

# わが国における公立図書館経営のあり方について

## — 地域への持続的貢献に向けて —

### A Study on Public Library Management in Japan

#### — for a sustainable contribution to a local community —

出 相 貴 裕

Takahiro Deai

#### 要 約

本稿は、地域にとって知の拠点である公立図書館が、その役割を持続的に果たしていくため今後どのような経営を目指すべきか、その示唆を見出すことを目的とするものである。具体的な方法論としては、公立図書館への指定管理者制度の導入に係る関係機関の见解を整理し、その见解を踏まえて、指定管理者制度の導入と図書館経営についての先行研究をレビューした。そして、4つの公立図書館を事例として取り上げ、その管理運営と経営手法についての分析を試みた。その結果をもとに、他の公立図書館においても採用し得ると思われる一般性の高い経営手法や取組を抽出し、地方公共団体が今後図書館経営を行う上で、一定の手掛かりを示した。

キーワード：公立図書館、指定管理者制度、経営手法、持続的貢献

#### 1. はじめに

図書館法（昭和25年法律第118号）は、図書、記録その他必要な資料を収集し、整理し、保存して、一般公衆の利用に供し、その教養、調査研究、レクリエーション等に資することを目的とする施設のうち、地方公共団体の設置する図書館を公立図書館と定めている。

わが国における図書館の全国組織である公益社団法人日本図書館協会（以下「図書館協会」）の公共図書館集計（2015年）によれば、2015年4月1日現在、全国に3,241の公立図書館（うち都道府県立図書館59、市区町村立図書館3,182）が設置されている。夕張市のように、財政破綻に伴い市立図書館が廃止されるという事例もあるが、3,241という図書館数は、30年前の1985年と比べるとおよそ2倍に増えている。

2003年に、地方自治法（昭和22年法律第67号）の一部が改正され、公立図書館を含む公の施設（住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するために普通地方公共団体が設ける施設）の管理について、条例の定めるところにより、民間事業者（個人は除く）、公益法人、NPO法人、法人格を持たない団体等に、権限を行政処分として

委任し、管理運営を行わせることが可能となった。

この制度は、「民にできることは民で」とする当時の小泉内閣の構造改革の一環として、多様化する住民ニーズにより効果的、効率的に対応するため、公の施設の管理に民間の能力を活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに、経費の節減等を図ることを目的とする（「地方自治法の一部を改正する法律の公布について（通知）」（平成15年7月17日付け総行第87号総務省自治行政局長通知））として導入されたものである。それ以降、公の施設への指定管理者制度の導入が進んでいるが、社会教育施設である公立図書館への導入については、反対意見が噴出しており、他の施設と比較して導入が遅れている。

図書館協会の「図書館における指定管理者制度の導入等について2016年調査（報告）」（以下「2016調査」）によれば、2015年度までに指定管理者制度を導入したと回答した公立図書館数は、都道府県立図書館が5、市区町村立図書館が469で、合計474であった。先に述べたように、2015年4月1日現在の公立図書館数が3,241であることから、公立図書館における導入率はまだ15%に満たないといえる。なお、2016調査によると、指定管理

者を性格別に分類した場合、民間事業者が最も多い77.8%、次に多いのが公社・財団の10.9%、次いでNPOが8.5%となっている。

公立図書館への指定管理者制度の導入については、その制度に内在する問題が、これまで多くの識者により指摘されている。そして、公立図書館の管理運営に係る議論は、従来どおり行政が直営で行うべきか、あるいは指定管理者制度を導入して民間事業者等に委ねるべきかという管理運営形態の選択に大きく焦点が当てられてきた。そのため、これからの公立図書館の経営はどうあるべきかという議論は、どちらかという二の次になっていた感がある。

では、直営による管理運営を続けられれば、指定管理者制度の導入によって危惧されるような問題は生じることなく、適正な管理運営が維持できるのであろうか。また、民間事業者を指定管理者とすれば、民間活力が導入され、直営に勝るような管理運営が例外なく期待できるのであろうか。

図書館協会の綱領である図書館の自由に関する宣言は、「図書館は、基本的人権のひとつとして知る自由をもつ国民に、資料と施設を提供することをもっとも重要な任務とする。」と謳っている。しかし、その知る自由を保障しなければならない立場にある地方公共団体の経営環境は、近年、極めて厳しい状況にある。とりわけ、地方においては人口減少や少子高齢化の進展が甚だしく、地域から次第に活力が失われつつあり、持続可能な地域経営に警鐘が鳴らされている。

このような環境の下、自治体財政の悪化に伴って、義務的経費ではない図書館費は、真っ先に削減の対象となるおそれがある。事実、図書館費のうち図書購入費の予算額を見てみると、表1のとおり長期的に減少傾向にあることがわかる。

海外に目を転じてみると、英国では、サッチャー元首相の打ち出した「新しい公共」政策以降、極めて厳しい財政事情にあり、多くの図書館システムの分館等が閉鎖されたり、図書館開館時間が短縮されている（永田，2014）。2016年3月

29日には、英国放送協会（BBC）が、自ら実施した公共図書館に関する調査結果を明らかにし、過去6年間で343の図書館が閉鎖され、さらに本年111の図書館が閉鎖される計画であると報じている。

地域の人々にとって身近な存在である公立図書館は、いつまでも地域に愛され、地域に貢献し続ける存在でなければならない。前述したように、公立図書館の将来を憂う図書館関係者や一部の識者の間では、公立図書館のあり方について、以前から熱い議論が交わされている。しかしながら、公立図書館の設置者である地方公共団体においては、必ずしも図書館政策に係る議論が深まっているようには見受けられない。

本稿は、公立図書館が地域における知の拠点として、環境の変化に対応しながら、いつまでも地域に貢献し続けるには、今後どのような経営を目指すべきか、地方公共団体にとって何らかの示唆を見出すことを目的とするものである。

研究の具体的な方法論としては、最初に、文部科学省と図書館協会が明らかにしている指定管理者制度に係る見解を整理する。その見解を踏まえて、指定管理者制度の導入と図書館経営についての先行研究をレビューする。その上で、全国的に注目を集める4つの公立図書館を事例として取り上げ、その管理運営と経営手法についての分析を試みる。そして、他の公立図書館においても採用し得ると思われる一般性の高い経営手法や取組を抽出し、地方公共団体が今後図書館経営を行う上で、一定の手掛かりを示すこととしたい。

## 2. 指定管理者制度に関する関係機関の見解

### (1) 文部科学省の見解

図書館行政を所管する文部科学省は、2005年1月、全国生涯学習・社会教育主管部課長会議において、「公民館、図書館及び博物館の社会教育施設については、指定管理者制度を適用し、株式会社など民間事業者にも館長業務を含め全面的に管

表1 公共図書館における図書購入費予算額の推移

年度	2000年度	2005年度	2010年度	2015年度
図書購入費予算額	約346億円	約307億円	約284億円	約281億円

出典：図書館協会「公共図書館経年変化」（公共図書館とは、公立図書館に私立図書館を加えたものをいう。）

理を行わせることができる。」と、指定管理者制度についての見解を整理している（坂本，2014）。その後，2008年6月には，参議院文教科学委員会において，文部科学大臣は，「指定管理者制度は，指定期間が短期であるため長期的視野に立った運営が難しい，職員の研修機会の確保や後継者の育成等の機会が難しくなるといった問題が指摘されており，導入する場合は，そうした懸念を払拭した上で導入することが重要である。」と述べ，無条件での導入には否定的な見解を示した。さらに，2012年，図書館法に基づいて定められた「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）には，「図書館の設置者は，当該図書館の管理を他の者に行わせる場合に，当該図書館の事業の継続的かつ安定的な実施の確保，事業の水準の維持及び向上，司書及び司書補の確保並びに資質・能力の向上等が図られるよう，当該管理者との緊密な連携の下に，この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する。」との内容が盛り込まれ，導入に当たっての留意事項が示された。

## (2) 図書館協会の見解

図書館協会は，指定管理者制度について調査研究を重ね，これまで3回にわたって見解を表明してきたが，2016年9月に「公立図書館の指定管理者制度について－2016」を改めて提示した。この見解では，指定管理者制度の公立図書館への導入の判断は，各自治体の自主性に委ねるとしつつ，公立図書館の目的，役割・機能の基本を踏まえ，公立図書館への指定管理者制度の導入は，これまでの見解と同様に，基本的になじまないという立場を取っている。

この見解では，指定管理者制度の課題を，ア 制度上の課題，イ 手続上の課題，ウ 設置者側からの課題，エ 利用者側からの課題の4つに大別し，それぞれ次に掲げるような課題があると指摘している。

### ア 制度上の課題

#### (ア) 指定管理期間の設定

指定管理期間は，おおむね3年から5年という短期間であり，指定管理者の職員の雇用期間も年毎に更新する有期雇用が多いため，安定した長期雇用が保障されず，人材を確保

しづらい。

#### (イ) 職員の研修機会

指定管理者の職員研修については，一部を除き，研修を企画運営する職員の人材が不足し，予算や時間の確保が難しい。

#### (ウ) 指定管理者側の経済的利益

図書館法は，「公立図書館は，入館料その他図書館資料の利用に対するいかなる対価も徴収してはならない。」と定めており，指定管理者側の事業収益が見込めないため，人件費が抑制される。

### イ 手続上の課題

指定管理者の選定に当たっては，公募によらず単独指名によることも可能であり，選定過程に住民の意向を最大限尊重するための手続きが制度上担保されていない。

### ウ 設置者側からの課題

#### (ア) 企画立案への職員参加

図書館政策の立案に当たって，指定管理者の職員が参加できず，計画の趣旨が十分に伝わらない可能性があるなど，政策決定と運営主体との分離により，図書館運営の維持発展が難しくなる。

(イ) 指定管理者と地方公共団体との損害賠償責任については，責任分担にあいまいさが残ると，訴訟問題に発展する可能性がある。実際には，諸状況に対処していくための運営上の課題も少なくない。

#### (ウ) 運営内容の共有化

自治体内において，指定管理者の分離指定（中央館と分館，複数の分館）が行われた場合，各図書館相互の意思疎通や調整上の舵取りの難しさがあり，次の指定がなかった場合，サービスの質的均一性や継続性を確保することが難しい。

### エ 利用者側からの課題

#### (ア) 図書館サービス・事業

公立図書館は，その地域の事情に精通し，資料に関する専門的知識と経験の蓄積を持った司書が的確に対応する必要があり，指定管理者のような短期間の契約ではこうしたサービスを実現させることは大変難しい。

#### (イ) 地域の図書館の役割

集客や賑わいを求めることが図書館の第一

の目的ではなく、地域との連携を進展させ、地域に根差した多様な活動を展開するには、地方公共団体が直接運営することが重要である。

#### (ウ) 個人情報にかかわる懸念

利用者の立場からは、図書館の管理を他の者に行わせるため、個人情報にかかわる懸念がないとは言えない。

### (3) まとめ

文部科学省と図書館協会の見解を見てみると、指定管理者制度に対して両者が共通して抱く最大の懸念は、人材に関するものである。指定管理期間が概ね5年以下という短期であることや、公立図書館は法律上入館料等の対価の徴収ができないことから、司書等の人材確保やその育成が大きな課題であると指摘している。

## 3. 先行研究

2003年の地方自治法改正により、従来の管理委託制度に代わり指定管理者制度が導入され、10年以上が経過している。この間、文部科学省や図書館協会からは、人材の確保や育成等様々な問題が提起されている。

そこで、関係機関から指摘された課題を含め、制度導入の是非についてこれまでどのような議論が行われてきたか、先行研究をレビューする。その上で、行政運営に民間の経営手法の導入が進む中、図書館運営への経営的視点の導入について、先行研究を概観する。

#### (1) 公立図書館への指定管理者制度の導入について

公立図書館への指定管理者制度の導入に係る先行研究を、賛成論、反対論及び中立論の立場から3つに大別し概観する。

このうち圧倒的に多いのは反対論であるが、論点の1つは、そもそも指定管理者制度は社会教育施設である公立図書館になじむのかという適用性についての疑問である。たとえば、伊藤（2009）は、自治体の行財政改革の過程で、指定管理者制度の導入を金科玉条とするような風潮が生まれ、一律に導入されるという傾向が生じたが、指定管理者制度は、そもそも図書館にはなじまず、導入

すべきではないと主張し、新海（2014）は、コスト削減を至上命題とする限り、図書資料の削減と職員数の削減は、市民・利用者へのサービスを低下させ、すべての市民に公平なサービスを提供すべき図書館の本質を脅かすと警鐘を鳴らしている。

反対論の2つ目は、民間企業が指定管理者として管理運営を担うことへの拒否感によるものである。河崎（2005）は、公共のものとして所蔵されている資料を民間企業が扱ってよいのかと問題提起を行い、長澤（2011）は、営利を目的とする企業へ委任することは、経費節減を最大の目的とすることにつながり、社会教育の目的自体を否定することになると主張している。こうした反対論を受けて、柳（2012）は、賛成論の立場から、河崎（2005）の主張には、公共性を官側に限定的なものとする考えが垣間見えて気になると指摘している。

次に、関係機関からも懸念が示されているように、直営から指定管理者制度へ移行した場合、指定管理者による職員の確保と育成が大きな課題となるとの議論が数多く見受けられる。たとえば、新海（2014）は、専門性を有する職員の確保と育成は、サービスの向上にとって不可欠であるが、経費カット・人件費削減を優先せざるを得ない指定管理者制度の下で、いかにそれが可能か大きな不安材料であると述べている。また、伊藤（2009）は、指定期間が設定されることによって、指定管理者の職員採用の見通しが立たなかったり、職員育成が困難になる事態が生じていると指摘している。

こうした反対論がある一方で、肯定的に捉える見方もある。高山（2008）は、指定管理者制度の導入により、公務員型人事では実現できない高度な知識・熟練能力を持った専門職の確保の可能性に言及し、安藤（2012）は、指定管理者制度を導入した場合、公立図書館の館長を含む全スタッフを司書有資格者にすることが可能になるとともに、有資格の非正規職員の方が無資格の正規職員の公務員よりも、図書館業務に対するモチベーションが総じて高く、即戦力になるとの見方を示している。また、高山（2008）は、公務員の人事管理は、あくまでもゼネラリスト志向のため、定期的に人事異動が行われ、熟練専門家が育成される土壤がないことから、そうした中では高度な図書館サービスは期待できないと、逆説的に指定管

理者制度に対して肯定的評価を示している。

さらに、地方において図書館運営を担える受け皿が存在するののかという現実的な問題提起もある。これに対して、外川（2008）は、非都市部においては、図書館運営のノウハウを有する民間企業が極めて少なく、指定管理者制度の導入は困難であると指摘している。また、桑原（2015）は、指定管理者となる事業者が全国規模の特定の企業に集中している状況があると分析する一方で、樹下（2016）は、指定管理者として参入するためのノウハウを蓄積した民間事業者が育っているとの見方を示している。

次に、ここでは、中立論という整理をしたが、管理運営形態は個別具体的に選択すべきであるという意見も見受けられる。月刊指定管理者制度（2008-02）は、図書館を不必要に「神聖視」せず、客観的な立場からサービス向上と効率化のために、指定管理者制度も含めて、どのような管理運営形態が最適かを検討すべきであるとの見解を示し、樹下（2016）は、ふさわしい運営形態は、指定管理者制度導入、直営のいずれか一方が優位というのではなく、地域資源や地域の特性、これを背景に地方公共団体が公共図書館に求めるサービス内容や水準、それを担う人材・専門集団の形成状況、地方公共団体の財政状況などを考慮して、総合的に判断されるべきであるとしている。また、柳（2007b）は、公務員である正規職員の司書でなければ公共性を担えないわけではなく、公共サービスの傘の下では、それが公務員であれ、民間人であれ、専門的知識と技能を持った人材が公共図書館サービスの実施者であるとの見解を示している。

## (2) 図書館経営について

これからの公立図書館の経営はどうあるべきかという議論は、どちらかという二の次になっていた感があると先に指摘したが、公立図書館の管理運営にも経営的手法を取り入れるべきとの主張も見受けられる。たとえば、府川（2009）は、この危機の時代を乗り切るために、図書館も選択と集中を図り、限られた予算を有効に使う必要がある。つまり、「自治体経営」と同様に「図書館経営」の視点が必要な時代であると主張している。また、青柳（2009）は、地方自治体は、図書館の

経営資源を効率的に活用することで、図書館サービスを最大化し得る運営方法を求めるようになってきた結果、昨今の日本においても、ニュー・パブリック・マネジメント（以下「NPM」）による図書館運営のあり方が検討・導入されつつあるとの見方を示している。さらに、NPMの視点からは、柳（2007a）が、これまでの行政サービスは、行政が考えたサービスを市民に提供するという視点であったが、市民を顧客としてとらえ、顧客にとっての価値を起点にサービスを評価しようというのがNPMの考えであるとの認識を示している。さらに、府川（2009）は、経営とは、組織を動かしていく動的過程そのものであり、そのサイクルを回していくためにも、まず目標やビジョンを明文化した上で目標管理を行い、実行後には結果やプロセスを見直し、さらによいものとなるよう計画を立てる「PDCA サイクル」を回すことであると述べている。

## (3) まとめ

以上のように先行研究をレビューした結果、指定管理者制度はそもそも公立図書館にはなじまない、少なくとも民間企業を指定管理者とすることは適当ではないとの主張が支配的であることがわかった。こうした反対論の背景には、制度上の課題がいくつかある。関係機関からも問題提起がされているように、制度の導入によって司書等の人材の確保と育成が困難となるとの懸念がその最大のものである。一方では、公立図書館の管理運営は、地域の事情を総合的に勘案して、最適な形態を個別に判断すべきであるとの指摘も目に留まる。

また、公立図書館の経営のあり方については、自治体経営と同様にNPM等の視点を取り入れることの重要性が指摘されている。

## 4. 事例研究

先行研究のレビューでは、公立図書館への指定管理者制度導入の是非と図書館運営への経営的視点の導入という2つの視角から、議論を整理した。

その議論を受け、公立図書館の管理運営形態及び経営的視点の導入と実績・成果との関係性について、事例研究を通じて探ることとする。

全国には3,000を超える公立図書館があるが、このうち慶應義塾大学糸賀研究室が、2012年に実施した「国立国会図書館等の図書館向けサービス・事業に関する調査」において、「貴館が注目する国内の公共図書館」で国立国会図書館を除く上位6館の中から、4館を研究の対象として選定した。選定に当たっては、行政が直営する図書館（以下「直営館」と民間企業が指定管理者として運営する図書館（以下「指定管理館」）が、それぞれ2館づつとなるよう選んだ。

直営館としては、鳥取県立図書館と岡山県立図書館を取り上げた。なお、岡山県立図書館は、図書館施設と設備の維持管理に限定して指定管理者制度を導入しているが、図書館の基幹業務は、岡山県が引き続き直営で行っているため、ここでは直営館として扱うこととする。

また、指定管理館としては、東京都千代田区の千代田図書館と佐賀県の武雄市図書館・歴史資料館（以下「武雄市図書館」）を取り上げた。千代田図書館の指定管理者は3社からなるコンソーシアム、武雄市図書館は1社単独である。

研究に当たっては、各館に関する文献やウェブ上の情報を分析するとともに、2016年10月から12月にかけて直接又はメール若しくは電話による聞き取りを行った。

なお、4館の施設概要及び利用状況は表2のとおりである。

#### (1) 鳥取県立図書館

鳥取県立図書館（以下「県立図書館」）は、県庁所在地である県東部の鳥取市（2016年9月末現在人口191,074人）にあり、現在の施設は、1990年にJR鳥取駅からバスで約10～15分の鳥取県庁前に、新築移転したものである。

図書館施設は、29,681㎡の敷地に、8,694㎡の延べ床面積を持つ地上2階、地下1階建てであり、現在、約109万冊の所蔵数を抱えている。

鳥取県の図書館政策は、1999年から2期8年知事を務めた片山善博前知事の時代に大きな変化をもたらされた。片山前知事は、人材を地域で育てる「知の地域づくり」政策を打ち出し、学校と図書館をその拠点施設と位置づけた。そして、平成26年に開催されたみやざき読書フォーラム（以下「フォーラム」）にて、データベースの構築とそのネットワーク化及びデータベースと人を媒介する司書の存在の2つが、「知の地域づくり」の大きな要素であったと、片山前知事は振り返っている。

図書館にとってデータベースは欠かせないものであり、特に、都道府県立図書館では、一定の蔵書数が求められる。鳥取県の財政規模は決して大きくはないが、地方財政の悪化が進む中でも、1997年度以降、県立図書館は毎年度1億円を超える図書購入費を確保し（文部科学省、2006）、蔵書の充実を図っている。ちなみに、2016年度鳥取県立図書館のすがた（以下「2016要覧」）によれば、2015年度の蔵書購入冊数は31,272冊で、これは図書館協会が行った「都道府県図書館の統計－『日本の図書館』2016年調査票より－」（以下「2016調査票」）において、全国都道府県立図書館中第4位に当たる。

一方、市町村立図書館では、蔵書スペースや予算に厳しい制約があり、図書館ごとにその事情も異なる。しかし、地域によって、住民が享受できる図書館サービスの量や質に大きな違いが生じることは、決して好ましいことではない。そこで、鳥取県では、県立図書館と市町村立図書館、大学図書館等との間をネットワークでつなぎ、県内の

表2 各図書館の施設概要及び利用状況

図書館	延床面積 (㎡)	蔵書数 (冊)	閲覧席数	来館者数(人)		個人貸出冊数(冊)	
				2011年度	2015年度	2011年度	2015年度
鳥取県立図書館	8,694	1,095,432	133	313,771	302,430	360,558	449,446
岡山県立図書館	18,193	1,343,126	368	1,053,029	1,061,175	1,398,279	1,481,983
千代田図書館	2,616 (占有面積)	189,002	244	613,604	674,771	316,923	329,544
武雄市図書館	3,803	233,000	-	255,828	728,242	340,065	460,931

出典：各図書館の2011年度及び2015年度年報（要覧）による。ただし、武雄市図書館については、同館から提供を受けた基本情報（2016年10月現在）及び佐賀新聞 LIVE2016.5.19による。

図書館の蔵書を一度に検索できる鳥取県図書館横断検索システムを2000年に構築するとともに、県立図書館から遠隔地に住む住民のため、原則2日以内に地元図書館で本の受け取りができ、返却もできる体制を他に先駆けて整えている（県立図書館ホームページ）。

なお、2016要覧によれば、こうした県立図書館のサービスは、46人の職員（うち正規職員26人、非常勤職員20人）で担っており、このうち司書の有資格者は35人（うち正規職員20人、非常勤職員15人）である。すなわち、正規職員の77%、全職員の76%が司書の有資格者ということになり、全国都道府県立図書館の平均（専任職員に占める司書の数）の59%（2016調査票）を大きく上回っている。このように司書を重視した職員配置は、司書は「知の地域づくり」の重要な要素であるとの考え方に符合している。また、鳥取県では、県立図書館と鳥取県立高校図書館（以下「高校図書館」）の司書を一括採用しており、高校図書館に配置されている司書は、全員が正規職員である。そして、県立図書館と高校図書館の間で司書の人事ローテーションが行われており、それにより相互の連携が向上し、一体的な運用が図られるようになってきていると、片山前知事はフォーラムで述べている。

このように司書を重点配置した県立図書館が特に注力しているサービスに、2004年4月に始めたビジネス支援サービスがある。その背景には、県の厳しい財政事情の下、図書館も地域経済の発展のために貢献したいとの考えがある。このサービスを始めるに当たり、2003年4月に、館内にワーキンググループが設置され、県立図書館らしいビジネス支援とは何かについて検討が行われた。その過程では、SWOT分析に基づいた現状分析と戦略の策定が行われ（小林，2009）、現在は、次に掲げるビジネス支援サービスが行われている（県立図書館ホームページ）。

- ・市場調査レポート、会社年鑑等書店で購入できない高額な資料の提供
- ・ビジネスに役立つ各種データベースの無料提供
- ・図書館職員による調査のお手伝い
- ・産業支援機関等の専門機関との連携による無料相談会の開催やアドバイザーの紹介

県立図書館では、2006年に「鳥取県立図書館の目指す図書館像」（以下「図書館像」）が策定され、2013年の改訂において、県立図書館のミッションは「県民に役立ち、地域に貢献する図書館」と定められた。そして、その実現のため、①仕事とくらしに役立つ図書館、②人の成長・学びを支える図書館、③鳥取県の文化を育む図書館の3つを活動の柱とした。2016要覧によれば、3つの活動の柱に係るサービス指標の実績を、図書館像改定前の2011年度と直近の2015年度で比較してみると、①利用者からの資料相談件数は、9,088件から12,765件に、②人口一人当たりの貸出冊数は、5.3冊から5.9冊に、③環日本海交流室の利用図書館数は、11館から26館に増加するなどの成果が出ている。

なお、2006年には、先進的な活動を行っている図書館に授与される「Library of the Year」を、また、2016年には、長年にわたる市町村立図書館・学校図書館との連携やビジネス支援サービスなどへの積極的な取組が評価され、地域の活性化と住民の幸せに貢献する鳥取県立図書館と県内図書館ネットワークが「ライブラリアンシップ賞」をNPO法人知的資源イニシアティブから授与されるなど、その活動が高く評価されている。

ここで、県立図書館がこのような高い評価を得ている要因を改めて整理すると、次のようになる。

- ・「知の地域づくり」に向けたデータベースの充実とネットワーク化による県内均一サービスの提供への取組
- ・司書の役割を重視した人事配置と積極的な活用
- ・戦略に基づいた特色あるビジネス支援サービスの提供
- ・図書館の役割の明確化と、それに基づいた事業の実施

## (2) 岡山県立図書館

現在の岡山県立図書館は、2004年9月、岡山市中心部の岡山県庁前に開館した。JR岡山駅から車で5分という好立地である。

図書館施設は、東京ドームのグラウンド面積とほぼ同じ13,277㎡の敷地に広がっており、18,193㎡の延床面積を持つ地上4階、地下1階建ての造りである。岡山県立図書館2015年度年報（以下

「2015年報」によれば、図書所蔵能力は、230万冊（閲覧室30万冊、書庫200万冊）を有し、2015年度末の所蔵数は、約134万冊、閲覧席は368席である。

管理運営については、2007年4月から指定管理者制度が導入されているが、指定管理者の業務は、図書館の施設及び設備の維持管理に限定されている。基幹業務については、岡山県が引き続き直営で行っており、図書館への聞き取りでは、2015年4月1日現在、38名の正規職員と70名の非正規職員によって運営をされている。

2016調査票によれば、岡山県立図書館の2015年度の来館者数と個人貸出冊数は、都道府県立図書館中第1位であり、2005年度から11年連続でトップを記録していることになる。

なお、2016年9月1日現在、岡山市の人口は720,644人、岡山県の人口は1,915,823人（岡山県毎月流動人口調査）であり、岡山県立図書館がサービス圏とするエリア人口は、東京都や大阪府には到底及ばない。人口規模ではるかに劣る地方の県立図書館が、なぜこれほどまでに人気を博しているのか、以下でその考察を試みる。

岡山県では、図書館法に基づき、諮問機関である岡山県立図書館協議会（以下「協議会」）が設置されている。2015年8月に開催された会議の議事録によれば、開館以来、来館者数や個人貸出冊数が第1位を続けている理由として、図書館の3要素である資料、職員、施設において、しっかりとした基盤整備ができたことが挙げられている。資料面では、開館に向けての緊急整備だけではなく、開館後も基金を活用して資料整備費を確保し続けられたこと、職員については、専門性の高いサービスを提供できる職員を確保できたこと、施設面では、先を見据えた余裕のある施設・設備となっており、ゆとりのある快適な空間を提供できていることが、その理由であると分析している。

資料については、岡山県立図書館基本計画に基づき、市販される新刊図書の70%を収集目標に、積極的に蔵書数を増やしており、児童書については全点購入している。2016調査票によると、2015年度の図書資料費予算額は、東京都に次いで全国第2位、購入冊数は全国第1位、蔵書冊数は全国第6位にランクされている。岡山県立図書館が2016年1月に実施した来館者アンケート調査（以

下「2016アンケート」）においては、95.0%の人が資料の量や種類に満足又はどちらかといえば満足と回答しており、資料面における整備充実が裏付けられる。

一方で、蔵書数が増え続けると、広い館内で大量に並ぶ蔵書の中から、目的の図書を探し出すのが難しくなると思われる。しかし、実際に訪れると、明るく見通しのよい館内に図書は整然と配置されており、そうした懸念は払拭される。2016アンケートでは、89.6%の人が本の探しやすさについて満足又はどちらかといえば満足と回答している。さらに、館内には400席近い閲覧席が各所に置かれ、ゆとりのある快適な施設となっている。2016アンケートでは、施設の快適さについて96.4%の人が満足又はどちらかといえば満足と回答しており、満足度の高さが目を引く。

また、岡山県立図書館には、先端の設備も導入されている。バックヤードツアーに参加すると、書庫を見学することができるが、ツアーの1つの見どころは、自動倉庫の図書館版ともいえる自動化書庫である。これは、受付カウンターで自動化書庫にある図書の貸出や閲覧を申し込むと、その図書の入ったコンテナが書庫からカウンター近くまで素早く自動搬送されてくるシステムである。さらに、もう1つ隠された見どころが固定書庫にある。自動化されていない3階の固定書庫では、書架から書架へと走り回るスタッフの姿が目飛び込んでくる。スタッフは書架の場所を熟知しており、最短ルートで目的の書架にたどり着き、図書は3階のステーションから1階まで自動搬送される仕組みとなっている。自動化倉庫に勝るとも劣らない迅速なサービスが、スタッフによって提供されているのである。

こうした迅速なサービスは、貸出だけにとどまらず、知識豊富な職員によるレファレンスサービスにも及んでいる。岡山県立図書館によれば、閲覧室は資料の分野別に6つのエリアに分けられており、それぞれのエリアに調査・相談に応じるカウンターが配置されている。そして、各カウンターでは、専門的知識を有する職員が資料の収集・提供・相談などのサービスに当たっている。2015年6月22日付け東洋経済ONLINEでは、こうしたサービスを「彼らは本に関するどんな質問にも答えてくれ、利用客にピッタリの本を探して

くれる、まさに、本選びのソムリエのような存在だ。」と紹介している。

2016アンケートでは、このような職員の対応について、97.7%の人が満足又はどちらかといえば満足と回答しており、満足度に係る7つの項目の中で最も満足度が高い結果となっている。

なお、岡山県立図書館は、岡山県の最上位計画である「晴れの国おかやま生き生きプラン」の下、第3次中期サービス計画を策定し、図書館サービスの向上に取り組んでいる。このサービス計画は、岡山県立図書館の5つの基本的性格と2つの重点プログラムから構成され、26の取組目標が明らかにされている。このように、岡山県の図書館政策は、「晴れの国おかやま生き生きプラン」を頂点とする施策体系に明確に位置づけられ、目指すべき図書館像や個々の取組の目的が職員に共有されていることが、大きな強みになっているといえる。

岡山県立図書館が、高い評価を得ている要因は他にも多々あると思われるが、先に述べたことを整理すると、次のようになる。

- ・施設規模を活かした資料の充実と快適性の確保及びそれによる図書の貸出・閲覧サービスにおける優位性の発揮
- ・高いホスピタリティと豊富な知識を有する職員による迅速で質の高いサービス
- ・岡山県の施策体系における図書館政策の明確な位置付けと、目指すべき図書館像や個々の取組目的の共有化

### (3) 千代田図書館

千代田区は、東京23区のほぼ中央に位置し、区の中央には皇居がある。皇居を中心に、周りには神田、永田町、霞が関、丸の内などの特色ある街が立地している。2010年度の国勢調査によれば、千代田区の昼間人口は819,247人であるのに対し、夜間人口は僅か47,115人で、昼夜人口の開きが極めて大きいという特徴がある。

このような特徴を持つ千代田区には、中央館である千代田図書館を始めとして5つの区立図書館が設置されている。

このうち千代田図書館は、千代田区役所の移転に伴い、2007年5月に新庁舎の9階と10階に移転・開館をし、同時に、日比谷図書文化館を除く

4館で、指定管理者制度が導入された。(2011年に開館した日比谷図書文化館も、開館と同時に指定管理者制度が導入されている。)

千代田図書館は、地下鉄九段下駅から徒歩2、3分と交通の便はよいが、ミニ官庁街にあるため、近所に住民はほとんどおらず、「住民に密着した公共図書館」というイメージからすれば、千代田区民にとって便利な立地条件とは言い難い(柳, 2010)。

こうした不利な立地条件に加えて、施設上の制約から占有面積は2,616㎡に過ぎず、蔵書スペースが限られていることから、蔵書数も189,002冊にとどまっている。

にもかかわらず、千代田図書館は、移転・開館をした2007年に「日本で一番売れるサービス50事例」(週刊東洋経済2007年8月11/18日合併号)に選ばれるとともに、2008年には「Library of the Year」を受賞している。

それでは、いろいろな制約のある環境の中で、千代田図書館は、どのようにしてその評価を高めていったのであろうか。

総務省の2007年度地方行政改革事例集(以下「総務省事例集」)によれば、千代田区では千代田図書館の移転に先立ち、2004年8月に有識者、出版・古書店等外部関係者、区民等からなる検討会が設置され、意見を聴取しながら、2005年7月に区としての基本構想が、さらに2006年2月に基本計画が策定され、基本的なサービスのあり方と指定管理者制度の導入を含めた運営方式が定められた。そして、指定管理者制度のメリット・デメリットを比較検討するため、2005年2月に図書館関係者、有識者等からなる外部検討会が設置され、千代田区の行政環境や図書館の目指すべき理念を勘案したうえで導入が決定された。

指定管理者の募集時に示された業務要求水準書等に、図書館の基本理念と基本的なサービスの方向性が示され、それに基づいて指定管理者から提案された業務やサービスは、最終的に5つのコンセプト(①千代田ゲートウェイ、②創造と語らいのセカンドオフィス、③区民の書齋、④歴史探求のジャングル、⑤キッズセミナーフィールド)に基づいて開発・再編成された(柳, 2010)。このうち、千代田ゲートウェイのコンセプトに属するサービスとしては、総合案内(コンシェルジュ)

の設置がある。これは、利用者へのサービス向上を図る特徴的な取組として、図書館内の総合案内に加えて、千代田区内の文化施設や飲食店なども対象としており（樹下，2016）、地域への窓口としての機能を果たしている。

このように千代田区では、図書館政策が明確に定められており、指定管理者は、その政策の下、斬新な発想や企画力を発揮して、業務やサービスの開発・提供を担うという役割分担がしっかりとできている。

指定管理者は、3つの事業者が図書館サービス、企画及び広報の各機能を受け持つコンソーシアムであるが、区との調整窓口としてゼネラルマネージャー（以下「GM」）が置かれ、日常的な運営は館長以下の図書館スタッフ、経営全般はGMを窓口とする3社の連絡会、区は図書館運営全体のガバナンスと図書館行政という分担となっている（柳，2010）。また、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、区と指定管理者との間で定期的に運営連絡会が開催されるとともに、日常的に意見交換等が行われており（総務省事例集）、十分に意思の疎通を図りながら運営が行われているといえる。

また、千代田図書館では、施設の単なる管理運営ではなく、民間事業者の経営手法を取り入れた運営が行われている。その1つが、PDCAサイクルの導入である。PDCAのうち、Check（評価）のプロセスでは、パフォーマンス指標及び達成目標値の設定による評価、千代田区図書館評議会による評価、区の担当者による定常的評価並びに指定管理者による自己評価の4つの視点から評価が実施されている（2013年度千代田区立図書館年報）。また、年に2回、来館者を対象に利用状況調査を実施し、提供サービスの見直しや新たなサービスの開発に取り組んでいる。2015年度に実施した2回の調査においては、利用者の総合的な満足度は92%を超えている（2015年度千代田区立図書館年報）。

2つ目はマーケティング手法の導入である。千代田区では、移転・開館に合わせ、2003年に国立情報学研究所に、新図書館のニーズや期待される機能要件に関する調査研究業務を委託した（2014年度千代田区図書館評価報告書）。その結果を踏まえ、標的市場としてビジネスパーソンを選定

し、標的市場に最適なサービスの開発・提供を行っている。

なお、サービスの提供や向上の基本となる人材の確保に当たっては、東京23区では図書館司書の採用が廃止されているが、千代田図書館では、指定管理者制度の導入により、専門スタッフの確保が可能となり（柳，2007）、多くの新規サービスが開発され、新たな利用者層の獲得と利用者数の大幅な増加が実現している。

ここまで述べたように、千代田図書館が高い評価を得ている要因を改めて整理すると、次のようになる。

- ・明確な図書館政策の下、千代田区と指定管理者が役割分担に基づいて、意思疎通を十分図りながら運営を行っている。
- ・PDCA サイクル、マーケティング手法、コンシェルジュの設置等民間事業者の経営手法を取り入れ、図書館の単なる管理運営ではなく、経営的視点を持った運営を行っている。
- ・司書等の専門スタッフを確保し、最大限にその能力を活用している。

#### (4) 武雄市図書館

佐賀県武雄市（2016年9月末現在 人口49,700人）は、佐賀県の西部にあり、佐賀市と長崎県佐世保市の中間に位置している。福岡市からは高速道路またはJRで約1時間であり、町の中心には、開湯以来1300年の歴史を誇る武雄温泉がある。

2013年4月1日、この温泉町にカルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社（以下「CCC」）が指定管理者として初めて運営を手掛ける武雄市図書館がリニューアルオープンした。以後、武雄市図書館は、「TSUTAYA 図書館」とも呼ばれ、全国的に注目の公立図書館となっている。

武雄市図書館は、10,160㎡の敷地に建つ、建築延面積3,630㎡、鉄筋コンクリート造り地上2階建ての施設である。2013年には、公益財団法人日本デザイン振興会が主催する2013年度グッドデザイン賞特別賞の「金賞」を受賞している（CCC 2013年11月7日付けニュースリリース）。

武雄市図書館のエントランスに足を踏み入れると、最初にお洒落な空間デザインに目を奪われる。そのうちに、落ち着いた響きのBGMとともに、芳ばしいコーヒーの香りが漂ってくる。これ

までの公立図書館のイメージを大きく変える斬新な世界が、そこには広がっている。飲食や私語禁止という従来の図書館の常識を覆し、カップ片手にページをめくったり、会話を楽しむことができるなど、利用者の多様な利用形態に対応できる施設となっている。

ちなみに、武雄市図書館の過去5年間の利用状況は、表3のとおりである。

改装前の2011年度とオープン初年度である2013年度の利用状況を比べてみると、来館者数は255,828人から923,036人へ3.6倍となり、図書貸出数は340,065冊から545,324冊へ1.6倍、そして、貸出利用者数は82,539人から167,899人へ2倍となっている。

次に、オープン初年度の2013年度と直近の2015年度の利用状況を比較してみると、来館者数、図書貸出数、貸出利用者数ともに減少している。ただし、来館者数の減少は2割を超えているのに対し、図書貸出数と貸出利用者数の減少は、それぞれ1.5割と1割程度に止まっている。オープン当初は、視察を目的に各地から多くの来館者が押し寄せていたと思われるが、段々とその数も落ち着きを見せてきたといえるのではなかろうか。

利用状況から読み取れる1つの大きな特徴は、オープン以降の利用登録者及び貸出利用者における市外在住者の比率が高いということである。このうち、オープン前の市外利用登録者比率についてはデータが明らかでないが、2015年度の市外利用登録者比率は、ほぼ7割に達している。また、市外及び県外貸出利用者比率については、オープン前の2011年度は、それぞれ僅か20.5%と0.3%であったが、2015年度は31.7%と13.3%に大きく上昇している。

オープンから4年近くが経過する武雄市図書館が、どれほど地域の賑わい創出や活性化に寄与し

ているかについては、別途検証が必要であるが、これまでの利用状況を見る限り、市外や県外から多くの来館者を呼び込んでおり、少なくとも集客性の高い施設ということができる。一方で、武雄市図書館は、オープン以来、選書問題をはじめとして多くの問題が指摘をされており、評価が大きく分かれるところである。

公の施設は、市民に利用されてこそ設置目的を達成することができる。武雄市図書館が、これまでの公立図書館にはない快適な空間と多様な利用者のニーズに対応した斬新なサービスを展開し、新たな利用者の開拓に寄与していることは事実といえよう。

なお、2015年9月に武雄市図書館が来館者に対して行ったアンケート調査によれば、85.0%の人が、現在の図書館について大いに満足又は満足と回答し、スタッフのサービスについては、83.4%の人が大いに満足又は満足と回答している。一方で、不満な点については、「駐車場が混んでいる」が突出して1位で、次いで「館内が混んでいる」の順となっている。

ところで、CCCが指定管理者として管理運営を行っている公立図書館は、2016年9月末現在、佐賀県武雄市図書館、神奈川県海老名市立図書館（中央図書館・有馬図書館）及び宮城県多賀城市立図書館の3市4館である。さらに、岡山県高梁市と山口県周南市においても、開館に向けた準備が進んでいる。

これら5つの自治体は、海老名市を除くといずれも地方都市であり、人口規模的にも3万人台から14万人台と比較的小都市である。「TSUTAYA図書館」は、人口減少や少子高齢化に喘ぐ地方都市が、地域活性化の中核施設として公立図書館を位置付け、民間活力の導入に踏み切った事例といえるのではなかろうか。

表3 武雄市図書館の利用状況

年度	来館者数	図書貸出数	貸出利用者数	貸出利用者の比率			利用登録者比率	
				市内	市外	県外	市内	市外
2011	255,828	340,065	82,539	79.1	20.5	0.3		
2012	5カ月間休館により、比較できるデータなし							
2013	923,036	545,324	167,899	56.5	32.1	11.4	35.1	64.9
2014	800,736	480,153	153,545	54.8	32	13.2	32.2	67.8
2015	728,242	460,931	150,476	55	31.7	13.3	30.3	69.7

出典：佐賀新聞 LIVE2016.5.19

## (5) まとめ

事例を見る限りでは、直営や指定管理者による運営という管理運営形態の違いが、そのまま図書館の実績や評価を決めるものではないということがわかる。

明確な図書館政策の下、着実に基幹サービスの充実を図り高い評価を受けている館、快適性の高い空間を創出するなど時代のニーズの変化に対応し集客力を高めた館など、必ずしも一括りにできるものではない。

ただし、司書などの職員を重視した運営という点は、各館に共通しているといえる。

## 5. 結びと今後の課題

### (1) 結び

公立図書館は、環境がいかに変化しようとも、地域における知の拠点として、市民が求めるサービスを提供し続ける義務がある。本稿では、公立図書館がその役割を持続的に果たしていくための示唆を得ることを目的に、関係機関の見解を整理し、先行研究をレビューするとともに、4館を対象に事例研究を試みた。その結果として、以下の点について明らかにすることができた。

ア 公立図書館への指定管理者制度の導入については、慎重な意見が多数示されており、今なお大きな議論がある。本稿で事例として取り上げた4館は、2館が直営館（うち1館は維持管理業務のみ指定管理）で、残り2館は指定管理館であるが、いずれにも多くの来館者があり、賑わいを見せている。その点においては、管理運営形態の違いによる差異はなく、どちらの形態が公立図書館にとって好ましいかを一概に論じることは必ずしも適当ではない。公立図書館の設置者たる行政は、固定観念にとらわれることなく、さりとて運営経費の削減ばかりを焦点化するのではなく、地域の実情に応じて最適と判断される形態を取ることが重要である。

イ 企業経営においては、経営理念、経営目標、経営戦略等を策定することが重要である。公立図書館の運営では、行政がその基本となる図書館政策をしっかりと定め、施策体系に明確に位置付けること、そして、目指すべき図書館像や個々の取組の目的を職員に周知し共有を図ること、そのために、指定管理館との間では、日常

より十分に意思疎通を図ることが、市民のニーズに応じた質の高いサービスを提供することにつながる。

ウ 市民の公立図書館に対するニーズは、時代とともに変化し、多様化が進み、もはや従来からの基幹サービスさえ提供すればよいという時代ではなくなっているといえる。市民のニーズをいち早く把握し、又は掘り起し、ニーズに合ったサービスが提供できるよう、その時々を経営環境や経営資源に基づいて事業領域を定め、経営感覚を持った運営を行うことが必要である。

エ 各館とも、経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）のうち、とりわけ、ヒト・司書等の専門職の活用を重視している。直営館であれば、正規職員として雇用（内部資源化）し、指定管理館であれば、指定管理者が雇用（外部資源化）し、積極的に活用している。このように資源化した人的資源の価値を高め、コア・コンピタンス化することで、質の高いサービスの提供が可能となり、他館との差別化を図ることができる。

### (2) 今後の課題

本稿では、公立図書館が地域でその役割を持続的に果たしていくための示唆として、前述した4つの点を明らかにすることができた。事例の選定においては、注目度の高い公立図書館の中から、管理運営形態の違いに基づいて4館を選んだが、国内の公立図書館数からすると、4館では不十分さは否めない。

また、都道府県立図書館と市区町村立図書館では、その役割と機能において一部違いがある。したがって、両館を一律に論じるより、別々に論じることで、より一般性の高い事実を明らかにできるものと考えられる。

さらに、注目度や業績、評価の高い図書館だけではなく、来館者数や個人貸出冊数が減少しているなど必ずしも利用状況の思わしくない図書館についても研究の対象とすることで、本稿で明らかとなった事実の検証につながるものと考えられる。

本稿では、こうした視点による検討がなされておらず、今後の課題として残った。

## 参考文献

- 青柳英治 (2009) 「ニュー・パブリック・マネジメントによる公立図書館の運営」, 『現代の図書館』Vol.47, No.3, pp.158-169, 日本図書館協会.
- 安藤友張 (2012) 「指定管理者制度と公立図書館: 現状と課題」, 『同志社図書館情報学』第23号, pp.30-57, 同志社大学.
- 伊藤久雄 (2009) 「公共サービス運営主体の多様化と課題」, 『現代の図書館』Vol.47, No.3, pp.135-144, 日本図書館協会.
- 河崎晃一 (2005) 「芦屋市立美術博物館の委託問題」, 『月刊社会教育』49 (2), p.41, 国土社.
- 樹下康治 (2016) 「公共図書館の運営形態による今日の課題への対応に関する考察」, 『現代の図書館』Vol.54, No.1, pp.12-19, 日本図書館協会.
- 桑原芳哉 (2015) 「公立図書館における指定管理者制度導入の実態」, 『尚綱大学研究紀要』人文・社会科学編 第47号, pp.15-27, 尚綱大学.
- 月刊指定管理者制度 (2008) 「特集 変革期に立つ公立図書館の現状と指定管理者制度について」, 2008年2月号, pp.4-8, ビルネット.
- 小林隆志 (2009) 「鳥取県立図書館のSWOT分析と「図書館で夢を実現しました大賞」の取り組み」, 『情報管理』Vol.52, No.2, pp.86-93, 科学技術振興機構.
- 坂本俊 (2014) 「指定管理者制度の変化における公立図書館のあり方」, 『安田女子大学紀要』42, pp.249-255, 安田女子大学.
- 新海英行 (2014) 「公立図書館民営化の動向と課題 - 指定管理者制度導入をめぐる -」, 『名古屋柳城短期大学研究紀要』第36号, pp.1-7, 名古屋柳城短期大学.
- 高山正也 (2008) 「市場化の時代を生き抜く図書館 - 指定管理者制度による図書館経営と, その評価 -」, 『月刊指定管理者制度』24号, pp.9-17, ビルネット.
- 外川伸一・外川豊子 (2008) 「自治体図書館の使命とNPM的行政改革」, 『大学改革と生涯学習』Vol.12, No.3, pp.3-21, 山梨学院生涯学習センター.
- 長澤成次 (2011) 「社会教育施設における指定管理者制度の導入と問題点」, 『月刊社会教育』55(3), pp.15-22, 国土社.
- 永田 治樹 (2014) 「公共図書館サービスの再検討: 公共経営改革のもとで」, 『St. Paul's librarian』28, pp.1-12, 立教大学.
- 府川智行 (2009) 「経営ツールとしての「図書館マニフェスト」をめぐる」, 『現代の図書館』Vol.47, No.3, pp.170-179, 日本図書館協会.
- 柳与志夫 (2007a) 『図書館経営論』学文社.
- 柳与志夫 (2007b) 「公共図書館の変革: 新千代田図書館の試み」, 『情報管理』Vol.50, No.8, pp.492-500, 科学技術振興機構.
- 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.
- 柳与志夫 (2012) 「社会教育施設への指定管理者制度導入に関わる問題点と今後の課題 - 図書館及び博物館を事例として -」, 『レファレンス』No.733 (2012年2月), pp.79-91, 国立国会図書館.
- 海老名市ホームページ, <<http://www.city.ebina.kanagawa.jp/>> (2016年9月17日閲覧).
- 海老名市立図書館ホームページ, <<https://ebina.city-library.jp/>> (2016年9月17日閲覧).
- 岡山県ホームページ, 「岡山県毎月流動人口調査 (平成27年国勢調査基準市町村別人口)」, <<http://www.pref.okayama.jp/page/464497.html>> (2016年10月8日閲覧).
- 岡山県立図書館ホームページ, <<http://www.lib-net.pref.okayama.jp/>> (2016年10月8日閲覧).
- 掛川市ホームページ, 「地方自治法の一部を改正する法律の公布について (平成15年7月17日付け総行第87号総務省自治行政局長通知)」, <[http://www.city.kakegawa.shizuoka.jp/data/open/cnt/3/1774/1/p22\\_soumusy-otsuuchi\\_h15.pdf](http://www.city.kakegawa.shizuoka.jp/data/open/cnt/3/1774/1/p22_soumusy-otsuuchi_h15.pdf)> (2016年10月8日閲覧).
- みやざき応援学びネット「平成26年度みやざき読書フォーラム記録『知の地域づくり』と図書館への期待」, <[http://www.sun.pref.miyazaki.lg.jp/active\\_record.html](http://www.sun.pref.miyazaki.lg.jp/active_record.html)> (2016年9月30日閲覧).
- カルチャー・コンビニエンス・クラブホームページ, 「武雄市図書館」, <[http://www.ccc.co.jp/showcase/sc\\_004056.html?cat=life](http://www.ccc.co.jp/showcase/sc_004056.html?cat=life)> (2016年9月10日閲覧).
- 国立国会図書館ホームページ, 「参議院会議録情

- 報第169回国会文教科学委員会第8号],  
<http://kokkai.ndl.go.jp/SENTAKU/sangiin/169/0061/16906030061008a.html> (2016年9月8日閲覧).
- 周南市ホームページ, 「周南市徳山駅前賑わい交流施設及び周南市立徳山駅前図書館指定管理者の決定について」, [http://www.city.shunan.lg.jp/section/chushin/sitei\\_2.html](http://www.city.shunan.lg.jp/section/chushin/sitei_2.html) (2016年9月30日閲覧).
- 総務省ホームページ, (2008) 平成19年度地方行政改革事例集「千代田区立図書館全館への指定管理者制度の導入」, [http://www.soumu.go.jp/iken/pdf/080305\\_4\\_2.pdf](http://www.soumu.go.jp/iken/pdf/080305_4_2.pdf) (2016年10月8日閲覧).
- 高梁市ホームページ (2015), 「新しい図書館はこんな図書館」, <http://www.city.takahashi.okayama.jp/uploaded/attachment/9486.pdf> (2016年9月30日閲覧).
- 多賀城市ホームページ (2016), 「H28.1.21 (木) 記者会見 新多賀城市立図書館オープン及び多賀城市世界絵本フェスタ～「新しいまちづくり」挑戦プロジェクト～開催のご案内」, <http://www.city.tagajo.miyagi.jp/koho/shise/koho/documents/280115sekaiehonfesuta.pdf> (2016年9月17日閲覧).
- 武雄市ホームページ, <http://www.city.takeo.lg.jp/> (2016年9月10日閲覧).
- 知的資源イニシアティブホームページ (2006), 「Library of the Year 2006」, <http://www.iri-net.org/loy/loy2006.html> (2016年9月30日閲覧).
- (2008), 「Library of the Year 2008」, <http://www.iri-net.org/loy/loy2008.html> (2016年9月30日閲覧).
- (2016), 「ライブラリアンシップ賞－地域に役に立つ図書館－」, <http://www.iri-net.org/loy/loy2016.html> (2016年9月30日閲覧).
- 千代田区立図書館ホームページ, <http://www.library.chiyoda.tokyo.jp/> (2016年9月30日閲覧).
- 鳥取県ホームページ, <http://www.pref.tottori.lg.jp/> (2016年10月8日閲覧).
- 鳥取県立図書館ホームページ, <http://www.library.pref.tottori.jp/> (2016年10月8日閲覧).
- (2012), 「慶應義塾大学糸賀研究室による国立国会図書館等の図書館向けサービス・事業に関する調査」, <https://www.library.pref.tottori.jp/about/20121102keiou-bassui.pdf> (2016年10月8日閲覧).
- 鳥取市ホームページ, <http://www.city.tottori.lg.jp/www/toppage/000000000000/APM03000.html> (2016年10月8日閲覧).
- 日本デザイン振興会ホームページ (2013), 「GOOD DESIGN AWARD」, <http://www.g-mark.org/award/describe/40615> (2016年12月8日閲覧).
- 日本図書館協会ホームページ (1979), 「図書館の自由に関する宣言」, <http://www.jla.or.jp/library/gudeline/tabid/232/Default.aspx> (2016年9月2日閲覧).
- 「公共図書館集計 (2015年)」, <http://www.jla.or.jp/Portals/0/data/iinkai/図書館調査事業委員会/2015%20公共集計.pdf> (2016年9月30日閲覧).
- 「公共図書館経年変化 (1985・86・95・96, 2000・01, 2005-15)」, <http://www.jla.or.jp/Portals/0/data/iinkai/図書館調査事業委員会/2015%20経年変化.pdf> (2016年10月14日閲覧).
- 「公立図書館の指定管理者制度について－2016」, <http://www.jla.or.jp/Portals/0/data/kenkai/siteikanrikeikai2016.pdf> (2016年10月14日閲覧).
- 「図書館における指定管理者制度の導入等について2016年調査 (報告)」, <http://www.jla.or.jp/Portals/0/images/committe/torikumi/sitei2016.pdf> (2016年10月14日閲覧).
- 「都道府県図書館の統計『日本の図書館』2016年調査票より」, <http://www.jla.or.jp/Portals/0/data/iinkai/図書館調査事業委員会/雑1608%20hp用.pdf> (2016年10月1日閲覧).
- BBC (2016), 「Libraries lose a quarter of staff as hundreds close」, <http://www.bbc.com/news/uk-england35707956> (2016年10月1日閲覧).
- みやざき応援学びネット, 「平成26年度みやざき読書フォーラム記録『知の地域づくりと図書

館への期待」, <[http://www.sun.pref.miyazaki.lg.jp/active\\_record.html](http://www.sun.pref.miyazaki.lg.jp/active_record.html)> (2016年9月30日閲覧).

文部科学省ホームページ (2006), これからの図書館像 (実践事例集) 「図書館も地域の経済に貢献したい (鳥取県立図書館)」, <[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shougai/tosho/](http://www.mext.go.jp/a_menu/shougai/tosho/)

[houkoku/06040715/003.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shougai/tosho/houkoku/06040715/003.htm)> (2016年9月30日閲覧).

——「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)」, <[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/01\\_l/08052911/1282451.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/01_l/08052911/1282451.htm)> (2016年9月22日閲覧).