

自信を持って図書館をアピールできる私になる！

—大学図書館の役割と職員に求められるもの—

茂出木 理子 東京大学教養学部等図書課長



【はじめに】

2日間にわたる研修会の最初の講義ということで、なるべく多くの材料をぎゅっと詰め込んで、幅広くお話ししたいと思っています。

私は、こういう研修会に参加する意義は、「自省」の機会を得るためだと考えています。自省とは文字通り、自らを省みること、決して「反省して、シェンと気落ちする」ことではありません。日々の業務の中で頑張っている自分のことをまずは認めてあげ、その上で、視点が狭すぎたのではなかったかとか、一方向でのみ考えていたのではないかとか、そういうことを自らに問いかけ、自分なりの答えを得て、明日から頑張っていけるエネルギーを得ることだと思います。

今回の講演に向けて、文献を読み直したり、新しく文献を読んだりしました。最初にご紹介したい文献は、『学鏡』2010年春号に山影進東京大学教養学部長（当時）が書かれた『戦争を知らない子供たちから質問ができない子供たちへ』という文章です。山影先生は、今時の大学生事情として、「正解を教師が要領よく示してくれるのを待っている」、「講義を聞きながら並行して自分の頭で考えていない」ということを指摘されています。私は「自分の頭で考えていない」という指摘は、社会人にとっても重要な指摘だと感じました。つまり、研修会に参加しても、ただ講師の話を聞いて真面目にメモを取るだけ

では、それは自省とはいえ、勉強したことにはならないと思います。

さきほどご紹介いただいたとおり、私自身は、国立大学と国の機関の職員としての業務経験しかありません。私立大学の方からは「国の機関は、余裕があつていいですね。」的な視線があることは承知しています。確かに私立大学の方に比べて、せつばつまった感が希薄なところはあります。また、私は、図書館の実務経験があまりありません。が、ルーティンワークに携わってこなかった分、新規の業務に対して「考えながら取り組む」ことに関して、それなりに自負はあります。そういう経験を通して得た知見、考えを、みなさんの自省の材料にさせていただけるようお話しします。

【Connecting the dots】

この講義ではいろいろな材料・キーワードを詰め込んでお話ししたい、それを聞いて自分の頭の中で考えながらつなげてね、ということをお話ししました。「Connecting the dots」というキーワードは、2005年にスティーブ・ジョブズがスタンフォード大学の卒業式のスピーチで使った言葉です。今ご覧いただいているスライドは、昨年、東京大学教養学部で「第13回東アジア四大学フォーラム」が開催されたとき、教養学部副学部長の永田敬教授が「教養教育とは何か」でレクチャーされた時のスライドの一部です。「教養教育」の話題ではありましたが、「Connecting the dots」というキーワードが私の中でピピッと響きまして、永田先生におねだりしていただいていたスライドです。

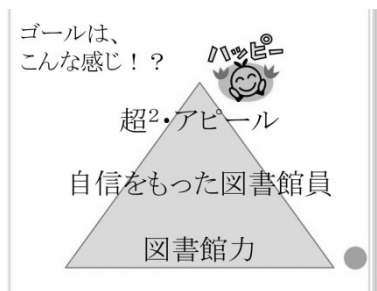
「Connecting the dots」ですが、今回の研修テーマのひとつである「アピール」ということに関して言うと、私が思う「アピール上手」な方の共通点は、ドットをつなげるのがうまい人です。その人の語ることが現実感と共感を持って聞ける、というのは、自分の経験、知識、様々な出来事、ニュース、それらのドット

トをつなげられ、かつ、相手にその人自身のドットをつなげさせられるような、そういう話しかけができる人です。そして、人間誰でも、どんなにいい話を聞いても、自分自身でドットをつなげないと、納得できないものです。人から強制されたドットは受け入れられません。

大学での学び（特に教養教育）も、将来に役にたつはずの多数のドットを提示し、そのつなげ方の基本を教えることなのではないかと、私は感じています。

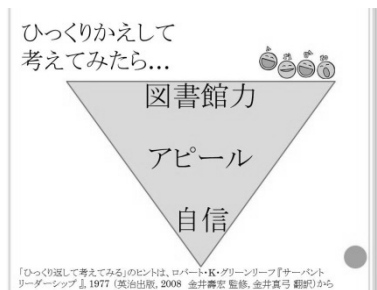
【達成のイメージ】

今回の研修会目標は実施要領にある通り、学びを支援する図書館力の強化、大学に対して図書館の力を、自信を持ってアピールできるようにスキルアップすることですね。図に書くと、ゴールはこんな感じ？と思って書いたのが次のスライド（図1）です。



(図1)

しかし、どこかしっくりこないな、と思い、つまり、図書館員が頂点に立って旗を振るというのもちょっと気恥ずかしいというか、目指したいイメージとは離れているような気がして、ひっくり返して考えてみた図が次のスライド（図2）です。



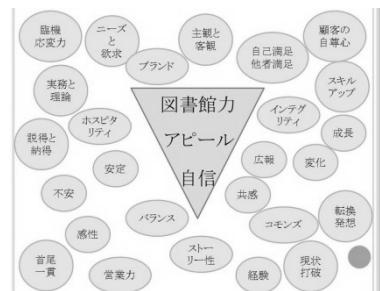
(図2)

つまり、表に出したいのは「図書館力」であり、図書館員には、秘めたる自信があり、かつ「図書館力」をうまくアピールできるスキルを持ちたい、そんなイメージです。どちらが正しいということはあ

りませんし、この図によらず、とにかく大切なことは、自分なりのゴールのイメージがつかめていることです。

「ひっくり返して考えてみる」という手法は、グリーンリーフの『サーバントリーダーシップ』という文献からいただきました。日本語訳が2008年に金井壽宏さんの監修により出版されています。私自身、大変感銘を受けた本です。

図に戻りますと、「図書館力」、「アピール力」、「自信」などを身に着けていくにあたって、考えないといけないことはたくさんあると思います。（図3）



(図3)

「学びを支援する図書館力」についても、やるべきことがマニュアル的に決まっていて、順番に決められたボタンを押したら万事上手くいく、というものではありません。どの要素を重要視していくか、大事にしていくか、それは各大学で自分たちのリソース、大学の個性、学生層などに合わせて、自分で考えなければなりません。誰かが答えを教えてくれるものではないはずで、ドットというのは自分でつなげないといけない、自分の頭で考えなければいけないということに戻ります。もちろん、アメリカの大学図書館の先行例を大学経営陣へのアピールの材料として使うこともあります。それだけに頼るわけにはいかないと思います。

もう1点、さきほど「学習支援図書館のやり方」はマニュアル化されているわけではない、と言いましたが、つまり、マニュアルによる仕事はつまらないということを言いたいのです。せっかく、「学習支援図書館」などという素敵なキーワードで新しい仕事をしようかという時に、わざわざ自分から仕事をつまらなくするのは、ばからしいと思うのです。

【大学図書館の学習支援を考える(1) /

自明なことを主張するのは無意味である】

「最近、大学図書館では、学習支援的役割を求め

られることが大きくなってきた。」という文章をよく見聞きしますね。こういうのをご覧になって、率直にどう思われますか？「いよいよ私の時代が来た！」と思われた方、「もうこれ以上は、勘弁してくれ…」と思われた方、いろいろあると思いますが、大事なのは、まず正直に自分の感想に向き合うことです。私の素直な気持ちを言いますと「何をわざわざ、当たり前のことをエラそうに言われなきゃいけないのだから！」でした。もう、20年以上前になりますが、ある先輩から、この方は、国立大学から私立大学に転職された方なのですが、「結局、大学は学生をどう育てるかだ。」と言われたことが心に響いて、それはずっと、私にとって何かの際に常に思い出す言葉になっています。大学が学生を育てるのは当たり前、大学図書館がそのことに貢献するのも当たり前、そういうことをずっと考えていたので、「最近って言われたってさ…」と思ってしまったのです。

が、楠木建著『ストーリーとしての競争戦略』（東洋経済新報社、2010）を読んだ時に、「自明なことを主張するのは無意味である。」という一行を見つけまして、「あっ！」と思いました。つまり「大学図書館が学生の教育に貢献すること、学習支援機能を果たすこと」は、私にとって20年以上前から自明なことだったのですが、自明だとは思っていない人もいるかもしれない、という気づきです。今日、研修会のこの場にいらしているみなさんにとっては、「図書館が学習支援機能を担うこと」は自明なことかもしれません。が、各々、職場に戻られたときのことを想像してください。机を並べている隣の方、同僚、部下、図書系ではない上司、そういう方々にとって、「図書館が学習支援機能を担うこと」は自明ではないかもしれません。「図書館力」をアピールする前に、その前提となる「図書館と学習支援」という文脈が誰にとっては自明で、誰には自明ではないのか、それをまず、考えないといけないと思ったのです。

「自明なことを主張するのは無意味である。」というのは、「自明だよね！」と思っている同士、例えば、今回の研修会に参加しているようなメンバー間で、「そうだよね！大事だよね」と盛り上がるのはまったくのナンセンスだということにもなります。一人でも異分子、「図書館が学習支援機能を担うこと」について強く反対意見を持っている人がいた方がいいぐらいです。

もうひとつ、我々が大学で働く以上、どうしても教員と話をしなければなりません。大学職員を長年

やってきて密かに思っていたことがあるのですが、それは何かと言うと、「大学教員ほど人の話をきかない方々はいない」ということです。（ここで、午後の講師の近田先生から「そのとおり！」との声がかかりました。）つまり、そういう方々と「図書館が学習支援機能を担うこと」を話さないといけないという困難さを思うと、仲の良い図書館員同士で「これからの大学図書館は学習支援だよね！」と盛り上がっている場合ではない、という気持ちを強く持ちます。

【大学図書館の学習支援を考える（2）／ 独りよがりになっていないか？】

次に考えて欲しいことは、以下のようなことです。

「大学図書館が行う学習支援について具体的にいくつか事例、事業を書き出せますか？」

ラーニング・コモンズそしてパスファインダーと書いたところで、手が止まるようではちょっと困ります。私は、大学図書館の行うありとあらゆる活動は学習支援に通ずると、主張したいと思っています。例えば、台風接近に備えて館内施設を点検するとか、書架整理とか、そういう当たり前で普通の仕事としてやっていることも学習支援の一環だと主張したいのです。

「その活動（サービス、設備）は、具体的にどのように学習支援につながりますか？」

学習支援の一環だと主張する以上、それがどう学習支援に関係するのか、分かりやすく、インパクトをもって、端的に短いフレーズで説明できることが重要です。特に、図書館以外の部署の方に分かってもらえるように話すには、機転を利かせるというか、違う方向から物事を見ることができ、そういうスキルを鍛えることが必要だと感じています。

「大学の他部署が行っている学習支援（活動、サービス、設備）をいくつか書き出せますか？その活動に図書館、図書館員、あなたはなんらかの尽力ができますか？」

仕事をしていて、自分のことしか分からないというのでは、他の方を納得させることはできません。国立大学では顕著ですが、私立大学でも図書館は他の事務部署とは物理的にも建物が少し離れていて、

お互いに何をしているのかわかっていないということがあるのではないのでしょうか？

次に、上記の質問に対して「今はできていないけれど、知ろうと、あるいは係わろうと努力したことはあるか？」を自分に問いかけてみてください。大学の中でもっと図書館、図書館員の存在を示したいというのが、我々の業界では、よく取り上げられるテーマですが、もっと日々の生活、仕事の上で、我々が大学で行われている活動に関与しようとしているのか、何かの大学行事に担当を命じられた時に、いかにも嫌々な言動を起こしていないか、そういう積み重ねを自省する必要はないのでしょうか？

図書館職員は、専門職だから、雑事から離れて、もっとプロフェッショナルなスキルを習得すべきだという意見もあります。専門的なスキルを習得すること自体は、大変立派なことでも文句はありません。ただ、大久保幸夫著『キャリアデザイン入門2 専門力編』(日本経済新聞社, 2006)の中で、「プロフェッショナルなスキルとは、自分で自分の仕事を定義して広がりや深みをつくっていく専門化の道」と説明されているように、プロフェッショナルなスキルとは、けっして狭さと深さのみを誇るものではなく、広がりを持って変化させていける、そして、他の専門性との接点を持てるものであるはずです。

繰り返しますが、図書館業界でのみしか通用しない文脈とかストーリーでのみ「学習支援」を語って、盛り上がっていないか？という点を、私たちは、きちんと考えなければならないと思います。

【大学図書館の学習支援を考える (3) / 上の方の視線から】

さきほど「ものごと、いちどひっくり返してみる」という技を披露しましたが、もうちょっとカッコよく言うと「主観と客観」両方の視点で見るということです。大学のエライ方、たとえば事務局のトップの方の気持ちになって、図書館員への注文をなるべくリアルに、つまり口語で考えてみたらどうなるでしょう？

- ・その注文は、あなたの気持ちに沿うものですか？
- ・なぜ、そんな注文になってしまうのですか？
- ・なぜ、期待されない、あるいは期待されすぎているのでしょうか？

こういうことを、私は、つい、ぐるぐる考えてし

まいます。

上杉道世著『大学職員は変わる』(学校経営研究会, 2009)をご紹介します。著者の上杉氏は東大の理事、昔の言い方だと事務局長の職にあった方です。その職にあった時に、部局長(教員)に事務職員への注文を聞き取りされたものが書かれています。図書系職員に対しては、

- ・部局長の意見を聞くと図書系への不満がしばしば聞かれる。
- ・部局の図書室がまるで孤立組織のようで、部局の意見を反映してくれない。
- ・部局全体で忙しくしている時期に図書の人は協力せず、関係ないという態度でいる。

というようなことが書かれています。図書系職員の態度が本当に非協力的なのか、中には協力的な職員もいるのではないかという真偽が問題なのではなく、このように思われていることが問題だと思います。

自分自身に置き換えてみて、私が現在、人に仕事を振る立場としてどんな相手には仕事を振りづらいかということ正直に申しますと、まず、どう見ても体力、気力の余裕がなさそうなタイプです。また、体全体で「私の担当範囲はここまでです。」と主張している方にも仕事は振りづらいです。それから、何よりも、最初にネガティブなことを言う人にも仕事は振りたくないと感じます。新しいことに取り組まなくてはならない状況で、誰もが不安でいるとき、あるいは何か問題が発生して誰もがちょっと嫌な気持ちになっている時に、なにも第一声で「ええ!？」と言って、周りの空気をさらに悪くする必要はないと思うのです。このタイプの方は、非常に真面目で仕事ができるタイプに多いので、逆に周りが楽天的に浮かれている時に重要な指摘をできるだけ、惜しいという気がします。

最初に戻りますと、なんか期待されていないな、面白い仕事が回ってこないな、と感じることがあったとしたら、自分自身の日ごろの言動、何気ない癖が妨げになっていないかを考える必要もあると思います。

【大学図書館の学習支援を考える (4) / 支援とはなんだろうか?】

次に、私が「支援」という言葉もよく理解できていないことを自覚して、勉強した時に読んだ文献を

紹介します。

エドガー・H・シャイン著；金井真弓訳
『人を助けるとはどういうことか
～本当の協力関係をつくる7つの原則から』
(英治出版, 2009) 原題は、『Helping』

さきほどから、翻訳書の紹介が多いのですが、それは、原書を読み解くには、私の英語力が足らず、翻訳書に頼っているからなので、原書で読める方にはぜひ原書でお読みいただきたいと思います。さて、副題にありますとおり、この本では、協力関係を結ぶための7つの原則が書かれています。私は、中でも5番目の「効果的な支援は純粋な問いかけとともに始まる」が非常に心に残りました。当たり前のことですが、支援というのは一人ではできません。必ず相手、対象者が必要です。支援とは、双方向なものです。もっと言えば、相手側のオファーありきの行為です。そういう点で「純粋な問いかけとともに始まる」という言葉が非常に心に響きました。

もうひとつご紹介したい文献は、マイク・ヴァンス、ダイアン・ディーコン著『ディズニーウェイ大突破力』(ココロ, 2000)です。原題の『Think out of the box』に引かれて、手に取ったのですが、こちらは、創造的な仕事のための9つの問いが書かれていて、中でも、「現実的な思考」と「現状をしっかりと認識せよ、背景を探れ」という2つが心に残りました。

「学習支援」に話を戻しますと、相手ありきという点と、現実的にどう解決できるのかという視点は重要です。現実的にということでは、やはり自分のところのリソースは見極めないといけないと思います。さらに、現状を突破するには、現状にしっかり向き合わないといけない。自分自身を誤魔化しては、次には進めない、このように感じます。

純粋な問いかけとは、過去の経験に基づいた偏見、予測、推測、仮定、期待などをできるだけ出さず、とにかく、純粋に素直に問うということです。みなさんに考えて欲しいのは、「学習支援」に関する純粋な問いかけとはなにか？ということ。固定概念に縛られすぎていないか？ということにきちんと向き合わなければなりません。

【インテグリティ (Integrity)】

ここまでいろいろなことを勢いよくしゃべり続けてきたので少し、小休止兼小まとめをします。学習

支援や図書館力のアピールに関して、私のなかでのひとつの結論をお話しします。それは、「インテグリティ」というキーワードです。リーダーシップ論とかチーム形成論などによく出てくるキーワードです。いろいろな解釈ができる言葉ですが、このキーワードが意味するところのひとつには「現実的に考え、実践する」、もうひとつには「総合力、統一性」という側面があります。統一性というのは、分かりやすく言うと、言動が一貫している、言っていることとやっていることが破たんしておらず、一貫性があるということです。仕事の上で仲良くチームを組むというのは、お酒の席上で意気投合して盛り上がるというレベルを超えて、お互いの信頼関係がしっかり結ばれているということが重要なのですが、信頼できるということは、言っていることとやっていることが違ってないということがまずは求められるはず。言いかたを変えると、個人としての様々な要素、ドットがきちんとながらって、外からみても「首尾一貫していて、安心できるよね」という感じです。

「インテグリティ」については、後程、また振り返ります。

【図書館と広報について】

次に、アピールということについて考えていきます。2007年ごろに「図書館と広報」というテーマで依頼をいただき、何度か講演したことがあります。その時、自分なりに勉強して考えたことです。以下3点です。

- ・サービスの基本は「人の自尊心を満たす」と
- ・人を動かすには、魅力的なストーリーづけが大事
- ・図書館の論理や都合を押しつけたものは広報にあらず

アピールというと、自己顕示欲の強さがポイントのような印象を持つ方が多いようですが、一方的な自己主張ではなく、双方向であるべきで、どちらかといえば対局にある「相手への思いやり」「ホスピタリティ」であると言えます。

ここまで、前半にお話してきたことを2つにまとめますと、「ドットをつなげる」ということ、「相手本位」という考え方です。

【ホスピタリティ】

さきほど、「ホスピタリティ」というキーワードを出しましたが、2010年1月に「情報科学技術協会」が主催されたセミナーで、ある一流ホテルの支配人の方と一緒に話しさせていただいたことがあります。その際に改めて思ったことは、ホスピタリティは、高級ホテルに代表されるような、高い代金との引き換えで得られる高級なサービスという印象を持っていたのですが、そうではなく、ポイントは、個人の能力を超えて、組織、チームとしてどう顧客に対応するかの戦略、人材育成の問題であるということでした。

そして、ホスピタリティは、ニコニコと愛想よくするとか、相手をひたすら立てるといようなレベルの話ではない。ホスピタリティで生み出されるものというのは、マニュアルを超えた現状打破力が基本にあり、それによって、相手に感動を与えるものである。そして、その感動の継続により、より顧客と強くコネクして行くものというように理解しました。

話を「問い」ということに、戻します。

【問いを立てる (1) / ニーズと欲求】

問いの立て方に関して、さきほど、学習支援に関しても「純粋な問いかけ」から始めなければならぬと言いました。そもそも、問いは、人に聞く前に、まず自分に問いかける必要はありますよね。自分の中でまず素直に向き合わなければならないと思っています。

私自身、いろいろと毎日、毎日、考えざるを得ないのですが、もっとも多く、自身に問いかけるのは、「本当にそれは解決のためのもっとも適した手段なのだろうか？」ということです。その延長で「解決とはなんだろうか？」と考えて、勉強していると「ニーズと欲求を混同してはいけない。」という言葉に出会いました。

ニーズと欲求とか、課題と問題とか、そういう言葉の定義についても職員研修で習うことがありますね。「顧客、利用者のニーズをつかめ」というフレーズもよく見聞きしますが、「ニーズ」とは、なんとなく感じている不足感、何か満たされない状態です。あるいは、そのことが現実化されるまでは、そんなことができるようになるとは思ってもみなかった、

というレベルです。この際、言葉の定義はどうでもいいとして、ニーズと欲求を混同したままで解決策を考えるのはよろしくないということは、理解できたのです。

大学図書館業界で「利用者のニーズをつかめ」と言われても、ニーズがつかめないが故に倒産するという事態ではないので、必死さには欠けるところもあります。「学習支援」というテーマで取り組む時に、「学習支援に対するニーズって何か？」と真剣に問いかけたことがあるかは、考えてみたい点です。

もう1点、この研修会の目的である「自信を持ってアピール」の観点で言うと、この研修で解決すべき課題は、「人前だと上手にしゃべれない私」でしょうか？あるいは、学習支援がまだ十分にできていない図書館は、大学にとってニーズなのでしょう？それとも、問題なのでしょう？

言葉の定義論はどうでもいいと思いますが、実務者として、出発点を間違えてはいけないし、解決すべき事柄を見間違えてもいけないし、途中で迷子になるのも情けないし、あげく遭難して疲れ果てるのも本末転倒だし、やはり、多くの文献が示唆するように、実務者としてセンスの良い問いを立てることは最重要課題でしょう。

【問いを立てる (2) / 正しい答えは、正しい質問から】

松田充弘著『しつもん仕事術』（日経BP社、2012）でも、「正しい答えは、正しい質問から生まれる」ということが主張されています。

この本の中で、私が特に面白いと思ったのは、次のような質問例です。単純明快だけれど「目から鱗」的な質問だと感じました。

「お客様は、どのように24時間を過ごしていますか？」

「先週、あなたが職場で、やらなくてもよかったことは何ですか？」

このような、問いをたてて、自分の仕事を見直してみたら、見えてくるものが違ってくるのではないかと書かれています。

もう1点、大学図書館の学習支援だと最近必ず挙がる「ラーニング・コモンズ」に関してです。加藤信哉、小山憲司編訳『ラーニング・コモンズ：大学図書館の新しいかたち』（勁草書房、2012）の中で、

イェール大学名誉図書館長のスコット・ベネットの提言「(ラーニング・コモンズで) 大事なのは、何がある空間にあるべきかについての私たちの典型的な質問を、あまり典型的ではない質問、その空間で何が起るべきかと交換することである。」が紹介されています。つまり、ラーニング・コモンズをスタートするにあたって、「何を置くか」という設備の議論ではなく、「何が起ることを期待するのか」ということを最初に議論すべきだと、言い換えれば「問いの立て方」が大事であり、何事もセンスの良い問いからスタートすべきだというように、私は理解しました。

さきほどの「お客様は、どのように24時間を過ごしていますか？」の質問に戻って、大学図書館にとってのお客様って誰でしょう？学生、大学院生、教員、そういう方々が24時間をどのように過ごしているのかを考えてみると、24時間、四六時中、図書館利用のことを考えているとはまず思えません。もちろん、図書館の利用者を「お客様」と呼ぶことに抵抗を覚える方もいるでしょう。しかし、どういう仕事にだって、顧客というのは必ずいます。大学の総務だって、人事だって、経理だって、必ず顧客はいます。だから、こういう異分野の文献に対して「図書館サービスには関係ない」とは言えないと思っています。

【自信を持ってアピールする】

ここからは、少し、アピールということについて考えていきます。

みなさんにお聞きします。

- ・自信を持ってアピールするって、具体的にどのようなイメージを持っていますか？
- ・自信を持ってアピールできたら、どんないいことが起こりますか？

いい事が起こらないのに、やりたくはないですよ。私自身は、広く、大学図書館業界のレベルでは、自信を持ってきっちりとアピールできる人が必要だと思っています。が、いい事が起こることも想像できないし、そこまでしてやりたくもないなら、止めといたら？とも思います。

どうすれば、最初の1歩が踏み出せるのか？どうやったら、理論と実践を自分の中で結びつけることができるのか？そういう質問を受けることがあります。それに対する私の答えは、「適切なコーチを見つけなさい」です。プレーヤーとしてすごく仕事が

できるというスキルとは別に、コーチングがうまいという人は必ずいます。そんな上司や先輩に恵まれたことなどない、という方は、実践の場を幅広くとらえ、この際、隣の上司でも、あるいは組織違いの方でも、とにかく本気で最初の1歩を踏み出したのなら、これぞと見込んだ方に弟子入りを志望することを勧めます。

【自信ということについて】

次に、自信ということについて、もう少し考えてみます。

「自信」の反対語は、なんでしょうか？「不安」がいちばんあてはまりそうな単語ですね。

でも、私は、「自信」の反対語は必ずしも「不安」ではないと思っています。あるいは、経験を積みば不安はなくなりますか？ということに対しても、私は、経験を積み積むほど、例外があることがわかり、ケースバイケースであることがわかり、前回うまくいったからと言って、今回も同じようにやればいいとは言えないことがたくさんあることを知り、不安、あるいは、懸念材料が見えてくることを実感しています。

「自信を持って」や「不安」に対する私の意見は、以下の通りです。

- ・自信の反対語は、不安ではない。
- ・不安は、必ずしもマイナス要因ではない。
- ・不安は、なくすものではなく、不安があることを前提に現実的に向き合うもの。
- ・不安をなくそうという無駄な努力は止めた方がいい。
- ・アピール相手のために、自信のある態度、言動をする必要がある。

相手のために自信のある態度、言動をしろというのは、例えばこういう講演でも、最初に言い訳から入るような講師じゃ聞いている方も困っちゃうでしょう。余談ですが、スピーチでもいちばん大切なことは、最初に言い訳から入らないことです。

究極、業務者の自信があろうがなかろうがそんなことはどうでもよく、お客様の満足度があがればそれでよい、というようにも思います。

「自信」の話からは外れますが、お客様の満足度をあげるコツということで申しますと、さきほど紹介した「ホスピタリティ」が関係してきます。サービス業の文献には、必ず書かれています、サービ

スの基本は、サービスを提供している側の自分も楽しんでいただくことをお客様に伝えることにあります。英語では、“My pleasure”のような言い回しがあり、日本語だとなんか気恥ずかしくてこういうセリフは口に出せませんが、まさにそういう精神です。このような点からも、サービスにおいて、自己犠牲精神は本当によろしくない、と思います。

【不安ということについて】

とはいえ、誰もが先が見えないこと、現状から変化することには、漠然とした不安を持つものです。一方、何が不安なのか？を言語化、具体化できれば、まだ打つ手はあるはずで、相手のニーズを見極めろという時に、なんとなく、漠然と抱えている不平等感、不足感を具体化して、少しずつでも、解決できるレベルに落とし込んでいくように、不安も、言語化、具体化していかなくてはなりません。

もちろん、お互いに不安を抱えているよねと、いう共感は前提ですが、「不安だよね、不安だよね。」と言い続けているのは、最初に申し上げた「自明なことを主張するのは無意味である」と同じことです。

では、「変化がなければ自信が持てるのか？」ということになるのですが、それは、やはりおかしいだろうと思うのです。そもそも大学というのは、変化、成長のために存在しているのであって、その中にいる大学図書館、図書館員が、「変化するのは不安だから嫌です。」とは言えないと思うのです。

少しまとめますと、誰もが「不安」を抱えていて、できれば何とかしてほしいと思っている。さきほど、「自信」は相手のために持つものであると言いましたが、それは、相手の不安を減らしてあげるのがサービスの本質であるという意味にもなります。不安とアピールということを結びつけるとしたら、いちばん効くアピールは、相手を感じている不安をぬぐってあげることではないでしょうか。さらに、支援とは、相手の不安を具体化し、それに答えられそうなヒント（ドット）をなるべくたくさん提示してあげて、そのドットをつなげる手助けをしてあげることに尽きるように思います。

それが図書館の活動だとすると、それは、大学教育の在り方と非常に似ていて、図書館の活動と教育はやはりシンクロすべきだという、結論に至るわけです。

【アピールということについて】

次に、アピールについて考えます。私は、アピールには2種類しかないと思います。

つまり、相手をきゅん！とさせるアピールか、相手をムッとさせるかのどちらかしかあり得ません。つまり、自分はアピールしたつもりでも、相手に届いていなければ、つまり、相手がなんとも感じてなければ、それはアピールではありません。

アピールする以上、相手をきゅん！とさせたいわけですが、相手をきゅん！させるためには、きゅん！がわかる、ミーハーさが何よりも必要です。もうひとつ、どうすると、きゅん！とするかということを考えるのはなかなか難しいので、お勧めの方法は、むっとした経験をなるべく、たくさん、集めることです。何度か職場のスタッフミーティングでやったことがあります、「こういうことされるとムッとするよね」のネタ集めは、非常に盛り上がるネタのひとつでした。せめて、そういうことは私たちはやらないようにしようよね、というのが結論になるのですが、例えば、図書館内に張るポスター1枚とつても、きゅん！とさせるのは難しいかもしれませんが、せめて、ムッとさせないことは大切です。

きゅん！の要素は「peer-to-peer」、お互いに響き合う、つまり共感です。きゅん！として欲しいのは相手です。そのためには、答えは相手自身に出させることが基本です。「こんなに私のことわかっていてくれたの？」という気持ちにさせることです。相手本位に考えないとうまくいかないというのは、ここでも重要になります。

共感、コミュニケーションに関しては、ピーター・ドラッカーも「コミュニケーションにおいて最も大切なことは、相手の語らない本意をくみとることだ。(The most important thing in communication is to hear what isn't being said.)」ということを行っています。また、おちまさとは、『相手に9割しゃべらせる質問術』（PHP 研究所、2011）の中で、相手に答えを出させる、相手にしゃべらせるコツは、こちら側が「なにげの臨戦態勢でいること」と述べています。確かに、目いっぱいな臨戦態勢でいると、相手も引いてしまうでしょうし、まったく無関心な態度でいたら、そもそも係わりをもてないでしょうから、「なにげの」という点は、重要ですね。

【共感ということについて】

今、アピールから共感を考えてきたように、アピールとは、共感の取引とも言えます。また、最初に教養教育や、山影先生の文献で紹介したように、学習とは、教員の話聞きながら、自分の頭で考えて、共感したり、疑問を持ったりしながら自分で積み上げていくもの、言い換えると、知識と経験をコネクトすること、新しい知見を自分自身できゅん！きゅん！と共感させることも言えます。

大学図書館が目指す学習支援がそういう学習の在り方から外れてはおかしいと思います。一方的に、こうしなさい、ああしなさい、このとおりにやったら間違いないですよと押し付けるものではないはず。確かに、新生と大学院生と一緒に扱うことはできないでしょうが、基本、大学という場合は、自分の頭で考え、知識をコネクトすることを教える場であるはず。

共感ということに関して、興味を持たれた方にお勧めしたいのは、京井良彦著『つなげる広告』（アスキー・メディアワークス、2012）という新書です。この文献では、SNSと広告に関するテクニカルな話が多かったのですが、次のような指摘がとても面白かったです。

- ・（広告）は一方的に伝えることから対話の成立へ。
- ・ソーシャルメディアのツールがそれを可能にした。
- ・「つながる」ではなく、広告が主体となって「つなげる」。
- ・価値ある情報のみが、「共感」によって拡散されていく。
- ・共感をまとった情報は自走する。
- ・広告はたったひとつの原則に基づいている。それは「ハピネス」。ハピネスとは不安から解放されること。

最後の文章で「広告」をアピールと読み替えますと、アピールの基本はハピネスであり、ハピネスとは不安からの解放である、つまり、アピールは不安からの解放であるというように解釈できると思いました。

【図書館の力】

いよいよ「図書館の力」に関してです。私は、図

書館力で大事なものは、総合力、「インテグリティ」だと考えています。具体的にいうと、素敵なラーニング・コモンズは作ったけれど、図書館のカウンターにいる人は相変わらず、昔ながらの対応しかしてくれない、これでは、「総合力」がない、「インテグリティ」に欠けていることになります。全体として、首尾一貫していて、信頼感があるということが大事です。

図書館が、そういう総合力をもって、利用者の不安を減らして、潜在的だったニーズを明らかにして、なおかつ、自分で答えを見つけることへの自信をつけてくれる、そういう存在であれば、それは、まさしく学習支援だろうと思うのです

また、ピーター・ドラッカーの言葉を引用しますが、著書『現代の経営』の中で、

- ・信頼とは、真摯さ（原文では「integrity」）への確信。
- ・（リーダーを）信頼するということは、リーダーを好きになることではない。つねに同意できることでもない。リーダーの言うことが真意であると確信をもてること。
- ・リーダーが公言する信念と行動は一致しなければならない。

と述べられています。どれだけかっこいいことを言おうとも、行動が伴わなければ信頼はされないのだという、大変、厳しい結論です。私たちはこの文脈の中で、リーダーという言葉で「図書館」と置き替えることはできるでしょうか？あるいは、置き換える自信があるでしょうか？それができれば、それが図書館力に自信を持っているということにならないでしょうか。

アピールは、信頼されないと届かず、信頼されるためには、行動がなければならず、その行動と言っていることは一致していなければならない、ということになりますが、特に、行動という部分で、大変、難しいと感じているのは、図書館の力、図書館の仕事の成功、失敗は、目に見えてわかりやすくないという点です。それは、大学という職場を選んだ私たちの覚悟なので、今更、いいも悪いもありません。

【インテグリティと共感】

インテグリティということに関して、もう少し勉強してみたいと思われた方にお勧めしたい文献としては、ヘンリー・クラウドの『リーダーの人間力』（原

題は『Integrity』です。この文献の中では、

- ・インテグリティとは、現実が突きつける要求に応える能力である。
- ・共感とは、他人の境遇に自ら入り込み、その人の経験のある程度まで追体験することによって絆を結ぶことである。

というようなことが書かれているほか、信頼されないとアピールも届かないということに関しては、

- ・われわれは真実をありのままに語ってくれる人しか信頼しない。

ともあり、さきほどのソーシャルメディアを使った共感による情報流通にも共通する話です。似たようなこととしては、これも多くの自己啓発本に書かれています、「上司の目はごまかせても、部下の目はごまかせない」ということです。図書館で言えば「利用者の目はごまかせない」ということにもなります。おそらく教員にとっては「学生の目はごまかせない」ということになるのではないのでしょうか？

【インテグリティと図書館の力】

さきほど、ピーター・ドラッカーの表現を借りて「リーダーとは…」を紹介しました。そして、その文脈で「リーダー」を図書館に置き換えられるか？ということを行いました。リーダーの人間力とは、インテグリティです。現実的に役にたち、首尾一貫して、フォロワー（部下）の信頼を得るものです。図書館の力も統合されたものでなければ、問題解決の役にたちません。

ヘンリー・クラウドの『リーダーの人間力』では、インテグリティについて、6つの資質に分けて説明されています。

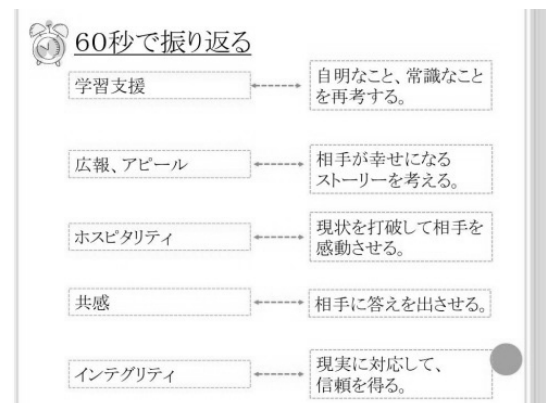
1. 信頼を確立する
2. 現実と向き合う
3. 成果を上げる
4. 逆境を受けとめ、問題を解決する
5. 成長・発展する
6. 自己を超え、人生の意味を見つける

本来は、1番目の「信頼を確立する」からスタートしなければならぬらしいのですが、私自身は、いきなり新しい職場で「信頼を確立する」自信がないので、2番目ぐらいからスタートして、どこかで信頼を確立しようということを考えていたりしています。

どんなに図書館がよい活動、サービスを展開し、図書館がそのことを力いっぱい上手にアピールしても、それ以前に相手との信頼が確立されていないと、共感を得られず、アピールが届かないのではないかと、ということをおもいます。つまり、どこからどうやっても、信頼、アピール、共感、行動は関連していて、なにかひとつでも大きな欠損があってはうまく行かないと思うのです。

【まとめにかえて】

最後に、これまでの観点を振り返ります。



(図4)

今回の研修会のテーマは、「学びを支援する図書館力を鍛える」「大学に対して図書館の力を、自信を持ってアピールできるようになる」です。2点ともテクニカルなことができるようになれば、それでいいのかもしれませんが、それを踏まえた上で、テクニカルなことを支えることをきちんと考えなければいけないのでは、ということをお伝えしたつもりです。

みなさん、ひとりひとりに持っていただきたいのは、自分にとって、「学習支援」、「大学へのアピール」の具体的な成功イメージです。そして、それに近づくために、自分にとって不可欠の要素は何か？ということをお改めて考えていただきたいです。要素を10も20も考えるときついので、欲張っても3つもあれば十分でしょう。私にとっては、突き詰めると「明るく、楽しい、一貫性のあるストーリー」これが不可欠な要素です。

講義の中では触れなかったのですが、今回の講演をお引き受けして、読み直したり、新たに読んで読んで、講義の参考にした文献を最後にご紹介して、私の話を終わります。

- ・ 東大 EMP，横山禎徳編『課題設定の思考力：東大エグゼクティブ・マネジメント』（東京大学出版会，2012）
- ・ 山本眞一編『SD が育てる大学経営人材』（文葉社，2004）
- ・ 清水亮，橋本勝著『学生・職員と創る大学教育：大学を変える FD と SD の新発想』（ナカニシヤ出版，2012）
- ・ 梶山皓著『広告入門』（日本経済出版社，2007）
- ・ フロレンス・ナイチンゲール著，湯槇ます他訳『看護覚え書』（現代社，2011 改訳第7版）
- ・ ジョン・C・マクスウェル著，渡邊美樹監訳『これからのリーダーが「志すべきこと」を教えよう』（三笠書房，2012）

(もでき りこ)