

第3章 事例調査報告—自己評価・外部評価・情報提供に関する事例

第1節 事例調査の概要

1 事例調査の目的

アンケート調査等により得られた基礎的な情報に加え、個々の図書館における具体事例における評価方法や情報提供の実態について把握することを目的に実施した。

2 事例調査の実施方法

(1) 対象図書館

図書館の自己評価、外部評価の事例について、都道府県立図書館4例、市区町村立図書館5例、私立図書館1例を取り上げた。また、図書館の運営状況に関する情報提供の事例について、都道府県立図書館1例、市区町村立図書館1例、私立図書館1例を取り上げた。

具体的には、以下の図書館にヒアリング調査を行った。

図表 3- 1 事例調査を行った図書館

	内 容	図書館名称	備 考
自己評価	都道府県立図書館	茨城県立図書館	多様な評価指標による評価、未達成事項について対応策を公表。
		神奈川県立図書館	自己評価に関して先進的に取り組み。
	市区町村立図書館	豊中市立図書館	P D C A と評価結果の公表を重視して自己評価制度を確立。
		横浜市中心図書館	図書館年報において前年度目標と達成状況の振り返りを公表。
		広島市立図書館	利用者アンケートを実施し、館ごとの分析結果と対応策を公表。
	私立図書館	農文協図書館	財団法人での定期的な会議の中で図書館運営について報告。
外部評価	都道府県立図書館	千葉県立図書館	サービス評価指標を設定し、達成状況を図書館協議会に報告。同協議会による第三者評価を踏まえて運営改善を図る方針。
		埼玉県立浦和図書館	職員を巻き込みながら全館で自己評価を実施。
	市区町村立図書館	千代田区立図書館	図書館評議会が運営状況を評価し、要改善事項を報告書により指摘。

	内 容	図書館名称	備 考
		北九州市立中央図書館	平成 17 年度より指定管理者制度導入。指定管理者による運営状況について、所管局による自己評価に加え、外部の専門委員により構成される会議体において自己評価の検証を行う評価システムを構築。
情報提供	都道府県立図書館	鳥取県立図書館	2004 年よりメールマガジンを原則週刊で発行。新着図書その他、講座、講演会、行事等の案内や仕事や生活に関する話題を提供。
	市区町村立図書館	岐阜市立図書館	こども、中高生、一般の 3 種類の図書館だよりを作成し、幼稚園、小中学校、高校、各図書館に配布するとともに、HP に掲載。
	私立図書館	金森和心会 クローバー子供図書館	財団関係者、県内図書館及び県外連携先図書館へ図書館報を配布するとともに、HP に掲載。

(2) 実施方法

調査担当者が対象図書館を訪問し聴き取りを行う方式で行った。

(3) 主に聞き取りを行った事項

① 自己評価、外部評価の実施事例

- ・ 評価制度を導入した背景、問題意識
- ・ 具体的な評価の実施手順・内容など
- ・ 評価に当たって採用している評価指標や評価の視点
- ・ 評価結果の活用方法及び評価を行ったことによる効果
- ・ 評価を行うにあたっての課題

② 図書館の運営状況に関する情報提供

- ・ 情報提供（図書館年報、図書館だより、メールマガジン、館報等）を開始した背景、問題意識
- ・ 情報提供方針や実施方法・内容、留意点、情報提供に対する利用者ニーズの把握など
- ・ 情報提供を行っての住民等の反応及び具体的効果
- ・ 情報提供を行うことによる職員への負担など実施上の課題

第2節 図書館の自己評価に関する事例調査

事例1 茨城県立図書館

1 図書館の概要

図書館名	茨城県立図書館
所在地	茨城県水戸市三の丸1-5-38
設置者	教育委員会
運営者	教育委員会
総職員数(H20.4) (うち司書職員数)	51名(うち司書職員数 24名)
蔵書総冊数 (H20.3.31現在)	783,268冊
貸出登録者数 (H20.3.31現在)	109,202人

茨城県立図書館



2 調査結果の要旨（ポイント）

1. 平成 13 年に文部科学省が示した「公立図書館の設置及び運営上の望ましい基準」に基づき、茨城県立図書館での評価制度の取り組みが決定された。
2. 評価項目の検討のために、各課の実務担当者を中心とする横断的な組織として「評価委員会」を平成 15 年 8 月に設置し、評価項目作成の基本となる要項を先行して作成した。要項に該当する評価項目の指標候補として 392 項目が出され、現場でのサービス提供の実態分析を行い、392 項目から 83 項目の指標へと絞込み、平成 16～18 年度の 3 ヶ年で達成すべき数値目標を策定した。
3. 評価項目の選定基準は、以下のとおりである。
 - ① 評価項目は、これまで計測している統計データを用いて数値化できる項目であること。
 - ② 評価項目は、新たな作業や予算を必要とせず、データを採取できる項目であること。
 - ③ 数値目標は、これまでの実績値を用いて 3 年後の変動を分析して予想した値である。予想値以上に背伸びするような数値目標の設定は行わず、大きな外的な環境変化がなければ達成できること。
4. 平成 19 年 9 月に指標の見直しを行い、54 項目の指標と平成 21 年度までの数値目標を策定した。
5. 目標の達成状況は、年度ごとに取りまとめている。目標達成率は、数値目標に対する年間の実績数値の百分率として表示し、目標達成率 79%以下の項目については、改善策を検討し、次年度以降の取り組みに反映させている。平成 19 年度に改善対応が必要な項目は、54 項目中 3 項目であった。
6. 評価の課題は、現状の評価項目が多く、評価することが職員の負担になっていることである。できる限り分担して作業し、評価の関連作業が集中しない配慮を行っている。

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

<評価制度導入の背景>

平成 13 年に文部科学省が示した「公立図書館の設置及び運営上の望ましい基準」に基づき、茨城県立図書館での評価制度の取り組みを決定し、平成 15 年から評価導入に向けた検討を本格的にスタートさせた。評価項目の検討のために、各課の実務担当者を中心とする横断的な組織として「評価委員会」を平成 15 年 8 月に設置している。

<評価指標設定の検討作業状況>

「評価委員会」において、評価項目作成の基本となる要項を先行して作成し、この要項に適する評価項目を各実務担当者が検討する形で作業が進められた。

山梨県立図書館で検討されていた 19 項目の評価項目や JIS 図書館パフォーマンス指標 (JIS X 0812) などを参考にして、要綱に該当する評価項目の指標候補として 392 項目を抽出し、それらの項目について、現場でのサービス提供の実態分析を行った。最終的に 392 項目から 81 項目にまで絞り込みを行い、同年 8 月に 81 項目の評価項目と数値目標設定され、その後、平成 16 年度の取り組み状況を踏まえて 2 項目追加し、83 項目の指標と平成 18 年度までの数値目標を策定した。

平成 19 年度～平成 21 年度の 3 ヶ年の取り組みの目標設定については、平成 19 年 9 月に、それまでの指標の見直しを行い、54 項目の指標と平成 21 年度までの数値目標を策定した。

(2) 評価の内容

<評価項目及び数値目標の設定基準>

平成 16 年 9 月に策定した 83 項目の指標と平成 18 年度までの数値目標は、以下の基準に基づいて選定を行っている。

- ① 評価項目は、これまで計測している統計データを用いて数値化できる項目であること
- ② 評価項目は、新たな作業や予算を必要とせずにデータを採取できる項目であること
- ③ 採用が決まった評価項目について数値目標を設定する。数値目標は、これまでの実績値を用いて 3 年後の変動を分析して予想した値である。予想値以上に背伸びするような数値目標の設定は行わず、大きな外的な環境変化がなければ達成できること

<評価項目の基本分類>

平成 19 年度に策定した 54 項目の指標は、以下に示すように 11 分類（大分類）されており、評価項目の選定にあたっては、図書館の運営方針、方針項目と整合させている。

- ① 県民サービスに必要な資料を確保し、提供することに関する指標
所蔵資料点数、個人貸出用資料貸出点数等18項目
- ② 県域全体へのサービスに関する指標
遠隔地利用者返却システムによる返却点数、ホームページのアクセス件数等5項目
- ③ 茨城コレクションの充実とそれを用いたサービス（郷土資料）に関する指標
郷土資料蔵書数、郷土レファレンス件数等4項目

- ④ 障害を持った方及び外国人へのサービスに関する指標
対面朗読室利用回数，外国語資料の所蔵数等 5 項目
- ⑤ 地域支援サービスに関する指標
講座等の参加定員に対する参加者の割合，商用データベース導入数等 4 項目
- ⑥ 利用者満足度に関する指標
満足度調査 1 項目
- ⑦ 市町村立図書館への支援に関する指標
相互貸借貸出点数，市町村からのレファレンス件数等 5 項目
- ⑧ 図書館未設置市町村への支援に関する指標
図書館未設置市町村への相互貸借貸出点数等 3 項目
- ⑨ 市町村立図書館からの信頼度に関する指標
信頼度調査 1 項目
- ⑩ 多様な学習機会の提供（課題解決支援，情報活用能力の向上）
レファレンス件数，パスファインダーの作成（更新含）数等 4 項目
- ⑪ 職員・予算に関する指標
有資格者率，資料購入費等 4 項目

<目標の達成率と達成率の評価基準>

目標の達成状況については、年度ごとに取りまとめている。達成率は数値目標に対する年間の実績数値の百分率とし、以下のような区分で達成率を集計している。

	(平成 19 年度の実績)
平成19年度図書館評価についての指標の項目数	54
内 達成率100%以上の項目数	22
99%～90%の項目数	19
89%～80%の項目数	10
79%～70%の項目数	3
69%以下の項目数	0
達成率の評価基準	
100%以上	達成
80%～99%	ほぼ達成
79%以下	改善を要す

平成19年度は全54項目の4割に当たる22の項目で100%を越え、全項目の目標達成率の平均は97.6%となった。一方、達成率が8割に満たないものが3項目あった。

<アンケートによる利用者満足度調査の実施>

アンケートによる満足度調査を2月に実施・回収し、3月末までに結果を整理する。その結果に関して各担当課で利用者満足度の分析検討を行い、6月に評価委員会に報告し、評価の達成実績報告とともにアンケートによる利用者満足度調査結果を6月を目途に公表している。

なお、アンケート調査は2月第1週目の平日・土曜日及び日曜日の時間帯の利用状況に応じて、中学生以上を対象に職員が配布している。平成19年度は、900枚の配布部数に対する回収部数は799枚であり、有効回答部数は576枚であった。

(4) 評価結果の反映方法

<目標達成率79%以下の項目への対応>

目標達成率79%以下の項目については、改善対応を検討し、次年度以降の取り組みに反映させている。以下は、平成19年度の実績として改善が必要な評価項目に対する改善策の結果の例示である。

① 職員の努力が必要なもの

レファレンス件数（館内で受けたもの及び市町村立図書館から受けたものを除く）

- ・ 県内の図書館、公民館、生涯学習センター等に、相互貸借や遠隔地利用者返却システム等と併せて、県立図書館の機能を紹介し利用を呼びかけるチラシを置く。
- ・ 図書館サービスに関する各種のチラシを見直し、よりわかりやすいものに修正する。
- ・ 県立図書館ホームページにおいて、レファレンスサービスの利用を呼びかける。

② 今回目標達成しなかったことに理由があるもの

年間発行点数に対する個人貸出用図書購入点数の割合（一般，児童）

- ・ 財政状況が厳しい中ではあるが、今後も目標に近づくよう予算の確保を含めて資料の充実に努力していくこととする。

<アンケートによる利用者満足度調査結果の対応>

アンケート調査でいただいた利用者からの意見に対して、回答をホームページ上で公表するなどの取り組みを行っている。

(5) 評価の課題

評価項目が多く、評価することが職員の負担になっているようである。目標達成状況の分析作業量が多いため、できる限り分担して作業し、評価の関連作業が集中しない配慮を行っているが、作業負担をいかに軽減するかが今後の課題となっている。

事例2 神奈川県立図書館

1 図書館の概要

図書館名	神奈川県立図書館
所在地 (中央図書館)	横浜市西区紅葉ヶ丘 9-2
設置者	神奈川県教育委員会
運営者	神奈川県教育委員会
総職員数(H20.4) (うち司書職員数)	99名(うち司書職員数76名)
蔵書総冊数	745,148冊
貸出登録者数	33,791人

※上記の総職員数、蔵書総冊数、貸出登録者数には、神奈川県立川崎図書館のデータは含まない。

神奈川県立図書館

<新館>



<本館>



2 調査結果の要旨（ポイント）

1. 図書館活動の評価に取り組むようになった直接的なきっかけは、「公立図書館の設置及び運営上の望ましい基準」（平成13年7月18日文科科学省告示第132号）であり、PDCAサイクルを確立し、運営の改善に役立てる目的で平成14年度から行っている。
2. 自己評価は、3つの目標とそれに対応する7つの基本指標を選定し、達成すべき数値目標を設定する。活動実績を踏まえて業務統計などをもとに数値目標の達成度を算出して評価している。
3. 評価指標は年度の事業目標とリンクしている。評価指標の導入当初は、定性的な評価や特長的な事項について所見を述べる方式を用いていたが、現在は基本的には定量的に評価している。当図書館経営の外的環境や予算措置が厳しさを増す中、数値による定量の評価のみだけでなく、質の充実を指標に取り入れることが今後の課題となっている。
4. 評価指標は図書館の運営方針とリンクさせており、評価結果には「今後の方策」を記述し、以後の図書館運営に役立てている。また、評価を行うことにより、職員が他部署も含めて業務を横断的な視点から見ることができるようになっている。
5. 職員の非常勤化や、毎年の図書館予算が減少する中ではあるが、市町村立図書館での出前講座など新しい事業を企画し実施している。今後は評価制度を職員へのインセンティブへリンクさせていくことが課題となっている。

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

県立図書館が図書館活動の評価に取り組むようになったきっかけは、直接的には「公立図書館の設置及び運営上の望ましい基準」（平成13年7月18日 文部科学省告示第132号）であり、「計画→実施→点検（評価）→見直し」のサイクルを実現し、運営の改善に役立てることを目的としている。

自己評価は、平成14年度から実施（平成13年度活動評価を作成）しており、その後の平成17年度からは数値目標を設定し、目標に対する達成度の評価を行っている。

(2) 評価の実施手順

<評価の体系や評価主体>

評価では、3つの目標とそれに対応する7つの基本指標を選定し、年度当初に達成すべき数値目標を設定したうえで活動実績を踏まえて評価している（下表参照）。

目標、基本指標、及び数値目標について（平成20年度の設定事例）

目 標	基本指標	目標数値	対平成19年度比	
(1) 付加価値の高い情報発信	①レファレンス・サービス	20,000 件	2%増	
	②集会活動	講座等開催回数	76 回	2%増
		参加者数	1,400 人	2%増
	③職員研究活動及び成果発信件数	85 件		
(2) ネットワークのセンター的機能の強化	④市町村立図書館職員等研修参加人数	300 人	2%増	
(3) 資料・情報の提供サービスの充実	⑤入館者数及び文献複写枚数	268,000 人	3%増	
		235,000 枚	2%増	
	⑥資料貸出数	290,000 点	3%増	
	内 訳	個人貸出数	(183,000 点)	
		図書館等への図書貸出数	(107,000 点)	
	⑦ホームページへのアクセス数及びOPACアクセス数	1,413,000 件	5%増	
735,000 件		5%増		

<評価実施の年間スケジュール（概要）>

評価は、毎年4～6月にかけて行われている。まず、各課において4月中旬までに前年度実績の数値を取りまとめ、5月中旬までに分析および評価が行われる。これと同時に、今年度の数値目標の設定が行われる。その後、部長会議での検討を経て館長の承認により評価内容が決定され、6月には職員向けに発表をしている。

評価結果の取りまとめや報告書の作成は、自己評価の事務局担当者が取りまとめている。

なお、図書館の事業計画は、前年度2月から策定が開始され、3月中旬には部長会議において決定される。また、部長会議において、毎月の利用者数等の統計数値が報告されているが、年度途中（中間時点）での評価は行われていない。

(3) 評価の内容（評価項目、評価指標、評価基準）

<評価指標作成の経緯>

当初、評価指標の作成に当たっては、自己評価の導入が先行していた神奈川県立川崎図書館の評価指標やJIS図書館パフォーマンス指標（JIS X 0812）などを参考にしている。当該評価指標に基づき平成15年度までは、5つの目標、15の基本指標による評価を行っていたが、平成17年度に数値目標を設定すると同時に評価項目の絞り込みを行い、現在、3つの目標、7つの基本指標で評価を行っている。評価項目の絞り込みにあたっては、当館の活動内容を表わすと思われる項目を中心に抽出を行ったとのことである。

評価指標は事業目標とリンクしており、評価は毎年実施されている。事業目標が変われば、それに合わせて評価指標および数値目標も変更される。目標設定に当たっては、県立図書館としての使命などを考えている。例えば、近隣の横浜市立中央図書館の蔵書数は多く、当館は蔵書構成が異なる関係もあり、利用者は使い分けている。県立図書館としても、メール等のレファレンスサービスを重要視するなどして評価指標にしている。

<評価指標の数値化について>

評価指標の導入当初は、定性的な評価や特長的な事項について所見を述べる方式を用いていたが、現在は基本的に定量的に評価している。しかし、当図書館経営の外的環境や予算措置が厳しさを増す中、数値による量の評価のみだけでなく、質の充実を指標に取り入れることが課題となっている。

<評価基準>

評価は「A、B、C、D」の4段階で行っており、それぞれ下記のとおり定義されている。原則として、年度当初に設定した数値目標の達成率で判断しているが、各目標の実現・達成に沿う取り組みや実績も加味している。

- A かなり高いレベルで県立図書館の特徴が活動に生かされている。
- B 高いレベルでの活動が展開されている。
- C 標準的なレベルで活動が展開されている。
- D 標準的なレベルに達していない。

平成19年度は、全7つの基本指標のうち、A評価が5つ、B評価が2つ、C及びD評価はなかった。平成20年度の数値目標は、これらの実績をもとに設定している。

<神奈川県立川崎図書館との連携>

平成18年度までは、評価指標の設定方法が川崎図書館と異なっており、それぞれのやり方で評価を実施してきた。しかし、県立図書館として、評価指標の設定方法や表現の仕方を統一することとし、

平成 19 年度から共通の枠組みのもと評価を実施している。

(4) 評価結果の反映方法

<評価導入の効果について>

評価指標は図書館の運営方針とリンクしており、評価結果には「今後の方策」を記述し、以後の図書館運営に役立っている。また、評価を行うことにより、職員が他部署も含めて業務を横断的な視点から見ることができるようになってきている。評価を導入したことによって、例えば、メールでのレファレンスサービスや市町村立図書館への出前公開講座などが行われるなど活動が活発化している。

(5) 評価を行う際の課題

<図書館運営の現況>

当図書館の職員約 100 名のうち、半数が非常勤職員であり、毎年の図書館予算は減少傾向が続いている。このような状況の中ではあるが、新しい事業も企画し実施している。今後は評価制度を職員へのインセンティブへリンクさせていくことが課題である。

<利用者満足度調査の手法>

利用者ニーズの把握に努めているが、現状では来館者アンケートにとどまっている。当図書館の現状を考えれば、来館しない県民の利用ニーズの把握が重要であり、今後の課題となっている。

事例3 豊中市立図書館

1 図書館の概要

図書館名	豊中市立図書館（9館）
所在地 （中央図書館）	大阪府豊中市岡町北3-4-2（岡町図書館）
設置者	豊中市教育委員会
運営者	豊中市教育委員会
総職員数(H20.4) （うち司書職員数）	108名（うち司書職員数67名）
蔵書総冊数	1,000,870冊（うち岡町図書館：242,755冊）
貸出登録者数	164,992人（うち岡町図書館：37,025人）

豊中市立岡町図書館



2 調査結果の要旨（ポイント）

1. 指定管理者制度の導入議論を契機として「図書館運営のあり方」について図書館協会からなされた提言が自己評価へ取り組みを開始するきっかけとなった。
2. 評価体系の検討に当たっては、図書館業務の棚卸しから始まり、目指すべき図書館像について議論を行ったうえで、評価内容等の検討を行っている。
3. 評価は、14の基本目標、17のサービス指針、105のサービス内容、サービス内容に対応するアウトプット指標、アウトカム、数値目標などで構成されている。
4. 図書館が自らの活動について評価を行い、当該結果を公表することで、地域が抱える課題を他団体などと共有し、より効果的・効率的に取り組む環境が整いつつある。地域の課題を共有できない図書館の存在意義はなくなるという危機意識のもと、地域と一緒に課題解決に取り組むためには評価と結果の公表が必要不可欠な要素となっている。
5. 本図書館における評価は未だ試行の段階にあり、職員が行った自己点検を通じて多数の課題（評価実施上の課題）が明らかになっている。今後、当該評価が継続して実施していけるよう評価体系の見直しを進めるとともに、職員への負荷軽減や評価結果に対するインセンティブなどが今後の課題になっている。

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

<第一次提言>

本市の図書館評価は、図書館協議会から「これからの豊中市立図書館の運営のあり方について〔平成 17 年 3 月〕」（以下、「第一次提言」という。）の提言を受けて開始されたものである。当時、全国的に行財政改革への取り組みがなされる中で指定管理者制度が登場し、本市図書館においても指定管理者制度の導入が噂される状況にあった。そのような中、制度導入を前提とした議論ではなく、これまでの図書館運営について振り返りを行い、課題は何か、どのような図書館を目指すべきかを議論したうえで運営手法について議論すべきであるという声が内部に高まり、図書館長が図書館協議会に対して「図書館の運営のあり方」について諮問を行ったことが取り組みの第一歩となっている。

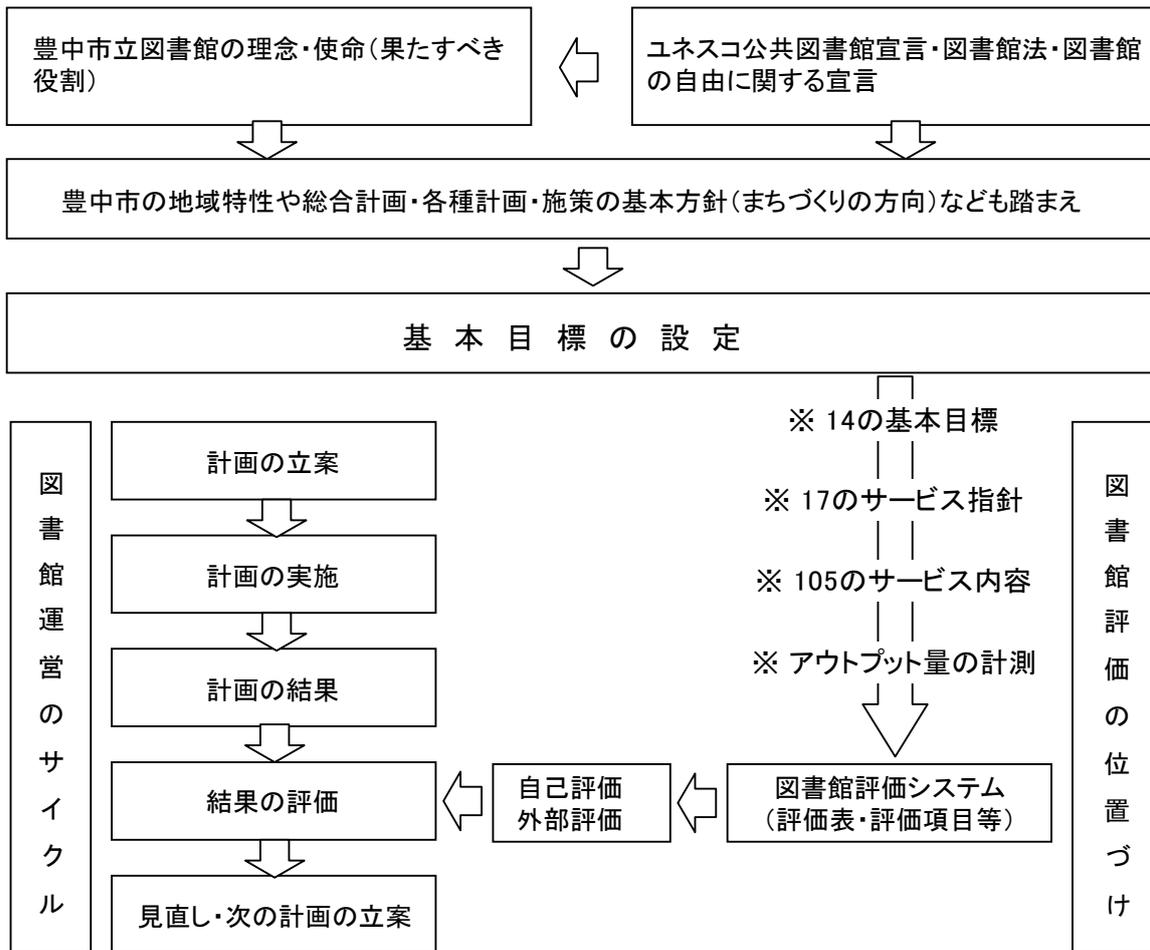
第一次提言では、図書館の現状並びにこれまでの取り組み及び課題を整理したうえで、今後の運営のあり方として指定管理者制度は馴染まないこと、一方で「いつの時代においても支持される図書館サービスの確立については、市民への分かり易い活動情報の提供と、より客観的な評価手法によるサービス分析が必要」とされ、自己評価と評価結果の公表が要請される内容となっている。

<第二次提言>

引き続き平成 17 年 8 月、図書館長は第一次提言を受けて、図書館の自己評価・外部評価の早期導入に向けた「図書館評価のあり方について」の諮問を図書館協議会に行った。その結果、平成 19 年 6 月に「豊中市立図書館における評価のあり方について（提言）」（以下、「第二次提言」という。）がなされた。

ここでは、同市における図書館評価システムの体系（以下、「評価体系」という。）について具体的な提言がなされている。評価体系の検討に当たっては、当時、先進的な市立図書館の評価制度が見当たらなかったため静岡県立美術館の例を参考としている。また、評価体系の構築にあたっては、現状の業務分析を行ったうえで評価の基礎となる「サービス指針」、「サービス内容」（詳細については後述）を定めるという手法を採用したことから、図書館協議会に評価検討小委員会を組織し、実務に携わる図書館職員も参画して実践的な検討が行われた。

第二次提言で示された豊中市立図書館における評価の体系



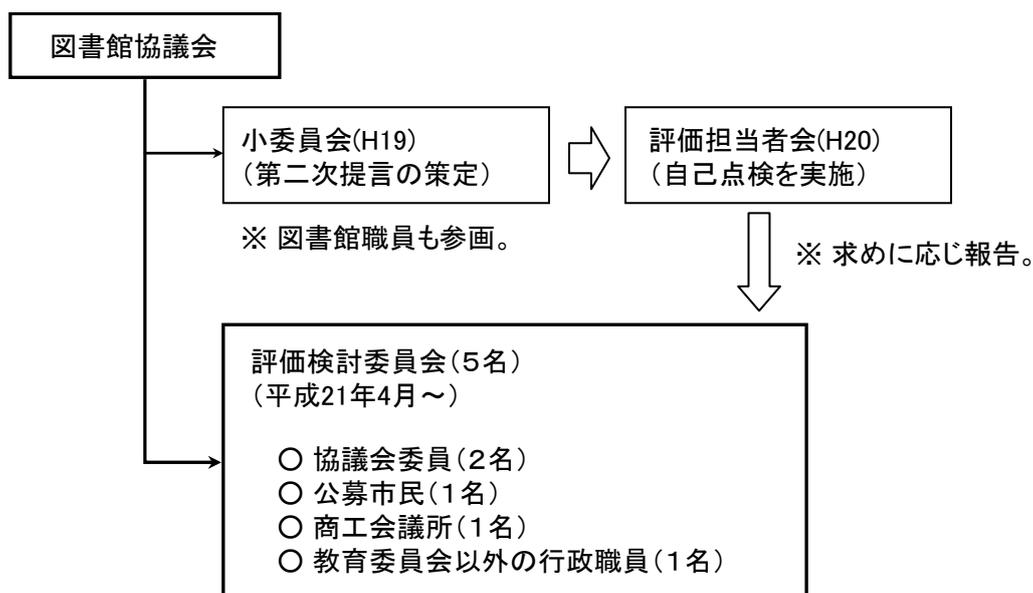
<中間評価の実施>

平成20年8月、第二次提言を具体化すべく、図書館職員による自己点検が行われ、「豊中市立図書館評価システム—自己点検中間報告書—」として公表されている。同報告書は、第二次提言を受け、図書館職員で構成される「評価担当者会」が業務統計等をもとに評価を行った結果である。当該評価は中間評価であり、また一つの試行として実施されたものであるが、これを通じて評価実施上の課題も多数明らかになっており、以下の5つについて指摘された。

1つめは、評価体系で採用している指標（「サービス内容」に対応するアウトプット指標）の数は100を超えており、職員が業務の一部として実施するには負担が重すぎるという点である。これに対しては、後に主要な評価項目（「リーディング項目」。詳細は後述。）を抽出して絞り込みを行うという作業が行われている。

2つめは、評価は図書館職員が実施していることから客観性に欠けるという指摘を逃れられないということである。評価結果は図書館協議会に報告され外部の視点から検証がなされるが、さらに市民の意見も積極的に取り入れるべきとして、平成21年4月からは公募委員（市民）や商工会議所など外部を含めた評価検討委員会を設置して外部評価を実施することとなっている。

評価検討委員会の構成図



3つめは、全国との比較ができないことである。本市図書館ではできているが全国的にはできているのか、あるいはその逆はないのかなどが明らかにならないことである。

4つめは、業務統計を詳細に分析してみると貸出冊数や利用状況には地域性が強く反映されていることが明らかになってきており、館ごとに一律に評価する方法でよいのかということである。これには、もう少し詳細に分析が必要になっている。

5つめは、評価と目標設定についてである。第二次提言では、設定した目標の達成状況を評価するという体系にはなっていなかった。目標を設定することに対しては多くの議論があり、たとえば、「設定目標がノルマ化してしまう。」、「達成目標は毎年数%ずつ伸び続けるものなのか。」、「達成できる目標だけになってしまい本来の評価の意味を持たないのではないか。」、「目標達成は社会経済動向など環境要因の影響も大きい。」などの意見があった。また、これまでの図書館はどちらかといえば受け身の要素（来館してもらう、アクセスしてもらう）が強かったため、自ら目標を持って能動的に何かをしようという風土が乏しかったということも要因として指摘されている。しかし、業務として運営する以上は目標を持って活動することが必要であり、そのため数値目標を設定することとし、自己点検の途中で数値目標の検討を行っている。ただし、数値目標は、次年度の数値が重要なのではなく、3年後に“どうありたいか”を示す3年後の目標数値と、その達成プロセスを重視しているとのことである。そのため、数値が毎年伸びていくものではなくても、3年後の“ありたい姿”とその達成プロセスが明確であれば認められ、それを公表し市全体で情報共有することに重点が置かれている。

本図書館の評価全般について言えることであるが、『公表』という要素を非常に重要視している。図書館が達成しようとしている目標は、図書館だけで達成できるものではない、あるいは、他団体や市民、行政他部署との協働によってより効率的に達成できるものだという考えが図書館評価の根底にある。評価を通じて図書館が何を目指そうとしているのか、そのためにどのような取り組みをしており、現状はどこまでできているのか、逆に何ができていないのか等を公表することにより、市全体で情報の共有が促進され、より効果的・効率的に図書館の設置目的を達成できるものと考えている。

(2) 評価の実施手順

<評価体系>

評価は、第二次提言で示されたものを踏襲しており、「理念・使命」→「基本目標」→「サービス指針」→「サービス内容」→「アウトプット」→「アウトカム」で構成されている。また、数値目標が自己点検と通じて追加されている。アウトカムは、図書館だけで成果を生み出しているものではないこと、その数値化が難しいことから、現段階では中間アウトカムの設定にとどまっている。その他の項目は以下の内容となっている。

■ 理念・使命

図書館法の理念やユネスコ公共図書館宣言 1994 年、図書館の自由に関する宣言（日本図書館協会）などの理念・使命を豊中市図書館の理念・使命ととらえている。

■ 基本目標

理念・使命を現実のものとするために取り組んでいる重点目標を 14 に整理し列記したものの。

■ サービス指針（中項目）

基本目標を実現させるために必要となるサービスの適切さや有効性について定めたもの。次の「サービス内容」や「アウトプット」の上位概念として位置付けられる。

■ サービス内容（小項目）

「サービス指針」を具体的な業務レベルでとらえたものであり、アウトプットを計測する基本的な単位。サービス指針ごとに少ないもので 2 項目、多いもので 14 項目から構成されている。また、現段階では未実施や取り組みが十分でないサービスも含まれている。

■ アウトプット

サービス内容を業務統計などのから把握できるよう数値化したもの。できる限り数値化を試みているが、中には数値化していないもの、また、他のサービス指針・内容と重複があるものも含まれる。

■ 数値目標

平成 21 年 4 月から導入。3 年後の“ありたい姿”とその達成プロセスを年度ごとの数値で表現したもの。

<実施手順（自己点検中間報告について）>

本市図書館は、第二次提言に沿った評価を行うため、図書館職員で構成される「評価担当者会」を組織している。評価担当者会は、自己点検に当たり、まず、評価体系に示された各アウトプット項目について業務統計等をもとに実績数値を整理した。その後、当該実績数値に基づき、「サービス内容」（小項目）ごとに評価を実施している。評価は 4 段階で点数化するとともに、所見を付記する形となっている。

当該評価を受けて、図書館は結果を全職員に還元し、意見を招請している。評価担当者の評価につ

いて議論を行うとともに、情報の共有や意識改革を目的としている。職員と意見交換を行った後、評価担当者会は「自己点検中間報告書」を取りまとめている。同報告書では、「サービス指針」（中項目）単位で評価が取りまとめられ、評価結果を図書館協議会へ報告するとともに、図書館協議会からの意見を踏まえて評価体系等の見直しを行っている。

<リーディング項目について>

第二次提言で示された評価体系では、「サービス内容」（小項目）が100項目を超え、アウトプット指標はさらに多くなっている。中には、業務統計で実績数値を把握できないものもあり、その場合には別途職員が手作業で調べることになる。そのため、実際に評価を担当した職員からは、業務の負荷に対して見直しが必要である旨の提案がなされた。

これを受け、図書館として評価項目の見直しに着手した。評価することが目的ではないため、サービス指針（中項目）レベルでの現状及び課題の把握、改善策の検討が確保されるように項目の絞り込みを行い、図書館運営にとって重要な「リーディング項目」の抽出を行っている。ただし、指標を選定する作業を職員が行うことから、①リーディング項目の適切性について図書館評価検討委員会に諮ること、②リーディング項目の選定には、図書館利用者アンケート結果などから指標の有効性について検討を行うこと、③リーディング項目自体にPDCAサイクルを取り入れ、3年に一度、見直しを行うこととしている。

(3) 評価の内容（評価項目、評価指標、評価基準）

<基本目標>

図書館として重点的に取り組んでいる14の目標であり、以下の通りとなっている。

1. 図書館活動全般を通じて、教育と文化の向上に貢献し、人権を尊重するまちづくりをめざします。
2. 図書館活動を活発に展開することにより、市民生活に密着した、より質の高いサービスを提供します。
3. 図書館の運営については、納税者が納得できるよう透明性が高く、無駄のない、効果的な運営に努めます。
4. 資料提供については、利用者の秘密を守り、知る自由を保障するため、最善を尽くします。
5. 市民が、より豊かで潤いのある文化的な生活を営むために、必要な資料や場を提供し、市民の人的・文化的教養の醸成を支援します。
6. 日常生活や仕事における、さまざまな課題を解決するために、必要な情報や知識を提供し、個人の能力開発や地域のビジネス活動を支援します。
7. メディアリテラシーの向上にむけ環境を整え、情報格差を解消し、市民の情報生活がより豊かになるよう努めます。
8. 「豊中市子ども読書活動推進計画」に基づき読書環境を整備し、子ども読書活動を推進します。
9. 高齢者や障害者等に優しい情報提供や読書環境を整備し、誰もが共生できる地域社会の実現に貢献します。

10. 地域情報を図書館に集め、地域の活動拠点や居場所として、地域の文化創造に積極的に参画し、コミュニティの活性化に努めます。
11. 図書館協議会や市民活動団体・市民等の参加や協力を得ながら、「豊中市市民公益活動推進条例」等をふまえて、より魅力的な図書館の運営に努めます。
12. 行政機関に対して適切な情報支援を行い、行政の政策立案等を側面からサポートすることにより、市民生活の向上に努めます。
13. 他の図書館や地域の大学・専門機関等とも連携・協力し、より高度で幅広い市民ニーズに対応できるよう努めます。
14. 図書館活動全般を通じて、多文化共生社会の確立に貢献します。

<サービス指針（中項目）>

サービス指針は、「経営・運営・管理状況に関する評価」（全7項目）と「図書館サービスの達成状況に関する評価」（全10項目）に区分されている。それぞれの項目は以下の通りとなっている。

【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。
2. 市民にとって質の高いサービスが提供されているか。
3. 市民参画による運営が図られているか。
4. 図書館の情報発信・PRは十分になされているか。
5. 利用者にとって施設は使いやすいか。
6. 施設や設備の維持管理は適切か。
7. その他運営の健全化への対応は図れているか。

【図書館サービスの達成状況に関する評価】

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。
2. 他の自治体の図書館や大学・類縁機関との相互協力を進めているか。
3. 市内の公共施設との連携・協力を推進し、市民の多様な情報ニーズに応えているか。
4. ITを活用した図書館サービスの向上を図るとともに市民の情報活用を支援しているか。
5. 子どもの読書活動を推進しているか。
6. 学校・学校図書館への支援と連携を推進しているか。
7. 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。
8. 市民団体・ボランティアの学習と活動を支援しているか。
9. 地域の情報センターとして積極的に活動しているか。
10. 市民との協働事業を推進しているか。

<評価基準>

評価は、3年後の“ありたい姿”とその達成プロセスを重視しており、単年度の目標を達成できていない場合であっても、3年後の目標に向けて前進していることが評価の基準となっている。具体的には、以下の基準で達成度を評価している。

達成度	評価基準（自己点検基準）
A	年度ごとに設定した目標値を達成し、平成 23 年度の目標達成に向けて順調に進んでいる。
B	年度ごとに設定した目標値を達成できなかったが、平成 23 年度の目標達成に向けて順調に進んでいる。
C	年度ごとに設定した目標値を達成できず、平成 23 年度の目標達成に向けて進捗が遅れている。
D	取り組んでいない。

(4) 効果及び評価結果の反映方法

<地域の課題共有に向けた第一歩>

評価体系の検討は図書館協議会が主に行い、図書館実務に関する情報が必要な場面では職員が積極的に議論に参画する形で検討を行ってきた。特に、サービス指針やサービス内容、アウトプットの検討に当たっては、まず図書館業務の棚卸を行い、図書館が今後取り組むべきことは何か、あるべき図書館像は何かについて深い議論を行っている。その過程で、行政内部だけの議論では決して出てこない様々な可能性が再発見されたことがひとつの成果として指摘された。

地域が抱える課題について、図書館だけでその解決を図るのではなく、他団体などと情報を共有しつつ取り組むことで、効果的・効率的な目的の実現につながるということが再認識され、地域の課題を共有できない図書館の存在意義はなくなるという危機意識のもと、地域と一緒に課題解決に取り組むためには評価と結果の公表が必要不可欠な要素となっている。

<職員意識の変化>

これまでは、どちらかというと担当以外の業務について職員の関心は低かったとのことである。しかし、評価を行いその結果を職員に還元することで担当以外の業務に関する意見が出てきたり、他の担当と共同するような一体感が出てきたりするようになっている点が指摘されている。これは、評価による「見える化」の効果であり、図書館がどのような方向に向かっているのか、また、そのために他の担当者はどんな取り組みを行っているのかが相互理解できるようになってきたという効果を生んでいる。また、以前は業務に関して意見を求めても抽象的な返答が多かったが、取り組みやその評価結果が公表されることで職員に緊張感が生まれ、より具体的な意見が出てくるようになっていることも指摘されている。

(5) 評価を行う際の課題

<効果の実現>

本市における評価は未だ試行の段階にあり、評価を行いつつ体系の見直しを行っている。今後は業務の一部として継続していくことが重要であり、評価体系の見直しを進めるとともに、職員への負荷軽減や評価結果に対するインセンティブなどが今後の課題になってくると考えられている。

<市民の意見の把握に関するコスト（市民アンケート）>

評価結果を公表することにより市民や議会などから意見がくるようになってきているとのことであるが、図書館に来館しない市民、意見を言わない市民の意見をいかに図書館運営に反映させていくかが課題として指摘されている。本図書館では、平成20年度に市民に対する意識調査を行っているが（市他部署と共同）、これには経費と職員の負担が重いことから、毎年実施することは難しく、主には来館者アンケートに頼らざるを得ないのが実情となっている。

今後、より多くの市民の意見を図書館運営に反映させていくことが課題となっている。

事例 4 横浜市中心図書館

1 図書館の概要

図書館名	横浜市立図書館（中央図書館、地域館 17 館）
所在地 （中央図書館）	横浜市西区老松町 1
設置者	横浜市教育委員会
運営者	横浜市教育委員会
総職員数 (H20. 4) （うち司書職員数）	292 名（うち司書職員数 189 名）
蔵書総冊数	3,915,219 冊（うち中央図書館：1,513,832 冊）
貸出登録者数	1,031,799 人（うち中央図書館：156,949 人）

横浜市中心図書館



2 調査結果の要旨（ポイント）

1. 横浜市立図書館では、市が評価制度の導入を決定したことを受け、平成 17 年度から全館で自己評価に取り組んでいる。
2. 本市立図書館では、「基本目標」→「評価目標」→「評価項目」といった階層で目標を設定しており、管理者（課長・係長）クラスが評価項目を検討している。さらに、各評価項目に対して具体的な取り組み内容が担当課レベルで検討されている。なお、本市図書館では具体的な数値目標は設定していない。
3. 自己評価を導入したことで、職員が市民サービス向上について考えるようになった。また、従来から行ってきた業務について、その必要性や効率的な実施方法を考えるようになったり、それまでは他館や他部署の取り組みが分からない状況であったが、全館で一体となって評価に取り組むことによって、他館や他部署の課題や改善事例について情報共有が進んだりしていることが指摘されている。
5. 課題は、評価の必要性について職員の意識が未だ十分には統一されていない点が指摘されている。各館では主に管理者が自己評価に携わっており、実際に業務を担当している職員は利用者サービスで手一杯であることから評価について積極的に関わる状況とはなっていない。職員研修などを通じて職員へ周知を図るようにしているが、各職員の前向きな取り組みを促すには、研修や説明会をさらに充実させることが課題となっている。

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

市政運営の基本理念として「民の力が存分に発揮される社会」の実現を掲げ、そのための都市経営戦略として、平成14年9月に「横浜リバイバルプラン」が策定された。これを受け手、平成15～16年度にかけて都市経営の基本方針に基づく各局の運営方針が示され、平成17年度から目標設定により経営管理を行う新しい事業がスタートしている。図書館では、平成17年度から自己評価制度を開始し、中央図書館および各図書館とで一体化された取り組みとして行われている。

(2) 評価の実施手順

本市図書館は、毎年度、3月末～4月に当該年度の目標について検討を行い、4月後半～5月にかけて当該目標を公表している。その後、9月末と3月末に目標の達成状況を評価し、5月にホームページ上に公表するとともに、6月～7月にかけてPR誌で市民に公表を行っている。

(3) 評価の内容（評価項目、評価指標、評価基準）

＜評価の目標及び項目設定＞

本市図書館では、「基本目標」→「評価目標」→「評価項目」といった階層で目標を設定している。評価目標・項目は管理者（課長・係長）クラスで検討しており、館長の確認を経て正式決定される。

各評価項目に対して、さらに具体的な取り組み内容が担当課レベルで検討される。

評価目標や評価項目、具体的な取り組み内容などは下記の通りであるが、本市図書館では具体的な数値目標は設定していない。

平成19年度横浜市立図書館の評価目標および評価項目

基本目標	市民の課題解決や暮らしに役立つ情報を提供し、積極的な図書館サービスを展開します。
目標1	○ 利用者にとって、より便利で快適な図書館を目指します。
項目1	安全で快適な環境づくり
項目2	資料収集基準の改訂・公開と充実
項目3	身近な公共施設での図書の貸出・返却の試行
目標2	○ 市民の調査研究を支援するとともに、図書館からの情報発信に努めます。
項目1	図書館ホームページの充実
項目2	企画事業の実施
項目3	外国人市民へのサービスの向上
項目4	市民の調査研究への支援課題解決に役立つ情報の提供
項目5	課題解決に役立つ情報の提供
項目6	横浜関連資料の収集・保存・活用
項目7	行政への支援
目標3	○ 「横浜市子ども読書活動推進計画」に基づき、子どもの読書活動の推進に努めます。
項目1	読書の支援
項目2	ボランティアの養成・支援、市民との協働

項目 3	学校教育及び学校図書館への支援
目標 4	○ これからの図書館を視野においた取り組みを進めます。
項目 1	横浜市立図書館のあり方検討
項目 2	効率的な図書館運営と財源確保
目標 5	○ 図書館スタッフのレベルアップを行います。
項目 1	窓口対応の向上
項目 2	職員の資質の向上

目標を設定して事業の達成度を評価するシステムは、市全体として共通した枠組みであり、具体的な手法に関しては各部局ごとに確立している。評価する際の判断根拠は様々であるが、主に業務統計などを根拠に評価を行っている。なお、自己評価基準として、平成 18 年度に A～E の 5 段階評価基準を導入し、毎年度末に 5 段階評価を行っている。

5 段階評価の評価基準の内容

段 階	内 容
A	優れた取組があり、目標を大きく上回る成果があった。
B	目標どおり取組を実施し、目標を上回る成果があった。
C	目標どおり取組を実施し、一定の成果をあげた。
D	目標どおり取組ができなかったため、十分な成果をあげることができなかった。
E	実施できていない。課題の整理・計画の見直しが必要である。

平成 19 年度横浜市立図書館の目標設定と振り返り

基本目標 市民の課題解決や暮らしに役立つ情報を提供し、積極的な図書館サービスを展開します。

目標 1 利用者にとって、より便利で快適な図書館を目指します。

*評価の基準についてはP12を参照

項目	具体的取組 (達成時期)	達成状況 (平成20年3月31日現在)
安全で快適な環境づくり	①やさしい日本語の利用案内・各館案内を作成します。(全館、6月)	6月に作成し、全館で配布を開始しました。利用案内等に用いる多言語応答集を全館に設置しました。
評価 B	②地域図書館5館に、利用者が自由にインターネット情報を閲覧できる公共情報端末を設置します。(一部の地域図書館、3月)	港南、磯子、港北、山内、戸塚、瀬谷の6図書館で設置作業を進めました。
ISO14001:企業や自治体などが行う事業活動が環境に与える影響を、組織的かつ継続的に削減するための管理システムを定めた国際規格のこと。	③ISO14001の取組を進めます。(全館、通年)	行動計画を策定するとともに、常に省エネ、リサイクルを心掛け、実践しました。
ESCO事業:今までの環境を低下させることなく省エネルギー対策を行い、その結果得られる省エネルギー効果を保証する事業です。削減したエネルギー額の一部からESCOサービス料に充てます。	④市民の不要本をリサイクルする場(リサイクル文庫)を設置します。(一部の地域図書館で試行、通年)	16図書館(中央、鶴見、神奈川、中、南、港南、保土ヶ谷、旭、磯子、金沢、港北、緑、戸塚、栄、泉、瀬谷)で実施しました。
	⑤利用者のマナーが向上するように日頃から働きかけを行うと共に、キャンペーンを実施します。(全館、10月)	10月に全館で汚破損の被害を受けた図書の展示、中央図書館で小学生のマナー向上ポスターの掲示を行いました。
	⑥中央図書館においてESCO事業実施に向けた準備を行います。(中央図書館、3月)	準備を終え、平成 20年4月からESCO事業を開始します。
	⑦館内レイアウトの見直しなど、より便利で使いやすい図書館となるよう工夫します。(中央図書館・一部の地域図書館、12月)	同じ分類番号の本を探しやすくするため、写真集の分類を細分化しました。(中央図書館、12月) 児童図書コーナーを変更し、書架を増設しました。(中央図書館、1月) 書架を増設しました。(鶴見図書館、2月) 雑誌のコーナーを改善しました。(金沢図書館、1月)
	⑧戸塚図書館の耐震補強等再整備工事を完了します。(戸塚図書館、7月)	工事を完了しました。(7月)
	⑨金沢図書館・保土ヶ谷図書館を対象に再整備工事のための設計を行います。(中央図書館、3月)	金沢図書館は実施設計を完了しました。(3月) 保土ヶ谷図書館は基本設計を完了し(3月)、20年度に実施設計・工事を行う予定です。
	⑩順次、各図書館にAED(自動体外式除細動器)を設置します。(全館、12月)	広告事業による平成20年度上半期の導入に向け調整しました。
	⑪セキュリティ対策や緊急対応などの危機管理について、職員の意識の高揚と対応力の向上に努めます。(全館、通年)	防災訓練等の機会を捉え、職員の危機管理意識の高揚に努めています。 中央図書館では図書特別整理日(休館日)に全職員を対象とした防災訓練を実施しました。(6月)
	⑫その他の取組	図書館情報紙「@Lib」を創刊し(1月)、図書館事業等のPRIに努めました。
資料の収集基準の改訂・公開と充実	①雑誌に関する収集基準を明確にし、図書館ホームページ等に公開します。(中央図書館、12月)	現行の「横浜市立図書館資料収集基準」の雑誌、新聞部分の記述をより詳細にし、ホームページで公開しました。(12月)
評価 B	②継続して同一タイトルの雑誌の寄贈を受ける仕組みを検討し、蔵書の充実を図ります。(中央図書館、11月)	行政内部で定期購読している雑誌・新聞について調査し、リスト化しました。(9月) 引き続き、庁内の寄贈を受け入れる仕組みづくりを検討していきます。

<利用者アンケート調査>

本市図書館では、平成 18、19 年度に利用者アンケート調査を実施して公表している。

平成 19 年度からは、インターネットによるアンケート調査 (e-アンケート) を合わせて実施しており、500 件近い回収があったとのことである。

(4) 効果及び評価結果の反映方法

<経費削減の取り組み>

経費削減については、内部評価を行ったうえで取り組んだ内容に関しては公表しているが、数値目標は設定・公表していない。

経費削減に向けては、例えば、開館カレンダーの裏にスポンサー広告を入れる代わりに印刷代を負担してもらうなどの取り組みをおこなったり、市民からアクセスの多いWeb上のコンテンツ部分に広告を掲載したりして、経費削減に取り組んでいる。

<全館一体での取り組みの効果>

自己評価を契機として、従来から行ってきた業務について、その必要性や効率的な実施方法を考えるようになり、それまでは他館や他部署の取り組みが分からない状況であったが、全館で一体となって評価に取り組むことによって、他館や他部署の課題や改善事例について情報共有が進んだりしていることが指摘されている。

<利用者への情報の浸透>

図書館事業に対する市民の具体的な要望はまだ少ないが、評価結果を公表することにより、例えば、「他の図書館ではこんなサービスがあるので、自分が利用している図書館でもそのサービスが受けられるようにしてほしい。」といったような要望が増えてきているとのことである。

図書館の運営について情報を提供することにより、図書館が市民に深く理解されるようになってきているとのことである。

(5) 評価を行う際の課題

<評価に関する職員の意識改善>

評価の必要性について職員の意識が未だ十分には統一されていない点が指摘されている。各館では主に管理者が自己評価に携わっており、実際に業務を担当している職員は利用者サービスで手一杯であることから評価について積極的に関わる状況とはなっていない。職員研修などを通じて職員へ周知を図るようにしているが、各職員の前向きな取り組みを促すには、研修や説明会をさらに充実させることが課題となっている。

<数値目標>

図書館評価においては、目標や運営の実態に適するように数値指標を設定することが望ましいが、実際には適切な評価指標を選択し妥当な目標数値として設定することは難しいとのことである。

事例5 広島市立図書館

1 図書館の概要

図書館名	広島市立図書館（中央図書館ほか12館）
所在地 （中央図書館）	広島県広島市中区基町3番1号
設置者	広島市 市民局生涯学習課
運営者	(財)広島市文化財団（指定管理）
総職員数(H20.5) （うち司書職員数）	122名（うち司書職員数99名）
蔵書総冊数	2,039,196冊（うち中央図書館：975,069冊）
貸出登録者数	265,044人（うち中央図書館：32,515人）

広島市立中央図書館



2 調査結果の要旨（ポイント）

1. （財）広島市文化財団は、平成 18 年 4 月から指定管理者として広島市立図書館全館の管理運営を担っている。これに伴い、市は、指定管理業務について適正・的確に行われているか、市民サービスの向上が図られているかなどを検証し、よりよい指定管理者制度の運営を行う目的で評価を実施している。これとは別に、指定管理者が自らの取り組みについて振り返りを行うことを目的として、利用者アンケート調査を中心とした自己評価を行っている。
2. 図書館利用に対するアンケートによる満足度調査は、平成 15 年度から実施されており、指定管理者自身の自己評価および市側の指定管理者に対する行政評価に活用されている。自己評価結果については、図書館協議会に報告され、問題点・課題について議論されたうえで図書館協議会の議事録とともにホームページで公開されている。
3. 評価結果について、①職員の研修に利用、②職員の問題意識の醸成、③現場の職員を中心に評価結果の分析を行うことで業務改善に結びつけるなどにより、利用者の目線でのサービス提供の意識を育むことに一定の効果があつた点が指摘されている。
4. 課題としては、何をもって数値目標の設定が妥当であると判断すべきかなど、全国的な目標数値の把握が今後との課題として指摘されている。右肩上がりの目標設定だけでは図書館職員のモチベーション維持が難しい点なども課題と指定指摘されている。

3 内部評価の概要

(1) 評価制度を導入した背景、問題意識等

(財)広島市文化財団は、平成 18 年 4 月から指定管理者として広島市立図書館全館の管理運営を担っている。これに伴い、市は、指定管理業務について適正・的確に行われているか、市民サービスの向上が図られているかなどを検証し、よりよい指定管理者制度の運営を行う目的で評価を実施している。これとは別に、指定管理者が自らの取り組みについて振り返りを行うことを目的として、利用者アンケート調査を中心とした自己評価を行っている。

(2) 評価の実施手順

図書館利用者アンケートによる満足度調査は、平成 19 年度から広島市との連名で実施され、指定管理者自身の自己評価および市側の指定管理者に対する行政評価に活用されている。

アンケート調査は、指定期間 4 ヶ年（平成 18～平成 21）を通じて毎年ほぼ同じ設問のアンケート調査票を用いて実施されており、12～1 月の約 1 ヶ月程度の期間において、中学生以上の来館者各館 100 名（全館合計 1,300 名）を対象に行っている。結果を 2 月に集計した後、各館ごとに分析・対策を検討し、4 月に公表している。

また、ホームページ上でのアンケート調査（各館の指定なし）を年度末に別途実施しており、平成 19 年度は 379 名の回答があったとのことである。

指定管理者に対する行政評価は毎年度終了後に速やかに市側で行われ、業務実施年度の翌年度の 9 月議会に報告し、各指定管理者の管理運営状況としてホームページに掲載している。

(3) 評価の内容（評価項目、評価指標、評価基準）

<自己評価の評価指標>

評価項目・評価指標は、4 ヶ年の指定管理の事業計画に示した取り組み目標に合わせて、4 年後に達成すべき項目・指標として設定している。目標値は、毎年行うアンケート調査での「満足」あるいは「やや満足」と回答する人の回答率(%)をもって設定している。評価は、数値目標に対する実績値のほか、実績数値の分析結果および対策を合わせて評価結果として公開している。

平成 18 年度～平成 21 年の評価項目は以下に示すとおりである。なお、評価項目・評価指標は全館共通になっている。

- a. 図書館のサービスに対する総合的な評価（満足度）
- b. 来館時に目的の本や資料を探しやすくする。
- c. 利用者が求める本や資料を貸し出す相談機能（レファレンス・サービス）を充実する。
- d. 気持ちよく利用できる応接を行う。

評価項目

個別項目 指 標	21年度 目標値 (%)	19年度 数値(%)	18年度 数値(%)
ア 図書館のサービスに対する総合的な評価（満足度）（問1）	90	77	74
イ 来館時に目的の本や資料を探しやすくする。 利用者の探しやすい館内表示、書架表示、図書配置等に努める。（問2①） 本の探しやすさに対する評価（満足度）	80	62	53
ウ 利用者が求める本や資料を探し出す相談機能（レファレンス・サービス）を充実する。 求める本や資料が自分で見つからなかったとき、あきらめずに、職員に尋ねるなどして入手する利用者の割合を高める。（問3） 「職員に尋ねて見つかった」「予約・リクエストした」と回答する利用者の割合	80	68	61
的確な資料相談・資料案内（レファレンス・サービス）を行う。（問2③） 質問や問合せへの対応に対する評価（満足度）	90	68	68
エ 気持ちよく利用できる応接を行う。 ていねいな言葉づかい及び親切な対応を心がける。（問2②） 職員の言葉づかい・態度に対する評価（満足度）	90	75	80

<市による評価の概要>

市が行う指定管理者の評価は、指定管理者から提出される業務実施報告書、図書館の利用状況、および市民アンケート調査結果等に基づき、業務の実施状況、施設の利用状況、利用者の満足度の3項目について評価を行っている。評価は、各項目ごとに3段階（A, B, C）で評価した後、総合評価として5段階評価（5, 4, …, 1）を行っている。

平成19年度の評価は、業務の実施状況、施設の利用状況、利用者の満足度がともにA評価であり、総合評価は5の良好な評価結果であった。

市が行う指定管理者の総合評価は、その結果が5または4の施設については、次回の指定管理者の選定時に加点を行うことにより指定管理者の取り組み意欲を高め、低評価（2または1）の施設については、指導や改善案の提示を求めることにしている。

(4) 評価結果の反映方法

自己評価結果の反映方法について、

- ① 図書館職員の研修に利用する。
- ② 図書館職員に問題意識をもたせる。
- ③ 現場の職員を中心に、評価結果（利用者の満足度調査結果）の分析・対策を行わせ、改善にあたらせる。

等により、利用者の視点でのサービス提供の意識を育むことに一定の効果があつた点が指摘されている。

(5) 評価を行う際の課題

<評価のコスト負担>

自己評価の実施にかかるコストは指定管理者が負担しており、コスト負担の軽減が課題として指摘されている。

<目標設定のための全国的な指標数値の共有>

評価の数値目標を自らが設定するため、達成に対する不安があったり、目標値の適正性確保（目標として設定した水準が適正であることの説明）が難しいなどの点が指摘されており、全国的な目標数値の把握が今後との課題とされている。

<評価を行うことに対する職員のモチベーション>

右肩上がりの目標設定だけでは図書館職員のモチベーション維持が難しい点なども課題と指摘されている。

事例6 農文協図書館

1 図書館の概要

図書館名	農文協図書館（分館なし）
所在地	東京都練馬区立野町 15-45 農文協図書館ビル 3階
設置者	社団法人農山漁村文化協会
運営者	財団法人農文協図書館
総職員数(H20.4) （うち司書職員数）	4名（うち司書職員数 1名）
蔵書総冊数	約9万4～5千冊
貸出登録者数	延べ約1,900人（平成19年度）

農文協図書館



2 調査結果の要旨（ポイント）

1. 公立図書館で行っているような評価制度とは異なるが、財団法人として、事業計画書、事業報告書に目標と達成状況を記載する仕組みを有している。
2. 年度当初に事業計画書に目標を記載し、財団法人の事業報告会において、事業報告書により達成状況を報告している。
3. 事業計画に記載する目標は年度により異なるが、主として農業・林業分野における学術研究書、古文書の収集に関するものや、著名な故人の蔵書の分散を防ぐ為の収集に関するものを掲げている。予算の関係上、定量的な目標の設定にはなじまず、定性的な目標を設定している。
4. 事業計画に記載する目標は、達成に向けて着実に取り組めば無理なく達成できる現実的なものであり、基本的に計画どおり目標が達成されている。事業報告会において目標の達成状況を報告する必要があることにより、職員にとって目標達成に向けた活動に対するモチベーションとなっている。

3 自己評価の概要

財団法人農文協図書館は、昭和 56 年に社団法人農山漁村文化協会により設立された財団法人である。社団法人農山漁村文化協会は、農業に関する出版事業を中心に社団法人としての経営基盤をつくり、文化事業として図書館ビルを建設し、土地・建物を財団法人農文協図書館に寄付して図書館事業を開始した。図書館事業は同ビルに入居している団体の賃貸料を原資とするもので、限定された小規模な事業運営資金による図書館事業であるが、農林分野での極めて専門性が高いオリジナルな蔵書・資料収集に徹する専門図書館として運営が行われている。

(1) 評価の実施手順

公立図書館で行っているような評価制度とは異なるが、財団法人として、事業計画書、事業報告書に目標と達成状況を記載する仕組みを有している。財団法人農文協図書館の事業報告会（総会）は、5月および11月の計2回開催される。事業計画書作成時に、目標設定を行い、事業報告書により目標達成状況を報告している。

利用者へのアンケート調査は実施していないが、ホームページ上で意見・要望等を聞き運営等に反映しているとのことだが、予算が決まっているため利用者のための新たな取り組みは難しい状況にあるとのことである。

(2) 評価の内容（評価項目、評価指標、評価基準）

事業計画に記載する目標は年度により異なるが、主として農業・林業分野における学術研究書、古文書の収集に関するものや、著名な故人の蔵書の分散を防ぐ為の収集に関するものを掲げている。

予算の関係上購入図書数などの定量的な目標の設定にはなじまず、定性的な目標を設定している。

(3) 評価結果の反映方法

事業計画に記載する目標は、達成に向けて着実に取り組めば無理なく達成できる現実的なものであり、基本的に計画どおり目標が達成されているとのことである。

そのため、評価結果を踏まえて業務を改善するといった状況にはないが、事業報告会において目標の達成状況を報告する必要があることから、職員にとって目標達成に向けた活動に対するモチベーションになっているとのことである。

最近、日本経済が不況に陥る中、就労先としての農業や林業が見直されつつあり、一般の利用が増えつつあるとのことである。公共図書館とは異なり、ホームページの開設以外に利用者を増やすための積極的な取り組みは行っていないが、着実に利用者は増えているとのことである。限られた専門分野のオリジナルな図書集めや社団法人農山漁村文化協会の出版物を保存する取り組みが、ホームページを通じて、全国の関係者に広く認知されるようになったことを実感しているようである。全国からの蔵書利用の問い合わせに対しては、地元の図書館に貸し出す方式により、対応をしている。