

最優秀ファシリティマネジメント賞(鶴澤賞)

魅力あるまちづくりをFMで(魅せるFM)

—文化財施設等の新しい価値の創造と次世代への継承—

青森県弘前市

資産価値の最大化と次世代への継承



葛西 憲之 かさいのりゆき
弘前市長

地域資源を活かしたFMによるまちづくり

弘前市は、お城とさくらに代表される数々の文化遺産と、恵まれた自然環境を土台に文化都市として発展してきた。藩政期の建築、明治・大正期の洋風建築、昭和期の近代建築、前川國男の作品群など多くの歴史資源が現存している。市では、あらゆる公共施設を創意工夫により活用し、魅力あるまちづくりをFMの視点で取り組んでいる。

歴史的・文化的価値のある建物の次世代への継承

歴史的・文化的な建物を単なる文化財施設として維持するのではなく、そこに経営資源として無限の可能性を秘めていると確信し、リニューアルやコンバージョンを進め、歴史資産の動態保存と民活導入による観光資源化など新たな価値を創造し、活用を推進してきた。弘前市のFMにおける非常に特徴的な取り組みである。

①弘前城本丸石垣修繕活用事業

修繕工事を「自分ごと化」することに成功し、市民・観光客を巻き込んだイベントを実施した。2015年9月に行った天守曳屋には、8日間で3,900人の参加があり、この様子は国内外のメディアで取り上げられ、約25億円の広告効果があった。(弘前市調べ)

②旧第八師団長官舎のコンバージョン

国登録有形文化財で、以前は市の会議室として使用していた旧第八師団長官舎をカフェへコンバージョンし、建物

の趣を残したまま民間活用を図った。行政財産の新たな管理の例となる。

③弘前公園外濠の花筏 (はないかだ)

弘前公園外濠を準用河川に指定し、河川維持用水として導水し、水流の調整を図ることで花筏*を形成、新たな景観価値を構築した。インフラ施設を経営資源として活用。

④前川建築の継承

前川國男設計の市役所本庁舎、市民会館、市立博物館を次の50年を見据えた改修を行い、時代に合った設備改修や機能向上を実施しつつ、建築当時の失われたオリジナリティの復元をするなど、技術と意匠の「継承」と「革新」をしている。

汚水処理施設共同整備事業、下水処理場統合事業

超高齢化・人口減少社会の進展に伴うインフラの再編や高度・安定成長期に整備された膨大なインフラ更新にかかる将来の負担を最小限にするため、近隣の市町村や県と共同で事業を行うかたちを見出し、効率的な更新・維持管理による事業費の削減を図った。

次世代への普及・啓発

弘前市では『子どもたちの笑顔あふれるまち弘前』の実現に向け戦略を展開しており、子どもたちが『将来のメインユーザー』と位置づけ、FMに関するさまざまな取り組みに理解を深めるとともに、その未来予想図を考えていこうと、小学生を対象とした出前講座を実施している。

ドラスティックなアイデアで地方創生

人口減少問題の緩和へ、今後いかにFMを進めていくか。それには、ドラスティックなアイデアをもってFMに取り組み、その成果を未来へ投資することで持続可能な魅力あるまちづくりの実現につなげ、この弘前から、「弘前流地方創生」を推し進めていく。



*花筏(はないかだ)。濠に散った桜の花びらがまるでピンク色のじゅうたんが敷いてあるように見える。2014年「死ぬまでに行きたい!世界の絶景」で世界一になる。



2015年9月に行った天守曳屋には、8日間で3,900人が参加した

魅力あるまちづくりをFMで（魅せるFM） ～文化財施設等の新しい価値の創造と次世代への継承～

弘前市のシンボルのひとつでもある弘前城は、現在、石垣修理を行っています。実は、この石垣修理は、約100年前にも行われていました。「ファシリティマネジメント」という言葉がまだなかったその当時も同じ発想をもって長寿命化を図り、今日まで引継がれてきたここに弘前市のFMの原点があります。

弘前市には、歴史的・文化的な建築物が数多く残されており、その背景には、「もつれ・じょっぱり・えぶりこき」という津軽人の気質があり、その気質があるからこそ、「魅せるFM」に取り組むことができたところなのです。

弘前市の魅せるFMは、創意工夫によりあらゆる地域資源（公共施設）を活用することによって、施設利用者に持続可能なサービスの提供はもとより、新しい価値の創造を図ることにより、施設利用者を魅了し、「市民に愛され親しまれる公共施設」として次世代に継ぐことを目的とした取り組みである「魅せるFM」により「魅力あるまちづくりをFMで」戦略的に実践してきました。

1915年頃の石垣修理工事の様子

平蔵22年10月	「弘前市アクションプラン2010」策定 アセットマネジメントとファシリティマネジメントの導入
平蔵25年4月	財産管理課にファシリティマネジメント担当を設置（組織化）
平蔵26年3月	「弘前市ファシリティマネジメント基本方針」策定 『市民に愛され親しまれる公共施設を次世代に継ぐために』
平蔵26年5月	「弘前市経営計画」策定 施策 公共施設の適正管理
平蔵28年2月	「弘前市公共施設等総合管理計画」策定 ◆施設量の適正化・適正配置 ◆施設の長寿命化 ◆維持管理費の削減 ◆文化財の有効活用

Act (見直) → Plan (策定) → Do (実行) → Check (評価) → Act (見直)

経営計画・管理計画の推進

FMの推進体制

地域資源を活かしたFMによるまちづくり

優秀ファシリティマネジメント賞

FMによる健康経営の実現

—FHABを中心として—

株式会社フジクラ

経営理念とFM的思考 —FMによる健康経営の実現—



浅野 健一郎 あさの けんいちろう

株式会社フジクラ
人事部 健康経営推進室 副室長

はじめに

第11回 JFMA 賞優秀 FM 賞をいただいた「FMによる健康経営の実現—FHABを中心として—」の実行プロセスを以下に示すと、

1. 経営視点からゴールイメージを明確にする
2. ゴールイメージの実現に向けた障害を分析により明確にする
3. 障害を解消する対策案を立案する
4. 対策案を実行して、効果を検証する
5. 2～4のPDCAのサイクルを回す

と、いったって平凡な仮説検証型で、健康経営という目的も含め受賞するほどの特段の新奇性はない。ではこのテーマのどこに受賞に値する本質的価値があったのであろうか。本稿では、この受賞テーマの本質的価値について受賞後に考えたことを述べたい。

経営理念とFM

FMの考え方は、「経営戦略視点からの経営活動」と簡略化でき、経営戦略は経営理念に依拠しているので、「経営理念実現のための経営活動」と読み替えられる。当社の経営理念は、「フジクラは“つなぐ”テクノロジーを通じ、顧客の価値創造と社会に貢献する」である。この受賞テーマで注力したのは、徹底的なモニタリングとデータ分析であるが、これが理念に書かれている「“つなぐ”テクノロジー」に相

当する。「顧客」は当社の従業員と経営者であり、「価値」は従業員には健康、経営者には企業グループのゴールイメージの実現となる。「社会に貢献」は、健康で健全な会社組織の実現で、わが国が抱える社会保障問題の解決の一助となることである。また、徹底したモニタリングと分析はFM活動の「総合的かつ統括的」の概念に関係し、輻輳・交絡する多様なデータの関係性から本質要因を見出し対処する流れは、総合的かつ統括的活動を結果的に担保している。

このように、私たちは意図的にFMの定義を金科玉条として各要素を計画・実行に落とし込んだのではないが、経営理念に即した活動をすることで、結果的に至極FM的な活動になっていたことに気付いた。まさにこの点が受賞の際の評価ポイントではないだろうか。つまり、当社の経営理念から行動基準に至る経営活動の指針にFM的理念が埋め込まれていたことで、自然とFM的活動になっている点が、本来あるべき姿として、受賞に値する価値があると認めていただいと考えると納得がいく。

終わりに

企業ではさまざまな施策が、機能組織ごとに企画・管理・実行されている。多くの施策において、経営戦略視点は何か、ゴールは何か、何のために行うのか、という基本が置いてきぼりにされ、実行することが目的化されがちである。その結果、単体の施策だけ見ると立派な施策が、各施策を横並びにすると、チグハグになっているだけでなく、ともすると無駄の温床になっていたりする。FMの思想は、この部分最適に陥りがちな活動を全体最適に引き戻す強力な牽引力を発揮する。この思想はファシリティの領域だけでなく、すべての企業活動に共通する。受賞後に本質的価値を振り返りながら、この忘れがちなFM的思考をリマインドさせる協会の活動やJFMA賞の意義の大きさを再認識した次第である。



フジクラ健康経営活動FHAB(ファブ)のコンセプト



立ち仕事を導入したオフィス



tsunagu LIBRARY



COLLABORATION SPACE



健康経営実現のためのPDCAサイクル



取り組みの成果

優秀ファシリティマネジメント賞

ICTを活用した“Smart & Safety”な FMの実践

株式会社NTTファシリティーズ (東京都港区)

“Smart&Safety= 持続可能な社会”に向けて



山田 崇 やまだ たかし

株式会社 NTT ファシリティーズ関西
オペレーション&メンテナンス事業部
(NTTファシリティーズ オペレーション&
メンテナンス事業本部 (2017年3月まで))
担当課長
認定ファシリティマネジャー

2014年4月に竣工したNTTファシリティーズ新大橋ビル(以下、当ビル)では、弊社理念である“Smart&Safety=持続可能な社会”に向けたFMを実践している。今までサービス提供者として蓄積したノウハウを活かし、インハウスのファシリティマネジャーとして各種ICTツールを活用し遠隔地(本社)から運営している。

当ビルは研究開発部門とICT部門が入居する自社所有オフィスビルである。2011年の設計・施工段階より

FM部門が参画し、竣工後3年間継続してICT活用によるワークスタイル改革、BIMデータの設計・施工段階から運営段階までの継続活用等に取り組み、ファシリティコストの低減・運営品質向上に寄与してきた。現在も当ビルを実証実験型オフィスと位置づけ、PDCAサイクルを回している。

ICTを活用したFMの効果

①オーナー・テナント、②建物・設備、③ビル運営現場の3視点から建物を取り巻く現状課題を捉え、ICT活用によるFMを実践することで、①ビル運営状況の見える化・快適な執務環境構築、②建物データを活かした運営品質の向上、③遠隔運営による人材の有効活用を進めている。

具体的施策の例としては以下があげられる

- 位置情報モニタリングによるレイアウト最適化
(オフィス利用満足度33%向上・低利用率室の外部貸出)
- 設計、施工から運営まで一貫したBIM活用による施設管理の効率化(累計ファシリティコスト3%低減)
- BEMS遠隔制御による快適な執務環境提供と省エネルギー(電気料金31%削減)

その他、スマートフォンを活用した設備操作、地震に備える建物振動モニタリング、サイネージを活用したリアルタイム情報共有等を導入しており、快適な執務環境、適切なファシリティコスト、安心・安全な建物を実現している。

上記の取り組み内容を評価していただき、優秀ファシリティマネジメント賞を受賞したが、これからも継続して、ICTが切り開く新しいFMの可能性を追求していきたい。



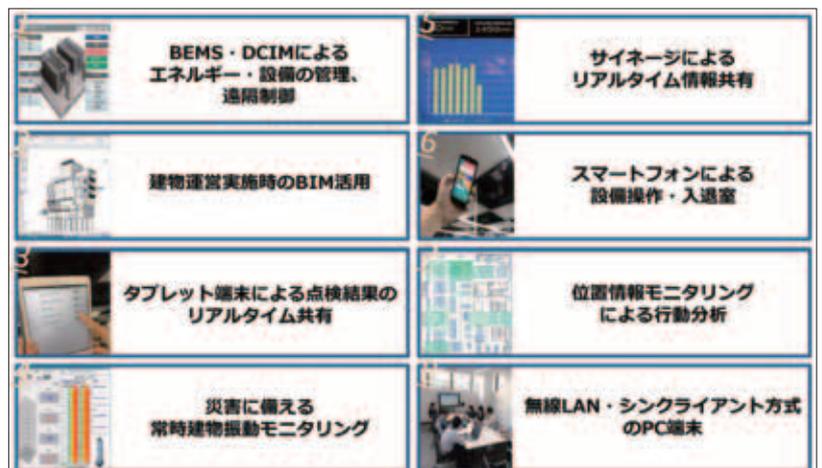
NTTファシリティーズ新大橋ビル



開発した技術を自らのワークスペースに試験的に導入し検証する実証実験型オフィス



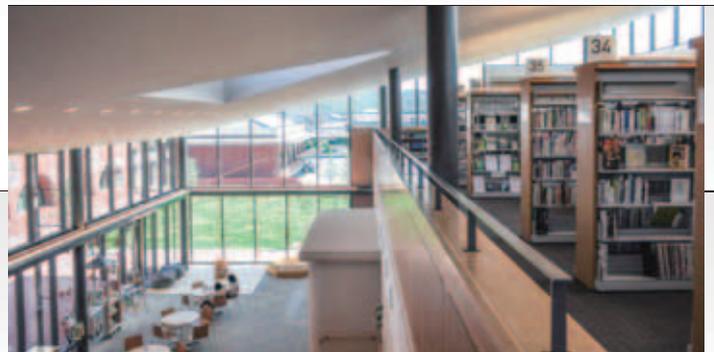
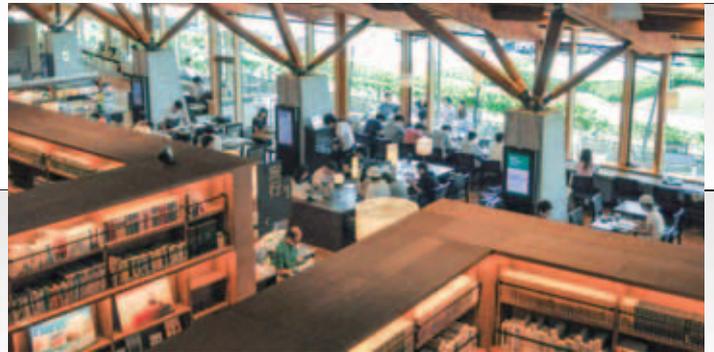
3視点のICT活用法



ICT活用例

公共施設の再編や全体最適化の中で、図書館サービスをどうしていくかは大きな課題だ。そのような中、全国各地の図書館が変わりはじめている。本を貸し出すだけでなく、地域の情報拠点として交流や連携の場となり、まち

づくりの中核を担うようになってきた。個人の居場所であり、子育て世代をサポートし、健康増進からビジネス支援、移住促進まで、地域の課題解決や価値創造の場にもなっている。



図書館に学ぶ場づくりと価値創造

日本図書館協会が実施した「自治体総合計画等における図書館政策の位置づけについて」の調査結果によると、まちづくりや地域振興に役立つ目的で事業を行っている図書館は全国に497あり、597事業を行っているという。

特集では『つながる図書館』（ちくま新書）の著者、猪谷千香さんのご意見を参考にし、先進的な試みをしている8つの図書館を紹介する。

紫波町図書館は、JFMA賞を受賞した岩手県紫波町の公民連携によるまちづくり「オガールプロジェクト」の中核施設として、町の公民連携室によって建設プロジェクトが進められた。農業支援に力を入れ、本を通じて生産者、流通者、消費者をつないでいる。

p.22

伊東豊雄設計による複合施設「みんなの森 ぎふメディアコスモス」にある**岐阜市立中央図書館**は、岩手県で子どもの居場所づくりをしていた館長の柔軟な発想とマネジメントで滞在型、問題解決型の図書館として、まちに開かれた図書館をめざす。

p.26

JR武蔵境駅前にある**武蔵野プレイス**は、図書館、生涯学習センター、市民活動センター、青少年センターといった複数の機能が融合した公共施設。図書や活動を通して、知的な創造や交流を生み出し、地域社会の活性化を深められるような活動支援型の公共施設をめざしている。

p.30

市民ニーズに合わせておしゃれなカフェや書店を併設し、来館者数を伸ばした**武雄市図書館**。その手法は広くアジアからも注目されている。武雄図書館の試みは全国の自治体から図書館が注目を集めるきっかけにもなった。現在は、こども図書館を増築し、新たなステージを迎えようとしている。

p.34

1995年にオープンした**伊万里市民図書館**は、公民館の「移動文庫」や市民運動から誕生した図書館。現在も図書館ボランティアの活動が盛んである。全国に先駆けて、2007年から「うちどく（家読）」に取り組み、「日本一のうちどく推進のまち・いまり」を宣言している。

p.38

2004年に3町が合併して誕生した瀬戸市は、図書館建設をまちづくりの重要施策のひとつと位置付けた。2016年にオープンした**瀬戸内市民図書館**は、役所、専門家、市民の連携で地域社会の課題解決に取り組んでいる。

p.42

読書のまちを標榜する恵庭市は、2013年に「人とまち育む読書条例」を施行し、**恵庭市立図書館**でのユニークなイベントや恵庭まちじゅう図書館の取り組みを進めている。乳児健診での本の読み聞かせなど、子どもの読書にも力を入れている。

p.46

船橋市では、地域のコミュニティや活性化のためにNPO法人情報ステーションによる民間図書館が運営されている。2006年に**ふなばし駅前図書館**がオープンし、活動は近隣の自治体にも広まり、マンションや団地、店舗など、さまざまな施設に図書館が誕生している

p.48

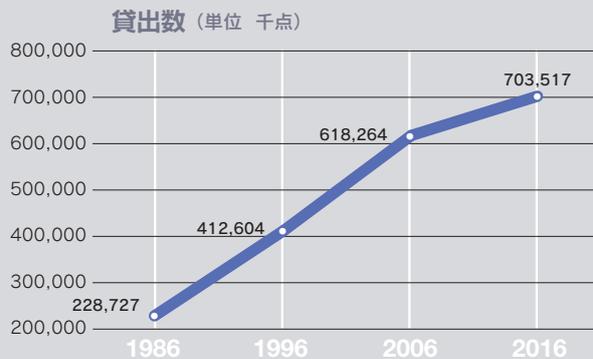
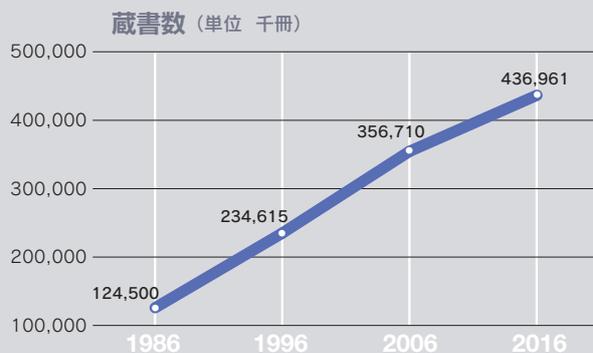
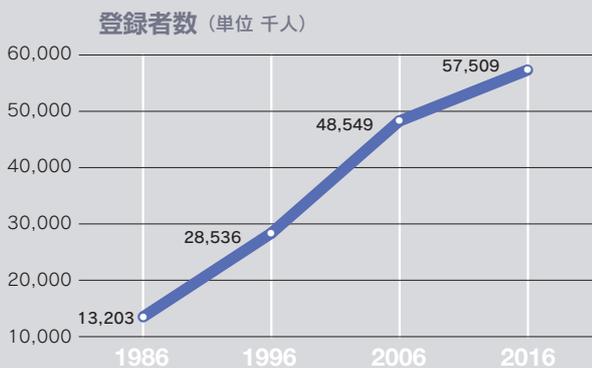
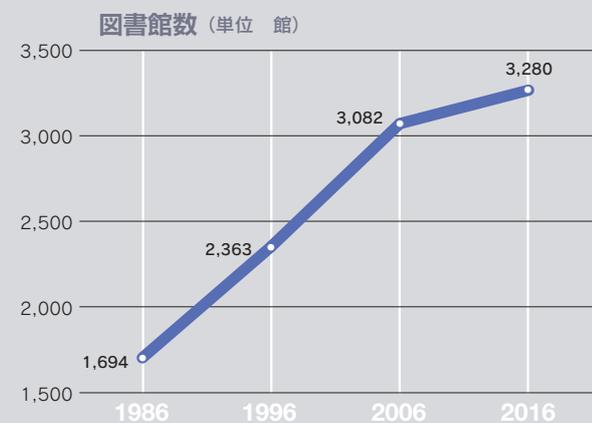
全国には都道府県や市区町村が設置している約3,300の公立図書館がある（2016年）。その数は30年前のおよそ2倍。図書館の数が増えたことで、より多くの人々が図書館を利用できるようになったが、その一方で、予算削減

により、図書購入費や専任職員の数も減っている。専門職である司書の非正規職員化の問題も顕在化してきた。1970年代から1990年代にかけて多くの図書館が建設され、施設の老朽化や維持管理も課題になっている。

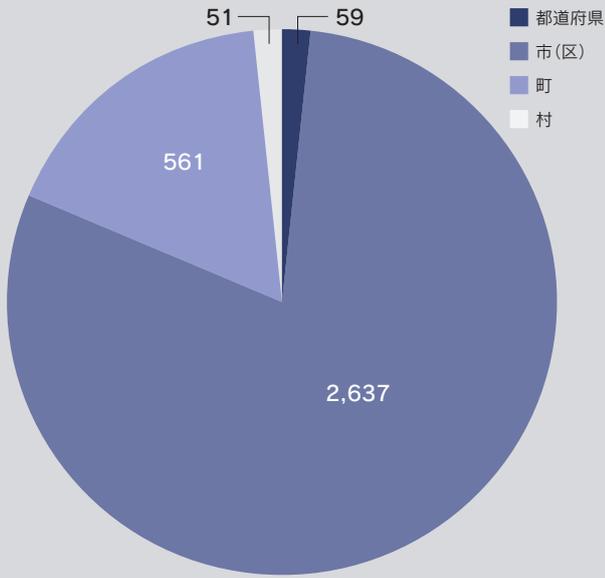
公共図書館経年変化

*私立図書館を含む公共図書館の経年変化
専任職員数の1995年以降の数値には常勤嘱託を含む
貸出数には視聴覚資料も含む
資料費は経常経費
登録者数、貸出数、資料費は前年度の数値

公益社団法人日本図書館協会公表資料「公共図書館経年変化2016」より作成



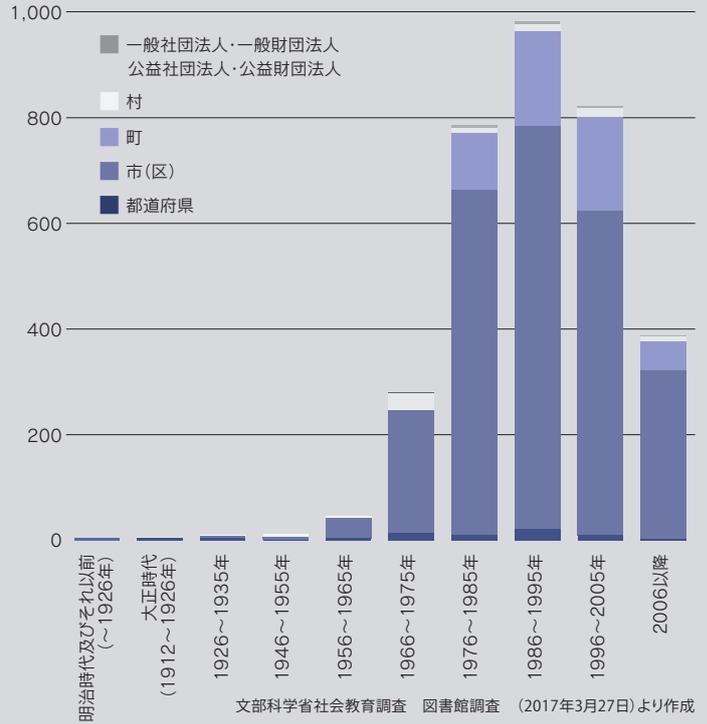
設置者別図書館数 / 公立のみ (単位 件)



それぞれ教育委員会、地方自治体の長の合計

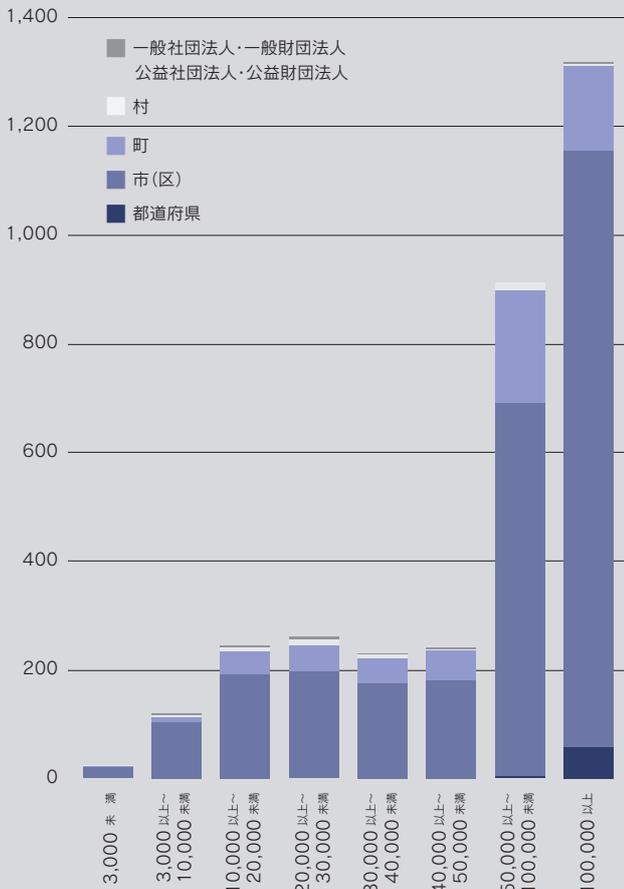
文部科学省社会教育調査 図書館調査 (2017年3月27日)より作成

建築年別図書館数 (単位 件)



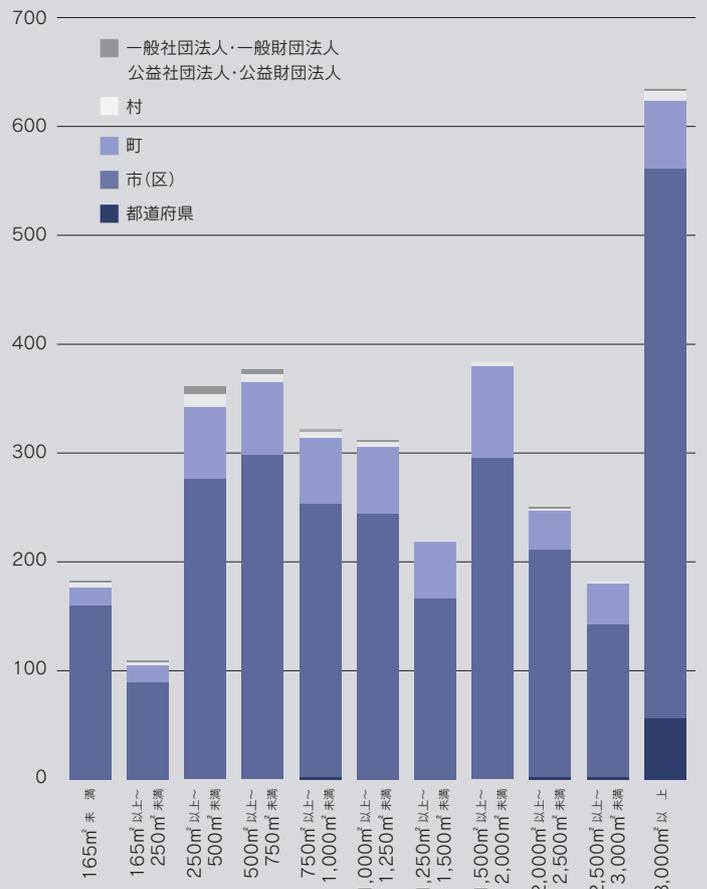
文部科学省社会教育調査 図書館調査 (2017年3月27日)より作成

蔵書冊数別図書館数 (単位 件)



文部科学省社会教育調査 図書館調査 (2017年3月27日)より作成

建物面積別図書館数 (単位 件)



文部科学省社会教育調査 図書館調査 (2017年3月27日)より作成

●特別インタビュー

コミュニティの 情報拠点へと変わる図書館

行政、市民、図書館界の三者が
理想のイメージを共有することで、
よい図書館が生まれます

猪谷 千香 いがや ちか
ジャーナリスト



全国の先進的な図書館の取り組みを取材し、『つながる図書館』を上梓され、
コミュニティの核となる新しい公共図書館を提言するジャーナリストの猪谷千香さん。
日本の公立図書館の課題やこれからの図書館のあり方についてうかがった。

地域にとって理想の図書館の姿を共有する

日本の場合は、公共図書館のほとんどが公立です。自治体は、公共事業として図書館をつくり、運営しています。一方、市民にとって図書館は、自分たちの居場所であり、身近な場所です。さらに図書館のことを真剣に考えて一生懸命に取り組んでいる図書館界の方々があります。この三者がうまくかみ合わないと、よい図書館にはなりません。三者が、自分たちのまちにふさわしい図書館の理想像をシェアして、そのうえで具体的なプロジェクトに落とし込んでいくことが大切です。

たとえば、市長が自分だけの理想で図書館をつくったとしても、市民がついていかなかったり、図

書館界の人たちから批判されてしまいます。

また、指定管理者の問題はむずかしく、ある場所にはぴったりはまるし、ある場所では直営の方がよいというようにケースバイケースです。あまりにも指定管理 YES、NO では大ざっぱすぎると思います。

子育て世代が住みたいまちには よい図書館がある

暮らしやすさから地方への移住がひとつの選択肢になっていますが、働き世代は子育て世代でもあるので教育環境を重視します。特に未就学児の場合は、連れていける場所が限られているので、

図書館は身近な存在です。学校や図書館などの教育施設が充実していることが子育て世代の移住を決める大きな要素になっています。

地方で頑張っている図書館は、子育て世代に向けたサービスが手厚いところが多いです。たとえば、富山県舟橋村は人口が増加していて、特に子育て世代の流入が多いです。図書館は、駅と同じ建物にありますが、単に駅と図書館が一体化して便利だというだけではありません。図書館活動もすばらしくて、館長をはじめスタッフが来館した子どもの顔と名前をすべて覚えているそうです。人口規模の小さい村だからできるということはありませんが、それでも相当な努力が必要です。

聞けば、図書館デビューしたお子さんには、必ず声がけをするそうです。子育てをしているお母さんは孤独です。公共の場に連れていっても、気をつかう場面が多いのですが、図書館に行くと「○○ちゃん、大きくなったね」とウェルカムな雰囲気です。子どもたちは小さい時から図書館に通うようになり、最終的には本を読む子が増えます。

また図書館では、小中学生の夏休みの作品を展示しています。校内では、子ども、教師、保護者だけしか見る機会がありませんが、図書館に展示すれば、近所の人たちも見るので「○○ちゃんは、こんなのつくったんだ!」と地域の子育てのきっかけになります。「頑張っているね」と近所の人に声をかけられれば、子どもも親もうれしいものです。こういったコミュニケーションづくりにより、地域の子育てが実践されています。

時には村長や教育長も子どもたちに読み聞かせをしています。規模が小さくても予算がなくても、できることはあります。村長が図書館に理解があ

ることも大きいですし、館長や職員の方々の頑張りや地域の方の図書館への思いもあります。最初にお話した三者のバランスがとれている好事例です。

リタイアした人たちの地域デビューの場に

いろいろな図書館でよく聞くのが、リタイアされた団塊世代の男性のこトです。図書館に毎日通い、日経新聞を競い合って読む方が増えているそうです。経験や知識をお持ちの方々なので、図書館を第2の社会デビューの場にして、地域の中でやりがいを持って暮らせるようになればいいと思っています。

本来は公民館がそういう場でしたが、自治体の予算が減って社会教育主事の人数も減っています。また団体利用が中心で、個人が自由に使いづらいという課題もあります。そのような状況の中で、誰でも利用できる図書館に、公民館的な役割が求められているところがあります。図書館は単に本を貸し出す場所だけでなく、求められる機能が拡大しています。

複合化、再編化の中で、サービスをどう継続するか

ハード面の問題として、1970年代に建てられた大型の公共施設が老朽化して建て替えの時期を迎えています。いくつかの公共施設の機能を複合化して再編する動きが加速しています。新しい図書館の計画では、複合施設に組み込まれているケースが多くなっています。そういう中で求められているのが、まちのにぎわいを創出する集客施設としての役割です。集客施設としての図書館を否定するつもりはありませんが、それだけだと、すぐ

に飽きられてしまいます。税金を投入する施設でするので、長期の利用に耐える計画を立てていくことが求められます。単にきれいなハコをつくって本を並べればよいというものではなく、ハード面の仕組みをつくり、そこにどういうコンテンツを入れるかという中身までをよく考えてつくることが大切です。

中心市街地の便利なところに図書館ができる一方で、切り捨てられるところもあります。地方消滅といわれていますが、行政サービスが維持できなくなるということで、人がいなくなるわけではありません。その方々に、どういうふうに行政サービス、本を届けていくのかは大きな課題です。

全国の図書館では、移動図書館で過疎化した地域をまわって、ふだん図書館に行けない人たちに本を貸し出しています。頑張っているところもありますが、それを維持できなくなっている図書館が増えてきているのが、今後の課題です。

学校の図書室には図書館司書がいますが、外部との交流が少なく、孤独な存在です。なかなかレベルアップがむずかしいため、付属の園や学校、大学を含めて、図書館運営の専門委員会がある学芸大学では、「授業に役立つ学校図書館活用データベース」をつくり、公開しています。学校図書館と授業をどう連携させていくかの蓄積があり、誰もがアクセスできるようにして学校図書館全体のレベルアップを図っていこうというものです。

県立図書館の役割はますます重要に

神奈川県では2012年、財政がひっ迫していることを理由に、県の施設の見直しがされて、その中に図書館も含まれたことがありました。神奈

川県立図書館は川崎と横浜の2館がありますが、川崎は閉館、横浜も閲覧・貸し出しサービスをやめることが検討されました。都立図書館は個人への貸し出しをしていませんが、貸し出しも閲覧もできないというのは、都道府県立図書館では初めてのケースになってしまいます。幸い、神奈川県は方向転換をして、両館のサービスは現在、維持されています。神奈川県には、まだ図書館がない4つの町村があります。そういった方々にとって貸し出しをしてくれる図書館は一義的には県立図書館です。

都道府県立図書館は、市町村の図書館のバックアップや、市町村立図書館のない地域の人たちへの図書館サービスを担っています。今後は、都道府県立図書館の役割がさらに大きくならなければいけないと思います。

都道府県立図書館にしても、建物は老朽化しているので、ハコをどうするかという問題が起きています。その際に縮小という流れになっていて、埼玉県も3館あった図書館を1館に集約しようとしています。財政規模の大きい神奈川県や埼玉県で、そういう状況ですから、今後は、他の自治体でも同じようなケースが出てくるでしょう。

東日本大震災では、沿岸部の市町村立図書館が大きな打撃を受けました。初動の救済や再建のバックアップをしたのが県立図書館です。被災した地域に調査に入って、どういう支援が必要かを整理するなど、大きな役割を果たしました。その後の復興で、図書館活動を今まで以上にできている図書館があるのは、県立図書館のバックアップがあったからこそです。そのためには、日常的に都道府県と市町村と一緒に図書館活動を盛り上げていくことが大切です。

まちづくりの計画と一体化

2012年にオープンした岩手県の紫波町図書館は、図書館界からルーキーとして注目を集めました。その理由のひとつに農業支援があります。ビジネス支援はこれまでも秋田県立図書館や鳥取県立図書館などで行われてきましたが、農業支援を旗印に掲げている図書館は少なく、その中で紫波町図書館は頑張っています。特に若手の農家さんのコミュニティづくりに力を入れています。

紫波町図書館は、オガールプロジェクトという壮大なまちづくりの計画のもとにつくられた図書館です。「稼ぐインフラ」といわれるように、図書館のあるオガールプラザは民間のテナントも入っています。その賃料が、図書館のランニングコストにまわるような仕組みを最初から考えています。これまでの公共事業のあり方を一新させるプロジェクトです。

事前の綿密な計画が功を奏しているのだと思います。今までのまちづくりの失敗や反省点から出発されているので、参考になることが多いと思います。

民間による新たな公共図書館

ベストセラー小説を無料で借りられるのが図書館だと思われていて、公立図書館では、新刊本の予約でいっぱいです。娯楽としての読書を否定するわけではありませんが、生きていく上で困難があった時に助けてくれるのが、知識です。それを無料で手に入れることのできる場所が図書館なのです。そういう意味から、図書館というインフラをもっと大事にするべきだと思います。

最近、公共図書館といわれる民間の図書館も増えています。森ビルで「アーク都市塾」を手が

けた磯井純充さんが提唱されている「まちライブラリー」もそのひとつです。ゆるい感じで、本がある居場所づくりが草の根的に全国で広がっています。

千葉県船橋市の民間図書館はNPOが運営していて、居場所づくりや地域活性化を目的にした図書館活動をしています。この図書館は、市民から本を寄贈してもらうので、公立図書館では順番待ちの新刊本、ドラマの原作、ベストセラー小説といった売れ筋の本が並んでいます。

無理に公立図書館で新刊本を何十冊もそろえなくても、民間図書館に行けば、誰かが読んだ本があるわけです。一方、将来に残すべき資料の収集や保存、高価な本などは公立図書館で扱っていく必要があります。そこは行政と民間で役割分担をしていくのも、ひとつのケースだと思います。なにかもを公立でやることはむしろかしくなっていくと思います。そこで、公立、民間という違いはあっても「公共」というかたちで図書館が運営されることに期待が寄せられています。

メディアでも大きく取り上げられた佐賀県の武雄市図書館がきっかけになり、全国各地の首長や議員たちが図書館に目を向けるようになりました。政策決定にかかわる人たちから注目されるのは、図書館にとってはチャンスです。これをきっかけに図書館に対する議論を深めていただき、地域にとってよい図書館を三者でつくっていただきたいと思います。

●特別インタビュー

地域づくりを支える存在へと 進化する図書館

自治体総合施策における図書館事業

森 茜 もり あかね

公益社団法人日本図書館協会
理事長



自立した市民を育てる場

第二次世界大戦後、1945年に米国の指導により、自ら考える市民を育てる場として誕生したのが日本の公立図書館です。米国では市民による公共図書館とともに、労働者や移民、貧しい人たちが学べる場として公立図書館があります。米国でも日本でも公立図書館は、市民のために税金でサービスをすることが原点です。

21世紀に入り、教育的な側面だけでなく、格差や差別の解消という大きな概念が出てきました。たとえば、男女差別、さらに性差とかかわりなく年齢や貧富といった差別があり、その解消が進められています。公立図書館は、基本的な差別をなくすための公共施設としての役割も担っています。

教育、福祉、健康など、あらゆる面で格差の解消が求められています。限られた税金の中で、何をしていくかを国民が考えていかなければいけない段階に入っています。これまですべてを税金で運営してきた図書館もその流れの中にあります。

また、営利を目的としてきた企業が、公益をどう考えるかという時代でもあります。企業が公益活動へと領域を広げてきたのと同じように、公益活動も企

業の生産性に基づく活動をどう取り入れていくかという思想も必要になってきました。21世紀半ばごろには、その2つが融合するようなミドルセクターが生まれてくることでしょう。でも、まだ具体的な像が描けていませんから、図書館員たちからは全面的な賛成は得られません。企業活動を活発にしないと日本の生産性は上がらないと考える政治家から見ると、公益事業の開放がなかなか進まないと映るでしょう。

指定管理者制度の課題

1945年以前にも、市民運動により図書館法が制定され、日本には図書館がありました。日本の図書館は市民運動の基盤の上につくられてきたので、営利を目的としない活動として図書館活動を見ているわけです。

病院運営は民間に開放されていますが、医療法人は法律のしほりによって、病院運営が成り立つ程度の収益が認められています。建物は公立で建て、そこで医療法人が医療行為を行うという仕組みもできつつあります。

ところが、図書館は法律で対価をとらないことを約束しています。学校教育だけでは十分と思わな

い人たち、学校教育を終えた人たちが、相乗作用的に勉強する場、教育の場です。ですから、営利は成り立たない。そこが図書館最大の特徴でもあり、図書館経営の最大の課題です。

私たちは、国民の知る権利を保証する機関であるといっていますが、図書館は教育の一環として公費で運営し、無料で提供する公共事業サービスであると位置づけています。

指定管理者制度は、図書館になじまないというのが率直な意見です。その理由は、図書館は事業者の利益が生まれにくい構造であること。もうひとつは、競争入札により、事業者が定期的に入れ替わることによる弊害です。人件費が削られ、司書の低賃金や非正規職員化といった問題も起きています。これでは、専門職である司書が長期にかけて専門性を磨く基盤ができません。さらに図書館にとって基本となる長期的な蔵書計画ができないことがあります。百年の計をもって蔵書をつくり、次世代に伝えていくことが、図書館の最大の使命です。図書館の本来の活動からも、専門職の立場からも、指定管理者制度は図書館になじまないという問題をばらんでいます。

指定管理者制度そのものを否定しているわけではありません。導入して成功している分野もあります。地方自治体が直轄で行っていたごみ処理、リサイクル分野などでは、企業努力で利益が生まれ、好循環が生まれています。つまり、図書館のように専門性を基礎とした人的サービスにかかる分野は指定管理者制度にはなじまないといえます。

専門職としての司書のあり方

司書は大学で専門知識や技術を習得し、国際的にも定着した専門職制度です。しかし、医師のように専門的な知識を持つプロフェッショナルとしては

認知されておらず、日本では、まだまだ個人の知識や技術だけで勝負ができるという職業分野ではありません。日本の場合には、その人のバックになる bibliography（書籍の専門分野）といったものは、あまり問われません。フランスでは、それぞれが得意とする bibliography のバックグラウンドがありますが、日本の司書には資格上求められていません。図書館司書の仕事が高く評価されることが望まれます。

全国に広がる図書館のまちづくり事業

今、日本の図書館は、長い歴史を経ながらも、まちの生活にいかに関与するかという図書館の機能の原点に立ちかえています。これは地方自治体行政そのものです。まちをよくするためには、地方自治体の総合計画の中に図書館事業を位置付けることが重要です。そこで、当協会では、図書館とまちづくりをテーマのひとつに掲げています。

2016年8月に全国の図書館設置自治体1,361に対し、「自治体総合計画等における図書館政策の位置づけ」についてのアンケートを実施しました。回答のあった1,049のうち、まちづくりや地域振興に関する事業を行っているのは497自治体の図書館で、597の事業がありました。子育て中の女性の就労支援や商店街の活性化など、全国の図書館ではさまざまな取り組みが行われています。関連する行政部局との連携も始まっています。そのうち、総合計画に掲載されている事業は66%ですが、地域創生戦略に掲げているのは、わずか8%にすぎません。総合計画や地方創生戦略の中で、図書館が連携して横断的に事業を実施することで、事業の継続性が生まれます。図書館は市民の生活を360度網羅していますので、図書館事業が地方自治体の事業たりえるのです。

●寄稿

第3世代図書館構想



日高 昇治 ひだか しょうじ

特定非営利活動法人 ASP・SaaS・IoT クラウドコンソーシアム
執行役員

1. 岐路に立つ図書館

今、いろいろな意味で図書館は岐路に立っている。

読書離れ

全国には3,300もの公共図書館があり、ほとんどの地域に行きわたったが、市民のライフスタイルの変化により読書離れが進み、図書館の利用は伸び悩んでいる。現代は図書館に行かなくてもインターネットであらゆる情報が手に入る時代である。

ITの進展

図書館ではバーコードで本を管理したり、パソコンで本を検索したりと、早くからITによる効率化が図られてきたが、近年のITの急速な進展の影響は大きい。図書館にもインターネットのアクセス環境が整備されたり、図書館に行かなくてもインターネット経由で本が読める「電子図書館サービス」も登場して図書館の存在意義が問われている。

経営の変化

図書館の経営形態も変化している。図書館の運営を民間企業に任せるPFIや指定管理者を採用する自治体が増えている。民間のノウハウの活用によるサービス向上や財政支出の縮減が狙いであるが、選書の問題のようにサービス品質の低下も懸念されている。

また、人手不足の問題があらゆる分野に影響を及ぼし始めているが、多くのスタッフをかかえる図書館でも近い将来深刻な問題となる可能性がある。

2. 図書館の変遷

図書館は2つの時代を経てきている。ここではこれを第1世代図書館、第2世代図書館と呼ぶことにする。

1) 第1世代図書館 — 貸出中心型図書館

1960年代ころから図書館は本の貸出と返却の場所として整備された。そこは効率的に本を収容するための空間であり、いわば倉庫のような存在であった。座って本を読むスペースはほとんどなく、本を借りたら帰るしかないような環境であった。(写真1)

2) 第2世代図書館 — 滞在型図書館

21世紀になり、ゆっくり本が読める「滞在型図書館」が登場する。その代表例が東京都稲城市の中央図書館である。広い空間に多くの座席が配置され、ソファやスツールもある。テラスや中庭でも読書ができるし、パソコンコーナー、グループ学習室、AVブースなど、本を読む以外の滞在型活動の空間もある。館内に喫茶室を設けたのは武雄市図書館よりもかなり早い。駐車場が整備されているのも滞在型図書館の特徴である。(写真2)

この図書館はPFI方式により官民協働で運営されている。稲城市の図書館は、年間60万人もの人が訪れる、日本で最も貸出の多い図書館になった(人口8万～10万の都市で)。



写真1 倉庫のような図書館 (イメージ)

3. 第3世代図書館 本との出会いを演出する図書館

では、次世代の図書館はどうあるべきだろうか。さまざまな課題があるが、これからの図書館は、本を読みたい人が来たら貸してあげるという受け身のサービスではなく、もっと積極的なサービスを提供すべきだと筆者は考えている。

1) 「セレンディピティ」を実現する

セレンディピティという言葉聞いたことがあるだろうか。古いおとぎ話から来た言葉で「幸福な出会い」という意味である*1。図書館に行くと人生を変えるような本と出会えるようなセレンディピティを実現できないだろうか。

2) 本棚の配列から見直す

通常の図書館は日本十進分類法に基づく配列で本が並んでいる。本との出会いを演出するには、この本棚の配列を見直して、いつ行っても新しい本が目につけるようにしたい。

現在、図書館にも「テーマ展示」の棚があり、あるテーマに関するあらゆる本を集めて展示している。たとえば「東京オリンピック」というテーマの棚には、スポーツの本だけでなく、東京のガイドブックも置かれる。ふだん隣に並ばない本どうしが並ぶと、本との出会いの機会が増える。(写真3)

帝京大学の図書館には、利用者である教員と学生が本を選んで並べる本棚がある*2。こういう利用者参加型の本棚もおもしろい。

3) サービスの充実

図書館にはスタッフが調べものなどの相談にのってくれる「レファレンス」サービスがある。こういう

サービスを充実させることも重要である。

ソムリエは客の嗜好や気分まで考慮して至高のワインを選んでくれるが、図書館にも最適な本を選んでくれる「本のソムリエ」のようなサービスがあるといい。

最新の情報技術も本との出会いに貢献する。「この本を読んだ人は、こんな本も読んでいます」というレコメンド機能を導入した図書館もある。近い将来AI（人工知能）による相談サービスが登場するかもしれない。

4. 図書館から総合文化センターへ

他の施設と組み合わせる「複合施設化」も図書館の新しいあり方のひとつである。

「座席は本を読む人が優先です」という張り紙がしてある図書館があるが、「図書館」でなく「生涯学習館」や「総合文化センター」なら、勉強をする人が肩身の狭い思いをしなくてすむ。

近年、図書館を創造や交流の場にもしたいという自治体が増えている。図書館に限定せず、市民の幅広い文化的活動の拠点を整備する時代なのかもしれない。

*1：セレンディピティは、イギリスの小説家、ウォルポールの造語。セレンディップとはセイロン島（現スリランカ）の古い呼び名であり、「セレンディップの3人の王子」という童話の中で、王子たちは旅によりさまざまな発見をする。

*2：「共読ライブラリー」
<https://appsv.main.teikyo-u.ac.jp/tosho/tos-kyodoku.html>

写真は稲城市立図書館のホームページより



写真2 稲城市立中央図書館



写真3 本との出会い（イメージ）