

## 会議結果のお知らせ

### 開催した会議の名称

別府市新図書館等整備基本計画策定委員会 第4回会議

### 開催日時

令和元年12月23日（月）13:30～15:30

### 開催場所

別府市役所5階 大会議室

### 出席者

委員 塚田俊三、平石栄二、高橋伸子、中野伸哉、山出淳也、幸準一郎、阿南寿和、稲尾隆  
事務局 社会教育課長外3名、受託事業者 OpenA4 名

### 配布資料

- ・次第 ①
- ・委員会審議資料 ②
- ・事業スキーム図 ③

### 審議内容及び会議録の概要

#### 1 開会

#### 2 審議

##### ① オープンプラットフォーム会議 Vol.3 の報告

（事務局）

オープンプラットフォーム会議 Vol.3 は、参加者 134 名、アンケート回収は 73 件。当日、回収をした質問・意見は、25 件あった。

元文部科学省社会教育課長の神代浩さんの基調講演の後、4 名のアイデア発表、会場とのディスカッションを実施した。会場ディスカッションでは、ユニバーサルデザインについてや図書館が本当に必要なのかという意見、司書の待遇改善や人材確保、具体的な建設スケジュールを示してほしいという意見があった。本を活用した体験の場をさらに昇華させて、発表をする場としても図書館が有効という意見もあった。

10 月 1 日から別府市の公式ホームページで自由な意見募集している。現時点では、アクセ

ス、駐車場ゾーニングに関する意見や人材確保やデジタルアーカイブについてもきちんとしてくださいという意見、それから、公園との有効活用という意見がある一方で、休みに来るだけの人を入れないでほしいという意見や映画館があるといいという意見、観光港に建設してほしいという意見、そもそも建設ありきの議論が疑問であるというような意見をいただいている。

## ② 第3回会議のまとめ（別紙参照）

## ③ 運営管理

### （事務局）

誰がどのような形でどのような運営をするのか、また、それを実現するための事業資金はどうあるべきか議論したい。

理念実現のために、別府市図書館はどのような運営手法を選択するのかについて、いくつかベンチマークとなる他自治体の図書館の運営手法についての事例の説明をさせていただく。図書館は市直営なのか、それとも指定管理の形で民間に委ねるのか、そうではなく第3の選択肢があるのか、そのあたりを議論したい。

初めに、福島県須賀川市民交流センターは市直営施設。目指しているものは、市の拠点としてだけではなく、市民の交流、活動拠点として、ちゃんと図書館と連携をしながらさまざまな機能がリンクしているというところで、主な機能としては、生涯学習機能や子育て支援の機能、市民活動支援、市民活動の拠点となるようなセンターがこの中に入っている。また、民間の機能として、チャレンジショップやテナントが入り、市の直営による公民館的機能と図書館が融合して、かなりシームレスにつながった空間になっている。複合機能によって図書館の機能と、支援活動の機能がお互いに相乗効果を生むような、そういった運営の仕方をしている代表的な図書館である。

都城市図書館は、中心市街地活性化のためにつくられた図書館と複合化した機能施設である。さまざまな機能の一部は市直営の部分と指定管理の部分で区分されている。

最後は武蔵野プレイス。市民活動、生涯学習、青少年活動支援と図書館を含めた四つの機能が融合した施設であり、地下に中高生しか入れないティーンズスタジオ機能があるのが特徴である。ここも指定管理であるが、武蔵野市が出資した財団が公共施設をマネジメントしている。

そこで別府市図書館が選択すべきは、直営でも指定管理でもなくて、そのハイブリットのモデルという仮説を立てた。（別添「③事業スキーム図」参照）

新図書館の中核を成す、いわゆる図書館の核の部分（ピンク色の部分）は、別府市から直営で運営されるべきである。図書館が同時に持つべき新たな機能をマネジメントするのはブルーの部分。そしてオレンジの部分は、さまざまなフレッシュな民間の組織や事業者や企業等が参画してきて、それをブルーがマネジメントする。そしてこの公民連携の直営と民間のハイブリットで、この別府市図書館全体を運営していくという別府ならではの新しい方策で運営していくのが、いままでの委員会の会話から導き出すのが適切なのではないかと仮説を立てた。

(委員)

基本的にちゃんとしたところは図書館のコアだということでは賛成だが、いわゆるビジネス支援はマネジメントのほうに近い場所にあるほうがいいのではないか。

(委員)

この表は、市の職員がやるということなのか、市が責任を持つということなのか、どちらなのか。

(委員)

先ほどから直営と民間というのは相反するように言っているが、そもそもその概念はどうか。直営ということは、直接的に経営することだが、最初に出発点で確認しておきたいのは、市が責任を持って施策を行うということだと思う。

(委員)

要するに市の職員がやるというのは、プロ中のプロがやるということ。まず館長、司書については、これらのプロが現在必ずしもいるわけではない。特に司書についてはかなりの確率でAIに変わるので、その辺も含めて、検討すべき。

(委員)

大きな方向性としては、別府市の未来を見据え、また未来を担う人材が生まれてほしい。さまざまな市民の体験、出会いの場としてこの場所が位置付けられているとしたならば、館全体をコントロールするとかマネジメントする組織は、非常に難しく、相当に力がある組織が必要だと思う。

そのマネジメント組織は、果たしてどんな組織か。三セクではなく、別に新たにつくるようなイメージか、例えば、B-biz LINKのような組織が担うという話をしているのか。また、それを運営していく決裁はどういうふうになるのか。官民連携だから意向を踏まえてと思うが、どんなふうに運営していくのかということが、最初に明確でないと、のちのち難しくなった事例を全国でいっぱい見ている。どういう組織をイメージされていて、その組織の決裁はどこにもとづくのか。その辺はどうか。

(委員)

事務局が提案するのは、冒頭に大きな方向性を決めたいということだった。そういう業務形態のバリエーションはたくさんあると思っていて、それをこの委員会でそこまで決めることは非常に難しい。市が責任を持って行う部分と、単に民間に渡したほうが効率的で動きやすい部分も公民連携のグラデーションでどこまで混ぜ合わせていくのか、そういう方向性を目指していこうということではないか。答えにならないが、具体的に踏み込んで提案をしてないので、

皆さんから意見を聞きながら整理していけばよいのではないかと。

(委員)

私、本業がイラストレーターなので、どういう絵に置き換えられるのか考えている。一般の市民の方にこれを分かりやすく一つの絵で説明しなきゃいけない場合、どういうくくりの中に入れたら的確なのかと考えてると、まだ答えが出ないので、ちょっとしばらく考えさせてください。

(委員)

建物としての姿が見れる資料があるか？

運営のダイアグラムで、官庁の責任というのは全て、4つの組織、団体にできるのか。いわゆる図書館の仕事は内側の仕事だが、同時に外向きのいわゆるコーディネーター的な仕事ができるのか。ニューヨーク公共図書館の映画を見た方は分かると思うが、幅広い能力が要求されて常にいろんなことに対応しなければならない。そこまでいったら素晴らしいとは思いますが、スキルアップが大変重要だと思う。もし、建物、図書館の全貌が見える、イメージしているものがあれば示していただきたい。

(事務局)

取材してきた写真は後ほど提示する。

今の委員の意見は、館長はちゃんとマネジメントできる立場なのかという問いととらえた。館長のガバナンスがしっかりワンチームとして働かないと、逆に司書さんチームと事業者チームが対立構造になってしまうと難しい。ちゃんと組織化されるような工夫と館長の権限がとても重要になってくる。

(委員)

司書の仕事は本当に積み重ねであって、図書館においても何年かに1度、人が変わるということになると、図書館はもちろん本が重要だが、本を扱うのは人、基本的には人だと思う。

お客さん(利用者)は、人に付くという言い方があるが、図書館に来るのはもちろん本を借りに来るのだが、それだけではなくて、そこにいる人たちに会いに来るということもある。変わる部分(人)はあってもいいが、核になるところも含めて、きちんとそこにいるということが人に安心感を与えて、図書館が魅力的な場所になるためには、魅力的な人材を得ることがとても大事だと思う。そのためには、市のほうで、きちんと永続性をもって管理してほしい。

(事務局)

あそこに行けばこの人がいる、この人たちがいるということ、積み上がって変わらない何かをしっかりあって、そして自己革新を起こすべきところもあるというバランスをいかに取るか、またそのバランスが取れる組織とはいかなるものなのかというところを追求し続けること

だろうと改めて思った。

ある図書館に取材に行ったら、すばらしい司書さんほどいわゆるオレンジみたいなところにも関わっていて、司書さん自ら企画を考え、自ら現場へ飛びこんでいくという生き生きとした図書館だった。そういう思いの司書さんも、守りの司書さんも、攻める司書さんもちゃんとピンクの中にはしっかりいて、ブルーの人たちのノウハウと一緒に全体をマネジメントしていくというようなイメージの組織にならないといけないと思う。

(委員)

前の人がつくった積み重ねを次の人がきちっと受け取ることができる、そういう積み重ねを常に次の世代にきちっと受けついでくれるような、そういう組織をつくっていただきたい。

(委員)

先ほど申し上げたとおり、公の部分にマネジメント組織があるので、基本的にはそこが図書館も含めて全体のマネジメントをするほうがいい。いずれは運営を考えていくときにどういう暮らしをして、どんなことまで求めるかという中で、やれる組織をみつけていければと思う。

(委員)

図書館の基本機能という部分は、司書さんというプロフェッショナルがいるところであり、きちんと図書館を運営していける人材を必ず置かなければならないし、そのことに対して、市が責任を持って行うような仕組みをつくらなければいけない。

その結果として、契約形態についても直接雇用がいいのであれば直接雇用だと思うが、形がどうかというよりも、そういった仕組みとか、そういう体制がつくれるかっていうことと、ただ、他の委員も発言したように、図書館長は、これからはいろんなマネジメント的なものも求められる幅広さが必要となるので、そういった人材を育てないといけない。ただ、その館長がすべてをマネジメントできるかという、多分、それは非常に厳しいだろう。そっちは民間側に委ねることになるのだろうが、その民間側の人も公共の精神、公共の責任というものを理解したリーダーの人材というのが必要だと思う。

問題は、両方の人材を得て、二者が別々にというわけではなく、どちらか一方に決めるということでもなく、その両者がしっかり新しい新図書館の中で、全体を運営していけるような体制を目指していかないといけない。

(委員)

官、中間、民と三つに分けてしまう。あるいは、ここでマネジメントと図書と事業を分けるという議論がされているが、しかし本当に創造的な事業っていうのは、これらを一緒にやって初めて革新的な事業をやれる。

むしろわれわれ今やるべきは、オープンプラットフォームで人と人がつながる、あるいは自分自身を向上させる、未来をつくる、こういう事業がいくつかある。この事業をどういうふう

にやっていくか。

一つには、図書館事業。二つ目は交流の場・創造の場、起業支援事業。三つ目はサードプレイス。4つ目は子育て支援など。これらの場を並べてみるとオーバーオールに管理する人もひょっとしたら現れるかもしれない。都城方式が非常に参考になるのではないか。

(事務局)

解釈しながら話をさせてもらおうと、このような図書館が中心になって複数の事業が、複数の事業者がみたいな絵になってきているが、どちらかという都城図書館の場合、図書館事業、交流事業、子育て支援事業の複数の事業が並行に並んでいて、それ全体をマネジメントする機能があって、そしてそれ全体を図書館と呼ぶというような発想のほうが今までの延長として適切ではないかという意見である。

(委員)

ちなみに今、話が出た都城は、もちろん指定管理者がいるんでしょうけど、全体を束ねるマネジメント組織ってというのはあるか？

(事務局)

ない。

(委員)

お互い協力、連携しないのか。

(事務局)

連携協議会みたいなのは創生されていて、複数の建物が、図書館棟と公園棟と保健棟とみたいな、バラバラの建物があり、そこがエリアとして一体的にマネジメントされるように、連絡協議会みたいなものが組成されていて、各々は独立性を保ちながら、でも一緒にやるところはやるという体制で、そこを緩やかに束ねているのは行政である。

(委員)

紫波町図書館は直営で、その情報交流館とかは民間委託、それらのマネジメントどうなっているか。

(事務局)

そかも全部、独立事業である。一つ一つの事業は全部独立事業になっているが、ただ、少し都城と違うのは、PPP エージェント的な役割の組織があって、それらを全体的にプロデュースするような組織がある。それは立ち上げ段階や企画段階から、形を変えながら行う。

(委員)

例えば民間の企業だったならば、全体の管理をする事業部門があるわけである。これを束ねていくのはCEOで、いろんなところに知恵も出すし、指示もするし、話も聞く。そういう部門がないと、企業の場合パフォーマンスがうまくいかない。図書館の場合は企業とは異なり、CEOが全面的に引っ張っていくというわけにはいかないなので、いいチームワークを組めるプロフェッショナルを公募して、あるいはそれ以外に関係者の協議体をつくってそこで話す。

(事務局)

ここで結論まで出すことはできない。今日出たいいくつかのスキームの選択肢から、大きい方向性としては、白黒つけるのではなく、別府の状況であるとか、そのディテールについては、ある程度、別府市がイニシアティブを取りながら詳細をディシジョンしていくというプロセス。そういう方向性で委員会の段階ではよろしいか。

(委員)

図書館が新設されたら、今の図書館の職員の処遇はどう考えているか。

(委員)

図書館には、本来、市民や来訪者のためのいろんなサービスや機能があり、それを実現するために必要な機能を満たせる人材であれば、例えば図書館サービスに参画しようとする民間企業に所属する人でも全く問題ない。

(委員)

適切なプロフェッショナルをちゃんと配置しなければならないという観点で、その方法等については、別府市の方で考えていただきたい。

#### ④ 事業スキーム

(事務局)

営業時間と休館日について。これは最後に話したい。

まず事業スキームについて話したい。

事業資金の検討をするにあたって、先ほど事例で挙げさせていただいた類似施設の運営形態、人員数、運営費の差を目安としてお示ししている。

まず直営というところで紫波町図書館、須賀川市民交流センター、瀬戸内市民図書館、東近江市立図書館。ビジネス支援では非常に有名な図書館である。この図書館は自治体の奉仕人口規模は異なるが、サービス内容や方向性一般財源における運営費の割合というところで数字の比較を提案したい。

須賀川市民交流センターには、いろんな複合的な機能があり、それを市直営にしている。こちらは総勢50名ぐらいの運営体制をとっていて、マネジメント10名、事業10名で図書館34

名という体制である。東近江市はかなり別府市とも人口規模も近い参考になると考えている。

一般財源における割合は、それぞれの自治体の額も異なるが、一般的に大体 0.3 パーセントから 1 パーセント前後というふうにいわれている。比較して挙げた今回の事例についても 0.3 パーセントから 0.8 パーセント。営業時間は指定管理の場合、大きく変わってくるが、おおむね休館日は週 1 回で設けており、大体 10 時から 19 時前後、22 時まで開いてる所もある。

続いて指定管理の運営を想定している図書館。都城図書館、武蔵プレイス、武雄市図書館を事例として挙げた。一般会計予算に対しての割合っていうと、先ほどの 0.3 パーセントから 0.8 という数字とほぼ同じような割合になってきている。

営業時間では、こちらはかなり一般の直営施設とはだいぶ異なる。年中無休の都城市図書館や、武雄市図書館は 1 月 1 日も開館している。営業時間も 22 時とか 21 時とか、今後、深夜や夜間も、高校生や大人の方が作業をしたい時間帯まで開いているという所が増えてきたという特徴になってきている。

(委員)

事業者に対しては、大体、予算の目安を付けていく。

もう一つは、新図書館の運営時間は少なくとも昼の事業と、夕方の事業に分けて考える必要がある。

(事務局)

この時間も全館が全部、同じ時間帯にオープンとクローズをする必要はないと思う。空間の作り方によって、空間的な解決とか、オペレーションのような解決をすることは十分可能と思う。

(委員)

公設公営であっても、公設民営であっても、それなりにしっかりと予算を確保しなければならない。営業時間に関していうと、例えば、サラリーマンの人でも来れるような時間帯設定だったり、中高校生の居場所になっていたり、時間の管理もしないといけないので、機能あるいは事業に応じて、開館時間が異なるような公共施設にするべきではないかと思う。平日、土日でも変わってくると思う。市役所側で考えるというより、利用者側のいい面を考えて、営業時間とか休館日は設定したほうがいいと思う。

(事務局)

行政側が主語ではなくて、活用者側が主語の考え方を持って開館時間、休館時間を設定するべしという基本的な姿勢に関する意見だった。

この事業スキームは一つの物差しとして見ていただいて、それをどういうふうに配分し、活用するかというのは今後の議論だと思う。

⑤ 「基本理念」について

(事務局)

最後に、基本理念について。最終委員会で議論していただきたい。特にこの辺りの理念を大切にしなければならないのではないかとこのころがあれば、リマインドを含めてコメント、意見いただきたい。

(委員)

人が集って、生き生きした空間。本当に私が言いたいのは、ただ、人がばっと集まる空間ではなくて、その中に人としての深みというか歴史としての深みというか、その場所としての深みというか……。すぐそれを言葉にできたら素晴らしいんですけど。今は見つけれられないかな。

(委員)

「多様性」が大事な部分ではないかと思う。

(委員)

開かれた場所という考え方は重要だと思う。歴史をつくって積み重ねていくことも重要だと思う。人の場なので、開かれた場所に来られる人と、きちんとつなげていかないといけない。そこには、その地域の歴史だとか、いろんなことをしっかり見たうえで人を中心としたあり方を考えないといけない。

(委員)

人が育っていく、その人の可能性とかチャンスが与えられる場が必要なので、そのための場としてはやっぱり夢を実現させる機能をきちんと備えた図書館。

(委員)

心を耕す。これはカルチャーにもつながると。別府市民が一番、誇れるそういういわゆる知の宝庫になるということで、セントライブラリーは、このセントはセンター、私の造語で、知の泉、和みの泉、そういう市民の癒しの空間とか学びの場所とかそういうことを含めたことを理念の中に入れていただくといいと思う。

(委員)

人が育つ、人を育てる。別府の入り口であり、出口となる場所。理解を進める場所でもあるし、あらゆることの入りの入り口となり、そして、育っていく、発信していくというようなイメージであれば出口となる場所。

(委員)

一環して言っているのは、コミュニティをつくる図書館であるべき。蔵書があって、サービスがあって、更にその先のコミュニティをつくる、そのレベルまでいくべき

(委員)

この委員会、あるいはオープンプラットフォーム、市民の意見を聞きながら進めてきて、それでだんだん市民の関心も高まってきている。そういうものがうまく組織に育っていくといい。私自身も言葉、出てこないが、こういう基本理念を表せられたらいいなと思う。

### 3 その他

(事務局)

第4回目オープンプラットフォーム会議の日程説明

次回の検討委員会の日程説明。

### 4 閉会