

図書館運営の評価と指標

～道具として使いこなすために～

JLA中堅職員ステップアップ研修 区分 A
2005年10月9日(第2回) 日本図書館協会
講師: 豊田高広(静岡市立御幸町図書館)

1

そもそも「評価/指標」とは？

- 評価: 善悪、美醜などの価値を判じ定めること。(広辞苑・第二版より)
- 指標: 物事の見当をつけるためのめじるし。(同上)
- 図書館評価: 実在する図書館や、理想の図書館と、一つまたは複数のめじるしについて、比較することにより、その優劣を判じ定める。

2

なんのための評価か？

- 経営目標がどの程度、達成されたかを知り、経営上の問題点を明らかにするため。(マネジメントサイクル)
- 今までの経営の延長から飛躍し、新しいプロジェクトを設計するため。(経営診断?)
どちらも、「やりっぱなし」では意味がない!
- 民営化の時代、直営からの移行の是非の検討にも、移行された場合の業績評価と執行管理にも、図書館評価は欠かせないはず、だが...

3

事業に「生かす」評価(事例)

- ・2005年2月、静岡ビジネス支援アンケート調査。
- ・電子図書館コーナー利用者24%、うちデータベース(DB)利用者1%。
- ・利用しないのは「機会がなかった、なんとなく」43%、「どんな情報が入手できるか分からない」24%
- ・DB講習会参加意向、「わからない」36%、「希望する」32%
講師・受講者1対1、リピータ獲得に焦点をあてた「45分で使いこなすDB」講習会キャンペーン。(2005年7月～)
満足度高くリピータ獲得にも効果、事業拡大。
費用対効果(コスト・パフォーマンス)の問題。

4

マネジメント・サイクル(1)

- 経営の基本は、PDCAサイクル。
- PLAN > DO > CHECK > ACTION
- PLAN: 計画には「目標」設定が不可欠。
- DO: 「目標」実現に向けて計画を実施。
- CHECK: 「目標」の達成度を「評価」する。
- ACTION: 「評価」にもとづき改善!

5

マネジメント・サイクル(2)

- たとえば、こんな感じ。(満足度はアンケートで)
- PLAN: 今年のクリスマス会は、参加者50人、満足度は5段階評価で平均4、クリスマス本貸し出し100点、新規登録5人を目標に。
- DO: 大雪だったけど予定通り決行。
- CHECK: 参加者15人、満足度は平均4.5、etc.
- ACTION: 天候の要素を計画に組み入れよう。(天気予報? 順延?) 満足度が高かった理由を検討して次回計画に反映しよう。
- 過去の数値との比較や費用対効果で指標設定。

6

経営診断(1)その意義

- 業績が長期低下(急上昇)
貸し出しが5年連続で減っている。
WEB予約導入後、1年で予約が3倍に。
- 内外の環境が急激に変化
児童と高齢者の人口比が逆転
通年開館、夜間開館が政策課題に。
PDCAサイクルを超えた経営診断が必要。

7

経営診断(2)ベンチマーキング

- ベンチマーキング:いくつかの指標について、他の組織と比較する。
- 対象:公共図書館だけでなく、異なる館種、異なる業種、異なる運営形態など。(どんな業種と比較してみたい?書店?ホテル?TSUTAYA?)
- 指標:インプット指標(資料費、職員数、蔵書数...)
アウトプット指標(貸出数、利用者数...)
アウトカム指標(?????????)

必ずやってみて! : 全国と同規模自治体の数値比較。(表計算ソフトを使えば簡単、予算要求にも使えます。)

8

経営診断(3)自己点検

- 自己点検:いくつかの指標について、「理想の図書館」と比較する。
- 日本図書館協会「図書館評価のためのチェックリスト 改訂版」(「公立図書館の任務と目標」にもとづき市町村立図書館向きにつくられている。)
- 文部科学大臣告示「公立図書館の設置及び運営上の望ましい基準」(生涯学習審議会図書館専門委員会の報告に参考資料として付けられた「貸出活動上位の公立図書館における整備状況」はベンチマーキングに使える。)

9

経営診断(4)満足度調査

- 重要度/満足度調査により、市民・利用者の目で図書館の既存サービスや経営資源を評価。
- 4つの象限で、サービス・経営資源を4グループに分ける。
- 静岡市の満足度/重要度調査
<http://toshocity.shizuoka.jp/>
のWEB版年報を参照。(通年・夜間開館の政策判断の根拠に。)
利用したことがない人・利用を止めた人の意識を知るには世論調査等の機会を利用することも必要。

10

調査は「仮説」の「検証」であるべき。

- 調査は仮説 検証のプロセスであるべき。
- はっきりした仮説があれば、調査を検証が必要な範囲に絞り込める。たとえば...
疑問:なぜ司書もいて資料費もある図書館の活動が低迷するか?
仮説:児童サービスに資源が集中しすぎ?
検証:複数自治体についてベンチマーキングしてみる。(貸出密度、児童書予算比率、児童担当者中の司書有資格者比率 & 長期在籍者比率)

11

マーケティング(1)マーケティングとは?

- 今、現場のキーワードは「顧客志向」と「公民協働」。
- そのために必要なのがマーケティング。顧客や協力者を獲得し、よい関係を保つために「セグメント」し、「ターゲット」を絞り、自分の「ポジション」を知る。そのすべての段階で「リサーチ」が欠かせない。
「地方分権と図書館経営」(豊田、2001)参照。

12

マーケティング(2) 質的調査と量的調査

- 質的調査の代表例がグループインタビュー。少ないサンプルの生の声を集め、ターゲットのイメージや欲求を浮き彫りにする。アンケートの質問表作成等にも有効。
- 量的調査の代表例がアンケート調査。先の重要度/満足度調査はその一例。さまざまな欲求の強さと広がり、因果関係などを定量的に把握する。『調査・リサーチ活動の進め方』(酒井、2002)、『社会調査』のウソ』(谷岡、2001)など参照。

13

閑話休題:図書館のSWOT (ビジネス支援を考えたときに)

- S(内部の強み):あらゆる分野の本があり、あらゆる層の来客があり、情報探索のプロ=司書がいて、そこにない資料もネットワークで入手可
- W(内部の弱み):資料が古い、入門書しかない、司書がビジネスを知らない、概してITに弱い
- O(外部の機会):国・県・他部局も注目
- T(外部の脅威):財政難、図書館不要論(インターネット、ネット書店...)

14

評価の尺度を考える

- 戦略・政策 > 目標・施策 > 尺度・指標の順番であって、逆ではない。
- 尺度の基準には次のようなものがあり得る。
過去の自館、未来(予想・目標)の自館、他の図書館、類似の異業種、モデル(理想像)、顧客・市民の要求や欲求...
- 何を基準とするか、他人任せにしないこと。それは政策立案を他人任せにするに等しい。むしろ、現場や住民と共に考えるべき。

15

自己点検の尺度を自作する

- 現場(もちろん図書館も)ではチームマネジメントが重要。1+1=3にも、2+2=2にもなる。
- たとえば、ビジネス書には自己点検の尺度のヒントがたくさんある。コーチング、ナレッジマネジメント、ファシリテーションといったキーワードで本を探そう。
- 少なくとも現場レベルでは、**民営 > 公営**とは言い切れない。ただ、「よい経営」と「だめな経営」があるだけ。
- これからの経営では、**見えざる資産、ソーシャル・キャピタルの評価が重視されることになるだろう。アウトソーシングの是否もこの観点から見直しを。**

16

評価も目標も共有してこそ!

- 数字は議論の共通の土台となる。(行政評価の積極的意義)
- 一つ一つの指標の意味を見直すのも大事(事例)データベース講習会を1対1形式に。
- 目標を血肉化する手法としてのコーチング。(事例)選書の尺度を、現場で共有・共創するための「選書トレーニング」。

17

閑話休題2:指定管理者制度導入範囲による比較

比較する項目	指定	非指定	指定外施設	指定外施設	指定外施設
1 経営目標と経営方針は、施設が自主的に定めるか、指定管理者が定めるか。	指定管理者が定める。	指定管理者が定める。	指定管理者が定める。	指定管理者が定める。	指定管理者が定める。
2 収入増進や経費削減の取組が実施されるか。	実施される。	実施される。	実施される。	実施される。	実施される。
3 施設の維持や設備更新の取組が実施されるか。	実施される。	実施される。	実施される。	実施される。	実施される。
4 指定管理者からの意見や要望がシステム上のソフトウエアを通じて、関係機関に伝わるか。	伝わる。	伝わる。	伝わる。	伝わる。	伝わる。
5 人員費が削減されるか。	削減される。	削減される。	削減される。	削減される。	削減される。
6 施設の維持費が削減されるか。	削減される。	削減される。	削減される。	削減される。	削減される。
7 指定管理者がサービス業として経営を行うか。	行う。	行う。	行う。	行う。	行う。
8 指定管理者がサービス業として経営を行うか。	行う。	行う。	行う。	行う。	行う。
9 指定管理者がサービス業として経営を行うか。	行う。	行う。	行う。	行う。	行う。
10 指定管理者がサービス業として経営を行うか。	行う。	行う。	行う。	行う。	行う。
11 指定管理者がサービス業として経営を行うか。	行う。	行う。	行う。	行う。	行う。
12 指定管理者がサービス業として経営を行うか。	行う。	行う。	行う。	行う。	行う。
13 指定管理者がサービス業として経営を行うか。	行う。	行う。	行う。	行う。	行う。
14 指定管理者がサービス業として経営を行うか。	行う。	行う。	行う。	行う。	行う。
15 指定管理者がサービス業として経営を行うか。	行う。	行う。	行う。	行う。	行う。

18

参考文献 (紹介済のものを除く)

- 行政評価を経営の手段として説明したものとして、上山信一『行政評価の時代』(NTT出版、1998)、古川・北大路『公共部門評価の理論と実際』(日本加除出版、2001)
- SWOTの図書館への応用事例として大住荘四郎編著『実践:自治体戦略マネジメント』(第一法規、2005)
- 豊田の図書館経営に関する考え方をまとめたものとして、豊田高広『地方分権と図書館経営』(『図書館評論』42号、2001、<http://www.plaza.across.or.jp/~shokotei/bunken.html>)
- リサーチの入門書として、酒井隆『調査・リサーチ活動の進め方』(日経文庫、2002)、谷岡一郎『社会調査のウソ』(文春新書、2001)
- チームマネジメントの入門書として、古川久敬『チームマネジメント』(日経文庫、2004)、コーチングと関連付けた本として、伊藤守『小さなチームは組織を変える』(講談社、2004)

19

ご清聴ありがとうございました。

このお話は実行しなければ意味がありません。実行して、成果を教えてください。相談もOK。
(正解は持っていない、というか現場にいるあなたが持っているはずだけど。)
あなたからのメールをお待ちしています。

20