

# 出張報告書

令和 6年 3月 11日

市議会議長 様

会 派 名 にじの会

代表者氏名 殿本 マリ子

下記のとおり報告します。

## 記

- 1 目 的 議会改革を考える
- 2 出張先 JIAM
- 3 出張期間 令和 5年 10月 23日 ～ 令和 5年 10月 24日
- 4 出張者氏名 高比良 正明
- 5 てん末報告 別紙のとおり

今回語られなかった CCC の問題

- ・ 武雄市図書館

時間と予算がない中であつたが、新規購入した 1 万冊の本が並んでいたが、地域性を加味できていなかったりしていたことは、大きな話題となり、その後、小牧市などで市民が反対し、CCC に図書館指定管理を任すなどの世論が膨れる。

- ・ 海老名市図書館

2015 年 9 月 武雄市図書館で、CCC が蔵書として大量の古本を購入していたことが発覚したことを受けて、海老名市でも開業準備段階に追加購入する選書リストを点検したところ、約 8000 冊のうち半数の 4000 冊近くが料理本であることが判明。

それらの付録として「メガネ拭き」「おろし金」「タジン鍋」などが見つかった。

2015 年 10 月 リニューアルオープン直後に共同事業体のもう一社であつた TRC（図書館流通センター）の会長が CCC の独自手法を公然と批判し、離脱する。

初代の高橋聡館長時代 指定管理者公募の際に P マークの取得が設定されていたが、その後 CCC は P (プライバシー) マーク (個人情報保護マネジメントシステム) を返上、応募資格を満たしていない事業者になっていた。

海老名市立中央図書館の高い位置の書架に、書籍の装丁だけを模した「ダミー本」が並んでいるとの指摘を受けた際、武雄市図書館・歴史資料館での経験を踏まえ「高い位置に本を置くと、CCC の図書館運営の“反対派” に本を取るよう何度も頼まれるから」と神奈川新聞で発言している。

指定管理者で館長が司書資格をもっていないというケースは、CCC 以外には皆無だろうと図書館関係者から言われている。

ちなみに海老名市では、CCC と締結した基本協定において、「スタッフ全体の 50%以上が司書資格を保持していること」を求めているが、第三者評価の入った 2017 年度の一時期、50%を割っていたという協定違反が発覚し、市議会で大問題になった。

・ 丸亀市の市民交流活動センターマルタス

ここについては、2020.07.12 05:30

「CCC、公共施設運営を受託する“巧妙すぎる”手口…丸亀市の管理受託の不可解な経緯 文＝日向咲嗣」よりまとめる。

宮崎県延岡市のエンクロスは、公民館にブック&カフェを併設したような複合施設（図書を閲覧できるが貸出はしない）で、マルタスは全国で2番目の“TSUTAYA 公民館”。

丸亀市の指定管理者委託に応募したのは CCC1 社のみで、もともと、地元の団体が運営するという話だったんですが、なぜか 2019 年春頃に突然、民間企業に任せるという話が出てきたとも言われる。

CCC は、指定管理受託の 1 年前から開業準備の支援業務（市民参加のワークショップを開いたり市民アンケートを行って市民のニーズを把握し、運営計画に生かす業務）を担当する委託事業者として市の業務に関与していた。

このときに市が設定した委託金額の上限価格は 350 万円で、2 社が競合したが、CCC は上限価格に極めて近い 348 万 4800 円で赤字覚悟の落札をしている。

ちなみに、2020年6月ツタヤ図書館を開業した和歌山市が、市民参加のワークショップを開催したり市民アンケートを行う支援業務の委託者を2015年に公募したときの委託金額は、丸亀市の約3倍に当たる約1000万円。

それでも当時、「安い」と言われたことからすれば、丸亀市が設定した350万円が、いかに破格だったかがわかる。

2019年2月22日、CCCの基幹事業である子会社のTSUTAYAが、TSUTAYA・TVの「定額見放題」サービスが“虚偽広告”と認定され、消費者庁から景品表示法違反で1億円の課徴金納付命令を下された。

それから3か月しかたっていない時期に、CCCは“優れた事業者”として、丸亀市から公共施設の運営者に選定されていることになる。

担当部署は、こうしたCCCの不祥事について、「まったく知らなかった」というから不思議だ。

#### ・図書館の未来像

現在図書館、公民館、子育て支援センターなどは合築の時代を迎えているが、20年後は少子化・人口減少などで歯抜けスペースが散見される

ようになる。

図書館も電子化などで保管・集約が進むと言うが、これも 100% うなづけない。

確かに DX 化などで役場機能は減らせることができようが、人の集う場所や居場所は必要だし、電子書籍が紙の本のように扱われるわけではなく、頭に残るのは紙であるとも脳科学分野では明らかになっていることから、書庫も大きく減るはずはないと私は考えるし、今後も紙の本を読み続けたい。

・孤立・孤独・分断を架帰結する図書館

『集まる場所が必要だ』（エリック・クリネンバーグ著）より

1995 年のシカゴ熱波時に、高所得者居住地域より低所得者居住地域の方が死亡率は高かった。エアコンが死亡率の 80% を抑制した。

外出しにくいと社会接点が下がる。

単身者のように社会接点が少ないと、有事の際、死亡率が高くなる。

ラストワンマイルではなく、ファーストワンマイルの仕掛けとして、地方にいても文化と交われる場づくりが、官民連携で必要だ。

CCC 参入

- ・ 徳山デッキ（山口県周南市）

JR 徳山駅を中心とする 「商業・宿泊・居住」 の交流拠点として  
2024 年開業。

南に徳山港があり離島へのフェリー発着地としても、1905 年に海軍  
練炭製造所が設置されて以来、戦後は出光興産より始まる徳山曹達  
（現・トクヤマ）などを含む周南石油コンビナートなど重化学工業の拠  
点へのアクセス地点としても、駅周辺は山口県最大の商業地として発展  
してきたが、近年は百貨店の撤退や中心商店街施設の老朽化等によって、  
かつての賑わいが失われていた。

商業施設は、徳山みなみ銀座商店街内にあった百貨店が有名で、1962  
年地元資本の松下百貨店開業→1965 年近鉄松下百貨店へ商号改定

1966 年丸和徳山店が、丸和の山口県内 1 号店として開店

1969 年徳山ステーションビル（徳山駅ビルトークス）開業

1970 年ダイエー徳山店開業→1981 年トポス徳山店に業態転換→2001  
年閉店

1971 年ニチイ（のち、サティに名称変更）徳山店開業→1999 年閉店

1993 年「特定商業集積法」第 1 号認定施設として下松タウンセンターの商業施設としてザ・モール周南（現：ゆめタウン下松）が県下最大級の規模で下松市に開業

徳山駅前商店街の核であった大型商業施設が閉業（1999 年徳山サティ、2001 年トポス徳山店）

2000 年徳山ステーションビル解散

2013 年近鉄松下百貨店閉店→同年、一部店舗を利用するなどして、アルパーク天満屋周南ショップ、山口井筒屋周南ショップが開業→2015 年～2018 年まで周南市が市庁舎の建て替え工事を行う間の仮庁舎として一部使用→2020 年アルパーク天満屋周南ショップが閉店、空き店舗になっていた。

2016 年丸和徳山店閉店→丸和徳山店跡にスーパー銀南開店→2019 年スーパー銀杏閉店

2022 年みなみ銀座商店街の全長、約 286m のアーケードの撤去完了

徳山デッキは、駅東側の 1.2ha に D1 駅前棟＝山口銀行、もみじ銀行

と徳山商工会議所が入る 6 階建ての駅前棟（延床面積約 1240 m<sup>2</sup>）▽D2 商業棟＝大型専門店、スーパー、今回の募集店舗が入る 3 階建ての商業棟（約 7740 m<sup>2</sup>、屋上駐車場 102 台）▽D3 ホテル棟＝12 階建てのグリーンリッチホテル徳山駅前（全 117 室）▽住宅棟＝18 階建てマンション「プレミスト徳山ザ・レジデンス」（全 100 戸）、駐車場棟（全 88 台）からなる。

ツタヤ周南市立徳山駅前図書館は、徳山ステーションビル跡地に、新ビルと同時の 2018 年 2 月 3 日開業。

1、2F の駅前図書館（スターバックスが内部にあり）を核施設とし、飲食施設、周南警察署徳山駅前交番、交流室、市民活動支援センターが入り、CCC が指定管理者としてビル全体を管理している（公募に応募したのは CCC1 社のみ）。

ツタヤ図書館としては全国 5 例目。

徳山市は、旧 2 市 2 町（徳山市、新南陽市、熊毛町、鹿野町）が 2003 年 4 月 21 日に市町村合併しており、その各公共図書館を引き継ぐ形で、市内中心部に位置する中央図書館を中心とした 6 館体制となっている。

ツヤタ図書館が中央図書館でないということは、2015 年頃に、CCC が管理する他市の図書館でトラブルが頻発したことによる市民団体による反対署名活動（署名数は有効数を上回ったものの、市議会に上程された計画の是非を問う住民投票条例案は、反対多数で否決）に発展した点も配慮されたか、それだけの看板を果たす責任を持たせられないとの市の判断があったのやもしれぬ。

徳山ステーションビルは、2000 年の解散後、公共施設（徳山市市民交流センター、のちに周南市市民交流センターに改称）として運営→2015 年（平成 27 年）7 月から旧徳山駅ビルの解体工事が開始され、2018 年に、新しい駅ビル「徳山駅前賑わい交流施設」が完成。

土日は特に他地域からの流入があり、交流施設として成功している一方、図書館満足率は 8 割で残り 2 割は不服に感じているのか、新規顧客向けでヘビーユーザーにとっては不満があり、2 割との数字となっているかもしれないと自問自答していたが、リニューアル 10 数年を経て 2023 年にサービス拡大後の武雄や、高島屋の入っていた駅ビルを改装した和歌山市民図書館を見てきた私としては、ヘビーユーザーに応えられる図書館づくりが、今の CCC にできる蓋然性はないと考える。

それは和歌山で移転前の旧図書館では職員 37 人中 32 人が司書だったが、指定管理者移行後は従業員（パートを含む）56 人のうち司書は 16 人となり、旧図書館から続けて勤務している司書は 6 人と報じられていることでも、司書の軽視をまだ続けていることが分かるし、郷土の有吉佐和子文庫の貧弱さ、辞書等を手の届かない最上段に並べ、インテリアとするような配架センスをからも導き出される。

2017 年には日本の 22% の自治体に本屋がなく、その数字は毎年 1% ずつ増加していることを気に病んでいるのであれば、紀伊国屋、丸善、淳久堂を目指せばよいと突き放すしかない。

岩波新書をあえておかないような大型書店を、私が称しているように“雑誌屋”以外に相応しい呼称があるのかと問いたい（雑誌にしても売れ筋しか置いていない）。

それでも対面アンケートが物量として 10 分×300 人=50 時間もあると公言するならば、それを構成するのはいかなる立場の人か、ヘビーユーザー率も含めて示さねば、説得力に欠ける。

「昔はよかった。自慢できる物も事もない」

周南市は 18 歳を過ぎれば、積極的に街を出る、商店街も 4 割がシャッターの下りた店舗だった。

ところが、徳山デッキ開業以来、180 万人/年が来館。

その内訳は市内 35%、市街 27%、市外 36%であり、県外から来客が増えることで「賑わいが戻った」と地元でも言われている。

図書館は 63%が女性であり、どのマーケティングでも同様にターゲットを女性にしている風潮に乗っかり、乗降客数 113%、カフェ売り上げ 180%の増で、女性向けカフェ、パン屋、スイーツ店が商店街に出店し、2024 年には駅が再開発される予定である。

図書館を中心に若者が月 2 回会議をし、イベントへとつなげている。

ライブハウス、マルシェ、ワールドカップの図書館での観戦など。

ゴールは、街への誇りを取り戻すことと壮大だ。

・ 宮崎県延岡市エンクロス

JR 九州日豊本線延岡駅に併設されている複合施設で、2018 年 4 月開業。

指定管理者は CCC。

延岡市が延岡駅前に整備を進めていた公共施設で、お決まりのツタヤ、スターバックスの他には、図書閲覧スペース、市民活動スペース、宮崎交通バスターミナル利用者のための待合スペースと待合ラウンジがある。

1階にはカウンターキッチン付きのワークスペースがあり、アイシングクッキー作りなどのお菓子・お料理系の教室が開催されるだけでなく、雑貨やアクセサリを手作りするワークショップ、英会話教室など多目的な用途で利用されている。

同じく1階のキッズスペースでは、主に子どもが保護者と一緒に楽しめるイベントが開催されており、読み聞かせや子連れOKのアロマヨガ教室などが人気。

2階には市民活動スペースがあり、ビジネスマン向けの起業講座のほか、Eスポーツの交流会、スポーツ観戦のパブリックビューイングなどでも利用され、フリースペースでは、フラワーアレンジメントやアロマの講習会などハンドメイドやDIYに役立つ講習のほか、絵画や写真などの作品の展示会、読書会などが開催された。

他にも、キッズ広場において青空コンサートを開催、駅前広場ではクリスマスマーケットや年越しのカウントダウン夜市が開催されたことがある。

3. 香川県丸亀市 市役所新庁舎と隣接する丸亀市民会館があった場所に市民交流活動センター「マルタス」が2021年3月同時オープン。

中央にある市民活動支援カウンターでは、様々な分野の市民活動団体や個人からの相談受付や、新たに活動を始めるときの活動支援を行っている。

オープンラウンジでは活動や団体間のネットワークづくりなどを行い、つながり交流している。

他には、テーブル席やベンチ席が配置された広い空間に、カフェや絵本や小説、専門書など様々な種類の閲覧用図書を7千冊配置し（館内での閲覧のみ）、誰もが気軽に足を運び、好きなスタイルで時間を過ごすことができます。丸亀城へ来た観光客の方も利用できる。

キッズスペースでは、乳児・幼児・小学生と、年齢別の広々とした空

間で、靴を脱いでのびのび楽しく遊べる場所であることはもちろん、保護者にとっても安心して交流できる場となるように、授乳室、親子トイレ、おむつ替えスペース、遊具などを備えている。

平日 11 時から子どもと参加できるイベントを毎日開催。

同じく 12 時から、持込のお弁当を楽しむことができる「もぐもぐタイム」という時間も設けられている。

このように子育て情報を集約することで、子どもを中心に、様々な世代が交流でき、子育て世代を応援する空間となっている。

2, 3 ともに CCC 得意の図書館集客ではなく、市民活動を応援することでの集客施設となっていて、オープンキッチンでは地元の人気店がレシピ講座を行い、次の人気店を紹介したり、市民が自分のスキルをシェアするように「その道の達人が先生になり、市民が互いに教え合う街」との具現化ができています。

CCC はイベント屋となって、有名人を呼ぶなど場所のグランド感を持たせる工夫をすることで、市民発表者も集客への呼び水としている。

活動については、活動者が手ぶらで参加できる体制を整え、コーディネ

ネーター、企画、集客、反省会にまで寄り添っている。

賑わいについては、人口減で下がると思われるが、地域力を同じ割合で下げないように目指している。

CCC が市民活動を支援することで、新たな官民連携の形、地域力創出の方程式を示せるのではないか。

利用者などへのインタビューから、共通因子を見つけ可視化する作業によって、仕様書よりもゴールを意識し、都度改善を重ねている。

指定管理では 5~10%しか事業者利益はなく、伸びしろはないが、カフェや書店の利益で事業者の伸びしろをデザインする運営をしている。

## Q&A

・ 図書館司書は、官製ワーキングプアで、やりがい搾取ではないか？

司書は大切な仕事をしているが、官民関係なく、業界として賃金水準が低く抑えられている。

解決のためには、成果連動型ソーシャルインパクトボンドの導入を検討

中。

ソーシャル・インパクト・ボンド（以下 SIB : Social Impact Bond）とは、官民連携のための仕組みの一つで、地方自治体が民間に事業を委託する際に活用する成果連動型民間委託契約方式（以下 PFS : Pay For Success）と呼ばれる仕組みに、投資家からの資金提供を組み合わせたもので、PFS の一種。

広島県での新たながん検診の個別受診勧奨業務、法務省の非行少年への学習支援事業など、既に実践されている。

ベースアップ、専門性による賃金ランクの格付け、キャリアアップの創出が必要。

今のままだと、年功序列からジョブ型へ移行し、ますます苦しくなると予想される。

以前、立命館大学文学部の湯浅俊彦教授は、「「TSUTAYA 図書館という言葉は、どうも批判的に使われている」と指摘。

「商業主義＝営利主義＝悪であり、非営利＝公共性＝善ととらえられ

ている。武雄市図書館への批判は民間企業に対する官尊民卑の思想であり、CCC が取り組む図書館の新潮流に対する戦いなのかもしいないと思っ  
ています」と批判していた。

確かに市民活動支援分野を見れば、湯浅指摘は当たっているように思  
える。

そこを重ねて否定するならば、今回の講座で会場質問を受けず、事前  
質問のみとしたこともあろう。

本市図書館の移転、それを契機に行われる可能性のある最後の砦＝図  
書館本館の指定管理を CCC にさせてはならない、瀬戸内市や熊取町  
のように市民と創る新館のためにはプロパー司書の充実をもっと議会でも  
訴え続けねばならないと考えた講座だった。

参考図書：

図書館、学校、公園、運動場……。性別や年齢に関係なく、あらゆる  
人々が歓迎される場所「社会的インフラ」の役割と価値を、社会学者が  
明らかにした書籍、『集まる場所が必要だ――孤立を防ぎ、暮らしを守  
る「開かれた場」の社会学』。