

3 効率的な管理運営

公立図書館の運営には、経常的に資料費や人件費など多額の経費を必要とする。昨今の財政事情の厳しさから、多くの公立図書館では効率的な運営を求められ、民間活力の導入など、運営手法の転換を図る図書館も出現している。

横浜市においては、これまでのような右肩上がりの成長と拡大は望めないという時代認識のもと、限られた財源を背景に、行政のみで多様化する市民ニーズに応えていくことは難しい。公共サービスのあり方について、官民の役割分担を視野に、最適なサービスの提供主体・手法を選択する取組みが進められている。横浜市立図書館においても「サービスの向上、経費の圧縮、業務の効率化」といった視点から、最適な運営方法を検討することが求められている。

これを踏まえ、「サービスの向上を目指した効率的な管理運営」を念頭に置き、議論を進めた。

(1) これからの図書館サービスを実現するための体制

提言 9 限られた人的資源の有効活用のためには、司書の専門性発揮に留意した業務体制を確立する必要がある。

予算・人員の増加が見込めない状況において、図書館サービスの質を維持、向上させるためには、現状の予算と人員で今まで以上の成果が生み出せるような業務体制が必要である。職員は、図書館サービスの提供に当たっての重要な資源であるが、その能力を発揮させるためには図書館業務の仕分けが必要である。

横浜市立図書館では、図書館業務に従事する職員として、専門職である司書を配置している。現在、司書は窓口における貸出・返却業務、図書の書架への配架業務、物流に伴う図書の仕分け業務なども行っているが、これらの業務は嘱託やアルバイトも担っており、今後、利用者や地域の課題解決に役立つ図書館としての機能を発揮していくためには、司書が、レファレンスサービスや、学校連携、地域連携等専門的業務に専念し、専門職としての能力が発揮できる体制に変えていく必要がある。さらには、図書館業務の遂行に当たる職員が、横浜市の正規職員でなければならないか、あるいは、ほかの運営形態が可能であるかについても検討を要する。

司書の専門性を活かしたサービスの提供への期待は高く、市民の調査活動への支援、子どもの読書活動への支援、事業の企画運営などの図書館内の業務にとどまら

ず、他機関との連携を図り、学校現場をはじめとした図書館外のさまざまな場面での活躍が望まれている。

(2) 経営方法の見直しと評価

提言 10 現行の運営体制を転換し、市民・企業・各種団体などが持つ創造力や実行力（＝民力）を活用した手法の導入が必要である。業務のどの部分に導入するか、その具体的手法などについては、さらに比較考量が必要である。

業務の効率化や経営方法について考える際に、図書館サービスが現状より低下することでは市民の理解は得られない。図書館サービスの質の確保や、さらなる進展を目的とした効率化が実現できる経営方法が望ましい。

地方公共団体で提供するサービスについて、「民間でできる業務については、民間が実施する方が経費が削減されるので、地方公共団体は公的などところでできない業務に特化したほうが効率的ではないか」という意見が出されたが、民間が対応可能な図書館業務の範囲についてはさまざまな意見が出た。

民間の業務参入への効果として、業務内容の進展とともに、サービス提供の時間と場所や、サービスポイントの増加等が実現できる可能性が高い。

想定される管理運営手法としては、外部委託の拡大、指定管理者制度の導入、地域住民との協働、提案競争型公共サービス改革制度（市場化テスト）が挙げられているが、これらの手法について、事務局から「考えられる運営体制と効果」、「提案競争型公共サービス改革制度のガイドライン」の資料が示されている。それぞれの手法について、先行して指定管理者制度や外部委託を導入している他都市の状況を踏まえ、具体的な数値やメリット・デメリットを比較検討する必要がある。

新しい手法の導入にあたっては、経費の削減が続く財政状況の中で、サービスの質を確保するための手段であることや、同じ予算のもとで結果として図書館サービスが良くなるということを示す必要がある。また、サービスの向上については、今まで対応できなかったサービスが時間的にも質的にもできることを具体的に示す必要がある。そのためには、可能な限り数値目標を掲げて自己評価を行うとともに、図書館活動全般にわたり、外部評価委員による評価を合わせて受ける必要がある。

また、図書館のあり方については、管理運営の手法にとどまらず、図書館の役割や特定のサービスに係る受益者負担の考えなども踏まえ、公的サービスとしてのサービスのあり方を幅広く議論する必要がある。

(3) 民力の活用以外の効率的な運用の具体的な手法

提言 11 機械化による人件費削減や、地域図書館を方面別にグループ化する管理体制への変更などさまざまな手法により、経営の効率化に努める必要がある。

民力を活用した図書館経営の効率化の手法として、外部委託の拡大、指定管理者制度の導入、地域住民との協働等が想定されるが、それ以外にも業務の効率化を図る手法が考えられる。

自動貸出機の導入等、専門的な知識や技量を必要としない業務については、機械化による人件費の削減が考えられる。初期投資及びランニングコストについては、ICタグの導入により、書籍の盗難防止、省力化、蔵書点検の効率化などで回収可能である。

現在、地域図書館は、おおよそ全館同一のサービスを提供しているが、地域のニーズを考慮した独自のサービスを提供することが効率化につながるという意見がある。地域図書館が所在区の住民に対して、どのようなサービス提供をしているかを主体的に考えることができるように、地域図書館に意思決定及び財源の自由度を持たせる必要がある。この場合の地域を行政区と限定するか、地域特性を持った方面別とするかは検討の必要がある。広域の方面別に対する複数館によるサービス体制を組む場合は、現在各館で個別に実施している経理・庶務業務の集中管理による人件費削減の効果が見込まれる。

また、図書館の経営実態と経営の効率化への取組についてわかりやすく周知することで、市民の共感・協力を得ることも必要である。