

令和7年度第1回図書館職員等研修講座(館長研修)

図書館員はどうすれば育つのか

生成AIと共に生きる時代の「人づくり・組織づくり」

会場:岡山県立図書館

日時:令和7年4月24日(木)13:30—15:30

講師:豊田高広(フルライトスペース株式会社)

1

イントロダクション

- この研修の目的は...

図書館の人材育成とチームづくりを、館長としてどのように進めたらいいか、一緒に考えていきましょう。

2

チェックインの問い

- この2時間に期待することは？
- 最近、自分が“学んだ”と思えた出来事は？

3

講師プロフィール

豊田高広(とよだたかひろ) フルライトスペース株式会社 特別研究員

- 全国各地の図書館の計画策定、人材育成、組織開発、サービス開発等の支援に従事。
- 司書課程(静岡文化芸術大他)と社会教育主事課程(愛知大)の非常勤講師を務める。
- 文部科学省新任図書館長研修等で、図書館経営に関する講師を務めることが多い。
- 2020年度には静岡県立中央図書館司書育成指針の策定にアドバイザーとして携わる。
- 静岡市内で、妻・長女・長男・ChatGPTとの5人(?)暮らし。
- 郵研社HPで「猫の手は借りられますか? : 図書館肉球譚」連載中。
<http://www.yukensha.co.jp/contents/s04/page/s04.html>

(経歴)

- 静岡市立御幸町図書館長、愛知県田原市中央図書館長(公募)
- 両図書館とも**非正規職員が多数**を占めていたこと、自分自身が司書資格を持たずに図書館に**異動**し苦労したこと等から、人材育成と組織開発に強い関心を抱く。

(メール) toyoda@fullightspace.com

4

社会の構造変化

- 人口減少、高齢化、地域の稠密性低下（ポツンと一軒家...）
- 働く人の減少と人材獲得競争の激化（IT業界でさえ...）

人口減・人手不足は全産業に共通...

5

令和の転換点とは

- “労働供給制約社会”への突入
- 「他から奪う」⇒今ここにいる人材を「育む環境づくり」

【参考】『報告書「令和の転換点」』リクルートワークス研究所、2025.4

<https://www.works-i.com/research/report/turningpoint.html>

6

図書館も生活維持サービス

- 公共分野では、警察官、教員、保育士のようなエッセンシャルワークの領域で深刻な人材難が発生(図書館も...)
- 図書館も、情報アクセス・学び・つながり(孤立防止)・地域アーカイブ等を支える公共インフラ。
- 医療・福祉と同様の重要性を持ち得る

7

従来の図書館サービスモデルの限界

- 「中央館＋分館＋移動図書館」モデルが唯一の解か？

8

新しい提供モデル模索の時代へ

- ・たとえば、「地域拠点＋ICT＋出張サービス」のハイブリッドで、図書館から能動的に住民に働きかける動き。
- ・他施設との「複合から融合へ」の動向。公民館、ミュージアム、ホール、福祉施設、商業施設etc.との融合へ。
- ・シェア型私設図書館・まちライブラリーの動向と連携の可能性。

9

図書館員の役割変化

- ・資料提供者から“**学び**の伴走者”へ

そのために、地域に根ざし、チームとして成長し続ける力が求められる。目的を達成する能力を効果的に伸ばし続ける組織を、「**学習する組織**」※と呼ぶ。

※文部科学省新任図書館長研修「組織経営とチームマネジメント」で、「学習する組織」について詳しく解説します。図書としては、センゲ『学習する組織』英治出版。

10

人材戦略の再定義

- 欠員補充”(即戦力)ではなく“未来を見据えた育成”(伴走)
- 多種多様な人材をコーディネート(年齢・資格・国籍・セクターの境界を超えて)
- AIの活用が前提に

これからの図書館経営においては、“即戦力”を求める発想ではなく、「働きたいと思われる環境」をいかに整えるかが鍵となります。心理的安全性、成長を支える風土、多様な人材が活躍できる柔軟性のある仕組みが不可欠です。

11

心理的安全性とは

- 安心して「質問・挑戦・失敗」できる場の条件

～人と組織の成長のために、欠かせない！

※Googleの研究によれば、効果的チームにとってく真に重要なのは「誰がチームのメンバーであるか」よりも「チームがどのように協力しているか」である。その最重要の要素が「心理的安全性」！

<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness#identify-dynamics-of-effective-teams>

12

科学的根拠：成長マインドセット

- 脳の可塑性(何歳でも成長できる)＝大人の「学び」の可能性

※脳神経科学の発展は、今世紀に入り、成長と年齢に関する常識を塗り替えた！古い常識は、ゴミ箱へ。

※「学び」とは、知識を詰め込むことではなく、できなかったことができるようになること。

13

館長の役割：自ら学ぶ姿勢を示す

- リーダー自身が“**学ぶ楽しさ**”を体現する
～できるようになる喜びを表現し、職員の向学心に火を！

※静岡市図書館から田原市図書館に移籍した私の体験

14

館長のふるまいが文化をつくる

- 「安心・好奇心・実験・対話」の場を育む
- 自分も恐れ、失敗し、間違え、落ち込むと認める(自愛)

小さな振る舞い(挨拶、問い、承認、感謝、ねぎらい)の習慣化が組織文化に！

15

事例①：A市立図書館の生成AI活用研修

- 発想支援に生成AIを活用する研修に、実践型学習(イベント企画)を導入

➡ワクワクする学び(研修)の場に！

「予算と講師候補を尋ねたら、スクリーンに瞬時に...」

★企画力・AI活用力向上

※この研修のプログラムや教材作成も生成AIを使って作成。

※FLSが企画運営を支援。

16

事例②： B市立図書館の市民協働型ワークショップ講座

- 対話型プログラムに、職員もスタッフとして加わる
 ➡参加者・職員間の対話による学びのループ

例：職員が安心できる場を作ってくれたので思い切り「ワークショップをやってみることができた」という、参加者の感謝の言葉が、職員に「自信と自覚」を与え、さらなる成長を促した。

★対話（ファシリテーション）力・現場運営（オペレーション）力向上

※FLSが企画運営を支援。

17

事例③：田原市図書館のOJT

- 段階的OJT（On Job Training）＋メンター型支援
 ➡「新人」を過度のストレスから守り、安心して学び合う
 ※メンター役も使い慣れた「スタッフ・マニュアル」の活用で安心
 ※メンター役の学びも大きい➡★対話力・運営力向上

※館長として、OJTのしくみづくりに従事。

18

育成は“育てる”ではなく“育まれる”

- 環境づくりが育ち（自発的学び）を支える
- ああなりたい⇒実践、時々勉強、学び合い⇒達成感⇒もっと学びたい
- アメとムチ＝外発的動機で「させられる」学びは、長続きしない

19

対話を増やそう

- 日々の中に小さな対話を持ち込む工夫を（雑談、大事！）
- 対話のグランド・ルールを用意するのも手（場によって変える）

【参考：事例②の講座の際のグランドルール】

「マチガイ」「失敗」は学びのタネ。どんどん、蒔こう。

「他人の評価」より「ワタシの想い」。まず、想いに耳を傾けよう。

声を掛け合おう、助け合おう。ASK（尋ねる・頼む）歓迎。

異なる視点に好奇心と敬意を。異なることを楽しもう。

20

“失敗”と“実験”を許容する文化へ

- 試行錯誤の蓄積が、チームの知に(× 自責・他責 ○記録)
- ミニ展示・ミニイベントは、もっとも取り組みやすい実験
- アンケートの自由回答分析にも、生成AIを使おう

21

異動前提社会での人づくり

- 数年で離任・転任する職員でも、育ちうる環境、育ちあえる関係性をどう築くか？

22

リジェネラティブ(再生可能な)・ リーダーシップへ

- 「育てる」のではなく、「育まれる」場をつくる
- 多種多様な生命が共存する、森のように...

(田原市図書館の集合研修は、市民も学校司書も他部署職員も他自治体職員も参加OK。なぜなら、彼らも「図書館の森」とつながっているから)

※ストーム&ハッチンス『リジェネラティブ・リーダーシップ:再生と創発を促し、生命力にあふれる人と組織のDNA』英治出版

23

まとめとチェックアウト

「あなたのチームが成長するための、次の一歩は何ですか？」

24

最後に、センゲ『学習する組織』から...

恐怖ではなく、愛を。

正解へのこだわりではなく、好奇心を。

コントロールではなく、学習を。

この原則が、私が実現したいビジョン(そこで働く者、そこを利用する者、どちらでもないが生きとし生けるものの幸福に繋がる図書館)への近道であり王道であると信じます。

講師である私自身は、この原則に近づくマネジメントができたと思えたとき(残念ながら「いつも」とは到底言えませんでした)、**「幸せ」**を味わうことができました。ひとりでも多くの受講者に、幸せなマネジメントを経験する機会が訪れることを祈ります。

事例紹介資料①（研修配布用）

事例①：A 市立図書館における生成 AI 活用研修

A 市立図書館では、2024 年度末に生成 AI を活用した職員研修を実施しました。この研修は、図書館の将来像を職員が主体的に構想する契機として、生成 AI（ChatGPT など）に関する基礎知識の習得と、実践的なアイデア創出を目的に企画されました。

研修では、生成 AI の基本的な仕組み、公共図書館での活用例、館の課題に対する AI 提案の紹介などを含む講義の後、職員同士によるグループ対話や AI への質問づくりワークショップが行われました。

参加者アンケートでは、「AI によるアイデア支援の可能性」「イベントや空間活用への応用」「業務効率化への期待」など、活用意欲の高まりが確認され、組織としての導入に向けた声も複数寄せられました。

本研修は、単なる技術導入の学びにとどまらず、生成 AI を通じた共創と職員の内発的動機づけを促進するものであり、小規模自治体の図書館における創造的学習モデルの好事例といえます。

事例②：B 市立図書館の市民協働型ワークショップ講座

B 市立図書館では、2024 年度に「みんなでワークショップやってみる講座」（夏編・冬編、計 10 回）を実施しました。この講座は、ワークショップ企画を持つ市民が、自らの企画をブラッシュアップし、図書館内でテストプレイを行う、市民参加型・実践型の育成事業です。

受講者は講座を通じて、ワークショップの基本を学び、フィードバックを重ねながら内容を磨き上げ、図書館という公共空間で実践するに至りました。

受講者は「スタッフが安心できる場をつくってくれたから挑戦できた」と語り、スタッフ側もその挑戦を通じて自信とファシリテーション力を高めました。

このような“自己強化ループ”が現場で機能し、学びの循環が創出されたことが本事業の大きな成果であり、スタッフと市民の双方に成長の機会をもたらしました。

また、館長は現場に寄り添いながら、スタッフの心理的安全を確保し、対話と自律を促すリーダーシップを発揮しました。本事例は、図書館が地域の創造的実践を支える“共育の場”となりうることを示す象徴的な取り組みです。

事例紹介資料②（研修配布用）

事例③

●テーマ 図書館新人OJT

●ねらい

初めて当図書館で働くスタッフの①早く仕事を覚えてよい働きをしたい、②暖かく迎え入れてほしい、というニーズに応え、速やかに、正確に、利用者に迷惑や不快感を与えないよう、図書館スタッフの共通業務（※）が出来るようにする。

田原市図書館には新スタッフを迎える場合の体系的な研修体制がなかった頃は、慣れるまで苦労する様子がみられた。長引くほど図書館にも本人にもロスタイムとなるので、下表のとおり1対1で担当を決め、一定期間、体系的な指導を行うこととする。

※ 業務担当表にある担当者としての業務以外の、全図書館員が共通して行う業務。

●素材

・担当：それぞれの新人に指導担当1名がつく。人材育成は正規職員・主務嘱託司書が責任を持って行うべきものなので、担当は原則として正規職員・主務嘱託司書とする。

・ツール：研修項目表（スケジュール兼用）、業務マニュアル、その他のマニュアル的資料

●キーワード・キーコンセプト

・大事なことから順に、漏れなく、必要なレベルまで。

・やって見せ 言って聞かせて させて見て 営めてやらねば 人は動かじ（山本五十六）

●段取り

- 1 研修項目と要求レベルを決めて「研修項目表」に書き込む（4月中に）
- 2 毎月、その月の研修項目について、「教える（マニュアルを解説、やって見せる）>やらせて、見る>出来栄を評価する」のサイクルで研修する。
- 3 月末に、本人と担当が話し合い、「研修項目表」にその月の評価と翌月の目標を書き込み、館長決裁。

●留意事項

- 1 担当は、本人をよく観察のうえ、できるだけ具体的な指示・指導をすること。
- 2 ダメだしもOKも、できるだけすぐにその場で示すこと。（60秒ルール）その場合も、必ず具体的な「行動」に対し、ダメ出ししたりOKしたりすること。「人」を責めない。
- 3 本人には疑問や分かったことはすぐにメモを取ることと、分からなければただちに質問をすることを徹底するように。
- 4 この資料のデータ、研修項目表の原稿、研修項目表の雛形および雛形に掲載されている研修項目B「接遇マナー」とE「意思決定と情報共有のルール」のテキストは、共有フォルダ>日常業務系>研修>新人OJT>H28に納める。