

千代田区立図書館全館への指定管理者制度の導入

東京都千代田区

人口：44,936人

面積：11.64 km²

取組の概要

分館だけでなく本館を含めた千代田区立図書館全館に指定管理者制度を導入し、専門スタッフの確保を図ることによって、多くの新規サービスの開発を行い、新たな利用者層の獲得と利用者数の大幅な増加を実現した。

取組の紹介

1 取組の背景

平成19年5月の区役所新庁舎移転に伴い、本館である千代田図書館を新庁舎の9・10階に移転・リニューアルオープンすることになった。これを機に、区立図書館に指定管理者制度を導入し、旧図書館では区の任用制度等の制約によって不可能であった専門スタッフを確保することによって、これまでの公共図書館イメージを打ち破る新規サービスの開発を行い、新しい都市型公共図書館の方向性を示すことを企図した。

2 取組の具体的内容

区立図書館整備のあり方については、有識者、出版・古書店等外部関係者、区民等からなる検討会を設置し（平成16年8月）、意見を聴取しながら、区としての基本構想（平成17年7月）、さらに整備基本計画（平成18年2月）を策定し、基本的なサービスのあり方と指定管理者導入を含めた運営方式を定めた。

指定管理者制度導入にあたっては、そのメリット・デメリットを比較検討するために、図書館関係者、有識者等からなる外部検討会を設置し（平成17年2月）、千代田区の行政環境や図書館のめざすべき理念を勘案したうえで導入を決定した。また、指定管理者選定にあたっては、外部専門家を含めた選定委員会を設置し、提案内容の新規性・専門性を優先的に評価した。指定管理者（3社の共同事業体）指名後は（平成18年9月）、区担当者として指定管理者が協働で、リニューアル・オープンにあたっての新規サービスの企画・実施準備を行なった。

指定管理料（委託料）は、区立図書館全館（本館、地区館 1、分館 2 の全 4 館）で初年度 3 億 6 千万円程度。指定期間は 5 年間。指定管理料は、実績評価や毎年のサービス内容に応じて年度毎に決定する。なお、実績評価については、①区担当者による定常的評価（職員インタビュー、カウンター業務観察、月例活動報告、苦情処理結果報告等）、②指定管理者による自主評価（初年度はビジネスパーソンへのインタビュー調査）、③サービス目標にあわせた指標設定と達成数値目標（初年度は新規サービスを対象に 1 の指標を設定）、④外部専門家・関係者・区民等からなる図書館評議会による評価（評議会内に専門家からなる評価部会を設置）、の四つの観点から、最終的には区が総合的に判断することとしている。

3 取組の効果

旧図書館では行なっていなかった新規サービスを開発し、その多くが全国初となるものであった。それらは、千代田図書館だけでなく外部情報資源も含めて案内する図書館コンシェルジュサービス、書店・古書店との連携事業、新しい検索システム（新書マップ＋連想検索）、子ども預かりサービス、文化・学術機関と連携した展示・イベント、開館時間内に閲覧室で行うセミナー、Web 図書館サービスなどである。また、学校図書館、保育園等へ司書を派遣し、学校図書館運営の改善や児童への図書館サービスを行う学校支援、ビジネスパーソンに特化した資料やデータベースの整備、セカンドオフィス空間を提供するビジネス支援、区職員の職務遂行に必要な資料の収集・提供等の便宜を図る行政支援など、近年図書館界でも重視されるようになってきた支援サービスについても本格的に取り組み始めた。その効果として、旧図書館では、週日平均 800～1000 名の利用者数が、3000～4000 名へと、3 倍強の増加をみた。図書館運営経費は総額では若干の増額となったが、費用対効果的には、サービスの質・量ともに飛躍的な改善があった。

また、ほとんど全席でパソコン利用が可能になるなどの利用環境の改善や、週日の開館時間を夕方 7 時から夜 10 時に延長することにより、従来の公共図書館では利用が難しかったビジネスパーソンの利用が急増するなど、利用者層が多様化した。

4 取組中の課題・問題点

指定管理者の決定からリニューアル・オープンまでの期間が短く、また移行準備期間への予算措置も特になかったため、資料移転や運営体制整備を含め、開館までぎりぎりの準備作業となった。また、従来の図書館委託業者単独の指定管理業務運営は不可能と考え、共同事業体による運営を当初から想定していたが、参加各企業の強みを発揮するというメリットは活かした一方で、企業文化の異なる 3 社の運営体制の融合に時間を要した。

指定管理者制度のメリットは、図書館経営の大幅な裁量権を指定管理者に与え、その創意工夫を生かすことにあるという判断から、資料選定、新規サービス開発、外部関連機関との連携等基幹的業務も可能なかぎり指定管理者の業務範囲とした。当然ながら、

それは図書館運営の責任を指定管理者にすべて任せてしまったということではなく、図書館運営・サービスの基本方針の策定、運営状況の点検・改善指導等の区の責任を逆に明確にするものである。図書館運営において、区はそのガバナンス、指定管理者はマネジメント・オペレーションのレベルで責任を分担し、両者が協働しながら進めていくという思想に基づいており、PPP(官民パートナーシップ)の具現化と考えている。それを保障するため、両者の運営連絡会を定期的開催すると共に、区の行政部門と図書館が同じ庁舎にあるというメリットを生かし、指定管理者とは、意見交換や新しいサービスに向けての協議、区民等からの要望・苦情に対する対応指導を毎日数回は行なっている。

また、指定管理者の運営内容と実績に対する評価については、①区担当部門における日常的評価（実績報告、職員インタビュー、カウンター業務観察など）、②指定管理者による自主評価（今年度はビジネスパーソンへのインタビュー調査）、③評価指標とその数値目標の設定（新規サービスに関する 11 の指標を設定、毎年度の重点目標に応じて指標は変える予定）、④外部有識者等からなる図書館評議会による評価(特に専門家からなる評価部会を設置)、の四つの観点から総合的に判断することになっている。これは図書館に限らず、全国の指定管理者評価と比べても画期的な内容になるはずである。

5 住民（職員）の反応・評価

区立図書館への注目度が飛躍的に高まった結果、区民集会等においても図書館に言及されることが多くなり、利用者や見学・視察件数の大幅な増加にもつながっている。平成19年末に実施した利用者アンケート結果では、千代田図書館利用の満足度を尋ねた質問に関して、「満足」56%、「やや満足」34%の、計90%の高い満足度を得た。

マスコミの露出度も高く、取り上げられた内容・観点も好意的なものが圧倒的に多かった。

6 今後の課題

- (1) 数多く手がけた新規サービスの定着と利用拡大、サービス内容の深化
- (2) 図書館、ミュージアム、大学等関連文化・情報施設との具体的な連携協力事業
- (3) 区内読書振興のセンター的機能の発揮と出版界等との連携
- (4) 千代田区全域におけるサービス展開
- (5) 職員の専門知識・スキルの向上と顧客志向の新規サービス開発能力の発展
- (6) 指定管理者による図書館の自主的な運営能力の向上
- (7) 区のガバナンス及びサポート体制の確保

7 今後取り組む自治体に向けた助言

- 自治体としての図書館整備の方針及び計画をきちんと定めること。
- 直営、委託、指定管理者など様々な運営形態があり、各自治体の状況を判断した上で選択すること、図書館の場合はサービスの向上を目的とする指定管理者導入が望ましい。
- 指定管理者を導入する場合は、全面委託との違いを十分認識し、どのような形で指定管理者の自主性を活かすかを明確にしておくこと、また導入する場合は分館だけでなく本館を含めた全館を任せることが肝要である。その理由は、図書館の場合、分館業務はその大部分が資料の貸出・閲覧等基本業務にあたるため、新規サービスを展開する人的・情報資源的余地があまりなく、指定管理者導入の最大のメリットである専門的人材（司書に限らず、システム担当、広報担当、企画担当等）の配置、民間の発想による新規サービスの開発・普及、資料収集やシステム運営にかかるコスト・パフォーマンスの改善等本館業務でこそ活用できる要素を発揮できず、ほとんど全面委託と変わりがなくなってしまうと考えるからである。
- 館長を含めてどれだけの専門スタッフを指定管理者が確保できるかが大きなポイントとなる。専門スタッフとは、司書だけではなく、情報システム、企画、広報、マネジメントなどの分野も含む。
- 運営評価を含めた自治体側のガバナンスを保障する体制を作ること。
- 基本的には、指定管理者と自治体との協働という観点で取り組むこと。

(参考) 当該取組内容の関連ホームページ

<http://www.library.chiyoda.tokyo.jp>

担当部署：政策立案課