

ニューズレター 別冊

全国公共図書館協議会

(〒106-8575 東京都港区南麻布 5 - 7 - 13

平成25年11月13日

東京都立中央図書館内)

【全国公共図書館協議会研究集会講演記録】

テーマ 図書館長のための自分ブランディング講座

- 内外に味方を増やすキャラクターの作り方

講師 帝京大学総合教育センター 准教授 仁上 幸治

平成25年6月28日(金)に開催された全国公共図書館協議会研究集会の講演記録を別冊としてまとめました。

今回は、公立図書館長、公立図書館のブランディングについて、事前アンケートの集計結果や具体的な事例などを多数まじえて、ブランディングのポイントや、実務に応用できるノウハウとしてのブランディングの基本的な考え方等について御講演いただきました。

なお、この講演記録は実際の講演内容を再構成したものです。配付資料、スライドショー資料とあわせてお読みください。講師の他の講演や著作については以下のホームページをご覧ください。<https://sites.google.com/site/nikamik23/>

はじめに

1. クサガメ

仁上です。よろしくお願いいたします。最初に自己紹介をさせていただきます。よく見てくださいね。僕がうちに帰ってきて、玄関で「ただいま」と言うと、お迎えに走ってくる亀です(歓声)。12年前に新宿の路上に、周りに草も池もないところに、裏返しで落ちていました。飼ったことなかったのですが、恐る恐るつかんで拾って帰りました。それからうちで放し飼いになっています。

もう大変です。遊んでくれてまわりついて(歓声)。こんな感じです。亀の動画をお見せしました。スライドショーに戻しましょう。

冒頭にお見せしたのがこれです。名前はワカメです(笑)。向こう側がベランダで、窓の手前に水槽が置いてあって、ふだんはここがホームポジションです。水槽の中に出たり入ったりすると、周

りの絨毯がビショビショになってしまいます。そこでバスタオルのスロープを作ってあって、自分で水切りをして出てくる仕掛けです(笑)。こんな感じで、じーっとひなたぼっこしているんですよ。なんせ敵がないもんで、リラックスモード。もう手も足も空を向いちゃっていますね。大事にされているのがおわかりだと思います。

どういう種類かと亀に聞かれたので、動物の図鑑を出してきまして開いて見せたらほんとに本人そのまま、日本古来種のクサガメ。亀を飼ったことがある方はおわかりかと思いますが、飼ってみると、人を見分けますし、馴れますし遊びますからね。今日の会場の下の公園のところにも池があって、来る途中に見てきましたけれども、亀がたくさんいますね。ひなたぼっこしてごろごろしているイメージですよ。ところがうちの中で放し

飼いにすると、随分違う。鈍足じゃない。おわかりいただけましたね。素早いですよ。グターと寝てばかりかと思ったら大間違いでした。結構、固定観念にとらわれて見てしまいがちですけども、実際飼ってみると、かなり違います。なにごと固定観念を捨て去って見なおしてみましようという教訓ですね。

自己紹介がてら、とりあえずまず、うちに亀がいるということをご説明しました。もちろん亀をお見せしたのは単なる自己紹介ではなくて、話をするときの、プロローグ、つかみとして使えるだろうということです。動画の現物再現力の威力、ごらんいただきましたよね。今の動画と静止画を言葉だけで説明するとなかなかあの迫力はないと思います。画像の細部の説明力、甲羅の年輪までちゃんと見えるようになっています。話のつかみ。自己紹介のイントロとして大変重宝しております。

2. 『情報の達人』

みなさん、『情報の達人』をご存じでしょうか。DVD全3巻。私と青山学院の野末先生とで一緒に監修しております。版元は紀伊國屋書店です。以前はVHS版の『図書館の達人』というシリーズだったんです。大変好評で、名前も『情報の達人』に進化しています。これは第1巻ですけど、第1巻は「図書館へ行こう！ インターネット時代の情報活用入門」。実写、CG、アニメーションなど動画をいろいろ使って、今どきの若い人が飽きないように工夫されています。第0講の総論が15分ぐらいで全体の概要を説明しています。1講から10講までがそれぞれ7分間の動画でできています。ですから簡単に概略を説明するときに、非常に使い勝手のよいように作ってあります。全部で授業11回分。第1巻を1年生の最初の頃に見せるのがちょうどいいだろうと。対象者は高校生以上、社会人にもという設定です。

第2巻は「ゼミ発表をしよう！：テーマ選びからプレゼンテーションまで」というテーマです。プレゼンテーションですね。今、大学生には人前で話せるようになってもらわないと困るだろうと

いうことでこういう巻を作りました。ですから下調べから始まって、最後に人前で話すというところまで解説されています。

第3巻が「レポート・論文を書こう！ 誰にでも書ける10のステップ」。最初の下調べから最後に出典を表示して仕上げるところまでです。大学生が多分いろいろな公共図書館でご迷惑をかけているのではないかと思いますけども、大学のほうでもこういうものを使って、基礎教養の充実に一応努力はしているということをおわかりいただけると思います。そのための教材を作りました。

中身は映像だけではなくてスライドショーや配用に概略を書いたプリントの原稿も入っています。授業や講習会などで便利に使える総合パッケージ教材になっています。

3. 課外授業

これはもちろん授業で使っているんですけども、授業だけではもったいないというので、図書館が主催している「レポート・論文作成「超」実用講座」という課外講座でも使うようになっていきます。この講師を担当して、今、3年になりますけども、こんな感じのポスターが学内のあちこちに張られます。本来だったら基礎教養科目のカリキュラムの中で全学生に教えていくべき内容なんですけども、教えてもらったことがない学生あるいは習ったのに忘れてしまった学生に向けて、たった4回連続講座を受けるだけで、レポートが書けるようになるという、まあなんとも便利な講座が用意されています。結構人気です（笑）。

例えば去年の例ですと、題名もかなり苦労してつけています。第1回、「即効入門編：ただの感想文じゃダメだったのか！？の巻」と。もうこれだけでも十分なんですけども、学生は高校までの感想文というものと、大学で書くレポートというものの区別があまりつかないんですね。とにかく思いつきを指定の枚数書いて出せばいいだろうと思っている（笑）。そうじゃないということを最初に伝えます。

第2回は、「執筆準備編：いきなり書き始めちゃダメだったのか！？の巻」です。書く前に準備と

いうものがあるんだよということを教えます。みんな衝撃を受けますよね。学生はキョトンとした顔をします。書く前に何かやらなきゃいけないことがあったのかと(笑)。

第3回、「読解・下ごしらえ編：イイとこ取りの丸写しじゃダメだったのか!?の巻」。大体学生は今、インターネットから適当に検索して、目についたものを上手に拾ってきて、バレないようにコピーをして枚数をかせいでレポートを書きます。これはもう非常に蔓延してしまっていて、どこの大学でも悩みの種です。禁止したって無理です(笑)。じゃあどうやってやったらいいのかということをやっと一度教えてあげないといけないわけですよ。どうもそこが抜けているんじゃないかということで、書き出す前にまず資料を集めてきましょう。そして読解をしましょう。読み込みながらノートをとって、引用できるところをはっきりさせましょう。そのあとで得意の切り貼りをしなさいと(笑)。こういうふうに言ってます。

最終回、4回目でやっと執筆なんです。執筆・仕上げ編：イッキ書き速効提出じゃダメだったのか!?」というのは、学生は大体、前の晩に一気に書いて、そのまま見直しもしないで出しちゃうんですね(笑)。それじゃだめだよということをここで伝えます。引用文献はちゃんとカッコで括って注を付けて末尾に出典を書く。指定の書式を守る。提出する前に誤字・脱字がないか校正する。そういうことを教えます。

実は、この講座でも最初に亀が登場するんですね。なぜかというと、「ウサギとカメ」のイソップ童話の話をイントロにすることにしています。亀のように鈍足だけど着実な歩みをすれば最後に勝つという話ですよ。しかし、ほとんどの学生はステップがあるということ自体を知らないわけです。ステップが10あると言うと「面倒くさいよ」と言われてしまうんですね。そこでこの動画が生きます。10のステップを着実に、しかし要領よく進めていけば結局は時間の短縮になるんだということを伝えます。「俊足の亀なら無敵だ!」と(笑)。要領よく作業するコツを教えてもらってや

っと学生は「それなら手順どおりやってみようか」という気になってくれます。感想を聞くと、「足の早いカメを目指す」「俊足のカメになれる」「俊足ガメになったつもりで!」など、なかなか殊勝なこと書いていますね。確かにメッセージは伝わったなということがアンケートでわかります。要領よくやれば時間も浮くし、けっきょくはとてもお得だということを伝えようという内容です。

ということで、亀がいろいろあっちこちで使えるということをお伝えしました。「ツカミはブランディングの始まり」だということですね。

4. 今日の内容

では本題に入ります。今日は「図書館長のための自分ブランディング講座：内外に味方を増やすキャラクターの作り方」というお題をいただきました。タイトルのとおり現場密着型の実用的な内容にしたいと思っていますので、よろしく願いいたします。

今日の内容を最初にご紹介しておきましょう。第1部「ブランディングのポイント」で研究と実践のこれまでの流れをご説明します。図書館界のブランディングはどうなっているのかということですね。

第2部では、何のためのブランディングか。古くさい図書館のイメージをどこかでひっくり返したいという気持ちももとの動機です。その事例を幾つかご紹介したいと思います。

第3部。今日の本題ですけども、「館長のキャラを立てる」というテーマで、どれだけアピールできるキャラクターを自分で作り出して、それを活用していけるのかというお話です。

第4部では、まとめと討論の時間を用意しています。なるべく時間を残してみなさんと討論をできればと期待して参りました。

配付資料とスライドとで一部ちょっと語句が違うことがあります。昨日の夜にみなさんのアンケートを集計させていただきましたので、それを見ながら多少内容を変えてきました。予めご了承ください。

5. 図書館員のお悩み

では最初に、図書館員のお悩みというのを整理しておきたいと思います。図書館員研修の講師はこれまで生涯合計140本ぐらいになります。いろんなところでいろんな関係者のお悩みを聞いてきました。今回のテーマに関係のあるところをまとめてみますと、大体こんな感じです。図書館ではいろいろサービスを工夫してがんばっているのに利用者の認知度が上がっていない。努力している割には利用者が増えていかない。これでは上の役所に言いわけが立たない、ということですね。

組織の中で見ますと、図書館が役所の中で重視されていないのではないかと声をよく聞きます。突出するのはいかがなものか。横並びの意識が働くんですね。また、上司が保守的なのでいくら研修成果を活かして自分が頑張っただけでも取り上げていただけない。新しいことを提案しても自分の同僚が拒絶反応を起こしてなかなか受け入れてもらえないので改善が進まない。最近では外部委託や異動による人材育成が非常に困難になっているために、研修コストも上昇するというような悩みが聞かれます。

たくさんの難題、お悩みをいただいているんですけども、さてどう突破したらいいのでしょうか。さまざまな問題が結局はここにたどりつくんですね。図書館学の難しい教科書を開いても、自分のところのリアルな悩みをその場で解決するようなノウハウはそうそう書いていないですね。今日はそのヒントを1つ提供できればと思っています。

第1部 ブランディングのポイント

では、第1部、ブランディングのポイントから入ります。研究の経過と基本的な考え方を整理しておきましょう。

[1] 図書館ブランディング研究の経過

1. 図書館グッズの効用

ブランディングと聞いてみなさんは、どんなものを思い浮かべるでしょうか。私たちのこのブランディングの研究は、実は図書館グッズの研究が

らスタートしています。グッズと言えば何よりまずアメリカ図書館協会（ALA）ですね。作っているしおりの幾つかをご紹介します。超有名なハリウッドのスター、キャラクター、プロスポーツ界のスーパースター。それから実業界の有名人。いろいろな人が出てきます。これははるか上空で読書するスーパーマン。

しおりという紙の媒体ではありません。マグカップ。これでコーヒーを飲めばだんだん本を読みたくてくる（笑）。おまじないがかけますよね。Tシャツ、帽子。アメリカはこういうグッズを実に熱心に作ります。バッグ。図書館で本を借りたら重たいな。あ、バッグ売ってた。思わず買ってしまおう。いい流れですね。

どうです。こういうのを見るとやっぱり日米格差を感じるわけですよ。これだけの質の高い実用品で、利用者に配ったり売ったりしているというのがすごいですね。

とにかく図書館の好印象を作るグッズの威力が強いです。日本でもこれぐらいのレベルのものをもっと作れないのかなあとずっと感じていたわけですが、もちろんアメリカの図書館界はすごいです。図書館の世界の中だけで参考になるグッズを探さなきゃいけないということもないわけですね。図書館以外の、もっといろいろな世界にいいものは転がっているのだから、そういうところから、図書館で使えるネタを持ってこようということを考えました。

グッズについての講演としては、まず2007年の図書館総合展の埼玉福祉会主催フォーラムで取り上げました。「図書館グッズが利用者と館員を変える！ イメージ戦略の先進事例」というテーマで、今のアメリカの例などを紹介しました。大事なポイントは、利用者のイメージを変えるだけじゃないんですね。グッズを作ると館員が元気になっていくんですよ。不思議なことに、どんなグッズを作ろうとかいうふうには考えているだけで何かに楽しくなってきちゃう。館員にやる気が出てくる。

次に2009年に北海道の旭川に乗り込みました。「“グッズ”活用による新発想広報のすすめ」とい

うテーマで図書館グッズの展示と講演会が行われました。旭川医科大学と旭川市立図書館の共催です。ここに東京から研究会メンバーみんなで行きました。70人くらい北海道の方が集まるという大イベントになりました。これが写真ですね。仁上による基調講演。展示会では全国から送ってもらったグッズを並べてありますので、これをみんな手にとって見て写メ撮って、数のあるものはもらって帰れる。斬新な傘までありますよ。

講演会の模様です。大変活発に質疑応答が行われました。当日の展示物をアップにしてみました。しおりとかブックカバーは作っているところが割と多いですね。絵心のある館員がちょちょっと描いてカラーコピーするだけでできますから、そんなにお金もかからない。ブックカバー、これなんかは1色刷りですけれども、すぐ作れますよね。イラストやちょっとしたワンポイントメッセージを入れておくだけでいい。お金のあるところはトートバッグなんかも作れますね。

この研究の主体になっている図書館サービス計画研究所は通称トサケンというんですけれども、私が講演のたびに賛同してくれる方を募って、メーリングリストと一緒に図書館をよくするための情報を共有しませんかと呼びかけましたところ、今現在、メーリングリスト会員が600名全国にいます。大学、学校、公共、専門の図書館職員、教員、その他、図書館に関心のあるいろいろな人が全国に散らばっていますので、わからないことを質問したり、事例が欲しいというふうに呼びかけたりすると、ワッと情報が集まってきます。たちまちいろんな調査ができます。それから現地でセミナーをやりたいと言えば、そこに近隣の方がみんな来てくれるので大盛況ということになります。こういう団体を作ってみました。「勝手にセミナー」と呼んでいるんですが、それぞれみんな自分たちで、やりたいことやろうよというような、かなりユルい団体です。

このメーリングリストを使ってさまざまなフォーラムを主催することができるようになりました。これは2009年の図書館総合展。「図書館グッズが

利用者と館員を元気にする！ - 実例発表・討論・物々交換会 - 」。館員を元気にする方法としてグッズを使えますよというのをやってみました。横浜に乗り込みましたので、会場も広くて、旭川で集めたいろんなグッズを並べて投票までしてもらおうというふうな形で大いに盛り上がりました。

2. 図書館グッズの研究

盛り上がったグッズ研究の勢いで、ちゃんと研究してみようよという流れになり、この指とまれ方式でメーリングリストで呼びかけたら10人近く集まったので、じゃあ研究会をやりたいということでスタート。東京都図書館協会の研究助成金いただいて研究を進めて2年目、2010年にきちんとした報告書も出ています。「ライブラリー・グッズの調査・研究と企画・開発」という冊子です。ホームページ上にアップしてあります。グッズが全国的にどうなっているのか知りたい方は、ぜひこれをダウンロードして読んでください。

3. ブランディング研究

こうやってグッズ研究してきたら、これはグッズのことだけやっているんじゃ足りないな、これからは視点をブランディングというところに置いてみようというふうに進化してきました。これが今日の話の出発点です。

山中湖でセミナーを開きました。「図書館ブランディングフェスタ2010」というのを夏に開きました。そこでブランディングに関する重要な教訓が得られました。とにかくまずグッズを作ってみようよということなんですね。本格的なもの作ろうとか考えていると何年もかかったり、お金が取れなかったりして、できなくなってしまいます(笑)。だから、できる範囲で、とにかくまず何かひとつ作ってみようよという結論です。

そこで2010年秋の図書館総合展用にこんなポスターを作りました。「今日から使える図書館ブランディングセミナー - 図書館魅力再発見計画 - 」。山中湖合宿の参加者の中にデザインの勉強をしていてセンスがある方がいて、もちろん即人材スカ

ウト（笑）。描いてもらったポスターがこれです。当日の様様。150人、会場満員ですよ。こんなに心が高いんだなということがわかります。

4. コンセプトづくり

翌年2011年の図書館総合展では、亀をキャラクターに採用して、ポスターに登場させてみました。「今日から使える図書館ブランディングセミナー(2) - コンセプトメイクからデザインニングまで - 」というテーマです。このときの内容をちょっとご説明しましょう。

基調講演は仁上、イギリスのデザインワークの例、それからデザインのためのブックトーク、そして、実際どうやって作るかと。広告制作ディレクターもお呼びして、作り方のワークショップをしました。大事なことがわかってきたんですね。ブランディングというのはただものを作ればいいんじゃないくて、アイデンティティー、図書館はどういうところなのか、何を訴えたいのか、そのコンセプトが重要です。デザインエレメントとして、どんな要素を用意するのか、マーク、シンボル、ロゴはどんなものを作ればいいのかと。こんなことをやらなければいけないということがわかってきました。

この理屈は、言葉だけではわかりにくいですよ。実は夏の山中湖合宿で講師3名がトサケン为例にして煮詰めたものです。図案化したうちのワカメ。こんなキャラを1個作ると、例えばこんなステッカーとかハンコとかいろいろ作れますよね。Tシャツなんかもぜひ作って配りたいですね。こんなふうにグッズの多品目展開ができます。

グッズを作ったら実際に使ってみましょうということです。作っておしまいで余りにももったいない。ブランディングは基本的な考え方を知って、先進事例を見て、蔵書を活用して少し勉強して、とにかくまず作ってみて、そして使ってみることが大切です。

このプロセスで一番大事なことはコンセプトをはっきりさせるということなんです。この点、参考になるのが2012年2月に広島大学で開催された

国立大学図書館協会中国・四国地区協会のワークショップ「できる大学図書館広報術」です。何がすごいというと、中国博報堂の執行役員の方に講師をお願いしているんですね。つまり広告業界の方に先端の広告の話をしてもらいながら、地元の広告業界との人脈も作っていけるといふ、すばらしい企画だと思えます。そのあとに仁上講演。最後のワークショップではファシリテーターは広島大学の先生でした。当日は丸一日かけて理論から実践、ワークショップ形式、最後に発表、相互評価と討論、交流会。楽しくて実り多いすばらしい研修になりました。

5. 広告業界に学ぶ

結論です。広告業界に学びましょうということです。図書館界のちょっと進んだ例を参考にするといいんではもう足りないんです。大事なものは研修です。

今日は館長のお集まりだということですが、館員の方も含めて、研修の条件がいくつかあると思います。誰でもすぐ簡単にできることが必要です。すぐに役立つ実用本位の研修があったほうがいいはず。講演会だけよりもワークショップ形式のほうが効果がありますよということがだんだん見えてきました。

次にやってみたい研修はどんなテーマなのか。様々な講演の機会にみなさんから聞いてみるとこういう感じなんです。キャッチコピー講座、広告レイアウト講座、パブリシティ講座、ブランディング講座、デザイン強化合宿、プレゼンテーション講座、スライドショー作成講座、アドボカシー講座。こんなふうの実務直結型で、すぐ役立つようなものやったらいいんじゃないかなということです。これ、連続講座やったら、多分満員になりますよね。

6. 自分ブランディング

最初は館のブランディングを考えていたんです。図書館のブランディング。次に進化して、館員が自分をブランディングしてみよう。名物館員みた

いに売り出していったらどうですか、自分のキャラクターをもっと出しましょうよ、ということになりました。そこで2012年の図書館総合展では、「自分ブランディング検定 - 専門職崩壊の時代にあなたの専門職イメージは何点? - 」というテーマでセミナーを開催しました。検定ということなので、図書館員として、自分が専門職のイメージが何点なのか各自で点数をその場でつけていただいて点数別にいろいろコメントをするという、ちょっと強引で失礼な企画をやってみました(笑)。結果は大変好評でした。これがセミナーのポスター。もうすっかり亀が定着していますね。どうです。ブランディングのイメージが伝わったでしょうか?

ここで図書館員のイメージについて少し説明します。図書館ブランディングの一番大事な要素として実は図書館員のイメージというのがあります。学生、図書館学を学び始めの学生に聞くとわかるんですけど、なぜ図書館で働きたいのかと聞くと「本が好き」って答えるんですね。「本が好き」なのはいいんですよ。しかし、裏を返すと「人が苦手」(笑)。これでは困るわけですよ。みなさんの図書館の館員のイメージ、どうですか。図書館に勤めていますと人に言うと、「本読めていいよね」とか言われますよね(笑)。どうやら「暗い」「消極的」「ヒマ」というイメージが定着しているらしい。「ユルい授業」で「安易な資格」が取れる(笑)。こういうふうイメージされてるんじゃないでしょうか。これではイメージアップどころかイメージダウンです。困ったことですよ。

7. 自分ブランディング検定

そんな社会的なイメージがある中で、図書館員イメージを転換するために必要なことは何か、と考えを進めましょう。学生に「じゃあどうやってマイナスイメージを変えていったらいいのか」と聞いてみると、「しっかり勉強する」とか「きちんと挨拶する」とか姿勢や気持ちのレベルの話になりがちです。これでは全然アテにならない(笑)。

具体的な知識・技能のレベルの話に踏み込むに

は、この自分ブランディング検定の項目が役に立ちます。

総合展での自分ブランディング検定では第1回目ということで、「情報の達人 = 指導の達人」というイメージで何点取れるかという検定を試してみました。目録ができるとか、分類が得意とかいうんじゃないで、利用者に見えるところで、利用者教育や指導サービスに必要な知識・技能にしばって設問を考えてみました。得点が低くて落ち込みながらも前向きに研鑽していこうという人が多くて結構面白い結果が出ました。

そこで私たちの結論はこうです。図書館員のマイナスイメージを端から裏返してポジティブなイメージの職種に転換するには、例えばプランナー、コーディネーター、プロデューサー、インストラクター、クリエイター、こんなイメージになるのではないか。今までの図書館学では出てこない話ですよ。結構、横文字だらけで恐縮ですけど、なんだか格好いい、先端、流行の職業みたいに売り出せないかなというふう考えたわけです。これらを図書館員という職業のイメージとして、もっと押し出そうというのが自分ブランディングのポイントです。

結論。このブランディングは使える。帰ったら速攻で実践。1年後に総括・発表、みんなでまた発表大会をやしましょう、みたいに総合展は終わりました。こんな感じで今、総合展、ここ数年流れてきています。今年ももう少し大規模にやろうかと企画中です。

【2】図書館ブランディングの基本的な考え方

ブランドについての考え方については実は、詳しくやる必要もないかと思うんですね。みなさん、もうご存じなんですからね。これとかこれ、どのブランドも、みんな名前を言えば、あ、こんな会社ね、こんな商品ねって、もう一目でわかりますよね。それぐらい今の世の中、ブランドは浸透しているわけです。誰もがすでに知っているという前提で、今日は簡単に図書館のブランド作りに必要なことを整理してみます。

1. パブリックリレーションズ

パブリックリレーションズの観点が必要です。事業仕分け、はやりました。こういう圧力に対して図書館側はどういうふうに対抗すればいいのかっていうことなんです。図書館の存亡にかかわる大問題じゃないですか。みなさん、どういうふうにお考えでしょうか。よし、しっかり勉強しないと、とか、そんなんで追いつくんでしょうか。昔はこれをCI、つまりコーポレート・アイデンティティと言っていたんですよ。こんな本も出ています。日本のCIの草分け、中西元男さんの本、『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』（誠文堂新光社、2010）。これを見てもう、歴史も事例も一目瞭然です。すぐマネしたくなりますよ。

2. マーケティング

最近はどここの町に行っても駅前には同じお店がありますよね。地域おこしと絡んでいるCIの事例として、タオル。チェーン店ならコンビニ、衣料品。大学も今、CIの時代ですよ。これらの全てに関係しているのはマーケティングという視点です。ただ、マーケティングをちゃんと勉強しようと思うとけっこう大変ですよ。古典としてコトラーとケラーの本があります（『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、ピアソン・エデュケーション、2008）。これ、400ページ以上あるので読むのも大変ですよ。

もう一つ、ブランディングの本というのも、勉強しようと思ってこれも探しました。そしたらケラーの本がありました（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、東急エージェンシー、2010）。こっちは何と800ページですよ（笑）。これをみなさんで勉強会やり始めると、数年かかるかも。そこで、大事なところ、使えるところだけを私が抽出して、いろいろなところの講演でお伝えしています。今日は、時間の関係で詳しいことは省略させていただきます。

3. コンセプトメイク

ここまでのお話が実は理論的には前置きです。ここから実務レベルの作業ステップに入ります。ご自分の図書館はどんな図書館ですか。ワークショップ形式であれば、ここで、じゃあ3行で書いてみてくださいという話になります。うちの図書館はこんな図書館ですとポジティブに述べることができるでしょうか。いろいろなところで試してみるんですが、こんなふうな答えが多いです。「いや、うちは規模が小さくて」「蔵書が貧弱で」「スタッフが少ないんです」「専門性が不安です」（笑）。ついついこんなふうには言っていませんか。

こういう考え方を「実態リアリズム」と呼んでいます。ありのままに伝えるのが正直でいいことなんだという感覚です。しかし考えてみてください。そんな真っ正直なお店が実際にあるでしょうか。ありませんよね（笑）。情けない感じが伝わってしまうだけです。例えばみなさん、お気に入りのカフェとか思い浮かべてください。パン屋さん、コンビニ、どうです。駅前の本屋さん。大きくはないですよ。でも何かお気に入りなわけです。ということは、小さいからマイナスなんじゃないんです。何か引きつけるものがあるからそこに行くんじゃないですか。それを言葉にしてみればいいはずですよ。

4. アピール

もうちょっと具体的な話にしましょうか。例えば、表現するときの仕方なんです。「プラス面切り取り主義」と私たちは呼んでいるんです。「規模が小さい」ってもう言わないほうがいいですね。こういうふうに言ったらどうですか。「小回りのきくきびきびしたサービス」（笑）。「蔵書が貧弱」と言いません。「精選された蔵書構成」（爆笑）。「スタッフが少ない」と言いません。「家族的な雰囲気、ボランティア歓迎」（笑）です。「専門性が不安」とは言いません。「ともに学んで成長していく前向きな図書館員」（苦笑）。こういうふうに言いかえていくと、先ほどの、駅前の小さなお店のような、いいイメージを作れるかもしれないです。

ね。いかがですか、方向性が見えてきましたか。

5. 味方づくり

もうひとつ、図書館を取り巻く経営環境を考えてみましょう。組織の統廃合。予算は減らされる、人は減らされる、委託される。こうなってきた、どんどん専門性は崩壊している状況です。追い詰められた末に、利用者に何かアピールしなければと思うようになるわけです。最後の悲鳴のようなアピール。しかし残念ながら、利用者が支持してくれるという程度ではもう追いつきません。利用者の支持を背景にしたうえで、さらに踏み込んで行政側の政治的判断に影響力を持つくらいじゃないと政策を転換させることは難しくなっています。利用者・支援者・後援者の結束をさらに強化すること、これをしないとだめです。

教訓をまとめてみましょう。味方づくりのための広報＝PR活動が絶対必要です。ただの利用者を増やすのではなくて、強い味方を増やすことです。先ほどの事例のように知事や市長が上から統廃合を言い始めると押しとどめることはなかなか難しい。常日ごろから、より意識的に、より積極的に味方づくりを進めておく必要があります。これがマーケティングとパブリックリレーションズの視点から得られた教訓です。

第2部 図書館イメージ革新の事例

では第2部に入ります。イメージ革新の事例をご紹介します。この中で、「地域密着サービス」「固定観念に囚われないアイデア」「事件を宣伝に活用」「ビジネス連携・スポーツ連携」「農業連携」という区分で、いろいろな全国の方の報告や事例の文献を集めてきました。今日はあまり時間がないので、次の第3部の中で、必要な限りでちょっとずつご紹介させていただきます。

第3部 館長のキャラを立てる

第3部は「館長のキャラを立てる」というところから入っていきます。ここから先はいろいろ異論もあろうかと思いますが、ぜひ後の質疑応答の

ときに積極的に出してください。

1. 「ある館長の日」

学生に図書館長のイメージを尋ねると、大体が図書館に館長がいるってことを考えたことがない。せいぜい図書館の奥のほうの部屋にこもっている。応接セットがあって、何か分厚い机、書齋におさまっている、と(笑)。ステレオタイプでしょうかね。

『図書館の達人；司書実務編 Pt.3』に『ある館長の日』というビデオがあります。図書館経営論の授業では最初のネタとしてこのビデオを上映して討論をしています。刊行されたのが1998年でちょっと古いんですけども、なかなかいいですよ。館長の活躍ぶりがステレオタイプのイメージを大胆に壊していきます。カウンターに出る。レファレンスもする。職場ミーティングをして、館員を鼓舞して若手を育てようとする。健康にも配慮して「あまり働き過ぎないでね」と言ってくれる(笑)。外に出て教育長に司書の採用についてお願いをする。市民の読書会などの集まりにも出ていく。そういう活動しているシーンがたくさん描かれています。これ、10年たっても全然古くなっていないと思います。

館長ブランディングの項目として僕らが設定した設問の多くを満たしています。例えば、「図書館大好き」「館内に溶け込む」「市民に知られる」「役所で一目置かれる」「実業界で頼られる」「コミュニティ活動のリーダーになる」「全国区の話題でふるさと自慢の種になる」などです。これぐらいのバリバリの館長が全国の図書館に多数いてくれたらどんなに頼りになることでしょうね。

2. 事前課題アンケート

今日はその館長の姿が実際はどうなんでしょうか。みなさんに回答していただいたアンケートの集計結果をご紹介します。このアンケートから貴重なデータがそろいました。たぶん全国初の生データだと思います。事前課題に協力していただきまして、ありがとうございます。

した。今回は所属区分として、都道府県の中央と分館の方、それから都道府県立の中央、市町村立分館、いくつかの категорияがあります。では項目別にちょっと見ていきたいと思いますね。

・あなたのポジション

「あなたのポジション」という設問では、館長が圧倒的に4分の3。その他が、自治体職員、管理職、館員の方というふうになっています。もしこれを館長とその他で分けてみると、自己評価と客観評価の数字を比べることができるはずですね。

・図書館勤務経験

図書館勤務経験はきっぱり分かれましてね。1、2年から5年までの短い方と、21年以上の終身図書館長のような方。何年か入れてかわっていく方が多いということがわかります。

・自治体勤務経験

自治体勤務経験については、ほとんどが21年以上ですから、自治体の中の他部署で長く勤めた後に図書館に異動になったということになりますね。

3.館長職認知編

そんな館長職は図書館内外でどのくらい認知されているのかを見てみましょう。今から見出しでお出しするのは、私が考えている希望的な図書館長の条件です。

*1)図書館大好き

図書館が大好きな方が館長になっているんでしょうか。いただいたアンケートから1つ抜き出してみましょう。

館長職は知事部局から、二、三年おきに、主に定年前の職員が配置される。図書館に対しての関心は薄く期待も少ない方が多い。残念ながら図書館の利用者であった方も少ない。当然、館員のモチベーションも上がらない。また、図書館のサービスは過剰ではないかという管理職も多い。

・・・と、これが典型的なのか、ごく一部の例外なのか(笑)。この件は後で議論したいと思います。

*2)館内に溶け込む

館長には、館内に溶け込んでいただかないと困りますよね。今の二、三年で入れ替ってしまう方が多いとなったら、よっぽど早く溶け込まないと、もう溶け込む前に異動か退職じゃないですか(笑)。もう一人の方のアンケート。

館長職は平均2年で交代していくので、館長個人のキャラクターでブランディングを進めるのは容易ではない。ここ4年ほど県財政悪化の中、図書館図書購入費と館員数が削減されて困っている。

・・・と、新しく市立図書館ができてしまうので県立図書館の存在感が危ういということですね(笑)。

館長は館員を鼓舞・支援する司令塔として、図書館内で実質的に認識されているか。どうですか。4点、5点が圧倒的多数ですが、3点以下も若干いらっしゃる。まさか館内では司令塔だと認識されていないということでしょうか。

*3)市民に知られる

次は「市民に知られる」編。館長は名前と人物が市民の間で広く認識されているか。これはくっきり出ましたね。4点、5点の方は非常に少ないですね。3点が若干。一番多いのは1点。つまり館長は市民にほとんど名前が知られていないということですよ(沈黙)。

館長は地域の歴史・記憶を資料として残し、公開し、活用することに積極的に取り組んでいる。これはほとんどポジティブということですね。一部、あまりポジティブでないという方もいらっしゃる。

*4)役所で一目おかれる

役所で一目置かれているか。商工農など実業界の各種団体の集まりに積極的に参加し、図書館応援団を増やす取り組みを進めているか。これらの項目ではあまり積極的ではないと読み取れます。出て行っている方はほんの少し。大多数は館長室に閉じこもっているんでしょうか。

*5)実業界で頼られる

実業界で頼られているか。学習・研究・文化関

連の各種市民団体との連携・協力に取り組んでいるか。これはまあまあ。しかしやっていない方も若干、かなりという数字です。

*6)コミュニティ活動のリーダーになる

*7)全国区の話題でふるさと自慢

この2つはのちほど、事例をご紹介します。

4.PR・アドボカシー編

市民サービスの最前線の活動的なリーダーとして、役所内で期待されているか。この数字、微妙ですね。4点、5点の方はもうバッチリ期待されている。3点が一番多いということは、非常に微妙だということを表わしています。期待されているような、されていないような…。

・少数ニーズ

館長はさまざまな少数ニーズを積極的にすくい上げてサービス改善に反映させる具体的な施策を強力に推進しているか。3点以上、かなり多い。これはいろいろな図書館で推進されていると思います。2点、1点が若干いらっしゃるのが気になります。

・アドボカシー

首長、役所、議会など、行政・立法を動かす取り組みを積極的に進めているか。3点。まあ、ちょっとはやっている。4点、5点は強く進めると読み取れますが、まあ見事な正規分布曲線になっている。

5.ブランディング編

ブランディングということについて市民に印象づけるような総合的な政策をとっているか。この言葉を使っているかいないかは別としての設問です。結果はこれも微妙です。真っ二つに分かれていますね。

ご自分のキャラクターを前面に押し出していますか。1点が多いです。あんまりご自分を売り込むことには積極的でないと。一部の方はもう名前、人物をよく知られているという数字です。

6.ビジュアル編

1)キャラクター

独自のキャラクターを作っているかというのに対しまして、1点が多い。1点のところの中には、自治体で作っているものを使っているのが図書館独自のものは特に要らないというケースもあると思います。3、4、5点の作っているところも結構ありますね。ロゴマーク、シンボルを作っていますかという設問には、作っているところは小数で大多数は作っていないという結果です。広報印刷物に印刷して入れているかという設問には、入れているところと入っていないところが分かれました。

2)館員の名刺

気になるのは館員の名刺ですね。統一フォームで作っていますか。これは1点がかなり多いのが気になります。よくあるのが、地方に講演に行きまして、ご挨拶の場面でその館の方が数名お見えになります。みんなで名刺交換すると全員が違うデザインの名刺を出される。そういう館がたくさんあるんです。「なぜ統一フォームじゃないのかな？」というも疑問に思いながら名刺を集めています。今度コレクションを展示したいくらいですね。この1点の館はどうも気になります。名刺はどうなってるのでしょうか。

3)サイン・掲示

サインや掲示について、明確な方針、マニュアルに基づいて作っていますか。これも微妙ですね。作っているところ、作っていないところ、分かれてしまいます。

4)企画・広報を統括する部署

決まっているところとそうでないところにバラけています。

以上、いただいたアンケートの中から主だったものを今、ご紹介しました。館と館長の実像が少し見えてきているかなと思います。

事例紹介

さてそれでは、館長のキャラを立てるには実際

どうしたらいいのかという今日のテーマの核心に入ります。先ほど「市民に知られる」編で1をつけた方がかなり多かったということは、自分ブランディングをもともとやろうと思わないのか、あるいは、取り組んでみたいけれどもやり方がわからないのか、どちらかでしょう。現状では決断がつかない方もいらっしゃることでしょう。ここで、最近話題の図書館の事例から館長キャラについて考えてみましょう。参考事例としては、壁を打破するにはどうすればいいのか。固定観念にとらわれないアイデアはどこに転がっているか、ということですね。

事例1) コミュニティ活動の事例：小布施町立図書館

最近「観光ポータル」というコンセプトが注目されるようになってきました。コミュニティ活動のリーダーになる例を持ってきました。最近ですとやっぱりここでしょうね。「まちとしょテラソ」の例が、図抜けて今、インパクトがあると思います。どうでしょう。みなさんご存じの話題ですよ。これ、小布施町の町のホームページを見てみました。いいですね。街並み、果物、食べ物、お花、きれいですね。くりちゃんという栗がキャラクターです。やっぱり町長さんの影響力がありますよね。首長がこれだけ旗振ってくれなかったらできっこないですね。館長だけの力では無理ですね。

町立図書館、「まちとしょテラソ」をホームページから見ってみました。建物。斬新ですね。きれいですね。屋根1つで柱があるだけ。配置も斜め、白い家具、素晴らしいですね。児童コーナー。夜も映えるようになっています。

コンセプト。ほとんどもうつけ加えるものありません。「学びの場」「子育ての場」「交流の場」「情報発信の場」という4つの柱による交流と想像を楽しむ、文化の拠点。見事なまでに言い切っています。こういう図書館を作れば、このぐらいの話題になるという事例です。

そしてポリシーが書いてあります。「皆さまに親しまれる集いの場になる。待ち合わせの場でも

いいと。「まちとしょ」という意味がここに込められている。「世界を照らそう」のテラソが名前になっているという志の高さがうかがえます。行灯のように照らします。未来を担う子どもたちが世界を感じ、飛び立っていけるぐらいの場所。未知の知との出会いの場、交流の拠点。もう図書館という建物とか旧来のイメージをはるかに超えるすばらしいコンセプトを立てていると思います。

活動内容を見てみましょうか。「まちじゅう図書館」というのが行われていますね。なかなかすばらしい。デジタルアーカイブ「正倉」というのを作って画像、映像を残しています。博物館のような仕事も連携で成り立っているわけですね。すばらしい。「文化遺産オンライン」ということで、ギャラリーも作っています。「ちずぶらり」という携帯アプリで町を歩いていくと今の地図、昔の地図、さまざまな情報を見ながら町の中を歩けるようになっています。「プラタモリ」みたいな感じで歩けます。今風のこういうハイテクも使っている。実際の歩いている様子がYou Tubeで公開されています。「デジタルアーカイブ」「箱古本市」では市民のみなさんが要らなくなった本を持ってきてお互いに売って交換していくということになりますね。

読み聞かせにお父さんも登場してもらっているところがいいですね。お母さんももちろん。若者も登場。それから美術、芸術、アーティストとの連携も進めています。体を動かす体操もやっています。床にビニール敷いて、図画工作もやらせています。そして全国から有名な著者を呼んできて、講演もして、トークショーもやっていると。映画の上映会もやっています。すばらしいですね。

どうやってこの運営をしているのか気になります。それが運営プロジェクトですね。図書館を作るときから、町民主体のプロジェクトで計画を立ててきたというところが強みです。その勢いで、この運営も市民が入った状態でやっている。すばらしい。オープニングセレモニー。たくさんの方が詰めかけて、くす玉を割ったという写真もホームページに載っています。キャラクターも作って

いますね。全くオリジナルのテラソくん。ちょっとアラレちゃんばいかも。

こう見ますと、やっぱり図書館長の力もはっきりしますよね。花井裕一郎さん。今はもうおやめになったので前図書館長。この本をお出しになりました『はなぼん-わくわく演出マネジメント』（文屋、2013）。「Library of the Year」を一昨年ですか、受賞しましたね。ちゃんと見ていてくれる人がいると励みになります。

さて今日の結論にだんだん近づいてきますよ。館長はやっぱりキャラを立てないとだめだということですね。あの館長ね、あんな人ね、あれやってる人ねって、一目でわかる、一言でわかるようなキャラクターをもっと前に出しましょうよということになります。

事例2) ふるさと自慢の事例：武雄市図書館

全国区の話でふるさと自慢になるというのも良いブランディングの条件です。例えばどの辺でしょうね。賛否両論のここですか。武雄市図書館。ここも斬新です。建物、書架の配置、斬新。館長というより市長さんのキャラクターが強烈ですね。全国のニュースに何度流れたことかということをお考え、話題性という意味で大成功していると言えると思います。これ、グーグルマップ、ストリートビューで、館内もバーチャルにあっちこち動き回れるようになってるので、行かなくても見学できちゃう。それから、もうゲート入ってすぐのところにスターボックスを入れてあるということで、お茶を飲みながら本が読める。

この方式がいいのかという問題は別途あるでしょう。しかし、今日のブランディングの視点では非常に効果的だと言えます。反対するなら、財政難の中で図書館閉鎖という最悪の結論に至らない代案を示さないといけません。

第4部 まとめと討論

第4部。まとめてみましょう。みなさんからどんどんご意見をいただきたいと思います。この後、質疑応答に入りますよ。

【1】図書館の経営環境と図書館長の役割

以上の話に対して、みなさんの心の中で、今何が起きているか、想像してみましょう。うちではちょっと無理だよな、できないよなっていうふうにつぶやいておいでじゃないでしょうか。つぶやいて終わりでは研修の意味がないですね。つぶやいた理由を少し緩和する、あるいは解消するにはどうすればいいか、ここからが本当の問題点です。全て今と同じ条件を前提にしている「できない」と言っていたんでは話が進みません。少しずつでも取り組んでいけば、いつかは問題を解決できるわけです。「できない」条件になっている壁自体を壊すことを考えていくべきです。

【2】奇蹟のV字回復への戦略

具体的な方法手段や担当者や日程まで、きっちり決めて提案すれば、「できない」ことなんて実はないんですよ。はっきり言うと、ダメモトでやってみるぐらいの勇気が必要なんです。当たって砕けるでも結構。意外に道は開けるといことが最近わかってきました。その例を今お見せしましょう。必ず味方があらわれます。挑戦する前に自分で無理と決めつけてはだめですよ。

事例3) 自動車をもらいにい

1つの例は、このシャンティ国際ボランティア会という団体が震災後いろいろ活発に活動しています。「いわてを走る移動図書館プロジェクト」をご存じでしょうか。この方とも一度、同席してお話を伺ったんですけど、パイタリティーのあるバリバリの方です。当然、被災地ですから移動図書館を動かしたいですよ。そのときにこの車をどうやって調達したかという話を伺ったんですよ。どうやったと思いますか。

お金を集めて何とかしようって、普通考えますよね。しかしそうはしませんでした。どうしたかという、日産自動車に行き、車を1台くれってお願いしたんですよ。買いに行ったんじゃないんですよ。そしたら日産自動車が、どうぞって1台くれたんですよ。お金をためて買うという発想以外にも、お金ないんで車くださいという、この

何という大胆さ。だめもとですよ。そしたらあっさりオーケーということで、日産自動車のロゴが入っている車が寄贈されました。全然問題ないですよ。大胆な正面突破作戦、いいと思います。ですからこれをやらないで諦めちゃうことはないという教訓です。

[3] 図書館と図書館員のイメージを変える

事例4) 屋上に足湯を作る

それから発想としてもう一つありそうなのは、アカデミーヒルズの例ですよ。六本木ライブラリー、みなさんご存じでしょうか。公共図書館じゃないですけど、お金取っちゃうということですよ。そのかわりサービスの質が高いですよ。六本木ライブラリーが当たりました。年会費10万円です。なかなか個人で払えないですよ。都心に1つ書斎を借りるような感覚ですかね。1号店が当たったので第2号店がオープンしました。平河町ライブラリー。この間見学に行きました。図書館は3階にあります、なんと屋上に足湯がある。カウンターで「足湯お願いします」と言う(笑)。足湯に合いそうな本を3冊、見つくるってかごに入れてタオルと一緒に貸してくれる(どよめき)。何というサービスでしょうか。

これはひとつ、発想の転換ですか。そういう意味で使えるかなと思います。3号店がもうすぐ出るらしいですね。まだどこに出るのかは聞いていませんが、このままいくとあちこちの森ビルにどんどんできてくる。年会費一括払いで30万円。すごいエグゼクティブ。

事例5) 動物キャラ

何か事件があったときに、それを宣伝に使ってブランディングを強化しようという考え方をとっているところがあります。実際やっているところがありました。例えばアメリカだったらこれですよ。ある日、返却ボックスに猫が入っていたんですね。本にまじって猫が出てきちゃった。それを館長が、捨てることはできないということで、図書館で飼うことにして、キャラクターとして、ペットとして活用しているわけですね。人気者で

地元の人たちもかわいがってくれる。全国から猫用の缶詰が届く。それぐらいの有名な猫ですよ。この間亡くなってしまいましたけど、亡くなったときのニュースが全世界に発信される猫というのもすごいですよね。

もう一つは日本の例。富山県舟橋村の図書館。ご存じですか、カモシカとしゃかん。ニュースに流れましたね。これ、剥製じゃないですよ。ゲートから入ってきて、窓から外を見ているカモシカ君ですね。ちょっと本の上に乗っかっちゃってるところが問題ありますけども(笑)。迷い込んだカモシカ。何かしばらくいて、やっぱりゲートから出ていったそうです。これを使って、『カモシカとしゃかん』という本を作って、全国で販売をしました。これは村にとっても自慢の種。うちの図書館いいぞ、カモシカとしゃかん。キャラクターとして使えるという例。

事例はこのぐらいでいいですかね。あとは、質疑応答の中で出てきた範囲でいきましょうか。もうみなさんのところで、有名な図書館は既にご存じだと思いますので。

< 質疑応答 >

Q1. 館長だけのキャラ立てでよいか

質問者 館長のキャラを立てるといってお話なんですけれども、お話を伺っていて感じましたのは、館長だけがキャラを立てていてもついてこないのではないかなということがありましたので、やはり館としての性格、キャラづけをして、図書館員のキャラづけをして、最後に館長のキャラづけなのかなと。まあ、研究の成果もそうなのかなと思うんですけれども、そのあたりで、館長だけがキャラづけをして、ついてくるものなのかどうなのか、そのあたりのところで実例がございましたら、お教えいただければと思います。

仁上 もちろん、館長だけがやればよいということではございません。まず館のレベルのコンセプトをはっきりしなければ、なかなか出せないですよ。ですから、どれが順番が先という意味じゃない、どれもやったほうがいいですね。館、それ

から個々の館員、館長、やったほうがいいと思いますよ。で、やりながらどんどん修正していけばいいので、何かかっちり作らないとやってはいけないということはないと思います。あるいは館長よりも、館員の中の名物館員が目立つかもしれませんがね。それだって構わないと思いますね。それも、どんどんスターを作っていくということでやっていけばいいかなと思いますね。ただ、館長が余りにも地味だと、あまり館員も目立ち過ぎてもね、館長も負けずに目立っていただきたい。そういう意味できょうは申し上げました。

Q2.Tポイントの誤解

質問者 先ほど武雄市図書館が出ましてですね、1点、武雄市図書館で、世間で言われていることにちょっと補足します。Tポイントが非常に話題になっていて、世間一般では、本を借りたらポイントがつくと言われてるんですけど、正確に言うと正しくありません。自動貸出し機があります。自動返却機ですね。自動貸出し、自動返却を使って、省略化に手伝った人にポイントをつけているというのが正確なところ。実際、普通のカードと、Tポイントが使えるカードと、2種類あります。昔ながらの貸出しを使うのか、それとも自動貸出しを使うのかをお客さんが選んでください。大体9割の方が、ポイントのつくほうを選ばれるそうです。館長に聞いたところ、田舎の図書館ですから、利用者もカウンターも知り合いということがあり得るわけですよ。そのときに、この本を借りるということがわからないで借りることができるということが隠れたメリットになっていると。

仁上 だからツタヤとの連携というのも、図書館が廃止になってもいいのかという状況だったら、いいか悪いかじゃなくて、やむにやまれぬ究極の選択として仕方がないのかどうかという話ですね。お金がないからできなくていいやで済ませるのか、お金がなくても何かしなきゃいけないのか。もうそこまで図書館界が追い詰めてられていることを証明する事例だと思います。

Q3.中にこもるイメージはまずい

質問者 先生のお話を聞くのは2回目なんですけども、いつも楽しいお話を聞かせていただきまして、ほんとに参考になります。お話の中にも出てきましたけども、好きな言葉が「だめもと」という言葉です。まあ、とりあえずやってみよう。やってみてだめならまた違うこと考えりゃいいじゃないかと。だから、頭で考えるよりもまず行動してみるというのがやっぱりいいのかなって思うんですね。私も実は図書館長になってまだ2年ちょっとなんですけども、今まで行政関係が長かったものですから、どうも図書館のイメージというのが中にこもっているというイメージが強くて、私も異動して行って見て、何となくそんなイメージが強くて、これじゃまずいよなと思いました。ですから図書館の中で、お客さんに積極的に話しかけてみたり、自分が実際にカウンターに出たり、それから移動図書館の運転をしてみたり、あるいは館内の草むしりをしてみたり、積極的にお客さんなんかにお話しをしてみても、そんなことで図書館のイメージが変わっていくのかななんて思うような形で今やっております。感想やら何やら、お話ししました。以上です。

仁上 「だめもと」「まあいいか」「とにかくやってみよう」これが口癖のように館長がおっしゃるというところが、館員を鼓舞するわけですよ。何か提案すると、何だかんだでだめだろうという必ずネガティブな返事が返ってきちゃうような図書館の雰囲気、館長のキャラクターだと、館員も委縮して意見は言わず提案もしなくなってどんどん停滞していってしまう。前年どおり今年も同じにやっときゃいいか、そのうち任期も終わりだ(笑)というふうになりがちではないかという点が問題ですよ。すごいなと思ったのは、おっしゃるような「とにかくやってみよう」というチャレンジ精神が満ち満ちていて館長以下館員まで浸透している点だと思います。

Q4.無料原則との兼ね合い

質問者 こちらの館でもいろいろなイベント企画

をしたり構想を考えていく中で、やはりときどきこう壁にぶつかるなと思うのは、お金をどうするかとか利用料金どうしようということです。何かイベントをやるに当たって、基本的には今、私のいる館の図書館員も、無料の原則というものがかなり強く浸透しているというところまで、どこまでが無料で、どうしたらお金を取るかその辺をどう整理しようかなというので疑問というか課題かなと思う点がございます。

先ほどのシャンティさんの事例でも、日産自動車のロゴが小さく入っているというものについて、許容するのかそれともどうするのかというのは、一つ一つ考えて整理していかなければいけないかなというふうに思っているところです。そのあたりについて何かヒントになるようなお話が伺えればと思いますので、お願いいたします。

仁上 お答えするよりも、フロアで、そういうことを実際に、基準をつくったりしてやっていらっしゃる方がおいでだと思います。今、例で挙げたのは図書館じゃなくボランティア団体の活動ですね。ああいうところはもう、お金ないんで車くださいって言いに行っちゃうわけですけども、公共図書館にそれができるかというまた別の問題です。そこはむしろ、何か壁があるなら、壁を突破する。お金がなくてもできる方法をなんとかひねり出さないとということだと思います。

Q5. 揺らぐ中央図書館ブランド

質問者 今、当区立の図書館では、公務員が担っている中央図書館のみが直営館で、9館ある他の全ての分館が指定管理館というような中で、指定管理館はやはりキャラの立った館長さんもいらっしゃるまして、いろいろ華やかに事業をやる中、中央図書館というのは、どうしても指定管理館の運営の支援もありますし、また区の施設ということもあって、なかなかそういった派手な活動ができない。中央図書館も指定管理館になるかもしれない中で、この中央図書館ブランドというのをどういうふうにこれから打ち立てていったらいいの。今、すごく考えているところです。今日

のお話もとても参考になったんですが、役所の場合、館長を名物館長にするというのは大変難しいかと思います。そういった場合、どんなふうに対応していったらいいか、ぜひ教えていただければと思います。

仁上 私は自宅がそちらの中央図書館のすぐ近くなんです。いつもお世話になっています。あの図書館はすごく便利で、ちょっと自転車に乗っていけばどこかの分館に行けますし、イメージとしてはいいです。中央だけが直営、他が指定管理というパターンが今、増えてきましたよね。いずれ中央もみたいに、もう攻め込まれる寸前状態ですね。もしもですよ、直営じゃないほうがいいのかという選択があり得るんだったら、別にそれをあえて否定することもないですよ。たぶん行政から見てもそうですよね。直営のほうがいいから直営で残すのであって、それだけのポジティブなものを出せなければ、むしろ指定管理のほうがよいたろうと言われてしまうでしょう。

館長のキャラ立てが難しければ、図書館のアイデンティティーとして何かもっと特徴のあるものを打ち出すとか話題性を出す方法もあります。全国的な話題にしておいて、地元の話に持ち込むという迂回作戦もありますよね。いろいろなニュースをいつも発信している状態、アクティブなイメージを出し続けていくことが大事なのであって、館長のキャラだけが決定的なものとは限りません。もっといろいろなパターンがあり得るので、新しいサービス、話題性のあるイベント、あるいは役に立つ講習会、さまざまな情報リテラシー関係の催し物、講演会をやればいいのかと思うんですね。そのための総合的な戦略プランというのが、やっぱり問われているんだと思います。

ぜひまず、館長だけでなく、名物館員としてご自分をキャラ立てして売り出していただくのがよいかと思いますけど、いかがでしょうか。

Q6. 特徴がない図書館の集客方法

質問者 さっき、図書館のブランディングをするときに、図書館のコンセプトを作るといことが

ありましたけど、その図書館の機能というのは、あまり特徴がないところが結構あるのかなと。あと、読書離れというのがあって、なかなか図書館に来てくれないということがありますので、その辺も含めて、コンセプトの作り方について何か例があったらちょっと教えていただけないかなと。

仁上 福井県には2年ぐらい前に研修講師として県立図書館におじゃましています。実は福井市に小学校のとき住んでいたことがあるんですよ。ですから昔の懐かしい町を歩いてから行ったんですけど、びっくりするぐらい田んぼの中ですよ。普通の人が気軽に行ける場所ではないでしょう（笑）。

対して、例えば山梨県では駅前にどんと中央図書館を作っている。つまりもう立地の時点でどういう図書館かというコンセプトが実は入っているんだと思うんですね。駅の行き帰りに使ってもらおうという意思があるのか、それとも、そうまでして来たい人だけ来てくれればいいやという立地。バスに乗ったり、車に乗ったりでは普通なかなか行きにくいですよ。

今のお尋ねはたぶん、もう立地しちゃった状態で、どれだけ利用者を増やすかとか、認知度を上げるかという話ですから、かなり狭い範囲の政策の選択ですよ。よほどのことがないと利用者が増える状況にはないと思いますよ。これだけインターネットや何やらで情報が手に入る時代にわざわざ時間や交通費や、手間暇かけてまで中央館に行くかという問題です。今、中央館がどこも苦しくなってきたのは、わざわざ行く理由自体がなくなってるんじゃないかという、そもそもの話ですよ。

そういうことをいちど徹底的に、例えばグループワークでどうしたらいいのかみたいなことを、似たような環境の館同士が集まって議論したりしたらいいと思うんです。それで、こんなやり方があるんじゃないかというのを前で発表して、フロアのみなさんから、それだったら、こうしたらもっといい例があるぞというようなことをやられたらどうですか。館の中に閉じこもって、何かいい

アイデアないかなって、会議室の中で生まれてくことはなかなかなさそうな気がします。

Q7.副館長のビミョーな立場

質問者 本館は昨年11月にオープンして、その際に、館長をお迎えして、館長を非常勤という形でいただいております。私、副館長として実務のほうをしているんですけども、館長が非常勤のために、月に2度しかお見えになりません。そんな関係で、先ほどの話であるように、館長の名前は県中の人承知をしております。副館長は誰だといったら誰も知らないというような状況の中で、自分の立場として、館長を立てながら、どういうふうに自分のキャラを作っていくのかというのが非常に難しいところがある。

実際は館長がおりますので、私が館長というわけにいかないというところですが、会合等は全て私が館長代理という形で出ております。そういう中で、館長と副館長のあり方みたいなところで何かご教授できるような部分がありましたら、よろしく願います。

仁上 これは微妙な問題ですね。館長を立てつつ、副館長のキャラをいかに立てるか。単純に考えると、競合しないキャラを立てたほうがいいですよ。似たようなキャラでしのぎを削るようになると、それは内部の派閥争いにつながるかもしれない（笑）。違うと思いますね。館長はこういう方、この分野を担当。私はこの分野を担当。だからそこにうまく線引きさえできれば、どんどんキャラを立てて売り込める余地はあると思いますよ。あまり遠慮はなさらないほうがいいかなと。

月に2日ではね、ほとんど実務的にはあんまり細かい指示出すようなお仕事じゃなくて、顔ですよ。事実上、やっぱり副館長が実権をとっていらっしゃると思いますので、ぜひ違うキャラで勝負していただきたい。いずれそのキャラが発信されると、ほかのみなさんにも伝わるようになると思いますので、楽しみにしたいと思います。

Q8. 館長の選任のありかたに問題

質問者 私は館員の立場なんですけれども、最初、冒頭部に出たみたいに、図書館の館長は、うちはまだ知事部局、ほとんどが知事部局の方が2、3年で来られるということになっています。ご興味があって、ご自分からいろいろな団体に飛び込んでいかれる方もいらっしゃるんですけど、行きたくないというのに、さすがに私たちから行ってくれとは言えないようなところもあるので、何かそういう方に対して、私たち館員がどういうふうにお願ひしたらいいかというようなポイントがあればですね。

でも、ここはたくさんの図書館の館長の方おられるんですけど、ほんとに一県民の立場とか、一グループからすると、すごく館長の名前というのは大きいんですね。だからボランティア団体の方なんかは県立図書館の図書館長の方が挨拶に来られたら、それだけで、私たちって、何か活動が認められているんだ、ありがたいわというぐらい、ほんとうにすごく館長の名前というのは大きいんですね。

だから、小まめにいろいろな方と会ってくださるとほんとうにうれしいなというのはあるんです。逆に言えば、残念ながら館長は、恐らくこれからも2年、3年でかわられると思うんですが、逆に私たち図書館員、長くいる図書館員が、外部に応援団を作るとき、そういったときに、どういうところで手を結んだり、自分たちがどういうところでキャラづくりを頑張ったらいいかというようなご提案があったら教えていただけたらと思います。

仁上 現場の実情はたぶん私よりもみなさんのほうがよくご存じだと思うんですね。先ほどの小布施のような例では、思いつく限りのアイデアはほとんど実現し尽くしたんじゃないですか。それぐらいすごいバイタリティーだし、地元の支持もあったんでしょうね。

ただ問題は、館長は元テレビディレクターですね。図書館業界の方じゃないんですね。だからこそできたのかもしれない。うらやましいような、図書館業界の人間としてはちょっと情けないよう

な感じですよ。あれぐらいのことを図書館界の内部からやれていなきゃいけなかったんじゃないですか。私たちがなかなかやれなかったことを、外部の人材に先越されちゃった。だから今目立っている。アイデア自体はたぶん図書館界のみんながちょっとずつ持っていたものだったと思うんですね。要はそれを実現できたかどうか最後の分かれ目ですよ。だから小布施をしのぐほど目立つ図書館は、次はどこかということで、みなさんで競争されたらいいかなと思います。

こういう全国的な集まりの場で、うちはこれだけやってみたら、こういう成果が出たと発表しよう。今ご質問があったような点を、みんなが実践して、知恵を持ち寄って、共有していく形に持ち込めれば、どこの館でももっと実現できるんじゃないかなと思うんですね。

小布施の例は明らかに、もう地元の商工農などありとあらゆる団体・個人と手を組んでいるじゃないですか。そして東京からも講師を呼ぶ、地元の長野では、非常勤講師で大学にも行くみたいな。もう何かやり尽くしているぐらいやっているとしますよ。それをどんな形であれ、みなさん、現場で、自分のところの地元で実践されたらいいと思いますけど。

まとめ

時間がなくなりました。ちょっと強引ですけど、まとめに入らせてください。

1. ネックを超える - 具体的・現実的・実行可能な案を作る -

利用者のニーズを、さまざまな方法、手段を駆使して把握するというのがやっぱり必要だと思います。図書館側が勝手に、一方的にコンセプトを作って、これでどうだという世界ではもともとなないですよ。利用者のニーズがやっぱりベースなんですよ。これを把握する方法を、もっといろいろいるなところに、細かく網の目を張っておかないといけないんじゃないでしょうか。単なる貸出統計とか、レファレンスの内容を分析するとかいうだけでは、ちょっと足りないと思いますよ。

明らかになったニーズがあれば、少数だろうが何だろうが、とにかくそれは全部すくい上げて、図書館として実現すると。そういう方向に向かって、前向きに検討しないといけないと思います。これはいいけどあれはだめだねとか、こういう人は少ししかいないから取り上げなくてもいいじゃないかとか、そんなことを言ってちゃだめだと思います。少数を全部足したら全部になるわけじゃないですか。小数を切り捨ててはいけないと思います。

図書館界の伝統的な思考形態が問題です。何か新しいことを提案したり、ニュースが来たりすると、うちではできないという理由を最初に言います。それを言う前にこういうことが必要だと思います。全部実現できない。じゃあ一部分なら実現できるんじゃないですかというふうに、全部がだめなら部分でやってみませんか。いつか全部実現しろというのが無理だったら、じゃあ段階的に、今年はここまで、来年はここまでというふうに、5か年計画でも10か年計画でも、やったらいいんじゃないですか。部分的と段階的というこの2つの考え方さえあれば、すぐできないと言うのはおかしいだろうということになるはずですよ。

図書館と図書館員の味方づくり戦略として考えなきゃいけないと思います。利用者のためと言っているのは、実は自分のためですよ。図書館のため、図書館員のためなんです。ここを外してしまうと味方が増えないんで、自分たちの地位や立場も危うくなるというところまで、もう来ていると思います。

2. 専門職を採用する

現に私たちは今、大学で司書課程を教えているんですけども、司書の資格を取ったって、就職口なんかほとんどないじゃないですか。もう限りなくゼロに近づいていますね。それはみなさんの図書館で司書の正職員を採用しないからです。もう悪循環の泥沼です。それで専門性がないとか言ってる場合じゃないじゃないですか。まず採用してもらいたいんですよ。優秀な学生を司書として、

ちゃんと採用してほしいんです。それがうまく転がっていけば、Win-Winで、専門性がどんどん高まって、研修が充実して、サービスの質が上がって、利用者の支持も得られて、さらにまた次の採用につながるというふうに行くと思うんですが、今は全く逆のマイナススパイラルにはまっています。

3. 結論：図書館(界)の浮沈は館長したい

最後に今日のお話全体のまとめを一言で表現してみました。「図書館(界)の浮沈は館長したい」(笑)。自分ブランディング検定で1点のほうにマルがついていた方、消極的という判定だった方は、ここは一念発起、ぜひ何とか5点に向かって頑張ってくださいと思います。1年後に各館がどう進化しているか、楽しみにしております。今日はここで終わりとさせていただきます。ありがとうございました。

(にかみ・こうじ / 2013.11.10脱稿)