

21 世紀のカナダ・オンタリオ州における 公共図書館サービス・システムの状況

村上 泰子
(関西大学教授)

大城 善盛
(元同志社大学教授)

Public Library (Service) Systems in the Province of Ontario, Canada, in the 21th Century

By Yasuko MURAKAMI

Zensei OSHIRO

(Professor of Kansai University)

(Professor, ret. of Doshisha University)

〈要約〉

カナダとオンタリオ州の地方制度、「公共図書館法」、州の公共図書館行政機関である「オンタリオ南方地域図書館サービス（委員会）」と「オンタリオ北方地域図書館サービス（委員会）」、LearnHQ、オンタリオ公共図書館連盟、『オンタリオ公共図書館ガイドライン』（第6版）、およびオンタリオ州の公共図書館の利用状況を概観し、その考察を試みた。

結果として、オンタリオ州内の公共図書館は州の制定している「公共図書館法」に則り、各図書館に設けられている図書館委員会を中心に経営されており、図書館委員会が極めて重要な役割を担っていることが分かった。

日本にはオンタリオ州のような図書館委員会制度のようなものはない。そのため、直接日本に参考になるような点を見つけるのは困難であるが、図書館委員会の責務の多くを館長に委譲することで、日本の公共図書館が直面している課題の多くが解決される可能性を指摘した。

〈Abstract〉

We studied local public library systems of Canada, focusing on those of Province of Ontario, Public Library Law, Southern Ontario Library Service, Ontario Library Service-North, LearnHQ, *Ontario Public Library Guidelines* (6th ed.), and *Probe Public Opinion Poll on the Attitudes of Ontarians about Public Libraries 2015*. As a result of the study, we have found that public library systems (services) in the Province of Ontario are based upon the Public Library Law enacted by the Province of Ontario in 1990. We have also found that public libraries in the Province of Ontario are governed by library boards. Taking into consideration that there are no such library boards in Japan, we recommend that most of the functions of library boards should be delegated to the directors of libraries in Japan.

1. はじめに

国際図書館連盟（International Federation of Library Associations and Institutions、以下 IFLA）は、2010 年、*IFLA Public Library Service Guidelines* を刊行した¹⁾。2015 年には、日本図書館協会から『IFLA 公共図書館サービス・ガイドライン』²⁾の書名で、翻訳版も上梓されている。そこでは多くの国や地域の公共図書館サービスが紹介されており、近年の公共図書館の状況を表す文献として、わが国でも少なからず参考にされるものと推測される。

ここに紹介されている国・地域の一つに、カナダのオンタリオ州がある。後述するように、オンタリオ州は、わが国にも大いに参考になると思われるような、優れた公共図書館サービス・システムを作り上げている。しかし、IFLA のガイドラインの中では、図書館建築のための参考資料として、1997 年の『オンタリオ公共図書館ガイドライン』（*Ontario Public Library Guidelines*）を付録として挙げるにとどまっている³⁾。また、そのガイドラインは 2012 年に第 6 版として改訂されてもいる⁴⁾。そこで本稿では、『オンタリオ公共図書館ガイドライン 第 6 版』（以下、『ガイドライン』）も含めた、同州の公共図書館サービス・システムの状況について考察することとした。

なお、「公共図書館サービス」の語は、しばしば「公共図書館」を意味するものとして用いられ、さらに、公共図書館は基本的にサービス機関であるという理解のもと、本稿ではこの語を「公共図書館」と同義に扱う。また、本稿では、「公共図書館」を、図書館法でいうところの「公立図書館」の意味で使用する。

日本におけるカナダの公共図書館に関する先行研究は限定的である。障害者サービス、高齢者サービス、多文化サービスなど、サービスの一部分に焦点を当てたものが散見されるが、公共図書館政策全体に目を向けて論じたものは少ない⁵⁾。オンタリオ州に絞って詳述したものは、さらに少ない。たとえば Dewar の「公共図書館の運営におけるコミュニティの役割——カナダ・オンタリオ州の場合」⁶⁾があるが、約 20 年前の文献であり、部分的な言及に留まっている。欧文文献には、Bruce の *Places to Grow: Public Libraries and Communities in Ontario, 1930-2000* があり⁷⁾、1930 年代から 21 世紀に入る直前までの歴史が豊富な原資料を使って記述されている。その文献はオンタリオ州の公共図書館を歴史的に理解するための最良の著書であり、特に最終章の緊縮財政時（1990 年代）の州政府の公共図書館行政に関する記述は、21 世紀の公共図書館を理解するのに有用である。

これらのことを踏まえ、次のように論を進める。公共図書館は基本的に地方自治体⁸⁾の機関である。自治体制度は通常国ごとに異なっているため、ある国や地域の公共図書館を理解するためには、その自治体制度の理解が前提となる。そのような観点から、最初にカナダとオンタリオ州の地方自治制度を概観した。続く 3 章では、オンタリオ州（議会）が制定している「公共図書館法」の特徴を示した。オンタリオ州の公共図書館は州の観光・文化・スポーツ省（Ministry of Tourism, Culture and Sport、以下 TCS 省）が所管している。TCS 省は、公共図書館行政を担う地方機関として、オンタリオ南方地域図書館サービス（委員会）（*Southern Ontario Library Service*、以下 SOLS）とオンタリオ北方地域図書館サービス（委員会）（*Ontario*

Library Service-North、以下 OLS-North) を設置している。そこで、4 章を SOLS に、5 章を OLS-North に充て、各委員会の活動について述べた。SOLS と OLS-North はオンタリオ図書館協会 (Ontario Library Association、以下 OLA) と共同で、LearnHQ と称するオンタリオ州の公共図書館職員のための研修プログラム、もしくはソフトウェアを開発している。6 章では、この LearnHQ を取り上げた。さらに 7 章では、オンタリオ公共図書館連盟 (Federation of Ontario Public Libraries、以下 FOPL) とオンタリオ公共図書館ガイドライン監視および認定委員会 (Ontario Public Library Guidelines Monitoring and Accreditation Council、以下「認定委員会」) が作成している『ガイドライン』を、8 章で 2015 年のオンタリオ州の公共図書館の利用状況を概観した。最終章 (9 章) では、3 章から 8 章までの内容を省察・検討した。

2. カナダの地方制度

カナダは 10 州 (province) と 3 準州 (territory) から成る連邦国家である。アメリカ合衆国と同様、独立主権を有する州を構成単位とし、立法権を中央 (連邦) 政府と州政府の間で分け合っている。州の権限は憲法によって規定されているのに対し、準州は連邦政府の所管であり、その権限は連邦法によって規定されている。

日本で地方自治体は一般に都道府県や市町村を指すが、カナダで地方自治体 (local government) という場合、通常州を含まない。地方自治体の権限は基本的に州法によって与えられる。各州政府は、それぞれの州の人口や植民地成立の経緯等さまざまな要因を考慮しながら、独自の州法を制定している。したがって、カナダ全土に共通の地方制度は存在しない。

こうした地方制度に共通の特徴をあえて挙げるとすれば、比較的少数の公選議員からなる議会 (council) が自治体活動の中心になっていることである。自治体には、通常、常任委員会、執行委員会、主席行政官 (chief executive officer) 等の組織が設置されている。しかし、それぞれの活動について最終的に責任を負っているのは議会である。すなわち、日本とは異なり、地方議会は立法権限と行政権限を併せ持っている。自治体の職員の任免権も議会にある。選挙で選ばれた自治体の長 (mayor, reeve) は、議会の会議を主宰するとともに、自治体の職員を監督し、行政の総合調整を行い、政治的リーダーとして自治体を代表する。

図書館サービスを含め、地方自治体の提供するサービスが有効に機能するためには、財政的な裏付けがなければならない。カナダにおける州政府と地方自治体の歳入の状況について見ると、自主財源率は両者ともに約 80% である。他からの財政移転への依存率は 20% 弱で、財政面での分権化が進んでいることが分かる。また、歳入に占める税収の割合は、州政府が 60% 強、地方自治体が 50% 強である。州税に関しては所得税や消費税の割合が大きいのに対して、地方自治体では財産税が基幹税となっている。

州政府と地方自治体の歳入の状況を見ると、保健・医療や教育等、規模の大きなサービスは州政府が担当し、人々の日常生活の維持・管理に関するサービス (交通、通信、警察、消防等) は地方自治体が担当している。

オンタリオ州の地方制度を概観すると、同州の地方団体は、他の多くの州同様、自治体

(municipality) と特定目的団体 (special purpose body) に二分される。自治体には二層自治体と単一層自治体がある。二層自治体に関しては、オンタリオ州では、カウンティ (county) と称される上層自治体 (upper-tier municipality) と市 (city)、タウン (town)、村 (village) と称される下層自治体 (lower-tier municipality) によって構成されている。そして、上層自治体と下層自治体の間で権限や責任を分有している。単一層自治体では、独立した法人としてほとんど全ての権限と責任を有しており、それらの自治体には上層自治体であるカウンティは存在しない。

特定目的団体とは、特定の目的を有する各種の委員会 (agency、board、commission) を指し、設立が州から義務付けられているものと自治体により任意に設立されるものがある。公共図書館は、この特定目的団体である図書館委員会 (library board) によって運営されている。すなわち、図書館行政は自治体行政から、完全ではないが、相当程度独立していると見ることができる。図書館の資金調達力は、この図書館委員会および、それによって任命される館長の政治力に依存する、との指摘もある⁹⁾。

オンタリオ州における各自治体の主な財源は、他の多くの州同様、財産税、各種使用料、州補助金等である。また自治体は、住民のニーズを反映させながら予算を配分して行政を執行し、有権者と州の両方に対して説明責任を負っている¹⁰⁾。

3. オンタリオ州の「公共図書館法」

日本の制度とは異なり、オンタリオ州では義務教育は教育省 (Ministry of Education)、高等教育は高等教育・技能開発省 (Ministry of Higher Education and Skills Development)、公共図書館は TCS 省と、それぞれ異なる (州の) 省の所管である。オンタリオ州は州法として「公共図書館法」(Public Libraries Act) を制定している。同法は、1990 年に改訂され、2009 年に一部修正された後、2017 年現在も効力を有している¹¹⁾。

公共図書館は基本的に地方自治体 (local government) によって設立されるが、オンタリオ州では、その根拠法は「公共図書館法」である。

同法の特徴は以下のとおりである¹²⁾。

- 1) 地方自治体 (local government) は条例により公共図書館を設立することができる。その際には、直ちに TCS 省大臣に届けなければならない。
- 2) 設立される公共図書館は図書館委員会 (library board) によって経営・管理されなければならない (shall be under the management and control of a board)。図書館委員会は最低 5 人の委員で構成され、法人格を有する¹³⁾。委員は当該議会によって任命される。
- 3) 複数の地方自治体の合意によって、連合公共図書館 (union public library) を設立することができる。その際には、直ちに TCS 省大臣に届けなければならない。
- 4) 設立される連合公共図書館は連合図書館委員会 (union library board) によって経営・管理されなければならない。連合図書館委員会は最低 5 人の委員で構成され、法人格を有する。委員は構成メンバーである自治体の議会によって任命される。

- 5) カウンティの構成自治体の3分の2以上の同意によって、カウンティ図書館（county library）を設立することができる。その際には、直ちに TCS 省大臣に届けなければならない。
- 6) 設立されるカウンティ図書館はカウンティ図書館委員会（county library board）によって経営・管理されなければならない。カウンティ図書館委員会は最低5人の委員で構成され、法人格を有する。委員はカウンティ議会によって任命される。
- 7) 図書館委員会（連合図書館委員会、カウンティ図書館委員会も含む。以下、同様）は館長（chief executive officer）を任命しなければならない。館長は図書館を運営し、職員を監督する。館長は図書館委員会会議に出席しなければならない。図書館委員会は、必要に応じて館長に他の権限を与えたり義務を課したりすることができる。館長および図書館職員は図書館委員会によって雇用されるのであり、自治体によって雇用されるのではない。館長は図書館委員会のみには報告する義務を負う。
- 8) 図書館委員会は、他の委員会と協力しながら、住民の特定のニーズを反映させるような、包括的かつ効率的な公共図書館サービスを提供しなければならない。
- 9) 適当と判断される場合には、フランス語によるサービスも提供しなければならない。
- 10) 図書館委員会は年次予算案を自治体の議会に提出し、審議決定された予算の枠内で図書館を経営・管理する。
- 11) 図書館利用は基本的に無料であるが、図書館委員会は特定のサービスに関しては料金を課することができる。
- 12) 地方自治体の議会、地方サービス委員会（local service board）¹⁴⁾、先住民族議会（council of an Indian band）¹⁵⁾は、図書館を設立する代わりに、他の地域の図書館委員会と契約を結んでサービスを受けることも可能である。
- 13) 図書館委員会および図書館サービスの契約を結んだ地方自治体、地方サービス委員会、先住民族議会は、TCS 省大臣に年次報告および大臣から要求される他の報告（書）を提出しなければならない。
- 14) TCS 省大臣は、図書館委員会および図書館サービスの契約を結んだ地方自治体、地方サービス委員会、先住民族議会に対して、助成金を与えなければならない。
- 15) トロント公共図書館委員会（Toronto Public Library Board）は特殊な図書館委員会として認定される。（注：同図書館委員会は特例で、この法律の細かい規則は適用されないということである。）

以上のように、オンタリオ州の「公共図書館法」では、公共図書館の設置は地方自治体の条例によること、州には届け出でよいこと、公共図書館には単独自治体が設置するもの、複数自治体の合意によるもの、カウンティの設置するもの、の3種類があること、図書館の経営・管理は法人格を有する図書館委員会が行うこと、図書館委員会と地方議会、TCS 省、館長の関係（図1）、などが定められている。日本の図書館法と比較すると、公共図書館の定義や目的、

サービスの内容が全く書き込まれていない。この法律で規定されているのは、主として組織体制（図書館委員会について）である。サービスの具体的内容等は、各自治体に委ねられている。

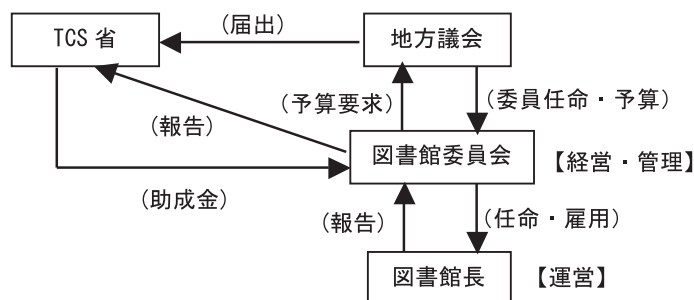


図1 公共図書館の運営に関する主要関係図

4. オンタリオ南方地域図書館サービス委員会（SOLS）

「公共図書館法」の第40条には、TCS省大臣は必要と認める場合において「特別の図書館サービス委員会」（special library service board）を設置することができる、とある。この条項により、2017年現在、オンタリオ州にはSOLSとOLS-Northが設置されている。すなわち、州の公共図書館行政は、地理的に南北に分割して行われている。ただし、南方地域に入るトロント市はその対象から除外されている。オンタリオ州における公共図書館行政の主たる構造は図2の通りである¹⁶⁾。

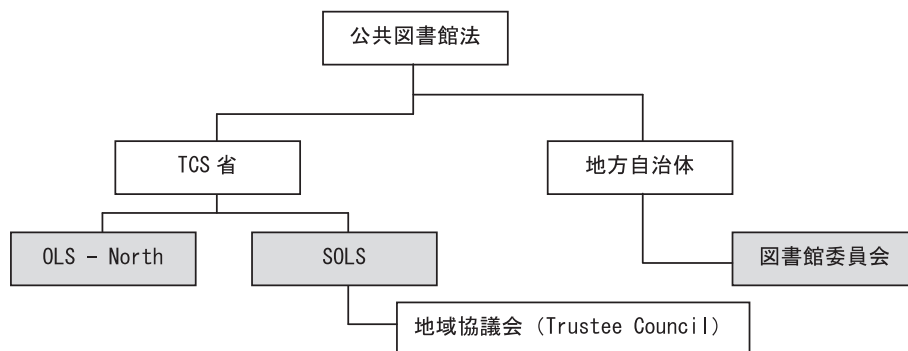


図2 オンタリオ州の図書館委員会および特別の図書館サービス委員会

SOLSは10人の委員で構成される。南方地域の公共図書館界はSOLSによって8つの地域に分けられ、各地域協議会（Trustee Council）は1人のSOLS委員を選出する権限を有する。残りの2人はTCS省大臣の推薦により選ばれる。なお、委員は個々の（公共）図書館委員会の委員であってはならない¹⁷⁾。このことは、SOLSの構成メンバーが各地域の利益代表ではないことを意味する。

SOLSの主要な任務は以下である¹⁸⁾。

1. 図書館委員会と他の情報提供機関との共同や調整を推進すること。
2. 相談、研修、開発等により図書館委員会を援助すること。
3. 地域の図書館の蔵書拡大につながるようなサービスを提供すること。

4. ILL、コンソーシアムによる購入、蔵書の統合等による規模の経済を実現すること。

SOLS は、後述する OLS-North と比較して、その活動は活発で、さまざまな出版物を刊行している。代表的なものに、「図書館開発ガイド」(*library development guide*) シリーズがある。本シリーズには、『戦略的雇用』(*Strategic Hiring: A Guide to Staff Recruitment*. 2003, 102 p.)、『サービスと成功のための指導』(*Coaching for Service and Success: A Guide to Performance Feedback*. 2003, 77 p.)、『想像した未来の創生』(*Creating the Future You've Imagined: A Guide to Essential Planning*. 2007, 135 p.)、『コレクション構築計画ガイド』(*A Guide to Developing a Collection Plan*. 2009, 102 p.)、『建築プロジェクト・ガイド』(*Making the Case for Your Building Project*. 2010, 67 p.)、等のタイトルが見られる。

シリーズ以外にも、『コミュニティへの図書館の貢献』(*The Library's Contribution to Your Community: A Resource Manual for Libraries to Document Their Social and Economic Contribution to the Local Community*. 2nd ed. 2007, 116 p.) や『図書館委員会開発キット』(*Library Board Development Kit*. 2014, 97 p.、以下『キット』)¹⁹⁾を公表している。『コミュニティへの図書館の貢献』は公共図書館が地域の社会的、経済的な発展にどのくらい貢献しているかを調査するためのマニュアルである。2014 年作成の『キット』は「図書館委員会ハンドブック」とも呼ぶべき内容のもので、公共図書館に対するオンタリオ州政府の基本的な考え方を知ることができる極めて重要な文書である。第3章で見たように、州の「公共図書館法」には図書館サービスについての具体的な記述がなく、それらは各自治体に委ねられていることから、この文書によって州の基本姿勢を一定程度示していると言える。以下、4.1 から 4.5 まで、『キット』の内容から、本稿の論旨に関わる部分を抽出し、概観する²⁰⁾。

4.1 図書館サービスの原理と目的

『キット』は、現代の公共図書館を「コミュニティ全員に資するコミュニティのサービス機関」と位置づけ、その目的について、以下のように述べている。

公共図書館は益々、地域住民が学習し、研究調査し、イベントに参加し、または単に集まって交流を楽しむコミュニティ・ハブになって来ている。現代の公共図書館は今もって多様なフォーマットの資料を見たり借りたりする場所であるが、インターネット・アクセスやあらゆる年齢の人々のためのプログラム、会合や展示のための場所だけでなく、デジタルメディア・ラボや創作のための場所でもある。

また、OLA やカナダ図書館協会(Canadian Library Association)の声明に言及し、図書館サービスが「知的自由の原理」に基づいていることについて示している。

4.2 図書館委員会の役割

次に、図書館委員会の基本的な役割については「図書館のガバナンス(governance)」であるとしている。ここで「ガバナンス」とは図書館の目的、計画、方針の作成や監視行為のことである。図書館委員会は図書館の「法的責任者」であり、意思決定の最終的な責任者との位置づけである。

したがって、図書館委員会は「公共図書館法」に規定されているように、州や自治体に対し

て説明責任を有しているが、図書館サービスを遂行するプログラムや職員を「管理（マネジメント）」（manage）する責任は有していない。管理するのは館長である。

このように、『キット』では「ガバナンス」（governance）と「管理（マネジメント）」（management）が区別されている。加えて、「ガバナンス」を「運営」（administration）とも区別している。「運営」は比較的短期で詳細な情報を必要とするもので、「ガバナンス」は長期的かつ優先順位的な情報を必要とするもの、という区別である²¹⁾。

図書館委員会のガバナンスの主な活動領域は、次の3つである。

a) 図書館の目的や方向性の決定

ここでは、図書館委員会の「思考」のあり方が示されている。第一に、図書館委員会は図書館の目的を共有するために“大局的な”思考をすること、とある。目先のことにとらわれるのではなく、図書館の「使命」について考え、図書館の将来の「方向性」をしっかりと見極めて活動しなければならない、ということである。図書館の将来の「方向性」を見極めるためには、「ヴィジョン」を作成する必要がある。「ヴィジョン」の設定過程で「到達目標」（Goal）や「目的」（Objective）を設定し、設定された到達目標や目的の中で「優先順位」を決めることも、図書館委員会の重要な任務である。『キット』はその理由について、「優先順位の中の到達目標や目的を達成するためには必要な財源を確保する必要がある、その確保は図書館委員会の責務だからだ」としている。

以上は、図書館委員会の計画策定（planning）に関する事項であるが、計画策定のメリットとして、『キット』は次の諸点を挙げている。

- ・計画策定の過程において、図書館の存在理由や図書館の達成しようとしている価値を、図書館委員会、図書館職員、およびコミュニティが理解する。
- ・コミュニティ・ニーズを調査し、選択肢を議論して、他の機関と重複することなく、利用者の新しいニーズに応えることができる。
- ・測定可能な到達目標や目的を設定できる。
- ・図書館委員会、図書館職員、および議会も含めて、メンバーが変わったとしても、サービスの継続性を維持できる。
- ・図書館資源を優先順位に従って調整し、効率性を維持できる。
- ・図書館がコミュニティの変化するニーズに対応できる。
- ・図書館予算は明瞭かつ計画的で、責任ある形で執行されていることを議会に説明できる。

ここでは「コミュニティのニーズ」という言葉が多用されている。図書館委員会の役割には、コミュニティのニーズを同定するために図書館環境を分析し評価することがある。『キット』は、それにはコミュニティとの定期的、かつ身近な接触（コンタクト）が必要であるとしている。コミュニティ・ニーズが同定され優先順位が決まれば、それに合わせた予算（案）が決定され、特定のサービス領域が決定されることになる。

図書館には「戦略的計画（strategic plan）」も必要とされる。『キット』は戦略的計画を、計画を実施する際に利用可能な（人的、物的）資源を評価し、それに基づいて達成可能な目的や

到達目標を設定する体系的な過程、と定義している。

計画（plan）があり、それに基づき実施（do）されれば、評価（see）のプロセスが必要である。評価について『キット』は、図書館の全体的な評価は、定期的に改訂される計画の中で作成される到達目標や目的によって変化すること、図書館委員会は、活動ではなくアウトカム（成果）が測定されるよう、留意しなければならないことに注意を喚起している。

ガバナンスの重要なツールとして『キット』が最後に示すのは、「方針」（policy）である。文書化された方針は、図書館委員会、図書館職員、およびコミュニティが同意した全体的な「価値観（ヴァリュー）」（value）を表すもので、図書館委員会の継続性にも必須である。この方針の決定は図書館委員会の重要な任務とされている。その理由について『キット』は、図書館委員会の哲学（原理）や優先順位は方針についての議論から生まれるからだ、としている。ただし、方針には2種類あり、ガバナンスの方針は図書館委員会によって決められるが、運営の方針は図書館職員によって決められる。

b) 図書館の管理・運営権限の委任

「公共図書館法」に「図書館委員会は館長を任命しなければならない、館長は図書館を運営し職員を監督する」とある。図書館委員会の任務の一つは、有資格の館長を雇用し、適切な給与を設定し、館長の業績（performance）を毎年査定することである。『キット』は、図書館が有資格の館長によって運営されるということは極めて重要である、と指摘している。

c) 唱導活動

『キット』はまた、図書館委員会の責務として、「コミュニティが図書館の重要性や潜在力を知るようになること」および「地方議会が図書館の重要性や図書館のコミュニティへの影響力を理解するようになること」を挙げている。そのための仕事が「唱導活動」（advocacy）である。「唱導活動」とは、ある目的のための口頭による支持もしくは議論である。『キット』の示す「唱導活動」の範囲は広く、図書館委員会が図書館の使命、価値、信念への支援を奨励するとき、それは図書館を唱導していることになる。ここでいう「唱導活動」とは、特定のプログラムの支援や成果物の利用促進ではなく、図書館そのものに焦点が当てられているという点で、「広報活動」（public relations）や「マーケティング」とは異なる。

図書館委員会は図書館のガバナンスに法的責任を負い、また図書館の意義の正当化とサービスの向上に道義的責任も負っている。その責任を果たすために図書館委員会がなすべきこととして、『キット』は、まず自ら図書館がどのように機能し、どのようなサービスを提供しているかを知っておくべきこと、次に議会や財源支出者に対して図書館のことを知ってもらうよう努めること、を挙げている。

『キット』はまた、図書館委員会はコミュニティ・ニーズを満たすのに必要な資源が入手できるように図らねばならない、としている。これは、図書館財源の大半（近年は約80%）は地方財源であり、図書館委員会は地方議会やコミュニティと常時接点を保つことにより財源の確保に努める必要がある、とのねらいによるものである。『キット』はさらに「図書館は、往々にして行政（議会）から「金食い虫」と思われたりしているが、議会も図書館委員会も同

じコミュニティの代表である。図書館の計画と議会の計画との一致点を見出すのは図書館委員会の重要な任務である。」と続けている。

4.3 図書館委員会と館長の関係

図書館サービス向上のための必須要素の1つとして、『キット』は図書館委員会、館長、議会との間の強い絆の構築を挙げている。『キット』は図書館委員会と館長との関係について、コミュニティ・ニーズを満たす図書館サービスを提供するためにチームとして働くもの同士の同盟関係（partnership）と説明し、その同盟関係は時折問題を引き起こすが、その問題は互いの役割についての誤解に起因している場合が多いと指摘している。

館長は日常の図書館運営の責任者であり、図書館委員会は組織としての図書館の業績を監視する。二者間で発生する問題を避ける方策として、『キット』は、全体的な図書館経営の中で図書館委員会と館長の役割を明確にすること（図書館委員会は方針や計画の作成に多くの時間とエネルギーを費やすが、それらの方針や計画を実行に移すのは館長である、というように）が重要としている。

4.4 図書館委員会と議会の関係

図書館委員会は図書館財政に関して議会への説明責任を負う。この点について『キット』は、図書館委員会は議会に図書館予算に関して唱導する際、十分な説明資料を備えておく必要があることを指摘している。さらに、予算が欲しいときにだけ議会に働きかけるのではなく、普段から接点を持っておく必要性、図書館委員会と議会の間で目標を共有し、同じコミュニティに奉仕する同盟関係のもと、情報を共有するような関係作りの重要性を指摘している。

4.5 図書館委員会とコミュニティの関係

図書館委員会は、図書館とコミュニティ、図書館と議会、を結ぶリンク（繋ぎ目）の役割を負っている。この考え方は、非営利組織の経営論で所有者とのリンクの重要性を指摘したカーバー（J. Carver）の「方針ガバナンス」（*Policy Governance*）²²⁾を引いたものである。公共図書館の場合、所有者はコミュニティである。

図書館委員会がコミュニティとの関係を保つ理由とその方法について、『キット』は次のことを提示している。

- a) 図書館委員会がコミュニティとの関係を保たねばならない大きな理由の1つは、最近強調されている「説明責任」である。地域住民は税金が妥当な使われ方をしているか、また管理過程は透明であるかどうかを知りたいがっている。
- b) 図書館委員会は、コミュニティとの定期的な接点を持つことなしには、図書館の課題や優先順位について決定を下すための十分な情報を集めることは不可能である。サーベイ調査がコミュニティとの接点を保つ唯一の方法ではない。図書館委員会はフォーカス・グループ調査法、市役所での会合、特別な会合等への参加も考慮すべきである。
- c) 図書館で今何が行われているかという情報をコミュニティと共有することが、コミュニティとの関係を築くための重要なステップである。通常、図書館職員がそのような情報を提供しているが、図書館委員会にも一定の役割がある。図書館委員会の会議を

地域館で開催することが、地域館利用者との関係を築くことにつながる。地域館利用者は図書館委員会の会議が公開されていることを知るとともに、図書館委員会が地域の課題にも関心を持ってくれていることを知るようになる。

5. オンタリオ北方地域図書館サービス委員会（OLS-North）

OLS-North も、「公共図書館法」第 40 条に基づいて設置されている、州の図書館サービス機関である。OLS-North の活動は SOLS に比べ低調に見える。オンタリオ州の北方地域は総面積の 9 割近くを占める一方、人口 5% 程度の過疎地域であることや、それに起因する行政組織不在地区の存在、フランコ・オンタリアンと呼ばれるフランス語系住民の存在、また先住民の多い居住地域の存在といった複数の要因が、北方地域全体としての統一的な活動を困難にしているものと推測される。

OLS-North の活動に関する情報は少ないが、把握できる中から特徴を見出すと、以下のような任務設定と、OLS-North が先行して導入したメンターシップ・プログラム（mentorship program）がある²³⁾。

OLS-North の任務は、主に 3 つある。それは、

- 1) オンタリオ北方地域全体を通じて図書館サービスへの公平なアクセスを促進すること。
- 2) 遠隔地に居住する人々、ファースト・ネーション、フランス語圏の人々の図書館の発展を支援するという、特別の役割を引き受けること。
- 3) 図書館の変化を理解し、安定したサービス基盤を築くために図書館利用者やパートナーと協働すること。

である。

また、OLS-North のメンターシップ・プログラムとは次のようなものである。

- 1) オンタリオ州の北方地域における新人のライブラリアンの知識と技能を向上させることを目的としたプログラムである。
- 2) 実施方法としては、熟練のライブラリアンと新人のライブラリアンをペアにして 1 年間コミュニケーションをとらせることによって研修を行う。
- 3) 目標を、a) 専門職的情報の共有や個人レベルの助言の機会を作ること、b) ライブラリアン間で信頼のおける関係を構築すること、c) ライブラリアンのリーダーシップ技能を開発すること、に置いている。
- 4) メンターの資格を有するのは、新人のライブラリアンに対して進んで専門職的な助言や導きを与えることのできる熟練のライブラリアンである。

オンタリオ州の北方地域には人種的にも文化的にも多様な人々が居住している。そのため、OLS-North には、SOLS と異なる特殊な役割が負わされている。メンターシップ・プログラムは現在では SOLS でも導入されているが、OLS-North で早期に導入された背景には、そのような事情もあるのであろう。

以上、OLS-North と SOLS の活動を概観した。オンタリオ州政府は、この2つの団体の設置を通じて、州内の公共図書館の活動を支援すべく積極的に関わっている。

6. LearnHQ

LearnHQ とは、オンタリオ州の公共図書館職員および図書館委員への研修機会および情報源の提供を目的とした、SOLS、OLS-North、OLA の3者による共同プロジェクトであり、そのシステムの名称でもある。プロジェクト開発には TCS 省から 1500 万ドルが投じられた²⁴⁾。

LearnHQ を通じて提供されている研修には、a) コレクション管理技能の開発 (Collection Management Skills Development)、b) パブリック・サービス技能の開発 (Public Service Skills Development)、c) 管理およびリーダーシップ技能の開発 (Management & Leadership Skills Development)、d) IT 技能の開発 (Technology Skills Development)、e) 人間関係技能の開発 (Personal & Interpersonal Skills Development)、の5領域があり、各領域でさまざまな研修科目が開講されている。それらの多くは SOLS によって開発されており、受講料は受講する職員の勤務する図書館から (SOLS へ) 支払われる。

上記5領域以外にも、LearnHQ は2種の資格証 (Certificate) プログラムを提供している。そのうち、“EXCEL” と称される資格証プログラムは、図書館 (情報) 学の正規の (formal) 学習経験のない図書館職員を対象とし、修了者は小規模館の館長職に就くことが期待されている。もう一つの資格証プログラムは上級公共図書館リーダーシップ・プログラム (Advancing Public Library Leadership Institute) と称され、中規模以上の図書館で管理職を目指す職員を対象としている²⁵⁾。

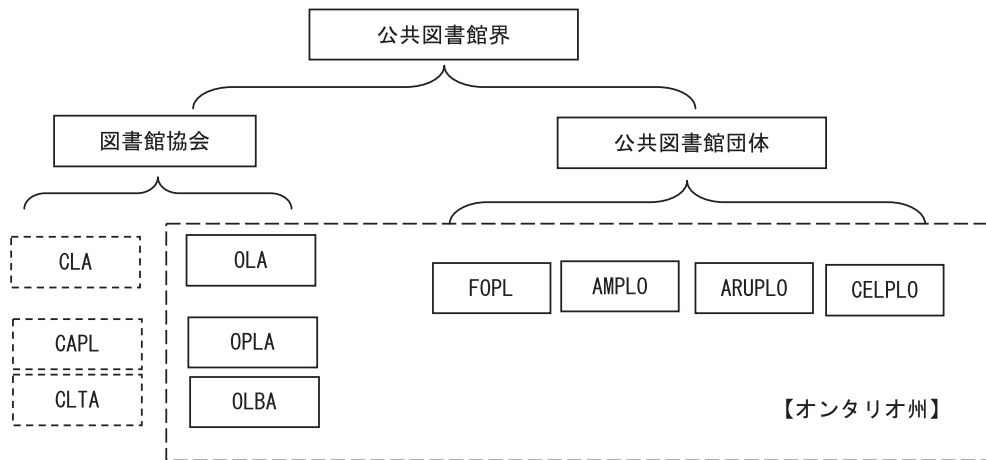
LearnHQ はまた、情報源の提供サイトでもある。図書館建築、児童サービス、テクノロジー、アクセシビリティ等のテーマごとに、関連法規、ガイドライン、標準、各種プロジェクト、ガイドブックなどが列記され、リンクが張られている。特に、SOLS、OLS-North、OLA の作成もしくは提供している情報源については、リンクを張るだけでなく説明も付されている²⁶⁾。

LearnHQ を見ると、SOLS と OLS-North を中心とする州の図書館行政が、図書館職員の能力 (技能) の向上にいかに力を入れているかが分かる。それはまた、図書館サービスの向上・発展には図書館職員の能力 (技能) の向上が必須であるという考え方の表れでもあろう。

7. オンタリオ公共図書館連盟 (FOPL) と『ガイドライン』

上述の「公共図書館法」、SOLS、OLS-North、および LearnHQ はいずれも、州政府が比較的直接に関与する公共図書館行政として位置づけることができる。それに対して、オンタリオ州では図書館界の現場でも種々の活動が見られる。OLA の部会としてのオンタリオ公共図書館協会 (Ontario Public Library Association: OPLA)、同じく OLA の部会としてのオンタリオ図書館委員会協会 (Ontario Library Boards' Association: OLBA)、FOPL、オンタリオ中規模公共図書館長協会 (Administrators of Medium Public Libraries of Ontario: AMPLO)、オンタリオ郊

外公共図書館長協会（Administrators of Rural/Urban Public Libraries of Ontario：ARUPLO）、オンタリオ大規模公共図書館長協会（Chief Executives of Large Public Libraries of Ontario：CELPLO）等がそれである。（図3）²⁷⁾



*CLA は Canadian Library Association（カナダ図書館協会）

*CAPL は Canadian Association of Public Libraries（カナダ公共図書館協会）

*CLTA は Canadian Library Trustees Association（カナダ図書館委員会協会）

図3 オンタリオ州の公共図書館協会等

中でも特に活発に公共図書館の推進活動を行っているのが FOPL である。FOPL の構成メンバーは、トロント公共図書館も含めた図書館単位である。FOPL は、オンタリオ州の公共図書館を次のように認識している。

オンタリオ州の公共図書館は、州内のコミュニティの社会的、教育的、文化的、経済的成功において極めて重要な役割を負っている。公共図書館はコミュニティの将来に対する必須の投資であり、学校へのレディネスや読書のレディネス、経済的、雇用的（就職的）成功、および社会的公平さに対する必須の牽引車である。知識経済が進展するにつれて、公共図書館は住民の居住場所や学歴および社会的背景に関係なく、すべてのオンタリオ州民が成功するための住民とコミュニティとの必須の繋ぎ目である²⁸⁾。

こうした考え方に基づいて、FOPL は戦略的に唱導活動、調査研究、開発、マーケティング、コンソーシアム、等の様々な活動を展開している。公共図書館が直面する課題について、政府に強力なアピールをするのもその一つである²⁹⁾。

2013 年現在、FOPL、OLA、SOLS、OLS-North、AMPLO、ARUPLO、小規模公共図書館（コーカス）（Small Public Libraries（Caucus））、大規模都市公共図書館（部）（Large Urban Public Libraries（Caucus））、ファースト・ネーション公共図書館（コーカス）（First Nations Public Libraries（Caucus））、フランス語圏公共図書館（コーカス）（Francophone Public Libraries（Caucus））からの代表によって、「認定委員会」が結成されている。「認定委員会」は組織的に FOPL の傘下にある。『ガイドライン』は、この「認定委員会」によって作成されたものである。

すなわち、『ガイドライン』は基本的に個々の公共図書館が「認定委員会」に認定してもら

うためのガイドラインである。よって、そこには認定手続も含まれている。しかし、個々の公共図書館が認定を受けることは任意であり、強制ではない。『ガイドライン』の重要な目的のもうひとつは、個々の公共図書館が図書館サービスを進展させていく際の参考文献になることである。

『ガイドライン』は1997年に初めて制定され、2012年に第6版が公表された。2012年の改訂に至るまでの関連する事象を時系列にまとめておくと、以下のとおりである。ここで取り上げた他ガイドラインとの関係については、紙幅の関係で省略するが、稿を改めて論じたい。

2008年 オンタリオ州文化省、公共図書館のために1,500万ドル拠出

(テクノロジーに関する新しい部門立ち上げ資金として)

世界図書館情報会議(IFLA大会)開催(於:ケベック)

ウェンディ・ニューマン、「第3世代の公共図書館」公表

(オンタリオ州文化省への報告書)

2009年 英CILIP「良い公共図書館サービスのガイドライン」公表

2010年 IFLA「公共図書館ガイドライン 第2版」公表

2011年 オーストラリア公共図書館協会「オーストラリア公共図書館の標準とガイドライン」公表(2012年更新)

2012年 オンタリオ州公共図書館ガイドライン改訂

『ガイドライン』は6つの大項目と39の中項目、166の小項目から構成されている³⁰⁾。

大項目は、I) ガバナンス・運営(governance/administration)、II) アクセシビリティ(accessibility)、III) 資源(resources)、IV) サービス(services)、V) 協力とパートナーシップ(co-operations and partnership)、VI) ITの利用(use of technology)である。

166の小項目の中には、「必須」の印が付されたものが76ある。その中からいくつかの項目を例示する³¹⁾。(ローマ数字は大項目、アラビア数字は中項目を表す。ローマ数字は上記付番およびオリジナル文書と連動し、中項目のアラビア数字はオリジナル文書と連動する。)

I) ガバナンス・運営 30項目中、必須24項目	
[I.1] 図書館委員会の組織	a) 役職、b) 会議と記録の作成、c) 館長の評価
[I.2] 方針	a) 記録された方針、b) 配布、c) レビュー
[I.3] 計画	a) 記録された計画、b) コミュニティ分析、c) 利用者相談、d) 図書館のパフォーマンス測定法
[I.4] 財政	a) 予算、b) 財政の記録、c) 財政の報告、e) 図書館調査
[I.5] 唱導	a) 唱導方針、b) 議会への報告
II) アクセシビリティ 24項目中、必須3項目	
[II.3] 身障者の物理的アクセス	a) アクセシビリティ計画、b) 代替資料
III) 資源 71項目中、必須30項目	
[III.1] 職員	a) 人事方針、b) 方針の配布、c) 業績評価、d) 職務記述、e) 館長の資格
[III.2] コレクション	a) コレクション構築方針、b) 知的自由

IV) サービス 29 項目中、必須 13 項目	
[IV.2] 貸出	a) 貸出方針
[IV.3] レファレンスと情報サービス	a) レファレンスと情報サービス、b) サービス方針、c) レファレンス・ソース
[IV.4] 読書相談	a) ガイダンスと援助
[IV.5] 児童サービス	a) サービス方針、b) コレクション
[IV.6] 青少年サービス	a) サービス方針、b) コレクション
[IV.8] 図書館プログラム	a) プログラム方針
[IV.9] コミュニティ	a) コミュニティ情報提供方針
[IV.10] 地方史	a) 地方史提供方針
[IV.11] コミュニティ・スペース	a) 集会室の提供方針
V) 協力とパートナーシップ 7 項目中、必須 3 項目	
[V.1] 資源共有	a) ILL サービス、b) 資源共有方針
VI) IT の利用 32 項目中、必須 16 項目	
[VI.1] IT に関する方針、計画および運営	a) 利用者のアクセスやコンピュータ使用の方針、b) ソフトウェアやネットワークの利用方針、c) フィルタリング、d) 職員の IT 利用、e) IT 計画、f) セキュリティ
[VI.2] 通信およびコンピュータ・ネットワーク	a) インターネット接続、b) LAN
[VI.4] 図書館ソフトウェア	a) 統合図書館システム (ILS)
[VI.5] 図書館の Web サイトと Web ベースのサービス	a) 図書館の Web サイト、b) オンライン・レファレンス
[VI.6] IT 職員	a) 職員の IT 利用研修

以上、小項目の中の「必須」の印が付いているものの中から特に重要と思われる項目を取り上げた。多くの大項目で「必須」が半数程度であるのに対して、ガバナンスに「必須」項目が多いのが特徴的である。「必須」は「認定委員会」が認識する公共図書館サービス（業務）のエッセンスと理解することもできよう。

なお、職員、コレクション、スペースに関しては数値的な目安が必要と思われるが、『ガイドライン』の本体には記載されず、参考となる数値ガイドラインが付録として挙げられている。それらは主に、ARUPLO によって 2012 年に作成された『郊外（Rural/Urban）公共図書館システム・ガイドライン』（*Guidelines for Rural/Urban Public Library Systems*）³²⁾と TCS 省の『オンタリオ公共図書館統計』（*Ontario Public Library Statistics*）³³⁾から採られたものである。

『郊外（Rural/Urban）公共図書館システム・ガイドライン』は、たとえば職員の数値的な目安（目標）に関して、「図書館長は専門職ライブラリアン（professional librarian）であるべきである。図書館システムにおいては職員の 3 分の 1 は専門職ライブラリアンであるべきである」と記している。（ここでいう「図書館システム」とは、中央館と地域館など、複数の施設やサービス・ポイントからなる図書館を意味する。）

また、地域館に関しては、次のように推奨する。

- 1) 1,000-5,000 人をサービス対象とする小規模地域館では、専任換算で 2.5 人の職員が必要で、地域館長は図書館テクニシャンか EXCEL³⁴⁾の資格を有すべきである。
- 2) 5,000-10,000 人をサービス対象とする中規模地域館では、専任換算で 2.5-5 人の職員が必要で、地域館長は専門職ライブラリアン、もしくは高校卒で図書館学を履修した人で、副館長は図書館テクニシャンか EXCEL の資格を有すべきである。

- 3) 10,000-35,000 人をサービス対象とする中規模地域館では、専任換算で 5-17.5 人の職員が必要で、地域館長は専門職ライブラリアンで、それ以外に専任換算で 2 人の専門職ライブラリアンを有すべきである。そして、10,000 人を越えるごとに、専任換算で 1 人の専門職ライブラリアンを有すべきである。
- 4) 35,000 以上の人をサービス対象とする大規模の都会地域館では、専任換算で最低 17.5 人の職員が必要で、地域館長は専門職ライブラリアンで、それ以外に専任換算で 2 人の専門職ライブラリアンを有すべきである。そして、10,000 人を越えるごとに、専任換算で 1 人の専門職ライブラリアンを有すべきである。

なお、ここで専門職ライブラリアンとは、図書館情報学の修士号を保持している者をいう。図書館テクニシャンとは、コミュニティ・カレッジで図書館技術学（library techniques）を修了した者をいう。

認定は次の手順で行われる。まず図書館が「認定委員会」に申請する。「認定委員会」は調査委員会を設置する。調査委員会は図書館が作成した書類の点検、現地調査などを踏まえて、調査結果を「認定委員会」に提出する。「認定委員会」によって認定に値すると判断されると、「認定された公共図書館」という認証を得る。アメリカ図書館協会（American Library Association）は、カナダも含めたライブラリアンの養成プログラムを認定しているが、その方法とおおむね同様である。

2017 年現在、オンタリオ州には約 370 の公共図書館があるが³⁵⁾、その中で認定を受けた公共図書館は、南方地域 36 館、北方地域 5 館で³⁶⁾、全体の図書館数から見ればごく少数にとどまっている。

8. オンタリオ公共図書館の利用状況

FOPL はさまざまな調査活動を行っており、毎年、詳細な統計データとともに過去 10 年間の動向をまとめた年次報告を出している。最新は 2017 年 3 月のもので、2006 年から 2015 年までの概況が報告されている³⁷⁾。また、2000 年以来、5 年毎に利用者に対して、その利用状況や図書館に対する反応（印象や理解度）を質問調査している。最新は 2015 年に実施されたものである³⁸⁾。

8.1 オンタリオ公共図書館の統計調査

オンタリオ州内の自治体の比較は、17 の指標を 5 領域に編成して行われている。5 領域とは、サービス、利用、コミュニティ（Community Engagement）、効率、開発である。2015 年のデータでは、大規模な 8 つの図書館だけで、全奉仕対象人口の 50%、貸出数の 57%、運営費の 53% を占めているため、平均値はこれら 8 館の影響を強く受ける。このため、生データは人口規模ごとに示されている。しかし、ここでは全体の傾向をつかむに留める。

まず登録者数（Active Cardholder）は、2010 年頃をピークに減少し続けている。オンタリオ州の人口自体はほぼ横ばいであることから、登録者数は実質的に減少していることが分かる。貸出数は 2012 年以降、横ばいもしくは微減であるが、人口一人当たりの貸出数は 2011 年をピ

ークに 8.8 から 7.6 へと大きく数字を減らした。一方、運営費は微増であるが、資料費は 6000 万ドルから 7200 万ドルへと大きく増加している。これには電子資料費の増大の影響がある。図書館プログラムの実施数は 12 万から 25 万へと倍増、それへの参加者も 250 万から 420 万へと大幅増である。

8.2 オンタリオ公共図書館の利用者調査

調査は 600 人への電話インタビューと 1,102 人からのオンライン回答により行われた。調査項目は、利用カードの保有や図書館からの距離、図書館利用の有無、利用回数といった利用状況のほか、読書（印刷本の利用か電子本の利用かを含む）、書店利用、インターネット利用に関する質問を含む全 16 問である。その調査は、オンタリオ公共図書館の利用状況を明らかにしているだけでなく、利用者から見た公共図書館像を明らかにしている。回収率等の詳しい調査方法および内容についての情報が得られなかったため、以下に概要のみ記す。

1) 過去 1 年間の読書、書店利用、インターネット利用

約 86% が読書したと回答した。そのうち、印刷本が 66%、ほとんど電子本が 17%、両方が 11% と回答した。書店は、10 回以上の利用が 26%、6-10 回が 21%、1-5 回が 37%、0 回が 17% であった。インターネットは、常時使っているとの回答が 99% あり、そのうち、関心のある特定情報を探すための利用が 86%、e メール、チャット、インスタント・メッセージの利用が 84%、ニュースを見るための 73% であった。

2) 図書館の利用

図書館の利用カードを所有しているとの回答が 73% あった。（先の統計では人口帯によって差はあるが平均 34% で、保有率の高い人口帯でも 66% である。73% は高すぎる数値であろう。調査対象の抽出方法に偏りがあった可能性もある。しかし、過年度の同じ利用者調査の数値と比較すると、カード保有者数は増加傾向にあることも確かである。）

普段図書館を利用しない人は 31% で、そのうち今までに一度も利用したことない人が 9%、図書館で嫌な経験をしたことのある人が 5% であった。図書館を利用しない理由について、他のソースから情報を得ているとの回答が 50% あった。そのほか、関心が無い（30%）、忙し過ぎる（21%）といった回答が続いた。

過去 1 年間の図書館訪問回数についての回答では、21 回以上が 17%、11-20 回が 10%、6-10 回が 12%、1-5 回が 27%、0 回が 34% であった。また、過去 1 年間の図書館 web サイトのアクセス回数は、11 回以上が 17%、1-10 回が 25%、0 回が 58% であった。

書店と図書館の訪問頻度の比較では、書店訪問が多いとの回答が 42% だったのに対して、図書館訪問が多いとの回答が 29%、ほとんど同じが 26% であった。

公共図書館を利用する理由についても尋ねている。「図書、CD、DVD 等を借りるため（88%）」と「個人的に関心のあるテーマに関する情報を得るため（73%）」が多く、その他は、半数以下である。多い順に挙げると、「読書もしくは勉強のため（38%）」、「図書館のコンピュータを使ってインターネットにアクセスするため（31%）」、「リラックスもしくは社交のため（26%）」、「図書館の無線ネットワークを使うため（25%）」、「職場の仕事のため（21%）」、「子

どもを図書館プログラムへ連れて行くため（18%）」、「学校の宿題のため（16%）」、「レクチャー、図書館プログラム、会合、研修に参加するため（9%）」となる。先に「図書館プログラム」への参加は増えていると述べたが、全体の中ではまだ少数の利用にとどまっている。

3) この調査の興味深い点は、図書館の価値についても質問しているところである。「他の税金で賄われているサービス群の中での図書館の相対的価値は」という問いに対して、「最高」が36%、「中程度」が50%、「最低」が11%であった。

また、(図書館側からの) 公共図書館の価値表明の信頼性についての賛同の程度を尋ねた設問では、「大いに賛成する」と回答した人の割合が大きい順に、「公共図書館は、リテラシーや読書への愛を促進するので重要である（56%）」、「公共図書館は、資源への無料のアクセスを提供することによって、誰にでも成功する機会を与える重要な役割を果たす（54%）」、「公共図書館が存在することによって、コミュニティの生活の質が向上する（50%）」があった。割合の小さい順では、「公共図書館は、さまざまなソースにある情報へアクセス可能にすることによって、人々の政治的課題への理解を促進させている（19%）」、「情報が多くの異なるソースから入手できるようになって、人々は従来以上に公共図書館を必要としている（25%）」、「公共図書館では、探しているものは容易に見つかる（26%）」、「公共図書館は、継続的にサービスを拡大している（26%）」との回答結果であった。

利用者にとっての公共図書館の価値についての設問では、10 区分の中で上位の1位と2位を選んだ人の割合が大きい順に、「資料を貸すところ（68%）」、「早期リテラシー・プログラムを提供するところ（60%）」、「レファレンス・センター（56%）」、「学校の宿題の支援をするところ（54%）」、「勉強するところ（50%）」との回答であった。

9. ディスカッション

以上、オンタリオ州の地方制度下における公共図書館について、法制度、行政機関の活動、ガイドライン、利用状況を概観した。

オンタリオ州の公共図書館は、州の制定している「公共図書館法」に則り、図書館委員会を中心に経営されている。そして、オンタリオ州の公共図書館界では、「経営」は「ガバナンス」(governance) と「管理・運営」(management) からなると理解され、「ガバナンス」領域は図書館委員会が、「管理・運営」領域は館長に委任されている。

本論では詳細に言及できなかったが、オンタリオ州でも公共図書館は市町村の図書館条例によって設置され、経営方針もその条例によって定められている。そして、大多数の市町村の図書館条例において、図書館の経営主体は図書館委員会であると記している³⁹⁾。また、他の8州でも公共図書館法を制定し、基本的に地方自治体 (municipality) の図書館委員会が公共図書館の経営権を有するとしている⁴⁰⁾。

オンタリオ州の公共図書館経営における大きな特徴は、ガバナンス (governance) と管理・運営 (management) を区別していることである。SOLS の『キット』は、図書館の目的、計画、方針の作成や監視行為等がガバナンスで、それは図書館委員会の責務であり、図書館委員

会は図書館の法的責任者であり、意思決定の最終的な責任者である、と記している。そして、図書館サービスを遂行するプログラムや職員を管理する責任、すなわち管理・運営の責務は図書館長にある。「公共図書館法」では、「公共図書館は図書館委員会によって経営・管理されなければならない (shall be under the management and control of a board)」と記していて、「ガバナンス」の語は用いられていない。一方、2014 年刊行の『キット』には、「ガバナンス」、「ヴィジョン」、「戦略的計画」等の語が目立つ。この間に企業統治（コーポレート・ガバナンス）の考え方が取り入れられたと思われる。

「ガバナンス」という語に決まった定義はない。2000 年代以降に「コーポレート・ガバナンス」の語が企業経営の分野において多く聞かれるようになったのは、いくつかの巨大企業の不正事件が契機であり、これにより業績重視の行き過ぎによる問題点が一般の人々の目にも露わになった。公共経営に関しても、NPM における「サービス遂行の効率性を改善しようという努力は、『方法論的および技術的な』マネジメントツールに焦点を当てた議論を生み出し」、「『業績重視』や市民を『顧客』ととらえる考え方」が、「『公平 (fairness)』」というような、政府全体として市民の信頼を確保するためのより深い価値にどのような影響を与えるかということにも、注意が払われなければならない」といった指摘がなされた⁴¹⁾。

ガバナンスと管理・運営を区別する考え方は、市町村の図書館条例にも取り入れられている。例えば、ブロックビル公共図書館の条例は次のように記している⁴²⁾。

図書館委員会は図書館を統治 (govern) するが、管理・運営 (manage) はしない。図書館の運営を管理する権限 (authority to manage the operations of the Library) を館長 (CEO) に委任する。

『キット』は、図書館委員会のガバナンス領域を次の 3 つとしている。

- 1) 図書館の目的や方向性を決定すること
- 2) 図書館管理・運営の権限を館長に委任すること
- 3) 唱導活動をする

「図書館の目的や方向性を決定すること」の中には、「戦略的計画」や「方針」の作成、利用者調査なども含まれている。すべての図書館条例ではないが、多くの条例が『キット』のような理解の仕方の上に図書館委員会の責務を記している。「認定委員会」が作成している『ガイドライン』も、図書館委員会の役割を重視し、「ガバナンス・運営 (governance/administration)」の大項目の中に、1) 館長の評価、2) 方針策定、3) 計画作成、4) コミュニティ分析、5) パフォーマンス測定、6) 財政、7) 唱導活動 (advocacy)、等を図書館委員会の責務の必須要件にしている。

オンタリオ州の全数調査である図書館統計では、2010 年から 2011 年ごろをピークに登録者数や貸出数といった指標は後退局面を迎えている反面、プログラムの実施や参加者が増加しつつある。一方、抽出調査である利用者調査からは登録者数の増加傾向が見られ、図書館に対する肯定的な見方も多い。しかし、そのイメージは「読書」や「情報アクセス」が主で、「プログラム」への反応は低い。オンタリオ州における図書館利用の偏り（多く利用する層とほとん

ど利用しない層のギャップ)、図書館側の狙いと利用者および非利用者の受けとめ方とのずれもうかがわれる。すなわち、オンタリオ州ではこれまでの成功体験がそのままでは通用しない困難な局面を迎えていることが分かる。『ガイドライン』改訂時には見えていなかったが、『キット』作成時には明らかになりつつあったその困難な局面に対して、「ガバナンス」の強化により新たなステージへの展開を図ろうという意図があったのではないか。

オンタリオ州の公共図書館の組織は、経営層に館長よりも上位の図書館委員会を含んでいる。それはカナダ全体の公共図書館にも敷衍して言えることである。翻って日本ではどうか。

柳は、日本では「ガバナンス」は教育委員会の領域に属するとしている。しかし、柳は、『キット』に記されている図書館委員会の業務（役割）のほとんどについて、館長をリーダーシップとする図書館（職員）の責務（業務）ともしている⁴³⁾。柳の考えるところと『キット』との大きな相違は、「ガバナンス」に当たる業務の範囲とその主体である。手嶋は NPM（「ガバナンス」を含む）の考え方を公共図書館に導入することに疑問を呈し⁴⁴⁾、糸賀は NPM に対して肯定的で、「ガバナンス」の担当者として図書館協議会が（相当に）近いと理解している⁴⁵⁾。

日本には図書館委員会制度はない。したがって、柳も指摘するように、オンタリオ州で論じられている図書館委員会の責務（業務）のほとんどは、館長の責務である。それは、経営学の基本理論である「計画（Plan）」、「実施（Do）」、「評価（See）」の中の「計画」と「評価」の部分である。公共図書館の場合、「計画」の中に図書館の使命、目標や目的の設定、目標や目的を達成するための優先順位の決定、実施法、等が入る。法的には教育委員会の責務であろうが、教育委員会の責務は学校教育から生涯教育全般まで幅広い。図書館計画の作成は専門家である（はずの）館長に委任されるべき内容である。

評価に関しても、目標や目的を達成できたかどうか、また、その評価法はどのように行われるべきかを決定するには専門的な知識が必要であり、それも館長に委任されるべきであろう。安藤は、「計画の策定を考えたとき『誰が』計画を策定するのか、という問題がある。図書館のサービスは、読書、生涯学習、学校教育などと密接に関係しているため、教育委員会や生涯学習部局などが中心になって計画を策定することも考えられる。しかし、実際には図書館が中心になって策定することが多い」と述べている⁴⁶⁾。毛利等は、2014 年の調査で、「図書館運営の企画」、「サービス計画」、「資料収集方針・計画」等の計画において、立案段階から図書館長を含め、図書館側が主体的に関わっていることを明らかにしている⁴⁷⁾。

しかし、現在、法規上は図書館計画のみならず、図書館利用規則も含めて図書館に関する諸規則の制定などは教育委員会の所管のようである⁴⁸⁾。糸賀は、「教育委員会は学校教育が中心ですから、教育委員会に引き続き図書館があるということが有利なのか」と疑問を呈している⁴⁹⁾。

図書館委員会の重要な業務の中に、「図書館運営の権限を資格のある館長に委任する」がある。この場合、「資格のある館長」とは、図書館情報学の修士号保持者である。日本の場合、教育委員会が図書館運営の権限を館長に委任する形になると思われるが、資格のある館長を条

件になっているかどうか、は不明である。日本図書館協会刊行の『公立図書館の任務と目標』が「館長は専任の経験豊かな専門職でなければならない」⁵⁰⁾と記し、2012年の文部科学省の告示「図書館の設置及び運営上の望ましい基準」の中でも、「市町村教育委員会は、市町村立図書館の館長として、その職責にかんがみ、図書館サービスその他の図書館の運営及び行政に必要な知識・経験とともに、司書となる資格を有する者を任命することが望ましい」⁵¹⁾、と記されているが、2016年現在、3,280館で専任館長は2,507人、司書資格を保持する専任館長はわずか743人である⁵²⁾。オンタリオ州の公共図書館界に比して、館長職が極めて軽んじられているのが日本の現状である。現在のような司書資格で、その資格が館長職に必要なか否かという疑問もあろうが、そのテーマは極めて大きなテーマであり、ここでは論じない。

公共図書館の効果的経営という観点から見ると、館長の権限、責務、資格が図書館条例に記されているべきであろう。しかし一般に図書館条例で規定される例はない。日野市の図書館条例（処務規則を含む）⁵³⁾と対馬市立図書館条例⁵⁴⁾はそのようなことが記されている稀な例である。愛媛県図書館協会は「図書館業務のあらまし」⁵⁵⁾という冊子を作成し、その中で図書館長に役割に触れているが、あくまでも参考資料に過ぎない。

日本で論じられるべき公共図書館経営学（そのようなものがあるとして）の重要テーマの1つは、「館長の権限、責務、資格」であり、それが条例（施行規則も含む）に明記されていないければ、それを明記させ、行政にその重要性を理解させるにはどのような方策を取るべきか、ということであろう。

通常、組織には最高責任者がいて、その人の権限と責務と資格が明確になっている。公共図書館は組織である。（委任される）最高責任者は館長である。しかし、日本の多くの公共図書館において館長の権限、責務、資格が明確になっていない。日本の公共図書館は先進諸国の公共図書館と比べて遅れていると言われるが、その大きな要因はその辺りにあるではないか。

なお、日本の公共図書館界で近年話題の指定管理者制度を抜きにした図書館経営を論ずることは意味がないと思われる人へは、佐藤の次の言説が答えになるだろう。佐藤は、「指定管理者制度では“設置者責任”と“執行者責任”は分けて考える必要がある。設置者である自治体にとって最大の責務は“設置目的”の明確化だ。指定管理者は、この“設置目的”を効果的、効率的に達成していくことが目標であり、すべての出発点になるからである」と述べている⁵⁶⁾。

10. おわりに

21世紀のオンタリオ州における公共図書館サービス・システムの状況を概観し、考察を試みたが、そこから見えてきたものは、各国（地域も含めて）は独特の公共図書館の制度、組織やシステムを有しており、IFLAの「公共図書館宣言」を基盤に据えながらも、独自の（図書館サービスも含めて）経営を推し進めている、ということである。現在のところ、「学」の中に「経営」も含めるならば、万国に通用する普遍的な公共図書館学は存在しないように思われる。しかし、それぞれ独特の公共図書館学を構築していても、それらを比較検討することによ

って、各国に益するところは多くあるように思われる。日本の公共図書館界は、自国の図書館環境も含めた社会状況を把握することも重要であるが、他国の公共図書館界にも広く目を向ける必要もあるように思われる。

オンタリオ州では、『ガイドライン』を5年ごとに改訂しており、現在第7版への改訂作業を進めている。2010年以降の困難な状況や新たな利用動向を踏まえ、どのような改訂が加えられることになるのか。今後の改訂の動向も引き続き注視していきたい。

注・引用文献

- 1) Koontz, C. and Gubbin, B. ed. *IFLA Public Library Service Guidelines*. 2nd completely revised edition. International Federation of Library Associations and Institutions, 2010.
- 2) クリスティー・クーンツ, バーバラ・グビン編、山本順一監訳、竹内ひとみ(他)訳『IFLA 公共図書館サービス・ガイドラインー理想の公共図書館サービスのために』, 第2版, 日本図書館協会, 2015.
- 3) Ontario Public Library Guidelines Monitoring and Accreditation Council, *Ontario Public Library Guidelines: A Development Tool for Small, Medium and County Libraries*. Ontario Library Service-North, 1997. このガイドラインは、2001年のIFLAガイドラインでも既に引用されている。
- 4) Ontario Public Library Guidelines Monitoring and Accreditation Council, *Ontario Public Library Guidelines for Municipal and County Libraries*. 6th ed. with Amendments August 2013. Federation of Ontario Public Libraries, 2013. <[http://www.ontariopubliclibraryguidelines.ca/downloads/OPL_Guidelines-Full 6th edition w. ammendments August 2013. pdf](http://www.ontariopubliclibraryguidelines.ca/downloads/OPL_Guidelines-Full_6th_edition_w_ammendments_August_2013.pdf)>
- 5) カナダの公共図書館の一側面について書かれたものには、たとえば次がある。
 - ・大澤正雄、西川馨「第2章：ライブラリー・ボード（公共図書館の法律・制度）」西川馨編『カナダの図書館』, 日本図書館協会, 2000,
 - ・深井耀子「カナダ図書館協会（英語系）の多文化サービスガイドラインについて」『阪南論集 人文・自然科学編』26(2), 1990. 9, pp.19-26.
 - ・深井耀子「カナダにおけるインディアンへの公立図書館サービス」『阪南論集 人文・自然科学編』19(4), 1984. 3, pp.1-15.
 - ・深井耀子「エスニック・コミュニティへの公共図書館サービスーカナダのガイドラインの解説と紹介ー」『阪南論集 人文・自然科学編』20(4), 1985. 3, pp.141-154.
 - ・国立国会図書館関西館事業部図書館協力課編『デジタル環境下における視覚障害者等図書館サービスの海外動向』（図書館調査研究レポート；no.1）国立国会図書館, 2003、53p. 第2章 デジタル環境下における欧米の視覚障害者等図書館サービスの全国的提供体制 第2節 カナダ（村上泰子）
 - ・呑海沙織、溝上智恵子「カナダの公共図書館におけるコミュニティ主導型の高齢者サービス」『第62回日本図書館情報学会研究大会発表論文集』2014, pp.97-100.
また、カナダの公共図書館全般についての報告には、次がある。
 - ・シー・ディー・アイ「平成16年度文部科学省委託事業 図書館の情報拠点化に関する調査研究 諸外国の公共図書館に関する調査報告書」（平成17年3月）第6章 カナダの公共図書館 <http://www.mext.go.jp/a_menu/shougai/tosho/houkoku/06082211/009.pdf>（参照：2017-11-20）
- 6) Dewar, A., 「公共図書館の運営におけるコミュニティの役割——カナダ・オンタリオ州の場合」『桜の聖母短期大学紀要』, 24号, 2000, p.17-31.
- 7) Bruce, D. L., *Places to Grow: Public Libraries and Communities in Ontario, 1930-2000*. The Author, 2010.
- 8) 日本国憲法および地方自治法上は「地方公共団体」であり、「地方自治体」は通称である。本稿では、カナダの「local government」にも、日本の「地方公共団体」にも、「地方自治体」の語を用いる。

- 9) シー・ディー・アイ「平成 16 年度文部科学省委託事業 図書館の情報拠点化に関する調査研究 諸外国の公共図書館に関する調査報告書」(平成 17 年 3 月) 第 6 章 カナダの公共図書館 <http://www.mext.go.jp/a_menu/shougai/tosho/houkoku/06082211/009.pdf> (参照: 2017-11-20)
- 10) カナダの地方制度に関しては、以下を参照した。
 - ・自治体国際化協会ニューヨーク事務所『カナダの地方団体の概要』, 2005. <http://www.clair.or.jp/j/forum/c_report/pdf/227.pdf> (参照: 2017-11-20)
 - ・Commonwealth Local Government Forum, *Local Government System in Canada*. <http://www.clgf.org.uk/default/assets/File/Country_profiles/Canada.pdf> (参照: 2017-11-20)
 - ・Ontario Ministry of Municipal Affairs and Ministry of Housing, *Municipal Councilor's Guide*. 2016. <<http://www.mah.gov.on.ca/Page5030.aspx>> (参照: 2017-11-20)
- 11) *Public Libraries Act. R. S. O. 1990, Chapter P.44*. <https://www.ontario.ca/laws/statute/90_p44> (参照: 2017-11-20). なお、1966 年の「公共図書館法」に関しては深井氏の次の文献がある。参照: 深井耀子「カナダ・オンタリオ州 1966 年公立図書館法について」『阪南論集: 人文・自然科学編』21 巻 3 号, 1986, p.109-27. また、2009 年修正以前の「公共図書館法」については、大澤・西川が次の文献でブリティッシュ・コロンビア州 (Province of British Columbia) の公共図書館法とも比較しながら紹介している。参照: 大澤正雄、西川馨「第 2 章: ライブラリー・ボード (公共図書館の法律・制度)」西川馨編『カナダの図書館』, 日本図書館協会, 2000, p.15-26.
- 12) 前掲 11). および Ontario Ministry of Tourism, Culture and Sport, *Public Libraries Act: Questions and Answers for Public Libraries*. <http://www.mtc.gov.on.ca/en/libraries/act_q_a.shtml> (参照: 2017-11-20)
- 13) a corporation と表現されている。前述のとおり、カナダの地方自治体 (local government) には、地方自治体 (municipality) 以外に、教育委員会、図書館委員会などが含まれる。いずれも corporation (法人) という語を当てて、非営利団体として扱われている。図書館委員会が法人格を有するということは、企業のように、図書館委員会独自に契約を行ったり、財産を有したりできる。
- 14) オンタリオ州の北方地域には自治体のない地区があり、そうした地区に対しては、一般的にはこの地方サービス委員会を通じて、行政サービスが提供される。
- 15) 「公共図書館法」では Indian band (先住民族居住地域) の語が用いられているが、Q&A では First Nations (ファースト・ネーション、または、ファースト・ネーションズ) の語が用いられている。ファースト・ネーションとは、かつて「インディアン」と呼ばれていた先住民を指す語である。1982 年憲法によってカナダの先住民とはインディアンとメティス、イヌイトであると規定されており、ファースト・ネーションは、カナダ先住民のうちメティスとイヌイトを除いた者を指す。
- 16) 下記文献 p.21 掲載図の主要部分を抽出して作成した。
Southern Ontario Library Service, *Library Board Development Kit*. 2014. <http://www.sols.org/files/docs/develop/publications/boarddevkit/Kit2014-full_document-Final.pdf> (参照: 2017-11-20)
- 17) Southern Ontario Library Service, *By-law*. <<https://www.sols.org/files/docs/about/board/Bylaws.pdf>> (参照: 2017-11-20)
- 18) Southern Ontario Library Service, *Our Services*. <<https://www.sols.org/index.php/sols-services>> (参照: 2017-11-20)
- 19) Southern Ontario Library Service, *Library Board Development Kit*. 2014. <http://www.sols.org/files/docs/develop/publications/boarddevkit/Kit2014-full_document-Final.pdf> (参照: 2017-11-20)
- 20) 前掲 19)
- 21) トニー・ボベール、エルク・ラフラー編著『公共経営入門: 公共領域のマネジメントとガバナンス』(公人の友社, 2008) では、「ニュー・パブリック・マネジメントでは、個々の職員と組織の双方のアウトプットによる成果の測定により多くの注意を向けたが、公共的ガバナンスは、より高いレベルの成果 (つまり市民や関係主体によって達成されるアウトカム) を達成するために、異なった組織間で、どのように相互に作用しあうのかに多くの注意を払う。さらに公共的ガバナンスにおいては、どのようなアウトプットまたはアウトカムが達成されるにせよ、結論に達する方法、つまり異なった関係主体の相互作用によるプロセスそれ自体に主な重要性があるとみられる」(p.11) と説明されている。また、同書の別の箇所では、カナダ・ガバナンス研究所の「ガバナンスは、どのよう

に権力が行使され、どのように市民が声を与えられ、どのように公共問題の意思決定が行われるのかを決定づけている伝統、制度および過程から成り立っている」(pp.130-131) との見解が「ガバナンス」の定義の一つとして引用されている。

- 22) Carver, J. and Carver, M., *Carver's Policy Governance® Model in Nonprofit Organizations*. <<http://www.carvergovernance.com/pg-np.htm>> (参照：2017-11-20)
- 23) Ontario Library Service-North, *Ontario Library Service-North*. <<http://www.olsn.ca/>> (参照：2017-11-20)
メンター制度は、英国 CILIP による早くからの導入事例がある。(呑海沙織「知識情報基盤と情報プロフェッション制度」『図書館界』59(2), 2007. 7, pp.138-144.)
- 24) LEARNHQ, *LEARNHQ*. <<http://www.learnhq.ca/cms/One.aspx>> (参照：2017-11-20)
- 25) 前掲 24)
- 26) 前掲 24)
- 27) 下記文献 p.22 掲載図をもとに主要部分を抽出して作成した。
Southern Ontario Library Service, *Library Board Development Kit*. 2014. <http://www.sols.org/files/docs/develop/publications/boarddevkit/Kit2014-full_document-Final.pdf> (参照：2017-11-20)
- 28) Federation of Ontario Public Libraries, *What is FOPL?*, <<http://fopl.ca/what-is-fopl/>> (参照：2017-11-20)
- 29) Ontario Ministry of Tourism, Culture and Sport, *Resources for Ontario's Public Libraries*. <<http://www.mtc.gov.on.ca/en/libraries/resources.shtml>> (参照：2017-11-20)
- 30) 前掲 4)
- 31) 前掲 4)
- 32) Administrators of Rural/Urban Public Libraries of Ontario, *Guidelines for Rural/Urban Public Library Systems*. 2nd ed. 2012. <http://aruplo.weebly.com/uploads/2/8/3/7/2837807/aruplo_guidelines_2nd_edition_january_2012.pdf> (参照：2017-11-20)
- 33) Ministry of Tourism, Culture and Sport, *Ontario Public Library Statistics*. <<https://www.ontario.ca/data/ontario-public-library-statistics>> (参照：2017-11-20)
- 34) 第 6 章「LearnHQ」で取り上げた、資格証プログラムの名称。
- 35) Ontario Ministry of Tourism, Culture and Sport, *Ontario Public Libraries*. <<http://www.mtc.gov.on.ca/en/libraries/oplweb.shtml>> (参照：2017-11-20)
- 36) Ontario Public Library Guidelines Monitoring and Accreditation Council, *Accredited Libraries*. <<http://www.ontariopubliclibraryguidelines.ca/?id=accreditedlibraries.asp&label=AccreditedLibraries>> (参照：2017-11-20)
- 37) Federation of Ontario Public Libraries, *Ontario Public Library Operating Data 2006-2015: Overview, Primer on Library Statistics and Collected Tables*. <http://fopl.ca/wp-content/uploads/2011/05/FOPL_Data_Report_2017_rev-1.pdf> (参照：2017-11-20)
- 38) Federation of Ontario Public Libraries, *Probe Public Opinion Poll on the Attitudes of Ontarians about Public Libraries 2015*. <<http://www.slideshare.net/stephenabram1/market-probe-fopl-presentation-20150509v7animated-68588314>> (参照：2017-11-20)
- 39) 「公共図書館法」にある「設立される公共図書館は図書館委員会によって経営・管理されなければならない。」に忠実に従うならば、オンタリオ州のすべての公共図書館が図書館委員会によって経営・管理されているはずであるが、現実には必ずしもそうになっていない。例えば、バリー公共図書館(Barrie Public Library)では、図書館委員会が最終的な責任を負いながらも多くの業務を館長に委任している。参照：City of Barrie, *Barrie Public Library Constitution and Procedural Laws*. <<http://www.barrielibrary.ca/about-bpl/about-the-library/policies/constitution-and-procedural-bylaws.pdf>> (参照：2017-11-20)。また、スクレイバー公共図書館(Schreiber Public Library)では、図書館委員会と館長の業務や責任が明確でない。参照：Schreiber Public Library, *Schreiber Public Library Policy Manual*. <http://www.schreiberlibrary.ca/about/policies/002_Foundational_Statements_2012.pdf> (参照：2017-11-20)
- 40) ニューファンドランド・ラブラドール州は例外で、州に情報・図書館資源委員会(Provincial Information & Library Resources Board)が設置されており、その委員会が州内の 96 の公共図書館を経営

している。個々の公共図書館には図書館委員会が設置され、当該図書館の管理・運営を行っているが、図書館職員も含めて、すべての職員が州の職員である。参照：Newfoundland and Labrador Public Libraries, Structure of Public Library Services. <https://www.npl.ca/home/structure-of-library-services.html> (参照：2017-11-20)

- 41) トニー・ボペール、エルク・ラフラー編著『公共経営入門：公共領域のマネジメントとガバナンス』公人の友社、2008, p.63.
- 42) Brockville Public Library, *Board By-Laws*. <http://www.brockvillelibrary.ca/documents/boardbylaws.pdf> (参照：2017-11-20)
- 43) 柳与志夫『図書館制度・経営論』学文社、2013. (ライブラリー図書館情報学；4)
- 44) 手嶋孝典編著『図書館制度・経営論』第2版、学文社、2017, pp.61-62.
- 45) 糸賀雅児・葉袋秀樹編『図書館制度・経営論』樹村房、2013, pp.115-116.
- 46) 安藤友張編著『図書館制度・経営論』ミネルヴァ書房、2013, p.52.
- 47) 毛利るみこ、大庭一郎「日本の公立図書館長に求められる能力に関する調査」『図書館界』68(6), 2017. 3, pp.400-418.
- 48) 前掲44) p.28. なお、手嶋は、図書館は専属の物的施設および人的施設を備え、かつ、管理者の管理の下に自らの意思をもって継続的に事業を行う機関であることから、教育機関としての位置づけをもち、したがって教育委員会事務局や生涯学習課などの行政部門とは異なり、相対的に自立した機関である、と論じている。参照：前掲44), pp.61-62.
- 49) 糸賀雅児「基調講演 “地域に根づく図書館活動”」『平成26年度全国公共図書館研究集会（サービス部門 総合・経営部門）報告』, pp.3-22. http://www.jla.or.jp/Portals/0/data/bukai/public/2014kenkyu_kiroku_gunma.pdf (参照：2017-11-20)
- 50) 日本図書館協会『公立図書館の任務と目標』<http://www.jla.or.jp/library/gudeline/tabid/236/default.aspx> (参照：2017-11-20)
- 51) 文部科学省「図書館の設置及び運営上の望ましい基準」http://www.mext.go.jp/a_menu/01_1/08052911/1282451.htm (参照：2017-11-20)
- 52) 日本図書館協会編『日本の図書館 統計と名簿 2016』日本図書館協会、2017, p.24. なお、2,507人という数字の項目名は「有資格図書館長」となっているが、「専任館長」の誤植と推測される。
- 53) 「日野市立図書館設置条例」http://www1.g-reiki.net/hino/reiki_honbun/f900RG00000195.html (参照：2017-11-20)
「日野市立図書館処務規則」https://www.lib.city.hino.lg.jp/hnolib_doc200801/library/regulations.htm (参照：2017-11-20)
- 54) 「対馬市立図書館条例」http://www.city.tsushima.nagasaki.jp/policy/reiki/reiki_honbun/r013RG00000659.html (参照：2017-11-20)
- 55) 愛媛県図書館協会「図書館業務のあらまし～初めて図書館で働く人のために～」平成25年3月. <http://www2.ehimetosyokan.jp/kensyu-bukai/manualH25-3.pdf> (参照：2017-11-20)
- 56) 佐藤達生「民間活用のポイントと課題」『ガバナンス』No.184, 2016.8, pp.23-25.