

## ディスカッション

(永田)

時間がまいりましたので、ディスカッションに入りたいと思います。多くの質問をいただいております。ご質問に答えながら、少しまとめていきたいと思っております。岡崎さんが先にご登壇いただきましたので、岡崎さんへの質問からまず、「紫波町だからこそできたことは。紫波町でしかできなかったことは」という質問がございます。このあたりからお答えいただくとありがたいです。

(岡崎)

はい。できることというよりか、結構私の場合は、やるかやらないかというところで人のことを判断するので、できないことはできなくていいと思うのですよ。なので、紫波町だからできたことっていうと、そうですね、やっぱり町長さんがいらっしゃったからだと思っておりますよ。民間企業の、自分の息子よりも若い私に、10年前に買った土地を何とかしろとってくれる町長がいたっていうのがまあ、1番だと思っておりますね。これ結構大事なことでして、年齢関係ないのですよ。

なんかやるときに。よくいわれます。特に年上の。僕父親亡くしているんで父親世代の方から、みんながこういってるぞとよくいわれるのです。だいたいみんないてないですね、それって。だいたいみんないてないですから。だいたい1人か2人ですよ、そういったことに対して、非常に、気にしない。事業についての心配事は、やったことがない人の心配の声、というのは心配の声じゃないのですよ。失敗してもらいたい応援団だと思っておりますので。いっている意味分かります？成功してもらいたくないのです。心配している人たちは。なので、そういった思いに対して、耳を貸さないようにしろと教えてくれたのが、町長でもありました。

誰が何といおうと正しいことやっているのだから。俺たちは正しいことやっているのだから、絶対にへこたれるなと教えてくれたのも町長です。

なので、紫波町だからできたということではなくて、町長という圧倒的なリーダーシップ。あの方は選挙に出たのは最初だけでしたよ。あとは対立候補すらも出てこないくらい、圧倒的なパフォーマンスを出した町長だったので。そういう人に頼まれたということが大きかったし、信用できたなということだと思います。

(永田)

はい。ありがとうございます。さらに続いてですね、「サステナビリティを担保するためには、地域的なビジョンが欠かせないと個人的には考えています。ビジョンをつくること、ビジョンを持つことについての考えをお聞かせいただければ」ということで、これは岡崎さんと内野さん両方におうかがいしたいと思います。

(岡崎)

はい。これもビジョン病になっちゃダメで、じゃあビジョンって何ですかって話ですよ。よくいわれますよね。合意形成つくるときに、ビジョンは何かって。じゃあビジョンって何？って逆に聞くとその人が答えられないって。私の中のビジョンっていうのははっきりしています。いろんな解釈があると思います。100人いたら100人のビジョンに対する解釈違うと思うのです。僕はビジョンは何かっていったら、この地域がどうやってメシ食っていくかしか考えません。会社のビジョンっていわれたら、この会社がどうやってメシを食っていくかしか考えません。なので、何のために何をやって、どうやってお

金を稼いで、どうやってメシを食っていくかというのがビジョンなので、当然ビジョンは必要です。僕の中では。

だから紫波町はどうやってメシ食っていくのだということ考えた上での、あの開発だったのです。だから図書館に農業を、紫波町というのは農業のまちですよ。食料自給率 170%です。170%あるのですけれども、特産品は1つもないというのが強みなのです。だから産直をやったら、いろんな多品種多品目が並ぶのです。だからお客さんが喜ぶのです。ナス1つ取ったって10種類くらい並びますよ。夏場。ミニトマトだって5種類あります。それくらい多品種多品目な物がそろってというのがうちの強みなのです。ですからビジョンは、要は、紫波町は図書館が元気になるのではないのです。図書館が元気になればメシ食っていけるとは思っていないです。農業が元気になるないとメシ食っていけないから、何のために図書館をつくるのかっていったら、農業を営む人が幸せになるような図書館をつくらなきゃならない。それが私にとってのビジョンなので、当然ビジョンは必要だと思います。

(永田)

内野さんは何かございますか。

(内野)

そうですね。昨年6月に、韓日の出版フォーラムで塩尻に行って講演させていただいたときも、終わってから市の幹部の方から聞かれました。「非常にうまくいっている。これまではうまくいっている。これからどんな風にしていけばいい？」と聞かれました。市の相当な権力を持っている方ですから、はっきり申し上げましたけども、「施設的な魅力というのはどんどん枯渇していくでしょう。ただ、図書館というのは資料が熟成していくので、しっかりと資料を持っていれば、これは蓄積していくでしょう」と。「問題は人でしょう」と。「人がどれだけ、素敵な笑顔で、素敵なスキルで、ものすごいノウハウを持った人が塩尻にはたくさんいるんだということをつくるとすれば、極端ないい方をして申し訳ないですけど、日本一高い賃金を払ったらどうですか、非正規の司書の方に」と。「そして、何でこんなに払えるんだといわれるくらい、人がどんどんやって来る図書館にしたらどうですか」と。「そんなに高いもんじゃないですよ、人件費なんて」という風に申し上げました。先ほども申し上げたように、塩尻の図書館は、かなり堅調に推移しています。例えば、そろそろ落ちるであろうと思われた新規登録者は落ちない。落ちるであろうと思われた貸出数は落ちない。それは何が支えているかという、今の職員、館長をはじめとした職員のスキルであり、ホスピタリティだと思います。でも、それをもっとさらに上げていくためには、僕は、そろそろもうちょっと手厚い、安心できる、そういった雇用というものを、図書館界でリードするべきではないかと思っています。

(永田)

はい。ありがとうございました。ご質問なされた方はいただいたコメントでよいですか。それともさらに何か追加がございますか。なければ、次の質問にまいりたいと思います。岡崎さんに「稼ぐ図書館員が具体的にどのようなことをしているか教えてください」という質問がございました。これについてもお願いいたします。

(岡崎)

正確にいうと、稼ぐ図書館というより、僕のイメージからすると稼がせる図書館員という方で、何をするかというと単純です。まず返事と挨拶しっかりしてください。もう、図書館をつくる時に僕いろんな図書館へ行ったのですけれども、だいたい気分悪くなるんですね。返事もしないし挨拶もしない

し、この人たち客商売しているかなって。というのが非常に違和感があったので。手塚が浦安から来てくれて話したときに、僕が企画している物をあなたが息を吹き込むのだと。吹き込むときに何をやるかといったら、まず返事と挨拶しっかりやろうって。そこからだって。客商売なのだから、返事と挨拶しっかりやらないところに客なんか来ないのだから。ただ単純です。それをしっかりやれるかどうかです。だから、誰でもできることを誰でもやらないくらいちゃんとやれるかやれないか、なんです。じゃないと、せっかく民間がいろんなこと一生懸命やっただけ、図書館のイメージ、たった1つの返事、挨拶しなかっただけで、もうエリアの価値観下がるのです。税収が下がる。なので、とにかく返事と挨拶はしっかりやろうと。で、さっきの図書館員がオープン10分前に全員が一行に並んで、発声練習をちゃんとやっている。

うちの図書館に来ていただければわかるのですが、館内は写真撮影禁止ですよ。けど写真を撮影しちゃう人がいる。それは悪意をもって撮影するわけじゃない。良い図書館だな、きれいな図書館だなと思って撮影しちゃう。これをうちの図書館員は、どういう注意をするかっていうと、腕章を持っていく。持ってきて、「申し訳ございません。許可が必要なので、お帰りの際でもよいので、サインだけお願いいたします」というのと、頭ごなしに叱り散らすのと、どちらが印象がいいのかということですよ。悪いことしようと思ってやったのなら、そりゃそうだけど、悪いことしようと思ってやっていないわけでしょう。写真を撮る人たちは。そういったことに対する1つ1つの対応をとっても、うちの図書館の、オガールのエリアの価値を上げていくってことが、非常に教育されているという。うちの館長もそうですよ。図書館長は紫波町役場のOBですけども、教育畑には1度も行ったことがないという。電気屋さんです。職種は。工学部電気工学科を出た人ですよ。この人が退職する直前に私のところに来まして、「岡崎君、図書館の入り口のところを1坪だけ俺に貸してくれないか」っていつてきたのです。「何するのですか、1坪で」っていったら、「靴磨き屋をやりたい」って。すぐ町長にいいましたね、あの人が図書館長にしてくれて。なんかわかんないけど、この人が図書館やったらめちゃくちゃ面白くなりそうな気がしたのです。真っ白い靴を履いていましたからね。あんな白い靴を履きこなすロマンスグレーは、紫波町にはこの人しかいないって思って、この人が図書館長やったら、面白い図書館になるなって直感が働いたのです。で、その人もしっかりします、返事挨拶。なので、稼がせるというか稼ぐ図書館員、別に特別な事しなくていいです。レファレンス能力高けりゃそりゃいいけども、やっぱり返事挨拶しっかりするというのが、すごく大事だなということを今思っています。

(永田)

ありがとうございました。実は私も紫波町の図書館にふらりと入って、その接客の良さに感激した1人です。なので、今日の岡崎さんの話は大変私には響きました。それから、引き続き岡崎さんに「紫波町の図書館の利用者で、にぎやかなイベントで発生する音に苦情をいう人はいるのでしょうか。図書館は静かに利用するものと考えている利用者への対策など、なさっている場合はご教示ください」というものと、もう1つ、「オープンしたときは、たしかにきれいな施設だし利用が多いのが普通だと思います。数年たって利用がいまひとつの状況になった場合はどうされますか」というご質問ですが。

(岡崎)

まず1つめの質問ですが、これはよく質問されることなのですが、いい質問だと僕は思います。当然心配になりますよね。けど、設計する段階から図書館を使い倒すっていう前提で、民間が設計しているのですよ。図書館を使い倒すって前提で考えているので、設計の段階から、騒がしいところと静か

なところをすごくセパレートしています。上手に。だから建築の設計で解決しているのです。うちは学習室がないのです。だからスタジオを平日は学習室に開放しているのですけれども、ものすごい音が出るところと、廊下1つ隔てているのですが、その壁にもものすごい防音の壁をくっつけていたりとか、あとは騒がしいところの下はキッチンスタジオにしたとか。だから、静かで本を読みたいところと、騒がしい音楽をがんがんやるところは、建築の方で考えてセパレートしている。

2つめの質問ですけど、まあ当然そうですけど、この発想はたぶんね、行政の人だと思いますよ。行政の方。それはなぜかと、自分の金でつくってないからですよ。自分の金でつくってないから、つくったときに新しい、そこがピークだっていうのです。私借金しています。借金したら金を返さなきゃいけないのです。金返さなきゃいけないってことは、常に新しくしてないといけないのです。常に新しいコンテンツいれないといけないのです。常に新しいことを考えなきゃならない。常に変化しなきゃいけない。だから、誰も完成したなんていいません、オガール。借金している奴らは。借金返済したらどうするか。また借金するのです。借金して設備を直すんです。また借金して屋根を塗り直すんです。公共事業は違いますよね。つくったら終わりですよ。だからこの質問した人、たぶん公共の人だと思います（会場笑）。たぶんね。自分で借金して事業やってない人。借金すればわかります。おそろしいですよ。僕33億円ですよ。最高。今23億円です。10億返しました。銀行からあと10億もう1回貸してやるぞといわれています。借りないですけど（会場笑）。だけど、いつかまた借りなきゃならないのです。だって設備が壊れるから。だから、常にリニューアルするというその算盤とともにあるのです。

公共事業の怖いところは、まあすいません、変な表現になるかもしれませんが、子どもをつくっちゃったのですよ。子どもをつくっちゃった。公共事業しっちゃった。そのあとに育児放棄しているのですよ。育児放棄した子どもどうなるかって。そりゃぐれますよ。1人でぐれりゃいいですよ。違うのですよ。周りを巻き込んでくれるのです、公共事業って。けど民間は金かけているのです。借金して子どもをつくりましたから。その借金返してもらうのです、子どもに立派に育ててもらって。だからちゃんと育てるのです。いま国の方によくいっているのです。補助金は極力やめろ、ファイナンスにしろといっています。金利のかかる金、もしくは配当としてキャッシュバックのある金に変えれば、無駄なものができなくなるって。

僕は3年くらい前に日本銀行に呼ばれました。日本銀行の行員200人に対して講演しました。いいました。皆さん方がね、金すりまくるから、補助金としてばらまかれて地方がダメになっているって。しかもすりまくったから円安だって。今日のギャラはドルでくれっていったら、もうそれ以上呼ばれなくなりました（会場笑）。

けどね、いっぱいお金すった。良いですよ。だぶついているのですよ。銀行に今金がありますよ。だぶついているものが、いま大チャンスなのです。本当に稼ぐ公共事業つくるのであれば。ちゃんと返済の見込みがあって、ちゃんとやっている人間がやりたいと思ってやるのであれば、いまお金がつく時代なので、安易に補助金に頼るのではなく市場の金を使って、その地域に必要な事業を起こしていくっていう、いま本当に日本は大チャンスを迎えているわけですよ。なので、決して補助金を全否定しているわけではないですけども、育児放棄するような親にお金を渡しちゃダメです。というのが、僕の考え方です。

（永田）

公共事業のお話とともに、岡崎さんのいまの説明はサステナビリティという課題への回答を含んでい

と思います。それでは少し、内野さんの方に移りまして、「内野先生、首長からの理解が必要ということでしたが、理解を得るためにアピールを積極的にということですが、具体的に今できるアピールとはどのようなものがありますか。もし実践されていたら教えてください」というものです。

(内野)

プロフィールにも書きましたけども、鹿嶋で図書館に9年おりました、そのあと1年間だけ学校教育課の課長をやりました。着任早々に職員が、とにかく待っていました。内野さん、学校図書館に人を配置しましょう。課長やりましょうとってくれました。やるよと、だってこの部署でないといけないんだから。図書館長時代に学校に行きました。何をいっても学校長は聞いてくれません。たかが図書館長ですから。ところが学校教育課長になると、学校行ったら、ものすごいんですよ。金持っているわけですから、施設から何から全部直せますよと。学校司書をつけて。本を新しくして、備品を買い替えて、電算化して、全部やっちゃいましょうと。もちろん、できるかどうかはわかりません。できるポジションについてたんです。学校教育課長にならない限りできないんですよ、これ。そして市長にこれを訴えました。市長は、本当に子どもたちが図書館に来るのかと。来ますと答えました。そして一気にお金はつかないから、長期計画でやっていこうよと。この言質をとりあえずいただいて、そのあと僕は塩尻に行きました。

そのあと鹿嶋は全校に学校司書を配置しました。電算化も終わりました。結局、政策にすれば、市長が知るところになれば、市長はそうなんだと。結局知らなただけなんです。知らなかったから今までやってなかった。それを知らせるべきポジションの人が為政者、首長に伝えるという大切な仕事を、どちらかという僕は図書館員の方々は、若干おろそかにしているんじゃないかなと。すごいポテンシャルを持っているわけですから。それは、企画に、財政にどんどんいうべきなんです。そしてそれを市長につなげるべきなんです。そうすると市長は、知らなかった、そういうことで変わるんだということになるんです。だから市長が図書館を使わない、本庁の職員は図書館を使わないって皆さんはいいますけども、図書館の使い方を知らないだけなんです。

(永田)

ありがとうございました。よろしいでしょうか。フロアの方から何かご意見ございますか。それでは、もう1つ内野さんに、「最初の方のスライドに市民＝広域圏の住民とあり、私たちの市でも、市民に限らず、期限内に返却いただける方であれば全国の方に利用いただいております。私自身こういった考え方が全国に普及したらどんなに良いだろうと思います。現在総務省の定住自立圏構想が進んでおり、これに公共図書館の相互利用などが掲げられているところかと思いますが、これの方向性についてお考えをうかがいたい」。

(内野)

実際の例をお話ししたいと思います。しっかり覚えておりませんが、こんなだったという風に理解をしてください。隣の大きな市の議員さんから、塩尻の議員さんがいわれたようなんですね。「何でうちの市の方から、塩尻の市の図書館まであんなに本を借りに行くんだ。何かしなかけはあるのか」というのをいわれちゃったということ、嬉しそうに議員さんはいうんですね。「館長、何かしなかけはあるのか」「特にしなかけはないんだけど、塩尻では近隣の自治体の蔵書を調べて、その隙間をぬうような蔵書を一部考えました。そうなってくると、自分のまちの図書館にない本が塩尻の図書館にはあるんだということになれば、それはその結果利用者になるのかもしれない。最初から利用者として想定していた

だけです。要は市民なのです、全部」というようなお話をさせていただきました。

(永田)

ありがとうございました。この問題はいろいろ観点から検討してみる必要があります。こういった方向もその一つだと思います。さて、これはどちらかな、「図書館職員の旧役人魂をどう変えるか教えてください」(会場笑)。まあ図書館職員だけじゃないですけど。サラリーマンも役人というか組織病ありますけども。

(内野)

私も旧役人です、特に信用のおけないひげを生やしている人間です(会場笑)。中にはいい人もいます。直接的にはお答えにならないかもしれませんが、実は僕、最近これに気付きました。図書館をやめてから気付きました。図書館の方よりも、役所の方が接遇いいよということです。僕はそう思っていなかったんです。図書館の方が接遇ははるかにいい。役所の方がぞんざいな態度をしていると。最近変わりましたよ。なぜならば、図書館に来られる方は図書館の味方です、ほとんど。市役所は違いますよ。最初から怒りに行く(会場笑)。最初から怒りに行くんだと思ってやって来る方がいますからね。ということは、その方々に対する接遇です。ということになると、ぶすつとなんかしてられませんよ。僕本当にそれは思います。全国の図書館歩いていると逆に、あれ、これはまずいでの状況を見る機会が、非常に増えています。逆に図書館員の方々は、おそらく他市町村の図書館には視察に行っても、1番肝心の、自らが所属する自治体の市役所には行っていませんか。ここと比較されるんですよ。市役所ではこうだった。図書館に行くにああだった。僕は最近顕著に市役所はよくなっているという感じがします。これは1度よく学んでいただきたいなと思います。要は、役人魂については、僕は直接的にはどのようにお答えしたものかちょっと用意ができないものですから、役人もまあ悪い人ばかりではないので(会場笑)、時折いい人もいますので、そこらへんは見ていただきたいと思います。

(永田)

はい。では岡崎さん。

(岡崎)

僕も役人だったので(会場笑)。ただ公務員の人たちはなんだかんだいいですけど、好きな部類ですけどね。僕にはないしっかりとした、体系立てて下から積み上げる考え方を持っているので。逆に自分はしませんよ、下から積み上げるっていうのは。どっちかっていうと家を建ててから設計図考えるタイプなので。公務員の方々は設計図を書いてから、家を建てるとい。私とは全く違うアプローチ。目的や目標は一緒なのですが、違うアプローチなので。役人魂というのは使いようだと僕は思うので、そういったものが活躍できる場に入れるしかないですね。ただ、図書館における役人魂というのは、僕はさっきもいったように返事と挨拶ができない人は、ハナから無視するという。そういうのはもう、育ちの問題ですよ。役人だからじゃなくて。

答えになっているかどうか分からないですが、株式会社オガールには毎年のように、日本全国の自治体から1名から2名研修に来ます。1年間の研修です。1年間の研修ですよ。今年来ているのは広島県の福山市。福山市の31歳の男子が、1年間私のところで仕事をしています。私の右腕となってやってくれています。最初の役所の評判は、真面目。真面目です。岡崎さんのところへ行ったら、絶対岡崎さん使えないよっていわれたのですけれども、私不真面目なんで真面目な人大好きなのです(会場笑)。私が気づかないところをちゃんとやってくれるので、非常にありがたく思っています。3月に帰る予定

なのですけども、福山市役所の倍出すから、俺のところへ残れって（会場笑）。だんだんちょっとその気になってきましたね。

けど本当にね、育ちの問題は結構あって、環境なのですよ。図書館とか、今動物園の再生もやっているのですけど、動物園も役人魂大事だっている人たちが、まあ8割くらいいますからね。動物の命より自分の給料の方が大事だっている人たちですよ。これどうしてこうなるかっていうと、すぐに変えるのは難しいと思います。すぐに変えたいと思ったら、人事異動や組織の改編を活発化させることだと思います。外の空気を味わわせて、ああ自分の考え方は本当小さい、小さい社会の中でしか通じなかったのだということに気づかせてあげる。それをパワハラだとかなんだっていうんだったら、しょうがないですよ、もう。ブラック企業だ。僕、建設省勤めていたときなんか始発ですよ、帰るの。始発。終電で帰れたら今日帰るの、早かった。今ブラック企業だブラック企業だっているいろいろと騒がれていますけど、僕にしてみたらオフホワイト企業だ（会場笑）。グレーにもなってないですね。だけど僕は耐えました。耐えた結果どうなったかっていいますと、建設省にいた頃の上司2人がもういま事務次官になっていますよ。僕の上司2人が事務次官になりましたし、いま民都機構の理事長だし、都市再生機構の理事長だし。めちゃくちゃ応援してくれます。当時めちゃくちゃ俺は怒られましたけど。めちゃくちゃ応援してくれます。それはなぜかっていうと、そういう社会で耐えたからなのですよ。

だから役人魂がいい意味での役人魂と、なんかその新しいことをやりたくない役人魂。これを変えたいのであれば人事しかありませんよ。さっきもちろっといいましたけど、歳をとっているから図書館長をやる、これはあんまりよくないですね。紫波町の図書館はさっきいったとおり白い革靴を履きこなす、不思議なおじさんがやっているから面白いのですよ。そうすると、若い司書たちが何か提案をすると、やれやれっていうのですよ。やってみろよ。司書さんたちだって賢いですよ。金がないと分かっているから、金がかからない企画持ってくるのですよ。何のリスクもないですよ。何のリスクもない。やれやれって。だけどやらせないんですよ。それでしょ、たぶん役人魂っていうのは。やらせてもらえないって。そういうのはね、黙ってやればいいのです（会場笑）。黙って。うちの町長にもいわれました。改革する改革するっていつ受かったヤツ見たことない。そりゃそうですよ。改革するぞって、改革されるの俺ら？ってなったら、投票しないですからね（会場笑）。改革者はね、黙ってやるのです。黙って。じーっと、何にも知らん振りして、黙ってやって世論を巻き込んでいくって。小さなレジスタンスが起こっているわけですよ。なんで、そういったものをちょっと駆使しながら。だってやっていいことと悪いことありますから、黙ってやっていいことやればいいんですよ。いいことを黙ってやったら、まあ怒られはしてもクビにはならないってぐらいの、勢いでやった方がいいと思いますよ。

（永田）

キレのあるお言葉をいただきましたが。次に、「図書館の隣に廃校の校庭があります。これを有効活用するには、法的な規制は別として来てもらうテナントはどのような優先順位になりますか」という、都心の図書館と聞こえますが。何かヒントをいただきたいようです。岡崎さんどうでしょうか。

（岡崎）

僕にはわかりません（会場笑）。わからないですね、ロケーション見ないと。軽々しく、これでべらべらしゃべる人のことは信用しない方がいいと思いますよ。今の質問の内容で。

(永田)

まあ商業施設じゃない方がいいかもしれないですが。

(岡崎)

あの、要は廃校利用ってことですよね。廃校利用ってことは、少なくとも、廃校っていうのをやめた方がいいと思いますね。地域から嫌われます。廃校っていつちゃダメです。財産です。地域のアイデンティティですから、学校というのは。だからまず廃校っていうのをやめることです。そうしないと、まず地域から肯定的に捉えることができません。僕にも来ますよ。たくさん学校の跡地利用っていうの。だからまず廃校っていうのをやめろと。まず廃校っていうのを禁止します。その地域の人たち、自分たちの地域の学校のこと、廃校と呼ばれるのですよ、これほど悲しいことってないですよ。だから、皆さんたちのアイデンティティを、これからの社会にマッチした使い方をします、っていつてあげたらいいのです。で、やはり教育施設として存在していたわけだから、教育というアプローチでなんか考えた方がいいかもしれないですね。

教育というと、何となく銭儲けしちやダメというところがあると思うのですが、僕はまあちょっとあまり大きい声ではいえないのですが、マイク通していつちゃうと大きい声になってしまうのですが（会場笑）。N高校ってご存知ですか、N高校。株式会社ドワンゴがやっている通信制の高校。N高校さんと組んで、今度オガールに通信制の高校つくろうと思っています。バレーボール高等学院。バレーボールを通じて人間教育するっていう。通信教育を受けた高校生が、3年間で全日制の高校を卒業した高校生と同じ資格もらえるのです。全日制の高校は3年間で学校に拘束される時間はだいたい3,600時間、けど通信制だったら3年間でだいたい300時間です。そして授業料もだいたい3年間で24万円。世帯収入が900万円くらいだったら。要は通信制の教育カリキュラムをN高校から買って、バレーボール高等学院っていうのを、オガールに本拠地を置いて、そしてそのチューターを図書館員にしてもらいます。つまり図書館の司書さんたちが、高校生たちのチューター役になるのです。こうやって教育をちゃんとやしないと、不動産の価値が上がらないって気づいたのです。ですから廃校利用については、教育っていうところに対して投資をどんどんしていかないと、その地域の不動産の価値が上がらないと思います。少なくとも学校がなくなったのだから、教育のコンテンツが1つなくなったことになりますよね。そうすると、どんどん宅地化は進むかもしれないけども、不動産の価値は下がっていきますよ。だから教育のビジネスコンテンツを、少し考えた方がいいですよ。

旧新宿区立四谷第五小学校ってご存知ですか。歌舞伎町にある。今何やっているかって。よしもとです、よしもと。あれもわれわれのチームがやったのですけども、よしもとさんを神保町から本社ごと歌舞伎町に移して。よしもとエージェンシーの方と一緒に。何やったかって。学校のアイデンティティを残そうって。そして上場をやめたのです。よしもとは上場をやめて、その学校で、いわゆる教育プログラムみたいな社員育成していますよ。教室が事務所ですよ。面白い事務所ですよ、あれ。そういう風に学校のアイデンティティを残す。そして新宿を文化芸能のまちに戻そうと。風俗とドラッグのまちから、文化芸能の町に戻そうって。いわゆる「喜兵衛プロジェクト」っていうのですが、喜兵衛さんという人が歌舞伎町をつくった人です。その喜兵衛さんの想いを現代に取り戻そうっていつて、そして学校を拠点にした。中山さんですよ、そのときの区長さん、あの女性の区長さんが一生懸命よしもとさんを連れてきて、文化芸能のまちにしようという拠点にしたのです、その廃校を。なので学校利用というのは、その地域のアイデンティティというのが必ず残っているのです、そのアイデンティティを変わず

残した教育ビジネスというのを、最初に考えた方がいいです。そのあとですよ、カフェだとかなんだとかそういう商業的なことは。

(永田)

話がいい具合に発展しました。ありがとうございました。あと少し、1つは「他の国、中国や韓国でも同じように公共図書館の在り方が検討されています。様々な形でボランティアの方たちの協力を得たり、NPOの方たちが中心となるところも出てきています。日本はどのように考えればよいか考えをお聞かせください」。それと、「第3セクターの問題点を解決に導く手立てを教えてください」。それから、「まちづくりの中心としての新たな図書館づくりにおいて、公開性と閉塞性のバランスをどう考えますか」。

少し抽象的なので、司会者の方で翻訳を試みますと、公共図書館のあり方を今後どういった形で展開したらいいかというところ、たとえば、第3セクター、NPOなどなどの組織での展開も考えられます。まずはそのあたりで何かお考えあったらお聞かせ願いたいということかと思います。いかがでしょうか。

(内野)

すいません、ちょっとご質問の趣旨が咀嚼できていないんですけども、NPOを立ち上げて…？

(永田)

公共図書館を公共機関として運営していくのが、財政的に立ち行かなくなってきたから、どういう風にしたらいいんだってという趣旨かと思います。だから、NPOだとかボランティアだとかそういった人たちにコミットして欲しい、そういう話かと。

(内野)

自分で実践をしていないので、こんな風にするのでできるとかそういった話をするべきでもないし、非常に難しいというところが正直ありますね。

(永田)

1つ私の方から申し上げますと、例えば行きづまっている英国の公共図書館は、従来の法的な根拠をもった公共図書館以外の図書館の設置を、認めるようになりました。それを「コミュニティ図書館」と呼び、ボランティアがやったり、あるいは企業が運営したりすることも可能に始めています。日本では、状況は違いますが、指定管理者というケースがたくさん出ていますね。まあそういうことについて何かお考えがありますか。

(内野)

アメリカのアリゾナ州の図書館を僕も見えてきたことがあるんですけども、まあ全米的にも永田先生が今おっしゃったボランティアに依存した動きがあります。ちょっとずれますけども、実はある方から声をかけられたことがあり、「NPOを立ち上げてその代表になって、図書館を受託できるというような形で、動いていただくことはできませんか」という話があったことがあります。そのときに思ったのが、とても曖昧な表現になるんですけども、図書館をやってみたいと思っている市民の方ってたくさんいらっしゃる。逆に何であんな方が図書館にいるんだろう、本の匂いはしないし、接遇ダメだし、全然ダメ。自分ならこんな図書館できるのになあって思ってらっしゃる方、そんな方々が当然いらっしゃる。そういう方々と一緒に、とにかくやっていくことができればいいかなあと考えたことがあります。あくまでこれはやったわけではないですよ、まあちょっと調べたってだけの話なんですけども。

(永田)

1つは、組織をどう展開するかという話ですが、もう1つは人の問題です。図書館がサステナブルでありうるためには、人の問題としては、そこにいい人が働いていなきゃいけない。それは、内野先生がおっしゃったとおりです。たとえば英国のケースでいうと、図書館員として地域を支える人たちをきちんと確保していく、それからボランティアが働いている図書館では、ボランティアの人たちにも、図書館のことを学んでいただいた後に働いてもらおうというような動きがあります。これが人の問題です。

図書館を運営する組織体をどうするかについては、公共組織以外には、これまでNPOだとか第3セクターだとか、あるいは企業だとか、そういったものが各地あげられてきました。サステナビリティの観点からいって、いくつもの議論があります。例えば、日本の法制によるNPOっていうのは、非常に行動の制限があります。サステナビリティ、世の中にとってプラスのことをしようとするんだけど、余剰金は残しちゃいけない。投資ができない。だから大きなことはできないっていうような制限があり、日本の場合は、持続性があるものなのか疑問です。それから第3セクターっていうのは、これは非常に妙な仕掛けで、官民でやっている第3セクターのことを質問された方はおっしゃっていると思いますが、どういったらいいんでしょうか、もうほとんど公共的な意味合いの第3セクターであって、オガールの株式会社のような公民連携ではないという感じがします。第3セクターという言葉に関しては、岡崎さんに何か言葉をいただきましょうか。

(岡崎)

第3セクターっていう、会社法上のその、第1セクター行政でしょ、第2セクター民間で、第3セクター官民が出資したっていう意味の第3セクターなんですけど、会社法上の第3セクターに関する仕組み上の欠点っていうのは、あんまりないと思っています。何が欠点なのか。日本の第3セクターの何が欠点なのかっていうたら、行政主導の第3セクターはほとんど失敗しています。行政主導の第3セクター。つまり行政側が第3セクターをつくるという発議のもとにつくられた第3セクターは、ほとんどうまくいっていない。なぜか。やりたい人が社長やってないからですよ。単純。お前社長やれと。何々部長の次退職したらその社長やれと。給料月30万円だから。やりたくない人が社長やっているから。考えられないですよ、民間じゃ。やりたくない人間が社長やるって。そりゃダメになるのは当たり前ですよ。

オガールは私、第3セクターの2つ社長やっていますよ。民間主導の第3セクターです。私、紫波町に税金払っています。土地代払っています。国に配当金出しています。だから、民間主導の第3セクターっていうところに、つまり民間がやりたいっていうところに、行政的な支援で資本金を拠出するって。あとは配当金で回収する。エリアの価値を高めて税収で回収するっていう発想のもとに、第3セクターってあった方がいいなって僕は思います。

それとあと、さっきの質問の、もう時間があまりないと思うので、まちづくりの公開性と閉塞性っていう話があったのですが、市民の財産を使うまちづくりっていうことに対しては、原則市民に公開しないとイケないですよ。市民の大事な財産を使うわけだから。オガールがまさにそうですよね。10年間塩漬けだった土地とはいえ、紫波町民の立派な財産ですよ。それを使うってなったときに、公開して、何をするのかっていうことは逐一やっぱり議会にかけろし、住民に説明もするし。町長は、ああやって喧嘩っ早かった町長ですけど、合計100回以上の住民説明会やっています。なまっただ言葉で、「俺の役割はぶっかれテープレコーダーだ」っていってましたね。ぶっかれって、壊れたテープレコーダ

一。テープレコーダーって言葉すら明治の言葉に聞こえますけど（会場笑）。まあそういった、ぶっかれテープレコーダー、つまり何をいわれようが同じことって、同じこと理解してもらうんだって。まあ執念ですよ、あの人の。執念。だからそういったことを公開性で、自分の想いをずっと壊れたテープレコーダーのように、何度も何度もしゃべるっていう覚悟のあらわれですよ。

それと閉塞性っていう、まあビジネスはあんまり、俺はこれやるんだっていつちゃうとやらないヤツが出てくるんですね。だからビジネス的な要素については、黙ってやってしまうっていうのが大事で。

あとは意見をもらうっていうじゃないですか。市民からの意見をもらうって。これ聞こえはいいですけどどれも、オガールでやったときには、市民参加にはある一定のルールを定めました。それは何かっていったら、対案なき批判はダメっていいました。対案なき批判。これ結構大事ですよ。対案持つってすごく大事。だってその人の意見を持つってことだから。こっちは提案しているのだから、だったらこっちの方がいいのではないかと。そういう議論になっていくと、非常にいいものができるようになります。頭ごなしにそんなのダメだっていわれたら、終わりですよそれで。だから対案なき批判はダメだということです。

で、まちづくりって何かって、さっきも話があったんですけど、ここ日比谷公園ですよ。『日比谷公園 100 年の矜持に学ぶ』って本読んだことあります？当然ここ日比谷公園の図書館だから、この本は絶対置いていると思いますが。名著ですよ。これ誰つくったと思います。この公園。民間人ですよ。税金ゼロですよ。この公園。明治の時の人たちは金がなかった。金がなかったけども、セントラルパークが欲しいって民間人がつくった。それを当時の行政職員がサポートしたのです。金じゃない部分で。規制と制度の緩和で。そして何ができていったか。なぜ松本楼ができて、なぜ音楽堂ができて。これ学べば、これからの公共事業のあり方ってこうだよなって。別にアメリカに渡る必要ないですよ。この本 1 冊読めば。本当の公民連携ってわかりますよ。『日比谷公園 100 年の矜持に学ぶ』。ぜひ読んでもらいたい。それを制度化したのが去年、都市公園法という法律が改正されました。100 年前の日本人の知恵に、今の霞ヶ関の官僚が学んだのですよ。立派ですよ。この公園の成り立ちは。なぜ松本楼ができて、なぜ日比谷公会堂ができて。できた当時は、熱中症になる公園っていわれたのですよ。ここにいたら熱中症になるって。皆さん方のまちにもあるでしょ。みみずが干からびる公園。居場所がなくて。この公園は民間主導で開発されたからこそ、そういったものができているのです。非常に優れたスキームになっているので、これを勉強していただくと、これからの図書館ってどうあるべきかってヒントにつながると思いますので、ぜひ読んでもらいたいと思います。

（永田）

ありがとうございました。われわれは適切な場所でシンポジウムをやっていることになります（会場笑）。最後に「これからの図書館員のあり方について、コミュニケーターになるべきか、専門家になるべきか、営業マンになるべきか、あるいはその全てになるべきか」という趣旨の質問かと思いますが、この質問について、お二方にご回答いただきたいと思います。

（内野）

以前、滋賀県の衆議院議員をお務めだった、また大蔵大臣になった武村正義さんという方、みなさんご存知だと思います。田井郁久雄さんが書かれた『前川恒雄と滋賀県立図書館の時代』という本がありましたよね。この中で武村正義さんのいった言葉として、以下の言葉が掲載されていますが、「自分が知事だった時代に色々な事をしてきたが、事業に比べて効果が一番大きかったのは図書館だった」と前

川さんに聞いていた。とても印象的な言葉で、僕も企画や広報や人事を経て、図書館に行って思っていました。なんで図書館はアピールしないんだろうか。何で届けないんだろうか。先ほど学校教育課長だった話をしました。そのポジションにいれば、できる仕事はあるんです。そのポジションでなければ、できない仕事があるんです。ということは、もっと図書館員は館長をはじめ、図書館のポテンシャルを、やはり為政者、首長に伝える術、ということはコーディネーターでもあり、営業マンでもあり、あらゆる立ち回りをしていく必要があると僕は思います。ということは、出ていかなければならない。まずは図書館から出ていかなければならないと思っています。

一昨日鹿嶋市の自治体広報が届きました。ある議員さんが、鹿嶋市の図書館の質問をされたやりとりが掲載されていました。鹿嶋は県内で下から4番目の資料費だということを知っていますか、というような質問があったんですね。教育部長がそれに対して、少しずつこれから増額していけるよう努めたいと思います。と答弁をしたということが、議会広報に掲載されていました。要は言質をとるということですね。ちゃんと活字に残りました。もちろん議会答弁というのは、すべて言質が残ります。ということはこういう形で、少しずつやっていけば、僕は図書館というのはそんなに軽んじられるものではないと思います。もちろん図書館がすべてだとは思いません。ただ図書館が明らかに軽んじられている。今回のサステナビリティへの寄与という意味では、十分にまちに寄与できる公共サービスであると、僕は思っています。結局はなかなか伝え方が、思うようにいってなかったのではないかと思いますね。

この議員さんがなぜ図書館の資料費のことを質問したかということ、1年ほど前、私が鹿嶋で講演をしたときに聴きにきていたんです。鹿嶋はとんでもないことになっちゃっているよという話をしたときに、その議員さんが、知らなくてごめんなさいっていったんですよ。それもあって、じゃあ少し議会で考えてみると動いてくれたというのがあります。最近図書館が非常に批判的にいわれることが多いですけども、そんなことはない。図書館だけではなくて、地域やもっと広いエリアで読書を楽しむ方々のためにも、やれること、やらなければならないこともいくらでもあるので、そのためにはコーディネーターにもならなければならないし、専門家にもならなければならないし、営業マンにもならなければならないということを、僕は申し上げたいと思います。

(岡崎)

図書館の職務については、正直どんなお仕事をやられているか、詳しいわけではないのですが、図書館に付随した都市型のサービス業ってというのは、いろんなコンテンツをさせてもらっています。そこには必ずマネージャーと呼ばれる人がいて、社員がいて、彼らにある程度の権限を与えて、彼らの好きなようにやらせるっていうのが、私のやり方なのです。なんで私もこうやって日比谷公園に来て、平日の昼下がりに、おしゃべりをしていられるのも、働いてくれる人たちがいるからなのです。ただ1つだけアドバイスすると、どうやって僕がその人たちを配置して選んでいるかっていったら、私はいつもバレーボールのコーチ、監督もしているんですよ。日本スポーツ協会の公認の上級コーチなのです。つまり全日本のコーチもできる資格を持っているのです。そのコーチ経験で学んだことを、組織経営にも活かしているのですが、私がいつもいっているのは何か。最後に勝つのは動機を持っているヤツだっています。

動機です。つまり、やらされるマネージャーなのか、みずからやりたいと思うマネージャーなのかで、全然経過が違うのです。同じ蕎麦屋をやらせても、そばを打ちたいヤツとそばを打つことをやらされているヤツでは、どんなに同じやり方したって、出来栄は全然違います。なので、適材適所という

言葉ではなくて、動機を持っているかどうかです。動機っていうのが何かっていったら、他の言葉でいえば目的です。目標じゃないですよ、目的。何のために何をやるかっていうことが、しっかりと言葉で説明できる人間をマネージャーにする。図書館でもそうだと思います。本当に、何のために何をやるかっていうのを明確に持っている人間に、営業であろうが、司書であろうが。

私はなぜ手塚を紫波町役場に呼んだのか。完全に彼女は動機を持っていたのです。彼女は体が弱いです。いつ死ぬか分からないっていう病気だったのです、浦安にいたとき。そして私が声をかけたとき、最後のチャンスだって。私の夢は1から図書館をつくることだって。最後のチャンスだと思ってここにきましたって。命がけですよ、命がけ。命がけでつくった図書館がダメになるわけではないのです。これなんか浪花節に聞こえるかもしれないですけど、結果ここですよ。何やるにしたって魂が宿るか宿らないかは、命がけで動機を持ったヤツがつくるかつからないかです。ここものすごく大事です。何をやるにしても動機を持って、目的を持って、何のために何をやるかっていうことを考えて、それぞれの皆さん方の図書館、もしくは日々のお仕事に反映させていただければ、もう二度と会うことはないのですが、(会場笑)アイツこんなこといっていたなと思っていただければと思います。

(永田)

ありがとうございました。本日は、みなさんからのご質問がたくさんございまして、私のほうで整理のつもりで予定していた論点(次のスライド)について引き合いにする時間はありませんでしたが、興味深い、質疑のやりとりにおいて大方言及されたように思います。

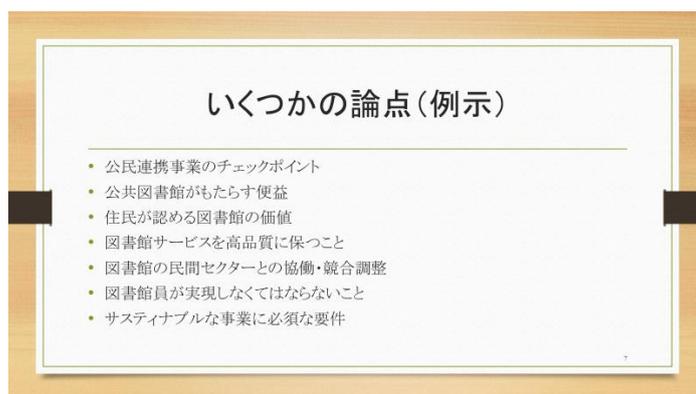


図1 いくつかの論点

ちょっと時間が過ぎましたが、本日は大変貴重なお話をいただきました。ここで改めて岡崎さんと内野さんに、そして手話をなさってくださった方、それから後ろでグラレコを描いてくださっている北村さんに、拍手申し上げたいと思います。また、ご参集いただいたみなさん、お越しくささいまして、どうもありがとうございました。

本日の記録については、私どものウェブサイトに掲載するとともに、来年の研究レポートにも掲載するつもりでございます。以上で、シンポジウムを終えさせていただきます。誠にありがとうございました。

