

ア 地域図書館の使命

地域図書館についても、仮に使命を定立してみると、市民により身近な場所で読書環境・情報獲得環境を整え普及させることにより、その地域の活力を活性化させるという役目を担っていると見えよう。

具体的に言うと

- ① 「読む」という行為を愉しみ
- ② 「知りたい」という欲求を作り
- ③ 調査研究の問題に添えていく

という3点で、地域に関わる市民の学習・仕事・余暇等の選択肢を増やしていき、生活の質を向上させていく使命を持っている。

イ 戦略目的一達成目的一業績指標

前記の「使命」から導き出される「戦略目的」として、地域館については5つの柱を考えてみた。地域図書館の目的体系と業績指標案の抜粋についても、表1-5を参照されたい。

4 今後の方向性

① 行政評価は経営改革のツール

研究方法の項でも強調したが、行政評価は経営改革のツールである。特に、設立以来当初の目的をほぼ果たしたと判断される生涯学習支援施設においては、所管セクションによる内部的事務事業評価では、大胆な事業の転換は望み薄である。民間企業の場合、転換期を迎えた際の典型的な経営戦略は、ABC+3SVと証されるアプローチを取るといえる。これは、「顧客ニーズ (Customer) を選択し、自社 (Company) の強みに資源を集中し、競

合 (Competitor) と差別化を図る」という戦略を指す。

果たして行政においてこの手法は導入できないのだろうか。顧客 (市民) は選べないが、セグメント (ニグルーピング) した上で、予想される典型的なニーズを先取りすることは可能だろう。また、複数のサービスを提供している生涯学習支援施設においては、最も市民にインパクトを与え感謝される部門に人的・物的・資金的資源を集中投入することもできなくはない。更に、民間企業を含めた縁機関が提供するサービスを覗んだ時、現状のサービス提供方式で良いかどうか、検討の余地のある生涯学習支援施設もあるだろう。行政全般の性格を反映して、生涯学習支援施設においても、厳正な手続は踏むものの、経営の革新という要素は組織の存立基盤としては、ビルトインされていらない。この革新をもたらすという点で、擬似的な競争原理を行政に持ちこむ行政評価への期待は大きい。

② 現場での経営改革と行政評価

実は、民間企業の転換期の経営戦略は、行政の現場での経営改革に大きなヒントを与えてくれる。実践のステップとしては、①顧客の定義・誰が真に重要な顧客であるかを明確に定義する ②実態分析・顧客にとって何が重要か。また、現在何に満足し、また不満なのかを、きちんと分析する ③改善活動・実態分析から得た顧客のニーズと現実とのギャップをいかにして埋めるかを工夫し、実際にアクションを起こす ④コミュニケーション・改善をやっているということ、及びその

表—5 地域図書館の目的体系と業績指標案：抜粋

目標 (=戦略目的)	目標達成のための課題 (=達成目的)	業績指標
1 利用者が自立的に活用できる図書館	①利用者に分かりやすい図書館内サイン・書架。 ②利用者検索機を使いこなせる。 ③目的の資料の見つけやすさ。	参考資料 (図書、CD-ROMなど) の最新発行年度の割合が90%以上。 基本図書 (ここでは、分野ごとに5年以上毎年貸出回数10回以上の図書資料) の複本率が50%以上。 貸出用図書の年間回転率が8.0以上であり、かつ貸出総冊数に占める予約割当図書が15%未満。 貸出用図書の未利用率 (購入年度別) と、平均的な勾配との乖離度が0.5未満。
	④知りたいことが分かる蔵書構成。	
	⑤すぐに職員に問合せができる。 ⑥地域資料の充実。	
2 利用者の満足度向上		
3 未利用者への図書館広報		
4 市民に開かれた図書館経営		
5 行政の立案・執行への寄与		

表—6 横浜市立図書館 (中央図書館+地域館) の戦略計画案 (1) : 利用者の視点

対象	目標 (=戦略目的)	目標達成のための課題 (=達成目的)
利用者 (来館・非来館)	① 来館者の満足度の向上	来館時の問題意識に応える具体的な成果が得られたか
		入館して退館するまで来館目的に沿った快適な過ごし方ができたか 時間と費用をかけた来館に見合った時間が過ごせたか
	② 教育効果 (児童、学生、成人)	総合的学習の本格化に対応した小・中学生の調べ学習や職業体験学習に有効か 希望する教養を修得できるような生涯学習機会を得られたか 子供・主婦・老人が、長期的・継続的に利用できる状態になっているか
③ 資料の良好な保全と活用	資料は利用者が容易に検索・確保できる状態で適正に公開・閉架書架に配架されているか メディア (活字/音楽/映像)、形態 (アナログ/デジタル) 等を問わず、連続的に資料を提供できるか 調査研究・教養涵養の目的に照らし、必要十分な資料が収集・整理されているか	

結果を積極的に顧客に対して伝えて信頼関係を強化するということになる。(注5)

何らかの客観的な裏付けがあれば、これらのステップを実行に移すことが可能になる。この客観性は、必ずしも定量的に測定可能なものに限らず、顧客満足度調査(CS)のような定性的な指標でも良いが、なるべく成果(Output)を測定するものが望ましい。顧客(=市民)にとって重要なものは、投入(Input)や結果(Output)ではなく、成果(Output)だからである。

③ 戦略計画策定を受けた業績指標の設定

機構・予算・人員削減が進む中、事務事業自体が使命を終えたという理由でいきなり打ち切られることもあり得る。このような事態を防ぐには、中期的な生涯学習支援施設の使命や達成目標について、当該施設、所管局、及び管理部門(総務局、財政局等)と明確な合意を作っておくのが望ましい。中央図書館、地域図書館を含めた横浜市立図書館全体について、戦略計画の叩き台を作ってみた(表6)。(注6)ここで重要なことは、「来館者の満足度の向上」、「教育効果」、「資料の良好な保全と活用」等の現場レベルの様々な改善努力を系統的に評価する道具に留まらず、「内部経営効率」「職員のやりがい」、「経営改革の進捗具合」、「ガバナンスの確立度合い」、「情報発信の質と効率」、「外部経済効果」、「知名度、世間での評価、イメージ」等の戦略目的にまで遡った合意形成を目指していることである。

④ 改革は生涯学習支援施設から

生涯学習支援施設は、比較的完結したサービスを提供しており、顧客満足度等のアウトカム(成果)指標が取りやすい。従来からの経緯を考慮するあまり斬新な発想が出にくい事務事業評価を一旦離れ、手始めにゼロベースから業務棚卸をし、職場単位で自分たちの使命や顧客が求める価値、成果について議論してみるのはどうだろうか。その結果を、使命(Mission)―将来像(Vision)―顧客(Customer)―顧客価値(Core Value)―成果(Output)といった様式でまとめ、職場単位での考え方を共有することから始めてみたらどうだろうか。

⑤ 総合的なアプローチが理想

生涯学習支援施設という現場からの経営改革に焦点を当てて1年間研究を進めてきたが、やはり、広がりや深さには限界がある。全庁的な推進体制を取り、改革の対象として①実践運動、②管理システム、③経営体制という3つのレベルを意識的に峻別し、更に改革の方法論として、①民間経営手法の導入、②市民参加/協働、③自律型組織 という3つの手法を組み合わせた総合的な経営改革が望まれる。

△教育委員会中央図書館サービス課サービス第二係長 林 博己(代表) / 同 サービス課 サービス第二係 依田 一 / 同 企画運営課 担当係長 林 千賀 / 同 企画運営課 桑原 芳哉 / 教育委員会緑図書館 入船 康子 / 教育委員会生涯学習課 立花 亜紀子 / 建築局 総務課職員係長 小林 謙一

表一 横浜市立図書館(中央図書館十地域館)の戦略計画案(2): 運営者の視点

対象	目標(=戦略目的)	目標達成のための課題(=達成目的)
運営者 (職員・嘱託・バイト)	④ 内部経営効率	横浜市中央図書館の運営維持費用が、模範的民間企業並にうまく管理されているか 司書・嘱託・アルバイト・委託先職員の労働生産性が高いか 少しでもより多くの受益者負担を得るための努力ができていますか
	⑤ 職員(司書、嘱託、アルバイト)のやりがい	司書・嘱託・アルバイトの士気と満足度は高いか 管理職の士気と満足度は高いか 司書・嘱託・アルバイトにとって、自らのスキルを高める格好の舞台となっているか
	⑥ 経営改革の進捗具合	民間企業並の経営管理と現場改善活動ができていますか インターネット・グループウェア等のITインフラを最大限活用しているか 会議運営や文書作成等の間接業務は問題解決志向で運営されているか
	⑦ ガバナンスの確立度合い	館長及び管理職会議は、的確な課題発見と問題解決をしているか 教育委員会と横浜市中央図書館の管理職相互で、意義のある情報交換・問題提起がなされているか 横浜市立図書館の運営は透明性が高く、信頼できると思われているか

表二 横浜市立図書館(中央図書館十地域館)の戦略計画案(3): 設置者の視点

対象	目標(=戦略目的)	目標達成のための課題(=達成目的)
設置者(横浜市役所)	⑧ 情報発信の質と効率	庁内部局の企画実施・政策立案へ有用な情報が提供されているか 司書の成果発表や所蔵資料のPRが中央図書館の認知度を高めるのに役立っているか
	⑨ 外部経済効果	各種企画事業が、横浜市中央図書館のサービス展開に寄与しているか 横浜市中央図書館の設置により直接的に市内で発生した購買・雇用は大きい 横浜市中央図書館の利用により就職・起業に成功した市民は多いか 民間で提供してきた市民の生涯学習機会を横浜市役所の一部局として代替できたか
	⑩ 知名度、世間での評価、イメージ	市民が横浜市中央図書館の存在と活動を知り、高く評価しているか 横浜市中央図書館の存在が、首都圏の他都市に比べて横浜市の比較優位をもたらしているか マスコミが横浜市中央図書館を「先進的」と評価し、メディアに取り上げたいと考えているか

(注1) 試作した戦略計画と業績評価指標の全貌をご覧になりたい方は、執筆者までご一報頂きたい。
(注2) 南学(2001、2002)「自治体サービスのABC分析と『行政改革』」(第1回)第7回「地方財務」2001年10月号、2002年4月号
(注3) 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」『現代の図書館』出版

(注4) 上山信一「監訳・監修」(2001)『行政評価の世界標準モデル』東京法令出版
(注5) 上山信一(1999)『「行政経営」の時代』NTT出版
書館」38巻1号、p. 31-42では、東京都江東区、神奈川県座間市、佐賀県佐賀市の各図書館における試算を行っている。