

# 「直営図書館の展望と課題」

青山 志織

## 直営図書館の課題と展望

青山 志織

### 1. 図書館を取り巻く状況

現在、図書館の経営は非常に厳しい立場におかれている。

インターネットの普及により、個人の力でかなりの情報を得ることが出来るようになった。そのため、情報検索を行う司書の専門性や図書館の意義がゆらいでいる。また、行政間でも生涯学習や社会教育行政は現在縮小傾向にあり、昨今の経済危機によって、図書館予算の節約・削減が叫ばれている。

蔵書や新刊購入に潤沢な予算をかけ、予約数・貸出数が多ければ図書館が評価させる時代ではなくなった。図書館が、単に本好きの人そのための娯楽施設なれば、現在の厳しい経済状況の中で、娯楽に対して多くの予算を割く事は難しくなっていくだろう。

戦後から始まり、1960年代後半から70年代にかけて発展してきたように、図書館数を増やし、その蔵書数や専任職員を増やしていく事が、地域の発展につながるという思想が、受け入れなくなっているのではないだろうか。現在、図書館の有用性だけでなく、図書館の存在意義そのものが問われている。

そのなかで、2003年6月の地方自治法の改正により指定管理者制度が導入され、図書館の運営管理を民間企業に委託することが可能となった。多くの図書館で、指定管理者導入が検討され、私の勤務する松本市図書館でも検討が行われた。結果、松本市図書館では指定管理者ではなく、直営での運営を行うことを選んだ。そのなかで、現在直営図書館がかかれている問題、これから直営で図書館を運用する価値を考えていきたい。

### 2. 松本市図書館の指定管理者検討の流れ

松本市図書館は、本館の中央館1館、分館9館（平成22年3月31日に合併した波田町図書館を含む）からなっている図書館施設である。

2007年9月、地方自治法の改正をうけ、松本市図書館でも指定管理者制度の概要説明と、導入を検討する事が伝えられ、正規職員9名、分館職員3名からなる「指定管理者検討委員会」が設置された。

その後、指定管理者を導入した図書館への視察、文献調査をすすめる委員会とともに、全体会議での意見交換も進められ、職員全員に対する無記名のアンケート調査が実施された。結果、全員一致の見解として直営を選択。松本市図書館は、指定管理者ではなく、直営での図書館経営を存続する事に決定した。

図書館側の主張が全面的に認められた形だが、背景には図書館職員に嘱託の割合が多く、指定管理者を導入した場合の経費削減効果が見込めないといった要因がある。正規職員を減員すれば、指定管理者を導入した場合と、ほぼ同額の運営費になるという試算が出された事も大きい。

そのため、直営運営を存続する条件として、正規職員の減員、それにともなう嘱託職員の雇用年数の延長が提示された。減員は今年で完了し、最終的に正規職員が6人減員された形で運営されている。同時に、直営で運営するにあたり、開館時間の延長、接遇の徹底、指定管理者よりも充実したサービス向上が課題としてさせられた。

### 3. 直営運営の問題点

しかし、松本市図書館は、現在多くの課題を抱えている。

職員の削減により業務が圧迫され、それまで正規職員が中心になって行ってきた図書館運営が、潤滑にまわることが難しくなってきた。そのなかで、更に、企画や運営の見直し、新たなサービスの要求に応えなければならず、特に司書の資格を持つ正規職員への負担があまりにも大きくなっている。

誰もが新しいサービスを開拓し、よりよい図書館にする意思はあっても、実行するための仕組みができてらず、また加速する要求に対して、金銭的・人員的にも厳しい状況にある。

正規職員が減った後の展望・組織化ができていなかった事が負担を生み、また嘱託職員もあと何年雇用されるのかわからない、不安定な状態におかれている。

どうしてこのような状況になってしまったのか。原因として考えられるのが、指定管理者について検討した際、多くの意見が指定管理者を導入した場合の問題点や不安要素、「指定管理者には出来ないこと」に着目したものだった事だ。

新たな運営の形を考えず、「直営だからこそ出来る事」という観点を持たずに、単に直営運営を、現状維持の延長と捉えてしまったことが、現在の状況を生んだ最大の問題点だったと考えられる。

### 4. 指定管理者制度の現在

日本図書館協会による調査によれば、2009年度までに指定管理者を導入した館は220館、2010年度に導入を予定している館は55館とされている。これに対して、検討の結果、指定管理者を導入しないとしている市区町村数は、当面導入しないを含めると514館である。

表 2-2	市区町村立図書館の検討状況(図書館数)				
	特別区	政令市	市	町村	合計
2005～2009 年度に導入	51	32	108	29	220
2010 年度に導入予定	21	2	24	8	55
2009 年度までに導入した図書館は別表 1 参照					

表 3 導入しないとしている市区町村					
	特別区	政令市	市	町村	合計
導入しないとしている	5	1	278	230	514

「指定管理者制度の導入の検討結果について 2010 年調査」より引用

指定管理者の図書館への導入は、全面的に賛成されているとはいえない。日本図書館協会は、導入された当初から一貫して、指定管理者導入に反対の姿勢をみせている。

その要因のひとつに、指定管理者導入の多くが、図書館や利用者に対する利益に対してではなく、運営予算の削減を動機にしている事があげられる。

改正から 8 年たった今でも問題点が多く、日本図書館協会の見解では中止や再検討を行っている図書館も少なくないようだ。法改正当初のように、政策的に強く推奨されること

もなくなり、文部科学大臣による「公立図書館への指定管理者制度の導入は長期的視野に立った運営が難しくなり、図書館になじまない」という発言も取りざたされている。

ただ指定管理者になり、知識・経験の多い人材がトップに立つことで、よりよい成果をあげている図書館もある。千代田図書館では、2007年に柳 与志夫氏をリーダーとして、指定管理者による運営を開始、その新たな構想、今までに無いスタイルの運営に全国的にも注目されただけでなく、Library of the year 2008 に輝いた。千代田図書館は極端な例だとしても、指定管理者制度は、より良い人材がトップに立つことで、大きく飛躍する可能性を秘めている。

また、利用する側の人間にとっては、図書館の内情や長期的視野の展望よりも、今現在図書館で受けられ、自身の役に立つサービスが全てである。指定管理者の導入によって、開館時間の延長や、接遇の徹底、行政の枠にとらわれない自由な企画・運営など、利用者にとって有益な事が多いもの事実だ。

## 5. 直営図書館の特性と有用性

では、対して「直営だから出来ること」、直営図書館の強みはなんだろうか。

選書やレファレンスサービス等の図書館業務に対しては、専門知識と経験がある司書の存在が必要である。しかし、図書館を運営する上で、職員が図書館勤務の経験しか持たない司書のみという事態も、また問題がある。

図書館は、図書館法に基づく独自機関であると同時に、自治体行政の一部機関である。図書館の理念・利用者に対するサービスを充実させるには、図書館員の志や努力だけではなく、やはり「物・金・人」の適切な整備なくしてはありえない。

千代田図書館でも問題とされていたが、指定管理者の場合、委託料が先に決まった上の運用になるため、実績をあげ、利用率が3倍4倍になっても使える金額は変わらない。そのため、図書館を良くし、利用が増えれば増えるほど、賃金が変わらないまま業務の過酷さだけが増すという矛盾を抱える形となる。

その点、行政と直結している図書館運営ならば、実績をあげ、その有用性を行政に認めさせることができれば、状況を変える可能性を持っている。予算の取り方、人員・物資の確保、また新たな企画運営を推し進める上でも、行政の内部・現状に精通した優秀な行政マンが図書館の内部にいる事は、非常に有益である。

また、行政や他部署との協力体制の構築や、連携を深める上でも、正規職員の持つ行政間での立て横のつながりを活かす事ができる。

現在、松本市図書館は、美術館・博物館・芸術館などの文化施設と協力に力を入れている。作品展に関わる書籍の展示や、上演する劇や歌舞伎に対応した読書案内によって、市民の興味を引きつけて、相互的な施設利用につなげたい考えだ。

また、ビジネス支援を発端とし、鳥取図書館が力を入れている「課題解決型図書館」などは、行政との協力体制を活かした最たるものである。

図書館が、単に読書活動・生涯学習の場としてではなく、ビジネス・子育て・介護などありとあらゆる問題を解決する糸口を提供できる場である事を示し、また図書館を入口として、様々な分野の支援や共同が可能な事を示している。また個人だけでなく、企業に対

しても無料で情報を提供できる有益な施設である事もアピールしている。

資料の保存に関しても、各図書館が郷土・行政の資料を適切に収集・管理する事、他県の図書館との連携を強める事で、情報が移り変わるインターネットでは出来ないバックボーン、データベースの構築が可能となる。

ただし、図書館が相談を受け、提供できるのは、あくまで資料や情報が主である。実際に問題を解決するには、行政による専門家の相談や具体的な援助が必要だ。図書館と行政の密接な関係は、個人・企業・地域、また行政と図書館にとって非常に大きい価値を持つ。

## 6. 松本市図書館の今後

このように、直営で運営される図書館は、非常に有益な新たな可能性を持っている。しかし、現在松本市図書館では、運営に潤滑さを欠いている。

今後、目指すべき具体的な図書館像を、誰もが掴みあぐね、指定管理者に負けられないという危機感に追われるようにして迷走している感が否めない。外側から見えるサービスの向上だけではなく、これから新たな期待、サービスの向上に対応するにたる、内側の整備が必要なのではないだろうか。

実際に正規諸君が減員された今、正規職員のみが中心になって運営する形を見直す上で、図書館業務だけでなく、運営に携われる司書の存在が必要になる。現在は一律の同じ立場で働いているが、企画や業務に関して責任を取ることができ、しっかり教育・指導・引継ぎができるリーダー的な司書の育成が急務になっていくだろう。

そのために、能力や経験によっての、賃金や立場の差別化、司書間での上下関係の構築なども検討すべきだと感じる。

また、運営もできる司書の育成に対して、正規職員は、行政との連携を深める一方で、図書館内の仕事の流れや分散をきちんと俯瞰して観察、裁量する必要がある。職員・市民・行政の意見を総括し、目指すべき図書館の明確化、図書館は何を提供できるか検討し、実行する際には、業務を分散させ、潤滑に進むように采配する人間がいなくては、どこかで歪みが生じてしまう。

現在、図書館を「運営」する人間はいても、長期的視野で計画を立て、舵取りをする人間、本当の意味での「経営」をする人間がない。その不在が、図書館を迷走させる要因のひとつになっているように感じる。

行政に対応し、俯瞰的・長期的視野をもつ正規職員と、目の前の利用者に接し向上を図る嘱託職員、それぞれの分野・視野を分けて考え、意見を総括すれば、バランスが良く潤滑なサービスの向上が望めるのではないだろうか。

## 7. 向上ための課題

最初にも述べたように、図書館も今までのように潤沢な予算・豊富な資料があれば、褒めそやられる時代ではなくなつた。図書館という存在さえ疑問視されているなか、図書館は、何を行うべきか、言い方を変えれば何を充実させ、何を切り捨てるべきか、選択を迫られている。

行政との協力体制の構築、課題解決型図書館、未利用者の獲得など、試みるべき課題は多い。しかし、目の前にいる利用者をおろそかにすることなく、実行する事は難しい。しかも、現在図書館にいるのは、減員された正規職員と不安定雇用の嘱託職員という、予想よりもはるかに厳しい状況に置かれている。

2000年からいわれている図書館の無料貸本屋論、貸出・予約サービスのみに特化した図書館サービスへの批判はもっともであり、特定の利用者へのサービスのみ偏っているといわれても仕方ない。しかし、ならば貸出・予約に関するサービスは低下してもよく、現在図書館を利用している利用者をないがしろにしていいのだろうか。

それが娯楽であれ、ビジネスであれ、書架には魅力的な本が並び、望む資料が出来るだけ早く、適切な形で提供される事は、市民が図書館に望む理想の形である。

知識を得る、学ぶ、本を読む楽しみを体感することを、常に選ぶことが出来る事は、人が生きるために必要な事であり、図書館は市民が文化的に生きる権利を保障する知的施設であることを忘れてはいけない。

しかし、新しいものを目指し改革を行った場合、不足していくもの部分もでてくるだろう。その際、市民・利用者に対し、図書館として出来るだけ多くの情報を公開し、図書館が何を目的とし何を行おうとしているのか、どのようなメリット、デメリットがあるのかを説明できることが絶対条件になる。

情報公開の無い改革は、利用する人間からすれば、ただのサービス低下にしかみえない。図書館の独りよがりの改革ではなく、市民からの理解を得る事、市民からの意見をしっかりと聞く耳を持たなければ、本当の意味での良い図書館ではない事を忘れてはならない。また、行政に対しても、黙って行政からの指示を待つのではなく、図書館の有用性や意義をもっと理論的かつ積極的にアピールし、行政を動かすぐらいの覚悟が無くてはいけない。

そのためには、使命と目標を明確化し、日頃から、市民・行政に対して、松本市図書館が目指すべき理念、現状で行っている事、これから努力目標等を、正確かつ理論的に説明することが出来る事が必要になる。

正規職員・嘱託職員共に、常に自分の図書館の現状を分析、評価し、他者へ説明できるだけの心構えと、資料を準備しておかなければならない。

これから時代、図書館司書は単に図書館の業務を行うだけでなく、自館を冷静に分析し評価する力、そして、それを的確にプレゼンできる能力も求められている。

本当の意味で図書館とは何かを考え、自分たちなりの答えをだしていく。

それが、これから時代に図書館を発展させる、第一歩なのではないだろうか。

## 参考文献一覧

日本図書館情報学会編 (2008) 『変革時代の公共図書館』 勉誠出版  
柳 与志夫 (2010) 『千代田図書館とは何か—新しい公共空間の形成』 ポット出版

「特集 指定管理者の現場」『ず・ぽん 図書館とメディアの本』2008年9月号  
P26 ポット出版

「特集 これからの公立図書館のゆくえ」『図書館雑誌』2005年4月号  
p222 日本図書館協会

「特集 検証：指定管理者制度」『図書館雑誌』2009年3月号  
p143 日本図書館協会

「指定管理者制度とこれからの図書館経営」『図書館雑誌』2004年6月号  
P367 日本図書館協会

「鳥取県立図書館ホームページ」  
<http://www.library.pref.tottori.jp/> > 2010年3月5日アクセス。

「日本図書館協会ホームページ」  
<http://www.jla.or.jp/> > 2010年3月5日アクセス。