



図書館とサステナビリティ

- 日時 2018年11月2日（金）13：30～16：30
- 会場 日比谷図書文化館内（地下1階）
日比谷コンベンション大ホール
- 主催 株式会社 未来の図書館 研究所

プログラム

13：30～13：50 シンポジウムの開会ご挨拶と趣旨

永田 治樹 (未来の図書館 研究所 所長)

13：50～14：30 【講演】「エリア価値を高める図書館」

岡崎 正信 氏 (株式会社オガール 代表取締役)

14：30～15：10 【講演】「図書館をまちのたからものにするには」

内野 安彦 氏 (立教大学 兼任講師)

15：10～15：30 休憩

15：30～16：30 ディスカッション

●パネリスト 岡崎 正信 氏

内野 安彦 氏

●コーディネーター 永田 治樹

シンポジウム開会のご挨拶と趣旨

(永田)

皆さま、こんにちは。未来の図書館 研究所の永田でございます。シンポジウムの開始にあたって、一言ご挨拶を申し上げます。公共図書館の今後にこだわってこのようなシンポジウムを開催してまいりました。おかげさまで、今年で3回目になります。大勢の方にご参集いただき、大変嬉しく存じます。皆さまのご支援ご協力に感謝いたします。

公共図書館が社会の革新を担う機関であるということで、昨年度はソーシャルイノベーションという切り口から、社会企業といわれる事業を話題にいたしました。今回も同じようなスタンスであります。公共組織と連携する動き、あるいは公共組織そのものの動きを取り上げます。

本日はお二方をお招きしています。岩手県の紫波町で公民連携を成功させている、オガールプラザ株式会社の代表取締役の岡崎さんと、塩尻市にあります「えんぱーく」という施設で初代図書館長をなさった内野さん、このお二方でございます。それぞれの領域できらめくようなご活躍のお二方でありまして、お忙しい中お越しいただいております。

お二人についてのご紹介には、たくさんの言葉を並べなければなりません。時間の関係からお手元の資料をお目通しいただくということで、割愛させていただきます。ご参照ください。お二方のお話をお聴きしようということで、はせ参じていらっしゃる方がたくさんご着席なさっております。早速シンポジウムを始めたいと思います。どうか終了のお時間までお楽しみください。

挨拶はここまでにいたしまして、これからはコーディネーターとしての役割を少し果たしたいと思えます。まずは、シンポジウムの趣旨について少し述べさせていただきます。ちょっと着席させていただきます。

このテーマのきっかけは、実は7~8年前の「近年英国でなくなってしまうものは地域の図書館と地元のパブだ」といった友人の嘆きのような諦めのような言葉でした。時代が変わりゆく中、これまでのような公共図書館のあり方は持続し得ないだろうという思いがありました。英国は、アメリカと並んで公共図書館が早くから発達した国です。しかし昨今、公共図書館の数が激減しています。ただ図書館数の数え方は込み入っております。政府の発表とBBCの発表とは少し異なったりして議論にもなりました。図書館団体であるCILIPによれば、2018年現在の図書館の数は3,850ということになっています。しかしこの10年間に、穏やかに見積もっても700以上の図書館あるいはサービスポイントがなくなっています。

英国では法によって、公共図書館サービスは住民に提供されなければならないということになっていますので、閉館に際しては住民訴訟が起こされることも多々ございます。この写真は、イングランド北部のダーリントンという市にある図書館です。御覧のとおり、ヴィクトリア朝のかなり由緒のある歴史的建物です。この図書館を廃止するという市の決定に対して訴訟が起きて、実は住民が訴訟に負けてしまったのですが、その後市長が廃止撤回し、これは幸い今でも残っています。しかし、全国的には多くの図書館が閉館され、それとともに、図書館員の数も激減していますし、1年間に1回でも図書館を訪問した方々の人口比は、以前50%くらいあったものが、今は35%まで下がってしまいました。人々が図書館というものから少し離れ始めています。こちらの方が、図書館の数の減少よりも深刻かもしれません。

わが国では、ご承知のように図書館に関しては後進国といわれている状態が続いていましたので、図書館の数はずっと右肩上がり、現在でもわずかながら右肩上がりなのです。しかしわが国の図書館の整備状況は、英国のような状態に一度も至っておりません。そして、ずっと上り調子だった図書館の状況ですが、資料費が2010年に下がって、そこから利用状況も下降しています。

英国や私どもの足元で、こんな動きが定着しつつあるということで、端的にいつてしまえば、これまでの図書館の枠組みというものが、維持できなくなっていくかもしれません。

こうした状況の原因の1つは、予算カットであります。それは、これまでの制度を維持してきた経済成長が、もはや先進国では見込めなくなったということの意味しております。もちろん理由はそれだけではなくて、その他いろんな理由が考えられます。時代の進展にまつわる様々な変化、例えば情報のデジタル化や利用者の生活行動の変化があります。そういった事柄が複合的に状況をつくっている。あるいはまた、時には図書館経営そのものがうまくいっていないというケースもないとはいえません。このあたりで、きちんと問題を見極めておく必要があると思います。

時代の変化に対しては、何らかの行動をわれわれも起こしていかなければなりません。まずは、人々がこのような社会変化に対応できるような支援、人々の技術や知識の更新するための支援、つまり生涯学習の推進が要請されています。図書館の第一の課題領域です。また、新自由主義といいますか、個人人の活動を優先する風潮から、壊れてしまったコミュニティの人々のつながりをつなぎ直していくというようなことも、近年図書館の役割としてあげられるようになっていきます。ということで、図書館が果たすべき役割は、実は非常に大きくなっているといえます。

そこでこの図書館の状況を、どのように打開したらよいかを考える切り口として、今年にはサステナビリティという観点をとりあげました。今後とも公共図書館という社会的な枠組みは維持できるのか、サステナブルな図書館とは、どのようにサービスを運営するものなのかなどについて、考えてみたいと思います。

サステナビリティという横文字をカタカナにした言葉を使っていますので、それが一般にどのように使われているか確かめてみました。インターネットで検索をかけますとサステナビリティに関するウェブサイトがいっぱい出現します。その中で私が気に入った定義はこれでした。「サステナビリティとは、環境や経済、社会のバランスを考えて、世の中全体を持続可能な状態にするという考え方」というものです。このように環境、経済、社会という視点から見ると割と把握しやすいのかなということで、この定義が気に入っております。

またサステナビリティという言葉で、状況を意味する場合もありますが、行動規範や考え方を意味するケースもあります。皆さまも最近このようなロゴをご覧になったことはあるかと思いますが、2016～2030年の15年の間で、達成するために掲げた持続可能な開発目標です。それをSDGs (Sustainable Development Goals) といいます。「ピコ太郎×外務省 SDGs」という動画をご覧になった方もいらっしゃるかもしれません。2015年9月に国連のサミットで採択された17のグローバル目標で、われわれのあるべき行方をさしているといえます。

図書館ではこのサステナビリティという言葉はどのような場面で使われているかということ、IFLA (国際図書館連盟) という団体がございまして、このIFLAでは2009年に「環境、サステナビリティと図書館」ということをテーマにしたインタレスト・グループを構成しました。このグループが毎年総会の際に会合を開いて図書館におけるサステナビリティについて話し合っています。それから、先ほど申しま

した SDGs を策定する際に、IFLA は積極的に関与しております。

そうした活動では、これまで主に環境志向といえますが、環境に対する配慮を主に掲げておりまして、実は経済的あるいは社会的面から、図書館そのもののサステナビリティを問題にしているケースは多くありません。しかし、図書館存続が厳しい状況になってくると、そのもののサステナビリティは避けられない問題です。例えば英国では、この観点から図書館の状況を変えていこうという政策文書を、政府（エージェンシー）が出しています。コストを削減したり、他のコミュニティサービスと統合したりして運営するなど、図書館を持続可能な形で維持していこうという内容です。昨年出された『英国図書館の展望』では、『持続可能な、コミュニティ中心のサービスを提供するためのガイド』というものがついておりまして、「サステナブル」という言葉が散見されます。

さて、本日のテーマは図書館をサステナビリティの観点からさまざまに考えてみようというものです。図書館は、その役割が人々から認められ、組織として十分に活動し、世の中全体を持続可能な状態にしていくことに寄与すれば、サステナブルなものとなりましょう。このことが議論の前提となります。

そこで、サステナブルな公共図書館をおつくりになったお二方から、お話をいただきます。まず岡崎さんからは、「エリア価値を高める図書館」というお話をさせていただきます。これは、先ほどのサステナビリティの3つの視点からいえば、主に組織の経済的な視点からのお話であります。次に、サステナブルな公共図書館のサービスを、塩尻市のえんぱ一くで展開された内野さんには、「図書館をまちのたからものにするには」というお話をいただきます。こちらはどちらかといえば、まちのあり方、つまり社会的視点に重心をおいたお話になるかと思えます。それでは、ここで早速岡崎さんにお話を頂戴して、シンポジウムの本題に入りたいと思います。

【講演】「エリア価値を高める図書館」

(岡崎)

こんにちは、岡崎と申します。図書館の関係者の方がほとんど参加者だと思いますが、図書館の話はほとんどしないのですが宜しいでしょうか、という話を、ちゃんと僕は永田さんにお伝えして今日来ていますので、私の話の内容に文句があるときには、僕ではなく永田さんの方についていただければと思います(会場笑)。私の講演のモットーは、二度と呼ばれない講演を心がけていますので、皆さま方にお会いするのも、今日が最初で最後だと思いますので、40分間どうぞお付き合いいただければと思います。

図書館に興味のない人間って僕のことです。図書館に興味のない人間がつくった図書館。けど、自分たちのまちが自立して生きていくためには、絶対的に必要なコンテンツでもあるという風に思っています。思っているけれども、図書館の敷地の中だけで、図書館を考えるって大変もったいないと思っています。なので、自分が図書館に興味はないけれども、図書館に興味をもってつくったら、今のようになっているということで、逆にいうと図書館がなかったら、私の仕事は成立していないといっても過言ではないと思います。

私がこれまでしてきた仕事ですね、これ(スライド「官としてやったまちづくり」再開発ビルディングの画像が複数並ぶ)。大学に入ると同時に岩手県の紫波町から東京に出てきて、大学卒業と同時に役人になりました。ここから歩いて5分のところで働いていました。17年ぶりに日比谷公園に来まして、松本楼が綺麗になっているなと思いました。

僕がやってきた仕事って、再開発とか区画整理なのですが、これが再開発の典型的な形ですね。これ何タイプっていうかみなさんご存知ですか。図書館の関係者の方って、こういった話聞かないと思うので、ぜひ覚えていてもらいたいですけども、こういう形の再開発。低層階に商業とか行政とかが入って、高層階にマンションとかホテルが入るのですが、これ墓石タイプっていいです(会場笑)。墓石みたいな形でしょ。だいたいこういうものが墓標になります、将来。地域にとってこれができることによって、墓標になるとどうなるかっていうと、これは不動産そのものの問題じゃなくて、地域、周辺の土地の価値がガーンと下がります。ただ土地が下がるだけじゃなくて、ガーンと下がるとどうなるかっていうと、まちにとって大事な固定資産税が入ってきません。だいたいこういった再開発をやるのは、まちのど真ん中です。そもそも土地が高いところでやるのです、再開発って。安いところで再開発をやる必要はないのです。高いところで再開発をやって、それが墓標になって、ガーンと価値を落として、周辺の土地の価値も落として、1番土地が高かったところで間違った開発をやっちゃって、固定資産税が入ってなくて、地方都市がいま疲弊しているという。

これ誰がやったんですか。僕が前いた建設省ですよ。まちの中心にいいと思ってばらまいた金が、まちをダメにしていてという。こういったことばかりやって、これが何も悪いことだと思っていませんでした。悪いことだと思っていなかったのだけれども、父親が25歳のときに死んで、それから、うちの父親は小さな建設会社をつくられていたのですけれども、その5年後にはだんだん仕事がジリ貧になっていって、全国的に建設業の仕事がなくなっていって、母親からSOSがあり、30歳のときに帰りました。帰ったって何も役に立ちませんよね。こんなことやってきたのだから。元建設省の役人だからって、何の役にも立ちません。どこそこ大学出て、どこそこ省に入って、年間予算200億持っていた、

500 億担当していた。そんなの何の役にも立たない。

そのとき思ったのです。建設業ってこれから変わっていかなくちゃいけない。どう変わるのかっていったら、建設業って、誰かがつくった仕事を口を開けて待っている仕事です。まちに金がなくなっているのは、国の役人をやっていたのでよくわかります。地元の紫波町も、総務省の財政数値でいえば、岩手県でワースト1でした。金がない。金がないところに仕事をつくってくれていったって、仕事が出てくるわけがない。だったら金がないところに公共事業をつくってあげればいい。税金でつくるのではなく、民間の金でつくって、それをサービスとして役場を買ってもらえばいいのだ。ということを考えて、もう1回勉強しようと思いました。帰ってから3年後、また東京の大学に入りまして、毎週金曜日土曜日、新幹線通って勉強して、その間にアメリカに渡りまして、アメリカで公民連携、PPP (Public-Private Partnership)、本場ですね、アメリカが。アメリカに渡って公民連携を勉強してきました。そして、紫波町に帰ってきた。

何がしたいかという、失敗というのは再現性が高いのです。さっきの墓石タイプみたいな開発をずっとやっています。いまだにやっていますよ、地方都市で。土地がどんどん下がっていつに、なんで高度化利用しなければいけないのかよくわからないですけども、いまだにやっています。再開すればまちが良くなると思っている人がたくさんいるんですけども、再開すればするほどダメになるのです。

そんな私に公有地開発を任せる首長が紫波町にいました。どんな土地かといいますと、このような土地です。(スライド。上空から公有地を映した画像が映る) 地元紫波町が一番金を持っているときに、駅前の土地は一等地だといって28億5,000万円で買っちゃった土地です。一般会計120億しかなかったのですよ。そのときに駅前の土地は一等地だといって役人たちが買ってしまったのです。そして10年間放ったらかし。放ったらかしですよ。俺が紫波町に帰った時に、町民になんて呼ばれていたか。日本一高い雪捨て場って呼ばれていたのですよ(会場笑)。日本一高い雪捨て場、なんとかしてくれと町長にいわれました。

自分の小さい建設会社、元気になるためにはまちに元気になってもらわなければならない。だから私は自分の建設会社の取締役を辞めて、紫波町がつくってくれた第3セクターの取締役になって、この開発をほぼ1人で企画して、そしてどんどん仲間を増やして行ってやってきました。

こんな土地です(スライド。公有地で撮影した画像が映る。荒れた土地。地面に3人の人影)。草ぼうぼう。これ、当時の町長。脇、当時の副町長。これ、俺(地面の人影を順に指さしていく)(会場笑)。岡崎君、なんとかしてくれっていわれた瞬間です。これ、雪解け水(会場笑)。まあなんともならないですよ。普通に考えたら。金がないのです。金があったら何とかしますよ、紫波町が。金がない。金がない中何とかしてくれって、町長。ここが偉いのです。うちの町長。いいですか、建設会社のせがれにですよ。建設会社のせがれに、何とかしてくれって頼めるのです。うちの町長。普通頼みませんよ。建設会社のせがれに、何とかしてくれって。それがすごいなって思います。この町長さん。まあ僕より背が大きくてですね、御年80歳ですかね。まあ気合の入った、もう怒ると顔真っ赤にしてあげえ怒る町長です。ザ・自民党って感じの(会場笑)。

これでどうなったかって、10年後こうなりました(スライド。オガールエリアの建物を映した画像)。今年建築学会賞いただきました。建築学会賞っていうのは、建築界で最高の名誉ある賞です。私は3年前に建築学会140周年記念シンポジウムに呼ばれまして、伊東豊雄大先生ってご存知ですよ。

伊東豊雄大先生とシンポジウムで大激論を交わしました。僕は建築学科出ていませんよ、一切。僕は土木工学科を出ました。建築のケの字も分からないヤツに建築学会賞。

この風景をつくったのです。ここが図書館。158mの建物の真ん中にあるのが図書館。大事なのは広場なのです。広場がないとうちの図書館は図書館として機能しない。そのあたりを今日話したいと思います。

図書館はなんのために存在しているのか。図書館はお金がかかるだけなのか。地方創生とは何をもって地方が創生したということになるのか。人口が減るという局面に何をなすべきか。

地方創生地方創生って、だいたい参議院選挙のときにみんな騒ぐのですよ。先生方は。今度また騒ぎますよ。地方創生地方創生って。地方に金をばらまく根拠が欲しいから。それで、明確に答える人っていないでしょ。地方創生って何をもって創生したっていうのですか。人口増やせている人がいるのですよ。地方創生で人口が増えるような自治体の総合計画つくっている人、そこに住んでいる市民の皆さんは、早くその自治体捨てていなくなった方がいいですよ。増えません。どうあがいたって増えませんが、人口は。よっぽど海外からの移民とか移民政策を実施すればあるかもしれませんが、純粋な日本人は、増えることはまずない。平成2年の国勢調査から減っているのですよ。こんなの官僚はみんな知っています。平成2年の国勢調査から人口が減って、それで平成4年に地方拠点都市法っていう法律ができました。同じ事やっているのですよ。毎回。毎回30年間。一向に増えない。

人口が増えないことは、別に問題でもなくて、これは事象です。大事なことは何か。それは金が増えないってことです。だから先ほど永田さんがおっしゃった通り、図書館が何でなくなるか、金が無くなるからですよ。金が無くなるのです。図書館に興味のある皆さんは、図書館をつぶすなっておっしゃるかもしれませんが、図書館に興味のない人が大半です。その人たちは図書館なんてなくなってもいいのです。だから町長に、お前図書館に興味あるかっていわれたときに、全くありませんって答えたのです。そしたら町長が、岡崎君、図書館つくってくれていいよって来たのです。え、いいんですか僕でと聞いたら、俺も興味ねえんだよって（会場笑）。興味のないヤツがつくった方が、興味のないヤツが来る図書館つくってくれるのではないかと思うからって。これ結構真理なのです。真理なのです。なので、そういったことを考えて色々仕事しました。

それと公って言葉があります。公共図書館、公共図書館っていいですよ。公って誰ですか。主体者は。主人公は。こういうと日本人は、まあだいたいのところ行政職員だっていますよ。これ英語でいうとなんていうか。パブリックといいます。英国に行った人、よくわかると思います。パブって飲み屋がありますよね。あれ、役所がやっているのですか。ゴルフ場でパブリックコースってありますよね。あれ、役所がやっているのですか。どちらも、民間企業がやっています。パブリックというのは、分け隔てなく、どんな身分の人も参加ができるという意味です。なので、ゴルフのパブリックコースがプライベートコースと違うのは、誰でもできるコースということです。全英オープンが開催されるセント・アンドリュースでさえ、パブリックコースです。誰でもできるのですよ、あのコース。パブという飲み屋入ったら、ほとんどの人入れますよ。お金を持っていたら。誰だって入れるのです。

つまり、公の主体者っていうのは、官だけじゃないのです。民だって公の主体者になれるのです。つまり、私がやっていることは、自信をもって公共事業だと思っています。自信をもって。なので、別に役所の人間じゃないから公共ができないと思ったら大間違い。ここに僕は地方創生の可能性があると思っています。明らかにこの日本は、公を官の人たちに任せすぎました。けれども、この公を民の人

たちが担う時代がこれからやってきたら、僕は日本ってもっとよくなると思います。

江戸時代、江戸は何万人いたと思います、人口。60万人ですよ。当時世界最多でした。60万人で、地方公務員と呼ばれる人は何人いたか。たった200人です。今60万人のまちがあったら、だいたい5,000~6,000人が必要ですよ、その自治体の職員は。多くの公共事業が民間で担われていた。寺子屋、火消し、消防だって学校だって民間で担っていた。けれど今はずーっとみんな官の方に。民の人たちも、公共は官がやるのだ、俺は税金を払っているのだから、ちゃんとやれよって。こういう発想がはびこっている間は、この国はよくはならないと思います。

なので、従来とは違う公民連携まちづくり。従来とは違う。第3セクターだって立派な公民連携ですよ。従来とは違うのは、パブリックマインドのある民間が、主導的にプロジェクトを興すのです。民間主導です。行政がこれを支援する形で行う、「民間主導の公民連携」が基本。

紫波の町長は僕に何とかしろと言いました。自分たちが金がないから何とかできないかということですよ。何とかしろということは、民間が主導してよろしいのですね。民間が主導して行政が支援する形で参加してくださいと、はっきり申し上げました。

そして遊休化している不動産資源と潜在化している地域資源を組み合わせ、経済性の高い事業を起こし、経済循環を活性化させるのです。補助金にできる限り頼らない。補助金をばらまいていた人間がいうのです。

これによって、複数の都市・地域の経営課題を同時に解決するのです。民間が主導するプロジェクトで、公共の課題をたくさん解決するっていうことが大事なのです。いいですか。公共の、社会の課題を解決するのは、もはや役所だけではダメなのです。民間の人たちが変えていかなきゃならない。それをビジネスにしていくのです。

真の公民連携を目指しましょう。民間がパブリックマインドを持ちましょう。知恵を発揮して、まちづくり事業を行い収益を上げる。そしてまちに再投資する。僕はまちづくりに参加なんかできない、時間もない、大いに結構、最大のパブリックマインドは、たくさん税金を納めてください。立派なパブリックマインドです。

公共はパブリックマインドを持つ民間の動きを支援して、公共でなければできない役割をスピーディーにフレキシブルにしっかり果たす。産官学市民が境目なく繋がり手に手を携えて、継続するまちを創りだしていきましょう。いうのは簡単ですけども、けれどもこういった、理念がないと動きは生まれない。

いいですか、パブリックマインドを持たなきゃいけないです、民間は。それをビジネスにしていってください。そして、パブリックマインドをもった民間を、公共はしっかり支援してください。逆に公共はプライベートマインドを持ってください。プライベートマインドって何か。お金と柔軟性、スピード。これを持っているのです。行政が持っていなかったものです。もしかしたら図書館の皆さん方、経営が難しいとっているかもしれない。もしかしたら、お金に対する価値観、時間に対する価値観、柔軟性、この3つを変えたら、変化するかもしれませんよ。

僕はこの図書館に初めて入りました。何せ図書館にあまり興味がないから。そしてこの会場に来てこの席に座った。1番に何が目についたか。「飲食厳禁」。何で飲食しちゃだめなのって、思いません!?なのに、図書館の人たち、それも当たり前だっていうのですよ。図書館に興味がない人は、何で!?って思うのです。

うちの図書館、飲食自由。BGM がんがん流れている。時にはお酒も OK。時にはお泊りも OK。自由なのです。本当のパブリックなのですよ。パブリックなのです。僕はいま動物園の再生もやっています。僕、公共事業請負人なのです。動物園の再生。あと、立ち行かなくなった温泉センターの再生。建て替えられなくなった集合住宅の再生。そういった仕事をもらっています、全国各地から。

こういう言葉に出会いました。動物にチョイスがない動物園は、監獄と同じだって。来館者にチョイスがない図書館は監獄と同じです。僕はそう思っています。選択肢がないのです、過ごし方の。その選択肢を与えるだけでも、ものすごくマーケットが広がってくる。いいですか、動物にチョイスを与えすぎたら動物園なんかいらなくなるのですよ。ここが、何のために動物園をやるのか、何のために図書館をやるのかということ、深く深く議論していかなければならない。動物園に関してもし興味があるなら、NHK で検索してもらおうと一昨日僕が発表したことが、NHK でニュースになっています。画期的な動物園をいま再生しようと思っています。

不動産の価値を上げる手順。そうですね。さっきいった、雪捨て場だった土地をどうやって再生していくか。やればやるほど、不動産の価値が上昇する。人口が減っている局面で不動産の価値を上げる。そのための手順は、この左から（スライド「不動産価値を上げる手順」4つの手順が左から順に並んでいる。1番左側、最初の手順のみ赤く色が塗られている）。4つの階層がありますけど、やることはこれだけです。赤く塗っているところだけ。「消費活動を目的としない訪問者を増やすこと」なんです。

いいですか。消費活動でまちの中心を再生しようというのが、僕がつくった中心市街地活性化法。今では中心市街地活性化しない法とっていますけど（会場笑）。消費活動を目的としない訪問者を増やすこと。いってみれば図書館ですよ。図書館ってものすごい集客力なのです。けれども、敷地主義の図書館が多すぎて、その敷地だけで物事を考えるのです。図書館の来館者数って、ただそれだけ。

けれども、民間人にしてみればどうか。実は図書館ってね、すごいのですよ。こわいですよ。人が来れば来るほど金がかかるのですよ。公共事業でやっているから。いわゆる官製の公共事業でやっているから。人が来れば来るほど金がかかるのです。電気代だって水道光熱費だってかかる。人件費だってかかる。けれどこれ民間事業だったらどうです。人が来れば来るほどっていうコンテンツは、儲かるのです。だから、図書館という集客装置を持って、図書館の中で商売しないかって声かけました。人が集まれば自ずとカフェ、居酒屋、ギャラリー、ショップなどの付帯サービス産業が発展します。さらに付帯サービスを提供したい人が集まる。

つまり、図書館というコンテンツの中で、商売したい人いませんかって手を挙げさせたら、40社の方が手を挙げたのです。10年間放ったらかしの土地に。来ましたよ。カフェも居酒屋も、学習塾も、病院も。9つのテナントを入れました。

そうするとどうなるか。訪問者が増え、付帯サービスが始まれば、エリアに活気が生まれてきます。そうするとさらに人が集まってきます。さらなる付帯サービスが生まれ、最終的には不動産価値が上がって、固定資産税が上がります。結論からいいますと、紫波町のオガールエリアは5年連続地価が上昇中です。つまり、人口は紫波町減っていますけれども、税収は上がっています。起爆剤は何か。ここに図書館があったからです。図書館があったからこそ、不動産の価値が上昇する流れに乗っていったという。

逆算からの積み上げ。従来の墓石タイプの再開発というのは、容積率で計画します。つまり、めいっぱいデカイのをつくりましょうという計画なのです。つくれるだけつくれ。そして設計が始まります。

補助金が入るなら立派なものをつくれ。華美な設計をやる。そして建設。こんなに立派なものをつくるのだから、テナントが勝手に入ってくる、大丈夫だって。それでテナント提示したら、全然入らない。竣工して空き室の発生が顕在化するっていうのが、従来の再開発です。

新再開発。私がやろうとしたのは、自分のまちでそんなことできないな、金もないし。補助金もないし。市場調査、家賃相場の確認をして、入りたいという人たちだけの容積を決めて、ハコをつくりまします。そして設計施工の時点で、設計始まる前からもう入居率100%達成しているのですよ。それで、ファイナンスから工事価格を設定して、竣工。最初から入居率は100%なので、できあがったときにも入居率は100%のまま。こういったプロジェクトについては、銀行はいくらでも金を出します。そうやって資金調達をするのです。

そして、ピンホールマーケティングという考え方があります。小さい丸と大きな丸（スライド「ピンホールマーケティングという考え方」緑色の小さい丸と、赤色の大きな丸の画像）。これをマーケットの大きさと思ってください。スポーツでいうと、いま日本で1番マーケットの大きいスポーツは野球ですね。僕がずっとやってきたスポーツは、バレーボールです。バレーボール1に対して、野球は8倍のマーケットがあります。大きいマーケットがあります。これどっちで商売をしますかって。これはどうしてかと小泉進次郎さんに話をするとき、僕はバレーをやっている、進次郎さんは野球をやっていた。「野球とバレーボールではこれくらいマーケットが違うのです。進次郎さんどっちで商売をする」って聞いたのです。進次郎さんは「こっち（大きい丸=野球）で当然やるよ」って。そうですよね。でも私はそれを、既存巨大マーケットに奪いに行くっていうのです。みんな進次郎さんと同じ考え方ですよ。だから日本全国に6,000を超える野球場があるのです。6,000を超える野球場。今図書館が何個あるのですか。たぶん相当な数ありますよね。でも、バレーボール専用体育館、ないのですよ、1つも。6,000かける8分の1あるかなと思ったら、1つもありません。

だから僕はこういったマーケットの評価をしません。真上から見たらこうだけど、真横から見たらこんな形してますよと。真上からみたらこれ（小さい丸を示す）。真横から見たら尖ってる（細長く尖った三角形を示す）、誰もやってないから。上から見たらこれ。すごく大きいけど（大きい丸を示す）、真横から見たらこれ（ほぼ平らな二等辺三角形を示す）。6,000分の1だと埋没するでしょ。既存マーケットでは、弱者は埋没するのです。ライバルがいない分野に尖ることが、ピンホールマーケティングとって、俺たちが名付けたマーケット手法です。フィリップ・コトラーもこの言葉を聞いて感動したそうです。進次郎さんから後でいわれました。

こういう考え方をしないと、これから人口が減っていく中では、どんどん沈みます。他と同じことをやっていたら。つまり図書館も、尖らないといけないのです。尖らないと人はどんどん減っていくと思います。

それで作ったのがオガールプラザ（スライド。オガールプラザの建物の画像）。これですさっきの。158mの、床面積5,800㎡。そして、われわれが図書館で解決する地域経営課題は何か。さっきいいました。民間が企画した図書館で何を解決するか。図書館で解決すること。エリアの不動産価値を上げ財政の健全化を目指すのです。図書館によって。図書館によって、農業を営む人と金を増やします。図書館によってですよ。図書館によって、町内の雇用を創出し続けます。図書館をつくることによって雇用を創出し続けます。図書館をつくることによって、子育て産業を興し、魅力のあるまちなかをつくりまします。図書館をつくることによって、新しいライフスタイルをつくり移住者を増やします。これが、わ

れわれ民間が掲げた図書館をつくる意義なのです。本が何冊借りられたとか、どうでもいいのです。図書館をつくることによって、これくらいのエリア価値を高めていきたいと思いますというのが、われわれ民間が考えた、図書館のあり方なのです。

そしてこれがストラクチャーです（スライド「稼ぐインフラ オガールプラザ」）。ストラクチャーというのは、矢印が全部お金の流れです。オガールプラザ株式会社という会社をつくりました。私がいま社長です。そこにMINTO（民都）機構という政府系の金融機関、出資しています。補助金じゃないですよ。投資です。国が国民の税金を投資してくれました。そして、紫波町も投資してくれました。そして足りない部分を銀行から融資で借りました。そして資金調達をして、この矢印全部、お金の流れをつくりました。

つくったら、この土地、町民の財産を借りています。当然民間の企業ですから、紫波町に対して地代の固定資産税を払います。そして紫波町が何をしたか。私たちが安く賢くつくった図書館を、できた瞬間に買い取りました。紫波町は最初、10億円で買い取るっていつてきました。10億円で買い取るっていつてきたのを、10億円で売ったら名が廃ります、私たちの。10億円で買い取るっていつてきたとき、私たちは7億4,000万円で売りました。2億6,000万円のディスカウント。そして、図書館は直営で経営しています。けれど売らなかった部分、つまりテナントが入っている部分は、このオガールプラザが経営しています。

そうすると、紫波町の図書館を経営している人たちは気づくわけです。町民に対して私たちが一生懸命サービスをすると、町民がたくさん使ってくれる。使ってくれるとどうなるか。テナントを利用してくれる。テナントを利用してくれるとどうなるか。テナントからちゃんと家賃とテナント料が入ってくる。そうすると、オガールプラザは入ってきた家賃とテナント料から、借りた銀行に対して返済してくれます。この流れなのです。

つまり、紫波町が買い取った図書館を運営している、直営の司書さんたちが、必死こいて、いろんなことをやっているのです。いろんなことをやっているからこそ、テナントに人が来てテナント料が入るのです。あの人たちが頑張れば頑張るほど、地代と固定資産税がどんどん入ってくるのです。これがNHK クローズアップ現代で紹介されました、日本で初めてできた稼ぐインフラ。

そして、オープンして5年目で民都機構さん、国民に配当金を出しました。いいですか。紫波町の図書館は、国民に配当金を出しているのです。補助金をもらうどころか、国民に配当金を出している。民が図書館をつくり官に売りました。総額7億4,000万円。公共単価でつくれば10億円だったそうです。これを民間の工事でディスカウントしていつてつくりました。

これ図書館のエントランス（スライド。にぎわうマーケット）。毎週土日になるとここでマーケットやっているのです。これ図書館が民間にこの床を貸し出して、収益を上げているのです。図書館自らが貸します。図書館で高校生たちがライブします（スライド。ライブをする高校生バンド）。こういったフロアがあるのですよ。150人入る。毎週のようにライブです。飲食自由です、うちは。これ地元の高校生ですね。紫波総合高校ってまあ歴史のある高校なのですよ。どちらかという、やんちゃな子たちが集まる高校なのですよ。こんなにまで活動的だったのかってね。もうやってよかったって思う瞬間ですよ。

図書館産直の誕生（スライド。にぎわう産地直売所）。産直つくりました。図書館の中に。年商6億5,000万円。今岩手県でナンバー2。農水省の補助金1円ももらっていません。見てください。金がない

から壁紙も貼れず、われわれ自分で塗りましたから。ミッツ・マングローブのお父さん、徳光次郎さん
を呼んで、あの人は伊勢丹のスーパーバイザーだった人です。産直のつくり方を教わった。そしたら、
何を思ったか徳光さんは、「おい、伊勢丹のデパ地下と同じルールでつくれ」っていいました。どんな
ルールでつくったか教えられませんけども（会場笑）、金がない中で、その考え方だけは浸透させまし
た。柱がないでしょ。そういうことです。そういうディティールをこだわるのです。

図書館が雇用をつくるのです。うちの産直、雇用 25 名です。図書館とくっついたことによって、年
商 6 億 5,000 万円上げて 25 人です、雇用。これ 8 月のビアフェスト（スライド。にぎわう広場。飲食
を楽しむ人々）、図書館の目の前で、こうやってがんがんライブフェスやるのです。図書館の前で結婚
式やります（屋外広場で結婚式が行われる様子）。この一週間後何が起きたかって。プロレスが起きま
した（広場でプロレスが行われる様子）（会場笑）。自由なのです。自由。

これが象徴的でしょ（スライド。図書館内を映した 6 枚の写真）。2 番の写真（館内で向かい合って立
つ 3 名の司書の姿）。これうちのエースの司書ね、手塚。何をやっているかっていうと、コイツがリー
ダーになって、朝開館する 10 分前から発声練習ですよ。いらっしやいませ、ありがとうございます。
おおよそこの図書館よりも、うちの図書館はホスピタリティ溢れています。だから Library of the
year もいただきました。北日本で初めて。蔵書数たったの 9 万冊ですよ。たったの 9 万冊。けど貸出冊
数は 25 万冊。

だから僕はこうやって講演する、本を書く、本を売る。印税は全部図書館に寄付されます。出版社の
方に、俺の財布に入ると税金がかかっちゃうから、そのまま図書館に直でいく契約にしてくれていい
ました。だから僕は本が売れても 1 円も入ってきません。ここまで聞いて僕の本買わない人は、本人
でなしといわれます（会場笑）。

これ全部図書館です（スライド。図書館で行われる様々なイベントの写真）。図書館に居酒屋あるの
ですよ、うち。20 坪。家賃月 12 万円。月の売り上げ平均 550 万円。超儲かっています。こういったと
ころのビール一杯から、何十円かが全部図書館に回るのです。

これ（スライド。紫波町図書館のある日の様子を映した動画と BGM が流れる）。図書館の 1 日だと思
ってください。土曜日の午前中（屋外広場のあずまやが映る）。こういった広場のあずまやは、占有し
たい場合はお金をとっています。1 時間たしか 200~300 円くらい。これも図書館が企画した工作展（広
場で行っている工作展の様子）。6 月の第一週だったかな。土曜日の午前中だけです。（エントランスで
開かれるマーケットの準備をする様子）土曜日の朝からこうやってマーケットが開かれる。（笑顔で映
る女性）オガールやって僕もいろんな人知ったと思ったのですが、こんな美人は知らなかったです
（会場笑）。やってよかった瞬間ね、これ。こんな人いたんだ紫波に。これ音楽スタジオ（スタジ
オが映り、ライブしているバンドの姿）。図書館の中に入っていて、小さなスタジオなんですけど
も、今 700 バンドが登録しています。700 のバンドですよ。これも図書館の中のアトリエスタジオ（工
作などしている人たちの姿）。ここは IT サポートセンター（IT サポートセンターで働く人々の集合写
真）。これはボランティア団体がやっているおはなしピクニックっていうイベントでして（おはなし会
の様子）、これも図書館の中でやっています、さっき高校生がライブしていた場所ですね。稼働率は日
数ベースでいうとほぼ 100%です。これが土曜日の半日で起きたことです。オガールプラザを中心とし
た VTR なのですけど、これが民間がつくった公共事業です。こういったことを、民間企業が地域のこ
とを考えてやっていく。

(スライド。「オガールベース」体育館の建物の外観) これは2014年にできた完全民間事業で、国土交通省の補助金を、総事業費の約8%いただきました。紫波町から、若者がチャレンジできる環境整備をしてくれっていわれて、これをつくりました。何かって言うと、さっきいったバレーボールです。バレーボール専用体育館を民間の資金92%でつくりました。体育館を民間の資金でつくっちゃった。フランスの床材メーカーのジェルフロアの役員にいわれました。世界中探しても、自分で借金して体育館つくって、うちの商品を入れたのはお前しかいないっていわれました。

これやるっていったときに地域からなんていわれたかっていうと、あいつ本当おかしくなったぞって。何でおかしくなったっていわれるかっていうと、借金がだいたい7億くらいあるのです。毎月400万円返しています。1回も滞っていません。今年たぶん経常で4,000万円くらい黒字化します。民間の資金ですよ。逆に公共に税金と固定資産税と土地代払っていますからね。年間1,000万。その1,000万も全部図書館の運営経費になります。

これです(スライド。体育館の中の様子が映る)。僕が借金してつくったバレーボール専用体育館。昨日知らない人から電話がありまして、誰かなと思ったら「日本バレーボール協会強化委員長の寺廻です」「寺廻さん!？」って。「来年の3月ナショナルトレーニングセンターが取れなくて、全日本女子の合宿受け入れてくれ。10日間」「はい。喜んで請負います」。以上、電話1分くらいで終わる。ややこしいこといわない。

壁紙貼りません。正確な言葉でいうと貼れませんでした。金がなくて。けど壁紙貼れないからって、バレーボールやる人から文句いわれることはないです。大事なのはこの床材です。2022年まで、東京オリンピックもこの床材でやります。フランス製の床材しか使えないです。これを世界大会と同じ基準、オリンピックカラーのものを、フランスのジェルフロアは入れさせてくれました。なかなか入れさせてくれないのです。ナショナルトレーニングセンターでさえ、このオレンジ色は入れさせませんでした。だけど、俺が情熱的に言ったら、ジェルフロアの担当も「よしじゃあオリンピックカラー入れるわ」って、入れさせてくれました。子どもたち大喜びですよ。だいたいね、女子中学生なんてもう銀河系で1番面倒くさい奴らなんですけれども、ここへ来た途端急に声出し始めますからね。やる気を出して。

正月、春の大会前には下北沢成徳高校がここで合宿。東京からわざわざ岩手に来て合宿。なぜか。あったかいから。断熱ばっちりしています。学校の体育館が、クーラーがなくて大変だっていうでしょ。クーラーを入れたってダメですよ。ざるに水流すようなものですからね。やるべきことは断熱なのです。断熱をやってから、クーラーを入れる。これ、小学生でもわかることです。ダメですよ。真っ裸でお湯被ったって、すぐ冷めるのと一緒。断熱です。屋根に40センチ入っています。壁に20センチ。真夏外35℃になります、岩手でも。35℃になっても、中はだいたい23℃くらい。冷房なしで。冬もマイナス10℃くらいいっても、プラス10℃を下回ることはない。というくらい、断熱性に。これ誰につくらせたかという、小学校、中学校のときに体育が大嫌いだったっていう建築家につくらせました。

(会場笑) ここが大事なのです。

去年全日本男子が極秘に来ました。極秘で来るのです。だって世界と同じ、世界標準の床で、合宿できるのはここしかないから。さっきいったように、これがピンホールマーケティングです。僕が営業もしますよ。当然日本バレーボール協会に。営業もしますが、これ突発で決まりました。2か月前くらいに電話かかってきて。日本バレーボール協会の強化委員長から。(スライド。体育館内で撮影した海外バレーボールチームの集合写真) これ先日の世界バレーボール大会。カナダ代表。ついに地球の裏側か

らもみえました。

あと1分だけなので、去年完成したオガールセンターですね（スライド「オガールセンター」）。これはさっきいったオガールプラザと同じ出資構成で、国も出資しました。子育て支援メインにしました。だいたいまちづくりっていうと、うちのまちは子育て支援頑張っているというのですよ。これ逆にいうと子育て支援頑張っていないまちないから（会場笑）。誰でも頑張っていることを頑張っていますってあんまりいわない方がいいですよ。紫波町は絶対子育て支援頑張ってますっていうのはやめよう、最初のうちは。だってまず住んでもらわなければ子育て支援もへったくれもないからなのですよ。住んでもらうためのコンテンツとして、先に図書館をつくったのです。

そしていよいよ最終章、子育て支援をやりましょう。何をやったかといったら、これです。民間の保育園152人の定員に、小児科クリニックと病児保育をくっつけた。つまり、うちの保育所は、インフルエンザかもしれないってなったら、親に電話しますけども、「隣の小児科に預けていいですか」「お願いします」っていうと、自動的に小児科に預けられる。そして小児科で診察して「〇ちゃんインフルエンザ」ってなったら病児保育に送られる。そうすると、病児保育に自動的に送られた子どもたちに、紫波町が補助金を出すのです。病児保育の利用料として。これが私たちが考えた働き方改革なのです。だから住みたいわけです。紫波町に住まないとその補助金使えませんから。すべては紫波町の財政を潤わせるためです。

2017年、これですよ（スライド。オガールエリアの全体を映した画像）。オガールプラザつくって、オガールベースつくって。紫波町役場もPFI、22億円銀行の金借りてつくりました。で、オガールセンターつくりました。見てください。平均賃料が6,000円から始まって7,000円になって、7,500円になっているのです。そしてここへ入りたいて人たちが今行列をなしています。なぜかっていったら、容積率見てください。最初103%、次89%、その次69%。単価を上げて、供給する床を抑えているのです。つまりこれからは、量を供給するのではなくて質を高めて、その質を供給しなければいけない時代になりました。

これは今年完成した集合住宅（スライド「オガールネスト」集合住宅の画像）。私の仕事で1番のネックは働く人の確保なのです。だからこれは集合住宅なのですけども、オガールネストという、うちの社宅ですね。社宅を日本最高水準の断熱性能です。オール電化で、真夏、5世帯入っているのですけども平均で4,500円です。これをやるのです。なぜかという、紫波町のエネルギーロス年間30億円です。エネルギーロス。キャッシュアウト。3万3,000人の町で、30億円のキャッシュアウト。その半分が室内で使われるエネルギーです。その室内で使われるエネルギーを半分に圧縮したら、単純計算で7~8億このまちなに残るのですよ。だからエネルギー政策もすごく大事なのです。これは社宅なので、これが一般的な部屋50㎡なのですけども（社宅の内装の写真）、これが共有のリビングルームで、業務用の大型洗濯機と業務用の大型冷蔵庫を置いて、ここで、毎週のように社員たちが集まってパーティする。こういったコミュニティをつくっているのです。

こういったことが『町の未来をこの手でつくる』という本に書かれていますし、年内に間に合うかどうか、ちょっと今最終校正なんですけども、『公民連携の教科書』という本を書きました。ぜひ興味のある方は買っていただければと思います。もっとテクニカルなことが書いてあります。僕がアメリカで何を学んできたかということが書いてあります。

つまり、最後、すいません時間がオーバーして。いいたいことは何かといったら、図書館の敷地だけ

で図書館を再生しようと思ったら、大間違い。できません。図書館を再生しようと思ったらまちを再生してください。周りを再生して初めて図書館が再生されると思ってください。だから、図書館がちょっと傾いてきたなと思ったら、図書館から一步外に出ればいいのですよ。一步外に出て、ちょっと活動すればいいのです。図書館の周りのゴミ拾いしてみてください。みんな応援してくれますよ。図書館の周りの雑草引っこ抜いてみてください。みんな応援してくれます。図書館でちょっといたずらした子にやさしく声をかけてあげてください。みんな喜んでまた来ますよ。ただ、それだけだと思います。もう二度と会うことはないと思いますが（会場笑）、あなたの図書館が立派な図書館になることを祈念いたしまして終わりにします。ありがとうございました。

（永田）

ありがとうございました。少し元気になったような気がします。たくさんご質問があるかと思いますが、お手元にある質問用紙に書いていただいて、ディスカッションの時に答えいただくということになっています。では、早速次は内野さんのお話をうかがいたいと思います。ちょっと準備をいたします。

【講演】「図書館をまちのたからものにするには」

(内野)

では、よろしくお願ひいたします。岡崎さんが図書館に興味のない人間だとおっしゃっていましたが、私は図書館を知らない人間でした。図書館を知ったのは、図書館に異動になった40歳からでありまして、とってお金のある町に生まれたんですけれども、なぜか市立図書館ができたのが、僕が29歳の時。学校図書館も大学も、ほとんど使わずにやってきたものですから、考えてみると、ずっと僕はよそ者みたいな感じで図書館にいました。なぜよそ者かといいますと、図書館の関係者は時々、ちょっとこういうきつい表現をします。あの方行政から来た人よと。あんたも行政職員だろよと（会場笑）。なぜか行政から来た人といわれます。私は資格がなかったので、あの資格がない行政から来た人よ。そしてこの係長さんは2年もすると、あつまんなかったと本庁に帰るのだらうと。僕は帰りませんでした。知らなかったのを知りたかったんです。知りたいから大学院に行きました。知りたいから図書館を巡り歩きました。そしていつのまにか塩尻から来てくれないかとなりました。図書館でよそ者、塩尻でもよそ者でした。そして今もよそ者みたいな感じなんですけども。

なぜよそ者かといいますと、これまでのやり方、いわれてきた価値観というものではないのじゃないですか、ということをおそらくいつてきたからではないかと思ひます。これは塩尻（スライド。長野県の地図）、どんなところか分からない方もいらっしやると思うので、ここです。300k㎡くらいの大きな市域を持てておまして、私が50歳で、図書館の建設の指揮をとてくれといつてきた、塩尻市民交流センターというところが。延べ床面積が12,000㎡、そのうち市立図書館が3,300㎡、そして目的は中心市街地の活性化、いろんな意味を含んだ活性化であります。

ちょっとだけ自己紹介をさせていただきますと、先ほどいつ行政から来た人間でありますので、図書館のキャリアよりも、本庁の他部署のキャリアの方が長いです。企画や人事や広報といつた、そういうところの方が図書館よりも長くおりました。それから、商工観光課へ行きたい、商工の支援やりたいと思つておまして、中小企業診断士の資格も取るために、予備校に通つていた時期もあります。実は商店街オタクでありまして、何でこの商店街、こんなにさびれてしまったんだといつたところには、比較的関心を持てています。そういうキャリアで図書館に入てきました。

それからもう1つ。今申し上げたように40歳で図書館に異動になり、43歳で図書館情報大学の大学院に入つた。そして修士論文は「公共図書館と出版流通のあり方」。なぜこのテーマを選んだかといいますと、1990年代頃からいわれ始めました、図書館は無料貸本屋じゃないのか、という揶揄された表現に、どうして？どうして身内からそんなことをいわれなければならないんだと思ひ、大学院に入れば何か答えが見つかるんじゃないかと思つて進んだわけです。今日壇上にいらっしやる永田先生にも、ご指導を頂戴してあります。そういうことがあつたので、実は図書館員の倫理綱領、「図書館員は読者の立場に立つて、出版文化の発展に寄与するようつとめる」、この一文が僕にはとんでもなく大きなミッションになりました。ところが、図書館の現場の方々とお話をしていると、ちょっと申し訳ないんですがこの言葉が出てこない。本当に出版文化って考へているのだらうかと。これは日本図書館協会が、出したもので、読者の立場に立つて出版物の流通に積極的に対処する社会的責任を持つ。とあるわけですから、当然これを自分がもし仮に、新しく図書館を立ち上げる機会に巡り合えたとしたら、やてみたいという気持ちでおりました。

そして塩尻に来ました。市長にこういうことをいいました。貸出点数の多寡に拘泥しない図書館をつくりますと。私のように外様の館長は、どこでも爆発的に貸出を伸ばすみたいなところは少くないです。私は貸出点数を増やすことを図書館のミッションにはしたくない。図書館を利用者のためのものから、市民のためのものにしたい。なぜならば、全国の多くの図書館、実際の図書館を利用されている方は、2割とか3割程度しかございません。できるだけ多くの市民の方に利用してもらいたい。だから貸出点数を増やすということよりも、利用者登録を増やしたいということを、市長に申し上げました。

それから、市民というのはもちろん塩尻市民でありますけども、広域圏の住民というものを、最初から利用者としてターゲットにしたい。そうじゃないと限界があります。塩尻だけの住民のために、利用者登録を増やすといっても。そういったところからまず職員の方をお願いをしたことがあります。

実はですね、ちょっとこれから僕がお話することを、何だよ自慢話かよという風にきかれました。そんなつもりでいうつもりはないです。これもやめましょう、あれもやめましょうということはたくさんあったんですけども、それを全部やってしまうと。僕がそれまで見てきた図書館、その頃は200館ちょっと超えていました。今は500館超えています。よくあるんです。「なぜこういう棚をつくったのですか?」「前館長が決めたので」とか、「なんでこんなことをやっているのですか?」「前館長が決めたので」。そうじゃない、皆さんが決めたことでしょ、という風に落とさなければならぬ。といっても新館のオープンはどんどん近づいてまいりますから、これだけはやらせてくださいと、ちょっと厳しかったかもしれません。

8つの分館の購入している雑誌が非常にかぶっている。貸出を伸ばしたいから。でも貸出を伸ばすことは図書館の目的ではありません。もっとたくさん市民に提供するんですと。それから、ベストセラーの複本、この購入を抑制をしましょうと。これも申し訳ないんですけどもお願いしました。それと、近隣の図書館との蔵書の差別化というものも、徹底してやっていきましょうと。これはなぜかという、今は松本に丸善があるんですけども、僕が着任したころは丸善がなかったもので、今僕が東京で目に見える、丸善やジュンク堂や紀伊國屋書店に並んでいる発行部数の少ない本は、ほとんど松本には入ってきていません。俗にいう学術書や専門書といったものです。本当になかなか見る機会がありません。そういったものを見せるのは、もちろんそれは書店の責任ではないと僕は思います。書店は商売であります。売れない本をたくさん置くということが、僕はミッションにはなりえないと。だからこれは公共の仕事でしょうと。という風な話もして、図書館の関係者の方も多いのでわかると思いますけども、白水社の文庫クセジュ、あんまり読む人いませんよね。いいシリーズなんですけども。書店にも置いてませんね。これなんかは全点買いでいこうよと。それから日経ビジネス人文庫。これも書店さんにはほとんど置いていないです。長野県内の図書館にもほとんど置いていないです。これは全点買いでいこうよと。こういったことを職員に話しながらやっていきました。

それから地域資料の収集です。県内の同人誌、大学の研究紀要等も積極的に収集しました。ということは、どちらかというと貸出は伸びない、ということを取って設定したんです。いいじゃないかと。しかし、結果は伸びました。結果的には伸びたんです。貸出は一見伸びなくなってしまうと思うかもしれませんが、そうではありません。

こんな変化がありました(スライド「相互貸借件数の推移」2007~2017年のグラフ)。相互貸借。水色が他の地域に塩尻が貸出した点数です。濃い青が借り受けです。えんぱ一くがオープンした2010年、図書館が閉まっていた期間がありましたから、ちょっと減っていますけども、えんぱ一くができる

前は当然借りる方が多い。えんぱーくがオープンしました。人口は変わっていません。相変わらず6万7,000人の小さなまちです。ところが、あーっという間に貸出が増えました。多種多様な資料を集めるということが、こういう風に顕著な数字になって現れました。

実は今までも、図書館が書店さんをつぶしているんじゃないか、出版社をつぶしているんじゃないか、そういう議論がたくさんされてきました。私はそれが知りたくて大学院に入りました。そして、ずっとそれを研究してきました。これは、2010年を100とした場合、2017年の現状ということで、長野県の中信地方があります。塩尻を含めた4つの市が中信地方になります。そこの出版年間販売額、どう変わったか。ここは、あえて名前を伏せています。塩尻は89.5。減っています。でも全国の出版物の販売率は84.1です。ところが、A市(79.4)、B市(78.1)、C市(61.0)は非常に厳しい状況になっています。

これで図書館の存在を認めて欲しいと主張するものではありません。ただ、データはデータとしてあります。ただなかにはね、非常に厳しい経営に陥ってしまった書店さんがあることも把握はしています。

さて、サステナビリティのお話ですが(スライド「平成27年5月「県と市町村との協議の場」説明資料」)、これは市の基本計画の目指す都市像というところで、平成27年につくられた資料なんですけども、これ総合計画です。塩尻市のポテンシャルというものがあります。ここに、「塩尻市のポテンシャル(潜在力)」というところで、えんぱーくが入っています。僕は役所の企画課にいたことがあるので、実はこれはすごいことなんです。ここに図書館が入るって。普通は入ってきません、ここには。ちゃんとまちを動かす1つの大きな潜在能力を持っているところとして、認められているということですね。

これは『KURA』という月刊誌の増刊号ですね。信州塩尻という増刊号なんですけども、今年の3月に出たものです。市長が言っています。「『人づくりから始まる地域づくりの拠点』」ということで1番最初に手掛けた仕事として、えんぱーくがあります。現在、えんぱーくには年間60万人を超える人が来ていただいています。正確にはほとんど70万人近いです。ちなみに6万7,000人の町です。都会ですと人と知が集まる場所として当たり前であり、当たり前が人が集うのですが、わたくしもさまざまな施設を視察してゆきましたが、えんぱーくのように駅の近くにあり、お子さんから高齢者まで気軽に来られる場所は、明らかに地方都市における1つの都市ブランドの成功例だと思います。市長が都市ブランドという言葉を使うまでにいたりしました。私が最初塩尻に行ったとき、「塩尻は、内野さん、ワインのまちなんです。漆器のまちなんです」と教えていただきました。最近あちこちの講演先でいわれます。

「内野さん、塩尻って図書館のまちなんですね」。これが大きく変わったところで、市長も認めています。ワインより先にえんぱーくが出ちゃいました。

『図書館雑誌』という雑誌があります。これはちょっと自分の本で申し訳ないんですけども、『図書館からのメッセージ』という本を私が出しまして、その書評として書かれたものです。僕が書いたわけではありません。ちょうど真ん中あたりですね。「本書の中から、塩尻市民の嶋田嘉一郎氏の言葉をここで挙げておこう。「図書館のありがたさを、本とか知識とかじゃなくって、私はもうちょっと広い意味で人間を知る場所に利用してくれたら、と思っています。」「図書館とは人間を知る場所」だという図書館の本質を市民が見抜き、市民自身が広く語ってらっしゃることに驚かされる。これは、地域の図書館が市民の間に根づき、市民のための図書館となっていることの証明であろう」ということを、レビュー

一で書いてくれた方がいらっしやいます。

実はですね、この話を受けたときにちょっと悩みました。私は初代館長。今は4代目の館長です。現館長が話した方が良いんだろうなと思ったんですけども、ちょっといろいろ考えて、登壇させていただくことにしました。というのは、毎年5~6通くらい、ある市民の方から定期的に手紙が届きます。『市民タイムス』という地元紙、中信地域に広く購読者を持っている地元紙がありまして、ここにえんぱーくの記事が載ると必ずそれを送ってくれます。そしてお手紙があります。最後に必ずあります。「図書館は進化しています。えんぱーくは進化しています」そして「内野さんに感謝」。必ずこの感謝っていう言葉をつけてくれます。ならば、多少はそのDNAをまくことができたのではないかな。ならば登壇させてもらってもいいかな、と思って登壇した次第です。

さて、よく図書館の関係者はいいです。予算がないんです。うちの町お金がないんです。そうでしょうか。平成29年度の予算。図書購入費。塩尻は2,784万円。鹿嶋は700万。ちなみに財政力指数は、塩尻は0.71。鹿嶋は相当貧乏なんでしょう。違いますよ。0.98です。鹿嶋は超お金持ちですよ。かつては1を超えていました。一時は1.34くらいまでいきました。ものすごいお金を持っているまちです。なのに何で鹿嶋が700万、何で塩尻が3,000万もお金があるんだ。お金があるかないかではないですね。図書館をどうやって為政者、要は首長のもとに届けるかです。危機はなかったのか。ありました。ものすごい危機がありました。拙著にも書いたことがあります。3,000万だった資料費が、僕がいたとき2,000万にする、といわれました。どこの役所でもある話です。そして仕方なく領いて、あーあまた切られちゃった、というのがどこの役所でもそうでしょう。ここは、よそ者の強みです。私は1,000万削らないでくれということで、復活要求をしました。1,000万復活しろなんてね、外様じゃなかったらできないですよ。なぜならば、ずーっと仲良く仕事をしてきた財政課長、飲み友達の総務部長。彼らが頭絞ってつくった予算の内示にケチつけるんですからね。ふざけるな、私はできませんっていうて、市長にはっきりとできませんと。そのとき市長が、良い市長ですね。内野さんできないっていつてるからなんとかしてあげたらと、市長が軽くいいます。市長はそういうとこ即決なのですね。わからないから(会場笑)。部長と課長は大変ですよ。どうすりゃいいんだろうこれから。いわれました。何人かの職員にははっきりと。市民だって職員だって、みんなが図書館が大きくなればいinanて思っかねえからな、といわれたことがあります。

「信州しおじり本の寺子屋」という図書館事業があります。「本の学校」のこれは図書館版でありまして、本の学校というのは、鳥取県の米子市に今井書店というのがありまして、米子につくった、書店員さんの学校ですね、民間の。これを図書館版として何とかやりたいと僕はずっと思っていました。そこにやって来たのが、河出書房新社の元編集長です。私どもは大した時間もかからずに、お互いにインスパイアしたといいますか、やりましょう、やってみましょうという話になりました。何をやるか。出版社の方々は、図書館員とは人脈が違います。たくさん作家さんに知り合いがいます。「じゃあ僕が連絡すれば何とかなるという方いっぱいいるよ。そういう方を塩尻に連れてくればいいんじゃない。そして塩尻は場所を提供してくればいいよ」ということで、信じられないくらい安いお金でこれできました。目的は修士論文の延長線上にあります。本の学校はずっと研究のテーマにしていました。そして、地元の書店、出版社との連携、そして出版文化を守ることが図書館の矜持である、ということ職員と意識を共有しながらやってきたつもりです。

これが本の寺子屋ですね(スライド。本の寺子屋の写真)。その本の寺子屋を1つの本にまとめたも

のがこれです（『本の寺子屋』が地方を創る』という書籍の画像）。ご覧になっている方がいらっしゃるかもしれませんが、これの非常に面白いのは、市が少し関わっています。製本費として100万円計上しました。歳入として、印税として72万円入ってきました。要は自治体が本づくりに関わる。これが全国に出回る。読んだ方が塩尻に行ってみたいと思う。そうやって稼げる図書館が生まれてくる。そういったことのこれは1つの実践例であります。

こんなこともありました（スライド。左側に「韓・日出版文化フォーラム」のポスター。右側に韓国語で書かれた文書）。本の寺子屋の話が韓国に飛びました。韓国で日本の出版を研究されている研究者が、非常に面白い。しかも6万7,000人という小さな自治体で、なぜこんなことができるのか。ということで20人を超える学者を中心とした方々が、塩尻に来られました。海を越えたんですね。海を越えて、塩尻は何をやっているんだ、なぜできるんだということで、お話をさせていただく機会をいただきました。こちらの右側は韓国語で書かれた報告書です。

公共図書館の変化。これはまあ公共図書館の方は分かっていると思います。例えば1997～2017年を追っていくと、1館あたりの資料費予算は59%まで落ち込んでいます。もうほとんど半分になっちゃっている。専任職員数は66%。ここも厳しい。個人の貸出点数。これは大きく伸びてはいますけども、1館あたりの貸出点数でいうと、この10年ほとんど変わりません。

こういう状況になっている中で、図書館のサステナビリティをどんな風にやっていけばいいのかとなったときに、これは『市民タイムス』、中信地域で非常に読まれている新聞ですね（スライド『市民タイムス』の記事。「市図書館 貸出数が最多に」）。こんな感じで、地元紙があると図書館をたくさん扱ってくれます。そして、ここにも書いてあるんですけども、塩尻は1人あたりの貸出点数が9.97ということで、長野県内の19の市では断トツであるということを書かれています。おかしいでしょ。貸出を伸ばさない。貸出にならないような本を収集する。しかし、結果的にいうと貸出は伸びるんですよ。単純にいうと、本が届いていないのです、読者に。だから図書館が、本を届けるっていう仕事をしなければならぬんです。貸出を伸ばすっていうことは悪いことではないんです。ただ多種多様な本を、図書館は届ける必要はあるだろうと僕は思います。

そこで、結論めいたことをお話すると、図書館が進化をし続けるには、まずは為政者の理解、首長の理解が必要です。図書館員は、はっきりいってここが弱いんです。私が企画課から図書館に異動になった時に、図書館のやっていることが企画課にすら届いていないのです。何でこれを届けてくれないの、企画に。財政もいうでしょう。何で財政に届けてくれないの。図書館はものすごいポテンシャルを持っているんですよ。分かっていたら何とかできるのっていうことですよ。

で、館長は図書館を変革するのではなくて、図書館員を変革しなければならないと、僕は思っています。館長が図書館を変革してしまうと、続きません。あれはみんな前の館長がやったことです、私たちは何にも聞いていません。これではいけません。図書館員がちゃんと自分たちがやったんです。ですから、こんな例が塩尻にはあります。僕が塩尻に着任したときに、1つだけ、これだけ買って欲しいんだ。出版関係の逐次刊行物が塩尻は買っていなかった。『出版月報』を買いましょうよと。『出版月報』を入れてもらいました。『出版月報』を置いている図書館は、長野県内でもほとんどないです。僕が退職しました。退職してから、僕は何にも塩尻に対して指導はしていません。僕が退職してから、塩尻は『出版ニュース』もちゃんと買うようになりました。『新文化』も買うようになりました。ちゃんと図書館員が変革しているんですよ。私たちがやります。だから傑出した館長は要りません。全員が矜持を

持つこと。

そして、図書館員はまちに出ることです。まちに絶対出なければ図書館員はダメです。当たり前のことです。社会教育施設ですから。(車の画像がスライドに映る。) あ、これで終わりですね (会場笑)。お話ししたいことではあるんですけどもね。これ全然塩尻に関係ない写真じゃないですよ。実は塩尻にもものすごく関係があるんです。でも時間が来ましたので、終わりにします。

(永田)

ありがとうございます。その話は後程またうかがえればということで。ではここで休憩にいたします。ロビーの方にペットボトルのお茶の用意もごさいますので、どうぞくつろいでいただければと存じます。また、お二方のお話に対してのご質問については、質問用紙がごさいますので、それにご記入いただいて、私どもにお預けいただくと、後半の進行がスムーズにいくかと思ひます。どうぞよろしくお願ひいたします。それでは、30分まで20分弱の休憩です。

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番だと思いますね。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。だいたいみんないってないですね、それって。だいたいみんないってないですから。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を考えた上での、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。農業が元気がなら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、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、図書館をつくるとき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って、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。税金が下がる。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」っていつたら、「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っ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よ。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、早かったって。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。さっきもちら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。やってみろよって。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って。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いう。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いうくらいの、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所も出てきています。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えます。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えます。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し始めています。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た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や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ただけるのも、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ただけ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。

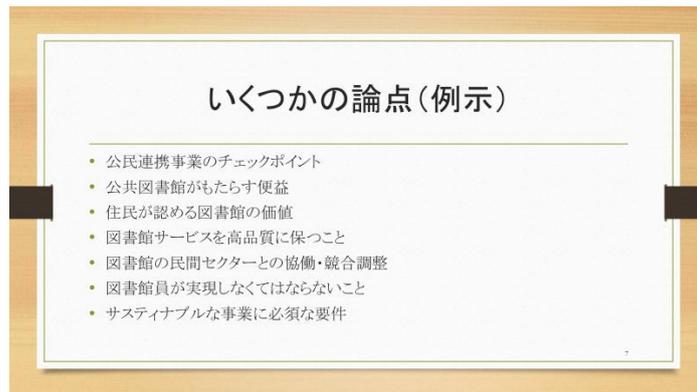


図1 いくつかの論点

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、お越しくださいまして、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。

