

『これからの図書館像』を実現するために

— 図書館改革の考え方と方法 —

筑波大学大学院図書館情報メディア研究科

みない
葉袋 秀樹

この文章は、2006(平成18)～2007(平成19)年に全国各地で行われた公共図書館関係の研修会で筆者が行った『これからの図書館像』を実現するために」と題する講演の記録を整理したものです。今回、「つくばリポジトリ」掲載に際し、「5. 図書館改革の方法」等について、その後の検討結果を加筆しました(2008年12月12日)。

- 4.2 施設の管理運営者の必要条件—指定管理者側の取り組みから—
 - 4.3 業務能率向上の課題—自治体職員の課題
 - 5. 図書館改革の方法
 - 5.1 議論のまとめ
 - 5.2 これまでの図書館サービスとの関係
 - 5.3 図書館改革の具体的方法
- おわりに

目次

はじめに

- 1. 地域支援サービスの展開
 - 1.1 これまでの図書館
 - 1.2 これからの図書館
- 2. レファレンスサービスの確立
 - 2.1 成人サービスの3つのモデル
 - 2.2 レファレンスサービスの改革
 - 2.3 レファレンスサービスの実施
- 3. 雑誌記事、新聞記事の提供と利用
 - 3.1 雑誌記事の意義
 - 3.2 雑誌記事、新聞記事の提供と利用
 - 3.3 資料提供のための2種類のサービス—図書の出貸と雑誌記事のコピー—
- 4. 自治体職員と指定管理者の競争
 - 4.1 管理運営形態の評価基準

はじめに

2006年3月、これからの図書館の在り方検討協力者会議から『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)』(注1)が発表されました。この報告は、標題が示すように、これからの図書館の在り方を示しています。これは「公立図書館の設置及び運営上の望ましい基準」(2001年)以降の社会の変化や要求に対応するために作成されたものですから、「望ましい基準」と一緒に読んでいただきたいと思います。

また、この報告は、全国各地における公立図書館(以下、図書館といいます)の活動の実践をもとに組み立てられています。この報告で提案されていることのほとんどはどこかの図書館で既に実施されているため、実現することが可能です。代表的な実践事例は、報告の本文中に掲載されていますので、今後の取り組みの参考にしてください。

実践事例は、このほか『実践事例集』(注2)

にも収録されています。収録されている事例は報告の本文と合わせて理解してください。さまざまな事例が収録されていますので、それぞれの状況に合う事例を取捨選択して参考にしてください。

これまで、図書館サービスの改革に関するさまざまな議論が行われ、改革のためのさまざまな実践が取り組まれてきました。しかし、それらは一つの報告や文書にまとめられていません。今回、それをまとめて、これからの図書館のあるべき姿を示した資料を作ることができました。報告は、細かいところまで目配りし、全体としてバランスが取れ、広く社会に対して問題提起を行っていて、大変よいものができたと思っています。

図書館のイメージ

報告の中で明らかになった現在の図書館の最大の問題点は何でしょうか。それは、日本の社会が図書館に対して持っているイメージだと思います。この報告にも書かれていますが、図書館に対するイメージの中心は「本の貸出」です。

私は、さまざまな機会に、事務職の図書館長に、「図書館長になる前は、図書館をどう見ていましたか」という質問をしてきました。ほとんどの場合に、「図書館は本を貸出すところでしょう、本さえ貸していればよいと思っていました」という答えが返ってきました。

また、ある事務職は、「図書館にはどんな本があると思いますか」という質問に対して、「小説と実用書（料理関係の本など）があると思っていました」と答えています。多くの事務職は、「図書館を利用していますか」という質問に対して、「本は自分で買っています。図書館はほとんど使ったことがありません」と答えています。

これらの図書館長や事務職は、図書館に異動してから、あるいは、図書館を利用するようになってから、図書館にはもっとさまざまなサービスがあり、専門書や専門的な雑誌があることを知っていますが、知らないままの人の方が圧倒的に多いの

です。おわかりいただけるとはと思いますが、このイメージのままでは、図書館は絶対によくなりません。このイメージを変える必要があります。『これからの図書館像』もこのイメージを変えることをめざしています。

それにはどうしたらよいのでしょうか。このようなイメージは、長年にわたって形成されてきたものですから、これを短期間に打破するには、全国のすべての図書館の取り組みが必要です。したがって、皆さんの図書館でも改革が必要なのです。

改革の必要性と考え方

現在、図書館の職員は司書と事務職から構成されていますが、司書、事務職を問わず、図書館改革の考え方や実践例に接する機会が少なく、そのため、改革の必要性を理解できない場合も少なくないと思います。

図書館長の皆さんから、図書館で改革を提案したところ、司書の賛成が得られなかったという話をよく聞きます。司書にも、改革に賛成の人もいれば、反対の人もいますので、反対されたからと言って、がっかりする必要はありません。この数年の図書館職員の考え方の変化は著しいものがあります。現在、ある図書館の職員の多くが改革に消極的であったとしても、近い将来、職員の意識が変わり、改革が進む可能性は大きいと思います。

図書館改革の考え方をまとめて学習できる場として、新任図書館長研修を挙げたいと思います。図書館長の皆さんは、新任図書館長研修を受講することによって、図書館の可能性について学ぶことができます。中堅職員、若手職員の皆さんは、新任図書館長研修を聴講するか、研修のビデオを見ることによって、新しい図書館像を学ぶことができます。研修は図書館長でなくても聴講できますし、録画ビデオも入手できます。新任図書館長研修を受講して、自館の図書館運営の問題点が理解できたという人が沢山います。

その次に、図書館改革に関する文献を読み、改

革の事例について調べて、図書館改革に対する自分の考え方を確立してください。

図書館改革は1人の図書館長の力では困難な場合があります。しかし、2代、3代の図書館長の力を合わせれば、必ず改革ができます。無理をせず、できる範囲で改革の準備を進めてください。中堅職員や若手職員の方は、自分で学習するとともに、図書館長に新任図書館長研修を受講するように勧めてください。

『これからの図書館像』の解説記事

『これからの図書館像』については、『図書館雑誌』2006年8月号に解説記事を書きました(注3)。次に、これをもとに、『情報管理』の2006年11月号に紹介記事(注4)を書きました。これは『図書館雑誌』8月号の文章よりもかなりくわしいものです。『これからの図書館像』の内容は、これらを読んでいただければ、かなりよくわかると思います。『情報管理』の記事はインターネット上で公開されていますので、活用してください。

今日お話しすること

今日は、図書館関係者の皆さんに、これらの記事を踏まえつつ、『これからの図書館像』に示されている図書館の改革とはどのようなものか、なぜ必要か、どのように進めたらよいかについてお話ししたいと思います。

今日お話しすることは、まだ論文にはまとめていないため、文献や図書館の実例の根拠は示していませんが、それぞれ文献や図書館の実例によって説明することができると考えています。読者の皆さんも、自分の経験や他の図書館の例を思い浮かべていただくと、理解しやすいと思います。

なお、今日の話は、あくまで私個人の意見であることをお断りしておきます。

1. 地域支援サービスの展開

この数年、先進的な図書館は、行政支援、学校教育支援、子育て支援、ビジネス支援等と呼ばれるサービスに取り組んできました。

「行政支援」などの「支援」を含む用語は、聞き慣れない言葉で、意味がよくわからないという意見もあります。私も、個人的には、「行政支援」ではなく、「自治体行政情報サービス」などの用語の方がわかりやすいと思います。

私は「支援」という言葉には次の二つの意味が含まれていると考えています。一つは、図書館は情報サービスを提供するだけでなく、地域の課題解決に積極的に取り組むという姿勢です。他の一つは、図書館は、利用者にサービスするだけでなく、地域の機関・団体と連携・協力して課題解決に取り組むという活動方法です。このほか、相手ができるだけ自立できるように援助するという意味があるという意見もあります。これらの意味で「支援」という言葉を用いたいと思います。

『これからの図書館像』では、これらのサービスを総称して課題解決支援と呼んでいます。これは、あくまでも地域の課題解決の支援であり、地域を支援する観点から、より広い「地域支援」という言葉も用いられています。そこで、ここでは「地域支援」という言葉を用いたいと思います。

地域支援サービスの観点から、これまでの図書館とこれからの図書館について考えてみたいと思います。

図1「地域支援サービスの概念図」(39ページ掲載)に沿ってお話しします。上半分が「これまでの図書館」、下半分が「これからの図書館」です。左側の列は「図書館サービス」「図書館資料」「図書館経営」、真中の列が「成人サービス」、右側の列が「成人利用者」を示しています。

なお、この図の「これからの図書館」は、あくまで、私の考えるこれからの図書館で、『これからの図書館像』の「これからの図書館」ではありません。

ませんので、その点にご注意ください。

1.1 これまでの図書館

最近、図書館の改革が進み、優れた図書館も増えていますので、今回お話しする「これまでの図書館」は、数年前までの図書館と考えてください。

(1) 図書館サービス

左側の列の上半分を見てください。「図書館サービス」では、これまでは、貸出とリクエストサービスが行われてきました。レファレンスサービスは、図書館によって行われている場合と行われていない場合があります。全国公共図書館協議会（全公図）の調査にもありますが、相談デスクがない図書館が非常に多いのです。残念ながら、県立図書館ですら、相談デスクがない図書館があります。これは大変深刻な問題です。そのため、レファレンスサービスは丸括弧に入れてあります。あまねくレファレンスサービスが行われているとは言い切れない状態だからです。

(2) 図書館資料

「図書館資料」では、図書と新刊雑誌が中心です。一般の図書館では、最近数年間に出版された本が開架書架に並んでいますが、雑誌は、雑誌専用の書架に最近1年分だけが収められています。これが今の図書館の弱点です。小規模な図書館では、利用者は、本は最近数年分のものであるが、雑誌は最近1年分しかないと考えがちで、雑誌のバックナンバーが利用できるとは考えないと思います。

(3) 図書館経営

「図書館経営」では、図書館長の役割が重視されていましたが、その内容は貸出中心の図書館像でした。貸出中心の図書館像では、図書館サービスの内容が限定されるため、経営方針に関する選択の範囲が限られていました。貸出冊数やリクエ

スト件数の増加を追求するか、レファレンスサービスや地域資料の収集などとの間である程度バランスを取るか、この選択肢しかありませんでした。

図書館は、他の行政組織や地域の機関・団体と連携することなく、図書館だけで運営されがちでした。市役所や県庁の他の課や係と協力して仕事を進めることは少なかったのです。これを自己完結型の図書館運営と呼びたいと思います。

貸出中心のサービスを行う場合も、自治体の各部局と協力する可能性はありました。自治体の各部局では、図書館にない専門書や専門雑誌を事務用資料として所有している場合があります。このような資料が求められた場合、図書館から当該部局に問い合わせ、協力してもらい、その資料を入手し提供することができますが、あまり行われていませんでした。当時は、利用の多い本を提供することに重点が置かれていたためだと思います。

そのため、図書館職員は、もっぱら図書館の中において、図書館の外へ出る機会に恵まれませんでした。そのため、他の課や係に役に立つ資料や人材がある場合でも、そこから協力を得ることができませんでした。

(4) 成人サービス

真中の列を見てください。「これまでの図書館」では、「成人サービス」はどのように行われてきたのでしょうか。1970年代から90年代にかけて、図書館では、児童サービスや障害者サービスが盛んでした。それと比べて、成人に対するサービスは、多くの図書館で「一般奉仕」と呼ばれてきました。図書館には、一般奉仕担当、児童奉仕担当、障害者サービス担当などの組織が置かれていました。一般奉仕係と呼ばれることも多かったようです。この係の人たちが担当していたのは、貸出とリクエストサービスでした。

なぜそうなったかという、一番右側の列にあるように、「成人利用者」が「一般成人」として捉えられていたからだだと思います。成人の利用者は、

個人やさまざまなグループとしてよりも、一体のものとして、捉えられてきました。一般成人といっても、さまざまな人々から成り立っていますが、区別せずに一括して捉える傾向がありました。そのため、成人に対して提供するサービスは、すべての成人に共通する読書に対する支援、貸出とリクエストサービスが中心になりました。

この時代は、図書館サービスの発展の初期の時代であったため、貸出サービス、リクエストサービスで精一杯だったと言うこともできます。

1.2 これからの図書館

(1) 成人サービス

①成人利用者の分析

右側の「成人利用者」の列を見てください。利用者や貸出冊数が増えて、図書館の施設や蔵書の規模が大きくなると、成人も図書館を利用するようになり、利用者として注目されるようになってきました。レファレンスサービスも徐々に取組まれるようになり、成人の利用者はさまざまな人々から成り立つこと、さまざまな資料や情報に対する要求を持っていることがわかってきました。そこから、成人のさまざまな要求に応えるサービスに取り組もうとする考え方が出てきました。

成人の要求に応じてサービスを行うには、成人とはどのような人達かを分析する必要があります。成人の特徴は、仕事を持っていて自分で生活を営んでいることです。したがって、成人の関心においては仕事と生活が大きな比重を占めていると考えられます。

仕事の観点から考えてみましょう。右側の「一般成人」の欄を下に見ていくと、目的別利用者という見出しがあり、その下で、成人の利用者を仕事によって分類しています。一つは、自治体関係者です。これは自治体の職員、議員、あるいは自治体の仕事を引き受けている人です。次は、学校教育関係者、学校の先生や職員です。公立と私立

の両方が含まれます。次は、民間の仕事をしている人、企業・自営業関係者です。地場産業関係者も含まれます。そのほか、図には示されていませんが、社会福祉などのさまざまな仕事についている人がいます。これらの人々は、仕事に関して、何らかの解決すべき課題を持っています。

仕事以外の生活の観点から考えてみましょう。成人の中には、親として子供を育てている人が沢山います。これらの人々は、子育てに強い関心を持っています。このほか、成人が抱えている問題には、病気・医療・介護、法律、就職、住宅、年金など沢山の課題があります。

このように、成人の要求は仕事と生活の観点から分類できます。会社員は会社員なりの、公務員は公務員なりの、学校の先生は学校の先生なりの仕事と生活上の課題を持っています。これを包括したものが地域の課題です。これには地域の自治体や企業の課題が含まれます。ここでは、地域の課題は、仕事と生活の二つの領域の課題からなること、個人の課題と組織の課題からなることを確認しておきたいと思います。

ここで、一つ関連する問題があります。それは、自治体の行政サービスに対する住民の要求や学校に対する父兄の要求をどう捉えるかです。これらの要求は、社会のさまざまなサービスの利用者あるいは消費者としての要求です。

これらの要求は、仕事の現状やあり方に対する要求という意味では、仕事に関わりますが、生活上の要求であるという意味では、生活に関わりません。これをどう考えるかはなかなか難しい問題で、まだ、ほとんど議論されていないと思います。ここでは、サービスの利用者、消費者としての要求が重要であることを確認しておきたいと思います。

これらの課題を解決するには、その課題に関する知識と情報が必要です。その課題にはどんな背景があるのか、解決するにはどんな方法があるのか、他ではどうやって解決しているのか、解決のための取組ではどんな成功や失敗の例があるのか、

そのような知識と情報が必要です。成功した経験や失敗した経験の情報を十分集めて検討すれば、失敗を避けて、適切な判断ができます。図書館が収集し提供する資料や情報は、それぞれの課題の解決に役立ちます。

これらの人々の要求に的確に対応するには、人々を上記のようなグループに分けて捉え、利用者のグループに対応するサービスを展開する必要があります。

②地域支援サービスの意義

一貫性のある体系的なサービス

これらの人々へのサービスは、これまでも、資料選択、貸出、リクエスト、レファレンス、講演会・セミナーなどの個別のサービスとして行われてきました。そのため、しばしば個別のサービスがバラバラに行われて、その間に一貫性がない場合があります。

例えば、自治体関係者へのサービスでは、図書館は、これまでも自治体行政関係の資料を収集し、貸出・リクエストサービスを行い、自治体行政関係のレファレンスサービスを行ってきました。しかし、それは、個別の業務やサービスの中で行われ、必ずしも体系的なものではありませんでした。図書は購入している、雑誌の収集は不十分だったり、資料は十分収集して利用されている、レファレンスサービスが不十分だったりしました。レファレンス質問には答えていても、レファレンス統計やレファレンス事例の記録は整理されていなかったりしました。また、PRは全般的に不十分でした。さまざまなサービスを通して現れる自治体関係者の資料や情報に対するニーズについてもあまり考えられてきませんでした。つまり、一貫性や体系的性が不十分な場合が多かったのです。

では、自治体関係者に対して、一貫性のある体系的なサービスを行うにはどうしたらよいでしょうか。自治体関係者への各種のサービス、すなわち、資料選択、貸出、リクエスト、レファレンス

サービス、講演会・セミナー、PRなどがそれぞれ十分に行われているか、不十分な点はないか、相互の関連は考慮されているか、利用者のニーズは把握されているか、利用者のニーズに対応しているか、一貫性のあるサービスになっているかについて検討する必要があります。それをもとに、例えば、「行政支援サービス」というサービスを設定して、一貫性のある体系的なサービスとなるように再編成する必要があります。

このほか、学校教育関係者、学校の教職員等の人々に対するサービスは「学校教育支援」として、子育てをしている親御さんに対するサービスは「子育て支援」として、企業・自営業関係者に対するサービスは「ビジネス支援」として捉えます。医療や法律については、「医療情報の提供」「法律情報の提供」として主題別に捉えます。なお、農林水産業が中心の地域では、ビジネス支援の代わりに地場産業支援を用いた方がいいと思います。

これは、成人利用者を利用目的（または利用する主題）によって分類し、成人サービスを利用者のグループに対応したサービスとして捉えようとするものです。また、資料選択、貸出、リクエストなどのさまざまなサービスを、一つの利用者グループに対するサービスとして体系化することによって、本格的に展開しようとするものです。民間のビジネスで、女性をターゲットにしよう、高齢者をターゲットにしようとしているのと同じ考え方です。

先ほど、「サービスの利用者あるいは消費者」の要求について述べましたが、たとえば、「行政支援」とは、具体的には、誰を支援することなのでしょうか。これまでの議論では、主に行政機関や行政関係者への支援について論じられてきました。これは、今まで不十分だったものであり、これが必要なことは明らかですが、私はそれだけではないと思います。「行政支援」とは、行政に関する課題の解決を支援するサービスと捉えるべきであり、そのためには、行政サービスの利用者、消費者が

直面している課題も対象とすべきだと考えています。これは、他のサービスについても同様です。図書館の立場から見て、これらの要求を区別する理由はありませんし、図書館が収集し提供する資料や情報はどちらの人々にも役に立つからです。

個々のサービスについては、多くの図書館では、まず、レファレンスサービスの不足、雑誌記事の提供の不足、PRの不足等が問題になると考えられます。

利用者に対するPR・アピール

このような捉え方にはもう一つの意味があります。それは、地域支援サービスを行うことによって、これまで、あまり図書館を利用してこなかった人々に対して、図書館サービスのPRとアピールを行うことができることです。

図書館は、これまでどおり、「貸出、リクエスト、レファレンス」のPRを続けていけばいいという意見もあるようですが、それでは、これまでの図書館と同じです。仕事に忙しい人々は、図書館からの「貸出、リクエスト、レファレンス」などのPRに接しても、なかなか図書館を利用してくれません。

それは、図書館がPRする「リクエストサービス」や「レファレンスサービス」の内容は、図書館の常連利用者以外の人々にはわかりにくく、理解されにくいからです。これらの人々が「図書館には小説と実用書しかなく、ただ本を貸しているだけだ」と思っている限り、小説やベストセラーをよく読む、いわゆる読書好きの人々以外は図書館を利用しません。

このような、いつもは図書館を利用しない人々も、図書館が「行政支援」「学校教育支援」「子育て支援」を行っていると聞けば、「行政」「学校教育」「子育て」等の言葉に触発されて、「自分の役に立つ情報が手に入るかもしれないから、図書館に行ってみよう」と考えるかもしれません。「行政」「学校教育」「子育て」などの、主題を表わすキーワー

ドが、利用者にはわかりやすいのです。

ここで注意していただきたいのは、これらのサービスの考え方は、あくまでも、これまで行われて来た読書を支援するサービスを続けつつ、新しいサービスにも取り組もうとするものだ、ということです。図書館サービスの目的は、「読書+地域支援・課題解決」の2本立てになります。

基本的なサービスの発展

ここでは、地域支援サービスの例として、①行政支援、②学校教育支援、③子育て支援、④ビジネス支援、⑤医療情報の提供、⑥法律情報の提供を挙げました。

これらのサービスは特別なサービスなのでしょうか。私は、特別なサービスではなく、図書館の基本的なサービスが発展したものと考えています。ある時期、これらのうちの特定のサービスだけがマスコミ等で注目されたことがありましたが、今では、ここに挙げたように多様なサービスがあること、先進的な図書館がこれらのうちの数種類のサービスに取り組んでいることが広く知られています。

したがって、これらのサービスは、その範囲やレベルはさまざまですが、すべての図書館が提供する必要があるサービスだと考えています。そのためには、各図書館では、それぞれの規模や資源に応じて、最大限度実現可能と思われるサービスの範囲や水準の目標を定める必要があります。

これらのサービスを行っている図書館では、サービスを行うために、さまざまな工夫を行っています。職員や資料費等の資源は必要ですが、資源があれば、必ずこれらのサービスが組み込まれるわけではありません。図書館職員が自主的にさまざまな工夫を行うことが何よりも重要です。

今回は、図書館職員の自主的な工夫によって、これらのサービスがどの図書館でも可能であ

ることを明らかにしたいと思います。

(2) 図書館サービス

これらのサービスはどのように行ったらよいのでしょうか。左側の「これからの図書館」の「図書館サービス」の図を見てください。アンダーラインを引いてあるのが新しく取り組むべきサービスです。貸出とリクエストサービスはこれまでと同様に続けますが、重要なのは、レファレンスサービスです。たとえば、学校の先生に、「図書館を仕事に使ってください」「図書館が学校の先生の仕事をお手伝いします」と呼びかけたときに、学校の先生が求めるのは、ベストセラーの小説ではなく、授業に必要な資料や生徒の生活指導に必要な資料です。後者の例としては、「煙草を吸う生徒に喫煙の害を説明するにはどうすればよいか」「心の悩みを持っている生徒に立ち直ってもらうにはどんな本を読ませたらよいか」などの問題を解決できる資料が考えられます。こういう資料に関する情報を提供することが求められると思います。

図書館が仕事と生活上の切実な課題に役立つには、レファレンスサービスを行って、利用者が求める情報を的確に入手できるようにすることが必要です。レファレンスサービスを提供する立場からは、レファレンスサービスを確立するには、レファレンスサービスを市民に知ってもらい、市民の間での認知度を高める必要があります。それには地域支援サービスを行うことが効果的です。

(3) 図書館資料

雑誌記事のバックナンバー

利用者の求める情報を的確に提供するには、これまでのような図書だけでなく、雑誌記事を提供する必要があります。特に雑誌記事のバックナンバーが重要です。雑誌記事の検索を援助し、記事のコピーが入手できるように援助するサービスが必要です。

雑誌記事のバックナンバーを開架書架に出し

て閲覧しやすくすることも重要です。日本の図書館でも、開架書架に相当量の雑誌のバックナンバーを配架している図書館があります。図書と同じ書架の下段に、図書と同じ主題の専門雑誌のバックナンバーを置いている例、レファレンス資料室に調査研究に役立つ雑誌のバックナンバーを配架している例、開架フロアに貸出利用の多い雑誌のバックナンバーをまとめて配架している例、公開書庫に雑誌のバックナンバーをまとめて配架している例があります。佐賀県の伊万里市民図書館では、雑誌や新聞のバックナンバーが公開書庫に置かれていて、利用者が自由に閲覧できます。

新聞記事

最新の情報を掲載しているのは新聞記事です。また、それぞれの時代の出来事を記録しているのは新聞記事です。このような資料を入手し活用するには、新聞記事の検索を援助し、記事のコピーが入手できるサービスが必要です。図書館で新聞記事データベースが利用できれば、相当数の新聞記事を見つけることができ、記事の検索と同時に、本文を入手することができて、図書館と利用者のいずれにとっても大変便利です。

チラシとパンフレット

地域では、多くの機関や団体が、活動の一環として、チラシやパンフレットを発行しています。このチラシやパンフレットには市民の日常生活や地域での活動に不可欠な情報が掲載されています。

改革を進めている多くの公共図書館では、このチラシやパンフレットを収集して並べ、利用者に提供しています。これまでの図書館にもチラシやパンフレットはありましたが、積極的に集めず、図書館に送られてきたものを並べていただけだったようです。そのため、大部分は教育委員会関係のチラシやパンフレットでした。

地方自治体の福祉、労働、経済等を担当する部局とそれらの分野で活動している機関や団体は、

市民の生活上のさまざまな課題の解決に取り組み、住民に必要な情報を掲載したチラシやパンフレットを沢山作成しています。

これらの機関や団体は、少しでも多くのチラシやパンフレットを住民に配りたいのです。ところが、なかなか配る方法がありません。市役所に置いておいても、市民は市役所に毎日来るわけではありません。ところが、よく利用される図書館では、住民の30%位が年1回以上来館し、多くの利用者が頻繁に来館しています。

図書館が、地域の行政機関や団体に対して、発行しているチラシやパンフレットを図書館に送ってくださいと頼めば、多くの場合、無料で送ってくれます。それを図書館に並べておけば、利用者は喜んで持って帰ります。図書館にチラシやパンフレットを置いておくと、他の施設よりも早くなることはよく知られています。

このサービスには次の3つの意義があります。

第一に、地域のさまざまな機関や団体が発行しているチラシやパンフレットを一部ずつ保存し閲覧できるようにしておけば、図書館の地域資料として活用できます。チラシやパンフレットについては、最近では、利用者への配布に重点が置かれる傾向にあります。図書館資料としても重要です。

第二に、住民はチラシやパンフレットから必要な資料や情報を入手することができます。図書館にはさまざまな人々がやってきますので、図書館にチラシやパンフレットを置いておけば、人々には便利です。しばしば聞くことですが、他の施設にはやってこない若者もコンビニエンスストアや図書館には来るそうです。それは、人から何も言われずに、また、人と言葉を交わさなくても自由に利用できるからだそうです。このような若者にチラシやパンフレットを届けることには大きな意義があります。

第三に、それらの機関や団体によるチラシやパンフレットの配布を助け、行政サービスや住民の活動を支援することができます。

このように、三者にとって、それぞれ利点があります。

インターネット上の情報源

インターネット上には多種多様な大量の情報源が公開されています。インターネットにアクセスさえすれば、これらの情報源は迅速に無料で入手できます。

特に、多数のオンラインデータベースが無料で公開されており、資料の探索に利用できます。図書については、国立国会図書館の蔵書目録、日本書籍出版協会のBOOKS、オンライン書店のデータベースなどが利用できます。雑誌記事については、国立国会図書館の『雑誌記事索引』、国立情報学研究所のCiNiiがあります。

そのほか、行政機関をはじめとするさまざまな機関・団体や個人によるウェブサイトで膨大な情報が公開されており、レファレンスサービスや調査研究の支援に大変役に立ちます。

インターネットは誰でも利用できるわけではありません。収入が少なく生活に困っている人は利用できません。収入があっても、パソコンを使わない、インターネット環境にない高齢者も使えません。メールや遊びには使っても、役に立つサイトの探し方や使い方を知らない人も沢山います。したがって、図書館がインターネット上の情報源を提供し、利用方法を案内することが必要です。

インターネット上の情報源にアクセスして、ある情報を入手するのに必要な費用は、大規模な図書館でも小規模な図書館でも同じで、それほど大きな費用ではありません。得られる情報の量も図書館によって変わりません。町立図書館でも県立図書館でも同じ情報が得られます。したがって、小規模で資料費の少ない図書館ほど、インターネットを通じた情報収集の意義は大きくなります。小規模な図書館ほど、インターネットを活用すべきです。

このほか、民間の新聞記事データベース、雑誌

記事データベース、判例データベースなどの有料のデータベースがあり、導入する図書館も増えてきました。しかし、これらのデータベースを利用できることは、利用者には十分知られていないようです。データベースは、書架上の図書や雑誌のコレクションのように、外見上目立つものではありませんから、十分なPRが必要です。これらのデータベースを導入している場合は、パネルや壁面の掲示等を活用して、そのことが来館者全員にすぐにわかるような案内を行う必要があります。

講演会とセミナー

講演会やセミナーでは、講師から参加者に、図書や雑誌記事として発表される前の最新のアイデアや情報、解説等を伝えることができます。これは資料提供の最先端の活動と考えることができます。しかし、これまでは、図書館が企画して主催し、予算を確保して行っていましたので、数も少なく内容も限られていました。

最近では、図書館は、講演会やセミナーを行う団体と共催して、主に会場を提供しています。一つの例として、鳥取県立図書館と鳥取大学の公開講座があります。鳥取県立図書館では、鳥取大学と協力して、同大学の公開講座を開催しています。鳥取大学は鳥取駅からJRで2駅目の地域にあります。このような場合、大学で公開講座を行っても、受講者は参加しにくいのが実情です。鳥取県立図書館は鳥取駅からバスで約10分の場所にあります。しかも、大きな研修室があります。そこで、当時の県立図書館長のアイデアで、鳥取大学の公開講座を県立図書館と鳥取大学が共催し、県立図書館の研修室で行うことにしました。講座の企画や運営は鳥取大学が行います。県立図書館は共催して会場を提供します。共催することによって、鳥取県立図書館でさまざまな公開講座を行うことができます。今では2つの大学と協力して、年間約40講座を開催しています(注5)。

この取り組みの意義は次の五点です。

第一に、図書館で公開講座が行われれば、図書館の利用者は、最新のアイデアや情報を学習する機会を得ることができ、図書館サービスはそれだけ豊かな内容を持つことができます。

第二に、今まで図書館に来たことのない人が公開講座を聞きに図書館に来ますので、図書館の利用が増えます。図書館に来たついでに書架を見て、「ここに図書館があったのか。ずいぶんいい本があるな。これからはここを使おう」と考えることが考えられます。

第三に、公開講座の際に、図書館はテーマに関する図書や資料を展示し、文献リストを作って配付することができます。そうすれば、講座の受講者にも図書館の役割を理解してもらえます。

第四に、公開講座が行われますと、新聞に案内記事が掲載されるので、図書館のPRになります。

第五に、大学にとっては、今までよりも多くの公開講座の受講者が集ります。図書館にポスターを貼っておくだけで、大勢の人にPRができます。

6種類の資料・情報とコスト

このように、図書館は、これまでは、主に、①図書(地域資料、地方行政資料を含む)と②(1)新刊雑誌を提供していたのですが、これからの図書館では、それに加えて、②(2)雑誌記事のバックナンバー、③新聞記事、④チラシとパンフレット、⑤インターネット上の情報源、⑥講演会・セミナーから成る6種類の資料と情報を提供することができます。これらの6種類の資料と情報を提供すると、図書館の果たす役割とイメージはまったく変わってきます。

これにどのくらい費用がかかるかという点、これから新たに提供する②(2)～⑥には費用はあまりかかりません。

雑誌記事のバックナンバーは、大規模な図書館のコピーサービスを利用すれば、比較的容易に入手できます。資料費が少なく、あまり雑誌を購入していない図書館もあると思いますが、自分の図

書館に雑誌がなくても、国立国会図書館の『雑誌記事索引』を調べて、どの雑誌に掲載されているかがわかれば、記事のコピーが入手できます。国立国会図書館に郵送複写を申し込むと、約5日（開館日）後にコピーが発送されます。約7～8日間待てば、大体入手できます。

新聞記事は、新聞記事データベースを導入すれば、検索と同時に記事の本文が入手できます。その費用は数十冊以上の図書の購入費用に当たります。しかし、新聞記事データベースには、何百冊以上もの図書の内容が含まれています。しばしば、シリーズ記事がまとめられて、図書として出版されています。年金問題などさまざまな問題に関するシリーズ記事を検索してまとめれば、図書と同じ情報を得ることができます。

チラシやパンフレットは、「チラシやパンフレットを並べていますのでお送りください」と電子メールで依頼すれば、多くの機関や団体が送ってくれます。後は、入口にそのためのスペースを確保して、チラシやパンフレットを並べる台を置けばよいのです。

インターネット上の情報源は、インターネットに接続したパソコン1台とレファレンスサービスの担当者が1人確保できれば、利用できます。

講演会・セミナーについては、企画、講師の確保、PRは協力する機関が行います。図書館の役割は協力のための交渉と案内、会場の提供等です。

このように、この②(2)～⑥の5種類の資料と情報の提供にはそれほど費用はかかりません。図書館で従来理想とされてきた年間1億円の資料費がなくても、さまざまな資料や情報が提供できます。

ただし、これらを提供するには、インターネットに接続したパソコンと専門職員によるレファレンスサービスが必要です。これがないと、これらのサービスの提供は困難です。

(4) 図書館経営

図書館長の役割

図書館長の役割が重要なのは同じですが、業務の内容は大きく変わり、地域全体を視野に入れた積極的な取り組みが必要になってきました。①改革に関する情報の収集、②職員の意識改革、③改革の企画・立案、④地域の機関や団体との連携、特に課題解決に関する関係部局への働きかけ、⑤改革の実施、⑥マスコミ等への働きかけとPR、⑦改革に対する評価と反省等に関する積極的な努力が必要です。

貸出中心サービスから、地域の課題解決の支援へサービスを拡大するには、図書館長自らが、地域社会や行政の動向に関心を持ち、図書館の目的を明確にし、自らの図書館経営を評価して、改革することが必要です。これまでの図書館長の場合、専門的な仕事として、新館の準備や建設が重視されがちでしたが、これからの図書館長の場合は、日常の図書館経営が重要になります。

職員の意識改革

図書館サービスの改革案に対して、これ以上仕事を増やしたくない、そんなことをしても効果がないと言って、何事にも消極的になるのか、それとも、人手や資金がなくてもできることを工夫して改革をしようとするのか、このどちらを選ぶのかは職員の意識改革にかかっています。

職員の意識改革の目標は、職員が自主的に図書館のサービスや運営の改革の在り方について考えるようになることです。サービスや運営の改革の在り方について考えることは管理職の仕事だという人がいますが、それは間違いです。管理職に働きかけたり、意見を述べたりするには、図書館職員が自分で考えることが必要です。図書館職員が自ら改革について考えるようにならないと、改革は困難です。

意識改革を行うには、まず職員に図書館改革に対して問題意識を持ってもらうことが必要です。

その方法としては、①新しい情報や知識の提供、②意見交換や討論があります。①新しい情報や知識の提供方法には、資料を読む、講義・講演を聞く、見学・視察を行うなどがあります。②意見交換や討論の契機としては、資料の読み合わせ、講演・講義・視察の際の質問や回答、検討チームやワーキンググループの会議などがあります。必要に応じて、これらを組み合わせて利用します。

実践的研修

研修会では講義・講演や見学・視察が行われますが、現在の研修会は十分効果を上げているとはいえないと思います。研修するだけで、実行につながらない場合が多いと思います。学習するだけではだめで、実行することが重要です。

職員の意識改革を行うには研修方法の改革が必要です。一般に、図書館職員は交代で研修に参加します。ある職員が、研修に参加して講演を聞き、意欲を高めて帰ってきますが、その内容を他の職員に的確に説明するのはなかなか難しく、他の職員との間に温度差があるため、本人の気持ちもだんだん冷えてきます。ある図書館長によれば、研修の受講はこの繰り返しになっているそうです。

この点を打開するには、職員が交代でさまざまな研修に参加するだけでなく、時々全職員が同じ研修を受けることが必要です。何か一つの課題、例えば、レファレンスサービスに取り組もう、『雑誌記事索引』を案内しよう、という課題を設定し、それに合った研修を行います。自館に講師を招いて研修を行い、職員全員で講義を聞きます。そこで、徹底的に質疑応答をして、多くの職員が納得するまで議論をします。そして、具体的な課題への取り組みについて意思一致します。

予算がない場合は、文部科学省が行っている新任図書館長研修の録画ビデオが活用できます。新任の図書館長に対して、毎年8月末から9月初めに4日間研修を行い、新エルネットで全国に放映しています。各都道府県教育委員会で録画し貸出

しており、11月頃には再放送されますので、利用することができます。

このビデオを使えば、予算がなくても、研修ができます。全職員が集まって、ビデオを見て、話し合いをし、疑問を出し合って、納得するところまで議論します。疑問があれば、後で講師にメール等で質問をしてもいいと思います。

図書館改革のためには、ここまで進める必要があります。そうしないと、単なる勉強になってしまいます。「意欲が高まっては冷える」の繰り返しでは職場は変わりません。図書館を改革するための研修の取り組みが必要です。このような研修を時々行ってみるといいでしょう。

関係機関との連携

地域にある複数の機関や団体が持っている資源を出し合えば、個々の機関や団体があまり資源を持っていなくても、サービスを向上させることができます。図書館は、他の機関に提供できる資源を考えた上で、他の機関・団体に働きかける必要があります。

例えば、県立図書館が防災の展示を行うとします。その際、図書館が単独で行うのではなく、県庁の防災担当にも協力を求めます。図書館にある防災関係の図書を並べるだけではあまり迫力がありません。県庁の防災担当にはさまざまな実物資料やビデオがあります。それを一緒に展示すれば、非常に興味深い展示会になります。また、防災担当者に啓蒙的な講演をしてもらうこともできます。防災担当者は、防災に関する市民の理解を深める必要があり、防災についてPRする機会を求めています。防災についていろいろ市民にアピールしたいのです。しかし、普通の市民にPRする機会は限られています。そこで、図書館と一緒に防災の展示をしましょうと提案すれば、喜んで協力してくれるでしょう。図書館は資料の展示をし、関係部局は、自分たちが持っている貴重な資料を展示し、講演会を行うことができます。この

例のように、図書館はさまざまな分野の機関・団体と連携・協力することができます。

大学の公開講座なども同じです。大学は公開講座を行うことができますが、必ずしも適切な会場を持っていません。図書館には、会場はありますが、企画する人手や講師を依頼する予算がありません。この両者が協力して、それぞれが持っている資源を出し合うと、単独では困難な、充実した受講しやすい公開講座を行うことができ、大きな力を発揮することができます。この関係を、 $1+1$ が 3 になる（ $1+1=3$ ）、 5 になる（ $1+1=5$ ）と表現しています。

電子情報の利用

現在、図書館ではさまざまな業務においてインターネットの利用が不可欠になっています。電子メールによる連絡や資料の送付、レファレンスサービスのための情報検索や情報源の利用、ホームページでの OPAC の公開や各種情報の発信のほか、企画立案のための各種の情報や他の図書館の事例の探索、地域の機関や団体と連携するための資料や情報の加工や配付などに大変役に立ちます。

したがって、図書館ではインターネットに接続したパソコンとレファレンスサービスの担当者が不可欠であり、その整備を最優先するべきです。

経営方針の見直し

以上の改革をもとに、図書館の経営方針を見直します。図書館サービスの範囲が広がったため、その中でどれを選択するのか、経営方針に関する判断が必要になってきました。特に、職員の適正配置、業務の改善と合理化、資源の再配分と経営方針の変更の3点が重要です。

第一に、職員の適正配置に関しては、レファレンスサービスを確立するために、レファレンスサービスを担当できるベテラン職員を相談デスクに配置することが必要です。

第二に、新しいサービスに向ける予算と人員を

確保するために、無駄な業務がないか徹底的にチェックして、無駄な業務は廃止し、業務の合理化を進め、少しでも多くの資源を確保することが必要です。実践的研修、関係機関との連携、電子情報の活用は業務の合理化に役立ちます。

第三に、予算と人員が不足し、忙しすぎる場合には、図書館の設置目的に照らして、これまでのサービスを見直し、必要であれば、資源の配分方法と経営方針を変更することが必要です。これまでの図書館における貸出・リクエストサービスへの資源の投入はいささかバランスを欠いたものであったと思われます。レファレンスサービス、雑誌記事・新聞記事の提供にもっと資源を投入する必要があります。自治体から図書館に提供された人手と予算をどこに振り向けるのかをもう一度考え直す必要があります。

PR・アピール

最初にお話しした日本の社会が図書館に対して持っているイメージを考えると、もっともっと図書館サービスについてPR・アピールをする必要があります。図書館に関するPRやアピールは、これまでも行われてきましたが、マスコミへの働きかけに重点が置かれていました。

第一に、もっと行政内部へのPRやアピールが必要です。事務職員の人々が、レファレンスサービス事例の記録を見て、図書館に対して関心を持つようになった、図書館に対する評価を改めたという話をよく聞きます。また、自治体行政や地域の機関・団体に対する図書館のサービスや協力の事例は、事務職や地方議員にも理解されやすいですから、このような事例を集めてPRすると、効果的です。

第二に、外部に対するPRでは、関係機関・団体を通じてのPRが不可欠です。これは、図書館にはPRの予算が少なく、PRの方法も少ないためです。このためには、関係機関・団体との間で、最初から十分な連携・協力が必要であり、関

係者に図書館サービスについて十分理解してもらうことが必要です。

第三に、PRの手段としては、ウェブサイトからの情報発信やメールマガジンなどIT技術を用いることができます。

(5) 司書の役割

ここで、もう一度、「地域支援サービスの概念図」に戻りたいと思います。右下の「司書の役割」の図を見てください。

これまでの図書中心の資料提供でも、もちろん司書は必要でしたが、司書が力を発揮する範囲は限られていました。なぜかという、図書については、新聞や雑誌に書評や広告が掲載されており、書店の店頭にも図書が並んでいて、図書に関する情報が手に入りやすいからです。図書は、書店の店頭にさまざまな方法で分類されて並んでいるので、お客は、分類の方法を推測しつつ、店頭の図書を眺めて、求める図書を探しています。これは、図書館でも同じで、該当する分類番号の書架を端から見ていくことによって、求める図書を見つけることができます。図書は、一般の市民から見ても、比較的探しやすいといえます。

しかし、課題解決や調査研究には雑誌記事や新聞記事が必要です。雑誌記事、新聞記事を利用するには、記事索引、所蔵目録・総合目録の検索が必要です。記事索引を用いて、キーワード等を手がかりにして、どのような記事があるか、どの雑誌に掲載されているかを調べ、次は、所蔵目録や総合目録を用いて、その雑誌がどの図書館にあるかを調べます。記事索引、所蔵目録・総合目録はオンラインデータベース化されていて、インターネット上で公開されています。このように、レファレンスサービスでは、インターネット上で公開されている電子化された情報の役割が急速に増大しており、その利用は不可欠です。

一般の利用者も、『文芸春秋』の今年の6月号なら、職員の援助がなくても見つけることができ

ると思います。しかし、「市町村合併と図書館」に関する雑誌記事を過去5年間にわたって探索することはまだまだ困難だと思います。最近では、データベースを利用する市民も増えていますが、必要な文献を網羅的に探索することはなかなか難しいことです。

このような場合には、図書館職員による援助、レファレンスサービスが必要です。関連文献を網羅的かつ的確に検索するには、複数のデータベースの活用、キーワードや検索式の工夫、検索結果の評価が必要です。検索結果の評価を行うには、著者、出版社、資料に関する幅広い知識が必要です。また、インターネットやデータベースを利用できない環境にいる市民も大勢います。ここに、図書館職員によるレファレンスサービスの意義があります。

したがって、課題解決支援のために資料を提供する図書館には、レファレンスサービスとレファレンス担当の司書が必要です。司書も、図書のリクエストサービスを行うだけでなく、この6種類の資料や情報を提供することによって、初めて司書としての役割を果たすことができます。これからの図書館では、司書の役割をもう一度最初から捉え直す必要があります。

2. レファレンスサービスの確立

日本の公共図書館における図書館サービスの現状を考えるために、図書館をレファレンスサービスの観点から3つのモデルに分けてみました。この3つのモデルを用いて、図書館の現状を分析したいと思います。

図2「図書館サービスの3つのモデルの概念図」(40ページ掲載)に沿ってお話しします。左側の列が「3つのモデルの内容」で、真中の列が「外部機関・団体との関係」、右側の列が図書館に可能な「サービスの範囲」です。左側の列では、

上から順に、モデル①、モデル②、モデル③の図が示され、モデル③は[小]と[大]に分かれています。

2.1 成人サービスの3つのモデル

(1) 貸出モデル (モデル①)

モデル①は、ワンフロア、1階建ての平屋で、その入口に貸出カウンターがあります。相談デスクはありません。司書がいる場合は貸出カウンターにいます。図書館の奥の方に参考図書コーナーがあり、利用者はそこで主に自分で資料を探します。職員に相談する時は、貸出カウンターの職員に相談します。これは非常に初期の図書館で、小規模の図書館です。

レファレンスサービスには相談デスクが必要です。相談デスクを設けることができない小規模の図書館ではどうしたらいいでしょうか。その場合は、貸出カウンターに「何でもおたずねください」「調べものをお手伝いします」という大きな掲示を出す必要があります。しかし、私は、これまで、小規模な図書館でこのような掲示を出している図書館を見たことがありません。

利用者が質問して来た時、貸出カウンターで質問を受けた人が質問に答えると、貸出作業が止まってしまいます。そういう場合は、事務室に声をかけて（またはブザー等で合図して）、事務室からレファレンス質問を受ける人、あるいは代わりに貸出作業をする人が出てきて、すぐ対応する必要があります。相談デスクを設けることができない小規模な図書館でも、このような方法で対応できます。このような取り組みが必要ですが、これも組織的に行われている例は少ないようです。

(2) 貸出・レファレンスモデル (モデル②)

モデル②は、モデル①の貸出冊数が徐々に増えて、新しい市立中央図書館を作ることになった結果、立て直されてできた図書館で、多くは2階建

てです。1階が貸出室（貸出フロア）で、貸出用資料と貸出カウンターがあり、2階にはレファレンス室があり、そこに相談デスクがあります。1階には貸出カウンターしかないのが普通です。

これが1970年代～80年代の中央図書館の典型で、有名な日野市立中央図書館はこのタイプです。多くの図書館がこれにならい、2階にレファレンス室を作りました。ところが、このタイプの図書館はその後あまり発展していません。最近、図書館関係の雑誌に、日野市立中央図書館はほとんど登場しません。

この図書館には2つの問題があります。一つは、利用者のほとんどが1階の貸出室（貸出フロア）だけで利用を終えてしまうことです。1985年の日野市立中央図書館の利用者調査では、調査期間中に2階のレファレンス室を使う人は6.5パーセントしかいませんでした（注6）。90パーセント以上の利用者は1階の貸出室で本を借りて帰ってしまいます。利用者は2階に上がって行きません。

もう一つは参考図書が全部2階にあることです。1階には貸出用の図書しかなく、参考図書がありません。1階には、百科事典も、『朝日年鑑』も『広辞苑』もありません。モデル①の場合は、参考図書が利用者の目に留まり、調べものを支援する機能が図書館にあることがわかります。モデル②に発展したおかげで、1階だけを利用する利用者は参考図書を見ることができなくなり、図書館に参考図書があることを思いつかなくなるかもしれません。辞典や年鑑があれば使ってみようと思う人も、目の前になければ、使わないでしょう。

特に日野市立中央図書館では、2階のレファレンス室へ行くためには、1階の貸出室から、いったん入口のロビーに戻り、そこから階段を上がらなければならないため、使いやすさといえませんが、このことも影響していると思われます。

『これからの図書館像』でも指摘されています

が、残念ながら、日本の多くの図書館では、レファレンス室は2階あるいは奥まった所にあります。奥まった所でなくても、ドアがあつて、ドアを開けないと入れない場合が多いようです。ドアのある部屋は何となく入りにくいものです。そうすると、参考図書を使うという明確な目的意識を持った人以外は、そこに入ってきません。

1階の貸出室で利用者が質問したいときにはどうしたらよいのでしょうか。貸出カウンターで聞くしかありません。貸出で忙しい貸出カウンターでは、利用者の質問に十分応えることはできません。貸出カウンターでの対応の様子から、利用者と職員が会話をしていることはわかりますが、それがレファレンスサービスかどうかはわかりません。また、相談デスクは2階にあるので、ほとんどの貸出利用者は、相談デスクで司書がレファレンスサービスを行う光景を見ることがありません。

モデル②は、規模が大きくなった点はプラスですが、参考図書と相談デスクが2階に閉じ込められてしまい、一般利用者に見えなくなるという欠点があります。1階だけを利用する人は、図書館は「本を貸してくれるところ」で、職員は「本の貸出をする人」だという印象を受けます。それでは、図書館の機能を正しく理解できませんし、図書館の機能が発揮できず、利用者にとっても大変不便です。

私は、日本の公共図書館でレファレンスサービスが普及しなかった最大の原因はモデル②の図書館の存在だったと考えています。

(3) 総合サービスモデル (モデル③)

モデル①と②を改善するには、どうしたらよいのでしょうか。図書館に来た利用者に、図書館ではレファレンスサービスを行っていることをわかってもらい、質問しやすくするにはどうしたらよいのでしょうか。

私は、1989年に、『市民の図書館』の読書案内

サービスの考え方を紹介しました(注7)。このサービスを行えば、貸出カウンターの横か近くに相談デスクを設けるため、気楽に質問できるようになり、また、図書館職員がレファレンスサービスを行っていることが他の利用者にもわかるようになります。これがモデル③で、[小]と[大]があります。

モデル③の[大]は、モデル②を改良したものです。2階建ての図書館の1階の貸出カウンターの横に相談デスクを設けます。ここでは、主に1階の貸出用の図書に関する質問に答えますので、「本の案内」等と呼ばれています。これに加えて、2階に相談デスクがあります。「本の案内」は貸出室(貸出フロア)のレファレンスサービスです。

モデル③の[小]は、モデル①を改良したものです。1階建ての平屋の図書館の貸出カウンターの横に同じように相談デスクを設けます。ここでは、全館を対象に、本の案内(読書案内)兼レファレンスサービスを行います。

貸出用の図書も多くの図書の中から探すのは難しいものです。そこで、1階の貸出カウンターの横に相談デスクを設けることを考えました。利用者用OPACの機能が簡単である場合は、職員に業務用のOPACで検索してもらおうと、便利です。

モデル③の[大]の場合に、1階に相談デスクを設けるもう一つの利点は、2階のレファレンス室を案内しやすくなることです。あることについてくわしく調べたいという利用者に対しては、1階の資料を案内した上で、「後は2階でご相談ください」と案内することができます。それまでは、利用者は2階にレファレンス室があることに気が付きませんでした。1階で相談することによって、2階のレファレンス室を案内できるようになりました。

2階のレファレンス室は、拡張して、参考図書だけでなく、雑誌のバックナンバーも置くことが望ましいと思います。ここでは、雑誌記事のバック

クナンバーや新聞記事、インターネット上の情報源の提供に重点を置きます。

なお、1階と2階の相談デスクには椅子を置きます。椅子があることによって質問を受ける場所であることがわかります。椅子があれば「座ってください」「ゆっくりお話ししましょう」という印象を与えます。椅子を置くだけで2～3割利用者が増えた例があります。

一番右の列を見てください。相談デスクの整備が進むにつれて「サービスの範囲」が拡大していきます。「サービスの範囲」は、モデル①では貸出とリクエストサービスにとどまっています。その後、モデル②では、2階のレファレンス室でレファレンスサービスを行うようになりましたが、まだ参考図書の利用にとどまっています。

モデル③では、図書館の全資料を使ってレファレンスサービスができます。レファレンスサービスの体制ができると、インターネットなどの情報技術をフルに活用することができます。インターネットの導入は、モデル②でも可能ですが、モデル③のように体制が整備されたレベルになって、初めてインターネット上の情報源がフルに活用できます。この結果、インターネット上の情報源を活用して情報提供を行うことができるようになります。

モデル③では、矢印で示してあるように、「外部機関との連携」や「集団・組織へのPR・サービス」ができるようになります。学校の先生に「学校の仕事に図書館を使ってください」、地方議員に「議会の仕事に図書館を使ってください」と呼びかけることができます。

モデル①やモデル②では、レファレンスサービスの体制が不十分なため、多数のレファレンス質問が来たら、対応しきれませんでした。モデル③なら、ある程度まで対応ができるので、地域の組織・団体の人々に「図書館を使ってください」と呼びかけて、地域支援に取り組むことができるようになります。

2.2 レファレンスサービスの改革

(1) 本の案内サービスの意義

すべての図書館はこの3つのモデルに分類できます。調査研究にはレファレンスサービスが必要であることを考えると、モデル③に到達して初めて、調査研究の支援が可能であることがわかります。

ところが、日本の中小図書館には、相談デスクがないモデル①やモデル②が多いのです。モデル①では、ベテラン司書が配置されていても、ほかの職員と同じように貸出中心の仕事をしています。モデル②では、レファレンス室でレファレンスサービスが行われていても、貸出室では本の案内は行われていません。

これに対して、1階の貸出室に相談デスクを設けて、本の案内サービスを行うと、次のようなさまざまな変化が生じます。

- ①図書館に出入りするすべての利用者に、図書館職員がレファレンスサービスを行っている姿が見えます。利用者は図書館でレファレンスサービスを行っていることが理解できます。そうすれば、利用者は質問しやすくなります。
- ②土曜・日曜は貸出カウンターが混むので、相談デスクがあれば、土曜・日曜に多い勤労者の利用者や初めての利用者は質問しやすくなります。
- ③1階と2階にレファレンス担当者がいるため、1階と2階で連携して全館の資料を使いこなすことができます（モデル③の場合）。そのため、レファレンスサービスの質が向上し、その結果、質問数も増えます。
- ④勤労者の質問が増え、図書館職員も、利用者の専門的・学術的・調査研究的な要求の内容がよくわかるようになります。
- ⑤これら全体の結果として、図書館の運営がレファレンスサービス中心になります。貸出中心であった図書館でも、レファレンスサービ

スに専任職員を配置した結果、レファレンスサービス中心になります。

(2) 本の案内サービスの位置付け

このように、私の考えでは、1階の相談デスクと本の案内サービスが図書館改革の鍵になります。レファレンスサービスを盛んにするには、図書館のすべての利用者にレファレンスサービスを知ってもらう必要があります。また、利用者の求める貸出用図書を探索して確実に提供することも非常に重要です。それには、図書館の入口に近い場所で、本の案内サービスを行うことが必要になります。

貸出室に設置する相談デスクとそこでのサービスを、『市民の図書館』では「読書案内デスク」「読書案内サービス」と呼んでいます。「読書案内」とは、貸出室でのレファレンスサービスとリクエストサービスのための探索を合わせたものです。「読書案内」という用語は、このサービスの内容を表わす用語としては必ずしも適切ではありません。そこで、気軽に相談できる場所であることから、「相談デスク」、内容は本の案内が中心であることから、「本の案内サービス」と呼ぶことにします。

私が貸出カウンターの横に相談デスクを作ることを提案した（注8、9）とき、ある高名な人が「貸出をないがしろにする意見だ」「貸出をおろそかにする主張である」と言われたと聞いていますが、私はその考えは間違っていると思います。本の案内によって、利用者が求める資料を探索、発見することができるため、貸出サービスが充実します。レファレンスサービスも同様です。

求める図書が見つからない場合、自分だけで探して見つけた図書を借りて帰るよりも、本の案内やレファレンスサービスの援助を受けて、系統的に資料を探し、本当に自分が借りたかった図書を見つけて、それを借りて帰る方が、利

用者の満足度が高まり、読書が進み、貸出冊数が増えます。このように、本の案内サービスによって貸出サービスは充実します。

(3) 本の案内サービスの実現プロセス

私は、1989年頃から、図書館の入口に近いところに相談デスクを置くことを提唱してきました。これに取り組んで成功したのが浦安市立中央図書館です。浦安市立中央図書館は1992年までモデル②で、1階の貸出フロアには相談デスクがありませんでした。その頃の浦安市立中央図書館は非常によい図書館でしたが、他の図書館と根本的に異なっているわけではありませんでした。

当時の図書館長は4代目の磯野嘉子館長でした。私は、磯野嘉子館長にぜひ相談カウンターを作ってみてくださいとお願いしました。磯野さんも、以前からレファレンスサービスの強化の必要性を感じておられ、館内には慎重な意見もあったようですが、最終的に決断されました。1993年6月に、1階の貸出カウンターを区切って「本の案内」という相談カウンターを設けました。初期の写真と今の写真を比べると、よくわかります。

相談カウンターを作ってから数か月たった頃、浦安市立図書館のある職員に会いました。「いや、困りました。利用者が来ません。どうしてでしょうね。日本の図書館の利用者は自分で本を探すのに慣れてしまって、職員にたずねないのでしょうか」と聞かれました。そこで、私は「そんなことは絶対にありませんから、もう2～3か月頑張ってください」と答えました。2～3か月たって、また会いましたら、今度は様子が変わっていて、「利用者が来ました。利用者が列を作って待っています」という話でした。

相談カウンターを作っても、作ったその日から利用者が来るわけではありません。利用者が気軽に質問するようになるには6か月位はかかるようです。その6か月の間に、利用者が来

ないからと言って、実験を中止して貸出カウンターに戻してしまうと、現状は改革できません。横の貸出カウンターの貸出を待つ列が長い時は、相談カウンターでも貸出をしましょう、というのにも困ります。何としても6か月我慢をしてください。我慢できれば、道は開けます。

浦安市立中央図書館では、レファレンス室は2階ではなく、1階の本の案内カウンターの少し奥の右に入ったところにあります。最初は、入口に相談カウンターを作ったら、レファレンス室の質問は減るだろうと予測していたそうです。ところが、これも逆になり、相談カウンターの質問も増え、レファレンス室の質問も増えました。相談カウンターで、こういう本はどこにあるのか、こういうテーマについてはどんな本があるのか、という質問に回答する一方で、専門的な質問はレファレンス室を案内します。そのため、レファレンス室の質問が増えたということです。

これまでは、レファレンス室で質問したいと思いつつも、してこなかった人がたくさんいたものと思われます。また、レファレンス室に何があるのか、どう使えばよいのかが、利用者にもわかってきたのだと思います。このように、利用者には潜在的なレファレンスサービスの要求が沢山あったのです。入口に近いところに相談カウンターを設けることによって、レファレンスサービスに対する要求を引き出すことができたのです。

このことから、これまで、日本の公共図書館利用者は、モデル③のようなサービスを受けた経験がないため、モデル③を実現するには、図書館側から、モデル③のサービスを提供する必要があることがわかります。

(4) 図書館における相談デスクの位置

『これからの図書館像』

『これからの図書館像』で、大変優れていると

思う点は、レファレンスサービスについて、なぜこれまで知られていなかったのかを指摘していることです。相談デスクを設置している図書館が少なく、設置している場合でも、2階や奥まった場所にあり、そのため、利用者が相談デスクの存在を知らなかったことを指摘しています(p. 12)。相談デスクが入口に近いところであれば、利用者は、図書館に入っただけで、レファレンスサービスが行われていることに気がきます。

海外の図書館

海外の図書館に行くか、海外の図書館に関する資料を読めば、ほとんどの場合、図書館の入口から入った正面に相談デスクがあることがわかります。日本の図書館のように、2階や奥まった部屋にしか相談デスクがないということはありません。この点で、日本の図書館は海外の図書館とかなり異なっています。

東海地方のある市立図書館長が、新任図書館長研修で私の話を聞き、研修が終わってから、今の相談デスクの位置はよくないから、入口に近い場所に移そうと提案したところ、職員の賛成が得られなかったそうです。そこで、その図書館長は、ハワイに行き、ハワイの図書館を視察して、私の言うとおりのことを確認し、写真を撮ってきたそうです。図書館に帰って、写真を示して、ハワイの図書館では、入口から見えるところに相談デスクがあったと報告したとのこと。この図書館では、後日、相談デスクが設置されました。海外に行かれたら、ぜひこういう図書館の現実を見ていただきたいと思います。

このように、図書館の入口の近くに相談デスクを置いて、本の案内・レファレンスサービスを行い、気軽に相談できるようにすることが、図書館サービス改革の突破口になります。

(5) その他の改革

地域支援サービスの実施

ただし、レファレンスサービスを行うだけでは不十分です。残念ながら、現在の図書館の利用者には、趣味や娯楽に関する資料を求める人々が多いため、仕事や生活の上での切実な要求に関するレファレンス質問は必ずしも多くありません。そのため、レファレンスサービスの体制を整えるとともに、地域支援サービスを行うことが必要です。地域支援サービスを外部にアピールして、仕事や生活の上で切実な要求を持っている人に図書館を使ってもらわなければならないのです。

他方、行政支援やビジネス支援を行うだけで、その基盤であるレファレンスサービスが確立されていないと、サービスの普及と共に出てくる利用者からのレファレンス質問に十分対応できず、やがて行き詰ることが懸念されます。したがって、レファレンスサービスと地域支援サービスの2本立てのサービスが必要です。

地域支援サービスのもう一つの意義は、それによって、レファレンスサービスの必要性が改めて明らかになり、レファレンスサービスに取り組むきっかけが生まれることです。日本の公共図書館ではレファレンスサービスが十分行われてきませんでしたから、レファレンスサービスを進めるには、このような取り組みの力を借りる必要があります。

パスファインダーの作成

パスファインダーとは、「利用者が文献を調べたり調査を進めたりできるようにするための手引」(注10)で、特定の種類の資料ないし特定の主題について、関連する文献や情報のリストを掲載し、その探索方法を案内するものです。テーマに関する図書・雑誌・ウェブサイト・データベース・関係機関等を掲載します。レファレンスサービスの観点からは、まず特定の種類の資料(例:雑誌記事)の探し方を案内するパスファインダー

が重要だと思います。

利用者を案内する際に、パスファインダーを利用することによって、どの利用者にも正確で詳しい情報を伝えることができます。また、その都度調べなくても、正確で詳しい情報を繰り返し利用することができます。利用者は、パスファインダーをもらうことによって、詳しく正確な知識を入手することができます。繰り返し利用して、知識を確認することができます。

パスファインダーはウェブサイトでも公開されていますが、公共図書館では東京都立図書館などが充実しています。ある県立図書館のウェブサイトでは、パスファインダーの見出しをクリックすると、国立国会図書館などのパスファインダーにリンクしています。自館で作る余裕がない場合は、当面、このようなリンクをはるだけでも最小限度の役に立ちます。

レファレンス事例の記録

レファレンス事例の記録を作成する目的は、レファレンスサービスの報告・分析・改善を行うこと、レファレンス回答を蓄積・整理すること、職員研修の参考資料とすること等です。特に職員研修の参考資料としては大変役に立ちます。

このほか、レファレンスサービスの内容を外部の人に理解してもらおう手段としても役に立ちます。図書館に初めて異動してきた事務職の図書館長や職員が、その図書館のレファレンス事例の記録を見て、図書館サービスに対して関心を持つようになり、図書館に対する評価を改め、図書館サービスの意義を理解するようになったという話をよく聞きます。

例えば、東京のある市立図書館では、レファレンスサービスに積極的に取り組み、レファレンスサービス事例の記録を作っています。新しく赴任してきた事務職の図書館長が、それを見て、「あなたはずいぶん有意義な仕事をしている。どうして、もっとこれを外部の人にアピールしないのか」

と言ったそうです。このように、レファレンス事例の記録は大変役に立ちます。

これらの点から、範囲を限定してでも、レファレンス事例の記録を作成すると効果的であることがわかります。特に、地域社会に関するものや自治体行政に関するものがアピールすると思います。

2.3 レファレンスサービスの実施

(1) 相談デスクとレファレンス担当者の設置

このように、モデル①②からモデル③に移行すると、図書館のレファレンスサービスの体制が確立され、レファレンス質問に十分回答できる体制ができます。それには、相談デスクを置いて、レファレンスサービスができる職員を配置するだけでよいのです。

しかし、これはこれまでなかなか実現されてきませんでした。それは「貸出カウンターの職員が足りないため、新しいデスクを設ける余裕がない」という意見が出てくるからです。

相談デスクを設ける方法は3つあります。

- A. 正規職員の司書を増員する。
- B. 司書の仕事とそれ以外の仕事を分けて、司書はレファレンスサービスを中心に担当する。
- C. 他の業務を縮小し、レファレンス担当者を増やす。

今は、Aの正規職員の増員は非常に困難で、ほとんど不可能です。Cの他の業務の縮小もできれば行いたくありません。まずBを試みるべきでしょう。図書館内で分業を行い、レファレンスサービスを行う能力のある職員を相談デスクに配置します。これは、専門的能力と仕事の能率を優先するためです。これには抵抗があると思いますが、そこを突破しなければ、レファレンスサービスは実現できません。

あらゆる作業は分業によって能率が向上します。一定以上の業務量がある場合、1つのカウンターで貸出とレファレンスを一緒に行う

よりは、分けて行う方が効率的です。仮に同じ職員数と同じ仕事量でも、カウンターを分けて対応すれば、それぞれの仕事が効率的になります。貸出・返却カウンターでは、貸出・返却作業だけを行うので、仕事がどんどん進みます。途中で質問をする人が来て貸出作業が止まることはありません。

レファレンスサービスも、担当者を決めて毎日行えば、自然に上達します。同じ質問でも、はるかに短い時間で回答できるようになります。全員で交替すると、なかなか上達しません。このような場合は、司書の評価が下がってしまいます。

これまでの図書館で見られたような、全部の職員が同じように仕事をするという方針は改めるべきです。仕事の能率を重視して分業体制を取れば、職員を増やさなくても、それぞれのサービスが能率的になります。この結果、相談デスクを置くことが可能になります。Bでは、分業が行われるため、時間の経過とともに能率が向上します。これでは、どうしても対応できない場合に、Cに進みます。

この3つのうちのどれも行われず、レファレンスサービスの担当者が確保されないと、モデル①と②のまま固定してしまいます。開館時には司書が配置されても、時の経過と共に、司書は必要ないと評価されがちです。さらに貸出の増加を追求し、職員態勢に変化がないと、モデル①②のレベルで固定され、しかも、恒常的な人員不足に陥ります。これが、多くの図書館の現状ではないでしょうか。

なお、人手の確保が不十分で、恒常的な職員の配置が困難な場合は、相談デスクに担当職員を配置する曜日や時間を限定してもやむを得ないと思います。曜日や時間を限定したとしても、便利なサービスを提供すれば、利用者は支持してくれると思います。その上で、曜日や時間を拡大していけばいいのです。

(2) レファレンス担当者の配置の費用と効果

レファレンスサービスにはどれくらいの手が必要でしょうか。例えば、立川市中央図書館は、人口 17 万で、レファレンス担当者が 6 人います。立川市と同じ比率で職員を置くと、人口 8 万で 3 人、6 万で 2 人です。これが可能かどうかについて、さまざまな意見があります。

この点は次のように考えることができます。図書館には、そもそも土地、施設、コンピュータ、資料、マーク、照明・暖冷房、ネットワーク等に多額の費用がかかっています。選書・収集や貸出にも人手と多額の費用がかかっています。しかし、自分の求める資料を利用者が自分で探し出すことは難しい場合が少なくありません。そこに 2 人のレファレンス担当者を配置すると、この 2 人が毎日何十件というレファレンス質問に回答し、それによって、多くの利用者は求めている資料を入手できます。

このように考えると、レファレンスサービスは、図書館に投入された資源（施設・資料・職員・ネットワークとそのための巨額の経費）をフルに活用するためのサービスと考えられます。レファレンスサービスによって、図書館に投入された資源はフルに活用されるのです。

もし、レファレンス担当者が置けないのであれば、他の業務を縮小してでも、レファレンス担当者を置くべきです。それが、投資した資源を有効に活用する方法です。日本の図書館は、これまで、この肝心の最後の 2 人を削ってきたのです。非常に立派な図書館は建てるのですが、レファレンス担当者は置きません。そのため、投資した膨大な経費が有効に活用されません。最後の 2 人を追加することによって、図書館がフルに活用され、住民の皆さんの役に立つ図書館になっていくのです。

(3) 貸出とレファレンスサービス

どうして、これまでレファレンスサービスが

重視されてこなかったのでしょうか。前川恒雄『貸出し』では、貸出サービスとレファレンスサービスが「図書館サービスの基本」「図書館サービスの中心」とされつつも、貸出が「基礎的業務」として位置付けられてきました。

それを示すのが図 3 です（注 11）。

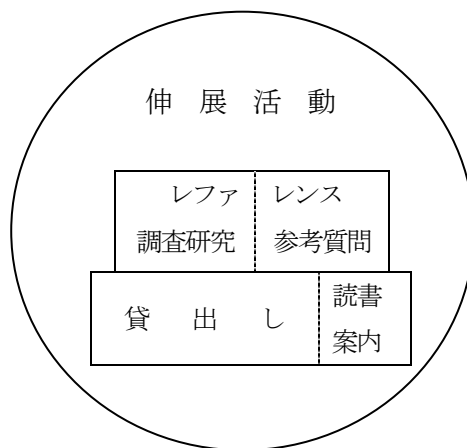


図 3 図書館サービスの相互関係

この図では、レファレンスサービスは貸出サービスの基礎の上にあるものとして位置付けられています。貸出の一環である読書案内も貸出の端に置かれています。この場合、貸出を重視すれば、必然的にレファレンスサービスや読書案内が後回しにされる恐れがあります。

私は、次頁の図 4 のように、レファレンスサービスを、貸出サービスと並列の関係ではなく、直列の関係として捉えたいと思います。

自分で資料を見つけられない利用者が、本の案内・レファレンスサービスを利用して資料を見つけ、それを貸出サービスや複写サービスによって利用します。これによって、図書館の隅に眠っている資料などが利用されてフルに活用されます。この場合は、本の案内・レファレンスサービスと貸出サービスは、利用者の利用プロセス（図書館の立場からは、図書館サービスのプロセス）の中で連続して利用されるため、

本の案内・レファレンスサービスが後回しになることはありません。本の案内・レファレンスサービスを行わなければ、貸出利用につながるルートを開ざすことになるからです。

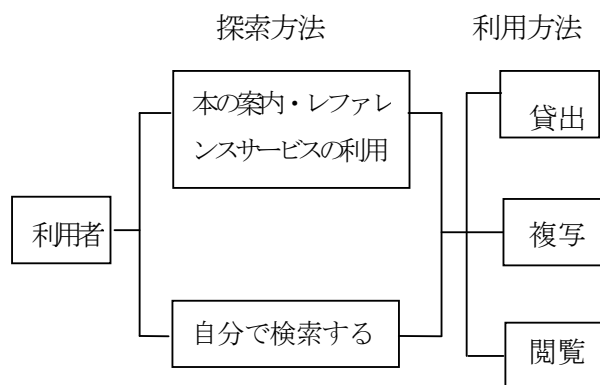


図4 資料の探索方法と利用方法の関係

このように考えれば、本の案内・レファレンスサービスが貸出冊数の増加に寄与することがわかりいただけると思います。

3. 雑誌記事、新聞記事の提供と利用

地域支援サービスの根底にある図書館の目的と提供する資料の関係について考えてみたいと思います。

図書館の利用は、大きく分けて、目的によって読書と課題解決に分かれます。読書の場合は、必ずしも特定の知識や情報を急いで必要とするわけではありません。話題の図書など一定の図書を早く読みたいという要求はあっても、特定の資料が特定の期日までに（例えば、来週の火曜までに）どうしても必要であるという要求は少ないと思います。

これに対して、課題解決の場合は、特定の知識や情報を急いで必要とすることがあります。また、調査研究が必要です。それには、特定のテーマに関する資料、特に雑誌記事、新聞記事、インター

ネット上の情報源を迅速かつ的確に入手する必要があります。課題そのものに期限がある場合が多いため、特定の期日までにどうしても資料が必要だという場合が多くなります。例えば、来週の火曜までに、「議会で質問するために資料が必要である」、あるいは「議会で質問があるため、資料が必要である」という事態が起こり得ます。

3.1 雑誌記事の意義

(1) 雑誌記事の意義

これらの資料や情報の中で、図書館資料として最も重要なのは雑誌記事だと思います。そこで、雑誌記事の意義について述べたいと思います。

第一に、雑誌記事は、図書よりも内容が新しいのです。これは、多くの図書は雑誌記事をもとに書かれていることからわかります。

第二に、文献や著者の数は、雑誌記事の方がはるかに多いのです。この講演記録の読者の中にも、雑誌に記事を書いたことのある人はかなりいると思いますが、図書の原稿を書いたことのある人は少ないと思います。雑誌の方が文献の量が多いからです。

第三に、売上の総金額は雑誌の方が多いです。売り上げを情報の量と考えると、市民が入手する情報の量は雑誌の方が多いといえます。

第四に、雑誌記事には、多様な内容の記事があり、具体的でくわしい標題が付いているため、キーワードの組み合わせによる詳細な検索ができ、自分の要求にぴったり合った資料を入手できます。

例えば、「指定管理者」と「リスクマネジメント」「コスト」などのキーワードで検索すると、「リスクマネジメントの視点から見た指定管理者制度」「指定管理者制度はコスト削減につながるか？」などの記事がそれぞれ検索できます。また、「指定管理者」と「問題点」「課題」などのキーワードで検索すると、「公」と「民」の狭間で揺れ動く指定管理者制度—現場の声に見る問題点・課題」などの指定管理者制度の問題点に関する記事が検

索できます。

これらのことを図書を用いて調べる場合は、書架から図書を持ってきて、目次、索引と本文を見ていきますが、図書が貸出されていると、調べることも自分でできません。ウェブサイト「本やタウン」では、個々の図書について、「BOOKデータベース」に収録されている目次を見ることができますが、『雑誌記事索引』のように、求める主題の文献は見つかりません。

第五に、図書は個人で購入しようと思えば、購入できます。書店や古書店で購入できますし、最近ではオンライン古書店があります。雑誌は個人では保存しきれませんし、バックナンバーは書店ではほとんど売っていません。あるテーマについて雑誌記事を探すと、図書館を利用するしかありません。雑誌のバックナンバーを扱っているのは図書館だけですから、図書館は雑誌のバックナンバーをもっと活用すべきです。

第六に、雑誌の貸出をしない図書館では、その場で雑誌記事のコピーを入手できます。図書は貸出されるので、図書館の書架になく、すぐ利用できないことがあります。

(2) 調査研究のための雑誌記事の探索

課題解決・調査研究には雑誌記事が不可欠です。特に、先ほど挙げた「リスクマネジメントの視点から見た指定管理者制度」のような限定された細かいテーマと最新のテーマについては雑誌記事が不可欠です。雑誌記事の探索については、インターネット上に無料公開されている雑誌記事データベースを利用すると効率的です。主なものに国立国会図書館の『雑誌記事索引』と国立情報学研究所(NII)のCiNiiがあります。『雑誌記事索引』では、求める記事を検索した後、同図書館の郵送複写サービスを申し込むことができます。CiNiiは、国立国会図書館の『雑誌記事索引』の収録記事のほか、さらに、より広い範囲の記事を収録しています。

ここでは、国立国会図書館の『雑誌記事索引』について、2つの事例を挙げたいと思います。

一つは「市町村合併と図書館」です。「図書館」と「合併」のキーワードで国立国会図書館の蔵書目録を検索すると、公共図書館に関する図書は4点あります。そのうち、市町村の合併に伴う図書館の統合を扱っている資料は、2004年6月に山口県図書館協会が出版したパンフレット『市町村合併と図書館』1点だけです。資料の収集が十分行われている図書館でも、この1点しかないと思います。これまでの図書館サービスは、もっぱら図書中心でしたから、「市町村合併と図書館」のような細かい、最新のテーマになると、資料は1点しかありません。これをその図書館が購入していないと、「うちには市町村合併と図書館に関する本はありません」と答えざるを得ません。

このパンフレットは大変よく出来ていますが、それでも2004年6月刊行で、4年以上前の刊行物です。最近4年間の状況については雑誌記事を見る必要があります。そこで、同じキーワードで『雑誌記事索引』を検索すると、市町村の合併に伴う図書館の統合を扱っている雑誌記事が47点あります。そのうち、2004年5月以後に発表された記事が19点あります。一番新しい記事は2008年4月刊行です(2008年10月14日現在)。その雑誌記事のうちかなりの部分が、『図書館雑誌』等の普通の図書館にある雑誌に掲載されています。

他の一つは「指定管理者」です。地方自治法が改正されて、指定管理者制度が制定されたのは2003年7月で、雑誌記事が最初に刊行されたのは4か月後の2003年11月です。「指定管理者」という言葉を書名に含む図書が最初に出版されたのは2004年10月で、法律が改正されてから1年3か月後です。法律改正後の1年3か月の間は、このテーマに関する文献は雑誌記事しかありませんでした。この間に、指定管理者制度に関する雑誌記事が73点も発表されています。この間は、雑誌記事を案内しなければ、「指定管理者に関する本はあ

りません」と答えざるを得ないと思います。

この2つの事例から、調査研究を行うには図書だけでは資料が足りないこと、比較的小さなテーマや最新のテーマについて調査研究する場合には雑誌記事が不可欠であること、図書館はもっと雑誌記事のバックナンバーの提供を考えていく必要があることがわかります。

(3) 貸出図書に代わる雑誌記事

雑誌記事は貸出用の図書の代わりにもなります。菅谷明子さんの『未来をつくる図書館』（岩波新書）というニューヨーク公共図書館のことを書いた新書があります。その新書をどうしても読みたい人が来館し、借りようとしたら、誰かが借りている場合、リクエストしてもらうことになります。「では、リクエストしてください」「いつ読めるのですか」「分かりません。一応〇〇日には返ってくる予定になっています」と答えることになると思います。しかし、菅谷さんは、『中央公論』をはじめとする、『図書館の学校』、『全国公共図書館研究集会報告書』、『季刊 本とコンピュータ』などの図書館によく置かれている雑誌や年報に記事を沢山書いています。

このような場合、「いま貸出中ですが、お急ぎですか」と訊ねて、急ぎの場合は、雑誌記事を検索して、「菅谷さんは『中央公論』などにこういう記事を書かれています」「この記事は図書館にありますので、必要なものをコピーされてはいかがですか」と案内すれば、「では、これをコピーして帰ります」となります。こうすれば、その新書の内容のかなりの部分は実質的に手に入ります。とりあえず必要な記事をコピーしてもらえば、それだけで相当役に立つと思います。

3.2 雑誌記事、新聞記事の提供と利用

(1) 雑誌記事のコピーサービス

これに対して、「雑誌が重要であることはわかるが、自分の図書館では、資料費が少ないため、

雑誌の予算が少なく、収集タイトル数が少ない。書架や書庫のスペースが狭いため、バックナンバーを収蔵する場所がない」という意見があります。

自館に雑誌の充実したコレクションがなくても、雑誌記事の提供は可能です。大規模な図書館の郵送複写サービスを利用すれば、入手できます。国立国会図書館の『雑誌記事索引』を利用して雑誌記事を検索し、同館の雑誌記事の郵送複写サービスを利用すると、開館日5日程度でコピーが発送され、7～8日程度で到着します。国立国会図書館にあらかじめ登録しておけば、『雑誌記事索引』を検索した後、その画面から検索した記事の郵送複写サービスの申込みができます。これはどんな小さな図書館でもできます。

ある市立図書館では、利用者のための郵送複写サービス申込みの代行を行っています。一般市民が自分でこのサービスを利用するには、インターネットに接続したパソコンが必要ですし、登録の手続きも必要です。登録はなかなか面倒な作業です。そこで、利用者の要求に応じて、図書館が代わりにコピーを申し込み、コピーが到着したら、利用者に代金を支払ってもらうという方法でサービスを行うことができます。

収集している雑誌のタイトル数が少なく、バックナンバーを保存するスペースが少ない図書館でも、レファレンスサービスの担当者がいて、インターネットに接続したパソコンがあれば、利用者がどうしても見たいという雑誌記事は提供できます。問題は7～8日間かかることだけです。このように、図書館ネットワークを活用すれば、自分の図書館に資料がなくても、資料が提供できます。

雑誌記事のコピーがすぐ必要な場合はどうしたらいいでしょうか。雑誌記事索引を検索した後、自分の図書館の所蔵雑誌、近隣の図書館、特に県立図書館や大学図書館の所蔵雑誌を調査して、近くの図書館で所蔵していれば、その図書館を訪問してコピーするように案内します。

雑誌記事索引を検索すれば、自分の図書館の雑

誌が十二分に活用できます。自分の図書館で、たとえ少数のタイトルでも、バックナンバーを保存していれば、それが活用できます。『中央公論』と『文藝春秋』等の月刊誌、『サンデー毎日』『週刊現代』等の主な週刊誌、『地方自治職員研修』や『教職研修』などの主な雑誌を5年～10年保存しておくだけで相当な記事が利用できます。そうすれば、「タイトル数は少ないですが、今すぐこれだけの雑誌記事が提供できます」という対応ができます。

以上のように、これからの図書館では、雑誌記事と雑誌のバックナンバーを活用することが必要です。

(2) インターネット上での雑誌記事の公開

CiNii では、雑誌記事の全文がインターネットで公開されている場合は、雑誌記事の書誌データからその記事の全文にリンクが張られていて、全文を見ることができます。

このほか、バックナンバーの記事の全文がインターネットで公開される雑誌が徐々に増えていきます。図書館情報学分野では、『情報管理』『情報の科学と技術』『日本図書館情報学会誌』『ずぼん』などが公開されているため（一部の期間のみ公開の場合も含みます）、インターネット上でかなりの数の雑誌記事が入手できます。

このように、徐々に、図書館を経由しなくても、インターネット上で資料や情報が利用できるようになりつつあります。このような状態は、今後ますます進行することが予想されます。そのため、図書館では、インターネット上の資料や情報を案内するレファレンスサービスと、その利用方法を案内する講座・セミナー等に力を入れるとよいでしょう。

(3) 新聞記事データベースの提供

社会の最新の出来事、それぞれの時代の出来事とそれに関する認識や意見について調べるには新聞記事が必要で、新聞記事については新聞記事

データベースを活用すべきです。新聞記事データベースを導入するには、図書数十冊以上を購入できる費用がかかりますが、代わりに膨大な量の新聞記事が利用でき、効率的です。新聞記事データベースは全文データベースなので、検索と同時に本文が入手できる点も便利です。

『雑誌記事索引』やCiNii は無料公開されていますが、新聞記事データベースは有料です。したがって、図書館が、新聞記事データベースを導入して無料で提供すれば、図書館にとっても、利用者にとっても大変便利です。

3.3 資料提供のための2種類のサービス

—図書の貸出と雑誌記事のコピー—

(1) 貸出・リクエストサービスの限界

これまでの図書館では、貸出・リクエスト中心のサービスが行われ、その結果、図書中心のサービスが行われてきました。しかし、このサービスには次の3つの弱点があります。

第一に、図書では、書名や件名が大まかであるため、詳しい内容が検索できません。したがって、本の中から求める主題に関する文献を探すことは必ずしも容易ではありません。図書の中に何が書いてあるかを探し出すことは難しいのです。仮に、ある図書の中に「市町村合併と図書館」という章があったとしても、そのページ数は簡単にはわかりません。そのため、郵送複写サービスを申し込むことは困難です。

第二に、図書は貸出されるため、貸出されている間は、他の人は使えず、すぐ提供できません。その利用者が返却期限を守るとは限りませんから、いつ提供できるかは確約できません。リクエストサービスと相互貸借によって特定の図書を手に入れることができるので、これまでは、リクエストサービスに非常に力を入れてきました。

しかし、このサービスには、提供予定日が確定できないという問題があります。何らかの課題を持つ人は、来週の火曜までに欲しいといった要求

を持っていますが、そういう場合に必ず提供できるとは言えません。仮に、県立図書館にその図書があり、貸出されていないことを確認して、そのリクエストを申し込んでも、県立図書館の職員がその図書を確保する前に、県立図書館の利用者が借りるためにその図書を手に取ってしまうと、いつ提供できるかはわからなくなります。

課題解決や調査研究の場合は、締め切りがあることが多いので、提供できる日が確定できるサービスが必要です。何日までに必ず欲しいという要求に対しては、雑誌記事を提供する方が有効です。すぐ必要な場合は、県立図書館や近くの大学図書館の所蔵を調べて、所蔵する図書館に行けば、その場でコピーが入手できます。

このような要求を図書で解決しようとする、書名を手がかりに大量の図書をリクエストすることになり、締め切りを過ぎると、取りに来ないといった事態も発生します。

第三に、リクエストサービスと相互貸借では、要求を受けた図書館が所蔵館に申し込んで図書を送ってもらい、図書を所蔵館に返却する必要があるため、職員の労力と運搬費用が必要です。雑誌記事の郵送複写サービスでは、複写サービスの実施館に利用者が直接申し込む場合は、コピーの申込みと受け取りは利用者が行いますし、資料を所蔵館に返却する必要がありません。その分だけ職員の労力と運搬費用が少なくなります。

(2) 2種類のサービスの必要性

したがって、図書館の資料提供サービスは、図書の貸出・リクエストサービスと雑誌記事・新聞記事の検索・コピーサービスの2種類のサービスから構成される必要があります。この2種類のサービス、2本立てのサービスでないと、課題解決や調査研究の支援を求める利用者の要求には応えられません。

「予約してください。資料が到着したら、連絡します」というリクエストサービスの方法では、

いつ入手できるかわからないため、期限のある調べものにはあまり役に立ちません。これまでの図書館が、あまり調査研究や課題解決に利用されなかったのは、図書中心で、雑誌記事や新聞記事を十分提供してこなかったからだと思います。

もちろん、専門的な雑誌記事・新聞記事やそのコピーサービスの利用者はそれほど多くないと思われます。しかし、最も切実に資料を必要としているのはこのサービスの利用者です。このようなサービスは、大学図書館、専門図書館、国立国会図書館では広く行われて、図書館の基本的なサービスになっていますが、公共図書館ではこれまで普及してきませんでした。しかし、最近、一部の市民の間で国立国会図書館の雑誌記事の郵送複写サービスの利用が目立っています。

このサービスのもう一つの意義は、これまでのリクエストサービスの問題点を解決できることにあります。少しでも関係のありそうな図書を大量にリクエストするケース、大量のリクエストをしながら、一定の時間が過ぎた後は連絡しても取りに来ないケース、せっかくだけ取り寄せた多数の図書に簡単に目を通して、すぐ返却するケースなど、リクエストサービスの上で問題となっているケースがあります。これは、本来、雑誌記事のコピーサービスによって解決すべき要求を図書のリクエストサービスで解決しようとするため、生じていると考えられます。2種類のサービスを行えば、利用者は2種類のサービスを使い分けるようになります。

4. 自治体職員と指定管理者の競争

このように、これからの図書館がどうあるべきかが明らかになってきました。しかし、最近の社会の変化は、それだけではありません。指定管理者制度への対応が必要です。指定管理者の長所・

短所については、別稿で論じています（注12）ので、そちらを参照してください。

指定管理者制度に関して最も重要なことは、図書館の管理者が公務員であれ、指定管理者であれ、『これからの図書館像』を実現するために努力してもらいたいということです。指定管理者も『これからの図書館像』の実現に向けて、努力する必要があります。

4.1 管理運営形態の評価基準

指定管理者の導入が話題になったり、検討されるようになったりしたら、どうしたらよいのでしょうか。このような場合のために、『これからの図書館像』の第2章3の(11)では、指定管理者を含む図書館の管理運営形態を検討する際には、具体的な評価基準を作成する必要があると述べて、次のような観点を挙げています(p. 34)。

- ・図書館の設置目的に照らして、図書館サービスの目標や達成度をどう設定するか。
- ・図書館サービスをどのような内容・計画で実施するか。
- ・サービスの質と量をどのような方法によって確保し水準の維持を図るか。
- ・資料の計画的・長期的な収集をどのようにして行うか。
- ・運営コストの効率性や運営の中立性・公共性をどう確保するか。
- ・関係機関等との連携・支援の体制をどう確保するか。
- ・住民や地域からの情報収集・提供体制をどう整備するか。
- ・運営における責任の所在は明確かどうか。
- ・専門的な職員をどう確保するか。
- ・専門的な知識・技術をどのように継続的に蓄積するか。
- ・職員の研修及び計画的な人材育成をどう実施するか。
- ・設置者と住民による点検・評価をどう実施する

か。

以上をもとに、「これらについて十分に比較検討し、どのような管理運営形態が、当該地域の実情に照らして、当該図書館の設置目的を最も効果的に達成することができるかを十分検討した上で各地方公共団体が自ら判断するべきである」と述べています。各地方公共団体は、指定管理者の導入を提案する場合には、住民に対して、これらの点について十分説明する責任があります。

以上のように、『これからの図書館像』では、指定管理者制度については、図書館の運営やサービスに関する評価の重要性を指摘し、評価すべき項目を多数挙げて、評価と判断を地方公共団体に委ねています。

なお、『実践事例集』に収録されている指定管理者の事例は、単なる導入例として挙げられたものであり、指定管理者の導入を薦めたものではありません。

4.2 施設の管理運営者の必要条件

—指定管理者側の取り組みから—

これらの評価基準を踏まえつつ、施設の管理運営者が持つべき要件について考えてみたいと思います。民間の指定管理者の取り組みを参考に、地方公共団体と公務員が直面している課題について考えてみたいと思います。

民間のスポーツ関係者が、公共施設の指定管理者にふさわしい人物とはどういうものかを論じています（注13）。指定管理者をめざす民間の人々に対して、次の5項目を実行することを求めています。

- ①スポーツ施設のビジネスプラン（事業計画書）が作成でき、実行、評価できる。
- ②施設のステイクホルダー（利害関係者）を理解し、高いコミュニケーションスキルを有し、全員の利益の最大化を考慮できる。
- ③公共スポーツ施設設置の法的根拠や、最新のスポーツ政策の潮流を理解している。

④自治体の政策目的を理解し、自らの利益を多少は逸したとしても、政策目標達成に向けて自治体と協働できる。

⑤地域住民のスポーツ活動を理解し、奨励し、自らの利益を多少は逸したとしても、地域住民とも協働できる。

第3項目に、「公共スポーツ施設設置の法的根拠や、最新のスポーツ政策の潮流を理解している」があり、説明には、関係法規や基本計画を理解することが挙げられています。指定管理者になるには、法規と最新の政策をきちんと勉強することが必要です。図書館の指定管理者を志望する人々は、『これからの図書館像』を真先に熟読するでしょう。このように、民間の人々は、公務員に代わって行政サービスの仕事をするには何が必要かを明らかにし、それを確実に実行しようとしています。

公務員が生き残るためには、これに対抗し、これを超える必要があります。この5項目は公務員の本来あるべき姿を示したものと考えることができます。公務員は、関係法令と基本計画について、民間の人々よりも深く理解している必要があります。そうでなければ、民間の人々に負けてしまいます。『これからの図書館像』をまだ読んでいないというようなことでは、確実に指定管理者に負けます。公務員であるならば、必ず関係法令と基本計画を理解するようにしてください。

以上のように、民間の人々は、公務員の持っている知識を勉強して、公務員に取って代わろうとしています。ですから、公務員はより詳しい知識を持つ必要があります。

4.3 業務能率向上の課題—自治体職員の課題—

(1) マニュアルとカイゼン

公務員の仕事については、コストが高い点がしばしば批判されてきました。公務員の仕事については、能率の向上、コストの削減が求められています。自治体の仕事、地方公務員の仕事の能率向上のためには、民間の優れた点から学ぶことが必

要です。公務員、特に図書館の仕事の方法で遅れていると思われるのは次の二点です。

第一に、マニュアルを作ることです。マニュアルを作って、仕事の内容を正確に把握し、全員で共有する必要があります。仕事の上で困るのは、担当者がいない場合に、話が通じなかったり、間違った対応が行われたりする場合があります。民間の職場では誰でもわかるようになっていることが多いと思います。これは、個々の職員が職場の仕事全体に通じていること、担当者が不在の場合の対応方法が決められていることによるものと思われる。

マニュアルが作成されない原因として、公務員の事務職は、担当業務の性質がある程度共通しているため、マニュアルを作成する必要性が低いこと、同時に、その内容が細かく分かれていて、複数の人が同じ仕事をしている場合が少ないことが考えられます。

図書館では、多くの人が相互に関連する異なる仕事をしており、複数の人が同じ仕事をしています。さらに、非常勤・臨時職員の配置や民間委託が行われています。そのため、マニュアルの必要性は非常に高いと思います。

したがって、マニュアルを作成し、それを学習して、他の職員の業務の内容に通じている必要があります。また、担当者が不在の場合には、回答メモを作っておき、担当者がいなくても、回答できるようにするとよいでしょう。

第二に、民間が行っている「カイゼン」が行われていません。民間では、現場からアイデアを出して、「カイゼン」に取り組んでいます。

先日、ある私立大学に行きましたら、すべての研究室のドアに、スライドして「不在」「在室」の表示をする案内板が備え付けられていました。教員は、研究室から出るときは、「不在」にしておきます。そうしておけば、訪ねて来た人は、1メートルか2メートル位前から、「不在」であることがわかって引返せます。ところが、私たちの大学に

はそのような案内版はありません。多くの教員は案内板を自作していますが、全員ではありません。案内板がない場合、ノックして答えが返ってこないことによって、初めて不在がわかります。多くの人が、1メートル往復し、ノックする時間がかかります。これだけでも非効率です。

同じ私立大学の慶応義塾大学に行きますと、研究棟の1階の入口に、全教員の名前を記載した案内板があり、ボタンを押すとランプがつくようになっていました。教員は、研究棟に入った時にボタンを押して自分のランプをつけ、帰る時に消します。1階の入口に行っただけで、この研究棟の中に教員がいるかどうかわかります。研究室まで行く必要はありません。

これによって、研究室を訪問する人の労力と時間だけでなく、エレベータの電気代が節約できます。何十年もの期間を考えると、それだけでも、大学全体で節約される時間と経費はかなりのものになります。個々の教員が今大学にいるかどうかわかるような工夫をするだけで、かなりの時間が節約されます。これが民間の活力です。

(2) コスト削減・能率向上の努力

このように、民間では、どうしたら時間と労力が節約できるかを皆でとことん考えています。研究棟の入口に教員の氏名の一覧表を用意するという改善を行えば、関係者の時間が節約でき、今までと同じ職員と労働時間でより多くの仕事ができます。このように、民間では、高いコスト意識を持ち、少ない費用でサービスを維持し、よいサービスを提供しようと努力して、生産性を向上させています。残念ながら、公務員や行政機関はそういう点が不十分です。公務員もこういう点は大いに学ぶ必要があります。民間の人々は公務員に学ぶ必要があるのですから、公務員ももっと民間に学ぶ必要があります。そうしないと対抗できません。公務員固有の知識は民間に勉強されてしまい、能率では民間に遅れを取るのでは、負けてし

まいます。

人手も予算も限界で、改革は困難であるという意見もありますが、行政サービスにはまだまだ改革の余地があることがわかっていただけたと思います。これまで、行政サービスは、もっぱら民間に委託することによってコストを下げてきましたが、公務員が担当している仕事についても、仕事の方法を工夫することによって、コストを削減し、能率を上げるよう努力すべきです。

そのためには、民間の優れている点に学び、仕事のマニュアルを作成し、また、さまざまな工夫によって仕事の「カイゼン」を進める必要があります。例えば、岐阜県各務原市立中央図書館では、利用者が司書に質問しやすいように、司書と事務職とボランティアでエプロンの色を区別し、どの職員が司書かがすぐわかるようにして、利用者に喜ばれています。このような改善を積み重ねることによって、仕事の能率を向上させることができます。

以上のように、民間が勉強しようとしている公務員の知識については、より深く理解すること、民間の高い能率については、公務員も勉強して実行することが必要です。

5. 図書館改革の方法

5.1 議論のまとめ

これまでの話を整理したいと思います。図書館サービスでは、レファレンスサービスを行う必要があります。図書館資料では、①図書と②(1)新刊雑誌に加えて、②(2)雑誌記事のバックナンバー、③新聞記事、④インターネット上の情報源、⑤チラシ・パンフレット、⑥講演会・セミナーの6種類の資料・情報を提供します。図書館経営では、①職員の意識改革、②実践的研修、③関係機関との連携、④電子情報の活用、⑤経営方針の見直し、⑥PR・アピールの6つの改革が必要です。

これまで、図書館サービスでは成人サービスが欠けていました。その点を改革する必要があります。成人サービスの展開の例としては、①行政支援、②学校教育支援、③子育て支援、④ビジネス支援（地場産業支援）の4つの支援サービス、主題情報としては、①医療情報の提供、②法律情報の提供、合わせて6つのサービスがあります。

図書館の目的としては、読書資料の提供だけでなく、地域支援、課題解決支援と調査研究が必要になります。これまでのサービスを続けるとともに、地域支援、課題解決支援を行っていることをはっきり示す必要があります。

5.2 これまでの図書館サービスとの関係

『これからの図書館像』の趣旨は、現場の図書館職員にどの程度理解されているのでしょうか。残念ながら、ごく一部ですが、これからは、「貸出サービスではなく、ビジネス支援等に力を入れるべきだ」と理解している人々がいるという印象を受けます。これは大変な誤解です。

(1) 読書資料の提供

わが国の図書館は、これまで、主として読書資料の提供のために貸出・リクエストサービスに力を入れてきました。『これからの図書館像』では、この読書資料の提供はこれまでどおり続けていきます。『これからの図書館像』では、「読書を楽しむために利用するとともに」(p. 2)、「住民の読書を支援するだけでなく」(p. 4)、「従来のサービスに加えて」(p. 11)、「住民の読書を支援するだけでなく」(p. 13)、「従来行われてきたサービスを続けつつ、それと同時に」(p. 26)、「従来の閲覧・貸出・リクエストサービス等を維持しつつ」(p. 87)と何回も繰り返して述べています。

また、貸出・リクエストサービスについては、第2章3の(1)で、「閲覧サービス、貸出サービス、リクエストサービスは、最も基礎的なサービスである。これらのサービスが未だ不十分な図書館も

あることから、利用者が求める資料を確実に探索・提供することを重視し、本の案内やレファレンスサービス等の充実を図ることによって、その充実を図ることが重要である」(p. 30)と述べています。

(2) 課題解決の支援

「課題解決」の支援については、「課題解決支援機能」(p. 13)という表現を用いており、「課題解決型」という用語は用いていません。これは、「課題解決型」という用語が、課題解決の支援が図書館の唯一の役割であるという印象を与える可能性があるからです。この点を考えると、「課題解決支援機能」という用語が適切だと思います。つまり、課題解決は、読書の支援とともに、図書館の目的の一つなのです。

課題解決支援機能と図書館の基本的サービスとの関わりについては、第2章2の(3)で、次のように明確に論じています。「課題解決支援機能を充実させるには、利用者が直面する課題や問題を的確に捉え、市販の図書や雑誌だけでなく、地域資料や行政資料を含め、その解決に必要な資料や情報を広範囲にわたって調査し、確実に収集することが重要である。サービス面では、基礎的なサービスとして、貸出、リクエストサービスのほか、レファレンスサービスの充実が必要である。」(p. 13)

(3) 資料提供の発展と充実

現在の図書館改革に関する論議は資料提供を否定している、と言う人もいますが、これが誤解であることは、もうおわかりだと思います。

図書館改革とは、これまで、図書を中心に、貸出サービスとリクエストサービスによって資料を提供してきましたが、これからは、図書だけでなく、雑誌記事、新聞記事、インターネット上の情報源、チラシ・パンフレット、講演会・セミナーからなるもっと多様な資料や情報を、より迅速

かつ的確に提供しようとするものです。雑誌記事・新聞記事は、必要な場合は、コピーで提供します。したがって、「資料提供の発展(的確化・迅速化・多様化)」と捉えるべきです。

(4) これまでの図書館利用者

では、これまで、読書を中心に図書館を利用してきた人々はどうなるのでしょうか。これからの図書館では、レファレンスサービスが確立され、司書が必ずレファレンスサービスを行います。また、提供する資料の種類も雑誌記事や新聞記事をはじめとする多様な資料に広がります。

これまでの図書館サービスの利用者、読書に対する支援を求める利用者にとっても、多様な資料が入手できるようになり、サービスの向上になります。たとえば、ある人物のエッセイを読み続けている人は、レファレンスサービスによって、図書のほか、雑誌記事や新聞記事として発表されたエッセイを見つけて読むことができます。また、読書好きな人々も生活上の課題を持っているのですから、そのような課題の解決に役立ちます。つまり、図書館の改革はすべての利用者に対するサービスの向上をもたらすのです。

5.3 図書館改革の具体的方法

では、実際に図書館を改革するには、どうしたらよいのでしょうか。まだ改革に取り組んでいない、あるいは、取り組みにくいと感じている図書館を想定して、考えてみたいと思います。

5.3.1 図書館運営改革の方法

(1) 企画・政策立案・経営改善業務に取り組もう

多くの図書館長から、図書館職場の現状について、職員は、日常業務で忙しすぎ、疲労困憊状態で、将来を考える余裕がないという意見が寄せられています。

まず、このような状態から脱出する必要があります。こうなった理由としては、図書館の自主的

なサービス改善によって業務量が増大していること、そこに人員削減が行われてきたことが考えられます。その結果、企画・政策立案・経営改善を行う余裕がなくなっています。新たなサービス改善を考える前に、図書館の企画・政策立案・経営改善業務のための労力を確保することが必要です。そのためには、業務の合理化や省力化を行うか、あるいは、少なくとも一時的に、業務量、必要であれば、サービスを削減する必要があります。

(2) 職場と仕事を整理して能率を上げよう

仕事を始めるには準備が必要です。個人が仕事を始める場合も、まず部屋や机の上を片付けることから始まります。事務室や貸出カウンター周辺が雑然としている図書館では、他の場所も整理されていないことが多いようです。

まず、事務室の整理です。書類・資料や文房具・機器などの物品が、必要な場合すぐ取り出せるように分類・整理されていることが必要です。パソコン内のファイルも同様です。

次に、仕事のマニュアルが必要です。マニュアルを作ることによって、仕事の全体を把握することができます。仕事の上で時間を取られるのが、さまざまな問い合わせへの回答やトラブルへの対処です。誰でも直ちにその場で同じ対応ができるように、マニュアルを作成します。特に、トラブルに対する対応方法のマニュアルを作成し、対応方法のトレーニングを行えば、時間と労力が節約できて、効果的です。

よく聞かれる事項や回答しにくい事項については、あらかじめ各種一覧表や回答集を作成しておき、誰でもすぐ同じ回答ができるように準備しておきます。雑誌の貸出の可否のように、利用者から質問が多い事柄については、理論的な説明ができるように、資料を作成しておくことが必要です。担当者が不在の場合も、回答メモを作成して、回答ができるようにしておきます。

このように、物事を整理することによって、仕

事の効率を高めることができ、それを通じて、組織運営の効率を高める方法を学ぶことができます。

(3) 政策・法令資料を活用しよう

企画・政策立案・経営改善を行うには、まず学習が必要です。社会のニーズの把握、これまでの図書館サービスの評価、新しいサービスの理念やアイデア、新しいサービスの実施方法や評価方法のノウハウ等の学習が必要です。それには、法律、基準、審議会の答申、協力者会議の報告、世論調査・利用者調査等のデータ、民間団体の基準、図書館改革に関する文献（特に最新の雑誌記事、研修会の資料、他の図書館の実践報告等）が役に立ちます。このような資料を政策・法令資料と呼びたいと思います。

上記の点について、自分で新たに検討すると、時間と労力がかかるだけでなく、検討しきれない場合もあります。既成の資料を参考にした方が、はるかに効率的です。また、他の自治体の取り組みを知ることによって、自分の図書館も取り組む必要があることが理解できます。

多数の司書を擁しながら、新しいサービスに取り組んでいないある大都市の図書館の司書の人たちと話したことがあります。その人々は既によく知られている他の図書館の新しいサービスをあまり知らないことがわかり、不思議に思いました。他の図書館等から刺激を受けないと、改革の必要性もなかなか理解されないようです。

これらの資料については、その理論や数値上の根拠を確認し、説得力のあるものとする必要があります。また、これらの資料は、地方公共団体の管理部門などに対して、図書館が重要であること、その改革が必要であること、改革の効果が上がっていることを示す上でも役に立ちます。

このような資料を活用するには、図書館内で企画・政策・法規業務の担当者を決め、政策・法令資料を収集することが必要です。組織として担当者を決められない場合は、最初は誰かが引き受け

る必要があります。情報収集の技術が十分でない場合は、IT技術を身に付ける必要があります。

このように、自分たちが直面する課題の解決のために、資料や情報を収集し、分析・検討する作業を行うことによって、課題解決に直面する利用者の立場、課題解決支援サービスの必要性と方法を実地に学ぶことができます。そのためには、できるだけ多くの職員が分担・協力して行うべきです。

(4) 全員研修に取り組みよう

ある程度の時間の余裕ができて、議論はなかなか進みません。次の問題は、多くの職員に危機感がなく、改革の必要性が認識されず、職員全体の現状認識がバラバラで、考え方が一致していない状態です。このことは、多くの図書館長や図書館職員が指摘しています。何とかして、このような状態から脱出しなければなりません。

このためには、企画・政策・法規業務担当者が必要な資料を配布し、それをもとに討論を行います。それで解決しない場合は、研修を行う必要があります。時々、定期的に、通常と異なる研修方法を取り入れる必要があります。一般に研修には職員が交替で出かけます。職員が交替で研修を受けて意欲を持ったとしても、職場に戻ってから、他の職員が十分意欲を持つほど、研修の内容を説明することは困難です。

これを解決するためには、時々、全職員が同じ内容の研修を受け、疑問点について質疑応答と討論をした上で、当面の課題に取り組むための意思一致をすることが必要です。全職員が同じ内容の研修を受けるには、研修の予算や時間の配分を工夫する必要があります。予算がない場合は、文部科学省等主催の新任図書館長研修の録画ビデオを活用することもできます。

5.3.2 図書館サービス改革の方法

(1) 新しいレファレンスサービスに取り組もう

(注14)

まず、レファレンスサービスを確立する必要があります。図書館の入口に近い、利用者からよく見える場所に相談デスクを置きます。複数の大きなフロアがある場合は、各フロアに相談デスクを設けます。相談デスクには、司書あるいはベテランの職員を配置します。人手を確保するには、業務の合理化に努めることが必要です。十分な人手がない場合は、職員を配置する曜日・時間を限定することもやむを得ないと思います。相談デスクを置くことができない小規模な図書館では、貸出カウンターに「何でもおたずねください」などの大きな掲示を出し、利用者が質問して来たら、事務室の職員と協力して対応します。

レファレンスサービスについても、少ない人手と資金で効率的なサービスをすることが必要です。

第一に、事実調査への回答よりも、文献探索・情報探索方法、情報活用能力の提供を優先します。

第二に、パスファインダー（文献・調査案内）を活用します。利用者を案内する場合に活用すると、毎回同じレベルの説明ができ、説明時間が短くて済み、詳しい情報が提供できます。

第三に、資料の案内に際しては、インターネット上のデータベースをフルに活用し、『雑誌記事索引』やCiNiの案内を徹底し、国立国会図書館等からの郵送複写サービスの仲介を行います。

第四に、一人ずつ利用者を案内すると人手がかかるので、レファレンス講座、インターネット講座等を開催して、まとめて案内すると、人手が省けて効率的です。その資料としてパスファインダーが利用できます。

第五に、レファレンスサービスのPRは、地域の関係機関・団体を通じて行います。市役所の課・係、教育委員会、学校、関係団体・サークル等を通してPRすれば、あまり費用はかかりません。

(2) 雑誌記事・新聞記事のコピーサービスに取り組もう

図書の貸出やリクエストだけでなく、レファレンスサービスを通じた雑誌記事や新聞記事のコピーの提供サービスを進める必要があります。これは、日本の公共図書館ではまだ広く普及していません。また、このようなサービスの実績がある図書館も少ないようです。しかし、このサービスの意義は、公共図書館の職員なら誰でも理解でき、利用者なら思い当たるはずで、このサービスが確立されれば、関係文献を探索するための大量のリクエストは減少していくはずで、

国立国会図書館の雑誌記事の郵送複写サービスの利用が一部の市民に注目されていることに加えて、インターネット上で利用できる雑誌記事は徐々に増えています。これによって、公共図書館を通さずに資料を利用する人々が増加しますが、これはやむを得ないことです。公共図書館は、インターネットを利用できない人々の要求やより専門的な要求に応えるように努めるべきです。

(3) 地域支援・課題解決支援サービスに取り組もう

行政支援、学校教育支援、子育て支援、ビジネス支援（地場産業支援）、医療情報の提供、法律情報の提供等の中から、地域の事情に応じて、取り組むべきサービスを決めます。

選択の基準としては、第一に、地域でニーズの多いもの、必要性の高いものです。第二に、地域で注目されているものです。これは短期間に成果を上げたい場合です。第三に、取り組みやすいものも考えられます。これは、図書館職員の意識を変えたい場合です。組織を活性化するには、学習するだけではなく、実行することが重要です。それにはできることから取り組むことが重要です。

地域支援サービスの具体的な方法は、次のようにまとめることができます。

① 地域社会の課題やそれに関連する情報ニーズ

について調査し、取り組む特定の課題を決める。地方自治体の行政資料を参考にし、自治体職員に相談するとよい。

- ② 特定の課題にかかわる機関・団体・個人と連絡・協議し、関係者の情報ニーズを把握し、関係機関・団体の取組と比較・検討して、図書館が提供すべき資料・サービスの役割と範囲、サービス方法（利用方法）を明確にする。
- ③ 特定の課題に必要な資料が十分収集されているかどうかを調査し、不足している資料を収集する。図書館が収集する範囲を明確にし、その範囲で適切な資料を選択する。雑誌、新聞、パンフレット、データベース等にも配慮する。
- ④ 中小規模の図書館では、特定の課題に関する資料が図書館内のいくつかの場所に分散している場合、図書館内から関連する資料を集めたコーナーを作ることが考えられる。開架図書のほか、書庫内の図書、雑誌のバックナンバー、行政資料、チラシ・パンフレット等を集める。これによって、資料の量と幅が拡大し、広がりのある資料群ができる。わかりやすく、多くの利用者の目に触れる場所に設置する。
- ⑤ 大規模な図書館では、コーナーの代わりに、図書館内にある特定の課題に関連する資料の案内図（配架図）とパスファインダーを作ることが考えられる。これは、特定の場所に集めた場合、多くの利用者の目に触れにくくなる恐れがあるからである。
- ⑥ 特定の課題に関して地域の機関・団体が発行するチラシ・パンフレットを収集・展示・保存するとともに、必要とする利用者が持ち帰れるようにする。
- ⑦ これらの資料を含む、特定の課題に関する主要な資料を収録したパスファインダー（文献・情報リスト）を作成して、利用者に配付し、利用者が持ち帰れるようにし、ウェブサイトで公開する。
- ⑧ 想定する主な利用者の集団が利用しやすいよ

うに、資料の貸出、送付、返却方法、複写サービスの方法を工夫する。

- ⑨ 特定の課題に関する資料や情報（データベースを含む）の利用方法に関する講座やセミナーを開催する。パスファインダー（文献・情報リスト）を活用する。
- ⑩ 他機関・団体と連携して、それらの機関・団体主催の講座やセミナーを図書館との共催とし、図書館の集会室等で開催する。
- ⑪ 講座の受講者向けに、テーマに関する図書や雑誌の資料を展示し、パスファインダーを配付し、図書館の資料提供の役割を認識してもらう。普段図書館を利用しない人も図書館の役割が理解できるように配慮する。
- ⑫ 図書館内では、すべての来館者に特定の課題に関する取組の内容がわかるような掲示を行う。図書館外では、関係機関・団体を通じて、取組のPRを行う。図書館にはPRの予算が少なく、PRの方法も少ないため、関係機関・団体との十分な連携・協力、関係者の図書館サービスに対する十分な理解が不可欠である。

(4) 取り組みの順序

図書館職員の間で改革に対する合意や意欲が十分でない場合は、小さなことからかまいませんから、取り組みやすいことから取り組むとよいと思います。小さなことでも、成果が上がり、マスコミで取り上げられ、自治体や地域の人々から評価されれば、職員の意識が変わり、意欲が高まります。まず組織を動かすことが必要です。図書館サービスの改革について意見が合わない場合は、PRの方法を改善するだけでもいいと思います。

次に、レファレンスサービスと地域支援・課題解決支援サービスを組み合わせると効果的です。レファレンスサービスと地域支援サービスの取り組みの順序ですが、レファレンスサービスの基礎なしに地域支援サービスに取り組んでも、実際に多様な質問が出てきた段階で質問に答えることが

できず、利用者を失望させ、行き詰ることが懸念されます。他方、レファレンスサービスを提供するだけでは、利用者の要求は従来と変わらず、生活と仕事に関する切実な要求を掘り起こすことは困難です。

こう考えると、まずレファレンスサービスを開始し、次に、あまり時間を置かずに地域支援サービスを始めるのがよいと思います。場合によっては、両者を平行して進めてもよいでしょう。両者を同時に進めるには資源が足りない場合は、それぞれを一部に限って展開すればよいと思います。例えば、レファレンスサービスは日時を限定し、地域支援サービスは特定のサービスに限定します。

5.3.3 図書館業務の生産性向上の手法

改革には人手と費用がかかるので、とても無理だと考えている人が多いと思います。しかし、決してそうではありません。図書館業務の生産性を向上させれば、今の人手と予算でも、かなりのことが実行できます。生産性向上の手法として、次の3点があります。

(1) 専門的業務と非専門的業務の分業

これまでの図書館では、司書も事務職も、ベテラン職員も新人も同じように仕事をする傾向がありました。しかし、それでは能率が上がらないことが徐々に認識されてきました。今では、専門的な仕事は司書やベテラン職員が、専門的でない仕事は若手の職員や非常勤・臨時職員が分担する傾向が強くなっています。これは、正規職員の人員削減や業務のアウトソーシングによって、半ば強制されたものですが、そのおかげで、図書館でも分業の必要性や効果が理解されてきました。

一部の図書館関係者による批判にもかかわらず、多くの図書館がこの方法を採用し、司書の人数が減少する中で、かろうじて専門的なサ

ービスの質を維持しています。この事実がこの方法の有効性を示しています。しかし、これはまだ徹底していません。まず、これを徹底する必要があります。

ただし、分業に際しては、司書が業務の内容を理解できるように、業務のノウハウを失わないように、また、非専門職員の意欲を削がないように、配慮が必要です。単純業務であっても、司書が、その業務の内容を十分理解し、その業務と他の業務との関係を十分把握できるように、その業務の一部を司書が担当するなどの工夫を行うことが望ましいと思います。

(2) IT技術の活用

インターネット等のIT技術を活用することによって、図書館の業務やサービスの能率は飛躍的に向上します。レファレンスサービスで多様な情報を探索する場合はもちろん、図書館運営の企画・立案、地域の機関・団体との連携、調査研究の支援等における情報の検索、収集、編集、送付、発信等で大きな効果を発揮します。

また、図書館のレファレンスサービスを通じて、国立国会図書館の『雑誌記事索引』や郵送複写サービスの利用方法を知った利用者の多くは、徐々に、図書館を経由せずに、直接『雑誌記事索引』や郵送複写サービスを利用するようになることが予想されます。これによって図書館の負担が軽減されるため、図書館はその力をより専門的なニーズやこれまで図書館を利用していなかった人々に対するサービスに向けることができます。

(3) 関係機関・団体との連携

これまでの図書館は、他の機関・団体との連携なしに運営されてきました。したがって、予算が獲得できなければ、事業は行えませんでした。しかし、地域の機関・団体と連携すれば、それぞれが持っている資源（情報、ノウハウ、人手、物品）を出し合い、それぞれが得意とす

る活動を行うことによって、資源を持っていないくても、事業ができるようになります。つまり、これからの図書館が取り組む新しい業務やサービスでは、連携によって資源を飛躍的に増大させることができます。これからは、職員や予算の増加は難しいため、現有資源をうまく組み合わせることによって効果を上げることが必要です。

(4) 多様なサービス提供の背景

このように、これからの図書館では、①専門的業務と非専門的業務の分業、②IT技術の活用、③関係機関・団体との連携によって、能率が向上し、生産性が向上します。また、この基礎として、④職場と仕事の整理(5.3.1(2)参照)によっても生産性が向上します。

地域支援サービスに積極的に取り組んでいる図書館が、司書や正規職員の定員が増えているのに、さまざまなサービスに取り組み、「どうして、次から次へと新しいサービスができるのだろうか」という印象を与えるのはこのためと考えられます。

おわりに

図書館改革について私の考えを述べました。

『これからの図書館像』で示されている図書館像は決して特別な図書館ではないと思います。業務やサービスの内容は、すべて図書館の基本的なサービスです。サービスの範囲やレベルはさまざまですが、どの図書館でも実現すべきこと、また実現できることだと思います。

今、最も必要なことは、「図書館には小説と実用書があり、職員の仕事は本を貸すことである」という既成の図書館のイメージを変えていくことです。できる限り早く、これを実現する必要があります。

そのためには、全国の公共図書館が、連携・協

力し、一丸となって、『これからの図書館像』で提案されていることを、できることから取り組んでいく必要があります。すべての図書館ができることに取り組むことによって、図書館は、読書のために本を貸すとともに、課題解決に必要な資料や情報を提供する場所として、市民に理解してもらうことができます。さまざまな小さな試みが、図書館に対するイメージを変えていくことを期待したいと思います。

それには、できること、小さなことからこつこつと取り組んでいただきたいと思います。できることから行うことが重要です。職場を動かし、改革するには、できることから行い、小さなことを改革して、外部から評価を得ることが必要です。そうすれば、多くの職員は、改革をすれば、それだけの反響があると思うようになります。それによって、図書館が徐々に動いていきます。少しずつ徐々に組織を動かしていくことが必要です。

それぞれの図書館で、着実な努力を積み重ねていただくようお願いいたします。

注

- 1) これからの図書館の在り方検討協力者会議『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)』2006, 94p
(<http://www.mext.go.jp/bmenu/houdou/18/04/06032701.htm>)
- 2) 図書館未来構想研究会『これからの図書館像—実践事例集—』2006, 138p.
(http://www.mext.go.jp/a_menu/shougai/to sho/houkoku/06040715.htm)
- 3) 葉袋秀樹『『これからの図書館像』がめざすもの』『図書館雑誌』100(8), 2006. 8, p. 483-485.
- 4) 葉袋秀樹「レポート紹介：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)」『情報管理』49(8), 2006. 11, p. 454-459.

- 5) 葉袋秀樹「社会教育施設における連携・協力」
『社会教育』740, 2008. 2, p. 23.
- 6) 栗原嘉一郎, 富江伸治『日野市立図書館の発展計画のための調査・研究 1985』日本図書館協会, 1986. 3, p. 59.
- 7) 葉袋秀樹「『市民の図書館』における「貸出し」の論理」『図書館界』40(6), 1989. 3, p. 264-279.
- 8) 葉袋秀樹「読書案内サービスの必要性と公共図書館改革の提言・1」(前編) (後編)
『図書館雑誌』88(6), 1994. 6, p. 401-405.
;88(7), 1994. 7, p. 477-481.
- 9) 葉袋秀樹「読書案内はなぜ必要か」『現代の図書館』34(1), 1996. 3, p. 32-39.
- 10) これからの図書館の在り方検討協力者会議『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)』2006, p. 13.
- 11) 前川恒雄『貸出し』日本図書館協会, 1982,
(図書館員選書 1), p. 16. なお, この図
には, 番号はあるが, 名称はない。「図書館サ
ービスの相互関係」という名称は筆者が考え
たものである。
- 12) 葉袋秀樹「新しい時代における図書館の役割」
『第55回北日本図書館大会 秋田県図書館大
会記録』第55回北日本図書館大会実行委員
会, 2004. 12, p. 7-19.
- 13) 間野義之「どのような事業者が指定管理者に
ふさわしいか, その人的要件」『月刊体育施設』
33(14), 2004. 12, p. 46-49.
- 14) 葉袋秀樹「公立図書館職員の奮起を! —指定
管理者制度への対応の準備を進めよう『図書
館雑誌』98(12), 2004. 12, p. 912-913.

みない ひでき

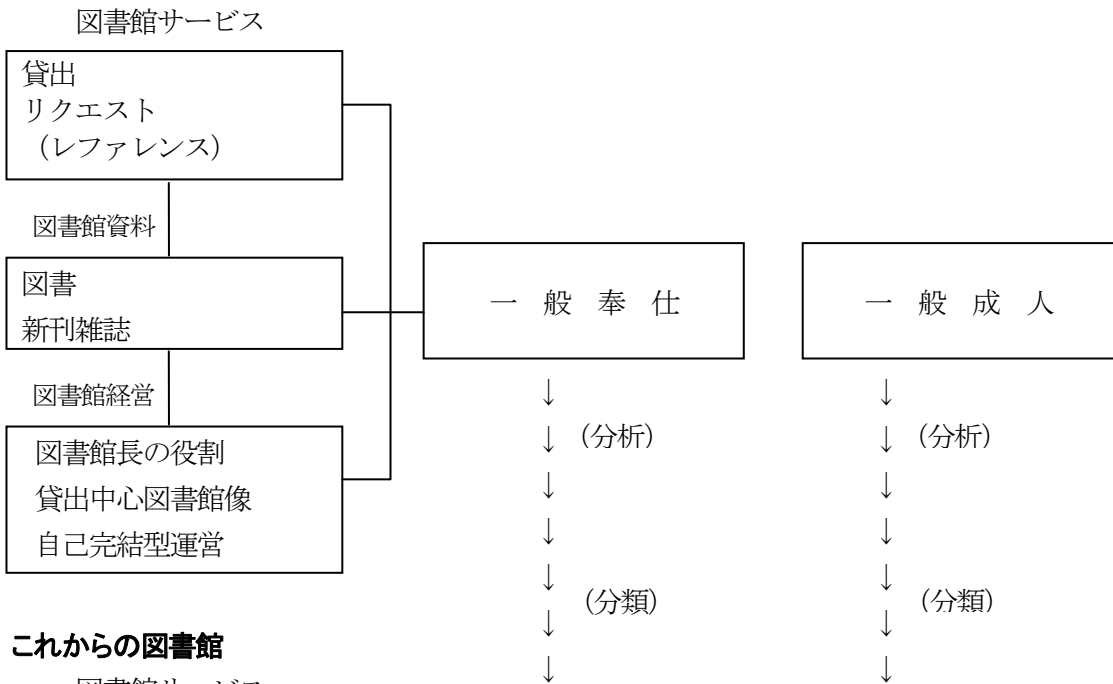
: 筑波大学大学院図書館情報メディア研究科教授

図書館サービス／資料／経営

成人サービス

成人利用者

これまでの図書館



これからの図書館

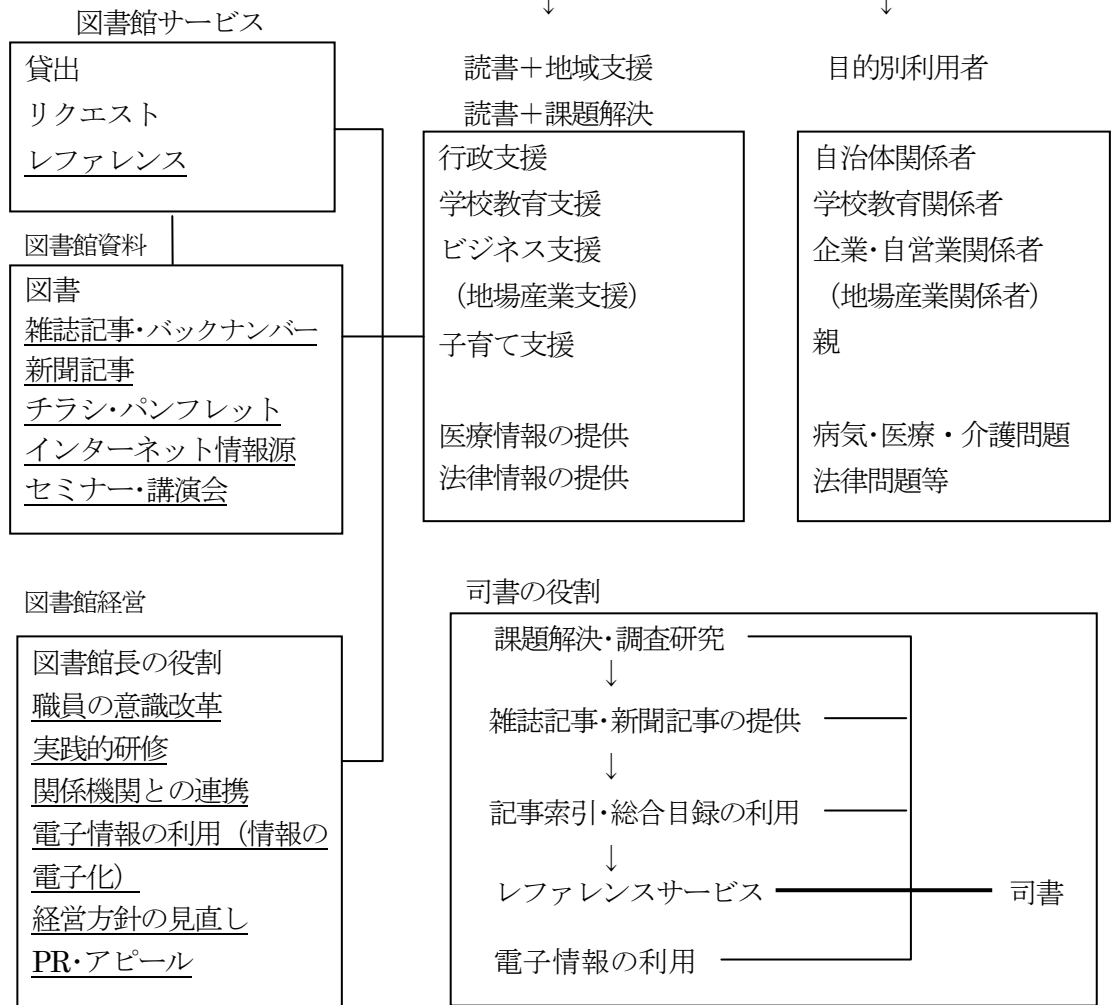


図1 地域支援サービスの概念図

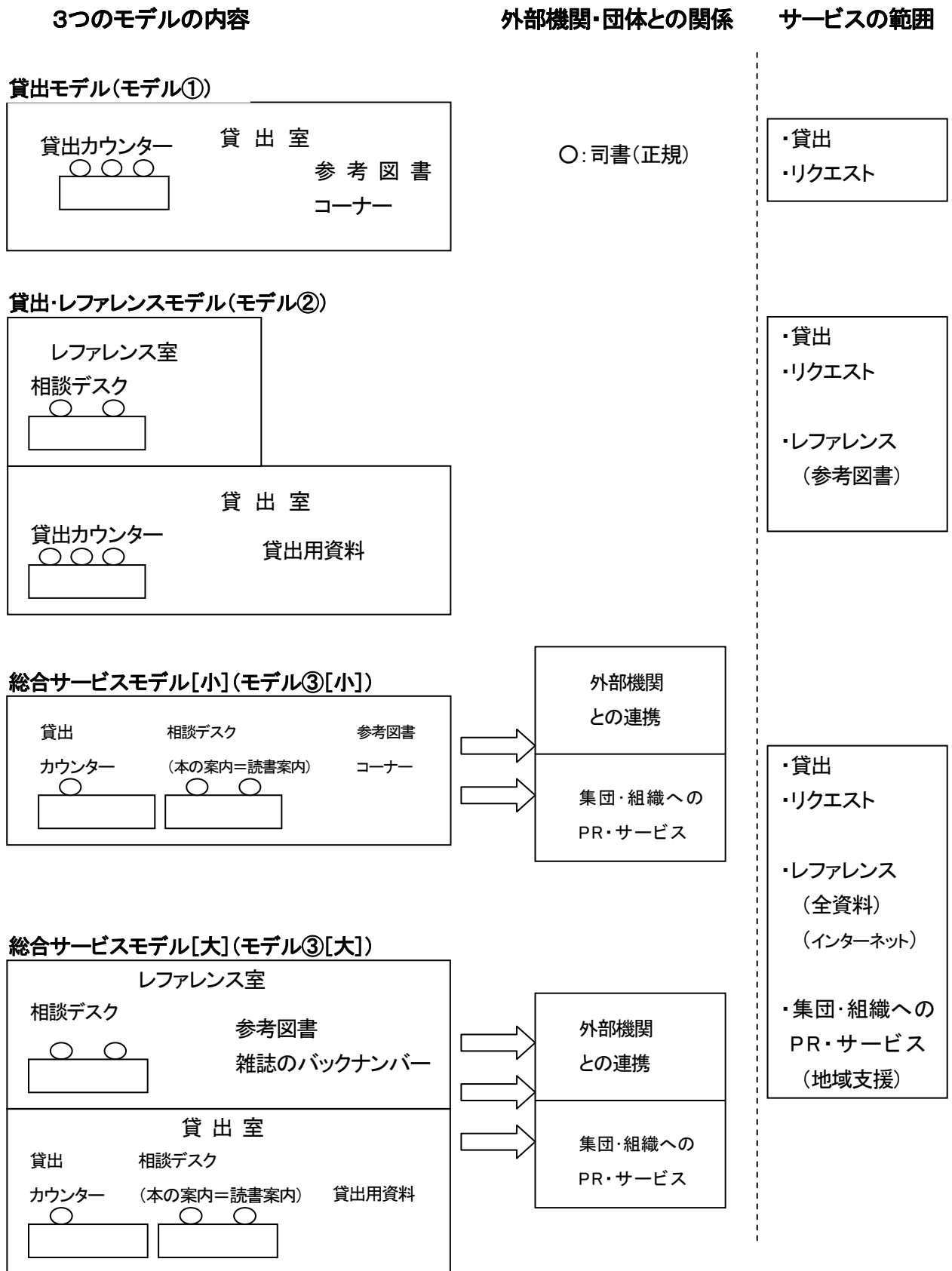


図2 図書館サービスの3つのモデルの概念図