

## あのときから今日まで考えていること

東京大学教養学部等事務部図書課長

茂出木 理子

2010年10月15日

※この資料は、当日30分の時間内では話せなかったことも少し補足したプレゼン要旨です。

### はじめに

私の本日の30分のお話しは、きっとみなさんの役に立ちます。とはいえ、10日前に採用されたばかりですという方には「ピン」とこないことが多いと思います。5年ぐらい働いている方には「確かにあるかも」と同意していただける部分もあると思います。でも、今日の話しが腑に落ちるのは、働いて10年ぐらいたった頃かと思います。どうぞその時に、思い出してください。

私にとって、何か語れる、思いを伝えられる機会があることは、最大の幸福です。そして、かつ最大のプレッシャーでもあります。

### 1. 私のキャリア

どのような経歴をたどり、何をしたかより、その時々で私が何を考えていたかという方が、参考になることが多いと思いますので、そのことを中心にお話しします。

大学を卒業して、新規採用されたのは理学部の教室図書室で一人職場でした。教室自体はアットホームな優しいところでしたが、右も左も分からない新人を一人図書室に配属するとは今振り返っても驚きですね。当時は、あまり真面目にキャリアのことや仕事について深いことは考えていなかったと思います。ただ、正直に言って諸先輩方を見て「刺激を受ける」とか「尊敬する」という気持ちにはほとんどなれなかったのです。そこで、自分なりの「職業人としての矜持」を持たないと自分自身が続かないな、と生意気にも考えていました。そのときに考えた「矜持」<sup>1</sup>は今でも変わりません。

20代後半の係員時代に、東大から国立情報学研究所(NII)の前身である学術情報センター(NACSIS)に異動したことは自分にとっての大きな転機になりました。当時のNACSISは「職員に女子供はいらん」と豪語しているというぐらいの、文字通り不夜城のような職場でしたが、業務量の多さや忙しさはそんなに苦痛ではなかったです。当時、私に任されたのは、「学術雑誌総合目録」の冊子体の編纂事業です。自分自身は、雑誌目録業務の経験なんか全然なかったのに、13名ものベテラン非常勤職員の取りまとめと3年間で7分冊の冊子を絶対に刊行することが絶対使命でした。あと、係員時代の最後には年間8億の予算を管理するという豪華な仕事も任され、そのダイナミックさが楽しかったのだと思います。

業務経験も少ないのにベテラン勢の取りまとめ役を任されたことは、仕事のやり方や仕事が進む職場のあり方を考える上で大きな経験になりました。

係長になって、特に東京大学に戻って「初代」学術情報リテラシー係長時代に考えていたことは、「新しいことを楽しく堂々とする」ということです。特に、「堂々とする」ということがポイントです。堂々と実施するためには、どういうルートで誰にどのように認めてもらえればいいのか、成果をどのように見せればいいのか、などをいつも考えていました。

また、係長時代に限りませんが、前任者から仕事を引き継いだ場合に、私の目から見たら引き継いだ仕事は「ぐちゃぐちゃ」ということが(よく)ありました。(みなさんにも経験ありますよね?) たしか

<sup>1</sup> 懇親会中に「どんな矜持なのですか?」と質問いただいた方にはお答えしました。(^^)

にその「ぐちゃぐちゃ」な状態は、私のせいではありません。ありませんが、引き継いだ以上は、今現在は私の責任の中にある。と、ま、かっこよく言えばそんな覚悟を持ちました。自分の代でその「ぐちゃぐちゃ」をどこまで正せるかが勝負というか、整理整頓好きの血が騒ぐというか、一言でいうと「問題や課題は片付けばいい」と単純に考えたわけです。

課長補佐になって考えていたのは、役職名から考えるとだと「課長を助ける」ということかもしれませんが、課長を助けるより、係と係長を助けようと考えました。今でも、課長なんか助ける必要はない！と思っています。わずか数年前のことですが、改めて振り返ると、このころから「マネジメント」はやっぱり面白いと確信し始めたようです。

そして、課長時代に考えていることは、大きく2つあります。①いい仕事は元気で健康な職場からしか生まれません。ということと②メンタルモデル（心の奥に住みついているイメージや仮説、長年にわたって幅を利かせてきた原則や常識）を克服しないと、面白い仕事はできないということです。このことは、お茶の水女子大学での初めての課長職での経験が教えてくれたことです。

## 2. 私の興味

以上のように、私の興味は「電子図書館」とか「学術情報流通改革」とかそういうレベルにはなく、「どうやったら物事は動くのか／動かせるのか」にあります。リーダーあるいはマネージャーとして、人を動かす前に、どういうときに私はやる気ができるのか。あるいはできないのか？と自問自答しています。

私自身、かつて叱られたり、褒められたり、諭されたりした言葉の中に、今でも何かの時には、思い出して励みになっている言葉がいくつかあります<sup>2</sup>。実は、何を言われたかより、誰に言われたのがポイントではないかと思うのです。逆のケースだと、どんなにいいことでも「あんたに言われたくない」とかえってムッとするケースもありますよね。つまり、結論は「信頼感」がポイントでは？！です。

「信頼感」の元はなんだろうと考えました。部下・上司で言えば、部下から上司への「共感」があって、お互いの信頼がうまれるもので、上司が部下に「信頼してくれ」と頼むものではないと、実体験から思いました。私自身は、上の人の「本気度」を信じられるとき、その人を信頼できたと思います。この際、プライベートな会話ではまったく接点も共通点もなく、趣味も興味もまったく合わないとしても、上司が業務上の困難な課題に本気で取り組んでくれていれば、私は、その人を信頼できました。<sup>3</sup>

職場で「信頼される」人になることが、自身の楽勝の道ではないかと、私は思ったわけです。つまり、職業人としての私の究極の目標は「信頼される人になること」です。これは、係員時代に自分で決めた「職業人としての矜持」ともリンクします。だから、そういう目的に達するためには、日々どういう振る舞いをし、どういう経験をし、どういう勉強をすればいいのかということを意識しました。業界で行われている普通の研修会とか講習会とかにはあまり期待しませんでした。ピーター・ドラッカーさんも著書『現代の経営』の中で、

*信頼とは、真摯さへの確信。(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。*

で言っています。「真摯さ」という言葉が目につきますね。原語では「integrity」です。この言葉は誠実

<sup>2</sup> これについては、懇親会中も質問なかったので秘密のママ（^^）

<sup>3</sup> 逆に言えば、オフタイムでどんなにいい人と思っても、困難な課題に正対してくれない上司は信頼できなかったということです。

さとか真面目さではなく、もうちょっと実務的な資質・能力を指すようです。最近読んだ本では、**integrity**を「現実が突きつける要求に応える能力」と定義していて、これは、非常に私には腑に落ちる定義でした。

信頼できる人と仕事ができたときは、仕事の量の凄まじさや未知の領域である不安さがあったとしても、私はそうストレスを感じず、元気に頑張れました。一方、やる気がどうしても起こらないという職場環境もたしかにあって、職場のストレスってなんだろう？ ということも考えました。

私にとっては、「なんか腑に落ちない」という違和感があり続ける状態がまさに職場のストレスなのですが、京都大学附属図書館の天野絵里子さんが今年の夏に大学図書館問題研究会で発表された中に、

仕事に必要な情報、取り組み方や気持ちが共有できていない、分断された職場という姿が課題の一つ

天野絵里子. 『大学図書館員の仕事：専門性はどこにある？』2010年8月28日大学図書館問題研究会第41回全国大会発表要旨から抜粋

という一文がありました。

このことは、最近のメンタルヘルス系の研修会で取り上げられる「ストレス対処力」ともリンクする指摘だと思います。赤の他人が集まって仕事するわけですから、まったくストレスがない職場というのはあり得ません。が、少なくとも、ストレスに対処できる力がないと危ない、つまり楽しくやりがいがある仕事どころではないということでしょう。「ストレス対処力」は、首尾一貫感覚 (Sense of Coherence) が持てること定義されているようですが、小難しいことはともかく、要するに、仕事をしていて「だいたい前後左右、来し方行く末が理解できて」「ま、なんとかなる」と思えて、「やっていることは無駄でない」と自覚でき、他人からも評価されている。ということかと私は理解しました。

当たり前といえば当たり前ですが、こういうことができない職場環境がなくはないのもまた事実です。以下、参考です。

Sense of Coherence とは、以下3点が持てること。

- ① 把握可能感：問題が何に由来しているのか、これから何が起ころうとしているのかが把握できる、納得できる、腑に落ちる感覚
- ② 処理可能感：問題に対して自分に対応できる手段があり、動員できるという感覚。つまり裁量権がある程度あり、上司・同僚に助けを求めたら、助けてもらえるという感覚
- ③ 有意味感：仕事に意味があると思える感覚。やりがい、達成感を持てる感覚

### 3. 若手職員へのアドバイス

配布した資料に示した図は、ネット店舗の例ですが、何事にも「S字カーブ」は確実に存在する。と実感します。

私からのアドバイスは、団体としては「仲良く、しかし、つままず」です。個人としては「仕事のセンス」を意識し続けるということです。私は、NACSISでの係員時代にしきりに上の方が「(その仕事は)筋が良い悪い」ということをおしゃっているのを耳にしている、その時は、ほとんど理解ができませんでした。が、徐々に分かってきたことがあって、「筋が悪い」と言われるものは、どんなに頑張っても「ぐちゃぐちゃ」になっていくのだなということを経験として知りました。私は、センスを磨くことは、自分の違和感を磨くことだと思っているので、たとえ、業界みんなが盛り上がっていても、距離を置きたいとか、巻き込まれたくないと思うことがありました (あります)。

と、このような偉そうな事が言えるのも、これまでさんざん痛い目にあったり、嫌なことに巻き込まれたり、失敗したり、修羅場になったりの経験からなので、みなさんにも若いうちから、安全に卒なく過ごすことのみを考えないで欲しいな、という気持ちがあります。

あと、当然のことですが、365日24時間元気でモチベーションが高いわけではないでしょう。私も、この半年など1週間に3日ぐらい「もお嫌っ！」という気分が襲われていますが、辛いときは、「仕事だからちゃんとやる」の最低限の随意運動で乗り切ることも必要だと思います。でも、仕事には、自然と頭と体がワクワクと動いてしまう不随意運動もあることを知って欲しいですし、体験して欲しいのです。

図書系の職員の方には、現場志向が強い方が多いようですし、またポジションアップだけが人生じゃないですから、全員に管理職を目指せ、などというつもりはありません。

しかし、本人の努力だけじゃどうにもならないことが職場には多々存在しています。自分がそのときに「まったく無力である」ことは辛いものです。たとえば、ストレス対処の「把握可能感」は上司の力量によるものです。ポジションアップすることで、助けてあげられる範囲も増えてくることは、嬉しいことでもあります。

感謝されないで働く気になれない、というのもこれまた正直なところでしょう。図書館で働く場合、係員、係長時代は利用者から感謝されるというのが直接的なことだと思います。それなら、それなりの年長になったら、そういう楽しいことは若い人に譲ってあげるべきじゃない？とも思います。ポジションがあがって、現場から離れても、業者さんから（いい仕事を一緒にやらせていただいと）感謝される、部下から感謝される、部下じゃないけど業界の後輩に感謝されるという喜びもあるのです。

今日、お話ししたことは、全て、私はこう考えてきたという視点からなので、まったく同意できないという方がいても当たり前のことです。結局は、それぞれが何に価値を感じるのか、自分はどのようなキャラクターであるのかが全てです。

繰り返しになりますが、私は「言いたいことが言えない職場」「言いたいことだけを言い放つ職場」がいちばんストレスを感じます。見て見ぬふりができない自分、気がついてしまう自分が確かにあることも自覚します。なので、自分がいちばんストレスを溜めずに働けるにはどうしたらいいのかを考え続け、実行し続けただけなのです。みなさんも、自分のストレスを減らすことを第一に考えていいはずですが、自分のストレスは減らしても、自分が周りのストレスになってしまうのは、嫌じゃないですか？

#### 4. 『ブックビジネス 2.0』に関して

この本を読んで、私は去年の図書館総合展で自分が思わず発言したことを思い出しました。我々は、電子資料、電子ブックだと言ってもどうしても図書館を中心においた天動説でイメージしてしまいます。そもそも、図書館は「センター」なのか？とか、「センター」にいないと図書館員は力を発揮できないのか？とか、そもそも「センター」はいるのか？とか、「センター」がなかったとしたら、私たちはどういう視点でどういうスキルで働けるのかとか、そういうことをフワフワと考えながら読みました。

期待されていたような各論への論評ができなくてすみませんが、柔軟にフワフワとアイディアを考えるという読み方でもいいのではないのでしょうか？

#### さいごに

「仕事は楽しくやるものだ」ということを最近よく言っているのですが、そういうことが言えるようになったのも、自分の中に少し余力というか余裕ができてきたからです。新人のころからしばらくは、自分のことで精一杯、周りのことまで考える余裕がないというのは当然のことです。でも、30代、40代になっても周りを気遣う余裕がないというのは、あまりに恥ずかしいことだと自覚しておいてください。

30代、40代になっていきなり余裕が出るとか、力量がアップするものではありません。20代のころの自覚と覚悟が、将来の自分と将来の部下・後輩を助けるものだと思います。

以上