

図書館評価の有効性  
— 評価影響の理論を用いた実証研究 —

筑波大学  
図書館情報メディア研究科  
2020年7月

田邊 智子

# 図書館評価の有効性

## —評価影響の理論を用いた実証研究—

### 概 要

公共図書館で図書館評価が普及しているが、評価が必ずしも有効に機能していないことが指摘されている。本研究では、行政評価で発展してきた評価影響の理論を用い、図書館評価の有効性について分析を行う。

研究の目的は、図書館評価の有効性を総体的に明らかにし、有効性を向上する方策を提示することである。この目的を達成するために、次の4つの課題を設定して研究を行った。研究の対象は公共図書館とし、館独自の取組として行う自己評価の有効性について分析を行った。

課題1：図書館評価の有効性と、その発現プロセスを定性的に明らかにする。

課題2：図書館評価の有効性の発現状況を定量的に明らかにする。

課題3：図書館評価の有効性発現に影響する要因を明らかにする。

課題4：図書館評価の有効性向上に活用できるツールを作成する。

第1章では、研究目的と課題、研究方法を提示し、先行研究のレビューを行った。また、研究対象とする国内の公共図書館での評価の実施状況について、過去の全国的な実態調査を基に整理した。

第2章では、行政評価と図書館評価の方法について比較を行った。本研究では、行政評価で構築されてきた評価理論を図書館評価に適用して分析を行うため、その前提として、行政評価と図書館評価の方法論を比較し、共通点と相違点を明らかにした。日本では、行政評価には「業績測定」「プログラム評価」「政策分析」の3類型があると理解されているため、図書館評価で用いられる方法をこれら3類型に分類し、評価方法を行政評価の一般的な方法と比較した。この結果、海外の図書館評価においては、業績測定とプログラム評価に対応する類型が発展していること、公共図書館での実践と研究が最も進んでいる中心的な評価類型は業績測定であることが明らかとなった。国内の図書館評価では、やはり業績測定が中心であるが、海外と比較してプログラム評価が弱いことが示された。

本研究の課題1は、図書館評価の有効性とその発現プロセスを質的分析によって明らかにすることである。このために、まず第3章で、本研究全体を通じた分析枠組みとなる「図書館評価モデル」(以下「概念モデル」)を作成した。メタ・モデリングの手法を応用し、既存文献から図書館評価の利用や有効性に関連する知見やモデルを抽出し、それを統合することで概念モデルを作成した。レビュー対象とした既存文献は、評価学で発展してきた評価利用と評価影響の理論、評価の非利用・正当化利用の理論、行政学で蓄積されてきた業績測定の利用に関する理論、図書館評価の文献における評価の有効性や利用に関する議論である。レビューの結果、本研究の概念モデルの目的に最も合致していたのは評価影響のモデルであったため、これを概念モデルのベースとした。評価影響の理論は、評価の「利用」に関する研

究蓄積の上に発展したもので、評価のもたらしうる帰結を可能な限り幅広く捉えることを意図したものである。概念モデルでは、評価の有効性には、公共図書館の組織内部で生じる変化である「アウトカム」と、図書館の外部に波及する好ましい影響である「インパクト」があると整理した。アウトカムには「認知・感情的アウトカム」「モチベーション的アウトカム」「行動的アウトカム」の3種類があり、職員・組織の両レベルにおいて発現すると想定した。インパクトについては、図書館評価の文献から「サービス向上」と「アカウントビリティ向上」があると定義した。ただし、これらは直接観察するのが難しいため、「満足度向上」「利用実績向上」「(外部の人々の)図書館に対する理解向上」といった代理変数を合わせて観察することとした。

続く第4章では、公共図書館を対象に事例研究を行い、概念モデルの妥当性を検証するとともに、自己評価で発現しうる具体的なアウトカムを明らかにした。対象館は、自己評価に十分な経験を持ち、評価が有効に機能していると考えられる9館とし、データを半構造化インタビューで収集して質的分析を行った。この結果、職員・組織の両レベルで、様々なアウトカムが生じていることが明らかとなった。職員レベルでは、認知・感情的アウトカムとして「課題の認識」「業務への理解向上」「全館的視点」「経営的視点」「自館の客観視」、モチベーション的アウトカムとして「改善意識」「目標意識」「対外説明意識」、行動的アウトカムとして「目標達成努力」が観察された。ただし、こうしたアウトカムは必ずしも組織全体に広く波及しているとは限らず、評価に深く関わる職員を中心に生じていた。組織レベルでは、認知・感情的アウトカムとして「課題の共有」、モチベーション的アウトカムとして「改善志向」「目標志向」、行動的アウトカムとして「事業見直し」「業務分析」「計画的運営」「活動活性化」「目標達成指示」「対外説明への利用」「予算要求への利用」が観察された。

評価影響の理論では、異なる種類のアウトカムが相互に作用しあいながら発現すると想定されている。そうした関係性を分析したところ、3種類の有効性の発現経路が観察された。本研究ではこれを「改善ルート」「目標達成ルート」「対外説明ルート」と名付けた。改善ルートは、評価があることで自館の課題を認識するとともに、事業改善のインセンティブが生じ、さらに具体的な事業見直しや業務改善につながるルートである。目標達成ルートは、評価の中で達成すべき目標を明確化することによって、その達成に向けた意識付けや行動が生じるルートである。対外説明ルートは、評価を対外説明に用いるルートである。

本研究の課題2は、図書館評価の有効性の発現状況を量的分析によって明らかにすることである。このためのデータとして、国内の公共図書館を対象にアンケート調査を実施した。各自治体の中央館的機能を持つ館を対象とした全数調査で、1,367館に送付、回答数は947、回収率は69.3%であった。課題1で明らかにしたアウトカムの中には、評価実施の有無にかかわらず各館の状況を尋ねることができる性格のもの（「課題の共有」「事業見直し」等）と、評価を実施していない館からはデータ採取ができない性格のもの（「評価の対外説明への利用」等）がある。前者のタイプのアウトカムについては、全館に同じ質問をし、評価実施の有無による比較を行った。この結果、いずれのアウトカムについても評価実施館が非実施館より発現度合いが高く、評価実施の結果として想定したアウトカムが発現していることが示

された。後者のタイプのアウトカムについては、自己評価の実施館のみからデータを採取し、一定の発現状況にあることが確認された。インパクトについても評価実施館と非実施館の状況を比較した結果、すべての変数について評価実施館のほうが有意に高く発現していた。有効性の発現ルートについては、パス解析を行った。この結果、改善ルートについては、質的分析で示されたような有効性の発現経路が観察された。目標達成ルートと対外説明ルートについては、部分的に有意なパスはあったものの、十分な適合度のあるモデルが得られなかった。

本研究の課題3は、図書館評価の有効性発現に影響する要因を明らかにすることである。このために、第6章では、第5章のアンケート調査データを用い、個々のアウトカム・インパクトの発現状況を目的変数、予想される影響要因を説明変数とした回帰分析を行った。本研究の目的からは、公共図書館が評価の取組の見直しにつなげうる影響要因が重要となるため、図書館の努力で変える余地がある影響要因を特に重視した。影響要因は有効性の発現ルートごとに異なっていた。有意な結果が得られたものは、改善ルートでは「指標の設定」「外部評価」「利用者アンケート」「改善策検討プロセス」、目標達成ルートでは「責任明確化」「適切な目標設定」、対外説明ルートでは「指標の設定」「外部評価」「ベンチマーク」「改善策検討プロセス」「評価結果の公表（ウェブサイト）」であった。

課題4は、図書館評価の有効性向上に活用できるツールを作成することである。第7章では、課題3で明らかにした知見を反映し、ツールの作成と試行を実施した。ツールは、公共図書館が自館の評価を見直すための一種のメタ評価に当たるため、メタ評価の理論を踏まえて作成した。公共図書館の職員が使いやすい簡便なものとするため、メタ評価のツールの一つであるチェックリストの形式を採用した。チェック項目は課題3で抽出された影響要因とし、解説としてここまでの研究で得られた知見を盛り込んだ。

作成したチェックリストは、公共図書館2館を対象に試行した。試行からは、チェックリストが評価を振り返り、改善可能な点を把握する上で有用であることが確認できた。また、調査対象者に、評価の意義や留意すべき点について気付きを与えるという副次的な効果も観察された。一方で、チェックリストの限界としては、評価の要改善点に気付いても実際に改善できるかはその館の状況に依存すること、一部チェック項目は利用実績等のアウトカムの指標の場合には必ずしも適さないこと、各館の評価実施方法には一定の類似性がありチェック項目の多くはすでに実施済みの場合が多いこと、チェック項目として含めたもの以外にも有効な影響要因が存在する可能性があることが挙げられる。チェックリストについては、試行で得られた指摘を反映し、最終版を完成させた。

本研究では、評価影響の理論枠組みを用いることにより、先行研究にはない視点から図書館評価の有効性を明らかにした。有効性を可能な限り幅広く捉える方針とすることで、組織外部に波及するインパクトであるサービス向上やアカウントビリティ向上、その代理指標となる満足度向上や利用実績の向上、さらには中間的な成果物として組織内部に生じる認知

面・モチベーション面・行動面のアウトカムを、具体的かつ詳細に明らかにした。これにより、有効性の限られた側面に焦点を当てていた先行研究では捉えきれていなかった、評価の多様な有効性を示すことができた。また、有効性の発現に影響する要因を定量的に分析することにより、指標の設定、利用者アンケート、外部評価の実施等の取組が評価の有効性を高めること、評価の改善のためのツールとしてチェックリストが有用であることを明らかにした。

今後の研究上の課題としては、第一に、公共図書館関係者の自己回答に基づくデータを用いたことからバイアスが生じた可能性がある。今後、異なるデータを用いて再検証を行いたい。第二に、評価の有効性発現に影響する要因については、データ数の問題から分析方法に制約があった。この点についても異なるデータや方法でさらなる検証を行う必要がある。第三に、図書館評価の有効性向上ツールとして作成したチェックリストについては、より長いスパンで有効性を検証する必要がある。評価実務の変容や評価の有効性向上が生じるかについて、引き続き観察していきたい。これらに加え、本研究では分析対象としなかったが解明が必要な点としては、公共図書館が評価実施に当たって抱える妥当な目標設定等の諸課題への対処、指定管理者制度のもとでの評価についての掘り下げた分析、評価を採用しない館の実態分析等があり、これらも今後の研究課題と考えている。

# The Effectiveness of Library Evaluation: Empirical Analysis Based on the Theory of Evaluation Influence

## Abstract

Although evaluation is becoming popular in public libraries, its effectiveness has not been sufficiently demonstrated. This study applies the theory of evaluation influence as developed in the discipline of evaluation study.

The study comprehensively articulates the effectiveness of library evaluation. Four research questions have been set to achieve this purpose. The subject of research is public libraries and the focus is on self-evaluation of their initiatives.

Question 1: To qualitatively outline a concrete picture and working processes of the effectiveness of library evaluation.

Question 2: To quantitatively clarify the extent of the effectiveness of library evaluation.

Question 3: To identify factors affecting the extent of the effectiveness of library evaluation.

Question 4: To develop a tool for enhancing the effectiveness of library evaluation.

Chapter One presents the purpose, research questions, and methods of the study along with a literature review. Moreover, the current state of evaluation in public libraries in Japan is summarized.

Chapter Two provides a comparative analysis of public sector evaluation in general and library evaluation in particular. Since this study applies the theory of evaluation influence as developed for the broader public sector, it is necessary to clarify the similarity and difference between those sectors. I classified the methods used in library evaluation into three categories of public sector evaluation; namely, performance measurement, program evaluation, and policy analysis. The result is that library evaluation in other countries adopts performance measurement and program evaluation, the former being more common both in research and in practice. In domestic library evaluation, performance measurement is dominant while program evaluation is uncommon.

Question 1 qualitatively demonstrates the effectiveness of library evaluation. For this question, a conceptual model is created in Chapter Three, named Public Library Evaluation Model, which serves as the basis of the entire study. The model was developed using the meta-modeling method where knowledge and models are extracted from prior literature to be integrated into a new model. The literature review includes the theory of evaluation use and evaluation influence, studies on non-use and legitimate use of evaluation, empirical studies on performance information use, and literature on library evaluation. The conceptual model was developed based on the general framework of evaluation influence, which was most suitable for this study. The concept of evaluation influence captures the effects of evaluation as broadly as possible. The conceptual model created for this study

includes the outcomes and impacts of library evaluation. Outcomes are desirable effects of evaluation that occur inside a library while impacts are spillover effects brought about outside a library. There are three types of outcome, cognitive–affective, motivational, and behavioral. Outcomes occur on two levels, individual and organizational. Two kinds of impacts were identified in library-evaluation literature that are “enhanced service level” and “enhanced accountability;” while it is appropriate to include in analysis surrogate variables for these impacts, namely, “improved user satisfaction,” “increased use,” and “enhanced understanding of the library by external stakeholders.”

Chapter Four presents case studies of public libraries conducted to verify the conceptual model and identify concrete outcomes potentially observed in library evaluation. The subject is nine public libraries supposed to have sufficient experience in evaluation and, therefore, to reveal sufficient outcomes of evaluation. Qualitative data were collected by semi-structured interviews. The results showed various outcomes at both individual and organizational levels. Observed outcomes at the individual level were “perceiving problems,” “better understanding of services and operations,” “holistic points of view,” “management points of view,” and “objective view of the library” as cognitive–affective outcomes; “motivation for improvement,” “motivation for goal attainment,” and “motivation for publicity” as motivational outcomes; and “efforts for goal attainment” as a behavioral outcome. These outcomes primarily arise from staff directly involved in the evaluation and do not necessarily apply to all library staff in a broad manner. Observed outcomes in organizational level were “sharing problems” as cognitive–affective outcomes; “intention for improvement” and “intention for goal attainment” as motivational outcomes; “improved service and operations,” “job analysis,” “better-planned operation,” “increased activities,” “instruction for goal attainment,” “use of evaluation as explanatory materials,” and “use of evaluation for budget request” as behavioral outcomes.

The theory of evaluation influence supposes that outcomes arise while interacting with each other. From the data, three pathways of those interactions were detected; namely, improvement route, goal-attainment route, and explanation route. In the improvement route, services and operations were being improved through the process of evaluation by perceiving the library’s problems and being given incentives for improvement. In the goal-attainment route, efforts were being made to improve performance to achieve goals set by evaluation. In the explanation route, the evaluation was being used for obtaining consent from external stakeholders.

Question 2 quantitatively clarifies the extent of the effectiveness of library evaluation. For this, in Chapter Five, data were collected by a questionnaire survey of public libraries. The subject was the main library or equivalent of each public library service. A total of 1,367 surveys were sent and 947 responses were received (response rate 69.3%). For some outcomes, we can derive data from libraries with or without evaluation (e.g., “perceiving problems” and “improved services and

operations”). For this type of outcome, we compared the data of libraries that conduct evaluation with the data of those that do not. The result was that all outcomes accrued better in libraries with evaluations than those without evaluations, which implies the outcomes occur as a result of conducting evaluations. For the other outcomes, we can collect data only from libraries employing evaluation (e.g., “use of evaluation as explanatory materials”). For this type of outcome, the overall level of outcomes was analyzed. For impacts, the data of libraries with evaluation was compared with the data of those without evaluation. The result was that the level of all impact variables, “enhanced service level,” “improved user satisfaction,” “increased use,” and “enhanced understanding of the library by external stakeholders,” was higher in libraries conducting evaluation than in those without evaluation.

To probe influence pathways, path analysis was conducted. The result showed the improvement route was working as expected. For goal-attainment route and explanation route, models did not provide good fit indices, although, some paths were significant.

Question 3 identifies factors affecting the extent of the effectiveness of library evaluation. For this, Chapter Six provided regression analysis using the same data as Chapter Five. Objective variables are answered level of outcomes and impacts. Explanatory variables are potential affecting-factors extracted from the interview data in Chapter Four. The analysis focused especially on affecting-factors that are not given to a library but that the library staff can change for refining evaluation practice. Affecting-factors are supposed to be different in each influence pathway. Significant affecting-factors were “setting indicators,” “external evaluation,” “user survey,” and “deliberating improvement” for the improvement route; “clarifying person or section in charge” and “proper target levels” for the goal-attainment route; and “setting indicators,” “external evaluation,” “benchmarking,” “deliberating improvement,” and “publication of results (via website)” for the explanation route.

Question 4 aims to develop a tool for enhancing the effectiveness of library evaluation. Chapter Seven demonstrates the tool and its trials in public libraries. The tool was created based on the theory of meta-evaluation because it is a type of meta-evaluation that library staff can use for self-checking of evaluation practice. The tool took the form of a checklist so that it could easily be understood and implemented by the library staff. The checklist includes affecting-factors as check items that are derived from the analysis in Chapter Six. It also includes findings of the whole study as an explanation of each check item.

The checklist was tested in two public libraries. The trials demonstrated that the checklist was useful for reviewing evaluation practice and detecting points for improvement. The trials also showed the additional advantage that a respondent could get a better understanding of evaluation. The



limitations of the checklist are that actual improvement of evaluation practice depends on the library's situation; some check items do not suit well when use-statistics are used for indicators; most checkpoints are already covered in most libraries because evaluation practices are more or less similar across public libraries; and there could be potential affecting-factors other than those included in the checklist. I completed the checklist reflecting comments received in the trials.

This study articulates the effectiveness of library evaluation from a novel perspective by adopting the framework of evaluation influence. It captures the effectiveness in the broadest possible terms and, as a result, demonstrates concrete and detailed outcomes of evaluation including spillover impacts outside a library, enhanced service level and enhanced accountability, as well as intermediate outcomes accruing inside the organization. The study presents diverse effects of evaluation not captured in previous studies. The study also proved that evaluation effectiveness could be enhanced by refining evaluation practice, e.g., by setting indicators, conducting user surveys, and external evaluation. I proposed the checklist for reviewing evaluation practice that public libraries could apply.

The limitations of the study are the following. First, there is a possible bias because the study used self-reported data by library staff; therefore, further validation is necessary using different data. Second, the analysis of affecting-factors needs further scrutiny since the relatively small sample size of this study did not allow elaborative analysis. Third, as regards the checklist for public libraries, we need to continue observing its effects on evaluation effectiveness in the longer term.

Furthermore, topics not covered in this study that need further exploration include addressing difficulties that public libraries face in evaluation, e.g., appropriate goal setting; in-depth analysis of evaluation under a designated administrator system; and background research on libraries that do not adopt evaluation.

# 目次

第1章 序論	
1.1 研究の背景	1
1.2 研究の目的	3
1.3 研究の方法	5
1.4 先行研究	7
1.5 図書館評価の現状	15
1.6 用語の定義	16
1.7 本研究の構成	18
第2章 行政評価と図書館評価の比較	
2.1 本章の目的と方法	21
2.2 行政評価の方法	24
2.3 海外における図書館評価の方法	26
2.4 日本における図書館評価の方法	44
2.5 用語の整理	56
2.6 本章のまとめ	58
第3章 図書館評価モデルの作成	
3.1 本章の目的と方法	61
3.2 評価利用の理論	61
3.3 評価影響の理論	68
3.4 非利用と正当化利用の理論	72
3.5 業績情報の利用の理論	74
3.6 図書館評価の有効性や利用に関する研究	77
3.7 図書館評価モデルの作成	81
3.8 本章のまとめ	86
第4章 図書館評価の有効性に関する質的分析	
4.1 本章の目的と方法	89
4.2 調査の概要とデータ	90
4.3 評価影響の発現状況	94
4.4 評価影響の発現経路	101
4.5 評価影響の発現に影響する要因	105
4.6 指定管理者制度のもとでの評価	112
4.7 図書館評価モデルの精緻化と考察	118
4.8 本章のまとめ	124

第5章 図書館評価の有効性に関する量的分析	
5.1 本章の目的と方法.....	127
5.2 調査の概要とデータ .....	128
5.3 有効性の発現状況.....	131
5.4 有効性の発現ルート .....	136
5.5 考察.....	138
5.6 本章のまとめ .....	140
第6章 図書館評価の有効性に影響する要因	
6.1 本章の目的と方法.....	143
6.2 影響要因の候補 .....	144
6.3 データ.....	147
6.4 組織レベルの分析結果.....	148
6.5 職員レベルの分析結果.....	159
6.6 考察.....	166
6.7 本章のまとめ .....	173
第7章 図書館評価の有効性向上のためのツール	
7.1 本章の目的と方法.....	175
7.2 有効性向上ツールの作成 .....	175
7.3 ツールの試行と修正 .....	180
7.4 考察.....	190
7.5 本章のまとめ .....	193
第8章 結論	
8.1 研究の目的と方法.....	195
8.2 図書館評価の有効性 .....	203
8.3 有効性を向上する方策.....	210
8.4 今後の研究上の課題 .....	213
8.5 結び.....	215
謝辞.....	217
文献リスト .....	219
全研究業績のリスト .....	245

## 図表リスト

<図>

図 1-1	評価・行政評価・図書館評価の関係.....	18
図 1-2	研究の構成.....	19
図 2-1	図書館評価の対象.....	27
図 3-1	Cousins and Leithwood (1986) による評価利用のモデル.....	66
図 3-2	Johnson (1999) による評価利用のモデル.....	66
図 3-3	Mark and Henry (2004) による評価影響のモデル.....	70
図 3-4	Ho (2005) による業績情報の利用のモデル.....	75
図 3-5	Pinto (2014) による図書館評価モデル.....	79
図 3-6	図書館評価モデル (概念モデル) 第 1 版.....	85
図 4-1	改善ルート.....	102
図 4-2	目標達成ルート.....	102
図 4-3	対外説明ルート.....	102
図 4-4	図書館評価モデル (概念モデル) 第 2 版.....	119
図 4-5	図書館評価モデル (概念モデル) 第 2 版: 改善ルート.....	120
図 4-6	図書館評価モデル (概念モデル) 第 2 版: 目標達成ルート.....	121
図 4-7	図書館評価モデル (概念モデル) 第 2 版: 対外説明ルート.....	122
図 5-1	組織レベルのアウトカム (評価実施館と非実施館の比較).....	133
図 5-2	組織レベルのアウトカム (評価実施館に固有のアウトカム).....	134
図 5-3	職員レベルのアウトカム.....	134
図 5-4	インパクト (評価実施館と非実施館の比較).....	135
図 5-5	改善ルートのパス図.....	137
図 7-1	図書館評価の改善のためのセルフチェック・リスト (第 1 版).....	179
図 7-2	図書館評価の改善のためのセルフチェック・リスト (第 2 版).....	185
図 7-3	図書館評価のためのセルフチェック・リスト (最終版).....	189
図 8-1	研究の構成 (図 1-2 の再掲).....	196
図 8-2	図書館評価モデル (概念モデル) 第 1 版 [図 3-6 の再掲].....	198
図 8-3	改善ルート [図 4-1 の再掲].....	199
図 8-4	目標達成ルート [図 4-2 の再掲].....	199
図 8-5	対外説明ルート [図 4-3 の再掲].....	199
図 8-6	図書館評価モデル (概念モデル) 最終版.....	204
図 8-7	図書館評価モデル (概念モデル) 最終版: 改善ルート.....	205
図 8-8	図書館評価モデル (概念モデル) 最終版: 目標達成ルート.....	206
図 8-9	図書館評価モデル (概念モデル) 最終版: 対外説明ルート.....	207

<表>

表 1- 1	本研究の目的・課題・方法.....	4
表 2- 1	本章で用いる訳語.....	23
表 2- 2	業績測定とプログラム評価の比較.....	25
表 2- 3	業績測定型の図書館評価の時代区分.....	27
表 2- 4	Hatry (2006) による業績測定の手順.....	30
表 2- 5	Nelson (2008) による業績測定の手順.....	31
表 2- 6	Nelson (2008) による尺度.....	31
表 2- 7	Rubin (2006) による業績測定の手順.....	32
表 2- 8	プログラム評価の種類.....	36
表 2- 9	図書館評価におけるプログラム評価型の評価方法.....	37
表 2-10	ISO 16439 によるインパクト・アセスメントの方法.....	38
表 2-11	「望ましい基準」に見る図書館評価の方法.....	48
表 2-12	全国公共図書館協議会 (2009) による業績測定の手順.....	49
表 3- 1	評価利用の種類.....	62
表 3- 2	Johnson et al. (2009) による評価利用に影響する要因.....	64
表 3- 3	Mark and Henry (2004) による評価影響の種類.....	69
表 3- 4	Højlund (2014a) による組織の評価採用の種類.....	73
表 3- 5	de Lancer Julnes (2008) による業績測定の目的.....	76
表 3- 6	業績情報の利用類型.....	77
表 3- 7	図書館評価で想定されるインパクト.....	83
表 4- 1	調査対象館の概要.....	91
表 4- 2	観察された評価影響の例 (直営館).....	95
表 4- 3	図書館評価によって発現しうる評価影響.....	101
表 4- 4	図書館評価の有効性発現に影響する要因.....	111
表 4- 5	観察された評価影響 (指定管理館).....	113
表 5- 1	館種別の回収率.....	128
表 5- 2	アウトカム・インパクトと質問の対応表.....	130
表 6- 1	図書館評価の有効性に影響を与えると想定される要因.....	145
表 6- 2	改善ルートの実績結果 (組織レベル).....	150
表 6- 3	改善ルートの実績要因 (組織レベル・図書館の取組で変化させる余地があるもの).....	152
表 6- 4	目標達成ルートの実績結果 (組織レベル).....	153
表 6- 5	目標達成ルートの実績要因 (組織レベル・図書館の取組で変化させる余地があるもの).....	155
表 6- 6	対外説明ルートの実績結果 (組織レベル).....	156
表 6- 7	対外説明ルートの実績要因 (組織レベル・図書館の取組で変化させる余地があるもの).....	157
表 6- 8	図書館にとって所与の実績要因 (組織レベル).....	158
表 6- 9	改善ルートの実績結果 (職員レベル).....	160
表 6-10	改善ルートの実績要因 (職員レベル・図書館の取組で変化させる余地があるもの).....	161

表 6-11	目標達成ルートの実績結果 (職員レベル) .....	162
表 6-12	目標達成ルートの実績要因 (職員レベル・図書館の取組で変化させる余地があるもの) ...	163
表 6-13	対外説明ルートの実績結果 (職員レベル) .....	164
表 6-14	対外説明ルートの実績要因 (職員レベル・図書館の取組で変化させる余地があるもの) ...	165
表 6-15	図書館にとって所与の実績要因 (職員レベル) .....	165
表 7-1	メタ評価の分類 .....	176
表 7-2	アクションリサーチにおける研究者のポジションと特徴 .....	180
表 7-3	有効性向上ツール試行の対象館 .....	181

# 第1章 序論

## 1.1 研究の背景

### 1.1.1 問題意識

公共図書館で図書館評価の導入が進んでいる。2001年に告示された「公立図書館の設置及び運営上の望ましい基準」(文部科学省, 2001, 以下、「望ましい基準」)において運営状況の点検・評価が努力義務とされたことを契機に、2000年代に図書館評価は急速に普及した。2016年の調査によれば、全国の市区町村立図書館の58%が、望ましい基準の規定する点検・評価を実施していた(図書館流通センター, 2016, p.39)。過去の調査では、都道府県立図書館の評価の実施率は市区町村立図書館とほぼ同程度かそれより高く<sup>1</sup>、都道府県立図書館でも同様に評価が普及しているものと見られる。

このように多くの館で実施されるようになった図書館評価は、果たして有効に機能しているのだろうか。前述の2016年の調査では、評価が図書館運営の改善につながった事例として、レファレンスサービスの改善、貸出条件や開館日・開館時間の見直し、インターネット経由サービスの拡大、無線LANの導入、接遇の改善、予算の確保・計上、学校図書館への支援・連携強化等が挙げられた。しかし、どの程度の館でこうした改善が実現しているかは不明である。また図書館評価の文献では、サービス改善に加え、職員の意識改革や評価を用いた対外説明が評価の目的に挙げられる場合があるが<sup>2</sup>、その実現状況を示すデータは管見の限り見当たらない。約10年前に当たる2009年の調査によれば、評価は業務改善や次年度の事業計画の基礎資料に多く活用される一方で、評価に当たっての課題として、「評価結果の具体的な活用」を挙げた館が都道府県立図書館の82%、市区町村立図書館の55%存在した(みずほ情報総研, 2009, p.42)。過半数の評価実施館で、評価結果が必ずしも活用できていないと認識されていたことになるが、そうした課題は現在では解決しているのだろうか。

公共図書館では、相応の事務負担を伴いながら評価を実施している。その評価は、意図したとおり機能しているのだろうか。また、そもそも図書館評価を実施することで、どのような効果が期待できるのだろうか。

### 1.1.2 図書館評価の有効性

図書館評価に関する文献は多数存在するが、公共図書館を対象に図書館評価の有効性に焦点を当てた実証研究は多くない。海外では、Lund (1990)が米国イリノイ州の公共図書館のデータを基に、評価の実施が業績改善をもたらすかを分析しており、貸出冊数について増加が見られた。国内では、Shimoyama et al. (2013)が、16館の公共図書館を対象に評価導

---

<sup>1</sup> 全国公共図書館協議会(2009)によれば、図書館評価の実施率は都道府県立図書館で68%、市区町村立図書館で51%(p.17)。みずほ情報総研(2009)によれば、図書館が独自の取組として行う自己評価と行政評価の合計の実施率は都道府県立図書館が66%、市区町村立図書館が70%であった(p.21)。

<sup>2</sup> たとえば、Poll and Te Boekhorst (2007)では、業績測定の目的として、サービス・製品の改善、図書館の有効性を財政当局と市民に示すこと、スタッフのサービスや目標達成等についての理解や気づきの3点を挙げている(p.21)。

入の前後で業績改善が見られるかを分析しており、利用実績の指標に明らかな改善は見られなかったとしている。White (2002) は、米国フロリダ州の公共図書館の長へのアンケート調査を分析し、図書館評価の正のインパクトはほとんど認識されていないことを明らかにした。これらの研究では、図書館評価が業績改善につながるかは必ずしも明らかではないこと、また図書館評価は関係者に有効だと認識されていないことが示されている。特に、Shimoyama et al. (2013) は本研究と同じ日本の公共図書館を対象としており、現行の図書館評価が業績改善につながりにくい傾向があることを明らかにした。そうだとすれば、その理由と改善策を掘り下げて分析する必要が出てくる。

しかし一方で、これら先行研究は、図書館評価の有効性を利用実績の増加や管理職者の認識という限定的な指標で捉えようとしており、評価が本来持ちうる有効性を総体的に捕捉できているのかに疑問がある。多くの場合、図書館評価における指標や目標値は各館がそれぞれ決定しており、利用の増加が目標とされているとは限らない。評価による運営改善の結果として利用が増加することはありうるものの、利用実績には表れないサービスの品質や組織内部の業務効率、特定分野のサービス改善等、様々な形で図書館評価の効果は表れうる。しかし、そうした面は先行研究では分析されていない。

さらに、これら先行研究では、図書館評価の実施がどのようなプロセスを経てよい効果をもたらすのかが明示的に分析されておらず、いわばブラックボックスとなっている。このため、仮に図書館評価が有効に機能していないとしても、途中経過である評価の実施プロセスのどこに問題があり、どこを改善すべきかは明らかにできていない。

### 1.1.3 研究の視点

一方、図書館以外の公共部門一般の評価に目を向けると、評価の「有効性」よりは「利用」に焦点を当てた研究が蓄積されてきた。その出発点は、米国において1960年代から実施されるようになった施策の評価が、意図したように意思決定に用いられなかったことにある。落胆した評価専門家達は、1970年代から評価利用 (evaluation use) についての研究を始めた。評価が有効に機能するためには、中間段階として何らかの形で評価が利用されるステップがあると考えられる。逆に言えば、もし評価がいかなる形でも利用されていないのであれば、評価が有効に機能していない可能性が高い。この意味で、「利用」に焦点を当てた研究が発展したのは理にかなっているといえる。

評価利用の初期の研究では、「利用」を狭く捉えており、評価結果が意思決定に直接的に反映される場合を想定する傾向があった (Herbert, 2014, p.389)。しかし、しだいに評価の利用には様々な形があり、当初考えられていた直接的な利用とは異なる形で評価が作用しうることが明らかになった。評価結果が関係者の認識に浸透し、意思決定の情報源の一つとして間接的に利用されるケースや、評価の「結果」を利用するのではなく、評価実施の「プロセス」に関わることが意識改革やエンパワメントを生むケース等である。

さらに2000年代に入ると、評価利用の研究蓄積の上に、評価影響 (evaluation influence) という新しい概念が提示された (Alkin & Taut, 2003; Henry & Mark, 2003; Kirkhart, 2000)。



「利用」という言葉では表現しきれない評価の幅広いインパクトを、包括的に捉えようとする概念である。さらに Mark and Henry (2004)では、評価影響の発現プロセスを分析するための概念枠組みが提示された。そこでは、評価が社会改善という最終的なインパクトをもたらす過程で、認知、モチベーション、行動の面で中間的なアウトカムが生じ、そうしたアウトカムの間には相互作用が生じると想定されている。この評価影響の理論では、評価のもたらす帰結を総体的に捉えるとともに、変化の潜在的なプロセスを明らかにできるため、評価の実践を改善・発展させる上で有用だと考えられている (Herbert, 2014, p.394)。

本研究では、この評価影響の理論を用いることで、先行研究にはない角度から図書館評価の有効性を明らかにする。

## 1.2 研究の目的

### 1.2.1 目的

本研究の目的は、図書館評価の有効性を総体的に明らかにし、有効性を向上する方策を提示することである。評価影響の理論を用いることで、先行研究では必ずしも明らかでなかった有効性の本質や発現プロセス、発現状況をより詳細に分析する。これにより、評価実務の改善に資する知見を得ることができる。この目的を達成するために、以下の二段階で研究を進める。

まず第一段階として、図書館評価の有効性とは何か、またどのような形で発現するかを総体的に明らかにする。図書館評価は、組織の意思決定や個々の職員の意識・行動に好ましい影響を与え、それによってサービスが向上する等のインパクトをもたらすと考えられる。その過程では、様々な形で評価の有効性が顕在化する。本研究では、図書館評価がもたらす有効性を可能な限り幅広く捉え、その具体的な内容と発現プロセスについて、全体像と詳細を明らかにする。その上で、日本の公共図書館で、図書館評価が実際にどの程度、有効に機能しているかを分析する。

さらに第二段階として、図書館評価の有効性を向上する方策を提示する。図書館評価の効果は、その図書館の運営状況や組織の特性、評価の実施方法等の様々な要因によって促進あるいは阻害されると考えられる。図書館評価が有効に機能する館としない館の違いは何か、特に評価の実施方法のどのような側面が評価の効果を左右するかを明らかにできれば、評価の有効性向上につなげることができる。たとえば、指標・目標設定の有無、組織計画とのリンク付け、評価結果の共有方法等の違いである。本研究では、第一段階で明らかにした図書館評価の有効性を前提にさらに研究を発展させ、図書館評価の有効性を高めうる要因を明らかにする。そして、それを公共図書館の現場で活用可能とするため、評価の検証・改善に利用可能なツールを作成する。

なお、本研究の分析対象は、公共図書館における図書館評価とする。公共図書館で実施される評価には各種の形態があり、設置自治体が行う行政評価、館独自の取組として行う自己評価、指定管理者制度のもとでの設置者による評価、図書館協議会等による第三者評価等が

ある。本研究では、このうち、特に自己評価に焦点を当てて分析を行う。

### 1.2.2 課題

以上の目的を達成するために、本研究では次の4つの課題を設定して研究を進める。目的と課題、さらに1.3で述べる研究方法との対応関係は表1-1のとおりである。

課題1は、図書館評価の有効性と、その発現プロセスを定性的に明らかにすることである。図書館評価の有効性とはそもそも何か、またそれはどのようなプロセスで発現するかを概念モデルの形で提示する。課題2は、図書館評価の有効性の発現状況を定量的に明らかにすることである。課題1で作成した概念モデルをもとに、国内の公共図書館で、どの程度、図書館評価の有効性が観察されるかを分析する。以上の課題1と課題2が、研究目的の第一段階に相当する部分である。

課題3は、図書館評価の有効性発現に影響する要因を明らかにすることである。第一段階で明らかにした評価の有効性が、何によって促進あるいは阻害されるのかを分析する。課題4は、図書館評価の有効性向上に活用できるツールを作成することである。課題3で明らかにした影響要因のうち、評価の有効性を向上させ、評価実施過程で取り入れることができる取組を抽出し、公共図書館にわかりやすく伝えることを意図する。具体的なツールの形としては、チェックリスト等、簡便で使いやすいものを採用する。以上の課題3と課題4は、研究目的の第二段階に相当する。

表 1-1 本研究の目的・課題・方法

目的		課題	方法
図書館評価の有効性を総合的に明らかにし、有効性を向上する方策を提示する。	第一段階： 図書館評価の有効性を総合的に明らかにする。	課題1: 図書館評価の有効性と、その発現プロセスを定性的に明らかにする。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・文献レビューにより図書館評価が有効性を発現する過程を表現した概念モデルを作成する。</li> <li>・事例研究により概念モデルを検証し精緻化する。</li> </ul>
		課題2: 図書館評価の有効性の発現状況を定量的に明らかにする。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内の公共図書館を対象としたアンケート調査を基に量的分析を行う。</li> </ul>
	第二段階： 図書館評価の有効性を向上する方策を提示する。	課題3: 図書館評価の有効性発現に影響する要因を明らかにする。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課題2のアンケート調査データを用いて回帰分析を行う。</li> </ul>
		課題4: 図書館評価の有効性向上に活用できるツールを作成する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メタ評価の理論を応用してツールを作成する。</li> <li>・ツールの有用性をアクションリサーチで検証し、必要な修正を加える。</li> </ul>

(出所) 筆者作成

## 1.3 研究の方法

本研究の方法は、以下のとおりである。

### 1.3.1 課題1：図書館評価の有効性とその発現プロセスの分析

課題1については、まず文献レビューを基に分析の枠組みとなる概念モデルを作成した上で、事例研究によって図書館評価の有効性を質的に分析する。

概念モデルの作成には、メタ・モデリングと呼ばれる手法を応用する。メタ・モデリングとは、Johnson (1993) が提唱した手法であり、既存文献で示されたモデルを統合することで定性的かつ帰納的に新たなモデルを作成するものである。具体的には、伝統的な文献レビューの方法により既存文献で示されたモデルや知見を抽出し、それを統合して新たなモデルを作成する。本研究の場合は、既存文献から評価が実施され効果を発現する過程を表現したモデルを抽出し、それを統合することで概念モデル（図書館評価インパクト・モデル）を作成する。

続いて、この概念モデルを分析の枠組みとして事例研究を行い、図書館評価がもたらしうる有効性を質的に明らかにする。事例研究は、ある事象のプロセスに関心があり、どのように物事が起こるのかを明らかにしたい場合に適した研究デザインである（メリアム, 2004, p.47）。また、Mark (2011) は、評価影響はダイナミックなプロセスであるため、一時点でのサーベイよりも一連の変化をたどれるような研究方法が有益だと述べている（p.117）。本研究の課題1は、図書館評価によって生じる評価影響を捉え、評価が機能するプロセスを分析するものであるため、事例研究の方法を採用する。

本研究では、図書館評価の有効性を総体的に明らかにすることを意図しているため、課題1では、評価が潜在的に持ちうる好ましい影響を可能な限り幅広く抽出する方針とする。このため、事例研究の対象は、図書館評価に十分な経験を持ち評価が有効に機能していると考えられる公共図書館から、館種や規模等が異なる複数の館を選択する。データはインタビュー調査で収集し、概念モデルとの整合性を検証する。

### 1.3.2 課題2：図書館評価の有効性発現状況の分析

課題2のための方法としては、アンケート調査を用いる。Mark (2011) は、前述のように評価影響の研究に当たっては一連の変化をたどれるような研究方法が有益だとする一方で、影響の経路が十分に確認できている場合には選択回答のサーベイ等がより合理的になることを指摘している（p.116）。本研究では、まさにこの順に従い、課題1では事例研究によって概念モデルを作成し、課題2ではその概念モデルをもとに定量的なアンケート調査を行う。課題1によって有効性の具体的な変数は明らかになっているため、課題2では公共図書館でそれら変数がどの程度、観察されるかを分析する。具体的には、職員に生じる何らかの意識変化、サービスの改善、評価の利用状況等が有効性の変数となると予想される。調査は、国内の公共図書館のうち、中央館または中央館的機能を持つ館を対象とした全数調査とし、質問紙によるデータ収集を行う。

### 1.3.3 課題3：有効性発現に影響する要因の分析

課題3のための方法として、回帰分析を用いる。回帰分析は、変数間の相関関係を明らかにする手法である。課題2のアンケート調査データを用い、各館における図書館評価の有効性の発現度合いを目的変数、各館の基本的条件（館種・運営形態・規模等）、運営状況（計画策定状況等）、図書館評価の方法（指標の設定、職員の関与、評価結果の公表等）等を説明変数として重回帰分析を行う。これによって、有効性発現と相関が高い要因を明らかにする。たとえば、利用者アンケートを併用する館では評価が改善につながりやすい、職員が評価に多く関与する館では職員の意識改革が顕著に発現するといった関係性が考えられる。

なお、回帰分析で明らかにできるのは相関関係のみであり、因果関係、すなわちその要因が真に図書館評価の有効性を向上させるかまでは確認できない。因果関係の立証のためには、対象館を無作為に二つのグループに分けて介入を行うランダム化比較試験等の方法が必要となるが、本研究が対象とする公共図書館に対してそれを適用するのは現実問題として難しい。本研究では、回帰分析で明らかにできるのは、あくまで相関関係であるという点に留意して結果の解釈を行うこととする。

### 1.3.4 課題4：有効性向上に活用できるツールの作成

課題4では、課題3で得られた知見を反映し、メタ評価の理論を応用して図書館評価の改善のためのツールを作成する。作成したツールは公共図書館で試行し、その有用性を検証する。試行はアクションリサーチによって行う。アクションリサーチは、社会にポジティブな変化をもたらすことを目的に、循環的なプロセスの中で変化を起こし、それを観察する調査アプローチである（武田, 2015, p.24）。単なる問題の理解にとどまらず、対象者との協働によって解決法を生み出す性格を持つ。本課題で開発するツールは、図書館評価の改善という変革につながることを意図しており、またツールの適用というアクションは実際の図書館現場と協働して行うため、アクションリサーチの方法を採用する。

試行の対象としては、図書館評価を実施しており、かつ協働による現状の改善に関心がある図書館を選択する。対象館の職員とともにツールを適用し、対象館の評価の課題や要改善点を検証する。その結果をもとに、ツールの有用性を検証し、必要な修正を加えてツールを完成させる。

## 1.4 先行研究

本節では、先行研究のレビューを行う。公共図書館における評価の発展経緯、日本における状況をレビューした上で、本研究のテーマである図書館評価の有効性に関する先行研究を確認する。その上で、評価利用や評価影響の理論を概観し、それらが本研究に新たな分析視角を提供することを示す。

### 1.4.1 公共図書館における評価

図書館評価には様々な手法が含まれるが、次章で詳しく見るように、公共図書館で用いられる主な手法は、指標を設定して実績値を測定し、何らかの基準に照らして判断を行うタイプの評価である。これは、行政評価の用語でいえば「業績測定」(performance measurement)という手法に当たる。業績測定は図書館以外の公共部門でも広く実施されているものであるが、公共図書館は、他分野と比べても早い時期から業績測定に取り組んできた経緯を持つ。業績測定の古典とされる Ridley and Simon (1943) では、国防、警察、公共事業、公衆衛生、レクリエーション、社会福祉、公教育と並び、公共図書館が取り上げられている (p.13)。

公共図書館における初期の業績測定は、国や公的機関が設定した基準 (standards) と自館の実績を比較し、予算要求等の裏付けとして活用するものであった。世界各国の初期の図書館基準を調査した文献としては Withers (1974) があり、公共図書館については欧米や日本を含む 20 か国の基準が解説されている。

しかし、米国図書館協会 (American Library Association: ALA) の公共図書館部会 (Public Library Association: PLA) では、1970 年代以降、こうした基準に基づく評価は公共図書館を不適切に画一化するものであるとして新たな方向性の模索を始めた<sup>3</sup>。その結果、個々のコミュニティに即した計画を立案し、その実施状況を指標を用いて評価する新たな手法が打ち出され、Palmour et al. (1980) と Zweizig and Rodger (1982) という 2 冊のマニュアルがまとめられた。PLA は、その後もマニュアルの改訂・拡充を重ねて現在に至っている<sup>4</sup>。「基準」から「計画・指標」へと向かうこの米国の動きは他の欧米諸国にも影響を与え、1980～1990 年代には英国やユネスコにおいても指標のマニュアルが作成された<sup>5</sup>。そしてこの計画・指標による評価が、現在に至るまで公共図書館における評価の基本形となっている。

1980～1990 年代には、ニュー・パブリック・マネジメント (New Public Management: NPM) の理念に基づく行政改革が世界的な潮流となった。NPM は民間の経営手法を公共部門に適用する性格を持ち、業績・成果による統制、市場原理の活用、顧客主義への転換、ヒエラルキーの簡素化を基本原則としている (大住, 1999, p.1)。業績測定はこの NPM の改革

---

<sup>3</sup> この検討過程でまとめられた文献として、De Prosopo et al. (1973) がある。

<sup>4</sup> その後の改訂版としては、Van House, N. et. al. (1987)、McClure et al. (1987)、Himmel (1998)、Hernon & Altman (1998)、Nelson et. al. (2000)、Hernon & Whitman (2001)、Rubin (2006)、Nelson (2008)、Nelson (2009) 等がある。近年では“PLA Results Series”として刊行されている (<https://www.alastore.ala.org/keywords/pla-results-series> 最終アクセス：2019-10-16)。

<sup>5</sup> 英国のマニュアルとして King Research Ltd. (1990)、ユネスコによるマニュアルとして Moore (1989a) がある。糸賀 (1992) は、当時の欧米の各種マニュアルを紹介している (p.444)。

手法の一つであったことから、この時期、各国において幅広い公共部門に導入された。図書館評価においても、Hernon and Whitman (2001)<sup>6</sup>等がサービス品質や顧客満足といった概念を紹介し、従来から行われていた業績測定においても利用者満足度等のサービス品質が重視されることとなった。1998年には、図書館評価に用いる指標が国際標準化機構 (International Organization for Standardization: ISO) によって ISO 11620「図書館パフォーマンス指標」(International Organization for Standardization, 1998) として国際規格化されたが、そこにも利用者満足度の指標が含まれていた。

1990年代以降は、図書館が利用者に与えた影響を明らかにしようとするアウトカム・アセスメントやインパクト・アセスメントへの関心が高まった。図書館では古くから Orr (1973) による図書館の「良さ」や「価値」についての議論があり、Childers and Van House (1993) で有効性の評価指標が詳細に検討されているが、この時期にアウトカムやインパクトへの関心が高まった背景としては、NPMによる成果志向、顧客志向の流れに加え、インターネット時代に入り図書館を経由せず多くの情報が得られるようになったことから、財当局等に対し、あらためて図書館の存在価値を示す必要が出てきたことがある (Poll, 2012, p.121)。

この動きは大学図書館で特に顕著であり、様々な手法の開発が行われた。米国の研究図書館協会 (Association of Research Libraries: ARL) は、1990年に ARL 新指標イニシアティブ (ARL New Measures Initiative) を始動し、民間企業のサービス品質測定手法 SERVQUAL を図書館に応用する LibQUAL+<sup>®</sup>、電子情報資源の統計や指標の確立を目指す E-Metrics、高等教育のアウトカム評価等の様々な大規模研究プロジェクトを行った<sup>7</sup>。アウトカム・アセスメントの手法については、Association of College and Research Libraries (1998)、Hernon and Dugan (2002) 等の文献があるほか、その後のさらなる研究進展を受け、2014年に国際規格 ISO 16439「図書館のインパクト・アセスメントのための手法と手続き」(International Organization for Standardization, 2014a) が制定された。こうしたアウトカムやインパクトの評価は、多くの場合、指標に基づく業績測定の枠組みというよりは、社会科学の手法を応用し詳細な調査分析を行うプログラム評価と呼ばれる評価方法に当たる。

図書館評価の理論的発展においては、1995年から隔年で開催されている「図書館及び情報サービス機関における業績測定に関するノーザンブリア国際会議」の果たした役割が大きい<sup>8</sup>。2000年には、この国際会議を母体として図書館評価の専門誌 *Performance Measurement and Metrics* が創刊されている。近年の同誌の報告や掲載論文を見ると、インパクト・アセスメントや図書館の価値に関する議論が展開されている。大学図書館を対象としたものが多いが、公共図書館を対象としたものとしては Streatfield et al. (2019a)、Streatfield et al. (2019b) 等がある。

---

<sup>6</sup> 邦題は『図書館の評価を高める：顧客満足とサービス品質』(永田, 2002)。

<sup>7</sup> ARL 新指標イニシアティブについては、杉山 (2001)、杉山 (2002) を参照。

<sup>8</sup> 英語名称：Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services. Poll and Te Boekhorst (2007) は、図書館の業績指標とサービス品質測定においてノーザンブリア国際会議の果たした役割は非常に大きいと指摘している (p.27)。

#### 1.4.2 国内の公共図書館の状況

日本においても、図書館評価に関する論考や方法論の研究は1950年代から見られ、海外のマニュアルの紹介や代表的なテキストの翻訳も行われていた<sup>9</sup>。しかし、必ずしも関心は高くなく<sup>10</sup>、公共図書館での幅広い評価実践につながるものではなかった。ところが、2000年前後を境に図書館評価への関心が高まり、関連文献が急増した。一例を挙げれば、2000～2002年にかけて『現代の図書館』、『情報の科学と技術』、『図書館雑誌』において相次いで図書館評価の特集が組まれている<sup>11</sup>。糸賀（2003）はこの時期の動きについて、「ここ2、3年、図書館界におけるサービス評価への関心の高まりには目覚ましいものがある」とし、図書館界は評価に「目覚めた」のだと表現している（p.87）。

この時期は、海外におけるNPM型の行政改革の動向が日本に紹介され、公共部門全体で業績測定や評価への関心が大きく高まった時期に当たる。これを受け、国・自治体・大学・博物館等、様々な公共部門に評価が導入されたことが図書館評価にも影響を与えた。この動きは公共図書館よりも大学図書館で先行した。1990年代以降、日本の高等教育政策は事前規制から事後評価に基づくものに移行した。1991年には大学設置基準が改正され、大学の自主性が高まると同時に、各大学が自らの責任で教育・研究の質を確保するために自己点検・評価を行うことが努力義務とされた。この流れの中で多くの大学が自己評価に取り組むようになり、大学図書館でも評価への取組が始まった。国立大学図書館協議会では1993年に「国立大学図書館における自己点検・評価について：よりよき実施に向けての提言」（国立大学図書館協議会自己評価基準検討委員会, 1993）がまとめられ、私立大学図書館協会においても1999年に「私立大学図書館自己点検・評価手法ガイドライン」（私立大学図書館協会自己点検・評価手法ガイドライン作成委員会, 1999）が作成された。さらに、2004年度には国立大学が法人化され、中期目標・中期計画に基づく自己評価が義務付けられるとともに、国公私立の全大学を対象とした認証評価制度が導入された。認証評価制度では、大学改革支援・学位授与機構や大学基準協会等、文部科学大臣の認証を受けた評価機関による定期的な評価を受けることが求められた。これを受け、大学図書館が実施する評価もまた、国立大学の自己評価や認証評価に反映されることとなった。

公共図書館においても、設置母体である自治体で1990年代後半から行政評価が普及したことで、公共図書館もしばしばその対象に含まれることとなった。また、1998年に制定されたISO 11620「図書館パフォーマンス指標」は2002年にJIS X 0820として国内規格化されたが、当初は想定されていなかったという国内規格化が実現した背景の一つとして、当時、公共図書館をめぐるいわゆる「無料貸本屋批判」があったことが挙げられている（糸賀, 2002,

<sup>9</sup> 三浦（1958）、日本図書館協会公共図書館部会事務局（1960）、草名（1968）、森（1974）、森（1985）、日本図書館協会図書館政策特別委員会（1989）、糸賀（1993）等。海外テキストの翻訳としては、アメリカ図書館協会（稲川訳）（1971）、Palmour et al.（田村ほか訳）（1985）、Lancaster（中村ほか訳）（1991）等。

<sup>10</sup> 糸賀（2000）は、1980年代から米国の図書館基準やサービス計画立案を紹介し、指標についても触れてきたにもかかわらず、「数年前まではほとんど見向きもされなかった」と述べている（p.21）。

<sup>11</sup> 「特集：自己評価の方法：ISO 図書館パフォーマンス指標を例に」『現代の図書館』38(1), 2000；「特集：図書館の統計と評価」『情報の科学と技術』51(6), 2001；「特集：図書館パフォーマンス指標と経営評価の国際動向」『現代の図書館』40(3), 2002；「特集：図書館とサービス評価」『図書館雑誌』96(11), 2002等。

p.124)。この議論の中で、貸出冊数を過度に重視した図書館経営が疑問視されたことから、経営やサービスの諸側面をバランスよく指標化したパフォーマンス指標が一つの回答として注目されたと指摘されている。

これらの背景に加え、公共図書館における評価の導入を後押しした要因としては、いわゆる「望ましい基準」(文部科学省, 2001)の告示が大きかったと考えられる。1950年制定の図書館法<sup>12</sup>では、第18条において、「文部大臣は、図書館の健全な発展を図るために、公立図書館の設置運営上望ましい基準を定め、これを教育委員会に提示するとともに一般公衆に対して示すものとする」と定めていたが、その基準は長きにわたって策定されなかった。それが初めて告示されたのが、2001年の「望ましい基準」である。その中では、適切な「指標」と「数値目標」を設定し、目標の達成状況等を点検・評価することが努力義務として盛り込まれた。これが、行政評価の一部として行われる図書館評価とは別に、公共図書館が独自の取組として自己評価を導入する契機となった。国内の図書館評価の先進事例とされる神奈川県立図書館は2002年度に評価を導入しているが、その契機は2001年の「望ましい基準」であったとされている(石原, 2009, p.60)<sup>13</sup>。なお、図書館法においても2008年の改正で評価が努力義務として盛り込まれたため、これを受けて「望ましい基準」は2012年に改訂されている(文部科学省, 2012)。

さらに、2003年の指定管理者制度の導入も、公共図書館への評価の導入を促進したと考えられる。指定管理者制度では、自治体が指定管理者のモニタリング・評価を適切に実施することが重要とされた(文部科学省生涯学習政策局社会教育, 2010)。また、自治体が指定管理者制度の導入を検討する過程で、公共図書館の見直しが進み、自己評価が導入された事例も見られた(谷垣, 2009)。

以上のような経緯から、2000年代以降、図書館評価について多数の国内文献が発表された。内容としては、評価方法や評価のあり方の解説・論評<sup>14</sup>、ISO 11620の紹介<sup>15</sup>、海外の動向の紹介<sup>16</sup>、公共図書館における評価の事例報告<sup>17</sup>、指標についての議論<sup>18</sup>等がある。評価実施に当たって参照できるマニュアルやガイドライン的なものとしては、日本図書館協会(2004)、神奈川県図書館協会図書館評価特別委員会(2007)、全国公共図書館協議会(2009)<sup>19</sup>等がある。

---

<sup>12</sup> 昭和25年法律第118号。

<sup>13</sup> 同様に先進事例の一つとされる埼玉県立図書館も、評価指標を導入した背景の一つとして「望ましい基準」を挙げている(埼玉県立図書館指標検討委員会, 2007, p.485)。

<sup>14</sup> 糸賀(2001)、糸賀(2002)、岸田(2003)、岸田(2007)、豊田(2007)、三村(2007)、永田(2008)等。

<sup>15</sup> 糸賀(2000)、戸田(2000)、徳原(2002)等。

<sup>16</sup> 須賀(2001a)、鎌倉(2002)、橋詰(2002)、須賀(2006)等。

<sup>17</sup> 大塚(2003)、三村(2003)、鈴木(2004)、埼玉県立図書館指標検討委員会(2007)、石原(2009)、柿澤(2011)等。

<sup>18</sup> 野末(2002)、糸賀(2003)、佐藤・永田(2004)、桑原(2007a)、桑原(2007b)、桑原(2008)等。

<sup>19</sup> 第3章として図書館評価作業マニュアルが含まれる。



### 1.4.3 図書館評価の有効性

それでは、このように普及した図書館評価は、果たして有効に機能しているのだろうか。逸話的な報告としては、Poustie (1995) が、オーストラリアの市立図書館で計画策定と業績測定によって活性化を実現した成功事例を報告している。国内でも、評価によって職員が業務を横断的な視点で見られるようになった、メール・レファレンス等の新たなサービスが行われ活動が活発化した等の報告が見られる(みずほ情報総研, 2009, p.80)。一方で、Poll and Te Boekhorst (2007) は、業績測定が実施されるだけで終わり、測定結果が実質的な効果を持たず保管されるだけに終わる場合が非常に多いと指摘している (p.24)。また Winkworth (1997) は、自らの経験として、せつせと作成した業績測定のデータが、同僚や上司、顧客に無視されたケースが複数回あると報告している (p.93)。これらの逸話からは、図書館評価が好ましい効果をもたらす事例がたしかに存在する一方で、評価が実施されても有効に活用されない場合も往々にしてあることが示唆される。では、図書館評価を全体として見た場合、どのような状況にあるのだろうか。これらの逸話や事例を裏付けるデータや研究は存在するのだろうか。

公共図書館を対象に、業績測定のインパクトを実証的に分析した先駆的な研究としては、Lund (1990) がある。分析の枠組みとしては、達成困難でかつ具体的な目標設定と業績のフィードバックがある場合に業績が改善されるというロックの目標設定理論を用いており、米国イリノイ州の公共図書館 508 館を対象に、評価による業績の改善が見られるかを検証している。業績改善の有無については「人口一人当たり貸出冊数」と「蔵書回転率」の2種類の指標を用いており、説明変数として業績指標の利用を含めている<sup>20</sup>。分析の結果、「人口一人当たり貸出冊数」については業績指標の利用に伴い有意に増加していたが、「蔵書回転率」については有意な結果が得られなかった。

この研究では、業績測定のインパクトを示す変数の一つとして「人口一人当たり貸出冊数」という利用実績のデータを用いている。そして分析からは、業績測定によって「人口一人当たり貸出冊数」に増加が起こりうることが示された。しかし、こうした利用実績の増加は、業績測定がもたらしうる有効性の一部に過ぎないと考えられる。業績測定が有効に機能した場合、その帰結として利用が増加する場合はありうるが、それまでの間に、何らかの中間的な変数が存在していると考えられる。たとえば、業績測定に基づいてサービスの利便性が向上し、利用者の図書館への満足度が上がったため、利用者数や利用頻度が増加する等である。つまり、最終的に利用実績の向上まで到達しなかったとしても、サービス向上や満足度向上といった中間的なアウトカムが生じている可能性があるが、この研究ではそうした点は捉えられていない。

White (2002) は、利用実績に代えて、アンケート調査によるデータを用いて図書館評価の有効性を検証している。米国フロリダ州の 75 館の公共図書館の長 (Head Library

---

<sup>20</sup> この研究では、ロックの理論が示す状況にあると業績が改善されるという仮説を検証するために、説明変数として「目標の難しさ (実績値を上回る目標値設定か)」、「フィードバック (業績指標の採用の有無)」、「目標へのコミットメント (文書化された目標・計画の有無)」を用いている。分析結果については同文献 pp.88-89 参照。

Administrators) を対象にメールアンケートを実施し、図書館評価<sup>21</sup>の実施状況と認識されているインパクトを分析している。分析の結果、図書館評価の正のインパクトはほとんど認識されていないと結論づけられている (p.281)。その背景としては、図書館評価の理解と実施には時間がかかり、評価が不正確だと認識されている等の技術的要因や、評価への理解不足・抵抗等のスタッフ要因が挙げられている。そして残された研究上の課題として、評価情報の利用プロセスと行動の詳細をミクロ・マクロの視点から明らかにすること、評価情報の活用に影響する組織的・文化的・技術的要因を明らかにすることを挙げており (p.297)、いずれも本研究の問題意識に通じるものとなっている。

Shimoyama et al. (2013) は、日本の公共図書館を対象に、図書館評価の有効性の検証を行っている。特に評価手法に着目し、指標による業績測定のみで詳細なプログラム評価を実施していない館では、評価が業績改善につながらない傾向があるという仮説を立て、その検証を行っている。仮説検証のため、16 館を対象に、評価実施の前後での業績データの比較（「レファレンス利用」「来館者数」「貸出冊数」の3変数）、評価報告書のメタ評価、2館を対象とした事例分析という3種類の分析を行っている。その結果、図書館評価が必ずしも業績の改善に寄与していないこと、業績測定のみでは業績改善につながりにくいという仮説はメタ評価と事例分析によって支持されたことを報告している。この研究は利用実績を有効性の指標に用いているため、Lund (1990) と同様に、図書館評価の有効性の限られた側面しか捕捉できていない可能性がある。また、評価の有効性に影響する要因として評価手法に着目した点は重要であるが、有効性に関係する要因は他にもあるものと考えられる。

以上で見た先行研究からは、図書館評価の有効性を明確に示す結果は得られていない。特に Shimoyama et al. (2013) は、本研究と同じ日本の公共図書館を対象とし、現行の図書館評価が改善につながりにくい傾向があることを明らかにしている。しかし、これらの先行研究では、図書館評価の有効性が何を意味するかが必ずしも詳らかにされておらず、利用実績や関係者の認識という限られた変数のみで有効性を捕捉しようとしている点に限界がある。有効性を利用実績等の目に見えやすい帰結に限定して捉えることで、職員の意識改革等、数値に表れにくい有効性が見落とされ、図書館評価が本来持ちうる有効性が過小評価されている可能性がある。

もう一つの限界は、図書館評価が有効性を発現するプロセスを明らかにしていない点である。評価が有効に機能する場合、職員や組織、サービスや業務に好ましい影響を与え、それが利用者等の組織外部にとってもよい効果をもたらすというプロセスがあると考えられる。そうしたプロセスへの理解は、評価が良好に機能しなかった際に、その理由や改善のヒントを得る上で重要である。White (2002) では、図書館評価が実施され、インパクトをもたらすまでを模式化したモデルを提示しているが、抽象的な概念図にとどまり、具体的な改善に活かせるものとなっていない。また、Shimoyama et al. (2013) では、評価の方法が有効性発現に影響するという有益な知見が得られているが、図書館評価が機能するプロセスをより

---

<sup>21</sup> White (2002) は “performance measurement” という用語を用いているが、記載内容からは業績測定型の評価のみでなく、インタビュー調査、コスト分析、バランススコアカード等の多様な評価方法を対象としていることが読み取れるため、ここではより一般的に「図書館評価」と訳した。

詳細に明らかにできれば、他にも有用な影響要因が発見できる可能性が高い。

#### 1.4.4 評価利用と評価影響の理論

一方、他分野の先行研究に目を向けると、図書館評価の分析にも適用可能な理論を見出すことができる。米国を中心に発展してきた評価利用 (evaluation use) と評価影響 (evaluation influence) の理論である。

米国では、1960年代からプログラム評価という厳密な手法による施策の有効性評価が行われてきた。プログラム評価は、公的資金を投入し、多くの場合は外部機関に委託して行われ、その結果は当然、意思決定に利用されると想定されていた。しかし、多くのケースでそうはならなかった。このことを問題視した評価専門家達は、1970年代から評価の「利用」に着目した研究を始めた。その結果、評価利用の類型や、評価利用に影響する要因について理論的・実証的研究が蓄積された。代表的なレビュー論文としては以下の3本がある。まず Cousins and Leithwood (1986) は、1971～1985年に実施された実証研究65件をレビューし、評価利用に影響する要因の分析を行っている。続く Shulha and Cousins (1997) では、その後の評価利用の研究動向について全般的なレビューを行っている。最後の Johnson et al. (2009) では、1986～2005年の実証研究41件をレビューし、Cousins and Leithwood (1986) との比較分析を行っている。

評価利用に関する初期の研究では、評価報告書に記載された提言が実施されたかどうか等、「利用」を狭く限定的に捉える傾向があったが、しだいに利用にも様々な形があることが認識されるようになり、評価利用の類型について整理が進んだ。今日では、評価利用には、意思決定に評価が直接的に反映される「道具的利用」(instrumental use)、評価結果が関係者の意識に浸透し意思決定の情報源の一つとなる「概念的利用」(conceptual use)、特定の政策的立場を補強するために評価結果を利用する「象徴的利用」(symbolic use)があると整理されている<sup>22</sup>。また、評価の利用に影響を与える要因としては、評価の質、評価を取り巻く政治的・組織的環境、ステイクホルダーの関与等があることが明らかになり、そうした知見が評価の実務にも反映された。また、1990年代に入ると、評価の「結果」のみでなく評価実施の「プロセス」が、関係者の意識改革やエンパワメント等の形で施策に影響を与える「プロセス利用」(process use) の概念が提示された (Patton, 1997)。

さらに2000年代に入ると、評価利用の研究蓄積の上に、評価影響という新しい概念が提示された (Alkin & Taut, 2003; Henry & Mark, 2003; Kirkhart, 2000)。「利用」という用語では捉えきれない、長期的・間接的なものを含めた評価のインパクトを包括的に捉えようとする概念である。特に、Mark and Henry (2004) では、評価影響が発現するプロセスを説明する理論枠組みが提示された。そこでは、評価が最終的なインパクトをもたらす過程で生じるアウトカムが、「認知・感情的アウトカム」「モチベーション的アウトカム」「行動的アウトカム」等に分類されている。アウトカムが発現するレベルは、「個人」「個人間」「集合」の3種類に区分され、様々なアウトカムが相互に影響を与えながら発現すると想定されてい

---

<sup>22</sup> 文献によって分類や用語が異なる場合もある。ここでは Herbert (2014) の用語になった。

る。この評価影響の理論枠組みは、評価のインパクトを総体的に捉えるとともに、変化の潜在的なメカニズムを明らかにできるため、評価の実践を改善・発展させる上で有用だと考えられている（Herbert, 2014, p.394）。評価影響の概念を用いた実証研究も蓄積されており、Herbert (2014) では 29 の実証研究をレビューしている<sup>23</sup>。

なお、評価利用と評価影響の理論は主にプログラム評価を対象に評価学の分野で発展してきたものであるが、それとは別に、行政学においても業績測定で得られた情報の利用について研究が蓄積されている<sup>24</sup>。それらについては、第3章で本研究のベースとなる概念モデルを作成する過程で、別途レビューを行う。

#### 1.4.5 本研究の視角と意義

本研究では、評価影響の理論枠組みを用いることで、図書館評価の有効性を可能な限り幅広く、また理論的に整理した形で捉えるアプローチを採る。これにより、先行研究が十分捕捉できていない側面を含め、評価の有効性を総体的かつ具体的に明らかにする。同時に、有効性の発現プロセスについても明らかにする。これにより、もし評価が有効に機能していない場合、どこに隘路があり、評価実務をどのように改善すべきかについて有用な知見を得ることができる。また、国内の公共図書館全体を対象に、有効性の発現状況を定量的に明らかにするのは初の試みとなる。分析の過程では、量的分析を行う前に、図書館内部で生じた変化を詳細に把握する質的分析を行い、評価の有効性やその発現プロセスを具体的に描き出すことを目指す。

以上のアプローチを採ることによる本研究の意義は、第一に、図書館評価の理論的發展に寄与することである。評価影響という他分野の知見を適用することで、図書館評価に関する理論を、より豊かかつ精緻に発展させることができる。

第二に、公共図書館の実務に貢献することができる。本研究では、最終的な成果物として図書館評価の有効性向上のためのツールを作成する。1.5 で見るように、全国の多くの公共図書館が相応の労力を投入して評価に取り組んでいる。本研究では、図書館評価の有効性を高める方策を提示することで、そうした図書館に対し支援を行う。

第三に、評価影響の理論的發展にも寄与することができる。評価影響とその母体である評価学は、様々な政策分野に適用可能な一般理論と理解することができる。これに対し、図書館評価はいわば各論である。本研究では各論が一般理論から方法論を援用する形となるが、同時にそれは、図書館という評価経験が豊富な領域での実証研究を示すことで、一般理論の発展にも貢献しうる。評価影響は 2000 年代に新たに提唱された理論であり、今まさに実証研究と理論化の途上にある。本研究はその一端に加わることで、図書館評価の経験を一般理論に正当に反映することも意図している。

---

<sup>23</sup> 以上のような評価利用、評価影響の理論的發展の日本語による解説としては、益田 (2019) がある。

<sup>24</sup> de Lancer Julnes and Holzer (2001)、Ho (2005)、Van Dooren and Van de Walle (2008)、Moynihan and Pandey (2010)、Taylor (2011) 等。

## 1.5 図書館評価の現状

本研究が分析対象とするのは、国内の公共図書館が実施する自己評価である。公共図書館を対象に過去に実施された図書館評価の実態調査としては、国立教育政策研究所社会教育実践研究センター（2004）、全国公共図書館協議会（2009）、みずほ情報総研（2009）、図書館流通センター（2016）の4本がある。これらはそれぞれ調査方針が異なるため、必ずしも相互に比較可能なデータとはなっていない。たとえば、調査対象が市区町村立図書館のみか都道府県立図書館（以下、「県立図書館」）を含むか、中央館のみか分館・地域館を含むかといった対象範囲の違いのほか、評価の定義にも違いが見られる。この点に留意しながら、評価の実施状況とその内容をまとめる。

### 1.5.1 図書館評価の実施状況

国内の公共図書館で評価の導入が進んだのは、おおむね2000年代以降と見ることができ。みずほ情報総研（2009）によれば、図書館評価の導入時期について、1998年以前という回答は11%にとどまり、1999～2003年が19%、残る約70%はそれ以降と回答している（p.22）。また、国立教育政策研究所社会教育実践研究センター（2004）では、評価を実施しているとした館は県立図書館の26%、市区町村立図書館の29%となっており（pp.36-37）、当時の実施率は次に見る近年の実施率と比べ、まだそれほど高くない状況であった。

続いて、いずれも文部科学省の委託調査として実施され、中央館・分館を区別せず対象とした、みずほ情報総研（2009）と図書館流通センター（2016）を基に、評価の実施状況を確認する。前者は県立図書館・市区町村立図書館に加え、ごく少数ではあるが私立図書館を対象に含めているのに対し、後者は市区町村立図書館のみを対象としている。

みずほ情報総研（2009）では、図書館独自の取組として行う評価（以下、「自己評価・外部評価」）と、設置自治体の行政評価等の一環として行う評価（以下、「行政評価」）に分けて実施状況を調査している。結果は、県立図書館では自己評価・外部評価が46%、行政評価が20%、両者の合計が66%という実施率であった。これに対し市区町村立図書館では、自己評価・外部評価が20%、行政評価が49%、合計が69%であった。県立図書館と市区町村立図書館の合計の実施率は7割弱でほぼ同程度であるが、県立図書館では自己評価・外部評価の実施率が約5割と高く、逆に市区町村立図書館では行政評価のほうが約5割を占めている。これは、市区町村立図書館と比べ、相対的に規模が大きく資源が豊富な県立図書館のほうが、独自の取組による自己評価・外部評価に取り組むケースが多いためと考えられる。

この調査の約7年後に当たる2016年に実施された図書館流通センター（2016）の調査では、「望ましい基準」への対応を把握するという観点から、同基準で規定された目標設定や事業計画策定の有無を尋ねた上で、その目標・事業計画の達成状況について点検・評価を行っているかを質問している。その結果、対象とした市区町村立図書館の58%が点検・評価を行っている」と回答した。これを先に見たみずほ情報総研（2009）の市区町村立図書館の評価実施率69%と比較すると、評価を実施する館が減少しているようにも見える。しかし、

図書館流通センター（2016）では、目標・事業計画の達成状況の点検・評価として、評価がやや限定的に定義されていること、設置自治体による行政評価として実施される評価を含む数値なのかが不明確であることから<sup>25</sup>、単純な比較は難しい。

### 1.5.2 図書館評価の内容

次に、同じ2種類の調査を基に、評価のより詳細な内容を確認する。図書館流通センター（2016）では評価の実施方法を複数回答で尋ねており、自己点検・評価が81%、図書館協議会による評価が45%、利用者アンケート等による評価が28%、第三者評価が23%という結果であった。点検・評価が図書館運営の改善につながった事例としては、レファレンスサービスの改善、貸出条件や開館日・開館時間の見直し、インターネット経由サービスの拡大、無線LANの導入、接遇の改善、予算の確保・計上、学校図書館への支援・連携強化等が挙げられている<sup>26</sup>。

みずほ情報総研（2009）は、データとしては古いものであるが、図書館流通センター（2016）には含まれない調査項目を含むため参考として記載する。いずれの質問も、図書館独自の取組として自己評価・外部評価を行っている館のみに尋ねたものである。以下、数値は県立図書館（「県」と記載）、市区町村立図書館（「市」と記載）の順に記載する。評価の活用方法を複数回答で尋ねた質問に対しては、「業務改善の基礎資料として活用」（県96%、市78%）、「次年度の事業計画へ反映」（県59%、市65%）という回答が多く、「住民へ情報提供」（県56%、市36%）、「職員研修などで活用」（県37%、市31%）が続く。評価に当たっての課題としては（これも複数回答）、「適切な評価基準の策定」（県96%、75%）、「適切な数値目標の設定」（県82%、市59%）という評価の技術面に加え、「評価結果の具体的な活用」（県82%、市55%）という回答も多く、必ずしも評価結果が活用できていないと認識されていた。また、「評価実施の仕組みづくり」（県52%、市46%）、「評価を行うことの意義についてすべての職員が理解すること」（県56%、市28%）という回答も多く、評価の実施体制にも課題が見られた。

## 1.6 用語の定義

本研究で用いる用語の定義は以下のとおりである。「評価」「図書館評価」「行政評価」等の用語の関係については図1-1に示す。なお、評価手法に関わる「業績測定」「プログラム評価」等の用語については、第2章で行政評価との方法論の比較を行った上で、再度、用語の整理を行う。

---

<sup>25</sup> 図書館流通センター（2016）では、評価を未実施の館にその理由を尋ねているが、その中に「地方公共団体（あるいは教育委員会）全体の活動として行われている」（p.45）という回答が含まれることから、行政評価として評価を実施する館の中に、評価を「行っていない」と回答した館があったものと推測される。

<sup>26</sup> 本章冒頭のp.1で挙げた例と同じである。

### (1) 公共図書館

図書館法第2条によれば、「図書館」とは、「図書、記録その他必要な資料を収集し、整理し、保存して、一般公衆の利用に供し、その教養、調査研究、レクリエーション等に資することを目的とする施設」とされる。同条第2項によれば、図書館のうち、地方公共団体の設置する図書館を「公立図書館」としている。一般には「公共図書館」という用語が用いられることもあるため、本研究では「公共図書館」と記載する。公共図書館のうち、設置母体が都道府県の場合を都道府県立図書館、市区町村である場合を市区町村立図書館という。特に政令指定都市が設置する場合には、政令指定都市立図書館と表記することがある。

### (2) 評価

「評価」とは、一般的には、「事物や人物の、善悪・美醜などの価値を判断して決めること」<sup>27</sup>と定義されている。本研究では、図書館等の公的機関の活動について行う評価を対象とするため、より具体的に、「施策・事業・活動・サービス・組織等の特定の側面について、測定または分析し、一定の尺度に照らして客観的な判断を行うこと」と定義する。評価の方法には、指標を用いる比較的簡便な業績測定から、経済学等の高度な専門知識を用いる費用便益分析まで様々なものがある。評価の実施主体は、組織の構成員が自ら行う自己評価（内部評価）と、組織外の主体が行う外部評価（第三者評価）がある。

公的機関が評価を実施する目的については、一般的には施策や事業の改善のためとされることが多いが、本研究の過程で議論するように、実際には館外への説明のためや組織の正当化のためといった様々な目的がありうる。

本研究では、単なる統計採取や調査であって、特に分析や判断を伴わないものは評価の範疇に含めない。また、評価と類似の概念として「監査」や「会計検査」があるが、そうした特定の法令に基づいて実施するものは評価に含めない。個人の業績や能力を対象とした評価については、「人事評価」と表記して区別を行う。

### (3) 図書館評価

「図書館評価」とは、図書館の施策・事業・活動・サービス・組織等を対象として行う評価である。本研究の分析対象は公共図書館であるが、大学図書館や私立図書館においても図書館評価は行われる。

公共図書館が行う図書館評価には各種あり、設置母体である自治体が行う行政評価の中で公共図書館が対象となる場合、公共図書館が独自の取組として自己評価を行う場合、図書館協議会等の第三者に委託して評価を行う場合等がある。指定管理者制度を採用する自治体で、指定管理者が行う自己評価や、自治体側が行う評価もある。なお、図書館法では評価に当たる行為が「点検・評価」と規定されているが、本研究では「点検」と「評価」という用語を特に区別せず、「評価」と総称する。

---

<sup>27</sup> デジタル大辞泉 (<https://kotobank.jp/word/A1-613121> 最終アクセス：2019-10-20)。

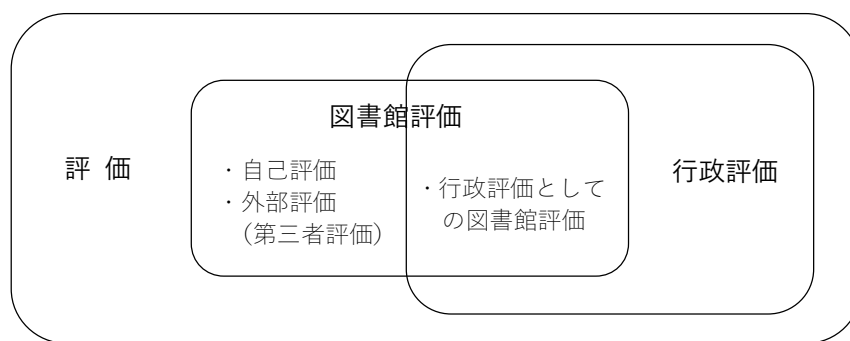
#### (4) 行政評価

政府や自治体等の公共部門を対象とした評価については、「行政評価」「政策評価」「自治体評価」等の様々な名称が用いられるが、本章ではそれらを総称し「行政評価」と表記する。

#### (5) 外部評価

公共図書館以外の第三者が行う評価を「外部評価」と呼ぶ。「第三者評価」と呼ばれることもあるが、本研究では特に区別を行わない。公共図書館の評価の場合、外部評価の多くは、図書館自らの主導で図書館協議会等の諮問機関に委託して行われる。

教育委員会等、自治体内部で公共図書館を所管する部署が公共図書館の評価を行う場合もあるが、それについては外部評価ではなく行政評価の範疇に含める。



(出所) 筆者作成

図 1-1 評価・行政評価・図書館評価の関係

### 1.7 本研究の構成

本研究の構成を図 1-2 に示す。第 2 章では、研究全体の前提として、行政評価と図書館評価の方法論を比較し、共通点と相違点を明らかにする。本研究では、図書館以外の公共部門で構築されてきた評価理論を図書館評価に適用して分析を行う。その前提として、両者にどの程度の類似性があり、行政評価の理論を図書館評価に適用することが可能かどうかを確認する必要がある。行政評価には「業績測定」「プログラム評価」「政策分析」等、多様な方法が包含されているが、図書館評価はそのうちのどの方法を用いているのか、また行政評価の理論を図書館評価に適用する際に留意すべき点は何かを明らかにする。

第 3 章と第 4 章では、本研究の課題 1 に当たる分析を行う。まず第 3 章では、図書館評価が機能する過程を表す概念モデルを作成する。続く第 4 章では、評価を実施する公共図書館を対象とした事例研究により、概念モデルの妥当性検証と精緻化を行う。この概念モデルにより、図書館評価が有効に機能した場合に潜在的に生じうるアウトカムやインパクトを明らかにする。

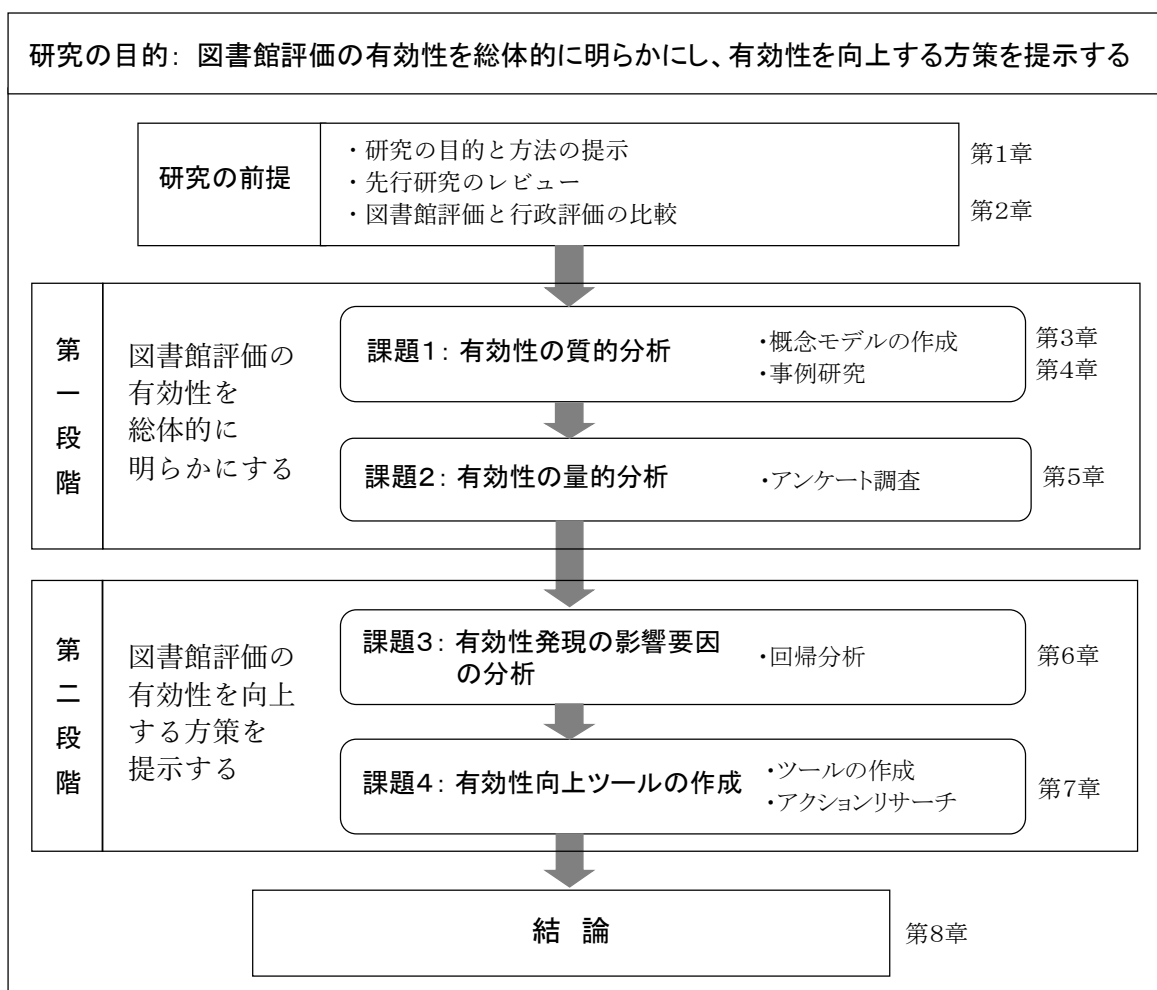
第 5 章では、本研究の課題 2 に当たる分析を行う。第 4 章までで明らかにした図書館評価の有効性が、評価を実施する公共図書館で実際にどの程度、発現しているかを量的分析によ



り明らかにする。データは全国の公共図書館を対象としたアンケート調査で収集する。

第6章では、課題3に当たる分析を行う。第5章の分析で得られたアンケート調査データを用いて、図書館評価の有効性発現に影響する要因を分析する。具体的には、図書館評価のアウトカムやインパクトを目的変数、アウトカムやインパクトの発現に影響すると予想される要因を説明変数として回帰分析を行い、アウトカムやインパクトの発現と正の相関がある要因を明らかにする。

第7章では、課題4に当たる分析を行う。第6章で得られた知見を基に、公共図書館が評価実務の改善に用いることができるツールを作成する。作成したツールは複数の公共図書館を対象としたアクションリサーチで試行し、その有用性を検証するとともに必要な修正を加えてツールを完成させる。



(出所) 筆者作成

図 1-2 研究の構成



## 第2章 行政評価と図書館評価の比較

### 2.1 本章の目的と方法

#### 2.1.1 本章の目的

本研究では、行政評価等、図書館以外の公共部門で構築されてきた評価理論を図書館評価に適用して分析を行う。その前提として、この章では、行政評価の理論と図書館評価の理論とを比較し、共通点と相違点を明らかにする。

日本では、行政評価には「業績測定 (performance measurement)」「プログラム評価 (program evaluation)」「政策分析 (policy analysis)」の3種類の類型があると理解されており<sup>1</sup>、多様な方法が包含されている。類型によって評価の対象や実施体制は大きく異なるため、ある類型に当てはまる言説が他の類型にも当てはまる保証はないが、実際には整理されないまま議論されている場合も多い。このため、同じ「評価」という用語を使っているにもかかわらず、人によってその含意が異なり誤解や混乱が生じる場合や、含意にずれがあることに無自覚のまま議論が展開される場合がある。本研究では海外で発展した評価利用や評価影響の理論を適用して分析を行うため、そうした問題が生じないように、いずれの類型が対象とされているかに留意しながら研究を進める。

本研究が対象とする図書館評価もまた、多様な方法や類型を含んでいると考えられる。このため、研究全体の重要な前提として、行政評価と図書館評価の関係性を整理する必要がある。すなわち、行政評価で見られるような類型が図書館評価においても見られるのかどうか、また同じ類型があるとしても、行政評価と図書館評価とでその方法に違いが見られるかを確認した上で、行政評価の理論を適用することとする。

また、これと合わせ、行政評価と図書館評価の概念・用語を比較して整理する作業も行う。行政評価はもともと異なる分野の専門家によって学際的に発展してきたこともあり、前述のように用語の定義が必ずしも一定していない。そして、図書館評価と行政評価にも用語法のずれが存在する。糸賀 (2003) は、「行政担当者や一般住民に図書館評価の結果を公表し報告する際には、行政評価の世界における『共通語』を用いて、正当に評価されるよう配慮しなければならない」(pp.87-88)として、そのために両者の用語を対応づける一種の翻訳が必要となることを指摘している。さらに、そうした用語の不一致は、行政評価と図書館評価という分野間のみでなく、国内と海外という軸でも生じうる。行政評価も図書館評価も欧米で作られた概念・理論を輸入しているが、両分野とも、英語で“evaluation”、“assessment”、“measurement”等と呼び分けられている概念を、訳し分けずに「評価」という同じ単語に訳す傾向があり、原語との間に理解のずれが生じやすい。本章では、図書館評価と行政評価、海外と国内という2種類の軸を意識して概念・用語の整理を行う。

以上のような研究の前提としての整理に加え、行政評価と図書館評価の比較は、図書館評

---

<sup>1</sup> 古川 (2002)、田辺 (2002)、田中 (2014) 等。文献によって3種類の名称は異なる場合もある。中央省庁を対象とした政策評価法（「行政機関が行う政策の評価に関する法律」平成13年法律第86号）では、これら3類型をすべて対象としている。自治体の行政評価では、業績測定が中心的な方法となっている。

価を公共部門全体の評価理論に対する各論と捉えて比較検証する上でも重要となる。荻原（2007）は、自治体経営のあり方を明らかにする行政学での議論を一般領域と捉えれば、図書館経営論は個別領域であるとし、「個別領域の議論は、一般領域との整合性をもって展開される必要がある」（p.194）と指摘している。行政経営論と図書館経営論には整合性があるはずであり、もし乖離がある場合には何らかの理由が必要であるが、実際には図書館経営論では行政学との比較の視点が希薄だったというのである。この議論は、図書館評価にも当てはまる可能性がある。行政評価を一般領域と考えれば、図書館評価は個別領域に当たる。図書館評価は、行政評価の理論と十分整合性をもって発展しているといえるのだろうか。日本では行政評価について豊富な研究蓄積があるが、図書館評価がそれらを十分に参照し、比較検討してきたといえるだろうか。本章では、こうした点についても検討を行う。

なお、政府や自治体等の公共部門を対象とした評価については、「行政評価」「政策評価」「自治体評価」等の様々な名称が用いられるが、本章ではそれらを総称して「行政評価」と表記する。

### 2.1.2 本章の方法

方法としては、文献レビューを用いる。行政評価と図書館評価の比較に当たっては、特に評価の「方法」に着目して比較を行う。前述のように、行政評価には多様な方法が含まれるため、議論を整理する上でも、また図書館評価との比較を的確に行うためにも、方法に着目することが有益と考えられる。このため、まず比較の前提として、行政評価の方法の整理を行う。行政評価には業績測定、プログラム評価、政策分析の3類型があることを明らかにし、その方法を確認する。その上で、図書館評価で用いられる方法をこれら3類型に分類し、各類型について行政評価の方法と比較を行う。比較においては、図書館評価と行政評価それぞれの代表的な解説書を取り上げ、記載されている評価方法を対比する。

行政評価と図書館評価の比較は、研究蓄積が厚い海外の文献を基に行う。その上で、国内の図書館評価について、海外の図書館評価との比較を行う。海外の図書館評価については、最も早い時期から評価に取り組み、この分野の議論をリードしてきた米国と英国を中心とする<sup>2</sup>。対象とする言語は、日本語と英語とする。なお、館種については本研究の対象である公共図書館を対象とするが、必要があれば大学図書館の動向にも言及する。

文献レビューの対象期間は1951年から2019年とする。EBSCOhost、ProQuest Dissertations & Theses Global、国立国会図書館オンライン、CiNiiによる文献検索と、筑波大学附属図書館所蔵の海外学位論文のブラウジングによって文献を収集し、参考文献リストに記載の文献をさらにたどる方法でレビューを進めた結果、入手できた最も古い文献が1951年のものであったため、そこを起点とした。この方法のため、レビュー対象は網羅的でない可能性がある。なお、文献中で1951年より古い事情に言及している場合は、一次資料が未入手でも引用した箇所がある。

本章の構成は以下のとおりである。まず2.2では、行政評価の3類型である業績測定、プ

---

<sup>2</sup> Fuegi (2004) は、公共図書館の業績についての文献は米国と英国に偏在していると指摘している。

プログラム評価、政策分析について、方法論と相互関係を整理する。2.3 では、海外の図書館評価について、「業績測定型」、「プログラム評価型」、「政策分析型」の3類型に分類し、それぞれについて行政評価との比較を行う。2.4 では、日本の図書館評価について同様に分類を行い、海外の図書館評価との比較を行う。2.5 では、本章の議論を踏まえ、あらためて本研究で用いる用語について整理を行う。

本章で用いる主な訳語を表 2-1 に示す。訳語の選択に当たっては、可能な限り原語で使用された単語がわかるよう留意する。訳し分けるのが難しい“assessment”と“evaluation”については、「アセスメント」「エバリュエーション」とカタカナで表記する。ただし、行政評価でいう“program evaluation”やその一部としての“impact evaluation”については、定訳となっている「プログラム評価」、「インパクト評価」という用語を用いる。つまり、本章の中で「エバリュエーション」と表記されるのは、図書館評価の文献中で“evaluation”と表記された場合となる。また、図書館で行われた評価・測定・分析活動の全般を指す場合には「図書館評価」と表記する。「指標」に当たる訳語については、“measure”については「指標」、

表 2-1 本章で用いる訳語

評価類型	英語	日本語
業績測定型	goal	目標
	indicator	尺度
	measure	指標
	measurement	測定
	mission	使命
	objective	目的
	performance measurement	業績測定
プログラム評価型	evaluation	エバリュエーション
	impact evaluation	インパクト評価
	program	施策
	program evaluation	プログラム評価
政策分析型	analysis	分析
	operations research	オペレーションズ・リサーチ
	policy analysis	政策分析
	systems analysis	システム分析
共通	assessment	アセスメント
	effectiveness	有効性
	efficiency	効率性
	impact	インパクト
	input	インプット
	outcome	アウトカム
	output	アウトプット
	process	プロセス

(出所) 筆者作成

“indicator”については「尺度」と訳すが、国際標準化機構（International Organization for Standardization: ISO）による ISO 11620「図書館パフォーマンス指標（Library Performance Indicators）」のように定訳が存在する場合はそれを採用する。

## 2.2 行政評価の方法

本節では、行政評価の3類型である業績測定、プログラム評価、政策分析の方法と、それら相互の関係を整理する。

### 2.2.1 業績測定

業績測定とは、施策の実績、特に事前に設定した目標や基準の達成度合いについての体系的で継続的なモニタリングである<sup>3</sup>。このために、インプット、アウトプット、アウトカム等に関わる指標や尺度を設定し、定期的の実績値の測定を行う。

指標・尺度を用いた行政活動の測定は1930年代からすでに行われていたが、現在の形に体系化されたのは1990年代である<sup>4</sup>。行政においては、1980年代以降、業績志向、市場原理の活用、顧客志向、分権化等を要素とするニュー・パブリック・マネジメント（New Public Management: NPM）の理念に基づく行政改革が普及したが、業績測定はこのNPMと親和的であったため、NPMとともに世界各国に普及した。この現代型の業績測定では、特にアウトカムの測定が重視される。

業績測定は事後評価として実施され、3類型の中では技術的に最も簡便で低コストで行うことができる。幅広い施策・事業を対象に適時に情報を得ることができるが、その分、情報の深さや精度には限界がある。

### 2.2.2 プログラム評価

プログラム評価は、施策がどの程度、またどのように効果を上げているかを検証するために、社会科学の手法を用いてデータを収集・分析する体系的な研究である<sup>5</sup>。プログラム評価の源流は17世紀までさかのぼることができるが、普及の契機となったのは、1960年代の米国における保健医療、教育、犯罪防止等の社会施策を対象とした大規模な評価の実施であった（Rossi et al., 2004, pp.8, 12；Weiss, 1997, pp.10-12）。

もともとは施策の有効性を厳密に検証するインパクト評価に主眼があったが、現実の施策では、しばしば目的が明確でない、十分な資源投入がなされていない等の理由で、意味ある評価ができないことが明らかとなった。このため、ロジックモデルで施策のそもそもの前提を検証するセオリー評価や、施策が意図したとおり実施されたかを見るプロセス評価等が発展した（田辺, 2002, p.44）。

---

<sup>3</sup> ここでの定義は Government Accountability Office (2012), p.3 による。

<sup>4</sup> 業績測定の代表的なテキストである Hatry (2006) の初版は1999年刊行である。

<sup>5</sup> 業績測定と同様、Government Accountability Office (2012), p.3 による。

プログラム評価は基本的に事後評価として実施される。厳密なインパクト評価の場合は高度な専門知識が必要であるため、米国ではコンサルタント等に外部委託される場合が多い。

### 2.2.3 政策分析

政策分析は、効率性の測定・比較を主眼とする評価類型である（田中, 2014, p.122）。業績測定やプログラム評価が主に事後的な評価となるのに対し、政策分析では代替案を選択する目的で事前に分析することが想定されている（古川, 2002, p.15）。分析手法としては、ある事業から生じる費用と便益を比較して事業の妥当性や代替案の比較を行う費用便益分析や、統計的・数学的モデルを活用して合理的な意思決定を行うオペレーションズ・リサーチ等が用いられてきた。

政策分析は、1930年代の米国で、水資源開発に費用便益分析が義務付けられたことを起源としている。1960年代には米連邦政府において、予算編成の合理化・効率化のために事前の政策分析を求めるPPBS（Planning-Programming-Budgeting-System）という制度が導入されたが、想定された分析が過度に高度で実施困難であったため、短期間で終了した。現在では、政策分析は公共事業や規制等、社会に大規模で不可逆的な影響を与える施策を中心に実施されている（田辺, 2002, p.50）。

政策分析は、事前評価として行うため特に不確実性が高く、経済学等の高度な専門知識が必要となるため、3類型の中では最も技術的に難しい。

### 2.2.4 行政評価における各評価類型の関係

これら3類型は、それぞれが異なる性格を持ち、適する施策や場面も異なっている。技術的には、業績測定、プログラム評価、政策分析の順に難易度が高くなり、要する費用も大きくなる。特に、ともに事後評価として実施される業績測定とプログラム評価には相互補完的な関係があると見る論者が多い（田中, 2014, p.130；田辺, 2014, pp.4-6）。業績測定の代表的な研究者であるハトリは、両者の関係を表2-2のようにまとめている。

業績測定は、特にアウトカムやインパクトの測定において、情報の精度に限界がある。業績測定で得られるアウトカム指標の実績値は、施策以外の外部要因の影響も受けており、アウトカム指標が改善したとしても施策の効果であるとは限らない。施策とアウトカムの因果

表2-2 業績測定とプログラム評価の比較

	業績測定	プログラム評価
頻度	定期的、継続的	不定期
対象範囲	大部分の施策が対象	少数の施策が対象
情報の深さ	業績のみを表し、その理由は示されない	よい業績/悪い業績の理由を探索する
費用	施策当たりの費用は少ない	個々の評価に費用がかかる
有用性	継続的な施策の改善	施策に関する重要な意思決定

(出所) Hatry, H. P. (2013). Sorting the relationships among performance measurement, program evaluation, and performance management. *New Directions for Evaluations*, (137), p.27.

関係や施策の寄与度を厳密に確認するためには、より詳細なプログラム評価が必要となる。

## 2.3 海外における図書館評価の方法

本節では、海外における図書館評価を「業績測定型」「プログラム評価型」「政策分析型」の3類型に分類し、それぞれについて発展経緯をまとめた上で行政評価との比較を行う。図書館評価では必ずしも「業績測定」「プログラム評価」「政策分析」という用語が使われるわけではないが、指標・尺度を設定し何らかの基準と比較する形の評価を業績測定型、特定のテーマを設定し掘り下げた分析を行う形の評価をプログラム評価型、オペレーションズ・リサーチや費用便益分析等の手法を用いて事前に分析や代替案の比較を行う形の評価を政策分析型と分類する。

図書館評価の文献では、これら3類型のうち業績測定型に関するものが最も多く、次いで多いのがプログラム評価型、最も少ないのが政策分析型である。前二者については詳細な分析を行うが、政策分析型については可能な限り前二者と表側を揃えつつ、簡略化した分析を行う。

### 2.3.1 業績測定型の図書館評価

#### 2.3.1.1 発展経緯

業績測定型の図書館評価において、発展過程を特徴づける要素、つまり時代とともに変化が見られる要素としては以下の二点がある。

一点目は、評価の対象である。図書館評価の対象は図 2-1 のように示すことができ、この図で右に行くほど実体性が低く測定が難しい。図書館評価は、左端のインプットを対象とした評価から始まり、しだいに右方向へ評価対象を広げながら現在に至っている。

二点目は、比較の対象である。業績測定型の評価では、指標や尺度の実績値を何らかの比較対象に照らして評価を行う。その方法としては、全国基準のような外部から与えられた基準と比較する方法、図書館が自ら策定した計画を基に計画上の数値や過去の実績値と比較を行う方法、類似の他館の実績値と比較を行う方法（ベンチマーク）等がある。

以上の二つの要素を基にすると、業績測定型の図書館評価の発展過程は表 2-3 のように時代区分できる。インプット・プロセス期からアウトプット期、サービス品質期へと移行するにつれ、評価対象と比較対象が多様化し、選択肢が広がってきている。

#### (1) インプット・プロセス期（～1979）

図書館では、他分野に比較しても早い時期から評価が行われている<sup>6</sup>。図書館評価の最も古い形は、国や図書館協会等の公的機関が設定した「基準（standards）」に照らした評価である。基準は、図書館のあるべき姿や最低限満たすべき条件を表現したもので、各図書館が

---

<sup>6</sup> 業績測定の古典とされる Ridley and Simon (1943) では、国防、警察、公共事業、公衆衛生、レクリエーション、社会福祉、公教育と並んで公共図書館が取り上げられている (p.13)。



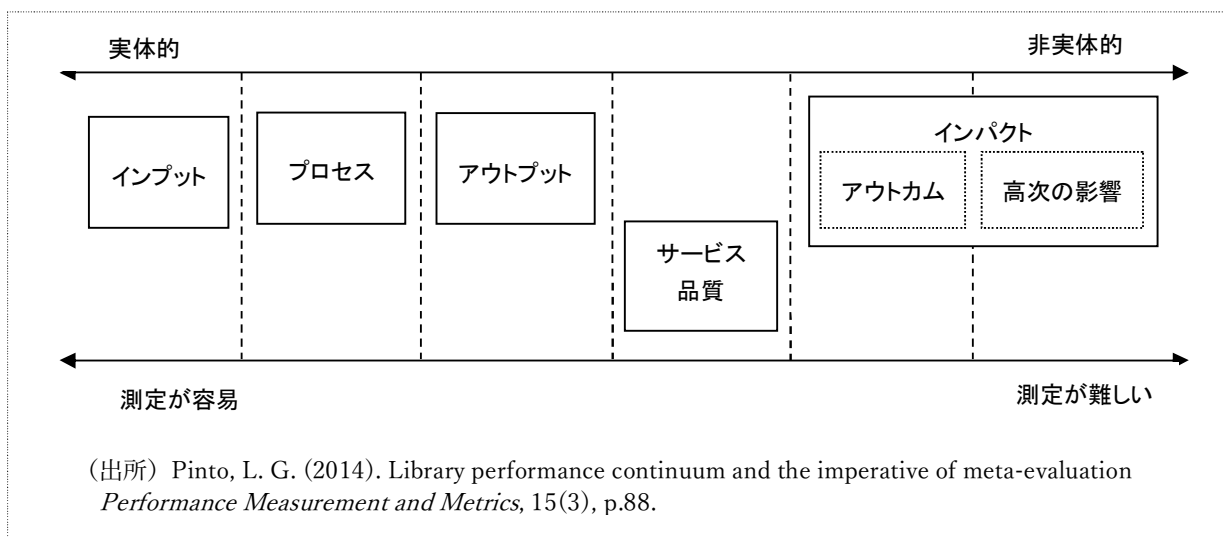


図 2-1 図書館評価の対象

表 2-3 業績測定型の図書館評価の時代区分

変化が見られる要素	インプット・プロセス期 (～1979)	アウトプット期 (1980～1997)	サービス品質期 (1998～)
評価対象	・インプット ・プロセス	・インプット ・プロセス ・アウトプット	・インプット ・プロセス ・アウトプット ・サービス品質 ・インパクト・アウトカム
比較対象	・外生的な基準	・外生的な基準 ・自ら定めた計画 (設定した基準・目標、過去の実績値)	・外生的な基準 ・自ら定めた計画 (設定した基準・目標、過去の実績値) ・他館の実績値(ベンチマーク)

(出所) 筆者作成

自館の数値を基準に照らして評価し、予算要求等の裏付けとして活用することが想定されていた (Zweizig & Rodger, 1982, p.1)。

米国では、米国図書館協会 (American Library Association: ALA) が、1917 年に図書館員の資格要件等に関する基準を定め、1921 年には人口 1 人当たり 1 ドルという財政基準を制定した (Withers, 1974, p.421)。1956 年の公共図書館基準では、70 の指針の基に 191 の定性的基準が設定された (Public Libraries Division, 1956)。英国においても 1962 年に公共図書館基準が制定されている (U.K. Department of Education and Science, 1962)。これらの基準は、多くの場合、予算・人員等の投入資源や、蔵書・サービスメニュー等の業務内容に関わるものであり、図 2-1 でいえばインプットやプロセスに該当するものであった。

## (2) アウトプット期 (1980～1997)

米国では、こうした図書館基準に対し、公共図書館を不適切に画一化するものであること、実証的な基盤がないこと、サービスの結果よりも投入に焦点を当ててきたこと、基準を超え

た地域では予算要求に有効に活用できないこと等の問題が指摘されていた (Palmour et al., 1980, p.2; Zweizig & Rodger, 1982, p.1)。ALA の公共図書館協会 (Public Library Association: PLA) は、全国基準に代わる方向性を検討し、1980 年に『公共図書館のための計画プロセス』 (Palmour et al., 1980. 以下「計画策定マニュアル」) を発表した。この計画策定マニュアルでは、悪化する財政状況下で図書館が必要な資源を確保するためには地域ニーズに応じた計画策定が必要だとして、そのための方法を提示した。1982 年には、計画策定マニュアルを補完するために、『公共図書館のためのアウトプット尺度』 (Zweizig & Rodger, 1982) という尺度のマニュアルが発表された。その中では、「住民 1 人当たり貸出冊数」、「蔵書回転率」等、12 のアウトプット尺度の算出方法が解説された。

この ALA の 2 種類のマニュアルは、米国の公共図書館の評価のあり方を、「基準」に基づくものから「計画策定」と「指標・尺度」に基づくものへと大きく転換するものであった<sup>7</sup>。初期の基準に基づく評価によって公共図書館の基盤が一定程度、充足したことが、次の段階としての地域ごとの指標設定につながった面もあると見られている (Nitecki, 2004, p.21)。ただし、基準に照らした評価が過去のものになったわけではなく、その後も多くの州で独自の図書館基準が制定されていた<sup>8</sup>。その背景には、財政当局に予算要求する上では、自館に足りない部分を説得力を持って示すことのできる基準という比較対象が、依然として有用であったという事情があった (Moorman, 1997, p.32)。また、これらマニュアルは、基準から計画・指標へというシフトに加え、評価対象をインプット・プロセスからアウトプットにシフトさせる性格も持っていた。

基準から計画・指標に移行する米国の動きは、他の欧米諸国にも影響を与えた。1980 年代から 1990 年代にかけて、英国やユネスコでも指標についてのマニュアルが作成された<sup>9</sup>。英国では 1992 年の市民憲章 (Citizens Charter) によって地方政府に業績測定が義務づけられ、その中に図書館についての指標も含まれていた (須賀, 2001a)。国際図書館連盟 (International Federation of Library Associations and Institutions: IFLA) や「図書館及び情報サービス機関における業績測定に関するノーザンブリア国際会議」<sup>10</sup>でも指標・尺度や業績測定が議論された。

なお、大学図書館を対象としたパフォーマンス指標のマニュアルや解説としては、ALA による Van House et al. (1990)、英国図書館協会による Mckenzie (1990) がある。

### (3) サービス品質期 (1998～)

英国は NPM 型の行政改革が行われた代表的な国であり、前述のように 1992 年から自治体に業績測定が求められていたが、1998 年からはさらに公共図書館に対し年次図書館計画の策定と提出が義務付けられた。また、それを強化するため、政府は 2002 年に公共図書館

<sup>7</sup> この点は、日本でも糸賀 (2000, p.22)、岸田 (2003, p.36) 等で紹介されている。

<sup>8</sup> Weech (1988), p72-74 によれば、1987 年時点で 40 の州が基準を有していた。

<sup>9</sup> 英国のマニュアルとして King Research Ltd. (1990)、ユネスコのマニュアルとして Moore (1989a) がある。糸賀 (1992) では、これら以外を含め欧米のマニュアルが紹介されている (p.444)。

<sup>10</sup> 英語名称: Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services.

に関する 19 の指標について目標値を設定した「全国基準」を策定した<sup>11</sup>。NPM では顧客志向の理念に基づき、業績測定においても利用者満足度の指標が重視されたため、「全国基準」にも満足度の基準が含まれた。

国際的には、1998 年に ISO によって国際規格 ISO 11620「図書館パフォーマンス指標」(International Organization for Standardization, 1998) が制定された。ここでも、インプット、プロセス、アウトプットの指標に加え、利用者満足度の指標が含まれた。このような利用者満足度の重視は、図 2-1 でいえば、評価対象をサービス品質の領域に拡大するものと見ることができる。

米国においても、行政府に民間の経営手法を導入するという形で NPM 型の改革が行われた。米国の公共図書館の一部では、1980 年代後半から総合的品質管理 (Total Quality Management: TQM)、バランススコアカード (Balanced Score Card: BSC)、ベンチマーク等の手法が用いられていたとされる (White, 2002, pp.28-30)。たとえば、米国の公共図書館にサービス品質の評価方法を紹介した文献としては Herson and Altman(1998)がある。

その後、2000 年代になると、アウトカムやインパクトの測定を目指すインパクト・アセスメントの研究が活発化した。それらは本章の分類ではプログラム評価型の評価に当たるため、本項ではなく次項で詳しく扱う。ただし、業績測定型の評価においても、アウトカム指標を設定しようとする動きが見られる。オーストラリアでは 2015 年から公共図書館の基準・ガイドラインの改定作業が進められたが<sup>12</sup>、その中では、政策決定者に公共図書館の役割や貢献をより明確に示し、予算配分等に活用してもらうためにはアウトカム指標が必要だとして、指標の検討を行っている。

### 2.3.1.2 評価方法

続いて、業績測定型の図書館評価について、評価方法を行政評価と比較する。このために、両分野の標準的な評価方法の解説書やマニュアルの記載内容を比較する。

#### (1) 行政評価の解説書に見る業績測定の方法

行政評価における業績測定の代表的な解説書としては、ハトリによる『業績測定：結果を求めて (第 2 版)』(Hatry, 2006) が挙げられる<sup>13</sup>。これによれば、業績測定の手順は表 2-4 のように整理できる。業績測定の限界としては、業績データはアウトカムの原因を説明するものではなく施策とアウトカムの因果関係は明らかにできないこと、アウトカムの中には直接測定できないものがあること、業績測定による情報は意思決定に用いられる情報の一つに過ぎないことを指摘している。

---

<sup>11</sup> この段落の記述は、須賀 (2001a) ; 須賀 (2006) ; Fuegi (2004) による。なお、全国基準は 2009 年に廃止されている (Australian Library and Information Association., n.d.)。

<sup>12</sup> 2011 年策定の基準 (2012 年改定) を改定するもの。Australian Library and Information Association and ALIA Public Libraries Advisory Committee (2012) ; Australian Public Library Alliance and Australian Library and Information Association. (n.d.)。

<sup>13</sup> 田中 (2014) は、業績測定の代表的な解説書としてこの文献を挙げている (p.172)。また、1999 年の初版は『政策評価入門：結果重視の業績測定』(ハトリ, 2004) という邦題で翻訳されている。

表 2-4 Hatry (2006) による業績測定の手順

	ステップ	内 容
1	業績測定の対象の特定	施策のどの部分を対象とするかを明らかにする。
2	使命・目標の特定	施策の使命・目標・顧客を明らかにする。
3	アウトカムの特定	測定すべきアウトカムを特定する。
4	アウトカム指標の設定	アウトカム指標を設定する。
5	業績データの収集	業績に関するデータを収集する。
6	業績情報の分析	指標の内訳の提示、ベンチマーク等により業績データを役に立つものにする。
7	業績情報の報告	業績データの報告書を作成し配布する。

(出所) Hatry, H. P. (2006). *Performance Measurement: Getting Results (2nd ed.)*. Urban Institute Press. の章構成を基に作成。

## (2) 図書館評価の解説書に見る業績測定型評価の方法

業績測定型の図書館評価の解説書・マニュアルのうち、発展経緯で述べた時代区分で最も新しいサービス品質期(1998年～)以降の刊行で、公共図書館または図書館全般を対象としたものとしては以下の4点がある<sup>14</sup>。

### ① Nelson (2008) 『結果志向の戦略計画策定』(ALA)

ALAの公共図書館部門であるPLAによる計画策定マニュアルの改定第5版である。最初の2版までは計画策定マニュアルと合わせてアウトプット尺度のマニュアルが刊行されていたが、その後は一本化されており、計画策定マニュアルの中で尺度についても合わせて説明する形となっている。

計画策定の手順は、表2-5のように説明されている。まず地域のニーズを特定し、それに対応してどのようなサービスを提供するか(サービス・レスポンス)を検討した上で、使命や目標・目的を特定するという手順となる。マニュアル第II部では、米国で一般的なサービス・レスポンスの例として、ビジネス支援、文化理解、生涯学習等の18種類を挙げ、詳しい解説を行っている。

評価の尺度としては、表2-6に示したように「尺度1:利用者数」、「尺度2:サービスがどれだけ利用者のニーズを満たしたか」、「尺度3:図書館が提供した総サービス量」、「尺度4:アウトカム測定」の4種類のカテゴリが示されており、選択したサービス・レスポンスごとに適当なものを選択することとされている。本章の整理でいえば、尺度1と尺度3はアウトプット、尺度2はサービス品質とインパクト、尺度4はアウトカムの尺度に当たる。尺度3については、利用者の視点というより図書館側の視点による尺度であるため、他の3種類の尺度より有効性が低いとされている。

<sup>14</sup> 選択に当たっては、Dugan, Hernon and Nitecki (2009, pp.26-27)を参考にし、その後の改定があれば最新版を選択した。

表 2-5 Nelson (2008) による業績測定の手順

	タスク
1	計画プロセスをデザインする。
2	計画策定プロセスを開始する。
3	地域のニーズを特定する。
4	サービス・レスポンス*を選択する。
5	変化に対する準備をする。
6	図書館の価値と使命を検討する。
7	目標と目的を記述する。
8	組織の能力を確認する。
9	戦略計画を作成し承認を得る。
10	計画プロセスの結果を伝える。

\*「サービス・レスポンス」とは、特定された地域ニーズに対応するために提供を行うサービス。

(出所) Nelson, S. for the Public Library Association. (2008). *Strategic Planning for Results*. American Library Association, p.xiv, 図 1 を基に作成。注は筆者による。

表 2-6 Nelson (2008) による尺度

	尺度のカテゴリー	説明
尺度 1	利用者数	以下の 2 種類がある。 ・総利用者数:ある期間内にサービスを利用した利用者の合計。同じ人が何度も利用した場合はその都度カウントする。 ・ユニーク・ユーザー数:何度利用したかに関わらず、ある期間内にサービスを一度でも利用した人数。
尺度 2	サービスがどれだけ利用者のニーズを満たしたか	図書館のサービスが、どれだけ自らのニーズに合致したかについての利用者の意見。サービスの品質、サービスの価値、サービスへの満足度、サービスのインパクトについての意見が考えられる。 (例)データは通常、利用者調査で収集され、調査対象に占める人数で表現される。たとえば、「〇〇年度中に図書館の宿題支援サービスを利用した高校生のうち、少なくとも〇%が求めるものが見つかったと回答する」等。
尺度 3	図書館が提供した総サービス量	ある目標の達成に向けて実際に提供されたサービス量。貸出、レファレンス処理数等、標準的な図書館アウトプットのすべてを含む。
尺度 4	アウトカム測定	特定の利用者のニーズに対応するために提供され、利用者に変化をもたらすことを意図した施策やサービスについて、計画・アセスメントを行う際の利用者志向のアプローチ。施策が参加者にどのような変化をもたらしたか。参加者の知識、スキル、態度、行動、状態、地位にどのような変化をもたらしたか。 (例)「図書館の大学入試準備コースに参加した生徒が、コース終了までに模擬試験の点数を 50 点改善する」

(出所) Nelson, S. for the Public Library Association. (2008). *Strategic Planning for Results*. American Library Association, p.96, 表 34.

尺度4のアウトカム尺度については、あらゆる図書館サービスに適用することは想定されておらず、対象者が明確に特定されること、成果が短期間で発現して測定可能であること等の一定の条件を満たす場合に適用できるとしている。例としては、10代の母親を対象とした子育て支援施策、移民を対象としたリテラシー講習等が挙げられており、貸出やレファレンス等の伝統的な図書館サービスへの利用は想定されていない (Nelson, 2008, pp.97-99)。

② Rubin (2006)『結果を示す：図書館におけるアウトカム測定の利用』(ALA)

①のマニュアルと同じくALAの公共図書館部門PLAによるマニュアルで、特にアウトカム測定(表2-6の尺度4に相当)について詳細に解説している。米国では補助金の支給に際してアウトカム測定の実施が要求されていることが、この別立てのマニュアルが作成された背景となっている (Rubin, 2006, p.xv)。

解説されているアウトカム測定の手順は表2-7のとおりである。このマニュアルではハトリの解説書が参考文献として記載されており、表2-7の手順も表2-4のハトリのものと同通性が高い。そして、アウトカム測定に適しているのは、一定の条件に合致した一部の図

表2-7 Rubin (2006) による業績測定の手順

	タスク	ステップ
1	アウトカム測定に適した施策を選択する	
2	中間的・長期的アウトカムを特定する	2.1:アウトカム候補の明確化 2.2:アウトカム候補の検証 2.3:採用するアウトカムの選択 2.4:アウトカムの時間軸の確認
3	アウトカムを測定可能にする	3.1:個々のアウトカムの指標の明確化 3.2:指標の目標値の設定 3.3:アウトカム説明(statement)の作成
4	データ収集計画を作成する	4.1:データ収集方法のレビュー 4.2:データ収集方法の選択 4.3:データ収集手段の創設と適用 4.4:データ収集の必要性の決定 4.5:データ計画の立案
5	実施の準備をする	5.1:アウトカム測定計画の執筆 5.2:スタッフの懸念への対応 5.3:データ収集担当者の採用と訓練 5.4:データ計画のパイロット試験 5.5:行動計画の策定
6	結果を最大限利用する	6.1:結果の解釈 6.2:結果についてのコミュニケーション 6.3:前進のための結果の利用

(出所) Rubin, R. J. (2006). *Demonstrating Results: Using Outcome Measurement in Your Library*. American Library Association, p.14, 図6.

書館サービスや施策のみであるとされ、その条件としては、特定集団のニーズに合致するよう計画されていること、人間にインパクトを与えるものであること、開始・終了が明確で対象者をその間追跡できること、明確に定義できる対象者を持つことの4点が挙げられている。具体例としては、高齢者向けインターネット講習、新規雇用者向け顧客サービス講習等が挙げられており、地域のすべての人々を対象とした継続的なサービスや、レファレンスのような1回限りの接触で終了するサービスはアウトカム測定が難しいとされている(Rubin, 2006, p.15)。

#### ③ Poll & Boekhorst (2007)『品質の測定：図書館における業績測定（第2版）』

IFLA 刊行の解説書であり、ドイツの図書館員が執筆している。この解説書では、業績測定の手順についての短い解説の後、「資源・インフラ」「利用」「効率性」「将来性・成長」に区分して40の指標が解説されている。含まれているのは、プロセス、アウトプット、サービス品質（満足度）に関する指標である。アウトカムやインパクトに関する指標についてはまだ開発の途上であるとして含まれておらず、その代わりにこの時点での議論の現状について1章を設けて解説している。業績測定の手順の解説部分では、使命の特定、長期的・短期的目標の設定、指標の選択、結果の利用について記載されている。

また、業績測定の限界として、数値は何らかの分析やモニタリングが必要な点を示唆するだけであり、改善のために何をすべきかは業績測定だけではわからないこと、何がアウトカムの変化をもたらすかという因果関係は明確ではないことを指摘している(Poll & Te Boekhorst, 2007, p.25)。

#### ④ International Organization for Standardization (2014b)「ISO 11620：図書館パフォーマンス指標（第3版）」

解説書やマニュアルとはやや性格が異なるが、図書館の業績測定に関する基本文献としてISO 11620「図書館パフォーマンス指標」の現行版を取り上げる。③と同じく、「資源・インフラ」「利用」「効率性」「将来性・成長」に区分して指標が解説されている。含まれる指標の種類も③と同様、プロセス、アウトプット、サービス品質（満足度）に関するものである。

業績測定の手順については、まとまった解説はないが、「図書館のサービスその他の活動の質や有効性は、…当該図書館の使命、目標、目的に照らして評価される」、「パフォーマンス指標は、系統的な図書館の計画策定や評価と結びつかねばならない」(International Organization for Standardization, 2014b, p.14)という記述が見られる。①や③と同様、まずは使命を定め、計画を立案して目標を設定し、その評価にパフォーマンス指標を用いるという手順が想定されていると見られる。

### (3) 行政評価との比較

以上で見た①～④の解説書を行政評価のHatry (2006)の解説書と比較すると、いずれも、使命の特定、目標の明確化、指標・尺度の設定、結果の分析・解釈といった共通の要素を含み、よく似た手順となっていることがわかる。特に②の解説書は、Hatry (2006)を引用しており、手法にも共通性が高い。また、業績測定だけではアウトカムが変化した原因は説明で

きず、施策とアウトカムの因果関係は確認できないという点も、③の解説書で指摘されている。

行政評価と比較した相違点としては、以下を挙げることができる。まず、図書館評価においては、指標の標準化が進んでいることである。③や④においては、多くの図書館が業績測定に利用できる一連の指標のセットが提示され、その算出方法が解説されている。①においても、具体的な指標までは提示されていないが、4種類の尺度のカテゴリーが示され、それを参考に各館が尺度を選択することとされている。行政評価における指標の開発状況は政策分野により異なると考えられるが、図書館は、指標の開発という点で他の多くの分野に大きく先行していると指摘されている (Winkworth, 1998)。行政評価の文献においても、長年、専門的な基準を確立してきた分野は容易に利用可能な業績指標を持つことが多いと指摘されており、そうした分野として、住宅、公共事業、廃棄物処理と並んで図書館が挙げられている (Ho, 2005, p.222)。

もう一点は、その開発された指標・尺度において、アウトカムが必ずしも重視されていないことである。①と②のALAのマニュアルによれば、アウトカム尺度が利用できるのは一定の条件に合致した一部施策に限られ、貸出・レファレンス等の伝統的な図書館サービスについてはアウトプットやサービス品質の尺度が設定されている。また、③と④においては、指標はプロセス、アウトプット、サービス品質(満足度)の指標となっている。つまり、貸出等の伝統的な図書館サービスについて言えば、適切なアウトカム指標は開発されておらず、アウトプットや満足度の指標・尺度が用いられていることになる。

実はこの結論は、Hatry (2006) の業績測定の解説とも矛盾していない。Hatry (2006) では、図書館や公園、レクリエーション等の一部施策においては、顧客の満足度を最終的なアウトカムと見なしてもよいとしている (p.20)。その理由は、たとえこうした施策が顧客の満足以上のものを目指しているとしても、市民の多くは満足度を最終アウトカムと考えるためだとしている。図書館が市民に文化・教育・娯楽等の面で短期・長期にアウトカムをもたらしているとしても、それを指標として捉えることは容易ではなく、満足度を最終アウトカムと見なすことには一定の合理性があるということだろう。図書館では、後述するように業績測定より掘り下げた分析を行うインパクト・アセスメントが発展してきており、アウトカムやインパクトについては、業績測定ではなくそうした評価方法を適用する流れだと見ることができる。

## 2.3.2 プログラム評価型の図書館評価

### 2.3.2.1 発展経緯

特定のテーマを設定して不定期に行うプログラム評価型の図書館評価は、「エバリュエーション」「アウトカム・アセスメント」「インパクト・アセスメント」等の名称で発展してきた。業績測定型の評価ほど多数の文献の蓄積がないため、ここでは特に時代区分はせず、時系列に発展経緯をまとめる。

図書館のエバリュエーションに関する初期の研究者としてはランカスターがおり、



Lancaster (1977) では目録利用、レファレンスサービス、文献検索、蔵書評価等について既存研究のレビューを行っている。この文献は 1991 年に Baker and Lancaster (1991) として改訂されているほか、評価の実用的な手引書として Lancaster (1988) が刊行されている。また、Hernon and McClure (1990) では、ランカスターの著作よりさらに詳細に、評価のプロセス全体を解説している。

1990 年代以降は、貸出等の利用実績に代表されるアウトプットにとどまらず、図書館が利用者に与えた影響を明らかにしようとするアウトカム・アセスメントやインパクト・アセスメントへの関心が高まった。この動きは公共図書館より大学図書館で先行し、様々な手法の開発が行われた。プログラム評価型に当たるものとしては、米国の研究図書館協会 (Association of Research Libraries: ARL) が ARL 新指標イニシアティブ (ARL New Measures Initiative) の一環で行った高等教育のアウトカム・アセスメントの研究プロジェクトがある<sup>15</sup>。その後、ALA の大学・研究図書館協会 (Association of College and Research Libraries: ACRL) が 1998 年にアウトカム・アセスメントについての報告書をまとめたほか (Association of College and Research Libraries, 1998)、2002 年には『図書館におけるアウトカム・アセスメントのための行動計画』(Hernon & Dugan, 2002) が刊行されている。その後のさらなる研究進展を受け、2014 年には国際規格 ISO 16439「図書館のインパクト・アセスメントのための手法と手続き」が制定された (International Organization for Standardization, 2014a)。この規格で解説されている評価方法については後述する。

このほか、インパクト・アセスメントとも関連する動きとして、「エビデンスに基づく図書館情報実践」(Evidence Based Library and Information Practice: EBLIP) がある。ここでいうエビデンスとは、ある施策の有効性についての科学的根拠を意味し、それを明らかにする方法はプログラム評価というインパクト評価である。EBLIP は、入手できる最善のエビデンスを意思決定に用いようとするもので、その手順についての解説書としては Koufogiannakis & Brettle (2016) がある。EBLIP の議論は 2000 年代から見られ、2006 年にはウェブ・ジャーナル *Evidence Based Library and Information Practice*<sup>16</sup> が創刊された。近年では図書館情報学においても実験デザイン<sup>17</sup>による研究例があるほか、複数の研究を統合する系統的レビュー (Systematic Review) という手法の適用も増加傾向にある (Koufogiannakis, 2012 ; Xu et al., 2015)。

### 2.3.2.2 評価方法

続いて、プログラム評価型の図書館評価について、代表的な解説書を基に評価方法を行政評価と比較する。

#### (1) 行政評価の解説書に見るプログラム評価の方法

プログラム評価の代表的な解説書としては、『評価：体系的アプローチ』第 8 版 (Rossi et

---

<sup>15</sup> ARL 新指標イニシアティブについては、杉山 (2001)、杉山 (2002) を参照。

<sup>16</sup> <https://ejournals.library.ualberta.ca/index.php/EBLIP/index> (last access: 2019-9-6).

<sup>17</sup> ランダム化比較試験 (Randomized-Control Trial: RCT) ともいう。

al., 2018) が挙げられる<sup>18</sup>。この解説書では、評価が施策のどのような側面に焦点を当てるかによって、プログラム評価の種類を表 2-8 のように体系化している。

プログラム評価は、もともと福祉、労働、刑事司法、教育等の社会施策のインパクトを厳密に測定することを意図して発展した。Rossi et. al. (2018) でもインパクト評価の重要性が強調され (p.142)、その解説に多くのページが割かれている。インパクト評価では、施策以外の外部要因の影響を取り除いた正味のインパクトを測定するために、対象者を無作為に施策の対象者 (実験群) と非対象者 (対照群) に分ける実験デザイン等が用いられる。なお、Rossi et. al. (2018) では、インパクト評価については厳密な定量的手法を中心に解説しているが、表 2-8 の他の種類の評価については定性的な方法も用いられている。

表 2-8 プログラム評価の種類

評価の種類	性格
ニーズ・アセスメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施策の対象となる社会問題の性質、重要性、分布を評価。</li> <li>・政策的介入が必要な程度を分析。</li> </ul>
セオリー評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実現可能な施策のデザインを明らかにする。</li> <li>・施策の論理的な仮定を明らかにするロジック・モデルを使用。</li> </ul>
プロセス評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施策実施の忠実性と質を評価。</li> <li>・定期的・継続的な測定の場合はモニタリングと呼ばれる。</li> </ul>
インパクト評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施策によって所期のアウトカムが実現しているかを評価。</li> <li>・厳密なインパクト評価のためには、施策以外の要因の影響を取り除いた正味の効果を測定する必要がある。</li> </ul>
コスト分析/効率性アセスメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施策の効果とコストの関係を分析する。</li> <li>・施策の総コストを明らかにするコスト分析、施策のコストと有効性の関係を明らかにする効率性評価 (費用便益分析、費用効果分析) がある。</li> </ul>

(出所) Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Henry, G. T. (2018). *Evaluation: A systematic approach* (8th ed.). Sage publications (Ch. 1) を基に作成。

## (2) 図書館評価の解説書に見るプログラム評価型の評価の方法

2000 年代以降、図書館におけるエバリュエーションやインパクト・アセスメントについてのまとまった解説書が相次いで刊行されている。その中から、公共図書館または図書館全般を対象としたものを選択した。図書館評価の文献では、用語のばらつき等もあり、論じている評価方法がプログラム評価型か業績測定型か判別が難しい場合もあるが、ここでは評価課題の設定等について記述があり特定のテーマを設定しての評価であると判断できるもの、または業績測定では用いられない実験デザイン、インタビュー、観察法、事例研究等の幅広い方法を解説しているものをプログラム評価型と判断した。選択した 5 点の解説書について、採り上げられている分析方法をまとめたものが表 2-9 である。解説書によってカバーする分析方法はかなり異なり、非常に幅広い分析方法が含まれている。

インパクト・アセスメントの方法を見ると、ISO 16439 では、インパクトの評価方法を表 2-10 のように整理している。図書館のインパクトは多くの場合、直接捉えることはできな

<sup>18</sup> 田中 (2014), p.76 は、同書の第 7 版をプログラム評価の代表的な解説書として挙げている。

表 2-9 図書館評価におけるプログラム評価型の評価方法

		エバリュエーションの解説書			インパクト・アセスメントの解説書	
		① Brophy (2006)	③ Hernon et al. (2011)	③ Matthews (2007)	④ ISO 16439 (2014a)	⑤ Markless & Streatfield (2006)
定量分析	実験デザイン	○	○	○		
	準実験デザイン		○			
	既述的デザイン(事前・事後比較等)		○			
	サーベイ	○	○	○	○	
	業績指標・尺度	○		○	○	○
	満足度調査	○		○	○	
	経済評価	○		○		
	社会的インパクトの評価	○		○		
定性分析	インタビュー	○	○	○	○	○
	フォーカス・グループ	○		○	○	○
	観察法	○	○	○	○	○
	事例研究		○			
	内容分析		○			
	日記法	○		○		
	グラウンデッド・セオリー			○		
	エスノグラフィ			○		
	シンクアラウド法/プロトコル分析			○		
	デルファイ法	○		○		
	クリティカル・インシデント法			○		
	概念地図法			○		
	ピア・レビュー	○				
	アクション・リサーチ					○
	利用者のセルフ・アセスメント				○	
	逸話的エビデンスの収集				○	
	セルフ・レコーディング				○	
	図書館固有の分析	LibQUAL+®	○	○	○	
カウンティング・オピニオンズ			○			
利用者テスト(情報リテラシー)				○	○	
引用分析			○		○	
その他・民間経営手法等	ログ分析		○	○	○	
	ユーザビリティ・テスト		○	○		
	バランススコアカード	○		○		
	コンジョイント分析			○		
	ビジネス・プロセス・リエンジニアリング	○				
	ベンチマーキング	○				
	環境スキャニング	○				

(出所) Brophy, P. (2006). *Measuring Library Performance: Principles and Techniques*. Neal-Shuman.; Hernon, P., Dugan, R. E., & Nitecki, D. A. (2011). *Engaging in Evaluation and Assessment Research*. Libraries Unlimited.; Matthews, J. R. (2007). *The Evaluation and Measurement of Library Services*. Libraries Unlimited; International Organization for Standardization. (2014b). Information and documentation: Library performance indicators (3rd ed.) (ISO Standard No. 11620: 2014).; Markless, S. & Streatfield, D. (2006). *Evaluating the Impact of Your Library*. Facet. を基に作成。目次の項目として取り上げられているものを抽出。

表 2-10 ISO 16439 によるインパクト・アセスメントの方法

方法	具体的な方法	性格
推測されたエビデンス (Inferred Evidence)	<ul style="list-style-type: none"> <li>統計(アウトプット・データ)</li> <li>図書館パフォーマンス指標</li> <li>利用者満足度</li> </ul>	統計数値やパフォーマンス指標は直接インパクトを示すことはできないが、体系的に収集され図書館の業績と満足度が定期的にチェックされれば、利用者にインパクトをもたらしたサービス・活動を特定することができる。
応答によるエビデンス (Solicited Evidence)	<ul style="list-style-type: none"> <li>インタビュー／フォーカス・グループ</li> <li>利用者のセルフ・アセスメント</li> <li>逸話的エビデンスの収集</li> </ul>	利用者の図書館における経験、図書館サービスから得られた便益、図書館への一般的な意見を尋ねるもの。
観察されたエビデンス (Observed Evidence)	<ul style="list-style-type: none"> <li>インパクト・サーベイ</li> <li>観察法</li> <li>セルフ・レコーディング</li> <li>引用分析</li> <li>知識・技能へのインパクトのテスト</li> </ul>	利用者が図書館サービスに接した際の行動を観察するもの。調査者の直接観察、技術的装置による観察(ビデオ録画、ログ分析等)、利用者による学習の自己観察(セルフ・レコーディング)、引用分析を含む。

(出所) International Organization for Standardization. (2014a). ISO 16439: Information and documentation: Methods and procedures for assessing the impact of libraries. の記載内容を基に作成。

いが、代理の指標が利用できるとして、そのための方法を「推測されたエビデンス」、「応答によるエビデンス」、「観察されたエビデンス」の3種類に分類している。信頼できる結果を得るためには、これらの方法を組み合わせることが有用だとしている。

### (3) 行政評価との比較

表 2- 9のうち、Rossi et. al. (2018) で取り上げられている方法は、「定量分析」の実験デザイン、準実験デザイン、経済評価に当たる方法である。図書館評価の解説書では、それと比較して幅広い様々な方法がカバーされている。定量分析では満足度調査や業績指標・尺度等が含まれるほか、各種の定性分析手法、バランススコアカード等の民間の経営手法も含まれる。また、図書館評価の解説書では、プログラム評価で見られる必要性評価、セオリー評価、プロセス評価等の区分は見られない。

インパクト・アセスメントの方法について見ると、ISO 16439 では表 2- 10に示したように「推測されたエビデンス」「応答によるエビデンス」「観察されたエビデンス」の3種類の情報を用いるが、これはプログラム評価には見られない独自の概念である。その中では、業績測定の種類で用いられる統計データやパフォーマンス指標も対象に包含されている。また、プログラム評価で重視される実験デザインのような厳密な手法は、特に強調されていない。ISO 16439 では情報リテラシー講習の効果測定に用いる知識・技能テストが取り上げられているが、その際は訓練の実施前後でテストを行い点数を比較すべきことを指摘しているものの、より厳密に効果を測定するために対象者を無作為に2集団に分ける実験デザインへの言及は見られない (International Organization for Standardization, 2014a, p.51)。

## 2.3.3 政策分析型の図書館評価

### 2.3.3.1 発展経緯

続いて、オペレーションズ・リサーチ、システム分析、費用便益分析等の手法を用いて事前に代替案や計画の採否の分析を行う政策分析型の図書館評価についてまとめる。図書館を対象とした政策分析型の評価に関する文献は数が限られるため、特に時代区分はせず、オペレーションズ・リサーチやシステム分析の動向と、費用便益分析・経済評価の動向に分けて時系列で発展経緯をまとめる。

#### (1) 図書館のオペレーションズ・リサーチ

米国では、1960年代にオペレーションズ・リサーチ等によって行政府の予算編成の合理化・効率化を目指すPPBSが試みられた。その影響は図書館にも及んでおり、Buckland(1978)によれば、1968年頃から図書館へのオペレーションズ・リサーチの適用に関心が高まった。その結果、ビブリオメトリックス、蔵書の利用分析、索引システムのパフォーマンス分析等で研究が蓄積されたが、その多くは図書館の業務の一部を対象とした不定期なものであり、図書館サービス全体を対象とした研究は少なかった。

こうしたオペレーションズ・リサーチ等による分析は、図書館の意思決定に必ずしも役立つものではなかったと指摘されている。ALAは、1973年の報告書で既存のオペレーションズ・リサーチやシステム分析の研究をレビューし、それらが理論的に妥当ではあっても通常の図書館員には理解できず、現場の意思決定への利用は難しいと結論づけている(De Prospro et al., 1973)。その上で、伝統的な図書館統計に立ち返り、公共図書館のサービス能力判定のための指標として、貸出等に代わる新たな指標を検討している。この検討が、2.3.1.1(2)で見たALAの計画・指標に基づく評価の発展につながったと見ることができる。

#### (2) 図書館の費用便益分析・経済評価

政策分析型の評価で用いられるもう一つの代表的な手法が、費用便益分析である。図書館情報学では1960～70年代から費用便益分析の適用事例が見られるが、その多くは企業図書館や大学図書館を対象としたもので、その他の館種への適用は少なかったとされる(池内, 1999, p.96)。公共図書館については、分館システムや選書方針の決定を対象に費用便益分析が行われた事例が報告されている<sup>19</sup>。

その後、財政的な制約が厳しくなると、図書館が社会にもたらす経済価値の測定が研究されるようになった。Missingham(2005)は、過去20年以上にわたって図書館の価値に関わる研究が行われ、対象と適用を拡大してきたことを指摘し、最近の新しい研究成果として仮想評価法(Contingent Valuation Method: CVM)と投資利益率(Return on Investment: ROI)の適用事例をレビューしている<sup>20</sup>。こうした経済評価では、費用便益分析と異なり、図書館の経済価値を算出しても費用との比較を行わない場合もある。

そのほか、図書館の経済評価についての文献レビューとして McCallum and Quin (2004)、

<sup>19</sup> 池内(1999, pp.98-99); Newhouse & Alexander(1972); Getz(1980)等。

<sup>20</sup> このほか、池内(2003)も仮想評価法の図書館への適用事例をレビューしている。

図書館の ROI についてのメタ分析として Aabo (2009) がある。特に公共図書館を対象に、費用便益分析の詳細な解説を行った文献としては Elliot (2007) がある。その問題意識を見ると、行政評価での政策分析のように合理的な意思決定を意図して事前に費用便益分析を行うというよりは、図書館の経済価値を顧客や上部機関、政府職員に対して示すという目的が重視されている (p.1)。

### 2.3.3.2 評価方法

図書館評価では、政策分析の主要な手法であるオペレーションズ・リサーチや費用便益分析についての研究は行われているが、事業実施前に代替案を比較検討する政策分析型の評価として実施されている例は確認できなかった。もともと政策分析は、行政の幅広い分野で実施されてきたというよりは、公共事業、政府開発援助、規制等、特定の分野で適用されてきた経緯がある。政策分析の実施には、業績測定やプログラム評価と比較しても相対的に大きなコストと高度な専門知識が必要となるため、経済社会に大規模で不可逆的な影響を与えるような分野を中心に適用されてきた。通常の図書館サービスはそうした大規模事業とは性格が異なるため、政策分析の適用対象となっていないものと推測される。

理論上は、新たな図書館や分館を設置するような場合に、費用便益分析によって設置の是非の判断や最適な代替案の選択を行うケースはありうる。図書館の建設が公共事業として実施される場合には、本章が対象とする図書館評価の枠組みとは別に、各国・地域の公共事業その他の制度で政策分析が行われている可能性はある。また、公共図書館の内部の意思決定においても、新規システム導入時に事前に分析を行って代替案の比較検討を行う等のケースがありうる。しかし、前述のように、オペレーションズ・リサーチは妥当かつ精緻な分析であっても図書館の意思決定に利用するのは難しいと指摘されており、このために図書館の現場で普及するには至らなかったものと見られる。

近年では図書館の経済評価の研究が活発に行われており、公共部門の政策分析でも用いられる仮想評価法 (CVM) 等の手法が試みられているが、そうした経済評価は前項で見たプログラム評価型の評価の一部に含められる場合も多い。

## 2.3.4 結果と考察

### 2.3.4.1 結果

本章の目的は、図書館評価と行政評価の方法を比較し、共通点と相違点を明らかにすることであった。そのために、図書館評価で用いられる方法を、行政評価の 3 類型、業績測定、プログラム評価、政策分析の各類型に分類し、それぞれで採用されている評価方法を行政評価の一般的な方法と比較した。その結果は以下のとおりである。

#### (1) 図書館評価型に見られる評価類型

図書館評価では、行政評価の 3 類型のうち、業績測定とプログラム評価に対応する類型があることが明らかになった。もう一つの類型、政策分析については、他の公共部門でも限られた分野で適用されてきたものであり、図書館においては必ずしも発展していない。図書館

評価の文献の大半は業績測定型の評価に関するものであり、公共図書館での実践と研究が最も進んでいる中心的な評価類型は業績測定といえる。プログラム評価については、評価方法の研究は行われているものの、公共図書館の現場でどの程度、実施されているかは確認できなかった。

#### (2) 業績測定型の評価における共通点と相違点

発展経緯からは、図書館は他の分野と比較しても、早い時期から業績測定を実践してきた分野であることが明らかとなった。基本的な評価方法については行政評価との共通性が高いが、相違点としては以下が指摘できる。

第一に、評価指標の標準化が進んでいることである。図書館界では、図書館評価に用いるための指標群の開発と算出方法のマニュアル化が進んでおり、業績測定に当たっての指標の選択や、ベンチマークによる他館との比較を行う基盤が整備されている。それは一国内にとどまらず、ISO 11620 という形で国際的にも標準化されている。

第二に、指標としてアウトカム指標を必ずしも重視しない傾向である。ISO 11620 に含まれるのはインプット、プロセス、アウトプット、満足度の指標であり、アウトカム指標は含まれない。ALA のマニュアルでは、貸出やレファレンス等の伝統的な図書館サービスについては、アウトプットや満足度の指標を利用するとしている。アウトカム指標の利用が推奨されるのは、高齢者向けインターネット講習、移民向けリテラシー講習等のように特定層のニーズに合致するよう計画された一部の施策に限定されている。

#### (3) プログラム評価型の評価における共通点と相違点

図書館評価では、行政評価でのプログラム評価よりやや遅れ、1970年代からプログラム評価型の評価に関する文献が登場している。用いられる分析方法としては、実験デザイン等、公共部門のプログラム評価と共通するものもあるが、バランススコアカードのような民間の経営分析手法や LibQUAL+<sup>®</sup> 等の図書館固有の方法も含まれている。インパクト・アセスメントの理論体系にも相違が見られ、セオリー評価、プロセス評価等の方法は発展しておらず、実験デザイン等の厳密な方法は強調されていない。その代わり、図書館評価においては、「推測されたエビデンス」「応答によるエビデンス」「観察されたエビデンス」の3種類の情報を基に評価するという独自の整理がなされている。

#### 2.3.4.2 考察

本節では、図書館評価が行政評価と一定程度、共通性のある評価方法を取りつつも、異なる点もあることを明らかにした。行政評価を一般理論、図書館評価を個別理論と見た場合、そうした相違点は、合理的な説明がつくものといえるだろうか。

##### (1) 業績測定型の評価における相違点の要因

先に見た業績測定での相違点のうち、一点目の指標の開発が進んでいることについては、他分野における業績測定と比べ、優れた点として積極的に評価できる。指標の標準化が進んでいけば、指標の選択が容易になり、ベンチマークも行いやすく、個々の図書館が評価を行

う上での基盤となる。

公共図書館で、このように評価の共通基盤が整備されてきた背景としては、早い時期から統計の整備が進んだこと、米国の ALA や国際機関である IFLA 等の組織力のある先導的団体が存在したことが挙げられる。ALA のマニュアル等を見ると、財政当局への予算要求のため、あるいは自治体等の上部団体に業績を示すために、計画策定や指標・尺度が必要だという議論がしばしば見受けられる (DeProspero et al., 1973, p.1)。また、NPM の登場以降は、アウトカムや業績への説明責任が強く求められるようになった。そうした事情のために公共図書館には業績情報を必要とする素地があり、それに応える形で ALA や IFLA 等が評価方法を開発してきたという構図が見られる。

では、二点目のアウトカム指標の限定的な利用は、どのように説明ができるだろうか。Childers and Van House (1993) は、図書館という組織の性格と、それが有効性の測定に与える影響について考察している (pp.25-27)。それによれば、図書館サービスには、館内利用等の観察が難しい部分があること、利用者と図書館職員の相互作用でサービス品質が決まること、サービスとアウトカムの因果関係が不明確であること、アウトカムが時間が経ってから館外の見えないところで生じること等の特徴がある。また、図書館の利用は多くの場合セルフサービスであり、どのようなサービスを利用するかは利用者自身が決めることになる。こうした性格のため、図書館では、評価を行う際はアウトカムよりもプロセスや観察可能なアウトプットに焦点が当たりがちとなっている。

この議論を踏まえると、図書館評価でアウトカム指標の利用が限定的になっている理由が合理的に説明できる。業績測定においてアウトカム指標の設定がしやすい施策とは、Rubin (2006) でまとめられているように、対象集団が明確に特定でき、施策内容があらかじめ計画されている施策である (p.15)。また、成果が短期間で発現して測定しやすい施策である必要がある。これに対し、図書館の最も基本的なサービスである貸出やレファレンス等は、以下に説明するようにこの条件に合致しない。すなわち、公共図書館は地域住民という明確な対象集団を持つものの、そのうちの誰がいつ、どのようなサービスを利用するかについて図書館側はほとんどコントロールできない。この意味で図書館サービスは受け身の性格が強い。またアウトカムはしばしば時間を経てから、館外の観察しがたい場所で生じ、図書館サービスとアウトカムの因果関係は特定が難しい。こうした図書館サービスの性質のために、業績測定に当たっては、アウトカム指標よりはアウトプット指標や満足度指標の利用が合理的と考えられる。海外の図書館評価では、古くからの研究と実践の蓄積の中で、このような結論に達したということだろう。

一方、移民向けリテラシー講習、高齢者向けパソコン講習等、特定の人々を対象としたサービスについては、アウトカム指標の設定が比較的行いやすい。こうしたサービスについては、行政評価と整合性のある評価方法を採ることが可能となっている。

## (2) プログラム評価型の評価における相違点の要因

プログラム評価型の図書館評価が、行政評価と比較して定性的な手法の比重が高いことについても、前述の Childers and Van House (1993) の議論を用いると、ある程度の説明がつか



く。プログラム評価においてアウトカムやインパクトの測定が容易な施策は、業績測定においてアウトカム指標の設定がしやすい施策と共通する要素を持つと考えられる。すなわち、施策の対象集団と施策内容が明確で、成果の観察・測定がしやすい施策である。しかし、貸出やレファレンス等の図書館サービスはこの要件を満たさず、したがって実験デザイン等による厳密なインパクト・アセスメントには適さない。このことが、ISO 16439に見られるような、業績指標や定性分析等の様々な手法を組み合わせた図書館評価に独自のインパクト・アセスメントの手法につながっているものと見られる。

しかし一方で、図書館評価のインパクト・アセスメントにおいては、公共部門のプログラム評価理論を十分参照していないという批判が存在する。Lyons (2012) は、図書館のアウトカム評価では施策とアウトカムの因果関係を厳密に測定せず、代替的なものに過ぎない業績指標を、さもアウトカムそのものであるかのように扱っているとして厳しく批判し、プログラム評価の理論を参照すべきだと指摘している。ISO 16439 ではパフォーマンス指標を単独で用いるよりは他の情報と組み合わせることを推奨してはいるものの、単純な指標を用いたアウトカム測定の限界についての認識は、図書館評価ではやや弱い面があるといえる。

プログラム評価で体系化されているセオリー評価やプロセス評価等の他の方法が発展していない点も、このような施策の性格の違いによるものと考えられる。もともと公共部門のプログラム評価は、福祉、労働、刑事司法、教育等の社会施策において、明確に対象者を特定して職業訓練や早期教育等のまとまった施策を実施する場合の評価を想定している。そうした施策では、実施プロセスが複雑になるため、意図したとおりに施策が実施されない、施策が想定するアウトカムにうまくつながらない等の問題がしばしば生じ、それがプロセス評価やセオリー評価等が発展した背景となっている。貸出等の伝統的な図書館サービスはそうした施策とは性格が異なるため、同様の体系となっていないのは不自然なことではないと考えられる。ただし、図書館においても、前述のように厳密なインパクト・アセスメントが可能なサービスもあり、そうしたものについてはセオリー評価やプロセス評価の手法が有用となるだろう。

図書館におけるインパクト・アセスメントは、おおむね 2000 年以降に発展した新しい分野であり、いまだ理論化の途上にあるともいえる。一方の公共部門のプログラム評価は、1960 年代からの長い蓄積を持つ。図書館評価においても、一般理論であるプログラム評価の理論から意識的に学ぶ余地があるものと考えられる。

### (3) 行政評価と図書館評価の関係

以上をまとめると、各論である図書館評価は、一般理論である行政評価と一定の整合性を持ちつつも、自らの特殊性に合わせて独自の評価理論を発展させており、各論として自然な姿と見ることができよう。しかし一方で、特にインパクト・アセスメントにおいては公共部門のプログラム評価理論を十分参照していないことが指摘されており、一般理論とのかい離も存在している。図書館評価の解説書を見ると、業績測定型の評価については長い研究蓄積の上に方法論が一定の完成を見ているといえるが、プログラム評価型の評価については、行政評価の理論を意識的に吸収することでさらに発展する余地があるといえる。

反対に、各論である図書館評価が、一般理論である行政評価に貢献できる面もあると考えられる。図書館評価では、他分野に先行して業績測定を実践し、統計や指標の整備を進めてきたほか、アウトカムの測定が難しいというサービス特性がある中で独自の評価方法を発展させてきた。政策分野の違いによって適した評価方法が異なるという知見は、他分野で評価を実践する上でも有用なものとなりうる。また理論上も、政策や組織の性格と、それに適した評価方法の関係を明らかにすることは、行政評価の理論を深める一つの方向性となるだろう。

## 2.4 日本における図書館評価の方法

本節では、2.3 で見た海外の図書館評価と同様に、日本における図書館評価を「業績測定型」「プログラム評価型」「政策分析型」の3類型に区分し、発展経緯をまとめた上で、海外における図書館評価との比較を行う。

### 2.4.1 業績測定型の図書館評価

#### 2.4.1.1 発展経緯

業績測定型の図書館評価については、海外と同様の時代区分は適切ではないため、以下の観点で時代区分を行う。日本の公共図書館における図書館評価の実践は、2001年の「公共図書館の設置及び運営上の望ましい基準」（文部科学省，2001。以下「望ましい基準」）を契機に本格化しており、それ以前は現場での実践は限られ、理論的な研究や論考が中心となっている。このため、まず2001年以降の図書館評価の実践期と、それまでの研究期とに区分する。実践期が始まった2001年は、海外の図書館評価ではサービス品質期に当たり、評価方法もその影響を受けている。逆にいえば、海外のようなインプット・プロセス期、アウトプット期は日本では明確に観察できないため、それ以上の時代区分は行わない。2001年までの研究期については、海外理論の影響が弱い1970年以前の「研究期・前期」と、海外理論の紹介を中心とした1971年以降の「研究期・後期」に分けることができる。

#### （1）研究期・前期（～1970）

戦後日本の図書館教育の原点となったのは、米国の主導で行われた図書館専門職員養成講習であった。その講義科目の中には、「経営評価」が含まれていた。講義内容の詳細は確認できないが、同講習の第一回指導者講習会で用いられたテキスト、『図書館学講義要項』には、組織、設備、経費、資料、奉仕についての評価項目と、評価の観点が紹介されている（昭和26年度図書館専門職員養成講習第一回指導者講習会，1951，p.9）。その当時、図書館の経営評価はまったく新しい分野であるとされ、評価の実践例はほとんどないという状況であった（三浦，1958，p.10；日本図書館協会公共図書館部会事務局，1960，p.241）。

経営評価の必要性を認識した日本の図書館関係者は、1950～1960年代にかけ、評価方法についての検討を行った。小畑（1955）、三浦（1958）、日本図書館協会公共図書館部会事

務局（1960）、草名（1968）、鈴木（1969）らである<sup>21</sup>。そこで提案された評価方法はおおむね共通しており、評価すべき項目・基準を列挙したチェックリストを作成し、各項目・基準ごとに評点を計算するという方式だった。図書館が自ら評価委員会を設置して行う自己評価が基本となるが、可能であれば同種他館と比較する「協同評価」が望ましいとする点も共通している。今日の業績測定のように定期的・継続的に評価する想定なのかアドホックなものなのかは必ずしも明らかではないが、草名（1968）は年に一度の実施を推奨しており、また三浦（1958）は、期待された効果が得られているか、設定した目標に到達したかどうかを知るために評価を行い、改善計画を立案するとしている。

この時代には海外の図書館評価の文献の翻訳・紹介はほとんど存在しておらず、いわば日本独自に、手探りで評価方法を模索していた時代と見ることができる<sup>22</sup>。評価方法としてはチェックリスト方式が考えられており、「図書館の在り方のある理想像（基準）」に照らして評価することが考えられていた（日本図書館協会公共図書館部会事務局，1960，p.243）。図書館法第18条で定めるとされていた、いわゆる「望ましい基準」はその当時存在しなかったため、それに代わる評価項目・基準を自ら作成しようとしたのが、このチェックリストだったと見ることができる。つまり、この当時考えられていた図書館評価は、表2-3でいえば「外生的な基準との比較」に当たるものといえる。提案された評価項目・基準を見ると、主にインプット、プロセスに関するものとなっている。

## （2）研究期・後期（1971～2000）

1971年には、ALAの1966年版の公共図書館基準が邦訳・出版された。これ以降の図書館評価の議論では、米英等、海外の図書館評価や基準がしばしば参照されるようになる。

森（1974）と森（1985）では、「図書館評価」という章を設け、評価の必要性と方法について論じている。ここでは、米英の図書館基準をモデルとしつつ、図書館評価について「図書館の施設・設備、図書館資料の質と量、利用者・未利用者に対するサービス、それらを支えている予算と職員を、標準にてらして、つとめて客観的に評価する」（森，1985，p.257）ことと定義している。この方式は、基本的にはその前の時代と同様、図書館のあるべき姿を示した何らかの基準に照らして評価するもので、評価対象としてはインプットとプロセスに加え、利用者・未利用者へのサービスにも言及されている。

この時代には、図書館法のいう「望ましい基準」の制定が試みられ、1972年には「公共図書館の望ましい基準（案）」、1992年には「公共図書館の設置及び運営に関する基準（報告）」がまとめられる等、関係部門での検討が行われた。しかし紆余曲折の結果、成案は得られなかった（前川，1973）。その背景としては、公共図書館が多様化する中で、「基準」という具体的な数値目標で図書館のあるべき姿を示すことの是非について合意ができなかったことが挙げられている（図書館雑誌編集委員会，2002，p.862）。米国では、1980年の時点

---

<sup>21</sup> その他、図書館の評価について同時期に論じた文献として南（1955）がある。ただし、南が論じている「評価」は、本研究が対象とする評価とは異なり、新聞の投書に表れるような図書館に対する論評や批評を意味しているように見えるため、ここでは含めなかった。

<sup>22</sup> この時期の翻訳書としてはYenawine（1965）があるが、蔵書・人事・各種社会プログラムの評価を紹介したものであり、業績測定型の評価ではない。

で、画一的な図書館基準が地域ごとの多様な実情に合わないとして、基準に基づく評価から計画・指標に基づく評価への方針転換が行われていた。日本でも、それとまさに同じ理由で、数値による図書館基準の制定が実現しなかったことになる。なお、1989年には日本図書館協会が、同協会版の「望ましい基準」を目指して『公共図書館の任務と目標』（日本図書館協会、1992）を策定している（図書館雑誌編集委員会、2002, p.863）。1996年には、この『任務と目標』に基づいて評価を行うために、「図書館評価のためのチェックリスト」が作成された。下山（2012）は、この時代に海外の図書館評価が参照されるようになった背景として、図書館法という最低基準や望ましい基準についての議論の中で米英の図書館基準と比較する傾向があったことを指摘している（下山、2012, p.25）。

米国においてALAの方針転換の基となった1980年の計画策定マニュアルは、1985年に『公共図書館のサービス計画：計画のたて方と調査の手引き』というタイトルで邦訳が出版されている（Palmour et al. (田村俊作ほか訳)、1985）。その後、米、英、ユネスコ、IFLA等で相次いで計画策定や指標のマニュアルが策定され、日本でも紹介されたが、必ずしも多くの関心を集めなかったとされる<sup>23</sup>。

1990年代になると、公共図書館に先行して、大学図書館で評価が現実のものとして議論されるようになった。この背景には、1991年の大学設置基準の緩和により、大学の自主性が高まると同時に、各大学が自らの責任で教育・研究の質を確保するために自己点検・評価を行うことが努力義務とされたことがある。その後、自己点検・評価は努力義務から義務となり、2004年からはすべての大学が国の認証を受けた評価機関の評価を受けることが義務付けられた。こうした流れの中で、多くの大学が自己評価に取り組むようになり、大学図書館にもその影響が及んだ。

### （3）実践期（2001～）

日本の公共図書館で、図書館評価が研究期から実践期に移行する契機となったのは、2001年の「望ましい基準」の策定であった。1950年の図書館法で謳われていながら、長きにわたって策定されていなかった「望ましい基準」がついに告示されたのである。その中では「図書館サービスの計画的実施及び自己評価等」と題した項が設けられ、サービス向上と目的・社会的使命の達成のために適切な「指標」と「数値目標」を設定し、目標の達成状況等を点検・評価するよう努めることが求められた。この「指標」と「数値目標」という表現からは、評価方法としては業績測定型を想定し、しかも比較対象は基準というよりは自ら策定した計画であることが読み取れる。なお、「望ましい基準」自体には具体的な指標や基準は含まれなかったが、検討の過程で公表された報告書には、参考資料として指標と数値目標の例が含まれていた（生涯学習審議会社会教育分科審議会計画部会図書館専門委員会、2000）。なお、2008年の図書館法改正では評価が努力義務として盛り込まれ、これを受けて「望ましい基準」は2012年に改訂されている（文部科学省、2012）。

---

<sup>23</sup> 糸賀（1992）等。糸賀（2000）は、「筆者も、1980年代からアメリカ図書館界における図書館基準やサービス計画立案の動向を紹介する際に、こうした指標類について触れてきたつもりであったが、正直言ってわが国では、数年前までほとんど見向きもされなかった」（p.21）と述べている。

この時期には、「望ましい基準」の策定に加え、大学図書館における自己点検・評価の導入、自治体における行政評価の普及、ISO 11620「図書館パフォーマンス指標」の制定等もあり、図書館評価への関心が大きく高まった。図書館評価に関する文献も多数刊行されており、評価のマニュアルやガイドラインとしては日本図書館協会（2004）、神奈川県図書館協会図書館評価特別委員会（2007）、全国公共図書館協議会（2010）<sup>24</sup>等がある。また、海外の図書館評価の研究や実践も紹介され、英国、ドイツ、EUの動向が取り上げられたほか<sup>25</sup>、ISO 11620 図書館パフォーマンス指標についても詳細に紹介された<sup>26</sup>。

以上をまとめると、海外で業績測定型の評価が古くから行われ、基準に基づく評価から計画・指標に基づく評価へと発展したのと比較すると、日本においては図書館評価が実践期に入ったのが2001年からと比較的新しい。その頃には海外の図書館評価は、表2-3でいえばサービス品質期に入っていた。このため、「望ましい基準」が示したのも基準に基づく評価ではなく、自ら設定した計画や指標に基づく評価であった。日本における1980年代までの文献では、何らかの基準や図書館のあるべき姿に照らした評価が想定されていたものの、それを提供するはずだった「望ましい基準」は結局、数値基準を含むものとしては策定されず、代わりに計画策定型の評価を求めるものとなったのである。

#### 2.4.1.2 評価方法

この項では、日本における業績測定型の図書館評価について、評価方法を海外の図書館評価と比較する。まず、「望ましい基準」が想定する評価方法を確認した上で、日本における図書館評価の解説書やマニュアルの記載内容を分析する。

##### （1）「望ましい基準」に見る評価方法

現行の「望ましい基準」においては、図書館評価は表2-11のように記載されている。指標と目標を設定するとともに年度ごとに計画を策定し（(一)2）、その達成度を点検・評価することを求めており（(二)1）、業績測定型の評価を想定していることが読み取れる。また、点検・評価の結果に基づいて改善を図ることとされており（(二)3）、業績測定に基づいてPDCAサイクルを回すことが想定されている。図書館の事業実施に関する基本的な運営方針の策定を求めているのは（(一)1）、海外の図書館評価でしばしば言及される使命や上位目標に当たるものと解釈できるだろう。

こうした「望ましい基準」の想定する評価は、おおむね2.3.1.2で見た海外の業績測定型の図書館評価の方法と共通している。また、指標や目標、事業計画の策定に当たっては、利用者や住民の要望に留意することを求めており（(一)3）、地域の実情に応じて計画策定することを重視するALAの方針とも親和性がある。

---

<sup>24</sup> 第3章として図書館評価作成マニュアルが含まれる。

<sup>25</sup> 須賀（2001a）、鎌倉（2002）、橋詰（2002）、須賀（2006）等。

<sup>26</sup> 糸賀（2000）、戸田（2000）、糸賀（2002）、徳原（2002）等。

表 2-11 「望ましい基準」に見る図書館評価の方法

<p>第二 公共図書館</p> <p>一 市区町村立図書館</p> <p>1 管理運営</p> <p>(一) 基本的運営方針及び事業計画</p> <p>1 市町村立図書館は、その設置の目的を踏まえ、社会の変化や地域の実情に応じ、当該図書館の事業の実施等に関する<u>基本的な運営の方針</u>（以下「基本的運営方針」という。）を策定し、公表するよう努めるものとする。</p> <p>2 市町村立図書館は、基本的運営方針を踏まえ、図書館サービスその他図書館の運営に関する適切な<u>指標を選定し、これらに係る目標を設定するとともに、事業年度ごとに、当該事業年度の事業計画を策定し、公表するよう努めるものとする。</u></p> <p>3 市町村立図書館は、基本的運営方針並びに前項の指標、目標及び事業計画の策定に当たっては、<u>利用者及び住民の要望並びに社会の要請に十分留意するものとする。</u></p> <p>(二) 運営の状況に関する点検及び評価等</p> <p>1 市町村立図書館は、基本的運営方針に基づいた運営がなされることを確保し、その事業の水準の向上を図るため、各年度の図書館サービスその他図書館の運営の状況について、(一)の2の<u>目標及び事業計画の達成状況等</u>に関し自ら点検及び評価を行うよう努めなければならない。</p> <p>3 市町村立図書館は、前二項の点検及び評価の結果に基づき、<u>当該図書館の運営の改善を図るため必要な措置を講ずるよう努めなければならない。</u></p>
--

※ 下線は筆者による。

(出所) 文部科学省. (2012).「図書館の設置及び運営上の望ましい基準」(平成 24 年 12 月 19 日, 文部科学省告示第 172 号).

## (2) 解説書・マニュアルに見る評価方法

発展経緯で述べた時代区分のうち最も新しい実践期（2001 年～）以降の文献で、公共図書館または図書館全般を対象とした業績測定型評価の解説書・マニュアルとしては、以下の 3 点がある。

### ① 全国公共図書館協議会（2010）『公共図書館における評価に関する報告書：2009 年度』（第 3 章 図書館評価作成マニュアル）

全国公共図書館協議会が行った図書館評価に関する調査の一環で作成されたマニュアルである。図書館評価の手順としては、一例として、図書館協議会の協力を得て評価を実施する際の手順が表 2- 12 のように示されており、本文ではこの流れに沿って手順が説明されている。

表 2-12 全国公共図書館協議会（2010）による業績測定の手順

		内 容
1	開始	・図書館評価作成の指示
2	検討組織の作成	・検討組織の作成、検討開始
3	調査	・必要事項の洗い出し、先進事例調査、文献資料・情報調査 ・研修参加
4	関係資料の整理・把握	・図書館の使命、運営方針・基本方針、具体的方針・役割・機能、各業務・サービス計画、課題への取組、地域の諸条件、まちづくり、教育・生涯学習
5	目的の設定	・図書館評価の目的の明確化
6	指標の選定	・指標の候補検討 ・JIS 規格「図書館パフォーマンス指標」 ・指標の特徴の把握、選定のバランス
7	数値目標の設定	・数値目標の検討 ・候補指標を対象に業務統計や情報システムからの数値算出 ・比較的簡易な調査統計による数値算出 ・評価計画の策定：調査項目、調査方法、調査日程、分析方法、調査費用 ・予備的な調査・テスト ・達成目標設定の高低の度合い
8	達成方法・取組	・目標の達成方法・取組の検討 ・取組に必要なサービス・運営、職員の能力や資質の向上、図書館経営資源（資料・情報、職員、施設・設備、予算等）の確保、関係機関との連携協力、調査研究の整理
9	図書館協議会等の協力	・評価の作成に当たっての意見、協議 ・評価の目的・方法、指標の選定、数値目標の設定 ・合意形成（図書館内、図書館協議会、教育委員会）
10	公開	・図書館ホームページ等で公開 評価の目的、指標、数値目標、達成方法等
11	サービス・運営の実施	・当該年度の図書館サービス・運営の実施
12	実際の調査	・該当調査項目についての実際の調査（実査）
13	データの集計・分析	・評価の基準との比較 ・統計学的な分析
14	事後調査・分析	・事後の調査・分析
15	評価	・自己評価（数値目標に対する達成状況、評価、分析） 自己評価の報告書の作成 ・第三者評価・外部評価（図書館協議会等の評価）
16	評価の公開	・図書館ホームページ等で公開 自己評価や第三者評価・外部評価等
17	改善	・評価に基づき、達成できなかった要因、改善点の把握 ・達成に必要な課題の整理、課題解決案の検討 ・サービスや運営の改善

（出所）全国公共図書館協議会編. (2010). 『公立図書館における評価に関する報告書：2009 年度』. pp.55-57 を基に作成。

#### ② 神奈川県図書館協会図書館評価特別委員会（2007）『公共図書館の自己評価入門』

神奈川県図書館協会が設置した図書館評価特別委員会がまとめた報告書に基づく公共図書館向けの解説書である。3部構成となっており、第1部で図書館評価の基礎、第2部で来館者調査、第3部で統計学の基礎が解説されている。第1部では図書館評価の基本的考え方について解説し、事例紹介が行われているが、表2-12に相当するような具体的な評価手順の説明は含まれていない。

測定の対象として、インプット、アウトプット、アウトカムがあることを説明しているが、アウトプットはあくまでも利用量であり、それにどのような価値があるかを示すことができるのはアウトカムの測定であるとして、アウトカムを重視した記述となっている。

#### ④ 日本図書館協会（2004）「図書館評価のためのチェックリスト（改定版）」

「望ましい基準」の策定が待たれる中、日本図書館協会は、同協会版の「望ましい基準」として『公共図書館の任務と目標』を1987年に取りまとめ、その後2004年に改定している。この「図書館評価のためのチェックリスト（改定版）」は、『公共図書館の任務と目標』とその解説に基づき、図書館の経営・活動の現状について自己点検し問題点を発見するために作成された。図書館サービス、相互協力、開館時間・休館日、図書館資料、職員、経費等について、チェックリスト方式で自己点検ができるようになっている。チェック項目の例としては、「貸出冊数を制限しているか」、「開架室に閲覧席を設けているか」、「レファレンス（調査相談）の案内表示を出しているか」等がある。

### （3）海外における図書館評価との比較

2.3.1.2 で見た海外における業績測定型の図書館評価の解説書と比較すると、以下のような相違点が指摘できる。

第一に、海外の解説書では、表2-5で示したように、地域ニーズの特定、組織の使命の検討、目標・目的の明確化といったプロセスを経た上で、それに応じた指標を選択するという手順となっているのに対し、国内の解説書では、指標の選択に至るまでの道筋が詳しく説明されていない。①の全国公共図書館協議会のマニュアル（表2-12）では、項番4の「関係資料の整理・把握」の中で、使命、運営方針、各種計画等を把握するとされており、そういった基本文書はすでに存在するという前提で書かれているように見える。もともとALAの計画策定マニュアルは、計画策定と業績測定を一体のものとして説明しており、業績測定の部分だけを切り出した全国公共図書館協議会のマニュアルと比べ、前段の計画策定に関わるプロセスの説明が詳細なのは当然のことではあるが、そうした一連のステップを踏むことで、自然に指標が導かれる構成となっている。これに対し、国内の解説書では、既存の使命や運営方針から指標をどう導き出すかという部分について詳細な説明が見られない。

また、2.3.1.2 で取り上げた海外の解説書では、図書館評価で利用する個々の指標について詳細な説明をしたものが複数あったが、本節で見た国内の解説書にはそういった説明は含まれない。ただし、2.3.1.2 で見た解説書の一つであるISO11620「図書館パフォーマンス指標」は邦訳が存在している（日本規格協会, 2012）。



第二に、アウトカム指標を強調する傾向が見られることである。②の神奈川県図書館協会のマニュアルでは、アウトプット指標と比較したアウトカム指標の重要性が論じられている。2.3.1.2 で見たように、海外の図書館評価では、通常の図書館サービスについてはアウトカム指標の設定を特に重視していない。ALA では、アウトカム指標は一部の社会教育的施策に限定的に利用し、貸出・レファレンス等の図書館サービスについてはアウトプット指標と利用者満足度等の評価を用いており、ISO 11620 図書館パフォーマンス指標でもアウトカム指標は含まれていない。

第三に、③の日本図書館協会（2004）は、海外の解説書には見られないチェックリスト方式の評価となっていることである。このチェックリストは、もともと日本図書館協会が同協会版の「望ましい基準」として策定した『公共図書館の任務と目標』を基にしたものである。ただし、海外においても、米国の州基準や英国の全国基準のように近年でも基準の利用は見られるため、必ずしも本質的な違いではないと見ることもできる。

#### 2.4.2 プログラム評価型の図書館評価

日本における図書館評価は、業績測定型が中心となっており、特定のテーマを設定して行うプログラム評価型の評価に関する研究や実践は極めて限られる。前項の業績測定型の評価のように、発展経緯と方法に分けて詳細に論じることは難しいため、本項では、両者を合わせて時系列にまとめる。

海外におけるプログラム評価型の図書館評価の文献を日本に翻訳したものとしては、エナワインによる『図書館の評価：蔵書・人事・行事』（Yenawine, 1965）<sup>27</sup>、ランカスターによる『図書館サービスの評価』（Lancaster, 1991）がある。また、大学図書館を対象としたものではあるが、ハーノンらによる『図書館の評価を高める：成果評価への行動計画』（Hernon & Whitman（永田治樹訳）、2005）では、インパクト・アセスメントの方法が紹介されている。海外のインパクト・アセスメントの紹介としては、永田（2014）が ISO 16439「図書館のインパクト評価のための方法と手順」を紹介している。

翻訳以外では、プログラム評価型の図書館評価を主題として執筆された文献は、ほとんど見られない。文献の一部で触れているものとしては永田（2008）がある。永田は、これまでの図書館評価ではアウトカムの測定ツールを十分備えてはいないとして、「この点ではむしろ、ロッシ（Peter H. Rossi）らの Evaluation: A Systematic Approach. 7th ed. (1999)〔ママ〕や経済価値に注目する、プログラム評価の領域できわめて示唆に富んだ手法が展開されている。そうした手法を合わせて、成果（アウトカム）アセスメントを発展させる必要があると思われる」と指摘している。また、最近では下山（2012；2013a）が、図書館評価の評価方法に着目し、業績測定に加えプログラム評価を併用することで改善につながりやすくなる可能性があることを示した。

このほか、プログラム評価型の図書館評価と密接な関連がある研究として、上田・慶應義

---

<sup>27</sup> 第3章が“Program Evaluation”を主題としており、「行事評価」と訳されている。講習会等の行事の評価が議論されており、貸出等の通常の図書館サービスの評価ではない。

塾大学 (2008)『エビデンスベーストアプローチによる図書館情報学研究の確立』がある<sup>28</sup>。欧米におけるエビデンスに基づく図書館情報実践(EBLIP)の議論を受けた共同研究であり、EBLIPの源流となった医療におけるEBM(Evidence-Based Medicine)のモデルを図書館情報学にそのまま適用するのは無理があること、EBLIPで最もレベルの高いエビデンスとされる系統的レビュー(Systematic Review)や実験デザインの図書館情報学での蓄積は、国内ばかりでなく海外においても進んでいないことを明らかにした。

本来、EBLIPの議論は、プログラム評価というインパクト評価と親和性が高い。EBLIPというエビデンスのレベルとは、施策のインパクト評価における厳密さ・信頼性の強弱を示す概念である。したがって、EBLIPについて正確に理解する上では、公共部門におけるプログラム評価や、海外の図書館評価におけるエバリユエーションやインパクト・アセスメントと関連付けて捉えることが有用と考えられる。近年では、日本でも系統的レビューを用いた研究例が出てきている(長澤, 2017)。

なお、プログラム評価型の図書館評価では、表2-9にまとめたように、利用者調査、インタビュー調査、事例研究、引用分析、LibQUAL+<sup>®</sup>等の幅広い分析手法が用いられるが、これらの個別の手法については国内でも文献や実践例が存在する。主に公共図書館よりは大学図書館において実践・研究が蓄積されてきた面があり、LibQUAL+<sup>®</sup>の適用事例として浅尾(2010)、酒井(2010a)、酒井(2010b)、アンケート調査に基づくリテラシー教育評価の事例として矢野(2014a)、矢野(2014b)等がある。一方、公共図書館においては、利用者調査は一般的に行われているものの、それ以外の手法の実践例は限られる。

以上をまとめると、日本国内ではプログラム評価型の図書館評価について体系的に解説した文献は海外文献の翻訳以外は見当たらず、公共図書館におけるプログラム評価型と見なせる実践例は利用者調査等、限定的なものとなっている。

### 2.4.3 政策分析型の図書館評価

続いて、オペレーションズ・リサーチやシステム分析、費用便益分析等の手法を用いて事前に代替案や計画の分析を行う政策分析型の図書館評価についてまとめる。前項のプログラム評価型と同様、文献がかなり限られるため、発展経緯と方法を時系列でまとめる。

図書館へのオペレーションズ・リサーチやシステム分析の適用について論じた国内文献は非常に限られるが、大瀬(1973)では図書館のシステム分析について解説している。また、大学図書館を対象にシステム分析の利用に触れたものとして津田(1992)がある。同文献では、日本では予算獲得や日常のマネジメントに近代的な経営学の知識を使う習慣がなく、システム分析等の分析手法を利用する図書館員も少ないことを指摘している(p.102)。

これに対し、図書館の費用便益分析や経済評価について論じた文献は比較的多い。図書館の費用便益分析について取り上げた初期の文献としては、杉村(1975)、杉村(1976)がある。杉村(1977)では図書館情報システムの費用便益分析を試みているほか、大杉・杉村(1985)では公共図書館のサービスに対する自発的な支払意思額を調査している。

---

<sup>28</sup> ウェブサイトは <http://old.jslis.jp/eba/index.html> (最終アクセス: 2019-11-20)。

日本では、早い時期から「行政効果」等の指標を用い、図書館サービスの効果を貨幣価値に換算する試みが行われてきた。費用便益分析のような精緻な手法ではなく、図書館購入平均単価や利用実績等の入手しやすいデータを用いて、簡便な形で図書館サービスの経済的な効果を示そうとするものである。特に貸出に焦点を当てた指標としては、日本図書館協会（1970）による「行政効果」（pp.118-120）<sup>29</sup>、森（1974）による「貸出サービス指数」（pp.194-198）、糸賀（1982）による「貸出便益」、池内（1999）による「修正された行政効果」がある。桑原（2008）は、こうした従来の指標を批判的に検討した上で、測定が容易で各自治体が活用しうる指標として、「住民への還元額」（p.79）を提案している。これらは、わかりやすい指標によってサービス効果を示すという観点のものであるため、政策分析型の評価というよりは、むしろ業績測定型の評価における指標と親和性が高いものといえる。

近年では、図書館を対象とした費用便益分析や経済効果の分析について、池内による多くの業績がある。池内（1999）は、公共財供給の採否の判断に利用されてきた費用便益分析が、自治体における公共図書館設置の意思決定には用いられてこなかったことを指摘している。つまり、行政評価という政策分析に当たる方式の評価が、図書館では用いられてこなかったということになる。その上で池内は、その理由は必要性が低かったというよりは方法論が十分に確立されていなかったことにあるとして、消費者余剰の概念を用いた便益評価式を提案している。その後、池内（2003）では仮想評価法（CVM）、池内（2014）ではトラベル・コスト法を用いて図書館の経済価値の試算を行っている。

2.3.3.1 で見たように、海外では 2000 年代以降、住民や上部団体に対し図書館サービスが生み出す経済価値を示すための経済評価の研究が活発化した。この動向については池内（2007）が詳細にレビューしている。そこでは、海外における図書館を対象とした費用便益分析や投資利益率（ROI）の研究事例を紹介し、日本ではそうした研究がほとんど見られないことを指摘している。

なお、本章の問題意識とはやや異なるが、図書館のコスト面について分析したものとして、田井（2009）、田井（2014）による貸出サービスの費用対効果の県別比較、ABM（2004）による活動基準原価計算（ABC）の適用等がある<sup>30</sup>。また、図書館を効率性という観点から分析したものとして、田村（2002）、宮良・福重（2002）、池内（2002）等がある。

以上をまとめると、日本においても海外と同様、事業の実施前に代替案や実施の可否を分析する政策分析型の評価は、図書館においては実施されていない。ただし、図書館を対象とした費用便益分析や経済評価については、海外動向の紹介や日本の公共図書館を対象とした分析が行われている。

---

<sup>29</sup> この文献では単に「効果」と表記されているが、その後の文献では「行政効果」と表記されることが多いため、それにならった。

<sup>30</sup> ABM（2004）については、桑原（2005）が批判的に論評している。

## 2.4.4 結果と考察

### 2.4.4.1 結果

以上では、国内の図書館評価の文献に見る評価の方法を、業績測定型、プログラム評価型、政策分析型に分類して整理した。その結果は以下のようにまとめることができる。

#### (1) 国内の図書館評価における評価の種類

2.3 で見た海外の図書館評価では業績測定型とプログラム評価型の評価が発展していたのに対し、国内の図書館評価では業績測定型が中心となっており、プログラム評価型が弱い。文献の量も圧倒的に業績測定型に関するものが多く、この結果、日本では図書館評価といえば基本的に業績測定型の評価が想起される状況と見るができる。代替案を比較するタイプの政策分析型の評価は、海外と同様、特に発展していない。

本研究では、国内の公共図書館を対象に評価の有効性を分析するが、分析に当たっては、その手法が基本的に業績測定型であることに留意して行うこととする。

#### (2) 業績測定型の図書館評価に見る海外との相違点

海外では、業績測定型の評価が他分野と比較しても早くから発展し始めたのと比較すると、日本では図書館評価の実践が本格化したのが 2000 年代以降と新しい。このため、海外の図書館評価が 2.3.1.1 で見たようにインプット・プロセス期からアウトプット期、さらにサービス品質期へと発展してきたのに対し、日本の図書館評価は実質的にサービス品質期から始まっている。このように日本で図書館評価の実践が遅れた一因は、評価の比較対象となることを期待されていた「望ましい基準」が、長きにわたって策定されなかったことにあると考えられる。そして、2001 年によく策定された「望ましい基準」は、図書館評価のその後の方法論の進化を反映し、数値基準ではなく、目標・計画に基づく評価を求めるものとなった。

そして、実践期に入った日本の業績測定型の評価では、海外と比較した場合、以下の 2 点の特徴があることを指摘できる。第一に、日本の解説書では、指標の設定方法や手順についての解説が比較的少ないことである。各館の使命、運営方針、各種計画等を基に指標を設定すると想定されているものの、具体的な手順や、どういったサービス・事業にどのような指標が適するか等の解説は見られない。

第二に、アウトカム指標を重視する傾向が見られることである。海外の業績測定型の評価では、社会教育的な施策を別とすれば、通常の図書館サービスではアウトカム指標の利用は限定的であり、アウトプットとサービス品質（満足度等）の指標が中心となっている。アウトカム・アセスメントやインパクト・アセスメントについての研究も進んでいるが、それは主にプログラム評価型の掘り下げた評価としてであり、通常の図書館サービスを対象とした業績測定型の評価においてアウトカムやインパクトの指標が一般的なわけではない。これに対し日本では、アウトカム指標を最上位と見なす傾向がある。本節で見た解説書に限らず、国内の図書館評価の文献では、アウトカム指標を重視し、適切なアウトカム指標を追求する

議論が多く見られる<sup>31</sup>。

#### 2.4.4.2 考察

海外の図書館評価と以上のような違いが生じている一因として、日本では、海外の図書館評価の文献のうち、限られた部分しか紹介されていないことがあると考えられる。前項で見た国内の解説書の参考文献を見ると、ほとんどが日本語文献のみとなっている<sup>32</sup>。日本の公共図書館の現場での活用を想定したマニュアルであり、また引用文献というよりは読者の参考のための文献として記載されたものであるため、日本語文献が中心となるのは無理からぬことではあるが、そのために海外の図書館評価の重要な進展を反映できない結果となっている。

この傾向は、マニュアル的な解説書に限ったものではない。国内の図書館評価の文献全体においても、海外の動向は積極的に紹介されてきたものの、2.3 でみた膨大な研究蓄積と比較すると日本語で触れることができる部分は限定的となっている。たとえば、ALA は1980年に初版の計画策定マニュアルを策定した後、改訂を重ね、最新版は第5版となっているが、日本では初版が翻訳された以外、中身まで含めた詳細な紹介は見られない<sup>33</sup>。ISO 11620については、国内規格化され邦訳があるほか解説や論考も多くあり、それが日本におけるあるべき指標についての議論につながっているが、それ以外の海外の理論や動向の紹介は断片的かつ限定的といえる。このため、たとえば指標の設定についてはALAのマニュアルに明解な解説があり、利用者数、利用者満足度、サービス提供量等が選択肢として挙げられているが、そうした知見に国内の図書館評価の関係者が日本語で容易に触れることができていない。

また、日本の図書館評価においてアウトカム指標が重視される傾向があるのは、海外の図書館評価の影響というよりは、国内の行政評価で一般にアウトカム指標が重視されることの影響と見られる。2.3.1.2 で見たように、図書館サービスはアウトカム指標の設定が難しいという特性を持つが、そうした点も日本では十分認識されていない。

前項で見た国内の解説書は、公共図書館の現場で、評価を行うに当たっての適当なマニュアルがないという問題意識からまとめられた（神奈川県図書館協会, 2007, p.iii；全国公共図書館協議会, 2010, p.71）。その点からいえば、海外における図書館評価の文献やマニュアルを十分に参照することで、国内の公共図書館が評価において抱える問題点、たとえば指標設定時の困難等が改善される可能性がある。特にALAのマニュアルは、地域ニーズを反映した計画を策定し、それに基づいて業績を測定する方針となっていることから、「望ましい基準」が示す評価の方向性と親和性が高く、参考にできる面が大きいものと考えられる。

---

<sup>31</sup> 佐藤・永田 (2004)、桑原 (2007a)、桑原 (2007b)、桑原 (2008)等。

<sup>32</sup> 神奈川県図書館協会 (2007) ではPatton (1997) の引用が見られる (p.21)。ただし、このPatton (1997)は業績測定ではなくプログラム評価の解説書である。

<sup>33</sup> 第3版に当たるHimmel & Wilson (1998)については、邦訳された海外文献であるPeter & Whitman (永田治樹訳) (2002) で言及されている (pp.56-57)。

## 2.5 用語の整理

本章で見たように、図書館評価では同じ用語が論者によって、しばしば異なる意味で用いられ、行政評価とも意味合いが違う場合がある。ここでは海外文献における用語の意味を整理し、あらためて本研究で用いる用語・訳語の定義を行う。

### (1) 業績測定

「業績測定」(performance measurement)は、行政評価においては、指標を設定して定期的の実績値を測定し、何らかの対象と比較するタイプの評価を意味する。海外の図書館評価の文献では、行政評価と同様に、このタイプの評価を“performance measurement”と呼ぶ場合が多い。しかし論者によってかなりばらつきがあり、業績測定型の評価に加えてエバリュエーション型の評価も含めたものを“performance measurement”と呼んでいる例(White, 2002)、もっぱらエバリュエーション型の評価を指しているように見えるが“performance measurement”という用語を使っている例(Brophy, 2006)も存在する。

本研究では、これ以降、業績測定型の図書館評価については、「業績測定型の評価」または単に「業績測定」と表記する。

### (2) プログラム評価

「プログラム評価」(program evaluation)は、行政評価では、特定のテーマを設定し不定期に行うタイプの評価を指す用語である。厳密なインパクト評価を中心に発展してきた経緯から、基本的には業績測定よりも詳細で掘り下げた分析を行うことが想定されている。図書館評価において“program evaluation”と言った場合、そうした図書館以外の公共部門で発展してきたプログラム評価の理論を指す場合が多い(Lyons, 2012; Hernon et al. 2011, p.14)。

本研究でも、行政評価でいうプログラム評価を指す場合には、「プログラム評価」と表記する。

### (3) エバリュエーション

行政評価では、“evaluation”という用語は、基本的に業績測定ではなくプログラム評価で用いられる場合が多い。プログラム評価は“program evaluation”、“evaluation research”、“evaluation”等、様々な呼ばれ方をするが、いずれにおいても“evaluation”という用語が含まれる。少なくとも米国の文献では、“evaluation”と言った場合、業績測定ではなく明確にプログラム評価のほうを指していると理解したほうがよいだろう。ただし、国内の行政評価の文献では、“performance measurement”も“evaluation”も「評価」と表現する場合が多いため、文脈に注意して意味合いを判断する必要がある。

図書館評価の文献では、“evaluation”という用語は多様な意味合いで使われている。大きく言えば、プログラム評価型の評価を指している場合と(Hernon et. al., 2011)、業績測定で計画に基づくPDCAサイクルを回す場合のC(Check)に当たる達成度評価のことを指している場合とがある(Poll & Te Boerkhorst, 2007, pp.20-21)。

本研究では、前者については「プログラム評価」または「プログラム評価型の評価」、後者については単に「評価」と表現する。なお、1.6 の用語の定義でも「評価」を取り上げているが、この後者の「評価」の用語法は、その定義とも矛盾するものではない。

#### (4) アセスメント

行政評価では、“assessment”という用語は多様な意味で使われる傾向がある。プログラム評価の理論では、“evaluation”と“assessment”はほぼ代替的に使われている。また、業績測定において PDCA の C (Check) に当たる達成度評価が“assessment”と表現される場合がある。

図書館評価でも“assessment”という用語は様々な場面で使われるが、特にエバリュエーションの一類型として、利用者の学習成果を評価する場合を“assessment”という場合がある。Hernon et. al. (2011) は、“assessment”をこの意味で用い、“assessment”はエバリュエーションのサブフィールドだが独自の用語法、ステイクホルダー、データ収集方法を持つと説明している (Hernon et. al., 2011, p.xiv)。なお、図書館評価におけるデータ収集の過程を“assessment”、データに基づき判断を行う過程を“evaluation”とする文献も見られる (Nitecki, 2004, p.35)。

本研究では「アセスメント」という用語は基本的に用いず、文脈に応じて「評価」等の用語で表現する。

#### (5) 指標

行政評価における業績測定では、指標のことを“measure”または“indicator”と表現しており、必ずしも両者が明確に区別されていない。

図書館評価の業績測定でもこれは同様であるが、欧州の文献の中には、両者を呼び分けているものも見られる。それによれば、“measure”は統計数値そのまま特に加工されていないものを指すのに対し、“indicator”は“measure”を加工して算出した「蔵書回転率」や「利用当たりコスト」のような数値を指し、このため図書館評価で実績値を解釈して利用する上では“indicator”のほうが望ましいと議論されている。こうした議論を反映してか、国内文献でも「指標」と「尺度」を使い分ける例が見られる。

本研究では両者を特に区別せず、“measure”も“indicator”も「指標」と表記する。

#### (6) インパクト・アセスメント

行政評価では、“impact assessment”はプログラム評価の一手法としてのインパクト評価を指す用語であり、手法としては実験デザイン等による厳密な手法を重視する傾向が強い。

図書館評価では、プログラム評価型の評価において、特にインパクトに焦点を当てたものがインパクト・アセスメントと呼ばれる。手法としては、公共部門のインパクト評価ほど厳密さを追求せず、定性的な手法や業績測定型の評価も含むものとなっている。

実は図書館評価のインパクト・アセスメントの議論の中では、当初、“impact assessment”と“impact evaluation”という用語を使い分けようとしていた。Markless & Streatfield (2006) によれば、前者が定量的手法、後者が定性的手法でインパクトを評価するものだとされ

ている。ところが、同じ著者による少し後の文献、Markless & Streatfield (2009) によれば、以下のように用語が変化したことが説明されている。すなわち、英国と欧州においては、“impact evaluation”は有効性についての主に定性的手法による研究エビデンスであり、伝統的に行われてきた定量的な業績測定を幅広く補完するものと解釈してきた。しかし、米国の用語では“impact evaluation”は体系的で厳密な因果関係や寄与度の研究（プログラム評価のインパクト評価）を意味している。このため、自分達は“impact evaluation”という用語を使いたいのだが、違いを明確化するため“impact assessment”という用語を使うというのである（pp.135-136）。つまり、欧州の図書館評価で使われていた用語と、米国の行政評価の用語に齟齬が生じたため、行政評価の用語法にならって用語の使い方を変えたということになる。この議論では、定量的な評価といえはすなわち業績測定であり、プログラム評価はまた別のものと理解されている点が、行政評価との対比で興味深い。

本研究では、ここまでと同様、プログラム評価におけるインパクト評価は「インパクト評価」、図書館評価でいうインパクト・アセスメントは「インパクト・アセスメント」と呼び分けることとする。

## 2.6 本章のまとめ

本章では、図書館評価と行政評価の方法を比較し、その共通点と相違点を明らかにした。行政評価には業績測定、プログラム評価、政策分析の3類型があることを確認した上で、図書館評価で用いられる方法をこれら3類型に分類し、それぞれについて行政評価の方法と比較を行った。具体的には、図書館評価と行政評価それぞれの代表的な解説書を取り上げ、記載されている評価方法を対比した。

海外の図書館評価の文献をレビューした結果、図書館評価には行政評価の3類型のうち、業績測定とプログラム評価の2種類に対応する類型があることが明らかになった。もう一つの類型、政策分析については、他の公共部門でも限られた分野で適用されてきたものであり、図書館においては必ずしも発展していない。図書館評価の文献の大半は業績測定型の評価に関するものであり、公共図書館での実践と研究が最も進んでいる中心的な評価類型は業績測定といえる。

業績測定型の図書館評価について、方法を行政評価と比較した結果、基本的な評価方法については共通性が高いが、相違点としては評価指標の標準化が進んでいること、指標としてアウトカム指標を必ずしも重視しない傾向があることが明らかとなった。前者の評価指標の標準化については、他分野と比べ優れている点として積極的に評価できる。後者のアウトカム指標を重視しない傾向については、貸出等の伝統的な図書館サービスにおいては、サービスとアウトカムの因果関係の特定が難しい等の特性があることを反映しており、合理的なものと考えられる。海外の図書館評価では、古くからの研究と実践の積み重ねの中でこのような結論に達したものと推測される。

プログラム評価型の図書館評価の方法については、行政評価と共通する分析方法が用いられているものの、全体的な理論体系には相違があり、プログラム評価で見られるようなセオ



リー評価、プロセス評価等の方法は発展しておらず、インパクト・アセスメントにおいては、「推測されたエビデンス」「応答によるエビデンス」「観察されたエビデンス」の3種類の情報を基に評価するという独自の整理がなされていた。これについても図書館サービスの特性を反映したものであるが、図書館評価では行政評価のプログラム評価理論を十分参照していないとの批判も見られ、プログラム評価の理論から意識的に学ぶ余地はあるものと見られる。

続いて、国内の図書館評価の文献をレビューし、海外の図書館評価の方法との比較を行った。その結果、海外では業績測定型とプログラム評価型の評価が発展しているのに対し、国内の図書館評価は業績測定型が中心でプログラム評価型が弱いことが明らかとなった。文献の量も圧倒的に業績測定型に関するものが多く、この結果、日本では図書館評価といえ基本的には業績測定型の評価が想起される状況となっている。代替案を比較するタイプの政策分析型の評価は、海外と同様、特に発展していない。

日本の業績測定型の評価を海外のものと比較した場合、解説書において指標の設定方法や具体的な手順についての説明が比較的少ないこと、アウトカム指標を重視する傾向が強いことが特徴となっていた。このような違いが生じている一因として、日本では、海外の図書館評価の文献のうち、限られた部分しか紹介されていないことがあると考えられる。日本でも海外の図書館評価の動向や文献は紹介されているものの、その範囲は膨大な図書館評価の研究蓄積と比較すると限定的となっている。国内で評価を実践する公共図書館においては、しばしば指標設定に困難があることが指摘されるが、海外における図書館評価の文献やマニュアルを十分参照することで、この問題を改善できる可能性がある。日本で図書館評価が広く実践されるようになったのは2000年代以降であり、方法論の発展はまだ途上にあると見ることができよう。

以降の章では国内の公共図書館を分析の対象とするため、そこで行われている評価が、基本的に業績測定であることに留意して分析を進めることとする。



## 第3章 図書館評価モデルの作成

### 3.1 本章の目的と方法

#### 3.1.1 本章の目的

本章の目的は、図書館評価が機能する過程を表す概念モデル、「図書館評価モデル」を作成することである。このモデルが、本研究全体を通じた分析の基礎となる。

図書館評価が有効に機能するためには、評価が何らかの形で利用され、組織や職員に変化をもたらし、それが好ましい帰結を生む必要がある。その過程を明らかにすることで、評価の有効性とは何かを具体的に明らかにし、有効性を高めるための方策を検討することが可能となる。このため、最終的には概念モデルに、評価の有効性や最終的なインパクト、その発現に影響する要因等を盛り込む必要がある。本研究で作成するのは公共図書館の自己評価を対象とした概念モデルであり、本章ではその第1版を作成する。次章以降では公共図書館を対象に質的・量的分析を行い、現実の図書館評価により合致するようモデルの修正・精査を行うこととする。

なお、前章で見たように公共部門の評価には業績測定、プログラム評価、政策分析といった類型があり、類型が異なれば有効性の発現過程も異なるものと考えられる。本研究が対象とする公共図書館の評価では、業績測定が基本となっているため、特に業績測定の手法に即した概念モデルを作成する。

#### 3.1.2 本章の方法

方法としては、メタ・モデリングと呼ばれる手法を応用する。メタ・モデリングは Johnson (1993) が提唱したものであり、既存文献で示されたモデルを統合することで、定性的かつ帰納的に新たなモデルを作成する手法である。具体的には、まず伝統的な文献レビューの方法により既存文献で潜在的・明示的に示されたモデルを明らかにし、作成対象のモデルとの関連性を確認した上で、その知見を統合する。

本章でレビュー対象とする既存文献、すなわち評価の利用や有効性、評価が機能する過程に関連する文献としては、評価学で発展してきた「評価利用」(evaluation use) と「評価影響」(evaluation influence) の理論、行政学で蓄積されてきた業績情報の利用に関する理論、図書館評価の利用や有効性に関する文献等がある。まず、それぞれを対象に文献レビューを行い、概念モデルに反映しうる知見を抽出する。続いて、それら知見を統合し、概念モデルの第1版を作成する。

### 3.2 評価利用の理論

#### 3.2.1 評価利用の類型

米国の公共部門では 1960 年代からプログラム評価が普及したが、実施された評価がしばしば意図したように利用されなかったことから、評価利用に関する研究と理論化が 1970 年

代から進められた。その結果、明らかにされたものの一つが評価利用の類型である。

初期の研究では、評価利用を狭く捉え、評価結果が施策の改廃等の特定の意思決定に即時的・直接的に利用される場合を想定していた (Mark & Henry, 2004, p.36)。しかし、研究が蓄積する中でしだいに評価利用には様々な形態があることが認識され、今日では評価利用の主要な類型は表 3-1 のように整理されている。評価が特定の意思決定に反映される「道具的利用」(instrumental use)、評価が関係者の認識に浸透し意思決定の情報源の一つとなる「概念的利用」(conceptual use)、評価が既存の立場の正当化や組織の合理性を示すために使われる「象徴的利用」(symbolic use) である (Herbert, 2014, p.390; Mark & Henry, 2004, p.36)。「象徴的利用」のうち、既存の立場の正当化のための利用を特に「正当化利用」と呼ぶ場合もある。

1990 年代になると、評価の「結果」のみでなく、評価実施の「プロセス」に関与することが関係者の意識改革やエンパワメントをもたらす「プロセス利用」(process use) の概念が提示された。プロセス利用は、前述の道具的利用等の類型とは異なり、利用の対象が評価結果ではなくプロセスにあることを示す概念である。このため、表 3-1 のいずれの利用類型においてもプロセス利用が生じるとされる (Alkin & Taut, 2003, p.10)。さらに 2000 年代には、エビデンスに基づく政策形成への要請を背景に、財政当局等から有効性が証明された施策の採用を求められる状況が生じ、「強制的利用」(imposed use) という概念が提起された (Weiss, 2005)。これについても、既存の利用類型と並立するというよりは、利用の背景要因として外部からの強制があるか否かに基づく分類となっている。

表 3-1 評価利用の類型

評価利用の類型		性格
利用形態による分類	道具的利用 (instrumental use)	施策の改廃・見直し等の特定の意思決定に、評価が直接的に反映される。
	概念的利用 (conceptual use)	直接的な行動とは結び付けられないが、評価が関係者の認識に浸透し、意思決定の情報源の一つとなる。
	象徴的利用 (symbolic use)	既存の意思決定の正当化や、組織・施策担当者等の評価を高めるために評価が用いられる。前者を特に「正当化利用」という場合もある。
その他の観点による分類	プロセス利用 (process use)	評価の「結果」ではなく、「プロセス」が利用対象となる場合をいう。
	強制的利用 (imposed use)	外部からの強制のために評価が利用される場合をいう。

(出所) Herbert, J.M. (2014). Researching evaluation influence: A review of the literature. *Evaluation Review*, 38(5), p.390 ; Weiss, C. H. (2005). An alternate route to policy influence: How evaluations affect D.A.R.E. *American Journal of Evaluation*, 26(1) ; Mark, M.M. & Henry, G.T. (2004). The mechanisms and outcomes of evaluation influence. *Evaluation*, 10(1), p.36. 等を基に筆者作成。

### 3.2.2 評価利用に影響する要因

以上のような類型論に加え、評価利用に関連して研究が特に蓄積されてきたものに、利用の影響要因がある。どのような要因が評価利用の多寡を予測するかを分析したもので、その

知見は以下の代表的なレビュー論文に総括されている。

一点目は Cousins and Leithwood (1986) である。この論文では、1971～1985 年に実施された評価利用に関する実証研究 65 件をレビューし、利用に影響を与える要因を分析している。研究対象は「評価結果」(evaluation results) の利用だとしており、評価結果とは、「データ、解釈、提言等、評価の成果に起因するあらゆる情報であり、評価の完了時のものでも実施途中のものでもよい」(p.332) と幅広く定義されている。影響要因は、以下の 2 カテゴリーの 12 要因に分類されている。一点目のカテゴリーは『評価の実施』であり、「評価の質」「信頼性」「関連性」「コミュニケーションの質」「評価結果」「適時性」という評価そのものの性格に関わる 6 要因が含まれる。二点目のカテゴリーは『意思決定・政策の状況』であり、「情報ニーズ」「意思決定の性格」「政治情勢」「競合する情報」「個人的特性」「評価に対する受容性」という評価実施の背景に関わる 6 要因が含まれる。

この研究では、既存研究で示された各影響要因と評価利用との関係性の程度を得点化して比較するメタ分析を行っている。その結果、最も強く関係性が認められたのは「評価の質」であり、最も多くの実証研究が取り上げている上、関係性が示された研究も多かった。続いて関係性が強かったのは「意思決定の性格」「評価結果」「評価に対する受容性」「コミュニケーションの質」であった。

著者の一人であるカズンズは、のちの著作 Shulha and Cousins (1997) において、Cousins and Leithwood (1986) 以降の評価利用の文献をレビューしている。この文献は特に影響要因のみに焦点を当てたものではなく、プロセス利用の登場等の新たな理論的展開を全般的にレビューしたものであるが、影響要因に関しては、評価利用を理解し説明する上で「文脈」(context) への関心が高まったことを指摘している (pp.197-198)。すなわち、前述の 2 カテゴリーでいえば、一点目の『評価の実施』よりは二点目の『意思決定・政策の状況』に含まれる政治情勢や組織的な要因のほうが、利用に決定的な影響を与えるという議論がこの時期に浮上したということである。

続く Johnson et al. (2009) は、Cousins and Leithwood (1986) と同じ分析枠組みを用い、1986～2005 年に実施された実証研究 41 件をレビューして Cousins and Leithwood (1986) との比較を行っている。この研究では、プロセス利用の登場等を受けて評価利用の定義が拡張されており、評価利用とは、「何らかの効果 (effect) をもたらす、評価プロセス・産出物・結果の適用」(p.378) であると定義されている。ジョンソンらは影響要因を Cousins and Leithwood (1986) と同じ 2 カテゴリー 12 要因に分類しようとしたが、うまく分類できなかった要素があったため、『評価の実施』カテゴリーに「評価者の能力」を追加し、新たなカテゴリーとして『ステイクホルダーの関与』を追加した。この結果、影響要因は表 3-2 に示す 3 カテゴリー 22 要因に分類された。

Johnson et al. (2009) では、Cousins and Leithwood (1986) の行ったメタ分析は、分析者がどのような構成要素を分析に含めるかに依存し、影響要因のすべてを含んでいない可能性があるため結果に疑問が残るとして採用していない。ただし、ジョンソンらは、そのことを念頭に置いたとしても、レビューの結果、評価利用を促進する上で最も実証的に支持されている重要な影響要因はステイクホルダーの関与であると結論付けている。米国ではプログラ

ム評価は組織内外の評価の専門家が実施する 경우가多いが、そうした評価者と評価を実際に利用する人々が、相互に意思疎通しコミュニケーションを取ることが、意味ある評価利用のために最も重要だとしている。

表 3-2 Johnson et al. (2009) による評価利用に影響する要因

カテゴリ	影響要因	性格
評価の実施	コミュニケーションの質 (communication quality)	結果報告の明確さと頻度、評価者の主張、配布の広範さ、提言のタイプ、評価者と評価利用者のコミュニケーションのプロセス
	適時性 (timeliness)	広い意味での評価のタイミング、評価完了後の報告の適時性、意思決定者への伝達のタイミング。
	評価者の能力 (evaluator competence)	評価者の個人的特性、教養・能力、リーダーシップのスタイル
	評価の質 (evaluation quality)	評価プロセスの性格、手法の洗練性、厳密性、評価モデル
	評価結果 (findings)	評価結果の性格(肯定的か否定的か)、評価利用者の期待との一致度合い、意思決定における評価結果の価値
	関連性 (relevance)	評価情報と意思決定者の関心の適合性、組織内での評価者の位置付け
	信頼性 (credibility)	評価プロセスと評価者の活動の客観性・信憑性・適切性
意思決定・政策の状況	個人的特性 (personal characteristics)	評価利用者の特性(意思決定者の組織での役割、情報処理のスタイル、社会的特性等)
	評価に対する受容性 (commitment and/or receptiveness to evaluation)	評価利用者の評価と評価実施に対する態度、評価に対する組織の抵抗、ステイクホルダーの評価への寛容性
	政治情勢 (political climate)	評価委託者の政治的志向、意思決定者の外部資金提供者への依存度、組織内の競争、予算争奪、権力闘争
	意思決定の性格 (decision characteristics)	意思決定・評価テーマの重要性、意思決定のタイプ、施策の新規性
	競合する情報 (competing information)	評価プロセス以外から入手可能な情報、評価データと競合する個人的見解
	情報ニーズ (information needs of the evaluation audiences)	評価利用者の情報ニーズ、情報のタイプ、異なる情報ニーズを持つ評価利用者の数、時間的制約、認識されている情報ニーズ
ステイクホルダーの関与	評価の受容性への関与 (involvement with commitment or receptiveness to evaluation)	ステイクホルダーの関与による評価への傾倒や受容性の向上
	コミュニケーションの質への関与 (involvement with communication quality)	ステイクホルダーの関与によるコミュニケーションの質の改善
	ステイクホルダーの直接的な関与 (direct stakeholder involvement)	ステイクホルダーの関与と評価利用の直接の関連性
	信頼性への関与 (involvement with credibility)	ステイクホルダーの関与による評価プロセス・評価者への信頼性の向上
	評価結果への関与 (involvement with findings)	ステイクホルダーの関与による評価結果への理解向上

	関連性への関与 (involvement with relevance)	ステイクホルダーの関与による組織の重要関心事の評価計画への統合
	個人的特性への関与 (involvement with personal characteristics)	異なる組織階層のステイクホルダーの関与
	意思決定への関与 (involvement with decision characteristics)	意思決定の性格に応じた、異なる状況での幅広いステイクホルダーの関与
	情報ニーズへの関与 (involvement with information needs)	ステイクホルダーの関与による情報ニーズの反映

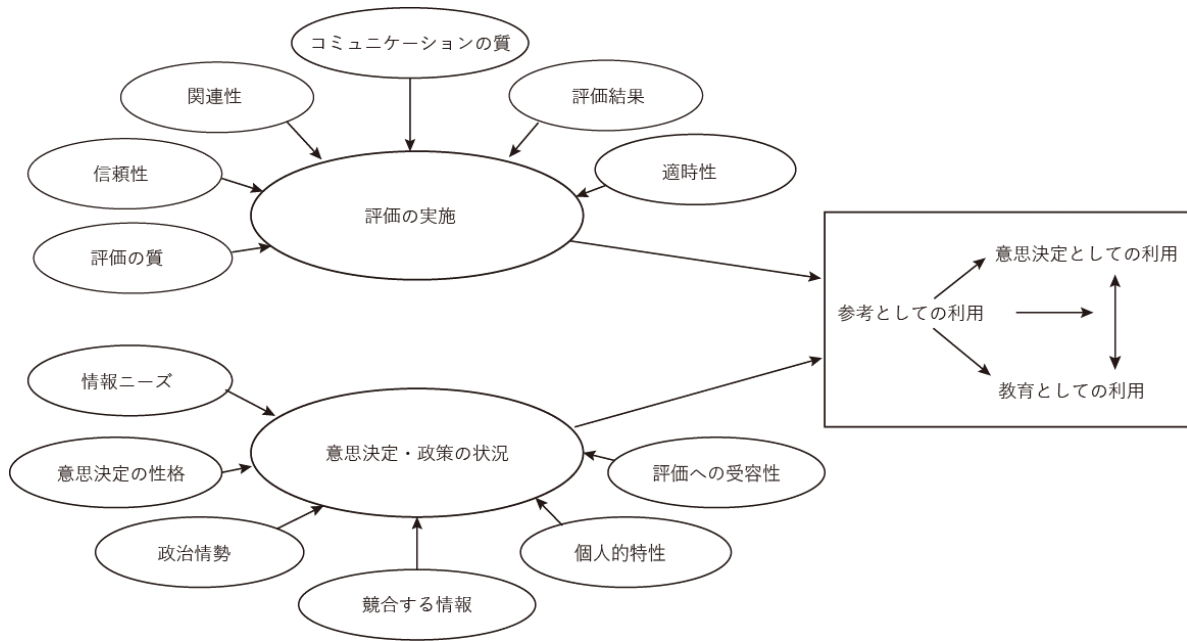
(出所) Johnson, K. et. al. (2009). Research on evaluation use: A review of the empirical literature from 1986 to 2005. *American Journal of Evaluation*, 30(3), 383-387 (Table 1). を基に作成。

### 3.2.3 評価利用のモデル

評価利用の文献の中には、利用が生じる過程をモデルの形で図示したものが存在する。まず前述の Cousins and Leithwood (1986) では、図 3-1 のような形で評価利用を概念化したモデルが示されている。この図では、評価利用の類型が ①意思決定としての利用 (utilization as decision)、②教育としての利用 (utilization as education)、③参考としての利用 (utilization as processing)<sup>1</sup> に分類され、図右側のボックス内に表現されている。このうち、①は道具的利用、②と③は概念的利用に対応すると理解できる。図左側には前項で紹介した 2 種類のカテゴリと 12 の影響要因が表現されており、その 2 カテゴリは相互に作用しあいながら右側の評価利用に影響を与えると想定されている。評価利用については、最低限③の参考としての利用がなされないと、具体的な意思決定への利用や認識変化は生じないとして、③から①と②に矢印が伸びる形となっている。

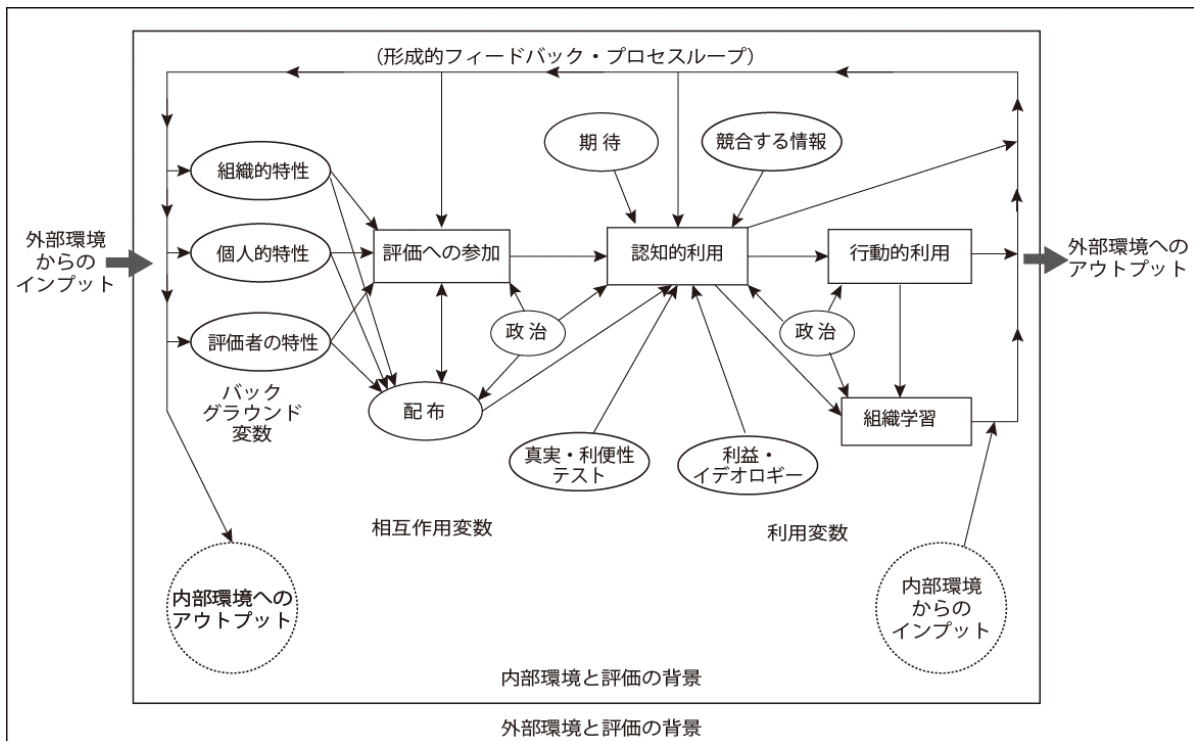
もう一つは、Johnson (1999) が示した図 3- 2 のモデルである。この研究では、評価利用の影響要因は多く研究されてきたものの、それらの相互関係を示すモデルはあまりなく、個々の影響要因の相対的な重要性や評価利用が生じるかの予測はできていないという問題意識から、メタ・モデリングの手法でモデルを作成している。データソースとしては、プログラム評価の主要な論者の見解や、既存文献で明示的に示されたモデルを用い、その知見の統合を行っている。このモデルには、「認知的利用」と「行動的利用」の 2 種類の利用が含まれており、「認知的利用」が「概念的利用」、「行動的利用」が「道具的利用」に対応すると理解できる。評価利用をもたらす鍵となる影響要因は「評価への参加」であるとし、参加に影響を与える要因として「組織的特性」「個人的特性」「評価者の特性」を挙げている。そして、「評価への参加」が「認知的利用」に影響し、「認知的利用」が「行動的利用」に影響する。さらに、「認知的利用」と「行動的利用」は「組織学習」につながるとしている。

<sup>1</sup> “utilization as processing” とは、必ずしも具体的な意思決定・行動に影響を与えたり、認識を変化させたりしない場合でも、評価結果が心理的に処理された場合に「利用」が生じたと考えるものである。“process” という用語が使われているが、その意味合いから、のちに提起されたプロセス利用とは別の概念と理解できる。本章では日本語で趣旨が伝わることを重視し、「参考としての利用」と訳した。



(出所) Cousins, J. B., & Leithwood, K. A. (1986). Current empirical research on evaluation utilization. *Review of Educational Research*, 56(3), p.348.

図 3-1 Cousins and Leithwood (1986) による評価利用のモデル



(出所) Johnson, R. B. (1999). Toward a theoretical model of evaluation utilization. *Evaluation and Program Planning*, 21.

図 3-2 Johnson (1999) による評価利用のモデル



### 3.2.4 本研究への示唆

以上で見た評価利用の研究は、基本的にプログラム評価を対象に発展してきたものである。このため、これを業績測定を主な手法とする図書館評価に適用できるかを、まず検討する必要がある。もともとプログラム評価は、セオリー評価、プロセス評価、インパクト評価等、多様な方法論を包含する評価類型であり、精緻で複雑な分析から簡便なものまで様々な形がある。また、3.2.2 で示した Cousins and Leithwood (1986) の定義にも示されているように、評価利用の文献では、利用の対象となる評価の範囲を広く定義しており、データ等を含むあらゆる評価の関連情報で、評価のどの時点のものでもよいとしている。このため、指標を用いて簡便に実績値を測定する業績測定についても、評価利用の知見を援用することは可能と考えられる。

その上で、評価利用の知見のうち、本章の概念モデル作成に反映できる点としては以下がある。第一に、評価利用の類型がある。図書館評価が機能する過程を明らかにするためには、評価がどのような形で利用されるかが重要な含意を持つ。

第二に、評価利用の影響要因がある。本章で作成する概念モデルには、図書館評価の利用に影響する要因を盛り込むことを意図している。具体的な影響要因については今後の研究で図書館評価に合致するものを明らかにしていくが、主なカテゴリとして、評価の実施、意思決定・政策の状況、ステイクホルダーの関与があることは念頭に置く必要がある。図書館が自ら変化させることが可能なのは、このうちの1点目と3点目、評価の実施とステイクホルダーの関与に関わる要因ということになる。ただし、ステイクホルダーの関与については、評価者と評価の利用者が明確に異なる場合が多い米国等のプログラム評価の事情を反映している。内部評価・自己評価を基本に実施され、評価実施者と評価利用者が重なり合う日本の図書館評価では状況が異なる可能性がある。ただし、組織内の職員間での評価への関与度合いの差が、評価の有効性発現に影響する場合もあると考えられる。

第三に、Cousins and Leithwood (1986) と Johnson (1999) による評価利用のモデルが、概念モデル作成において直接参考になると考えられる。ただし、本章の概念モデルと異なり、これら評価利用のモデルでは、基本的に評価利用が生じるまでを対象としており、利用の先に何が起こるかは必ずしも表現されていない。本研究の観点からすれば、評価が利用されること自体が最終目的ではなく、利用の結果、職員や組織に与える影響、さらには組織の外部に与えるインパクトこそが重要となる。Johnson (1999) のモデルでは、評価利用の先に「組織学習」が位置付けられているが、他のタイプの有効性も検討する必要がある。この意味では、これら評価利用のモデルは、本章で作成する概念モデルの部分モデルであるといえる。なお、両モデルは1990年代までに提示されたものであり、プロセス利用等の利用概念の拡大を反映していない点も、概念モデル作成に当たって留意すべき点といえる。

### 3.3 評価影響の理論

#### 3.3.1 “評価利用”から“評価影響”へ

2000年代に入ると、それまでの評価利用の概念では、評価が施策や関係者に与える多様な影響を包括的に捉えることができないという認識のもと、「評価影響」という新しい概念が提起された。評価影響は、利用という言葉が示唆する意図的・即時的・直接的な利用に限定せず、長期的・間接的な影響を含め、評価のインパクトを可能な限り広く捉えようとする概念である。評価影響の概念を初めて提示したのは Kirkhert (2000) であり、それまでの評価利用より幅広い評価影響の性格を、「影響の源」（結果かプロセスか）、「意図」（意図的か非意図的か）、「時間」（短期か長期か）の3種類の軸でマッピングし概念整理を行った。

さらに、Henry and Mark (2003) と Mark and Henry (2004) は、既存の評価利用の理論では評価が効果をもたらす過程や、そこに内在するメカニズムを明らかにできないとして、新たな評価影響の理論枠組みを提示した。この枠組みでは、評価がもたらすあらゆる帰結のうち、何らかの社会改善 (social betterment) につながる変化を評価影響と整理している。Mark and Henry (2004) で示された評価影響の類型は表 3-3 のとおりである<sup>2</sup>。表中の「アウトカム」とは、何らかの評価影響が生じたことを示すものであり、「認知・感情的アウトカム」(cognitive and affective outcome)、「モチベーション的アウトカム」(motivational outcome)、「行動的アウトカム」(behavioral outcome)、「関係的アウトカム」(relational outcome) の4種類がある<sup>3</sup>。認知・感情的アウトカムは考え方や見解に生じる変化、モチベーション的アウトカムは目標・願望や報酬・処罰への反応に関わる変化、行動的アウトカムは実務や政策変更等の行動面に生じる変化、関係的アウトカムは継続的な関係性や組織プロセスに生じる変化である。「一般的影響」(general influence) とは、それ自体が直接、社会改善につながるものではないが、認知・感情面、モチベーション面、行動面に何らかの変化を起こさせることにより間接的に評価影響をもたらすものとされる。評価影響の分析レベルは「個人」「個人間」「集合」の3層に区分される。それぞれの種類の欄には具体的な評価影響の例が挙げられているが、それらには既存の社会科学や行動科学の知見が反映されている。

この評価影響の枠組みと、前述の評価利用の類型との関係は以下のように説明されている。道具的利用は行動的アウトカム、概念的利用は認知・感情的アウトカムに該当するものであるが、この評価影響の枠組みを用いると、単に利用の類型を知るのみでなく、評価によって変化が生じたのが個人なのか集団なのか、また具体的にどのような変化が生じたのかを明らかにできる。象徴的利用については、個人間レベルの「正当化」、集合レベルの「儀式主義」に該当する (Mark & Henry, 2004, pp.43-44) <sup>4</sup>。

<sup>2</sup> 表 3-3 の基とした Mark and Henry (2004) 掲載の表では、「アウトカムの類型」を「プロセス／アウトカムの類型」としており、アウトカムの類型が同時にアウトカム発現プロセスの類型であるとしている。ここでは理解を容易にするため、「アウトカムの類型」のみを記載した。

<sup>3</sup> Mark (2011) によれば、これら4種類のアウトカムのうち、「関係的アウトカム」については Mark, M. M. (2006). The Consequences of evaluation: Theory, research and practice, Presidential address at the Annual Meeting of the American Evaluation Association. Portland, OR. で追加されたものである (p.115)。

<sup>4</sup> Mark & Henry (2004) では象徴的利用について詳細を説明していないが、「正当化」は自らの立場の補強に評価

Mark and Henry (2004) では、この評価影響の枠組みは、評価に関する研究を方向づけるガイドとなるとともに、実務を改善する手がかりともなりうるとしている (pp.51-52)。

表 3-3 Mark and Henry (2004) による評価影響の類型

		分析レベル		
		個人 (individual)	個人間 (interpersonal)	集合 (collective)
アウトカムの 類型	一般的影響	・熟考 ・経験則 ・スキル習得	・正当化 ・説得 ・変化の媒介	・儀式主義 ・議会公聴会 ・連合の形成 ・基準設定 ・政策検討
	認知・感情的 アウトカム	・セリアンス ・意見・態度の強さ	・担当者間の規範	・アジェンダ設定 ・政策志向の学習
	モチベーション的 アウトカム	・個人的目標・願望	・命令による規範 ・社会的報酬 ・交換	・構造的誘因 ・市場原理
	行動的 アウトカム	・習得したスキルの活用 ・個人の実務変容	・協調的な実務変容	・施策の継続・改廃 ・政策変化 ・普及
	関係的アウトカム	・エンパワメントに関する自己認識	・ネットワーク ・権力関係の変化	・民主的フォーラム ・学習する組織

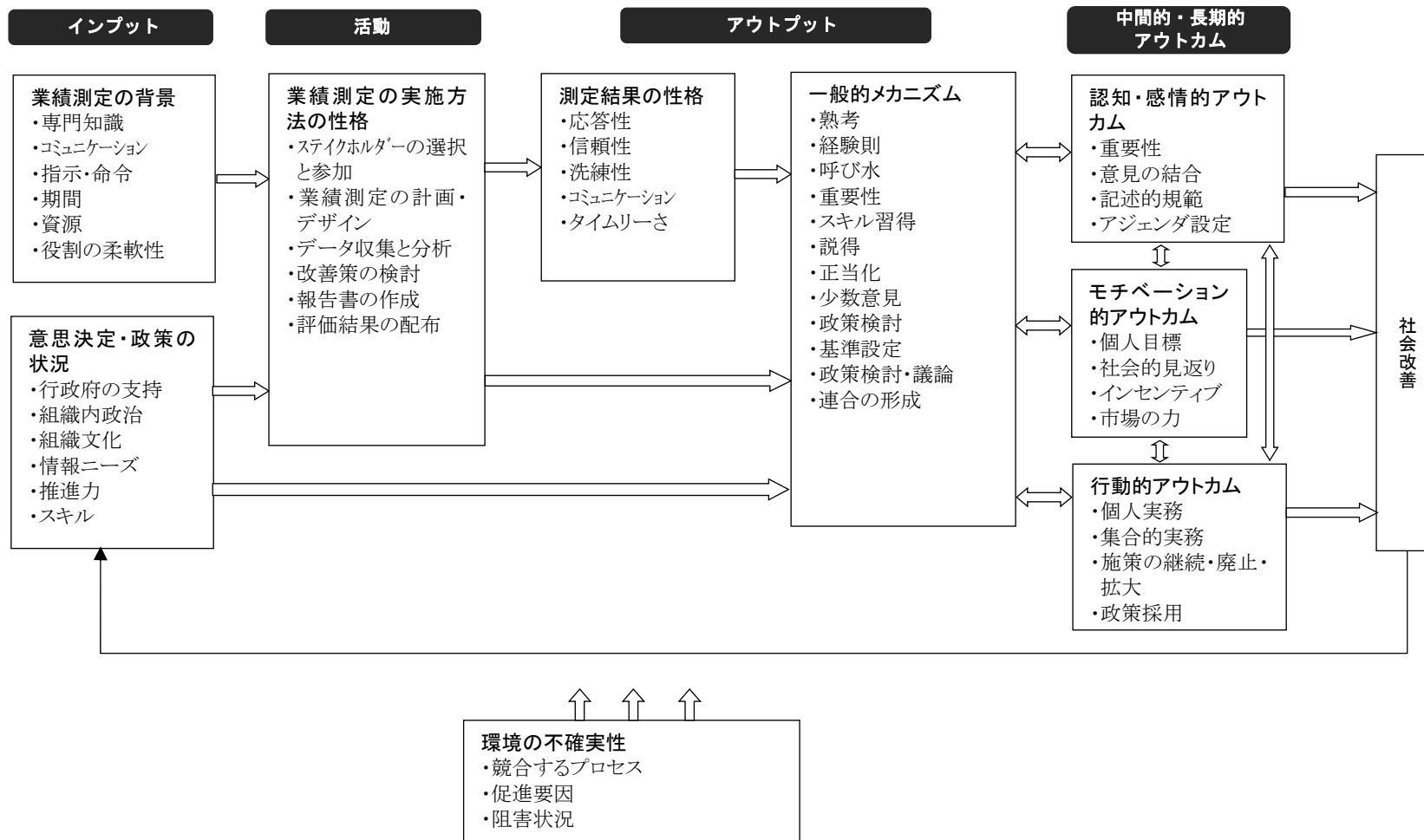
(出所) Mark, M. M. and Henry, G. T. (2004). The mechanisms and outcomes of evaluation influence. *Evaluation*. 10(1), p.41; Mark, M. M. (2011). Toward better research on - and thinking about - evaluation influence, especially in multisite evaluations. *New Directions for Evaluation*, (129), p.115. を基に作成。

### 3.3.2 評価影響のモデル

Mark and Henry (2004)では、評価影響の類型を示すのみでなく、評価影響が発現する過程を表現したモデルが提示されている。プログラム評価では、政府が施策を実施し、受益者に作用し、意図した効果が表れるまでの過程を、インプット>活動>アウトプット>インパクトの流れで表現したロジックモデルがしばしば利用される。それと同様に、評価が実施され、評価影響が発現し、社会改善に至るまでの過程をロジックモデルで表現したものとなっている (図 3-3)。この図には、表 3-3に示した評価影響の類型のほか、評価利用の先行研究で明らかにされた利用の影響要因が盛り込まれている<sup>5</sup>。

図 3-3に示された各アウトカムには、個人・個人間・集合の各レベル内やレベルをまたいだ相互作用があると想定されている。このため、たとえば個人レベルの認知・感情的アウトカムが同じ個人レベルの行動的アウトカムを喚起する、個人レベルの行動的アウトカムが集合レベルの行動的アウトカムをもたらすといった連続性が生じうる。

を用いる場合、「儀式主義」は評価を形式的に実施し、既存の方向性を踏襲する根拠とする場合と解釈できる。  
<sup>5</sup> 表 3-3に示したアウトカムのうち、関係的アウトカムについては、のちに追加されたものであるため図 3-3に含まれていない。



(出所) Mark, M. M. and Henry, G. T. (2004). The mechanisms and outcomes of evaluation influence. *Evaluation*, 10(1), p.46.

図 3-3 Mark and Henry (2004) による評価影響のモデル

なお、この評価影響の理論は様々な文脈の評価に利用可能な一般的な分析枠組みとして提示されており、分析対象となる個々の評価の状況に合わせて修正して用いることが想定されている。またその際は、提示されたすべてのアウトカム類型を含める必要はないとされる (Henry & Mark, 2003, p.296 ; Mark, 2011, p.114)。

### 3.3.3 本研究への示唆

以上で見た評価影響の理論のうち、特に Mark and Henry (2004)の分析枠組みについては、「利用」とどまらない評価の広範な影響を包括的に捉え、評価が最終的に社会改善につながるまでの過程を表現しており、本章で作成する概念モデルと整合性が高い。また、同文献では事例の一つとして業績測定の影響過程を取り上げていることから (p.48)、この分析枠組みはプログラム評価にとどまらず業績測定にも利用可能なものと見ることができる<sup>6</sup>。本研究では、この分析枠組みを基に、図書館評価に合致した概念モデルを作成する。

その際、以下の点に留意が必要と考えられる。第一に、表 3-3 の評価影響の類型や図 3-3 のモデルは、一般的な分析枠組みとして提示されているため、考えうる多くの要素を盛り込んだ複雑なものとなっている点である。たとえば、表 3-3 では評価影響が合計 15 類型に分類されているが、現実の分析にこれをそのまま適用するとかなり煩雑となることが予想される。図書館評価の文脈に合致させる過程で、必要な事項は含みつつも、可能な部分は省略または統合することで、操作しやすいモデルとするよう留意する必要がある。

第二に、評価の最終的な帰結である「社会改善」の扱いである。Mark and Henry (2004) では、評価がもたらす変化のうち、何らかの社会改善につながりうるものを評価影響と定義しているが、社会改善という用語が具体的に何を指すかは明確に議論されていない。しかし、この社会改善こそが、評価が社会に与えるインパクトであり、評価の有効性の重要な部分を占めると考えられる。この点について益田 (2019) は、今後、評価影響についての実証研究を進める際の課題の一つとして、社会改善を観察可能な変数に操作化する際の妥当性の確保を挙げている (益田, 2019, p.30)。すなわち、対象とする施策や評価の特性に応じ、その文脈における社会改善とは何かを明確かつ説得力のある形で定義し、分析の中に位置付ける必要があるということになる。本研究では、図書館評価の文脈でいう「社会改善」とは何かを検討した上で、概念モデルに位置付ける作業を行う。

第三に、図書館評価における具体的な評価影響を明らかにする必要性である。表 3-3、図 3-3 で挙げられている「熟考」「正当化」といった評価影響の項目は、主に米国のプログラム評価を想定したものと考えられ、評価の文脈が異なれば、異なる項目がリストアップされると予想される。本研究では、公共図書館の自己評価における具体的な評価影響を明らかにしてモデルに組み込むものとする。

---

<sup>6</sup> その後、蓄積されてきた評価影響の実証研究の中にも、Lehtonen (2012)等、業績測定型の評価を対象としたものがある。

## 3.4 非利用と正当化利用の理論

### 3.4.1 非利用と正当化利用

評価利用についての近年の新たな理論的展開として、「非利用」と「正当化利用」に関する研究がある。Højlund (2014a) は、評価が施策の改善を目的に実施されるにもかかわらず、なぜ利用されない場合があるのかという問題に焦点を当て、組織理論を用いて新たな説明付けを行っている。

それによれば、評価は暗黙の前提として、実施後に利用され、施策の改善に利用され、社会の改善につながるものと考えられているため、評価が利用されない「非利用」や、組織・個人の立場の補強のために評価が用いられる「正当化利用」は位置付けにくく、二次的な付け足しと見なされがちであった。しかし、現実の組織は必ずしも評価が前提とする合理的な行動をとらず、まったく別の目的に評価を用いることがある。組織理論によれば、組織は生き残りのために、組織が存在する「場」の中で自らを正当化する行動を採る。すなわち、自らの活動やアウトプットを社会の期待に合致させることにより、不確実性を減らし、社会との関係を安定化させる行動である。このための方策の一つとして、評価が用いられる。

その際、組織に対する外的圧力が高いかどうか、また評価への内的性向が高いかどうか（組織の性格や活動内容が評価に適合的かどうか）という2種類の軸によって、その組織の評価に対する態度が決まる。これにより、組織の評価利用のあり方は、表3-4に示すように「強制的採用」「模倣的採用」「規範的採用」「自発的採用」の4種類に分類できる。「強制的採用」では、組織内の必要性というよりは外的圧力により評価を採用するため、評価本来の目的での道具的利用は生じにくく、非利用や象徴的利用が生じやすい。「模倣的採用」では、外的圧力が高いと同時に組織としても評価への性向が高いため、対外的な正当化利用とともに、評価を改善等に利用する道具的利用が生じやすい。「規範的採用」では、外的圧力も評価への内的志向もともに低いため、そもそも評価が実施されにくく、実施されても非利用や概念的利用となりやすい。最後の「自発的採用」では、外的圧力は低い組織内の評価性向が高いため、評価を本来の想定どおりに用いる道具的利用や概念的利用が生じやすい。

### 3.4.2 本研究への示唆

本研究が対象とする公共図書館を表3-4の分類に当てはめるならば、外的圧力と評価への性向がともに高い模倣的採用の特徴によく合致する。Højlund (2014a)によれば、このタイプの組織はアウトプットが測定しやすい性格を持ち、もともと評価への受容性が高い。このため他からの強制がなくとも自発的に評価を採用し、「場」のベストプラクティスに学び効率性を高めるために評価を戦略的に活用する。それと同時に、予算削減の可能性のある等の不確実性の高い状況に置かれているため、自らの正当性を高める目的で対外的に評価を活用する。

第2章で見たように、図書館は古くから業績測定に取り組んできた経緯を持ち、図書館統計や図書館パフォーマンス指標の標準化を進め、指標や測定を重視する文化を持つ。また、

わが国の場合、図書館法では評価は努力義務であり強制ではないにも関わらず、少なからぬ数の公共図書館が自己評価や外部評価を自発的に採用し、他館の評価を参照しながら評価を実施している。一般に公共図書館は予算獲得において他の政策分野と競合関係にあり、設置者や財政当局に対し、評価を用いて図書館の有効性や業績をアピールするという意識も強い<sup>7</sup>。これらは皆、模倣的採用と整合性が高い。

このように、公共図書館で模倣的採用が優先すると考えるならば、本研究への含意としては、まず公共図書館ではサービス改善のための道具的利用とともに、対外的に自らの存在価値を示すために評価を利用する正当化利用が生じやすいと予想される。また、複数の公共図書館を比較した場合、自治体が公共図書館の改革を検討する等、外的圧力が高いケースほど、正当化利用が生じやすいと考えられる。これらの点はいずれも、本章で作成する概念モデルに重要な含意を持つといえる。

表 3-4 Højlund (2014a) による組織の評価採用の類型

	強制的採用	模倣的採用	規範的採用	自発的採用
外的圧力	高い	高い	低い	低い
評価への内的性向	低い	高い	低い	高い
評価の採用	「場」の他のアクターから直接・間接に評価が強制されている	「場」で成功している組織を模倣するために評価が採用される	圧力や必要性ではなく、専門的見地、コンサルの利用、管理者の交替等によって評価が採用される	組織の知識ニーズに応じるため、自発的に評価が採用される
組織にとっての評価の目的	短期的な生き残りに向け組織を正当化するため	組織の活動(施策・政策等)を正当化するため	目的は多様	効率性、アウトプットを向上するため
評価方法	主要なアクターの要求に合致するため、明確な基準に基づく定期的評価	「場」のリーダーの実務に合わせるための定期的評価	不定期で予測不能	ニーズ、問題、政策に応じた不定期の評価
制度化	非常に形式的	公式・非公式	公式・非公式	評価ニーズに応じた制度化、非公式な評価文化
主要な利用類型	非利用 象徴的利用	正当化利用 道具的利用	非利用 概念的利用	道具的利用 概念的利用
例	特定機関から全予算を得ている政治的分野の NPO 等	大学・学校等	軍・シークレットサービス等	自治体

(出所) Højlund, S. (2014a). Evaluation use in the organizational context: Changing focus to improve theory. *Evaluation*, 20(1), pp.36, 39. を基に作成。

<sup>7</sup> Poll and Te Boekhorst (2007, p.21)、戸田 (2000, p.28) 等。

### 3.5 業績情報の利用の理論

#### 3.5.1 業績情報の利用に関する既存文献

ここまで見た評価利用、評価影響、非利用・正当化利用の理論は、主としてプログラム評価型の評価を対象に発展してきたものであるが、業績測定で産出された業績情報の利用については、行政学の分野で別途、研究が蓄積されてきた。業績測定の普及の背景には、業績測定を実施さえすれば常に意思決定に利用され、業績測定の技術を高度化すれば意思決定への利用が促進されるという暗黙の前提があったが、それに対する疑問から、業績情報の現実の利用程度や利用に影響する要因が分析されてきた (Taylor, 2011, p.1316)。主な理論的・実証的研究としては、Ho (2005)、de Lancer Julnes and Holzer (2001)、Moynihan and Pandey (2010)、Taylor (2011)、Van Dooren and Van de Walle (2008) 等がある。利用の主体としては、組織ではなく行政官等の個人を対象とした研究が多い。

こうした実証研究の結果、利用に影響する要因としては、業績測定自体の特性、組織的要因、政治環境、業務の性格等の要素があることが示されており、より具体的な要因としては、リーダーシップ、十分なリソース、組織規模、行政官の能力・専門性、組織メンバーの参加等が挙げられている (Moynihan & Pandey, 2010, p.851)。

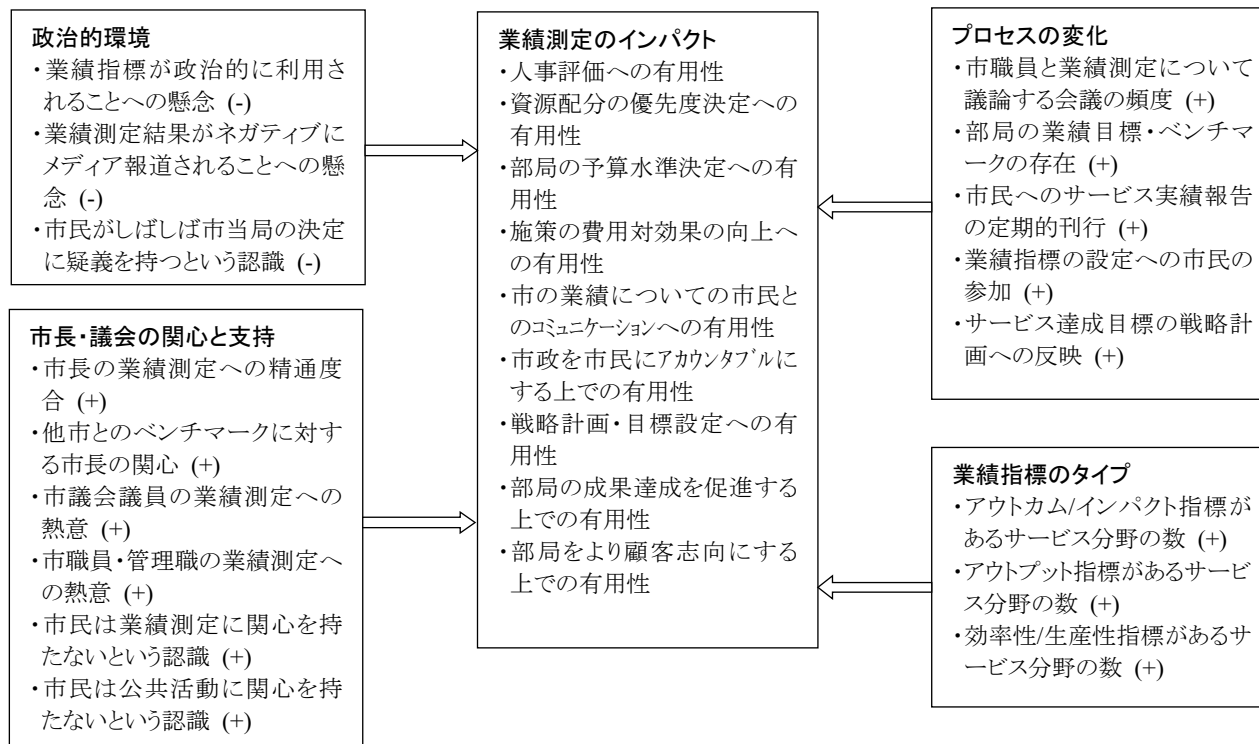
影響要因を図示したモデルの例としては、Ho (2005)による図 3-4がある。米国中西部の市長の業績情報の利用について調査した研究であり、影響要因のカテゴリとしては、「政治的環境」「市長・議会の関心と支持」「プロセスの変化」「業績指標のタイプ」に分類されている。

#### 3.5.2 評価利用の理論との関係

これらの実証研究では、利用の定義が必ずしも明示されておらず、想定されているのが評価利用の理論でいう道具的利用なのか、概念的利用や正当化利用等も含むのかは明らかでない場合が多い。この背景として、特に米国の場合、プログラム評価と業績測定が異なる専門領域となっており、主にプログラム評価を対象に評価学の分野で理論化されてきた評価利用の類型が、行政学における業績測定の研究で必ずしも参照されていないことがあると考えられる。

評価利用の類型論を業績測定に適用した論考の例としては、de Lancer Julnes (2008) がある。この文献では、業績測定の目的を表 3-5のように整理しており、利用の類型が道具的利用と非道具的利用に二分されている。組織内部の利用者にとっては、道具的利用としては「改善」、非道具的利用としては「理解」がある。「改善」は、予算配分を含め施策をどう変えるべきか知るための利用であり、「理解」は、将来的な変化や方向性についてアイデアを与えてくれる利用である。組織外部の評価利用者にとっては、道具的利用としては「アカウントビリティ」、非道具的利用としては「動員」が挙げられている。「アカウントビリティ」は、主に外部の人々への報告という形で観察されるものであり、それによって組織の業績を明らかにし、組織がステイクホルダーの関心に合致し、期待に応えていることを示す性格を持つ





(出所) Ho, A. T. K. (2005). Accounting for the value of performance measurement from the perspective of midwestern mayors. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(2), p.226.

図 3-4 Ho (2005) による業績情報の利用のモデル

と説明されている。「動員」については、施策の管理者が施策の改善・変更の方向性について自らの意見から来る先入観を持つことはめずらしくなく、業績情報がそうした立場への支持を動員するために利用されることがあると述べられている。

表 3-5 de Lancer Julnes (2008) による業績測定のための目的

知識利用の種類	主な利用者	
	内部	外部
道具的利用	改善(Improvement)	アカウンタビリティ(Accountability)
非道具的利用	理解(Understanding)	動員(Mobilization)

(出所) de Lancer Julnes, P. (2008). Performance measurement beyond instrumental use. In Van Dooren, W. & Van de Walle, S. (Eds.). *Performance information in the public sector: How it is used*. Palgrave Macmillan, p.68 (Table 4.1).

### 3.5.3 本研究への示唆

#### 3.5.3.1 業績測定の利用類型

以上の業績測定の利用に関する知見のうち、本研究の概念モデルにとって重要なものとしては、第一に利用の種類がある。表 3-5は、もともと利用の種類というよりは業績測定を実施する目的を整理したものであるが、そこからは業績測定で想定される利用のあり様を読み取ることができる。表 3-5で、内部の利用者による「道具的利用」に分類された「改善」は、表 3-1に示した評価利用の種類においても、同じ道具的利用に該当するものである。内部の利用者による「非道具的利用」に分類された「理解」は、評価利用でいえば概念的利用に当たると考えられる。

これに対し、外部の利用者による「アカウンタビリティ」と「動員」については、評価利用の種類とは微妙に異なるニュアンスを含んでいる。「アカウンタビリティ」は、業績情報を上位組織への報告に用いるものであり、評価利用の種類に強いて分類するならば道具的利用に当たると見ることができる。プログラム評価においてもアカウンタビリティ目的で評価結果を外部への報告に用いることはあると考えられるが、業績測定の場合は特に、定期的に指標をモニタリングする機能を持つため、組織外部に向けた定期的な報告という形で、アカウンタビリティ目的が意識されやすいものと考えられる。

「動員」については、評価利用の文献では見られない概念であるが、業績情報を用いて特定の立場への支持を獲得しようとする性格から、評価利用の種類でいえば正当化利用に近い概念だと理解できる。ただし、評価利用でいう正当化利用が、すでに行われた意思決定の正当化だと説明されているのに対し、この「動員」は将来に向けた能動的な行動とされている。「動員」は、施策関係者が妥当と考える改善・変更を将来的に行うために、所管官庁等の支持を得て、予算や人員等を獲得することを意図したものである。

以上のような業績測定の利用類型を、本研究の関心に合わせて整理し直したものが表 3-6である。表 3-5の「アカウンタビリティ」に当たる利用類型は、道具的利用の一種ではあるが、改善を目的とした道具的利用と区別するために、「説明的利用」とした。「動員」に当た

る利用類型については、評価利用でいう正当化利用と区別するために「アピール利用」とした。

3.2.4 で見たように、評価利用の類型論は業績測定にも適用可能と解釈できるが、その具体的な利用のあり様には、表 3- 6に示したように評価利用とは異なる面が見られる。道具的利用の一種である説明的利用や、正当化利用と類似するがより能動的な性格を持つアピール利用があることが、その特徴といえる。

表 3- 6 業績測定の利用類型

主な利用者	業績測定のための目的	利用類型	性 格
内 部	改善	道具的利用	施策の改善・変更等の特定の行動に、業績情報が直接的に反映される。
	理解	概念的利用	直接的な行動とは結び付けられないが、業績情報が関係者の認識に浸透し、意思決定の情報源の一つとなる。
外 部	アカウントビリティ	説明的利用 (道具的利用の一種)	組織の業績を明らかにし、組織が上位主体の関心と合致し、期待に込んでいることを示すために業績情報が用いられる。
	動員	アピール利用	業績測定が、特定の立場への支持や、予算・人員の獲得のために用いられる。

(出所) 表 3- 1, 表 3- 5 を基に筆者作成。

### 3.5.3.2 利用に影響する要因

概念モデル作成に当たって重要な点の第二としては、利用に影響する要因がある。図 3- 4 に含まれる業績測定の場合の影響要因のカテゴリを表 3- 2の評価利用の影響要因と比較すると、「政治的環境」「市長・議会の関心と支持」については、おおむね『意思決定・政策の状況』に対応するものと見ることができる。「プロセスの変化」「業績指標のタイプ」については、おおむね『評価の実施』に対応するが、個別の項目を見ると、「業績指標の設定への市民の参加」という『ステイクホルダーの関与』に当たる要素も包含されている。つまり、業績測定の利用に影響する要因と、評価利用の影響要因の間には、細かい項目で見れば相違はあるものの、大きなカテゴリで見れば共通性が認められる。本研究では、「プロセスの変化」等の業績測定に特有のカテゴリを生かしつつ、図書館評価における具体的な評価影響を明らかにしていく。

## 3.6 図書館評価の有効性や利用に関する研究

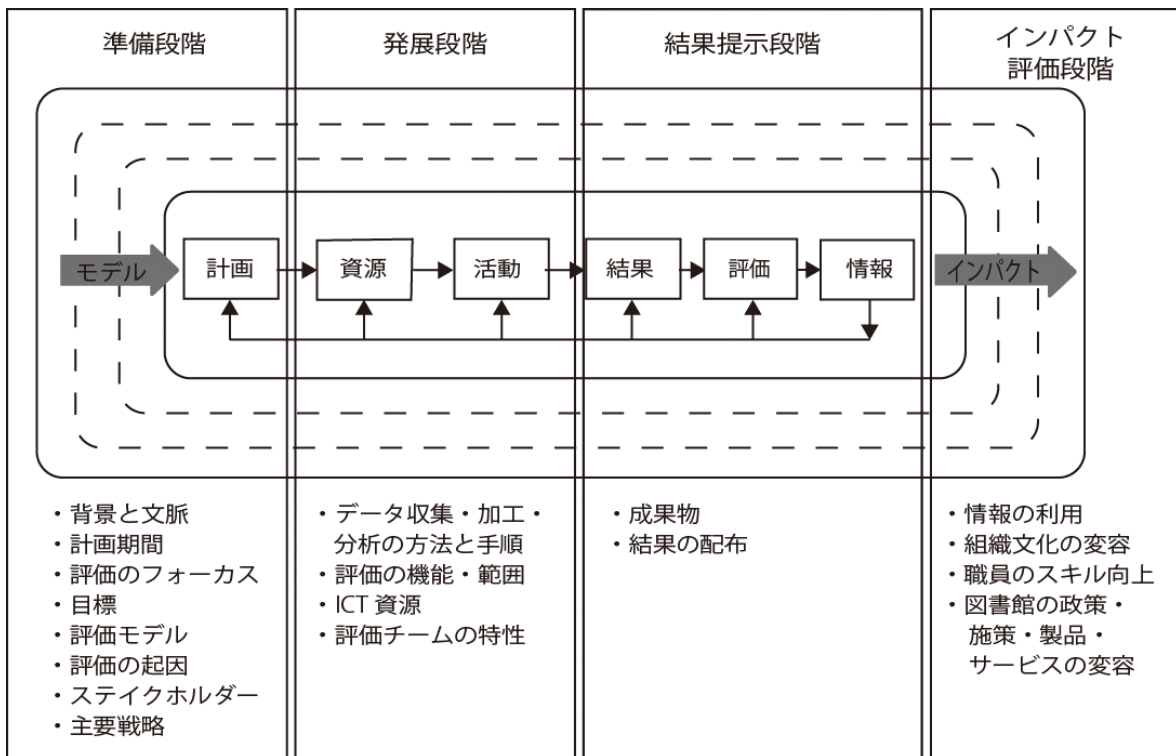
### 3.6.1 図書館評価の有効性に関する研究

1.4.3 で見たように、図書館評価においては、評価の「利用」よりは「有効性」に焦点を当てた研究が行われてきた。そこでは、評価が利用実績等の業績の改善につながったか、あるいは行政官が業績測定を有用と認識しているか等の観点から実証研究が行われた例がある (Lund, 1990 ; White, 2002 ; Shimoyama et al., 2013)。

評価の有効性に影響する要因としては、「常設の調整チームの存在」「評価文化」「リーダー

一の関与」(以上 Pinto, 2014)、「改善のための情報の有無」(Shimoyama et al., 2013) 等があることが示されている。Lund (1990) では、「困難な目標設定」「評価によるフィードバック」「目標へのコミットメント」という要素が揃うと、業績が向上するという結果が得られている。

図書館評価の先行研究の中で、評価が機能するプロセスを表現したモデルとしては、Pinto (2014) による図 3- 5 がある。もともとは White (2002) で提示されたモデルを整理し直したもので、主に評価の実施過程を表現している。評価がもたらす有効性に当たるのは図の右端の「インパクト」であり、「情報の利用」「組織文化の変容」「職員のスキル向上」「図書館の政策・施策・製品・サービスの変容」という要素が含まれる。また、Hernon and McClure (1990) も、評価プロセスのモデルを提示している。しかし、基本的に評価の計画から実施までのプロセスを詳細なフローチャートで図示したものとなっており、評価結果が「組織計画・意思決定」に反映されることが示されているものの、その具体的な内容やあり様は表現されていない (Hernon & McClure, 1990, p.20)。



(出所) Pinto, L. G. (2014). Library performance continuum and the imperative of meta-evaluation Performance Measurement and Metrics, 15(3), p.89.

図 3- 5 Pinto (2014) による図書館評価モデル

### 3.6.2 図書館評価の利用に関する議論

前項で見た実証研究では、業績測定というツールを採用しているかを変数の一つとする例はあるが<sup>8</sup>、業績測定の具体的な利用のあり様は分析対象としていない。

Poll and Te Boekhorst (2007) は、図書館の業績測定について、利点・問題点等の理論的な議論と比べ実際の利用についての報告が不足していること、測定結果は使われることが重要であるが、測定のみで終わってしまい結果が使われないことが非常に多いことを指摘している (p.24)。また Hernon and McClure (1990) によれば、評価実施者はしばしば、組織内の個人が評価結果を利用して代替案を検討し、組織環境やマネジメントが政策変化を支持し、図書館スタッフがそうした政策変化を実施する能力があることを前提とするが、その前提は常に妥当とは限らないため、そうした行動を促すように評価報告書を作成し提示する必要があると指摘している。これらの指摘からは、評価自体の技術や理論に加え、評価結果をどう利用するか、またどのようにしたら利用が促進されるかについての研究もまた必要であることが示唆される。

なお、日本における図書館評価の文献では、図書館パフォーマンス指標をいかに利用して比較・分析を行うかという議論は見られるものの、評価そのものをどう利用するかについてはまとまった議論は見られない<sup>9</sup>。

### 3.6.3 図書館評価の目的・利点に関する議論

以上のような評価の有効性や利用に関する議論とは別に、図書館評価においては、しばしば評価の「目的」や「利点」の議論を見ることができる。そうした議論の中に、図書館評価で暗に想定される利用のあり様や、期待される効果を読み取ることができる。

Poll and Te Boekhorst (2007) は、業績測定の目的として、サービス・製品の改善、図書館の有効性を財政当局と市民に示すこと、スタッフのサービスや目標達成等についての理解や気づきの3点を挙げている (p.21)。これらは、「サービス改善」、「対外説明・アピール」、「学習・気づき」と整理することができる。

その他の文献においても、これら3点や、それに通じるものを目的として挙げる例が多い。たとえば、永田 (2004) は、「評価はなぜ行うかという、それは確かに予算の獲得とか、アカウントビリティの問題もありますが、まずはサービスの改善です」(p.9) と述べ、評価の第一の目的は「サービス改善」にあるとしている。桑原 (2007a) は、評価によって図書館の社会的な効果を明らかにすることで、他の事業に対する優位性を示し、予算・人員の配分において有利となると論じているが (p.87)、これは前述の「対外説明・アピール」に当たる目的といえる。McClure (1987) は、業績測定の最大の利点は、データそのものよりスタッフの考え方を結果志向に変えることであるとして (p.34)、前述の「学習・気づき」に

<sup>8</sup> Lund (1990) は、業績測定の利用を説明変数の一つとしている。また、White (2002) は、「フロリダの公共図書館における業績測定の利用及び業績測定のインパクトに関する認識を明らかにすること」(p.xv) を研究目的の一つとしている。しかし、両文献とも「利用 (use)」と言っているのは業績測定というツールの採用のことであり、業績測定の具体的な活用についての分析は行われていない。

<sup>9</sup> 図書館パフォーマンス指標の利用については、岸田(2003)、戸田(2000)等。このほか、評価の利用の実態が伺える事例報告としては、埼玉県立図書館指標検討委員会(2007)、柿澤(2011)等がある。

通じる見方を示している。

以上の目的とはやや方向性が異なるものとして、「図書館の設置及び運営上の望ましい基準」(文部科学省, 2001. 以下、「望ましい基準」)の規定がある。望ましい基準では、「基本的運営方針に基づいた運営がなされることを確保し、その事業の水準の向上を図るため、(中略)目標及び事業計画の達成状況等に関し自ら点検及び評価を行うよう努めなければならない」、また、「点検及び評価の結果に基づき、当該図書館の運営の改善を図るため必要な措置を講ずるよう努めなければならない」としている。ここから読み取れる評価の目的は、基本的運営方針や目標・事業計画に沿った「計画的運営」、「事業水準向上」、評価に基づく「運営の改善」の3点である。このうち、「運営の改善」については、先に見た「サービス改善」と重なる面があるが、利用者に向けた「サービス改善」に加え、組織内部における業務効率化等の「内部運営の改善」を含む概念であると理解できる。「計画的運営」については、他の図書館評価の文献においても、PDCA サイクルを回すのが評価導入の目的であるという「計画的運営」に通じる指摘が見られる(埼玉県立図書館指標検討委員会, 2007, p.487)。

「事業水準向上」については、望ましい基準が何を想定しているのかは必ずしも明らかではない。サービス水準が向上すること、すなわち「サービス改善」を意味するのか、図書館の活動が活性化することを意味するのか、さらには、その結果として利用実績が向上することをも想定しているかは不明である。このうち、利用実績の向上については、先行研究の中に利用実績に増加が見られるかという観点から評価の有効性を検証した例があることから(Lund, 1990; 下山, 2013)、評価に暗黙のうちに期待される効果の一つとして「利用実績向上」があると理解できる。また、図書館の活動活性化については、評価によって新規事業や既存事業の見直しが促進され、図書館の活動が全体として活発化することはありうるため、「サービス改善」とはやや異なる観点の目的として「活動活性化」があると整理できる。

なお、図3-5でインパクトとして示されたもののうち、「組織文化の変容」は「学習・気付き」に、「図書館の政策・施策・製品・サービスの変容」は「サービス改善」に当たると理解できる。「情報の利用」と「職員のスキル向上」については、図書館という組織内部に生じる変化であり、「内部運営の改善」に当たると解釈できる。

#### 3.6.4 本研究への示唆

以上の文献から得られる本研究への示唆としては、第一に、図書館評価においては評価の有効性に関する実証研究が行われているものの、全体として評価の利用や有効性に関する理論化は進んでいないことが挙げられる。評価を実施するのみで終わり、評価結果が利用されないことが多いとの指摘が見られるものの、評価の利用実態に関する研究は十分行われていない。また、評価の有効性に影響する要因としては、「リーダーの関与」「改善のための情報の有無」等があることが示されているが、評価利用等の他分野と比較すると実証研究の蓄積が少なく、明らかになっている影響要因も限定的である。

第二に、図書館評価の目的や利点に関する議論からは、本研究の概念モデルにおける「インパクト」を導くことができる。3.3 で見た評価影響のモデルを本研究の概念モデルの基礎

とするのであれば、図書館評価にとっての「社会改善」、すなわちインパクトをモデルに組み込む必要がある。図書館評価の目的や利点の議論は、このインパクトを導く上で有用といえる。

### 3.7 図書館評価モデルの作成

#### 3.7.1 モデルの作成方針

以上の文献レビューを基に、概念モデルを以下の方針で作成した。まず、Mark and Henry (2004) の評価影響の分析枠組みを概念モデルの基礎とした。具体的には、図 3- 3のモデルをベースとし、表 3- 3に示した評価のアウトカムを織り込んだ。この分析枠組みでは評価影響のプロセスが包括的に表現されており、利用にとどまらず評価が有効性を発現するまでの過程を明らかにするという本研究の目的によく合致する。ただし、様々な施策・文脈に適用可能な一般的なものとして提示されているため、公共図書館の自己評価の文脈に合わせ、3.7.2 に述べるような修正を加えた。

評価の有効性発現に影響する要因としては、表 3- 2に示した評価利用における影響要因と、図 3- 4に示した業績測定の利用における影響要因をともに織り込んだ。ただし、先行研究から明らかになった影響要因は非常に多様であり、また「市長の業績測定への精通度合」（図 3-4）といった当該研究に固有の状況を反映したものも含まれる。実際の影響要因は個々の評価の文脈に応じて異なると予想されることから、概念モデルには影響要因そのものではなく、「組織的特性」「個人的特性」等、影響要因の性格を表すカテゴリのみを含めることとし、公共図書館における具体的な影響要因については今後の分析の中で詳細化していくこととする。なお、業績測定に特有の影響要因としては、図 3- 4の「プロセスの変化」に当たる「評価プロセス」というカテゴリを含めた。

なお、評価利用の理論で明らかにされてきた利用類型は、Mark and Henry (2004) のアウトカムの中に織り込まれており、基本的には道具の利用が行動的アウトカム、概念的利用が認知・感情的アウトカムに当たることになるが、両者の対応関係は必ずしも一対一ではない。しかし、3.4 で見た非利用・正当化利用の知見と比較を行う場合等は、いずれの利用類型が優越するかを検討する必要がある。このため、評価利用の類型については概念モデルには直接含めないものの、次章以降では必要に応じて利用類型がどれに当たるかを分析し、考察を行う。

#### 3.7.2 モデル構成の簡略化

Mark and Henry (2004) の枠組みでは、分析のレベルが「個人」「個人間」「集合」の3層に分けられている。そこでは、組織やグループの境界は必ずしも意識されておらず、たとえば集合レベルといっても一つの組織単位を指すとは限らず、複数の省庁や議会・行政府にまたがる場合もありうる。これに対し、本研究では、公共図書館という組織の内部に分析の対象を限定する。これに伴い、分析レベルを「職員」と「組織」の2層に簡略化する。職員レ

ベルは Mark and Henry (2004)でいう「個人」、「組織」は「個人間」と「集合」を統合したものとする。これは、一組織の内部という狭い範囲を分析対象とする場合、「個人間」と「集合」を分析において明確に切り分けるのは難しい場合があると予想され、また両者を統合して扱っても分析上、大きな問題は生じないと考えられるためである。

また、Mark and Henry (2004) の枠組みでは、アウトカムの種類が「認知・感情的アウトカム」「モチベーション的アウトカム」「行動的アウトカム」「関係的アウトカム」の4種類に区分されている。このうち、関係的アウトカムは継続的な関係性・構造・組織プロセスの側面に生じる変化であるとされ、具体例として、個人レベルでは「エンパワメントに関する自己認識」、個人間レベルでは「ネットワーク」や「権力関係の変化」、集合レベルでは「民主的フォーラム」等が挙げられている。しかし、本研究が対象とする公共図書館は比較的小規模かつ安定した組織であり、こうした関係性の変化は他のアウトカムと比べ相対的に生じにくいと予想される。このため、本研究の概念モデルでは関係的アウトカムはひとまず省略し、もし今後の分析において関係的アウトカムが観察された場合は概念モデルを修正して反映することとする。

### 3.7.3 図書館評価のインパクト

評価影響の分析枠組みでは、社会改善につながるものを評価影響と定義している。本研究は図書館評価を分析対象とするため、図書館評価にとっての社会改善とは何かを明らかにし、それを図書館評価のインパクトとしてモデルに織り込む必要がある。それは定義上、「社会」にとっての「改善」であるとされるため、図書館という組織の内部にとどまらず、組織外部に生じる変化であることが望ましい。このため、本研究では図書館評価のインパクトを、図書館の外部に生じる好ましい変化と定義する。その変化が生じる過程で、図書館の組織内でも好ましい変化が生じることになるが、それは中間的なアウトカムであり、最終的な社会改善（インパクト）とは区別を行う。

この観点から、3.6.3 で見た図書館評価の目的・利点を整理し直したものが表 3-7である。社会改善、すなわちインパクトとして整理したのは「サービス向上」と「アカウントビリティ向上」の2点である。3.6.3 で見た図書館評価の目的・利点の一つに「サービス改善」があったが、「サービス改善」が図書館の側から見た事業内容の改善・見直しを意味するのに対し、ここでいう「サービス向上」は、利用者から見たサービスの利便性や満足度の向上を意味する。また、「アカウントビリティ向上」については、外部のステイクホルダーへの説明に評価を用いることで、説明責任が確保されることを意味する。これらは、図書館の組織外に位置する利用者、市民、図書館設置者、納税者等にとって望ましい変化であるため、先の定義上、インパクトと整理できる。

これに対し、表 3-7 でアウトカムとして記載したものは、図書館という組織内部に生じる変化である。これらは、たとえそれが評価の効果のあらわれであったとしても、それ自体では社会改善を意味しない。「学習・気付き」「計画的運営」「運営の改善」については、それ



表 3-7 図書館評価で想定されるインパクト

インパクト (組織外部に生じる好ましい変化)		関連するアウトカム (組織内部に生じる好ましい変化)
インパクト	代理変数	
サービス向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用実績向上</li> <li>・満足度向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サービス改善(事業見直し等)</li> <li>・学習・気付き</li> <li>・計画的運営</li> <li>・内部運営の改善</li> <li>・活動活性化</li> </ul>
アカウントビリティ向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・図書館への理解向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対外説明(アピール目的を含む)</li> </ul>

(出所) 表 3- 6、各種の図書館評価の文献を基に筆者作成。

が「サービス向上」に寄与することで、はじめて社会改善として結実することになる。「対外説明」については、それがアカウントビリティ向上につながることで社会改善が実現する。このほか、「活動活性化」についても組織内部に生じる変化であるため、同様にアウトカムに位置づけた。

3.6.3 で検討した図書館評価の目的の中には、表 3- 7のアウトカム・インパクトの体系に位置付けるのがやや難しいものが含まれる。一点目は、「利用実績向上」である。評価の取組の結果、図書館の利用が増加することは、図書館という一組織にとっては、その存在価値を外部に示しやすくなる等のメリットがあると考えられる。しかし、それが社会にとっても望ましいことといえるかはやや判断が難しい。このため、ここでは「利用実績向上」は、インパクトそのものではなく、サービス向上というインパクトの結果として生じうる変化と整理した。サービスが向上すれば、利用者や市民の図書館への評価が上がり、利用が増加する可能性があるためである。ただし、目に見える利用増にはつながらないようなサービス向上もありうるため(たとえば、利用者数は増えないが既存の利用者の利便性や快適さが向上する等)、利用実績は、あくまで考える代理変数の一つということになる。図書館評価に期待する効果として利用実績向上を想定する場合は、評価によってサービス向上というインパクトが生じ、その結果として利用実績が向上する可能性に期待していると理解できる。

表 3- 7に位置付けるのが難しいもう一点は、図書館評価を用いた「アピール」である。表 3- 6に示したように、業績測定の場合、業績測定を対外的なアピールに用いるのも利用類型の一つといえる。しかし、それが社会改善につながると議論することはできるだろうか。図書館評価を用いることで予算が獲得できた場合、図書館という一組織の運営や存続にとってはメリットであるかもしれないが、それが社会にとって望ましいこととは必ずしも言い切れない。表 3- 6でいう「アピール利用」は、評価利用という正当化利用に近いものであるが、もともと正当化利用は、社会改善につながると議論するのは難しいと指摘されてきた(Højlund, 2014a, p.29)。しかし、組織内での意図はどうであれ、評価をアピールに用いることは、同時に対外説明にもなると見ることが可能である。つまり、真の目的がアピールや

予算獲得にあったとしても、評価結果が外部主体への説明に用いられれば、「対外説明」と同じ効果をもたらすと考えられる。その結果が、予算獲得等の図書館のメリットにつながる場合もあるだろうし、そうした効果がない場合、あるいは逆に図書館に不利な処遇につながる場合もありうるだろう。その場合でも、「対外説明」は実現している。このため、表3-7では、アピール目的の利用も「対外説明」に包含して整理している。

なお、先に「利用実績向上」を「サービス向上」というインパクトの代理変数として位置付けたが、他にも「サービス向上」の代理変数として機能しうるものとして、利用者の「満足度向上」がある。「アカウントビリティ向上」については、もともと観察可能な変数で測定するのが難しい概念といえるが、外部主体の「図書館への理解向上」が代理変数となると考えられる。評価を対外説明に用いることが、すなわちアカウントビリティ向上であると見ることが可能ではあるが、本研究では、より客観性の高い代理変数として、議会、行政内部、住民の図書館に対する理解が向上したかを見ることとする。

#### 3.7.4 図書館評価モデルの概要

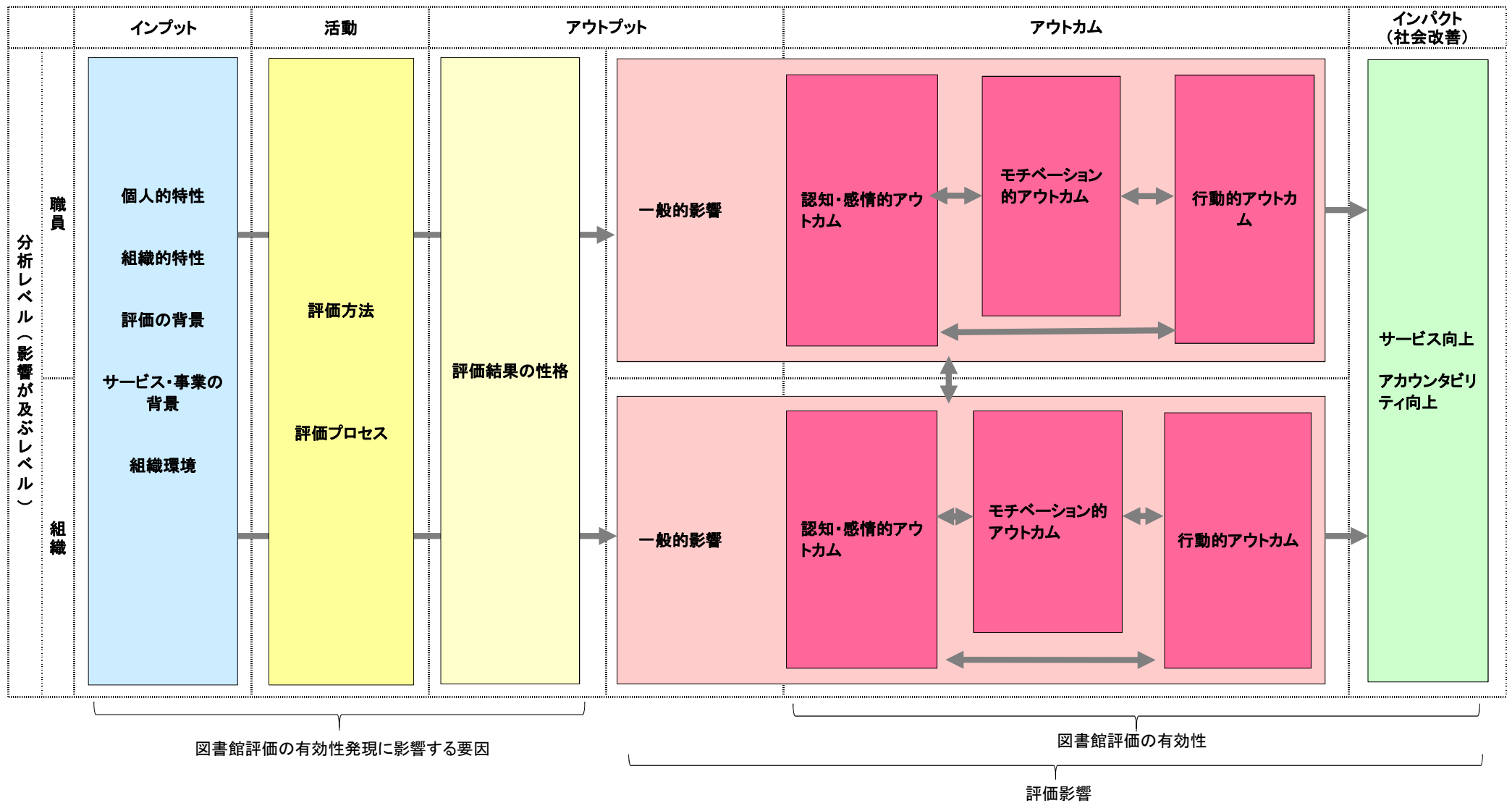
以上を踏まえて作成した概念モデルは図3-6のとおりである。公共図書館が評価を実施し、それが組織内に変化をもたらす、組織外のインパクトにつながるまでの過程をロジックモデルで表現している。横軸は時間や因果関係の流れを表しており、おおむね左から右へ、インプット>活動>アウトプット>アウトカム>インパクトの順に移行すると想定する。ただし、アウトカムについては、「認知・感情的アウトカム」「モチベーション的アウトカム」「行動的アウトカム」の3種類がこの順で発現するとは限らず、アウトカムの間には相互作用があると想定する。

縦軸は分析レベル（分析の対象）を表し、「職員」と「組織」の2つのレベルがある。職員レベルのアウトカムとは、個々の職員に生じるアウトカムである。組織レベルのアウトカムとは、組織の全体や一部、あるいは組織を構成する複数の職員の間で生じるアウトカムである。アウトカム発現においては、この2層の間にも相互作用があると想定する。

本研究では、図書館評価の有効性とは、この図におけるアウトカムとインパクトを指すものと整理する。アウトカムは図書館という組織内部に生じる好ましい変化、インパクトとは図書館の外部に波及する好ましい変化である。

概念モデルの各構成要素の性格は以下のとおりである。

- インプット：評価実施の背景や文脈。評価に投入される資源を含む。「個人的特性」「組織的特性」「評価の背景」「サービス・事業の背景」「組織環境」の各カテゴリからなる。
- 活動：図書館評価の実施。「評価方法」は、データ収集や評価書作成・公表等、評価本体やその内容に関わる要素である。「評価プロセス」は、評価への職員の参加等、評価の実施プロセスに関わる要素である。
- アウトプット：評価の直接の産出物であり、「評価結果の性格」が該当する。



(注) このモデルは公共図書館の自己評価を対象としたものである。

(出所) 筆者作成

図3-6 図書館評価モデル（概念モデル）第1版

- アウトカム：評価が何らかの形で利用されることを意味し、「認知・感情的アウトカム」「モチベーション的アウトカム」「行動的アウトカム」の3種類がある。
  - ・認知・感情的アウトカム：評価によって業務上の課題を発見する等、認識面で生じる変化
  - ・モチベーション的アウトカム：評価が業務改善の動機付けとなる等、職員のモチベーション面に生じる変化
  - ・行動的アウトカム：評価に基づいて事業を見直す等、目に見える行動面に生じる変化
- インパクト：アウトカムが元となって実現する社会改善。図書館評価の場合は、既存文献から「サービス向上」と「アカウントビリティ向上」の2種類があると想定される。
- 一般的影響：それ自体がインパクト発現につながるわけではないが、評価の活動とアウトカム発現を媒介したり、異なるアウトカム間の相互作用を媒介したりするタイプの評価影響を指す。
- 評価影響：評価によって生じる変化で、社会改善につながりうるもの。「一般的影響」「アウトカム」「インパクト」が該当する。
- 図書館評価の有効性：評価影響のうち、特に「アウトカム」と「インパクト」を指す。「アウトカム」は組織内部に生じる変化、「インパクト」は組織外部に生じる変化。
- 評価影響の発現に影響する要因：図書館評価の有効性発現を促進または阻害する要因。「インプット」「活動」「アウトプット」の各要素が該当する。

### 3.8 本章のまとめ

本章では、図書館評価が機能する過程を表す概念モデル、「図書館評価モデル」の第1版を作成した。メタ・モデリングの手法を応用し、既存文献から図書館評価の利用や有効性に関連する知見やモデルを抽出し、それを統合することで概念モデルを作成した。レビュー対象とした文献は、評価学で発展してきた評価利用と評価影響の理論、評価の非利用・正当化利用の理論、行政学で蓄積されてきた業績測定の利用の理論、図書館評価の文献における評価の有効性や利用に関する議論である。

レビューの結果、本研究の概念モデルの目的に最も合致するのは、Mark and Henry (2004) の評価影響の分析枠組みであった。この枠組みでは、評価の広範な影響を包括的に捉えることを意図しており、評価が実施されてから最終的に社会改善につながるまでの過程を表現している。この評価影響の枠組みは様々な施策・文脈に適用可能な一般的なものとして提示されているため、図書館評価の文脈に合わせて一部、修正・簡略化を行った。評価の有効性発現に影響する要因としては、評価利用や業績測定の利用の実証研究において明らかにされてきた影響要因のカテゴリを織り込んだ。評価の最終的な帰結であるインパクトについては、図書館評価の文献を基に設定した。

以上の結果、完成した概念モデル第1版が図3-6である。公共図書館において評価が機能し、有効性が発現するまでの過程をロジックモデルで表現している。評価の実施過程は「インプット」「活動」「アウトプット」から成り、その結果、「認知・感情的アウトカム」「モチベーション的アウトカム」「行動的アウトカム」の3種類のアウトカムが、「職員」「組織」の2層のレベルで発現する。それらのアウトカム間には相互作用があると想定される。これらアウトカムは公共図書館という組織内部で発現するものであるが、それが組織外に与える好ましい影響が「インパクト」であり、図書館評価においては「サービス向上」と「アクセシビリティ向上」の2種類がある。また、アウトカムやインパクトの発現には、「インプット」「活動」「アウトプット」の様々な要素が影響する。

この概念モデル第1版では、「インプット」から「インパクト」までの各カテゴリがボックスとして表現されているが、それぞれのカテゴリで具体的にどのような要素が観察されるかは、以降の分析で明らかにしていく。まず次章では、公共図書館を対象とした質的分析により、図書館評価で発現しうる具体的なアウトカムを明らかにする。



## 第4章 図書館評価の有効性に関する質的分析

### 4.1 本章の目的と方法

#### 4.1.1 本章の目的

本章の目的は、第3章で作成した「図書館評価モデル」（以下「概念モデル」）第1版の妥当性を検証し、必要な修正を加えることである。

概念モデル第1版は文献レビューを基に作成したため、日本の公共図書館における自己評価の実態に合致するかを現実のデータをもとに検証する必要がある。また、概念モデル第1版には既存研究から明らかになった構成要素を織り込んでいるが、その具体的な内容は公共図書館の実態に合わせて明らかにする必要がある。

本章で検証する概念モデル第1版は図3-6のとおりである。公共図書館が自己評価を実施し、それがサービス向上等のインパクトにつながるまでの過程をロジックモデルで表している。横軸は時間や因果関係の流れを表しており、「インプット」「活動」「アウトプット」「アウトカム」「インパクト」の各要素が、おおむね左から右方向へ発現すると想定される。縦軸は分析レベル（分析対象）を表し、「職員」「組織」の2層のレベルがある。図書館評価の有効性といった場合、このモデルでいうアウトカムとインパクトに当たるものだというのが本研究の整理である。アウトカムは公共図書館の組織内部で生じる好ましい変化、インパクトは組織外に及ぶ波及効果である。

概念モデルには、アウトプットの一部として「一般的影響」という要素が含まれる。これは、それ自体が直接インパクトにつながるものではないが、評価の活動とアウトカム発現を媒介したり、異なるアウトカム間の相互作用を媒介したりする作用を持つものである。概念モデルでは、アウトカムとインパクトに一般的影響を加えたものを「評価影響」と定義している。本研究の関心の中心は評価のアウトカムとインパクトにあるが、本章の分析ではアウトカムとインパクトの発現過程を詳細に明らかにする必要があるため、一般的影響を含めた評価影響の全体を分析対象とする。

#### 4.1.2 本章の方法

前項で述べた目的を達成するため、事例研究の方法を用いる。公共図書館の組織内部で生じる様々な評価影響を把握するためには、インタビューによる掘り下げた事例研究が適する。また、評価で生じ得るアウトカムやインパクトを幅広く捉え、概念モデルとの整合性を確認するためには、単一の事例ではなく条件の異なる複数の事例からデータを収集することが望ましい。このため、複数の事例を対象に半構造化インタビューでデータを収集し、質的な分析を行う。

調査対象とする公共図書館は、自己評価に十分な経験を持ち、評価の利用や有効性発現が観察できる館とする。また、可能な限り館種や規模等の条件や評価の実施方法が多様な館を対象とする。本研究の関心の中心は運営形態が直営の館による自己評価であるが、公共図書館では指定管理者制度が一定の普及を見ており、指定管理者制度による館（以下、「指定管

理館)では評価の様相が直営館とは異なると予想されることから、インタビュー対象には指定管理館も含めることとする。

分析は以下の3種類の観点から行う。

#### ① 評価影響の発現状況

概念モデルでは、3種類のアウトカム、「認知・感情的アウトカム」「モチベーション的アウトカム」「行動的アウトカム」が、「職員レベル」「組織レベル」の2層で発現し、サービス向上やアカウントビリティ向上というインパクトにつながると想定している。公共図書館において、具体的にどのような種類・性格の評価影響が発現しているかを抽出する。なお、本章で行うのは質的な分析であり、アウトカムやインパクトの量的な発現状況は明らかにできない。その点については第5章で別途、分析を行う。

#### ② 評価影響の発現経路

評価影響の理論では、異なる種類のアウトカムが相互に影響を与えながら発現すると想定されている。公共図書館の評価でいえば、評価によって自館の課題を認識し(認知・感情的アウトカム)、改善策の検討・実施を行い(行動的アウトカム)、具体的なサービス向上を実現する(インパクト)等の関連性が予想される。そうした異なるアウトカム間の相互作用や、インパクト発現に至る経路を分析する。

#### ③ 評価影響の発現に影響する要因

概念モデルでは、「組織的特性」「評価の背景」等、先行研究から抽出された影響要因のカテゴリを含めている。公共図書館では、これらカテゴリに当たる影響要因として具体的にどのようなものが考えられるかを分析する。インタビュー調査のデータのみでは、影響の有無や大きさまでは必ずしも確認できないと予想されるため、本章の分析では潜在的に影響を与えうる要因を幅広く抽出することとし、影響の有無については第6章で別途、分析を行う。本研究の関心からは、評価実務の改善につながりうる影響要因が特に重要であるため、評価方法や評価プロセス等、図書館内部の取組で変化させる余地がある影響要因を特に重視する。

## 4.2 調査の概要とデータ

### 4.2.1 調査の概要

#### (1) 調査対象館

調査対象とする公共図書館は、自己評価の導入後5年以上が経過しており、公表されている評価報告書や文献等の情報源から、評価が有効に機能していると推測される館とした。文献調査をもとにまず5館を抽出し、スノーボール・サンプリングでさらに4館を追加した。具体的には、インタビュー調査の際、評価導入に当たって参考にした館や評価経験が豊富と思われる館を挙げてもらい、その中から前述の条件に合致する館を規模等のバランスを見ながら4館、追加で対象とした。

結果的に対象となった9館は表4-1のとおりである。都道府県立図書館が3館、政令指定



都市立図書館が2館、市区町村立図書館が4館（うち中核市が2館）である。7館が直営を基本とする館<sup>1</sup>、2館が指定管理館である。また、図書館協議会による外部評価を実施している館が3館含まれる。

表 4-1 調査対象館の概要

	館種	職員数 (2016年度)	運営形態	第三者 評価	調査日 (2016年)	調査 対象者数
A館	都道府県立図書館	110名	直営	なし	9/29, 11/5	5名
B館	都道府県立図書館	100名	直営	なし	9/9	2名
C館	都道府県立図書館	70名	直営	あり	11/18	2名
D館	政令指定都市立図書館	200名以上	直営	なし	11/2	3名
E館	政令指定都市立図書館	150名	指定管理	なし	10/6	7名
F館	市区町村立図書館(中核市)	130名	直営	あり	9/10	3名
G館	市区町村立図書館(中核市)	90名	直営	あり	11/25	2名
H館	市区町村立図書館	20名	直営	なし	10/29	2名
I館	市区町村立図書館	—	指定管理	なし	11/24	3名

※外部評価を実施している館は、いずれも図書館協議会による評価。

※職員数は『日本の図書館:統計と名簿 2016』(日本図書館協会, 2017)による。全分館・地域館の専任計と非常勤臨時を合計し、館の特定を避けるため概数で示した。I館は記載がなかった。

(出所)筆者作成

## (2) 調査期間

調査は、2016年9～11月に実施した。

## (3) データ収集方法

半構造化インタビューでデータを収集した。質問項目は、「貴館について」「図書館評価について」「図書館評価の実施体制」「評価結果の利用状況」「図書館評価の効果」「図書館評価の課題・問題点」「その他」である(付録4-1参照)。

この質問項目を事前に送付し、後日訪問して1館当たり1.5時間～2.5時間のインタビューを行った。インタビュー内容は調査対象者の同意を得てICレコーダーに記録し、内容分析のために逐語録を作成した。また、各館の評価書、年報、ウェブサイト、関連文献等から情報を補足した。

なお、調査の実施に当たっては、筑波大学図書館情報メディア系の研究倫理審査の承認を受け(通知番号第28-35号)、調査対象者に対しては研究目的や個人情報の取扱い等について説明を行い、同意書に署名をもらう等の倫理的配慮を行った(付録4-2参照)。

## (4) 調査対象者

インタビュー調査では、対象館の内部で自己評価が与えている影響を詳細に把握するため、可能な限り複数の対象者に調査を行った。評価取りまとめ担当者等、評価実務に精通した職

<sup>1</sup> 一部業務や施設管理等で委託や指定管理者制度を導入している館を含む。

員を中心とし、可能な場合はその他の管理職者<sup>2</sup>と一般職員も対象に加えた。指定管理館では、市の担当職員と指定管理者のそれぞれに対しインタビューを行った。対象館との調整の結果、7館についてはグループインタビュー、2館については個別インタビューとなった。最終的な調査対象者は合計29名であり、内訳は、直営館が評価取りまとめ担当者15名（うち管理職者3名）、その他の管理職者1名、一般職員3名、指定管理館が市の担当職員3名、指定管理者職員7名であった。

#### 4.2.2 データ分析の方法と手順

インタビューの逐語録をもとに、概念モデルに合致する発言部分（以下「レコード」と記載）を抽出し、概念モデルの構成要素に即して分類した。同じ構成要素に属するレコードについては、類似するものをグループ化し、「事業見直し」「業務分析」等、その性格を表すコードを付与した。また、各館について評価影響の発現状況の全体像を確認するため、1館数ページの事例概要を作成した（付録4-3）。

その上で、抽出・分類・コード付与したレコードについて、以下の手順で分析を行った。まず、すべての分析の基礎として、対象館で実施されている評価の概要をまとめた（4.2.3）。続いて、4.1.2 で挙げた3点の検証事項、①評価影響の発現状況、②評価影響の発現経路、③評価影響の発現に影響する要因について、それぞれ分析を行った（4.3～4.5）。指定管理者館の分析結果については、直営館とは別に4.6にまとめた。なお、4.3から4.6については、4節にわたり記述量も多いことから、節ごとに末尾で考察を行った上で、4.7で全体を総括し、概念モデルへの反映を行った。

#### 4.2.3 直営館における評価の概要

直営館7館の自己評価の概要は以下のとおりである。

##### （1）評価の枠組みと体制

評価実施の前提として、3～5年程度の期間を対象とした中期計画を持ち、その実現のためにPDCAサイクルを回すという形で評価を実施する館が多かった（5館）。これらの館はすべて、毎年度、評価を実施していた。その他の館については、特に中期計画は持たずに毎年度の評価を実施する館が1館、10年程度の長期の計画を持ち不定期に評価を実施する館が1館あった。

対象7館のうち、分館・地域館等の複数の館を持つ館が4館あった。このうち、全館の評価を一括して実施する館が3館、各館ごとに評価を実施する館が1館あった。

評価の取りまとめについては、特定の部署・担当者が行う館が3館、全館横断的なプロジェクトチーム方式で行う館が4館あった。いずれの館も、人事異動により担当者は数年程度で交代していた。指標・目標値や評価の原案の作成は、当該業務の現場担当者である係長等が行い、評価担当者が取りまとめた上で幹部会議等の上位の検討主体で承認されていた。そ

---

<sup>2</sup> ここでは課長級以上を管理職者としている。

うした作業への一般職員の関与の度合いについては、館により、また個々の現場や担当者により異なっていた。館によっては、全職員の参加のもとで計画策定や目標設定を行う例も見られた。いずれの館でも、指標・目標値や評価結果は、会議資料や共有フォルダ保存等の形で職員に共有されていた。

対象館のうち、外部評価を実施している館が3館あり、いずれも既存の図書館協議会が評価主体であった。評価結果の全体を対象に外部評価報告書を作成するケースと、個々の評価項目について詳細なコメントを聴取するケースがあった。

なお、ほとんどの対象館で、評価の導入後に評価方法の見直しを行っており、指標・目標値の設定方法を変えたり、簡素化・省力化を図ったりしていた。

## (2) 指標・目標の設定

7館すべてが、評価のための指標を設定していた。指標のタイプとしては、インプット指標（資料数、予算額等）、アウトプット指標（イベント実施回数等）、利用実績の指標（利用者数等）、利用者満足度の指標等であった。館によっては、効率性指標の一種である蔵書回転率や、全国の中での順位を指標としている例もあった。指標設定の方針としては、自館の努力のみで増加が可能なアウトプット指標を中心とする館がある一方、利用実績や利用者満足度等のアウトカム指標を含める館もあった。

毎年度、評価を実施している6館は、すべて年度毎の目標値を設定していた。目標値の設定方法は以下のとおりであった。

- ・中期計画で最終年度とともに中間年度の数値目標を設定（2館）
- ・中期計画で最終年度のみ数値目標を設定し、中間年度の数値目標は別途設定（2館）
- ・中期計画で最終年度のみ定性的な目標を設定し、中間年度の数値目標は別途設定（1館）
- ・中期計画がなく、各年度の数値目標はその都度設定（1館）

調査では、複数の館が、評価実施上の課題として妥当な目標値の設定を挙げていた。具体的には、資料費や利用実績で「右肩上がり」<sup>3</sup>が期待できない中での目標設定が難しい、職員が高い目標設定を避ける傾向がある等であった。また、利用実績等のアウトカム指標については、必ずしも自館の努力のみで増加できるものではないことから、数値目標を設定せず他の指標と別扱いとする館もあった。

## (3) データ収集と分析

評価に当たっては、既存統計に加え、追加で数値を測定する館が見られた。評価書には、目標達成度についてのABC等の評語に加え、定性的な分析や改善策の検討を含むケースが多かった。

ほとんどの館で利用者アンケートを実施していたが、毎年度実施する館から隔年、不定期の館まで頻度は様々であった。利用者アンケートで得られた満足度等の数値を評価指標とする館もあったが、特に自己評価とアンケートを連動させていない館もあった。ただし、後者のケースにおいても、利用者アンケートは評価を補完する質的な情報源として活用されていた

---

<sup>3</sup> B館、C館、D館でこの用語が使われていた。

た。

なお、評価の枠組みとは別に、各種の統計数値を他の公共図書館と比較したベンチマーク資料を作成し、年報やウェブサイト等で公表している館が3館あった。そうした資料は、対象館では必ずしも評価とは位置付けられていないが、理論的には評価の一類型と見なせるため、本章の分析対象に含めるものとする。

#### (4) 評価結果の公表

毎年度、評価を実施している6館については、全館が評価結果をウェブサイトで公表していた。図書館協議会が設置されている館では、協議会にも報告されていた。その他、評価結果を館内掲示や館内配布する館があった。都道府県立図書館の場合、特に指標・目標値等について、市区町村の図書館職員への研修等の機会を利用して説明を行うという館があった。その他、市民グループとの懇談で説明する、主だった指標の実績値についてプレス発表するという例も見られた。

### 4.3 評価影響の発現状況

本節では、評価影響の発現状況について分析を行う。抽出したレコードのうち、職員・組織の各レベルにおいて評価影響の発現が観察されたレコードは付録4-4のとおりである。このうち、代表的なものや特徴的なものを抽出したのが表4-2である。以下では、(付4-4/項1)、(表4-2/項2)といった形で、対応するレコードの項番を示す。レコード中の「…」は中略を示している。

あるアウトカムが職員レベルか組織レベルかの判断については、以下のような方針で行った。職員レベルについては、インタビュー対象者が、自身の個人的な認識や経験として語ったものを分類した。組織レベルについては、評価担当者が館内の傾向について発言し、「皆が…」 「…する風潮がある」等、職員間に一定の広がりを持つと判断できる場合、明らかに複数人が関わり組織的に検討や活動を行っている場合を分類した。以下、職員レベル、組織レベルの順に分析を行う。

表 4-2 観察された評価影響の例（直営館）

	項番	レコード	評価影響	館
職員レベルのアウトカム				
認知・感情的 アウトカム	1	(外部評価での課題等の指摘について)やはりこれだけいろいろ書いていただくと、当然、担当者は自分達の部分を読むので。自分達、担当者でも何となく思っているが、人から言われるのはまた違う。	課題の認識	G
	2	(利用者アンケートによって)利用者にもこういう希望がある、これは無理、これは誤解がある、等の気付きはあったと思う。	業務への理解向上	F
	3	個人としては、「図書館全体で」という考え方が少し広がったような気がする。それまでは配属された地域館のことをまず考えて仕事をしていたが、これとこれ、この館とこの館をと一緒にやったらどうか等、合理的な進め方、考え方が少し出てきたかなあと思う。	全館的視点	F
	4	地域館の仕事は、目の前にどんどん流れてくるものを処理するという流れに流れがちなので、これ(評価)があることによって、じゃあ今年何をやるのか、今年の〇〇図書館はどこに向かっていくのか、とは考えるようになった。	経営的視点	D
	5	客観的に自館の位置というか、そのあたりの認識に今役立っているというか。そもそも、うちがだめなところばかり見えていたが、いやいやここは全国的にもなかなかいいじゃないかという部分に気付けたというのが一つあるかもしれない。	自館の客観視	C
モチベーション的 アウトカム	6	漠然とやっているより、こう集まってきて結果が見えるから。じゃあこうやってみるとよくなるかなあというのはいややすくはなる。何もしないよりは。	改善意識	A
	7	評価は全職員には浸透していないと思う。担当者が言うのも何ですが。ただ、やはり担当者や係長クラスは意識するのではないかなと思う。私は(評価の取りまとめ)担当なので一番意識するような立場にあるので、…日頃、仕事をしているも、ああここをこうするといいな、と。別に評価のためだけじゃなくて。図書館のサービスをよくするのに、ここ工夫できそうかな、というところを意識できるようになったというか。	改善意識	G
	8	ちゃんと明確に目標を立てるという中では、やはり皆それぞれ気にする。その中では、「じゃあこれちょっとがんばろうか」みたいな、そんなことは考える。	目標意識	G
	9	評価の文章をいろいろ書いたりする中で、外部の人が読んでわかるように、図書館の意図がきちんと伝わるように、どういうふうに自己評価の文章を書くか。(そうした)作業をする中で、…外部に説明するという意識が強くなったと思う。	対外説明意識	C
行動的アウトカム	10	(個々の指標の責任者が決まっているかとの質問に対し)中身にもよるのだと思う。…その人が(年度途中に実績値を確認する際に)数字を出してきて、やばい、がんばらなきゃ、と思うきっかけになっているのだと思う。	目標達成努力	D
組織レベルのアウトカム				
認知・感情的 アウトカム	11	こういう(評価の)中で気になった部分を課題として挙げていくことで、次の時にはある程度反映できないかな、みたいなところはある。	課題の共有	B
モチベーション的 アウトカム	12	職員は皆日々、自分がやっている仕事をよくしたいと漠然とは思っているが、それがなかなか具体化されないうところがあった。そこで(評価で)目標を立てて、これをやるんですと宣言したことによって、やらざるを得なくなった。…皆が意識してそれに向かってやっていきましようというのが…あるかなあと思う。	改善志向	G
	13	(評価によって)振り返って次に生かそうという風潮にはつながっている。	改善志向	B
	14	地域館ごとに目標がある。(評価で設定した目標は)対象になる館が目標に入れて、各館の意識付けにおいて上位に設定される。	目標志向	D
	15	(係長が統計数値を確認し)今年度のこの様子だと去年並みにならないよ、とか。…朝礼のときに報告してくれたりとか。…明確な数値目標があったりすると…最後になる前に、今このぐらい行ってるからもうちょっとがんばろうよ、みたいな話はしてたとと思う。	目標志向	G
行動的アウトカム	16	間接的にだが、私たちがサービス事業をやる中で、やり方の工夫にはつながっていると思う。関心のある利用者に訴えかけるお知らせの仕方、何か催しをやる場合も、漫然と同じ形でやるのではなく、あちこちでやられていることと連動するとか…。	事業見直し	F
	17	バリアフリー…案内表示等を部門別に色分けして表示するようにはしたりした。そういう気になっていた部分は反映している。	事業見直し	B
	18	今年度は、分析・PR チームを立ち上げて、市内の利用状況等の分析を行った。分析・PR が大事というのは中期計画の中での気付きだった。新規にマンションが建った地域で登録率が低い等。そこに対する取組が必要だね、とか。	業務分析	F
	19	レファレンスの件数とかも…。伸ばすために受付方法を検討するとか…。メールで受けるようになったとか、庁内の…職員に対するお手伝いを受け付けるのを検討したほうがいいのか、と。もっとサービスを向上させるためにどうするか、みたいなものを、この目標の数値をもとに、どこが弱いのか、と、自分達の振り返りをすごくした記憶がある。	業務分析	D

(表 4-2 続き)

	項番	レコード	評価影響	館
行動的アウトカム	20	確実に業務改善のツールとして機能してきているのは事実。…組織全体に、大なり小なりマネジメントのツールとしては、この仕組み(評価)は有効だったと思う。	計画的運営	F
	21	(前中期計画の中で)安定運用というか、ある程度成果が出たものもあるので、その結果、さらに目標にしないといけないものも出てきた。それを今期の計画に反映した。	計画的運営	C
	22	毎月、月ごとの統計をまとめて、その最後にこれ(指標の実績値)が載っている。…本来なら今 30%以上ないといけないといった場合は、幹部会議等で、公開講座の参加者数だったら広報をもっと打ってねとか、HP だったら新規コンテンツを作れとか、そういうような方針が出て。…(実績値が)低いところはそこに力を入れていくというのは、毎月、会議の後に言われたりはしている。	目標達成指示 (ライン機能)	A
	23	(幹部会議で)半年たったら必ず副館長にその実績を示して、今こういう状況だからと示して、共通理解にして、少ないところはちょっと恥ずかしいなという思いを持って、実行というか、尻に火が付くとかいうのがある。	目標達成指示	B
	24	(前年度は)11月くらいの時は結構どこもやばい状況だった。数字が。その後みんながんばろうみたいな感じでこうなった(目標を達成した)ので。途中経過としてはいいのかな、と思っている。	活動活性化	A
	25	(議員は評価を)しっかりご覧になる。なので、評価は当然必要なことなのだとやりながら感じる。…手前勝手な仕組みになっていないかと言われたりする。協議会も傍聴する。…課長のところへ…電話が来たりする。	対外説明への利用(議会)	F
	26	図書館が評価をやっているということは、本庁では把握している。…本庁のほうでは評価の情報を集めている。評価をすると本庁に必ず言うことになっていて、たとえば議会のほうでそれが使えるというようなときには、それを出せるようにしている。	対外説明への利用(行政内部)	A
	27	サービス目標で立てている指標については、一応、年度年度の指標だから、来館者数とか貸出冊数とか、主だった指標が出そろえば発表するというのは次年度の工程に行く前にするので、それは毎年(マスコミに)取り上げられる。	対外説明への利用(住民)	B
28	(予算要求の説明にサービス計画を使うか、という質問に対し)もちろんです。(他自治体とのベンチマークも)必ず持って行く。説明のときは。	予算要求への利用	H	
一般的影響				
職員レベル	29	各課で書かれたものを調整してこちらで修正案を示したりという作業をする中で、外部への説明をする力がついた…。	対外説明力向上	C
組織レベル	30	表には出ないが、外部評価で出た意見を各担当に投げて一応の答えは作ってもらっている。「それだとできない」ということもあるし、「これなら改善できる」というものもあるし。	改善策の検討	G
	31	(評価について職員が話題にすることはあるかという質問に対し)ありますよ、それは。…上司がハッパをかけるとか。あるいは、自発的に担当職員や班の職員が話をするとか。セクションをまたいで話すこともあるだろうし。研修等だと、研修の計画を立てる課がセクションの壁を超えて話をすると思う。	対話・意見交換	B
	32	そこの班長なり課長なりは、やはり達成しないといけないので、特定の担当にムチを入れたりとかいうことはある。	ライン機能 (目標達成指示)	B
インパクト				
インパクト	33	職場からの提案で、祝日開館をやったり、グループウェアを導入したり。…自分でしていただけることはしてもらったため、セルフ貸出機、返却機の導入もした。	サービス向上	F
	34	(評価が無かったら)今のように…この市の図書館が存続していない可能性大だと思う。委託なり指定管理なり。そういう形で押し切られてしまっていたかもしれない。…「見える化」しておくのは当然必要ということ。	図書館への理解向上(議会)	F
	35	(評価を簡素化し、指標を整理したところ)本庁の上司から「あれって結構よかったんだけどなあ」と言われた。がんばってやっているときは誰も言ってくれないが。	図書館への理解向上(行政内部)	F
	36	(市民グループに説明し)「いやあ、図書館さんはBと言っているが、がんばったのでAじゃないの」といったご意見はいろいろいただいている。	図書館への理解向上(住民)	D
	37	(評価結果を館内で配布すると)中にはしっかり読んで、いろいろご意見くださるような方も、一人二人ぐらいですが…。ごく少数ですけど、そういう方もいらっしゃる。	図書館への理解向上(利用者)	G

※ 付録4-4「評価影響の発現状況(直営館)」の抜粋。付録4-4では複数の評価影響を記載したレコードもあるが、この表では代表的なものを記載した。「…」は中略を示す。

(出所)筆者作成

### 4.3.1 職員レベルのアウトカム

#### (1) 認知・感情的アウトカム

本調査でいう「認知・感情的アウトカム」とは、評価のプロセスや結果が、人々の認識面に何らかの変化を与えることを意味する。インタビューからは、自己評価が個々の職員の認識に各種の変化をもたらした例が観察された。それは、いくつかの館で「気づき」という用語で表現されていた。外部評価で「やはりこれだけいろいろ書いていただくと、当然、担当者は自分達の部分を読む」(表4-2/項1) ために課題の認識につながったという例、利用者アンケートの自由記入欄から「利用者にもこういう希望がある、これは無理、これは誤解がある」(表4-2/項2) 等に気付いた等の例である。これらの「気づき」には、その性格から、「課題の認識」、「業務への理解向上」というコードを付与した。

また、それまで自分の担当業務や配属された地域館のことしか把握できていなかった職員が、評価に関与することで「図書館全体で」考えることができるようになった(表4-2/項3) というアウトカム、「全館的視点」も見られた。その他、評価があることで「じゃあ今年何をやるのか、今年の〇〇図書館はどこに向かっていくのか、とは考えるようになった」(表4-2/項4) という「経営的視点」、自館の強みを客観的に認識できるようになった(表4-2/項5) という「自館の客観視」も観察された。

#### (2) モチベーション的アウトカム

「モチベーション的アウトカム」とは、評価のプロセスや結果が、人々のモチベーションや意識付けに影響を与えることを意味する。インタビューからは、自己評価が職員レベルでは3種類の意識付けを与えていることが読み取れた。

一点目は「改善意識」である。「漠然とやっているより、…結果が見えるから。じゃあこうやってみるとよくなるかなあというのは思いやすくなる」(表4-2/項6)、「サービスをよくするのに、ここ工夫できそうかな、というところを意識できるようになった」(表4-2/項7)、といった発言が見られた。

二点目は「目標意識」である。対象館の多くは年度ごとに指標・目標値を設定しており、特にその業務を担当する職員には、「目標を達成しなければ」という意識が生じていた。「ちゃんと明確に目標を立てるという中では、やはり皆それぞれ気にする。その中では、『じゃあこれちょっとがんばろうか』みたいな、そんなことは考える」(表4-2/項8) といった発言が見られた。

三点目は「対外説明意識」である。評価の取りまとめ担当者が、評価書等の文章を作成する中で、「外部に説明するという意識が強くなった」(表4-2/項9) という例が見られた。

#### (3) 行動的アウトカム

「行動的アウトカム」とは、評価のプロセスや結果が人々の具体的な行動に変化を与えることを意味する。職員レベルでは、この行動的アウトカムの例は限定的であったが、年度途中で進捗に遅れがある場合に、担当者が「やばい、がんばらなきゃ」(表4-2/項10) と感じて追加的な努力を行う「目標達成努力」が見られた。

### 4.3.2 組織レベルのアウトカム

#### (1) 認知・感情的アウトカム

組織レベルの認知・感情的アウトカムとは、認識の変化が個々の職員レベルに留まらず、複数の職員に共有され、職員間に一定の広がりをもって存在する状態を意味する。職員レベルのアウトカムと区別するのはやや難しいが、インタビューからは、組織レベルの認知・感情的アウトカムとして、「課題の共有」があることが観察された。評価の中で「気になった部分を課題として挙げていく」(表4-2/項11)ことで、組織全体で改善のサイクルを回している例等である。

#### (2) モチベーション的アウトカム

組織レベルで生じているモチベーション的アウトカムとしては、職員レベルと共通する「改善志向」と「目標志向」が見られた。これも個々の職員レベルの変化と組織レベルの変化を区別するのはやや難しいが、意識付けが個別の担当者に留まらず、組織的なものになっていることが伺える発言も見られた。

「改善志向」については、「職員は皆日々、自分がやっている仕事をよくしたいと漠然とは思っているが、それがなかなか具体化されない」状態だったが、評価を導入したことで、改善を「やらざるを得なくなった」(表4-2/項12)という例、「振り返って次に生かそうという風潮にはつながっている」(表4-2/項13)という例が見られた。

「目標志向」については、地域館ごとに目標を設定し、「各館の意識付けにおいて上位に設定される」(表4-2/項14)という例、年度末を控えて係長が「今このぐらい行ってるからもうちょっとがんばろうよ」(表4-2/項15)と注意喚起する例等が見られた。

#### (3) 行動的アウトカム

評価が基となり、具体的な行動変化が生じる行動的アウトカムの例は、特に組織レベルで多数観察された。

まず、評価の中で明らかになった課題を実際に改善する「事業見直し」がある。表4-2では広報やイベント実施方法の改善(表4-2/項16)、案内表示の見直し(表4-2/項17)を挙げたが、調査ではこれら以外にもレファレンスサービスの改善、市区町村向け研修の見直し等の例があった。こうした事業見直しの例は、インタビュー調査のみでなく、対象館の評価書等の文書からも確認できた。また、事業の見直しの前段階として、地域ごとの登録率やレファレンス業務等を振り返り「業務分析」をしている例も見られた(表4-2/項18,19)。

次に、評価によって「計画的運営」が実現しているとする館も見られた。評価が組織全体のマネジメントツールとして機能しているという例や(表4-2/項20)、前中期計画で一定の成果を得て、「その結果、さらに目標にしないといけないものも見えてきた」ために新たな計画に反映させたといった例(表4-2/項21)が見られた。

また、目標に対して年度途中の実績が遅れている場合に、残りの期間で実績値を上げるよう組織的に取組を行う「目標達成指示」が多くの館で観察された。毎月、進捗を幹部会議で



組織的に確認し追加の努力の指示を出す例（表 4-2/項 22）、年度半ばまでの進捗を幹部会議で確認し、遅れがあったときに「少ないところはちょっと恥ずかしいな」という思いを持って」進捗を急ぐという例（表 4-2/項 23）が見られた。こうした例では、もし評価による目標設定がなければ活動水準がより低いままで終わっていた可能性が高く、評価があることが活動活性化につながっていると考えられる。実際、A 館では、年度半ばまで進捗が遅れ目標達成があやぶまれていたにもかかわらず、その後の努力で目標が達成されたという発言が見られた（表 4-2/項 24）。

以上の行動的アウトカムは、評価を実施するプロセスの中で生じものだが、評価の終了後に評価結果を活用した例としては、「対外説明への利用」があった。多くの館で、議会、行政内部、住民等への説明に評価が利用されていた（表 4-2/項 25-27）。また、評価を予算要求に使うという館はほとんどなく、評価が予算獲得につながることは認識されていなかったが、中長期計画やベンチマークを予算要求の説明資料に用いるという館は見られた（「予算要求への利用」表 4-2/項 28）。

### 4.3.3 一般的影響

一般的影響とは、評価によって職員・組織にもたらされる変化であり、ここまで見てきたようなアウトカムの発現を媒介するものである。表 3-3 の Mark and Henry (2004) の枠組みでは既存の社会科学や行動科学の知見から一般的影響に当たる例を抽出しているが、本研究ではこの表で例示された一般的影響を参考に、それに類似した性格を持つものや、他のアウトカムを媒介するという一般的影響の定義に合致するものを抽出した。

表 3-3 では、個人レベルの一般的影響の例としてスキル習得が挙げられている。インタビューからは、評価の作業に関わることで対外的に自館のことを説明する力が付いたとする「対外説明力向上」が見られ、一般的影響に該当すると考えられた（表 4-2/項 29）。

また、表 3-3 で集合レベルに挙げられている政策検討（policy consideration）に類似する一般的影響として「改善策の検討」があった（表 4-2/項 30）。評価の過程で認識・共有された課題に対し、取りうる改善策を検討するものである。検討するだけで終わればサービス向上には至らないが、それが「事業見直し」という行動的アウトカムにつながれば、サービス向上が実現することになる。

このほか、評価の様々な過程で職員間に生じる「対話・意見交換」についても、「課題の共有」や「目標達成指示」等の他のアウトカムを媒介する一般的影響の性格を持っていた（表 4-2/項 31）。

最後に、評価で設定された目標の達成を目指す過程で、上司が部下に対し指示や働きかけを行う「ライン機能」についても、一般的影響の一つと解釈できる。部下が人事目標を設定する際に、評価の目標を参照するよう上司が助言することで「目標意識」につながっていると見られる例があったほか（付 4-5/項 41）、幹部会議で事業の進捗を早めるよう指示を出したり（表 4-2/項 22）、特定の担当者に進捗を急がせたり（表 4-2/項 32）することで、「目標達成指示」というアウトカムにつながる例が見られた。

#### 4.3.4 インパクト

「インパクト」とは、評価によって最終的に生じる社会改善を意味しており、本研究では「サービス向上」「アカウントビリティ向上」の2種類を想定している。調査では、職員レベルで生じたアウトカムが明確にインパクト発現につながったと見られる例はなかったが、組織レベルのアウトカムについては、インパクト発現に寄与している例が見られた。

「サービス向上」というインパクトについては、行動的アウトカムである「事業見直し」が利用者サービス向上に直接的に寄与している例が見られた。表4-2では一例として祝日開館等の例を挙げた(表4-2/項33)。

「アカウントビリティ向上」については、3.7.3で整理したように、評価を対外説明に利用した時点で一定のアカウントビリティ確保につながったと見ることも可能であるが、本研究では、議会・行政内部・住民等、館外の人々の図書館に対する理解向上が生じたかを代理変数としている。これに当たる例としては、評価を議員への説明に用いることで直営による存続につながったと認識されている例(表4-2/項34)、指標が行政内部の所管部署の参考とされていた例(表4-2/項35)、市民グループに評価結果を説明し好意的なコメントを得ている例(表4-2/項36)、評価結果を館内で配布し少数だが意見をもらう場合があるという例(表4-2/項37)があった。

#### 4.3.5 考察

以上の分析結果をまとめたものが表4-3である。職員・組織レベルともに、認知・感情的アウトカム、モチベーション的アウトカム、行動的アウトカム、一般的影響のすべてが観察されており、評価が職員・組織に様々なタイプの影響をもたらしていることが示された。

表4-3からは、認知・感情的アウトカムについては職員レベルで種類が多いのに対し組織レベルでは少なく、逆に行動的アウトカムについては組織レベルで種類が多く職員レベルで少ないことが読み取れる。前者の認知・感情的アウトカムが組織レベルであまり観察されなかった一因は、組織レベルの意識変化がインタビュー調査で捉えきれなかった可能性があることに加え、評価影響が一部職員にとどまり、組織全体に必ずしも波及していないことがあると考えられる。インタビューでは、「評価は全職員には浸透していないと思う。…ただ、やはり担当者や係長クラスは意識するのではないか」(表4-2/項7)という発言が見られ、評価による認識面の変化は、評価書の作成を行う担当者・係長や、その報告を受ける管理職・幹部職員を中心に発現していた。このため、「課題の認識」については一定程度、組織内で広がりを持ち「課題の共有」として観察されたものの、その他の認知・感情的アウトカムについては、評価に直接関わる一部職員に限定されていたと見られる。

一方、行動的アウトカムが職員レベルであまり観察されなかったのは、行動面で生じる目に見える変化の多くは、個々の職員が主体となるというよりは、組織的な検討や意思決定を経て実施に移されるものであるためと考えられる。

表 4-3 図書館評価によって発現しうる評価影響

分析 レベル	アウトカム			一般的影響
	認知・感情的 アウトカム	モチベーション的 アウトカム	行動的 アウトカム	
職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課題の認識</li> <li>・業務への理解向上</li> <li>・全館的視点</li> <li>・経営的視点</li> <li>・自館の客観視</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・改善意識</li> <li>・目標意識</li> <li>・対外説明意識</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目標達成努力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対外説明力向上</li> </ul>
組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課題の共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・改善志向</li> <li>・目標志向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業見直し</li> <li>・業務分析</li> <li>・計画的運営</li> <li>・目標達成指示</li> <li>・活動活性化</li> <li>・対外説明への利用                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-議会</li> <li>-行政内部</li> <li>-住民</li> </ul> </li> <li>・予算要求への利用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・改善策の検討</li> <li>・対話・意見交換</li> <li>・ライン機能</li> </ul>

(出所)筆者作成

#### 4.4 評価影響の発現経路

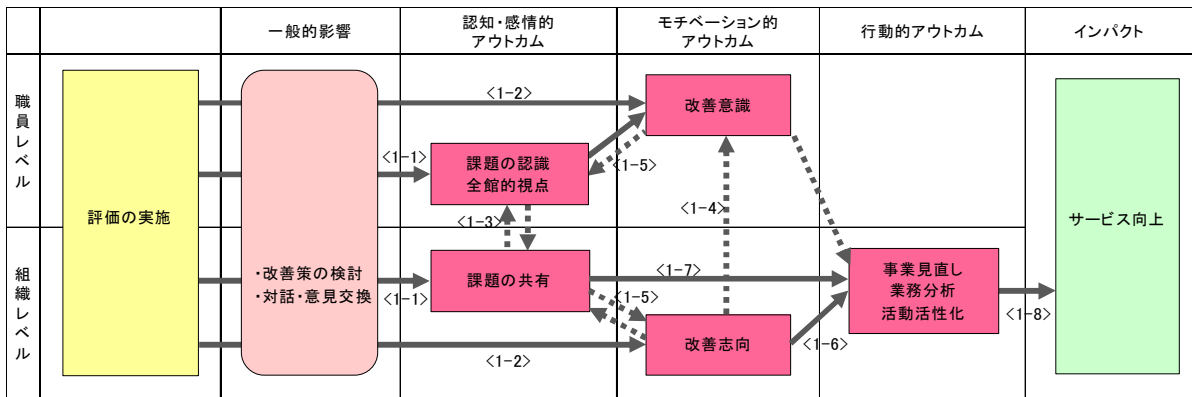
次に、評価影響の発現経路について分析する。観察されたアウトカムには、職員レベルの「改善意識」と組織レベルの「改善志向」のように、レベルをまたいで類似のアウトカムが発現しているもの、「目標志向」と「目標達成指示」のように同レベル内で異なるアウトカムが連続性や前後関係を持って発現しているものが見られた。インタビュー結果からは、こうした複数のアウトカムが関連し合っ一連の経路を形成している様子が観察された。

観察されたルートは「改善ルート」「目標達成ルート」「対外説明ルート」の3種類であり、それぞれを図示したものが図4-1～図4-3である。図中、実線で示した矢印はインタビューで関係性・連続性が観察されたもの、点線で示した矢印はインタビューでは明確に示されなかったものの合理的に関係性・連続性が推測できるものを表している。

以下では、図4-1～図4-3中の矢印のうち、説明に対応するものを<1-1>等の形で記載する。矢印はアウトカム相互の関係性であるため、表4-2や付録4-4に示した個々のアウトカムよりは、アウトカム発現の流れや前後関係を含めて記載した付録4-3を主に参照する。

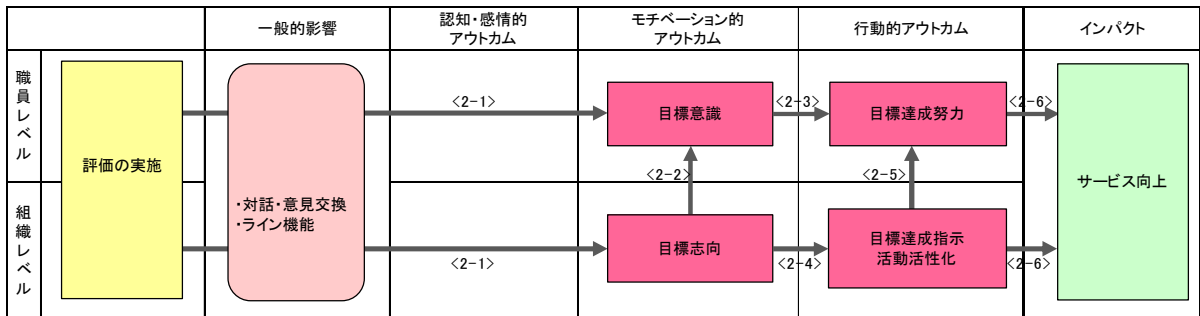
##### 4.4.1 改善ルート

「改善ルート」は、評価が契機となってサービスの見直し・改善が実現するルートである(図4-1)。まず、評価に関わることによって、職員レベルでは「課題の認識」、組織レベルでは「課題の共有」という類似の認知・感情面のアウトカムが両レベルで発現していた<1-1>。モチベーション面では、「改善意識」と「改善志向」という類似のアウトカムが、同様に両レベルで発現していた<1-2>。インタビュー調査では明確に観察されなかったが、これらの



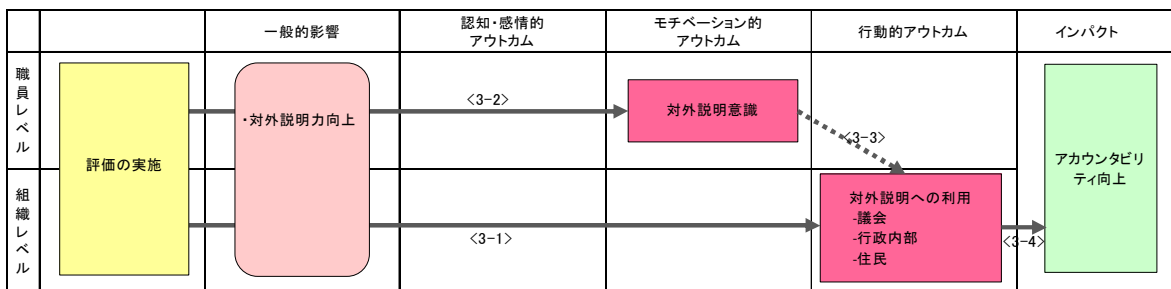
(出所) 筆者作成

図 4-1 改善ルート



(出所) 筆者作成

図 4-2 目標達成ルート



(出所) 筆者作成

図 4-3 対外説明ルート

アウトカムは相互に影響しあっていると考えられる。たとえば、評価の原案は多くの場合、現場の担当職員が作成し、全館的に取りまとめられる。この際に、担当職員の個人的な「課題の認識」が評価書に表現され、組織的に共有されて「課題の共有」につながる可能性がある〈1-3・下向き〉。その評価結果を見た他の職員が、担当外の業務の課題を認識することもありうる〈1-3・上向き〉。また、評価があることでラインの管理職者等を中心に「改善志向」が生じ、それが部下への指示を通じて職員個人の「改善意識」につながる等も考えられる〈1-4〉。

さらに、「課題の認識」や「全館的視点」と「課題の共有」、「改善意識」と「改善志向」との間にも、相互作用があると考えられる。評価による改善の意識付けがあることで、積極的な課題の発見や共有が促される可能性がある一方、逆に、評価によって自館の課題を認識することで、もっと改善せねばという意識付けにつながる場合もありうる〈1-5〉。実際、付録4-3のF館の事例では、「全館的視点」が生じたことで事業の進め方を合理化する「改善意識」が生じていた（付4-3/p.18）。

そして、こうした課題の認識・共有や改善意識は、それぞれ、サービスをよりよくするための行動的アウトカムにつながっていた。F館の事例が典型的であるが（付4-3/p.16）、評価があることで事業の「やり方の工夫」をしたり「事業をバージョンアップ」したりする「改善志向」が生じ、それが広報の工夫や対外連携の取組という「事業見直し」をもたらしていた〈1-6〉。また、ある年度の評価の中で明らかになった課題を評価書に記載し、次年度に改善してそれをまた評価書で報告するというPDCAサイクルが生じており、「課題の共有」が「事業見直し」につながっていた〈1-7〉。新規にマンションが建った地域で登録率が低いという課題に気づき、分析・PRチームを立ち上げて対策の検討が行われたという例では、「課題の共有」が「業務分析」につながったと見ることができる〈1-7〉。そうした取組の結果、祝日開館等の具体的なサービス向上が生じていた〈1-8〉。

以上のように、改善ルートでは、評価の実施に伴って認知・感情面とモチベーション面に変化が生じ、それが行動面のアウトカムにつながっていた。

#### 4.4.2 目標達成ルート

「目標達成ルート」は、評価の中で年度の目標を設定している館で観察されたルートである（図4-2）。明確な目標があることで、その達成が意識され、時に目標を達成するための努力が集中的に行われていた。典型的なのがB館とD館の事例である。

このルートでは、まず、モチベーション面で「目標意識」「目標志向」という共通性のあるアウトカムが職員・組織の両レベルで生じており〈2-1〉、両アウトカム間に関連性が観察された〈2-2〉。D館では、地域館ごとに目標の設定と評価が行われているが、地域館は規模が小さく個々の職員の担当が明確であるため、人事評価の目標設定に評価の目標が反映される場合があるとのことだった（付4-3/p.11）。これは、組織レベルの「目標志向」が職員レベルの「目標意識」の発現を促す関係と見ることができる〈2-2〉。

この目標達成の意識付けは、年度を通じて常に意識されるとは限らないが、年度途中で進

捗状況を確認した際に、特に顕著に関係者の意識にのぼっていた。B館では、年度半ばに半年分の実績を幹部会議に報告することになっており、進捗状況を「共通理解にして、少ないところはちょっと恥ずかしいな」という思いを持って、実行というか、尻に火が付く…」というように、特に遅れがある場合に目標達成があらためて意識され、進捗に向けた行動がとられていた(付4-3/p.5)。これは、「目標志向」が「目標達成指示」につながっていると見ることができる<2-4>。この結果、「そこの班長なり課長なりは、やはり達成しないといけないので、特定の担当にムチを入れたり」(表4-2/項32)といったように、ラインを通じて上司から部下に対応の指示が出されており、「目標達成指示」から「目標達成努力」への連続性も観察された<2-5>。

D館でも、年度の途中で進捗状況の中間取りまとめが行われ、全職員にメールで情報共有されていた。地域館では特定の職員が目標の担当者である場合があるため、遅れがあると「やばい、がんばらなきゃ」という意識が生じ、残りの期間での達成が目指されていた(付4-3/p.11)。これは、「目標意識」が「目標達成努力」につながったと見ることができる<2-3>。

また、A館では、そうした目標達成に向けた努力の結果、年度途中で生じていた進捗の遅れが回復し、目標が達成されて「活動活性化」につながったと見られる例があった(表2-3/項24)。

#### 4.4.3 対外説明ルート

「対外説明ルート」は、評価を対外説明に利用し、それがアカウントビリティ向上や図書館への理解増進につながるルートである(図4-3)。前の2ルートと異なり、多くのアウトカムを含む複雑な経路が形成されているわけではないが、アウトカムの連鎖がインパクト発現につながっていると見なせるため、一つのルートとして提示する。

調査対象館では、評価が行政内部、議会、住民への説明に様々な形で利用されていた<3-1>。その結果、議員、市民グループ、利用者等の図書館への認識が深まったと解釈できる例もあり(付4-3/pp.8,11-12,17,20)、「対外説明への利用」が「図書館への理解向上」につながったと見ることができる<3-4>。

一方で、評価は、特に評価の取りまとめを担当する職員に、自館のことを対外的に説明する意識付けを与えていた<3-2>。インタビュー調査からは明確に観察されなかったが、そうした意識付けがあることで、評価を対外説明に利用する機会が増加したり、有効な対外説明を行ったりすることに寄与する可能性がある<3-3>。

#### 4.4.4 考察

発現経路の分析の結果、改善ルート、目標達成ルート、対外説明ルートという3種類の有効性の発現経路が明らかになった。これらのうち、改善ルートは、概念モデルが想定する2種類のインパクトのうち、「サービス向上」につながる経路となっている。このルートでは、認知・感情面の「課題の共有」やモチベーション面の「改善意識」「改善志向」というアウトカムが、「業務分析」「事業見直し」という行動的アウトカムにつながり、「サービス向上」

というインパクトが発現する。目標達成ルートについても、「サービス向上」につながりうる経路といえる。すなわち、評価による目標設定を契機としてモチベーション面に「目標意識」「目標志向」というアウトカムが生じ、それが「目標達成努力」「目標達成指示」、さらには「活動活性化」というアウトカムにつながり、潜在的にサービス向上をもたらさう。対外説明ルートについては、「アカウントビリティ向上」というインパクトにつながる経路である。評価を対外説明に利用する行動的アウトカムにより、館外の人々の図書館に対する理解向上がもたらされ、「アカウントビリティ向上」が実現していると解釈できる。

3種類のルートのうち、改善ルートと目標達成ルートについては、相互に排他的ではなく、重なり合う面がある。たとえば、改善ルートの「事業見直し」と目標達成ルートの「目標達成努力」で行われる取組が、同じものである場合もありうる。イベントの参加者数を増やすために開催日を工夫する等のケースである。両ルートの性格を比較すると、改善ルートが目標設定の有無等の評価の実施方法にかかわらず発現し短期的にも中長期的にも機能しうるルートであるのに対し、目標達成ルートは評価で目標を設定している場合に、比較的短期の年度の評価サイクルの中で機能するルートである。つまり、両ルートは共にサービス向上というインパクトにつながりうるが、目標達成ルートは特に年度のサイクルの中で事業水準を上向きに押し上げることでサービス向上につながる性格を持つものであり、改善ルートのサブ・ルートと位置付けられる。

## 4.5 評価影響の発現に影響する要因

評価影響の発現状況と発現経路に続き、本節では、評価影響の発現にどのような要因が影響しうるかを分析する。インタビュー調査からは、概念モデルの「インプット」「活動」「アウトプット」に当たる各種要因が、アウトカムやインパクトの発現を促進あるいは阻害していると思われる例が数多く観察された。観察された影響要因は、4.4 で見た3種類の評価影響の発現経路ごとに異なるものとなっていた。各ルートについて、何らかの影響要因が現れているレコードをまとめたのが付録4-5である。以下では、ルートごとに観察された影響要因をまとめる。文中の【 】は、個人的特性、組織的特性等、概念モデルに含まれる影響要因のカテゴリを示す。

### 4.5.1 改善ルートの影響要因

まず、【個人的特性】に当たる影響要因としては、「雇用形態」「経験」「役職」がある。「雇用形態が多様になり、様々な経験値を持つ職員すべてがそれぞれの業務にひきつけて…ということはなかなか難しい」(付4-5/項1)という発言に見られるように、「雇用形態」や「経験」によって評価に対する感受性には差があり、評価からどのような「気付き」を得られるかが変わってくるものと考えられる。また、評価による「気付き」は評価に直接かかわる職員を中心に生じていたが、評価書の原案を作成するのは多くの場合、係長等の職位にある職員であり、その後、より上位の職員が取りまとめを行うため、「役職」も影響すると考えら

れる（付4-5/項2,3）。影響の方向性としては、経験年数が多い職員、役職が高い職員のほうが、評価によるアウトカムが生じやすいと想定される。

【組織的特性】に当たる影響要因としては、図書館の「規模」がある。インタビューでは、評価によって全館的な視点が得られたとの発言が見られたが（付4-5/項4等）、そうした視点は、もともと規模が小さく全館の動向を把握しやすい館よりも、分館が多数ある館や、比較的大きい館で職員・部署数が多い場合に生じやすいものと考えられる。

【評価の背景】に当たる影響要因としては、「評価導入後の年数」がある。「新規事業がないと、同じようなことを改善してやるしかないので、改善度合いも低くなる。成熟化するというか」（付4-5/項5）という発言に見られるように、毎年度、評価サイクルを回して改善を進めていくと、年数が経つほど改善の余地が減り、「事業見直し」等のアウトカム発現が小さくなると予想される。一方で、「（評価が）始まった当初は全然、目標というものの意識は、恥ずかしながらしていなくて。…やはり年を追うごとに何が目標になっているかとか…意識できるように…なってきたのかな」（付4-5/項7）という発言もあり、職員レベルで気付きが生じるタイプのアウトカムについては、年度を重ねるほど増加する可能性がある。仮に「評価導入後の年数」に正の影響があるのであれば、評価を継続的に実施することに意味があることになる。

【サービス・事業の背景】に当たる影響要因としては、まず、「改善の難易度」が挙げられる。当然のことながら、図書館が実施する各種サービスや事業には、改善が容易なものや難しいものが混在している。ある館では、郷土資料の受入について、「…やりやすいものからやっていって、もうだんだん難しいものしか残っていなかったりする。書誌を作るのが難しいものとか」（付4-5/項8）という発言が見られた。評価を基に改善を進める場合、比較的改善が容易な部分から実現し、難しい部分が残しやすいと考えられる。

また、「予算・人員の制約」が負の影響を与えると想定される。「利用者の要望に沿ってこちらの努力でできることはいかようにもするが、どうしてもお金の関係のことが付いてきてしまい、気持ちはよくわかるが、なかなかそこは突破できないこともある」（付4-5/項9）、外部評価で出た意見について「じゃあそれがすぐできるかと言うと、予算もない人もないで難しい面はある」（付4-5/項11）といったように、評価を基に改善を図ろうとしても、予算・人員の制約のために実現できない場合があると認識されていた。

これに関連し、「改善のタイミング・計画性」が正の影響を与えると想定される。予算制約が大きい館でも、システム更新の際は大きな予算が付くため、「リプレースを一つの目標に設定しながら、新しいサービスの検討を事前にする」（付4-5/項12）、「先を読んで…この年に何をしておいて、この年に何をして、と外堀を埋めておいて本丸に」（付4-5/項13）といったように、計画性を持ちタイミングを計って運営を進めることが、大きな改善を容易にすると認識されていた。

【評価方法】に当たる影響要因としては、まず「指標の設定」がアウトカム発現に正の影響を与えていると想定される。たとえば、メディア掲載件数を指標にした館では、「これを項目で上げたので、…効果的な広報はどうすれば、ということで研究したり努力したり、というようなのはつながっているかな」（付4-5/項14）という発言が見られ、特定の業務に



ついて指標を設定することが、その業務の見直しにつながる可能性が示された。

「外部評価」と「利用者アンケート」についても正の影響があると想定される。インタビュー調査からは、外部評価で出た意見から「気付き」を得る、利用者アンケートの自由記入欄の記載から課題のポイントを把握するといった発言が複数の館で見られた（付 4-5/項 16-20）。指標による定量的な評価のみでは「気付き」やヒントになる情報は十分得られない可能性があり、アンケートや外部評価を併用することでアウトカム発現につながりやすくなると考えられる。

【評価プロセス】に当たる影響要因としては、「職員の参加」が正の影響を与えると想定される。評価の取りまとめ担当者からは、評価の作業に関わることで、改善や对外説明をしようという意識が生じた、館全体の動向が把握できるようになった等の様々な気付きが生じていた（付 4-5/項 21-23）。しかし同時に、「たとえばどこの評価は誰々と決めたら、その決めた人は考えるけれど、それ以外の人あまり考えなくて、全体をまとめる事務局とか座長が全体を見る」（付 4-5/項 24）との発言に見られるように、評価の作業に直接関与するのは一部職員にとどまる館も多い。このため、評価の実施に多くの職員が参加するほど、あるいは参加の度合いが高いほど、評価による「気付き」が多く得られると予想される。

「分析・検討プロセス」も正の影響を与えると想定される。「単に成績付けておしまいではなく、これから何が課題であり、今後どうするのかというところを踏まえていくというほうが、より文章表現にしていくほうが、市民にも伝わるのではないかとということで、今のよう形になった」（付 4-5/項 27）というように、評価書には評価結果そのものだけでなく、課題や今後の方向性について定性的な説明を付している館が多い。評価の実施過程で、課題の分析や改善策の検討を行うプロセスが十分にあると、課題の認識や気付きにつながりやすいと考えられる。

最後に、【評価結果の性格】に当たる影響要因としては、「個別の評価結果」がある。問題なく目標を達成し、よい評価が得られた事業よりは、悪い評価結果だった場合のほうが、その後の改善を検討する必要性は高い。このため、個別の評価結果が悪かった場合に、特に「どこが足りないんだろうと考え、ここをこうしたらいいんじゃないかというふうになり、じゃあこうやってみようか…」（付 4-5/項 30）といった検討につながりやすいと考えられる。

#### 4.5.2 目標達成ルートの影響要因

目標達成ルートは改善ルートのサブカテゴリであるため、改善ルートで挙げた影響要因は目標達成ルートでも同様に影響を持つ可能性がある。これに加え、目標達成ルートに固有の影響要因として、【評価プロセス】に当たる以下の要因が挙げられる。

目標達成のためには、職員が「目標を達成せねば」という意識をどれだけ持つかが一つのポイントとなる。このためには、特定の指標・目標の達成について、担当者や担当部署を明確にする「責任明確化」が正の影響を与えると想定される。「毎年、個別の担当が、前年度なぜ目標達成できなかったのか責任を問われるような形になるので、説明責任というのが発生して、苦し紛れに皆（説明を）作る。…何が原因だった、とか」（付 4-5/項 32）というよ

うに、最後に責任を問われる担当者が明確になっていると、その職員は目標達成を意識せざるを得なくなると考えられる。実際、多くの館で個別の指標・目標の担当部署や担当者はあらかじめ特定されていた（付4-5/項33-36）。

同様に、目標を意識させるためには、「部門目標とのリンク」「個人目標とのリンク」が正の影響を与えると想定される。インタビュー対象館では、たとえば、レファレンス事例の作成について、「各部門が何件ずつというのが決まっているので。それは必ず（部門の目標に）入れる」（付4-5/項37）という例や、人事評価の目標設定の際に「『これ取り入れようね』と係長のほうで声をかけたり」（付4-5/項41）という例が見られ、評価で設定した目標を部門目標、個人目標に反映させる取組が行われていた。

「目標を達成せねば」という意識は、常に持たれているわけではなく、特に進捗に遅れが生じた場合に強く意識されることが観察された。そのためには、「途中実績の確認」が正の影響を与えると想定される。インタビュー対象館では、年度の途中で1回実績値を確認する館や、毎月実績値を集計・共有する館があった。そうした中間的な取りまとめは幹部会議等の場で報告され、「もうこのくらいまで来ていないといけないのに、といったところはわかる。…PRちゃんとやらなきゃね、みたいに。…もうちょっと手はないのかなーとか。あそこに声をかけてみたらどうだ、とか」（付4-5/項45）といったように、遅れがあればその後の進捗を早める努力につながっていた。

最後に、「適切な目標設定」も正の影響を与えると想定される。「あまりにも高い目標だと、ちょっとこれは、というのは言われるので、物足りない目標値になる場合もある」（付4-5/項47）という発言に見られるように、そもそもの目標設定が低すぎて容易に達成できると目標達成努力は生じにくいと考えられ、職員の努力を促す適切な水準に目標を設定することがアウトカム発現を促進すると考えられる。また、妥当な目標設定のためには、職員の参加や中長期計画の有無が影響する可能性がある。インタビュー調査では、「指標を選定するに当たって、[中期計画の対象期間である]5年間、その部署が目標として実現していく責任が出るわけですね。なかなかそれを一部で決めるというのは難しいのではないか」（付4-5/項49, [ ]は筆者による）として、職員全体を対象とした会議や意見聴取をして指標・目標を決めているという例があったほか、4.2.3 で見たように、中長期計画の最終年度の目標値を基に途中年度の目標値を決めている館があった。

#### 4.5.3 対外説明ルートの影響要因

まず、【評価の背景】に当たる影響要因として、「評価導入後の年数」がある。外部評価で成果をもっとアピールすべきと指摘され、「そういうこともあって、少しずつやっていることを成果としてアピールしていくことが、できるようになってきているかなあ」（付4-5/項50）と認識されている例があり、評価の対外説明への利用は、時間をかけて徐々にできるようになる面があると考えられる。

【サービス・事業の背景】に当たる影響要因としては、「中長期計画」の策定が正の影響を持つと想定される。インタビュー調査では評価を議会説明に使うとした館はほとんどなか

ったが、「やはり…明文化されてオーソライズされた計画があって、それに基づいていろいろな活動がされて、結果が出てくるというのが常に目に見える形になっていないと、なかなか財政なり市長や副市長等のトップの方に理解していただくのが難しいところがある」（付4-5/項51）といったように、中長期計画は上層部への説明に利用されていた。このことから、中長期計画がない状態で評価をするよりも、中長期計画の策定と評価を合わせて実施したほうが、より対外説明に使いやすくなると推測される。

【組織環境】に当たる影響要因としては、「改革圧力」が正の影響を与えると想定される。議員が行政改革やコスト削減に関心が高く、指定管理者制度の導入が検討されたことのある館では、説明材料として評価が重視されており、「見える化しておくのは当然必要ということ」（付4-5/項54）という発言が見られた。また、都道府県立図書館と県庁所在地の市立図書館の並立について問われた際に、説明材料の一つとして評価が役立っていると認識されている例もあった（付4-5/項55）。そうした館外からの厳しい視線がある館は、評価を用いた対外説明が特に生じやすいと考えられる。

【評価方法】に当たる影響要因としては、まず「指標の設定」がアウトカム発現に正の影響を与えると想定される。「パフォーマンスはどうなのかと言われたときに、こうやってすぐに出して説明ができ、指標で測るとこうなっていて、このへんの指標が弱い、ここがうちの強みだといったことが言えるのが大事」（付4-5/項57）という発言に見られるように、指標があることで行政内部等に対し、より明確な説明が可能になると認識されていた。

「外部評価」についても、正の影響を与えていると想定される。「やはり自己評価だけだと…どれだけ客観的なものとして受け止めてもらえるかというところに、あまり自信が持てないのではないかと思う。外部評価でいろいろご意見をいただいていることで、この評価で大丈夫だ、というふうには思っていると思う」（付4-5/項58）、「（自己評価のみだと）『私達こう思っています』で終わりじゃないですか」（付4-5/項60）といった発言に見られるように、自己評価だけでは説得力が不十分であり、評価の客観性・信頼性を高めて対外説明に利用しうるものにするためには、外部評価が有効であると認識されていた。

「利用者アンケート」と「ベンチマーク」の実施についても、正の影響を持つと想定される。インタビュー調査では、評価を議会説明や予算要求の資料として使うという館はほとんど見られず、むしろ利用者アンケートや他館との統計数値の比較を利用するという発言が見られた。議会への答弁で「（利用者アンケートで）『こういうことやって好評でした』みたいなものを使うことはある」（付4-5/項62）、「予算には…大抵、もっと資料を揃えてほしいとか、そういったアンケート（結果）はいつも必ず入っている」（付4-5/項63）、「（予算要求の際はベンチマーク資料を）必ず持って行く」（付4-5/項65）等である。このことから、評価そのもののみでなく、利用者の声を示すことや、他館と比較した総体的な位置を示すことが対外説明では意味を持ち、評価と合わせて利用者アンケートやベンチマーク資料を作成することが、アウトカム発現を促進すると予想される。

「評価の公表方法」もアウトカム発現に影響しうると想定される。インタビュー対象館では評価結果はウェブサイト等で公表されているものの、住民の反応はほとんどないとのことであった。しかし、公表方法や公表対象によっては、住民の反応につながっている例も見ら

れた。評価結果を印刷して館内で配布している館では、それを持ち帰る利用者がかなりの数おり、「中にはしっかり読んで、いろいろご意見くださるような方も、一人二人ぐらいですが…いらっしゃる」(付 4-5/項 68) という発言があった。また、協力関係にある市民グループに評価結果を説明して好ましい反応をもらっているという館(付 4-5/項 69)、県下の市区町村立図書館に指標・目標を説明している館(付 4-5/項 70)も見られ、評価を公表すること、また公表方法を工夫することは、対外説明の効果を上げる上で有効である可能性がある。

【評価プロセス】に当たる影響要因としては、「分析・検討プロセス」が正の影響を与えると想定される。「評価の中で資料を作成したり数値を収集したり、経年のグラフを取りまとめるだとか、そういったものはいろいろと使っていると思う。こういうものを打ち出しているということで、いろいろと説明しやすくなっていることはあるかもしれない」(付 4-5/項 71)との発言があり、評価の過程で様々な分析や資料作成を行うことは、対外説明の材料や根拠を増やす効果があると考えられる。

#### 4.5.4 考察

以上の分析から明らかになった潜在的な影響要因をまとめたのが表 4-4 である。概念モデルに含めた全カテゴリについて、何らかの影響要因が抽出された。この表で見ると、改善ルートと目標達成ルートでは、対外説明ルートと比較して幅広いカテゴリで影響要因が観察されている。これは、評価サイクルの中で組織的にサービス・運営の改善を図る改善ルートや目標達成ルートでは、多くの職員の関与を必要とし、様々な制約要因の中で調整が必要となることから、「個人的特性」「組織的特性」「サービス・事業の背景」「評価結果の性格」等の多様な要因の影響を受けるためと理解できる。これに対し、対外説明ルートに関わるのは評価の取りまとめ担当者や幹部職員等の比較的限られた職員である場合が多く、また完了後の評価を用いるため、その段階での新たな調整は発生しにくいものと考えられる。その一方、対外説明ルートでは働きかける対象が組織外であることから、改善ルートや目標達成ルートでは観察されなかった「組織環境」が影響要因として観察された。

このほか、インタビュー調査では明確に観察されなかったが、館種や規模、運営形態といった各館の基本的な運営条件の違いが、評価影響の発現状況を規定している可能性がある<sup>4</sup>。運営形態については、特に指定管理者制度の影響を確認する必要があることから、4.6 で別途分析を行う。

---

<sup>4</sup> 規模については改善ルートで影響要因として抽出したが、他のルートにおいても影響を与えている可能性がある。

表 4-4 図書館評価の有効性発現に影響する要因

カテゴリ		改善ルート	目標達成ルート	対外説明ルート
インプット	個人的特性	・雇用形態 ・経験 ・役職	(雇用形態) (経験) (役職)	—
	組織的特性	・規模	(規模)	—
	評価の背景	・評価導入後の年数	(評価導入後の年数)	・評価導入後の年数
	サービス・ 事業の背景	・改善の難易度 ・予算・人員の制約 ・改善のタイミング・計 画性	(予算・人員の制約) (改善のタイミング・計 画性)	・中長期計画
	組織環境	—	—	・改革圧力
活動	評価方法	・指標の設定 ・外部評価 ・利用者アンケート	(指標の設定) (外部評価) (利用者アンケート)	・指標の設定 ・外部評価 ・利用者アンケート ・ベンチマーク ・評価の公表方法
	評価プロセス	・職員の参加 ・分析・検討プロセス	(職員の参加) (分析・検討プロセス) ・責任明確化 ・部門目標とのリンク ・個人目標とのリンク ・途中実績の確認 ・適切な目標設定	・分析・検討プロセス
アウトプット	評価結果の性格	・個別の評価結果	—	—

※ 目標達成ルートは改善ルートのサブ・ルートであり、改善ルートの影響要因が同様に影響すると考えられるため、改善ルートと同じ影響要因を括弧書きで記載した。

※ これらのほか、館種・規模・運営形態(特に指定管理者制度であるか)が全ルートにおいて影響要因となる可能性がある。

(出所) 筆者作成

## 4.6 指定管理者制度のもとでの評価

対象館のうち、E館とI館の2館については指定管理者制度による運営が行われている。指定管理者制度の場合、設置者である自治体が何らかの形で指定管理者の評価を行っており、その一環として自己評価が義務付けられている場合が多い。このため、あくまで自発的な取組として行われている直営館の自己評価とは種々の条件が異なるものとなっている。しかしながら、多くの公共図書館に指定管理者制度が導入されている現在、その評価のあり様も確認しておく必要がある。また、それを直営館の自己評価と比較することで、自己評価の特徴をより深く理解することにもつながるものと考えられる。

以下では、対象館2館の評価の概要を整理した上で、直営館と同様に評価影響の発現状況・発現経路・影響要因をそれぞれ分析する。なお、いずれの館についても、指定管理者と設置者（市職員）の双方に対し、個別にグループインタビューを行った。

### 4.6.1 対象館における評価の概要

E館を設置しているE市では、指定管理者に対する詳細な評価制度が整備されていた。「業務の実施状況」「施設の利用状況」「利用者の満足度」の三つの観点で評価が行われ、評価が低い指定管理者には指導が行われ、改善策の提示が求められる。また、指定管理者には業務改善と利用者サービス向上のために自己評価が義務付けられており、四半期ごとに報告が求められている。E館に対する評価では、「施設の利用状況」として利用実績の指標、「利用者の満足度」として利用者アンケートによる満足度の指標が設定され、それぞれ目標値が定められていた。自己評価としては、利用者アンケートに基づく評価・改善が行われていた。

I館を設置しているI市でも指定管理者の評価を行っていたが、明文化された評価基準はない。市の担当者によれば、評価に当たっては、利用者数、貸出冊数、予約件数、イベント参加者数等を幅広く確認するとのことだった。自己評価も義務付けられており、指定管理者は自ら重視する指標と目標値を設定し、事業の進捗や利用実績の確認を四半期ごとに実施して市に報告していた。また、自己評価とは別に、利用者アンケートに基づく事業改善も行われていた。

### 4.6.2 評価影響の発現状況

市による指定管理者評価の影響と、指定管理者自身による自己評価の影響とを分けて把握するのは難しいため、両評価の影響を合わせて分析する。

直営館の場合の表4-2にならい、指定管理館で観察された評価影響をまとめたものが表4-5である。グループインタビュー形式であったこともあり、明確に職員レベルと判断できるアウトカムは観察されなかった。組織レベルについては、おおむね直営館と共通する評価影響が観察された。認知・感情的アウトカムとしては、利用者アンケートに基づく「課題の共有」（表4-5/項1,2）が観察された。モチベーション的アウトカムとしては、「すべてにおいて改善は考えようとしている」（表4-5/項3）という「改善志向」、設置者による利用実績

表 4-5 観察された評価影響（指定管理館）

	項番	レコード	評価影響	館
組織レベルのアウトカム				
認知・感情的 アウトカム	1	(利用者アンケート結果について) 実は自由記述がかなり重要で。…そこに本当の言いたいことは書かれているので、区分別にして、…カテゴリに分けてまとめた状態で回覧している。…供覧して、システム関係ならシステム担当者に特化して見てもらうとか。清掃なら施設管理のところに見てもらうとか。改善に…利用できればと考えている。	課題の共有	E
	2	たとえば、(利用者アンケートで)「知らなかった」とか認知度が低いところは、もっとPRしようとか。…そういった話し合いもした。	課題の共有 (対話・意見交換)	E
モチベーション的 アウトカム	3	(利用者アンケートにもとづく具体的な改善例があるかとの質問に対し) すべてにおいて改善は考えようとしている…。カウンターと職員の言葉遣い・態度については、これが一番、上げていきやすい項目というふうに考えていて、できるだけ8割、9割に近いくらいになるよう、接遇は研修もしている。	改善志向	E
	4	(利用実績の指標を職員が意識しているかという質問に対し) これは意識しています。たぶん全職員が意識していると思う。…まあ自分達の生活がかかりますから。指定管理は非公募だが、(今後は)わからない。評価が下がることが続くと、じゃあ民間に公募に出してみなさいとか市は思うかもしれないので。そこは職員はシビアに感じているところ。	目標志向	E
行動的アウトカム	5	管理職の立場からすると、次に職員に対してどういう研修をしようとか、こういうことをやってもらいたいというときは、アンケートは必ず(参照し)…こんな意見があったな、というはある。なので、たとえば、職員の案内に不満が多いということであれば、専門職としてどういう研修をしていこうかとは考えるし、本の探しやすさについては、地図を作ろうとか、棚の表示に著者標注を入れようとか、各館もやっている。	事業見直し	E
	6	(システム・リプレイスのときに過去のアンケートを参照し、具体的な改善に利用。) 1回だけならあれですけど、複数回(同様の意見が)あると、何となく何かあるのかなというところで、まあ意識はしましたね。	事業見直し	E
	7	(利用者アンケートで) 具体的に言葉で書いていただく中で、トイレが汚いとか、そういうのは結構多かったので、(清掃の行き届き具合という質問を) 入れている。委託業者に対して(こういう意見があると)言えるので。仕様書や契約のときに、こういう声があるとか。できていなかったら、もう少しこうしてほしいとか。	事業見直し	E
	8	去年も今年もやはり施設が古いということ、それから女性のお客様からはトイレをもうちょっと新しくとか感じよくとか、してほしいという要望はあった。それについてはメンテナンスのほうは別のところ(別業者)になっているので、そちらにお願いして、掃除を徹底していただいたり、床をきれいにしていただいたりとか、そういった課題の解決になっていったかなあと。	事業見直し	I
	9	(自己評価は) 年間の事業の進捗、今までやっていなかったが今年度新たにやる新規事業の計画、現状のサービスの見直しができているか等、進捗の確認や見直しをする、そのためにやっているものである。いわゆるPDCIサイクルによる目標管理をしている。…だいたい3か月に1度…進捗を確認し、実施ができているか、どういう状態だったかというのを、このように落とし込んでいく。…これとは別に統計があり、3年間(一昨年、昨年、今年)くらいの統計について、登録者等の主な指標を比較している。去年の4~6月はこういう数字だったが、今年はこうで、増えているね、減っているねというのと、増えたのはどういう理由なのかなというのを確認している。それがセルフモニタリングの主な部分である。	計画的運営 業務分析	I
	10	(利用者数の目標達成のためとして何があるかという質問に対し) 行事を増やすとか。いろんなところでやっている行事に職員が出かけていくとかいうのもある。	目標達成指示	E
	11	セルフモニタリングは、自分達で都合のよい数値や都合のよいところだけを挙げてしまい、自分で自分を褒めてしまうということが場合によってはあると思う。しかし、先ほどの数字を3年間比較すると(改善しており)、数字はある意味、正直なところがある。	活動活性化	I
	12	(自己評価の)目標は市へも出している。3か月経つと、翌月にセルフモニタリングの会議をする。その会議録も市に提出している。…分析や、進捗状況等。	対外説明への利用(行政内部)	I

(表 4-5 続き)

	項番	レコード	評価影響	館
インパクト				
インパクト	13	(接遇について) これが我々一番努力のしがいがあるところなんですけど、個人的に見て今年のアンケートの結果は、一人一人の言葉が、「よかった」とか「ありがとう」というのが多い。何年か前は悪かった。それも、けっこう細かいところで、こういう対応が悪かったと言われていたのが、それがもう、「本当によくしてもらっている」等の言葉が結構あったので。私としてはそこはすごく嬉しい。努力をして、そういうふうを受け止めてもらえるのは。	サービス向上	E

※「…」は中略を示す。

(出所)筆者作成

の目標を「たぶん全職員が意識していると思う。…まあ自分達の生活がかかりますから」(表 4-5/項 4) という強い「目標志向」が見られた。

行動的アウトカムとしては、接遇の改善(表 4-5/項 5)、システム改修時の利用者要望の反映(表 4-5/項 6)、清掃の改善(表 4-5/項 7, 8)等、「事業見直し」というアウトカムが見られた。自己評価の中で PCDA サイクルを回すことによる「計画的運営」や、主要指標の増減の理由を確認する「業務分析」も観察された(表 4-5/項 9)。また、利用実績の目標達成のために行事や広報の取組を行う「目標達成指示」(表 4-5/項 10)、統計数値を経年で比較すると改善が見られるという「活動活性化」(表 4-5/項 11)が観察された。評価の対外説明への利用については直営館とは状況が異なるものの、自己評価の結果は設置者(直営館でいうところの行政内部)に提出するという形で報告されていた(表 4-5/項 12)。

インパクトとしては、E 館では直近の利用者アンケートで以前と比較して「よかった」「ありがとう」等の言葉が増えたとして、「サービス向上」が実現したと認識されていた(表 4-5/項 13)。

#### 4.6.3 アウトカム・インパクトの発現経路

アウトカム・インパクトの発現経路としては、直営館で見られた 3 ルートのうち、改善ルートと目標達成ルートに当たるいくつかの経路が観察された。以下では、図 4-1~図 4-3 の該当する矢印を<1-1>等の形で示す。

改善ルートでは、市による満足度の目標値があることで、「すべてにおいて改善は考えようとしている」と改善が強く意識され、「カウンターと職員の言葉遣い・態度については、これが一番、上げていきやすい項目というふうに考えていて、できるだけ(満足度が)8割、9割に近いくらいになるよう、接遇は研修もしている」として、相対的に改善しやすい点に特に努力を集中させていた(付 4-3/pp.13-14)。これは、「改善志向」が「事業見直し」に寄与していると解釈できる<1-6>。また、アンケートの自由記述をカテゴリ分けして回覧することで、接遇の研修に反映させたり、システム改修時に参照したりする改善が行われていた(付 4-3/p.14)。これは、「課題の共有」が「事業見直し」につながったと見ることができる<1-7>。

目標達成ルートとしては、E 館では、前述のように職員が利用実績の目標達成を非常に意識しており、「まあ自分達の生活がかかりますから。指定管理は非公募だが、(今後は)わか



らない。評価が下がることが続くと、じゃあ民間に公募に出してみなさいとか市は思うかもしれないので。そこは職員はシビアに感じているところ」という発言があり、実際に利用増のために行事を増やす等の努力が行われていた（付4-3/p.14）。これは、「目標志向」から「目標達成指示」につながるものと見ることができる<2-4>。

対外説明ルートとしては、直営館の自己評価で評価結果が自発的に対外説明に用いられているのとは異なり、自己評価の実施と設置者への報告は制度的に義務付けられていた。また、説明の対象も、自己評価の場合は議会・行政内部・住民と多様だったのに対し、指定管理館では基本的に設置者（自己評価実施館でいえば行政内部）のみであった。市職員へのインタビューでは、E市では指定管理者への評価があることで一定のチェック機能が働いていると認識されていた。

#### 4.6.4 アウトカム・インパクト発現に影響する要因

調査で観察された影響要因を付録4-6に示す。改善ルートについては、直営館で見られた影響要因のうち、「評価導入後の年数」「指標の設定」「利用者アンケート」が観察された。同様に、目標達成ルートについては「途中実績の確認」が影響しうると考えられた。

直営館のインタビューでは見られなかった影響要因として、まず指定管理者制度であること自体による影響が見られた。改善ルートについては、E館で、「事業計画に書いていくことで、いろいろ自分達も業務を改善できたり、新たな事業を考えられたりといった、指定管理者としての良さというのか、緊張感はある」（付4-6/項1）との発言があり、指定管理館であることで改善が促進されていると認識されていた。しかし同時に、「当然、予算とか指定管理の枠の中でのサービスとなる」、「新規で何かというのは、なかなか…」、「4年間でこのお財布でやりなさい、という。その苦しさというのか」（付4-6/項2）という発言もあり、指定管理者制度であることによる予算面や運営面での制約が、改善の程度を規定する面があることも伺えた。I館においても、「施設まで建てたり増築したりメンテナンスしたり、そういったところまでは請け負っていないので、ある器でやる、と。そうすると、張り紙をしてきれいに見せるとか、そういう程度になる。施設のほうはやはり限界がある」（付4-6/項3）といったように、指定管理の範囲が限定的であることが改善の限界となっていると認識されていた。ただし、こうした施設面の制約は直営館にもあり、直営だからといって容易に解決できない場合も多いと考えられるため、直営館との本質的な違いではないと見することもできる。

目標達成ルートについては、特に市による指標・目標値が設定されているE館では、直営館の自己評価と比較して強い目標達成へのインセンティブが生じていた（付4-6/項14）。また、対外説明ルートにおいても、評価結果が悪い場合は市による指導や、市ウェブサイトでの公表があるため、自己評価と比較して強いチェック機能が働いている状況が伺えた（付4-6/項17）。

その他、直営館では見られなかった新たな影響要因として、「立地条件」があった。I館では、立地条件が悪く、そこを変更することはできないために利用促進に限界があると認識されていた（付4-6/項5）。

#### 4.6.5 評価の負の側面

本章では、評価による正の影響をアウトカム・インパクトとして分析しているが、評価によって負の影響が生じることもありうる。しかし、直営館へのインタビューにおいては、半構造化インタビューで様々な角度の質問をしても、負の側面が明確に観察された例はなかった。評価による職員の負担感は認識されていたが、評価を行うことによって弊害が生じているような例は観察されなかった。

これに対し、指定管理者制度のE館においては、評価の負の影響が観察された（以下、発言は付録4-3, pp.13-15による）。「ベンチマーク（利用実績の目標のこと）が設定されているところで、本来の事業を行うというところに、かなり制約が出ているなどというのはすごく感じる。ベンチマークをクリアするために、利用者を増やすために外に出向いたりというところが増えている状況。…本来、本当にしないといけないことを圧迫しているなど。職員が疲弊したりだとかいう状況になりがちだなというように感じている」との発言が見られ、利用実績の目標達成のために、他の事業への制約や職員の疲弊等の問題が生じていると認識されていた。また、「複数年度で考えられるのであれば、今年は土壌をしっかりと、次のサービスに向けてシステムを作ってがんばろうと思ったとしても、ベンチマークはクリアしないとイケないという部分にはしばられるので。…今年は利用者数は減っても仕方ないよね、とは言えない」と、複数年を見越した中期的な視点で運営することが難しくなっていることも認識されていた。

この背景として、E館においては、利用実績の指標・目標について、指定管理者側が必ずしも納得していないという状況があった。「本来、数字で表せないサービスを提供しているのが図書館」であり、利用実績の指標・目標は「我々が目指している図書館本来の姿、理想の図書館ということで考えると、数ではないよ、と思うところはある」と認識されており、それについて目標設定があることについて「我々は数に踊らされているところがある」との発言が見られた。また、図書館の利用が伸び悩む中、目標値があるために増加を目指す必要があることについては、「右肩上がり利用が続くというのはいえぬ」と認識されていた。E市の指定管理者評価の指標・目標は、市と指定管理者の調整の上で決定されることとなっている。このため、指定管理者としても指標・目標に合意していることになるが、それが適切なものとは必ずしも認識されていなかった。E館の場合、現状では指定管理者は非公募であり、評価が下がると公募になるかもしれないと懸念されていた（表4-5/項4）。このため、公募に移行するのを避けたいという意識から、納得しきれない指標・目標であっても受容している構図が見られた。

一方、同じ指定管理者制度のI館においては、評価による負の側面や、指標・目標に対する不満等は見られなかった。I館の場合は市による指標・目標は設定されておらず、自己評価において自ら設定した指標・目標があるのみである。I館の場合は公募であるため、「ある程度、市の方針なり数字なり目標なりを掲げられているケースであれば、極端にこれはもう無理だろうということであれば、変な話、手を挙げないという選択肢もある」と認識されて

おり、公募という条件下で、市の示した条件に納得した上で応募しているために、齟齬が生じていないものと見られた。

#### 4.6.6 まとめと考察

##### (1) 指定管理館における評価影響

指定管理館における評価影響の発現状況、発現経路、影響要因は、おおむね直営館と共通するものが観察された。直営館の調査で観察されたものがすべて観察されたわけではないが、それは調査対象とした指定管理館が2館のみであったためと考えられる。

指定管理館では、市による指定管理者評価や自己評価の義務付けがあることで、改善ルートと目標達成ルートが強く機能している状況が観察された。特に、市による指標・目標が設定されているE館では、年度の目標達成が職員全体に広く意識され、満足度が指標となっていることから改善による満足度の向上にも努力が払われていた。この状況は、改善ルートや目標達成ルートが、指定管理者制度のもとで制度化されている状況と見ることができる。指定管理者からは、事業計画に基づいて業務改善や新規事業を企画する等、指定管理者としての良さや緊張感があるとの発言が見られ(付4-6/項1)、指定管理者制度の枠組みがあることで改善が促されている面があると認識されていた。一方で、目標達成に注力するあまり目標に直接関係ない業務や中長期的な視点での運営に制約が生じたり、職員が疲弊したりする負の影響も生じることが示された。

対外説明ルートについては、指定管理館の置かれた状況は、直営館とは大きく異なるものとなっていた。評価をあくまで自主的に対外説明に利用する直営館の自己評価と異なり、指定管理館では、特に設置者である市から様々な点について報告が義務付けられ、市による指標・目標の設定がある場合もあった。また、その際の説明の対象は、直営館の場合は議会・行政内部・住民等の多様なものであるのに対し、指定管理館では設置者である市が直接の説明対象となっていた。この状況もまた、指定管理者制度によって対外説明ルートが制度化されていると見ることができる。

##### (2) 概念モデル・分析への示唆

本節で明らかにした指定管理館の評価のあり方から、本研究の概念モデルや分析に対し、以下のような示唆が得られた。

第一に、指定管理館においても、基本的に直営館と共通するアウトカム・インパクトが同様の経路で発現していたことから、直営館と同じ概念モデルを用いて分析可能と考えられる。

第二に、指定管理者制度のもとでは、改善ルート、目標達成ルート、対外説明ルートが制度化されて強く機能している様子が観察されたことから、指定管理館であることは評価影響の発現を促進する傾向があると考えられる。このため、第6章で行う有効性の発現に影響する要因の分析では、運営形態が指定管理者制度であるかを変数として含める。指定管理館では、評価のアウトカムやインパクトが高めに観察されることが予想される。

第三に、E館の事例からは、評価に伴い、中長期的な視点での運営が難しくなる等の弊害が生じることが示唆された。このことは、目標設定の妥当性の問題として捉えることがで

きる。すなわち、目標が努力しだいで無理なく達成できる水準より高めに設定されていることから、過度の注力が必要となったり、職員のモチベーション面に影響を与えたりする問題が生じていると考えられる。4.5の直営館の分析においても、「適切な目標設定」は影響要因として抽出されていたが、直営館の場合は、目標設定が低すぎると適切なインセンティブとならないことからこの影響要因が抽出された。指定管理館ではそれと対称的に、高すぎる目標設定が問題となりうる可能性が示された。つまり、「適切な目標設定」といった場合、高すぎる目標も低すぎる目標も、いずれも問題を生じうると考えられる。

第四に、指定管理館では新たな影響要因として「立地条件」が観察された。直営館のA館においても自館の立地条件が悪いという趣旨の発言は見られ、直営館においても同様の状況は生じうると考えられる。このため、概念モデルには影響要因として「立地条件」を加えることとする。

## 4.7 図書館評価モデルの精緻化と考察

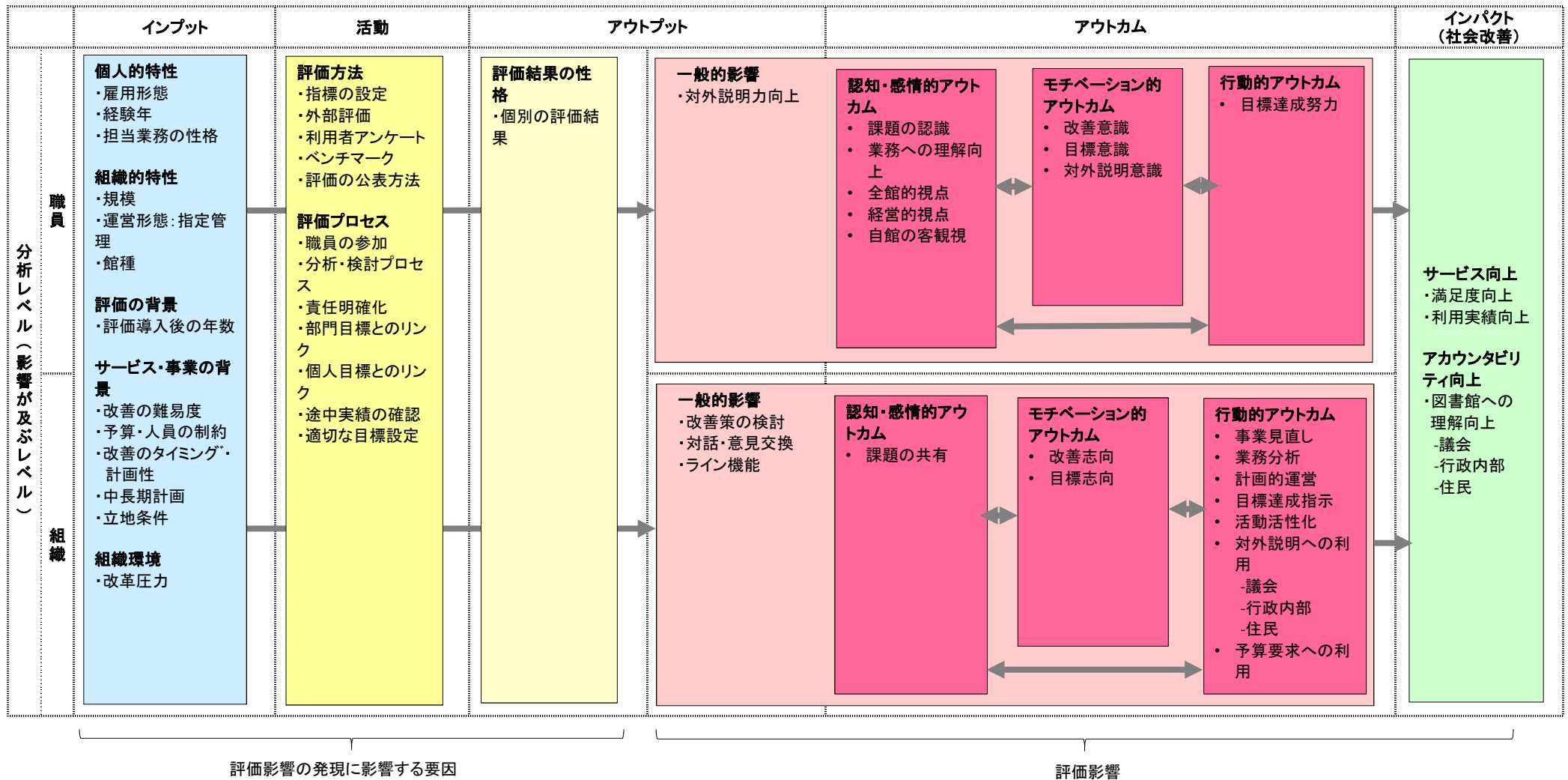
### 4.7.1 図書館評価モデルの精緻化

本節では、以上の分析から明らかになった知見を反映し、概念モデルの妥当性を検証して必要な修正を加える。

まず4.3の評価影響の発現状況の分析からは、評価によって表4-3に示した各種のアウトカム・インパクトが発現しうることが明らかとなった。4.4の評価影響の発現経路の分析からは、図4-1～図4-3に示したように、改善ルート、目標達成ルート、対外説明ルートの3種類の発現経路があることが明らかとなった。4.5の影響要因の分析からは、表4-4に示した要因が評価影響の発現に影響を与える可能性があることが明らかとなった。4.6の指定管理館の分析からは、指定管理館でも基本的に直営館と共通する評価影響が同様の経路で発現していることと見られること、有効性の発現ルートが制度化されて強く機能していること明らかとなった。

以上の分析結果を、図3-6の概念モデル第1版に追記したものが図4-4の概念モデル第2版である。概念モデル第1版には多数のカテゴリが含まれるが、分析の結果、すべてのカテゴリについて、何らかの該当項目が抽出された。逆に、いずれかのカテゴリに分類できない項目は見られなかった。このことから、概念モデル第1版で示した枠組みは、公共図書館の自己評価の状況に整合的であるといえる。この概念モデル第1版に具体的な項目を追加し、精緻化したものが概念モデル第2版である。

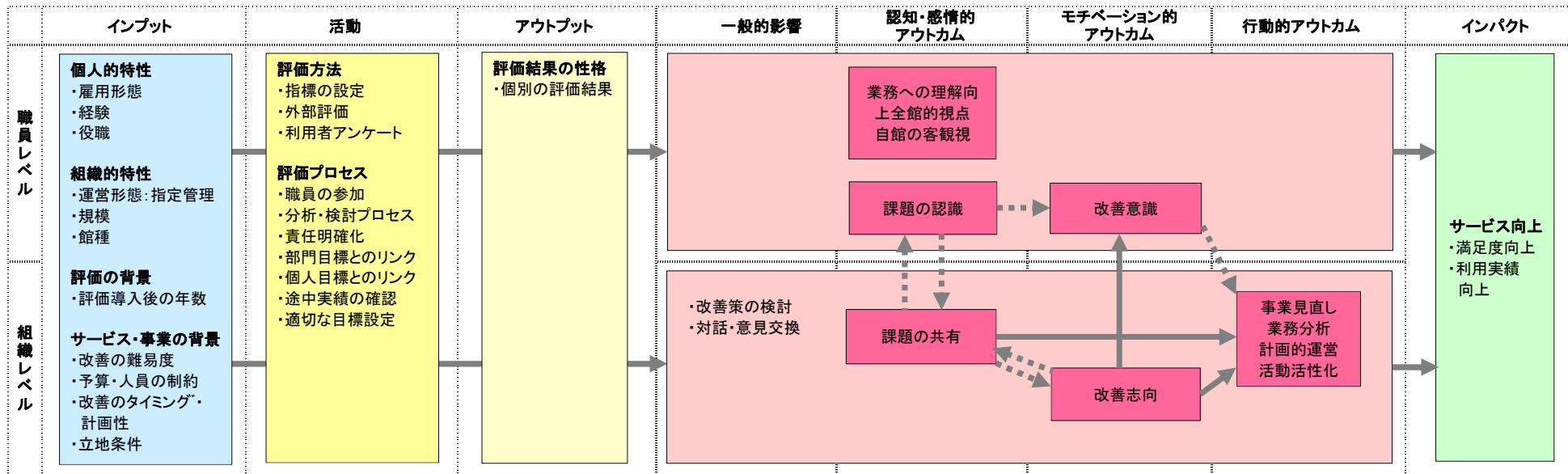
さらに、概念モデル第2版を、改善ルート、目標達成ルート、対外説明ルートの3種類の有効性発現ルートごとにまとめたものが図4-5～図4-7である。こちらについては、それぞれのルートの特性に応じ、一部のカテゴリが含まれない場合がある。



(注) このモデルは公共図書館の自己評価を対象としたものである。

(出所) 筆者作成

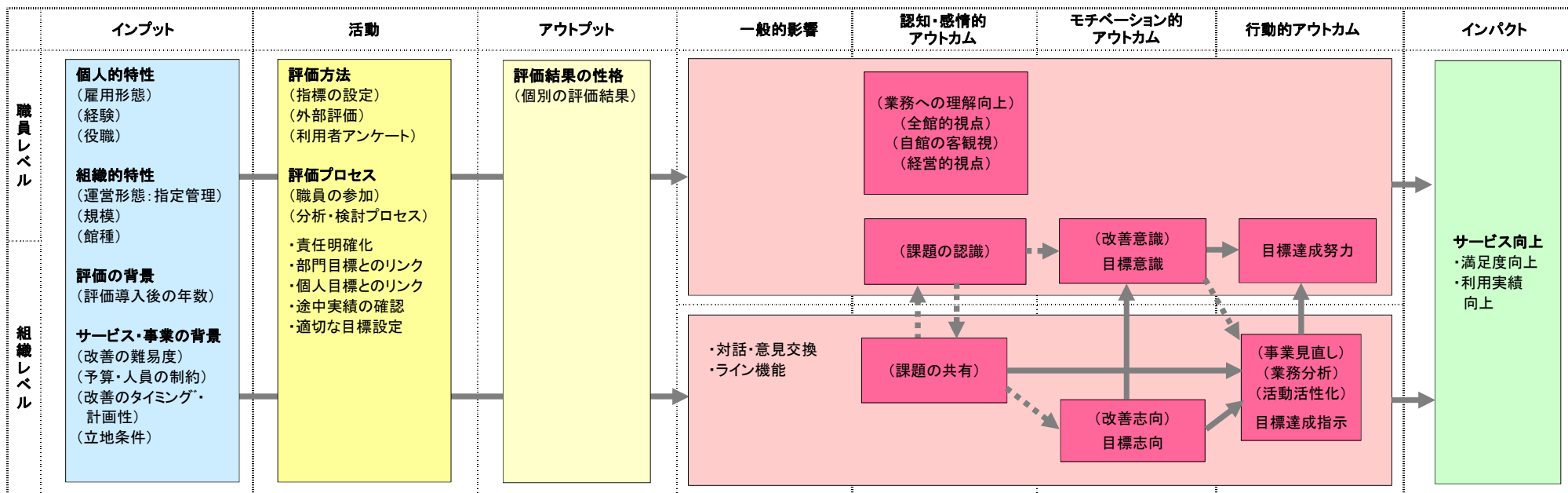
図4-4 図書館評価モデル(概念モデル)第2版



(注) このモデルは公共図書館の自己評価を対象としたものである。

(出所) 筆者作成

図4-5 概念モデル 第2版 改善ルート

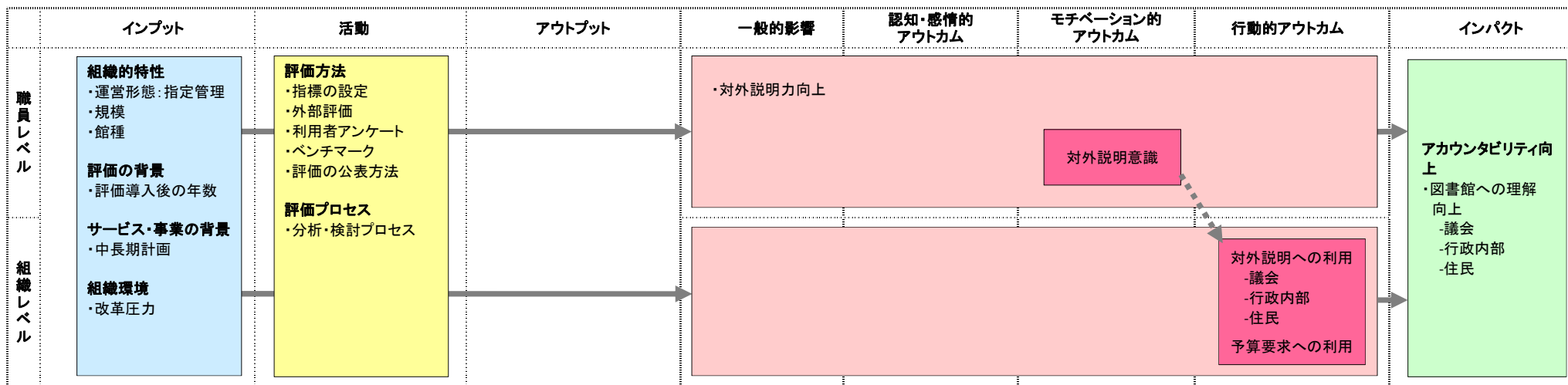


※ 目標達成ルートは改善ルートのサブ・ルートであるため、改善ルートのアウトカムや影響要因を括弧書きで記載した。

(注) このモデルは公共図書館の自己評価を対象としたものである。

(出所) 筆者作成

図4-6 概念モデル 第2版 目標達成ルート



(注) このモデルは公共図書館の自己評価を対象としたものである。

(出所) 筆者作成

図4-7 概念モデル 第2版 体外説明ルート



#### 4.7.2 考察

本章では、第3章で作成した概念モデル第1版を用いて質的分析を行った。3.7.1で述べたように、評価影響の理論には評価利用の類型が織り込まれてはいるが、道具的利用や概念的利用といった伝統的な利用類型が直接、表現されているわけではない。このため、本項では、利用類型としていずれのタイプが観察されるかを分析する。

既存文献では、評価利用の類型は表3-1のように整理されている。本研究では、特に業績測定に焦点を当て、業績測定の利用類型を表3-6のように整理した。この利用類型と図4-4の関係は以下ようになる。Mark and Henry (2004)によれば、評価影響の枠組みでいう認知・感情的アウトカムは、概念的利用に該当する。実際、図4-4で認知・感情的アウトカムに分類された各種の認識変化は、いずれも概念的利用と理解できる。これに加え、一般的影響のうち「改善策の検討」についても概念的利用と見なすことができる。行動的アウトカムは道具的利用に該当するものとされるが、図4-4の行動的アウトカムのうち「事業見直し」「業務分析」「計画的運営」「予算要求への利用」については道具的利用と見なすことができる。そのほか、図4-4のうち「対外説明への利用」は、道具的利用の一種である説明的利用だと理解できる。「予算要求への利用」は予算獲得のための利用であるため、アピール利用に該当する。

以上の評価類型に対し、図4-4の残りの評価影響については、既存の評価利用の類型にはうまく合致しない。行動的アウトカムの「目標達成努力」「目標達成指示」については、行動面に表れた変化であり、道具的利用の一種とも見なせるかもしれないが、サービスや事業の改善を目指すものというよりは、目標達成という別の行動原理から生じたものとなっている。またモチベーション的アウトカムに分類した評価影響については、内面に生じる変化ではあるものの、概念的利用にはうまく合致しない。つまり、本章の分析からは、評価利用の類型でいえば、道具的利用、概念的利用、説明的利用、アピール利用が観察されたほか、既存の利用類型には合致しない評価影響も観察されたことになる。それは主に、業績測定における目標設定に起因する変化であった。

表3-1で示した評価利用の類型では、利用の対象が評価の「結果」なのか「プロセス」なのかという軸も存在する。この点でいえば、図4-4に示した評価影響のほとんどは、職員が評価の作業に直接かかわる中で生じたものであり、プロセスの利用に分類できる。評価を実施した後の結果の利用に当たるものとしては、「対外説明への利用」「予算要求への利用」があるほか、評価に直接関与しない職員が評価書を見ることで気づきを得るようなケースも、結果の利用に該当すると考えられる。このようにプロセス利用が中心となっている理由は、対象館の評価が基本的に内部評価であり、職員自身が評価作業を行っていること、業績測定型の評価で毎年度、評価サイクルを回すため職員が継続的に評価に関わっていることにあると考えられる。

もう一つ、表3-1の評価利用の類型では、利用が外部からの強制によって生じる「強制的利用」という類型も存在する。日本の図書館法においては、自己評価を実施して改善につな

げることが努力義務とされているものの、強制ではないため、国の制度としては「強制的利用」を生じる状況にはない。自治体レベルについては、本章の分析からは、対象館が首長等の方針で評価の「実施」を求められる例はあっても、評価を「利用」することが求められる例は見られなかった。

#### 4.8 本章のまとめ

本章では、公共図書館を対象としたインタビュー調査を基に、第3章で作成した図書館評価モデル第1版の妥当性検証と精緻化を行った。調査対象館は、自己評価に十分な経験を持ち、館種や規模、評価の実施方法等が多様な複数の館とすることとし、直営を基本とする7館と、指定管理者制度による2館を選択した。分析は以下の3種類の観点から行った。

第一に、評価影響の発現状況である。概念モデルでは、認知・感情的アウトカム、モチベーション的アウトカム、行動的アウトカムの3種類のアウトカムが、職員・組織の2層のレベルで発現し、サービス向上やアカウントビリティ向上というインパクトにつながると想定している。公共図書館において、具体的にどのような種類・性格のアウトカムやインパクトが発現しているかを分析した結果、「課題の認識」「改善意識」「改善志向」「事業見直し」「目標達成努力」「目標達成指示」「対外説明への利用」「サービス向上」等の多様なアウトカムやインパクトが発現しており、評価が職員・組織に様々な影響をもたらしていることが明らかとなった。

第二に、評価影響の発現経路である。評価影響の理論では、異なる種類のアウトカムが相互に影響を与えながら発現すると想定されている。本章の分析からは、複数のアウトカムが関連し合い、「改善ルート」「目標達成ルート」「対外説明ルート」の3種類の有効性発現ルートを形成している様子が観察された。改善ルートは評価が契機となって事業の見直しや改善が実現する経路、「目標達成ルート」は評価で年度目標を設定することで目標達成に向けた一連のアウトカムが生じる経路、「対外説明ルート」は評価を対外説明に利用することで館外の人々の図書館に対する理解向上が実現する経路である。

第三に、評価の有効性発現に影響する要因である。これについては、インタビュー調査のデータのみでは影響の有無や大きさまで確認できないと予想されるため、本章の分析では潜在的に影響を与えうる要因を幅広く抽出することとした。この結果、3種類の有効性発現ルートごとに、「予算・人員の制約」「評価導入後の年数」「指標の設定」「外部評価」等、多様な影響要因が観察された。

また、指定管理者制度の館については、あくまで自発的な取組として行われている直営館の自己評価とは種々の条件が異なるため、別途分析を行った。この結果、指定管理館においても、基本的に直営館と共通するアウトカム・インパクトが同様の経路で発現していたが、改善ルート、目標達成ルート、対外説明ルートが制度化されて強く機能している様子が観察された。また、中長期的な視点での運営が難しくなる等、直営館では観察されなかった評価の弊害が生じることが示唆された。

以上の分析からは、概念モデル第1版は、公共図書館の現実の評価の状況に合致すること

が示された。このため、特段の修正は加えず、分析から明らかになった知見を織り込んで概念モデルの精緻化を行った。この結果が、概念モデル第2版（図4-4）である。

概念モデル第2版は、質的分析に基づくものであるため、評価で潜在的に生じうるアウトカムやインパクトを織り込んではあるが、それらの量的な発現状況、すなわち、自己評価を実施する館でどの程度、アウトカムやインパクトが発現しているか、相対的に見ていずれのアウトカムが顕著に発現しているか等は明らかにできていない。これについては、続く第5章であらためて分析を行う。また、有効性発現に影響する要因については、本章では影響要因の候補を抽出したにとどまるため、実際の影響の有無については第6章で別途分析を行う。



## 第5章 図書館評価の有効性に関する量的分析

### 5.1 本章の目的と方法

#### 5.1.1 本章の目的

本章の目的は、公共図書館における自己評価の有効性を定量的に明らかにすることである。ここまでの研究で、図書館評価が機能する過程を表す図書館評価モデル（以下、「概念モデル」）第2版を作成し、評価実施に伴って潜在的に生じうる有効性を明らかにした（図4-4）。図中、「アウトカム」「インパクト」として記載したものが、図書館評価が持ちうる有効性である。これらのアウトカムやインパクトは、あくまで自己評価が比較的良好に機能している公共図書館を対象に質的分析で抽出したものであり、自己評価を実施する公共図書館でこれらが常に観察されるとは限らない。本章では、個々のアウトカム・インパクトが公共図書館においてどの程度発現しているか、また、相対的に見てどのアウトカム・インパクトが顕著に発現しているかを分析することにより、図書館評価の持つ有効性を定量的に明らかにする。

#### 5.1.2 本章の方法

前項で述べた目的を達成するため、アンケート調査によりデータを収集する。調査対象は国内の公共図書館とし、各自治体の中央館的機能を持つ館の全数調査とする。調査票には、図4-4のアウトカム、インパクトがどの程度、発現しているかを明らかにするための質問を含める。量的な分析を行うため、可能なものについては多段階評価でデータを収集する。組織レベルのアウトカムやインパクトについては各館の全般的な状況を尋ね、職員レベルのアウトカムについては調査回答者に個人的な認識を尋ねる形とする。

得られたデータを基に、まず有効性の発現状況について分析を行う。アウトカムやインパクト発現と自己評価との関係を検証するためには、自己評価の実施館と非実施館との比較が必要となる。このため、可能なものについては、自己評価の有無にかかわらず全館に同じ質問をし、その結果を比較する。たとえば、「事業の見直し」であれば、自館がどの程度、事業の見直しを行っているかを質問し、自己評価の実施館が非実施館より活発に事業見直しを行っているといえるのかを分析する。これに対し、評価結果の利用状況等、評価を実施していない館からはデータ採取ができない性格のアウトカムについては、自己評価の実施館のみからデータを採取し、その集団の中での比較分析を行う。

続いて、有効性の発現ルートについて分析を行う。このための方法としてはパス解析を用いる。パス解析は、変数間の関係性を図示し、多段階の因果関係について定量的な分析を行うことができる手法である。アンケート調査のデータを基に、第4章で示した3種類の有効性発現ルート、「改善ルート」「目標達成ルート」「対外説明ルート」が、公共図書館全体においても確認できるかを明らかにする。

## 5.2 調査の概要とデータ

### 5.2.1 調査の概要

データ収集のため、全国の公共図書館（都道府県立図書館、市区町村立図書館）を対象に、郵送によるアンケート調査を実施した。自治体が複数の館を設置している場合は、中央館または中央館的機能を持つ館を対象とした。日本図書館協会『日本の図書館：統計と名簿 2016』において、各公共図書館の先頭に記載された館を抽出し、送付先住所は国立国会図書館が作成した「図書館及び関連組織のための国際標準識別子（ISIL）」管理台帳の2017年7月12日現在の情報を用いた。

調査は2017年11～12月に実施した。11月6日に全1,367館に調査票を送付、11月22日に未回答館を対象にハガキによる督促を行った。調査票は郵送し、返信用封筒を同封して回収も郵送で行った。調査票については電子ファイルでのダウンロードも可能とした。最終的に947館から回答があり、回収率は69.3%であった。館種別の回収率を表5-1に示す。発送・回収作業とデータ入力は外部委託により行った。調査に当たっては筑波大学図書館情報メディア系の研究倫理審査の承認を受け（通知番号第29-82号）、アンケートの回答をもって調査に同意が得られたものと判断した（依頼状・調査趣旨説明については付録5-1、付録5-2参照）。調査票は付録5-3、単純集計結果は付録5-4のとおりである。

回答館の属性は、都道府県立図書館が41館（4.3%）、市区町村立図書館が906館（95.7%）であった。運営形態は、直営が657館（69.4%）、図書館業務の一部委託が136館（14.4%）、指定管理者制度が136館（14.4%）、PFIが5館（0.5%）であった。実施している評価を複数回答で尋ねたところ、設置自治体による行政評価が382館（40.3%）、図書館独自の取組として行う自己評価は154館（16.3%）であった<sup>1</sup>。

表 5-1 館種別の回収率

	発送数	回答数	回収率
都道府県立図書館	47	41	87.2%
市区町村立図書館	1,320	906	68.6%
全体	1,367	947	69.3%

（出所）筆者作成

---

<sup>1</sup> 館種別の実施率は、都道府県立図書館が61.0%、市区町村立図書館（政令指定都市立図書館、特別区立図書館を含む）の実施率が14.2%。この実施率を1.5.1で見た過去の実態調査と比較すると、かなり低い。たとえば直近の図書館流通センター（2016）によれば、市区町村立図書館の点検・評価の実施率は58.1%となっている。実施時期は2年弱しか違わず、評価の実施率に大きな変動があったとは考えにくい。両調査の差は調査対象や設問等の違いによるものと見られる。具体的な理由として考えられるのは、図書館流通センター（2016）では中央館に限定せず公共図書館の全館を対象としていること、同調査では利用者アンケートの実施のみで点検・評価を実施していると回答した館があったと見られることがある。

## 5.2.2 データ

概念モデル第2版に含まれるアウトカム・インパクトは、その性格から、表5-2に示す①～④のタイプに分類できる。それぞれについて、以下のようにデータを採取した。

①は、組織レベルのアウトカムのうち、「課題の共有」「事業見直し」等、評価実施の有無にかかわらず各館の状況を尋ね、比較することが可能なタイプのアウトカムである。調査票では、各アウトカムの示す状況が自館に該当するかどうかを、「1」（全く当てはまらない）から「7」（非常によく当てはまる）までの7段階で回答してもらった。

②は、組織レベルのアウトカムのうち、「予算要求への利用」等、評価を実施していない館からはデータ採取ができないタイプのアウトカムである。これらについては、自己評価の実施館のみに7段階評価で自館の状況について回答を求めた。

③は、職員レベルのアウトカムである。アンケート調査は基本的に各館に対し組織としての回答を求めるものであるが、④のタイプのアウトカムについては、アンケートに回答した担当者の個人的な経験を尋ねる形とした。具体的には、自己評価に関わることによって自らの認識が変化したと感じる項目を選択してもらった。たとえば、評価によってサービス・運営の改善を意識するようになったか（「改善意識」）等である。なお、職員レベルのアウトカムのうち、「経営的視点」と「目標達成努力」については、明確な設問が難しく、また回答の負担を減らし回収率を高めるためにアンケートの設問数を絞り込む必要があったことから、質問に含めなかった。

④は、評価実施の結果、最終的に生じるインパクトである。これについては、①のタイプのアウトカムと同様、自己評価の実施館と非実施館との比較が可能であるため、両者に同じ質問を設定した。インパクトは中長期的に生じるものであることから、5年前と比較し自館の状況に改善が見られるかについて回答を求めた。改善ルートと目標達成ルートについては「サービス向上」「満足度向上」「利用実績向上」、対外説明ルートについては「図書館への理解向上」に当たる変数として「議会の理解向上」「行政内部の理解向上」「住民の理解向上」を代理変数として設定した。

表5-2 アウトカム・インパクトと質問の対応表

ルート	カテゴリ	組織レベル	質問	タイプ	職員レベル	質問	タイプ
改善 ルート	認知・感情的アウトカム	課題の共有	問 10(1)	①	業務への理解向上 課題の認識 全館的視点 自館の客観視 経営的視点	問 23 問 23 問 23 問 23 —	③ ③ ③ ③ ③
	モチベーション的アウトカム	改善志向	問 10(2)	①	改善意識	問 23	③
	行動的アウトカム	事業見直し 業務分析 計画的運営 活動活性化	問 10(3) 問 10(4) 問 10(5) 問 10(9)	① ① ① ①	—	—	—
	インパクト	サービス向上 満足度向上 利用実績向上	問 10(8) 問 10(11) 問 10(10)	④ ④ ④	—	—	—
目標 達成 ルート*	モチベーション的アウトカム	目標志向	問 20(3)	②	目標意識	問 23	③
	行動的アウトカム	目標達成指示	問 20(4)	②	目標達成努力	—	—
対外 説明 ルート	モチベーション的アウトカム	—	—	—	対外説明意識	問 23	③
	行動的アウトカム	対外説明への利用 議会説明への利用 行政内部説明への利用 住民説明への利用 予算要求への利用	問 13(5) 問 13(6) 問 13(7) 問 13(4)	② ② ② ②	—	—	—
	一般的影響	—	—	—	対外説明力向上	問 23	③
	インパクト	図書館への理解向上 議会の理解向上 行政内部の理解向上 住民の理解向上	問 10(12) 問 10(13) 問 10(14)	④ ④ ④	—	—	—

\* 目標達成ルートは改善ルートのサブ・ルートであるため、表に記載のアウトカムに加え、改善ルートのアウトカム・インパクトも生じると想定。

(出所)筆者作成



## 5.3 有効性の発現状況

本節では、有効性の発現状況の分析結果をまとめる。

### 5.3.1 組織レベルのアウトカム：評価実施館と非実施館の比較

表 5-2 の①のタイプのアウトカムの分析結果が図 5- 1 である。自己評価の実施館と非実施館について、7 段階の評点の平均値を比較したところ、全アウトカムについて評価実施館の平均値が非実施館を上回っていた。また、評点の分布に差があるかについて独立性の検定を行ったところ、全アウトカムについて 5%水準で有意な差が認められた<sup>2</sup>。

個別のアウトカムを見ると、評価実施館において評点の平均値が最大だったのは「活動活性化」(5.9)、次いで「課題の共有」と「事業見直し」(5.5) であった。

評価実施の有無による差が最大だったのは「計画的運営」(1.3 ポイント差)、次いで「業務分析」(1.0 ポイント差) であった。これらアウトカムについては、評価の非実施館における平均値が「計画的運営」が 3.5、「業務分析」が 4.0 と他のアウトカムより低い。つまり、評価を実施していない館では業務分析や計画的運営の実施が比較的低調であるのに対し、評価の実施館では活発に行われており、その差が大きいという結果であった。

これに対し、残るアウトカムについては評価の非実施館でも平均値が比較的高く、「活動活性化」が 5.2、「事業見直し」が 4.9、「課題の共有」が 4.8、「改善志向」が 4.5 であった。自己評価の有無にかかわらず、課題共有や改善の取組は多くの館で行われていることになる。しかし、その実施割合は評価の実施館ではさらに大きく、「6」「7」という高い評点の割合も大きかった。

### 5.3.2 組織レベルのアウトカム：評価実施館に固有のアウトカム

表 5-2 の②のタイプのアウトカムの分析結果が図 5- 2 である。これらアウトカムについては、評価実施館のデータしか存在しない。図 5- 1 の評価実施館のデータでは各アウトカムの平均値が 4.8 から 5.9 だったのと比較すると、図 5-2 では平均値が 3.3 から 4.5 と全体に低い。また、分布を比較すると、「1」「2」という低い評点の割合が比較的大きく、「6」「7」の高い評点の割合が小さい傾向が見られた。

各アウトカムの平均値を比較すると、「目標志向」(4.5) と「行政内部説明への利用」(4.4) が比較的高く、「目標達成指示」(3.3) と「住民説明への利用」(3.5) が低かった。

### 5.3.3 職員レベルのアウトカム

表 5-2 の③のタイプである職員レベルのアウトカムの分析結果が図 5- 3 である。これらアウトカムも、②のタイプと同様、評価実施館のデータしか存在しない。選択肢のうち、評価によって自らの認識が変化したとの回答が最も多かったのは「課題の認識」(81%) であ

---

<sup>2</sup> カイ二乗検定に当たっては、「1」「2」「3」と回答した館が少なかったため、「1」～「3」を一つのカテゴリにまとめ、「1～3」「4」「5」「6」「7」の各カテゴリの分布に有意な差があるかを検定した。

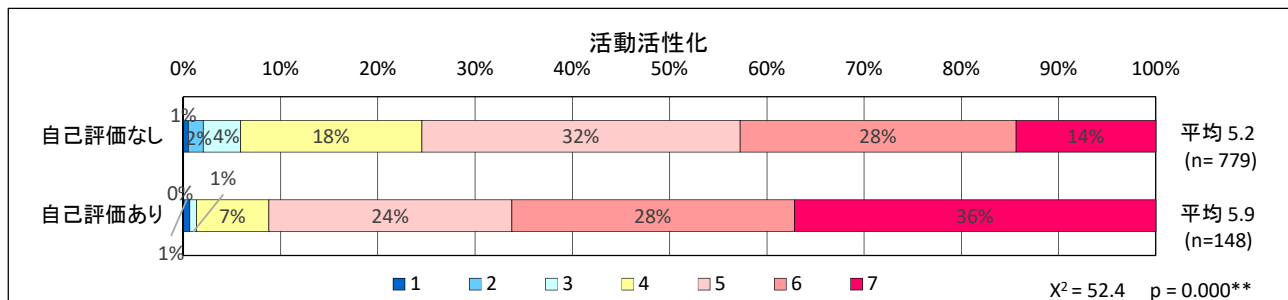
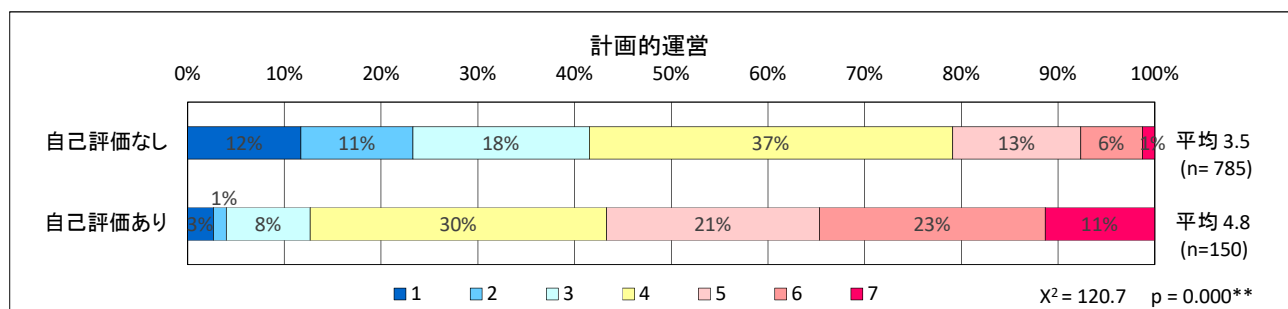
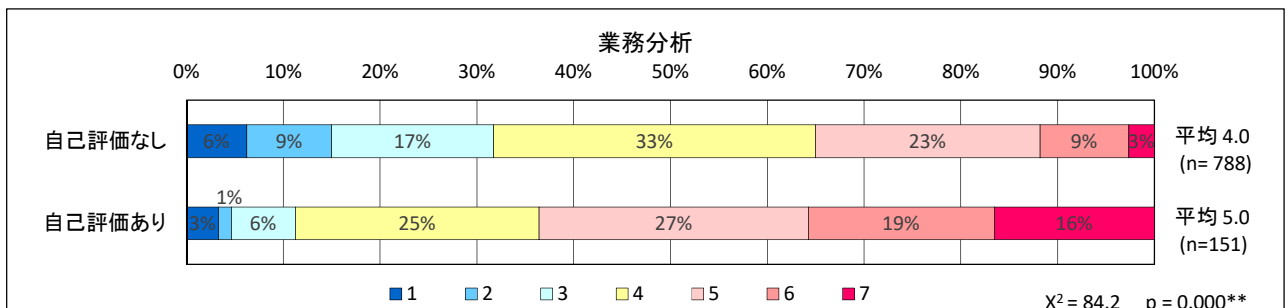
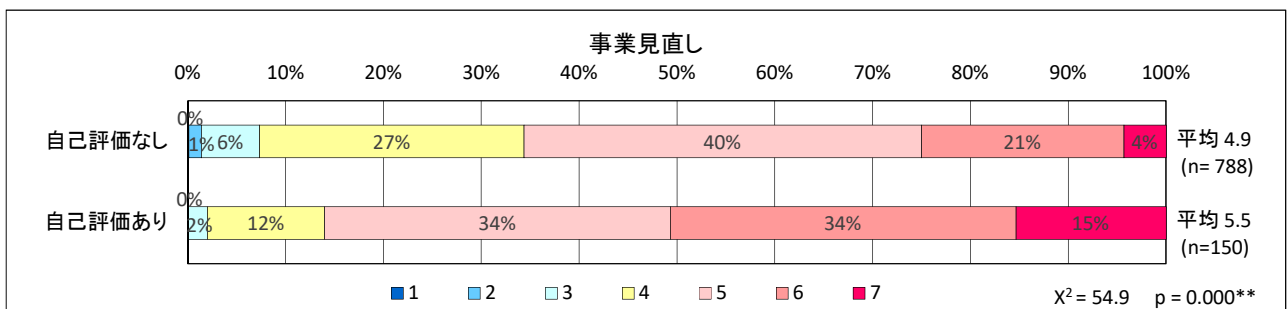
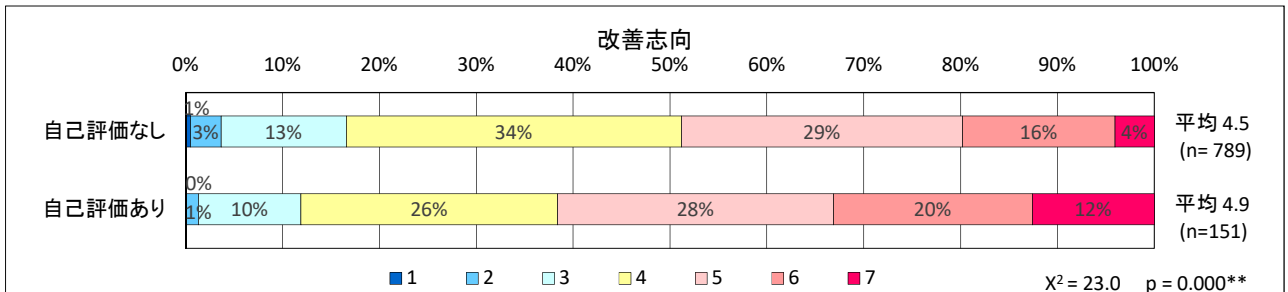
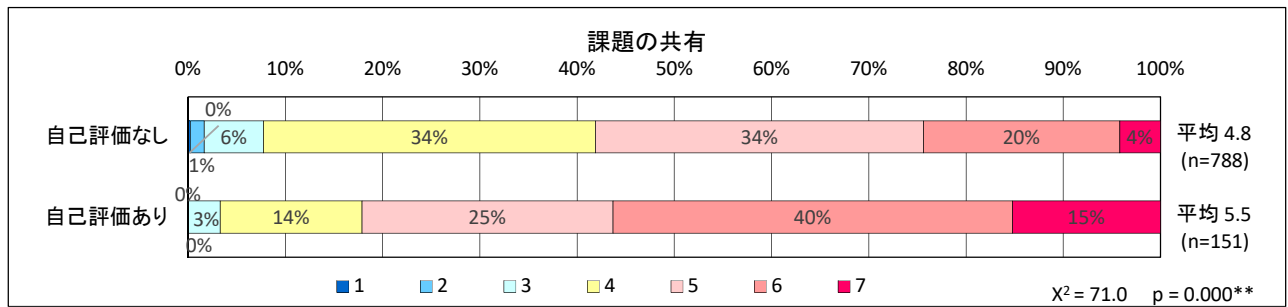
った。次いで、「改善意識」(76%)、「業務への理解向上」(68%)が多かった。最も回答が少なかったのは「全館的視点」(36%)であった。

#### 5.3.4 インパクト（評価実施館と非実施館の比較）

表 5-2 の④のタイプであるインパクトの分析結果が図 5- 4である。①のタイプのアウトカムと同様、自己評価の実施館と非実施館について評点の平均値を比較したところ、全インパクトについて評価実施館の平均値が非実施館を上回っていた。評点の分布についても①のアウトカムと同様に検定を行ったところ、全インパクトについて5%水準で有意な差が見られた。個別のインパクトを見ると、評価実施館で評点の平均値が最大だったのは「サービス向上」(5.8)であった。

図 5-2 の①のタイプのアウトカムでは、評価実施の有無による差が0.4から1.3だったのと比較すると、図 5-のインパクトでは差が0.3から0.6と比較的小さかった。差が最大だったのは「サービス向上」「議会の理解向上」「行政内部の理解向上」(0.6ポイント差)、最小だったのは「利用実績向上」(0.3ポイント差)であった。

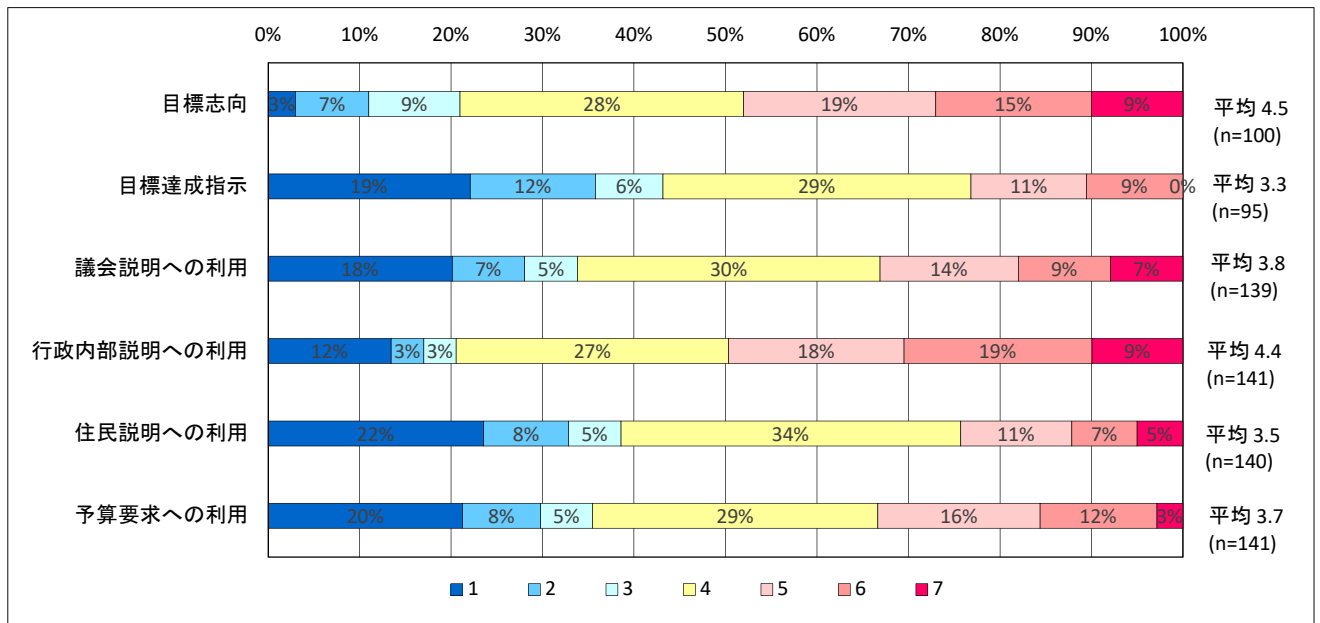
インパクトのうち、「議会の理解向上」「行政内部の理解向上」「住民の理解向上」の3項目は、いずれも館外の主体の図書館に対する理解向上を尋ねた項目である。これらインパクトは、自己評価の実施館においても最高の「7」の評点が少ない傾向が見られ、評価による図書館への理解向上は顕著には実現しにくいことが示された。



※ $p^* < 0.05$ 、 $p^{**} < 0.01$ .

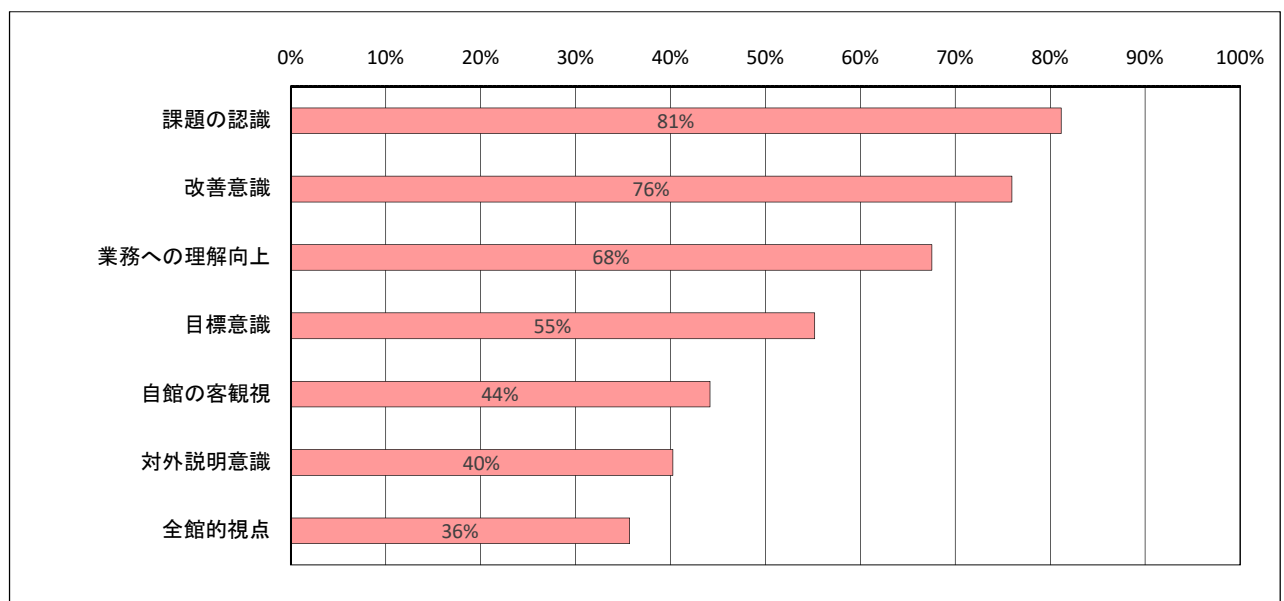
(出所) 筆者作成

図5-1 組織レベルのアウトカム：評価実施館と非実施館の比較



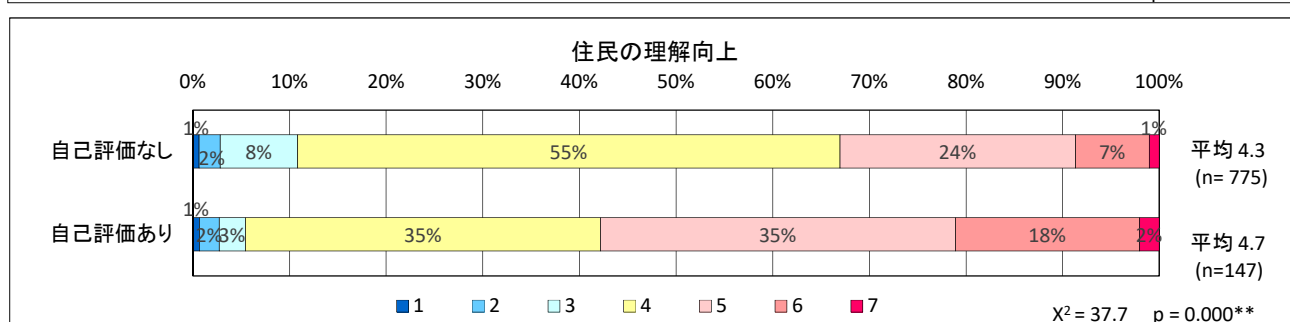
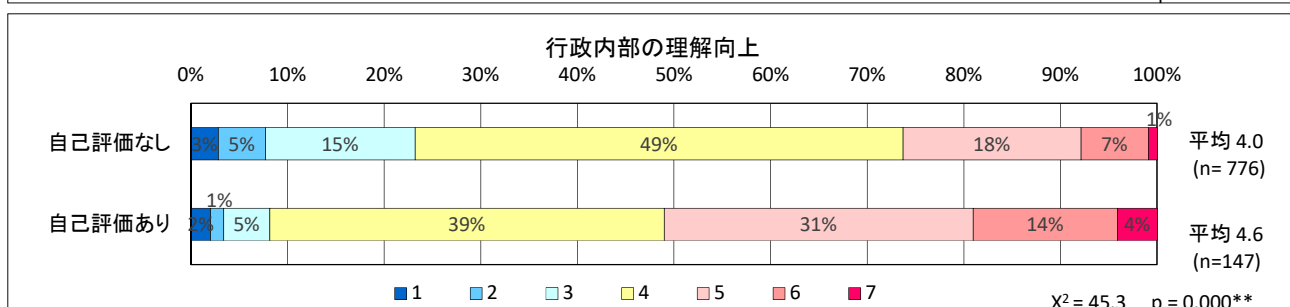
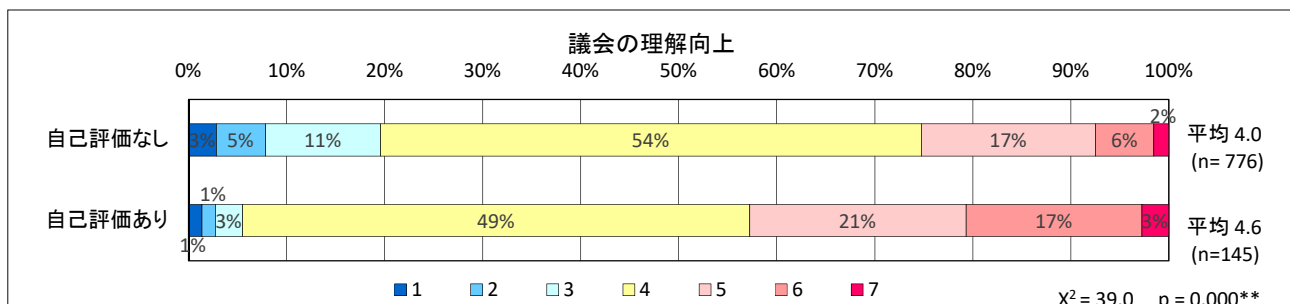
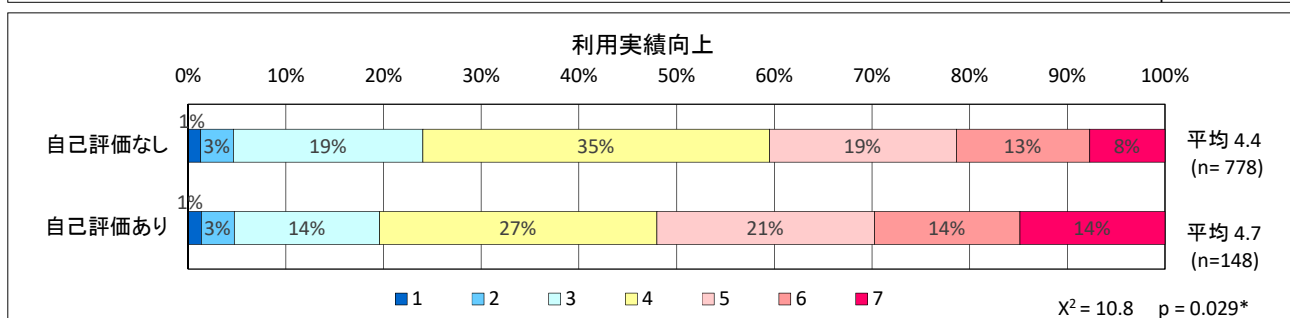
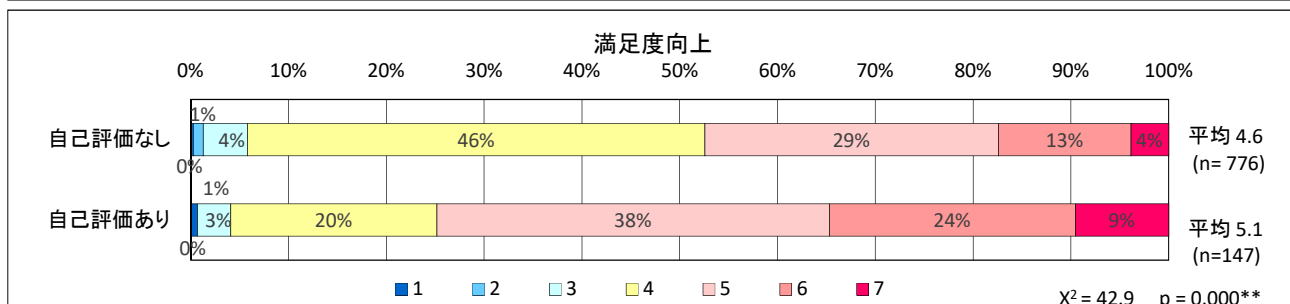
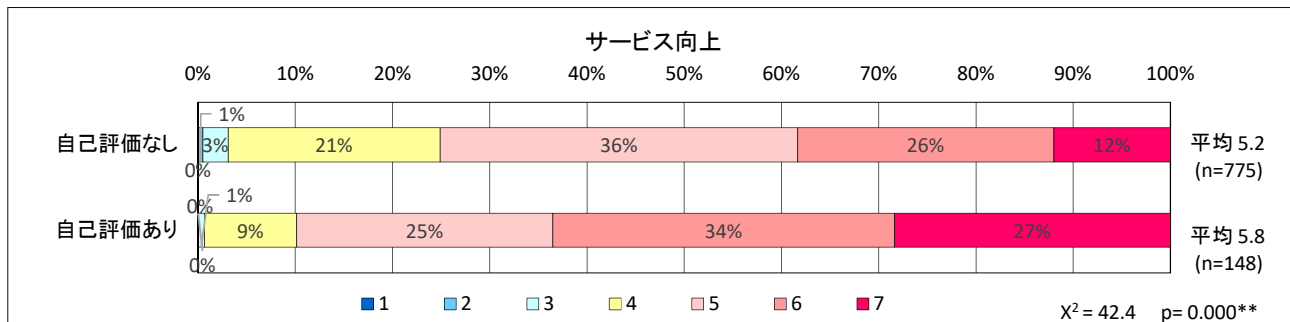
(出所) 筆者作成

図5-2 組織レベルのアウトカム：評価実施館に固有のアウトカム



(出所) 筆者作成

図5-3 職員レベルのアウトカム



※ $p^* < 0.05$ 、 $p^{**} < 0.01$ .

(出所) 筆者作成

図5-4 インパクト (評価実施館と非実施館の比較)

## 5.4 有効性の発現ルート

第4章の分析からは、図書館評価のアウトカムやインパクトは、相互に関連しあって改善ルート、目標達成ルート、対外説明ルートの3種類の発現ルートを形成していることが示された(図4-5～図4-7)。本節では、アンケート調査で得られたデータを基に、有効性の発現ルートに示された関係性が存在するかについてパス解析を行った。解析には SPSS Amos (Ver. 25) を用いた。

インタビュー調査では詳細な因果関係まで確認できなかったため、図4-5～図4-7では一つのボックスに複数のアウトカムが含まれる箇所や、推測を基に矢印を引いている箇所がある。そうした点を詳細化したモデル案を作成し、分析結果を基に有意でないパスを削除する等の精査を行ってモデルを完成させた。なお、図4-5～図4-7には職員レベルのアウトカムも含まれるが、アンケート調査で採取した職員レベルのデータは各館1名の回答者のみのものであり、職員レベルのデータと組織レベルのデータが合理的につながる保証はないことから、パス解析では組織レベル(図の下半分)のみを対象とした。

この結果、改善ルートについては一定の適合度のあるモデルが得られたが、目標達成ルートと対外説明ルートについては良好なモデルが得られなかった。改善ルートで分析に用いたデータ数は146、推定値は付録5-5のとおりである。

### 5.4.1 改善ルート

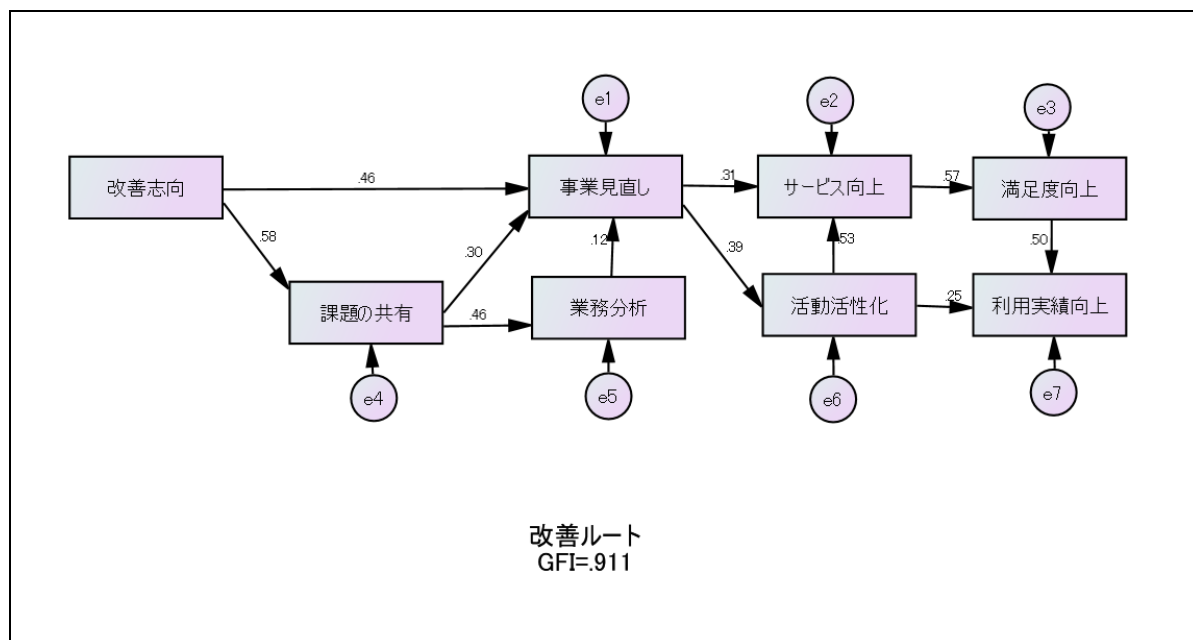
改善ルートでは、評価の実施により、認知・感情的アウトカムである「課題の共有」と、モチベーション的アウトカムである「改善志向」が生じ、それらが行動的アウトカムである「事業見直し」「業務分析」「活動活性化」につながる。その結果として、「サービス向上」「満足度向上」「利用実績向上」というインパクトが生じる。

作成したパス図は図5-5のとおりである。適合度は  $GFI=0.911$ 、 $AGFI=0.811$ 、 $CFI=0.915$  であった。0.9以上であれば適合度がよいとされるため、 $GFI$  と  $CFI$  については良好な値であるが、 $AGFI$  は0.9を下回った。別の指標である  $RMSEA$  は、0.05以下だと適合度がよく0.10以上だと悪いとされるが、その値は0.132で0.10を上回っていた。以上の適合度指標からすると、当てはまりはかなり良好であるが、十分とはいえない結果となった。この一因は、データ数が150程度とやや少ないことにあると考えられる。ただし、全パスが5%水準で有意であったため、適合度については限界があることを前提とした上で、分析結果の解釈を行う。

パス図では、評価があることで生じる「改善志向」を起点とし、それが「事業見直し」に直接つながるほか、「課題の共有」を通じて「事業見直し」につながるパスも存在する。「課題の共有」は、直接的に「事業見直し」につながるほか、まずは「業務分析」を行い、その結果として「事業見直し」が実現する場合もある。「課題の共有」から「業務分析」へのパスは標準化係数が0.46と比較的大きいが、「業務分析」から「事業見直し」へのパスは標準化係数が小さく、業務分析をしても必ずしも事業見直しにつながるとは限らない。

パス図に含めた3種類のインパクト、「サービス向上」「満足度向上」「利用実績向上」のうち、「事業見直し」の結果として直接もたらされるのは「サービス向上」である。「事業見直し」の結果、イベントや新規事業が増加する「活動活性化」という別のアウトカムが生じ、それを經由して「サービス向上」につながるパスも存在する。なお、「業務分析」については、組織内部で実施するものであり、直接的に利用者への「サービス向上」につながることは論理的に想定しにくいいため、あくまで「事業見直し」を通じてインパクトにつながるものとした。

「サービス向上」というインパクトが発現することで、利用者の「満足度向上」という別のインパクトが生じ、さらにその結果として「利用実績向上」というインパクトが発現することが示された。また、「活動活性化」によりイベントや新規事業が増加することで、「利用実績向上」が実現するパスも有意となった。



(出所) 筆者作成

図 5-5 改善ルートのパス図

## 5.5 考察

### 5.5.1 有効性の発現状況

アウトカム・インパクトの発現状況については、表 5-2 に示すタイプごとに分析を行った。自己評価の有無で結果を比較できる①のタイプのアウトカムについては、いずれの項目についても評価実施館が非実施館よりアウトカム発現度合いが大きく、自己評価の実施によって「課題の共有」「改善志向」「事業見直し」「業務分析」「計画的運営」「活動活性化」というアウトカムが生じていることが示唆された。特に顕著に発現していたのは「活動活性化」、次いで「課題の共有」と「事業見直し」であった。また、評価実施による増加が特に大きいのは、もともと実施が低調な「業務分析」と「計画的運営」であった。

評価の実施に伴って生じる②のタイプのアウトカムについては、比較対象となる集団がないため、どの程度の水準であればアウトカムが発現しているといえるのかは自明ではないが、①のタイプのアウトカムと比較すると、全体的な傾向として評点が低めとなっていた。このタイプには、評価を対外的な説明に利用するというアウトカムが多く含まれる。①のタイプのアウトカムで示されたように、評価を自館の振り返りやサービス向上に活かす活動は活発に行われているが、一方で、評価を対外的な説明に使う取組は比較的、進んでいないことが示唆される。

③のタイプの職員レベルのアウトカムについても、比較対象がないため、どの程度であればアウトカムが十分発現しているのかは自明ではないが、「課題の認識」「改善意識」「業務への理解向上」に関する変化が特に多くのアンケート回答者に認識されていた。ほとんどの館のアンケート回答者は評価の実務を担当する職員であると推測され、また、あくまで各館 1 名のみによる回答であるという限界はあるものの、評価への関与度合いが高い職員には、評価によって様々な認識変化が生じていることが明らかとなった。一方で、評価への関与の低い職員については、同様の結果が生じている保証はないといえる。

④のタイプに当たるインパクトについては、①のアウトカムと同様に自己評価の実施館と非実施館を比較した結果、いずれの項目についても評価の実施館が非実施館よりインパクト発現度合いが高かった。自己評価の実施によって、利用者への「サービス向上」「満足度向上」「利用実績向上」が生じているほか、「議会への理解向上」「行政内部への理解向上」「住民への理解向上」が実現したと認識されていた。自己評価の実施館で特に顕著に発現していたのは「サービス向上」であり、議会・行政内部・住民への理解向上は比較的低調であった。これは、前者の「サービス向上」が図書館内部の努力しただいで、ある程度は実現が可能なものであるのに対し、後者は議会・行政内部・住民という組織外の人々の影響を受け、図書館の取組のみでは左右しにくいと推測される。

なお、①と②については、自己評価の実施館と非実施館の差を分析したのみで、その原因が真に自己評価によるものであるかという因果関係までは検証できていない。評価実施館と非実施館では、評価の実施にかかわらず、もともとこれら項目の傾向が異なるバイアスが存在した可能性は残る。



### 5.5.2 有効性の発現ルート

有効性の発現ルートについては、ルートごとにパス解析を行った。改善ルートについては、適合度は必ずしも十分とはいえないものの、全パスが有意となる比較的良好なモデルが得られ、インタビュー調査で示された有効性の発現経路が機能していることが示された。評価によって生じる「改善志向」や「課題の共有」は、「事業見直し」や「業務分析」等の具体的な行動につながり、さらにインパクト発現をもたらしていた。

興味深いのは、インパクト相互の関係である。評価によって「サービス向上」というインパクトが発現すると、それが利用者の「満足度向上」につながり、さらに「利用実績向上」がもたらされることが示された。また、評価によってイベントや新規事業等の「活動活性化」が実現すると、それが直接的に「利用実績向上」につながるパスも観察された。このことから、図書館の利用を増やすには、評価を通じてサービス向上を図り、その結果として利用者満足度を向上することが一つの方策となりうることを示唆される。また、イベントや新規事業によって、図書館の活動を活性化することも有効となりうる。

目標達成ルートについては、良好なモデルが得られなかった。この一因は、変数の一つである「目標達成指示」について、正確にデータが採れなかったことにあると考えられる。調査票では、「目標達成指示」については、年度途中で進捗に遅れがある場合を想定し、「目標達成のために、事業の進捗を早めたことがある」（付録 5-2, 問 20(4)）という質問でデータを採取した。この短い文章では質問の趣旨が正確に伝わらず、意図どおりのデータが得られなかったことが分析に影響した可能性がある。

対外説明ルートについても、良好なモデルが得られなかった。対外説明ルートは、議会、行政内部、住民のそれぞれの主体に対し、評価を説明に用い、それが各主体の図書館への理解向上につながるというルートである。推定では、「議会説明への利用」から「議会の理解向上」、「行政内部説明への利用」から「行政内部の理解向上」、「住民説明への利用」から「住民の理解向上」という各パスについては有意となっており、説明対象を個別に見るならば、アウトカムからインパクトへは有意な関係性が存在していた。つまり、議会、行政内部、住民のそれぞれへの説明に評価を使うことの有効性は、必ずしも否定されない。適合度が不十分となったのは、それら個別のルートを相互に結びつけるような変数がなく、モデルが断片的であったことが一因と考えられる。なお、「予算要求への利用」というアウトカムについては、もともとインタビュー調査でも評価を予算要求に利用するとした館は極めて限定的であり、それがどのようなインパクトにつながるかも明らかではなかったが、本章の分析においても有意な結果は得られなかった。

### 5.5.3 先行研究との比較

図書館評価の有効性に関する先行研究である Lund (1990) や Shimoyama et al. (2013) では、図書館評価が業績の改善につながり、利用実績が増加すると想定して分析を行っている。Lund (1990) では、一部の利用実績に増加が見られたが、Shimoyama et al. (2013) では利用

実績の増加は確認できなかった。本章の分析では「利用実績向上」という変数を含めたところ、自己評価の実施館では非実施館と比べ、自館の利用実績が5年前と比較して増加したとする回答が有意に多く見られ、評価が利用実績の増加につながったことが示唆された。ただし、自己評価の有無による差はそれほど大きなものではなく、利用実績が増加するとしても、顕著なものではないと見られる。

また、アウトカムやインパクトの関係性を分析したパス解析では、評価によって生じる「サービス向上」が「満足度向上」につながり、さらにそれが「利用実績向上」につながる連鎖があることが示された。すなわち、評価による利用の増加を期待するのであれば、まずは評価を活用してサービス向上を実現し、それによって利用者の満足度を向上することが有効ということになる。

同じく図書館評価の有効性に関する先行研究である White (2002) では、公共図書館の長が認識する評価のインパクトを分析している。その結果は、評価による正のインパクトはほとんど認識されていないというものであった。本研究も公共図書館の関係者へのアンケート調査を基に分析を行ったが、抽象的な「インパクト」等の用語ではなく、「事業見直し」や館外の人々の「図書館への理解向上」等、評価によって公共図書館で実際に生じうる具体的なアウトカムを尋ねたところ、そうした変化がたしかに生じていることが示された。このことから、評価の有効性を測定しようとする場合、有効性を具体的に定義することが有益であることが示唆される。また、その具体的な定義のためには、本研究で行ったような評価関係者への詳細な質的分析が有効となるだろう。

また、3.4 で見た評価の非利用・正当化利用の理論によれば、公共図書館の評価の採用は「模倣的採用」という類型に当たり、道具的利用とともに正当化利用が生じやすい。この「正当化利用」は、表 3-6 の業績測定の利用類型でいえば「説明的利用」が最も近く、本研究の概念モデルでいえば「対外説明への利用」に当たると考えられる。しかし、本章の分析からは、評価の「対外説明への利用」はそれほど顕著に発現していないことが示された。図書館評価の文献では、図書館設置者や財政当局に対し、図書館の存在価値を示すために評価を用いるという見解がしばしば見られるが、実際には、そのような利用は限定的ということになる。

## 5.6 本章のまとめ

本章では、図書館評価の有効性について定量的な分析を行った。前章のインタビュー調査では、図書館評価によって潜在的に生じうるアウトカムやインパクトの種類や様態を明らかにした。本章では、そうしたアウトカム・インパクトが公共図書館で実際にどの程度、発現しているかを分析した。データは全国の公共図書館を対象としたアンケート調査で採取した。

アウトカムやインパクトの発現が真に図書館評価の結果であるかを検証するためには、図書館評価を実施している館と実施していない館の比較が必要となる。このため、「事業見直し」や「計画的運営」等、評価実施の有無にかかわらず自館の状況を回答できるタイプのアウトカム・インパクトについては、全館に同じ質問をして比較を行った。この結果、いずれ

のアウトカム・インパクトについても評価実施館が非実施館より発現度合いが高く、評価実施の結果として、これらアウトカム・インパクトが発現していることが示唆された。具体的には、評価の実施によって、組織的な課題の共有や改善へのモチベーションが生じ、事業見直し、業務分析、計画的運営、活動活性化が実現するというアウトカムが発現していた。また、利用者へのサービス向上、満足度向上、利用実績向上、外部主体による図書館への理解向上が実現するインパクトも発現していた。

一方、評価結果の対外説明への利用等、評価を実施していない館からは採取不可能なタイプのアウトカムについては、図書館評価の実施館のみのデータで分析を行った。比較対象となる集団がないため、どの程度の水準であればアウトカムが十分発現しているといえるのかは自明ではないが、一定程度の評価の利用がなされていることが明らかとなった。前述の評価実施の有無にかかわらず質問できるタイプのアウトカムと比較した場合、アウトカムの発現度合いは小さい傾向が見られた。この評価実施館のみからデータ採取したアウトカムには、評価を対外的な説明に利用するというアウトカムが多く含まれる。評価を自館の振り返りやサービス向上に活かす活動と比較すると、評価を対外的な説明に使う取組は比較的、進んでいないことが示唆された。

職員レベルのアウトカムについても、比較対象がないため、どの程度であればアウトカムが十分発現しているのかは自明ではないが、評価への関与度合いが高い職員には、評価によって自館の課題を認識する、業務への理解が向上する等、様々な認識変化が生じていることが明らかとなった。

以上に加え、有効性の発現ルートについての分析を行った。インタビュー調査からは、評価のアウトカムやインパクトは、相互に関連しあい、改善ルート、目標達成ルート、対外説明ルートの3種類の経路を形成していることが示された。そうした関係性が評価を実施する館に見られるかを確認するため、アンケート調査で得られたデータを用いてパス解析を行った。この結果、改善ルートについては、質的分析から示された有効性の発現経路が機能していた。また、評価による事業見直しや活動活性化は、サービス向上につながり、それがさらに利用者の満足度向上や利用実績向上につながりうることが示された。目標達成ルートと対外説明ルートについては、良好なモデルが得られなかった。

本研究全体の第一段階は、図書館評価の有効性を総体的に明らかにすることであった。本章の分析によって、その目的が達成された。次章からは第二段階、すなわち、図書館評価の有効性向上策の提示に向けて研究を進める。そのために、まず次章では、どのような要因が図書館評価の有効性発現に影響を与えるかを分析する。



## 第6章 図書館評価の有効性に影響する要因

### 6.1 本章の目的と方法

#### 6.1.1 本章の目的

本章の目的は、図書館評価の有効性発現に影響する要因を明らかにすることである。第4章までで作成した図書館評価モデル（以下「概念モデル」）（図4-4）では、公共図書館における自己評価が持ちうる有効性に加え、有効性の発現に影響を与える要因も包含している。第3章で行った既存文献のレビューからは、影響要因の性格として各種のカテゴリがあることが示された。以下、【 】で示したものが影響要因のカテゴリである。

図書館評価の「インプット」に当たるものとしては【個人的特性】【組織的特性】【評価の背景】【サービス・事業の背景】【組織環境】、「活動」に当たるものとしては【評価方法】【評価プロセス】、「アウトプット」に当たるものとしては【評価結果の性格】があると整理された。その上で、第4章ではインタビュー調査を基に、図書館評価の有効性発現に影響を与える可能性がある要因を抽出した。この抽出された影響要因の候補は、表4-4のとおりである。

本章では、これら要因が図書館評価の有効性に対し、実際に影響を与えているかを分析する。本研究の目的からは、評価の実施方法の改善につなげうる影響要因が特に重要であるため、【評価方法】や【評価プロセス】等、図書館内部の取組しだいで変える余地のある影響要因を特に重視する。なお、影響要因は、有効性発現の3種類のルート、「改善ルート」「目標達成ルート」「対外説明ルート」のそれぞれにおいて、異なるものと想定される。

#### 6.1.2 本章の方法

方法としては、自己評価を実施する公共図書館のデータを用いて回帰分析を行う。まず、第4章のインタビュー調査で抽出された影響要因の候補をあらためて確認し、影響の方向性を予測する。続いて、第5章のアンケート調査のデータを用いて回帰分析を行う。アンケートの調査票には、影響要因の候補について各館の状況を尋ねる質問を含めた。このデータを用い、組織・職員レベルの個々のアウトカムやインパクトを目的変数、想定されるルートごとの影響要因のセットを説明変数とした回帰分析を行い、有意な相関が見られるかを分析する。

なお、本来この分析には、影響要因のセットに加え、同じルートの他のアウトカムやインパクトも織り込む必要がある。5.4の有効性の発現ルートの分析で明らかにしたように、同ルート内のアウトカムやインパクトの間には相互作用がある。そうした相互作用を分析に織り込むためには、たとえば図5-5として示したパス図に、さらに影響要因を追加した拡大版のパス解析を行う方法が考えられる。しかし、5.4の分析では改善ルート以外は説明力のあるモデルが得られておらず、また改善ルートについても10個以上ある影響要因を追加するとモデルが過度に複雑になり、自己評価実施館の154館というデータ数では良好な結果が得られにくい。データ収集は全国の公共図書館を対象としており、回収率も比較的高いことから、データ数を大きくする有効な方法は存在しない。このため、本研究では次善の策として、

各アウトカム・インパクトを個別に切り出して影響要因との関係を検証する、いわば部分モデルとして分析を行う。

なお、回帰分析においては、説明変数と目的変数に相関関係が認められても、因果関係を意味するわけではないため、結果の解釈に当たっては留意することとする。

## 6.2 影響要因の候補

インタビュー調査で抽出された影響要因の候補のうち、図書館内部の取組で変化させる余地のあるものをまとめたのが表 6-1である。それぞれについて、予想される影響の方向を記載した。

### 6.2.1 改善ルート

改善ルートについては、まず【評価方法】に当たる影響要因として「指標の設定」「外部評価」「利用者アンケート」がある。想定される影響の方向性はいずれも正である。インタビュー調査からは、指標を設定することで具体的な改善が検討されやすくなり、外部評価や利用者アンケートからは課題の認識等につながる様々な気づきが得られることが示唆された<sup>1</sup>。

【評価プロセス】に当たる影響要因としては、「職員の参加」と「分析・検討プロセス」がそれぞれ正の影響を与えると予想される。インタビュー調査では、評価のアウトカムは評価実施に直接関与している職員を中心に発現していたため、多くの職員が評価に参加することが評価の波及効果を高めると考えられる<sup>2</sup>。また、評価の実施過程で課題の分析や改善策の検討を行うプロセスが用意されていると、評価の有効性が高まると予想される<sup>3</sup>。

【評価の背景】に当たる影響要因としては、「評価導入後の年数」がある。インタビュー調査では、評価導入後、年数が経つほどサービス・業務の改善の余地が減るとした館があった一方で、職員レベルで生じる評価による気づきは、年とともに増加しうることが示されたため、「評価導入後の年数」は組織レベルでは負、職員レベルでは正の影響があると想定する<sup>4</sup>。

【サービス・事業の背景】に当たる影響要因としては、「改善のタイミング・計画性」がある。インタビュー調査では、システム更新のタイミングを念頭に計画的に事業を進めることで、改善がより実現しやすくなると認識されていたため、「改善のタイミング・計画性」については正の影響があると予想する<sup>5</sup>。

---

<sup>1</sup> 4.5.1 (p.107) 参照

<sup>2</sup> 4.5.1 (p.107) 参照

<sup>3</sup> 4.5.1 (p.107) 参照

<sup>4</sup> 4.5.1 (p.106) 参照

<sup>5</sup> 4.5.1 (p.106) 参照

表 6-1 図書館評価の有効性に影響を与えると想定される要因

ルート	影響要因のカテゴリ	影響要因	予想される影響の方向
改善ルート	評価方法	指標の設定	正
		外部評価	正
		利用者アンケート	正
	評価プロセス	職員の参加	正
		分析・検討プロセス	正
	評価の背景	評価導入後の年数	負(組織レベル)
			正(職員レベル)
サービス・事業の背景	改善のタイミング・計画性	正	
目標達成ルート *	評価プロセス	責任明確化	正
		部門目標とのリンク	正
		個人目標とのリンク	正
		途中実績の確認	正
		適切な目標設定	正
対外説明ルート	評価方法	指標の設定	正
		外部評価の実施	正
		利用者アンケート	正
		ベンチマーク	正
		評価の公表方法	正
	評価プロセス	分析・検討プロセス	正
	評価の背景	評価導入後の年数	正
サービス・事業の背景	中長期計画	正	

\* 目標達成ルートは改善ルートのサブ・ルートであるため、表に記載の影響要因に加え、改善ルートの影響要因も影響すると想定。

(出所)筆者作成

## 6.2.2 目標達成ルート

目標達成ルートは改善ルートのサブ・ルートと位置付けられるため、改善ルートと共通の要因が影響している可能性がある。このため、6.2.1 の改善ルートと同様の影響要因を含めて分析を行う。

それに加え、目標達成ルートに固有の影響要因として、【評価プロセス】に該当する「責任明確化」「部門目標とのリンク」「個人目標とのリンク」「途中実績の確認」「適切な目標設定」がある。想定する影響の方向はいずれも正である。インタビュー調査の対象館では、職員に目標達成を意識させる工夫として、目標達成の担当者を明確にする、部門や個人目標を評価と関連付ける、年度の途中で実績値を確認する等が行われていた<sup>6</sup>。また、職員の努力を促す上では、高過ぎず低過ぎない「適切な目標設定」が重要であることが示唆された<sup>7</sup>。また、目標を適切に設定する上では、目標設定プロセスへの「職員の参加」や、中長期計画の存在も影響するものと考えられる。

## 6.2.3 対外説明ルート

対外説明ルートについては、【評価方法】に当たる影響要因として、「指標の設定」「外部評価」「利用者アンケート」「ベンチマーク」「評価の公表方法」がある。想定される影響の方向はいずれも正である。インタビュー対象館では、指標があることで、行政内部等に対し明確な説明が可能になると認識されていた<sup>8</sup>。また、外部評価を行うことで評価の客観性・信頼性が高まり、対外説明に利用しやすくなると認識されていた<sup>9</sup>。さらに、対外説明においては、評価の結果よりむしろ利用者アンケートやベンチマーク資料が利用されていたため<sup>10</sup>、これらを評価と組み合わせる実施することが有効だと考えられる。インタビュー対象館では、評価結果が様々な形で公表されており、それが図書館への理解増進につながったと見られる例があった<sup>11</sup>。このため、評価を積極的に公表すること、また公表方法を工夫することが、対外説明の効果を上げる上で有効である可能性がある。

【評価プロセス】に当たる影響要因としては「分析・検討プロセス」があり、正の影響を持つと想定する。インタビュー調査からは、評価の過程で様々な分析や検討を行うことで、対外説明に使える材料が増えることが示された<sup>12</sup>。

【評価の背景】としては、「評価導入後の年数」が正の影響を与えると予想する。インタビュー調査では、もっと積極的に対外アピールすべきとの指摘を外部評価で受けたことで、しだいに対外説明ができるようになったとの発言が見られた<sup>13</sup>。同じ「評価導入後の年数」は、改善ルートでは組織レベルで正、職員レベルで負の影響を持つと想定しているが、対外

---

<sup>6</sup> 4.5.2 (pp.107-108) 参照

<sup>7</sup> 4.5.2 (p.108) 参照

<sup>8</sup> 4.5.3 (p.109) 参照

<sup>9</sup> 4.5.3 (p.109) 参照

<sup>10</sup> 4.5.3 (p.109) 参照

<sup>11</sup> 4.5.3 (pp.109-110) 参照

<sup>12</sup> 4.5.3 (p.110) 参照

<sup>13</sup> 4.5.3 (p.108) 参照



説明ルートでは正の影響があると予想する。

【サービス・事業の背景】に当たる影響要因としては「中長期計画」がある。予想される影響の方向は正である。インタビュー対象館では、評価よりも中長期計画を対外説明に使うとした館があったため<sup>14</sup>、中長期計画と評価をセットで実施することで、対外説明に利用しやすくなると考えられる。

#### 6.2.4 その他の影響要因

以上が、評価の取組の改善につながりうるという意味で分析上、特に重視する影響要因であるが、これら以外の影響要因としては以下がある。

改善ルートでは、【サービス・事業の背景】に当たる影響要因として「予算・人員の制約」がある。インタビュー調査では、必要な改善が予算・人員の不足で実現できないとする館があったことから、改善ルートの有効性発現に負の影響があるものと予想する<sup>15</sup>。

対外説明ルートでは、【組織環境】に当たる影響要因として「改革圧力」がある。インタビュー調査では、政治的に図書館運営に厳しい見方がある館で特に評価が対外説明に用いられていたことから、アウトカム発現に正の影響があるものと想定する<sup>16</sup>。

その他、インタビュー調査から明らかになった影響要因としては、個々の職員の「雇用形態」「経歴」「役職」（カテゴリとしては【個人的属性】に該当）<sup>17</sup>、個々のサービス・施策の「改善の難易度」（同【サービス・事業の背景】）<sup>18</sup>、「個別の評価結果」（同【評価結果の性格】）<sup>19</sup>がある。ただし、これらについては、総体的にみたときにアウトカム発現に正負いずれの効果を持つのかは必ずしも明らかでない。

これらに加え、【組織的特性】に当たる影響要因として、「館種」「規模」が何らかの影響を与えている可能性がある<sup>20</sup>。また、指定管理者制度の館（以下、「指定管理館」とする）へのインタビュー調査では、評価が制度的に実施され、改善ルートや目標設定ルートが強く機能していることが観察されたため、指定管理館であることはアウトカム発現に正の影響を与えると予想する<sup>21</sup>。

### 6.3 データ

データ収集に用いたアンケート調査の概要は、5.2.1 に記載したとおりである。全国の公共図書館の中央館・中央館的機能を持つ館を対象とした全数調査を2017年11～12月に行い、全1,367館に調査票を発送、回答数は947、回収率は69.3%であった。うち、図書館独

---

<sup>14</sup> 4.5.3 (pp.108-109) 参照

<sup>15</sup> 4.5.1 (p.106) 参照

<sup>16</sup> 4.5.3 (p.109) 参照

<sup>17</sup> 4.5.1 (p.105) 参照

<sup>18</sup> 4.5.1 (p.106) 参照

<sup>19</sup> 4.5.1 (p.107) 参照

<sup>20</sup> 4.5.4 (p.110) 参照

<sup>21</sup> 4.6.6 (p.117) 参照

自の取組として行う自己評価を実施している館は 154 館（回答館の 16.3%）であった。

調査票は付録 5-3 のとおりである。モデルに含まれる影響要因と質問の対応を付録 6-1 に示す。6.2 で挙げた影響要因の候補のうち、「職員の参加」「適切な目標設定」等、程度の多少を判断することが可能なものについては 7 段階評価でデータを採取した。たとえば「適切な目標設定」については、「目標は、努力すれば達成できる水準に設定されている」（付録 5-3 問 20 (2)）という記述に対し、自館の状況がどの程度、当てはまるかを「1」（全く当てはまらない）から「7」（非常によく当てはまる）までの 7 段階で回答してもらった。このタイプの影響要因のうち、「分析・検討プロセス」については、特にどのような側面の分析・検討が有効なのかを検証するため、評価の過程で自館の課題分析を行っているかを問う「課題分析プロセス」（問 13(2)）と、改善策の検討を行っているかを問う「改善策検討プロセス」（問 13(3)）の二つの質問を設定した。

影響要因のうち、「指標の設定」や「外部評価の実施」等、程度の多少というよりは実施の有無が問題となるものについては、実施状況を尋ねてダミー変数として分析に加えた。「利用者アンケート」と「ベンチマーク」については、定期的な実施の有無を表す変数とした<sup>22</sup>。「部門目標とのリンク」については、適切な設問が難しかったため変数として加えず、「個人目標とのリンク」を表す「人事評価への反映」のみを変数とした<sup>23</sup>。「改善のタイミング・計画性」については、中長期計画の有無を代理変数として用いた。

「館種」については、市区町村立図書館をベースとし、都道府県立図書館と政令指定都市立図書館について、それぞれダミー変数「都道府県」「政令市」を設定した。「運営形態」については、「指定管理」をダミー変数として設定した<sup>24</sup>。「規模」については「職員数」を変数として用いた<sup>25</sup>。

なお、影響要因のうち、職員の「雇用形態」「経験」「役職」、個々のサービス・施策の「改善の難易度」「個別の評価結果」、当該館の「立地条件」については、適切な設問が難しいこと、質問数に制約があることから、分析には含めないこととした。

## 6.4 組織レベルの分析結果

本節では、組織レベルのアウトカムとインパクトを対象に行った分析結果をまとめる。アウトカムやインパクトは 7 段階評価でデータを採取したため、間隔尺度と見なし、個々のアウトカム・インパクトを目的変数、各ルートの影響要因のセットを説明変数とし、最小二乗法による重回帰分析を行った。つまり、アウトカム・インパクトの数だけモデルがあり、同ルートのアウトカム・インパクトにはすべて同じ説明変数のセットを投入したことになる。

---

<sup>22</sup> 「利用者アンケート」については、付録 5-3 問 9 において利用者アンケートを「毎年度実施」「毎年度ではないが定期的に実施」とした館、「ベンチマーク」については問 24 で他館との統計数値の比較資料を「定期的に作成している」とした館についてダミー変数を設定。

<sup>23</sup> 「人事評価への反映」については、付録 5-3 問 18 において、評価の目標を人事評価の目標設定に「反映させている」「可能であれば反映させている」とした館についてダミー変数を設定。

<sup>24</sup> 運営形態が指定管理者制度による館に加え、PFI による 1 館を含む。

<sup>25</sup> 「職員数」としては、付録 5-3 問 4 の「専任」「非常勤・臨時」「委託・派遣」の合計人数を用いた。

説明変数のうち、「館種」「指定管理」「規模」については、各館の状況に影響を与える可能性のある基本的な事項であることから、コントロール変数としてすべてのモデルの分析に含めた。分析には SPSS (ver.25) を用い、強制投入法を採用した。

分析の結果、重回帰モデルが 5%水準で有意であり、かつ当該影響要因の係数の符号が予想と整合的で、5%水準で有意である場合に、その影響要因とアウトカム・インパクトに関係性があると判断した。

以下では、まずルートごとに図書館の取組で変化させる余地のある影響要因の分析結果をまとめた後、図書館にとって所与の影響要因の分析結果をまとめる。

#### 6.4.1 改善ルート

分析対象は、自己評価を実施している 154 館である<sup>26</sup>。改善ルートのアウトカム 6 変数(「課題の共有」「改善志向」「事業見直し」「業務分析」「計画的運営」「活動活性化」)、インパクト 3 変数(「サービス向上」「満足度向上」「利用実績向上」)を目的変数とした 9 個のモデルを作成した。各モデルの分析結果の詳細は表 6- 2 のとおりである。すべてのモデルが統計的に有意であった。自由度調整済み決定係数  $R^2$  は 0.235 から 0.293 とそれほど高くはないが、予測を目的とした分析ではないため許容できると判断した。全体として見ると、個別の説明変数で有意となったものは少なかった。

改善ルートの影響要因のうち、図書館の取組で変化させる余地のあるものについて、分析結果をまとめたのが表 6- 3 である。係数の符号が予想と合致し、有意となったモデルがあったのは、「指標の設定」(1 モデル)、「課題分析プロセス」(1 モデル)、「改善策検討プロセス」(3 モデル)、「評価導入後の年数」(3 モデル) であった。「職員の参加」については、係数が有意となったモデルはあったものの、影響の方向が予想と異なり、負となっていた。その他の影響要因については、係数が有意になったモデルが存在しなかった。

---

<sup>26</sup> 欠損値があるデータが分析から除外されたため、データ数 (N) はモデルによって異なる。

表6-2 改善ルートの分析結果（組織レベル）

＜アウトカム＞

説明変数	課題の共有					改善志向					事業見直し					業務分析				
	B	標準誤差	$\beta$	t値	p値	B	標準誤差	$\beta$	t値	p値	B	標準誤差	$\beta$	t値	p値	B	標準誤差	$\beta$	t値	p値
指標の設定	0.338	0.203	0.135	1.665	0.098	0.453	0.239	0.151	1.897	0.060	0.482	0.183	0.208	2.629	0.010 *	0.102	0.273	0.030	0.373	0.710
外部評価	0.127	0.159	0.062	0.796	0.427	0.061	0.187	0.025	0.329	0.743	-0.036	0.144	-0.019	-0.247	0.805	0.299	0.214	0.109	1.400	0.164
利用者アンケート	0.021	0.181	0.010	0.113	0.910	-0.156	0.213	-0.063	-0.730	0.467	0.004	0.164	0.002	0.025	0.980	-0.225	0.244	-0.081	-0.922	0.358
職員の参加	-0.023	0.050	-0.041	-0.472	0.637	0.062	0.058	0.092	1.071	0.286	-0.046	0.045	-0.088	-1.026	0.307	0.084	0.067	0.111	1.264	0.209
課題分析プロセス	0.398	0.119	0.452	3.354	0.001 **	0.194	0.140	0.185	1.389	0.167	0.093	0.108	0.115	0.867	0.388	0.279	0.159	0.238	1.752	0.082
改善策検討プロセス	0.027	0.133	0.028	0.207	0.837	0.178	0.156	0.150	1.139	0.257	0.275	0.120	0.300	2.293	0.024 *	0.121	0.179	0.091	0.677	0.500
評価導入後の年数	0.032	0.018	0.135	1.739	0.085	0.013	0.021	0.048	0.623	0.534	-0.017	0.016	-0.078	-1.025	0.307	0.042	0.024	0.134	1.720	0.088
中長期計画	0.134	0.171	0.061	0.779	0.437	-0.003	0.202	-0.001	-0.012	0.990	0.161	0.155	0.080	1.042	0.300	0.225	0.230	0.077	0.977	0.331
予算・人員の制約	0.096	0.058	0.132	1.654	0.101	0.200	0.069	0.230	2.918	0.004 **	0.169	0.053	0.248	3.190	0.002 **	0.188	0.078	0.193	2.400	0.018 *
都道府県	-0.283	0.232	-0.103	-1.218	0.226	-0.254	0.273	-0.078	-0.930	0.354	-0.366	0.210	-0.145	-1.746	0.083	-0.829	0.312	-0.226	-2.656	0.009 **
政令市	-0.439	0.335	-0.121	-1.310	0.193	-0.775	0.394	-0.179	-1.966	0.052	-0.160	0.303	-0.048	-0.530	0.597	-0.199	0.451	-0.041	-0.441	0.660
指定管理	0.321	0.209	0.151	1.537	0.127	0.658	0.245	0.260	2.681	0.008 **	0.514	0.189	0.262	2.723	0.007 **	0.061	0.281	0.021	0.216	0.829
職員数	0.001	0.003	0.049	0.523	0.602	-0.003	0.003	-0.082	-0.896	0.372	0.001	0.002	0.021	0.231	0.818	0.008	0.003	0.234	2.487	0.014 *
(定数)	2.048	0.596		3.437	0.001 **	1.082	0.701		1.545	0.125	2.250	0.539		4.171	0.000 **	0.749	0.801		0.935	0.351
N	137					137					136					137				
R2	0.319					0.337					0.350					0.308				
調整済みR2	0.247					0.268					0.281					0.235				
F値	4.459					4.849					5.092					4.237				
有意確率	0.000 **					0.000 **					0.000 **					0.000 **				

説明変数	計画的運営					活動活性化				
	B	標準誤差	$\beta$	t値	p値	B	標準誤差	$\beta$	t値	p値
指標の設定	0.453	0.253	0.142	1.787	0.076	-0.174	0.239	-0.064	-0.728	0.468
外部評価	0.295	0.199	0.113	1.482	0.141	0.151	0.180	0.070	0.838	0.404
利用者アンケート	-0.181	0.226	-0.068	-0.800	0.425	-0.059	0.204	-0.027	-0.288	0.774
職員の参加	0.034	0.062	0.047	0.549	0.584	-0.049	0.056	-0.082	-0.872	0.385
課題分析プロセス	0.146	0.149	0.130	0.980	0.329	0.144	0.133	0.156	1.083	0.281
改善策検討プロセス	0.347	0.166	0.274	2.094	0.038 *	0.215	0.148	0.206	1.449	0.150
評価導入後の年数	-0.031	0.023	-0.104	-1.369	0.173	-0.055	0.021	-0.223	-2.678	0.008 **
中長期計画	0.344	0.214	0.123	1.607	0.111	-0.003	0.192	-0.001	-0.016	0.987
予算・人員の制約	0.255	0.073	0.271	3.486	0.001 **	0.034	0.065	0.045	0.523	0.602
都道府県	-0.357	0.290	-0.102	-1.233	0.220	-0.349	0.258	-0.122	-1.355	0.178
政令市	-0.074	0.418	-0.016	-0.176	0.861	-0.426	0.372	-0.113	-1.144	0.255
指定管理	0.456	0.261	0.168	1.748	0.083	0.335	0.235	0.149	1.423	0.157
職員数	0.008	0.003	0.220	2.408	0.018 *	-0.002	0.003	-0.059	-0.597	0.552
(定数)	-0.148	0.745		-0.198	0.843	4.571	0.671		6.810	0.000 **
N	136					134				
R2	0.350					0.243				
調整済みR2	0.282					0.161				
F値	5.104					2.984				
有意確率	0.000 **					0.001 **				

※IBM SPSS Statistics 25 を使用。強制投入法。

※p<0.05、p\*\*<0.01。

(出所)筆者作成

(表6-2 続き)

## &lt;インパクト&gt;

説明変数	サービス向上					満足度向上					利用実績向上				
	B	標準誤差	$\beta$	t値	p値	B	標準誤差	$\beta$	t値	p値	B	標準誤差	$\beta$	t値	p値
指標の設定	-0.033	0.202	-0.013	-0.165	0.869	0.085	0.212	0.033	0.401	0.689	0.355	0.322	0.100	1.103	0.272
外部評価	-0.007	0.152	-0.003	-0.045	0.964	0.178	0.160	0.087	1.109	0.270	-0.038	0.242	-0.014	-0.158	0.875
利用者アンケート	-0.011	0.173	-0.005	-0.064	0.949	0.298	0.181	0.144	1.643	0.103	0.101	0.275	0.036	0.368	0.713
職員の参加	-0.117	0.048	-0.212	-2.449	0.016 *	0.023	0.051	0.041	0.453	0.652	-0.013	0.076	-0.017	-0.177	0.860
課題分析プロセス	0.140	0.113	0.164	1.242	0.216	0.214	0.118	0.243	1.809	0.073	0.057	0.179	0.047	0.319	0.750
改善策検討プロセス	0.297	0.125	0.308	2.367	0.020 *	0.017	0.132	0.017	0.129	0.897	0.089	0.200	0.065	0.444	0.658
評価導入後の年数	-0.022	0.018	-0.095	-1.245	0.216	-0.042	0.018	-0.177	-2.270	0.025 *	-0.065	0.028	-0.200	-2.336	0.021 *
中長期計画	-0.002	0.163	-0.001	-0.011	0.992	0.000	0.172	0.000	0.002	0.998	0.136	0.259	0.045	0.527	0.599
予算・人員の制約	0.114	0.055	0.162	2.072	0.040 *	0.071	0.058	0.098	1.225	0.223	0.131	0.088	0.132	1.495	0.137
都道府県	-0.304	0.218	-0.115	-1.389	0.167	-0.404	0.234	-0.146	-1.725	0.087	-0.250	0.348	-0.067	-0.718	0.474
政令市	-0.124	0.315	-0.036	-0.393	0.695	0.251	0.331	0.070	0.760	0.449	0.152	0.502	0.031	0.303	0.762
指定管理	0.490	0.199	0.237	2.462	0.015 *	0.512	0.209	0.241	2.451	0.016 *	0.676	0.317	0.231	2.134	0.035 *
職員数	-0.004	0.002	-0.164	-1.807	0.073	-0.004	0.002	-0.165	-1.776	0.078	-0.005	0.004	-0.143	-1.397	0.165
(定数)	3.545	0.569		6.234	0.000 **	3.457	0.600		5.759	0.000 **	3.300	0.905		3.647	0.000 **
N	134					133					134				
R2	0.362					0.340					0.195				
調整済みR2	0.293					0.269					0.108				
F値	5.280					4.762					2.253				
有意確率	0.000 **					0.000 **					0.011 *				

※IBM SPSS Statistics 25 を使用。強制投入法。

※ $p < 0.05$ 、 $p^{**} < 0.01$ 。

(出所)筆者作成

表 6-3 改善ルートの影響要因（組織レベル・図書館の取組で変化させる余地があるもの）

カテゴリ		項番	影響要因 (変数)	予想された影響の方向	観察された影響の方向	有意な結果が出たモデル
図書館の取組で変化させる余地のある影響要因	評価方法	1	指標の設定	正	正	「事業見直し」
		2	外部評価	正	—	—
		3	利用者アンケート	正	—	—
	評価プロセス	4	職員の参加	正	負	「サービス向上」
		5	課題分析プロセス	正	正	「課題の共有」
		6	改善策検討プロセス	正	正	「事業見直し」 「計画的運営」 「サービス向上」
	評価の背景	7	評価導入後の年数	負	負	「活動活性化」 「満足度向上」 「利用実績向上」
	サービス・事業の背景	8	改善のタイミング・計画性(中長期計画)	正	—	—

(出所) 筆者作成

#### 6.4.2 目標達成ルート

目標達成ルートについては、自己評価実施館のうち、評価のために指標・目標を設定し、毎年度、評価を実施していると回答した 111 館を対象に分析を行った<sup>27</sup>。同ルートは改善ルートのサブ・ルートであるため、改善ルートと同じ説明変数を投入した上で<sup>28</sup>、目標達成ルートの説明変数を追加的に投入した。目的変数は、目標達成ルートに加え、改善ルートのすべてのアウトカム・インパクトとした。結果として、アウトカム 8 変数（「課題の共有」「改善志向」「事業見直し」「業務分析」「計画的運営」「活動活性化」「目標志向」「目標達成指示」）、インパクト 3 変数（「サービス向上」「満足度向上」「利用実績向上」）について、合計 11 個のモデルを作成した。

各モデルの分析結果の詳細は表 6-4 のとおりである。「目標達成指示」以外のすべてのモデルが有意となり、自由度調整済み決定係数  $R^2$  は 0.149 から 0.395 であった。有意とならなかった「目標達成指示」については、アンケート調査票の限られた字数で質問の趣旨を表現するのが難しく、意図どおりのデータが採取できなかったと見られるため、それが分析に影響した可能性がある。

目標達成ルートの影響要因のうち、図書館の取組で変化させる余地のあるものについて、分析結果をまとめたのが表 6-5 である。目標達成ルートに固有の影響要因については、予想どおりの関係性が見られたのは、「責任明確化」(1 モデル)と「適切な目標設定」(2 モデル)であった。「人事評価への反映」と「途中実績の確認」については、係数が有意となったモ

<sup>27</sup> このように対象館が限定されたのは、目標達成ルートの説明変数のうち、「責任明確化」(問 17)と「個人目標とのリンク」(問 18)については指標・目標を設定している館のみに、「途中実績の確認」(問 19)と「適切な目標設定」(問 20(2))については指標・目標を設定し毎年度評価を実施している館のみに質問したためである。(付録 5-3 参照)

<sup>28</sup> ただし、対象館は全館が指標を設定している館であるため、説明変数に「指標の設定」は含まれない。



(表6-4 続き)

## &lt;インパクト&gt;

説明変数	サービス向上					満足度向上					利用実績向上				
	B	標準誤差	$\beta$	t値	p値	B	標準誤差	$\beta$	t値	p値	B	標準誤差	$\beta$	t値	p値
外部評価	0.004	0.184	0.002	0.023	0.982	0.059	0.199	0.028	0.296	0.768	0.140	0.302	0.049	0.464	0.644
利用者アンケート	-0.340	0.208	-0.160	-1.631	0.107	0.278	0.223	0.127	1.249	0.216	-0.007	0.341	-0.002	-0.019	0.985
職員の参加	-0.116	0.058	-0.195	-1.996	0.050	0.031	0.063	0.050	0.482	0.631	-0.059	0.096	-0.071	-0.619	0.538
課題分析プロセス	0.073	0.159	0.075	0.456	0.649	0.245	0.169	0.244	1.447	0.152	-0.076	0.261	-0.056	-0.290	0.773
改善策検討プロセス	0.442	0.166	0.426	2.660	0.010 *	0.218	0.179	0.202	1.220	0.226	0.340	0.272	0.235	1.248	0.216
責任明確化	-0.200	0.194	-0.094	-1.031	0.306	-0.198	0.207	-0.090	-0.954	0.343	-0.313	0.318	-0.105	-0.986	0.328
人事評価への反映	-0.003	0.005	-0.046	-0.540	0.591	-0.005	0.005	-0.088	-0.987	0.327	0.009	0.008	0.110	1.095	0.277
途中実績の確認	-0.093	0.180	-0.047	-0.515	0.608	0.173	0.193	0.085	0.897	0.373	0.044	0.295	0.016	0.149	0.882
適切な目標設定	0.033	0.077	0.040	0.432	0.667	-0.020	0.082	-0.023	-0.240	0.811	0.215	0.125	0.187	1.716	0.091
評価導入後の年数	-0.028	0.026	-0.094	-1.053	0.296	-0.091	0.028	-0.302	-3.278	0.002 **	-0.094	0.043	-0.229	-2.190	0.032 *
中長期計画	-0.097	0.211	-0.041	-0.463	0.645	-0.011	0.228	-0.005	-0.050	0.960	0.016	0.345	0.005	0.046	0.963
予算・人員の制約	0.190	0.065	0.275	2.919	0.005 **	0.053	0.069	0.075	0.769	0.445	0.160	0.106	0.166	1.504	0.137
都道府県	-0.277	0.256	-0.110	-1.082	0.283	-0.298	0.278	-0.113	-1.069	0.289	0.090	0.419	0.026	0.215	0.830
政令市	-0.483	0.362	-0.148	-1.334	0.187	0.034	0.385	0.110	0.088	0.930	0.179	0.593	0.039	0.301	0.764
指定管理	0.611	0.248	0.280	2.467	0.016 *	0.252	0.264	0.112	0.956	0.342	0.734	0.406	0.241	1.810	0.075
職員数	-0.004	0.003	-0.154	-1.439	0.154	-0.005	0.003	-0.204	-1.826	0.072	-0.006	0.004	-0.188	-1.489	0.141
(定数)	3.013	0.669		4.503	0.000 **	3.074	0.719		4.274	0.000 **	2.368	1.096		2.160	0.034 *
N	88					88					88				
R2	0.505					0.478					0.318				
調整済みR2	0.395					0.360					0.166				
F値	4.598					4.060					2.094				
有意確率	0.000 **					0.000 **					0.018 *				

※IBM SPSS Statistics 25 を使用。強制投入法。

※ $p < 0.05$ 、 $p^{**} < 0.01$ 。

(出所)筆者作成



デルが存在しなかった。

改善ルートと共通の影響要因については、「改善策検討プロセス」「評価導入後の年数」で予想と合致する関係性が見られた。改善ルートでは係数の符号が予想と逆だった「職員の参加」については、予想と合致する影響が観察された。

表 6-5 目標達成ルートの影響要因（組織レベル・図書館の取組で変化させる余地があるもの）

カテゴリ		項番	影響要因 (変数)	予想された影響の方向	観察された影響の方向	有意な結果が出たモデル
＜改善ルート＞ 図書館の取組で変化させる余地のある影響要因	評価方法	1	外部評価	正	－	－
		2	利用者アンケート	正	負	「目標志向」
	評価プロセス	3	職員の参加	正	正	「目標志向」
		4	課題分析プロセス	正	－	－
		5	改善策検討プロセス	正	正	「事業見直し」 「サービス向上」
	評価の背景	6	評価導入後の年数	負	負	「満足度向上」 「利用実績向上」
	サービス・事業の背景	7	改善のタイミング・計画性(中長期計画)	正	－	－
＜目標達成ルート＞ 図書館の取組で変化させる余地のある影響要因	評価プロセス	8	責任明確化	正	正	「計画的運営」
		9	個人目標とのリンク(人事評価への反映)	正	－	－
		10	途中実績の確認	正	－	－
		11	適切な目標設定	正	正	「活動活性化」 「目標志向」

(出所) 筆者作成

#### 6.4.3 対外説明ルート

分析対象は、自己評価を実施している 154 館である。対外説明ルートのアウトカム 4 変数（「議会説明への利用」「行政内部説明への利用」「住民説明への利用」「予算要求への利用」）、インパクト 3 変数（「議会の理解向上」「行政内部の理解向上」「住民の理解向上」）を目的変数とした 7 個のモデルを作成した。各モデルの分析結果の詳細は表 6- 6 のとおりである。「行政内部説明への利用」と「議会の理解向上」を除く 5 個のモデルが有意となった。改善ルートや目標達成ルートと比較するとモデルの当てはまりがやや悪く、自由度調整済み R<sup>2</sup> は 0.119 から 0.235 であった。

対外説明ルートの影響要因のうち、図書館の取組で変化させる余地のあるものについて、分析結果をまとめたのが表 6- 7 である。予想と合致する方向の関係性が見られたのは、「指標の設定」(1 モデル)、「外部評価」(3 モデル)、「ベンチマーク」(1 モデル)、「公表-ウェブサイト」(2 モデル)、「改善策検討プロセス」(2 モデル) であった。「評価導入後の年数」については、正の影響があると予想されたが、正負いずれのモデルもあるという結果であった。



表 6-7 対外説明ルートの影響要因（組織レベル・図書館の取組で変化させる余地があるもの）

ルート	カテゴリ	項番	影響要因 (変数)	予想された影響の方向	観察された影響の方向	有意な結果が出たモデル
図書館の取組で変化させる余地のある影響要因	評価方法	1	指標の設定	正	正	「住民説明への利用」
		2	外部評価	正	正	「議会説明への利用」 「予算要求への利用」 「行政内部の理解向上」
		3	利用者アンケート	正	—	—
		4	ベンチマーク	正	正	「住民の理解向上」
		5	公表-ウェブサイト	正	正	「議会説明への利用」 「住民説明への利用」
		6	公表-広報誌	正	—	—
		7	公表-掲示・配布	正	—	—
		8	公表-協議会	正	—	—
	評価プロセス	9	課題分析プロセス	正	—	—
		10	改善策検討プロセス	正	正	「住民説明への利用」 「議会の理解向上」
	評価の背景	11	評価導入後の年数	正	正負	「住民説明への利用」:正 「予算要求への利用」:正 「議会の理解向上」:負
	サービス・事業の背景	12	中長期計画	正	—	—

(出所) 筆者作成

#### 6.4.4 その他の影響要因

図書館にとって所与の影響要因について、分析結果をルートごとにまとめたのが表 6-8 である。改善ルートと目標達成ルートでは、「予算・人員の制約」が負の影響を与えると予想されたが、いずれのルートでも予想とは逆の正の影響が観察された。対外説明ルートでは、「改革圧力」で予想と合致する正の関係性が見られた。

館種（「都道府県」「政令市」）、運営形態（「指定管理」）、規模（「職員数」）については、コントロール変数として全ルートの分析に加えた。館種については、「都道府県」が全 3 ルートにまたがる合計 4 モデルで有意となり、係数は負であった。「政令市」については、目標達成ルートの 1 モデルで有意となり、係数は負であった。「指定管理」は、改善ルートと目標達成ルートの合計 7 モデルで有意となり、係数は予想どおり正であった。「職員数」については、全ルートにまたがる 5 モデルで有意となったが、係数の符号がルートによって異なり、改善ルートと目標達成ルートでは正、対外説明ルートでは負であった。

表 6-8 図書館にとって所与の影響要因（組織レベル）

カテゴリ			項番	影響要因 (変数)	予想された影響の方向	観察された影響の方向	有意な結果が出たモデル	
図書館にとって所与の影響要因	改善ルート	サービス・事業の背景	9	予算・人員の制約	負	正	「改善志向」 「事業見直し」 「業務分析」 「計画的運営」 「サービス向上」	
			コントロール変数	10	都道府県	—	負	「業務分析」
				11	政令市	—	—	—
				12	指定管理	正	正	「改善志向」 「事業見直し」 「サービス向上」 「満足度向上」 「利用実績向上」
				13	職員数	—	正	「業務分析」 「計画的運営」
	目標達成ルート	サービス・事業の背景	12	予算・人員の制約	負	正	「課題の共有」 「改善志向」 「事業見直し」 「計画的運営」 「目標志向」 「サービス向上」	
			コントロール変数	13	都道府県	—	負	「計画的運営」
				14	政令市	—	負	「活動活性化」
				15	指定管理	正	正	「目標志向」 「サービス向上」
	対外説明ルート	政治的環境	コントロール変数	16	職員数	—	正	「業務分析」 「計画的運営」
				13	改革圧力	正	正	「行政内部の理解向上」
				14	都道府県	—	負	「議会説明への利用」 「住民の理解向上」
				15	政令市	—	—	—
				16	指定管理	正	—	—
	17	職員数	—	負	「予算要求への利用」			

(出所) 筆者作成

## 6.5 職員レベルの分析結果

本節では、職員レベルのアウトカムを対象に行った分析結果をまとめる。アンケート調査では、職員レベルのアウトカムについては、回答者の個人的経験として、評価に関わることで生じた認識変化の有無について回答を求めた（付録5-3: 問23）。データは名義尺度であるため、個々のアウトカムを目的変数、各ルートの影響要因のセットを説明変数としたロジスティック回帰分析を行った。分析にはSPSS（ver.25）を用い、強制投入法で分析した。

組織レベルと同様、回帰モデルが5%水準で有意となったもののうち、当該影響要因の係数の符号が予想と整合的で、5%水準で有意である場合に、その影響要因とアウトカムの間に関係性があると判断した。

以下では、ルートごとに、図書館の取組で変化させる余地のある影響要因の分析結果を見た後、図書館にとって所与の影響要因の分析結果をまとめる。

### 6.5.1 改善ルート

分析対象は自己評価を実施している154館である。改善ルートのアウトカム5変数（「業務への理解向上」「課題の認識」「全館的視点」「自館の客観視」「改善意識」）を目的変数とした5個のモデルを作成した。各モデルの分析結果の詳細は表6-9のとおりである。有意となったのは、「業務への理解向上」「課題の認識」「改善意識」の3モデルであった。Nagelkerke  $R^2$ は0.281から0.337であった。組織レベルと同様、個別の説明変数については統計的に有意なものは少なかった。

改善ルートの影響要因のうち、図書館の取組で変化させる余地のあるものについて、分析結果をまとめたのが表6-10である。予想と合致する関係性が見られたのは、「外部評価」（1モデル）、「利用者アンケート」（1モデル）、「改善策検討プロセス」（1モデル）であった。「課題分析プロセス」については、有意となったモデルがあったが、係数の符号が予想と異なり負であった。その他の影響要因については、係数が有意になったモデルが存在しなかった。

表6-9 改善ルートの分析結果（職員レベル）

説明変数	業務への理解向上					課題の認識					全館的視点				
	B	標準誤差	Wald	オッズ比	有意確率	B	標準誤差	Wald	オッズ比	有意確率	B	標準誤差	Wald	オッズ比	有意確率
指標の設定	0.724	0.523	1.912	2.062	0.167	-0.556	0.753	0.545	0.573	0.460	0.079	0.500	0.025	0.874	1.000
外部評価	0.557	0.435	1.641	1.745	0.200	-0.105	0.559	0.035	0.900	0.851	0.180	0.387	0.217	0.641	1.000
利用者アンケート	0.429	0.515	0.695	1.536	0.405	1.504	0.651	5.339	4.501	0.021 *	0.123	0.439	0.078	0.780	1.000
職員の参加	-0.073	0.135	0.289	0.930	0.591	-0.290	0.191	2.306	0.748	0.129	0.002	0.120	0.000	0.985	1.000
課題分析プロセス	-0.766	0.389	3.867	0.465	0.049 *	0.710	0.386	3.388	2.034	0.066	-0.009	0.293	0.001	0.976	1.000
改善策検討プロセス	1.266	0.424	8.935	3.547	0.003 **	0.649	0.424	2.345	1.914	0.126	0.323	0.334	0.933	0.334	1.000
評価導入後の年数	-0.080	0.048	2.752	0.923	0.097	-0.028	0.062	0.200	0.972	0.655	0.004	0.044	0.010	0.921	1.000
中長期計画	0.366	0.452	0.658	1.443	0.417	0.347	0.604	0.330	1.414	0.566	0.326	0.425	0.591	0.442	1.000
予算・人員の制約	-0.168	0.171	0.967	0.845	0.325	-0.073	0.221	0.110	0.929	0.741	0.188	0.149	1.583	0.208	1.000
都道府県	0.390	0.671	0.338	1.478	0.561	0.750	0.867	0.748	2.116	0.387	-0.052	0.555	0.009	0.925	1.000
政令市	1.922	1.373	1.959	6.836	0.162	-1.673	1.181	2.007	0.188	0.157	0.350	0.779	0.202	0.653	1.000
指定管理	-1.509	0.587	6.603	0.221	0.010 *	-0.730	0.777	0.881	0.482	0.348	-0.511	0.509	1.008	0.315	1.000
職員数	-0.009	0.008	1.454	0.991	0.228	0.000	0.011	0.000	1.000	0.993	0.005	0.007	0.466	0.495	1.000
(定数)	-0.606	1.596	0.144	0.546	0.704	-3.739	2.010	3.462	0.024	0.063	-3.886	1.549	6.292	0.012	1.000
N	138					138					138				
Nagelkerke R2	0.281					0.337					0.101				
$\chi^2$	30.690					30.855					10.541				
自由度	13.000					13.000					13.000				
有意確率	0.004 **					0.004 **					0.649				

説明変数	自館の客観視					改善意識				
	B	標準誤差	Wald	オッズ比	有意確率	B	標準誤差	Wald	オッズ比	有意確率
指標の設定	0.079	0.489	0.026	1.082	0.872	1.057	0.603	3.073	2.877	0.080
外部評価	0.589	0.385	2.349	1.803	0.125	1.005	0.510	3.886	2.733	0.049 *
利用者アンケート	-0.761	0.435	3.056	0.467	0.080	0.630	0.561	1.259	1.878	0.262
職員の参加	0.074	0.120	0.383	1.077	0.536	0.199	0.151	1.741	1.221	0.187
課題分析プロセス	0.184	0.297	0.383	1.202	0.536	-0.175	0.358	0.239	0.839	0.625
改善策検討プロセス	-0.306	0.328	0.870	0.736	0.351	0.730	0.389	3.528	2.075	0.060
評価導入後の年数	-0.052	0.044	1.388	0.950	0.239	-0.027	0.053	0.260	0.973	0.610
中長期計画	-0.421	0.409	1.061	0.656	0.303	-0.406	0.535	0.575	0.666	0.448
予算・人員の制約	0.311	0.152	4.175	1.365	0.041 *	-0.391	0.229	2.923	0.677	0.087
都道府県	-0.628	0.556	1.274	0.534	0.259	-1.224	0.703	3.030	0.294	0.082
政令市	1.194	0.819	2.125	3.299	0.145	-0.099	1.095	0.008	0.906	0.928
指定管理	-0.054	0.493	0.012	0.947	0.912	-0.835	0.681	1.503	0.434	0.220
職員数	0.003	0.006	0.239	1.003	0.625	0.001	0.009	0.007	1.001	0.934
(定数)	-0.964	1.439	0.448	0.381	0.503	-0.626	1.863	0.113	0.535	0.737
N	138					138				
Nagelkerke R2	0.156					0.295				
$\chi^2$	17.136					29.288				
自由度	13.000					13.000				
有意確率	0.193					0.006 **				

※IBM SPSS Statistics 25 を使用。強制投入法。

※ $p < 0.05$ 、 $p^{**} < 0.01$ 。

※灰色網掛けの回帰モデルは5%水準で有意ではないもの。

(出所)筆者作成

表 6-10 改善ルートの影響要因（職員レベル・図書館の取組で変化させる余地があるもの）

カテゴリ		項番	影響要因 (変数)	予想された影 響の方向	観察され た影 響の方向	有意な結果が出たモ デル
図書館側の 取組で変化 させる余地 のある影響 要因	評価方法	1	指標の設定	正	—	—
		2	外部評価	正	正	「改善意識」
		3	利用者アンケート	正	正	「課題の認識」
	評価プロセス	4	職員の参加	正	—	—
		5	課題分析プロセス	正	負	「業務への理解向上」
		6	改善策検討プロセス	正	正	「業務への理解向上」
	評価の背景	7	評価導入後の年数	正	—	—
	サービス・ 事業の背景	8	改善のタイミング・計 画性(中長期計画)	正	—	—

(出所) 筆者作成

### 6.5.2 目標達成ルート

分析対象は、自己評価実施館のうち、評価のために目標を設定していると回答した 111 館である。説明変数については、改善ルートと同じ説明変数に加え<sup>29</sup>、目標達成ルートの説明変数を追加的に投入した。改善ルートの 5 アウトカム（「業務への理解向上」「課題の認識」「全館的視点」「自館の客観視」「改善意識」）に加え、目標達成ルートの 1 アウトカム（「目標志向」）を目的変数とした 6 個のモデルを作成した。

分析結果は表 6-11 のとおりである。統計的に有意となったのは「業務への理解向上」「課題の認識」「改善意識」の 3 モデルであり、Nagelkerke  $R^2$  は 0.496 から 0.624 であった。

目標達成ルートの影響要因のうち、図書館の取組で変化させる余地のあるものについて、分析結果をまとめたのが表 6-12 である。目標達成ルートに固有の影響要因のうち、予想と合致する結果が得られたのは「適切な目標設定」(2 モデル) のみであった。その他の影響要因、「責任明確化」「人事評価への反映」「途中実績の確認」については、係数が有意になったモデルが存在しなかった。改善ルートと共通の影響要因については、予想と合致する結果が得られたのは「改善策検討プロセス」のみであった。

<sup>29</sup> ただし、対象館は全館が指標を設定している館であるため、説明変数に「指標の設定」は含まれない。





表 6-12 目標達成ルートの影響要因（職員レベル・図書館の取組で変化させる余地があるもの）

カテゴリ		項番	影響要因 (変数)	予想された影響の方向	観察された影響の方向	有意な結果が出たモデル
〈改善ルート〉 図書館の取組で変化させる余地のある影響要因	評価方法	1	外部評価	正	—	—
		2	利用者アンケート	正	—	—
	評価プロセス	3	職員の参加	正	負	「課題の認識」
		4	課題分析プロセス	正	正負	「課題の認識」:正 「改善意識」:負
		5	改善策検討プロセス	正	正	「業務への理解向上」 「改善意識」
	評価の背景	6	評価導入後の年数	正	負	「業務への理解向上」
	サービス・事業の背景	7	改善のタイミング・計画性(中長期計画)	正	—	—
〈目標達成ルート〉 図書館の取組で変化させる余地のある影響要因	評価プロセス	8	責任明確化	正	—	—
		9	個人目標とのリンク(人事評価への反映)	正	—	—
		10	途中実績の確認	正	—	—
		11	適切な目標設定	正	正	「業務への理解向上」 「改善意識」

(出所) 筆者作成

### 6.5.3 対外説明ルート

分析対象は、自己評価を実施している 154 館である。対外説明ルートのアウトカム（「対外説明意識」）を目的変数としたモデルを作成した。分析結果は表 6-13 のとおりであり、回帰モデルが統計的に有意とならなかった。図書館の取組で変化させる余地のある影響要因についての分析結果が表 6-14 である。モデルが有意となっていないため、個別の影響要因についても関係性が示されたものは無かった。

表6-13 対外説明ルートの分析結果（職員レベル）

説明変数	外部説明意識				
	B	標準誤差	Wald	オッズ比	有意確率
指標の設定	0.544	0.533	1.043	1.723	0.307
外部評価	1.076	0.411	6.840	2.932	0.009 **
利用者アンケート	0.065	0.468	0.019	1.067	0.890
ベンチマーク	-0.341	0.425	0.642	0.711	0.423
公表_ウェブサイト	0.977	0.489	3.990	2.657	0.046 *
公表_広報誌	-1.206	1.257	0.921	0.299	0.337
公表_掲示・配布	0.902	0.571	2.494	2.465	0.114
公表_協議会	0.306	0.437	0.490	1.358	0.484
課題分析プロセス	-0.197	0.284	0.480	0.821	0.488
改善策検討プロセス	0.266	0.342	0.603	1.304	0.437
評価導入後の年数	-0.031	0.048	0.417	0.970	0.519
中長期計画	0.148	0.434	0.116	1.160	0.733
改革圧力	0.027	0.118	0.053	1.028	0.818
都道府県	-0.249	0.608	0.168	0.780	0.682
政令市	-0.620	0.844	0.540	0.538	0.463
指定管理	0.144	0.591	0.060	1.155	0.807
職員数	0.006	0.007	0.873	1.006	0.350
(定数)	-2.461	1.453	2.867	0.085	0.090
N	136				
Nagelkerke R2	0.229				
$\chi^2$	25.521				
自由度	17.000				
有意確率	0.084				

※IBM SPSS Statistics 25 を使用。強制投入法。

※ $p < 0.05$ 、 $p^{**} < 0.01$ 。

※灰色網掛けの回帰モデルは5%水準で有意ではないもの。

(出所)筆者作成

表 6-14 対外説明ルートの影響要因（職員レベル・図書館の取組で変化させる余地があるもの）

ルート	カテゴリ	項番	影響要因 (変数)	予想された影響の方向	観察された影響の方向	有意な結果が出たモデル
図書館の取組で変化させる余地のある影響要因	評価方法	1	指標の設定	正	—	—
		2	外部評価	正	—	—
		3	利用者アンケート	正	—	—
		4	ベンチマーク	正	—	—
		5	公表-ウェブサイト	正	—	—
		6	公表-広報誌	正	—	—
		7	公表-掲示・配布	正	—	—
		8	公表-協議会	正	—	—
	評価プロセス	9	課題分析プロセス	正	—	—
		10	改善策検討プロセス	正	—	—
	評価の背景	11	評価導入後の年数	正	—	—
	サービス・事業の背景	12	中長期計画	正	—	—

(出所) 筆者作成

#### 6.5.4 その他の影響要因

図書館にとって所与の影響要因について、分析結果をルートごとにまとめたのが表 6-15 である。有意な影響が観察されたのは「指定管理」のみであり、改善ルートと目標達成ルートの 2 モデルで負の影響が見られた。

表 6-15 図書館にとって所与の影響要因（職員レベル）

カテゴリ		項番	影響要因 (変数)	予想された影響の方向	観察された影響の方向	有意な結果が出たモデル	
図書館にとって所与の影響要因	改善ルート	サービス・事業の背景	9	予算・人員の制約	負	—	—
		コントロール変数	10	都道府県	—	—	—
			11	政令市	—	—	—
			12	指定管理	—	負	「業務への理解向上」
	13		職員数	—	—	—	
	目標達成ルート	サービス・事業の背景	12	予算・人員の制約	負	—	—
		コントロール変数	13	都道府県	—	—	—
			14	政令市	—	—	—
			15	指定管理	—	負	「業務への理解向上」
	16		職員数	—	—	—	
	対外説明ルート	政治的環境	13	改革圧力	正	—	—
		コントロール変数	14	都道府県	—	—	—
			15	政令市	—	—	—
16			指定管理	—	—	—	
17			職員数	—	—	—	

(出所) 筆者作成

## 6.6 考察

本節では、以上の分析を受け、自己評価の有効性に正の影響が観察された要因について考察を行う<sup>30</sup>。まず、組織レベルまたは職員レベルの一つ以上のモデルで関係性が示された影響要因のうち、図書館の取組しだいで変化させることが可能で、評価実務の改善につながる影響要因をルートごとに採り上げて考察する。続いて、その他の影響要因について考察を行った後、最後に先行研究との比較を行う。なお、全ルート・全モデルの分析結果一覧を付録 6-2 に示す。

### 6.6.1 改善ルート

#### (1) 指標の設定

評価のために指標を設定することは、組織レベルのアウトカムである事業見直しと正の相関があることが明らかとなった。インタビュー調査で示されたように、指標があることで、その数値の改善を意識するようになり、具体的な改善策の検討につながるためと考えられる。

#### (2) 外部評価

図書館協議会等による外部評価を実施することは、職員の改善に向けた意識付けを促進することが示唆された。外部の視点で受ける様々な指摘や、第三者に評価されるという緊張感が、職員の意識の変化につながるものと推測される。

#### (3) 利用者アンケート

利用者を対象としたアンケートを定期的実施することは、職員に自館の課題を認識させる効果があることが示唆された。インタビュー調査では、アンケートを実施するのは「課題のポイントを何か見つけるため」(付録 4-4: 項番 2) というコメントがあったが、まさにそれと整合的な結果が得られたことになる。

ただし、利用者アンケートと評価をどの程度、関連付けるかは館によって異なり、満足度等の利用者アンケートで得られたデータを評価の指標とする館もあれば、直接的には利用者アンケートと評価を連動させていない館もある。本章の分析からは、利用者アンケートと評価の望ましい関係性までは明らかではないが、たとえ評価と連動はしてなくても、利用者アンケートを実施することで得られる自館の課題への認識は、評価の中でサービスの改善策を検討する際に役立つと考えられる。

#### (4) 分析・検討プロセス

「分析・検討プロセス」については、どのような側面についての分析・検討が有効なのか検証するため、「課題分析プロセス」と「改善策検討プロセス」の 2 種類の変数を分析に含めた。結果は、「課題分析プロセス」は組織レベルの課題の共有に正の影響がある一方、職員レベルの業務への理解向上で負の影響が観察され、有効性発現に正の影響があるのか明確

---

<sup>30</sup> 分析の結果、モデルにより正負いずれの影響も観察された影響要因は、明確な解釈が難しいため本節の項目としては取り上げない。付録 6-2 の「仮説検証の結果」欄で「△」を記載した影響要因がこれに当たる。

な解釈が難しい結果となった。「改善策検討プロセス」については、組織レベル、職員レベルともに正の影響が観察された。具体的には、組織レベルでは事業見直し、計画的運営、サービス向上、職員レベルでは業務への理解向上と関係性が見られた。

このことから、評価の過程では、どちらかといえば課題分析よりは改善策の検討を十分行うことが有益であることが示唆される。

#### (5) 参考：評価導入後の年数

この影響要因は、正ではなく負の影響を持つものであるが、評価の有効性を理解する上で有益な含意があるため、参考に取り上げる。

分析からは、評価の導入後、年数が経っている館ほど、活動活性化が実現しにくく、利用者の満足度向上や利用実績の向上が実現しにくいという結果が得られた。これは、インタビュー調査において、評価の導入当初は様々な改善が可能でも、しだいに改善の余地が減るといったコメントがあったのと整合的な結果となっている。もし影響の方向が正なのであれば、評価を継続的に実施することで有効性の向上が期待できることになるが、影響の方向は負であるため、評価導入後、年数が経つほど評価の効果が実感されにくくなると考えられる。

### 6.6.2 目標達成ルート

#### (1) 責任明確化

個々の指標について、目標達成に責任を持つ部署や担当者を決めることは、計画的な運営の実現につながるということが示唆された。明確に担当部署や担当者を決めることで、目標達成を意識させる効果があり、それが計画に沿った運営をもたらすものと考えられる。

#### (2) 適切な目標設定

アンケート調査では、目標設定の適切性を尋ねるため、「目標は、努力すれば達成できる水準に設定されている」（付録 5-3, 問 20(2)）という質問を含めた。この「適切な目標設定」は、組織レベルの目標志向、すなわち目標達成に向けた意識付けの強さと正の相関が見られた。評価が有効に機能する上では、適度に高めの目標を設定することが、組織的な努力を促すインセンティブとなることが示された。また、組織レベルの活動活性化、職員レベルの業務への理解向上にも正の影響が観察された。

### 6.6.3 対外説明ルート

#### (1) 指標の設定

指標を設定している館は、していない館と比較し、評価が住民説明により多く利用されているという結果が得られた。指標があることで、客観的でわかりやすい説明が可能になるためと考えられる。議会や行政ではなく住民に対する説明でこの結果が得られたことから、指標が一般の人々への説明において有効である可能性が示唆される。

## (2) 外部評価

外部評価の実施館では、非実施館と比較し、評価が議会説明と予算要求に利用されやすい傾向があり、また過去5年間で行政内部の自館に対する理解が向上したとする館が多かった。外部評価によって評価の客観性や信頼性が高まること、またそのように説明ができることが、特に議会や行政への説明を行う上で有効となるものと考えられる。

## (3) ベンチマーク

他館と自館の統計数値を比較するベンチマーク資料を定期的に作成しているとした館では、作成していない館と比較し、住民の図書館に対する理解が向上したと認識されていた。自館の実績値を単独で示すのみでなく、他館との比較があることが、住民にとってわかりやすい説明となるものと推測される。そうしたベンチマーク資料は、必ずしも評価の枠組みの中で作成されるとは限らず、年報等、評価とは別の位置付けで作成されているケースもある。評価を対外説明に有効に活用するという観点でいえば、ベンチマーク資料を評価の一部に含めることにより、評価を説明資料として一層有用なものにできる可能性がある。

## (4) ウェブサイトでの公表

評価結果の公表方法については、ウェブサイト、広報誌、館内での掲示・配布、協議会資料の4種類の公表方法が、有効性発現に影響しているかを分析した。その結果、ウェブサイトで公表するとした館では、議会説明や住民説明に評価が利用されやすいという結果が得られた。ウェブサイト以外の公表方法については、有意な結果が得られなかった。

この結果についてはやや解釈が難しく、たとえば、「住民説明への利用」については、評価をウェブサイトで公表することが住民説明への利用につながるというよりは、ウェブサイトで公表していることをもって、自館は住民説明に評価を利用していると回答した館があった（つまり因果関係が逆になっている）可能性がある。また、評価の質が高く、議会や住民への説明に評価を活用できている館ほど、評価結果に自信があり、ウェブサイトにも掲載しているという可能性も考えられる。この場合、「評価の質」という変数が交絡因子となり、評価の公表にも住民説明への利用にも影響を与えていることになるが、逆に言えば、ウェブサイトで公表できるような質の高い評価を行うことが、対外説明にも有効であるとも解釈できる。

## (5) 分析・検討プロセス

「課題分析プロセス」と「改善策検討プロセス」の2変数を分析に加えたところ、「改善策検討プロセス」については、「住民説明への利用」と「議会の理解向上」に正の影響があることが観察された。改善策を検討する過程で、様々な集計や資料作成を行ったり、集中的な分析・検討を行ったりすることで、対外的な説明に利用できる材料が増え、また実際に図書館に対する理解向上につながるものと考えられる。

#### 6.6.4 その他の影響要因

その他の影響要因については、評価と直接関連付けられないものもあるため、解釈に当たって注意が必要となる。たとえば、館種とサービス向上との間に正の相関があったとしても、それが館種による評価の有効性の違いを反映したものなのか、評価に関わらず館種によってサービス向上の実現状況がそもそも違うためなのかは不明である。別の例を挙げれば、図書館の規模と計画的運営に正の相関があったとしても、大規模館ほど評価が有効に機能し、評価に基づく計画的運営が実現しているということなのか、単に大規模館ほど計画的運営の必要性が高く、評価に関わらず計画の策定・実施を行っているためなのかは不明である。

この点は、目的変数としたアウトカムやインパクトのタイプによって異なり、「事業見直し」や「サービス向上」等、評価実施の有無に関わらず回答できるタイプのアウトカムやインパクト（第5章の表5-2において、タイプ①か④としたもの）については、評価以外の要因でも左右されるものであるため、前述の問題が生じ解釈が難しい。一方、評価の対外説明への利用等、評価の実施館にしか尋ねることができないタイプのアウトカム（表5-2でタイプ②としたもの）については、評価と直接結びついたものであるため、たとえば指定管理館で評価の対外説明への利用が多いとすれば、それは指定管理館ではそれ以外の館より評価が有効に機能していると解釈できる。また、職員レベルのアウトカム（表5-2でタイプ③としたもの）については、「自己評価に関わることによって」自身の認識が変化したかを尋ねているため、評価の有効性を反映したものと解釈できる。

##### （1）予算・人員の制約

インタビュー調査からは、予算や人員の不足から必要な改善ができない場合があるとする館があったことから、予算・人員の制約は改善ルートや目標設定ルートで負の影響があるものと予想していた。しかし結果は逆であり、予算・人員の制約が大きい館ほど、「事業見直し」「業務分析」「サービス向上」等の活動が活発に行われているという結果であった。ただし、この結果が出たほとんどのモデルは目的変数がタイプ①か④のものであるため、単に予算・人員の制約の大きい館ほど、評価にかかわらずサービス・業務の改善を熱心に行っているという可能性がある。唯一、「目標志向」についてはタイプ②のアウトカムであり、予算・人員の制約が大きい館ほど、目標達成に向けた意識付けが強く働くことが示された。

##### （2）改革圧力

インタビュー調査からは、政治的に図書館運営の見直しや改革が強く求められている館ほど、評価を対外説明に積極的に活用する可能性が示唆された。分析の結果、評価の対外説明への利用に関わるアウトカム（「議会説明への利用」「行政内部説明への利用」「住民説明への利用」「予算要求への利用」）では、いずれも有意な結果が得られなかった。

「行政内部の理解向上」というインパクトについては、改革圧力が強い館ほど顕著に発現するという結果であった。ただし、これはタイプ④に当たるものであるため、改革圧力の強い館ほど、評価に限らず、自館の立場を説明する取組が活発であることを反映している可能性もある。

### (3) 館種

都道府県立図書館は、いずれのルートにおいても市区町村立図書館より有意にアウトカム・インパクトの発現状況が低いモデルがあった。また、政令指定都市立図書館についても、目標達成ルートで、市区町村立図書館よりアウトカム発現が有意に低いモデルがあった。

都道府県立図書館の負の影響が観察されたモデルのうち、「業務分析」「計画的運営」「住民の理解向上」についてはタイプ①か④に当たるため、この結果が都道府県立図書館において評価の有効性が発現しにくいことを意味するのか、評価の実施に関わらず、都道府県立図書館では「業務分析」や「計画的運営」、「住民の理解向上」が生じにくいということなのかは不明である。「議会説明への利用」についてはタイプ②であるため、都道府県立図書館では市区町村立図書館と比較し、評価が議会説明に利用されにくいことが示唆される。都道府県立図書館の場合、自治体の規模が大きく、それに比して図書館の位置付けが相対的に小さいため、議会で都道府県立図書館が取り上げられること自体が少なくなりがちなのが影響している可能性がある。

政令指定都市立図書館については、目標達成ルートの「活動活性化」について負の影響が見られた。これはタイプ①のアウトカムであるため明確な解釈は難しいが、政令指定都市立図書館では、政令市以外の市区町村立図書館と比べ、イベント実施や新規事業等の活動が活発に行われにくいという結果となった。

### (4) 運営形態

指定管理館は、改善ルートと目標達成ルートの多くのモデルにおいて、他の運営形態の館に比べ、アウトカム・インパクトの発現状況が高いという結果が得られた。そのほとんどがタイプ①か④のアウトカム・インパクトである。指定管理館には設置者の監視の目が常にあり、次期の指定管理者選定に向けた運営改善に取り組むインセンティブが高いことから、評価の効果がより生じやすい可能性もある一方、そうした状況にあるからこそ、評価に限らない改善への取組が積極的に行われている可能性もある。

唯一、「目標志向」はタイプ②のアウトカムであり、これが指定管理館で高かったことは、評価によって生じる目標達成に向けた意識付けは、指定管理館で特に顕著に生じると解釈できる。インタビュー調査では、特にE館において職員に目標達成が非常に強く意識されていたが、それと整合的な結果といえる。

一方、職員レベルの分析では、「業務への理解向上」というアウトカムで、指定管理館のアウトカム発現状況が有意に低い結果が得られた。自己評価を通じた業務への気付きは、指定管理館よりも他の運営形態の館で生じやすい可能性がある。

### (5) 職員数

職員数については、改善ルートと目標達成ルートにおいて、職員数が多い館ほど「業務分析」や「計画的運営」というアウトカムが発現しているという結果が得られた。いずれもタイプ①のアウトカムであるため、評価の効果に差があるのかは不明であるが、「業務分析」については、ある程度の人的資源の投入が必要な活動であるため、規模が大きい館でのほうがもともと実施されやすいとも考えられる。「計画的運営」については、規模が大きい館ほ



ど、運営に当たっての計画性が求められることを反映しているものと推測される。

逆に、対外説明ルート「予算要求への利用」については、職員数が多い館ほど実現していないという結果であった。これはタイプ②のアウトカムであるため、規模の大きい館ほど、評価が予算要求に使われにくいものと解釈できる。

### 6.6.5 先行研究との比較

#### (1) 評価利用の先行研究との比較

評価利用の先行研究では、利用に影響を与える要因について多くの研究蓄積があり、表3-2に示したように、大きく『評価の実施』『意思決定・政策の状況』『ステイクホルダーの関与』の3カテゴリの影響要因があるという知見が得られている。

このうち、『評価の実施』というカテゴリには「コミュニケーションの質」「適時性」「評価者の能力」「評価の質」「評価結果」「関連性」「信頼性」の要素がある。本章の分析で得られた影響要因のうち、「指標の設定」「外部評価」「利用者アンケート」「分析・検討プロセス」については、直接・間接に「評価の質」や「信頼性」を高める性格があると考えられる。指標を設定してデータに基づく評価を行うこと、外部評価で外部の目からのチェックを受けることは、評価の客観性を高めるものとなりうる。また、外部評価や利用者アンケートで得られる指摘、評価の過程での十分な分析や検討は、評価の質を高めるものとなるためである。

『意思決定・政策の状況』というカテゴリには、評価を利用する個々人の「個人的特性」や「評価に対する受容性」、組織の「政治情勢」「意思決定の性格」「競合する情報」「情報ニーズ」があるとされる。本章で得られた影響要因と比較すると、「改革圧力」は「政治情勢」に、「予算・人員の制約」は「意思決定の性格」に当たるものと解釈できる。

最後のカテゴリである『ステイクホルダーの関与』については、施策の担当者等のステイクホルダーが評価に関与することで、前述の様々な影響要因、たとえば評価の受容性、信頼性、関連性等が増すことを意味する。第4章のインタビュー調査からは、評価の有効性は評価に関わる職員を中心に生じること、より多くの職員が評価に関与することが評価の有効性を高める可能性があることが示唆された。しかし、本章の分析では、「職員の参加」に正の影響があるという明確な結果は得られなかった。

#### (2) 非利用と正当化利用の先行研究との比較

3.4 で見た評価の非利用・正当化利用の理論を基に分析すると、公共図書館は外的圧力と評価への内的性向がともに高く、評価の採用に当たっては「模倣的採用」という類型になると考えられる。このタイプでは道具的利用とともに正当化利用（表3-6の整理でいえば「説明的利用」）が生じやすい。このことから、設置者が公共図書館の改革を求めている等、外的圧力が高いケースほど、正当化利用が生じやすいことが示唆される。

本章では対外説明ルートの分析に「改革圧力」という変数を含めたが、評価の議会・行政内部・住民への利用に有意な影響は見られなかった。

#### (3) 業績情報の利用に関する先行研究との比較

業績測定結果、すなわち業績情報の利用に影響する要因としては、非常に様々なものが研究されており、大きなカテゴリとしては、業績測定自体の特性、組織的要因、政治環境、業務の性格等があり、より具体的な要因としては、リーダーシップ、十分なリソース、組織規模、行政官の能力・専門性、組織メンバーの参加等が挙げられている (Moynihan & Pandey, 2010, p.851)。また、Ho (2005) では、影響要因のカテゴリが「政治的環境」「市長・議会の関心と支持」「プロセスの変化」「業績指標のタイプ」に分類されている。

本章で明らかになった影響要因のうち、これらに該当すると解釈できるのは、「指標の設定」「館種」「運営形態」「職員数」「改革圧力」等がある。また、「責任明確化」については「プロセスの変化」に該当すると見ることができる。

#### (4) 図書館評価の有効性についての先行研究との比較

図書館評価の有効性についての先行研究である Shimoyama et al. (2013) では、業績測定とプログラム評価を併用することで業績改善が実現しやすくなるという仮説を立てて検証を行っている。プログラム評価には様々な方法があるが、2.4.2 で見たように、公共図書館で用いられるプログラム評価型の評価としては、利用者調査、すなわち本章でいうところの「利用者アンケート」がある。また、プログラム評価を、業績測定より掘り下げた分析や情報を伴うものと理解するならば、「外部評価」と「分析・検討プロセス」もプログラム評価的な情報を提供するものといえる。外部評価からは自館の課題など外部の客観的な視点からの情報が得られ、評価過程での改善策検討からはサービス改善に向けた具体的な方策が得られるためである。本章の分析では、これら影響要因は、いずれも評価の有効性発現に正の影響を与えることが示されており、Shimoyama et al. (2013) と整合的な結果といえる。

もともと業績測定は、指標によって実績値の推移や目標との関係を確認することはできても、改善のために何をすべきかまで知ることはできない (Poll & Te Boekhorst, 2007, p.25)。このため、業績測定はプログラム評価と適切に併用すべきことが指摘されている (田辺, 2014)。本章の分析からは、そうした業績測定を補うプログラム評価的な追加の情報が、評価の有効性発現に寄与することが示された。

#### (5) その他

Ammons (1995) は、行政部門一般の業績測定に関する論考の中で、実績値そのままを用いる業績測定では一般市民の関心を引きにくいと、他の自治体との比較を行うことで業績測定を「面白く」することが有用だと指摘している。本章では、他館との比較を伴うベンチマーク資料の作成が住民への理解向上につながるという結果が得られており、この指摘と整合的といえる。

## 6.7 本章のまとめ

本章では、図書館評価の有効性向上に影響する要因を分析した。第4章の質的分析では、9館の公共図書館を対象に、図書館評価で生じるアウトカムやインパクトを明らかにするとともに、それらの発現に影響すると予想される要因を抽出した。たとえば、指標の設定、外部評価の実施、評価の公表等である。影響要因は、3種類の有効性発現ルート、すなわち改善ルート、目標達成ルート、対外説明ルートによって異なるものと想定された。本章では、全国の公共図書館を対象にアンケート調査で収集したデータを基に、そうした影響要因の候補が、実際にアウトカムやインパクトの発現に影響を与えているかを分析した。

分析の方法としては回帰分析を用いた。目的変数は個々のアウトカム・インパクトの評点、説明変数は予想される影響要因である。組織レベルのアウトカムやインパクトについては、7段階評価でデータを採取したため、間隔尺度と見なし、重回帰分析を行った。職員レベルのアウトカムについては、回答者の個人的な認識変化の有無を採取した名義尺度であるため、ロジスティック回帰分析を行った。アウトカム・インパクトの数だけ回帰モデルを作成したことになるが、そのうち、モデル全体が統計的に有意であり、かつ係数の符号が予想と合致し統計的に有意である場合に、その影響要因とアウトカム・インパクトの間に関係性があると判断した。

本研究の目的の一つは、図書館評価の有効性向上のための方策を提示することである。この目的からすれば、影響要因のうち特に重要なのは、図書館にとって所与のものよりは、図書館の取組しだいで変える余地があるものということになる。すなわち、評価の実施方法や、図書館の運営方法に関わる影響要因である。分析結果からは、そうした影響要因として以下が抽出された。

まず改善ルートについては、「指標の設定」「外部評価」「利用者アンケート」「改善策検討プロセス」が影響していた。評価のために指標を設定し、自己評価に加えて外部評価や利用者アンケートを実施すること、また、評価の過程で十分な改善策の検討を行うことが、職員間の課題の共有、組織的な事業見直しやサービス向上等、様々なアウトカム・インパクトにつながることを示された。

目標達成ルートでは、「責任明確化」「適切な目標設定」が影響していた。目標達成に責任を持つ部署や担当者を明確にすること、目標を職員が努力すれば達成できる水準に設定することが、改善や目標達成に向けた意識付け、計画的運営、活動活性化等につながることを示された。

対外説明ルートでは、「指標の設定」「外部評価」「ベンチマーク」「改善策検討プロセス」「評価結果の公表（ウェブサイト）」があった。評価のために指標を設定し、外部評価を実施すること、他館と統計数値を比較するベンチマーク資料を作成すること、評価の過程で改善策の検討を行い、結果をウェブサイトで公表することが、評価の対外説明への利用や、議会・行政内部・住民の図書館に対する理解向上につながりうることを示唆された。

本研究では、最終的に、図書館評価の有効性向上に資する方策を提示することを目的としている。本章では、その基礎となる知見を得るために、評価の有効性向上に影響する要因を

明らかにした。次章ではこの知見を基に、公共図書館で活用できる評価の有効性向上ツールを作成する。

## 第7章 図書館評価の有効性向上のためのツール

### 7.1 本章の目的と方法

#### 7.1.1 本章の目的

本章の目的は、図書館評価の有効性向上に活用できるツールを作成することである。前章の分析では、公共図書館の自己評価を対象に、評価の有効性発現に正の影響を持つ要因を明らかにした。その影響要因には、指標の設定、利用者アンケートの実施、外部評価の実施、評価過程での十分な分析・検討等があり、本研究が明らかにした3種類の有効性発現ルート、「改善ルート」「目標達成ルート」「対外説明ルート」のそれぞれにおいて影響する要因は異なっていた。

本章では、それらの知見を活用し、公共図書館が自己評価の実施方法を見直し、より大きなアウトカムやインパクトを得られるようにするためのツールを作成し提示する。

#### 7.1.2 本章の方法

本章では、ここまでの研究成果を基に、有効性向上ツール（以下「ツール」という）を作成する。ツールは既存の図書館評価の検証に使用するものであるため、一種のメタ評価に当たる。メタ評価とは、評価の改善や評価結果の妥当性の判断等を目的に行われる「評価の評価」である。ツールの作成に当たっては、メタ評価の理論と方法を踏まえて行うこととする。

作成したツールは公共図書館で試行し、その有用性と妥当性を検証するとともに、必要な修正を加えて完成させる。このための方法としては、アクションリサーチの手法を応用する。アクションリサーチとは、望ましいと考えられる社会的状態を実現するために、研究者と研究対象者が展開する共同的な社会実践である(矢守, 2010, p.1)。本章で行うツールの試行は、筆者がツール改善に資する知見を得るためであると同時に、図書館職員の側が自館の評価の課題を把握することで、将来的な評価実務の改善につなげることも意図しているため、一種のアクションリサーチと整理することができる。

なお、ツールの有用性の検証は、本来であればやや長いスパンで観察を行い、ツール使用の結果として対象館の評価実務が変化し、評価の有効性が向上するかまで確認する必要がある。本章では、その最初の段階であるツール使用時に焦点を当て、ツールが評価の課題や要改善点を把握する上で有用であるかを検証する。

### 7.2 有効性向上ツールの作成

#### 7.2.1 メタ評価の理論と方法

##### (1) メタ評価の性格

「メタ評価」とは、評価を評価することを意味する。評価理論のテキストによれば、メタ評価とは、評価を方向付けたり、評価の強みと弱みを報告したりする目的で、評価の有用性、妥当性、正確性、アカウンタビリティ等について説明的情報や判断的情報を記述、入手また

は適用するプロセスであると定義されている (Stufflebeam & Coryn, 2014, p.635)。メタ評価には、評価の改善に資する情報を提供する「形成的メタ評価」と、評価実施後に評価の妥当性等についての判断を提供する「総括的メタ評価」とがある。いずれについても、評価実施者が自ら行う内部メタ評価と、外部の第三者が行う外部メタ評価がある。これをまとめたのが表 7- 1 である。メタ評価では、評価報告書等の評価結果のみでなく、実施プロセス等も含めた評価のあらゆる側面が対象となりうる。

公共図書館で実施される図書館協議会等による外部評価も、一種のメタ評価と理解できる。そうした外部評価では、指標・目標や評価結果の妥当性について、館外の人々で構成される評価委員会等が検証を行うため、表 7- 1 でいえば下段に位置する、外部の実施主体による形成的または総括的なメタ評価に当たる。

本章で作成するツールは、図書館職員がセルフチェックに用いることを想定しており、また評価の実施方法の改善に資するものであるため、表 7- 1 でいえば左上の、内部の実施主体による形成的メタ評価に当たるものといえる。

表 7- 1 メタ評価の分類

実施主体	形成的メタ評価	総括的メタ評価
内 部	評価実施者が、評価の計画、予算、人員、データ収集、データ分析、草稿等について体系的に評価し、より明確化または改善するために必要な措置を講じる。	評価実施者が、最終評価報告書に、評価が適切な専門的基準に合致する度合い（たとえば、評価の有用性、妥当性、正確性等）についての検証結果を添付する。
外 部	独立したメタ評価実施者が、進行中の評価を観察し、評価実施者に対し、必要に応じて評価の強み・弱みに関する批判的フィードバックを提供する。	独立したメタ評価実施者が、実施後の評価を対象に、有用性、妥当性、正確性等を評価し、総括的なメタ評価報告書を作成する。

(出所) Stufflebeam, D. & Coryn, C. L. (2014). *Evaluation theory, models, and applications*. 2nd Ed. Jossey-Bass, p.635, Table 25.1.

## (2) メタ評価のためのチェックリスト

メタ評価の有用な方法となりうるものとして、チェックリストがある。メタ評価の研究者であるスタッフルビームは、2001 年の著作の中で、彼自身が作成したものも含め 10 種類のメタ評価チェックリストを紹介している (Stufflebeam, 2001, p.71)。その後の 2014 年の著作でも、それ以外のチェックリスト 1 種類を挙げている (Stufflebeam & Coryn, 2014, p.664)。その中には、プログラム評価の実施過程で留意すべき点を詳細に記述したもの、評価や評価プロセスの妥当性を検証するためのものがあるほか、評価計画・運営、評価契約等、評価の特定の側面に焦点を当てたチェックリストもある。長さは、50 ページに及ぶ大部なものから、数ページのものまで様々である。

多くのチェックリストは、それ単独で用いることができるよう十分な説明や指示を含んでおり、別の詳細な関連文献を裏付けとしている場合もある。たとえば、米国の代表的な評価研究者の一人であるスクリヴェンによる「必須評価チェックリスト (Key Evaluation Checklist)」(Scriven, 2013) は、『評価シソーラス』(Scriven, 1991) という彼の著作を基に

したものである。また、スタッフルームによる「プログラム評価モデル メタ評価チェックリスト」(Stufflebeam, 1999) は、米国教育評価基準協議会の「プログラム評価基準」(Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, 1994) に基づいている。

本章で作成するツールは、現場の図書館職員がセルフチェックに簡便に利用できるものとするため、チェックリストの形式を採用する。本研究のこれまでの研究成果に基づくものとし、そのエッセンスを盛り込むが、チェックリスト単独で利用することができるよう十分な説明を含むものとする。

## 7.2.2 ツールの構成と作成方針

スタッフルームが取り上げているチェックリストの中で、簡潔で本章で作成するツールのイメージに近いものとして、「プログラム評価モデル メタ評価チェックリスト」(Stufflebeam, 1999) がある。これを参考にしつつ、以下のような構成と作成方針でツールを作成する。

### (1) 全体説明

冒頭で、ツール全体の性格や使い方を説明する。ツール以外の追加の資料や口頭のガイダンスなしで理解して使用できるよう、説明の記載を工夫する。

### (2) チェック項目

ここまでの研究で明らかにした、評価の有効性向上に影響する要因をチェック項目とする。具体的には、第6章の分析の結果、評価の有効性に正の影響が認められ、かつ図書館の取組しだいで変化させる余地のある要因を選択する。6.6.1 から 6.6.3 で取り上げた「外部評価」「適切な目標設定」等がこれに当たる<sup>1</sup>。チェックリストでは、自館が評価を実施する際に、それら影響要因に対応しているかを確認する形とする。

なお、分析の結果、モデルによって正負いずれの影響も観察されたものは、明確な解釈が難しいためチェックリストには含めない。

### (3) チェック項目の説明

そのチェック項目について、留意すべき点を記載する。インタビュー調査で明らかになった知見、アンケート調査で明らかになった知見をいずれも記載する。

## 7.2.3 ツールの概要

作成したチェックリスト第1版を図7-1に示す。チェック項目は、改善ルート4項目、目標達成ルート2項目、対外説明ルート5項目の合計11項目となった。これを、改善ルート、目標達成ルート、対外説明ルートに対応する三つのセクションに分けて記載した。チェック項目の記載順は、第6章の分析でより多くのモデルで有意となったもの、職員レベルよりは組織レベルの分析で有意となったものが優先度が高いと判断し、上方に配置した。

---

<sup>1</sup> 付録6-2「影響要因の分析結果一覧」で、「第7章のチェックリストに含める」という欄に「○」を付した項目と合致する。

チェック項目の説明のため、各チェック項目の右に「留意点」という欄を設け、1点目にインタビュー調査からの知見、2点目にアンケート調査からの知見を記載した。

冒頭では、チェックリストの性格を説明した後、「はじめにご覧ください」として、評価に期待する効果に応じて、三つのセクションから該当する部分をチェックしてもらうよう指示した。



図 7-1

図書館評価の改善のためのセルフチェック・リスト（第1版） 2018.11	
<p>このセルフチェック・リストは、公共図書館が行う図書館評価を、より効果的なものにするための自己点検に用いるものです。チェック項目は、公共図書館を対象としたインタビュー調査、アンケート調査を基に、実施することが望ましい項目を設定しています。</p> <p>【はじめにご覧ください】</p> <p>図書館評価に何を期待するかによって、留意すべき点は変わってきます。次のうち、あなたの図書館で期待する効果に該当するセクションをご覧ください。</p> <p><b>図書館評価に期待する効果：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・サービスの向上 ⇒セクション①</li> <li>    特に目標を設定して取り組んでいる場合 ⇒セクション②</li> <li>・効果的な対外説明(対議会、行政内部、住民) ⇒セクション③</li> </ul> <p>※複数のセクションに重複して記載されているチェック項目がありますが、右欄に記載された「留意点」は異なります。</p>	
チェック項目	留意点
<b>セクション① 図書館評価をサービス向上につなげるためには…</b>	
<input type="checkbox"/> 評価の過程で、改善策の検討を行っている	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価書に「今後の取組」の欄を設ける等して、改善策の十分な検討を行う。</li> <li>・改善策の検討を多く行っている館では、サービス・事業の改善、計画的運営等の効果が生じやすい。職員の業務への理解も向上しやすい。</li> </ul>
<input type="checkbox"/> 評価のための指標を設定している	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自館の現状を、指標で定量的に明らかにする。</li> <li>・指標を設定している館では、サービス・事業の改善が実現しやすい。</li> </ul>
<input type="checkbox"/> 外部評価を実施している	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自己評価に加え、図書館協議会等による外部評価を行うことで、様々な気づきが得られる。</li> <li>・外部評価を実施している館では、職員に改善への意識付けが生じやすい。</li> </ul>
<input type="checkbox"/> アンケートで利用者の要望や満足度を把握している	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者アンケートによって、様々な気づきや改善のヒントが得られる。過去のアンケートより結果が改善していれば、職員のモチベーション向上につながる。</li> <li>・定期的に利用者アンケートを実施している館では、職員に自館の課題が認識されやすい。</li> </ul>

チェック項目	留意点
<b>セクション② 目標を設定してサービス向上に取り組んでいる場合は…</b>	
<input type="checkbox"/> 目標は、職員が納得できる水準に設定している	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中長期計画に基づいて目標を設定する、目標設定に職員を巻き込む等の工夫をし、担当者が納得して努力できる水準に目標を設定する。</li> <li>・適切に目標設定をしている館では、職員に目標達成の意識付け、業務への理解向上が生じやすく、図書館の活動が活性化する傾向がある。</li> </ul>
<input type="checkbox"/> 目標達成に責任を持つ部署・担当者を決めている	<ul style="list-style-type: none"> <li>・可能であれば、目標達成に責任を持つ部署・担当者を明確にする。</li> <li>・責任を明確化している館では、計画的運営が実現しやすい。</li> </ul>
<b>セクション③ 図書館評価を効果的な対外説明につなげるためには…(対議会、行政内部、住民)</b>	
<input type="checkbox"/> 外部評価を実施している	<ul style="list-style-type: none"> <li>・図書館協議会等による外部評価を行うことで、評価の客観性・信頼性が高まり、より自信を持って評価を対外説明に利用できる。</li> <li>・外部評価を実施している館では、評価が議会説明や予算要求に利用されやすい。図書館に対する行政内部の理解向上も生じやすい。</li> </ul>
<input type="checkbox"/> 評価の過程で、改善策の検討を行っている	<ul style="list-style-type: none"> <li>・改善策の検討を十分に行うことで、対外説明に使える材料が増える。</li> <li>・改善策の検討を多く行っている館では、評価が住民説明に利用されやすい。図書館に対する議会の理解向上も生じやすい。</li> </ul>
<input type="checkbox"/> 評価のための指標を設定している	<ul style="list-style-type: none"> <li>・指標があると、より客観的でわかりやすい説明が可能となる。</li> <li>・指標を設定している館では、住民説明に評価が利用されやすい。</li> </ul>
<input type="checkbox"/> 評価結果をウェブサイト等で公表している	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ウェブサイト掲載、館内での掲示・配布など、公表の仕方を工夫する。</li> <li>・評価をウェブサイトで公表している館では、評価が議会説明や住民説明に利用されやすい。</li> </ul>
<input type="checkbox"/> 他の公共図書館と統計数値の比較を行っている	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他館との比較を評価に含めると、説得力のある説明が可能となる。</li> <li>・他館との統計数値の比較を定期的に作成している館では、図書館に対する住民の理解向上が生じやすい。</li> </ul>

## 7.3 ツールの試行と修正

### 7.3.1 アクションリサーチの理論と方法

アクションリサーチとは、「望ましいと考える社会的状態の実現を目指して研究者と研究対象者が展開する共同的な社会実践」(矢守, 2010, p.1) であると定義されている。この定義からもわかるように、アクションリサーチの特性としては、社会的状態の改善に向けた「変化」を志向していること、研究対象者と研究者が「共同」で行う実践的な研究であることが挙げられる (矢守, 2010, p.13)。アクションリサーチのメリットとしては、幅広く社会改善をもたらさうる研究手法であること、研究者と研究対象者の双方のエンパワメントが期待できることがある。一方、デメリットとしては、研究者の中立的視点を失い、バイアスのかかった研究となるリスクがあること、対象組織内の力関係によって、アクションリサーチの内容が影響を受ける危険性があること等が挙げられている (草郷, 2018, pp.11-13)。

本章のチェックリスト試行は、研究者である筆者と研究対象者である図書館職員が、チェックリストを用いることで共に評価の改善という変化を志向するアクションリサーチといえる。アクションリサーチでは、研究者の立場が内部者であるか外部者であるか等に応じて各種のタイプがある。中村 (2008) は、Herr & Anderson (2005) を引用する形で、アクションリサーチのタイプを表 7-2 のように整理している。本章のチェックリスト試行は、この分類のうち 5 の「内部者と協同する外部者」と 6 の「内部者を研究する外部者」の両要素を併せ持つものといえる。

表 7-2 アクションリサーチ (AR) における研究者のポジションと特徴

	研究者のポジション	貢献	具体例
1	内部者(研究者が自分自身/自らの実践を研究)	知識ベース 改善的/批判的実践	・教師による授業改善の AR
2	他の内部者と協同する内部者	知識ベース 改善的/批判的実践 職業的/組織的変革	・教師による共同的な学校改革の AR ・当事者が研究者となり、自らの所属先の 変革を試みる AR
3	外部者と協同する内部者	知識ベース 改善的/批判的実践 職業的/組織的変革	・自分自身の実践を研究する際に外部者 に支援を求める AR ・内部主導のプロジェクトで外部専門家の 支援を求める AR
4	相互的協同(内部者と外部者のチーム)	知識ベース 改善的/批判的実践 職業的/組織的変革	・内部者と外部者がフル・パートナーシップ の関係で進める AR(国際協力での参加 型プロジェクト)
5	内部者と協同する外部者	知識ベース 改善的/批判的実践 職業的/組織的変革	・組織変革/組織開発におけるコンサルタント としての AR ・外部専門家が授業改善、学校改善、コミュ ニティ開発を支援する AR
6	内部者を研究する外部者	知識ベース	・ある方法の効果を実証することを目的とし た研究

(出所) 中村和彦. (2008). 「アクションリサーチとは何か?」. 『人間関係研究 (南山大学人間関係研究センター紀要)』 (7), p.15.

研究方法という観点でいえば、アクションリサーチは質問紙調査や量的・質的分析といった特定の研究方法や分析手法を指すものではなく、研究者が現場に臨む際の態度や姿勢、あるいは研究者と対象者の関係性を指す概念であると理解されている（武田, 2015, p.8；矢守, 2010, p.2）。つまり、具体的な研究方法はテーマに応じて選択されることになる。本章では、アクションリサーチの形を取りつつ、研究方法としては対面によるインタビュー調査を採用する。研究対象者にチェックリストを試行してもらい、半構造化インタビューでデータを収集し、質的な分析を行う。また、アクションリサーチでは、実践、検証、更なる改善を繰り返す循環的なプロセスが重視される（草郷, 2018, p.3；武田, 2015, p.24）。本章においても繰り返しのプロセスは重要と考えられるため、試行は複数回、実施することとする。

### 7.3.2 試行の概要

#### (1) 対象館

試行の対象館は、自己評価を実施している公共図書館のうち、評価実施方法が完全に定まっておらず、改善・見直しの余地が大きいところが望ましい。このため、評価導入後、5年未満の館を対象とする。第5章のアンケート調査を実施した際に、今後の調査への協力が可能かを回答してもらい、協力の意思ありと回答した館のうち、評価導入後5年未満という条件に合致し、館種が異なる2館を選択した。対象館の概要を表7-3に示す。

表 7-3 有効性向上ツール試行の対象館

		J 館	K 館
調査の概要	実施日	2019年11月28日	2019年12月7日
	対象者数	2名(評価取りまとめ担当者、元評価取りまとめ担当者)	2名(館長、評価取りまとめ担当者)
図書館の属性	館種	政令指定都市立図書館	市区町村立図書館
	運営形態	直営、一部業務委託	直営
	職員数	約30名	約40名
図書館評価	導入年度	2014年度の評価から	2015年度の評価から
	指標・目標	あり	あり
	外部評価	あり(図書館協議会)	あり(図書館協議会)
	利用者アンケート	2016年度から毎年度実施	2016年度から毎年度実施
	公表方法	・HP掲載 ・協議会資料	・HP掲載 ・協議会資料

※職員数は各館の2018年度の要覧による。

(出所) 筆者作成

#### (2) 実施方法

試行は2018年11～12月に実施した。所要時間は1館当たり約2時間とし、対象館の運営状況や図書館評価について聴取した後、チェックリストを試行した。チェックリストは口頭や資料での追加の説明なく単独で使用可能なものとするため、試行前に内容説明はできるだけ行わず、まずは調査対象者が自ら読んで記入することを求めた。続けて、チェックリス

トの全体構成や各チェック項目についての意見聴取、試行した印象や感想の聴取を行った。なお、チェックリストは事前にメールで送付したが、特に事前作業は求めなかった。

試行に当たっては、筑波大学図書館情報メディア系の研究倫理審査の承認を受けた（通知番号第 30-79 号）。調査対象者には研究目的や個人情報への取扱い等について説明を行い、同意書に署名をもらう等の倫理的配慮を行った（付録 7-1 参照）。

### 7.3.3 第一回の試行とツールの修正

第一回の試行をした J 館では、調査対象者は評価取りまとめ担当者である ja 氏と、元評価取りまとめ担当者である jb 氏の 2 名であった。所要時間は約 2 時間であり、J 館の運営状況や図書館評価の概要の聴取が約 30 分、チェックリストの試行が約 5 分、チェックリストの全体構成に関する意見聴取が約 15 分、チェック項目ごとの意見聴取が約 45 分、試行を終えての印象や感想等の聴取が約 25 分であった。チェックリストに関わる主な指摘・コメントは付録 7-2 の「指摘・コメント」欄のとおりである。以下では（付 7-2/項 1）といった形で、対応するコメントの項番を示す。

#### （1）対象館の評価の概要

J 館は政令指定都市立図書館であり、直営であるが部分的に業務委託を行っている。自己評価は 2014 年度分の評価から導入し、指標・目標値を設定して毎年度、評価を実施している。評価結果はウェブサイト及び協議会資料として公表し、図書館協議会による外部評価を行っている。また、図書館の基本計画を持ち、利用者アンケートを毎年度、実施している。

試行の際に自己評価の導入目的を尋ねたところ、基本計画の進捗管理と業務改善が主な目的とのことであった。評価結果を議会説明に利用することはあまりないが、行政内部への説明に使うほか、業務委託先の事業者が評価をよく見ているとのことだった。評価の取りまとめは、中央館・地域館に 1 名ずつ担当者があり、中央館の担当者が全体の取りまとめを行っていた。自己評価のメリットとしては、業務の進捗度合いが客観視できるようになったこと、課題としては評価実施に負担感があること、評価取りまとめ担当者以外の職員の関心が低いこと、評価を改善に活かす部分が弱いことが挙げられた。基本計画は近いうちに見直す予定があり、それに合わせて評価制度も見直す予定とのことだった。

#### （2）チェック結果

試行においてチェックが付かなかった項目、つまり現状では未実施の項目は、「適切な目標設定」（2 名とも）、「責任明確化」（2 名とも）、「ベンチマーク」（1 名のみ）の 3 項目であった。いずれについても、「これ、本当にすごい大事なこと」（付 7-2/項 12）、「まあ、そうですよね」（付 7-2/項 13）、「これは本当に、あったらいいかなと思う」（付 7-2/項 20）との発言があり、実施すべきこと認識されていた。

「ベンチマーク」については、「これはすぐできるかな」（付 7-2/項 22）との発言があったが、「責任明確化」と「適切な目標設定」については、見直しにつなげたいが具体的な方策が思い浮かばないと認識されていた（付 7-2/項 23）。

### (3) ツールの有用性についての評価

ツールを試行しての全体的な印象としては、「『ああ、そうだよなー』というのが、全部結構、思いましたけどね」(付7-2/項1)というコメントがあり、「留意点」の記載内容が自らの実感と合致している印象を持たれていた。また、チェックリストを用いることによって評価の意義や効果を再確認し、気が付きを得られたというコメントがあった(付7-2/項1)。

具体的に、今後、評価を実施していく上でヒントになった点があるか尋ねたところ、前述のように他館とのベンチマークの取組が関心を持たれていた。しかし一方で、チェックはしたものの、必ずしもそれを自館の評価の改善につなげるというところまでイメージはされていなかった(付7-2/項2)。

### (4) ツールに対する指摘

チェックリストの要改善点を把握するため、全体的な構成と、個々のチェック項目の記載内容に分けて意見を聴取した。

#### ① 全体・構成

まず、チェックリストのタイトルである「図書館評価の改善のためのセルフチェック・リスト」については、「改善」という用語が入っているものの、評価の改善につなげるチェックリストであるというイメージが明確に伝わっていなかった(付7-2/項2)。

チェックリスト左欄の「チェック項目」と、その説明を付した右欄の「留意点」については、両者の関係がわかりにくく、「留意点」という見出しが内容をうまく表していないと認識されていた(付7-2/項3)。また、「留意点」には、1点目としてインタビュー調査に基づく知見、2点目としてアンケート分析結果を記載したが、1点目は違和感なく読めるものの、2点目については「自館ではそこまでできていない」と解釈されていた。性格がやや異なる両方の知見を区別せず記載したことが混乱を与えたことが伺えたため、「留意点」の記載方法は整理する必要があると考えられた。

3セクションのうち、自館に該当する部分のみ選択して実施するよう求めている点については、判断に迷ったため、全項目をチェックするほうがよいとのコメントがあった(付7-2/項4)。

同一のチェック項目が複数のセクションで重複して出てくることについては、「注が付いているので、それを読んで理解はできた」(付7-2/項5)とのコメントがあった。また、全体の長さについては、特に問題ないと判断されていた(付7-2/項6)。

#### ② チェック項目と説明

チェック項目(チェックリスト左欄)の記載は、全体的には、読みやすくわかりやすいと認識されていた(付7-2/項7)。

「留意点」については、前述のように試行の過程で2点目に記載したアンケート分析結果について位置付けを整理する必要性が明らかになったため、主に1点目の記載について意見やコメントを聴取した。その結果、記載内容にはおおむね理解・納得が得られ、「まあ、そのとおりだなというのはありますかね」(付7-2/項9)、「納得はできる場所ですね」(付7-2

/項17)、「本当におっしゃるとおりだと思う」(付7-2/項20)等のコメントが得られた。

記載内容の修正が必要となるような指摘があったのは、「目標達成に責任を持つ部署・担当者を決めている」というチェック項目であり、目標達成に「責任を持つ」という表現に違和感が持たれていた(付7-2/項13)。

#### (5) ツールの修正

以上のように、第一回の試行では全体構成について多くの指摘を受けたため、第二回の試行までの間に可能な限り修正を行う方針とした。修正後のチェックリスト第2版を図7-2に示す。主な修正点は以下のとおりである。

まず冒頭の趣旨説明文を修正し、チェックリストの趣旨が明確に伝わるよう留意するとともに、3セクションからの選択は求めず全項目をチェックしてもらうこととした。「留意点」については書式を大きく修正し、1点目と2点目は欄を分けて記載することとした。それぞれの見出しについては、仮に「説明」と「(参考) アンケート分析結果」とし、第二回試行も踏まえて再度、適切な見出しを検討する方針とした。

個々のチェック項目については、目標達成の「責任明確化」について指摘を踏まえて文章を修正したほか、一部の項目について表現の調整を行った。

#### (6) 評価に関する情報提供・示唆

本章の試行はアクションリサーチであるため、チェックリストへのフィードバックを得ると同時に、対象館の評価改善に資する情報提供や示唆を提供することも目的とした。試行の過程では、これまでの研究結果を踏まえて、参考になりうる情報提供や示唆を行った。調査対象者からも、他館の状況等について質問を受けた。その主なやり取りを付録7-3に示す。

図 7-2

図書館評価の改善のためのセルフチェック・リスト（第2版） 2018.11		
<p>※このセルフチェック・リストは、公共図書館が行う図書館評価の自己点検に用いるものです。チェック項目は、公共図書館を対象としたインタビュー調査、アンケート調査を基に、効果的な図書館評価につながる項目を設定しています。未実施の項目、実施が不十分な項目がありましたら、評価方法を見直す際に参考にご覧ください。</p> <p>※図書館評価に求める効果に応じて、留意すべき点は変わってきます。このチェックリストでは、以下の3種類の効果に分けてチェック項目を記載しています。</p> <p>セクション① サービス向上 セクション② 特に目標を設定してのサービス向上 セクション③ 効果的な対外説明(対議会、行政内部、住民)</p> <p>(注) 複数のセクションに重複して記載されているチェック項目がありますが、右欄に記載された説明文は異なります。</p>		
チェック項目	説明	(参考) アンケート分析結果
セクション① 図書館評価をサービス向上につなげるためには…		
<input type="checkbox"/> 評価の過程で、改善策の検討を行っている	評価書に「今後の取組」の欄を設ける等して、改善策の十分な検討を行うことが有効。	改善策の検討を多く行っている館では、サービス・事業の改善、計画的運営等の効果が生じやすい。職員の業務への理解も向上しやすい。
<input type="checkbox"/> 評価のための指標を設定している	自館の現状を指標で客観的に明らかにすることで、具体的な改善が検討されやすくなる。	指標を設定している館では、サービス・事業の改善が実現しやすい。
<input type="checkbox"/> 外部評価を実施している	自己評価に加え、図書館協議会等による外部評価を行うことで、様々な気付きが得られる。	外部評価を実施している館では、職員に改善への意識付けが生じやすい。
<input type="checkbox"/> アンケートで利用者の要望や満足度を把握している	利用者アンケートによって、様々な気付きや改善のヒントが得られる。過去のアンケートより結果が改善していれば、職員のモチベーション向上につながる。	定期的に利用者アンケートを実施している館では、職員に自館の課題が認識されやすい。
セクション② 目標を設定してサービス向上に取り組んでいる場合は…		
<input type="checkbox"/> 目標は、職員が納得できる水準に設定している	中長期計画に基づいて目標を設定する。目標設定に職員を巻き込む等の工夫をし、担当者が納得して努力できる水準に目標を設定する。	適切に目標設定をしている館ほど、職員に目標達成の意識付け、業務への理解向上が生じやすく、図書館の活動が活性化する傾向がある。
<input type="checkbox"/> 個々の目標を所管する部署・担当者を決めている	可能であれば、目標ごとに責任を持って取り組む部署・担当者を決めることで、目標達成がより明確に意識されるようになる。	目標の所管部署・担当者を明確化している館では、計画的運営が実現しやすい。

チェック項目	説明	(参考) アンケート分析結果
セクション③ 図書館評価を効果的な対外説明につなげるためには…(対議会、行政内部、住民)		
<input type="checkbox"/> 外部評価を実施している	図書館協議会等による外部評価を行うことで、評価の客観性・信頼性が高まり、より自信を持って評価を対外説明に利用できるようになる。	外部評価を実施している館では、評価が議会説明や予算要求に利用されやすい。図書館に対する行政内部の理解も向上する傾向がある。
<input type="checkbox"/> 評価の過程で、改善策の検討を行っている	改善策の検討を十分に行うことで、対外説明に使える材料が増える。	改善策の検討を多く行っている館では、評価が住民説明に利用されやすい。図書館に対する議会の理解も向上する傾向がある。
<input type="checkbox"/> 評価結果をウェブサイト等で公表している	ウェブサイト掲載、館内での掲示・配布など、評価結果の公表方法を工夫する。	評価をウェブサイトで公表している館では、評価が議会説明や住民説明に利用されやすい。
<input type="checkbox"/> 評価のための指標を設定している	指標があると、より客観的でわかりやすい説明が可能となる。	指標を設定している館では、評価が住民説明に利用されやすい。
<input type="checkbox"/> 他の公共図書館と統計数値の比較を行っている	他館との比較を評価に含めると、説得力のある説明が可能となる。	他館との統計数値の比較を定期的に作成している館では、図書館に対する住民の理解が向上する傾向がある。

### 7.3.4 第二回の試行とツールの修正

第二回の試行では、チェックリスト第2版を使用した。対象はK館であり、調査対象者は館長であるka氏と、評価取りまとめ担当者であるkb氏の2名であった。所要時間は1時間40分であった。ka氏が同席できるのが30分程度とのことだったため、K館の運営状況や図書館評価の概要の聴取を15分程度行った後、早めにチェックリストの試行を5分程度で行い、チェックリストの全体構成や試行の印象について10分程度聴取した。ka氏が離席した後、kb氏にチェック項目ごとの意見聴取を約50分行い、最後に試行を終えての印象・感想の聴取を約20分行った。チェックリストに関わる主な指摘・コメントは付録7-4の「指摘・コメント」欄のとおりである。

#### (1) 対象館の評価の概要

K館は市町村立図書館であり、運営形態は直営である。自己評価は2015年度分の評価から導入しており、指標・目標値を設定して毎年度、評価を実施している。図書館協議会による外部評価を行っており、評価結果はウェブサイト及び協議会資料として公表している。また、利用者アンケートを毎年度、実施している。

自己評価の導入目的を尋ねたところ、サービス向上が第一の目的であり、結果的に意識改革等にもつながるのではないかとのことだった。評価の取りまとめは、kb氏が実績値の集計と評価書の原案作成を行い、回覧で他の職員が確認していた。まだ評価を導入して間もないため、「手探り」の状態であり、指標の妥当性等を検討しながら実施しているとのことだった。このため、現状では、評価による課題の確認は出来たものの、業務の改善に活かすところまでは出来ていないと認識されていた。また、議会や行政内部の説明に評価を使うことも、現状では行っていないとのことだった。

#### (2) チェック結果

試行の結果、チェックが付かなかった項目は、「責任明確化」(2名とも)、「ベンチマーク」(2名とも)の2項目であった。これらについては、本来であれば今後の実施を検討することが望ましいが、いずれについても実務上、難しいのではないかとの見解が示された(付7-4/項13, 19)。「責任明確化」については、小規模館で全職員が様々な業務に関わっているため、担当者を決めにくく、「『可能であれば』という感じですね、本当に。可能である部分だけでも、という感じ」(付7-4/項13)とのことだった。ベンチマークについては、K館の場合、過去に自館の方向性を検討した際にベンチマーク資料を作成した経験があるが、それを毎年実施するのは「すごく大変」と認識されていた。比較対象の自治体を決めるのがまず問題となるが、比較対象を決めた上で、指標が貸出冊数や所蔵冊数等の既存統計があるものであれば可能かもしれないとのことだった(付7-4/項19)。また、そうしたベンチマーク資料を含めるのであれば、別表や参考資料のような形であれば可能との指摘もあった(付7-4/項19)。

#### (3) ツールの有用性についての評価

チェックリストを試行しての全体的な印象としては、「評価することを振り返る上では、



やはり役に立つものかなというふうに思う」(付7-4/項1) とのコメントがあり、意図どおり評価の実施方法を見直すツールとして有用であると認識されていた。また、「書いてあってやっていないことというのが、『あ、うちでは必要なのかもしれない』という自分の振り返りのためには、あると大変便利かなと思う」(付7-4/項1) とのコメントもあり、評価の要改善点を把握する上で有用であると認識されていた。

具体的に、今後、評価を実施していく上でヒントになった点があるか尋ねたところ、チェックが付かなかった「ベンチマーク」について、できるならやってみたいとの発言があったが(付7-4/項21)、前述のように実施は難しいと認識されていた。

#### (4) ツールに対する指摘

チェックリストの全体的な構成、個々のチェック項目について意見を聴取した。

##### ① 全体・構成

チェックリストの記載から、趣旨や使用方法が理解できたかを尋ねたところ、「はい、すぐわかりました」(付7-4/項2) とのコメントがあり、自館の評価の見直しと改善に用いるものであることが意図したとおり理解されていた。また、タイトルについても、自己点検に用いるものであると理解されていた(付7-4/項2)。

第一回の試行で課題となったチェック項目とその説明の関係については、特にわかりにくさや問題点はないと認識されていた(付7-4/項3)。セクション分けについても、選択式をやめたことで、違和感なく受け入れられていた(付7-4/項4)。同じチェック項目が複数のセクションで出てくることについては、やや違和感があるものの趣旨は理解されていた(付7-4/項5)。全体の長さについても妥当と認識されていた(付7-4/項6)。

##### ② チェック項目と説明

チェック項目とその右側の説明の記載については、特にわかりにくい点はなく、すぐ理解できたとコメントされていた(付7-4/項7)。

個々のチェック項目については、たとえば外部評価の実施について「フィードバックとして有効なのかなと思う」(付7-4/項9)等、自館の状況が記載内容に合致しているとするコメントが多く見られた。

#### (5) ツールの修正

以上の試行を受けて修正したチェックリスト最終版を図7-3に示す<sup>2</sup>。

##### ① 第二回試行に基づく修正箇所

---

<sup>2</sup> 第二回試行とチェックリスト最終版の作成後にアンケート調査の分析用データに不備が見つかったため、再分析したところ、チェック項目に含めるべき影響要因が当初分析とは異なるものとなった。具体的には、「途中実績の確認」と「評価導入後の年数」が対象外となった。このため、第1版に遡ってチェックリストの修正を行った。これに伴い、本来であれば再度の試行を検討すべきところであったが、削除のみで新たに追加したチェック項目はないことから、再度の試行は実施しなかった。修正したチェックリストは試行対象の2館にあらためて送付し確認を依頼したが、特段のコメントは出なかった。なお、第6章については再分析の結果を基に記載している。

第二回のK館における試行では、チェックリストの全体構成については特段の指摘がなく、また個々のチェックリスト・説明の記載内容についても問題なく理解されていたため、基本的な内容には修正は生じなかった。

一点、ベンチマークについては、含めるとしたら別表や参考資料のような形になるのではないかとの指摘があったため（付7-4/項19）、右欄の説明の表現を修正した。この背景として、ベンチマークを行う場合、その指標は日本図書館協会等の既存統計があるものでないと実施が難しく、各館が自己評価で設定している指標とは異なる場合があることがある。

## ② 再度全体を見直しして修正した箇所

チェックリスト第2版で、仮に「説明」と「(参考) アンケート分析結果」としていた見出しについては、両者の性格をより良く表すよう「なぜ有効か」「(参考) 期待される効果」に修正し、後者についてはさらに注を付けて本研究の分析を根拠としていることを記載した。これら見出しの修正に合わせ、文章表現を一部調整した。

最後に、メタ評価で用いられるチェックリストの例にならい<sup>3</sup>、作成者名と参考文献（本研究）を記載した。

## （6）評価に関する情報提供・示唆

第二回の試行においても、これまでの研究結果を踏まえて情報提供や示唆を提供した。主なやり取りは付録7-5のとおりである。

---

<sup>3</sup> Stufflebeam (1999)等。

図 7-3

図書館評価の改善のためのセルフチェック・リスト（最終版）		
<p>※このセルフチェック・リストは、公共図書館が行う図書館評価の自己点検に用いるものです。チェック項目は、公共図書館を対象としたインタビュー調査、アンケート調査を基に設定しています。評価が職員や組織に望ましい影響をもたらすためには、チェック項目に記載した事柄を実施することが有効です。未実施の項目、実施が不十分な項目がありましたら、評価方法を見直す際に参考にしてください。</p> <p>※図書館評価には、サービス向上の実現や、有効な対外説明につながるなどの効果があり、どのような効果を求めるかに応じて、留意すべき点は変わってきます。このチェックリストでは、以下の3種類の効果に分けてチェック項目を記載しています。</p> <p>セクション① サービス向上                      セクション② 特に目標を設定してのサービス向上                      セクション③ 効果的な対外説明(対議会、行政内部、住民)</p> <p>(注) 複数のセクションに重複して記載されているチェック項目がありますが、右欄に記載された説明文は異なります。</p>		
チェック項目	なぜ有効か	(参考) 期待される効果*
<b>セクション① 図書館評価をサービス向上につなげるためには…</b>		
<input type="checkbox"/> 評価の過程で、改善策の検討を行っている	評価書に「今後の取組」の欄を設ける等して、改善策の十分な検討を行うことが、サービス改善につながる。	改善策の検討を多く行っている館では、サービス・事業の改善、計画的運営等の効果が生じやすい。職員の業務への理解も向上しやすい。
<input type="checkbox"/> 評価のための指標を設定している	自館の現状を指標で客観的に明らかにすることで、具体的な改善が検討されやすくなる。	指標を設定している館では、サービス・事業の改善が実現しやすい。
<input type="checkbox"/> 外部評価を実施している	自己評価に加え、図書館協議会等による外部評価を行うことで、様々な気付きが得られる。	外部評価を実施している館では、職員に改善への意識付けが生じやすい。
<input type="checkbox"/> アンケートで利用者の要望や満足度を把握している	利用者アンケートによって、様々な気付きや改善のヒントが得られる。過去のアンケートより結果が改善していれば、職員のモチベーション向上につながる。	定期的に利用者アンケートを実施している館では、職員に自館の課題が認識されやすい。
<b>セクション② 目標を設定してサービス向上に取り組んでいる場合は…</b>		
<input type="checkbox"/> 目標は、職員が納得できる水準に設定している	中長期計画に基づいて目標を設定する、目標設定に職員を巻き込む等の工夫をすることで、担当者が目標水準に納得して努力できる。	適切に目標設定をしている館では、職員に目標達成の意識付け、業務への理解向上が生じやすく、図書館の活動が活性化する傾向がある。
<input type="checkbox"/> 個々の目標を所管する部署・担当者を決めている	可能であれば、目標ごとに責任を持って取り組む部署・担当者を決めることで、目標達成がより明確に意識されるようになる。	目標の所管部署・担当者を明確化している館では、計画的運営が実現しやすい。

チェック項目	なぜ有効か	(参考) 期待される効果*
<b>セクション③ 図書館評価を対外説明につなげるためには…(対議会、行政内部、住民)</b>		
<input type="checkbox"/> 外部評価を実施している	図書館協議会等による外部評価を行うことで、評価の客観性・信頼性が高まり、より自信を持って評価を対外説明に利用できるようになる。	外部評価を実施している館では、評価が議会説明や予算要求に利用されやすい。図書館に対する行政内部の理解も向上する傾向がある。
<input type="checkbox"/> 評価の過程で、改善策の検討を行っている	改善策の検討を十分に行うことで、対外説明に使える材料が増える。	改善策の検討を多く行っている館では、評価が住民説明に利用されやすい。図書館に対する議会の理解も向上する傾向がある。
<input type="checkbox"/> 評価結果をウェブサイト等で公表している	ウェブサイト掲載、館内での掲示・配布など、評価結果を積極的に公表することが対外説明につながる。	評価をウェブサイトで公表している館では、評価が議会説明や住民説明に利用されやすい。
<input type="checkbox"/> 評価のための指標を設定している	指標があると、より客観的でわかりやすい説明が可能となる。	指標を設定している館では、評価が住民説明に利用されやすい。
<input type="checkbox"/> 他の公共図書館と統計数値の比較を行っている	他館との比較を参考資料等として評価の一部に含めると、説得力のある説明が可能となる。	他館との統計数値の比較を定期的に作成している館では、図書館に対する住民の理解が向上する傾向がある。

\*「期待される効果」には、全国の公共図書館を対象としたアンケート調査の分析で、有意な相関関係が観察されたものを記載しています。

2019.12 田辺智子作成

<参考文献>

田辺智子「図書館評価の有効性—評価影響の理論を用いた実証研究—」筑波大学大学院図書館情報メディア研究科博士論文, 2020.

## 7.4 考察

試行からは、ツールが一定の有用性を持つことが確認できた一方、限界があることも明らかとなった。

### 7.4.1 ツールの有用性

#### (1) 改善可能点の把握

本章で作成したチェックリストは、自己評価を実施している公共図書館の職員が、自らの評価を振り返り、今後の評価の改善につなげるためのものである。このためには、まずチェックリストで改善可能な点を把握し、その後、さらに実際の評価実施方法の見直しを行うという二段階の行動が必要となる。試行では、第一段階である要改善点の把握が実現できているかを確認した。

実際にチェックリストを試行してもらったところ、第一回試行のJ館では、チェックが付かなかった項目、つまり現状では未実施で今後の改善が可能な項目は、「適切な目標設定」、「責任明確化」、「ベンチマーク」の3項目であった。第二回試行のK館では、「責任明確化」、「ベンチマーク」の2項目であった。この結果を受け、両館では、「見直しにつなげたいなと思う」(付7-2/項23)、「できるならやってみたい」(付7-4/項21)という発言があり、チェックリストによって自館の評価の改善可能点を把握するという目的は達成できていたといえる。

なお、全体構成や文章表現については、第一回の試行後に大幅な修正を行った結果、第二回の試行ではチェックリストの趣旨が正しく理解され、チェック項目や説明についても、おおむねわかりやすいとの評価を受けた。第二回の試行後にも小幅な修正を行っており、さらに完成度は上がったものと考えられる<sup>4</sup>。

#### (2) 副次的効果

チェックリストの試行では、当初想定していなかった副次的な効果も観察された。チェックの過程でチェック項目とその説明文を読むことで、評価の意義や留意すべき点について自らの理解を再確認したり、新たな気づきを得たりする効果である。このように評価に対する理解を深めることは、間接的にはあるが、評価の有効性向上につながる可能性がある。評価担当者が、評価が組織や職員にどのような良い影響をもたらすかを明確に意識して評価を実施することで、そうした良い影響がより生じやすくなると考えられるためである。

#### (3) 対象館におけるその後の評価見直し

試行から約1年後の2019年12月、両館に対し、その後の評価方法の見直しの有無をメールで確認した。J館においては、チェックが付かなかった3項目のうち、「適切な目標設定」について改善の見通しがあるとのことだった。同館では基本計画の改定作業を進めており、

---

<sup>4</sup> 第一回試行後に大幅な修正があったため、J館には最終版をあらためて送付したところ、構成変更によって個々のチェック項目の意義が見えやすくなったとのコメントを受けた(2019.12.24のメールによる)。

それに合わせて評価方法の見直しを検討している。従来は、基本計画では指標を設定するのみで数値目標はなかったが、数値目標を設定することとし、それを評価の目標に用いることを検討しているとのことであった。「責任明確化」については、担当部署が明確な目標と複数担当にわたる目標があるため、見直しは難しいとのことだった。「ベンチマーク」については、内部資料としては作成しており、評価書に含めるかは今後検討するとのことであった。

K館については、特に評価方法の見直しは行われていなかった。

#### 7.4.2 ツールの限界

##### (1) 評価見直しの実現可能性

前述のように、チェックリストが評価の有効性向上につながるためには、図書館職員がチェックリストを使用して評価の要改善点を把握した上で、それを反映して評価の実施方法を変更するという第二段階の行動が必要となる。試行からは、チェックリストが第二段階の評価実施方法の見直しにつながるかどうかは、各館の置かれた状況に依存することが伺えた。

J館では、ベンチマークの実施等について、「これはすぐできるかな、というのがある」(付7-2/項22)という積極的な姿勢が見られた。実際、1年後の確認では、「適切な目標設定」と「ベンチマーク」について改善に向けた検討が行われていた。

一方のK館では、小規模館で人員の制約が大きい等の事情があるため、未実施のチェック項目についても、必ずしも容易に今後の見直しができるとは認識されていなかった。たとえば、ベンチマークについては、毎年やるのは負担が大きいと認識されていた(付7-4/項19)。「責任明確化」についても、少ない人員で各人が広い範囲の業務をカバーしていることから、責任者を決めるのは難しいと認識されていた(付7-4/項13)。1年後の確認においても、特に評価の見直しに向けた行動は採られていなかった。

つまり、チェックリストに沿った現状の見直しが望ましいと認識されたとしても、それを実現できるかどうかは各館の状況に依存し、またチェック項目によっても異なるものとなる。K館のように小規模館であるという事情以外にも、たとえば図書館協議会の設置がない館にとっては、図書館協議会を持つ図書館に比べ、外部評価の実施が難しい場合がありうる。外部評価の実施主体は協議会でなければいけないわけではないが、既存の協議会以外の新たな検討主体を立ち上げるのはハードルが高いためである。すなわち、チェックリストを評価の改善につなげる上での第二段階である評価実施方法の変更については、各館の置かれた個別の状況の制約を受け、たとえ望ましいことだと認識されていたとしても実施できない場合がありうると理解できる。

##### (2) 利用実績を指標とする場合の有用性

第一回試行のJ館では、指標として、入館者数、貸出冊数等の利用実績に関わる指標が設定されていた。こうしたアウトカムの指標の場合、職員の努力だけで変化させることは難しいことから、一部のチェック項目の記載が該当しにくいことが明らかになった。たとえば、「適切な目標設定」というチェック項目は、職員が納得して達成に向け努力できる水準に目標を設定すべきという趣旨であるが、人口動態等、職員の努力以外の要因の影響が大きい利

用実績が指標になっている場合、適切な目標水準を判断するのが難しい。「責任明確化」についても、目標を所管する部署・担当者を決めたととしても、達成に向けた努力が実る保証はない。K館においても、一部、利用実績の指標が設定されているが、「人口動態とか、いろいろな要因が重なってくるので。一概に図書館の努力だけではいかんともしがたい部分はある」、「努力してできる部分とできない部分は分けてしまわないといけないと思う」(付7-4/項12)と認識されていた。

もともと、セクション2は目標達成に関わるチェック項目であり、指標と目標値を設定していない館ではチェックが行えない。それに加え、指標が職員の努力の余地があるアウトプット指標の場合でないと、チェック項目の示す状況に合致しにくい面があるといえる。

### (3) 各館の評価の類似性

チェックリスト試行の結果、第一回試行のJ館では3項目、第二回試行のK館では2項目についてチェックが付かないという結果だったが、それら項目のうち2項目は共通している。「責任明確化」と「ベンチマーク」がそれに当たる。

これは、両館の評価の実施方法が、かなりの程度、類似していることを反映している。両館とも毎年度評価を行い、指標と目標を設定し、図書館協議会による外部評価を実施し、評価結果はウェブサイトと協議会資料として公表している。

このように評価の類似性が高い理由としては、まず、「図書館の設置及び運営上の望ましい基準」(文部科学省, 2012)において評価の方法が具体的に規定されていることが挙げられる。同基準では、指標と目標の設定、年度ごとの評価の実施、図書館協議会等を利用した外部評価の実施、評価結果のインターネット等での公表等が規定されている。このため、多くの館がこれに沿った形で評価を実施しているものと推測される。それに加え、各館が評価導入に当たり、すでに評価を導入している他館の状況を参照していることも、類似性が高くなる一因と考えられる。先行する他の自治体の動向を参照した結果、それらの館が確立している一定の評価方法がスタンダードなあり方として伝播した可能性がある。

この結果、チェックリストを使用しても、指標の設定や外部評価の実施等、かなりの部分はもともと実施されていてチェックが付かないケースが多くなる。チェック項目は実施することが望ましい事項であるため、チェックが付かないこと自体に問題があるわけではなく、むしろ望ましいことではあるが、新たな改善可能性や効果的な評価方法に気付くというチェックリストの効果は限定的となる。

### (4) 潜在的に有効な影響要因の扱い

今回のチェックリストは、アンケート調査の分析で有効性発現に正の影響が見られた要因を基にしているが、わずかな分析結果の差で採用しなかったものとして、「職員の参加」と「評価導入後の年数」がある。これらについては、予想と合致する有意な影響が観察されたモデルがあったものの、他のモデルで逆向きの符号で有意となったものがあったため、明確な判断ができず採用しなかった。このため、今後、別のデータを用いる等して、さらなる検証が必要といえる。

特に「評価導入後の年数」については、K館の検証において、第4章のインタビュー調査

とはやや異なる新たな指摘が得られた。インタビュー調査では、評価を継続する中でしだいに評価担当者に外部に説明しようとする意識が育ち、評価を対外説明に使えるようになったとする館があったことから、「評価導入後の年数」に正の影響があると予想していた。これについて K 館では、「質の向上のためにも、継続は大事ですね」「洗練されていくと思う」（付 7-4/項 20）とのコメントがあった。K 館の場合はまだ評価を導入して間もないため、まだ指標の妥当性等を検討しながら実施している段階であり、今後、経験を蓄積して評価の質が上がれば、もっと対外説明に利用できるようになることと認識されていた。つまり、評価の継続が、対外説明の「姿勢」だけでなく「評価の質」の向上にも影響し、それがより有効な対外説明につながる可能性が示唆される。同様の認識が第 4 章のインタビュー調査で抽出されなかったのは、対象としたのが評価導入後 5 年以上が経過し、評価方法がほぼ定まった館であったことから、試行錯誤や質の漸進的な向上の段階は終了していたためと考えられる。

## 7.5 本章のまとめ

本章では、図書館評価の有効性を向上させるツールとして、チェックリストを作成した。第 6 章の影響要因の分析では、評価実施に当たり、公共図書館がどのような取組や工夫を行うと評価の有効性に正の影響があるかを明らかにした。その知見を基に、図書館の職員が自ら自館の評価実施を振り返り、より有効な評価につなげられるようにするのがチェックリスト作成の目的である。

チェックリストは、追加の説明なしで単独で趣旨や使用方法を理解でき、現場の図書館職員が簡便に利用できるものとして作成した。チェック項目は、改善ルート 4 項目、目標達成ルート 2 項目、対外説明ルート 5 項目の合計 11 項目である。チェック項目の解説として、インタビュー調査、アンケート調査の分析で得られた知見を盛り込んだ。

チェックリスト第 1 版を作成した上で、公共図書館 2 館で試行した。試行に当たってはアクションリサーチの手法を応用し、研究者である筆者と調査対象者である図書館職員が、チェックリスト使用を通じて共に評価の改善を志向するものとした。すなわち、試行によってチェックリストの有用性の確認や改良を行うのみでなく、調査対象者が自館の評価の課題や要改善点に気づき、今後の評価改善に資するものとなることを意図した。対象館は、図書館評価の導入後 5 年未満で、評価の実施方法に修正の余地が大きいと考えられる館とした。第一回の試行で受けた指摘を反映してチェックリスト第 2 版を作成し、それを第二回の試行で使用して必要な修正を加え、最終版のチェックリストを完成した。

試行の結果、チェックリストは図書館評価を振り返り、改善可能な点を把握する上で有用であることが確認できた。また、調査対象者に、図書館評価の意義や留意すべき点について気づきを与えるという副次的な効果も観察された。一方で、チェックリストの限界としては、評価の要改善点に気付いても実際に改善できるかはその館の状況に依存すること、一部チェック項目は利用実績等のアウトカムの指標の場合には必ずしも適さないこと、各館の評価実施方法には一定の類似性がありチェック項目の多くはすでに実施済みの場合が多いこと、チェック項目として含めたもの以外にも有効な影響要因が存在する可能性があることが挙

げられる。

本章の分析により、図書館評価の有効性を高める方策を提示するという本研究の第二段階が完了した。これによって、図書館評価の有効性を総体的に明らかにし、有効性を向上する方策を提示するという本研究の目的が達成された。続く最終章では、研究全体の総括を行う。



## 第8章 結論

図書館評価は果たして有効に機能しているのか。これが、本研究の出発点となった問いである。図書館評価の先行研究からは、評価が必ずしも有効に機能していないことが示唆されるが、それら先行研究では有効性の定義が必ずしも明確ではない上、利用実績等の限られた変数で有効性を捉えようとしており、図書館評価が持ちうる効果の全体像を捕捉できていない可能性がある。本研究では、行政評価で発展してきた評価影響の理論を用い、図書館評価の有効性を包括的に明らかにすることを試みた。

本章では研究全体の総括を行い、結論を述べる。その上で、残された研究上の課題を提示する。

### 8.1 研究の目的と方法

#### 8.1.1 研究の前提

本研究の目的は、図書館評価の有効性を総体的に明らかにし、有効性を向上する方策を提示することであった。このために、まず第一段階として図書館評価の有効性とは何を意味し、どのような形で発現するかを明らかにし、第二段階として図書館評価の有効性の向上策を提示した。第一段階のためには以下の課題1と課題2、第二段階のためには課題3と課題4を設定した。研究の対象は公共図書館とし、館独自の取組として行う自己評価の有効性について分析を行った。

課題1：図書館評価の有効性と、その発現プロセスを定性的に明らかにする。

課題2：図書館評価の有効性の発現状況を定量的に明らかにする。

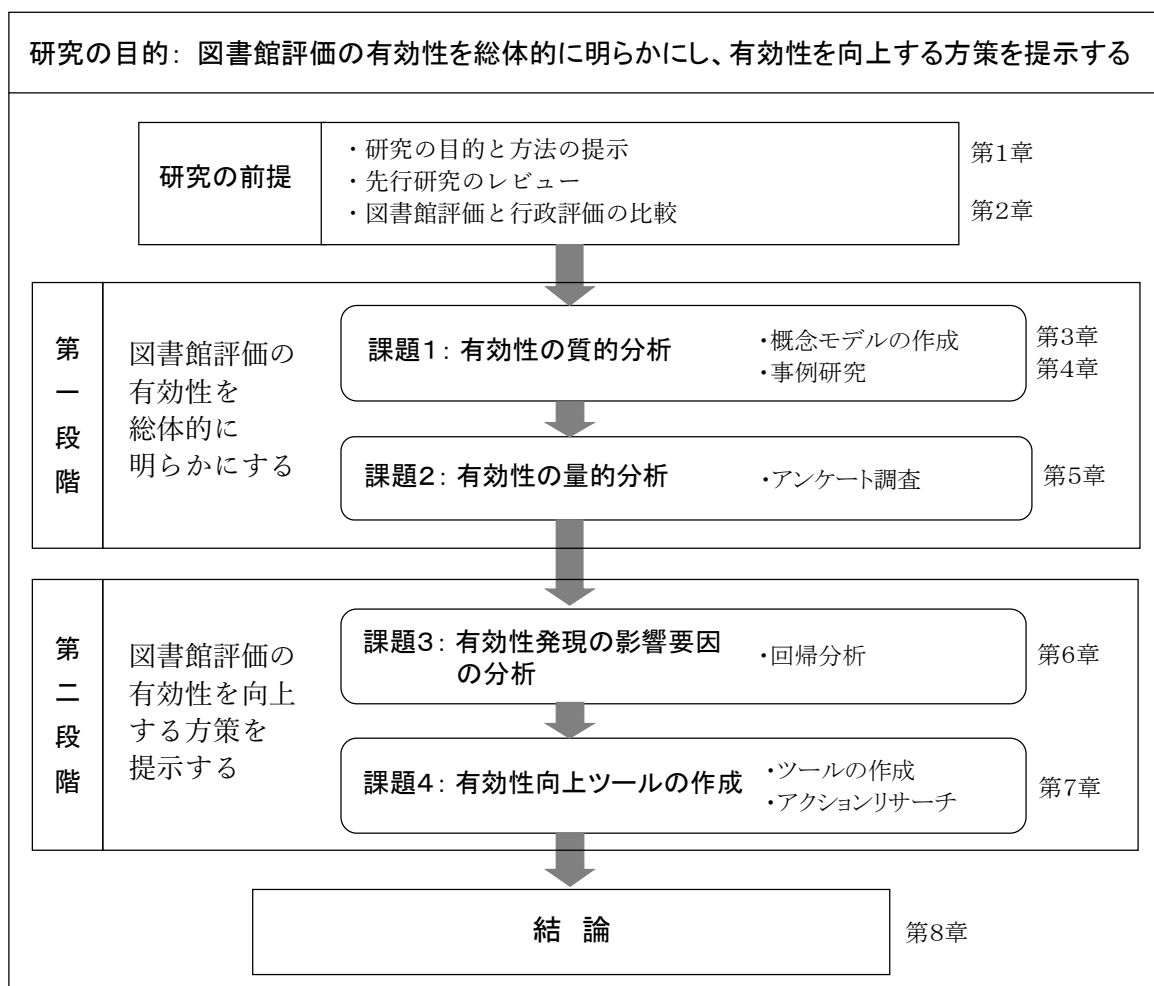
課題3：図書館評価の有効性発現に影響する要因を明らかにする。

課題4：図書館評価の有効性向上に活用できるツールを作成する。

第1章では、研究目的、課題、研究方法を提示し、先行研究のレビューを行った。また、研究対象とする国内の公共図書館の評価の実施状況について、過去の全国的な実態調査を基に整理した。公共図書館で評価の導入が進んだのは、おおむね2000年代以降であり、2016年に実施された図書館流通センター(2016)の調査によれば、市区町村立図書館の58%が評価を行っていた。評価の実施方法については、自己点検・評価が81%、図書館協議会による評価が45%、利用者アンケート等による評価が28%、外部評価が23%であった(複数回答可)。

第2章では、行政評価と図書館評価の方法の比較を行った。本研究では、行政評価で構築されてきた評価理論を図書館評価に適用して分析を行うため、その前提として、行政評価と図書館評価の方法論を比較し、共通点と相違点を明らかにした。日本では、行政評価には「業績測定」「プログラム評価」「政策分析」の3類型があると理解されているため、図書館評価で用いられる方法をこれら3類型に分類し、評価方法を行政評価の一般的な方法と比較した。この結果、海外の図書館評価においては、業績測定とプログラム評価に対応する類型が発展

していること、公共図書館での実践と研究が最も進んでいる評価類型は業績測定であることが明らかとなった。一方、日本の図書館評価においては、業績測定が中心となっており、プログラム評価の研究と実践は限られていた。本研究では国内の公共図書館を分析対象とするため、その評価方法が基本的に業績測定であることに留意して分析を行うこととした。



(出所) 筆者作成

図 8-1 研究の構成 [図 1-2 の再掲]

### 8.1.2 課題 1：図書館評価の有効性とその発現プロセスの分析

本研究の課題 1 は、図書館評価の有効性とその発現プロセスを質的分析によって明らかにすることである。このために、まず第 3 章では、本研究全体を通じた分析枠組みとなる「図書館評価モデル」（以下「概念モデル」）を作成した。メタ・モデリングの手法を応用し、既存文献から図書館評価の利用や有効性に関連する知見やモデルを抽出し、それを統合することで概念モデルを作成した。レビュー対象とした既存文献は、評価学で発展してきた評価利用と評価影響の理論、評価の非利用・正当化利用の理論、行政学で蓄積されてきた業績測定の利用に関する理論、図書館評価の文献における評価の有効性や利用に関する議論である。レビューの結果、本研究の概念モデルの目的に最も合致するのは Mark and Henry (2004) の

評価影響のモデルであったため、これを概念モデルのベースとした。評価影響の理論は、評価の「利用」に関する研究蓄積の上に発展したもので、評価のもたらしうる帰結を可能な限り幅広く捉えることを意図したものである。

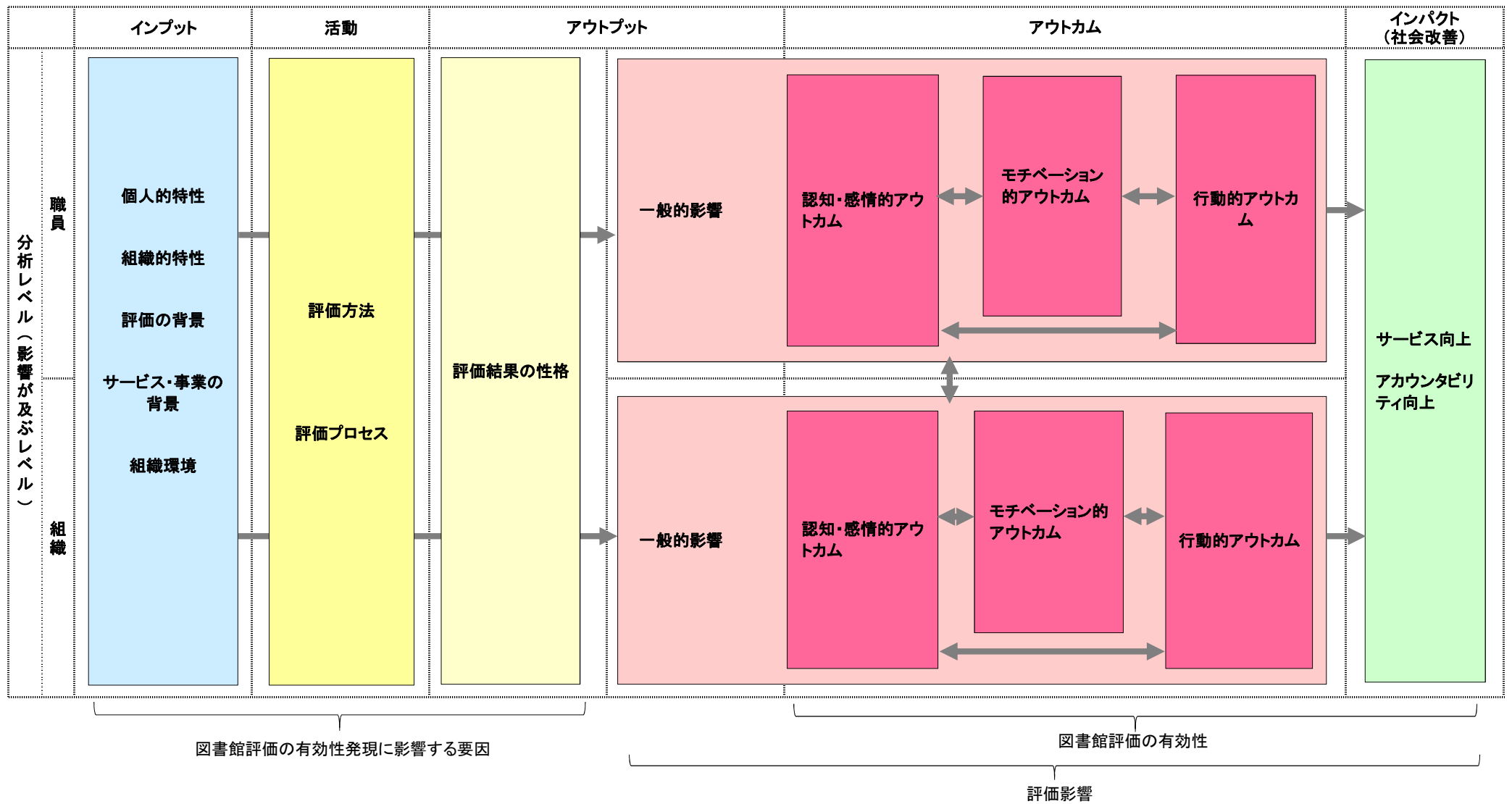
作成した概念モデル第1版を図8-2に示す。概念モデルでは、評価の有効性には、公共図書館の組織内部で生じる変化である「アウトカム」と、図書館の外部に波及する好ましい影響である「インパクト」があると整理した。アウトカムには「認知・感情的アウトカム」「モチベーション的アウトカム」「行動的アウトカム」の3種類があり、職員・組織の両レベルにおいて発現すると想定した。インパクトについては、図書館評価の文献から「サービス向上」と「アカウントビリティ向上」があると定義した。インパクトについては直接観察するのが難しい面もあるため、利用者にとっての「満足度向上」や「利用実績向上」、館外の人々の「図書館に対する理解向上」といった代理変数を合わせて観察することとした。

続く第4章では、公共図書館を対象とした事例研究を行い、概念モデルの妥当性を検証するとともに、図書館評価で発現しうる具体的なアウトカムを明らかにした。対象館は、図書館評価に十分な経験を持ち、評価が有効に機能していると考えられる9館とし、データを半構造化インタビューで収集して質的分析を行った。この結果、職員・組織の両レベルで、様々なアウトカムが生じていることが明らかとなった。

職員レベルでは、特に認知・感情的アウトカムに様々なものが観察された。「課題の認識」「業務への理解向上」「全館的視点」「経営的視点」「自館の客観視」といった、評価に関わることで生じる気付きである。モチベーション的アウトカムとしては、事業の改善、目標達成、对外説明をそれぞれ意識する「改善意識」「目標意識」「对外説明意識」が生じていた。行動的アウトカムとしては、目標達成のために意識的に努力を行う「目標達成努力」が観察された。ただし、こうしたアウトカムは必ずしも組織全体に広く波及しているとは限らず、図書館評価に深く関わる職員を中心に生じていると見られた。

組織レベルでは、特に行動的アウトカムで様々なものが観察された。評価に基づく「事業見直し」「業務分析」「計画的運営」「活動活性化」、目標を達成しようと進歩を早める「目標達成指示」、評価結果を議会・行政内部・住民への説明や予算要求に用いる「对外説明への利用」「予算要求への利用」である。認知・感情的アウトカムとしては、職員間で自館の課題を共有する「課題の共有」、モチベーション的アウトカムとしては、改善や目標達成を目指す「改善志向」「目標志向」が組織内で一定の広がりを持つ例が観察された。

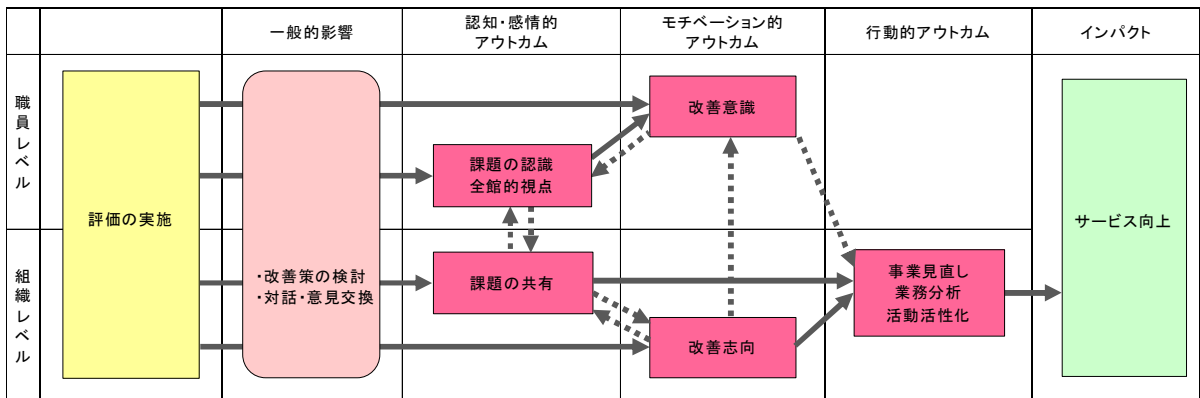
評価影響の理論では、異なる種類のアウトカムが相互に作用しあいながら発現すると考えられる。そうした関係性を分析したところ、図8-3～図8-5に示す3種類の有効性の発現経路が観察された。本研究ではこれを「改善ルート」「目標達成ルート」「对外説明ルート」と名付けた。図中、実線で示した矢印はインタビューで関係性・連続性が観察されたもの、点線で示した矢印はインタビューでは明確に示されなかったものの合理的に関係性・連続性が推測できるものを表している。改善ルートは、評価があることで自館の課題を認識するとともに、事業改善のインセンティブが生じ、さらに具体的な事業見直しや業務改善につながるルートである。目標達成ルートは、評価が目標設定を伴う場合に、その達成に向けた意識付けや行動が生じるルートであり、改善ルートのサブ・ルートと位置付けられる。对外説明



(注) このモデルは公共図書館の自己評価を対象としたものである。

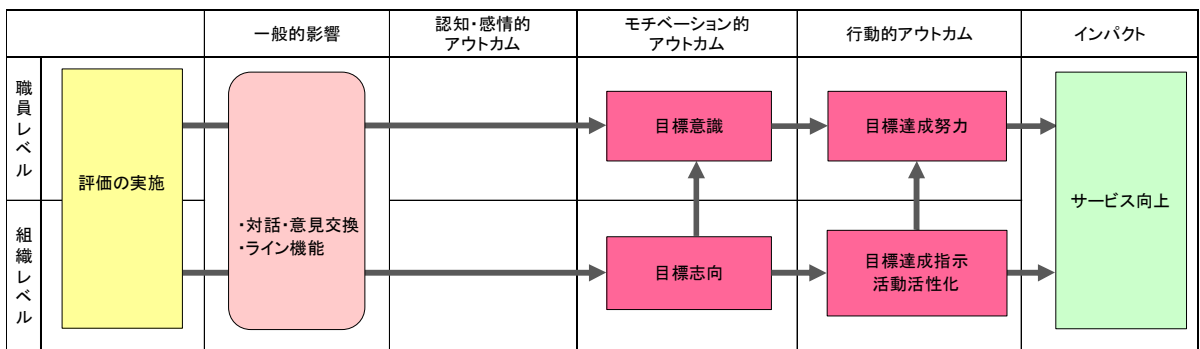
(出所) 筆者作成

図3-6 図書館評価モデル（概念モデル）第1版 [図3-6の再掲]



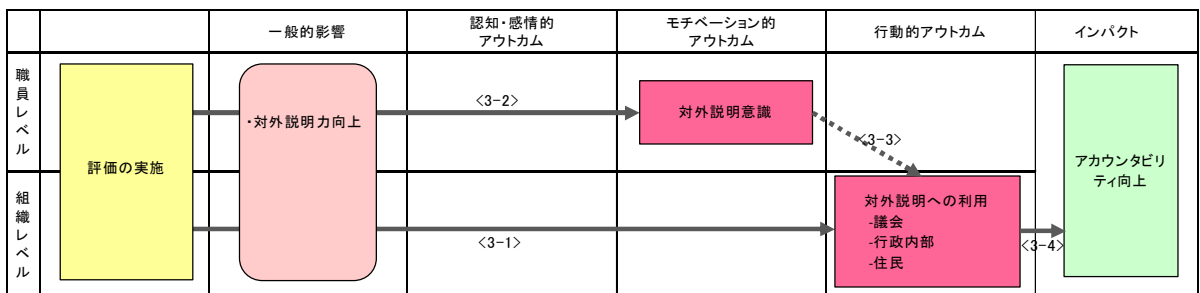
(出所) 筆者作成

図 8-3 改善ルート [図 4-1 の再掲]



(出所) 筆者作成

図 8-4 目標達成ルート [図 4-2 の再掲]



(出所) 筆者作成

図 8-5 対外説明ルート [図 4-3 の再掲]

ルートは、自館について外部に説明しようとする意識付けとともに、実際に評価を対外説明に用いる行動が生じるルートである。

### 8.1.3 課題2：図書館評価の有効性発現状況の分析

本研究の課題2は、図書館評価の有効性の発現状況を定量的に明らかにすることである。課題1では、図書館評価によって生じるアウトカムやインパクトを明らかにしたが、それはあくまで質的な分析であり、評価を実施する公共図書館でそうしたアウトカムやインパクトがどの程度、発現しているかは別途分析が必要であった。このため、第5章では全国の公共図書館（都道府県立図書館、市区町村立図書館）を対象に、郵送によるアンケート調査を行った。自治体が複数の館を設置している場合は、中央館または中央館的機能を持つ館を対象とした。調査は2017年11～12月に実施し、全1,367館に調査票を送付、回答数は947館、回収率は69.3%であった。調査票には、図書館評価のアウトカムやインパクトがどの程度、発現しているかを見るための質問を含めた。組織レベルのアウトカムやインパクトについては各館の全般的な状況を7段階評価で尋ね、職員レベルのアウトカムについては調査回答者の個人的な見解として評価に関わることによる認識変化があるかを尋ねた。

組織レベルのアウトカムのうち、「課題の共有」や「事業見直し」等、評価実施の有無にかかわらず各館の状況を尋ねることができる性格のものについては、全館に同じ質問をし、評価実施の有無による比較を行った。7段階の評点の平均値を比較したところ、いずれのアウトカムについても評価実施館の平均値が非実施館を上回っていた。また、評点の分布について独立性の検定を行ったところ、全アウトカムについて5%水準で有意な差が認められた。評価実施館で評点の平均値が特に大きかったのは「活動活性化」(5.9)、「課題の共有」(5.5)、「事業見直し」(5.5)であり、評価実施の有無による差が大きかったのは「計画的運営」(1.3ポイント差)、「業務分析」(1.0ポイント差)であった。

組織レベルのアウトカムのうち、「対外説明への利用」等、評価を実施していない館からはデータ採取ができない性格のものについては、評価実施館のみからデータを採取した。評点の平均値は全体に低めであったが、「目標志向」(4.5)、「行政内部説明への利用」(4.4)が比較的高く、「目標達成指示」(3.3)、「住民説明への利用」(3.5)が低かった。

職員レベルのアウトカムについても、評価実施に伴う認識変化を尋ねているため、評価実施館のみのデータとなる。選択肢のうち、評価による認識変化が最も多かったのは「課題の認識」(81%)、次いで「改善意識」(76%)、「業務への理解向上」(68%)であった。

インパクトについては評価実施館と非実施館の状況を比較したところ、全インパクトについて評価実施館のほうが評点の平均値が高く、分布にも有意な差が見られた。評価実施館で評点の平均値が最大だったのは、「サービス向上」(5.2)であった。評価実施の有無による差は前述の組織レベルのアウトカムと比較すると小さく、差が最大だったのは「サービス向上」「議会の理解向上」「行政内部の理解向上」(0.6)、最小だったのは「利用実績向上」(0.3)であった。

有効性の発現ルートについては、パス解析を行った。この結果、改善ルートについては、

課題1で示されたような有効性の発現経路が観察された。目標達成ルートと対外説明ルートについては、部分的に有意なパスはあったものの、十分な適合度のあるモデルが得られなかった。

#### 8.1.4 課題3：有効性発現に影響する要因の分析

本研究の課題3は、図書館評価の有効性発現に影響する要因を明らかにすることである。このために、第6章では、第5章のアンケート調査のデータを用いて回帰分析を行った。目的変数は個々のアウトカム・インパクトの評点、説明変数は評価の有効性発現に影響すると予想される要因である。第4章のインタビュー調査のデータから、外部評価の実施、職員の参加等、影響要因の候補と考えられるものを抽出し、アンケート調査でそれらに関するデータを採取した。影響要因は、改善ルート、目標達成ルート、対外説明ルートのそれぞれで異なるものと想定した。

組織レベルのアウトカムやインパクトについては、7段階評価でデータを採取したため、間隔尺度と見なし、個々のアウトカム・インパクトを目的変数、各ルートの影響要因のセットを説明変数とした重回帰分析を行った。すなわち、アウトカム・インパクトの数だけモデルがあり、同ルートのアウトカム・インパクトにはすべて同じ説明変数のセットを投入したことになる。改善ルートでは、アウトカム6変数（「課題の共有」「改善志向」「事業見直し」「業務分析」「計画的運営」「活動活性化」）、インパクト3変数（「サービス向上」「満足度向上」「活動活性化」）を目的変数とした9個のモデルを作成した。すべてのモデルが統計的に有意であり、自由度調整済み決定係数  $R^2$  は 0.235 から 0.293 であった。目標達成ルートについては、改善ルートのサブ・ルートであるため、目的変数は目標達成ルートと改善ルートのすべてのアウトカム・インパクトとし、説明変数も改善ルートと目標達成ルートの説明変数を合わせて投入した。この結果、アウトカム8変数（「課題の共有」「改善志向」「事業見直し」「業務分析」「計画的運営」「活動活性化」「目標志向」「目標達成指示」）、インパクト3変数（「サービス向上」「満足度向上」「利用実績向上」）について、合計11個のモデルを作成した。「目標達成指示」以外のすべてのモデルが有意となり、調整済み  $R^2$  は 0.149 から 0.395 であった。対外説明ルートでは、アウトカム4変数（「議会説明への利用」「行政内部説明への利用」「住民説明への利用」「予算要求への利用」）、インパクト3変数（「議会の理解向上」「行政内部の理解向上」「住民の理解向上」）を目的変数とした7個のモデルを作成した。「行政内部説明への利用」と「議会の理解向上」を除く5個のモデルが有意となり、調整済み  $R^2$  は 0.119 から 0.235 であった。全体を通じ決定係数はそれほど高くはないが、予測を目的とした分析ではないため許容できると判断した。

職員レベルのアウトカムについては、評価に関わることで生じる認識変化の有無を尋ねた名義尺度であるため、個々のアウトカムを目的変数としたロジスティック回帰分析を行った。説明変数は、組織レベルの分析と同じ影響要因のセットをルートごとに投入した。改善ルートでは、アウトカム5変数（「業務への理解向上」「課題の認識」「全館的視点」「自館の客観視」「改善意識」）を目的変数とした5個のモデルを作成した。有意となったのは「業務への

理解向上」「課題の認識」「改善意識」の3モデルであり、Negelkerke  $R^2$  は 0.281 から 0.337 であった。目標達成ルートでは、改善ルートのアウトカム5変数（「業務への理解向上」「課題の認識」「全館的視点」「自館の客観視」「改善意識」）に加え、目標達成ルートのアウトカム1変数（「目標志向」）を目的変数とした6個のモデルを作成し、改善ルートと目標達成ルートの全説明変数を投入した。統計的に有意となったのは「業務への理解向上」「課題の認識」「改善意識」の3モデルであり、Negelkerke  $R^2$  は 0.496 から 0.624 であった。対外説明ルートでは、アウトカム1変数（「対外説明意識」）を目的変数としたモデルを作成したが、回帰モデルが有意とならなかった。

以上の分析の結果、回帰モデルが5%水準で有意であり、かつ当該影響要因の係数の符号が予想と整合的で、かつ5%水準で有意である場合に、その影響要因とアウトカム・インパクトに関係性があると判断した。本研究の目的からは、公共図書館が評価の見直しにつながる影響要因、つまり図書館の努力で変える余地がある影響要因が特に重要となる。そうした影響要因のうち、各ルートにおいて、一つ以上のモデルで有意な関係性が見られた影響要因は以下のとおりであった。

改善ルート：「指標の設定」「外部評価」「利用者アンケート」「改善策検討プロセス」

目標達成ルート：「責任明確化」「適切な目標設定」

対外説明ルート：「指標の設定」「外部評価」「ベンチマーク」「改善策検討プロセス」「評価結果の公表（ウェブサイト）」

#### 8.1.5 課題4：有効性向上に活用できるツールの作成

課題4は、図書館評価の有効性向上に活用できるツールを作成することである。第7章では、課題3で明らかにした知見を反映してツールを作成し、試行を実施した。ツールは、公共図書館が自己評価を見直すための一種のメタ評価に当たるため、メタ評価の理論を踏まえて作成した。公共図書館の職員が使いやすい簡便なものとするため、メタ評価のツールの一つであるチェックリストの形式を採用した。チェック項目は課題3で有意な関係性が見られた影響要因とし、解説としてここまでの研究で得られた知見を盛り込んだ。

作成したチェックリストは、公共図書館2館で試行した。試行に当たってはアクションリサーチの手法を応用し、研究者である筆者と調査対象者である図書館職員が、チェックリスト使用を通じて共に評価の改善を志向するものとした。試行で得られた指摘を反映し、チェックリスト最終版（p.189, 図7-3）を完成させた。

試行の結果、チェックリストは図書館評価を振り返り、改善可能な点を把握する上で有用であることが確認できた。また、調査対象者に、評価の意義や留意すべき点について気付きを与えるという副次的な効果も観察された。一方で、チェックリストの限界としては、評価の要改善点に気付いても実際に改善できるかはその館の状況に依存すること、一部チェック項目は利用実績等のアウトカムの指標の場合には必ずしも適さないこと、チェック項目の多くはすでに実施済みの場合が多いこと、チェック項目として含めたもの以外にも有効な影響要因が存在する可能性があることが挙げられる。



## 8.2 図書館評価の有効性

### 8.2.1 図書館評価の有効性とは何か

本研究では、第一段階として、図書館評価の有効性を総体的に明らかにした。その結論は以下のとおりである。

そもそも、図書館評価の有効性とは、いったい何を意味するのか。公共図書館関係者は、評価をすることで、サービス水準が向上する、利用が増加する、自館の実績を外部に示して理解を得る等、図書館の外部からも観察しうるような様々な効果が得られることを期待していると考えられる。本研究からは、実際にそうした効果が生じることが明らかとなった。これが、本研究でいうところの図書館評価の「インパクト」である。

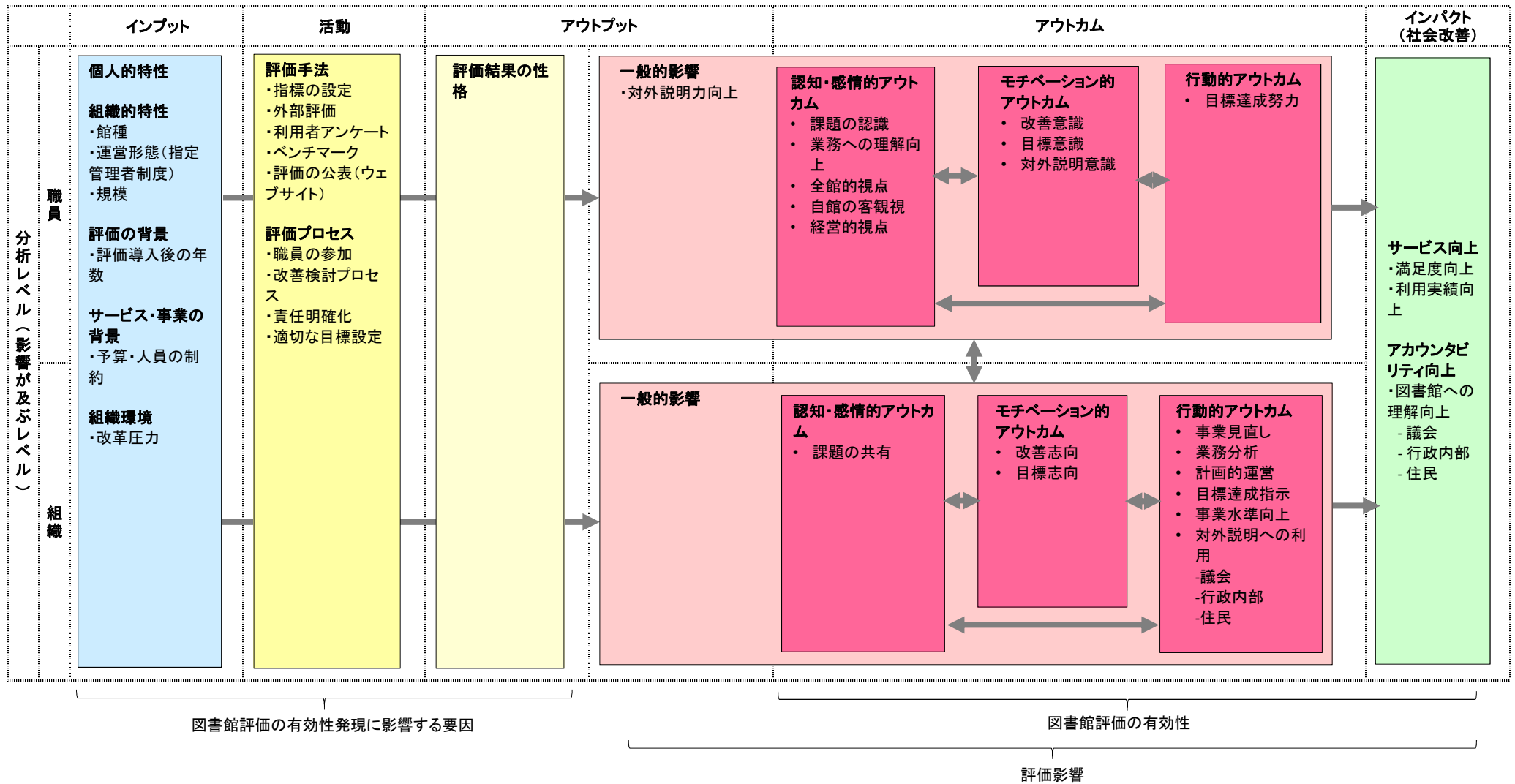
一方で、本研究では、評価がそうした端的でわかりやすい効果に留まらず、図書館という組織の内部に、様々な良い変化をもたらすことも明らかにした。職員に様々な気付きを与え、改善や目標達成へのモチベーションを喚起し、事業見直しや計画的運営等の組織的な取組を促す変化である。これらは、本研究で「アウトカム」と定義した部分である。

行政評価においては、かつて、質の高い評価を行ってもそれが施策の改廃等の具体的な意思決定に使われないことが評価専門家に問題視されたことがあった。しかし、しだいに、評価の利用には様々な形があり、関係者の意識に時間をかけて浸透し間接的に意思決定に影響を与える場合や、評価の結果ではなく評価実施のプロセス自体が人々に変化をもたらす場合もあることが明らかになった。図書館評価においても同様のことがいえる。評価のアウトカムには、意思決定を左右するような目に見える変化のみでなく、人々の認識やモチベーションに生じる変化もあり、それが間接的に図書館の運営や意思決定に影響を与える場合もありうる。それを踏まえ、評価の有効性を限られた一部の変数で捉えようとすることは、評価の持ちうる可能性を過少評価する結果につながる。

本研究から明らかになった図書館評価の有効性は、図 8-6～図 8-9 の概念モデル最終版に示されている。この概念モデルは、今後の図書館評価の研究において理論的基礎として活用が可能である。また、概念モデルは様々な評価方法の中でも特に業績測定を念頭に置いたものであるため、図書館評価に限らず、他分野の業績測定にも適用可能と考えられる。個々のアウトカムやインパクトについては分析対象とする組織・施策に応じて異なるものとなるが、モデル全体の枠組みについては、幅広い分野で分析の基礎とすることができる。

### 8.2.2 図書館評価のアウトカム

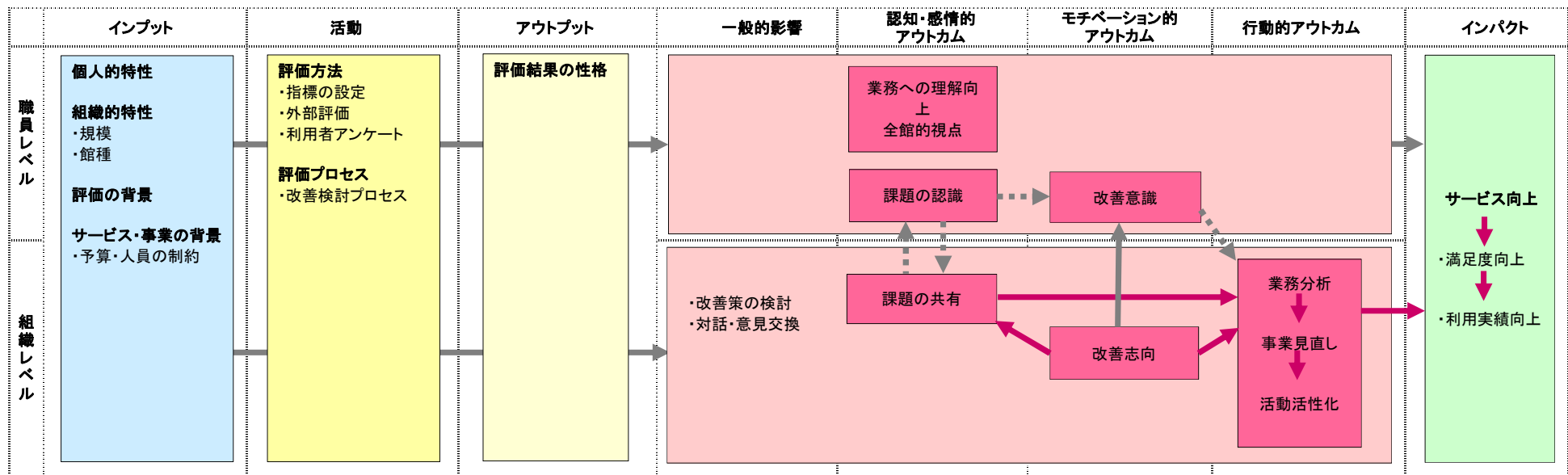
前述のように、本研究で行った質的・量的分析の結果、評価が図書館という組織やその職員に、様々なアウトカムをもたらすことが明らかとなった。個々の職員には、評価に関わることによって、自館の課題を認識する、地域館・分館を含めて自館の全体像を把握する、自館を客観視できるようになる等の気付きが生じていた。また、業務を改善したい、目標を達成したいというモチベーションが生じ、目標達成を特に意識した行動を生む例も見られた。組織的にも、評価によって課題を共有し、改善や目標達成に取り組むインセンティブが生じ



(注) このモデルは公共図書館の自己評価を対象としたものである。

(出所) 筆者作成

図8-6 図書館評価モデル (概念モデル) 最終版

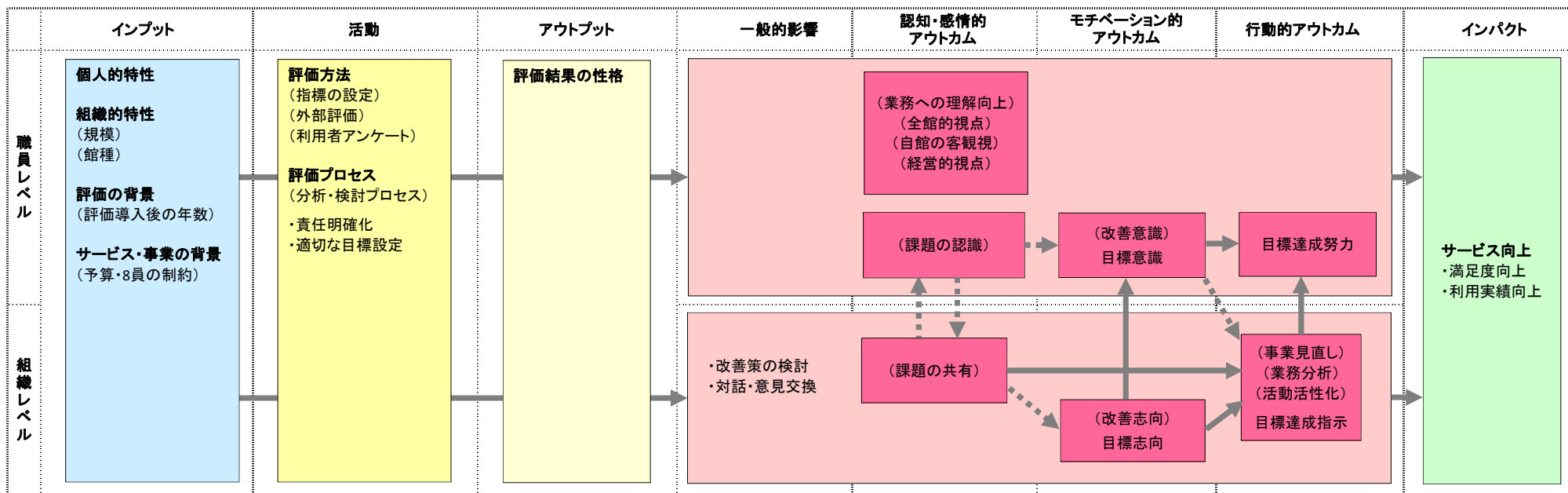


(注1) このモデルは公共図書館の自己評価を対象としたものである。

(注2) 灰色矢印はインタビュー調査の質的分析、紅色矢印はアンケート調査の共分散構造分析で関係性が示されたもの。破線の矢印は潜在的な関係性を示す。

(出所) 筆者作成

図8-7 図書館評価モデル（概念モデル）最終版：改善ルート



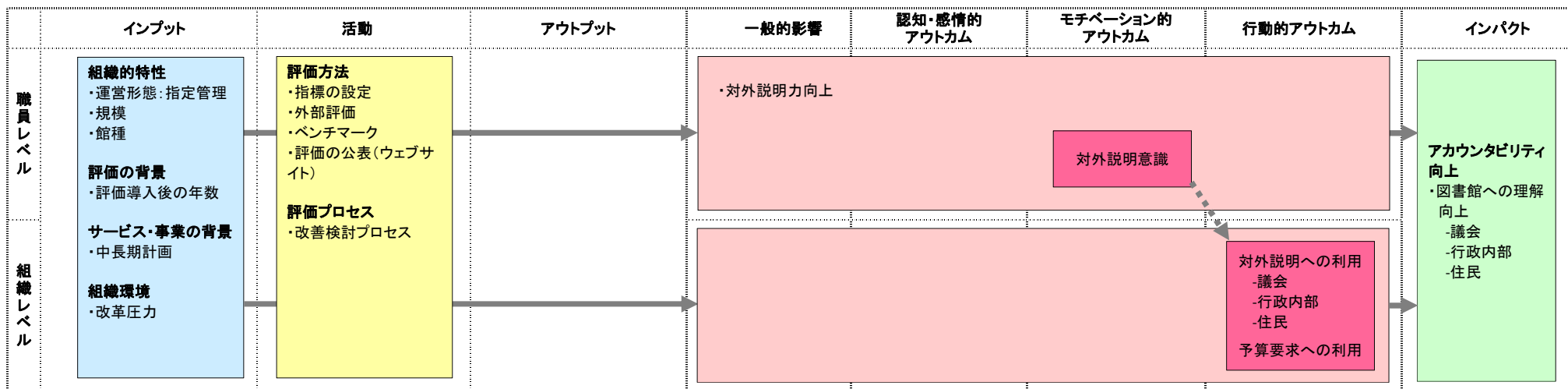
※ 目標達成ルートは改善ルートのサブ・ルートであるため、改善ルートのアウトカムや影響要因を括弧書きで記載した。

(注1) このモデルは公共図書館の自己評価を対象としたものである。

(注2) 灰色矢印はインタビュー調査の質的分析で関係性が示されたもの。破線の矢印は潜在的な関係性を示す。

(出所) 筆者作成

図8-8 図書館評価モデル(概念モデル)最終版:目標達成ルート



(注1) このモデルは公共図書館の自己評価を対象としたものである。

(注2) 灰色矢印はインタビュー調査の質的分析で関係性が示されたもの。破線の矢印は潜在的な関係性を示す。

(出所) 筆者作成

図8-9 図書館評価モデル(概念モデル)最終版:対外説明ルート

ていた。事業の見直しのみでなく、その前段階としての業務分析や、評価のサイクルを活かした計画的運営が実現している例、事業に遅れがある場合に組織的に進捗を早める取組を行う例、評価を対外説明に用いる例等が見られた。これらはいずれも組織内部で生じる変化であり、組織の外部からは必ずしも容易に観察できるものではない。しかし、図書館評価の実施によって、これらの意味ある変化はたしかに生じている。

興味深いのは、こうしたアウトカムの多くは、評価を実施した後の「結果」を利用するというよりも、評価実施の「プロセス」に職員が関わることで生じていたことである。評価利用の用語でいえば「プロセス利用」という利用類型である。全国には「評価結果がうまく活用できない」といった悩みを抱える図書館もあるだろうが、実は評価の結果をどう扱うかに関わらず、評価を実施する行為そのものが、職員に好ましい変化をもたらしている。評価実施に当たっては、指標・目標の設定や評価の体制整備等の様々な困難が生じうるが、職員が悩み、試行錯誤しながら評価を実施するプロセスこそが、評価のアウトカムを生んでいるともいえる。

しかし一方で、このことは、評価による好ましい変化は、評価に実際に関わる人々にしか生じにくいことを意味する。本研究のインタビュー調査では、複数の館で、評価は職員全体には浸透していないと認識されており、評価のアウトカムも必ずしも組織内で広く発現しているわけではないことが伺えた。そこからは、評価の有効性を高める上では、職員をどれだけ評価に関与させられるかが重要なファクターとなることが示唆される。

### 8.2.3 図書館評価のインパクト

図書館評価の文献では、評価によって、サービス向上とアカウントビリティ向上という大きく二つの効果が組織外、すなわち社会に対してもたらされると期待されている。本研究では、それらを図書館評価のインパクトと定義した。ただし、これらは直接観察するのが難しいため、満足度の向上、利用実績の向上、外部のステイクホルダーの図書館に対する理解向上といった代理変数を合わせて分析した。

全国の公共図書館のデータを用いた量的分析では、評価の実施によって、満足度や利用実績、外部の人々の図書館への理解が向上することが示唆された。図書館評価は、公共図書館の組織内部にとどまらず、組織外部に対してもインパクトをもたらしている。

先行研究との関係で特に興味深いのは、利用実績の増加という変数である。図書館評価の有効性についての先行研究では、評価によって利用実績が増加するかを検証したものが複数あった (Lund, 1990 ; Shimoyama et al., 2013)。この背景には、評価によって利用が増加し、図書館のプレゼンスが増すことで、設置者や財政当局に図書館の存在価値を示しやすくなることへの期待があると考えられるが、先行研究では必ずしも利用実績が増加するという明確な結果は出ていなかった。本研究の量的分析では、自己評価の実施館では非実施館と比べ自館の利用実績が過去5年間で増加したとする回答が多く、評価が利用実績の増加につながることが示された。また、アウトカムやインパクトの関係性を分析したパス解析では、評価によるサービス向上が満足度向上につながり、さらにそれが利用実績向上に寄与する関係

があることが示された。すなわち、評価による利用の増加を期待するのであれば、まずは評価によってサービス向上を実現し、その結果として利用者の満足度を向上することが有効ということになる。評価の最終的な帰結のみでなく、そこに至るまでのプロセスに焦点を当てた本研究の分析により、こうした関係性の連鎖を明らかにできた意義は大きい。

なお、本研究は図書館評価に一定の有効性があることを明らかにしたが、その水準が十分なものであるかは検討していない。本研究では、あくまで現状で発現しているアウトカムやインパクトをありのままに把握し、その水準を向上する方策を提示した。現状の有効性の水準が、あるべき姿と比較して満足のものなのか、また評価のために投下したコストに見合うものであるかは、また別の研究課題となるだろう。

#### 8.2.4 有効性の発現プロセス

では、組織内部で生じたアウトカムは、どのようにインパクト発現につながるのだろうか。評価影響の理論では、異なる種類のアウトカムが相互作用を持ちながら発現すると想定されているため、本研究ではそうした関係性が見られるかも分析した。

評価に十分な経験を持つ公共図書館へのインタビュー調査からは、「改善ルート」「目標達成ルート」「対外説明ルート」という3種類の有効性の発現ルートが観察された。これが図8-7～図8-9である。改善ルート（図8-7）は、評価に最も一般的に期待される、サービスや運営の改善につながるルートである。目標達成ルート（図8-8）は、特に目標を設定して評価を実施する場合に追加的に生じるルートであり、改善ルートのサブ・ルートと位置付けられる。このルートは、アドホックにテーマを設定して行うプログラム評価にはおそらくないものであり、指標・目標を設定して定期的に行う業績測定ならでのルートといえる。対外説明ルート（図8-9）は、図書館評価において、対議会や対行政内部への実績のアピールが特に重視される傾向があることを反映したルートとなっている。

これらアウトカムの連鎖は、最終的には図書館外部へのインパクトにつながると予想される。概念モデルが想定する2種類のインパクト、サービス向上とアカウントビリティ向上のうち、改善ルートと目標達成ルートについてはサービス向上、対外説明ルートについてはアカウントビリティ向上につながると論理的に想定できる。

全国の公共図書館のデータを基にパス解析を行ったところ、改善ルートについては想定どおりの関係性が観察されたが、目標達成ルートと対外説明ルートについては今回のデータからは良好なモデルが得られなかった。本研究からは、図書館評価において、組織内部のアウトカムが組織外のインパクトに最も明確に連鎖すると想定できるのは改善ルートだといえる。

#### 8.2.5 「図書館の有効性」と「図書館評価の有効性」

本研究で行った先行研究のレビューによれば、図書館は他分野と比較しても早くから評価を導入し、積極的に取り組んできた経緯を持つ。特に公共図書館で一般的な業績測定については、指標の標準化を進める等、多くの蓄積を持つ。この背景としては、図書館の活動はサ

ービス提供実績等のアウトプットについては測定が容易であったこと、国際図書館連盟 (International Federation of Library Associations and Institutions: IFLA) や米国図書館協会 (American Library Association: ALA) 等、評価手法の開発や指標の標準化を主導する団体があったことがある。また、図書館は予算獲得において他の政策分野と競合関係にあるため、財政当局等に対し、評価を用いて実績をアピールしようとする意識が強い。

一方で、図書館の持つ「価値」や「良さ」についても、古くから研究が行われてきた経緯がある。近年では図書館のアウトカム・アセスメントやインパクト・アセスメントの研究が進んでおり、国際標準化機構 (International Organization for Standardization: ISO) による国際規格、ISO 16439「図書館のインパクト・アセスメントのための手法と手続き」 (International Organization for Standardization, 2014a) 等で方法論がまとめられている。ただし、図書館のサービスはアウトカムやインパクトの測定が難しいという特性を持つことも指摘されている。サービスの対象集団が限定されておらず、アウトカムがしばしば時間を経てから館外の観察しにくい場所で生じ、またサービスとアウトカムの因果関係が特定しにくい等の性格があるためである<sup>1</sup>。

本研究では、そうした図書館のアウトカムやインパクト、すなわち図書館自体が持つ「価値」や「良さ」等の有効性については検討の対象としていない。本研究では、図書館を「評価する」という行為の有効性は、図書館という組織そのものの有効性とは別のものとして整理を行った。たしかに、図書館評価の有効性を論じる際に、図書館そのものの有効性に着眼して行うというアプローチもありうる。図書館サービスのアウトカムやインパクトを定義した上で、図書館評価がそれらを向上させるかを検証するといった形である。しかし、本研究では、そうしたアプローチでは、図書館評価の有効性の総体を捕捉できない可能性があるという立場に立っている。図書館評価の効果には様々なものが含まれ、その中には図書館のアウトカムやインパクトを向上させるものもあるし、向上させないものもあると考えられる。たとえば、本研究では、図書館評価の結果を対外説明に用いることがアカウントビリティ向上というインパクトにつながると整理しているが、これは図書館の「価値」や「良さ」を高めるものといえるだろうか。本研究では、図書館の価値を高める方向に作用するかは問わず、図書館評価の有効性を総体的に明らかにする方針を取った。

## 8.3 有効性を向上する方策

### 8.3.1 有効性発現に影響する要因

本研究は、第二段階として、図書館評価の有効性を向上する方策を提示した。第一段階の分析からは、図書館評価が有効に機能している状態とは、概念モデルで明らかにしたアウトカムが顕著に発現し、その結果としてインパクトがもたらされている状態であると理解できる。すなわち、図書館評価を効果的で意義あるものにするためには、アウトカムやインパ

---

<sup>1</sup> 詳しくは2.3.4.2を参照。業績測定の解説書では、図書館や公園、レクリエーション等については、顧客の満足度を最終的なアウトカムと見なしてよいとしている (Hatry, 2006, p.20)。



トの発現を促進することが重要となる。このためには、何が図書館評価の有効性発現を促進するのか、すなわち、評価実施上のどのような取組や工夫がアウトカムやインパクトの発現に寄与するかを知る必要がある。そしてその取組や工夫は、図書館にとって所与のものではなく、館内の努力によって変えられるものでなければならない。

この観点から、全国の公共図書館のデータを分析した結果、3種類の有効性発現ルートごとに以下のような影響要因があることが明らかとなった。

### (1) 改善ルートの影響要因

改善ルートを有効に機能させるためには、指標を設定して改善のターゲットを明確にすると同時に、指標だけでは不足する情報を外部評価、利用者アンケート、十分な分析・検討によって補うことがポイントとなる。業績測定はもともと、実績値の推移は把握できても、改善のために何をすべきかまでは明らかにできない性格のものである (Poll & Te Boekhorst, 2007, p.25)。外部評価や利用者アンケートからは、指標のみではわからない自館の課題や利用者の要望といった質的情報が得られ、評価過程での分析・検討からはサービス・業務の改善に向けたより掘り下げた情報が生み出される。

行政評価においては、業績測定とプログラム評価は適切に併用すべきと指摘されている (田辺, 2014)。図書館評価においてもそれは同様と考えられ、Shimoyama et al. (2013) では業績測定とプログラム評価を併用することで業績改善が実現しやすくなる可能性が示された。公共図書館で行われているプログラム評価的な評価としては利用者アンケートがあるが、外部評価や評価過程での分析・検討もまた、プログラム評価的な情報を提供するものといえる。この点で、本研究では先行研究と整合的な結果が得られている。

### (2) 目標達成ルートの影響要因

目標達成ルートを機能させるためには、職員に対し、目標達成のための適切なインセンティブを与えることがポイントとなる。このためには、指標や目標達成の担当を明確化すること、目標を努力しだいで達成できる適切な水準に設定することが有効という結果が得られた。

### (3) 対外説明ルートの影響要因

評価を館外への説明に用いる対外説明ルートでは、評価の質や信頼性を高めることが一つのポイントとなる。これにより、評価の説得力が増し、自信を持って外部に示すことが可能となるためである。このためには、指標を設定しデータに基づいた客観的な評価を行うこと、外部評価を併用し客観性・信頼性を高めることが有効となる。また、評価の過程で様々な分析や資料作成を行うことは、対外説明の材料や根拠を増やし、評価の質を高めるものと考えられる。評価利用の先行研究では、利用の予測因子として評価の質や信頼性があることが示されているが<sup>2</sup>、本研究でも同様の結果が得られている。

また、他機関と統計実績を比較するベンチマーク資料を評価に組み込むことも、対外説明ルートを有効に機能させる上で有効となる。自館の実績値のみでなく、他機関との比較を行

---

<sup>2</sup> 3.2.2 参照。

うことで、議員や市民等のステイクホルダーの関心を引きやすくなると考えられる。インタビュー調査では、自己評価よりもベンチマーク資料のほうが積極的に対外説明に用いられる傾向が見られた。Ammons (1995) は、実績値そのままを用いる業績測定では一般市民の関心を引きにくいいため、他の自治体との比較を行うことで業績測定を「面白く」することが有用だとしており、本研究でもそれを支持する結果が得られた。

### 8.3.2 潜在的な影響要因

本研究では、抽出した影響要因を基に有効性向上のためのツールを作成するという意図があったことから、影響要因の採用基準をかなり厳しく設定した。具体的には、そのルートのアウトカム・インパクトを目的変数とした全回帰分析のうち、回帰モデルが統計的に有意であり、かつその影響要因の係数の符号が予想と合致し有意であるモデルが一つ以上あるものを採用した。しかし、分析に含めた影響要因の中には、この基準に該当しても、別のモデルで符号が逆向きで有意となるケースがあり、その場合は明確な解釈が難しいため影響要因として採用しなかった。もともと回帰分析ではわずかな条件の差で結果が異なるケースがあるため、影響要因については今後、さらなる検証が必要といえるが、そうした不採用となった影響要因については、特に追加の検証が求められるといえる。

これに該当する影響要因としては、以下の2点がある。一点目は職員の参加である。前述のように、評価のアウトカムは評価に関わる職員を中心に発現するため、多くの職員が評価に参加する場合にアウトカムが発現しやすいという予測が成り立つ。また、評価利用の先行研究でも、ステイクホルダーの参加は評価利用の重要な予測因子であることが示されている。職員の参加の変数は、本研究の回帰モデルでは正負いずれの係数も観察されたため、今後さらなる検証が必要と考えられる。

二点目は、評価導入後の年数である。対外説明ルートでは、この変数の係数が正となったモデルと負になったモデルがいずれも存在した。もし係数が正で有意なのであれば、評価を長く継続するほど、評価の対外説明への利用が増加すると解釈できる。実際、チェックリストを試行したK館では、まだ評価を導入して間もないが、継続することで質が向上して外部への説明に利用しやすくなるだろうと認識されていた。この変数についても、さらなる検証が必要といえる。

### 8.3.3 有効性向上のためのツール

公共図書館が評価を実施する際は、8.3.1 で述べた影響要因に留意することで、評価がより効果的なものになると考えられる。これをわかりやすく公共図書館に伝え、評価の改善に役立ててもらうためのツールとして、「図書館評価改善のためのセルフチェック・リスト」を作成した。実際に複数の公共図書館で試行したところ、チェックリストに一定の有用性があることが確認できた。同様のチェックリストは、他分野の評価においても作成・活用が可能と考えられる。

本研究で明らかにした影響要因は、有効性発現のルートごとに異なるものとなっていた。

このことは、評価にどのような効果を期待するかによって、評価実施上、留意すべき点が変わってくることを意味する。田中（2014）は、自治体の行政評価についての著書の中で、評価はその目的に応じて制度設計すべきことを指摘しているが（p.261）、本研究からも同様の示唆が得られた。概念モデルが示すように、図書館評価では様々なアウトカムやインパクトが生じうるが、ある館にとって、そのどれもが同様に重要というわけではないだろう。評価には様々な目的がありうるが、自館が特に重視する目的は何か。評価に何を期待し、そのために何に留意して評価を行うか。そうした点を考えることもまた、評価の有効性を高めるための一歩となるだろう。

#### 8.4 今後の研究上の課題

本研究で十分解明できず、今後さらなる研究が必要な課題としては以下がある。

##### （1）異なるデータを用いた再検証

本研究で用いたインタビュー調査とアンケート調査は、いずれも公共図書館の関係者の自己回答に基づくものである。このため、自館の評価の有効性を強調して回答するバイアスが働いた可能性が残る。本研究で明らかにしたアウトカムやインパクトの中には、事業見直しの有無や利用実績等、より客観的なデータで検証可能なものも含まれるため、今後、異なるデータを用いて再検証を行いたい。

##### （2）有効性発現に影響する要因の精査

影響要因の分析については、本来であれば複数の変数の相互作用を含めて分析するパス解析を用いるべきところだったが、データ数の制約があり変数の多い複雑なモデルを検証することができなかった。また、代わって採用した重回帰分析では、因果関係の検証まで行うことはできない。このため、影響要因については、他の何らかの方法でさらなる検証を行う必要があると考えている。特に、8.3.2 で挙げた職員の参加や評価継続が与える影響については、さらなる精査を行いたい。

また、先行研究では、指標の種類（アウトカム指標、アウトプット指標、インプット指標、効率性指標等）が業績情報の利用に与える影響を分析した例がある。本研究ではインタビュー調査で抽出された影響要因の候補を基に分析を行ったため、指標の種類は分析対象としなかったが、どのような指標が評価の有効性を高めるかを明らかにすることも、今後の研究課題と考えている。

##### （3）チェックリストの有用性のさらなる検証

本研究で作成したチェックリストの有用性は、本来であればやや長いスパンで観察を行い、ツール使用の結果として対象館の評価実務が変化し、評価の有効性が向上するかまで確認する必要がある。本章ではその最初の段階であるツール使用時に焦点を当てて有用性の検証を行ったが、引き続き対象館の評価実務や評価の有効性の変容について検証を継続していきたい。

#### (4) 評価実施上の課題への対処

インタビュー調査からは、評価を実施する公共図書館が様々な課題を持つことが伺えた。指標の選択、妥当な目標設定、他館との統計数値の比較における困難、評価の負担感等である。これらの点は本研究の問題設定からずれるため分析対象としなかったが、公共図書館が今後、評価を実施・活用していく上では、そうした課題の解決に資する研究が求められる。

図書館評価は各館が自館の状況に応じて実施すべきものであり、本研究からは、試行錯誤しながら評価に取り組むその過程こそが評価の有効性を生むことが示唆されるが、一方で各館の評価はかなり類似性が高いにもかかわらず、多くの館が個別に労力をかけている面もある。このため、たとえば、ベストプラクティスを紹介した参考資料、各館が活用できる指標候補のリスト、複数館を対象としたベンチマーク・プロジェクト等があれば、各館がより効果的・効率的に評価を実施できる可能性がある。また、ALA では、地域ニーズに合わせた計画策定や業績測定についてのマニュアルを策定しているが、日本では十分紹介されていない<sup>3</sup>。国内の図書館評価の文献では指標の設定方法が明確に説明されていない場合が多いため、こうした海外のマニュアルを積極的に紹介していきたい。

#### (5) 指定管理者制度のもとでの評価

指定管理者制度を採用する館（以下、「指定管理館」）では、評価を取り巻く状況が直営館とはかなり異なる。あくまで自己評価として実施する直営館の評価と異なり、指定管理館では自治体による評価が制度化され、改善や目標達成へのインセンティブが明確で強い場合が多い。

本研究では、指定管理館で評価の有効性が発現しやすい傾向があることが示されたが、一方で、指定管理館では短期的な目標達成へのインセンティブが強すぎることで長期的な視点に立った運営が難しくなる等の弊害が生じる可能性が示唆された。そうした指定管理館の評価の実態や問題点についても、別途、掘り下げた分析を行う必要がある。

#### (6) 評価を実施していない館の分析

本研究では、自己評価をすでに実施中の館を分析対象としたが、自己評価を未実施の館がなぜ実施しないのか、何が障害となっているのかもまた分析が必要な課題である。特に、自己評価は比較的、規模の大きい館で採用されやすい傾向があるため、小規模館を対象とした実態分析が求められる。本研究では結果的に毎年度、評価を実施する館が分析の中心となったが、インタビュー対象館のうち最も小規模だった H 館では、毎年度ではなく長期計画の節目に評価を実施していた。小規模館には大規模館とは異なる評価のアプローチがありうるため、そうした点についても今後、研究を進めていきたい。

---

<sup>3</sup> ALA のマニュアルについては 2.3.1.2、国内における海外文献の紹介状況については 2.4.4.2 参照。

## 8.5 結び

本研究では、評価影響の理論枠組みを用いることにより、先行研究にはない視点から図書館評価の有効性を明らかにした。「有効性」という抽象的な用語の持つ意味を図書館評価の文脈に即して読み解き、組織内部の目立たないところで生じる変化、人々の内面で静かに生じる変化も含め、評価がもたらしうる多様な影響をすくい上げ、分類し、その発現度合いを測定した。本研究の知見は、今後、図書館評価の研究をさらに発展させる上で基礎とできるものと考えられる。

同時に本研究は、評価影響の理論的発展にも寄与しうるものである。評価影響は2000年代に登場した新しい理論であり、現在も実証研究の蓄積の途上にある。本研究は、業績測定型の評価に特化した評価影響のモデルを提示したこと、質的分析に加え量的分析を行ったこと、3種類の評価影響の発現経路を示し理論化を行ったことで、独自性の高い分析となっている。

図書館評価は、公共図書館が抱える様々な問題を解決してくれる万能のツールではないかもしれない。しかし、評価は、図書館という組織とそこで働く人々が、学び、変わるきっかけを与えてくれる良き行いである。そしてそれは、個々の図書館の取り組み方しだいで、さらに良くすることができる。本研究が、そのための一助となれば幸いである。



## 謝 辞

本研究の過程では、多くの方々からご指導とご支援をいただきました。心より御礼申し上げます。

指導教員の溝上智恵子先生（筑波大学図書館メディア系教授）には、博士後期課程への出願から本研究の完成に至るまで、長期間にわたり親身なご指導をいただきました。特に、博士論文に求められるテーマと構成の一貫性について、先生に明確に示していただいたことが、本研究のゆるぎない指針となりました。どんなに忙しく、研究が進まないときでも、ゼミはいつも実り多く楽しいひとときでした。副指導教員の歳森敦先生（筑波大学図書館メディア系教授）には、統計的な見地から多くのご指摘をいただき、たびたび適切な軌道修正をしていただきました。同じく副指導教員の呑海沙織先生（筑波大学図書館メディア系教授）には、私の研究計画に温かい励ましをいただき、細部にわたる丁寧なコメントをいただきました。

予備審査、本審査を通じては、逸村裕先生、宇陀則彦先生（筑波大学図書館メディア系教授）、岸田和明先生（慶應義塾大学文学部教授）に、研究の構成から細部に至るまで、数多くのご指摘をいただきました。それぞれのご指摘に学びがあり、論文を深め向上させる縁となりました。

また、本研究は、全国の公共図書館の方々のご協力なしには完成できないものでした。調査に対応くださったすべての方々に御礼申し上げます。インタビュー調査やチェックリスト試行をお願いした館では、見ず知らずの学生の求めに快く応じ、多くの時間を割いて本当に親切なご対応をいただきました。お聞きした一言一言に発見があり、私なりの理論を形作る素となりました。アンケート調査では実に1,000近い館の方々が回答の労を取ってくださったことで、研究の核となる良質なデータが得られ、定量分析として結実したことを感慨深く思います。私の研究が、少しでも公共図書館の皆さまのお役に立てばと願ってやみません。

溝上ゼミの先輩である岩崎久美子先生（放送大学教養学部教授）には、溝上先生をご紹介いただき、大学院進学への背中を押していただきました。それまで、ぼんやりと頭の片隅にあった博士号取得という可能性が明確な目標になったのは、岩崎先生との出会いによるものです。人生のしかるべき時期に、しかるべき人との出会いとつながりがあったことを幸運に思います。

益田直子さん（拓殖大学政経学部准教授）には、評価利用と評価影響の理論について蒙を啓いていただきました。このテーマの第一人者あるメルヴィン・マーク先生の薫陶を受けた益田さんから、日本ではほぼ未開拓でありながら、長く追及していくに足る力を持った両理論をご教示いただいたことで、本研究は強固な理論的基礎を得ることができました。「この研究には意義がある」と信じるのができたのは益田さんのお陰です。

日本評価学会、日本図書館情報学会の皆さまには、学会発表に際して数々の有益なコメントを賜りました。特に日本評価学会では、投稿論文の掲載に当たっても山谷清志先生（学会

長・編集委員長／同志社大学政策学部教授)をはじめ多くの方々にお世話になりました。三村敦美さん(座間市立図書館)、渡邊斉志さん(長崎県立長崎図書館／ミライ on 図書館)には、インタビュー調査に先立って有益なご助言をいただきました。溝上ゼミで豊浩子さん(明治学院大学国際学部講師)という良き同僚と一緒できたのも大変ありがたいことでした。ここにすべての方のお名前を挙げることはできませんが、ほかにも多くの方々にお力添えいただきました。皆さまありがとうございました。

最後に、いつも私の意思を尊重し支えてくれる夫と娘に、この場を借りて感謝します。



## 文献リスト

<日本語文献>

- ABM. (2004). 『平成 15 年度「行政サービスの外部委託に関するビジネスプラン研究事業」報告書』. ABM.
- Dewar, A. (2006). 「認証評価における短期大学図書館の自己点検・評価」. 『短期大学図書館研究』 (26), 17-21.
- Gibbons, S. (2008a). 「Assessment in academic research libraries」. 『大学図書館研究』 (84), 1-4.
- Gibbons, S. (2008b). 西川真樹子(訳)「大学図書館評価 Assessment in Academic Research Libraries」. 『大学図書館研究』 (84), 5-8.
- Hernon, P., & Dugan, R. E. (2005). 永田治樹, 佐藤義則, 戸田あきら(訳)『図書館の価値を高める：成果評価への行動計画』. 丸善.
- Kyriallidou, M. (2009). 「日本における LibQUAL+」. 『Medianet』 (16), 21-23.
- Lancaster, F. W. (1991). 中村倫子, 三輪真木子(訳)『図書館サービスの評価』. 丸善.
- Peter, H., & Whitman, J. R. (2002). 永田治樹(訳)『図書館の評価を高める：顧客満足とサービス品質』. 丸善.
- Yenawine, W. S. (編). (1965). 渡辺正亥(訳)『図書館の評価：蔵書・人事・行事』. 習志野. 愛知図書館. (1963).『図書館の経営分析と評価(全国公共図書館研究集会(総務の部)資料)』. 青木優大, 飯尾淳. (2018). 「八王子市図書館を対象とした図書館評価のためのデータ分析」. 『日本図書館情報学会研究大会発表論文集』 66, 9-12.
- 浅尾千夏子. (2010). 「図書館サービス評価の実践：慶應義塾大学における LibQUAL+(ライブラル)の実施と結果」. 『現代の図書館』 48(2), 89-95.
- 浅尾千夏子, 杉野珠梨亜, 藤本優子. (2009). 「慶應義塾大学における LibQUAL+」. 『Medianet』 (16), 7-11.
- 渥美恵子. (2012). 「図書館協議会は、公共図書館を評価し支援する友好的な委員会組織：東京都・杉並区立図書館協議会の活性化について」. 『社会教育』 67(6), 34-37.
- アメリカ図書館協会. (1971). 稲川薫(訳)『公共図書館システムの最低基準』. 日本図書館協会.
- 飯尾健. (2016). 「大学図書館による情報リテラシー教育における評価の検討：学習評価の構図に基づいて」. 『京都大学高等教育研究』 (22), 67-76.
- 池内淳. (1999). 「公共図書館における費用便益分析」. 『日本図書館情報学会誌』 45(3), 95-108.
- 池内淳. (2002). 「図書館評価研究における経営学的アプローチ」. 『現代の図書館』 40(3), 178-187.
- 池内淳. (2003). 「仮想評価法による公共図書館の経済評価」. 『日本図書館情報学会誌』 49(3), 89-107.
- 池内淳. (2007). 「動向レビュー：図書館のもたらす経済効果」. 『カレントアウェアネス』 (291), 16-20.

- 池内淳. (2011). 「図書館の経営サイクル（計画と評価）」. 永田治樹(編著)『図書館経営論』（pp.23-30）. 日本図書館協会.
- 池内淳. (2014). 「トラベルコスト法を用いた公立図書館の経済価値の測定」. 『日本図書館情報学会研究大会発表論文集』 62, 105-108.
- 池内淳, 大串夏身, 谷口俊治, 糸賀雅児. (2003). 「第 50 回日本図書館情報学会研究大会シンポジウム記録：新たな局面を迎えた図書館評価：行政評価からパフォーマンス指標 JIS 化まで」. 『日本図書館情報学会誌』 49(1), 25-47.
- 池内淳, 川崎みゆき. (2014). 「CVM を用いた公立図書館の経済評価と抵抗回答の分析」. 『日本図書館情報学会春季研究集会発表論文集』 25-28.
- 石原眞理. (2005). 「図書館を利用しない人にどう働きかけるのか：神奈川県立図書館の二つの満足度調査の試み」. 『図書館雑誌』 99(4), 246-248.
- 石原眞理. (2007). 「神奈川県図書館協会図書館評価特別委員会の取り組み」. 『図書館雑誌』 101(8), 492-494.
- 石原眞理. (2009). 「神奈川県立図書館における自己評価」. 『神奈川県立図書館紀要』 (8), 59-78.
- 市川博. (2008). 「社会人学生の図書館サービスに対する評価」. 『短期大学図書館研究』 (28), 73-80.
- 市古みどり. (2009). 「LibQUAL+実施から「アセスメントの文化」作りへ」. 『Medianet』 (16), 17-20.
- 市古みどり. (2010). 「LibQUAL+の日本における実施とその評価」. 『私立大学図書館協会会報』 (134), 73-78.
- 井出翁. (1973). 「図書館・情報活動の評価について」. 『学術月報』 26(9), 10-14.
- 伊藤史織. (2010). 「玉川学園マルチメディアリソースセンターにおける『学びの技』の活動と評価」. 『学習情報研究』 (215), 60-63.
- 糸賀雅児. (1982). 「公共図書館の活動指標と図書館内的要因の分析」. 『図書館学会年報』28(1), 13-28.
- 糸賀雅児. (1992). 「図書館活動の評価に関わる標準化」. 『情報の科学と技術』42(5), 441-448.
- 糸賀雅児. (1993). 「図書館における統計と評価」. 『現代の図書館』 31(1), 3-10.
- 糸賀雅児. (1994). 「図書館評価における『効果』の概念」. 日本図書館学会研究委員会(編)『図書館経営論の視座』（pp.106-127）. 紀伊国屋書店.
- 糸賀雅児. (2000). 「図書館パフォーマンス指標の背景と特徴」. 『現代の図書館』38(1), 21-25.
- 糸賀雅児. (2001). 「総論:図書館の統計と評価」. 『情報の科学と技術』 51(6), 312-317.
- 糸賀雅児. (2002). 「図書館評価の現状と課題：パフォーマンス指標の活用に向けて」. 『現代の図書館』 40(3), 124-128.
- 糸賀雅児. (2003). 「アウトカム指標を中心とした図書館パフォーマンス指標の類型と活用」. 『図書館の経営評価：パフォーマンス指標による新たな図書館評価の可能性』（pp.87-104）. 勉誠出版.
- 糸賀雅児. (2004). 「公共施設としての図書館の評価」. 『公共建築』 46(3), 35-38.

- 稲葉直也. (2018). 「大学図書館評価指標としての館内利用量の有効性：中央図書館・戸山図書館・W Space の館内利用量比較」. 『早稲田大学図書館紀要』 (65), 50-91.
- 入江伸. (2001). 「経営指標としての業務統計を目指して」. 『情報の科学と技術』 51(6), 318-323.
- 上岡真紀子. (2008). 「講演 図書館評価と満足度：利用者の望むサービス像」. 『館灯』 (47), 19-24.
- 上岡真紀子. (2009). 「利用者調査の結果を活かす：マーケティングの視点から」. 『情報の科学と技術』 59(10), 492-497.
- 上田修一. (1991). 「大学図書館のパフォーマンス尺度」. 『大学図書館研究』 (38), 1-7.
- 上田修一, 慶應義塾大学. (2008). 『エビデンスベーストアプローチによる図書館情報学研究的確立』. 文部科学省科学研究費補助金研究成果報告書, 科研費課題番号 18300081.
- 宇陀則彦. (2003). 「電子図書館パフォーマンス指標に関するテクニカルレポート ISO/TR20983 の動向[CA1497]」. 『カレントアウェアネス』 (276), 12-15.
- 宇陀則彦. (2007). 「電子図書館の質的評価」. 『情報の科学と技術』 57(8), 390-395.
- 内田治. (2011). 『すぐわかる SPSS によるアンケートの多変量解析 第3版』. 東京図書.
- 梅木徹. (2001). 「専門図書館における評価活動」. 『情報の科学と技術』 51(6), 328-336.
- 梅田次郎, 小野達也, 中泉拓也. (2004). 『行政評価と統計』. 日本統計協会.
- 大石豊. (1998). 「図書館評価のサービスと計画」. 竹内紀吉(編)『図書館経営論』(pp.95-123). 東京書籍.
- 大串夏身. (1989). 『図書館サービスの利用と評価: 自治体の 223 の住民意識調査を中心に』. 青弓社.
- 大阪大学附属図書館. (2009). 「LibQUAL+による附属図書館アンケート調査の実施結果について」. [https://www.library.osaka-u.ac.jp/doc/2009\\_enquete\\_report.pdf](https://www.library.osaka-u.ac.jp/doc/2009_enquete_report.pdf) (最終アクセス：2019-12-10)
- 大島章嘉. (2002). 「図書館の利用者満足度水準について：全国図書館利用者満足度調査（1万8000サンプル）から」. 『図書館雑誌』 96(11), 867-869.
- 大住莊四郎. (1999). 『ニュー・パブリック・マネジメント: 理念・ビジョン・戦略』. 日本評論社.
- 大瀬貴宏. (1973). 「図書館業務の機械化（システムの分析と開発）」. 『学術月報』 26(9), 22-26.
- 大塚敏高. (2003). 「神奈川県立川崎図書館における『評価シート』の作成と今後の課題」. 『現代の図書館』 41(1), 15-25.
- 大塚敏高, 斎藤久実子. (2005). 「講演会 図書館評価と利用者満足度調査：[神奈川県立川崎図書館の取り組みから(第515回[神奈川県資料室研究会]例会)」. 『神資研』 (40), 35-39.
- 小塩真司. (2014). 『はじめての共分散構造分析：Amosによるパス解析 第2版』. 東京図書.
- 荻原幸子. (2003). 「ニュー・パブリック・マネジメント論と公共図書館経営論」. 『図書館の経営評価：パフォーマンス指標による新たな図書館評価の可能性』(pp.3-28). 勉誠出版.
- 荻原幸子. (2005). 「公共図書館経営とニュー・パブリック・マネジメント」. 三田図書館・情報学会(編)『図書館・情報学研究入門（三田図書館・情報学会）』(pp.146-149). 勁草

書房.

- 荻原幸子. (2007). 「公共図書館における住民との関係性：『公立図書館の任務と目標:解説』の分析を通して」. 『日本図書館情報学会誌』 53(4), 193-215.
- オズボーン&ゲイブラー (総合行政研究会海外調査部会監修). (1995). 『行政革命』. 日本能率協会マネジメントセンター.
- 小田光宏. (2009). 「指定管理者が行う図書館運営に対する第三者評価：千代田区における取り組み」. 『図書館雑誌』 131(3), 151-153.
- 小畑涉. (1953). 『図書館の統計』. 蘭書房.
- 柿澤淳子. (2011). 「図書館評価を評価する：神奈川県立図書館における自己評価を事例として」. 『神奈川県立図書館紀要』 (9), 37-58.
- 笠川昭治. (2007). 「学校図書館に成績をつけよう：学校図書館満足度調査を実施して」. 『図書館雑誌』 101(8), 488-489.
- 笠川昭治. (2009). 「学校図書館に成績をつけよう：学校図書館満足度調査を実施して」. 『学校図書館』 (701), 27-29.
- 加藤好郎. (1980). 「大学図書館の評価：Orr の調査方法に基づいて」. 『私立大学図書館協会会報』 (74), 64-78.
- 加藤好郎. (2011). 『大学図書館経営論』. 勁草書房.
- 神奈川県図書館協会図書館評価特別委員会(編). (2007). 『公共図書館の自己評価入門』. 日本図書館協会.
- 金子眞徳. (2009). 「図書館力を高める試み：図書館の評価指標を考える」. 『図書館雑誌』 103(10), 693-695.
- 鎌倉幸子. (2020). 「社会的インパクト・マネジメントと図書館」. 『みんなの図書館』 (517), 23-32.
- 鎌倉治子. (2002). 「欧州における図書館の測定・評価の動向」. 『現代の図書館』40(3), 144-155.
- 蒲生英博. (2004a). 「『大学図書館における評価指標報告書 (Version0)』の作成とその後の動向：特に電子図書館サービス関係評価指標について」. 『情報の科学と技術』 54(4), 183-189.
- 蒲生英博. (2004b). 「コミュニケーションの道具としての図書館評価：大学図書館における事例」. 『図書館界』 56(2), 68-71.
- 蒲生英博. (2007). 「評価がいっぱい：大学図書館と評価の仕組み」. 『現代の図書館』 45(2), 99-105.
- 川口昭彦. (2005). 「平成の教育改革：国立大学法人化と評価文化」. 『情報の科学と技術』55(12), 518-521.
- 川崎良孝, 徐瑛, 劉曉丹, 徐宏宇. (2011). 『中国公共図書館の評価システムと現状』. 京都図書館情報学研究会.
- 河田政雄. (1971a). 「図書館評価の技法に関する試論：経営分析の視点から」. 『図書館学会年報』 17(1), 27-29.
- 河田政雄. (1971b). 「図書館評価の技法に関する試論：経営分析の視点から」. 『図書館学会

- 年報』17, 27-29.
- 関西大学. (2005). 「〔関西大学〕図書館自己点検・評価について 報告書：平成16年度」. 『関西大学図書館フォーラム』(10), 41-56.
- 関西大学. (2006). 「〔関西大学〕図書館自己点検・評価について：報告書 平成17年度」. 『関西大学図書館フォーラム』(11), 41-70.
- 菊地端夫. (2015). 「評価情報の多義的利用に向けて：政策評価・行政評価と組織学習、市民の信頼」. 『評価クォーターリー』(32), 2-13.
- 岸田和明. (1997). 「図書館業務・サービスの評価」. 高山正也ほか『図書館経営論』(pp.148-173). 樹村房.
- 岸田和明. (2002). 「図書館業務・サービスの評価」. 高山正也(編)『図書館経営論 改訂』(pp.137-153). 樹村房.
- 岸田和明. (2003). 「図書館経営の評価法：図書館パフォーマンス指標の利用について」. 『現代の図書館』41(1), 34-39.
- 岸田和明. (2004). 「電子的な図書館サービスの評価への取り組みとその課題」. 『情報の科学と技術』54(4), 162-167.
- 岸田和明. (2007a). 「図書館経営における評価の有効活用」. 『図書館雑誌』101(8), 482-484.
- 岸田和明. (2007b). 「図書館・文書館に関する評価と統計：一つの試論」. 高山正也先生退職記念論文集刊行会(編)『明日の図書館情報学を拓く：アーカイブズと図書館経営』樹書房, 208-224.
- 岸田和明. (2013). 「計量書誌学のおよび地理的要因を考慮した公共図書館の活動に対する評価指標」. 『三田図書館・情報学会研究大会発表論文集』29-32.
- 岸田和明, 小池信彦, 阿部峰雄, 井上勝, 植田佳宏, 下川和彦, 早川光彦. (2005). 「来館者調査についての方法的検討：利用者満足度に関する実証分析を通じて」. 『現代の図書館』43(1), 34-50.
- 金容媛. (1994). 「図書館・情報センターの評価」. 高山正也(編)『図書館・情報センターの経営』(pp.223-244). 勁草書房.
- 草郷孝好. (2018). 「市民自治を育てる共同型アクションリサーチ：必要性、定義、特色、可能性」. 草郷孝好(編著)『市民自治の育て方：協同型アクションリサーチの理論と実践』関西大学出版部.
- 草野正名. (1963). 『図書館学原論：研究・実務のための手びき』. 内田老鶴圃.
- 草野正名. (1973). 『図書館経営概論』. 三省堂.
- 久保山健. (2013). 「大図研京都支部 京都ワンディセミナー『図書館活用法』授業評価活動：明治大学図書館におけるリテラシー教育評価の実践 参加報告」. 『大学の図書館』32(8), 145-147.
- 熊谷弘志. (2005). 「PFI手法から見た図書館への指定管理者制度導入：サービスの質を評価する仕組みを図書館の指定管理者制度に導入」. 『図書館雑誌』99(4), 234-237.
- 倉橋英逸. (2005). 「研究文献レビュー：図書館の経営評価に関する日本国内の研究動向」. 『カレントアウェアネス』(286), 26-29.

- 桑原芳哉. (2003). 『『行政評価システム』による公立図書館の評価に関する考察』. 『現代の図書館』 41(1), 3-14.
- 桑原芳哉. (2005). 「公共図書館の『コスト算出』と民間企業による『疑似公募入札』: 『行政サービスの外部委託に関するビジネスプラン研究会報告書』における図書館関係分析結果について」. 『現代の図書館』 43(2), 81-84.
- 桑原芳哉. (2007a). 「行政評価による公共図書館評価におけるアウトカム指標」. 『三田図書館・情報学会研究大会発表論文集』 77-80.
- 桑原芳哉. (2007b). 「公共図書館評価におけるアウトカム指標の事例研究: 既往研究および図書館自己評価について」. 『現代の図書館』 45(2), 87-98.
- 桑原芳哉. (2008). 「公共図書館評価におけるアウトカム指標: 行政評価の事例調査に基づく提案」. 『Library and information science』 (60), 61-66.
- 桑原芳哉. (2010). 「図書館評価」. 『図書館界』 61(5), 427-436.
- 桑原芳哉. (2013). 「図書館の経営評価」. 糸賀雅児, 葉袋秀樹(編) 『図書館制度・経営論』 (pp.168-183). 樹書房.
- 慶應義塾大学メディアセンター利用者調査ワーキンググループ. (2009). 「図書館サービス評価 LibQUAL+ (ライブカル) の実施結果について」. <http://project.lib.keio.ac.jp/libqual/report.html> (最終アクセス: 2019-12-10)
- 小泉公乃, 五十嵐智哉. (2020). 「図書館の評価を意義あるものにするために」. 『みんなの図書館』 (517), 4-14.
- 国際図書館連盟公共図書館分科会ワーキング・グループ(編). (2003). 山本順一(訳) 『理想の公共図書館サービスのために: IFLA/UNESCO ガイドライン』. 日本図書館協会.
- 国立教育政策研究所社会教育実践研究センター(編). (2004). 『図書館及び図書館司書の実態に関する調査研究報告書: 日本の図書館はどこまで「望ましい基準」に近づいたか』.
- 国立国会図書館. (2007). 「世界の国立図書館にみる評価: パフォーマンス指標を中心に」. 『国立国会図書館月報』 (556), 26-27.
- 国立大学図書館協議会自己評価基準検討委員会. (1993). 「国立大学図書館における自己点検・評価について: よりよき実施に向けての提言」. <https://www.janul.jp/j/publications/reports/40/40.html> (最終アクセス: 2019-11-23)
- 越部毅. (2004a). 「横断型経営評価手法による日常圏型公共施設経営の評価と考察: 公共施設のファシリティマネジメントに関する基礎的研究 (その2)」. 『日本建築学会計画系論文集』 (579), 97-104.
- 越部毅. (2004b). 「横断型経営評価手法による日常圏型公共施設経営の評価と考察: 公共施設のファシリティマネジメントに関する基礎的研究 (その3)」. 『日本建築学会計画系論文集』 (586), 141-148.
- 小島隆矢, 山本将史. (2013). 『Excel で学ぶ共分散構造分析とグラフィカルモデリング: Excel 2013/2010/2007 対応版』. オーム社.
- 小島卓弥. (2010). 『自治体の外部評価: 事業を見直すための行政評価の活用策』. 学陽書房.
- 後藤暢. (1992). 『『望ましい基準』を考える』. 『みんなの図書館』 (176), 1-9.

- 後藤如子. (2012). 「第 2 分科会 図書館評価」. 『図書館雑誌』 106(1), 21.
- 小松良重. (2006). 「図書館の自己点検・評価報告書作成と業務改善に向けて：第三者評価に向けての取り組み」. 『短期大学図書館研究』 (26), 47-53.
- 埼玉県立図書館指標検討委員会. (2007). 「埼玉県立図書館における『サービス評価指標』の試み：導入までの経緯を中心に」. 『図書館雑誌』 101(8), 485-487.
- サイモン, ハーバート A., リドレー, クラレンス E. (1999). 本田弘(訳)『行政評価の基準：自治体活動の測定』. 北樹出版.
- 酒井由紀子. (2010a). 「LibQUAL+(ライブカル)による図書館サービス品質評価：慶應義塾大学信濃町メディアセンターにおける実践」. 『医学図書館』 57(2), 181-186.
- 酒井由紀子. (2010b). 「研究助成発表 LibQUAL+の日本における実施とその評価」. 『私立大学図書館協会会報』 (133), 74-91.
- 酒井由紀子, 市古みどり. (2008). 「『アセスメントの文化』の構築を目指して：第 2 回『図書館評価』会議参加報告」. 『大学図書館研究』 (84), 9-14.
- 酒井由紀子, 上岡真紀子. (2009). 「慶應義塾大学における LibQUAL+結果と分析」. 『Medianet』 (16), 12-16.
- 作野誠. (2014). 「平成 26 年度館長・司書および主務者会議報告：薬学図書館に求められる図書館評価」. 『薬学図書館』 59(4), 243-245.
- 佐久間美紀子. (2020). 「図友連『市民の図書館評価プロジェクト』レポート」. 『みんなの図書館』 (517), 33-38.
- 佐藤飛鳥, 永田治樹. (2004). 「公共図書館の成果（アウトカム）指標に関する研究」. 『図書館情報メディア研究』 2(2), 61-74.
- 佐藤賢二. (2010). 「2000 年代における公共図書館のサービス動向と諸課題：図書館評価およびインターネット普及の観点から」. 『明治大学図書館情報学研究会紀要』 (1), 13-20.
- 佐藤晃一. (1992). 「公立図書館の設置及び運営に関する基準について（報告）」について」. 『教育委員会月報』 44(6), 22-25.
- 佐藤義則. (2004a). 「LibQUAL+TM の展開と図書館サービスの品質評価」. 『カレントアウェアネス』 (280), 9-12.
- 佐藤義則. (2004b). 「講演 大学図書館の利用者教育とアウトカム評価」. 『館灯』 (43), 6-10.
- 佐藤義則. (2010). 「LibQUAL+と大学図書館のサービス評価」. 『私立大学図書館協会会報』 (134), 69-72.
- 佐藤義則, 永田治樹. (2003). 「図書館サービスの品質測定について：SERVQUAL の問題を中心に」. 『日本図書館情報学会誌』 49(1), 1-14.
- 佐藤義則, 永田治樹. (2004). 「大学図書館の『サービス品質』評価を構成する局面」. 『情報メディア研究』 2(1), 3-17.
- 塩崎亮. (2002). 「公共図書館サービスの対社会効果を評価する：英国における社会過程監査の例」. 『現代の図書館』 40(3), 188-203.
- 塩野博雄. (2009). 「研究助成発表：実績（量・質）評価可能な業務委託仕様書および数値化を伴う実績評価方法モデル作成の可能性に関する基礎的調査分析」. 『私立大学図書館協

- 会会報』(131), 126-138.
- 柴田正美. (2004). 「図書館評価の現状: どう教育されてきたか」. 『図書館界』 56(2), 59-62.
- 柴田正美, 田井郁久雄, 蒲生英博, 林貴子, 永田治樹. (2004). 「討議: 図書館のサービス評価を考える」. 『図書館界』 56(2), 84-99.
- 島崎哲彦, 大竹延幸. (2017). 『社会調査の実際: 統計調査の方法とデータの分析 第12版』. 学文社.
- 下山佳那子. (2012). 「日本の公立図書館が実施する図書館評価の理論と実際: 評価学の理論に基づく分析」(未発表の修士論文) 筑波大学大学院図書館情報メディア研究科.
- 下山佳那子. (2013a). 「公立図書館評価の実用性に関する考察: 文献調査をもとに」. 『日本図書館情報学会春季研究集会発表論文集』 25-28.
- 下山佳那子. (2013b). 「図書館経営において評価活動が事業改善に与える影響」. 日本評価学会第14回全国大会発表, 2013.12.14-15, 鳥取県米子市.
- 社会資本整備と政策評価プロジェクト研究チーム. (2000). 『行政事業と政策評価: 効率的予算配分のための3つの提言: 『公共図書館の経済効果』を評価するためのパイロットモデル』. 東京財団.
- 生涯学習審議会社会教育分科審議会計画部会図書館専門委員会. (2000). 「公共図書館の設置及び運営上の望ましい基準について(報告)」(平成12年12月8日). <http://www.jla.or.jp/library/gudeline/tabid/235/Default.aspx> (最終アクセス: 2019-12-30)
- 庄ゆかり, 長登康, 稲垣知宏他. (2011). 「大学1年生の文献情報リテラシー能力と図書館による情報リテラシー授業の評価」. 『大学図書館研究』(92), 27-35.
- 庄ゆかり, 日野美穂. (2011a). 「図書館リテラシー授業のデザインと評価」. 『日本教育工学会研究報告集』 11(1), 111-116.
- 庄ゆかり, 日野美穂. (2011b). 「図書館による文献情報リテラシー授業の学生授業評価」. 『日本教育工学会研究報告集』 11(5), 55-62.
- 昭和26年度図書館専門職員養成講習第一回指導者講習会(編). (1951). 『図書館学講義要綱』. 日本図書館協会.
- 昭和26年度図書館専門職員養成講習第1回指導者講習会(原編), 日本図書館協会(編). (1964). 『図書館学講義要綱 改訂版』. 日本図書館協会.
- 私立大学図書館協会. (2009). 「2008年度〔私立大学図書館協会〕東地区部会館長会、研究講演会 2008年度私立大学図書館協会東地区部会館長会 テーマ『大学の自己点検・評価と大学図書館の取り組み』」. 『私立大学図書館協会会報』(132), 71-83.
- 私立大学図書館協会自己点検・評価手法ガイドライン作成委員会(編). (1999). 『私立大学図書館自己点検・評価手法ガイドライン』. 私立大学図書館協会.
- 隋亥華. (2013). 「図書館評価のための概念枠組みの開発とその方法」. 『三田図書館・情報学会研究大会発表論文集』 1-4.
- 隋亥華. (2014). 「実例にもとづく大学図書館評価の概念枠組みの精緻化」. 『三田図書館・情報学会研究大会発表論文集』 33-36.
- 須賀千絵. (2001a). 「英国における公共図書館経営改革策: 『モデル基準』と『全国基準』の



- 比較を中心に」.『Library and information science』(45), 1-29.
- 須賀千絵. (2001b).「図書館サービスの質の測定指標 LibQUAL+の開発[CA1404]」.『カレントアウェアネス』(263), 5-6.
- 須賀千絵. (2003).「サービスの質を評価する方法：図書館への SERVQUAL の適用」.『図書館の経営評価：パフォーマンス指標による新たな図書館評価の可能性』(pp.65-84). 勉誠出版.
- 須賀千絵. (2006).「英国地方自治体の業績評価制度における公共図書館サービスの評価」.『現代の図書館』44(2), 100-111.
- 須賀千絵. (2007).「利用者の視点を導入した評価」.『情報の科学と技術』57(8), 384-389.
- 須賀千絵. (2019).「公共図書館における計画と評価」. 日本図書館情報学会編集委員会(編)『公共図書館運営の新たな動向』(pp.3-21). 勉誠出版.
- 杉村優. (1975).「図書館・情報システムの評価に関する一考察」.『図書館短期大学紀要』10, 109-127.
- 杉山誠司. (2000).「私立大学図書館における経営改革としての自己点検・評価活動」.『現代の図書館』38(1), 10-14.
- 杉山誠司. (2001).「学術図書館における新尺度開発の国際的な動向」.『情報の科学と技術』51(6), 337-343.
- 杉山誠司. (2002).「ARL 新尺度イニシアティブ」.『現代の図書館』40(3), 168-177.
- 鈴木淳子. (2016).『質問紙デザインの技法 = Questionnaire Design 第2版』. ナカニシヤ出版.
- 鈴木徳三. (1969).「大学図書館における評価についての諸問題」.『図書館学会年報』15(2), 109-112.
- 鈴木良雄. (2004).「神奈川県立図書館の活動評価について」.『神奈川県立図書館紀要』(6), 61-115.
- ストリンガー, E. T. (2012). 目黒輝美, 磯部卓三(監訳)『アクション・リサーチ』. フィリア.
- 須永和之. (2006).「『学校図書館評価基準』第1次案(合)」.『今日の学校図書館』35, 160-162.
- 須永和之. (2009).「学校図書館評価基準：項目の解説」.『学校図書館』(701), 37-42.
- 諏訪田義美, 弘瀬高久, 村上喜廣ほか. (2000).「岐阜大学附属図書館の自己評価」.『現代の図書館』38(1), 4-9.
- 生和秀敏. (2017).「大学基準協会の新たな役割：標準化と多様化の両立を目指して」.『大学評価研究』(16), 1-4.
- 全国学校図書館協議会. (2008).「学校図書館評価基準(第1次案)」.『学校図書館』(693), 85-94.
- 全国学校図書館協議会. (2009).「学校図書館評価基準」.『学校図書館』(699), 49-56.
- 全国公共図書館協議会(編). (2009).『公立図書館における評価に関する実態調査報告書：2008年度(平成20年度)』. 全国公共図書館協議会. [https://www.library.metro.tokyo.jp/pdf/15/pdf/2008\\_all.pdf](https://www.library.metro.tokyo.jp/pdf/15/pdf/2008_all.pdf) (最終アクセス: 2020-5-10)
- 全国公共図書館協議会(編). (2010).『公立図書館における評価に関する報告書：2009年度

- (平成 21 年度)』. 全国公共図書館協議会. [https://www.library.metro.tokyo.jp/pdf/15/pdf/2009\\_all.pdf](https://www.library.metro.tokyo.jp/pdf/15/pdf/2009_all.pdf) (最終アクセス: 2020-5-10)
- 田井郁久雄. (2004). 「どんな図書館を目指してきたか: 公共図書館の現場から図書館評価を考える」. 『図書館界』 56(2), 62-68.
- 田井郁久雄. (2009.7.24). 「公立図書館の貸出サービスの実績と費用対効果: 県別比較」. 『談論風発: 季刊図書館批評誌』 4(2), 1-17.
- 田井郁久雄. (2014.8.10). 「公立図書館の貸出サービスの実績と費用対効果 (2013 年度県別比較): その特徴と 5 年間の変化」. 『談論風発: 季刊図書館批評誌』 9(2), 10-19.
- 高池宣彦. (2016). 「大学認証評価における大学図書館の評価: 認証評価機関の評価基準と評価結果を中心に」. 『Library and information science』 (75), 1-36.
- 高池宣彦. (2017). 「大学機関別認証評価・ア krediteーションにおける大学図書館の位置づけと役割: 図書館評価規格の活用を視野に入れて」. 『Library and information science』 (77), 149-181.
- 高橋俊一. (2008). 「図書館業務の委託先を評価する際の視点」. 『みんなの図書館』 (374), 10-14.
- 高森智嗣. (2010). 「大学における評価の活用に関する研究: 自己点検・評価報告書の分析を中心に」. 『大学論集』 41, 377-392.
- 高山正也. (2003). 「図書館会計論序説: マニフェスト」. 『現代の図書館』 41(1), 40-47.
- 高山正也, 加藤修子. (1994). 「図書館・情報センターの経営計画」. 高山正也(編)『図書館・情報センターの経営』 (pp.46-67). 勁草書房.
- 竹内紀吉(編著). 『図書館経営論』. 教育史料出版会.
- 武田丈. (2015). 『参加型アクションリサーチ (CBPR) の理論と実践: 社会変革のための研究方法論』. 世界思想社.
- 田中啓. (2009). 「日本の自治体の行政評価」(分野別自治制度及びその運用に関する説明資料 No.14). <http://www.clair.or.jp/j/forum/honyaku/hikaku/pdf/BunyabetsuNo14jp.pdf> (最終アクセス: 2019-12-10)
- 田中啓. (2013). 「政策評価制度における評価の利用: 『評価の利用』 概念の解明と現状の分析」. 『日本評価研究』 13(2), 37-52.
- 田中啓. (2014). 『自治体評価の戦略』. 東洋経済新報社.
- 棚橋満雄. (1992). 「町村の図書館から見た『基準 (案)』」. 『みんなの図書館』 (176), 10-16.
- 田辺智子. (1999). 「公共事業決定における環境価値の評価: アメリカの水資源開発を事例として」. 『レファレンス』 49(9), 43-68.
- 田辺智子. (2001). 「アメリカにおける政策分析と評価」. 『レファレンス』 51(11), 27-53.
- 田辺智子. (2002). 「政策評価の手法: アメリカの評価理論と実践をもとに」. 『季刊行政管理研究』 (97), 37-54.
- 田辺智子. (2003). 「プログラム評価の手法概観」. 『NIRA 政策研究』 16(5), 22-27.
- 田辺智子. (2005). 「開発援助における結果重視マネジメント: わが国の ODA 評価への示唆」. 『レファレンス』 55(12), 40-69.

- 田辺智子. (2006). 「エビデンスに基づく教育：アメリカの教育改革と What Works Clearinghouse の動向」. 『日本評価研究』 6(1), 31-41.
- 田辺智子. (2007). 「国立国会図書館における活動評価とサービス・業務の改善」. 『図書館雑誌』 101(8), 495-497.
- 田辺智子. (2009). 「『満足度』と『重要度』を用いた業務分析：国立国会図書館の利用者アンケートをもとに」. 『現代の図書館』 47(1), 36-44.
- 田辺智子. (2014). 「業績測定を補完するプログラム評価の役割：米国の GPRAMA の事例をもとに」. 『日本評価研究』 14(2), 1-16.
- 田辺智子. (2016). 「図書館評価と行政評価：評価方法の共通点と相違点の分析」. 『図書館情報メディア研究』 14(1), 21-39.
- 田辺智子. (2017). 「公共図書館における評価の“利用”」. 『日本図書館情報学会研究大会発表論文集』 65, 85-88.
- 田辺智子. (2018). 「評価の利用と影響に関する実証分析：公共図書館を事例として」. 日本評価学会春季第 15 回全国大会発表, 2018.5.26, 東京都新宿区.
- 田辺智子. (2019a). 「業績測定の利用と影響：公共図書館を事例とした実証分析」. 『日本評価研究』 19(2), 3-18.
- 田辺智子. (2019b). 「実証研究に基づくメタ評価チェックリスト：図書館評価を事例として」. 日本評価学会第 20 回全国大会発表, 2019.12.7, 高知県南国市.
- 谷垣笑子. (2009). 「指定管理者制度を選択しなかった図書館は今」. 『図書館雑誌』 103(3), 154-155.
- 谷口敏夫. (2003). 「電子図書館の評価」. 『情報の科学と技術』 53(12), 602-608.
- 田村肇. (2004). 「経済状況と公共図書館の利用：都道府県パネルデータを用いた分析」. 『日本図書館情報学会誌』 50(2), 58-78.
- 張昆. (2007). 「PPP の適用による公共施設の管理・運営に関する政策評価の考察：太田市立中央図書館を事例として」. 『地域政策研究』 9(4), 63-68.
- 津田良成. (1992). 『図書館・情報学の創造』. 勁草書房.
- 筒井真優美(編著), 江本リナ, 草柳浩子, 川名るり. (2010). 『アクションリサーチ入門：研究と実践をつなぐ：看護研究の新たなステージへ』. ライフサポート社.
- 寺島拓幸・廣瀬毅士. (2016). 『SPSS によるアンケート分析』. 東京図書.
- 東京都立中央図書館企画経営課. (2007). 「都立図書館のサービスと図書館改革の評価」. 『都立図書館報』 (157), 4-6.
- 東京都立中央図書館企画経営課. (2008). 「東京都立図書館協議会：第 23 期 都立図書館協議会提言『都立図書館のサービスと図書館改革の評価について』」. 『都立図書館報』 (158), 28-31.
- 徳原直子. (2002). 「図書館パフォーマンス指標と図書館統計の国際標準化の動向」. 『現代の図書館』 40(3), 129-143.
- 徳原直子. (2006). 「図書館評価：パフォーマンス指標と統計」. 『情報の科学と技術』 56(7), 323-330.

- 「図書館パフォーマンス指標」調査チーム(編). (2002). 『「図書館パフォーマンス指標」予備調査プロジェクト・報告書』 国立国会図書館図書館研究所.
- 図書館評価プロジェクトチーム. (2011). 「図書館評価プロジェクト中間報告：公立図書館の自己点検評価のためのマニュアル（別表：評価指標人口段階別目標数値つき）」. <https://www.jla.or.jp/portals/0/html/hyoka.pdf> (最終アクセス：2019-12-10)
- 図書館問題研究会. (2007). 「政策・評価・協働：図書館への市民参画」. 『みんなの図書館』 (367), 32-35.
- 図書館問題研究会. (2009). 「図書館政策と使命・目標・評価」. 『みんなの図書館』 (391), 23-25.
- 図書館流通センター. (2016). 『平成27年度「生涯学習施策に関する調査研究」. 「公立図書館の実態に関する調査研究」報告書』 (文部科学省委託研究).
- 戸田あきら. (2000). 「図書館の働きを測る：ISO11620 図書館パフォーマンス指標の解説」. 『現代の図書館』 38(1), 26-29.
- 戸田あきら, 小泉文子(訳), 糸賀雅児(監訳). (1998). 「図書館パフォーマンス指標」. 『現代の図書館』 36(3), 175-204.
- 戸田あきら, 永田治樹. (2007). 「学生の図書館利用と学習成果：大学図書館におけるアウトカム評価に関する研究」. 『日本図書館情報学会誌』 53(1), 17-34.
- 豊田高広. (2007). 「図書館経営の二つの挑戦と評価手法」. 高山正也, 南学(監修), 図書館総合研究所(編) 『市場化の時代を生き抜く図書館：指定管理者制度による図書館経営とその評価』 (pp.111-160). 時事通信社.
- 豊田秀樹(編著). (2007). 『共分散構造分析 [Amos 編] 構造方程式モデリング』. 東京図書.
- 中川恭一. (2010). 「第8分科会 図書館評価をどう活用するか? : 誰のための何のための図書館評価か」. 『図書館雑誌』 104(1), 23.
- 長澤多代. (2017). 大学教育における教員と図書館員の連携構築に関するシステムティック・レビュー：図書館情報学分野における情報リテラシー教育に関する英語論文の分析をもとに. 『Library and information science』 (77), 51-86.
- 永田潤子. (2013). 「図書館経営の評価とマーケティング」. 安藤友張(編著) 『図書館制度・経営論：ライブラリー・マネジメントの現在』 (pp.124-142). ミネルヴァ書房.
- 永田治樹. (2004a). 「図書館の顧客評価・成果評価」. 『図書館界』 56(2), 81-84.
- 永田治樹. (2004b). 「電子図書館の顧客評価」. 『情報の科学と技術』 54(4), 176-182.
- 永田治樹. (2004c). 「講演要旨 図書館のサービス・マネジメント：顧客の選好と評価」. 『東海地区大学図書館協議会誌』 (49), 2-10.
- 永田治樹. (2004d). 「講演：大学図書館における図書館の顧客評価・成果評価」. 『北海道地区大学図書館職員研究集会記録』 (47), 3-15.
- 永田治樹. (2005). 「大学評価と図書館評価」. 『情報の科学と技術』 55(12), 541-545.
- 永田治樹. (2008). 「図書館評価の枠組みと課題」. 『図書館界』 60(4), 266-279.
- 永田治樹. (2014). 「図書館のインパクト評価のための方法と手順 ISO 16439:2014」. 『カレントアウェアネス-E』 (267). <https://current.ndl.go.jp/e1608> (最終アクセス：2020-7-19)
- 永田治樹. (2016). 「図書館の評価」. 永田治樹(編著) 『図書館制度・経営論』 (pp.88-95). 日

- 本図書館協会.
- 永田治樹, 藤井美咲, 北村明久. (2000). 「SERVQUAL による図書館サービスの品質評価」. 『大学図書館研究』 (59), 1-15.
- 永田治樹, 藤井美咲, 北村明久. (2003). 「大学図書館の経営計画と『顧客評価』」. 『図書館の経営評価 : パフォーマンス指標による新たな図書館評価の可能性』 (pp.29-47). 勉誠出版.
- 中村和彦. (2008). 「アクションリサーチとは何か?」. 『人間関係研究 (南山大学人間関係研究センター紀要)』 (7), 1-25.
- 中村恭子. (2011). 「小規模図書館におけるサービスの『評価』と『改善』: 東京大学農学生命科学図書館“カフェ&トーク”の実践報告」. 『日本農学図書館協議会誌』 (162), 1-6.
- 新村秀一. (2013). 「DEA 利用のための実践的な解説書: 1986 年と 2011 年の東京都 23 区の公立図書館の比較評価」. 『成蹊大学経済学部論集』 44(1), 15-41.
- 仁上幸治. (2002). 「軽いノリと少しの勇気: 利用者満足度調査は自信と希望の証」. 『図書館雑誌』 96(11), 872-875.
- 西村彩枝子, 三村敦美. (2000). 「『図書館パフォーマンス指標』に関する考察: 公共図書館における場合を考える」. 『現代の図書館』 38(1), 31-43.
- 日本規格協会. (2012). 「JIS X 0812: 2012 (ISO 11620: 2008) 図書館パフォーマンス指標」.
- 日本図書館協会. (1970). 『市民の図書館』. 日本図書館協会.
- 日本図書館協会. (1992). 『公立図書館の任務と目標』.
- 日本図書館協会(編). (2003). 『図書館における自己点検・評価等のあり方に関する調査研究報告書』. 日本図書館協会.
- 日本図書館協会. (2004). 『図書館評価のためのチェックリスト 改訂版』.
- 日本図書館協会. (2009). 「第 8 分科会 図書館評価をどう活用するか? : 誰のための何のための図書館評価か」. 『図書館雑誌』 103(9), 633.
- 日本図書館協会. (2017). 『日本の図書館: 統計と名簿 2016』. 日本図書館協会.
- 日本図書館協会(編). (1973). 『中小都市における公共図書館の運営: 中小公共図書館運営基準委員会報告 復刻版』. 日本図書館協会.
- 日本図書館協会公共図書館部会事務局(編). (1960). 『公共図書館 W.S.記録: 1960 年度』.
- 日本図書館協会図書館政策特別委員会(編). (1989). 『公立図書館の任務と目標: 解説』. 日本図書館協会.
- 日本図書館協会図書館政策特別委員会(編). (1995). 『「公立図書館の任務と目標」解説 増補版』. 日本図書館協会.
- 日本図書館協会図書館政策特別委員会(編). (2000). 『「公立図書館の任務と目標」解説 増補改訂版』. 日本図書館協会.
- 日本図書館協会図書館政策特別委員会(編). (2004). 『公立図書館の任務と目標解説 改訂版』. 日本図書館協会.
- 日本図書館協会図書館政策特別委員会(編). (2009). 『公立図書館の任務と目標解説 改訂版 増補』. 日本図書館協会.

- 根本彰. (2004). 「貸出サービス論批判：1970年代以降の公立図書館をどう評価するか」. 『図書館界』 56(3), 161-168.
- 野口敏樹. (2009). 「チェックリストを活用した学校図書館評価」. 『学校図書館』 (701), 32-34.
- 野末俊比古. (2002). 「図書館サービスの評価と指標：意義・動向・展望」. 『図書館雑誌』 96(11), 864-866.
- 信田昭二. (1993). 「市町村立図書館の現状と望ましい基準」. 『現代の図書館』 31(1), 17-23.
- パーマー, V. E., ベラッサイ, M. C., & デワース, N. V. (1985). 田村俊作, 糸賀雅児, 上田修一, 藤部明倫, 常盤繁, 白石英理子(訳) 『公共図書館のサービス計画：計画のたて方と調査の手引き』. 勁草書房.
- 橋詰秋子. (2002). 「英国の公共図書館における国家施策とパフォーマンス指標」. 『現代の図書館』 40(3), 156-167.
- 橋詰秋子. (2008). 「図書館評価と国立図書館のためのパフォーマンス指標」. 『図書館雑誌』 102(12), 866.
- パットン, マイケル・クイン (大森彌監修). (2001). 『実用重視の事業評価入門』. 清水弘文堂書房.
- ハトリー, ハリー P. (2004). 上野宏, 上野真城子(訳) 『政策評価入門：結果重視の業績測定』. 東洋経済新報社.
- 濱中義隆. (2016). 「日本における大学評価の展開：第三者評価制度を中心に」. 『IDE：現代の高等教育』 (583), 4-9.
- 早田幸政. (2016). 「認証評価の現状・課題と内部質保証」. 『IDE：現代の高等教育』 (583), 9-14.
- 早田幸政. (2017). 『第3期認証評価の展望』. 『IDE：現代の高等教育』 (595), 4-9.
- パンジトア, バーナ L. (1993). 根本彰, 小田光宏, 堀川照代(訳) 『公共図書館の運営原理』. 勁草書房.
- 比嘉正茂. (2011). 「地方自治体における図書館事業の効率性評価：山梨県内自治体を対象とした Window 分析による時系列分析」. 『地方自治研究』 26(2), 1-13.
- 平石広典, 光富健一, 山下輝雄ほか. (2001). 「図書館情報システムの評価方法：Web サイトからみた図書館の評価」. 『情報の科学と技術』 51(6), 344-348.
- 福田秀樹. (2017). 「大学改革支援・学位授与機構の取組」. 『IDE：現代の高等教育』 (595), 16-20.
- 藤江昌嗣. (2008). 「PFIによる図書館経営を評価する：桑名市立中央図書館を例に」. 『情報の科学と技術』 58(10), 517-522.
- 藤谷幸弘. (2008). 『公共図書館の利用をめぐる評価』. あるむ.
- 古川俊一. (2002). 「公共部門における評価の理論・類型・制度」. 『公共政策研究』 (2), 2002, 12-25.
- 堀洋道監修. (2011). 『心理測定尺度集 5』. サイエンス社.
- 前川恒雄. (1971). 「公共図書館基準論」. 『図書館界』 22(6), 230-236.
- 前川恒雄. (1973). 「『公立図書館の設置および運営の基準』作成の経過」. 『図書館雑誌』 67(10),

32-33.

- 前田早苗. (2017). 「認証評価の現状と課題」. 『IDE: 現代の高等教育』(595), 36-40.
- 前田樹海, 江藤裕之. (2013). 『APA に学ぶ: 看護系論文執筆のルール』. 医学書院.
- 益田直子. (2018). 「『評価の利用・影響』に関する理論研究の概説」. 日本評価学会春季第15回全国大会発表, 2018.5.26, 東京.
- 益田直子. (2019). 「評価活動は、何を、どのように、私たちにもたらしうるのか?: 『評価の利用・影響』に関する理論研究及び実証研究を振り返る」. 『日本評価研究』19(2), 19-34.
- 益野正美. (1952). 「我が国に於ける図書館統計の反省」. 『図書館界』4(3), 78-83.
- 松岡要. (2020). 「公立図書館の『投入の評価指標』について」. 『みんなの図書館』(517), 15-22.
- 松本美智子. (2014). 「小学校図書館の評価と利用者の満足度」. 『日本図書館情報学会春季研究集会発表論文集』67-70.
- 三浦逸雄. (2009). 「大学図書館にとって評価とは何か」. 『Medianet』(16), 3-6.
- 三浦信一. (1953). 「図書館経営評価の本質」. 『図書館雑誌』47(4), 11-13.
- 三浦信一. (1958). 「公共図書館の経営評価」. 『北海道図書館研究双書 第3編』北海道図書館研究会.
- みずほ情報総研. (2009). 『図書館の自己評価、外部評価及び運営の状況に関する情報提供の実態調査報告書(文部科学省委託調査研究)』.
- 溝上智恵子. (2003). 「総合的品質経営(TQM)の大学図書館への導入と課題: 欧米の事例から」. 『大学評価』(3), 189-200.
- 薬袋秀樹. (2009). 「我が国の公立図書館が直面する問題・課題と今後の方向性」. 『社会教育』64(2), 8-12.
- 南学. (2000). 「サービス原価を基礎にした『行革』議論を(上)(下)」. 『地方行政』(9314), (9316), 2-7, 2-6.
- 南泰樹. (2009). 「競争と評価の時代の医学図書館: 指標策定と人材育成」. 『医学図書館』. 56(1), 17-22.
- 南諭造. (1952). 「公共図書館の評価」. 『図書館界』4(2), 35-38.
- 南諭造. (1955). 『図書館運用法: 図書館奉仕の理論と実際』. 蘭書房.
- 源由里子. (2009). 「評価の評価(メタ評価): その概念整理」. 総務省行政評価局(委託先: 財団法人行政管理研究センター)『諸外国における政策評価のチェックシステムに関する調査研究報告書』. [https://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/hyouka/seisaku\\_n/chousakenkyu/houkoku\\_2103.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/seisaku_n/chousakenkyu/houkoku_2103.pdf) (最終アクセス: 2020-7-19)
- 三村敦美. (2003). 「『座間市立図書館利用者満足度調査』概要」. 『現代の図書館』41(1), 26-33.
- 三村敦美. (2005). 「第3分科会: 図書館の経営戦略 サービス計画と図書館評価」. 『みんなの図書館』(344), 20-21.
- 三村敦美. (2007). 「図書館評価と職員のインセンティブ」. 高山正也, 南学(監修), 図書館総合研究所(編)『市場化の時代を生き抜く図書館: 指定管理者制度による図書館経営とその評価』(pp.161-208). 時事通信社.
- 宮崎文彦. (2013). 「日本におけるNPM(ニュー・パブリック・マネジメント): 『公共性』

- の観点からの再評価」.『現代の図書館』51(3), 119-125.
- 宮沢厚雄. (2006).『図書館経営論 (改訂版)』. 勉誠出版.
- 宮良いずみ, 福重元嗣. (2002).「政令指定都市における図書館の効率性評価」.『地域学研究』33(1), 165-182.
- 村上郷子. (2013).「東京 23 区中央図書館の外部評価: 大学生による現地調査をてがかりに」.『埼玉学園大学紀要. 人間学部篇』(13), 219-230.
- 村上郷子. (2019).「『図書館の設置及び運営上の望ましい基準』による東京 23 区中央図書館の外部評価: 大学生による現地調査をてがかりに」.『埼玉学園大学紀要. 人間学部篇』(19), 337-349.
- メリアム, S.B. (2004). 堀薫夫, 久保真人, 成島美弥(訳)『質的調査法入門: 教育における調査法とケース・スタディ』. ミネルヴァ書房.
- 毛利和弘. (2012).『図書館制度・経営論』. 近畿大学通信教育部.
- 森茜. (2005).「第三者評価が大学図書館に求めるもの: 認証評価は大学図書館改革のメルクマールになり得るか」.『図書館雑誌』99(11), 770-773.
- 森耕一(編). (1974).『調査と統計』. 日本図書館協会.
- 森耕一(編). (1985).『図書館サービスの測定と評価』. 日本図書館協会.
- 森耕一. (1986).「図書館評価の一試案」.『図書館雑誌』80(8), 476-478.
- 森耕一. (1987).「図書館と目標管理」.『図書館雑誌』81(6), 336-339.
- 森耕一. (1988a).「図書館評価のための指標」.『図書館雑誌』82(6), 356-359.
- 森耕一. (1988b).「『公立図書館の任務と目標』策定の経験から」.『図書館雑誌』82(7), 393-395.
- 森俊司. (2006).「大学図書館における顧客評価: 札幌大学図書館の事例をもとに」.『私立大学図書館協会会報』(126), 162-165.
- 森田盛行. (2009).「学校図書館経営を向上させる評価」.『学校図書館』(701), 16-18.
- 文部科学省. (2001).「公共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). [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/sports/dokusyo/hourei/cont\\_001/009.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/dokusyo/hourei/cont_001/009.htm) (最終アクセス: 2019-11-19)
- 文部科学省. (2012).「図書館の設置及び運営上の望ましい基準」(平成 24 年 12 月 19 日, 文部科学省告示第 172 号). [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/01\\_1/08052911/1282451.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/01_1/08052911/1282451.htm) (最終アクセス: 2019-11-19)
- 文部科学省生涯学習政策局社会教育. (2010).『図書館・博物館等への指定管理者制度導入に関する調査研究報告書』. 三菱総合研究所地域経営研究本部.
- 柳与志夫. (1994).「結果の評価とプロセスの評価」.『情報の科学と技術』44(6), 312-314.
- 柳与志夫. (2019).『図書館精度・経営論 (第 2 版)』学文社.
- 家禰淳一. (2014).「公共図書館の電子書籍提供サービスにおける評価と今後の展望についての考察」.『図書館学』(104), 51-58.
- 矢野恵子. (2014a).「『教育の場』としての大学図書館: リテラシー教育活動とその評価」.『明治大学図書館情報学研究会紀要』(5), 30-35.
- 矢野恵子. (2014b).「大学図書館におけるリテラシー教育効果の評価: 明治大学『図書館活



- 用法』授業評価を事例として」.『図書の譜』(18), 209-220.
- 矢野恵子, 畑野繭子, 西脇亜由子. (2012).「海外図書館視察報告：図書館評価国際大会参加および英国ヨーク大学図書館視察報告」.『図書の譜』(16), 1-10.
- 山口源治郎. (1992).「『公立図書館の設置及び運営に関する基準（案）』の内容と問題点」.『月刊社会教育』36(8), 70-80.
- 山口洋. (2020).「町田市立図書館協議会による図書館外部評価」.『みんなの図書館』(517), 39-49.
- 山崎隆史. (2008).「大学図書館の評価活動の一例：図書館の自己評価と報告のあり方をめぐって」.『大学図書館研究』(84), 15-24.
- 山崎博樹. (2003).「公共図書館基準の作成の取り組みと図書館評価の課題」.『図書館の経営評価：パフォーマンス指標による新たな図書館評価の可能性』(pp.125-144). 勉誠出版.
- 山重荘一. (2002).「公共図書館の行政評価」.『図書館雑誌』96(11), 870-871.
- 山下樹子. (2018).「短期大学図書館の強みと弱み：第三者評価結果による分析」.『Library and information science』(79), 1-19.
- 山田かおり. (2005).「図書館利用教育の評価：嘉悦大学1年生を対象としたアウトカム測定の試み」.『大学図書館研究』(73), 15-24.
- 山中彰真. (2018).「公立図書館の自己評価を学んで考えること（2016年度（第7回）「図書館情報学を学ぶ大学院生・学生と図書館員の交流会」の記録）」.『中部図書館情報学会誌』58, 68-76.
- 山野井敦徳, 清水一彦. (2004).『大学評価の展開』（講座「21世紀の大学・高等教育を考える」第2巻）. 東信堂.
- 山本亜希子. (2005).「図書館談話室 2004年度 関西四大学図書館職員研修会報告（1）ライブラリー・マネジメントと評価活動：User-Oriented 型図書館へのさらなる飛躍へ向けて」.『関西大学図書館フォーラム』(10), 57-60.
- 山本和雄. (2001).「千葉大学附属図書館の第三者評価について」.『情報の科学と技術』51(6), 324-327.
- 山本順一. (2009).「図書館運営と図書館サービスの評価について」.『桃山学院大学人間科学』(36), 471-493.
- 山谷清志. (2013).「公共サービスの評価における理論と実践」.『現代の図書館』51(3), 137-143.
- 矢守克也. (2010).『アクションリサーチ：実践する人間科学』. 新曜社.
- 横山進一, 片貝桂子, 斎藤順二ほか. (2000).「群馬女子短期大学図書館における自己点検の現状と課題」.『現代の図書館』38(1), 15-20.
- 吉川祐加, 前田博子. (2012).「小牧市えほん図書館における利用者評価：子ども図書館と子育て支援施設との複合化の場合」.『豊田工業高等専門学校研究紀要』(45), 115-120.
- 吉澤剛. (2008).「評価の利用における6つのモード」.『日本評価研究』8(1), 125-138.
- 四方田均. (2000).「大学図書館の自己点検・評価手法の問題：私立大学図書館のガイドライン作成をふりかえって」.『専門図書館』(182), 10-14.

- 龍慶昭, 佐々木亮. (2004). 『「政策評価」の理論と技法 増補改訂版』. 多賀出版.
- ロッシ, ピーター H., リプセイ, マーク W., フリーマン, ハワード E. (2005). 大島巖, 平岡公一, 森俊夫, 元永拓郎(監訳)『プログラム評価の理論と方法: システマティックな対人サービス・政策評価の実践ガイド』. 日本評論社.
- ロビンソン, F. (1972). 裏田武夫, 原田勝(訳)『図書館のシステム分析 (東京大学図書館情報学セミナー講義資料)』.
- ワイス, キャロル H. (2014). 佐々木亮(監修), 前川美湖, 池田満(監訳)『入門評価学: 政策・プログラム研究の方法』. 日本評論社.

< 欧文文献 >

- Aabo, S. (2009). Libraries and return on investment (ROI): A meta-analysis. *New Library World*, 110(7/8), 311-324.
- Abbot, C. (1994). *Performance measurement in library and information services*. Aslib.
- Adrial, C. J., Edgren, J., Nilsson, J., & Månsby, S. (2004). Together we shape better libraries: The Swedish Quality Handbook Project. [http://archive.ifla.org/IV/ifla70/papers/152e-Adrial\\_Edgren.pdf](http://archive.ifla.org/IV/ifla70/papers/152e-Adrial_Edgren.pdf) (last access: 2019-12-18)
- Alkin, M. C., & King, J. A. (2016). The historical development of evaluation use. *American Journal of Evaluation*, 37(4), 568-579.
- Alkin, M. C., & King, J. A. (2017). Definitions of evaluation use and misuse, evaluation influence, and factors affecting use. *American Journal of Evaluation*, 38(3), 434-450.
- Alkin, M. C., & Taut, S. M. (2003). Unbundling evaluation use. *Studies in Educational Evaluation*, 29(1), 1-12.
- American Library Association. (1933). Standards for public libraries: Adopted October, 1933, by the Council of the American Library Association. *Bulletin of the American Library Association*, 27(11), 513-514.
- American Library Association. (1967). *Minimum standards for public library systems, 1966. Prepared by the Standards Committee and subcommittees of the Public Library Association, American Library Association. Adopted July 13, 1966 by the members of the Public Library Association*. American Library Association.
- Ammons, D. N. (1995). Overcoming the inadequacies of performance measurement in local government: The case of libraries and leisure services. *Public Administration Review*, 55(1), 37-47.
- Appleton-Dyer, S., Clinton, J., Carswell, P., & McNeill, R. (2012). Understanding evaluation influence within public sector partnerships: A conceptual model. *American Journal of Evaluation*, 33(4), 532-546.
- Association of College and Research Libraries. (1998). *Task force on academic library outcomes assessment report*. <http://www.ala.org/acrl/publications/whitepapers/taskforceacademic> (last access: 2019-11-22)

- Australian Library and Information Association. (1990). *Towards a quality service: Goals, objectives, and standards for public libraries in Australia*.
- Australian Library and Information Association. (n.d.). Appendix D: Literature Review. [https://www.alia.org.au/sites/default/files/APPENDIX%20D%20LITERATURE\\_REVIEW\\_PUBLIC\\_LIBRARIES\\_BENEFITS\\_COSTS.pdf](https://www.alia.org.au/sites/default/files/APPENDIX%20D%20LITERATURE_REVIEW_PUBLIC_LIBRARIES_BENEFITS_COSTS.pdf) (last access: 2019-12-27)
- Australian Library and Information Association and ALIA Public Libraries Advisory Committee. (2012). *Beyond a quality service: Strengthening the social fabric: Standards and guidelines for Australian public libraries* (2nd ed.). [https://www.alia.org.au/sites/default/files/documents/advocacy/PLSG\\_ALIA\\_2012.pdf](https://www.alia.org.au/sites/default/files/documents/advocacy/PLSG_ALIA_2012.pdf) (last access: 2019-11-19)
- Australian Public Library Alliance and Australian Library and Information Association. (n.d.). *Consultant Brief. Request for quotation - Australian public libraries: Standards, guidelines and outcomes*. [https://www.alia.org.au/sites/default/files/ALIA\\_APLA\\_REQUEST\\_FOR\\_QUOTATION\\_-\\_AUSTRALIAN\\_PUBLIC\\_LIBRARY\\_STANDARDS.pdf](https://www.alia.org.au/sites/default/files/ALIA_APLA_REQUEST_FOR_QUOTATION_-_AUSTRALIAN_PUBLIC_LIBRARY_STANDARDS.pdf) (last access: 2019-11-19)
- Baker, S. L., & Lancaster, F. W. (1991). *The measurement and evaluation of library services* (2nd ed.). Information Resources Press.
- Booth, A. (2006). Counting what counts: Performance measurement and evidence-based practice. *Performance Measurement and Metrics*, 7(2), 63-74.
- Brettle, A. (2009). Systematic reviews and evidence based library and information practice. *Evidence Based Library and Information Practice*, 4(1), 43-50.
- Brophy, P. (2006). *Measuring library performance: Principles and techniques*. Facet publishing.
- Buckland, M. K. (1978). Ten years progress in quantitative research on libraries. *Socio-Economic Planning Sciences*, (12), 333-339.
- Bybee, C. R. (1981). Fitting information presentation formats to decision making: A study in strategies to facilitate decision making. *Communication Research*, 8(3), 343-370.
- Calvert, P. J. (2008). *Assessing the effectiveness and quality of libraries* (Ph.D. thesis). Victoria University of Wellington.
- Carper, W. B. (1977). Human factors in MIS. *Journal of Systems Management*, 28(11), 48-50.
- Childers, T., & Van House, N. A. (1989). The grail of goodness: The effective public library. *Library Journal*, (114), 44-49.
- Childers, T. A., & Van House, N. A. (1993). *What's good?: describing your public library's effectiveness*. American Library Association.
- Cousins, J. B., & Leithwood, K. A. (1986). Current empirical research on evaluation utilization. *Review of Educational Research*, 56(3), 331-364.
- Cullen, R. (1998). Measure for measure: A post modern critique of performance measurement in libraries and information services. <http://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=librarianship>

- wcontent.cgi?article=1424&context=iatul (last access: 2019-10-16)
- De Prosopo, E. R., Altman, E., & Beasley, K. E. (1973). *Performance Measures for Public Libraries*. Public Library Association.
- Dugan, R. E., Hernon, P., & Nitecki, D. A. (2009). *Viewing library metrics from different perspectives: Inputs, outputs, and outcomes*. Libraries Unlimited.
- Elliott, D. S., Holt, G. E., & Hayden, S. W. (2007). *Measuring your library's value: How to do a cost-benefit analysis for your public library*. American Library Association.
- Ford, G. (1989). Performance measurement: A principles and practice. *IFLA Journal*, (15), 13-17.
- Fuegi, D. (2004). Recent developments in the application of statistics, standards and performance indicators in public libraries in England. World Library and information Congress: 70th IFLA General Conference and Council, 22-27 August 2004, Buenos Aires, Argentina. <https://archive.ifla.org/IV/ifla70/papers/120e-Fuegi.pdf> (last access: 2020-5-10)
- Getz, M. (1980). *Public libraries: An economic view*. Johns Hopkins University Press.
- Goodal, D. L. (1988). Performance measurement: A historical perspective. *Journal of Librarianship*, (20), 128-144.
- Government Accountability Office. (2012). *Designing evaluations: 2012 revision*. GAO-12-208G. <https://www.gao.gov/assets/590/588146.pdf> (last access: 2019-11-17)
- Hamburg, M. (1974). *Library planning and decision-making systems*. MIT Press.
- Hatry, H. P. (2006). *Performance Measurement: Getting Results* (2nd ed.). The Urban Institute.
- Hatry, H. P. (2013). Sorting the relationships among performance measurement, program evaluation, and performance management. *New Directions for Evaluation*, (137), 19-32.
- Henry, G. T., & Mark, M. M. (2003). Beyond use: Understanding evaluation's influence on attitudes and actions. *American Journal of Evaluation*, 24(3), 293-314.
- Herbert, J. M. (2014). Researching evaluation influence: A review of the literature, *Evaluation Review*, 38(5), 388-419.
- Hernon, P., & Altman, E. (1998). *Assessing service quality: Satisfying the expectations of library customers*. American Library Association.
- Hernon, P., & Dugan R. E. (2002). *An action plan for outcomes assessment in your library*. American Library Association.
- Hernon, P., & Dugan, R. E., & Nitecki, D. A. (2011). *Engaging in evaluation and assessment research*. Libraries Unlimited.
- Hernon, P., & McClure, C. R. (1990). *Evaluation and library decision making*. Ablex Publishing Corporation.
- Hernon, P., & Whitman, J. R. (2001). *Delivering satisfaction and service quality: A customer-based approach for libraries*. American Library Association.
- Herr, K., & Anderson, G. L. (2005). *The action research dissertation: A guide for students*

- and faculty*. Sage.
- Himmel, E., & Wilson, W. J. (1998). *Planning for results: A public library transformation process* (2 volumes). American Library Association.
- Ho, A. T. K. (2005). Accounting for the value of performance measurement from the perspective of midwestern mayors. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(2), 217– 237.
- Højlund, S. (2014a). Evaluation use in the organizational context: Changing focus to improve theory. *Evaluation*, 20(1), 26-43.
- Højlund, S. (2014b). Evaluation use in evaluation systems: The case of the European Commission. *Evaluation*, 20(4), 428-446.
- Hosseini-Ara, M., & Jones, R. (2013). Overcoming our habits and learning to measure impact. *Computers in Libraries*, 33(5), 3-7.
- International Organization for Standardization. (1998). Information and documentation: Library performance indicators (ISO Standard No. 11620: 1998).
- International Organization for Standardization. (2014a). Information and documentation: Methods and procedures for assessing the impact of libraries (ISO Standard No. 16439: 2014).
- International Organization for Standardization. (2014b). Information and documentation: Library performance indicators (3rd ed.) (ISO Standard No. 11620: 2014).
- Johnson, K., Greenesid, L. O., Toal, S. A., King, J. A., Lawrenz, F., & Volkov, B. (2009). Research on evaluation use: A review of the empirical literature from 1986 to 2005. *American Journal of Evaluation*, 30(3), 377-410.
- Johnson, R. B. (1999). Toward a theoretical model of evaluation utilization. *Evaluation and Program Planning*, 21(1), 93-110.
- King, J. A., & Alkin, M. C. (2019). The centrality of use: Theories of evaluation use and influence and thoughts on the first 50 years of use research. *American Journal of Evaluation*, 40(3), 431-458.
- King Research Ltd. (1990). *Keys to success: Performance indicators for public libraries: A manual of performance measures and indicators developed by King Research Ltd*. HMSO.
- Kirkhart, K. E. (2000). Reconceptualizing evaluation use: An integrated theory of influence. *New Directions for Evaluation*, (88), 5-23.
- Koufogiannakis, D. (2012). The state of systematic reviews in library and information studies. *Evidence Based Library and Information Practice*, 7(2), 91-95.
- Koufogiannakis, D., & Brettle, A. (Eds.). (2016). *Being evidence based in library and information practice*. Facet Publishing.
- Lancaster, F. W. (1977). *The measurement and evaluation of library services*. Information Resources Press.

- Lancaster, F. W. (1988). *If you want to evaluate your library*. University of Illinois Graduate School of Library and Information Science.
- de Lancer Julnes, P. (2008). Performance measurement beyond instrumental use. In W. Van Dooren, & S. Van de Walle (Eds.). *Performance information in the public sector: How it is used* (pp.62-75). Palgrave Macmillan.
- de Lancer Julnes, P., & Holzer, M. (2001). Promoting the utilization of performance measures in public organizations: An empirical study of factors affecting adoption and implementation. *Public Administration Review*, 61(6), 693-708.
- Lehtonen, M. (2012). Indicators as an appraisal technology: Framework for analysing the policy influence of the UK Energy Sector Indicators. In Von Raggamby, A., & Rubik, F. (Eds.). *Sustainable development, evaluation and policy-making: theory, practice and quality assurance* (pp.175-206). Edward Elgar Publishing.
- Lund, P. A. (1990). *An investigation of the use of performance measures in public libraries: An application of the Locke Goal-Setting Theory* (Ph.D. Thesis). University of Wisconsin - Madison.
- Lyons, R. (2012). Duck soup and library outcome evaluation. *Public Library Quarterly*, 31(4), 326-338.
- Mark, M. M. (2011). Toward better research on - and thinking about - evaluation influence, especially in multisite evaluations. *New Directions for Evaluation*, (129), 107-119.
- Mark, M. M., & Henry, G. T. (2004). The mechanisms and outcomes of evaluation influence. *Evaluation*. 10(1), 35-57.
- Markless, S., & Streatfield, D. (2006). *Evaluating the impact of your library*. Facet.
- Matthews, J. R. (2007). *The Evaluation and measurement of library services*. Libraries Unlimited.
- McCallum, I., & Quinn, S. (2004). Valuing Libraries. *The Australian Library Journal*, 53(1), 55-69.
- McClure, C. R. (1984). Management information for library decision making. *Advances in Librarianship*, (13), 2-47.
- McClure, C. R. (1987). *Planning and role setting for public libraries: A manual of options and procedures*. American Library Association.
- McDougall, A. (1991). Performance assessment: Today's confusion, tomorrow's solution? *IFLA Journal*, (17), 371-378.
- Mckenzie, A. G. (1990). Performance measurement. In M. B. Line (Ed.), *Academic library management: Edited papers of a British Council sponsored course, 15-27 January 1989, Birmingham*.
- Missingham, R. (2005). Libraries and economic value: A review of recent studies. *Performance Measurement and Metrics*, 6(3), 142-158.
- Moore, N. (1989a). *Measuring the performance of public libraries: A draft manual*.

- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000082452/PDF/082452engo.pdf.multi> (last access: 2019-11-21)
- Moore, N. (1989b). Measuring the performance of public libraries. *IFLA Journal*, (15), 18-22.
- Moorman, J. A. (1997). Standards for public libraries: A study in quantitative measures of library performance as found in state public library documents. *Public Libraries*, 36(1), 32-39.
- Moynihan, D. P. & Pandey, S. K. (2010). The big question for performance management: Why do managers use performance information? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 849-866.
- Nelson, S. for the Public Library Association. (2001). *The new planning for results: A streamlined approach*. American Library Association.
- Nelson, S. for the Public Library Association. (2008). *Strategic planning for results*. American Library Association.
- Nelson, S. S. (2009). *Implementing for results: Your strategic plan in action*. American Library Association.
- Nelson, S. S., Altman, E. & Mayo, D. (2000). *Managing for results: Effective resource allocation for public libraries*. American Library Association.
- Newhouse, J. P., & Alexander, A. J. (1972). *An economic analysis of public library service*. Lexington Books.
- Nitecki, D. A. (2004). Program evaluation in libraries: Relating operations and clients. *Archival Science*, 4(1-2), 17-44.
- Orr, R. H. (1973). Measuring the goodness of library services: A general framework for considering quantitative measures. *Journal of Documentation*, 29(3), 315-332.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- Oulton, T., Fisher, S., Lambert, S., & Willson, J. (1995). Decision-making in libraries and the use of performance measurement. *Proceedings of the 1st Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services held at Longhirst Management and Training Centre, Longhirst Hall, Northumberland, England, 31 August to 4 September 1995* (pp.255-261).
- Palmour, V. E., Bellasai, M. C., & DeWath, N. V. (1980). *A Planning Process for Public Libraries*. American Library Association.
- Patton, M. Q. (1997). *Utilization-focused evaluation: The new century text*. Sage.
- Phelps, S. F., & Campbell, N. (2012). Systematic reviews in theory and practice for library and information studies. *Library and Information Research*, 36(112), 6-15.
- Pinto, L. G. (2014). Library performance continuum and the imperative of meta-evaluation.

- Performance Measurement and Metrics*, 15(3), 86-98.
- Poll, R. (2007). Benchmarking with quality indicators: National projects. *Performance Measurement and Metrics*, 8(1), 41-53.
- Poll, R. (2012). Can we quantify the library's influence?: Creating an ISO standard for impact assessment. *Performance Measurement and Metrics*, 13(2), 121-130.
- Poll, R., & Panye, P. (2006). Impact measures for libraries and information services. *Library Hi Tech*, 24(4), 547-562.
- Poll, R., & Te Boekhorst, P. (1996). *Measuring quality: International guidelines for performance measurement in academic libraries* (IFLA publications 76). K.G. Saur.
- Poll, R., & Te Boekhorst, P. (2007). *Measuring quality: Performance measurement in libraries* (2nd rev. ed.), (IFLA publications 127). K.G. Saur.
- Poustie, K. (1995). A climate of change: Performance measurement in Australian public libraries. In Wressell, P. (Ed.), *Proceedings of the 1st Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services held at Longhirst Management and Training Centre, Longhirst Hall, Northumberland, England, 31 August to 4 September 1995* (pp.43-49).
- Public Libraries Division. (1956). *Public library service: A guide to evaluation, with minimum standards*. American Library Association.
- Ridley, C. E., & Simon, H. A. (1943). *Measuring Municipal Activities* (2nd ed.). International City Managers' Association.
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. (2004). *Evaluation: A systematic approach* (7th ed.). Sage.
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Henry, G. T. (2018). *Evaluation: A systematic approach* (8th ed.). Sage.
- Rubin, R. J. (2006). *Demonstrating results: Using outcome measurement in your library*. American Library Association.
- Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus* (4th ed.). Sage.
- Scriven, M. (2013). *Key evaluation checklist (KEC)*. [http://www.michaelscriven.info/images/KEC\\_3.22.2013.pdf](http://www.michaelscriven.info/images/KEC_3.22.2013.pdf) (last access: 2020-3-18)
- Scriven, M. (2019). The checklist imperative. *New Directions for Evaluation*, (163), 49-60.
- Sheble, L. (2016). Research synthesis methods and library and information science: Shared problems, limited diffusion. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(8), 1990-2008.
- Shimoyama, K., Nishiura, M., Naka, H., Tsuji, K., & Itsumura, H. (2013). Does evaluation improve performance?: A case study of Japanese Public Libraries. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries (QQML)*, (3), 293-303.
- Shulha, L. M. & Cousins, J. B. (1997). Evaluation use: Theory, research, and practice since 1986. *Evaluation Practice*, 18(3), 195-209.



- Streatfield, D., Abisla, R., Bunescu, V., Chiranov, M., Garroux, C., Maister, A., & Rae-Scott, S. (2019a). Innovative impact planning and assessment through global libraries. *Performance Measurement and Metrics*, 20(2), 74-84.
- Streatfield, D., Abisla, R., Al, U., Bunescu, V., Dewata, Y., Garroux, C., & Sharma, T. (2019b). Global Libraries impact planning and assessment progress: Part 2. *Performance Measurement and Metrics*, 20(2), 85-104.
- Streatfield, D. & Markless, S. (2009). What is impact assessment and why is it important? *Performance Measurement and Metrics*, 10(2), 134-141.
- Stufflebeam, D. L. (1999). Program evaluation models metaevaluation checklist (Based on the program evaluation standards). [https://wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2014/eval\\_model\\_metaeval.pdf](https://wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2014/eval_model_metaeval.pdf) (last access: 2020-3-18)
- Stufflebeam, D. L. (2001). Evaluation checklists: Practical tools for guiding and judging evaluations. *American Journal of Evaluation*, 22(1), 71-79.
- Stufflebeam, D. L., & Coryn, C. L. S. (2014). *Evaluation theory, models, and applications* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Swisher, R., & McClure, C. R. (1984). *Research for decision making: Methods for librarians*. American Library Association.
- Tanabe, S. (2017). Influence pathways of performance measurement: An empirical analysis of public libraries. Poster presented at American Evaluation Association annual conference, November 8, 2017, Washington, D.C.
- Taylor, J. (2011). Factors influencing the use of performance information for decision making in Australian state agencies. *Public Administration*, 89(4), 1316-1334.
- U.K. Department of Education and Science. (1962). *Standards of Public Library Service in England and Wales: Report of the Working Party Appointed by the Minister of Education in March 1961*. H.M.S.O.
- Usher, C. L., & Cornia, G. C. (1981). Goal setting and performance assessment in municipal budgeting. *Public Administration Review*, 41(2), 229-235.
- Van Dooren, W., & Van de Walle, S. (Eds.). (2008). *Performance information in the public sector: How it is used*. Springer.
- Van House, N., Weil B., & McClure, C. R. (1990). *Measuring academic library performance: A practical approach*. American Library Association.
- Van House, N. A., Lynch, M. J., McClure, C. R., Zweizig, D. L., & Rodger, E. J. (1987). *Output measures for public libraries: A manual of standardized procedures* (2nd ed.). American Library Association.
- Wallace, D. P., & Van Fleet, C. (Eds.). (2001). *Library evaluation: A casebook and can-do guide*. Libraries Unlimited.
- Wallace, D. P., & Van Fleet, C. (2012). *Knowledge into action: Research and evaluation in library and information science*. Libraries Unlimited.

- Weech, T. L. (1988). Small public libraries and public library standards. *Public Libraries*, (27), 72-74.
- Weiss, C. H. (1997). *Evaluation: Methods for studying programs and policies* (2nd ed.). Prentice Hall.
- Weiss, C. H. (2005). An alternate route to policy influence: How evaluations affect D.A.R.E. *American Journal of Evaluation*, 26(1), 12-30.
- Weiss, C. H., & Bucuvalas, M. J. (1980). Truth tests and utility tests: Decision-makers' frames of reference for social science research. *American sociological review*, 45(2), 302-313.
- White, L. N. (2002). *Does counting count: An evaluative study of the use and impact of performance measurement in Florida public libraries* (Ph.D. dissertation). Florida State University.
- Wholey, J. S., & Hatry, H. P. (1992). The case for performance monitoring. *Public Administration Review*, 52(6), 604-610.
- Willemse, J. (1995). The impact of performance measurement on library and information services: A decade of experience. *Proceedings of the 1st Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services held at Longhirst Management and Training Centre, Longhirst Hall, Northumberland, England, 31 August to 4 September 1995* (pp.11-32).
- Winkworth, I. (1998). Making performance measurement influential. *Proceedings of the 2nd Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services held at Longhirst Management and Training Centre, Longhirst Hall, Northumberland, England, 7 to 11 September 1997* (pp.93-97).
- Withers, F. N. (1974). *Standards for library service: An international survey*. UNESCO.
- Xu, J., Kang, Q., & Song, Z. (2015). The current state of systematic reviews in library and information studies. *Library & Information Science Research*, 37(4), 296-310.
- Yenawine, W. S. (1959). *Library Evaluation*. Syracuse University Press.
- Zweizig, D. L. (1987). So go figure: Measuring library effectiveness. *Public Libraries*, 26(1), 21-24.
- Zweizig, D., & Rodger, E. J. (1982). *Output measures for public libraries: A manual of standardized procedures*. American Library Association.

## 全研究業績のリスト

### 1. 査読付論文

- ・「エビデンスに基づく政策立案（EBPM）の推進に向けて：医療の経験からの示唆」『日本評価研究』20(2), 2020.7, pp.1-13.
- ・「業績測定の利用と影響：公共図書館を事例とした実証分析」『日本評価研究』19(2), 2019.3, pp.3-18.
- ・「エビデンスに基づくがん検診はなぜ実現しないのか：アイデア理論を用いた一考察」『日本評価研究』17(1), 2016.11, pp.3-18.
- ・「図書館評価と行政評価：評価方法の共通点と相違点の分析」『図書館情報メディア研究』14(1), 2016.9, pp.21-39.
- ・「業績測定を補完するプログラム評価の役割：米国の GPRAMA の事例をもとに」『日本評価研究』14(2), 2014.12, pp.1-16.
- ・「エビデンスに基づく教育：アメリカの教育改革と What Works Clearinghouse の動向」『日本評価研究』6(1), 2006.3, pp.31-41.

### 2. その他の論文

- ・「医療の質と『実績に基づく支払（P4P）』：諸外国の事例を中心に」『レファレンス』69(4), 2019.4, pp.77-98.
- ・「『満足度』と『重要度』を用いた業務分析：国立国会図書館の利用者アンケートをもとに」『現代の図書館』47(1), 2009.3, pp.36-44.
- ・「開発援助における結果重視マネジメント：わが国の ODA 評価への示唆」『レファレンス』55(12), 2005.12, pp.40-69.
- ・「米国 90 年代の行政改革」『レファレンス』53(12), 2003.12, pp.30-46.
- ・「政策評価の手法：アメリカの評価理論と実践をもとに」『季刊 行政管理研究』(97), 2002.3, pp.37-54.
- ・「アメリカにおける政策分析と評価」『レファレンス』51(11), 2001.11, pp.27-53
- ・「公共事業決定における環境価値の評価：アメリカの水資源開発を事例として」『レファレンス』49(9), 1999.9, pp.43-68.

### 3. 口頭発表

- ・「エビデンスに基づく政策立案（EBPM）の推進に向けて：医療の経験からの示唆」日本評価学会 社会実験分科会 2020 研究報告会, 2020.5.
- ・「実証研究に基づくメタ評価チェックリスト：図書館評価を事例として」日本評価学会第 20 回全国大会, 2019.12.
- ・「評価の利用と影響に関する実証分析：公共図書館を事例として」日本評価学会春季第 15 回全国大会, 2018.5.

- ・ “Influence pathways of performance measurement: An empirical analysis of public libraries,” American Evaluation Association Annual Conference (ポスター発表), 2017.11,
- ・ 「公共図書館における評価の“利用”」第 65 回日本図書館情報学会研究大会, 2017.11.
- ・ 「セオリー評価実施における留意点：最近のテキストから学ぶ」日本評価学会第 13 回全国大会, 2012.12.
- ・ 「エビデンスに基づく教育に向けて：アメリカ教育省 What Works Clearinghouse の動向」日本評価学会春季第 3 回全国大会, 2006.6.
- ・ 「政策決定のためのリスク分析」日本評価学会第 4 回全国大会, 2003.11.

#### 4. 翻訳

- ・ トーガーソン・トーガーソン『ランダム化比較試験（RCT）の設計』日本評論社, 2010.  
（第 2 章「前後比較デザインの限界」、第 17 章「ランダム化比較試験に伴う経済評価」）

## 付 録

- 付録 4-1 インタビュー調査での質問項目
- 付録 4-2 依頼状、説明書・同意書（インタビュー調査）
- 付録 4-3 事例概要
- 付録 4-4 評価影響の発現状況（直営館）
- 付録 4-5 有効性発現に影響する要因（直営館）
- 付録 4-6 有効性発現に影響する要因（指定管理館）
- 付録 5-1 依頼状（アンケート調査）
- 付録 5-2 説明文
- 付録 5-3 質問票
- 付録 5-4 アンケート調査の単純集計結果
- 付録 5-5 共分散構造分析結果
- 付録 6-1 影響要因と質問の対応表
- 付録 6-2 影響要因の分析結果一覧
- 付録 7-1 依頼状、説明書・同意書（チェックリスト試行）
- 付録 7-2 第一回試行での指摘・コメントとチェックリストへの反映
- 付録 7-3 第一回試行での対象館への情報提供・示唆
- 付録 7-4 第二回試行での指摘・コメントとチェックリストへの反映
- 付録 7-5 第二回試行での対象館への情報提供・示唆

質問項目

1. 貴館について

- (1) 運営体制（直営、部分委託、指定管理者、PFI、その他）
- (2) 職員数（常勤、非常勤）
- (3) 分館数
- (4) 図書館に関する計画

2. 図書館評価について

- (1) 導入時期
- (2) 導入の理由・きっかけ
- (3) 自治体による評価制度（行政評価）との関係
- (4) 評価の目的（PDCA サイクル、業務改善、職員の意識改革、館外への説明、その他）
- (5) 評価の方法（指標による定量評価、定性評価、利用者アンケート、その他）
- (6) 指標設定の有無とその種類（業務実績、利用実績、満足度、その他）
- (7) 目標値設定の有無と設定方法（計画をもとに設定、経年変化をもとに設定、その他）
- (8) 館内での情報共有の方法
- (9) 館外への公表の方法
- (10) 図書館協議会の関与

3. 図書館評価の実施体制

- (1) 担当者
- (2) 担当者以外の職員の関与
- (3) 管理職者の関与
- (4) 評価について議論する会議等

4. 評価結果の利用状況

（評価を何に使う想定か、実際にどう使っているか）

- (1) PDCA サイクルへの反映
- (2) 課題発見
- (3) 職員の意識改革
- (4) 館外への説明
- (5) その他

5. 図書館評価の効果（具体例）

- (1) 運営・計画への反映
- (2) サービス改善
- (3) 職員の意識・行動の変化
- (4) 館外の方の図書館への認識変化
- (5) その他

6. 図書館評価の課題・問題点

- (1) 評価の方法（指標設定、目標設定、その他）
- (2) 評価結果の利用
- (3) 評価の実施体制（負担感、その他）
- (4) その他

7. その他

平成 28 年〇月〇日

〇〇〇〇図書館  
〇〇 様

調査へのご協力をお願い

拝啓 時下ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

私は、筑波大学図書館情報メディア研究科の博士課程に在籍し、「公共図書館における図書館評価の有効性」というテーマで研究を行っております。図書館評価は、図書館法及び「公立図書館の設置及び運営上の望ましい基準」で努力義務とされており、多くの公共図書館で導入されていますが、必ずしも評価結果の具体的な活用は進んでいない状況にあります。そのため、今後の図書館評価の改善に資する知見を得ることを目的に、図書館評価の利用状況と有効性について研究を行うことといたしました。

つきましては、図書館評価について豊富な経験を有する貴館を対象に、評価の現状について調査をさせていただきたく存じます。調査の概要は下記のとおりです。調査の趣旨をご理解の上、ご協力いただけますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

敬具

記

1 研究テーマ

公共図書館における図書館評価の有効性

2 調査の目的と概要

本調査の目的は、図書館評価の有効性を明らかにし、その改善策を提示することです。そのために、公共図書館において、図書館評価がどのように利用され、図書館の職員や組織にどのような効果をもたらしているかについて、調査を行います。

3 協力依頼内容

以下の期間中に貴館を訪問し、図書館評価の実施状況、評価結果の利用状況、評価によって生じた効果等について、インタビュー調査を行いたいと考えております。

インタビュー調査実施時期：平成 28 年 9 月～11 月

4 倫理的配慮

調査結果を文書化・公表する際は、個人名・所属機関名がわからない形式といたします。また、得られた情報は本研究の目的以外には使用せず、研究終了後は速やかにデータを廃棄いたします。調査へのご協力は任意とし、調査途中でいつでも取りやめることができます。

## 付録 4-2

### 5 研究結果のご報告と研究成果の還元

調査結果については、論文として学術誌に発表し、最終的には博士論文として取りまとめる予定です。御希望の場合は刊行後にコピーをお送りいたします。

以上

※本調査についての疑問やご質問は、下記までお問い合わせください。

#### <連絡先>

筑波大学大学院図書館情報メディア研究科  
博士後期課程2年 田邊 智子

住所：〒305-8550 茨城県つくば市春日 1-2  
筑波大学大学院図書館情報メディア系  
溝上研究室気付

Email: xxxxxxxxxx@gmail.com

#### <指導教員連絡先>

筑波大学図書館情報メディア系  
教授 溝上智恵子



## 調査協力者への説明書

### 1 説明場所及び説明者

日 時：平成 年 月 日  
説明者：田邊 智子

### 2 研究の概要について

本研究の目的は、図書館評価の有効性を明らかにし、その改善策を提示することです。そのために、公共図書館において、図書館評価がどのように利用され、図書館の職員や組織にどのような効果をもたらしているかについて、伺います。

### 3 調査協力者の必要性について

調査のためには、実際に図書館評価を行っている公共図書館の職員の方に、評価の実施状況、評価結果の利用状況、評価に基づく運営・サービス改善の状況等について、お話を伺う必要があります。

### 4 個人情報の保護について

本調査で伺ったお話を文書化する際は、氏名等の個人情報は記載いたしません。また、調査結果を公表する際は、個人名・所属機関名がわからない形式といたします。得られた情報は本研究の目的以外には使用せず、研究終了後はデータを廃棄いたします。

---

## 同 意 書

上記のことについて、きちんと説明を受けました。説明では、自由意思で調査に協力し、いつでも調査への協力をやめられることを聞きました。また、私の個人情報についても、きちんと管理することも聞きました。

私は、このことを踏まえ、調査協力者として協力することに同意します。

平成 年 月 日

氏 名 \_\_\_\_\_

注) 同意書は2通作成し1通は本人の控えとして手渡すこと。(コピー可)

<調査に協力した結果、不都合があった場合の連絡先>

実施責任者：筑波大学大学院図書館情報メディア系 教授 溝上 智恵子

連 絡 先：筑波大学大学院図書館情報メディア研究科 博士後期課程2年 田邊 智子

Email：xxxxxxxxx@gmail.com

FAX：029-xxx-xxxx (溝上研究室気付 田邊宛)

※文中のゴシック体の記載は評価影響の種類を示すコード。矢印（⇒）はアウトカム・インパクトの発現に連続性が見られるものであり、図 4-1～4-3 のルート図における該当矢印を合わせて記載した。

※調査対象者の発言のうち、「\*」を付したものは付録 4-4～4-6 に記載がないもの。（付録 4-4～4-6 では、アウトカム・インパクトの発現や、発現に影響する要因が観察されるレコードのみを抽出したため、本付録では一部それらに該当しない発言が含まれる。）

※発言中の「…」は中略、丸括弧内の記載は筆者による補足・注を示す。

## A 館

### <対象館と評価の概要>

- ・設置者：都道府県
- ・運営形態：直営
- ・中長期計画：なし（基本方針のみ）
- ・評価導入の契機：2001 年の「公立図書館の設置及び運営上の望ましい基準」制定
- ・評価の主な目的：サービス・運営の改善、活動の活性化
- ・評価頻度：毎年度
- ・指標・目標値の設定：あり
- ・外部評価：なし
- ・利用者アンケート：毎年度実施
- ・評価の取りまとめ担当：各課横断のチーム
- ・評価実施上の課題・工夫：目標設定の時期に計画を固めきれておらず、適切な目標設定ができていない。

### <インタビュー対象者>

- ・ a 氏・ b 氏・ c 氏・ d 氏（評価取りまとめ担当者。グループインタビュー）
- ・ e 氏（元職員。過去の経緯を確認するために聞き取りを実施。個別インタビュー）

### 1. 評価によるサービス・運営の改善

A 館では、評価を早くから導入し、バリアフリー化、施設のアメニティー向上、貸出冊数制限の緩和等の各種サービス改善を行ってきた【事業見直し】【サービス向上】。しかし、近年では評価の取組が成熟化し、比較的少数の指標・目標値を設定して達成を目指す形となっており、多方面に積極的な改善を行う取組とはなっていない。評価書には今後の改善点を記載しているが、「すごく具体的に、来年度は何かをいくつにして、参加人数を増やしますとか、そういうふうな形ではない」（a 氏）とのことであった。

この背景として、長く評価を続ける中で、評価に基づいて容易に改善できる点はすでに改善し、予算制約等のために実現が難しい点が残っていることがあるものと推測された。「利用者の要望に沿ってこちらの努力でできることはいかようにもするが、どうしてもお金の関係のことが付いてきてしまい、気持ちはよくわかるが、なかなかそこは突破できないこともある」（a 氏）との発言が見られた。

## 付録 4-3 事例概要

職員の意識としては、「漠然とやっているより、こう集まってきて結果が見えるから。じゃあこうやってみるとよくなるかなあというのは思いやすくはなる。何もしないよりは」(b氏)との発言があり、評価があることで改善を意識しやすいと認識されていた【改善意識】。ただし、それはそれほど強いものではなく、「そんなに多分、職員にもプレッシャーな感じでは受け留められていない。もうやって長いというのものもあるだろうが。何となく、わりと溶け込んでいる感じ」(b氏)とのことで、無理のない形での改善が進められていた。

### 2. 評価と目標達成

A館では、評価を継続する中で、評価書の記載内容や指標の見直しを重ねてきている。現在では指標の数が比較的少ないこともあり、各指標に特定の担当部署や担当者がいるというよりは、「基本的には、大なり小なり各課の各人が何かしらに関わる」(a氏)という状態となっている。

A館では、毎月、統計を集計する際に末尾に評価指標の実績値を掲載し、必要に応じて進捗状況を確認することができる。幹部会議でも四半期ごとに評価の状況を報告しており、「本来なら今 30%以上ないといけないといった場合は、…公開講座の参加者数だったら、広報をもっと打ってねとか、HP だったら新規コンテンツを作れとか、そういうような方針が出て。…(実績値が)低いところはそこに力を入れていくというのは、毎月、会議の後に言われたりはしている」といったように、進捗状況を共有した上で、遅れがある場合は実績値を上げるための追加の努力が行われていた【目標志向 ⇒ 目標達成指示 <2-4>】。

特にインタビュー調査の前年度には、「11月くらいときは結構どこもやばい状況だった。数字が。その後みんながんばろうみたいな感じでこうなったので。途中経過としてはいいのかな、と思っている」(c氏)とのことで、年度半ばにはかなりの遅れがあったが、その後の努力で最終的には全指標が目標を達成していた。もし評価がなかったならば、年度途中で実績値が低いことを意識することはなく、追加の努力も払われず、最終的な実績値が低いものになっていた可能性が高いと考えられる【活動活性化】。

### 3. 評価の対外説明への利用

行政内部の図書館所管部署に対しては、「こんな数値になってますよというところは、ちょっとだけアピールしているというところはある」(a氏)とのことで、会議等では「必ず(評価結果を)出す。昨年度どうだったとか。今年度はこんな目標でこんな数で行くとか。そういう話は一応する」(a氏)とのことだった【対外説明への利用(行政内部)】。それが議会等の説明に使われている可能性はあるが、そこは図書館では必ずしも把握されていなかった。「図書館は言われるままにデータをたくさん出しているのですね。なので、それがどういうふうに使われるか、使われたかもわからない。そういうところは、ちょっと弱いと思う。図書館の側から、これを積極的に予算要求に使うということは、たぶんあまりしていないと思う」(e氏)との発言も見られた。

議会等への説明の際は、「開館時間をどうするとか、特定の何かをどうしようかというときに、…じゃあアンケートでということはあったかもしれない」(a氏)、「他との比較とい

#### 付録 4-3 事例概要

うのは予算要求の資料として考えていて、私も…そういうのを使ったことはもちろんある」(e氏)といったように、評価よりは利用者アンケートやベンチマーク資料を用いるとのことだった。

#### 4. 職員の意識

評価を実施する中で気付いたこととしては、「経営的な視点で見えるようになる、というか。…(貸出についていえば)協力貸出とか、貸出カウンターの貸出とか、視聴覚の貸出とか、それぞれのセクションがそれぞれで自分達の貸出について考えていたが、それを全館的な視点で『県立図書館が資料を貸し出す』という視点で見えるようになった」(e氏)という指摘が見られた【経営的視点】【全館的視点】。ただし、そうした気付きが職員に広く見られるわけではなく、「たとえばどこの評価は誰々と決めたら、その決めた人は考えるけれど、それ以外の人あまり考えなくて、全体をまとめる事務局とか座長が全体を見る。それ以外の人あまり見ないと思う。館内でも、本当に直接、評価に関わっている人しか考えていないと思う」(e氏)とのことだった。

評価について職員が話題にすることがあるかを尋ねたところ、普段はそれほどないが、年度末に集計結果が出た際に、「他の課のことまで見ている余裕は今はないから、集まると、ああこんなになるんだ、とかね。そういうところはあったりする」(b氏)との発言があった【全館的視点】。

また、「あんまり最終的に出た結果が。これだったからこういうふう動く、とかはあまりないな、と。せっかく評価を作っているのに」(c氏)との発言もあり、評価が運営や改善に結びついていないとの認識も見られた。

## B 館

### <対象館と評価の概要>

- ・設置者：都道府県
- ・運営形態：直営
- ・中長期計画：あり
- ・評価導入の契機：2001 年の「公立図書館の設置及び運営上の望ましい基準」制定
- ・評価で重視する目的：PDCA サイクルの実現、対外的な説明責任
- ・評価頻度：毎年度
- ・指標・目標値の設定：あり
  - ※中長期計画で最終年度・中間年度の目標値を設定。
- ・外部評価：なし
- ・利用者アンケート：毎年度実施
- ・評価の取りまとめ担当：企画部門
- ・評価実施上の課題・工夫：作業負担の軽減のため指標数を絞り込み、利用実績等については目標値を設定しない扱いとした。他の都道府県立図書館と統計数値を比較したベンチマーク資料を毎年度作成。

### <インタビュー対象者>

- ・ f 氏（評価取りまとめ担当者）・ g 氏（管理職者）（グループインタビュー）

### 1. 評価によるサービス・運営の改善

B 館における評価の効果について尋ねたところ、「振り返って次に生かそうという風潮にはつながっている」（f 氏）、「指標とか重点目標とか意識して、それを達成するために何をしたらよいか等は考えますよね」（g 氏）との発言があり、評価があることによって職員の間にも改善への意識付けが生じていた【改善志向】。具体的な改善事例としては、バリアフリー化のための案内表示の改善を挙げ、「こういう（評価の）中で気になった部分を課題として挙げていくことで、次の時にはある程度反映できないかな、みたいなどころはある」（f 氏）として、評価の過程で明かになった課題を翌年以降の取組の中で改善することが意識されていた。【課題の共有 ⇒ 事業見直し<1-7>】、【計画的運営】

特に、評価の結果、目標が達成できなかった場合には原因の分析や改善策の検討が行われており、「毎年、個別の担当が、前年度なぜできなかったのか責任（を問われる）みたいになるので、説明責任というのが発生して、苦しまぎれに皆作る。どこがどうだったからできなかった等。公表するものにすべては載らないが」（g 氏）と説明されていた。その検討は個々の事業の実施計画に反映されており、「たとえば、研修への参加人数があまりよくなかったということであれば、改善すべき点を反映させて次の計画を立てていく。その結果、開催時間の見直し等を実際やって、最終年度はまた大幅に増えた等がある。…そういった改善を加えていくことは意識している」（f 氏）とのことだった。【課題の共有 ⇒ 事業見直し<1-7>】、

## 【計画的運営】

### 2. 評価と目標達成

B館の場合、目標の達成が強く意識されており、「意識的に、目立たせるように、忘れられないようにする」というのはある。…担当の職員が何らかの指標や目標を置いたりして、責任のない目標は基本的になくなる」(g氏)として、目標達成に当たっての責任の所在が明らかにされている【目標意識】。人事評価の目標設定においても必ずリンクさせるとのことだった。

年度の途中で進捗の確認が行われており、幹部会議において「半年たったらず副館長にその実績を示して、今こういう状況だからということで出して、共通理解にして、少ないところはちょっと恥ずかしいなという思いを持って、実行というか、尻に火がつく」(g氏)という形で意識合わせを行い、遅れがある場合はその回復が強く意識される仕組みとなっていた。【目標志向⇒目標達成指示<2-4>】

その上で、「その班長なり課長なりは、やはり達成しないといけないので、特定の担当にムチを入れたりとかいうことはある。あれはどうなったか、とか」(g氏)といったように、ラインの指示で目標達成を促す行動がとられていた。進捗に遅れがある場合は、「ちょっとこれでは達成は難しいとか。半年でこれだけだとちょっと無理だとか。具体的には、レファレンス事例の件数は、毎年〇件という目標。…上げる(データを登録する)に当たって事例を…回覧してチェックする体制にしている。件数も回覧するトップのところは今何件、というのが(記載が)あったりして。必ず達成しないと年は越せないような仕組みになっている。ノルマというか、おつとめというか」(g氏)といった工夫が行われていた。【目標達成指示⇒目標達成努力<2-5>】

この前提として、B館では中期計画における指標と目標値の設定の際に、職員全員が参加する会議の場で議論が行われており、「指標を選定するに当たって、5年間、その部署が目標として実現していく責任が出るわけですね。なかなかそれを一部で決めるというのは難しいのではないか」(g氏)と認識されていた。設定した目標は達成が求められるため、「それは覚悟している。だから、あまりにも高い目標だと、ちょっとこれは、というのは言われるので、物足りない目標値になる場合もある」(g氏)とのことだった【目標志向】。

### 3. 評価の対外説明への利用

評価結果の対外説明への利用としては、主要指標についてはプレス発表をし、他の公共図書館への説明も行うとのことだった【対外説明への利用(住民)】。ただし、一般の住民から評価について意見が寄せられることはまれであり、中期計画の策定時にパブリックコメントを募集した際もコメントは少なかったとのことだった。また、議会で目標や評価が取り上げられることはまずないとのことだった。

評価を予算や人員の要求に用いることがあるか尋ねたところ、「今時、人員を要求するのはなかなか難しい話」(g氏)、実績を上げたからといって「予算も上げてくれ、というのは通らない世の中」(g氏)との発言があり、評価を用いる以前に、予算・人員を要求するこ

#### 付録 4-3 事例概要

と自体が極めて難しいと認識されていた。

評価によって外部主体の自館への認識に変化が生じたと感じるかを尋ねたところ、評価そのものによる変化はないが、評価の結果としてサービスが向上したことによる変化ならあるかもしれないとのことだった。また、「評価だけのことで取り上げられるというものでもなかなか…。かなりチャレンジングな目標を立てていますというのをアピールする、発表する等して、今の達成度がこうなっているというのを時々刻々とやっているとならまた違うんでしょうけどね」(g氏)とのコメントがあった。

#### 4. 職員の意識

インタビュー調査では、個々の職員の意識変化を明確に示す発言は見られなかったが、B館の場合は、前述のように中期計画の指標・目標の設定が全職員の参加の下に行われており、職員が評価を意識する機会が多いものと推測された。なお、評価結果は全職員に配布されていた。その他、職員の意識に関わる発言としては、目標設定に当たって、「絶対達成できるものになるともう目標ではないので、どう意識をチャレンジングにするかという努力は全館的には必要だと思う」(g氏)との発言が見られた。

## C 館

### <対象館と評価の概要>

- ・設置者：都道府県
- ・運営形態：直営
- ・中長期計画：あり
- ・評価導入の契機：2008 年の図書館法改正
- ・評価の主な目的：PDCA サイクル実現、運営改善、職員の意識改革、館外への説明責任
- ・評価頻度：毎年度
- ・指標・目標値の設定：あり
  - ※中期計画で中間年度の目標値を設定。
- ・外部評価：あり（図書館協議会）
- ・利用者アンケート：毎年度実施
- ・評価の取りまとめ担当：各課横断のチーム
- ・評価実施上の課題・工夫：利用実績が増加傾向にない中でどのように目標設定するかが課題。

### <インタビュー対象者>

- ・h 氏・i 氏（評価取りまとめ担当者。グループインタビュー）

### 1. 評価によるサービス・運営の改善

C 館では、評価を中期計画の進捗管理のツールとして使うという方針が明確になっており、「(進捗を) 毎年度チェックして、翌年度の…目標に至る取組を策定するというのも毎年のルーチンの作業にしたため、その中で PDCA を回すのが一つの目的だったので、その部分で実際そのように使っていたということになるかと思う」(h 氏) と説明されていた。また、中期計画は第 2 期、第 3 期と改定されているが、「第 2 期の中で安定運用というか、ある程度成果が出たものもあるので、その結果、さらに重点目標にしないといけないものも見えてきた。それを第 3 期に反映した」(i 氏) として、年度の PDCA サイクルに加え、中期計画の改定を通じて、よりスパンの長い PDCA サイクルも実現していた【計画的運営】。

その中で、具体的なサービス・運営の改善として、協力貸出の搬送ルートの再編、貸出制限冊数の緩和、図書館職員向け研修の見直し等が行われていた【事業見直し】【サービス向上】。また、利用者や公共図書館を対象としたアンケートによるデータ収集や、掘り下げた課題の分析も行われていた。一例として、「(外部評価で) 所蔵資料の分析をデータとして持っていないといけないというご意見をいただいたのを受けて、…分析をしたことがあった。結果的には、これまでやってきた収集が数値できちんと確認できた、ということ。…何となく『そうかな』とは思っていたが、データをベースにしてその裏付けを得て、それが意識の面では入っていると思う。」(h 氏) というものがあった【業務分析】。



## 2. 評価と目標達成

中期計画で策定している基本方針については担当課が決まっているが、それを人事評価の目標設定に反映することまではしていない。翌年度の計画策定のため、「11 月末か 12 月末で、それまでの実績値をもとに 1 年分の見込みの数値を算出して暫定値を出し、仮評価をしてもらっている」(h 氏) とのことで、その段階で遅れているものがあれば「巻きを入れたりする。…残りの期間で何ができるかな、とか」(i 氏) として、進捗を早める努力が行われていた【目標志向 ⇒ 目標達成指示 <2-4>】。

## 3. 評価の対外説明への利用

C 館では図書館協議会による外部評価を実施しているが、その中で以下のように積極的な対外説明を奨められていた。「よく先生に言われるのが、『図書館の人は控えめだから。もっと出せばいいのに』ということ。…『これだけのことをやっているのだから、もっと成果としてアピールしたらいい』とだいぶおっしゃっていただいた」(h 氏)、「そういうこともあって、少しずつやっていることを成果としてアピールしていくことが、できるようになってきているかなあと。今まで特に、そんなことバーツと外に向かって言うことないとか、それが当たり前…で来ていて、むしろ中にいると、出来ていないことばかりが目について…」(h 氏)【対外説明意識】【対外説明への利用】。

そうしたアピールの結果、住民の認識が変化したと感ずるかを尋ねたところ、「まだまだですね」(i 氏)、「住民の方の反応というところまではなかなか」(h 氏) とのことだった。「ただ、協議会の先生方は、いろいろな議論を通じて、当館のいろんな業務についての認識を深めて下さっていると思うし、よくわかって下さったのではないかと思う」(h 氏) と認識されていた。

予算要求の説明資料として評価を用いるかを尋ねたところ、「直接これを出しているかどうかはあれなのだが…。評価の中で資料を作成したり数値を収集したり、経年のグラフを取りまとめるだとか、そういったものはいろいろと使っていると思う。こういうものを打ち出しているということで、いろいろと説明しやすくなっていることはあるかもしれない」(h 氏) として、評価書そのものではなくとも、評価に伴って作成した資料や分析が用いられる可能性はあるとのことだった。

また、政治的に都道府県立図書館と市立図書館の機能重複が問題視された際に、「我々の説明で、役割分担などで、なるほどそれは両立する必要があるな、というようなことで。たえずそういったチェックというのは、あるはある。で、ご説明できているところなのかなあ、と」(i 氏) として、評価がその説明上、役立っていると認識されていた【対外説明への利用(議会) ⇒ 図書館への理解向上(議会) <3-4>】。

## 4. 職員の意識

評価取りまとめ担当者の 2 名には、評価の作業や関連する分析・資料作成に携わる中で、様々な気付きや認識の深まりが生じていた。「図書館の業務はなかなか定量的に把握するのが難しい。満足度も不安定なもの。そういうこともあり、数値をあまり重視しないくらいが

#### 付録 4-3 事例概要

あったのかなと思う。(評価の)作業をする中で、数字で把握することの。何と言うんですかね。数字だけがすべてではないとは思っているが、やはりそこを押さえつつ見て行かないと、何となく今までどおりで流れてしまうというか、改善のための糸口は見つけにくいというはあるなあと思う」(h氏)、「ともすると図書館の司書は内向きなところがあったと思うが、そんな自分達に気付くことができたというのがある。…数字である程度見えるようにしたことで、要はまだまだだなどというのも思うし、まだ見えるように表現できていない気がするし。さらに言えば、…住民の方が本当に『おお、図書館がこうやっていることによって我々の暮らしがよくなっているなあ』と感じられるためには、やはりアウトカムというか、より住民の暮らしに密接した何か改善したことを出していくべきなのではないか、と。そして同時にその難しさに気付いた\*」(i氏)といったように、業務を数値化して把握することの重要性や、自館について対外的に説明する必要性に気付いたと認識されていた。【業務への理解向上】【対外説明意識】。

また、そのことが自館を相対化する視点につながっており、「客観的に自館の位置というか、そのあたりの認識に今役立っているというか。そもそも、うちがだめなところばかり見えていたが、いやいやここは全国的にもなかなかいいじゃないかという部分に気づけたというのが一つあるかもしれない」(i氏)とのことだった【自館の客観視】。

さらに、評価の作業に関わることで分析や説明をする力が付いたとも認識されており、「評価の文章をいろいろ書いたりする中で、外部の人が読んでわかるように、図書館の意図がきちんと伝わるように、どういうふうに自己評価の文章を書くか。(そうした)作業をする中で、…外部に説明するという意識が強くなったと思う」、「各課で書かれたものを調整してこちらで修正案を示したりという作業をする中で、外部への説明をする力がついた…」(h氏)と認識されていた【対外説明意識】【対外説明力向上】。

## D 館

### <対象館と評価の概要>

- ・設置者：市区町村
- ・運営形態：直営（一部の図書館業務について指定管理者制度）
- ・中長期計画：あり
- ・評価導入の契機：市長の方針で数値化や評価が重視されたため
- ・評価で重視する目的：運営の透明性向上
- ・評価頻度：毎年度
- ・指標・目標値の設定：あり
  - ※最終年度の指標・目標値が設置されているが、中間年度の目標値は設定なし。
- ・外部評価：なし
- ・利用者アンケート：不定期に実施
- ・評価の取りまとめ担当：企画部門
- ・評価実施上の課題・工夫：利用実績が増加傾向にない中でどのように目標設定するかが難しい。やや高めな目標にして職員の意識をチャレンジングにすることも課題。

### <インタビュー対象者>

- ・j氏・k氏・l氏（評価取りまとめ担当者。グループインタビュー）

#### 1. 評価によるサービス・運営の改善

D館では各地域館が目標設定・評価を実施している。目標は地域館の当該年度の事業計画を兼ねているため、「日頃考えていることが、ここ（目標・評価）にまとまってくるということ。…それぞれの館で、それぞれの担当が、今年はどうなことに力を入れてやろうかね、館の中での情報共有であったり、計画をこれに落とす前に各館の中でしっかり話し合ってもらってるんじゃないかと思っている」（j氏）と説明されていた【計画的運営】。

具体的な目標と改善の例としては、「課題になっていること。シニアコーナーとか。…シニアの人が使う本があちこちに分かれているので、それを一箇所にとまとめたというのがまずあって、それを目標にして1年間かけてやりましょう、という図書館があった」（k氏）という事例が挙げられていた【事業見直し】。改善の過程では、「レファレンスの件数とかも…。伸ばすために受付方法を検討するとか…。メールで受けるようになったとか、庁内の…職員に対するお手伝いを受け付けるのを検討したほうがいいのでは、とか。もっとサービスを向上させるためにどうするか、みたいなものを、この目標の数値をもとに、どこが弱いのか、と、自分達の振り返りをすごくした記憶がある」（l氏）といったように、掘り下げた課題分析や改善策の検討も行われていた【業務分析】。

評価結果が悪かったときに改善策を考えるプロセスはあるか尋ねたところ、「基本、そこは各館におまかせ」（j氏）だが、前年度からは、その後どうするかという方向性を評価書の中でわかりやすく記載するようにしたとのことだった。

## 付録 4-3 事例概要

利用者アンケートは評価と直接連動はしていないが、「(記載内容から) どのようなところが皆さん気にされているのかなという課題のポイントはよくわかるので。それで、じゃあどういう改善がいいのか、というところで…基本は課題のポイントを何か見つけるため」(j氏)として、利用者アンケートの情報は評価においても参考にされていた【課題の認識】。

### 2. 評価と目標達成

地域館は規模が小さく個々の職員の担当が明確になっているため、人事評価の目標設定にその館の目標が反映される場合がある。「自分の担当でこういう事業が上がってれば、それを達成するためにこういうことをやっていきますというのを書かざるをえない。自分がやらなければ誰もやってくれないし。人数が少ないので、その担当が一人しかいないところもあるし」(k氏)、「図書館が全体として向かっている方向の中で自分がどこを担うかというのを人事評価のところにも生かしていかなければならないと思う。一応、気にはして書いてはいる」(l氏)とのことだった。【目標志向 ⇒ 目標意識 <2-2>】

D館では、年度の途中で目標に対する進捗状況の中間取りまとめを行っており、それが目標についてあらためて意識するきっかけとなっていた。中間取りまとめは「全職員が見られるようにメールで配布して、各館の状況を見なさいよ、ということで情報共有はしている。…それぞれの館で、自分に関係がある事業の進捗を見る方がいるかもしれないし、もしかすると館長さんは全体を見ているかもしれない」(j氏)とのことだった。また、「各職員が自分の担当を持っているので、…その段階で『あ、これ忘れてたね』というのがあれば確認されると思う。…その館の状況というのは、その館の中で共有されると思う」(j氏)、「その人が、中間振り返りのときに数字を出してきて、やばい、がんばらなきゃ、と思うきっかけになっているのだと思う」(k氏)との発言もあり、中間取りまとめがあることで、各館も個々の担当職員も、目標をあらためて意識し、遅れがある場合は進捗を早める努力がなされていた。【目標意識 ⇒ 目標達成努力 <2-3>】。

### 3. 評価の対外説明への利用

評価結果については、各地域館が公表前に区役所に見せて意見をもらっており、「区によっては区長にまで説明して、逆に区長からこんなコメントをもらったので、来年度の課題に区長の意見を入れないといけないな、とか…。基本、区役所のほうと必ず情報共有をして、何らかの簡単なコメントはもらう」(j氏)とのことだった【対外説明への利用(行政内部)】。議会への説明に評価を使うかを尋ねたところ、「図書館の目標のことは…直接はないですね。…何か説明する上では常に中期計画から引っ張って情報提供するというケースはある。目標はないですね」(j氏)との発言があった。

D市では、図書館協議会はないが、各地域館に協議会的な支援団体(市民グループ)があり、そこに対して評価結果を説明するとのことだった。「自分達が直接、図書館と一緒に何かやろうという人達にとっては、図書館が今何に力を入れようと思っているのか(がわかる)。ここでこういう事業を一緒にやっていきたい、という方達からは積極的にいろいろ言われる」(j氏)とのことで、そうした場では「『いやあ、図書館さんはBと言っているが、がん

ばったのでAじゃないの』といったご意見はいろいろいただいている」(j氏)とのことだった【対外説明への利用(住民)⇒図書館への理解向上(住民)〈3-4〉】。

#### 4. 職員の意識

評価によって自らの意識が変わった点を尋ねたところ、「始まった当初は全然、目標というものの意識は、恥ずかしながらしていなくて。…やはり年を追うごとに何が目標になっているかとか、どれぐらい本当にできるものなのかというのを、意識できるように…。うーん。なってきたのかなど。やはり長く続けていくとそうなるのかなどと思っている」(l氏)という発言【目標意識】、「地域館の仕事は、目の前にどんどん流れてくるものを処理するという流れがちなので、これがあることによって、じゃあ今年何をやるのか、今年のお図書館はどこに向かっていくのか、とは考えるようになったのかなと思う」(k氏)という発言が見られた【経営的視点】。

ただし、評価のことを常日頃から意識しているわけではなく、「普段はそれほどね。逆に振り返った時に、ああそうか、今年これだったから、もうちょっとこれがんばらなくちゃということを考えて、というのはあると思う」、「(日常的には)なかなか目標を念頭に置いてというわけにはいかないが、作る時には考えますよね、やっぱり」(k氏)とのコメントに見られるように、特に評価や目標策定を行う節目の時期に意識にのぼっていた。

また、全館の公聴対応を担当しているl氏は、「いろいろな館への意見もここ(中央館)へ来るのだが、『あの館は今年こういう目標を掲げていたがどうなったかな』とか、評価によって他の館の状況を知って『今どうなってますか』と聞いたりとかできる。全然知らなかった情報を集めるヒントにはなっている」として、評価によって各地域館の動きを把握しやすくなっていると認識していた【全館的視点】【業務への理解向上】。また、地域館の館長が交代した際に新館長に対し「昨年の目標はこれです、次はこれを作ってねと説明することはある」(j氏)、「司書の実習生が来たときに、各館がこういうことをしていると知ってもらうために、予習に使ってもらったことがある」(l氏)との発言もあり、評価を図書館業務の説明資料に用いることがあるとのことだった。

## E 館

### <対象館と評価の概要>

- ・設置者：市区町村
- ・運営形態：指定管理者制度（非公募）
- ・中長期計画：指定管理者の中期的な事業計画に沿って運営
- ・評価頻度：市の評価は年度毎、指定管理者の自己評価は四半期毎
- ・指標・目標値の設定：市の指定管理者評価の中で指標・目標値を設定
- ・利用者アンケート：毎年度実施
- ・評価実施上の課題・工夫：指定管理者は、市の設定した利用実績の指標・目標に必ずしも納得していない。

### <インタビュー対象者>

- ・市担当者：m氏（指定管理者制度担当）・n氏（公共図書館担当）（グループインタビュー）
- ・指定管理者：o氏（管理職者）・p氏・q氏・r氏・s氏（グループインタビュー）

## 1. 市による指定管理者評価

H市の指定管理者評価制度では、「業務の実施状況」（協定書に示された事項の遵守状況）、「施設の利用状況」（実績値の目標や前年度実績との比較）、「利用者の満足度」（満足・不満足割合）の三つの観点から評価を行っている。評価が低い指定管理者に対しては指導が行われ、改善策の提示が求められる。E館に対する評価では、「施設の利用状況」として利用実績の指標、「利用者の満足度」として利用者アンケートによる満足度の指標が設定され、それぞれ目標値が定められていた。これらの指標について、市の担当者は、「利用されてななぼであり、改善すべき点を満足度で確認しながらやっている。評価としては必要な数値だと思う\*」（m氏）と説明していた。

指定管理者には自己評価の実施が義務付けられており、四半期毎に報告が求められている。自己評価の目的は、業務改善に役立てること、利用者サービスを向上することとされていた。市では利用者アンケートのデータや利用増加のための方策も確認していた。

指定管理者評価があることでチェック機能が働いているかを尋ねたところ、市の担当者は、「悪い評価が出るとHPにも出て公表されるものなので、指定管理者としても気を付けないといけないというのは出てくるのではないか\*」、「不適正な事例等も、議会にも出すし、どうということかという話にもなる\*」（m氏）と認識されていた。

## 2. 評価によるサービス・運営の改善

利用者アンケートに基づく具体的な改善例を質問したところ、指定管理者の管理職者o氏は、「すべてにおいて改善は考えようとしている…。カウンターと職員の言葉遣い・態度については、これが一番、上げていきやすい項目というふうに考えていて、できるだけ（満足度が）8割、9割に近いくらいになるよう、接遇は研修もしている」、「管理職の立場からす

#### 付録 4-3 事例概要

ると、次に職員に対してどういう研修をしようとか、こういうことをやってもらいたいというときは、アンケートは必ず（参照し）…こんな意見があったな、というのはある。なので、たとえば、職員の案内に不満が多いということであれば、専門職としてどういう研修をしていこうかとは考えるし、本の探しやすさについては、地図を作ろうとか、棚の表示に著者標注を入れようとか」（o氏）と語り、市の評価で満足度が指標となっていることで改善に向けた強い意識付けが生じており、実際に改善に向けた取組も行われていることが観察された【改善志向⇒事業見直し<1-6>】。

利用者アンケートについては、「実は自由記述がかなり重要で。…そこに本当の言いたいことは書かれているので、区分別にして、…カテゴリーに分けてまとめた状態で回覧している。…供覧して、システム関係ならシステム担当者に特化して見てもらうとか。清掃なら施設管理のところに見てもらうとか。改善に…利用できればと考えている」（s氏）として、利用者アンケートを基に課題を共有していた。さらに、システム改修時に利用者アンケートを参照して要望を反映させた例も見られた。同様に、アンケートでトイレが汚いという意見が多かったため、清掃の委託業者に改善を依頼した例等が挙げられていた【課題の共有⇒事業見直し<1-7>】

こうした努力の結果、利用者の評価が向上したと認識されており、接遇について「これが我々一番努力のしがいがあるところなんですけど、個人的に見て今年のアンケートの結果は、一人一人の言葉が、『よかった』とか『ありがとう』というのが多い。何年か前は悪かった。それも、けっこう細かいところで、こういう対応が悪かったと言われていたのが、それがもう『本当によくしてもらっている』などの言葉が結構あったので。私としてはそこはすごく嬉しい。努力をして、そういうふうを受け止めてもらえるのは」（o氏）との発言が見られた【サービス向上】。

### 3. 評価と利用実績向上

市による利用実績の指標・目標値を職員が意識しているか尋ねたところ、「これは意識しています。たぶん全職員が意識していると思う。…まあ自分達の生活がかかりますから。指定管理は非公募だが、（今後は）わからない。評価が下がることが続くと、じゃあ民間に公募に出してみなさいとか市は思うかもしれないので。そこは職員はシビアに感じているところ」（o氏）として、目標達成が職員全体に非常に強く意識されているとのことだった。そして、利用を増やすために「行事を増やすとか。いろんところでやっている行事に職員が出かけていくとかいうのもある」（o氏）といった努力が行われていた。実績値は毎月確認し、利用増加のための取組も市に報告されていた。【目標志向⇒目標達成指示<2-4>】

しかし、利用実績の指標・目標値については、「我々が目指している図書館本来の姿、理想の図書館ということで考えると、数ではないよ、と思うところはあるが。我々は数に踊らされているところがある\*」、「本来、数字で表せないサービスを提供しているのが図書館だし、公共がやるというのは、少人数の利用に対してきっちり利用ができるかどうかだと思うが、それは数字で出せないの、本当は（利用実績の指標は）無くしてもらいたいと思っている。まあ、市にしたらわかりやすい指標なのだと思うが\*」（o氏）として、必ずしも納得

はされていなかった。また、図書館の利用が全国的に伸びていない中、目標値があるために増加を目指す必要があることについては、「次の指定管理のときは市に対して、違う指標でもってやってもらわないと、右肩上がりでの利用が続くというのはいない、と。ましてや図書費は減らされているのに、ということ、指定管理者としては言っていないかと思ってる\*」(o氏)と認識されていた。さらに、「実際には、直営であったら…数字というのはいろいろ分析ができるものにしたいたいというのはいろいろある\*」(o氏)として、直営であれば指標や評価のあり方は異なっていたらと考えられていた。

## 5. 指定管理者制度のもたらす影響

直営ではなく指定管理者制度であることの影響として、「事業計画に書いていくことで、いろいろ自分達も業務を改善できたり、新たな事業を考えられたりといった、指定管理者としての良さというのか、緊張感はある」(r氏)というプラスの認識もある一方で、「4年ごとの指定管理で…当然、予算とか指定管理の枠の中でのサービスとなる。…単年度での評価も繰り返していく中で、新規で何かというのは、なかなか…。いろいろそういう、予算面での制約は当然出てくる。4年間でこのお財布でやりなさい、という。その苦しさというか」(r氏)といったように指定管理の枠組みによる制約もあると認識されていた。

また、「ベンチマーク（利用実績の目標のこと）が設定されているところで、本来の事業を行うというところに、かなり制約が出ているなどというのはすごく感じる場所。ベンチマークをクリアするために、利用者を増やすために外に出向いたりというところが増えている状況。…本来、本当にしないといけないことを圧迫しているなど。職員が疲弊したりだとかいう状況になりがちだなというようなどは感じている\*」(r氏)、「複数年度で考えられるのであれば、今年は土壌をしっかりと次のサービスに向けてシステムを作ってがんばろうと思ったとしても、ベンチマークはクリアしないといけないという部分にはしぼられるので。毎年毎年それは決まっているので。今年は利用者数は減っても仕方ないよね、とは言えない。…今年は資料を集めて、何かコーナーを作ろうと考えた時にも、外に出て資料を集めるところに力を入れようと思ったとしても、それよりも人を来てもらわないといけないということになると、(通常)事業もやめられない、という感じもあったりするし\*」(p氏)として、毎年度、市による利用実績の目標値をクリアすることから、中長期的な視点に立った運営が難しくなっていると認識されていた。目標値はもともと市と協議の上で決めているものであり、「指定管理者の申請のときに、私達はこういうことをやりますよ、と言っているのと外れてはいないが\*」(r氏)としながらも、指定管理者側としては、やむをえず設定しているものと認識されていた。

なお、直営館の事例では評価結果を行政内部への説明に用いる例が見られたが、E館の場合は自己評価の市当局への報告が義務付けられており、直営館と同様の意味での対外説明への利用というアウトカムは観察されなかった。



## F 館

### <対象館と評価の概要>

- ・ 設置者：市区町村
- ・ 運営形態：直営
- ・ 中長期計画：あり
- ・ 評価導入の契機：図書館協議会の提言
- ・ 評価で重視する目的：運営の透明性向上
- ・ 評価頻度：毎年度
- ・ 指標・目標値の設定：あり
  - ※中長期計画では可能であれば最終年度の目標値を設定。中間年度の目標値は設定なし。
- ・ 外部評価：あり（図書館協議会）
- ・ 利用者アンケート：毎年度ではないが定期的に実施
- ・ 評価の取りまとめ担当：管理職者 1 名
- ・ 評価実施上の課題・工夫：作業負担が大きいため簡素化を図っているが、協議会の指摘で指標が増える場合もありバランスが難しい。評価制度の導入後に新たに中長期計画を策定したため、両者の整合性を取ることが課題。

### <インタビュー対象者>

- ・ t 氏（評価取りまとめ担当者。個別インタビュー）
- ・ u 氏（一般職員。個別インタビュー）
- ・ v 氏（一般職員。個別インタビュー）

### 1. 評価によるサービス・運営の改善

評価の取りまとめ担当者である t 氏は、評価について、「私達がサービス事業をやる中で、やり方の工夫にはつながっていると思う。関心のある利用者に訴えかけるお知らせの仕方、何か催しをやる場合も、漫然と同じ形でやるのではなく、あちこちでやられていることと連動するとか、事業をバージョンアップさせていく意識付けには、すごく有効になっていると思う」（t 氏）と語り、評価があることでサービス改善の意識付けが生じ、事業の実施方法の工夫につながっていると認識していた【改善志向⇒事業見直し<1-6>】。また、評価が具体的な改善につながった事例を尋ねたところ、「（評価の中で）こういう課題は次年度に意識的に取り組むと言って、次年度どう取り組んだか評価の中で報告を載せる、という方向に進んだかなと思う。職場からの提案で、祝日開館をやったとか。グループウェアなど」（t 氏）という例を挙げ、評価で明らかになった課題を次年度に改善するサイクルが生じていることを指摘した【課題の共有⇒事業見直し<1-7>】、【計画的運営】、【事業見直し⇒サービス向上<1-8>】。

また、ウェブサイトで公表する評価書等には出てこないが、地域館には館ごとの計画があり、「たとえば今年度は、分析・PR チームを立ち上げて、市内の利用状況などの分析を行っ

## 付録 4-3 事例概要

た。分析・PR が大事というのは中長期計画の中での気付きだった。新規にマンションが建った地域で登録率が低い等。そこに対する取組が必要だね、とか」(t氏)という例が挙げられた。計画・評価の取組の中で広報の必要性に気付き、それに対処するための分析や改善策の検討が実施されていた【課題の共有 ⇒ 業務分析<1-7>】。

### 2. 評価と目標達成

F館の評価では、地域館ごとに目標を設定するため、例えば「セルフ機の導入について、その年度に対象になる館が目標に入れて、各館の意識づけにおいて上位に設定される」(t氏)といったように、評価があることで、地域館が目標を重視した運営をしているとのことだった【目標志向】。

個々の職員については、人事評価の目標設定時に、「自分の目標が組織の目標のどこに関係するかを一応、書く項目があり、課の目標を知らせた上で書くことになっている」(t氏)との説明があり、組織全体の目標の中に自分の目標を位置付けることが求められていた【目標志向⇒目標意識<2-2>】。ただし、「必ずしもそれをきちんと書ける職員ばかりではないが」とのことだった。

### 3. 評価の対外説明への利用

t氏によれば、評価の目的は「可視化」「見える化」。図書館は「PR下手」で、市民からもっとやっていることをPRするよう言われていたと語る。

市議会議員は図書館経営の効率性やコストに厳しい目を向けており、評価書にもきちんと目を通すほか、図書館協議会も傍聴するなどして、気づいた点はF館にも直接、指摘・質問が寄せられる。このため、「評価は当然必要なことなのだなとやりながら感じる」(t氏)とし、対外的な説明のために評価が必須であると認識されていた【対外説明への利用(議会)】。また、そのことが図書館にもたらす効果を尋ねると、「『見える化』にはなっている。垢むけ。塩がしみて痛いです、という感じ」、「評価が…なかったら、今のように…F市の図書館が存続していない可能性大だと思う。委託なり指定管理なり。そういう形で押し切られてしまっていたかもしれない」(t氏)として、評価が運営の可視化に寄与するとともに、直営での存続に理解を得ることにもつながっていると認識していた【対外説明への利用(議会)⇒図書館への理解向上(議会)<3-4>】。

ただし一方で、評価は「事業・施設や事業経費削減のプレッシャーを跳ね返すには力不足」(t氏)との認識も示されており、指定管理者制度導入の防波堤にはなっていない、効率化の圧力が完全にかわせるわけではないと認識されていた。

### 4. 職員の意識

自身が評価に関わってよかったこととしては、「自分が直接担当している・していないにかかわらず、F館が目指して注力していることが基本、共通でいえる」(t氏)という点を挙げ、市民・議員・行政内部等に対し、F館の方向性を説明する上で、評価が拠り所となっていると説明されていた【全館的視点】。また、「確実に業務改善のツールとして機能してきて

#### 付録 4-3 事例概要

いるというのは事実」(t氏)として、評価の負担感はあるものの効果もあると認識していた。

ただし、一般の職員は必ずしも評価や指標を意識しているわけではなく、実際に評価作業にかかわる度合いによるため、主任クラスになると理解が深まるのではないかとのことだった。雇用形態が多様であるため、「様々な経験値を持つ職員すべてがそれぞれの業務に引き付けて、ということとはなかなか難しい」(t氏)とのことだった。

中心館の副館長であるu氏は、指標の基となる統計の取りまとめを担当している。その業務から気付いた点として、「実際に統計数値を集めるだけでも、日々全部の事業に携わっているわけではないので、知らなければ全く知らないまま過ぎてしまうようなことが、全館を見ると出てくるのだなあということが、統計の作業を始めてわかるようになった\*」(u氏)と語り、F館の事業の全体像を知るのに役立ったと認識していた【全館的視点】。ただし、現在の担当になる前は、自分の担当業務に関係する指標がどれかは認識していなかったとのことだった。

また、「個人としては、『図書館全体で』という考え方が少し広がったような気がする。それまでは配属された図書館のことをまず考えて仕事をしていたが、これとこれ、この館とこの館をと一緒にやったらどうか等、合理的な進め方、考え方が少し出てきたかなあと思う」(u氏)とのことだった【全館的視点 ⇒ 改善意識 <1-5>】。ただし、その効果は必ずしも職員全体に広がっておらず、「報告書も、なかなか現場で働いている職員には浸透していない。私自身は、読んで理解して、ここが弱い、ここはできている等(の判断)はできていなかった。今もやはり、自分達がしていることなのに、それを共有することが欠けているなあやっていると思う。実際に(評価の)作業に関わるようになって初めて、自館はこんなこともしていたのだ等の認識が新たに出来た」(u氏)との発言も見られた。

v氏は、受入・発注業務、フロア業務、システム業務を担当している。過去に担当業務の評価の原案作成に関わった経験がある。評価結果は全職員に回覧されるため目を通しており、自らの担当業務が評価指標のどこに関係しているかも認識していた。評価に関わることによる自らの認識変化としては、「自分はまだ13、14年くらいだが、(評価が)始まったのがまだ経験が浅いときだったので、そのときはまだ自分の仕事しかわからないじゃないですか。でもこういうことが始まったことで、どんな仕事があって、その中で自分がどこにいて、誰がどういう仕事をして、みたいところが、全体的に見られるようになり、視野が広がったように思う」(v氏)と語り、u氏と同様に、評価によって自館の全体像を意識できるようになったと認識していた【全館的視点】。また、「こういう評価もですし、子ども読書活動とかも、始まるときはいつもどこか上のほうで始まり、担当は実務(担当者)が担当するので、何のためにそれをやっているのかわからないで始めることが多いと思う。…でもそれだと市民への説明とかも、できないですね。…サービスのバックグラウンドがわからないのにサービスをするのも変だと思うし。もっと何か、みんなが理解したほうがいいんだな、という意識になっていったように思う」(v氏)との発言もあり、評価によって、全館的な方針や政策を職員が意識するようになったと認識していた【業務への理解向上】。

v氏によれば、日常的に他の職員と評価について話題にすることはないが、システム関係では視察や問合せが多いため、その回答のために評価を参照することがあるとのことだった。

## G 館

### <対象館と評価の概要>

- ・設置者：中核市
- ・中長期計画：あり
- ・評価導入の契機：2008年の「望ましい基準」を受けた館長の指示
- ・評価で重視する目的：PDCA サイクルの実現
- ・評価頻度：毎年度
- ・指標・目標値の設定：あり
  - ※中長期計画では最終年度の定性的な目標が設定されているが、中間年度の目標値はなし。
- ・外部評価：あり（図書館協議会）
- ・利用者アンケート：毎年度ではないが定期的を実施
- ・評価の取りまとめ担当：各課横断のチーム
- ・評価実施上の課題・工夫：評価作業が係長等の一部担当者に集中し、全館的な広がりを持っていない。作業負担を軽減するため評価の実施方法を見直したところ、情報量が減って評価としてはわかりにくくなった。他の公共図書館と統計数値を比較したベンチマーク資料を毎年度作成。

### <インタビュー対象者>

- ・w氏・x氏（評価取りまとめ担当者。グループインタビュー）

#### 1. 評価によるサービス・運営の改善

評価取りまとめ担当者のw氏は、評価導入による変化について、「職員は皆日々、自分がやっている仕事をよくしたいと漠然とは思っているが、それがなかなか具体化されないうところがあった。そこで（図書館評価で）目標を立てて、これをやるんですと宣言したことによって、やらざるをえなくなった。…皆が意識してそれに向かってやっていきましょうというのが…あるかなと思う」（w氏）と語り、評価がサービス・業務の改善に向けた意識を生み、それが一定程度、職員に広がっていることが伺えた【改善志向】。

同じく評価の取りまとめ担当者のx氏は、評価に関わってよかった点について、「私は担当なので一番意識するような立場にあるので、そういうふうに意識していると、日頃、仕事をしていても、ああここをこうするといいな、と。別に評価のためだけじゃなくて。図書館のサービスをよくするのに、ここ工夫できそうかな、というところを意識できるようになったというか。やっぱこういう見えるものがあったほうが、それは意識しやすいと思うので、それはよかったかなと思う」（x氏）と発言していた【改善意識】。ただし、同時に、「評価は全職員には浸透していないと思う。担当者が言うのも何ですが。ただ、やはり担当者や係長クラスは意識するのではないかと思う」（x氏）と認識されており、評価の作業に深く関わる場合に、そうした改善意識が生じるものと見られた。

評価が契機となった具体的な改善としては、利用者向け講座の実施方法の改善、レファレ

ンス事例の蓄積・公表、小学1年生向けの利用者登録促進等が挙げられた【事業見直し】【サービス向上】。

## 2. 評価と目標達成

個々の指標・目標の担当は、明確になっているものとそうでないものがあるとのことだった。人事評価の目標設定と評価の関係については、「担当によっては、それ（評価）を使いやすい担当と使いにくい担当がある。項目によって担当がはっきりわかっているようなものだ」と、これをやります、というふうに目標を立てられる人ももちろんいる。『これ取り入れようね』と係長のほうで声をかけたりということはあった」（x氏）とのことで、組織全体の評価の目標を意識して個人目標の設定が行われる場合もあるとのことだった。【目標志向 ⇒ 目標意識 <2-2>】

G館の場合、年度の途中での実績値の確認はされておらず、「1年間やってみてこうだった、という数値目標が多い」（w氏）とのことだった。しかし、担当によっては係長等が指標の実績値を気にしており、「明確な数値目標があったりすると…最後になる前に、今このぐらい行ってるからもうちょっとがんばろうよ、みたいな話はしてたと思う」、「今年度のこの様子だと去年並みにならないよ、とか。逆に去年よりいいよ、とかを朝礼のときに報告してくれたりとか」（x氏）とのことだった。【目標達成指示】

## 3. 評価の対外説明への利用

評価を予算要求に用いるかを尋ねたところ、「いやあ、なかなかそこまではね。してないですね」（w氏）とのことで、評価が予算獲得に効果的とは認識されていなかった。議会への説明に評価を利用することについては、「評価は…。直接にはなかったと思う」とのことで、中長期計画を説明に使うことはあっても、評価は利用されていなかった。利用者アンケートについては、「『こういうことやって好評でした』みたいなものを使うことはある」（w氏）とのことだった。

また、G館では評価とは別に他館と統計数値を比較したベンチマーク資料を作成しており、「どのへんの位置にいるのかをわかる形にしたのがとても大きかったのかなど。これはよく、我々も便利に使う」（w氏）とのことで、対外説明にも利用するとのことだった。ただし、「上の人も考え方がいろいろなので。『別にそこまでがんばらなくてもいいじゃん』みたいな。今だって十分高いんだからいいじゃん、と言われてたり」（w氏）といったように、必ずしも図書館の立場の支持につながってはいなかった。

G館では、評価結果をウェブサイトに掲載するほか、冊子にまとめて全館で利用者向けに配布しており、その際に意見を記入できる用紙を挟んでいた。中央館だと100部程度はすぐ無くなるとのこと、「中にはしっかり読んで、いろいろご意見くださるような方も、一人二人ぐらいですが…。ごく少数ですけど、そういう方もいらっしゃる。…どういう人達が持っていていられるのかよくわからないが」（w氏）とのことで、学生等がレファレンス・カウンターで「評価のここについてちょっとお伺いしたいんですけど」と尋ねてきた例もあるとのことだった【対外説明への利用(住民) ⇒ 図書館への理解向上(住民) <3-4>】。

#### 付録 4-3 事例概要

そのほか、外部評価を実施している図書館協議会の委員については、図書館への理解が深まっているとのことだった。

#### 4. 職員の意識

評価に関わることで生じた認識変化としては、「やはりいろんな担当のいろんなことが見えてきたというのはあるのかなと思う。…我々も…それぞれの担当が何をしているか細かいところまで皆見えているわけではないので。…こんなところにこんな問題があるな、みたいなことが。…協議会の委員さんと一緒に勉強していくというところはある」(w 氏)との発言があり、全館の様々な業務について理解が深まったと認識されていた【業務への理解向上】  
【全館的視点】。

G 館では、図書館協議会による外部評価に際し、多大な労力をかけて質問・説明等のやり取りが丁寧に行われていた。そうしたやり取りや、外部評価で得られる意見が、特に評価取りまとめ担当者の認識変化に役立っていた。

## H 館

### <対象館と評価の概要>

- ・設置者：市区町村
- ・運営形態：直営
- ・中長期計画：あり
- ・評価導入の契機：長期計画の策定等
- ・評価で重視する目的：長期計画の達成度確認
- ・評価頻度：不定期（計画の節目に評価を実施）
- ・指標・目標値の設定：長期計画の中で一部設定
- ・外部評価：なし
- ・利用者アンケート：過去に実施
- ・評価実施上の課題・工夫：評価は長期計画の中間・終了時など節目の時期に実施。毎年度の評価としては市による行政評価があるほか、他の公共図書館と統計数値を比較したベンチマーク資料を作成。

### <インタビュー対象者>

- ・y氏（評価に関わることが多い職員。個別インタビュー）
- ・z氏（一般職員。個別インタビュー）

## 1. 評価の実施状況

H館では、おおよそ10年間を対象に自館の方向性を示す長期的なサービス計画を策定しており、それに基づいて運営を行っている。サービス計画には対象期間で実施する具体的な活動内容が記載され、市の上位計画に紐付けられている。一部の活動については、指標と数値目標を設定している。

評価については、サービス計画の中間評価や終了時など節目の時期に実施しており、毎年度は実施していない。評価に関わることが多いy氏は、職員数が10人台の小規模館であるH館では、大規模館のような毎年度の評価は必要ないと考えていた。以前に満足度調査を何年か実施した際も数値がそれほど変わらなかったことから、図書館はそれほど短い期間で変わるものではないとも認識していた。

なお、長期計画のうち、予算化されている一部事業については市による行政評価の対象となっており、毎年度、評価を行っている。またH館では、県内や全国同規模の公共図書館と主な統計数値を比較したベンチマーク資料を毎年度、内部資料として作成しており、これを基にグラフ化や経年比較を行うなど多様な分析が行われていた。

## 2. 長期計画と評価

他の調査対象館が毎年度の評価を基に改善を行う形で単年度のPDCAサイクルを回しているのとは異なり、H館の場合は、改善すべき事項はサービス計画策定時に議論してすでに

## 付録 4-3 事例概要

計画に盛り込んでおり、その実施状況を節目の時期に評価して確認するという長期的な PDCA サイクルとなっていた。この背景として、「民間のように、あそこがこれをやったからうちもやりましょう、みたいな動きは難しい。そのためにこそ先を読んで、この年に電子書籍を導入するのであれば、この年に何をしておいて、この年に何をしておいて、と外堀を埋めておいて本丸に、という計画こそ必要だと思う」(y 氏)として、長期的な視点での計画が重要と認識されていた。

評価については、サービス計画の中間・振り返り時の評価と、毎年度のベンチマークによる自館の相対的な位置の確認がいずれも重要だと認識されていた。また、「数字的なチェックというのは当然やっているし、それに基づいて自分達の位置、どういう形でそれをクリアしていくのかということは数値的なものをもってはいる」(y 氏)との説明があり、評価という形を取らないとしても、組織内での実績確認は柔軟に行われていた。

### 3. 評価の対外説明への利用

H 館では、市当局に対し自館について説明する際の根拠として、サービス計画とその評価、毎年度のベンチマークを非常に重視している。「やはり文章化することは大事。…サービス計画のようなものも、市の計画の中に織り込んでいくということは非常に重要だと思う。なおかつ、計画があるだけでなく、パフォーマンスはどうなのかと言われたときに、こうやってすぐに出して説明ができ、指標で測るとこうなっていて、このへんの指標が弱い、ここがうちの強みだといったことが言えるのが大事」(y 氏)として、説明に当たっては計画と評価をセットで示すことが重要と認識していた。

予算要求の際にもそうした資料を使うか質問したところ、「もちろんです。…市の上位計画とサービス計画を持っていくわけですね。…両方とも市長の了解済みだということ」(y 氏)、ベンチマーク資料についても「必ず持って行く。説明のときは」(y 氏)とのことだった【予算要求への利用】。議会での説明ではどうかを尋ねたところ、「昔ありましたけどね。県内で当市の活動はどうなのかというような質問があって。県内のこのような図(公共図書館の統計数値を比較したグラフ)を出して、資料として館長に渡して議会答弁したことはある。議員から言われれば、この生の情報をそのままお渡しする」として、議会への説明にベンチマーク資料を用いたことがあるとのことだった【対外説明への利用(議会)】。

行政内部の理解を得る上では、「やはり…明文化されてオーソライズされた計画があって、それに基づいていろいろな活動がされて、結果が出てくるというのが常に目に見える形になっていないと、なかなか財政なり市長や副市長などのトップの方に理解していただくのが難しいところがある」(y 氏)と認識されており、計画と評価をセットで行うことが重要と認識されていた。

### 4. 職員の意識

z 氏はシステムと相互貸借を担当している一般職員であるが、サービス計画への認識を尋ねたところ、「いつも見ているわけではないが、これを意識しながらはやっている。…備え付けもあるし、作ったときに配ってあるので、私も持っている\*」、「ときどき見直しては、



#### 付録 4-3 事例概要

やり忘れていたものがあるかとか、そういうことがわかると思う\*」（z氏）と語った。z氏は計画策定時の議論にも関わっており、電子書籍や公衆無線 LAN の利用については実施可能性を検討し、それが計画に反映されているとのことだった。このため、サービス計画の記載内容は既知であり、「すでに話したことが盛り込んであるので、それを見ながらやってく\*」（z氏）と説明されていた。

ベンチマーク資料についても、「定期的に回覧したのを見ている。…（自館が）多いな、というのはありますね。リクエスト（相互貸借）は多いな、というのと、職員は少ないな、というのが」（z氏）として、自館に限られた職員数で高いレベルのサービスを行っていることを認識する機会となっていた【自館の客観視】。

また、新規配属職員に対しても、年報や業務マニュアルに加え、サービス計画を説明資料として利用するとのことだった。

## I 館

### <対象館と評価の概要>

- ・設置者：市区町村
- ・運営形態：指定管理者制度（公募）
- ・中長期計画：指定管理者の中期的な事業計画に沿って運営
- ・評価頻度：市の評価は年度毎、指定管理者の自己評価は四半期毎
- ・指標・目標値の設定：指定管理者が提案の中で特に重視する指標について目標値を設定
- ・利用者アンケート：毎年度実施
- ・評価実施上の課題・工夫：市の担当者から見ると、指定管理者の自己評価と市の認識が必ずしも一致しないことがある。

### <インタビュー対象者>

- ・市担当者：aa 氏（公共図書館担当。個別インタビュー）
- ・指定管理者：ab 氏（管理職者）・ac 氏（グループインタビュー）

## 1. 市による指定管理者評価

I 市の指定管理者評価では、明文化された評価基準はなく、全般的な状況を見るところのことだった。特に指標・目標値は設定しておらず、利用者数、貸出冊数、予約件数、イベント参加者数等を幅広く確認し、前年度との比較等を行うところのことだった。

指定管理者には自己評価が義務付けられており、四半期毎に事業の進捗、新規事業の計画、主な指標の実績値の経年比較等を行い、市に報告を行っている。指定管理者が特に重視する指標については、自ら目標値を設定している。市の担当職員の aa 氏は、指定管理者の自己評価について、「これはセルフモニタリングなので、指定管理者が自分でこういう形で評価を作って出されている。それに対して、うちが『こうして下さい』というものではない\*」（aa 氏）、また、指定管理者が設定している指標・目標値についても、「これはあくまで彼らの目標。私達が1年間フォローして見させてもらうときには、申し訳ないが、貸出冊数とかイベントの参加人数とか、利用者人数、予約件数も含めて評価をする。なので、これだけではない。…当然、去年との比較はうちのほうでも記録を取っている\*」（aa 氏）とのことで、市が評価を行う際は特に重視する指標はなく、幅広い指標を確認するところのことだった。

## 2. 評価によるサービス・運営の改善

指定管理者による自己評価では、主に事業の進捗や利用実績の経年比較・分析を行っており、直接的にサービス改善を主眼とはしていない。サービス改善については、毎年度実施する利用者アンケートに基づいて別途、取組を行っている。

具体的な改善例としては、「たとえば、『知らなかった』とか認知度が低いところは、もっと PR しようとか。…そういった話し合いもした」、「去年も今年もやはり施設が古いということ、それから女性のお客様からはトイレをもうちょっと新しくというか感じよくという

#### 付録 4-3 事例概要

か、してほしいという要望はあった。それについてはメンテナンスのほうが別のところ（別業者）になっているので、そちらにお願いして、掃除を徹底していただいたり、床をきれいにしていただいたりとか、そういった課題の解決になっていったかなあと」（ab 氏）といった例が挙げられた【サービス向上】。

### 3. 評価と目標達成

前述のように、I 市の場合、指定管理者評価のために特定の指標・目標値を設定し達成を求めるということはしていない。一方で、指定管理者側は自己評価において、一部の利用実績の指標を特に重視して目標値を設定している。これについて指定管理者は、「私どもが指定管理者として選定されたときの提案で、市のほうに目標として示したものだ。なので、あらためてここ（自己評価）で、一番大きい目標として示している。…いろいろな企業がそれぞれの提案の中で目標を掲げて、こういう目標でやる、というやり方をしている中で、私どもとしてはこの目標にしたということ\*」（ac 氏）と説明していた。

目標達成で無理が生じることはないか質問したところ、「基本的に私どもはできる範囲での提案をさせてもらっているので、苦しい、つらい、というのは幸いそこまで感じる状況ではない\*」（ac 氏）とのことだった。また、「そもそもが、ご提案のときに、ある程度、市の方針なり数字なり目標なりを掲げられているケースであれば、極端にこれはもう無理だろうということであれば、変な話、手を挙げないという選択肢もある\*」とのことだった。

管理職者の ab 氏は、「セルフモニタリングは、自分達で都合のよい数値や都合のよいところだけを挙げてしまい、自分で自分を褒めてしまうということが場合によってはあると思う。しかし、先ほどの数字を 3 年間比較すると、数字はある意味、正直なところがある」（ab 氏）として、実際に利用実績は伸びていると語っていた【活動活性化】。

付録4-4 評価影響の発現状況(直営館)

項番	レコード	館	職員レベル			組織レベル			一般的影響	インパクト	表4-2の項番
			認知・感情的アウトカム	モチベーション的アウトカム	行動的アウトカム	認知・感情的アウトカム	モチベーション的アウトカム	行動的アウトカム			
1	(外部評価での課題等の指摘について)やはりこれだけいろいろ書いていただくと、当然、担当者は自分達の部分を読むので。自分達、担当者でも何となく思っているが、人から言われるのはまた違う。	G	課題の認識								1
2	(利用者アンケートによって) どういうところを皆さん気にされているのかなという課題のポイントはよくわかるので。それで、じゃあどう改善がいいのか、というところ。アンケートも、基本は課題のポイントを何か見つけるため。	D	課題の認識								
3	図書館の業務はなかなか定量的に把握するのが難しい。満足度も不安定なもの。そういうこともあり、数値をあまり重視しないきらいがあったのかなと思う。(評価の)作業をする中で、数字で把握することの。何と言うんですかね。それ(数字)だけがすべてではないとは思っているが、やはりそこを押さえつつ見て行かないと、何となく今までどおりで流れてしまうというか、改善のための糸口は見つけにくいというはあるなあと思う。	C	業務への理解向上								
4	(利用者アンケートによって)利用者にもこういう希望がある、これは無理、これは誤解がある、等の気付きはあったと思う。	F	業務への理解向上								2
5	個人としては、「図書館全体で」という考え方が少し広がったような気がする。それまでは配属された図書館のことをまず考えて仕事をしていたが、これとこれ、この館とこの館と一緒にやったらどうか等、合理的な進め方、考え方が少し出てきたかなあと思う。	F	全館的視点								3
6	(評価に関わってよかったこととして)自分が直接担当している・していないにかかわらず、T館が目指して注力していることが基本、共通でいえるというのが一つ。対市民、対議員、対本庁。全部。	F	全館的視点								
7	やはりいろんな担当のいろんなことが見えてきたというのはあるのかなあと思う。図書館協議会の方も一緒だが。我々も…それぞれの担当が何をしているか細かいところまで皆見えているわけではないので。…こんなところにこんな問題があるな、みたいなことが。…協議会の委員さんと一緒に勉強していくというところはある。	G	全館的視点								
8	自分の課の毎月の報告をするときに、他の課の様子も一覧になって見えるので、ああこんなことをしているんだ、と自分が自覚したというはある。	A	全館的視点								
9	(評価の取りまとめをして気付いたこととして)地域館は各館によって違うんだということ。…いろいろなことをやっている館と、普通のとおりにいっぺんのことをやっている館とある。	D	全館的視点								
10	経営的な視点で見ると、というか。…貸出がそれほど大きくないのに、各課での貸出を考えていた。どういうことかという、協力貸出とか、貸出カウンターの貸出とか、視聴覚の貸出とか、それぞれのセクションがそれぞれで自分達の貸出について考えていたが、それを全館的な…視点で見るとなった。それがやはり評価の影響ではないかと思う。	A	全館的視点 経営的視点								
11	図書館の事業をやるにしても何かを継続して行うにしても、「評価」という視点で見るとなるかなあと思う。「これはあの指標に関連しているな」とか、評価の視点でものごとを見るようになったと思う。見なくても普通に事業はできるが。	A	経営的視点								
12	地域館の仕事は、目の前にどんどん流れてくるものを処理するということに流れがちなので、これ(評価)があることによって、じゃあ今年何をやるのか、今年の〇〇図書館はどこに向かっていくのか、とは考えるようになった。	D	経営的視点								4
13	客観的に自館の位置というか、そのあたりの認識に今役立っているというか。そもそも、うちがだめなところばかり見えていたが、いやいやここは全国的にもなかなかいいじゃないかという部分に気付けたというのが一つあるかもしれない。	C	自館の客観視								5

付録4-4 評価影響の発現状況(直営館)

項番	レコード	館	職員レベル			組織レベル			一般的影響	インパクト	表4-2の項番
			認知・感情的アウトカム	モチベーション的アウトカム	行動的アウトカム	認知・感情的アウトカム	モチベーション的アウトカム	行動的アウトカム			
14	(ベンチマーク資料について) 定期的に戻覧したのを見ている。…(自館が)多いな、というのがありますね。リクエスト(相互貸借)は多いな、というのと、職員は少ないな、というのが。	H	自館の客観視								
15	漠然とやっているより、こう集まってきて結果が見えるから。じゃあこうやってみるとよくなるかなあというのは思いやすくなる。何もしないよりは。	A		改善意識						6	
16	評価は全職員には浸透していないと思う。担当者が言うのも何ですが。ただ、やはり担当者や係長クラスは意識するのではないかと思う。私は(評価の取りまとめ)担当なので一番意識するような立場にあるので、…日頃、仕事をしていても、ああここをこうするといいいかな、と。別に評価のためだけじゃなくて。図書館のサービスをよくするのに、ここ工夫できそうかな、というところを意識できるようになったというか。やっぱりこういう見えるものがあつたほうが…意識しやすいと思うので、それはよかつたかなと思う。	G		改善意識						7	
17	ちゃんと明確に目標を立てるという中では、やはり皆それぞれ気にする。その中では、「じゃあこれちょっとがんばろうか」みたいな、そんなことは考える。	G		目標意識						8	
18	だいたい年の途中で執行状況を…振り返り、目標に対してどうなの、というところを出してもらっている。…全館で見られるように共有している。…各職員が自分の担当を持っているので、…その段階で「あ、これ忘れてたね」というのがあれば確認されると思う。…その館の状況というのは、その館の中で共有されると思う。	D		目標意識			目標志向				
19	評価の文章をいろいろ書いたりする中で、外部の人が読んでわかるように、図書館の意図がきちんと伝わるように、どういふふうにご自己評価の文章を書くか。(そうした)作業をする中で、…外部に説明するという意識が強くなったと思う。	C		外部説明意識						9	
20	(個々の指標の責任者が決まっているかとの質問に対し) 中身にもよるのだと思う。…その人が(年度途中に実績値を確認する際に)数字を出してきて、やばい、がんばらなきゃ、と思うきっかけになっているのだと思う。	D			目標達成努力					10	
21	こういう(評価の)中で気になった部分を課題として挙げていくことで、次の時にはある程度反映できないかな、みたいなところはある。	B				課題の共有		計画的運営		11	
22	今年度は、分析PRチームを立ち上げて、市内の利用状況などの分析を行った。分析・PRが大事というのは中期計画の中での気付きだった。新規にマンションが建った地域で登録率が低い等。そこに対する取組が必要だね、とか。	F				課題の共有		業務分析		18	
23	職員は皆日々、自分がやっている仕事をよくしたいと漠然とは思っているが、それがなかなか具体化されないところがあつた。そこで(図書館評価で)目標を立てて、これをやるんですと宣言したことによって、やらざるを得なくなった。…皆が意識してそれに向かってやっていこうというのがあるかなと思う。	G					改善志向			12	
24	(評価によって)振り返って次に生かそうという風潮にはつながっている。	B					改善志向			13	
25	間接的にだが、私たちがサービス事業をやる中で、やり方の工夫にはつながっていると思う。関心のある利用者に訴えかけるお知らせの仕方、何か催しをやる場合も、漫然と同じ形でやるのではなく、あちこちでやられていることと連動するとか、事業をバージョンアップさせていく意識付けには、すごく有効になっていると思う。	F					改善志向	事業見直し	サービス改善	16	
26	バリアフリー…案内表示などを部門別に色分けして表示するようになりした。そういった気になっていた部分は反映している。	B						事業見直し	サービス改善	17	
27	職場からの提案で、祝日開館をやったり、グループウェアを導入したりなど。…自分でしていただけることはしてもらつたため、セルフ貸出機、返却機の導入もした。	F						事業見直し	サービス改善	33	

付録4-4 評価影響の発現状況(直営館)

項番	レコード	館	職員レベル			組織レベル			一般的影響	インパクト	表4-2の項番
			認知・感情的アウトカム	モチベーション的アウトカム	行動的アウトカム	認知・感情的アウトカム	モチベーション的アウトカム	行動的アウトカム			
28	レファレンスの件数とかも…。伸ばすために受付方法を検討するとか…。メールで受けるようになったとか、庁内の…職員に対するお手伝いを受け付けるのを検討したほうがいいのでは、とか。もっとサービスを向上させるためにどうするか、みたいなものを、この目標の数値をもとに、どこが弱いのか、と、自分達の振り返りをすこくした記憶がある。	D						業務分析	改善策の検討 対話・意見交換		19
29	(外部評価で) 所蔵資料の分析をデータとして持っていないといけないというご意見をいただいたのを受けて…分析をしたということがあった。結果的には、これまでやってきた収集が数値できちんと確認できた、ということ。…何となく「そうかな」とは思っていたが、データをベースにしてその裏付けを得て、それが意識の面では入っていると思う。	C						業務分析			
30	確実に業務改善のツールとして機能してきているのは事実。…組織全体に、大なり小なりマネジメントのツールとしては、この仕組み(評価)は有効だったと思う。	F						計画的運営			20
31	(前中期計画の中で) 安定運用というか、ある程度成果が出たものもあるので、その結果、さらに目標にしないといけないものも見えてきた。それを今期の計画に反映した。	C						計画的運営			21
32	地域館ごとに目標がある。(評価で設定した目標は) 対象になる館が目標に入れて、各館の意識付けにおいて上位に設定される。	D					目標志向				14
33	〇〇係長だと、貸出とか登録の数を、月統計を必ず見るので、少し気にしていたりというのはある。今年度のこの様子だと去年並みにならないよ、とか。…朝礼のときに報告してくれたりとか。…明確な数値目標があったりすると…最後になる前に、今このぐらい行ってるから、もうちょっとがんばろうよ、みたいな話はしてたと思う。でもまあそれも担当によるかもしれない。	G					目標志向		ライン機能		15
34	自分の組織でこういうふうにしまようと決めて、それに向かって進むというのは、私は悪いことはあまりないのではないかと思う。自分達に都合のよい指標を取り上げて、数値目標を立てて、達成したとかしないとかいうのは、そんなの自己満足じゃないか、みたいな意見も来る。…しかし、…やらなければ、そのまま流れてしまうが、やったら少しは講座ががんばろうとか、HPのコンテンツちょっと工夫しようとか、…無意識のうちに皆やっているのだと思う。	A					目標志向				
35	レファレンス・データベースに登録するレファレンス事例の件数は、毎年〇件という目標。事例を回覧してチェックする際に、件数が今何件、というのを書いたりして。必ず達成しないと年は越せないような仕組みになっている。ノルマというか…。	B					目標志向	目標達成指示			
36	(年度途中の実績値の確認は) 1回している。(遅れているものについては) “巻き”を入れたりする。(課長が課員に言うなど)…残りの期間で何ができるかな、とか。	C					目標志向	目標達成指示			
37	あらゆることを使ってやっていますから。(幹部会議で) 半年たったら必ず副館長にその実績を示して、今こういう状況だからと示して、共通理解にして、少ないところはちょっと恥ずかしいなという思いを持って、実行というか、尻に火が付くとかいうのがある。	B					目標志向	目標達成指示			23
38	毎月、月ごとの統計をまとめて、その最後にこれ(評価指標)が載っている。それを見ると、いつも何%かわかるようになってるので。…本来なら今30%以上ないといけないといった場合は、幹部会議などで、公開講座の参加者数だったら、広報をもっと打ってねとか、HPだったら新規コンテンツを作れとか、そういうような方針が出て。…(実績値が)低いところはそこに力を入れていくというのは、毎月、会議の後に言われたりはしている。	A						目標達成指示	ライン機能		22
39	幹部会議でも、四半期ごとに評価の状況報告というのをしている。そうすると、毎月は追えなくても、3か月に1回くらい、もうこのくらいまで来ていないといけないのに、といったところはわかりますから。…PRちゃんとやらなきゃね、みたいに。…もうちょっと手はないのかなーとか。あそこに声をかけてみたらどうだ、とか。	A						目標達成指示	ライン機能		

付録4-4 評価影響の発現状況(直営館)

項番	レコード	館	職員レベル			組織レベル			一般的影響	インパクト	表4-2の項番
			認知・感情的アウトカム	モチベーション的アウトカム	行動的アウトカム	認知・感情的アウトカム	モチベーション的アウトカム	行動的アウトカム			
40	(前年度は)11月くらいときは結構どこもやばい状況だった。数字が。その後みんながんばろうみたいな感じでごうなった(目標を達成した)ので。途中経過としてはいいのかな、と思っている。	A						目標達成指示 活動活性化			24
41	(議員は評価を)しっかりご覧になる。なので、評価は当然必要なことなのだなとやりながら感じる。…手前勝手な仕組みになっていないかと言われたりする。協議会も傍聴する。…課長のところへ…電話が来たりする。	F						対外説明への利用(議会)			25
42	(政治的に都道府県立図書館と市立図書館の機能重複を問われた際に)我々の説明で、役割分担などで、なるほどそれは両立する必要があるな、というようなことで。たえずそういったチェックというものはあるはある。で、ご説明できているところなのかなあ、と。(その説明上、評価も役立っていると認識されている)	C						対外説明への利用(議会)			
43	(議会での説明に計画や評価を使うことがあるか、との質問に対し)昔ありましたけどね。県内で当市の活動はどうなのかというような質問があって。県内のこのような図(公共図書館の統計数値を比較したグラフ)を出して、資料として館長に渡して議会答弁したことはある。議員から言われれば、この生の情報をそのままお渡しする。	H						対外説明への利用(議会)			
44	(議会や外部への説明に評価を利用することはあるかとの質問に対し)あまりないですかねえ。…開館時間をどうするか、特定の何かをどうしようかというときに、…じゃあアンケートでということはあったかもしれない。	A						対外説明への利用(議会)			
45	(図書館評価の議会説明への利用について)評価は…。直接にはなかったと思う。(計画を使うことはある。)こちらの答弁でアンケートを使うのは…「こういうことやって好評でした」みたいなものを使うことはある。	G						対外説明への利用(議会)			
46	(評価を議会説明に使うかという質問に対し)図書館の目標のことは…直接はないですね。教育委員会とかを担当している議員の方にはこれは配っているし、何か説明する上では常に中期計画から引っ張って情報提供するというケースはある。目標はないですわ。	D						対外説明への利用(議会)			
47	(本庁)にもこんな数値になってますよというところは、ちょっとだけアピールしているというところはある。	A						対外説明への利用(行政内部)			
48	図書館が評価をやっているということは、本庁では把握している。…本庁のほうでは評価の情報を集めている。評価をすると本庁に必ず言うことになっていて、たとえば議会のほうでそれが使えるというようなときには、それを出せるようにしている。だから、本庁のほうでそういう使い方をしているかもしれないが、それは図書館に伝わってきたり、伝わってこなかったり。予算要求のときに使うこともあるかもしれないけれど、あまりそういう使い方はしていないんじゃないかなと思う。	A						対外説明への利用(行政内部)			26
49	サービス目標で立てている指標については、一応、年度年度の指標だから、来館者数とか貸出冊数とか、主だった指標が出そろえば発表するというのは次年度の工程に行く前にするので、それは毎年(マスコミに)取り上げられる。全国的に見てどのくらいの位置にあるかというのは、日図協が統計を発表する時期に、うちの県がどのくらいかというときにプレス発表したりすると取り上げられたりする。	B						対外説明への利用(住民)			27
50	(中期計画やその目標値については)県立図書館だけの努力では実現しないようなものもあるので、(市区町村立図書館に)説明機会を設けるというものはある。いろんな機会を生かして説明するというものはしている。県内の図書館の館長会で言ったり、別途説明会を設けたり、県内公立図書館向けの研修もしている。	B						対外説明への利用(公共図書館)			

付録4-4 評価影響の発現状況(直営館)

項番	レコード	館	職員レベル			組織レベル			一般的影響	インパクト	表4-2の項番
			認知・感情的アウトカム	モチベーション的アウトカム	行動的アウトカム	認知・感情的アウトカム	モチベーション的アウトカム	行動的アウトカム			
51	(予算要求の説明にサービス計画を使うか、という質問に対し) もちろんです。…市の上位計画とサービス計画を持っていくわけですね。…両方とも市長の了解済みだということ。(他自治体とのベンチマークも)必ず持って行く。説明のときは。	H						予算要求への利用			28
52	各課で書かれたものを調整してこちらで修正案を示したりという作業をする中で、外部への説明をする力がついた…。	C						対外説明力向上			29
53	表には出ないが、外部評価で出た意見を各担当に投げて一応の答えは作ってもらっている。「それだとできない」ということもあるし、「これなら改善できる」というものもあるし。	G						改善策の検討			30
54	(評価について職員が話題にすることがあるかという質問に対し) ありますよ、それは。いろんなやり方があるが、上司がハッパをかけるとか。あるいは、自発的に担当職員や班の職員が話をするとか。セクションをまたいで話すこともあるだろうし。研修などだと、研修の計画を立てる課がセクションの壁を超えて話をすると思う。	B						対話・意見交換 ライン機能			31
55	日頃考えていることが、ここ(目標・評価)にまとまっていくということ。…それぞれの館で、それぞれの担当が、今年はどうなことに力を入れてやろうかね、館の中での情報共有であったり、計画をこれに落とす前に各館の中でしっかり話し合ってもらってるんじゃないかと思っている。	D						対話・意見交換			
56	(評価について職員が話題にすることはあるかという質問に対し) 年末にまとまって、今年はこのようにやったんだって、くらいな話はあるが。…なかなか他の課のことまで見ている余裕は今はないから、集まると、ああこんなになるんだ、とかね。そういうところはあったりする。	A						対話・意見交換			
57	(評価に記載する課題と今後の取組については) 集まった場で話す中に出していた。	F						対話・意見交換			
58	…その班長なり課長なりは、やはり達成しないとけないので、特定の担当にムチを入れたりとかいうことはある。あれはどうなったか、とか。ちょっとこれでは達成は難しいとか。半年でこれだけだとちょっと無理だとか。	B						ライン機能			32
59	(評価が無かったら)今のうちに…この市の図書館が存続していない可能性大だと思う。委託なり指定管理なり。そういう形で押し切られてしまっていたかもしれない。(評価が対外的な説明材料になっているかとの質問に対し) そうである。「見える化」しておくのは当然必要ということ。	F							図書館への理解向上(議会)		34
60	(評価を簡素化し、指標を整理したところ) 本庁の上司から「あれって結構よかったんだけどなあ」と言われた。がんばってやっていると誰か言ってくれないか。	F							図書館への理解向上(行政内部)		35
61	(市民グループに説明し)「いやあ、図書館さんはBと言っているが、がんばったのでAじゃないの」といったご意見はいろいろいただいている。	D							図書館への理解向上(住民)		36
62	(評価結果を館内で配布すると)中にはしっかり読んで、いろいろご意見くださるような方も、一人二人ぐらいですが…。ごく少数ですけど、そういう方もいらっしゃる。	G							図書館への理解向上(利用者)		37

※「…」は中略を示す。

(出所) 筆者作成



付録4-5 有効性発現に影響する要因（直営館）

項番	レコード	館	カテゴリ	影響要因
改善ルート				
1	雇用形態が多様になり、様々な経験を持つ職員すべてがそれぞれの業務にひきつけて…ということはなかなか難しい。	F	インプット	【個人的特性】 雇用形態 経験
2	特に係長クラスの方は、実際に…最後に「これはこうしました、こうできました」と書くということ で言うと、少なくとも係長クラスは皆、意識しているのかな、と。	G	インプット	【個人的特性】 役職
3	(評価担当になる前に、指標が何かを認識していたかを尋ねたところ) 正職員：すごく正確ではないが、だいたいの指標は。なんか。はい。あったような気がする。 臨時職員：私はこの課に来るまで、こういうことがあるのを知らなかった。この課に来て、担当 になる前に、ほかの人がやっているのを見て、ああこういうのがあるんだ、と。	A	インプット	【個人的特性】 役職
4	個人としては、「図書館全体で」という考え方が少し広がったような気がする。それまでは配属 された図書館のことをまず考えて仕事をしていたが、これとこれ、この館とこの館をと一緒に やったらどうか等、合理的な進め方、考え方が少し出てきたかなあと思う。	F	インプット	【組織的特性】 規模
5	(改善の余地がどんどん減るのでは、という質問に対し)それはある。新規事業がないと、同じ ようなことを改善してやるしかないので、改善度合いも低くなる。成熟化するというか。	B	インプット	【評価の背景】 評価導入後の年 数
6	(業務改善を続けると難しいところが残るのでは、という質問に対し)社会動向が変わったりす るので、その都度その都度、もうこれでいい、ということはないかもしれない。…システムも5年 等で変わる時期はあるので、その時点ではこれができるといいねと反映させる。…(新しい課 題は)出てくる。周辺の市町村も変わっていくし。	F	インプット	【評価の背景】 評価導入後の年 数
7	(評価が) 始まった当初は全然、目標というものの意識は、恥ずかしながらしてなくて。… やはり年を追うごとに何が目標になっているかとか、どれぐらい本当にできるものなのかとい うのを、意識できるように…。うーん。なってきたのかなと。やはり長く続けていくとそうなっ ていくのかなと思っている。	D	インプット	【評価の背景】 評価導入後の年 数
8	(郷土資料受入冊数について)毎年毎年、目標を立てていて、やりやすいものからやって いって、もうだんだん難しいものしか残っていきなったりする。書誌を作るのが難しいもの とか。	B	インプット	【サービス・事業 の背景】 改善の難易度
9	利用者の要望に沿ってこちらの努力でできることはかようにもするが、どうしてもお金の関 係のことが付いてきてしまい、気持ちはよくわかるが、なかなかそこは突破できないこともあ る。…でもやっぱりまだ、できるんだろうに、いろいろその工夫や知恵がなくて、やれていな いところもまだまだいっぱいあるんだろうと思うが。	A	インプット	【サービス・事業 の背景】 予算・人員の制約
10	(数字を上げるなら予算もいる、という話にならないのか)それはある。それに見合う人員もい ると内輪で話したりした。しかし今時、人員を要求するのはなかなか難しい話。	B	インプット	【サービス・事業 の背景】 予算・人員の制約
11	(外部評価での指摘について)じゃあそれがすぐできるかと言うと、予算もない人もないで難 しい面はある。	G	インプット	【サービス・事業 の背景】 予算・人員の制約
12	システムリプレイスはやはり大きいので、そのときに付く予算も大きいし、新しいサービスを始 めるときにシステムのベースは大きいと思っている。リプレイスを一つの目標に設定しながら、 新しいサービスの検討を事前にするとか、入れた後、周知・利用の増大を目指すということが 目標に入っているということはある。	C	インプット	【サービス・事業 の背景】 改善のタイミング・ 計画性
13	民間のように、あそこがこれをやったからうちもやりましょう、みたいな動きは難しい。そのた めにこそ先を読んで、この年に電子書籍を導入するのであれば、この年に何をしておいて、こ の年に何をしておいて、と外堀を埋めておいて本丸に、という計画こそ必要だと思う。	H	インプット	【サービス・事業 の背景】 改善のタイミング・ 計画性
14	(メディア掲載件数という指標について)これを項目で上げたので、…効果的な広報はどうす れば、ということでも研究したり努力したり、というようなのはつながっているかなあと思う。	A	活動	【評価方法】 指標設定
15	指標で資料の展示会数とかを立てているが、これがあるからというわけではないが、もっと書 庫の資料を出して見せる、利用につなげようとするという意識は高くなったのではないかなと 個人的には思う。	A	活動	【評価方法】 指標設定
16	やはりこれだけ(外部評価で)いろいろ書いていただくと、当然、担当者は自分達の部分を読 むので。自分達、担当者でも何となく思っているが、人から言われるのはまた違う。	G	活動	【評価方法】 外部評価
17	図書館協議会の方達はそれなりに図書館のことをわかっている、というのはある。(言っても 必ずしもできないこともあるが)…やはりこれは言うっておかなくちゃいけないということを書い てくれている…。たとえば開館時間の延長や休館日も減らすなど。	G	活動	【評価方法】 外部評価
18	(外部評価で)蔵書の分析をデータとして持っていないといけないという意見をいただいた のを受けて、中期計画の目標の中で蔵書評価を挙げ、3か年を通じて蔵書評価をやったとい うことがあった。	C	活動	【評価方法】 外部評価
19	(利用者アンケートで) どういうところを皆さん気にされているのかなという課題のポイントはよ くわかるので。それで、じゃあどう改善がいいのか、というところで。アンケートも、基本は 課題のポイントを何か見つけるため。	D	活動	【評価方法】 利用者アンケート
20	(利用者アンケートについて)自由記入欄にけっこう皆さん書いてくださる。最初は、その一 つ一つに返事を書こうとしていた。それをやったことで、利用者にもこういう希望がある、これ は無理、これは誤解がある、等の気づきはあったと思う。	F	活動	【評価方法】 利用者アンケート
21	私は担当なので一番意識するような立場にあるので、そういうふうを意識していると、日頃、 仕事をしていても、ああここをこうするといいいかな、と。別に評価のためだけじゃなくて。図書 館のサービスをよくするのに、ここ工夫できそうかな、というところを意識できるようになった というか。やっぱこういう見えるものがあつたほうが…意識しやすいと思うので、それはよかつた かなあと思う。	G	活動	【評価プロセス】 職員の参加
22	評価の文章をいろいろ書いたりする中で、外部の人が読んでわかるように、図書館の意図が きちんと伝わるように、どういうふうにより評価の文章を書くか。(そうした)作業をする中で、 外部への説明をする力がついたらというか、外部に説明するという意識が強くなったと思う。	C	活動	【評価プロセス】 職員の参加

付録4-5 有効性発現に影響する要因（直営館）

項番	レコード	館	カテゴリ	影響要因
23	実際に統計数値を集めるだけでも、日々全部の事業に携わっているわけではないので、知らなければ全く知らないまま過ぎてしまうようなことがあるということが、統計の作業を始めてわかるようになった。	F	活動 【評価プロセス】	職員の参加
24	たとえばこの評価は誰々と決めたら、その決めた人は考えるけれど、それ以外の人はあまり考えなくて、全体をまとめる事務局とか座長が全体を見る。それ以外の人はあまり見ないと思う。館内でも、本当に直接、評価に関わっている人しか考えていないと思う。	A	活動 【評価プロセス】	職員の参加
25	結局、係長や担当の責任者だけが一人負ってしまうところがあって、なかなかそれが広がらないということが。ただ、課によっては係長が上手く差配して、児童サービスの関係などだと、囁託さんに「じゃあ、あなたこれの責任者だからね」と言ってやってもらったりするのでも一部ではあったが、なかなか広がらない。	G	活動 【評価プロセス】	職員の参加
26	なかなかやっぱり、評価の担当にならないと、職員が意識はしない。	F	活動 【評価プロセス】	職員の参加
27	去年からは振り返って、その後どうするの、という方向性を少しわかりやすくした…。一昨年末まではABCを出して、全体評価を出して終わりにしていた。…よりPDCAのサイクル的に行くには、単に成績付けておしまいではなく、これから何が課題であり、今後どうするのかというところを踏まえていくというほうが、より文章表現にしていけるほうが、市民にも伝わるのではないかと、今のよう形になった。	D	活動 【評価プロセス】	分析・検討プロセス
28	…数値だけで表せない、こんな講座もやってこうだった、というようなことを数値の評価とは別に作っていた。…一つ一つの指標について、数値目標と達成状況と、そのほかに今後どうすればよいかというのを書いていた。	A	活動 【評価プロセス】	分析・検討プロセス
29	(評価書に当該年度の取組を記載する欄があり) 増えたのも、ただ増えたのではなくて、なぜ増えたんだろうというのを、これを書くことによって皆考えるので。	G	活動 【評価プロセス】	分析・検討プロセス
30	あまりA評価とかが出てしまうと、これでいいじゃんみたいな感じになりそうな気がして。やっぱりこうね。多少はBとかCとか、いろんなのがあるといいなと思うが。つまり、どこが足りないんだろうと考えると、ここをこうしたらいいんじゃないかというふうになり、じゃあこうやってみようか、みたいな。…今年は特にだが、ばっちりAで出てしまうと、何だじゃあこのままこの形でやっていけばいいじゃん、みたいにも思われると嫌かなあ。	A	アウトプット 【評価結果の性格】	個別の評価結果
31	条件が全然変わっていないのに数値が悪かった場合には、あまりあっさりそれを下げるといことはせず、もうちょっとがんばってみよう、みたいな。…じゃあどうする、という具体的な改善策を打ち出せるかどうか、ということですかね。…評価の内容と合わせて、今後の改善点のようなものを必ず書くようにはしている。そこで、今後はここをもっと開拓してがんばります、とか、そういう形では書く。	A	アウトプット 【評価結果の性格】	個別の評価結果
目標達成ルート				
32	毎年、個別の担当が、前年度なぜ目標達成できなかったのか責任を問われるような形になるので、説明責任というのが発生して、苦し紛れに皆(説明を)作る。どこがどうだったからできなかった等。公表するものについては載らないが。…何が原因だった、とかね。	B	活動 【評価プロセス】	責任明確化
33	意識的に、目立たせるように、忘れられないようにするというのはある。…担当の職員が何らかの指標や目標を置いたりして、責任のない目標は基本的になくなる。	B	活動 【評価プロセス】	責任明確化
34	(指標の責任者は決まっているか、との質問に対し) 基本方針については担当する課が決まっている。	C	活動 【評価プロセス】	責任明確化
35	(中長期計画では取組の所管が記載されており) レファレンスであれば〇〇課であったりとか。関わる部分についてはすべてそういう形で書いてある。	D	活動 【評価プロセス】	責任明確化
36	(個々の指標の責任者が決まっているかとの質問に対し) 中身にもよるのだと思う。…その人が、中間振り返りのときに数字を出してきて、やばい、がんばらなきゃ、と思うきっかけになっているのだと思う。	D	活動 【評価プロセス】	責任明確化
37	レファレンス事例は、各部門が何件ずつというのが決まっているので。それは必ず(部門の目標に)入れる。各部門の中でさらに、職員が何人いるから私は何件、というのはある。まあ目安程度だが。…個人目標も今、自己評価しているので、それと必ずリンクはさせる。それによって励みにはなる。	B	活動 【評価プロセス】	部門目標とのリンク 個人目標とのリンク
38	中期計画は各館の目標と連動させているので。…地域館ごとに目標がある。この部分に関して、うちの館ではこういうことを目標にする等。セルフ機の導入について、その年度に対象になる館が目標に入れて、各館の意識づけにおいて上位に設定される。	F	活動 【評価プロセス】	部門目標とのリンク
39	(個人の) 目標を立てる際に、自分の目標が組織の目標のどこに関係するかを一応、書く項目があり、課の目標を知らせた上で書くことになっている。必ずしもそれをきちんと書ける職員ばかりではないが。	F	活動 【評価プロセス】	個人目標とのリンク
40	(人事評価の目標設定について) 図書館が全体として向かっている方向の中で自分がどこを担うかというのを人事評価のところにも生かしていかなければならないと思う。一応、気にはして書いてはいる。	D	活動 【評価プロセス】	個人目標とのリンク
41	(人事評価で館全体の評価を意識するかについて) 担当によっては、それ(館全体の評価)を使いやすい担当と使いにくい担当がある。項目によって担当がはっきりわかっているようなものだと、これをやります、というふうに目標を立てられる人ももちろんいる。「これ取り入れようね」と係長のほうで声をかけたりということもあった。	G	活動 【評価プロセス】	個人目標とのリンク
42	あらゆることを使ってやっていますから。(幹部会議で) 半年たったら必ず副館長にその実績を示して、今こういう状況だからと示して、共通理解にして、少ないところはちょっと恥ずかしいなという思いを持って、実行というか、尻に火がつくとかいうのがある。…その班長なり課長なりは、やはり達成しないといけないので、特定の担当にムチを入れたりとかいうことはある。あれはどうなったか、とか。ちょっとこれでは達成は難しいとか。半年でこれだけだとちょっと無理だとか。	B	活動 【評価プロセス】	途中実績の確認
43	(年度途中の実績値の確認は) 1回している。…(遅れているものについては) 巻きを入れたりする。(課長が課員に言うなど) …残りの期間で何ができるかな、とか。	C	活動 【評価プロセス】	途中実績の確認

付録4-5 有効性発現に影響する要因（直営館）

項番	レコード	館	カテゴリ	影響要因
44	だいたい年の途中で執行状況を…振り返り、目標に対してどうなの、というところを出してもらっている。…全館で見られるように共有している。…各職員が自分の担当を持っているので、…その段階で「あ、これ忘れてたね」というのがあれば確認されると思う。…その館の状況というのは、その館の中で共有されると思う。	D	活動 【評価プロセス】	途中実績の確認
45	部長会議でも、四半期ごとに評価の状況報告というのをしている。そうすると、毎月追えなくても、3か月に1回くらい、もうこのくらいまで来ていないといけないうのに、といったところはわかる。…PRちゃんとやらなきゃね、みたいに。…もうちょっと手はないのかなーとか。あそこに声をかけてみたらどうだ、とか。	A	活動 【評価プロセス】	途中実績の確認
46	係長だと、貸出とか登録の数を、月統計を必ず見るので、少し気にしていたりというのはある。今年度のこの様子だと去年並みにならないよ、とか。…朝礼のときに報告してくれたりとか。…明確な数値目標があったりすると…最後になる前に、今このくらい行ってるからもうちょっとがんばろうよ、みたいな話はしてたと。でもまあそれも担当によるかもしれない。	G	活動 【評価プロセス】	途中実績の確認
47	（職員が指標を意識しているか）そうですね。それは覚悟している。だから、あまりにも高い目標だと、ちょっとこれは、というのは言われるので、物足りない目標値になる場合もある。	B	活動 【評価プロセス】	適切な目標設定
48	あまり高い目標を立てないでほしいというような意見はたまに聞く。目標は目標であって、絶対達成できるものになるともう目標ではないので、どう意識をチャレンジングにするかという努力は全館的には必要だと思う。	B	活動 【評価プロセス】	適切な目標設定
49	結局、指標を選定するに当たって、5年間、その部署が目標として実現していく責任が出るわけですね。なかなかそれを一部で決めるというのは難しいのではないかと。	B	活動 【評価プロセス】	適切な目標設定
対外説明ルート				
50	外部評価をしていただく中で、よく先生に言われるのが、「図書館の人は控えめだから。もっと出せばいいのに」ということ。…評価がお手盛りだと思われたくないという意識もあって、控えめに出していると先生方には見受けられたところがあったようで。「これだけのことをやっているのだから、もっと成果としてアピールしたい」とだいぶおっしゃっていただいた。そういうこともあって、少しずつやっていることを成果としてアピールしていくことが、できるようになってきているかなあと。今まで特に、そんなことパーッと外に向かって言うことないとか、それが当たり前…で来ていて、むしろ中にいると、出来ていないことばかりが目について…。	C	インプット 【評価の背景】	評価導入後の年数
51	やはり…明文化されてオーソライズされた計画があって、それに基づいているいろいろな活動がされて、結果が出てくるというのが常に目に見える形になっていないと、なかなか財政なり市長や副市長などのトップの方に理解していただくのが難しいところがある。	H	インプット 【サービス・事業の背景】	中長期計画
52	（行政改革などの話が出た際に、中長期計画を用いた説明が有効かという質問に対し）それは言えると思う。市民も入って（作って）オーソライズされてきたものなので。今はいろいろなものを市民協働でやりなさいよということになっている。パブコメも取っている。無視するわけにはいかないと。もし指定管理にするとしても、今のレベルを落とさない、このレベルを落とさないというのは、当然、前提になってくると思う。	H	インプット 【サービス・事業の背景】	中長期計画
53	（評価を議会説明に使うかという質問に対し）図書館の目標のことは…直接はないですね。教育委員会とかを担当している議員の方にはこれは配っているし、何か説明する上では常に中期計画から引っ張って情報提供するというケースはある。	D	インプット 【サービス・事業の背景】	中長期計画
54	評価がなかったら、今のよう形でこの館が存続していない可能性大だと思う。委託なり指定管理なり。そういう形で押し切られてしまっていたかもしれない。（そういう話が出た際の説明材料になっているかとの質問に対し）そうである。見える化しておくのは当然必要ということ。	F	インプット 組織環境	改革圧力
55	（政治的に、都道府県立図書館と市立図書館がどちらもこれだけの規模で必要かと問われ）我々の説明で、役割分担などで、なるほどそれは両立する必要があるな、というようなことで。たえずそういったチェックというのはあるはある。で、ご説明できているところなのかなあ、と。	C	インプット 組織環境	改革圧力
56	数字を入れているところもあるし、年を切って、いつぐらいまでにこれをやるという書き方のところもある。本来であれば数値目標を全部について入れていきたかったが、（計画策定時の）話の中で、あまり数字に縛られるのはいかかなものかという意見も出てきたので。数字的なチェックというのは当然やっているし、それに基づいて自分達の位置、どういう形でそれをクリアしていくのかということは数値的なものをもってはいる。	H	活動 【評価方法】	指標設定
57	やはり文章化することは大事。…サービス計画のようなものも、市の計画の中に織り込んでいくということは非常に重要だと思う。なおかつ、計画があるだけでなく、パフォーマンスはどうなのかと言われたときに、こうやってすぐに出して説明ができ、指標で測るとこうなっていて、このへんの指標が弱い、ここがうちの強みだといったことが言えるのが大事。やはり…明文化されてオーソライズされた計画があって、それに基づいているいろいろな活動がされて、結果が出てくるというのが常に目に見える形になっていないと、なかなか財政なり市長や副市長などのトップの方に理解していただくのが難しいところがある。	H	活動 【評価方法】	指標の設定
58	私の個人的な感想だが、やはり自己評価だけだと、自己満足ではないが（評価を）どれだけ客観的なものとして受け止めてもらえるかというところに、あまり自信が持てないのではないかと。外部評価でいろいろご意見をいただいていることで、この評価で大丈夫だ、というふうには思っていると思う。	C	活動 【評価方法】	外部評価
59	（評価が）独りよがり…になっているとしたら、あまり住民に対するアピールにならないのかなあ。…外部の視点で見ていただいた上で、評価が妥当だと言っていたのは大きいと思う。	C	活動 【評価方法】	外部評価
60	（外部評価がなければ評価のあり様が違っていたと思うか、との質問に対し） だと思いますね。「私達こう思っています」で終わるじゃないですか。…直接それが、自分の功績に結びつくわけではないとしても、やはりそこで出てくると構え方が違うと思うので。そういう意味では大きかったと思う。	G	活動 【評価方法】	外部評価

付録4-5 有効性発現に影響する要因（直営館）

項番	レコード	館	カテゴリ		影響要因
61	市民の方の反応というところまではなかなか…。ただ、協議会の先生方は、いろいろな議論を通じて、館のいろんな業務についての認識を深めて下さっていると思うし、よくわかって下さったのではないかなと思う。	C	活動	【評価方法】	外部評価
62	(図書館評価の議会説明への利用について) 評価は…。直接にはなかったと思う。…こちらの答弁でアンケートを使うのは…「こういうことやって好評でした」みたいなものを使うことはある。	G	活動	【評価方法】	利用者アンケート
63	(議会や外部への説明に評価を利用することはあるかとの質問に対し) あまりないですかねえ。…開館時間をどうするか、特定の何かをどうしようかというときに、…じゃあアンケートでということがあったかもしれない。予算には…大抵、もっと資料を揃えてほしいとか、そういうアンケート(結果)はいつも必ず入っているの。それを逆にもっと使ってほしいと思うが。	A	活動	【評価方法】	利用者アンケート
64	(議会での説明に計画や評価を使うことがあるか、との質問に対し) 昔ありましたけどね。県内で当市の活動はどうなのかというような質問があって。県内のこのような図(公共図書館の統計数値を比較したグラフ)を出して、資料として館長に渡して議会答弁したことはある。議員から言われれば、この生の情報をそのままお渡りする。	H	活動	【評価方法】	ベンチマーク
65	(予算要求の説明にサービス計画を使うか、という質問に対し) もちろんです。…市の上位計画とサービス計画を持っていくわけですね。…両方とも市長の了解済みだということ。(他自治体とのベンチマークも)必ず持って行く。説明のときは。	H	活動	【評価方法】	ベンチマーク
66	他との比較というのは予算要求の資料として考えていて、私も〇〇課長だったときに、そういうのを使ったことはもちろんある。	A	活動	【評価方法】	ベンチマーク
67	(他館とのベンチマークについて) どのへんの位置にいるのかをわかる形にしたのがとても大きかったのかな。これはよく、我々も便利に使う。でも、そこは上の人も考え方がいろいろなので。「別にそこまでがんばらなくてもいいじゃん」みたいな。今だって十分高いんだからいいじゃん、と言われたり。	G	活動	【評価方法】	ベンチマーク
68	(評価結果を館内で配布)中にはしっかり読んで、いろいろご意見くださるような方も、一人二人ぐらいですが…。ごく少数ですけど、そういう方もいらっしゃる。…学生さんだったり、図書館司書の勉強をしている方、図書館学の勉強をしている方が、「評価のここについてちょっとお伺いしたいんですけど」というのは、レファレンスのカウンターで何件かお受けしたことがある。	G	活動	【評価方法】	評価の公表方法
69	(市民グループに説明し)「いやあ、図書館さんはBと言っているが、がんばったのでAじゃないの」といったご意見はいろいろいただいている。	D	活動	【評価方法】	評価の公表方法
70	(中期計画やその目標値については) 県立図書館だけの努力では実現しないようなものもあるので、説明機会を設けるというはある。いろんな機会を生かして説明するというのはしている。県内の図書館の館長会で言ったり、別途説明会を設けたり、県内公立図書館向けの研修もしている。	B	活動	【評価方法】	評価の公表方法
71	(予算要求の説明への評価の利用について) 直接これを出しているかどうかはあれなのだが…。評価の中で資料を作成したり数値を収集したり、経年のグラフを取りまとめるだとか、そういうものはいろいろ使っていると思う。こういうものを打ち出しているということで、いろいろと説明しやすくなっていることはあるかもしれない。	C	活動	【評価プロセス】	分析・検討プロセス

※ 付録4-4「評価影響の発現状況(直営館)」と一部重複する項目がある。

※ 「…」は中略を示す。

(出所) 筆者作成

付録4-6 有効性発現に影響する要因（指定管理館）

項番	レコード		カテゴリ	影響要因
改善ルート				
1	事業計画に書いていくことで、いろいろ自分達も業務を改善できたり、新たな事業を考えられたりといった、指定管理者としての良さというのか、緊張感はある。	E	インプット	【組織的特性】 指定管理者制度
2	4年ごとの指定管理で…当然、予算とか指定管理の枠の中でのサービスとなる。いろいろ事業の中で提案というのか、…自分達がどう取り組むかというのを事業計画に書いて行っていく…単年度での評価も繰り返していく中で、新規で何かというのは、なかなか…。いろいろそういう、予算面での制約は当然出てくる。4年間でこのお財布でやりなさい、という。その苦しさというのか。	E	インプット	【組織的特性】 指定管理者制度
3	やはり施設面は難しいですね。こちらは、施設まで建てたり増築したりメンテナンスしたり、そういったところまでは請け負っていないので、ある器でやる、と。そうすると、張り紙をしてきれいに見せるとか、そういう程度になる。施設のほうはやはり限界がある。(利用者アンケートで)開架室をもっと広く、とか言われてもね。増築はできないので。	I	インプット	【組織的特性】 指定管理者制度 (指定管理の範囲)
4	(改善の余地が経年的に減るのでは、という質問に対し) バリアフリーとかも。ソフト面ではできるだけするようにしても、階段が、とか言われると、ちょっと難しいかなと。システムも、できる部分とできない部分が出てくるので。	E	インプット	【評価の背景】 評価導入後の年数
5	あと立地条件ですよ。…実はヤングアダルト層の利用がちょっと少ない。高齢の方が多い。大活字本とか、高齢の方向けのサービスは結構いい線行っているのではないかなと思うが、ヤングアダルトの方は、やはり立地が駅のそばではないということ、高校に行く途中で寄るとかがないと、やはりなかなか難しい。コーナーを良くしてみても、なかなか来てもらえない。立地は自由にできませんね。	I	インプット	【サービス・事業の背景】 立地条件
6	【市担当者のコメント】(利用者数と満足度の指標について) 利用されてなんぼであり、改善すべき点を満足度で確認しながらやっている。評価としては必要な数値だと思う。	I	活動	【評価方法】 指標の設定
7	たとえば、(利用者アンケートで)「知らなかった」とか認知度が低いところは、もっとPRしようとか。…そういった話し合いもした。	I	活動	【評価方法】 利用者アンケート
8	(利用者アンケート結果について) 個人的意見なのかもしれないが、実は自由記述がかなり重要で。…そこに本当の言いたいことは書かれているので、区分別にして、…カテゴリーに分けてまとめた状態で回覧している。…供覧して、システム関係ならシステム担当者に特化して見てもらうとか。清掃なら施設管理のところに見てもらおうとか。改善に…利用できればと考えている。	E	活動	【評価方法】 利用者アンケート
9	(利用者アンケートについて) 職員が、回覧した後、どこまで覚えているかはちょっと確認していないんですけど、管理職の立場からすると、次に職員に対してどういう研修をしようとか、こういうことをやってもらいたいというときは、アンケートは必ず(参照し)…こんな意見があったな、というはある。なので、たとえば、「職員の本や情報の知識的確かさ」に不満が多いということであれば、専門職としてどう研修をしていこうかとは考えるし、本の探しやすさについては、地図を作ろうとか、棚の表示に著者標注を入れようとか、各館もやっている。そういう面では、どこまで具体的に言葉で(記憶に)残っているかは別として、そういうような不満があったというのは意識の中にあるので。日常の業務には生かすことはできているかなと思う部分はある。すっかり忘れていたという部分もあるかもしれないが。	E	活動	【評価方法】 利用者アンケート
10	(利用者アンケートにもとづく具体的な改善例があるかとの質問に対し) すべてにおいて改善は考えようとしている…。カウンターと職員の言葉遣い・態度については、これが一番、上げていきやすい項目というふう考えていて、できるだけ8割、9割に近いくらいになるよう、接遇は研修もしている。	E	活動	【評価方法】 利用者アンケート
11	(利用者アンケートで) 具体的に言葉で書いていただく中で、トイレが汚いとか、そういうのは結構多かったんで、(清掃の行き届き具合という質問を) 入れている。委託業者に対して(こういう意見があると)言えるので。仕様書や契約のときに、こういう声があるとか。できていなかったら、もう少しこうしてほしいとか。	E	活動	【評価方法】 利用者アンケート
12	(システム・リプレイスのときに過去のアンケートを参照し) そうですね。あのときはいろいろ見ましたよね。…1回だけならあれですけど、複数回(同様の意見が)あると、何となく何かあるのかなというところで、まあ意識はしましたね。	E	活動	【評価方法】 利用者アンケート
13	(利用者アンケートで) 去年も今年もやはり施設が古いということ、それから女性のお客様からはトイレをもうちょっと新しくとか感じよくとか、してほしいという要望はあった。それについてはメンテナンスのほうで別のところ(会社)になっているので、そちらにお願いして、掃除を徹底していただいたり、床をきれいにしていただいたりとか、そういった課題の解決になっていったかなあと。これだけ要望があるので、とお話ししたらやっていただけたこともあったので。	I	活動	【評価方法】 利用者アンケート
目標達成ルート				
14	(「利用者数」の指標を職員が意識しているかという質問に対し) これは意識しています。たぶん全職員が意識していると思う。…まあ自分達の生活がわかりますから。指定管理は非公募だが、(今後は)わからない。評価が下がることが続くと、じゃあ民間に公募に出してみなさいとか市は思うかもしれないので。そこは職員はシビアに感じているところ。	E	インプット	【組織的特性】 指定管理者制度
15	(年度途中で実績を確認するかとの質問に対し) 全部とっている。毎月、報告している。(増やすために努力していることも指標に報告する。)	E	活動	【評価プロセス】 途中実績の確認
16	(年度途中の実績値確認について) 3か月に一度ですね。もちろん年度末に通期でもする。	I	活動	【評価プロセス】 途中実績の確認
対外説明ルート				
17	【市担当者のコメント】悪い評価が出ると、HPにも出て公表されるものなので、指定管理者としても気を付けないといけないというのは出てくるのではないかな。…不適正な事例等も、議会にも出すし、どういうことかという話にもなる。	E	インプット	【組織的特性】 指定管理者制度

※「…」は中略を示す。

(出所) 筆者作成

平成 29 年 11 月 6 日

〇〇〇〇図書館長 殿

調査へのご協力をお願い

拝啓 時下ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

私は、筑波大学図書館情報メディア研究科の博士課程に在籍し、公共図書館における図書館評価の有効性をテーマに研究を行っております。図書館評価は、図書館法及び「公立図書館の設置及び運営上の望ましい基準」で努力義務とされており、多くの公共図書館で導入されていますが、必ずしも評価結果の具体的な活用は進んでいない状況にあります。そのため、今後の図書館評価の改善に資する知見を得ることを目的に、図書館評価の利用状況と有効性について研究を行うことといたしました。

この度、研究の一環として公共図書館の運営と評価の現状についてアンケート調査を行うことといたしました。貴館の状況について、率直にお答えいただけますと幸いです。評価を未実施の場合も、正確な比較・分析のために貴館の情報が重要となります。調査の趣旨をご理解の上、ご協力いただけますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

敬具

記

1 調査テーマ

公共図書館の運営と評価に関する実態調査

2 調査対象

- ・この調査は、全国の公共図書館を対象とした全数調査です。
- ・地域館・分館のある図書館については、中心館のみに送付しています。

3 協力依頼内容

- ・同封の調査票にご記入の上、返信用封筒（切手不要）に入れて11月30日（木）までにご投函ください。
- ・調査票は、以下の URL から MS-Word 形式でダウンロードすることも可能です。ダウンロードしてご記入いただいた場合も、大変お手数ですが、紙に打ち出したものをご返送ください。

調査票ダウンロード用 URL : <https://xxxxx.co.jp/downloader/xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx>

※ダウンロードの際は、以下のIDとパスワードをご入力ください。

ID : xxxxxxxx

パスワード : xxxxxxxx

#### 4 倫理的配慮

調査結果を文書化・公表する際は、個人名・所属機関名がわからない形式といたします。また、得られた情報は本研究の目的以外には使用せず、研究終了後は速やかにデータを廃棄いたします。なお、本調査では、ご回答のご返送をもって参加への同意をいただいたものとさせていただきます。

#### 5 調査結果のご報告

ご希望の場合は、後日、調査の集計結果をご提供します。研究結果は論文として学術誌に発表し、最終的には博士論文として取りまとめる予定です。

以上

筑波大学大学院図書館情報メディア研究科  
教授 溝上 智恵子  
博士後期課程3年 田辺 智子

<本調査に関する連絡先>

住所 : 〒305-8550 茨城県つくば市春日 1-2

筑波大学大学院図書館情報メディア研究科  
溝上研究室気付 田辺 智子

Email: xxxxxxxxxx@gmail.com

# 公共図書館の運営と評価に関する実態調査

本調査は、公共図書館の運営と評価の実態を把握し、その改善に資する知見を得るために行うものです。ご多用中誠に恐縮ですが、ご協力くださいますようお願い申し上げます。

なお、調査結果は統計的に処理し、図書館名や回答者名がわかる形で公表することはありません。

\*\*\*\*\*

## 1. 対象館について

- ・この調査は、全国の公共図書館を対象とした全数調査です。
- ・地域館・分館のある図書館については、中心館のみに送付しています。

## 2. 記入のしかた

- ・ご回答に当たっては、中心館の状況についてお答えください。
- ・特に指定がない場合は、平成29年10月1日現在の状況をお答えください。
- ・設問に選択肢がある場合は、該当する選択肢の前の“□”にチェックを入れてください。それ以外の設問は、数値または語句・文章でご回答ください。
- ・問10、問13、問20では、貴館の運営や評価の状況について7段階評価でお尋ねしています。これら設問へのご回答は、ご回答者個人のご意見でも結構です。

## 3. 返送方法について

- ・ご記入いただいた調査票は、11月30日（木）までに、同封の返信用封筒（切手不要）に入れて投函してください。
- ・以下の URL から、調査票を MS-Word 形式でダウンロードしていただけます。ダウンロードしてご記入いただいた場合も、大変お手数ですが、紙に打ち出してお返送ください。

<調査票ダウンロード用 URL>

URL : <https://xxxxx.co.jp/downloader/xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx>

※ ダウンロードの際は、以下のIDとパスワードをご入力ください。

ID : xxxxxxxx

パスワード : xxxxxxxx

<返送先住所>

〒XXX-XXXX ○○○郵便局 私書箱○号

国立大学法人 筑波大学内「公共図書館の運営と評価に関する実態調査」事務局宛

※ 発送・回収作業は、株式会社○○○○○に委託しています。

## 4. ご回答者について

- ・ご回答いただいた内容について、当方より確認や質問をさせていただく場合がございます。このために、次ページの「ご回答者」欄に、お名前・ご連絡先等をお書きください。
- ・いただいた個人情報調査の目的以外に使用することはありません。



### 5. 今後の調査へのご協力

- ・ご回答いただいた館の中から、いくつかの館を対象に追加の聞き取り調査を検討しております。追加調査の際は、対象館の評価をよりよくするための現状分析や、改善策の提案なども併せて行う予定です。
- ・追加調査にご協力いただける場合は、下記の「④今後の調査協力」欄にチェックを入れてください。ご協力をお願いする場合は、後日ご連絡させていただきます。

### 6. 調査結果のご希望

- ・ご希望の場合は、後日、調査の集計結果をご提供します。希望される場合は、下記の「⑤調査結果のご希望」欄にチェックを入れてください。

#### ■ご回答者

① 貴館の名称				
② ご回答者様	氏名			
	部署		役職	
③ ご連絡先	電話		FAX	
	E-mail			
④ 今後の調査協力		<input type="checkbox"/> 協力してもよい		
⑤ 調査結果のご希望		<input type="checkbox"/> 調査結果の提供を希望する		

<本調査に関するお問合せ先>

筑波大学大学院図書館情報メディア研究科

博士後期課程3年 田辺 智子

Email : xxxxxxxxxx@gmail.com

## 調 査 票

## 貴館（中心館）について

問1 貴館の設置者は、次のどれに当たりますか。当てはまるものを一つ選んでください。

- |                               |                                 |  |
|-------------------------------|---------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 都道府県 | <input type="checkbox"/> 政令指定都市 | <input type="checkbox"/> 市町村（政令指定都市以外） |
| <input type="checkbox"/> 特別区  | <input type="checkbox"/> その他（ ） |  |

問2 貴自治体の人口（平成29年1月1日現在）を教えてください。

（ ）千人

問3 貴館の運営形態は、次のどれに当たりますか。当てはまるものを一つ選んでください。

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> 直営                                  |
| <input type="checkbox"/> 直営だが、図書館業務の一部を委託（清掃・警備・設備保守等の委託は除く） |
| <input type="checkbox"/> 指定管理者制度                             |
| <input type="checkbox"/> PFI                                 |
| <input type="checkbox"/> その他（ ）                              |

問4 貴館の職員数（平成29年4月1日現在）を教えてください。

専任（ ）人
うち司書・司書補（ ）人
非常勤・臨時（ ）人*
委託・派遣（ ）人*

\* 年間実労働時間の計で1500時間を1人として換算。

問5 貴館の蔵書冊数（平成29年3月31日現在）を教えてください。

（ ）冊

問6 貴自治体では、中心館・分館・地域館等を合わせ、何館の公共図書館を設置していますか。

（ ）館

## 図書館の運営について

問7 貴館では、事業等の実施について、中長期的な計画を策定していますか。（地域館・分館がある場合は、全館を対象としたもので構いません。）

- |                                 |                                  |
|---------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 策定している | <input type="checkbox"/> 策定していない |
|---------------------------------|----------------------------------|

付録 5-3

問 8 貴館では、運営の状況について評価\*を実施していますか。次のうち、実施しているものをすべて選んでください。第三者評価\*\*を実施している場合は、評価を行う組織（図書館協議会、教育委員会、外部評価機関等）も教えてください。

図書館独自の取組として、自己評価を行っている（指定管理者や PFI 事業者として自己評価を行っている場合を含む）

設置者による行政評価の一環として、評価を行っている

設置者による指定管理者・PFI 事業者の評価の対象となっている

第三者評価を行っている（評価を行う組織： \_\_\_\_\_）

いずれの形でも評価を行っていない

その他（ \_\_\_\_\_ ）

\* ここでいう「評価」とは、図書館法（第 7 条の 3）の規定する“運営の状況に関する評価”、「図書館の設置及び運営上の望ましい基準」（第二の一の 1 の(二)）の規定する“点検及び評価”のことを指します。

\*\* 「第三者評価」とは、「図書館の設置及び運営上の望ましい基準」（第二の一の 1 の(二)2）の規定する、図書館協議会その他の方法により行う第三者による評価を指します。

問 9 貴館では、利用者を対象に、要望や満足度に関する質問を含んだアンケート調査を実施していますか。次のうち、当てはまるものを一つ選んでください。

毎年度実施

毎年度ではないが定期的に実施（頻度： \_\_\_\_\_ 年に 1 回）

不定期に実施（直近で実施した年度： \_\_\_\_\_ 年度）

実施していない

その他（ \_\_\_\_\_ ）

問 10 貴館の状況は、次の記述にどの程度、当てはまりますか。（ご回答者個人のご意見でも結構です。）全く当てはまらない場合を「1」、非常によく当てはまる場合を「7」として、該当するところに丸を付けてください。下線を引いた「4」が中央です。

	全 ま く ら な て い は							当 非 て 常 は よ く ま る く
<過去 1 年間の状況についてお答えください>								
(1) サービス・事業の課題や要改善点が把握できている	1	2	3	<u>4</u>	5	6	7	
(2) すべての職員がサービス・事業の改善を意識している	1	2	3	<u>4</u>	5	6	7	
(3) サービス・事業の改善を行っている	1	2	3	<u>4</u>	5	6	7	
(4) 特定のサービスや業務について現状分析を行っている （例：地区別の利用登録率を比較している）	1	2	3	<u>4</u>	5	6	7	
(5) PDCA（Plan-Do-Check-Action）サイクルを回し、図書館運営を計画的に行っている	1	2	3	<u>4</u>	5	6	7	
(6) 図書館を運営する上で、予算・人員の制約が大きい	1	2	3	<u>4</u>	5	6	7	
(7) 議会や行政内部から、図書館運営の効率化や見直しを求められている	1	2	3	<u>4</u>	5	6	7	

＜5年前と比較した現在の状況についてお答えください＞	全く当ては まらな い							非 常 に よ く 当 て は ま る
	1	2	3	4	5	6	7	
(8) 利用者へのサービスが向上した	1	2	3	4	5	6	7	
(9) 図書館の活動が活性化した (例：イベント開催が増加した、新規事業を開始した)	1	2	3	4	5	6	7	
(10) 総合的にみて、利用実績が向上した	1	2	3	4	5	6	7	
(11) 総合的にみて、利用者の満足度が向上した	1	2	3	4	5	6	7	
(12) 図書館運営について、議会の理解が向上した	1	2	3	4	5	6	7	
(13) 図書館運営について、行政内部の理解が向上した	1	2	3	4	5	6	7	
(14) 図書館運営について、住民の理解が向上した	1	2	3	4	5	6	7	

自己評価の実施について

ここから問23までは、問8で「図書館独自の取組として、自己評価を行っている」を選択した館にお尋ねします。(選択しなかった館は、6ページの問24へ進んでください。)

問11 貴館では、自己評価を、いつから、どの程度の頻度で実施していますか。

(平成                  年度から)
----------------------------

<input type="checkbox"/> 毎年度実施 <input type="checkbox"/> 毎年度ではないが定期的に実施 (頻度：                  年に1回) <input type="checkbox"/> 不定期に実施 (直近で実施した年度：                  年度) <input type="checkbox"/> その他 (    )
--

問12 貴館では、自己評価の結果をどのように公表していますか。次のうち、当てはまるものをすべて選んでください。

<input type="checkbox"/> ウェブサイトに掲載 <input type="checkbox"/> 自館または設置者の広報誌に掲載 <input type="checkbox"/> 館内に掲示 <input type="checkbox"/> 館内で配布 <input type="checkbox"/> 図書館協議会資料として公表 <input type="checkbox"/> その他 (    )
--

付録 5-3

問 1 3 貴館の自己評価の状況は、次の記述にどの程度、当てはまりますか。（ご回答者個人のご意見でも結構です。）まったく当てはまらない場合を「1」、非常によく当てはまる場合を「7」とし、該当するところに丸を付けてください。下線を引いた「4」が中央です。

	全 ま く 当 ら な い は						当 非 常 に よ く ま る
<u>&lt;過去1年間の状況についてお答えください&gt;</u>							
(1) すべての職員が評価の実施に参加している	1	2	3	<u>4</u>	5	6	7
(2) 評価の過程で自館の課題を分析している	1	2	3	<u>4</u>	5	6	7
(3) 評価に基づいて改善策を検討している	1	2	3	<u>4</u>	5	6	7

<過去3年程度の状況についてお答えください>

(4) 評価を予算要求に利用している	1	2	3	<u>4</u>	5	6	7
(5) 評価を議会への説明に利用している	1	2	3	<u>4</u>	5	6	7
(6) 評価を行政内部への説明に利用している	1	2	3	<u>4</u>	5	6	7
(7) 評価を住民への説明に利用している	1	2	3	<u>4</u>	5	6	7

自己評価の指標と達成目標について

問 8 で「図書館独自の取組として、自己評価を行っている」を選択した館にお尋ねします。（選択しなかった館は、6 ページの 問 2 4 へ進んでください。）

問 1 4 貴館では、自己評価のために指標を設定していますか。

- 設定している  
 設定していない →問 2 1 へ

問 1 5 どのような指標を設定していますか。次のうち、現在設定している指標をすべて選んでください。

- 資料数に関する指標（例：購入資料数、蔵書冊数）  
 図書館の活動に関する指標（例：イベント開催回数、レファレンス事例作成数）  
 利用実績に関する指標（例：利用登録数、来館者数、貸出数、レファレンス処理件数）  
 利用者アンケートに基づく指標（例：満足度）  
 予算・経費に関する指標（例：資料費）  
 効率性に関する指標（例：蔵書回転率）  
 その他

問 1 6 貴館では、個々の指標について、目標を設定していますか。（すべての指標に設定していなくても構いません。）次のうち、当てはまるものを一つ選んでください。

- 数値目標を設定している  
 定性目標を設定している  
 数値目標と定性目標のどちらかを設定している  
 目標を設定していない →問 2 1 へ

付録 5-3

問 17 貴館では、個々の指標について、目標達成に責任を持つ部署または担当者を決めていますか。

<input type="checkbox"/> 決めている	<input type="checkbox"/> 可能であれば決めている	<input type="checkbox"/> 決めていない
--------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------

問 18 貴館では、自己評価の目標を人事評価\*の目標設定に反映させていますか。

<input type="checkbox"/> 反映させている	<input type="checkbox"/> 可能であれば反映させている	<input type="checkbox"/> 反映させていない
<input type="checkbox"/> 人事評価を実施していない	<input type="checkbox"/> その他 ( )	

\* ここでいう「人事評価」とは、地方公務員法（第 23 条）に規定する“人事評価”のことを指します。

問 19 毎年度、評価を実施している館にお聞きします。（該当しない館は問 2 1 へ進んでください。） 貴館では、あらかじめ時期を決めて、年度の途中で中間的な実績の取りまとめを行っていますか。行っている場合は、その回数も教えてください。（必要に応じて随時行う実績確認は含めなくて結構です。）

<input type="checkbox"/> 取りまとめている（回数：年度中に 回）
<input type="checkbox"/> 取りまとめていない

問 20 貴館の指標・目標は、次の記述にどの程度、当てはまりますか。（ご回答者個人のご意見でも結構です。）まったく当てはまらない場合を「1」、非常によく当てはまる場合を「7」として、該当するところに丸を付けてください。下線を引いた「4」が中央です。（目標を設定していない場合は、(1)のみお答えください。）

	全 ま く 当 て は ま ら な い					当 非 常 に よ く は ま る	
<b>&lt; 過去 1 年間の状況についてお答えください &gt;</b>							
(1) 評価を行う上で適切な指標が設定されている	1	2	3	<u>4</u>	5	6	7
(2) 目標は、努力すれば達成できる水準に設定されている	1	2	3	<u>4</u>	5	6	7
(3) すべての職員が目標達成を意識している	1	2	3	<u>4</u>	5	6	7

**< 過去 3 年程度の状況についてお答えください >**

(4) 目標達成のために、事業の進捗を早めたことがある	1	2	3	<u>4</u>	5	6	7
-----------------------------	---	---	---	----------	---	---	---

**自己評価の活用事例・課題等について**

問 21 自己評価の実施が、図書館運営や利用者サービスの具体的な改善につながった事例があれば教えてください。

--

### 付録 5-3

問 2 2 自己評価を行うに当たって、課題や問題点だと思ふことがあればお書きください。

問 2 3 ご回答者ご自身の経験についてお尋ねします。あなたは、自己評価に関わることによって、ご自分の認識が以下のような点で変化したとお感じになりますか。該当すると思われるものをすべて選んでください。

- 自館の業務に対する理解が向上した
  - 自館の課題が認識できた
  - 他部局や他の地域館・分館を含め、自館の全体像を把握できるようになった
  - 他の公共図書館と比較した自館の状況を、客観的に認識できるようになった
  - サービスや運営の改善を意識するようになった
  - 自館の目標達成を意識するようになった
  - 業務へのモチベーションが向上した
  - 業務の分析や説明をする能力が向上した
  - 自館について外部に説明する必要性を感じるようになった

#### 自己評価以外の資料について

問 2 4 貴館では、自館と他の公共図書館の統計数値を比較した資料を作成していますか。評価の枠組みと別に作成しているものや、内部資料として公表しないものでも構いません。

- 定期的に作成している       過去に作成したことがある       作成したことがない

問 2 5 貴館では、次のものを予算要求の説明資料として利用したことがありますか。過去 3 年程度で、利用したことがあるものをすべて選んでください。

- 中長期計画       自己評価       行政評価       第三者評価

利用者アンケート結果       他館との統計数値の比較

#### その他

問 2 6 その他、図書館評価について何かご意見がございましたら、ご自由にお書きください。

ご回答ありがとうございました。

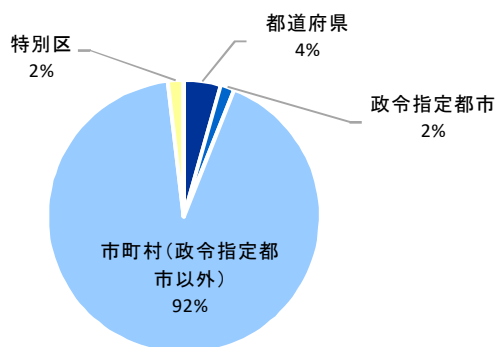
送付館数	回収数	回収率
1,367	947	69%

チェックあり	回答数	%
今後の調査に協力してもよい	516	54%
調査結果の提供を希望する	659	70%

### 貴館(中心館)について

問1 貴館の設置者は、次のどれに当たりますか。

選択肢	回答数	%
都道府県	41	4%
政令指定都市	16	2%
市町村(政令指定都市以外)	872	92%
特別区	18	2%
その他	0	0%
無回答	0	0%
合計	947	100%

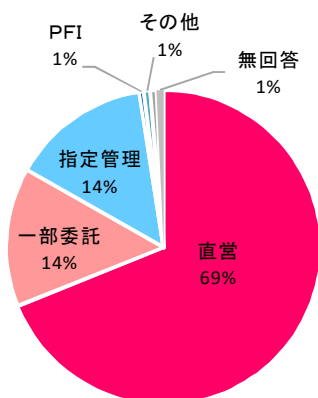


問2 貴自治体の人口(平成29年1月1日現在)を教えてください。

選択肢	回答数	平均値
人口(千人)	946	226.8

問3 貴館の運営形態は、次のどれに当たりますか。

選択肢	回答数	%
直営	657	69%
直営だが、図書館業務の一部を委託(清掃・警備・設備保守等の委託は除く)	136	14%
指定管理者制度	136	14%
PFI	5	1%
その他	6	1%
無回答	7	1%
合計	947	100%



問4 貴館の職員数(平成29年4月1日現在)を教えてください。

選択肢	回答数	平均値
専任		9.1
うち司書・司書補		5.1
非常勤・臨時		7.7
委託・派遣		3.9
合計	943	

問5 貴館の蔵書冊数(平成29年3月31日現在)を教えてください。

選択肢	回答数	平均値
館数	942	264053

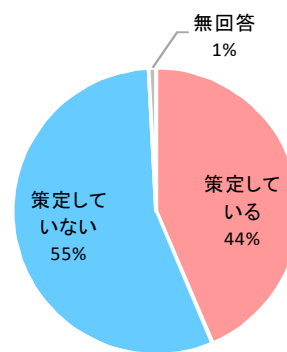
問6 貴自治体では、中心館・分館・地域館等を合わせ、何館の公共図書館を設置していますか。

選択肢	回答数	平均値
館数	947	2.9



問7 貴館では、事業等の実施について、中長期的な計画を策定していますか。

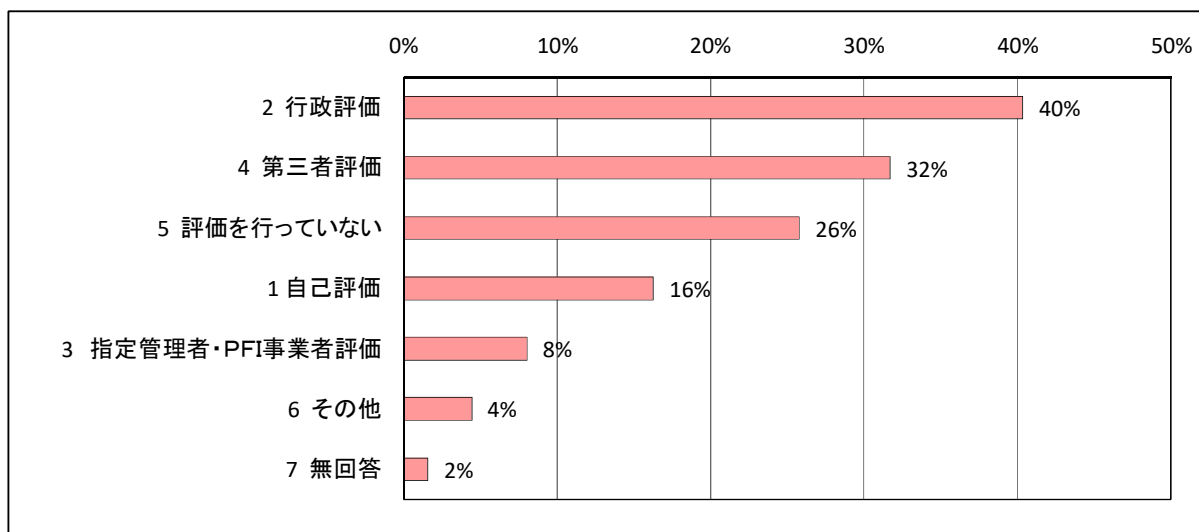
選択肢	回答数	%
策定している	413	44%
策定していない	526	56%
無回答	8	1%
合計	947	100%



図書館の運営について

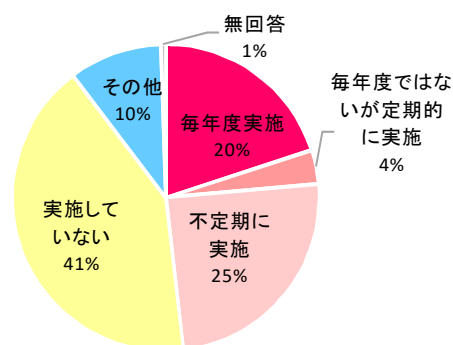
問8 貴館では、運営の状況について評価を実施していますか。(複数回答可)

選択肢	回答数	%
1 図書館独自の取組として、自己評価を行っている(指定管理者やPFI事業者として自己評価を行っている場合を含む)	154	16%
2 設置者による行政評価の一環として、評価を行っている	382	40%
3 設置者による指定管理者・PFI事業者の評価の対象となっている	76	8%
4 第三者評価を行っている	300	32%
5 いずれの形でも評価を行っていない	244	26%
6 その他	42	4%
7 無回答	15	2%
合計	947	100%



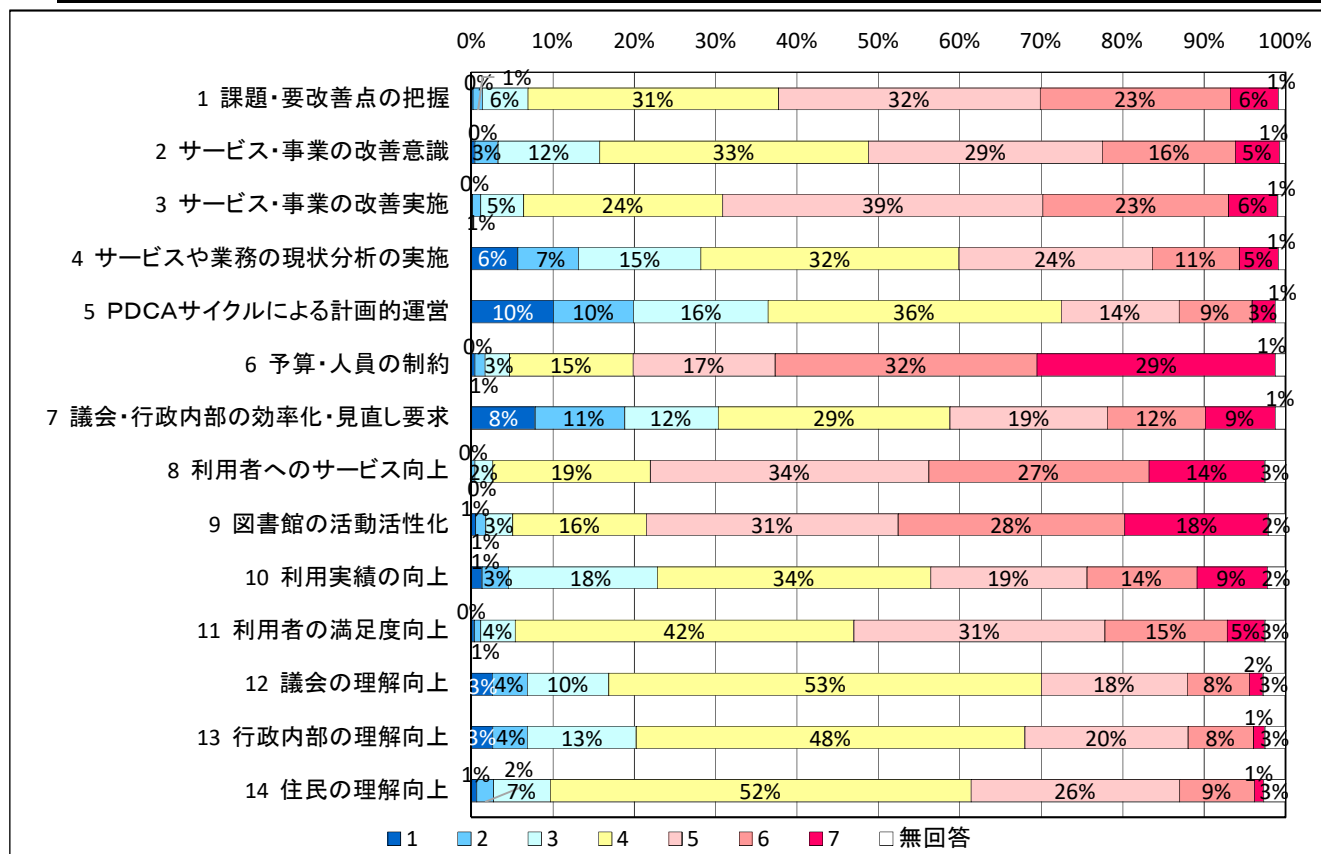
問9 貴館では、利用者を対象に、要望や満足度に関する質問を含んだアンケート調査を実施していますか。

選択肢	回答数	%
毎年度実施	189	20%
毎年度ではないが定期的に実施	34	4%
不定期に実施	233	25%
実施していない	393	41%
その他	93	10%
無回答	5	1%
合計	947	100%



問10 貴館の状況は、次の記述にどの程度、当てはまりますか。全く当てはまらない場合を「1」、非常によく当てはまる場合を「7」として、該当するところに丸を付けてください。

		1	2	3	4	5	6	7	無回答	合計
＜過去1年間の状況についてお答えください＞										
1	サービス・事業の課題や要改善点が把握できている	2	11	53	291	305	221	56	8	947
		0%	1%	6%	31%	32%	23%	6%	1%	100%
2	すべての職員がサービス・事業の改善を意識している	4	27	118	313	272	155	51	7	947
		0%	3%	12%	33%	29%	16%	5%	1%	100%
3	サービス・事業の改善を行っている	1	10	50	231	373	216	57	9	947
		0%	1%	5%	24%	39%	23%	6%	1%	100%
4	特定のサービスや業務について現状分析を行っている	54	71	142	300	225	101	46	8	947
		6%	7%	15%	32%	24%	11%	5%	1%	100%
5	PDCAサイクルを回し、図書館運営を計画的に行っている	96	93	156	341	137	85	27	12	947
		10%	10%	16%	36%	14%	9%	3%	1%	100%
6	図書館を運営する上で、予算・人員の制約が大きい	4	12	28	144	165	305	277	12	947
		0%	1%	3%	15%	17%	32%	29%	1%	100%
7	議会や行政内部から、図書館運営の効率化や見直しを求められている	74	104	109	270	183	114	81	12	947
		8%	11%	12%	29%	19%	12%	9%	1%	100%
＜5年間と比較した現在の状況についてお答えください＞										
8	利用者へのサービスが向上した	0	4	21	183	324	256	135	24	947
		0%	0%	2%	19%	34%	27%	14%	3%	100%
9	図書館の活動が活性化した	5	12	31	156	292	264	167	20	947
		1%	1%	3%	16%	31%	28%	18%	2%	100%
10	総合的にみて、利用実績が向上した	12	31	173	318	182	128	82	21	947
		1%	3%	18%	34%	19%	14%	9%	2%	100%
11	総合的にみて、利用者の満足度が向上した	3	8	40	394	292	142	44	24	947
		0%	1%	4%	42%	31%	15%	5%	3%	100%
12	図書館運営について、議会の理解が向上した	24	41	95	503	170	72	16	26	947
		3%	4%	10%	53%	18%	8%	2%	3%	100%
13	図書館運営について、行政内部の理解が向上した	25	40	127	452	190	76	13	24	947
		3%	4%	13%	48%	20%	8%	1%	3%	100%
14	図書館運営について、住民の理解が向上した	6	20	66	489	243	87	11	25	947
		1%	2%	7%	52%	26%	9%	1%	3%	100%



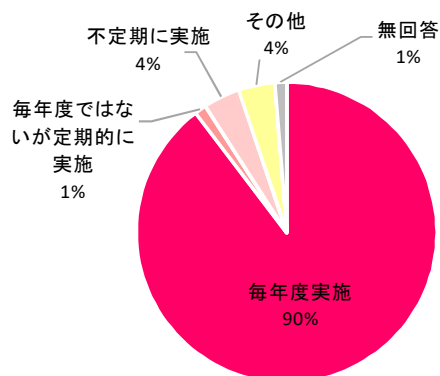
**自己評価の実施について**

ここから問23までは、問8で「図書館独自の取組として、自己評価を行っている」を選択した館にお尋ねします。(選択しなかった館は、6ページの 問24へ進んでください。)

問11 貴館では、自己評価を、いつから、どの程度の頻度で実施していますか。

選択肢	回答数	最頻値
平成( )年から	154	20.0

選択肢	回答数	%
毎年度実施	138	90%
毎年度ではないが定期的に実施	2	1%
不定期に実施	6	4%
その他	6	4%
無回答	2	1%
合計	154	100%

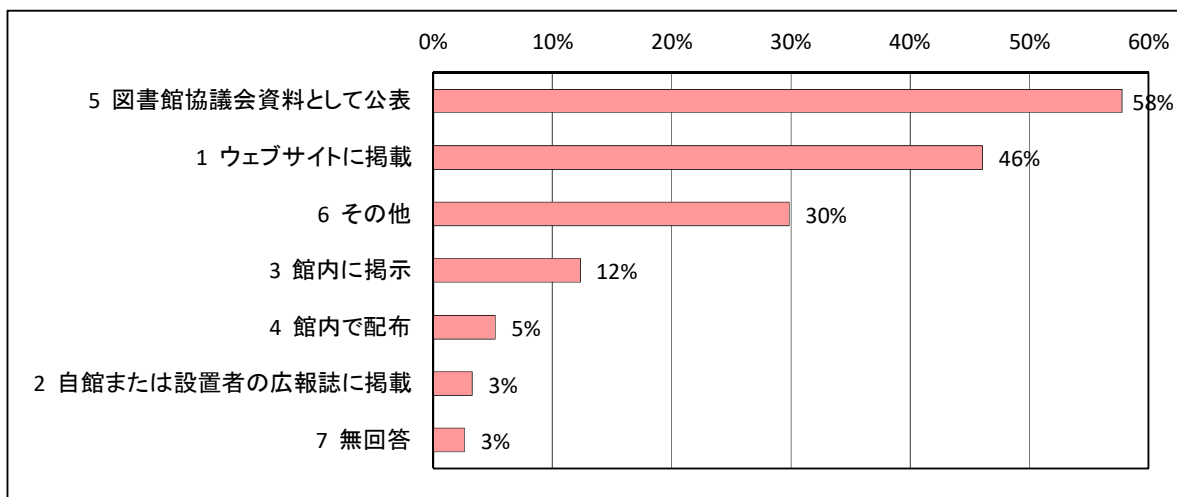


※問8で自己評価を実施していると回答した154館を対象に集計。

問12 貴館では、自己評価の結果をどのように公表していますか。(複数回答可)

選択肢	回答数	%
1 ウェブサイトに掲載	71	46%
2 自館または設置者の広報誌に掲載	5	3%
3 館内に掲示	19	12%
4 館内で配布	8	5%
5 図書館協議会資料として公表	89	58%
6 その他	46	30%
7 無回答	4	3%
合計	154	100%

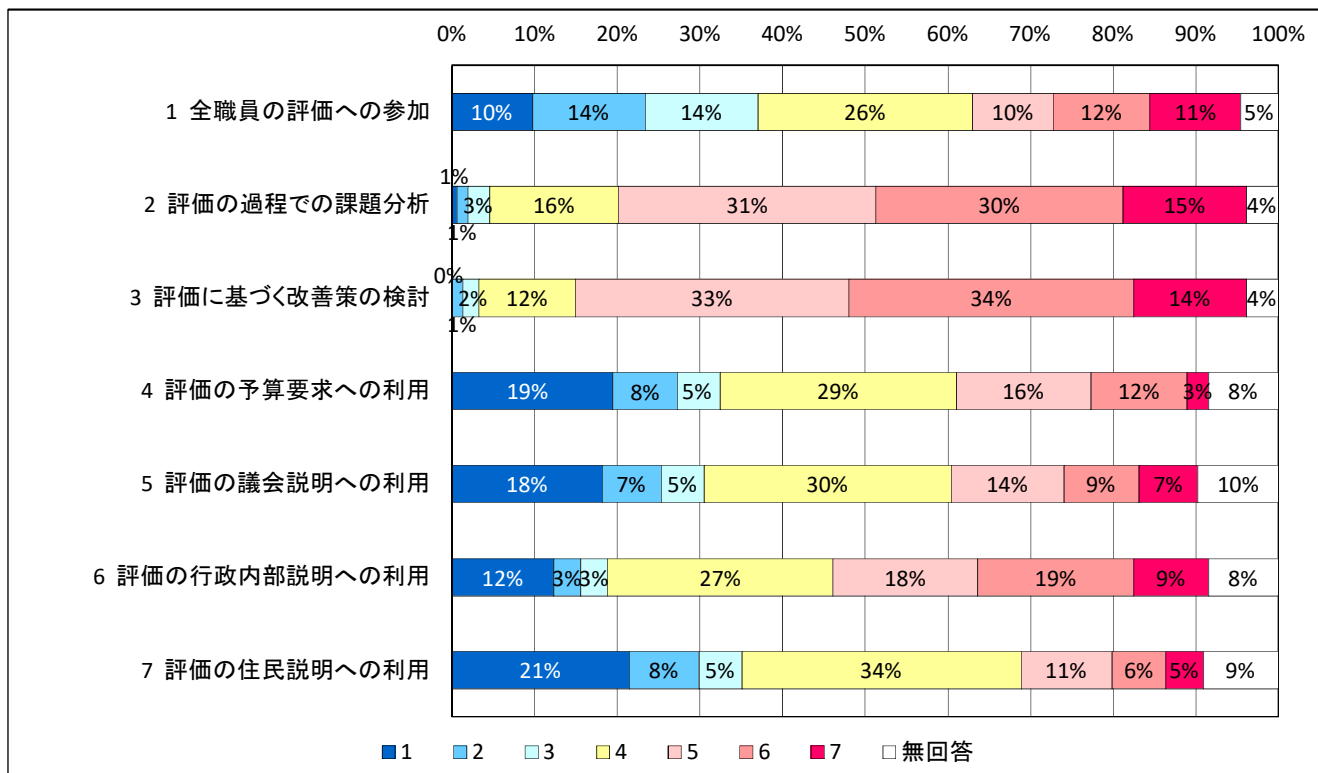
※問8で自己評価を実施していると回答した154館を対象に集計。



問13 貴館の自己評価の状況は、次の記述にどの程度、当てはまりますか。全く当てはまらない場合を「1」、非常によく当てはまる場合を「7」として、該当するところに丸を付けてください。

		1	2	3	4	5	6	7	無回答	合計
＜過去1年間の状況についてお答えください＞										
1	すべての職員が評価の実施に参加している	15	21	21	40	15	18	17	7	154
		10%	14%	14%	26%	10%	12%	11%	5%	100%
2	評価の過程で自館の課題を分析している	1	2	4	24	48	46	23	6	154
		1%	1%	3%	16%	31%	30%	15%	4%	100%
3	評価に基づいて改善策を検討している	0	2	3	18	51	53	21	6	154
		0%	1%	2%	12%	33%	34%	14%	4%	100%
＜過去3年程度の状況についてお答えください＞										
4	評価を予算要求に利用している	30	12	8	44	25	18	4	13	154
		19%	8%	5%	29%	16%	12%	3%	8%	100%
5	評価を議会への説明に利用している	28	11	8	46	21	14	11	15	154
		18%	7%	5%	30%	14%	9%	7%	10%	100%
6	評価を行政内部への説明に利用している	19	5	5	42	27	29	14	13	154
		12%	3%	3%	27%	18%	19%	9%	8%	100%
7	評価を住民への説明に利用している	33	13	8	52	17	10	7	14	154
		21%	8%	5%	34%	11%	6%	5%	9%	100%

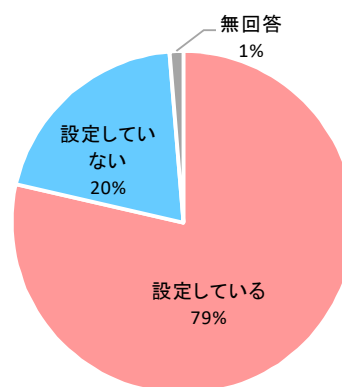
※問8で自己評価を実施していると回答した154館を対象に集計。



問14 貴館では、自己評価のために指標を設定していますか。

選択肢	回答数	%
設定している	121	79%
設定していない	31	20%
無回答	2	1%
合計	154	100%

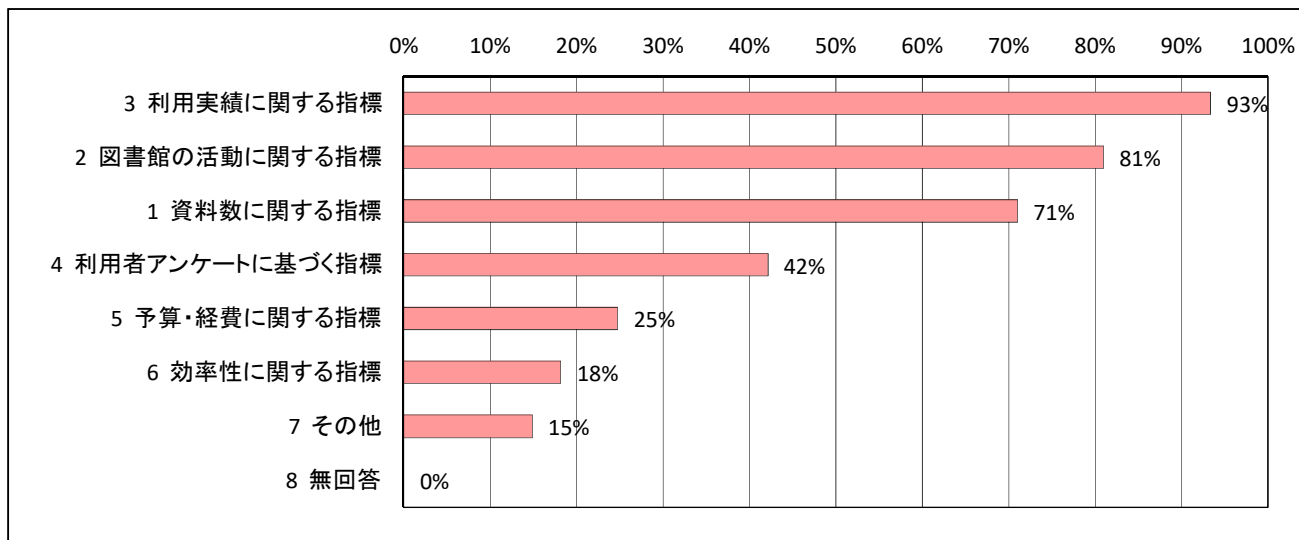
※問8で自己評価を実施していると回答した154館を対象に集計。



問15 どのような指標を設定していますか。(複数回答可)

選択肢	回答数	%
1 資料数に関する指標	86	71%
2 図書館の活動に関する指標	98	81%
3 利用実績に関する指標	113	93%
4 利用者アンケートに基づく指標	51	42%
5 予算・経費に関する指標	30	25%
6 効率性に関する指標	22	18%
7 その他	18	15%
8 無回答	0	0%
合計	121	100%

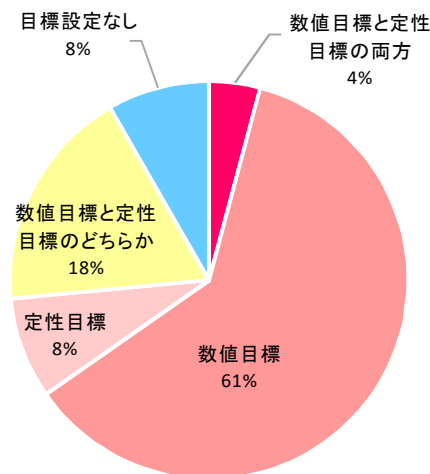
※問14で指標を設定していると回答した121館を対象に集計。



問16 貴館では、個々の指標について、目標を設定していますか。

選択肢	回答数	%
数値目標と定性目標をどちらも設定している	5	4%
数値目標を設定している	74	61%
定性目標を設定している	10	8%
数値目標と定性目標のどちらかを設定している	22	18%
目標を設定していない	10	8%
無回答	0	0%
合計	121	100%

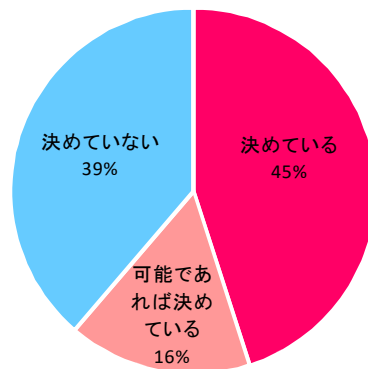
※問14で指標を設定していると回答した121館を対象に集計。



問17 貴館では、個々の指標について、目標達成に責任を持つ部署または担当者を決めていますか。

選択肢	回答数	%
決めている	50	45%
可能であれば決めている	18	16%
決めていない	43	39%
無回答	0	0%
合計	111	100%

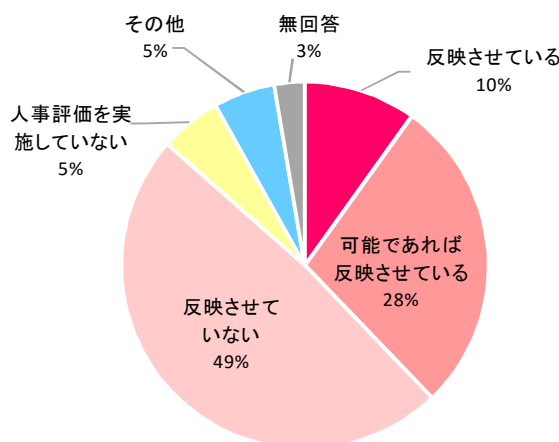
※問16で何らかの目標を設定していると回答した111館を対象に集計。



問18 貴館では、自己評価の目標を人事評価の目標設定に反映させていますか。

選択肢	回答数	%
反映させている	11	10%
可能であれば反映させている	31	28%
反映させていない	54	49%
人事評価を実施していない	6	5%
その他	6	5%
無回答	3	3%
合計	111	100%

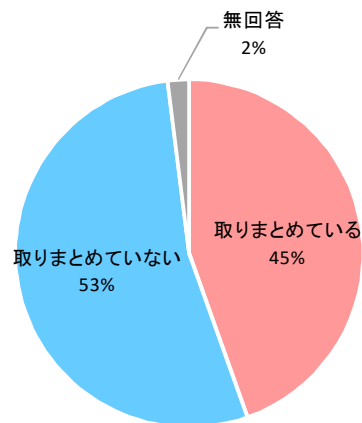
※問16で何らかの目標を設定していると回答した111館を対象に集計。



問19 貴館では、あらかじめ時期を決めて、年度の途中で中間的な実績の取りまとめを行っていますか。

選択肢	回答数	%
取りまとめている	45	45%
取りまとめていない	54	53%
無回答	2	2%
合計	101	100%

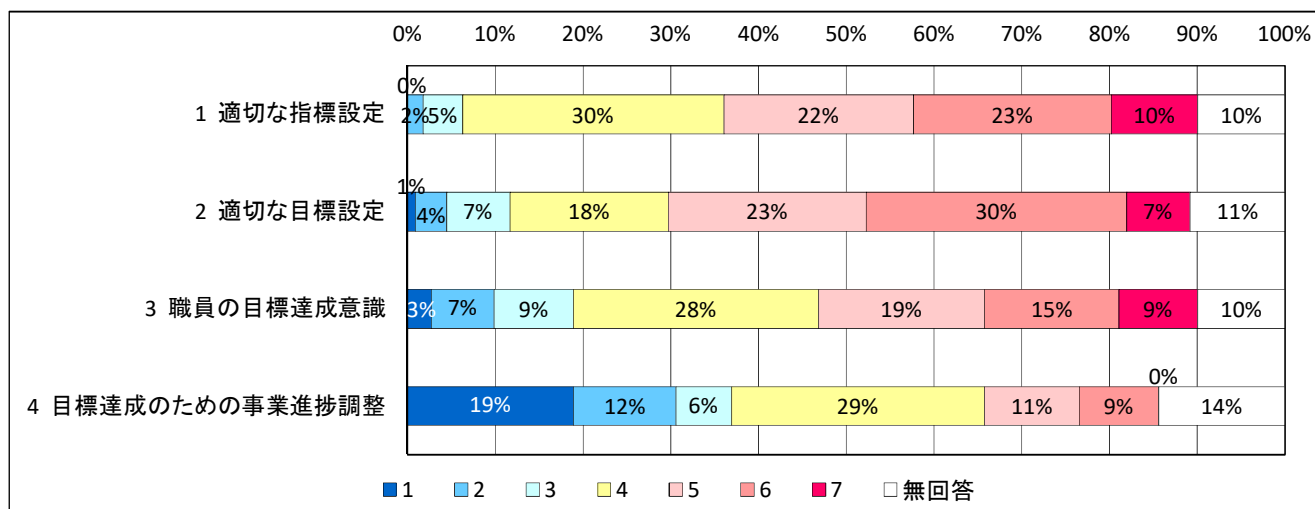
※問16で何らかの目標を設定していると回答した館のうち、問11で毎年度評価を実施していると回答した101館を対象に集計。



問20 貴館の指標・目標は、次の記述にどの程度、当てはまりますか。全く当てはまらない場合を「1」、非常によく当てはまる場合を「7」として、該当するところに丸を付けてください。

		1	2	3	4	5	6	7	無回答	合計
<過去1年間の状況についてお答えください>										
1	評価を行う上で適切な指標が設定されている	0	2	4	33	24	25	11	2	101
		0%	2%	4%	33%	24%	25%	11%	2%	100%
2	目標は、努力すれば達成できる水準に設定されている	1	4	7	20	25	33	8	3	101
		1%	4%	7%	20%	25%	33%	8%	3%	100%
3	すべての職員が目標達成を意識している	3	7	10	31	21	17	10	2	101
		3%	7%	10%	31%	21%	17%	10%	2%	100%
<過去3年程度の状況についてお答えください>										
4	目標達成のために、事業の進捗を早めたことがある	20	13	7	32	12	10	0	7	101
		20%	13%	7%	32%	12%	10%	0%	7%	100%

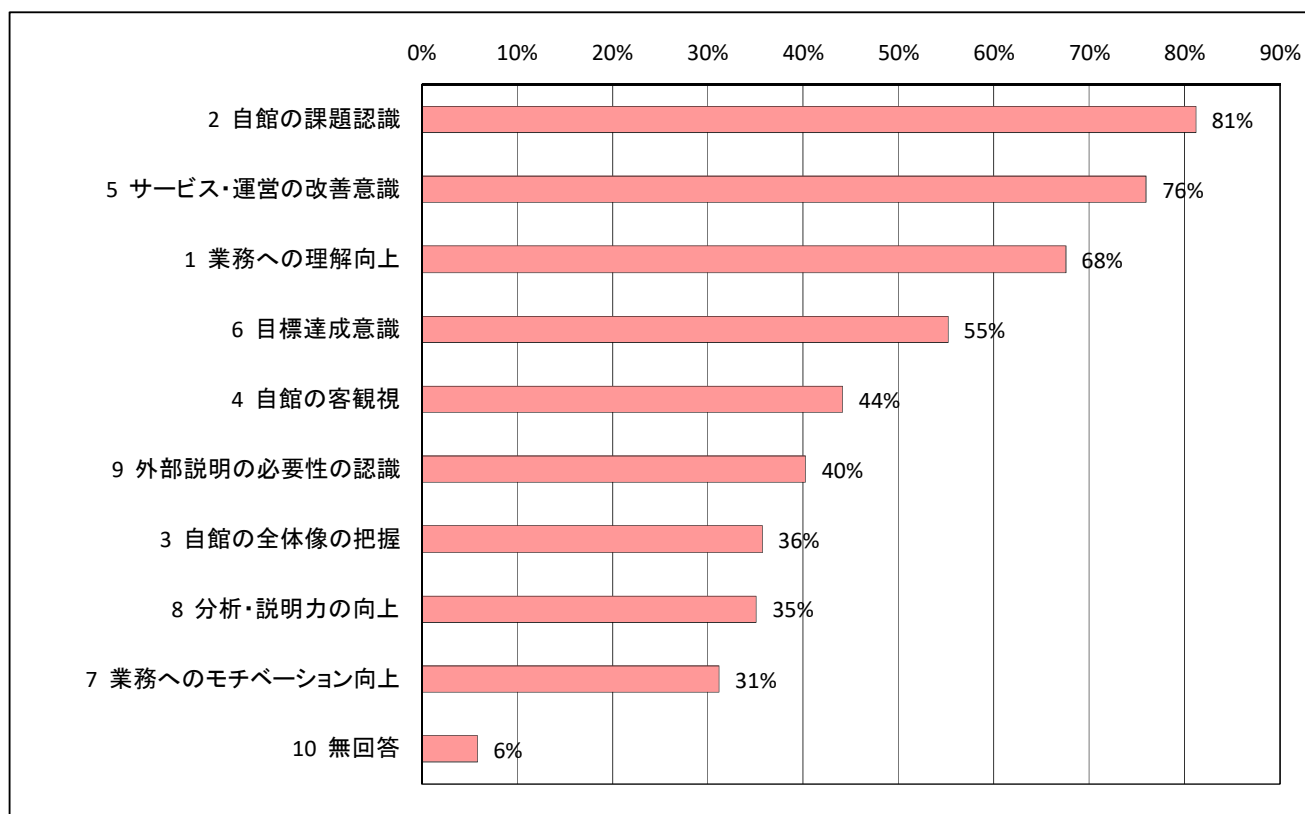
※問16で何らかの目標を設定していると回答した館のうち、問11で毎年度評価を実施していると回答した101館を対象に集計。



問23 あなたは、自己評価に関わることによって、ご自分の認識が以下のような点で変化したとお感じになりますか。(複数回答可)

選択肢		回答数	%
1	自館の業務に対する理解が向上した	104	68%
2	自館の業務に対する理解が向上した	125	81%
3	他部局や他の地域館・分館を含め、自館の全体像を把握できるようになった	55	36%
4	他の公共図書館と比較した自館の状況を、客観的に認識できるようになった	68	44%
5	サービスや運営の改善を意識するようになった	117	76%
6	自館の目標達成を意識するようになった	85	55%
7	業務へのモチベーションが向上した	48	31%
8	業務の分析や説明をする能力が向上した	54	35%
9	自館について外部に説明する必要性を感じるようになった	62	40%
10	無回答	9	6%
合計		154	100%

※問8で自己評価を実施していると回答した154館を対象に集計。

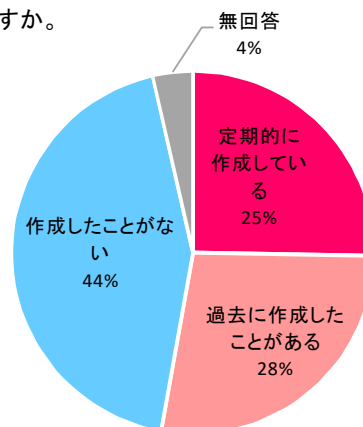




自己評価以外の資料について

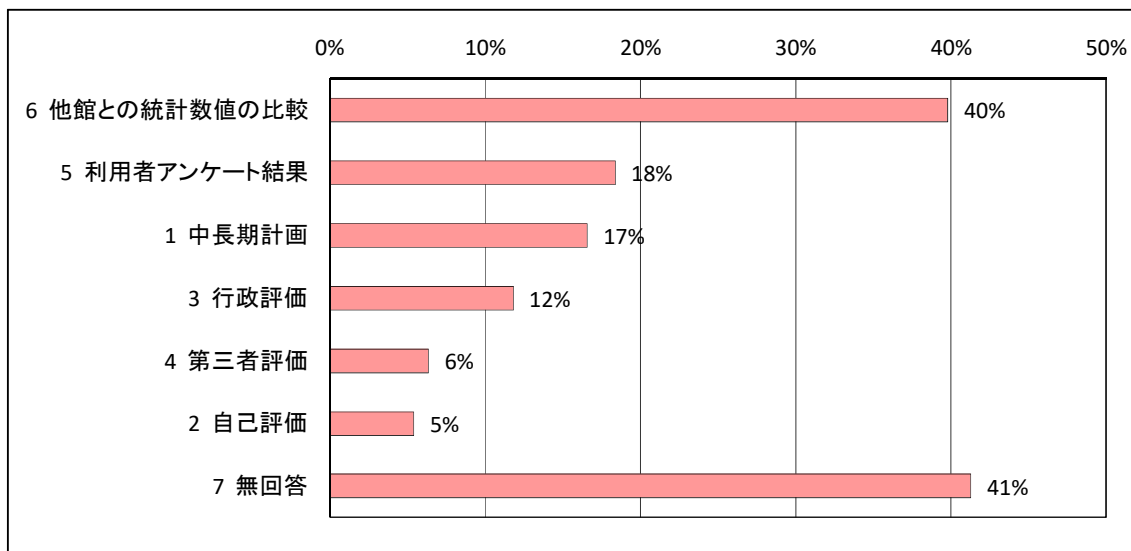
問24 貴館では、自館と他の公共図書館の統計数値を比較した資料を作成していますか。

選択肢	回答数	%
定期的を作成している	239	25%
過去に作成したことがある	261	28%
作成したことがない	413	44%
無回答	34	4%
合計	947	100%



問25 貴館では、次のものを予算要求の説明資料として利用したことがありますか。(複数回答可)

選択肢	回答数	%
1 中長期計画	157	17%
2 自己評価	51	5%
3 行政評価	112	12%
4 第三者評価	60	6%
5 利用者アンケート結果	174	18%
6 他館との統計数値の比較	377	40%
7 無回答	391	41%
合計	947	100%



付録5-5 共分散構造分析結果（改善ルート）

データ数：146

<モデル適合>

指標	値
GFI	0.911
AGFI	0.811
CFI	0.915
RMSEA	0.132

<推定値>

パス		推定値	標準誤差	標準化推定値	検定統計量	確率	
課題の共有	<---	改善志向	0.492	0.057	0.584	8.666	***
業務分析	<---	課題の共有	0.645	0.103	0.461	6.256	***
事業見直し	<---	改善志向	0.362	0.053	0.463	6.768	***
事業見直し	<---	業務分析	0.082	0.042	0.124	1.986	0.047
事業見直し	<---	課題の共有	0.282	0.069	0.304	4.096	***
事業水準向上	<---	事業見直し	0.436	0.086	0.387	5.057	***
サービス向上	<---	事業見直し	0.315	0.065	0.308	4.827	***
サービス向上	<---	事業水準向上	0.48	0.058	0.528	8.278	***
満足度向上	<---	サービス向上	0.609	0.073	0.571	8.372	***
利用実績向上	<---	満足度向上	0.672	0.094	0.495	7.162	***
利用実績向上	<---	事業水準向上	0.331	0.091	0.252	3.638	***

※ p\*\*\*<0.001

付録 6-1 影響要因と質問の対応表

ルート	カテゴリ	影響要因	変数名	質問	尺度
改善ルート	評価方法	指標の設定	指標の設定	問 14	名義
		外部評価	外部評価	問 8	名義
		利用者アンケート	利用者アンケート <sup>1</sup>	問 9	名義
		職員の参加	職員の参加	問 13(1)	間隔
評価プロセス	分析・検討プロセス	課題分析プロセス	課題分析プロセス	問 13(2)	間隔
		改善策検討プロセス	改善策検討プロセス	問 13(3)	間隔
評価の背景	評価導入後の年数	評価導入後の年数	問 11	比例	
サービス・事業の背景	改善のタイミング・計画性 予算・人員の制約	中長期計画 予算・人員の制約	問 7 問 10(6)	名義 間隔	
目標達成ルート	評価プロセス	責任明確化	責任明確化 <sup>2</sup>	問 17	名義
		部門目標とのリンク	—	—	—
		個人目標とのリンク	人事評価への反映 <sup>3</sup>	問 18	名義
		途中実績の確認	途中実績の確認	問 19	名義
適切な目標設定	適切な目標設定	問 20(2)	間隔		
対外説明ルート	評価方法	指標の設定	指標の設定	問 14	名義
		職員の参加	職員の参加	問 13(1)	間隔
		利用者アンケート	利用者アンケート <sup>1</sup>	問 9	名義
		外部評価	外部評価	問 8	名義
		ベンチマーク	ベンチマーク <sup>4</sup>	問 24	名義
		評価の公表方法	公表-ウェブサイト 公表-広報誌 公表-掲示・配布 公表-協議会	問 12	名義
評価プロセス	分析・検討プロセス	課題分析プロセス	課題分析プロセス	問 13(2)	間隔
		改善策検討プロセス	改善策検討プロセス	問 13(3)	間隔
評価の背景	評価導入後の年数	評価導入後の年数	問 11	比例	
サービス・事業の背景	中長期計画	中長期計画	問 7	名義	
組織環境	改革圧力	改革圧力	問 10(7)	間隔	
各ルート共通	組織的特性	館種	都道府県 <sup>5</sup> 政令市 <sup>5</sup>	問 1 問 1	名義 名義
		運営形態	指定管理 <sup>6</sup>	問 3	名義
		規模	職員数	問 4	比例

注 1: 「毎年度実施」「毎年度ではないが定期的実施」と回答した館について、ダミー変数「利用者アンケート」を設定。

注 2: 「決めている」「可能であれば決めている」と回答した館について、ダミー変数「責任明確化」を設定。

注 3: 「反映している」「可能であれば反映している」と回答した館について、ダミー変数「人事評価への反映」を設定。

注 4: 「定期的に作成している」と回答した館について、ダミー変数「ベンチマーク」を設定。

注 5: 「都道府県立」「政令市」について、それぞれダミー変数を設定。

注 6: 「指定管理者制度」「PFI」と回答した館について、ダミー変数「指定管理」を設定。

(出典)筆者作成

		第7章の チェックリ ストに含め る	仮説検証 の結果	予想され た影響の 向き	分析全体 の結果	アウトカム						インパクト			アウトカム				
						組織レベル						サービス向 上	満足度向 上	利用実績 向上	職員レベル				
						課題の共 有	改善志向	事業見直 し	業務分析	計画的運 営	活動活性 化				業務への 理解向上	課題の認 識	全館的視 点	自館の客 観視	改善意識
評価方法	指標の設定	○	○	正	正	-	-	正	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	外部評価	○	○	正	正	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	正
	利用者アンケート	○	○	正	正	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	正	-	-	-
評価プロセス	職員の参加		×	正	負	-	-	-	-	-	-	負	-	-	-	-	-	-	-
	分析・検討プ ロセス	課題分析プロセス		△	正	正負	正	-	-	-	-	-	-	-	-	負	-	-	-
		改善策検討プロセス	○	○	正	正	-	-	正	-	正	-	正	-	-	正	-	-	-
評価の背景	評価導入後の年数	注1	○ ×	組織：負 職員：正	負 -	-	-	-	-	-	負	-	負	負	-	-	-	-	-
サービス・事業の 背景	改善タイミン グ・計画性		×	正	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
組織環境	予算・人員の制約		×	負	正	-	正	正	正	正	-	正	-	-	-	-	-	-	-
組織的特性	館種	都道府県			負	-	-	-	負	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		政令指定都市			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	運営形態	指定管理			正	正負	-	正	正	-	-	正	正	正	負	-	-	-	-
	職員数				正	-	-	-	正	正	-	-	-	-	-	-	-	-	-

※灰色セルは回帰モデルが有意でなかったもの。

※分析の結果、係数が正で有意だったものには「正」、負で有意だったものには「負」、係数が有意でなかったものには「-」を記載。

注1：組織レベルについては仮説が支持されたが、影響の方向が負であることから、第7章のチェックリストには含めない。

(出所) 筆者作成

		第7章の チェックリ ストに含め る	仮説検証 の結果	予想された 影響の向き	分析全体 の結果	組織レベル アウトカム						インパクト			職員レベル アウトカム							
						改善ルート						目標達成ルート		改善ルート			改善ルート					目標達成ルート
						課題の共 有	改善志向	事業見直 し	業務分析	計画的運 営	活動活性 化	目標志向	目標達成 指示	サービス 向上	満足度向 上	利用実績 向上	業務への 理解向上	課題の認 識	全館的視 点	自館の客 観視	改善意識	目標意識
評価方法 (改善ルート)	外部評価		×	正	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-			-		
	利用者アンケート		×	正	負	-	-	-	-	-	負		-	-	-	-	-			-		
評価プロセス (改善ルート)	職員の参加		△	正	正負	-	-	-	-	-	正		-	-	-	-	負			-		
	分析・検討 プロセス	課題分析ブ ロセス		△	正	正負	-	-	-	-	-		-	-	-	-	正			負		
		改善策検討 プロセス	注1	○	正	正	-	-	正	-	-	-		正	-	-	正	-			正	
評価プロセス (目標達成ルート)	責任明確化	○	○	正	正	-	-	-	-	正	-		-	-	-	-	-			-		
	人事評価への反映		×	正	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-			-		
	途中実績の確認		×	正	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-			-		
	適切な目標設定	○	○	正	正	-	-	-	-	-	正	正	-	-	-	正	-			正		
評価の背景	評価導入後の年数	注2	○	負	負	-	-	-	-	-	-		-	負	負	負	-			-		
サービス・事業の 背景	改善タイミン グ・計画性	中長期計画	×	正	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-			-		
組織環境	予算・人員の制約		×	負	正	正	正	正	-	正	-	正	正	-	-	-	-			-		
組織的特性	館種	都道府県			負	-	-	-	-	負	-		-	-	-	-	-			-		
		政令市			負	-	-	-	-	-	負	-		-	-	-	-	-			-	
	運営形態	指定管理			正	正負	-	-	-	-	正		正	-	-	負	-			-		
	職員数				正	正	-	-	正	正	-		-	-	-	-	-			-		

※灰色セルは回帰モデルが有意でなかったもの。

※分析の結果、係数が正で有意だったものには「正」、負で有意だったものには「負」、係数が有意でなかったものには「-」を記載。

注1：仮説は支持されたが、目標達成ルートは改善ルートのサブ・ルートであるため、改善ルートと共通のこの影響要因は第7章のチェックリストには含めない。

注2：仮説は支持されたが、影響の方向が負であるため、第7章のチェックリストには含めない。

(出所) 筆者作成

		第7章の チェックリス トに含める	仮説検証の 結果	予想された 影響の向き	分析全体の 結果	アウトカム				インパクト			アウトカム	
						組織レベル				議会の理解向 上	行政内部の理 解向上	住民の理解向 上	職員レベル 対外説明意 識	
						議会説明への 利用	行政内部説明 への利用	住民説明への 利用	予算要求への 利用					
評価方法	指標の設定	○	○	正	正	-		正	-	-	-	-		
	外部評価の実施	○	○	正	正	正		-	正	-	正	-		
	利用者アンケート		×	正	-	-		-	-	-	-	-		
	ベンチマーク	○	○	正	正	-		-	-	-	-	正		
	公表方法	公表-ウェブサイト	○	○	正	正	正		正	-	-	-	-	
		公表-広報誌		×	正	-	-		-	-	-	-	-	
		公表-掲示・配布		×	正	-	-		-	-	-	-	-	
		公表-協議会		×	正	-	-		-	-	-	-	-	
評価プロセス	分析・検討プロセス	課題分析プロセス		×	正	-		-	-	-	-	-		
		改善策検討プロセス	○	○	正	正	-		正	-	正	-	-	
評価の背景	評価導入後の年数		△	正	正負	-		正	正	負	-	-		
サービス・事業の 背景	中長期計画の有無			×	正	-		-	-	-	-	-		
	政治的環境	改革圧力		○	正	正		-	-	-	正	-		
組織的特性	館種	都道府県				負		負		-	-	-	負	
		政令指定都市				-		-		-	-	-	-	
	運営形態	指定管理			正	-		-		-	-	-		
	職員数					負		-		負	-	-		

※灰色セルは回帰モデルが有意でなかったもの。

※分析の結果、係数が正で有意だったものには「正」、負で有意だったものには「負」、係数が有意でなかったものには「-」を記載。

(出所) 筆者作成

平成 30 年〇月〇日

〇〇〇〇図書館  
〇〇 様

調査へのご協力をお願い

拝啓 時下ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

私は、筑波大学図書館情報メディア研究科の博士課程に在籍し、「公共図書館における図書館評価の有効性とその改善策」をテーマに研究を行っております。図書館評価は、図書館法及び「公立図書館の設置及び運営上の望ましい基準」で努力義務とされており、多くの公共図書館で導入されていますが、必ずしも評価結果の具体的な活用は進んでいない状況にあります。そのため、今後の図書館評価の有効性向上に資する知見を得ることを目的に、評価の活用状況と効果について研究を行ってまいりました。

この度、これまでの研究成果を基に、公共図書館の職員が評価の要改善点を把握するためのチェックリストを作成いたしました。これを下記のように貴館で試行させていただき、今後の改良のためにご意見を聴取したいと考えております。調査の趣旨をご理解の上、ご協力いただけますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

敬具

## 記

### 1 研究テーマ

公共図書館における図書館評価の有効性とその改善策

### 2 調査の目的と概要

本研究の目的は、図書館評価の有効性を明らかにし、その改善策を提示することです。そのために、これまでインタビュー調査、アンケート調査等を行い、評価の活用状況や効果について研究を行ってまいりました。最終的には、研究成果を基に、図書館評価を改善するための方策を提示したいと考えています。

今回の調査は、検討した図書館評価の改善方策が妥当なものであるか、検証を行うものです。

### 3 協力依頼内容

これまでの研究成果を基に、公共図書館の職員が、評価の要改善点を把握するための簡便なチェックリストを作成しました。このチェックリストを貴館の図書館評価に適用させていただき、その有用性や使いやすさを検証したいと考えております。

以下の期間中に貴館を訪問し、貴館の評価ご担当者と共にチェックリストに基づいて評価

の実施方法のチェックを行います。その上で、チェックリストに対するご意見・ご感想を聴取させていただきます。

訪問日時：平成 30 年 11～12 月を目途に調整

#### 4 倫理的配慮

調査結果を文書化・公表する際は、個人名・所属機関名がわからない形式といたします。また、得られた情報は本研究の目的以外には使用せず、研究終了後は規定に基づき 10 年間保管した後、データを廃棄いたします。調査へのご協力は任意とし、調査途中でいつでも取りやめることができます。

#### 5 研究結果のご報告と研究成果の還元

調査結果については、博士論文の一部として取りまとめる予定です。御希望の場合は完成後にコピーをお送りいたします。

以上

※本調査についての疑問やご質問は、下記までお問い合わせください。

<連絡先>

筑波大学大学院図書館情報メディア研究科  
博士後期課程 田辺 智子

住所：〒305-8550 茨城県つくば市春日 1-2  
筑波大学大学院図書館情報メディア系  
溝上研究室気付

Email: xxxxxxxxxx@gmail.com

<指導教員連絡先>

筑波大学図書館情報メディア系  
教授 溝上智恵子



## 調査協力者への説明書

### 1 説明場所及び説明者

日 時：平成 年 月 日

説明者：田辺 智子

### 2 研究の概要について

本研究の目的は、図書館評価の有効性を明らかにし、その改善策を提示することです。そのために、これまでインタビュー調査、アンケート調査等を行い、評価の活用状況や効果について研究を行ってまいりました。最終的には、研究成果を基に、図書館評価を改善するための方策を提示したいと考えています。

今回の調査では、検討した図書館評価の改善方策が有用なものであるか、検証を行います。

### 3 調査協力者の必要性について

これまでの研究成果を基に、公共図書館の職員が評価の改善に用いるための簡便なチェックリストを作成しました。このチェックリストの有用性や使いやすさを検証し、よりよいものに改良するために、実際に評価を行っている公共図書館を対象にチェックリストを試行する必要があります。

### 4 個人情報の保護について

本調査で伺ったお話を文書化する際は、氏名等の個人情報は記載いたしません。また、調査結果を公表する際は、個人名・所属機関名がわからない形式といたします。得られた情報は本研究の目的以外には使用せず、研究終了後は規定に基づき 10 年間保管した後でデータを廃棄いたします。また、調査へのご協力は任意とし、調査途中でいつでも取りやめることができます。

---

### 同 意 書

上記のことについて、きちんと説明を受けました。説明では、自由意思で調査に協力し、いつでも調査への協力をやめられることを聞きました。また、私の個人情報について、きちんと管理することも聞きました。

私は、このことを踏まえ、調査協力者として協力することに同意します。

平成 年 月 日

氏 名 \_\_\_\_\_

注) 同意書は 2 通作成し 1 通は本人の控えとして手渡すこと。(コピー可)

<調査に協力した結果、不都合があった場合の連絡先>

実施責任者：筑波大学大学院図書館情報メディア系 教授 溝上 智恵子

連 絡 先：筑波大学大学院図書館情報メディア研究科 博士後期課程 田辺 智子

Email : xxxxxxxxxx @gmail.com

FAX : 029-xxx-xxxx (溝上研究室気付 田辺宛)

付録 7-2 第一回試行での指摘・コメントとチェックリストへの反映

項番	該当箇所	指摘・コメント	第2版での修正・対応
全 体			
1	全体の印象	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「留意点」とか見えて、「ああ、そうだよなー」というのが、全部結構、思いましたけどね。私が(もともと)思っていて「同意です」というのもあったし、自分では気づかなかったけれども、「ああ、このためにやるな」とか、「こんなふうにも説明できるな」というのが、気づきなかなと思う。</li> </ul>	(修正なし)
2	タイトル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(タイトルに「改善のための」とあることについて) そうすると、これをやったことで「ああそうか」と改善に気づき、つながるといことか。…改善にまで、今やった中では気づけなかった。</li> <li>・そうですね。たしかに…チェックが付いているわりには…、何かこう、何でしょうね、じゃあどうしたらいいのかな、というところまでは、なかなか行かないのかな…。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・冒頭の趣旨説明の表現を見直し、「未実施の項目、実施が不十分な項目がありましたら、評価方法を見直す際に参考にしてください」という一文を追加。</li> </ul>
3	「チェック項目」と右欄の説明の関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チェック項目と留意点の関係がすぐにピンと来なくて。(「留意点」という見出し名がピンと来ないのか確認したところ) そうなんです、そうなんです。…「効果」ではないし…。</li> <li>・(1点目はインタビュー、2点目はアンケート分析結果である旨を説明したところ) 今回ご説明いただいて、上段と下段はこうこうで、というのを聞くと、わかるような感じがして。</li> <li>・なんか、「参考」…。…チェック項目があつて、それを具体的に説明するとこういうこと、というふうにはっと見たときに思っていないくて。…「参考」なんでしょうね。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1点目と2点目を欄を分けて記載。</li> <li>・見出しを修正。(第2版ではとりあえず「説明」と「(参考)アンケート分析結果」とし、第二回の結果を踏まえて再度検討することとした。)</li> </ul>
4	その館に合わせてチェックするセクションを選択する方式について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(詳しい説明なしでやってもらう想定だったが、最初にセクション選択方式について質問があり、) これって、このどれかって感じなんですか？</li> <li>・(全部やらなくてよいか迷ったかを確認したところ) それは思いました。</li> <li>・(J館の場合、評価を対外説明に使うことはあまり意識していないとのことだが) うちの評価も、そんなに説明に使っているわけではないが、とはいえ対外的に公表はしているので、まったく無関係ではないかなというのはあったので。私は、(全部やりなさいというほうが)いいのかなというのがありますね。</li> <li>・…「期待する効果」というのを見たときに、「どれか」という選択肢な感じがしたんですよね。…一個を選ばず…。(どれか一つだけ選ぶと解釈した模様)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特に選択を求めず、全セクションやってもらうよう修正。</li> </ul>
5	同一チェック項目が複数出てくることについて	<ul style="list-style-type: none"> <li>・注が付いているので、それを読んで理解はできた。</li> </ul>	(修正なし)
6	全体の長さ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・もつとあるかと思っていた。</li> <li>・チェック自体はすぐできたなという感じ。</li> </ul>	(修正なし)

チェック項目と留意点			
※留意点については、2点目の位置付けを変えることとするため、主に1点目の記載について確認			
7	チェック項目 (表の左欄) 全般	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チェック項目自体は、わりにすーっと入ってくるというか。はい。チェック項目でつまずくところはなかったかという印象。</li> <li>・そうですね。私もチェック項目はわかりやすいなと思った。</li> </ul>	(修正なし)
8	留意点(表の 右欄)全般	<ul style="list-style-type: none"> <li>・読めばわかるんですけど…。しっかり読めば、なるほどね、こうだからこうね、と、じっくり読めばわかる。</li> <li>・そうですね、ただ、…私は最初これを見てチェックをしたときに、なんかこれ、一応チェックは付くんですけど…。何でしょうね、チェックは付くんですけど…。ここまではやれていないよな、というところとか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1点目の文言については、チェック項目によって文章のトーンにばらつきがあったため、そのチェック項目を実施した場合の利点を説明するよう、全体を修正。</li> </ul>
セクション①			
9	外部評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上の段はまあ、そのとおりだなというのはありますか。ね。気づきは得られているかなと思う。</li> </ul>	(修正なし)
10	利用者アンケート	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(すんなり読めるか確認したところ) 読めますね。</li> <li>・実際にやっぱり気づきや改善のヒントは得られたので…。この文もすんなり入るかな。</li> <li>・モチベーションって難しいけど…。でも少なくとも気づきは皆、そうなのね、というところは共有できるのかな…。</li> <li>・評価のアンケートについていえば、ちょっとまだ蓄積がないというのはあるので。うちの例でいうと。</li> <li>・(利用者アンケートと評価を別にやっている館もある旨を説明したところ) どちらかだけだと、必ず触れられていないほうのことを聞かれてしまうような気がする。アンケートの結果だけを使っていると、「じゃあ図書館でそれをどうしたの」というのは聞かれるだろうし、セットのほうがこちらでも説明がしやすいのかなと。</li> </ul>	(修正なし)
11	指標の設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・客観的だから、数値は。というところはあるかもしれない。でもそれが、定量的に指標が上がった、近づいた、とモチベーションにつながるという感じでもなく…。説明材料にはしやすい、とは思うが。</li> </ul>	(修正なし)
セクション②			
12	適切な目標設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目標設定に職員を巻き込むとか、納得できる、というのが、うちの場合で言えば難しい。たしかに計画に基づいて館の重点目標を段階的に作ってはいるが、それは評価担当者の間でもんで作るのではなくて、それぞれの館の上長が主にやっているの。</li> <li>・「達成できないよ、こんな目標」みたいなのは出ていなくて、説明もきちんとあるし、というのはあるが、皆で協議して、「うちの目標はこうである」「どうである」ともんだ上で、みたいなことではないの。</li> <li>・でもこれ、本当にすごい大事なことというか。こうあれば本当に理想形かなと思うところではあるが。</li> </ul>	(修正なし)

13	責任の明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・担当者はいますし。いるけれど。責任を持つ。責任を持つ…。…達成できなかったらどう、というのがイメージしづらくて。…「所管する部署」とか？</li> <li>・「目標を所管する部署」「目標の担当者」とか、そんな感じでもいいかなあ。</li> <li>・(理由は担当者が意識するからだと言明したところ)まあ、そうですね。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「個々の目標を所管する部署・担当者を決めている」と表現を修正。</li> <li>・併せて、「留意点」の説明を以下のとおり修正。</li> </ul> <p>(修正前) 「可能であれば、<u>目標達成に責任を持つ部署・担当者を明確にする。</u>」</p> <p>(修正後) 「可能であれば、<u>目標ごとに責任を持って取り組む部署・担当者を決めることで、目標達成がより明確に意識されるようになる。</u>」</p>
14	(参考) 人事評価への反映  ※チェックリストに入れていないが、参考のため確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各館評価のところは、人事評価で意識してるかな～。自分の担当しているところの意見とか。協議会の意見とかもそうだが、見て。そうなんだな、というのは、担当者としてはやっていたりする。館目標については、出る時期が、人事評価を提出する時期と、館目標を立てる時期が、なかなかこう、ぴったり来ないので。(行政評価は夏頃、自己評価はさらに後に実施するが、人事評価の目標設定は期首の4月なので時期が合わない。)</li> </ul>	(修正なし)
15	(参考) 途中実績の確認  ※チェックリストに入れていないが、参考のため確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(J館の場合はアウトカムの利用実績の指標が多いため、期間の途中で遅れを認識しても職員の努力で上げる余地があまりないことを指摘) たしかに職員の馬力でというのは、ちょっと…。ただ、そうでなければ、これは(途中で実績を確認するのは)本当に納得できるかなという感じはある。</li> </ul>	(修正なし)
セクション③			
16	外部評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価を公表する段階で、たとえば局長、教育長とか、どんどん説明をして公表という流れになっていくが、やはり「協議会の委員の方からはこういう課題をいただいています」とか「こういう評価いただいています」というのがあると、それに対してじゃあどうしなさい、というような話が結構早いのかなと。たとえば内部評価だけであれば、「そもそもこういう評価のやり方は正しいのか」とか、評価に対してそもそもすぐ聞かれそうだな、というのがありまして。なので、外部評価が対外的な説明に利用できるというのは、すごく納得はできる。</li> <li>・客観性、信頼性が高まるというのはおっしゃるとおりで、そうですね～、という感じだった。</li> </ul>	(修正なし)
17	分析・検討プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・直接、図書館評価では「こうです」というような説明を議会ではしていないが、議会説明の資料を作るに当たっては、評価がまったく使われていないかという、使われているところもあるので。これはまあ、うん。納得はできる場所ですね。材料は増えますね、たしかに。</li> </ul>	(修正なし)

18	指標の設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>•対外的というやはりあの、どうしても数字があるほうが説得的だし、客観的に映る部分もあるんだろうな、という意味では、そうですね。</li> </ul>	(修正なし)
19	評価結果の公表	(特に指摘なし)	(修正なし)
20	ベンチマーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>•それは本当におっしゃるとおりだと思う。うちも今回、評価を公表するに当たって説明をしていく段では、必ず聞かれるところ。…「じゃあ、政令市どうなの」とかいうのは必ず聞かれる。別々にやるのであれば、セットでやったほうが説得力があるし、その後の…、たとえばまあ直接的な予算獲得につながるかはわからないが、少なくとも「うちの市の課題ってここなのね」とか、「他市と比べてこういう状況なのね」というのは、わかっていただけなのではという意味では、これは本当に、あったらいいかなと思う。</li> </ul>	(修正なし)
21	(参考) 評価の継続的な実施  ※チェックリストに入れていないが、参考のため確認	(インタビュー調査で、評価を継続的に実施すると次第に对外説明に利用できるようになったとした館があったことを説明したところ) <ul style="list-style-type: none"> <li>•…それはあるとは思いますがね。</li> <li>•そうですね、そうですね。データも蓄積されて比較とかも…、説明しやすくなるんですかね。いついつまでと比べて、というようなので。</li> </ul>	(修正なし)
ヒントになった点、今後改善したい点			
22	ベンチマーク	一番、これはやろうかなと思ったのは、先ほどの統計数値の比較を評価に含めるということは、意外にやれていないなというのがあったので、これはすぐできるかな、というのがある…。	
23	セクション2	セクション②に関しては、留意点とかチェック項目については本当に納得のところではあるが、まったく私、チェックが付かなかったので、見直しにつなげたいなと思うが。じゃあ見直しにつなげるときにどうしようかなというのが、一番、ちょっと…、具体的な策が思い浮かばなかつたところではある。	

(出典)筆者作成

付録 7-3 第一回試行での対象館への情報提供・示唆

該当箇所	J館コメント・質問	これまでの研究結果を踏まえた情報提供・示唆
評価の負担感	<ul style="list-style-type: none"> <li>やはり業務負担は結構あるなというのが正直なところ。(ja氏)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>長くやっているところは、どこも見直ししながらやっていて、「最初はすごく大変でした」とかおっしゃる。どこも、なんとかうまくやれているように簡素化、省力化して、工夫してやっているの、5年、10年やっているところは、やり方が途中でだいぶ変わっているとおっしゃることが多い。</li> <li>他を見ても妙案はないというか、やってみてこのくらいの負担感ならできるといふ落としどころを見つけるという感じに見える。(J館の場合は)導入されて間もないから、まだ試行錯誤されている段階になるかと思う。</li> </ul>
評価方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>意外に評価のマニュアルとかチェックリストというのは、探してもないですね。</li> <li>協議会の委員の方などと外部評価をしている中で、ちょっとやりにくいし、「何かもうちょっと標準的なやり方ってあるんじゃないの」みたいな…質問は来ていて。「各館で事情によって、やっているんですよ」とご説明しているのだが。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>そうです、いいのがないんですよ。このとおりにやったらいい、みたいなマニュアルはやはりない。皆さん、結局、それぞれの館でそれぞれ検討している。それは、無駄というか、同じことをどこでもやっているような気がするが、結局その館にあったやり方をするしかないから。…皆さん同じ手間をかけていただくしかないようなところがある。</li> <li>指標のセットとか、もうちょっと何かあってもいいんじゃないかな。…便利な…長めの指標のリストがあって、この中からいいのを選びなさい、とか…。国内版の、どこの図書館でもよく使っています、みたいな指標のリストとかがあったらいいのかもしれないですね。(指標リストについて「あるとすごく助かる」との反応あり)</li> </ul>
職員の参加	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当が今は限られてしまっているの、担当者以外の関心が。なかなか浸透はしていないのかなと。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価をして、効果や気づき、変化を感じているのは、評価に関わっている方。…その方達にはいろいろな気づきがあったとか、いいことが起っているが、全館的に広がっているかというとなかなか難しかったり。</li> </ul>
評価結果の共有	<p>(評価結果の職員間の共有について確認したところ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>…興味ある人は見るけれど、というところに正直なってしまうかもしれない。…会議の中で、成果をちょっと皆で検証しましょう、とか、そういうことまではしていないですね。そこは私、すごい当館ではあれだなあと思っています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(共有方法は)工夫ができるかもしれないところなんですかね。</li> </ul>
指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業の実施数という以外に、他の自治体はどんな感じの件数的な指標を…(立てているのか)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>やはり事業の実施数が多い気がする。…レファレンス事例の登録件数というのを挙げていたり。それは努力でがんばれるので。…あと、イベント、講演会の件数とか。</li> <li>(指定管理館で目標を与えられて苦慮している例を紹介し)せつかく直営でやってらっしゃるので、自分達で決められるので、納得いくし、がんばったら増えるというものを上手く見つけるんですかね。たとえば利用数でも、お子さんの利用数とかだともう少し注力しや</li> </ul>

		<p>すいとか、やりやすいとか。…シニアの利用にすると いうのもある。…その年の事業を目標にしているとい うところもある。…「シニアコーナーを作ります」とい うのが今年の目標だったり。</p>
指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (ISO の) パフォーマンス指標 と違って、どのくらい使ってらっ しゃるんですかね。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• あれは…たぶん、あまり使われていない。出すのが難 しいものが多いですよ。</li> <li>• あれを使っているところは、私が見た公立図書館で は、ほとんどないと思いますね。…全部お金がかかり そうというか…出せたらいいだろうけど難しい…。</li> </ul>
計画期間の 途中での実 績確認	<p>(次期基本計画の策定、評価制 度見直しに当たっては、途中 実績の確認を)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• そうですね、しなければいけな い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (期間の途中の実績確認にも) いろんな形があるのだ と思う。本当にきっちり途中で中間評価をしてもらって 全館でまとめるようなところもあるし、そこまで行かなく ても途中の数字を出す…、指標の途中までの数値だ けでも幹部会議のようなところにかけると、「あ、後れて いる」というのに気づくというもあるので、無理のない 形で途中で確認していただくとよいのかもしれない。</li> </ul>
公表の方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>• うちは今ウェブサイトでは公表 はしているが、協議会の委員 の方からは…「公表と言ってい るが、図書館法では「提供」と 書いてあるよね」と言われて。 もう少し積極的に、何かこう、 たとえば館内にいらして見られ るようにしたほうがいいのか な、というのは少し思った。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 館内に掲示したり、配布物として持って行っていい よ、と用意しているということもあって。…持って行って いいことにすると、意外にはけるとのこと。…なかなか (評価への) 市民の方の反応はないものだが、たまに 興味を持ってくださっている方から質問が来たりする ことが、カウンターでありました、とおっしゃっていら り。…掲示だと見て終わりだし、ウェブサイトだと見に 行かないとないが。</li> <li>• 試しに置いてみると。ひょっとして。これ(評価書その もの)だと厚いですけどね。ダイジェストとか。</li> </ul>

(出典) 筆者作成

付録 7-4 第二回試行での指摘・コメントとチェックリストへの反映

項番	該当箇所	指摘・コメント	最終版での修正・対応
全体			
1	全体の印象	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価することを振り返る上では、やはり役に立つものかなというふうに思う。(ka 氏)</li> <li>・書いてあってやっていないことというのが、「あ、うちでは必要なかもしれない」という自分の振り返りのためには、あると大変便利かなと思う。(kb 氏)</li> <li>・(全体で「もっとこうしたほうが」という点はあるか) 大丈夫だと思う。(kb 氏)</li> </ul>	(修正なし)
2	タイトルと趣旨説明	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(第一印象で趣旨や使用方法が理解できたか) はい、すぐわかりました。(ka 氏)</li> <li>・(タイトルで趣旨が伝わるかを尋ねたところ) セルフチェックなので、たぶん自分でチェックするために使う...、ま、自己点検に用いるものですと書いてあるので、大丈夫なんじゃないかなと思う。(ka 氏)</li> </ul>	(修正なし)
3	「チェック項目」と右欄の説明の関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(チェック項目と説明の関係がわからない点がないか尋ねたところ) いや、それも特にはないですかね。はい。(ka 氏)</li> </ul>	(修正なし)
4	セクション分けについて	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(セクション分けの趣旨を理解できたか尋ねたところ) はい、はい、はい、はい。(ka 氏)</li> <li>・(セクションの区切りがわかりにくいのか質問) このセクションの枠を大きくするか、この枠組みを切り離すと、分かりやすのかなと思う。(kb 氏)</li> </ul>	(修正なし)
5	同一チェック項目が複数出てくることについて	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(違和感がないか尋ねたところ) それは若干ありましたね(笑)。あれ、さっきも出てきたかなというのは...でも二項目にわたってこういう効果があるだろうというようなことなんですよね。(ka 氏)</li> </ul>	(修正なし)
6	全体の長さ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長いという感じはない。まあ、もう少し長めでも構わないとは思いますが、このくらいで妥当かとも思う。(kb 氏)</li> </ul>	(修正なし)
チェック項目と説明			
7	全般	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(文章表現でわかりにくい点があったか) それはないですね。(ka 氏)</li> <li>・(よく分からなかった箇所等あるか) いえ、特にはない。ないです、大丈夫です。(kb 氏)</li> <li>・(すんなり読めたか) はい。(kb 氏)</li> </ul>	(修正なし)
セクション①			
8	分析・検討プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「今後の対応」という形で、前回の数値を見て、今回の数値、実績値の達成率を見て、その増減を見て、こうしたほうがよいのではないかと、というような分析をしながら書いている。...まず叩き台を私が作って、見てもらって、という形になる。(kb 氏)</li> </ul>	(修正なし)
9	外部評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(「説明」の記載内容に同意するか) そうですね、はい。(kb 氏)</li> <li>・文言の書き直しに対してでも、設定値ですね、このく</li> </ul>	(修正なし)



		<p>らの設定にしたほうがいいんじゃないかとか、あと、対応の仕方？ 今後の対応はこういう対応の仕方をしたほうが数値が上がっていくんじゃないかというような助言をいただいたりすることもあるので。それはとてもフィードバックとして有効なのかなと思う。(kb 氏)</p>	
10	利用者アンケート	<ul style="list-style-type: none"> <li>•やはり自由記入のところでかなりいろんなことを書いていただいている、「あ…」というところもありますし。…「それはね…」と直接説明したいなというところもある。でもそれ、わかるようにしないといけないのかな、という。…自由記入は結構、いろいろなことを書いてもらっている。(kb 氏)</li> <li>•(具体的な改善) できることは少しずつという形で、うちですと、ここが本当にバリアフリーができていない古い建物なので、できる限りのことということで。閲覧室のドアが手押しだった。思いドアで、入りづらいと言われたので、自動ドアに変更したりとか。そういう細々とした変更をかけたり。トイレも洋式を一つ作って改修したり。(kb 氏)</li> <li>•満足度調査に関してはやはり、いい評価をいただければモチベーションの向上にはすごくつながっていくと思うし、貸出数とか目に見える数値が上がっていくと、やはりそれも、がんばっただけ上がっていけばモチベーションの効果になるのではと思う。(kb 氏)</li> </ul>	(修正なし)
11	指標の設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>•(指標設定によって、そこに関心が向いたり、改善を意識するようになるか) そうですね、はい。実際に数字で見るとというのは大きいのかな、と思う。…漠然と感じているだけではなくて指標でちゃんと数字で見ると、「あ、やっぱりこうなんだ」という再確認というか、されてくるので。(kb 氏)</li> </ul>	(修正なし)
セクション②			
12	適切な目標設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>•努力してできる部分とできない部分は分けてしまわないといけないと思う。一応、うちも努力だけでどうしようもないところにも指標を作っているが、ま、基本、横這いくらいの感じで指標を設定して、という。…下げるわけにはいかない、ですけど、上昇率はなるべく緩やかにしたいかなと思う。(基本は前年度の数値を目標値とし、もし減った場合は翌年度の目標値が下がる形。)…協議会の方では1名、3年後くらいまで全部数値を埋めてしまって、目標値を設定したほうがいいんじゃないかというようなご意見もいただいているが、どちらがいいのかな、と。難しいところ。…3年毎に見直すか、毎年見直すかのどちらかになる。(中長期計画はない。)(kb 氏)</li> </ul>	(修正なし)
13	責任の明確化	<p>&lt;両名ともチェック付かず&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•各担当者というのはいるが、もうほぼ全員が全員、いろんなことをやっている。各部署、と言われても「う～ん」という(笑)。一人が二つ三つ担当を持っているので。…大雑把な、メインの担当者というのはもちろん</li> </ul>	(修正なし)

		んいるのだが。学校支援関係、一般室担当とか、児童室担当とかあるが。購入担当とか…、いるが、その人だけがやっているわけではなく、サブもいるし、担当が重なっているというか。…貸出冊数とか入館者数とかは個人の努力ではどうしようもない部分なので、それほどは気にしていないところはある。…「可能であれば」という感じですね、本当に。可能である部分だけでも、という感じですね。(kb 氏)	
14	(参考) 途中実績の 確認  ※チェックリスト に入れていないが、参考のため確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>それは大事なこともかもしれないですね。やっぱり、なかなか、今年度やる事業が進捗していない場合もあるので。それを年度の途中で振り返ってみて、じゃあ年度の後半はじゃあここを力を入れてやろうかというのは、大事なのかなあとは思。ただやはり、…皆が揃うタイミングがなかなかないという悩みが正直あります。なかなか打合せをする時間も…。(ka 氏)</li> <li>結構、集計が…。うちの図書館の場合、3館を合計して集計しているため、各館の集計結果はすぐ出るが、それを合計して割り返してというと、結構手間がかかる。…だから、できるだけのところですかね。やるとしたら、行事とか、項目を決めてやるのであればできるのかなと思う。(kb 氏)</li> </ul> <p>(担当者は、年度途中の実績値もある程度、把握可能。)</p>	(修正なし)
セクション③			
15	外部評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>(外部評価があるほうが評価の客観性・信頼性が高まる、手前勝手にやっているのではないということが示せると感じるか) それはあるんです、はい。たしかに。…根拠には、できると思う。(kb 氏)</li> <li>(自己評価だけだと) それはなかなか使いにくいですね。信頼性が、あまりない…。他者が見て、外部の団体が見て、評価していただけるのは大きいのかな、と。(kb 氏)</li> </ul>	(修正なし)
16	分析・検討プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>この数字がどうして出てきたのかな、というのを調べる上で…。いろいろ調べたものが、説明の材料になるというのはあると思う。こうだからこうなんです、というのを明確に判断できる材料があるというのが大きい。(kb 氏)</li> </ul>	(修正なし)
17	指標の設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>他の人に説明するときには、「こうなので、こうです」と言えるのは大きいと思う。(kb 氏)</li> <li>やはり指標はあったほうが…。…こういうことを目指していますというのは言いやすいと思う。これを目指すためにこういうことをしていますという説明にもつながれると思う。(kb 氏)</li> </ul>	(修正なし)
18	評価結果の公表	<ul style="list-style-type: none"> <li>出しているのは図書館のホームページ上、と、各協議会の委員さんに現物をお渡ししているということになる。(館内での掲示・配布は) これから先、ありえる。ちゃんとこう、指標が。今はちょっと過渡期というか、始まったばかりなので、ちゃんとしたものがもう少しできたら、というところはある。(kb 氏)</li> </ul>	(修正なし)

19	ベンチマーク	<p>&lt;両名ともチェック付かず&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・(毎年やるのは大変か) そうですね、すごく大変だと思う。…どの市を拾ってくるか決める、そこが問題になってくるかなと思う。決まってしまうと、まあ、うん…。できるのかなと思う。…そこがこういう評価を作っていれば同じようなものを出せるが、出せるとしたら貸出冊数とか所蔵図書数とか、そのくらいになってくるかなと思う。(kb 氏)</li> <li>・(含めるとなると難しいか) そうですね、別表みたいな。参考資料としてくっつけることは可能ですかね。…うまく自分のところに合う図書館を見つけて。で、なんでこの図書館と比べてるの、という説明も入れられればなおいいのかなと思う。(kb 氏)</li> </ul>	<p>・「(参考) アンケート分析結果」の文言を以下のとおり修正。</p> <p>(修正前) 「他館との比較を評価に含めると、説得力のある説明が可能となる。」</p> <p>(修正後) 「他館との比較を参考資料として評価の一部に含めると、説得力のある説明が可能となる。」</p>
20	<p>(参考) 評価の継続的な実施</p> <p>※チェックリストに入れていないが、参考のため確認</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・この指標はこういうふうにして、こうだからこうだ、という説明がちゃんとできるようになっていくと思う。継続していけば、継続していくほど。自分の図書館の傾向というもの、わかってくると思う。(kb 氏)</li> <li>・信頼性という点でも、まあ、何と言ったらいいんでしょうね。…質の向上のためにも、継続は大事ですね。…洗練されていくと思う。…まだちょっと、そうですね。ふわふわしているというか。まだ何のための指標かというところが練れていないというか。うん。自分達は必要だと思って作っているが、役に立つものなのかどうか、というところまで行っていない、という感じで。(kb 氏)</li> </ul>	(修正なし)
ヒントになった点、今後改善したい点			
21	ベンチマーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「あとは公共図書館との、他の比較統計…。そうですねー、できるならやってみたいというところはある。」(kb 氏)</li> </ul>	(修正なし)
その他			
22	<p>試行での指摘によるものではないが、最終的に見直しをして以下を修正。</p> <p>&lt;冒頭の説明文&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・(修正前)「…調査を基に、効果的な図書館評価につながる項目を設定しています。」</li> <li>(修正後)「…調査を基に設定しています。評価が職員や組織に望ましい影響をもたらすためには、<u>チェック項目に記載した事柄を実施することが有効です。</u>」</li> <li>・(修正前)「…図書館評価に求める効果に応じて、留意すべき点は変わってきます。」</li> <li>(修正後)「…<u>図書館評価には、サービス向上の実現や、有効な対外説明につながるなどの効果があり、どのような効果を求めるかに応じて、留意すべき点は変わってきます。</u>」</li> </ul> <p>&lt;チェック項目と説明&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「説明」という見出しを「なぜ有効か」に修正。文章表現を一部修正。</li> <li>・「(参考) アンケート分析結果」という見出しを「(参考) 期待される効果」に修正し、以下の注を追加。 「*「期待される効果」は、全国の公共図書館を対象としたアンケート調査を分析した結果、有意な相関関係が観察されたものを記載しています。」</li> </ul> <p>&lt;末尾&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・作成者名・参考文献を追加。</li> </ul>		

(出典)筆者作成

付録 7-5 第二回試行での対象館への情報提供・示唆

該当箇所	K館コメント・質問	これまでの研究結果を踏まえた情報提供・示唆
指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(利用実績の指標について) こればかりは本当に人口動態とか、いろいろな要因が重なってくるので。一概に図書館の努力だけではないかんとしめたい部分はある。(kb氏)</li> <li>・(努力の余地があるところとして) あとは行事関係ですね。そこは努力すれば上がるのかなと思う。(kb氏)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・来館者数とか貸出冊数とか、図書館の努力だけではない部分については、扱いを分けて、目標値を設定しない扱いにしている館もあったりして、正面だつてそこを指標にするのは苦しい。...しかも全国的に下がっているという傾向で。</li> <li>・ターゲットが絞られている学校図書館との連携とかですと、研修や連携をもっと増やすと増えるのかなと。努力の余地があるのかなという感じがするところ。</li> </ul>
目標設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(K館では、当該年度に加え翌年度の目標値を設定しており、評価の際に翌年度の目標値を見直している。) 協議会の中での指摘もあって。たとえば視聴覚資料などは、全然目標を達成できていなくて、さらに今年の数から相当増やすような目標になってしまっていると、それ予算から言っても達成できないんじゃないの、というようなのもあって。...そこで見直すものの中にはある。(kb氏)</li> <li>・協議会の方では...3年後くらいまで全部数値を埋めてしまって、目標値を設定したほうがいいんじゃないかというようなご意見もいただいているが、どちらがいいのかな、と。難しいところ。(kb氏)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価と同時に目標値を見直していますよね。これ、実は皆さんなかなかやっていなくて。...大変、合理的な流れでされているなあという印象。</li> <li>・3年後まで決めると、毎年見直しをしないと、どんどん乖離してしまうとかいうことになる。</li> <li>・もともと中長期計画があって、3年後にこのへんという目標がある場合は設定できるのと、職員が参加して関与した上で、このくらいという、現場が納得するところとかになる...</li> </ul>
職員の参加	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(他の職員を巻き込むには) 今後の対応について担当者と話し合うということくらいかと思うが。「こういう数値が出たんだけど、どうしたらいいと思いますか」というようなのを聞いて。ここに課題とか今後の対応を出してもらおうという部分では出来るかなと思う。(kb氏)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員の方を巻き込む工夫は考えられるか。負担にならない範囲で巻き込む。</li> <li>・(全職員が集まる機会を作るのは難しいとのことだが) せめて...中央図書館の職員が集まって、このへんを議論するとかいうのが、あるといいんですかね。</li> </ul>
対外説明・アピール	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(図書館評価の文献では行政内部へのアピールが強調されていることについて) そうなんです、言うみたいなんですけど。...アピールする側としては、あまり。本当に、図書館の人間はアピール下手で。図書館内部だけで終わってしまう部分が多いのかなと思う。(kb氏)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(実は他の図書館でも) 実は皆さん、そんなに使えていないんだよとおっしゃる。そこが難しいかなと思う。</li> </ul>

(出典)筆者作成