

世田谷区立図書館運営体制 あり方検討委員会報告書（案）

令和３年３月

世田谷区立図書館運営体制あり方検討委員会

目 次

はじめに	1
第 1 章 区立図書館運営体制の現状及び課題	3
1.1 図書館ビジョンに基づく運営体制に関する経緯	3
1.2 区立図書館の運営状況	5
1.3 23区の運営体制の状況	8
1.4 民間評価事業者による区立図書館の分析・評価結果（抜粋）	9
1.5 区立図書館運営体制の現状及び課題	19
第 2 章 区立図書館運営体制のめざすべき方向性	21
2.1 運営体制の方向性について	21
2.2 めざすべき方向性①公共性・専門性の継続・充実等	22
2.3 めざすべき方向性②多様化する地域の図書館ニーズ等への対応	23
2.4 めざすべき方向性③安定的な図書館運営とサービスの拡充	23
第 3 章 区立図書館の運営体制案の検討及びまとめ	24
3.1 主な図書館サービスごとの業務分類による整理	24
3.2 主な図書館サービスごとの業務分類の民間活用の視点による整理	25
3.3 区立図書館における運営形態の特徴	26
3.4 区立図書館の運営体制案のまとめ	27
【参考】今後の区立図書館で検討すべき取り組み等の提案	30
1. 具体的な計画・評価、レファレンスの取り組み（案）	30
2. 図書館運営協議会の仕組み（案）	32
3. 利用者目線の新たな図書館サービス導入の取り組み（案）	32
4. 区職員の人材育成計画の取り組み（案）	33
資料編	
1 世田谷区立図書館の組織図	
2 世田谷区立図書館運営体制あり方検討委員会設置要綱	
3 世田谷区立図書館運営体制あり方検討委員会委員名簿	
4 表 1-2 施設基本情報	
5 表 1-2 令和元年度利用者アンケート調査結果比較（満足度）	
6 表 1-2 世田谷区立図書館等施設概要及び行政コスト計算書(令和元年度・平成 30 年度決算)	
7 表 3-1 主な図書館サービスごとの業務分類による整理	
8 表 3-2 主な図書館サービスごとの業務分類の民間活用の視点による整理	

はじめに

世田谷区教育委員会は、平成26年3月に今後10年間の教育の方向をまとめた第2次世田谷区教育ビジョンを策定し、基本方針のひとつとして「生涯を通じた学びの充実」を掲げました。その実現に向け、平成27年4月に策定された第2次世田谷区立図書館ビジョン（以下、「図書館ビジョン」という。）では、「知と学びと文化の情報拠点としての図書館の充実」を基本理念とし、基本方針のひとつに「専門性と効率性を両立した運営体制の構築」を掲げています。そのため、区立図書館においては民間活力の活用（以下、「民間活用」という。）を計画的に図っていくこととし、図書館ビジョンに基づく平成30年度から令和3年度までの4年間の第2期行動計画では、民間活用を計画的に導入し、ニーズに応じた多様な運営体制を検証・構築するとしています。

世田谷区立図書館運営体制あり方検討委員会（以下、「検討委員会」という。）は、図書館ビジョンを踏まえ、地域図書館等の民間活用による多様な運営体制を検討し、地域との連携強化や新たに求められる図書館サービスなどを含め、区立図書館に求められる運営体制のあり方を総合的に検討することを目的に設置されました。

公立図書館は、教育基本法や社会教育法、そして図書館法の趣旨や理念からすると職員が直接運営（以下、「直営」という。）することが基本です。ただし、地方自治法では施設の設置の目的を効果的に達成するため必要があると認めるときは、指定管理者に施設の管理を行わせることができると規定しています。本来は直営が望ましいのですが、様々な条件を考慮したうえで、指定管理者制度や民間委託による運営についても選択肢としてあり得ることになります。

そこで本検討委員会では、地域連携や図書館サービスのあり方などを含め、世田谷区立図書館において安定的・継続的な図書館サービスを図るために、どのような形で直営を維持し、どのような形で民間活用をするのか、図書館運営体制に具体的にどのような選択肢が考えられるのか、総合的に検討しました。

世田谷区は、区立図書館について直営を中心に運営してきており、職員の力を長期にわたり繋いできたからこそ、機能し続けていると考えています。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の影響による歴史的な危機に直面し、極めて厳しい財政見通しの中、様々な区政課題と今後も継続的に向き合っていくために、図書館として望ましい運営体制がどのような形なのか、考えられる民間活用を含めた選択肢の方針について、区民、学識経験者、区職員からなる検討委員会で議論を重ね、本報告書を取りまとめています。

教育基本法（抜粋）

（社会教育）

第十二条 個人の要望や社会の要請にこたえ、社会において行われる教育は、国及び地方公共団体によって奨励されなければならない。

2 国及び地方公共団体は、図書館、博物館、公民館その他の社会教育施設の設置、学校の施設の利用、学習の機会及び情報の提供その他の適当な方法によって社会教育の振興に努めなければならない。

社会教育法（抜粋）

（この法律の目的）

第一条 この法律は、教育基本法（平成十八年法律第百二十号）の精神に則り、社会教育に関する国及び地方公共団体の任務を明らかにすることを目的とする。

（国及び地方公共団体の任務）

第三条 国及び地方公共団体は、この法律及び他の法令の定めるところにより、社会教育の奨励に必要な施設の設置及び運営、集会の開催、資料の作製、頒布その他の方法により、すべての国民があらゆる機会、あらゆる場所を利用して、自ら実際生活に即する文化的教養を高め得るような環境を醸成するように努めなければならない。

2 国及び地方公共団体は、前項の任務を行うに当たっては、国民の学習に対する多様な需要を踏まえ、これに適切に対応するために必要な学習の機会の提供及びその奨励を行うことにより、生涯学習の振興に寄与することとなるよう努めるものとする。

3 国及び地方公共団体は、第一項の任務を行うに当たっては、社会教育が学校教育及び家庭教育との密接な関連性を有することにかんがみ、学校教育との連携の確保に努め、及び家庭教育の向上に資することとなるよう必要な配慮をするとともに、学校、家庭及び地域住民その他の関係者相互間の連携及び協力の促進に資することとなるよう努めるものとする。

（図書館及び博物館）

第九条 図書館及び博物館は、社会教育のための機関とする。

2 図書館及び博物館に関し必要な事項は、別に法律をもつて定める。

図書館法（抜粋）

（この法律の目的）

第一条 この法律は、社会教育法（昭和二十四年法律第二百七号）の精神に基き、図書館の設置及び運営に関して必要な事項を定め、その健全な発達を図り、もつて国民の教育と文化の発展に寄与することを目的とする。

（設置）

第十条 公立図書館の設置に関する事項は、当該図書館を設置する地方公共団体の条例で定めなければならない。

（職員）

第十三条 公立図書館に館長並びに当該図書館を設置する地方公共団体の教育委員会が必要と認める専門的職員、事務職員及び技術職員を置く。

2 館長は、館務を掌理し、所属職員を監督して、図書館奉仕の機能の達成に努めなければならない。

第1章 区立図書館運営体制の現状及び課題

1.1 図書館ビジョンに基づく運営体制に関する経緯

世田谷区では、中央図書館と地域図書館15館、地域図書室5室、図書館カウンター2館を展開しています（資料編1参照）。その中で、平成23年1月から烏山・経堂図書館、平成24年6月からは砧・尾山台図書館、平成26年4月からは代田図書館で月曜開館を実施するなど、地域の特性やニーズにあった図書館づくりに取り組んできました。

平成27年4月には、新たな図書館像を示す長期計画として第2次図書館ビジョン（以下、「図書館ビジョン」という。）を策定し、「知と学びと文化の情報拠点としての図書館の充実」を基本理念に掲げています。基本理念は、図書館の公共性の観点に立ち、子どもが本に親しみ、豊かな精神的成長を助けるとともに、大人の知的欲求と学習意欲に応えるものです。さらに、読書や地域文化の情報収集と発信を通じて世田谷の魅力を見出し、それらの活動や文化の担い手となるコミュニティの醸成につながる交流の場所、地域に開かれた知的な居場所をめざすとしています。基本理念における4つの視点や基本方針（施策展開の柱）を、次の図のとおり示しています。

図 1-1 第2次図書館ビジョンの基本理念・基本方針



特に、基本方針のひとつである「専門性と効率性を両立した運営体制の構築」に基づき、計画的に民間活力を導入することとして、平成27年4月には二子玉川、10月には三軒茶屋に図書館カウンターを開設、平成28年9月には世田谷図書館が新館に移転

し、月曜開館・開館時間を延長して窓口サービス等を一部、民間事業者への業務委託により開館しました。また、平成29年4月より経堂図書館において指定管理者による管理運営を開始、平成31年4月から梅丘図書館が月曜開館・開館時間を延長して、やはり窓口サービス等を一部業務委託により開館しています。

現在は図書館ビジョンの実現に向け、「第2期行動計画（平成30（2018）～令和3（2021）年度）」を策定し、「中央図書館を拠点として多くの本に出会う世田谷」を柱に取り組んでいます。中でも重点プロジェクトとして次の表のとおり定め、中央図書館の機能拡充や高度なレファレンスに対応できる専門性の高い職員の人材育成、区民参画による利用者の交流推進、多様な運営形態による民間活力の活用（以下「民間活用」という。）など、横断的に取り組むこととしています。

このような取組み状況のもと、令和2年9月に本検討委員会を設置（資料編1、2参照）し、図書館ビジョンの基本方針6「専門性と効率性を両立した運営体制の構築」の施策の方向性（1）「民間活力を計画的に導入する」に依拠しながら、世田谷区立図書館運営体制あり方検討委員会設置要綱第2条に掲げる6項目（以下に第2条抜粋を記載）に関して、区立図書館に求められる運営体制のあり方を総合的に検討してきました。

【設置要綱第2条抜粋】

- （1） 区立図書館における区が果たすべき役割に関すること
- （2） 区立図書館全体の運営体制に関すること
- （3） 区立図書館の運営体制における民間活用（指定管理者制度を含む）に関すること
- （4） 区立図書館における地域との連携強化に関すること
- （5） 区立図書館に新たに求められるサービスに関すること
- （6） その他区立図書館に関する重要事項

表 1-1 第2期行動計画（H30～R3年度）の重点プロジェクト

中央図書館の機能拡充と図書館ネットワークの推進
中央図書館機能拡充や IC タグ全館導入、学校図書館との連携強化など、中央図書館、地域図書館、地域図書室、図書館カウンターによる図書館ネットワークの構築を推進する。
レファレンスサービスの拡充
高度なレファレンスに対応できるよう、研修の実施などにより専門性の高い職員の人材育成に取り組む。
子どもの成長に応じた切れ目のない読書支援
幼児から青少年に至る成長過程において、本に親しみ、読書を楽しむための支援を行う。
区民の知識や情報を生かした区民参画の推進
ボランティア等の区民参画を進め、区民の有する知識や経験を活用するとともに、その知識を利用者が共有し交流が生まれるよう図る。
ニーズに応じた多様な運営体制の検討・推進
多様な運営形態による民間活力活用を計画的に推進する。

1.2 区立図書館の運営状況

1. 区政の現状と図書館運営

(1) 区政の現状

新型コロナウイルス感染症対策をはじめ、子ども施策、高齢者施策など重点的に対応すべき区政課題が山積しており、今後の税収減に伴う厳しい財政状況のもとでは、限られた財源をどのように配分していくかが喫緊の課題となっています。

また、残念ながらメンタル等の問題で休職を余儀なくされる職員が増え、職員のマンパワーも限られる一方、区政課題はますます増大している中においては、区職員でなければならない区政の重要課題などに区職員を配置し、必要性和業務内容によっては民間に委ねることを検討していく必要があります。

(2) 図書館の置かれている状況

図書館においては、区職員全体の年齢構成と比較すると、正規職員の50代以上の占める割合が高く約8割で、40代以下が非常に少ないというややアンバランスな職員体制となっています。そのためベテラン職員の退職に伴い、経験に基づく迅速かつ適正な判断や積み重ねたノウハウの継承などに支障をきたしているのも事実です。また、限られた財源や人員を効率的に配分していくために、図書館の正規職員が減少する中、これまでも非常勤職員の活用を図りながら直営を維持してきましたが、司書資格や図書館経験年数により専門性を発揮できるような制度にはなっていません。

<参考> 世田谷区における区職員の年齢構成等の状況（令和2年4月1日現在）

○年齢構成：区正規職員5,418名の年齢構成は、50代以上が約4分の1（52歳以上25.6%）、40代が約4分の1（40～51歳26.2%）で、30代以下の若手職員が半数近くを占め（48.2%）多くなってきており、40歳前後の職員が少ない状況（36～39歳364人6.7%、40～43歳359人6.6%）。

他の区分（23歳以下・60歳以上を除く）は500人以上おり、最も多い区分28～31歳は758人14%

○図書館嘱託員を含めた非常勤の会計年度任用職員数：4,511名

2. 区職員（図書館）の配置状況

(1) 正規職員（短時間再任用職員を含む）

173名（令和2年4月1日現在）おり、司書資格保有者は3割程度で、指定管理者である経堂図書館と委託である図書館カウンターを除き、区立図書館に人員配置しています（梅丘図書館、世田谷図書館は、窓口業務等の民間委託職員以外に、それぞれ5名の区職員を配置）。

司書専門職の採用（23区の特別区採用）を行っていないため、一般の事務職員として採用しており、司書資格の有無にかかわらず基本的には3～4年で異動します。図書館勤務を希望する職員については、図書館間での異動により、図書館勤務年数が長い職員もあり、これまで専門性を継続してきましたが、区としての適正なサービス水準を満たす職員の専門性をどのように維持するかが、大きな課題となっています。

(2) 非常勤職員(図書館嘱託員)

244名(令和2年4月1日現在)おり、職種には図書館嘱託員C(4週8日勤務)、図書館嘱託員D(月16日勤務)、図書館嘱託員E(月8日勤務)があり、司書資格者は3割程度(採用条件にはしていない)で、直営である中央図書館・地域図書館12館・地域図書室5室に配置されています。また、勤務年数が10年を超えるベテラン職員は、3分の1以上(84名34%)おり、会計年度任用職員制度の開始により、毎年更新が可能となっています。

(3) 人材育成

図書館ビジョンにも、外部への司書資格取得研修派遣、専門研修の実施などが計画され、実施していますが実績数は少なく、初中級の異動者向けの内部研修が主となっており、計画的な専門研修の実施には課題がある状況のようです。

司書資格取得研修への派遣実績(過去10年で25名派遣)、文部科学省・東京都が主催する専門研修等への派遣実績(令和元年度 文部科学省2名、東京都5名)、その他の専門機関・団体等が主催する研修等への派遣実績(令和元年度 5名)はありますが、必ずしも十分ではありません。その結果、日本図書館協会認定司書の区内人数は1人(令和2年4月1日時点)という状況です。

3. 運営状況

区立図書館施設としては、図書館法第10条の規定に基づき条例で設置している中央図書館と地域図書館(15館)があり、それとは別に要綱で設置している地域図書室(5室)と図書館カウンター(2か所)は、世田谷区が独自に設置しているものです。中央図書館と地域図書館(梅丘、世田谷、砧、代田、烏山、尾山台、経堂の7館)、図書館カウンターについては月曜開館しています(開館時間は平日19時までのところ、民間活用館(梅丘、世田谷、経堂、図書館カウンター)は21時まで開館時間を拡大)。

各区立図書館の直近の運営状況を確認する指標としては、令和元年度における施設状況および蔵書数、貸出数、新規登録者数といった施設基本情報(表1-2)、令和元年度利用者アンケート調査結果比較(満足度)(表1-2)、世田谷区立図書館等施設概要及び行政コスト計算書(令和元年度・平成30年度決算)(表1-2)などの定量的なデータがあり、各表を資料編4～6に掲載しています。

これらのデータを分析したうえで、各館の運営状況をヒアリング等により評価する業務について、区が民間事業者に委託(以下、受託者を「民間評価事業者」という。)しており、その分析・評価の概要を1.4で掲載しています。

本検討委員会では、これらのデータを参考にしながら、区立図書館運営体制のあり方について議論し、検討を進めてきました。

<資料編4～6掲載の表に関する注釈>

資料編4 表1-2 施設基本情報は、次の各項目の数値を上位3館と下位3館で色分けにより表示しています。

1. 蔵書数
2. 貸出数

- 3．予約数
- 4．イベント回数（子ども事業、一般事業）
- 5．イベント参加者数（子ども事業、一般事業）
- 6．ボランティア参加者数
- 7．登録者数
- 8．新規登録者数
- 9．簡易レファレンス
- 10．当日回答ができず質問を預かったレファレンス数
- 11．築年・移転年数
- 12．広さ
- 13．閲覧席数

資料編 5 表 1-2 利用者アンケート調査結果比較（満足度）は、直近の令和元年度のアンケート調査結果です。区では平成 28 年度からは同様のアンケート調査を毎年実施しています。

資料編 6 表 1-2 行政コスト計算書は、平成 30 年度から世田谷区が導入した新公会計制度により、施設別にコスト計算を行っており、平成 30 年度と令和元年度で比較しています。特に梅丘図書館は、平成 30 年度は直営で令和元年度から民間活用を図っていますので、経年のコスト比較により、民間活用のコスト面での効果を比較することができます。

4．図書館種別ごとの運営体制の現状

（1）中央図書館

直営（正規職員と図書館嘱託員）による運営を行っています。次の組織図のとおり、中央図書館（課）としての意思決定を行うなど、区立図書館に関する全体調整を担っています。

なお、全館に関わる事項は、全館の担当者による部会（資料調整部会、課題解決支援等推進部会、子どもサービス推進部会、研修部会のほか、特定課題部会あり）を設けています。図書館ビジョンの全体計画に基づく個別の検討・実施やサービスマニュアルの標準化・水平化といった検討・調整課題に取り組み、その内容を館長会に諮るなどしています。各館の代表者が図書館全体の意思決定過程に関わるため、各館が検討結果に責任をもって取り組むなどの効果がある一方、調整が多く各館の負担が増え、意思決定に時間がかかるなどの課題があります。

（2）地域図書館

徒歩 15 分（半径約 1 km）をサービス圏に 15 館あり、直営（正規職員と図書館嘱託員）を基本としながら民間活用（3 館）を図っており、地域図書室や図書館カウンターの運営を管理する館もあります。区職員に関しては、地域図書館長（係長職）には人事権がなく、すべての人事権は中央図書館長（課長職）が持っています。

【民間活用館】

世田谷図書館：平成 28 年度から窓口業務等一部委託

経堂図書館：平成 29 年度から指定管理者（平成 18 年度から窓口業務等一部委託）

梅丘図書館：令和元年度から窓口業務等一部委託

民間活用館での職員（スタッフ）定着率は、経堂図書館では職員の約 3 分の 1 が 1 年で入れ替わっている状況です。また、事業者の募集に関しては、業務委託、指定管理者制度ともにプロポーザル方式により選定しています。競争入札ではないため適正なサービス水準を維持するためには、必要なコストはかけるべきです。

（３）地域図書室

５室あり、地域図書館のサービス圏を補完する立地、小規模で、直営（再任用職員と図書館嘱託員）で行っています。

（４）図書館カウンター

２か所あり、区内の交通結節点である三軒茶屋、二子玉川にあり利便性がよく、民間事業者により開館時間を拡大（９時～２１時）して運営しています（下北沢に令和４年３月開設予定）。

５．図書館ビジョン実現に向けた各館の取組みの管理

図書館ビジョンは、中央図書館が進捗管理を行っており、図書館ビジョンの実現に向けては、行動計画に基づき、各部会で検討し取組みを進めていますが、各館の具体的な実施内容は館の特色を活かすよう裁量に委ねられています。

図書館の評価に関しては、図書館ビジョンを含めた全体計画の進捗管理として、区の基本計画の行動計画である実施計画や教育委員会の点検・評価における特定の項目に限って行っている状況で、全館の評価は実施していません。なお、指定管理者については、毎年のセルフモニタリングと区の評価のほか、第三者の民間事業者や学識経験者等による指定管理者選定委員会による評価を行っていますが、利用者の視点が不足しています。

中央図書館がしっかりと区立図書館の取組み状況を把握し、ＰＤＣＡで管理したうえで、利用者の視点を取り入れた経営（マネジメント）評価の仕組みを検討する必要があります。

1.3 ２３区の運営体制の状況

２３区においては、多くの区が指定管理者制度による運営や民間事業者への業務委託による運営を取り入れており、区職員による運営を中心に行っているのは、荒川、葛飾、世田谷の３区のみという状況です。指定管理者制度中心に導入している区が１２区で、一部業務委託（貸出・返却等の窓口業務や書架整理など業務の一部を委託）が４区、全部委託（区職員が館長を兼務し業務のすべてを委託）が１区、一部直営を残しながら指定管理や業務委託を導入している区が３区という状況です。しかしながら、中央図書館は、多くの区が全体の管理業務について直営としています（定型的な窓口業務については委託している区が多い）。

なお、都内 2 3 区以外の市部の図書館では、直営中心の自治体が多く、全国的にも指定管理者による運営館は毎年少しずつ増えてはいますが、2 3 区に比べると少ない状況です(指定管理館の占める率は、次の表のとおり 2 3 区が約 6 割、都内市部では 2 割)。2 3 区には、司書専門職の採用制度がないこともあり、司書資格保有者を確保できないため、図書館専属の職員による運営が難しい状況にあります。また、全国的に見ても大都市からの遠隔地に比べ、民間事業者における人材確保が容易な 2 3 区では、図書館への指定管理者制度導入が進んでいる状況にあります。

表 1-3 都内（2 3 区・市）の運営体制の状況

(令和 2 年 4 月 1 日現在)							
都内	施設数	直営館	直営館率	窓口等 業務委託館	業務委託館 率	指定管理館	指定管理館 率
2 3 区	228	46	20%	48	21%	134	59%
市	153	110	72%	11	7%	30	20%
区・市計	381	156	41%	59	15%	164	43%

1.4 民間評価事業者による区立図書館の分析・評価結果（抜粋）

1. 分析

区立図書館における利用状況（表 1 - 2 資料編 4 ～ 6 参照）を踏まえたうえで、令和元年度のアンケート調査結果について分析を行いました。満足度に関しては、民間活用の導入による経年変化を分析するため、平成 28 年度から令和元年度までの推移を比較しました。なお、行政コストに関しては、平成 3 0 年度決算と令和元年度決算における区からの提供資料（行政コスト計算書）に基づき、運営体制が直営から一部業務委託に移行した梅丘図書館について分析しています。

【使用データ】

「世田谷区立図書館についてのアンケート調査結果」（平成 2 8 年度～令和元年度）

世田谷区立図書館事業概要「世田谷のとしょかん・知と学びと文化の情報拠点・」（令和 2 年度版（令和元年度実績））

（1）利用者・居住者の年代比較

世田谷区における年齢別人口と、世田谷区立図書館の利用者の年代別構成を比較しました。

年齢別人口は「世田谷区ホームページ「統計情報館」令和 2 年 11 月 1 日」より（10 歳未満を除く）

利用者は「令和元年度 世田谷区立図書館についてのアンケート調査結果」より年代別の数

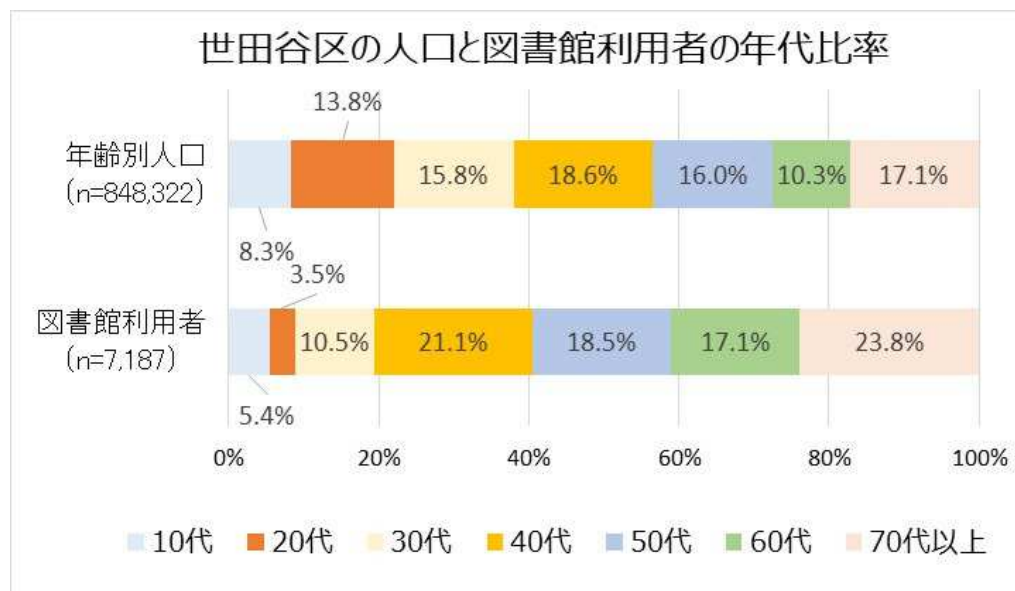
図書館利用者は 70 代以上が最も多く、40 代もほぼ同数程度となっています。続いて 50 代、60 代が多く、30 代以下は非常に少なくなります。一方、世田谷区の人口を見る

と、40代と70代以上が最も多く、30代と50代がそれに続いています。70代以上の高齢者も確かに多いが、30代から50代も同程度となっています。



人口と利用者の年代別構成

人口と比較すると、利用者は20代が非常に少なく、30代も少ない傾向にある。40代、50代では同じ割合となり、60代、70代以上では、利用者の方が多くなっています。



(2) 満足度

< 満足度の総評 >

一般的に満足度は、施設の新しさに影響を受ける傾向にあります。全館的なりリニューアルをした世田谷、代田においてその傾向が顕著となっています。

区職員が運営する館（直営館）と民間委託・指定管理者制度の館（民間活用館）の比較を見てみます。

ア)蔵書数や種類

民間活用が開始されたばかりの梅丘は、現状では満足度は低い傾向にあります。世田谷、経堂については満足度が高い傾向にあり、さらに昨年度から比較して満足度は大幅に上昇しています。とくに経堂については、蔵書数が極めて少ない図書館であるにも関わらず高いということが特徴的です。

イ)開館時間・開館日

民間活用館で満足度が高い傾向にあります。梅丘においては導入初年度に効果が現れており、大幅に満足度が上昇しています。

ウ)施設や設備・居心地

梅丘は現状ではかなり低くなっています。計画中の改築工事の進展により、大幅に変わると推測されます。世田谷、経堂は民間活用した平成 29 年度に、満足度が上昇しています。

エ)接遇などの職員対応

全館で大きな差はありません。民間活用館について導入前後の比較をしてみると、経堂では指定管理導入前後では差は見られません。これは、平成 18 年度より既に窓口業務委託が開始していたため、窓口の体制に変化がないことによると推察されます。梅丘は令和元年度に民間活用が導入されたばかりのため、令和 2 年度以降のデータの変化を注視することになります。世田谷では導入された平成 28 年度を境に、満足度が上昇しています。以上を踏まえると、民間活用により職員対応の満足度が低下することではなく、場合によっては上昇する傾向にあるといえます。

その他

- ・図書館カウンターは全体的に満足度が高い傾向にあります。

【満足度が全体値と 5%以上差がある館】

5つの選択肢「満足」「やや満足」「普通」「やや不満」「不満」のうち、「満足」と「やや満足」を満足傾向にある回答とし、合算した値を満足度として使用しています。全体値は中央図書館、地域図書館 15 館、図書室、図書館カウンターの平均値です。

			満足度が高い		満足度が低い	
			直営	民間	直営	民間
(1)		本の種類や数	鎌田	世田谷、経堂	烏山、奥沢	梅丘
		雑誌、新聞の種類や数		世田谷、経堂	奥沢、玉川台	梅丘
(2)		開館日	尾山台	世田谷、経堂	奥沢、下馬、上北沢	
		開館時間	鎌田	梅丘、世田谷、経堂	上北沢	
		資料の取り寄せ（リクエスト・予約サービス）	桜丘、鎌田	経堂	下馬	梅丘
		図書館の施設や設備	代田、上北沢、粕谷、鎌田	世田谷、経堂	烏山、尾山台、奥沢、深沢	梅丘
		図書館内の居心地	代田、粕谷、鎌田	世田谷	烏山、奥沢	梅丘

(3)		図書館員の接遇	鎌田		尾山台、上北沢	
		不適正な利用者への職員対応	代田、鎌田	経堂	尾山台	
(4)		全体的な満足度	代田、桜丘、鎌田	世田谷		梅丘

【満足度の推移】

満足度について平成 28 年度から令和元年度までの推移を比較し、前年度比 10% 以上の差がある館を満足度の上昇、下降として抜き出しました。

			10% 以上上昇		10% 以上下降	
			直営	民間	直営	民間
(1)		本の種類や数	中央(H30) 尾山台(H01)	世田谷(R01)	梅 丘 (H29)	
		雑誌、新聞の種類や数		世田谷(R01) 経堂(R01)		
(2)		開館日	深沢(R01) 烏山(R01)	梅丘(R01)		
		開館時間	奥沢(R01)	梅丘(R01)		
		資料の取り寄せ(リクエスト・予約サービス)	深沢(R01) 桜丘(R01)	世田谷(R01)		
		図書館の施設や設備		経堂(H29)		
		図書館内の居心地	桜丘(H30) 奥沢(R01) 深沢(R01)	世田谷(H29) 経堂(H29)		
(3)		図書館員の接遇	奥沢(R01)	世田谷(H29)		
		不適正な利用者への職員対応				
(4)		全体的な満足度	奥沢(R01)	世田谷(R01)	奥 沢 (H30)	

直営館

- ・奥沢、深沢、桜丘では平成 30 年度から令和元年度に、いくつかの満足度が上昇する項目が見られています。
- ・いくつかの項目について、満足度の下降が見られます。

民間活用館

- ・民間活用時期に合わせて、いずれかの項目で満足度の上昇がみられ、満足度が下降している項目は見られませんでした。

梅丘図書館：令和元年度から業務委託

- ・平成 29 年度に「本の種類や数」の満足度が低下しています。
- ・令和元年度に「開館日」「開館時間」の満足度が上昇しています。

世田谷図書館：平成 28 年度から業務委託

- ・平成 29 年度に「図書館内の居心地」「図書館職員の接遇」の満足度が上昇しています。

・令和元年度に「本の種類や数」「雑誌、新聞の種類や数」「本のリクエスト・予約サービス」「全体的な満足度」の満足度が上昇しています。

経堂図書館：平成 29 年度から指定管理者

・平成 29 年度に「図書館の施設や設備」「図書館内の居心地」の満足度が上昇しています。
・令和元年度に「雑誌、新聞の種類や数」の満足度が上昇しています。

(3) 行政コスト

民間活用館のうち梅丘図書館の委託導入の結果として、月曜開館・21 時までの時間延長に関わらず、人件費相当額が 2,600 万円程度下がっています。

2. 評価

(1) 基本サービス評価の総評

館別の評価結果の合計を見ると、指定管理館である経堂で圧倒的に A 評価が多く、世田谷区の業務の要求水準と、自社のマネジメントの仕組みの両建てにより、一定レベルの水準が保たれるようになっていきます。項目によっては委託である梅丘、世田谷でも同様で、仕様書に基づき業務水準を確保していることをうかがわせます。経堂に次いで、粕谷が続き、次いで梅丘、代田、下馬で A 評価が多くなっており、館長や責任者による統制や人材育成方針の具現化など、組織力の向上を図る仕組みが運用されています。

項目別にみると、1 の方針や図書館ビジョンに関しては、前年度における課題に基づき、当該年度の具体的な目標や事業計画を職員に明示し理解を促し、館全体で実現に向けた取り組みを進めていくことが望ましいと考えます。

2 の組織については、現状のサービス水準の維持を行いつつも、館の目標と照らし合わせ、サービスを向上させ、プラス効果を生み出すための取組みを計画的に推進することが望まれます。

3 のレファレンスについては、利用者アンケート調査結果でレファレンスの認知度は 2 割程度と、サービスがあまり知られていない結果となっていますが、レファレンスの周知に積極的に取り組んでいる館は少ないです。レファレンスのわかりやすい利用者への周知や、調査や聞き取りのスキル向上の取組みを行い、今一度レファレンスのニーズの掘り起こしをすることが望ましいと考えます。

4 の利用者の要望・意見の把握については、ほとんどの館における意見の収集方法は、利用者アンケート調査、事業参加者へのアンケートまたはご意見箱です。利用者から直接的に意見が寄せられた場合への対応だけでなく、現状の運営に対して利用者がどのように感じているか、意見の申し入れをしない一般の利用者の要望や潜在的なニーズを積極的に収集していくことが望まれます。

5 の蔵書の構築については、計画立てて実行している館は少ないが、選書、除籍の手法や体制は経験や知識の深い職員を中心にグループ構成され、蔵書構成や貸出の状況、利用者の意見、予算等を総合的に勘案し実行されています。展示資料リストの作成や展示の解説、関連機関との連携等により、見た人に伝わりやすい方法を工夫している館もあり、今後は利用者にわかりやすい情報発信により一層の充実を図っていくことが期待されます。

【基本サービス評価結果】

評価基準 A:できている B:一部不十分 C:できていない

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	評価結果合計		
評価項目	中央	梅丘	世田谷	砧	奥沢	玉川台	代田	烏山	下馬	深沢	桜丘	尾山台	上北沢	粕谷	鎌田	経堂	A	B	C
1.管理運営方針および管理運営手法																			
区や館の方針について、職員の理解を促進する取組をしている	B	B	B	B	B	B	B	B	A	B	B	B	B	B	B	A	2	14	0
ビジョンの実現に向けた具体的な行動目標や事業計画を立て取り組んでいる	B	B	B	B	B	B	A	B	A	B	B	B	B	A	B	A	4	12	0
目標の達成度合いの確認や、事業の実施・進捗状況の確認を行っている	B	B	B	B	B	B	B	B	A	B	B	B	B	A	B	A	3	13	0
2.組織の運営管理																			
図書館サービスの向上に向けた研修を行っている	A	A	A	B	B	B	A	B	A	B	A	A	B	A	B	A	9	7	0
図書館内において日常的に情報を共有する仕組みがある	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	16	0	0
職員全体で課題の共有や抽出を行い、解決を図っている	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	16	0	0
3.レファレンス業務																			
レファレンスを周知するための取組をしている	B	B	A	A	C	B	C	C	B	B	B	B	C	B	B	A	3	9	4
レファレンス内容や経過を記録している	A	B	A	B	B	C	A	C	C	C	C	A	C	C	C	A	5	3	8
レファレンス内容や経過を職員間で共有している	A	A	A	A	A	A	C	A	C	B	B	A	A	A	C	A	11	2	3
レファレンススキル向上のための取組をしている	A	A	A	B	C	B	C	C	C	C	C	C	B	A	C	A	5	3	8
4.利用者の要望・意見の把握																			
利用者の要望・意見を聴取するための取組をしている	A	A	A	B	B	A	A	B	B	B	B	C	B	A	B	A	7	8	1
中央館で実施しているアンケートを分析し、課題の抽出を行っているか	B	A	B	B	B	A	A	B	B	B	A	A	B	B	B	B	5	11	0
利用者の要望・意見を職員間で共有している	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	16	0	0
利用者の要望・意見を検討し、図書館運営に反映している	A	A	A	A	A	C	A	C	A	B	A	A	A	A	B	A	12	2	2
5.蔵書の構築																			
各種の蔵書評価を行い、収集計画を立てている	B	B	B	B	A	B	B	B	A	B	B	B	B	B	B	A	3	13	0
現物の確認や多様な方法で選書を行っている	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	14	2	0
地域資料や特設コーナー情報収集や利用者への発信を行っている	B	A	B	B	A	B	A	B	A	B	A	B	B	A	B	A	7	9	0
選書、除籍は複数名によるグループ体制で行っている	A	A	B	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	14	2	0

館別の評価結果合計		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	中央	梅丘	世田谷	砧	奥沢	玉川台	代田	烏山	下馬	深沢	桜丘	尾山台	上北沢	粕谷	鎌田	経堂
A	11	12	10	8	9	8	12	6	12	4	9	9	7	13	5	17
B	7	6	8	10	7	8	3	8	3	12	7	7	9	4	10	1
C	0	0	0	0	2	2	3	4	3	2	2	2	2	1	3	0

(2) 事業評価の総評

各館におけるP D C Aのポイントについての評価

全体を通じて評価が高いのは、粕谷、経堂、代田の3館です。

いずれも、図書館ビジョンに示された各項目に対し、項目により計画の綿密さに差はあるものの、何らかのアクションを取るよう年度当初に計画を立て実施していると評価できます。定期的に繰り返し行われる事業については、P計画、C確認、A改善がなされない傾向にありますが、図書館の活用推進や新たな利用者へアプローチする事業については、参加状況や利用者の反応をリサーチし、試行錯誤を繰り返しながら積極的に取り組んでいる状況が見られます。

全体的な評価が低い館は、P D C Aの状況というよりも、項目に対応する事業を実施していないことによりポイントが低くなっていることから、ビジョンの各項目に対する自館の取組みについて、見直しをすることが望まれます。

評価が中間に位置する館については、D実施はしているが、P計画、C確認、A改善のポイントが低くなっている傾向があります。事業の実施と検証を繰り返しながら、ビジョンの実現に向けた取組を推進していくことが望まれます。

項目におけるP D C Aの取組状況についての評価

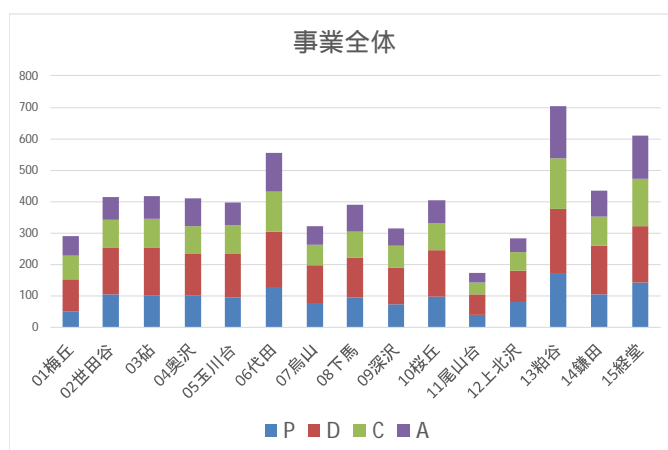
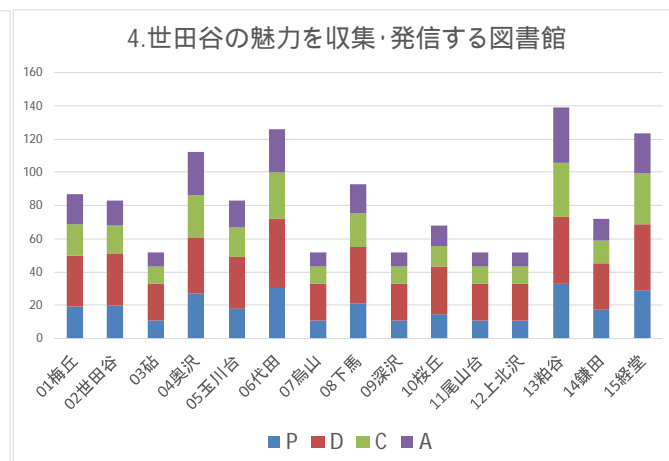
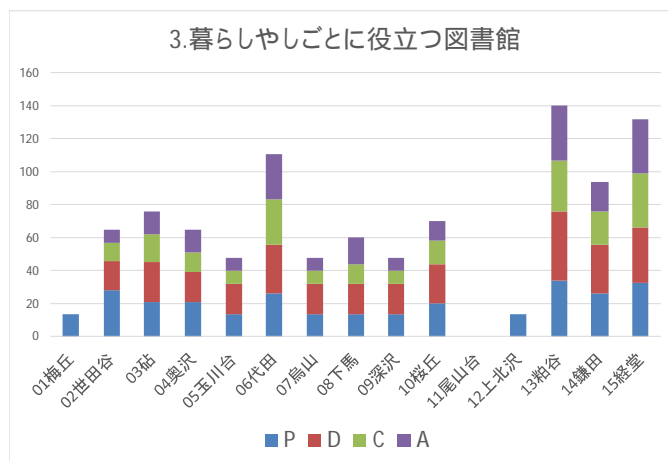
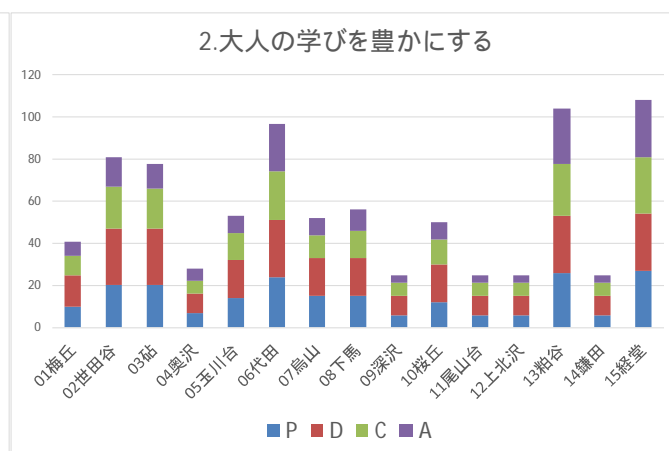
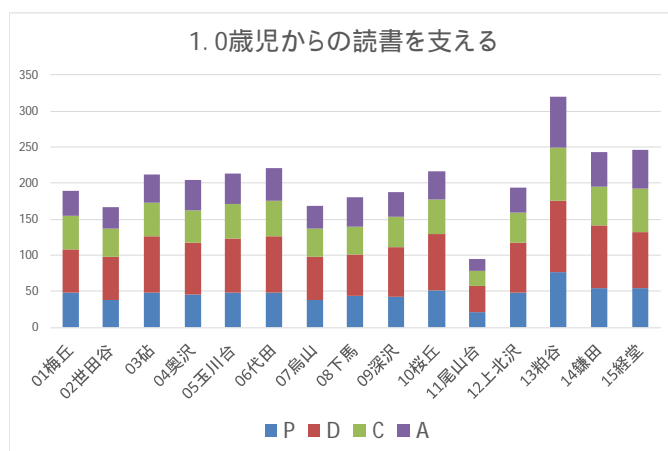
おはなし会や広報紙作成、ホームページにおける広報といった、定期的に繰り返し行われる事業については、いずれの館においても、P計画、C確認、A改善がなされていません。「世田谷区子どもの読書に関する実態調査」を見ると、おはなし会といった継続的事业に一定の利用者がある一方で、一步進んだ事業に対する要望も見られます。継続的事业についても、既存の手法の踏襲ではなく利用者の意見も取り入れることが望まれます。また、情報発信については認知されていない状況が見取れます。利用者の求める情報や、どれくらい見られているのかといった検証を通じて、来館した事のない区民にもアプローチしていく事業内容や伝達手法を考えて行くことが望まれます。

中高生向けの事業については、各館とも思案しながら進めているところであり、簡易的なP計画とD実施に留まっています。学校との関係を築くことが難しいという側面もありますが、中高生や学校教諭との交流を通じて地域図書館の役割を見出し、計画を推進していくことが望まれます。

大人向けの事業や課題解決型の事業、利用者同士の交流を生む事業といった新たなスタイルの事業は、経堂や粕谷で推進されています。子どもや高齢者向けの事業だけでなく、新たな利用者層を呼び込む事業を推進しており、幅広い世代に対して図書館活用の推進を図っているといえます。

【事業サービス評価 評価結果グラフ】

1項目につき、P9点、D9点、C9点、A9点の36点の配点で、全ての項目を合算



コロナにより中止になった事業 P計画のみ採点

- 0歳児からの読書を支える
 - 粕谷 絵本・わらべうた講座
 - 下馬 「子ども読書の日」「家庭読書の日」「読書週間」等での家庭読書の契機となる事業
 - 梅丘 保育園・幼稚園・児童館等への相談・支援機能、団体貸出の充実
- 暮らしやしごとに役立つ図書館
 - 梅丘 地域まつり等への参加
 - 世田谷 地域まつり等への参加
 - 奥沢 地域まつり等への参加

3．全体の総評

業務水準の達成状況

- ・直営館では、中央館や各種部会による方針は出されるものの、実施手法や精度に関しては各館の裁量にゆだねられている範囲が広く、安定的な水準となっていません。
- ・民間活用（指定管理館）では、世田谷区の要求水準や仕様と、自社のマネジメントの仕組の両建てにより、一定レベルの水準が保たれるようになっています。

図書館運営についての組織としての経験値

- ・直営館では、世田谷区立図書館 16 館での経験値蓄積があり、職員によっては地域性を深く理解しており、地域に根差した運営が可能となります。
- ・民間活用（指定管理館）では、現在の運営事業者は 500 館以上の図書館運営の経験値の蓄積があり、基本作業や各種事業の効果的、効率的な手法についてガイドラインを作成し運営に活用するなど、組織として習熟しているといえます。

職員の経験値

- ・直営館では、横転者の割合が一定数おり、勤務経験の浅い職員や、退職が近い職員が配置されているという状況があります。専門的人材の確保に対する選択肢が少ないことについて、これを補う何らかの方策が必要です。
- ・民間活用（指定管理館）では、勤務経験の浅い職員が配置される可能性や他自治体への異動が生じる場合もあるため、バランスの取れた人員配置となるよう指定管理者と区で相互に確認しておく必要があります。

人事や研修体制

- ・直営館では、地域館職員に対する人事権は地域館長ではなく中央図書館長にあり、地域館職員に対する直接的な人事評価を地域館長は行っていません。また中央館の職員が地域館の運営に直接関与する仕組みがなく、中央図書館による統制が取れていない点が大きな課題です。
- ・民間活用（指定管理館）では、館長や職員に対する人事評価や業務スキルに対する指導、研修を体系的に行っています。また、各種評価、判断については館長の単独とならないよう、本社のマネージャーが介在することで、館の内部の問題を顕在化させる仕組みとなっています。

各種事業の推進

- ・直営館は、踏襲的な事業は充実した内容を達成しているが、図書館ビジョンの各項目を意識した新たなサービスや利用者の開拓、事業の刷新、改廃について、各館での実施状況に差が出ています。
- ・民間活用館（指定管理館）は、ビジョンに基づいた事業計画について、自社による多自治体での実績を踏まえ、新たなサービスや利用者の開拓に積極的に取り組んでいます。これまで図書館を利用していなかった層や若年層にアプローチするため、PDCA を繰り返しながら事業目標の達成に向かうスキームを作っている。セルフモニタリングや区のモニタリング、第三者による評価により、進捗や達成度合いを定期的に確認する仕組みが構築されています。

窓口等一部業務委託は、区職員の管理部分は直営館、委託部分は指定管理館の指摘内容と同様の傾向になっています。

4．民間評価事業者による分析・評価を踏まえた提言

調査分析や評価の結果では、指定管理館については安定的な運営水準にあり、図書館ビジョンの実現に向け、区と足並みを合わせ着実に推進している体制にあるといえます。また、新たな利用者の開拓という視点を交えて事業を構築するなど、試行錯誤を繰り返しながら図書館ビジョンの推進をしています。

一方で直営館については、世田谷区全体での統制がとれていない点や図書館ビジョン実現に向けた事業推進の進捗、各館における運営水準に差が生じています。

この点を改善する方策として、

中央図書館の統制機能を強化するための体制や仕組みの整備

運営協議会といった外部組織や内部組織による運営体制のモニタリング

事業推進や刷新のための地域館独自の取組みの強化（とそれに対する事業評価）

といったことが考えられます。

世田谷区全体での取組みと、地域館独自の取組みを両輪で回し、定期的に外部からの確認をすることが有用ではないでしょうか。中でも地域館独自の取組みについては、その地域館でしかないことです。図書館ビジョンの基本理念では「知と学びと文化の情報拠点」として、利用者が来館するのを待つだけでなく、図書館が地域社会との接点を広く持つことが未来の世田谷の図書館像として描かれています。「地域の団体等との連携や地域の特色を活かした取組」といった事項について取組みを進めている館もあることから、良好な実践例を世田谷全体に取り入れることは有効でしょう。

これまでの評価経験からですが、指定管理者制度導入初期には事業者にも自治体にもこうした仕組みがなく問題が生じていましたが、制度導入から17年が経ち、経験値が蓄積され、事業者の改善の積み重ねにより安定した運営体制が構築されてきた状況にあると思われます。

評価結果では直営館でも高い運営水準の館もあることから、世田谷区でこうした仕組みの軌道修正を図ることは、難しいとしても無理なことではないと考えます。しかし、実現までにはかなりの時間や人員、組織等が必要となることが予想され、また推進する区の職員体制については、仕組整備の目途が立つまでは異動がないことも要件となるかもしれません。

実現に要するコストや人材、時間等を総合的に検討していただき、何より区民にとってよりよい図書館のあり方を選択し、図書館ビジョンを着実に実現するための参考となれればと考えます。

1.5 区立図書館運営体制の現状及び課題

(1) 運営体制の現状及び課題

職員の専門性維持

直営：司書資格者の確保が難しく（専門職（司書）制度がない）、実務経験豊富な職員の高齢化（職員の平均年齢は50代半ば）、研鑽・研修機会の不足などにより、職員の専門性維持が懸念されます。また、非常勤である図書館嘱託員を活用（約3割が司書資格あり。勤務年数10年以上の職員が3割以上）しており、会計年度職員任用制度のもと、継続活用に向けた計画の検討が必要です。

民間活用：低賃金等により民間事業者職員の定着率が低い場合（現状、経堂では3分の1程度が1年で入れ替わっている）や、事業者が交代する場合は、人材や運営スキル・ノウハウの継承などに課題があり、利用者や地域団体との関係性の継続にも課題（経堂では、おはなし会ボランティア団体が撤退）があります。

区立図書館のマネジメント力

直営：選書やレファレンスなどの図書館の公共性や職員の専門性を維持するために、中央図書館と地域図書館の役割や機能を整理し、区立図書館全体としての体制整備によるマネジメント力の強化が必要です。

民間活用：民間活用を進めるうえで、公共性を担保するための蔵書管理やレファレンス管理など、民間事業者をマネジメントする職員育成と体制整備（図書館運営業務を維持・育成する場の確保）が必要です。

サービスの拡充

直営：人件費の増や労務管理上の課題から柔軟な職員シフトが組めないため、開館日・時間の拡大に関するサービス拡充は難しい状況です。また、おはなし会などの継続行事は安定的に行うことができます。一方、新たな取組みの企画・実施には、地域図書館の人員やノウハウの不足といった課題があります。

民間活用：開館日・時間の拡大や、全国の取組み事例による民間事業者ならではのアイデア・ノウハウを活用したサービスの拡充が可能です。一方、同一事業者では似たようなイベントが行われるなど、新たな取組みの企画には課題があります。

地域連携・協力の取組み

直営：地域団体や行政機関との関係が構築されているため、継続的な地域との連携事業を安定的に行うことができます。一方、様々な区民ニーズ・地域特性に応じて、地域の課題解決支援、連携イベントなど、新たな地域との連携や協力の取組みが不足しています。

民間活用：区と地域との関係性が構築されていれば、他自治体での経験・事例に基づくノウハウを活かした取組みができます。一方、新たな取組みであれば、地域との関係構築に時間がかかり、事業者が交代する場合、地域との関係性を再構築する必要があるなど、継続性に課題があります。

運営コスト（人件費）

直営：人件費は民間活用と比べて高くなっています。

民間活用：柔軟な職員シフトなど効率的な運営により、直営館と比較して、運営にかかる人件費が低く抑えられています。一方、更新を重ねるごとに運営経費が高くなる他自治体での事例もあり、民間事業者の業務をチェックする区職員の専門性の維持とマネジメント体制の強化が課題です。

（２）課題のまとめ

現状と課題を整理すると、区立図書館の安定・継続的な運営とより一層の図書館サービスの充実を図るためには、以下のような共通の課題があると考えます。前提として、区の財源不足や重点分野への人材配置に対応するため、合理的・効率的な図書館運営を図る必要があります。

専門性（選書等の蔵書管理、レファレンス管理など）・経営力（民間事業者のマネジメントなど）の継続・維持のために、図書館の体制整備（中央図書館マネジメント機能強化など）

職員の専門性維持のために、人材の確保・育成（区職員のスキルアップ・育成計画、研修機会の奨励、民間事業者の人材の引継ぎなど）

多様化する区民ニーズ・地域特性に応じた地域連携の取組みの推進（地域の特色を活かした事業の拡充、地域団体との連携強化など）

図書館ビジョンの実現に向けた安定的な図書館運営とサービスの充実のため、各図書館の目標や計画を評価する仕組みの整備（運営協議会の設置によるガバナンス機能強化や定期的なモニタリングなど）

第2章 区立図書館運営体制のめざすべき方向性

2.1 運営体制の方向性について

1. 前提として

(1) 直営の原則

本来であれば公立図書館は、教育基本法や社会教育法、そして図書館法の趣旨や理念からすると、区職員が責任をもって直営により安定的・継続的な運営が図られるべきです。ただし、地方自治法では施設の設置の目的を効果的に達成するため必要があると認めるときは、指定管理者に施設の管理を行わせることができると規定しており、指定管理者制度を含めた民間活用も選択肢のひとつになり得るということです。

(2) 効果的な民間活用

第1章で触れたように、現状では職員の専門性維持に課題があり、民間評価事業者からも直営館の事業推進の進捗や運営水準に、差が生じていると指摘されています。一方、民間活用を図っている館の運営は、直営の館に比べて要求水準や仕様による管理から一定レベルのサービス水準が保たれ、低コストという状況になっています。特に、指定管理者が運営している経堂図書館では、駅前という立地から貸出数は、全区立図書館の中でも中央図書館に次いで多く（令和元年度実績 697,713 冊）、自主事業によるビジネスコーナーの座席管理システム運用のほか、起業入門セミナー（（公財）産業振興公社の中小企業診断士）や東京農業大学との地域連携イベント（令和3年2月「生きものの色の意味を考えよう」）の実施など、民間ノウハウを活かしたサービスの拡充に取り組んでいます。図書館ビジョンに定めているように、これまでの民間活用の効果を検証したうえで、様々な条件を総合的に考慮した結果、一定のサービス水準を維持できると考えられる業務や施設については、民間活用による運営もやむを得ない選択と考えられます。

(3) 民間活用の注意点

民間活用を図る際には、公共図書館として中長期的な視点による役割を担保し、安定的な運営・サービスを維持する必要があります。そのうえで、区民のニーズに柔軟に応えるサービスの拡充として、例えば定型的な業務や民間ならではのノウハウを活用する業務は民間活用を選択肢とし、運営管理や事業企画などは区が責任を持つといった具体的な体制整備の方策を検討する必要があります。そのことは、国が告示した「図書館の設置及び運営上の望ましい基準」でも次のように指摘されています。

第一 総則

三 運営の基本

図書館の設置者は、当該図書館の管理を他の者に行わせる場合には、当該図書館の事業の継続的かつ安定的な実施の確保、事業の水準の維持及び向上、司書及び司書補の確保並びに資質・能力の向上等が図られるよう、当該管理者との緊密な連携の下に、この基準に定められた事項が確実に実施されるよう努めるものとする。

2. めざすべき方向性

そこで、区立図書館の運営体制を検討するにあたり、第1章で見てきた課題に基づき、次のように大きく3つに区分して、めざすべき方向性を示すこととします。1点目は区立図書館としての公共性・専門性の継続・充実、2点目は多様化する地域の図書館ニーズ等への対応、3点目は安定的な図書館運営とサービス拡充で、それぞれについて運営体制のめざすべき方向性を示し、その方向性を実現するための具体的な方針案を第3章以降で検討します。

2.2 めざすべき方向性 公共性・専門性の継続・充実等

(1) 公共性・専門性の継続・充実に向けた取組み

民間活用を進める場合、中長期的な視点から公共図書館としての役割を確保するために、以下のような区立図書館としての公共性・専門性の継続・充実等を図る必要があります。

蔵書構築・レファレンス管理など中長期的な視点での公共性の継続
専門性維持のために、職員の選書やレファレンスなどの知識・経験の充実
民間事業者の施設運営で得たノウハウ（経験・知識、人材など）の継承
区立図書館全体のマネジメント力の強化

(2) 取組みの方向性

具体的には、組織体制の整備及び人材確保・育成の計画など、以下のような取組みの方向性が必要です。

- 中長期的な視点で中央図書館が地域図書館を統括・調整するなど、区立図書館全体としての公共性・専門性を継続・充実するための組織体制の見直し・整備
- 民間活用を図る場合は、指定管理者の業務要求水準書等で、有能な司書の確保を条件とし、民間事業者が施設運営で得たノウハウや人材の継承と、区職員司書の人材育成計画の策定など、新たな人材確保・育成に向けた仕組みづくり

2.3 めざすべき方向性 多様化する地域の図書館ニーズ等への対応

(1) 多様化する地域の図書館ニーズ等への対応に向けた取組み

民間活用のメリットや行政職員の経験を活かしながら、地域の様々な区民ニーズに柔軟に対応していくために、以下のような地域特性に応じた図書館サービスの充実を図る必要があります。

地域や施設の特性に応じた図書館サービスの充実

地域連携によるまちづくり・医療・福祉・子育て等の取組みの充実

(2) 取組みの方向性

具体的には、民間活用を図る場合は他自治体での取組みを通じた民間ならではのノウハウを活用するとともに、区職員として培ってきた行政経験等を活用した取組みなど、以下のような地域との連携を強化する取組みの方向性が必要です。

○民間活用を図る場合、地域特性や施設の立地環境等に合わせて、民間事業者の柔軟なアイデア・ノウハウの活用によるサービス・イベントの実施やカフェの運営など、図書館サービスの充実

○行政職員の経験を活かして、町会・自治会、商店街といった地域団体と連携した子どもへの読み聞かせ等のイベントやレファレンス等の実施による地域課題の解決支援など

2.4 めざすべき方向性 安定的な図書館運営とサービスの拡充

(1) 安定的な図書館運営とサービスの拡充

P D C A の手法等により図書館の運営・サービスを客観的にチェックしながら、図書館ビジョンに掲げる「知と学びと文化の情報拠点」を実現していくために、以下のような安定的な図書館運営の仕組みや図書館サービス拡充を図る必要があります。

図書館利用者やボランティア等の区民参画や、専門家の見識を活用した新たな図書館運営の仕組み

社会情勢に応じた新たな図書館サービス（インターネットを活用した効率的・効果的な情報発信、電子書籍等の非接触型サービス、A I やロボットの活用など）の導入

(2) 取組みの方向性

具体的には、利用者や専門家の客観的な視点から図書館運営・サービスを計画・評価するための新たな仕組みづくりなど、以下のような取組みの方向性が必要です。

○利用者や学識経験者等を含めた常設の図書館運営協議会を新たに設置し、外部評価やモニタリングによる内部評価、図書館サービスの拡充に向けた提案などを行う計画・評価の仕組みの導入

第3章 区立図書館の運営体制案の検討及びまとめ

3.1 主な図書館サービスごとの業務分類による整理

1. 検討の進め方

第2章で示した、安定的・継続的な図書館運営やサービスの拡充などの図書館運営体制のめざすべき方向性を踏まえて、区立図書館にどのような運営体制が考えられるのか整理しながら検討します。

第1章では、民間評価事業者の指摘からも直営館の事業推進の進捗や運営水準に、差が生じており、各図書館における業務フローが十分に共通化されていない状況が見えてきました。業務フローが共通化されていないと本来は高コストになってしまいますので、定型的な業務などはできる限り共通化・効率化を図るべきです。その一方で、地域特性を活かしたイベントの企画など、非定型業務は共通化せず館ごとに特色を活かした取り組みを検討すべきなので、区立図書館の業務において、どのようなものを共通化・効率化できて、どのようなものが個別対応すべきなのか整理することが必要です。

そこで、3.1で主な図書館サービスについて、業務フローを確認し、長期的な視点に立って達成される目標（例えば、区民ニーズに沿った蔵書の構築）と、その長期的な目標の下で短期的・定型的に遂行される業務（例えば、日常的な選書や資料受入れ業務）そしてそれらの中間的な目標・業務といったように、大きな区分で共通化や効率化などが可能なのか棚卸しのような業務分類の整理を行います。

そのうえで、3.2では3.1で整理した業務分類について、民間活用が可能なもの、可能ではないもの、直営で行わなければならないもの、などに分けて分類します。そして、業務やサービスの性質、中央図書館、地域図書館、地域図書室、図書館カウンターのそれぞれの施設の位置づけなどによるウェイトを考慮して、縦の視点の図書館施設ごとの導入だけではなく、横の視点での横断的な業務やサービスごとの民間活用の可否についても整理することとします。

次に、3.3で区立図書館の運営形態ごとの特徴について、業務分類の整理内容を踏まえて、メリット、デメリットなどを整理します。3.4ではこうした業務分類や運営形態の整理をもとに、直営の利点も最大限に活かしつつ、民間活用を含めた運営体制を検討します。

2. 主な図書館サービスごとの業務分類による整理

主な図書館サービスを業務分類で区分し、業務フローが共通化できるのか、期間の視点を踏まえて整理します。具体的には、A 資料等管理（資料の選書・除籍、蔵書構成・構築）、B 集会行事（おはなし会やテーマ展示等のイベント・講座、地域の特色を活かした地域連携事業）、C 利用者サービス（C1 定型的なサービス（貸出・返却等業務、レファレンス業務、障害者サービス）、C2 情報サービス（情報システム、ホームページ等広報・周知）、C3 非常時サービス（災害時対応、リスクマネジメント対応）、D 施設サービス（D1 開館日・時間拡大、D2 施設・設備サービス（学習

室、カフェ、多目的なサービス利用))、E 内部業務(計画、庶務(予算、契約、人材育成等)、通信・情報システム、施設管理)などの区分に分け、それぞれの業務の特徴や業務フローの整理・見直した表を、資料編 7 に参考資料として載せています。

この業務分類の整理を見てみると、中長期的な視点での目標や取組み(事業の目標・計画の設定・管理や蔵書構築、調査レファレンスなど)は、共通化が難しいですが、業務を中央図書館に集中化することで、効率化を図ることはできると考えます。その一方で、短期的な視点での業務や取組み(窓口での貸出・返却業務、日常的な選書・資料受入れ業務、簡易なレファレンス業務など)は、定型的な業務が多く共通化や効率化を図りやすいと分かります。また、短期的ですが定型的ではない新たな講座・イベントの企画・実施などは、開催に関する企画や周知案内、当日の実施運営などは民間事業者に集中化するなどにより、効率化を図ることは可能です。

3.2 主な図書館サービスごとの業務分類の民間活用の視点による整理

3.1 で整理した業務分類を元に、業務フローについて民間活用が可能なものと可能ではないものなどについて整理した表を、資料編 8 に参考資料として載せています。この表は、業務やサービスの性質、中央図書館、地域図書館、地域図書室、図書館カウンターのそれぞれの施設の位置づけなどによるウェートを考慮して、縦の視点の図書館施設ごとの導入だけではなく、横の視点での横断的業務やサービスごとの民間活用の可否についてを含めて、複数の視点により業務分類を整理したものになっています。

3.1 で整理したように共通化や効率化が図られるような定型的な業務(日常の資料の選書業務(要望)、行事の実施、窓口業務を中心にした定型サービスなど)は、民間活用が可能です。また、災害時やリスクマネジメントとしての対応、地域連携の取組みなどは、中央図書館への協議や報告を協定書で規定するなど、区が関与する仕組みにすることで、民間事業者においても十分に運用が可能であると考えます。そのうえで、館の種別ごとのウェートを見てみると、全区的な取組みや全館の調整業務のほか、中長期的な視点が必要な蔵書構築や深い調査レファレンスなどの業務は、中央図書館のウェートが高くなっており、区が継続的・安定的に取り組む必要があるため、これらの業務を民間活用することは考えられません。

なお、新規の講座・イベントの事業企画などは、業務を集中化することで、例えばノウハウのある民間事業者に委託するといった横断的な民間活用も可能ですが、地域特性を活かした地域連携事業など、館ごとの特色ある取組みを実施するため、本報告書では、館ごとの運営体制について検討することとします。

3.3 区立図書館における運営形態の特徴

3.1、3.2で業務分類を整理して民間活用が可能であると整理しましたが、区立図書館の運営形態ごとの主な特徴について、運営形態を直営、指定管理、全部業務委託、一部業務委託の4つに区分し、区におけるこれまでの運営実績を踏まえて、それぞれの特徴について次の表のとおり整理します。ただし、全部業務委託については、小規模の図書館カウンターでの運営実績のみのため、想定分析となっています。

表 3-3 運営形態による特徴の整理

		直営	指定管理者	全部業務委託	一部業務委託
運営体制別の主な特徴		区職員と非常勤の図書館職委託員による運営で、区の責任で運営するため意思決定は早い。運営コストが高く、新たなサービスの拡充などに課題がある。長期的には、マネジメント力を高め、職員育成を計画的に行うことができれば、運営の安定性・継続性を図ることができる。	施設管理から図書館運営のすべてを指定管理者の責任で運営（館長を含め）。意思決定は早いが、区との情報共有が必要。運営コストは低く抑えながら、自主事業等によるサービス拡充が期待できる。事業者交代時の継続性に懸念がある。	施設管理から図書館運営のすべてを民間事業者が運営委託のため責任は区（館長も区職員）にある。意思決定は遅くなる。運営コストは低く抑えながら、民間ノウハウによるサービス拡充が期待できるが、柔軟性に欠ける。事業者交代時の継続性に懸念がある。	主に窓口業務等の定型業務を委託。施設管理含め非定型業務は、区の職員が行い、施設に区職員がいるため、状況把握・業務継承ができる。意思決定は早い。指示方法に課題がある。運営コストは比較的安く抑えながら、民間ノウハウによるサービス拡充が期待できるが、柔軟性に欠ける。
公共性 専門性	選書	区が行うため、蔵書構成を管理し職員専門性を高め、公共性を確保	最終選書を区が実施することで、蔵書構成を管理し職員専門性や公共性を確保	選書を区が実施することで、蔵書構成を管理し職員専門性や公共性を確保	
	レファレンス	区が行うため、ノウハウを蓄積・管理し職員専門性を高め、公共性を確保	深い調査レファレンスを区が実施することで、職員専門性を高め、公共性を確保		
サービス 拡充	定型				
	貸出・返却、書架整理	定型業務のため非常勤を含め対応。区が行うため利用者ニーズを把握しやすい	定型業務のため指定管理者が対応。指定管理者との定期的な連絡会やモニタリング調査などにより、利用者ニーズを把握	定型業務のため仕様にもとづき事業者が対応。事業者との定期的な連絡会やモニタリング調査などにより、利用者ニーズを把握	定型業務のため仕様にもとづき事業者が対応。日々のやり取りや、事業者との定期的な連絡会やモニタリング調査などにより、利用者ニーズを把握
	行事実施				

		直営	指定管理者	全部業務委託	一部業務委託
	非定型				
	事業企画	行政経験を活かした連携などを実施しやすい反面、スピード感や企画力に欠ける	他自治体での経験やノウハウにより企画力やスピード感があるが、行政経験を活かした連携などには、中央館による関与が必要	他自治体での経験やノウハウがあるが、仕様に基づく業務が中心で、事業者の自由度やスピード感のある柔軟な対応が難しく区の判断が必須	他自治体での経験やノウハウがあるが、仕様に基づく業務が中心。区職員がいるため、意思決定には時間がかからないが、柔軟な対応は限定的
	地域連携				
サービス拡充	災害対応・リスクマネジメント対応	区が現場で対応し、行政内の情報共有も容易なため、意思決定が早く柔軟な対応が可能	協定に基づき現場の状況で、指定管理者の判断で対応するため、意思決定が早く柔軟な対応が可能。行政との情報共有が課題であるため、中央館による支援が必要	仕様書に基づく対応となるため、対応を規定しておく必要がある。現場の状況判断が難しく、行政との情報共有を含め、中央館など区の判断を挟むため意思決定が遅い。	仕様書に基づく対応となるため、対応を規定しておく必要がある。区職員がいるため、現場の状況判断や行政との情報共有が可能だが、直接指示が出せないなど意思決定に課題（偽装請負）
	開館日・時間	シフトが柔軟に組めないため、開館日・時間拡大が困難	シフトが柔軟に組めるため、開館日・時間拡大が可能		
	施設活用	スピード感や企画力に欠けるため柔軟なサービス実施が難しい	ノウハウを活かした柔軟な自主事業などのサービス拡充が可能	ノウハウを活かしたサービス拡充が可能	
	マネジメント	中央館のマネジメント力を強化し、PDCAによる管理をしっかりと行わなければ、地域館の管理が困難	協定に基づくモニタリングや評価により、PDCAによるマネジメントの管理徹底を図りやすい	仕様書に基づく業務の履行状況報告やモニタリングなどで、PDCAによるマネジメント管理を図りやすい	
	コスト	区職員の人件費コストが民間活用館に比べて高い	効率的な職員体制により人件費コストが直営に比べて低い		効率的な職員体制により人件費コストが直営に比べて比較的低い
	継続性	区職員のノウハウ継承により継続的な運営が可能だが、支所資格者の人材育成をしっかりと行わなければ、専門性維持が困難	要求水準書で司書資格や実務経験のある職員を配置することが可能であるが、事業者交代時に人材を含めた運営ノウハウの継承が課題	仕様書で司書資格や実務経験のある職員を配置することが可能であるが、事業者交代時に人材を含めた運営ノウハウの継承が課題	仕様書で司書資格や実務経験のある職員を配置することが可能で、事業者交代時に区職員も運営しているため、ノウハウの継承が可能（区職員人事による影響大）

3.4 区立図書館の運営体制案のまとめ

1. 運営体制案の整理

これまで業務分類や運営形態の整理を行い、民間活用を含めて整理してきました。その内容を踏まえて、世田谷区立図書館の施設ごとに特徴を整理したうえで、どのような運営体制案が選択肢として考えられるのか、次の表のとおり整理します。

表 3-4 運営体制案

種別	位置づけ・機能	施設の主な特徴	運営体制案
中央図書館	<p>○図書館ネットワークの中核で、図書館サービスの統括的支援・統合調整や子どもサービスの拠点などの役割を担う。</p> <p>○今後は、図書館ネットワークの進行管理役としてマネジメント体制を整備し、蔵書構築・レファレンス管理のセンター機能や地域図書館の特色ある運営支援機能などの強化が必要。また、区職員の専門性を継続するための人材育成計画の作成や図書館運営協議会の設置調整などを推進していく。</p>	<p>○蔵書数約50万冊を保有し、「知と学びと文化の情報拠点」実現に向けた中枢機能を担う。</p> <p>○令和3年12月から教育センター機能の移転によりプラネタリウムの管理運営を行うなど、施設全体を中央図書館機能として位置づけるため、施設規模は約1万㎡（本庁舎整備による生涯学習部や不登校特例校の暫定設置など）。</p> <p>○付帯施設は、プラネタリウム、カフェ、会議室・ホールなど。</p> <p>○最寄り駅からの利便性は悪い（一般駐車場なし）。</p>	<p>区立図書館の全体調整を行うため、「直営」を基本とする。</p> <p>ただし、管理調整機能の強化のため、窓口業務等のサービスを「委託」することは選択肢として考えられる。</p>
地域図書館(15)	<p>○地域のサービス拠点として、生活に身近な資料収集・提供、子どもサービスや地域特性を活かした取組み等を行う。</p> <p>徒歩15分（半径約1km）の範囲をサービス圏域に設置</p> <p>○今後は、中央図書館のマネジメントのもと、業務の効率化を図るとともに、地域特性を活かした資料収集や地域連携の取組みなどをより一層強化し、地域コミュニティの醸成につながる事業を拡充していく。</p>	<p>○蔵書数は、10万冊前後で地域特性や利用者ニーズにより、身近な資料を収集・提供。</p> <p>○施設の主な特徴</p> <p>【図書館単独館】</p> <p>梅丘（委託）：改築後約2千㎡、羽根木公園隣接、カフェ・多目的室等整備、月曜開館 砵：2千㎡超、カフェ・集会室併設、月曜開館</p> <p>下馬：約1千㎡、小規模公園隣接、近隣に昭和女子大学あり</p> <p>経堂（指定管理）：小規模、駅前立地、月曜開館</p> <p>【複合館（区民センター、地区会館等）】</p> <p>世田谷（委託）：国・都の合同庁舎、多目的室併設、区役所近隣、月曜開館</p> <p>代田：平成26年竣工、駅近隣、月曜開館</p> <p>烏山：駅前立地、月曜開館</p> <p>尾山台：駅近く商店街内立地、月曜開館</p> <p>奥沢：施設古い、駅近隣</p> <p>玉川台：施設古い、小規模</p> <p>深沢：小規模、駅から遠い</p> <p>桜丘：小規模</p> <p>上北沢：中規模</p> <p>粕谷：約1千㎡、駅から遠い</p> <p>鎌田：約1千㎡、駅から遠い</p>	<p>○民間事業者のノウハウやスピード感等を活かし、業務の効率化を図るとともに、地域特性や利用者ニーズに応じた自由度の高い図書館サービスの充実を図るため、館の施設環境等を勘案して「指定管理」導入を検討することが選択肢として考えられる。</p> <p>○施設環境等から、定型業務中心となる館は、「委託」の選択肢が考えられる。</p>
地域図書室(5)	<p>○地域のサービス拠点として、生活に身近な資料収集・提供を行う。</p> <p>徒歩15分（半径約1km）の範囲をサービス圏域に、他自治体との境界付近など、サービス補完のため設置</p> <p>○今後は中央図書館のマネジメントのもと、窓口業務等の提携サービスを中心に行う。</p>	<p>○蔵書数は、2万冊前後で小規模。</p> <p>○施設の主な特徴</p> <p>【希望丘団地内の単独施設】</p> <p>希望丘：4百㎡超、閲覧室併設</p> <p>【複合施設（まちづくりセンター内など）】</p> <p>池尻：小規模</p> <p>野毛：小規模、駅から遠い</p> <p>松沢：小規模、駅近く商店街内立地</p> <p>喜多見：小規模、駅から遠い、おはなし会実施</p>	<p>小規模で、利便性の悪い施設が多く、利用者も少ない状況であるため、将来的には、民間活用による効率化を図るなど、施設の活用方法を含めて検討することが考えられる。</p>
図書館カウンター(2)	<p>○予約資料の貸出・返却に特化した施設。</p> <p>○今後は中央図書館のマネジメントのもと、窓口業務等の提携サービスを中心に行う</p>	<p>○蔵書を持たず、予約資料貸出・返却特化。</p> <p>○施設の主な特徴</p> <p>区内交通結節点で、利便性が良く利用者が多いので、開館日・時間拡大を図っている。</p> <p>二子玉川：小規模、二子玉川ライズS.C.内</p> <p>三軒茶屋：キャロットタワー近い</p>	<p>民間活用の利点を活かした開館日・時間の拡大とサービスの効率化を図り、現状と同様に「委託」を継続することが考えられる。</p>

２．運営体制案のまとめ

（１）運営体制案

第２章で確認した区立図書館運営体制のめざすべき方向性（区立図書館としての公共性・専門性の継続・充実、多様化する地域の図書館ニーズ等への対応、安定的な図書館運営とサービス拡充）を実現していくために、中央図書館、地域図書館、地域図書室、図書館カウンターについて、以下のような運営体制案を示すこととします。その考え方の基本は、中・長期的な視点などにより、区（中央図書館）が果たさなければならない責任として、公共性・専門性を維持するための役割・機能があり、短・中期的な視点からは、定型的で民間事業者等に任せられる業務や取り組みは、効率化等を図るため、民間活用するという選択肢があり得るというものです。

< 運営体制案 >

中央図書館は、区立図書館全体の統括・調整機能については直営とし、窓口等の定型業務については民間活用を検討することが考えられます。

地域図書館は、運営の効率化と地域特性に応じたサービスの拡充をめざし、駅から近く施設規模がある程度大きいなど、その環境が指定管理者制度を導入することで、効果が見込める館から、順次導入を図ることが考えられます。そのうえで、小規模館については、運営の効率化から窓口等の一部業務委託を検討することが、組合せとして考えられます。

ただし、現在の直営による図書館運営で培ったノウハウを継承し、これまで支えてきた人材（正規職員、非常勤の図書館嘱託員）が活躍しながら、新たな人材を育成できるように、職員育成の場を確保し、民間活用を進め場合にも、区職員の人材育成計画等を早急に策定する必要があります。

また、直営館と民間活用館が互いに切磋琢磨し、相乗効果を生み出すというメリットも考えられます。そこで、図書館ごとの運営状況を客観的に評価するため、利用者や学識経験者等の図書館運営協議会によるチェックを行いながら、引き続き検証を続けていく必要があります。

地域図書室は、将来的には民間活用による効率化を図り、施設のあり方を含めて検討していくことが考えられます。

図書館カウンターは、利便性を活かした運営の効率化を図る必要があることから、引き続き民間活用を図っていくことが考えられます。

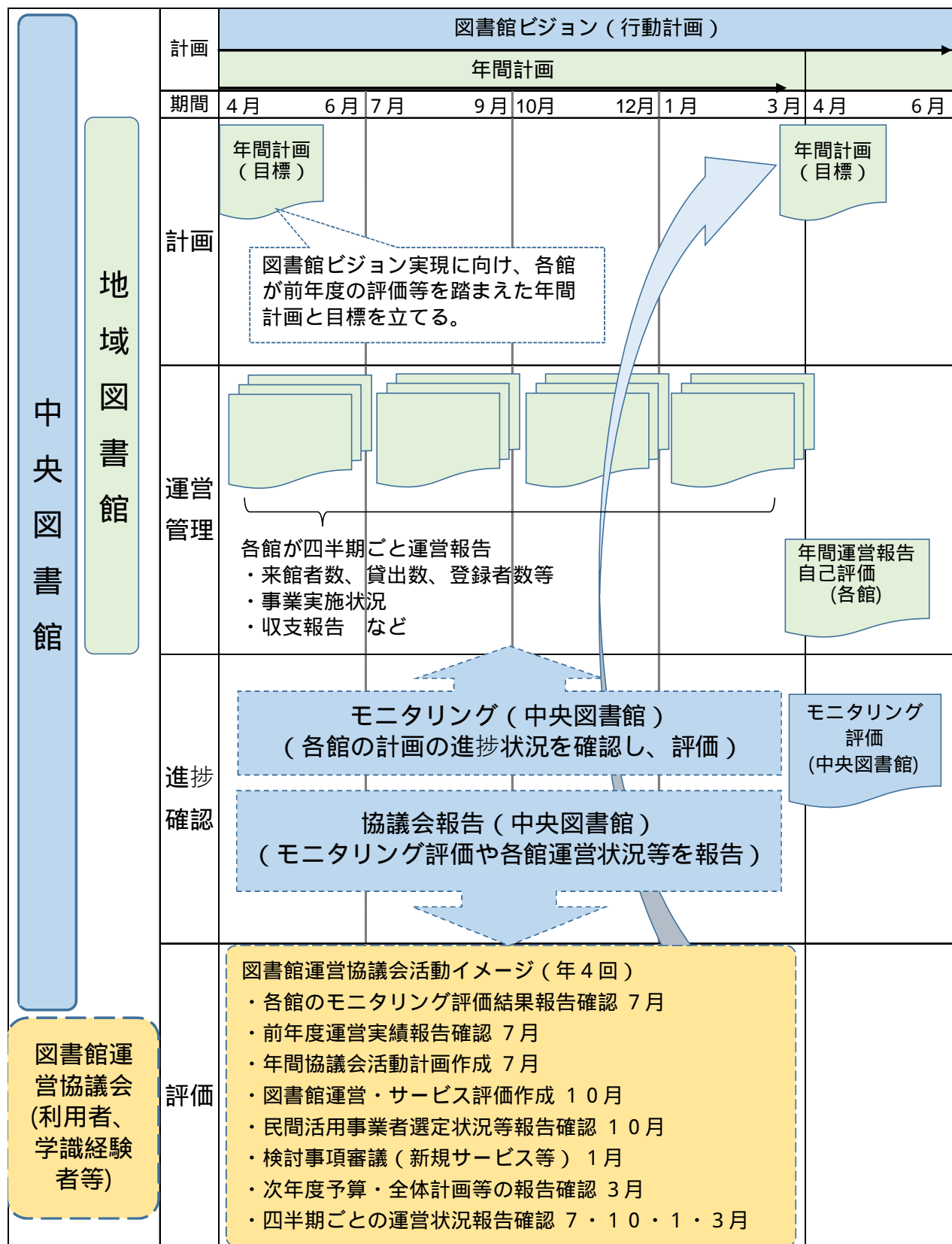
（２）その他の取り組み

民間活用の選択肢も含めた運営体制案を進める際には、中・長期的な視点で安定的・継続的な図書館運営・サービスを担保する必要があります。そこで、中央図書館のマネジメント力を強化し、統括・調整機能を発揮する体制や、地域図書館の運営の効率化と地域の特色を活かしたサービスの拡充を推進する体制を整備すべきです。また、公共図書館としての本来の役割が、失われることがないように、利用者や学識経験者等による第三者のチェック機能である図書館運営協議会の仕組み、利用者目線で新たな図書館サービスを導入する取り組み、区職員の専門性を確保していくための人材育成計画の取り組みなどが求められます。

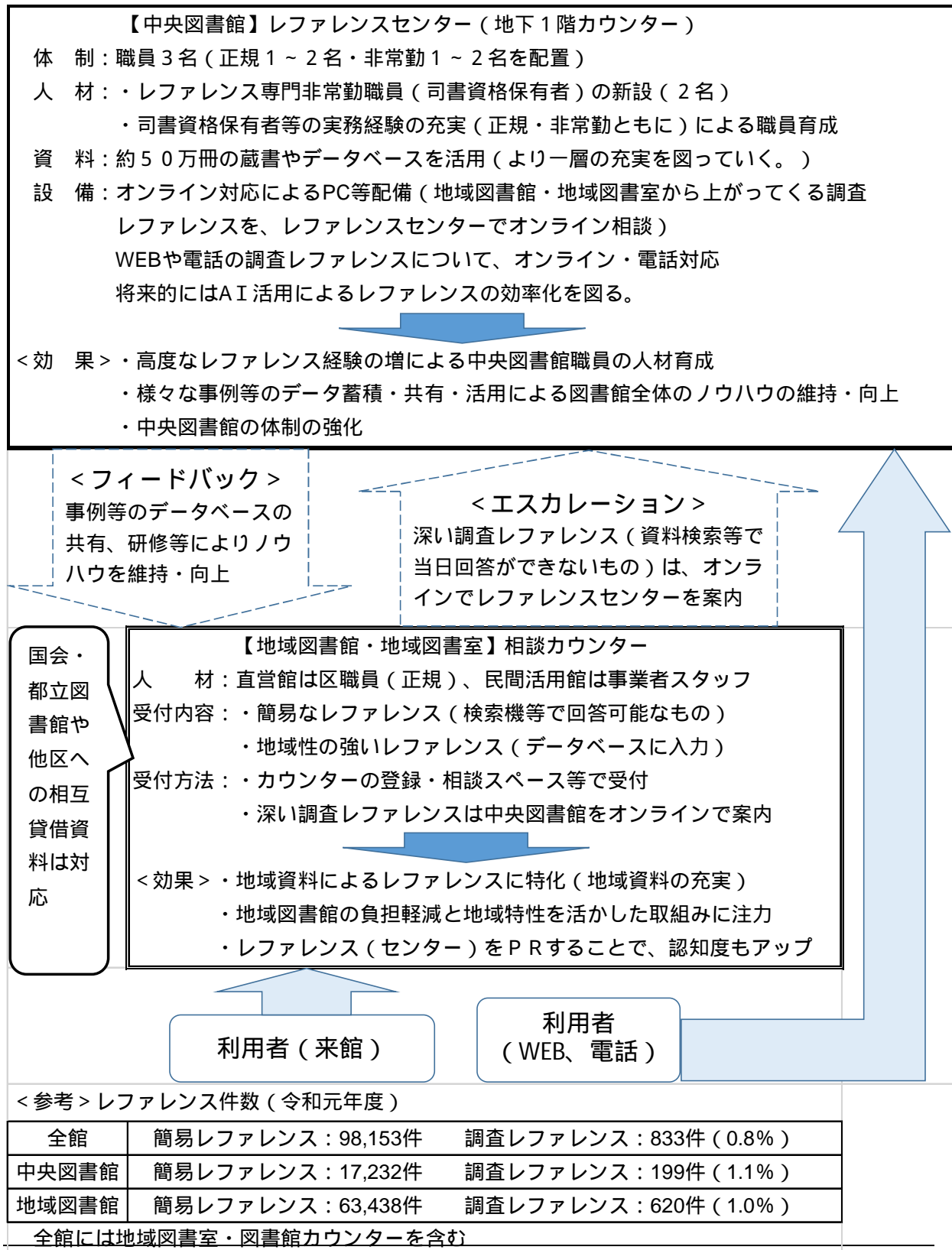
【参考】今後の区立図書館で検討すべき取組み等の提案

1. 具体的な計画・評価、レファレンスの取組み（案）

（１）計画・評価の仕組み（案）



(2) レファレンスの取組み (案)



2. 図書館運営協議会の仕組み（案）

（１）目的

区立図書館の運営に利用者の視点を取り入れ、学識経験者の見識や地域団体等の複数の目から、恒常的に点検・評価することで、利用者ニーズに即した図書館運営やサービス水準の安定化などを図ることができます。

将来的には、図書館法に基づく図書館協議会の設置が望ましいと考えます。少なくとも、地教行法第26条教育に関する事務の管理及び執行の状況の点検及び評価等に関し、そのうちの図書館に関する部分に準ずるものに特化させる必要があると考えます。

（２）構成員（想定）

10～20名

区民（利用者）、学識経験者、小・中学校長（代表）、教育機関（区内大学、学校図書館運営事業者等）、地域団体（ボランティア団体、障害者団体等）、図書館関係者（区職員、指定管理事業者等）など

（３）主な活動イメージ

年4回程度開催（事務局は中央図書館）

7月：各館モニタリング評価・前年度運営実績、年間活動計画、四半期運営状況

10月：図書館運営・サービス評価、民間活用事業者選定状況、四半期運営状況

1月：検討事項審議（新たな図書館サービスの検討等）、四半期運営状況

3月：次年度予算・全体計画等の報告、四半期運営状況

3. 利用者目線の新たな図書館サービス導入の取組み（案）

（１）目的

限られた財源の中で区民ニーズに応え、新たな図書館サービスを導入するなどサービス拡充を図っていくためには、民間事業者のノウハウ活用の選択肢だけでなく、利用者目線での新たなサービスを導入できる取組みが必要です。そこで、図書館運営協議会を通じて、利用者や学識経験者等が定期的に既存サービスをチェックし、利用者アンケートなどを活用するなど、サービスの見直しや新たなサービスの導入を検討する取組みを継続するべきと考えます。また、ボランティアを積極的に育成し、ボランティアが気軽に図書館運営に参加できるような取組みを進めていくことも有用と考えます。

以下に、図書館サービスの拡充に必要な視点と考えられる新たな図書館サービス例を示します。

（２）サービス拡充の視点と新たな図書館サービス（例）

・学びの場・機会の提供

電子書籍（導入済）、オンラインおはなし会、動画配信、専門レファレンス（行政職員OBの活用、子どもレファレンスコーナーの設置）、学習室・テレワーク・会議・ものづくり利用の充実、大人向け区民企画講座 など

- ・図書館運営への区民参加の促進
図書館運営協議会、ボランティアの育成・運営参加（製本・補修、書架整理、イベント企画・補助等）など
- ・区民の利便性向上
返却ポスト増設、自動返却機等の設備導入、新たな宅配サービス など
- ・集客・にぎわいづくり
マンガ・DVD、カフェ、AI ロボットの設置・導入 など
- ・地域特性の活用など（地域連携や地域課題解決）
商店街・行政機関との連携イベント（目利き講座、介護予防講座、相談ブース）など
- ・知と文化の継承
地域資料の充実・発信（デジタル化）、地域人材の活用 など
- ・学校図書館との連携
教育委員会配付のタブレットへの図書館 HP（子どもページ）のリンク、夏休み子ども図書館、子ども司書、学校図書館との共同事業（電子書籍共有化等）など
- ・財政負担の軽減
クラウドファンディングによる緩和措置（貸出し資料制限の緩和、新刊要望の受付等）、新たな資料寄付制度 など

4. 区職員の人材育成計画の取組み（案）

（１）目的

区立図書館の公共性・専門性を確保しながら、計画的に民間活用も組み合わせる場合には、中・長期的に区職員の専門性を確保し、民間事業者をコントロールできるようにしなければなりません。そこで、中央図書館の体制整備を図り、早期に区職員の人材育成計画の作成に取り組む必要があります。重要となるのは、人材育成において職員が図書館のサービスと運営の実務経験を蓄積する環境を整えることです。選書やレファレンス等の専門的な業務に加え、民間事業者のマネジメントや地域との交流・連携といったスキルを、身に付けられるような計画にしていかなければなりません。それにより職員の公共性・専門性を保持し、公共図書館の使命と役割を継続させることは、世田谷区の将来にとって大きな財産になるものと思われます。

（２）人材育成計画（骨子案）

以下のような人材育成計画を立て、司書を計画的に育成・配置し、館長・副館長研修、新たな研修制度などによる人材育成を図るべきと考えます。

司書確保

- ・正規職員：司書資格取得支援（司書講習派遣対象を大学通信講座等に拡大）など
- ・非常勤職員：司書資格者でレファレンス等の専門性の高い業務に従事する図書館専門嘱託員の創設、専門嘱託員へのステップアップ制度など

職員育成

- ・研修の充実：司書職員等の上級・専門研修、館長・副館長のマネジメント研修（他自治体館長との事例相談等）、中央図書館トレーナーによる地域図書館 OJT、区職員と民間活用館職員との人事交流など
- ・ステップアッププラン：事務職員の本庁職場への異動などのジョブローテーションによるステップアップの育成プランを人事部門と共有