

第3節 図書館の外部評価に関する事例調査

事例7 千葉県立図書館

1 図書館の概要

図書館名	千葉県立図書館（中央図書館、西部図書館、東部図書館）
所在地 （中央図書館）	千葉県千葉市中央区市場町1-1-1
設置者	千葉県教育委員会
運営者	千葉県教育委員会
職員数(H20.4) （うち司書有資格者）	70名（うち司書有資格者38名）
蔵書総冊数	1,286,084冊（うち中央図書館：847,702冊）
貸出登録者数	52,887人（うち中央図書館：14,288人）

千葉県立中央図書館



2 調査結果の要旨（ポイント）

1. 平成 13 年に文部科学省から示された「公立図書館の設置及び運営上の望ましい基準」が評価制度に取り組みきっかけになり、千葉県 of 厳しい財政状況の中で図書館の運営改善を図ることを目的とし、図書館サービスの担い手である職員が目的意識をもってサービス向上等に取り組み、自己点検や第三者評価を通じて図書館の運営改善を図り、さらには県民や利用者から図書館運営に対して意見をいただき後押ししてもらえるような取り組み方をめざしている。
2. 平成 17 年度～平成 19 年度にかけて評価の取り組みが行われ、利用者満足度調査の結果にもとづき、パソコン操作方法の改善やレファレンスデスクの入替え等を行い、利用者の使いやすさに配慮した改善を行っているが、この時は図書館協議会委員による本格的な第三者評価が行われていない。平成 20 年度～平成 22 年度の取り組みで、評価指標を 5 指標から 18 指標に大幅に見直すとともに、年度ごとの目標達成状況について図書館協議会の委員による第三者評価を受け、必要な改善を進めることや、必要に応じて評価項目等の見直しを行うことが平成 20 年 12 月に決定されている。なお、平成 20 年度からのサービス評価指標の設定は、全館職員を対象に評価指標等の募集により、職員の政策決定への参画を促し、職員一丸となった指標達成を目指すものとしている。
3. 平成 19 年度までの評価は、すべて数値目標であったが、平成 20 年度からの評価では、量ばかりでなく、質的充実を図るために定性的な評価指標（4 指標）を新たに導入し、定性的達成目標に対する達成状況を総合的に評価することとしている。
4. 評価の対象としての達成目標は、数値目標を掲げられるものに限定せず、定性的な指標と併せて達成方法を示すことにより、より広く図書館が取り組もうとしていることを県民に周知することを目的に掲げられている。
5. 評価指標は 3 年後の目標を示しているが、各年度ごとに事業計画及びサービス目標を設けることとしている。県立図書館は 3 館から成っているが、このうち中央図書館の施設の老朽化、書庫の狭あい化、専門職員の減少などの課題を有しており、これらを踏まえたより長期的な指標の設定が今後の課題とされる。

3 外部評価の概要

(1) 評価制度を導入した背景、問題意識等

平成 13 年に文部科学省から示された「公立図書館の設置及び運営上の望ましい基準」が評価制度に取り組むきっかけになり、千葉県の厳しい財政状況の中で図書館の運営改善を図ることを目的とし、図書館サービスの担い手である職員が目的意識をもってサービス向上等に取り組み、自己点検や第三者評価を通じて図書館の運営改善を図り、さらには県民や利用者から図書館運営に対して意見をいただき後押ししてもらえるような取り組み方をめざしている。

本図書館では、平成 14 年度から指標や評価方法など P D C A の取り組みについて検討を始め、平成 17 年度～平成 19 年度にかけてサービス評価指標の数値目標を掲げ、目標達成への取り組みを本格的にスタートしている。評価結果は、図書館協議会による総括的な評価を受けている。平成 20 年度～平成 22 年度での取り組みでは、各年度の取り組み状況や目標達成状況に対して、図書館協議会の第三者的立場の委員より、具体的な第三者評価を受け、必要な改善を進めるとともに、必要に応じて評価項目等の見直しを行うこととしている。

(2) 評価の内容（評価項目、評価指標、評価基準）

<平成 17 年度～平成 19 年度の評価指標>

平成 17 年度～平成 19 年度のサービス指標として以下の 5 項目が設定された。

- a. 市町村立図書館等への貸出冊数
- b. レファレンス件数
- c. 来館利用者満足度
- d. 資料受入冊数（寄贈受入冊数）
- e. 県立図書館ホームページアクセス件数

選定にあたっては、図書館事業予算の削減の影響が少なく、職員が実際に対応できることを前提としたとのことである。

千葉県立図書館のサービス 数値目標の達成状況

平成20年7月25日

サービス指標	数値目標	区分	17年度	18年度	19年度
(1) 市町村立図書館等 への貸出冊数	3年度間で8%増 平成19年度目標 54,621冊 (平成15年度実績 50,575冊)	貸出冊数	54,988冊	57,956冊	62,441冊
		目標達成率	100.7%	106.1%	114.3%
		備考			
(2) レファレンス件数	3年度間で4%増 平成19年度目標 37,446件 (平成15年度実績 36,006件)	件数	40,074件	28,758件	33,721件
		目標達成率	107.0%	76.8%	90.1%
		備考		中央図書館臨時 休館 H19.2メール レファレンス開始	
(3) 来館利用者満足度	3年度間で満足度85%以上 (満足度6段階評価の上 位2段階においては55% 以上)を保ちながら、更に 向上するよう努めます。 平成19年度目標85%以上 (上位2段階55%以上) (平成15・16年度実績 平均86.5%) (上位2段階は平均51%)	満足度	90.0%	90.0%	92.0%
		目標達成率	105.9%	105.9%	108.2%
		(上位2段階満足度)	70.0%	70.0%	77.0%
		(目標達成率)	127.3%	127.3%	140.0%
		備考			
(4) 資料受入冊数 (寄贈受入冊数)	3年度間で1%増 平成19年度目標 5,934冊 (平成15年度実績 5,875冊)	受入冊数	6,563冊	8,003冊	8,195冊
		目標達成率	110.6%	134.9%	138.1%
		備考			
(5) 県立図書館 ホーム ページ アクセス件数	3年度間で9%増 平成19年度目標 235,798件 (平成15年度実績 216,328件)	件数	319,115件	359,388件	485,299件
		目標達成率	135.3%	152.4%	205.8%
		備考			

上記にある平成17年度～平成19年度の3ヵ年間の最終年度末に達成すべき数値目標は、千葉県立図書館3館が一体となってサービスや事業を行うことを前提に、3館の数値を合計した数値目標となっている。

<評価指標の見直し状況>

平成 20 年度に館長より、全館職員を対象に評価指標等の提案募集が行われた。職員の政策決定への参画を促し、職員一丸となって指標達成を目指すものとしている。内容は、平成 20 年度からのサービス評価指標の設定について、サービスの基本となる視点、項目区分、指標内容、指標の提案理由、他県の先行事例等の募集である。各館で集められた提案を中央図書館のプロジェクトチーム（副館長・職員 5 名）により原案がまとめられ、資料運営委員会 実務運営委員会を経て、図書館長協議会において議論を重ね、平成 20 年 12 月に決定された。

<利用者満足度調査>

毎年、春・秋の読書週間（平成 20 年度は夏 1 回）に来館者へのアンケート調査を実施しており、一般的な利用状況の把握に加えて、満足度調査の項目を設けている。調査方法は、図書館の受付やカウンターにアンケート調査用紙を置き、職員が協力の声かけをする形で実施している。

評価に関して客観性・透明性を重視しており、最終的には利用者満足度調査の結果を踏まえて判断がなされている。図書館では取り上げていない非来館者の潜在的なニーズに関しては、県の生涯学習課が別途県立図書館に関するアンケート調査を実施し、県民の意識（認知度）・ニーズを把握した。平成 20 年 2 月に実施したアンケートでは、県立図書館を利用しない理由や県立図書館への要望等について、学校等を中心にアンケート票（計 6,000 部）を配布し、約 4,000 部を回収して分析を行っている。

<平成 20 年度～平成 22 年度のサービス評価指標>

前回の 3 ヶ年の評価に比べて大幅に評価指標が増えている。評価指標は以下のとおりとなっている。

- a. 所蔵資料の充実（①資料購入冊数、②寄贈資料受入冊数、③千葉県関係資料の受入冊数）
- b. 来館利用・情報アクセスの充実（④来館者数、⑤来館者満足度、⑥ホームページへのアクセス件数）
- c. レファレンスサービスの充実（⑦レファレンス件数、⑧調査研究支援ツール作成件数、⑨外部データベース件数）
- d. 千葉県関係情報の充実（⑩千葉県関係情報の発信[※]、⑪資料の電子化）
- e. 学校教育支援・家庭教育支援の充実（⑫学校教育支援・家庭教育支援の質的充実[※]）
- f. 児童サービスの充実（⑬児童サービスの研修内容の質的充実[※]）
- g. 障害者サービスの充実（⑭録音図書貸出タイトル数）
- h. 市町村援助・図書館ネットワークの充実（⑮相互協力貸出冊数、⑯協力レファレンス件数）
- i. 職員研修等の充実（⑰体系的・実践的な研修の実施[※]、⑱図書館ボランティアの育成）

[※]：定性的な指標

平成 19 年度までの評価は、すべて数値目標であったが、平成 20 年度からの評価では、量ばかりでなく、質的充実を図るために定性的な評価指標（4 指標）を新たに導入している。定性的達成目標に対する達成状況を総合的に評価することとしている。評価の対象としての達成目標は、数値目標を掲げられるものに限定せず、定性的な指標と併せて達成方法を示すことにより、より広く図書館が取り

組もうとしていることを県民に周知することを目的に掲げている。

なお、平成 17 年度～平成 19 年度の自己評価の取り組みの反省に立ち、年度ごとの目標達成状況を翌年 6 月末までに図書館協議会に報告して評価をうける方針である。

(4) 評価結果の反映方法

利用者満足度調査の結果にもとづき、パソコン操作方法の改善やレファレンスデスクの入替え等を行い、利用者の使いやすさに配慮した改善を行っている。

(5) 評価を行う際の課題

評価指標は 3 年後の目標を示しているが、各年度ごとに事業計画及びサービス目標を設けることとしている。県立図書館は 3 館から成っているが、このうち中央図書館の施設の老朽化、書庫の狭あい化、専門職員の減少などの課題を有しており、これらを踏まえたより長期的な指標の設定が今後の課題とされる。

事例 8 埼玉県立浦和図書館

1 図書館の概要

図書館名	埼玉県立図書館（浦和、熊谷、久喜の3館）
所在地 （浦和図書館）	さいたま市浦和区高砂3-1-22
設置者	埼玉県教育委員会
運営者	教育局市町村支援部
総職員数(H20.4) （うち司書職員数）	108名（うち司書職員数86名）
蔵書総冊数	1,410,592冊（うち浦和図書館：464,556冊）
貸出登録者数	66,842人（うち浦和図書館：27,406人）

埼玉県立浦和図書館



2 調査結果の要旨（ポイント）

1. 埼玉県では、平成 15 年度に従来 4 館あった県立図書館を 1 館廃止し、残る 3 館を分野別専門図書館として再編した。自己評価への取り組みは、当該再編が県民サービスへ与える影響を客観的に点検・評価することを目的に始められた。
2. 平成 15 年度に評価指標案の設定を行い、平成 16 年度には一部指標について数値把握を目的とした調査を実施している。また、平成 17 年度には、当初設定した評価指標案を見直して一部を入れ替えるとともに、「重点指標」、「基礎指標」及び「参考指標」の 3 区分・25 項目として設定した。「重点指標」は図書館の核となる指標、「基礎指標」はサービスの現状や今後のあり方を検証するための基礎的な指標と位置づけ、この二つの指標を公開している。「参考指標」は別途利用者の実態調査を行う必要があり、業務上の参考として位置づけたが、平成 18 年度以降は使用していない。指標の検討は、当初、各館副館長（3 名）を中心に行ったが、より現場に近い担当者が評価に関わることを目的に、平成 17 年度と 20 年度に検討委員会の構成を見直した。平成 20 年度はグループリーダー 7 名と企画担当者 2 名による構成となっている。また、平成 18 年度に埼玉県立図書館協議会の中に「県立図書館サービス評価小委員会」を設置し、外部の識者 4 名による客観的な評価を受ける仕組みを導入している。
3. 数値目標の設定については、県立図書館サービス評価小委員会から助言を受けつつ、前年度の指標の達成状況及び現状のサービスについて分析を行ったうえで決定している。
4. 月一回の職員連絡会で評価指標のいくつかについて推移を分析して議論を行っており、職員の間で、目標数値の達成に向けて何が出来るのかなどの議論が行われるようになってきている。少しずつではあるが、職員から改善に向けた提案や活動が出てくるようになってきている。
5. 評価の目的である P D C A の確立に向けて、平成 20 年度からは各館のグループリーダーを中心に自己評価を行う体制としているが、さらに具体的な対応をとることが今後の課題となっている。また、評価指標の設定の難しさがあり、分かりやすさと県立図書館の役割・機能を端的に表せるものを選定するとともに、過大な負担を職員にかけないようにすることが課題となっている。

3 外部評価の概要

(1) 評価制度を導入した背景、問題意識等

埼玉県では、それまで4館あった県立図書館を平成15年度に1館廃止して3館とした。これを契機に各館での資料収集分野等に関する機能分担を明確にし、各館を分野別専門図書館とした。この図書館の再編が、県民サービスへ与える影響について客観的に点検・評価するために自己評価が開始された。また、当時、「望ましい基準」にある自己評価に関して議論が高まっていたことも、自己評価を開始するきっかけとなっている。

(2) 評価の実施手順

<評価指標の導入の経緯>

平成15年5月に、「埼玉県立図書館パフォーマンス指標検討委員会」を設置した。委員会メンバーは、各館の副館長（3名）及び事務局として企画担当者（3名）の計6名で構成された。

当初、検討委員会では、JIS 図書館パフォーマンス指標（JIS X 0812）をもとに評価指標の検討を行った。パフォーマンス指標は、データ収集が困難な指標もあり、そのままでは実務的に活用できない指標もあるが、当時、県立図書館レベルで評価指標を公表している団体がなかったため、これを参考として活用した。図書館パフォーマンス指標をもとに、有用な指標を選択したうえで定期的を実施し、結果を公表することを前提として、以下の視点から全指標の再点検を行い、最終的に27項目の「図書館指標案」を抽出した。

図書館指標の視点

- ① 県立図書館にとって有用な指標か
- ② 現行の統計数値で必要な数値が出せるか
- ③ 新たな統計数値測定のための作業・設定が可能か
- ④ 調査等の実施が可能か

27項目の図書館指標案の構成

- 1 サービスの基盤
 - ① 資料情報に関する指標：5項目
 - ② 職員に関する指標：2項目
- 2 サービスの効果及び効率性
 - ① 利用状況に関する指標：7項目
 - ② 所蔵資料の有効性に関する指標：2項目
 - ③ サービスの正確・迅速性に関する指標：6項目
 - ④ 施設・設備の有効性に関する指標：2項目
- 3 コストに関する指標：3項目

続く平成 16 年度には、検討組織名を「埼玉県立図書館指標検討委員会」と改め、下部組織としてワーキンググループを設置するとともに、次年度からの評価開始に向けて「サービスの効果及び効率性」に係る項目の基礎的な数値の把握を行った。これは、評価指標の中に従来の業務統計等の数値では把握できない項目が含まれていることから、別途、そのための調査が必要であったことによる。

平成 17 年度は、数値目標の設定を行う過程で評価指標に関する課題が見つかり、平成 15 年度に設定した指標案のすべてを見直した。その結果、一部の項目を入れ替え、「重点指標」、「基礎指標」及び「参考指標」の 3 区分・25 項目に整理し直した。「重点指標」は図書館の核となる指標、「基礎指標」はサービスの現状や今後のあり方を検証するための基礎的な指標と位置づけ、この二つの指標を公開することとした。参考指標は別途利用者の実態調査を行う必要があり、業務上の参考にするという位置づけとされた（なお、参考指標は負担が大きいため、平成 18 年度以降は使用していない。）。

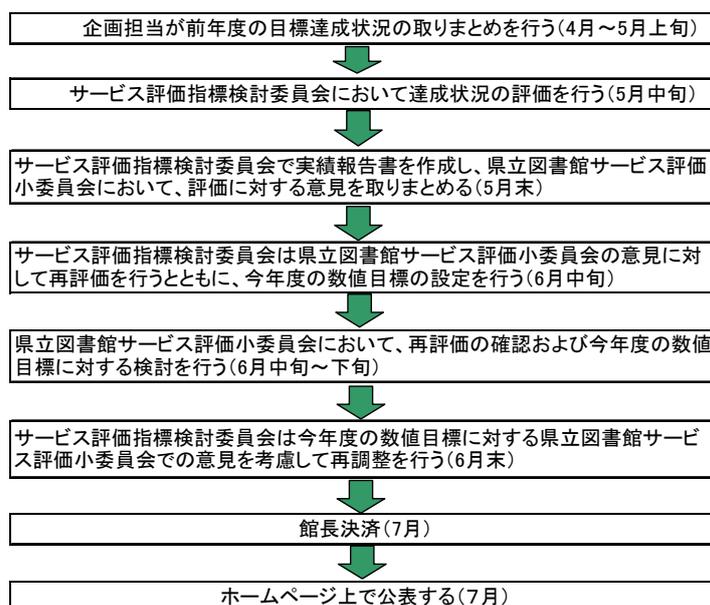
また、平成 17 年度から指標検討委員会のメンバーを各館担当者 3 名と企画担当者 3 名に変更し、さらに平成 20 年度には各館のグループリーダー 7 名と企画担当者 2 名の計 9 名による構成に変更している。これは、より現場に近い立場の担当者が評価に関わることで、現場での問題意識や課題解決に向けた行動を促す狙いがある。

<図書館協議会委員による評価>

図書館内部で行った自己評価結果に対して外部の識者に客観的な評価を受けるため、平成 18 年度に埼玉県立図書館協議会の中に「県立図書館サービス評価小委員会」（4 名）を設置して意見を聞いている。

<年間スケジュール>

評価に関する年間スケジュールは以下のフロー図のとおりである。



(3) 評価の内容（評価項目、評価指標、評価基準）

＜サービス評価指標＞

「重点指標」、「基礎指標」及び「参考指標」の25項目は、表に示すとおりである。数値目標の設定については、県立図書館サービス評価小委員会から助言を受けつつ、前年度の指標の達成状況及び現状のサービスについて分析を行ったうえで決定している。

また、「重点指標」は、経年変化を確認すべきとの指摘があり、3年間は変更を行わないこととしている。一方、「基礎指標」については毎年見直しをしており、平成20年度には3つの基礎指標の入れ替えを行った。

サービス評価指標の内容

重点指標	県立図書館のサービスを考える上で核となる指標。図書館協議会委員の協力により、毎年、業績分析と数値目標設定を行い、結果を公表する。	
	(1)	人口千人当たりの利用数
	(2)	レファレンス件数
	(3)	利用者満足度
	(4)	協力貸出冊数
	(5)	ホームページアクセス件数
基礎指標	県立図書館のサービスの現状や今後のあり方を検証するための基礎的な指標。委員会で毎年、業績分析と数値目標設定を行い、結果を公表する。	
	(6)	年間市販出版物購入冊数比率
	(7)	年間寄贈収集冊数
	(8)	年間地域関係出版物収集冊数
	(9)	市販逐次刊行物受入比率
	(10)	寄贈逐次刊行物受入タイトル数
	(11)	外部（商用）データベース導入タイトル数
	(12)	サービス対象者登録率
	(13)	人口千人当たり来館者数
	(14)	所蔵資料利用率
参考指標	県立図書館が業務を行う上で参考とする指標。必要に応じ、委員会が現状を調査し、館長会議に報告する。	
	(16)	要求タイトル一定期間内利用可能性
	(17)	資料の受入・整理時間
	(18)	個人予約資料の提供の迅速性
	(19)	図書館貸出の迅速性
	(20)	施設・設備利用率
	(21)	人口千人当たり年間市販出版物購入冊数
	(22)	職員（専門的職員）一人当たり人口数
	(23)	市町村率図書館職員研修事業参加人員比率
	(24)	座席占有（利用）率
	(25)	総利用者1件当たり費用

<行政側の図書館経営の評価>

図書館で実施した自己評価の結果は「政策評価制度」にも反映されている。以下は、経営改善計画・自己評価シートの一部である。

行政側の経営改善計画・自己評価シート（一部抜粋）

2. 経営目標				
区分	指標名(H19目標値)	H16年度実績	H17年度実績	H18年度実績
成果指標	人口千人当たり利用数:99.3件(H16比0.5%増)	98.8件	98.1件	99.1件
活動指標1	レファレンス(事項調査)件数:19,500件(H16比92%)	10,163件	14,765件	18,762件
活動指標2	図書館への資料貸出数:53,000点(H16比1%増)	52,489点	51,475点	52,270点
活動指標3	—	—	—	—
参考指標	HPアクセス数:350,000件(H16比38%増)	253,188件	290,759件	328,379件

3. 具体的な改革の取組			
取組項目	平成17年度(実績)	平成18年度(実績)	平成19年度
収入確保・利用促進 (新たな収入確保策等)	埼玉大学との相互協力開始 県内公共図書館蔵書一括検索システムの導入	県立大学との相互協力開始	7/8月の第4金曜日(定例休館日)を試行的に開館
歳出の削減 (事務の効率化、経費節減)	協力車添乗の試行的廃止 (浦和)	移動図書館業務の廃止(熊谷) 協力車添乗の試行的廃止(久喜)	熊谷館への協力車業務の集中化による業務の効率化
職員数の削減 (非常勤、再任用の活用等)	3館で常勤職員4名減 (再任用2名活用)	3館で常勤職員3名減 (再任用2名活用)	3館で常勤職員2名減 (再任用1名活用)
民間活力の導入 (アウトソーシング等)			
利用者サービスの向上 (利用者ニーズに沿ったサービス向上策)	郵送返却制度の本格実施 県内公共図書館蔵書一括検索システムの導入	外部オンラインデータベース数の増加 ホームページの充実	ビジネス支援の本格実施 行政支援サービスの強化 電算システム入れ替えによる情報提供機能強化
NPOなど県民との協働推進 (ボランティアの導入、地域住民との連携、NPOとの協働事業の推進等)	子ども読書活動支援に係るボランティアの導入(久喜)	映画会ボランティアの導入(久喜)	子ども読書活動支援に係るボランティア及び映画会ボランティアの導入(浦和・熊谷)
職員の意識改革 (利用者指向による施設運営の徹底等)	館の運営改善のため「県立図書館サービス評価指標」導入準備	「サービス評価指標」を導入し、数値目標達成に向け、全職員が意識的に取り組む	3館レベルでサービス体制の見直しと実施を検討し、サービス意識の向上を図る
その他(上記以外)	子ども読書支援センター開設(久喜)		

4. 収支計画書及び職員数	
	別添様式4「収支計画書」及び様式5「職員数」のとおり

5. 自己評価	
	<p>・「3」に記載のとおり、県民向けのサービスメニューを毎年新たに追加し、利用促進と利用者サービスの向上に努めるとともに、業務の見直し等を計画的に行い、毎年職員数を削減している。</p> <p>・成果指標「人口千人当たりの利用数」は、平成17年度にやや下降したが、18年度以降回復し、19年度目標値を達成できる見通しである。</p> <p>・活動指標1及び2が県立図書館の役割を最も端的に表す指標であるが、とくに「レファレンス件数」の増加が著しく、専門的資料を必要とする県民からの調査要求に積極的に対応することにより、市町村図書館とは異なる役割を的確に果たしている。</p> <p>・ホームページの内容の充実を順次図ることにより、参考指標「HPアクセス数」も順調な伸びを示している。</p>

6. 今後の施設の在り方	
検討実績及び今後の取組予定	平成15年度に県立図書館を従来の4館から3館体制に再編した後、毎年業務の見直しを行い職員数を減らすなど、3館全体で大幅な経営改善に努めてきた。 平成18年度から独自の「サービス評価指標」を導入し、上に挙げた以外の指標も活用して経営評価を行うことにより、より効率的で効果的な運営をめざしている。 今後も「指標」による活動評価を継続的に行い、業務の一層の効率化と運営改善を図る。また、現在のサービス体制の見直しを行って県民サービス向上に向けた取組事項を洗い出し、順次実施していく。

<利用者満足度調査>

利用者満足度は重点指標の1つであり、平成19年度は、2月3日（金）～4日（日）に3館同時に調査を行い、1,928枚配布し、1,594枚回収している。使用したアンケート調査票は資料に添付しているので参照願いたい。

(4) 効果及び評価結果の反映方法

現在、月一回の職員連絡会で評価指標のいくつかについて推移を分析して議論を行っている。職員の間で、目標数値の達成に向けて何が出来るのかなどの議論が行われるようになってきている。例えば、職員からの提案で、もっと県立図書館について知ってもらうために、入り口付近のスペースを活用して資料展示を行い、閉架書庫にも様々な蔵書があることをPRしたり、市町村立図書館のホームページに県立図書館のホームページをリンクさせるとともに広宣活動のチラシを市町村に配布したりする活動を行っている。また、浦和図書館ではレファレンスの受付窓口が目立たなかったが、新たにレファレンス専用機を設置した。

少しずつではあるが、職員から改善に向けた提案や活動が出てくるようになってきている。

(5) 評価を行う際の課題

<PDCAの確立>

専門分野別図書館として3館に再編されたことをきっかけとした評価制度を導入し、これまで試行錯誤を続けながら評価制度システムの構築に努めてきたが、県立図書館サービス評価小委員会からは、PDCAの徹底を指摘されている状況にある。そのため、平成20年度からは各館のグループリーダーを中心に自己評価を行う体制としているが、PDCAの確立に向けたさらに具体的な対応をとることが今後の課題となっている。

<評価指標の見直し>

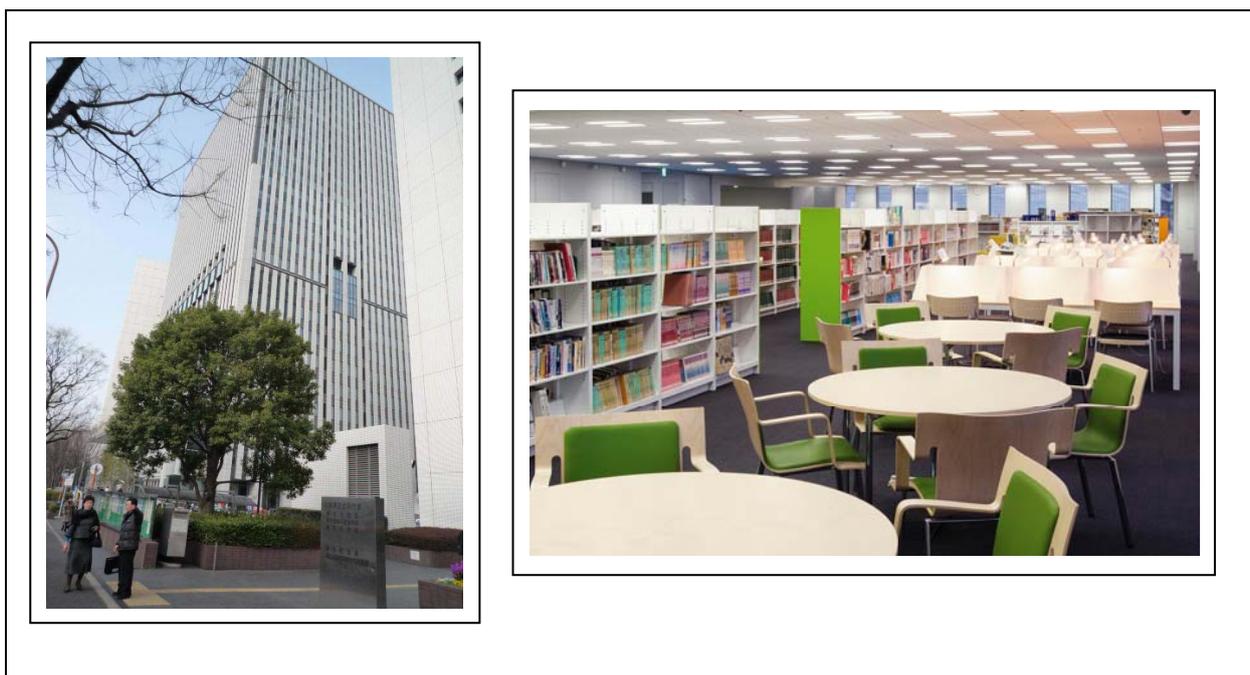
評価指標の設定にあたっては、分かりやすさと県立図書館の役割・機能を端的に表せるものを選定しているが、設定の難しさがある。また、評価項目の数が多くなると、自己評価が機械的な処理対応になりやすく、数を減らして重点的に取り組む方向性もあると考えている。評価指標については、今後も見直しを継続していくことが課題となっている。

事例 9 千代田区立図書館

1 図書館の概要

図書館名	千代田区立図書館（千代田図書館ほか 3 館）
所在地 （千代田図書館）	東京都千代田区九段南 1 - 2 - 1 千代田区役所 9・10F
担当課	文化スポーツ課
運営者	ヴィアックス・SPSグループ （株）ヴィアックス、サントリーパブリシティサービス（株）、（株）シェアード・ビジョンの 3 社共同事業体＜指定管理者＞
総職員数（H20. 4） （うち司書職員数）	約 50 名（うち司書職員数 20 名）
蔵書総冊数	約 30 万冊（うち千代田図書館：約 15 万冊）
貸出登録者数	約 5 万 3 千人（うち千代田図書館：約 3 万人）

千代田区立千代田図書館



2 調査結果の要旨（ポイント）

1. 第2次千代田区行財政構造改革推進大綱（平成16年11月）により、新設される千代田図書館への指定管理者制度の導入が明記され、従来の図書館イメージを打ち破る基本的なサービスのあり方と指定管理者導入を含めた運営方式が整備基本計画に定められた。これを遂行する指定管理者として、㈱ヴィアックスを代表企業とする3社共同事業体が選定され、平成19年4月から5年間の全館指定管理業務がスタートした。
2. 指定管理者の運営内容と実績に対して4種類の評価を行っている。a. 外部有識者等からなる図書館評議会による総合評価（下記のb.、d.を総括する上位の評価）、b. 図書館評議会の下部組織である図書館評議会評価部会が設定する評価指標について面接調査に基づく外部評価、c. 区担当部門による日常的な実態調査に基づく独自の外部評価、d. 指定管理者による自己評価
3. 平成19年度の図書館の数値目標の設定は、図書館側が充実させようとしている個々のサービスについて、如何に多く発信して情報・企画に多くの利用者や参加者をこれまで以上に集めるかといった視点より11個のパフォーマンス指標の評価項目を掲げ、目標値を全て数値化している。
4. 自己評価結果の反映について、利用者満足度調査の結果で満足回答数が90%以上得られない場合は目標未達成と考え、次年度に再度目標設定を繰越して新たな取り組みを行っている。簡単に達成できる数値目標では、区、市民、利用者等からの理解が得られないと考えている。常に厳しい数値目標設定を行い、利用者へのサービス向上に努める姿勢を職員全員で再確認している。

民間企業の発想を導入した運営と評価の数値目標の達成に職員一丸となって尽力した結果、新規サービスを開発し、その多くが全国初となるものであった。その効果として、旧図書館では、週日平均800～1000名の利用者数が3000～4000名へと急増し、サービスの質・量ともに飛躍的な改善につながっている。また、ほとんど全席でパソコン利用が可能になるなどの利用環境の改善や、週日の開館時間を夕方7時から夜10時への延長により、従来の公共図書館では利用が難しかったビジネスパーソンの利用が急増するなど、利用者層が多様化している。

5. 課題として、第三者機関である図書館評議会の評価部会は、全館を評価対象としていたが、作業量および時間的制約が大きく、中央館である千代田図書館だけを評価対象とし、なおかつ3分野でのサービスを対象とする評価に絞り込まざるを得なかった点が指摘されている。

また、指定管理者は3社構成のコンソーシアムであり、他社の担当業務に対する遠慮や無関心などのデメリットが当初から懸念されたが、最初の半年間は、組織体制に関するトラブルが続いたとのことである。そのために、各マネージャーによるプロデューサー会議で議論を尽くし、トップダウンによる決定が必要な場合もあった。最後の判断は、利用者のために何をすべきかの視点で問題解決を図ることが重要であるとしている。

3 外部評価の概要

(1) 評価制度を導入した背景、問題意識等

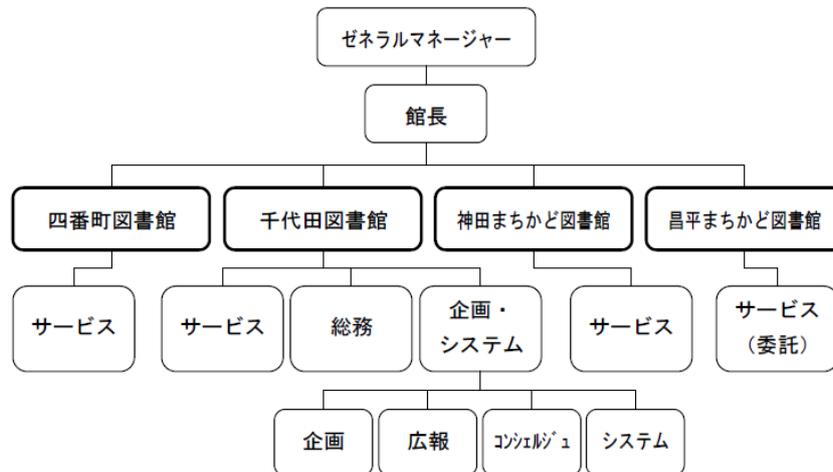
第2次千代田区行財政構造改革推進大綱（平成16年11月）により、新設される千代田図書館への指定管理者制度の導入が明記された。図書館の整備基本計画（平成18年2月）が策定され、これまでの図書館イメージを打ち破る基本的なサービスのあり方と指定管理者導入を含めた運営方式が定められた。従来のように教育委員会のもとでの図書館事業の運営ではなく、区長が直轄で行政指導できる組織として設置され、文化スポーツ課で管理されている。

千代田区が示した新千代田図書館の今後のあり方として、

- a. 図書資料の貸し借り偏重ではない図書館
- b. 図書資料を使って社会に情報を発信する図書館
- c. 都心に位置する滞在型の図書館
- d. 公共図書館のあり方について意識改革を行う図書館

といった目標を掲げており、これを遂行する指定管理者として、(株)ヴィアックスを代表企業とするサントリーパブリシティサービス(株)、(株)シェアード・ビジョンによる3社共同事業体が選定され、平成19年4月から全館の運営管理業務を5カ年の指定期間でスタートしている。

運営体制



(2) 評価の実施手順

<評価システムの全体概要>

指定管理者の運営内容と実績に対して4種類の評価を行っている。

- a. 外部有識者等からなる図書館評議会による総合評価（下記のb.、d.を総括する上位の評価）
- b. 図書館評議会の下部組織である図書館評議会評価部会（以下、評価部会という）が設定する評価指標について面接調査に基づく外部評価
- c. 区担当部門による日常的な実態調査に基づく外部評価
- d. 指定管理者による自己評価

<評価部会による評価>

評価部会を含む図書館評議会の構成メンバーは、学識経験者、図書館関係者、区民、出版関係者等の第三者で構成されている。

評価部会では評価指標を4～5月に決定する。6～12月の間、図書館職員に対して面接による聞き取り調査を年間計4回実施して取りまとめている。この間に、評価部会は5回開催されており、図書館評議会から評価部会に諮問されている「千代田区図書館評価報告書」の原案を作成し、答申する。図書館評議会での検討過程を経て、外部評価報告書が取りまとめられている。

<区担当部門による外部評価>

区担当部門による調査は抜き打ちで実施されており、いつ誰がどのような形で調査を行っているか全く指定管理者には知らされておらず、図書館職員は調査されていることに気づかない。したがって、調査状況および評価結果については、具体的に何も把握できていない。区が独自に日常的に抜き打ちで評価を行っている。

<指定管理者による自己評価>

指定管理者が行っている自己評価は、設置者である千代田区と指定管理者の間で指標設定を共有しながら目標管理を行っている。指標は全て数値目標であり、5月から年度末までの間、月ごとに実績報告を区側に行っている。

<図書館評議会を中心とする評価概要>

上記の評価結果等をもとに図書館評議会での議論を行い、その結果を踏まえて最終評価報告書が取りまとめられている。平成19年度の評価報告書では、運営実績評価および今後の改善点について具体的な指摘がなされている。図書館評議会の開催は、平成19年度の実績では、7月および12月の2回であった。

利用者に対するアンケート調査は、10月、12月、3月の計3回実施している。各回、平日日中、平日夜間、週末日中に分けて実施しており、回答は選択方式とし、基本的に3回とも同じ設問となっている。

平成 19 年度 パフォーマンス指標および目標達成値

No	項 目	目 標 値	実績(下線:未達成)										備 考		
			5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月		3月	
1	研修室1~3の利用率	週日 午前15%以上			17%	13%	22%	30%	41%	28%	36%	38%	26%	7月以降 を対象	
		週日 午後30%以上			27%	43%	54%	52%	54%	54%	59%	55%	43%		
		週日 夜間35%以上			19%	29%	39%	41%	28%	26%	47%	50%	48%		
		土日祝日 30%以上			27%	55%	31%	64%	65%	57%	83%	70%	45%		
2	新刊書購入紹介サービス件数 (月別)	11月より 指標変更	2件	0件	2件	5件	6件	2件	9件						
	古書店案内サービス件数 (月別)	月15件以上						12件	2件	5件	16件	4件	4件		
3	セミナー等開催数	月2回以上				4回	0回	0回	3回	2回	2回	1回	3回	8月以降 を対象	
4	コンシェルジュ案内件数	45件(6月実績) 以上		45件	72件	74件	49件	131件	93件	63件	79件	102件	109件	7月以降 を対象	
5	利用者満足度アンケート調査 (年3回実施)	常設項目を比較							第1回来 館者調査	第2回来 館者調査			第3回来 館者調査		
6	平日夜間(午後7~10時) 来館者数	1日400名以上			616名	655名	605名	580名	565名	456名	558名	549名	474名	7月以降 を対象	
7	ホームページ・アクセス数 (月別)	前年同月比 2倍(200%)以上	349%	221%	228%	233%	221%	241%	264%	215%	209%	213%	299%	開館時から	
8	企画展示回数と 展示資料貸出率	開催回数: 年5回以上	第1回(古地図展示)5/7~7/21 第2回(教科書)6/15~7/8			第3回(未来館展示) 7/22~9/2 第4回(防災展示) 8/30~9/5			第5回(神田古本まつりイベント展 示)9/3~11/11 第6回(江戸町与力展) 10/29~12/9			第8回 (内務省委託本展示) 1/28~3/19			5月以降 を対象
		資料利用率: 70%以上	古地図展示 92% 教科書 貸出資料なし			未来館展示 57% 防災展示(貸出資料なし)			古本まつり イベント展示 100% 江戸町与力展(貸出資料カウントなし)			ちよだ 食育展 77%			
9	パブリシティ効果	主要6紙・月2回 以上記事掲載			5回	2回	0回	4回	5回	2回	4回	3回	2回	7月以降 を対象	
10	千代田図書館 サポーターズ・クラブ会員数	特別会員 50名以上											28名	年間(平成19 年末現在)	
		法人会員 5人以上											8団体		
11	新着図書コーナー貸出数	職員推薦図書10 冊を対象に70% 以上の貸出率			100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	7月以降 を対象	

(3) 評価の内容(評価項目、評価指標、評価基準)

平成 19 年度は図書館の指定管理者事業の初年度であり、評価部会が設定した評価項目の中で、ビジネス支援サービス、レファレンスサービス、図書館職員の体制作りとその能力開発に関する3分野に絞り込んで厳しく評価が行われている。

区担当部門は、接客態度観察、職員インタビュー、外部関係者からの意見、指定管理者との運営連絡会議幹部会の内容、運営実績報告等の結果に基づき評価しているようであるが、具体的な評価項目や評価基準等の情報は指定管理者に知らされていない。

指定管理者による自己評価の指標は、一般的な図書館では年間利用者数や所有蔵書数を重要な指標として取り上げるが、図書館のあり方に関するコンセプトが一般的な図書館とは異なっており、千代田区立図書館では指標項目として直接取り上げていない。平成 19 年度の図書館の数値目標の設定は、

図書館側が充実させようとしている個々のサービスについて、如何に多く発信して情報・企画に多くの利用者や参加者をこれまで以上に集めるかといった視点より 11 個のパフォーマンス指標の評価項目を掲げ、目標値を全て数値化している。

評価項目と目標値

NO.	評価項目(評価指標)	目標値
①	研究室1～3の利用率	週日 午前15%以上
		週日 午後30%以上
		週日 夜間35%以上
		土日 30%以上
②	新刊書籍購入紹介サービス件数(月別)	11月より指標変更
	古書店案内サービス件数(月別)	月15件以上
③	セミナー等開催数	月3回以上
④	コンシェルジュ案内件数	45件(6月実績)以上
⑤	利用者満足度アンケート調査(年3回実施)	常設項目を比較
⑥	平日夜間(午後7～10時)来館者数	11月より指標変更
⑦	ホームページ・アクセス数(月別)	1日400名以上
⑧	企画展示回数と展示資料貸出率	開催回数年5回以上
		資料利用率70%以上
⑨	パブリシティ効果	主要6紙・月2回以上記事掲載
⑩	千代田図書館サポーターズ・クラブ会員数	特別会員50名以上
		法人会員5法人以上
⑪	新着図書コーナー貸出数	職員推薦図書10冊を対象に 70%以上の貸出率

利用者数は評価項目ではないが、指定管理者としての初年度実績は、指定管理者導入前に比べて約4倍、年間100万人の利用者数に急増したが、正式には評価されていない。千代田区の居住人口は約4万5千人程度であるが、昼間の人口は約85万人に膨れ上がるので、ビジネスマンをターゲットにした滞在型図書館をめざしており、夜間は22時まで利用できる体制を整え、快適な空間と徹底した情報提供サービスを心がけているとのことである。また、千代田図書館の蔵書数は少なく(約15万冊)、図書館の予算は潤沢ではないが、有名ビジネススクールや出版社からの寄贈を含めてビジネス支援の環境を整えた図書館として知名度アップに力を入れているとのことである。

(4) 評価結果の反映方法

<評価制度の導入効果>

図書館評議会による外部評価では、前年度の図書館評価報告書に対する指定管理者の対応状況を確認しながら、次年度の評価対象項目、評価方法の選定、ならびに活動計画の立案に反映させている。とりわけ、千代田図書館は平成19年5月にリニューアルオープンして間もない時期であるため、平

成 19 年度の評価作業において有効な評価データの採取が困難であった指標項目を、平成 20 年度でも引き続き評価項目として改善するようになっている。

指定管理者の自己評価では、アンケートによる満足度調査の結果で満足する回答数が 90%以上得られない場合は、目標未達成と考え、次年度に再度目標設定して達成するための新たな取り組みを行っている。容易に達成できる目標数値の設定を行わない方針とのことである。簡単に達成できる数値目標では、区、市民、利用者等からの理解が得られないと考えている。現状に満足することなく、常に苦評にさらされるような厳しい数値目標設定を行い、利用者へのサービス向上に努める姿勢を全職員で再確認しているとのことである。

<指定管理者制度の導入効果>

民間企業の発想を導入した運営と評価の数値目標の達成に職員一丸となって尽力した結果、旧図書館では行っていなかった新規サービスを開発し、その多くが全国初となるものであった。それらは、千代田図書館だけでなく外部情報資源も含めて案内する図書館コンシェルジュサービス、書店・古書店との連携事業、新しい検索システム（新書マップ+連想検索）、子ども預かりサービス、文化・学術機関と連携した展示・イベントなどである。その効果として、旧図書館では、週日平均 800~1000 名の利用者数が 3000~4000 名へと、3 倍強の増加をみた。図書館運営経費は総額では若干の増額となったが、費用対効果的には、サービスの質・量ともに飛躍的な改善につながった点が指摘されている。

また、ほとんど全席でパソコン利用が可能になるなどの利用環境の改善や、週日の開館時間を夕方 7 時から夜 10 時に延長することにより、従来の公共図書館では利用が難しかったビジネスパーソンの利用が急増するなど、利用者層が多様化している点も効果として指摘されている。

(5) 評価を行う際の課題

<外部評価の限界>

千代田区立図書館サービスの評価は、指定管理者自身が独自に行う自己評価に加えて、千代田区および第三者機関による個別の外部評価が行われており、先進的な取り組みとなっている。第三者機関である図書館評議会の評価部会は、指定管理者のサービス全般について、その状況を客観的に分析し、今後の改善に資する指摘を行う目的で検討を開始したが、千代田区立図書館全館を評価対象とすることは、作業量および時間的制約が大きく、中央館である千代田図書館だけを評価対象とし、なおかつこの図書館の全サービスを厳密に評価することにも限界があるため、上記した 3 分野でのサービスを対象とする評価に絞り込んでいる。

<コンソーシアム方式による指定管理の問題点>

指定管理者が 3 社構成のコンソーシアムであり、各社の特徴的な資源を活かした業務遂行による図書館経営の効率化や 1 社ではなし得ない効用を生み出せる期待感がある反面、他社の担当業務に対する踏み込んだ検討が不十分になったり、無関心になったりするデメリットが当初から懸念されていた。最初の半年間は、組織体制に関するトラブルが多かったとのことである。そのために、各担当のマネージャーによるプロデューサー会議を設けて議論を尽くし、その調整には館長によるトップダウン方式の判断による決定が必要な場合もあり、その判断は、利用者のために何をすべきかの視点で問題の解決を図ることが重要であるとしている。

事例 10 北九州市立中央図書館

1 図書館の概要

図書館名	北九州市立図書館（17館一分館を含む）
所在地 （中央図書館）	福岡県北九州市小倉北区内4-1
設置者	北九州市教育委員会
運営者	中央図書館（一部業務委託）を除き指定管理者が運営
総職員数（H20.4） （うち司書職員数）	145名（うち司書職員数108名）－うち市職員31名（司書職員数9名）
蔵書総冊数	1,613,522冊（うち中央図書館：601,867冊）
貸出登録者数	227,310人（うち中央図書館：46,758人）

北九州市立中央図書館



2 調査結果の要旨（ポイント）

1. 北九州市立図書館（本館を除く）では指定管理者に関する評価制度が実施されている。
この評価制度では、評価内容は指定管理者の選定基準とのリンクや指定管理業務の適正性確保が強く意識された内容となっている。
2. 評価は、所管局（中央図書館庶務課）による評価と第三者から成る「北九州市指定管理者制度推進会議」（以下「推進会議」という。）による検証で構成されている。まず、所管局が評価を行い、当該結果を推進会議の評価部会が検証を行ったうえで推進会議に報告する体系となっている。
3. 評価項目や評価基準等は、図書館を含むすべての指定管理施設に適用可能なものとなっているため、図書館を対象とした評価を行うに当たっては、図書館の特性に応じた評価ポイントの明確化、適切な評価データの選択など、評価作業を進めるうえでの工夫や対応が求められる。

3 自己評価の概要

(1) 評価制度を導入した背景、問題意識等

<北九州市における指定管理者制度の動向>

北九州市では、「民間にできることは民間に委ねる」ことを行財政改革の柱として掲げ、指定管理者制度を民間活用手法の一つとして早くから積極的に導入している。平成 20 年 4 月 1 日現在、536 ある公の施設の中で 284 施設に同制度が導入されている。

指定管理者制度は、法令による規律をできるだけ低くし、地方公共団体の創意工夫が働きやすいように工夫されており、詳細な手続きや基準その他の内容は地方公共団体の自主的な判断に任せられている。その分、設置者としての責任や制度運営の規律を確保することが強く求められている制度である。このような制度の趣旨に鑑み、同市は、指定管理者制度ができる限り有効に機能するよう、競争性や公正性・公平性を高めるとともに、「PDCA（計画～選定・管理運営・評価・見直し（改善）」のマネジメントサイクルを徹底するため外部委員による「指定管理者評価制度（以下「評価制度」という。）」の導入を行っている。

指定管理者を導入した図書館についても当該指定管理者に対する評価の一環として実施されているものである。評価は、所管局による評価と推進会議による検証で構成されており、多面的な評価となっている。

<図書館への指定管理者制度の導入>

図書館については、平成 17 年 4 月から 5 館（分館を含む）に指定管理者制度が導入され、続く平成 18 年 4 月から新たに 7 館（同）に導入されている。現在、中央図書館を除く地区館が 2 つの民間事業者によってそれぞれ運営されている（なお、中央図書館は窓口業務等の一部業務委託を行っている。）。

導入当初の指定期間は 3 年間であり、平成 17 年 4 月に導入された館は、平成 20 年 4 月から第二期

目の指定期間（5年間）に入っている。

図書館の指定管理者導入の状況

館名	館数	運営形態	職員数	うち司書	司書率
中央館	4館	窓口業務委託	55人	32人	58.2%
国際友好記念図書館	1館	指定管理	5人	5人	100.0%
門司館	3館	指定管理	21人	18人	85.7%
若松館	2館	指定管理	17人	14人	82.4%
八幡館	5館	指定管理	29人	24人	82.8%
戸畑館	2館	指定管理	18人	15人	83.3%

(注) 館数には、分館を含む。

<図書館における評価制度の実施>

本市図書館における評価は、指定管理者に対する評価制度として行われている。そのため、対象は制度を導入している地区館となっており、中央図書館は対象外となっている。また、評価制度は、図書館のみを対象としたものではなく、すべての指定管理施設を対象に共通の手続き・内容で行われている。評価結果は、残りの指定期間における業務改善につなげ、次の指定管理者の選定に反映される。

(2) 指定管理者の評価の実施手順

<評価体系>

評価は、まず所管局が行い、当該結果を推進会議に報告し、第三者的立場から評価結果の検証やその他の検討が行われる体系となっている。

所管局は、毎年2～4月、評価に必要なデータを取りまとめることとしている。データの取りまとめに当たっては、事業報告書、利用者アンケート、指定管理者からの聞き取りなどを行っている。その後、4～5月において所管局評価を行う。

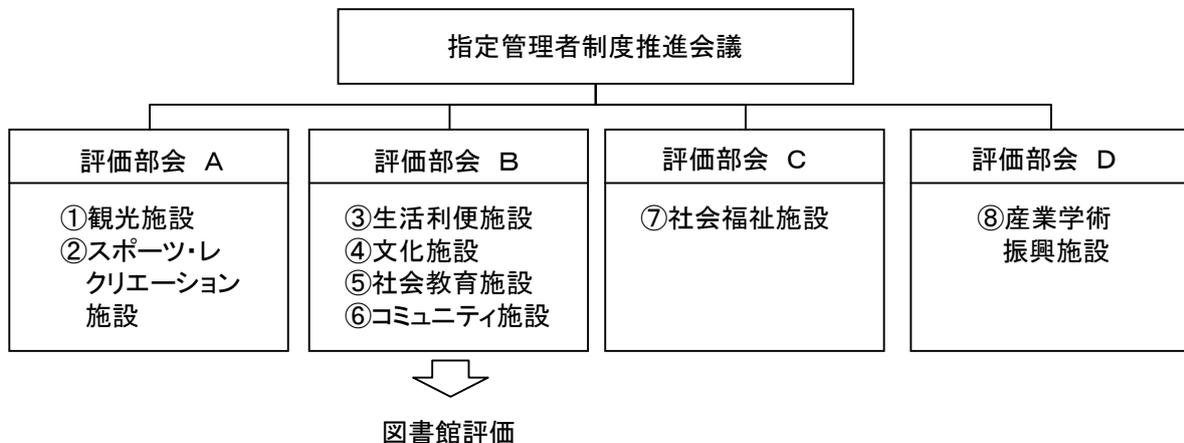
推進会議は、本市の指定管理者制度全般に関して検討を行う機関であり、主に学識経験者で構成されている。推進会議では、所管局が行った評価の適切性や所管局において指摘された問題点及び今後の対応について検討を行っている。また、指定管理者に対するサービスの向上等に関する意見や選定・評価全般に係る事項などについても意見を述べる機能を有している。

推進会議による検証は、所管局による評価を受けて、7月～8月に行われる。これに先立ち、評価部会（推進会議には施設特性に応じて4つの評価部会が設けられている。）による検証が5月～6月に行われることとなっている。なお、図書館は社会教育施設として「評価部会B」が担当している。

評価の手続き

項目		内容	時期	財政局協議
所管局の評価	評価基準の作成	以下を踏まえ評価基準を作成 ①施設分類ごとの配点表 ②施設の目的・機能 ③評価項目 ※必要に応じて評価項目の加除修正、配点の変更など	2～4月	有
	評価に必要なデータをとりまとめ	下記のデータを取りまとめ ①事業報告書 ②利用者アンケート ③施設の維持管理に関するモニタリング ④指定管理者からの意見聴取 ※目標の達成状況		
	所管局の評価	○5段階評価 又は ○所見評価	4～5月	無（※必要に応じて協議）
指定管理者制度推進会議	評価部会の評価（意見）	○5段階評価の場合 →評価の検証 ○所見評価の場合 →意見を付する	5～6月	
	推進会議	評価部会から評価結果の報告を受ける	7～8月	
	評価結果の公表	○各所管局のHPで評価結果を公表 ○財政局都市経営戦略室のHPで一覧表を公表 ○議会への情報提供 ○評価結果の通知	8月～	

推進会議の構成



<数値目標等の設定について>

本市では、これまで指定管理者の評価において目標の達成状況を評価するという体系をもっていなかった。その反省に立ち、平成 21 年度以降に指定される指定管理者に対しては目標設定とその評価を導入していく方針となっている。

<結果分析>

評価の結果は、指定管理者に起因するもの、市の施策に起因するもの、環境の変化によるものに区分して分析することとなっている。例えば、図書館の利用者数や貸出冊数が前年度比減少した場合でも、その要因が図書館改修にある場合、これは市の施策による要因として評価の視点からは除外している。

(3) 評価の内容（評価項目、評価指標、評価基準）

< 5 段階評価 >

指定期間の最終年度に行う「5段階評価」は、主に次回選定に向けた評価を重視しており、最終年度を除く指定期間全体を通じた評価を行うこととなっている（ただし、指定期間が5年間の場合は、2年目に前年度分の評価（中間評価）を行うこととされている。）。当該評価結果に応じて、次回の選定時に得点が上乘せされることとなっており、良質な業務運営に対するインセンティブとなっている。

評価の手順は、まず、評価項目ごとに0～5のレベルで評価を行い（評価レベル）、当該「評価レベル」に「配点」を乗じることによって「得点」を算出する。「配点」は施設特性を反映させる目的から、施設分類（9分類）ごとに定められており、合計で100点となっている。次に、当該「得点」の合計点によって「5段階評価」のABCDEが付されることになる。この際、原則としてA評価は評価対象施設の5%以内、B評価は15%以内とされており、A評価のうち特に優秀な事業者はS評価とする運営がなされている。

評価項目は以下に示す内容となっているが、選定基準とのリンクを強く意識していることから、指定管理業務の適正性確保に関する項目などが中心となっている。

図書館の指定管理者評価における評価項目

評価項目及び評価のポイント		配点
1	施設の設置目的の達成（有効性の向上）に関する取組み	60点
	（1）施設の設置目的の達成	35点
	① 計画に則って施設の管理運営（指定管理業務）が適切に行われたか。また、施設を最大限活用して、施設の設置目的に沿った成果を得られているか（目標を達成できたか）。	
	② 利用促進を目的としている施設の場合、施設の利用者の増加や利便性を高めるための取組みがなされ、その効果があったか。	

評価項目及び評価のポイント		配点
	③ 複数の施設を一括して管理する場合、施設間の有機的な連携が図られ、その効果が得られているか。	25点
	④ 施設の設置目的に応じた効果的な営業・広報活動がなされ、その効果があったか。	
	(2) 利用者の満足度	
	① 利用者アンケート等の結果、施設利用者の満足が得られていると言えるか。	
	② 利用者の意見を把握し、それらを反映させる取組みがなされたか。	
	③ 利用者からの苦情に対する対応が十分に行われたか。	
2 効率性の向上等に関する取組み	④ 利用者への情報提供が十分になされたか。	20点
	⑤ その他サービスの質を維持・向上するための具体的な取組みがなされ、その効果があったか。	
	(1) 経費の低減等	
	① 施設の管理運営（指定管理業務）に関し、経費を効率的に低減するための十分な取組みがなされ、その効果があったか。	
	② 清掃、警備、設備の保守点検などの業務について指定管理者から再委託が行われた場合、それらが適切な水準で行われ、経費が最小限となるよう工夫がなされたか。	
3 公の施設に相応しい適正な管理運営に関する取組み	③ 経費の効果的・効率的な執行がなされたか。	20点
	(1) 施設の管理運営（指定管理業務）の実施状況	
	① 施設の管理運営（指定管理業務）にあたる人員の配置が合理的であったか。	
	② 職員の資質・能力向上を図る取組みがなされたか（管理コストの水準、研修内容など）。	
	③ 地域や関係団体等との連携や協働が図られたか。	
	(2) 平等利用、安全対策、危機管理体制など	
	① 施設の利用者の個人情報保護のための対策が適切に実施されているか。	
② 施設の管理運営（指定管理業務）に係る収支の内容に不適切な点はないか。		
10点	③ 日常の事故防止などの安全対策が適切に実施されていたか。	
	④ 防犯、防災対策などの危機管理体制が適切であったか。	
	⑤ 事故発生時や非常災害時の対応などが適切であったか。	

評価レベルと5段階評価

$$\text{評価項目ごとの配点 (合計100点)} \times \text{評価レベル (0~5に応じて 0\%~100\%)} = \text{得点 (100点満点)} \rightarrow \text{5段階評価 (A~E)}$$

評価レベル	乗率		
5	100%	良い	目標(計画)を大幅に上回り、優れた管理運営がなされている
4	80%	↑	目標(計画)を上回る管理運営がなされている
3	60%	普通	目標(計画)どおり適正に管理運営がなされている
2	40%	↓	目標(計画)を下回る管理運営がなされている
1	20%	↓	目標(計画)を大幅に下回る管理運営がなされている
0	0%	適切でない	不適切な管理運営がなされている

5段階評価	
A	総合評価の結果、特に優れていると認められる。 (合計得点が90点以上)
B	総合評価の結果、優れていると認められる。 (合計得点が80点以上90点未満)
C	総合評価の結果、適正であると認められる。 (合計得点が50点以上80点未満)
D	総合評価の結果、努力が必要であると認められる。 (合計得点が30点以上50点未満)
E	総合評価の結果、かなりの努力が必要であると認められる。 (合計得点が30点未満)

<所見評価>

所見評価は、5段階評価を行わない年度に前年度の業務実績について評価を行うものであり、評価項目ごとの評価及び最終的な総合評価を文章のみで行う形式をとっている。

(4) 効果及び評価結果の反映方法

<指定管理者における緊張感の醸成>

評価を行うようになって、指定管理者が図書館の経営や運営について内部で検討会議を開催したり、職員研修を強化したりする動きが見られるようになってきている点が効果として指摘されている。また、これまではどちらかという受け身的であった業務運営が、積極的に外に出て行ったり、アイデア活用制度（優秀な提案には市が予算を付ける制度）への応募が増えたりしているとのことである。

このように、評価がなされ、その結果が公表されるとともに次回に選定にも大きく影響することから、指定管理者に緊張感が生まれ、業務運営にプラスの効果を与えているとのことである。

<指定管理者制度に対する認識の変化>

本市では、全国的に早い時期に図書館への指定管理者制度を導入している。制度導入に当たっては市内外で多くの議論がなされたが、来館者アンケートなどを見ると、サービスに対する満足度は制度導入以前より上昇しているとのことである。図書館では、これを、評価制度に基づき指定管理者が積

極的に業務改善に取り組んでいる成果だと認識している。

(5) 評価を行う際の課題

<評価の負担>

所管局による評価は毎年2～5月に実施することが定められており、当該期間中に全ての地区館に関する評価を終了させる必要がある。評価作業は担当者1名で実施していることから、評価マニュアルが策定されてはいるものの、作業負担が課題として指摘されている。

<全市統一的な評価と図書館評価の問題>

本市の評価制度は、図書館のみを対象としたものではなく、すべての指定管理施設を対象として統一されたものとして運営されている。ただし、施設の特性を反映させるため、施設の類型に応じたウェイト設定などの工夫を行っている。したがって、図書館を対象とした評価を行うに当たっては、図書館の特性に応じた評価ポイントの明確化、適切な評価データの選択など、評価作業を進めるうえでの工夫・対応が求められる。

<全国比較できるデータがない>

所管局評価は、第一手順としては評価担当者が評価を行い、当該結果をもとに所管局としての評価に修正していく手続きをとっている。その際、図書館共通の全国的な評価基準等がないことが、評価を難しくしている点が指摘された。