



# 図書館を 死なせないための 委託選択と 非選択

●構成 堀渡・木村 瞳

## 品川区と練馬区の改革案を めぐって

急速に進行している図書館の業務委託。  
二〇〇四年度現在、東京二三区中一二区の図書館で  
業務委託が導入されている。  
実態だけが生まれ先が見えない中、  
図書館改革プランの二環として委託を  
利用するんだ、という品川図書館の古里館長が登場。  
一方、委託の話が区から出てくる中で、  
職員の直営を維持しながらも図書館の大変革プランが  
あり得るではないかと提案する練馬区の職員労働組合。  
二つの政策の対比を軸に、  
委託問題、二世紀の図書館像を考えた。

## 古里兌夫

●ふるさと・みちお  
品川区立品川図書館館長（写真・右）

## 小形 亮

●おがた・りょう  
練馬区立光が丘図書館・本誌編集委員

## 堀 渡

●ほり・わたる  
国分寺市立恋ヶ窪図書館・本誌編集委員

## 斎藤誠一

●さいとう・せいいち  
立川市中央図書館・本誌編集委員

## 真々田忠夫

●ままだ・ただお  
埼玉県立越ヶ谷高校司書・本誌編集委員

## 手嶋孝典

●てしま・たかのり  
町田市立図書館・本誌編集委員

沢辺 均

●さわべ・きん  
ポット出版、本誌編集委員

堀● 今日『す・ぼん』の在京編集委員が品川区立品川図書館の古里兌夫館長を囲んでお話をうかがいます。  
なぜ古里さんをお招きしたのかというと、東京二三区で急速に進行している図書館の業務委託に関連してお話をうかがいたかったからです。委託を導入した管理職の方は、「委託をしたからこんなによくなった」と委託をあたかも打ち出の小槌のようにいいいますが、導入直後の現時点で、職場の状態を短期的

に「よくなった」というのには、違和感を覚えます。いい加減なことをいっているのではなければ、そんなに図書館のレベルが低かったの？という不審かられるのです。一方、委託に反対している側は、「委託するとこんな不都合が生じる」といいます。でもそんな反論だけでどこまで有効なのか？

そんな中、品川は今年度初めて委託を導入しています。古里館長は、委託を続けながら、残った図書館職員との緊張の中で図書館をよく変えていくのだ、図書館の使命（ミッション）をかげ、今後の業務展開の中で、品川の図書館改革。プランの一端として委託を使うんだということをおっしゃっている。当事者の旗色鮮明な委託論だと思えます。

### 委託を選択した品川の図書館改革案

堀● まず、古里さんから政策をつくられた経緯、お考えをお話しいただけますか。

古里● まず公共図書館はこれか

らの市民・区民の生涯学習を支えていく上で、どういう機能を持つたりどういうサービスが必要だと考えるか、という問題があると思います。どういう将来像を皆さんが描き、それに對して、どういう改革が必要なのかという議論が必要だと思います。将来像によって、改革のプロセスはいろいろあると思うんです。

二二世紀の今、七〇年代以降の『市民の図書館』（一九七〇年、日本図書館協会発行）〔注〕の流れから動いてきた公共図書館の資産を、負の資産であるか正の資産であるかは別にして、それを引つぎながら、これからはどういう図書館をつくっていくかという図書館をつくっていくかということが重要だと思えます。私の場合、これらの図書館をどうするんだという問題は、二二世紀の品川区立図書館をどう魅力ある都市施設の一つとして変えていくのかという問題でした。

注●中小レポート（九六頁の注参照の内容を、歩前進させて、公共図書館活動の当面の重点を①貸出②児童サービス③全城サービスにおき、個人貸出と児童奉仕の重視、図書館とは建物をさすのではな

くサービスの組織を意味することを明らかにした。

自分がかつて二七年間図書館にいて図書館政策を考えていた資産をフルに活用し、民間委託の現状調査もして、品川の全体の改革案として二〇〇三年一〇月に「魅力ある図書館づくり」というプランを出したんです。これは別に奇をてらったものではなく、ごくオーソドックスな将来の図書館像を示したにすぎないと思っています。

結局、今まで以上に生涯学習が必要になってくる区民のために、図書館の機能をきちんとつくり直すことがテーマでした。生涯学習をめぐる政策を着実に実行できる体制はどうすれば担保できるか、というのが核心です。浦安市立図書館の常世田館長のお話をうかがったり、横浜の市立図書館に行ってお話を聞いたりする中で、わりとオーソドックスな図書館のプランができてきた。逆に、オーソドックスな図書館政策を着実に進められてこなかった、あるいは進めようとしなかった今までの日本

の図書館界の流れがあったのかなと思いました。それができなかった理由、理屈はさまざまあるだろうけれども、つくりきれていなかったんだとすれば、私の役割は、オーソドックスな図書館政策がきちんとできる前提をつくって安定的な軌道に乗せるということであつた気がします。それが品川の図書館改革の骨子です。

東京二三区では美濃部都知事が行った公共図書館振興政策に従つて、一九七〇年以降、雨後の竹の子のようにたくさん区立図書館ができました。市部も莫大な補助金を受けて市立図書館が立ち上がった活動してきました。その流れの中で何ができて何ができなかったのかということとを、きちんと把握することが重要だと思えます。品川の図書館は本当に区民のための図書館になつていたのかどうか。自分が図書館にいた二七年間いろいろな改革をしましたが、そして、図書館の外に九年間出て戻つてきてみると、必ずしもそういうことができていなかった、していなかった、と思つ

た。時代の変化に対して、あまり感性が高くないところで仕事をしていた、図書館自身が変身をしてこなかった。その結果が、今の二三区の状態だと思えます。これは司書職制度が置かれている・いないの問題ではないと思つています。市部の図書館にも同じようなにおいがしますから。九年間外に出て戻つてみると、図書館は全く変わっていない現状で、当時は全く着目していなかった大きな課題に迫られていました。

品川区立図書館の運営総経費は一五億円です。その中で人件費が一〇億円。施設運営費が三億五〇〇〇万円、雑費を差し引いて残つた資料費は一億二〇〇〇万三〇〇〇万円。サービス直接財である資料費が運営総経費のうち一割にも満たないような運営体なんです。果たしてこれでいいんだろうかというのが、一番大きな課題です。アメリカ・イギリスをはじめとして多くの国の行政運営は、ニュー・パブリック・マネジメント〔注〕の手法が九〇年代後半から大きな潮流になつてき

た。コストダウンをしながらサービスのレベルを上げて、なおかつ継続性のある改革をめざすという手法で、アメリカ・イギリスではさまざまなことが行われてきている。

注●New Public Management: 民間企業の経営理念手法、成功事例などを公共部門に適用し効率化・活性化を図ろうとする考え方①徹底した競争原理の導入②業績／成果による評価③政策の企画立案と実施執行の分離が柱。

当然、日本の行政もこれからは「経費がからまない行政運営」を求められてきます。そういった中で、一五億円の総経費のうち一割に満たない資料費しか提供できないような運営体、あるいはそういうサービスで平然と運営を続けている図書館の世界というものは、いかがなものなのかと考えるを得ない。

現状の図書館では、これからの図書館はこうあるべきだといったときには、それに手を着けられていないことが多い。例えば「IT化社会に対応した図書館機能をつくる」というテーマがあつても、インターネットが使

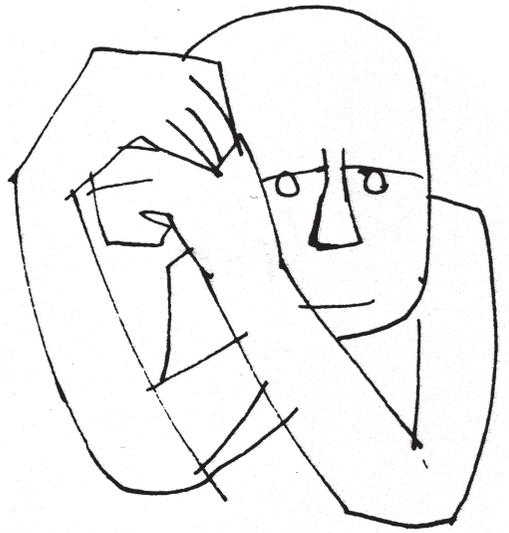


2004年9月7日、ポット出版にて  
左から古里兌夫、手嶋孝典、小形亮、斎藤誠一、真々田忠夫、堀渡

る、あるいはサービスをビジネス支援という新しいテーマに転換しようとしても、その資源をどこから持ってくるんだと考えると、その手法は全くない。そういった現状を打破するためには、運営経費の最たる内容である人件費を圧縮せざるを得ないだろうと思う。例えば一〇億ある人件費を七億に減らして三億で新しいサービス、本来の二一世紀の図書館を描くためのいろいろなサービスを実行する資源として使う。これからはサービスを積極的にしていく方が区民の支持を得られると判断したんです。私は、その中の方法論の一つとして民間委託という手法を取っただけです。運営経費の改革に取り組みか取り組まないかということが、これからの図書館のあり方をどう考えていくのかの一つの核になると思います。二三区の中でも非常勤職員制度に切り替えながら運営経費のコストダウンをしているところがあります。館長一人を除いて全部を民間委託にしていこうともあります。うちのように職員をある程度残し

ながら民間委託に向かっていくところもあります。中野区みたいに非常勤職員がつくったZPOに委託する道を選ぶところもあります。二三区のいろいろな館長さんとお話をしていると、さまざまなお話をしているけれども、結局これからの図書館のあるべき姿をどう出していくのかということ悩んでいるわけです。それを最初に出して、いないところは、いつ出せるか、どういう状態で出していくのが問題になっている。それが二三区の館長さんの悲鳴でもあるし、たぶん職員の悲鳴でもあるんだらうと思います。品川の政策は短期間にまとめなきゃいけなかったものでオーソドックスにならざるを得なかった。それから、マスコミ受けるようなことを先行してやって、図書館というのをはけっこう役に立つのだという印象を得てもらおうとした部分もあります。以上が、品川の基本的なスタンスというか、私の基本的な方向性です。

沢辺 ● 質問があります。皆さん



には自明のことかもしれないが、生涯学習とは何を指しているんですか？

**古里** ● 学校教育以外の自己学習です。

**沢辺** ● 本があれば、とりあえず勉強はできるということですよ。ね。

**古里** ● そうです。

**沢辺** ● 図書館でその生涯学習のニーズを全部解決することが目標であり、役割である？

**古里** ● 役割の一翼を担うということですが。全部ではありません。社会教育施設もあるだろうし、民間のカルチャーセンターもあるだろうし。すべてが公共の場でまかなわれる、というものはありません。

**沢辺** ● 生涯学習のすべてをまかなう必要はないですよ。ね。

**古里** ● うん。それは競争の原理が働く部分もあるだろうし、その他の施設と図書館の機能が徹底的に違うのは、三十年四十年かけて蓄積した資料を財産として保管し使えるという特徴があることです。

**沢辺** ● それから「ビジネス支援」という言葉も、さも当然のよう

に使われているのですが、これはどういったことを指しているんですか？

**古里** ● 品川区の図書館の場合、中小企業の政策担当課である産業振興課とタイアップして、情報支援をしています。雑誌、新聞にしても自分ではそんなに買えないので、たくさんの方が取れない。そういう中小企業を相手に、いろいろな情報を与える場をつくるよというコンセプトから始まっている企画です。だからもともと「中小企業産業支援」というネーミングでやっていたんだけど、いいにくいので、「ビジネス支援」というだけの話です。

**菅谷明子**さんが『未来をつくる図書館―ニューヨークからの報告』（岩波新書、二〇〇三年）で書いているけど、アメリカでは図書館の基本的な機能として、膨大なデータベースを用意して創業支援の相談を受けている。起業支援、創業支援ボランティアがいて、会社をつくりたいときに、その手続きから何かを全部教えてあげるとか。

**沢辺** ● そういうのを聞くと笑ってしまふんだ。

**古里** ● いや、そういうのを図書館でやっているという話よ。

**沢辺** ● 支援できる能力のある図書館員がいたらその人は、自分で開業するだろうが、って思えてならない。で、今の潮流にのってるだけ、って聞こえちゃらうんだよ。図書館がレファレンスなんかで対応するのはビジネスだけじゃないだろうしね。

**古里** ● そういうコンサル業務もやるという話ですよ。笑うかどうかは別にしても。

**斎藤** ● 図書館や役所が必要をつくっているのではなくて、現実的な需要としてあるんですよ。

**沢辺** ● 例えはどういう？

**斎藤** ● クリーニング屋をはじめたいという問い合わせや、喫茶店をはじめたいという問い合わせです。

**沢辺** ● えーと、たぶん喫茶店だと保健所の許認可可いるよね。

**斎藤** ● だから、連携が必要だという話になる。図書館だけで満足させるのは無理ですよ。ただ図書館は敷居が低く、問い合わせやすい。それに注目してもい

いんではないかと思う。

沢辺 ● だとしたら、それは「ビジネス支援」じゃなくて、クリーニングと喫茶店だったら「行政のどこに行ったらいいのかわからず案内所」ですよ。

齋藤 ● そうですね。ネーミングは「ビジネス支援」でなくていい。うちも元は違う名前にしてたけど、通りがいいのは「ビジネス支援」なのでそれを使っています。

沢辺 ● 喫茶店つくりたいんですが、資本金ついでいくら用意すればいいんですか、どこに相談すればいいんですか、というのもあるの？

齋藤 ● あります。

古里 ● うちもそういうものについてはZPOの人がいて、図書館は「こういう資料を見てください」って資料を渡すところでおしまい。その先には資本金がいくら必要とか、どこが融資をしてくれそうとかか、そういう細かい話は全部ZPOにお願いをしている。

沢辺 ● せざるを得ないでしょう？

古里 ● うん。

齋藤 ● ただね、現実に関わり合っただけで、かつ、図書館だからこそそういう問い合わせがくる可能性だってある。そういう人は直接、産業振興課には行けないし、商工会議所にも行けない。

沢辺 ● じゃあ、例えば「来月子どもが生まれるんですがどなたか一覧表はないですか？」といった相談はないの？

齋藤 ● 古里 ● あります。

沢辺 ● それらも含めてトータルに「ビジネス支援」といつているわけでしょう。だけど、「ビジネス支援」というと、前者のことだけを選別してやって、後者の質問には答ええないよ、といつているように聞こえてしまう。

「これからはビジネス支援が柱だよ」といわれると、逆に「すいません、来月子どもが生まれるんですけど……」という人はビジネスではないから相手にしない気がしてしまふ。

古里 ● 違う違う。

沢辺 ● 要は「なんでもいいよ」っ

ていつているわけですよ？

齋藤 ● そうです。それがレファレンスです。

古里 ● そうそう。要するに大人のためのサービスの機能の強化です。

齋藤 ● 産業振興課と連携しているから「ビジネス支援」といつているだけで、福祉課と連携したら違いかたちでやっていけばいいと思う。例えば、うちは文化振興課と連携して外国人へのサービスをしています。あるいは健康課と連携して、薬物使用禁止に取り組んでいる。「ビジネス支援」もその一つなんです。

沢辺 ● でも品川の図書館や浦安市立図書館がやっている「ビジネス支援」の場合、そういつたいくつかの連携のうちの一つとは思えないけどな。

古里 ● イメージ・リーダーですよ。うちのプランの場合、「ビジネス支援」は大人のためのサービス、それから子どものためのサービス、障害者や高齢者、外国人など誰もが利用できるユニバーサルサービスと、そういうふうに分けたうちのひとつです。

沢辺 ● それから「区民の図書館になつていない」っていつたけど、いつたけどどうなつていないの？ 生涯学習ということでは何十年間蓄積した蔵書があるわけでしょう？

古里 ● うん。

沢辺 ● だったらセーフじゃないですか。それにレファレンスで、「来月子どもが生まれるんだけど保育園はどこに入れたらいいですか」と聞かれたら「いや、それは図書館とは関係ないから出て行ってください」なんてやらないですよ。

古里 ● うん。

沢辺 ● だったら、現に「ビジネス支援」に留まらない範囲までいつているわけですよ。古里さんが何をもって、現状の品川区立図書館はあべき区民の図書館の姿とは違いつていつるかといいつと、運営総経費一五億円に対して資料費が一億二〇〇〇万円ぐらいだといいつと、そこだけですよ。

真々田 ● いや、資料費の問題以外にもあると思うよ。というのは、図書館員の側からビジネス支援といいつように積極的に動い

ていくような部分っていうのは  
抜け落ちていたと思います。

なぜかというところ、戦後の長い図書館運動の中で、図書館員を含めた図書館に対する位置づけの仕方って、わりとイデオロギー的だったんだよ。

沢辺 ● ああ、なるほど。

真々田 ● 我々は民主主義の基盤をつくる大きな要素だ、という考え方があったわけ。

沢辺 ● 資本主義の手助けはしない？

真々田 ● うん、図書館員の中にもそういう意識ってあったと思うんですよ。それが変わってきた。

もう一つは、自分たちをアピールしなければいけないという、状況変化というのがあるのかな。それと少し離れたところから見ていて、僕が働いていた頃よりも公共図書館員のモチベーションが下がっているような感じがする。なぜモチベーションが下がったのかというと、社会運動だった図書館の活動がある部分成熟してきた。それと同時に職員が「役人」になっていく。そうすると、極端な話「怠けず、

働かず」という部分が生まれてきてしまったのではないだろうか。

吉里 ● それで済んじゃうからね。

真々田 ● そう、それで済んじゃうんです。ちゃんと身分も給料も保証されている。その安心が甘えになってしまふ感じがする。そういう気分が公共図書館の中にも芽生えてきているのかな、状況として生み出されつつあるのかなと思うよね。それは外から見ても、公共図書館の職員の人と話していても、停滞感というか、なんかよんどんでいるなって感じがしますね。それをなんとか打開しようという発想でビジネス支援というのが登場したのかな。

吉里 ● 例えば、こういうことってどう考えますか。うちは去年までは夜七時までしか開けていないんですよ。それで、八時まで開けたほうがいいのではないかとという政策提言がトップダウンで下りてきた。そのときに、職員たちがどういう論議をしたかというところ、「Aの図書館は住宅街にあつて七時過ぎからは人

通りがなくなるので利用がありません。Bの図書館はただか二万冊、三万冊の規模の図書館です。Cの図書館は駅のすぐそばなんですけども大きな公園の奥で暗くて非常に危険な環境になりますので開館の延長には反対です」って。うーんなるほどな、確かにやってみても利用は伸びないだろうな、その通りだなと思いました。けれども、そういう場合に「開けてみようか」という声を出さないで、まずつぶそうとする、意味がないという議論をする。開きたいけど、こういうことが予想されるからその対策をしないと開けられないですよと、街づくりに対して意見をいつても開けましょうというロジックでものを考えようとしなさい。このように図書館への要求に対して背を向けてしまふ現状が図書館にあるんですよ。

それから去年(二〇〇三年)、「年末開館を三〇日まで延長しよう」という職員の発議を論議にかけたんです。年末は休みみたいから開けたくないという気持ち

は私だって同じです。もちろん個人としての生活も大事ですからね。それから、二八日まで貸出冊数のワクを増やしてお正月休みにたくさん本を読めるようにしているのだから、そんなことは必要ないという理屈もわかる。でも、開館して欲しい区民がいるかもしれないことに背を向けているような気がしました。

それから、品川の区議会からは二〇〇〇年に通年開館をやつて欲しいという声が出ている。議会の行政改革特別委員会という正式な機関で、超党派から通年開館をやるべきだという提言が出ているんです。しかし、これに対して、誰もまともな論議をしようとしていない。通年開館がどうしてもできないという理由さえつまびらかにされていない。図書館員のモチベーションは確実に低下していますよね。どういふことをしていけば提案を実現できるのかを考えるのではなく、まず「やりたくない!」と芽を摘んでしまふ。そういうところがどんどん積み重なつて、図



書館は時代の変化に取り残されてきたのだと思います。今の二三区はそういう怠慢が許されない状況にあるので、余計に怠慢が顕著に見えてきている。「区民の図書館になつていない」といったことは、その積み重ねの結果だと思う。

## 専門非常勤制度で 委託に対峙する 練馬の図書館改革案

堀● 今度は、練馬区のお話を聞いていこうと思います。『ずぼん』メンバーの中で区部の図書館に属しているのは、練馬区立光が丘図書館の小形さんです。練馬区は、委託の話が当局から出てくる中で、職員の直営を維持しながらも図書館の大変革プランがあり得るのではないかと、委託で短期的に刺激を与えるよりもずっとよく変えていく、ことができるのではないかとという提案を先取りして労働組合がしている。流行で委託に飛びつくだけでは図書館はガタガタだと、当局もとてもいわないような内

容を含んで発言しています。

小形● 練馬区では私たち労働組合のほうで、『練馬区の図書館をより充実させるために』という提言をつくりました。正確に言えば、練馬区職員労働組合図書館分会と練馬区図書館協力員労働組合の合同の委託問題対策委員会の報告です。図書館協力員というのは練馬区の図書館に雇用されている非常勤職員です。まず、なぜこういったものをつくってきたかという話をしたいきたいと思います。

私は図書館で三年連続して働いていて外へ出た経験がないので、外側からの視点というのは特に持っていません。けれども、近年はやはり非常に行き詰まり感がある。それなりにいろいろと政策をつくってきた自負はあるんですが、それも行き詰まってきたしまつています。

最大の問題は先ほど古里さんがいわれていたようにお金の問題だと思えます。全体の予算構造が厳しくなっていく中で、資料費がどんどんカットされて一時期の七割ぐらいになってしまっている。新規事業を展開しよう

と考えたところで、ほとんどお金はつきません。

もう一つが職員の問題です。練馬区の場合は非常勤職員制度があります。「専門非常勤」というのもいいと思うんですが、これが一〇年ぐらい続いています。その結果、逆転現象が起きていて、現在は非常勤職員が主体になって事業をやっている状況にある。ところが、実際に支払われる報酬をみると賃金は正規職員の半分以下です。人件費だけで計算すると約八六七万円対三〇〇万円です。こういう非常に矛盾した状況にある。

それから、二三区の司書職制度の問題があります。かつて司書職制度は職名としてはあったとしても、実質はほとんどなかったといっていると思う。むしろ私のような職名はないけれど長くいる人間が実質的な層をかたちづくってきたといえる。その層が高齢化したり、ほかの職場への異動が多くなってきたという。自分たちがやってきたことをなんとか次につなげていくのがやつのところで、ブックスタートをやれとかインターネッ

トをやれとか、外からの力でようやく新しいことを始めているような状況にあります。中から新しいことが出てこない状況になっているわけです。

そういった状況で委託の話が出てきました。これもやはり出方としては外圧です。特に練馬区は典型的で、図書館だけではなくて役所自体の構造改革という方向性の中で図書館も委託をしていけという方針が出てきた。行政は、人件費削減のために委託をしたんだと思います。一方、それに対して労働組合は、委託は問題だ現状を守れといったんだけど、守れというほどの内容があるのか？という疑問がある。そういう不毛なことはやりたくないという意識が私の中にはずつとあった。そこで、今何が一番問題なのかを考えると、先ほど古里さんがいわれた話にそのまま重なるわけです。図書館の今後のあり方というのは、二一世紀に図書館が生き残っていきけるのかどうかに関わっている。私は『市民の図書館』の路線は、一つの財産だと思っています。

練馬の図書館はその路線に乗ってやってきている伝統もある。だから、私は多文化サービスにしる、Y A サービスにしる、その路線の延長上に進めていくべきだと考えているんです。ただ、それをやっていけない状況にどんどん追い込まれてきている。当然この状況をなんとかしなきゃと思います。

こういう状況と委託を一つに結びつけて解決案を考えるのは、やはり古里さんのすばらしいところだと思います。そういうものを図書館の館長が打ち出してくるのならばいいけれど、そうでない場合のほうが圧倒的に多い。練馬ではそれを職員側、つまり労働組合で出していることを考えたいです。

例えば、さつきいわれた時間延長にしても、当局のほうが八時まで開きたいといってきたら、労働組合はそれでは人員はどうしてくれるんだ、時間延長なんて必要ないじゃないかという、そういう掛け合いの中でしか話が進んでこなかった。図書館をどうするかという議論をきちんとしていないんです。それなら

ば、図書館の未来像について逆に労働組合のほうから提案していったはどうだろうかという話になった。それで、『練馬区の図書館をより充実させるために』をまとめたわけです。

そうしないと非常に不毛な委託論争に終わってしまうと思うんです。不毛な論争に終わるということは、もう図書館自体が半ば死んでしまっている状態になってしまふといえる。ここできちんと今後の図書館像について議論しなければ、この先委託になるのが委託を阻止できようが、図書館の発展には全然つながっていかないと思う。政策論争をきちんとやって「どういう図書館をつくるのか」を出していかないとだめなんです。政策論争をした上ではじめて、委託でいくのか非常勤職員でいくのか、直営で専門職の常勤職員を置けという話になるのが議論できる。そうしないと周りの人には何をやっているのかさっぱりわからないと思います。そういう危機感があってこの草案をつくったんです。だから品川と非常に重なる部分もある。

実は自治労でも、委託問題の取り組みの中で、やはり図書館政策というものを挙げて戦っていかなくてはダメだといっているんです。

そんな中、品川の政策を拝見して、これはすばらしい考え方だと思いました。当局側として初めて、単に委託を自己目的化するのではなく、図書館の改革のために使っていくという考え方を出している。

私たちがつくった練馬区の政策提案は開館時間の問題と、カウンターサービス、区民参加を大きな課題としています。それから障害者サービス・多文化サービスといったそれぞれのサービスも一通り網羅しています。もちろんビジネス支援等も当然入れています。今までやってきたことをどう今後に発展させていくかという方向性で述べています。

その上で、やはり給与の問題をどうするかを出さないと政策提案といってもただのスローガンに終わってしまふ。うちの場合は専門職の非常勤職員をさらに活用していくべきだと考えま

した。常勤を非常勤に置き換えることで、この差を図書館サービスの資金のほうへ持っていきたい。けれども、非常勤の給与が安いからといって、ほかの区でよくやっている「委託より安いじゃないか、だから非常勤だ」という委託反対の主張は、間違いだと思います。きちんと食っていけるだけの給料を非常勤に払わなければ、長続きのする非常勤制度にできません。だから、ここでは非常勤の報酬のアップも提案しています。ということ

算全体の七・六%です。館長という立場でなくても、仕事を熱心に行っていたい図書館員であれば、実際に本を買えない状況は身にしてみている。予算全体を増やせばいいといっても、その増やせる状況にない。だとすると、内部で改革をしていくしかないのは目に見えています。それで資料費の六〇%増を図ろうと予算の組み直しを図っています。

それから時間延長をするので、維持管理費をアップする。職員は非常勤主体、ただし専門非常勤で質の向上を図る。そういう方向でいきたいと提案したわけです。

その上で、品川と同じような構造ですが、予算は二億円のうち一五億円台が人件費なんです、約七二%。住民の方にこれを話すとまずびつくりされる。しかし、図書館っていうのは、どうしたって人件費の部分が大きいんです。どうやっても五〇%とか三〇%にはならない。アメリカの図書館だって同じような構造ですよ。一方、資料費は一億六〇〇万円、予

どうという図書館にしたいのかというのと、「利用者自らが資料と情報の集積を使って、自分自身と地域の問題を解決していくのに必要な働きを行うところ」と、定義をしている。練馬の場合は非常に地域性が強い。地域の図書館をつくってくれという建設運動で一館一館ができたという歴史があり、実際の運営もかなりそういう運動が反映されています。「地域づくりの中の図書

館」を強調していくというのがうちの一つのかたちです。

## 新たなサービスを展開するには 人件費を削る以外に 方法がない現状

沢辺● 古里さん、政策プランをつくった「魅力ある図書館づくり検討会」って区役所の公的組織なの？

古里● うん。一〇人の地区図書館長と中央館の係長が四人、それから私の一五人。

堀● 『魅力ある図書館づくり検討会中間報告(案)』は、ほとんど古里さんが書いたものですか。

古里● 前半の文章とか問題点の洗い出しは、私が長くいた経験で書いたものです。他の部分も私が書いていますが、基本的な方針は全部、論議をしながらやっています。

みんなから、こういうサービスいいねと出てきたものを全部集めて、大人のためのサービス、子どものためのサービスと区切っていた。その区切り方に

ける図書館の確保など、多くの斬新な課題提起をしている。

は、話を聞きに行った浦安の館長の話が影響しているかもしれない。

堀 ● なるほど。「合議しながら」ということでですけど、品川の政策プランというのは、今までの図書館界で語られた図書館振興とはセンスの違う文書になっっているのが面白い。いわゆる司書系の、図書館界のイメージしている公共図書館とは違う。役所の中で問題になっっている地域の課題を担う施設というイメージです。

一方で練馬のは、『中小レポート』（一九六三年、日本図書館協会発行）〔注〕や『市民の図書館』以来、図書館界の内側で語られてきたことを受け継ぎ発展していこうという感じですよ。労働組合として、図書館の利用者を求めようという作成意図もあるのかもしれないが。

注 ● 日本図書館協会に設置された中小公共図書館運営基準委員会が、各地の中小図書館員多数の協力を得て二年余の実地調査と討論を重ね、一九六三年に公刊した『中小都市における公共図書館の運営』の通称、公共図書館の役割を民主主義の基礎をなす知的自由の保障に置き、中小公共図書館こそ公共図書館のすべてである、というテーゼのもとに、資料提供、館外奉仕の重視、住民の支持を得る活動を裏付

ただ、資料費確保が基本問題で、それをどうやって生み出すかという辺りで重なるものがあるということかと思えます。

古里 ● 双方がいつているのは、資料費だけじゃないよね。新たな図書館サービスを展開をする事業費をどこでつくるのかという問題がある。

沢辺 ● でも削れるところは人件費しかないんですよ。

古里 ● うん。

堀 ● そうですよ（笑）。

沢辺 ● うちだってそうだもん。光熱費、電気代節約したって、浮くのは月一万円ぐらいだもん。ちなみにポットでも粗利益対人件費率は五〇%。

小形 ● 前号の『ず・ばん』の座談会でジュンク堂の福嶋聡さんは書店は「四〇%を超えると厳しい」といつていました。

真々田 ● 職員社員は人的な資源ですよ。ストックされているのは問題ないんですよ。それがただの金食い虫で終わっちゃうか、どうか問題。

古里 ● 品川区の場合は狭い地域に一〇も図書館がある。これは住民の運動の結果、「ポストの数ほど図書館を」というスタンズで小さい図書館であれ何であれつくればいいんだと展開してきた流れの負の遺産がいまだに生きている。これは困りものです。

堀 ● 品川区では、図書館と図書館の間が四〇メートルのところもあるそうですね？

沢辺 ● 統廃合しないの？

古里 ● 区長は既に区民へのサービス財として活かしているものは、基本的には後退させる必要はないと。

小形 ● まともな区長じゃありませんか。

沢辺 ● 古里さんは図書館政策が問題だと最初にいわれたけど、品川の政策を見たって別に画期的なこと書いてない、当たり前のことじゃなかった。

古里 ● いったじゃん、当たり前だよって（笑）。

沢辺 ● いやいや、そのことを批判したいんじゃない（笑）。つまりいいんじやなくて、政策の文字面で立派なことが書いてある

かとか、目標が画的かとかそういうことではなく、それを支えている人たちの意欲の問題のほうが大きいという気がしました。それが一点目。

それから二点目が資料費です。さつき書店の労働分配率は、四〇何%って話がありましたよね。例えば、一〇〇〇円の本を売ると、書店には二二〇円が残るはずなんです。その売り上げの二二〇円を一〇〇%としたときに四〇%、約半分の一〇〇円ぐらいが書店員の給料になるという構造なわけですよ。本屋さんの場合は、一〇〇〇円の本を一冊動かして一〇〇円ですよね。けど、図書館の資料は本屋さんとは違い、一度入ったら何度も往復するわけじゃない？

古里 ● うん。

沢辺 ● そう考えると、資料費の割合というのはいくら減ると思っうんです。書店の仕入率は七八%ですから、仕入額対人件費は八対一ぐらいになるわけですよ。図書館の場合は逆ですよ。八対一が逆で九対一ぐらいか。でも、図書館の方が書店より仕入れ率が減るのは当たり前だと

思うので、人件費がかかるのも当然だと思うんですよ。人件費が多い現状がいいとっていいわけではありませんが、一五億円の予算のうち一億二〇〇〇万〜一億三〇〇〇万円しか資料費がないという事態が本当に悪いのかということ、もう少しきちんと考え直したほうがいいんじゃないかな。これは『す・ぼん④』で橋爪大三郎さんがいつてただけど、図書館を常に利用できるようにするのだから、それを管理する人間が必要で、本の購入にかけるお金よりも人間にこそ一番お金がかかるんだと。そういう意味でいうと、短兵急に総予算に対してこれだけしかない資料費は問題だとい切つていいのか、もう少しそこに具体的な検討があったほうがいいのではなからうか、というのが二点目です。三点目感じたことは、一番大きいのは公務員の給料問題なのではないかということですよ。やっぱり年収八〇〇万円は理解されないですよ。

古里 ● うん。

沢辺 ● 僕の記憶では、タクシー

の運転手さんが月一二晩徹夜乗務して年収が四、五〇〇万円です。それは、タクシーに二〇歳で乗ろうが六〇歳で乗ろうがみんな同じ。たぶん平均賃金は四〇〇万円台ですよ。バブルの頃でも六〇〇万円くらいじゃないかな？タクシーに乗ると運転手さんに一晩でいくらかせいでいるの？って聞くんですけど、だいたいそんなもんですよ。地方公務員の年収八〇〇万円というのは平均値でしょう？

小形 ● そうです。

沢辺 ● 六〇歳の古里さんのような館長さんといえば……

古里 ● 六〇までまだもうちょっとあるんだけど(笑)。

沢辺 ● とにかく、六〇の人もいれば、一八、二〇、二二の新入職員もいる。その平均でしょう。ほかには退職金があるわけですし……。タクシーの運転手は大きなタクシー会社でないかぎり退職金なんて一〇万円ぐらいらしい。それを除いても四〇〇万円対八〇〇万円では、理解されないよ。僕の記憶だとサラリーマンの給与平均所得も四五〇万円くらいだった。

公務員自身も実は所得の多さを感じていて、心の中ではワサワサしているのでは？

古里 ● してる、してる。

沢辺 ● その給料についてのワサワサを打ち消すために、品川や練馬みたいな「いい図書館つくっていいこう」というのが出てくるんじゃないの？そんなとき、当局がいい出した委託や非常勤の活用つていうのを利用してね。だけど、図書館をはじめとしたサービスの仕事つて結局一人ひとりの人間の力だよ。だから、古里さんも職員的能力向上をめざす、みたいなこといつてる訳でしょ。で、その「人を育てる」つていうのは、非基幹業務も含めた、トータルな図書館の仕事の、さまざまな現場にあるんじゃないかな。だから、「これは基幹ではない」とバツ(委託業務)をつけるのは、やはりいやだな。

古里 ● 勝手にさせてくれよ(笑)。

沢辺 ● ごめんごめん(笑)。練馬も品川も職員の給料に対する疑問に目を向けなかったことの結果として、人件費を浮かせて資料費に持っていきましようねつ

て話になっていきますよね。

古里 ● うん。

沢辺 ● ポットの社員に、例えばこの『す・ぼん』の編集・制作を一人でできるようにもならないために、ものすごい労力を払つて、その社員に働きかけたり、会議に出席させたりしてる。だけどなぜそうするかつてのは、結局「人」の能力にしか、いい結果をだすことができないから。

委託や非常勤で、そこまでのことはできづらいんじゃないかと思う。

これまでの図書館員たちは、ここにいる人たちみたいに自分自身に力をつけることはしてきた、また筋のいい新人には継承もしてきたと思う。だけど、「筋の悪い人」への対処をほっぽってきた、そのつげが問題になつてるんじゃないか？これは図書館だけじゃなくて日本全体もそうだという気がするけど。だから逆に、職員の給料問題もまぜこぜにして、働く人対策全般をやったほうがいいのではという気がするんですよ。

堀 ● それ大きいと思います。

外注では仕事のやり方や技術が、職場の中に蓄積され継承されていかなければいけないか。現場からの経験が戻って改良されていかないのではないか。

小形●まず一つね。給与が高いという問題については今の年齢構成の問題があるんです。今は非常に職員の年齢層が高い。若い人をあまり採用しないから高くなっちゃった。ちょうど団塊の世代ぐらいの時にドドンと採用しているから。美濃部時代〔注〕って、景気もよかったから、どんどん仕事を増やしていた。

注●美濃部亮吉(みのりょうきち)が東京都知事をしていた時代。一九六七～一九七九年の十二年間(三期)。美濃部亮吉は初の革新都知事として、福祉行政や公害対策などを推進したことで有名。

そのときに入った層が今五〇代半ばぐらいでこの層の割合がすごく高い。年齢給だから当然、給料も高いわけです。公務員の平均が三〇何歳ぐらいなら、もっと低いはずだけれど、たぶん平均が四〇代後半になっていきます。ちょうどプロ野球選手会が同じような話をしているけど、労働組合は自分たちの賃金の引き下

げという提案がなかなかできない。日本全体の構造もそうですが、残れる人と首を切られる人に分けてリストラとかを考える。ワークシェアリング的な考え方がないのね。一人ひとりの給与を全体でもう少し下げて、なんとか大勢を職場に抱えて生き続ける選択がなかなか出てこない。

ただ二三区の図書館の場合、私は質の矛盾がすごく大きいと思う。半分以上の給料で働いている非常勤職員の人がすごく仕事できて、そうでない八百何十万という倍以上の給料を取っている人が仕事ができない。中には、カウンターへ出せない職員ですらいるわけです。

堀●つまるところは公務員の給与問題がキーなんじゃない？という沢辺さんの話に対しては、否定しませんね。

小形●否定はしていない。ただ、一応、人事委員会勧告とかで民間相場にはしている。どの辺の民間相場がよくわからないんだけどね。

沢辺●公務員の人たちだってみんなもらい過ぎて感じている

んじゃないの？なんかじくじく心の中に突き刺さっているんじゃないの？一〇〇%否定しきれない感じがあることも事実でしょう？

小形●そうですね。だから、人事委員会勧告で給与が下がっても、あまり盛り上がりがない。

## 委託業者と 互角に競い合える 職員集団の育成を 目指す品川

古里●この座談会の話題になる

ものを要求するような時代、納税の見返りに対して付加の高いサービスを求めるような時代になった。それで、今までの流れの職員が全くそういう時代の要請にそぐわなくなってきたというのが現状です。少なくとも東京二三区は、そういう昔の流れの公務員体質を持つていて、それを前提条件とした上で、要請される図書館改革をどうすればいいのかという問題になる。

のかどうかかわらないけれども、公務員の資質の問題には長い経過がある。戦後すぐの時代に失業対策であふれていた人を吸収することから始まって、そういう先輩がいる中でシッポに団塊の世代が入った。今の若い連中はその団塊の世代の後ろから入ってきて、だんだんだんだん採用の間口が狭くなっている。昔の公務員制度が雇用調整機関として働いていた時代、いわば公務員の仕事で誰でもできる仕事であった時代から、今は地方公共団体の仕事に質の高い

真々田●恥ずかしくて職員をカウンターに出せない現状というのは、図書館だけではなくて、私は公務員世界おしなべてそうだと思うんです。一部のモチベーションの高い人たちが全体を引っ張るといふ気風でがんばっているけれども……。

古里●今は昔みたいに労働組合も一緒にあって区民のためのサービスを考えるとという時代ではなくなってきたんです。一五年、二〇年ぐらい前までは確かにそれで、行政とけんかしながらでも、区民のためのサービスをどうするかということをやっていたと思う。当局と組合で競

い合って区政をどうつくり変えるかという気風は全くなくなってきたしまっていると思う。もう一つ、トレンドで非常勤だ、派遣だ、臨時職員だというふうになっっているけれども、与えられた選択の幅は限られているわけですよ。少なくとも、私は労働組合運動をやっているわけではないので、労働者間の差別の重層的な構造をうち破るために、非常勤職員制度はよくないんだと反対して、全部正規職員にしましょうよ、とやれるんだったらやったほうがいい。でも今は与えられたカードが少ない中でやらなきゃいけない。労働運動の世界の中では、重層的な労働構造が今どういう位置づけになっているのかわからないけれども、逆にいえば、重層的な労働構造が絶対にだめなんだというトレンドはない。低賃金でもいいから多様な雇用形態もいいんじゃないのということがいわれはじめている。ある条件でしか働けないけど有能な人材がいるんだったら、その人が働けるような条件を整備すればいい。

二三区の図書館の場合は、公務員試験を受けないと図書館で働けないんですよ。ところが、民間委託や非常勤職員制度という手法を取れば、公務員試験に受からなくても図書館という現場で働けるチャンスが出てくるんです。

これがうまくいくかどうかは、どういうコントロール機能を持ち得るのかという問題だと思います。だから、うちの場合はある程度の正規職員をストックで残して、そこに対して徹底的に職能知識とノウハウを教育しようと思う。例えば一〇年民間委託をしたら、同じ人が一〇年働く可能性があるよね。そういう人と互角に渡り合えるぐらいの職員を養成しないと、トレンドだけで民間委託を選んだんだと看破されてしまう。だから、職員改革ができるかどうか、そして委託業者と職員との競い合いの状況をいかにつくれるかというのが課題だと思います。委託にしる非常勤職員制度にして、これが一番いい選択肢だ、とは思わない。こういう重層構造はしょうがなくて選んでいる

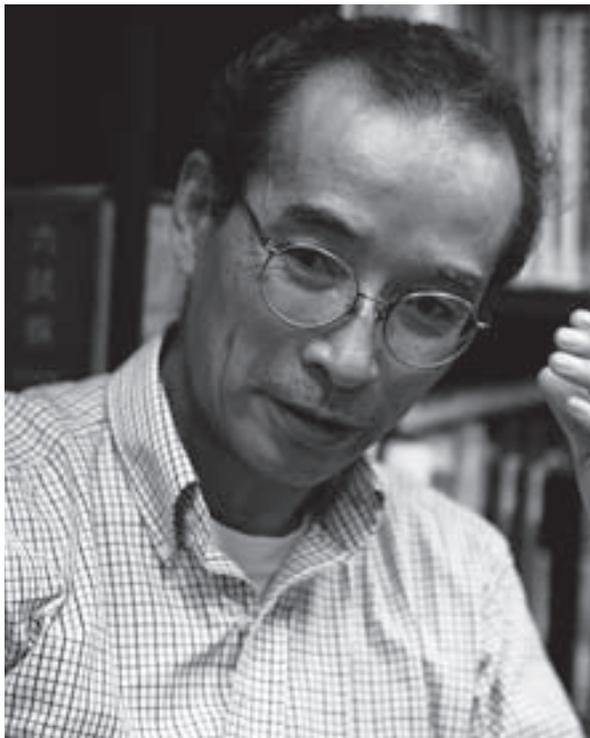
選択肢です。でも、その中で最大の効果を得るために、どのような補完的な制度をつくっていくのか考えていかないと、サービスの質は維持できない。明確な方向と方針を決めて、それに基づく補完的な制度をつくり、研修の問題をクリアし、固定的な人事異動にどれだけ矢を打って働きかけるのか……私はこれがキーになると思っています。これらを制度として立ち上げなければ、民間委託をした方がいいが、この品川区の改革案は五年でつぶれると思います。

沢辺●公務員試験を通らないで人材が入ってくるという、その部分は大きくないですか？その辺は小形さんにお聞きします。

小形●大きいです。正規に図書館に入ろうとすると、行政職の試験に相当の知識をもって受からないといけない。今は厳しいですよ、非常に少ししか採らないから。

沢辺●それから年齢制限のことがあるでしょう？

小形●ええ。入れるかどうかは別に、非常勤職員だったら



古里 兌夫  
品川区立品川図書館館長

応募は五〇歳でも六〇歳でもできますからね。

堀 ● 年齢給ではないからね。

小形 ● そうそう。それから、少なくとも図書館の知識のある人間、やる気のある人間を探ることが出来る。

沢辺 ● 専門職の議論はまた別かもしれませんが、図書館に向いた人が集めやすいですよ。

堀 ● 古里さん、具体的には今後どういう手を打とうとしてますか。

古里 ● 先ほどいった通り、今の図書館を変えるには、新しいサービスに打って出る必要があるんです。だから、予算の配分を変えなければならぬ。それから、図書館を変えようという意識を職員サイドに持たせていく。この二つです。これ以外に方法が残されていないと思う。そこで、委託をするにあたって、正規職員をある程度ストックして、その人たちに図書館をコントロールするという機能を持たせたい。いろいろなやり方があると思うんだけど、公務の根幹部分は公務員がやるべきなんです。さっきいった公務員

の現状の資質問題は別にしても。別にして、そうではない公務員を養成するという基本を前提にした上で、一定の職員で図書館の根幹的部分をコントロールできるようにする。いわば後退だよ。公務員で全部やるというところからどこまで後退して大丈夫なのかという、その後退を、一步一步下がりながら考えていく。さっき沢辺さんがいったように、これもバツつける(基幹業務ではない)、これもバツつける、これもバツつけるというふうにバツをつけていったときに、何を残さなければいけないのかという問題がある。

基幹業務というのは、蔵書の維持管理を基本にストックとしての蔵書の蓄積と維持管理を担う業務です。区民への五〇年、一〇〇年の責任のもとにストックをどうつくり上げていくのかという業務は、これはやはり公務として残すべきだと考えます。単年度で終わりにするか三年度契約になるかわからない委託先の人たちがそういう長期的な展望をもった仕事ができるか

といったら、きわめて難しいと思う。

それから、品川の図書館は図書館の多機能化ということを考えています。地域に対していろいろな機能を持った存在に変わっていかないと、やはり図書館に対する支持がなくなっていくだろうと思う。そこで、手始めに学校の図書館を区立図書館が請け負って運営するということを来年から始めます。これは協道の話だけど、その学校図書館の運営については民間の力を借りて開館要員を配置するつもりですが、金がかかりすぎて全日は配置できなくて穴が空いてしまう。そこはボランティアを養成して、区民と一緒に子どもたちの学校図書館を運営していくというスタイルをつくりつつある。

ていこうと考えています。

地域の区民が集まるいろいろな施設に図書館職員が出ていく、図書館の中から外へ打って出ていって、図書館に対する理解役に立つ施設だという認識を地域の中でつくり上げていきたい。

そのためにもストックとしての職員を残したいというのがあって、民間委託はしつつも、ほかの区に比べるとかなり職員の削減幅はゆるやかにさせてもらっている。

委託の導入に際して留意したことは、長期的な視野に立つての図書館経営の継続性、それからレベルアップが常に図られていく必要を考えてその司令塔になる職員集団の数というのを確保することの二つです。だけど皆さんがおっしゃっている通り、職員の資質は今は最低のレベルですから。民間委託をした館の館長さんは毎日安心して職場に來られるけれども、そうではない館の館長さんは、今日は何が起こるだろうとヒヤヒヤしている（笑）。でも、これ笑い話ではなくて、正直私も、いつ「ト

ラブルが起きました！」って電話が来るんだろうという状態です。区民が一番利用する区の施設が図書館で、年間何百万人が利用しているんだから、苦情があつて当たり前です。苦情が多い要因には、区民が気に入らないということをはつきりいうようになってきていることもあると思うんです。そういう時代になつてきているから、当然苦情もたくさん出てくる。

少し話がそれちゃったけれども、基幹業務、非基幹業務ということを考えざるを得なかったのは、与えられた少ないカードの中で新しいサービスに打って出ようとしたときには、どこかを切り売りするしかなかったというだけの話です。選択肢がなかったわけですよ。

## 古里館長が考える 委託業者の選び方と 職員のレベルアップの 具体的方策

堀● 図書館の機能を高め生き残らせていくために、では委託業者の選定をどのようにしてい

くかをお聞きしたいです。やはり「できるだけ安上がりならばいい」というような単年度の競争入札をしていくのでしょいか。選定に際して、どういふことに留意していこうと思つているのかを教えてください。

古里● 委託業者は基本的にはプロポーザル【注】という、いわゆる提案制度で選ぶべきです。今回も、プロポーザルだったんですが、失敗もあつた。

注●官公庁などの発注者が業者を選定する場合に、業者に運営体制、実績、事業に対する考え方等の書類を提出させ選定する方式のこと。応募できる業者をあらかじめ指定する指名型とそれを行わない公募型がある。

失敗だったのは、「職員の質を維持するために、どういふ措置をとりますか？」という具体的な提案を聞かなかつたことです。一般的に「職員研修はどのように行いますか？」としか聞いていない。そういう聞き方をすると、新人に基本的な研修をやつて追っかけてこういふ研修をやりますという程度の当たり前の答えしか返つてこない。そうではなくて具体的に、職員の質を維持したり向上するために



小形 亮  
練馬区立光が丘図書館、本誌編集委員

どのような措置をとりますかかって聞いたなら、それぞれ違う答えが出てくるはずなんですよ。来年度はこの質問をしなければいけないと思っっています。それは自分たちにとっても同じですよ。プロポーザルで民間に要求することは、われわれ職員に対する要求でもあるんです。

プロポーザルにも問題はあると思いますが契約の方法が指名競争入札しかない、ほかの区では一定程度の成果を残している業者でも、落札するためにほかの業者より安くして無理を強めてしまう。それで結果的に赤字になって来年度の契約金額を増やしてくれという話にもなる。

**小形**●それは委託先の社員の質の問題ですかね。

**古里**●最初の段階で入った人数が少ないんですよ。結局業務が追いつかないので、一カ月経って何人増やして、二カ月経って何人増やして、三カ月経って何人増やしてと常に新人が補給されるんです。新人が入るたびに、訓練になってしまいうわけです。そうなってしまうと、区民の方

から「なんであそこの図書館はいつも新人ばかりいるんだ？」と投書が来ってしまう。新人がいるということ、お客さんへの対応を横で教えながらやるということなんです。委託先の職員一人ひとりの資質をみると、モチベーションは高いんですよ。ところが常に新人の教育に追われるという状態なので、きちんと評価ができる状態になり。

**堀**●来年度以降の委託契約の仕方についてですが、今のところはまだ単年度契約ですよね。

**古里**●単年度契約だけど問題がなければ継続ということになるのではないかなと思いますね。

**沢辺**●一つ質問。補助的な仕事を全部、委託にしている構造なわけですかね。

一館まるごと民間会社とかZPOに任せて、基本的には地域館ごとに選書も含めて勝手にやれと、そういうかたちで館まるごとのダイナミックスを出すような方法を取らなかつたのはどうしてでしょうか？

**古里**●いや、全く考えていなかったわけではないんです。

今のところ、一〇館を五ブロックに分けて、近くの二館でワンセットにして一つの職員集団が担当する、と考えている。最低一〇人ぐらいの職員集団で二つの館をやりなさいと。職員は時々分館にも行って基幹的な業務を、それ以外は民間に任せましょうというやり方をしている。結局最終的には、選書も含めて館全体を民間の方でやってくださいというような話に、五年か一〇年経つとなくなってしまおうと思いますよ。

ただ、それを今、正面切つてドンと出す必要は別にないと思う。たぶん委託を受けている方も品川区の公務員と一緒に品川区の図書館サービスをつくるうって考えていくようなモチベーションで仕事を続けてくれれば、ここの選書はうちに任せてくださいっていつてくると思います。最初から、選書も含めて委託にしますっていつたら委託料はドンと出ていく。「やりたいっていうんだつたらお金は出さないけどやってみる？」という話で委託に出せばいいだけの話です。近い将来はそうなっ

ていくのではないかと思いません。職員集団の連中もがんばっていけばいくほど、民間の人と一緒に選書に巻き込みたいと思うようになるでしょう。一緒に働いているわけだから。きつと全体のシステムがそういう方向に向かつていくだろうから、今から話を出す必要は別にないなと思っています。

## 職員の質を高めるための具体的方策

堀 ● 一方で、人事異動とか研修とか、職員・職場の側の改革の問題はどうですか。つまり委託というフタを開けちゃっている中で、図書館に残す職員のモチベーションを高めて委託をコントロールしていくような職場をつくっていくために、考えていることはどんなことですか。

古里 ● 職員にきちんと、新たな事業の展開を政策大綱として示すことです。うちの改革プランはありきたりのものしか出してないんですよ。だけど、それに至る小さな一つひとつの積み

上げをしていったら必ず変わるんだと思つたときに、職員は力を出します。目標をきちんと出して、ここにお前がもっていくんだよ、こうやったら成果を出せるよということを示していけば、きちんと働いてくれる若い職員がいます。職員にもやれば変わるんだという気持ちが出はじめてきている。

ペテラン職員たちも、図書館の本来のあり方という論議をしていったら、今では自分たちですごくまじめにレファレンスの勉強などをするようになりました。検索端末の操作研修をやりたいので時間外に端末を使わせてもらっているんですかといってきたりね。自分たちで職員としての資質を高めないと、これからは仕事に向かつていけないと思つたんでしょう。こういう研修は公的に研修制度として認めてあげる。施設は自由に使っていいよ、補助金もいくら出ますよという研究会です。最初は一〇人ぐらいのスタッフでやっていたのが、今は若手も含めて三〇人ぐらい入って一生懸命やっているみたいですね。変な

動きをして反対集会とかをやる集団になったらイヤだなと思つていたんだけど、そういうふうにはならなかった(笑)。

あとは内部の研修をどうやっていくかという問題ですよ。私も、昔、司書職制度反対闘争なんかをやった経過があるから、専門職制度が必要だとは口が裂けてもいいたくない(笑)。ただ、そういうカリキュラムで職員研修をやればいいかっていうときには、今の司書講習のカリキュラムは下敷きの一つになると思っています。

実は品川区の図書館は、新人研修を二年間もできなかったんです。研修をできるスタッフがないんです。だから必然的に研修も民間委託をしてやろうと思いました。今年度、「図書館の学校」というZPOに委託して三年ぶりに三日間の新人研修をやりました。中身がどうだったか、成果がどうだったかはこれから出てくると思いますけれども、そういうのを続けていくしかないのかなと思っています。その「図書館の学校」の副理事長と話をしたんだけど、三年間

新人研修・現任研修等を作り、四年目ぐらいにもっと長く図書館にいたい人には専門研修をやらばいいかなといっています。まあ三年あれば「ある程度の素養を持つ」という中身を渡すことはできますよ。あとは図書館で働きたいという意欲があるかどうかです。そういうモチベーションを持っていれば充分に使えるようになるのではないですかというお話だったので、そういうシステムをぜひつくりたいなと思っています。

ただ、実は都立中央図書館がやっている研修に、二三区のあるいろいろな図書館が委託しているZPOのスタッフや民間委託のスタッフを送り込んでいるんだって。

堀 ● ほう？

古里 ● 二三区の館長さんたちにいわせれば、自分のところでは専門的な研修ができないけれども、委託だろうがZPOだろうが区民のためのサービスの質を高めるためだったら別に誰が行ってもいいだろうということなんです。実はうちの新人研修のときに、職員から「委託

の職員は入れちゃいけませんか」といわれて、私は「公費でやるんだからそんなもんは当たり前前でダメに決まってるだろう」と答えた。私の頭は非常に固かったということに初めて気が付きました。委託先のスタッフもモチベーションを高めて、中の職員も研修で基礎的な知識をもっともつと蓄積して、と両立してやっていかないと今の時代の図書館職員は区民へのサービスに応えられないということになってくる。

図書館が他の公務サービスとどこが違うのかといえば、図書館のほうが基礎的な知識の幅と量が圧倒的に必要なんだよね。戸籍も税務もたぶんそうなんだと思うけど、両方とも別に全員に豊富な知識がなくてもいいんですよ。窓口でイレギュラーケースがあったときに核になる職員がハイと手を挙げてフォローに出て行くという、バックオフィスがきちんとあればいいと思うんだけど、図書館はそれでは間に合わない。リピーターが多い施設なので、信頼性が欠如してリピーターがいなくなっ

てしまうと図書館の利用者もいなくなってしまうという特殊な要素がある。窓口で対応した職員がある程度のレベルで窓口をこなせないとい図書館がダメになる。あるいは、レファレンスをやっている職員がへたつてしまつたらそれで終わりになってしまふ。蔵書をきちんとつくりたくない状態を常に区民に見せていたらそれで終わりになってしまふ。やっぱり職員の資質を常になんとかする仕組みはどうしても必要になるだろうと思う。でも、たぶんこれからはすべての公務にわたつて、そうなんだろうと思います。

**手嶋**● 人事当局からの手ごたえは、どの辺まで得られているんですか。

**古里**● まだまだこれからです。ただ、あそこにそういう人材を送つちやつたら大変なことになるといふふうに変わつていかないうと、いつまで経つてもそういう人材が送られてきてしまふ。**沢辺**● 使えないから図書館で面倒みてよつていふのですよね。**古里**● うん。もう二三区すべて。市町村の図書館もたぶんそうで

すよ。専門職制度を採用していない自治体は、たぶんそういう人事が全国でされているでしょう。

**小形**● うん。

**古里**● それぐらい、図書館つて別にどうでもいいところだと思われている。当然、中にいる職員のモチベーションは下がるとね。図書館に異動だと聞いた途端に、ああ僕はダメな人間だとレッテルを貼られたんだと思つて来るから。だから私は、今年度の人事異動のあいさつでいいました。「図書館に異動したからダメだ」とい時代はもう終わりました。そうではないというのを見せていくのが、これからの図書館の時代です」と。職員もだんだんそれに応えてくれつつある。

## 品川の改革を 継続させるための担保

**堀**● 品川、練馬とも人件費を図書館の事業費として転用するんだという内側からの発想が語られました。図書館で委託の話が出てくるそもそもの主な動

機は人件費を下げて、しかも内部留保するのではなく、役所全体の経費節減のためにお金を吸い上げる動機・関心が役所の側にあるからでしょう。

図書館の側として今後に残つていくためにもいろいろ手を打とうとしている意図はよくわかりました。だけど古里さん自身、「継続性の担保が大事なんだ」といわれたわけです。それで、品川のこの改革はどうやって継続性を確保していけるんでしょうか。

**古里**● 図書館という都市施設が自治体の施設として要らないと思つている区長さんや役所の企画、財政の担当はどこにもないと思いますよ。ただ現状の図書館が、区が望んでいるような中身を実現しようという意欲ある施設に見えるかどうか……。自治体全体としてもいろいろ限界にきているところがたくさんあるわけですね。その中で何かをしようとしたときに、魅力のない都市施設だから図書館を全部つぶして十何億円の予算をぶつた切っちゃえばいいと思つている首長さんは、私はいない

と思います。

ただ、具体的にどういうことをしたらいいかというプランを持っておられる首長さんも、少ないと思う。

これまでの図書館は、区全体の長期計画や総合計画の意味や方向性やらに合わせた図書館のプランというものを、提案・提示してこれなかった。時代の流れに鈍感で、自分の大好きな本がある図書館の仕事をずっとやり続けていたいという人が、この一〇年だか一五年だかぬくぬくしていた。そういう図書館のところからは新たな提案の声が聞こえない。

二三区はそれに気がついていないか、その間に財政危機にドーンと入っていつちやったら、どういう手法を取るかという民間委託にいくか荒川や葛飾のように非常勤という方向に走るか……。いずれにしても運営経費を圧縮する方向に走らざるを得ないという選択肢しか残されていなかったんです。二三区の館長さんとお話すると、結局はそういう荒療治を先に行かせてやっても、これからど

ういう図書館をつくっていくんだということを出さないともうダメですねっていうことをみんながいい始めているわけですよ。

小形 ● うん。

古里 ● 保育園を民間委託しているところが二三区にいくつあるのかよくわからないけど、まず学校の現場でドラスティックにいろいろ合理化をやったよね、警備員から何から。それ以外の職場で最近これだけ人員削減しているセクションは、図書館以外にないと思いますよ。こういう急激な変容を余儀なくされているところは、よりどころになる今後の事業の方向性を後追いでもつけないともたないな、と思います。

うちはたまたま委託をやる前から方向性を出した。当たり前のことが書いてあるだけなんだけど、その程度のもので何かあるのとないのとは少し違いがあったと思う。

小形 ● 例えば古里館長が別の職場に異動された後もそれが担保できるのかどうか、その辺に不安があるという気がしますが。

古里 ● 魅力ある都市施設になつていけば、そういう不安もないのではないですか。

手嶋 ● ただ、その「魅力ある都市施設」かどうかを、どういうところで判断するのですか。というの、図書館って利用者はかなり多いじゃないですか。本を貸出だけしかやらないで旧態依然だと批判されても、リーダーは多いではないですか。

問題解決型の図書館といういわれ方が最近よくされるけれども、そういうことを求める利用者として、旧来の本を借りて満足している利用者比べたら、借りるだけで満足している層の方が圧倒的に多いと思うんです。ちゃんと蔵書の維持管理をし、窓口サービスをしていればね。さつき古里さん自身がおっしゃったように区長も図書館をつぶそうなんて思っていないというの、それなりの利用があるということが裏づけとしてあるからだと思います。旧来のやり方で利用者がほとんど図書館から離れて見向きもされなくなっているというのであれば、

多少は違うのかもしれないですけど……。いや、だからといって新たなサービスをしなくたっていいというつもりはないんですよ。

**古里** ● 品川区の図書館が去年おとしの図書館に戻れば、利用者からあつという間に縁を切られると思いますよ。だから、後戻りしないようにするしかないんです。そのためには、来館者を待っているだけのようなやり方をしていたら私はダメだと思います。

うちは産業振興課と、区の産業振興施策にフィットするようなかたちでビジネス支援というものを立ち上げた。大崎のビジネス支援図書館は図書館というだけでなく中小企業施策の要にもなっている。そういうふうに図書館があつちこちの部局や施策とコラボレーションして絡み合っていると、いうことが必要になってくると私は思う。

これからやろうとしているのは、環境問題です。うちはISO14001を取っているんですよ。今まで規格が要求してきた紙の削減だ、エネルギーの削減

だということから、SDの活動を変えようとしています。図書館は毎月ブックフェアをやっている、だったら年に二回ぐらい環境問題を真つ正面から取り上げてブックリストもちやんとつくり、環境フォーラムや環境月間をやるわけです。環境施策って今の品川区ではけっこう重点施策になっていっています。だから図書館も重点施策として環境課がやっている施策にプラスαして、区民にも図書館が盛り上げていられるんだと実感できるように打って出て、役所も区民も含めて支持層を固めていく。それをやらなければ図書館はどうせ区政のことなんか何も見向きもしない連中ですよねってという評価に陥ってしまう。

他の部局と手を組んで、こつちもやるぞという方向で動いて行く。それが自治体の公共図書館の、本来の使命の一部であると思う。横浜の図書館がやっている行政支援サービスという事業は、まさにその一つだと思んですが、品川でははさらにそれを発展させて、タイアップで一緒に仕事をしていく状態にもつ

ていきたいと思つています。もつとたこ足のように行政のいろいろなところに入り込んでいけば、それだけうちの職員の見識も行政と密着してくる。そういう訓練の場をいっぱいつくればいいのかなって思うんです。あとは図書館の職員って、これから否が応でもIT技術が高くなくてはやつていけないので、そういう職員を養成していけば、図書館から他の部局に送り出しても先の部局で評価されるようになると思う。そうなら、もう前の図書館に戻ることはないんじゃないかな。

## 司書職は現状の知識を測る尺度でしかない

**小形** ● 図書館にきた職員を三年研修してプラス二年、計五年でよそに異動では、もつたないない気がします。

**古里** ● いや、だからプラス二年ではもつたないないので、もう少しなんとかしてくれない？っていう話ですよ。最低七年ぐらい、さらにプラス五年、最長一二年ぐらいいられるような配置シス

テムを、つくれないかなと思つています。

**小形** ● 専門職化の必要はないと？

**古里** ● その辺はよくわからないですね。ある部長から、ここまですら専門職制が必要なのではないのっていわれたんだけど、私は今の日本の図書館界の司書職制度って全く信用していません。全国の司書さんたちは、今の品川がやろうとしていることは、たぶん支持してくれないだろうし。

**小形** ● うーん。

**古里** ● ただ、現実的な問題として民間委託をしたときに、「委託で送られてくる社員に司書資格を持つている人が何人いますか？」とは必ず聞きます。それは基礎的な素養として教育訓練を受けている人間がいるのかいないのかというレベルの問題なので、その会社がきちんとした研修体制を持っていればそういうことも聞かなくて済むけど、まだそんな時期ではない。委託会社もそこまでやれないから、必然的に資格を持つている人間を多く採用する。自分のと



手嶋孝典  
町田市立図書館  
本誌編集委員

こゝでの初期の教育訓練をできるだけなくて済むように人材を集めるためには、司書資格を持つ人を募集したほうがいいからね。

資格の有無よりも、いかに区民のほうを向いて仕事ができるかのほうが重要です。それは委託の人も職員も同じ。

私は地方自治にこだわる人間なので、地方自治としての図書館をやっていく上で、一緒に地方自治を高めていこうという思いを理解して仕事をしてくれる人というのが第一の条件だと思っている。

**齋藤** ● 専門職ばかりを集めたような図書館のイメージは全然ないわけですね。

**古里** ● ないですね。品川区の行政施策として品川区立図書館の政策を推進するという意識ですよ。推進するには、ほかの部局よりも基礎的な専門的知識が求められる。現状では、その知識を測る尺度が何もないので、司書資格という一つのものさしを使ってみましょうか、というだけの話です。

**小形** ● 司書の多い多摩のほうから反論はないですか。

**堀** ● その辺の気分は、僕も一緒ですね。

**齋藤** ● うん。資格を持っているから役に立つということ絶対ではないと思う。その資格自体をうまく利用してやろうという気はしなくはないですね。それ

は上級司書職制度の利用も含めて考えています。

今の図書館の専門職というのは再教育の機会がないわけですから、そういう意味では何かスキルアップさせる仕掛けが必要だと思ふ。上級司書職制度をその仕掛けにするとかね。あるいは役所の中の認知を得るための戦略の一つにするとか。そういうことを考える必要性は、僕はあるだろうと思ふ。

## 品川と練馬の 改革案どちらが 普遍性を持つのか

**小形** ● この品川の選択がひとつの普遍性を持つかどうかという

辺りはどうなんだろう？ 二三区的な状況の中のひとつの選択、特に品川の状況での選択というのはあるとは思ふんです。ただ、今の図書館の課題のひとつの解決策としての効果があるものかどうか。

**古里** ● 皆さんはどう思っていますか。

**堀** ● 私のところ（国分寺市）は多摩地区の人口一〇万人の小さな市です。一九七〇年代から八〇年代にかけて今ある五つの地域図書館がドドツと整備され、その時期に入った職員が中核です。私は二館目が建設されたときの要員です。その頃、司書資格を持つ者の募集があつて、制度とか確認があるわけ

はないですが、他の職場に異動しないような慣行は維持されてきました。職員は三〇人、嘱託が四人。定年退職後の再雇用はいません。うちは非常勤といわず嘱託職員とっています。八年位前、業務繁忙の増員に常勤職員ではなくて嘱託職員が初めて入りました。その後、中央館がないので一館を中心館と見立てて仕事と職員をそこに集約する改革が内部で始まったときに代替に嘱託を増やし、今年度は退職者の補充に職員ではなく嘱託が入りました。

業務委託は議会質問や役所内の行革の検討で話題に上がったものの、提案まではなかった。でも、そろそろ本当に問われてきている。いわれているのは財政危機のための人件費カットではないですね。委託でもつと安くやれるだろう、と。一方で毎年五%ずつの予算削減が続き、資料費が非常に削減されちゃって、ないのが当たり前になっちゃっています。金のかかる新規提案なんかとんでもないという気風に役所も図書館も萎縮しちゃっているみたいところが

ある。

私が思っていることは、モチベーションが高く年齢的にも相対的に若い有資格嘱託をパートナーに、新しい話題・関心を取り込みながら図書館を活性化したいということです。

役所の上の方が委託が検討課題だというのに対して、私は常勤・非常勤比率を大いに変えて構わないから、やはり全員直営の職員でやるうよと思う。この手で直に仕事を教えて、図書館員心がけたい点や面白みを次代につなげていきたいと思うからです。それが私達の世代の課題かな、と思います。区部と違って図書館開設世代がようやくあと五年くらいで定年を迎えるという環境ですから、次の図書館の担い手への受け渡し、内部の体制継続が大きな課題だと思うんです。品川の選択肢というのは正直に言って、遠く感じますね。仕事の継続性を考えると、委託は問題だと思います。委託した方がカウンターがよくなるなんていう危機的状況では決してないと思う。

算を削減してこい」、「ともかく委託」としかいわない。何ゆえの財政危機か何のための委託か、話がほぐれないのだけれど、やはり人件費の問題が動機です。でもそれは図書館というより役所全体の経営問題だと思のです。直営職員を切っても外注するというのは仕事の量としては必要だからなんですよ。単純にいつちやうと、企画や財政局も含めて公務員はみんな給料下げて、必要な人間は抱え込もうよ、というゴルバチョフみたいな自治体指導者はいないか、と思う。

ここ十年くらい資料費がギリ貧でその確保に懸命、その他の事業なんてとても自由に考えられない、という状態でした。役所も予算減のノルマがクリアされているかしか関心がない。でもそれでは図書館の魅力を高めていけない、どうでもいい施設になっちゃいます。今のところそういう視点での批判も議論もありませんが、品川の話も練馬の緊張感も大変勉強になりました。ただ委託に抵抗するのではなく、今の人件費を財産にしなが

ら、図書費なり事業費の確保に向かえばいいと思いました。ですが、図書館内部の工夫で財源を生み出してそれで役所に打って出て、果たして吸い上げられるのではなく理解されて内部留保に向かえるのが実際的には大問題です。それは品川にしても練馬にしても、どうなんでしょう？

最後に矛盾するようですが、私は、図書館がディープな本好きの広場でどこが悪い、それをおろそかにしたパフォーマンスでは逆に魅力がないぞ、という気がします。役所に理解され生き残るための勝負を賭けた提案なのはよくわかりましたが……。

**小形** ● 今度はおうちの話をしますと、労働組合ですから、あくまで非常勤の選択という方向で、直営でやっていきたい。古里さんと問題の見方はちょうど同じようなところへ達しているけど、こちらは職員の中から改革を考えた。結論としてはかなり似ているんだけど、これは外側からの視点ではないんですよ。図書館に長くいた司書集団が中心になってつくったプランなわ

け。でも、ほとんど図書館の有用性を外へ訴えていかなければならないという方向性はほとんど同じかな。その部分を結局だれが担うのが一番問題なのであつて。

品川の場合、職員が区の政策の中での位置づけと図書館の政策部分を担っていくということですよ。それから委託に出すという仕事の技術的な部分の切り離しができるのかどうかという問題、それがうちの場合は委託を選択していかない理由のひとつです。それはやっぱり切り離せないのでは？という考え方に立っている。ただその場合、非常勤がどういう位置づけになるのか、これが非常に難しく、そういう政策的な部分は品川と同じようなかたちで常勤職員が担って実施部隊が非常勤なのかと。それもやっぱり無理があるような気がする。

ここはもう組合の考えではなく私の考えだけど、究極的にはもう常勤・非常勤というのは取っ払ってしまったほうがいいのではないのか。今は非常勤のほうで図書館に熱意があつてモ

チベーションが高い職員が入りやすいわけだから、そういう人をどんどん登用して館長でもやつてもらえるような体制をつくる。政策の部分すら非常勤が担っていくようなかたちをとつてもなんにもおかしくはない。短時間公務員制度とかね、いわゆる「オランダ・モデル」【注】という世界になつてしまいかもしれないけれども、そこに行き着かざるを得ないのかなと思つています。

注 オランダでは一九九六年の労働法改正によってフルタイム労働者とパートタイム労働者との間で時間当たりの賃金、社会保険制度への加入、雇用期間、昇進等の労働条件に格差をつけることを禁じ、両者を労働時間数に比例して平等に扱うこととしたパートタイム(短時間)労働の活用によるワークシェアリングで失業率を下げ経済成長をもたらしたいわれられている。

あります。私は個人でいえば非常勤職員の優秀な人がそこまで担う体制であつたつて決しておかしくはないと思う。

実は最初の案だと、非常勤職員を専門職的なみんなのリーダーになり得るような人と、執行機関で実際の技術的な部分を担うような人と二種類に分けていたんですよ。ところが今の非常勤の人たちから、どう分けるんだ、われわれは二分されるのかと反発を受けた。それで政策的にやめたんだけど、考え方としてはそこまで行き着かなきゃならぬのかなと思つています。そういう意味では、品川の切り離しの選択もありだなと思つています。

**古里** ● 自治体政策として図書館の政策を考えるのか、あるいは広く図書館界の共通理念で自治体の図書館が動いていくのかという選択肢の問題では、私ははつきりいって前者しかあり得ないと考えています。後者でやってきた今までの図書館全体の流れは、もう行き詰まつたと思つているので、そういう意味で私は普遍的な提言をしていると思つています。

方法論としてどういう方法を取るのかはいろいろあつていいと思うんですけども、やはり自治体の政策の中の公共図書館政策という位置づけをしっかりと、区長部局なり教育委員会なりと共通認識で動くようになっていかない限り、図書館に対する行政部局からの期待は勝ち取れない。期待が勝ち取れなければ極端に言えば血を止められて壊死していく状態になるのではないかな。そういう意味で、品川の施策には、全国の自治体の図書館に対する普遍的な提言は入っているのかなという気はします。

それはやっていますよという図書館もたぶんあるだろうし。浦安図書館は自分たちはそういうふうに動いてきたと思つていだろうけど、あそこは浦安の市長さんと歴代の館長さんが蜜月の関係でつくってきたもので歴代の館長さんの力があまりにも強すぎたと思う。だから、自治体政策としての図書館政策という位置づけとは少し違う気がする。それと非常勤職員制度の問題で

いくと、うちがそれをとらなかつたのは、報告にも書いてあるんだけど、うちの非常勤は単年度雇用で年齢制限は四〇歳以上という制約があつたんです。そのために毎年替わるので、毎年毎年新人教育が必要となり、各館のリーダー役の職員は新人教育に追われ、日常の人の手当て、コントロールをするだけで一年終わってしまうという状態で、非常勤職員制度を続けるのであれば年齢制限と継続雇用を勝ち取らない限りイヤだという声があつた。そういう事情で、あらためて非常勤制度を立て直してやる方法は取らなかつた。だから私は非常勤制度についていいか悪いかきちんとした分析をしていないので、責任を持つた発言はちょっとできない。ただ非常勤制度を導入したときには必ず、処遇の改善という問題は避けて通れない。短時間公務員制度というのは制度改正をされたとしても、あくまでもほんとに短期的な事業に対して、それまで臨時職員で対応していたのを短期間雇用ということできちんと公務員として受け入れ

る。そのかわり三年なら三年契約だよという制度の話で、図書館の恒常的な非常勤制度に適用できるような公務員制度の変更ではないと思います。必ず、処遇の改善問題が起つたときに問題になると思う。でもそれは民間委託でも結局は同じです。

小形● そうですね。

古里● 質の向上を求めていったときには、今の委託コストではできないですね。

手嶋● そうですね。

古里● だから、最終的な民間との協働とかワークシェアリングとか、いろいろきれいごとをいつてやつたとしても、やはりその時代その時代が要請をする雇用体系、雇用制度の中で勝負せざるを得ない。じゃあそういう派遣だの臨時職員だの非常勤だのという雇用形態をどうしていくのかという根本的な問題は、日本全体の雇用政策に関わる問題です。そこまで視野に入れてもの申すとか、あるいは制度を考えろというの少し無理な話なんで……。それをやっちゃうと空理空論になつてしまっただけかなと思つているんで

す。

いずれにしても、どちらも五年一〇年経てばコストの問題が起こつてくるのは、当然で、より深刻に非常勤職員制度のほうに早く起こつてくるだろうという気はしますね。

手嶋● 話をうかがつてある程度わかつてきたところもありますけれども、品川の図書館政策が自治体政策で普遍性を持つんだということの論証にはまだ、依然として納得しないというか、なかなかそこまで理解は届いていませんよというのが感想です。

小形● で、町田では、というのはないんですか。

手嶋● 町田はね、サービス理念だとか、目標だとかをいろいろつくりながら、この間少しはやつてきたんです。そもそも非常勤制度を導入したきっかけというのが、隣の神奈川県相模原市との相互利用を始めたことなんです。その時に初めて一〇人の非常勤を採用したんですね。今はそれが正規の職員を増やせないまま、祝日開館や長時間開館などの業務拡大の中で非

常勤がどんどん増えている状況です。非常勤が膨らんで、今は四六名ほどいるんですよ。正規は九四名いたのが四名減で九〇名なので、そんなに極端に置き換えられたというわけではないんです。むしろ増えている部分のほうが圧倒的に多い。だからといってその分、今までできなかった仕事がうまくできるようなったとか、そういうことは明確にはいえないんですが、やはりやる気のある非常勤がいることは大きいです。それが正規職員に対するいい刺激になってくれればいいなと思ってはいたんですが、なかなか今のところそこまではなっていないですね。いろいろ新たな事業展開があったり、もちろん削減される資料費を確保したり、そういう中で今後どういうふうにしていくかということが問われるのは同じだと思います。

しかならなかったのかな。そういうこともやってきたし、今後新しい事業をやりたい場合には、残念ながらそういう手段しか認められていない。あるいはいまある事業をスクラップして新たな事業を展開するとかね。スクラップといったって事業費そのものがだいぶ減っていますから、やはりそうなると人件費に手をつけざるを得ない。そういう段階まで来ているというのは同じだと思います。

町田市の場合は二〇〇五年度予算編成で「インセンティブ予算方式」が全庁的に正式に認められるようになりました。図書館が先鞭をつけたというわけです。

堀● 今日、踏み込んで率直に語っていただいて本当にありがとうございます。

古里さんは選択の幅は少なかつたのだといわれましたが、これだけ裏でいろいろ考え、手をうって委託を入れた図書館長は稀でしょう。委託を導入している二三区の図書館長の共通の悩みみたいなのも途中で話されていましたけれども、その辺は

実はかなり違うのではないのでしょうか。古里さんのお考えが各区の館長や当局に理解されているのかどうか僕は疑問に思います。逆に、果たして品川区の中でも支援や理解がどこまで続いているのか?とも思いました。

非常勤職員制度を基盤にした練馬の大改革プランを紹介した小形さんは、品川のプランについて、個人的には危機意識を同じにした対案のようだと話されていました。どちらが普遍性があるのかという話もありました。その対比はどちらが継続した成果を見せられるのか、実はそんなに遠くない時期に検証されてしまうのではないのでしょうか。

小形● ただ、うちはまだ非常勤でやると決まったわけではないです。

古里● 区の側でも「委託でなく非常勤制度でいく」と宣言をしているところが二区ありますからね。

小形● うん。荒川区とか葛飾区とかね。

堀● ありがとうございます。

(二〇〇四年九月七日)

