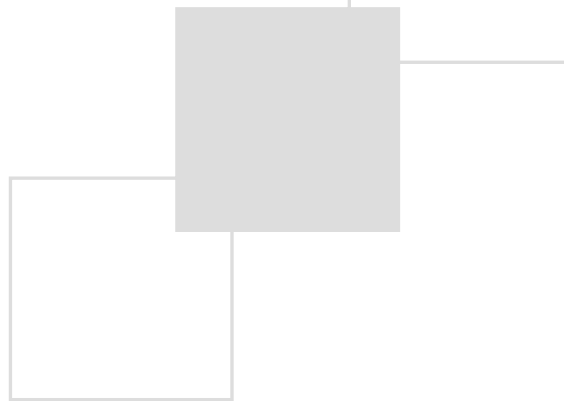


- みんなでつくる 安心，希望，支え合いのまち 柏 -

「新中央図書館」整備基本計画 (案)



平成 2 0 年 3 月

柏 市 教 育 委 員 会

目 次

はじめに

1 新中央図書館の検討背景・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1

- (1) 構想から計画へ
- (2) 計画の位置づけ
- (3) 建設候補地
- (4) 建設候補地決定までの経緯
- (5) 検討背景の年表

2 柏市の図書館に求められる役割・・・・・・・・・・・・・・ 5

- (1) 人を呼ぶために
- (2) 情報を呼ぶために
- (3) 活動を支えるために

3 新中央図書館整備の基本方針・・・・・・・・・・・・・・ 9

- (1) 新中央図書館のあり方
- (2) 新中央図書館のコンセプト
- (3) 市民に身近に感じてもらうための3つの目標

4 施設活動計画・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9

- (1) 施設活動の基本方針
- (2) サービス計画
- (3) 運営体制
- (4) 資料計画

5 施設整備計画・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9

- (1) 施設整備の基本方針
- (2) ゾーニング
- (3) 各部門計画

6 整備に向けて・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9

- (1) 事業手法の検討
- (2) 事業費の算出
- (3) 事業スケジュール
- (4) 今後の課題

1 新中央図書館の検討背景

(1) 構想から計画へ

新中央図書館の方向性や複数の立地候補地について抽出が行われた「新中央図書館」整備基本構想を受け、施設の基本コンセプトの検討から、サービスのあり方、運営のあり方、施設整備のあり方などについて検討を行い、ここに「新中央図書館」整備基本計画書を作成しました。

近年、図書館の位置づけは大きく変化しています。これまでの図書館は、図書の閲覧・貸出を主たる目的として利用されていましたが、利用者の要望は多様化しており、図書館は地域の情報拠点としての役割が求められています。

これらの状況を背景に、柏市の図書館は、「資料・情報の提供機関」から「地域の課題解決を支援し、地域の発展を支える情報拠点」へと役割の転換が求められることとなりました。

そこで、新中央図書館はこれまでのような画一的な図書館ではなく、地域性を考慮し、独自性を押し出した、地域密着型の図書館となる必要があります。

(2) 計画の位置づけ

柏市第四次総合計画中期基本計画において、今後の情報化時代に対応し、市民の多様な学習活動を支援する機能を備えた新中央図書館整備と地域の身近な図書館としての分館のあり方について検討するとして位置付けています。

新中央図書館は、地域整備の観点から、「活力発信地として広域的な役割を担う」まちづくりとして、“魅力ある柏駅周辺地区の整備”を掲げており、柏駅周辺地区の活性化においても起爆剤となることが期待されています。

以上のことから、新中央図書館は、既存の図書館の枠を超えた、地域活性化につながる情報拠点としての役割が求められています。

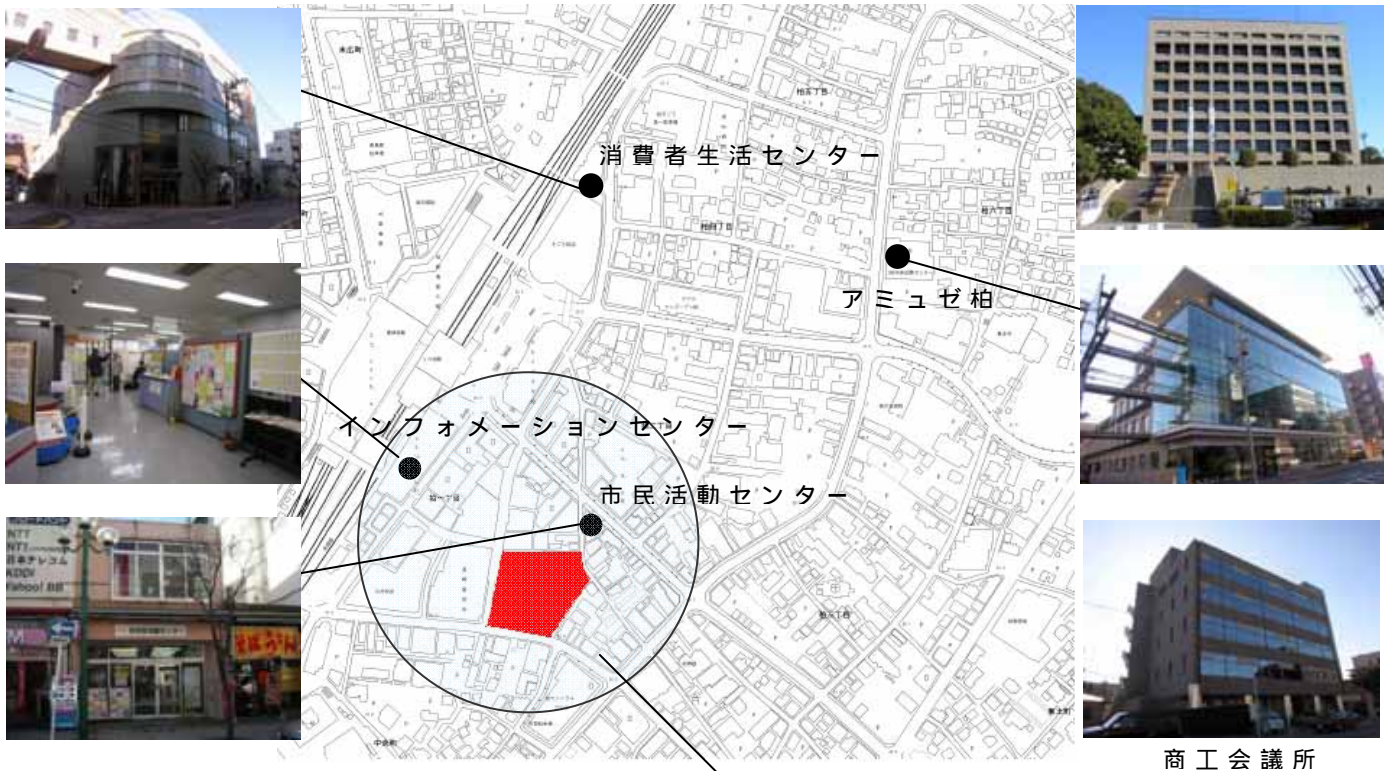
(3) 建設候補地

「新中央図書館」整備基本構想にて提示した５ヶ所の立地候補地について、市民の利便性や財政負担といった観点で比較検討を行い、庁内での検討会および有識者懇談会を経て、「柏駅東口Ｄ街区第一地区」（柏駅東口Ｄ街区第一地区第一種市街地再開発事業にて整備される再開発ビル内）を建設候補地としました。

< 建設候補地周辺状況 >

柏駅東口から約250mの商業集積地

柏市役所



商工會議所



駅周辺の状況



商店街の状況



近隣商業施設の状況

(4) 建設候補地決定までの経緯

平成 18 年 5 月 30 日

第 1 回基本構想策定有識者懇談会を開催

平成 18 年 6 月 7 日～6 月 16 日

第 1 次市民アンケートを実施

平成 18 年 7 月 11 日

第 2 回基本構想策定有識者懇談会を開催

平成 18 年 7 月 30 日

第 1 回市民ワークショップを開催

平成 18 年 8 月 1 日～8 月 8 日

第 2 次市民アンケートを実施

平成 18 年 8 月 29 日

第 3 回基本構想策定有識者懇談会を開催

平成 18 年 9 月 24 日

第 2 回市民ワークショップを開催

平成 18 年 10 月 17 日

第 4 回基本構想策定有識者懇談会を開催

平成 18 年 12 月 1 日～12 月 28 日

中間報告案に対するパブリックコメントを実施

平成 18 年 12 月 10 日

第 3 回市民ワークショップを開催

平成 19 年 1 月 23 日

第 5 回基本構想策定有識者懇談会を開催

平成 19 年 2 月 1 日～2 月 20 日

最終報告書案に対するパブリックコメントを実施

平成 19 年 2 月 27 日

第 6 回基本構想策定有識者懇談会を開催

平成 19 年 3 月 15 日

「新中央図書館」整備基本構想を策定

平成 19 年 5 月中旬～5 月下旬

庁内検討会を 2 回開催

平成 19 年 5 月下旬～8 月上旬

立地検討会を5回開催(5候補地から1つを選定)

平成19年8月23日

第1回基本計画策定有識者懇談会開催(庁内の検討結果について議論)

平成19年8月24日

建設候補地決定・公表

(5) 検討背景の年表



平成 3 年(1991) 3 月

柏市第三次総合計画 基本計画
(H 3 ~ H 1 2)

より高度な図書館サービスを提供するため、
新中央図書館を建設するとともに、分館を整
備し、図書館網の充実を図ります。

平成 8 年(1996) 3 月

柏市第三次総合計画 基本計画・改訂
(H 8 ~ H 1 2)

より高度な図書館サービスを提供するため、
新中央図書館の建設準備を進めるとともに、
新しい図書館サービスネットワークについて
検討を図ります。

平成 1 3 年(2001) 3 月

柏市第四次総合計画 前期基本計画
(H 1 3 ~ H 1 7)

今後の情報化時代に対応し、市民の多様な学
習活動にも役立つ機能を備えた新・中央図書
館整備と地域の身近な図書館である分館の
あり方について検討します。

平成 1 6 年(2004) 5 月

新市建設計画

合併後、新市における生涯学習施設の拠点と
して、図書館機能の計画的な整備・充実を推
進する。

平成 1 6 年(2004) 1 2 月

市議会平成 1 6 年第 4 回定例会において、
「新中央図書館について(誰もがバリアフリ
ーで使える、新中央図書館を市民参加で建設
してください)」を採択

平成 1 8 年(2006) 3 月

柏市第四次総合計画 中期基本計画
(H 1 8 ~ H 2 2)

今後の情報化時代に対応し、市民の多様な学
習活動を支援する機能を備えた新中央図書
館整備と地域の身近な図書館としての分館
のあり方について検討します。

昭和 5 1 年(1976) 3 月

図書館本館 open

平成 元年(1989) 3 月

「新しい時代の図書館サー
ビスを求めて」を報告

平成 2 年(1990) 3 月

「柏市のめざす図書館サー
ビス 2 0 0 1 計画」を報告

平成 5 年(1993) 1 2 月

「柏中学校整備基本計画」
を報告

平成 1 7 年(2005) 3 月

柏市・沼南町合併

平成 1 9 年(2007) 3 月

「新中央図書館」整備基本
構想を報告

平成 2 0 年(2008) 3 月

「新中央図書館」整備基本
計画を報告

2 柏市の図書館に求められる役割

現在の柏市立図書館は、施設規模は決して大きいとは言えず、建設後30年以上が経過していますが、市民に親しまれ利用されています。さらに、時代に即し、市民の期待に応える柏市らしい図書館を整備するためには、次のような課題が考えられます。

(1) 人を呼ぶために

ア 図書館資料の充実

利用者からの意見として、最も多いのが蔵書に関する意見です。具体的には、「人気の書籍は貸し出されており、書棚に並んでいるのはいつも同じ本である」といった意見や「専門的なことを勉強したくても、参考となる図書が置いていない」などといった意見がよく聞かれます。

平成18年度実施の「市民アンケート」によると、新中央図書館で充実してほしいサービスでは、「図書の充実」を望む声が最も多く、続いて、「図書以外の資料(CD、DVD、ビデオなど)」、「インターネット」の充実という順となりました。

イ 情報技術面の充実

柏市では以前から長期に渡り、独自のシステムを利用してきたため、市外の図書館との連携が図れていないことや端末からの図書の予約、情報提供ができないことなど、様々な課題を抱えています。

また、土曜日、日曜日の保守対応ができない状況にあります。

(2) 情報を呼ぶために

ア 地域資源の活用

柏市は、東葛テクノプラザや東大柏ベンチャープラザといった産業支援施設や柏レイソルをはじめとするスポーツクラブ、さらには手賀沼など様々な地域資源を有していますが、それらを地域資源と捉えての展示会や分館ごとの特徴づけが行われていない状況です。

イ 関連施設との連携の充実

学校図書館との連携としては、団体貸出サービスを実施していますが、検索・予約システム等は連動していない状況です。

大学図書館との連携としては、専門書や貴重資料が多数所蔵されていますが、蔵書の相互利用ができていない状況です。

また、県内の図書館ネットワーク体制の一つ、県内横断検索への参加が遅れている状況です。

ウ 利用しやすい開館時間帯の設定

現在の柏市の図書館の開館時間は、基本的に午前9時30分から午後5時までとなっており、月曜日や年末年始等が休館日となっています。そのため、社会人等にとっては、利用しづらい状況となっています。

平成18年度実施の「市民アンケート」によると、利便性に関する課題として、「開館時間の延長」があげられ、アンケート回答者の4割を超える数字となりました。

(3) 活動を支えるために

ア 多様化するサービスの充実

社会環境の変化や市民ニーズの多様化に伴い、学校教育や社会教育の施策も大きく変化しています。そのため、これからの生涯学習社会においては、市民一人ひとりの学習成果が、単に個人に帰結するだけでなく、地域の課題解決に向けた様々な活動等に生かされることが求められており、図書館は、このような市民の活動を支援する重要な役割を担う必要性が高まっています。

イ 施設、設備面の充実

現在の柏市の図書館本館の広さは2,005㎡、16の分館の広さは150㎡前後であり、広い閲覧スペースが確保できない状況です。新中央図書館は、これまで図書館を利用していなかった市民や近隣市からも人は集まることが予想され、長時間滞在できる快適な空間や利用者、用途に応じて自由に使える魅力ある空間が望まれます。

3 新中央図書館整備の基本方針

(1) 新中央図書館のあり方

新中央図書館は、柏の顔、すなわち柏のまちの活性化に資する拠点としての役割を担い、「図書」という資料にとどまらない多種多様な「情報」にふれやすく、活用しやすい環境を作り出し、市民一人ひとりが自己を高めることや自立的な判断を支えていきます。

市民をつなぐ

【情報が人を呼ぶ】

- ・あらゆる人に生涯を通じた学習機会を提供していくために
- ・いわゆる「団塊の世代」を始めとする、中高年層の方々の新たな活動へ向けた情報収集の場としていくために
- ・通学や通勤、買い物、研究などさまざまな目的で柏市を訪れる人々にも、柏市の情報を始めとするさまざまな情報を提供していくために

また、新中央図書館を核として、市域に点在する人・情報・文化・産業などの資産、資源を活用し、市民と行政が手を取り合って、発見し、学習し、創造する新しい機能を構築していきます。

資源をつなぐ

【情報が情報を呼ぶ】

- ・柏市の豊かな歴史、文化等に係る情報を収集、整理、保存、提供し、次世代の文化を創造していくために
- ・大学図書館やさわやかちば県民プラザ、かしわインフォメーションセンター、柏市民活動センターなどと連携、協力し、幅広い情報を効率的に提供していくために

さらに，市民のより良い生活や地域社会を築くための基盤と考え，様々な交流や他施設との連続性，一体性のある，柏市らしいしかけづくりを実現していきます。

分館をつなぐ

【情報が活動を支える】

- ・身近で，気軽に利用でき，課題解決が図れる地域ニーズに沿った分館としていくために
- ・分館を，さまざまな形で行われている市民や企業等の自主的・自立的な公益活動を情報面で支援する地域拠点としていくために

(2) 新中央図書館のコンセプト

新中央図書館は，「人と情報をつなぐ・人と人をつなぐ」情報拠点の核として，市民により身近に感じてもらうために，「つなぐ」をキーワードに，新中央図書館のコンセプトを構築しました。

図書館サービスの原点を踏まえるとともに現代的な課題にも対応し得る情報拠点の核を目指します

市民が生涯にわたり主体的に学ぶことができる拠点，柏の地域アーカイブとしての拠点，新たな出会いや交流を創出する拠点などの役割を担うことにより，市民により身近に感じてもらう場としての新中央図書館が期待されます。

(3) 市民により身近に感じてもらうための３つの目標

図書館本来のサービスに忠実であること

図書館法に定められたサービスを確実に行うことを前提に、独自のサービスを展開し、市民をつなぐ柏市民の図書館として、利用者のニーズに応じたサービスやスタッフ体制を考え、常に魅力ある集客の場として充実していきます。

マネジメント意識を持つこと

厳しい財政状況に鑑み、経営意識をもって、効率的な図書館運営を行っていきます。また、売上などの明確な目標設定がなじまない施設ですが、柏市の分館等を含めた資源のネットワーク化を図りながら、常にサービスに対する意識を高め、新たな価値を創造、発信する場として充実していきます。

時代の変化に対応すること

現在直面している少子・高齢化や地域の活性化など、新たな課題解決に役立つ最新の情報を提供し、地域に根付いた活動の支援やボランティアと連携を図りながら、市民とともに成長し、多種多様な世代が交流する場として充実していきます。

図表 1：基本方針と施設活動・施設整備との相関図

		市民により身近に感じてもらうための３つの目標		
		図書館本来のサービスに忠実であること	マネジメント意識を持つこと	時代の変化に対応すること
施設活動計画	サービス計画	利用者のニーズに基づく図書館サービス等の充実 P16・3(2)ア	連携による特色あるサービスの展開 P17・3(2)イ	ボランティア団体等を情報等により支援 P18・3(2)ウ
	運営体制	利用者ニーズに応えるスタッフの配置と育成 P19・3(3)ア	図書館サービスを効率的に展開していくための体制整備 P20・3(3)イ	市民との協働による図書館運営 P24・3(3)ウ
	資料計画	利用者のニーズに応える資料の整備 P28・3(5)ア	柏市内の知の資源等との情報の共有 P30・3(5)イ	さまざまな媒体の資料・情報の収集 P31・3(5)ウ
施設整備計画	ゾーニング・各部門方針	快適な空間の提供 P33・4(1)	他機関との連携及び支援 P33・4(1)	フレキシブルな施設空間 P34・4(1)

4 施設活動計画

(1) 施設活動の基本方針

新中央図書館が施設活動を展開していくに当たっては、基本構想で掲げた「利用者の声を常に反映させる」という方向性を重視しつつ、柏駅前という立地を活かしながら、利用者のニーズにあった図書館サービスを展開していくためのサービス計画を立てていくこととします。また、そのサービス計画を実現していくために運営体制を整備するとともに、情報拠点の核としての働きを十分に果たしていくための資料計画を定めていくこととします。

(2) サービス計画

新中央図書館には、さまざまな利用目的を持った市民の来館が予想されることから、利用者のニーズにあった図書館サービスの展開が求められます。また、来館してもらわなくても提供できる図書館サービスや来館が困難な方への図書館サービスも求められます。さらには、今まであまり図書館を利用いただいていない方に図書館を利用いただくような魅力ある図書館サービスも必要となってきます。

新中央図書館においては、「2 新中央図書館整備の基本方針（12ページ）」を踏まえながら、次のとおり、図書館サービスを展開していきます。

ア 利用者のニーズに基づく図書館サービスの充実

利用者が求める資料や情報は、生活に身近なものから、高度で専門的なものまで幅広い分野に及んでいます。利用者が、資料や情報を入手しやすく、利用しやすい環境を整備することや資料や情報の提供や提示を行うことは、図書館にとって、図書館法等に定められたもっとも重要な役割の一つです。新中央図書館においては、図書館本来のサービスをしっかりと行っていきます。

(ア) 利用しやすい資料提供サービス

a 閲覧サービス

- ・ 利用者が必要とする情報を効率的かつ的確に探し出せる情報検索端末を設置します。
- ・ 情報検索端末は，多機能で検索効率に優れたものとするとともに，シンプルで使いやすいものにします。
- ・ 探しやすい排架にします。
- ・ 利用者が探し出した図書館資料をその場で閲覧できるようにします。
- ・ 図書館資料の開架・閉架への適切な選別を行い，常時，適切な書架を保ちます。
- ・ 静かに読書ができるようにします。
- ・ くつろいで読書が楽しめるようにします。
- ・ 誰もが読書活動を行えるよう，大活字本や録音資料，拡大読書器などの読書関連機器等の充実を図ります。
- ・ インターネットの利用が可能なパソコンを設置します。
- ・ 無線 LAN アクセスポイントを設置し，利用者が持参したパソコンにより，インターネットサービスが受けられるようにします。

b 貸出・返却サービス

- ・ 職員による貸出カウンターでの貸出しのほかに利用者が自分で貸出処理ができる自動貸出機を設置します。
- ・ 利用者が手軽に返却手続をとれるようにします。

(イ) 利用者のニーズにあった情報提供サービス

a レファレンス・サービス

- ・ 調査，研究をはじめ，利用者が求める様々な事項について，必要な図書館資料の紹介やその使い方，資料検索及びインターネット等を用いた情報収集に関するアドバイス等の支援を実施します。

b 利用案内

- ・ 来館目的や利用形態にあった図書館施設の活用の仕方を案内します。

(ウ) 非来館者へのサービス

a 学校図書館支援サービス

- ・市内の学校での調べ学習支援，団体貸出及び集配など，学校図書館への支援を行います。
- ・学校図書館と蔵書検索システムの共有化などを検討していきます。

b 配送サービス

- ・図書館に来館しにくい方への配送サービスを行います。

c 図書館ホームページの充実

- ・図書館からの定期的な情報発信や利用者が書き込むことのできる掲示板など，図書館と利用者とのコミュニケーションをはかれるようなホームページを目指します。
- ・予約状況の表示や検索システムの充実を図ります。

イ 連携による特色あるサービスの展開

新中央図書館の建設候補地である柏駅前には多くの商業施設等があります。さらに，柏市内には他に例を見ないような特徴ある機関が存在しています。限られた財源の中で，新中央図書館が魅力ある図書館サービスを展開していくには，柏市に存在している各種施設や機関等と連携していくことが必要です。それにより，新中央図書館のみでは展開することができない幅広い情報や資料の提供を効率的に行っていくことが可能となります。新中央図書館では，限られた財源の中で柏市内の貴重な各種施設等と連携し，柏市らしい図書館サービスを行っていきます。

現在，次のようなことを考えています。

(ア) 柏駅前の商業施設等との連携によるサービス

- ・柏駅前に立地している商業施設や周辺商店会等と連携したイベントなどの開催
- ・市民活動センターやかしわインフォメーションセンターと連携による，さまざまな情報の提供や市民活動の促進

- ・ 柏商工会議所等が実施する経営相談などとの連携による，図書館によるビジネス支援体制の強化

(イ) 柏市内の特徴ある機関等との連携によるサービス

- ・ 支援施設である東葛テクノプラザや東大柏ベンチャープラザとの連携による，ビジネス関連支援サービスの展開
- ・ 柏レイソルをはじめ柏市内を本拠地として活動するＪＯＭＯサンフラワーズ(女子バスケットボールチーム)，柏エンゼルクロス(女子バレーボールチーム)，積水化学女子陸上部に関連したスポーツ図書の展示や試合情報の表示を行うなどの提携コーナーの設置
- ・ 道の駅しょうなん，手賀の丘公園等の関連資料の備え置き

ウ ボランティア団体等を情報等により支援

柏市では，まちづくりに関する市民活動や図書館におけるボランティア活動などが活発に行われています。それらは，時代とともに変わっていく活動もあれば，そうでないものもあると思われます。新中央図書館は，そのようなさまざまな活動をされている団体等が必要とする情報や資料の充実をはかり，活動の支援を行っていきます。

(ア) ボランティア等活動支援サービス

- ・ 図書館に関連するボランティア団体が集会，研修，活動をするためのスペースを提供します。
- ・ 図書館に関連するボランティアスタッフの育成活動を支援します。

(イ) 市民活動支援サービス

- ・ 市民活動センターと連携・協力を図り，市民活動を行おうとする人たちや行っている人たちが必要とする情報や資料を備え置くことで活動の支援を行います。

(3) 運営体制

図書館では，市民の求める多様なニーズに応える図書館サービスの実施が求められる一方，限りある財源の効率的な活用や

費用対効果の検証も行っていく必要があります。それらを総合的に調整し、実施していくための運営体制を整備し、市全体の図書館機能の向上を図っていく必要があります。

新中央図書館においては、「2 新中央図書館整備の基本方針（12ページ）」を踏まえながら、次のとおり、運営体制を整備していきます。

ア 利用者ニーズに応えるスタッフの配置と育成

図書館は、さまざまな利用者のニーズに応えていく必要があります。新中央図書館では、図書館法等に定める調査研究への支援やレファレンス・サービス、時事情報の提供等を的確に行うスタッフを配置するとともに、その育成を目的とした研修等を充実していきます。

(7) 幅広い知識、高度かつ専門的な知識を有するスタッフの配置

新中央図書館は、利用者の様々な課題を解決していくため、幅広い知識や高度かつ専門的な知識が必要となります。そこで、利用者からの相談に対し、適切な資料の紹介や情報提供ができるスタッフを配置します。また、特定の分野に関して高度かつ専門的な知識を有するスタッフを定期的に配置し、より複雑な課題にも適切に対応できる体制を整備していきます。

- ・特定の分野に関し、関係機関との連携により図書館外部の人材の活用を図り、専門的な知識を有するスタッフを配置します。

(1) 図書館スタッフの育成

良質なサービスを提供し続けるためには、スタッフの成長が欠かせません。そこで、新中央図書館では、図書館スタッフ及び市民ボランティアへの定期的な研修を実施します。

- ・図書館スタッフに対しては、レファレンス能力の向上等を図るための研修を行います。
- ・ボランティアスタッフに対しては、様々な研修や新たなボランティアを募るための支援等を実施します。

イ 図書館サービスを効率的に展開していくための体制整備

図書館は図書館法において入館料その他図書館利用に対するいかなる対価をも徴収してはならないと定められています。そのような中で，新中央図書館においては，限られた財源の中で充実した図書館サービスを展開していくために図書館サービスの効率的な展開やその評価，分館の効率的な活用などを行うための体制を整備していきます。

(ア) マネジメントサイクルの構築

図書館の運営をより効率的なものとするためには，目標を明確に設定し，図書館サービスを実施するとともに，資源の投入に対する結果を評価し，再度それを目標設定や計画策定に結び付けていく必要があります。そこで，新中央図書館においては，貸出冊数や利用者数，来館者数，市民満足度などといった図書館の運営状況を図る指標を設定し，目標の達成を目指し，効率的に資源を投入するとともに客観的に評価を行います。また，市民満足度の把握に当たっては，図書館を利用していない市民も潜在的な利用者と捉え，各種調査を実施します。

(イ) 開館時間等に関する方針

柏駅前という利便性の高い立地であることから，さまざまな市民の利用を想定し，多くの人が利用しやすい開館日数及び開館時間であることが必要です。一方で，開館日数及び開館時間を拡大することは，書架の点検や排架作業，蔵書点検等の作業時間の減少を招くとともに人件費や施設の維持管理等のコストも増加します。利用者の利便性を確保するとともに，一定の図書館サービスの水準を維持し，あわせて維持管理や運営に要するコストの抑制をはかりながら，開館日数及び開館時間を定めます。

a 開館可能日数

開館可能日数は，特別整理期間，館内整理日，年末年始を除いた日数とします。

現在の図書館本館の休館日は，次のとおりです。

1 月曜日（月曜日が国民の祝日に関する法律第

3 条に規定する休日（以下「休日」という。）
に当たるときを除く。）

2 1 月 1 日から同月 4 日まで及び 1 2 月 2 8
日から同月 3 1 日まで

3 特別整理期間（年間 1 4 日以内に館長が別に
定める日）

b 開館想定時間

開館想定時間は，平成 1 8 年度に実施した市民アンケート調査を参考に，市外勤務の勤労者等が仕事帰りに利用できる時間を想定します。

現在の図書館本館の開館時間は，午前 9 時 3 0 分から午後 5 時までです。ただし，水曜日，木曜日又は金曜日であって休日に当たらない日は，午前 9 時 3 0 分から午後 7 時までです。

c 開館日数及び開館時間に関する方針

- ・開館日数及び開館時間は，開館可能日数及び開館想定時間を目標とします。
- ・開館日数及び開館時間は，利用者の利便性の確保と一定のサービス水準の維持，そしてコストの抑制のバランスを図りながら決定します。
- ・目標とする開館日数や開館時間を満たさない部分については，インターネット等の活用や新中央図書館以外の場所での貸出及び返却手続等のサービスを充実させることにより，休館時の対応を図ります。

(ウ) 分館の効率的な活用

現在，柏市内には 1 6 分館があります。柏市全体の図書館サービスを充実させていくためには，柏市の貴重な財産である分館との役割分担を定め，分館の活動を支援するとともに，分館を効率的に活用していくことが必要です。

a 新中央図書館と分館の役割

現在の柏市立図書館では，分館は地域における図書館資料の入手の場として，身近な資料を中心に収集し，本

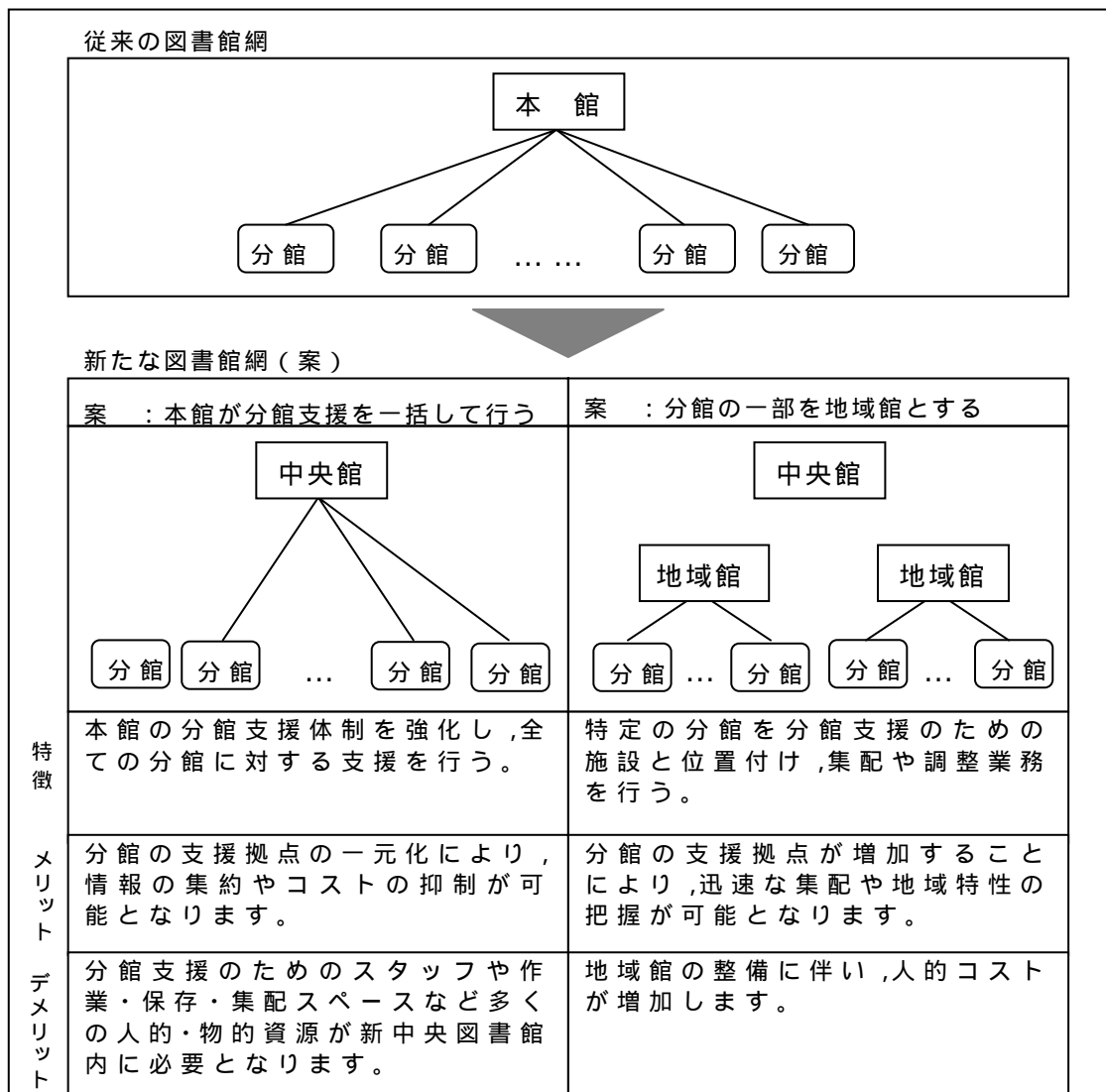
館は分館を支援するという役割分担となっています。しかし、現在の連絡車による配送システムは、時間がかかり、円滑な図書や業務用資料の配送ができないなどといった課題があります。

本館と分館に求められる役割は、本館は図書館事業全体のコントロール基地として、分館は本を読む喜びや様々な情報を提供する「身近な図書館」として位置付けていますが、新中央図書館の整備に伴い、分館の利用形態等も、今後変化する可能性があることから、状況を見ながら、新中央図書館と分館の役割分担を検討します。

なお、今後、新中央図書館及び分館の機能分担について検討を進めていくに当たっては、新中央図書館の分館支援体制を強化するとともに、新中央図書館の活動を市内各地に広げていく地域における拠点として位置付けていくことが考えられます。

また、いくつかの分館を地域を統合する地域館として整備することなども検討し、適切な業務分担となるよう調整していくことも考えられます。

図表 2 : 本館と分館の役割図



b 分館の支援と効率的な管理

分館の支援と効率的な管理に当たっては,次の点に留意します。

(a) スムーズな蔵書,業務資料の流通

集配拠点を設けるなど,蔵書の集配の最適化を図り,スムーズな集配を行います。

(b) 適切な資料計画

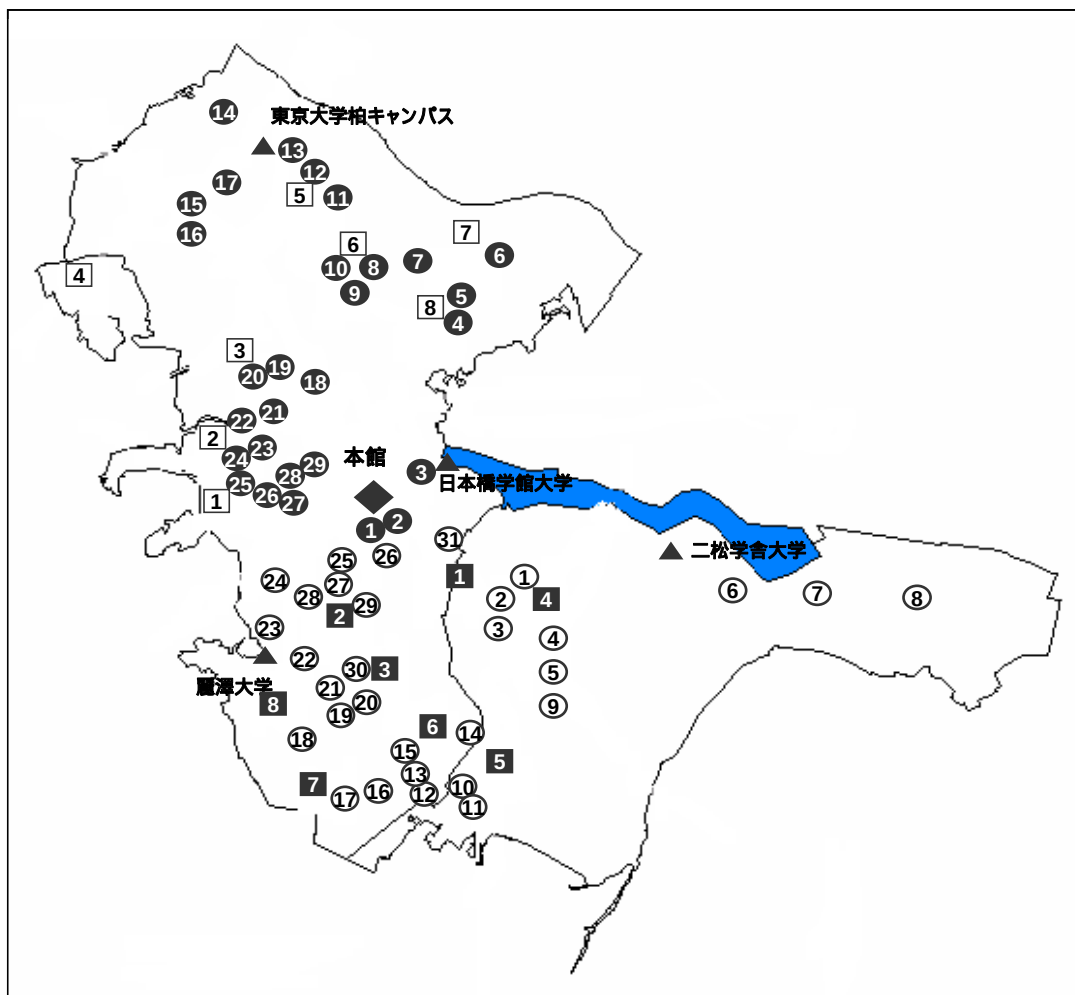
図書の購入に際しては,各館の役割に応じた資料の収集を目指し,複本数を最小限にとどめ,全館を通じて幅広い資料の収集を目指します。

(c) 分館支援システムの導入

・一括発注システムの導入など,新中央図書館と分館

- とを一体的に管理できるシステムを導入します。
- ・新中央図書館スタッフと分館スタッフとが円滑に連絡調整を行えるシステムを導入します。

図表 3：学校図書館及び分館配送ルート



学校図書館の配送ルート(Aコース)

午前	午後
①:第二中	⑬:第四小
②:第三小	⑭:第五中
③:第五小	⑮:高田小
④:富勢中	⑯:第七小
⑤:富勢小	⑰:第三中
⑥:富勢東小	⑱:第六小
⑦:富勢西小	⑲:豊四季中
⑧:松葉第二小	⑳:第二小
⑨:松葉中	㉑:旭小
⑩:松葉第一小	㉒:旭東小
⑪:花野井小	㉓:柏中
⑫:田中小	㉔:第一小
⑬:田中中	
⑭:田中北小	
⑮:西原小	
⑯:西原中	
⑰:十余二小	

学校図書館の配送ルート(Bコース)

午前	午後
①:風早北部小	⑬:酒井根西小
②:大津ヶ丘中	⑭:酒井根小
③:大津ヶ丘第一小	⑮:酒井根中
④:大津ヶ丘第二小	⑯:酒井根東小
⑤:風早中	⑰:光ヶ丘中
⑥:手賀西小	⑱:光ヶ丘小
⑦:手賀中	⑲:豊小
⑧:手賀東小	㉑:第八小
⑨:風早南部小	㉒:第四中
⑩:高柳小	㉓:中原中
⑪:高柳中	㉔:中原小
⑫:高柳西小	㉕:土中
⑬:逆井小	㉖:増尾西小
⑭:藤心小	㉗:名戸ヶ谷小
⑮:逆井中	
⑯:土南部小	
⑰:南部中	

分館の配送ルート

北コース	南コース
① 新富	① 新田原
② 豊四季台	② 永楽台
③ 高田	③ 増尾
④ 西原	④ 沼南
⑤ 田中	⑤ 高柳
⑥ 松葉	⑥ 藤心
⑦ 布施	⑦ 南部
⑧ 根戸	⑧ 光ヶ丘

(I) 情報技術の活用

I C タグを利用した情報や資料の管理など，最新の情報技術を有効に活用することで，定型的作業の機械化を図り，人的作業の省力化を図ります。また，電算システム等の検証を行い，分館の支援体制の整備と効率的な活用を目指します。

a I C システムの活用

- ・自動貸出機を導入します。
- ・図書館に返却された図書館資料を自動で種類や中央館，分館等の分類で仕分けることが可能な自動返却仕分け機を導入します。
- ・利用者が事前に予約した図書館資料については，予約本のみを置く予約棚に排架し，予約をした利用者が予約本を簡単に見つけられるように予約本の位置を知らせるセルフ予約棚を導入します。
- ・書庫の省スペース化，出納業務の迅速化，効率化等を図るため，自動化書庫を導入します。

b 最新の情報技術を活用した柏市らしいサービスの提供

- ・柏市が保有する地域資源をデジタルアーカイブ化し，地域情報を提供します。
- ・市民参加型の地域発信システムを構築し，市民の手によって，現在の柏市の様子や情報がリアルタイムに更新されていく仕組みを検討します。

(ウ) 新たな収入源

図書館で提供されるサービスは図書館法に基づき無償を原則としていますが，柏市の財政状況等を考慮すると，新たな収入源を確保することにも必要であると言えます。

そこで新中央図書館においては，図書館法の図書館として整備することを前提とした上で，図書館が発行する印刷物や所有する財産を広告媒体として広告主を募り，財源の確保を図ることなどについて検討します。

ウ 市民との協働による図書館運営

柏市の第四次総合計画では、「市民との協働」のもとに、「みんなでつくる安心，希望，支え合いのまち 柏」を実現していくことを掲げています。

時代の変化とともに図書館が市民に愛され，市民とともに成長していくためには，図書館運営における市民との協働は不可欠であることから，図書館業務の一翼を担うボランティア（排架業務，装備業務等）や地域の特色や歴史，観光情報等に関する専門性の高い知識を有する人材やNPO団体等との協働を検討します。

(4) 資料計画

図書館の蔵書構成は，図書館サービスの展開や図書館の運営と密接にかかわっています。蔵書を構成していくに当たっての基本的な考え方を集約したものが収集方針です。図書館を利用する者にとって，蔵書構成や収集方針は，図書館から受けられるサービスを知る目安となってきます。

新中央図書館においては，蔵書冊数は基本構想に基づき，約570,000冊を将来的な目標冊数とした上で，「2 新中央図書館整備の基本方針（12ページ）」を踏まえながら，次のとおり，資料計画を定めます。

ア 利用者のニーズに応える資料の整備

資料の収集に当たっては，充実した図書館サービスを展開していくため，図書館法等に定める，利用者のさまざまなニーズに応えるための図書や雑誌の充実を図るとともに柏市の市立図書館として，柏市内の郷土資料や行政資料等多様な資料の整備に努めます。

また，資料に関する利用状況の調査等を実施し，利用者のニーズに合った資料や情報を効率的に収集します。

(ア) 蔵書の充実

さまざまな市民ニーズに応じて図書館サービスを展開していくに当たっては，それを支える資料の充実が必要となります。新中央図書館では，柏市の図書館全体における資料計画を検討し，幅広い資料の収集を目指します。

また，市民が必要とする資料や情報には，常に変わらないものと，時間とともに変わっていくものとがあります。蔵書の充実に当たっては，保存すべきものは保存するとともに，限られた財源の中で積極的に更新していきます。

- ・分館と平成２０年度夏の開館を目指し整備を進めている子ども図書館とを含め，柏市の図書館全体を視野に入れ，効率的に蔵書を構成します。
- ・視聴覚資料の収集を強化します。
- ・児童書及び育児書の収集を強化し，子ども図書館の運営を支援します。
- ・団塊の世代を対象とした生涯学習関連資料等の収集を強化します。
- ・勤労者等を対象としたビジネス関連図書・雑誌の収集を強化します。
- ・地域に居住する外国人等を対象とした外国語資料の収集を強化します。

(イ) 柏市に関する資料の充実

新中央図書館は，柏市の情報拠点の核として，柏市に関するさまざまな資料や情報を収集します。柏市の伝統的な文化や歴史に関する情報を収集すると同時に，裏カシや路上ライブなどに代表される現在の柏文化に関する情報も収集することで，柏の文化を，過去から現在，そして未来へとつなげていきます。

- ・柏の歴史や文化に関する資料の収集を強化します。

(ウ) 市民活動を支援するための資料の充実

さまざまなボランティア活動やＮＰＯ活動，子ども会，福祉団体などのまちづくりにかかわる団体を支援するための資料を収集します。

(エ) マーケティングデータに基づく資料の収集

利用統計やアンケート等のマーケティングデータを定期的に収集し，分析を行い，利用実態や市民ニーズに即した資料の収集を行います。

イ 柏市内の知の資源等との情報の共有

利用者の求める資料や情報は，幅広く，さまざまな分野にわたり，莫大な量に及びます。それらを，新中央図書館のみで収集し，整理し，保管し，利用に供することは，資料を収集するための財源においても，また，資料を保管するスペースにおいても，困難です。

柏市には，大学図書館やかしわインフォメーションセンターを始め，特徴的な情報や資料を有する機関が存在することから，資料計画においても，マネジメント意識をもち，それらと資料に関する情報の共有化を図り，効率的に利用者に情報を提供していきます。

(ア) 大学との連携

柏市内には，東京大学柏キャンパス，二松学舎大学，日本橋学館大学及び麗澤大学の4校の大学の図書館があります。それぞれの大学の図書館における蔵書の特徴は以下のとおりです。

新中央図書館の蔵書構成の検討に当たっては，専門的な資料を有する大学の図書館と連携し，ネットワーク化を進め，資料に関する情報の共有化を図ります。

図表 4：柏市内の大学の図書館の蔵書の主な特徴について

大学名	蔵書の特徴
東京大学 柏キャンパス	・自然科学系の雑誌のバックナンバー約22万冊を自動化書庫に集めている。開架図書は生命科学，環境学等の理工学系専門書を中心に約2.5万冊。 ・大学院生，研究者，教員向けの蔵書構成であり，今後も自然科学中心となるが，環境系や経済系も揃える予定。
二松学舎大学	・国文学，中国文学，中国哲学，書道，政治，経済，法律等の専門図書。 ・海外の新聞は9紙。 ・ベストセラー，文庫本，まんが等は購入しない。
日本橋学館 大学	・心理，経済学，美術，英米文学，フランス文学，日本文学などの専門書を，7～8万冊所蔵。 ・心理学系や日本文学の古典，フランス文学，そして美学芸術関係のコレクションがある。 ・小説や文庫本も所蔵リクエストに応じて，人気の読み物なども用意している。
麗澤大学	・大学のカリキュラムに沿った専門書を揃えている。 ・外国語と経済関係図書が中心。 ・ビジネスエシックス関係の図書が充実している。 ・和書のほかに，中国語図書が17%，洋書が23%ある。

(イ) 柏市内の他機関等との連携

かしわインフォメーションセンターなどとの連携については，蔵書の共有ではなく，各機関が有する情報やデータの提供を受け，それらを新中央図書館において，市民への提供を検討します。

ウ さまざまな媒体の資料・情報の収集

時代の変化に伴い，電子媒体による各種資料や情報の普及が進んできています。新中央図書館では，より利用しやすい環境を整備するため，紙媒体及び電子媒体の資料を効率的に組み合わせて収集します。なお，CDやDVDなどを始めとする視聴覚資料については，原則として，娯楽性の高い資料は収集せず，生活上の問題解決に資する資料を中心に収集します。

5 施設整備計画

(1) 施設整備の基本方針

新中央図書館の施設整備に当たっては、情報拠点の核として、世代や市域を超えて多くの人々が資料・情報に触れ、発見し、感動し、継承し、新たな情報文化の発展に寄与していくことを目指していきます。

施設の主な要素として、静かに読書をする「静」のスペース、図書館の資料を用いながら、パソコンで作業を行ったり、仲間や親子と共同作業をする「賑」のスペース、市民の交流や研修などから市民の活動につながる「動」のスペースを組み合わせ、利用者の多様なニーズに対応します。

新中央図書館においては、「2 新中央図書館整備の基本方針（12ページ）」を踏まえながら、次のとおり、施設を整備していきます。

快適な空間の提供

誰もが気軽に快適に利用できる図書館を目指し、書架の間隔や高さ、カウンターからの視線、トイレの位置、駐車場からの動線に至るまで、ユニバーサルデザインの導入を図ります。

また、利用者の利便性の向上を図るための案内や表示にも十分配慮します。

他機関との連携及び支援

周辺商業施設との連携を想定したスペースや市民活動の促進及び生涯学習としての拠点性を考慮したスペースを確保します。

分館の支援、団体貸出のスペースを確保します。

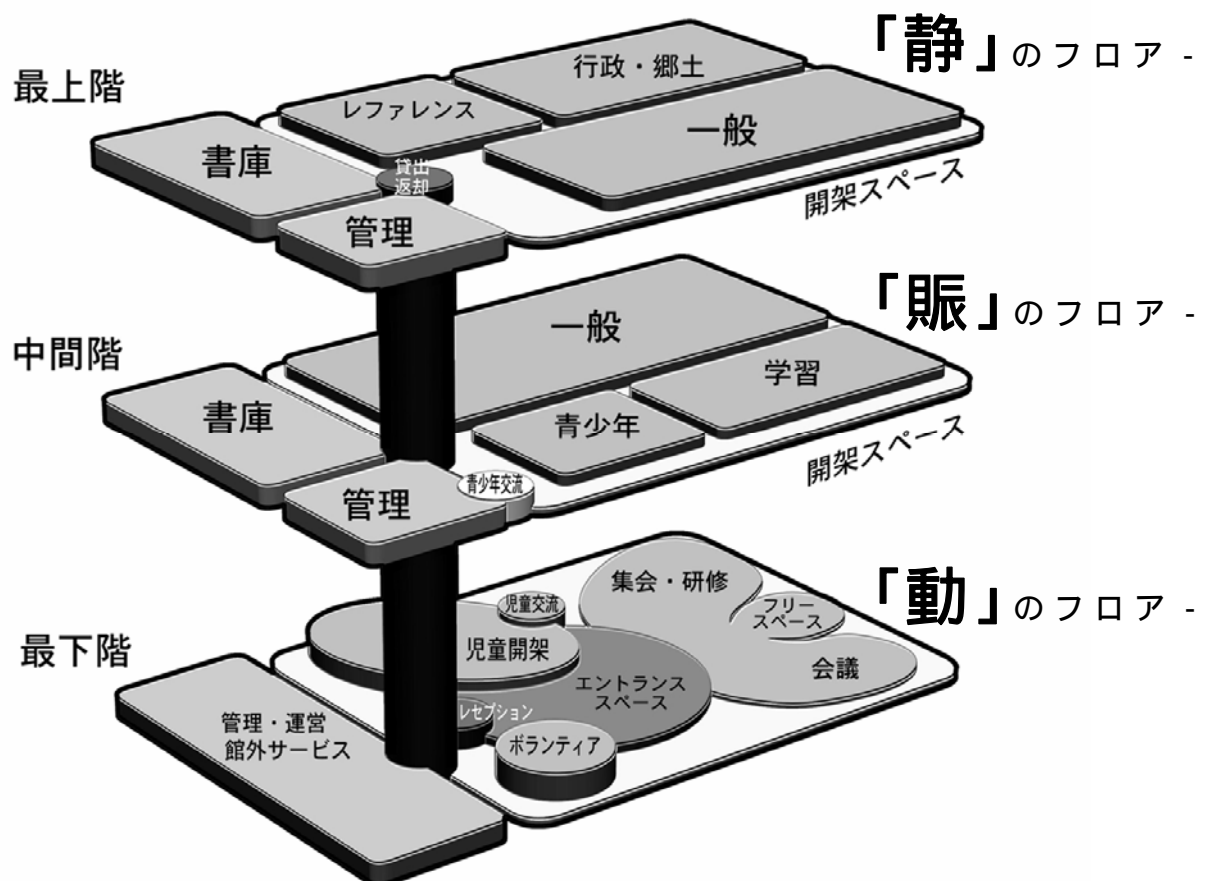
フレキシブルな施設空間

将来の空間構成や設備変更など，柔軟な対応が可能となるよう，大規模なオープンスペースを基本に，可動性のある作りに配慮し，技術革新や運用上の更新ニーズに対応することが容易な施設とします。

また，自然光や自然換気を最大限に活用するなど，環境にも配慮できるようなスペースづくりを心掛けます。

(2) ゾーニング

柏駅東口D街区第一地区第一種市街地再開発事業にて整備される再開発ビルの中層階に位置します。



「静」のフロア -

開架部門でも静かな空間
構成とし、ゆったりと読書
ができる空間イメージ



「賑」のフロア -

パソコンなどが可能なデジ
タル媒体と紙媒体の融合空
間とし、グループ学習がで
きる空間イメージ



「動」のフロア -

交流・情報部門を中心に展
開し、交流から活動へつな
げる空間イメージ



(3) 各部門計画

図書館への導入部門

コンパクトで身近な総合案内

コーヒーを飲みながら本を読める空間イメージ

レセプションスペース

エントランススペース



- ・ 図書館内の総合案内
 - ・ 新聞・雑誌などの閲覧スペース
 - ・ 飲食可能な交流用のカフェテリア
 - ・ フレキシブルな交流スペース
- 他

用途に応じたゆとりある閲覧席

フロア全体を見渡せる快適な空間イメージ

貸出・返却スペース

一般開架スペース

レファレンススペース

行政・郷土スペース

学習スペース

児童開架スペース

障がい者・外国人サービススペース



- ・ 利用案内のための掲示スペース
 - ・ 資料自動貸出機
 - ・ ゆとりある閲覧席，ベンチ・スツール
 - ・ パソコン利用スペース
 - ・ フレキシブルな学習スペース
 - ・ 児童専用の閲覧スペース
 - ・ 音訳・対面朗読サービスのためのスペース
- 他

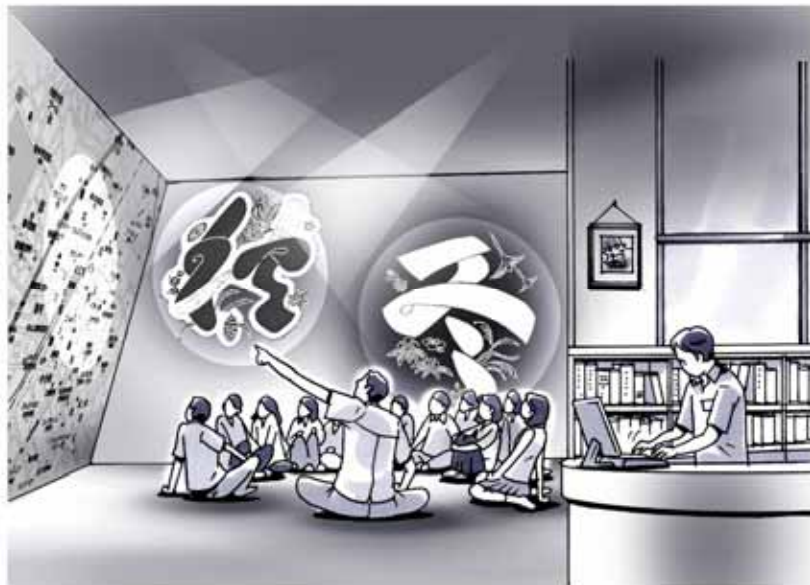
情報拠点の核として，さまざまな活動を生み出すフレキシブルな交流スペース

まちの元気の源，活気あふれる空間イメージ

交流スペース

集会・研修スペース

ボランティアスペース

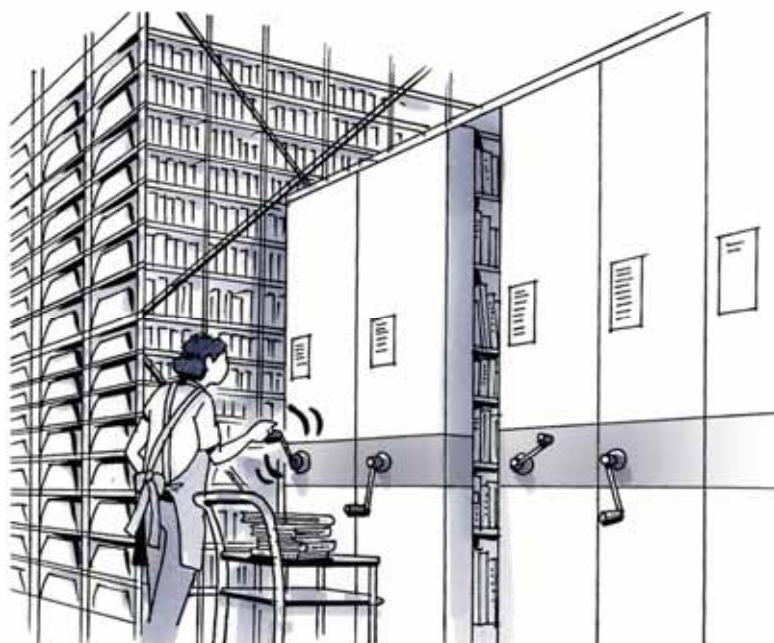


- ・ 児童サービスなどができる交流スペース
- ・ 図書館ボランティア及び市民活動スペース
- ・ 情報公開スペース
- ・ 講座・上映会などを開催するスペース

他

自動化書庫と可動式集密書庫の併用型

書庫スペース



- ・機械式の自動化書庫システム
- ・自動化書庫システムとは別の集密書庫
- ・倉庫

他

管理部門

～ 連携の拠点 ～

学校図書館との連携の拠点
分館などの集配サービスの拠点

管理・運営スペース

館外サービススペース



- ・ 外部支援スペース
- ・ 集配準備等作業スペース

他

共用部門

その他・共用スペース



- ・ 多目的トイレ
- ・ 利用者用・業務用エレベーター

他

6 整備に向けて

(1) 事業手法の検討

ア 事業手法検討に際しての基本的考え方

新中央図書館の整備・運営を行うための事業手法に関しては、「柏市事業手法選択ガイドライン（以下「ガイドライン」といいます。）」を踏まえ、以下の考え方に沿って検討を進めます。

(ア) P P P 導入の目的及び期待する効果

ガイドラインにおいては、柏市における P P P 導入の目的及び期待する効果を以下のように定めています。

図表 5 P P P 導入の目的及び期待する効果（政策面）

目的及び期待する効果		趣旨
政策面	市民参加型の行政運営の推進・新しい官民の役割分担の構築	P P P の導入によって、これまで行政が主体となっていてきたサービスのあり方を見直し、多様化・高度化する市民の行政ニーズや行政課題に対応するため、市民や N P O、民間企業などさまざまな主体による発想やアイデアが活かされるよう市民参加型の行政運営を推進し、新たな官民の役割分担を構築します。
	良質な公共サービスの提供	P P P の導入によって、硬直的・画一的になりがちな公共部門による公共サービスの提供から、民間の専門的な知識や技術、柔軟できめ細やかなサービス提供能力や経営感覚を活用することにより、より質の高い公共サービスの提供をします。
	職員の意識改革	P P P の導入には、これまで以上に政策立案や監視業務の能力向上が求められるとともに、民間の能力を活用するための新しい知識や能力の習得が必要となり、従来の制度や慣習にとらわれない考え方や協働という考え方が醸成され、職員の意識改革が図られます。

図表 6 P P P 導入の目的及び期待する効果（財政面）

目的及び期待する効果		趣旨
財政面	財政負担の縮減	P P P の導入によって、民間の資金や経営能力及び技術的能力等を活用することによる直接経費（公共サービスの提供にあたっての事業費など）及び間接経費（職員の労務費など）の削減が図られます。さらに、公共サービスの範囲を見直した結果、低未利用となる公共資産を有効活用（私有地の貸付や売却など）していくことにより、新しい財政収入が得られるようになります。
	財政負担の平準化	P P P の導入によって、これまでは公共施設等を建設する場合に多額の初期投資（財政負担）が発生していたのに対し、中長期にわたる事業期間全体を通じてサービスの対価を払うことも可能となり、財政負担の平準化が図られます。ただし、中長期の契約が多くなりすぎると、財政の硬直化につながる可能性もあるため慎重な検討が必要となります。

（イ） P P P 導入の対象事業

ガイドラインにおいては、『民でできるものは民に委ねるなど行政の役割を見直す』との観点から、「柏市が担う業務」を以下のように位置づけ、それ以外の業務については P P P 導入の可能性を積極的に検討することを定めています。

（ウ） 柏市が担う業務

P P P 導入の検討に当たっては、次の業務に該当することが求められています。

- ・ 市民が求め、地域にふさわしい政策が何かを考え、提案する業務
- ・ より効果的に、効率的に、そして質の高いサービスを提供できるような環境を整えるとともに、サービスの提供方法を考えたり、その提供されるサービスを監視・指導する業務

また、上記に加え、（ア）に掲げる P P P 導入の目的及び効果を実現できる可能性があること、本市が直接実施すべき業務であるかどうか等も、P P P 導入を検討する事業の条件となります。

これらの条件に沿って新中央図書館の特性を整理し、下表

において P P P 導入を検討する事業としての適合性を検証しました。

図表 7 P P P 導入を検討する事業としての適合性の検証

柏市が P P P 導入を検討する事業の条件	新中央図書館の事業特性	条件への適合性 (Yes / No)
公共サービスに係る政策の立案，ルール・メイキング及びモニタリングの役割ではなく，公共サービスの提供や行政の内部管理業務の支援等に関わる業務である。	・新中央図書館は，「人と情報をつなぐ・人と人をつなぐ」情報拠点の核として，市民に対する直接の図書館サービスの提供や，分館及びその他教育機関等の支援，連携等を目的として整備される施設である。	Yes
P P P 導入の目的及び期待する効果を実現できる可能性のある業務である。	・図書館本来のサービスを確実に行うとともに，柏市独自のサービスを展開する。(良質な公共サービスの提供) ・市民との連携や活動支援を行いながら，市民とともに成長する。(市民参加型の行政運営) ・図書館サービスの提供を担える民間企業が存在する。(新しい官民役割分担の構築) ・経営意識をもった効率的な図書館運営を目指す。(職員の意識改革) ・施設整備に当たって多額の初期投資が発生する。(財政負担の縮減，平準化)	Yes
性質上，本市が直接実施すべき業務ではない。	・図書館の整備・運営事業における指定管理者制度や P F I 事業の先行事例が存在し，適正な契約管理・モニタリングが可能である。 ・図書館は地方公共団体以外のものにあっても設置することができる。 ・本市の設置した図書館の運営にあっては，特に本市が直接行うべきとの法令上の定めはない。	Yes

上記のとおり，ガイドラインに掲げられる一定の要件を満たすことから，新中央図書館の整備及び運営事業（以下「本事業」といいます。）は，P P P 導入を検討する事業として位置づけられます。

なお，本事業はガイドラインにおける「施設整備を伴う事業」に分類されます。

エ 施設の整備に係る事業手法の検討

ガイドラインにおいては、PFI選択の可能性を判断する基準として「一定以上の事業規模が確保され、性能発注・VE提案や一括発注による効果が見込まれること」を第1条件として挙げています。

(ア) 事業規模について

一般的にPFIは、官民双方における手続の時間や人件費等の事務コストが大きくなる傾向があるため、一定以上の事業規模が確保される必要があります。

本事業においては、保留床の取得は市が直接事業として実施するため、PFIを導入する場合に民間資金を用いて整備する範囲は内装設計、施工、家具及び備品等の調達並びにシステム調達の範囲となりますが、ガイドラインに定める「イニシャルコスト10億円若しくはランニングコスト1億円/年以上」の基準は満たすと想定されます。ただし、民間資金を活用することによる財政的なメリットについては、以下の視点から慎重に判断する必要があります。

a 資金調達コスト

PFIを導入して民間資金を活用した場合は、市が起債する場合と比較して、金利が割高となる傾向にあります。また、将来的に金利が上昇するリスクも考慮する必要があります。本事業の場合は施設整備が内装工事のみであり、事業費の規模が比較的小さいことから、民間ノウハウを活用したとしても大幅なコスト削減につながるとは考えにくいいため、民間資金を活用するとかえって割高となる可能性があります。

b 財政負担の平準化

一般的に、PFIを導入して民間資金を活用した場合は、資金調達に係るコストとは反対に、市にとっての財政負担の平準化というメリットが期待できます。

ただし、本事業の場合は通常の建設工事に比べ事業費が比較的小規模であり、基金や起債の活用によって対応することも考えられるため、平準化の必要性については

将来的な市の財政状況を見据えて判断する必要があります。

図表 8 資金調達コストの検討

P F I 選 択 の 条 件	新中央図書館の事業特性	判 断 基 準 へ の 適 合 性 (Yes / No)
一定以上の事業規模が確保される。	(民間資金を活用できる範囲の) イニシャルコストは 10 億円以上 となることが見込まれる。 ・ 資金調達コストが割高となる ・ 財政負担の平準化が可能となる。	Yes ただし , 財政的 メリットにつ いては慎重に 検討する必要 がある

(イ) 性能発注・V E 提案や一括発注による効果

一般に，P F I 方式の場合は設計段階から運営に関するノウハウを活用できるため，民間事業者の創意工夫に基づき，運營業務の効率化を見据えた設計・施工が可能となります。

本事業において期待できる効果については，以下の視点に基づき慎重に検討する必要があります。

a コスト削減効果

施設の内装設計は建物全体の建築条件によって制約を受けることから，通常の新規施設整備に比べ，V E 提案や一括発注によるコスト削減の効果は十分に享受できないと考えられます。

b スケジュールに関する課題

P F I 方式により実施した場合，施設整備のスケジュールを考慮すると以下の課題が想定されます。

- ・ P F I 事業者を選定するためには事業実施方針の公表から民間事業者との契約まで1年半から2年間程度の期間を要するため，建物本体の基本設計及び実施設計と並行して施設の内装設計を進めることが困難となります。
- ・ 民間事業者が内装施工を行う場合，事業契約によって保留床引き渡しの時期を明確に設定する必要がありますが，再開発事業の建設工事に関して遅延や何らかのトラブルが発生した場合のリスクは市が負う必要があります。
- ・ 新中央図書館においては，サービスのあり方や活動内容に基づいて様々な仕様の提案を受けられる可能性があるため，内装設計において性能発注の手法を用いることは有用と考えられます。ただし，再開発事業のスケジュールを考慮すると，限られた期間であることから，民間事業者の提案の余地は限定される可能性があります。

c 施設の修繕や更新の柔軟性

供用開始後の修繕・更新に関しては，P F I 方式により整備した場合，民間事業者にある程度リスクを移転することが可能となります。特に，民間事業者が施設を所有するB O T方式を採用した場合は，市の財政状況に係らず，民間事業者の裁量により施設の修繕や更新を行うことが可能です。ただし，P F I は10年から20年に及ぶ中長期契約となることが多いため，市の側に改修や修繕の要望・ニーズが生じた際には，契約を変更する必要があるため，柔軟な対応が難しいという一面もあります。

新中央図書館においては，開館後も分館支援や市民活動支援などのニーズに応じた柔軟な空間利用の変更や，施設機能の追加・更新が求められる可能性があるため，長期契約とするメリットは享受しにくいと考えられます。

図表 9 施設更新の柔軟性

P F I 選択の条件	新中央図書館の事業特性	判断基準への適合性 (Yes/No)
性能発注やV E 提案，一括発注による効果が期待できる。	・性能発注によって様々な提案を受けることが期待できる。 ・ただし，募集にある程度の期間を要するため，建物本体の設計と同時に内装設計を進めることは困難である。 ・建築条件は変更できないため，コスト削減効果はあまり期待できない。 ・再開発スケジュールのリスクは市が負う必要がある。 ・修繕・更新の柔軟性が求められるため，長期契約は適さない。	No

上記より，新中央図書館の整備においては性能発注・V E 提案や一括発注による効果は十分に期待できないと考えられます。

(ウ) P F I 導入の可能性の低い場合の事業手法の検討

(ア)及び(イ)の検討結果より、本事業はP F I選択の条件を十分に満たさないと考えられるため、P F I導入の可能性の低い事業と判断されます。

ただし、性能発注による効果はある程度期待できるため、一括発注とするのではなく、業務範囲をいくつかに分離した上で相互の連携を図り、施設内容に運営のノウハウを盛り込む方策を検討します。

- ・ 内装設計段階で早期に施設運営者の募集及び選定を行い、施設内容に意見を反映させる
- ・ 運営との関連性が強い情報システム、家具、備品等の設置を指定管理者の業務とする

図表 1 0 発注の方式

発注方式	概要
仕様発注	公共サービスを提供するための施設等の水準を公共側で設定する発注制度
性能発注	公共サービスの水準のみを公共側で設定し、それを提供するための施設等については民間事業者等が提案する発注制度
V E 提案	あらかじめ公共側で基本設計を行ったうえで、コスト削減につながる設計・工法等についての技術提案を民間事業者から受付け、最も優れた提案をしたものに事業を発注する制度

オ 施設の運営に係る事業手法の検討

施設の運営に関しては、発注方式、業務範囲、発注先について検討します。

(ア) 発注方式

発注方式については、仕様発注もしくは性能発注の二通りが考えられます。

新中央図書館においては、さまざまな事業主体や施設と連携した独自のサービスの提供が求められており、その実施方法に関しては民間からの提案の余地が見込まれます。また、利用者のニーズに応じたスタッフの確保や開館日・開館時間の柔軟な運用など、仕様では決めきれない事態に

対応することも想定されます。

したがって、施設運営の発注方式については性能発注が望ましいと考えられます。

図表 1 1 発注方式の評価

発注方式	新中央図書館の事業特性	本事業に適した発注方式
仕様発注もしくは性能発注	・ 業務の実施方法に提案の余地が見込まれる ・ 利用者のニーズに柔軟に対応する必要がある、仕様では詳細に決めきれない	性能発注

(1) 業務範囲

業務範囲については、分割発注若しくは一括発注の二通りが考えられます。

図書館の運営においては既に一部の業務について運営委託が進められており、分割発注を行うのが一般的です。しかし、近年では全国各地で指定管理者制度やPFI事業の導入が見られ、受け皿とする民間事業者の側にも管理運営業務の一括発注に対するノウハウが形成されつつあります。

新中央図書館においては、今後も分館の支援機能を充実させていく必要があるため、円滑な連絡・運搬体制の整備や柏市全体としての方針に基づいた資料収集を行っていく必要があります。さらに、施設の維持管理業務も再開発組合との適切な役割分担が必要であることから、従来のような業務の分割発注を行うと各業務間での調整が非常に煩雑となる可能性があります。したがって、本事業の運営業務は一括発注が望ましいと考えられます。

しかし一方で、柏市らしい図書館サービスを展開していくためには、現在にいたるまで本館及び各分館で図書館利用者と接し、利用者のニーズや図書館サービスのノウハウを蓄積してきたスタッフによる継続的な図書館サービスも求められます。

そこで、当面は、分割発注を基本とし、将来的には一括

発注を検討していきます。

図表 1 2 業務範囲の評価

業務範囲	新中央図書館の事業特性	本事業に適した業務範囲
分割発注又は一括発注	・ 管理運営業務全体の調整を円滑に行うことが望ましい。 ・ 継続的な図書館サービスも必要	一括発注 しかし、当面は分割発注

(ウ) 発注先

運営業務の発注先としては、民間企業またはNPO、市民等が考えられます。

新中央図書館の運営主体においては、利用者ニーズに適切に対応するため、専門性のあるスタッフの確保や育成など、資本や技術的能力が必要とされます。また、マネジメントサイクルの構築や新たな収入源の確保など、経営ノウハウや事業の安定性も必要とされます。したがって、基本的には民間企業が運営を担うべきと考えられます。

しかしその一方で、新中央図書館では地域の資源や人材を活用し、ボランティア・NPO等の活動支援や育成を行うなど、市民との協働による図書館運営が求められています。そのため、運営者となる民間企業を選定するに当たっては、図書館運営におけるNPOやボランティア団体との連携、人材育成などに関する理解、実績、ノウハウ等が重要なポイントとなります。

図表 1 3 発注先の評価

発注先	新中央図書館の事業特性	本事業に適した業務範囲
民間企業またはNPOや市民等	・ サービスの提供にあたって、資本や専門的能力を必要とする。 ・ ボランティア団体やNPOなど、地域の資源の活用や連携が求められる。	民間事業者 ただし、NPOや市民等との連携を求める

カ 最も適した事業手法の検討

エ及びオの検討結果を整理し，新中央図書館の整備・運営に当たっては，以下のとおり，検討していくこととします。

(ア) 指定管理者制度の導入

施設運営業務に関し，当面は，性能発注及び部分発注による指定管理者制度（地方自治法第244条の2）の導入を基本方針としていきます。

なお，将来的には，性能発注及び一括発注による指定管理者制度の導入に向けた検討をします。

指定管理者制度の概要については，下表のとおりです。

図表 1 4 指定管理者制度の概要

	管理委託（従来）	業務委託	指定管理者制度
受託主体	公共団体，公共的団体，政令で定める出資法人（１／２以上出資等）に限定	限定なし 議員，長についての禁止規定あり（地方自治法９２条の２，１４２条）	法人その他の団体 法人格は必ずしも必要ではない。 ただし，個人は不可。
法的性格	「公法上の契約関係」法的性格条例を根拠として締結される契約に基づく具体的な管理の事務または業務の執行の委託	「私法上の契約関係」契約に基づく個別の事務または業務の執行の委託	「管理代行」指定（行政処分の一種）により公の施設の管理権限を委任すること
公の施設の管理権限	設置者たる地方公共団体が有する	設置者たる地方公共団体が有する	指定管理者が有する「管理の基準」，「業務の範囲」は条例で定める
(ア)施設の使用許可	地方公共団体		指定管理者が行うことができる。
(イ)基本的な利用条件の設定	地方公共団体		条例で定めることを要し，指定管理者はできない。
(ウ)不服申立てに対する決定，行政財産の目的外使用の許可	地方公共団体		指定管理者はできない。
公の施設の設置者としての責任	地方公共団体		
利用者に損害を与えた場合	地方公共団体にも責任が生じる		
利用料金制度	採ることができる	採ることができない	採ることができる

出典：「指定管理者制度ハンドブック」ぎょうせい，より作成

(ウ) 指定管理者（予定者）の選定及び指定

指定管理者（予定者）の業務範囲は下表のとおりです。
なお，情報システム及び関連機器類に関しては，指定管理者予定者にて整備し，指定期間中は指定管理者が保有及び保守管理を行うものとします。

図表 1 5 リスク分担表

業務範囲	管理組合	市	指定管理者 （予定者）
建物の基本設計・実施設計	○		
建物の建設工事	○		
保留床の取得		○	
管理運営計画の策定		○	
内装基本設計		○	
内装実施設計		○	
内装施工		○	
家具・備品等の選定，調達		○	
システム整備		○	
資料の選定，購入			○
開館準備業務			○
施設運営業務			○
施設維持管理業務 （建物全体）	○		
施設維持管理業務 （図書館部分）			○

(カ) 事業期間

指定管理者の指定期間は、運営ノウハウの構築に要する期間とシステム・機器等の更新期間等を勘案し、供用開始から５年間とします。

(2) 事業費の算出

新中央図書館の整備及び管理運営を行うにあたって、今後市が負担することとなる概算事業費を算出します。

ア 事業費の構成

新中央図書館の整備及び管理運営を行うにあたって、必要となる経費の構成は以下のとおりです。

図表 1 6 事業費の構成

項目	構成	発生年度
新中央図書館の設計及び管理運営計画策定に係る費用	内装設計委託費，管理運営計画策定委託費 など	平成 20 年度～平成 21 年度
新中央図書館の整備に係る費用	保留床取得費，内装施工費，システム整備費，家具調度費 など	平成 22 年度～平成 23 年度
図書館の管理運営に係る費用	人件費，システム運用費，維持管理費，光熱水費など	毎年度

なお，(1)において抽出した事業手法を導入する場合は，平成 24 年度以降は指定管理者による管理運営が開始されることとなります。

ウ 概算事業費

以上より，新中央図書館の整備及び管理運営に要する費用は以下のとおりとなります。

(ア) 施設整備に係る費用

約 4 2 億円（うち保留床取得費 2 7 億円）

(イ) 管理運営に係る費用

約 6 億円（うち人件費約 4 億円）

(3) 事業スケジュール

現時点で想定される事業スケジュールは以下のとおりとなっています。

新中央図書館の整備を進める上での具体的なスケジュールについては、今後も再開発事業のスケジュールと整合を図りながら詳細を検討していく必要があります。

図表 1 7 事業スケジュール

年度	再開発事業	新中央図書館整備事業	
		施設整備に係る 実施項目	管理運営に係る 実施項目
平成 20 年度	都市計画の決定 建築基本設計 組合設立・事業計画の認可	内装基本設計	管理運営計画策定 に係る民間事業者 の選定
平成 21 年度	建築実施設計 権利変換計画の 認可	内装実施設計	管理運営計画の策 定
平成 22 年度	建築工事	内装工事 情報システム設計	指定管理者の選定 準備
平成 23 年度	建築工事・竣工	内装工事・竣工 情報システム整備 家具・備品等の調 達	柏市図書館条例改 正 指定管理者の選定 及び協定締結 供用開始準備
平成 24 年度	開業	—	供用開始 指定管理者による 管理運営の導入

上記の前提とした再開発事業スケジュールは平成 20 年 3 月現在での想定であり、今後も変更される可能性があります。

(4) 今後の課題

今後，新中央図書館の整備及び開館準備を進めていくに当たっての検討課題を以下に整理します。

ア 施設整備における検討課題

(ア) 施設の前提条件の精査と確定

次年度以降の内装基本設計に向け，本基本計画で検討した施設構成や配置等の前提条件を十分に精査する必要があります。特に，施設のゾーニング計画については運営内容を大きく左右するため，第4章の検討結果に基づきさらに詳細な検討を行うとともに，再開発事業との調整を図り，建築計画の段階から，市民にとってより利用しやすい図書館の整備を推進していくことが求められます。

(イ) 内装設計及び管理運営計画の連携

新中央図書館の施設計画については，なるべく運営に関するノウハウや市民の意見を盛り込むことが期待されています。したがって，内装基本設計段階での施設計画においては，管理運営計画の内容や市民ワークショップの成果を反映させることを前提とした柔軟性を確保することが重要です。

(ウ) 再開発事業との連携

新中央図書館は再開発ビルへの入居が予定されているため，開館スケジュールは建物本体の施工状況に大きな影響を受けることとなります。

特に，内装工事は本体工事と並行して行うことから，取得予定部分の使用開始時期や使用条件については再開発組合との協議が必要となります。

また，計画地には既存建物が現存している状態であり，今後の建物調査（アスベスト），地盤調査（土壌汚染，埋蔵文化財，地盤状況）等の結果によっては工期遅延を招く可能性があることにも留意が必要です。

イ 管理運営における検討課題

(7) 管理運営における官民パートナーシップのあり方の検討

新中央図書館の管理運営においては、なるべく民間事業者のノウハウを活かし、市職員が根幹業務に注力することで、サービスの質向上と運営の効率化を両立していくことが期待されています。特に、柏市の図書館サービスにおいては分館や他の施設との連携も含めた一体的な運営が求められるため、管理運営計画の策定プロセスにおいては、市民ニーズに柔軟に対応できる官民パートナーシップのあり方について、さらに詳細な検討を進める必要があります。

(1) 地域との連携方策

新中央図書館では、「市民とともに成長する図書館」として、市民団体やボランティアなどの活用を積極的に図ります。今後、管理運営計画を策定するに当たっては、市民ワークショップの実施やボランティアに対する研修計画の策定、指定管理者に求める地域雇用のあり方など、具体的な協働の方策について検討を進めていく必要があります。

(ウ) 指定管理者の業務範囲及び選定方法の検討

平成23年度に指定管理者の選定を行うに当たっては、管理運営計画の策定を実施した事業者のみが有利とならないよう、公平性、透明性を確保した応募条件を設定する必要があります。また、システム整備等の初期調達分の取り扱いなど、指定管理者の業務範囲については引き続き検討が必要となります。