

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](mailto: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。