

宇都宮大学国際学部国際社会学科

2006年度 卒業論文

図書館運営の民間委託に関する研究
行政の手を離れた図書館の将来像とは

指導教員名 中村 祐司

学籍番号 030101Z

論文執筆者名 赤津 美香

はじめに 目的と背景

第一章 図書館について

- 第一節 図書館の種類
- 第二節 図書館の役割
- 第三節 図書館の業務内容

第二章 外部委託という運営形態

- 第一節 図書館運営変革の流れ
- 第二節 業務委託の現状
- 第三節 指定管理者制度・PFI手法の導入
- 第四節 実例紹介
 - (1) 指定管理者制度の先行事例
 - (2) PFIによって誕生した図書館
 - (3) その他の先進事例

第三章 図書館運営におけるさまざまな論点

- 第一節 外部委託についての論点
 - (1) 根幹業務、非根幹業務という線引き
 - (2) それぞれの意見
 - (3) 職員の質について
- 第二節 行政による運営・民間による運営
 - (1) 行政による図書館運営の課題
 - (2) 民間による図書館運営の課題

第四章 具体的な取り組みについての提案

- 第一節 コミュニティビジネスに特化したビジネス支援機能
 - (1) ビジネス支援とは
 - (2) 図書館におけるコミュニティビジネス支援策

おわりに

あとがき

参考資料

はじめに

私たちの生活において、最も身近な公共施設の一つと言える図書館。そんな公立図書館の運営がいま変革期にある。指定管理者制度の登場によって、2005年までにこれまで通り行政運営のままか、それとも民間団体など外部にその運営任せるか選択をせられたのである。その選択によって、今後の図書館運営は大きく変わってくるだろう。これからの図書館にはどのような変化が起こるのか、行政の手を離れて本当にやっていけるのか考えていきたい。

人々は幼い頃から密接に図書館と関わりをもってきた。私自身、幼児期は図書館で行なわれるおはなし会や紙芝居などに参加した経験があるし、小学生の自由研究をする際にヒントをもらいに何度か足を運んだ思い出もある。現在多くの自治体で展開されているブックスタートという乳幼児（乳幼児を持つ親世代）へのサービスについて、多くの図書館がその窓口として機能している。乳幼児期から接点が設けられる近頃の図書館サービスは、将来的な利用者の獲得が期待できるものとなっている。このように図書館は、乳児期も含めた大変幼い時期から、小中学生、高校生、大学生、社会人、老後など、人生のどの段階においても人々にとって身近な存在となる可能性を持った公共施設なのである。困ったことや分からないこと、興味のあることや詳しく学習したいことなどを人々が抱えたとき、図書館に足を運ぶことで、人々はそこにある本や新聞を手に取り、何らかの情報を得ることで様々な知識やヒントを得、実生活に役立てるのである。それを実現可能にしているのは、図書館が人々に対して無償で学びのための資料と場所を提供している施設だからである。

図書館を運営しているのは、ほとんどが行政やその外郭団体である。ここでは簡単に行政としてしまおう。行政、つまり都道府県および市（区）町村（以下、市町村とする）など各自治体によって運営されている。そんな図書館運営は現在、地方自治体の財政難の中で苦しい運営を余儀なくされている。年々本や新聞等を購入するための資料費が漸減されるだけにとどまらず、図書館予算の半分以上を占める人件費をどうにか抑えるために、正職員を減らしアルバイトや派遣・契約社員などで人員を確保する自治体が増えてきているのである。その流れの中で、図書館の運営そのものを外部に委託するという指定管理者制度やPFIといったものも登場している。今まで行政によって運営されてきた図書館は、外部に運営を委託できる施設なのであるか。行政の手を離れることにはなんら問題はないのだろうか。これからも私たちが生きていく上で何度となく利用するだろう図書館は、将来、今とは違った姿になってしまうのだろうか。本論ではこれまで行政によって運営されてきた背景を調べ、現在行われている指定管理者制度等の民間委託についてメリット・デメリットを考察するとともに、民間委託の問題の争点を明確にすることが目的である。その上で、これからの図書館運営について行政が担う場合と、民間に委託する場合の双方からその在り方を考えていきたい。

第一章では、図書館の種類と役割、業務内容を見ることで、図書館の基本的な知識を共

有する。第二章では民間への委託、指定管理者制度、PFI という外部委託に至った流れを追った上で、業務委託の内容や、指定管理者制度及び PFI の説明とその実例を紹介する。第三章では外部委託の実例から見えてきたことを要点としてまとめた上で、委託を進める行政側とそれに反対する側の主張を洗いなおす。

第四章では、人々の目を図書館に向ける方法としての図書館サービスを具体的に提案する。そのサービスとはビジネス支援であるが、それを従来通りではなく地域に根ざしたコミュニティビジネスに特化させようという提案である。この支援を展開することで、図書館が中間支援をする機関として、また行政にとってもなくてはならない存在として認識されることになる可能性を秘めていると考える。

おわりに、図書館の運営に対して行政が行っていく運営、民間によって行われる運営双方の改善点や目標などを考えた上で、理想とする図書館像について考えを述べる。

第一章 図書館について

第一項 図書館の種類

この論文で扱うのは公立図書館であり、主に市区町村（以下、特別区は市に内包し、市町村とする）立図書館のことを指している。ここでは、色々な種類の図書館が混同しないように、各種の図書館についてその性格を明確にしておこう。

図書館はその設置母体によって大きく 5 つに分類することができる。本論で扱う図書館は公立図書館であり、その設置母体は都道府県もしくは市町村である。以後「図書館」と記されたものについては、市町村立図書館のことであると認識されたい。公立図書館のサービス対象者は都道府県内及び市町村内に住む人々である。公立図書館は広く人々に開かれている施設であり、現在は広域利用といって、近隣の市町村の図書館を利用することを可能としている自治体も多くなっている。これは、未設置自治体に住んでいるなどの理由で、十分に図書館サービスを受けられない人々への対処法としての側面もある。また、サービスの一環として移動図書館がある。遠隔地など利用しにくい人々のために、資料を自動車やバスに積み、週に一度など決まったペースでステーションという定められた場所に巡回するものである。移動図書館では本の貸し出し・返却のサービスを行っている。地域館として位置づけられる公民館などの図書室は、図書館の分室として重要な役割を担っている。老若男女問わず、誰もが一度は利用したことのある大変身近な図書館として思い浮かべるのは、きっと公立図書館ではないだろうか。

小・中学校、高校の図書室は、各学校が設置母体であり学校図書館と呼ばれる。サービス対象者は在籍する生徒と教師である。大学の図書館に限っては、学校図書館より研究活動を主たる目的とした学術的な性格を持つ図書館であるため、大学図書館、研究図書館と分類される。

国が設置母体である国立国会図書館（以下、国会図書館）は永田町に本館、京都に関西館があり、日本の中央図書館として機能している。第一のサービス対象は国会議員とされているが、一般の人でも利用できる。国会図書館には法律によって定められている納本制度があり、日本国内で出版される本、雑誌、マンガ等の出版物すべてがこの図書館に集められることとなっている¹。長期間の保存ができるように、資料は開架されておらず、見たい資料はリクエストすることで手にとることができる。貸し出しはせず、館内での閲覧のみである。コピーは可能である。ちなみに、国立国会図書館の児童書を所蔵する分館として国際子ども図書館が 2000 年に一時開館、2002 年に全面開館されている。国際子ども図書館は、「子どもの読書に関わる活動を支援するナショナルセンター」²として機能している。

¹ 厳密には全てではなく、例えば地方の小さな出版社等の出版物は納本から漏れることがある。地方からの納本率は 7 割程度とも言われている。

² 国立子ども図書館HPより。http://www.kodomo.go.jp/index.jsp

その他に、設置母体が企業や団体など民間によって非営利に運営される図書館は専門図書館と呼ぶ。企業・団体の資料室もここに含まれる。専門図書館は、特定分野の資料を限定的に収集しているため、利用者層も限定される。一般の人にも利用可能なところもあり、無料もしくは低廉な料金で利用できる³。企業の資料室を利用したい場合には、紹介状を持参するなどが必要である。

図書館の種類を以下に表としてまとめる。

表 - 1 図書館の種類

名称	設置母体	サービス対象
国立国会図書館	国	国会議員(一般にも開放)
公立図書館 (移動図書館、分室)	都道府県、市町村	都道府県民、市区町村民 (全ての人々)
学校図書館	小、中、高等学校	生徒、教諭
大学(研究)図書館	大学	主に研究を目的とした利用者 (学生、教授など)
専門図書館	民間団体(企業)	企業や団体の構成員など (一部、一般にも開放)

第二項 図書館の役割

図書館の目的は「図書、記録その他必要な資料を収集し、整理し、保存して、一般公衆の利用に供し、その教養、調査研究、レクリエーション等に資すること」である。これは図書館法の第一章に図書館の定義として述べられている。その目的から資料(ここでは図書館が収集する図書、雑誌、映像資料など全てを指す)を収集すること、それらを整理して人々が利用しやすいようにすること、資料を保存すること、人々に学習する機会や娯楽を与えることが図書館の役割と言える。では、ここで改めて図書館の目的や役割について、法律や各種の宣言から探ろうと思う。図書館の法律は図書館法、公立図書館の設置及び運営上の望ましい基準等⁴がある。公には図書館はどのように捉えられているのだろうか。まず、図書館法の内容と図書館法に基づき自治体が制定する条例から見ていこう。

先にも少し述べたが、図書館法第一章には図書館の定義として「図書、記録その他必要な資料を収集し、整理し、保存して、一般公衆の利用に供し、その教養、調査研究、レクリエーション等に資することを目的とする施設で、地方公共団体、日本赤十字社又は民法第三十四条の法人が設置するもの(学校に付属する図書館又は図書室を除く。)をいう」と

³一般にも開放されている専門図書館については、毎日ムック・アミューズ編『おもしろ図書館で遊ぶ』(2003年)の中で紹介されている。

⁴ここでは、主に公立図書館に関する法律からリストアップした。国立国会図書館は国立国会図書館法によって規定されている。

されている。民法三十四条の法人とは公益法人のことであり、民法三十四条の「学術、技芸、慈善、祭祀、宗教その他の公益に関する社団又は財団であって、営利を目的としな
いものは、主務官庁の許可を得て、法人とすることができる」という条文に則って設立さ
れた財団法人、社団法人のことである。さらに第一章には公立図書館と私立図書館の別も
示されている。

第三章まである図書館法は第二章で公立図書館に関する事項を、第三章で私立図書館に
関する事項を取り扱っている。第一章では総則（第一条）、定義（第二条）のほかに、図書
館奉仕（事業内容、第三条）、司書及び司書補に関する事項（第四条、第五条、第六条）、
協力の依頼（図書館奉仕の促進のために都道府県の教育委員会が市町村の教育委員会に協
力をもとめることができるという内容、第八条）、公の出版物の収集（第九条）が定められ
ている。

第二章の公立図書館に関する事項は、設置に関する事項は地方公共団体が条例として定
めなければならないということや、職員、図書館協議会、入館料等、公立図書館の基準、
図書館の補助について定められている。ここで特筆すべきは第十七条の入館料等に関する
事項である。「公立図書館は、入館料その他図書館資料の利用に対するいかなる対価をも徴
収してはならない」としている。いわゆる図書館の無料原則である。これにより図書館は
その資料の貸出、閲覧など、全てのサービスが無料になっている。現在は情報機器の発達
によりその高価な通信料などについて一部有料にしている図書館も存在しているが、それ
については意見が分かれるところである。

実際に図書館を設置する際には、図書館法に基を置く条例を各自治体で定めなければい
けない。その内容について、宇都宮市の図書館条例を例に見てみると、第一条でまず「図
書館法第 10 条の規則に基づき」という一文から始まっている。その後、設置（図書館の名
称と位置）、事業（基本的な事業内容）、利用の制限（住民の利用を拒む、もしくは退館を命
ずることができる）と認められるときの条件）、手数料⁵（マイクロフィルム⁶の複写代として
100 円の範囲内の手数料をもらう等）、図書館協議会（同協議会の設置、議題内容、人数、
任期）、委任（図書館条例を施行するのに必要な事項を教育委員会が別に定める）につ
いて定められている。

では次に、2001 年に制定された「公立図書館の設置および運営上の望ましい基準」を見
てみよう。この基準は図書館法第 18 条に基づくものであり、「図書館の健全な発展に資す
ることを目的」に基準を定めるよう記されている。図書館法が制定されたのは 1950 年のこ
とで、実に 50 年以上立ってからようやく示された。その中では、市町村立図書館と都道府
県立図書館とを分けて基準が定められている。市町村立図書館についての項目は（1）運営
の基本、（2）資料の収集、提供等、（3）レファレンス・サービス等、（4）利用者に応じた

⁵ 図書館法第二章第十七条に基づくもの。

⁶ 一般に書籍や新聞の保存に使用するフィルムのことで、保存年数は数百年から数千年と言われ、記録メ
ディアとしては最も長いとされている。

図書館サービス、(5)多様な学習機会の提供、(6)ボランティアの参加の促進、(7)広報及び情報公開、(8)職員、(9)開館日時等、(10)図書館協議会、(11)施設・設備の11項目⁷である。本論で扱うのは市町村立図書館であるので、市町村立図書館について示されている文言の中で、特筆すべきと考えられる事柄について見ていこう。

まず、(2)の資料の収集、提供等の項に「電子資料の作成、収集及び提供並びに外部情報の入手に関するサービス等に努めるものとする」とある。これは急速に進化し続ける情報社会に対応したものである。電子資料の作成には、古文書などの貴重な資料についてそれを複製するなどといった二次資料⁸を作成する観点から、それら資料のデジタル化について触れられていると考えられるが、電子資料の収集、外部情報の入手等はネットなどを使って入手できる情報を指すものである。HPなどのインターネット上の情報は、未だに収集方法が確定しておらず、ますます増えていこうこれらの情報源についてどう扱うかは検討課題である。また「著作権等の侵害が発生しないよう、十分な注意を払うものとする」という一文からは、現代のように情報が氾濫する中において、情報を提供する図書館が情報教育をすることの必要性を訴えているように感じられる。

次に(3)のレファレンス・サービス等の項には「レファレンス・サービスの充実・高度化」とともに「学習機会に関する情報その他の情報の提供を行うレフェラル・サービス(referral service)の充実にも努める」と書かれている。レフェラル・サービスとは照会サービスのことである。これは図書館が、人々をあらゆるものへとつなげるための窓口として機能することが示されている。

続いて(4)の利用者に応じた図書館サービスの項であるが、ここには第四章で触れるビジネス支援を図書館が行うべきサービスとして掲げている。内容は「就職、転職、職業能力開発、日常の仕事等のための資料及び情報の収集・提供に努めるものとする」というものである。政府の指針としてビジネス支援推進が示されているのである。この取り組みが社会的に見ても、また図書館にとっても重要なものであることが分かる。

高齢者、障害者に対するサービスの充実においては、施設の構造や整備とともに宅配サービスと言ったアウトリーチサービスについても述べられている。アウトリーチサービスとは、「公共図書館サービス・エリアの中に存在しながら、サービスを楽しんでいない、あるいは享受できていない<特定の人々の集団>へのサービス」⁹のことである。上記の集団には、高齢者や障害者のほかに、在日外国人や受刑者、入院患者などが考えられる。誰もが利用できる図書館として機能するには、公立図書館はこのアウトリーチサービスの発展に努めていかなければならない。

続いて(8)の職員の項には、「館長となる者は、司書となる資格を有するものが望まし

⁷総則には目的のほかに、市町村、都道府県のどちらにも共通したものとして「設置」、「図書館サービスの計画的実施及び自己評価等」、「資料及び情報の収集、提供等」、「他の図書館及びその他の関係機関との連携・協力」、「職員の資質・能力の向上等」について項目がある。

⁸ オリジナルの資料(一次資料)をコピーした複製資料や所蔵する資料の索引集など。

⁹ 日本図書館協会発行の『図書館ハンドブック』より引用。

い」という一文がある。館長になるものには、有資格者であることを必須条件と据えてよいはずである。なぜこのように強制力のない表現をしたのかについては、現在の図書館で司書資格を持っていない者が館長のポストについていることが多い現状に配慮したためだと予測できる。なぜ有資格者が適当かという、図書館を取りまとめる館長職には専門的な知識を持つものであること、図書館について熟知していることの二つを併せ持つ人材が適しており、そのような人材は長年の図書館勤務がないと生まれない。そして、長年にわたって図書館に勤めるといことは専門的な技能を持っているという優位性が必要になるということからである。

文部科学省が示したこの法律では、地域の実情に合わせた運営をすることや、人々へのサービス拡充のために努力することという図書館の方向性は分かったものの、その具体的な業務までは書かれていない。その内容については財団法人日本図書館協会による「図書館の自由に関する宣言 1979 年改訂」および「公立図書館の任務と目標 1994 年」の宣言から探っていこう。

先に日本図書館協会について説明すると、同協会は明治 25 年に前進団体である「日本文庫協会」に始まり、約 110 年もの歴史のある団体だ。同協会は、図書館に関わる（関心のある）個人や公立図書館が会員となっており、両者を併せた会員数は約 8,000 を数える。協会は年に 1 度全国大会を催すほか、図書館をめぐる研究や報告書、ニュースや図書館員のコラムを集めた月刊の雑誌「図書館雑誌」や、年に 4 回発行の「現代の図書館」を刊行している。また全国の公共図書館、学校図書館、大学図書館等について、設置率や専任職員数、蔵書冊数、貸し出し冊数、予算等の全国統計を出しており、そのデータを「日本の図書館 統計と名簿」として毎年発行している。さらに図書館に関するトピックや統計データを収録した「図書館年鑑」も毎年発行している。今年発行された「図書館年鑑 2006」には、文字・活字文化振興法、指定管理者制度の事例や同制度への意見など、2005 年に話題となったトピックの関連資料も収録している。このように、同協会はここで取り上げるような各種の宣言など、図書館の方向性を示す提言活動を行っており、図書館界¹⁰を語る上で欠かせない存在なのである。

同協会の定款を見ると、協会の目的として「全国の公共図書館、大学図書館、学校図書館、専門図書館、公民館図書部、その他の読書施設及びこれらに関係のある者の連絡、提携のものに、図書館事業の進歩発展を図り、わが国文化の進展に寄与すること」を挙げている。また目的達成のための事業として「図書館の管理、運用、技術に関する調査研究並びにその促進」、「図書館員の教育、待遇向上、厚生」、「図書書の推進、選定及びその普及」、「読書活動の推進及び指導」、「機関誌及び読書・図書館に関する図書・資料の編集及び刊行」、「図書館用品の規格化及びその普及」、「図書館関係資料室及びモデルライブラリー設置運営」、「図書館の設立及び経営の指導」、「各国の図書館団体との連絡」、「その他目的を達成

¹⁰ 図書館及び図書館を実際に運営する職員・図書館員の社会。

するに必要な事項」¹¹となっている。では上記の2つの宣言から、図書館の具体的な役割、方向性を探っていこう。

まず「図書館の自由に関する宣言 1979年改訂」である。ここでは図書館の最も重要な任務として「基本的人権のひとつとして知る自由を持つ国民に、資料と施設を提供すること」を挙げ、「この権利を社会的に保障すること」に「責任を負う機関」であることが明示されている。任務遂行のために、以下の5つの実践が宣言されている。

- 1、図書館は資料収集の自由を有する
- 2、図書館は資料提供の自由を有する
- 3、図書館は利用者の秘密を守る
- 4、図書館は全ての検閲に反対する
- 5、図書館の自由が侵されるとき、われわれは団結して、あくまで自由を守る。

これら一つ一つの具体的な内容を見ていくと、資料収集に関しては「図書館は、成文化された収集方針を公開して、広く社会からの批判と協力を得るようにつとめる」こと、また収集の際の注意事項が書かれている。資料提供に関しては「正当な理由がないかぎり、ある種の資料を特別扱いしたり、資料の内容に手を加えたり、書架から撤去したり、廃棄したりはしない」こと、誰もが利用可能な豊富な資料を持つということから「図書館は、集会室等の施設を、営利を目的とする場合を除いて、個人、団体を問わず公平な利用に供する」ことが書かれている。利用者の秘密を守ることに 대해서는「憲法第35条にもとづく令状を堪忍した場合は例外」として、利用者の読書事実・利用事実等は業務上知りえたものであり、それは秘密として決して外部には漏らさないことが書かれている。検閲への反対に関しては、すべての検閲に対する反対とともに、「個人・組織・団体からの圧力や干渉」、つまり「思想・言論の抑圧に対しても反対する」と書かれている。最後に団結して自由を守ることに 대해서는、「図書館の自由の状況は、一国の民主主義の進展をはかる重要な指標」であり、図書館の自由を守ることは民主主義を守ることである。そのために図書館は「民主的な運営」を欠かすことができず、また図書館の自由への国民の支持・協力を得るために、人々が「図書館の自由の尊さを体験」できるよう努力し続けるとしている。

次に「公立図書館の任務と目標 2004年改訂」について見てみよう。これは図書館法と同じ章構成になっているため、第一章及び第二章について見てみる。第一章には公立図書館を設置し、図書館サービスを実施することを地方自治体の責務であるとし、「直接経営すべきものであり、図書館の運営を他へ委託すべきではない」と、現在の指定管理者制度やPFIなどの外部委託について反対を表明している。これについては本稿第三章において詳しく触れるものとする。第一章には他にも「公立図書館は、住民の意思を受けて図書その他の資料を収集」すること、「すべての住民の知る自由の拡大に努めなければならない」ことが

¹¹ 日本図書館協会 HP より引用 (<http://www.jla.or.jp/>)

ら、アウトリーチサービスをしなければならないこと、「自らの住む地域における行政・教育・文化・産業などの課題解決に役立つ資料に接し、情報を得る」こと及び「講演会・読書会・鑑賞会・展示会などに参加し、文化的な生活を楽しむ」こと、さらに「人との出会い、語り合い、交流が行われ、地域文化の創造に参画する」ことを人々が図書館利用によって達成できるようにすること、住民の提起が図書館の可能性を拡大し、図書館を発展させるとして住民参加が欠かせないとうこと、「住民と資料を結びつけるための知識と技術を習得している専門職員を配置することは、図書館として不可欠な条件である」ということが提唱されている。

第二章の市町村立図書館についての任務・目標は、まず図書館システムについて「すべての住民の身近に図書館のサービス・ポイントを配置」し、「住民はだれでも、身近にあるサービス・ポイントを窓口として、必要とする図書その他の資料を利用することができ」、「サービス・ポイントを通じて、レファレンス・サービスを受け、生活に必要な情報や文化情報などを得る」と書かれている。また同一自治体内の複数の図書館施設は、中心的な役割を果たす「中央館をかなめとし、統一されたサービス計画のもとに、組織全体として最大の効果をあげるように活動する」こと、「図書館は、地域館と中央館及び地域館相互間の図書館資料の円滑な流れを確保するために、必要な物流体制を整備する」ことを述べている。

図書館サービスにおいては「席借りのみの自習は図書館の本質的機能ではない。自習席の設置は、むしろ図書館サービスの遂行を妨げることになる」と、多くの図書館が施設利用活発化の手段として無視することのできなかつた自習室に反対している。資料の貸出については、「住民の図書館に寄せる期待や信頼は、要求に確実に応える日常活動の蓄積によって成り立つ。その基礎を築くのは貸出である」とその重要性を指摘した上で、「利用手続は簡単で、どのサービス・ポイントでも貸出・返却ができるようにする」。また「貸し出しには、資料案内と予約業務が不可分なものとして含まれる」としている。資料案内は「利用者と適切な資料を結びつけるための業務」で、フロア・サービスが有効としている。レファレンス・サービスに関しては、「中央館や大きな地域館には、参考資料室を設け」、他のサービス・ポイントにも窓口を設けること、「レファレンス・サービスの制限事項とされることが多い医療・法律相談などや資料提供を超える情報サービスも、専門機関や専門家と連携することによって解決の手がかりを供することができる」という項目はレフェラル・サービスのことを指しているのだろう。また集会・行事については「住民の自主的な学習活動を援助するために集会機能をもつことの意義は大きい」とし、「自由な談話の場、グループ活動の場と、学習を発展させるための設備、用具を提供する」としている。また「資料提供の機能の展開として、展示、講座、講演会その他の行事を行う」ことも示されている。

図書館資料はその構成について、「住民のニーズと地域社会の状況を反映」することを必須として要求し、「地域間では、児童用の資料を豊富に備える必要がある」としている。「資

料の収集を組織的、系統的に行うために」は、収集方針及び選択基準を作成し、住民に公開するものとしている。また、その地域に関係する資料・情報を収集することを図書館の責務として挙げ、「設置自治体の刊行物及びその地域に関連のある資料を網羅的に収集すること」「その地方で刊行される一般の出版物についても収集に努める」と書かれている。さらに二次資料の作成や資料の電子化を推進しその資料を公開すること、またどの図書館からでもその自治体内の図書館が所蔵する資料を検索できるよう整備すること、「日常的に利用される資料を中心に、可能な限り多くの資料を開架¹²にする」ことがあげられる。

相互協力に関しては「住民の要求する資料を必ず提供するために」必要なサービスであるとし、「資料の相互貸借、複写、レファレンス業務」など以外に、「資料の分担収集、保存」、「職員研修、採用試験」も含めたものとなっている。

以上見てきたように、図書館の役割は「図書、記録その他必要な資料を収集し、整理し、保存して、一般公衆の利用に供し、その教養、調査研究、レクリエーション等に資すること」を達成するために必要なすべてのサービスを担うことなのである。

第三項 図書館の業務内容

では、ここで実際の業務内容について見てみよう。図書館の業務は運営するために事業計画や会計などの部署も当然必須なものであるが、ここではそういった事務的な業務ではなく、主に図書館内の業務について見ていくことにする。『ず・ぼん』10月号()に掲載されていた品川区の図書館業務一覧表を参考に、主要な業務を挙げる¹³。なお名称も品川区のものをそのまま転用している。別紙資料として、品川区の業務一覧を掲載するので、詳細はそちらを参照してもらいたい。

まず人々の利用へのサービスとして、貸出処理、返却処理、配架・書架整理、館内整備、レファレンス・サービス、読書案内、利用者教育(館内・近隣図書館の蔵書を調べる OPAC の使い方など)、予約受付(予約資料の確保またその資料の管理、他機関との連絡・調整)、集会・行事等の企画・運営(講演会、映画界、展示、おはなし会、職場体験)、グループ貸出、団体貸出¹⁴、各種読書案内・リストの作成、ホームページ運用、対面朗読(高齢者や障害者に対するサービス)、宅配サービス(高齢者・障害者・病院等)がある。

小学校や中学校へのサービスとしておはなし会やブックトーク¹⁵、図書館見学・利用案内、ろう学校や病院サービスには訪問おはなし会等がある。

資料に関する業務としては、書誌¹⁶データ管理(MARK¹⁷)、所蔵データ管理(登録デー

¹² 本棚に並べるとのこと。閉架=書庫などクローズドの空間に置くこと。

¹³ 品川区立図書館魅力ある図書館づくり検討会が作成し、2004年7月に提出された資料。

¹⁴ 学校やNPO・ボランティアなどの団体、10名以上のグループに、冊数、期間を決めて貸し出すこと(資料制限もあり)。

¹⁵ テーマを決め、何冊かの本を複数の聞き手に紹介する行為。内容ではなく、本の面白さを伝えること、その本を読みたいと思わせることを目的とするので、読み聞かせや朗読とは異なる。(出典:ウィキペディア。)

¹⁶ 本を特定するために、本のタイトル、著者、出版社、出版年等(書誌事項)を記したものを。

タの修正などの管理)、蔵書点検、貸出データ管理と、一般図書や児童書、視聴覚資料、定期刊行物、電子資料、障害者資料などの選定(選書作業)発注、受け入れ、装備(分類ラベルやバーコード、IC タグ等の作成・貼付、コーティング等)、除架(棚から書庫等へ移す)、除籍(データを消す)、廃棄、リサイクルがある。

データベースやインターネットの利用提供についてもデータベースや掲載サイトの選定、機器管理やデータベース管理等とともに、デジタル化する資料の選定という仕事もある。

他にもボランティア育成・支援、保健所・児童センター・幼稚園・保育園へ乳幼児向け読書案内等のサービスがある。

少し強引に業務を大まかに分けてしまうと、貸出・返却、書架整理、レファレンスサービス、資料発注・受け入れ、除架・廃架、その他となる。

¹⁷ Machine Readable Cataloging のことで、書誌をコンピュータで管理するためのもの。

第二章 図書館運営の動向

第一節 図書館運営変革の流れ

従来、行政の手によって運営されてきた公立図書館は、2003年から民間事業者にも運営を任せることが可能となった。この動きに対して、**同制度**は図書館に適さないのではないかなど、多数の議論を巻き起こしている。図書館サービスが低下することや、倒産などの可能性のある民間企業の事業継続性に対する不安定さ、事業性のない図書館への制度導入に対する疑問視など様々な声があがっているのだ。では、どうして行政の手を離れていってしまうことが現実になったのだろうか。『ず・ぼん』という図書館専門誌に掲載された座談会¹⁸から、外部委託にいたる流れを探ることにする。この座談会は東京都23区について行われたものであるため、これは東京都の事実であることをここで断っておく。

図書館を運営する職員の配置については、始めは十分な数の正職員（自治体に正規に雇用された人々）を置き、その業務を担っていた。図書館を開館するという契機によって雇われた司書資格を持つ職員も多くいたという。しかし、高度経済成長期における公務員大量雇用によって、その後の採用の間口が狭くなり図書館専属の職員の雇用をしない区が増えてきた。さらにいつの頃からか、図書館には役所で使えない人が回されてくるということが当たり前のこととして認識されるようになってしまっていた。

1980年代から始まったとされる職員の週休2日制の導入において、その穴埋めに正職員を増員するのではなく、賃金の低い非常勤職員を雇用するようになった。そのころ祝日開館や夜間の開館を望む人々の声も強くなっていたことも、非常勤職員及び嘱託職員の雇用を促進した。公社や財団等への業務委託もこの時期に始まっている。

長時間開館や祝日開館、さらには通年開館など高まりを増す市民の要求に対して働く人を増やすことで対応してきた図書館は、その予算の実に7割から8割を人件費が占め、サービスの基となる資料の購入費は1割か2割ほどとなっていた。予算を抑えるために常勤職員をさらに減らし、非常勤職員を多く雇用することを公の指針として掲げる自治体も登場した。非常勤職員は、その業務内容が正職員とほとんど変わらないにも関わらず、その賃金が3分の1とかなり低く、また正職員に司書資格を持たない職員が多くいることで、仕事のできない正職員と専門的な知識を持ち熱意のある非常職員という逆転現象が起きてきた。さらに非常勤職員の中から、待遇改善に対する要望や雇用制限に対する反発の声があがるなどしていた。その一方で、行政側には、公務員法第3条の特別職¹⁹に当たる非常

¹⁸ 「委託はどこまで広がるのか 東京23区の図書館民間委託を徹底討議」という題名で現役図書館員、元図書館員、書店の副店長などが行った座談会。『ず・ぼん』9月号に掲載。

¹⁹ 特別職とは「特定の職務を行うために公務員とされる者の就く職」のこと（ウィキペディアより引用）。

勤職員の働き方が正職員となら変わらないことに関して、その違法性が高いこと気がかりがあった。

その間に社会状況は急激に変化し、1990年代以降の構造改革、地方分権、規制緩和という変革の波が図書館を飲み込んでいった。国からの資金援助が見込めなくなった自治体は必死に資金調達をする術を探し、図書館行政に対しては始めに資料購入費を年々減らすことを、最終的には人件費を抑えることを要求してきた。そして図書館は非常勤職員を切り、その業務を民間企業に委託するという道を選び始めたのである。

それまでの業務委託は資料の運搬や施設管理など、図書館運営に直接関わらない業務がほとんどであったが、この時、窓口業務なども含まれることとなった。その委託内容に反発する意見が図書館界からは多数あがった。その議論が終わらぬうちに2003年の地方自治法改正により指定管理者制度の導入が起こったのである。民間への業務委託（指定管理者制度もこの範疇に含んでしまう）の一連の動きには、これ以上の資料費削減はできない、新たなサービス（事業）を展開するための予算も見込めない、そのためには人件費の大幅な削減をするしかないという図書館運営に対する行政の答えがあったのである。

では、現状の図書館を探るために、図書館に関して公表されているデータを見てみることにしよう。以下に、社団法人日本図書館協会による図書館統計を掲載する（表-2）。この統計は同協会発行の「日本の図書館 統計と名簿 2006年度版」に掲載される調査結果の速報値である。上段は2006年度版、下段は2005年度版の数値である。

表-2 公立図書館の設置率、職員数、予算に関する統計

項目名		都道府県立	市区立	町村立	合計
設置自治体	設置自治体数	47	785	537	1,369
		47	748	772	1,529
	設置率	100.0%	97.9%	51.6%	
		100.0%	98.2%	46.6%	
図書館総数		62	2,382	617	3,061
		62	2,040	827	2,929
専任職員数	計	1,790	11,066	1,127	13,983
		1,826	10,827	1,546	14,199
	司書・司書補	1,071	5,286	628	6,985
		1,104	5,110	825	7,039
予算額(億万円)	経常的経費	115 4182	903 0611	103 7952	1122 2745
		114 8744	846 7435	144 6898	1106 3077
	臨時的経費	7717	121 5998	11 5932	133 9647
		5 3305	151 6399	6 3957	163 3661
	資料費(経常)	32 4648	240 2123	31 3246	304 0017

		31 6582	228 0983	46 7719	306 5284
	うち図書費	25 9581	182 3446	24 2158	232 5185
		25 1178	174 7528	35 7510	234 6216
	臨時資料費	229	9 1809	791	9 2829
		8905	13 1822	2573	14 3300

出典：「日本の図書館 統計と名簿 2006 年度版」日本図書館協会発行。

図書館はすべての人々が有する「知る権利」を保障する機関であるため、全自治体が設置することを目標としている。しかし、都道府県では設置率 100%であるのに対し、市区では 97.9%、町村では 51.6%と未だ 100%には至らない。文部省の報告書『これからの図書館像 - 地域を支える情報拠点をめざして - (報告)』²⁰の中においてもこの現状が取り上げられ、サービスを受けられていない地域をなくすことが緊急の課題であると述べている。市区立の図書館総数が大幅に増加し、町村立が大幅に少なくなったのは、平成の大合併と呼ばれた市町村合併の影響によるものだと思われる。さらに町村の図書館設置率の向上も、小さな町村が市に吸収合併された結果だと考えられる。

専任の職員数は前年より減少し、都道府県立図書館では司書及び司書補の減少数が職員全体の減少数とほぼ一致することから、専門職員が削減対象となったことが分かる。

予算額のうち経常的経費は増額しているが、その他は減額している。2005 年度版の数値意でも減額しているため、引き続き下落したと言える。過去 5 年を遡って見てみると、2002 年及び 2003 年の経常的経費の合計額を除き、臨時的な経費以外は減額されている²¹。

第二節 業務委託の実態

民間への業務委託が本格的に始まった時、委託される業務内容は施設の警備や清掃等の施設の管理業務、何回もの貸出に堪えるように本を保護するカバーを貼るなどの本を装備する業務、本に分類番号などの情報を付与する MARC²²作成業務、貸し出しや返却を行うカウンター業務、本を戻す、並べるという配架業務であった。つまりそれらの業務は誰でもできる業務である、あまり重要でない業務であると見なされたということなのだ。業務委託をするかしないかを決めるのは正職員が行うべきだとされる根幹業務と、委託しても何も支障はないとされる非根幹業務に業務を分けることから判断は下されていた。そのように業務を分けることに、図書館界から多くの批判の声があがった。このことについては、本稿第 3 章第二項にて詳しく取り上げる。

このように、さまざまな議論を巻き起こした業務委託について、文部科学省が公開している 2002 年 9 月のデータを見てみよう。現在は指定管理者制度というもはや業務委託を超

²⁰ 文部科学省 2006 年 3 月報告。

²¹ 経常的経費は 2003 年及び 2004 年の市区町村、2005 年の都道府県、市区に限っては増額している。

²² Machine Readable Cataloging のことで、個々の本のデータをコンピュータで管理するためのもの。

越した制度が出現したことにより、このデータを扱うことの意味は薄く感じるかもしれないが、2002年の時点でどれほど委託が進んでいたか業務委託の実態をつかんでおきたい。

表 - 3 業務委託の状況（単位：館）

	全図書館数	業務委託
公立図書館	2,664	465(17.5%)
都道府県立	64	17(26.6%)
市区町村組合立	2,600	448(17.2%)

この調査では、図書館運営と直接的に関係しない施設管理業務（警備、清掃、空調管理、施設修繕、機器の保守管理等）は、対象外となっている。全国を押しなべて見てみると、業務委託が行われている図書館は少ないと感じるかもしれない。しかし東京23区においては、2002年に民間への一部業務委託は顕著なものとなっていたという²³。2004年度には、23区中11区の図書館が業務委託を導入している。このように、業務委託の問題は首都東京においてかなり切迫したものであったことが伺える。

表 - 4 業務委託の内容（複数回答）（単位：館）

	管理業務	専門業務 1	専門業務 2	その他
公立図書館	69	125	210	270
比率	2.6%	4.7%	7.9%	10.1%
都道府県立	0	0	4	14
比率	0	0	6.3%	21.9%
市区町村組合立	69	125	206	256
比率	2.7%	4.8%	7.9%	9.8%

それぞれの業務内容を説明すると、管理業務とは館長業務、文書の処理保存、職員管理、財産・物品管理、各種契約事務、関係機関との連絡調整等がその範囲に含まれる。専門業務 1 とは図書の選定、収集、除籍、参考業務（レファレンス）等で、専門業務 2 とは図書の貸出、返却、予約等処理する窓口業務（夜間含む）のことである。その他には図書の装備、書誌データ等の作成、移動図書館車の運行等が含まれる。業務委託の内容がそれら各業務の一部に該当しているものも、含めた数字となっている。

やはり、委託される業務の中で比率が高いのは窓口業務である。さらに図書を書架に並べるために必要な、周辺のとも言える業務についても窓口業務以上に委託が盛んであったことが分かった。

²³ 山本宏義「日本図書館協会こそ指定管理者に！ - 公立図書館の管理について考える - 」図書館雑誌(2004年6月号 Vol.98、No.6)より。

業務委託において、それを受託していた代表格の事業主は株式会社図書館流通センター（TRC）である。全国の図書館の65館、東京都23区内で36館の業務を受託（受託が決定しているものも含む）している。TRCは業務を受託するだけでなく、指定管理者制度によって管理者と指定されている民間企業の一つである。TRCがそれほどまでにシェアを広げた理由は何であろうか。

その理由を探るために、TRCが提供しているサービスをここで説明しよう。TRCは図書館を専門とする出版流通業者（取次ぎ業者）である。一番の特徴は、図書の選書や注文から、MARCの付与（TRCが自ら作成）装備まで一元化されているということである。つまり、TRCで図書を購入すれば最短5日間で、そのまま書架に並べられる状態で本が納入されるのである。これによって図書が書架に並ぶまでの時間が短縮できる。また、図書館にとっても、これら一つ一つを別々の業者に依頼するよりも大変楽だというメリットがある。このような方法で事業を展開することで、TRCはそのシェアを拡大してきたのである。

図書館の図書流通に実績を持つTRCは、図書館業務が民間委託され始めた時、その受託先として契約する企業となった。いくつもの図書館を受託し、サービスの向上という評価まで得られたTRCは、民間委託に反対していた図書館界から見れば脅威として受け取っただろう。地方自治体の財政難の中で、経費削減が図れるこの流れが急速に広まってしまふと考えたためである。そのため、TRCは図書館界に大きな誤解をされることとなった。

TRCの代表取締役会長の石井昭氏は、『ず・ぼん』11月号の座談会で、TRCは図書館について、豊富な資料を持つデータベースであるとし、「そのデータベースのなかに情報をどう取り込むかという、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」という観点で、図書館の業務を受託していると言う。また、TRCの事業はサービスのしすぎで、それによって図書館員の存在を危うくさせていると考えられている。このことについては、TRCのサービスをフル活用した上でやるべきことがあるはずだと言う。もともと図書館員が行っていた装備等は、民間企業に任せれば合理的に行える。図書館員は自分の仕事が奪われたと受け取るのではなく、その分の労力を他の業務に充てればよいという理論である。また、石井氏はこの中ではっきりと業務委託、指定管理者制度及びPFIには賛成でないと述べているのだ。つまり、民間企業が行えばもっと合理的にできる業務を委託しているだけであるということだ。そして、もし今まで以上に経費を抑えろとなったら、自分たちはサービスを提供できないと断言している。

合理的にできる業務を受託しているというTRCだが、受託する業務にはカウンター業務も含まれている。これは、業務を行う上でアルバイトを多用する点から見ると、いくら合理的だという理由があるにせよ、司書の資格も持たない短期契約のアルバイトを使えばその業務内容はレベルの低いものとなる可能性があるのではないだろうか。このように働く人の質の問題については、本稿第3章第二項で述べることとする。

第三節 指定管理者制度・PFI手法の導入

ここで、業務委託の発展したものと取れる指定管理者制度及び PFI について見ていく。

PFI 及び指定管理者制度の導入は業務委託同様、その背景には限られた図書館予算のなかで、いかにして資料購入費や新規事業、サービスをするための資金を捻出するかという課題があった。また、地方分権による行財政改革がすさまじい勢いで始まり、地方自治体の財政難がいよいよ深刻化したこと、さらに住民ニーズの高度化、多様化が深く関係している。

現在の図書館界では、2003 年の地方自治法の改正時に登場した指定管理者制度が、活発に議論される主題となっている。もとは 1999 年制定された PFI 制度を推進するために導入された制度であったが、制度を導入するかどうか必ず決定しなければいけない指定管理者制度は、図書館運営の民間委託に関して先行していきと考えられるため、注目していかなければならない。それでは、これら二つの内容について説明することにしよう。

始めに PFI を説明すると、PFI とは Private Finance Initiative (プライベート・ファイナンス・イニシアティブ) の略で、NPM²⁴理論を基礎とした一手法のことである。1992 年にイギリスで生まれ、「小さな政府」になるための行財政改革の一つと捉えられるものである。日本では 1999 年 7 月に「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律 (PFI 法)」が制定され、本格的に導入が始まった。内閣府の PFI ホームページの説明文を借りると「公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う新しい手法のこと」で、「民間の資金、経営能力、技術的能力を活用することにより、国や地方公共団体等が直接実施するよりも効率的かつ効果的に公共サービスを提供できる事業について、PFI 手法で実施する」という。PFI を導入することにより、「国や地方公共団体の事業コストの削減、より質の高い公共サービスの提供を目指す」²⁵としている。

続いて指定管理者制度であるが、この制度は地方自治体の財政難が叫ばれる中で、民間でも担えるものは積極的に民間へという流れによって誕生したものである。2003 年 9 月の改正地方自治法の施行によってできた制度である。元来、受託者の範囲が限定されるものであった文化施設やスポーツ施設、福祉施設、公営住宅などの公の施設の管理について、企業や NPO 法人などの民間事業者が公の施設の管理を行なえるようになったのである。この法律が施行されたことによって、各自治体は 2006 年 9 月までに同制度を導入するか否かの判断をしなければならなかった。また、新しく公の施設を設置し、法人等によってその管理を行おうとする場合には、同制度の適用が定められた。同制度の導入によって公の施設が十分に活用され住民にとってより使いやすいものとなること、管理費用が抑えられること、市民活動が盛んになることなどが期待されている。

図書館協会の調査²⁶によると、図書館運営に関してこの制度を導入しないと決めた自治体

²⁴ より効率のよいやり方によって公共事業を行うということ。

²⁵ 出典：内閣府 PFI ホームページ「PFI とは」<http://www8.cao.go.jp/pfi/aboutpfi.html>

²⁶ 2006 年 2 月から 3 月にかけて団法人図書館協会がおこなった調査で、43 都道府県から回答を得た (回

は、都道府県レベルでは 19、市町村立レベルでは 320 である。逆に、この制度によって図書館を運営している自治体数は 2005 年度には 8、2006 年度には 42 であり、さらに 2007 年度以降に導入を予定する自治体は 43 ある。その委託先として財団・公社の次に、民間企業、そして NPO が続いている。すでに受託している民間企業には、大手書店や出版社、取次店、派遣会社などがある。

PFI 及び指定管理者制度は業務委託の一形態だと簡単に片付けられてしまっているが、これらには大きな相違点がある。指定管理者制度は業務委託の幅の広がりにとれるが、PFI は官と民が協働してお互いの利益とするという手法なのである。PFI については、もう少し説明する必要がある。再び、PFI を詳しく見てみることにしよう。

PFI は自治体と事業者が「得意とする分野を業務分担して長期間(25年から30年が一般的)の事業契約を締結」²⁷するもので、官と民がパートナーシップを構築することである。つまり、行政と事業者が協働して事業を行うのである。それぞれの役割分担を明確にすることで、官民の役割分担が不明確であった従来の第 3 セクターのように民間ノウハウが採用されにくいということがなくなるという²⁸。PFI の基本原則の一つには VFM²⁹があり、PFI 手法を用いた事業契約(その期間中)においては、自治体の支出の軽減が図られるか、一定の公共資金において、質の高い公共サービスを提供することが求められるのである。つまり PFI とは、官と民がお互いに利益となるよう手を組み、分担して事業を行うということなのである。長期にわたる契約がなされることで、事業期間の費用が特定できることがメリットである。

このように、PFI は公共の VFM を最大化するための手法であるため、民間事業者を選定する際にはただ低コストで提案する事業者がよいということではなく、何よりサービスの質が重要視されるものであることが求められるものなのである。また、長期にわたってサービスを提供するので、良質のサービスがなされているか等、導入した後のモニタリングや管理がとても重要になってくる。VFM の具体的な算定方法は、従来通り公共がおこなった場合のコスト(PSC = Public Sector Comparator : 建設コスト、運営コスト、リスク調整を併せた費用³⁰)と PFI 手法によって事業が行われる場合のコスト(LCC = Life Cycle Cost : 企画、設計、建設から解体撤去までを含めた施設の生涯費用³¹)との比較によって行われ、効果が大きいことが認められる場合に PFI の採用が図られる³²。

答率 91%)。2006 年 6 月報告。

²⁷ 熊谷弘志「図書館への PFI 手法と指定管理者制度の導入」より。

²⁸ PFI インフォメーションより (<http://www.pfinet.jp/>)。

²⁹ Value For Money の略で、「一定の支払いに対し、最も価値の高いサービスを提供する」ことをいう (<http://www.royalas.com/pfi.html>)。

³⁰ 伊藤組土建株式会社より (<http://www.itogumi.co.jp/index-j.htm>)。ちなみにリスクとは、「経済状況の変化、計画の変更、天災等のさまざまな予測できない事態による損失等が発生するおそれ」のこと(内閣府 PFI ホームページより <http://www8.cao.go.jp/pfi/>)。

³¹ 熊谷弘志「図書館への PFI 手法と指定管理者制度の導入(2004年)現代の図書館 Vol.42 No.3。

³² PFI インフォメーションより (<http://www.pfinet.jp/>)。

官と民の事業分担について、熊谷弘志氏は「図書館へのPFI手法と指定管理者制度導入」の中で、「公共が本来業務を行い、事業者は専門性を持つ支援業務に徹することが重要」と述べている。さらに英国の図書館PFI事業を例に示し、本来業務と定められているのは 図書館の運営管理業務、 障害業務、 レファレンス業務、 寄付金や自治体から受け取る運営資金の管理とその利用、 会計及び決算業務、 ボランティアを含めたスタッフ全体の人事管理業務、 購入図書選定、 開架書庫と閉架書庫への図書の配分、 廃棄図書の選定等、であることが分かった。日本の場合も、方針決定や選書などは根幹業務として自治体が行う業務となっている。

こうして見ると、結局のところ指定管理者制度でもPFIでも自治体が担う業務は同じである。しかし、両者には考え方の違いがある。公の施設であるという図書館の性質によって、肝心なところの業務は自治体が担うものだとされ、両者の領域を曖昧にしているのである。

第四節 実例紹介

文部科学省が2006年3月に報告した「これからの図書館像 実践事例集」をもとに実例を紹介する。実例として取り上げるのは、指定管理者制度については山梨県にある山中湖情報創造館と、福岡県の北九州市立図書館である。PFIについては全国で初めてPFIによって誕生した桑名市立中央図書館である。桑名市立図書館については財団法人関西情報・産業活性化センターの「NPMに基づく先進的アウトソーシング事例」からも情報を得た。

また、図書館の業務委託の例だが、図書館業務をNPO法人が受託している中野区立図書館の東中野図書館、江古田図書館について取り上げる。さらに、図書館ではなく公園の自然館の運営に管理者として指定されたNPO法人FUSION長池についても、NPOが指定管理者として何ができるかについて考察する参考に調べている。

(1) 指定管理者制度の先行事例

・指定管理者制度を日本で初めて導入した山中湖情報創造館

山中湖情報創造館は2004年の4月に開館した図書館で、「富士の麓の知の書齋」がコンセプトである。文部科学省が提唱するハイブリットライブラリー³³を目指して、「デジタル情報を収集発信する機能を充実」させている。図書館ではなく「情報創造館」という名称にしたのには、地域にとっての情報拠点として、また情報活動支援施設としてのサービスが中心にあり、その一つの機能（仕事）として図書館があるという考え方によったものである。

蔵書冊数5万冊と、小規模なこの図書館の管理者となったのはNPO法人地域資料デジタ

³³ 文部科学省の報告書「これからの図書館像 地域を支える情報拠点を狙って」の中で提唱されている。報告書では「電子媒体の利用を進め、印刷媒体とインターネット等による電子媒体を組み合わせることで利用できる図書館を目指すことが緊急の課題」とされている。

ル化研究会である。同会は 1999 年から活動を始めており、会の発足時の目的は「公立図書館に埋もれている地域資料のデジタル化に関心を持ち、その整理の手伝いをする」というものであった。はじめは、山梨県内の公共図書館や大学図書館の司書、インターネット事業の推進者、コンピュータ販売会社の社長、デジタルとの関わりを盛業としている人や家庭の主婦などが主なメンバーであった。

2001 年に NPO 法人として認可されるときには、その会員は 60 名を越えていた。このとき、会の定款には「地域資料デジタル化の研究と実践」、「地域資料デジタル化に関する普及啓発」、「図書館・博物館の学習施設の情報化及びサービスに資する事業の受託」、「その他、本会の目的を達成するための必要な事業」の四つを活動内容に定めている。会の実績としては、デジタル化した地域資料をホームページに公開し、その保存と活用に貢献するだけでなく、公共施設の資料整備（町立図書館の地域資料整備を含む）を受託している。またシンポジウムやセミナーの開催も多く手がけている。

同会は図書館運営の骨格を以下のように定めている。

- ・ 休館日 = 毎月末日（但しこの日が土曜日・日曜日・祝日の場合は、月末に最も近い平日）と 1 月 1 日。
- ・ 開館時間 = 午前 9 時 30 分～午後 9 時（但し日曜日と、1 月から 3 月までの冬季期間は閉館時刻を午後 7 時とする。）
- ・ 貸出方法 = 夜間開放部分を建物内に設置し、24 時間貸出システムを導入、点数無制限。
- ・ 自動貸出返却装置を設置し、職員の貸出作業を省力化し、レファレンス・サービスに必須なフロアワークに多くの時間を割く。
- ・ レファレンス・サービス = ビジネス支援を拡大し、観光産業へのサービスを徹底する。
- ・ デジタルライブラリアンを配置して、インターネットを利用したサービスを徹底する。
- ・ 地域資料の充実 = 富士山を中心とした山岳資料の収書の充実と発信。
- ・ 若年層サービス = 小中学校の調べ学習と連携する。
- ・ 業務点検システム = 業務日誌を欠かさず、常にサービス目標を掲げ、その実現を目指す。
- ・ 第三者機関に業務チェックを依頼する。
- ・ 職員勤務体制 = 2 交代制として、基本的に勤務時間は 6 時間（休憩 30 分）とする。
- ・ 職員の守秘義務 = 公務員以上の罰則規定を設けて、これを遵守する。

民間が図書館を運営する際に論点となる、プライバシー保護の問題であるが、同会は「利用者のプライバシーを守り、業務上知りえたことを第三者に漏らすことはしない」と誓っている。プライバシーの問題は第三章第二項で触れることにする。

では、実際の運営について見てみよう。まず運営体制（勤務体制）を見てみると、オープン当初からの職員は 8 名で、そのうち司書が 5 名、デジタルライブラリアン³⁴有資格者が

³⁴ 最新の情報技術を扱うスキルと 21 世紀にふさわしい図書館の在り方を考え図書館を運営していける司

1名である。職員はそれぞれレファレンス担当司書(2名)、児童サービス担当司書(1名)、デジタルライブラリアン(1名)、事務スタッフ(1名)、マネージャー(1名)で、仕事は各担当がチーフ司書である館長に相談しながら動いている。2005年から職員は8名となりその内訳は、館長、ジェネラルマネージャー、マネージャー、児童サービス担当司書2名、デジタルライブラリアン1名、司書1名、スタッフ1名である。館長は無給で他は有給職員である。勤務は2交代制で、一日6時間勤務(30分休憩)、週休2日制である。早番(9時-15時30分)と遅番(14時45分-21時15分)は一年間固定とし、一人だけランダムに勤務する職員を設置している。情報拠点として必要なデジタルライブラリアンの養成に積極的に取り組んでおり、デジタル・ライブラリアン講習会に2年連続で職員を参加・修了させている。

次に利用状況であるが、住民一人当たりの貸し出し冊数は、2004年は7.2冊、2005年は7.7冊³⁵と増加傾向にある。全国平均が6冊であるので、その数値が高いことも分かる。時間帯別の貸し出し率は9時30分から13時が24.3%、13時から17時までが46.4%、17時から21時までが29.3%であった。また曜日別でも貸し出し状況についても、多くの公立図書館が休館する月曜日の貸し出し率(13.7%)が、日曜日(19.8%)、土曜日(17.6%)、水曜日(14%)に次いで高かったことを示している。この二つからは、公務員によって運営されることと違い、民間が運営することの柔軟性が人々の図書館利用を活発にしたという評価に値することを示している。

情報館の情報拠点施設としての独自のサービスとして、携帯音楽プレーヤーを使って人々が「いつでも山中湖の観光情報を聞くことができる」ポッドキャスト³⁶での配信サービスがある。またデジタルライブラリアンの職員によってホームページを作成、運用していることも外注して任せている他の図書館とは一線を隔すことだと述べている。

この図書館の特徴的な取り組みは、住民にその蔵書を選ばせる「選書ツアー」である。「選書ツアー」とは、山中湖のボランティア団体「図書館を考える会」のメンバーや、村の広報によって集まった自主参加者が、東京都内の大型本屋に出向き本を選ぶというものである。そこで選出された本の中から、司書らが「富士の麓の知の書齋」というコンセプトに合わせて購入する本を選ぶことで蔵書を構築するという。これは、住民参加の図書館運営の実現といっても過言ではない。情報館は開館するまでに4回の選書ツアーを実施し、現在でも続けている。10代向け、児童書の選書を目的として中学生を中心としたジュニア選書ツアーも行っており、図書館利用から一番離れる世代であるヤングアダルトサービスの点からも好ましいものである。

書のこと。講習会では地域資料のデジタル化についても学ぶ。(DL研究会より)。

³⁵財団法人地域活性化センターがまとめた「指定管理者制度導入事例集2006」(2005年6-10月時のデータ)より。

³⁶オーディオコンテンツを講読という形で携帯音楽プレーヤーにダウンロードし、それをいつでもどこでも聞くことのできる仕組み。ポッドキャスト。そこに配信されている番組をポッドキャストと呼ぶ(キーマンズネットより)。

さて、情報創造館を運営する地域資料デジタル化研究会が、自ら図書館の指定管理者制度について意見を述べているので紹介したい。先の報告書の中でも、賛成の声ばかりではないことを述べ、行政との協働が当面の課題であるとしている。では彼らの意見を見てみよう。

情報創造館の HP 上に「4つの視点」と題して彼らの意見が掲載されている。その中には、まず政府が公の施設に指定管理者制度を導入したことについて、「『民間企業としても成立している分野』（健康施設やゴルフ場など）から指定管理者を導入し、その売り上げは基本的に指定管理者が売り上げとすることができる」という狙いがあることを指摘している。施設利用料も、資料提供の利用料も徴収することはできない施設である図書館は「民間ビジネスとして成立していない分野」である。そこに指定管理者制度が導入されることには、経費削減することと、施設利用を活性化させることが課せられていると見解を示している。

また、NPO 法人が管理者として指定を受けることについては、「コミュニティ色の強い施設では、むしろ NPO 法人による管理・運営が優れている場合がある」とその妥当性を述べている。その理由は、NPO は「社会的使命の遂行が目的」であるということの他、誰でもが運営に関われるという「市民参加」において魅力があるとしている。それは、NPO の会員になることで、誰でもが運営に直接関わることができるという点である。確かに住民に密着した図書館運営は、図書館の利用の活性化の面からも多くの図書館で言われていることであり、これが可能になることは図書館の存続にとっても、とても大きなプラスである。しかし、その可能性があるにしろ、住民が「どれだけ関心を持って関わるか」ということが施設運営のポイントになることは同協会も危惧している問題である。

ここで、この視点の中に「図書館法を守りつつも図書館でできるビジネスを展開するかもしれない」という一文が目についた。現在、無料の原則によって運営されてきた図書館においては、お金を取るということをタブー視する傾向がある。だが、地方自治体の財政難においてはこれからも運営費用を抑えることを求められ続け、実際に資金削減を余儀なくされている図書館において、お金を作り出すことに目を向けることが必要になってくるだろう。これは法律によって規制されるものあたってしまう危険もあるが、柔軟な運営ができる指定管理者制度によって新たに開拓していけるものなのかもしれない。

・北九州市立図書館

福岡県の北九州市立図書館は、2005 年から指定管理者制度を導入している。契約期間は 3 年間である。市は同制度導入時 16 館のうち、比較的規模の小さい 5 館の運営を TRC（門司地区 3 館）と北九州施設協会（戸畑地区 2 館）に委託している。また翌年 2006 年度からはさらに 7 館、合計で 12 館を指定管理者に運営を任せている。2004 年の報告の中で、図書館サービスを低下させないことを原則とし、以下の内容を掲げたとしている。

・ 平日の開館時間を 1 時間延長し午後 7 時までとする。

- ・指定管理者制度を導入する図書館は、司書率を 75 パーセント以上に引き上げる。(直営時の全図書館の平均司書率は 58 パーセント)
- ・直営で行われている図書館サービスは、指定管理者が全て引き継ぎ、これまでどおり実施する。
- ・図書館関係団体との協力関係は、これまでどおり継続する。
- ・円滑な運営のため、直営時の人員体制を基本に人員を配置する。
- ・各図書館の窓口責任者は司書資格を有し、3 年以上の図書館勤務を経験している者を配置すること。

指定管理者には、選書や施設の設備維持補修業務を除いて、館長業務や窓口サービス業務、読書推進業務(読み聞かせ会等)などの図書館業務全般を委託している。さらに以下の新たなサービスを実施することになった。

- ・民間の人材ネットワークを活用したビジネス支援講座や教養講座の開催
- ・総合的な学習・職場体験学習の場の提供、図書館だよりの学級配付、家庭教育学級講演
- ・外国人スタッフ雇用による絵本を活用した国際交流事業の実施
- ・新刊図書の迅速な情報収集、選書候補選択への活用
- ・図書館事業の広報拡大
 - 企業ネットワークを活用した民放ラジオによる図書館広報番組の開設
 - JR 駅構内を活用した常設ブックリサイクル事業の実施

実際の運営について見てみると、制度導入 3 ヶ月後の調査では前年との利用者数や貸出冊数は前年並みであった。しかし利用者満足度は一般利用者の 94.2%、団体利用者の 80% が図書館サービスに満足しているという結果であり、良好なサービス提供がなされていると述べている。また、市内図書館間の相互貸借の件数増加を、「ビジネス支援講座の開催等による図書館利用者層及び利用者ニーズの多様化」の現われとし、新たな図書館利用の創出による利用者の増加を期待している。職員を各種研修に積極的に参加させ、特に個人情報保護については個人情報漏洩防止策の徹底のための研修を十分に行っているという。

市内 12 館に指定管理者を導入することによって、約 1 億円の経費削減が見込まれている。実際、2004 年度の実績として、5,900 万円の経費削減により、2005 年の資料購入費は 1 千万円増額されている。

管理者を指定するにあたっては、以下の項目等においてそれぞれ提案を求めるとともに、業務遂行能力、経営状況を示す資料、管理運営経費見積書の提出を求めた。

- ・公立図書館運営に対する基本的な考え方(理念・方針)
- ・業務運営

- ・管理運営体系
- ・施設管理
- ・安全対策・危機管理体制
- ・市民サービスの維持・向上、利用促進

このように、民間事業者が管理者として指定される際にもきちんとした選定を行っているということ、民間のノウハウを活かすことによってさらなる図書館利用促進及び図書館サービスの拡充が期待できるということ、何よりも経費を削減できるということによって逆風の強い民間事業者への管理委託が人々に認められるように、自治体も努めている。

同自治体の指定管理者の評価を見てみると、図書館利用促進について、直営時の各種行事および広報誌の発行は引きつがれ、その上で新規事業として「中国語・モンゴル語による読み聞かせ等」、「郷土史家による歴史講座」、「落語と絵本等」を開催している。いずれも好評であったという。また図書館運営業務も円滑に行われていることが確認されており、さらに「研究を強化し、職員の資質向上を図ることで、図書館サービスの拡充に努め」たことも評価し、目標以上の成果が認められたとされている。

結果として、北九州市の指定管理者制度導入は成功していると言える。利用者アンケートでもほとんどの回答が「満足」・「まあ満足」だ。

実例を使って見てきたように、指定管理者を導入した後に満足度があがるなど、民間事業者は好評価を受けている。それは、民間企業が置かれている競争社会や、NPO 法人の活動目的を持って組織されているという性質が、サービスの向上につながったと考えられる。しかし、その契約が 3 年や単年度などと、契約が切れるたびに競争していかなければならず、継続して指定されるという保障もない。これは、資料を保存し、将来に財産を残していくという長期的なサービスを行わねばいけない図書館からすると、事業に継続性がないことは好ましくない。蔵書構築に関わる業務は、ほとんどの図書館で自治体が行うべき根幹業務とされているため、そこまで致命的な問題は今の時点で起こらないだろうが、その限定が取り除かれることになったらどうだろう。さらに、契約期間の途中で指定を受けた企業が倒産したり、事業を続けていけないということになったら、図書館の運営は一体誰が行うのだろうか。また、そのような事態にすばやく対処できるのだろうか。資料を収集するという業務には、空白の時間があってはならない。実際、図書館では施設だが、指定された民間企業が経営上の問題を理由に、契約期間中に運営から撤退してしまうという事態も数件起こっている。このように、民間事業者が指定されることに対しては、継続性・安全性の面で大きな疑問がある。

そして、図書館の業務は、長年の知識や勘も重要なものであるため、そのように経験が蓄積されていかないことは、学ぶことができず、長期的に見て良い人材を集められないということにつながってしまう。やはり、3 年など契約期間が短く限られていることは、図書館運営にとってマイナスの要素である。

(2) PFIによって誕生した図書館

三重県桑名市の桑名市立中央図書館は、2004年に開館した「くわなメディアライヴ」という複合公共施設内にある。くわなメディアライヴは、1階に多目的ホール、託児所、喫茶店が入り、2階が保険センターと勤労青少年ホーム、3・4階が図書館という施設である。図書館運営はTRCが行っている。

桑名市におけるPFI事業では、管理・運営を任せるのが複合施設であったため、鹿島建設を代表企業とした数社による桑名メディアライヴ株式会社³⁷を作り事業を受託している。

桑名市は2000年9月から2001年2月にかけて、PFI手法の導入可能性調査を行っている。その調査から、事業期間は30年間、事業方法を「サービス購入型³⁸」とした。また「一番の特色」として、図書館業務全般をPFI事業の範囲内としていることとしている。

選定は学識経験者等5名、市職員4名の審査委員会によるもので、一般競争入札方式(図書館運営に関しては提案方式)を採用した。価格のみが重視されることなく選定されるよう、「サービスの対価に関する事項(入札価格)」に60点、「実施設計・維持管理に関する事項」に15点、「図書館施設の運営・生活利便サービス施設に関する事項」に15点、「事業の安定性に関する事項」に10点の配点をして、事業の提案についても十分に評価されるよう配慮したという。また桑名メディアライヴが二位に大差を付けて選定された評価点は「図書館運営を担う事業者の設計への関与の度合い」だとされている。施設の設計段階から、TRCの意見が反映されていたということである。

桑名市の図書館の運営方針をみても、その基本理念は「いつでも、どこでも、誰でも利用できる図書館」で、「いつでも」の実現には夜間の開館、300日以上の開館が挙げられている。「どこでも」の実現にはITへのすばやい対応と、将来的には地区区民センター等とのネットワーク化による検索や図書の貸借ができるようにすることを挙げている。「誰でも」の実現には、幅広い図書の収集と、身体的ハンディキャップを持った人や外国人など誰でもが利用できるようにすると書かれていた。

このように、開館時間の延長、開館日数の増加、ITへの対応を直営のままで行うことは、職員数を大幅に増員する必要や、ITに対応できる専門家が必要になり、市が人材の確保をすることは難しいと判断された。その点、「運営業務を民間事業者に委託した場合には、時間帯に応じたフレキシブルな人員配置や専門的な人材確保が可能になるというメリット」があった。また図書館運営をPFI事業の範囲内とすることについては「事業規模や業務量が大幅に拡大し、内容的にも民間のノウハウが活用できる部分が多いことが想定された³⁹」

³⁷ 設計・建設会社、建物の管理会社、図書館運営会社、金融機関等が連携して特別目的会社を設立し、桑名市と契約している。

³⁸ 事業費の回収方法から分類されるもので、PFI事業者が提供する公共事業(サービス)に対し、利用者に代わって公共が料金(サービス対価)を支払うことで事業費を回収していく方法(自治体PFI推進センターより引用、<http://www.pfisenter.jp/>)

³⁹ 財団法人関西情報・産業活性化センターより。

ため特に問題はないとし、コスト軽減やサービス水準向上などの期待から PFI 導入は評価されたという。また PFI 手法の導入には、30 年間の図書購入費の確保と、人員確保の狙いがあったという。

開館当初はオープン効果の影響により「一日あたりの平均入館者数は昨年度の 887 人から 3,912 人へと大幅に増加、一日当たりの貸出冊数も 3 倍以上に増加⁴⁰」したということだ。事実、開館してから 44 日間で 12 万 4 千人以上にのぼり、年間利用者は約 24 万 5000 人から約 70 万人に増えたという。貸出冊数も年間約 24 万 7000 冊から 79 万 8000 冊に増加した。このような急激な利用者増によって、開館間もない図書館の現場では、児童書コーナーにほとんど本がなく、並んでいるのは 30 年前の絵本という事態も起こってしまった。定評のあるタイトルは複本 3 冊としていたが、もっと増やすことを検討中だという⁴¹。また将来的には蔵書数 30 万冊を予定しているという。事業における経費の削減数値は、21 億 2 百万円で約 22% の削減効果があった。また 19 時から 21 時までの利用者が全体の 1 割に上っているということから、サラリーマン層の利用拡大が成果としてあがっていると取れる。

図書館は予想以上の利用がなされ、一日の入館者数も大変多い中での業務であるが、利用者からの苦情は聞かれないという。このように特に問題なく業務が遂行できている理由としては、IC タグの導入（一度に複数冊の処理ができる）と自動貸出機の設置、さらに自動化書庫システム⁴²が導入されたことによる貸出・返却作業の効率化、迅速化によるものと考えられる。前述した事業者の選定における「図書館運営を担う事業者の設計への関与の度合い」で特に評価されたポイントが、「要求水準以上の設備提案であった」この自動化書庫システムであった。初期投資にお金がかかるものの、結果的に大成功である。

桑名市は「市と事業者とは対等のパートナーである」という考え方をきちんと示し、行政と事業者とで業務分担し、協働して運営している。市は図書館に市の職員 6 名（館長を含む正職員 3 名、嘱託職員 3 名）を配置し、運営・サービス方針の決定、資料の選定・除籍方針の決定等の業務を担っている。TRC は、窓口業務やレファレンス業務など、利用者に対するサービスを担っている。また、以下に示すような多くの協働事業を実施している。

- ・レファレンス（得に郷土資料）に関する研修会の開催：開館前事前研修として集中講義 4 回、開館後は 2005 年 3 月まで毎週 1 回、同 4 月から 8 月は隔週 1 回、9 月以降は月 1 回で現在も続行中。講師は行政職員で、行政側と事業者側双方の司書が受講している。
- ・出前講座：小中学校の図書指導に行政側・事業者側双方から司書を派遣。2006 年度から学校へ司書派遣事業を行う（予定）。
- ・「桑名市調べる学習章コンクール」の開催：事業者側提案事業。

⁴⁰脚注 28 と同じ。

⁴¹ 小池信彦「桑名市立中央図書館を訪問して」より。

⁴² 閉架書庫内の出納業務（保管・入出庫・搬送）を機械化し、待ち時間の大幅削減、書架スペースの有効活用、書物の保管に適した環境づくりができる。（丸善ホームページより）

- ・「昭和の記録」収集：事業者側提案事業
- ・郷土資料のデジタル化とインターネット公開：業務要求として市側が提案し、デジタル化は事業者が担当。
- ・郷土資料・行政資料の収集・整理等：郷土資料室に収める資料の収集を協働作業として行っている。

PFI 事業の運営管理におけるモニタリングは、最も大切な作業だとされている。モニタリングについては、日常モニタリング、定期モニタリング、随時モニタリングの 3 種類がある。監視結果の客観性・公平性・透明性を保つために、できる限り数値化することに臨んでいる。またその評価をする市職員の質についても、専門的な知識を持ち、バランス感覚がないと公平にできないため、市職員の研修等が必要である。また公平なモニタリングの一手法として、公募モニターを採用している。任期は半年で、5 名が選出される。モニターの採点や意見も点数として反映される。また、選書のチェック機能として、図書等選定審査委員会を設け、1 ヶ月に 1 度事業者が選定した資料及び利用者からのリクエストを審査している。

事業者のモチベーションを保つ工夫として、運營業務に対し市が支払うサービス対価を、年間の実際のサービス受益者の増減によって変更するというものである。つまり「事業者は、利用者が多ければ多くのサービス対価を支払ってもらえ、反対に利用者を多くする努力をしなければ最低の対価しか払ってもらえないことになる」。具体的に示すと、利用者数の基準を 12 万 5000 人とし、それよりも増えた場合、利用者 1 人につき 420 円が支払われるということだ。利用者が増えれば、事業者側には相応の人員がいることとなり、それがサービス対価に上乘せされることとなる。また「生活利便サービス施設部分については民間事業者が独立採算の収益施設として活用できる」。これによって、事業者は「さらなる創意工夫や経営努力を促す意味でも、有効に機能する」とされている。

しかし、モチベーションを保つために上乘せされる額は微々たるもので、それによって左右されるというものではないと TRC 側は話しており、この工夫は機能していない現実が浮き上がった。どうすれば長期間モチベーションを保てるのか、改めて考え直さねばならない。

PFI と指定管理者制度との施設運営の違いは、その契約年数が最も顕著である。そのため、指定管理者制度で指摘した、継続性への危惧は弱冠軽減されるものの、やはり事業者が入れ替わることには、その引継ぎ等に関してきちんとした対処法を考えておくべきであろう。

(3) その他の先進事例

では、ここで図書館の業務委託の例である、中野区立図書館の地域館 2 館を取り上げる。NPO 法人がその業務を受託している、東中野図書館と江古田図書館である。比較的規模の小さいこの図書館を、2004 年から 3 年契約で受託しているのは「NPO 法人中野情報サー

ビス推進ネットワーク・元気な図書館」だ。

NPO が管理者として指定されることにはしばしば、行政主導で NPO “らしきもの” がどんどん設立されること、最低賃金以下で働かされるという劣悪な労働条件になっていることが議論となっている。例として群馬県の大田市立図書館を受託する NPO 法人太田市図書館サポーターズ⁴³を挙げると、職員の時給は 500 円なのである。また、そのように急ごしらえで作られた NPO では、図書館を受託するためだけで手一杯になってしまいかねない。そうなってしまうと、図書館の発展のためにどのような姿勢で取り組むかなどといったことが会員の間で共有できず、よりよいサービスの提供に手が回らないのではないだろうか。なぜかと言えば、よりよくしようと考えるとき、NPO の目的意識や任務遂行に対する気持ちなどが大いに関わってくると思うからである。しかし、この「元気な図書館」については少し違った見方ができるため、ここで紹介する。

中野区は委託する業務を、選書とレファレンス以外のすべての業務としている。地域館に関してはその全業務が委託され、委託されない業務は中央館が引き上げている。簡単なレファレンスは委託の対象となっており、地域館が所蔵する資料で回答可能なものはすべて受けているという。区の職員は館長を含む 2 名だが、業務には一切関わっていないということだ。実質的に、地域館の運営をすべて任されていると言える。

一番の特色は、この NPO 法人を設立したのが、中野区立図書館で働いていた元非常勤職員であるということだ。設立のきっかけは非常勤制度廃止によって雇用契約の打ち切りが確定したことであった。NPO の設立は受託できると分かった上でのものではなく、非常勤職員としての雇用止めと、図書館委託の話と同じ時期に耳にしたため、働くための違う道を作ろうという動機で立ち上げたという。受託できるかどうかは、内定するまで本当に全く分からなかったという。

NPO の設立趣旨には、「市民活動の支援および交流の促進を図りたい」とされ、活動目標については「行政と協働し、地域の情報窓口として図書館運営を実践」すること、「地域の人びとやさまざまな関係機関と連携し、コミュニティの輪を広げる活動を推進」すること、「講座や講演会などを通して、新しい発見や出会いを広げる」⁴⁴ことが掲げられている。

同 NPO は、実際に中野区の図書館で働く人すべてに呼びかけて著作権研修を開催するなど、目標を実現するための活動も行っている。この研修は、中野区で図書館に関わるもの同士、連携していくべきだという考えから行ったもので、ぜひ継続していきたいとしている。

公の施設の運営や業務について NPO に委託することにはどのようなメリットがあるのか。その答えはただ安直に「経費削減」だけではないだろう。非営利で活動する団体である NPO に委託するメリットを、企業でないから可能となることは何かという視点で探ることとする。

⁴³ 石原照盛「官製 NPO 太田市立図書館サポーターズを検証する」より。

⁴⁴ 『ず・ぼん 10 月号』 p69 より引用。

図書館から離れてしまうのだが、自然公園の指定管理者となっている NPO 法人 FUSION 長池をここで紹介する。FUSION 長池は、地方自治法改正前の 2001 年から八王子市の長池公園自然館の管理・運営を任されている、指定管理者の先駆的な存在である。市の担当者に目標来館者数を月間 500 人と告げられていたが、その 10 倍の月間平均 5,000 人という成果をあげた。2006 年 4 月から、FUSION 長池は造園等の専門企業 2 社と「フュージョン長池公園」を組織し、指定管理者として選定されている。

FUSION 長池は 1995 年に多摩ニュータウンで映画の上映会をしたことが活動の起源で、その後座談会やシンポジウム、講座の開催を行うとともに、地域情報誌を刊行し 10,000 世帯に配布するなど多摩ニュータウン地域に密着した活動実績を積み上げていた団体であった。富永一夫理事は 2003 年に都政新報「論壇」に発表した論文の中で、来館者が大幅に増加したことには、ボランティアとして多くの人々が活動に関わっている点を指摘している。ボランティアを希望する人は企画を持ち込み、教室として自然館内で運営している。月間ボランティア時間（ボランティアをしている人の活動時間の合計）は 1000 時間（有償スタッフは就業時間 700 時間程度）を越えていることから、その活発な参加によって支えられていると言える。これは山中湖情報創造館が「4 つの視点」の中でも示している、市民参加ができている証拠と言えよう。

指定管理者制度の評価の指標として、「民間企業からの有益な支援を受けていること」も挙げている。同 NPO は多くの企業から物資提供や広告収入などの支援を受けている⁴⁵。それらは地元の企業のみでなく、カゴメや明治乳業、味の素等の大手企業の名前もある。

さらに、福祉作業所等の製品を自然館内で販売したり、職員の受けた相談内容によって他団体を紹介したりするなど、地域の公益団体とも積極的に連携ができている。この点は、競争心理の働く民間企業ではなし得なかったものだろう。この点は NPO が指定を受ける上で、大きな利点である。

このように活発に活動する FUSION 長池だが、その分月 700 時間ほどの労働で人件費がパート労働者程度に抑えられていることがどれだけ苦しいかということ、理解してほしいとも訴えている。人件費の問題は現状の管理者選定においては経費削減に主眼を置かれているのが実情であるため、これからも議論の対象となるだろう。苦しい中で何とか運営を成り立たせている状態が続いてしまうことは、将来的に見て活動の発展等にブレーキをかけてしまうものとなり、結果的にマイナスとなってしまいうだろう。住民のニーズが多様化する現代において、NPO は行うべき活動が増えることが予想でき、なおさら活動の幅が広がらなくなってしまうのではないだろうか。やはり、サービスの質に見合った事業費の確保ができることは重要である。PFI の具体例の中で出てきたモチベーションを保つ制度のようなものを、きちんと整えるといったことを考える必要がこれから出てくるだろう。ま

⁴⁵ スタジオ・ジブリから展示用の原画コピーを、カゴメフーズからはジュースの試供品提供（毎月）を、明治乳業、文芸印刷、クリーンパパからは広報誌への広告掲載を、アストラからはパソコン 2 台の提供を、ウィンズからは週一回以上の情報システムサポートを、それ以外にも多数の企業から支援を受けている。

た事業者側も、住民からの良い評価を受けることに尽力し、それを後ろ盾に行政へしつこく働きかけていくべきである。

NPO が施設の運営をする上でのメリットをまとめると、やはり民間企業や他の施設と柔軟で盛んな連携が図れることである。特に民間企業との関係からは支援を受けるにとどまらず、広告収入など新たな資金源確保への道も開ける可能性がある。また、NPO の性格から市民参加が積極的に行われることもメリットと言える。

さらに、NPO は活動趣旨に賛同したものが会員として組織されるため、意識の統制を図りやすく、それにより一体的な運営ができると考えられる。サービスを提供する側が、みな同じ目的に向かって日々の業務を行えば、目標とする図書館の在り方を実現するための近道となるだろう。また、NPO は市民団体であるので、サービスを受ける側に立脚した運営が可能となるだろう。

しかし、行政主導によって作られた NPO “らしきもの” 等、近年 NPO の設立は活発なものとなっている。よって、NPO が管理者として名乗りを挙げた時、自治体は NPO の実績や安定した運営ができているかなどを評価の対象として重点化する必要がある。

第三章 図書館運営のさまざまな論点

第一節 外部委託についての論点

(1) 根幹業務・非根幹業務という線引き

業務を根幹・非根幹に分けることには、多くの反論が起こった。その主張は、委託の代表のようにされたカウンター業務や配架業務も、図書館運営にとって重要な業務であるというものである。カウンターは人々と直接触れ合うことが一番多く、言わば図書館の顔とも言えるし、どんな本が手にとられているのか、人々の好みがどのようなものに向けられているのか知るために本を戻す、並べる作業をしなければいけない。よりよい図書館作りをするためには欠かすことのできない業務であるという主張であった。

それでは、この線引きがどのように行われているか、再び品川区が作成した資料を使い、根幹業務と非根幹業務について見てみよう。

利用者サービスとしてあげた貸出処理、返却処理、配架・書架整理、館内整備、予約受付（予約資料の確保またその資料の管理、他機関との連絡・調整）については非根幹業務として扱われている。レファレンス・サービス、読書案内、利用者教育（館内・近隣図書館の蔵書を調べる OPAC の使い方など）、集会・行事等の企画・運営（講演会、映画界、展示、おはなし会、職場体験）は根幹業務、グループ貸出、団体貸出⁴⁶は非根幹、各種読書案内・リストの作成、ホームページ運用は根幹、対面朗読（高齢者や障害者に対するサービス）、宅配サービス（高齢者・障害者・病院等）は一部根幹業務とするが、ほとんどが非根幹業務、また一部ボランティアによって補う業務となっている。

小学校や中学校、ろう学校や病院へのサービスについてはほとんどが根幹業務であり、非根幹とみなされたのは学校貸出（貸出・返却・清掃⁴⁷・配架）、図書の配本・回収、おはなし会用資料運搬である。

資料に関する業務については、書誌⁴⁸データ管理の MARC 発注・登録、及び資料の発注、除架・除籍・リサイクル等の一部作業に関しては非根幹とされているが、そのほかの業務はすべて根幹業務となっている。蔵書構築に関する業務では装備や資料の受け入れ、保存する資料の管理等については非根幹とされているが、そのほかほとんどの業務は根幹業務である。

データベースやインターネットの利用提供に関しては機器操作等を除き、そのほとんどは根幹業務である。

その他、ボランティア育成・支援に関しても根幹業務とされている。

このように見ていくと、非根幹業務として分類されている業務は少ないように思われる

⁴⁶ 学校や NPO・ボランティアなどの団体、10 名以上のグループに、冊数、期間を決めて貸し出すこと（資料制限もあり）。この中の調整・連絡業務のみは根幹業務とされている。

⁴⁷ 多くの人が手にするため、利用から返ってきた資料は通常アルコールを用いたクリーニングが行われる。

⁴⁸ 本を特定するために、本のタイトル、著者、出版社、出版年等（書誌事項）を記したもの。

だろうが、図書館の主な業務は貸出・返却である。図書館サービスの顔ともいえる業務がすべて非根幹業務とされているのである。また、品川区は、魅力ある図書館を作るための図書館改革の一環として業務委託を利用しようという、いわば戦略的な業務委託の導入を考えているため、委託の範囲をかなり限定的なものとしているのだという。他の図書館を見れば、根幹とされる業務はもっと少ないかもしれない。

業務委託の内容は主に窓口業務であることは先ほどから再三述べていることであるが、窓口業務には貸出・返却以外に利用者からの質問や相談を受けるレファレンス・サービスがある。この業務は専門的な知識や蓄積されたノウハウが必要とされるもので、通常根幹業務となっている。しかし、具体例でも見てきたように、現在は簡単なレファレンス・サービスを含んだ業務委託がなされてきていることが事実である。

委託される業務は、誰にでもできると考えられている業務であるという認識されていたが、実際に受託する民間企業によってその業務にあたる人々の質に大きな違いがあることは指摘しておかなければならない。大手書店の場合、その業務にあたるのは書店員やもしくはアルバイトとして雇われた人々である。アルバイトとして雇われている人々は司書資格を持たない人も多く、他のさまざまなアルバイトと同じような感覚で働いている人もいる。しかし、一部の業者は、図書館で働く人々の雇用に際して司書資格を持つものを条件としているところもある。そういったところでは司書の資格を有し、仕事に対する熱意も持ち合わせる人物が仕事をする事となるのだ。この背景には、毎年 12,000 人が司書資格を取得するのに対し、きちんと図書館職員として職につけるのがほんの一握りであること、需要が非常に少ないという現状がある。しかし、どうしても図書館で働きたいという思いを持ち続ける人が多く、そのような人々は時給 800 円などという条件でも手を挙げるのである。実際、司書としての採用枠に対し何十倍もの応募があるというし、司書資格を持つものの所得水準が一般の所得水準よりも低いという調査結果もあるほどだ。

指定管理者制度についても、その制度によって受託した民間企業が司書有資格者を職員として多く雇用しているということがあり、民間に委託することで司書率が向上するということが現実にも起こっている。また、行政側もそれを期待している。つまり、図書館には専門職員である司書を配置すべきだと認識していながら、雇用できない現実に自治体は苦しんでいるのである。

また、利用者の側から言ってしまうと、通常通り本の貸出・返却ができさえすれば、業務につく人がどのような立場であろうとあまり関係のないことなのである。よって、利用者の視点からではなく、どのように図書館を運営していくかという観点からこの問題は論じなければならない。

そもそも図書館の業務は行政が行うべきものなのだろうか。自治体が担うべきとする図書館界と民間委託を進める行政の間には大きな溝があるように思う。この大きな溝こそが民間企業に一部、または全ての業務を委託する上で一番の問題であるように思われる。では、行政と図書館界双方の意見を見てみよう。

(2) それぞれの意見

行政が考える図書館とは、以前の使えない人という図書館に配置された正職員の質から探ると、自治体は図書館の業務を高度な知識などを必要しないものと受け取っていたと思われる。また公務員はルーティンワークであるため、図書館に配属になった人の中に「はやく中央に戻りたい、我慢してやり過ごそう」と考える人もあるわけである。実際そのように考える人が多いかたのではないか。図書館の館長にいたっても、2003年に文部科学省が出した『公立図書館の設置及び運営上の望ましい基準』の中でようやく「図書館館長は司書有資格者であることが望ましい」とされたが、図書館での実務経験の浅い人が館長のポストに座っている場合も珍しくなかった。現在でも地方においては同じことが言えるのではないだろうか。つまり、役所にいる職員にとって、図書館の業務は本を人々に提供するだけで、放っておいても利用者は激減することもない施設であり、誰もができ、誰がしても同じ仕事であって、行政とはなんら関係のない、言わばある種孤立した施設であるという認識なのではないだろうか。

一方で図書館界では、図書館の業務は勘や知識の蓄積、先見性が必要な仕事であり専門的な知識を要するものであるという認識がある。予算を抑えるために非常勤職員を多用すること、さらに業務を民間企業に委託すること、その先の指定管理者など民間企業・団体にすべての業務をゆだねることに警鐘を鳴らし、図書館のあるべき姿、目指すべき目標、働く人の質の重要性などを世の中に発してきた。

この見解の違いは何から生まれたのだろうか。私が思うに、それは役所と図書館の関係性から生じたものである。役所が使えないというレッテルを貼った職員を図書館業務に回すということは、図書館が役所の業務に影響を与えない、関わりが薄いと思われていたということではないだろうか。つまり役所とは分断された施設として図書館は扱われてきたのではないかということだ。住民のすべてに解放された施設であるという公共性のために、行政の直営であることに疑問を持つものがいなかっただけなのではないだろうか。

また、指定管理者制度を導入する側にも、またその反対をする側にも共通して図書館サービスをもち出している。民間の力を借りてサービスを向上させると打ち出したり、数年など短期でしか働かない人々、アルバイト感覚の人を図書館業務につかせればサービス低下を招くと主張したりしているのである。しかし、図書館は昔から利用者を確保しているし、図書館サービスが劣悪であるという議論も目立っていないところを見ると今までの図書館サービスと何ら変わらなくても人々からは不平不満があがってこないのではないだろうか。自治体の主張ではなく図書館界の主張は苦しいものであると感じるのだ。一方自治体側のサービスの向上という発言も建前で、お金を抑えよう抑えようという姿勢しか見えてこないのが現実である。

ここで、図書館界の反対する理由を詳しく探っていくことにしよう。

指定管理者制度を導入することに関して、日本図書館協会は自ら発行する図書館雑誌(05

年 9 月号) および HP 上に、反対声明文を掲載している。各種法律を根拠として、指定管理者制度適応を検討する上での視点を明確にしている。

第 1 に、公の施設の管理を外部に委託するのは、その施設設置の目的を効果的に達成するために必要だと認められる時だという地方自治法第 244 条を挙げた上で、同制度を適用するかは、「その施設の目的を効果的に達成するために必要か、また住民サービスの向上に資するかどうか」という視点で検討されなければならないと述べている。

第 2 に、図書館は公の施設と同時に教育機関であることに触れ、教育機関の設置者はその事業を継続して行うことが求められていることを挙げている。事業の継続性は図書館業務においても重要である。よって、教育機関としての図書館という視点から検討が必要であると述べている。

第 3 に、他の図書館や社会教育施設等との連携・協力が不可欠であり、「公立図書館の設置及び運営上の望ましい基準」の中で連携に努めることが求められていることを挙げ、これから一層強化すべき課題が、民間事業者が運営することによって妨げられること危惧している。サービス向上のために、連携・協力関係を強化するという視点での検討を求めている。

第 4 に、指定管理者に担ってもらふ業務内容は、法律でその範囲を法で限定することが可能であるが、そうすることで、「管理体系が二元化し、それが事業の効果的な達成を妨げることにならないか」という視点で、慎重な検討が必要であるとしている。

第 5 に、図書館の無料の原則に触れ、経済的利益は全く期待できない図書館という視点から、同制度導入に適しているか検討を求めている。

日本図書館協会のほかに指定管理者制度導入を否定する図書館界の団体として、図書館問題研究会がある。同研究会が反対する理由は以下にまとめる。

- 1 図書館の継続性、安定性、蓄積性を守ることができない。
- 2 図書館の自立性、独立性の確保が保障されず、「図書館の自由」が脅かされる。
- 3 制度導入が経費削減を目的としているため、図書館で働く人々の一層の低賃金化が進行し、不安定雇用が拡大する。
- 4 住民要望に基づくサービス改善を図ることが難しくなる。
- 5 他の自治体や類縁機関との連携が妨げられる。

また、東京都の図書館をもっとよくする会が 2006 年 8 月 21 日に大田区へ「指定管理者制度の来年度導入の再考」という意見書を提出した。その中でも「同一の指定管理者に長年にわたって管理運営を行わせることはありえない」という継続性への危惧、それから派生して、「図書館本来の機能であるレファレンスなどのサービスを担う、専門的知識を持つ図書館員の養成確保は困難になる」ということが指摘されている。また選書についても「選書を指定管理者である業者が行えば、営利企業が区民の読む本を選ぶことになり」、「区が

行えば、図書館利用者と接することのない区職員が本を選ぶことになる」とどちらにしてもデメリットがあることを指摘している。民間企業が行うことに関しての懸念は、専門的知識がないということから生じたものであり、区が行うことに関しては、図書館の現場に出ていないために住民の声が聞こえにくいということを行っているのだろう。いずれにせよ、図書館の経営において欠陥になると指摘している。また競争原理の中で生きる民間企業に委託することで「図書館の一体的運営・図書館間の連携が妨げられること」が指摘されている。最後に倒産などという危険性があることから、「図書館の安定性の問題」を指摘している。これは図書館が公の施設であり、ユネスコ公共図書館宣言により「文化、情報提供、識字および教育のためのいかなる長期政策においても、主要な構成要素でなければならない」とされている図書館にとってあってはならないことなのである。東京の図書館をもっとよくする会は、以上の点から指定管理者に図書館を運営させることは「図書館運営上必要不可欠な安定性・継続性・蓄積性」が危ぶまれる主張している。さらに2005年に制定された「文字・活字振興法」の第七条二項に触れ、「国及び地方公共団体は、公立図書館が住民に対して適切な図書館奉仕を提供することができるよう、司書の充実等の人的体制の整備、図書館資料の充実、情報化の推進等の物的条件の整備その他の公立図書館の運営の改善及び向上のために必要な施策を講ずるものとする」ということを挙げて、図書館の運営において自治体に責任があるということを改めて言及している。

ここで、反対する側が根拠としている公文書の中の図書館について、改めて触れてみよう。図書館は文部科学省及び教育委員会が管轄する社会教育施設（教育機関）であり、「公の施設」という扱いになっている。公の施設とは、地方自治法第244条に定められるとおり、普通地方公共団体が設ける「住民の福祉を増進する目的をもつてその利用に供するための施設」のことである。普通地方公共団体は「(正当な理由がない限り)住民が公の施設を利用することを拒んではならない」し、「不当な差別的取扱いをしてはならない」のである。社会教育施設であるということは、図書館法の総則の「社会教育法の精神に基き」という一文に拠ったものである。これが、図書館を公の施設としてこだわる人々の大きな拠り所の一つとなっている。つまり図書館は社会教育施設であり、全ての住民に対し、何も差別することなく教育を受けられるよう、その施設は存在するものであり、それは公共のものとして行政の仕事だという見解である。これらによって、図書館は直営であるべきだと頑なに主張を続けているのである。

しかし、このように直営にこだわる人々の言う通りの図書館運営ができるかと言えば、現状の図書館ではほとんど不可能である。何より、優秀な人材を十分に配置するお金がないのである。よって、現時点でどのような図書館運営ができるかという観点から、その運営方法を考えていかなければならない。

(3) 図書館職員の質について

直営にこだわる人々もその発言の中で、図書館職員の質を向上させることが必要だと主

張している。事実、現在の公務員の雇用制度では、図書館で働く正職員すべてが図書館の業務をやりたいというわけではないため、働く人のモチベーションを高くすることが図書館サービスの向上に、延いては図書館運営を考える契機となるのである。また図書館の仕事は熟練が必要なものであるため、長期間の勤務とその中での教育が必要である。しかしその業務を委託するとなると会社との契約は短くて1年と非常に短期であり、実際に勤務している人でも私情で急に辞められるということもある。これでは肝心の教育が成り立っていない、図書館で働く人の質は上がってはいかないのである。これは単年度契約の非常勤職員などの場合にも言えることである。

図書館員に必要なのは、豊富な知識や選書・除籍における勘、図書館運営に対する熱意などとともに、人々のプライバシーを守り、業務で知り得た内容について漏洩しないことという守秘義務をどんなことがあっても守るという姿勢が必要である。

守秘義務に少し関わるものとして、江東区で実際に起こった事件を挙げよう。窓口業務を受託したTRCが雇った職員が、ある予約図書の前番が早く自分に回ってくるように、次の前番になっている利用者の家族になりすまして「遅い」という電話を図書館に入れた。その時ちょうど電話に出た職員が次の前番の本人だったため、業務で知り得た情報を私的な目的で流用したことが問題となったというものである。

また、複本問題と、職員（個人）による図書処分の問題から図書館員の質を考える。

複本問題とは、人々から多数のリクエストがある話題本や流行本を多く揃える、つまり同じ書籍を複数購入することである。これによって、ただの貸し本屋になりさがっているという議論がなされているのである。複本を入れるとはどのような問題があるのだろうか。

読みたい本が貸し出し中であるとき、予約を入れることができることはほとんどの人が知っていることであろう。話題本はその予約の量が大変多く、1年半待ちなどということが起こってしまう。そのために人々の要望が多い本を複数購入することで、その回転率を上げるという措置をとるのである。しかし、話題本は一過性のものであることが多く、数年後に大量に処分されるということが起こっている⁴⁹。複本を多く揃えるということの背景には、人々の満足度を図書館評価の指標としていることが考えられる。さらにその指標は、簡単に目に見えるものである貸し出し冊数に拠っているところが過半数なのである。これにより図書館の複本志向は強くなり、社会的に問題として取り上げられることになったのである。年々削られる少ない資料費の中で、廃りのある話題本や流行本を集めることは、その分購入できない資料があるということである。学術的な資料など、リクエストはないが収集保存すべき価値の高い資料はたくさん存在する。また、限られたスペースにおいてはその収容量も決まっているため、新しい本が増えることで廃棄する資料が出てくるということにもなる。廃棄される資料の多くは汚くなってしまったものや利用頻度の低いものであるが、皮肉なことに、研究に役立つような学術的に評価されている資料は、利用頻度が低いということも事実としてある。資料という人々の財産を後世に伝えるために、図書

⁴⁹ リサイクルバザーに出されたり、他の館に回したりすることもある。

館には保存する役割が課せられている。どのように買う本を選び、捨てる本を選び、守りゆく本を選ぶのか。これは、長年の知識や勘が必要とされるもので、大変難しい。しかし、図書館員の専門性が発揮される業務とも言える。どのように蔵書を構築するのかということを考えることは、図書館員としては常に意識しなければならない。

また、最近では一職員の判断によって、歴史的に古く貴重な文献が処分されたり、ある主張についての文献を大量に処分したりといった出来事が起こった。後者は船橋西図書館で起こった事件で、「新しい歴史教科書をつくる会」の会員らの著書 107 冊を廃棄したというものである。しかも、その著書は近隣の図書館からも集められていた。これは、「図書館の自由に関する宣言」の中で「多様な対立する意見のある問題については、それぞれの観点に立つ資料を幅広く収集」すること、また「政党な理由がない限り、ある種の資料を特別扱いしたり・・・廃棄したりはしない」ことに反するものである。

図書館職員の質におけるさまざまな問題は、人がいないと成り立たない図書館の運営を危うくさせてしまうものであり、大変遺憾である。職員の質については、直営か民間事業者かという垣根を越えて、その理想像を議論しなければならないものであると考える。

第二節 行政による運営・民間による運営

(1) 行政による図書館運営の課題

今まで、見てきたことから考察として、行政のよる図書館運営の在り方を考えたい。

現在、指定管理者制度を導入するなど運営を民間に任せる自治体が出てきているものの、同制度を導入しないと決定した自治体も都道府県で 19、市町村で 320 あることが分かっている。では、自治体で図書館を運営していく自治体はどのような運営をしていくべきだろうか。

自治体で運営するといっても、実態はアルバイトスタッフや、非常勤職員を雇うことで、人員を賄っている。非常勤職員は、応募条件に司書資格を掲げている場合が多く、比較的安定した職種であるため、図書館の仕事に熱意を持った人材が集めることができる。しかし、アルバイトスタッフは司書資格がなくても雇われる可能性がある。よって、図書館で働く人々の質を高く保つために、人々を統制する工夫をしていかなければならない。例えば、自治体の考える図書館が何を目標としているか、どのような図書館にしたいかという考えを彼らに周知させることである。統制するには、認識の共有は不可欠な要素である。

図書館員の質に関しては、本来蓄積された知識を必要とする図書館の業務に関わる人が、短期で入れ替わるという事態になってしまっている現状から、そのノウハウや知識を伝えていく方法を新たに考え出さなければならない。ノウハウや知識を伝えられる人を配置するという視点で考えたら、安定して図書館にいられる職員（館長等）がその役割を担うといった方法も考えられる。

また、これまで軽んじられてきたと思われる「行政機関の一翼としての図書館」という視点から、図書館サービスの充実を検討するべきである。これによって、図書館が担える

新たなサービスを発見することになるかもしれない。

NPO が公の施設を運営する際に、評価のポイントとなった企業からの支援であるが、NPO だからという特有なものでは決してないと思う。例えば、企業が講座を開催したいときに図書館を会場として提供する。その後、その企業が何らかの形で図書館に協力してくれるようになるということも考えられなくないことだ。実際に、図書館の HP 上で企業の広告を掲載することや、入り口に企業の名前の入ったマットを置くこと等で収入を得ている図書館があることから、自治体も積極的に企業の支援や協力を取り付けるべきである。広告収入に関して言えば、図書館が企業にとって魅力的な広告媒体となれば、その収入は上がると考えられる。魅力的な広告媒体となるにはどのようなことをすればいいのか。積極的な PR をしていくことはその一つである。このように新しい分野について考えることで、図書館はさまざまな展開を見せていくことになるだろう。

社会は刻一刻と変化するものである。そんな中で、図書館にも新しいサービスや事業を次々と求められることが予想される。その時に、すぐにそのサービスに乗り出せるかどうか、つまり新たなサービスに対する資金が捻出できるかどうかは、これからの図書館の姿勢が関わってくる。これまで通りの運営では、いつまでもお金の問題が根本的に解決されることはないだろう。これからは、どうすれば図書館に十分な予算がつくか、いわば戦略を考えなければいけないのである。その点で、経済発展に一役買うことが期待できるビジネス支援は、十分戦力となると考える。ビジネス支援については第四章でまとめている。

(2) 民間による図書館運営の課題

現在、指定管理者制度は導入され始めた段階であり、業務委託に関してはさらに委託業務が増加するといった進展も考えられる。また、PFI による図書館建設も行われるかもしれない。多くの反対意見がある中で、すでに図書館運営の一つの形態として当たり前のものとして受け止められ始めている外部委託について、今まで見てきたことから在り方を考えていく。

民間委託で大きな論点となっていることは、働く人の質、事業の安定性・継続性・蓄積性への疑問である。

しかし、働く人の質については、これだけ問題として扱われていることから、この点の改善は民間事業者にとっても急務だと認識されているだろう。また、民間事業者に委託したことで司書率が向上という現実、図書館のサービス向上の点、司書として働ける人を増やすという点で好ましいこととして捉えられる。しかし、サービスの向上が図られているのに対し、人件費がかなり低く抑えられていることは、将来的に司書を仕事として選ばなくなるという危惧が生じる。よって、早急に正当な評価がなされるべきである。しかし、これは賃金を上げることとつながり、それは外部委託の利点とは異なるという意見が生じるかもしれない。しかし、賃金が低いということは、アルバイトスタッフの入れ替えが激しいなど、働く人の流動率が高まってしまいうだろう。これでは、安定性の問題にと

どまらず、地域の住民が図書館員に親しみを感じられないことで、図書館への愛着を持つこともなくなってしまうのではないだろうか。これは、地域密着の運営が叫ばれている中で、非常にマイナス点である。愛着のない施設には、一緒によい図書館を作り上げていこうという気運は生まれてこないからである。そのような事態に陥らないためにも、スタッフを固定できるよう（雇用期限があるなら、その満期まで）にすることは、民間事業者のみならず、民間に任せる自治体もきちんとその責任を負うべき問題である。よって、事業者は、自治体に正当な評価を得るために働きかけることがこれから必要となるだろう。

事業の安定性・継続性・蓄積性については、やはり単年度や3年から5年の契約では、疑問視されるのが当然である。しかし、このように民間事業者への管理・業務委託が進んでいる中では、それを以下に保障するかといったことを議論していくべきである。

NPOが受託する場合、先にも述べたが、活動の実績や安定的な運営ができているかという点により重きをおくべきである。事業の安定性や継続性への疑問が、外部委託の反対理由となっているため、決して設立間もないNPOが悪いということではない。

第四章 具体的な取り組みについての提案

第一節 コミュニティビジネスに特化したビジネス支援機能

(1) ビジネス支援とは

図書館において、2001年からビジネス支援という取り組みが始まっている。浦安市立図書館がどこよりも早くそのサービスに乗り出した。ビジネス支援とは、起業を考えている人や企業に勤めるサラリーマン等に向けて、ビジネス関連の情報を豊富に集めて提供するサービスである。その地域で働く人々を支援することで、地域経済を活気付けようという趣旨で始まった。2000年にビジネス支援図書館推進協議会が設立したことをきっかけに、浦安市立図書館を筆頭に2001年から本格的にビジネス支援をする公共図書館が出てきている。同協議会が行ったアンケート⁵⁰によると、ビジネス支援に取り組んでいる図書館は全国で約120館で、計画中の図書館も50館近くあるという。また都道府県立図書館においては24館がすでにビジネス支援を展開している。

ビジネス支援図書館推進協議会とは、ジャーナリストの菅谷明子氏が「中央公論」に寄せたニューヨーク公共図書館のビジネス支援サービスについての報告をきっかけに設立された組織である。協議会の個人会員は約150名⁵¹いるという。同協議会の目的は「図書館の持つ情報蓄積をベースに、Webやデータベース等を装備して、これを運用する司書を養成」すること、「創業とビジネスを支援するビジネス支援図書館の創出」すること、そしてそれらを通して「図書館の発展に貢献する」こととしている。また、ビジネス支援で対象とするのは「地域経済の担い手である中小企業」と「市民の起業によるベンチャー」である。さらには、このようなビジネス支援をすることで「地域経済の発展を通して、日本経済発展に寄与すること」⁵²ができると述べている。同協議会はビジネス図書館として図書館が機能するためのモデル事業や講演会を行っている。

ビジネス支援を掲げている図書館の取り組みを見てみると、地元商工会議所などと連携して「創業支援セミナー」を実施したり、起業セミナーや相談会を行ったりすることの他、地域の企業の資料やパンフレット、起業情報や起業家支援の資料を置いたり、ビジネス関連の商用データベースを導入したりといった取り組みがなされている。また、専門の司書を配置して、日常的にビジネス関連の相談を受けたりもしている。

ビジネス支援の目的は、地域経済を発展することである。つまり、公共の財産である図書館の資料を使って、優秀な人材を育むことなのである。これは、ある意味税金を納めてきた地域住民に対する利益の還元であるし、地域の元気作りができるものである。これによって図書館の評価を高め住民から支持を得ることになれば、図書館にとって安定した予

⁵⁰ 『ビジネス支援図書館の展開と課題』p16より。

⁵¹ 2004年11月10日の時点の数値(文部科学省「これからの図書館の在り方検討協力者会議」資料より)。

⁵² ビジネス支援図書館推進協議会HP(<http://www.business-library.jp/>)より引用。

算を得られることにつながる可能性を持っている。

そこで、住民からの支持という観点に立ってこれを効果的に機能させたいと考えた。つまり、住民にとって図書館が生活する上で大切な施設となるよう、ビジネス支援をすることによって図書館を地域に密着させるのである。そこで、地域コミュニティをベースにしたスモールビジネスであるコミュニティビジネスに特化して、このビジネス支援することを提案する。

コミュニティビジネスとは、地域資源（労働力、技術等）を活用しながら、地域が抱える様々な課題を解決するためにビジネスを手法として行うもので、公共的な性格を持つビジネスである。コミュニティビジネスは地域の経済に影響を及ぼすのみならず、雇用を創出することで地域を元気付けること、地域コミュニティを再生すること、住民による地域づくりを可能にするビジネスなのである。このように、安定した地域経営をする上で良薬となりうるコミュニティビジネスは、地方自治体を立て直す上でこれからますますその重要度は増していくことは間違いない。

しかし、たとえスモールビジネスだとしても、誰もが簡単に乗り出せるものではない。そこで図書館が、人々に地域の課題を発見してもらうことから、ビジネスの手法に及ぶまで支援していくのである。この支援の内容は、一般的なビジネス支援とほとんど変わらないかもしれない。ビジネス支援に取り組みれば、コミュニティビジネスへの支援も可能であるということだ。しかし、ここでコミュニティビジネスに特化して支援すると人々に示すことで、地域の中に息づいている図書館というアピールができることが重要なのである。

(2) 図書館におけるコミュニティビジネス支援策

では、図書館は具体的にどのようなことができるだろうか。コミュニティビジネスの発展プロセスを追うことから、支援内容を探っていく。

まず、コミュニティビジネスとは何かということの人々に知ってもらう段階（周知）から始めなければならない。地域に根ざしたビジネス、地域の問題解決型ビジネスと定義してある以上、住民自らが地域の課題を見つけ、そこから発展するビジネスでなければならない。普段生活している上で、「こうなればいいのに、もっとそうなってほしい」と感じることはあっても、よっぽど起業するチャンスをうかがっていた人でなければ、それを自らビジネスにしようという考えに結び付けられる人はそうそういるはずがない。行動に移すことは容易なことではないのである。そこで、地域の課題解決のためのビジネスがあることを人々に周知させる必要がある。図書館の役割は、コミュニティビジネスの関連資料を集めること、また NPO がコミュニティビジネスの主体となるケースがあるため、NPO 関連の資料を集めることである。それを人々に活用してもらうために、効果的な PR の仕方を考えなければならない。

次に、その課題の解決方法を探るために、知識を増やすことや技術を学ぶこと、さらにはビジネスに関する知識を身につける段階（学習）である。その課題を解決するにはどう

すればよいか、何が必要となってくるのか、実際に起業するにはどうしたらよいかをここで習得する必要がある。この段階において図書館の役割は、相談会や講座の情報を集めること、もしくはそれらを開催することである。また、必要な知識や技術を学ぶことができる機関の紹介も重要である。

続いて、行政などが起業することに対して助成金などの支援を設けているか、またそれはどうしたら受けられるかなどの情報を得る段階（支援情報の取得）である。図書館の役割は、それらの情報を積極的に収集することである。助成金情報については、既存の中間支援機関（市民活動センター等）がその情報を扱っている場合があるため、人とその機関をつなげることで対応できる場合もあるだろう。

いよいよ行動に移す段階（創業）には、運営相談などといった起業家へのサポートが重要だ。また、起業仲間を見つけたり、賛助人（支援者、賛同者）を探したりすることも必要になるかもしれない。図書館は、サポートをしてくれる機関と起業家をつなぐこと、さらに図書館の刊行物やHP等を使って情報発信の手助けをすることができる。

その後、継続性や地域への利益還元などの評価をして事業の見直しを謀る最終段階（チェック）がある。これは、創業した人々に対するマネジメント講座・ステップアップ講座の開催等が必要となる。図書館は、情報を収集すること、他機関への橋渡しをすることができるだろう。

ここで示してきたもの以外に、もっとできることがあるかもしれないし、見落としている部分もあるだろう。しかし、図書館にできることとして言いたいのは、人と情報をつなげることである。上で記したように、ビジネスに興味を持った人々を、行政や他機関と、または制度等、人々が必要とする情報を提供することが図書館にはできるのである。

このように支援を展開することによって、これまで図書館を利用しなかった人々も図書館を利用する可能性が生まれる。また人々に対して、図書館は本だけでなく有用な情報を扱うという印象を与えることが出来る。さらには図書館を行政に関わる機関として改めて認識され、自治体も行政に欠かせない機関として認識するようになる可能性さえ秘めているのである。そうなれば、図書館の地位の確立とともに、安定的な予算を得ることができるようになるのではないだろうか。

しかし、多くの資料を収集したり、講座を開催したりするなどのサービスには資金が必要となる。現状の図書館運営を見てきた今、そのような資金を捻出することは容易ではないことは分かる。また、人身削減で職員数も少なくなっているため、このようなサービスに乗り出すことも、大変な負担となるかもしれない。しかし、ビジネス支援をすることは、地域経済を活性化させることであり、やがて図書館もその恩恵を受けるようになるはずである。そう考えた上で、この提案を受け止めてもらいたいと思う。

また、このようなサポートは、コミュニティビジネスを支援する機関があればすでに行われていることである⁵³。それが無い場合、図書館が積極的にその役割を担っていくべきだ

⁵³おおさかCBネットでは、情報提供・情報発信事業、運営相談事業、交流マッチング事業、コーディネ

と考えるが、人々がコミュニティビジネスに対して関心が強い場合は、行政にサポート機関の設置を訴えることもその役割である。

ーター育成事業などが行われている。大阪府は、他の自治体に先駆けてコミュニティビジネスに対する施策の重点化に取り組んだ自治体である。

終わりに

今まで、図書館の外部委託の現状からその詳しい内容を探り、そしてそこから課題等を抽出し、新たな図書館サービスの提案まで行ってきた。

図書館業務を外部委託するに至った背景には、図書館が放っておいても恒常的な利用があったこと、それと共に中央で働く行政職員があまり関わりのない施設として図書館を認識していたことがあった。

経費削減という観点から、業務委託は広がり、それに続く指定管理者制度も、サービス向上への期待が導入理由として挙げられているものの、やはり経費の削減が最も重要視されていた。指定管理者制度は業務委託の拡大として受け止められるが、同制度と性質の違う PFI も外部委託の選択肢として存在する。経費がどれだけ削減されるかだけでなく、費用対効果の面から提供されるサービスを重要視するものであるが、現在のところやはり何よりも経費が大幅に削減できていることがそのメリットであることがわかった。

具体例からは、民間に委託されたことでいずれもサービスの向上がなされたという評価を受けていること、開館時間の延長により今まで図書館利用できなかった人々へもサービスができるようになったこと等が評価されている。また、NPO が受託することには、企業からの支援や協力が受けられるということ、他機関との連携が活発になること、市民参加が促進されること、サービスを受ける側に立脚した運営が可能となることがメリットとして分かった。

行政による運営にも民間による運営にも課題は存在する。よい図書館運営をすることは、それらの課題を解決していかなければならないものである。しかし、今の図書館運営は現時点ではなく、将来を見据えた上でどのようなサービスをするかという観点から、どのような図書館サービスをするか選択していく時期なのである。

あとがき

この論文を書くにあたって、はじめは図書館における指定管理者制度のみを取り上げようと考えた。しかし、指定管理者制度を追っているうちに、指定管理者制度よりも先に議論がなされている民間企業への業務委託が未だ結論の出していない問題であることを知った。さらに図書館についての知識を深めていくと、ビジネス支援図書館という新しい動きが始まっていることも分かった。その発起人である菅谷明子氏の著書「未来をつくる図書館」を読んだ時、紹介されたニューヨーク公共図書館の取り組みがとても興味深いと思ったと同時に、図書館がビジネス支援をすることについて、また図書館にはまだまだ色々な可能性を感じた。指定管理者制度、民間への業務委託、ビジネス支援、新たな可能性。これらのうち一つを取り上げることも可能であった。しかし、単独で扱うのでは、図書館界全体を見渡した議論はできまいと感じた。一つに絞っても、他を無視しては本当の図書館の在り方を探れないという思いがしたのだ。ビジネス支援については、その取り組みが始まったばかりのものであったため、数少ない事例を集めてまとめただけの報告書になりかねないという危惧もあった。一方で全てトピックを扱うことは、収集のつかないものになる危険性がかなりあった。自分では扱いきれないのではないかという不安。しかし、多少欲張りかもしれないが、全てを扱うことで図書館についての理解を深めたいという欲求が最後には勝った。私は図書館の抱える業務委託、民間による運営という図書館界の根幹を揺るがす問題を探ること、その上で図書館の未来を明るくものとするために新たな可能性を探ることを自分の研究課題に据えたのである。

卒業論文というのは、自らの集大成である。学びの段階を終え、これから社会に出る前にどうしてもこの問題についてじっくりと考えておく必要があると思った。私が取り組むのは、今の図書館、そしてこれからの図書館の存在意義に対する自分の答えを見つけ出すことであり、さらに人々の認識を変えるために図書館の可能性を探りその必要性を人々に訴えるための作業なのである。現段階で私が考え得ることすべてをこの論文にぶつけ、それを糧として前へと進みたい。この論文は、ゴールテープを切るためのものではなく、社会に出るこれからの私に、自分自身で後ろ盾を作るためのものであった。

今、こうして書き終えてみると、実際に自分の書こうと思っていたことの半分も書けなかったように思える。自身の至らなさが目に見えて、本当に反省ばかりである。しかし、疲労感とそれなりの達成感とで胸はいっぱいである。このように、私がこの論文を書き上げることができたのも、指導教官である中村祐司教授の力添えがあったからである。深く感謝している。

また、資料を提供してくれた小平市立中央図書館長の蛭田廣一氏、社団法人日本図書館協会両者の協力があったこそ、この論文を完成させることができた。大変感謝している。

さらに、論文の書き方のお手本として、昨年卒業された水粉孝慎先輩の卒業論文を参考にさせていただいた。卒業論文を完成させることはやはり大変だったけれど、水粉さんの言う通り「あたして、この研究室でよかった」と思いました。そう思えたのは、言うま

でもなく研究室で共に頑張った面々のおかげである。ぐずぐずしてダメな私を、自分も落ちこぼれ組だと言って励ましてくれた。夜中まで研究室にいても、寂しくなることはなかった。コーヒーやおしゃれなサラダの差し入れをしてくれた。たくさん元気付けられた。ありがとう。本当に一生に一度だけの、有り難い毎日でした。

図書館運営の在り方について、図書館の理想像について、まだまだ議論が足りないことは身に染みている。だが、視点を変えれば、自分の中で未だ消化し切れないものがあるということは、この課題についてまだまだ取り組んでいけるということである。社会に出るために図書館員という仕事を選択したいとこだわった自分のためにも、これから先もずっと図書館運営や図書館員について考えを巡らせて行きたい。そして、図書館の現場において、新たなサービスの可能性を発見できたら幸いである。

参考文献

- ・澤山弘「コミュニティビジネスをどう捉えるか」(2005) 信金中金月報
- ・菅谷明子「未来をつくる図書館 ニューヨークからの報告」(2003) 岩波新書
- ・「図書館とメディアの本 ず・ぼん 、 、 」(2004) ポット出版
- ・日本図書館協会図書館雑誌編集委員会編 現代の図書館 (2004) Vol.42 No.3
熊谷弘志「図書館への PFI 手法と指定管理者制度の導入」
- ・図書館問題研究会編 みんなの図書館 (2005) No.334
小池信彦「桑名市立中央図書館を訪問して」
石原照盛「官製 NPO 大田市立図書館サポーターズを検証する」
- ・日本図書館協会図書館ハンドブック編集委員会編「図書館ハンドブック」(2005) 日本図書館協会
- ・毎日ムック・アミューズ編「おもしろ図書館で遊ぶ 専門図書館 142 館完全ガイドブック」(2003) 毎日新聞社
- ・松本功「税金を使う図書館から税金を作る図書館へ」(2002) ひつじ書房

参考ウェブサイト

- ・伊藤組土建株式会社 <http://www.itogumi.co.jp/index-j.htm>
- ・宇都宮市図書館条例 REIKI-BASE
<http://www2.city.utsunomiya.tochigi.jp/reiki/reiki.html>
- ・株式会社図書館流通センター (TRC) <http://www.trc.co.jp/>
- ・株式会社 PFI ネット「PFI インフォメーション」 <http://111.pfinet.jp/index.html>
- ・キーマンズネット
<http://www.keyman.or.jp/3w/prd/08/30001308/?vps=nkeyadww10002167>
- ・財団法人関西情報・産業活性化センター「NRM に基づく先進的アウトソーシング事例」
<http://www.think-t.gr.jp/NPM/>
- ・財団法人地域活性化センター「指定管理者制度導入事例集 2006」
<http://www.chiiki-dukuri-hyakka.or.jp/>
- ・財団法人地域総合整備財団「自治体 PFI 推進センター」 <http://www.pficenter.jp/>
- ・財団法人日本図書館協会 <http://www.jla.or.jp/>
- ・全日本自治団体労働組合 http://www.jichiro.gr.jp/shinbun_kiji/1873/1873_03.htm
- ・デジタル・ライブラリアン研究会「デジタル・ライブラリアン講習会のお知らせ」
<http://www.kinokuniya.co.jp/03f/es/dl-2001.htm>
- ・NPO 法人 FUSION 長池「指定管理者制度」
http://www.pompoco.or.jp/profile/2003/20031104_rondan_report.htm
- ・内閣府 PFI ホームページ「PFI とは」 <http://www8.cao.go.jp/pfi/aboutpfi.html>

- ・ 日本図書館情報学会 <http://wwwsoc.nii.ac.jp/jslis>
- ・ ビジネス支援推進協議会 <http://www.business-library.jp/>
- ・ フリー百科事典ウィキペディア <http://ja.wikoedia.org/>
- ・ 丸善ホームページ http://www.maruzen.co.jp/home/kankyo/env_jido1.htm
- ・ 文部科学省 図書館の振興 http://www.mext.go.jp/a_menu/shougai/tosho/index/htm
- ・ 山中湖情報創造館 <http://www.lib-yamanakako.jp/>
- ・ ロイヤルエアポート株式会社「PFI とは」 <http://www.royalas.cim/pfi.html>
- ・

別紙資料

品川区立図書館魅力ある図書館づくり検討会作成（2004年7月）

ず・ぼん 10月号掲載資料より作成。

ここで取り上げた業務内容は、第一章第一節二項の業務内容の中で扱った業務を対象とした。

が自治体の職員が行うべき業務、×がそうでない業務、が保留としている業務か電算業者が行う業務、がボランティアに担ってもらう業務、が検討課題となっている業務である。

業務区分	業務	業務内容	基幹
利用者サービス	利用者登録	利用カード発行、紛失、変更、再発行、利用案内	×
		パスワード登録	×
	貸出処理	カウンタ、延期、閉架書庫	×
	返却処理	カウンタ、ブックポスト、メール	×
	配架・書架整理		×
	機器管理 (電算システム以外)	BDS、コピー機、視聴ブース	○
	督促	書架確認、電話、葉書	×
	寄贈受付	※蔵書管理に準拠	—
	館内整備	開館・閉館準備、記載台、閲覧席	×
	利用者安全管理	巡回、巡回者運行管理・トラブル対応	○※
資料相談	レファレンス	受付、回答、統計、記録	○
		類縁機関紹介	○
	読書案内	資料紹介(検索、書架案内)	○※
	利用者教育	OPAC、サイン・利用講習会	○
予約・協力貸出	予約受付	カウンタ、電話、OPAC、Web-OPAC	×
		データ認証	×
	予約資料確保	資料探し、予約票差込	×
	確保資料の管理	連絡、取消、解除	×
	協力貸出	検索、照会、登録、解除、発送	○
	他機関との連絡・調整		○

業務区分	業務	業務内容	基幹
集会・行事	企画・運営	講演会	○
		映画会	○
		特集・展示	○
		各図書館行事予定 とりまとめ	○
		各図書館行事結果集約	○
		自然観察教室	△□
		手作り会	△□
		おはなし会	△□
		一日図書館員(小学生)	○
		職場体験受入(中学生)	○
広報・PR	広報計画		○
	広報物掲示	館報、ポスター、 パンフレット、チラシ	×
	館内ディスプレイなど	企画立案	○
		作成・実施	△
	各種読書案内・リスト	企画・原稿作成	○
		作成・配布	△
	ホームページ・ OPAC入力	トップページ広報・ 行事報告	○
	各種サービス・ 各種行事用印刷物	企画立案・原稿作成	○
		印刷・作成	×
	児童向け新聞	企画立案・原稿作成	○
印刷・作成・配布		×	
ボランティア	育成	養成講座、講習会、懇談会	○
	支援	ボランティア団体支援	○
	児童サービスボランティア	養成講座企画・運営	○
		登録	○
		地区図書館との連絡調整	○
		おはなし会の演目確認・ 連絡等	○
児童サービス	児童担当者会	会議運営・記録作成	○
		各小委員会・実行委員会 の設置・運営	○
	行事用消耗品予算管理	消耗品費に関する 予算管理	○
	行事用消耗品管理	在庫確認・補充(購入)・ 払い出し	○
	地区図書館との各種連絡 調整		○

業務区分	業務	業務内容	基幹
グループ貸出	登録		×
	貸出・返却		×
	配本・回収	児童センター・幼稚園・保育園	×
	清掃・配架	児童センター・幼稚園・保育園	×
団体貸出 (児童センター、 幼稚園、ろう学 校、昭和大学病 院、シルバーセ ンター)	登録		×
	貸出・返却		×
	配本・回収		×
	清掃・配架		×
	連絡・調整		○
障害者 サービス	登録	障害者サービス利用者審査・登録	○
	担当者会運営	会議運営・記録作成	○
	障害者サービス予算執行管理		○
	障害者サービス用消耗品管理		○
	障害者機器の管理	機材貸出等	○
	統計・調査	月次利用統計	○
		東公図統計	○
	目録・マニュアル	購入録音図書目録作成	○
		マニュアル・手引書作成・改訂	○
対面朗読		□○	
協力貸出(障害者資料)	予約・リクエスト受付	□○	
	テープダビング作業	×	
	貸出・梱包、発送作業	×	
資料相談(障害者資料)	レファレンス	○	
	代行検索	×	
宅配サービス	サービス準備(選書・調整)	□○	
	貸出・返却	×	
	資料の配送・回収	×	

業務区分	業務	業務内容	基幹	
他施設サービス	学校サービス	おはなし会・ブックトーク	□○	
		図書館見学(社会科見学)・利用案内	○	
		学校貸出(貸出・返却・清掃・配架)	×	
		教材提供	○	
		資料の配本・回収(学校貸出・教材提供)	×	
		教育会図書館部会(先生)懇談会	○	
		学校サービス小委員会	○	
		連絡・調整・選書・企画	○	
		ろう学校サービス	訪問おはなし会(幼稚部・小学部)	□○
			図書館利用対応(小学部・中学部)	○
	ブックトーク(中学部)		□○	
	連絡・調整・選書・企画		○	
	病院サービス	訪問おはなし会	□○	
		病院懇談会	○	
おはなし会用資料運搬		×		
病院サービス実行委員会		○		
連絡・調整(他館担当者・病院)		○		
保健所サービス	乳幼児向け読書案内、利用案内	□○		
	連絡・調整(他館担当者・保健所)	○		
児童センター・幼稚園・保育園	おはなし会	□○		
	乳幼児向け読書案内	□○		
	連絡・調整・選書・企画	○		

業務区分	業務	業務内容	基幹
書誌データ管理	MARC発注		×
	MARC登録		×
	登録データ維持・管理 (修正、削除)		○
	書誌作成		○
所蔵データ管理	登録データ維持・管理 (修正、削除)		○
	蔵書点検		△
貸出データ管理	登録データ維持・管理 (修正、削除)		○
登録者データ管理	登録データ維持・管理 (修正、削除)		○
収書データ管理	登録データ維持・管理 (修正、削除)		○
		集中選定会議開催・運営・ 評価	○
		各図書館資料選定会議	○
		継続購入図書選定	○
		寄贈等資料選定	○
		端本・欠本調査・ 買い替えによる補充	○
		書店・出版社交渉	○
		予約多数本調査・ 購入数等検討・選定	○
		選定資料整理	○
		購入依頼・リクエスト選択・ 選定・依頼	○
	発注	発注方針作成	○
		発注先選定	○
		発注リスト作成・決裁	○
		書店組合発注	×
		TRC発注	×
		随意契約見積もり・発注	○
		見計らい購入・発注	×
		書店引き抜き	○
		至急発注	×
		TRCクイック発注	×
		リスト発注	×
		継続購入図書発注	×
		寄贈依頼・礼状送付	×

業務区分	業務	業務内容	基幹
		別置・参考図書等配架決定	○
	除架	除架資料選定、決定	○
		除籍処理・梱包・保管	×
	保管転換	保管転換決定・ 分類点検決定	○
		保管転換のための 分類ラベル修正	×
		電算登録処理	×
		中央図書館送付処理	×
	保存	閉架書庫管理	○
		保存資料選別・装備指示	○
		閉架書庫装備修正・配架	○
	除籍	除籍資料選定、決定	○
		除籍資料一時保存・整理	×
	廃棄	廃棄手続き(梱包・ 業者折衝等)	○
	リサイクル	リサイクル資料装備 (シール貼り等)	×
		リサイクル実績統計作成	○
		リサイクル資料提供	○
	平和資料の管理運営	※蔵書管理(一般図書)に準拠	—
	六行会文庫の管理運営	※蔵書管理(一般図書)に準拠	—
	児童図書研究資料 (J資料)	※蔵書管理(一般図書)に準拠	—

蔵書管理 (児童図書)	選定	児童図書選定会議	○
		選定速報取りまとめ	○
		新刊本読書・評価	○
		ヤング図書選定	○
		児童図書研究資料(J資料) 選定	○
		調べ学習用資料選定	○
		圏外図書選定	○
		※その他、蔵書管理 (一般図書)に準拠	—
	発注	蔵書管理(一般図書)に 準拠	—
	予算管理	同上	—
	受入	同上	—
	装備	同上	—
	電算データ登録	同上	—
	運用管理	同上	—
除架	同上	—	
保管転換	同上	—	

蔵書管理（児童図書）続き

業務区分	業務	業務内容	基幹
	保存		—
	除籍		—
	廃棄		—
	リサイクル		—
	ヤング図書の管理運営		—
蔵書管理 (視聴覚資料)	選定	収集方針作成	○
		選定ツール収集	○
		選定会議	○
		寄贈資料選定	○
	発注	購入契約・発注	○
	予算管理	執行管理	○
	受入	納品管理	○
	装備	装備・補強	×
		BDS用装備	×

電算データ登録	受入登録	×
	所蔵・分類登録・修正	×
	受入リスト作成・管理	○
運用管理	著作権処理	○
除架	除架資料選定、決定	○
保管転換	保管転換	○
	館内場所所蔵変更	×
保存	保存資料選別	○
	付属資料不明等による 有無表示変更	×
	CD中ケース・本体用書架 管理	×
除籍	事故資料点検・整理	○
廃棄	廃棄	○

業務区分	業務	業務内容	基幹
蔵書管理 (定期刊行物 等)	選定	購入計画作成	○
		選定	○
		寄贈受入方針決定	○
	発注	購入原議作成	○
		購入契約・発注	○
	予算管理	執行管理	○
	受入	納品検収	×
		巻号登録・所蔵登録 (雑誌のみ)	×
	装備	雑誌装備・新聞補強	×
	運用管理	新聞・雑誌目録作成	○
		配架方針・位置決定	○
		別置決定	○

	保管転換	倉庫等への保存場所変更	×
	保存	整理基準・方法作成	○
		保存期限・保存方法決定	○
		欠号調査	○
	除籍(雑誌のみ)	除籍処理	×
	廃棄	雑誌(一部)・新聞廃棄 手続き	×
	リサイクル(雑誌のみ)	リサイクル資料提供	×
蔵書管理 (電子/展示 資料)	業務・業務内容共に蔵書管 理(一般図書)または蔵書 管理(視聴覚資料)に準拠		—
蔵書管理 (障害者資料)	選定	収集方針作成	○
		選定ツール収集	○
		選定会議	○
		寄贈資料の選定	○
	障害者用資料制作	著作権許諾	○
		制作依頼準備	○
		制作進行管理・ ボランティア対応	○
		資料制作	×
		発注	録音図書購入
	予算管理	執行管理	○
	受入	納品管理	○
	装備	装備・補強	×

蔵書管理（障害者資料）続き

業務区分	業務	業務内容	基幹
	電算データ登録	受入登録	×
		所蔵・分類の登録・修正	×
		受入リスト作成・管理	○
	除籍	除籍処理	×
	廃棄	廃棄	○

蔵書管理 (自館制作物)	選定	作製方針決定	○
	資料制作	著作権許諾	○
		資料制作	×
	電算データ登録	受入登録	×
		所蔵・分類登録・修正	×
		リスト作成・管理	○
除籍	除籍処理	×	
廃棄	廃棄	○	
データベース・ インターネット 利用提供	選定	掲載サイト選定	○
		データベース選定	○
		デジタル化資料選定	○
		印刷可・印刷不可資料選定	○

機器運用管理	導入・更新計画企画・立案	○
	ネットワーク連絡調整	○
	機器操作指導(利用者)	×
	機器操作・研修(職員)	×
	メーカーとの連絡調整	○
データベース設定	掲載データ作成	×
	リンク集レイアウト	×
	地域資料・貴重資料等 デジタル化	×
データベース運用管理	情報管理方針作成	○
	ホームページ運用方針作成	○
	リンク集掲載方針作成	○
	他図書館連携	○
	セキュリティ管理	○
	アクセス制限	○