

# 일본 서점기업의 공공도서관 위탁운영에 관한 연구

- 다케오시립도서관 관련 신문기사 내용분석을 중심으로 -

## A Study on the Contracting Out of Public Libraries in Japan by Japanese Bookstore Company: Focusing on Content Analysis of Newspaper Articles related to the 'Takeo City Library'

최 유 진 (Yujin Choi)\*

차 미 경 (Mikyeong Cha)\*\*

### 초 록

2013년 일본 서점기업 CCC가 다케오시립도서관의 지정관리자로서 도서관의 관리·운영을 위탁하였다. 관내에 상업시설을 병설하고 독자적인 분류체계를 사용하는 등 도서관 운영 및 공간구성을 종래의 공공도서관과 달리 하고, 재개관 첫 해 기존의 약 3.7배에 달하는 방문이용자를 동원하면서 일본과 국내 언론의 화제를 모았다. 본 연구에서는 다케오시립도서관에 대하여 문헌조사, 신문기사 내용분석, 인터뷰 조사를 수행함으로써 서점기업이 공공도서관을 위탁운영하게 된 배경과 언론이 어떠한 관점에서 다케오시립도서관을 논하고 있는지 이해하고자 하였다. 연구 결과, 신문기사들은 소도시 주민에게 도서관을 매개로 '복합문화공간'을 제공한 점, 방문자가 증가한 점, 지역경제 효과가 발생한 점은 긍정적으로 평가하였으나, 운영적자가 계속되고 장서구입과정 에 문제가 발생한 점은 한계로 평가하고 있음을 확인하였다.

### ABSTRACT

In 2013, the Japanese bookstore company CCC entrusted the management and operation of the library as the designated administrator of Takeo City Library. The library has a commercial facility in the hall and uses its own classification system. It was reported the number of visiting users was increased as 3.7 times in the first year of the reopening and it has attracted the attention of the public. The purpose of this study is to investigate the background, current status and operational characteristics of the Takeo City Library by conducting the literature review, content analysis of newspaper articles and interview survey on the library. As a result of the research, newspaper articles positively assessed the fact that the library provided a 'multicultural space' to small city residents, increased visitors, and local economic effects, but pointed out that the operating deficit continued, and the problem occurred in the selection of collections.

키워드: 공공도서관, 지정관리자제도, CCC, 다케오시립도서관, 공공도서관 위탁운영, 내용분석  
Public Libraries, Designated Administrator System, CCC, Takeo City Library,  
Contracting Out of Public Libraries, Content Analysis

\* 이화여자대학교 대학원 문헌정보학과 석사과정(academicus04@naver.com) (제1저자)

\*\* 이화여자대학교 문헌정보학과 교수(cha@ewha.ac.kr) (교신저자)

논문접수일자 : 2018년 6월 7일 논문심사일자 : 2018년 6월 18일 게재확정일자 : 2018년 6월 21일  
한국비블리아학회지, 29(2) : 247-274, 2018. [http://dx.doi.org/10.14699/kbiblia.2018.29.2.247]

## 1. 서론

### 1.1 연구의 배경과 방법

최근 국내에서는 일본 사가현(佐賀縣)에 위치한 다케오시도서관·역사자료관(武雄市図書館・歴史資料館, 이하 다케오시립도서관)이 화제가 되었다. 다케오시립도서관은 츠타야서점(蔦屋書店)과 도서·DVD대여점 츠타야(TSUTAYA)를 경영하는 컬처컨비니언스그룹(カルチュア・コンビニエンス・クラブ, 이하 CCC)이 2013년부터 관리·운영하는 공공도서관이다. 연중무휴 오전 9시에서 오후 9시까지의 개관시간, 4m 높이의 서가, 책·DVD·문구류와 생활용품 판매, 안내 스타벅스 병설 등으로 연일 언론에 보도되었다. 더욱이 인구 약 5만 명의 작은 온천도시에 리뉴얼 재개관 첫 해 약 92만 명의 이용자를 동원하면서 우리나라에서도 큰 화제를 모아, 여러 단체에서 시찰을 가기도 하였으며(매경이코노미 2015.8.17), 2017년 한 기업은 쇼핑몰에 '도서관'을 열며 다케오시립도서관을 모델로 삼았다고 밝히기도 하였다(서울신문 2017.6.20).

다케오시립도서관을 서점기업 CCC가 위탁하게 된 배경에는 지정관리자제도(指定管理者制度)가 있다. 지정관리자제도는 2003년 9월 일본 지방자치법 일부 개정에 따라 도입된 것으로, 공공시설의 관리운영 수탁자를 기존의 지자체출자법인, 공공단체, 공공적 단체 외에 민간사업자까지 확대한 제도이다. 공공도서관에는 2004년 처음 도입되었고, 2016년 현재 일본 공공도서관의 약 14.1%인 469개관이 이 제도 하에 운영되고 있으며 이 중 약 77.8%(65개관)를 민간기업이

수탁하는 것으로 나타났다(JLA 2016).

다케오시가 도서관 운영 경험이 전무한 서점기업 CCC를 지정관리자로 선택한 이유에 대하여 당시 다케오시 시장은 일차적으로는 민간위탁을 통해 비용을 절감하고 서비스 질을 향상시키며, 더 나아가 소도시에 도서관을 매개로 방문자를 증가시킴으로써 인구유입과 지역사회의 경제적 효과를 기대하기 때문이라고 밝힌 바 있다(PRESIDENT Online 2014.5.26). 그러나 서점기업이 비용절감과 영리추구에 치중할 경우, 도서관 경영 안정성에 문제가 생기고 서비스 질이 저하 될 수 있다고 일본 도서관계는 지적하였다(JLA 2012; 図書館友の會全國連絡會 2013; 図書館問題研究會 2015).

이에 본 연구에서는 다케오시립도서관에 대하여 문헌조사, 신문기사 내용분석, 인터뷰조사를 수행하였다. 내용분석을 통해서서는 우리나라에서 다케오시립도서관의 어떠한 점에 주목하여 이처럼 화제가 되었는지를 조사하였고, 일본과 우리나라 두 나라의 신문 기사를 비교분석함으로써 각각 어떠한 관점에서 다케오시립도서관을 논하고 있는지를 조사하였고, 문헌조사와 인터뷰조사로는 실제현황을 파악하였다.

신문기사 내용분석은 일본 신문기사 119건, 우리나라 신문기사 116건을 수집하여 질적 연구 지원 소프트웨어 NVivo(ver. 12)를 통하여 각각 414개, 333개의 노드를 지정한 다음 코딩 맵을 바탕으로 유사한 노드끼리 상위 범주화하는 방법으로 수행하였다. 인터뷰 조사는 2018년 2월 25일 현 다케오시립도서관 관장과 메일 및 전화 인터뷰를 수행하였다.

## 1.2 선행연구

지정관리자제도에 대한 일본의 최근 선행연구로는 2004년 최초로 동 제도가 공공도서관에 도입된 이후 지난 약 10년간의 실태를 조사하고 평가한 연구들이 있다. 桑原芳哉(2015)는 공공도서관에 지정관리자제도를 도입하는 목적에 대하여 관련 법률, 지자체의 입장, 도서관의 역할을 고찰한 후 '최소의 경비로 최대의 효과', '민간사업자의 활력을 활용한 주민서비스의 향상', '관리주체 선정절차의 투명화'가 목적임을 밝혔고, 기간(통상 5년)이 만료된 후 사업의 계속을 담보할 수 있는 장치 마련과 직원의 노동조건 개선을 앞으로의 과제로 보았다. 桑原芳哉(2016)는 2004년부터 2014년까지 일본 전국 도서관을 대상으로 지정관리자제도 도입 실태조사와 10년간의 추이를 분석하였다. 그 결과, 2011년 이후 새로이 지정관리자제도를 도입한 지자체는 이전보다 감소하였으며 민간기업이 관리운영의 주체인 경우가 전체의 75%로 높은 점이 다른 사회교육시설과 비교하였을 때 두드러지는 특징이라고 하였다. 手嶋孝典(2016)는 지정관리자제도의 문제점에 대해 논하였는데, 답다운 형태로 운영주체가 정해지기 쉬운 점, 정보공개청구와 주민감사청구가 어려워지는 점, 도서관 운영만으로는 이익을 창출하기 어렵기 때문에 지정관리자는 주변사업을 통해 수익을 내려고 하는 점, 행정거버넌스가 정상적으로 기능하기 어려운 점 등을 지적하였다.

우리나라의 일본 공공도서관 위탁 및 지정관리자제도를 다룬 선행연구는 주로 2000년대 초에 이루어졌다. 김영귀(2003)는 1970년대 이후 일본 공공도서관의 민간위탁 특징과 사서직의

변화에 대하여 총 16개의 도서관 사례를 들어 분석하였다. 분석결과, 2000년대 이후 점차 대민봉사업무까지 민간위탁의 범위가 확대되었으며, 정규 사서직이 감소되었음을 도쿄 23구의 비정규직 확대 도입 실태를 토대로 밝혔다. 곽동철(2004)은 이용자들은 정부, 자치단체, 사서가 제시하는 민간위탁 논리에 반드시 긍정적이지는 않았으며 충분한 고려와 사전준비가 전제되어야 함을 주장하였다. 또한, 2007년 연구에서는 정부와 지자체의 민간위탁 관련 정책과 수탁과정을 조사하였는데 이용자들이 위탁경영과 직영도서관의 차이를 크게 느끼지 않으며 도서관의 설비 및 환경개선에 위탁경영 도서관이 신속히 대응할 수 있으나, 고용불안, 서비스 질적 수준 저하 등의 문제가 있어서 결과적으로 민간부문이 정부부문보다 정보, 자원, 문제해결의 우위에 있다고 보기 어렵다고 하였다.

우리나라의 민간위탁 운영과 관련해서는 윤희운(2008)은 비용절감, 서비스제고, 행정개혁과 감량경형 등 세 개의 측면에서 효과와 쟁점을 분석하였다. 그 결과, 모든 측면에서 효과가 없는 것으로 나타났기 때문에 직영이 타당하며 위탁이 불가피한 경우 사명감과 전문지식이 축적된 비영리법인이나 도서관 전문단체가 수탁하여야 공공성과 전문성의 훼손을 방지할 수 있다고 논하였다. 문화체육관광부(2008)는 우리나라와 일본, 미국의 공공도서관 민간위탁 사례를 조사하였고 민간위탁 도서관 평가기준(계획, 예산, 교양·문화프로그램의 다양성)과 수탁기관 평가기준(전문성, 재정건정성, 도덕성)을 제도개선방안으로 제시하였다. 김선애(2012)는 민간위탁이 기대한 성과를 내지 못하는 이유를 수탁자 선정 실패 때문으로 보고, 지자체 세 곳의 수탁자 선정

을 위한 평가기준안을 분석하여 '수탁기관의 적격성', '사업수행능력', '운영계획서', '지역사회 내 공공성 확보', '기타' 등 다섯 가지 항목을 제시하였다. 최윤희, 김기영(2015)은 공공정책옹호연합 모형을 적용하여 도서관의 직영전환 정책형성과정을 분석함으로써 정책참여자들은 외적인 변수와 외부환경에 영향을 많이 받으며, 기본 핵심 신념을 공유하는 경우 정책 지향 학습을 통해 부차적 신념은 변화될 수 있음을 밝혔다.

## 2. 일본 지정관리자제도와 공공도서관

### 2.1 지정관리자제도

지정관리자제도(指定管理者制度)는 2003년 9월 지방자치법(昭和22년 4월 17일 법률 제67호) 일부 개정에 따라 도입된 제도이다. 1990년대에 고이즈미(小泉)내각이 '민간이 할 수 있는 일은 가능한 민간에 위탁한다'고 발표하며 '관(官)에서 민(民)으로'를 기치로 민영화를 진행한 것이 도입의 배경이며, 취지는 다양화하는 주민들의 요구에 보다 효과적, 효율적으로 대응하기 위함이다. 주민복지의 증진이 목적인

공공시설에 민간사업자가 보유하고 있는 노후를 활용함으로써 주민서비스 질의 향상을 도모하고 비용을 절감하여, 시설설치목적을 효과적으로 달성하고자 하였다(총무성 2010).

개정된 지방자치법 제244조의2 제3항은 '보통지방공공단체는 공공시설의 설치목적에 효과적으로 달성하는데 필요하다고 인정되는 경우에 조례가 정하는 바에 따라 법인 또는 기타 단체로서 당해 보통지방공공단체가 지정하는 자(이하 제244조의 4에 의거 '지정관리자'라고 함)에게 당해 공공시설의 관리를 행하게 할 수 있다.'고 규정한다. 개정 전 관리위탁제도에서 '지방자치단체가 출자한 법인, 공공단체, 공공적단체가 공법상 계약의 관계에 따라 시설의 권리, 권한, 책임을 수탁한다'고 명시한 것과 비교하면 지정관리자제도에서는 수탁 주체의 범위를 '법인 또는 기타단체로' 정하는 것 외에 제한을 두지 않아 비영리단체와 민간기업도 수탁 할 수 있게 한 것이 차이이다. 또한 지정관리자제도는 일종의 행정처분으로서 지자체와 수탁자 간의 협정체결을 통하여 시설사용허가 등 처분성을 가지는 행위의 권한까지 위임받는다(三菱総合研究所 2010; 田中宏樹 2014). <표 1>은 지정관리자제도와 관리위탁제도의 차이를 비교한 것이다.

<표 1> 관리위탁제도와 지정관리자제도의 차이\*

항목	관리위탁제도	지정관리자제도
법적성질	위탁계약	행정처분
관리주체	지방공공단체 출자법인, 공공단체, 공공적단체	민간사업자, NPO법인, 그 외 기타단체
선정절차	지방자치법이 정하는 위탁절차를 따름	조례로 정함
시설사용허가, 입장제한, 퇴거명령	불가능	가능
관리기준 및 업무범위의 규정방법	계약으로 정함	조례와 협정으로 정함
의회의결	불필요	필요
사업보고	해마다 업무완료신고서를 자치체에 제출	해마다 사업보고서를 자치체에 제출
관리에 부적합한 경우의 조치	책무불이행에 따라 계약 해제	지정취소, 관리업무 정지명령

\* (인용)三菱総合研究所, 2010. 『図書館・博物館等への指定管理者制度導入に関する調査研究報告書』 文部科学省, p. 5.

## 2.2 공공도서관 지정관리자제도 도입

지정관리제도가 설치된 2003년 당시에는 공공도서관 도입에 문제가 있었다. 일본의 '지방교육행정의 조직 및 운영에 관한 법률(昭和31년 6월 30일 법률 제 162호)' 제21조 1호는 '교육위원회 소관 교육기관에 대한 관리는 교육위원회 권한임'을 규정하였고, '도서관법(昭和2년 4월 30일 법률 제118호)' 제13조 1항과 '지방교육행정의 조직 및 운영에 관한 법률' 제34조에서 '도서관에 필수로 두어야하는 도서관장은 교육위원회가 임명한 공무원이 아니어서는 안 된다고 명시하고 있기 때문에 문제가 있었다. 그러나 2003년 12월 문부과학성(2003)이 중앙교육심의회 생애학습분과회에서 '공무원이 아닌 관장은 교육위원회가 임명할 필요가 없고, 관장업

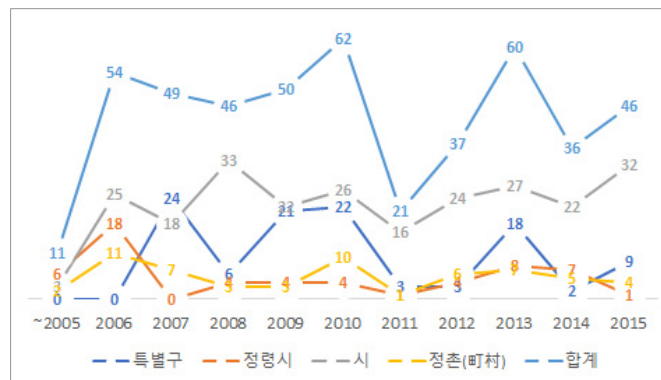
무를 포함한 전면적인 민간위탁이 가능함을 지지한다'고 방침전환을 발표하면서 공공도서관에도 지정관리제도가 도입되기 시작하였다.

지정관리자제도가 처음 도입된 공공도서관은 2004년 야마나카현(山梨縣) 야마나카호정보창조관(山中湖情報創造館)이며 2015년 현재 일본 공공도서관의 약 15.2%(총무성 2015) 내지는 약 13.2%(JLA 2015)가 지정관리자제도 하에 운영되고 있다(〈표 2〉 참고).

2004년부터 2015년까지 매년 새로 지정관리제도를 도입한 공공도서관의 추이는 〈그림 1〉과 같다. 가장 증가폭이 큰 때는 도입 3년차인 2006년으로 54개의 도서관에 새로 도입되었고, 감소폭이 가장 큰 해는 2011년이다. 이에 대하여 桑原芳哉(2015)는 2006년에 크게 증가한 까닭은 2003년 지정관리자제도가 설치된 이후

〈표 2〉 2015년 지정관리자제도 도입 공공도서관 현황

항목	도도부현립 도서관			시구정촌립도서관			전체 도서관		
	전체	도입	도입율	전체	도입	도입율	전체	도입	도입율
일본도서관협회(2015)	59	4	6.8%	3,182	426	13.4%	3,241	430	13.2%
총무성(2015)	63	6	9.5%	3,241	495	15.2%	3,304	501	15.2%
문부과학성(2011)	61	1	1.6%	3,188	346	10.9%	3,249	347	10.7%



〈그림 1〉 행정구역별 지정관리자제도 공공도서관 도입추이

3년 이내에 구제도인 관리위탁에서 이행하여야 했기 때문이고, 2011년에 감소한 이유는 2009년 민영화를 추진하던 자민당에서 민주당으로 정권이 바뀐 것이 지방행정에도 영향을 미쳤기 때문이라고 해석하였다.

사업자별 구성비는 桑原芳哉(2016)의 조사 결과에 따르면 <표 3>과 같다. 가장 높은 비율을 차지한 사업자는 전체의 약 59.7%를 점유한 도서관유통센터(図書館流通センター, TRC)이다. 서적유통계 회사인 TRC는 1979년 일본도서관협회 도서관정리사업부의 서지작성 업무를 계승하고자 설립되었다. 2016년 현재 일본공공도서관의 약 88.9%가 사용하는 TRC MARC를 작성·판매하고 있으며, 잡지·신문·연감의 납품, 장비, 학교도서관 종합지원이 주요 업무이다. CCC는 2014년 대비 증가율이 가장 높은 사업자로 나타났다.

지정관리자제도에서 직영으로 전환한 경우도

있었다(<표 4> 참고). 일본도서관협회(2016)에 따르면 2004년부터 2016년까지 총 14곳이 민간기업에게 맡겼다가 직영으로 바꾸었다. 첫 사례는 2015년 야마구치현(山口縣) 시모노세키 시립중앙도서관(下關市立中央図書館)인데 전환이유에 대해 시모노세키시 생애학습과장은 ‘공립도서관은 시민의 생애학습과 문화발전에 기여하는 공공시설이며, 지역문화를 지탱하는 지의 보고로서 개관일수와 개관시간은 유지하되 지자체의 주체적인 운영으로 되돌리는 것이 바람직하다’고 하였다(下關市議會會議錄 2014). 직영으로 전환하였다가 다시 지정관리자제도를 도입한 사례도 있다. 히로시마현(廣島縣) 오노미치시립인노시마도서관(尾道市立因島図書)은 2014년 직영으로 변경하였으나 2015년에 사내의 다른 도서관들과 함께 민간기업(N T Tグループ·啓文社·新和ビルサービス 공동)을 수탁자로 하여 지정관리자제도를 재도입하였다.

<표 3> 민간기업 사업자별 지정관리 도서관 수\*

회사명	2015년		2014년도 대비 증감	
	도서관수	구성비	도서관수	구성비
(㉸) 도서관유통센터(TRC)	247	59.7%	+36	+0.4
(㉸) 마루젠	10	2.4%	+1	-0.1
(㉸) 키노쿠니야서점	9	2.2%	+2	+0.2
(㉸) 유린당	6	1.4%	±0	-0.3
(㉸) Culture Convenience Club(CCC)	6	1.4%	+3	+0.6
(㉸) 리브넷	5	1.2%	+1	+0.1
(㉸) 스바루	3	0.7%	+1	+0.1
기타	6	1.4%	+6	...
(㉸) 일본시설협회	8	1.9%	±0	-0.3
기타(시설관리계 회사)	35	8.5%	+3	-0.5
(㉸) VIAX	42	10.1%	+3	-0.9
(㉸) 대신동, Shidax 대신동 휴먼서비스	31	7.5%	±0	-1.2
기타	6	1.4%	+2	+0.3
합계	414	100.0%		

\* (인용) 桑原芳哉, 2016. “公立図書館における指定管理制度導入の現状：昨年度からの変化と事業者に関する特徴.” 『尚綱大學研究紀要人文社會科學編』, 48: 13-25, p. 17.

〈표 4〉 지정관리에서 직영으로 이행한 도서관\*

직영제이행년도	도입년도	도서관	지정관리자유형
2008	2005	이즈모시립다이샤도서관(出雲市立大社図書館)	공공단체(공사)
2008	2006	야스키시립도서관(安來市立図書館)	공공단체(재단)
2009	2006	오고리시립도서관(小郡市立図書館)	공공단체(공사)
2011	2005	사가시립도서관(佐賀市立図書館東与賀館)	NPO
2011	2006	이지마초도서관(飯島町図書館)	공공단체(공사)
2011	2006	신시로도서관(新城図書館)	공공단체(출자법인)
2011	2006	이즈모시립히라타도서관(出雲市立平田図書館)	공공단체(재단)
2011	2008	젠즈우지시립도서관(善通寺市立図書館)	공공단체(출자법인)
2014	2005	이나미초도서관(稻美町立図書館)	NPO
2014	2006	미나미우오누마시도서관(南魚沼市図書館)	공공단체(재단)
2014	2006	오노미치시립인노시마도서관(尾道市立因島図書館)	공공단체(재단) → 2015 지정관리
2014	2006	미요시이카와도서관(三好市井川図書館)	공공단체(출자법인)
2015	2009	시모노세키시립중앙도서관(下關市立中央図書館)	민간기업
2015	2009	니시노오모테시립도서관(西之表市立図書館)	NPO

\* 日本図書館協会図, 2016. 図書館における指定管理者制度の導入等について, p. 1, 桑原芳哉, 2016. “公立図書館における指定管理制度導入の現状：昨年度からの変化と事業者に関する特徴.” 尚絅大學研究紀要人文社會科學編, 48: 13-25, p. 20 참고로 저자작성.

이처럼 지정관리자제도는 공공시설의 관리·운영에 민간부문의 활력을 활용함으로써 시설 운영과 관리비용의 절감, 주민서비스 질의 향상을 목적으로 한다. 그러나 선행연구(上林陽治 2012; 坂本俊 2014; 田中伸樹 2015)가 지적 하듯 공정성, 무료원칙을 기반으로 하는 공공도서관을 상업성을 바탕으로 한 민간기업이 수탁 하는 것은 도서관경영의 안정성 결여, 서비스 수준 저하, 고용불안정으로 인한 전문인력 양성의 어려움 등의 한계를 가진다.

### 3. CCC의 공공도서관 위탁운영과 다케오시립도서관

#### 3.1 CCC와 ‘츠타야도서관’

CCC(Culture Convenience Club, CCC)는

마스다 무네아키(増田宗昭)가 1983년 오사카(大阪)에 츠타야서점을 창립하면서 출발한 기업이다. 기업이념은 ‘컬처인프리를 만들어가는 회사’이며, 도서 판매, 도서·DVD 대여, 중고서적·중고스마트폰의 매입·판매를 하는 TSUTAYA/蔦屋書店의 운영과 T카드를 기반으로 한 데이터베이스·마케팅이 주요 사업이다(CCC홈페이지 2017). 2013년 처음 지정관리자로서 공공도서관의 관리·운영을 맡았는데, 도쿄 중심부인 시부야구(澁谷區)에 위치한 다이칸야마 츠타야서점(代官山 蔦屋書店)을 모델로 하였다. 츠타야서점 홈페이지에 의하면 이 서점은 베이비붐 세대(50대)를 ‘프리미엄 에이지’로 타겟팅하여 이들이 서점을 통해 문화를 즐길 수 있도록 공간을 설계하였다.

2013년 다케오시립도서관을 위탁운영한 이후, 2015년 카나가와현(神奈川縣) 예비나시립 중앙도서관(海老名市立中央図書館), 2016년 미야기현(宮城縣) 타카조시도서관(多賀城市立

〈표 5〉 CCC ‘츠타야도서관’ 여섯 곳 비교

	다케오시립도서관	에비나시립중앙도서관	타카하시시립도서관	다카하시시립도서관	다케오시어린도서관	슈난시립도서관
지정관리 기간	2013. 04. 01 - 2018. 03. 31 (2차) 2018. 04. 01 - 2023. 03. 31	2014. 04. 01 - 2019. 03. 31	2016. 03. 21 - 2020. 03. 31	2017. 04. 01 - 2022. 03. 31	2017. 10. 01 - 2022. 09. 31	2018. 02. 03 - 2023. 03. 31
컨셉	시민생활을 제안하는 도서관	다양성과 가능성을 기르는 도서관	집과 같이 아늑한 도서관	미래를 잇는 도서관	놀이에서 배움으로	역전의 활기참을 창출하는 문화교류거점시설
개관일	연중무휴	연중무휴	연중무휴	연중무휴	연중무휴	연중무휴
개관시간	9시 - 21시	9시 - 21시	9시 - 21시30분	9시 - 21시	9시 - 21시	9시30분 - 22시
장서수	21만 책	31만 책	22만 책	12만 책	2만 책	6만 책
좌석수	279석	296석(테라스 포함 428석)	299석(복합시설 포함 400석)	356석	130석	550석
상업시설	스타벅스커피 츠타야서점 · TSUTAYA	스타벅스커피 츠타야서점	스타벅스커피 츠타야서점	스타벅스커피 츠타야서점	스타벅스커피 츠타야서점	스타벅스커피 츠타야서점
시설개요	1층: 스타벅스, 츠타야서점, TSUTAYA, 미디어홀, 난파(難破) · 기획전시실, 회귀본코너, 자료실, 어린이화장실, 수유실 점자 · 대면상담서비스실 2층: 학습실	지하층: 성인독서공간 1층: 스타벅스커피, 츠타야서점 2층: 자료실 3층: 학습실	1층: 스타벅스, 츠타야서점 자료실(리빙, 의식주) 2층: 서적, 신문코너, 자료실 (문학, 인문, 예술) 3층: 학습실, 자료실(연구· 조사·업무 지원)	2층: 카운터, 자료실, 관광안내소 스타벅스커피, 츠타야서점 3층: 학습실 4층: 아동코너, 다목적실, 남독공간, 전명테라스	1층: 광고, 자료실, 비밀의 방, 플레이션워크스페이스, 아트월, 그림책 산 2층: 푸드코너, 카페테라스	1층: 스타벅스커피, 자료실, 츠타야서점, 식당 2층: 자료실(키즈코너), 츠타 야서점, 인포메이션스페 이스, 유아터 3층: 학습실, 비즈니스스페이 스, 교류실, 시민활동지 원센터, 유아터
특징	• 최초로 카페다이너링을 병설하고 연중무휴 개관 • 이집 100종의 잡지를 판매용으로 600종까지 확충 • 자동대출기와 IPAD를 활용한 검색서비스 도입 • 특화장서를 선정하고 별칭함 (오라, 맞진, 여행, 철학, 계몽) • 어린이화장실 · 수유실 설치함 • 시청각장애인을 위한 서비스 제공(점자 · 남독서비스)	• 어린도서관 별도 설치 수유실, 유아차 구비 • 에비나시 역이나 시내 편의점에서 도서반납 가능 • iPad 기기를 활용한 검색방법, 문학강좌, 오키나 푸드 등 다양한 주제의 강좌와 이벤트 개최 • 외국인 직원의 영어낭독회 등 어린이를 위한 워크숍과 이벤트 다수 개최 • 시청각장애인을 위한 서비스 제공 (점자 · 남독서비스)	• 어린도서관 별도 설치 • 갤러리와 전시공간 마련 • 장애인을 위한 다목적화장실, 휠체어 구비 • 수유실, 키즈테라스 설치 • 중학생이상의 학생들에게 독서토론편지 배포 • 타카조 시내 초등학교 6곳, 중학교 4곳에 사서 파견	• JR 다카하시역에 병설됨 • 대합실처럼 이용가능 • 도서관입구에 다카하시역스와 특산물을 소개하는 관광안내소 있음 • 어린이 도서관 별도 설치 테라스에 어린이 완구 구비 • 시민요청에 따라 학습실 설치. 시내에서 사용하는 교과서, 참고서 배치 • 장애인을 위한 다목적화장실, 휠체어 구비 • 향토실에서 상설 이벤트 개최	• 6개의 놀이 체험(생각, 만들기, 식 · 주, 자연, 이야기, 상상력)을 테마로 이벤트 매일 개최 • 워터민이 영어책 읽어주는 워크숍 개최 • 부모가 유아를 상담할 수 있는 '포터 서비스' 실시	• 자료상호대차서비스 (시내 6개 도서관) • 관내무료Wi-Fi • 검색용IPAD대출 • 3개의 교류실 마련
지정관리료	1.1억	4억엔(책해)/3억엔.	2.7억엔	1.6억엔	1.1억엔	1.6억엔



図書館), 2017년 오쿠야마현(岡山縣) 다카하시 시도서관(高梁市図書館), 사가현(佐賀縣) 다케오시어린이도서관(武雄市こども図書館), 2018년 2월 야마구치현(山口縣) 슈난시립도서관(周南市立図書館) 등 총 여섯 개의 도서관을 위탁운영하고 있다. 이 도서관들은 ‘츠타야도서관’으로 불리는데 각 도서관 홈페이지를 참고로 특징을 정리하면 앞 장의 <표 5>와 같다.

### 3.2 다케오시립 도서관

#### 3.2.1 배경

다케오시립도서관은 규슈지방 사가현에 위치한 인구 약 4만9천명, 산림면적 약 50%의 작은 온천도시 다케오시에 있다. 다케오시 인구통계(2016)에 따르면 2015년 기준 연령별 인구 구성은 전체 49,960명 중 65세 이상이 13,995명으로 전체의 약 28%이며, 15세 이상 64세 이하가 29,025명, 15세 미만이 6,940명으로 약 14%였다. 또한 다케오시 인구비전(2015)에 따르면 2005년부터 2015년까지 고등학교 졸업 후 주변대도시로 진출하는 인구(5년간 -731명)가 전입 인구(+273명)의 세 배 이상으로 나타나, 다케오

시는 초고령화와 젊은 세대의 인구유출 문제를 겪고 있는 것으로 나타났다.

당시 다케오시 시장 히와타시 케이스케(樋渡啓祐)는 이와 같은 인구 유출 문제를 타개하고 지역을 활성화시키고자 행정개혁, 공공시설개혁을 계획하였다(PRESIDENT Online 2014.5.26). 2010년에는 다케오시민병원을 두 번의 시도 끝에 민영화하였고, 2012년에는 CCC를 다케오시립도서관의 지정관리자로서 정하였다. 2012년 8월 협정체결을 맺은 다케오시와 CCC는 2012년 11월부터 2013년 3월까지 총 비용 7억5천만엔(다케오시 4억5천만엔, CCC 3억엔 부담)을 들인 리모델링을 거쳐 2000년 개관한 다케오시립도서관(武雄市立図書館)의 이름을 다케오시도서관·역사자료관(武雄市図書館・歴史資料館)으로 바꾸어 2013년 4월 1일 재개관하였다. 리모델링 전과 후의 차이는 <표 6>과 같다.

#### 3.2.2 운영 현황

##### ■ 예산

예산 부분을 살펴보면, 다케오시는 연간 CCC에 직영 당시 보다 1천만엔 감소한 금액인 약 1억1천만엔을 지정관리료로 지불하고, CCC는

<표 6> CCC 수탁 후 다케오시립도서관의 변화\*

항목	직영 다케오시립도서관	CCC 다케오시립도서관
개관일 및 개관시간	265일, 10시~18시(금요일은 19시)	365일, 9시~21시
도서관개공간면적	1,140㎡	1,572㎡
아동도서공간면적	155㎡	217㎡
관장실 면적	29㎡	0
카페 면적	0	185㎡
장서수	18만 8,321권	21만 1,096권
좌석수	187석	279석
사서	15명	13명

\* 樋渡啓祐, 2014. 『沸騰!図書館』. 東京: 角川書店, CCC, 2013. 『CCCリリサー』를 참고로 저자 작성.

연간 약 612만엔<sup>1)</sup>의 사용료와 임대료를 다케오시에 지불한다. 2013년부터 2016년 까지 4년간의 예산추이는 <표 7>과 같은데 4년간 수지는 매해 적자로 보고되었다. 적자액은 2013년 약 3천2백만엔, 2014년 약 1천7백만엔, 2015년 약 796만엔, 2016년 약 727만엔이었다. 부속사업(서점, 카페)의 수익에 대해서는 공개하지 않고 있으나 CCC관계자는 적자를 메울 만큼은 아니라고 밝혔다(佐賀新聞 2017.8.14). 적자액이 감소한 이유에 대해서 도서관 관리자는 인건비가 2013년 9,035만엔에서 2014년 8,235만엔, 2015년 7,399만엔으로 줄었기 때문으로 분석하였다(佐賀新聞 2016.7.16).

■ 이용

이용현황은 2013년 방문이용자 수가 2011년

대비 약 3.7배 증가한 약 92만3천 명으로 큰 폭 늘어났다. 대출이용자수는 2011년 약 8만2천 명에서 약 16만7천 명으로 두 배 이상 증가하였고, 대출책수도 약 34만권에서 약 54만 5천권으로 늘었다. 이는 같은 해 일본도서관협회(2014)가 발표한 일본공공도서관의 평균과 비교하여도 이용자 수는 약 열 배, 대출책수는 약 두 배를 상회하는 수치였다. 대출이용자의 거주지는 2011년에는 시내거주자 79.1%, 시외거주자 20.5%, 현외거주자 0.3%로 시내거주자가 약 80%였으나, 2013년에는 시내거주자가 56%, 시외거주자와 현외거주자의 합이 43%의 수준으로 나타났다. 한편, 2014년 이후에는 방문이용자수, 대출책수, 대출이용자수 모두 매년 감소하여, 2016년 현재는 이용자수는 약 68만8천 명, 대출책수는 약 42만6천권, 대출이용자수는 약 13만9천 명으로 나타났다.

<표 7> 다케오시립도서관 지정관리에산의 추이\*

	2013년	2014년	2015년	2016년
수입	110,091,450	113,255,124	113,234,727	113,300,530
지출	142,275,482	130,423,589	121,200,628	120,577,677
수지	-32,184,032	-17,168,465	-7,965,901	-7,277,147

\* (인용) 武雄市図書館 『満足』 85% 利用者アンケート. 佐賀新聞. 2017.8.14.

<표 8> 다케오시립도서관 이용현황\*

연도	방문이용자수	대출책수	대출이용자수	대출이용자 비율(%)			등록이용자비율(%)	
				시내	시외	현외	시내	시외
2011	255,828	340,065	82,539	79.1	20.5	0.3	-	-
2013	923,036	545,324	167,899	56.5	32.1	11.4	35.1	64.9
2014	800,736	480,153	153,545	54.8	32.0	13.2	32.2	67.8
2015	728,242	460,931	150,476	55.0	31.7	13.3	30.3	69.7
2016	688,710	426,536	139,808	54.8	32.5	12.6	33.7	66.3

\* (인용) “CCC運營の武雄市図書館 來館 5. 4%減 6 8 万人.” 『佐賀新聞』. 2017.5.18.

1) 2017년 5월 DVD렌탈코너를 폐쇄하였기 때문에 현재는 약 612만엔의 임대료 중 180만엔은 지불하지 않는다.

■ 이용자 만족도

CCC는 2014년부터 2017년까지 매해 방문이 용자를 대상으로 앙케이트 조사를 실시하고 ‘다케오시도서관·역사자료관 이용자 앙케이트 조사 결과보고서2)’를 공개하였다.

이 앙케이트 조사에서는 도서관에 대한 전반적인 만족도를 5점 척도로 질문하였는데, ‘보통’, ‘불만족’, ‘매우불만족’을 제외한 ‘만족’과 ‘매우만족’의 합인 ‘만족’이 4년간 모두 약 85% 수준이었다. 도서관만족과 직원만족에 대해 개별적으로 질문하였을 때도 4년 모두 대개 80% 수준이었다. 다만, 자료만족은 2017년 처음 조사하였는데, ‘매우만족’ 17.0%, ‘만족’ 39.5%로 ‘만족’은 약 56.5%로 도서관과 직원에 대한 만족과 비교하였을 때 낮게 나타났다. 불만족 요인에 대해서 응답자는 ‘내용이 오래됨(50.0%)’, ‘책의 장르가 편중됨(18.8%)’, ‘지역에 필요한 책이 없음(18.8%)’, ‘책이 낡음(12.5%)’을 이유

로 답하였다.

만족스러운 도서관의 장소와 내용에 대해서도 질문하였는데 4년간 매해 5위 내에 포함된 항목만 정리하면 <표 9>와 같다. <표 9>를 보면, 4년간 한 번 이상 5위 내에 포함된 장소는 ‘일반열람석’, ‘스타벅스’, ‘2층학습실’, ‘요리·여행·인문코너’, ‘아동코너’, ‘테라스’였으며 ‘일반열람석’과 ‘스타벅스’가 매해 1위, 2위로 나타났다. 마찬가지로 매년 5위 안에 포함된 도서관 내용은 ‘연중무휴’, ‘9시~21시까지 개관시간 연장’, ‘판매용 자료를 즐길 수 있음’, ‘음료를 마실 수 있음’, ‘스타벅스’, ‘아늑한 공간’ 이었고 이 중 ‘연중무휴’는 4년간 1위였으며 ‘9시~21시까지 개관시간 연장’과 ‘아늑한 공간’은 번갈아 2위였다. ‘스타벅스 병설’은 2014년 조사에서, ‘9시~21시까지 개관시간 연장’은 2015년 조사에서 5위 밖이었다.

<표 9> 2014-2017 5위 내 도서관 장소 만족과 내용 만족

순위	2014	2015	2016*	2017*
도서관 장소 만족				
1순위	일반열람석	일반열람석	일반열람석	일반열람석
2순위	스타벅스	스타벅스	스타벅스	스타벅스
3순위	2층 학습실	2층 학습실	2층 학습실	요리·여행·인문코너
4순위	요리·여행·인문코너	요리·여행·인문코너	아동도서코너	2층 학습실
5순위	아동도서코너	테라스	요리·여행·인문코너	아동도서코너
도서관 내용 만족				
1순위	연중무휴	연중무휴	연중무휴	연중무휴
2순위	9시~21시 개관시간 연장	아늑한 공간	9시~21시 개관시간 연장	아늑한 공간
3순위	판매용 자료 즐길 수 있음	스타벅스 병설	음료를 마실 수 있음	9시~21시 개관시간 연장
4순위	음료를 마실 수 있음	음료를 마실 수 있음	편안하고 머물고 싶은 공간	스타벅스 병설
5순위	아늑한 공간	판매용 자료 즐길 수 있음	스타벅스 병설	음료를 마실 수 있음

2) 2014년 7월 24일~8월 5일 실시, 회답수 300건, 2015년 9월 7일~9월 13일 실시, 회답수 531건, 2016년 8월 20일~8월 31일 실시, 유효회답수 544건, 2017년 5월 22일~6월 6일, 유효회답수 554건

### 3.2.3 인터뷰조사

인터뷰조사는 현 다케오시립도서관·다케오 어린이도서관 관장인 미조카미 마사가츠(溝上 正勝)와 2018년 2월 25일 메일 및 전화 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰를 통해서 다케오시립도서관의 특징과 성과에 대하여 책임자의 의견을 듣고, CCC의 다케오시립도서관 지정관리운영이 재계약된 시점에서 앞으로의 도서관 운영 계획을 묻고자 하였다.

먼저 특징과 성과에 대해서는 현황조사에서 파악한 바와 마찬가지로 공간구성과 이용자 증가를 이야기 하였다. 꼭 자료이용이 아니더라도 다양하게 시간을 보낼 수 있는 공간을 마련하였고 그 결과 이용자와 이용자의 이용시간이 늘었다는 것이었다.

“리뉴얼 전 도서관은 책을 읽거나 조용히 있어야 했기 때문에 가기 어려운 곳이라는 의식이 시민들에게 있었다면, 지금은 편하게 이용할 수 있는 도서관이 된 점을 성과라고 생각합니다. 이야기를 나눌 수 있는 공간, 소리가 일절 나지 않는 공간, 콘센트를 사용할 수 있는 공간 등 다양한 공간을 준비해둬서, 고객(이용자) 자신이 마음에 드는 곳에서 길게 머물 수 있도록 한 것, 이용자가 큰 폭 늘은 것이 가장 큰 성과입니다.”

향후 운영 계획에 대해서는 계획서를 별도로 작성하지는 않는다고 밝히면서 이벤트와 프로그램을 더욱 늘릴 계획이라고 밝혔다. 또한, CCC 회장 마스다무네아키가 저서 『知的資本論(지적 자본론)』에서 언급한 ‘시민생활의 풍부’에 대한 이야기를 하였다.

“다케오시립도서관은 계획서는 만들지 않습니다. 다케오시 자체가 앞으로 어떻게 될지 모르는 장래의 5개년 계획 같은 것은 만들지 않고 있습니다. 그러나 우선 가장 첫 번째 목표는 시민의 생활을 풍부하게 하는 것입니다. 시민의 시선에서 편리하게 사용할 수 있는 장소를 만들고 있기 때문입니다. ‘편리’라는 것은 일 년 중 언제든지 이용할 수 있는 도서관이기도 하고, 서점이 있기도 하고, 카페가 들어와 있기도 하여 다양한 것을 누릴 수 있는 것을 말합니다. 이 밖에 앞으로 5년간은 한층 더 이벤트를 많이 만드는 것을 계획하고 있습니다. 예를 들어 어린이와 부모가 같이 참가할 강좌를 만든다든지, 지역 주민에게 강사를 의뢰해서 여러 자신의 경험담을 이야기 하도록 할 생각입니다.”

## 4. 다케오시립도서관 신문기사 내용 분석

### 4.1 내용분석의 범위와 방법

다케오시립도서관에 대한 일본과 우리나라의 여러 신문기사는 실제로 무엇에 대하여 논하고 있으며 논의에는 어떠한 차이가 있는지 파악하고자 내용분석을 실시하였다. 일본 신문기사는 구글 뉴스에서 ‘武雄市図書館・歴史資料館(다케오시도서관·역사자료관)’, ‘武雄図書館(다케오도서관)’의 키워드를 가지고, 다케오시립도서관의 지정관리 운영이 발표된 2012년 5월부터 1차 계약기간이 만료된 2017년 12월까지의 신문 기사를 검색하였다. 검색된 기사 중에서 개관소식을 단순히 보도하는 기사, 다

케오시 전 시장과 CCC회장의 저서를 홍보하는 기사, 사가현의 여행 코스로 도서관을 짝막하게 소개한 기사, 도서관 이름이 단순 언급된 기사 등 도서관 자체를 다루지 않는 것들은 모두 제외하고, 119건의 기사를 수집하여 분석대상으로 삼았다.

우리나라 신문기사는 한국언론재단 BigKinds (<https://www.bigkinds.or.kr>),<sup>3)</sup> 네이버뉴스, 구글뉴스에서 '다케오시립도서관', '다케오도서관'을 키워드로 검색하여, 다케오시립도서관이 처음 신문기사에 등장한 2013년 6월부터 2017년 12월까지의 기사를 수집하였다. 마찬가지로 도서관에 대한 내용을 담고 있기 보다는 단순히 지명이 언급된 기사, CCC회장 저서의 번역서에 관한 기사, 여행지로 소개한 기사, 도서관에 대한 설명 없이 다케오시에 방문할 계획을 짧게 소개한 기사 등은 모두 제외한 후 나머지 116건을 분석대상으로 하였다. 우리나라의 경우 거의 동일한 내용을 담은 복수의 기사가 더러 있었는데 도서관에 대해 논하고 있으면 모두 포함하였다. 예를 들어, 다케오시립도서관을 모델로 한 상업시설에 관한 기사가 이에 해당한다.

내용분석은 질적 자료 분석 소프트웨어 NVivo (ver.12)를 이용하였다. NVivo는 1995년 QSR사가 NUDIST라는 이름으로 개발한 질적 및 혼합 방법 연구를 지원하는 소프트웨어이다. 범주화 및 조직화가 용이하지 않은 비수량적 데이터의 분석을 위해서 개발되었다(QSR 2017). 텍스트를 단어, 구, 문장 단위로 개별 코딩함으

로써 범주를 형성하여 조직화할 수 있다. 이 연구에서는 앞서 수집한 신문기사들을 Files로 불러들인 후 각 신문기사에 언급된 다케오시립도서관에 관한 핵심 낱말, 구, 문장에 노트를 형성하였고, 형성한 노트들의 빈도수를 파악한 후 이를 bottom-up 방식으로 범주화하였다. 일본 신문기사의 경우 기사 한 건당 평균 약 3~4개의 노트를 형성하였고, 우리나라 기사는 약 2개 형성하였다.

## 4.2 일본 신문기사 분석

일본 신문기사 119건은 1차 코딩 작업으로 2회 이상 출현한 420개의 노트를 산출하였고, 이 중에서 지칭하는 개념이 유사한 노트들(예: '스타벅스 병설', '츠타야서점병설'은 '상업시설병설'에 포함함)은 하나로 모아 최종적으로 414개의 노트를 정하였다. 노트들을 빈도수에 따라 코딩맵으로 나타내면 <그림 2>와 같다. 코딩맵을 토대로 각 노트가 포함된 신문기사의 전후 맥락을 검토하고 노트들 간에 공통된 의미를 가지고 있는 것들을 묶어 <표 10>과 같이 '특징 및 배경', '문제점 및 한계', '성과', '기타' 등 4개의 대범주 아래 중범주 11개, 소범주 39개로 범주화하였다. 표 내용은 빈도수에 따라 나열하였다.

### 4.2.1 다케오시립도서관 특징 및 배경

다케오시립도서관의 특징과 관련해서는 도서관 내에 서점, 카페, DVD대여코너 병설,<sup>4)</sup>

3) 2018년 1월 일본 기사를 수집하면서 새로이 국내 기사를 검색하였을 때, KINDS 홈페이지가 개편되어 있었고, 동일한 키워드를 적용하였으나 2건의 기사만 검색되었다. 따라서 2017년 10월 예비조사로 수집하였던 기사 78건을 포함하였다.

4) CD·DVD대여 코너는 다케오시가 학습실을 확충하고자 임대계약해소를 요청함에 따라 2017년 5월 31일 폐쇄하였고, 2017년 10월 이후 약 260㎡의 50석을 갖춘 열람실로 운영하고 있다(佐賀新聞 2017.5.31).

장서구입문제	상업시설병설	연중무휴 9시~21시	20만개가장서	T카드도입문제 (개인정보 유출, 공평성 결여)	T카드도입	이용자 만족도 높음	
에비나 시립도서관	중래의도서관과는 다른공간	현의이용자증가	아늑한 공간	library&cafe	벽면채운 가짜책	공공 도서관 역할부재	타카하시 시립 도서관
		커뮤니티의 장	9개의 시민가치	인구유입	운영적자	수난 시립 도서관	시민이 주역인 마을 만들기
방문이용자증가	TRC(도서관유통센터)	경제효과	독자 분류체계 불편	다양한 프로그램	소음방해	지명도 상승	교육개혁
		향토자료 폐기문제	대출이용증가	사서전문성 약화	이용계속감소	도심 문화 접근	시민 생활 제안
		DVD폐기문제		위탁결정과정 문제	낙하산취임	IT기가지원	

〈그림 2〉 일본 신문기사 코딩맵

〈표 10〉 다케오시립도서관 관련 일본 신문기사의 주제범주

대범주(빈도)	중범주(빈도)	소범주(빈도)
특징 및 배경 (152)	이용자 친화적 운영(104)	관내상업시설병설(29), 중래 도서관과는 다른 공간(인테리어, 음악, 음료, 음료 등)(24), 연중무휴 9시~21시 개관(18), 모든 장서 개가(16), T카드 도입(13), 다양한 이벤트 및 강좌(4)
	지방도시 활성화 목적(13)	인구유입(4), 시민이 주역인 마을 만들기(4), 교육개혁(3), 도심인프라 접근 기회(2)
	묘사(24)	아늑한 공간(9), Library&Cafe(8), 집객/커뮤니티의장(7)
	기타(11)	9개의 시민가치와 시민생활의 제안(9), IT기가지원(2)
문제점 및 한계 (109)	장서 문제(62)	장서구입문제(41), 향토자료 폐기(9), DVD 대량 폐기(7), 장서에 대한 이용자 만족 낮음(5)
	서점기업의 위탁운영 문제(34)	T카드 도입으로 인한 개인정보유출 및 공평성 결여(15), CCC 독자적인 분류체계 이용 불편함(7), 지역 공공도서관으로서의 역할 부재(5), 운영적자(4), 사서 전문성 약화(3)
	기타(13)	지정관리기관 결정 과정 문제(3), 13년 이후 이용 계속 감소(3), 벽면을 채운 가짜책(3), 다케오시장 CCC자회사 취임(2), 소음(2)
성과(69)	이용 및 이용자 만족도 증가(58)	방문이용자증가(29), 현 외 방문이용자 증가(11), 높은 이용자 만족도(11), 대출이용자 및 대출책 수 증가(7)
	다케오시의 이익(11)	경제효과(8), 지명도 상승(3)
기타(84)	기타 츠타야도서관(65)	에비나시립중앙도서관(39), 타카조시도서관(18), 타카하시시도서관(4), 슈난시도서관(4)
	TRC(19)	

이야기를 나누거나 음료를 마실 수 있으며 인터넷이 잘 갖춰진 공간, 연중무휴 9시~21시까지의 개관, 20만권의 개가장서, 도서대출카드 중 하나로 T카드 도입 등에 대한 내용이 빈도수 104로 가장 많았다. 이러한 특징들을 ‘이용자 친화적 운영’이라고 범주화하였는데, 이는 신문기사에서 ‘고객중심 도서관’, ‘수요자중심 운영’이라고 표현한 것을 차용한 것이다. 이 외에도 입점한 카페에서 시내 초등학교 저학년을 대상으로 어린이 바리스타 강좌를 열거나 월 2회 아침 7시~8시 도서관 오픈스페이스에서 아침요가 강좌를 개최하는 등 이전보다 다양한 프로그램을 운영하는 것에 관한 내용 등이 있었다.

‘지방도시 활성화 목적’으로 범주화한 노드들은 다케오시의 과제와 관련 있다. 당시 다케오시 시장은 다케오시립도서관을 통해 ‘다케오시에는 아무것도 없다’는 젊은이들의 인식을 바꾸고 도심 인프라에 접근할 수 있는 기회를 제공함으로써 지방 활성화의 거점으로 만들고자 하였다(PRESIDENT Online 2014.5.26). 또한, 20대, 30대 여성들이 어린 아이와 시간을 보낼 수 있는 공간을 마련하는 한편, 65세 이상의 경제적 여유가 있는 고령자를 대상으로 병원, 온천, 낮은 물가와 임대료 등 다케오시가 가진 장점에 더하여 문화를 향유할 수 있는 도서관을 기폭제로 하여 정주촉진(定住促進)을 기대하였다(産経ニュース 2015.10.8). ‘시민이 주역인 마을 만들기’는 일본 여러 지방도시에서 추진하고 있는 것으로, 다케오시는 시민이 모일 수 있는 플랫폼과 공간을 도서관을 통해 제공하고자 하였다(朝日新聞 2013.11.5).

한편, 다케오시립도서관에 대하여 신문기사들

은 ‘이늑한 공간’, ‘집객력을 갖춘 공간’, ‘Library & Cafe’, ‘커뮤니티의 장’ 등의 말로 묘사하고 있었다. 이러한 묘사가 등장한 전후 문장에는 현외 이용자를 포함한 방문이용자가 대폭 증가한 점, 커피를 마시며 책을 볼 수 있는 점, ‘세련된’ 공간 디자인 등에 대한 이용자들의 긍정적인 평가가 담겨있었다.

그 밖에 CCC가 홈페이지를 통해 밝힌 다케오시립도서관에서 실현하고자 하는 아홉 개의 시민가치를 소개하는 내용도 빈도수 6으로 나타났다. 특히 시민생활과 관련하여 ‘도서관을 중심으로 한 시민생활의 제언’, ‘다케오도서관에서 시민가치의 향상을 창출’, ‘시민생활을 풍부하게 하는 장’ 등의 내용이 등장하였다(現代ビジネス 2014.8.16). 또한, iPad 단말기를 무료 안내대출하고 있는 점 등 IT기기지원이 다케오시립도서관의 특징으로 2회 보도되기도 하였다(日経ビジネス 2013.8.6).

#### 4.2.2 다케오시립도서관 문제점 및 한계

문제점 및 한계로는 장서에 대한 지적이 빈도수 62로 가장 많았다. 특히 장서구입(수서)문제가 빈도수 41로 높은 비중을 차지하였는데, 이는 CCC가 약 1만 권의 신규장서를 자회사인 인터넷 신·고서 대형서점에서 약 1,958만엔을 들여 구입하였으나 ‘2001공인회계사 제2차시험’, ‘사이타마현 라멘맵(1997년 간행)’ 등 간행된지 10년 이상이 지난 실용서가 다수 발견된 문제이다(huffpost 2015.11.11). 2015년 9월, 에비나시립중앙도서관에서도 동일한 문제가 발생하여 같은 해 10월 아이치현(愛知縣)에서는 예정되었던 CCC의 도서관 위탁이 주민투표에 의해 무산되기도 하였다(讀賣online 2015.10.13).

리뉴얼시 기존에 소장하던 향토자료와 DVD 총 8,780점을 폐기한 점도 문제로 나타났고, 2017년 처음 실시한 자료 만족도 조사에서 '매우만족'이 17.0%, '만족' 39.5%로 도서관만족과 직원만족이 대개 80% 수준인 것과 비교하여 낮은 수치였던 점도 한계로 나타났다. 이 조사에서 '불만족' 혹은 '매우불만족'을 선택한 응답자에게 요인을 추가 질문한 결과, '내용이 오래됨' 50.0%, '기타' 43.8%, '책의 장르가 편중됨' 18.8%, '지역에 필요한 책이 없음' 18.8%, '책이 낡음' 12.5% 등이 요인으로 나타났다(CCC양케이트조사 결과보고서 2017).

다음으로 T카드 도입에 따른 문제, 독자적인 분류체계에 인한 문제, 지역 공공도서관으로서의 역할부재, 운영 적자, 사서전문성 약화 등은 '서점기업의 위탁운영 문제'로 묶었다(빈도수 34). 우선 T카드 도입에 의한 개인정보 유출 문제는 개인정보가 CCC의 데이터베이스에 축적되어 민간기업에 유출되는 점을 지적한 것이다. CCC측은 자료반납과 동시에 회원정보, 사용일자, 포인트 관련 정보는 모두 삭제하고, 대출기록을 분석하여 책을 추천하려는 서비스도 철회한다고 밝혔다(朝日新聞 2013.4.4). 한 편, 적절한 포인트가 CCC가맹점에서 현금처럼 사용된다는 점에서 자칫 특정 기업의 영업지원이 되어 공공시설로서의 공평성이 결여되는 점도 문제로 지적되었다(huffpost 2013.11.11).

또한, 츠타야서점에서 사용하는 분류체계를 도서관에 적용하는 과정에서 발생한 문제도 있었다. 『중국오지기행(中國輿地紀)』이 '국내여행(中國,5) 四國'에 분류되어 있는가 하면 소설

『한큐전차(阪急電車)』가 '취미실용/철도'에 분류되어 있었다. CCC분류체계에 관한 이용자 조사에서도 '이해하기 쉽다'고 응답한 사람은 전체의 29%인 반면 '이해하기 어렵다' 33%, '책을 찾기 더 어려워졌다' 36.2%로 나타난 점, 영업기밀상 분류체계를 공개하고 있지 않은 점도 비판적인 논조로 언급되었다.

운영비 문제는 CCC의 운영적자와 다케오시의 부담증가 두 가지 측면이 있다. CCC는 연간 약 612만엔(2017년 이후는 432만엔)의 사용료를 내고 상업시설을 운영하지만 4년간의 수지 현황에서 드러났듯 매해 적자였다(3장, <표 7>참고). 다케오시가 CCC에 지불하는 지정관리료도 직영 당시보다 1천만엔 줄어들어 예산절감효과가 있다고 보도된 내용도 있으나(朝日新聞 2012.8.14), 리모델링 비용까지 고려하면 그렇다고 말하기 어렵다는 내용도 있었다(佐賀新聞 2016.7.16).

위의 문제들과 함께 지역 공공도서관으로서의 역할 부재, 사서의 전문성 약화를 지적하기도 하였다. 도서관의 '지역의 지(知)의 거점 역할'을 지역에 필요한 자료를 수집하고, 지역 내 다른 도서관과 연계하며 도서관 운영에 시민이 참가하도록 하는 것이라고 한다면, 다케오시립 도서관은 이러한 역할을 보강해야 한다는 내용이 있었다(佐賀新聞 2017.6.2). 특히, 사서는 도서관의 정보 전문가로서 도서관이 위치한 지역 특유의 사정이나 주민의 요구를 파악한 다음 해당 지역에 필요한 정보를 제공하고 주변 학교의 종합적인 수업 지원을 해야 하는데, 민간 기업이 운영하는 경우에는 사서의 전문성이 경

5) 중국과 같은 한자를 쓰는 주고쿠(中國) 돗토리현, 시마네현, 오카야마현, 히로시마현, 야마구치현이 속한다.



시되어 서비스 질이 저하될 수 있는 점과 지정관리제도 하에서는 경비 삭감을 위하여 인건비를 줄였던 점을 지적한 내용도 있었다(日經STYLE 2013.10.5).

CCC 운영과 관련된 문제로는 다케오시 시장이 CCC를 지정관리기관으로 결정할 때 시의 회와 먼저 논의하지 않고 top-down 형태로 결정한 것에 대한 비판이 있었다(産經ニュース 2015.10.8). 이외에도 2013년 이후에는 방문이용자, 대출이용자 모두 계속 감소하고 있는 점(3장, <표 8> 참고), 당시 다케오시 시장이 임기가 끝난 후 CCC자회사의 사장으로 취임한 점(J-CAST뉴스 2015.7.29), 책에 둘러싸인 압도적인 공간을 연출하기 위해서 속은 빈 가짜책 3만5천 권을 약 152만엔의 비용을 들여 구입한 점(biz-journal 2017.3.18), 카페 등의 소음으로 인해 리뉴얼 이전 조용한 도서관에서 독서를 즐기던 이용자가 불편함을 겪는 점(TOCANA 2015.4.14) 등도 문제점 및 한계로 나타났다.

#### 4.2.3 다케오시립도서관 성과

성과와 관련해서는 ‘이용 및 이용 만족도 증가’에 대한 내용이 빈도수 58로 가장 많았다. 재개관 첫째 방문이용자 수가 약 92만3천 명이었던 사실과 관련하여 ‘인구 5만의 소도시 도서관 개관 첫 해 약 100 만명’이라는 타이틀의 신문 기사가 29건 있었다. 또한, 대출이용자수와 대출책수, 현외 거주자의 방문이용 증가에 대한 내용(3장, <표 8> 참고)도 빈도수 18로 나타났다. 이용만족도는 CCC가 2014년부터 실시한 이용자 앙케이트조사에서 ‘매우만족’과 ‘만족’을 합한 만족이 4년간 약 85%수준이었던 점을 긍

정적인 논조로 보도한 내용들이었다.

또한, 다케오시립도서관이 집객력을 갖추면서 다케오시의 홍보효과 및 지명도 상승 더 나아가 지역에 경제적 효과를 가져왔다는 신문기사가 있었는데 이를 ‘다케오시의 이익’으로 범주화하였다. 내용을 보면 외부의 행정시찰이나 해외에서의 관광이 증가하는 등 다케오시의 지명도가 증가하였다(SUUMOジャーナル 2014.10.30)는 것이었다. CCC간부는 2013년 이후 다케오시 숙박시설의 가동률이 두 배가 되었고, 근처 식당 매상도 1.2배 증가하였으며 광고환산만으로 20억엔의 경제효과가 있다고 밝혔다(huffpost 2014.3.13). 경제적 효과에 대하여 객관적 데이터가 제시된 기사나 문헌은 찾을 수 없었지만 인구유입이 필요한 지역에 도서관을 매개로 사람이 모인 점이 중요한 성과로 논해지는 것은 파악할 수 있었다.

이와 더불어, 신문기사 수집 시 키워드를 ‘다케오시립도서관’, ‘다케오시립도서관역사자료관’으로 한정하였으나 이후에 개관한 다른 츠타야 도서관에 관한 기사도 다수 포함되었다. 다만, 2014년에 개관한 에비나시립도서관을 제외하고는 대부분 2016년, 2017년에 개관하여 빈도수는 낮았다. 츠타야도서관은 3장에서 살펴본 바와 같이 일정 부분 공통적인 특성을 가지기 때문에 기사의 내용도 상업시설병설, 공간 구성 등에 관한 것이 대부분이었다. 그러나 에비나시립중앙도서관의 경우 청소년에게 부적절한 장서구입문제(産經ニュース 2015.10.4)와 분류문제(livedoor 2015.8.27), 기업이나 단체가 개인정보를 적절히 다루고 있다는 것을 제3자가 인증하는 제도인 ‘p마크’를 반납하였는데 지정관리자 모집 시 ‘p마크 소지’가 응모자격이었

던 문제(huffpost 2016.2.12) 등에 대한 내용들이 있었다.

서적유통계 회사인 도서관유통센터(TRC)에 대해서도 19회 언급되었는데, 주로 지정관리자 제도 또는 CCC와의 에비나시립도서관 공동운영에 관한 기사에 등장하였다. 에비나시립도서관은 2014년 CCC가 중앙관을, TRC는 분관 운영을 맡아 최초의 기업체공동 도서관 위탁운영 사례로 보도되었다(huffpost 2014.3.31). 그러나 1년 후인 2015년 중앙관에 장서문제, 분류문제가 발생하면서 TRC는 CCC에 협업해제를 알려 갈등상황에 이르렀으나, 이후 에비나시의 조율 끝에 공동운영을 계속하고 있다(東洋經濟 2015.10.29; Business journal 2015.11.13).

### 4.3 우리나라 신문기사 분석

우리나라 신문기사 116건은 1차 코딩 작업으로 355개의 노드를 설정하였다. 단, 1회만

등장한 노드는 우연한 언급으로 간주하고 모두 제외하여 333개의 노드를 정하였다. 노드들의 빈도수를 바탕으로 코딩맵을 그리면 <그림 3>과 같으며 이를 가지고 4개의 대범주 아래 중범주 8개, 소범주 22개를 도출하였다(<표 11>참고). 이를 통해 우리나라 신문기사는 다케오시립도서관의 무엇에 주목하여 일본의 도서관을 116건의 신문기사에서나 소개하고 있는지 파악하며 일본 신문기사와 비교하였을 때는 어떠한 논의의 차이가 있는지 확인하고자 하였다.

#### 4.3.1 다케오시립도서관 특징 및 성격

우리나라 신문기사는 다케오시립도서관을 참고하였다고 밝힌 국내 도서관 및 상업시설을 소개하는 내용이 빈도수 86으로 가장 많았고 특히 2017년 5월 쇼핑물에 오른한 '도서관'의 비중이 가장 컸다. 이 시설들은 다케오시립도서관이 사람들이 자유롭게 시간을 보낼 수 있는 공간을 제

인구5만100만이용자	도서관에 상업시설	지역경제효과	이용자중심운영, 시민친화형		외부 방문자 증가
	도서관 및 공간혁신모델	'열린도서관'	지방도시 혁신 사례	연중무휴 9시~21시	개가장서
		라이프스타일 분류	리딩엔터테인먼트	복합문화 공간	라이프스타일 분류
	쇼핑몰 '도서관'	공간디자인	지역활성화	주변상권 형성	대출수 증가
초타야서점	음악과 음료가있는 도서관	장서문제	이용자 만족높음	편의시설 설치허용	체류형 도서관

<그림 3> 우리나라 신문기사 코딩맵

〈표 11〉 다케오시립도서관 관련 우리나라 신문기사의 주제범주

대범주(빈도)	중범주(빈도)	소범주(빈도)
특징 및 성격 (194)	우리나라에서 참고한 사례(86)	쇼핑몰 ‘도서관’(55), 도서관 및 공간 혁신 모델(24), 지방도시 혁신 모델(7)
	이용자 친화적 운영(83)	상업시설 병설(30), 시민친화형/수요자 중심 운영(14), 라이프스타일 분류(9), 공간디자인(9), 음악, 음료허용(8), 연중무휴9시~21시(7), 개가장서(6)
	묘사(25)	열린도서관(10), 리딩엔터테인먼트(6), 복합문화공간(4), 라이프스타일라이브러리(3), 체류형도서관(2)
성과(116)	이용 및 이용자 만족도 증가(92)	인구 5만 소도시에 연간 100만이용자(78), 외부 방문자증가(10), 대출 증가(2), 이용자 만족도 증가(2)
	다케오시의 효과(24)	지역경제효과(17), 지역활성화(5), 주변상권형성(2)
문제점(4)	장서문제(4)	
기타(18)	츠타야서점(16)	
	편익시설설치허용(2)	

공함으로써 궁극적으로는 사람을 끌어들이는 힘을 갖춘 점을 장점이자 모델로 삼은 이유로 꼽았다(서울신문 2017.6.20). 한편, 시찰이나 지역 교류에 관한 기사들은 소규모 지방 도시에 도서관을 통해 지역 방문자 수가 늘어나고, 상권이 활성화 된 것에 주목하여 ‘지방도시 혁신 모델’로 참고하는 내용이었다(매일경제 2017.3.12).

특징에 대해서는 일본신문기사 내용분석 결과와 거의 동일하게 상업시설 병설, 라이프스타일 분류, 세련된 공간디자인, 음악 및 음료 허용, 연중무휴 9시~21시 운영, 20만권의 개가장서 등에 대해 보도하고 있었다. 우리나라 기사에서는 이를 통칭하여 ‘시민 친화형’, ‘수요자 중심’ 도서관이라고 표현하고 있었다(코리아중앙데일리 2016.8.24).

한편, 다케오시립도서관은 ‘열린 도서관/오픈 라이브러리’, ‘리딩엔터테인먼트’, ‘복합문화공간’, ‘라이프스타일 라이브러리’, ‘체류형도서관’ 등으로 묘사되었다. 가장 높은 빈도수로 코딩된 ‘열린 도서관’은 독서가 목적이 아니라

도 누구나 편하게 방문하는 도서관 콘셉트(아시아투데이 2017.5.15)를 표현한 것이기도 하지만, 기사 전체 내용을 보면 쇼핑몰에 위치한 ‘도서관’의 개장 전 가칭이 ‘오픈 라이브러리’였던 점과도 연관있다.

#### 4.3.2 다케오시립도서관 성과

성과에 대해서는 일본과 동일하게 이용자 수가 증가하고, 만족도가 높은 수준인 점을 긍정적으로 보도하고 있었으며 빈도수도 높았다. 다만, 우리나라의 경우 다케오시립도서관 이용자 수가 재개관 첫 해에 92만 명이었으나 이후 매년 감소하여 2016년 현재는 약 68만 명으로 집계된 사실과는 다르게 최근까지도 두 건의 기사를 제외하고는 모두 ‘인구 5만 소도시에 연간 100만 이용자’라고 소개하고 있었다.

‘다케오시의 효과’로 범주화한 노트들은 시찰과 관광객이 증가하여 ‘관광수입이 늘어났고, 숙박시설 예약률이 두 배로 증가하였다’는 내용이었다. 그러나 일본 신문기사에서 구체적인

데이터 없이 ‘연간 약 20억엔의 경제효과가 있다’고한 CCC간부의 전언을 실은 내용을 다소 무비판적으로 ‘도서관 하나로 연간 지역경제효과 200억’이라고 보도하고 있었다.

#### 4.3.3 다케오시립도서관 문제점

우리나라 신문기사에서는 문제점으로서 장서문제를 보도하고 있었다. 그러나 일본 신문 기사들은 문제점 및 한계에 대한 지적이 빈도수 102로 나타나 성과(빈도수 69)의 약 두 배 가까이 다른 것과 비교하면 우리나라의 경우, ‘장서의 질이 나빠졌다는 비판이 있다’ 정도로 소개하고 있었으며(매일경제 2017.8.16) 빈도수도 현저히 낮은 6에 머물렀다.

#### 4.3.4 기타: 츠타야서점, 우리나라 도서관 편익시설 설치 허용 규칙

츠타야 서점은 1983년 오사카에 설립된 서점 체인으로 ‘라이프스타일을 판다’는 캐치프레이즈를 내세우며 일본 내 2017년 기준 약 1,400개 점포를 두고 있다(TSUTAYA 2017). 2012년 1,097억엔의 매출을 올리며 일본 서점업계 1위에 올랐다(ITmedia 2013.1.17).

우리나라 ‘도시·군계획시설의 결정·구조 및 설치기준에 관한 규칙’ 일부 개정에 따라 국내에도 ‘다케오시립도서관’과 같은 복합 도서관이 들어설 수 있다는 내용도 빈도수 2로 나타났다. 도시 기반시설에 극장, 어린이집, 체육시설 등 상업시설 설치가 허용된다는 규칙이다.

### 4.4 일본과 우리나라 신문기사 내용 비교

신문기사 내용분석의 결과, 일본과 우리나라

신문기사에는 다음과 같은 차이가 있었다. 일본 신문기사는 대범주 기준으로 ‘특징 및 배경’에 대한 내용이 가장 많았고 ‘문제점 및 한계’가 그 다음이었으며 이 둘은 각각 100개 이상의 노드를 가졌다. 소범주를 놓고 보았을 때는 ‘장서구입문제(빈도수 41)’, ‘에비나시립도서관(빈도수 39)’, ‘관내상업시설병설(빈도수 29)’, ‘방문이용자 증가(빈도수 29)’의 순으로 많았다. ‘에비나시립도서관’도 다케오시립도서관에서 발생한 장서구입문제와 분류문제와 관련된 내용이 대부분이었기 때문에, 이를 고려하면 일본 신문기사는 ‘장서구입문제’를 가장 크게 다루었으며, 특징으로서는 서점과 카페가 관내에 입점한 점, 성과로서는 방문이용자가 증가한 점에 주목하고 있음을 알 수 있었다.

반면에 우리나라의 경우 ‘특징 및 성격(빈도수 194)’과 ‘성과(빈도수 117)’에 대한 내용이 전체 333개의 노드 중 311개에 코딩되어 93%로 매우 높은 비율을 보였다. 가장 빈도수가 낮은 것은 ‘문제점(빈도수 4)’이었는데, 일본 내용분석 결과와 비교하였을 때 가장 크게 차이가 있는 부분이었다. 소범주를 보면 ‘인구 5만 소도시에 연간 100만 이용자(빈도수 78)’, ‘쇼핑몰 ‘도서관’(빈도수 55)’, ‘상업시설병설(빈도수 30)’, ‘공간 혁신 모델(빈도수 24)’ 순으로 높게 나타났다. 한편 나머지 소범주들은 대개 2~14 정도의 빈도수를 가져, 도서관이 특정 상업시설의 홍보를 위해 언급 되거나 혹은 ‘이용자 증가’에 대하여 다소 무비판적으로 보도하는 데 내용이 치우쳐 있음을 알 수 있었다. 또한 ‘혁신 사례’란 표현도 일본 신문기사보다 많이 등장하였는데 전후 문장을 봤을 때 여기서 말하는 ‘혁신’이란 빈도수가 높은 소범주들이 보여준

바와 같이 '상업시설병설'과 '집객력을 갖춘 공간'인 경우가 대부분이었다.

## 5. 결 론

본고에서는 일본과 우리나라에서 화제를 모은 다케오시립도서관에 대하여 문헌조사, 신문기사의 내용분석, 인터뷰 조사를 수행함으로써 도서관의 어떠한 점이 언론의 관심을 모았는지, 실제 운영현황은 어떠한지 조사하였다.

먼저, 다케오시립도서관 관련 한·일 신문기사를 내용분석한 결과, 두 나라 언론의 관점에는 차이가 있었다. 우선 모두가 주목한 내용은 '이용자 친화적 운영', '이용 및 이용자 만족도 증가', '다케오시의 이익'과 같은 다케오시립도서관의 특징이었다. 특히 '이용자 친화적 운영'과 관련해서는 '관내 상업시설 병설', '연중무휴 9시~21시 개관', '모든 장서 개가제 운영', '공간 디자인' 등을 종래의 도서관과는 다른 점으로서 높은 빈도로 소개하였다. 반면에 보도에 차이가 나타난 것은 문제점 및 한계에 관한 내용이었다. 일본 언론은 기존 장서 폐기와 신규도서 구입 과정에서 발생한 문제들을 높은 비중으로 지적하였고, T카드 도입문제, 독자적인 분류체계의 이용불편함, 지역 공공도서관으로서의 역할 부재, 사서의 전문성 약화 등도 한계로 소개하였으나, 우리나라 기사에서는 장서구입문제를 다룬 소수를 제외하고는 문제점을 지적한 내용은 거의 찾기 어려웠다. 전체적으로 일본과 우리나라의 신문기사는 다케오시립도서관을 공공시설 및 도서관의 '혁신' 사례로 소개하고 있었는데, 이때 '혁신'은 관내에 상업시설이 있고 저녁 9시

까지 개관하며 기존 공공도서관에서는 시설관리를 위해 제재하고 있는 것들이 가능한 공간을 가리키는 것이었다. 그러나 실제 현황을 조사하였을 때 도서관이 이용자에게 제공하는 기회와 서비스, 이용자들의 도서관 이용행태에는 큰 차이가 없었다.

신문기사 내용분석과 현황조사를 종합하면 다케오시립도서관은 다음과 같이 평가받을 것을 확인하였다.

첫째, 다케오시립도서관은 지방 소도시 주민들에게 도서관을 매개로 도심의 복합문화공간에 접근할 기회를 제공하였다. 다케오시립도서관은 다케오시 중심부에서도 떨어져 있어 문화시설은 찾아보기 어려운 지역에 위치해있다. 이러한 지역에 민간의 힘을 빌려 '세련된' 공간 구성으로 호평을 받은 서점 모델을 도입함으로써 지역 주민들에게 새로운 환경을 제공한 것은 의미가 있다.

둘째, 도서관이 집객력을 갖춘 장소로서 지역의 인지도를 높였고 경제적 효과를 가져왔다. 다케오시와 같은 소규모 관광도시는 사람들의 방문이 중요하며, 우리나라에서 다케오시립도서관을 모델로 하였다고 밝힌 상업시설들도 '사람을 불러 모은 공간'이라는 점에 주목하였다. 다케오시가 인구유출 문제를 겪고 있는 지방 소도시이자 관광도시로서 인구유입과 방문객 증가를 필요로 한다는 점에서 이와 같은 결과는 긍정적으로 평가받았다.

한편, 문제점 및 한계로 지적된 점들도 있었다. 첫째, 도서관은 본래 채산성이 없는 기관으로서 민간기업은 이윤을 추구하지만 수익이 나지 않는다. 다케오시립도서관은 2013년부터 2017년까지의 지정관리자 계약기간 동안 매해

모두 운영적자였다. 이는 '최소 비용으로 향상된 서비스 제공'이라는 지정관리자제도 원래의 취지에는 부합하지 못한 결과이기도 하며, 민간 기업이 무리한 비용절감을 시도하거나 수익 창출이 가능한 주변 사업에 치중할 우려를 만들기도 한다. 또한, 다케오시의 측면에서도 연간 지불하는 지정관리료가 직영 당시보다 약 9%가량 감소한 금액이었으나 시에서 부담한 리뉴얼 공사비용까지 고려하면 예산 절감 효과가 있다고 말하기는 어렵다.

둘째, 서점기업이 도서관의 장서를 구입할 때 기업의 영리추구가 반영될 수 있으며 안정적인 장서개발에 어려움이 있을 수 있다. 다케오시립도서관 사례에서 가장 큰 문제로 꼽혔던 것은 모두 장서에 관한 것이었다. 서점기업이 자회사의 재고처분을 위해 구입한 것이 아니냐는 의혹이 제기되었고, 이용자의 자료 만족도도 낮았다. 판매를 위한 서적을 선정해온 서점기업이 지역 공공도서관의 장서를 구축하는 것은 간단하지 않다. 도서관과 서점기업의 자료를 고르는 목적에는 근본적인 차이가 있기 때

문이다. 더욱이, 지정관리자제도는 통상 약 5년으로 지정관리기간이 정해져 있어서 계약이 연장되지 않는 한 위탁관리운영의 주체는 바뀌게 된다. 때문에 장기적인 안목을 가지고, 지역에 필요한 정보자원을 선별하고 보존, 서비스하는 것은 현실적으로 어려움이 있을 것이다.

최근 우리나라도 CD·DVD, 문구류 판매점, 카페다이닝을 갖춘 서점들이 도서열람공간을 도입하였고, 고급 인테리어와 책을 구비하고는 '라이브러리'라고 명명한 상업시설이 늘어나면서 '도서관 위기'가 이야기되기도 한다. 오늘날 이용자들이 공간에 대한 가치를 높게 평가하고 있다는 점에서 도서관도 낙후된 시설에 대한 개선과 이용자 요구에 부합할 수 있는 공간을 마련해야한다. 그러나 도서관의 가치는 개인적인 시간을 보내는 공간에 있기도 하지만 오래 축적된 시간과 공공성에 있다. 따라서 변화하는 이용자 요구에 부응하면서 현재의 장점을 개발해가면 도서관만의 가치 있는 역할을 할 수 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

- 곽동철. 2004. 우리나라 공공도서관 민간위탁의 성과분석에 관한 연구. 『한국문헌정보학회지』, 38(1): 51-75.
- 곽동철. 2007. 공공도서관 위탁경영의 현상과 과제에 관한 고찰. 『한국도서관·정보학회지』, 38(3): 383-404.
- 김선애. 2012. 공공도서관의 수탁자 평가요소에 관한 연구. 『한국도서관·정보학회지』, 43(2): 77-98.
- 김영귀. 2003. 일본 공공도서관의 민간위탁과 사서직의 위기. 『한국도서관·정보학회지』, 34(2): 119-141.

- 문화체육관광부. 2008. 『도서관 민간 위탁경영제도 개선에 관한 연구』. 서울: 문화체육관광부 도서관 정보정책기획단. [online]. [cited 2017.10.20].  
 <[http://www.nl.go.kr/app/nl/search/common/download.jsp?file\\_id=FILE-00008147463](http://www.nl.go.kr/app/nl/search/common/download.jsp?file_id=FILE-00008147463)>.
- 윤희윤. 2008. 공공도서관 위탁경영의 분석과 해법. 『한국도서관·정보학회지』, 39(3): 3-26.
- 최윤희, 김기영. 2015. A도서관 직영전환의 정책형성과정 분석. 『정보관리학회지』, 32(3): 295-316.
- CCC. 2014. 2014年度武雄市図書館・歴史資料館利用者アンケート調査結果報告書. [online]. [cited 2017.11.8].  
 <<http://www.city.takeo.lg.jp/information/docs/20140818library.pdf>>.
- CCC. 2015. 2015年度武雄市図書館・歴史資料館利用者アンケート調査結果報告書. [online]. [cited 2017.11.8].  
 <<https://www.city.takeo.lg.jp/information/uploads/20150928bunka01.pdf>>.
- CCC. 2016. 2016年度武雄市図書館・歴史資料館利用者アンケート調査結果報告書. [online]. [cited 2017.11.8].  
 <<https://www.city.takeo.lg.jp/information/uploads/20160929bunka01.pdf>>.
- CCC. 2017. 2017年度武雄市図書館・歴史資料館利用者アンケート調査結果報告書. [online]. [cited 2017.11.8].  
 <<http://www.city.takeo.lg.jp/information/uploads/20170721kouhyou.pdf>>.
- 上林陽治. 2012. 図書館業務の外部化と公契約條例. 第98回全國図書館大會島根大會要綱. 2012: 163. 재인용: 坂本俊. 2014. “指定管理制度の变化における公立図書館のあり方.” 安田女子大學紀要, 42: 249-255.
- 桑原芳哉. 2015. “公立図書館における指定管理制度導入の實態.” 尚綱大學研究紀要人文社會科學編, 47: 15-27.
- 桑原芳哉. 2016. “公立図書館における指定管理制度導入の現状: 昨年度からの变化と事業者に関する特徴.” 尚綱大學研究紀要人文社會科學編, 48: 13-25.
- 手嶋孝典. 2016. “図書館法が求める図書館の運營とは.” 現代の図書館, 54(4): 164-170.
- 坂本俊. 2014. “指定管理制度の变化における公立図書館のあり方.” 安田女子大學紀要, 42: 249-255.
- 總務省. 2010. 指定管理者制度の運用について. [online]. [cited 2017.11.9].  
 <[http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000096783.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000096783.pdf)>.
- 總務省. 2015. 地方行政サービス改革の取組状況等に関する調査. [online]. [cited 2017.11.9].  
 <[http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000351020.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000351020.pdf)>.
- 武雄市. 2015. 武雄市人口ビジョン. [online]. [cited 2017.11.11].  
 <<https://www.city.takeo.lg.jp/shisei/sesaku/machihito/h27jinkou.pdf>>.
- 武雄市. 2016. 武雄市統計情報. [online]. [cited 2018.5.3].

- 〈<http://www.city.takeo.lg.jp/toukei/h27/files/02jinketu.pdf>〉.
- 田中宏樹. 2014. “指定管理者制度の成立過程と法的性格: 公立図書館に焦点を当てて.” *中部図書館情報學會誌*, 54: 29-39.
- 田中伸樹. 2015. “公立図書館への指定管理者制度の導入についての検討.” *環太平洋圏經營研究*, 18: 79-90.
- 図書館友の會全國連絡會. 2013. *武雄市図書館の民間會社による管理・運営に關する聲明書*. [online]. [cited 2017.10.2]. 〈<http://totomoren.net/siryo/takeo-seimei130707.pdf>〉.
- 図書館問題研究會常任委員會. 2015. *CCCの運営する図書館(通称『TSUTAYA 図書館』)に關する問題についての聲明*. [online]. [cited 2017.10.2]. 〈<http://tomonken.sakura.ne.jp/tomonken/statement/ccc/>〉.
- 日本図書館協會. 2012. *武雄市の新・図書館構想について*. [online]. [cited 2017.10.2]. 〈<http://www.jla.or.jp/demand/tabid/78/Default.aspx?itemid=1487>〉.
- 日本図書館協會. 2014. *日本の図書館 統計と名簿*. [online]. [cited 2017.12.11]. 〈<http://www.jla.or.jp/library/statistics/tabid/94/default.aspx>〉.
- 日本図書館協會. 2015. *図書館における指定管理者制度の導入の検討結果について 2015 年調査(報告)*. [online]. [cited 2017.11.11]. 〈<http://www.jla.or.jp/Portals/0/images/committe/torikumi/sitei2015.pdf>〉.
- 日本図書館協會. 2016. *公立図書館の指定管理者制度について—2016*. [online]. [cited 2017.11.11]. 〈<http://www.jla.or.jp/Portals/0/data/kenkai/siteikanrikeikai2016.pdf>〉.
- 日本図書館協會図書館政策企畫委員會. 2016. *図書館における指定管理者制度の導入等について2016年調査(報告)*. [online]. [cited 2017.10.10]. 〈<http://www.jla.or.jp/Portals/0/images/committe/torikumi/sitei2016.pdf>〉.
- 樋渡啓祐. 2014. *沸騰! 図書館*. 東京: 角川書店.
- 増田宗昭. 2014. 『知的資本論』. 東京: CCCメディアハウス.
- 文部科學省. 2011. *社會教育調査平成23年度調査*. [online]. [cited 2017.11.11]. 〈[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/toukei/chousa02/shakai/kekka/k\\_detail/\\_icsFiles/afieldfile/2014/04/16/1334547\\_02.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa02/shakai/kekka/k_detail/_icsFiles/afieldfile/2014/04/16/1334547_02.pdf)〉.
- 三菱総合研究所. 2010. 『図書館・博物館等への指定管理者制度導入に關する調査研究報告書平成21 年度文部科學省委託』. 東京: 文部科學省生涯學習政策局社會教育課. [online]. [cited 2017.11.9]. 〈[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shougai/tosho/houkoku/\\_icsFiles/afieldfile/2010/06/29/1294217\\_01.pdf](http://www.mext.go.jp/a_menu/shougai/tosho/houkoku/_icsFiles/afieldfile/2010/06/29/1294217_01.pdf)〉.



[ 신문기사 ]

- 『매일경제』. 2017. “[충무로에서] 日도서관 변신 ‘절반의 성공,’” 8월 16일. [online]. [cited 2018.1.11].  
 <<http://opinion.mk.co.kr/view.php?year=2017&no=549383>>.
- 『매일경제』. 2017. “[Biz Story] 정책브랜딩 기업 ‘베타카’...디자인·문화·ICT 전문가 뭉쳐, 활력  
 잃은 지방도시에 ‘생기.’” 3월 12일 [online]. [cited 2018.1.10].  
 <<http://news.mk.co.kr/newsRead.php?year=2017&no=169614>>.
- 『서울신문』. 2017. “기업은 왜 금싸라기 땅에 도서관을 펼쳤나.” 6월 20일. [online]. [cited 2018.1.  
 10]. <<http://www.seoul.co.kr/news/newsView.php?id=20170620026004>>.
- 『아시아투데이』. 2017. “‘신세계 DNA’ 품은 스타필드 코엑스몰, ‘열린 도서관’ 개관.” 5월 15일 [online].  
 [cited 2018.1.10].  
 <<http://www.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2017051506104165313>>.
- 『코리아중앙데일리』. 2016. “Turn off the lights in Sejong please.” 8월 24일. [online]. [cited 2018.  
 1.10]. <<http://koreajoongangdaily.joins.com/news/article/article.aspx?aid=3023014>>.
- “C C C 運営の武雄市図書館 来馆 5 . 4 % 減 6 8 万人.” 2017. 佐賀新聞. 5월 18일. [online].  
 [cited 2017.11.11]. <<http://www.saga-s.co.jp/articles/-/120804>>.
- “武雄市図書館『満足』 8 5 % 利用者アンケート.” 2017. 佐賀新聞. 8월 14일. [online]. [cited  
 2017.11.11]. <<http://www.saga-s.co.jp/articles/-/90349>>.
- “武雄市図書館レンタルコーナー 3 1 日 閉鎖.” 2017. 佐賀新聞. 5월 31일. [online]. [cited 2018.  
 1.11]. <<http://www.saga-s.co.jp/articles/-/108181>>.
- “武雄市図書館リニューアル 4 年.” 2017. 佐賀新聞. 6월 2일. [online]. [cited 2017.11.11].  
 <<http://www.saga-s.co.jp/articles/-/106499>>.
- “武雄市図書館 3 年連続赤字 7 9 6 万円.” 2016. 佐賀新聞. 7월 16일. [online]. [cited 2017.11.20].  
 <<http://www.saga-s.co.jp/articles/-/10621>>.
- “政策は商品。市民はお客さん。スピードは最大の付加価値.” 2014. PRESIDENT Online. 5월  
 26일. [online]. [cited 2017.11.20]. <<http://president.jp/articles/-/12619>>.
- “『ツタヤ』管理の図書館に『女性を不愉快にさせる本』.” 2015. 産経ニュース. 10월 8일. [online].  
 [cited 2018.1.11]. <<https://www.sankei.com/life/news/151004/lif1510040028-n1.html>>.
- “『ツタヤ図書館』逆風 利用者 3・6 倍もトップダウンへの反発?” 2015. 産経ニュース. 10월  
 4일. [online]. [cited 2017.11.20].  
 <<https://www.sankei.com/west/news/151008/wst1510080015-n1.html>>.
- “市立図書館、初のスタバ 本持ち込みOK 佐賀・武雄.” 2012. 朝日新聞. 8월 14일.  
 [online]. [cited 2017.11.20].  
 <<http://book.asahi.com/booknews/update/2012081400029.html>>.

- “公立「ツタヤ図書館」オープン 佐賀・武雄市に.” 2013. *朝日新聞*. 4월 4일.  
[online]. [cited 2017.11.20].  
<<http://book.asahi.com/booknews/update/2013040500005.html>>.
- “武雄市図書館の試み 澤辺均さんが選ぶ本.” 2013. *朝日新聞*. 11월 5일.  
[online]. [cited 2017.11.20].  
<<http://book.asahi.com/reviews/column/2013110300005.html>>.
- “武雄市図書館 「経済効果は広告換算だけで20億円」 プチリッチ層流入をねらうCCCの町づくりとは?” 2014. *huffpost*. 3월 13일. [online]. [cited 2017.11.13].  
<[http://www.huffingtonpost.jp/2014/03/13/ccc\\_n\\_4957242.html](http://www.huffingtonpost.jp/2014/03/13/ccc_n_4957242.html)>.
- “図書館総合展 「武雄市図書館」を検証する」全文.” 2013. *huffpost*. 11월 11일. [online]. [cited 2017.11.13]. <[https://www.huffingtonpost.jp/2013/10/31/takeo1\\_n\\_4186089.html](https://www.huffingtonpost.jp/2013/10/31/takeo1_n_4186089.html)>.
- “図書館流通センターが一轉 CCCとの共同運営を継続する「理由」.” 2015. *huffpost*. 10월 30일. [online]. [cited 2017.11.13].  
<[https://www.huffingtonpost.jp/2015/10/30/trc-ccc\\_n\\_8435388.html](https://www.huffingtonpost.jp/2015/10/30/trc-ccc_n_8435388.html)>.
- “TSUTAYA図書館は何を目指すのか? CCCの責任者が語る現状と「未来」.” 2015. *huffpost*. 11월 11일. [online]. [cited 2017.11.13].  
<[https://www.huffingtonpost.jp/2015/11/11/tosyokan-sogoten\\_n\\_8535910.html](https://www.huffingtonpost.jp/2015/11/11/tosyokan-sogoten_n_8535910.html)>.
- “CCCが「Pマーク」を返納、利用者の個人情報はどうなる?” 2016. *huffpost*. 2월 12일. [online]. [cited 2017.11.13].  
<[https://www.huffingtonpost.jp/2016/02/11/p-mark\\_n\\_9215856.html](https://www.huffingtonpost.jp/2016/02/11/p-mark_n_9215856.html)>.
- “樋渡啓祐・前武雄市長、CCC子会社の社長に就任.” 2015. *J-Cast*. 7월 29일. [online]. [cited 2018.3.10]. <<https://www.j-cast.com/2015/07/29241397.html>>.
- “私語OK、スタバ併設…「TSUTAYA図書館」論争で浮かび上がる、図書館の悲しい末路!” 2015. *TOCANA*. 4월 14일. [online]. [cited 2017.11.20].  
<[http://tocana.jp/2015/04/post\\_6201\\_entry.html](http://tocana.jp/2015/04/post_6201_entry.html)>.
- “メチャクチャ運営騒動のツタヤ図書館、共同事業者を激怒させたツタヤの問題行動.” 2015. *Business Journal*. 11월 13일. [online]. [cited 2017.11.20].  
<[http://biz-journal.jp/2015/11/post\\_12387.html](http://biz-journal.jp/2015/11/post_12387.html)>.
- “ツタヤ図書館、ダミー本3万5千冊に巨額税金…CCC経営のカフェ&新刊書店入居” 2017. *Business Journal*. 3월 18일. [online]. [cited 2017.11.20].  
<[http://biz-journal.jp/2017/03/post\\_18386.html](http://biz-journal.jp/2017/03/post_18386.html)>.
- “図書館運営の民間委託に反対が多数…アンケート結果から.” 2015. *読賣新聞*. 10월 13일. [online]. [cited 2017.11.20]. <<http://www.yomiuri.co.jp/matome/20151013-OYT8T50140.html>>.

- “TSUTAYA図書館に協業企業が呆れた理由” 2015. *東洋経済*. 10월 29일. [online]. [cited 2017.11.20]. <<https://toyokeizai.net/articles/-/90216>>.
- “スタバ併設、私語OK「市立TSUTAYA図書館」の集客力.” 2013. *日経STYLE*. 10월 5일. [online]. [cited 2018.3.10]. <<https://style.nikkei.com/article/DGXNZO60559110T01C13A0000000>>.
- “CCCがITで武雄市図書館を“改造”。3カ月で26万人が利用.” 2013. *日経Business*. 8월 6일. [online]. [cited 2018.3.10]. <<http://business.nikkeibp.co.jp/article/report/20130802/251874/>>.
- “『ソーシャルインパクト』【第3回】三方よしの「ビジネスモデル」のデザインー武雄市図書館の挑戦.” 2014. *現代ビジネス*. 8월 16일. [online]. [cited 2017.11.20]. <<http://gendai.ismedia.jp/articles/-/40126>>.
- “批判多数のTSUTAYA運営武雄図書館 市教委は「わからない」” 2015. *livedoor*. 8월 27일. [online]. [cited 2018.3.10]. <<http://news.livedoor.com/article/detail/10518889/>>.
- “TSUTAYA BOOKS、2012年の販賣額で紀伊國屋書店を抜く” 2013. *IT media*. 10월 17일. [online]. [cited 2017.11.20]. <<http://ebook.itmedia.co.jp/ebook/articles/1301/17/news047.html>>.

#### [ 웹사이트 ]

- CCC. *CCC 會社概要*. 2017. [online]. [cited 2017.10.20]. <<https://www.ccc.co.jp/company/profile/index.html>>.
- TSUTAYA. 2017. *TSUTAYA Homepage*. [online]. [cited 2018.1.11]. <<http://store-tsutaya.tsite.jp/storelocator.html>>.
- QSR International, Nvivo 12 Pro. [online]. [cited 2018.4.30]. <<http://www.qsrinternational.com/nvivo/nvivo-products/nvivo-12-pro>>.
- 海老名市立図書館中央図書館ホームページ. [online]. [cited 2017.10.2]. <<https://ebina.city-library.jp>>.
- 賀城市立図書館ホームページ. [online]. [cited 2017.10.2]. <<https://tagajo.city-library.jp/>>.
- 高梁市立図書館ホームページ. [online]. [cited 2017.10.2]. <<https://takahashi.city-library.jp/library/>>.
- 武雄市図書館ホームページ. [online]. [cited 2017.10.2]. <<https://www.epochal.city.takeo.lg.jp>>.
- 周南市立徳山驛前図書館ホームページ. [online]. [cited 2017.10.2]. <<https://shunan.ekimae-library.jp/>>.

• 국문 참고자료의 영어 표기

(English translation / romanization of references originally written in Korean)

- Choi, Yoonhee and Giyeong Kim. 2015. "An Analysis of the Policy Making Process of a Back-In Phenomenon Appeared in Contracting out of Public Library: Based on the Advocacy Coalition Framework." *Journal of the Korean society for Information Management*, 32(3): 295-316.
- Kwach, Dong-Chul. 2004. "A Study on the Analysis of Results on 'Contracting Out' of Public Library Services in Korea." *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 38(1): 51-75.
- Kwach, Dong-Chul. 2007. "A Research on the 'Contracting Out' of Public Library Services in Korea." *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 38(3): 383-404.
- Kim, Sun-Ae. 2012. "A Study on Selecting Contractor in Local Government's Contracting out of Public Libraries." *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 43(2): 77-98.
- Kim, Young-Kuy. 2003. "The Outsourcing of the Public Library Management and the Crisis of Librarianship in Japan." *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 34(2): 119-141.
- Ministry of Culture, Sports and Tourism. 2008. *A Study on the Improvement of the 'Contracting Out'*. Seoul: Library and Information Policy Planning Division, Ministry of Culture, Sports and Tourism. [online]. [cited 2017.10.20].  
<[http://www.nl.go.kr/app/nl/search/common/download.jsp?file\\_id=FILE-00008147463](http://www.nl.go.kr/app/nl/search/common/download.jsp?file_id=FILE-00008147463)>.
- Yoon, Hee-Yoon. 2008. "Analysis and Solution of Contracting out of Public Libraries in Korea." *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 39(3): 3-26.