

町田市の財政と指定管理者制度—図書館を中心に考える

伊藤久雄（認定NPO法人まちぼっと理事）

1. 図書館と指定管理者制度

(1) 現状（日本図書館協会・2016年度調査報告から）

☐ 都道府県立図書館

検討結果	回 答 数	図書館名	指定管理者 の性格
2015年度までに導入した	5	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
		大阪府率中央図書館	民間企業※1
検討の結果、導入しないとした	38		
合計	43		

※1 「施設管理のみ」「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。
- ・2016年度以降に導入を予定しているが1件
- ・未記入が1件

☐ 市区町村立図書館

自治体数

	特別区	政令市	市	町村	合計
2015年度までに導入	12	8	134	53	207
2016年度に導入	0	1	8	1	10
2017年度以降に導入予定	30				

図書館数

	特別区	政令市	市	町村	合計
2015年度までに導入	107	56	248	58	469
2016年度に導入	0	3	37	2	42
2017年度以降に導入予定	42				

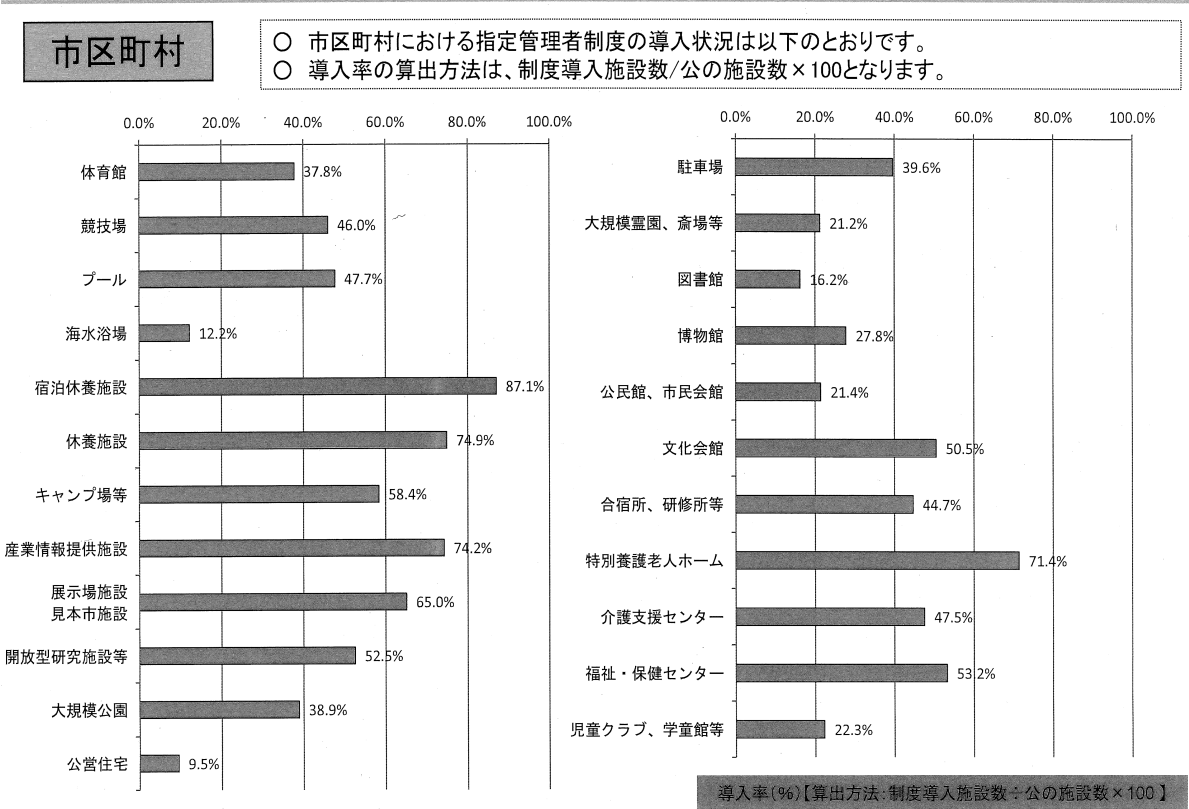
☐ 施設別導入率と図書館

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」（2017年度）によれば、公の

施設における制度導入状況は下図のとおり。図書館は、海水浴場の 12.2%に次いで 16.2%と導入率は 2 番目に低い（公営住宅は町田市のように、都道府県住宅供給公社が管理代行している自治体があるため、低くなっている－公営住宅法による）。

なお、都道府県は導入率 11.3%で公の施設の中で最も低く、政令市は 22.1%で海水浴場に次いで 2 番目に低い。

指定管理者制度の導入状況（制度導入団体の比率）



□ 2015 年度までに導入した指定管理者の性格（図書館数）

		特別区	政令市	市	町村	合計
図書館数		1 0 7	5 6	2 4 8	5 8	4 6 9
	①民間企業	1 0 3	4 4	1 9 4	2 4	3 6 5
	②NPO	2	1	2 3	1 4	4 0
	③公社財団	0	1 1	2 4	1 6	5 1
	④その他	2	0	7	4	1 3

(2) 導入後の廃止の状況

指定管理者制度を導入し、直営に変更した図書館は以下のとおり。

日本図書館協会調べ

県名	図書館名
新潟県	南魚沼市図書館
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、泰樹市立図書館
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	佐賀市立東与賀図書館
鹿児島県	西之表市立図書館

廃止の理由（総務省調査から伊藤作成）

図書館	(5施設)			
自治体	指定管理者	指定管理 取止め	理 由	取消し等の 後の管理
文京区	株式会社	○	施設の休止・廃止	統合
南魚沼市	一般社団法人	○	施設の廃止・統合	直営
兵庫県稲美町	NPO	○	指定管理者の撤退	直営
下関市	株式会社	○	検証の結果	直営
西之表市	NPO	○	公募の応募なし	直営

調査期間（2015年4月1日までの3年間）における図書館は、指定管理の取りやめが5館あった。ただし文京区は図書室であり、他の図書館に統合されたものであった。その他の4館の取りやめの理由はそれぞれ異なっているが、取り止め後の管理は4間とも直営となっている。

(3) 図書館に関する総務省の動向

① 指定管理者制度の運用について（2010年12月、総務省自治行政局長通知）

- 1 指定管理者制度については、公の施設の設置の目的を効果的に達成するため必要があると認めるときに活用できる制度であり、個々の施設に対し、指定管理者制度を導入するかしないかを含め、幅広く地方公共団体の自主性に委ねる制度となっていること。
- 2 指定管理者制度は、公共サービスの水準の確保という要請を果たす最も適切なサービスの提供者を、議会の議決を経て指定するものであり、単なる価格競争による入札とは異なるものであること。
- 3 指定管理者による管理が適切に行われているかどうかを定期的に見直す機会を設ける

ため、指定管理者の指定は、期間を定めて行うものとすることとされている。この期間については、法令上具体の定めはないものであり、公の施設の適切かつ安定的な運営の要請も勘案し、各地方公共団体において、施設の設置目的や実情等を踏まえて指定期間を定めること。

- 4 指定管理者の指定の申請にあたっては、住民サービスを効果的、効率的に提供するため、サービスの提供者を民間事業者等から幅広く求めることに意義があり、複数の申請者に事業計画書を提出させることが望ましい。一方で、利用者や住民からの評価等を踏まえ同一事業者を再び指定している例もあり、各地方公共団体において施設の態様等に応じた適切に選定を行うこと。
- 5 指定管理者制度を活用した場合でも、住民の安全確保に十分に配慮するとともに、指定管理者との協定等には、施設の種別に応じた必要な体制に関する事項、リスク分担に関する事項、損害賠償責任保険等の加入に関する事項等の具体的事項をあらかじめ盛り込むことが望ましいこと。
- 6 指定管理者が労働法令を遵守することは当然であり、指定管理者の選定にあたっても、指定管理者において労働法令の遵守や雇用・労働条件への適切な配慮がなされるよう、留意すること。
- 7 指定管理者の選定の際に情報管理体制のチェックを行うこと等により、個人情報が適切に保護されるよう配慮すること。
- 8 指定期間が複数年度にわたり、かつ、地方公共団体から指定管理者に対して委託料を支払うことが確実に見込まれる場合には、債務負担行為を設定すること。

② 片山総務大臣記者会見（2011年1月）

- ・ 指定管理者制度というのは、一番のねらいは、行政サービスの質の向上にあるはずなのです。俗にお役所仕事とかですね、そういうものから脱却をして、民間の創意工夫とか、それから経験とか、そういうものを導入することによって、ともすれば画一的で、規則などに縛られて、利用者本位ではないと批判されてきた公の施設の利活用について、新風を吹き込みたいと。行政サービスの質を向上したい、住民の皆さんの満足度を高めたいということなのです。
- ・ ところが、そっちの方よりも、むしろ、外注することによって、アウトソースすることによって、コストをいかにカットするかというところに力点が置かれてきたような印象を持っております。特に、私などが懸念していますのは、本来、指定管理になじまないような施設についてまで、指定管理の波が押し寄せて、現れてしまっているという。そういうことを懸念していたものですから（通知を）出したわけです。
- ・ 例えば、公共図書館とか、まして学校図書館なんかは、指定管理になじまないとは思うのです。やはり、きちっと行政がちゃんと直営で、スタッフを配置して運営すべき

だと、私なんかは思うのですね。私が鳥取県知事のときもそうしてきました。だけど、じゃあ、それが法律にそう書いてあるのかというと、必ずしもそうでもない。何でも出せるような、そういう仕組みになっているものですから、あとは、どう言うのでしょうか、良識とか、常識とかですね

③ トップランナー方式導入における検討対象業務と図書館管理

1 トップランナー方式

○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。

2 平成28年度の実施

○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。

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

3 平成29年度も実施

○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。

◇青少年教育施設管理 ◇公立大学運営

4 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

経済財政諮問会議における高市総務相提出資料（2016年11月）より抜粋

◇図書館管理等4業務（博物館、公民館、児童館等）

以下の地方団体の意見等を踏まえ、トップランナー方式の導入を見送ることとする。

○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。

- ・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。

◇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

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、平成29年度の導入を見送り、引き続き検討する。

○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。

※先般の通常国会で地方独立法人法の改正が行われ、地方独立行政法人の業務に「申請等関係事務の処理」(転入届、住民票の写しの交付請求の受理等のいわゆる窓口関連業務)が追加された。

(4) 「今後の東久留米市立図書館の運営方針」と(案)に対するパブリックコメント

今後の東久留米市立図書館の運営方針に関するパブリックコメントは、昨年11月から12月にかけて実施された。市民等から出された意見の概要は以下のとおり。指定管理者制度導入に関しては、ほとんどの意見が反対だったにも関わらず、市は具体的な図書館活動に関して若干の修正をただけで、指定管理者制度導入に関するところは修正せず、運営方針を決めた。

- ・ 意見は 55 件（まとめたもので、実数は 397 件だった）
 - ・ 意見の概要と見解は次のように分類されている。
 - ▷ 市・教育委員会・図書館に対して
 - ▷ 期間が区切られていること（運営・事業・蔵書・人材）
 - ▷ 民間事業差であることについて
 - ▷ 選書・除籍について
 - ▷ 国等の見解に対して
 - ▷ サービスと行政を分けることについて
 - ▷ 図書館専門員について
 - ▷ 方針案について
 - ▷ コストについて
 - ▷ 施設の貸出について
 - ▷ 施設の整備について
 - ▷ 手続きについて
 - ▷ 現状について
 - ・ ほとんどは方針案に対する反対意見であった。賛成意見は「職員削減によるコスト削減の期待」等数件（397 件のうち、反対 97%）だけと思われる。
 - ・ なお、公文書管理のあり方も最近注目されている。市町村でも公文書館をつくる動きもある。公文書管理条例策定の市町村もある（東京都は豊洲問題などで文書管理のずさんさが浮き彫りになったことを踏まえ、2017 年 6 月議会で条例可決）。
- なお、昭島市でも昭島市民図書館基本方針・基本計画（答申案）についての意見募集が行われたが（今年 3 月）、意見提出者は 3 人のみで、指定管理者制度導入に関する意見は皆無だった。

2. 図書館と財政

(1) 財政からみた図書館の特徴

① 町田市「課別行政評価シート」から

行政コスト計算書はいわゆる新公会計制度のもとでつくられている。新公会計は従来の決算書とは異なる減価償却費、賞与・退職手当引当金繰入額が入っている。この 2 点を入れた行政費用と、除いた行政費用は以下のようになる。

行政費用（行政コスト計算書から）

単位：千円

科目	2013 年度	2014 年度	2015 年度 b	b/a
人件費	822,371	877,054	840,923	63.0%
物件費	171,955	419,789	300,953	22.5%
うち委託料	85,539	273,510	64,813	4.9%
維持補修費	15,027	16,115	15,885	1.2%
補助費等	59,709	64,788	54,991	4.1%
減価償却費	35,709	35,412	48,503	3.6%
賞与・退職手当引当金繰入額	36,012	89,741	74,392	5.6%
計 a	1,140,120	1,502,899	1,335,647	100.0%

※2014 年度はシステム更改により委託費増。2015 年度は忠生図書館開館。

行政費用（行政コスト計算書から）

単位：千円

科目	2013 年度	2014 年度	2015 年度 b	b/a
人件費	822,371	877,054	840,923	65.8%
物件費	171,955	419,789	300,953	23.6%
うち委託料	85,539	273,510	64,813	5.1%
維持補修費	15,027	16,115	15,885	1.2%
補助費等	59,709	64,788	54,991	4.3%
計 a	1,068,399	1,377,746	1,212,752	100.0%

上表のように、2015 年度は減価償却費と賞与・退職手当引当金繰入額を除くと、人件費 65.8%、物件費 23.6%で、合わせて 89.4%と、人件費と物件費で約 9 割占める。

② 指定管理者の場合

では指定管理者ではどうか。名古屋市志段味図書館の収支決算をみると次ページの表のようになる（出版ニュース 2016 年 11 月）。

人件費は支出合計の 76.1%になる（2014 年度）。この決算をみると、直営にはない一般管理費 2.8%（本社経費など）や賃貸料（0.8%）があり、また別の資料（表 2）のように正規人員をきわめて低く抑えている（非正規雇用率 98.5%）にも関わらず人件費比率が高い。これは、指定管理料がいかに低く抑えられているかを物語っている。

丸善 CHI ホールディングスの場合、非正規雇用率（臨時雇用率）は全社（共通）が最も低く 28.9%で、50%以下はこの全社（共通）と出版事業があるだけで、その他の事業は 50%をはるかに超え、図書館サポート事業が最も高い。また、図書館サポート事業の従業員数は全従業員数の 45%を占める（非正規雇用者数ではちょうど 50%であり、正規雇用者数は 6%弱に過ぎない）。

図書館の指定管理が書籍業界において、いかに「おいしい」事業であるかが分かっていうものであるが、ほとんどが非正規雇用で図書館を運営していることから、図書等の貸出以上のサービスの水準が問題になる。

表1 名古屋市志段味図書館の収支決算

	2013 年度 決算	2014 年度 決算
(A) 収入合計	35,672,400	37,088,166
指定管理料	35,635,000	36,957,000
自主事業(参加料等)	37,000	50,466
その他	400	700
(B) 支出合計	42,900,906	40,173,201
人件費	32,266,175	30,590,391
外部委託費	2,614,054	2,718,576
一般管理費	2,372,050	1,130,855
光熱水費	2,980,867	2,773,005
賃貸料	292,159	303,528
修繕費	568,455	586,224
備品費	0	0
各種事業経費(講師謝金等)	106,271	373,133
その他	1,700,875	1,697,489
収支(A-B)	▲ 7,228,506	▲ 3,085,035

([名古屋市志段味図書館指定管理者検証委員会]『名古屋市志段味図書館指定管理者の検証について』[2015年]による。指定管理者はTRC、決算は赤字である。)

表2 従業員数(丸善CHIホールディングス株式会社)

	従業員数(人)			臨時雇用 率(%)
	正規雇用人員	臨時雇用人員	計	
文教市場販売事業	476	1,066	1,542	69.1
店舗・ネット販売事業	435	3,402	3,837	88.7
図書館サポート事業	83	5,570	5,653	98.5
出版事業	93	53	146	36.3
その他	236	993	1,229	80.8
全社(共通)	86	35	121	28.9
合計	1,409	11,119	12,528	88.8

(2016年1月現在の統計。同社の有価証券報告書による)

(2) 図書館費、資料購入費等からみた特徴

予算科目	2006 (a)	2015 (b)	比較 (b-a)
報酬	105,329	244,279	138,950
給料	379,782	238,433	▲ 141,349
職員手当	267,194	183,539	▲ 83,655
共済費	113,571	120,697	7,126
賃金	26,707	34,951	8,244
報償費	2,188	1,755	▲ 433
旅費	302	432	130
需用費	63,132	65,724	2,592
役務費	2,604	3,312	708
委託料	33,311	62,490	29,179
使用料及び賃貸料	9,772	177,396	167,624
原材料費			0
備品購入費	80,989	41,882	▲ 39,107
負担金補助及び交付金	61,930	53,779	▲ 8,151
合計	1,146,811	1,228,669	▲ 8,151

① 図書館費の推移（2006 年度と 2015 年度の比較）（単位：千円）

2015 年度の図書館費は、2006 年度と比較すると約 800 万円減少している。

② 資料購入費の推移（別紙、「町田の図書館」から）

2011 年度から 2015 年度の推移をみると、2012 年度が最高で、2015 年度は忠生図書館が開館したにも関わらず最低であった。2012 年度と 2015 年度を資料種別に比較すると以下のとおり。合計では 55.4%。

種別にみると、図書が最も減少し、視聴覚、その他も減少幅が大きい。逆に雑誌、新聞は増加している。図書は 2012 年度以降、毎年減少している。

単位：円

	図書	雑誌	新聞	視聴覚	その他
2012 年度	82,609,269	8,391,164	2,609,445	2,349,708	3,453,640
2015 年度	39,862,681	8,630,161	3,224,092	1,214,475	2,173,755
比較	48.3%	102.8%	123.6%	51.7%	62.9%

③ 市民 1 人当たり資料費、多摩地域の他市との比較

高松さんのお話しのとおり。町田市は、2014 年度は市民 1 人当たり 287 円で、26 市平均（328 円）より下回っていた。さらに 2015 年度は、133 円と極端に減少し、八王子市と並んで最も低い市となった。八王子市と町田市は 26 市平均の半分にも満たない。ちなみに、23 区で 100 円台は板橋区のみである（2013 年度文京区資料。23 区平均は 600 円台）。

(3) 課別行政評価シートによる財政構造分析

① 成果及び財務の分析における見方

▽ 全体

1 成果及び財務の分析

- ◆忠生図書館の開館などにより、2015 年度の貸出点数は 2014 年度より約 473 千点増加して 4,307,626 点となり、蔵書回転率は 0.19 ポイント上がりました。
- ◆忠生図書館開館準備、IC タグ導入・システム更改が完了したため、人件費が 2014 年度より 36,131 千円減少しました。
- ◆IC タグカラーバーコードシステム使用料等のランニングコストが増加した一方、システム更改時に発生した IC タグ貼付委託料や図書館システムセットアップ委託料が減少したことにより、物件費は 118,836 千円減少しました。

◆所管する各図書館の施設を維持するための修繕を行いました。資産老朽化率は依然進んでいます。

◆セルフ貸出機・返却機を導入し、業務スタイルを変更したことから、図書館員がカウンターの外に出て、利用者の読書相談等にきめ細かく応じて資料要求に応えることが可能となりました。読書相談件数は2014年度と比較すると約30%増加しています。

2 2015年度末の「成果および財務の分析」を踏まえた事業の課題

◆町田市内の図書館は8館、予約資料受渡し施設は3か所となりました。今後は、各地域の特色に合った図書館利用者へのサービスを充実させることが必要です。

◆システム更改及び忠生図書館の開館により、2015年度は貸出点数及び蔵書回転率が上昇しましたが、ここ数年では減少傾向にあります。貸出点数・蔵書回転率をさらに上げるために、あらゆる分野で魅力的な図書を選定することが必要です。

◇所管する施設の老朽化が進んでおり、「町田市公共施設等総合管理計画」に基づいて、利用者への長期のサービスを維持する方策を検討することが必要です。

(注) 短期的な課題は”◆”で、中長期的な課題は”◇”で記載

▽ 中央図書館

1 成果及び財務に分析

◆システム更改が完了したことなどにより、物件費が2014年度より24,193千円減少しました。

◆ICタグカラーバーコードシステム使用料・図書館情報システムサービス使用料及び書籍配送業務委託料等の経費を各図書館に配賦しました。

◆セルフ貸出機・返却機・予約資料受取コーナーを設置して業務の効率化を図ったことで、中央図書館から忠生図書館へ職員異動を行い、忠生図書館を運営する人員を確保しました。中央図書館のPersonnel費は2014年度より78,045千円減少しました。

◆貸出点数が減少したため、蔵書回転率は0.02ポイント下がりました。

2 2015年度末の「成果および財務の分析」を踏まえた事業の課題

◆市立図書館の中心館として、図書館を利用していない方のニーズ等も把握し、図書館の強みを活かした活動やイベントを行うなど、図書館利用の拡大に努める必要があります。

◆きめ細かい読書相談や資料要求に応えることができるように、専門的なサービスの充実や各地域図書館への支援を行うことが必要です。

◇建設後26年が経過していることから施設の老朽化が進んでいます。利用者に安心して施設を利用してもらうためには、施設や設備の点検結果を踏まえた迅速な修繕対応を徹底するとともに、長期的な施設の維持管理計画に基づいて、施設や設備の改修を行うことが必要です。

▽ 同じものが全館にある

② 同種施設比較分析表（図書館）による見方

▽ 分析欄

1 人件費の特徴について

中央図書館、中規模館（さるびあ・金森・忠生・鶴川駅前）、小規模館（鶴川、木曾山崎、堺）の 3 グループでそれぞれ人員配置数が異なるため、それに従った人件費を支出しています。中央図書館は他の図書館のバックアップに加え、レファレンス、障がい、視聴覚資料等の独自サービスを行っているため、人員を多く配置しています。さるびあ図書館と堺図書館は移動図書館を運営しているため、他の同規模館より人員を多く配置しています。

2 施設規模の特徴について

施設運営のため最低限必要な人員を配置しているため、小規模館の 1 m²あたりコストが高くなっています。

3 貸出者数・貸出点数の特徴について

金森図書館は中規模館としては貸出者数・貸出点数が非常に多いため、単位あたりコストが低くなっています。

③ 成果および財務の分析、分析指標は適正か

成果および財務の分析については、全体、中央図書館ほか、すべての分析を精査し、鉄適正かどうかの検証が必要だと思う。

分析指標を、「町田市の図書館」が使用しているサービス指標と、行政コスト計算書における分析指標との違いをみると、以下のとおり。

サービス指標	分析指標
登録率	資産老朽化比率
市民一人あたり貸出冊数	貸出点数
登録者一人あたり貸出冊数	
利用者一人あたり貸出冊数	
市民一人あたり蔵書冊数	
市民一人あたり図書館費	
市民一人あたり図書購入費	
購入図書平均単価	蔵書数 1 点あたりコスト、床面積 1 m ²
一冊あたり貸出コスト	あたりコスト、開館日数 1 日あたりコスト
	蔵書回転率
蔵書回転率	
蔵書更新率	
図書館費／一般会計歳出	図書相談件数

▽ どちらが実態を反映しているか

▽ ほかに適正な指標が考えられるか。図書館に限らず、上記のようなアウトプット指標ではなく、アウトカム指標の必要性が従来から提唱されてきたが、難しい課題である。

＜資料＞これからの図書館像-地域を支える情報拠点をめざして-（報告）「これからの図書館の在り方検討協力者会議」（文部科学省）（2006 年）

図書館サービスの評価は、地方公共団体が行う政策評価の一環として位置づけられるようになってきている。図書館サービスの必要性、有効性、効率性等の観点から評価を行い、住民に公表していくことが求められている。

評価に当たっては、図書館では多様なサービスが展開されてきていることを踏まえ、これまでの貸出冊数を中心とした評価の在り方を現在の社会のニーズに応じて見直し、多様なサービスに対応した評価の在り方を考える必要がある。また、評価指標には、どれだけの資料やサービス等を提供したか（アウトプット）だけでなく、サービス等を提供した結果として地域や住民に対して実際どのような成果がもたらされたか（アウトカム）を表す指標が必要である。さらに、設置者と住民、図書館と連携協力する諸機関の三者の視点からの評価が必要である。

具体的な評価指標の例としては、従来から用いられている貸出冊数や利用者数に加え、レファレンスサービス件数、ホームページアクセス数、集会・行事講座等の開催状況及び参加状況、利用者の満足度（各種図書館資料、各種サービス、利用環境等）等がある。また、あわせて本報告書参考資料「3. 図書館サービスの指標の例、及び人口段階別の上位の数値」に掲げる指標及び数値も、その参考になると思われる。これらを自館（地方公共団体）において時系列で分析したり、他の類似の図書館（地方公共団体）と比較したりすることで、自館の実績を相対的に評価することができる。

評価は、実施するだけでなく、その結果を確実に業務の改善に結びつけていくことが重要である。評価結果を踏まえて業務の改善方針や計画を策定し、図書館協議会の協力を得つつ定期的に見直すことが必要である。

3. これからの課題

(1) 指定管理者

私は今年 2 月開催の「指定管理者制度のあり方～公共性の観点からの検証～」における講演（テーマ：指定管理者制度の運用における問題点～全国の事例から）の中で、「導入の是非の検証」として次のように述べた。

▽ ▽ ▽

自治体は、指定管理者制度導入の是非について、総点検、総検証を行うべきである。私は以下のように考える（例として）。

① 小規模、地域密着施設

集会所やコミュニティセンターのような施設は指定管理者制度を廃止し、委託もしくは地域団体の自主管理移行を検討すべきである。自治体全域の小規模施設の管理を一元化し、直轄と委託を組み合わせる選択もある。

② 複合施設

複合施設は、施設全体の施設管理と事業単位ごとの運営のあり方に課題がある。本来の指定管理者制度導入の趣旨からいえば、施設管理は責任組織（行政の一部局）の直轄か委託、事業運営は事業ごとに直轄か委託を、それぞれ検討すべきである。フロア単位の指定管理者などという状況は一掃すべきである。

③ 保育所

公立保育所の役割を再検討し、公立保育所の存置と公務員保育士の活用を検討すべきである。公立保育所は、たとえば地域の中核的保育所としての位置づけや、地域の子育て相談、マイ保育所（町田市）機能など、検討すべき課題は多い

④ 高齢者施設、障害者施設

さまざまな施設があるので、あるべき施設管理、事業運営のあり方を、利用者とともに検討すべきである。

⑤ 図書館

図書館は直営を基本にすべきである。ただし、図書館の機能をどう考えるかが課題であり、単なる「公的貸本屋」であるなら、委託や指定管理もやむをえない。

△ △ △

町田市においては、地域図書館もふくめて図書館への指定管理者制度の導入提案はないと思われるが、かりに提案がされるような動きがあるとしたら、正式提案されないような活動を展開すべきである・

(2) 公共施設再編に関連して

図書館も老朽化がすすんでいる館もあり、議論はさけられない。したがって議論には積極的に関わり、すべての資料や議論の経過を公開し、市民の合意形成に寄与すべきだと考える。

町田市は町田市公共施設再編計画 町田市公共施設再編計画 町田市公共施設再編計画 町田市公共施設再編計画 の策定にあたって、「これからの公共施設のあり方」について市民から意見を募集した（募集期間 2017 年 6 月 15 日(木)～7 月 17 日(月)）。市の説明は、たとえば図書館については「配置が近接している図書館の集約を検討する。」「複合施設でない地域館は周辺学校の大規模改修や建替えの時期を捉えて、複合化する。」という 2 点を示しながらも具体的な図書館名には言及していない。

また説明会が市内 10 か所で開催されたということですが、どこもほぼ 10 人程度の出席者（多いところで 17 人？）だったということで、これで、市民からの意見も聞き、説明会もおこなったということなる？と思われる。

情報公開や説明責任のあり方も、市民サイドから声を上げていくことが必要である。

＜資料＞これからの図書館像-地域を支える情報拠点をめざして-（報告）「これからの図書館の在り方検討協力者会議」（文部科学省）（2006 年）

地域住民の方々へ

図書館は、資料や情報の探し方を案内し、調べものを支援し、地域の課題解決に必要な情報を提供することができます。

これまで、文学書や新刊雑誌、絵本などを読んだり借りたりするために図書館を利用したことがある人はたくさんいますが、生活や仕事に必要な資料をレファレンスサービスを活用して入手したり、自分や家族が抱えている問題を解決するために必要な情報をレファレンスサービスを活用して入手したことがある人は、まだごく一部にとどまるのではないのでしょうか。

今日の社会では、自己判断・自己責任が求められる傾向が強くなってきています。これに対処するには、意思決定に必要な正確で体系的な資料や情報を的確に得ることが必要不可欠となっています。このような資料を、住民が気軽に入手できるようにする役割を担っているのが図書館なのです。皆さんが図書館へ行き、どのような情報を求めているかを伝えれば、図書館職員が様々な資料から関連する情報を収集し、体系的に整理して提供してくれるはずです。図書館は、資料の貯蔵庫ではなく、情報を提供するために様々な活動を展開する施設なのです。

(3) 地域図書館の位置づけ

公共施設再編に関連しては、上記のように地域図書館がターゲットになる懸念がある。これまで以上に、地域の歴史や変化に向き合って、地域の市民を啓発し、地域活動を支える図書館像を考える必要があるのではないかと考える（私はまったくの素人ですが）。