

**第9回 亀山市立図書館整備推進委員会資料**

**令和元年7月11日（木）**

## 亀山市立図書館整備推進委員会（第8回）を踏まえた 亀山市立図書館管理運営の基本的な方針（案）の整理表

### 1. 開館時間

【論点】 現行の9時～19時（平日）を拡張するかどうか

【委員意見】

- 亀山駅の利用時間帯等を鑑みても、現状の開館時間のままでよい。
- 仮に開館時間の拡張を行うにしても、増員の必要性は無論だが、4階建ての図書館の管理となると、体制的に無駄がある。
- 週のうちの1、2日を拡張開館するかたちを検討してはどうか。
- 現状と同様で問題ないが、土日と平日の開館時間を統一すべき。
- 駅前の利用人口増加との関連もあるが、青少年健全育成条例の内容を含め、21時まで開館する必要性については慎重に検討を。
- 駅前の賑わいを担う施設として、21時までの開館、年間無休が良い。
- 亀山駅周辺の現状を考えれば、開館時間の拡張によるメリットは少ない。今後、駅前整備が進み、賑わいが創出されていく中で人々の滞在時間等に変化がみられるのであれば随時協議していくべき。
- 開館時間等を現状のまま引き継いだ場合、「新図書館」という印象を失ってしまうのではないか。
- 最初から縛りがきつい印象を与えるような図書館ではなく、運営の中で実情に合わせながら変化していくスタイルがあってもいいのではないか。
- 開館時間の拡張は、これまで開催したワークショップでいただいた市民からの意見の積み上げの中で生まれたものであるため、ニーズに基づいたものと考えてよい。
- 「多機能型図書館」としての機能はもちろん居場所等の他の要素も取り入れることを前提にしている関係上、開館時間の拡張は必要。
- 22時まで開館している図書館もあり、新図書館が現行のままの開館時間ということであれば、物足りない印象を受けることは否定できない。
- 開館時間は、門戸を広げた状態ではじめ、利用状況に沿って変更等を協議していく形が望ましい。
- 「図書館」としての機能を前提に考えると、現行のままでよい。
- これまで開館している駅前の図書館や複合型の図書館は、9:00～21:00など12時間開館にしている。ただし、図書館自体の閉館時間は早く、共有しているスペースなどが開いている事例もあるので、4階建てなのであれば、早めに閉める、最後まで開いているフロアやスペースの区分け等も検討すべき。
- 他館では夜間の利用者はほぼ学生であるが、開館時間の設定をするにあたって、どういった人たちの利用を想定するのかという視点は常に念頭にあるべき。

【意見の集約】

- 現状維持、拡張、駅前の整備と併せて調整の3点がある。

#### 【方向性案】

- ・施設としての開館時間を9:00~21:00とし、図書館については9:00~20:00とする。この時間帯については平日と土日の差異を設けない。

#### 【方向性案の事由】

図書館だけではなく、亀山駅周辺の中核拠点機能向上を考えた場合、現状の駅の利用状況に即したのではなく、「人の動きを変える」視点が必要である。このため施設については極力長い時間、通年的に開放することが望ましい。一方で、三重県青少年健全育成条例の観点と公共交通機関の発着時刻から、図書館と開放区域を明確に分けて、図書館部分は20時に閉館するものとする。

## 2. 開館日

【論点】開館日数と休館日をどのように設定するか

#### 【委員意見】

- ・開館日数も、門戸を広げた状態ではじめ、利用状況に沿って変更等を協議していく形が望ましい。
- ・駅前の賑わいを担う施設として、年間無休が良い。
- ・現状程度でよい。

#### 【意見集約】

- ・現状維持、拡張、駅前の整備と併せて調整の3点がある。

#### 【方向性案】

- ・概ね現行日数程度とする。ただし、展示交流エリアについては、年末年始以外の開館時間を開放するものとする。

#### 【方向性案の事由】

現状の利用の在り方と、市内各地域の読書活動拠点のネットワーク化を念頭に置いて、日数そのものの拡大は必要がないと考えられる。一方で、亀山駅周辺の中核拠点機能向上を考えた場合、施設の完全休館は望ましくなく、展示交流を主目的とするエリアについては、年末年始を除き夜間開館と同じく常時開放すべきものとする。

## 3. 貸し出し点数と期間

【論点】現行から変更するか

#### 【委員意見】

- ・貸出冊数等については、現状のままでよい。
- ・拡張してよいが、貸出券は登録情報が放置されないようチェック体制を検討すべき。
- ・貸出冊数の制限なしや現亀山市立図書館より多い館は、児童書や絵本の貸し出しを想定しているものなので、それを考慮に入れるべき。

#### 【意見集約】

- ・現状維持、拡張の2点がある。

【方向性案】

- ・現行より拡充する。 ➡ 今後詳細検討

#### 4. 利用者

【論点】現行から要件を拡大するか

【委員意見】

- ・隣接する市の市民が使えるなどの利用者の広域化を進めるべき。
- ・隣接市の施設を市民が利用していることもあるので、隣接市程度は利用を広げていいのではないか。

【意見集約】

- ・ある程度拡大。

【方向性案】

- ・隣接市を軸に現行より拡充する。 ➡ 今後詳細検討

#### 5. 先端技術導入による省力化

【論点】次の技術・機器導入を行うかどうか。

- ① ICタグシステム
- ② BDS（ブックディテクションシステム：図書盗難防止装置）
- ③ 自動書庫

【委員意見】

- ・自動書庫の導入については、維持管理の面から考えて必要ない。
- ・先進技術については、スタッフの負担軽減がなされるのを前提に導入すべき。
- ・職員の過重労働を防ぐためにも先進技術の導入は積極的に行ってほしい。
- ・自動書庫の導入によって必要人員を減らせることもあり、先行投資の考え方で、新たな展開への対応も可能として、結果としてはプラスという形にすべき。
- ・スタッフが来館者対応に集中できる環境を整備するため、先進技術は基本的にすべて取り入れるべき。
- ・自動書庫は、設計の段階から入れておかないと、それ以降の導入は不可能であることを考えて導入すべき。
- ・自動書庫の導入は、現図書館での状況や負担感等から判断すればよい。
- ・自動書庫は、規模や予算面等を考えても必要性を強くは感じない。
- ・自動書架の導入は、職員で対応できるものなのであれば、導入する必要はない。
- ・ICタグについては、最初に入れないと途中からの導入は困難である。また、導入しておくことによって、後々の様々な可能性に対応できるメリットがある。
- ・自動書庫を導入するには、維持管理費含め費用対効果がない。
- ・BDSは出入り口に必要。

【意見集約】

- ・基本的には導入すべきであるが、自動書庫は賛否がある。

【方向性案】

- ・ICタグ、BDSは導入、自動書庫は費用対効果から導入しない。

### 【方向性案の事由】

IC タグは、蔵書情報の活用や将来的な展望も見据えた図書館運営に不可欠なものであり、自動貸出返却機や予約システム、蔵書管理をはじめとする多様な図書館業務の省力化にもつながるものであり、民間活力導入に当たっても経費削減の必須条件と想定できる。初期投資は必要であるが開館の機会を逃すと後日導入が困難なことであることから導入を図るものとする。また、BDS は IC タグとセット関係にあることから、蔵書保護の観点からもこの導入を一体的に行うものとする。

自動書庫については、初期投資、ランニングコストともに負担が大きいうえ、30万冊以下の蔵書数では、省力化やサービス提供に実効性が薄いことから、将来的にも導入は行わないものとする。なお、将来的な蔵書増加時の対処については、4階の閉架書庫の吹き抜け空間を活用するものとする。

## 6. 館内での飲食

【論点】館内での飲食を認めるかどうか、一定のルールは必要か。

### 【委員意見】

- ・館内での飲食は、本の汚損等を防ぐためにも可能なスペース・エリアを決めるべき。
- ・アルコールの持ち込み等については、可とする必要性がない。
- ・飲食については、可能エリアを定めれば問題ない。
- ・酒気を帯びた人を図書館に入れるのは否。
- ・飲み物は、施設の工夫で解決するものがあるならば、ぜひ取り入れるべき。
- ・館内での飲食は、床材や仕上げを左右する。全館飲食可能は困難であるため、規制を少なく感じさせる空間創出の工夫等が必要。
- ・館内での飲食は、食べ物の匂いの問題が存在することから、区画化がなされるべき。
- ・飲み物については蓋つきなどの条件付き全館可にしても良いのではないか。
- ・全館飲食可能にしている館でも、床材に吸音の効果のあるタイルカーペットを採用しており、採用する床材も掃除、メンテナンスに回せる人員を含めて検討すべき。

### 【意見集約】

- ・基本的には可とすべきであるが、区分設定を必要とする。

### 【方向性案】

- ・原則として館内飲食可。
- ・蓋つきの飲み物については概ね全館可。
- ・食べ物については一定のエリア設定を行い可とし、極力広範になるような配慮を行う。



**【方向性案の事由】**

館内の飲食については、市民ワークショップなどでも可とする旨の意見を多くいただいていることもあり、基本として館内での飲食可とする。ただし、利用者間のトラブルや資料・施設保護の観点から、一定のルールは必要と考えられるため、蓋つき飲料の許容範囲は極力広くとり、食事可能スペースはにおいなどが気にならないようにテラスも含めて設定するものとする。

アルコールについては、学びの環境を保持するため原則禁止とすることを念頭に置いて、導入される商業施設との関係により調整する。

上記の方向性案については、館内の動線に連動するため、実施設計に反映させていくものです。

## 亀山市立図書館管理運営の基本的な方針（案）の検討項目

### 1. 開館時間

9時～20時とする。ただし、展示交流ゾーンは21時まで開館する。

### 2. 開館日

概ね現行通りとする。ただし、展示交流ゾーンは休館日も開放する。（年末年始を除く）

### 3. 貸し出し点数と期間

現行から変更（拡大）するか

### 4. 利用者

現行から要件を拡大するか

### 5. 先端技術導入による省力化

次の技術・機器導入のうち④以降については、管理運営の在り方や施設整備の中で事務局にて調整を行うことを了承いただきたい。

- ① ICタグシステム（自動貸出・返却機含む）を導入する。
- ② BDS（ブックディテクションシステム：図書盗難防止装置）を導入する。
- ③ 自動書庫は導入しない。
- ④ ブックシャワー
- ⑤ 情報機器類
  - ア. 検索用端末
  - イ. Free - Wi - Fi
  - ウ. 情報機器用コンセント
  - エ. 貸し出し用PC
  - オ. インターネット用端末
  - カ. Webサービス用端末
  - キ. 障がい者支援サービス対応機器類
  - ク. 市民活動・学習活動用機器類
  - ケ. スタッフ用タブレット
  - コ. スタッフ用インターコミュニケーション
  - サ. マイキープラットフォーム（将来的に）

### 6. 館内での飲食（食事）

館内での飲食は、一定のルールの下で可とする。

### 7. 安全管理体制

危機管理や災害発生時の対応について

### 8. 民間活力導入の可能性について

直営、直営と一部委託、指定管理の3つの管理運営方法からどれを採用するか

※太字は優先的に検討を行う項目

# 亀山市立図書館管理運営基本方針 (案)

20190711 版

※赤字は5月28日開催の推進委員会での意見を踏まえた方向性案

※青字は今回ご意見をいただきたい方向性案

令和元年 月

亀山市教育委員会



## 目次

### はじめに

#### 1. 整備基本計画における新図書館に求められるサービス

##### 1-1 新図書館の基本的なサービスの目標

##### 1-2 新図書館の機能ごとのサービス

#### 2. 施設整備の検討

##### 2-1 整備基本計画における考え方

##### 2-2 基本設計の考え方

##### 2-3 施設構成の考え方

##### 2-4 ゾーニングの考え方

##### 2-5 各フロアのコcept

##### 2-6 各室のコceptと面積配分

#### 3. 管理運営体制の検討と基本的な方向性

##### 3-1 管理運営の基本的な考え方

##### 3-2 管理体制

##### 3-3 開館時間等

##### 3-4 貸出点数及び期間

##### 3-5 利用者

##### 3-6 先進技術導入による省力化

##### 3-7 館内での飲食

##### 3-8 組織体制

##### 3-9 安全管理体制

##### 3-10 民間活力導入の可能性

##### 3-11 運営委託の形態と業務委託の範囲

##### 3-12 業務委託に想定される効果と課題

##### 3-13 図書館における指定管理者制度を導入する際の論点

##### 3-14 新図書館における管理運営の方向性

## はじめに

この亀山市立図書館管理運営基本方針（案）は、亀山市（以下、「本市」という。）がJR 亀山駅前に整備を計画している新図書館において、平成30年5月に策定した「亀山市立図書館整備基本計画」（以下、「基本計画」という。）の具現化のために必要となる、管理運営にかかる基本的な事項について具体的な検討を行い、その方針を示すことを目的とするものです。

### 3. 管理運営体制の検討と基本的な方向性

#### 3-1 管理運営の基本的な考え方

##### (1) 管理運営の概要

職員が常駐して図書館全体を管理し、貸出、返却や図書館機能に関する問い合わせなどの利用のみならず、他の附帯機能と連携した多様な利用の在り方に対応した運営を行います。

##### (2) 管理運営・体制の構築

管理運営・体制の構築にあたっては、以下の点を留意することを整備基本計画に示しています。

- ① スタッフプライドの確立
- ② 専門性の高い職員の育成
- ③ 市政のインフォメーションや全庁的な連携に基づく行政相談などの実施検討
- ④ 通勤・通学時間など利用者の動態に対応した開館時間を設定
- ⑤ 列車やバスの発着時間表示など、来館者の利便性を配慮した公共交通との連携
- ⑥ 適正な管理水準を維持する管理計画の策定
- ⑦ 現有資産を最大限に有効活用し、図書館サービスの向上と経営意識を持った運営経費の算出とその確保
- ⑧ 図書検索機能や貸し出し手続きの簡便化、蔵書管理効率化のなどを図るための図書ICタグシステムの導入
- ⑨ 亀山駅周辺という立地条件に対応した、危機管理マニュアルの作成

#### 3-2 管理体制

図書館が市の教育文化の中核的施設であることの全庁的な共有を図り、図書館の基本理念実現のために最も適した柔軟な管理運営体制の構築を図ります。その方向性は後述します。

#### 3-3 開館時間等

駅前という立地条件や、市民の交流拠点としての役割に配慮し、多くの市民に利用しやすい開館日及び開館時間帯を設定します。

##### (1) 開館時間

開館時間については、現行の9時～19時（平日）から夜間拡大し、9時～20時とします。なお、展示交流エリアについては、開館時間を9:00～21時とします。

また、開館時間については、平日と土日等の差異を設けないものとします。

開館時間の夜間拡大は、青少年の安全面などを考えて、公共交通機関の亀山駅・亀山駅前の到着・発車時刻にも配慮しています。

【参考】

亀山駅列車到着時刻

方面	16時	17時	18時	19時	20時	21時
井田川方面	08	18・35	07・19 47・56	23・41 53	14・43	11・43
加太方面	24・56	56	52	40	31	29
下庄方面	20・48	48	21	10・44	37	14

※ 到着時刻（平日）は平成31年4月1日現在

亀山駅列車・駅前バス発車時刻

JR 亀山駅	閉館時間最近 発車時刻	三重交通 亀山駅前	最終発車 時刻	コミュニティ系 バス亀山駅前	最終発車 時刻
井田川方面	20:34	安知本方面	19:27	川崎方面	16:35
加太方面	20:16	白木一色方面	20:08	野登方面	17:46
下庄方面	20:20	和田・井尻方面	19:45	野登・白川方面	18:45
		井田川駅方面	18:40	昼生方面	18:15

※ 発車時刻（平日）は平成31年4月1日現在

※ 「さわやか号」は17:25分

(2) 開館日

開館日については、現行の開館日を踏襲し、年間290日程度とします。

休館日は、毎週火曜日（火曜日が祝日の場合はその翌日）、館内整理日（毎月第4金曜日及び1月4日（この日が火曜日に当たるときは、その翌日））、図書特別整理期間（9月の館内整理日の前5日間）、年末年始（12月29日～1月3日）とします。ただし、展示交流エリアについては、年末年始以外の開館時間を開放するものとします。

※現行の開館日は、291日/年（平成30年度）

※ただし、館長が必要と認めるときは、教育委員会の承認を得て、一時これを変更し、又は臨時に休館することができるものとします。

3-4 貸出点数及び期間

貸出点数は下表に示したように現行から拡大するものとします。ただし貸出期間は現行通り2週間とします。

種類	貸出点数			
	現行		新図書館	
図書・紙芝居	7点	図書・雑誌合わせて9点まで	10点	図書・雑誌合わせて10点
雑誌類	7点	で（うち雑誌は2点まで）	10点	まで（うち雑誌は3点まで）

※団体貸出を除く

### 3-5 利用者

図書館の貸し出しカードを作成して利用できる方は以下の通りとします

- (1) 市内に居住されている方
- (2) 市内の事業所に勤務されている方
- (3) 市内の学校に在学されている方
- (4) 10人以上で構成する市内の地域団体又は職域団体に所属されている方
- (5) 隣接の市（鈴鹿市・津市・伊賀市・甲賀市）にお住まいの方
- (6) 前各号のほか、館長が特に必要と認めた方

### 3-6 先進技術導入による省力化

整備推進委員会からの意見をもとに、提供するサービスなどから（4）以下の項目を総合的に判断していきます。

#### (1) IC タグシステム

長期的な展望のもとで、利用者の利便性と館業務の効率化を図るために IC タグシステム（自動貸出・返却機含む）を導入するものとします。

#### (2) BDS（ブックディテクションシステム：Book Detection System）

市民の貴重な財産である図書資料の紛失は図書館において深刻な問題となっており、利用者の禁帯出・未手続図書の持ち出し防止のため、館入口や必要となる動線上には盗難防止装置（BDS）を設置します。

#### (3) 自動書架

自動書架は、閉架書庫の自動化システムで、IC タグシステムの導入が前提となります。これまでスタッフが閉架書庫に入り目的の図書を探して出納を行っていた作業の手間と時間を大幅に短縮する効果があります。また、閉架書庫に人が入って作業するスペースが不要となることから、閉架書庫スペースの効率化を図ることができます。

一方で、設置にかかる初期投資や毎年一回程度の定期的な点検や機器類やソフトウェアの更新などランニングコストがかかります。また、20万冊程度の蔵書数でどの程度の作業効率が向上するのか実証がなされていない状況にあることから、費用対効果の面からも導入を見送ることとします。

#### (4) ブックシャワー

ブックシャワーは、1分程度の紫外線照射や送風、芳香成分の噴射などにより、書籍の汚れや臭いなどを取り除く装置です。衛生面に気を使う利用者の増加により各地の図書館で導入が行われています。安心して図書を利用できる環境の創出とカビ発生の抑止といった保存面に効果があります。一方で過度な利用促進は「図書館の本は汚い」といった誤った認識をもたらす懸念があります。

## (5) 情報機器類等

近年の情報化社会の急速な進展と、図書館が地域の情報発信拠点であることから、次のような情報機器類やシステムの導入を行うものとします。これらの利用展開にあたっては、利用者、スタッフ共に情報リテラシー向上の適切な学習機会提供と連動する必要があります。

### ア. 検索用端末

図書館情報データベースと直結し、他館も含めた蔵書などの情報を検索するための機器です。各階に複数台配置し、2階には児童専用の検索システムを備えた端末です。

### イ. Free-Wi-Fi

館内で利用者が所有する情報機器類を使用して様々な学習活動をおこなったり、地域情報を入手したりすることができる接続環境です。

### ウ. 情報機器類用コンセント

各フロアの学習スペースや閲覧席などで利用者が所有する情報機器類を使用して様々な学習活動を行うための情報機器類用コンセントです。

### エ. 貸し出し用 PC

館内で利用者が情報機器類を使用して行う様々な学習活動やイベントなどに一定のルールの下で貸し出す端末（ノートパソコン・タブレット）です。

### オ. インターネット用端末

館内で利用者が地域情報などの収集などの用途に供するため、一定のルールの下で様々な Web サイトを閲覧することができる端末です。なお、インターネットは閲覧のみでプリントアウトサービス用プリンターはコピーサービスと一体的に管理する必要があります。

### カ. Web サービス用端末

電子図書館サービス（電子ジャーナル、電子書籍）やナクソスミュージックライブラリーなどの音楽配信サービスなどを利用するための専用端末です。この端末は占有時間が長いいため予約・申込を想定します。なお、利用者が自宅のインターネット環境にある PC でもこれらのサービス利用が可能です。

また、創作活動にかかる立体・画像編集や作成などの支援用のソフトも兼備することも可能です。

### キ. 障がい者支援サービス対応機器類



点字などのソフトが導入されたパソコン、点字プリンター、拡大読書器、デジタル録音図書の国際標準規格（DAISY：Digital Accessible Information System）に準拠したデイジープレイヤー（プレクストーク）、ビデオの音声を補聴器に送るための磁気誘導ループシステムなど、視覚障がい者向けのサービス対応機器類です。

#### ク. 市民活動・学習活動用機器類

電子黒板、遠隔受講ができる大スクリーンなど、多目的室やグループ学習室での市民活動や学習での使用を想定した機器類です。

#### ケ. スタッフ用タブレット

図書館司書が館内を移動して利用者対応を行う際に携帯するもので、図書館のインフォメーションデータや図書館情報データベースに直結するとともにインターネットにも接続させてレファレンス等に迅速に対応できるアイテムです。

#### コ. スタッフ用インターコミュニケーション（インターカム）

インターカムとは、館内を移動しているスタッフへの一斉連絡が可能な相互通信式構内電話です。音声の送りと戻りを分けた4ワイヤー(4W)通信方式を採用し高質の音声を確保するとともに、両手を離して（ハンズフリーで）通話することも可能であることから、各階にスタッフが分かれて業務を行っていても利用者の要請や緊急時などに迅速に対応が可能です。

#### サ. マイキープラットフォーム

マイキープラットフォームとは、マイナンバーカードを図書館利用者カードとしても利用し、利用度を地域経済応援ポイントに転換して様々な市民活動支援と地域経済活性につなげることを目的とした事業です。将来的にはマイキープラットフォーム導入に向けたシステム構築を想定しておく必要があります。

### 3-7 館内での飲食

基本計画策定時に実施したワークショップなどにおいて館内での飲食に対しての要望が多く寄せられていることから、図書館をゆったりと時間を過ごすことができる居場所空間とするため、各階とも以下のルールの下で飲食可能とするものとします。

- ・蓋つきの飲み物については概ね全館可。
- ・食べ物については一定のエリア設定を行うものとし、極力、館内の広範となるような配慮を行うものとします。
- ・アルコールについては、学びの環境を保持するため原則禁止を念頭に置いて、導入される商業施設との関係により調整します。

### 3-8 組織体制

図書館の管理運営体制の在り方の方針決定後に、(1)、(2) ①について、整備推進委員会からの意見をもとに、開館時間や開館日、提供するサービスなどから総合的に判断していきます。

(1) 業務体制

(2) 職員体制

① スタッフの構成

② 職員人数の算定

A. 「基本計画」における職員想定数

「基本計画」において職員人数の目標数として、19.8人を示しています。この目標数は「図書館の設置及び運営上の望ましい基準」（平成24年12月19日文科省告示第172号）の目標基準例をもとに算出したものです。

B. 想定業務量に基づくスタッフ数の仮試算

新図書館の適正な職員体制の算出については、現図書館での経験値的な業務時間をもとに、今後提供されるサービスなどの全業務の専従時間から、新図書館における年間総業務量を38,000時間程度と仮試算しました。

これをもとに、次のように一日当たり必要となるスタッフ数（館長を含む）を試算しました。ただし、この人数はシフト制による交代者の人数を含んでいません。

$$\begin{aligned} a & (\text{年間総業務量 } 38,000 \text{ 時間}) \div (\text{一人当たりの日勤務時間 } 7.75 \text{ 時間}) \\ & = (\text{必要となるスタッフの年間延べ人数 } 4,904 \text{ 人}) \\ b & (\text{年間延べ人数 } 4,904 \text{ 人}) \div (\text{年間開館日数 } 290 \text{ 日}) \\ & = (\text{一日当たりのスタッフ数 } 17 \text{ 人}) \end{aligned}$$

この人数を一つの目安として、体制についての検討を進めていきます。ただし、機器類などによる省力化や、管理運営の手法によって、スタッフ数は変動します。

### 3-9 安全管理体制

近年の社会情勢においては、公衆性の高い場であっても犯罪等は起こりうることを前提として、公共施設においても安全管理が課題となっています。

新図書館においては、駅前という立地特性、店舗なども導入される複合ビルであることから、さまざまなトラブルが起こりうるものと想定しておく必要があります。

万が一の事態に対して、危機管理マニュアルを策定したうえで、職員全員に周知徹底させ、警備対策、定期的な訓練などの予防措置を十分に実施するものとします。

ただし、新図書館の規模から、図書館単体での警備員の常置にこだわることなく、閉館時間中のみ機械警備や、夜間・休館日の開放区分やイベント開催時など必要に応じて警備・管理員の配置を検討するものとします。

また、開館時間中の図書の配送や郵便物などの配達、管理関係の委託業者などバックヤードからの入館については、必ずスタッフが在駐している管理運営スペースを経由させるなどの動線について整理します。

さらに、新図書館は災害発生時における帰宅困難者の一次避難所となることが想定されることから、その際の運用については対災害用備蓄の管理も含め危機管理マニュアルに記載するものとします。ただし、新図書館が浸水想定域に立地していないことを過信せず、想定外の大雨などに対処する防水・排水機能の設置を行うものとします。

### 3-10 民間活力導入の可能性について

新図書館は、多様化する高度なサービスを提供するために専門性の高いスタッフを確保する必要がある一方、効率性の高い運営が求められています。

3-8で示したように、新図書館ではフルタイムのスタッフに換算して約17名ものスタッフが必要であり、現在（令和元年度）の運営体制よりも運営コストが大幅に増大することは確実です。本市の将来的な財政状況予測からも、図書館整備にかかる初期投資、維持管理、運営コストを縮減することは重要な課題となります。

「基本計画」においては図書館の管理運営の体制について、中・長期的な展望に立ってさまざまな機能を円滑に展開させるために、新図書館の管理運営体制の確立に当たって、民間活力導入サービス向上とコスト縮減の可能性を含め、最も適切な体制構築の検討を行うものとしています。

### 3-11 運営委託の形態と業務委託の範囲

新図書館における運営形態としては、すべてを行政が担う「直営」、「直営＋民間」と包括的な運営委託である「指定管理者制度」、があります。

図書館業務のうち、カウンター業務や蔵書整理への人材派遣、施設・機器類やシステムのメンテナンスや図書の配送などといった管理運営に直接関わらない業務を委託する場合は、直営とみなすことができます。

館長など行政職員の統括の下で民間業者のノウハウを生かしながら管理運営を委託する場合は「直営＋民間」とみることができます。

また、館長職も含め企画・運営に至るまですべてを業務委託とする場合は、指定管理者による包括的な運営となります。

運営形態ごとの業務の裁量範囲の想定を示したものが次の表となります。

体制	直営 (一部業務委託を含む)		直営+民間		民間による包括的な運営
	行政職員 (現行の非常勤含む)	人材派遣	A 行政職員 委託業者	B 委託業者	
スタッフ					指定管理者
計画立案 企画決定	行政	行政	行政	委託業者が立案したものを行政が承認	指定管理者が立案したものを行政が承認
館長	行政	行政	行政	行政	指定管理者
業務執行責任	行政	行政	行政 委託業者	委託業者	指定管理者
業務の指示	行政職員から スタッフへ指示	行政職員から スタッフへ指示	行政職員がスタッフに指示するものと委託業者の責任者に指示するものを業務に内容によって区分	行政職員が委託業者の責任者に指示	指定管理者内で指示

### 3-12 業務委託に想定される効果と課題

#### (1) 運営業務を民間に業務委託する場合に想定される効果

##### ア) 多様化するニーズに対応が求められる中で行政の役割の明確化

- 多様な業務を民間業者に委託することで、行政が本来的に直営でおこなうべき業務に専念することができます。
- 行政職員の増加を抑制することができます。

##### イ) 効率的な管理運営によるコストの縮減

- 法令等による公務員の勤務時間や給与体系などの規定にしばられることがなく、開館時間などに即してスタッフを配置することができます。
- 民間事業者間での競争原理が働くことで、中・長期的に経費減となることが見込まれます。

##### ウ) 民間業者が蓄積してきた高度な専門知識や手法の確保が可能

- 高度な専門知識を持ったスタッフや司書などの有資格者の確保が民間業者の方が容易です。

#### (2) 運営業務を民間に業務委託する場合に想定される課題

##### ア) 公共性の担保が必要

- 公共サービスとしての図書館の運営方針の策定や事業予算枠の確保などは民間業者にはできないことから、これらについての行政の適切な対応が不可欠となります。
- 図書館利用者のプライバシーへの配慮が必要です。

##### イ) 安定したサービス水準の確保

- レファレンスや資料選定、ボランティア育成などの業務展開には、高度な専門知識が必要なスタッフの配置など、長期にわたり安定したサービス水準を確保するための工夫が必要です。

##### ウ) 将来的なサービスの変化への対応

- 運営を長期にわたって業務委託する場合、安定したサービスが提供される一方で、経常的に変化する公共サービスに対する市民ニーズに対して硬直化する可能性があります。
- 契約期間内の仕様変更などの契約変更手順のルール化やインセンティブ付与等、サービスの硬直化を防ぎ多様な市民ニーズの変化へ柔軟に対応するための工夫が必要です。

#### エ) 地域特性への理解

- 一定の契約年限が設定された民間業者では、地域の特性を生かし、地域課題解決や地域の多様なニーズを掌握してサービス展開を行うためには、長期にわたる地域情報の蓄積や人的ネットワークの構築が困難な可能性があります。

#### オ) 人材の育成

- 図書館業務の委託化が長期化することによって、行政職員が図書館業務に関与度が低下し、長期的展望の下で図書館行政を担う人材育成が行われない可能性があります。

なお、これらの課題は、直営で運営する場合の利点となるものです。

### 3-13 図書館における指定管理者制度を導入する際の論点

#### (1) 公共図書館における指定管理者制度適用に関する国などの見解

- 平成 15 年（2003）に地方自治法の改正により指定管理者制度が定められました。
- 条例の定めるところにより、指定管理者に公立図書館の運営業務について、包括的に民間業者に委託することが可能です。
- 平成 17 年に文部科学省の見解では、指定管理者に館長業務を含めた図書館の運営を全面的に行わせることができるとの見解が示されています。
- 図書館の運営に関して指定管理者制度の導入に当たっての一定の方針として、「図書館の設置及び運営上の望ましい基準」（平成 24 年文部科学省告示 172 号）では、指定管理を導入する場合、「望ましい基準」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しています。
- 平成 27 年に、「多様な PPP/PFI 手法導入を優先的に検討するための指針」を定め、人口 20 万人以上の地方公共団体に対して、平成 28 年度末までに多様な PPP/PFI 手法を従来型手法に優先して検討するための規程を定めることが求めています。
- 平成 28 年度（2016）の市町村の普通交付税算定において、地方交付税の算定基礎の積算に、民間委託等による合理化の要素を反映させた、いわゆる「トップランナー方式」が採用されることになりました。
- 「トップランナー方式」の動きに対して公益社団法人日本図書館協会からの反対表明などもあり、図書館管理、博物館管理、公民館管理、児童館管理の 4 業務については、年度の条件は付さずトップランナー方式による指定管理者制度導入対象施設から除外されることとなりました。

## (2) 図書館における指定管理者制度適用の問題点

これまでも全国的に公共図書館における指定管理者制度の適用が行われており、今後とも増加していくことが想定されます。

しかしながら、本市における図書館への指定管理者制度の適用については以下の課題について留意する必要があります。

### ア) 館長職の位置づけ

図書館長の職務は、館内業務の総括・監督以外に、教育委員会、市長部局、市議会、他自治体等の図書館、関連諸機関、ボランティアなどの関係団体との連絡調整などの総括も想定されることから、館長職も含めた包括的な業務委託は図書館運営上の問題が生じる可能性があります。

### イ) 図書館サービス方針や選書の決定権の責任

地域の実情に即した図書館サービスの方針や選書の決定は、行政の責務であり、これを外部委託することは、市の施策や市民ニーズに対応したサービス提供から乖離する恐れがあります。

### ウ) 図書館サービスの評価能力

図書館サービスは社会教育機関としての多様な市民ニーズに応える選書、事業運営が含まれています。施設管理や運営業務に民間業者が有する技術・手法を積極的に活用して市民サービスの向上やコスト縮減を図ることは一定の効果が期待できます。

一方で、長期にわたって図書館に市職員を配置せずに指定管理者制度を適用する場合、サービス評価を行うための行政側の手法蓄積や人材育成能力が欠如する可能性があります。

## 3-14 新図書館における管理運営の方向性

整備推進委員会からの意見をもとに、開館時間や開館日、提供するサービスなどから総合的に判断して、以下の項目を決定していきます。

- (1) 図書館の管理運営体制の在り方とその事由
- (2) 新図書館における職員体制目標
- (3) ローテーション案