

2011年10月9日(第1回)  
2011年度JLA中堅職員ステップアップ研修(1)  
領域2区分A2

## 「図書館のサービス計画」

嶋田 学(瀬戸内市政策調整課)

### 0. 今日の希望

- ・みなさんの所属現場において、本日の出会いが、サービスの発展に向けての具体的な一歩を踏み出す「動機付け」となること。
- ・企画中のサービスを「意義」と「効果」に分けて考えその両方を志向する評価軸を意識して頂くこと。
- ・サービス計画は、「企画と工程」の問題だけでなく、「人と組織」が育つプロセスとして捉えて頂くこと。

### 1. 図書館のサービス計画とは？

#### 図書館サービス

図書館機能を必要とする対象(顕在・潜在)に、図書館資源(施設・資料・サービス)を提供すること。

#### 図書館のサービス計画

図書館機能を必要とする対象(顕在・潜在)に、資源価値(施設・資料・職員)の最大化を図りつつ、効率的にサービスを展開し、政策効果を上げるための道筋。

- ・図書館機能を必要とする対象(顕在・潜在)…  
顕在利用者だけがサービス対象ではない。潜在的に図書館機能を必要としている対象が求めるサービスを開発することも計画の対象。
- ・資源価値(施設・資料・職員)の最大化を図り…  
資源が図書館機能をより高められるよう、メンテナンス、評価、トレーニングを計画的に進める。
- ・効率的にサービスを展開し…  
資源の活かし方を定期的に見直し、最善の手法でサービスが実施出来ているかを確認。
- ・政策効果を上げるための道筋。  
サービスの実施手順は適切だったか？ 実施したサービスが、目標とする政策課題を達成したかどうかの評価を行う。

#### 政策効果

##### 政策とは？

社会の中で様々な問題を発見し、それを解決に導くまでの一連のプロセスを体系的に定めているもの

### 政策が形成されるプロセス

- 問題の発見(理想型及びその不一致の発見)
- 問題の背景にある原因と課題の発見
- 原因と課題への働きかけ「施策」の構想
- 「施策」を「事業」として具体化して実施
- 「事業」の効果測定・評価      新たな問題

### 設置母体について知る

- ・沿革(創設前後、合併、人口推移、構成)
- ・財政(歳入、歳出、財政力指数、経常経費比率、教育費～図書館費、歳出の図書館費比率)
- ・自治体施策(道路、水道、公園、教育、福祉)
- ・首長と議会(教委内での図書館、館長の位置)
- ・地域性(地理、気候風土、郷土歴史、文化史、産業)
- ・自治体「総合計画」における図書館の位置

## 2. サービス計画の構造

### 図書館政策

- 政策 「生涯にわたる読書の保障」
- 施策 「資料・情報提供」
- 事業 「WebOPAC及びWeb予約システム構築」

### 政策体系

#### 政策

#### 施策 A

事業 a1   事業 a2   事業 a3

#### 施策 B

事業 b1   事業 b2   事業 b3

### 自治体政策の中の図書館政策

- 政策 「未来を育む担い手の育成」
- 施策 「子どもの生きる力を育む」
- 事業 「図書館管理運営事業」

公共図書館は、社会教育機関としての独立性を保持

自治体政策と無関係であっていい訳ではない。

学校図書館、大学図書館もそれぞれの「政策課題」を踏まえつつ、上位の政策体系における役割を意識

### 自治体総合計画

- 図書館機能で展開する事業の確認
- 「図書館設置条例」「図書館管理運営規則」
- 「図書館サービス計画」(実施計画)

- ・「公立図書館の設置及び運営上の望ましい基準」(文部科学省令)との兼ね合い。

## 3. サービス計画の構築手法

### サービスプログラムの体系化

カテゴリー化

例)児童系、一般系、参考調査系、地域郷土系

例)対象セグメント別。あるいは、利活用シーン別

階層化(根幹系と細部系)

例)児童サービス

読書支援

- ・おはなし会
- ・ブックリスト

学習支援

- ・パスファインダ
- ・学校図書館支援

- ・家庭生活
- ・子育て
- ・趣味・潤い
- ・高齢者介護
- ・営業企画
- ・製造技術
- ・就職
- ・退職とその後の人生

・ 進行計画策定のための現状分析と優先度確認

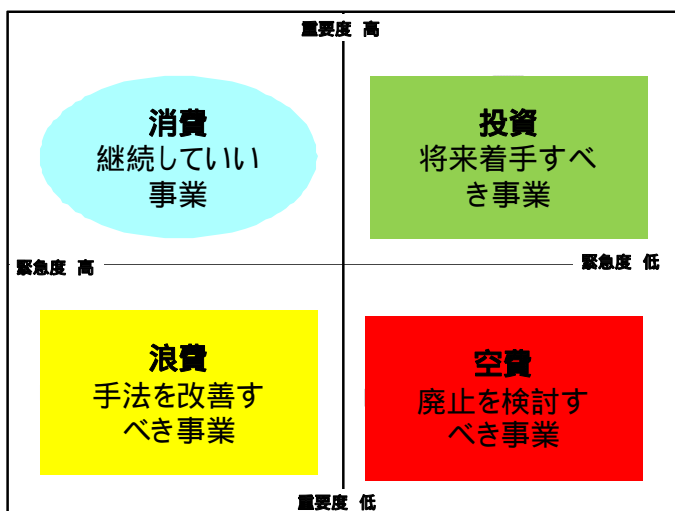
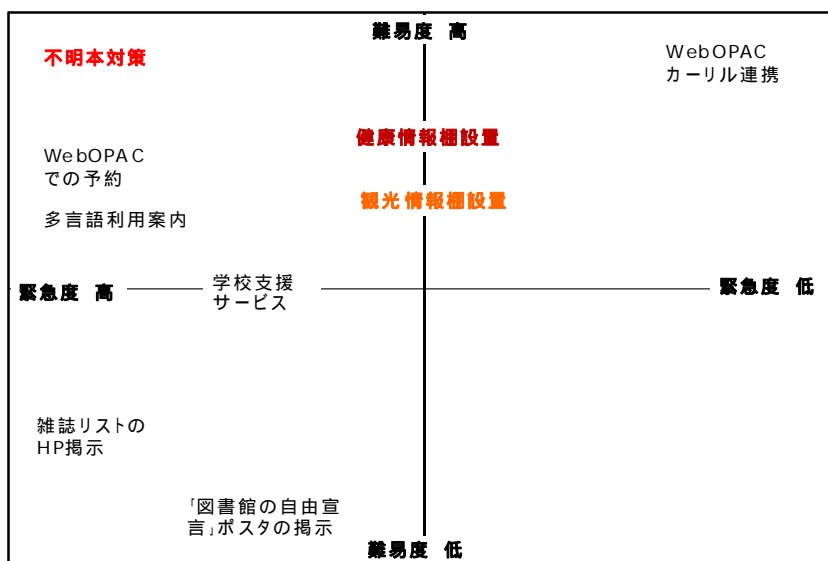
重要度評価

- ・ 政策課題に対する貢献度の重要性評価
- ・ 現状の達成度評価(未着手か一定の成果アリか)

難易度評価

- ・ すぐ出来るか? 準備に時間がかかるか?
- ・ 専門知識、経験、経費は? 人員は?

緊急度評価



	現行の施策・事業	現状の問題点・課題	解決のための方策
貸出業務の混雑解消			
予約発注の省力化			
督促業務の省力化			

### ・サービスの目標設定

サービスはある政策効果を上げるための手段  
のために、 をいつまでにどのように

例)

- ・ 幼児に本への親しみと利用習慣を享受してもらうため今年度中に、すべての保育園、幼稚園への貸出巡回サービスを月1回実施する。
- ・ 実利用者数を増加させるため、利用度の低いA地域に利用申込書付きPRチラシを各戸配布し、上半期中に利用率を5%上昇させる。

## 4. サービス計画の策定とマネジメント

### サービスプログラムの抽出方法

コミュニケーションデザインから

- ・ メンバーシップによる合意形成を重視(全員野球)

例) ・ サービスカテゴリー別のチームによる検討

- ・ 全職員によるグループワークによる検討

KJ法と親和法によるアイデア抽出と整理

分析手法から

- ・ 統計調査・分析

例) 就業種別人口統計、業種別事業者統計、分類別蔵書回転率(NDC3桁)、地域別利用統計

### 職員マネジメント

- ・ 館長のリーダーシップ

ビジョンは語ってもあれこれ手出ししない

職員が考え、実行してこそ自信につながる

- ・ ミドルマネジメント(経験5年～、10年～)

シェアードリーダーシップ

得意技を認識し、その分野で組織を引っ張る

メンバーに仕事を振る(命令ではなくお願いモードで)

自分が未経験なことでも信頼して挑戦させる

対話(ダイアログ)を大事にする コーチングスキル

グループワーク (20分間)

- 1) 自己紹介(おひとり2分)

お名前、所属、事前課題シートの「サービス課題」を中心に紹介下さい。

- 2) グループワーク において、「サービス課題」の解決策を検討する素材を、メンバーで話し合い、互選して下さい。選定基準は「最も実施が困難と思われるもの」としますが、メンバー全員が「これは取り組んでみたい」と思うテーマであればそれで結構です。

グループワーク (30分間)

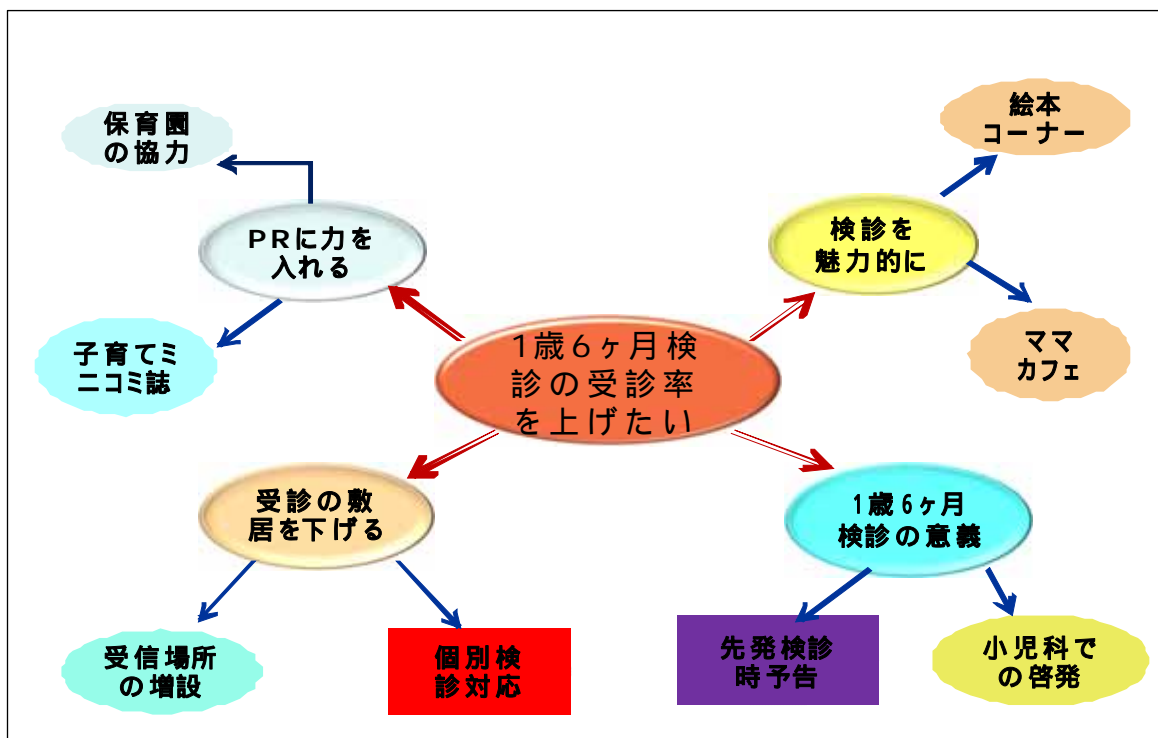
- 1) 「KJ法」を使って、アイデア出しをします。

・ 時間は10分間です。

・ 付箋に「1枚1アイデア」を書いて下さい。

・ ノルマ：おひとり10枚です。

- 2)「親和法」を使ってアイデアをカテゴリライズします。  
 ・まず、順番にアイデアをテンポよく模造紙の上に貼り出して下さい。他のメンバーで、類似する意見があれば、同じ場所に重ねて貼ります。
- 3)カテゴリ分けが出来たら、別の模造紙の中心に「サービス課題」を書いて、カテゴリライズした解決策を政策構造を意識してグラフィカルにライティングして下さい。水性マジックの色も変えて出来るだけカラフルに書いてみて下さい。  
 ライティングは、みなさんが体験して下さい。下手でもいい。することが大事!



グループワーク (30分間)

課題解決策の発表(1グループ:3分)

~発表のポイント~

個別の具体策は手短かにして、アイデアを構造化する際に議論になったこと、例えば「有効性」や「実現可能性」などについてメンバーで討議されたことなども紹介して下さい。

5. 図書館サービスの点検

. 統計分析

分類別貸出回転率(NDC3桁) 資料1参照

回転率の高い分類の上位100位を観察

(事例)

田園地帯にある住宅地が増えてきたN図書館。人文科学、社会科学系の資料は豊富。

回転率を調査したところ、工業系の資料が高かった。

資料2は、上記に年齢と性別をクロス分析

. セグメント分析からの再編成

「新瀬戸内市立図書館整備基本構想」 資料3参照

サービス対象の様々な属性を想定し、それぞれに求められるサービスを検討する。

## 6. 図書館サービス計画の評価

いかにして実行に値する事業計画だと説得するか

### 「意義」の視点

それをすることで、「誰に」「どのような」便益をもたらし、それは顧客(組織・個人)にとってどのような「価値」があるのか? (「望ましい基準」の世界ではなく)

例)移動図書館による保育園へのサービス

- ・家庭の事情によらず確実に本と利用習慣を提供  
遠隔地サービスという役割を超えた意義
- ・自分は図書館を使わないが孫が喜ぶなら...  
「外部経済効果」の視点

### 「効果」の視点

その計画が意図する政策の実行手段として、その方法は適切か?

- ・「闘病記文庫」を1連分、2階開架入口に設置
- ・「資料汚損防止を館内現物掲示によって企図」
- ・玄関付近に利用案内など各種案内をまとめて掲示
- ・閲覧机に「自習お断り」の掲示  
利用者層として一番取り込みたい世代  
居場所としての自習スペース(第三の場)  
自習目的の利用者の利用多様化の努力

### 「正当性」と「妥当性」の視点

正当性

- ・図書館法
- ・公立図書館の設置及び運営上の望ましい基準
- ・議会の承認(市民請願採択を含む)

妥当性

- ・上位計画との「総合計画」との整合性
- ・財政状況
- ・顧客ニーズとの整合性(市民、児童生徒、学生)
- ・類似団体の政策とのバランス

## 7. 図書館サービスの事例

瀬戸内市の場合 (資料4)

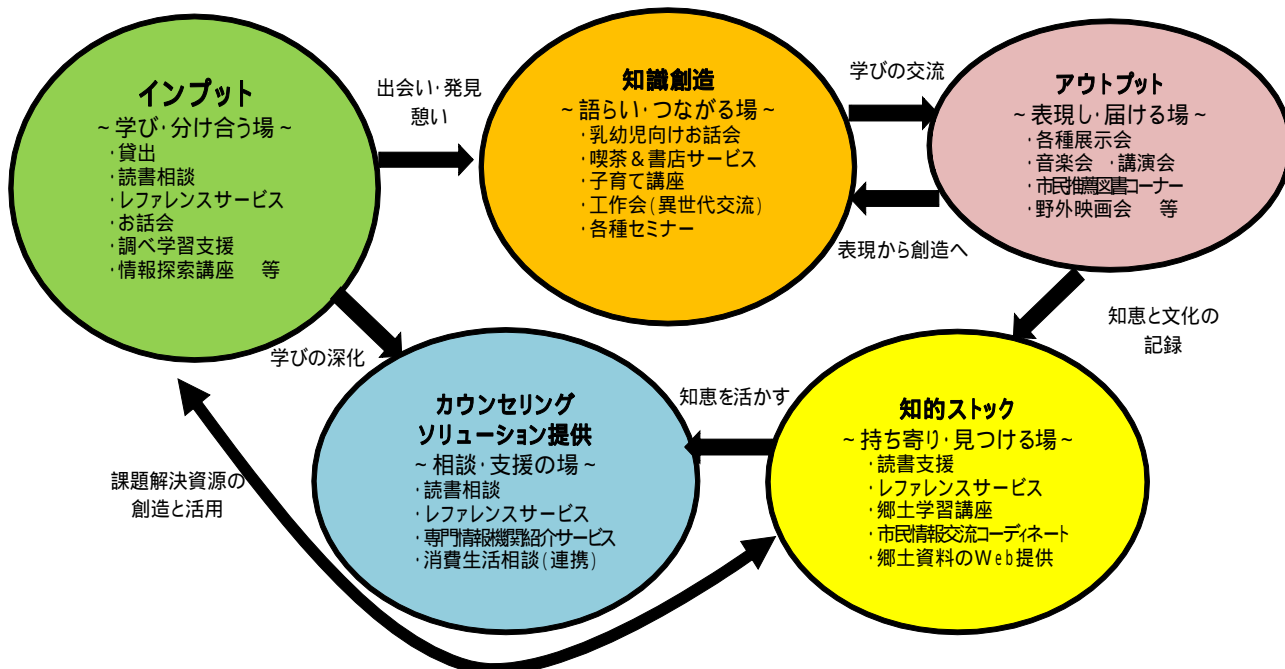
メインコンセプト

**「持ち寄り・見つけ・分け合う広場」**

～ 7つの指針～

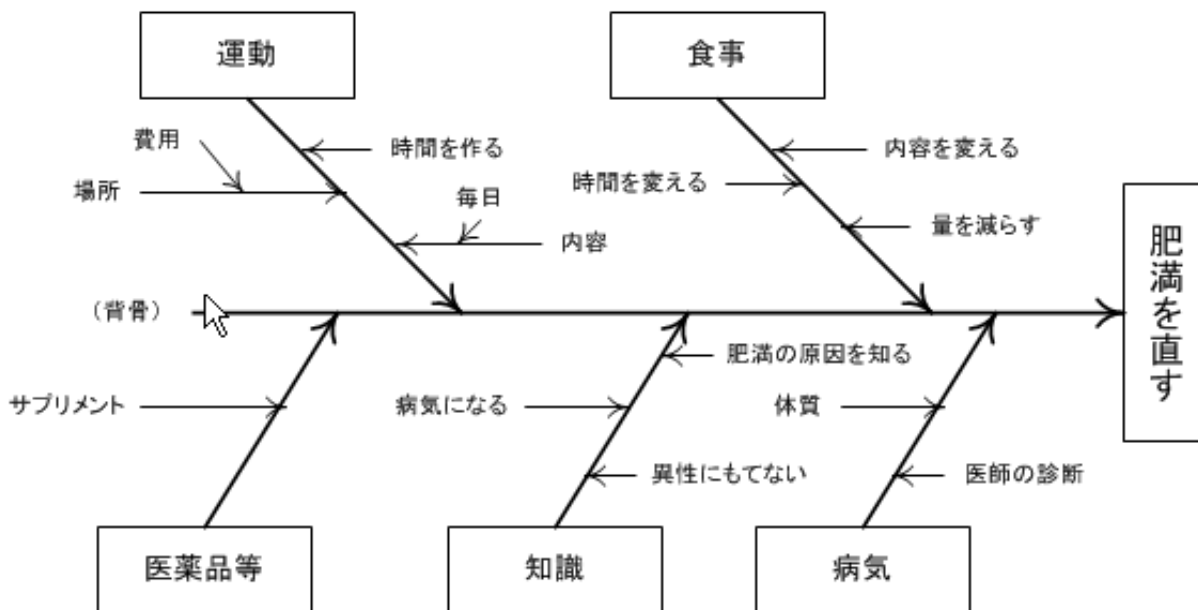
- ・市民が夢を語り、可能性を広げる広場
- ・コミュニティづくりに役立つ広場
- ・子どもの成長を支え、子育てを応援する広場
- ・高齢者の輝きを大事にする広場
- ・文化・芸術との出会いを生む広場
- ・すべての住民の居場所としての広場
- ・瀬戸内市の魅力を発見し、発信する広場

～機能構造とサービス～



7. 政策分析手法

「特性要因図」(fish bone=魚の骨) [http://fk-plaza.jp/Solution/solu\\_qc7\\_1.htm](http://fk-plaza.jp/Solution/solu_qc7_1.htm) より引用



「SWOT分析」(ハーバードビジネススクール)

目標を達成するために意思決定を必要としている組織や個人の、プロジェクトなどにおける、強み(Strengths)弱み(Weaknesses)機会(Opportunities)脅威(Threats)を評価するのに用いられる戦略計画ツールの一つ。

	強み (Strengths)	弱み (Weaknesses)
内部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・正規職員司書が多い</li> <li>・蔵書が豊富</li> <li>・地域図書館が充実</li> <li>・中堅の専門性が高い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ベテラン層の意欲に問題</li> <li>・書庫が収容限界</li> <li>・利用度の低い分館</li> <li>・組織マネジメント脆弱</li> </ul>
	機会 (Opportunities)	脅威 (Threats)
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民サポーターの支援</li> <li>・市施策優位性が高い</li> <li>・「知識経済」路線との親和性</li> <li>・「地域情報化」路線との親和性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大震災以降の財政抑制</li> <li>・Webサービスの台頭</li> <li>・電子書籍と著作権</li> <li>・アウトソーシングが席卷</li> </ul>

8.まとめ ~私の心がけ~

サービス計画の考え方

- ・「光と影」のバランスを考える。
- ・「部分最適」に陥らず「全体最適」の視線で細部を検討
- ・演繹的アプローチと帰納的アプローチのバランス
- ・事業の詳細度にはグラデーションがあってもいい
- ・自己完結性に縛られない(連携・協力・協働)
- ・全員参加で組み立てる
- ・館長はご意見番でいい(職員に太鼓判を欲させる)
- ・計画検討と実行が職員を育てる

サービス計画の考え方 番外編

「仕事を教える」とは、「これをやり遂げたい」と思わせるような環境を作り、仕事を託すこと。

ご質問など、お気軽にどうぞ。

嶋田 学