

## 【全国公共図書館協議会研究集会講演記録】

テーマ 公立図書館における評価～全国公共図書館協議会の実態調査～

講師 慶應義塾大学文学部 教授 岸田 和明

平成22年7月9日（金）に開催された全国公共図書館協議会研究集会の講演記録を別冊としてまとめました。

今回は、平成20年度及び平成21年度に全国公共図書館協議会が「公立図書館における評価」の調査研究事業を実施するにあたり、御助言をいただいた慶應義塾大学文学部の岸田教授から平成20年度に実施した実態調査などをもとに御講演いただきました。

ただいまご紹介いただきました岸田でございます。きょうは、最初にまず図書館評価に関する一般論をお話しさせていただき、その後で全国公共図書館協議会で実施した図書館評価に関する実態調査の結果をご報告させていただきたいと思っております。

今、図書館評価が話題になっているわけですが、別に図書館評価が最近始まったというわけではございません。図書館学あるいは図書館情報学の研究分野で長年にわたって図書館評価に関する研究は進められてきましたし、また現場におきましても、図書館評価の実践が積み重ねられてきたわけです。ただ、最近では2つの外部的な流れがあって、その影響もあって図書館評価に特に焦点が当たっているように思います。

1つが、トータル・クオリティー・マネジメント（総合的品質管理、TQM）の影響です。クオリティー・コントロール（QC）はよく知られていますが、これは業務の質を現場で改善していくという活動です。日本はQC活動が得意な国として知られているわけですが、さらに、業務レベル

だけではなくて、その上のトップ・マネジメントあるいは経営のレベルでもその種の品質改善が必要であるという考え方が経営学のほうでなされてきたようで、それを総合的品質管理と呼んでいるようです。

この経営学的な領域から輸入されたTQMという概念において重要視されるものの1つが、顧客満足度です。今でもそうでしょうけれども、以前は、経営においては売上高あるいはそれに基づく経営分析的な指標を使って各企業ともいろいろな判断をしてきたわけですが、単なる売上高だけではなく、顧客の満足度についてきちんと調べて、それに基づいて商品・サービスを開発していかねばならないという考え方のようです。

図書館には、売上高のような指標はありませんで、貸出延べ冊数などを昔から代替して使ってきたわけですが、経営学のほうからの影響を受けて、図書館界でも顧客満足度重視の傾向になってきたというような流れのように思います。

それから、TQMでよく言われているのがベンチマーキングやベストプラクティスです。これも

また図書館界では長らくやってきたものでして、つまり、よい図書館をお手本にしようという、簡単に言えばそのような考え方です。企業の場合ならば、当然よい企業のまねをしようということになります。皆様の図書館でも、先進的な図書館の事例調査あるいは視察のようなことをなさっているかと思いますが、まさにそれこそがベンチマーキングであり、ほかと比べて自分たちの業務、あるいはサービスを考えてみようというものです。また、ベストプラクティスは、日本語にあえて訳せば「最高の実施例」のようになるかと思いますが、今申し上げましたとおり、より進んだ図書館のノウハウを学ぼうということは、図書館界が長らくやってきたことですから、別にこれも驚くに値するわけではありません。

ただ、先ほど申し上げましたとおり、経営学のほうがTQMという方向になって、それが外部的な影響として図書館にも影響を及ぼしたという感じですが。改めてこれらの活動の重要性を図書館界が認識したという感じだと思います。

それから、NPM論（ニュー・パブリック・マネジメント論）というのがあります。小泉内閣が小さな政府を目指したために一般的に有名になりましたけれども、これは、小さな政府にして、民間の活力を導入し、政府のサービスを向上させていくという動きです。イギリスやニュージーランドが事例としてよく引き合いに出されますが、小さな政府によって成功した国家のよいところを学んで、日本も小さな政府を目指し、そしてそれが当然地方の自治体にも影響してくるという、そのような構図になっていると思います。

今申し上げたとおり、NPM論で重要なのが、民間のやり方を模倣するところとして、その中で、例えば先ほどの顧客満足度重視というのも出てきますし、それから評価というのも出てきますし、それから、マネジメント・サイクルという考え方も出てくるわけです。マネジメント・サイクルには、プラン・ドゥ・シー（Plan-Do-See）とか、プラン・ドゥ・チェック・アクション（Plan-Do-Check-Action）とか、幾つかバリエー

ションはありますけれども、今回はまとめてPDSと言わせていただきます。

PDSは結局、計画を立て、実行し、そして評価するということですが、これもまた図書館界では昔から考えられてきたことだと思います。その上でさらに、NPM論でマネジメント・サイクルのようなコンセプトが強調され、図書館界でもやらなきゃいけないと改めて認識させられたということだと思います。

個人的には評価というのはマネジメント・サイクルの中で行われるべきものだと考えておりました、評価というのが独立してあるというのはいり得ないと思っています。もしかすると、アカウントビリティ（説明責任）をしっかり根拠づけるために評価をするというのもあり得るのかもしれませんが、それはあまり生産的な話ではないなと個人的には思っておりまして、やはり業務・サービスの改善・向上が最初にあって、そのために何かを実施して、その評価をするという、PDSの中に組み込まれていないと評価というのは意味がないと思っています。評価だけ独立すると、評価結果の解釈がほとんどできないように思います。ご経験のある方も多いと思いますが、とりあえず評価をやってみて、結局、じゃあそこでどうするのか、というように、行き詰まってしまうというのが悪いパターンです。最初にプラン（計画）があり、こちらが主であって、シー（評価）はやはり従であり、従属する部分だと思います。このことを改めて、NPM論の中のマネジメント・サイクルで気づかされたというような気がします。

それからもう一つ、図書館界における標準規格というのがあります。国際標準化機構（ISO）の規格の中に2789というのがありまして、これが図書館統計を規定しています。日本工業規格（JIS）にもなっています、0814という番号が振られています。もう一つ11620というのがある、これが図書館パフォーマンス指標を規定しています。こちらのほうが日本工業規格になるのは早く、0812という番号が付与されています。

なぜこのような標準規格があるのかという点を

理解することが重要かと思われます。昔はアメリカでも全国基準みたいなものをつくっていたわけですが。例えば住民1人当たり蔵書冊数3冊ですとか、これはIFLAの基準ですけれども、そのような全国基準を使って図書館の充実を図ってきたわけですが、あるときにそれが無理だという話になったわけですが。図書館というのはバラエティーに富んでいて、立地特性もあれば、その図書館固有の事情もあるわけでして、そのようなさまざまな要因が絡んで図書館というのが存立しているわけですが、そのようなものに対して全国的な基準を立ててもしょうがないのではないだろうかという議論が起こって、アメリカではやめたわけです。

つまり、全国基準に頼るのではなく、各図書館が、今申し上げたような各自の特性や自分の固有の状況を考えて、計画を立ててやっていきなさいということになったわけですが、そのときに計画立案の助けがないと厳しいわけです。それでは何が助けになるかということ、ほかの図書館の評価事例ということになります。つまり、先ほどから申し上げているとおり、ほかの図書館と比べるといった仕掛けが必要になります。そのときに、ほかの図書館が、例えばレファレンスを何件受け付け、何件回答というような評価をした場合、評価指標がそろってないと比較ができないわけです。

それで何を考えたかということ、まず評価するときに、レファレンス件数のような数を勘定する仕掛けをつくらないといけない。例えば皆様の図書館のレファレンスカウンターに利用者がやってきて、「NDCの540はこの棚にありますか」と尋ねたとします。それはレファレンス質問に該当するでしょうか、しないでしょうか。そのあたりまで決めておかないと厳密な比較ができないわけです。

そのような数を勘定するときの規定あるいは具体的な定義をまず2789のほうで決めておいて、そして、どのような評価指標の計算方法を使うかを11620で規定するわけです。そうしておくこと、図書館間で数値の比較が可能になり、あとはそれに基づいて、各図書館で自分の考え方でやりなさいと

いうことになります。

ですので、初めは全国的な基準を画一化していたわけですが、それが通用しなくなったので、評価の仕方の規格をつくって、その統一化を図って各図書館が意思決定できるようにしたという流れになるわけです。このような文脈で、図書館統計に関する標準規格、パフォーマンス指標に関する標準規格を考えていただく必要があります。

ただ、少し注意しなければならない点として、わりと図書館情報学の研究者の好みが反映されているということと、アメリカ・ヨーロッパ中心につくられた規格で、やはり欧米の色がかなり強く出ているということがあります。日本ではわりとやりづらいだろうなというようなやり方で評価指標が算出されている場合もありますので、そこは注意する必要があります。

あと、もちろんこれは、電気のコンセントとか、そのようなたぐいの規格に比べれば、強制力が弱いわけです。あくまでも一種のガイダンスとしてつくられた規格ですので、そこにも少し注意が必要で、もちろんこういう規格を使ってみんなで一緒に評価指標を計算して、みんなで高め合っていくというのがいいわけですが、少し注意が必要かなということがあります。

TQMと行政評価は、外側からの流れ・動きで、それに対して、欧米の動きを受けた図書館パフォーマンス指標は内部的な影響であり、これによっても、図書館評価の重要性が再認識されるようになったということになります。

さらに「これからの図書館像」が文部科学省から出されまして、そこで幾つかの提言がなされています。ほかにもいろいろな提言がなされているのですが、4つぐらいにざっくりまとめられるのではないかと思います。まず1つが課題解決支援、1つがハイブリッド型図書館です。これはデジタル型と旧来の印刷型との混合型ということですが、それから、連携です。具体的には、大学図書館との連携、あるいは学校図書館との連携などですが、それから、4つ目の項目として、プランニングと評価があります。

ここで、やはり「プランニングと評価」であって、「評価とプランニング」ではない点が、繰り返しになりますが、ご注意ください。やはりプランニングが先で、評価は従だと思います。そのような流れがありまして、今ご紹介しましたように、「これからの図書館像」の中に評価というのが盛り込まれたということになります。

これは非常によくできた提言書で、さまざまな興味深い事例が掲載されていて、今でも十分使えると思いますので、ぜひごらんいただき、学ぶべきところは学ぶという形で生かしていただけないかと思います。その流れを受けて、ご存じのとおり、2008年の図書館法改正におきまして、努力義務ではありますが、図書館評価というのが図書館法の中に盛り込まれたということになります。

以上が最近の図書館評価の考え方ということになるかと思えます。

最後に、L i b Q U A L（ライブクオル）というアメリカの動きについて説明します。あまりこの場では参考にならないのではないかなと思ったのですが、大学図書館で今何を図書館評価として考えているかという点を簡単に補足いたします。このL i b Q U A Lは、研究図書館（リサーチライブラリー）・大学図書館用の評価の道具です。現在では、全米でかなりの大学図書館がこのL i b Q U A Lに参加して、各自で図書館評価をしています。

これには多くの図書館が参加し、評価をしていて、その結果、自分の大学と類似した大学と比較できるというのが「売り」ということになります。やはりそれが評価の重要な点でして、先ほどから「比較」について繰り返しているように評価には比較が重要でありまして、L i b Q U A Lはそのための仕掛けです。あとは、経営学のほうでサービスの品質評価に関する技術が開発されて、それを応用しているという側面もあります。日本でも大学図書館が何館か参加していますが、公共図書館がこれに絡むということはないと思いますので、ご参考程度としていただければと思います。

次に「図書館評価論の系譜（概念図）」という図を説明いたします。冒頭で申し上げましたとおり、図書館評価というのは、突然降ってわいたわけではなく、非常に長い歴史を持っているというのがポイントでして、この歴史について、大ざっぱにご説明させていただきます。

図の横軸が西暦年で、大体30年代から40年代ごろにアメリカで図書館評価の方法論の研究が始まり、今に至るまで研究がなされてきたということになります。そして、先ほど申し上げましたとおり、その研究に歩調を合わせて、現場でもさまざまな評価に関する研究が積み重ねられてきたわけです。

右上に「新しい手法・枠組みでの評価」とあります。これは、先ほどから申し上げているT Q Mや行政評価などの外部的な影響を受けた新しい評価を意味します。そこで重要視されるのが、先ほど申し上げた顧客満足度ですが、図書館でも昔から利用者満足度というものは測定しています。ただ、かつてはやはり貸出が一番に来て、満足度の位置が低めだったわけですが、その位置が外部的な流れによって少し変わってきたという感じだと思います。ただ、後でご報告しますが、なかなか満足度を測定するのは難しく、各図書館でできてないという状況ではあります。

よくアウトカムという言葉が使われます。アウトプットとアウトカムの違いなのですが、これにはいろいろな説があります。特に定説というわけではないのですが、これについて簡単にご説明しますと、例えば蔵書冊数がインプットをはかる尺度で、貸出冊数というのがアウトプットをはかる尺度となります。貸出という尺度では、その貸し出した本がどのような影響を利用者に及ぼしたかまではわかりません。5冊貸し出して、ほんとうに5冊全部読まれているのかはわからないわけです。昔は、ドキュメント・エクスポージャーという概念が提案され、5冊という冊数ではなくて、利用者がそれをどれぐらい読んだかという程度を指標にしようと、アメリカで研究されたことがあります。そういうものはさすがに測定が無理な

ので、結局、満足度でその影響をはかるのがいいのではないかということになっています。

利用者に影響を与えた場合には、それが1つの成果としてアウトカムと呼ばれるわけです。それに対してアウトプットはそこまで見ません。利用者の意識の変化、あるいはほんとうに役立ったのか、そこまで考える場合にアウトカムという言葉が使われます。

アウトカムも、行政評価やSERVQUAL(サーブクオル)というLibQUALのもとになった経営学におけるサービス品質の評価手法で重要視されておりまして、そのような流れが1つあります。

図の右の真ん中にはISO11620があります。先ほど述べましたように、ISO11620には、特に研究者の好みで入っているような指標もありましたが、改定によって、そういうのが減らされている方向にあるようでして、今後も図書館評価に影響を与えていくと思われま

す。それともう一つ下に、電子的な図書館サービスの評価という動きが書いてあります。これは主に大学図書館での評価ということになります。今、大学図書館ではオンラインジャーナルを積極的に導入しています。私も昔は研究室から図書館に歩いて行って、学術雑誌をコピーしたり読んだりしていたのですが、今は図書館に行く必要はほとんどなく、自分の研究室のパソコンで、うちの大学が契約したオンラインジャーナルで論文を読めるようになっていました。ということは、図書館は契約だけしておいて、最終的には利用者がオンラインジャーナルのサイトに直接行って見ているという、図書館にとってはたいへん気持ち悪い状況になっているわけです。図書館が雑誌を提供しているのに、実態はよく把握できないわけ

でして、そのときにどうやって利用統計をとっていかという話になります。もしかすると、いずれ公共図書館でもこのような問題に突き当たるかもしれません。

では、図書館評価は一体実際にどのように実施するかということになります。大きく3つのステ

ップがあります。1つがデータ収集です。一番簡単なのが業務統計の集計でして、皆様の図書館でもなされていると思いますが、蔵書冊数や貸出冊数は、日々の業務の記録を集計することによって出てくるわけです。

それから、来館者調査をなされている図書館もあると思います。これは図書館に来館した人にアンケートを配り、お帰りの際にご提出くださいとお願いして、回収する調査法です。

来館者調査では、図書館にきた人だけにしか聞けませんので、利用しない人がどう考えているのか、あるいは利用しない要因は何なのかを調べたい場合には、住民調査が使われます。主に郵送が多いと思いますが、あと、行政モニターとして登録している住民の方に調査を行うという場合もあると思います。

何らかの形でデータを収集したら、指標を計算します。図書館界でよく使われている指標としては、蔵書回転率、貸出密度、あと、先ほどから話に出ている満足度などがあります。蔵書回転率は、蔵書1冊当たりの貸出延べ冊数です。貸出密度は、夜間人口1人当たりの貸出延べ冊数です。この種の計算方法が、先ほど申し上げたとおり、図書館でまちまちですと比較できませんので、どの指標をどのように計算するかを考える必要があるわけ

です。最後に、比較をします。先ほどから比較、比較、比較と申し上げているのですが、比較をしなければ評価にはなりません。必ず何かと比較しなければなりません。単に蔵書回転率を出しただけでは、何も意味がないわけです。

比較の方法としては5つぐらい挙げられるかと思えます。まずは過去との比較です。それから、業務・サービスの具体的な達成目標との比較、異なる業務・サービス間での比較、規模や性質が類似した他の図書館との比較が考えられます。先ほどのベストプラクティスも、この部分と話が絡んでくるわけですが、日本の場合には、「日本の図書館」という日本図書館協会が出している統計がありまして、これは個票レベルでデータを開示して

いますから、この4番目の比較が非常に簡単にできるわけです。もちろんほかの国でもできるころはありますが、あのような貴重な統計はわりと珍しく、非常に有用な統計ですので、使わない手はないのではないかと個人的には思います。

それから、外的な基準との比較が挙げられます。

ようやく全国公共図書館協議会の調査の概要に入ります。具体的には2008年度、2009年度の2年間の調査を行いました。2008年度は質問紙調査を行いました。

多少回答をいただけなかったところもありますが、一応、全数調査（悉皆調査）ということになっています。2008年度の報告書が1年目の報告書です。一番後ろ、65ページに調査票が掲載されておりますが、かなり詳細な調査票でして、統計学の世界でこんな詳細な調査票をつくると、回収率が落ちるのでやってはいけなと言われるようなものなのですが、全国公共図書館協議会のネットワークを使えば回答のほうは大丈夫だということでしたので、非常に細かいのをつくらせていただきました。ご回答いただいた担当の方には大変ご苦労いただいたと思うのですが、おかげさまでいい集計ができたと思います。

2009年度は事例調査を行いまして、具体的な結果は報告書の13ページから入れてあります。この調査のねらいは、1年目にまず全国的な実態を把握して、特に興味深い評価を行っているところを洗い出し、そこに事例調査として詳細な評価手順等を教えていただくということでした。

ですから、皆様のほうでは、まず1年目の調査を見て、自分の図書館の位置づけを把握していただき、そして、実際に評価を行うときに、事例調査を参考にして組み立てていただければよいのではないかということです。このようなねらいを持って2年間の調査を行いました。

それから、文部科学省のほうでも同様な調査を行っています。ですから、皆様には似たようなものを2度回答していただいたわけで、負担の点からはあまりやってはいけなことになるのですが、あわせてごらんいただくとよりよくおわかりになる

かと思います。

順次、主要な結果をピックアップしてこれからご紹介していこうと思うのですが、まず「評価とは何か」という話が重要です。この定義がぶれてしまうとまずいので、これについてまずご説明します。先ほどから申し上げているとおり、最終的に基準等との比較までした場合を我々は「評価」といたしました。もちろん、データを集めていることも必須条件にしました。

例えば業務・サービスのリストがあって、それに基づいて自分の図書館でどれだけの業務・サービスがきちんとなされているかをチェックする場合があります。これは自己点検等でよく使われるようですが、それは今回は考慮に入れておりません。それは、データを集め、指標を計算し、基準と比較することが評価であると考えたからでして、評価の定義はそういうことになります。

2008年度の報告書の2ページ目をご参照ください。上のほうの表で、回収について書いてあります。回収率は都道府県で100%、市区町村で96%であり、十分に信頼に足り得る数値だと思います。

続きまして、4ページ目をご参照ください。自治体の状況や図書館の運営状況（直営、指定管理者等）を掲載しております。また、5ページ目には、図書館協議会の設置状況などに関して、評価とも関連しますので、数値を掲載しております。

6ページ目以降では、グラフを掲載していますが、都道府県立が上、市区町村立が下に表示されています。スライドのほうは、これから幾つか重要な図を出していくのですが、市区町村だけ出すことにいたします。都道府県についてはお手元の報告書をご参照ください。

図1.1と図1.2が調査種類別実施の有無です。つまり、業務統計を集計しているかどうか（それを定期的に行っているのか、それとも臨時的なものかどうか）、来館者調査をしているかどうか、住民アンケートをしているかどうか、行政モニターアンケートをしているかどうかということを質問した結果がこれらの図です。

市区町村で見ると、やはり来館者調査は難

しく、回答した中での22.4%しか実施されていません。それに対して業務統計は、コンピュータが導入されているためわりと簡単に集計できようで、80%近くの図書館が実施しているようです。住民アンケート、行政モニターアンケートになると、次第に少なくなっていくと思います。このような傾向がわかりました。

7ページ目は、人口規模別です。後ほどご覧ください。

8ページ目には、調査の実施主体別の集計結果が載っています。すなわち調査を図書館がやるのか、教育委員会がやるのか、図書館法に基づく協議会がやるのか、それ以外の図書館協議会がやるのかという点で集計をしています。

それから、表の1.10は、調査の実施頻度です。たとえば、年1回なのか、年2回以上なのかという頻度に関する集計が載っています。

9ページ目は調査のための予算措置です。これについては、予算を計上しているか、計上していないかを質問させていただきました。

10ページ目の表1.12は、調査項目数の集計結果です。つまり、どれぐらいの調査項目数をそれぞれの調査に含めたのかを表しています。ざっと見ると、調査項目数自体の数え方にも依存しますが、来館者調査であり項目数が多いと、回答者に負担をかけ過ぎているのではなかとうかと心配になるような気がします。中には31以上のように回答されている館がありますが、あまりたくさん聞いても、調査として本当に意味があるのだろうかということが個人的な感想としてはあります。

それから、11ページに表1.13がありまして、回答者数です。これも後のほうの話でもう1回繰り返させていただきますが、あまりたくさん標本を集めてもしょうがないということがあるかと思っています。統計学の理論に基づいてお話をしているのですが、標本はある程度大きければ、それなりの結果が出てきますので、1,000は要らないのではないかと思います。ほんとうはもう少しきちんとデータの統計的な性質を調べて標本の大きさを決めなければならないのですが、まあ500もあればな

かなかちゃんとした調査ではないかと個人的には思います。科学的な調査をしているわけではなくて、調査目的は、あくまでも業務やサービスの改善ですので、それに必要な精度で実態が把握できれば十分だと思うわけです。やり方によって標本がたくさん集まってしまうということもあると思いますが、データ入力に関する経費等を考えれば、それは少ないにこしたことはなく、ただ、あまり小さ過ぎると今度は統計的な信頼性がなくなりすからなかなか兼ね合いが難しいのですが、500もあれば十分ではないかなと思ったりもしています。もちろん規模の小さい図書館ですと、500集めるのが大変ということもありますので、それこそ先ほど申し上げたように、各館の状況等で考えるべき問題なのかもしれません。この話はもう1回後で繰り返させていただきます。

それから11ページは調査実施者に関する集計です。回答項目としては、職員、業者等への委託、ボランティア等が設定されています。やはり業者等へ委託すると、コストがかかる可能性があるので、各図書館が自分で頑張られているなという印象はあります。ただ、住民アンケートはなかなか難しい調査だと思います。きちんと母集団から標本を抜く必要があるわけですし、基本的には住民基本台帳を使ってサンプリングしなければならないと思います。小さな自治体ですとわりと楽かもしれませんが、大きな自治体になれば、それなりの技術が必要です。その種のノウハウを図書館側が持っていないのは当然ですから、業者等へ委託するというのが普通だと思っていたのですが、それよりは、住民アンケートなど、図書館側でなさっているなという感じを受けました。

それから、11ページの下からですが、調査結果の公表についてどのような媒体を使っているかについての集計です。具体的には、電子媒体のみでの公表、紙媒体のみでの公表、電子・紙媒体ともに公表等々です。最近ではどこの図書館でもウェブのページを用意されていると思うのですが、そこで公表することが今後ますます重要になってくるのではないかなと予想します。先ほどのアカウ

ンタビリティという話もありますし、実情は、まだまだもう一息というところでしょうか。

さて、ここまでは「調査」の話でして、先ほど念押しをさせていただきましたように、我々のこのプロジェクトでは、単に「調査」だけではなく、さらにその先をやらなければ「評価」にはなりません。それに関して、12ページの図の1.5、図の1.6からグラフが始まっています。

業務統計に基づいて評価を実施しているのは、市区町村で34.3%。半分に満たないということになります。業務統計は、集計はわりと楽だと思いますので、せっかく統計が出てくるのですから、これに対する評価は半分ぐらいは実施していてもよいのではないかという感想を持っています。

来館者調査になると、これはかなり難しいわけだとして、それに基づいて評価を実施しているのは、13.8%、178自治体ということになります。

住民アンケート、行政モニターアンケートとなると、さらに数字が下がり、市区町村で住民アンケートは59自治体、4.6%、行政モニターアンケートは、11、0.9%です。実際にはこれらは2つ合わせて考えるべきでしょうけれども、図書館に足を運ばない方々の評価を聞くということで重要であるにもかかわらず、やはりなかなか実施は難しいようです。

次に、評価未実施の理由を尋ねていますが、19ページのほうを見てください。やはり未実施の理由として一番多く挙がっているのが、実施のための時間や人手が足りないということです。これはある程度は予想されました。2番目が、評価の具体的な実施方法がわからないということでした。これは研修活動を通じてリカバーできる話なので、積極的にそのような活動をしていく必要があるのではないかと思います。評価に意義を見出せないという回答がもう少し多いのではないかと思いますのですが、意外に少なく、何とかなるのかなというような気はします。

次に話が切りかわって、今度は評価をしたところを対象を絞り込んで図を見ていきたいと思えます。20ページをごらんください。まずご注意いた

だきたいのが図の2.4ですが、市区町村のn（回答した自治体数）が1,019になっていまして、これは実際に「調査」を行っているところだけを分母としてパーセンテージを算出したことを意味しています。大きな影響はないのですが、ご注意ください。

17ページの下に戻りまして、事業年次計画の策定や評価の実施について尋ねています。プラン・ドゥ・シーのプランの部分に当たるところを聞いているわけだとして、図の2.1のような数字になっています。市区町村の半分が実施した、あるいは実施中ということになっています。

それから、18ページに、事業年次計画の実施について人口規模別での集計が出ています。それから、図の2.2が図書館評価の実施です。先ほどから申し上げているとおり、我々の定義では、「評価」は、最終的に何らかの「比較」までいかなければならないのですが、これはご回答いただいた数字をそのまま出しています。結果としては、市区町村では25.3%が事業年次計画に沿って図書館評価を実施しているようです。それから、その次に、事業年次計画とは関係なく図書館評価を実施していると回答した数が出ています。

さきほど19ページ、図の2.3を見ていただきましたが、これは調査をやっているながら評価をしていない理由を尋ねたもので、やはり時間・人手の不足がその主たる理由として、ここで明らかになっているということになります。

次に20ページ目が、評価指標を設定しているかどうかです。だんだん減っていくわけですが、市区町村で32.7%が設定しているということになっています。

21ページからサービス別・業務別にどのような評価指標が使われているかが集計されています。22ページと23ページを見ておわかりのとおり、その他の項目を具体的に自由回答欄に書いていただいたので、それをピックアップいたしました。これを逐一見るのはたいへんですが、全国の図書館で使用されている、我々のアンケート調査の枠にはまらない項目が掲載されているわけですので、



何かのご参考になればと思います。

21ページは図書館全般に関する評価指標です。評価指標として入館者数というのが意外に多いようです。大学図書館では入口にゲートを設けているところが多いので、そうすると入館者数が自然と業務統計レベルで出てくると思うのですが、公共図書館でもそうなっているのでしょうか。

次に22ページ目の図の2.6ですが、これは貸出、閲覧、複写に関する評価指標です。館外貸出延べ冊数が、一番よく使われているということになります。図書館界で伝統的に使っている実質貸出密度もちゃんと使われているなという感想を持ちました。

次にインプットに関して、24ページに行きまして、蔵書冊数、受入冊数が出ております。これも当然と言えば当然ですが、蔵書冊数、受入冊数というのが普通に使われているようです。雑誌種数もそうですし、それから、蔵書回転率や蔵書新鮮度のような指標も使われているということがグラフからわかります。

それから、次が職員に関する評価指標です。その1番は、当然、職員数ですが、有資格者数が2番目に来ております。最近ではボランティアも図書館で活発に活動されているため、ボランティア人数がかなりの図書館で評価指標として使われているようです。

それから、次にレファレンスが27ページに出ております。これについては受付件数が圧倒的に多いようです。それから、回答件数、レファレンス用に備えられているレファレンスブック類の冊数等々が挙がっています。

それから次に、行事・展示ですが、参加者数が一番多いです。それから、開催回数が続いています。

報告書の28ページの下からその他のサービスに関して、インターネットの端末数、図書館ホームページのアクセス数のような評価指標が幾つか出ています。

30ページは施設・設備です。市区町村では建物の面積が結構多く使われていることがわかりまし

た。あとは、閲覧席数などが評価指標として使われているようです。

31ページは目録整理等の業務に関する評価指標です。整理冊数が一番多く、目録作成件数がそれに続いています。

32ページには、経費が出ています。やはり図書館ですから、図書購入費が一番多くの市区町村で採用されていました。なお資料費や、経常経費もほぼ同じ数になっています。

33ページでは、これまでの類型には収まらなかった、その他の評価指標が幾つか挙がっています。市区町村では、図書館協議会等の開催回数や官報・PR誌の発行回数などが評価指標としてよく使われているようです。都道府県はまた性質が違いますので、図書館向け研修の開催回数のような評価項目が挙がっています。

以上のような評価指標を各図書館で設定しているわけですが、それでは、各館でその数がどれぐらいになるかを示したのが報告書のは35ページです。大体平均すれば7~10ぐらいでしょうか。市区町村ですと、11~20ぐらいであり、ここら辺が平均的な設定数という結果になっています。

行政評価との関連でいろいろな評価指標が考えられていると思うのですが、評価指標の設定基準についても回答していただきました。その詳細は35ページ以降に掲載しています。

報告書の40ページには、数値目標を設定しているかどうかに関する回答結果が掲載されています。これは通常、設定するのが望ましいわけですが、先ほど申し上げたとおり、数値目標を設定できればほかの図書館と比較するような方策もあるので、絶対にそうすしなければならないというわけではありません。ただし、PDSの考え方からすれば、数値目標を設定できればそれにこしたことはありません。市区町村において、すべての評価指標について数値目標を設定しているのが8.7%、一部を設定しているのが14.1%。これを合わせた数字が数値目標を設定していると言えます。数字的にはこの程度に留まっているという現状です。

次に比較の話になります。41ページをごらんください。当然だと思いますが、過去との比較が、都道府県立、市区町村立、両方とも一番多かったです。PDSの考え方に照らせば、まずは現状があって、そしてその現状に対して、業務・サービスを改善する。そして、その改善の結果がどうなるかを評価で確認するという事になれば、当然、過去との比較とが妥当な手段ということになります。ですから、過去との比較というのが一番多いのは、それはそれでいいのではないかと思います。

それから、数値目標をもし設定できれば、それと比較すれば話は終わるわけで、これが理想だと思いますが、それは19.5%でした。実際には過去の数値をもとに目標をつくると思いますので、2つの切り分けというのは難しいと思います。それから、他の図書館との比較というのも、16.5%の自治体ではなされているようです。なお、何ら比較を行っていないのが8.6%ということになります。

次にPDS、あるいはPDCAの活用に関して、42ページをご覧ください。PDSを生かしているか、生かしていないかという調査項目を設定いたしました。生かしていると回答したのが市区町村立で21.2%、生かしていないというのが36.8%、PDS自体がわからないというのが27.0%でした。当然、生かしているという数値がもっと上がって、そしてわからないというところが減るのが望ましいことになります。

報告書の42ページから43ページにかけては、回答していただいたいろいろ事例を書いてあります。その中で特徴的なものを2つほどスライドでは示してあります。

事例1「目標値に到達しなかったり、相対的に結果が低い項目などで、必要があると認められた場合は館内各課を横断した形で委員会を組織し、改善に取り組む。例えば、満足度調査の中で、資料が見つけにくいと感じている利用者が目立った場合、広報委員会を組織して掲示について集中的に議論し、工夫・改善を行った」。このような形で

評価を活用することができれば、それは非常にすばらしいことだと思います。

事例2「毎年、目標を元に今年度の計画を立案し、達成度の評価、評価に基づくカイゼンを行っている。具体的には、登録率・貸出冊数の少ない世代・地域を増やすために、事業（展示・行事・BMのSPの変更）等の実施など[以下略]」です。このような使い方をすればよいのではないかとということで、特にこの2つの事例をスライドに挙げておきました。ほかにもあるので、読むのは大変かもしれませんが、ごらんいただければと思います。

43ページからは、外部機関の種類や外部機関が関わるタイミング等々の集計が出ています。

46ページからは、図書館評価実施に当たっての問題点等をさきほどの1,019館からの回答に対して集計しています。まず、評価に当たって負担軽減の工夫を行っているか、いないかについてですが、市区町村では13.1%が行っていると回答しました。その具体例が47ページに出ております。いろいろな工夫がなされているようです。

48ページは、評価実施上の問題点です。先ほどと似たような話ですが、これは評価を実際に行っていると回答した自治体からのものです。やはり、人手・時間の不足、結果が具体的な改善に結びつかないが多く回答される傾向にあります。評価指標やその数値目標がうまく設定できないという問題もあり、このような悩みを各館が抱えているというのがわかります。

それでは評価を容易にするには何が必要かという質問に対する回答が50ページから掲載されています。市区町村で多く回答されたのが、職員研修です。それから、調査・評価に関する全国的な事例集に対する回答が多く寄せられました。まずはよいところのまねをするというのが第一歩だと思いますので、確かにそのとおりだと思います。

先ほど述べましたように、2009年度は事例調査でして、なるべく我々がよきそうだと考える事例を選んで、詳しい評価の実態を回答していただきました。

2008年度は時間がなくてクロス集計等があまりできなかったものですから、2009年度の報告書の第1章で最初にいくつかの表を再集計して掲げてあります。基本となるデータは2008年度調査と同じものです。

11ページから事例が掲載されています。青森県立図書館から始まり、各館の担当者の方にご苦勞いただきまして、評価の実態、実際の具体手順等詳しく回答していただいております。特にウェブで公開しているところにはURLの記載をお願いしてありますので、この報告書では十分わからない場合には、それぞれのURLをご参照いただければ、より詳しい結果が手に入ると思います。ご自身の図書館の状況に似ているところを探していただき、参考にさせていただいて、評価の改善に結びつけていただければと思います。

51ページから始まる第3章では、委員の中で大石さんを中心にして作成した評価のためのマニュアルを掲載しました。2008年度調査における事例集やマニュアルが必要という調査結果を受けて作成したのですが、短くて簡単ではありますが、評価の手順のポイントを解説してあります。

最後に第4章がまとめと提言です。まずは評価の実態に関するまとめです。

我々の定義した「評価」を行っていたのは、都道府県立で約63%、市区町村立で約40%でした。それが市区町村立の場合、半分を超えていくとよいように個人的には思っています。

一方、PDSの一環として評価をしているかどうかということになりますと、ぐんと数値が減り、市区町村では約17%になります。この数値はもっと上げていかなければならないと思います。

業務統計に基づく評価については、都道府県立で約59%、市区町村立で約34%です。先ほど申し上げたとおり、業務統計は集計が容易ですから、これを活用しない手はないわけですし、この数値ももう少し上がるとよいと思います。

それから、来館者と住民調査ですが、これらの実施はかなり難しいので、やれとはなかなか言いづらい面がありますが、都道府県立で約10%、市

区町村立で約8%にとどまっています。

評価の今後に関して、幾つか私見を交えて申し上げておきます。報告書の70ページをご覧ください。まず評価の実践の必要性についてですが、一番大事なのは、業務・サービスの改善への意識ではないかと思います。実際になかなか改善に結びつかないという回答結果がありましたが、確かにそうなのでしょうけれども、評価をやることによって職員の方の意識の高まりというのがあると思います。たとえば、私は大学に勤務しておりますが、多くの大学では何年か前から授業アンケートという形で、学生に授業を評価してもらっています。評価されるとなればやっぱり工夫をするわけです。例えば黒板の字を大きく書くとか、話すときに1テンポおくらせてゆっくりしゃべるとか、それだけで実際に評価結果は結構改善されるようです。その結果、常にそのようなことを心がけるようになりまして、もちろんそれまで適当にやっていたわけではありませんが、評価によって、教員の意識も変化していったということだと思います。評価を実施することによってそのような意識が高まれば、それはそれでいいのではないのでしょうか。

それから、アカウントビリティもやはり大事な話です。特に、評価を実施しているというのは、利用者にとって心強い面があるのではないかと思います。評価をやることによって、「こんなことを図書館はやっているんだ」、「こういうサービスをしようとしているんだ」といった認識が利用者の間に浸透するという副次的な効果もあるかもしれません。

それからもう一つが、戦略的経営です。これは私見がかなり入っているので、報告書には書いてありません。これからの図書館にはますます戦略的経営が必要になってくるだろうと思います。そのためにはPDSが大事なわけですが、より個人的には独自サービスを展開する時代にどうやらなっているという個人的な印象があります。以前の図書館ですと、図書館学の教科書に書いてあるサービスをやっていれば十分だったわけですが、

今はそうではなく、立地している周辺の地域のことを考えて、地域にとって何が貢献できるかというのを考えてサービスをしていく必要があると思われる。何年か前に図書館界でマーケティングという概念がはやったのですが、そのころ私はマーケティングというのは無理だと思っていて、なぜなら、マーケティングでは、顧客のニーズを把握して、それを新しい商品や新しいサービスに結びつけていくことになるわけですが、昔は図書館では新しいサービスの展開がしにくく、結局のところ、顧客のニーズをアンケート調査等で把握するのに留まっていたわけです。今はそのようなことはいわゆる、ビジネス支援サービスは歴史を持っていますからつい最近のサービスではありませんが、それに類似したさまざまなサービスを、各図書館が、地域の要請に応じて展開するような時代になっているわけです。それは伝統的な図書館学の教科書に書いてないので、当然、評価をしないといけなわけです。評価の結果、やめるとか、続けるとか決めればよいわけで、すごく自然な評価の流れだと思います。

ですから、PDSの話も同じなのですが、図書館がより戦略的な経営を考えていく中で、評価が自然に出てくるわけであって、評価をやらなければならないからやるという感じではないと思います。もちろん地域のニーズを把握した結果、図書館学で教えているような伝統的なサービスの拡充が一番だということになれば、それをやるべきですし、独自サービスを展開する必要がないという結果が出れば、それに従い、その結果をまた評価すればよいのだと思います。

というわけで、何遍も繰り返して恐縮ですが、各地域の特性やニーズを把握した上で、図書館として提供して行くサービスを考えるときに、自然に、それに評価が付随するということになるかと思えます。

最後に留意点なのですが、やはり、評価疲れというのはあってはならないと思います。評価のために予算を過度に回して、その結果資料費が少なくなったり、図書館員の方の時間がとられて、サ

ービスが疎かになったり、これは文字どおり本末転倒ということになります。先ほど標本の大きさを挙げましたが、大きな標本を頑張って集めなくとも、例えば独自サービスの評価のようなものはできるので、そのような場合には小さな標本を確実に収集して、そしてその結果に基づいて考えていくことが必要なのではないのでしょうか。

それが1つの例ですが、コストはなるべく低く抑えるほうがもちろんよいわけですし、そのためには、図書館界全体として評価のノウハウの構築をし、それを共有していく必要があるのではないかと思います。それが最後の提言として書いてあります。

以上、私の話はこれで終わらせていただきます。どうもありがとうございました。