


「図書館運営の評価と指標」
2019年度中堅職員ステップアップ研修（1）
領域2A③


豊中市立庄内図書館
西口 光夫

本日の内容


- I. 図書館評価システム策定の経緯
- II. 豊中市立図書館 図書館評価システム PDCAのあゆみ
- III. 豊中市の図書館活動（年報）の改訂
- IV. さいごに



豊中市の概要



- ▶ 人口約40万人の中核市
- ▶ 昭和20（1945）年 市立図書館開館
- ▶ 高校野球・高校ラグビー・高校サッカー発祥の地



図書館評価システム策定の経緯


策定の経緯

図書館協議会

平成16（2004）年 行財政改革の中で広く運営のあり方を諮問

平成17（2005）年3月提言
「これからの豊中市立図書館の運営のあり方について」

- ▶ 現状においては、指定管理者制度はなじまないとする
- ▶ 一方で、自己点検・評価、外部評価の必要性を指摘




図書館協議会小委員会

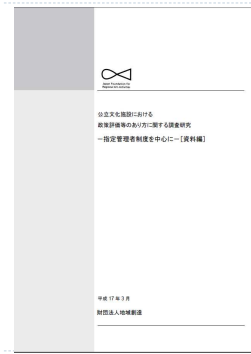
- ▶ 当初協議会委員数人と地域図書館長（2名）程度から、委員の方々から地域実態を理解している現場の職員の参加を求められ、職員4名も参加する小委員会で素案作成。

回数	開催日	内容
第1回	平成18（2006）年5月10日（木）	図書館評価システムのあり方について
第2回	平成18（2006）年6月13日（火）	
第3回	平成18（2006）年7月29日（木）	
第4回	平成18（2006）年10月13日（金）	
第5回	平成19（2007）年1月25日（木）	
第6回	平成19（2007）年3月22日（木）	

※9月、11月、2月に図書館協議会開催



公立文化施設における政策評価等のあり方に関する調査研究 平成17(2005)年



- ▶ 財団法人地域創造
- ▶ 4つの評価軸
 - ▶ 1. 設置目的・使命の達成状況に関する評価
 - ▶ 2. 運営・管理状況に関する評価
 - ▶ 3. 経営状況に関する評価
 - ▶ 4. 派生的効果に関する評価
- ▶ 1・2・3は公共性・政策的有効性、効率性—館長
- ▶ 4は直接サービスを担う職員



評価システム 初版

(1) 図書館の設置目的・使命の達成状況に関する評価

項目	評価項目	評価	インダゴ	インダゴ	インダゴ	評価
設置目的・使命の達成状況に関する評価	図書館の使命・目的の達成	達成率	達成率	達成率	達成率	達成率
	読者のニーズの把握	達成率	達成率	達成率	達成率	達成率
	読者のニーズの把握	達成率	達成率	達成率	達成率	達成率
	読者のニーズの把握	達成率	達成率	達成率	達成率	達成率
運営・管理状況に関する評価	経営状況	達成率	達成率	達成率	達成率	達成率
	経営状況	達成率	達成率	達成率	達成率	達成率
	経営状況	達成率	達成率	達成率	達成率	達成率
	経営状況	達成率	達成率	達成率	達成率	達成率

評価システム 第14版

項目	評価項目	評価	インダゴ	インダゴ	インダゴ	評価
設置目的・使命の達成状況に関する評価	図書館の使命・目的の達成	達成率	達成率	達成率	達成率	達成率
	読者のニーズの把握	達成率	達成率	達成率	達成率	達成率
	読者のニーズの把握	達成率	達成率	達成率	達成率	達成率
	読者のニーズの把握	達成率	達成率	達成率	達成率	達成率
運営・管理状況に関する評価	経営状況	達成率	達成率	達成率	達成率	達成率
	経営状況	達成率	達成率	達成率	達成率	達成率
	経営状況	達成率	達成率	達成率	達成率	達成率
	経営状況	達成率	達成率	達成率	達成率	達成率

評価システム 第25版?

項目	評価項目	評価	インダゴ	インダゴ	インダゴ	評価
設置目的・使命の達成状況に関する評価	図書館の使命・目的の達成	達成率	達成率	達成率	達成率	達成率
	読者のニーズの把握	達成率	達成率	達成率	達成率	達成率
	読者のニーズの把握	達成率	達成率	達成率	達成率	達成率
	読者のニーズの把握	達成率	達成率	達成率	達成率	達成率
運営・管理状況に関する評価	経営状況	達成率	達成率	達成率	達成率	達成率
	経営状況	達成率	達成率	達成率	達成率	達成率
	経営状況	達成率	達成率	達成率	達成率	達成率
	経営状況	達成率	達成率	達成率	達成率	達成率

「豊中市立図書館における評価のあり方について」

平成19(2007)年6月 提言
職員も参画した小委員会を素案を作成。
実践的な自己点検が可能となる自己評価システムの構築



- システム更新/平成21(2009)年3月に反映
- 統計項目の追加・抽出機能
- 行事統計の見直し



統計項目の追加(ツールの追加)

- ▶ 1歳ごとに出力/継続貸出冊数の出力
- ▶ 資料種別(大活字本など)の利用統計(年齢/館)
- ▶ Webページコンテンツのアクセス数
- ▶ 借りた資料がどこで返却されている
- ▶ 貸出冊数に占める予約資料の割合等々...



行事統計表

館行事入力表

※各パートで実施・開催のうえ、入館者数にしてください。(人、日、冊)

実施	開催	実施	開催	実施	開催	実施	開催	実施	開催	実施	開催	実施	開催	実施	開催	実施	開催	実施	開催	
10001	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000

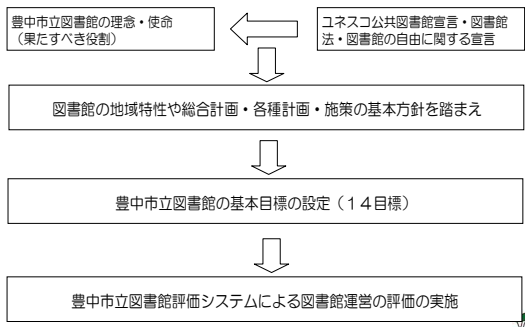
豊中市立図書館 図書館評価システム

評価システムの運用～PDCAのあゆみ～

- ▶ 評価の基本的な考え方
- ▶ 平成21（2009）年度評価検討委員会
- ▶ 平成24（2012）年度評価検討部会
 - ▶ 平成21-23年度自己点検結果報告書
 - ▶ 平成24年度図書館評価システム評価表リディング項目（23年度分）
- ▶ 豊中市立図書館中長期計画（グランドデザイン）
- ▶ 平成29（2017）年度評価検討部会
 - ▶ 平成24-28年の自己点検結果報告書



評価の基本的な考え方



外部評価の仕組み

- ▶ 豊中市立図書館評価検討委員会
 - ▶ 平成21年度
 - ▶ 委員定数：5人以内 任期:評価実施の期間 3年周期の開催
 - ▶ 図書館協議会委員（2名） 豊中市実施機関（政策企画部） 学識経験者（豊中商工会議所） 市民公募委員
 - ▶ 全4回の開催
- ▶ 図書館協議会図書館評価部会（臨時部会）
 - ▶ 平成24年度・平成29年度
 - ▶ 委員定数:5人以内 任期:評価実施の期間 3年（→5年）周期の開催
 - ▶ 図書館協議会委員（2名） 学識経験者（豊中商工会議所・NPO法人） 市民公募委員
 - ▶ 全4回の開催



評価対象の文書

- 1.豊中市立図書館評価システム自己点検結果報告書
- 2.豊中市立図書館利用者アンケート調査報告書
- 3.豊中市他部局が実施したアンケート調査結果など
- 4.前3号に掲げるもののほか、図書館の運営状況に関し、評価に必要な文書



「豊中市立図書館評価システム」の体系

- I 「経営・運営・管理状況に関する評価」 (大項目)
 1. 図書館として適切な経営が行われているか。 (中項目 一全5項目)
 人材育成による職員の能力・資質向上 (小項目)
 職員研修 (サービス指標)
- II 「図書館の設置目的・使命の達成状況に関する評価」 (大項目)
 1. 市民が求める資料や情報を収集し、迅速・的確に提供できているか。 (中項目 一全10項目)



評価表（リーディング項目）の典拠

4 人口30万以上の自治体との比較
 5 市民の比較
 6 評価内容(客観的変化/方向性等)

項目	大項目	年度	合計	全国	関西	豊中	典拠	市民との比較	評価内容(客観的変化/方向性等)	50点評価
(1) 経営・運営・管理状況に関する評価										
1. 図書館として適切な経営が行われているか。										
内閣府調査(後年度)との比較(読書推進のための施策)										
中項目	サービス指標	読書	20年度(目標)	80						【現状】 【今後の取組】
		読書率(目標)	80							
		読書率	46							
		対専従	46							
		対専従	46							
小項目	サービス指標	人材	20年度(目標)	400						2 3 4
		読書率(目標)	400							
		読書率	664							
		対専従	440							
		対専従	440							
読書率	118									
読書率	70%									
読書率(目標)	80%									
読書率	80%									



評価基準／典拠

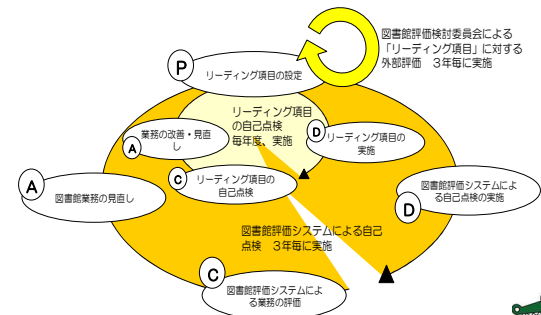
典拠記号：1＝豊中の図書館活動 2＝各館からの聞き取り 3＝業務統計 4＝その他（シンブライト等） 5＝図書館利用者アンケート調査

評価	評価基準
4	目標値を基準とし、当該目標値を達成した。
3	目標値を達成できなかったが、当該目標値の8割以上は達成している
2	目標値を達成できず、当該目標値の8割未満であった。
1	取り組んでいない

- 参考として
 (1) 小項目の経年変化の平均値との比較
 (2) 全国平均値（全国人口30万以上の65～68市区（ただし、政令指定都市は除く））との比較 各中項目のレーダーチャートを作成



豊中市立図書館評価システムのPDCA (Plan-Do-Check-Act) サイクル



平成21（2009）年 評価内容

- 評価表（リーディング項目）全体
 - 人口30万以上の自治体の平均値を加える
 - 各項目の評価内容（客観的変化）の欄に【現状】【今後の取組】
- 大項目「経営・運営・管理状況に関する評価」
 - 「人材育成による職員の能力・資質向上」に関する指標に「達成度」を追加
 - 「図書館の情報発信・PRは十分になされているか」の小項目に認知度を加え、指標としてアンケートの調査結果の「認知度」
- 大項目「図書館の設置目的・使命の達成」
 - 「高齢者・障害者および外国人の読書環境づくりをすすめているか」の小項目「対面朗読」の指標として「ボランティア参加人数」追加



研修報告書フォーマット

研修報告書フォーマットのテンプレート。項目として「研修名称」、「日誌」、「研修内容」、「研修成果」などが示されている。また、評価欄に「1・2・3・4・5」の数字が示されている。



平成21（2009）年 評価結果

- ▶ リーディング項目以外の評価
 - ▶ 図書館を利用したことがない人へのPR不足
 - ▶ 図書館設備（駐車場・自習室…）
 - ▶ 図書館の地域性（高齢化）
 - ▶ 社会ニーズに対応した図書館（デジタル化）
- ▶ まとめ
 - ▶ 各項目の評価はせずリーディング項目とリーディング項目全体で評価をおこなう
 - ▶ 初めての試みなので達成目標値に対する評価に至らなかった
 - ▶ 評価項目が多岐にわたる→改善と見直しに取り組む



平成24（2012）年 評価内容

- ▶ 評価表（リーディング項目）の妥当性の評価
 - ▶ 測定可能な量的指標と評価内容欄の記載内容で評価する。
 - ▶ 新たに実施したサービスは項目を追加・修正し見直す。
- ▶ 新規／修正指標（十数項目）
 - ▶ 「市民への図書館サービスのPR」→「市民への図書館サービスの情報発信・PR」に変更、指標として「登録追加データ件数（新聞記事・」レファレンス）」を追加
- ▶ 達成目標の妥当性の評価
 - ▶ リクエスト件数、高齢者への資料提供（是正）
 - ▶ 市民との協働の取組み（会議開催回数？）



平成24（2012）年 評価結果

- ▶ 全般
 - ▶ 短期的・長期的な展望のもと実施の優先順位を定める
 - ▶ 図書館PR（レファレンス：評価が高いのに知られていない・・・）
- ▶ 大項目「経営・運営・管理状況に関する評価」
 - ▶ 研修成果の提示／蔵書構成の改善（古い：アンケート）
 - ▶ 市民の参画「◎」 息の長い協働を
- ▶ 大項目「図書館の設置目的・使命の達成状況に関する評価」
 - ▶ 社会ニーズへの対応（デジタル化、デバイス対応、デジタルディバイド）
 - ▶ 他自治体との連携（近隣自治体との広域利用）



評価基準変更／当時の課の課題に対して

評価	評価基準
5	業務目標指標の1割以上超えた
4	業務目標指標以上だった
3	業務目標指標の76%【（貸出冊数の全国平均）に対して】以上であった。
2	全業務の目標指標の75%以下であった
1	取り組んでいない

※学校図書館との連携について
 「とよなかブックプラネット事業（学校図書館と公共図書館の蔵書を一体的かつ効果的に活用する環境を整備することにより、児童生徒の読書活動を促進し、自ら学ぶ力を育成することを目的とする事業）」
 →「学校図書館の司書」の育成を担うのは？



豊中市立図書館中長期計画（グランドデザイン）の策定・進捗管理の必要性

- ▶ 行財政改革の仕上げ（および市有施設有効活用）
 - ▶ 「新・豊中市行財政改革プラン（新大綱達成プラン）」15の「特定事業」
 - ▶ 目標年度 **平成32（2020）年** 「特定事業の見直しについて」とりまとめ
- 工程・実施事項を明らかにし市全体として進行管理し公表
- コスト削減とサービスの維持向上を同時にめざす
 → グランドデザインを描く約束



グランドデザインの進捗管理

豊中市立図書館中長期計画（グランドデザイン）策定
 目標年度H35年
 →進捗管理のしくみづくりが必要に

- ▶ 政策評価/事務事業評価、教育に関する点検評価、各分野別計画の評価等、行政評価の作業が年々緻密に
- ▶ 「豊中市の図書館活動」（年報）・図書館評価システム・中長期計画(グランドデザイン)の進行管理をどのように組み合わせシンプルにするか・・・という課題に直面



図書館評価作業の簡略化

- 豊中市立図書館中長期計画（グランドデザイン）の目標年度までは、グランドデザインの進行管理を優先させる

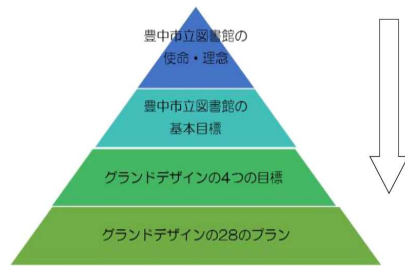
⇔図書館評価システムの経験を活かす
全方位から 優先順位の明確化へ

- 評価の指標類については、数値として把握し、年報「豊中市の図書館活動」の統計資料編に掲載する（自己評価分析作業（報告）を省力化）
- 外部評価のアンケート実施年度の見直し（3→5年）



平成26（2014）年 豊中市立図書館中長期計画（グランドデザイン）

豊中市立図書館グランドデザインのイメージ図



豊中市立図書館中長期計画（グランドデザイン）

グランドデザインの28のプラン

項目	達成状況と課題、予定
<p>【達成】</p> <p>◎平成28年度事例</p> <p>導入したセルフ貸出機等のさらなる活用、利用率向上をめざし、配置場所などの再検討を行いました。また高川図書館については多機能化に向けて一部リニューアルを実施し、連携事業などの実施など、多様な活用に取り組みます。</p>	<p>【課題】</p> <p>◎市内事例を除く市内他館蔵、分館すべてに設置されたセルフ貸出機の活用をすすめていくため、サービス提供の観点から業務の実施主体の異動も含め、継続的な実施手段を模索してまいります。</p>
<p>【課題】</p> <p>◎コスト削減をもちながら、紙版のニーズに合った図書館サービスの提供、特に紙財・東豊中図書館における多機能化</p> <p>◎連携事業の進展の状況や今後の図書館のあり方について取組開始における情報共有</p>	<p>【達成度：○】</p> <p>【平成29年度の予定】</p> <p>取組が完了する東豊中図書館の取組を一部縮小するとともに、多機能化に向けた検討をすすめます。またリニューアルした高川図書館のサービス提供の活用方法、採り手についても検討して検討、地域連携の強化に役立つ事業を実施します。連携事業について検討可能なものには日内的取組との一体的運用に取り組みます。</p>
	<p>【優先順位：△】</p>



平成29（2017）年 評価内容

評価項目の妥当性の評価

- 利用者だけでなく地域にどのように貢献しているかという点
- 評価項目簡素化の承認（グランドデザインの優先）
- 評価項目を一律に全館にあてはめる評価方法への疑問
- アンケートの自由記述を基にした定性評価

評価項目達成目標の妥当性の評価

- 項目によっては全国的数値がない/新規事業の数値?
- 定性的評価や評価項目以外の既存データの活用→多角的評価

評価項目及びアンケートから見える課題の評価

- 使命と設置目標と図書館活動の評価の分離に留意
- 利用していない潜在利用者を視野に入れた評価軸



平成29（2017）年 評価結果

評価項目及びアンケートから見える課題の評価

- 使命と設置目標と図書館活動の評価の分離に留意
- 利用していない潜在利用者を視野に入れた評価軸
- 潜在的利用者への広報の弱さ
- 協働する各団体のネットワークを生かした広報
- 地域に対する貢献（影響力）の可視化（図書館外データの活用）

評価項目の達成状況の評価

- 概ね「3」以上の評価/取組みを市民に浸透させる（継続課題）

まとめ

- 事業の多様化→評価の細分化に歯止め
- 図書館サービスのPR（諸サービスの目的）



新評価項目表（指標の削減・変更）

項目	代表指標	30年度	29年度	28年度
1-1-1	(1) 経営・管理・サービスに関する評価			
1-1-1-1	図書館として適切な経営が行われているか			
1-1-1-1-1	職員総務部	91	98	99
1-1-1-1-2	職員総務人数	454	410	660
1-1-1-1-3	職員総務比率	86%	83%	82%
1-1-1-4	図書館費合計（予算額）（A）（円）	1,094,794	1,080,919	1,084,237
1-1-1-5	市民一人当たりの図書館費【（A）÷人口】	2,630	2,600	2,609
1-1-1-6	図書館費一割出納	284	288	288
1-1-1-7	（収入）（支出）（貸出）（A）÷人口	1,081.5	1,149.7	1,140.1
1-1-1-8	図書費（図書費+施設費）	1,026,492	1,024,743	1,095,554
1-1-1-9	図書費	983,712	984,281	1,013,414
1-1-1-10	視覚資料	80,780	80,462	83,140
1-1-1-11	図書状況			
	市民一人当たりの図書冊数	2.7冊	2.7冊	2.8冊
	（図書更新率）	100.0%	12.3%	8.1%
	（図書利用率）	0.048	0.048	0.044
	（資料に集約）	286	186	893
11-1-7：この指標は行政効率という、見直し検討から経費を削減、市民一人当たりに対して、図書館サービスの提供割合を各館で示したものである。				
1-2	市民参加による運営を促すため、図書館の機能強化・PRは十分にされているか			



評価システム実施のポイント

- ▶ 目指すべき図書館像の明確化、使命を達成するための目標管理を行う
- ▶ PDCAサイクルに基づき、業務改善につなげる
- ▶ 図書館運営の中で、優先順位を反映し、資源の最適化を行う
- ▶ 自己点検・評価として振り返り、目標や課題を職員全体で共有する
- ▶ 外部評価として客観性を保ち、住民の視点を反映する
- ▶ 評価結果を公表し、市民や関係団体、行政他部局と情報共有する



図書館評価システムにおける課題

- ▶ アウトカム指標による評価の構築
- ▶ 全国的に比較可能な指標の構築
- ▶ 行政評価との連動
- ▶ 継続実施していくため、統計等を改善し効率的なシステム運用を行う

外部評価として特に

- ▶ 市民の継続的な意見反映
- ▶ わかりやすさの工夫



前半まとめ

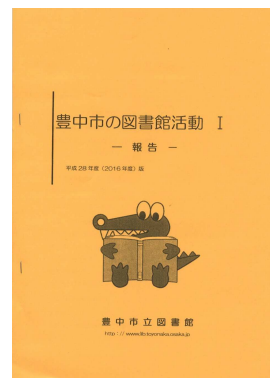
- ▶ 評価システムに完成形はない
- ▶ 図書館内部はもちろん、(市内・議会)市民にとって図書館の使命や目指すべき方向性とその達成状況を共有出来るようなものにしていきたい



豊中市の図書館活動（年報）の改訂

おさらい

- ▶ 「これからの豊中市立図書館の運営のあり方」平成17（2005）年3月
- ▶ 「豊中市立図書館における評価のあり方」平成19（2007）年6月
- ▶ 「豊中市立図書館評価システム」導入平成20（2008）年
- ▶ 「外部評価」3回実施平成21（2009）・24（2012）・29（2017）年



豊中市の図書館活動

年次報告書
議会・市民・視察者等に対して図書館事業を説明する基本資料



この資料を「誰にとってもわかりやすく・みやすい」ものにするのが図書館をPRし経営の透明性を高める！

改訂作業

- ▶ 平成14（2002）年度版 発行：平成15（2003）年10月
- ▶ 平成17（2005）年度版 発行：平成19（2007）年1月
- ▶ 平成18（2006）年度版 発行：平成20（2008）年2月
- ▶ 平成19（2007）年度版 発行：平成20（2008）年8月
- ▶ 平成20（2008）年度版 発行：平成21（2009）年9月
- ▶ 平成30（2018）年度版 発行：令和元（2019）年9月



改訂（例）

- ▶ （中央館）館長のことば
- ▶ 基本目標、理念に沿って事業を実施しているか。また行う事業はどの基本目標、理念に沿ったものか。
- ▶ アウトプット（統計数値）と事業報告を分冊
 - ▶ この数値の意味、背景は・・・
 - ▶ 年表の見直し
- ▶ 図書館の「今」伝えたいことはなにか？
 - ▶ 重点課題に関する報告、トピックス
 - ▶ 市民協働、リブレイス、70周年…



さいごに

図書館評価

- ▶ 図書館全般の活動ならびに運営の実態について、点検ならびに測定し、その存在意義、機能の発揮状況、目標の達成具合について判断すること（図書館情報学用語辞典 第4版）
- ▶ 今自治体では、『計画』と名がつけば『評価』がセットとなっている。**効率的・効果的**に事業が行われているかなどを常にチェックする状況にある。図書館に限ったことではない。
- ▶ 図書館で事業実施する際には必ず**使命・政策有効性・効率性**を考え、評価軸を考え実施、チェックする。



まとめ ～目標／年報～

- ▶ 目標を定め、経年変化や他市図書館との比較、分析をする評価システムに基づいて『自己点検・評価』を積み重ねたことで、豊中の現在地を理解できるようになった。図書館の仕事を俯瞰する機会を得る効果があった。
⇒実績・統計書の域を出ていなかった『年報』も変化。
1年間の事業（評価）報告書△。
- ▶ 図書館の各事業・仕事の方向性が明確になり、図書館を管理するから図書館を経営するという目が養われている。



ご清聴ありがとうございました。

