

# 静岡市の図書館の管理運営形態について

< 報 告 >

平成 23 年 8 月

静岡市図書館協議会



## 目 次

	頁
1 はじめに	1
2 検討の経緯	1
(1) 管理運営形態の検討	1
(2) 財政状況について	2
(3) 管理運営形態の選定	2
3 評価基準・評価シートの作成と評価	2
4 評価	3
5 意見	9
6 要望	10
7 おわりに	10
参考資料	
(1) 検討経過	15
(2) 委員名簿	18
(3) 検討事務（評価基準）	19
(4) 静岡市立図書館の使命、目的とサービス方針	20
(5) 図書館の管理運営形態の評価基準	21
(6) 図書館の管理運営形態の評価基準シート 検討の視点における代表的なコメント	22
(7) 静岡市の図書館の将来像＜中間報告＞平成 21 年 8 月	[別冊]



## 1 はじめに

静岡市図書館協議会（以下「協議会」という。）は、平成 21 年 8 月に提出した「静岡市の図書館の将来像〈中間報告〉」（以下「中間報告」という。）を受け、その将来像を実現するためには、図書館としてどのような管理運営形態が必要となるのかについて検討を進めてきました。

中間報告では、「3 「静岡市の図書館の将来像」について」において

- (1) 基本理念の確認
- (2) 現代社会に対する認識
- (3) 本市および他都市における図書館の状況
- (4) これからの図書館サービスに求められる視点

について述べ、「それに相応しい管理運営形態」と合わせて「持続可能で適切な管理運営形態」を今後検討することとしました。

今期の協議会は、これを受けて、これまでに 8 回の協議会、22 回の勉強会を実施したほか、指定管理者制度を導入した公共図書館について視察を実施し、検討をしてきましたが、その結果がまとまりましたので、報告書を提出します。

## 2 検討の経緯

### (1) 管理運営形態の検討

現在、協議会が行っている協議は、平成 17 年度第 3 回静岡市図書館協議会に図書館から提出された西奈図書館への指定管理者制度の試行導入に対し、平成 18 年 6 月 13 日に協議会が提出した「時間をかけて検討していく必要がある」旨の答申、及びその答申に対する平成 18 年第 10 回静岡市教育委員会の「図書館の管理運営形態について十分検討を重ねていく必要があると判断し、指定管理者制度試行導入は延期する」旨の決定を受けたことが始まりです。

平成 15 年 9 月の地方自治法改正により、指定管理者制度が導入され、株式会社等民間事業者のほか、NPO 法人等の市民活動団体も公の施設の管理ができることとなり、「協働」の取り組みも可能とされました。

協議会は、市民と行政をとりまく環境が変わりつつあることも踏まえ、図書館の管理運営形態を検討するにあたり、先ず「公の施設」の定義、利用の原則、設置及び管理について、次に、その管理運営形態において想定される直営、委託、指定管理者制度、PFI 制度等の概要、根拠法令、特徴、留意点及び図書館における導入状況を確認しました。

その後、現実的に想定される管理運営形態が、直営、委託及び指定管理者制度であることから、この 3 形態の概要、メリット・デメリット、今後の課題等をさらに深く検討いたしました。

## (2) 財政状況について

わが国は、長引く不況の中で、たいへん厳しい状況に置かれています。更に、甚大な被害を引き起こした東日本大震災への復旧対応もあり、日本経済は今後も長期にわたり停滞が予測されます。

このような状況の中、静岡市の財政をみると、歳入においては自主財源の根幹をなす市税収入が伸び悩み、歳出も定員管理計画に伴う職員の削減や給与改定等の実施により人件費は減少しているものの、扶助費等の義務的経費や地方債現在高も年々増加し、財政の硬直化が進んでいます。

今後、健全な財政運営を図るためには、新たな財源の確保とともに、事業の見直しによる経費削減の推進等、現実的な対応が求められています。

協議会としても、このような時代認識と市の財政事情を把握したうえで、検討を進めました。

## (3) 管理運営形態の選定

協議会は、中間報告で示した「静岡市の図書館の将来像」を最も効果的に達成できる管理運営形態として、当初、直営、委託及び指定管理者制度を想定しました。

しかし委託は、職員の非常勤化が進んでおりその効用は低いと思われることから、直営と指定管理者制度について検討することとしました。

直営は、従来から実施している管理運営形態ですが、行政に対する市民の関心が高まっている中、直営についても真摯に検証する必要があると考えたからです。

次に指定管理者制度ですが、静岡市には12館の図書館があり、色々な組み合わせが考えられましたが、どのようにしたら指定管理者制度の持つ普遍的な評価（メリット・デメリット）が検証できるか考え、御幸町図書館、分館への導入を検討することにしました。

御幸町図書館は、同館が行っているビジネス支援サービス等特色のある図書館サービスをさらに充実させるには、様々な資格を有する専門家集団に運営を委ねる方法もあるのではないかと、一方、分館は、主に貸出しを中心とした比較的小規模な図書館であり、市民が受け身ではなく、積極的に行政と新しい関係を創り出していく「協働」の取り組みができるのではないかと考えました。

御幸町図書館、分館では、その規模や特色が異なりますが、それぞれの図書館に対する共通した評価が指定管理者制度が本来持つ普遍的な評価であり、異なる評価がそれぞれの館における固有の評価であると考えられます。

## 3 評価基準・評価シートの作成と評価

協議会は、図書館の管理運営形態を検討するにあたり、文部科学省が策定した「これからの図書館像」（平成18年3月）の管理運営形態の評価基準と中間報告及び「静岡市立図書館の使命、目的とサービス方針」を基に、3区分、8評価項目という独自の「図書館の管理運営形態の評価基準」（以下「評価基準」という。）を設け、さらに評価検討

の際には、「図書館の管理運営形態の評価基準シート」を作成し、59の視点により評価しました。

評価は、“○”「優れている・可能である」、「△」「条件付きで可能・判断しかねる・不明」、「×」「劣っている・難しい」とし、必要に応じて、コメントをつけることとしました。

【評価基準】

< 3 区分 >

- I 図書館の基本理念・目標 . . .
- II 図書館の経営・運営・管理 . . .
- III 図書館サービス . . .

< 8 評価項目 >

- 1 基本理念・目標
- 2 経費、施設管理
- 3 職員
- 4 情報管理、公開
- 5 評価
- 6 資料・情報の収集・整理・提供・保存・廃棄
- 7 ネットワーク
- 8 他部署・他機関および他者との連携・協力

4 評価

「図書館の管理運営形態の評価基準シート」による評価結果

I 図書館の基本理念・目標

1 基本理念・目標

基本理念・目標の作成、基本理念・目標の表明、明示

No	検討の視点	直営	指定管理 (御幸町)	指定管理 (分館)	文科省12の 基準の番号
1	①基本理念・目標は作成され、表明・明示されているか。	○	△	△	①
	②基本理念・目標は、実施可能か。	○	△	△	
	③基本理念・目標は、すべての職員が理解し実践できるか。	○	△	△	
	④基本理念・目標を、静岡市の政策や総合計画に反映させることができるか。	○	×	×	

【評価】

どの管理運営形態であろうと図書館の基本理念・目標は、「静岡市立図書館の使命、目的とサービス方針」に明記されており、市の政策や総合計画に反映させながら運営していくことが求められる。

直営の場合、これまで長期にわたり実施されてきた基本理念・目標の実践は揺るがないものと考えられるが、指定管理者の場合は、基本理念・目標が守られているかのチェックも必要である。特に、分館では日常業務に追われ、モラルの徹底は難しくなることが考え

られる。

直営の場合でも、人員配置や非常勤職員の労働条件等改善すべき点もある。

市の政策や総合計画への反映については、直営は、行政の中の一つの部門として、円滑に反映していけるが、指定管理者は、行政から運営を委託されるだけであるので、総合計画に反映させるのは難しいと考えられる。

## II 図書館の経営・運営・管理

### 2 経費（資料費、管理運営費含む）、施設管理

#### 予算、執行体制、管理・運営

No	検討の視点	直営	指定管理 (御幸町)	指定管理 (分館)	文科省12の 基準の番号
2	①無料の原則が守られるか。	○	△	△	⑤ ⑧
	②予算要求、管理、執行は適切に行われるか。	○	△	△	
	③予算執行は、弾力的に可能か。	○	△	△	
	④予算的に図書館サービスの維持・向上が図れるか。	△	△	△	
	⑤開館日数、開館時間は、地域の状況や市民の多様な生活時間等に対応できるか。	○	△	△	
	⑥図書館サービスを達成するため、必要な施設や設備を確保、維持管理できるか。	○	△	△	
	⑦利用者にとって施設は利用しやすいか。	○	△	△	
	⑧苦情トラブル・危機管理は、迅速かつ適切に対応できるか。	○	×	×	
	⑨図書館協議会を設置し、図書館協議会と民意に基づく図書館運営が行われるか。	○	△	△	
	⑩図書館運営における責任の所在は明確にできるか。	○	×	×	

#### 【評価】

どの管理運営形態であろうと、図書館法による無料の原則を守らなければならない。

指定管理者の場合、特に営利企業では何らかの方法で利益を上げなければならない。指定管理料内で利益を求めれば、施設や設備の維持管理、人件費等にしわ寄せが出る等不適切なものになると考えられる。予算の執行については、ある程度自由度があり、開館日の増等の積極的な提案があると考えられる。しかし、仕事をやればやるほど経費がかさみ、限られた予算の中では、職員の負担が大きくなることが予想され、却ってサービスの低下につながると思われる。

また、指定管理者制度が導入された場合、市と指定管理者の二者が関わることで、危機管理について責任の所在が不明確になり、判断に時間と手間がかかることも考えられる。

## II 図書館の経営・運営・管理

### 3 職員（研修含む）

#### 人事

採用、人事異動

#### 研修

研修・・・人事研修、図書館研修

人事交流



No	検討の視点	直営	指定管理 (御幸町)	指定管理 (分館)	文科省12の 基準の番号
3	①現在と同等以上のサービスを継続的に提供できるか。	○	△	△	③ ⑨ ⑩ ⑪
	②専門的知識と技能をもつ職員を継続的に配置できるか。	△	△	△	
	③専門的知識と技能をもつ職員のレベルを継続的に上げていくことができるか。	△	△	△	
	④職員（正規、非正規職員等）間の業務バランスがとれるか。	△	△	△	
	⑤職員（正規、非正規職員等）間のコミュニケーションが円滑に図れるか。	△	△	△	
	⑥質の高いレファレンスを各館で常時提供できるか。（レファレンス研修等の充実、人材の確保）	○	△	×	
	⑦職員（正規、非正規職員等）が高いモチベーションを保てる職場であるか。	△	△	△	
	⑧非正規職員等にとって、安定した雇用の場であるか。	△	×	×	
	⑨図書館運営の専門的能力を有する職員を継続的に配置できるか。	△	×	×	
	⑩長期にわたり計画的な人材の育成（ノウハウの継承・共有・蓄積・活用）が可能か。	○	×	×	
	⑪利用者のさまざまな要望に迅速かつ的確に対応できる環境であるか。	○	×	△	
	⑫各館の地域性を生かした図書館職員の育成が可能か。	○	×	×	
	⑬計画的で効率のよい研修が可能か。	○	△	×	
	⑭職員の意見を図書館運営に反映できるか。	○	△	△	

#### 【評価】

静岡市の図書館サービスは全国的にも質の高いものであり、各館職員の努力は大いに評価するものである。

直営の場合、厳しい財政状況の中でも、必要な予算が配分され、正規・非正規の適正な職員数が確保されれば、サービスの提供は可能である。しかし、これ以上正規職員数が削減されると業務バランスが崩れサービスの低下を招く恐れがある。現在のところ専門的能力を有する人材の蓄積があるが、今後資格のある職員を図書館に異動させること、司書職制度の確立等、行政の図書館政策を変えていくことも必要である。

また、非常勤職員にとっては5年を限度とする任用期間となっており長期安定した職場とは言いがたく、改善が求められる。

指定管理者制度を導入した場合は、指定管理者そのものが変わることがあるので、不安定な職場となり、モチベーションを保てる安定した雇用の場とはいえず、長期にわたる計画的な人材の育成も難しい。研修においては指定管理者のもつ優れたノウハウが生かせる可能性も考えられるが、他館や他の組織との情報の共有がされにくく、効率性にも疑問が残る。また、分館では職員数が少なく、職員を研修に参加させにくいと考えられる。

## II 図書館の経営・運営・管理

### 4 情報管理、公開

#### 個人情報管理、広報活動

No	検討の視点	直営	指定管理 (御幸町)	指定管理 (分館)	文科省12の 基準の番号
4	①個人情報等は適切に管理され、保護されるか。	○	△	△	⑦
	②市民へのPR活動（広報、ホームページ、イベント）等の充実が図れるか。	○	○	△	
	③情報公開が適切に行われているか。	○	△	△	

【評価】

図書館は、個人情報が多く集まる施設であり、個人情報の管理は重要である。

直営の場合、公務員として守秘義務があり、個人情報は保護される。

指定管理者制度の場合、「協定書」で規定することで、個人情報が一定程度は保護されると思うが、民間の団体（企業やNPO等）であるため不安は残る。

PR活動に関しては、指定管理者制度が導入された場合、民間の知恵を活用して充実したPR活動も期待されるが、規模が小さい分館では限界があり、効果は少ないと考えられる。

情報公開については、直営の場合、公共の立場として情報を公開する責任と義務があり、適切に行われていると考えられるが、指定管理者の場合、企業、団体の不利益となることについては情報の公開を期待できない。

II 図書館の経営・運営・管理

5 評価

評価者

自己評価（図書館）、図書館協議会、外部評価（第三者）

No	検討の視点	直営	指定管理 (御幸町)	指定管理 (分館)	文科省12の 基準の番号
5	①適切な評価項目を設定できるか。	○	△	○	⑤ ⑫
	②市民や有識者（図書館協議会等）の評価を受けやすいか。	○	△	△	
	③評価を公開する場があるか。	○	△	△	
	④評価を受け入れられる環境があるか。	○	△	△	
	⑤「評価」を長期にわたり評価・指導する体制が行政にあるか。	○	△	△	

【評価】

どの管理運営形態であろうと、行政側としては様々な経緯や実践を踏まえた適切な評価項目を設定できる。指定管理者が自ら設定する場合は不利になる内容は出さないようにすると考えられる。

評価については、直営は長期、継続的に受け入れることが可能である。

指定管理者は「指定管理業務仕様書」に規定することで、一定程度は外部の評価を受けることになるが、管理者の対応は市民よりも行政の方に目が向くのではないかと考えらえる。また、小規模な指定管理者では、特定の職員の努力により可能と思われるが、その負担は大きいと思われる。

さらに、評価・指導においては、行政が図書館の専門性を認識し専門職員を育成すれば評価・指導していくことができるが、指定管理者制度を導入し、図書館の管理運営経験が行政側に次第に少なくなると、評価・指導力は低下すると思われる。

### Ⅲ 図書館サービス

#### 6 資料・情報の収集・整理・提供・保存・廃棄

##### 資料の収集、選書基準、資料の提供、資料の保存、廃棄基準

No	検討の視点	直営	指定管理 (御幸町)	指定管理 (分館)	文科省12の 基準の番号
6	①効率的な資料の収集が可能か。	○	△	×	② ④
	②選書基準、廃棄、方法などを明確に示せるか。	○	△	△	
	③地域特有の郷土資料等を的確に収集できるか。	○	×	△	
	④図書の紛失、盗難等に的確に対応できるか。	○	△	△	
	⑤公正・中立な立場に立った、選書が保てるか。	○	△	△	
	⑥長期的な視野に基づいた選書が可能か。	○	×	×	
	⑦図書館の自由に基づく選書基準の承継が保てるか。	○	△	△	
	⑧地域性を見極めた、市立図書館全体を考慮した選書ができるか。	○	×	×	
	⑨時代やニーズに合った選書ができるか。	○	△	△	
	⑩利用者の高度化、多様化する要求に対応ができるか。	○	△	△	

#### 【評価】

選書基準等に「資料収集方針」「除籍基準」が明記されており、直営・指定管理者ともこの選定基準に従って選定する。直営では、これまでも公務員としての責任と図書館職員としての倫理観による公正・中立な立場で選書が行われている。さらに、蓄積されたノウハウと充実したネットワークを活用すれば資料の効率的な収集は可能である。

指定管理者の場合、特に営利企業では、公正・中立よりも自社の利益を優先した選書要望をあげることも考えられ、地域資料の収集についても管理者の考え方や姿勢によって変わることが考えられる。

選書は、図書館全体で行われるが、選書要望を出す指定管理者が短期間で替わることもあり、その館の長期的視野に立った選書ができるか疑問である。資料の紛失に関しては、指定管理者は極力減らすよう努力するはずであるが、監視強化が逆にサービスの低下（借りにくい雰囲気）につながることで、「トラブルのない運営をしなければ」という保身意識が先に立つとうやむやにすることも考えられる。

### Ⅲ 図書館サービス

#### 7 ネットワーク

##### 管内図書館、管外図書館、学校図書館、行政機関

No	検討の視点	直営	指定管理 (御幸町)	指定管理 (分館)	文科省12の 基準の番号
7	①市立図書館での相互貸出し等が円滑に進められるか。	○	○	○	⑥
	②市立図書館各館でスムーズな情報共有が図れるか。	○	△	△	
	③県立図書館、国立国会図書館及び大学図書館等との連携がスムーズに行われるか。	○	△	△	
	④学校図書館に対する支援・連携がスムーズに行われるか。	○	△	△	
	⑤福祉施設や病院、保健所、児童相談所、国際交流センター、産学交流センター等との連携が円滑に行われるか。	○	△	△	

#### 【評価】

館間のネットワークは現在でもできており、指定管理者制度が導入されても引き続き可能であると考えられる。しかし、指定管理者が閉鎖的で独自の運営になってしまうことも

考えられ、情報共有の意義を理解し、職員に指導徹底していくことが望まれる。

他施設との連携については、直営の場合、これまでも連携・協力による公的サービスを行っており、今後も拡大させていくことが期待できる。指定管理者の場合、市の施設であることには変わりがないので、契約で他施設との連携も可能であるが、契約外に新たなサービス拡大を期待するのは難しいと考えられる。御幸町の場合、ビジネス支援等の看板事業が優先され、学校図書館への支援等が的確に行われるか不安な面もある。また、小規模な指定管理者の場合、単独で他の施設との連携を進展させていくことは難しいと考えられる。

### Ⅲ 図書館サービス

#### 8 他部署・他機関および他者（団体・個人）との連携・協力

##### 図書館ボランティア、図書館支援団体、市民との協働、議会・行政機関

No	検討の視点	直営	指定管理 (御幸町)	指定管理 (分館)	文科省12の 基準の番号
8	①ボランティアや寄付など、市民が好意的に図書館を応援できるか。	○	△	△	② ⑥
	②ボランティアの役割が明確に示されるか。	○	△	△	
	③ボランティアの受け入れは公平で受け入れやすい環境になっているか。	○	△	△	
	④行政では実施が困難である付加的なサービスを行うためにボランティアを十分に活用できるか。	△	△	△	
	⑤ボランティアの協力、連携は円滑に行われるか。	○	△	△	
	⑥図書館支援団体との協働は円滑に行われるか。	○	△	△	
	⑦他の行政機関との連携が円滑に行われるか。	○	△	×	
	⑧行政・議員への情報提供の機能が保てるか。（市政情報のHUB機能となるか）	○	△	△	

#### 【評価】

ボランティア等との連携・協力は、支援する側と受ける側との信頼関係が重要である。直営においては、公共の組織としてこれまでにボランティアの受け入れ体制が整えられている。今後も、「市民のための図書館」という方針を通して運営していけば市民の好意的応援も増えてくると思う。

指定管理者の場合は、民間のアイデアや知識を生かせるかもしれないが、限られた期間のなかで新たな信頼関係を構築できるか疑問である。また、ボランティアを受け入れるにしても、管理者側の負担が増えることもあり、積極的に受け入れていくか疑問である。分館の場合には、ボランティアの役割を拡大解釈してあてにすることが多くなるなど、ボランティアを指導、統括できるか等不安な面がある。

行政機関との連携においては、直営の場合、これまでに築いたネットワークもあり、行政・議員への情報提供はスムーズに行え、公平性も保たれる。しかし、指定管理者の場合、独自の情報提供ができるかもしれないが、企業利益の誘導につながることも考えられ、公平性の面において不安がある。

## 5 意見

協議会は、中間報告を踏まえて、それに相応しい管理運営形態について、約2年間にわたって慎重に検討を進めてきました。

この結果、前項に掲げた評価のとおり、協議会は、「図書館の管理運営は、直営で行うことが望ましい」という意見で一致いたしました。

「公立図書館の任務と目標（改訂版）」（平成16年 日本図書館協会図書館政策特別委員会）には、

『人間は、情報及び知識を得ることによって成長し、生活を維持していくことができる。また、人間は、文化的な潤いのある生活を営む権利を有する。』

『乳幼児から高齢者まで、住民すべての自己教育に資するとともに、住民が情報を手し、芸術や文学を鑑賞し、地域文化の創造に関わる場である。』

『公立図書館は、公費によって維持される公の施設であり、住民はだれでも無料でこれを利用することができる。』

などとあります。図書館のサービスの質と量の確保やその水準を維持するには、安心、安全な運営が不可欠です。

また、『21世紀は、新しい知識・情報・技術が政治・経済・文化をはじめ社会のあらゆる領域での活動の基盤として飛躍的に重要性を増す、いわゆる「知識基盤社会」(knowledge-based society)の時代である』（平成17年 中教審答申）とも言われており、知識・情報の公正・公平な提供が重要です。

以上のことから、図書館の役割はより一層大きいものとなり、公務員として公平・中立な立場で運営できる直営が望ましいと考えます。

静岡市立図書館は、職員の弛まない努力により全国に誇れる運営を行っています。今まで果たしてきた役割を継承し、発展させていくためには専門性、知識、力量が必要です。これまでに築いてきた人的・技術的な蓄積を活用し、さらに未来へと継承していくには、今まで同様に直営で運営していくことが必要と考えます。直営での運営においては、市政に直結した運営ができ、また責任の所在も明確になることから安心して利用することができます。

わが国は、長引く不況の中で、たいへん厳しい状況に置かれており、各企業とも必要な経費を抑えつつ、時代に遅れないよう懸命な努力をしています。その努力は、公共施設である図書館にも求められます。しかし、図書館の重要な使命である資料の収集や選書においては、時代に流されすぎないことも重要です。また、他部署（学校や施設）、他団体（ボランティアや有志の会）との連携や地域に根ざしたサービス、高齢者・障害者サービスなど直営でないと十分に実施できないことも多くあります。

協議会は、“図書館だけを特別扱い”にというつもりはありません。

しかし、すべての公の施設について、一律に指定管理者制度を導入するのではなく、施設毎の役割・機能についても十分斟酌する必要があるのではないかと思います。

以上のことから、協議会では「静岡市立図書館の運営は直営が望ましく、指定管理者制度は馴染まない」と判断しました。

## 6 要望

協議会は、管理運営形態を検討する中で、現在の直営方式についても改善する努力が必要と考えます。

協議会として、特にお願いしたいのは、図書館における重要な要素である図書館職員についてです。

図書館の構成要素は、資料、利用者、施設といわれますが、これらを結びつけ図書館の持つ機能を実現するためには、図書館職員（司書）の存在を抜きにしては考えられません。

本市は、図書館の基本理念として「静岡市立図書館の使命、目的とサービス方針」を掲げていますが、この基本理念を理解して、図書館サービスにおいて実現するには、管理運営能力を併せ持つ正規職員が必要です。図書館サービスの継続とその質の維持向上のため、特に専門的能力を有する正規職員の安定した配置について考慮していただくよう要望します。

次に、非常勤職員についてです。定員管理計画に伴い正規職員が削減され、非常勤職員に置きかわり司書職率は大きく向上しました。

しかし、非常勤職員に対する5年を限度とする任用期間については、現在の制度上止むを得ないのかもしれませんが、司書という職務の専門性を理解していただき、職務にモチベーションが保てるような制度について検討してください。また、研修についても、引き続き積極的に参加する機会を与えることで職員のスキルアップを図り、サービスの向上に努めるよう配慮をお願いいたします。

## 7 おわりに

協議会は、図書館の運営には、図書館サービスの安定性と継続性が求められ、図書館の役割・機能を明確にした「静岡市の図書館の将来像」には、直営による管理運営が望ましいと考えます。

今回の結論に至るまでには、中間報告と合わせ4年間の協議・検討を行ってきました。その間、図書館職員やその他関係者の方々に多大なご協力を頂き感謝しています。この協議・検討を通して図書館が市民からの要望や潜在的事柄をキャッチし、的確に対応することで、市民の生活を守り自立して生きていくための大切な機関であることを深く理解できたと感じています。

また、協議会は、厳しい現状の中でも、基本理念である「静岡市立図書館の使命、目的とサービス方針」について、各館が周知とその実践に大きな努力を続けていることに敬意を表します。

同時に、全国でも高いレベルの図書館サービスが提供できているのは、施設整備や蔵書の充実に努めてこられた市政の図書館に対する理解と職員の努力、市民との協働により長い時間をかけて築いてきた賜物であると評価します。そして、これまでに培ってきたものは、なにものにも代えがたいものだと考えています。

今後、本市を取り巻く社会・経済状況の大きな変化や市民意識の変化、さらには財政状況の悪化が進み、図書館サービスの提供が大きく後退せざるを得ないような事態になるかもしれません。しかし、その際にも業務の合理化等様々な角度から対応策を検討し、可能な限り直営を維持していただきたいと思います。

図書館には無限の可能性が満ちあふれています。情報拠点として豊富な資料・情報をその時々が必要とする人たちに提供できるよう、市民の交流の場・人を育てる場となって欲しいと思います。そのためには、協議会も決して協力は惜しみません。

教育委員会並びに中央図書館長には、本報告書の趣旨を十分御理解いただき、本報告書を尊重していただくことを切にお願いいたします。





# 参 考 资 料



(1) 検討経過

年 月 日	協議会等	議題・協議事項等
平成 18 年 8 月 11 日	平成 18 年度 第 3 回図書館協議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・指定管理者制度について質疑</li> <li>・指定管理者制度の導入の延期を説明</li> </ul>
平成 19 年 6 月 29 日	平成 19 年度 第 1 回図書館協議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・合同検討会の代表である平野会長から合同検討会の結果の概要について説明</li> <li>・行財政改革の推進と課題達成の必要性及び定員管理計画の概要説明</li> <li>・全国に誇ることのできる図書館を創りあげていくことを確認</li> </ul>
平成 19 年 8 月 27 日	平成 19 年度 第 2 回図書館協議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「今後の会議の進め方」の確認</li> <li>報告書（合同検討会）を他の多くの資料とともに有効に活用していくことを決定。</li> </ul>
平成 19 年 12 月 20 日	平成 19 年度 第 3 回図書館協議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「会議の議事進行に関する基本方針」の確認</li> <li>・「検討の実務」の決定</li> <li>静岡市の図書館の将来像それに相応しい管理運営形態の検討作業の具体的な手順と内容</li> </ul>
平成 20 年 3 月 24 日	平成 19 年度 第 4 回図書館協議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・静岡市の図書館の将来像</li> <li>(1) 基本理念の確認</li> <li>(2) 現代社会に対する認識</li> </ul>
平成 20 年 7 月 1 日	平成 20 年度 第 1 回図書館協議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成 19 年度事業報告、同 20 年度事業計画</li> <li>・静岡市の図書館の将来像</li> <li>具体的な各図書館の特長、取組状況</li> </ul>
平成 20 年 10 月 10 日	平成 20 年度 第 2 回図書館協議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・静岡市の図書館の将来像</li> <li>本市における図書館の状況</li> <li>先進都市等の状況</li> </ul>
平成 20 年 12 月 18 日	平成 20 年度 第 3 回図書館協議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・静岡市の図書館の将来像</li> <li>本市における図書館の状況</li> <li>図書館の目指す方向に対する各委員の意見等</li> </ul>
平成 21 年 3 月 12 日	先進都市視察	<ul style="list-style-type: none"> <li>・さいたま市立中央図書館</li> </ul>

年 月 日	協議会等	議題・協議事項等
平成 21 年 5 月 19 日	平成 21 年度 第 1 回図書館協議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成 20 年度事業報告、同 21 年度事業計画</li> <li>・政令市の図書館の状況</li> <li>・静岡市の図書館の将来像 中間報告の作成決定</li> <li>・「それに相応しい管理運営形態」は継続審査に決定</li> </ul>
平成 21 年 8 月 26 日	平成 21 年度 第 2 回図書館協議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・静岡市の図書館の将来像 中間報告の決定</li> </ul>
平成 21 年 8 月 31 日	「静岡市の図書館の将来像<中間報告>」提出	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中央図書館長へ「静岡市の図書館の将来像&lt;中間報告&gt;」提出。</li> <li>・横村会長、小泉副会長が「静岡市の図書館の将来像&lt;中間報告&gt;」を教育長、教育次長へ報告した。</li> </ul>
平成 21 年 10 月 29 日	平成 21 年度 第 3 回図書館協議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・相応しい管理運営形態について (1) スケジュール、方法 直営、委託、PFI、市場化テスト、指定管理者制度等の協議</li> </ul>
平成 22 年 2 月 5 日	先進都市視察	<ul style="list-style-type: none"> <li>・千代田区立中央図書館（指定管理者運営）</li> <li>・大田区立中央図書館（直営・窓口委託）</li> <li>・大田区立久が原図書館（指定管理者運営）</li> </ul>
平成 22 年 2 月 26 日	平成 21 年度 第 4 回図書館協議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・先進都市視察の報告と所感</li> <li>・相応しい管理運営形態について (1) 直営、委託、指定管理者制度の検討 (2) 評価基準を作成することを決定 (3) 検討のための想定される管理運営パターンの提出を事務局に要請</li> </ul>
平成 22 年 6 月 1 日	平成 22 年度 第 1 回図書館協議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成 21 年度事業報告、同 22 年度事業計画</li> <li>・相応しい管理運営形態について (1) 事務局提案の 6 パターンから全館直営、御幸町の指定管理、分館の指定管理の 3 パターンに決定 (2) 先進都市視察を決定</li> </ul>
平成 22 年 7 月 21 日	先進都市視察	<ul style="list-style-type: none"> <li>・綾瀬市立図書館 (神奈川県綾瀬市：指定管理者運営)</li> </ul>

年 月 日	協議会等	議題・協議事項等
平成 22 年 9 月 15 日	平成 22 年度 第 2 回図書館協議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・相応しい管理運営形態について</li> <li>(1) 3 区分、8 項目、59 の視点からなる評価基準を決定</li> <li>(2) 評価は、3 段階</li> </ul>
平成 22 年 12 月 21 日	平成 22 年度 第 3 回図書館協議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・相応しい管理運営形態について</li> <li>(1) 評価基準のうち、第 1～第 5 項目について検討</li> </ul>
平成 23 年 3 月 1 日	平成 22 年度 第 4 回図書館協議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・相応しい管理運営形態について</li> <li>(1) 評価基準のうち、第 6～第 8 項目について検討</li> </ul> <p>&lt;評価結果&gt;</p> <p>全館直営 : ○50、△9、×なし</p> <p>御幸町（指定管理） : ○2、△46、×11</p> <p>分館（指定管理） : ○2、△44、×13</p>
平成 23 年 6 月 21 日	平成 23 年度 第 1 回図書館協議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成 22 年度事業報告、同 23 年度事業計画</li> <li>・相応しい管理運営形態について</li> <li>(1) 報告書（案）の検討協議</li> </ul>
平成 23 年 8 月 23 日	平成 23 年度 第 2 回図書館協議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・相応しい管理運営形態について</li> <li>(1) 報告書（案）の検討協議</li> </ul>
平成 23 年 8 月 31 日	「静岡市の図書館の管理運営形態について<報告>」提出	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中央図書館長へ「静岡市の図書館の管理運営形態について&lt;報告&gt;」提出。</li> <li>・横村会長以下委員が「静岡市の図書館の管理運営形態について&lt;報告&gt;」を教育長へ報告した。</li> </ul>

(2) 委員名簿

静岡市図書館協議会委員名簿

※五十音順、敬称略

No.	職名	氏名	区分	委嘱年月日	備考
1	委員	江口 尚純	学識経験者	H. 17. 9. 1	
2	委員	小泉 亮子	社会教育関係者	H. 17. 9. 1	副会長
3	委員	柴山 伸治	学校教育関係者	H. 22. 9. 1	
4	委員	島田 充子	社会教育関係者	H. 19. 9. 1	
5	委員	菅原 恵子	家庭教育関係者	H. 21. 9. 1	
6	委員	田代 葦江	社会教育関係者	H. 19. 9. 1	
7	委員	坪井 章	社会教育関係者	H. 19. 9. 1	
8	委員	水越 民子	社会教育関係者	H. 17. 9. 1	
9	委員	横村 国治	学識経験者	H. 17. 9. 1	会長
10	委員	吉岡 裕真	社会教育関係者	H. 19. 9. 1	

### (3) 検討事務（評価基準）

図書館の管理運営形態を検討するにあたっては、平成18年3月、文部科学省が策定した「これからの図書館像」に示されている管理運営形態の評価基準を用いる。内容は、以下のとおり（文章表現については、原文を、そのままの形で引用した。）。

#### <評価基準>

◆ 図書館の管理運営形態を検討するには、具体的な検討基準を作成する必要がある。

その内容としては、図書館の設置目標に照らして、

- ①図書館サービスの目標や達成度をどう設定するか、
- ②どのような内容・計画で実施するか、
- ③どのような方法によってサービスの質と量を確保し、水準の維持を図るか、
- ④どのようにして資料の計画的・長期的な収集を行うか、
- ⑤運営コストの効率性や運営の中立性・公共性をどう確保するか、
- ⑥関係機関等との連携・支援の体制をどう確保するか、
- ⑦住民や地域からの情報収集・提供体制をどう整備するか、
- ⑧運営における責任の所在は明確かどうか、
- ⑨専門的な職員をどう確保するかのほか、
- ⑩専門的な知識・技術を継続的に蓄積するための取組、
- ⑪職員の研修及び計画的な人材育成の実施、
- ⑫設置者と住民による点検・評価の実施方法などが考えられる。

これらについて十分に比較検討し、どのような管理運営形態が、当該地域の実情に照らして、当該図書館の設置目的を、最も効果的に達成することができるかを、十分検討した上で、各地方公共団体が自ら判断するべきである。

注：評価基準の①～⑫は、協議会が付番した番号で、「図書館の管理運営形態の評価シート」の<文部科学省12の基準の番号>と合致する。

(4) 静岡市立図書館の使命、目的とサービス方針

図書館は、情報の海にこぎ出す市民ひとりひとりの水先案内をつとめます。いろいろな情報をのせた資料を集め、提供することで、

- 1 「図書館の自由に関する宣言」にもとづき、知る自由を守ります。
- 2 市民のくらしや仕事やまちづくりに役立ちます。
- 3 学びを通してさまざまな個性が育つことを助けます。

これらを実現するために、職員の専門的能力を高め、市民本位のサービスを追究します。また、運営についての情報も積極的に公開し、市民と行政が協力し合うことで成長する、開かれた図書館をめざします。

平成 16 年 10 月 22 日

静岡市立中央図書館

一次目的	二次目的	サービス方針
①知る自由を守ります。	①「知りたい」という望みにすばやく確実に応えます。	①本をはじめ、さまざまなメディアや他の図書館とのネットワークを活用して、望んでいるのに提供できない資料、知りたいのに回答できない相談を減らすことに努めます。 ②資料の検索や提供が、より早く確実にできるサービスをめざします。
	②「図書館の自由に関する宣言」の実現に努めます。	③知る自由を保障すべき図書館の責任を説いた「図書館の自由に関する宣言」を守り、その趣旨を広めることに努めます。
②市民のくらしや仕事やまちづくりに役立ちます。	③誰もが情報を自分で使いこなせるよう援助します。	④図書館に來たり利用することが難しい市民にも、望みの資料や情報を提供することに努めます。
		⑤子ども・若者(ヤングアダルト)・高齢者・障害者・外国人など、それぞれの求めや特色に応じたサービスとPRを工夫します。
		⑥図書館サービスを利用できない地域や時間帯を減らすことに努めます。
	④市民のくらしや仕事やまちづくりに役立つ資料を集め、提供します。	⑦本からコンピュータまで上手に情報を使いこなす方法を学ぶ機会を提供します。 ⑧会社・自営業者・市民団体・役所などの活動に役立つ資料を集め、提供します。 ⑨市民のくらしや仕事に役立ち、時事問題への関心に応える資料を集め、提供します。 ⑩静岡についての記録をはじめ、過去を伝える貴重な資料を、次の世代の利用を視野に入れながら、集め、保存し、提供します。
③学びを通してさまざまな個性が育つことを助けます。	⑤知性と感性を刺激します。	⑪さまざまな意見や文化や価値観について知ることのできる資料を集め、提供します。
		⑫子どものときから本の魅力を知り、生涯にわたり読書を楽しむ機会を提供します。
	⑥心の安らぐ機会と場を提供します	⑬学校図書館の充実のために、その活動を支援します。 ⑭くりかえし来館したくなる、気持ちのよいサービスや対応や場所を提供します。

※「サービス方針」はその左欄の「二次目的」を実現するための手段、「二次目的」はその左欄の「一時目的」を実現するための手段です。「一時目的」は、「使命」に掲げた三つの項目に一致します。



(5) 図書館の管理運営形態の評価基準

No	評価	評価項目	検討項目	検討の視点	文部科学省12の基準の番号
1	図書館の基本理念・目標	基本理念・目標	1 基本理念・目標の作成 2 基本理念・目標の表明、明示	①基本理念・目標は作成され、表明・明示されているか。 ②基本理念・目標は、実施可能か。 ③基本理念・目標は、すべての職員の職責や総合計画に反映させることができるか。 ④基本理念・目標を、協同市の政策や総合計画に反映させることができるか。	①
2	図書館の経営・運営・管理	経費(資料費、管理運営費含む)、施設管理	1 予算 2 執行体制 3 管理・運営	①経費の原則が守られるか。 ②予算要求、管理、執行は適切に行われるか。 ③予算執行は、弾力的に可能か。 ④開館日数、開館時間は、地域の状況や市民の多様な生活時間等に対応できるか。 ⑤図書館サービスを達成するため、必要な施設や設備を確保、維持管理できるか。 ⑥利用者にとって施設は利用しやすいか。 ⑦借付トラファル、危機管理は、迅速かつ適切に対応できるか。 ⑧図書館協議会を設置し、図書館協議会と民意に基づき図書館運営が行われるか。 ⑨図書館運営における責任の所在は明確にできるか。	⑤
3	図書館の経営・運営・管理	職員(研修含む)	1 人事 (1) 採用 (2) 人事異動 2 研修 (1) 研修 ア 人事研修 イ アイ (2) 人事交流	①現在と同等級以上のサービスを継続的に提供できるか。 ②専門的知識と技能をもつ職員を継続的に確保できるか。 ③専門的知識と技能をもつ職員(正職員)のレベルを継続的に上げていくことができるか。 ④職員(正見、非正規職員等)間の業務バラバラがとれるか。 ⑤職員(正見、非正規職員等)間のコミュニケーションが円滑に図れるか。 ⑥高いフレキシビリティを各職で常時確保できるか。(レファレンス研修等の充実、人材の確保) ⑦非正規職員等にとって、安定した雇用の場であるか。 ⑧非正規職員等の専門的能力を有する職員を継続的に確保できるか。 ⑨長期にわたる計画的な人材の育成(ノウハウの継承・共有・蓄積・活用)が可能か。 ⑩各職の地域性を生かした図書館職員の育成が可能か。 ⑪計画的で効率的な研修が可能か。 ⑫職員の意見を図書館運営に反映できるか。	③ ⑨ ⑩ ⑪
4	図書館の経営・運営・管理	情報管理、公開	1 個人情報等の管理 2 広報活動	①個人情報等は適切に管理され、保護されるか。 ②市民へのPR活動(広報、ホームページ、イベント)等の充実が図れるか。 ③情報公開が適切に行われているか。	⑦
5	図書館の経営・運営・管理	評価	1 評価者 (1) 自己評価(図書館) (2) 図書館協議会 (3) 外部評価(第三者)	①適切な評価項目を設定できるか。 ②市民や有識者(図書館協議会等)の評価を受けやすいか。 ③評価を公開する場があるか。 ④評価を受け入れられる環境があるか。 ⑤「評価」を長期にわたり評価・指導する体制が行政にあるか。	⑤ ⑫
6	図書館サービス	資料・情報の収集・整理・提供・保存・廃棄	資料の収集 1 選書基準 2 資料の提供 3 資料の保存 4 廃棄基準	①効率的な資料の収集が可能か、明確に示せるか。 ②選書基準、廃棄、方法などを的確に収集できるか。 ③地域特有の事上資料等を的確に収集できるか。 ④図書の内容、著者等に的確に対応できるか。 ⑤公正・中立な立場に立った、選書が保てるか。 ⑥長期的な視野に基づいた選書が保てるか。 ⑦図書館の自由に基づいた選書基準を考慮した選書ができるか。 ⑧地域性を見極めた、市立図書館全体を考慮した選書ができるか。 ⑨時代やニーズに合った選書ができるか。 ⑩利用者の高度化、多様化する要求に対応できるか。	② ④
7	図書館サービス	ネットワーク	1 管内図書館 2 管外図書館 3 学校図書館 4 行政機関	①市立図書館での相互貸出し等が円滑に進められるか。 ②市立図書館でスムーズな情報共有が図れるか。 ③県立図書館、国立国会図書館及び大学図書館等との連携がスムーズに行われるか。 ④学校図書館に対する支援、連携がスムーズに行われるか。 ⑤福祉施設や病院、保健所、児童相談所、国際交流センター、産学交流センター等との連携が円滑に行われるか。	⑥
8	図書館サービス	他部署・他機関および他者(団体・個人)との連携・協力	1 図書館ボランティア 2 図書館支援団体 3 市民との協働 4 議会・行政機関	①ボランティアや寄附など、市民が好意的に図書館を応援できるか。 ②ボランティアの役割が明確に示されるか。 ③ボランティアの受け入れは公平で受け入れやすい環境になっているか。 ④行政では実施が困難である付加的なサービスを行うためにボランティアを十分に活用できるか。 ⑤ボランティアの協力、連携は円滑に行われるか。 ⑥図書館支援団体との協働は円滑に行われるか。 ⑦他の行政機関との連携が円滑に行われるか。 ⑧行政・議員への情報提供の機能が保てるか。(市政情報の即座機能となるか)	② ⑥

(6) 図書館の管理運営形態の評価基準シート 検討の視点における代表的なコメント

評価の“○”は、「優れている・可能である」、「△”は、「条件付きで可能・判断しかねる・不明」、「×”は、「劣っている・難しい」である。

No	区分	検討の視点	全館直営	指定管理者(御幸町)	指定管理者(分館)
1	<評価> 図書館の基本理念・目標  <評価項目> 基本理念・目標  <検討項目> 1 基本理念・目標の作成 2 基本理念・目標の表明、明示  <文部科学省12の基準の番号> ①	①基本理念・目標は作成され、表明・明示されているか。	○	△	△
		②基本理念・目標は、実施可能か。	○	△	△
		③基本理念・目標は、すべての職員が理解し実践できるか。	○	△	△
		④基本理念・目標を、静岡市の政策や総合計画に反映させることができるか。	○	×	×
			・「図書館の使命・目的とサービス方針」に明記されている。 ・長期にわたる直営の組織の上で実施されてきた理念・目標の実践は揺るがない。	・行政が制定した図書館の使命、目的とサービス方針に従うことが求められる。ただ、実際に守られているかのチェックが必要。	
			・長期的視野に立ち、市の総合計画に則った要求・執行ができる。	・行政の指導下で十分理解され運営できるか不安である。	
			・すべての職員に理解され実践するには、行政サイドで人員配置や非常勤の労働条件等改善すべき点もある。	・顔面どおりに伝えることができず、理念・目標と違ったモラルの徹底までのぞめるか疑問。	・特に小規模な館では日常業務に追われ、モラルの徹底は難しくなることが考えられる。
			・行政の中の一つの部門として、円滑に反映していける。公務員としての自覚にも期待する。	・行政から運営を委託されるので、総合計画に反映させるのは難しい。	・行政から運営を委託されるので、総合計画に反映させるのは難しい。 ・指定管理者として任された日常業務を全うすることで精一杯となり、大きな視野を求めるとは無理。

(6) 図書館の管理運営形態の評価基準シート 検討の視点における代表的なコメント

評価の“○”は、「優れている・可能である」、「△」は、「条件付きで可能・判断しかねる・不明」、「×」は、「劣っている・難しい」である。

No	区分	検討の視点	全館直営	指定管理者 (御幸町)	指定管理者 (分館)
		①無料の原則が守られるか。	○	△	△
		②予算要求、管理、執行は適切に行われるか。	○	△	△
		③予算執行は、弾力的に可能か。	○	△	△
		④予算的に図書館サービスの維持・向上が図れるか。	△	△	△
		⑤開館日数、開館時間は、地域の状況や市民の多様な生活時間等に対応できるか。	○	△	△
		⑥図書館サービスを達成するため、必要な施設や設備を確保、維持管理できるか。	○	△	△
	図書館の経営・運営・管理 <評価> 図書館の経営・運営・管理 <評価項目> 経費 (資料費、管理運営費含む)、施設管理 <検討項目> 1 予算 2 執行体制 3 管理・運営 <文部科学省12の基準の番号> ⑤ ⑧	・公立図書館として図書館法を守らなければならない。 ・長期的視野に立ち、市の総合計画に則った要求・執行ができる。 ・予算管理・執行は縦割りになりやすく、硬直したものになりがちであるが、経験を積んだ市職員たちの工夫と努力で可能。 ・市の厳しい財政状況の中でこれ以上予算が削られる場合はサービスが低下する可能性もある。 ・条例を地域のニーズに合わせて変更することができる。 ・開館日数、開館時間は、地域の状況や市民の多様な生活時間等に対応できるか。 ・図書館サービスを達成するため、必要な施設や設備を確保、維持管理できるか。	・行政側がどのような条件で委託するかわからない。民間である以上何らかの方法で利益を上げなければならぬ。有料化の道筋をつけないと懸念される。 ・契約した予算枠内でも利益も求めるのではどこかにしわ寄せが出る等不適切なものになる。また、継続して受ける際には前回より削減された額が提示される。 ・契約料の中である程度の自由度がある。ただし、仕事をやればやるほど経費がかさむ。 ・市の厳しい財政状況の中で、委託予算が削減される場合はサービスが低下する可能性もある。 ・指定管理者からの積極的な提案など柔軟に対応できそうであるが、眼られた予算の中では、職員の負担が大きくなることが予想され、却ってサービスの低下につながると思われる。 ・契約書に明記した範囲内に留ま	・民間である以上何らかの方法で利益を上げなければならぬ。有料化の道筋をつけないと懸念される。 ・契約した予算枠内でも利益も求めるのではどこかにしわ寄せが出る等不適切なものになる。また、継続して受ける際には前回より削減された額が提示される。 ・契約料の中である程度の自由度がある。ただし、仕事をやればやるほど経費がかさむ。 ・市の厳しい財政状況の中で、委託予算が削減される場合はサービスが低下する可能性もある。 ・指定管理者からの積極的な提案など柔軟に対応できそうであるが、眼られた予算の中では、職員の負担が大きくなることが予想され、却ってサービスの低下につながると思われる。 ・契約書に明記した範囲内でのサービスになる。	

(6) 図書館の管理運営形態の評価基準シート 検討の視点における代表的なコメント

評価の“○”は、「優れている・可能である」、「△”は、「条件付きで可能・判断しかねる・不明」、「×”は、「劣っている・難しい」である。

No	区分	検討の視点	全館直営	指定管理者（御幸町）	指定管理者（分館）
2	<評価項目> 図書館の経営・運営・管理 <評価>	⑦利用者にとって施設は利用しやすいか。	○	△	△
		⑧苦情トラブル・危機管理は、迅速かつ適切に対応できるか。	○	×	×
	<検討項目> 1 予算 2 執行体制 3 管理・運営	⑨図書館協議会を設置し、図書館協議会と民意に基づき図書館運営が行われるか。	○	△	△
		⑩図書館運営における責任の所在は明確にできるか。	○	×	×
<文部科学省12の基準の番号> ⑤ ⑧					・市と指定管理者という二つの団体が関わることににより、責任の所在が不明確になる危険性もある。

(6) 図書館の管理運営形態の評価基準シート 検討の視点における代表的なコメント

評価の“○”は、「優れている・可能である」、「△”は、「劣っている・難しい」である。

No	区分	検討の視点	全館直営	指定管理者（御幸町）	指定管理者（分館）
	<評価> 図書館の経営・運営・管理	①現在と同等以上のサービスを継続的に提供できるか。	○	△	△
	<評価項目> 職員（研修含む）	②専門的知識と技能をもつ職員を継続的に配置できるか。	△	△	△
	<検討項目> 1 人事 (1) 採用 (2) 人事異動 2 研修 (1) 研修 ア 人事研修 イ 図書館研修 (2) 人事交流	③専門的知識と技能をもつ職員のレベルを継続的に上げていくことができるか。	△	△	△
	<文部科学省12の基準の番号> ③ ⑨ ⑩ ⑪	④職員（正規、非正規職員等）間の業務バランスがとれるか。	△	△	△

(6) 図書館の管理運営形態の評価基準シート 検討の視点における代表的なコメント

評価の“○”は、「優れている・可能である」、「△”は、「劣っている・難しい」である。

No	区分	検討の視点	全館直営	指定管理者(御幸町)	指定管理者(分館)
3	図書館の経営・運営・管理 <評価> <評価項目> 職員(研修含む) <検討項目> 1 人事 (1) 採用 (2) 人事異動 2 研修 (1) 研修 ア 人事研修 イ 図書館研修 (2) 人事交流 <文部科学省12の基準の番号> ③ ④ ⑨ ⑩ ⑪	⑤職員(正規、非正規職員等)間のコミュニケーションが円滑に図れるか。	△	△	△
		⑥質の高いレファレンスを各館で常時提供できるか。(レファレンス研修等の充実、人材の確保)	○	△	×
		⑦職員(正規、非正規職員等)が高いモチベーションを保てる職場であるか。	△	△	△
		⑧非正規職員等にとって、安定した雇用の場であるか。	△	×	×
		⑨図書館運営の専門的能力を有する職員を継続的に配置できるか。	△	×	×

(6) 図書館の管理運営形態の評価基準シート 検討の視点における代表的なコメント

評価の“○”は、「優れている・可能である」、「△”は、「劣っている・難しい」である。

No	区分	検討の視点	全館直営	指定管理者（御幸町）	指定管理者（分館）
3	図書館の経営・運営・管理 <評価> <評価項目> 職員（研修含む）	⑩長期にわたり計画的な人材の育成（ノウハウの継承・共有・蓄積・活用）が可能か。	○	×	×
		⑪利用者さまざまな要望に迅速かつ的確に対応できる環境であるか。	○	×	△
		⑫各館の地域性を生かした図書館職員の育成が可能か。	○	×	×
		⑬計画的で効率のよい研修が可能か。	○	△	×
	<文部科学省12の基準の番号> ③ ⑨ ⑩ ⑪	⑭職員の意見を図書館運営に反映できるか。	○	△	△

(6) 図書館の管理運営形態の評価基準シート 検討の視点における代表的なコメント

評価の“○”は、「優れている・可能である」、「△”は、「条件付きで可能・判断しかねる・不明」、「×”は、「劣っている・難しい」である。

No	区分	検討の視点	全館直営	指定管理者(御幸町)	指定管理者(分館)
4	<評価> 図書館の経営・運営・管理  <評価項目> 情報管理、公開  <検討項目> 1 個人情報管理 2 広報活動	①個人情報等は適切に管理され、保護されるか。	○	△	△
		②市民へのPR活動(広報、ホームページ、イベント)等の充実が図れるか。	○	○	△
		③情報公開が適切に行われているか。	○	△	△
	<文部科学省12の基準の番号> ⑦				・「指定管理業務仕様書」で規定することで、一定程度は保護されると思うが、民間の団体であるため不安も残る。  ・公務員として守秘義務がある。  ・長期的視野に立ち、市の総合計画に則った要求・執行ができる。  ・委託団体にもよるが、民間の知恵を活用して充実したPR活動も期待される。  ・民間のほうが進んでいる部分もあるが、規模が小さいことから、PR活動にも限りがあり、効果が少ない。
					・公共の立場として公開する責任と義務があり、適切に行われていると思う。  ・企業、団体の不利益となることについては公開を期待できない。



(6) 図書館の管理運営形態の評価基準シート 検討の視点における代表的なコメント

評価の“○”は、「優れている・可能である」、「△”は、「条件付きで可能・判断しかねる・不明」、「×”は、「劣っている・難しい」である。

No	区分	検討の視点	全館直営	指定管理者 (御幸町)	指定管理者 (分館)
5	<評価> 図書館の経営・運営・管理  <評価項目> 評価  <検討項目> 1 評価者 (1) 自己評価 (図書館) (2) 図書館協議会 (3) 外部評価 (第三者)  <文部科学省12の基準の番号> ⑤ ⑫	①適切な評価項目を設定できるか。	○	△	○
		②市民や有識者 (図書館協議会等) の評価を受けやすいか。	○	△	△
		③評価を公開する場があるか。	○	△	△
		④評価を受け入れられる環境があるか。	○	△	△
		⑤「評価」を長期にわたり評価・指導する体制が行政にあるか。	○	△	△
			<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政側としてさまざまな経緯や実践を踏まえた適切な項目を設定できる。</li> <li>・行政側としてさまざまな経緯や実践を踏まえた適切な項目を設定できる。ただし、自ら設定する項目であれば不利になる内容は出ないようにするだろう。</li> <li>・小さな管理団体では負担が大きい。客観性にも欠ける。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政側としてさまざまな経緯や実践を踏まえた適切な項目を設定できる。ただし、自ら設定する項目であれば不利になる内容は出ないようにするだろう。</li> <li>・小さな管理団体では負担が大きい。客観性にも欠ける。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政側としてさまざまな経緯や実践を踏まえた適切な項目を設定できる。ただし、自ら設定する項目であれば不利になる内容は出ないようにするだろう。</li> <li>・小さな管理団体では負担が大きい。客観性にも欠ける。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・長期的視野に立ち、市の総合計画に則った要求・執行ができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「指定管理業務仕様書」により規定すること、一定程度は受けけることになるが、管理者の対応は市民よりも行政の方に目が向くのではないか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「指定管理業務仕様書」により規定すること、一定程度は受けけることになる。</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホームページ、図書館だより、年報等で公開。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・積極的に努めるかは管理者次第。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境はあるだろうが、長期に亘り受け入れられることはできないうえ、管理者の利益に反するよう内容は除外される。また、小規模のため対応が難しい。</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・直営なので長期、継続的に受け入れることが可能だし、評価を受け入れる姿勢はあると思う。ただし予算の関係で対応が難しい面も多いのではないか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境はあるだろうが、長期に亘り受け入れられることはできないうえ、管理者の利益に反するよう内容は除外される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境はあるだろうが、長期に亘り受け入れられることはできないうえ、管理者の利益に反するよう内容は除外される。また、小規模のため対応が難しい。</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政として当然評価を長期的に次に伝え、継続する責任がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・図書館の専門性を行政が認識し専門性を育てれば指導できるが、先端的サービスを行っている図書館の運営経験が行政になく思われる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・図書館の専門性を行政が認識し専門性を育てれば指導できるが、管理者が交代すれば評価、指導も継続しない。</li> </ul>	

(6) 図書館の管理運営形態の評価基準シート 検討の視点における代表的なコメント

評価の“○”は、「優れている・可能である」、「△”は、「条件付きで可能・判断しかねる・不明」、「×”は、「劣っている・難しい」である。

No	区分	検討の視点	全館直営	指定管理者（御幸町）	指定管理者（分館）
6	<評価> 図書館サービス <評価項目> 資料・情報の収集・整理・提供・保存・廃棄	①効率的な資料の収集が可能か。	○ 蓄積されたノウハウと充実したネットワークを活用すれば可能なネットワーキングを形成しており、今後も分担収集など、効率化に収集することができる。	△ 収集の決定権が収集できないことがある。	× ・小規模なので、よほど有能な職員がいけないとできない。
		②選書基準、廃棄、方法などを明確に示せるか。	○ ・長期的視野に立ち、市の総合計画に則った要求・執行ができる。	△ ・市全体としての基準に沿うことが前提だが、管理者が確実に理解しないと難しい。	△
		③地域特有の郷土資料等を的確に収集できるか。	○ ・現在もある程度できていると思われ収集が必要であり、人材の確保などの問題もある。	× ・管理者の考え方や姿勢によって変わることである。	△ ・地域の支援は期待できるが、指定管理者の性質による。
		④図書の紛失、盗難等に的確に対応できるか。	○ ・市の施設として対応のノウハウはしっかり存在すると思われし公務員としての責任が全うされるべきだが、市民の共有財産であるというPRも必要である。	△ ・指定管理者は努力するはずであるが、監視強化が逆にサービスの低下（借りにくい雰囲気）につながることも考えられる。「トラブルのない運営」という保身意識が先に立つとうやむやになりそう。	△
		⑤公正・中立な立場に立った、選書が保てるか。	○ ・これまでも、公正・中立な立場に立った、選書が行われてきている。公務員としての倫理観による公正・中立な立場に立った選書ができるのも直営のメリットである。	△ ・市立図書館全体で行うことであり、指定管理者であることとから、公正・中立よりも自社の利益を優先した選書要望をあげられる。	△ ・市立図書館全体で行うことであり、指定管理運営のメリットは少ないと思われ、住民ニーズに左右される等、公正・中立な選書には不安がある。

(6) 図書館の管理運営形態の評価基準シート 検討の視点における代表的なコメント

評価の“○”は、「優れている・可能である」、「△”は、「条件付きで可能・判断しかねる・不明」、「×”は、「劣っている・難しい」である。

No	区分	検討の視点	全館直営	指定管理者(御幸町)	指定管理者(分館)
6	<評価> 図書館サービス <評価項目> 資料・情報の収集・整理・提供・保存・廃棄	⑥長期的な視野に基づいた選書が可能か。	○	×	×
			<ul style="list-style-type: none"> <li>・これまでも行われてきており、長期的・継続的な視野に立った選書ができるものも直営のメリットである。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・選書に関しては、市立図書館全体で行われると考えられるが、その館自体の選書に関しては、短期間で管理者が替わることもあり、長期的視野に立った選書ができるか疑問である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・短期間の契約がまず長期展望に立ってない。また、小規模であるから、管理者が交代して選書の傾向が大きく変わる可能性がある。</li> </ul>
		⑦図書館の自由に基づく選書基準の継承が保てるか。	○	△	△
			<ul style="list-style-type: none"> <li>・公務員であるという責任と倫理に支えられている。自由に基づく選書は直営の中で育ち継続することができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・選書に関しては、市立図書館全体で自己の承継については短期間で管理できるか疑問である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・選書に関しては、市立図書館全体で行われると考えると考えられるが、その継承については短期間で管理できるか疑問である。</li> </ul>
		⑧地域性を見極めた、市立図書館全体を考慮した選書ができるか。	○	×	×
			<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政の立場で地域性を観察した上で選書ができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民間の会社は利益追求が優先なので、「市立図書館全体」を考慮する余裕が持てるのか疑問である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特に分館は小規模のため、その心配(利益追求優先)が強い。</li> </ul>
		⑨時代やニーズに合った選書ができるか。	○	△	△
			<ul style="list-style-type: none"> <li>・流行やニーズに感わされないので公共の利点と思う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民間業者の方が、時代のニーズや時代のトレンドに早く反応すると考えられる。しかし、それが本来の図書館における公正・中立なものになるか疑問である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・比較的に住民のニーズをつかみやすい状況だとは思いますが、それが本来の図書館における公正・中立なものになるか疑問である。</li> </ul>
		⑩利用者の高度化、多様化する要求に対応ができるか。	○	△	△
			<ul style="list-style-type: none"> <li>・これまでも行われてきていて、まだまだこれらの要求に対して、これまでも市立図書館全体として共有できるものも直営のメリットである。人員のさらなる削減や経費縮小が進めば対応は難しくなる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政側との契約によるが、民間業者の方が時代の変化には敏感であると思われ。ただし、契約以外の要求が出た場合にどれだけ対応できるかは疑問である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政側との契約によるが、民間業者の方が時代の変化には敏感であると思われ。ただし、契約以外の要求が出た場合にどれだけ対応できるかは疑問であり、少ない非常勤職員のみではとてもできない。</li> </ul>
	<文部科学省12の基準の番号> ② ④				

(6) 図書館の管理運営形態の評価基準シート 検討の視点における代表的なコメント

評価の“○”は、「優れている・可能である」、「△」は、「条件付きで可能・判断しかねる・不明」、「×」は、「劣っている・難しい」である。

No	区分	検討の視点	全館直営	指定管理者(御幸町)	指定管理者(分館)
7	<評価> 図書館サービス  <評価項目> ネットワーク  <検討項目> 1 管内図書館 2 管外図書館 3 学校図書館 4 行政機関  <文部科学省12の基準の番号> ⑥	①市立図書館での相互貸出し等が円滑に進められるか。	○	○	○
		②市立図書館各館でスムーズな情報共有が図れるか。	○	△	△
		③県立図書館、国立国会図書館及び大学図書館等との連携がスムーズに行われるか。	○	△	△
		④学校図書館に対する支援・連携がスムーズに行われるか。	○	△	△
		⑤福祉施設や病院、保健所、児童相談所、国際交流センター、産学交流センター等との連携が円滑に行われるか。	○	△	△

(6) 図書館の管理運営形態の評価基準シート 検討の視点における代表的なコメント

評価の“○”は、「優れている・可能である」、「△”は、「条件付きで可能・判断しかねる・不明」、「×”は、「劣っている・難しい」である。

No	区分	検討の視点	全館直営	指定管理者 (御幸町)	指定管理者 (分館)
8	他部署・他機関および他者(団体・個人)との連携・協力 <評価項目> 図書館サービス <評価項目> 1 図書館ボランティア 2 図書館支援団体 3 市民との協働 4 議会・行政機関 <文部科学省12の基準の番号> ② ⑥	① ボランティアや寄付など、市民が好意的に図書館を応援できるか。	○	△	△
		② ボランティアの役割が明確に示されるか。	○	△	△
		③ ボランティアの受け入れは公平で受け入れやすい環境になっているか。	○	△	△
		④ 行政では実施が困難である付加的なサービスを行うためにボランティアを十分に活用できるか。	△	△	△
		・これまでどおり応援をする市民は多いだろうし、「市民のための図書館」という方針を通して運営しているれば市民の好意的な応援も増えると思う。	・決められた委託期間の中で、ボランティアとの信頼関係を築けるか疑問である。また、民間業者というところで、ボランティア側がどれだけ積極的に協力するか未知数である。	・小さなNPO等のため奉仕する団体や人々はあると思うがボランティアを指導、統括する力が管理団体にあるか心配。	
		・長期的視野に立ち、市の総合計画に則った要求・執行ができる。	・ボランティアの役割等は、契約により決められると考えられるが、委託期間の中で、ボランティアとの信頼関係が築けるか疑問である。	・小規模な管理団体であるためボランティアの役割を拡大解釈するなどはないか。	
		・公共の組織として受け入れられやすい環境づくりに努めるには、まず職員の見識と力量が必要である。	・管理団体が「図書館は公共性の高いところ」という押さえを十分認識して運営してもらえば可能だと思われるが、管理者の仕事を増やしたり利益に反するような活動は受け入れられないと思う。	・ボランティア任せになり、現状を保持できるか不安である。	
		・図書館はボランティアが活動できる場を提供しているが、今後も付加的なサービスを行うボランティアの掘り起こしや応募を図ることが求められる。	・民間のアイデアや知識を生かせるかもしないが、決められた委託期間の中で、ボランティアとの信頼関係を築き、十分に活用できるか疑問である。	・ボランティアを十分活用することで事業の充実、拡大が可能になると思われるが、頼りすぎてボランティア任せになる懸念がある。	

(6) 図書館の管理運営形態の評価基準シート 検討の視点における代表的なコメント

評価の“○”は、「優れている・可能である」、「△」は、「条件付きで可能・判断しかねる・不明」、「×」は、「劣っている・難しい」である。

No	区分	検討の視点	全館直営	指定管理者(御幸町)	指定管理者(分館)
8	<評価> 図書館サービス  <評価項目> 他部署・他機関および他者(団体・個人)との連携・協力	⑤ボランティアの協力、連携は円滑に行われるか。	○	△	△
		⑥図書館支援団体との協働は円滑に行われるか。	○	△	△
		⑦他の行政機関との連携が円滑に行われるか。	○	△	×
		⑧行政・議員への情報提供の機能が保たれるか。(市政情報のIIB機能となるか)	○	△	△
<検討項目> 1 図書館ボランティア 2 図書館支援団体 3 市民との協働 4 議会・行政機関  <文部科学省12の基準の番号> ② ⑥	・今までもやってきたことだからできる。  ・支援団体の協働は円滑に進められている。  ・これまででも他の行政機関との連携・協力による公的サービスを行っており、今後も拡大させていくことが必要である。  ・これまでに築いたネットワークもあり、直営の方が行政・議員への情報提供はスムーズに行え、公平性も保たれる。	・指定管理者ということ、ボランティア側がどれだけ積極的に協力するか未知数である。  ・公共図書館であることから、協働が行われないことはないと考えますが、積極的な協働が行われるか疑問である。  ・行政側との契約ではあるが、横のつながりは難しいので、契約以外の新たなサービス拡大は期待できない。  ・管理者ならではのデータや情報に期待できる面もあるが、企業利益の誘導にもつながる情報提供も考えられ、直営に比べ公平性に問題がある。	・行政側との契約ではあるが、横のつながりは難しいので、契約以外の新たなサービス拡大は期待できない。中央館等直営の館を経由しないと難しいと思う。  ・規模が小さいので難しいのではないかと。		

