

## 公共図書館の経営について

図書館を経営全般の視点から、

- ・サービスの現状
- ・図書館の在り方
- ・今後の可能性

について、考えてみる

自治体設置の施設の「経営」に関して連想できることは、

規制緩和の流れによる指定管理者制度などの経営方式、外部委託（アウトソーシング）、資源配分、予算執行、外部の諸団体との関係、人事管理、人材育成、事業評価

などがある。

**経営方式**には直営、PFI、指定管理者制度などの方式があり、現実の条件を鑑みて、住民がそれから選択すべきものである。

しかし、重要なのは、**図書館の意義・役割とは何か**ということであり、この点を曖昧にして、経営の個々の問題を論じるわけにはいかない。

**図書館の役割**は、既存の知識・情報・資料を収集し、整理し、それらを住民や利用者に提供して、新しい知識・情報を生み出す手助けをしたり、文化活動を活性化したり、地域の人材育成、生涯にわたる教育・学習の場として機能するところである。

専門職としての**図書館司書**は、その中で住民や利用者との知識・情報・資料を結びつける役割を担っている。

また、図書館は市民の「知る権利」を保障するとともに教育・学習の機会均等を保障する施設でもある。

**教育・学習の機会**という点では、学校を卒業して社会人となった個人がさらに自ら学習を継続しようとしたときの学習の場であり、これは学校と同じように、あらゆる地域で等しく保障されなくてはならないものである。

こうした点を現実の条件の中で最大限に実現し、かつ保障することを考慮して、経営方式は考えていくべきであろう。

## 図書館経営

「図書館経営」という言葉が一般的に使われだした。そのことは単なる流行上の問題ではなく、これまでの公共図書館経営が置かれてきた社会環境や関係者の意識を反映するものである。

ながらく「図書館の運営・管理」(＝行政事務の運営・管理)の時代が続き、さまざまな矛盾や問題点が露見化し、その問題解決に向けての技術、スキル化(＝経営的視点、社会工学的発想)が必要とされてきた、と理解したい。

とくに図書館の場合は、出先意識あるいは現場意識という特殊要因が大きな影響を与えている。

「本庁」の首長部局に対して、公共図書館が属する教育委員会自体が少し外れた位置にあり、図書館は教育委員会事務局内部組織には属さない施設と位置付けられ、行政中枢からは末端の施設なのである。

自治体内の人事配置の優先度や人事考課の実際は、図書館職員の単なる被害者意識では済まされない。

また、図書館政策や経営方針というのは教育委員会など別のところで考えることで、図書館サービスの「現場」では、淡々と日常的作業をこなすことが大事とする、現場意識がある。

現場こそが策を考え、それを実現していく経営方針を策定していく場であるという考えが、そうした環境では育ちにくかったのか。しかし、公共図書館を取り巻く環境は大きく変化し、図書館の現場でも主体的に経営を行っていく必要があるという意識が生じたのである。

## 公共図書館の経営をめぐる問題

### 1、貸出サービスの肥大化

公共図書館の重要な役割として、住民への情報・知識の提供がある。それを実現するために、館内閲覧、資料貸出、利用ガイダンス、レファレンスサービス、データベース検索、セミナーの開催などの具体的なサービスがある。ところが1970年代以降は、それらの中から資料貸出を基本的・中核的サービスとし、資料貸出サービスの拡大が、公共図書館の最大サービスと、達成目標を考えるようになってしまった。従来の蔵書数に代わって貸出冊数が図書館を評価する指標になってしまった。資料貸出の重視は、量的拡大だけでなく、リクエスト・

予約、相互貸借、インターネットによる申込みなど、その提供方法の改善を伴った。それが今や図書館経営を大きく圧迫してきている。

利用増に伴う作業量の増大は、本来ならほかのサービスに振り向けることができた経営資源（労働力）の余力を失わせた。

一部利用者の際限ない利便性要求に応じていけば、滞りない毎日の図書館運営が達成されるという、職員意識にしてしまった。

## 2、潜在的利用者の反発

公立図書館は、住民に最もよく使われる「公共施設」である。

しかし、図書館利用登録率は余り高くない実態。

知的水準が高く、職業・生活上でのニーズと現実のメディア利用度も高い、**潜在的な利用者**が存在するのに、彼らが顕在化した利用者にならないのはなぜか。

つまり、公共図書館は、良質の顧客を獲得し損ねている、経営的視点からいえば重大な危機である。

## 3、委託などの理念なき拡大

公共図書館運営の委託が進められている。委託事態が悪いわけではない。問題は、何を目的とした委託であり、非委託部門との関連など、図書館経営全体のなかでどのように位置づけ、運営していくのか、という方針がはっきりしない。そのため、コスト削減、給料が高いあまり働かない公務員より、給与が安い、その割にはよく働く委託社員の方が、という理由しか見えない業務委託が蔓延している。

また、委託制度とは根本的に考え方が異なり、経営方針策定・管理責任と執行責任を明確に区別し、後者を民間事業者の創意工夫に任せるという指定管理者制度の導入も、本来の趣旨を生かした図書館の事例は余りない。単なる全面委託の別称になりかねない状況がある。

## 4、専門職論議の漂流

「図書館には専門職が必要だ」という議論が繰り返されるだけで、実質的な成果が見いだせていない。その理由は、何が解決されるべき課題であるか明確に把握されていないから。

司書制度を導入している図書館と、そうではない一般行政職の人事異動で運営している図書館では事情も異なり、前者は専門職を育てる工夫、後者は、内部で専門職を育てることはできず、外部調達に頼らざるをえない。また、そのための身分保障が必要になる。

この課題の解決には、明確に図書館には専門職が必要である、という説明責任を十分果たしてこなかったことを反省し、専門職の役割が「利用者と資料を結びつける」「草の根を分けても資料を探す」程度の説明では、社会的な影響力のある人々を説得するのは難しい、できるだろうか。

#### 5、 新規主力サービス開発の失敗

社会状況と顧客ニーズに合わせた新製品・新規サービスの開発、提供こそが、経営の最大の課題である。この観点から、貸出サービスの主力製品（サービス）を展開した後、30年以上もそれに代わる主力商品を提示していない。これも大きな経営の危機である。

公共サービスは、往々にして提供製品（サービス）が公共財的性格を持つため、それ自体が永遠普遍の価値があると考えられがちである。住民に対して情報・知識へのアクセスを保障するという、図書館の中核的サービスに変わりがないが、それをどのようなかたちで提供するか、という**実際的なサービス**は、環境変化に合わせて変化しなければならない。

レファレンスサービスがその担い手候補と考えられたが、それが図書館サービスの主力製品として利用者に受け入れられていない。

その原因を需要者側の課題ではなく、供給者側から研究すれば、新しい公共図書館サービスの方向性を探ることにむすびついていくのではないだろうか。

#### 6、 図書館政策の不在

図書館政策の不在が公共図書館経営に影響をおよぼすことも今始まったことではない。しかし、こんごの図書館経営に大きな影響を及ぼす。

- ① 人材育成への取り組み
  - ② 電子情報・ネットワーク化への対応
- 国全体の情報戦略のなさ、国家レベルの危機である。

#### 問題の深層

先の問題点は、たまたまある状況下で起きた一過性のものではなく、その根底には公共図書館経営の根幹にかかわる重要な要因を潜んでいる。これらの問題の本質を正確に把握し、解決に真摯に取り組むことこそ、新しい方向性を見出すことができるだろう。

どのような本質的な要因が潜んでいるのか

## 1、 図書館モデルの存在または不在

図書館整備の方向性を考えるとき、個々の図書館が無手勝流で試行錯誤を重ねるよりも適切なモデルを探し、模倣し、経営の効率化と効果の最大化を図ることができるのは明白である。

日本の公共図書館の問題は、貸出サービス中心モデルが全国的に普及したこと自体がことわるいのではなく、異なる社会条件に合った複数の図書館モデルが長い間存在しなかったことである。

## 2、 新しい理念と目的の不在

「住民に対する情報アクセスを保障する」「暮らしと仕事を資料提供によって支える」などのスローガンの目標はあっても、社会状況を踏まえて、公共図書館の社会的役割を明示してこなかったように思われる。

2006年3月に発表された文科省の報告書「これからの図書館像——地域を支える情報拠点を目指して」でも関係者向けの戦術論的色彩が強く、その点は不十分である。

国の教育、文化、産業、情報、福祉、地域振興などの基本政策のなかで、図書館はどのような役割を果たし、そこで達成すべき目標は何かという社会的な理解が殆どない。それ以上に、肝心の図書館関係者自身がそれを把握していないことである。

## 3、 利用者の不在

公共図書館の貸し出し冊数、施設の集客数を持って公共図書館が市民に広く受け入れられているという考えでいいのだろうか。一部のヘビーユーザーへの対応に追われ、開館時間やサービス内容・提供方法を変えることによって得られるはずの潜在的利用者を逃している可能性を考える必要がある。貸出カウンターに座って受身で利用者を待っている限り見えてこない「利用者」である。

## 4、 専門職の不在

専門家とは、実務・研究・教育の3要件を満たす能力を持たなければならない。問題の本質を的確に認識し、問題解決をリードする手腕を要する。

現在の公務員制度のもとで、公務員としての司書専門職を処遇することに現実性はない。今後本気で公共図書館の専門職を確保しようとするなら、従来と異なる対応策を提案すべきである」。

## 5、 外部の不在

官民を問わず、外目が行き届かない組織の腐敗、機能不全は日常化する。公共図書館も「外界」をあまり意識しない組織になっている。公共図書館は行政内の末端組織であり、しかも概して本庁からも離れた場所にある。

本来は緊密な結びつきがあるはずの出版界や情報産業、ビジネスマン、ジャーナリスト、研究者などと殆どの連携もない。業務サービスも自己完結的である。大半の利用者は本を借りるだけ、要求度の高い利用者は、なだめておけば、一日が大我なく過ぎていく。こうした環境では、社会状況の中で自分の役割を考えず、みずからが中心にいて周りの社会が動く「図書館天動説」に陥ってしまう。

### 変わる図書館、変わらない図書館——図書館の公共性

図書館経営上の諸問題は、一つずつを見てもその解決はかなりの困難を伴う。

さらに、その根底にある諸問題の解決には、現在の公共図書館界の構造的変革を必要としているもので、しかもこの改革は、一昔前の貸出し図書館モデルのような全国一律の形式にはならず、地域の歴史と社会環境の特性を生かし、使用可能な経営資源を最大限、効果的に活用できるよう、各図書館独自の方向性を自ら考える必要がある。

その結果、うまくいく館もあれば、対応が不十分なまま行き詰ってしまう図書館も出てくるだろう。

しかし、すべての図書館の発展を約束する図書館モデルは存在しない。その意味で、自館の経営資源の強みと弱みを把握し、行政の内部事情や社会環境を分析し、図書館の使命とそれを実現するための経営戦略を提示すべき館長の役割は極めて重要である。

民間の会社なら、経営の巧拙によって倒産する場合もあれば、短期間に発展することもあることも当然あるが、公共機関は、そのようなものではないと思われてきた。

しかし、夕張市の例を引くまでもなく、経営が上手くいかず、自治体が破綻することはもはや不思議ではない。図書館経営も同じ、つぶれる公共図書館が出てきても驚くことではない。むしろ、これからは自然なことになる。公共図書館は相互に競いあう時代に突入しているのである。

しかし、公共図書館が企業化すればそれでいいわけではない。無理なことは

明らかである。

図書館は、住民一人一人に対して、公共的な情報・知識へのアクセスを保障し、地域コミュニティでの情報・知識の創出を支援するという公共図書館の理念は、古びていないばかりか、その重要性は、むしろ増している。

しかし、その理念を実現するためには、

公共図書館＝公立図書館、

公共図書館員＝公務員司書、

公共図書館建築＝自治体施設、

図書館サービス＝貸出、

図書館利用者＝一部のヘビーユーザー

などの旧来の官立図書館のパラダイムを脱して、制度や資金、人材、資料、施設などすべての要素において、官・民の境界を超えた資金調達ができる経営転換をしていく必要がある。

文化的特性を生かした本来の「公共」図書館形成に向かって変わっていくか、従来のままの「官立」無料貸本図書館を続けるか、公共図書館は大きな岐路に立っている。

## 解決の方向

国家レベルから職員・関係者の個人レベルまで、経営改革の方策を考えてみる。

### 1、 国家政策レベルの方策

### 2、 自治体レベルの方策

公共図書館の第一の責任が設置自治体にある

しかし、どのような経営形態・運営方法によって図書館のサービスの向上を図るかは各自自治体におかれた状況によって異なる

共通するものとして

1、自治体の諸施策での公共図書館の優先度をはっきりさせる

2、公共図書館運営を自治体政策上重視する場合は、最低の要件として館長を含む専門的なスタッフの確保を保障する。

### 3、 図書館レベルの方策

図書館の経営改革は多岐にわたる。図書館としてできること

1、図書館の使命を常勤スタッフ全員の協議を経て策定し、最終的には教育委員会の議題として論議し、決定してもらう。そうした論議の過程

で、図書館の社会的な役割や自治体の諸政策との関連、図書館職員の任務を提示していくことができる。

2、PR・マーケティング担当者を置き、図書館にとっては利用者を含む図書館利用関係者との良好なコミュニケーションを保障する。図書館を閉じた組織にしない。

#### 4、 個人レベルで努力すべきこと