

1 「市民館・図書館の管理・運営の考え方」策定の経緯

(1) 背景

- 共働き世帯やライフスタイルの変化から、働き方は多様化し、未婚・晩婚化の進行などから家族形態も変化しており、あらゆる世代を取巻く生活環境が大きく変化しています。
- インターネットやスマートフォンなどの急速な普及による情報化社会の進展や人の豊かさなどに対する価値観の多様化などから、人と人とのつながりや地域のつながりが変化しています。
- 甚大な自然災害や新型コロナウイルス感染症等の新しい感染症の発生など、自然環境の変化にあわせ、これまでの意識を変えることや新しい生活様式などに対する柔軟な対応が求められています。

(2) 市民館・図書館を取り巻く状況

- 超高齢社会の到来や人口減少、地域のつながりの希薄化など、社会状況が変化し、市民ニーズも多様化する中、本市の市民館・図書館においても、これらの変化に的確に対応していくことが求められています。
- 市民館・図書館では、市民の自発的・主体的な学びを支援するための学習の場や情報の提供等に取り組んできましたが、将来的な社会の大きな変化の中にあって、市民の主体的な参加による持続可能な社会づくりや、地域づくりに向けて、これまで以上の役割を果たしていくことが期待されています。
- 市民館・図書館が、地域の中でそれぞれの機能を最大限に発揮しながら、全ての市民が生涯を通じて学び続けることができるよう、概ね10年後の未来を見据えた理念を掲げ、今後の市民館・図書館がその役割を果たしていくため、それぞれの施設運営や施設整備の方向性を示す「今後の市民館・図書館のあり方」を令和3年3月に策定いたしました。

(3) 今後の市民館・図書館のあり方

市民館・図書館の今後の管理・運営については、「今後の市民館・図書館のあり方」、第3章の5、第4章の5「管理・運営の方向性」において効率的・効果的な管理・運営手法を検討するとしています。

※「今後の市民館・図書館のあり方」抜粋

第3章の5 管理・運営の方向性（市民館）

(1) イ 今後の管理・運営にあたっては、それぞれの施設形態や諸室の配置、設備の違いなどに応じた適切な維持管理を実施するとともに、求められる多様なニーズへの柔軟な対応や7区の地域特性に応じた事業・サービスの推進など、「今後の市民館の運営のあり方」を踏まえながら、効率的・効果的な管理・運営手法を検討していきます。

第4章の5 管理・運営の方向性（図書館）

(1) イ 今後の管理・運営にあたっては、それぞれの施設形態や諸室の配置、設備の違いなどに応じた適切な維持管理を実施するとともに、より一層の全市的な図書館サービスの充実や求められる多様なニーズへの柔軟な対応など、「今後の図書館の運営のあり方」を踏まえながら、効率的・効果的な管理・運営手法を検討していきます。

策定の趣旨

市民からの多様なニーズへの確かつ柔軟に対応し、従来からの事業・サービス水準をしっかりと維持しつつ、新たな取組を展開していくために、「今後どのような管理・運営の手法が、その実現のために適しているのか」、「生涯学習推進の拠点として最も市民ニーズに沿った市民館・図書館であるためにどうしたらよいのか」という視点に立ち効率的・効果的な管理運営手法を検討し、「市民館・図書館の管理・運営の考え方」を策定するものです。

2 今後の市民館・図書館の目指す方向性

(1) 生涯学習社会の実現に向け社会教育にいま求められているもの

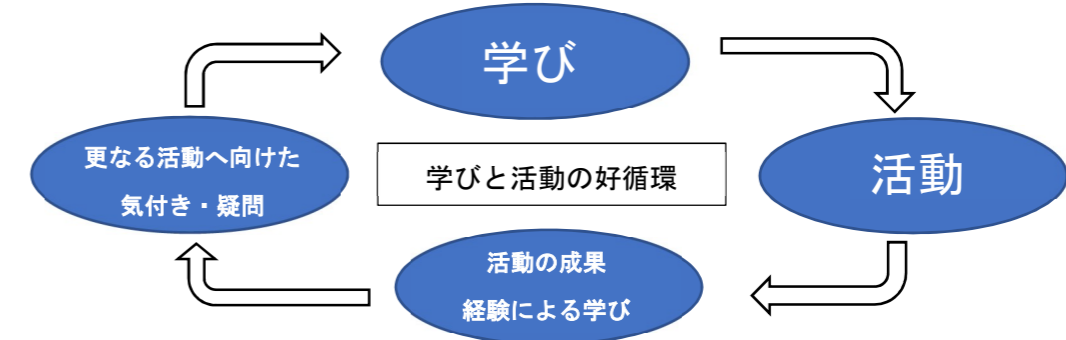
本市の市民館・図書館は、それぞれの施設の持つ機能・強みを発揮しながら、学級・講座等の実施や学習資料の提供等により市民に学びの機会を提供してきました。

現在、市民館・図書館は、館内における教育機会の提供を中心に行っていますが、本来、地域全体における社会教育振興全般を担う存在であり、社会教育を通じ「人づくり」、「つながりづくり」、持続可能な「地域づくり」といったまちづくり施策の推進役としての機能が求められています。

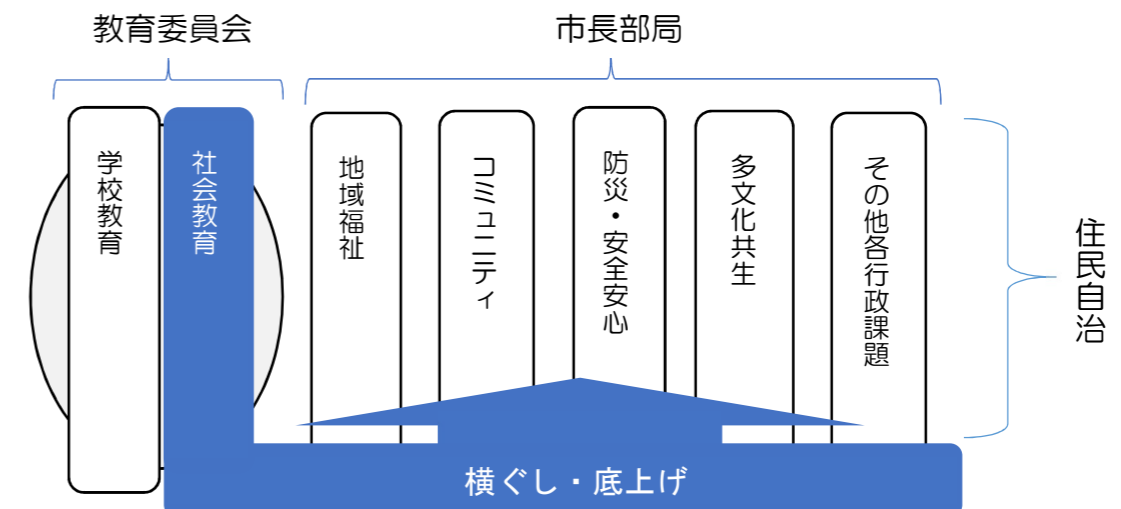
地域全体で、地域の抱える課題を解決し続けていくためには、地域活動や市民活動を豊かにしていくことが求められています。市民の皆様は、地域を自らの手で良くしたいという前向きな気持ちになれるきっかけを提供することが重要であり、このきっかけにあたる取組を、人々の自由で自発的な学習活動を支援する社会教育という分野では、「学び」と呼んでいます。こうした「学び」を社会のいたるところで多く展開し、豊かな地域づくりを支援する必要があります。

社会教育は、まちづくりや地域づくり、住民自治のベースとなるものであり、「学び」から市民の皆様等の活動を誘発し、また活動の中で「学び」が必要になるといった好循環を生むものであると考えています。

(意識や行動の変容:スパイラルアップ)

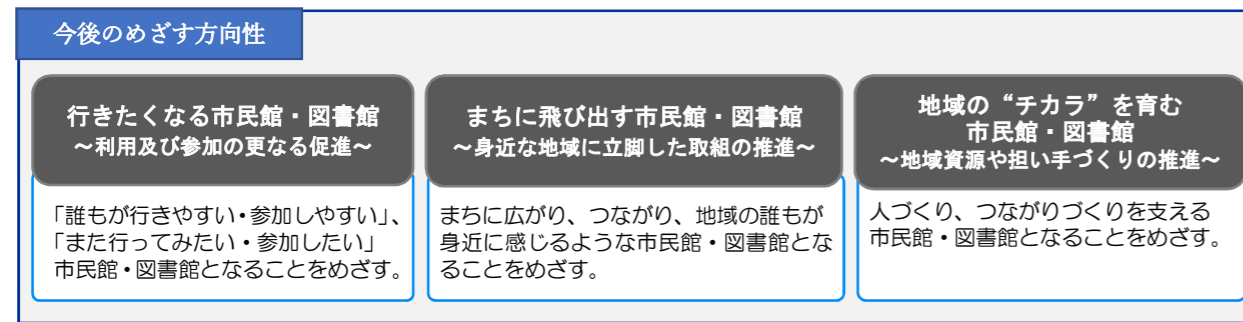


また、社会教育は、様々な行政施策に横ぐしを刺し、推進するための根底にあるものであり、「学び」の伴走を行い、市民協働を推進し、市民が地域社会の課題を自ら解決していく住民自治の底上げを行うものであると考えています。



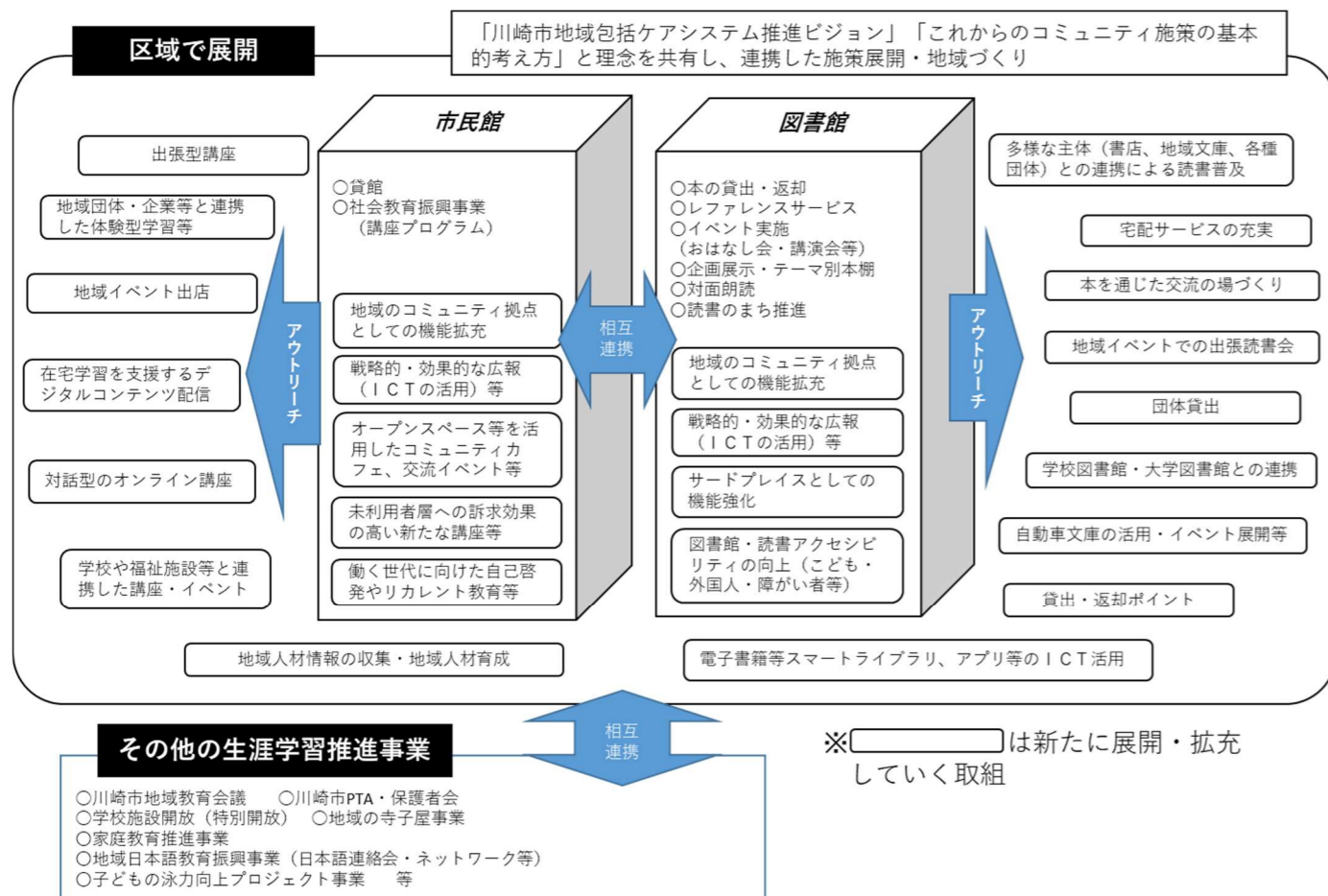
(2) 「今後の市民館・図書館のあり方」で示す市民館・図書館像

「今後の市民館・図書館のあり方」において、市民館・図書館の、今後の目指す方向性を定めています。



- 3つの方向性の実現に向け、ICT活用による情報発信やアウトリーチによる事業・サービス等、新たな展開が求められています。
- 区役所においては、「川崎市地域包括ケアシステム推進ビジョン」（平成27年3月）や「これからのコミュニティ施策の基本的考え方」（平成31年3月）に基づく地域づくりに向けた事業展開をしており、地域における生涯学習支援はこれらの取組みと連携して地域づくりを展開する必要性があります。
- 市の生涯学習施策全体において、貸館事業や社会教育振興事業に加え、地域教育会議、学校施設開放（特別開放）、地域の寺子屋事業等、地域における多様な生涯学習活動を支援・コーディネートする公的な役割が増加しています。

■今後の生涯学習推進施策イメージ



(3) 市民館の現状・課題

●貸館事業の状況（受付・貸館・施設維持管理業務は民間活用（業務委託））

過去5年間（平成27～令和元年）の市民館の平均利用率は、ホールが約75%、会議室が約63%、音楽室や料理室等の教養室が約55%となっており、諸室の性質によって利用状況に差が出ています。また分館の平均利用率は50%を下回る状況です。

→ニーズの変化に対応した施設提供や情報発信、余剰スペースを活用した会話・ふれあいを楽しめる居場所づくりなどが必要です。

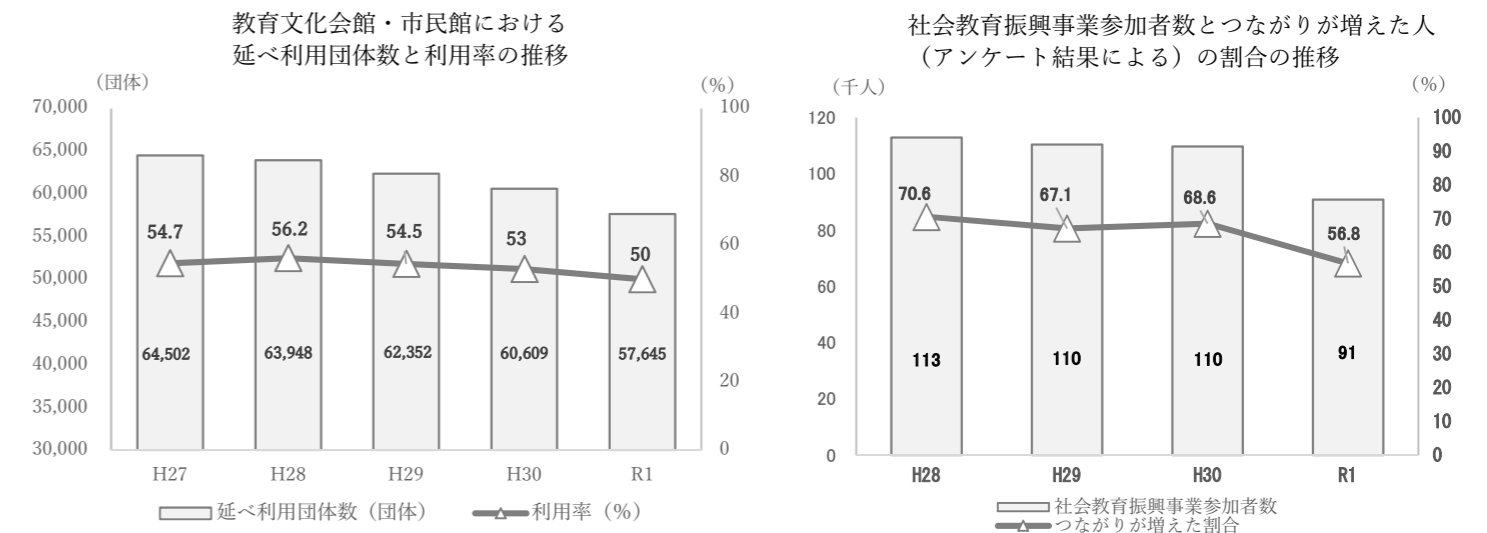
●社会教育振興事業の状況（館を中心とした社会教育振興事業は直営で実施）

過去5年間（平成27～令和元年）の事業への参加者数は、ほぼ横ばいの状況です。また事業の多くは市民館及び分館を拠点として実施しています。事業参加者の年代については、若い世代の参加が少なく、約半数が60歳代以上で、そのうち約25%が70歳代以上です。

→引き続き、シニアの活躍の場を提供するとともに、幅広い世代に向けた学習活動への動機づけやきっかけづくり等のエントリー機能が必要です。

→より参加しやすく魅力的な事業を行うとともに、全ての世代を対象に、学習機会の充実を図ることが求められています。

→市民館及び分館を地域の生涯学習の拠点としながら、これまで以上に地域の中に学びや活動の場を増やしていく必要があります。



※教育委員会事務局調べ
※令和元（2019）年度は年度末に新型コロナウイルス感染症の影響あり

(4) 市民館の課題解決に向けた考え方

現状・課題を踏まえ、その解決に向けては、幅広い世代や地域のニーズにきめ細かく迅速に対応しながら、様々な視点や豊富な事例を参考にしつつ、新たな発想や創意工夫等により、魅力ある生涯学習支援施策の実施や、施設全体の効果的な利活用環境の実現を図ることのできる体制を構築します。

また、区内全域をフィールドとして社会教育・生涯学習の振興を図りながら、まちづくりや地域福祉などの区役所の各部門と連携した人づくり・つながりづくりに向けたコーディネートやサポートできる体制を構築します。

（5）図書館の現状・課題

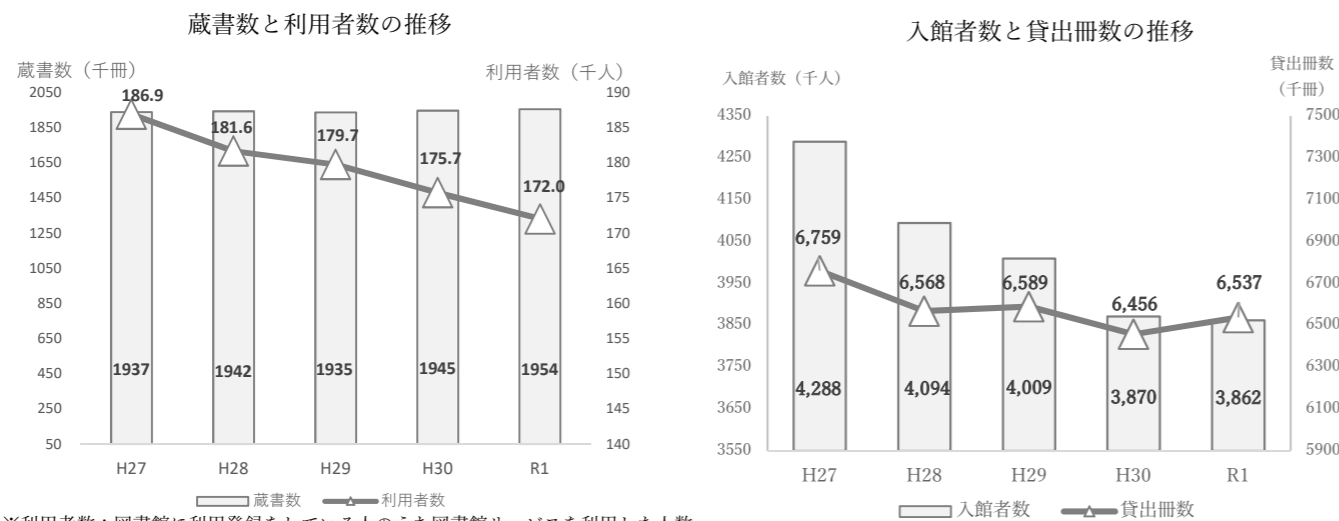
（選書、新規利用者登録、レファレンスサービスは直営、貸出し・返却カウンター、配架、予約巡回、書庫出納等は民間活用（業務委託））

●図書館の貸出・閲覧スペースの提供

- ・利用者数、貸出人数、貸出冊数、入館者数ともに減少傾向です。
- ・図書館利用者アンケートでは、閲覧席の不足や老朽化した施設の改善等、居心地のよい環境を望む市民意見が寄せられています。
- 市立図書館を利用したことのある人は約6割という状況（令和元年度かわさき市民アンケート）のなかで図書館を多くの市民に利用していただくため、多様な来館目的に応じた居心地のよい施設環境づくりに向け、館内の限られた空間を有効活用し、スペースの使い方などの運営・利用ルールの見直し、魅力あるサービスや事業の展開による利用の促進が求められています。

●読書活動の充実

- ・各区の地区館及び分館を中心としながらも、自動車文庫による市内 21 ポイントでの貸出・返却サービスや、市内 10 校との連携による学校図書館の地域開放事業のほか、地域団体等への団体貸出制度など、身近な場所への図書館サービスの展開を図っています。
- ・年齢や対象に応じた、おはなし会、企画展示や講演会等を実施しています。地域においては、民間の地域文庫や読み聞かせボランティア等の多様な主体による読書の広がりにつながる活動が行われているなど、図書・資料や読書に関わる様々な資源が存在しています。
- 資料や読書に関わる地域の様々な資源との連携を通じ、地域の中で広く図書館サービスを展開していくことが求められます。
- 従来の貸出事業・サービスに加え、本を通じた支援や交流の場づくりの推進、多様な主体との連携、地域資源を活かした読書普及活動の推進、他機関等との相互連携による相談支援・交流の取組の推進などによる多様なニーズへの対応が求められています。また、ICT等を活用した読書環境の充実も必要です。



※利用者数：図書館に利用登録をしている人のうち図書館サービスを利用した人数

※教育委員会事務局調べ
 ※平成 30 (2018) 年度は図書館システム機器更新のため全館 2 週間～1 ヶ月間休館あり
 ※令和元 (2019) 年度は年度末に新型コロナウイルス感染症の影響あり

（6）図書館の課題解決に向けた考え方

現状・課題を踏まえ、その解決に向けては、幅広い世代や地域のニーズにきめ細かく迅速に対応しながら、様々な視点や豊富な事例を参考にしつつ、新たな発想や創意工夫等を図り、魅力ある施設利活用環境の実現を図る体制を構築します。

また、経験や年齢等のバランスを考慮しながら、専門性を有する市職員を安定的に配置するとともに、限られた資源を有効に活用しながら、読書普及・サービス、アウトリーチ、コミュニティ施策の推進など図書館活動の充実に向けた業務に取組むことのできる体制を構築します。

（7）市民館・図書館の管理・運営の方向性

「今後の市民館・図書館のあり方」における多様な市民ニーズに応えていくための事業サービスの実施、及び現状・課題を勘案し、令和 4 年 1 月の「中間とりまとめ」において、以下のとおり管理運営の方向性を決めました。

市民館・図書館の管理・運営の方向性

＜民間活力の更なる活用の検討＞

市全体の生涯学習支援施策の再構築を図り、市民館・図書館の従来からの事業サービスを引き続き実施しつつ、「今後の市民館・図書館のあり方」に基づき、多様なニーズに対応する事業・サービス提供による施策の底上げを図り、生涯学習社会の実現を目指すため、市職員のマンパワーを補完し、市職員が企画や新たな取組に一層注力できる体制の構築に向けて、指定管理者制度や業務委託の拡充等の民間活力の更なる活用の検討を進める。

（民間活力の更なる活用にあたっての視点）

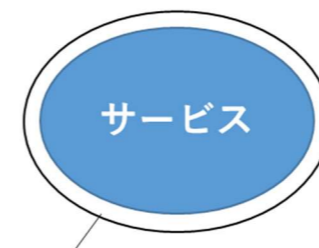
- ・市でやらなければいけないこと、民間の力を借りることでサービス向上ができる部分を切り分けし、各々の力が最大限発揮できるよう役割分担を行う。
- ・市と民間が連携を図りながら、多様な市民ニーズに的確に対応し、「今後の市民館・図書館のあり方」で示した事業・サービスを実現する。
- ・市が企画調整、マネジメントをしっかりと行い、民間事業者の業務内容等を確認できる体制づくりを行うとともに、達成すべき業務の水準を示すことにより、必要な事業・サービスを確実に担保する。
- ・市の役割を果たしていくために必要な人材育成を行う。

これまで

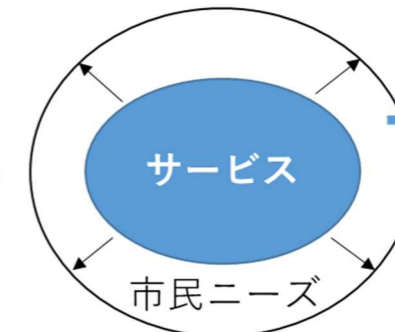
市民ニーズに対し、それに応じたサービスを、市民と連携しながら提供

現在の状況

市民ニーズの広がり・多様化の状況があり、的確に対応していく必要がある。



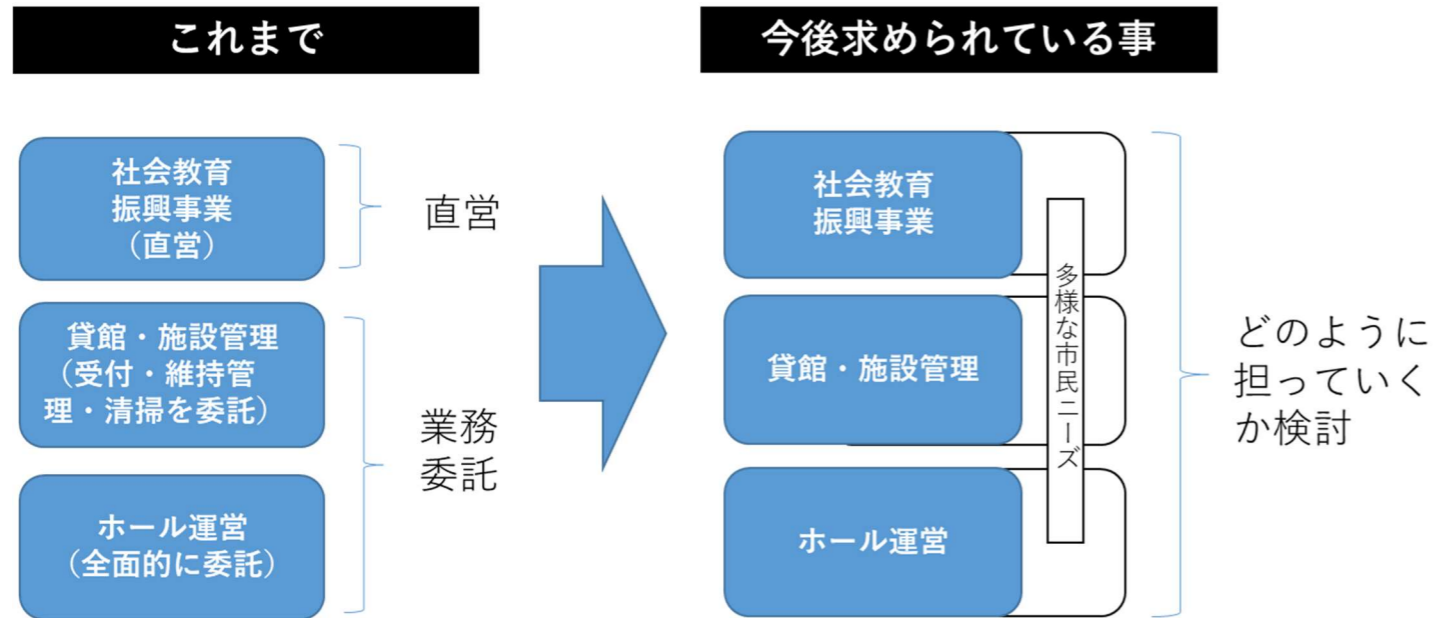
市民ニーズ



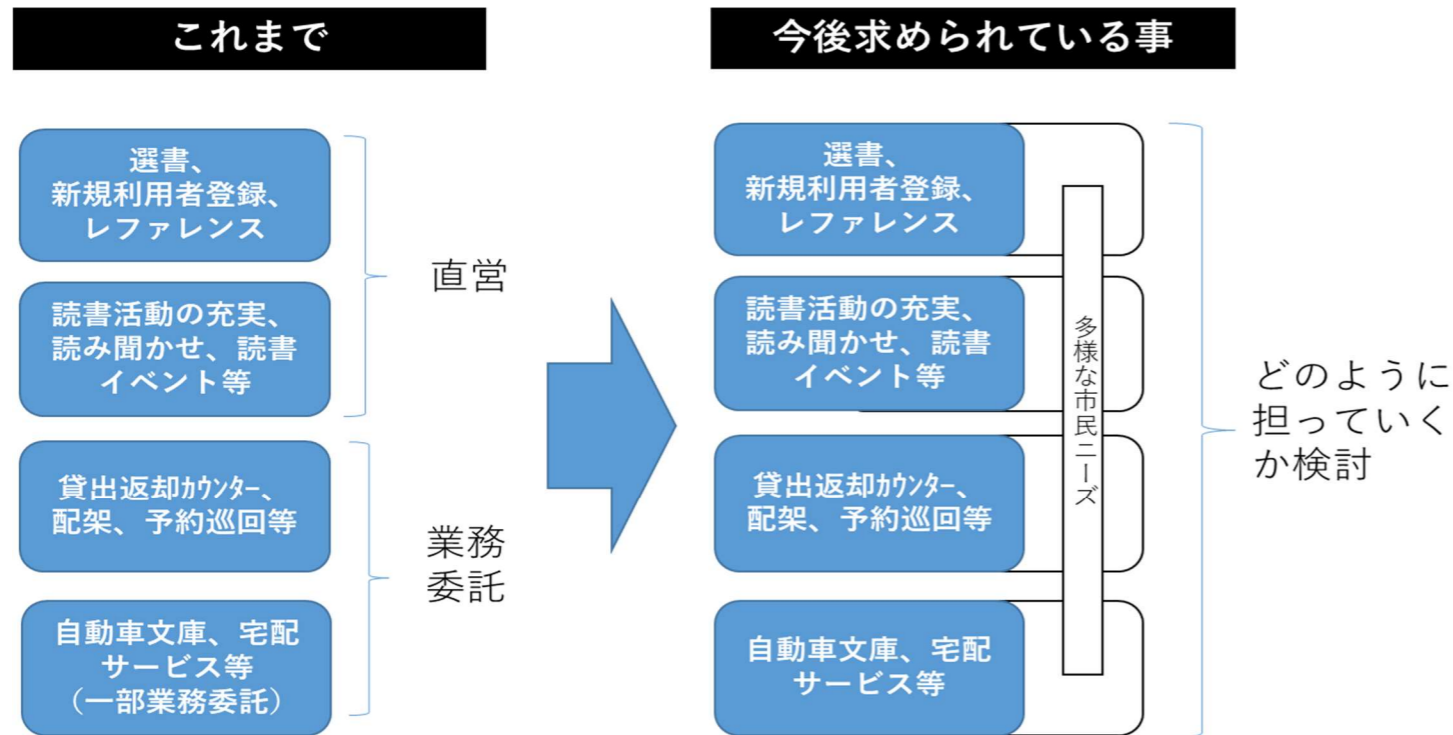
⇒ 現行のサービスを確実に維持しつつ、引き続き市民と協働しながら、多様な市民ニーズをケアするための体制・手法を検討

- ⇒ 直営
- ⇒ 業務委託の拡充
- ⇒ 指定管理者制度

（市民館）



（図書館）



3 管理・運営手法の検討

手法としては、本市のように直営を基本とし、一部、施設管理・窓口業務を中心に民間事業者等を活用した①「直営+業務委託」、現在直営で実施している部分に更に業務委託化を進める②「業務委託の拡充」、市民館の管理運営を一括して民間事業者等に任せる③「指定管理者制度」が考えられます。

3つのパターンについて比較検討を行いました。

（1）他都市の状況

①公民館等の民間活用状況

【全国の指定管理者制度導入の状況】

公民館（類似含む） 9.9%

生涯学習センター 32.5%

劇場・音楽堂等 58.8%

※教育委員会調べ（平成30年度社会教育統計を参照）

【政令指定都市の状況】

公民館：指定管理 設置している 13市のうち5市が導入済

業務委託 設置している 13市のうち9市が導入済

生涯学習センター：指定管理 設置している 14市のうち8市が導入済

業務委託 設置している 14市のうち5市が導入済

※教育委員会調べ（各市への照会による）

②図書館の民間活用状況

【全国の指定管理者制度導入の状況】

図書館 18.9%

※教育委員会調べ（平成30年度社会教育統計を参照）

【政令指定都市の状況】

指定管理者：20市のうち 10市が導入済、業務委託 14市が導入済

※教育委員会調べ（令和3年指定都市図書館長会議各都市統計資料等参照）

（2）視察調査

他都市等の管理運営手法を参考にするため、下記の施設についての視察を実施しました。

<市民館関係>

- ・有馬・野川生涯学習支援施設：アリーノ（川崎市）
- ・九段生涯学習館（東京都千代田区）
- ・すみだ生涯学習センター：ユートリヤ（東京都墨田区）
- ・北区中央公園文化センター（東京都北区）
- ・柏市文化・交流複合施設：パレット柏（千葉県柏市）
- ・生涯学習複合施設：プラッツ習志野（千葉県習志野市） 等

<図書館関係>

- ・世田谷区立中央図書館（東京都世田谷区）
- ・江東区立東陽図書館（東京都江東区）
- ・さいたま市立大宮図書館（埼玉県さいたま市）
- ・船橋市西図書館、中央図書館（千葉県船橋市）
- ・生涯学習複合施設：プラッツ習志野（千葉県習志野市） 等

（3）市民館における検討

3つの手法についてそれぞれの項目ごとに比較を行いました。

<比較表（市民館）>

		①直営+業務委託（現状）	②業務委託の拡充	③指定管理者制度
公共性の担保		市職員の配置により、公共性の担保は確保される。また、庁内部局と連携がとりやすい。	管理業務については①と同様である。社会教育振興事業は、あくまで市が企画等を担うため公共性の担保は確保される。	最終的な権限は市に残すものの、公共性を保つためのチェックをしっかりと行う必要がある。また、庁内部局とは、市の担当部局を通しての調整が必要になる。
人員体制	専門性	(管理業務) 委託業者への発注部分が多くなっており、技術職の配置も必須ではなくなっている。トラブル対応等は責任をもって市が行うことができる。	(管理業務) 既に委託化が進んでおり、拡充する余地は少ない。	(管理業務) 館長等は、業務要求水準書により他都市で実績のある経験者の配置が可能になる。
		(社会教育振興事業) 市職員の資格取得等知識の習得に努めているが、異動サイクルにより専門性確保が難しい場合がある。	(社会教育振興事業) 社会教育士等の有資格者の確保は難しい場合がある。	(社会教育振興事業) 業務要求水準書に示すことで専門性の高い人材の確保ができる。
		(管理業務) ローテーション等で対応しているが、特に土日夜間等は不在のため、突発的な事業への対応は難しい場合がある。	(管理業務) 人員不足への対応は可能になるが、館長業務やマネジメントを任せるとはできないため、市職員の役割は変わらない。	(管理業務) 館長を含め指定管理者が行う。柔軟で弾力的な人員配置ができる。
	知識の継続	(管理業務) これまで市職員が培った経験や知識が活用できる。	(管理業務) 既に委託化が進んでいるため①と同様である。	(管理業務) 委託化されている部分を指定管理化するのでその部分は変わらないが、館長業務等については他都市実績はあったとしても、本市のやり方等を習得させるまで時間がかかる。
		(社会教育振興事業) これまで市職員が培った経験や知識が活用できる。	(社会教育振興事業) 企画立案は市職員が行うため、①と同様である。	(社会教育振興事業) これまで市職員が培ってきた経験や知識の継続に課題があり、市と一緒に研修や勉強会を行うことで知識の習得をする必要がある。
		(社会教育振興事業) 地区館では土日は半数体制で夜間は不在になるため、その時間帯での業務は時間外勤務等での対応になる。	(社会教育振興事業) 人員が不足している部分への対応が可能になるが、補助的な位置づけになる。	(社会教育振興事業) 人員が不足している部分への対応が可能になり、事業実施自体を任せられることも可能になる。

		①直営+業務委託（現状）	②業務委託の拡充	③指定管理者制度
事業サービス	柔軟な利用時間 ※開館日 開館時間 時間延長	市職員の勤務形態によって、柔軟な勤務体制をとることが難しい場合がある。	人員を増やすことで対応できる部分もあるが、利用時間等については、市が決定するため①と同様である。	指定管理者からの提案によって、利用時間の延長等の対応も可能になる。
	貸館等 館内利用 サービス	全館横並びのサービスにしている。	ルールは市が決定するため従来どおりだが、人員配置が増えることでケアできる範囲は広がる。	指定管理者に一定の裁量があり、指定管理者が持つノウハウや人的資源の有効活用により、サービス向上が期待できる。
	施設 管理	市が担い、トラブル等についても責任を持って対応できる。	①と同様である。	指定管理者の館長のもとで実施するため、一定の裁量をもって任せられる一方、市の責任の所在を明確にしておく必要がある。
	ホール 運営	利用者調整、運用含め既にほぼ全て委託業者が実施している。	①と同様である。	委託業者が担っていた部分を指定管理者が行う。
	施設 修繕等	保守点検は委託、修繕は直営で執行している。	①と同様である。	小破修繕は指定管理者が担当、大きいものは市が行う。
	社会教育 振興事業	予算や要綱に基づく計画に則り実施している。	事業のチラシ作成やイベント時の人員配置等の人工として手伝わってもらうことができる。	必要な事業は市が指示しつつ、他都市等での実績を踏まえたノウハウ等を活用できる。
	自主事業			指定管理者に一定の裁量があり、他都市で効果のあった講座や展示等、指定管理者が持つノウハウ等を活用できる。
	広報	市職員の創意工夫により広報を充実させている。	チラシ作成等の作業について、作業をまかせることができる。	手法やデザイン等、民間の強みを活かせる分野であり、ICT等の活用など他都市で効果のあった新たな取組の展開が期待できる。
	市民参画	ボランティアや市民団体と将来的な視野を持って関係構築が可能である。	市職員が基本的な関係構築を図るため①と同様である。	ボランティアや市民団体とは、指定管理者も関係づくりを行うが、引き続き市が関係性を持つ必要がある。
	予算	予算の 形態	単年度予算であるため、長期的な展望を立てにくい面がある。	①と同様である。
収支 バランス		行政目的を実施するための利用実績等の成果指標はあるが、収入確保やコスト削減により収支バランスを取るといふ指標はない。	①と同様である。	利用料金制を導入することにより、指定管理者が収入を増やす努力を行うとともに、指定の継続につなげるため、費用対効果を踏まえた効率的な運営を行う傾向にある。

(4) 図書館における検討

3つの手法についてそれぞれの項目ごとに比較を行いました。

<比較表（図書館）>

		①直営+業務委託（現状）	②業務委託拡充	③指定管理者制度
公共性の担保		市職員の配置により、公共性の担保は確保される。また庁内部局と連携がとりやすい。	あくまで市が企画等を担うため公共性の担保は確保される。	最終的な権限は市に残すものの、公共性を保つためのチェックをしっかりと行う必要がある。 また庁内部局とは、市の担当部局を通しての調整が必要になる。
人員体制	専門性	市職員の資格取得等知識の習得に努めているが、異動サイクルにより専門性確保が難しい場合がある。	図書館司書等の有資格者の確保は難しい場合がある。	業務要求水準書に示すことで専門性の高い人材の確保ができる。
	人員配置	ローテーション等で対応しているが、特に土日夜間等は人員が少ないため事業実施は難しい場合がある。	人員不足への対応は可能になるが、館長業務やマネジメントを任せるとはできないため、市職員の役割は変わらない。	館長を含め指定管理者が行う。柔軟で弾力的な人員配置ができる
	知識の継続	これまで市職員が培った経験や知識が活用できる。	企画立案は市職員が行うため、①と同様である。	これまで市職員が培ってきた経験や知識の継続に課題があり、市と一緒に研修や勉強会を行うことで知識の習得をする必要がある。
事業サービス	柔軟な利用時間 ※開館日 開館時間 時間延長	市職員の勤務形態によって、柔軟な勤務体制をとることが難しい場合がある。	人員を増やすことで対応できる部分もあるが、開館時間等については、市が決定するため①と同様である。	指定管理者となる団体から、利用時間の延長等の提案をされることが多く、対応できる可能性が高い。
	館内利用サービス	全館横並びのサービスにしている。	ルールは市が決定するため従来どおりだが、人員配置が増えることでケアできる範囲は広がる。	指定管理者に一定の裁量があり、指定管理者が持つノウハウや人的資源の有効活用により、サービス向上が期待できる。
	施設管理	市が担い、トラブル等についても責任を持って対応できる。	①と同様である。	指定管理者の館長のもとで実施するため、一定の裁量をもって任せられる一方、市の責任の所在が不明確になる懸念がある。
	施設修繕等	保守点検は委託、修繕は直営で執行している。	①と同様である。	少破修繕は指定管理者が担当、大きいものは市が行う。
	事業イベント等	図書館ごとに企画・実施している。	事業のチラシ作成やイベント時の人員配置等の人工として手伝ってもらうことができる。	必要な事業は市が指示しつつ、 他都市等での実績を踏まえたノウハウを活用できる。 また、課題に即応した柔軟な対応がしやすい面もある。
	自主事業			指定管理者から自主事業の提案をもらい、他都市で効果のあった取組や展示等、指定管理者が持つノウハウ等が活用できる。
広報	市職員の創意工夫により広報を充実させている。	チラシ作成等の作業について、作業をまかせることができる。	民間ならではの強みを活かせる分野であり、ICT等の活用など他都市で効果のあった新たな取組の展開が期待できる。	

		①直営+業務委託（現状）	②業務委託拡充	③指定管理者制度
市民参画		ボランティアや市民団体と将来的な視野を持って関係構築が可能である。	市職員が基本的な関係構築を図るため、①と同様である。	ボランティアや市民団体とは、指定管理者も関係づくりを行うが、引続き市が関係性を持つておく必要がある。
予算	予算の形態	単年度予算であるため、長期的な展望を立てにくい面がある。	①と同様である。	提案時に、指定管理期間全体の収支計画を提出させて、債務負担行為を設定し、複数年で予算を確保するため、長期的な視点で事業の組立てができる。
	収支バランス	行政目的を実施するための利用実績等の成果指標はあるが、コスト削減等により収支バランスを取るという指標はない。	①と同様である。	指定の継続につなげるため、費用対効果を踏まえた効率的な運営を行う傾向にある。

(5) 直営と民間活用手法（業務委託と指定管理者制度）の比較検討結果

直営での実施の場合、現在の限られた人的資源やノウハウでの対応では、多様なニーズへの対応やサービスの充実に向けて、広がりのある事業・サービス展開を行うためには、難しさがあります。

業務委託の拡充や指定管理者制度については、公共性の担保や、培ってきた知識の継続の部分に注意する必要があるものの、**人員体制や、事業サービス面においてメリットがある**と考えられます。

(6) 業務委託と指定管理者制度の比較検討結果

業務委託の場合には、あくまで、定めた契約の範囲で業務を行うもので、各業務ごとに委託業者を分ける必要があります。また**事業者のノウハウによる創意工夫を活用する**という面は少なくなり、**市の指示のもと業務を行う体制**になります。

指定管理者制度は、館長を含め人員配置や施設の維持管理など市民館業務を受託者に任せ、市が求める業務要求水準に基づき**事業者の発想と工夫により運営する体制**となりメリットがあると考えられます。

検討における結論

本市では、既に直営方式に加え業務委託による民間活用を行っています。多様なニーズへの対応やサービスの充実に向けての体制の構築にあたっては、現在の限られた人的資源やノウハウでの対応は難しく、また、業務委託の拡充においては、業務範囲や民間ノウハウの活用が限定されるため、多様なニーズへ柔軟に対応するには課題があります。

多様なニーズ・課題への対応に向け、民間事業者の発想や工夫、またノウハウ及びマンパワーを有効に活用し事業サービスをさらに進めていくため、これまでの本市が培ってきた知識や経験の継続や、公共性にしっかりと配慮したうえで、市民館及び図書館の新たな管理運営手法として、「指定管理者制度」の導入を行います。

4 指定管理者制度導入の効果

「今後の市民館・図書館のあり方」の3つの基本方針に示された具体的な取組みを推進していくにあたって、指定管理者のノウハウ・マンパワーを活用しながら進めていくことにより、従来からの市民館・図書館のサービスを底上げするとともに、多様なニーズへの対応や未利用者へのアプローチを行い、館がより有効に活用されるとともに、利用満足度の向上が期待されます。

また、民間事業者等のノウハウを活用するとともに、市職員のマンパワーを補完し、市職員が生涯学習支援事業をより地域の様々な場所で展開することで、地域での生涯学習支援事業を通じて「人づくり」、「つながりづくり」、「地域づくり」を促し、市民の地域活動の活性化につなげます。

生涯学習支援事業を通じた地域活動が活発に行われることによって、「川崎市地域包括ケアシステム推進ビジョン」や「これからのコミュニティ施策の基本的考え方」に基づく事業と相まって、地域の抱える課題に対して、市民協働で解決していくことにつなげていきます。

（1）市民館における指定管理者制度を導入した場合の想定効果

事業・サービス展開の方向性	想定効果
市民が集う利用しやすい環境づくり <行きたくなる>	施設のオープンスペースを活用した施設利用の促進
	他都市でのノウハウを踏まえた社会教育プログラムの充実
	未利用者層への訴求効果の高い自主事業の推進
	I C Tを活用した積極的な情報発信
多様な市民ニーズに対応した学びの支援 <まちに飛び出す>	地域の身近な場所での学びの場づくり
	図書館と連携した相乗効果による魅力ある取組の推進
	新しい生活様式に対応したI C Tを活用した学びの提供
多様な主体の参加と協働・連携による地域づくり <地域の“チカラ”を育む>	ボランティア等の育成、多様な主体との協働・連携による市民創発の取組

（2）図書館における指定管理者制度を導入した場合の想定効果

事業・サービス展開の方向性	想定効果
一人ひとりの市民が使いやすいしくみづくり <行きたくなる>	利用時間の拡充検討等、市民が利用しやすい環境づくり
	様々な層へ向けた図書関連サービスの充実 (子ども、高齢者、外国人等多文化共生関連サービス)
	利用者の関心にあわせた企画展示の充実
	図書館未利用者を含めたあらゆる世代に向けた戦略的な情報発信
	他自治体でのノウハウやボランティア等との連携に基づく自主事業の推進
多様な利用ニーズに対応した読書支援 <まちに飛び出す>	自動車文庫「たちばな号」を活用したアウトリーチの展開
	読書アクセシビリティの向上に向けたI C T等を活用した取組
地域や市民に役立つ図書館づくり <地域の“チカラ”を育む>	地域との連携強化による地域に根差した図書館に向けた取組
	効率的・効果的なレファレンスの推進

5 指定管理者制度導入（市民館）にあたって

（1）指定管理者制度導入にあたっての視点

指定管理者制度の導入にあたっては、以下の視点を念頭に進めてまいります。

- ①社会教育法に基づく社会教育振興の継続
- ②市民館運営の継続性の確保
- ③市と指定管理者との意思疎通
- ④市職員及び指定管理者の人材育成

（2）市と指定管理者の役割分担

市民館では、これまでの市民館運営で培ってきた経験を活かし、効率的・効果的な市民館運営を引き続き実施するとともに、多様な主体や関係部署との連携を一層深め、多様なニーズへの対応や、区域全体で生涯学習施策を推進する必要があります。

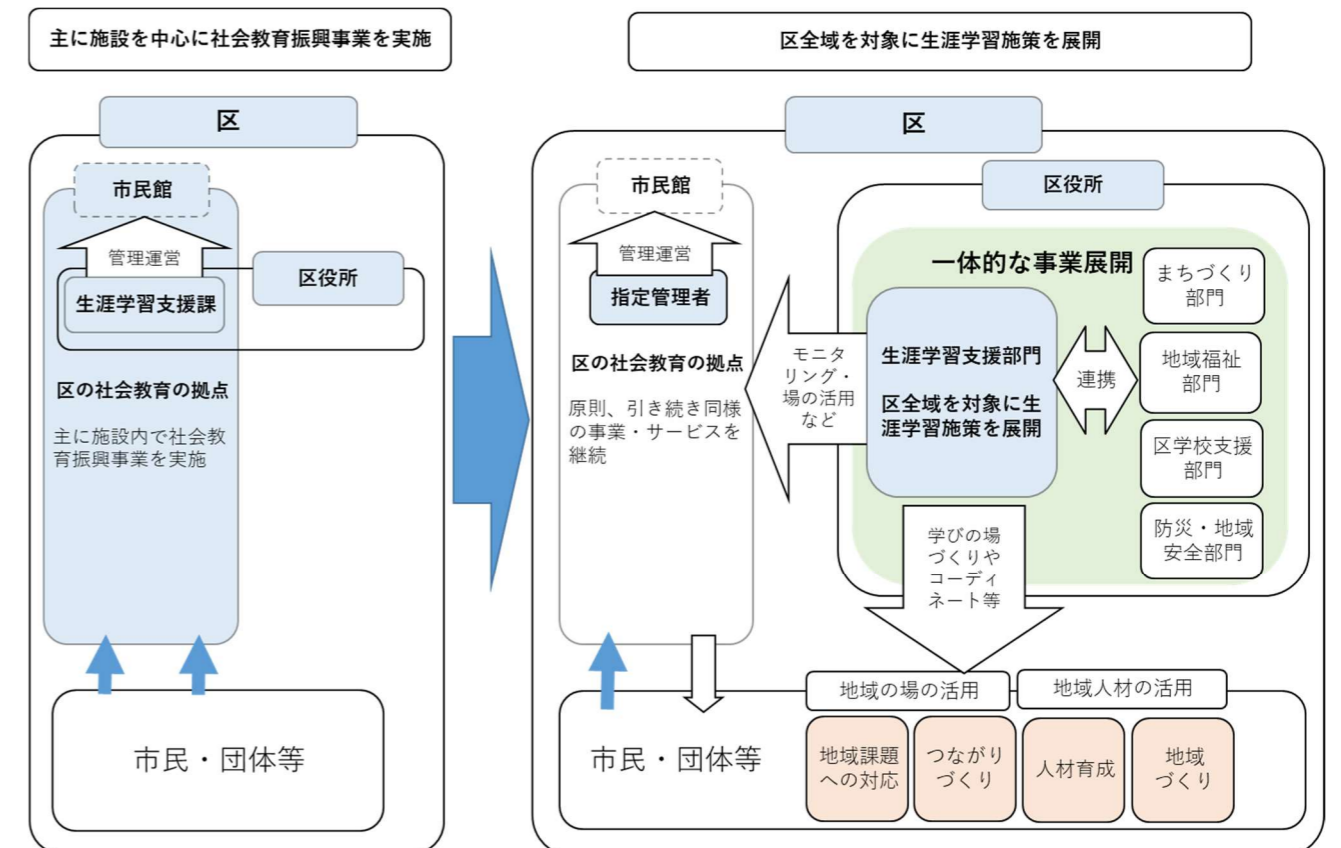
そこで、指定管理者制度を導入し、効率的・効果的な市民館運営とともに事業サービスの向上を図るため、市がマネジメントを行うことを前提としつつ、市と指定管理者の役割分担を行い事業を推進します。

- ①現在、業務委託にて実施している施設管理業務（貸館、ホール運営、施設維持管理等）については、指定管理者が中心に担うこととします。
- ②社会教育振興事業については、市と指定管理者でそれぞれの役割を担い、連携して事業を行います。基本方針や事業の方向性等については市が定め、事業の運営等については指定管理者のノウハウやマンパワー等を活用し、取組を進めることとします。
 - 講座内容の決定に関しては市が行う。その企画や内容検討においては、指定管理者の知見を活用する。講座の運営に関しては指定管理者が中心となっていく。
 - 地域で活動する団体やボランティアの育成、協働・連携、その活躍の場の提供に関することについては、市と指定管理者が連携して行う。
 - 生涯学習施策の推進における社会教育関係団体の支援については、指定管理者と連携しながら、市が中心となっていく。
 - 運営に関わる審議会等については市が行う。

（3）区における生涯学習支援部門

従来からのニーズに応えつつ、新たな事業・サービスの提供を展開するために、館の運営や社会教育振興事業について、指定管理者に一部まかせることで、市職員のマンパワーを補完し、市職員は本来取組むべき、企画や新たな打ち出しに注力していきます。

区の生涯学習支援部門については、区役所のまちづくり部門、地域福祉部門等と連携し、アウトリーチや地域づくりを進めてまいります。



（４）指定管理者制度の導入形態

①一部館、②全館への指定管理者制度導入を比較検討し、区全域における社会教育振興や地域づくりを強化していくという目的遂行、及び統一性を持った生涯学習支援施策の推進のために、②を基本として指定管理者制度の導入を進めます。

①一部館に指定管理者制度導入

一部を指定管理者とする場合、直営館が残り、指定管理者制度の効果を見極めながら直営館とともに事業が進められます。一方、全市的に統一性をもって、生涯学習支援部門が、区のまちづくり部門や地域福祉部門と連携し、区全域における社会教育振興や地域づくりを強化していくという目的遂行にあたっては、難しさが残ります。

②全館に指定管理者制度導入

全館を指定管理者とする場合、統一性を持った生涯学習支援施策の推進が図られます。市の経験や業務知識の継承に注意を払う必要がありますが、生涯学習支援部門は引続き存在し、指定管理者への指導・評価が可能です。また、社会教育振興事業についても、マネジメントは市が担い、民間のノウハウを活用しながら進めていくことが可能になります。

結 論

区生涯学習支援部門の役割や位置づけを整理し、マネジメント・モニタリングができる体制を構築したうえで、市民館全館に「指定管理者制度」を導入します。

6 指定管理者制度導入（図書館）にあたって

（１）指定管理者制度導入にあたっての視点

指定管理者制度の導入にあたっては、以下の視点を念頭に進めてまいります。

- ①社会教育法に基づく社会教育振興の継続
- ②選書・蔵書の中立性の確保
- ③効率的・効果的なレファレンスサービスの実施
- ④図書館運営の継続性の確保
- ⑤市と指定管理者との意思疎通
- ⑥市職員及び指定管理者の人材育成
- ⑦地域の図書資源を活用した多様な主体との連携

（２）市と指定管理者の役割分担

図書館では、これまでの図書館運営で培ってきた経験に加え、他部署での知識や経験などを活かして、地域事情を踏まえながら、区域全体で生涯学習施策を推進する機能と、図書館の専門性等を有効に活用して、利用者サービスを向上させる機能が必要となっています。

そこで、指定管理者制度を導入し、効率的・効果的な図書館運営とともに事業サービスの向上を図るために、市がマネジメントを行うことを前提としつつ、市と指定管理者の役割分担を行い、事業を推進します。

- ①現在、業務委託にて実施している貸出・返却カウンター、配架、書庫出納、図書装備、巡回車受入、施設管理等については、指定管理者が中心に担うこととします。
- ②その他の業務については、市と指定管理者でそれぞれの役割を担い、連携して実施します。基本方針や事業の方向性等については市が定め、事業の運営等については指定管理者のノウハウやマンパワー等を活用し、取組を進めることとします。

- 資料選定・購入・除籍業務等、図書資料の収集・保存に関することの決定については、市が行う。
- 生涯学習施策の推進における地域団体や学校等との連携については、指定管理者と連携しながら、市が中心となっていく。
- 運営に関わる審議会等については市が行う。

（３）指定管理者制度の導入形態

①全館に指定管理者制度導入、②中央館的機能を持つ中原図書館は直営とし、その他の館に指定管理者制度導入、③中原図書館は直営、及び直営館と指定管理館が1対1のモニタリング体制をとれるよう中原図書館以外にも直営館を置き、その他の館に指定管理者制度導入の3パターンを地域との連携や専門性の観点から比較検討し、図書館知識の継続性を保ち、マネジメントを考慮しながらも民間ノウハウを活用するため、③を基本として指定管理者制度の導入を進めます。なお、社会状況や環境変化を踏まえ、適宜、導入形態について検討を行います。※中原図書館は図書館ネットワークの取りまとめとしての中央館的機能を備えた館として位置づけている。

①全館に指定管理者制度導入

全館を指定管理者とする場合、市において図書館職員が不在となり、指定管理者への指導・評価や市職員の培った経験等の継承が困難となります。また、中立性が求められる選書方法が課題となるほか、図書館事業の把握が出来なくなる可能性があり、図書館施策の企画立案能力低下などが懸念されます。市に図書館機能を残さない全図書館への指定管理者制度導入は、培ってきた経験等を継承できない恐れがあります。

②中央館的機能を持つ中原図書館は直営とし、その他の館に指定管理者制度導入

中原図書館に市職員を集約させた場合は、直営館として指定管理者の業務内容を確認し、指導・評価が可能です。また、指定管理者との連携により、市職員として新しい知識等の習得も期待でき、中央館的機能の強化とともに、民間ノウハウを活用した地区館の運営が可能と考えられます。

一方で、図書館が「知と情報の拠点」として図書を通じた地域づくりを行うために、指定管理業者と市職員が一体となり、学校や地域ボランティアと密接に連携することが必要ですが、中原図書館のみでは地域との顔の見える関係性づくりや日々の密接な連携が難しく、地域ニーズの把握や課題解決が難しくなります。また、図書の選書ノウハウや図書館運営等、今まで培ってきた図書館運営の公共性・継続性の担保が不可欠ですが、中原図書館のみでは体制上の課題が残ります。

③中原図書館は直営、及び直営館と指定管理館が1対1のモニタリング体制をとれるよう中原図書館以外にも直営館を置き、その他の館に指定管理者制度導入

中原図書館が図書館全体のマネジメントを行い、中原図書館以外の直営館が指定管理者の業務内容を確認することで、適切な指導・評価ができると考えられます。

市と指定管理者との連携により、相互の情報共有やマネジメントを適切に機能させることで、直営館と指定管理館が相互に高めあい、市職員として新しい知識等の習得による中央館的機能の強化を図るとともに、図書館運営の公共性・継続性を担保しながら、民間ノウハウを活用した地区館の運営が可能と考えられます。

また、地域の図書資源の有効活用、図書を通じた地域づくり、地域の学校やボランティア等の多様な主体との連携・交流、地域ニーズ等の的確な把握等を効果的に行うには、地域との顔の見える関係性づくりや日々の密接な連携が必要です。

そのため、市と指定管理者が一体となり、地域の特色や近似性を踏まえた連携が可能となる、隣接区における直営館と指定管理館の1対1でのモニタリング体制が、望ましいと考えます。

結 論

図書館業務のノウハウを市がしっかりと保持し、指定管理者導入館のマネジメント及びモニタリングを行うことができる体制として、中央館的機能を持つ中原図書館とモニタリング館としての直営館を置き、地域の近似性等を踏まえた隣接区における直営館と指定管理者館をセットにすることで、迅速かつ的確に管理・監督できる体制を構築し、地域の中で頼れる「知と情報の拠点」を目指します。なお、今後の社会状況や環境変化を踏まえ、適宜、導入形態については検討を行ってまいります。

