

3-⑤ 運営と管理計画

3-⑤-1. 運営と管理計画の視点と基本方針

(1) 市民利用の拡大と持続可能な運営をめざした、サービス時間の見直し

図書館の開館日・開館時間の拡大・延長のニーズは高く、開館時間の延長は人件費をはじめとする支出の増大に繋がる。また、選書などの資料収集やレファレンスサービスなどの図書館の期間的業務の専門性を維持するためには、開館業務とは別に、裏方の作業や研修、打ち合わせの人員と時間の確保が必要となる。サービス時間について、費用対効果について留意しながら、開館日数を確保しつつ、資料の充実と職員の専門性を高めていく。

(2) ICT活用による図書館業務の省力化・専門化

ICTは、貸出、目録検索、インターネット予約などで、図書館の業務に変革をもたらしたが、近年ICTタグを使った自動貸出・予約受取などの自動化システムを導入する図書館が増えている。その効果として、貸出や予約図書受け渡しの効率化や、それに伴い、職員が単純な入力作業から解放され、相談業務などに専念する時間を創出できることが挙げられる。貸出や予約件数の多い多摩市としても、具体的に導入する方向で検討する。

(3) 運営体制整備と職員の育成

多摩市立図書館は、必要な業務について外部に委託しながら、事業計画や選書による蔵書構築などの基幹的業務は職員が担うことで、直営で運営してきた。基幹的業務は職員が担うことで継続性を担保し、地域の機関や市民活動とも連携しながら、ICTなど先進的な部分については民間の力を借りながら、新たなニーズに応えながら効率的に運営することを意識しながら、引き続き直営で運営していくことを確認する。

(4) 図書館運営における市民活動との連携

多摩市立図書館は、絵本かたりかけ事業（ブックスタート）やおはなし会、障がい者サービスなどで、ボランティアや行政協力員に支えられてきた。市民の生涯学習の視点も持ちながら、これからは専門性を活かしたボランティア活動を支援する。

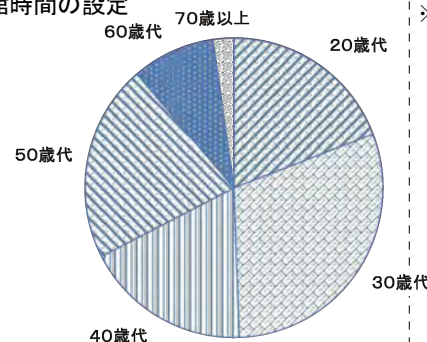
3-⑤-2. 市民利用の拡大と持続可能な運営をめざした、サービス時間の見直し

(1) 開館日の見直しにより、市全体での開館日数を確保しつつ、人件費抑制を図る

- (これまで)
- 利用者ニーズを受けて、開館日の拡大と開館時間の延長を、逐次行ってきた。
 - 結果として開館日は多くなっているが、一方に対応する人件費も増大している。
 - 現在の休館日は主に木曜日で、唐木田図書館のみ月曜日休館としている。
- (これから)
- ◇図書館のある各施設の休館に基づき、各館を月曜休館と木曜休館の二つに分けることで、いずれかの図書館が開館している利便性を担保。
 - ◇週休にあたる頻度の高い月曜日を休館にすることで、火・水曜日に選書や担当者会議などの時間を拡充。
 - ◇中央図書館は、月曜日・木曜日に月2回程度休館し、館内整理や全館職員の研修などの機会を確保し、サービス向上に努める。

(2) 中央図書館、駅前拠点館、地域館の役割に応じた開館時間の設定

- (これまで)
- 現在の夜間開館の時間設定では、利用できない、という市民利用者の声がある。
 - 予約受け渡しに特化したサービスポイントを駅前に配置する他市の成功事例がある。
(浦安市、世田谷区など)
- (これから)
- ◇駅前拠点館の立地を活かし、予約受け渡しなどにサービスを限定し、最小限の体制で遅い時間までカバーすることで、費用対効果のバランスを保つつ、利用者サービスの充実を図れないか。



※今の開館時間で利用できない回答者の年齢
20代 17. 30代 27. 40代 16.
50代 19. 60代 8. 70代 2. 合計89.

※今の開館時間で利用できない回答者の職業
自営業、主婦、無職を除く「勤め人・アルバイト」：89件中75件。
上記75件中、「年齢20歳代～40歳代」：53件

◇コメント

※基本構想の考え方

- 図書館に必要な要素に「資料・情報」「図書館員」「施設環境」の3つがあげられる。運営と管理を考えるにあたり、図書館職員体制の維持・育成は大きな課題であり、基本構想の第4章でも、
- 市の直営による図書館運営の利点と意義
- 職員の研修と専門性の維持
- 仕事分担や仕事時間の合理的な見直しについて提言している。
- また、図書館の運営においては、持続可能であることも重要なポイントであり、同じく基本構想の第4章で、
- 全体的な人件費の削減と資料費の確保の必要性
- 開館日や開館時間の見直し
- ICTの活用について提言している。

※これまでの開館シフト、これからの開館シフト、開館夜間拡大と安全対策。子ども夜間利用への規制。

※地域館拠点館の開架区域の区画出来る棚造り。利用時間帯の工夫。職員勤務態勢の負担を拡大し、非常勤職の増員に移行させない工夫、曜日をずらした休館日の設定。少人数化、災害や事件への安全対策も含めた検討。

3-⑤-3. ICT活用による図書館業務の省力化・専門化

- (これまで)
- 貸出については、利用者カードと資料のバーコードを読み取る作業を、職員が1件ずつ行ってきた。利用が非常に多い館や時間帯には、顔を上げられないほど、入力作業に追われる状況。
 - 予約件数も多く、確保した資料を利用者別にまとめる作業や、利用者の求めに応じて受け渡す作業などに追われる。
- (これから)
- ◇貸出/返却入力や予約図書の名寄せ作業などの時間を、相談業務、主催事業企画、選書や蔵書構築などに振り向けることが可能。
 - ◇この考え方での効果的な導入を前提に、貸出/予約件数が多く、費用対効果が見込める中央図書館、関戸図書館、永山図書館での導入を前提に検討する。

ICTタグの主要な5つの機能と効果

機能	効果
自動貸出	<ul style="list-style-type: none"> ● 利用者自身で貸出処理が完了 ● 図書館員は貸出入力作業以外の相談、主催事業の企画、蔵書構築などの作業に専念できる ● 利用者のプライバシーの向上
自動返却	<ul style="list-style-type: none"> ● 返却口に投入することで、返却処理が完了。 ● 図書館員による返却処理を待つ必要がない。
自動予約棚	<ul style="list-style-type: none"> ● 利用者自身で予約図書の受取と貸出処理が可能。 ● 自動予約棚に置くだけで、予約確保連絡メール処理が連動。 ● 予約確保時の名寄せ作業などがなくなり、図書館員は相談、主催事業企画などに専念
不正持ち出し防止ゲート	<ul style="list-style-type: none"> ● これまでは、不正持ち出し防止処理とバーコードによる貸出/返却処理の両方が必要 ● 貸出/返却処理と不正持ち出し防止処理が一度に可能
蔵書点検	<ul style="list-style-type: none"> ● これまでは、棚の本1冊ずつのバーコードを走査。今後は棚から抜かずして走査可能。 ● 蔵書点検休館の短縮 ● 蔵書点検以外でも、コンテナに入ったままで団体貸出や回送などの一括処理できる可能性も

※多摩地域26市におけるICTタグの導入14市の状況(平成28年4月小平市調査)
○部分的も含め導入済14市
全館で全資料導入済6市

3-⑤-4. 図書館運営の根幹部分は、多摩市の政策に基づいた直営を考える。

- 多摩市教育委員会は「図書館運営の根幹部分は、直営であるべき」としてきた。その理由は以下に示した。
- 図書館政策としては、学校教育や包括支援などとの地域連携が必要と理解している。
 - 図書館政策には、行政施策としての継続性が必要と理解している。
 - 昨年度に行政と議会に認知され、市民に情報開示された「図書館本館再構築基本構想」でも、図書館の運営方針について、直営が相応しいと確認されている。

3-⑤-5. 運営体制の基本と職員の育成

(1) 図書館運営体制の基本について

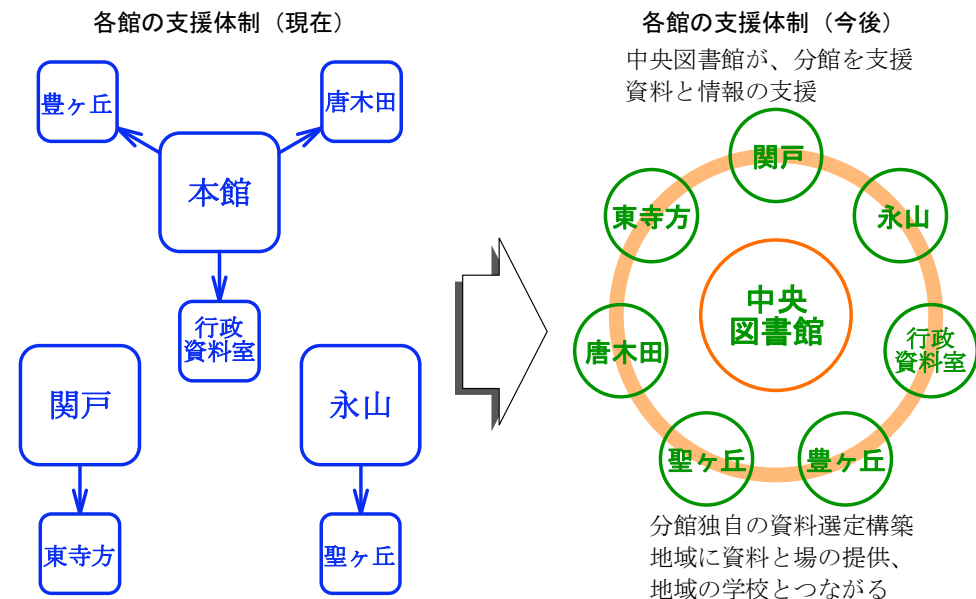
- 図書館運営の内部体制の基本について、改めて以下のように確認した。
- ◇図書館のサービス計画や資料構築など、図書館政策の基幹の部分については、永続的に専門職集団による直営で、継続性を担保していく。
- ◇また、学校教育や地域の市民活動などとの地域連携は、公立図書館にとって核となるところであり、地域の活動と分館との連携も含め、地域性も大切にしていきたい。
- ◇外部委託については、これまでも施設管理や連絡車の運行などの一般業務のほか、目録作成などの専門的業務や、唐木田図書館の窓口業務などでも取り入れてきた。今後も、内部での育成・維持の可能性や、民間における先進性などを勘案しながら、バランスのとれた運営に取り組む。

図書館業務の分担（専門性と地域性から）

		←高 地域性 低→											
↑高 図書館としての専門性 ↓低	基本的計画の立案	常勤司書 + 常勤行政職 (中央館管理部門)		常勤+非常勤司書 (分館) (中央館サービス部門)				委託 外部調達					
	サービス計画、運営計画の立案	職員研修計画											
	資料収集方針	統計											
	図書館協議会	地域資料の収集・整理	選書(一般、児童) 廃棄	地域資料のレファレンス対応	一般のレファレンス対応					図書館システムの構築・保守			
	危機管理		ボランティア対応	他団体、専門機関連携	障がい者サービス(録音・点字資料作成)	障がい者サービス(対面朗読)					機械可読目録(MARC)の作成		
	教育委員会対応	学校図書館連携	ティーンズ、若者向けサービス	一般向け企画	資料の展示	パスファインダー作成	ブックリスト作成					寄贈・AV資料の目録登録	
	議会対応		寄贈受付	団体利用者登録	児童向けサービス	おはなしかい 弁償対応					修理・製本		
	広報・広聴・苦情対応			団体貸出	クイックレファレンス								
	人事管理	貸出停止処分		利用案内	リクエスト受付(未所蔵資料)	個人利用者登録							
	財務管理		現金・有価証券管理		予約受付(所蔵資料)	コピーサービス	協力貸出整理	蔵書点検	システム管理	警備	連絡便の運行		
文書管理		遺失物管理	督促(はがき)	督促(メール、電話)	個人貸出					機械警備	施設管理		
			予約受け渡し	個人貸出	返却/配架					ICT活用セルフサービス	講座室等貸室管理	簡易な修理	清掃

(2) 中央図書館と分館の役割分担、運営組織を考える

○基本構想では、これまでの分散的な各館の役割分担について、中央図書館、駅前拠点館、地域館の役割に応じた構成とすることとし、中央図書館が全館を支援する形にすべきことを提言している。具体的な構成のイメージは以下のとおり。



(3) 今後の業務と体制イメージ

○常勤職員、非常勤職員、委託等外部調達、ICTによる自動化などの役割分担を整理する。

スタッフ部門	窓口部門
図書館長 ・ 全館業務の統括	中央図書館（窓口サービス部門） 駅前拠点館（関戸、永山） 地域館（東寺方、豊ヶ丘、聖ヶ丘、唐木田）
総務機能 ・文書・財務・人事・施設管理 ・ 全館の庶務 ・市議会、教育委員会対応 ・ 図書館協議会事務局など	行政資料室 ※常勤職員が統括し、非常勤職員主体で運営
企画機能 ・事業計画・事業報告・統計 ・ 職員研修 ・コンピュータシステム管理 ・ 広報・広聴 など	※検討委員会での確認。 運営体制は、 ・有能な職員を抱えた直営が最もコストが低くて、持続性が高い。 ・業務委託は、一般に契約上の課題が問われ始めた。 ・指定管理者制度は、各地で資料選定など運営上の課題が露呈し始めた。 ・直営という形式のなかで、委託や嘱託職員任せの自治体図書館計画がある。
資料管理機能 ※常勤職員（責任者）+非常勤職員 ・選書・除籍・蔵書構成のコーディネート ・ 書庫機能管理 ・障がい者サービス資料の製作など ※窓口部門職員を含めた選書・資料構築会議等のコーディネート	※貸出、予約受け渡し件数が多く見込まれる中央図書館及び駅前拠点館については、ICTタグによる自動貸出/返却・予約受渡の導入を想定
窓口サービス統括機能 ※常勤職員（責任者）+非常勤職員 ・貸出、予約、利用者登録、督促などの窓口・機能の統括 ・レファレンス課題解決支援・協力貸出などの他機関連携 ・読書活動の推進 ・ 学校図書館連携、団体貸出 ※窓口部門が担う業務について総括	※選書等の資料構築では部門別に担当者を設け、中央館の資料管理機能を担う職員と連携し、全館蔵書体系を維持・発展させる。 ※窓口サービスについては、中央館の窓口サービス統括機能を担う職員と連携し、現場の窓口サービスを円滑に運営する。

※非常勤職員のうち、嘱託職員については、引き続き司書有資格者とする。
※常勤職員については、行政一般職と司書有資格者との組み合わせとし、これら総人数の70%以上を、司書有資格者の職員とする。

(4) 研修・育成について

(これまで)
○都立図書館等が主催する集合研修への派遣と、全館休館日に開催する年4回程度の研修。
(これから)
◇児童サービスや資料の部門担当など、業務ごとに各館で横断の担当を設置している。今後は、休館日の設定の工夫等、横断的な打合せの実施等、専門的集団の形成への工夫。
◇図書館は、市の政策や地域課題との連携、市の各機関とのネットワークが重要。常勤職員における行政一般職の役割も重要だが、司書有資格の専門的職員においても、キャリアパスや人事交流を含めた人材育成の視点も重要。

3-⑤-5. 図書館運営における市民活動との連携

□ 市民の生涯学習の機会や、専門性を活かしたボランティア活動を支援し協働する。

- ・児童サービス（絵本かたりかけ事業、おはなし会の開催など）、障がい者サービス（録音図書・点字図書等の作成、対面朗読、宅配サービスなど）などは、市民ボランティア、行政協力員により支えられている。
- ・学校や保育園での読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、職員によるボランティアのコーディネートが求められる。

事例として

- ・読書会やビブリオバトルなど、市民同士が本や情報を紹介しあい、新たな発見の場の創出。
- ・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

3-⑤-6. その他、運営と管理に関する留意事項

- 夜間や分館運営など、図書館業務に必要な少人数運営となるが、急病、置き引き等の盗難、利用者同士のトラブルなども発生しており、警察や救急への通報事例もある。
- ◇緊急連絡や応援など、体制の整備や対応策の整理が必要。
- ◇施設整備では、子どものコーナーを含め、職員の目の届かない場所をつくらない配慮が必要。
- ◇また、抑止効果としての警備員の巡回や監視カメラの設置なども検討する必要がある。

□日本の公立図書館の任務と目標についての参考資料から、基本計画を確認してみる。

■公立図書館の任務と目標

1989年1月 確定公表 2004年3月 改訂
日本図書館協会図書館政策特別委員会

日本図書館協会は、1979年の総会において採択した「図書館の自由に関する宣言 1979年改訂」において、「すべての国民は、いつでもその必要とする資料を入手し利用する権利を有する」こと、そして「この権利を社会的に保障することに責任を負う機関」が図書館であることを表明した。また、「すべての国民は、図書館利用に公平な権利をもっており、人種、信条、性別、年齢やそのおかれている条件等によっていかなる差別もあってはならない」とも述べており、われわれは、これらのことが確実に実現されるよう、図書館サービスの充実に努めなければならない。

日本の公立図書館サービスは、1950年の図書館法によって「図書館奉仕」の理念を掲げはしたものの、その具現化には相当の年月を要し、ようやく1960～70年代に、『中小都市における公共図書館の運営』（1963年）、『市民の図書館』（1970年）を指針として発展の方向を見いだした。図書館を真に住民のものにしようという意欲的な図書館員の努力、読書環境の整備充実を求める住民要求の高まり、それを受け止める自治体の積極的な施策と対応によって、図書館サービスは顕著な発展を遂げてきた。

1980年代になると、いわゆる行政改革により、図書館はつくっても十分な職員を配置せず、その不足を囑託、臨時職員などで補う自治体、さらには図書館法に反して、公立図書館の管理運営を公社・財団等に委託するケースや司書を派遣会社に求める自治体が現れる。その上、1990年代には、生涯学習体系への移行、情報ネットワークの整備という、国の政策レベルの動向、さらには90年代以降構造改革、分権推進、規制緩和という政治や経済の動きを受けて、図書館経営に一段と複雑かつ厳しい様相が広がっている。

先に述べたとおり、すべての国民に図書館利用の権利を保障することは、民主主義国家においては必須の条件であり、それは公の責任で果たされなければならない。こうした観点から、地方自治体が無料公開の図書館を設置し、管理運営することは、欧米先進諸国においては19世紀半ばに確立された伝統である。日本は、いまだこの原理に則った近代図書館を整備する途上にある。今なお図書館をもたない町村が6割にも及ぶという事実があるし、先進的な市町村といえども、すべての住民のニーズに応えられるという域には遠く、あるべき図書館サービスは形成過程だと認識することが至当である。

もちろん、公立図書館の維持発展を図ることは、地方自治体及び地域住民の発意と責任に帰することであるが、「図書館事業の進歩発展を図り、わが国文化の進展に寄与する」という本協会の目的にてらして、協会会員の関心を喚起するとともに、それぞれの地域・職域における図書館サービス計画の立案に資することを願って、「公立図書館の任務と目標」を策定し公表することにした。

当初、この文書の策定は、公立図書館である以上、少なくともこのレベル程度の活動は、という「基準」を提起することを意図して始められた。しかし、「基準」といえば図書館法にいう基準との混同を招く恐れもあること、さらに「基準」という言葉には数量的なものが意識される傾向が強いので、この語を使用しないことにした。

すべての図書館が、この内容を達成し、さらに高いレベルの新たな目標を掲げ得る状況の速やかな到来を強く望むものである。

図書館システム整備のための数値基準

公立図書館の数値目標について、旧版までは一委員の試案というかたちで掲載してきた。この間、日本図書館協会では「図書館による町村ルネサンス Lプラン21」（日本図書館協会町村図書館活動推進委員会著2001）を発表し、そこで公立図書館の設置と運営に関する数値基準を提案した。これは「日本の図書館1999」をもとに、全国の市町村（政令指定都市及び特別区を除く）の公立図書館のうち、人口一人当たりの「資料貸出」点数の多い上位10%の図書館の平均値を算出し、それを人口段階ごとの基準値として整理した上で提案されたものである。

そこで今回の改訂にあたっては、「Lプラン21」の数値基準を改訂するかたちで、「日本の図書館2003」によって新たに平均値を算出し、これをもとにした「数値基準」として提案することとする。

「目標値」としてではなく、達成すべき「基準値」としたのは、ここに掲げられた数値がそれぞれの人口段階の自治体において、すでに達成されたものであるからである。少なくとも図書館設置自治体のうち、10%の自治体にあっては住民がこの水準の図書館サービスを日常的に受けているのであり、住民にとって公立図書館サービスが原則的には選択不可能なサービスであることから、ここで提案する数値はそれぞれの自治体において早急に達成されるべきものであると考えている。

なお、ここに掲げた「数値基準」は「日本の図書館2003」に基づくものであり、今後は最新版の「日本の図書館」によって算出された数値を基準にするものとする。

システムとしての図書館

ここで掲げている数値は自治体における図書館システム全体を対象としたものである。自治体の人口規模や面積、人口密度等に応じて地域館や移動図書館を設置運営し、図書館システムとしての整備を進めていくことが必要である。

図書館の最低規模は、蔵書50,000冊 800㎡

図書館が本文書で掲げるような図書館として機能し得るためには、蔵書が5万冊、専任職員数3名が最低限の要件となる。このとき、図書館の規模としては800㎡が最低限必要となる。これは地域館を設置する場合においても最低限の要件である。

■達成すべき基準値の試算
(多摩市の図書館システム全体)

		多摩市(人口15万人)の場合 全市での資料と職員と施設の基準値	
[延床面積]		→ [延床面積] 6,161㎡	
人口 6,900人	未満1,080㎡を最低とし、	1,080+((18,100-6,900)×0.05)+((46,300+18,100)×0.05)	
人口 18,100人	までは1人につき0.05㎡	+((150,000-46,300)×0.03)	
人口 46,300人	までは1人につき0.05㎡	=1,080+560+1,410+3,111	
人口152,200人	までは1人につき0.03㎡	=6,161	
[蔵書冊数]		→ [蔵書冊数] 64.7万冊	
人口 6,900人	未満67,270冊を最低とし、	67,270+((18,100-6,900)×3.6)+((46,300-18,100)×4.8)	
人口 18,100人	までは1人につき3.6冊	+((150,000-46,300)×3.9)	
人口 46,300人	までは1人につき4.8冊	=67,270+40,320+135,360+404,430	
人口152,200人	までは1人につき3.9冊	=647,380	
[開架冊数]		→ [開架冊数] 32.3万冊	
人口 6,900人	未満48,906冊を最低とし、	48,906+((18,100-6,900)×2.69)+((46,300-18,100)×2.51)	
人口 18,100人	までは1人につき2.69冊	+((150,000-46,300)×1.67)	
人口 46,300人	までは1人につき2.51冊	=48,906+30,128+70,782+173,179	
人口152,200人	までは1人につき1.67冊	=322,995	
[資料費]		→ [資料費] 7970万円 ※	
人口 6,900人	未満1,000万円を最低とし、	10,000,000+((18,100-6,900)×796)+((46,300-18,100)×442)	
人口 18,100人	までは1人につき796円	+((150,000-46,300)×466)	
人口 46,300人	までは1人につき442円	=10,000,000+8,915,200+12,464,400+48,324,200	
人口152,200人	までは1人につき466円	=79,703,800	
[年間増加冊数]		→ [年間増加冊数] 42,506冊 ※	
人口 6,900人	未満5,574冊を最低とし、	5,574+((18,100-6,900)×0.32)+((46,300-18,100)×0.30)	
人口 18,100人	までは1人につき0.32冊	+((150,000-46,300)×0.24)	
人口 46,300人	までは1人につき0.30冊	=5,574+3,584+8,460+24,888	
人口152,200人	までは1人につき0.24冊	=42,506	
[職員数]		→ [職員数] 63人	
人口 6,900人	未満6人を最低とし、	6+((18,100-6,900)×0.025/100)+((46,300-18,100)×0.043/100)	
人口 18,100人	までは100人につき0.025人	+((150,000-46,300)×0.041/100)	
人口 46,300人	までは100人につき0.043人	=6+2.8+12.126+42.517	
人口152,200人	までは100人につき0.041人	=63.443	

1989年1月 確定公表 2004年3月 改訂
日本図書館協会図書館政策特別委員会

それぞれの自治体において
早急に達成されるべき数値基準

多摩市立図書館本館再整備基本計画
検討委員会参考資料として試算

※図書館政策重視の度合いによって、自治体が掛ける歳費と体制は二極化し、成果も二極化している。

◇コメント

※図書館政策重視の自治体では図書館ネットワークの施設群の総面積は、左記の基準値を大きく超え、中央館の再整備にあたり、人口規模には無関係に、基準が無意味であるかのように格段に大きな施設を造っている。近例では、武蔵野ブレイス、塩尻市、荒川区ゆいの森、八千代市、土浦市、岡崎市、安城市、大和市シリウス、がある。

※図書館政策投資の成果は一義的には貸し出し冊数といわれてきた。そして貸し出し数が、資料費増減と相関していることが統計研究で明らかになり、その最低基準を、左の計算式で明らかにしている。多摩市立図書館では、年間に、8000万円の資料費と4.25万冊の新しい資料補充が必要と算出されている。レファレンスや多様な図書館の利用への展開が、資料提供から生じる市民の信頼に始まることも、先例の証明するところとなっている。

4-① 中央図書館整備を進めるために

基本計画につづく開館までの段階で想像される検討の論点を、これまでの事例をもとに4つの項目で整理した。

4-①-1. 整備担当部門の役割

多摩市に、新しい時代にふさわしい図書館サービスを創出するために、この基本計画をはじめとするさまざまな資料をベースに、また、優れた図書館施設の見学などを通じて、この事業に関わる人びとすべてが、新図書館整備についての基本的な理解と認識を共有することが大切と考える。そのうえで、つぎのような準備をしていくことが必要と考えた。

多摩市では、すでに新中央図書館の建設担当部門を設け、図書館の建設・運営に経験のある職員をはじめ、必要な体制をとっている。

その建設担当部門（図書館本館整備担当課）の業務は、一般的に次のように考えられる。

1) 図書館サービスの準備

① 実地調査と資料収集

- ・最近の進んだサービスの図書館を実地に調査、関連する資料をできるだけ多く収集する。

② 図書館サービス計画の立案

- ・この基本計画をベースに、さらに細かな「サービスの実施計画」をたてる。

③ 条例、規則類の検討

- ・新図書館建設を機に条例・規則等の見直しを検討する。

④ 職員の確保

- ・職員体制（組織、業務内容、人員）を考え、定員の確保と実際の検討については関係部署と協議する。また採用職員の育成方針も検討する。

⑤ 資料の組織化基準の制定

- ・資料の選定基準を作るとともに、発注や受入れまでの手順、目録・分類の基準、装備の仕様等にわたる組織化基準を作成する。

⑥ 業務の機械化の準備

- ・新しい図書館サービスでは、従来にも増してICTによる電算化が求められる。このため十分な調査・研究を積んで、システム導入の準備をする。

⑦ 運営細則の準備

- ・資料の配架、貸出の方法・冊数・期間、リクエスト制度、開館時間と休館日、団体貸出の方法、その他市民の図書館利用の細則を再検討する。多くの図書館は現在、木曜日が休館日となっているが、立地条件を考慮し、市民の利便に沿って見直す。また、開館時間は、市民の生活実態に即した利用しやすいものとする。

⑧ 資料の選定、発注

- ・資料選定の方針に従って、新図書館のための図書をはじめとする多くの資料を選択し、発注する。

2) 新施設の建設

① 建築計画書の策定

この報告書が、建築計画書の基本となる。それに行政内検討の条件が示される。

② 建設の為の庁内体制づくり

施設の建設は、単に教育委員会の担当部局だけが責任を負うのではなく、将来に向けての多摩市の重要事業として、全庁的な体制で取り組む。そのために職員による設計の検討委員会が設けられる事例が多いが、担当課は建設に参画する。

③ 設計者の選定と設計

建築の設計者選定は、この事業の成否を左右するほど重要である。公平・公正を旨として、多摩市に相応しい設計者を選ぶように努める。

④ 建設工事の進行

多摩市のルールに従って、建設業者が選ばれる。建設工事は、設計者、準備課に加えて、市の建設担当部局の監理によって進められる。

4-①-2. 中央図書館の建設を成功させるために

○ 市民とともにつくる

多摩市の中央図書館整備計画には、市民参加の検討委員会が設けられ、市民ヒアリング、フォーラム、パブリックコメントなど、市民とともに進める姿勢を明確に打ち出している。これは、すぐれた、新時代にふさわしい図書館を、多くの市民が求めているからであり、また、住民参加型の市政の観点にそったプロセスであった。

この取り組みを、図書館の完成まで持続させ、また新しい図書館のサービスが始まってからも市民にしっかり図書館を支えてもらえるようにしたい。市民とともに図書館づくりを進めようとする各地の試みについても学び、これを取り入れたい。

○ 設計者の選定

図書館の設計者選定は、建築の成否ばかりでなく、将来の図書館サービスのあり方を大きく左右する重要な問題となる。一般的には行政に一定のルールがあって決めるのだが、建設に関わる担当者は、すぐれた図書館の建築について、設計者がどのように選ばれたかの知識を得ておき、好ましい設計者が選ばれるように準備することが必要となる。

設計者の選定方法には次のようなものがあるが、その方式の土俵となる専門的知見のある審査委員の選定こそが、事業の成否を決めるとも言われている。

(1) 特命方式

発注者が、見学した中の好ましい建築の設計者、設計作品や論文などから候補者をあげ、ヒアリングを行ったりして特定し、設計を発注する方式。

(2) 設計競技（コンペ）による方式

基本計画書を提示し、これに従った計画書の提出を求め、審査委員会が入選作を決め、その提案者に設計委託する方式。参加者の求め方には、複数の設計者を指名するものと、一定の条件をもつ設計者なら誰でも参加できる公開によるものがある。要点としては、

- ① 優れた提案の期待できる設計者を指名する。
- ② 提案の為に十分な期間を用意すると共に、適切な参稼報酬を支払う。
- ③ 審査は、建築、図書館などの専門家が含まれる公正な第三者を主とする審査機関（審査委員会など）にゆだね、その審査結果が尊重される。

指名、公開ともに審査を1次、2次に分け、2次の審査（ヒヤリング）を市民に公開する例がふえつつある。

(3) プロポーザル方式

特命方式と設計競技の中間的なものとして、この方式がある。建築計画書を示して面接によって、設計への取組みや考え方を聴取し、実績その他の資料（図面の提出は求めない）を提示してもらった上で決める。設計競技が応募案を選ぶのに対して、この方式は設計者を選ぶということになる。

近年は、設計競技と変わらず無報酬でエスキスプランを提出させ、提案と設計者の考えをヒアリングで特定し、提案内容の変更を前提とした設計者の選定が行われることも多い。

○ 建設業務の進行

建築の設計段階では、設計の基本方針条件はすべて建築計画書に従わなければならない。発注者の意志である計画書は尊重される。しかし、設計は度重なる打ち合せとスケッチの修正とによって、次第に形づくられていくもので、言葉をかえれば、市民が考え望んでいるサービスがだんだん形になっていくものだと言える。

設計者との打ち合せとスケッチの積み重ねを通じて、具体的なサービスをイメージし、業務を確認していくことになる。また、建築計画書がしっかりしていても、設計の進行にともなって、設計条件の変更や見直しの必要が生じてくる場合があり、それらに柔軟に対応して発注者としての意志決定をすることが求められる。

○ 関係者それぞれの責任

建設（施工）の段階は、基本的には、設計者、施工者などの専門家にゆだねることになるが、発注者側は工事の進行に伴って、その空間を確認し、サービスの細部を詰めていくことが必要となる。不特定多数の市民を迎え入れ、その人々に十分満足してもらうため、準備に当たる担当者、設計者、施工者が、それぞれの責任をよく理解し、協力しあえるようにしていくことが必要となる。

4-①-3. 運営上のいくつかの課題

○ 大切な条例と規則

このたびの新中央図書館建設に当っては、多摩市全体の図書館システムの将来像と成長のための再編も視野に入れ、図書館サービス網の中心機能を持つ中央図書館を考えている。そのため、これまでの図書館設置条例の内容を再検討することも必要も考えられる。

この条例は、多摩市が将来にわたって、どのようなサービスを市民に約束するかを明らかにするものでもある。

図書館法 第10条は、図書館設置の目的や、運営に関する主要な事項を〈条例〉によって定めるようにと規定している。自治体の議会の審議を経て、住民に内容や審議の過程が明らかにされることを期待しているといつてよい。現行の条例では、

多摩市図書館条例 平成8年12月26日条例第26号 改正平成24年10月9日条例第63号（設置等）

第1条 多摩市は、市民の教育、学術、文化の向上のために、図書館法（昭和25年法律第118号。以下「法」という。）第10条の規定に基づき、図書館を設置する。

2 図書館の区分、名称及び位置は、別表のとおりとする。

この設置条例を見ると、多くの行政がそうであるように「図書館法第10条の規定に基づき、図書館を設置する」となっているが、法第10条は、図書館の設置そのものについてではなく、図書館を設置する場合には条例に基づくことの義務を表現している。ここは、見直すとすれば「図書館法第10条の規定により、この条例を制定する」でよい。近年、これについての研究や試みが各地であり、以下にいくつか参考例示しておく。

伊万里市民図書館設置条例 (設置及び目的)

第1条 伊万里市は、全ての市民の知的自由を確保し、文化的かつ民主的な地方自治の発展を促すため、自由で公平な資料と情報を提供する生涯学習の拠点として、伊万里市民図書館を設置する。

第5条 図書館は、資料の提供活動を通じて知り得た利用者の個人的な秘密を漏らしてはならない。**豊津町立図書館設置及び管理に関する条例**

第1条 ひとりひとりの個人の知る自由を保障し、時を越えて貯えられた図書館資料や情報を図書館が提供し、需要を把握するとともに、その機能と活動によって、自らが学び成長するとともに潤いのある生活文化を創造し、町の自然と風土や歴史がいきる豊かで住み良い町づくりに資するため、図書館法(昭和25年法律第118号)の定めるところにより、豊津町立図書館を設置する。

第6条 図書館は、資料の提供活動を通じて知り得た利用者の個人に関する情報を漏らしたはならない。**荻田町立図書館の設置及び管理に関する条例**

第1条 この条例は、すべての町民の図書その他の図書館資料に対する要求にこたえ、自由で公平な資料の提供を中心とする諸活動によって、町民の生涯にわたっての自己学習を保障し、すべての町民の暮らしに役立ち、暮らしを高める、暮らしに根ざす文化の町づくりに資するため設置する荻田町立図書館の管理について必要な事項を定めるものとする。

第8条 図書館は、荻田町内で自主的に地域図書館活動を行うものに対し、図書の貸出等の援助を行う。

図書館の設置条例で、設置の趣旨や目的を謳うようになったのは最近の傾向で、図書館を求める住民の強い意向が反映している。条例で目的を明確に謳うのは、自治体の意気込みを表わしているが、参考例示のいずれの図書館設置条例も「利用者の秘密を守る義務」を掲げていることにも注目したい。荻田町立図書館は「地域図書館活動に対する援助」の1条を設け、町民の活動を応援する姿勢を見せていることも、特色の一つにあげられる。

運営規則は、設置条例の精神に基づいて、サービスのありようを具体的に規定する。それには、図書館サービスの全容（図書館法第3条の掲げるものを敷衍する）・個人貸出・団体貸出・分館・集会機能の利用・資料の受贈及び寄託などを具体的に規定する。市民の人権に関わる事にも留意して、図書館長の権限でできる利用の制限等も盛り込まれる。

○ 図書館協議会の重要性の確認

図書館協議会の目的は、「住民の具体的な図書館に対する要望なり意見なりを、図書館奉仕を実施する責任者とも言うべき館長に対して反映せしむるために置かれるのである」と述べられたように単なる諮問機関にとどまるものではない。また、委員の構成について、「地方分権の推進を図るための関係法律の整備に関する法」において、図書館法第14条のように改正され、自治体の自由裁量の幅を広げ、より広く市民が参加できるようになった。この協議会が有効に機能すれば、市民のために、市民とともにある図書館のありようが見えてくる。近年、学識経験者の枠を広げ、住民から委員を公募などして、図書館をよく利用している住民を主体に構成している自治体も多い。多摩市の図書館協議会も立法の趣旨に沿い「市民が主役のまちづくり」に相応しい図書館運営を図るよう努めることになる。

※図書館法第10条(設置) 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。

※平成28年に多摩市長は伊万里市民図書館を視察し、先方市長と政策懇談している。

※出典：(図書館協議会の目的) 立法時の文部省社会教育局長による著書『図書館法』

※図書館法第14条規定 第14条 (図書館協議会) 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。

4-①-4. 市民とともに進める図書館サービス

○ 図書館友の会

図書館をサポートするために、「図書館友の会」「図書館フレンズ」などの市民の組織が各地で作られるようになってきた。こうした組織は、市民の望む図書館サービスを考え、施設の計画・建設を進める過程で、市民が「自分たちの図書館ができるのだ」という意識をもち、その運動の発展の形として生まれることが望ましいと言われる。図書館と市民とが向き合い、市民は図書館のことをよく知り、図書館は市民の願いを真剣に汲み取る、そういう関係をしっかりと築いていきたい。「友の会」は、一人でも多くの市民に図書館のことを知ってもらい働きをする。「友の会に入れば、図書館のさまざまな仕事の手伝いができます」と、あたかもボランティアの元締めのような活動をしている例もあるが、これは本物の「友の会」の姿ではない。

アメリカではほとんどの公共図書館に「友の会」(Library Friends あるいは Friends of Library)がある。そして全国組織の全米図書館友の会もあり、『FRIENDS OF LIBRARIES SOURCEBOOK』を刊行し機関誌も出している。この資料集の冒頭に「人生と同じように図書館にも友人が必要だ」とあり、また、「コミュニティがさまざまなように、友の会の活動もさまざまだ」ともある。アメリカの友の会では、資金の調達に力を入れ、資金によって図書館をサポートし、いろいろな集まりを企画し、職員研修なども支援する。NPO(非営利法人)となり、友の会への寄付金が非課税となるようになっているためだ。

友の会の大切な仕事の一つに、広報活動がある。会報を出し、図書館の今を市民に伝えたり、新しい図書館が生まれると見学をしてレポートを載せることもしている。

○ ボランティアと図書館

図書館に限らず、市民のボランティア活動が盛んになっている。かつて、全国の日経リサーチのインターネットモニターを対象に、「やってみたい、または興味のある、これならできると思うボランティア活動」を30の選択肢から選んでもらったアンケートでは、第1位が「図書館ボランティア」となっている。これまでもボランティアとして、子どもへの本の読み聞かせ、目の不自由な人のための朗読・録音あるいは点訳のサービスなどに多摩市民が加わってきており、小学校などへの「お話の出前」などもこれに含まれる。

しかし、他都市の事例では、ボランティア=労力奉仕と捉えられ、例えば「友の会/会員募集/仕事:書架整頓」というポスターが堂々と貼られている例も見られる。図書館サービスでは、必要な職員を確保することはなかなか困難で、いきおい市民の労力奉仕を得たくなるのであろうが、そのように安易にボランティアを考えていいとは思われない。

ボランティアは、市民一人ひとりがかつ能力と時間とを、無償で図書館のために役立てるといふ、参加する側の自発性が基本になる。予算にしても職員体制にしても、自治体としての責任を果たし、それでも足りないところを市民が進んで補い支える、あるいはいま図書館に欠けている多様な専門分野の知識を、知見を有する市民が提供するというのが、ボランティアとなるべきである。サービスが活発となり、日々の貸出・返本が大量になると、それを整理する人手は相当のものになる。しかしそれは、図書館サービスをはじめると、あらかじめ想定されている業務であり、ボランティアに頼るものではない。

図書館がボランティアを受け入れるには、いつ、誰に、どのようなことをしてもらうか、それをコーディネート(調整)する人が必要だ。その調整役もボランティアに適任の人がいるにちがいない。そして、

- ・市民が自発的に、「私はこんな事ができます。必要な時はいつでも呼んで下さい」と、あらかじめ図書館に申し出る。編集や校正の経験があれば、図書館報や本のリスト作りの手伝いが可能だ。また、絵の心得があれば、それを生かしたポスター作りなど、またコモンスペースの植木や草花の手入れなどが得意な人市民の参加も考えられる。
- ・ボランティアは原則無償。またその人ごとにボランティアの可能な日と時間があり、それは人によって違う。そのため、前述の例と同じ、コーディネイターが必要となる。

また、ボランティアとして図書館に関わってもらうためには、図書館についての基本的な知識、理念を理解してもらうことが欠かせない。エントリー研修も考えられるだろう。

※出典：これらは、米国や北欧の図書館訪問やフレンズとの交流で得た情報から記載している。『見た聞いた撮ったアメリカの公共図書館—サービスとその建築』、『白夜の国の図書館—Part 1〜3』。

※出典：平成2年(仮称)多摩市立中央図書館基礎調査報告書を担当執筆した図書館計画施設研究所長の菅原峻氏による各種の著作や報告文獻の知見を参考とした。

4-②-1. 整備スケジュール

□中央図書館整備のスケジュール（案）

H28		基本構想策定		
		基本計画 内部検討		
H29	12	基本計画 補正予算		
2017	1	基本 計画		
	2			
	3			
4				
5				
6				
7				
8				
H30	9	基本・実施設計 補正予算		
2018	10	設計 プロポ ザル		
	11			
	12			
H31	1	基本 設計		
	2			
	3		敷地測量 地盤調査	
	4			
	5	実施 設計	経常資料費も 中央館対応に	
	6			
	7			
	8			
	9			
	10			
	11			
	12			
H32	1	申請 契約準備 入札	第一期 資料 選定発注	
	2			
	3	建築 工事	第二期 資料 選定発注	
	4			
	5			
	6			
	7			
	8			
	9			
	10			
H33	11	開館 準備	第三期 資料 選定発注	
	12			
	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
	6			
	7			
	8			
	9			
	10			
H34	11	開館		
	12			

○ これからの事業工程と留意事項を俯瞰する。
中央図書館整備基本計画のあとには、行政や議会による確認、調整の手続きがあり、これを踏まえて、設計者選定のプロポーザル手続きが平成30年度の後半に予想される。
設計者が確定すると設計の段階となる。基本設計と実施設計、工事費積算設計、各種の法的な申請手続きが平成31年度を中心に進められる。また、進捗状況の節目に、市民・行政・議会・各委員会などに情報開示され、意見交換や確認が行われる。
平成32年度からは、建築本体工事の建築工事会社の選定作業が行われる。工事会社の契約を議会が承認して、工事着工する。
建築工事の期間に、図書館は資料構築の選書発注を繰り返す。建築が竣工して引き渡され、引っ越し開館準備、開館となる。

◇コメント

※左の事業工程については、基本計画期間終盤に施設規模と機能構成案の素案がまとまる段階での状況、情報をベースにしている。

4-②-2. 事業費の想定 ※整理中

○ 中央図書館整備事業費の概算

中央図書館建設規模を5500㎡として、これに関連工事、設計監理費用などを集計して税込みの概算が、¥4,236,324,000-と概算した。
これに、敷地測量・地盤調査費、図書館備品費、3カ年分の中央館立ち上げ図書購入費、図書館等移転業務委託費、を加算して、¥4,482,094,000-。

●図書館建築5500㎡本体工事費	¥2,750,000,000-	¥3,025,000,000-(税込み)
◎関連工事を含む費用 中計	¥3,640,000,000-	¥4,004,000,000-(税込み)
◎設計監理系費用 中計	¥212,000,000-	¥232,324,000-(税込み)
□建設系事業費用 中計	¥3,852,000,000-	¥4,236,324,000-(税込み)
→その他事業費 ¥245,770,000-の加算して		¥4,482,094,000-(税込み)

◇コメント

※ H31年10月より後は、消費税10%で計算。

○ 整備事業費の内訳/概算の方法

中央図書館建設の工事費と設計管理費の概算内訳の考え方を以下に示した。
地盤調査や土質調査の結果で杭工事が発生する場合、工事費の見直しが必要になる。

費用項目	消費税抜き金額	消費税込み金額 H31年10月より10%
●図書館建築5500㎡本体工事費 ・東京近郊のRC造S造建築物建設費の上昇を反映。 ・図書館建築[告示15号別表第12の2文化・交流・公益施設(第2類)]の計画時点の建設単価を50万円/㎡と判断した。	¥2,750,000,000- 5500㎡×50万円/㎡ 建築+機械+電気工事	¥3,025,000,000-
●建築本体に加算される工事費 ※調整中 ・既存樹木の伐採撤出処分費、公衆便所等の撤出処分費 ・土工事(切土+搬出+処分)と地下埋設物の切戻し工費 ・土工事の山留め仮設費・地盤改良程度の基礎工事費	¥500,000,000-	¥550,000,000-
●外構造園工事費(建築本体加算) 敷地内の建築外の環境整備。排水設備、電灯設備、サイン舗装、ファニチャー、植栽造園、駐車スペース、駐輪場、柵。 ・建築屋上や壁面の施設緑化、屋上広場等の公園環境化。	¥80,000,000- 3200㎡×20,000円/㎡ ×経費1.25	¥88,000,000-
●特注家具サイン工事 ・開架室の様々な形式の書架、机や椅子(特注や既製) ・館内の各種の多様なサインの専門的な設計と発注。 ・特注書架備品と別に既製品の調度備品もこれに含める。	¥180,000,000- 4500㎡×40,000円/㎡ 程度	¥198,000,000-
●閉架書庫等工事 ・閉架書庫、整理書庫など30万冊スチール系書架工事。 ・将来の拡張を考慮した部材選定を行うとして概算。 ・倉庫の物品架なども含むとした。	¥80,000,000-	¥88,000,000-
●専門通信機器工事 ・専門機器の配線工事は電気工事外なのでここに含む。	¥10,000,000-	¥11,000,000-
●視聴覚やサイン設備工事 ・集会付帯設備として、多目的室やお話室の視聴覚設備。 ・一般電気工事をこえる設備について、過去事例で加算。 ・デジタルサイネージ、BGM設備、録音映像編集機器。	¥40,000,000-	¥44,000,000-
◎工事系費用 中計	¥3,640,000,000-	¥4,004,000,000-
●設計費(建築基本実施設計/家具設計)※調整中	¥152,000,000-	¥166,324,000-
●監理費(建築/家具設計監理) ※調整中	¥60,000,000-	¥66,000,000-
◎設計監理系費用 中計	¥212,000,000-	¥232,324,000-
●敷地測量・地盤調査費	¥15,000,000-	¥16,200,000-
●図書館備品購入費	¥60,000,000-	¥66,000,000-
●中央館立ち上げ図書購入費 (3カ年で48,000冊購入を予定する。)	¥115,200,000-	¥126,720,000-
●移転業務委託費	¥33,500,000-	¥36,850,000-
◎その他事業費 中計	¥223,700,000-	¥245,770,000-