

## 公共図書館の戦略

### 指定管理制度導入図書館の運営とサービスを中心に

潮来市立図書館 船見 康之

## 1.公共図書館を取り巻く状況（指定管理者制度を中心に）

### 1.1 指定管理者制度導入の現状について

(1)「図書館における指定管理者制度の導入の検討結果について 2015 年調査（報告）」  
(日本図書館協会)

- ・日本の市町村立図書館数：3,261 館（「日本の図書館 統計と名簿 2015」より）  
内） 2014 年までに導入： 426 館（導入率 13%／前年比 34 館増）  
2015 年導入予定： 44 館（仮導入率 14.4%）
- ・（受託業者の種類） 民間企業：321 館 公社財団：50 館  
NPO：40 館 その他：15 館
- ・（年度別導入図書館数）  
～2005 年度：11 館、2006 年度：58 館、2007 年度：49 館  
2008 年度：47 館、2009 年度：52 館、2010 年度：61 館  
2011 年度：18 館、2012 年度：37 館、2013 年度：60 館  
2014 年度：36 館

＊指定管理を導入した図書館は、全体の 1 割を超え、年々増加傾向にある。

(2) 指定管理者制度導入のメリット、デメリット

＊これまでの経験をもとにまとめてみた。

自治体	【メリット】 <ul style="list-style-type: none"><li>・公募選定により競争原理による管理コストの削減が図れ、結果として行政経緯の削減が期待できる。</li><li>・民間ノウハウにより施設の管理に要する経費の削減が期待できる。また、住民サービスの質の向上と新サービスが期待できる。</li></ul>
	【デメリット】 <ul style="list-style-type: none"><li>・自治体の図書館政策に基づく運営が遵守されているかのチェック手法や組織が必要になる。（中立性と運営の保険、サービス低下など）</li><li>・民間ノウハウの蓄積と維持、住民協働（ボランティア）に不安がある。</li></ul>
利用者	【メリット】 <ul style="list-style-type: none"><li>・住民サービスへの質の向上が期待できる。</li><li>・施設運営面での利便性の向上が期待できる。</li></ul>
	【デメリット】 <ul style="list-style-type: none"><li>・住民要望や意見への対応について、業者の業務代行により、反映できるか不安がある。</li><li>・図書館そのものの自立性と独立性への担保が確保できるか不安がある。</li></ul>
業者	【メリット】 <ul style="list-style-type: none"><li>・社会的認知度の向上とビジネスマーケットの拡大が期待できる。</li><li>・ノウハウを活かした経営と新たな蓄積。</li></ul>
	【デメリット】 <ul style="list-style-type: none"><li>・事業収益の見込み減と経営努力が必要。（人件費の確保等）</li><li>・競争原理による価格破壊。</li></ul>

(反対理由～これまでの議論を参考にまとめてみた～)

- ・コストカットが最大の目的でサービスの水準が低下する。
- ・事業の継続性が確保できない（契約期間の存在）
- ・職員の身分が不安定になる。
- ・企業としての採算性に無理がある。（収益や報償がみこめない）
- ・特定企業への依存の永続化。評価制度が曖昧。
- ・自治体・行政との意思疎通の衰退。

(賛成理由～導入した図書館の理由をまとめてみた～)

- ・民間ノウハウを活用したサービスの向上。
- ・運営コストの削減。予算に左右されない流動的な支出。

(現場からの経験、視察対応をしてきた経験からの考察)

- ・司書の専門性が低下する一つの要因がコストカットにある。  
⇒低価格競争、利益確保が現場で働くスタッフの人件費に影響する。  
⇒自治体の司書職として採用された職員の次なる配置先。
- ・人材確保が厳しくなれば、サービスの水準は低下する。

\* 指定管理者制度を導入している図書館でよく見受けられるのが、開館時間の延長や休館日の削減である。これらを実現するために人材を多く雇うが、人件費を抑えるため、パートやアルバイトとして低賃金で雇うケースは珍しくない。このような結果、現場でのサービス運営に影響がでて司書の専門性低下や制度そのものの議論につながっていると思えるが、これらの問題は、直営図書館であっても同様である。

\* コストカットが前提となる指定管理者制度導入は反対。図書館の理念やサービス目標（ミッション）、地域社会の価値を高めるための図書館政策、これらを実現するための一つの方法論として指定管理者制度を議論・評価し、導入の可否を判断することが必要と考えている。

## 1.2 指定管理者制度を検討するための視点と課題

- (1) 制度上の課題
    - ・図書館政策の決定と運営主体との分離。
    - ・技術や技能の蓄積、人材育成。
    - ・独自の収入源。（民間企業）
    - ・経営力の育成、公益法人改革による生き残り（NPO、公社財団）
  - (2) 利用者への課題
    - ・個人情報懸念
    - ・市民の施設という意識
  - (3) 導入にあたっての留意点
    - ・公共性、専門性の確保
    - ・業務水準の維持、確保
    - ・専門職員の確保
    - ・経費の適切な見積もり（インセンティブの確保）
    - ・適切な評価システムの確保
    - ・設置目的、図書館像の共有
- \* 委託導入までのプロセスの確立と、やはり評価制度、“自治体発信の図書館政策”が必要

## 2. 基準や指針から考える図書館サービス

### 2.1 「公立図書館の設置及び運営上の望ましい基準」（平成24年12月改正）

- \* 図書館法の改正（平成20年）
- \* 社会の変化や新たな課題への対応の必要性
  - ・図書館に対するニーズや地域課題の複雑化・多様化
  - ・指定管理者制度の導入等、図書館の運営環境の変化

## 2.2「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）」（平成18年）

＊一部抜粋

### 2. これからの図書館サービスに求められる新たな視点

- (1) 図書館活動の意義の理解促進    (2) レファレンスサービスの充実と利用促進
- (3) 課題解決支援機能の充実
- (4) 紙媒体と電子媒体の組合せによるハイブリッド図書館の整備
- (5) 多様な資料の提供    (6) 児童・青少年サービスの充実
- (7) 他の図書館や関係機関との連携・協力
  - ・図書館間の連携・協力
  - ・行政部局、各種団体・機関との連携・協力
- (8) 学校との連携・協力    (9) 著作権制度の理解と配慮

＊常に変化していく社会に合わせて、図書館へのニーズも変化している。

＊それらの問題や課題を解決する支援策として様々なサービスが特化されてきている。

重要なことは・・・

1. 社会基盤としての図書館  
安心・安全で豊かな生活を営むためのリスク軽減や利便性を追求した情報提供を行う仕組みを有する図書館。
2. サービス機関としての図書館  
従来の保存機能ほか、教育機能や情報提供機能を有する図書館。
3. 社会の場としての図書館  
人と人、人と情報（資料）の出会う場。地域密着。

## 3.潮来市立図書館の紹介

### 3.1 沿革

- ・平成18年5月に県内52番目の図書館として開館。（市政5周年事業。空き校舎を改築）
- ・開館当初より、一部業務委託を採用。（窓口のみ）
- ・平成22年4月より指定管理者制度を採用。平成27年度より受託更新。
- ・指定管理料の増額（人件費＋資料費）を実現。

### 3.2 図書館のサービス目標

（サービスの基本原則）本と人が出会うサービスの4つの広場づくりをめざして

- ①「市民に必要とする資料を提供できる」環境づくり。
- ②市民と資料の橋渡しをする「レファレンス・サービス(調べものの支援や相談)の役割。
- ③地域（市民）の文化活動を支援したり、文化事業を開催し、地域文化を育む。
- ④市民の憩いの場、くつろぎの場、交流の場。人が集まり、人と人が交流できる「地域のひろば」のような環境づくり。

（サービス目標／ミッション）

- ①多様な図書館サービスの充実
  - ・レファレンスサービス
  - ・多様な利用者層に応じたサービス（特に児童サービス）
  - ・学習機会の提供    ・市民ニーズに沿った図書館運営（ボランティア参加促進）
  - ・課題解決支援、情報提供機能の充実
  - ・電子情報の利用によるハイブリッド図書館の整備
- ②図書館資料およびネットワークの強化
  - ・図書館資料の充実    ・学校図書館との連携および支援

### 3.3 潮来市立図書館の指定管理者制度

#### 4.潮来市立図書館のサービス（特化したもの、新規事業等を中心に）

##### （１）学校図書館連携事業

##### 【学校巡回貸出事業】平成２３年度開始



- ・朝の読書用資料など、市立図書館所蔵資料から貸出用の専用資料を用意し、市内全校を対象に二ヵ月毎に巡回

	A	B	C	D	E	F	G
1年	名作・昔話 推奨図書	ホラー・SF・ミステリー・ファンタジー	知識絵本	名作・昔話 推奨図書	ホラー・SF・ミステリー・ファンタジー	知識絵本	名作・昔話 知識絵本
2年	名作・昔話 推奨図書	ホラー・SF・ミステリー・ファンタジー	知識絵本	名作・昔話 推奨図書	ホラー・SF・ミステリー・ファンタジー	知識絵本	名作・昔話 知識絵本
3年	名作・昔話 推奨図書	ホラー・SF・ミステリー・ファンタジー	科学読み物 伝記ノフィクション	名作・昔話 推奨図書	ホラー・SF・ミステリー・ファンタジー	科学読み物 伝記ノフィクション	名作・昔話 科学読み物 伝記ノフィクション
4年	名作・昔話 推奨図書	ホラー・SF・ミステリー・ファンタジー	科学読み物 伝記ノフィクション	名作・昔話 推奨図書	ホラー・SF・ミステリー・ファンタジー	科学読み物 伝記ノフィクション	名作・昔話 科学読み物 伝記ノフィクション
5年	名作・古典 推奨図書	ホラー・SF・ミステリー・ファンタジー	科学読み物 伝記ノフィクション	名作・古典 推奨図書	ホラー・SF・ミステリー・ファンタジー	科学読み物 伝記ノフィクション	名作・古典 科学読み物 伝記ノフィクション
6年	名作・古典 推奨図書	ホラー・SF・ミステリー・ファンタジー	科学読み物 伝記ノフィクション	名作・古典 推奨図書	ホラー・SF・ミステリー・ファンタジー	科学読み物 伝記ノフィクション	名作・古典 科学読み物 伝記ノフィクション

##### 【放課後学童クラブ出張おはなし会（工作）／貸出】平成２２年度開始

- ・夏休み期間中に出張読み聞かせを実施する。  
読み聞かせの他、工作も実施する。
- ・学童向けに児童図書を選定、貸出の実施をする。
- ・潮来市では、５つの放課後学童クラブがある。

##### （２）企画事業／関係機関連携事業

##### 【おもしろ理科先生派遣事業／科学工作・実験講座事業】平成１９年度開始



理科に関する専門的な知識を持った大学や研究所の職員および県内学校の教員 OB を招いて、さまざまな実験や体験をすることで、科学技術分野における幅広い興味関心の向上や学習機会の提供を図るとともに、関連する図書館の資料提供を促進させる。

- ①『びよん！ゴムの実験』
  - ②『電気で遊ぼう！手作りモーター』
  - ③『手作りラジオに挑戦！』
  - ④『宇宙人はいるか。地球外文明をさがす』
  - ⑤『なるほど！お天気実験室』
- ほか多数。

##### 【子ども司書講座】平成２４年度開始

本が好きで読書に興味・関心が高い子どもたちを中心に、司書についてのノウハウを習得し、友達や家族に読書の素晴らしさや大切さを伝えるリーダーを育成する。

- \*第１期生は１５名。第２期生は７名。第３期生は１１名。第４期生は９名。
- \*平成２８年度は第５期の開催となる。
- \*子ども司書講座の発祥は・・・福島県矢祭町から始まった。



	日程	講座内容
第1回	6/14	開講式、図書館サービスの説明、図書館探検、オリエンテーション
第2回	6/28	本の分類、整理、配架、貸出、返却
第3回	7/19	本の利用方法（検索やレファレンスについて）司書体験（窓口サービス）
第4回	8/9	司書体験（窓口サービス）
第5回	8/23	司書体験（本の選書、登録）
第6回	9/13	司書体験（本の装備、修理）
第7回	10/11	司書体験1（ポップ作成、展示）
第8回	10/25	司書体験2（ポップ作成、展示）
第9回	11/15	読み聞かせ・おはなし会について
第10回	12/27	子ども司書によるおはなし会 閉講式、修了式（認定証授与）

- （認定を受けた子ども司書は・・・）
- ・図書館子どもだよりへの書評掲載。
  - ・図書館ボランティアとしてイベントに参加（おはなし会などのイベント）
  - ・子ども司書講座へ先輩司書として参加し講座をフォローアップする。

#### <子ども司書講座を開催したきっかけ>

- ・既存の図書館児童サービスへ違和感があり、事業の徹底した見直しをした。
- ・子どもたちに何を届けたいのか？子どもたちに自発性は生まれるのか？
- ＊図書館の読書支援
  - ・この本読めという押しつけか？
  - ・選択するというアクションがない
- ＊読書をする
  - ・ベストセラーばかり
  - ・本が見つけれられない（興味ない）
- ＊事業を実施するということ
  - ・やった後の先がない
  - ・機械的な作業になってしまう

#### 【子どもたちへの想い】

- ＊本は楽しいだけじゃない。人間力を豊かにする。（大人だって同じ）
- ＊本や情報との出会いを！新たな読書環境
- ＊自分で探し出し、自分で解決するための能力（リテラシー）

#### 【図書館でハロウィンパーティー】平成24年度開始



- ・ハロウィンのお祭りを図書館ならではの形で開催。
  - ・新たな図書館の楽しみ方を提供。
- <実施内容>
- ①ハロウィン関係の書籍を特集コーナーにて紹介
  - ②館内をハロウィンのグッズで装飾
  - ③仮装して図書館に来館した対象者に粗品のプレゼント
  - ④仮装グッズ作成教室
    - ・仮装するためのグッズとして、帽子やマント、マスク、しっぽなどを作成する。
  - ⑤スタッフによる仮装



## 【茨城県立歴史館出前講座】平成24年度開始



- ・茨城県立歴史館職員を講師に迎え、出前講座を開催。
- ・専門的な知識を持つ機関と連携してサービスを行うことで、市民への多様な生涯学習の機会の提供を目的とする。  
(勾玉づくり体験)
  - ・縄文時代から作られていた勾玉についての解説とろう石を使った勾玉づくり体験。
- (落款づくり体験)
  - ・古文書や書画などに使われてきた落款について分かりやすく解説するとともに、石を使って簡単な印づくりをする。

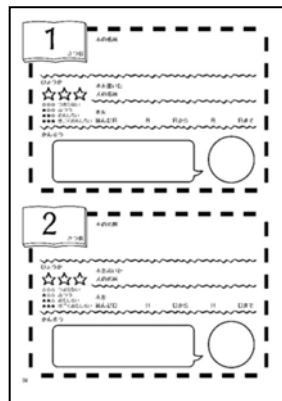
## 【読書ノート配布】平成24年度開始



潮来市内小学1年生～3年生を対象に読書ノートの配布を行う。

- ・読書ノート1冊につき50冊分の記録がとれる。
- ・小学2年生、3年生の読書ノートは、専用台紙（ぬり絵）を添付。読書ノート5冊（計250冊）を読破することで完成する。

- ①小学1年生 ⇒ 読書記録ノート  
 ②小学2年生 ⇒ 本を読んで旅にでかけよう（茨城）  
 ③小学3年生 ⇒ 本を読んで旅にでかけよう（日本）



## 【POP（ポップ）コンテスト】平成25年度開始



- ・中高生にオススメの本を紹介するPOPのコンテスト。
- ・読書離れが進む中高生世代に向けた読書推進事業の一環。



## 【図書館川柳】



- ・五・七・五の言葉のリズムの楽しさを味わいながら、普段、何気なく利用している図書館について考えていただくことで、図書館への愛着を深め、サービスの利用向上を目的とする。



## 【お悩み解決！ビジネスセミナー（ビジネス支援事業）】平成26年度開始

- ・定期的な相談会のほか、実践的、具体的なセミナーを開催することで、創業に限らず、経営の改善やビジネスパーソンのスキルアップ向上を図る機会を提供する。
- ・各種セミナーの内容について専門家に依頼し、図書館は連絡調整と相談内容に応じた自治体支援情報や図書資料・情報の提供をする。



### ①プロから学ぶ相続節税対策セミナー

個人の社会生活の中で特に暮らしとお金に関する事項の知識習得を目的とする。

- (内容) ・相続税、贈与税の現状と今後の傾向
- ・事例から学ぶ相続の成功例、失敗例
- ・相続対策の基本

### ②準備は万全ですか？マイナンバー対策セミナー

事業者を対象としたマイナンバーへの対応策をセミナーとして開催する。

- (内容) ・マイナンバー制度、マイナンバー法について
- ・マイナンバー制度開始にむけて準備すべきこと
- ・事業主のためのマイナンバー対応のいろは

## 【消費者行政関連事業】

### 『介護予防講座 何をどう予防するのか？』

数多くある消費者行政の分野から社会的関心の高い介護予防についてより実践的な学習機会の提供を目的に開催するもの。

## （４）平成27年度 新規事業実績

### 【企画展示事業】誕生日別作家特集



- ・自分や家族、友人と同じ誕生日の作家を選んで読書するなどの新たな楽しみ方を提案。
- ・普段は馴染みのない、作家や作品との出会いがあり、ベストセラーに代表される作品以外にも資料の提供ができる。目録を作成し、過去のものも 含め本棚に展示する。

## 【自分だけのオリジナルカレンダーを作ろう in 図書館】



2016 年度用のカレンダーを図書館で作成する。参加者お気に入りのぬいぐるみが図書館で過ごす様子を図書館職員が撮影し、写真入カレンダーに仕上げる。日々使用するカレンダーにお気に入りのぬいぐるみを登場させることで、図書館を身近に感じてもらう。

- ・募集：10組
- ・カレンダー仕様：  
A3サイズ（2ヶ月表示）



## 【学校図書館支援事業（学校連携）】

（趣旨）

潮来市内の小中学校において、学校図書館担当教諭、図書整備委員と連携し、市立図書館運営のノウハウとこれまでに培ってきた学校連携のノウハウを活かし、資料の貸出だけにとらわれない更なる連携として、学校図書館運営への支援を行います。将来的に学校図書館での自由な読書活動推進や主体的な学習活動が成されることを目的とし、市立図書館より専任の学校図書館支援員を派遣。

（支援内容）

- ・学校連携として実施してきた図書巡回貸出事業の継続のほかに、学校図書館の活性化支援として、以下の取り組みを行う。
  - 「学校図書館蔵書整備・蔵書管理システムの構築」
  - 「図書の選書相談」、「図書の配架方法・配架の工夫」
  - 「図書の装備・修繕アドバイス」、「図書館だより作成支援」
  - 「学校図書ボランティアの募集と育成」、「各種研修会の定期開催」
  - 「授業におけるブックトークの実施と企画支援」
  - 「授業における調べ学習支援」
- ・学校との連携を重視する観点から、各学校における教科に関する資料や読書に適した優良図書を積極的に収集する。

（支援方法）

- ・図書館スタッフの組織内で学校支援担当者を選任し、既存の図書館サービスのほかに、学校図書館運営支援業務を行う。
- ・市内各学校の担当者（教諭）および図書整備員、学校教育課と協議し、学校支援担当者による定期巡回による支援を行う。

（今後の予定／図書館システムの提供）



## 【電子図書館サービス】

### 【目的】

市立図書館を普段利用することが難しい方々や、高齢者や障がい者、育児中の親向け等に発信することで、いつでも、どこでも、だれでも気軽に読書を楽しむことができる環境提供を目的とする。地域・郷土資料を電子化し、公開することによる地域の再発見・歴史的価値の再発見と地域資源のPRにつなげることを目的とする。

### 【提供場所・媒体】

- ・市立図書館内利用者用パソコン、市民個人のパソコンおよびスマートフォン、タブレットなど。

### 【期待できる効果】

1. 24時間いつでも利用
2. 書籍の紛失や摩耗がない。
3. 紙媒体として収集できないものを提供
4. 資料により、紙媒体、デジタルの両方で保管。
5. レファレンスサービスの強化向上。

### 【電子図書館サービス概要、利用方法】

- ・電子図書館サービスはインターネットを通じ専用サイトで提供します。利用者は、サイトにアクセスして利用した電子図書の借受を行います。電子図書は、市立図書館の所蔵資料となり、選書は電子図書専用サイトで行う。
- ・ID、パスワード配布による認証方式により、1人8点15日間 利用可能。

### 【電子図書のコンテンツについて】

- ・12,565点 / ￥2,448,911（図書費として支出）

### 【国内および県内図書館への導入状況】

- ・全国3,246館のうち33館への導入が進められています。（2014年調べ）
- ・茨城県内では、筑西市立図書館（平成26年4月導入）、龍ヶ崎市立図書館（平成27年7月導入）が導入。他公立では、まんのう町立図書館。
- ・大学では、慶應義塾大学メディアセンター、福井大学附属図書館。
- ・企業では、Rakuten Digital Library。



### 【その他の取り組み】

＊主に WEB サービスの機能強化

#### ①私の本棚～個人読書管理機能～

- ・ホームページ上で、利用者が読書記録や、これから読む予定の本などを登録し、自分の本棚として活用できます。読後の感想を自分のメモとして登録しておくこともできる。

＊本棚の管理に図書館は関わりません。

＊本棚は利用者が自分で登録し管理するもので、貸出履歴の保存ではない。

#### ②パスワード新規登録

#### ③表紙画像表示、再検索、外部サイト連携

- ・検索結果に表示画像を表示できます。表紙画像は候補一覧と詳細画面に表示できる。また、著者名、出版者からの再検索、外部サイトへのリンクが行える。

#### ④スマートホンサイトの対応

#### ⑤学校図書館用蔵書検索サイト

- ・学校図書館に設置するシステムとは別に外部サイトから検索できる専用のシステムを構築。

### 5.これからの取り組み・・・

潮来市立図書館が開館10周年を迎えることをひとつのきっかけとして、今後、既存のサービスを抜本的に見直し、新たなサービス改革に取り組む。

#### ①地域に見合ったサービスおよびミッションの設定

#### ②自分たちの地域だけでなく、広域としての役割

#### ③レファレンスサービスとしてのリテラシー教育

### 6.これまでのサービスを振り返って

- ・図書館員、図書館同士のつながりが大きな力になっている。
- ・外部機関との連携が不可欠なことが多い。
  - ＊様々な機関と連携をすることで、図書館に対する理解も深まる。
  - ＊連携することで得られる知識や経験が新たな事業への糧にもなる。
- ・個々の能力よりも組織として協調することの重要性を認識。
- ・積極的にアピールしていくことで、結果として地域を巻き込んでいく。
  - ＊地域からの歩み寄り（ニーズ）が増える

＊これまでのサービスには、指定管理者制度を導入したから実現できたというものがない。しかし、無理に追求しても意味がない。何のための図書館か？誰のための図書館か？理念や目標を明確にし、提供していくことが重要であるし、「場」としての図書館の価値を高めていくことが重要になる。