

資料

公共図書館長のコンピテンシー (知識、能力、スキル) とは何か: オンタリオ州 (カナダ) を事例として

前川和子

(元・大手前大学教授・桃山学院大学特別研究員)

Competencies of a Public Library Director – A Case in the Province of Ontario, Canada

By Kazuko MAEKAWA, Ph.D.

(Researcher at St. Andrew's University)

抄録

日本の公共図書館運営にとって図書館長の重要性は語られながら、実際上どのような存在であるべきかの議論は固まっているとは言えないように思われる。

カナダオンタリオ州の「オンタリオ南方地域図書館サービス (委員会) (以下、SOLS) は図書館長のコンピテンシー (知識、能力、スキル) の具体的な内容を作成している。それらは 12 領域にまたがっている。その中から日本の図書館界においても重要と思われる、もしくは意義をもつと解される部分を本稿で紹介する。

Abstract

The importance of a library director for the management of public libraries has often been discussed in Japan. But it seems to be not known how important it is.

Southern Ontario Library Service (SOLS) of the Province of Ontario, Canada has made a list of the competencies of a library director in public libraries. I introduced a selected list of those competencies in this paper.

1 はじめに

『司書職制度の再構築』1) の中で著者の大城善盛は、公共図書館における司書必置の重要性を指摘している。さらに司書資格をもつ図書館長の重要性を、強く訴えているのが同書の特徴といえる。日本においてこの問題は以前より議論されてはいるが 2)、近年は素人館長を是認するような『図書館長論の試み』3) が刊行される例などが見られ、館長職を軽んじているようにも思われると指摘する。大城の図書は、司書資格館長の重要性を改めて総合的に論じたものといえる。「館長は司書の資格を有すること」を図書館条例の中に記させることをその中で提案した 4)。

2020 年の 6 月に、大城は大阪府立中之島図書館主催の「図書館を学ぶ相互講座」5) で彼の著書についての発表を行い、専門職としての司書や館長の重要性を紹介した。また、館長の重要性の例とし

て、オンタリオ州にあるバリー (Barrie) 市の図書館条例では図書館長の資格を紹介した。その条件とは、(1) 最低 8 年間の専門職ライブラリアンとしての職務経験、(2) 職位が継続的に上昇していること、(3) 最低 2 か年の公共図書館における上級管理職の経験を有すること 6)、としているのである。この資格条件をみると、日本で知られる図書館長像とはまったく異質と感じられるのである。日本では図書館条例の中に館長職に関する記述がない条例があることや、指定管理者制を導入する目的で、以前にあった館長職の記述を削除している条例があることも紹介した。

大城は北米を中心とした図書館についての研究を深めてきているが、この発表時にもこの地域の有用な情報を含めての発表を行っている。カナダのオンタリオ州の公共図書館は、州の観光・文化・スポーツ省 (Ministry of Tourism, Culture and Sport、以下 TCS 省) が所管している。TCS 省は、公共図書館行政を担う (地方) 機関として、オンタリオ南方地域図書館サービス (委員会) (Southern Ontario Library Service、以下 SOLS) とオンタリオ北方地域図書館サービス (委員会) (Ontario Library Service-North) を設置している。SOLS は、コンピテンシー (Competencies for Public library Staff)、公共図書館員としてもつべき能力を web 上に公開している 7) ののであるが、2014～2015 年に修正を施し、2020 年現在でも有効である。

2 公共図書館員に必要なコンピテンシー

SOLS は、公共図書館員に必要なコンピテンシー (competencies: 知識、能力、スキルで構成される) を、(1) 人間関係 (personal / interpersonal)、(2) マネージメント/リーダーシップ (management / leadership)、(3) 利用者サービス (public service)、(4) コレクション管理 (collection management)、(5) IT (information technology) の 5 領域に分けて作成している。その中の「(2) マネージメント/リーダーシップ」が図書館長や管理職に要求されるコンピテンシーである。それらのコンピテンシーはオンタリオ州の図書館界や公共図書館界の提唱するコンピテンシーではなく、政府 (公共図書館と深い連携を保っているが) の公式見解であり、極めて重要な文書である。以下にその抜粋を紹介して北米では図書館長にどのような能力を求めているのかをみてみたいと考える。

2.1 館長および管理職に要求されるコンピテンシーの領域

館長および管理職に要求されるコンピテンシーは、次のように、16 領域に分けて記述されている。それらは、(1) 予算と財政 (budget & finances)、(2) 資金調達 (funding development)、(3) 法律、政策、手続き (laws, policies & procedures)、(4) オンタリオ州の公共図書館界 (Ontario's public library sector)、(5) 図書館委員会活動 (board engagement & development)、(6) 自治体との関係 (municipal relations)、(7) 組織におけるリーダーシップ (organizational leadership)、(8) 人事管理 (personnel management)、(9) 利用者サービス (customer service champion)、(10) 計画 (planning)、(11) プロジェクト管理 (project management)、(12) サービス等の監視 (service or department oversight)、(13) 研修 (staff training & development)、(14) 施設 (facilities)、(15) 地域社会との関係 (community relations)、(16) マーケティング (marketing) である。(本稿で紹介するのは、館長職に該当するコンピテンシー部分からの抜粋である。また北米には、図書館委員会

(library board) と称される、日本の教育委員会と同様な権利を有する公立図書館のための委員会があることを付け加えておく。)

2.2 館長および管理職に要求されるコンピテンシーの内容

16 の領域には、その領域についての説明があり、その後その領域に必要とされるコンピテンシー(以下、C) を列挙している。各領域には図書館長としての複数のコンピテンシーが存在し、そのコンピテンシーをもつことを期待されているといえる。各コンピテンシーは具体的に記されている(以下、その具体的項目には ● 印を付した)。本稿では各領域についての説明は除き、直ちにコンピテンシーと各々の知識、スキルを表示した。

(1) 予算と財政

予算、財政関係のコンピテンシーには下記のものがある。大小項目を列記する。

C1): 基本的な予算と財政に関するコンセプトや用語を理解し、運用する

- 会計の基本的なことが分かり、活用する
- 市町村、州および連邦政府の財政法、規則、方針および手続きを理解し、適用できる
- 図書館予算を立てる際にまた予算の消化状況を確認するときに、市町村の職員と連携する
- 図書館委員会と連携して、図書館の予算作成や予算に関する経費の定期的な確認など、委員会メンバーが図書館財政について理解できるようにする

C2): 適切な事業的、財政的判断の下に、戦略的な財政管理方法を確立する

- 図書館に間接的に影響を与える経済の動向や、その他の財政問題に注意を向ける
- 図書館の戦略的計画に予算を合わせる
- 短期、中期、長期の財政計画を立てる
- 契約している図書館資料やサービスに対して監視する
- 自治体の職員も加えて、図書館整備の必要性を査定し、整備計画を練る

C3): 複数の資金源を求める

- 助成金を見つけて、図書館の戦略的方向性をサポートするような説得力のある提案/提案書を作成する
- 図書館委員会と連携し、補助金、スポンサーシップ、資金調達、収益創出についての委員会の立場と方法を明確にする
- 他の公共図書館のやり方を評価し、自館の使命、ビジョン、戦略的方向性にあったものを採用する
- 委員会が認めた資金調達活動を助ける人員などを確保する

C4): 図書館の各部署やプロジェクトの予算を管理する

- 予算の使われ方を監視し、必要に応じて予算の枠内で調整をする

- 現在の予算の状況、サービスの変化等を基礎に翌年の経費を予測する

(2) 資金調達

資金調達関係のコンピテンシーには下記のものがある。大小項目を列記する。

C1): 様々な資金調達の method と、そのプロセスに関する能力を発揮する

- 申請する助成金を決定し、図書館の戦略を説明する、助成金申請書/提案書を作成する
- 適切な企業パートナーシップを追求する
- 図書館の使命と戦略的計画に沿った特別イベントを計画する

C2): 図書館プロジェクトのための資金を調達するプログラムを管理する

- 適切な資金調達戦略を立てながら、資金調達目標達成のための計画表を設計する
- 図書館活動やニーズに対して、地域社会の意識を高めるためにメディアを利用する
- 寄付やスポンサーシップに関するすべての問い合わせを処理する図書館の代表者として行動する

C3): 図書館友の会、資金源となる組織等との友好な関係を構築する

- 図書館友の会/財団/資金調達委員会のメンバーと協力して、図書館と図書館友の会または財団の間の役割、責任関係を明確にする文書を作成する
- 図書館友の会/財団または資金調達委員会によって行われた寄付の価値を認識する
- 図書館友の会/財団/委員会のメンバーと協力して、図書館のビジョンと戦略的な方向性を作成し実行する

(3) 法律、政策、方針、手続き

法律、政策、方針、手続き関係のコンピテンシーには下記のものがある。大小項目を列記する。

C1): 該当する様々な法律を理解し、適用し、説明する

- 図書館および一般的な公共団体に直接関連する、州や連邦政府の法律を理解し、て適用する
- 図書館などの職場に直接関連する州や連邦政府の法律を理解し、適用する
- 図書館サービスや運営に影響を及ぼす政策や立法上の取組みに常に気を配る

C2): 効率よく、効果的な図書館運用を行うための方針と手続きを確立する

- 図書館運用の方針や手続きの作成に際しては、利用者のニーズや図書館の使命を完全に理解し作成する
- 方針を作成したり改訂する際には、図書館委員会や自治体等と協働する
- 図書館サービス、方針および手続きに影響を与える法的妥当性を説明する

- C3): 安全性とセキュリティを確保するための方針と手続きをつくる
- 緊急時に対応できる方針と手続きを作成し、定期的に評価する; 職員が適切に対応できるよう準備する
 - 職場の事故防止策を理解し、監視する
- C4): 公共サービスの監督において、図書館の目標と手続きを実施する
- 必要に応じて個人的な判断と柔軟な対応を使い、図書館の目標と手続きを理解し実施する
 - 根本的な図書館目標の根拠を説明し、法律に関連付けることができる
 - 緊急時の対応と手続きを定期的に見直し、職員が適切にできるよう準備する
- C5): 公共図書館サービスの監督に関連する法律の主要部分について理解する
- オンタリオ州公共図書館サービスの監督に関連する主要な法律への意識を高める
- C6): 図書館の方針の策定と発展に貢献する
- 図書館方針と利用者サービスの関係を理解する
 - 可能であれば、利用者が満足するのを妨げる原因を取り除くよう努める

(4) オンタリオ州の公共図書館界

オンタリオ州の公共図書館界関係のコンピテンシーには下記のものがある。大小項目を列記する。

- C1): オンタリオ州における公共図書館サービスの枠組みを理解する
- 2001 年の公立図書館法、会社法、および地方自治法の法的要件に準拠する
 - 公共図書館システムと図書館相互利用 (ILL) や共同購入やライセンス等についての知識をもつ
- C2): オンタリオ州の公共図書館界の重要人物を知り、関係を構築する
- 各省の職員との関係をつくっているので、様々な問題が起こった時に誰に連絡すべきかを知っている
 - 他の公共図書館に関係する団体の個人と知り合いになる、例えば、オンタリオ図書館協会 (OLA)、オンタリオ公共図書館協会 (OPLA)、オンタリオ公共図書館連盟 (FOPL) など
 - 州の計画に参加することにより、自分の所の図書館の視覚化を促進する
 - オンタリオ州内外の刷新的な公共図書館や影響力のある図書館人に注目する

(5) 図書館委員会活動

図書館委員会活動関係のコンピテンシーには下記のものがある。大小項目を列記する。

- C1): 図書館委員会と建設的で互いに励みになる関係を構築する
- 図書館委員会と館長の役割と責任を理解する

- 図書館委員会、館長、自治体の間の定期的なコミュニケーションを維持する
- 図書館委員会がその責務を果たせるよう、情報を提供する
- 図書館の使命を果たすため、図書館委員会のやる気を育む

C2): 図書館委員会の仕事の構成とサポート

- 年次目標を設定する時に、図書館委員会の中で率先して取り組み、それに沿った毎月の議題を委員長と協力して作成する
- 戦略的な計画と任務やビジョンの明確化について図書館委員会を指導する
- 明確な図書館財務情報を定期的に提供して、図書館委員会の委員長とともに主導して予算を立て、説明責任を明確にする
- 委員会の意思決定を助けるためタイムリーで適切な情報を提供する
- 自治体や他の地域社会組織と良い関係を築くよう委員会に動機づけする

C3): オリエンテーション、教育、後継者育成計画を通して委員会の有効性を促進する

- 図書館に問題が発生したときに、その問題の議論に委員会を参加させる
- 委員会メンバーが公共図書館やガバナンスに関連する会議、ワークショップ等に参加することを奨励する

(6) 自治体との関係

自治体との関係についてのコンピテンシーには下記のものがある。大小項目を列記する。

C1): 自治体の職員と良好な職場 (仕事) 関係を結ぶ

- 自治体の仕事への取り組み方や優先度を理解する
- 図書館財政の関係で、館長と自治体首脳部の役割や責任の所在を理解する
- 図書館を、自治体の優先度や地域社会の福祉に貢献する価値のある地域社会サービスであると位置づける
- 図書館がいかにすると自治体の業務を支援することが可能かを理解し、また可能な際には支援する
- 図書館の計画および進展する目標やニーズについて、常に自治体とコミュニケーションを図る

C2): 自治体の議会に顔を出し、関係を構築する

- 特に図書館財政に関して、図書館委員会と議会の役割や責任を理解する
- 議会の議員を図書館のイベントに招待する

C3): 地方自治体の首長や幹部が図書館をよく理解するように努める

- 地域社会の成果の観点からみた図書館利用について話す
- 公共図書館は人生を変える力があることを伝える

- 地域社会の計画に何時でも参加できる、地域社会の指導者を牽引しおよびパートナーとして図書館を位置づける
- 図書館の将来的ニーズを理解してもらうために、自治体の戦略的マスター・プラン計画の作成に参加する

(7) 組織におけるリーダーシップ

組織におけるリーダーシップ関係のコンピテンシーには下記のものがある。大小項目を列記する。

C1): 図書館職員、図書館委員会のメンバーおよび図書館関係者に図書館のビジョンと戦略的方向性を示す

- 図書館が存在する社会的、政治的および経済的文脈を理解する
- 図書館の使命、ビジョン、価値を明瞭に表現する
- 自治体の戦略的方向性と地域社会のニーズに図書館を合わせ、支援する
- 図書館の使命とビジョンと合致した図書館の目標や目的を決定し、伝達する
- 図書館の使命、ビジョン、価値についての文書を評価して、妥当性があるものになるよう努力する。また、戦略的計画も妥当性があるものにする
- 図書館の使命とビジョンを進展させる革新的な変化を推進する
- 仕事の質の高さと適正な時間や信頼性についての説明責任を明確にする

C2): 図書館職員に対してリーダーシップを発揮する

- リーダーシップとチームワークについての新しいアプローチに気づき、その知識を職員の動機付けや図書館の目標や目的を達成するのに応用する
- 図書館のあらゆるレベルの職員と信頼関係を結ぶ
- 問題（課題）について知らせる、知らされるというオープンなコミュニケーションの仕組みを作る。そして、その問題（課題）に対して適切に、適宜に対応する
- 個々の職員の長所を理解し、優秀さ（いい仕事をする事）を目指して努力するよう激励する
- 部下に適切な権限移譲を行う

C3): 図書館サービスと人材に関する効果的な意思決定に貢献する

- 図書館サービスを向上させるような意思決定に、すべての人が最善の思考で貢献できるような環境を整える
- 意思決定の前、およびその最中に、情報を集めたり、また多様な視野をもつためにも対話を活用する
- 図書館の強み、弱み、可能性および挑戦を理解する
- 証拠を集めた上でサービスの修正や廃止、または新しいサービスを推薦する
- 危機や不慮の出来事に際して、必要となる意思決定の用意をし、またその決定を行う

- C4): 情報の共有と意思決定を最適化するために会議を調整する
- 議題を整理し、それに応じて時間を管理する
 - 豊富な議論がなされるよう、意見や経験の違いを大切にする
 - 合意による意思決定を促進する
- C5): 効果的な参加型グループ・プロセスを設計し、実施する
- グループが特定の成果を達成できるような評価項目を設計する
 - 参加とすべての声が反映されるように環境を整える
 - 公平な参加とプロセスの誠実性を保つために、グループを見守り、必要な際には介入する
 - グループ行動を管理する際、思いやりと権威を行使する
 - 全員一致の意思決定と成果におけるグループの一体感を奨励する
- C6): 「改善管理戦略」を用いて、効果的に改善が行われ、利害関係者が全員納得してくれることを保証する
- 新しいアイデアやトレンドに気を付け、刷新法を探し、スポンサーになる
 - 改善のメリットを認識し、組織を変更する際の管理の原理、プロセス、責任性を理解する
 - 改善を計画、実施、評価する際に、関連する組織やグループ (parties) を関与させる

(8) 人事管理

人事管理関係のコンピテンシーには下記のものがある。大小項目を列記する。

- C1): 人事管理に関して、法的基準や要件を理解し、適用する
- 人事方針に関連する雇用法や規則を理解し、遵守する
 - 人事方針や手続きを理解し、法令を遵守する
 - 効果的な労働関係を維持し、被雇用者やその代表との生産的な職場関係を維持する
 - 契約交渉と運営を理解する
 - 様々な問題解決法を理解し、問題の解決に応用する
- C2): 健全な職場環境を維持する人事方針を作成し、雇用法や規則を遵守する
- 雇用者と被雇用者との関係や責任性、職務条件など、様々な点 (課題) を含む総合的な人事方針 (HR ポリシー: Human Resource Policy) を作成する
 - オンタリオ州の職場に関連する雇用法やその他の法律の改定など、最新の情報を得る
 - 必要に応じて人事方針を修正する
- C3): 公平な給与体系を作成し、維持する
- 同等の価値のある仕事に対して同等の賃金を達成することを目的とする賃金の衡平法に準拠する
 - 職務評価要素を使用してすべての職階を評価することにより、内部の平等を達成する

- 定期的な業務評価を行うことで、給与の公平性を保つ
 - 図書館が有能な個人を競争の形で採用し、雇い続けられるように、定期的に給与と福利厚生を労働市場の状況から見直して図書館委員会に提案する
- C4): 効果的な人事採用によって、生産的なマンパワーを上げる
- 対人関係スキル、協働的アプローチ、批判的思考力および問題解決能力を有する就職希望者を探す
- C5): 図書館が将来の要求に応えられるような人材を確保するために、人材計画に関わる
- 特定のスキルや能力も含めて、職員のレベルを分析しながら、定期的に人材（人事構成）を再確認する
 - 職員のスキルや能力に関わる社会的、経済的、技術的傾向を調べる
 - 採用、グルーミング、トレーニングや開発戦略を通して、人員配置の見通しや図書館を取り巻く問題に必要なスキルや能力に本気で取り組む計画を作成する
 - 人材計画をサポートする財源を確保する
 - 重要な位置にいる個人が、配置換えになった場合の対処の仕方を確立する
- C6): チームワークと模範的なサービスが当然という文化を可能とする組織構造を作る
- 職員が最善の業務を遂行する構造はどのようなものか、職員と相談する
 - 図書館の使命とビジョンを達成するために、コミュニケーションを最適にし、共に働く構造を設計する
 - 組織構造を定期的に見直し、図書館の戦略的優先事項を達成するのに妨害になるものを除く、もしくは修正する
- C7): 職員が効果的で質の高い図書館サービスが行えるよう、職員を支援する
- 組織の成功の鍵として、個人的、協働的学習を支援する
 - 熱意と実効性のある仕組みをモデル化し、目標を達成するために職員をしっかりと励ます
 - 地域社会の主要な変更点については、図書館、自治体などに影響があるかも知れないので、職員ときちんと定期的に連絡を取る
 - 公式、非公式な方法で、職員の成果を確認する
- C8): コーチング会話にスタッフ一人一人と取り組む
- 職員が自分の成功に責任を持つように奨励する
- C9): 成果管理のための効果的な戦略を立てる
- 適切なレベルの仕事量と質を決めて、図書館の戦略と優先度にあわせた期待される個人ごとの成果を設定する
 - 期待される成果に関して職員と相談する
 - 期待される成果を支援するツール、資源、裁量を準備する
 - 期待される成果を評価する方法を確立し、すべての職員に説明責任をもたせる

- 職員が常に高度の成果が出せるようにする

C10): ボランティアを生産的に関わらせる

- ボランティアが図書館の運営を支援および強化する機会をつくる
- ボランティアの必要性を、職員とは異なることを明確に説明する
- ボランティアの採用や断る場合の、一貫した実施過程を開発し適用する
- ボランティアを歓迎し、オリエンテーションや効果的な研修、コーチングなどを提供する

(9) 利用者サービス

利用者サービス関係のコンピテンシーには下記のものがある。大小項目を列記する。

C1): 図書館利用者環境を調整して利用者サービスを向上させる

- 図書館内を使いやすくして、前向きで親しみやすい環境にする
- 利用者が図書館を使いにくいと感じる身体的および/または精神的な障壁に対処する
- インターネットを使い来館しない利用者にも、満足が得られるようなサービスを提供する

C2): 基準の作成や評価および高質のサービスを行う実践に貢献する

- 利用者との定期的な、またはインフォーマルな相互交流、観察、利用者調査、苦情の記録、等の方法で、利用者のニーズや希望を予測したりして、常に知るようになる
- 利用者の意見を分析し、現在のサービスの効果を評価する。そして、より良いサービスにつなげる
- 職員に利用者サービスのスキルを教えるための効果的な研修戦略を採用する

C3): 利用者の満足度を上げるために、利用者サービス・スキルを明確にして適用する

- 図書館利用者や地域社会との交流において、図書館の価値やサービスを促進させるために、図書館の親善大使の役割を果たす
- 利用者に影響を与える図書館のすべてを知っていることを示す (使命、ビジョン、方針や手続き、コレクションやサービス、システム全体の戦略)

C4): 利用者との困難な状況に対処するための効果的な技術を適用する

- 困難な状況でも穏やかで専門的な態度を保ち、効果的なコミュニケーション手法を適用する
- 可能であれば、その場で利用者の懸念に迅速に対応する
- インターネットからの懸念や苦情を真剣に受け止め、他の苦情と同様に徹底的に対処する

(10) 計画

計画に関係するコンピテンシーには下記のものがある。大小項目を列記する。

C1): 図書館が継続中の計画を設計し、実施する

- 戦略的計画のプロセスを理解する
- 地域社会のニーズを調査し、分析する
- 地域社会や図書館に影響を及ぼす可能性の環境を継続的に調査する
- 議会のビジョンや優先度との整合性をチェックする
- 図書館のニーズ、特に将来の施設のニーズについて、自治体の職員に伝える
- 図書館計画を立てたり修正したりする際に、地域社会や利害関係者にも参加してもらう
- 地域社会のニーズ分析に基づいた図書館使命、目標、目的、活動を促進し、実施する
- 日々の決定や運用が長期の目標や目的と合致していることを確認する

C2): 図書館の戦略的計画に沿った運用計画を立て、実施する

- 図書館サービスの一部、または複数部の運用計画を立てる
- 計画を立てる際に、職員や利害関係者と相談する
- 運用計画の達成度を測定する方法を開発する

C3): 戦略的計画の成功度を測定する評価を常にする

- 戦略的計画の成功度を測定する評価法を開発し、適用する
- 戦略的優先度の達成具合に関して、自治体首脳部、図書館委員会、職員、地域社会とコミュニケーションする
- 図書館サービスの評価の際に、地域社会の利害関係者にも参加してもらう
- 運用計画の実施度を監視する

C4): 自治体や地域の組織の計画活動に貢献する

- 地域社会の特徴、課題、可能性についての情報や考え方を共有して、地域社会の理解を深めることに参加する
- 他の機関や組織がもつ戦略的方向性や地域社会開発の取り組みを理解する

(11) プロジェクト管理

プロジェクト管理関係のコンピテンシーには下記のものがある。大小項目を列記する。

C1): 図書館の活動やサービスを計画・実施する際に、健全なプロジェクト管理の原理と手続きを応用する

- 基本的なプロジェクト管理の原理と手続きを理解する
- 利用者のニーズに基づいた成果と期待度を定める
- 図書館の目標と目的を実現するプロジェクトに対する支援を確保する
- プロジェクト管理と効率性を高めるために IT を利用する
- 図書館資源を効率よく利用し、予算の枠内で効果的に管理する

C2): 明確な方向性と効果的なコミュニケーションを取りながら、プロジェクト・チームをリードする

- プロジェクト・メンバーには多様なスキルと能力をもつものを戦略的に選ぶ
- プロジェクトを図書館のビジョンや方向性に一致させる
- 計画を促進させるためにプロジェクト・チームと作業計画を作成する
- プロジェクトを達成するために、権限を効果的に委譲する
- 潜在的な問題を予測する
- 図書館プロジェクトの全工程に、柔軟性、創造性、忍耐力を発揮する

C3): プロジェクトを監視し、評価する

- データの収集、文書化、報告する流れを確立する
- 進行中のプロジェクトを監視する
- 法令遵守、記録の保管、報告についての法的要件やプロジェクト要件を満たす
- プロジェクト戦略を分析・評価し、プロジェクトの数値結果と成果を利害関係者に報告する

(12) サービス (部等) の監督

サービス (部等) の監督に関するコンピテンシーには下記のものがある。大小項目を列記する。

C1): サービス (部等) の実際的な仕事手順を理解する

- サービス (部等) の運用の主な目的が、如何に図書館のビジョンや方向と合致しているかを理解する
- サービスを提供する際のプロセスやシステムについて、一般的な知識を有していることを示す
- サービス (部等) の努力を図書館の全般的な目標および地域社会のニーズに適合させる

C2): サービス (部等) の有効性、効率性を維持する

- 新しいアイデアが奨励され、職員が進んで提言するような職場環境を作る
- 進んで問題を解決しようとする環境作りに貢献し、創造的な解決策に向けて努力する
- 職員が成功するための十分な資源と支援を準備する

C3): サービス (部等) の活動を図書館の意思決定プロセスと結びつける

- 職員にとって妥当性があり、意味のある方法で、図書館の使命、ビジョン、価値、戦略的方向を明確にする
- 上部 (自治体) にサービス (部等) の活動をより良くするための資源の必要性を伝達する
- 職員に地域社会のニーズをベースにした使命、ビジョン、戦略的方向の改定案に関わってもらうようにする

(13) 研修

研修に関するコンピテンシーには下記のものがある。大小項目を列記する。

- C1): 図書館全体に普及している研修環境を維持するための戦略、優先性、資源を確立する
- 職員の継続的な研修の重要性を促進し、適切な機会を設ける
 - 職員の継続的な研修が優れた図書館サービスと関係があることを理解する
 - 職場での公式、非公式の研修文化を開発し、継続的な自己研修を奨励する
 - メンタリング、コーチング、シャドーイング、体験型で職員の成長や機会を確保する
- C2): 職員の成長を計画し、支援する
- 研修の必要性を見定めるために、職員のスキルやコンピテンシーを測定する
 - 図書館委員会と協力して、職員が研修の機会をもてるよう必要な資金を確保する
 - 職員と協力して、コンピテンシー (知識、スキル、能力) を獲得するために個別の成長計画を作成する
 - 問題解決能力、批判的思考力や創造的思考力、コミュニケーション力、刷新力などの 21 世紀スキルを育成する研修機会を設ける
- C3): 適切な職員研修戦略を開発し、実施する
- 成人の学習理論を理解し、応用する
 - 対象となる職員のニーズにマッチした研修プログラムを設計する
 - e-ラーニングやブレンド型学習⁸⁾ など、利用可能なさまざまな指導方法を理解する
 - インストラクショナル・デザイン (instructional design) の概念を理解して適用する
- C4): 研修を評価する効果的な方法を開発する
- 研修戦略に対する成功目標を決める
 - 研修成果の職場への転移を評価するプロセスを開発する

(14) 施設

施設に関するコンピテンシーには下記のものがある。大小項目を列記する。

- C1): 地域社会のすべての住民が、図書館サービスを受けたいくなるような親しみやすい施設にする
- 図書館施設が利用者の満足度と気分に関係することを理解する
 - 建物、家具、設備などは、空間計画の中で考えることだと理解する
 - 職員と協力してサービスへの障壁を取り除き、図書館の様々な用途に役立つスペースをつくる。建物とサービスを案内する通路と分かりやすい館内サインを提供する
 - 利用者の施設使用を観察して、使われやすいように改善する
- C2): 地域社会との協働を促進するような図書館スペースを計画する

- 公共空間の原則を組み込んで、図書館の中や外で行われる地域の集まり、コラボレーションやコンテンツ作成を育てる
- 様々な図書館活動や図書館サービスに対応する柔軟で多目的に使えるスペースをデザインする
- 地域社会のコンテンツ作成やコラボレーションを図書館のテクノロジーと資料で援助する
- 地域の人々の交流が促されるような展示や活動を計画する
- 空間計画と設計に地域の人々も参加してもらう

C3): 図書館利用者と職員にとって健康的で安全な環境をつくり維持する

- 建物の全体を知り、予防的な検査と維持管理の計画をつくり対処する
- 建築基準法、消防規則、およびその他の法的要件に準拠する
- 危険な状況が起こった時には、しっかりそれを認識して善後策をとる

C4): 豊かな機能をもつ空間を構築する

- 図書館設計における新しい傾向を理解する
- 図書館資料、情報機器や利用者スペースのバランスがとれて、現在と将来の地域社会のニーズを満たす、新しいまたは更新された施設を計画する
- 図書館の必要性の裏付けをつくり、図書館委員会、自治体、建築委員会、メディア、地域のリーダー、一般市民に効果的に伝える

(15) 地域社会との関係

地域社会との関係に関するコンピテンシーには下記のものがある。大小項目を列記する。

C1): 地域社会におけるインパクトや価値の面での図書館を文章化する

- 上部の意思決定者へ図書館の価値を伝達する際に、適切なビジネスおよび経営管理アプローチを応用する
- データ収集、調査、分析の方法を理解する
- 地域社会に対する図書館サービスの効果を測定するための、結果に基づく評価を行う

C2): 様々な手段を使って、図書館に対する地域社会の支援を構築する

- 図書館の地域社会への貢献を明らかにする結果を示して、図書館の価値を伝える
- 様々なコミュニケーション手段を用いて、対象になっている利用者へ明瞭で一貫性のあるメッセージを送る
- 地域社会のイベントに図書館が関わることによって図書館が知られるようにする
- 図書館について地域社会に知ってもらうために、パブリック・スピーチの機会を探る
- メディアの代表者、地域社会のリーダーおよび意思決定者との関係を築く

C3): 地域社会と対話をする

- 対話が地域社会を知る最善の方法であり、また地域社会に図書館について知ってもらう最善の方法であることを理解し、行う
- 個人、グループ、地域の組織と話し合いをもって、図書館を形づくり、図書館が地域の進化するニーズに確実に対応できるようにする
- 1対1の重要な情報提供者へのインタビュー、近隣/地域社会の行事、図書館サービス、ソーシャルメディアなど、さまざまな手段で話し合いをもつ

C4): ソーシャルメディアを効果的に使う

- 地域社会における図書館の存在を高めるために、様々なソーシャルメディアを使う
- 親しみやすいインターネット上の図書館キャラクターを創る
- インターネット上で相互に会話が可能なソーシャルメディアを開発すると同時に、さらに新しい対応の方法も可能にする
- 利用者/地域社会の対話プラットフォームと新しいプラットフォームの可能性を試みる
- インターネットで注目を集める方法を理解し、それを実際にどう使いこなすかを試みる
- 図書館と地域社会についての対話で、一般の人々に魅力をわかってもらう
- 様々な方法で人々からの提案、フィードバックを依頼する
- 図書館とサービスへの興味を生み出す

C5): 地域社会の住み心地の良さと福祉を理解し、支援する

- 強く健全な地域社会を守るためにあらゆる機会を利用する
- 強く健全な地域社会を構築するための図書館の役割を図書館職員や図書館委員会が理解するのを支援する
- 機会の均等を提唱し、図書館がその媒体 (車輪) となるようにする
- 地域社会の課題や挑戦を理解し、将来に向かって邁進する地域社会を支援する
- 地域の芸術や文化を誇りとし、地域のイベントに参加し、地域の経済を支援することで、地域社会の活力に貢献する

C6): 地域の組織と戦略的関係を結ぶ

- パートナーになってくれそうな相手を見分けて、パートナーシップを組むことによる互いの利益を提案する
- 図書館の目標とより広い地域社会の目標を達成するために、協力関係を構築する

(16) マーケティング

マーケティング関係のコンピテンシーには下記のものがある。大小項目を列記する。

C1): 図書館、その図書館活動について知ってもらうために、様々なマーケティングやプロモーションの戦術を使う

- あらゆる機会において図書館の親善大使の役を果たす

- 図書館活動のために、ポスターやプリントを作成する
- 利用者層に応じた印刷物やインターネット上の図書館だよりを開発する
- 展示の設計と作成
- オープンハウスやツアーを企画する

C2): マーケティング理論や実践法を理解し、応用する

- マーケティングの基本理論を理解し、図書館サービスにいかに応用するかを理解している
- 図書館の現利用者、潜在的利用者や他の利害関係者とコミュニケーションするために、複数の形態や方法を利用する
- 地域社会のニーズと図書館サービスを合致させるための機会を得るため、時々地域社会のニーズを確認する
- サービスを行う利用者層を見定め、分析し、優先度を付け、対象となる利用者に効果的な図書館サービスを届ける最善の方法を決める

C3): 継続中のマーケティングの計画を評価する

- 利用者層の分析に基づいて、マーケティングの目標と目的と合致する一貫性のあるプロモーション戦略を開発する
- 図書館職員に対して、適切なマーケティング研修 (メディアとの接し方、サービスの宣伝方法など) に取り組む

3 まとめ

以上のように、16 の領域にわたり図書館長が持つべき能力について記しているのが分かる。まずコンピテンシーの多さに驚く、そしてコンピテンシーの内容が詳しく具体性があることにさらに目を見開かされる。その中でも群を抜いてコンピテンシーの多いのが、(8) 人事管理、であり、これはその次に多い (3) 法律・政策、(7) 組織におけるリーダーシップ、(15) 地域社会との関係、の倍ほどのコンピテンシーが並べられ、これらを必要とすると考えられている。具体的であるということは、カナダの社会で図書館長の職務がどのようなものかが長年にわたり積み重ねられてきた証しといえよう。

ひるがえって、日本における公立図書館では司書資格をもつ図書館長もいるが、多くは地方自治体の他部署から異動してきた管理職クラスの人材がその地位につく。それらの図書館長が図書館の便利さ有用性は理解していたとしても、どのようなライブラリアンシップのもとに図書館の立ち位置があるかとか、図書館サービスを支えているのはどのような業務によってそれが可能であるのかが具体的には分からないのは当然であると思われる。このような図書館長であっても図書館業務が動いているかにみえるのは、その図書館長を支えている各図書館で長く働くベテランといわれる図書館員の存在があるためである。その図書館員の基礎的な知識は図書館法の単位であり、図書館の業務に就いてからの実務と内外の研修によるものがその司書の働きの支えとなっているのが通常である。

現在あるいは、新カリキュラム前の図書館法で認められた司書資格で、充分とはいえないなか、図書館長を支える任務をも兼ねる必要が出てくるのである。司書の認定単位の中に図書館長として働け

る、つまり上記で見てきたコンピテンシーを教育できるかということそれはなかなか困難のようである。日本では大学図書館においても、同じ問題を抱えているのが現状である。同じように図書館サービスについての具体的な見解・見識をもたない図書館長を、図書館内のベテランといわれる図書館員が支えることになる。その場合にもほとんどが図書館法による司書資格の単位認定による知識でしかない。ゆえに、公立図書館も大学図書館もその図書館員の個々の能力によって支えられてはいるが、マネジメントとリーダーシップについては充分であるとはいえないのが現状である。「1 はじめに」で紹介した 2020 年 6 月の大城の発表に対して、会場からは、利用者サービスや司書の重要性に関する質問やコメントが出た。その中に、最近日本において契約制で月給 17 万円という館長職の公募の話題が提供され、そのような公共図書館長とはどのような職と考えられているか、どのような資格が必要か、図書館長の知識、能力、職務とは具体的にどのようなものか、などの質問が出た。その様々な質問から、未だ日本では図書館長像が、固まったものではないことが伺える。

オンタリオ州の SOLS を知る機会を得て、日本の図書館長は根本的に司書養成教育とは異なる教育が必要な存在であることを深く認識するに至ったのである。

謝辞

本資料を世に送るために、編集長の大城善盛先生に大きな励ましと支援を頂いた。編集次長の岡田大輔先生は、丁寧に訳文を見て貴重なコメントを多数頂いた。また、会長の志保田務先生には資料としての構成を整えて頂いた。心より感謝申し上げます。

注

- 1) 大城善盛『司書職制度の再構築: 日本の図書館職に求められる専門性』日本評論社, 2019, 160p.
- 2) 次のような論文がある。毛利るみこ、大庭一郎「日本の公立図書館長に求められる能力に関する調査」『図書館界』68 (6), 2017, p.400-418.
- 3) 内野安彦『図書館長論の試み: 実践からの序説』樹村房, 2014, 222p.
- 4) 大城善盛, 前掲 1), p.118.
- 5) 志保田務主宰、大阪府立中之島図書館共催。おおむね毎月第 3 土曜日に開催
- 6) 大城善盛, 前掲 1), p.91-92.
- 7) Southern Ontario Library Service, *Competencies for public library staff*, 2014-2015.
<<https://www.sols.org/index.php/management-leadership>>. [引用日: 2020-07-17]
- 8) インターネットでの学習と対面での学習をうまく組み合わせること