできる。

佐藤可士和による明治学院大学、今治タオル、ユニクロ、セブン—イレブンなどの事例も参考になる¹⁰⁾。建築物のデザインについては、仙台メディアテークを設計した伊東豊雄による新国立競技場案や岐阜市立中央図書館（2015年7月開館）に注目したい^{11)、12)}。

V. 現場に応用する7つの極意

図書館サービス計画研究所（略称「トサケン」）では、2007年の図書館総合展フォーラム以来、図書館グッズ研究の成果発表と応用実践の呼びかけを行ってきた。その過程で得られた教訓の中から7つの極意を紹介する（経過説明は省略）。

1. 現場に応用する7つの極意

- (1) とにかくグッズを作ってみよう！
- (2) ただグッズを作ればいいってもんじゃない！
- (3) グッズを作る前に考えるべきことがある！
- (4) まずコンセプトを固める！
- (5) グッズ作ったら実際に使ってみる！
- (6) 図書館全体のブランディングへ展開する！
- (7) とりあえずマネしてみることから！

2. 今後の研修テーマ

ブランディング導入に向けた実務に必要な知識技能は、司書課程のカリキュラムでは教

えられていない。以下のようなワークショップ型の実践的な研修が必要である。

- (1) キャッチコピー講座
- (2) 広告レイアウト講座
- (3) パブリシティ講座
- (4) ブランディングシミュレーション講座
- (5) デザイン強化合宿講座
- (6) 情報検索例題作成講座
- (7) プレゼンテーション講座
- (8) スライドショー講座
- (9) アドボカシー講座

VI. 発想の転換

何か新しいことを実施するには、できない理由を挙げて何もしないという悪しき慣習を捨てなければならない。思考形態自体、発想のしかた自体を根本的に転換する必要がある。ポイントを6点を挙げる。

1. 固定観念を捨てる

発想の転換をするには、外の世界に目を開き、異業種の人材から発想や仕事術を学ぶ必要がある。自館の弱点を逆手に取って自虐ネタやスベリ芸として実施したICU図書館の事例を参考にしよう¹³⁾。

2. ダメモト

どうせ無理と言わない。とりあえず交渉してみる。日本図書館協会で作成・頒布した1998年、99年のフジテレビ「ポンキッキーズ」の人気キャラ、コニーちゃんのポスターと栗の例がある。鎌倉幸子さん（シャンティ国際ボランティア会）が日産自動車から移動図書館車両を寄贈してもらった例がある¹⁴⁾。ダメモトでトライしてみれば、意外な味方、思わぬ援軍が現れることもあるという教訓である。

提案前に諦めたら何も起きない。どうせ思考がネックになっている。停滞に安住することは怠慢である。

3. 何でもあり

話題を作るという目的には、日常をイベント化することが有効である。図書館だから図書館関連の行事を考えるという発想を捨てて、図書館と関係がないイベントもありだと考え直そう。ジリ貧状況では何でもアリなのである。図書館を愛してやまない人の飲み会のイベント術を参考にしよう¹⁵⁾。

4. 「あるもの」活用

ヒト・モノ・カネ・トキが十分そろっている図書館など昔も今も存在しない。これらは必ず不足しているものである。予算や人がないからできないという言訳型思考形態を捨てる必要がある。「ないものはない!!」と大胆に宣言した海士町中央図書館を参考にしよう¹⁶⁾。藻谷浩介『里山資本主義』（2013）を読もう¹⁷⁾。あるモノの徹底活用、とことん創意工夫、ヨコの連帯を追求しよう。

5. 街へ出る

自館の中で行き詰って諦めてはいけない。図書館の外へ打って出よう。例えば、図書館員が得意な専門知識を活かして、図書館活用法やデータベース活用法などをテーマにした市民講座の講師を務めてみれば、市民から図書館員への評価が向上し、その評価の声を大学内へ逆輸入して配付すれば、大学図書館員の学内的評価を向上させることができる。墨田区ひきふね図書館の事例を参考にしよう¹⁸⁾。

6. 「できない」と言わない

変化を嫌う図書館界の悪しき伝統として、マイナス面だけをあげつらう消極的心性がある。廃校になった中学校校舎へ移転した新宿区立中央図書館の玄関にある標語「Never Say Can't!」はサービス姿勢として最高の宣言になる¹⁹⁾(実は旧中学校の玄関のママ)。

VII. 味方づくり戦略

1. PR (パブリックリレーションズ)

PRはただの「お知らせ」ではない。関係者を利用者に、さらに味方に変えていくことである。世論喚起によって、行政側の政治的判断に影響力を持ち、利用者・支援者・後援者の結束を強化することである。味方づくりのための広報=PR活動は、常日頃からより意識的により積極的に行うことが必要である。

2. 味方づくり戦略のまとめ

- (1) 強力な味方を作る
- (2) 利用者セグメントの細分化
- (3) 対象者の「外」を攻める
- (4) 迂回逆輸入作戦
- (5) 図書館の大胆なイメージ革新
- (6) 原理主義との決別
- (7) 非利用者層の掘り起こし
- (8) 実務技能の向上

VIII. 結論

現状は存立危機事態であり、ジリ貧状況である。これを打開するには、旧来の発想ではだめである。「打って出る広報」が必要だ。

「味方を作る広報」によって、関係再構築を図らなければならない。コミュニティに認知されるには、発想の転換、斬新なアイデア、大胆な提案が求められる。ジリ貧状況を打開

する中央館・地域館ぐるみの関係再構築に取り組もう！

研修後は、とにかく一步目を踏み出すことが肝心である。例えば名刺から始めて図書館の視覚的要素全般へと展開していこう。一度には無理だとしたら中長期的に部分的・段階的に実現していけばよい。

詳細は講師初の単著を熟読してほしい^{20), 21)}。講演は以上です。ありがとうございました。

注・参考文献

- 1) 本稿は、日赤図書室協議会研修会(平成27年第22回、2015年7月25日(土)、日本赤十字社日赤会館)での90分間の講演を基に要点を再構成したものである。事前課題として、以下の論文の読了が課された。
 - ・仁上幸治：図書館の「広報」は進化しているか？—説明責任と自己アピールの時代に求められる理論と実践、カレントアウェアネス 2010；305：16-24.
 - ・事前課題アンケート (<http://goo.gl/forms/Y3tZBN9EMa>) の回答結果が講演内で紹介された。配付資料とスライドも公開中。日赤図書室協議会。[引用 2015. 9. 17]. <http://www.jrchlib.jp/workshop/h27.html>
- 2) 過去の医療関係研修会での講演は以下の3本がある。
 - ・2002. 8. 3—看護図書館協議会利用教育研究グループワークショップ：講演「誰でもすぐできるパスマインダー作成法—日常業務の中で手軽に作るための6つの極意—」日本医科大学図書館
 - ・2005.11.17—近畿地区医図協・薬図協・病図協共催シンポジウム：講演「利用者教育におけるプレゼンテーションの実際」

- 大阪大学生命科学館 AV ホール
- 2010.11.27-日本病院ライブラリー協会 研修会「図書館の魅力は細部に宿るー「ちょっとした工夫」を超えるブランド戦略ー」有明東京ファッションタウンビル会議室
- 3) 講演録・インタビュー記事は以下の2点を参照。
- 仁上幸治：図書館の魅力は細部に宿るー「ちょっとした工夫」を超えるブランド戦略。ほすびたるらいぶらりあん 2011；36(1)：8-14.
 - 仁上幸治：これからの「PR」の話をしようーいまを生き延びるための図書館経営学。病院図書館 2011；30(3)：124-132.
- 4) 図書館員ドラマの分析は以下を参照。
- 仁上幸治：学術情報リテラシー教育における広報イメージ戦略ー司書職の専門性をどう訴求するか。情報の科学と技術 2005；55(7)：310-317.
- 5) 例えば、龍ヶ崎市立中央図書館の事例を参照。
- 龍ヶ崎市立中央図書館。[引用 2015. 9. 17]. <https://tosyo.city.ryugasaki.ibaraki.jp>
- 6) フィリップ・コトラー，ケビン・レーン・ケラー，コトラー & ケラーのマーケティング・マネジメント基本編，第3版，東京：丸善出版；2008.
- 7) ケビン・レーン・ケラー，戦略的ブランド・マネジメント，第3版，東京：東急エージェンシー；2010.
- 8) Paos (パオス)，[引用 2015. 9. 17]. <http://www.paos.net>
- 9) 中西元男，コーポレート・アイデンティティ戦略ーデザインが企業経営を変える，東京：誠文堂新光社；2010.
- 10) 佐藤可士和，[引用 2015. 9. 17]. <http://kashiwasato.com>
- 11) 伊東豊雄建築設計事務所，[引用 2015. 9. 17]. http://www.toyo-ito.co.jp/WWW/index/index_j.html
- 12) 岐阜市立中央図書館，[引用 2015. 9. 17]. <http://g-mediacosmos.jp/lib>
- 13) 朝日新聞，誰も借りてくれない本 100 冊，ICU 図書館で紹介，2014. 6. 17 朝刊むさしの版.
- 14) 鎌倉幸子，走れ！移動図書館，東京：筑摩書房；2014.
- 15) 図書館を愛してやまない人協会，[引用 2015. 9. 17]. <https://www.facebook.com/LibraryLoversAssociation>
- 16) 海士町中央図書館，[引用 2015. 9. 17]. <http://lib.town.ama.shimane.jp>
- 17) 藻谷浩介，NHK広島取材班，里山資本主義，東京：角川書店；2013.
- 18) 梅澤貴典，誰でもできる！知的生産のための図書館&公的データベース活用法，[引用 2014. 7. 26]. <http://kokucheese.com/event/index/195046/>
- 19) 新宿区立中央図書館，Never Say Can't!，[引用 2015. 9. 17]. <https://www.facebook.com/koji.nikami.10/posts/522106897894406>
- 20) 仁上幸治，図書館員のための PR 実践講座ー味方づくり戦略入門，東京：樹村房；2014.
- 21) 仁上幸治ホームページ，[引用 2015. 9. 17]. <http://sites.google.com/site/nikamik23/>
 ※ホームページで著作の多くは全文ダウンロード可能で講演の記録・予定も公開。

(にかみ・こうじ／2015. 9. 17入稿)