

研修科目名： 地域をささえる図書館サービス
図書館の組織経営とチームマネジメント

講師名： 豊田 高広 講師

【Q1】

講義にあったとおり、図書館に多様な視点で地域を支える機能が求められてくる中で、行政職員が直接運営する公共図書館が減り、指定管理者制度による館が増えている現状がある。地域を支えるサービスと図書館の組織運営の観点から、指定管理者制度についての意見を伺いたい。

【A1】

「新しい公共」という言葉が使われるようになってから相当の年月が経ちましたが、それでも、これまで地域を支える機能を中心的に担ってきたのが自治体の行政組織であることは否定できないでしょう。したがって、公共図書館においても、直営の方が優れているのは自明のように思われがちですが、実はそんなに単純な話ではありません。

公共図書館が、私が今回の研修でご説明したような意味で課題解決支援を中心とした「地域を支える機能」を持つためには、とりわけ次のような条件を備えることが欠かせないと考えます。

第1に、その図書館の目的として、地域課題の発見と解決を支えることを明確にする。

第2に、その図書館の組織が、「学習する組織」として開発され、経営されている。

第3に、その図書館のサービスが、設置者である自治体各部署をはじめ、外部の関係機関・団体や住民との連携と協働により展開されている。

第4に、図書館組織とそのスタッフが経験を積み、ネットワークを拡大・強化していくことで、地域とともに持続的に成長できる環境にある。

第1については、設置者の理解があれば、直営か、指定管理者制度による運営かに関わらず可能であると思います。ただし、実績の評価は難しく、特に指定管理者制度の場合には、モニタリングをどのように行うかが課題となるでしょう。

第2については、多くの自治体の組織文化では、未だ、試行錯誤からの学べない減点主義（無謬性神話）と、現場の素早い判断や現場情報の活用を困難にするピラミッド型の意思決定・情報共有が優位と見受けられます。多くの直営館もまた、このような文化に支配されて

いるのではないのでしょうか。逆に「学習する組織」づくりに向いた組織文化を有する企業・団体が指定管理者となれば、直営よりもうまく機能するかもしれません。ただし、設置者が指定管理者を上記のような組織文化で縛っている場合、せっかくの好条件も活かすことは難しいでしょう。

第3については、本来は直営の方が有利なはずですが、図書館に交渉能力が高いスタッフが配置されるとは限らず、実際にはその有利を十分発揮できていないケースが多いのではないのでしょうか。

第4については、指定管理者制度では、3年ないし5年毎に指定管理者が変わるので、腰を据えて地域づくりに取り組めない、という意見を聞くことがあります。しかし、「地域を支える機能」を重視する設置者の下で、その分野において高い業績を上げた指定管理者を簡単に変えることはできないでしょう。また、直営の図書館でも、館長等の管理監督者クラスや、外部機関・団体との交渉を担当する職員が数年毎に異動することは普通であり、そうでないケースの方が例外ともいえます。

そもそも、指定管理者制度は、公民の連携・協働による地域経営（図書館経営はその一部）を実現するための手段の一つに過ぎません。設置者が「指定管理者制度さえ入れればなんとかなる」「導入方法は他施設の前例や、先進自治体の導入例をコピペすればよい」といった考え方をしているのでは、うまくいかないと思います。単なるハコではない、事業としての持続的な展開を実現するにあたっては、どんな手段を使うかよりも、誰と一緒にどんな価値を実現するかの方が重要であることはいうまでもありません。よきパートナーを選び・選ばれ、よい関係をつくっていくために、既存の制度とオリジナルの制度を組み合わせ、カスタマイズするという発想が必要ではないのでしょうか。

以上を参考に個別のケースを検討していただければ幸いです。