

図書館サービス計画立案のプロセス

三村敦美（座間市立図書館）

1

図書館サービスとは

2

「望ましい基準」にみるサービス

- × 「公立図書館の設置及び運営に関する基準」（平成13年7月）
- + (1) 運営の基本
- + (2) 資料の収集、提供等
- + (3) レファレンス・サービス等
- + (4) 利用者に応じた図書館サービス
- + (5) 多様な学習機会の提供
- + (6) ボランティアの参加の促進
- + (7) 広報及び情報公開
- + (8) 職員
- + (9) 閉館日時等
- + (10) 図書館協議会
- + (11) 施設・設備

3

「これからの図書館像」に見るサービス

- × これからの図書館像 - 地域を支える情報拠点をめざして - (報告)
- × (平成18年3月)
- × 2. これからの図書館サービスに求められる新たな視点
- + (1) 図書館活動の意義の理解促進
- + (2) レファレンスサービスの充実と利用促進
- + (3) 課題解決支援機能の充実
- + (4) 紙媒体と電子媒体の組合せによるハイブリッド図書館の整備
- + (5) 多様な資料の提供
- + (6) 児童・青少年サービスの充実
- + (7) 他の図書館や関係機関との連携・協力
- + 図書館間の連携・協力
- + 行政部局、各種団体・機関との連携・協力
- + (8) 学校との連携・協力
- + (9) 著作権制度の理解と配慮

4

図書館の目指す位置

- 社会基盤としての図書館
 - + 図書館の社会基盤化を目指しているのが現在の図書館の姿
- サービス機関としての図書館
 - + 情報提供を基本的な業務とするサービス機関であり、情報提供機能のほか教育的機能、保存機能等も有する。

地域図書館の優位性

- 場としての図書館
 - 人と人の出会う場
 - 地域密着
- 現物の力
 - 本、雑誌などの現物の持つ質感、一覧性など
- ポータルとしての図書館
 - 入口機能の重要性

社会基盤化の要件

- 1 全ての住民が利用できる（全員サービス）
- 2 次元別サービスがされている（点・線・面）
- 3 緊急時に必要な情報やそれを提供できる体制がある
- 4 専門職の継続的な配置がされている
- 5 サービスが継続的に行えるような財政的裏付けがある
- 6 サービスが円滑に行えるような施設が整備されている
- 7 効率的な運営がされている
- 8 ネットワークが構築されている
- 9 サービス計画やマニュアルが整備されている
- 10 住民との協働が行われている
- 11 保存機能・提供機能・教育的機能を持っている

7

次元別サービス - 点・線・面 -

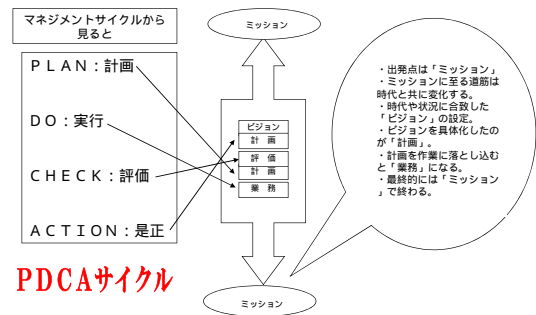
- × 点
 - + ある時点に限り必要な資料や情報が求められる
- × 線
 - + 範囲は狭いが深く継続的に求められる
- × 面
 - + 日常生活の様々な場面で常に求められる

8

図書館サービス計画

9

図書館経営の流れを見る



10

サービス計画はなぜ必要か

- 1 . 社会状況の変化
- 2 . 行政の変化
- 3 . 図書館を巡る環境の変化
- 4 . 自治体の危機的状況
- 5 . 図書館の危機的状況への対応策

究極的には、「使命」を果たすため

11

なぜ、危機なのか

- 自治体の経営問題と財政問題
 - + 理念と地方自治現場の乖離
 - + 厳しい財政状況
- 図書館の地位の相対的低下
 - + 保存機能 - Google Booksや機関誌「ジ
トリ」
 - + 提供機能 - インターネットによる自己レファレンス



12

サービス計画と図書館評価

- × 評価とサービス計画（経営戦略）を切り離すことが難しくなってきた



- × 組織の生き残りをかけた戦略的なマネジメントに必須の道具である

13

サービス計画策定の手順（流れ）

- × 自治体と地域の分析
- × 図書館の現状分析・評価
- × ミッションとビジョンの確認
- × 課題と課題解決の方策
- × 年次計画

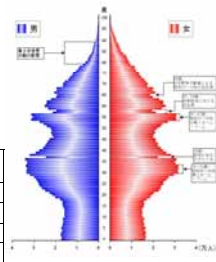
14

「サービス計画」策定の手順（1）

1. 自治体と地域の分析

- 1) 自治体の地理的特徴、歴史的特徴
- 2) 自治体の基本構想、長期計画、実施計画などの調査・分析
- 3) 地域の現状分析
 - ・ 人口構成
 - ・ 産業構造
 - ・ 財政状況
 - ・ 文化、教育、情報などの特徴
 - ・ 教育・文化に関する住民の意識

	第1次産業	第2次産業	第3次産業
1) 自治体の産業就業人口構造	%	%	%
2) 当該都道府県の産業就業人口構造	%	%	%
3) 近隣自治体の産業就業人口構造	%	%	%
4) 全国の産業就業人口構造	%	%	%



15

地域の現状分析（ア）



- × 『民力』（朝日新聞社）
 - + 40年の歴史を誇り、マーケティング・販売・行政実務に絶大な信頼度を誇る地域データベース。24の基本指標と独自の「エリア」概念を導入し地域単位の指標を掲載している。
- × 『地域経済総覧』（東洋経済新報社）
 - + 1971年の創刊以来、自治体別の経済・社会データを幅広く収録。豊富なデータを収録した地域統計集として知られる。
- × 『全国市町村要覧』（第一法規）
 - + 全国の市区町村別人口、世帯数、面積、人口密度、高齢者人口、産業別就業人口、国勢調査人口及び増減の状況、事務所の位置、市区町村長名、市区町村議会議員名、合併及び境界変更等の状況等について、最新のデータに基づき収録するとともに、市区町村の変遷と現状を把握できる資料として編集している。

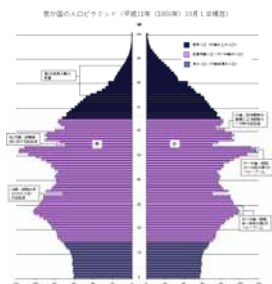
16

地域の現状分析（イ）

- × 総務省統計局
 - × <http://www.stat.go.jp/>
- × 統計データポータルサイトから検索
 - × <http://portal.stat.go.jp/>



我が国の国土、人口、経済、社会、文化などの広範な分野にわたる基本的な統計データを、網羅的かつ体系的に収録。27の分野、約750の統計表及び約50の図表がなる。



17

地域の現状分析（ウ）

- × 総合計画等の調査・分析（座間市の例から）

基本構想 20年間（平成3年度～22年度）

前期基本計画 10年間
（平成3年度～12年度）

後期基本計画 10年間
（平成13年度～22年度）

実施計画 5年間
（平成3年度～7年度）

実施計画 5年間
（平成8年度～12年度）

実施計画 3年間
（毎年ローリング方式）

18

地域の現状分析（エ）

※ 総合計画等と図書館の連携例

「第3次座間市総合計画 後期基本計画」（平成13年策定）

・第3節 障害者福祉の充実

「障害者の自立を促すため、関係機関と連携し、治療・訓練・生活指導の充実に努めます。」

「第3次座間市総合計画 実施計画」

（平成20年度～平成22年度）

・精神障害者社会復帰促進事業

「精神障害者保健福祉手帳所持者を対象に、創作活動、スポーツ・レクリエーション、調理、野外活動、話し合い等のグループ活動を行う。」

➡ 図書館で講座「図書館入門」「インターネット入門」

19

「サービス計画」策定の手順（2）

2. 図書館の現状分析・評価

1) 統計分析

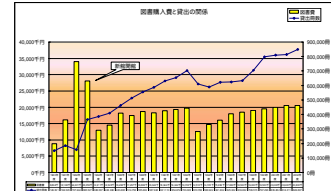
- ・各種指標の活用
- ・同規模自治体との比較
- ・経年変化（過去10年間程度）の分析

2) 利用者調査

3) 市民アンケート調査

4) 利用者満足度調査

5) サービス品質調査



20

数値による評価

指標名	計算式	特徴と課題
図書総数 （新出件数と蔵書のバランスを見る指標）	貸出件数/蔵書数	貸出冊数との相関はあるものの、どの程度の数字が妥当なのかという基準がなく、比較指標としてはあまりふさわしいとは考えない。
住民一人当たりの貸出件数 （活動状況を指標。図書館の指標としても使われている）	貸出件数/人口	人口規模に大きな差がある場合、同一項上で比較することが妥当かどうかという問題がある。また、広域的な貸出を行なう図書館が増えてきており、その自治体の人口で考えることが妥当かどうかという問題もある。さらに、相乗効果として、資料の貸出がその図書館の評価と直接結びつくのという課題が常に付随している。
住民一人当たりの資料費 （自治体の財政状況を見る指標）	資料費/人口	資料費は蔵書数や貸出と強い相関関係にあり、比較指標として妥当と思われる。しかし、人口規模に大きな差がある場合、同一項上で比較することが妥当かどうかという問題がある。
住民一人当たりの予約件数 （予約の普及状況を見る指標）	予約件数/人口	予約件数は職員数や蔵書数、雑誌冊数と相関関係を示す一方で、貸出と強い相関関係にある。比較指標としては妥当と思われる。

21

類似自治体との比較

例：座間市と浦安市を比較する

比較	座間市	浦安市
人口	127千人	154千人
正規職員数	12人	37人
非常勤職員数	6人	46人
総職員数	21人	83人
蔵書数	363千冊	1,619千冊
雑誌数	267タイトル	815タイトル
貸出件数	944千点	1,856千点
予約件数	103.9千件	186.5千件
図書館費(2006年度)	85,992千円	332,655千円
内資料費	27,179千円	122,601千円
内図書費	20,000千円	98,988千円

人口規模がほぼ同じ自治体、あるいは産業構造も類似している自治体で、当該自治体より図書館サービスレベルが高いと思われるところを選びます。

22

同規模自治体との比較

図書館名	貸出(千冊)	図書館名	市民一人当たり貸出(冊)	図書館名	総職員一人当たり貸出	図書館名	予約件数(千件)
浦安市(千葉県)	1,776	京東野市(東京都)	13.18冊	豊川市(愛知県)	59.467冊	多摩市(東京都)	201.3
武蔵野市(東京都)	1,726	浦安市(千葉県)	12.69冊	太田市(群馬県)	56,778冊	葛飾市(東京都)	164.6
多摩市(東京都)	1,439	津波市(滋賀県)	12.11冊	津波市(滋賀県)	54,144冊	浦安市(千葉県)	131.6
野守市(埼玉県)	1,356	松戸市(千葉県)	11.95冊	松戸市(千葉県)	41,119冊	野守市(埼玉県)	120.7
葛飾市(東京都)	1,319	豊川市(愛知県)	11.16冊	河内長野市(大阪府)	39,539冊	津波市(滋賀県)	112.9
浦安市(千葉県)	1,267	生駒市(奈良県)	10.86冊	大倉市(福岡県)	39,471冊	入間市(埼玉県)	86.5
生駒市(奈良県)	1,239	松戸市(千葉県)	10.81冊	香川市(香川県)	38,871冊	津波市(滋賀県)	79.4
春日市(福岡県)	1,206	松戸市(千葉県)	10.21冊	東海市(愛知県)	38,396冊	松戸市(千葉県)	67.0
河内長野市(大阪府)	1,156	河内長野市(大阪府)	9.55冊	津市(徳島県)	38,219冊	三田市(兵庫県)	65.4
狭山市(埼玉県)	1,158	狭山市(埼玉県)	8.88冊	松戸市(千葉県)	37,265冊	生駒市(奈良県)	85.1
入間市(埼玉県)	1,029	三田市(兵庫県)	8.50冊	三田市(兵庫県)	36,859冊	狭山市(埼玉県)	61.9
小牧市(愛知県)	990	分志市(東京都)	8.41冊	遠谷市(埼玉県)	36,769冊	新座市(埼玉県)	51.9
三田市(兵庫県)	961	柳井市(埼玉県)	7.79冊	高槻市(大阪府)	33,876冊	東村山町(東京都)	51.3
新座市(埼玉県)	936	柳井市(埼玉県)	7.64冊	川西市(兵庫県)	33,500冊	三郷市(埼玉県)	49.1
南分志町(東京都)	893	松戸市(千葉県)	7.53冊	新座市(埼玉県)	32,452冊	分志市(東京都)	47.3
東村山町(東京都)	910	高十郎市(静岡県)	7.26冊	大東市(大阪府)	31,619冊	戸田市(埼玉県)	45.6
浦安市(千葉県)	893	羽曳野市(大阪府)	7.21冊	松本市(長野県)	31,267冊	春日市(福岡県)	44.4
豊山町(静岡県)	892	三郷市(埼玉県)	7.18冊	鎌倉市(神奈川県)	31,000冊	春日市(福岡県)	42.4
座間市(神奈川県)	884	座間市(神奈川県)	7.02冊	川崎市(大阪府)	30,746冊	羽曳野市(大阪府)	38.3
羽曳野市(大阪府)	873	小牧市(愛知県)	6.97冊	川崎市(大阪府)	30,644冊	浦安市(千葉県)	33.2
刈谷市(愛知県)	847	入間市(埼玉県)	6.95冊	大田市(岐阜県)	30,629冊	河内長野市(大阪府)	32.4

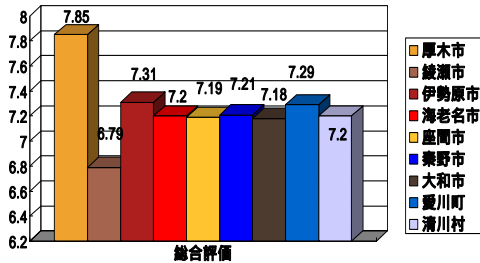
23

神奈川県内各自治体の図書館活動の比較 - 2007年度の数値から -

自治体名	職員数(名)	総職員数(名)	市民一人当たり貸出(冊)	自治体人口(千人)	自治体人口一人当たり予約件数(件)	自治体人口一人当たり蔵書数(冊)	自治体人口一人当たり貸出(冊)	自治体人口一人当たり	
								予約件数(件)	蔵書数(冊)
厚木市	1,450	1,754	10.29冊	256.8	1.754件	120,000冊	99,180冊	0.69件	0.45冊
川崎市	2,988	3,697	10.17冊	361.2	1.664件	118,343冊	98,488冊	0.66件	0.41冊
東村山町	2,808	3,497	9.93冊	343.8	1.534件	81,714冊	96,180冊	0.45件	0.34冊
横浜町	2,698	3,387	7.65冊	352.6	1.371件	79,389冊	111,329冊	0.61件	0.31冊
津市	2,648	3,337	7.27冊	349.8	1.299件	73,400冊	103,596冊	0.57件	0.30冊
鎌倉市	2,540	3,229	7.27冊	343.8	1.299件	73,400冊	103,596冊	0.57件	0.30冊
津波市	2,490	3,180	7.13冊	348.1	1.250件	70,000冊	97,000冊	0.56件	0.29冊
藤沢市	2,388	3,080	6.98冊	341.9	1.201件	68,000冊	95,000冊	0.55件	0.28冊
大塚町	2,248	2,940	6.51冊	314.8	1.100件	65,000冊	92,000冊	0.52件	0.27冊
妻木町	1,968	2,660	6.30冊	312.8	1.070件	63,000冊	90,000冊	0.51件	0.26冊
厚木町	1,798	2,490	6.13冊	293.8	1.040件	61,000冊	88,000冊	0.50件	0.25冊
伊豆町	1,688	2,380	6.00冊	280.0	1.010件	59,000冊	86,000冊	0.49件	0.24冊
相模原市	1,620	2,320	6.00冊	270.0	1.000件	58,000冊	85,000冊	0.48件	0.23冊
二宮町	1,618	2,318	6.00冊	270.0	1.000件	58,000冊	85,000冊	0.48件	0.23冊
鶴岡市	1,538	2,228	5.84冊	258.0	0.970件	56,000冊	83,000冊	0.47件	0.22冊

24

図書館満足度調査
- 来館調査の一例として -



神奈川県東地区で2003年9月実施

「サービス計画」策定の手順（3）

3. 基本的事項の確認

- 1) 理念、法律、規定、国の施策などの確認
 - 2) 先進事例、典型事例の採取
 - ・インターネットの活用
 - ・報告書、全国図書館大会などでの情報収集
 - 3) 最新の研究動向調査
 - ・研究団体への加入
 - ・雑誌の活用
- 「図書館雑誌」「現代の図書館」「図書館界」「日本図書館情報学会誌」「みんなの図書館」など
- 4) 館内での共通理解
 - ・ミッションや自館のビジョンを共有する リーダーシップの重要性

公立図書館の理念、目標、基準など

- 1) 「子どもの読書活動推進に関する法律」(2001.12)
「子どもの読書活動推進に関する基本計画」(2002.8)
- 2) 「公立図書館の設置及び運営上の望ましい基準」(平成13年<2001年>7月告示)
- 3) 「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)
- 4) 「公立図書館の任務と目標 解説 増補訂版」(日本図書館協会2000.12)
数値目標が付録として巻末に収録されている。
- 5) 「新しい情報通信技術を活用した生涯学習の推進方策について(答申)」(2000.11)
- 6) 「これからの図書館像 - 地域を支える情報拠点をめざして - (「これからの図書館の在り方検討協力者会議」報告書)」(2006.4.5)
http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/18/04/06040513.htm

「サービス計画」策定の手順（4）

4. ミッションとビジョンの確認

5. 課題と課題解決の方策

- + 1) 比較や自館の位置づけから課題を探る
- + 2) 課題の問題点を具体的に列挙する
- + 3) 問題点の解決方法を考える
- + 4) 優先順位や条件により時間軸上に配置する

1. ミッション
当該図書館の使命(ミッション)を記入します。ここに記入するのは、策定するサービス計画に関するものです。(例えば児童サービスに関するサービス計画を策定する場合には、児童サービスに関する使命を記入します。)

2. ビジョン
ビジョン欄には、策定するサービス計画に関して10年くらいで実現したい内容を記入します。

図書館サービス計画(策定手順) 課題と課題解決の方策編

項目	サービスの現状	サービスの課題と問題点	課題解決の方策

目的・目標を扱う三つのポイント

- × 1. 計画の目的・目標を明確にする
 - × 人は目標を求める傾向がある
 - × 目的意識が実現への第一歩
 - × 「夢」を持ち続ける
 - × 目標は単純・明快かつ具体的に
 - × 例えば「国民所得倍増計画」のように
- × 2. 目的・目標と手段を取り違えない
 - × 例えば社会保険庁
 - × 「国民の福祉」「組織の充実と維持」
- × 3. 目標に期限を設定する
 - × 「10年で国民所得を倍にする」(国民所得倍増計画)



加藤昭吉著『計画力を強くする』講談社(ブルーバックス) 2007.5 p67-81をもとに作成

ミッション・ビジョンの例
(座間市立図書館2009年版)

1. ミッション

- 1) 社会基盤としての図書館を目指します
- 2) 「場」としての図書館の充実を図ります
- 3) 図書館の持つ3大機能・資料(情報)提供機能、保存機能、教育的機能の充実をはかります。

2. ビジョン

項目	内容
情報拠点としての図書館	・図書本来の仕事・資料提供・を充実させる(市民一人当たりの貸出1.5点) ・情報の発信を常に心がける。(HPによる情報発信・蔵書情報、資料情報) ・活字媒体以外の媒体の活用、ハイブリッド化を考える ・新聞、雑誌の活用
他機関との連携	・学校図書館との連携 ・生涯学習全体の中での位置づけを明確にする ・地域ネットワークとの連携による新しい試み ・学校、地域とのつながりを深める
児童・シニアへのサービス	・「幼少」から「老人」まで放棄なく利用できる図書館 ・子どもへのサービス ・今後、増加するシニアへの対応 ・少子化傾向の子どもの対応
役に立つ、暮らしに寄り添う、充実感のある、愛しの図書館	・「利用者」の向上(点・線・面への対応) ・「幼少」から「老人」まで放棄なく利用できる図書館 ・専門書だけでなく、暮らしの各場面に必要な資料を提供する
特色をだした図書館	・基地関係資料の資料等の収集 ・図書館の必要性をアピール

SWOT分析(1)

- SWOT分析とは
SWOT分析（-ぶんせき、SWOT analysis）とは、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、プロジェクトやベンチャービジネスなどにおける、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。組織や個人の内外の市場環境を包括的に分析している。フォーチュン500のデータを用いて1960年代から70年代にスタンフォード大学で研究プロジェクトを導いた、アルバート・ハンフリーにより構築された。（ウィキペディアフリー百科事典より）

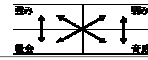
①SWOT分析の事例<化粧品会社Aの回答例>

	強み	弱み
自社	<ul style="list-style-type: none"> 別産別販売ではNo.2 別産品ブランド「マリン」が人気、300億円の高上 新しい機能性商品のヒット連続 トレンドやイベントのCM起用 	<ul style="list-style-type: none"> 百貨店チャネルが弱い ECドキュメントは多く、まだまだ販売会社やチャネルを見ているので情報不足 ブランド力がない、ブランド・マネジメントが弱い
業界	<ul style="list-style-type: none"> コンビニエンスの活性化 アウト・オブ・ハウスの人気 ネット・ショッピング人口の増加 コスメ・マカシンの続々創刊 	<ul style="list-style-type: none"> 再販・定価制度の見直し アパレル・食品など異なる業種からの新規参入 競合のネット直販サイト カウンセラーの競争激化

31

SWOT分析(2)

- クロスSWOT分析
SWOTのクロス分析とは、「強み」、「弱み」、「機会」、「脅威」を下図のようにクロスさせ対応すべき課題を抽出する手法で、戦略オプションとは戦略の選択肢のことをいいます。戦略策定の際、実行すべき戦略はこの戦略オプションの中から選択決定されることになります。



②クロスSWOT分析

	強み	弱み
機会	<ul style="list-style-type: none"> ネットやコスメマガジンからの口コミを促して「機能性=好き」の動向というグレイズ商品のイメージを一新に確立する!! 事業機会を自社の強みで最大限活かすためには? 	<ul style="list-style-type: none"> トレンドやコスメマガジンからの中核を確保して、売上No.3に入るとともに、Webチャネルでエンターテインメント化を推進する!! せっかくの事業機会を自社の弱みで取り逃がさないためには?
脅威	<ul style="list-style-type: none"> アパレルなどブランド力のある企業と競合して人気ブランドでの商品展開は、Webでも販売する!! 他社によって脅威でも自社の強みでチャンスにするには? 	<ul style="list-style-type: none"> 販売現場でのカウンセラー力もさらに向上させるための徹底した能力主義マネジメントを導入する!! 脅威と弱みで悪影響の状態を招かないためには?

- ※手順
1) 自社の強みと弱みを列挙する。
2) 業界の機会と脅威を列挙する。
3) クロスさせ対応すべき課題と強み弱みの関係性を検討する。

32

「課題解決の方策」の記入例

項目	サービスの現状	サービスの課題と問題点	課題解決の方策
おはなし会	月一回実施、幼年向けの職員1名で行っている。	問題点としては、多くの図書館が週一回程度おはなし会を実施しているのに対し、月一回は少ない。幼年向けのみの実施は、小学生向けが行われていない。職員1名では内容が足りず、課題は、週一回実施するだけの職員がいない。また、小学生向けに行うためのスキルが職員側にはない。	週一回実施を目指す。内容は幼年向けと小学生向けとする。そのためには、おはなしボランティア養成のために養成講座を実施する。職員のスキルアップのために、日本図書館協会が行う児童図書館員養成講座に毎年1名ずつ派遣する。また、県立図書館が実施する研修にも職員を派遣する。

記入例

項目は、一紙に出来る範囲の内容を記載します。
例えば、児童サービスの計画であれば、「おはなし会」「行事」「出前」「団体貸出」「職員研修」等の項目が考えられます。

これは「項目」に対しての現状のサービス内容を記述します。
例えば「おはなし会」の項目では「月一回実施、幼年向けのみの実施」が行なわれています。

「サービスの現状」に対しての課題や問題点を記入します。
これは現状に対する評価となる部分です。ミッションやビジョンに基づいて現状をどう改善するグループで十分検討して下さい。

これは今の項目で出された「課題」や「問題点」に対してのどのような方向で解決していくのかがこの記入例を記述します。
この部分に書かれたことが、参照して年次計画の項目になります。

33

「サービス計画」策定の手順(5)

6. 年次計画

- 「課題と課題解決の方策」の方策を年次に落とし込む。
- 即実行可能なものは1年次から、実行に時間がかかるものは準備期間も考慮して落とし込む。

図書館サービス計画(策定手順 年次計画編)

項目	事業	指標	初年度		2年度		3年度		4年度		5年度		備考
			内容	経費	内容	経費	内容	経費	内容	経費			

34

「年次計画」の記入例

記入例

項目	事業	指標	初年度		2年度		3年度		4年度		5年度		備考
			内容	経費	内容	経費	内容	経費	内容	経費			
おはなし会	職員のスキルアップ(県立の研修へ派遣)	職員13名中3人の専門研修を行なう	経費 2,500円 0円*1人		経費 2,500円 0円*1人		経費 2,500円 0円*1人		経費 2,500円 0円*1人		経費 2,500円 0円*1人	一年おきに派遣	

「策定手順」と課題解決の方策編の項目がこの項目になります。

「課題解決の方策」に書かれたものは目標、現状や指標を記入します。

各事業の概要、あるいは目標、現状や指標を記入します。

各事業に関する内容と計算式を記入します。

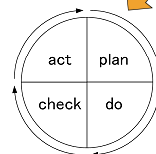
年度ごとの計算できるような数値のみ記入します。

その項目の補足説明を入れます。

35

住民の図書館運営への参加

「計画(Plan)」への参画を目指すべき



- plan目標を設定して、それを実現するためのプロセスを設計(改訂)する
- do計画を実施し、そのパフォーマンスを測定する
- check測定結果を評価し、結果を目標と比較するなど分析を行う
- actプロセスの継続的改善・向上に必要な措置を実施する

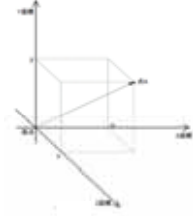
36

図書館の評価

37

図書館の評価とは

1. 図書館評価の種類
 評価の視点からは、
 ある時点の図書館評価
 サービス計画の評価
 職員の評価



評価者という点からは、
 館自身による評価
 設置者による評価
 専門家による評価
 利用者による評価

行政評価の点からは、
 インプット（投入）
 アウトプット（産出）
 アウトカム（効果）
 マネジメント - 経営品質評価、ロードマップの評価、PRかなど

38

サービス計画の評価（1）

- 改めて評価を考える
 - + インプット
 - + アウトプット
 - + アウトカム
- 教育・文化のアウトカム評価は可能か？



- マネジメントの評価
- ロードマップの評価

39

サービス計画の評価（2）

- × 評価の階層（ミュージアムの場合）
 - + オペレーションレベル
 - × 現場サービス、業務手順の効率運用
 - + マネジメントレベル
 - × 館の持つ潜在価値を最大限に活かす各種戦略
 - + ガバナンスレベル
 - × 経営の健全・安定性。企業や行政との連携、対外公コミュニケーション
 - + 社会体制レベル
 - × 館の存在基盤としての資金、人材、ボランティアなどの資源供給、外部効果の循環メカニズム

上山信一、稲葉都子『ミュージアムが都市を再生する』（日本経済新聞社 2003）より

40

三鷹市経営品質評価

<経営品質 表>	
部点	
1. 経営ビジョンとロードマップ 170	
1. 1 リーダーシップ発揮の仕組み 100	
1. 2 社会の責務と使命の遂行 70	
2. 専攻の明確・期待の明確と実現 150	
2. 1 市民の要望・期待の把握 70	
2. 2 市民への対応 40	
2. 3 市民規範の確立化 40	
3. 経営体制の確立と構築 80	
3. 1 経営体制の確立 40	
3. 2 経営体制の構築と運用 40	
4. 人材育成と学習環境 110	
4. 1 人材育成 50	
4. 2 学習環境 30	
4. 3 職員育成 30	
4. 4 職員満足 30	
5. 業務プロセスの構築 110	
5. 1 業務プロセスの構築 60	
5. 2 業務プロセスの構築と運用 30	
5. 3 パートナーとの協力・協働関係 30	
6. 情報管理の構築 80	
6. 1 情報の整理と非可視化 30	
6. 2 顧客との接触とベンチマーキング 30	
6. 3 情報の分析と活用 30	
7. 顧客サービスの構築 200	
7. 1 社員の責任と使命の遂行に資する取り組みの構築 40	
7. 2 人材育成と学習環境に資する取り組みの構築 40	
7. 3 顧客サービスの向上に資する取り組みの構築 60	
7. 4 顧客サービスの改善 60	
8. 事業継続・不慮減 100	
8. 1 事業継続・不慮減と市民に対する社会的責任 100	

41

実際の図書館の評価

42

図書館パフォーマンス指標（１）

1) 量に関する指標

「量」に関する指標は日本における指標の中心と言ってもよいかと思う。というかそれ以外の指標がないとも言える。唯一「チェックリスト」があるのみである。「パフォーマンス指標」のうち次の8項目が「量」に関するもので、『日本の図書館』で直接採取できる統計、あるいは計算が可能な統計はこのうち4項目ある（矢印の右側が『日本の図書館』で採取あるいは計算可能なもの）。他館との比較を考える場合には、『日本の図書館』の項目のほかに、この指標にはないが「人口当りの予約件数」「購入雑誌種数」「職員（非常勤臨時を含んだ総職員数）一人当りの貸出冊数」「人口当りの資料費」等を加えると良いのではないだろうか。

他の項目では、「4.」は今後採取の意義がありそうである。それ以外は、自館の活動分析の必要性に応じて採取する、いわば「選択項目」と言えるだろう。

43

図書館パフォーマンス指標（２）

量に関する指標

- 「2. サービス対象者の利用率(B.2.1.1)」 登録者数 / 奉仕人口
- 「4. 人口当り来館回数(B.2.1.3)」
- 「10. 人口当り館内利用数(B.2.2.5)」
- 「11. 資料利用率(B.2.2.6)」
- 「14. 蔵書回転率(B.2.4.1)」 貸出冊数 / 蔵書冊数
- 「15. 人口当り貸出数(B.2.4.2)」 貸出冊数 / 奉仕人口
- 「16. 人口当り貸出中資料数(B.2.4.3)」
- 「18. 職員当り貸出数(B.2.4.5)」 貸出冊数 / 職員数

44

図書館パフォーマンス指標（３）

2) 質に関する指標

「質」に関すると思われる指標は、次の8項目である。ここで言う「質」とは、資料の選択、サービスの内容、接客、整理の方法などが、利用者にどうとらえられているか、また利用者にとって使いやすいかどうか、という観点での評価を「質」としている。これらは、すべて調査を前提としたものがある。日本の公共図書館では、30年近く貸出を重視する政策を取り、国民の間に一定の存在を確保してきた。ところが、当初から常に貸出という「量」に対して「質」を求める意見が跡を絶たない。しかし、「量」は「質」と両立するものである。一部の図書館を除き、「量」はまだまだ少ないし、図書館の無い自治体すら数多い現状からすれば、「量」による指標もまだまだ重要だと言える。

もちろん「質」の検証は当然必要である。先進図書館ではぜひこのような調査を実施し、図書館界に示して欲しいと思う。

45

図書館パフォーマンス指標（４）

質に関する指標

- 「1. 利用者の満足度(B.1.1.1)」
- 「6. タイトル利用可能性(B.2.2.1)」
- 「7. 要求タイトル利用可能性(B.2.2.2)」
- 「8. 要求タイトル所蔵率(B.2.2.3)」
- 「9. 要求タイトル一定期間内利用可能性(B.2.2.4)」
- 「20. (レファレンス) 正答率(B.2.6.1)」
- 「21. タイトル目録探索成功率(B.2.7.1)」
- 「22. 主題目録探索成功率(B.2.7.2)」

46

図書館パフォーマンス指標（５）

3) 効率に関する指標

効率に関する指標と考えられるものに、以下の13項目がある。このようにカテゴリー別に並べてみると、この「効率」が一番多くなっており、費用、時間、設備、整理など図書館のすべての部分が対象となっている事が分かる。日本ではあまり効率的運営という事が表面に出てこなかった。利用が少ないのは資料費が少ないから、忙しいのは職員が少ないから、というふうにごまかしてきたのではないかとと思われる。資料費や職員が多いにこしたことはないが、どこかに無駄はないだろうか。

近年、自治体財政の悪化に伴い、むしろ資料費や職員の削減がされようとしている。図書館の効率的運営は焦眉の課題である。客観的な数字を元に戦略を練る必要がある。

47

図書館パフォーマンス指標（６）

効率に関する指標

- 「3. 利用者当り費用(B.2.1.2)」
- 「5. 来館当り費用(B.2.1.4)」
- 「12. 閉架書庫からの資料出納所要時間(中央値)(B.2.3.1)」
- 「13. 開架からの資料探索所要時間(中央値)(B.2.3.2)」
- 「17. 貸出当り費用(B.2.4.4)」
- 「19. 図書館間貸出のスピード(B.2.5.1)」
- 「23. 設備の利用可能性(B.2.9.1)」
- 「24. 設備利用率(B.2.9.2)」
- 「25. 座席占有率(B.2.9.3)」
- 「26. コンピュータシステムの利用可能性(B.2.9.4)」
- 「27. 受入所要時間(中央値)(B.3.1.1)」
- 「28. 整理所要時間(中央値)(B.3.2.1)」
- 「29. タイトル当りの目録費用(B.3.3.1)」

48

評価項目の例

- 1 全般（満足度、入館者数、開館時間など）
- 2 貸出・閲覧・複写（貸出件数、相互協件数など）
- 3 蔵書・受入（蔵書回転率、蔵書新鮮度など）
- 4 職員等（有資格率、研修参加人数など）
- 5 レファレンス・サービス（受付件数、データベース利用件数など）
- 6 行事・展示（開催回数、参加者数など）
- 7 その他のサービス（インターネット端末数、HPアクセス数など）
- 8 施設・設備（座席占有率、収容能力など）
- 9 目録整理等業務（目録作成件数、製本冊数など）
- 10 経費（人件費、図書購入費など）
- 11 その他
 - ・配架の正確性
 - ・館報・PR紙の発行回数
 - ・図書館協議会の開催回数
 - ・図書館職員向け研修の開催回数

49

図書館経営 - 今後の課題 -

50

図書館界の課題

- ▶ ミッション、ビジョンを明確にする
- ▶ サービス計画を策定する
- ▶ 自館の評価を行う
- ▶ 職場環境を整える
- ▶ 積極的なPRを行う
- ▶ 豊かな蔵書を構築する



51

職員個人の課題

- ※ 「文化行政の資源もまた、ハードウェア（施設）主導ではなく、ソフトウェア（仕組み、ノウハウ）重視に転換しなくてはならないといわれている。だが本当は、ハードウェア、ソフトウェアよりも、**ヒューマンウェア**（市民・職員・外部人材）がまず重視されるべきなのであり、この**ヒューマンウェアのスピリット**（志、思い）がそもそもの基本なのである。」

中川幾郎著『分権時代の自治体文化政策』（勁草書房 2001.4）p136-137

52

『め組の大吾』の言葉

人間は成長していくにつれ、いろんな現実を思い知らされる・・・。

「う～ん、現実意外と理想通りには進まないぞ。そして・・・

「もしかしたら自分の夢はかなわないかも」

「そうはなれないかも」と思う。

そう思った人間から本当に、そうなれなくなっていくんだよ・・・。

「自分はそうなれる」と信じているうちは、どんなことだって“可能性”だけは常に残されている。



（『め組の大吾 20』（曾田正人著 小学館 1999 p158-159）

53