

# 世田谷区立図書館運営体制 あり方検討委員会報告書

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         |
| <b>第 1 章 区立図書館運営体制の現状及び課題 .....</b>            | <b>2</b>  |
| 1.1 『図書館ビジョン』に基づく運営体制に関する経緯 .....              | 2         |
| 1.2 区立図書館の運営状況 .....                           | 4         |
| 1.3 区立図書館運営体制の現状及び課題 .....                     | 7         |
| 1.4 23 区の運営体制の状況 .....                         | 9         |
| <b>第 2 章 区立図書館運営体制のめざすべき方向性 .....</b>          | <b>10</b> |
| 2.1 運営体制の方向性について .....                         | 10        |
| 2.2 めざすべき方向性 ①公共性・専門性の継続・充実 .....              | 11        |
| 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 .....        | 11        |
| 2.4 めざすべき方向性 ③安定的な図書館運営とガバナンスの構築 .....         | 12        |
| <b>第 3 章 区立図書館の運営体制案の検討及びまとめ .....</b>         | <b>13</b> |
| 3.1 区による主な図書館サービスごとの業務分類 .....                 | 13        |
| 3.2 区による主な図書館業務分類の民間活用の視点による整理 .....           | 14        |
| 3.3 区立図書館における運営形態の特徴 .....                     | 15        |
| 3.4 区立図書館の運営体制案のまとめ .....                      | 16        |
| <b>第 4 章 検討委員会が提案する今後の区立図書館の取組み等（例示） .....</b> | <b>21</b> |
| 4.1 具体的な計画・評価、レファレンスの取組み（例） .....              | 21        |
| 4.2 （仮称）図書館運営協議会の仕組み（イメージ） .....               | 23        |
| 4.3 利用者目線の新たな図書館サービス導入の取組み（イメージ） .....         | 23        |
| 4.4 区職員の人材育成計画の取組み（イメージ） .....                 | 24        |
| <b>資料編</b>                                     |           |
| 1. 世田谷区立図書館運営体制あり方検討委員会設置要綱                    |           |
| 2. 関連法規（抜粋）                                    |           |
| 3. 世田谷区立図書館の組織図                                |           |
| 4. 世田谷区立図書館運営体制あり方検討委員会委員一覧及び開催実績              |           |
| 5. 施設基本情報                                      |           |
| 6. 令和元年度利用者アンケート調査結果比較（満足度）                    |           |
| 7. 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）   |           |
| 8. 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. 指定管理施設（経堂図書館）の事業報告（抜粋）                      |           |
| 10. 区による主な図書館サービスごとの業務分類による整理                  |           |
| 11. 区による主な図書館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」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。

この『図書館ビジョン』のもとに、私ども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。）が設置されました。その目的は、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（資料編1の検討委員会設置要綱第1条を参照）とされています。

世田谷区は、区立図書館について直接運営（以下、直営という。）することを中心としてきた歴史をもっています。そして、区職員の力を長期にわたり繋ぐことで、区民に支持される機能を果たし続けてきました。その一方で、部分的に民間活用やアウトソーシングを導入することにより、一定の成果を上げることができたとも考えられます。また、昨年からは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にあって、区政全体のなかで図書館もより効果的、効率的な運営体制を構築することが求められています。

こうした社会情勢の変化を踏まえ、区民、学識経験者、区職員からなる検討委員会で図書館サービスの質の維持、向上を図るために最善と考えられる図書館運営体制案について議論を重ねてまいりました。そして、直営を基本としながらも、どのような条件下で、どのように民間活用がなされるべきか、その選択肢等を総合的に検討し、本報告書を取りまとめしております。

全体構成としては、第1章で区から示された現状と課題を整理し、第2章でその状況を踏まえ、『図書館ビジョン』の実現に向け、目標として考えられる方向性を示しています。こうした目標を達成するために、第3章では区による図書館業務全体の整理のもとに、図書館運営体制案を提言としてまとめ、最後の第4章で具体的な取り組みや仕組みなど、例示を含めて提案しております。

本報告書をもとに運営体制が整備され、『図書館ビジョン』に即した事業やサービスが展開されていくことを期待いたします。

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  
委員長 糸賀 雅児

# 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か所を展開しています（資料編3の組織図を参照）。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、休館日の月曜を開館日とする（以下、月曜開館という。）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『図書館ビジョン』を策定し、「知と学びと文化の情報拠点」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 『図書館ビジョン』の基本理念・基本方針



出典：第2次世田谷区立図書館ビジョン（平成27年4月策定）10ページより抜粋

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しました。平成28年9月には世田谷図書館を

月曜開館し、開館時間を延長して、窓口サービス等を一部業務委託しました。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、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』第2期行動計画(平成30(2018)~令和3(2021)年度)に基づき、「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、4を参照)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

|   |
|---|
| <p>中央図書館の機能拡充と図書館ネットワークの推進</p> <p>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。</p> <p>レファレンスサービスの拡充</p> <p>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。</p> <p>子どもの成長に応じた切れ目のない読書支援</p> <p>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。</p> <p>区民の知識や情報を生かした区民参画の推進</p> <p>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。</p> <p>ニーズに応じた多様な運営体制の検討・推進</p> <p>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。</p> |
|---|

## 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、限られた財源と職員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、様々な理由で休職等を余儀なくされる職員が増え、定数削減により職員のマンパワーが限られる一方、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重要課題などに区職員が取り組み、アウトソーシングできる業務は民間に委ねる、ということも視野に入れていかなければならない状況にあります。

#### (2) 図書館の置かれている状況

この状況は図書館の職員体制においても同様であり、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懸念があります。

また、限られた財源や職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により運営してきましたが、司書資格や図書館経験年数による専門性を発揮できるような体制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%）です。

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%です。

○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）

正規職員は、令和2年4月1日現在173名が在籍しており、そのうち司書有資格者は3割程度で、指定管理者制度を導入している経堂図書館と委託である図書館カウンターを除いた区立図書館に配置しています（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）。

特別区一括採用のため、司書専門職ではなく、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。図書館間での異動などにより図書館の経験や知識を有する職員を残し続け、かろうじて専門性を維持してきました。

しかし、不規則勤務である図書館を希望する職員は必ずしも多くない中、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し、その向上を図るかが、大きな課題となっています。

#### (2) 非常勤職員(図書館嘱託員)

図書館嘱託員は、令和2年4月1日現在244名が在籍しており、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)があります。司書有資格者は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、令和2年度からの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を計画していますが、初中級の異動者向けの内部研修実施が主となっており、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、専門性維持のために十分な人数を派遣しているとは言えません。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条の規定に基づき世田谷区立図書館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全曜日開館しています。開館時間は9時~19時の館が多い中、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しています。

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(資料編5を参照)、令和元年度利用者アンケート調査結果比較(満足度)(資料編6を参照)、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)(資料編7を参照)などの定量的なデータがあります。

上記のデータを分析し、各館の運営状況を評価する業務を区が民間事業者へ委託(以下、受託者を民間評価事業者という。)しており、「民間評価事業者による区立図書館の分析・評価結果(抜粋)」として資料編8に掲載しています。

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。

<参考> 民間評価事業者による区立図書館の分析・評価を踏まえた提言

(総合システム研究所株式会社による) 一部抜粋

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。

#### 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。資料編3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、研修部会など)を設けています。各部会は、『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や水平化といった検討課題に取り組み、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といった課題があります。

##### (2) 地域図書館

徒歩15分(半径約1km)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(次の民間活用館3館)を図っています。また、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)には人事に関する権限がなく、人事部門との協議は中央図書館長(課長職)が行っています。

##### 【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18～28年度は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おり、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、二子玉川で利便性がよく、9時～21時の開館時間により民間事業者が運営しています（3か所目の図書館カウンターを下北沢に令和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、計画の実現に向けては、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地方教育行政の組織及び運営に関する法律（以下、地教行法という。）第26条に規定する「世田谷区教育委員会の権限に属する事務の管理及び執行の状況の点検及び評価」（資料編2の地教行法関連条文を参照）に基づく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 区立図書館運営体制の現状及び課題

---

1.2で確認した区立図書館の運営状況をもとに、区立図書館の運営体制における現状と課題を、5つの視点から以下に直営の館、民間活用の館それぞれの特徴に分けて記載します。

### (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の整理が必要です。そのうえで、区立図書館全体としての体制整備により、マネジメント力の強化を図る必要があります。

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・開館時間の拡大に関するサービス拡充は難しい状況ですが、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、地域図書館の職員やノウハウの不足から実施が困難であるといった課題があります。

民間活用：開館日・開館時間の拡大や、全国の取組み事例を参考にして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、様々な区民ニーズや地域特性に応じて、地域の課題解決を支援し、連携イベントを企画するなど、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、他自治体での経験や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、新たな取組みの場合、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、区立図書館の安定的、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、次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）や経営力（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）が必要です。

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や育成の計画、研修機会の奨励、民間事業者の人材の引継ぎなど）が必要です。

多様化する区民ニーズや地域特性に応じた地域連携の取組みを推進（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）しなければなりません。

『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）が必要です。

## 1.4 23区の運営体制の状況

第1章の1.1～1.3で世田谷区における現状と課題を整理してきましたが、第1章を終えるにあたって、参考までに23区の運営体制の状況に触れておきます。

23区においては、多くの区が指定管理者制度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、直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。一方、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23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（以下、指定管理館という。）は毎年少しずつ増えてはいるものの、平成30年度の指定管理館は、全国の市区で557館（全国の市区立の図書館総数2,650館、指定管理館数557館（平成30年10月1日現在）：文部科学省調査「社会教育調査（平成30年度統計表 図書館調査）」より）、導入率は約21%となっています。

都内において指定管理館の占める割合は、次の表1-2のとおりで、23区で約6割、都内市部では約2割です。23区は司書の専門職採用制度がないこともあり、司書有資格者を確保できず、直営による運営が難しいものと思われます。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比較的容易な23区では、図書館への指定管理者制度導入が進んでいる実態がうかがえます。

表 1-2 都内（23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<br>業務委託館 | 業務委託館<br>率 | 指定管理館 | 指定管理館<br>率 |
| 23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%        |

## 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. 基本的な考え方

##### (1) 関連法規と区条例

公立図書館は、教育基本法や社会教育法、そして図書館法等が制定された20世紀半ばの立法趣旨や社会状況からすると、地方自治体による直営が基本とされてきました(資料編2の関連法規を参照)。ところが、その後1980年代から90年代にかけての国と地方の行政改革、そして大幅な規制緩和の推進により、それまで公共部門が担っていた行政サービスの多くが民間部門にゆだねられるようになりました。

その背景には、行政事務だけでなく、多くの公共サービスを公共性・専門性を保持しながら担う民間事業者の発達と普及があります。鉄道や郵便事業などに限らず、医療や介護・福祉・教育など、社会の広い業種や分野で見られる現象です。

さらに、21世紀の初頭(平成15(2003)年)には、公立図書館を含む「公の施設」について地方自治法が改正されました。この改正により、当該施設の設置の目的を効果的に達成するため必要と認めるときは、民間事業者を含む指定管理者にその管理を行わせることができるようになっていきます(資料編2の地方自治法関連条文を参照)。

実際、世田谷区では世田谷区立図書館条例が平成27年に改正され、より効果的に図書館サービスを提供していくために、指定管理者制度による管理運営が導入されており、すでに民間活用も選択肢のひとつになっています。

##### (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の提言(資料編8の4を参照)では、直営館の事業推進の進捗や地域館ごとの運営水準に、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であることから一定レベルのサービス水準を保ちながらも、低コストでまかなわれているという状況になっています。

例えば、これまでの区の検証例としては、指定管理者が運営している経堂図書館があり、スペースなどの制約がある中、各種の事業について積極的な取り組みが見られます。事業の具体例(資料編9の指定管理施設(経堂図書館)の事業報告(抜粋)を参照)としては、自主事業による座席管理システム運用(ビジネスコーナー)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。

こうした民間活用の効果を検証したうえで、一定のサービス水準の維持を図っていくための様々な条件を総合的に考慮すると、『図書館ビジョン』の運営方針に「民間活力を計画的に導入する」とあるように、民間活用の導入もやむをえないものと考えられます。

## 2. めざすべき方向性

そこで、第1章で見えてきた課題を踏まえ、『図書館ビジョン』に基づく区立図書館の運営体制がめざすべき方向性を、次のように大きく3つに区分して示します。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ガバナンスの構築で、それぞれについて運営体制のめざすべき方向性（目標）として示し、その方向性を実現するための具体的な運営体制（案）を第3章で検討し、まとめます。

### 2.2 めざすべき方向性 公共性・専門性の継続・充実

---

#### (1) 公共性・専門性の継続・充実に向けたマネジメント力の強化

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、次のような区立図書館としての公共性・専門性の継続・充実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や経験の充実  
区立図書館全体についてサービス目標の進捗状況のマネジメント

#### (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、次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を継続し、専門性の充実を図るためのマネジメント体制の見直しや整備
- 民間活用を図る場合は、指定管理者の業務要求水準書等により、有能な司書有資格者を継続的に確保したり、区職員で司書有資格者の人材育成計画を策定したりするなど、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

地域の様々な区民ニーズを的確に捉え、民間活用のメリット、行政職員としての経験などを活かしながら、柔軟に対応していくために、次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  
革新的な図書館サービス（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、AI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、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、次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
- 民間事業者が施設運営で培った地域との関係性や人材等に関する継承を仕様書や協定において条件化
- 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ガバナンスの構築

---

### ( 1 ) 安定的な図書館運営と公共ガバナンスの構築

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、次のような安定的な図書館運営の仕組みやガバナンスの構築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、外部有識者等の見識を活用した新たな図書館運営の仕組み

区民、区立図書館、区教育委員会、民間事業者などの中での、適度な緊張関係を保った公共ガバナンスの構築

### ( 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、次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（仮称）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

第3章では第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目標にして、それを達成するために区立図書館にどのような運営体制案が考えられるのか整理しながら検討します。

民間評価事業者の提言（6ページ〈参考〉を参照、資料編8の4をも参照）では直営館の事業推進の進捗や地域館ごとの運営水準に差が生じている状況が指摘されています。そこで、定型的な業務などではできる限り共通化・効率化を図る一方で、地域特性を活かしたイベントの企画など、非定型的な業務は館ごとに特色を活かした取組みを検討すべきです。そのため、区立図書館の業務において、どのようなものが共通化・効率化できるのか、他方、どのようなものは特色を活かして個別対応すべきなのか、を整理する必要があると考えられます。

ただし、こうした考え方に基づく図書館業務全体の整理は、日常の実務に深くかかわる部分が大半となります。そこで、本検討委員会では区によって整理されたものを手がかりに、運営体制案を検討することとします。

そして、区による業務分類の整理を踏まえて、3.3で区立図書館の運営形態ごとにその特徴を整理し、3.4ではこうした業務分類や運営形態の整理をもとに、直営の利点を最大限に活かしつつ、民間活用を含めた最終的な運営体制を提案します。

### 3.1 区による主な図書館サービスごとの業務分類

区では、長期的に達成される目標（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・業務のように、大きな区分で共通化や効率化などが可能かといった視点から、業務をおおまかに分類しています。（資料編10を参照）

区が整理した業務分類では、さらに業務手順が共通化できるのか、さらに目標の実現ないし業務実施の期間が長いか短いかの視点を取り込まれています。

具体的には、

- A 資料管理（選書・除籍による蔵書構築・管理、資料の受け入れ・廃棄手続き）
- B 集会行事（おはなし会やテーマ展示等の講座・イベントの企画・実施、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、内部研修）

などの区分に分けられ、それぞれの業務の特徴や業務手順、そして業務実施の期間を整理した表が資料編 10 です。

この業務分類の整理を見てみると、長期的に達成される目標や取組み（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、共通化が難しいようですが、それらの業務を中央図書館に集中化することで、効率化を図ることができるとされています。その一方で、短期的に処理されたり実施されたりする業務や取組み（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、定型化される部分が多く、共通化を図りやすいとされています。また、短期間に実施されるとしても、定型化しにくい新たな講座・イベントの企画・実施などは、開催に関する企画や広報、当日の実施運営などのノウハウを民間事業者に蓄積させることで、効率化を図ることは可能とされています。

### 3.2 区による主な図書館業務分類の民間活用の視点による整理

---

3.1 で示された業務分類にもとづき、業務手順について区が行わなければならないもの、民間活用が可能なものなどについて、区が整理した表が資料編 11 です。

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って重みづけされ、図書館施設ごとの民間活用の可否（タテの視点）で整理されるとともに、横断的な業務やサービスごとの民間活用の可否（ヨコの視点）についても、あわせて一覧できるようになっています。

例えば、共通化や効率化が図られるような定型的な業務（日常の資料の受入れ業務、行事の実施、窓口業務を中心にした定型サービスなど）は、民間活用することで、安定的なサービスの提供が可能とされています。

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、中央図書館がマネジメントしやすい仕組みにすることで、民間事業者の他自治体における経験やノウハウ、スピード感を活かしつつ、地域に根差した取組みが可能であると考えられています。

そのうえで、館の種別ごとの重みづけを見てみると、全区的な取組みや全館の統括・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、中央図書館の重みが高くなっており、区の直営により継続的・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できないものとされています。

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改め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で紹介した区による業務分類と民間活用の視点を手掛かりに、直営で行うべき業務と、民間活用が可能な業務などに、本検討委員会が仕分けします。

その際、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、想定の分析となっています。

表 3-1 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   |
|--------------------|------------|--|---|---|--|
| 運営形態別の主な特徴         |            | <ul style="list-style-type: none"> <li>区職員（非常勤の図書館嘱託員を含む）による運営。</li> <li>新たなサービスの拡充などに課題がある。</li> <li>マネジメント力を高め、職員育成を計画的に行うことで、運営の安定性・継続性を図る必要がある。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>施設管理や図書館運営を指定管理者が行う。ただし、区との情報共有が必要。</li> <li>運営コストを低く抑えながら、自主事業等によるサービス拡充が期待できる。</li> <li>事業者交代時の継続性に懸念がある。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>施設管理や図書館運営を民間事業者の運営委託で運営する。</li> <li>仕様に基づく定型業務の委託であるため、サービス拡充が限定的で、柔軟性に欠ける。</li> <li>事業者交代時の継続性に懸念がある。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>主に窓口業務等の定型業務を民間事業者に運営委託。それ以外の業務は、区の職員が行う。</li> <li>仕様に基づく定型業務の委託であるため、サービス拡充が限定的で、柔軟性に欠ける。</li> </ul> |
| 公共性<br>専門性         | 選書         | 区（各館）で選書しており、蔵書構成を管理し職員専門性を高め、公共性を確保   | 区（中央図書館）が集中選書することで、蔵書構成を管理し職員専門性や公共性を確保   |   | 選書を区職員が実施することで、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（各館）で行っており、ノウハウを蓄積・管理し専門性を高め、公共性を確保   | 深い調査レファレンスを区（中央図書館）がセンター機能として実施することで、職員専門性を高め、公共性を確保  |   |  |
| サービス<br>拡充<br>(定型) | 貸出・返却、書架整理 | 区職員（非常勤の図書館嘱託員を含む）が対応することで、区は利用者ニーズを把握しやすい   | 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、区は利用者ニーズを把握  | 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などにより、区は利用者ニーズを把握   | 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などにより、区は利用者ニーズを把握   |
|                    | 行事实施       |  |   |   |  |

|                     |                  | 直営  | 指定管理者  | 全部業務委託  | 一部業務委託   |
|---------------------|------------------|---|--|---|--|
| サービス<br>拡充<br>(非定型) | 事業企画             | 過去の図書館運営に基づく事業や他部署での行政経験を活かした地域団体との連携などを実施しやすい            | 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、中央館によるマネジメントが必要      | 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であるため、柔軟な対応は限定的                           |
|                     | 地域連携             |   |  |   |  |
|                     | 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、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、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ことが必要 | 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。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             |
|                     | 開館日・時間           | 限られた人員配置の中では、柔軟なシフト編成が組めないため、特に開館時間の拡大が難しい                | 柔軟なシフト編成を組むことにより、開館日・時間拡大が可能                                       |   |  |
|                     | 施設活用             | 経験に基づくサービス実施となる   | 民間ならではの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                                | 仕様に基づく内容であるが、民間ならではのノウハウを活かしたサービス拡充が一部可能                                |  |
| マネジメント              |                  | 安定的な各館の運営を図るために、中央館のPDCAによるマネジメント管理が必要                    | 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などにより、マネジメント管理を行う                                       |  |
| コスト                 |                  | 区職員の人件費が必要となる   | 効率的な職員体制により人件費コストを低く抑えることができる                                      |   | 委託部分について、効率的な職員体制により人件費コストを低く抑えることができる                                 |
| 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、司書有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・サービス水準の継承が課題    | 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・サービス水準の継承が課題           | 委託部分について、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・サービス水準の継承が課題 |

### 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にもとづき、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 3-2 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機能を担う。</p> <p>○今後は、計画・評価・調整機能や、蔵書構築・レファレンス管理のセンター機能、地域図書館の特色ある運営支援機能など、マネジメント力の強化が必要。また、区職員の専門性維持のための人材育成計画や図書館運営協議会の仕組みづくりの調整が必要。</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」実現に向けた中核機能を担う。</p> <p>○令和3年12月に、中央図書館のある教育会館は、教育センター機能が転出予定。そのため、プラネタリウムの管理運営などを含め、施設全体を中央図書館機能とする。</p> <p>教育会館施設全体の規模は約1万㎡。</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>○地域特性としては、「長谷川町子の『サザエさん』」など。</p>   | <p>区立図書館全体の統括・調整機能を担い、マネジメント力を強化するため、「直営」とすべきであると考える。</p>   |
| 地域図書館(15)     | <p>○地域の図書館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、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、地域文化の発展や地域コミュニティの醸成などにつながる取組みを拡充していく必要がある。</p> | <p>○施設の主な特徴(蔵書数10万冊前後。「」内は地域特性等)</p> <p>【図書館単独館】 は月曜開館</p> <p>梅丘(委託):改築(R5着工)後は約2千㎡、羽根木公園直結通路・カフェ・多目的室等整備予定、「福祉のまち」</p> <p>砧:2千㎡超、カフェ・集会室併設、利用者懇談会開催、「ウルトラマンコーナーなど」</p> <p>下馬:約1千㎡、小規模公園隣接、昭和女子大学近い、「下馬地域の史実に関する資料展示など」</p> <p>経堂(指定管理):約7百㎡、駅前立地、閲覧席兼ワークショップ活用、「ビジネス関連コーナーなど」</p> <p>【複合館(区民センター、地区会館等)】 は月曜開館</p> <p>世田谷(委託):約1千㎡、国・都との合同庁舎、区役所に近い、「幕末維新(松陰神社、豪徳寺)コーナーなど」</p> <p>代田:平成26年竣工、約8百㎡、駅近い、「代田・下北沢地域の文化人、歴史、郷土など」</p> <p>烏山:約1千㎡、駅前立地、「烏山寺町、甲州街道、商店街」</p> <p>尾山台:約1千㎡、駅近い、商店街内立地、「多摩川の自然・歴史など」</p> <p>奥沢:昭和48年竣工、約9百㎡、駅近い、「地域の連携・情報発信、歴史など」</p> <p>玉川台:昭和48年竣工、約7百㎡、「世田谷美術館との連携」</p> <p>深沢:約6百㎡、駒沢公園近い、「ぐりとぐら(中川李枝子作)など」</p> <p>桜丘:約6百㎡、小学校近い、「森繁久彌など」</p> <p>上北沢:約9百㎡、「松沢病院、賀川豊彦、桜並木など」</p> <p>粕谷:約1千㎡、「徳富蘆花、芦花公園など」</p> <p>鎌田:約1千㎡、「豊かな自然、民家園、静嘉堂文庫など」</p> | <p>「直営」が原則であると考える。ただし、民間事業者のノウハウやスピード感を活かし、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必要がある場合は、図書館の規模や来館者数、地域資源の利用可能性など、施設環境を勘案して「指定管理者制度」の順次、導入を選択肢として検討することが考えられる。</p> |
| 地域図書室(5)      | <p>○地域の図書館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>○今後は施設の活用方法を含めて検討する。</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:約150㎡、まちづくりセンター内</p> <p>野毛:約2百㎡、青少年交流センター内</p> <p>松沢:約1百㎡、まちづくりセンター内、駅近い、商店街内立地</p> <p>喜多見:約1百㎡、まちづくりセンター内、おはなし会実施</p>  | <p>定型的な窓口業務中心であるため、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(3)予定 | <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、窓口業務等の定型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。○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: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>下北沢(R4.3開設予定):京王電鉄商業施設内</p>  | <p>民間活用の利点を活かした開館日・開館時間の拡大とサービスの効率化を図るため、現状と同様に「業務委託」とすることが考えられる。</p>   |

## 2. 運営体制案のまとめ

### (1) 検討委員会における運営体制案の考え方

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ガバナンスの構築）を実現していくために、次のような運営体制案を示し、その具体的な取組み（例）や仕組み（イメージ）などを第4章で提案します。

運営体制案の基本的な考え方は、中長期的な視点から、区（中央図書館）が担うべき公立図書館としての役割を基本として、公共性・専門性を維持し、安定的な図書館運営やサービス水準を継続していく必要があるということです。そのうえで、定型的な業務は効率化を図りながら、地域特性・ニーズに応じた図書館サービスを拡充し、世田谷らしい魅力ある図書館を実現していくため、民間活用を進めることも選択肢と考えられます。ただし、民間活用を進めるにあたっては、中央図書館のマネジメント力の強化と利用者や学識経験者等から構成される（仮称）図書館運営協議会による恒常的なチェック、そして区職員の人材育成の視点が必要です。

### (2) 検討委員会が示す運営体制案

#### 中央図書館のマネジメント機能の強化

選書やレファレンスといった公共性・専門性を維持するとともに、計画的に民間活用を図っていくのであれば、中長期的に区職員の専門性を確保し、民間事業者をマネジメントしていく必要があります。地域図書館のサービス目標の進捗管理を行い、全館を統括・調整する機能は、中央図書館に欠かせない機能であり、そのためには直営を基本に、次のような機能、運営体制を強化する必要があります。

○計画・評価・調整（4.1（1）で提案）

○人材確保・育成

○運営管理・支援（地域図書室・図書館カウンターの管理、地域図書館の支援）

○蔵書構築（選書管理）、レファレンス管理（4.1（2）で提案）

#### 民間活用の推進

地域図書館は、世田谷らしい魅力ある図書館をめざし、安定的な図書館サービスを提供していくために、民間事業者のノウハウやスピード感等を活かし、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必要があります。

そこで、図書館の規模や来館者数、地域資源の利用可能性など、施設環境を勘案して「指定管理者制度」の順次、導入を選択肢として検討することが考えられます。

地域図書室は、定型的な窓口業務中心であるため、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。

#### 民間活用の留意点

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。

したがって、区民のニーズに柔軟に応えるサービスの拡充として、例えば民間ならではのノウハウを活用するサービスや定型的な業務などは、民間活用を選択肢とするのであれば、運営管理や事業企画などは区がマネジメントする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(平成24年12月改正)」でも次のように指摘されています。

<参考> 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)

一部抜粋

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。

### (3) 安定的な図書館運営・サービス水準を支える仕組み・取組み案

上記の民間活用を進めながら、図書館運営やサービス水準を安定的に確保していくためには、次の2点について取り組む必要があります。

#### (仮称) 図書館運営協議会の設置

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が、恒常的に図書館運営やサービス水準をチェックしていくガバナンスの仕組みとして、(仮称) 図書館運営協議会を設置することが求められます。利用者が民間事業者の運営に積極的に関わりながら、利用者目線で新たな図書館サービスを導入する取組み(4.3で提案)などを通じて、世田谷らしい魅力ある図書館を一緒に作り上げていくことが期待されます。また、図書館ごとの運営状況を客観的に評価し、不断の見直しを図りながら、引き続き検証を続けていくことにより、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。

#### 人材育成計画の策定

現在の直営による図書館運営で培った区職員(正規職員、非常勤の図書館嘱託員)のノウハウを継承し、中長期的に専門性を維持するために、区職員の人材育成計画(4.4で提案)を早急に策定する必要があります。民間事業者をマネジメントするのが区の役割であり、そのためには図書館運営に精通した職員を継続的に配置できる体制・環境を整えることが必要になります。

### (4) 民間活用に関する附帯意見

民間活用を進めるにあたって、検討委員会では次のような意見があったので、今後の検討にあたっては、ご留意願います。

- ・民間事業者への指定管理料などが、指定管理期間の満了に伴う事業者更新のたびに、金額が上がることをないようにする必要があります。なお、経堂図書館では質

の高いサービス水準を維持するうえで、収支報告では支出額が収入額（指定管理料）より多くなっている状況です。

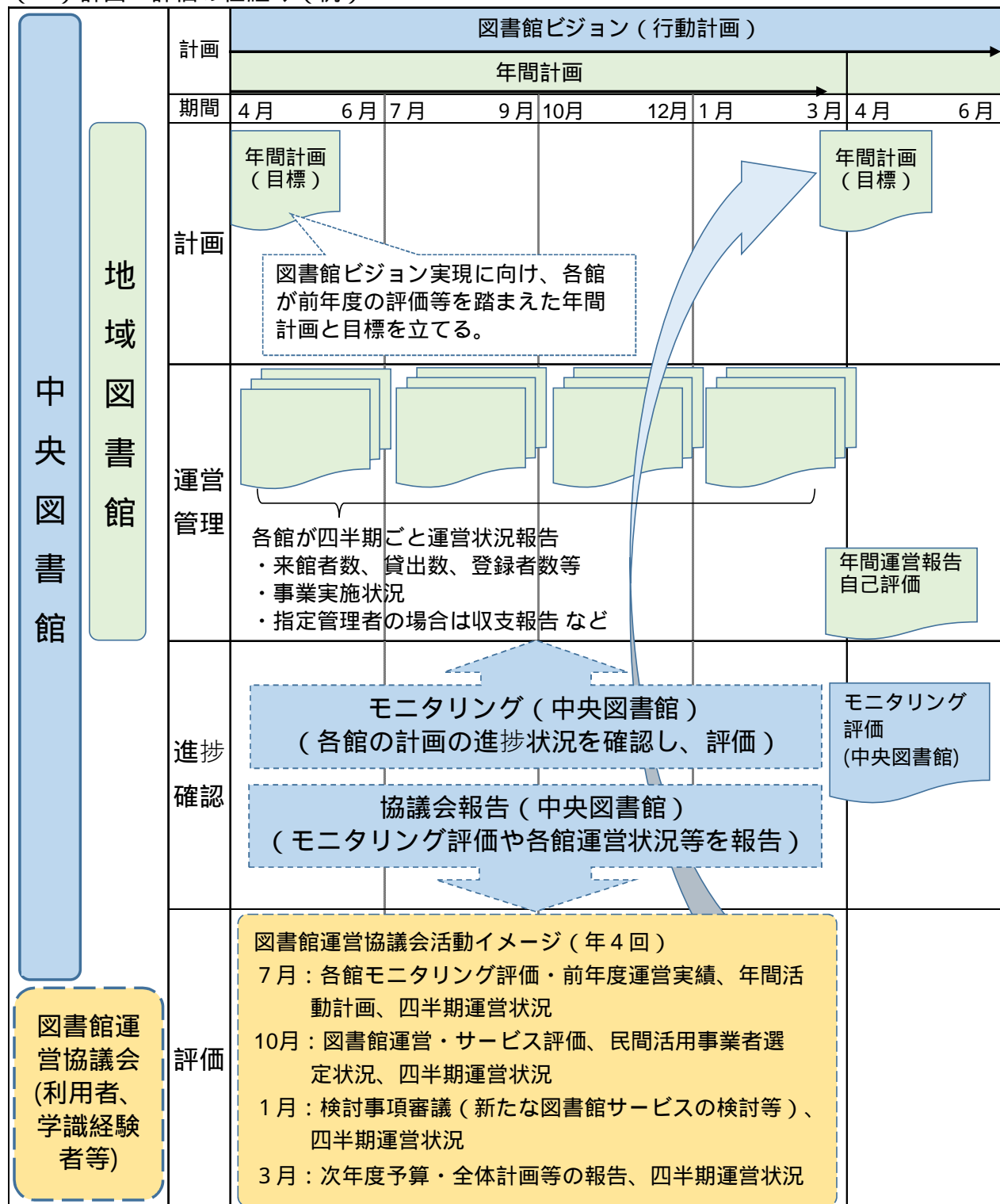
- ・指定管理者による運営は、図書館に区の職員がいないことが問題となるため、図書館運営を区がマネジメントできるようにする必要があります。
- ・地域図書館は区民が親しんでいる身近な図書館であるため、極力、区の職員が主体となり運営するべきであると考えます。
- ・地域で参加と協働という形で区に協力してきた団体は、民間事業者が運営する図書館では、おはなし会などで連携することが難しいと考えます。例えば、経堂図書館では、民間事業者が運営する館には協力できないという理由で、令和元年度から、おはなし会ボランティア団体の一つが撤退する事態になりました。
- ・直営でも民間活用館でも、区立図書館であることに変わりはありません。区民が積極的に関わることで、世田谷らしい魅力ある図書館をめざしていくべきと考えます。

## 第4章 検討委員会が提案する今後の区立図書館の取組み等（例示）

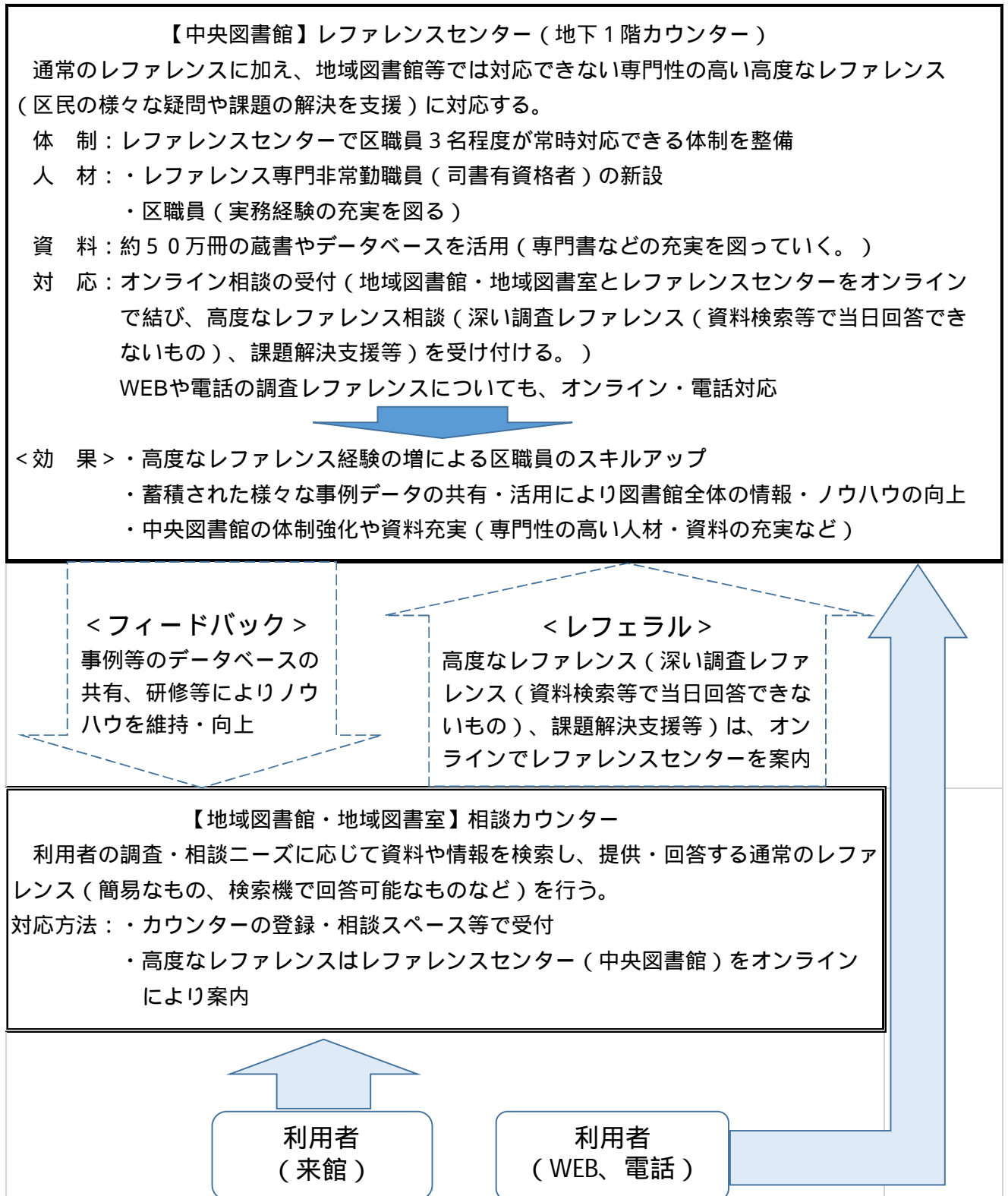
第3章でまとめた運営体制案を踏まえ、検討委員会として取組み（例）や仕組み（イメージ）などを提案します。これらはすべて例示やイメージの提案であり、より具体的な取組みを検討する際には、十分に精査する必要がありますが、世田谷らしい魅力ある図書館の実現に向け、図書館運営・サービスの拡充や安定化の一助になる取組みを要望します。

### 4.1 具体的な計画・評価、レファレンスの取組み（例）

#### （1）計画・評価の仕組み（例）



(2) レファレンスの取組み(例)





## 4.2 (仮称)図書館運営協議会の仕組み(イメージ)

---

### (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。

なお、将来的には、図書館法に基づく図書館協議会の設置(資料編2の図書館法関連条文を参照)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(資料編2の地教行法関連条文を参照)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ことも考えられます。

### (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

## 4.3 利用者目線の新たな図書館サービス導入の取組み(イメージ)

---

### (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はなく、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、(仮称)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  
（仮称）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

#### 4.4 区職員の人材育成計画の取組み（イメージ）

---

##### （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ていく場合には、中長期的に区職員の専門性を確保し、民間事業者をマネジメント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、身につ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ます。

##### （２）人材育成計画（骨子案）

次のような人材育成計画を立て、司書有資格者や専門人材を計画的に育成・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。

## 採用制度の創設

- ・キャリア選択人事制度（次の〈参考〉新宿区の「エキスパート職員制度」概要を参照）など専門人材の確保に向けた制度創設の検討など

### 〈参考〉新宿区の「エキスパート職員制度」概要

特定の専門分野に関する深い職務知識及び豊富な経験を兼ね備えた職員を育成し、その能力を活用することにより、職員の意欲等の向上を図るため、一般職員人事異動基準の定めにかかわらず、長期間に渡って人事異動を行わず、同一職場に配置することができる制度。

同区立図書館には、司書資格をもつ複数のエキスパート職員が配置されている。

（令和3年3月時点）

## 司書有資格者の育成・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教育課程等に拡大）など
- ・非常勤職員：司書有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：司書有資格職員等の上級・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