

世田谷区立図書館の運営の在り方に関する方針（管理運営方針）素案について

（付議の要旨）

第3次世田谷区立図書館ビジョンに基づき、今年度策定する世田谷区立図書館の運営の在り方に関する方針（管理運営方針）の素案をとりまとめたので、その内容について決定する。

1 主旨

区立図書館では、第2次世田谷区立図書館ビジョンに基づき、区職員による運営を基本としながら、民間活用の計画的な導入に取り組んできた。

また、第3次世田谷区立図書館ビジョンでは、区職員の計画的な人材確保など様々な課題等を整理し、区としての評価を行ったうえで、直営および民間活用それぞれの特色を踏まえた今後の図書館の運営の在り方に関する方針（管理運営方針）を今年度に策定することとしている。

この度、管理運営方針の素案をとりまとめたので、報告する。

2 管理運営方針策定に向けた基本的な考え方

別紙「世田谷区立図書館の運営の在り方に関する方針（管理運営方針）素案 概要版及び同素案」のとおり

- （1） 管理運営方針策定の経緯
- （2） 区立図書館の現状
- （3） 現状のまとめ
- （4） 新たな運営体制について
- （5） 新たな運営体制の実現に向けた取組み

3 管理運営方針（案）の策定に向けた今後の取組み

素案の内容を基本としつつ、引き続き区としての分析・評価をはじめ、「世田谷区立図書館運営協議会」における区立図書館の評価・検証や区の指定管理者制度運用に係るガイドラインに基づく指定管理館の運営状況の評価の結果を本方針へ反映し、それらを踏まえたより具体的取組み内容等について管理運営方針（案）として取りまとめる。

4 スケジュール（予定）

令和7年9月	文教常任委員会報告（管理運営方針素案）
～10月	各種評価・検証を実施（指定管理者選定委員会・図書館運営協議会・評価事業者による評価・検証）
令和8年1月	政策会議（管理運営方針（案））
2月	文教常任委員会報告（管理運営方針（案））
3月	教育委員会（管理運営方針策定）

世田谷区立図書館の運営の在り方に関する 方針（管理運営方針） 素案

【概要版】

教育政策・生涯学習部

1 管理運営方針策定の経緯

区立図書館では、第2次世田谷区立図書館ビジョンに基づき、区職員による運営を基本としながら、民間活用の計画的な導入に取り組んできた。

また、第3次世田谷区立図書館ビジョンでは、区職員の計画的な人材確保など様々な課題等を整理し、区としての評価を行ったうえで、直営および民間活用それぞれの特色を踏まえた今後の図書館の運営の在り方に関する方針(管理運営方針)を今年度に策定することとしている。ついては、管理運営方針の策定に向けて、現時点での運営体制の方向性を素案として示す。

2 区立図書館の現状

(1)運営方式ごとの特徴

直営による運営	指定管理による運営
・人事異動等に影響されないノウハウの蓄積や継承が可能 ・行政組織の中で培われる知識・経験や人脈を活かした図書に留まらない丁寧な寄り添いや行政機関へのつなぎ等が可能 ・組織のスケールメリットを活かした横断的で発展的な連携や、行政への信頼感を基礎とした中長期的な地域連携が可能 ・会計年度任用職員を中心とした窓口運用となり、開館時間の拡充が困難	・柔軟な雇用やシフトによる開館日・開館時間の延長が可能 ・他自治体でのノウハウ等を踏まえた図書館運営や地域連携における積極的かつ斬新なサービス実施が可能 ・新規事業の実施に向けた迅速な対応など、短時間で成果を出すことができる。 ・事業者変更によるノウハウ継承や地域との関係性に問題が生じる可能性がある。

(2)現状に対する利用者の声

①令和6年度利用者アンケート(抜粋)

項目	直営館平均	指定管理館平均
区立図書館の全体的な満足度	78.2%	74.8%
開館日、開館時間の満足度	69.7%	82.6%

⇒開館日や開館時間に関する項目以外では、直営館、指定管理館どちらも満足度に大きな差はなく、利用者ニーズに即した運営であると評価できる。

②令和5年度 世田谷区立図書館運営協議会での各館の取組みに関する主な意見(抜粋)

直営館	指定管理館
・行政職員としての経験や人脈を活かし、区民の課題解決を支援する講座と本を紹介したのは直営ならではの好事例。	・指定管理になり、サービスレベルは上がったと感じている。近隣の公園や施設との地域連携の拡充について検討していただきたい。

⇒直営館、指定管理館それぞれの現状に対する前向きな評価や更なる有効な取組みに関して様々な意見をいただいている。

2 区立図書館の現状

(3)区立図書館における人員の状況

- ・直営館は、常勤職員(再任用短時間勤務職員を含む、以下同じ)の高齢化により司書資格者の将来的な減少が見込まれ、計画的な人材の確保・育成を進める必要がある。
- ・指定管理館は、職員の概ね1/3以上が常に司書又は司書補であることを条件としており、多数の資格者が配置されている。一方、少子高齢化の進行などにより人手不足の影響を受けており、労働者の確保や定着を図るため、給与水準の見直しなどに取り組んでいる。このため、公募を行う際には人件費水準や経験豊富な職員の確保状況についても、十分に考慮する必要がある。

≪直営館、指定管理館における司書資格保有数（令和7年4月1日現在）≫

直営館	指定管理館
図書館13館・図書室5館	図書館3館
・常勤職員 56人／150人（37.3%）	・常勤職員 34人／49人（69.4%）
・会計年度任用職員 96人／225人（42.7%）	・非常勤職員 15人／27人（55.6%）
・合計 152人／375人（40.5%）	・合計 49人／76人（64.5%）

⇒司書資格保有率は指定管理館の方が多い。

⇒直営館でも保有率は40%を超えているが、常勤職員の保有率は37.3%に留まっており、有資格者を継続的に確保していく必要がある。

≪直営館における司書資格保有者年代別分布（令和7年4月1日現在）≫

年代	常勤職員 保有人数（計56名）	会計年度任用職員 保有人数（計96名）
20歳代	2人（4%）	0人（0%）
30歳代	6人（11%）	2人（2%）
40歳代	2人（4%）	10人（10%）
50歳代	23人（41%）	36人（38%）
60歳代	23人（41%）	43人（45%）
70歳代	—	5人（5%）

⇒常勤職員の有資格者の年齢構成では、50歳代以上が全体の82%を占めており、特に20歳代から40歳代の有資格者を一定数確保していく必要がある。

⇒会計年度任用職員の有資格者の年齢構成においても、50歳代以上が全体の88%を占めている。

2 区立図書館の現状

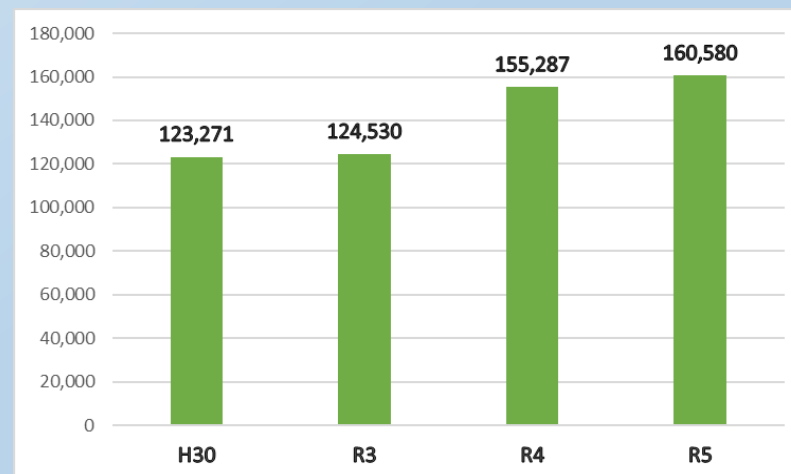
(4) 図書館間コスト比較(令和5年度決算)(単位:千円)

項目		烏山		下馬		経堂		直営館平均	
面積(m ²)		1,277		1,092		656		1,202	
貸出数(冊)		471,197		254,278		612,287		341,910	
総コスト		180,107		143,895		160,580		164,748	
総単 位 コ ス ト あ た り	開館1日あたり	531.29	(年間日数) 339	424.47	(年間日数) 339	486.61	(年間日数) 330	525.79	(年間日数) 312
	開館1時間あたり	45.56	(年間時間) 3,953	42.47	(年間時間) 3,388	41.85	(年間時間) 3,837	52.97	(年間時間) 3,126
	貸出数1点あたり	0.38		0.57		0.26		0.51	

⇒指定管理館は柔軟なシフト体制により開館日・時間数が直営館を上回っており、単位当たりの総コストでは直営館に比べて低水準となっている。なお、総コストは直営館と指定管理館は拮抗している。

《【参考】経堂図書館における総コストの推移 (単位:千円)》

指定管理による運営を行っている経堂図書館の総コストについて、特に令和3年度から令和4年度の指定管理更新時は約3千万円増となっており、昨今の物価高や人材難の状況、公契約条例の労働報酬下限額の上昇等により、年々逡増している指定管理料の影響を受けている。



3 現状のまとめ

「世田谷区立図書館運営協議会」による評価や、利用者アンケートをはじめとする各館の実績数値等から見えてきた現状に対する分析と、今後求められる機能や充足に向けた対応は次のとおりである。

(1)現状の分析

項目	優位性	現状の分析
公共性・継続性	<u>直営に優位性あり</u>	サービスの一貫性や安定性を基礎とした、中長期的な視点からの選書、図書の案内に留まらない丁寧な寄り添いや他の行政機関へのつなぎといった幅広いレファレンスが可能である。
専門性	<u>高度な専門性において指定管理に優位性あり</u>	直営は、人事異動等に影響されないノウハウの蓄積や継承が可能である。 指定管理は、事業者として培った司書業務による専門性を有し、司書資格保有数が6割超であることから図書館業務への精通度は高いと言える。
地域ニーズの把握	<u>直営に優位性あり</u>	直営は、区民や利用団体とのつながりや、行政機関同士の情報共有、職員個人の経験や人脈など、地域の課題やニーズを多方面から得ることが可能である。
開館日・開館時間	<u>指定管理に優位性あり</u>	指定管理は柔軟で効率的なシフト体制で開館日・時間の拡大が可能であり、利用者アンケートの結果などからも利便性の向上に大きく寄与している。
事業企画・地域連携	<u>企画・実行力等において指定管理に優位性あり</u>	指定管理は他自治体での運営ノウハウやスピード感を活かした斬新な講座・イベントや居場所づくり、地域連携事業の企画力・発信力・実行力に特に優れている。 直営は、組織のスケールメリットを活かした横断・発展的な連携が可能であり、行政への信頼感を基礎とした企画・連携が可能である。
コスト	<u>直営・指定管理で拮抗している</u>	人件費を中心に指定管理料は逡増しており、また、事業者における雇用確保・定着に向けた給与のベースアップなどにより、とりわけ指定管理更新時には大幅な指定管理料の上昇が見込まれ、コスト面での優位性は一概に評価できない。

3 現状のまとめ

(2)現状を踏まえた求められる機能

① 直営に関して

- ・区の図書館運営においては、公立図書館としての公共性・専門性の維持、安定的な図書館運営やサービス水準の維持について、中長期的な視点から担保していく必要があり、引き続き、行政組織の強みを活かした直営としての機能を継続していく必要がある。
- ・そのうえで、とりわけ中央図書館においては、直営における機能の中核として、地域館との適正な役割分担のもと、人材の確保・育成も含めたマネジメント力や専門性の強化を図っていく必要がある。
- ・各地域館においては、地域のニーズを踏まえた安定的な図書館サービスの提供といった特性を活かしつつ、世田谷らしい魅力ある図書館を目指し、事業の企画・実施や選書・レファレンス機能の強化を図っていく必要がある。

② 指定管理に関して

- ・開館日・開館時間の延長、先進的なサービスを展開している指定管理館の存在する地域が限定的であるため、より広域に図書館サービスを提供する必要がある。
- ・指定管理館での先進的・専門的な取り組みやノウハウを直営館へフィードバックする仕組みが必要である。
- ・直営・指定管理双方にとって最重要課題である人材の確保・育成について、積極的な交流を行うなど連携した取り組みが必要である。

●基本理念「知と学びと文化の情報拠点」の推進に向け、安定運営と魅力向上を図るため、直営による公共性・継続性を担保しつつ、直営館と指定管理館との新たな協働体制を構築する必要がある。

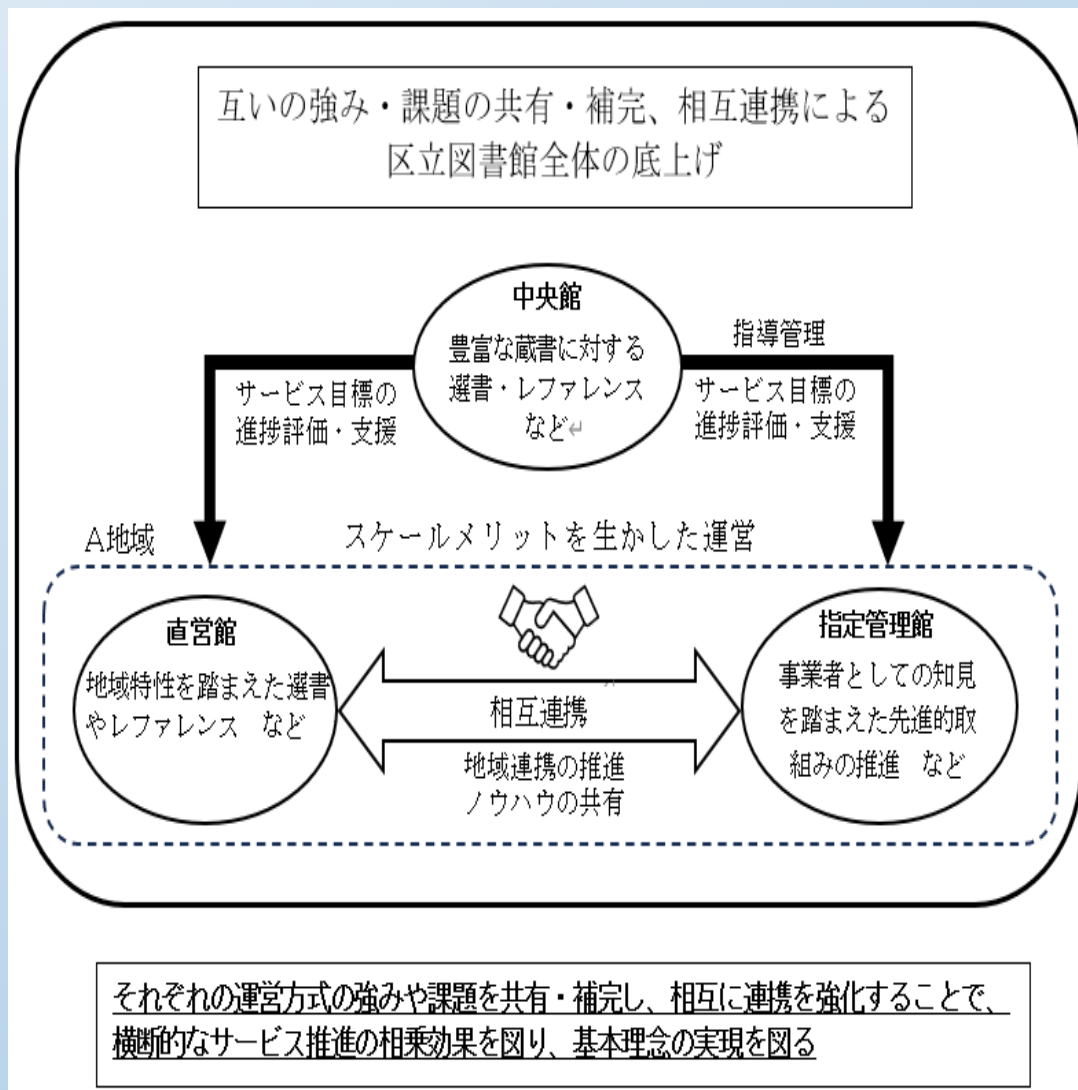
●直営・指定管理が相互に連携を図り、それぞれが持つ課題を補完しあいながら機能強化を推進することで図書館サービスの更なる向上を目指していく必要がある。

4 新たな運営体制について

(1) 運営体制の方向性

- ・直営館と指定管理館がグループになって、互いの強みや課題を共有・補完し合いながら相互連携していく『(仮称)世田谷型パートナーシップ体制』を構築し、相互連携のほか、効率性やコスト削減等のスケールメリットを生かした運営を行うなど、グループによる効果を発揮していく。
- ・中央図書館は豊富な蔵書に対する選書やレファレンスといった機能を維持するとともに、区立図書館全体のマネジメントを行い、中長期的な区職員の専門性の確保、地域図書館のサービス目標の進捗に対する評価や達成に向けた支援、指定管理事業者に対する指導管理など、図書館サービス全般の統括・調整に向けたより高度な公共性・専門性を発揮していく。
- ・直営館は、指定管理館が有する専門性や企画力を積極的に吸収するとともに、地域団体等の住民力を活かした取り組みを一層推進することで、地域の特性等を踏まえた選書管理、レファレンス機能の更なる強化を図り、地域内における公共性・専門性を担保する役割を担う。

「パートナーシップ体制のイメージ」



4 新たな運営体制について

(2)グループにおける各館の役割 (下線は、新規または強化を図る機能)

●中央図書館

- ・区立図書館全体のマネジメント、各館との調整・支援
- ・豊富な蔵書構成を踏まえた選書やレファレンス、大規模な講座実施など高度な専門機能
- ・指定管理館の運営の指導管理(全体)
- ・直営館、指定管理館のサービス目標の進捗に対する評価や達成に向けた支援(新たな運営状況の評価によるPDCAサイクルの確立)

●直営館

- ・自館における地域特性を踏まえた選書
- ・指定管理館の運営状況の確認
- ・指定管理館の選書提案のチェック及び発注(選書管理)
- ・地域課題の解決支援に向けたレファレンスの推進
- ・長期的な視野でのグループ内の特色に応じた文化的資料等の収集・保存
- ・指定管理館と一体となった地域資源の有効活用や地域団体等の住民力を活かした地域連携の推進

●指定管理館

- ・自館における地域特性を踏まえた選書提案
- ・グループ内における他自治体での実績や経験を踏まえたサービスの充実や先進的事例の実践
- ・グループ内での先進機器の導入・活用など新たな図書館サービスの取組み
- ・上記の実践や取組みのノウハウの区へのフィードバック及び共有

※地域図書室および図書館カウンターは、地域図書館のサービス圏の補完や利便性確保のため、引き続き近接の直営館の管理のもとに運営を継続していく。

(3)グループ案の考え方

- ・グループは、区の地域行政制度において総合支所が担う地域経営の考え方のもと、各地域の文化・教育・子ども関連施設等、図書館利用者にとって親和性の高い施設との近接性・連動性を考慮するとともに、運営面や事業実施にあたっての相互連携の円滑性など、効果的な図書館運営に向けて近隣の館同士が協働して力を発揮できる環境を構築するため、5つの総合支所の地域を基本に構成する。
- ・グループ化により、目標の明確化や人的資源の共有化を図り、各館が協働で取り組むことにより、これまで単独で行っていた事業等の実施にあたって大規模で効果的な地域連携の促進が期待される。また、それらの取り組みを通じて、より高度な専門性の習得にもつながるなど、図書館における職員自らの成長とサービスの底上げが連動するような魅力的な図書館運営の構築を進めていく。

≪グループ内での関連施設との連携事例≫

- ・文化施設：美術館、文学館等とのイベント・講演会の実施
- ・学校・子ども関係施設：大学生の参画による図書館事業の立案と実施、福祉施設・子ども食堂・児童館との図書館事業の実施
- ・その他施設：商店街、民間企業、他の行政機関等のイベントに合わせた図書館事業の実施
- ・地域の歴史資源：歴史上の人物等に関する講演・講座の実施、特設コーナーの設置

4 新たな運営体制について

《グループ案のイメージと主な地域資源との位置関係》

《5地域のグループ案》
(下線は、指定管理館)

地域	グループ案
世田谷地域	経堂図書館、桜丘図書館、 下馬図書館、世田谷図書館 (池尻図書室、三軒茶屋カウンター)
北沢地域	梅丘図書館、代田図書館 (松沢図書室、下北沢カウンター)
玉川地域	奥沢図書館、尾山台図書館、 玉川台図書館、深沢図書館 (野毛図書室、二子玉川カウンター)
砧地域	鎌田図書館、砧図書館 (希望丘図書室、喜多見図書室)
烏山地域	粕谷図書館、上北沢図書館、 烏山図書館



4 新たな運営体制について

(4) 運営方式について

- 中央図書館は、全体のマネジメントや指導管理、豊富な蔵書構成などによる専門機能を担うため、引き続き直営を継続する。
- 現在、玉川・砧地域には指定管理館がないため、各地域において1館ずつ指定管理者による運営に移行し、相互連携等を行っていく。
(指定管理館へ2館移行)
- 2館の運営体制の移行にあたっては、経堂・下馬・烏山図書館の次期指定管理期間に合わせて公募を実施する。
- 地域図書室や図書館カウンターは、当面は現在の運営方式を継続しつつ、今後の区職員の配置体制等との整合等の観点から、新たな体制・手法等についても検討していく。

《運営方式の規模数(玉川・砧地域で1館ずつ指定管理館に移行した場合)》

中央図書館	地域図書館(直営9館、指定管理6館)				
	世田谷地域	北沢地域	玉川地域	砧地域	烏山地域
直営	直営2館 指定管理2館	直営1館 指定管理1館	直営3館 指定管理移行1館	直営1館 指定管理移行1館	直営2館 指定管理1館

《移行のイメージ》

地域	館名	現行の指定管理期間	次期指定管理期間	備考
世田谷地域	下馬図書館	令和4年度(2022年度)～ 令和8年度(2026年度)	令和9年度(2027年度)～ 令和13年度(2031年度)	公募サイクル1
	経堂図書館			公募サイクル1
烏山地域	烏山図書館	令和4年度(2022年度)～ 令和8年度(2026年度)	令和9年度(2027年度)～ 令和13年度(2031年度)	公募サイクル1
玉川地域	指定管理移行A館	—	令和9年度(2027年度)～ 令和13年度(2031年度)	公募サイクル1
砧地域	指定管理移行B館	—	令和9年度(2027年度)～ 令和13年度(2031年度)	公募サイクル1
北沢地域	梅丘図書館	令和7年度(2025年度)～ 令和11年度(2029年度)	令和12年度(2030年度)～ 令和16年度(2034年度)	公募サイクル2

5 新たな運営体制の実現に向けた取り組み

(1) 人材の確保・育成

① 内部人材の確保・育成

- ・直営館が今後求められる機能を着実に担っていくための職員体制の強化とともに、図書館の現場の知識経験や司書資格を有しつつ、行政官としてのマネジメントや管理監督が可能な職員配置が必要とされている。
- ・そのためにも、図書館業務のやりがいや魅力の情報発信を充実させることで、より多くの職員の図書館職場で働く意欲を持てるような環境を整備するとともに、若手職員が、図書館運営の中核を担っていく流れが継続的に確保されるよう、人事当局と一体となって取組みを進めていく。また、会計年度任用職員についても、特別区職員採用選考（経験者採用）の受験資格が緩和されたことも踏まえ、その知識・経験を常勤職員として発揮していく意欲を喚起するなど効果的な人材の確保・育成に向けた取組みを進めていく。
- ・非来館型サービスの充実等を通じた図書館運営全体の業務の効率化や指定管理館の職員との交流等を通じた人材の底上げに取り組んでいく。

② 外部人材の登用

特に高度なレファレンスやマネジメント力など専門性の高い分野においては、外部人材による知見やノウハウを積極的に活用するものとして、具体的に必要とされる業務内容等を明確にしたうえで、任期付採用や副業人材の活用など実効性のある手法を検討し、今後の直営館に求められる役割を実現していく。

(2) 新たな運営状況の評価・検証の実施

直営・指定管理の全館で新たな運営状況の評価を毎年度実施し、課題確認と次年度に向けた改善を図っていくことで、PDCAのサイクルを確立していく。また、新たな運営状況の評価を踏まえ、より良い図書館の運営の在り方について検証を行い、引き続き区立図書館全体のサービスの底上げに向けて取り組んでいく。

5 新たな運営体制の実現に向けた取組み

(3)指定管理館の機能強化に向けた取組み

- ・事業者へのヒアリング等を通じて、指定管理業務を円滑に履行できる仕組みや協働体制を構築していく。
- ・指定管理の公募にあたっては、地域内を同一事業者とするケースと、別々の事業者から提案等をもらいサービス向上を目指すケースが考えられるため、各地域によるグループ運営を検証しながら公募の手法を検討していく。

(4)その他の取組み

①図書館ブックボックス及び返却ボックスの拡充

令和6年度に下北沢駅に設置した、予約資料を無人で受け取ることができる『図書館ブックボックス』は、常にボックスが予約資料で埋まっており、導入開始から多くの方に利用されている。また、非来館型サービスとして、図書館全体の利便性向上に大いに寄与するだけでなく、図書館運営の効率化にもつながる取り組みであることから、令和6年度の実績も踏まえ、今後、資料の受取り・返却をより広域的に展開できる仕組みづくりの検討を進め、設置を加速していく。

※令和7年度内にブックボックスを3台、返却ボックスを2～4台設置予定

②地域の団体や住民等の力を活かした図書館運営の推進

NPO法人やボランティア団体などの地域活動団体との協力のもとに、例えば、地域の特色に応じた選書や図書コーナーの設置等の提案、子ども向けの講座・イベントの企画提案や協働実施など、図書館のコミュニティを通じた地域に密着した事業の実施とともに、地域課題への対応なども含めた、それぞれの地域の実情に応じた連携のかたちについて検討していく。

区立図書館における図書館運営の在り方に関する方針（管理運営方針）

素案

1 管理運営方針策定の経緯

区立図書館では、第2次世田谷区立図書館ビジョンに掲げる基本理念「知と学びと文化の情報拠点」を実現するために、運営体制については、区職員による運営（直営）を基本としながら、基本方針「専門性と効率性を両立した運営体制の構築」に基づき、民間活用の計画的な導入に取り組んできた。

また、第3次世田谷区立図書館ビジョンでは、引き続き基本理念の実現に向け、社会情勢の変化、労働環境、区職員の計画的な人材確保など様々な課題等を整理し、区としての運営評価を行ったうえで、直営および民間活用それぞれの特色を踏まえた今後の図書館の運営の在り方に関する方針（管理運営方針）を今年度策定することとしている。ついては、管理運営方針の策定に向けて、現時点での運営体制の方向性を素案として示す。

2 区立図書館の現状

（1）区立図書館の現状

現在区立図書館では、図書館法第10条の規定に基づき、世田谷区立図書館条例で設置している中央図書館と地域図書館（15館）とともに、その補完機能として地域図書室（5室）と図書館カウンター（3か所）、図書館ブックボックス（1か所）を独自に設置している。

①各図書館・地域図書室・図書館カウンターの概要

《中央図書館・地域図書館一覧》

名称	運営方式	施設	開館時間	休館日	開設年（現在地への移転年）	面積	令和6年度年間来館者数
中央図書館	直営	複合	火～日：9時～19時 月・祝・休日：9時～17時	毎月 最終木曜	昭和63年	5,808㎡	444,766人
梅丘図書館 （仮事務所） （一部業務委託による運営を実施。R8.2～指定管理を予定）	直営	単独	月～日、祝・休日：9時～19時	毎月 第3木曜	令和5年	104㎡	—
世田谷図書館 （一部業務委託を実施）	直営	複合	火～土：9時～21時 日・月、祝・休日：9時～20時	毎月 第2木曜	平成28年	966㎡	363,997人
砧図書館	直営	単独	火～日：9時～19時 月・祝・休日：9時～17時	毎月 第2木曜	平成6年	2,299㎡	387,813人
奥沢図書館 （仮事務所）	直営	複合 （現在は旧奥沢まちづくりセンター）	火～日：9時～19時 祝・休日：9時～17時	毎週月曜	令和5年	140㎡	—
玉川台図書館	直営	複合	火～日：9時～19時 祝・休日：9時～17時	毎週月曜	昭和48年	689㎡	169,404人
代田図書館	直営	複合	火～日：9時～19時 月・祝・休日：9時～17時	毎月 第2木曜	平成26年	792㎡	189,510人
深沢図書館	直営	複合	火～日：9時～19時 祝・休日：9時～17時	毎週月曜	昭和56年	622㎡	195,222人
桜丘図書館	直営	複合	火～日：9時～19時 祝・休日：9時～17時	毎週月曜	昭和59年	640㎡	219,155人

名称	運営方式	施設	開館時間	休館日	開設年(現在地への移転年)	面積	令和6年度年間来館者数
尾山台図書館	直営	複合	火～日：9時～19時 月・祝・休日：9時～17時	毎月第3木曜	昭和63年	958 m ²	302,562人
上北沢図書館	直営	複合	火～日：9時～19時 祝・休日：9時～17時	毎週月曜	平成元年	891 m ²	174,506人
粕谷図書館	直営	複合	火～日：9時～19時 祝・休日：9時～17時	毎週月曜	平成10年	1,060 m ²	168,246人
鎌田図書館	直営	複合	火～日：9時～19時 祝・休日：9時～17時	毎週月曜	平成10年	1,076 m ²	180,191人
烏山図書館	指定管理	複合	火～土：9時～21時 日・月・祝・休日：9時～20時	毎月第2木曜	昭和54年	1,079 m ²	415,200人
下馬図書館	指定管理	単独	月～日、祝・休日：9時～19時	毎月第2木曜	昭和55年	1,092 m ²	215,825人
経堂図書館	指定管理	単独	火～土：9時～21時 日・月・祝・休日：9時～20時	毎月第3木曜	平成18年	656 m ²	661,496人

※梅丘図書館仮事務所、奥沢図書館仮事務所については、ICゲート未設置のため、来館者数は未記載

《地域図書室一覧》

名称	運営方式	施設	開館時間	休館日	開設年(現在地への移転年)	面積	令和6年度年間来館者数
池尻図書室	直営	複合	火～日、祝・休日：9時～17時	毎週月曜	平成2年	154 m ²	51,726人
希望丘図書室	直営	複合	火～日、祝・休日：9時～17時	毎週月曜	平成2年	430 m ²	154,161人
野毛図書室	直営	複合	火～日、祝・休日：9時～17時	毎週月曜	平成28年	204 m ²	47,161人
松沢図書室	直営	複合	火～日、祝・休日：9時～17時	毎週月曜	平成4年	124 m ²	66,113人
喜多見図書室	直営	複合	火～日、祝・休日：9時～17時	毎週月曜	平成24年	130 m ²	61,520人

《図書館カウンター一覧》

名称	運営方式	施設	開館時間	休館日	開設年(現在地への移転年)	面積	令和6年度年間来館者数
図書館カウンター二子玉川	全部業務委託	複合	月～日、祝・休日：9時～21時	毎月第3木曜	平成27年	50 m ²	81,303人
図書館カウンター三軒茶屋	全部業務委託	複合	月～日、祝・休日：9時～21時	毎月第3木曜	平成27年	185 m ²	97,230人
図書館カウンター下北沢	全部業務委託	複合	月～日、祝・休日：9時～21時	毎月第3木曜	令和4年	88 m ²	75,625人

《図書館ブックボックス》

名称	場所	利用時間	運用 開始年月	ボックス 数	令和6年度 年間貸出数
図書館ブックボックス 下北沢	小田急線下北沢駅中央改札口外のエレベーター脇	月～日、祝・休日：始発5時頃～終電25時頃	令和6年 4月	34個	5,021冊

②図書館種別ごとの機能

種別	機能
中央図書館	区立図書館全体の統括・調整機能を担い、図書館の計画や評価、指定管理館の運営やサービスをチェックするなど図書館ネットワークの中核を担っている。運営方式は、直営（常勤職員と会計年度任用職員）で行っている。
地域図書館	徒歩15分（半径1km）をサービス圏に15館あり、地域の図書館サービスの拠点として生活に身近な資料収集など地域特性を活かした取組みを行っている。また、地域図書室や図書館カウンターの運営を管理している図書館もある。運営方式は、直営（常勤職員と会計年度任用職員、一部業務委託含む）及び指定管理で行っている。
地域図書室	地域図書館のサービス圏を補完する立地、小規模であり、運営方式は、直営（再任用職員と会計年度任用職員）で行っている。
図書館カウンター	区内の交通結節点である利便性の良い三軒茶屋、二子玉川、下北沢に設置している。予約資料の貸出・返却に特化した施設であり、運営方式は、全部業務委託による運営で行っている。
図書館ブックボックス	図書館の開館時間外でも予約した図書資料を受け取ることができる非来館型のサービスで、令和6年度から下北沢駅に設置し事業を開始している。図書資料の投函等の運用は、図書館カウンター下北沢への業務委託により行っている。

③運営方式ごとの特徴

直営による運営	指定管理による運営
・組織的な対応により、人事異動等に影響されないノウハウの蓄積や継承が可能である。 ・様々な行政組織を経験する中で培われる知識・経験や人脈を活かし、図書の案内に留まらない丁寧な寄り添いや行政機関へのつなぎなど、柔軟な対応が可能である。 ・行政組織のスケールメリットを活かした横断的・発展的な連携が可能であり、行政への信頼感を基礎とした中長期的な視点による地域と連携した取り組みが可能である。 ・窓口業務においては会計年度任用職員を中心とした運用となり、開館時間の拡充が困難である。	・柔軟な雇用やシフトによる開館日・開館時間の延長など、利便性向上が可能である。 ・他自治体でのノウハウ等を踏まえた図書館運営や地域連携における積極的かつ斬新なサービスの提案・実施など、利用者満足度を高める取組みの支援体制を築くことが可能である。 ・新規事業の実施に向けた迅速な対応など、短時間で成果につなげることが可能である。 ・事業者の変更により、ノウハウの継承や地域との関係性に問題が生じる可能性がある。

(2) 現状に対する利用者の声

①令和6年度利用者アンケート（抜粋）【回答数：5,419件】

《区立図書館に対する満足度》

項 目	直営館平均（一部業務委託の 世田谷・梅丘図書館、仮事務 所の奥沢図書館を除く）	指定管理館平均（烏山・下馬・ 経堂図書館）
区立図書館の全体的な満足度	78.2%	74.8%
開館日、開館時間の満足度	69.7%	82.6%
図書館職員の接遇の満足度	73.7%	69.7%
面白い本に触れて、充実した時 間を過ごした	81.1%	83.3%
今まで知らなかった世界や考え 方を知り、関心分野が広がった	69.8%	72.1%
生活が豊かになった	69.3%	71.1%

⇒開館日や開館時間に関する満足度以外の項目では、直営館、指定管理館どちらも満足度に大きな差はなく、それぞれ利用者ニーズに即した安定的な運営が行われているものと評価できる。

《図書館に望むサービス（上位10項目を抜粋）》

項 目		要望率
1	蔵書や資料を充実する	68.6%
2	貸出冊数を増やす	25.8%
3	カフェ等を併設し、くつろげる場を増やす	25.5%
4	閲覧席を増やす	25.0%
5	図書や資料の検索機能を充実する	24.9%
6	貸出期間を延長する	22.2%
7	受け取りや返却できる場所を増やす	22.1%
8	開館時間を延長する	21.6%
9	電子書籍の貸出しをする	16.2%
10	自分で貸出、返却処理ができる機械を導入する	11.5%

⇒「蔵書や資料の充実」を望む声は、過去5年間全てで最も高い要望率となっており、様々な機能の拡充を図りつつも、基本的な機能である蔵書・資料の充足やレファレンス機能の充実を図っていく必要がある。

②令和5年度 世田谷区立図書館運営協議会での各館の取組みに関する主な意見（抜粋）

直営館の取組みに関する主な意見	指定管理館の取組みに関する主な意見
・蔵書の数に比べて貸出数が非常に多く、利用者のニーズをつかむよう非常に努力しているという様子がうかがわれる。 ・図書館部分が狭く、居場所がほとんどないので、滞在できるスペースをつくってもらえると良い。その際に資料数が少なくなる場合には、一つの図書館で完結する必要はなく、近隣の図書館でバランスを取って蔵書構成ができると良い。 ・常に親切で丁寧な接客を意識した窓口対応の指標が大きく上昇している。これだけの成果が出ているので、ノウハウを他館にも反映させていただけると良い。 ・小中学校への調べ学習支援貸出実績が3年度と4年度を比較して増えている。直営により学校との連携が進めやすいといった側面もあるのではないか。 ・行政職員としての経験や人脈を活かし、区民の課題解決を支援する講座と職員が推薦する本を紹介したとあるが、これが直営ならではの良さではないか。 ・おはなし会ボランティア講座を受けられた方が継続して勉強会を実施できるように図書館として支援しており、とても良いことである。地域のボランティアや区民センターとの連携などを通して、地域のつながりも兼ねており、それが地域図書館ならではの、地域特性を生かした働きにもつながっていくことになる。	・図書館利用の機会を創出する事業として、タブレット PC 講習会やプログラミング教室などを実施されており大変魅力的である。一方で、それらの事業によって今まで図書館に関心がなかった人が、これを機会に図書館に行ってみようという人がいたのかを検証する必要があるのではないかな。 ・指定管理になり、サービスレベルは上がったと感じている。図書館の前の公園で盆踊りや、近隣の福祉施設でもお祭りを行っているので、地域連携の拡充について検討していただきたい。 ・立地等により来館人数も多いが、施設があまり広くはない。また、区民センターや児童館とは場所が離れている中で、展示やイベントを行うのが難しいが、指定管理事業者が一生懸命やっているということを感じた。一方で、商店街も幾つかあるので、それぞれつながりを持って、地域連携していけると良い。 ・ビジネス支援に力を入れているとのことで、進路に悩んでいる学生にも親和性があるので、色々PRしてもらいたい。 ・三軒茶屋の茶沢通りが歩行者天国のときに、図書館から除籍本を提供してもらい、そこで本を読む姿というのが広がっている。それが今、日常化してきているので、地域連携の取組みについて、ぜひ評価していただくとよいのではないかな。

⇒直営館、指定管理館それぞれの現状に対する前向きな評価や更なる有効な取組みに関して様々な意見をいただいております、それを踏まえて、例えば居場所確保に向けた席の増設や新たなイベント実施による地域連携の取組み等を行っている。

（３）区立図書館における人員の状況

- ・直営館は、常勤職員（再任用短時間勤務職員含む、以下同じ）、会計年度任用職員で運営を行っているが、常勤職員の高齢化により司書資格者の将来的な減少が見込まれるなど、図書館の質の維持のため、区の人事施策と連動した計画的な人材の確保・育成を進めていく必要がある。
- ・指定管理館は、公募時において、職員総数の概ね３分の１以上が、常に司書又は司書補であることを条件としており、柔軟な雇用体制により多数の司書資格者が配置されている。
- ・指定管理事業者においても、少子高齢化の進行などにより人手不足の影響を受けており、労働者の確保や定着を図るため、給与水準の見直しなどに取り組んでいる。このため、公募を行う際には人件費水準や経験豊富な職員の確保状況についても、十分に考慮する必要がある。

《直営館、指定管理館における司書資格保有数（令和７年４月１日現在）》

直営館	指定管理館
図書館１３館・図書室５館	図書館３館
・常勤職員 ５６人／１５０人（３７.３％）	・常勤職員 ３４人／４９人（６９.４％）
・会計年度任用職員 ９６人／２２５人（４２.７％）	・非常勤職員 １５人／２７人（５５.６％）
・合計 １５２人／３７５人（４０.５％）	・合計 ４９人／７６人（６４.５％）

⇒司書資格保有率は指定管理館の方が多い。

⇒直営館でも保有率は４０％を超えているが、常勤職員の保有率は３７.３％に留まっており、有資格者を継続的に確保していく必要がある。

《直営館における司書資格保有者 年代別分布（令和７年４月１日現在）》

年代	常勤職員 保有人数（計５６名）	会計年度任用職員 保有人数（計９６名）
２０歳代	２人（４％）	０人（０％）
３０歳代	６人（１１％）	２人（２％）
４０歳代	２人（４％）	１０人（１０％）
５０歳代	２３人（４１％）	３６人（３８％）
６０歳代	２３人（４１％）	４３人（４５％）
７０歳代	－	５人（５％）

⇒常勤職員の有資格者の年齢構成では、５０歳代以上が全体の８２％を占めており、特に２０歳代から４０歳代の有資格者を一定数確保していく必要がある。

⇒会計年度任用職員の有資格者の年齢構成においても、５０歳代以上が全体の８８％を占めている。

(4) 図書館間のコスト比較（令和5年度決算）

①施設概要 ※梅丘図書館仮事務所・奥沢図書館仮事務所を除く

	施設名	竣工年	築年数	専有（共有 含む [㎡]）	費用（千円）			年間開館日 数（日）	年間開館時 間（時間）	貸出数（個人）[点]		
					総コスト	うち人件 費相当分	物件費等			令和3年度	令和4年度	令和5年度
1	中央図書館	昭和 63	36	8,288.27	859,288	456,906	327,415	335	2,902	723,502	721,116	706,680
2	世田谷図書館	平成 28	8	965.65	137,862	37,187	88,875	338	3,941	396,982	409,273	408,638
3	砧図書館	平成 6	30	2,298.85	244,207	150,208	73,040	339	3,274	653,830	657,862	640,502
4	玉川台図書館	昭和 48	51	743.17	143,708	110,664	33,044	295	2,918	401,416	393,524	372,032
5	代田図書館	平成 26	10	1,181.86	177,326	120,142	49,071	339	3,274	308,951	263,385	283,601
6	烏山図書館	昭和 54	45	1,276.50	180,107	88,413	82,800	339	3,953	455,408	481,794	471,197
7	下馬図書館	昭和 55	44	1,092.05	143,895	72,167	65,608	339	3,388	248,162	258,682	254,278
8	深沢図書館	昭和 56	43	679.59	128,668	87,960	36,262	295	2,918	305,410	310,595	278,260
9	桜丘図書館	昭和 59	40	926.95	148,401	108,539	33,933	295	2,918	341,984	331,285	326,676
10	尾山台図書館	昭和 63	36	1,304.36	189,741	124,486	57,465	338	3,264	330,285	370,411	368,577
11	上北沢図書館	平成 1	35	1,058.72	151,311	97,201	45,882	295	2,918	245,667	248,812	234,972
12	粕谷図書館	平成 10	26	1,340.32	161,558	96,978	53,446	295	2,918	300,611	322,925	290,400
13	鎌田図書館	平成 10	26	1,523.77	164,693	102,533	48,534	295	2,918	140,262	228,004	215,446
14	経堂図書館	平成 18	18	656.13	160,580	89,467	65,289	330	3,837	614,402	621,892	612,287
	全館合計	—	—	—	2,991,345	1,742,851	1,060,664	4,467	45,341	5,466,872	5,619,560	5,463,546
	全館平均	—	—	1,666.87	213,668	124,489	75,762	319	3,239	390,491	401,397	390,253
	直営館平均	—	—	1,202.32	164,748	103,590	51,955	312	3,126	342,540	353,608	341,910
	指定管理館平均	—	—	1,008.23	161,527	83,349	71,232	336	3,726	439,324	454,123	445,921

※「総コスト」は、施設別行政コスト計算書の費用合計から投資的経費を控除した金額

※「物件費等」は、非現金コスト（減価償却費、配賦人件費、配賦間接コスト等）を控除した金額

※指定管理館の「人件費相当分」は、指定管理事業者の人件費及び中央図書館の指導管理を行う職員分を含む金額

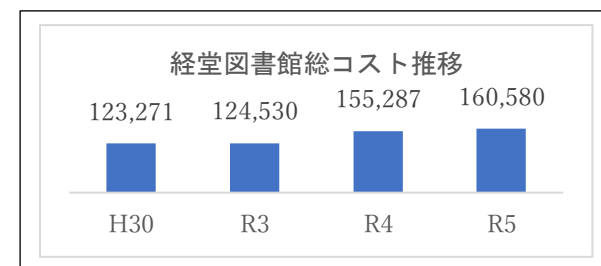
②単位あたりの経費（単位：千円） ※梅丘図書館仮事務所・奥沢図書館仮事務所を除く

	施設名	㎡あたり 総コスト	開館1日あ たり総コス ト	開館1時間 あたり総コ スト	1点あたり 総コスト	㎡あたり 物件費等	開館1日 あたり 物件費等	開館1時間 あたり物件 費等	1点あたり 物件費等	㎡あたり 人件費相 当分	開館1日あ たり人件費 相当分	開館1時間 あたり人件 費相当分	1点あたり 人件費相当 分
1	中央図書館	103.68	2,565.04	296.10	1.22	39.50	977.36	112.82	0.46	55.13	1,363.90	157.45	0.65
2	世田谷図書館	142.77	407.88	34.98	0.34	92.04	262.94	22.55	0.22	38.51	110.02	9.44	0.09
3	砧図書館	106.23	720.37	74.59	0.38	31.77	215.46	22.31	0.11	65.34	443.09	45.88	0.23
4	玉川台図書館	193.37	487.15	49.25	0.39	44.46	112.01	11.32	0.09	148.91	375.13	37.92	0.30
5	代田図書館	150.04	523.09	54.16	0.63	41.52	144.75	14.99	0.17	101.66	354.40	36.70	0.42
6	烏山図書館	141.09	531.29	45.56	0.38	64.86	244.25	20.95	0.18	69.26	260.81	22.37	0.19
7	下馬図書館	131.77	424.47	42.47	0.57	60.08	193.53	19.36	0.26	66.08	212.88	21.30	0.28
8	深沢図書館	189.33	436.16	44.09	0.46	53.36	122.92	12.43	0.13	129.43	298.17	30.14	0.32
9	桜丘図書館	160.10	503.05	50.86	0.45	36.61	115.03	11.63	0.10	117.09	367.93	37.20	0.33
10	尾山台図書館	145.47	561.36	58.13	0.51	44.06	170.01	17.61	0.16	95.44	368.30	38.14	0.34
11	上北沢図書館	142.92	512.92	51.85	0.64	43.34	155.53	15.72	0.20	91.81	329.49	33.31	0.41
12	粕谷図書館	120.54	547.65	55.37	0.56	39.88	181.17	18.32	0.18	72.35	328.74	33.23	0.33
13	鎌田図書館	108.08	558.28	56.44	0.76	31.85	164.52	16.63	0.23	67.29	347.57	35.14	0.48
14	経堂図書館	244.74	486.61	41.85	0.26	99.51	197.85	17.02	0.11	136.36	271.11	23.32	0.15
	全館合計	2080.11	9265.32	955.71	7.55	722.83	3257.34	333.66	2.59	1254.66	5431.55	561.53	4.52
	全館平均	148.58	661.81	68.27	0.54	51.63	232.67	23.83	0.19	89.62	387.97	40.11	0.32
	直営館平均	145.89	525.79	52.97	0.51	45.89	164.44	16.35	0.16	92.78	332.28	33.71	0.33
	指定管理館平均	172.53	480.79	43.29	0.40	74.82	211.88	19.11	0.18	90.57	248.27	22.33	0.21

⇒指定管理館は柔軟なシフト体制により開館日・時間数が直営館を上回っており、単位当たりの総コストでは直営館に比べて低水準となっている。なお、総コストは直営館と指定管理館は拮抗している。

【参考】経堂図書館における総コストの推移（指定管理による運営）

H30（123,271千円）、R3（124,530千円）、R4（155,287千円）、R5（160,580千円）であり、特にR3からR4の指定管理更新時は約3千万円増となっており、昨今の物価高や人材難の状況、公契約条例の労働報酬下限額の上昇等により、年々通増している指定管理料の影響を受けている。



3 現状のまとめ

「世田谷区立図書館運営協議会」による評価や、利用者アンケートをはじめとする各館の実績数値等から見てきた現状に対する分析と、今後求められる機能や充足に向けた対応は以下のとおりである。

(1) 現状の分析

項目	優位性	現状の分析
公共性・継続性	<u>直営に優位性あり</u>	直営は、行政組織としてのサービスの一貫性や安定性を基礎とした、中長期的な視点からの選書、図書の案内に留まらない丁寧な寄り添いや他の行政機関へのつなぎといった幅広いレファレンスの実施が可能である。【2(1)③】
専門性	<u>高度な専門性において指定管理に優位性あり</u>	直営は、人事異動等に影響されないノウハウの蓄積や継承が可能である。 指定管理は、事業者として培った司書業務による専門性を有し、司書資格保有数が6割超であることから図書館業務への精通度は高いと言える。 【2(1)③、2(3)】
地域ニーズの把握	<u>直営に優位性あり</u>	直営は、区民や利用団体とのつながりや、行政機関同士の情報共有、職員個人が経験や人脈など、地域の課題やニーズを多方面から得ることが可能である。【2(2)②】
開館日・開館時間	<u>指定管理に優位性あり</u>	指定管理は、柔軟で効率的なシフト体制で開館日・時間の拡大が可能であり、利用者アンケートの結果などからも利便性の向上に大きく寄与している。【2(1)③、2(2)①】
事業企画・地域連携	<u>企画・実行力等において指定管理に優位性あり</u>	指定管理は、他自治体での運営ノウハウやスピード感を活かした、斬新な講座・イベントや居場所づくり、地域連携事業の企画力・発信力・実行力に特に優れている。 直営は、行政組織のスケールメリットを活かした横断的・発展的な政策連携が可能であり、行政への信頼感を基礎とした企画・連携が可能である。 【2(1)③】
コスト	<u>直営・指定管理で拮抗している</u>	指定管理は、人件費を中心に指定管理料は逡増しており、また、事業者における雇用確保・定着に向けた給与のベースアップなどにより、とりわけ指定管理更新時には大幅な指定管理料の上昇が見込まれ、コスト面での優位性は一概に評価できない。【2(4)①、②】

(2) 現状を踏まえた求められる機能

① 直営に関して

- ・区の図書館運営においては、公立図書館としての公共性・専門性の維持、安定的な図書館運営やサービス水準の維持について、中長期的な視点から担保していく必要があり、引き続き、行政組織の強みを活かした直営としての機能を継続していく必要がある。
- ・そのうえで、とりわけ中央図書館においては、直営における機能の中核として、地域館との適正な役割分担のもと、人材の確保・育成も含めたマネジメント力や専門性の強化を図っていく必要がある。
- ・各地域館においては、地域のニーズを踏まえた安定的な図書館サービスの提供といった特性を活かしつつ、世田谷らしい魅力ある図書館を目指し、事業の企画・実施や選書・レファレンス機能の強化を図っていく必要がある。

② 指定管理に関して

- ・開館日・開館時間の延長、先進的なサービスを展開している指定管理館の存在する地域が限定的であるため、より広域に図書館サービスを提供する必要がある。
- ・指定管理館での先進的・専門的な取り組みやノウハウを直営館へフィードバックする仕組みが必要である。
- ・直営・指定管理双方にとって最重要課題である人材の確保・育成について、積極的な交流を行うなど連携した取り組みが必要である。

●基本理念「知と学びと文化の情報拠点」の推進に向け、安定運営と魅力向上を図るため、直営による公共性・継続性を担保しつつ、直営館と指定管理館との新たな協働体制を構築する必要がある。

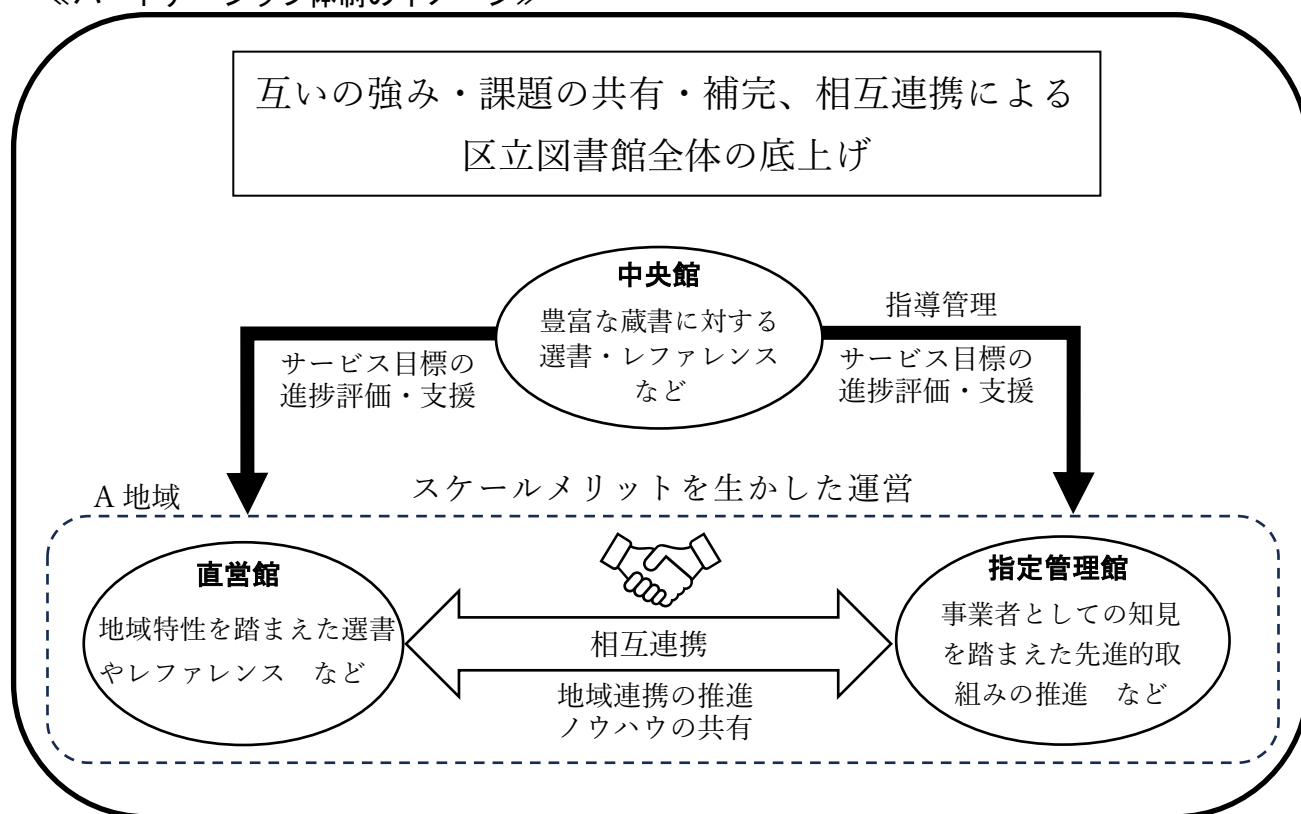
●直営・指定管理が相互に連携を図り、それぞれが持つ課題を補完しあいながら機能強化を推進することで図書館サービスの更なる向上を目指していく必要がある。

4 新たな運営体制について

(1) 運営体制の方向性

- ・直営館と指定管理館がグループになって、それぞれが持つ特徴を生かして互いの強みや課題を共有・補完し合いながら相互連携していく『(仮称) 世田谷型パートナーシップ体制』を構築する。
- ・『世田谷型パートナーシップ体制』は、相互連携のほか、効率性やコスト削減等のスケールメリットを生かした運営を行っていくとともに、地域のニーズや実情に合わせた図書館サービスの提供を行うことで、グループによる効果を発揮していく。
- ・中央図書館は豊富な蔵書に対する選書やレファレンスといった機能を維持するとともに、区立図書館全体のマネジメントを行い、中長期的な区職員の専門性の確保、地域図書館のサービス目標の進捗に対する評価や達成に向けた支援、指定管理事業者に対する指導管理など、図書館サービス全般の統括・調整に向けたより高度な公共性・専門性を発揮していく。
- ・直営館は、指定管理館が有する専門性や企画力を積極的に吸収するとともに、地域団体等の住民力を活かした取組みを一層推進することで、新たにグループ内における地域の特性等を踏まえた事業実施や選書、地域課題の解決支援に向けたレファレンス機能の更なる強化を図り、地域内における公共性・専門性を担保する役割を担う。

《パートナーシップ体制のイメージ》



それぞれの運営方式の強みや課題を共有・補完し、相互に連携を強化することで、横断的なサービス推進の相乗効果を図り、基本理念の実現を図る

(2) グループにおける各館の役割（下線は、新規または強化を図る機能）

図書館		役割
中央図書館		・ 区立図書館全体のマネジメント、各館との調整・支援 ・ 豊富な蔵書構成を踏まえた選書やレファレンス、大規模な講座実施など高度な専門機能 ・ 指定管理館の運営の指導管理（全体） ・ 直営館、指定管理館のサービス目標の進捗に対する評価や達成に向けた支援 <u>（新たな運営状況の評価による PDCA サイクルの確立）</u>
地域図書館	直営館	・ 自館における地域特性を踏まえた選書 ・ 指定管理館の運営状況の確認 ・ <u>指定管理館の選書提案のチェック及び発注（選書管理）</u> ・ <u>地域課題の解決支援に向けたレファレンスの推進</u> ・ 長期的な視野でのグループ内の特色に応じた文化的資料等の収集・保存 ・ 指定管理館と一体となった地域資源の有効活用や地域団体等の住民力を活かした<u>地域連携の推進</u>
	指定管理館	・ 自館における地域特性を踏まえた選書提案 ・ グループ内における他自治体での実績や経験を踏まえたサービスの充実や先進的事例の実践 ・ グループ内での先進機器の導入・活用など新たな図書館サービスの取組み ・ <u>上記の実践や取組みのノウハウの区へのフィードバック及び共有</u>

※地域図書室および図書館カウンターは、地域図書館のサービス圏の補完や利便性確保のため、引き続き近接の直営館の管理のもとに運営を継続していく。

(3) グループ案の考え方

- ・ グループは、区の地域行政制度において総合支所が担う地域経営の考え方のもと、各地域の文化・教育・子ども関連施設等、図書館利用者にとって親和性の高い施設との近接性・連動性を考慮するとともに、運営面や事業実施にあたっての相互連携の円滑性など、効果的な図書館運営に向けて近隣の館同士が協働して力を発揮できる環境を構築するため、世田谷、北沢、玉川、砧、烏山の5つの総合支所の地域を基本に構成する。
- ・ グループ化により、それぞれの地域において求められる目標の明確化や人的資源の共有化を図り、各館が協働で取り組むことにより、これまで単独で行っていた事業等の実施にあたって大規模で効果的な地域連携の促進が期待される。また、それらの取り組みを通じて、より高度な専門性の習得にもつながるなど、図書館における職員自らの成長とサービスの底上げが連動するような魅力的な図書館運営の構築を進めていく。

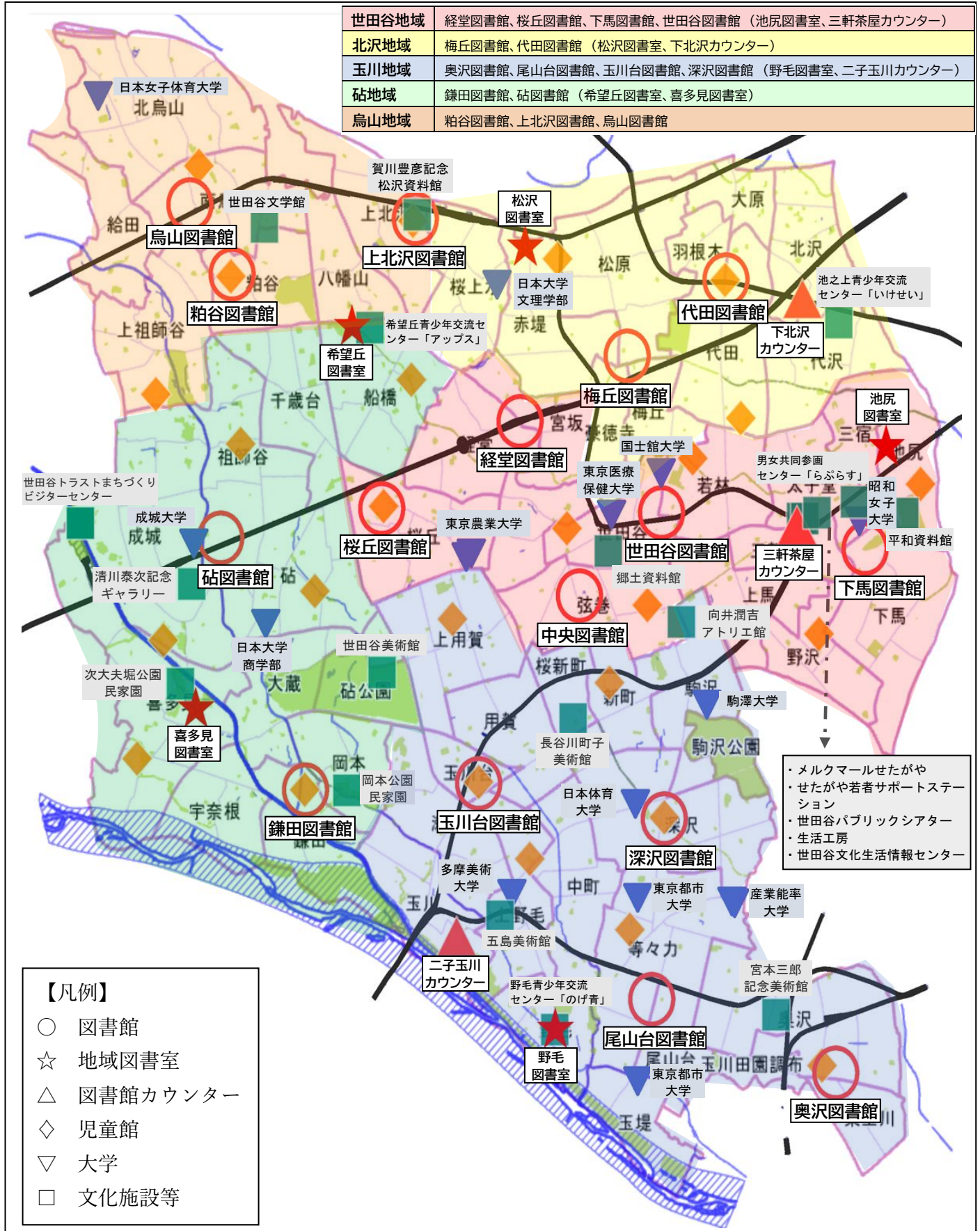
《グループ内での関連施設との連携事例》

- ・文化施設：美術館、文学館等とのイベント・講演会の実施
- ・学校・子ども関係施設：大学生の参画による図書館事業の立案と実施、福祉施設・子ども食堂・児童館との図書館事業の実施
- ・その他施設：商店街、民間企業、他の行政機関等のイベントに合わせた図書館事業の実施
- ・地域の歴史資源：歴史上の人物等に関する講演・講座の実施、特設コーナーの設置

《5地域のグループ案（下線は、指定管理館）》

地域（グループ）	図書館
世田谷地域	<u>経堂図書館</u> 、 <u>桜丘図書館</u> 、 <u>下馬図書館</u> 、 <u>世田谷図書館</u>
北沢地域	<u>梅丘図書館</u> 、 <u>代田図書館</u>
玉川地域	奥沢図書館、尾山台図書館、玉川台図書館、深沢図書館
砧地域	鎌田図書館、砧図書館
烏山地域	粕谷図書館、上北沢図書館、 <u>烏山図書館</u>

《グループ案のイメージと主な地域資源との位置関係》



※上記凡例の他、小中学校や商店街など多様な機関との連携を進めていく。

※中央図書館は、グループには属さず区立図書館全体のマネジメント、各館との調整・支援等を行う。

(4) 運営方式について

- ・中央図書館は、区立図書館全体のマネジメントや調整機能に加え、指定管理館の指導管理、豊富な蔵書構成や大規模な講座などによる専門機能を担うため、引き続き直営を継続する。
- ・グループ案の5地域のうち、現在、玉川・砧地域には指定管理館がないため、各地域において1館ずつ指定管理者による運営に移行し、直営館と指定管理館それぞれがグループに属して相互連携等を行っていく（指定管理館へ2館移行）。
- ・2館の運営体制の移行にあたっては、5地域によるグループ運営の開始時期を合わせるため、経堂・下馬・烏山図書館の次期指定管理期間に合わせて公募を実施する。
- ・地域図書室や図書館カウンターは、当面は現在の運営方式を継続しつつ、今後の区職員の配置体制等との整合や運営の効率化・利便性の向上といった観点から、新たな体制・手法等についても検討していく。

《運営方式の規模数（玉川・砧地域で1館ずつ指定管理館に移行した場合）》

- ・中央図書館：直営
- ・地域図書館：直営9館、指定管理6館

中央図書館	地域図書館				
	世田谷地域	北沢地域	玉川地域	砧地域	烏山地域
直営	直営2館 指定管理2館	直営1館 指定管理1館	直営3館 <u>指定管理移行1館</u>	直営1館 <u>指定管理移行1館</u>	直営2館 指定管理1館

《移行のイメージ》

地域	館名	現行の指定管理期間	次期指定管理期間	備考
世田谷地域	下馬図書館	令和4年度(2022年度)～	令和9年度(2027年度)～	公募サイクル1
	経堂図書館	令和8年度(2026年度)	令和13年度(2031年度)	公募サイクル1
烏山地域	烏山図書館	令和4年度(2022年度)～ 令和8年度(2026年度)	令和9年度(2027年度)～ 令和13年度(2031年度)	公募サイクル1
玉川地域	指定管理移行A館	—	令和9年度(2027年度)～ 令和13年度(2031年度)	公募サイクル1
砧地域	指定管理移行B館	—	令和9年度(2027年度)～ 令和13年度(2031年度)	公募サイクル1
北沢地域	梅丘図書館	令和7年度(2025年度)～ 令和11年度(2029年度)	令和12年度(2030年度)～ 令和16年度(2034年度)	公募サイクル2

5 新たな運営体制の実現に向けた取組み

(1) 人材の確保・育成

①内部人材の確保・育成

- ・直営の地域図書館1館を指定管理に移行した場合、平均で常勤職員が約10名、会計年度任用職員で約15名の配置替えが必要となる。一方で、中央図書館および直営館が今後求められる機能を着実に担っていくための職員体制の強化とともに、図書館の現場の知識経験や司書資格を有しつつ、庁内調整、地域との交流、組織運営、財務会計事務など、行政官としてのマネジメントや管理監督が可能な職員配置が必要とされている。
- ・そのためにも、グループにおける図書館のサービス向上の取り組みに合わせて、図書館業務のやりがいや魅力の情報発信を充実させることで、より多くの職員の図書館職場で働く意欲を持てるような環境を整備するとともに、図書館業務に従事する若手職員が、ジョブローテーションにより様々な分野の業務を経験した後、管理監督的な立場として図書館運営の中核を担っていく流れを継続的に確保していく取り組みを、人事当局と一体となって進めていく。
- ・また、会計年度任用職員についても、特別区職員採用選考（経験者採用）の受験資格が緩和されたことも踏まえ、その知識・経験を常勤職員として発揮していく意欲を喚起するなど効果的な人材の確保・育成に向けた取組みを進めていく。
- ・併せて、非来館型サービスの充実や貸出・返却の自動化等を通して、図書館運営全体の業務の効率化を図ることで、区職員の専門性の向上や集中化を図っていくとともに、指定管理館の職員との交流や地域連携事業の協働実施等を通して、直営館と指定管理館双方の人材の底上げに取り組んでいく。

②外部人材の登用

特に高度なレファレンスやマネジメント力など専門性の高い分野においては、外部人材による知見やノウハウを積極的に活用するものとして、具体的に必要とされる業務内容等を明確にしたうえで、任期付採用や副業人材の活用など実効性のある手法を検討し、今後の直営館に求められる役割を実現していく。

(2) 新たな運営状況の評価・検証の実施

- ・直営・指定管理の全館で新たな運営状況の評価を毎年度実施し、課題確認と次年度に向けた改善を図っていくことで、PDCAのサイクルを確立していく。
- ・新たな運営状況の評価を踏まえ、より良い図書館の運営の在り方について検証を行い、引き続き区立図書館全体のサービスの底上げに向けて取り組んでいく。

(3) 指定管理館の機能強化に向けた取組み

- ・指定管理事業者が安定して力を発揮できるよう、事業者へのヒアリング等を通じて、指定管理業務を円滑に履行できる仕組みや協働体制を構築していく。
- ・指定管理の公募にあたっては、人材の流動性や事業連携などの面から地域内を同一事業者とするケースと、ノウハウを活かした提案や特色のある取組みを別々の事業者から出し合ってもらいサービス向上を目指すケースが考えられるため、各地域によるグループ運営を検証しながら公募の手法を検討していく。

(4) その他の取組み

①図書館ブックボックス及び返却ボックスの拡充

令和6年度に下北沢駅に設置した、予約資料を無人で受け取ることができる『図書館ブックボックス』は、常にボックスが予約資料で埋まっており、導入開始から多くの方に利用されている。また、非来館型サービスとして、図書館全体の利便性向上に大いに寄与するだけでなく、図書館運営の効率化にもつながる取り組みであることから、令和6年度の実績も踏まえ、今後、資料の受取り・返却をより広域的に展開できる仕組みづくりの検討を進め、設置を加速していく。

※令和7年度内にブックボックスを3台、返却ボックスを2～4台設置予定

②地域の団体や住民等の力を活かした図書館運営の推進

NPO 法人やボランティア団体などの地域活動団体との協力のもとに、例えば、地域の特色に応じた選書や図書コーナーの設置等の提案、子ども向けの講座・イベントの企画提案や協働実施など、図書館のコミュニティを通じた地域に密着した事業の実施とともに、地域課題への対応なども含めた、それぞれの地域の実情に応じた連携のかたちについて検討していく。