

CA1714

研究文献レビュー

日本の公立図書館経営における組織形態

1. 図書館経営の組織形態を考える前提・枠組み

本稿の目的は、公立図書館経営の組織形態に関する研究文献をレビューすることである。先行する研究文献レビュー（CA1589 参照、2006年）以降の公立図書館経営の組織形態に関する議論は、指定管理者制度の議論であるといっても過言ではない。このような状況から、本稿では、指定管理者制度を中心とした公立図書館経営の組織形態についての議論を整理し、理解を深めることを目的とする。

まず、図書館経営の組織形態を図書館経営の観点から理解するために基礎となる前提・枠組みを記述する。図書館経営において組織形態を検討する際の観点は、1) 図書館の理念・使命を誰が執行するのか、2) 利用者は誰なのか、3) 何を執行するのか、4) 組織あるいは個人としてどのような組織形態で業務を執行するのか、5) サービス品質や成果（利用者の満足度や便益）は継続的に上がっているのか、6) 現場の図書館員は幸せか、があると考えられる。つまり、図書館経営者はこれらのことを総合的に考慮して組織形態を決める必要があり、この問いに答え続けることが図書館経営者の組織形態に関する意志決定となる。ただし、本稿では、研究文献がほとんど存在しない「利用者は誰なのか」（具体的には、市場細部化と組織形態の関係性）については扱わない。

2. 「誰が執行するのか」と指定管理者制度

公立図書館の理念・使命を誰が執行するのか、という議論は、管理権限を有し公立図書館の理念や使命を執行する担い手に、自治体、非営利団体、営利企業のうちどの組織に属する者になるべきか、というものである。このことについて、図書館界で注目を浴びてきた法律・制度が、2003年6月13日に改正された地方自治法（同年9月2日に施行）により導入された指定管理者制度である。この制度は、改正された地方自治法第244条に規定されており、図書館に限らず、これまで国や自治体が管理していた施設（公の施設）について、団体であれば営利企業も含め誰でも管理権限を有し、経営管理業務を実施できるようになった。この指定管理者制度によって、それまで管理委託制度（1963年の地方自治法改正によって導入）として、国、自治体やそれらが出資する団体に管理権限（経営管理業務）が限定されていた制約がなくなり、公的事業の経営管理業務に営利企業も参入できるようになった。つまり、「図書館の

理念・使命を誰が管理権限を有して執行するか」について、団体であれば、館長業務を含めて誰でも執行できるようになったのである。最終的な意志決定者であり管理権限を保有する館長も営利企業に所属している者を採用することが可能になったことは、図書館界に大きな影響を与えた。最近の公立図書館経営の組織形態に関する議論が、指定管理者制度に集中している理由は、こうした「管理権限（経営管理業務）の民間開放」にある。

2.1 民間開放の流れ：業務委託、管理委託制度、PFI法、指定管理者制度、市場化テスト法

指定管理者制度が導入されるまでの歴史的背景については、山口⁽¹⁾、中嶋⁽²⁾、小川⁽³⁾、高山⁽⁴⁾、塩見⁽⁵⁾が記述している。これらの文献から、図書館業務の外部化（民間開放）の流れは1947年の業務委託から始まり、その後拡大し続け、管理委託制度、PFI（Private Finance Initiative）の導入を経て、指定管理者制度に至っていることがわかる。「業務委託」や「管理委託制度」の中では、経営管理以外の個々の業務について、正規職員（主に公務員）と非正規職員（主に民間企業）のどちらが執行するかという観点から議論されてきたものが多かった。これが「指定管理者制度」の導入によって、個々の業務に加え、議論の対象が本格的に経営管理業務にまで拡大したのである。

この指定管理者制度を導入する前段階として、1999年7月30日に公布された「民間資金等の活用による公共設備等の整備等の促進に関する法律」（同年9月24日に施行。以下、通称の「PFI法」とする）があった。これは、主として図書館などの公共施設を新たに建設する際に民間資金や民間サービスの活用を可能にすることを目的とした法律である。PFI法については、藤江⁽⁶⁾、伊藤⁽⁷⁾、青柳⁽⁸⁾が詳しく論じている。PFIの事例については、氏家⁽⁹⁾、日高⁽¹⁰⁾、小川⁽¹¹⁾が詳しく論じている。PFI法では、その正式な法律名からもわかるように、民間企業によって投じられる資金の主目的は「施設（建物）」であり、建設が伴うことから図書館界での採用件数は7件⁽⁷⁾と少なく、普及していない。また、PFIを導入した多くの公共施設は、時間の経過と共に建設から運用の段階に入っていった。こうした状況から、建設を伴わずとも、民間の「人的資源」（例えば、図書館では経営管理の技能を持つ館長）を活用することを可能にし、民間の市場参入を促進するために、指定管理者制度が導入されたといえる。

また、この民間開放の流れをさらに強化する法律として、「競争の導入による公共サービスの改革に関

する法律」(2006年6月2日に公布、同年7月7日に施行。以下、通称の「市場化テスト法」とする)がある。これは、官と民が対等な立場で機会を与えられる競争入札制度を国や地方自治体に導入することを目指した法律である⁽¹²⁾。2003年6月の地方自治法の改正で導入された指定管理者制度では、制度の具体的な運用については地方自治体の条例に委任しているが、市場化テスト法では競争入札制度を法定していることに大きな違いがある。市場化テスト法は、市場の競争原理の導入を法定化することで、民間企業の参入機会を増やし、競争強化によるサービス品質の向上を目指した法律であるといえる。なお、地方自治体に関しては、市場化テスト法の対象は、証明書の交付などの「特定(窓口)6業務」(同法第34条)であり、公立図書館は市場化テスト法の直接的な影響を受けていない。しかし、今後、対象業務が拡大される可能性も内閣府によって示されており⁽¹³⁾、注視する必要性が南⁽¹⁴⁾によっても指摘されている。

前述のように、現時点で公共図書館は市場化テスト法の直接的な影響を受けていない。しかし、法律の特例を講じる必要のない業務については、地方自治法と地方自治法施行令に基づき、条例または規則に手続を規定することにより、法と同様の手続で官民競争入札を実施することができる⁽¹⁵⁾。地方自治体の裁量で市場化テストを検討・導入した事例として大阪府立図書館があり、脇谷⁽¹⁶⁾⁽¹⁷⁾⁽¹⁸⁾が詳しく論じている。

2.2 指定管理者制度の導入根拠

指定管理者制度が導入された根拠として挙げられているのは、主に、1) 厳しい財政状況とそれに伴う行政の「新公共経営」(New Public Management)の流れ、2) 図書館のサービス品質の向上である。厳しい財政状況と行政における新公共経営の流れについて、萩原⁽¹⁹⁾が詳細に論じている。他に、安藤⁽²⁰⁾、糸賀⁽²¹⁾、青柳⁽⁸⁾らが同様に指摘している。

一つめの「新公共経営」は、a) マネジャリズムあるいはニューマネジャリズム(いわゆる経営優先主義)とb) 新制度派経済学の両方の影響を受けて成立したもの⁽²²⁾⁽²³⁾であるが、図書館界の多くの文献が経営優先主義についてのみに触れ、新制度派経済学に言及していない。「経営優先主義」は、組織が行なう業務の中でも特に経営を重視するものであり、「新制度派経済学」は、組織の経済学ともいわれ、組織内部の経済効率を重視するものである。ここで重要なのは、「新公共経営」を導入すると、経営優先主義のみならず新制度派経済学の影響により、組織内部の効率性に視点が移ることである。つまり、新制度派

経済学の影響によって、本来、経営者が最も重視すべき市場(利用者)の視点が欠落しやすくなる。このことは、もっと指摘されてもよいだろう。

二つめとして、「サービス品質の向上」がある。サービス品質の向上で主に指摘があるのは、「図書館員の専門性の確保」や「長期契約による専門的図書館員の養成」についてである。高山⁽⁴⁾⁽²⁴⁾⁽²⁵⁾は、指定管理者制度の導入に好意的な立場から公務員のキャリア形成における専門性の高い司書養成の限界を指摘し、その解決策として指定管理者制度導入の必要性を述べている。

2.3 指定管理者制度の導入状況

指定管理者の導入が可能になっても、「誰が図書館事業を執行するのか」についての判断は各自自治体に委ねられているために、すべての図書館が営利企業や非営利団体に管理されるようになったわけではない。日本の公立図書館における指定管理者制度の導入・検討状況について日本図書館協会(JLA)が、2006年から毎年調査を実施しており⁽²⁶⁾⁽²⁷⁾⁽²⁸⁾、その結果を分析したもの⁽²⁹⁾⁽³⁰⁾⁽³¹⁾⁽³²⁾がある。2008年度までを対象とした2009年の調査で、都道府県立図書館では2館、市町村立図書館では169館(全体の5.6%)が導入しており、割合としては低い。しかし、指定管理者制度の採用件数は、わずかではあるが、増加傾向にあることも明らかになっている。

このJLAの調査結果と関連して、山口⁽³³⁾は図書館における指定管理者制度の導入率や管理委託時代との違いについて考察している。また、安藤⁽³⁴⁾は独自に調査を行なっている。

これらの網羅的な調査以外に、指定管理者制度の検討過程や導入事例の報告も多数なされている。県立図書館に関する報告には、松田⁽³⁵⁾や高橋⁽³⁶⁾によるものがある。市町村立図書館に関する事例として、津田⁽³⁷⁾、佐久間⁽³⁸⁾、東野⁽³⁹⁾、竹田⁽⁴⁰⁾、川越⁽⁴¹⁾によるものなどいくつかの報告がある⁽⁴²⁾⁽⁴³⁾⁽⁴⁴⁾⁽⁴⁵⁾⁽⁴⁶⁾⁽⁴⁷⁾。また、神奈川県内の図書館については、『みんなの図書館』誌(2008年4月号)に特集記事が掲載されている⁽⁴⁸⁾⁽⁴⁹⁾⁽⁵⁰⁾⁽⁵¹⁾。複数の事例に関する報告や事例に基づいた議論をしているものには、西村によるもの⁽⁵²⁾や図書館問題研究会の全国大会の報告⁽⁵³⁾⁽⁵⁴⁾などがある。これらは図書館職員など内部からの事例報告であり、その多くは指定管理者制度に批判的な見解である。一方、行政担当者や指定管理者となった営利企業・非営利団体からは、図書館総合研究所⁽⁵⁵⁾、図書館流通センター⁽⁵⁶⁾⁽⁵⁷⁾によるものを始めとして、肯定的な見解からの事例報告が多い⁽⁵⁸⁾⁽⁵⁹⁾⁽⁶⁰⁾⁽⁶¹⁾⁽⁶²⁾⁽⁶³⁾⁽⁶⁴⁾。また、一部の受託者からは事例報告と共に受託上の

課題も指摘されている⁽⁶⁵⁾⁽⁶⁶⁾⁽⁶⁷⁾。その他に、研究者による論稿としては、野依⁽⁶⁸⁾や田井⁽⁶⁹⁾⁽⁷⁰⁾によるものなどがある。

3. 何を執行するのか

図書館の業務は、高山⁽⁴⁾と山本⁽⁷¹⁾の説明を統合すれば、1) 受入収集、2) 整理保管、3) 利用提供、4) 経営管理、5) システムの活用と運用管理、の5種類がある。これらの業務のうち、経営管理以外の業務については、1947年に業務委託が始まって以降、継続的に議論的的となってきた。そして、2003年の指定管理者制度の導入と共に「経営管理業務の民間開放」が最大の議論となった。

このように、業務委託や管理委託制度と指定管理者制度を通して図書館界で行なわれてきた「どこまでの範囲の業務を地方自治体が執行し、どこまでを委託先となる組織が執行するのか」という議論は、組織形態を考える際に重要な観点である。先に挙げた5つの業務の中でも、さらに地方自治体が執行すべきものと、委託先が執行しても問題が生じない(とされる)ものが存在する。こうした、何を執行するのかの議論は、図書館員の専門性と関係する。これまで、図書館界では、図書館の理念・使命を果たすために図書館員としての専門性が必要となる業務(根幹的業務)は自治体に所属する職員(司書資格あり)が担当し、それ以外の業務(非根幹的業務)は委託先が担当することが望ましいとされ、図書館の根幹的業務は、経営管理、選書、読書相談(読書案内とレファレンスサービス)とされることが多かった⁽³⁾⁽⁷²⁾。このような業務委託と図書館の専門性については渡邊⁽⁷³⁾らが詳しく論じているが、そこで紹介されている議論は複雑であり解決をみていない。また、指定管理者制度によって民間に開放された経営管理業務と図書館員の専門性について触れられた研究は確認されず、今後、議論が期待される。

また、何を執行するのかについて、JLAの調査結果を基礎に山口⁽³³⁾が考察を加えている。この山口の議論から、図書館の組織や業務の複雑性が伺える。ここから、例えばスポーツ施設など、組織形態が比較的単純な施設が対象とされることが多い指定管理者制度が、組織や業務が複雑な図書館に適用されたことによる問題も立ち上がる。「誰が何をどこまで担うか」という議論が複雑になっているのは、図書館の組織や業務の多様性に起因していることが推察できる。

4. どのような組織形態で業務を執行するのか

ここまでの指定管理者制度の議論で明らかになっ

ているように、誰が何を執行するかは、図書館の現場で誰がどの業務を行なうのかについての議論であって、具体的な組織形態に関するものではない。また、図書館業務の民間開放を促した各制度には組織形態を記述した内容は含まれておらず、図書館の経営層は、制度以外も根拠として組織形態に関する意志決定を行なわなければならない。管理委託制度、PFI法、指定管理者制度、市場化テスト法は、法的な制度(政策・法律レベル)であるが、政策や法律以外にも、図書館の組織形態に影響を与えるものがある。それが、経営(経営レベル)である。

たとえば、政策・法律は、各図書館に対して基本的には平等な機会をもたらす。しかし、同じ政策を採用しても、図書館によって成果が異なることから、各図書館の組織に対して政策以外の何らかの要因が働いていることがわかる。それが、組織形態に影響を与える図書館の「経営」であり、図書館経営が政策・法律と共に重要な役割を果たす理由である。

経営における組織形態とは、例えば、静的組織(ライン・アンド・スタッフ、マトリックスなど)、動的組織(チーム制、プロジェクト制など)やミンツバーグ(Henry Mintzberg)が提唱する5~7種類の組織形態⁽⁷⁴⁾⁽⁷⁵⁾など、図書館の理念・使命を果たすためにどのような組織形態を採用するのが適切かを検討するものがある。また、組織形態に影響を与える「経営組織論」として、図書館長としての在り方を理論的かつ体系的に示す「リーダーシップ論」や職員による自主的な学習活動を推奨するアージリス(Chris Argyris)⁽⁷⁶⁾やセンゲ(Peter M. Senge)⁽⁷⁷⁾の「組織学習論」などがある。

図書館界で、経営レベルにおける経営組織論を検討した文献で指定管理者制度と関連しているものに豊田⁽⁷⁸⁾⁽⁷⁹⁾⁽⁸⁰⁾によるものがある。豊田は、経営組織論の中でもセンゲの「学習する組織」を図書館に適用することや非正規職員化を前提とした経営改革を通して、図書館の使命を果たすことを目指している。また、指定管理者制度と直接関連しないものであれば、上岡⁽⁸¹⁾や小泉⁽⁸²⁾が論じている。

他に、山本⁽⁸³⁾、楠本⁽⁸⁴⁾、安藤⁽²⁰⁾らは、具体的な経営組織論に触れたものではないが、指定管理者制度における組織形態の課題を事例と共に指摘している。彼らは、指定管理者制度を導入することによって、組織が分断されることや指示系統が二重化されることを主な課題として挙げている。これらは、経営組織論の領域の議論であるといつてよいだろう。

5. サービス品質や成果は継続的に上がっているのか

指定管理者制度を適用したことにより、サービス

品質や図書館経営の成果が継続的に上がるかどうかの議論は、1) 指定管理者との契約期間、2) 指定管理者の経営管理能力と職員の専門性、3) 指定管理者制度の成果の測定という3つの観点から議論されることが多い。

「指定管理者との契約期間」に関する課題として、本来、図書館における専門職の確保を目的とした指定管理者制度に対し、指定管理者との一般的な契約期間である3年から5年程度の短い期間では、契約更新と共に積み上げた専門性が消失してしまう可能性が指摘されている。小川⁽⁸⁵⁾は、渡海文部科学大臣(当時)の、契約期間が短期である指定管理者制度は図書館になじまないとする発言や、衆参両院の委員会での附帯決議に言及することで、この課題を指摘している。小川と同様に、南⁽¹⁴⁾、山口⁽³³⁾、中嶋⁽⁸⁶⁾、松岡⁽³¹⁾、大橋⁽³²⁾らによっても契約期間と図書館員の専門性の消失の問題が指摘されている。これに併せて、契約期間満了に伴う契約更改(いわゆる二巡目)の事例を谷垣⁽⁸⁷⁾や片野⁽⁸⁸⁾が報告している。

「指定管理者の経営管理能力と職員の専門性」については、官民間問わず、受託者の経営者の能力不足や図書館職員の有期・低賃金の不安定雇用から来るサービス品質の低下が指摘されている。この課題を指摘している文献として、安藤⁽²⁰⁾、沢辺⁽⁸⁹⁾、山口⁽³³⁾によるものなどがある。

指定管理者制度に関連して、「図書館経営の成果やサービス品質を何で評価するか」についての議論もなされている。根本⁽⁹⁰⁾は、教育施設に指定管理者制度を適用することを助長している原因が図書館員自身にあることを示し、レファレンスなどの、重要であるにもかかわらず、量的に測ることが容易でない観点からも図書館のサービス品質を評価するべきであると主張している。高橋⁽⁹¹⁾や小田⁽⁹²⁾は、岩手県立図書館と千代田区立図書館の事例から、継続的に図書館の経営を評価する必要性について述べている。

なお、これらに関連した議論で欠落している観点として、委託者の経営管理能力がある。一般論からすれば、受託者よりも経営管理能力が高くなければ、委託者は受託者を管理・評価することはできない。委託者の経営管理能力についての議論は重要であるだけに、今後期待したい。

6. 現場の図書館員は幸せか

図書館の組織形態を考える際に、現場の図書館員も重要な要素である。特に現場の図書館員については、「誰が何を執行するか」と同時に、「現場の図書館員は幸せか」という経営の視点が重要になる。現在、現場の図書館員をめぐる課題として挙げられている

のが、非正規職員化である。非正規職員化は主に業務委託に伴うもので、PFI、指定管理者制度、市場化テストといった図書館業務の民間開放の流れがそれを助長している。

図書館員の非正規職員化から生じる経営上の問題は、低賃金による厳しい労働環境から離職率が高まることである。離職率が高いということは、現場の図書館員が幸せに働ける労働環境にないということの意味している。このことを指摘している、座談会の記録⁽⁹³⁾がある。その中で、「図書館で働ければ私は給料はいくらでもいい、という乙女心があるんじゃないか」、「委託の現場では職員が次から次に辞めて、回転率がすごく早くなっていると聞きます」という現場からの生々しい発言がみられる。

こうした課題を網羅的に取り上げた文献には小形によるもの⁽⁹⁴⁾⁽⁹⁵⁾がある。小形は、正規職員と非正規職員を比較して論じることで、非正規職員の不安定な雇用や流動性の高さと共に、脆弱化する図書館員の専門性を指摘している。同様に非正規職員化の課題を扱った文献は多数⁽⁹⁶⁾⁽⁹⁷⁾⁽⁹⁸⁾⁽⁹⁹⁾⁽¹⁰⁰⁾⁽¹⁰¹⁾⁽¹⁰²⁾⁽¹⁰³⁾⁽¹⁰⁴⁾あり、継続的な図書館の成長には、図書館員が幸せに働ける環境も不可欠であることがわかる。

7. 指定管理者制度の法的課題

「図書館法」、「地方自治法」、「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」の間における不整合性や官民の事業目的の相違により、図書館の理念・使命が実現できなくなるという課題を倉澤⁽¹⁰⁵⁾が詳しく指摘している。また、同様の根拠に基づいた指摘を山口⁽³³⁾、安藤⁽²⁰⁾⁽³⁴⁾、山本⁽⁸³⁾、中嶋⁽⁸⁶⁾、大橋⁽¹⁰⁶⁾らも行っている。

8. 図書館経営という観点から組織形態について必要な議論は何か

このように、公立図書館経営の組織形態についての議論は、指定管理者制度を採用していない公立図書館の数のほうが圧倒的に多いにもかかわらず、指定管理者制度が中心にあるといえる。さらに、指定管理者制度やそれを包含する委託についての課題は数多く指摘されているが、その最終的な論点はひとつに集約されてしまう。それは、「指定管理者制度や外部人材の採用の是非」である。このことは高山⁽⁴⁾も指摘しているが、指定管理者制度が導入されてから7年が経とうとしている現在においても、この二元論はいずれの立場からも解決をみていない。

また、組織形態と図書館員の専門性に関連して、業務委託が導入されて以来、「何を執行するか」の中でも、特に、「どの業務をどの組織に所属する者が行

なうべきか」という議論が数多くみられてきた。しかし、これらの議論には、図書館組織や業務の複雑性から各業務を統合的に扱った研究が存在せず、主観的な結論に陥りやすくなっている。さらに、「図書館として利用者に何を行なうべきか」という外向きな視点から組織形態を考えようとする研究は、皆無に等しい状況にあり、組織形態に関する議論は極めて内向きなものとなっている。結果として、先の二元論と同様に「ある業務に外部人材を採用すべきか否か」という狭い範囲における二者択一の論理に陥っている。

そのような中、指定管理者制度や外部人材の採用の是非にとらわれた二者択一の論理を超えたものとして、豊田⁽⁷⁸⁾⁽⁷⁹⁾⁽⁸⁰⁾や根本⁽⁹⁰⁾による議論があった。それは、組織形態に直接的に影響を与える経営組織論や、ある組織形態で執行された業務の成果を測る視点についての議論である。これらは、「政策・法律レベル」の議論のみならず、経営的観点から具体的に何をどのような組織形態で行なうか、あるいは現在の組織形態で執行された業務の成果を何で測り、どうやって未来につなげていくのかという、館長や現場の図書館員が具体的に意志決定できる「経営レベル」の議論である。こうした経営レベルの研究の数は非常に少ないものの、公立図書館経営の組織形態における「外部人材の採用の是非」という二元論から脱却する可能性を持つものである。

こいずみ まきのり
(慶應義塾大学：小泉 公乃)

- (1) 山口源治郎. 第47回研究大会シンポジウム 多様化する図書館の管理運営：多様化する図書館経営. 図書館界. 2006, 58(2), p. 59-61.
- (2) 中嶋哲彦. 第47回研究大会シンポジウム 多様化する図書館の管理運営：公立図書館への指定管理者制度導入の問題点. 図書館界. 2006, 58(2), p. 73-78.
- (3) 小川俊彦.“公共図書館の委託”. 公共図書館の論点整理. 田村俊作ほか編. 勁草書房, 2008, p. 126-172. (図書館の現場, 7).
- (4) 高山正也.“指定管理者制度の意義と背景”. 市場化の時代を生き抜く図書館：指定管理者制度による図書館経営とその評価. 図書館総合研究所編. 時事通信出版局, 2007, p. 3-20.
- (5) 塩見昇.“公立図書館の動向と日本図書館協会”. 変革の時代の公共図書館：そのあり方と展望. 日本図書館情報学会研究委員会編. 勉誠出版, 2008, p. 39-56. (図書館情報学のフロンティア, 8).
- (6) 藤江昌嗣. 特集, 図書館の経営経済分析と資金調達：PFIによる図書館経営を評価する：桑名市立中央図書館を例に. 情報の科学と技術. 2008, 58(10), p. 517-522.
- (7) 伊藤久雄. 特集, 自治体経営と図書館：公共サービス運営主体の多様化と課題：自治体の図書館などの文化施設の現状を概観する. 現代の図書館. 2009, 47(3), p. 135-144.
- (8) 青柳英治. 特集, 自治体経営と図書館：ニュー・パブリック・マネジメントによる公立図書館の運営：官民の職務分担にもとづく人材育成. 現代の図書館. 2009, 47(3), p. 158-169.
- (9) 氏家利正.“PFIと図書館経営”. 図書館の活動と経営. 大串夏身編. 青弓社, 2008, p. 106-123. (図書館の最前線, 5).
- (10) 日高昇治.“緑の丘に浮かぶ白い図書館”. 図書館の活動と経営. 大串夏身編. 青弓社, 2008, p. 124-154. (図書館の最前線, 5).
- (11) 小川俊彦. 特集, 図書館をつくる：長崎市立図書館の建設と運営. 現代の図書館. 2009, 47(2), p. 103-119.

- (12) 内閣府公共サービス改革推進室編. 詳解公共サービス改革法：Q&A「市場化テスト」. ぎょうせい, 2006, 240p.
- (13) “公共サービス改革法（入門編）”. 内閣府. <http://www5.cao.go.jp/koukyo/hourei/nyumon/nyumon.html>. (参照 2010-01-05).
- (14) 南学.“注目されるようになった指定管理者制度による公共図書館の運営”. 市場化の時代を生き抜く図書館：指定管理者制度による図書館経営とその評価. 図書館総合研究所編. 時事通信出版局, 2007, p. 209-251.
- (15) “地方公共団体における官民競争入札等のFAQ”. 内閣府. <http://www5.cao.go.jp/koukyo/faq/faq.html>. (参照 2010-02-15).
- (16) 脇谷邦子. 法制度・行政の変化に基づく新状況：大阪府の場合. 図書館界. 2009, 61(2), p. 81-85.
- (17) 脇谷邦子. 特集, 図書館委託のいま・2009年：本当に怖い市場化テスト：大阪府立図書館に導入. みんなの図書館. 2009, (386), p. 26-33.
- (18) 脇谷邦子. 特集, トビックスで追う図書館とその周辺：橋下府政の下、大阪府情報提供施設が危機に. 図書館雑誌. 2009, 103(1), p. 26-27.
- (19) 萩原幸子.“「公の施設」と「社会教育機関」をめぐる変革の動向”. 変革の時代の公共図書館：そのあり方と展望. 日本図書館情報学会研究委員会編. 勉誠出版, 2008, p. 1-15. (図書館情報学のフロンティア, 8).
- (20) 安藤友張. 公立図書館経営における指定管理者制度導入の意義と問題点：政令指定都市を調査対象とした事例研究. 九州国際大学教養研究. 2006, 13(2), p. 77-100.
- (21) 糸賀雅晃.“図書館法2008年改正の背景と論点”. 変革の時代の公共図書館：そのあり方と展望. 日本図書館情報学会研究委員会編. 勉誠出版, 2008, p. 57-82. (図書館情報学のフロンティア, 8).
- (22) Rhodes, R.A.W. Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability. Buckingham; Philadelphia, Open University Press, 1997, 235 p. (Public policy and management).
- (23) Hood, Christopher. A Public Management for All Seasons?. Public Administration. 2007, 69(1), p. 3-19.
- (24) 第9回図書館総合展 TRC主催フォーラムでのパネリストとしての高山の発言. 三ツ橋康夫. TRC主催フォーラムより(上)市場化の時代を生き抜く図書館：指定管理者制度による運営とその評価. 地方行政. 2008, (9949), p. 2-6.
- (25) 高山正也. 特集, 市場化の時代を生き抜く図書館～指定管理者制度による図書館経営と、その評価～：市場化の時代を生き抜く図書館：司書の司書による司書と利用者のための組織. 指定管理者制度. 2008, (24), p. 9-12.
- (26) “図書館における指定管理者制度に関する検討結果について2007”. 日本図書館協会図書館政策企画委員会. 2007-04-11. <http://wwwsoc.nii.ac.jp/jla/sitei-kaitei.pdf>. (参照 2010-01-05).
- (27) “図書館における指定管理者制度の導入の検討結果について2008年調査（報告）”. 日本図書館協会図書館政策企画委員会. 2008-06-23. <http://wwwsoc.nii.ac.jp/jla/sitei2008.pdf>. (参照 2010-01-05).
- (28) “図書館における指定管理者制度の導入の検討結果について2009年調査（報告）”. 日本図書館協会図書館政策企画委員会. 2009-07-03. <http://www.jla.or.jp/kenkai/sitei2009.pdf>. (参照 2010-01-05).
- (29) 山本宏義. 特集, 変わり目にある図書館：公立図書館への指定管理者制度導入・最近の展開. 図書館雑誌. 2006, 100(8), p. 486-488.
- (30) 特集, 最新の数値データを基に導入実態を検証！：図書館における指定管理者制度の導入実態～(社)日本図書館協会の調査報告より～. 指定管理者制度. 2009, (44), p. 4-9.
- (31) 松岡要. 公立図書館の指定管理者制度の検討状況：導入率は7.1%と低い—日本図書館協会の調査から—. 出版ニュース. 2009, (2184), p. 9-13.
- (32) 大橋直人. 特集, 検証：指定管理者制度：指定管理者制度創設から5年の変化と今後の課題. 図書館雑誌. 2009, 103(3), p. 144-147.
- (33) 山口源治郎.“公立図書館への指定管理者制度の導入：その理論的・現実的問題点”. 変革の時代の公共図書館：そのあり方と展望. 日本図書館情報学会研究委員会編. 勉誠出版, 2008, p. 103-117. (図書館情報学のフロンティア, 8).
- (34) 安藤友張. 公立図書館経営における指定管理者制度導入に関する現状調査. 日本図書館情報学会誌. 2008, 54(4), p. 253-269.
- (35) 松田精一郎. 特集, 指定管理者制度を選ぶ理由・選ばない理由：「指定管理者制度」を図書館に導入しなかった理由：鳥取県の場合. みんなの図書館. 2006, (349), p. 11-14.
- (36) 高橋俊一. 特集, 都道府県立図書館と市町村立図書館支援・

- 協力協働のいま：岩手県立図書館における指定管理者制度導入の経緯と実態。みんなの図書館。2007, (362), p. 35-44.
- (37) 津田恵子。北九州市の図書館のゆくえ：「指定管理者制度導入」の現場から。図書館評論。2006, (47), p. 14-22.
- (38) 佐久間美紀子。特集，図書館を支える一住民の活動から：指定管理者制度と図書館・静岡市の場合。みんなの図書館。2006, (353), p. 9-17.
- (39) 東野善男。特集，指定管理者制度を選ぶ理由・選ばない理由：東与賀町立図書館を訪問して。みんなの図書館。2006, (349), p. 15-24.
- (40) 竹田芳則。特集，図書館委託のいま・2008年春：堺市立図書館の新たな「アウトソーシング」導入をめぐる。みんなの図書館。2008, (374), p. 15-21.
- (41) 川越峰子。特集，図書館委託のいま・2009年：横浜市立図書館の指定管理者導入問題、その経緯。みんなの図書館。2009, (386), p. 19-25.
- (42) 藤本富美子ほか。市民にとっての図書館を考え続けて—指定管理者制度導入に反対したこの1年の歩み。みんなの図書館。2007, (365), p. 32-43.
- (43) 勝俣千恵子ほか。特集，図書館委託のいま・2008年春：わたしたちの図書館どうなるの???：毎日の暮らしと隣り合う図書館を。みんなの図書館。2008, (374), p. 22-26.
- (44) 井波輝子。特集，図書館委託のいま・2008年春：リニューアルの千代田図書館。みんなの図書館。2008, (374), p. 27-31.
- (45) 鳥羽徳子。大磯町立図書館 指定管理者制度導入への反対：わたしたちの取り組み。みんなの図書館。2008, (375), p. 72-77.
- (46) 溝井正美。特集，検証：指定管理者制度：市民・図書館利用者から指定管理者制度導入を考える：横浜市立図書館・山内図書館への指定管理者導入問題に対する取り組み。図書館雑誌。2009, 103(3), p. 158-159.
- (47) 細谷洋子。ワーカーズコープによる指定管理受託。図書館評論。2009, (50), p. 22-30.
- (48) 大塚敏高。特集，神奈川県図書館：神奈川の公共図書館 現況と課題。みんなの図書館。2008, (372), p. 2-8.
- (49) 山村園江。特集，神奈川の図書館：横浜市立図書館についての緊急報告。みんなの図書館。2008, (372), p. 9-12.
- (50) 石井敬士。特集，神奈川の図書館：神奈川県図書館事情。みんなの図書館。2008, (372), p. 31-35.
- (51) 中野陽子。横浜市図書館指定管理者制度導入か？集会「みんなの図書館があぶない」報告。みんなの図書館。2008, (373), p. 59-61.
- (52) 西村一夫。特集，図書館の原点を見直す：図書館の原点を大事にしよう。みんなの図書館。2007, (368), p. 2-10.
- (53) 特集，図書館問題研究会 第53回全国大会の記録 2日目分科会：指定管理者制度を選ぶ理由・選ばない理由。みんなの図書館。2006, (355), p. 26-29.
- (54) 特集，図書館問題研究会 第54回全国大会の記録 2日目分科会：指定管理者制度 選ぶ理由 選ばない理由 その2。みんなの図書館。2007, (367), p. 30-32.
- (55) 図書館総合研究所。“戦略的な図書館経営、三つの事例”。市場化の時代を生き抜く図書館：指定管理者制度による図書館経営とその評価。図書館総合研究所編。時事通信出版局。2007, p. 21-51.
- (56) 大阪狭山市立図書館 すべての市民に役立つ場を目指し、公立図書館のあるべき姿を追求する：株式会社図書館流通センター。指定管理者制度。2008, (31), p. 20-25.
- (57) 情報化時代に向けて、地域創生に繋がる新しい図書館作りを模索する図書館流通センター (TRC)：株式会社図書館流通センター。指定管理者制度。2008, (25), p. 27-32.
- (58) 鈴木節子。特集，神奈川の図書館：わたしたちの挑戦：NPO法人による相模大野図書館運営受託について。みんなの図書館。2008, (372), p. 36-40.
- (59) 大下直弘。“文化による町づくりを目指して：高山市図書館指定管理 業務の理念と実践”。図書館の活動と経営。大串夏身編。青弓社。2008, p. 156-183。(図書館の最前線, 5).
- (60) 田中榮博。“公共図書館の新たな挑戦：千代田図書館の使命”。図書館の活動と経営。大串夏身編。青弓社。2008, p. 184-200。(図書館の最前線, 5).
- (61) 小林是綱ほか。“山中湖情報創造館：NPOが初めて指定管理者として協定した公共図書館”。図書館の活動と経営。大串夏身編。青弓社。2008, p. 201-239。(図書館の最前線, 5).
- (62) 千代田区立千代田図書館 公共図書館の常識を破り、調査・研究を目的とする“滞在型図書館”に挑む：ヴィアックス・SPSグループ。指定管理者制度。2009, (35), p. 31-36.
- (63) 小林耕平。特集，検証：指定管理者制度：指定管理者制度のもとでの図書館運営。図書館雑誌。2009, 103(3), p. 156-157.
- (64) 小林壽一。市立図書館への指定管理者制度導入 市民へのサービス向上に取り組む。週刊教育資料。2009, (1065), p. 24.
- (65) 丸山高弘。山中湖情報創造館：はじめての指定管理者制度導入図書館の運営。みんなの図書館。2006, (356), p. 33-44.
- (66) 橋本辰夫。NPO 指定管理者による図書館運営について。図書館評論。2006, 47(7), p. 23-37.
- (67) 地域の広範なネットワークづくりで地域図書館の再生を目指す：自由主義行政が民の豊かな発想を生かす：播磨町立図書館株式会社図書館流通センター。指定管理者制度。2007, (17), p. 10-15.
- (68) 野依智子。特集，社会教育施設の指定管理者制度：北九州市立図書館における「指定管理者制度」の現状と課題。月刊社会教育。2006, 50(8), p. 44-48.
- (69) 田井郁久雄。つくられた「現実」、虚像としての民営化。みんなの図書館。2006, (354), p. 28-42.
- (70) 田井郁久雄。指定管理者と公共サービス：公立図書館と指定管理者制度～何が問題か。信州自治研。2007, (185), p. 25-29.
- (71) 山本宏義。公立図書館における指定管理者制度について：職員問題を中心に。関東学院大学文学部紀要。2007, (112), p. 131-144.
- (72) 梅原実ほか編。公立図書館の管理委託と地方公社。青弓社。1990, 202p.
- (73) 渡邊齊志。“司書職制度の限界”。公共図書館の論点整理。田村俊作ほか編。勁草書房。2008, p. 84-125。(図書館の現場, 7).
- (74) Mintzberg, Henry. Organization design: fashion or fit?. Harvard Business Review. 1981, 59(1), p. 103-116.
- (75) Mintzberg, Henry. Mintzberg on Management : Inside Our Strange World of Organizations. New York, Free Press, 1989, 418p.
- (76) Argyris, Chris et al. Organizational Learning : A Theory of Action Perspective. Reading, Mass., Addison-Wesley, 1978, 334p.
- (77) Senge, Peter M. The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. New York, Doubleday/Currency, 1990, 424p.
- (78) 豊田高広。図書館員の〈研修革命〉：図書館を「学習する組織」に変えるために。図書館評論。2008, (49), p. 66-74.
- (79) 豊田高広。“図書館経営の二つの挑戦と評価手法”。市場化の時代を生き抜く図書館：指定管理者制度による図書館経営とその評価。図書館総合研究所編。時事通信出版局。2007, p. 111-160.
- (80) 豊田高広。非正規化を前提とした図書館経営改革の可能性：静岡市の事例を中心に。図書館評論。2009, (50), p. 37-43.
- (81) 上岡真紀子。図書館員の実践共同体における学習。慶應義塾大学。2008, 89p., 修士論文。
- (82) 小泉公力。アメリカの図書館経営における経営組織論：1960年代から2000年代。三田図書館・情報学会研究大会発表論文集。2009, p. 17-20.
http://www.slis.keio.ac.jp/~koizumi/webdocs/KOIZUMI_MSLIS2009.pdf。(参照 2010-01-05).
- (83) 山本宏義。特集，図書館界 60 巻記念企画 構造的転換期にある図書館の法制度と政策 (第3回)：公立図書館と指定管理者制度、アウトソーシング。図書館界。2008, 60(4), p. 246-253.
- (84) 楠本昌信。特集，誌上討論 現代社会において公立図書館の果たすべき役割は何か (第5回・最終回)：指定管理者制度導入と公立図書館のあり方。図書館界。2007, 59(4), p. 257-261.
- (85) 小川一郎。特集，問われる社会教育の理念と施策：公立図書館に指定管理者制度はなじまない。議会と自治体。2008, (126), p. 90-95.
- (86) 中嶋哲彦。特集，検証：指定管理者制度：公立図書館の多面性と指定管理者制度。図書館雑誌。2009, 103(3), p. 148-150.
- (87) 谷垣笑子。特集，検証：指定管理者制度：指定管理者制度を選択しなかった図書館は今。図書館雑誌。2009, 103(3), p. 154-155.
- (88) 片野祐嗣。特集，図書館委託のいま・2009年：岩手県立図書館の指定管理者第2期選定の経過。みんなの図書館。2009, (386), p. 10-18.
- (89) 沢辺均。特集，指定管理の現場：インタビュー 楠本昌信：公務員図書館員から受託会社に転職した私。ず・ぼん。2008, (14), p. 26-43.
- (90) 根本彰。特集，誌上討論 現代社会において公立図書館の果たすべき役割は何か (第5回・最終回)：地域において展開する公立図書館サービス：続・貸出しサービス論批判。図書館界。2007, 59(4), p. 244-252.
- (91) 高橋俊一。特集，図書館委託のいま・2008年春：図書館業務の委託先を評価する際の視点。みんなの図書館。2008, (374), p. 10-14.
- (92) 小田光宏。特集，検証：指定管理者制度：指定管理者が行う図書館運営に対する第三者評価：千代田区における取り組み。図書館雑誌。2009, 103(3), p. 151-153.
- (93) 特集，指定管理の現場：座談会 千代田図書館の記事へ反論。

- ず・ほん. 2008, (14), p. 44-61.
- (94) 小形亮. 特集, 図書館界 60 巻記念企画 構造的転換期にある図書館の法制度と政策 (第 4 回): 非正規職員化する図書館. 図書館界. 2009, 60(5), p. 302-312.
- (95) 小形亮. 流動する図書館員は、新時代の図書館員であるのか. ず・ほん. 2009, (15), p. 147-149.
- (96) 自治労東京都本部図書館職場交流会編. 特集, 非正規職員として図書館で働くということ—その現状と改革の取り組みから: 非正規職員として図書館で働くということ: 委託で、非常勤で働いて. みんなの図書館. 2007, (365), p. 2-6.
- (97) 奈良法男. 特集, 問われる社会教育の理念と施策: 図書館の理念の実現をめざして. 議会と自治体. 2008, (126), p. 96-101.
- (98) 村上さつき. 非正規職員として働く公共図書館. みんなの図書館. 2008, (380), p. 32-37.
- (99) 山本順一. 時給 850 円の有資格者, 専門職ルーキーたち. 図書館界. 2009, 61(4), p. 233.
- (100) 上林陽治. 特集, 自治体経営と図書館: 「図書館」で働く人たちの非正規化の実態と問題点. 現代の図書館. 2009, 47(3), p. 145-157.
- (101) 橋本策也. 図書館員の非正規化にどう立ち向かうか. 図書館評論. 2009, (50), p. 68-77.
- (102) 小野久美子. 特集, 図書館「再」発見: 「委託」は利用者のためになるのだろうか: 委託会社で見たこと, 体験したこと, そして考えたこと. みんなの図書館. 2009, (381), p. 2-9.
- (103) 中野登志美. 指定管理者制度導入による図書館の現状と課題. みんなの図書館. 2009, (381), p. 20-27.
- (104) 島崎晶子. 「図書館で働くということ」を開催して. 図書館評論. 2009, (50), p. 78-84.
- (105) 倉澤生雄. 地方自治法二四四条「公の施設」と個別法との関係: 指定管理者制度の導入と図書館法. 法學新報. 2006, 112(11/12), p. 217-243.
- (106) 大橋直人. 特集, 指定管理者制度を選ぶ理由・選ばない理由: 公共図書館の民営化をすすめる指定管理者制度と参加による図書館づくり. みんなの図書館. 2006, (349), p. 30-40.

視覚障害その他の理由でこの本を活字のままでは読むことのできない人の利用に供するために、この本をもとに録音図書（音声訳）、拡大写本又は電子図書（パソコンなどを利用して読む図書）の作成を希望される方は、国立国会図書館まで御連絡ください。

連絡先 国立国会図書館 総務部総務課

住 所 〒100-8924

東京都千代田区永田町1-10-1

電話番号 03-3506-3306