



◎TRC図書館流通センターはなにを考えているのか

# 図書館をサポ する仕事を すすめる

『すほん』では、  
図書館流通センター(以下、TRC)という名前が  
何度も登場してきた。  
それはどちらかというと  
否定的な文脈で登場してきたことが  
多かったかもしれない。  
そこで、TRCはなにを考えているのか、  
図書館の業務委託をどう考えているのか、  
TRC代表取締役会長・石井昭さんに  
直接お話を伺った。

## 石井 昭

しいあきら ●一九三三年生まれ。  
一九五六年、慶応大学経済学部卒。  
一九六六年、(株) 学校図書サービス創業。  
一九七九年、(株) 図書館流通センター設立に参加。  
代表取締役専務、現在同社代表取締役会長。

### 『週刊新刊 全点案内』

#### 儲け仕事ではない

沢辺 ●今日は、TRC代表取締役  
役会長の石井昭さんをお招きし  
ました。お忙しいところ、あり  
がとうございます。図書館の委  
託について特集した『す・ぼん  
10』を事前にお送りしたのです  
が、いかがでしたか？

石井 ● 図書館員と書店員の座談  
会(『す・ぼん10』の記事「書  
店さん、図書館に言いたいこと  
言って!」)を大変おもしろく  
拝見しました。TRCの責任者  
として言いますと、すいぶんと  
TRCに誤解があるんだなと思  
いました(笑)。相当びっくり  
しちゃったな。

例えば、『週刊新刊全点案内』  
は儲け仕事ではないか、と思っ  
ていらつしやるのなんか、とん  
でもない話です。あれは全然大  
当たりではないんですね。

沢辺 ● そうでしょうね。  
石井 ● あれは送料だけでも大変

- 聞き手 堀 渡
- ほり・わたる 国分寺市立志ヶ窪図書館 本誌編集委員
- 沢辺 均
- さかへ・ひとし ホット出版・本誌編集委員
- 構成 五賀雅子



[注01] PFI事業  
Private Finance Initiativeの略。  
地方公共団体等が行ってきた公共施設等の設計・建設・改修・更新や  
維持管理・運営などの事業を地方公共団体が発注して、  
民間事業者が行うこと。  
TRCは、三重県桑名市の桑名市立中央図書館で  
図書館運営の業務を受託している。

●参考文献  
内閣府PFIホームページ  
http://www8.cao.go.jp/pfi/  
桑名市立中央図書館のウェブサイト  
http://kcl.city.kuwana.mie.jp/annai\_PFI.html

ですし、儲けるための仕事では全然ありません。むしろ、図書館に対して出版情報をいかに正確に提供するかを目的にしています。だから、網羅性は非常に高いはず。トーハンから来るものだけではなくて、地方・小出版流通センターとか、あるいは直接図書館協会に行ってしまうもの、それから、われわれがこの版元さんは見本をくれないうしろというところへあらかじめ手を回しておくもの……と、見本の収集には非常に気を使っています。図書館員が選書するための道具だと思って作っています。

も、大変な作業ですね。  
**石井●** ええ。  
**沢辺●** すみません。多くの記憶では、どなたかがTRCは『週刊新刊全点案内』で儲けているというような話を聞いて、それに反論をしないで……。  
**石井●** 違うんじゃないかとおっしゃっています。  
**沢辺●** そうですか。ちゃんと言えよ。よかったな。ぼくも出版、印刷物をやっているわけだから、これでこの値段で儲かるわけがないということ……。  
**石井●** その部数でね。  
**沢辺●** 全国図書館の数を勘定しても、ましてやね。  
**石井●** しかも、第三種は取れないので、宅配便で送っているわけですから。

これが『週刊新刊全点案内』の今週号です。最初に今週の総点数が出ています。  
**沢辺●** 一三〇〇点、そのぐらいですよ。新刊は一日二五〇点ですものね。  
**石井●** 今週は決して多いほうではありません。そちらは先週の『週刊新刊全点案内』です。先週は、一八二七点です。

でも選べるという、いわば技能、技術です。これがまず前提でないと、一週間に一三〇〇点も出るような新刊を選ぶという作業自体ができません。  
もちろん、一三〇〇点全部来てくれればいいに決まっているけど、そんなこと流通業界でできるわけがないんです。だって初版部数は七〇〇〇冊とか、せいぜい一万冊。それに対して、図書館だけだつて三〇〇〇近くあるわけですからね。  
うちも二五〇館でやっている新刊見計らいはクレームの山ですよ。なぜかという、見計らいは書店さんが自分でやっているのではありません。これは日販なりトーハンなりがやるしかないんです。それは書店に送るものとまったく別にしないと、返品とか計算とか条件だとかがこちゃこちゃになってしまふ。これはオリオン書房外商部の鎌田さんも言っていますね、外商はお店の一部ではなく、別コードで仕入れるって(『ず・ぼん10』45ページ参照)。  
**沢辺●** はい、外商部として入れていると言っています。

で他の取次に注文を取られるというところ……。  
**石井●** それはもうしょうがないです。  
**沢辺●** しょうがないということをやつてらっしゃるわけだから、これで儲かるわけがないですよ。  
**石井●** それが常識であるというふうには、まず考えていただきました。  
**沢辺●** そうですね。ただ、そう感じられない現実があることも、たぶん事実だと思っただけ……。  
**石井●** ぼくは図書館が、今の川上からのいわば恣意的な情報に対して、素直に反応するのは間違いだと思っています。選書は、あくまでも自主的にするものです。確かに見計らいは楽です。それは私どもも三重県桑名市の「PFI事業」[注01]で実感しました。確かに楽だけど、そもそも見計らいで来るものが全部ではないんだから、なんでそれを信じて

## 見計らいに頼らず 選書するためのツール

しまうのか……。その楽さ加減を最優先してしまうのか……。それこそ優先すべき順序が違うでしょうと言いたいです。  
**沢辺●** 偶然に来た見計らいを信用するのは、おかしいよねと?  
**石井●** そうです。一週間で新刊が見計らいはどれくらい来ますか。  
**沢辺●** 見計らいは、簡単に言ってしまうえば図書館員の努力の放棄、選書の放棄だ、と? たまたま偶然にきているにすぎないのだから、むしろ全部の情報を見てやれ、と?  
**石井●** 例えば、日販さんがどうやっているかは分からないけれども、取次からいえば、なにも売れる本を見計らいにしたいくない。売れない本を送りたい。これって当然なんです。売れる本はある意味では奪い合いですから。だから当然、図書館現場は欲しい本が来ないと言つて騒ぐ。これも当たり前です。だけどそこに本質はないんです。それは当たり前の話なのであって、それにどう抵抗するかといったら、例えば、『週刊新刊全点案内』のような紙ベース

でも選べるという、いわば技能、技術です。これがまず前提でないと、一週間に一三〇〇点も出るような新刊を選ぶという作業自体ができません。  
もちろん、一三〇〇点全部来てくれればいいに決まっているけど、そんなこと流通業界でできるわけがないんです。だって初版部数は七〇〇〇冊とか、せいぜい一万冊。それに対して、図書館だけだつて三〇〇〇近くあるわけですからね。  
うちも二五〇館でやっている新刊見計らいはクレームの山ですよ。なぜかという、見計らいは書店さんが自分でやっているのではありません。これは日販なりトーハンなりがやるしかないんです。それは書店に送るものとまったく別にしないと、返品とか計算とか条件だとかがこちゃこちゃになってしまふ。これはオリオン書房外商部の鎌田さんも言っていますね、外商はお店の一部ではなく、別コードで仕入れるって(『ず・ぼん10』45ページ参照)。  
**沢辺●** はい、外商部として入れていると言っています。

**石井●** 取次の見計らい配本というのは、まったく同じように別コードで立てます。だから見計らいをちよるまかして使うんだって……。  
そもそも図書館が大声で見計らいにいいものをよこせと言つて、例えば浦安市のように一億円ぐらいの予算を持っているところがいいものをかき集めたら、周辺は悲惨ですよ。周辺の見計らいはとんでもない変な本ばかり。数の上でそういうことになってしまふんです。そういう見方をしないで、わが図書館だけがよければそれでいいみたいな議論はおかしいですよ。私どもは日本中の図書館とお取り引きをしているんだから、皆さんに公平でなければいけないわけ。それにはまず全部の新刊情報を先にお渡しし、それによって図書館側が主体的にご自分で選ぶ能力を付けること。そのほうが正しいと思っただけです。

## 活用してもらつたための工夫も必要

**石井●** 『ず・ぼん10』の座談会のなかで、練馬区の図書館員の方が言つてらっしゃることで、納得したことがあります。新刊配送(見計らい)は非常に楽なんだということ。確かに私どもも三重県桑名市の「PFI事業」にかかわつて、業務をやるなかでそう思いました。  
さつきも申し上げたように、私は新刊配送には否定的です。二五〇館も新刊配送をしています。これは図書館のためでは絶対ないと思ひこんでいるわけなんです。  
図書館に公平に新刊情報を伝えるという意味では、新刊配送というのはいくらも加減なものです。取次の番線です。取次から、取次が図書館に恣意的に送りつけるにすぎないんです。取次から小売書店さんに送られてくるのと全く同じであつて、主体的に受け手側が選ぶなんていう行為をそもそも伴わないんです。勝手に送りつけられたなかから選ぶ見計らいな





んていうのは、もともと間違いだと思えます。

だから、われわれは、とにかく『週刊新刊全点案内』を作って、全部の資料を出す。それを基に図書館員が主体的に選ぶのが当然でしょう、というスタンスなんです。そのためには、まず資料は完全でなければいけません。だからこのカタログを充実しよう、ということなんです。

それは新刊部数とも関係がなくて、例えば日本中の図書館に新刊を全点配ったら書店に配る分がなくなってしまう。紀伊國屋、ジュンク堂あたりでボカンと買い切ってしまうわけですから。

**沢辺** ● 買い切りまではいきませんが、大量に確保できるようにですね。  
**石井** ● ええ。大量に買いますから、図書館はもちろん、まちの書店さんに行かないというのは当たり前なんです。だから、『ず・ぼん10』（45ページ）で練馬の書店さんがおっしゃっているように、それを利用して自分のところの棚に持っていくというのはよく分かります。沢辺さんもおっしゃる戦略だっけって驚いていらっ

しやるけど、ぼくもこれにはびっくりしました。

それくらい、取次の配本自体、ひどいものです。ですから、取次が恣意的に配本したものを信じて見計らいをして、図書館が主体的に選書していると思いついて、なんなんだと思いますね。

**沢辺** ● おもしろい意見ですね。  
**石井** ● だからうちには、『週刊新刊全点案内』に力を入れたわけですが、桑名市の図書館をやっているいろいろ考えてしまいました。

選書の初段階というのは桑名ではTRCがやることになっていきます。もちろん、選書したりリストを図書館に出して、委員会の決意を受けるんですが、ともかく最初の洗い出しはやるわけです。この洗い出しが大変だった。ひと仕事でした。

当然、別のところでは新刊配送もやっています。こちらは楽しんでました。こんなに楽しんでるのはない。なにしろパツと見れば分かってしまいます。でも『週刊新刊全点案内』を読んで、これにするか、あれにするかと悩

むのは大変です。ここまで新刊配送に図書館さんが固執するのは、主体性放棄の前に、忙しくてしょうがないから、とにかく楽しんでみたいというのがまずあるんですね。

そういう意味では、もうちょっとこの『週刊新刊全点案内』も選書の作業を軽くするような工夫をしないといけないなと感じました。

## 書店

### 良い本、悪い本という見方はしない

**石井** ● 書店と図書館がそれぞれのお客さん考えた場合に、一番の問題は利害が相反してしまう部分で、それはこの10号の座談会でも出ていますね。

**沢辺** ● そうですね。  
**石井** ● あそこが問題の核心なんです。それを再販の問題と誰かが言って、沢辺さんが違うとおっしゃっています（『ず・ぼん10』52ページ）。その通りだと思います。再販の問題ではあ

りません。だけど、ぼくなりに修正意見が……。

**沢辺** ● その修正意見とは？

**石井** ● これはマーケティングの問題だと思えます。出版物である書籍というのは、バリエーションが命です。少数数でも出して、比較的誰もが何でも言える媒体である。年に六〇七万点も出るくらいですから。そのうち、われわれの典拠によれば、だいたい二万人くらいは新人の著者です。ひよつとしたら今はもっと多いかもしれない。

**沢辺** ● そうなんですか!!

**石井** ● 雑誌なんか完全にそうですが、男向きか女向きから始まって、趣味のことやなんややや、マーケティングを川上ですべて使っています。それを本にも何とか通用させたいと思うわけですが、本で通用するわけがない。だから、当たるも八卦、当たらぬも八卦的に出すしかない。それを合理的に流通させようとする、委託性、再販性みたいなものが必然的に出てきてしまいます。

田辺茂一さん（紀伊國屋書店創業者）が「書店はスペース産業

である」とおっしゃったのをご存知ですか？

**沢辺** ● すみません、知りません……。

**石井** ● 書店はスペースが命だとおっしゃっています。名言だとぼくは思います。

つまり本というものはこっちからお薦めしてどうこうできるものではない。本と人が会うのは、その人の問題であって、本の問題ではないと言っているんです。だから、たくさん置くしかない。勝手に選んでくれと言うしかない。

紀伊國屋は小さい店は作りませんよ。大きいというのは意味があるんです。今はみんな追隨して大きくなったけれども、紀伊國屋はいわゆる理念として、最初から大きい。バリエーションを命としている。本というのは非常に個性的な、もしくはパーソナルな媒体であるの見抜いているんですね。本はバリエーションが命、だから川下をどう見張るかが大切なんです。

図書館もそうで、どの本が良いかなんて問題ではない。そうい

うと大げさだけど、そもそも良い本、悪い本という見方をTRCはしません。本というのは、読む人とその本との関係で初めて良かったり悪かったりするだけの話であって、その本自体に、いろいろな価値をあらかじめ付けるものではない。価値というのは、読む人との関係性で発生する。

その関係性をいかに良くするかというのがレファレンスなのであって、その関係性の以前に良書だとか何だとか言うのは、言葉が悪いですが傲慢だと思っています。

図書館はお客さまのものです。だから、たくさん資料を持ち、その資料と利用者との間で、どうより良い関係性を持たせるかについて努力すべきだと思います。たくさん資料がなければならぬのは当然ですが、関係性について努力しようとするれば、一冊一冊の選書にまでさかのぼる必要があります。ただ、個々の選書についてエネルギーを使いすぎることは意味がないと、私は思っています。

**沢辺** ● なるほど。それは図書館



員の方と一度ぜひ論争していただきたいですね。

**石井●** 今の図書館の方は書店さんに近いですね。ここでおっしゃっていることもね。だから書店さんとああいいうバツテイングに最後はなってしまう。私は違うと思っています。図書館というのは、多くの資料を持つているデータベースです。私どもは、そのデータベースのなかに情報をどう組み込むかという、そういう仕事をどれだけ支援できるか、どこまで民間がやれば合理的かということを考えているんです。

だから結論からいうと、私どもは委託やPTには賛成ではありません。そんなことはこつちの仕事ではないでしょうというのが本音です。

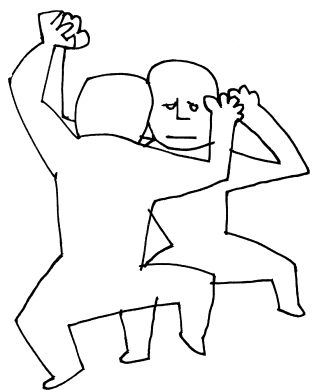
それじゃあ、どこで支援しているかという、もうマークをつくっているじゃないですか、装備しているじゃないですか、と言いたい。練馬の書店さんだったかな？

**沢辺●** そうですね。本・マーク・装備の三点分離と言っていました。（『す・ぼん10』23ページ）。

る。黒字が、出版できることの根拠なのだと思います。  
**石井●** 出版物の良さというのはまさにおっしゃるとおり、比較的登場しやすい媒体だということとです。つまり人が何かを言いやすい。しかも、インターネットの書き込みとは違って、出版物には編集という仕事がかかります。その良さがあるわけではなく、なかなか捨てがたい媒体ですよ。これを捨ててしまったら大変です。

私が一番よく言うのは、みんながオウムを大バッシングしているときに、そうでもないよという本『C』（森達也・安岡卓治著、現代書館、二〇〇二年）を書いた人がいるんです。信者でもない森達也さん。例えば、マスコミやテレビ、政府、文部科学省と、みんなが悪く言っているから、誰もがそうだと思いきんでいることを、あれ、そうでもないよと言う人がいるのがこの世界です。

今はその世界がほとんど死滅しかかかっていて、なんか一つの方向にどんどん行くような嫌なところが出てきています。そうい



**石井●** TRCがやっているような、本・マーク・装備の三点セットというのはけしからんと言ってくれど、セットで一度に納品するからこそ、図書館でデータベースになるんです。これを切り離してしまつたら全然ばらばらです。

図書館はまず、自分のデータベースをどう構築しようかという、その仕様を決めるわけです。当然その仕様に従って装備する。つまり本を買うところから、データに沿って装備をするところまで、全部一体化して流れるわけです。当然三点セットにしたほうが合理的ですよ。

かつて三点セットは抱き合わせ販売だといって公正取引委員会に訴えられたことがあります。私どもは、書店の本と、図書館が本を買う場合の本とは、そもそも質が違うと主張しました。図書館が本を買う場合の本は最初はただのデータでしかないから、それはデータベース用に加工しなくてはならない。加工して初めて使えるのであって、加工以前のデータだけで使えと

うときにこのバリエーションを大事にする、誰でも比較的簡単に、失礼だけれども沢辺さんでも出版業をやっていられる良さ。講談社や小学館ではなくて、沢辺さんがやっているということの良さをちゃんと残していかなければいけません。

**沢辺●** とりあえず『週刊新刊全点案内』のなかでは、講談社の一冊もポット出版の一冊も同じスペースですよ。

**石井●** 会社の規模は全然関係ありません。まったく関係ない。出版に関係する仕事というのは、富士山に似ているといつも思っているんです。つまり富士山の高さは裾野の広さに支えられています。その裾野は出版業で言えば、書く人、読む人、売る人、みんな好きだからやっているみたいなのが多い。ぼくも最初に始めたときはそうでした。極めてちっちゃなお金しか残らないけど、食べられるだけ残ればそれでいいと思っている。それが上にいくに従って、ビジネスになっていくわけです。上のほうは結構儲かるが、儲かるところにそんなたくさん

は乗つかれないですよ。ただ、その儲けの高さを支えられるのは裾野の広さ、好きでやっている人をどれくらい自由に生かしておけるか、その自由度によって決まるのであって、それが狭くなればなるほど、実はその頂点も低くなってしまふ。そして今、その裾野が狭くなっている。なぜ今そんな状況になっているかというと、マーケティングの問題だと思っています。つまり川上からの思考でマーケティングをしていくからだめなのであって、川下からの思考にならなければだめだということですね。本屋さんには本が来ない来ないというのではなくて、小さい本屋であればあるほど、マーケティングはしやすいはずなので、それができるはずですよ。

**沢辺●** 石井さんは以前、本屋をやっていましたよね？

**石井●** はい。小さな本屋でしたが、それが八軒まで増えました。今は『C』というオンライン書店に変わってしまったんだけど……。その八軒はみんな駅前にあつたんですが、店長にいつも言っていたんですよ。店に来る

いつでも図書館では使えないと。

そうしたら条件はついたらけれど公取は〇です。

## 街の書店は半徑五〇〇メートルの個人に対応すべき

**沢辺●** 出版関係者の多くが、年間の出版点数七万点は多すぎると言っています。七万点が適正かどうか、ぼくはまったく分からないんです。でもいろんな人間がいていいんだよとか、いろんなことを言う権利が一人一人にあるんだよということでは、いっぱい出ていること自体はすごく理念に合っていると思っています。

**石井●** そのとおりです。

**沢辺●** ポット出版の、例えば、『す・ぼん10』は初版三〇〇〇部です。三〇〇〇部で二〇〇〇円ですから、六〇〇万円の仕事で、ざっと計算すればお前のところにどれくらい残るんだというのはいいたい理想がつくと思うんですが、それでもいろいろ工夫して、黒字を成立させてい

人というのは、新幹線や電車を乗り継いで来たりはしない。店の前を必ず通る、そういう条件を持っている人が来る。だから、半徑五〇〇メートルぐらいの人の名前を覚えて、「沢辺さん、こんにちば」というふうになまじしなさい、という教育をしたのです。

結局それが挫折したのは、流通そのものが川下からになっていないからです。あるとき社員と大激論になって、結局ぼくがぶつたたかれちゃった。

「石井さん、そんなこと言ったってそのとおりに本が来ないじゃないですか。毎日トーハンから来るのは勝手に来る本であつて、いくらこつちがお客さんの顔を覚えて、これを一冊、あれなら三冊売れるなと思つてたつて来ないですよ。こんなものは売れっこないよと思うのが一〇冊来る。そういう状況でそんな無駄なことするよりは、レジを合理化するとか、安い賃金にするとか、アルバイトにするとか、そのほうが早い」つて。この理論に結局、勝てなかつた。だからぼくは書店をやめたんです。



[注02]ストック・ブックス  
図書館向きの新刊書を週ごとに選び、  
図書館用に在庫し、注文に応じて  
装備付きで納入するTRCのシステム。  
同じTRCの「新刊急行BELL」が、  
TRCが出版社・図書館の双方と  
契約を結ぶ会員制なのに対して、  
「ストック・ブックス」は会員制ではなく、  
委託扱いである。  
委託期間(在庫される期間)は六週間。  
売れ残った書籍は出版社に返品される。  
●参考文献  
『す・ぼん5』91ページ  
『す・ぼん10』41ページ

やめたけれど、今も夢は持っています。小さい書店が連合して、書店の半径五〇メートルでいいから、誰が住んでいるか把握する。世の中にちゃんとした足場を持って、その上で仕入れは「RC」がやっているように、事前注文にする、そういう書店です。

実は、「RC」は大変な努力をして、版元から近刊情報をもらっています。くれないところもいっぱいありますが。

沢辺●うちは版元ドットコムという、六〇数社の版元が参加して書籍情報を公開・提供する団体をやっています。集めるのは大変ですね……。

石井●ええ。うちでは、それを集めて、何冊仕入れるかということをおぼろげに全部言うんです。その分だけ在庫する。その在庫リストがストック・ブックスなので「注02」。

これをもし、みんなやったら出版界で本(の売り上げ)が二〇%、三〇%も伸びたりしないでしょうね。人口は限られているし、本を読むことを喜びとしているやつだつてそんなに多く

ない。第一そんな状況って不健康ですよ？

沢辺●本好きばかりの世の中もおかしいですね。

石井●ええ。だからやはりそれは一握り。一億人いても、全員が読むわけではない。一億人が全部読んだらかえつておかしいのであって、一握りでよい。ただ、その一握りがどこにいて、自分の店の周りにいるのかいないのかということを知っておくのが個々の書店なのです。この川下を整備することこそがまず一番大事なんだと思います。

## 書店独自のマーケティングを

石井●ぼくは取次がやりたいのです。ぼくがやれば、小売書店に、例えば「返品は二割までにしてくれませんか、その代わりにもし一割だったらこういうふうにあとで差し上げます。三割になつたら逆に少しください」というような交渉をしたい。だって、今は一〇〇〇冊持って一〇〇冊を売るやつと、一〇〇冊ちようどを持って一〇〇冊ちようど売

て一〇〇冊ちようど売

るやつとの区別がないんですよ。そんなばかなことがあるかと私は思いますが。たった一〇冊でも、ちよつきり一〇冊売

る人のほうが、五〇冊を持って一〇〇冊返品するやつより偉いし、そのほうが収益に貢献しているはずですよ。どうして今の流通業界はそれを認めないのでしょうか。問題はそこだと思っています。でも、書店はそこに気がついていません。だから書店の客と図書館の客と、どっちが優先なんだよという変な議論になってしまっている。図書館の客は書店の客ではありません。図書館の客はあくまでも借りにきた人であつて、書店は自分の店に買ってくる人です。そのお客さんのリストをとると一〇〇〇人でもいいから作る。名前を覚えること。その人の購入履歴をちゃんと記録すること。その上で初めて、「沢辺さん、こんにちは。今度こういう本が出ましたよ」と言える。それがマーケティングなんだと思います。

沢辺●それは書店からすれば、図書館も書店のお客の一員という考え

方なんですか？

石井●もし自分のお客さん一人として、図書館が何をかうかということをおぼろげにわかっていたら、お客さんにしてよいでしょうね。

沢辺●この前セブンイレブンの鈴木さんについて書かれた本(勝見明著『鈴木敏文の「本当のようなウソを見抜く」』プレジデント社、二〇〇五年)にある種同じことが書いてありました。近所の小学校で運動会があるかどうかを知っていれば、弁当を余計に仕入れて売ることが出来る。近所をみんな歩けば、そこには何か需要があるはずだということになった。

石井●それはセブンイレブンがコンビニエンスという大テーマを掲げている以上、当然のことだと思

います。ただ、ぼくが書店について思うのは、やっぱり相手が本ですから多少自分の思いがあつてよい。座談会でも往来堂の例が出てますが、『す・ぼん10』54ページ)、書店自身、ある意味では目立ちたがり屋で、自分はこ

うやっているんだという個性的な店づくりをしたわけだから、それがこの街じゃ受けねえやというのがある引越して構わない。そういう商売だと思つています。自分の思いを伝えたい人がいるところへ行けばいいです。

沢辺●コンビニはそうはいかない？

石井●はい。扱っているものが違います。

沢辺●その場所ががんばつて、その場所に合わせる？

石井●ええ。だからコンビニの売り上げと書店の売り上げでは桁が違ふと思つてますよ。

沢辺●そうですね(笑)。

石井さんの書店に対する意見は、かなり共感するところがあります。よく言う、「書店は忙しい」というのと、「欲しい本が来ないで、いらぬ本がドカドカ来るんだ」ということについて、どうも違和感があります。例えば、ぼくは出版社としてどういう経験をしているかという、月に一〜二点の新刊を出すたびに、Aサイズ一枚のファックスを全国約一六〇〇軒の書店



に送っているわけです。すると、これを嫌がる書店さんがいたり、書店さん同士の集まりに行くと迷惑がつている会話が飛び交ったりする。版元側もそのファックスに対して「迷惑だからやめたほうがいい」というような、ぼくかなりの言い方をすれば、「書店さんに媚びた版元営業」もぼくは耳にするんです。ぼくは、「ポットの本なんてうちの地域には合わねえんだ」と断ってもらう分には全く構わないと思っっているんですが……。

**石井**● 私もそう思います。もし私が店をやっている、沢辺さんのところの本が全くうちのお客さんと合わなくて、自分のポリシーや思いともあまり一致しないだったら、それは仕方ない。けれども、そういう理由ではないんですよね。

**沢辺**● ええ。紙がもつたいないとかくらいで。

**石井**● おっしゃっていることは、今の流通の形に慣れきってしまっている弊害だと思えます。慣れきっているがために生じているロスや損害に対して目を向けないで、もつとつまらな

いことを言っている。その一つだろうと思います。

**沢辺**● ぼくはそのファックスを、書店が品揃えを自分のところで決める情報として提供しているつもりなんです。それが「お前のところの本はいらない」という理由なら断ってもらうのはまったくO不だけど、そういうものはそもそも迷惑なんだということになる、仕入れ情報の放棄だと思っんです。

**石井**● 仕入れ情報は放棄していませんよ。

**沢辺**● 放棄をした上で、「欲しい本が来なくて、いらぬ本がドカドカ来る」というふうに言っただって、いつまで経っても変わらないだろうと思っんです。

だから、石井さんの話に共感するところがあつて、極端に言えば『週刊新刊全点案内』を街の本屋さんには取ればいいと思っんです。こんな便利なツールがあるわけだから……。

**石井**● 商売の競争ということと、やはり書店は、10号の座談会を見てもずいぶん思い違いをされています。TRCのこ

とをどうだと聞かれたときに、「怖いです」と言っておられる(『ず・ぼん10』38ページ)。それは違うと思います。

練馬の本屋さんが、図書館の新規開館のとき、区役所に「TRC」と組んでやってくれと言われたと書いてあります(同・39ページ)。オープン前の本を装備して並べる作業というのはドカッとあつて、TRCでないといけないからというのでたぶんうちに注文が来るんだと思います。そのときに……。

**沢辺**● お金をよこせよと。

**石井**● TRCがお金をちようだと言っってきたと書いてありますが、うちは定価の九五%で書店に卸しているのです。例えば一億円だったら五〇〇万円安く仕入れているなら、並べるくらい手伝いなよということがあつたんだと思います。でも、そういうことには文中では触れられていません。そういう誤解があります。それくらいの理屈は常識だと思っのですが、その辺はやはり、地域商売というものはそこにどんな人がいようが、それはおれの客だと思っ込みた

がるようです。

ぼくは書店をやったときに、書店組合から夜八時で閉めてくれと言われ、うちは一二時までやるとがんばったのです。だって駅前ですから、電車はあるんです。だけど八時で閉める、なぜなら組合が八時に統一しているから、と。結局、八時にされてしまった。そのとき、では一〇時ごろ通るお客さんはどうするの？と聞いたら、組合の言いは、「そういう人は明日買うからだいじょうぶだ」ということでした。ぼくはそうは思いません。そういう人はどこか一二時にやっているところで買うでしょう。その「どこか」の店は今ではネット書店なんです。だから、地域に限定してものを考えるという要素だけでは、マーケティングというのはいくらも成り立たない。

要するに、マーケティングは、消費者をどう分けてみるかです。ある個性を持った客の固まりを発見すること。例えば、昼間寝ている人は一つのマーケットです。でも、いくら地域のなかにいても、昼間しか開けてな

## TRCの仕事

### 民間がやったほうが こういふと

**沢辺**● 図書館員とこの『ず・ぼん』の編集委員という形で付き合っている、TRCについての話を聞く機会がよくあります。その中で、すごく乱暴な言い方ですが、TRCのシステムが完全に図書館に対してサービスのやりすぎで、そのことによって図書館員が能力を奪われているという印象を持っている人が多い気がするんです。ぼく自身は、それは主客逆転した発想ではないかと……。

**石井**● 私もまったくそうだと思います。私どもがご提供しているサービスをフルに使いこなして、その上でおやりになることがあるはずなんです。それをやらないでにおいて、言うわけですから……。

もともとカードは図書館員が書いていた。装備は図書館員がしたのだと思っますが、それは民間

がやったほうが合理性が高いわけです。民間は商売になることしかやらないんですから……。例えば、円を例に言くと、山手線を持つている円東日本、東海道新幹線を持つている円東海、これは民営化すべきなんです。

それでじゃんじゃん儲けさせて、じゃんじゃんサービスをよこさせて、税金をふんだくればいい。だけど円四国や円北海道、こういうところまで民間にする必要があるのか。パブリックのサービスは、民間がどうやっても儲からない、しかし必要だというのが本質であつて、補助金を積みこまなければ儲からないような、第三セクターの地方鉄道をつくるのはもつてのほかです。そんなものはさつさと税金で官がやればいいんです、必要なんだから。だけど儲かるところは開放する。儲かるとなったら民間業者は目の色が変わるんだから、大いに工夫させて、いいサービスをさせて儲けさせて、税金を取ればよいと思っます。

私どものマークなんて、ご自分でつくってみれば分かるけれど

いお店にとって夜しか起きてない人はマーケティングの対象外です。そういう人を外したまま地域だけで考えるという癖はもういい加減にやめないと書店さんの先行きはないと思っます。

座談会で往来堂の話が出ていましたが、往来堂の場合は安藤さんの思い入れの本屋です。思い入れが千駄木という場所だから何とかなっているのであつて、ほかの場所だったらダメかもしれません。

マーケティングというのは、もし思い入れを中心にやりたいのならば、そうやるべきであり、その場所から動けないのならば、そこのお客さんをよく見てそれに合わせる。それをやらなければダメだと思っんです。その上で、沢辺さんのところの本はいらないよと言っか、やはりそのファックスをせびくださいと言っかが決まるわけです。

だからマークが民間なのです。同様に装備も、一連の流れのなかでの作業ですから、つなげてしまったほうが安いし、間違っても起こらないのです。そのほうが、どう考えても合理性が高く、だから民間なのであって、民間である理由はそれ以外にありません。

**沢辺**● 一四〇万円と四〇万円の違いだとおっしゃいましたけど、その差額は一〇〇万円。年収七〇〇万円の公務員が年間一〇〇万円分の仕事とすると、七分の一の仕事ですよ。一週間(一日と半日くらい)(七日割る五日で)の仕事量。でも、そのメンテナンスは一日と半日じゃ、できませんよ。

**石井**● はい。しかも、そのメンテナンスは今現在だけのことでなくて、将来買うものに対してどれだけその信用力を担保できるかということ。そういう工夫、努力、改善といったようなことは民間の仕事だと私は思います。

現にマークが高い安いといろいろな議論があるけれども、じゃあ自分でやってごらんと言われ

今すでに大阪屋さんの〇〇マークは整合性を保てずにごんごん変わっていますよね。堀さんの

ところの図書館(国分寺市立図書館)は〇PLですか。

**堀**● ええ。

**石井**● 失礼しました。実は〇PLからRCに乗り換える人が増えているんです。なぜかというデータベースを直す手間のほうが大変だからです。確かに〇PLは四〇万円(年額)です。RCは一四〇万円(年額)ですけど、データを直す人件費はその差一〇〇万円よりもっと高くなってしまうかもしれない。だったら初めからいいほうがいいという人が増えてきた。

失礼ですが、蔵書数は何冊ですか？

**堀**● 国分寺市で五五万冊ぐらいです。

**石井**● 五五万ですか。一〇二万冊だったら全然問題ではない。だけど六〇万冊になると気が付き、六〇〇万冊になったら大騒ぎです。六〇〇〇万冊になったらもう取り返しがつかない。最初は多少高くても、結果的に安いことをやるのが民間です。

ど、コスト、開発費も含めて月に一億円かかるんですよ。

**沢辺**● 一億ですか。

**石井**● はい。一〇〇人以上のカタロガーがいますからね。マークをどうやってつくるかという、本が出たら、まず著者を見るんですよ。この本を書いた人は初めて本を書いた人か、それとも二冊以上なのかという区別から始まります。これは結構大変な仕事なんです。

**沢辺**● そうでしょうね。

**石井**● 今五〇万人以上のリストができています。例えば書店や取次は、現在流通している六〇〇七〇万点以上のデータを持つ必要はないんです。だけど図書館はそうはいきません。そうなる将来、何千万冊になつてしまつか分かります。でも我々は県立も相手にしなくてはいけません。都立にも提供していません。アメリカン・リサーチ・ライブラリーを通じて、アメリカのJCL(アメリカ議会図書館)「注03」にも提供している。何千万冊分の書誌情報でも整合性を維持するという、そこからマークというのは始まるわけです。

【注03】アメリカのLC (アメリカ議会図書館)  
1800年に首都ワシントンに設立されたアメリカの国立図書館で、合衆国連邦政府の立法府(アメリカ合衆国連邦議会)に属する機関。蔵書数、予算額、職員数全ての点で世界最大規模を誇る図書館。所蔵品の点数は数千万冊の書籍や各種資料など一億点を超える。  
●参考文献  
ウィキペディア  
<http://ja.wikipedia.org/wiki/アメリカ議会図書館>

て、できる人はいないんですよ。

これはさつき申し上げたように、データ見本を集めるところから大変なんです。版元から発行五日前の本を一冊ずつ全部集めて、一週間で一〇〇〇冊以上のデータをつくり、そこからプリントアウトするだけだつて、とても一人や二人でできる仕事ではありません。そこに民間の工夫や努力、先進的な技術革新がある。だから、私どもも電算室に三〇人くらいの開発部隊を置いて、手直しや開発をしょっちゅうしています。

## TRCの提供機能を もっと活用してほしい

**石井**● マークについて言えば、本来は国立国会図書館がやるべき仕事であつて、これは国立国会図書館法に書いてあります。国立国会図書館法は、たぶんアメリカのJCLのシステムを移植したんだらうと思います。アメリカが原型で日本に移植したもので、たぶんアメリカで育つた木の苗を日本に持ってきても、うまく

育つ場合は少ない。むしろ枯れてしまう場合のほうが多い。

『日本全国書誌』もその一つだと思います。その理由はたぶんいくつもあるけれど、根本的な理由は著作権の解釈の違いだと思います。アメリカにも日本にも両方とも著作権法がありますが、日本の著作権は自然発生ですよ。

**沢辺**● ええ、発生主義ですね。

**石井**● そう。だけどアメリカは登録主義です。登録主義にしないう限り、国立国会図書館に見本は集まりません。だから無理してトーハンと日販が半年交代で集めています。この半年交代がまたお役所だと思っただけで、半年交代にしたらその継ぎ目はどうするんですかということもありますよね。

もつと身近なことでは、あのかいファイルを週に一回、ポンと渡されてどうするか。図書館のシステムはそれぞれEMZだったたり三菱だったたり、富士通だったたり、受取窓口がみんな違います。そこをEMZ(システムエンジニア)が関わって、みんな苦労しているわけだけど、で

きるだけそのEMZの負担を軽くしてあげましょうというのがTRCマークなんです。

RCにだつて一冊に二百何十項目のデータがあるんですが、それを完全に使いこなすと、実はいろんなことができるので。例えば、学習件名ファイルなんていうのが入っていて、子供が調べ学習をしようというときにその件名を使うと非常に楽ちんです。だけど、そういう検索はあまり使われません。

みんなが楽になつちやつたというけれど、楽になつているのは手前のことだけではないです。例えば、その検索機能を使ってレファレンスをやっている人でしょうか。レファレンスで

上げているのに、以前、図書館関係者に取ったアンケートでは、検索している人はごくわずかでした。発注していますとか、物流管理を見ているとか、そういう人は多いんですが。

そういう意味では、さつきおっしゃったTRCが便利だから図書館員が能力を奪われているというのは違うと思っています。

便利なら便利だけ使いこなしてもらいたい。

装備だつて同じです。なんで自分で装備するのでしょうか。そういうものは全部民間業者が商売になるからやるって言っているんだから、やらせればいいじゃないか。で、自分たちはもつとお客さんとちゃんと接すればいいわけです。

『ず・ぼん10』の別の座談会(「図書館を死なせないための委託選択と非選択」)で、品川図書館の古里館長さんが言つてらっしゃるけれど(90〜91ページ)、図書館の役割は要は地域住民の自立支援でしょうか。私はビジネス支援という言葉はちょっと敷居が高すぎると思つていて、そんなことよりもつと、例えば健康に関するとか。

**沢辺**● 子育てだとか。

**石井**● ええ。それから介護だとか。例えば、桑名の近くに大きな病院があるんです。だからアイデアとして、ぜひ医書のコーナーをつくらう。そこで月に一ぺんでもいいから桑名の医師会と連携して講演会をやつてもらおうということを話しているん



です。

古里館長が言つてらつしやることは、私の読み違いかもしれないが、行政の方針どおりにやるんだ、とみえる。それはそれでいいと思うんだけど、私は図書館というの、行政に対しておかしきじゃないかという人間をたくさんつくる場所であつて、行政監視能力も求めていかないといけない。そういうものだと思つています。

行政はこういうものだから、こういう支援をするというのではなくて、「そんな支援はいらねえよ」とか「その支援は間違つているんじゃないの?」とか、そういう一言あるようなやつをいっぱいつくるのが図書館であつて、そういう人をつくる支援をする。あまりその先に行つてしまうと根っこが飛んでしまう危険があると思つています。

根っこはやはり本と同じで、いろいろなこと言いたいやつがいろいろなこと言えたり、みんなが例えば、オウム・バツシングをしているときに、「ちよつと違うんじゃない」と言える。そういう人をつくつたり、自分の

考え方を持てるよう支援をするのが、図書館だと思うんです。

## 委託業務

### 本心ではやりたくない

**沢辺●** 今日、一番おうかがいしたかったのは委託の問題です。委託業務についてうかがつてきたいと思つています。

**堀●** 聞くところによると、大田区の公立図書館の受託会社の上の人間が言うには、この値段では実はペイしないんだけど、でもやるんだと。

大田区では、だんだん委託する館数が増えていて、「R」さんが一番最初に入ったので、次の年も、その次の年も取つていくのかと思つたんですが、取つていかないですよ?

**石井●** 蒲田駅前前は実は区の評価で言う一番いいんですよ。区の評価というの、区民アンケート(156ページに掲載)ですが……。

**堀●** そうなんです。

**石井●** 一番いいんですが、私ど

んが、ここをアピールすべきです。少なくとも私どもは値段競争するつもりは全くないので、区に対してもっとサービスレベルを要求するのだったら、お金はかかりますよ。結果として今までやってきた公務員と同じコストではないかということになつてしまうかもしれない。それは今やっている図書館員の働き次第で決まる。公務員がなくて民間が安いなんていうのはそれこそ思い込みすぎず、どれだけ何をやっているのかによりけりだろうというふう

に考えるべきだと思います。そういうふうにはやはり財政説得力を図書館に持つてもらいたいというふうに思つています。

**沢辺●** 委託業務そのものについて、どのような考えをお持ちですか?

**石井●** 突き放した言い方をすれば、委託というのは私どもが踏み込んで大して変わらないよ、となります。現場の業務委託なんていうものは商売になりません。公務員より愛想がいいとか、公務員より給料が安いとかあるでしょうが、図書館とい

うテーマで言えば、それがどうしたというレベルの話です。こんなものをうちはやりたいくないですね。

**沢辺●** そうなると桑名をやつて

いらつしやる理由は……。

**石井●** だって桑名は、現に私どものデータと物流を使つてい

るんですよ。桑名がなくなつてしまつたら大変だという防衛意識からです。

**沢辺●** 委託を受けなければ、流

通を使つてもらえないことに?

**石井●** そうです。私どもは、「R」のデータを使つてくださつて

いる方たちは最もよいサービスを受けているはずだとい

う自負を持つています。それ

がもつと悪いサービスになるの

は見えていられない。

**沢辺事業**に参加するのも、もつ

と悪いサービスに変わつてしま

うのなら、今ある私どものサー

ビスを守るうというのが基本姿

勢です。だから「沢辺事業」のなか

でも、複数の企業で共同出資し

て当該事業だけを行う、いわゆる

業に入れてやらないよと言われたので、しょうがないから、Rからの要請を受け入れていきますけれど、例えばさいたまのプラザノースのように、SPCに入らないで協力会社という立場でできればやりたい。つまり白か黒かみたいところで、全部何もなくなつてしまふみたいなところでは……。

**沢辺●** 本当はやりたくない。

**石井●** はい。これを言い切つて

しまつと今後にらまれて、じゃあ呼んでやらねえよつて話にな

ると、これはまた困るんで(笑)、

さつきから非常に気になつてい

るんだけど……。でもそれが本

音です。

**沢辺●** なるほど。

**石井●** そもそもPEにしようが

委託にしようが、公務員である

うが民間であるうが、ある意味

ではなんでもいい。ただ民間で

工夫の余地があること、それは

もう結構やつています。そうい

うコラボレーションはすでにあ

るといふことです。

残つている業務で、あまり効果

のないものを、今改めて民間と

共同で持ち出していくような

もはこのサービスレベルを維持するにはこの値段がぎりぎりです。これ以上安くすることはできません。むしろ上げてもらいたいくらいだというスタンスです。ですから、どうしてもほかは取れません。サービスレベルを落としてまで取るということは、今時点で、もうちがやれば、むしろ悪い影響がでるといふ判断です。

**堀●** そうですね。安くてもやるどころがどんだんあるから、今はそういう安い値段でほかの会社が入っているわけですね。

**石井●** 区民利用者アンケートをもつと重要視してほしいですね。トーナメントの試合で一回戦に出なくていいのがあるじゃないですか。サービスレベルの高いところで評価が高ければ、ああいうふうにならばアドバンテージを付けてくれるとかね。

私は大田区の区側の判断は、とにかく値段の安さありきというのが強すぎると思つています。だけどそれをうっかり談合すれば、これは独禁法の問題になつてしまふから業者間で話し合ひませ

「沢辺」は、少しずれてい

ないの?というのが最初の受け

止め方です。だつてすでに検索

システムを外注し、データベ

ースを外注し、装備を外注し、あ

とは何があるんですか? あと

は図書館が自分でやること

でしょう。

**沢辺●** そうですね。あとは人の

問題ですね。

**石井●** 人の問題は、私は誰が

やつてもいいと思つんです。公

務員でなくてもよくて、ちゃん

と地域の人たちの自立を支援し

ていけばそれでいいんです。要

は支援するための知恵がないか

らこういう騒ぎになる。でも知

恵はいくらだつて本当はあるは

ずです。確かにお金もかかるけ

ど、できないのは、行政の仕組

みの悪さが原因だと思つていま

す。

図書館つて教育委員会の所属で

しよう。教育委員会つて市長部

局と別ですよ。だから、財政

と直結してなくて、財政に対す



いいと思うんです。課長では位置付けとして軽い。しかも金のことばタッチさせない。早い話、行政手段として二の次ですよ。そういうつくり方がそもそも間違っている。それから専門職を育てるような環境にもありません。一般行政職で入れてどんとん回す。これもまたよくない。

民間にしてせめていいことといえば、そこに技術が育つことかもしれないですね。TRCに技術があるかと言えば、そんなものはないですよ。今までやったことないんだからあるわけがないです。それは、これから積み重ねていくものです。ですから、われわれがやるんだったら、何とか単年度契約をすり抜けて長期間そこで技術をためたい。あるいは値段の点でけられても、ほかの新しく委託した図書館でその積み重ねた技術を改めて積んでいきたい。それはあります。だけど専門職としての資格が今どれくらいあるかと言われたら、せいぜい司書資格くらい。でも、私どものデータ部ですら司書資格というのは必要条件にはしていません。

石井● なぜですか？

石井● あまり意味がないからです。

沢辺● それは資格だけあってもしょうがないというような意味ですか？

石井● それもありますし、もつと大きいのは今の司書課程の教育内容が古いからです。

石井● それもありません。もつと大きいのは今の司書課程の教育内容が古いからです。図書館というものは、コンピューターが入ってきて今までと完全に変わったのです。手作業として昔からある分類や目録法などは要するに思い出し手続きでしよう。だから思い出し手続きを手作業でやれば、例えば件名は五つに限定しないとかえって大変です。だけどコンピューターだったらほとんど性能がよくなっているから、いくら件名付けたらどうってことはないんです。だからある意味、手作業が劇的に変わったことをきちんと踏まえて、データベース理論とか、システム理論とか、そういうものをもつと拡大しないと役に立たないのです。

沢辺● データベースは全文検索がすでに可能ですよね。

石井● そうです。

沢辺● それがお金の核心は、簡単にいうと公務員の給料です。

石井● そうですね。社会正義を考えた場合、ある種の同一労働に對して、同一賃金を払うのは当たり前です。その正義の実現の過程かもしれないけれども、それは何も公務員から民間に委託しなくてもできる話ですよね。

沢辺● それを具体的に言うとういうことでしょうか？

石井● 公務員の給与がもつと民間と整合性をもつようなことを、公務員自体、あるいは自治体が真剣にやるべきですね。

## ただ安くしろ というのは暴論

沢辺● 値段のことについてお伺いします。この『す・ぼん10』では、情報公開室に行ったり、契約課に行ったりして調べてきた委託料を一覧表で紹介しています(58〜61ページ)。

石井● はい。要するに仕事として何をやっているかに尽きるわけです。つまり、何もやってないのに高く払うから問題なので、いろいろな知恵を膨らませて、いろいろなサービスを盛り込んだことをやっていけば、それに対応して払うのもまた当然

石井● そうですね。

この値段では、そこに司書の資格を持った人を雇おうが何しようが、能力の蓄積というか、力の蓄積ができていかない。ましてや単年度契約です。一〇年契約はオーバーでも、少なくとも三〜五年ぐらいやって評価してもらおうぐらいのことをしないと、蓄積できませんよね。そういうことを含めて契約期間の問題、それからこの値段、安ければいいというのも、ちよつとばくは違うと思うんです。

石井● ある一つの仕事に対してどれだけの価値を認め、どれだけの対価を払うか、それはおのずと平均化されていくものです。それが今、やっている仕事の割には高すぎるという評価をしているわけですが、それがまづ本当なのかということをやると見極める必要があると思います。だつて館によって違うでしょう。ひよつとしたら本当に給料に見合う仕事をしている館があるのかもしれない。あるいは、民間会社があればもっと高い給料を払わなければならぬようなことをやっているかもしれない。それを見極めた上で議論

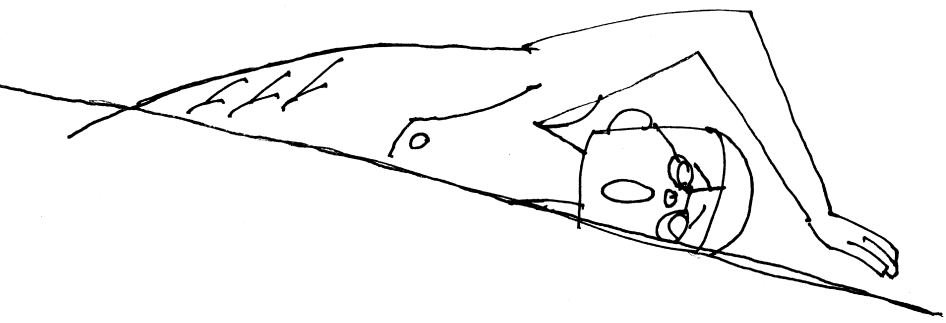
すべきことなのに、その判断をまったくしないで、今のを安くしろという議論は暴論です。むしろちやくちやだと思えます。

沢辺● TRCという民間企業の論理から見てもちやくちやだと思う、ということですね？

石井● むちやくちやです。少なくとも民間企業はそんな考え方はしないですから。

沢辺● その、民間企業はそんな考え方はしないというところ、どんな考え方をされるかを分かりやすく言っていただけですか？

石井● 民間企業は付加価値をとっても大事にします。つまり、ある業務をやつとれだけの付加価値を生み出したかで、評価される。一般論で言いますと、人件費は付加価値の三分の一が適正です。だから三〇〇〇万円稼いできたら、一〇〇〇万円は当然あなたのもので。だけど三〇〇万しか稼がない人は取り分は一〇〇万円。これが民間の平均的な考え方だと思います。つまり、民間会社は付加価値を生む仕事をやる。付加価値を生まない仕事で、しかもどうしても



り前ということ。そのサービスを評価する尺度があるかという質問があつたけれど、それは利用者が評価するのであって利用者に聞くべきことです。

沢辺● そうですね。そうしたときに高いという実感がこの社会にある。一方、現に業務委託されている値段があるわけ。例えば、中野区のZG〇法人「中野情報サービス推進ネットワーク・げんきな図書館」の例でいうと、二館で五八三万円。だから一館で約二九〇〇万円。地域館で、委託前まで職員が一人一人ぐらいたのが館長一人になりました。ぼくがやはり若干違和感を持っているのは、公務員の給料です。

よく編集委員にも言うんだけど、正直言つて自分たちの給料はちよつと高すぎる、ということをやるとはつきりさせないと、誰もみんなに信用されないということ。誰もみんなに信用されないということ。

一方、この二九〇〇万で九人ぐらいの正規職員の人を減らしてしまうわけ。一人あたり三〇〇万ぐらいの年収と雇用費用。それでその分の代替をする。



世の中に必要な仕事はパブリックセクターがやるものだ。これが基本だと私は思っています。

るならまず動物園からやってくださいよとか、美術館だったら入場料取れるじゃないとか、そういうことを言っている段階です。やむなく委託を引き受けてしまったところは、医療講座などでお金を取るという提案をして、でもそれが断られて、というのが現状で、知恵を出せと言われてもにわかには出ません。考えてはいるんだけど……。

石井● 例えば、本屋が七八〇円で仕入れて一〇〇〇円で売る。そうすると二二〇円が付加価値です。だから人件費は七五円くらいが適正だ。そういうことです。

堀● 基本的には、やはり今提案されるような契約内容ではやってられない、と。

石井● 桑名の場合には、要求水準があつて、それを上回ればこう、下回るとこうという一応の目安があります。ただ、民間企業がそれを聞いて欣喜雀躍するようなものではないんです。

民間企業というのは、例えばマークのように、開発費をかけてもどんどん良くして、それで使う人が増えれば大儲けできる、というようなところに商売の原点があるわけではないですか。その原点が何か分からないところで商売をしようと書いても、これはちよつと手のつけようがありません。しかも頭

石井● だから、もともと図書館の日常運営業務のなかに付加価値を計る尺度をちやんとつくりません、いきなりそれを民間に持ち込んで迷惑なんです。そんな尺度つてもとないんだもの……。

石井● 今は、ちよつと委託は待つてという立場で、どうせや

石井● 敷いているみたいですが、担当者で聞くと秘密だと言うんです。石井さん、おしゃべりだから、秘密だつて(笑)。

石井● この前、紀伊國屋書店の図書館担当の方と話す機会があつて、委託を受けられますかと聞いたら、「うちのサービスはこの値段では提供できない」とおっしゃっていました。そういうやつで、適正な値段を見つけていくしかないですよ。石井● ええ。それからもう一つ、その適正な値段を見つけていくなかに、働き方という点で改善すべきことはあるでしょうね。

からこの値段で……なんて言われたら、乗る気にはなりませんね。

じゃあ、なんで乗っているのかといえば、図書館をこのまま放っておくとどんどん衰えて、お客さんがどんどん来なくなつて、行政がいらないなんて判断したら一大事だからなんです。もちろん、わが社の存続のためもあるけれど、もつと理念的に言えれば、誰もが何でも言える、誰もが自分の考えを持つことを支援するための組織や機関は、民主的な社会にとつて必要なことであつて、やめてしまふわけにはいかないからです。それが衰退すると、国家が一方向に走り出す危険を秘めているというところになるわけじゃないですか。そういうのつて嫌だね、何とか守らなければ……と思うわけです。

だからぎりぎりのところで値段競争はするけれども、今よりサービスが落ちてしまうというぎりぎりのところは、やはり値段で見るとは思いません。

石井● その具体的なボーダーラインは。

石井● 敷いているみたいですが、担当者で聞くと秘密だと言うんです。石井さん、おしゃべりだから、秘密だつて(笑)。

石井● この前、紀伊國屋書店の図書館担当の方と話す機会があつて、委託を受けられますかと聞いたら、「うちのサービスはこの値段では提供できない」とおっしゃっていました。そういうやつで、適正な値段を見つけていくしかないですよ。石井● ええ。それからもう一つ、その適正な値段を見つけていくなかに、働き方という点で改善すべきことはあるでしょうね。

例えば、子供がいるので三時半までには帰りたいなど、ハンディはあるけれど、図書館の業務が好きだからやりたいという人たちを、どうやってうまく組織化するか。そういう考え方はあつていいと思うし、硬直的な組織だからコストが高いのであれば、組織自体をもう少し柔軟に、組織全体を安くする、それはありうるのだと思います。

ただ、中野のZPO法人の方の座談会を読んで思つたけれど、

図書館が好きな人が安くてもいいじゃないかという形で組織化されていくと、役所がそれに甘つたれて、これでもできると考えるのは嫌ですね。

石井● 今、彼女たちも気づいているようです。やる前は自分たちでできるんだということがあつて、ともかくがんばつて受けたということだと思

自立支援サービスをどこまで揃えられるか

石井● 『ず・ばん10』の委託料の一覧表を拝見すると、ずいぶんいろいろな組織、会社が参加しています。結構脱落もしているんじゃないですか。そのうち、今やっている皆さんがちゃんとやりさえすれば、そう目くじらを立てないところへ落ち着くのではないのでしょうか。

だから問題は、今その図書館を運営されている図書館員がどこまで地域の自立を支援できるサービスメニューをたくさん揃えられるかということだと思います。それは資料の多さにもよりますが、少なくとも個人の蔵書とは桁が違うわけです。十分な検索能力とリサーチ能力を備え、その上でいろいろな助言をするサービスを盛んにやる。それも図書館員だけで固まるのではなくて、医療のことなら医師会や保健所とつながるとか、教育のことなら学校とつながるとかしてね。

石井● そういふ人たちはポロポロにしたらいかんです。それは非常によい芽なんだから、役所側にちゃんと育てていかなければいけない責任がありますよ。

石井● 『ず・ばん10』の委託料の一覧表を拝見すると、ずいぶんいろいろな組織、会社が参加しています。結構脱落もしているんじゃないですか。そのうち、今やっている皆さんがちゃんとやりさえすれば、そう目くじらを立てないところへ落ち着くのではないのでしょうか。

だから問題は、今その図書館を運営されている図書館員がどこまで地域の自立を支援できるサービスメニューをたくさん揃えられるかということだと思います。それは資料の多さにもよりますが、少なくとも個人の蔵書とは桁が違うわけです。十分な検索能力とリサーチ能力を備え、その上でいろいろな助言をするサービスを盛んにやる。それも図書館員だけで固まるのではなくて、医療のことなら医師会や保健所とつながるとか、教育のことなら学校とつながるとかしてね。

石井● ええ。それから、一方では、役所以外のところでも、そういうシステムをつくれたほうがいいと思います。

石井● 『ず・ばん10』の委託料の一覧表を拝見すると、ずいぶんいろいろな組織、会社が参加しています。結構脱落もしているんじゃないですか。そのうち、今やっている皆さんがちゃんとやりさえすれば、そう目くじらを立てないところへ落ち着くのではないのでしょうか。

だから問題は、今その図書館を運営されている図書館員がどこまで地域の自立を支援できるサービスメニューをたくさん揃えられるかということだと思います。それは資料の多さにもよりますが、少なくとも個人の蔵書とは桁が違うわけです。十分な検索能力とリサーチ能力を備え、その上でいろいろな助言をするサービスを盛んにやる。それも図書館員だけで固まるのではなくて、医療のことなら医師会や保健所とつながるとか、教育のことなら学校とつながるとかしてね。

石井● 敷いているみたいですが、担当者で聞くと秘密だと言うんです。石井さん、おしゃべりだから、秘密だつて(笑)。

石井● この前、紀伊國屋書店の図書館担当の方と話す機会があつて、委託を受けられますかと聞いたら、「うちのサービスはこの値段では提供できない」とおっしゃっていました。そういうやつで、適正な値段を見つけていくしかないですよ。石井● ええ。それからもう一つ、その適正な値段を見つけていくなかに、働き方という点で改善すべきことはあるでしょうね。

例えば、子供がいるので三時半までには帰りたいなど、ハンディはあるけれど、図書館の業務が好きだからやりたいという人たちを、どうやってうまく組織化するか。そういう考え方はあつていいと思うし、硬直的な組織だからコストが高いのであれば、組織自体をもう少し柔軟に、組織全体を安くする、それはありうるのだと思います。

ただ、中野のZPO法人の方の座談会を読んで思つたけれど、

石井● 『ず・ばん10』の委託料の一覧表を拝見すると、ずいぶんいろいろな組織、会社が参加しています。結構脱落もしているんじゃないですか。そのうち、今やっている皆さんがちゃんとやりさえすれば、そう目くじらを立てないところへ落ち着くのではないのでしょうか。

だから問題は、今その図書館を運営されている図書館員がどこまで地域の自立を支援できるサービスメニューをたくさん揃えられるかということだと思います。それは資料の多さにもよりますが、少なくとも個人の蔵書とは桁が違うわけです。十分な検索能力とリサーチ能力を備え、その上でいろいろな助言をするサービスを盛んにやる。それも図書館員だけで固まるのではなくて、医療のことなら医師会や保健所とつながるとか、教育のことなら学校とつながるとかしてね。

石井● 敷いているみたいですが、担当者で聞くと秘密だと言うんです。石井さん、おしゃべりだから、秘密だつて(笑)。

石井● この前、紀伊國屋書店の図書館担当の方と話す機会があつて、委託を受けられますかと聞いたら、「うちのサービスはこの値段では提供できない」とおっしゃっていました。そういうやつで、適正な値段を見つけていくしかないですよ。石井● ええ。それからもう一つ、その適正な値段を見つけていくなかに、働き方という点で改善すべきことはあるでしょうね。

例えば、子供がいるので三時半までには帰りたいなど、ハンディはあるけれど、図書館の業務が好きだからやりたいという人たちを、どうやってうまく組織化するか。そういう考え方はあつていいと思うし、硬直的な組織だからコストが高いのであれば、組織自体をもう少し柔軟に、組織全体を安くする、それはありうるのだと思います。

ただ、中野のZPO法人の方の座談会を読んで思つたけれど、



といった抽象的なやりとりではなくて、単年度契約でこれほど低いコストでも可能ではないかみたいなレベルになってしまふと、いくらやる気や能力のある人が、あるいはやる気のある企業が入ろうと試みても、それはそれなりの……。

**石井●** おっしゃるとおりです。私どもはそんなことできつこないよと言っているにすぎないです。

**堀●** 分かりました。

**沢辺●** そういう意味では、石井さんのほうは、こんな値段段でできるわけないよということに自信があるわけですね。むしろ図書館員側のほうが、民間だと本当にできてしまうのではないかと、まあ、そういう言い方はしないんですけど。

**堀●** 私はしないけれどね。

**沢辺●** しないけど、びびるわけですね。

**堀●** びびるといふよりも、結局、そこはさつき石井さんがおっしゃった、要するに役所の中での図書館の地位の低さだったり、行政改革を考える側の施設のコストの認識や実績に対す

るリサーチ力の弱さが問題なんでしょう。要は単純に人件費がいくらかかっている施設か。委託に出せば来年度のとりあえずの維持がいくらで済むか、という事だけで。

**沢辺●** 途中で口を挟んでごめん。さつき元の話が出てきましたけど、とりあえず四国も全部民間になったけど、赤字やいろいろの問題が出てくると、やはりここはもう一回パブリックでやろうねという石井さんのような議論も出てくるかもしれない。さまざま変化があり得るわけですね。そういうこと例えば、例えば、委託で行けるよとみんななったときに、確かに図書館はある程度荒廃してしまうかもしれないけれども、そこで終わるかという、利用している人だとか、図書館員の人たちだとかが黙っているわけでもないで、その先にもまだまだ展望があると思うんです。

**堀●** そうですね。私の市はまだ委託に踏み込んでいません。将来どうなるか、大変な課題です。ただ、いま私が思っているのは、少なくとも委託に踏み込

んだら図書館が決定的にダメになる、荒廃する、立ち上がれなくなるという発想でのものの言い方はしないようにしようという事です。私たちが扱っているソフトである出版物というのは、出版不況と言われ続けても持続的に出ている、それなりに豊かなものです。毎日、毎週のように来館してもらえるリーダーの利用者も多い。大勢の人にあてにされている。それを伸ばす自分たちが利用者にとってのソフトを届ける工夫ができていけば、基本条件是揃っていると思うのです。

## 図書館の未来

### 新しい役割は何だろうか

**石井●** 話は戻るのですが、今の出版は流通に非常に問題があります。例えば、出版物全体の売上げは前年比やや右下がり。にもかかわらず、例えばネット書店のアマゾンジャパンはすでに二五〇億ぐらいの売り上げに

なっています。これは何かというと、流通に対する読者の批判、もしくは反乱なのです。だからそれに応えるようなものを図書館でもやらなければいけません。それをやらないと、衰退します。ある意味では、図書館が出版物のバリエーションを支えるという立場にならないといけないと思います。そこから先は空理空論になってしまうし、堀さんのほうが専門家なんだから、ぼくがガタガタ言うことでもないですが……。

**堀●** 現に出版物があつて読みたい人が一方にいても、仲立ちの本屋がどうあるかによつて、それが活きるか活きないかという問題があります。図書館も今の自らのあり方が受け止められるか受け止められないか、過渡的なところはあるけれど、少なくとも年間出版点数が七万を超えている急激な変化のなかで、図書館は必死に対応能力は高めようとしてきたような経過は現にありません。

リクエストで言えば、非常に多様になってきていますよね。多様な利用者の要望に応えられ

なければしょうがないし、インターネットで蔵書目録が公開される時代になって改めてストックは非常に力を持つんだみたいなことにもようやく気が付き始めて、その辺の努力というのは大変だけれども、している途中だということが一つあります。

**石井●** 確かにそうですね。

**堀●** ぼく自身は、図書館は衰退するどころか、とりあえず急激に利用者を受け止められる施設になってきていると思うのです。ですから、一時的なところできざまな運営形態が出てきていても、そのなかで是正されていくのではないでしょうが。

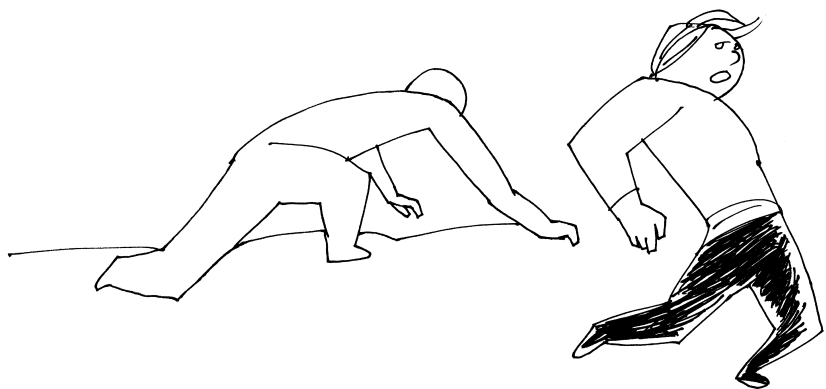
**石井●** 私は、古里館長が、本がたくさんあれば人が集まる、でもその先のステップがないと、それだけではもたないと言っている部分には非常に共感しています。いわゆる本という単体のソフトに頼りすぎていて、図書館というデータベース機能をフルに活用するところに行っていない。そこに問題があつて、次のステップはどうしてもこの

民のもの、国民のものとして、

彼らの援助、後ろ側でどれだけ機能するかということを実現できるかどうかなのだと思います。

それが、これからいろいろ考えているビジネスシーンになるのですが、すでにいろいろやっていますよね。例えば、読み聞かせだってそうですね。ただ、根本的なところで図書館の機能はまだコンピューター時代に切り替わっていません。もっとソフトの活用方法がいっぱいあるはずで、生活や実務にもっと密着した支援があるはずで、それを政治なり行政なりが認識していくという方向に進めないとはやはりダメでしょうね。

**沢辺●** こう理解していいんですかね。図書館は単に本が並んでいるだけ、書棚である時期は終わった、そもそもそんな時期はないのかも分からないですけど、ともかくそうですね。図書館そのものはデータベース機能だ。その機能というのは例えば、子供が産まれて保育園に行きたいと思ったときに、資格や条件、料金などについて知ることができたり、株式会社つて





## データベースの共有化へ

沢辺●ところで、石井さんはどういう学生時代を過ごされていたんですか？

石井●ほとんど落ちこぼれ寸前……、いや、実際落ちこぼれていました。ぼくが卒業したのは昭和三十一年ですから、とにかくどこにも就職できなかったんです。それで自分で商売を始めました。

もう亡くなったけれど、出版社の岩崎書店のおやじさんが私の家内をかわいがっていて、ひとつ本を貸してやるから学校を回って売ってこい、みたいな話があったんです。そのときから本屋さんにはいじめられどおしです。図書館は良書普及団体ではない。下手な良書普及団体くらいこわいものはないというの、そのときからの信念です。だいたい子供に一斉に一つの本を読ませるなんて、ひとつ間違えば昔と同じではないですか。『毛沢東語録』をみんなで読んだのとどこが違うのかという思いで、それにつっぱって、つっ

ぱっているうちに何とかこまで来ました。しかし、その根本のところ、まだ図書館と共鳴はあえてないというもどかしさがありますね。

沢辺●もう一つ、お聞きしたいですか？

二〇〇二年に、日本出版インフラセンターというのができました。簡単に言いますと、例えば、日販から、新刊仕入れ窓口で集めて日販が登録した新刊本のデータをいただく。もちろん従来どおり書協のデータベースに事前登録されている出版社からもらったデータもあるわけで、それとドッキングすればかなりの網羅率になるのではないかと。できればこれに地方・小出版流通センターのデータもドッキングすることを考えています。

しかし、商売の道具だという抵抗があるので、読み仮名を含めて一一項目です。「PC」と定価くらいいしかもらわないんです。が、やつと、そのデータベースをつくれることになりました。ここから先はメンバーによって温度差がありますが、ぼく自身

はこう思っています。

まず、出版業界でいったん共同した大もとのデータをつくる。例えばPCだったら、図書館向けにそれにいろいろ付加して、学校向けの項目も付けたら、学校向けの項目も付けたらして、それをマークにする商売をしていく。大もとのデータベースは、出版社から刊行前の段階、なるべく早いタイミングで集めたデータでつくっていく。ともかく共通のものをつくっていきなという取り組みをしているのです。「PC」さんもその流れに参加しませんか？」と言われたら、石井さんは率直にどうお考えになりますか？

石井●参加しませんかと言われるば、当然参加しますよ。そういう声がかからないだけです。小売書店が自分で注文すべきだという議論をやる、当然まず近刊情報をウェブ上で公開しないとイケません。それが先決です。現在われわれがこれだけ苦労している近刊情報の収集を、出版社が自分でやってくれれば、こんなにうれしいことはない、これがまず一つ。

石井●しかし古里館長のような方は図書館のなかではやはり数少ない。要するに行政を何とか説き伏せようとしている人なんですから、行政の言いなりになってしまう図書館ではない。行政を組み込んでしまおう、仲間にしようという、そういうスタンスなんだから、これは数少ない人で、こういう人に文句を言いたくはない。それだけで敬意を払ってしまうということはどこかで書いてほしいのです。

堀●委託には、よく根幹業務と非根幹業務という分け方がある、それがありません。それについては、どう思われますか？

石井●それは方法論としてあり得ることの一つであって、根この議論ではないと思います。今本当にお金がなくて困っている、少しでも安くしようという方法のなかに民間委託という方法があってもかまわないし、基幹と非基幹業務を分けましょうというのもあってかまわない。だけど根本は、そう大きな議論にすべきことではないように思っています。

そのうえで、出た本についてのデータベースはわが社のものを使えばそれでよい。なぜかといえば、うちは現物の本を見てデータをつくって、決して、二次情報からつくらない、という大原則があるんです。一次情報からしか取らない。本を見つくるのは大変なことだから、ある意味今あるものをお使いになればよい。適切な報酬がもらえればなおうれしいですけど……

……すでに今あるものについては、二重にも三重にもやることはないでしょうと私は思いますね。だからそういうご希望なり何なりが来れば、喜んで参加協力します。

沢辺●ありがとうございます。そういうことを進めている側からの勝手な偏見で言うと、これはどうしてもそういうお化けを見てしまうという傾向があります。

それはPCの商売のネタだから、こういうところにはなかなか参加しないだろうとか、現に例えば日販に、ものすごく絞った一一項目だけを新刊仕入れ窓口で集めたものからちょうどいよと言ったことも、これは書協の……

石井●だから沢辺さん、それは契約条件で解決すべきことなのではないですか？

例えば私どもが一四〇万円で売っているのと同じものを一〇〇万円で売る、なんていうことをしないで、別の使い方をするんだよということであれば何ら問題はないのであって、契約条件の問題だと思います。契約条件の話し合いのなかで、無駄なことを排除するということがたならば、大賛成なんです。例えば、既刊情報をPCに任せて、インフラセンターはつくらなくていいから、近刊情報に

傾注しよう。そこを充実してちゃんとしようということであれば、なおうれしいですね。そもそも国会図書館を何とかできないか、ということはこつちから言っているのです。

要するに新刊情報を私どもはつくっている。手間がかかる。ただし私どもがつくっているのは新刊だけではないのです。図書館はたくさん本を持っていますから、当然古いものも持っています。例えば、図書館をデータベース化したときに、うちは二六〇万点分のデータベースですけど、二六〇万からはみ出した古いものだってデータベース化しなければ図書館として機能しませんから、これもやってよと言わねばなりません。当然実費で受けるんだけど、それはかなり図書館にとつても高いものにつくし、うちにとつても大したもうけになりません。実費と称して、ほ

とんどカスカスでやるしかない。だったらそういうものこそ国会図書館がうんと現物を持っているんだから、やってほしい。そのうえで、われわれは「遡及」と言っているのですが、新刊は任せなさいよというようなコラポレートがあるはずだと思います。それが組織の壁や思い込みなどで阻害されるのは、つまらないエネルギーだと思いますね。

沢辺●そのとおりです。それより大切なのは近刊情報が早く出版社から提供されたり、ネット上に書店さんが選べる情報があることです。そこから「ヨイ、ドン」で商売の競争が始まるのだと思います。今日は長い時間、どうもありがとうございました。石井さんのお話、ぼくはとてもおもしろかったです。

(二〇〇五年四月二一日)