

## B. 青森県立図書館

第1. 監査の結果及び改善提案（意見）

第2. 県立図書館の概要

## 第1. 監査の結果及び改善提案（意見）

### 1. 県立図書館の現状と課題 ■8年間全く貸出のない図書が全体の45%

#### (1) 県立図書館の現状

県立図書館は、運営の基本方針として次のようなものを掲げている。

“生涯学習時代を迎えて県民の多様化かつ高度化する学習に応えるため、県内の市町村立図書館及び公民館図書室の中核として、相互協力体制の強化充実を図りつつ、多種、多様な資料・情報を総合的に収集して、広く利用に供し、もって本県教育・文化の向上発展と産業の振興に寄与するよう努める。”

また、文部科学省も、平成12年の“公立図書館の設置及び運営上の望ましい基準”と言う提言の中で都道府県立図書館の運営の基本として次の4つを掲げている。

- ① 住民の需要を広域的且つ総合的に把握して資料及び情報を収集、整理及び提供する立場から、市町村立図書館に対する援助に努めるとともに、都道府県内の図書館間の連絡調整等の推進に努めるものとする。
- ② 図書館を設置していない市町村の求めに応じて、図書館設置に関し必要な助言を行うように努めるものとする。
- ③ 住民の直接的利用に対応する体制も整備するものとする。
- ④ 図書館以外の社会教育施設や学校と連携しながら、広域的な観点に立って住民の学習活動を支援する機能の充実に努めるものとする。

同時に、公立図書館が全国的に苦悩している状況も我々は認識している。日経新聞 H14年10月12日付けの文化欄で次のような事項が議論された。

- a) 自治体の財政難から中央図書館が機能を集約し、結果として蔵書・購入共に減らしてきていること。東京都が中央・日比谷・多摩の運営を一本化、又埼玉県で県立4図書館の蔵書の重複を削減。
- b) 図書館の運営を民間に委託（東京都の墨田区、江東区、台東区）する動きや、PFI事業とし利用状況に応じて追加報酬を支払う三重県桑名市の試み。
- c) 1970年頃と比べると日本の公共図書館数が3倍に増加していること。

d) 豊かさの中で市民が求めるものの意味が変化し、図書館の理念が揺らいでいるのではなかろうか、との問題提起（効率化や貸し出し数だけで判断すべきでないかも知れないが、では代わりとなる指針は何か）。

今回の監査の結果判明した以下の事項から、県立図書館は、既述の理想実現の思いと全国的な図書館を取り巻く苦悩環境の前で戸惑っているように感じられた。今後発生してくる各種の課題に対し、整合性と一貫性のある対応をしていく為に、従来以上に、自らの役割と達成する目標を、明瞭かつ具体的に整理し、行動指針とすると同時に、県民の前に提示されることを進言したい。

- a) 全県民に対する中央図書館たる県立図書館の利用者に大きな偏りがある。
- b) 県立図書館と市立図書館が現実的には競合関係にある。
- c) 県立図書館の購入・蔵書方針と貸し出し・利用傾向に大きなギャップがある。
- d) 蔵書の半分近くが長い間貸し出しに供されていない。
- e) 市町村図書館に対する”図書館の図書館としての機能”が小さすぎないか。
- f) 蔵書の拡大状況から数年以内に蔵書の保管能力に余裕がなくなることが予想されている。

## (2) 監査の結果

### ① 県立図書館の利用者には地理的に過度に大きな偏りが見られる。

過去5年間を振り返ると毎年37万～46万人程度の県立図書館（含む近代文学館）入館者数があった。しかし、その利用者住所の地理的分布には偏りが大きいことが分かっている。平成6年から7年にかけて県立図書館自身が行った調査によると青森市住民の構成割合が約91%、弘前市住民の構成割合が約2%、そして、その他7%となっていた。県立図書館の平成14年10月8日の図書館利用者カードの地理的分布は次のようになっており、現在でもこの傾向に大きな変化はない。

地域	人数	構成
青森市	31,464 人	88.06 %
弘前市	791	2.21
黒石市	232	0.65
平内町	227	0.65
八戸市	150	0.42
小計	32,864	91.98
その他	2,868	8.02
合計	35,732 人	100.00 %

立地と物理的なアクセスの容易さからして、このような結果になることはある意味では当然なことと言える。しかし、既述の基本方針や提言を踏まえての県立図書館の県民全体への奉仕と言う立場からすると、直接利用の局面において、青森市民への貢献に比較してその他の地域の住民への貢献が著しく低くなってしまっているという現状は、客観的事実として認識せざるを得ない。このように、青森市民の為の県立図書館としての性格が色濃くなってしまっていることは、次の段階で新たな課題を抱え込む。

② 青森市民図書館の駅前複合ビルへの移転に伴い、県立図書館の利用者数が近年減少している。過去5年間の図書館（近代文学館含む）利用者数は次のように推移している。

(千人)

9年度	10年度	11年度	12年度	13年度
392	406	447	465	376

平成6年に現在地に移転して以来、平成12年度まで利用者数は増加してきている。後述するように、青森県立図書館の年間図書費は近年相対的に高い水準にあるが、これは平成9年以降増額されたことによっており、その結果、蔵書の魅力が高まったこと（また、駐車場の利便性が高まったこと）などが増加の背景となっていると解されている。しかし、直近の平成13年度に前年比2割と大きな減少が起きているが、これは同年1月に開館した青森市民図書館（青森駅前複合ビル「アウガ」内）に利用者が流れたことが大きな原因と解されている。市民図書館を見学したところ、無理をしない身近な目標を追求しようとする市民図書館としての生き方を、ソフト且つ柔軟な対応を通して印象づけられた。市民図書館の成功の背景として、少なくとも次の3つの点を通じ、自らの存在意義を明瞭に定義したことにあるのではないかと考える。

- a. 青森駅前の複合商業ビルの6～8階に立地していること。
- b. 開館時間が朝10時から夜9時までと長いこと、又、年間の休館日数が非常に少ないこと。

休館日比較	市民図書館	県立図書館
通常年間休館	12日	60日
図書整理休館	12日	10日
年末年始	1日	7日
計	25日	77日

- c. 図書館のコンテンツが従来の図書館と趣が異なりヤングアダルト・ライブラリーと称される AV（CD、ビデオ）等を充実させ、青少年への訴求力や幼児・児童向け訴求力を意図的に高めていること（それを支える相対的に大きな図書購入予算を有している）。

そして、この目的を遂行させるために、多くの若い女性がパートとして、三交代制で従事している。県立図書館の入館数のその後をフォローするために、平成14年度の4月～9月までの状況を検証したところ、一般来館者数では7月以外は前年同月比で微増になっており、現在のところ、13年度のような大きな減少の動きは止まったと見られるが、児童室来館者数は6月・8月以外は前年同月比で減少が続いている。市民図書館と併存関係にある県立図書館の入館数が急速に13年度以前の水準に戻ると予想するのはなかなか難しい。この状況を前に、“県立図書館は、如何に対処すべきか”と考えたとき、少なくとも考えさせられる点が2つほどある。

1つは、2カ所の図書館が実質的に共に青森市民を主たるターゲットとしている為に、県立図書館がいかなる独自の積極的役割を發揮していくべきかという課題の存在である。もう1つは、市民図書館の柔軟な図書館運営と比較して、利用者指向という面での県立図書館の姿勢を今後どのように検討していくかという課題である。

③ 利用者の分野別図書の利用状況と図書館の図書購入姿勢や保有蔵書の構成の間には、ズレが見られる。

この課題にどう対処していくべきかについて整理する必要がある。図書館は、貸出について分野別（13分野）に統計をとっており、平成12年度分について貸出と、これに対応する一般閲覧・児童用の購入構成、並びに差異の状況を調べたところ、次の通りとなっている（構成は横計で100%）。

(%)

	文学	絵本	社会科学	技術	自然科学	芸術	歴史紀行	その他
貸出構成 a	33.2	11.7	11.5	8.6	8.2	7.5	6.4	12.9
購入構成 b	21.1	4.8	19.6	9.7	10.7	8.7	7.6	17.8
差異 b - a	-12.1	-6.9	+8.1	+1.1	+2.5	+1.2	+1.2	+4.9
蔵書構成 c	25.8	4.9	17.2	7.4	8.8	7.6	7.4	20.9
差異 c - a	-7.4	-6.8	+5.7	-1.2	+0.6	+0.1	+1.0	+8.0

又、貸出分野に比べ各分野の蔵書構成には、上記の過不足が発生している。

以上のことから県立図書館の利用者の行動や意向と県立図書館の図書の購入分野と蔵書分野の構成に、1つ差異が存在していることが分かる。購入側面においては、文学及び絵本分野では、利用者の意図よりも少ない購入しか行っておらず、反対に社会科学においては利用者の意図よりも大きな購入が行われていることが分かる。また、平成12年時点での蔵書構成と貸し出し構成を比べると、その差は縮小するが、文学及び絵本で利用者の意図よりも蔵書が少なく、社会科学で利用者の意図よりも蔵書が多いことが分かる。以上より、利用者の行動と県立図書館の図書購入方針及び蔵書構成の間に差があること

は認識しておくべきことかと考える。

また、直近の平成14年4月～9月末までの分野別購入でも上記の傾向は強く残り、社会科学はその存在感をより強め、次のようになっている。

文学	絵本	社会科学	技術	自然科学	芸術	歴史紀行	その他
18.5%	5.4%	24.8%	6.7%	8.5%	9.2%	9.0%	17.9%

県立図書館には、方針に述べられているごとく、啓蒙の役割がより強くあると思われ、利用者の意向と即座的に一致していなければならないとは一概には言えない。これらの課題は、県立図書館は如何にあるべきか、ということと深い関わりを持つからである。

④ 図書館運営の効用程度を示す指標の1つと考えられる、県立図書館保有の蔵書に対する貸出の水準（蔵書回転率＝貸出冊数／蔵書量）は、現状が少し低く改善の余地があると思われる。

平成13年度末に於ける貸出可能図書は、約437,000冊であり、その年の実際の年間貸出冊数は、204,000～224,000冊であり、年間回転率は、約0.47回～0.51回であった。これは、保有蔵書全てが一度借り出されるには2.13年掛かることを意味している。しかし、0.47回～0.51回は、平均値であり、分野別の回転率には大きな差が発生している。

(回)

文学	絵本	社会科学	技術	自然科学	芸術	歴史紀行	その他
0.74	18.18	0.25	0.60	0.50	0.56	0.30	—

絵本が年間18回以上借り出されたり、文学が年間0.74回借り出されている一方で、社会科学が平均以下の0.25回しか借り出されていないことが分かる。この年間蔵書回転率は、貸出量、蔵書量及び図書館機能の位置づけや運営の仕方によって大きく影響を受け、一概に大小を決めつけることはできない。例えば、平成11年度の政令指定都市の市立図書館の蔵書回転率は、地域住民への貸出最前線という点から、2～3回転と非常に高くなっている。

(回)

札幌市	仙台市	横浜市	名古屋市	大阪市	広島市
2.55	2.23	3.60	3.86	3.82	2.50

一方、図書館の図書館という役割をも担う県立図書館は、その自らの任務の重点を、後方支援におくか (A)、又はより直接的住民への貸し出しにおくか (B) によっても、蔵書回転率は影響を受ける (H13年度資料による)。

型	場所	蔵書回転率	人口	蔵書数	人貸出数	図書費(H12年)
A	北海道立	0.06回	568万人	663千冊	37千冊	42百万円
B	青森県立	0.46	150	621	283	65
B	宮城県立	1.21	234	813	978	68
B	秋田県立	0.37	120	547	205	55
B	徳島県立	0.99	83	923	919	103
B	香川県立	0.85	103	674	576	58
A	愛媛県立	0.18	151	536	97	28

後方支援指向性の強い（A）の県立図書館は、住民に近い市町村立図書館の利用に重点を置き、予算・機能を市町村図書館に多く分散しているものと考えられる。県立図書館は、直接貸出対応を厚くした組織構成、閲覧室を広くとった設備特徴、蔵書数、図書予算の大きさなどから、（B）に重点を置くタイプの県立図書館と言える。しかし、そのように理解すると、蔵書回転率は高くなる傾向が予想されるが、必ずしもそのようになっているとは言い切れない。

県立図書館作成の13年度の資料によると、青森県の市町村立図書館全体としての年間人口1人当たり貸出冊数は1.82冊であり、北日本平均値3.20冊、全国平均値4.56冊と比較しても、それぞれ57%、40%と低い水準に止まっている。

蔵書回転率の分子がこの傾向に影響を受けていることは間違いないであろう。よって、読書関心度の向上への努力が1つ有効な視点であると同時に、現状の貸出水準をクールに受け入れるとすると、県立図書館の蔵書量が相対的に大きすぎるとの見方も論理的には成り立つ。貸出冊数の向上のためには、県立図書館の読書推進運動、いかなる形の図書館ネットワーク（巨艦主義か、分散型か等）がよいのかの探求、住民意向を如何に反映させた蔵書体系に進むべきか、等各種の総合的活動が必要になるものと思われる。

⑤ 過去8年間全く貸出が行われなかった図書が、全体の45%に至っている。

平成6年（県立図書館が現在の地に移転した年）以降、平成14年10月8日現在までの約8年間で、全く貸出がなされなかった図書が196,289冊ある旨の説明を受けた。これは、貸出可能な蔵書436,929冊に対して、約45%になることを意味する。196,289冊に占める最大分野の蔵書は、社会科学のもので50,474冊、26%になる。しかし、この大きな未貸出の割合を青森県立図書館固有の課題

と言えるのか、それとも全国の県立図書館全般に存在する課題なのかは、現時点言及する根拠を有していない。また、各分野の貸出可能蔵書数に占める貸出のなかったものの割合が高かったものの上位は、総記66%、産業60%、社会科学52%などである。

図書の貸出には、新刊当初が特に高く、その旬とも言うべき時期が過ぎると、急速に動かなくなり、その上一定期間が経過すると、貸出が停止状態のようになる傾向があることは客観的事実として受け止めねばならない。

また、社会科学分野は、対象が広範囲に渡る為、薄く広くフォローせざるを得ない上、中身の陳腐化も相対的に早い傾向があるのかもしれない。これらの事実は、県立図書館の蔵書の購入や蔵書構成を考えて行く上で、難しい課題が存在していることを知らせている。

県立図書館は、今後形成維持していく蔵書構成のあり方について、自らの合理的な方針を持つと同時に、必要な意見交換をすると共に、県民に対し、積極的に説明し、理解を得る必要があるものと考えている。よって、この現実の前で、ただ単に、記録としての保管に価値があるという視点だけでの反論は難しいように感じる。

平成6年から平成14年10月18日までの間に一度も貸出のない図書は次の通りである。

分野	未貸出冊数	対応する蔵書	貸出無
総記	24,978冊	38,034冊	66%
宗教等	9,747	20,334	48
歴史等	20,279	40,288	46
社会科学	50,474	97,457	52
自然科学	12,527	31,200	40
技術	13,734	28,515	48
産業	15,712	26,000	60
芸術	12,523	31,196	40
言語	3,103	7,961	39
文学	31,762	88,231	36
絵本	1,435	11,776	12
紙芝居	15	1,226	1
その他	—	10,664	
総計	196,289冊	436,929冊	44.9%

また、次に議論する図書館の図書館という考え方などを発展追求過程の中で、市町村図書館を含めた県全体としての蔵書の保有のあり方や貸出の効率化や経済性向上という課題も徐々に解決する方向に進むのではなかろうか。



⑥ 青森県における“図書館の図書館”としての県立図書館の活動量／推進体制の側面は、本来期待されているものよりも少し小さ過ぎるのではないかとと思われる。

方針に示されているように、県立図書館は、県内の図書館の図書館という側面を有している。直接的利用者が青森市民に偏っている点を補う為にも、県立図書館のこの側面は本来の存在意義を強く示せるものかと思われる。県内には、現在約67カ所の市町村立図書館及び公民館付属図書室があり、県立図書館は、これらに対し、図書館員の研修・OJT, 図書の貸し出し、読書推進運動及び県内図書館ネットワークの構築維持など行っている。しかし、上記活動の内、平成12年に行った、協力図書貸出（長期の市町村図書館への図書の貸与）34,062冊及び市町村立図書館を通じた利用者要求に応えての貸出2,360冊の合計36,422冊は、県立図書館の年間貸出規模に比べ余りに小さな水準に留まっているのではないかと感じられる。

県立図書館の総貸出数の中で一定割合の重さにまでなっている必要があるのではなかろうか。また、県立図書館の人員構成を見ても直接利用者対応の部門の人員構成に比べ、青森市以外の市町村への貢献と思われる協力課の人員構成が少し小さ過ぎるように感じる。（組織の概要 P 160参照）

しかし、67市町村図書館からの貸出総数は、近年右肩上がりとなっており、各種の要因があろうかとは思われるが、図書館の図書館としての県立図書館の活動には一定の成果はあるものと思われる。

(千冊)

	H9	H10	H11	H12	H13
67市町村図書館の貸出冊数合計	1,573	2,045	2,047	2,237	2,982
県立図書館からの協力図書貸出冊数	43	38	29	34	30

## 2. 図書の収蔵能力 ■6年半で増築が必要

### 監査の結果

県立図書館の収蔵能力は100万冊（概要P165参照）であり、現在の蔵書数は平成14年3月31日現在755,802冊となっている。毎年の受入冊数のうち、市町村図書館に最終的に帰属する協力用図書を差し引いた純増数は下記のとおり推移しており、その平均は年間約37,500冊となっている。このまま推移すると6年後の平成20年には収蔵能力が限界に達する見込みである。

（平均受入）

$$\text{収蔵能力 (100万冊} - 755,802) \div 37,484 \text{冊} = 6.5 \text{年}$$

### ② 受入冊数の推移

（冊）

	9年度	10年度	11年度	12年度	13年度	5年平均
毎年受入	47,274	35,305	41,097	53,256	46,833	44,753
△協力用	△6,408	△6,669	△6,553	△6,389	△10,326	△7,269
純増数	40,866	28,636	34,544	46,867	36,507	37,484
蔵書数	613,587	637,546	671,946	714,400	755,802	----

県立図書館の新築開館は平成6年3月であり、建設からわずか十数年で収蔵能力について何等かの対応が必要となる。建設時において中・長期計画が策定されないことがこのような状況を生み出しているとも考えられる。また、別の指摘事項のとおり（図書の利用率P147参照）、蔵書の未貸出率44.9%を考慮するとき、収蔵能力との関連においても、受入図書の選定により大きな関心が払われる必要がある。

### 3. 近代文学館における特殊資料の現物チェック ■ 太宰草稿等の管理の充実

#### (1) 監査の結果

最近、東京都内の歴史博物館において特殊資料の盗難事件があった。博物館に収蔵されているはずの林芙美子の書簡や漱石の草稿が、古書店団体の競売出品目録に載っているのを特殊資料を所有している博物館の職員が発見したものである。調査をした結果、その他にも多くの所蔵品が紛失していることが明らかとなり、犯人は、以前博物館に勤務していた職員であることが判明した。

本県の場合、太宰草稿等の特殊資料は県立図書館内の特別室（特殊資料庫）に保管されている。現物のチェックについては、年2回開催される特別展や同じく年2回開催される収蔵資料展において、展示される資料については現物と保管記録との照合がなされているが、特殊資料全体についての定期的、計画的な現物チェック体制はとられていない。

近代文学館における特殊資料に係わるコンピュータの端末は、県立図書館と併用の一般事務室に置かれている。一方、特殊資料庫は、通常キーが掛けられているが、1日3回保温状況を確認するため職員が出入りできる状況となっている。したがって、特殊資料に係わる記録と特殊資料その物の両方にアクセス出来る状況が存在し、内部統制の面で全くリスクがないとは言えない状況にある。

#### (2) 改善提案（意見）

東京の事例が起こらないよう特殊資料全体について定期的、計画的な現物チェック体制をとることが必要である。この場合、一度に全資料のチェックするのは事務的に負担が大きい。特別展や収蔵資料展のチェックと毎月の現物チェックとを組み合わせる年間計画を立て、循環棚卸の方法により行うことが実務的と思われる。可能ならば1年で一回転することが望ましい。

#### 4. 県立図書館における人件費の範囲 ■ 図書館の負担とすべき勤務者の人件費

##### 監査の結果

実際に図書館で業務を行っている県役職員分の人件費相当額は、「図書館費」で経理処理されている人件費と次のような差異がある。

(単位：千円)

		平成11年度	平成12年度	平成13年度	
実際に図書館で業務を行っている県職員分	人 数	32人	33人	33人	
	人件費	給 料	134,865	139,214	142,822
		諸手当	89,057	88,251	88,740
		共済費	35,475	34,505	34,448
		計	259,397	261,970	266,010
「図書館費」で経理処理している分	人 数	33人	34人	32人	
	人件費	給 料	136,165	139,339	136,139
		諸手当	88,578	86,103	82,718
		共済費	37,502	37,284	35,819
		計	262,245	262,726	254,676

平成13年度を例にとると、県立図書館の副館長（参事）及び奉仕課長（副参事）の人件費は、「図書館費」ではなく、同じ教育委員会の生涯学習課の「社会教育振興費」で処理されている。また、逆に生涯学習課の職員1名（主幹）分は「社会教育振興費」ではなく「図書館費」で処理されている。

この理由は、県立図書館に置かれている職に参事・副参事がいない為に、副参事以上の県職員が県立図書館で業務を行う場合、籍を県立図書館以外の他の部署に置く必要があるという人事管理上の理由による。又、他の部署の職員分が「図書館費」で処理されるのは、副参事以上を図書館の人件費で処理しない分を補填するためである。

予算計上額は、実際に県立図書館で働いている役職員ベースではなく、「図書館費」経理処理予定分を見込んで予算化しており、その結果、予算統制の観点からは問題ないものとなっている。又、県立図書館、生涯学習課などといった部署を超えた教育委員会全体の人件費でみると同額にとらえられる。

しかし、会計の管理目的の側面（例えば図書館の業務の経済性・効率性を問題にして人件費をみるとき）、また会計の報告目的の側面（例えば図書館に要している費用を情報公開する必要があるときなど）を考えると、人数や金額が現実と異なるのは、会計情報使用者の誤った判断の原因となる可能性があるものであり、好ましい処理とは言えない。

歳出予算経理表などの経理処理上で、実際に図書館で業務を行っている県職員分の人件費が「図書館費」で処理されるよう、改善する必要がある。

5. 人件費の経済性・効率性の改善 ■歳出予算の43.6%が人件費

(1) 監査の結果

県立図書館の業務に携わっている職員の雇用形態は、県職員、解説員、臨時職員であり、その人件費を比較した結果は次のとおりである。

＜平成13年度＞ (単位：千円)

形態等	人数	年間の給料・賃金・報酬・手当	年間共済費	年間人件費計	1人当りの年間人件費
県職員	32人	218,856	35,820	254,676	7,959
解説員	2人	4,860	594	5,454	2,727
臨時職員	5人	6,641	910	7,551	1,510

(注) 臨時職員は期中5人、14年3月末2人である。

従事している業務の内容や時間が大きく異なるので単純に比較することには問題もあるが、一人当りの平均人件費には3～5倍位の大きな開きがある。

県職員の人件費が相対的に高額（年間7,959千円/1人）となっている理由の一つとして、男性47歳、女性36歳という平均年齢の高さ（職員の状況P160参照）があげられる。

解説員とは、地方公務員法第3条第3項第3号に規定する特別職の非常勤職員で、2週につき60時間勤務で、展示資料の解説や整理保全、来館者等の案内などの業務を行っている者である。この解説員2名分の職務を県職員で行わず、別の身分、雇用形態の者で実施していることは、人件費の経済性という観点から考えると大きな貢献であり、評価できる。

しかし、例えばカウンター業務等についても他の雇用形態で経済性を追求できる余地があるはずであり、さらなる検討が必要である。

又、県内における他の図書館の聴き取り調査を依頼した結果、図書館内の業務を一部民間委託している例があることが判明した。そこでは、公務員たる正職員と外部派遣職員（年間2,594千円）によって運営されている。

(他図書館の聴き取り概況)

- ・年間休館日が12日のため、図書館職員の4週8休を確保するために、人材派遣会社に業務委託
- ・派遣会社職員の業務従事ローテーションの基本は3交代制であり、早出及び遅出は3～4時間程度の従事
- ・火曜日～金曜日は、派遣会社職員22人が3交代制(8人・7人・7人)勤務
- ・土曜日～月曜日は、派遣会社職員32人が3交代制(12人・7人・13人)勤務

以上、県内他図書館の運営実例と比較すると、県立図書館の1人当たり従事者の人件費水準の高さが際だっている。

## (2) 改善提案

人件費が比較的高い県職員により図書館業務の全てを行わなければならないかどうか、他の雇用形態等の人員を増やす余地や外部委託に変える余地はないか、年齢構成に問題は無いかなど、早急に検討する必要があると考える。図書館業務の経済性・効率性・有効性を考えると、有効性を損わないことを前提に、人件費に関する経済性・効率性を改善する余地は非常に大きいものと判断する。

(青森県スポーツ振興事業団に関する「人員構成と経済効率性」についての指摘事項を参考にして頂きたい。P35参照)