

図書館のサービス計画

長 田 薫
(浦安市立中央図書館)

1. はじめに

(1) 本講の目的

2008年の図書館法改正により実施が義務化された、図書館運営の点検評価とそれに基づく業務の計画的改善に関して、その必要性和計画作成のプロセスを考える。

(2) 本講の構成

1. はじめに
2. 図書館法改正に至る経過
3. 図書館サービス計画の体系
4. 図書館サービス計画の実例
5. 担当業務の改善計画から図書館サービス計画の作成へ
6. まとめ

2. 図書館法改正に至る経過

(サービス計画の作成、計画的実施、点検、評価の義務化・その必要性の高まり)

(1) 司書講習科目の改正・「図書館経営論」の新設 1997

ねらい 生涯学習社会における図書館という視点を重視して、図書館経営にかかわる組織、管理・運営、各種計画について解説する。

- 内容(部分)
- 5) 図書館サービス計画の意義と方法(各種調査、広報を含む)
 - 6) 図書館の整備計画と施設、設備、備品
 - 7) 図書館業務・サービスの評価

(2) 「2005年の図書館像～地域電子図書館の実現に向けて～(報告)」2000.12

第1章 序

3 図書館関係者自身による努力の必要

第2章に「具体的なイメージ」が示されている地域電子図書館は、公立図書館自身の努力によって実現されるべきものである。そのような努力としては、例えば、地方自治体の関係者との交渉等を通じた、経費、職員、設備等の確保などを

挙げることができるが、そのためにはまず、住民に働きかけてその理解と支持を得る必要がある。

(略)

各図書館の今後の整備・運営等について、第2章以下に示された地域電子図書館の具体的なイメージや指針として活用するかどうかということも、各地方自治体の住民の意思にもとづくべきであり、各公立図書館は、図書館の利用者であると同時に各地方自治体の政策を決定する主体である住民との対話を通じて、地域電子図書館機能の整備を図っていくべきであろう。

(3) 「公立図書館の設置及び運営上の望ましい基準」2001.7

1) 本文

1 総則

(3) 図書館サービスの計画的実施及び自己評価等

公立図書館は、そのサービスの水準の向上を図り、当該図書館の目的及び社会的使命を達成するため、その図書館サービスについて、各々適切な「指標」を選定するとともに、これらに係る「数値目標」を設定し、その達成に向けて計画的にこれを行うよう努めなければならない。

公立図書館は、各年度の図書館サービスの状況について、図書館協議会の協力を得つつ、前項の「数値目標」の達成状況等に関し自ら点検及び評価を行うとともに、その結果を住民に公表するよう努めなければならない。

2) 「公立図書館の設置及び運営上の望ましい基準」の告示について(通知)

1 図書館の設置促進

(略)

2 図書館サービスの計画的実施及び自己評価等

公立図書館は、図書館サービスについて、適切な「指標」を選定するとともに、これらに係る「数値目標」を設定し、「数値目標」の達成状況等を自ら点検・評価し、その結果を住民に公表するよう努めること。

3 豊かな図書館サービスの展開

(略)

(4) 「子どもの読書活動の推進に関する法律」2001.12

(都道府県子ども読書活動推進計画等)

第九条 都道府県は、子ども読書活動推進基本計画を基本とするとともに、当該都道府県における子どもの読書活動の推進の状況等を踏まえ、当該都道府県における子どもの読書活動の推進に関する施策についての計画(以下「都道府県子ども読書活動推進計画」という。)を策定するよう努めなければならない。

2 市町村は、子ども読書活動推進基本計画(都道府県子ども読書活動推進計画が策定されているときは、子ども読書活動推進基本計画及び都道府県子ども読書活動推進計画)を基本とするとともに、当該市町村における子どもの読書活動の推進の状況等を踏まえ、当該市町村における子どもの読書活動の推進に

する施策についての計画（以下「市町村子ども読書活動推進計画」という。）を策定するよう努めなければならない。

- 3 都道府県又は市町村は、都道府県子ども読書活動推進計画又は市町村子ども読書活動推進計画を策定したときは、これを公表しなければならない。

（５）「公立図書館の任務と目標」の改定 2004.3

1)主文の改訂（部分）

第４章「公立図書館の経営」の冒頭に、図書館経営の基本にかかわる総括的表現を新たに起こし、新しい84条を設けた。

第４章 公立図書館の経営

84 公立図書館の経営は、図書館計画に基づき職員、経費、施設の適切な措置の上で、継続的・安定的になされる必要がある。

運営においては、不断に計画・評価を組み込んで、地域住民の要求に応える体制を維持しなければならない。

2)解説文の変更（部分）

4（図書館計画）において、解説文がより明確、具体的表現となった。

（図書館計画）

4 公立図書館は、本来住民のために住民の意思を受けて設置され運営される民主的な機関であり、住民要求の多様化と増大、それに応える資料の増加にともなって成長発展するものである。したがって、図書館は長期・短期の計画を立案・作成し、その計画が自治体の施策として実行されなければならない。

図書館は、住民要求の多様化と増大の中で、それに応える蔵書の充実や資料・情報提供の体制整備にともなって、成長し発展していく。こうした持続的な図書館活動を計画的に推進していくためには、図書館が設置されているそれぞれの地域社会の資料・情報要求に対応した長期・短期の図書館計画を策定し、公開されていることが必要である。その計画は、それぞれの期間に応じて評価・見直しを行い、常に地域社会の要求に適合したものでなければならない。

計画は図書館の内部で策定し、共有されているだけでなく、その図書館の設置母体の総合計画の中で、社会教育行政計画の主要な部分として位置づけられていることが重要である。

（６）「これからの図書館像」2006.3

3. これからの図書館経営に必要な視点（一部略）

(1) 図書館の持つ資源の見直しと再配分

閲覧サービス、貸出サービス、リクエストサービス等を続けつつ、それと同時に、これまで不十分であったレファレンスサービス、課題解決・調査研究の援助、時事情報の提供、専門的資料の提供、勤労者へのサービス等を充実させるべきこのため、図書館の経営方針や、資源配分の優先順位と比率の見直しが必要

(2) 図書館長の役割

図書館を社会環境の変化に合わせて改革するためには、図書館の改革をリードし、図書館経営の中心を担う図書館長の役割が重要

(3) 利用者の視点に立った経営方針の策定

開館時間の延長や来館が困難な人への対応、利用条件の緩和、利用者の声を運営に反映させる仕組みづくりなど、利用者の視点に立った経営方針の策定や、サービス内容の見直しが必要

(4) 効率的な運営方法

職員の適正な配置や、機械化による省力化等が必要

(5) 図書館サービスの評価

図書館サービスの必要性、効率性、有効性等の観点から評価を行い、住民に公表することが求められている

貸出冊数を中心とした評価の在り方を見直し、多様なサービスに対応した評価の在り方を考えることが必要

評価結果を踏まえて業務の改善方針や計画を作成し、定期的に見直すことが必要

(6) 継続的な予算の獲得

図書館への投資によってどのように社会がより良く変化するかを明確に示し、地域社会から評価を得る必要がある。また、そのための具体的な行動指針を作成し、全ての職員に周知し、実行する必要がある

(7) 「教育基本法」改正 2006.12

(教育振興基本計画)

第十七条 政府は、教育の振興に関する施策の総合的かつ計画的な推進を図るため、教育の振興に関する施策についての基本的な方針及び講ずべき施策その他必要な事項について、基本的な計画を定め、これを国会に報告するとともに、公表しなければならない。

2 地方公共団体は、前項の計画を参酌し、その地域の実情に応じ、当該地方公共団体における教育の振興のための施策に関する基本的な計画を定めるよう努めなければならない。

(8) 「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」改正 2007.6

(教育に関する事務の管理及び執行の状況の点検及び評価等)

第二十七条 教育委員会は、毎年、その権限に属する事務(定義省略)の管理及び執行の状況について点検及び評価を行い、その結果に関する報告書を作成し、これを議会に提出するとともに、公表しなければならない。

2 教育委員会は、前項の点検及び評価を行うに当たっては、教育に関し学識経験を有する者の知見の活用を図るものとする。

(9) 「新しい時代を切り拓く生涯学習の振興方策について(答申)」2008.2

第2部 施策を推進するに当たっての行政の在り方

2. 今後の行政等の在り方 - 生涯学習振興行政・社会教育行政の再構築

(2) 社会教育を推進する地域の拠点施設の在り方(部分)

これらの社会教育施設が自らの運営状況に対する評価を行い、その評価結果に基づき課題等を把握し、組織的・継続的に施設の運営の改善を図ることにより、その水準の向上を図るよう努めることは重要であり、計画・実践・評価・改善のサイクル(いわゆる「PDCA サイクル」)の着実な実施は、社会教育施設についても求められるものである。また、その情報が地域住民をはじめとする関係者に情報提供されることは、地域における連携を促進するものである。

このことから、公民館、図書館、博物館等の社会教育施設について、それぞれが実施する教育活動等の運営状況に関する自己評価、それに基づいて改善を図る努力義務及び地域住民等の関係者に対し情報提供の努力義務を課すことが求められる。なお、自己評価を行う際は、可能な限り、外部の視点を入れた評価が望まれる。

(10) 中央教育審議会「教育振興基本計画について(答申)」2008.4

第3章 今後5年間に総合的かつ計画的に取り組むべき施策

(1) 基本的考え方

これまで教育施策においては、目標を明確に設定し、成果を客観的に検証し、そこで明らかになった課題等をフィードバックし、新たな取組に反映させるPDCA(Plan-Do-Check-Action)サイクルの実践が必ずしも十分でなかった。今後は施策によって達成する成果(アウトカム)を指標とした評価方法へと改善を図っていく必要がある。こうした反省に立ち、今回の計画においては、各施策を通じてPDCAサイクルを重視し、より効率的で効果的な教育の実現を目指す必要がある。

(11) 「社会教育法等の一部を改正する法律」 2008.6

1) 図書館法部分

(運営の状況に関する評価等)

第七条の三 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。

(運営の状況に関する情報の提供)

第七条の四 図書館は、当該図書館の図書館奉仕に関する地域住民その他の関係者の理解を深めるとともに、これらの者との連携及び協力の推進に資するため、当該図書館の運営の状況に関する情報を積極的に提供するよう努めなければならない。

2) 社会教育法等の一部を改正する法律案に対する附帯決議(参議院)

四 公民館、図書館及び博物館が自らの運営状況に対する評価を行い、その結果に基づいて運営の改善を図るに当たっては、評価の透明性、客観性を確保する観点から、可能な限り外部の視点を入れた評価となるよう、国が関係団体による評価指標作成等に対して支援する等、適切な措置を講じるとともに、その評価結果について公表するよう努めること。

その際、公民館運営審議会、図書館協議会及び博物館協議会等を通じて、地域住民等の意見が反映されるよう十分配慮すること。

3) 社会教育法等の一部を改正する法律等の施行について（通知）

第三 留意事項

2 公民館、図書館及び博物館の運営状況に関する評価及び改善について

（社会教育法第32条、図書館法第7条の3、博物館法第9条）

公民館、図書館及び博物館の運営状況に関する評価の具体的な内容については、第一義的には評価の実施主体である各館が定めるものであるが、その際、利用者である地域住民等の意向が適切に反映され、評価の透明性・客観性が確保されるよう、例えば公民館運営審議会や図書館協議会、博物館協議会等を活用するなど、外部の視点を入れた評価を導入することが望ましいこと。

3 . 図書館サービス計画の体系

（1）図書館サービス計画の基本的理解

公立図書館をとりまく環境の変化

- ・公立図書館への批判、「公共性」への疑問、委託問題・指定管理者制度の拡大
- ・これまで独占的なものと考えられてきた、公立図書館の運営主体が代替可能なものとなった
- ・インターネットの普及により、書誌情報や学術情報へのアクセスにおいて、図書館と一般市民の間あった図書館の相対的優位性は、従来と比べてかなり低下してきている
- ・社会全体の構造的な変化に直面し、限られた社会的資源の配分について一層の合理性、透明性、公平性が求められるようになった
- ・図書館（的機能）への社会の期待 常に知識・情報を入手できることが必要であり、そのための社会的サービスが求められている。サービスを担う専門職員への要求が多様化、高度化している

現状の分析・評価 計画の立案 実行 評価 次の段階の計画へ

- ・評価（見直し）の重要性、発展のサイクルを作る
- ・年度目標・課題・計画の設定、ひと月・四半期・半期ごとの計画進行状況確認
- ・年度ごとのまとめ・統計・評価、年間計画の具体化、予算化、修正計画
- ・計画最終年度における計画の総括・評価、次期計画の立案

担当業務の改善計画から、図書館の年間計画、自治体の実施計画、長期計画へ

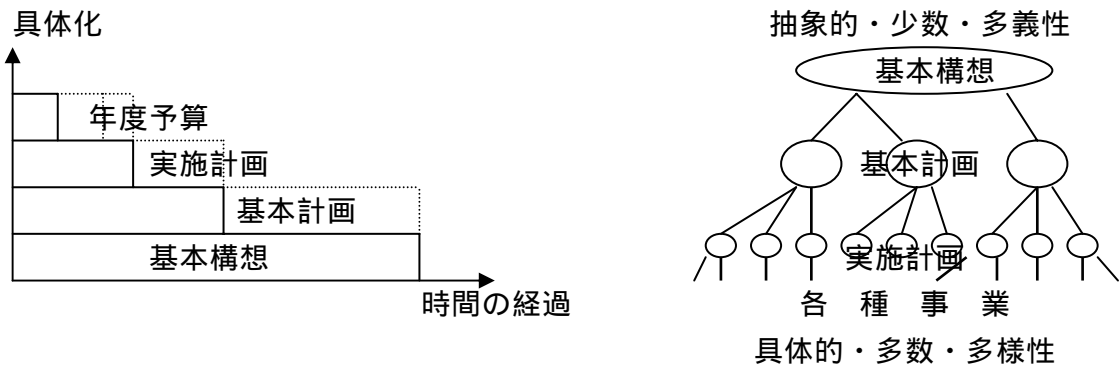
- ・図書館のありようから、担当業務の方法まで、常に問題意識を持つ
- ・大きな計画も、日常の仕事の積み重ねが基盤である

自治体行政の課題、政策、計画と図書館

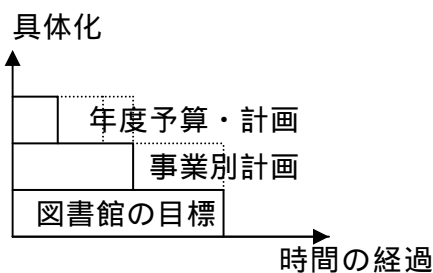
- ・状況把握と計画の実効性確保、行政との整合性、図書館の果たす役割は
- ・自治体の「基本構想」「基本計画」「実施計画」「統計書」「広報」「議会報」等を読む習慣を持つ

- ・国や自治体の政策の大きい流れを把握し、図書館を考える

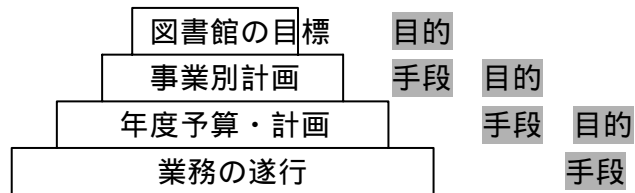
行政計画の構造



図書館の目標と計画



計画における目的と手段



(2) 図書館サービスの評価と指標

評価の目的

- ・サービス計画の作成には点検、評価が必要である
- ・評価とサービス計画の立案は、一体であることが望ましい
- ・計画実施後の評価が重要である
- ・評価指標は、それぞれの図書館で試行錯誤しながら開発していくことが重要

評価の方法

1) 業務統計

日常業務から得られる統計、またその結果による演算

貸出冊数・登録者数・蔵書冊数・受入冊数・リクエスト数・職員数・資料費等
人口一人あたり貸出冊数・登録率・蔵書回転率・職員一人あたり貸出冊数等

2) 調査統計

特別な調査などによって得られる統計

利用者調査・来館者調査・住民調査(アンケート)、蔵書評価(チェックリスト)、
レファレンス正答率、検索成功率、在館時間、コスト分析等

3) 量的評価

他館との比較、県内での相対的なレベル、全国の同規模自治体におけるレベル等

4) 質的評価

図書館利用の満足度、利用の定着率、図書館資料の利用目的等

評価と指標の実例

- 1) 『公立図書館の任務と目標 解説』(改訂版)2004における、「図書館システム

整備のための数値基準」 - 量的評価の例

「基準値」という考え方

人口区分別に貸出冊数の多い図書館上位 10%の平均値

毎年変化、更新される

最低規模の明示

2)同「図書館評価のためのチェックリスト」(改訂版) - 質的評価の例

年度の総括、経営方針作成を想定

課題を発見し、改善点を明らかにするために

部分を取り上げるのではなく、図書館サービス全体の中で検討する

システムとしての図書館が前提

(3) JLA中堅職員ステップアップ研修(2)「図書館サービス計画」における

計画策定の書式と手順(別紙配付資料参照)

策定手順1 自治体の概要編

記入項目 自治体の概要、人口構成、産業構造、財政状況、
教育・文化的環境の特徴

策定手順2 図書館の事前評価編

記入項目 図書館の概要、類似自治体との比較、経年変化

策定手順3 ビジョン編

記入項目 図書館のミッション、図書館のビジョン、基準・指針類の確認、
先行事例、参考文献

策定手順4 課題と課題解決の方策編

記入項目 対象とするサービス項目、サービスの現状、
サービスの課題と問題点、課題解決の方法

策定手順5 年次計画編

記入項目 対象とするサービス項目、事業、指標・目標・概要、
内容・経費(年度ごと)、合計金額(年度ごと+計画年度合計)

ダイジェスト版

要点をA4版1枚にまとめた説明資料を作成する、又はパワーポイントにより
プレゼン資料を作成する。

(4) 図書館司書専門講座の演習「図書館サービス計画の企画・立案」において作成する書式(参考)

(サービス計画立案のためのワークシート)

様式1 - .自治体の概要把握

様式1 - .図書館サービスの現状分析と課題の整理

(サービス計画の立案)

様式2 . 図書館の基本目標、テーマ別図書館サービス目標の設定と計画化

4 . 図書館サービス計画の実例

(1) 「小平市図書館サービス計画」平成 16 年 7 月

<http://library.kodaira.ed.jp/pdf/report0217.pdf>

・特徴

「図書館事業計画」(年度計画) <http://library.kodaira.ed.jp/report03.html>

「図書館事業概要」(事業報告) <http://library.kodaira.ed.jp/report04.html>

「図書館事業統計」(統計報告) <http://library.kodaira.ed.jp/report09.html>

との組み合わせにより総合的、一体的な計画・実施・評価の体系が構築されている。図書館の運営状況に関する情報が、市民に対して積極的に提供されている。

HP の情報からも、図書館事業の着実な進化、発展の状況が読み取れる。

小平市立図書館HP トップページ <http://library.kodaira.ed.jp/index.shtml>

(2) 「みや図書館サービスプラン(宇都宮市図書館機能・サービス向上計画)」

平成 20 年 5 月

<http://www.lib-utsunomiya.jp/hp/menu000000500/hpg000000461.htm>

・特徴

直接的には、宇都宮市と周辺の町との合併により図書館システムの再整備、調整が必要となったことと、(仮称)第3図書館の開館準備がきっかけである。背景として、司書職員の年齢構成の偏り、既存施設の老朽化等がある。

市民意識調査・利用者調査に基づいた計画の立案、パブリックコメントの実施、市の組織として位置づけられた計画策定委員会の設置、市及び教育委員会名による公表等、計画の実効性が確保される仕組みが施されている。

図書館サービス全体を対象とした総合的、体系的な構成となっている。ネーミングの工夫や「概要」により、親しみやすさ、分かりやすさが意図されている。

「概要」 <http://www.lib-utsunomiya.jp/ct/other000000300/kekkgaiyou.pdf>

5 . 担当業務の改善計画から図書館サービス計画の作成へ

(1) 担当業務の現状・課題の整理

主要統計数値は数年間の推移を把握し分析する

- ・OAの活用、データの電子化、共有化を進める
- ・表計算ソフトの普及 表・グラフ作成の容易化
- ・表計算ソフト、プレゼンソフトでの分析と表現の技術を習得する
- ・利用の実態、利用統計、利用者調査等に基づいて現状を評価する
- ・客観性と合理性が説得力を生む、解釈も客観的に
- ・記録は残すためではなく活用するために取る、記録を取る項目の検討が必要
- ・各図書館発行の「図書館年報」等の比較検討を行う

図書館サービス全体の中での位置づけ、関連、バランスを考える

- ・図書館の業務は相互の関連が強い（例：資料の収集、整理、提供の流れ）
- ・係、担当間相互の関係が密接でなければならない

（２）担当業務改善計画の目標の設定

担当業務に関する典型的、先進的な事例を収集する

- ・「全国図書館大会」「全公図研究集会」「県単位の研修会記録」が役に立つ
- ・インターネットの活用（各図書館のホームページ）

担当業務に関する最近の研究動向、成果を知る

- ・研究団体への加入、雑誌の利用、研修会等への参加が必要である
- ・「図書館雑誌」「現代の図書館」「みんなの図書館」「図書館界」「図書館年鑑」
- ・インターネットの活用（関係団体、図書館学開講大学、教員のホームページ）

図書館の基本目標やサービス計画の中での位置づけを明確にする

- ・この業務改善が図書館の基本目標実現のために必要であることを説明する
- ・事務事業の体系化、相互の関連を考える

できるだけ数値目標を設定する、指標の設定にあたってはその根拠を示す

- ・「公立図書館の任務と目標」「公立図書館の設置及び運営上の望ましい基準(報告)」
- ・「日本の図書館」(平均値・順位・類似自治体比較など)

（３）担当業務改善計画の作成

図書館や自治体の現状から実現可能性のある計画とする

- ・ただし、前例や慣習にはとらわれないようにする
- ・図書館の目標、自治体の計画との関連を常に念頭に置く

計画的、段階的に実施する計画とする

- ・重要性、緊急性、業務量、相互関連性など優先度の判断を行う
- ・将来のあるべき姿、方向性を明らかにし、出来るところから段階的に実施する
- ・図書館の目標、図書館全体の中での位置づけ、その計画（業務）の必要性の理解を深める

予算の獲得、計画実現時の効果と経費の関係を考える

- ・必要性を説明できる十分な資料、データの準備
- ・投入（インプット） 産出（アウトプット） 成果（アウトカム）の関係を明らかにできるとよい

新規事業に伴う予算、人員等の純増は困難

- ・スクラップ&ビルドも必要
- ・計画が実現すると省力化、合理化できる点はないか
- ・現在の各種作業を見直し、省力化、合理化、縮小、廃止できる余地はないか

計画実現のための研修、組織の活性化の重要性

- ・計画が実行されるには、他の人の理解と協力が不可欠
- ・職場でのリーダーシップとコミュニケーションの重要性
- ・方針の説明と周知、研修、連絡調整、マニュアルの整備、報告書の作成等計画の中で専門職員の果たす役割を重視し、専門的業務を明確化する

- ・図書館の生き残り策、専門的業務の追求
- ・「誰にでもすぐにはできない」サービスの提示

(4) 説明の技術

読みやすい書式、正確な記述の工夫

- ・文書は「内容×形式」である
- ・文章の長さ、表題・見出しの付け方、用語の規定と統一、番号の取り方、文字の大きさ・書体・余白・レイアウト等の工夫が必要

誤字、ケアレスミスを防ぐ

- ・時間の許す限り、推敲を必ず行う
- ・日時をおいて見直す、他の人に読んでもらう、ワープロの校正機能利用など

指定時間内に要点を説明し理解を得るための工夫

- ・内容の要点とその効果を説明、最初と最後にポイントを強調する

(5) 評価と再構築

計画実施後の評価の重要性

- ・計画を作ること自体が目的ではない
- ・図書館のサービスがどれだけ向上したかの見直し(評価)が大切

次期計画の作成

- ・計画は1回実施して終わりではない、図書館が存続する限り続く運動となる
- ・経年の点検、評価が重要である

総合的な図書館サービス計画の基礎として

- ・このような自覚的な業務の遂行が集まって、総合的な図書館サービス計画となることが理想

6. まとめ(より良い「計画」作成のために)

(1) 多くの「計画」文書を読もう

- ・所属自治体の行政計画書を手近に置いて活用する。
- ・国や他自治体の図書館政策(計画)文書を読む。(インターネットの普及で格段に入手しやすくなった。)

(2) 仕事文を書く技術を身につけよう

- ・仕事上の文章は、一定の法則と技術で誰にでも書ける。

(3) 統計(数字)と仲良くなる

- ・担当の業務統計を作る、分析・評価する、表現する。
- ・「日本の図書館」「**県の図書館統計」等を手元に置いて活用する。

(4) 表計算・グラフ・プレゼンソフトを使いこなそう

- ・ O A を活用した表現の技術を身につける。データの共有化を進める。

(5) 文書は内容×(かける)形式と心得よう

- ・ 内容が良くても形式・体裁が整わなければ不可。両方そろえば相乗効果。

(6) 多くの図書館の事例を知ろう

- ・ 自館の業務の方法だけが全てではない。
- ・ 自館のサービス水準を相対化する視点を持つ。
- ・ 視野を広くして、井の中の蛙にならないように。

(7) 自分の仕事を他者の視点で見直そう

- ・ 他の職員、上司、後輩、他課の職員、利用者、市民等の立場で考えてみる。
- ・ 客観化、相対化する視点を持つ。

(8) 情報のポケットをたくさん持とう

- ・ 気になる情報、思いついたことなどは記録しておき、必要な時にすぐ引き出せるように。
- ・ (ステップアップ研修同期生など) 人のネットワークを大切に。
- ・ J L A ステップアップ研修会修了生メーリングリスト (JLALIST) に入ろう。

(9) 図書館関係団体や自治体関係団体へ入ろう

- ・ 司書 (公務員) としての自覚と責任を示す。
- ・ 最新情報の入手、基本的考え方の確認。

(10) 地方自治体の法制度、財政構造、社会の変化を直視し、自己研鑽・自己改革に努めよう

- ・ 時代の変化に対応した専門性の向上、新しい技術を応用した効率化・合理化に取り組む。
- ・ 平成 22 年度司書資格取得要件の改訂、上級資格 (専門職員認定制度) 構想への対応。
- ・ 就職時、資格取得時の理論や技術はいつまでも通用しない。

参考文献 三村敦美 / 編 『図書館経営論』改訂版 新編図書館学教育資料集成 2
教育史料出版会 2009