

コスト高となった一因を推測してみると、松本技術専門校の平成 21 年度充足率は 67.5%、定員は 80 人であるが、東京 23 区内の職業能力開発センターの平成 21 年度充足率は 9 割前後であり、加えて 1 校当たりの定員も比較的多い(255~560 人前後)。このため、松本技術専門校の 1 人当たりコストは増加しやすいものと考えられる。

しかしながら、所管課や技術専門校自身も座してコスト高を放置している訳ではなく、平成 17 年度から 21 年度にかけて 31.2%も支出が圧縮されており、コスト削減努力の跡がうかがわれる。

なお、参考までに都内の平均的な私立専修学校の経営に要するコストは、生徒 1 人当たり年 133 万円となっており、都立職業能力開発センターに比較しても 26.5%低コストとなっている。

同センターの運営については国が設置すべき訓練機器等が定められており、私立専修学校が支給していない訓練手当を同センターでは支給しているという背景もある(松本技術専門校も同様であり、訓練手当の平成 21 年度の支給額は 1,671,558 円)。

このため、一概には比較できないが、官より民が低コストで運営しているという一般的な傾向は見取れることができるかと思われる。技術専門校という特殊性を考慮しながらも、費用対効果を評価して、費用削減に向けた取組が望まれる。

イ.職員数等の削減について

(ア) 職員の非常勤化等について (意見)

職員 29 人のうち、管理課職員のうち 1 人、訓練課職員のうち 7 人が非常勤職員によって運営されている。また、県職員の人件費を含まない支出は平成 17 年度 149,193,863 円であったのに対して、平成 21 年度 102,607,425 円と 46,586,438 円 31.2%減少している。

訓練課の非常勤職員 7 人が従事する業務は、かつて常勤職員が従事していたが、退職等に伴う欠員が生ずるたびに非常勤職員によって補充されてきた。現在では訓練課職員数 19 人に占める非常勤職員の割合は 36.8%となっており、約 3 分の 1 は非常勤職員によって占められるまでに至っている。

このため、人員削減による行革の取組は従前に比較してなされているといえる。しかしながら、常勤と非常勤では待遇面での格差もあり、業務内容に対応した給与水準なのかどうか、勤務形態の多様化とともに検討することが望まれる。

第2章 県立図書館

1. 施設の概要

住所	長野市若里1-1-4		
設置年月	昭和4年9月 (昭和25年7月)	根拠条例等	県立長野図書館条例
設置目的	図書、記録、その他必要な資料を収集し、整理し、保有して一般公衆の利用に供し、その教養、調査研究、レクリエーション等に資する。		
施設の内容	一般図書室(開架図書数:約9万冊)、児童図書室(開架図書数:約2万冊)、閲覧室(140席) 蔵書冊数:678,107冊(H22.3.31現在)		
利用料金	なし		
開館日	年間約270日 (休館日:毎週月曜日、毎月最終金曜日、5/16~31、12/28~1/4)		
開館時間	9:00~19:00(土・日 9:00~17:00)		
施設の特徴	<p>○長所</p> <ul style="list-style-type: none"> ・JR長野駅に近い。 <p>○短所</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在の建物は昭和54年に建築したものであり、設備の老朽化が進んでいる。 <p>○近隣の環境</p> <ul style="list-style-type: none"> ・長野市若里公園及びホクト文化ホールに隣接し、周辺は住宅地となっている。 <p>○類似施設の状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・長野市立図書館 <p>○現状と課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・施設の設備の老朽化が著しい。 		

2. 業務の内容

<p>業務の目的、効果など</p> <p>ア. 市町村と連携したサービスの展開</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市町村立図書館を通じての県民サービス(調査相談、相互貸借、横断検索システム) ・県内公共図書館との連携調整等(連絡調整会議、巡回相談、研修会等) ・図書館未設置町村サービス(図書一括貸出、図書館設置に関する助言等) ・資料保存センター機能の充実(図書館資料の収集・保存・活用、廃棄図書の受入れ) ・学校図書館サービス(調べ学習支援、相互貸借)
--

イ. 直接サービスの充実

- ・利用者サービスの充実（調査相談、インターネット予約貸出、遠隔地サービス）
- ・図書資料の充実と活用（郷土資料の網羅的収集、テーマ展示コーナー、パスファインダーの提供）
- ・情報化社会への対応（ホームページ、メールマガジン、貴重資料のデジタルアーカイブ化）
- ・多様なニーズに対応した図書館サービス
- ・国際化社会への対応（外国語資料の収集・市町村への貸出）
- ・子どもの読書活動の推進（ブックカウンセラー事業、おはなしフェスティバル）
- ・図書館利用に障害のある方への対応（研修会、大活字本、案内の工夫）

3. 施設の利用状況と収支の状況

(1) 年間利用状況の推移

(単位：人、冊、件)

	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度	平成 21 年度
年間利用人数	145,033	231,243	227,589	225,662	233,024
個人貸出冊数	160,667	170,231	171,490	172,882	170,705
相互貸借冊数	6,197	6,895	7,571	7,443	8,264
調査相談件数	10,263	12,849	11,117	10,590	11,435

(2) 事業費の収支の状況の推移

(単位：千円)

		平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度	平成 21 年度
収入		1,436	1,410	1,358	1,481	1,795
内 訳	利用料収入	0	0	0	0	0
	その他収入	1,436	1,410	1,358	1,481	1,795
支出計		341,598	336,956	316,902	288,385	320,597
内 訳	人件費	173,525	181,050	178,500	171,576	162,794 ^(注)
	物件費	168,073	155,906	138,402	116,809	150,725
	光熱水費	10,206	10,475	11,342	11,131	9,601
	委託料	24,680	21,944	16,065	15,126	9,342
	その他	133,187	123,487	110,995	90,552	131,782
収支差額		△340,162	△335,546	△315,544	△286,904	△318,802

(注) 人件費は概算。平成 17 年度～20 年度の人件費は、定数×平均給与。平成 21 年度の人件費は、実数×平均給与

(3)職員の配置状況(定数)

(単位：人)

	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度 (注)
県職員	25	25	25	24	24
非常勤職員	10	10	10	11	11
合計	35	35	35	35	35

(注) 平成17年度～20年度の職員数は、定数。平成21年度の実数は、県職員23人、非常勤職員12人。

4. 監査の結果及び意見

(1)【監査の視点1】直営の妥当性があるか

① 県は「公の施設」としてのあり方や施設の必要性を検討しているか。

ア. 県の事務事業評価における考え方

(ア) 事業の必要性

県の「平成22年度事務事業評価シート」によれば、県立図書館の事業の目的は、県民の自主的な生涯学習活動の支援を行うため、市町村立図書館及び図書館未設置町村の公民館図書室と連携し、県民が必要とする県立図書館サービスの公平及び効率的な提供を図ることである。

県は自主的な学習活動を支援する県立図書館サービスへの要望は高いとしている。

(イ) 事業の課題

県立図書館の事業の課題として、次の3点を挙げている。

- ・市町村立図書館との役割分担をより明確化し、県立図書館として真に必要なサービスの提供に努める必要がある。
- ・県民を対象とした意識調査等を実施し、県民に役立つ図書館となるための具体的な運営方法等を検討する必要がある。
- ・市町村・関係団体との連携や様々な媒体を活用し、「地域を支える情報拠点」としての図書館を周知する必要がある。

(ウ) 業績指標

事業の課題に対して事業の目指す成果は、横断検索システム等市町村と連携したサービスの展開や、ネット予約等の多様なニーズに対応したサービス

により、個人への貸出冊数、公共図書館等との相互貸借冊数及び調査相談件数の増加を図ることである。

業績指標は個人への貸出冊数、相互貸借冊数及び調査相談件数である。

(エ) 平成 21 年度の達成状況及び評価

達成状況は、個人貸出冊数は前年を 1.4% 下回ったものの、相互貸借冊数は対前年度比 11% 増、調査相談件数は対前年度比 8% の増であった。平成 21 年度実施事業の評価は、「期待どおり」であった。

また、「県の関与を見直す余地」「有効性を高める余地」「効率性を高める余地」については、いずれも「当面余地なし」との評価であった。

事務事業評価で設定している業績指標は、利用者サービス中心であり、「(イ) 事業の課題」に十分対応しているとはいえない。次項以下において、図書館のあり方、業績評価、サービスの向上と効率化、施設管理等について、監査の結果と意見を述べる。

② 県立図書館のあり方

(説明)

「これからの図書館像（平成 18 年 3 月 文部科学省これからの図書館の在り方検討協力者会議）」では、図書館をめぐる社会変化を鑑みて、現代の図書館の果たすべき新たな役割について次のように述べている。

現代では、急速な技術革新など様々な理由によって、生涯学習の必要性が高まっている。また、インターネットの浸透、情報のデジタル化の進展などの社会変化により、必要な知識や情報が適切に入手できる環境整備が不可欠になっている。同時に、大都市圏とそれ以外の地域での情報提供機会の格差、インターネットの利用機会・活用能力の格差が拡大していることから、公共機関による情報利用機会の提供や、情報リテラシー教育の必要性が高まっている。なお、情報リテラシーとは、さまざまな種類の情報源の中から必要な情報を検索し、アクセスした情報を正しく評価し、活用する能力のことである。

(意見)

これからの図書館には、このような社会変化に応じた新たな図書館サービス、新たな役割が求められる。従来の貸出重視のサービスに加えて、調査研究への支援やレファレンス・サービス、時事情報の提供等のサービスを行うことによって、地域の課題解決や地域振興を図る必要がある。具体的には、学校教育支援、ビジネス（地場産業）支援、子育て支援、医療・健康、福祉、法務等に関する情報や、地域資料などの地域の実情に応じた課題解決型の情

報提供サービスが必要である。また、デジタル化社会に対応できるよう、利用者の情報リテラシーの向上を図ることが必要である。

③ 自己評価に基づく運営改善

(説明)

平成 20 年に改正された図書館法（昭和 25 年法律第 118 号）第 7 条の 3 では、「図書館は、当該図書館の運営の状況について評価を行うとともに、その結果に基づき図書館の運営の改善を図るため必要な措置を講ずるよう努めなければならない」と定められた。

現在、県立図書館では運営に関する自己評価項目は設定されておらず、評価に基づく運営改善への取組はこれからとのことである。

(意見)

県立図書館では、社会変化に対応した図書館の課題を抽出して、様々な取組を行っている。しかし、それらの課題や取組に対応した業績指標を設定していないため、取組が有効に機能しているかどうか評価することが困難である。

例えば、県立図書館が行っている学校教育支援事業の評価を行うのであれば、支援の受け手である学校側の評価や、児童・生徒の図書館利用状況を把握することが必要である。しかし、現在のところ、適切な業績指標を設定して実態把握を行っていないため、評価が困難である。

社会変化に対応して求められるサービスは、今後ますます多様化すると考えられる。県立図書館では、課題と注力すべきサービスを明らかにし、そのための具体的な戦略と目標を掲げる必要がある。そして、その目標の達成状況が具体的にわかる業績指標を設定して自己評価を行い、運営改善に取り組む必要がある。

④ 直営であることの合理性があるか ～県立図書館と指定管理者制度～

(説明)

県立図書館について、直営を維持するのであれば、図書館としての使命・目的を掲げ、それを実現するための戦略と業績目標を掲げてサービス水準の向上に努めていくことが県民の幸せにつながると考える。もしもサービス水準が低いのであるならば、指定管理者制度や業務委託等の民間ノウハウの導入により、全国水準のサービスを提供することが必要である。

しかし、現状では、県立図書館の提供するサービス水準が全国的にみて高いものかどうかを客観的に評価する術がない。業績指標としては貸出冊数等しかないため、県立図書館としての使命や目標が達成されているかどうかを

評価することができない。

全国の県立図書館において指定管理者制度を導入している県は、岩手県と岡山県の2県である。岡山県では、指定管理者は施設管理のみを行っている。岩手県では、指定管理者はコンソーシアムを組んでおり、施設（ハード）の管理はビル管理会社が行い、図書館業務は民間事業者が行うという形態である。図書館に関しては、いわば事業（ソフト）への指定管理者の導入ともいえる。更に、同県の図書館には県の職員が常駐しており、県固有の業務を分担するとともに、指定管理者のマネジメントを担当している。指定管理者は下請けでも業務委託でもなく、県と協働してサービスを提供している。

岩手県立図書館にヒアリングした範囲では、指定管理者制度導入による経費削減については、新しく建設された図書館の規模が拡大したことから、もしも直営を維持した場合には大幅な経費の増加となるところを、現状の水準で運営できているということであった。他方、指定管理者制度導入における教訓として、県の期待値と業務仕様書との間にギャップがあったという説明を受けた。この期待ギャップとは、県は仕様書に記載していないことまで指定管理者に実施してほしいと暗黙のうちに期待していたが、それは指定管理者にとっては明示的に合意されたものではなかったため、実施されなかったということであった。そのため現在は、両社は緊密な協議を行い、それぞれがバラバラに業務を行うのではなく、お互いに協働できる分野を広げているということである。

一般的に、指定管理者制度の問題点として、指定管理料の引下げにより低廉な給与水準での雇用をもたらすことの弊害が指摘されている。また、指定期間の短さ（3年～5年程度が多い）から、専門性を持った人材育成の困難さも指摘されている。

指定管理者制度の本来の趣旨を考えれば、民間ノウハウの活用により、総コストの削減とサービス水準の向上が可能でなければならない。しかし、現実的には、指定管理者の事業は人件費比率の高い労働集約的な事業が多く、業界の給与水準も高くないという状況がある。

したがって、指定管理者制度を導入する場合には、同じ業務をより少ない人員で実行できるような革新的なノウハウが必要である。もしも、人的サービスが中心の業務の場合、指定管理料に含まれる人件費は、直営の水準を維持するか、あるいは、少なくとも現状のサービス水準を維持できるだけの人員と業界水準の給与を確保することが必要である。また、指定期間の延長も必要であると考えられる。

(意見)

県立図書館は、サービスにノウハウの蓄積が必要であること等の理由により、指定管理者制度の導入は、議論の俎上から外れている。しかしながら、まずは、県立図書館の提供するサービス水準が全国的にみて高いものかどうかを客観的に評価する必要がある。現状では、業績指標は貸出冊数等しかないので、県立図書館としての使命や目標が達成されているかどうかを評価することができない。図書館の目標とそれを達成するための実行計画、達成度を評価できるような業績指標を開発して、外部識者や利用者等による外部評価を実施することが必要である。その上で、上記の指定管理者制度の問題点に留意しつつ、指定管理者制度や業務委託等の民間ノウハウの活用を検討することが必要である。

県立図書館においては、直営を維持するのであれば、サービス水準の評価を行い、より高いサービス水準へ取り組むことが必要である。

⑤ 施設の管理やサービスの提供主体として県と市町村との役割が明確になっているか

ア. 県立図書館の行っているサービス (説明)

「公立図書館の設置及び運営上の望ましい基準 (平成 13 年 7 月 文部科学省告示第 132 号)」において、県立図書館の役割として「市町村立図書館への援助・市町村との連携」、及び「市町村立図書館と同様のサービスの提供」が定められている。

県立図書館へのヒアリングでは、県立図書館の業務で市町村立図書館では担うことが困難な役割のうち、市町村との連携サービスや、直接サービスとしての郷土資料の網羅的な収集・保存・提供などの業務が主な業務であるとしている。

本報告書ではこのことを踏まえ、県の県立図書館のサービスを次の 2 つの視点から検討することとした。

- ・市町村立図書館への支援サービス (市町村立図書館との連携、協力、図書館設置の推進等)
- ・県民への直接サービス (貸出等のカウンター業務、レファレンス (調査・相談)、郷土資料等の保存等)

イ. 市町村立図書館への支援サービス (意見)

市町村と連携したサービスの展開として、図書館間の相互貸借、市町村立図書館からのレファレンス・サービスへの対応、図書一括貸出制度の利用促進などに取り組んでいる。

しかし、県立図書館では市町村立図書館支援サービスに関する業績指標を設定していないので、市町村支援サービス事業の成果を評価できるような業績指標を設定すべきである。

図書館間の相互貸借、図書一括貸出については、これらの業務が県職員でなければ行えない業務かどうか業務内容の見直しを行うとともに、県職員の関わり方を再検討し、業務の効率化を図る必要がある。

また、市町村立図書館支援サービスにおける県立図書館の役割を明確にするため、今後とも市町村立図書館と更なる協議を重ね、要望を把握してサービス向上に役立てる必要がある。

(2)【監査の視点2】サービス向上と経費削減に努めているか

① 運営コストについて、削減の取組がなされているか

ア. 行革（人員削減、経費削減）の取組（説明）

長野県の平成 18 年度の行革プランにおいて、生涯学習施設として県立図書館の役割を果たすためのノウハウの蓄積、市町村立図書館への支援が困難な点や、図書館利用の無料の原則などの理由から、県立図書館は指定管理者制度にはなじまないと判断されて以来、指定管理者制度導入の議論の俎上から外れている。

県立図書館では県職員数を減らし、嘱託職員数を増やすことで、人件費の抑制に努めている。平成 21 年度の定数は県職員 24 人、嘱託職員 11 人であった（現員数は、県職員 23 人、嘱託 12 人）。平成 22 年度の現員数は県職員 22 人、嘱託 12 人である。平成 21 年度の県職員 23 人の人件費は 162,794 千円。嘱託職員 12 人の人件費は 24,512 千円であった。

県立図書館の平成 22 年度の司書（司補含む）数は、県職員 10 人、嘱託職員 10 人である。県職員は勤続年数 10 年以上の勤続年数が長い司書が多い（7 人）が、勤続年数 1 年未満の司書は 3 人と少ない。

県立図書館の役割を果たすためのノウハウを蓄積して、効果的な業務を行うためには、県職員を一定数確保して人材育成を行うことが必要である。県立図書館では今後、県職員を削減する予定はなく、職員の年次バランスに配慮しながら県職員数を確保するとのことである。

イ. 運営コスト削減とサービスの向上（意見）

県立図書館の業務には、県の職員が実施すべき固有の業務と、業務委託等により民間等のサービスを活用できる業務があると考えられる。例えば、指定管理者制度を導入している岩手県立図書館では、館長、副館長の他、県職員 7

人が常駐しているが、指定管理者の職員は 50 人いる。図書館の業務を細かく分析して県と指定管理者との業務分担を明らかにしている（業務の内容、県と指定管理者の業務分担は、章末参考資料 2 のとおり）。その上で、県と指定管理者間で定期的に協議を行い、お互いの業務改善に努めている。岩手県立図書館では、県職員には、個々の業務の管理よりも、むしろ指定管理者が要求水準に沿って業務をスムーズに行えるようなマネジメント能力が求められているとしている。

岩手県立図書館において、指定管理者のみが担当している業務には、例えば、レファレンス・サービス、市町村立図書館・学校等への団体貸出、県立図書館ボランティア活動の支援、企画事業の実施、企画展示などがある。これらの業務については、県においても業務のあり方と県職員の役割、関与度合を見直すなどして、運営コスト削減とサービス向上への更なる取組が望まれる。

② 効率的で効果的な運営への取組がなされているか

ア. 県立図書館の行っている業務（説明）

県立図書館の業務について、県立図書館に依頼して、業務内容を大別して県職員、嘱託職員別の事業分析表を作成した。

その結果、市町村支援サービスに従事する職員数は、8.5 人（県職員 6.5 人、嘱託職員 2 人）である。県民への直接サービスに従事する職員数は、21.5 人（県職員 11.5 人、嘱託職員 10 人）である。

市町村支援サービスに従事する職員数よりも、直接サービスに従事する職員の方が多いことがわかる。直接サービスに関する業務について合理化の余地があると考ええる。

イ. 事業分析の考え方（説明）

今回の監査では、3 つの直営施設を監査対象とした。全ての直営施設について事業分析を行うことは有用であると考えるが、施設の重要性を鑑みて、県立図書館については事業分析とともに県民サービス事業についてのコスト分析を行った。

直営施設である県立図書館について、本報告書では以下のような問題意識に基づいて事業分析を実施した。

一般に、指定管理者制度を導入している施設と比較すると、直営施設は業績目標があいまいであったため、評価もあいまいなことが多い。また、業務の効率化の余地や可能性がある。県立図書館において、業務の効率化の余地や可能性があるかどうかを検討するため、事業分析とサービスコストの分析

が必要であると考え、事業分析を実施した。

近年、指定管理者あるいは業務委託者として図書館業務に参入し、サービス面で高い評価を受けている民間事業者がいくつか存在する。ある大手民間事業者は、県立図書館や市町村立図書館での指定管理者・業務委託の実績が多数ある(240館)他、学校図書館での業務委託の実績も有している(12館)。平成22年1月現在の従業員数は3,816人で、従業員規模も大きく、全国の様々な図書館で得たノウハウを蓄積し、業務の標準化とサービスの向上に努めている。

県立図書館では嘱託職員の活用を図ることで人件費を抑制しているが、事業分析とサービスコストの分析を行うことで、業務コストを可視化することができ、費用対効果の評価が可能になる。更に、民間事業者との比較も可能となる。図書館には「無料の原則(図書館法第17条)」があるため、図書館サービスは原則として無料で県民に提供される。このため、無料で提供している図書館サービスに、本来どれだけの税金が投入されているかを県民に説明する上でも、事業のコスト分析は必要である。

図書館では一般に人件費の占める割合が高く、職員のサービス活動が図書館業務の重要な部分を占めていることから、ABC(活動基準原価計算)分析が有用である。なお、ABC(活動基準原価計算)分析とは、アメリカの製造業で開発された管理会計の手法で、業務改善の手段として業務プロセスを詳細に分析し、業務別のコスト構造を価格によって表現することを目的としている。

いくつかの図書館でABC分析に基づくコスト分析が実施されているが、例えば、平成17年度に新宿区が区立図書館のABC分析を行っている。(新宿区「平成17年度事業別行政コスト計算書」)。新宿区では平成19年度から3年間かけて、地区館(8館)に指定管理者制度を導入している。新宿区では、図書館職員の業務を詳細に分類(52業務)した上でABC分析を行い、章末参考資料1のように様々な業務別の単位(業務別指標値)当たりコストを算定している。例えば、レファレンス業務は1件当たり1,779円かかっている。また、予約から貸出、返却という一連の貸出手続には資料1点当たり749円かかっていることがわかる(内訳は、1点当たり予約502円。貸出、督促、返却247円。)

県立図書館においても同様の分析が可能であるが、時間的な制約などの理由により今回は行わなかったが、今後の課題として検討が望まれる。

ウ. 事業分析の結果（意見）

人件費について、平成 21 年度の県職員 1 人当たり平均人件費 7,078 千円（図書館全体では 162,794 千円）を用いて、平成 22 年度に想定される業務について事業分析とサービスコストの分析を行った。

また、平成 21 年度の嘱託職員 1 人当たり平均人件費 2,043 千円（図書館全体では 24,512 千円）を用いて同様の試算を行った。結果は以下のとおりである。

市町村支援サービスに従事する職員数は 8.5 人（県職員 6.5 人、嘱託職員 2 人）であり、その人件費は 50,092 千円である。県民への直接サービスに従事する職員数は 21.5 人（県職員 11.5 人、嘱託職員 10 人）であり、その人件費は 101,823 千円である。

直接サービスには、市町村支援サービスに係る人件費の倍以上の人件費がかかっている。直接サービスの効率化の検討が課題である。

表 46 県職員人件費の業務別原価計算

（単位：人、千円）

業務内容	人数	金額
総務	4	28,312
市町村立図書館を通じての県民サービス	0.8	5,662
県内公共図書館との連携調査等	1.3	9,201
図書館未設置町村サービス	0.6	4,247
資料保存センター機能の充実	1.9	13,448
学校図書館サービス	0.2	1,416
関係諸団体との連携	1.7	12,033
利用者サービスの充実	2.5	17,695
図書館資料の充実と活用	7.1	50,254
* うち、カウンター業務従事	4.2	29,728
* うち、資料の組織化（marcと資料のリンク、装備など）業務従事	0.6	4,247
情報化社会への対応	1.1	7,786
多様なニーズに対応した図書館サービス	0.8	5,662
合計	22	155,716

（出所）図書館にヒアリングを行った上、監査人が作成

表 47 嘱託職員人件費の業務別原価計算

(単位：人、千円)

業務内容	人数	金額
市町村立図書館を通じての県民サービス	0.8	1,634
県内公共図書館との連携調査等	0.3	613
図書館未設置町村サービス	0	0
資料保存センター機能の充実	0.9	1,838
学校図書館サービス	0	0
利用者サービスの充実	0.6	1,226
図書館資料の充実と活用	8.2	16,750
* うち、カウンター業務従事	3.4	6,945
* うち、資料の組織化（marcと資料のリンク、装備など）業務従事	2.3	4,698
情報化社会への対応	0.9	1,838
多様なニーズに対応した図書館サービス	0.3	613
合計	12	24,512

(出所) 図書館にヒアリングを行った上、監査人が作成

次にカウンター業務と資料整備について検討する。

③ カウンター業務

ア. コスト分析の結果（説明）

図書館業務のコスト分析を行った結果、カウンター業務に従事している県職員は延べ15人である。実働人数は4.2人で、人件費は29,728千円（県職員人件費の19%）である。カウンター業務に従事している県職員は、主にレファレンス業務を行っている。

カウンター業務に従事している非常勤職員は12人全員である。実働人数は3.4人で、その人件費は6,945千円（嘱託人件費の28%）である。カウンター業務に従事している職員の人件費は、合計36,673千円である。

イ. カウンター業務の効率化（意見）

カウンター業務のような利用者サービスは、職員が直接行う業務なのか、あるいは業務委託等により民間ノウハウを活用できる業務なのか、業務内容と職員配置について、今後のあり方を検討する必要がある。

例えば、指定管理者制度を導入している岩手県立図書館では、レファレン

ス業務も含んだすべてのカウンター業務を指定管理者が行っている。指定管理者となっている事業者は、レファレンスの内容や難易度の分析を行って職員にフィードバックするなどして、系統的にレファレンス業務のノウハウを蓄積している。レファレンス業務は県職員でなければ行えない業務なのか、指定管理者制度や業務委託で民間のノウハウを活用して、現在のサービス水準以上を実現できるかどうかについて、検討する必要がある。

④ 資料装備

ア. コスト分析の結果（説明）

購入する図書資料のうち89%は装備済みのものを購入し、残りは図書資料と書誌データを別個に購入して、県立図書館で装備作業を行っている。

平成22年度の資料収集は、購入図書9,800冊程度、寄贈図書4,000冊程度の子定である。寄贈図書は未装備のものがほとんどであるため、購入図書の約1,000冊程度と寄贈図書4,000冊程度について、装備業務が発生する。装備済みの資料を購入した場合と異なり、図書館で装備作業を行う場合、配架までに1週間程度の時間を要する。

資料装備に係る職員数は、県職員のうち0.6人（4,247千円）、嘱託職員のうち2.3人（4,698千円）である。合計の人件費は8,945千円である。

イ. 資料装備の効率化（意見）

装備済みの資料を購入すれば、県立図書館での装備作業は不要となる。

例えば、新潟県立図書館では、これまで図書資料を書誌データとは別に入札で購入し、装備作業を自前で行っていた。しかし、平成22年度下期より装備済みの資料を購入するよう方針を変更した。理由としては、県立図書館内の業務の合理化の他、資料到着後、迅速な配架が行えることを評価しているとのことであった。

装備済みの図書資料の単価は、未装備の図書資料に比べて高い（割引率が低い）といわれている。しかし、県立図書館で装備作業を行えば、装備作業に携わっている職員の人件費に係る他、図書資料を受け入れてから配架するまでの時間も係る。

未装備資料の購入理由について県立図書館に確認を行ったところ、未装備で受け入れている資料の多くは、郷土資料や寄贈図書など県立図書館での装備を要する資料とのことである。しかし、購入図書の一部には装備未済のものも1,000冊程度あるので、装備済みの資料を購入したほうが効率的な資料については、装備済みのものを購入すべきである。

また、県立図書館で装備作業が必要なものについては、業務委託を含めた

装備作業の効率化を検討する必要がある。

⑤ サービスの向上への取組について

ア. 県民への直接サービス

(ア) 県民への直接サービス向上への取組（説明）

直接来館する利用者に対しては、企画展示や関連図書貸出コーナーの設置、児童図書の収集と提供の充実に注力するなどのサービスを実施している。

直接来館できない利用者に対しては、インターネット予約貸出サービス、遠隔地返却、宅配貸出、メールマガジンの配信など、県内全域の住民の利用を促進するサービス改善に取り組んでいる。

取組の一例として、平成21年3月より稼働開始した県内の公共図書館間をつなぐ横断検索システムを挙げることができる。平成21年度の横断検索アクセス件数は66,885件である。相互貸借冊数が平成20年度の7,443冊から8,264冊に増加している。横断検索システムを導入したことにより、一定の効果があつたと考えられる。

(イ) 直接サービス向上のためのマネジメント（意見）

県民への直接サービスについては貸出冊数等が業績指標となっている。しかし、貸出冊数の増加を目標としていながら、貸出冊数等をどのように増加させていくのかについては、具体的な戦略や実行計画が作成されていない。

例えば、具体的な目標の一つとして、起業支援を挙げるとすれば（県の施策に沿ったもので地域に貢献できるものがいろいろある）、それに関連した図書の購入、展示方法、広報の方法、レファレンス体制などを準備して、想定される利用者数や貸出数を仮定することができるはずである。そして、実績値と比較して、目標の達成度を評価し、次の改善へと結びつけていくことがマネジメントの基本である。

図書館においても、民間の経営と同様に、計画 - 実行 - 評価のマネジメントを向上することが必要である。そのためには、資料収集方針や、注力すべきサービスを明確化して、利用者サービスの向上に結び付けていくことが望まれる。

イ. レファレンス（意見）

レファレンス業務には、利用者から直接県立図書館に調査依頼が来るケースと、市町村立図書館を通じて調査依頼が来るケースがある。つまりレファレンス業務には、県立図書館利用者の高度な調べ物への対応に加え、市町村