

「知と学びと文化の情報拠点」を実現する魅力ある図書館づくりを推進する
運営体制等について

1 主旨

区立図書館は、幅広い資料を収集・提供し、区民の主体的な学びを支える公立図書館として担うべき役割があり、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」を基本理念に掲げ、公立図書館としての機能を維持しながら多様な区民ニーズに応え、地域の図書館における使命を果たすために様々な取組みを進めている。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大などの新たな状況を受け、図書館サービスのあり方や運営体制などについて総合的に検討してきた「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。）からの報告書（資料1「検討委員会報告書」参照）を踏まえ、区立図書館運営体制の方針等について取りまとめたので報告する。

2 世田谷区立図書館がめざす方向性及び運営体制の考え方

（1）世田谷区立図書館がめざす方向性

図書館ビジョンが掲げる世田谷区立図書館

図書館ビジョンでは、世田谷区立図書館がめざす基本理念を「知と学びと文化の情報拠点」として掲げ、この基本理念の実現に向け、4つの視点と6つの基本方針を定め、様々な施策に取り組んでいる。

別紙1「世田谷区がめざす魅力ある図書館づくりについて」参照

公立図書館として担うべき機能

公立図書館は、十分な情報をもって、様々な種類の知識や情報を入手できる体制及び資料を整備する公共的な役割を担っている。区民の知る自由を保障するために、知識や技術・経験といった専門性を有する必要がある。マネジメント、選書・除籍、レファレンスといった公共性・専門性を有する機能を維持しながら、安定したサービスを継続的に提供していくことは公立図書館の責務である。

（2）運営体制の考え方

検討委員会の報告では、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整理したうえで、こうした方向性を達成するための具体的な体制案が示された。この報告を踏まえ、今後の取組みとしては、1点目として区立図書館の公共性・専門性を確保するために中央図書館のマネジメント機能等を強化し、2点目として民間事業者のノウハウやスピード感等を活用して図書館サービスを充実し、3点目として区民や学識経験者等が、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である（仮称）図書館運営協議会を設置する。これら3つの取組みを柱として魅力ある図書館づくりを進めていく。

別紙2「区立図書館運営体制案（イメージ）」参照

中央図書館のマネジメント機能の強化【取組みの柱】

検討委員会から、中央図書館のマネジメント機能強化の提案を受けた。地域図書館のサービス目標の進捗管理を行い、民間事業者をマネジメントするなど、全図書館を統括・調整する機能や、選書やレファレンスといった公共性・専門性を維持する機能を果たしていく。安定的な図書館運営やサービス水準を継続していくために、以下のような、中央図書館のマネジメント機能や運営体制を強化する。

ア) マネジメント機能

中央図書館は図書館全体の統括機能を果たす役割がある。図書館ビジョン実現に向けた各図書館の事業推進の進捗を把握し、各図書館における運営水準に差が生じないように、図書館全体での統制をとっていく。また、民間事業者を継続的にマネジメントすることにより、民間活用によりサービス水準が低下することのないように、PDCAサイクルを回しながら図書館運営にあたっていく。

a) 計画・評価・調整

図書館ビジョンの実現に向け各図書館が年間の計画と目標を立て、中央図書館は各図書館の進捗状況を確認・評価し、全館調整を図る。

b) 人材育成

区職員の専門性を確保するため、司書有資格者の育成・確保をはじめとした職員育成のための人材育成計画策定に取り組むとともに、司書講習派遣対象の大学通信講座への拡大や、司書有資格職員対象の専門研修の実施、館長・副館長対象のマネジメント研修の実施、人事所管と連携した意欲ある人材の確保などを進めていく。

イ) 選書・除籍

区立図書館で購入する資料の偏りを防ぎ、かつ利用者ニーズを把握して透明性の高い選書を行うために、区が収集方針等の基準を策定し選書・除籍を行う。例えば専門性の高い資料は中央図書館が収集し、地域特性を踏まえた郷土資料や行政資料等は地域図書館が収集するなど、複数の担当者が議論を重ねながら資料選択を行っていく。

ウ) レファレンス

中央図書館の重要な機能として、課題解決型のレファレンスサービスがある。個々の利用者の調査・相談ニーズに応じて、適切な資料や情報を検索し、提供・回答する通常のレファレンスサービスは、各図書館の基本的なサービスとして行っていく。その一方で中央図書館は、約50万冊の蔵書や商用データベースを活用し、必要な知識やノウハウなどの専門性を有した人材を確保することで、通常のレファレンスに加え、区民の様々な疑問や課題の解決を支援するなど、より専門性の高い高度なレファレンスに対応する。

区民の様々な疑問や課題の解決支援に向けて、起業・消費生活・健康・認知症・労働環境等の様々な相談を行っている担当部署との連携を強化し、課題解決を支援できる体制を整えていく。

専門性を有した人材の確保にあたっては、職員の育成に加え、例えば、様々な資格や、これまでの職業経験から高度な専門性や知見を有する区民の方々を会計年度任用職員として採用するなど、経験豊富な外部人材を活用し、そのスキルをフィードバックして、職員のノウハウを向上する仕組みなどを検討する。

さらに、地域図書館では対応できない案件は、オンラインや電話により中央図書館で集中して対応することで、地域図書館を支援する。

民間活用【取組みの柱】

区立図書館は、図書館ビジョンが掲げる事業方針に沿った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必要がある。事業方針でめざす図書館実現のために、「検討委員会」からも、開館日や開館時間の延長も視野に入れ、民間事業者のノウハウやスピード感等を活用することが必要であるとの提案を受けたところである。民間活用にあたっては、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に、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、順次民間活用を検討していく。

ア) 民間活用の手法について

地域図書館への民間活用の手法としては、全部（一部）業務委託と指定管理者制度が考えられる。施設の立地や構成（単独館か複合施設、駅からの距離、交通手段、利用者層）、民間活用する業務の範囲などを考慮し、最適な手法を選択する必要がある。

a) 全部（一部）業務委託

業務委託は、委託契約の仕様書の中で、明確かつ詳細に委託内容を明示する必要がある。そのため、定型化した作業や一般的な相談業務、定例的なおはなし会、立地や地域の特色を活かした図書展示などの運営に適している一方で、新たなニーズに対して、受託者の発想や工夫により自主事業などを柔軟に実施する等対応は狭められる。

b) 指定管理者制度

指定管理者制度は、区が求める業務要求水準に基づき、事業者の発想と工夫による運営となるため、新たなニーズに対する柔軟な対応など、事前に仕様書で詳細を指定することが困難な内容や、施設全体の維持管理、図書周辺サービスを含む業務範囲に活用しやすいと考える。

イ) 民間活用する地域図書館の検討

民間活用にあたっては、図書館ビジョンの事業方針に沿った魅力ある図書館づくりに向けた取組みと地域図書館の地域特性・特色等を比較検討し、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ことができる地域図書館2館に、モデル的に指定管理者制度を導入する。そして、既に指定管理者制度や業務委託を導入している館も含め、魅力ある図書館づくりの検証を行う。

（仮称）図書館運営協議会の設置【取組みの柱】

検討委員会からは、区民や学識経験者等が、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を設けることが必要であるとの提案を受けた。世田谷らしい魅力ある図書館を作り上げていくために、（仮称）図書館運営協議会を設置する。

区立図書館の運営に利用者の視点を取り入れ、利用者や図書館に関わる地域の区民、学識経験者等を構成メンバーとし、恒常的に、より良い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機能の役割を持つこととする。直営の図書館と民間委託した図書館の双方において、区立図書館全館の運営状況の確認や利用者目線の新たな図書館サービス導入の提案など運営に関わる仕組みを構築する。また、各図書館の運営状況を客観的に評価し、検証を続けていくことで、図書館運営やサービス水準を安定的に確保する。

ア）構成員（想定）

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）など

イ）活動イメージ

年4回程度、以下の事項について協議等を行う。

7月：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、四半期運営状況

1月：新たな図書館サービスの検討、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 今後の魅力ある図書館づくりに向けた検討

「検討委員会」の報告では、今後の区立図書館の取組みについて、世田谷らしい魅力ある図書館の実現に向け、参考となる提案が示された。提案を受けた取組み等については、区立図書館がめざす基本理念の実現に向け、今後の検討事項としていく。資料1「検討委員会報告書」第4章参照

4 今後のスケジュール（予定）

令和3年7月 文教常任委員会（今後の取組み）

世田谷区がめざす魅力ある図書館づくりについて

《第2次世田谷区立図書館ビジョン》

基本理念 知と学びと文化の情報拠点

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ます。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します。

知と学び

図書館は、広く区民に開かれており、誰もが本を中心とした資料を通して知識や情報を学ぶことのできる機関です。この図書館の本来のあり方を大切にしながら、区民の求める知識や情報に触れる機会を提供し、総合的な学びを支援します。

子ども

図書館は、子どもたちにとって、「外の世界につながる窓」となる本のある場所です。本を読む楽しみとともに、それぞれの年齢に応じた本との出会いを助け、これからの社会を担う子どもたちが豊かに成長していく環境を整えます。

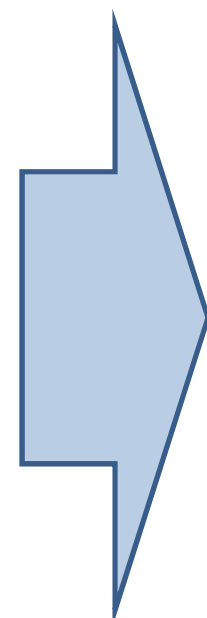
4つの視点

地域文化

図書館は、本を収集・保存・公開することで新たな知識と文化の創造を支えてきた機関です。図書館の持つこの創造性を改めて見直し、文化や芸術、まちづくり等、地域における様々な活動に関する情報を収集・発信することで、地域文化の充実・発展を支えます。

コミュニティ

図書館は、多様な人々が知識や情報を求めて集まり、時間と空間を共有しながら、各々に過ごす場所です。誰もが気軽に訪れ、居心地よく過ごすことができる図書館を基本としながら、利用者や地域のコミュニティを醸成するための取組みを行います。



《事業方針に沿った魅力ある図書館づくりに向けた取組み》

0歳児からの読書を支える図書館

生まれて間もない子どもから青少年に至る成長過程において、本に親しみ、読書を楽しむ支援を行う。

ア) 子どもが本と出会い、親子で学び・交流できる場の整備
イ) 中高生などの読書や学習を支えるサービスの拡充
ウ) 子どもの読書活動を支えるボランティア活動を支援するサービスの拡充
エ) 小中学校との連携・支援機能の拡充(学校図書館との連携強化含む)
オ) ICTを活用した子どもたちの読書活動の支援

大人の学びを豊かにする図書館

一人ひとりが本と向かい合う学びに加え、共同で学ぶ場などを提供し、区民が相互に知識を伝えあい、学びあうことを促進する。

ア) 個々人が資料を通じて知識や情報を得るだけにとどまらず、知識や情報を交換する場の提供
イ) 生涯学習を支援するサービスの拡充
ウ) 滞在型図書館として読書を楽しめる憩いの場の提供
エ) 図書館ボランティアが活動する場の拡充

暮らしや仕事に役立つ図書館

区民の日々の暮らしや健康、仕事、地域での様々な活動に対して効果的な支援を行うレファレンスの実施など、区民に役立つ図書館をめざす。

ア) 課題解決を支援するサービスの拡充(レファレンスサービス)
イ) 障害者が快適に利用できるサービスの拡充
ウ) 認知症にやさしい図書館の実現
エ) 区民の活発な学習や交流を促すイベントや交流の場の提供

世田谷の魅力を収集・発信する図書館

世田谷の暮らしや芸術文化、歴史、まちづくり、子育て等の図書資料等を幅広く収集し、それらの資料の収集と集約・体系化を通じて世田谷らしさを見出し、ICT等を活用しながら発信する。

ア) 地域資料などの収集・保存機能の拡充
イ) 世田谷の魅力を発信するサービスの拡充
ウ) ICTを活用した区民の学びの促進
エ) 電子書籍の拡充とデジタル化の推進

《基本方針》 4つの事業方針と2つの運営方針

事業方針
0歳児からの読書を支える図書館
大人の学びを豊かにする図書館
暮らしや仕事に役立つ図書館
世田谷の魅力を収集・発信する図書館

運営方針
図書館ネットワークの構築
専門性と効率性を両立した運営体制の構築

第2次世田谷区立図書館ビジョン【基本理念】「知と学びと文化の情報拠点」

上記の基本理念の実現に向け、基本方針のひとつ「専門性と効率性を両立した運営体制の構築」を示している。

世田谷区立図書館運営体制あり方検討委員会からの報告やこの間の議会での議論を踏まえて、順次、民間活用を図りながら、運営体制や仕組みなどの整備に取り組んでいく。

図書館ビジョンの基本理念に基づく魅力ある図書館づくりに向けた事業方針

0歳児からの読書を支える図書館 大人の学びを豊かにする図書館 暮らしや仕事に役立つ図書館 世田谷の魅力を収集・発信する図書館

中央図書館（区職員による運営体制）

全図書館を統括・調整するマネジメント機能に加え、選書やレファレンスといった公共性・専門性を維持しながら、安定的な図書館運営やサービス水準を継続していく。

<中央図書館機能の強化>

(1) マネジメント機能

計画・評価・調整

図書館ビジョンの実現に向け各図書館が年間の計画と目標を立て、中央図書館は各図書館の進捗状況を確認・評価し、全館調整を図る。

人材育成

区職員の専門性を確保するため、司書有資格者の確保や研修の実施などの人材育成計画策定に取り組む。

(2) 選書・除籍

資料の偏りを防ぎ、利用者ニーズを把握して透明性の高い選書を行うために、区が収集方針等の基準を策定し選書・除籍を行う。中央図書館の蔵書管理のもと地域特性に応じて地域図書館が資料収集するなど、複数の担当者が議論を重ねながら資料選択を行っていく。

(3) 課題解決型のレファレンス

約50万冊の蔵書や商用データベースを活用し、必要な知識やノウハウなどの専門性を有した人材を確保することで、区民の様々な疑問や課題の解決を支援するなど、より専門性の高い高度なレファレンスに対応する。

取組みの柱
中央図書館の
マネジメント
機能の強化

中央図書館が運営をマネジメント

地域図書館（順次民間活用を検討）

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、民間事業者の迅速性、柔軟性を活かし、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。

取組みの柱
地域図書館の
民間活用

民間活用（指定管理者制度）館の選定の視点（例示）

図書館ビジョンの事業方針に沿った魅力ある図書館づくりに向けた取組みと地域図書館の地域特性・特色等を比較検討し、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ことができる地域図書館2館に、モデル的に指定管理者制度を導入する。

民間活用を図る上では、業務要求水準書等に、司書有資格者や一定の業務経験年数、継続雇用等を規定し、専門性を維持する。

中央図書館が運営を管理

地域図書室

将来的に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していく。

図書館カウンター

開館日・開館時間の拡大とサービスの効率化を図るため、引き続き業務委託による運営とする。

（仮称）図書館運営協議会

区民や学識経験者等が、恒常的により良い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、図書館運営協議会を設置する。

取組みの柱
（仮称）図書館運営協議会の
設置（ガバナンスの仕組み）

資料 1
調整中

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
第1章 区立図書館運営体制の現状及び課題	2
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
第2章 区立図書館運営体制のめざすべき方向性	10
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・充実等	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
第3章 区立図書館の運営体制案の検討及びまとめ.....	13
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
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）	21
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
資料編	
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館を展開しています（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に委託(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が重要です。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 業務委託館	業務委託館 率	指定管理館	指定管理館 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とにより、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・充実等

(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 資料等管理（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）

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易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"> 区職員（非常勤の図書館嘱託員を含む）による運営。 新たなサービスの拡充などに課題がある。 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 事業者交代時の継続性に懸念がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 事業者交代時の継続性に懸念がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 主に窓口業務等の定型業務を民間業者に運営委託。それ以外の業務は、区の職員が行う。 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。
公共性 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 拡充 (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 拡充 (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られる。</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」 砦: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られる。ただし、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(4.2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(4.3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留意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。

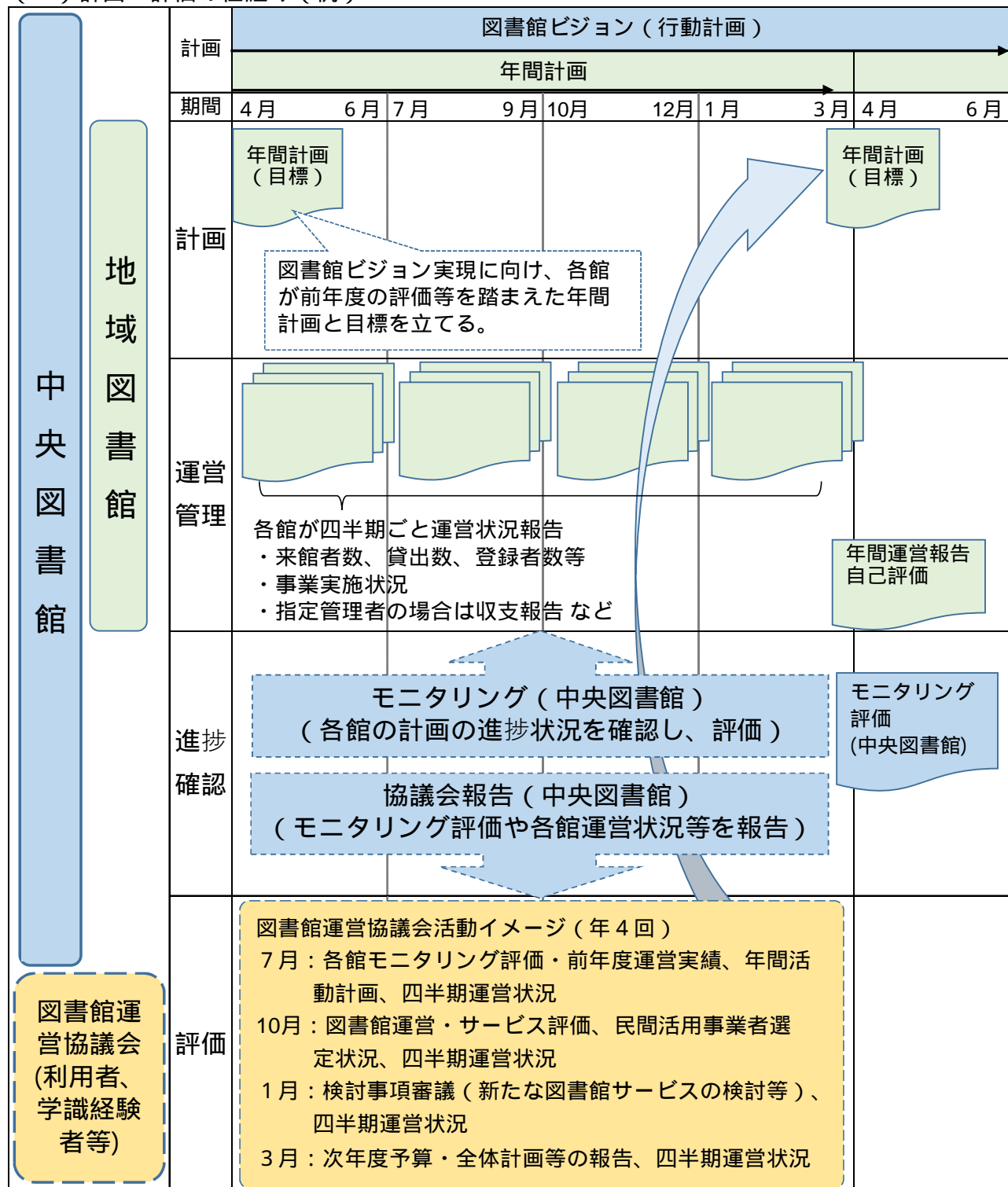
- ・指定管理者による運営は、図書館に区の職員がいないことが問題となるため、図書館運営を区がマネジメントできるように留意する必要があります。
- ・地域図書館は区民が親しんでいる身近な図書館であるため、極力、区の職員が運営すべきであると考えます。
- ・地域で参加と協働という形で区に協力してきた団体は、民間事業者が運営する図書館では、おはなし会などで連携することが難しいと考えます。例えば、経堂図書館では、民間事業者が運営する館には協力できないという理由で、令和元年度から、おはなし会ボランティア団体の一つが撤退する事態になりました。
- ・直営でも民間活用館でも、区立図書館であることに変わりはあ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

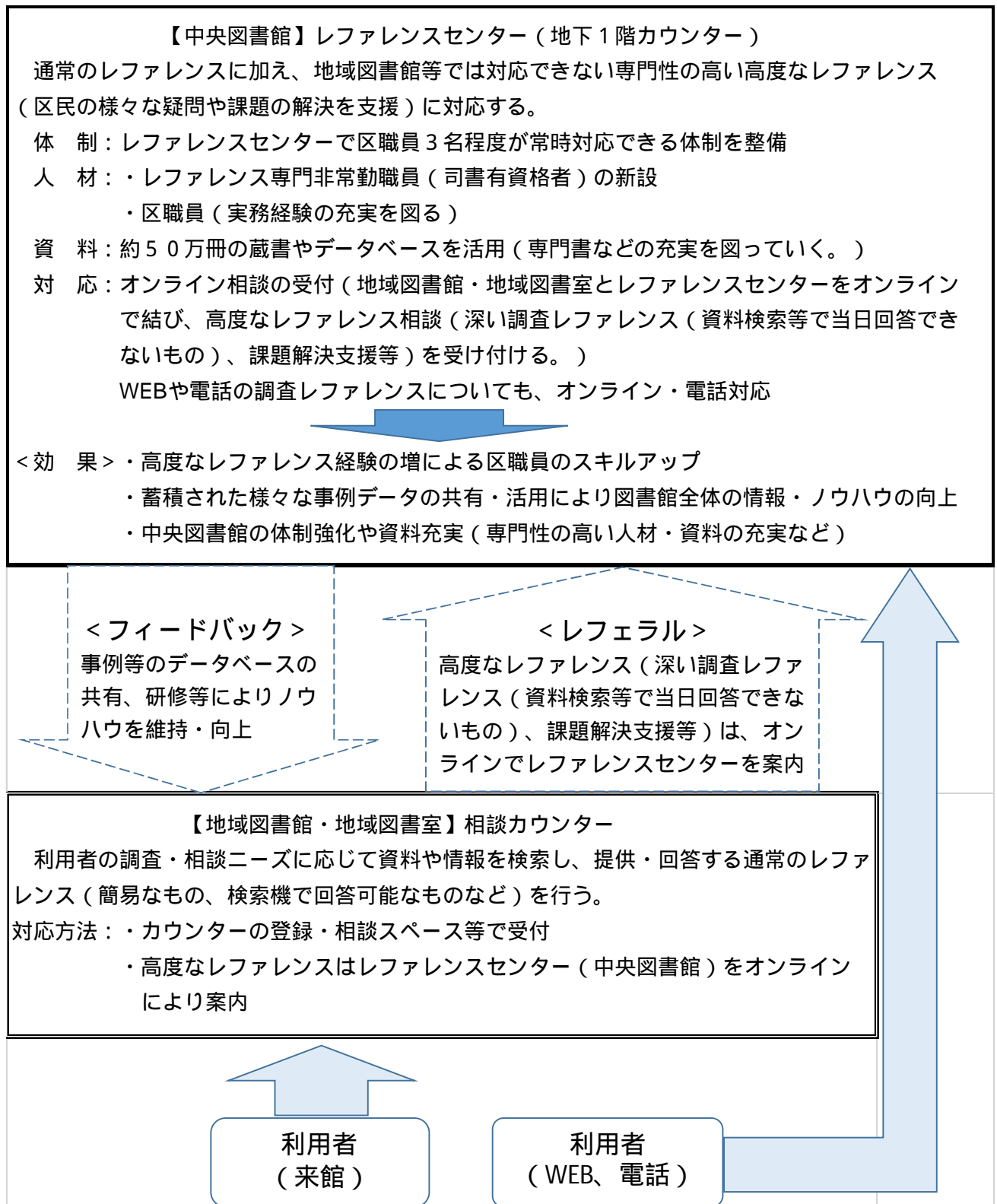
第3章でまとめた運営体制案を踏まえ、検討委員会として取組み（例）や仕組み（イメージ）などを提案します。これらはすべて例示やイメージの提案であり、より具体的な取組みを検討する際には、十分に精査する必要がありますが、世田谷らしい魅力ある図書館の実現に向け、図書館運営・サービスの拡充や安定化の一助になる取組みを要望します。

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、身に着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

（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

資料編

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

令和2年6月30日

2世教中図第156号

(目的)

第1条 第2次世田谷区立図書館ビジョンに掲げる基本方針のひとつ「専門性と効率性を両立した運営体制の構築」に基づき、世田谷区立図書館は地域図書館等の民間活力の活用による多様な運営体制を検討し、『知と学びと文化の情報拠点』をめざしているところである。ついては、その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、新型コロナウイルス感染症対策等を踏まえた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、世田谷区立図書館運営体制あり方検討委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

(所掌事項)

第2条 委員会は、次の事項について総合的に検討する。

- (1) 区立図書館における区が果たすべき役割に関する事
- (2) 区立図書館全体の運営体制に関する事
- (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）に関する事
- (4) 区立図書館における地域との連携強化に関する事
- (5) 区立図書館に新たに求められるサービスに関する事
- (6) その他区立図書館に関する重要事項

(組織)

第3条 委員会は、次に掲げる者のうちから教育長が委嘱し、又は任命する委員15人以内をもって組織する。

- (1) 学識経験者
- (2) 区民
- (3) 区職員のうち、別表に掲げる職にある者
- (4) 前3号に掲げる者のほか、教育長が必要と認めた者

(任期)

第4条 委員の任期は、委嘱または任命の日から令和3年5月31日までとする。

(委員長)

第5条 検討委員会に委員長を置き、委員の互選によりこれを定める。

2 委員長は、検討委員会を代表し、会務を総理する。

3 委員長に事故があるとき、又は委員長が欠けたときは、あらかじめ委員長の指名する委員がその職務を代理する。

(会議)

第6条 委員会は委員長が招集する。

2 委員会は、委員の2分の1以上の出席がなければ、会議を開くことができない。

(関係者の出席)

第7条 委員長は、必要があると認めるときは、会議に委員以外の者の関係者の出席を求め、意見若しくは説明を聴き、又は必要な資料の提出を求めることができる。

(事務局)

第8条 委員会の事務局は、生涯学習部中央図書館に置き、委員会の庶務等进行处理する。

(委任)

第9条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に関し、必要な事項は、委員長が別に定める。

附 則

この要綱は、令和2年9月1日より施行し、令和3年5月31日をもって廃止する。

別表(第3条関係)

生涯学習部長
中央図書館長
地域図書館長(1名)

2 . 関連法規（抜粋）

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。

地方教育行政の組織及び運営に関する法律（抜粋）

（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）

第二十六条 教育委員会は、毎年、その権限に属する事務（前条第一項の規定により教育長に委任された事務その他教育長の権限に属する事務（同条第四項の規定により事務局職員等に委任された事務を含む。）を含む。）の管理及び執行の状況について点検及び評価を行い、その結果に関する報告書を作成し、これを議会に提出するとともに、公表しなければならない。

2 教育委員会は、前項の点検及び評価を行うに当たっては、教育に関し学識経験を有する者の知見の活用を図るものとする。

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。

(図書館協議会)

第十四条 公立図書館に図書館協議会を置くことができる。

2 図書館協議会は、図書館の運営に関し館長の諮問に応ずるとともに、図書館の行う図書館奉仕につき、館長に対して意見を述べる機関とする。

第十五条 図書館協議会の委員は、当該図書館を設置する地方公共団体の教育委員会(特定図書館に置く図書館協議会の委員にあつては、当該地方公共団体の長)が任命する。

第十六条 図書館協議会の設置、その委員の任命の基準、定数及び任期その他図書館協議会に関し必要な事項については、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。この場合において、委員の任命の基準については、文部科学省令で定める基準を参酌するものとする。

地方自治法(抜粋)

(公の施設)

第二百四十四条 普通地方公共団体は、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(これを公の施設という。)を設けるものとする。

2 普通地方公共団体(次条第三項に規定する指定管理者を含む。次項において同じ。)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。

3 普通地方公共団体は、住民が公の施設を利用することについて、不当な差別的取扱いをしてはならない。

(公の施設の設置、管理及び廃止)

第二百四十四条の二 普通地方公共団体は、法律又はこれに基づく政令に特別の定めがあるものを除くほか、公の施設の設置及びその管理に関する事項は、条例でこれを定めなければならない。

2 普通地方公共団体は、条例で定める重要な公の施設のうち条例で定める特に重要なものについて、これを廃止し、又は条例で定める長期かつ独占的な利用をさせようとするときは、議会において出席議員の三分の二以上の者の同意を得なければならない。

3 普通地方公共団体は、公の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、条例の定めるところにより、法人その他の団体であつて当該普通地方公共団体が指定するもの(以下本条及び第二百四十四条の四において「指定管理者」という。)に、当該公の施設の管理を行わせることができる。

4 前項の条例には、指定管理者の指定の手續、指定管理者が行う管理の基準及び業務の範囲その他必要な事項を定めるものとする。

5 指定管理者の指定は、期間を定めて行うものとする。

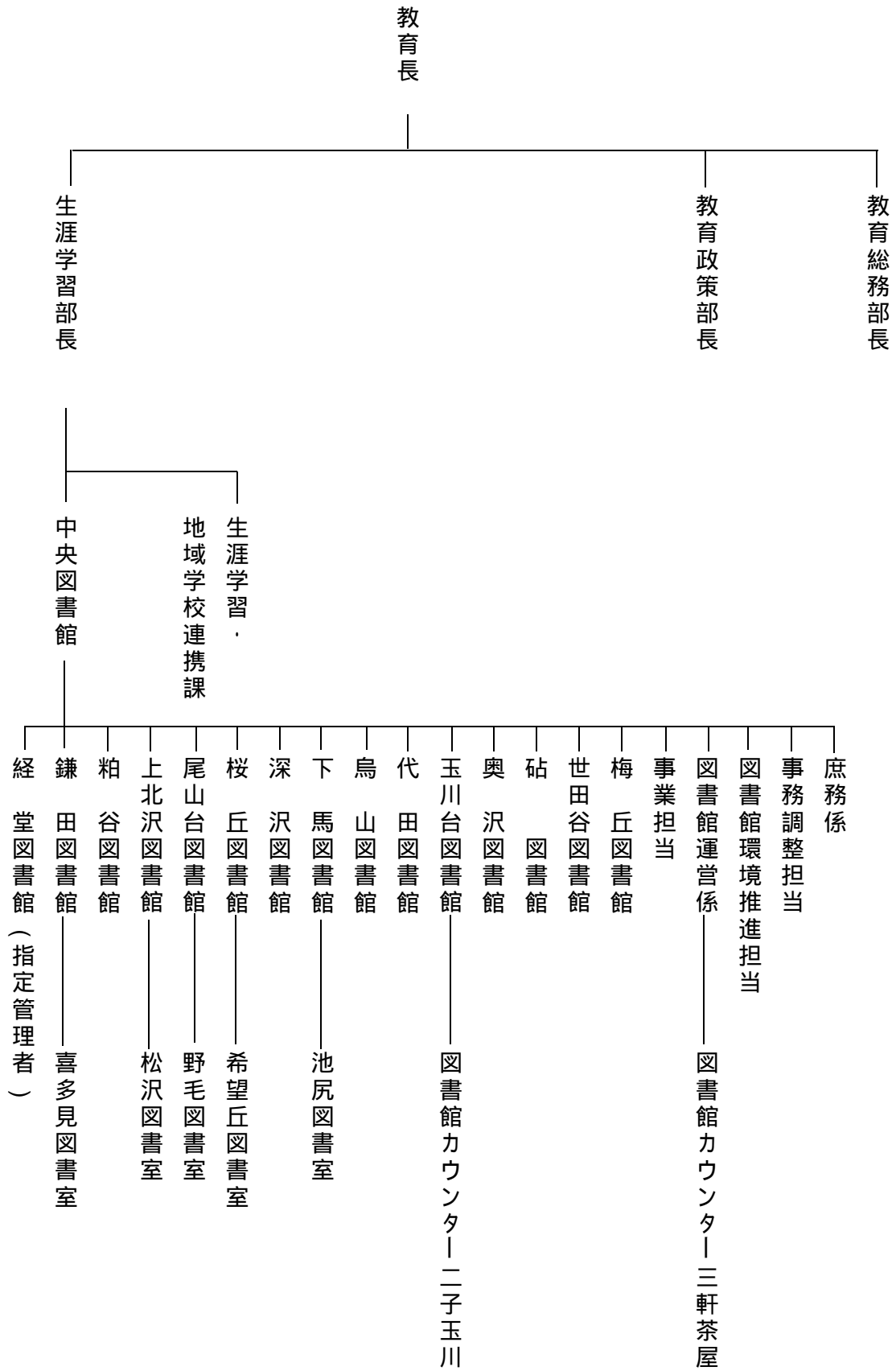
6 普通地方公共団体は、指定管理者の指定をしようとするときは、あらかじめ、当該普通地方公共団体の議会の議決を経なければならない。

7 指定管理者は、毎年度終了後、その管理する公の施設の管理の業務に関し事業報告書を作成し、当該公の施設を設置する普通地方公共団体に提出しなければならない。

8 ~ 11 (省略)

3. 世田谷区立図書館の組織図

(令和2年4月1日現在)



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

【委員一覧】

	区分	肩書等	氏名	備考	
1	学識経験者	慶應義塾大学名誉教授	糸賀 雅児	委員長	
2		東京大学文学部・大学院人文社会系研究科 文化資源学研究専攻 文化経営学専門分野 教授	小林 真理	委員長職務代理者	
3		青山学院大学 教育人間科学部教育学科教授、 図書館長・アカデミックライ ティングセンター長、シンギュ ラリティ研究所共同所長	野末 俊比古		
4		元日本大学文理学部教授、世田 谷区立図書館指定管理者選定委 員会委員	平野 英俊		
5	区民	公募	世田谷区在住	福本 恵子	
6			世田谷区在住	松田 洋	
7			世田谷区在住	宮岸 孝吉	
8		推薦	砧図書館利用者懇談会	新垣 邦子	
9	区職員	生涯学習部長	林 勝久		
10		中央図書館長	谷澤 真一郎		
11		梅丘図書館長	進藤 博司		

【開催実績（検討内容）】

第1回検討委員会（10月28日）：図書館運営体制の現状・課題

第2回検討委員会（11月24日）：民間評価事業者による分析・評価を踏まえた図書館運営体制の課題と今後の方向性

第3回検討委員会（12月23日）：図書館運営体制の検討及び今後の方向性

第4回検討委員会（1月27日）：検討委員会報告書（素案）に基づく検討

第5回検討委員会（3月30日）：検討委員会報告書（案）に基づく検討

5. 施設基本情報

項目	中央図書館	03	06	07	11	04	05	08	09	10	12	13	14	01	02	15	図書室					図書館カウンター		
		月曜開館（直営）					月曜閉館（直営）								月曜開館（民間活用）									
		砧図書館	代田図書館	烏山図書館	尾山台図書館	奥沢図書館	玉川台図書館	下馬図書館	深沢図書館	桜丘図書館	上北沢図書館	粕谷図書館	鎌田図書館	梅丘図書館	世田谷図書館	経堂図書館	松沢図書室	池尻図書室	野毛図書室	希望丘図書室	喜多見図書室	二子玉川 図書館 カウン ター	三軒茶屋 図書館 カウン ター	
蔵書数（点）	513,105	111,759	80,715	100,738	92,738	71,778	96,336	86,921	84,789	90,704	82,901	98,261	110,492	87,229	102,711	79,510	14,342	18,165	16,483	18,559	22,863	-	-	
貸出数（点）	769,648	675,435	325,188	520,898	406,883	236,813	392,456	252,285	308,855	348,110	270,718	323,427	249,195	297,648	447,520	697,713	91,308	70,505	30,468	105,849	109,480	195,545	210,941	
予約数（点）	183,192	216,764	108,540	189,558	122,051	97,365	112,966	74,359	81,429	105,868	76,627	85,102	52,919	97,528	96,467	280,978	39,101	27,644	9,074	35,491	35,780	163,386	176,242	
イベント回数（回）	254	94	62	55	82	54	63	63	57	75	66	107	54	91	109	96	-	-	-	-	29	-	-	
イベント参加者数（人）	3,874	2,390	963	1,102	1,046	653	1,024	997	1,196	909	1,267	1,823	852	1,307	1,206	1,551	-	-	-	-	119	-	-	
ボランティア参加者数（人）	481	212	92	70	284	112	138	78	93	131	86	163	57	214	135	175	-	-	-	-	62	-	-	
登録者数（人）	39,321	27,129	12,596	23,955	17,950	11,339	12,339	14,494	10,505	12,950	12,155	10,427	9,176	14,483	16,860	27,351	2,178	2,242	562	1,563	2,018	4,769	3,710	
新規登録者数（人）	4,458	3,140	1,946	2,737	2,092	1,310	1,473	1,582	1,192	1,197	1,423	1,255	1,013	1,470	2,779	3,977	429	425	97	321	293	837	693	
簡易なレファレンス（件）	17,232	5,505	2,818	4,204	7,402	4,485	1,543	2,492	6,791	1,793	2,983	2,873	1,389	2,415	5,836	10,909	1,319	964	296	496	1,132	4,934	8342	
当日回答ができず 質問を預かったレファレンス（件）	199	103	0	15	1	0	5	67	139	14	2	27	95	115	25	12	0	0	0	0	14	0	0	
築年・移転年（西暦）	1988	1994	2014	1979	1988	1973	1973	1980	1981	1984	1989	1998	1998	1968	2016	2006	1992	1990	2016	1990	2012	2015	2015	
（和暦）	昭和63	平成6	平成26	昭和54	昭和63	昭和48	昭和48	昭和55	昭和56	昭和59	平成元	平成10	平成10	昭和43	平成28	平成18	平成4	平成2	平成28	平成2	平成24	平成27	平成27	
経過年数	32	26	6	41	32	47	47	40	39	36	31	22	22	52	4	14	28	30	4	30	8	5	5	
広さ（㎡）	4,344	2,242	792	1,079	958	944	689	1,092	622	640	891	1,060	1,076	1,500	966	656	124	154	204	430	130	51	185	
閲覧席数	114	58	25	56	26	54	20	54	18	22	28	29	35	116	51	42	-	-	-	-	-	-	-	

貸出数/登録者数（点）	20	24.9	25.8	21.7	22.7	20.9	31.8	17.4	29.4	26.9	22.3	31.0	27.2	20.6	26.5	25.5	41.9	31.4	54.2	67.7	54.3	41.0	56.9
予約数/登録者数（点）	4.7	8.0	8.6	7.9	6.8	8.6	9.2	5.1	7.8	8.2	6.3	8.2	5.8	6.7	5.7	10.3	18.0	12.3	16.1	22.7	17.7	34.3	47.5

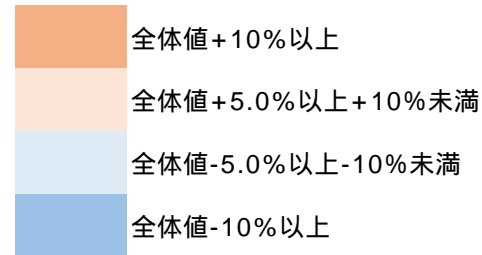
上位3館
 下位3館

6. 令和元年度利用者アンケート調査結果比較（満足度）

満足度：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」を合算。

項目	全体	中央図書館	03 月曜開館（直営）				04 月曜閉館（直営）							01 月曜開館（民間活用）			図書室					図書館カウンター		
			砧図書館	代田図書館	烏山図書館	尾山台図書館	奥沢図書館	玉川台図書館	下馬図書館	深沢図書館	桜丘図書館	上北沢図書館	粕谷図書館	鎌田図書館	梅丘図書館	世田谷図書館	経堂図書館	松沢図書室	池尻図書室	野毛図書室	希望丘図書室	喜多見図書室	二子玉川図書館カウンター	三軒茶屋図書館カウンター
回答者数	7,216	607	659	404	645	255	222	436	441	316	170	468	464	174	464	311	298	180	110	29	116	114	156	177
(1) - 本の種類や数	51.4%	63.8%	48.6%	49.0%	46.2%	54.9%	42.8%	48.6%	48.5%	52.5%	53.5%	50.4%	51.7%	59.8%	41.6%	60.1%	57.4%	45.6%	40.9%	41.4%	43.1%	51.8%	-	-
(1) - 雑誌、新聞の種類や数	41.3%	51.7%	37.9%	42.3%	40.3%	37.3%	33.3%	36.2%	44.0%	42.4%	44.1%	44.0%	40.1%	42.0%	36.2%	51.8%	46.3%	37.8%	24.5%	34.5%	31.9%	36.8%	-	-
(2) - 開館日	66.0%	69.9%	69.8%	68.1%	67.3%	72.5%	59.0%	61.9%	59.2%	65.2%	64.7%	60.0%	61.6%	67.8%	69.6%	73.3%	77.2%	53.9%	50.9%	62.1%	58.6%	50.9%	78.2%	68.9%
(2) - 開館時間	61.8%	61.0%	62.2%	62.4%	60.2%	66.7%	58.6%	59.9%	59.4%	60.8%	64.7%	55.8%	59.1%	68.4%	69.8%	70.4%	77.2%	46.7%	40.0%	51.7%	51.7%	38.6%	76.3%	69.5%
(2) - 本のリクエスト・予約サービス	55.8%	55.4%	57.5%	56.2%	54.1%	59.2%	52.7%	56.4%	49.7%	59.2%	67.1%	53.0%	51.9%	63.8%	47.6%	57.2%	65.4%	51.1%	53.6%	37.9%	56.9%	53.5%	70.5%	62.7%
(2) - 図書館の施設や設備	49.8%	52.9%	52.2%	69.8%	44.8%	41.2%	29.3%	50.0%	52.2%	43.4%	52.9%	55.8%	55.0%	64.9%	28.7%	65.6%	55.4%	34.4%	38.2%	41.4%	39.7%	50.9%	49.4%	49.7%
(2) - 図書館内の居心地	53.1%	62.1%	55.7%	68.3%	43.6%	45.5%	40.1%	51.4%	52.8%	50.9%	53.5%	57.7%	59.3%	69.5%	40.1%	67.2%	50.3%	38.9%	44.5%	62.1%	50.0%	51.8%	46.2%	46.9%
(3) - 図書館職員の接遇	68.2%	70.2%	69.7%	71.5%	63.6%	61.6%	69.4%	70.9%	68.3%	72.5%	71.2%	63.0%	66.6%	76.4%	64.2%	67.8%	70.5%	64.4%	69.1%	72.4%	66.4%	65.8%	74.4%	71.8%
(3) - 不適正な利用者への職員対応	38.0%	37.6%	37.2%	43.8%	36.4%	29.0%	37.8%	41.3%	37.6%	35.4%	40.0%	37.8%	38.6%	47.7%	35.8%	42.1%	43.6%	36.7%	32.7%	37.9%	41.4%	35.1%	33.3%	30.5%
(4) 図書館の全体的な満足度	67.3%	69.0%	68.3%	72.8%	62.5%	63.5%	63.5%	67.4%	64.9%	68.4%	75.9%	66.5%	65.9%	77.0%	60.1%	73.0%	69.8%	60.6%	63.6%	69.0%	67.2%	63.2%	74.4%	72.9%

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。



7. 世田谷区立図書館等施設概要及び行政コスト計算書（令和元年度決算）

各施設の情報	中央	月 曜 開 館（直営）				月 曜 閉 館（直営）									梅丘	世田谷	経堂	平均 （月曜開館）	平均 （月曜閉館）
		砧	代田	烏山	尾山台	奥沢	玉川台	下馬	深沢	桜丘	上北沢	粕谷	鎌田						
開設年月	昭和63年7月	平成6年5月	平成26年4月	昭和54年10月	昭和63年4月	昭和48年3月	昭和48年6月	昭和55年5月	昭和56年7月	昭和59年12月	平成元年7月	平成10年5月	平成10年6月	昭和43年4月	平成28年9月	平成18年7月	-	-	
延床面積（㎡）	5,807.7	2,242	791.64	1,079	957.8	944.37	689	1,092.05	622	640	891	1,060	1,076	1,545.9	965.64	656.13	1,268	877	
建物築年数	32	26	6	41	32	48	47	40	39	36	31	22	22	52	4	14	26	35	
施設形態	複合	単独	複合	複合	複合	複合	複合	単独	複合	複合	複合	複合	複合	単独	複合	単独	-	-	
運営形態	直営	直営	直営	直営	直営	直営	直営	直営	直営	直営	直営	直営	直営	直営	一部業務委託	指定管理	-	-	
年間開館日数（日）	340	343	342	343	343	299	298	298	298	299	299	298	299	343	343	344	343	299	
年間開館時間（時間）	2,931	3,298	3,288	3,298	3,298	2,942	2,932	2,932	2,932	2,942	2,942	2,932	2,942	3,993	3,993	4,005	3,296	2,937	
開閉館時刻（通常時）	午前10時～午後7時	午前9時～午後7時				午前9時～午後7時									午前9時～午後9時			-	-
蔵書数（点） 雑誌含む	730,678	117,301	84,176	106,808	96,763	75,410	100,145	90,715	88,414	94,684	86,487	102,357	114,064	91,201	105,933	84,477	101,262	94,035	
貸出数（点）	822,975	678,134	326,464	522,544	410,609	239,571	395,416	253,760	309,852	350,232	272,767	325,079	253,012	299,477	450,585	700,171	484,438	299,961	

施設別行政コスト内訳 単位：千円（千円未満四捨五入）

人件費	395,069	153,936	143,608	123,471	126,448	96,817	97,282	113,307	88,246	100,124	111,369	103,614	101,165	37,301	40,165	6,772	136,866	101,491
物件費のうち賃金	11,812	709	746	258	294	1,846	140	193	266	795	289	564	774	136	0	0	502	608
物件費（委託料）のうち人件費相当分	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	54,242	48,535	88,566	0	0
間接コスト	84,129	39,550	39,224	29,720	32,486	23,050	23,454	31,482	21,401	22,018	26,866	23,867	25,116	6,085	6,646	1,109	35,245	24,657
物件費	233,799	72,636	35,506	54,113	46,744	30,280	27,274	21,915	31,304	33,917	40,751	47,836	50,351	81,596	70,837	110,951	52,250	35,454
うち賃金	11,812	709	746	258	294	1,846	140	193	266	795	289	564	774	136	0	0	502	608
うち光熱水費	16,420	4,855	2,350	4,054	2,923	5	1,706	2,376	3,228	1,528	3,846	4,699	4,553	4,227	2,432	0	3,546	2,743
うち役務費	8,216	1,897	1,691	1,818	1,684	4,730	1,652	5,925	1,615	1,575	1,374	1,614	1,354	6,259	1,456	1,268	1,773	2,480
うち委託料	119,866	52,749	20,418	37,178	31,241	12,375	13,508	3,001	15,776	18,796	24,271	29,592	33,015	60,405	53,368	102,284	35,397	18,792
うち土地建物設備賃借料	1,043	275	129	129	129	1,297	129	166	129	129	129	129	129	166	2,740	38	166	280
うちその他	76,442	12,151	10,172	10,676	10,473	10,027	10,139	10,254	10,290	11,094	10,842	11,238	10,526	10,403	10,841	7,361	10,868	10,551
扶助費・補助費等	590	0	0	0	0	12,880	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,610
減価償却費	46,744	20,959	8,113	8,848	7,790	3,323	1,822	6,120	4,446	5,929	8,228	11,134	13,626	668	11,800	5,824	11,428	6,829
維持補修費等	6,790	1,109	109	392	31	278	0	2,893	207	62	137	144	1,247	373	54	0	410	621
行政コスト合計	767,123	288,190	226,559	216,543	213,498	166,628	149,832	175,718	145,604	162,050	187,350	186,594	191,504	126,023	129,501	124,657	236,198	170,660
人件費相当分合計	406,881	154,645	144,354	123,729	126,742	98,663	97,422	113,500	88,512	100,919	111,658	104,178	101,939	91,679	88,700	95,338	137,368	102,099

単位あたりの経費 単位：円

1㎡あたりの行政コスト	132,087	128,541	286,189	200,689	222,905	176,444	217,463	160,907	234,090	253,203	210,269	176,032	177,978	81,521	134,109	189,988	209,581	200,798
開館1日あたりの行政コスト	2,256,244	840,204	662,453	631,321	622,443	557,284	502,792	589,658	488,604	541,973	626,589	626,154	640,482	367,414	377,554	362,375	689,105	571,692
開館1時間あたりの行政コスト	261,727	87,383	68,905	65,659	64,736	56,638	51,102	59,931	49,660	55,082	63,681	63,641	65,093	31,561	32,432	31,125	71,671	58,103
貸出1点あたりの行政コスト	932	425	694	414	520	696	379	692	470	463	687	574	757	421	287	178	513	590
1㎡あたりの人件費	70,059	68,976	182,348	114,670	132,326	104,475	141,396	103,933	142,302	157,686	125,318	98,281	94,739	59,305	91,856	145,304	124,580	121,016
開館1日あたりの人件費	1,196,709	450,860	422,088	360,726	369,510	329,977	326,919	380,872	297,020	337,522	373,438	349,591	340,933	267,286	258,601	277,145	400,796	342,034
開館1時間あたりの人件費	138,820	46,891	43,903	37,516	38,430	33,536	33,227	38,711	30,188	34,303	37,953	35,531	34,650	22,960	22,214	23,805	41,685	34,762
貸出1点あたりの人件費	494	228	442	237	309	412	246	447	286	288	409	320	403	306	197	136	304	352

「1㎡あたりの人件費」「開館1日あたりの人件費」「開館1時間あたりの人件費」「貸出1点あたりの人件費」には物件費のうち、賃金、梅丘および世田谷図書館一部業務委託料、図書館カウンター業務委託料、経堂図書館指定管理料のうち人件費相当分が含まれています。

○コスト計算書の構成等について

・本表は、世田谷区立図書館、地域図書室、図書館カウンターの各館別の基本情報、行政コスト内訳、貸出1点あたりのコスト等の単位あたり経費を一覧にしたものです。
 ・中央図書館、直営館（月曜閉館4館）、直営館（月曜閉館9館）、業務委託館（梅丘・世田谷図書館）、指定管理館（経堂図書館）の順に記載しています。

注釈・内訳・按分などについて

人件費	各館にかかる業務の分担割合に基づき人件費を算出しています。
間接コスト	各館にかかる業務の分担割合等に基づき間接経費（庁舎管理や庶務等の内部管理・調整に係る経費、管理事務人件費等）を算出しています。
賃金	各館のアルバイトの賃金などがあります。
光熱水費	複合施設の光熱水費については、面積等で按分し算出しています。図書館カウンターの光熱水費は扶助費・補助費等に計上しています。奥沢図書館については、ガス料のみ光熱水費に計上し、電気・水道料は扶助費・補助費等で計上しています。
役務費	予約連絡・督促ハガキの郵便料、電話料、オンラインデータベース使用料などの電信料、図書館書籍及び物品搬送業務の運搬料、単独館・図書館カウンターの清掃料などがあります。運搬料については、全搬送先の施設数（23施設）で等分し計上しています。
委託料	事業委託・施設管理・保守管理・指定管理の委託料などがあります。
土地建物設備賃借料	土地・建物の賃借料、事務用・利用者用コピー機の賃借料などがあります。コピー機の賃借料については、各館の実績で按分しています。
扶助費・補助費等	他の団体等に支出する負担金などです。
減価償却費	建物や物品の1年間の価値の減少分を費用として計上したものです。
維持補修費等	施設の維持補修に関する経費や、投資に関する支出のうち、事務費や改修工事費など、資産の形成につながらない投資的経費です。

・中央図書館については、全館運営に関する調整機能や全館的イベント等の企画・運営のほか、保存庫の管理・運営などの地域館のバックアップ機能、学校支援のための団体貸出センターの管理・運営などの業務に関する人員・経費が含まれています。
 令和元年度は梅丘図書館実施設計の委託、ICタグ貼付作業委託なども中央図書館に計上しています。

地域図書室・図書館カウンター施設概要及び行政コスト計算書（令和元年度決算）

各施設の情報	図 書 室					平 均 (図書室)	図書館カウンター		平 均 (図書館カウ ンター)
	池尻	希望丘	野毛	松沢	喜多見		二子玉川	三軒茶屋	
開設年月	平成2年11月	平成2年5月	平成28年12月	平成4年5月	平成24年12月	-	平成27年4月	平成27年10月	-
延床面積 (㎡)	153.98	430.53	204.2	124	129.9	209	50	185	118
建物築年数	30	30	4	28	8	20	5	5	5
施設形態	複合	複合	複合	複合	複合	-	複合	複合	-
運営形態	直営	直営	直営	直営	直営	-	委託	委託	-
年間開館日数 (日)	299	301	301	300	301	300	346	346	346
年間開館時間 (時間)	2,388	2,404	2,404	2,396	2,404	2,399	4,140	4,140	4,140
開閉館時刻 (通常時)	午前9時～午後5時					-	午前9時～午後9時		-
蔵書数 (点) 雑誌含む	19,016	19,955	17,322	15,326	24,217	19,167	0	0	0
貸出数 (点)	71,259	105,900	30,552	91,317	110,133	81,832	195,584	211,425	203,505

施設別行政コスト内訳 単位：千円 (千円未満四捨五入)

人件費	24,318	29,372	25,033	18,517	25,830	24,614	1,185	2,370	1,778
物件費のうち賃金	0	433	0	408	131	194	0	0	0
物件費(委託料)のうち人件費相当分	0	0	0	0	0	0	19,435	22,425	20,930
間接コスト	9,810	13,711	9,147	8,332	10,990	10,398	183	366	275
物件費	8,583	7,295	10,787	11,771	9,786	9,644	22,137	34,266	28,202
うち賃金	0	433	0	408	131	194	0	0	0
うち光熱水費	488	1,101	1,306	551	372	764	0	0	0
うち役務費	1,441	1,959	1,404	1,382	1,387	1,515	2,422	2,378	2,400
うち委託料	5,087	1,043	6,465	7,699	5,965	5,252	19,715	22,738	21,227
うち土地建物設備賃借料	0	0	0	2	0	0	0	9,143	4,572
うちその他	1,567	2,759	1,612	1,729	1,931	1,920	0	7	4
扶助費・補助費等	0	238	0	0	0	48	865	688	777
減価償却費	1,956	4,274	0	4,317	906	2,291	0	0	0
維持補修費等	16	278	0	225	28	109	0	0	0
行政コスト合計	44,683	55,166	44,967	43,162	47,539	47,103	24,370	37,690	31,030
人件費相当分合計	24,318	29,805	25,033	18,925	25,961	24,808	20,620	24,795	22,708

単位あたりの経費 単位：円

1㎡あたりの行政コスト	290,187	128,135	220,211	348,081	365,966	270,516	482,765	203,609	343,187
開館1日あたりの行政コスト	149,441	183,276	149,392	143,873	157,937	156,784	70,434	108,931	89,682
開館1時間あたりの行政コスト	18,711	22,948	18,705	18,014	19,775	19,631	5,886	9,104	7,495
貸出1点あたりの行政コスト	627	521	1,472	473	432	705	125	178	151
1㎡あたりの人件費	157,930	69,229	122,591	152,621	199,854	140,445	408,479	133,947	271,213
開館1日あたりの人件費	81,331	99,020	83,166	63,083	86,249	82,570	59,595	71,662	65,629
開館1時間あたりの人件費	10,183	12,398	10,413	7,899	10,799	10,338	4,981	5,989	5,485
貸出1点あたりの人件費	341	281	819	207	236	377	105	117	111

「1㎡あたりの人件費」「開館1日あたりの人件費」「開館1時間あたりの人件費」「貸出1点あたりの人件費」には物件費のうち、賃金、梅丘および世田谷図書館一部業務委託料、図書館カウンター業務委託料、経堂図書館指定管理料のうち人件費相当分が含まれています。

〇コスト計算書の構成等について

・本表は、世田谷区立図書館、地域図書室、図書館カウンターの各館別の基本情報、行政コスト内訳、貸出1点あたりのコスト等の単位あたり経費を一覧にしたものです。

・中央図書館、直営館（月曜開館4館）、直営館（月曜閉館8館）、業務委託館（梅丘・世田谷図書館）、指定管理館（経堂図書館）、地域図書室、図書館カウンターの順に記載しています。

注釈・内訳・按分などについて

人件費	各館にかかる業務の分担割合に基づき人件費を算出しています。
間接コスト	各館にかかる業務の分担割合等に基づき間接経費（庁舎管理や庶務等の内部管理・調整に係る経費、管理事務人件費等）を算出しています。
賃金	各館のアルバイトの賃金などがあります。
光熱水費	複合施設の光熱水費については、面積等で按分し算出しています。図書館カウンターの光熱水費は扶助費・補助費等に計上しています。奥沢図書館については、ガス料のみ光熱水費に計上し、電気・水道料は扶助費・補助費等で計上しています。
役務費	予約連絡・督促ハガキの郵便料、電話料、オンラインデータベース使用料などの電信料、図書館書籍及び物品搬送業務の運搬料、単独館・図書館カウンターの清掃料などがあります。運搬料については、全搬送先の施設数（23施設）で等分し計上しています。
委託料	事業委託・施設管理・保守管理・指定管理の委託料などがあります。
土地建物設備賃借料	土地・建物の賃借料、事務用・利用者用コピー機の賃借料などがあります。コピー機の賃借料については、各館の実績で按分しています。
扶助費・補助費等	他の団体等に支出する負担金などです。
減価償却費	建物や物品の1年間の価値の減少分を費用として計上したものです。
維持補修費等	施設の維持補修に関する経費や、投資に関する支出のうち、事務費や改修工事費など、資産の形成につながらない投資的経費です。

・中央図書館については、全館運営に関する調整機能や全館的イベント等の企画・運営のほか、保存庫の管理・運営などの地域館のバックアップ機能、学校支援のための団体貸出センターの管理・運営などの業務に関する人員・経費が含まれています。令和元年度は梅丘図書館実施設計の委託、ICタグ貼付作業委託なども中央図書館に計上しています。

【参考】世田谷区立図書館等施設概要及び行政コスト計算書（平成30年度決算）

各施設の情報	中央	月 曜 開 館 （直営）				月 曜 閉 館 （直営）										月曜開館（民間活用）		平均 （月曜開館）	平均 （月曜閉館）
		砧	代田	烏山	尾山台	梅丘	奥沢	玉川台	下馬	深沢	桜丘	上北沢	粕谷	鎌田	世田谷	経堂			
開設年月	昭和63年7月	平成6年5月	平成26年4月	昭和54年10月	昭和63年4月	昭和43年4月	昭和48年3月	昭和48年6月	昭和55年5月	昭和56年7月	昭和59年12月	平成元年7月	平成10年5月	平成10年6月	平成28年9月	平成18年7月	-	-	
延床面積（㎡）	5,807.7	2,242	791.64	1,079	957.8	1,545.9	944.37	689	1,092.05	622	640	891	1,060	1,076	965.64	656.13	1,268	951	
建物築年数	31	25	5	40	31	51	47	46	39	38	35	30	21	21	3	13	25	36	
施設形態	複合	単独	複合	複合	複合	単独	複合	複合	単独	複合	複合	複合	複合	複合	複合	単独	-	-	
運営形態	直営	直営	直営	直営	直営	直営	直営	直営	直営	直営	直営	直営	直営	直営	一部業務委託	指定管理	-	-	
年間開館日数（日）	338	342	343	343	336	300	300	300	300	300	300	300	300	300	342	343	341	300	
年間開館時間（時間）	2,926	3,302	3,312	3,312	3,244	2,966	2,966	2,966	2,966	2,966	2,966	2,966	2,966	2,966	3,987	3,999	3,293	2,966	
開閉館時刻（通常時）	午前10時～午後7時	午前9時～午後7時				午前9時～午後7時										午前9時～午後9時		-	-
蔵書数（点） 雑誌含む	736,916	119,183	81,777	107,388	95,736	95,633	75,354	99,299	88,293	87,376	94,505	87,684	100,617	115,347	103,912	84,930	101,021	93,790	
貸出数（点）	829,239	687,315	330,762	536,554	381,469	289,672	246,087	392,822	264,592	307,457	355,300	283,351	317,968	259,321	446,051	707,521	484,025	301,841	

施設別行政コスト内訳 単位：千円（千円未満四捨五入）

人件費	356,469	137,136	137,207	110,697	128,110	117,591	72,608	93,037	100,753	91,288	101,969	106,160	102,152	104,498	35,563	6,457	128,288	98,895
うち常勤職員	269,505	80,102	70,965	67,195	70,793	72,263	48,007	60,845	57,052	64,010	76,504	68,872	71,843	66,300	35,563	6,457	72,264	65,077
うち非常勤職員	86,964	57,034	66,242	43,502	57,317	45,328	24,601	32,192	43,701	27,278	25,465	37,288	30,309	38,198	0	0	56,024	33,818
間接コスト	87,221	41,328	41,558	31,042	36,952	32,860	21,230	24,543	30,341	24,005	24,033	28,751	26,718	29,843	7,023	1,207	37,720	26,925
物件費	257,486	69,913	41,809	51,041	44,655	26,533	30,249	27,163	21,819	30,763	32,707	38,167	45,139	42,145	70,154	109,783	51,855	32,743
うち賃金	11,301	262	230	149	266	519	1,827	722	167	378	337	276	412	755	0	0	227	599
うち光熱水費	17,083	5,123	2,833	4,018	2,721	3,796	5	1,748	2,416	3,150	1,904	3,913	4,880	4,306	2,778	0	3,674	2,902
うち役員費	7,427	1,773	1,491	1,656	1,860	6,188	4,591	1,495	5,719	1,455	1,467	1,253	1,481	1,358	1,330	1,140	1,695	2,779
うち委託料	135,934	50,555	26,961	34,810	29,696	5,572	11,937	12,688	3,468	14,842	18,286	22,629	27,644	24,968	53,149	100,994	35,506	15,782
うち土地建物設備賃借料	843	197	90	90	198	126	1,257	90	126	90	90	90	90	90	2,674	40	144	228
うちその他	84,898	12,003	10,204	10,318	9,914	10,332	10,632	10,420	9,923	10,848	10,623	10,006	10,632	10,668	10,223	7,609	10,610	10,454
扶助費・補助費等	614	0	0	0	0	0	12,370	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,374
減価償却費	46,744	20,959	8,113	8,848	7,790	668	3,323	1,822	6,120	4,446	6,522	8,228	11,134	16,583	11,800	5,824	11,428	6,538
維持補修費等	2,331	613	167	150	40,659	895	28,091	0	76	1,682	22	0	0	836	50	0	10,397	3,511
行政コスト合計	750,866	269,949	228,854	201,778	258,166	178,547	167,870	146,565	159,109	152,184	165,253	181,305	185,142	193,904	124,589	123,271	239,687	169,987
人件費相当額	367,770	137,398	137,437	110,846	128,376	118,110	74,435	93,759	100,920	91,666	102,306	106,436	102,564	105,253	83,652	95,178	128,514	99,494

単位あたりの経費 単位：円

1㎡あたりの行政コスト	129,288	120,405	289,088	187,005	269,541	115,497	177,759	212,721	145,698	244,669	258,208	203,485	174,662	180,208	129,022	187,876	216,510	190,323
開館1日あたりの行政コスト	2,221,497	789,325	669,164	588,274	768,351	595,157	559,567	488,550	530,363	507,280	550,843	604,350	617,140	646,347	364,295	359,391	703,778	566,622
開館1時間あたりの行政コスト	256,619	81,753	69,098	60,923	79,583	60,198	56,598	49,415	53,644	51,310	55,716	61,128	62,421	65,376	31,249	30,825	72,839	57,312
貸出1点あたりの行政コスト	905	393	692	376	677	616	682	373	601	495	465	640	582	748	279	174	534	578
1㎡あたりの人件費相当額	63,325	61,284	173,610	102,730	134,032	76,402	78,820	136,080	92,413	147,373	159,853	119,457	96,758	97,819	86,629	145,060	117,914	111,664
開館1日あたりの人件費相当額	1,088,077	401,749	401,863	323,166	382,071	393,700	248,117	312,530	336,400	305,553	341,020	354,787	341,880	350,843	244,596	277,487	377,212	331,648
開館1時間あたり的人件費相当額	125,690	41,611	41,497	33,468	39,573	39,821	25,096	31,611	34,026	30,906	34,493	35,885	34,580	35,487	20,981	23,800	39,037	33,545
貸出1点あたり的人件費相当額	444	200	416	207	337	408	302	239	381	298	288	376	323	406	188	135	290	336

「人件費相当額」には物件費のうち、賃金、世田谷図書館一部業務委託料、図書館カウンター業務委託料、経堂図書館指定管理料のうち人件費相当分が含まれています。

コスト計算書の構成等について

- ・本表は、世田谷区立図書館、地域図書室、図書館カウンター
- の各館別の基本情報、行政コスト内訳、貸出1点あたりのコスト等の単位あたり経費を一覧にしたものです。
- ・中央図書館、直営館（月曜閉館4館）、直営館（月曜閉館9館）、業務委託館（世田谷図書館）、指定管理館（経堂図書館）の順に記載しています。

注釈・内訳・按分などについて

人件費	各館にかかる業務の分担割合に基づき人件費を算出しています。
間接コスト	各館にかかる業務の分担割合等に基づき間接経費（庁舎管理や庶務等の内部管理・調整に係る経費、管理事務人件費等）を算出しています。
賃金	各館のアルバイトの賃金などがあります。
光熱水費	複合施設の光熱水費については、面積等で按分し算出しています。図書館カウンターの光熱水費は扶助費・補助費等に計上しています。奥沢図書館については、ガス料のみ光熱水費に計上し、電気・水道料は扶助費・補助費等で計上しています。
役員費	予約連絡・督促ハガキの郵便料、電話料、オンラインデータベース使用料などの電信料、図書館書籍及び物品搬送業務の運搬料、単独館・図書館カウンターの清掃料などがあります。運搬料については、全搬送先の施設数（23施設）で等分し計上しています。
委託料	事業委託・施設管理・保守管理・指定管理の委託料などがあります。
土地建物設備賃借料	土地・建物の賃借料、事務用・利用者用コピー機の賃借料などがあります。コピー機の賃借料については、各館の実績で按分しています。
扶助費・補助費等	他の団体等に支出する負担金などです。
減価償却費	建物や物品の1年間の価値の減少分を費用として計上したものです。
維持補修費等	施設の維持補修に関する経費や、投資に関する支出のうち、事務費や改修工事費など、資産の形成につながらない投資的経費です。

- ・中央図書館については、全館運営に関する調整機能や全館的イベント等の企画・運営のほか、保存庫の管理・運営などの地域館のバックアップ機能、学校支援のための団体貸出センターの管理・運営などの業務に関する人員・経費が含まれています。
- 30年度は図書館基本設計の委託、ICタグ貼付作業委託なども中央図書館に計上しています。

地域図書室・図書館カウンター施設概要及び行政コスト計算書（平成30年度決算）

各施設の情報	図 書 室					平均 (図書室)	図書館カウンター		平均 (図書館カウ ンター)
	池尻	希望丘	野毛	松沢	喜多見		二子玉川	三軒茶屋	
開設年月	平成2年11月	平成2年5月	平成元年5月	平成4年5月	平成24年12月	-	平成27年4月	平成27年10月	-
延床面積 (㎡)	153.98	193.9	204.2	124	129.9	161.2	50	185	118
建築物年数	29	29	3	27	7	19	4	4	4
施設形態	複合	複合	複合	複合	複合	-	複合	複合	-
運営形態	直営	直営	直営	直営	直営	-	委託	委託	-
年間開館日数 (日)	301	302	302	301	302	302	346	346	346
年間開館時間 (時間)	2,408	2,416	2,416	2,408	2,416	2,413	4,144	4,144	4,144
開閉館時刻 (通常時)	午前9時～午後5時					-	午前9時～午後9時		-
蔵書数 (点) 雑誌含む	18,517	18,794	16,819	15,063	24,586	18,756	0	0	0
貸出数 (点)	66,659	95,228	32,542	87,023	115,968	79,484	193,662	202,072	197,867

施設別行政コスト内訳 単位：千円 (千円未満四捨五入)

人件費	24,842	24,794	24,169	19,871	22,882	23,312	1,252	2,504	1,878
うち常勤職員	17,107	17,034	16,434	12,075	13,213	15,173	1,252	2,504	1,878
うち非常勤職員	7,735	7,760	7,735	7,796	9,669	8,139	0	0	0
間接コスト	10,570	10,882	10,418	9,508	11,293	10,534	203	406	305
物件費	8,133	4,678	10,307	10,753	9,330	8,640	21,818	28,955	28,955
うち賃金	0	0	0	121	122	49	0	0	0
うち光熱水費	459	635	1,327	631	364	683	0	0	0
うち役務費	1,305	1,630	1,283	1,153	1,270	1,328	2,284	2,050	2,167
うち委託料	4,755	445	6,015	7,126	5,787	4,826	19,535	18,351	18,943
うち土地建物設備賃借料	0	0	0	0	0	0	0	8,554	4,277
うちその他	1,614	1,968	1,682	1,722	1,787	1,755	0	0	0
扶助費・補助費等	0	99	0	0	0	20	844	763	804
減価償却費	1,956	4,274	0	4,317	906	2,291	0	0	0
維持補修費等	160	133	0	123	36	90	0	0	0
行政コスト合計	45,659	44,860	44,894	44,573	44,447	44,887	24,118	32,628	28,373
人件費相当額	24,842	24,794	24,169	19,992	23,004	23,360	20,787	20,855	20,821

単位あたりの経費 単位：円

1㎡あたりの行政コスト	296,526	231,356	219,853	359,460	342,163	289,872	477,773	176,263	327,018
開館1日あたりの行政コスト	151,691	148,543	148,656	148,083	147,175	148,830	69,705	94,301	82,003
開館1時間あたりの行政コスト	18,961	18,568	18,582	18,510	18,397	18,604	5,820	7,874	6,847
貸出1点あたりの行政コスト	685	471	1,380	512	383	686	125	161	143
1㎡あたりの人件費相当額	161,333	127,870	118,359	161,226	177,090	149,176	411,787	112,663	262,225
開館1日あたりの人件費相当額	82,532	82,099	80,030	66,419	76,172	77,450	60,078	60,275	60,176
開館1時間あたりの人件費相当額	10,316	10,262	10,004	9,522	9,522	9,925	5,016	5,033	5,024
貸出1点あたりの人件費相当額	373	260	743	230	198	361	107	103	105

「人件費相当額」には物件費のうち、賃金、世田谷図書館一部業務委託料、図書館カウンター業務委託料、経堂図書館指定管理料のうち人件費相当分が含まれています。

〇コスト計算書の構成等について

・本表は、世田谷区立図書館、地域図書室、図書館カウンターの各館別の基本情報、行政コスト内訳、貸出1点あたりのコスト等の単位あたり経費を一覧にしたものです。

・中央図書館、直営館（月曜開館4館）、直営館（月曜閉館9館）、業務委託館（世田谷図書館）、指定管理館（経堂図書館）の順に記載しています。

注釈・内訳・按分などについて

人件費	各館にかかる業務の分担割合に基づき人件費を算出しています。
間接コスト	各館にかかる業務の分担割合等に基づき間接経費（庁舎管理や庶務等の内部管理・調整に係る経費、管理事務人件費等）を算出しています。
賃金	各館のアルバイトの賃金などがあります。
光熱水費	複合施設の光熱水費については、面積等で按分し算出しています。図書館カウンターの光熱水費は扶助費・補助費等に計上しています。奥沢図書館については、ガス料のみ光熱水費に計上し、電気・水道料は扶助費・補助費等で計上しています。
役務費	予約連絡・督促ハガキの郵便料、電話料、オンラインデータベース使用料などの電信料、図書館書籍及び物品搬送業務の運搬料、単独館・図書館カウンターの清掃料などがあります。運搬料については、全搬送先の施設数（23施設）で等分し計上しています。
委託料	事業委託・施設管理・保守管理・指定管理の委託料などがあります。
土地建物設備賃借料	土地・建物の賃借料、事務用・利用者用コピー機の賃借料などがあります。コピー機の賃借料については、各館の実績で按分しています。
扶助費・補助費等	他の団体等に支出する負担金などです。
減価償却費	建物や物品の1年間の価値の減少分を費用として計上したものです。
維持補修費等	施設の維持補修に関する経費や、投資に関する支出のうち、事務費や改修工事費など、資産の形成につながらない投資的経費です。

・中央図書館については、全館運営に関する調整機能や全館的イベント等の企画・運営のほか、保存庫の管理・運営などの地域館のバックアップ機能、学校支援のための団体貸出センターの管理・運営などの業務に関する人員・経費が含まれています。30年度は図書館基本設計の委託、ICタグ貼付作業委託なども中央図書館に計上しています。

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）

評価事業者：総合システム研究所株式会社（港区芝 2-8-18）

1 . 分析

区立図書館における利用状況（資料編 5 ～ 7 を参照）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 30 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 28 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）

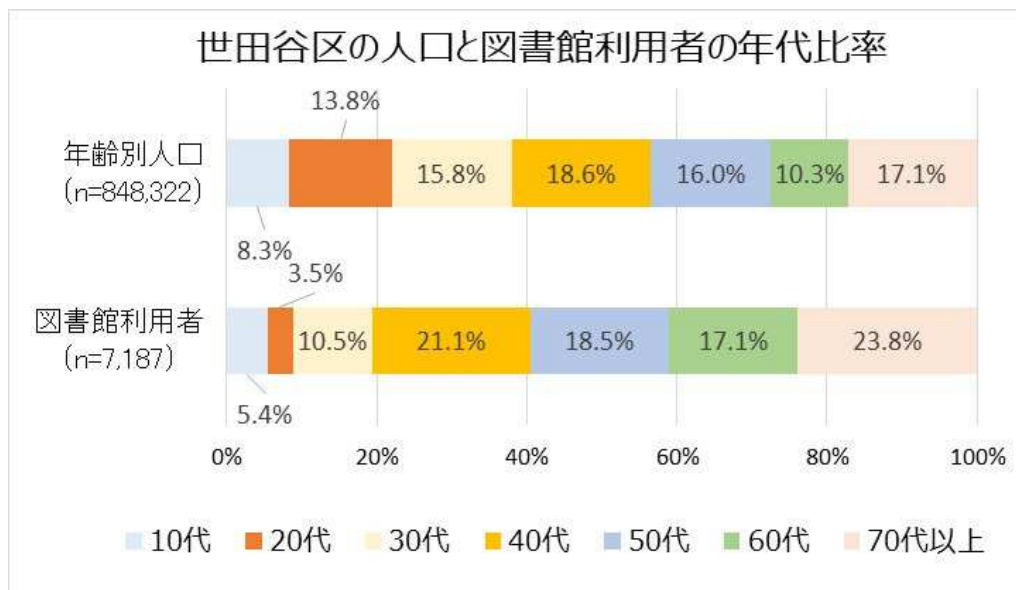
利用者は「令和元年度 世田谷区立図書館についてのアンケート調査結果」より年代別の数

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ですが、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ります。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、施設の新鮮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)待遇などの職員対応

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

(3) 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)		図書館員の待遇	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」「図書館職員の待遇」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。

(4) 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も関わらず、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せす。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り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り組みを行い、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

評価項目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	評価結果合計			
	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	1	3	0	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。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、『図書館ビジョン』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、『図書館ビジョン』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

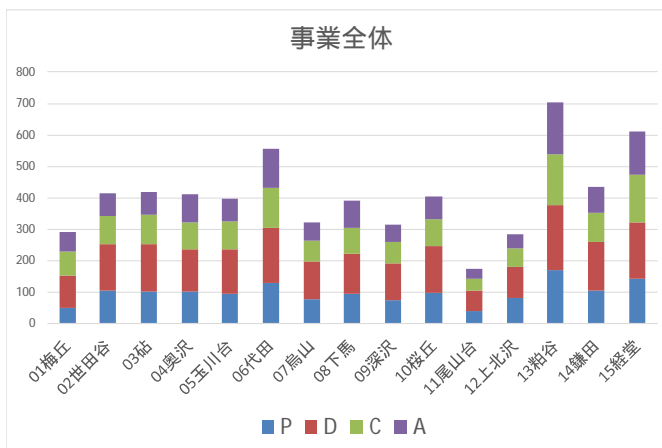
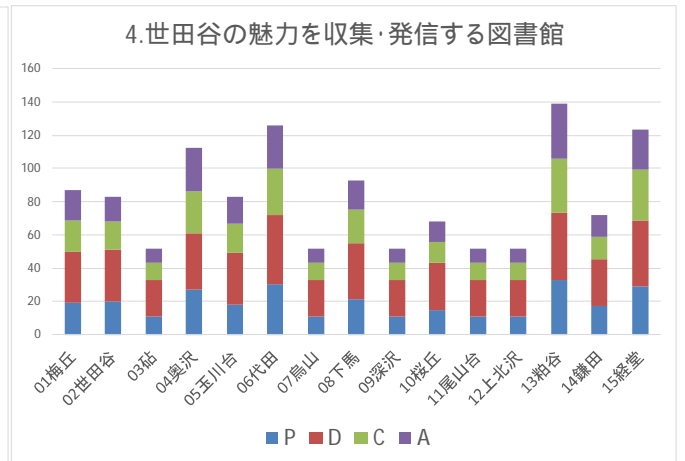
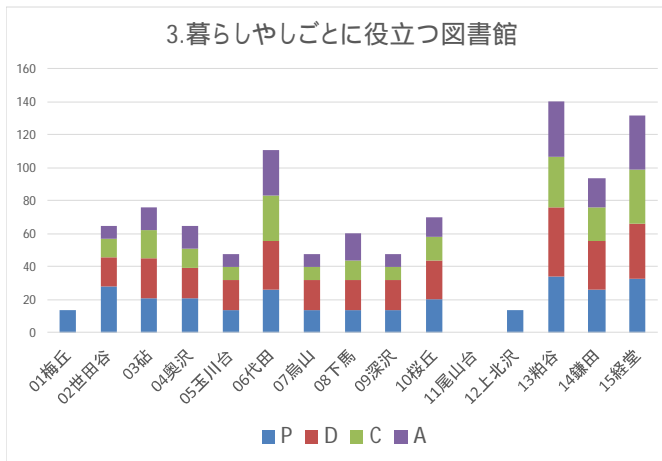
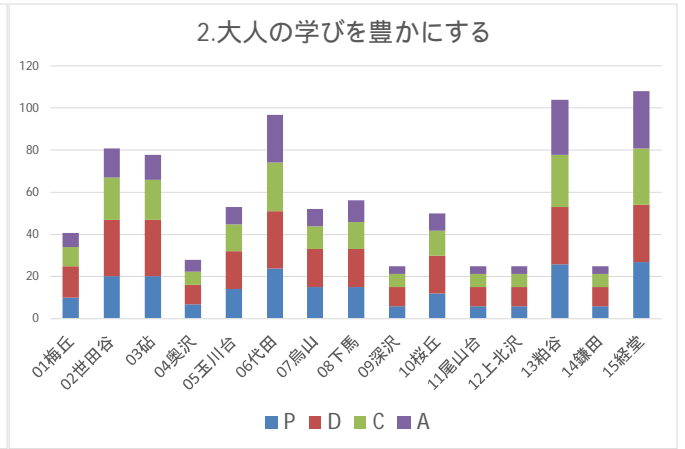
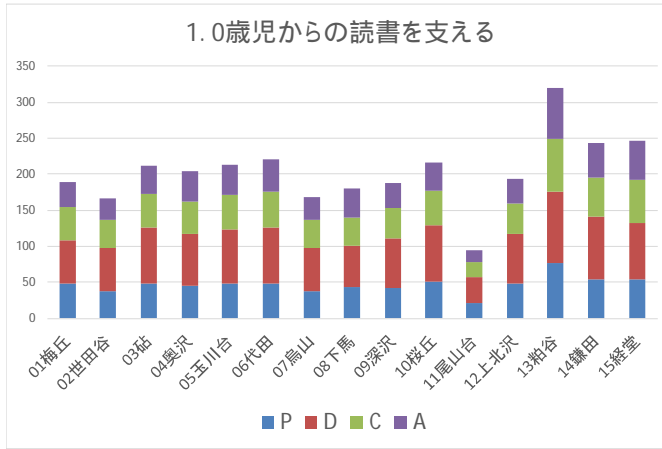
おはなし会や広報紙作成、ホームページにおける広報といった、定期的に繰り返し行われる事業については、いずれの館においても、P計画、C確認、A改善がなされていません。「世田谷区子どもの読書に関する実態調査」を見ると、おはなし会といった継続的事业に一定の利用者がある一方で、一步進んだ事業に対する要望も見られます。継続的事业についても、既存の手法の踏襲ではなく利用者の意見も取り入れることが望まれます。また、情報発信については認知されていない状況が見取れます。利用者の求める情報や、どれくらい見られているのかといった検証を通じて、来館した事のない区民にもアプローチしていく事業内容や伝達手法を考えて行くこと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

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

1. 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

3. 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、退職に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ますが、『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、『図書館ビジョン』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ます。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しえないことです。『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ばと考えます。

9. 指定管理施設（経堂図書館）の事業報告（抜粋）

(1) 令和元年度 事業計画書で提案した事業等の実施状況（主な自主事業等）
講座・イベント

事業名	実施日時	目的	参加人数	実施場所
「ファッションビジネスの最新事情」	4月24日(水) 19時～20時30分	ビジネス支援事業	11名	ビジネスコーナー
おしごと相談	5月30日(木) 9月17日(木) 14時～16時	ビジネス支援事業	5名 3名	対面朗読室
子育てサロンブリッジ @経堂図書館「読み聞かせと子育て交流会」	6月17日(月) 12月16日(月) 10時30分～12時	児童向け事業(交流会事業)	28名 18名	おはなしの部屋
夏のかみしばい大会	7月20日(土) 15時～16時	児童向け事業	19名	おはなしの部屋
英語でおはなし会	8月24日(土) 14時～14時45分	児童向け事業	18名	おはなしの部屋
目次読書ワークショップ～読むコツからポップづくりまで～	10月29日(火) 19時～20時30分	ビジネス支援事業	10名	ビジネスコーナー
「自分をリセットする！自分軸ワークショップ」	11月28日(木) 19時～20時30分	ビジネス支援事業	12名	ビジネスコーナー
創作かみしばい	12月14日(土)	児童向け事業	29名	おはなしの部屋
起業入門セミナー 第3回は中止	1月28日(火) 2月18日(火) 19時～20時30分	ビジネス支援事業	9名 8名	ビジネスコーナー

区内障害者施設自主生産品の販売

区内障害者施設の自主生産品カタログ「はっぴいハンドメイドBOOK」に掲載する製品の展示・販売 令和元年度販売額：186,850円(5施設)

その他の利用者向けサービス

- ・座席管理システムの導入：閲覧席(12席)の利用管理
- ・書籍消毒機の設置：1箇所、利用回数・一日平均18回程度
- ・デジタルサイネージによる情報発信：館内に3箇所、経堂図書館行事等の案内及び自主生産品販売施設紹介など

(2) 事業報告書(別紙)

令和2年度 東京農業大学連携講座「生き物の色の意味を考えよう」

令和元年度 ビジネス支援講座起業入門セミナー(第1、2回)

事業実施報告書

令和3年2月26日

世田谷区立経堂図書館


株式会社 図書館流通センター

事業名称	東京農業大学連携講座「生き物の色の意味を考えよう」		
実施日時	令和3年2月21日（日）14:00～16:00	会場	経堂地区会館別館 第一会議室
対象	一般・児童	来場数	30名
広報	<ul style="list-style-type: none"> ・チラシ配布、ポスター掲示（館内） ・デジタルサイネージ（館内） 		
実施内容	<p>【概要】 東京農業大学との地域連携の一環として、生物の色に着目した教材の研究開発に取り組まれている教授をお招きし、講義と実物の観察をとおして参加者に生き物の色の意味や環境や科学教育、食糧問題について考える講座を実施した。</p> <p>【講師】 武田晃治先生（東京農業大学 教職・学術情報課程教授）</p> <p>【概況】 参加者：30名（子ども13名、大人17名）</p> <p>【特記事項】 最初に武田先生より、生き物にとっての色素の役割や外来種生物の真相、食物連鎖の仕組みなどの事例を紹介しながら解説していただいた。ザリガニがどうしてカラフルになるのか、というのは、鮭が元々は白身魚で食べ物の影響で着色する、その仕組みと同じであるという話に会場からも感嘆の声があがっていた。会場には、黄色、オレンジ、青、ピンク、多色、赤、白（原色）の七色のカラフルザリガニのほかにも、農大で飼育している珍しい生き物（カメ、トカゲ、や蝶の標本など）も出張し、講義のあとは生き物を観察してスケッチしたり、餌をあげたり、トカゲを手に載せてみたりと、生き物とのふれあいを体験をしていただいた。</p> <p>親子での参加が多かったが、生き物が好きだという大人も多く参加されており、先生への質問にも熱が入っていた。子どもたちも真剣に観察してスケッチする姿が多くみられ、貴重な動物や昆虫を間近で見られたことに満足された様子だった。教職課程の学生さんも協力してくださり、生き物の説明や参加者からの質問に答えてくれた。</p> <p>本物にみて触れていただくことで参加者には「どうしてこんな色や形をしているのだろう」など、生き物への様々な疑問や発見があったようだった。そこから「自分で調べてみる」「図書館を使ってもらう」ことにつながるように、会場には図書館にある資料を紹介し、手に取って読んでいただいたりブックリストも配布した。</p> <p>講師の武田先生には、最先端をゆく専門的な研究をだれでも理解できる分かりやすい話で伝えてくださり、農大の取り組みのすばらしさも伝わる内容になった。参加者からも農大との地域密着型の企画を望む声もあり、今後も連携を深めていきたい。</p>		

事業実施報告書

令和2年1月28日
世田谷区立経堂図書館
世田谷 TRC グループ

事業名称	ビジネス支援講座「起業入門セミナー」第1回		
実施日時	令和2年1月28日(木) 19:00~20:30	会場	経堂図書館内 ビジネスコーナー
対象	一般	来場数	9名
広報	<ul style="list-style-type: none"> ・チラシ配布、ポスター掲示 ・図書館ホームページ ・デジタルサイネージ(館内) 		
実施内容	<p>【概要】 起業を成功に導くためには何が必要か。起業準備のステップ、経営の基礎知識、財務、販売、人事労務等をわかりやすく概説する。全3回講座。</p> <p>【講師】 溝口晃子氏 (中小企業診断士、社会保険労務士、世田谷区産業振興公社創業相談員)</p> <p>【参加人数】 9名(男:4名 女:5名)</p> <p>【概況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・最初に全3回でおこなう内容の概略を紹介。 ・今回は「まずは起業するための道筋をつけましょう」というテーマで、起業準備のステップや経営の基礎知識などの解説をおこなった。 ・具体的には、まず自分が起業する意思を明確にすること。「働く目的は何か」を知るためにワークシートを使って「自分自身を棚卸し」し、そこから「何のビジネスにするか」「起業のスタイル」を模索してゆく。そしてスタイルが決まったところで「ビジネスプランを検討」する、という起業準備のステップが解説された。 ・その他、「SWOT分析」「資金計画」「収支計画」の作成という次回講座の導入にふれた。 ・次回以降も同じ受講者のため、参加者同士の交流の時間も設けた。自己紹介や参加のきっかけ、起業への考えなどを話し合い意見交換の場ともなった。 <p>【まとめ】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・今回は初めての連続講座で、全3回すべてに参加できる方を優先としたため、応募開始当初は申し込みがのびなかったが、2週間経過した頃から急に応募が増え始め、1週間前には満席となった。起業講座のニーズが高いことが改めて感じられた。 ・参加者は、実際に起業を考えている方から予定はないが起業について知りたい、という方まで、様々な目的をもっている様子だった。やはり、入門編という最初の一步をねらいとするものが適しているように感じられた。 		

事業名称	ビジネス支援講座「起業入門セミナー」第2回		
実施日時	令和2年2月18日(火) 19:00~20:30	会場	経堂図書館内 ビジネスコーナー
対象	一般	来場数	8名
広報	・チラシ配布、ポスター掲示 ・図書館ホームページ ・デジタルサイネージ(館内)		
実施内容	<p>【概要】 起業を成功に導くためには何が必要か。起業準備のステップ、経営の基礎知識、財務、販売、人事労務等をわかりやすく概説する。全3回講座。</p> <p>【講師】 溝口晃子氏 (中小企業診断士、社会保険労務士、世田谷区産業振興公社創業相談員)</p> <p>【参加人数】 8名(男:3名 女:5名)</p> <p>【概況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・二回目は「経営に必須な財務とマーケティングのイロハ」というテーマで実施した。 ・具体的には、「資金計画」「収支計画」「資金繰り計画」の作成や、損益分岐点高、決算書の見方などを解説された。 ・次に「マーケティングの考え方」について、3C分析、STP分析から成功要因やセグメンテーションの把握をする方法、また、4P、4Cなどの「マーケティングミックス」の構造について解説された。 ・これまでの講座内容を踏まえて、最後に参加者同士でペアになって、自分の考えている起業内容を発表していただいた。 <p>【まとめ】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・二回目ということもあり、参加者同士が馴染んできて交流も深まり、講師への質問も気軽におこなっている様子が伺えた。各回異なるテーマなので、今回のみ参加という方もいた。 <p>※三回目は新型コロナウイルス感染症対策のため中止となり、今回で終了となった。</p>		
			

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

区分	主な図書館サービス	業務フロー	共通化・効率化等	実施期間の視点	
A 資料管理	蔵書構築・管理	中長期的な視点で選書を区が行い、蔵書構成を管理（指定管理館は中央館で選書・除籍）	地域館との選書会議のうえ、中央館（区）で集中選書する共通化は可能（資料の購入と地域資料の収集は各館対応）	中長期的な視点での蔵書構築	
	資料の受入れ・廃棄	区の選書・除籍に基づく受入れ・廃棄手続きを各館で行う（指定管理館を含む）	購入・装備や除籍目録による引き抜きなどの定型業務は共通化・効率化が可能	短期的な視点による定型作業	
B 集会行事	おはなし会やテーマ展示等の定型的な講座・イベントなどの実施	館の状況に応じて実施回数・場所などボランティアと調整して実施	館の状況によるが、前例のある定型業務として、共通化している	短中期的な視点での学びの機会充実	
	新たな講座・イベント等の企画や既存事業の見直し	館の状況や利用者ニーズを勘案して企画検討	共通化は難しいが、中央館集中化やコンサルタント委託による効率化は可能	短中期的な視点での学びの機会充実	
	地域の特色を活かした地域連携	行政機関との連携や館の地域特色などを勘案して企画・実施	共通化は難しいが、中央館集中化やコンサルタント委託による効率化は可能	中長期的な視点も含めた地域連携・活性化	
利用者サービス	C1 定型サービス	窓口運営業務（登録、予約・貸出・返却等）、書架整理	施設の状況により規模などは異なるが、対応自体は定型業務	定型業務のためマニュアル等により共通化している	短期的な視点で利用促進
		簡易レファレンス	資料検索を含めた相談業務（人員、カウンター規模等に影響）	対応手順については、共通化・効率化が可能	短期的な視点での課題解決
		深い調査を要するレファレンス	資料・データベース活用や職員の専門性を活かした相談業務	専門性が高く共通化できないが、管理や効率化の面から中央館集中化は可能	ノウハウ蓄積・管理は中長期的な視点
		その他 相互貸借、障害者サービスなど	利用者個別の事情により対応は異なるが定型業務	定型業務に近いので共通化している	短期的な視点での柔軟な対応
	C2 情報サービス	ホームページ(HP)等による情報サービス（検索、予約、電子書籍など）	HP等のシステム管理であるため中央館が管理	中央館での業務のため集中化している	短中期的な視点での利便性の向上
ホームページ(HP)等による広報・周知（区の計画や注意情報等含む）		全利用者向けの情報発信は中央館が発信し、各館の利用者向け対応は地域館発信	全館対応の行政情報発信は中央館で集中化しているが、各館対応の周知基準による共通化は可能	計画などは、中長期的な視点での情報発信。広報・周知は短期的視点でのPR	

区分	主な図書館サービス	業務フロー	共通化・効率化等	実施期間の視点	
C3 非常時等のサービス	災害時対応	災害時、図書館は避難所ではないため、初動対応として利用者の安全を守る対応	庁内連携が必要で、ケースバイケースであるため共通化は難しい	短期的な視点での対応。予防に関しては中長期的な視点での安全確保	
	リスクマネジメント対応	苦情や利用者トラブルなど、館個別の対応であるため、各館の判断で実施	ケースバイケースで高度な対応であるため共通化は難しい	短期的な視点での対応。予防に関しては中長期的な視点でのリスク回避	
施設サービス	D1 開館日・時間	開館日・時間の拡大	月曜休館の開館および平日19時までの開館時間の21時までの延長	運営形態および利用者ニーズによるため共通化は難しい	短中期的な視点での利便性の向上
	D2 施設・設備	閲覧席・学習室、カフェなど施設サービス	施設に実施環境が整っている場合にサービスを実施	施設環境や利用者ニーズによるため共通化は難しい	短中期的な視点での学び・憩いの場の提供
		座席管理システムや書籍消毒器など設備導入サービス	設備の実施環境が整っている場合にサービスを実施	施設環境や利用者ニーズによるため共通化は難しい	短中期的な視点での利用者支援
E 内部業務	計画、庶務（予算、契約、人材育成等）、通信・情報システムなど	中央図書館が全館調整	管理業務は区が実施するため、中央館に集中化している	中長期的な視点での調整・管理	
	施設管理、内部研修など	中央図書館主導のもと、各館での個別対応	施設環境などによるため共通化・効率化はできない	中長期的な視点での調整・管理	

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

区分	主な図書館サービス	民間活用の可否	館の種別ごとの重みづけ	横断的民間活用	
A 資料管理	蔵書構築・管理	区が責任を持って実施するため、民間には任せることができない	集中選書のため中央館(区)の重みが高い 選書計画を定める選書会議などは、全館代表者により実施	—	
	資料の受入れ・廃棄	民間に任せることが可能	全館実施	現場の選書要望を活かすため各館対応	
B 集会行事	おはなし会やテーマ展示等の定型的な講座・イベントなどの実施	民間のノウハウを活かして民間に任せることが可能	全区的なイベントは中央館、地域の小規模イベントは地域館の重みが高い	定型的なものは横断的に委託することも可能	
	新たな講座・イベント等の企画や既存事業の見直し	民間のノウハウを活かして民間に任せることが可能	全区的なイベントは中央館、地域の小規模イベントは地域館の重みが高い	企画・実施の横断的委託は可能だが、区のチェックが必要	
	地域の特色を活かした地域連携	民間に任せることは可能。行政経験による地域連携の企画には区が関わるべき	全区的なイベントは中央館、地域の小規模イベントは地域館の重みが高い	地域の特色を活かすため、館ごとに実施することが望ましい	
利用者サービス	C1 定型サービス	窓口運營業務(登録、予約・貸出・返却等)、書架整理	民間のノウハウを活かして民間に任せることが可能	定型業務であるため、全館同じ重み	利用状況を踏まえた館ごとの実施が望ましい
		簡易レファレンス	民間に任せることが可能	全館同じ重み	利用状況を踏まえた館ごとの実施が望ましい
		深い調査を要するレファレンス	区のノウハウの蓄積・活用などの観点から区が実施	専門性の高い中央館の重みが高い	—
		その他 相互貸借、障害者サービスなど	民間に任せることは可能	定型業務であるため、全館同じ重み	利用状況を踏まえた館ごとの実施が望ましい
	C2 情報サービス	ホームページ(HP)等による情報サービス(検索、予約、電子書籍など)	全体管理は区で、システム構築・保守は民間活用	全利用者向けのサービスは中央館で全体管理	システム管理は横断的・集中的に中央館(区)
		ホームページ(HP)等による広報・周知(区の計画や注意情報等含む)	全利用者向けは区が発信。館個別のHPや案内・周知は民間に任せることが可能	全利用者向けは中央館の重みが高く、館個別の周知は全館同じ重み	利用状況を踏まえた館ごとの実施が望ましい
	C3 非常時等のサービス	災害時対応	協定等に初動対応を位置づけ、民間に任せることは可能	全館同じ重みだが、中央館は指示命令システムの全体管理	館個別の対応は、館ごとに責任を持つ必要がある
		リスクマネジメント対応	協定等に記載すれば民間のノウハウを生かして民間に任せることは可能	全館同じ重み	館個別の対応は、館ごとに責任を持つ必要がある

区分	主な図書館サービス	民間活用の可否	館の種別ごとの重みづけ	横断的民間活用	
施設サービス	D1 開館日・時間	開館日・時間の拡大	柔軟な職員シフトが組みやすい民間に任せることが可能	図書館カウンターなど利便性の良さといった館個別の状況で異なる	館の状況によるため、館ごとに実施
	D2 施設・設備	閲覧席・学習室、カフェなど施設サービス	民間のノウハウを活かして民間に任せることが可能	施設規模等館個別の状況で実施	館の状況によるため、館ごとに実施
		座席管理システムや書籍消毒器など設備導入サービス	設備投資を自主的に実施する民間に任せることが可能	施設環境が整っている場合に実施	館の状況によるため、館ごとに実施
E 内部業務	計画、庶務（予算、契約、人材育成等）、通信・情報システムなど	区が実施するため、民間には任せることができない	全館調整のため中央館の重みが高い（図書室・カウンター除く）	—	
	施設管理、内部研修など	協定等に記載すれば民間に任せることが可能	個別対応は全館（図書室・カウンター除く）、全体管理は中央館	館個別の対応は、館ごとに責任を持つ必要がある	