

論点 2 職員の育成とサービスの向上、市民との連携

1 基本構想より

第 2 章 2-4.あたらしい多摩市立図書館全体への提言

(2) 全体の図書館運営に関わる 3 要素のマネジメント

○職員・組織の構成と配置再編と管理について

- ・ 中央図書館ができて、現有の職員数を大きく増員はできません。
- ・ 中央図書館には、企画運営、蔵書構築、地域奉仕、直接サービスなど専門的で多方面の業務に、合理的な職員編成を行います。
- ・ 地域館拠点館では、貸出し、子どもを大切にする奉仕、相談業務、地域社会連携など、これら全領域の業務を精鋭の少人数で対応する必要があり、専門性総合性を備えた常勤の館長が期待されます。

(4) それぞれの図書館の利用者懇談会や友の会など市民グループとの協働の試み

- ・ 多摩市では文庫活動など子どもへのお話会や障がい者支援にボランティア活動はありますが、読書会や図書館友の会など市民応援団が本館地域館ともに、先進図書館のように生まれませんでした。
- ・ 「図書館フレンズ、図書館には友人が必要です。」という、米国は宣伝文がありますが、多摩市の図書館にも友人が期待されます。

第 3 章 3-4.市民協働で「もの」と「こと」のデザインを

③ どんな図書館員が図書館サービスを担うのか。

図書館は 75%が図書館員で出来ていると言われてきましたが、正確には、図書館政策であり職員組織であり図書館員個人の意欲とスキルに関わっているということです。基本構想策定委員会は、①図書館サービスを市の直営で行うことの利点②職員が専門性を発揮し職場全体で業務遂行③職員採用や作業内容に見合う職種の活用による人事計画性④専門性継承と将来に向けての持続可能な経営（業務や開館時間に関連）など、今後の研究に方向性と示唆を与えています。経営と人事に関わる「こと」のデザインです。

④ 主体的で自律した市民はどんな協働を想像するか。

多摩市の 40 年の図書館政策は、図書館を良く知りよく利用する市民を育てました。市民も生涯学習や自己実現を求めて、お話会や点訳朗読奉仕や催事の協働など、図書館での活動を広げました。中央図書館が出来ること、より多くの多様な市民が、図書館で活動を展開するでしょう。こうした市民の生涯学習やボランティア活動をコーディネートする担当が図書館に必要です。また催事などでは市民の側にも、協働という「こと」のデザインを創造して展開させる、図書館フレンズのような活動もありそうです。

第 4 章 4-3.大切な図書館員の専門性と職員組織づくり

- ① 市の直営による図書館運営、継続的な司書職員集団による図書館の運営を守るという目標の利点と意義を確認したい。
- ② 第一に職員の研修、専門性の向上を必要条件と考えて、段階的研修や業務に内在させた研修方

式を研究したい。

- ③ 現状の図書館運営に係る全体歳費を増大させることなく、人件費の縮減と資料費の拡大をめざす研究をしておきたい。導き出される年間資料購入費が蔵書構築の計画条件となる。
- ④ 編成する職員の仕事分担、仕事時間の合理的な見直しにより、人件費総額についての課題の改善と、全市図書館の人的資源の再配分の方策を研究したい
- ⑤ 人件費の縮減は、ICTの活用や開館時間の見直しとも相関する。開館時間や曜日の調整をして、専門性を守りつつ歳費改革を果たした図書館先進国北欧の図書館運営の手法を研究したい。

2 基本計画の方針（案）

職員の育成とサービスの向上、市民との連携

課題 2-1 委託（又は指定管理）か直営か

- 開館日や開館時間を中心としたサービス拡大などを目的に、指定管理者制度を導入する事例がある。
近隣の事例
 - 稲城市立中央（PFI）
 - 府中市立中央（PFI）
 - 海老名市立中央（指定管理）
 - 大和市立（指定管理）
- 一方で、3～5年で事業者が変わる可能性があるため、資料構築の継続性の担保や、地域の各機関や市民団体との連携などができないため、委託は施設管理などの一般的業務に限定し、専門的業務は直営で運営する考え方がある。
- 多摩市では、一般的業務のほか、唐木田図書館での窓口業務など限定的に委託を取り入れながら、基幹業務は職員が行い、図書館運営全体として直営で取り組んできた。

参考資料 2-1

- 「図書館における指定管理者制度の導入等について 2017 年調査（報告）」
- 「指定管理者制度の導入状況（制度導入団体の比率）」総務省・地方行政サービス改革の取組状況等に関する調査等（平成 30 年 3 月 28 日公表）より
- 「トップランナー方式の検討対象業務（図書館管理等 5 業務について）」（「経済・財政一体改革の推進に向けた地方行財政改革の取組について」（経済財政諮問会議への高市総務大臣提出資料より、平成 28 年 11 月 25 日）

図書館における指定管理者制度の導入等について 2017 年調査（報告）

2017 年 12 月 25 日
日本図書館協会図書館政策企画委員会

I 調査の概要

図書館における指定管理者制度の導入等について全国的な状況を把握するために標記の調査を実施した。6 月 2 日付で都道府県立図書館に依頼文書と調査票を郵送し、8 月 9 日までに 47 都道府県から回答をいただいた。

II 調査結果

(1) 都道府県立図書館について

表 1 都道府県立図書館の検討状況について

検討結果	回答数	図書館名	指定管理者の性格等
2016 年度までに導入した	6	岩手県立図書館	民間企業※1
		岡山県立図書館	民間企業※1
		愛知県図書館	組合※1
		山梨県立図書館	民間企業※1
		大阪府立中央図書館	民間企業※1
		大阪府立中之島図書館	民間企業※1
検討の結果、導入しないとしている	39		
合計	45		

- ・※1：「施設管理のみ」、「施設管理等」、「施設管理及び図書館業務の一部」に導入
- ・「検討の結果、導入しないとしている」の回答数に「現時点で導入は考えていない」を含む。
- ・「2018 年度以降に導入を予定している」が 1 件
- ・未検討等が 2 件

(2) 市区町村立図書館について

- ・別表 1 は本調査の回答にこれまでの調査等で確認した情報を加えて作成した。
- ・2018 年度以降に導入を予定している自治体数については全体の数を公表するにとどめた。
- ・指定管理者制度を導入し、直営に変更した図書館を下に示した。これらの図書館は表 2～5 の集計には含まれていない。

県名	図書館名
新潟県	南魚沼市図書館
新潟県	十日町図書館
長野県	飯島町図書館
愛知県	新城図書館
兵庫県	稲美町立図書館
島根県	出雲市立大社図書館、出雲市立平田図書館、安来市立図書館
徳島県	三好市井川図書館
香川県	善通寺市立図書館
高知県	佐川町立図書館
山口県	下関市立中央図書館
福岡県	小郡市立図書館
佐賀県	佐賀市立図書館東与賀館
鹿児島県	西之表市立図書館

表 2 市区町村立図書館（自治体数）

	特別区	政令市	市	町村	合計
2016年度までに導入	13	9	153	56	231
2017年度に導入予定	2	0	11	1	14
2018年度以降に導入を予定					26

表 3 市区町村立図書館（図書館数）

	特別区	政令市	市	町村	合計
2016年度までに導入	112	58	299	61	530
2017年度に導入予定	7	4	20	1	32

表 4 2016年度までに導入した館の指定管理者の性格（図書館数）

		特別区	政令市	市	町村	合計
図書館数		112	58	299	61	530
指定管理者の性格	① 民間企業	111	46	244	26	427
	② NPO	0	1	22	14	37
	③ 公社財団	0	11	26	17	54
	④ その他	1	0	7	4	12

その他：未定を含む

表 5 各調査年度における導入数（図書館数）

		特別区	政令市	市	町村	合計
導入年度	～2005年度	0	6	3	1	10
	2006年度	0	17	25	11	53
	2007年度	24	0	18	7	49
	2008年度	6	4	34	5	49
	2009年度	21	4	22	2	49
	2010年度	21	4	25	10	60
	2011年度	3	1	15	1	20
	2012年度	3	4	23	6	36
	2013年度	18	8	27	6	59
	2014年度	2	7	23	6	38
	2015年度	10	1	33	4	48
	2016年度	4	2	51	2	59

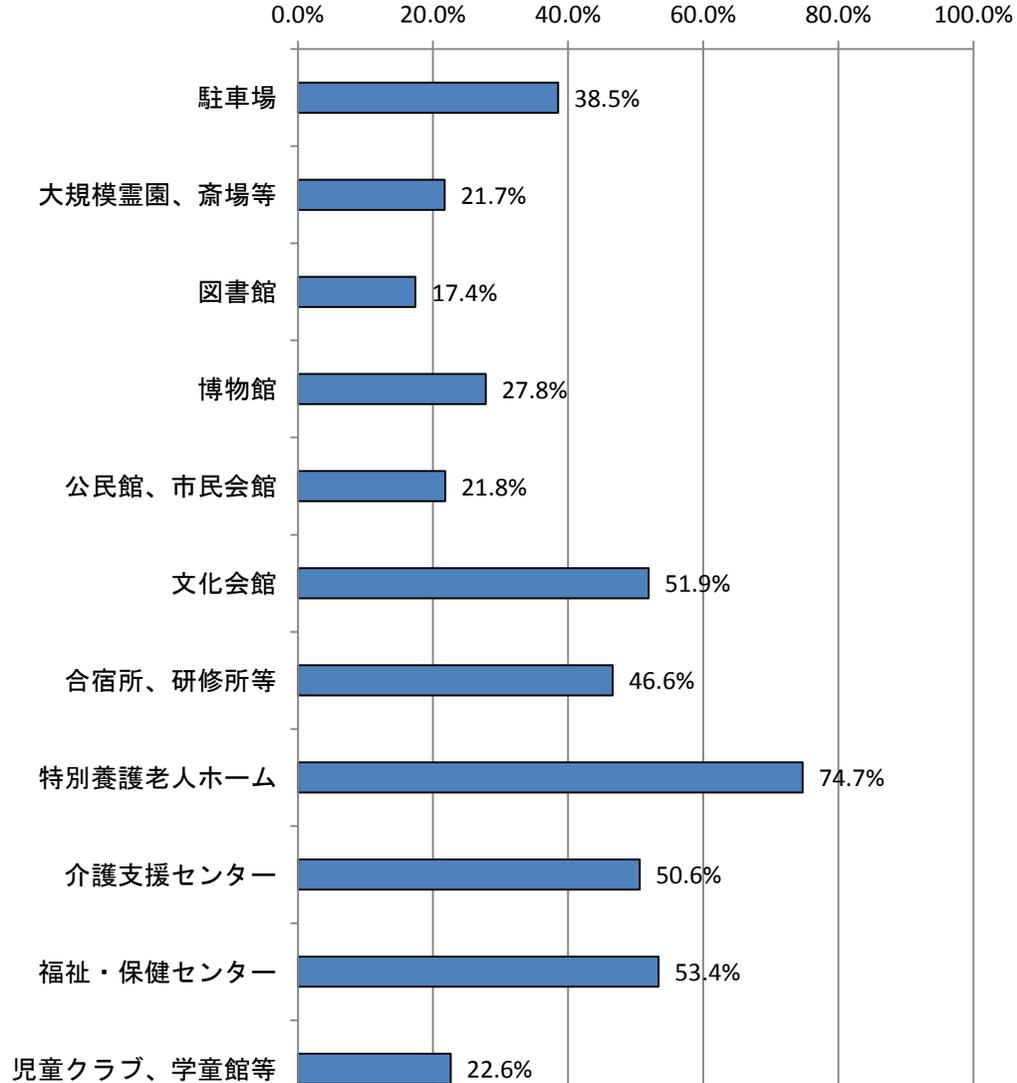
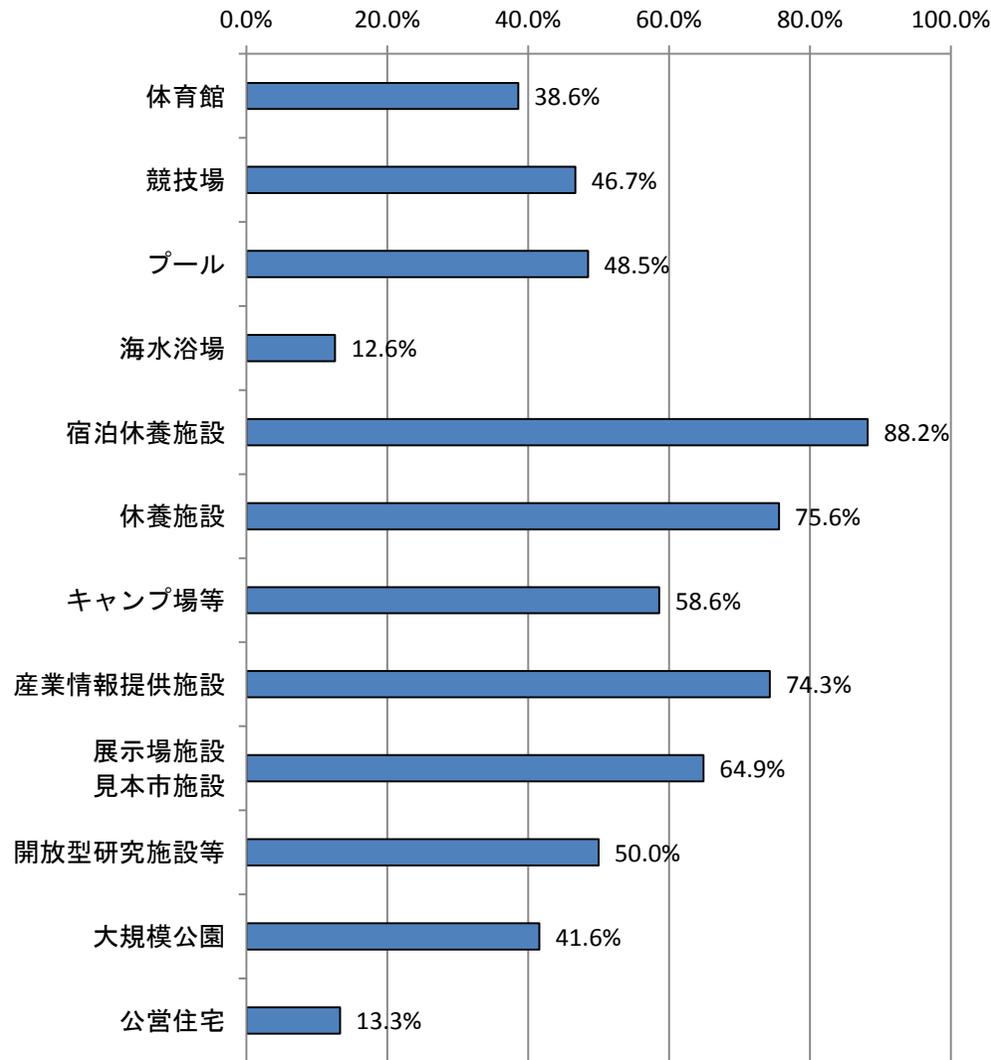
導入年数の内訳は、2017年調査にもとづく。

指定管理者制度の導入状況（制度導入団体の比率）

参考資料2-1-2

市区町村

- 市区町村における指定管理者制度の導入状況は以下のとおりです。
- 導入率の算出方法は、制度導入施設数/公の施設数×100となります。



出典：「総務省・地方行政サービス改革の取組状況等に関する調査等」より 5

導入率 (%)【算出方法：制度導入施設数÷公の施設数×100】

トップランナー方式の推進について

- 歳出の効率化を推進する観点から、民間委託等の業務改革を実施している地方団体の経費水準を地方交付税の基準財政需要額の算定に反映するトップランナー方式を推進。その際、財源保障機能を適切に働かせ、住民生活の安心安全を確保することを前提として取り組む。
- 地方行政サービス改革に係る調査によって把握することとしている地方団体の業務改革のうち、単位費用に計上されている全ての業務(23業務)についてトップランナー方式の検討対象とする。
- 導入に当たっては、地方団体への影響等を考慮し、複数年(概ね3～5年程度)かけて段階的に反映するとともに、小規模団体において民間委託等が進んでいない状況を踏まえて算定。

平成28年度の取組

- 多くの団体で業務改革に取り組んでいる以下の16業務について、トップランナー方式を導入し、段階的な反映における初年度の見直しを実施。

- | | | | | | |
|-------------|----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| ◇学校用務員事務 | ◇本庁舎夜間警備 | ◇公用車運転 | ◇学校給食(運搬) | ◇プール管理 | ◇情報システムの運用 |
| ◇道路維持補修・清掃等 | ◇案内・受付 | ◇一般ごみ収集 | ◇体育館管理 | ◇公園管理 | |
| ◇本庁舎清掃 | ◇電話交換 | ◇学校給食(調理) | ◇競技場管理 | ◇庶務業務の集約化 | |

平成29年度の取組

- 平成28年度から導入した16業務について、段階的な反映における2年目の見直しを実施。
- 業務の性格、業務改革の進捗、地方団体の意見等を踏まえ、図書館管理等5業務以外の以下の2業務について、新たにトップランナー方式を導入。

対象業務	基準財政需要額の算定項目		基準財政需要額の算定基礎とする業務改革の内容
	都道府県	市町村	
◇青少年教育施設管理	その他の教育費	—	指定管理者制度導入
◇公立大学運営	その他の教育費	その他の教育費	地方独立行政法人化

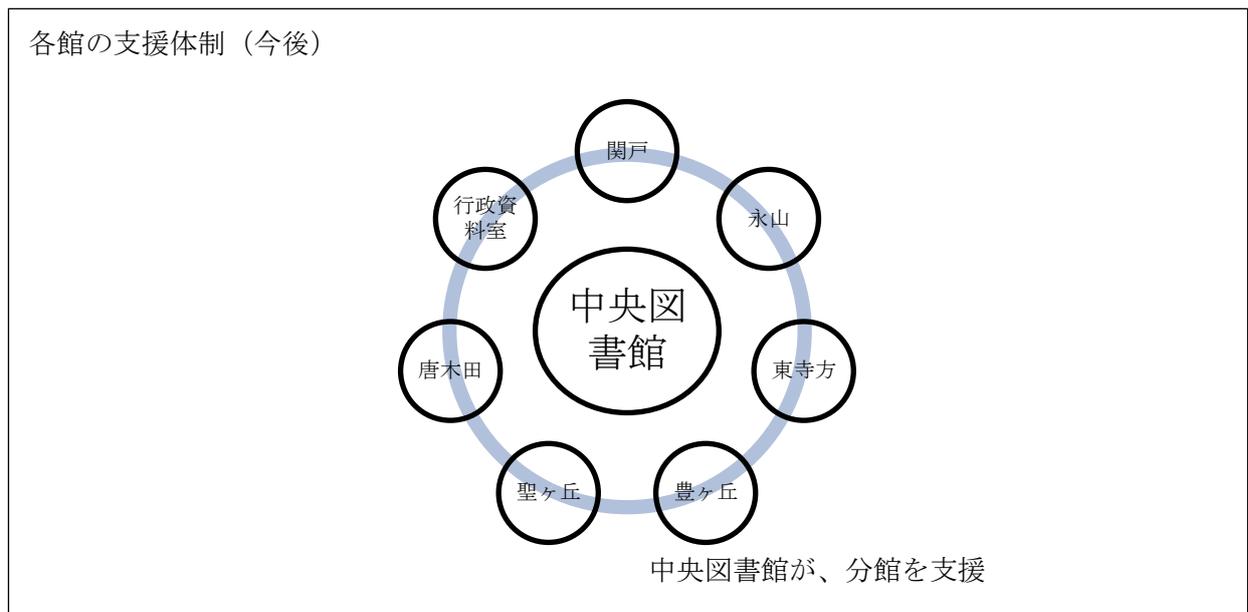
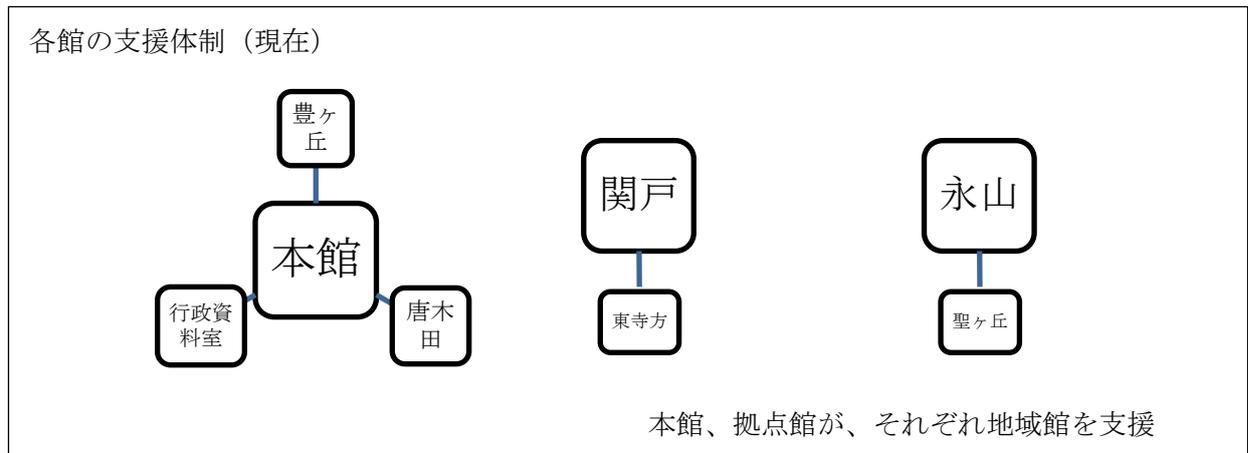
【参考資料】トップランナー方式の検討対象業務(図書館管理等5業務)について

検討対象業務	業務改革の内容	今後の方針
◇図書館管理	指定管理者制度導入	<p>以下の地方団体の意見等を踏まえ、<u>トップランナー方式の導入を見送ることとする。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 地方団体においては、以下の観点から指定管理者制度を導入しないとの意見が多い。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 教育機関、調査研究機関としての重要性に鑑み、司書、学芸員等を地方団体の職員として配置することが適切である。(図書館・博物館等) ・ 地域づくりの拠点として重要な役割を有しており、行政や地域との密接な関係を安定的・継続的に維持していく必要がある。(公民館) ・ 子育て支援機関として重要な役割を有しており、保育所、学校その他の機関との連携が重要である。(児童館等) ・ 専門性の高い職員を長期的に育成・確保する必要がある。 ○ 関係省(文部科学省及び厚生労働省)や関係団体(日本図書館協会等)において、業務の専門性、地域のニーズへの対応、持続的・継続的運営の観点から、各施設の機能が十分に果たせなくなることが懸念されるとの意見がある。 ○ 実態として指定管理者制度の導入が進んでいない。 ○ 社会教育法等の一部改正法(2008年)の国会審議において「社会教育施設における人材確保及びその在り方について、指定管理者制度の導入による弊害についても十分配慮し、検討すること」等の附帯決議がある。
◇博物館管理		
◇公民館管理		
◇児童館等管理		
◇窓口業務 (戸籍業務、 住民基本台帳業務、 税証明業務、 福祉業務等)	総合窓口・ アウトソーシング の活用	<p>地方団体において、以下の政府の取組を注視している等の意見があり、今後の業務改革の進捗状況等を踏まえて検討する必要があることから、<u>平成29年度の導入を見送り、引き続き検討する。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 政府内において、窓口業務等の民間委託の為の業務マニュアル・標準委託仕様書(案)を今年度中に作成予定である。 ○ 第31次地方制度調査会において、公権力の行使を含む窓口業務に地方独立行政法人を活用することについて答申があり、総務省において、その趣旨・内容を踏まえ、具体的な取組内容を検討している。

課題 2-2 専門的かつ高度な市民ニーズに対応可能な運営体制や職員育成体制を創出する

- 今後の図書館運営について、常勤職員、非常勤職員、委託等外部からの調達、ICT による役割分担等を整理する。
- 中央館、拠点館、地域館の役割を整理し、中央館が全館を支援する体制とする。
- 市民とつながり、行政における課題も含めた地域の課題解決に役立つ図書館を目指すときに、職員の専門性のどの部分をどう育成するか。これまでは、都立図書館等主催の研修に個々の職員を派遣することが中心で、「専門職集団」には育っていない印象。採用、キャリアパス、研修も含めて今後の効果的な取組みは？
- 資料構築の面では、分野別の選書の分担を明確にし、数年間固定することで、当該分野のレファレンスができる専門性を育成できる体制としたい。

分館の支援体制



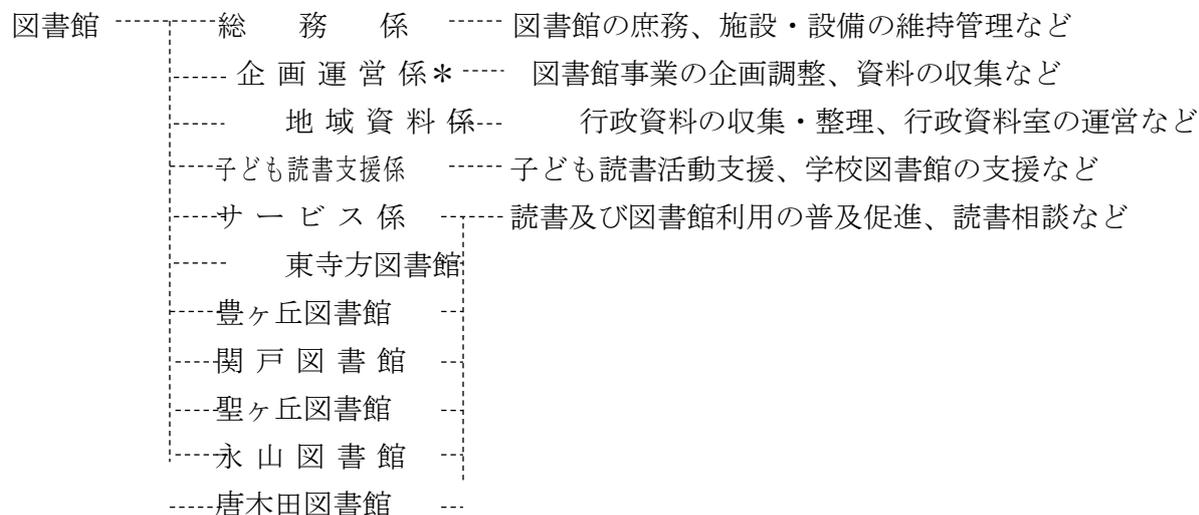
地域館の人事管理等について、拠点館館長の負担を軽減

選書等の全館業務について、中央館の管理部門がコーディネートし、全館の常勤+非常勤司書が専門分野等を分担して参画

現状の多摩市立図書館の職員体制と研修について（「多摩市の図書館 平成 28 年度」から抜粋）

1 職員

(1) 組織及び分掌事務



*「企画運営係」は平成 29 年度組織改正により「企画運営担当」

(2) 職員

図書館別職員数（平成 28 年 4 月 1 日現在）

		常勤職員	再任用職員	再雇用職員	嘱託職員	非常勤一般職*	合計	
多摩市立図書館 (本館)	総務係	4					4	
	企画運営係	9	1			3.5	13.5	
	地域資料係	2					2	
	子ども読書支援係	3					3	
	サービス係	4	1		11	4.8	20.8	
東寺方図書館					4	0.8	4.8	
豊ヶ丘図書館		2			4	1.5	7.5	
関戸図書館		4	1		7	4.5	16.5	
聖ヶ丘図書館		2			3	0.9	5.9	
永山図書館		4	1		12	5.9	22.9	
行政資料室		1	1	1			3	
唐木田図書館		(一部業務委託で運営 スタッフ 9 人)						
合計		35	5	1	41	21.9	103.9	

*非常勤一般職は年間 1500 時間を 1 人として換算しています。(小数点第 2 位を四捨五入)

うち司書有資格者数

職員（常勤・再任用・再雇用）：19 人（46.3％） 嘱託職員：41 人（100.0％）

(3) 研修

平成 28 年度は外部研修に延べ 23 人の職員（常勤）を派遣すると共に、実務研修などの課内研修に延べ 84 人が参加しました。また、日常の業務を通して日々技能向上に努めています。

<外部研修一覧>

研修名	主催	日程	派遣人数
障害者サービス担当職員養成講座 (基礎コース)	日本図書館協会	平成 28 年 6 月 8 日～6 月 10 日	1
東京都図書館研究交流会 (第 1 回講演会) 「図書館での展示活用法」	東京都立図書館	平成 28 年 7 月 5 日	1
レファレンス研修「東京情報」	東京都立図書館	平成 28 年 7 月 7 日	1
レファレンス研修「美術情報」	東京都立図書館	平成 28 年 8 月 4 日	1
新任図書館長研修	文部科学省	平成 28 年 8 月 30 日～9 月 2 日	2
レファレンス研修「健康・医療情報」	東京都立図書館	平成 28 年 9 月 1 日	1
平成 28 年度図書館等職員著作権 実務講習会	文化庁	平成 28 年 9 月 13 日～14 日	1
サピエ研修会	全国視覚障害者 情報提供施設 協会	平成 28 年 9 月 29 日～30 日	1
東京都市町村職員研修所選択研修 図書館科	東京都市町村 職員研修所	平成 28 年 10 月 18 日～20 日	2
レファレンス研修「ビジネス情報」	東京都立図書館	平成 28 年 11 月 10 日	1
多摩地区図書館サービス研究会 レファレンス研修(初級)	多摩地区図書館 サービス研究会	平成 28 年 11 月 25 日	1
東京都図書館研究交流会 (第 2 回新館見学会) 文京区立真砂中央図書館	東京都立図書館	平成 28 年 11 月 28 日	1
東京都多摩地域図書館公立図書館 大会 (第1分科会・第2分科会) 「地域に活力を生み出す図書館に ついて考える」	東京都市町村立図 書館長協議会	平成 29 年 2 月 1 日	2

東京都多摩地域図書館公立図書館 大会（第2分科会） 「地域の情報基盤としての公共図書館」	東京都市町村立図 書館長協議会	平成 29 年 2 月 1 日	3
東京都多摩地域図書館公立図書館 大会（第3分科会） 「障害者差別解消法と図書館サービス」	東京都市町村立図 書館長協議会	平成 29 年 2 月 2 日	1
東京都図書館研究交流会 （第 2 回講演会） 「超高齢社会における図書館の可能性」	東京都立図書館	平成 29 年 2 月 9 日	1
東京都図書館研究交流会 （第 3 回新館見学会） 東京都立多摩図書館	東京都立図書館	平成 29 年 3 月 2 日	2

< 図書館内研修一覧 >

研修名	講師	実施日	参加 人数
図書館新任職員研修(一次)	図書館職員	平成 28 年 4 月 1 日～3 日	7
レファレンス研修(初級)	図書館職員	平成 28 年 4 月 7 日	26
図書館新任職員研修(一次)	図書館職員	平成 28 年 4 月 15 日～19 日	1
認知症サポーター養成講座	地域包括支援センター・ 高齢支援課	平成 28 年 10 月 6 日	16
図書館新任職員研修(二次)	図書館職員	平成 28 年 12 月 1 日	8
レファレンス研修(地域資料)	図書館職員	平成 29 年 1 月 5 日	26

○ 「図書館職員の研修の充実方策について（報告）」 文部科学省 平成 20 年 6 月



課題 2-3 市民の生涯学習に寄与する機会や専門性を活かしたボランティアを支援し協働する

- 児童サービス（絵本かたりかけ事業、おはなしかいの開催など）、障がい者サービス（録音図書・点字図書等の作製、対面朗読、宅配サービスなど）などで、市民ボランティア、行政協力員により支えられている。
- 学校や保育園でのよみきかせボランティアのための講座や、障がい者サービス行政協力員育成のための講座などにも取り組んでいる。
- 今後は、ボランティア活動に限らず、市民の専門性が活かせる機会や場の提供が求められるのではないかと。

例)

- 読書会やビブリオバトルのような、市民同士が本や情報を紹介しあい、新たな発見に出会える場の創出
- ビブリオバトル優勝者による本の展示
- 市内企業などと連携した講座開催
- ICTに詳しい市民による情報リテラシー向上のための活動
- 図書館に所蔵のない市民の蔵書コレクションの紹介の場の提供

参考資料 2-3

○ 「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 文部科学省告示第 172 号）より

第二 公立図書館

一 市町村立図書館

3 図書館サービス

(六) ボランティア活動等の促進

- ① 市町村立図書館は、図書館におけるボランティア活動が、住民等が学習の成果を活用する場であるとともに、図書館サービスの充実にも資するものであることにかんがみ、読み聞かせ、代読サービス等の多様なボランティア活動等の機会や場所を提供するよう努めるものとする。
- ② 市町村立図書館は、前項の活動への参加を希望する者に対し、当該活動の機会や場所に関する情報の提供や当該活動を円滑に行うための研修等を実施するよう努めるものとする。

- 「公立図書館におけるボランティアの活動に関する報告書 2000 年度」(全国公共図書館協議会、2001 年 3 月) より

問4 ボランティアの活動内容(設置者別一覧) 複数回答あり

	県	市区	町村	合計
回答館数	37	864	655	1,556
移動図書館	0	30	26	56
対面朗読	16	257	51	324
録音テープ作製	12	258	91	361
点字図書作成	5	124	21	150
点字図書製本	0	53	8	61
拡大写本	0	33	4	38
手話奉仕	0	5	1	6
テープ郵送袋縫製	0	3	1	4
絵本づくり	2	72	54	128
保育活動	0	25	13	38
ストーリーテリング	11	377	173	561
紙芝居	13	472	411	896
人形劇	5	258	234	497
読みきかせ	18	624	545	1,187
サークル運営等	0	19	23	42
映画会	2	28	20	50
操作援助(視聴覚機器)	1	11	10	22
操作援助(情報機器)	0	2	3	5
会場整理	1	40	31	72
広報活動協力	1	38	34	73
国際交流協力	0	4	2	6
書架整理	8	100	79	187
破損図書修理	5	52	23	80
郷土資料収集活動協力	2	11	7	20
環境美化活動	7	38	31	76
その他	10	134	92	236