

大学図書館のパフォーマンスを考える

自己啓発研修（共同研修）代表 安本 裕和

（大学図書館）

はじめに

昨今は「評価の時代」と言われ、新聞紙面などでも情報、競争などの言葉とともに「評価」という言葉が取り上げられない日はないほどである。巷間よく見られる例では、企業が格付け機関によってランク付けされ、それにより消費者の選択が左右されたり企業間の競争が促進されるという状況がある。他方、行政（政策、サービス）についても評価や自己点検、自己評価といったものに対する意識が高まってきている。

同じように大学に関しても、大学の教育研究水準の活性化・維持向上を図り、その目的及び社会的使命を達成するため、当該大学における教育研究活動等の状況について評

価を行うべく「大学評価」が義務づけられている。大学評価では、すでに「自己評価」が当たり前のものとなっており、今や「外部評価」または「第三者評価」が義務付けられるまでになっている。このように、自らの活動の評価結果を外部に対して公表することは、自らの活動についての説明責任が求められることを意味する。

評価には主体別に「自己点検・評価」、「外部評価」、「第三者評価」とあるが、これまで見た限りでは実施主体にかかわらず評価対象を構成する種々の部門の詳細にわたる現状把握に基づいた例はどちらかというとなんとなく、一般的な切り込みの浅い評価項目にそって実施したものが多いようである。

関西学院大学を構成する一組織である大学図書館につい

て、図書費予算の額、所属職員の数、建物の規模といったことから、その大きさに着目し「図書館には過度に金がかかっている」というような声をたまに聞くことがある。

これも一種の評価なのであるが、図書館を職場とする者としては「決してそんなことはない」と胸をはって主張したい。その際に何らかの客観的尺度による評価といった裏づけをもって主張したいところであるが、今のところ残念ながらそのようなものは見あたらない。また、反対の側からも図書館が金を使いすぎていると断罪するに足るだけの客観的な評価基準もない。だから双方とも根拠も無く感覚的に思いを持つだけというのが現状であるようだ。

そこで、図書館に投入されるすべての費用の総計と、図書館がその営みによつて生み出している諸価値の総和を求めることができれば、そのバランスを見ることにより図書館が「費用に見合うだけの、あるいは投下費用を上回る機能を果たしている」のか、はたまた「費用を無駄に食いつぶしている非効率な組織」であるのかを判断することができ。このような観点から本学の図書館のパフォーマンスを評価するモデルを作ってみようということで、図書館業務の実際について細部まで熟知しているメンバーにより一年間共同研修を行った。

以下に当研修グループがこの一年間に行ったことをまとめる。

I 文献学習（読書会）

まず図書館学の分野の書籍の中に「図書館のパフォーマンス評価」を取り上げたものが沢山あるので、それを用いて図書館の諸活動を評価する指標やその考え方について読書会形式による学習を行った。この中で取り上げた書籍は次のものである。

「JIS 図書館パフォーマンス指標」日本工業標準調査会著 日本規格協会

「行政評価」島田暗雄他著 東洋経済新報社

「サービス・クオリティ」山本昭二著 千倉書房

「図書館経営論」宮沢厚雄著 勉誠出版

「図書館サービスの費用と価値」

平成八年度慶應義塾大学学事振興資金による研究（共同研究）

「電子情報環境下における図書館サービスの経済学的側面からの分析」報告書 代表 上田修一

「図書館経営論の視座」日本図書館学会研究委員会編

日外アソシエーツ

「ライブラリアンのためのやさしい統計学」Taverkere

Srikantiah 他著 丸善

「図書館の評価を高める」Peter Hemon 他著 丸善

「図書館サービスの評価」Frederick Wilfrid Lancaster 著

丸善

II 講演会

図書館評価に関する文献について学習を行う中で、この分野の専門家から直接詳しいお話を聞かせていただくということになり、当該分野についての専門家であり著書もある慶応義塾大学文学部教授図書館・情報学専攻の糸賀雅児氏をお招きして講演していただいた。糸賀教授は二〇〇二年十一月に明星大学で開催された図書館情報学会において「図書館評価をめぐる諸概念の相互関係」と題する研究発表をされたが、たまたまこの発表を聞いた者が当研修を思いつくきっかけとなっている。

この講演会は当研修グループが企画したものであるが、内容を考えて大学図書館の職員研修会という扱いにしたい。ただし、共同開催形式で二〇〇三年九月三十日に図書館ホールにおいて開催した。参加者は二十二名であった。このときの講演及び質疑応答の要約を当報告の末尾に添付する。

III インプットとアウトプットのバランス評価

1 概要

図書館に注入される資源（人的・物的・金銭的）すなわち「インプット」と、そこから利用者が得るサービスまたは利益である「アウトプット」を基礎とした数値処理モデルによる評価には、大きく二つの方法がある。

ひとつは、現在の図書館全体の予算執行額（インプット）を分解して各業務に費やされる金額（アウトプット）を算出し評価する方法である。これは、インプットとアウトプットとがバランスしているという前提である。もうひとつは、業務ごとに係数（単価コスト）を仮定し（たとえば、貸出一件当たり何円など）、その係数をもとに積算した合計金額（すなわちアウトプット）を図書館の予算執行額（インプット）と対照させて評価する方法である。

前者は図書館の実際の業務を基本とするために具体的な評価が可能であるのに対して、後者は単価などの係数仮定による影響が大きく、定量的な比較評価のために単価コストの客観的な根拠が必要となるが、インプット、アウトプットそれぞれを数値化（金額換算）できれば、その大小関係をみることで図書館が投下費用に見合う働きをしているのかが一目瞭然となる。

当研修を計画するにあたって最初はこの後者の方法で進めようと考えていた。しかし、インプットは集計材料が比較的容易にもれなく把握できるのに対して、アウトプットは簡単にはいかない。そもそもアウトプットとして何を取り上げるかも非常に広範囲であり、またひとつのアウトプット項目をどのように数値化するかという点でもいくつもの考え方が成り立ち得る。そして、仮にひとつのモデルを構築してそれに基づき数値化することができたとしても、そこから導かれる結果は「仮定に基づく数値」にすぎず、得られる結論には第三者からみときに恣意性が排除

できない。

そこで、今回の研修では前者の方法を採用し検討をすすめることとなった。

2 評価の方法

(1) 項目の洗い出し

まず、インプットとアウトプットに該当する全項目をメンバー全員で洗い出し、その一覧を作成した。

(2) インプットの数値化とその根拠(出典、前提、按分)次に、インプットの数値化を試みた。

インプットの各項目は図書館に投入された資源であり、基本的にすべて金額で表されるものと考えた。金額の算出にあたっては原則として毎年度支出される費用を対象とし、建設費用のように一時的にまとめて支出され減価償却されるものは対象外とした。

ただし、支出される金額が単年度のアウトプットに結びつくものか、または中期・長期にわたる維持・改善のために費やされるものか、明確に結論が出せない項目については考え方が分かれた。具体的な例として後述の図書資料費がある。

数値化の根拠は、原則として二〇〇二年度の実数を採用し、数値は以下の資料を参考にした。ただし、これらに明示されていない数値については関連部署の協力を得て提供を受けた。

「館長室会」業務報告資料(二〇〇二年度)

「年次報告」(二〇〇二年度)

「文部科学省大学図書館実態調査票」(二〇〇三年五月一日現在)

日現在)

「日本図書館協会調査票」(二〇〇三年五月一日現在)

以上の手順によってまとめられたものが「大学図書館インプット一覧」である。「表1」

なお、根拠の中で特記すべき事項を以下①～⑥に示す。

①人件費

人事課から二〇〇二年度の、専任・委託・派遣・アルバイト別の公租公課分を含む(ただし、交通費は除く)人件費の合計金額の提供を受け、それをもとに一人当たり平均を算出した。ただし、算出にあたっては管理職が含まれている。「表5」

②外注諸経費

清掃およびカウンター委託費は総務課から、館内各種設備保守および総合保守の費用については施設課から、それぞれ数値の提供を受けて算出した。「表1」

③光熱水費

文部科学省への補助金申請時に、総務課から提供を受けた図書館開館一時間あたりに要する光熱水費をもとに、年間総開館時間をかけて算出した。「表1」

④システム諸経費

NU 金額	KS 金額	KSC 備考
別表	別表	
¥15,024,240	5,945,940	
¥25,511,724	2,906,278	詳細金額算出できず、KSC 全体金額から面積比で按分
¥10,021,425	2,542,982	詳細金額算出できず、KSC 全体金額から面積比で按分
¥1,415,610	514,500	スタックランナー保守費
¥46,540,146	8,302,898	
¥320,300,720	48,549,731	
¥99,237,222	19,748,733	
¥20,810,350	4,384,144	
¥13,516,921	2,689,938	
¥24,983,698	4,971,888	
¥8,800,579	1,355,289	部課運営費は KSC 全体でしか把握していないため上ヶ原の数字をもとに利用者人数比で算出
¥20,595,736	2,816,484	
¥730,065	142,966	コピー兼 FAX 機リース代
必要経費に含まれる	必要経費に含まれる	
必要経費に含まれる	必要経費に含まれる	
必要経費に含まれる	必要経費に含まれる	
¥1,500,000		
¥1,200,000		
¥630,000		
¥206,092	—	
¥144,444	—	
¥32,119,098	5,995,565	
¥1,840,500	343,560	
¥14,536,708	2,713,519	

表1 大学図書館「インプット一覧」

インプット		根拠(参考資料)	NU/KS
人件費	人件費(派遣含む)	人事課	別
委託外注費	カウンター	○(総務課)	別
	清掃	○(総務課)	別
	総合施設管理	○(総務課)	別
	設備保守(スタックランナー、館内PC)	○(施設課)	別
光熱水費		M	別
資料購入費	図書費支出(種類別)(単巻/継続別)	K	別
	雑誌購読(継続)	K	学生数比按分
	データベース契約(継続)	K	学生数比按分
	寄贈受入図書資料(評価額で換算)	N	学生数比按分
整理経費	(委託費用、消耗品含む)	○(支払いベース)	学生数比按分
消耗品費	消耗品費(トイレトペーパー、傘袋等)	○(実績)	別
	必要経費(消耗品、通信、印刷製本等)	○(実績)	別
諸経費	貸借費	○(実績)	別
	委託費	—	—
	手数料	—	—
	諸契約費	—	—
利用者教育経費		—	—
広報経費		—	—
ホームページ作成		○(2001年度支払い実績)	上ヶ原のみ
ニュートン賞	運用費	○(課内資料)	上ヶ原のみ
	副賞	○(課内資料)	上ヶ原のみ
システム諸経費 (初期導入、運用)	図書システム	○(見積り・端末台数按分)	75%/14%
	(図書システム)保守料	○(見積り・端末台数按分)	75%/14%
	(図書システム)一時経費(1年分)	○(見積り・端末台数按分)	75%/14%
	事務システム		今回対象外
資産	教研システム		今回対象外
	備品費		今回対象外
	土地代		今回対象外
	建設費		今回対象外
(灰色)	用品費		今回対象外
	面積		今回対象外
	座席数		今回対象外
	収容冊数		今回対象外
	貸出条件		今回対象外

●参考資料(数値根拠)

K=「館長室会」2002年度業務報告資料

N=「年次報告」2002年度

M=文部科学省大学図書館実態調査票(2003年5月1日現在)

L=日本図書館協会調査票(2003年5月1日現在)

O=その他(明記)

インプットの区分	
①金を払ったもの	調査可能 (他部署の支出を忘れないように)
②金を払っていないもの	金に換算可能なもの (例) 寄贈受入?
③灰色	金に換えられないもの (例) 面積、座席数…

システムはパッケージを4年リース契約で導入している。

一年間の経費を求めるために次の処理をおこなった。リース料金は一年分の費用が明確に出ているのでこれを用いたが、導入にあたっての一時経費はリース契約年数で割った(四等分した)ものを割り当てた。

また、「図書システム」「保守料」「一時経費」は、クライアント台数分に応じて西宮上ヶ原と神戸三田とに振り分けた。ただし、西宮上ヶ原キャンパス内の分館(言語教育研究センター等)のクライアント台数は含まれていないため、分館のコストは省略している。「表1」

なお、図書館内には「事務システム」「教研システム」も存在するが、予算が別枠となっており正確な算出が困難なため、今回は対象外とした。

⑤ 図書資料費

図書資料費の支出額はその年度だけではなく、蔵書全体を維持し充実させるための支出とみなすことができる。しかし、図書資料費は人件費とともに毎年多額の予算が図書館に投入されている。ところで、ある年度中に発生した貸出(アウトプット)の対象となった資料はすべてが当該年度の図書資料費(インプット)により受入れられたものではなく、過去からの蓄積により構築された蔵書の中から選ばれて貸出しされたものである。このように様々な見方があるが、当研修では図書館に投入されたインプット(金額)がどのようにアウトプット(サービス)に結びついている

かの定量的な評価のために、図書資料費をインプットの金額に含めることとした。ただし、アウトプット項目では資料提供に関連付けされるものなので、図書資料費を含む場合と含まない場合の二通りを算出しようとすることは、比較的容易に可能である。

⑥ その他(消耗品等)

消耗品費については二〇〇二年当時の図書館4課の実際の支出額を合計した。「表1」

(3) アウトプットの数値化とその根拠(出典、前提、按分)

続いてアウトプットの数値化を試みた。

アウトプットは、金額では直接表されないものが大部分である。そこで、まず件数・冊数などの数値を各種の統計類から抽出して一覧を作成した。ただし、現在の業務上統計数値を把握していない業務があるため、これらについては今回は新たに数値を取得することはせず、その必要性を指摘することとした。

根拠としては、原則として二〇〇二年度の実数を採用し、数値は以下の資料を参考にした。ただし、これらに明示されていない数値については関連部署の協力を得て提供を受けた。また、単独の数値が示されていない場合は、学生数比率をもとにキャンパス別に按分する方法を用いた。

「館長室会」業務報告資料（二〇〇二年度）

「年次報告」（二〇〇二年度）

「文部科学省大学図書館実態調査票」（二〇〇三年五月一日現在）

「日本図書館協会調査票」（二〇〇三年五月一日現在）

このようにして、「大学図書館アウトプット一覧」を作成した。「表2」

（4）業務別総コストの算出

続いて、各業務の総コストを試算した。まず、アウトプットの大区分である各業務別に、インプットで数値化された人件費および人件費以外の諸経費の比率（重み付け）を求めた。特に人件費については職員全員の業務分析にもとづく比率を割り出してから、重み付けを決定した。これは、人件費の金額が他のコストと比較して非常に大きいため、できるだけ実態に即した総コストの算出が必要であるためである。

業務分析の対象とする職員の構成および業務は二〇〇三年度の実態を基本とした。一方、人件費は二〇〇二年度の実績から一人当たり平均を求めた。「表5」本来は二〇〇二年度の業務分析による比率（重み付け）が必要ではあるが、今さら過去の業務分析をしようとしても正確な分析が困難なため、不正確な数字をいくら操作しても実態を表すものとはならない。また、二〇〇二年度と二〇〇三年度の

人件費の差異はベ・アが零であったので定算分のみであるため、大きな影響は生じないと判断した。

①利用サービス（西宮上ヶ原・神戸三田）の業務別人件費比率について

利用サービス関連のアウトプット項目に対して、職員個人別の業務分析をもとに、重み付けを行った（職員1人の総業務量を100%として、各自の担当業務に応じて各項目に振り分けた）。「表6別表1、2」この個人別の重み付けを業務別に積算すると、業務別比率が得られる。「表6別表3、4」

この重み付け（業務別人件費比率）に比例して職員1人あたりの平均人件費を按分することにより、業務別人件費が算出される。「表6」

なお、管理監督業務は対象外としたため管理職者は除外し、監督職者については監督業務を庶務業務として考えた。また、一般職等についても、該当者については庶務業務を設けて振り分けた。

②間接部門（西宮上ヶ原）の業務別人件費比率について

西宮上ヶ原の間接部門のアウトプット項目に対して、担当職員がそれぞれの業務について、どれだけの時間かわっているかをもとに個人別の比率（重み付け）を作成した。「表7別表1」この個人別の比率を業務別に集計すると、ある業務に対して専任職員何人分というような数値が求められる。「表7別表2」

この数値に人件費単価をかけることにより、その業務に

表2 大学図書館「アウトプット」一覧

利用	利用者	入館者数	全体	根拠(参考資料)	NU/KS	NU数値	KSC数値	
利用	一般公開	申込数	全体	N	別	866,484	233,512	
			資格別	N	別	NU別表	KSC別表	
		受入人数	通年	N	別	150	26	
			春学期	N	別	40	7	
			秋学期	N	別	86	8	
			卒業生	N	別	508	22	
		総利用対象者数	種別(総数)	L	切り分け済	19,072	3,482	
			学生	L	切り分け済	17,023	3,106	
			教職員	L	切り分け済	2,049	376	
			その他	L	切り分け済	1,732	65	
		資料貸出	貸出件数 (図書のみ)	全体	N	別	186,344	44,932
				利用者別	N	別	NU別表	KSC別表
	分類別			N	別	NU別表	KSC別表	
	学部学年別			N	別	NU別表	NU別表を含む	
	貸出件数			理論上は算出可能ですが…	別	×		
	館外貸出件数				別	×		
	館外貸出日数			理論上は算出可能ですが…	別	△		
	館内閲覧		館内利用件数			別	!	!
			館内利用(滞在)時間			別	!	!
			館内閲覧数			別	!	!
		視聴覚資料貸出点数	教材の館内利用を除く	K	別	21,235	1,614	
		マイクロ資料	利用件数	N/O(実測)	別	90	1	
		古文書資料	利用件数	N	別	98	—	
		貴重書	利用件数	O	別	11	—	
		ネットワーク 経由	DBアクセス数			別	!	!
	オンラインジャーナルアクセス数				別	!	!	
	OPACアクセス数(検索回)				別	!	!	
CD-ROMアクセス数			O(業務連絡会資料)	切り分け不可	377	NU数値を含む		
ホームページアクセス数				別	!	!		
窓口受付利用件数	CD-ROM		O(利用記録)	別	115			
	DB		O/N	別	532	342		
OPAC ID発行数			O(利用記録)	別	208	?		
ICPSR利用件数			O(利用記録)	別	0	0		
相互利用	相互利用(学内)		図書・資料取り寄せ	上ヶ原→三田	N	別	1,554	NU数値を含む
		三田→上ヶ原		N	別	1,414	NU数値を含む	
		文献複写(件数)	上ヶ原→三田	N	別	88	NU数値を含む	
			三田→上ヶ原	N	別	508	NU数値を含む	
	相互利用(学外)	所蔵照会	依頼件数	N	別	359	未集計	
			受付件数	N	別	378	未集計	
		文献複写	依頼件数	N	別	5,730	1,217	
			受付件数	N	別	4,634	686	
		図書貸借	依頼件数	N	別	289	30	
			受付件数	N	切り分け不可	564	NU数値を含む	
		閲覧利用	依頼件数	N	別	244	22	
			受付件数	N	切り分け不可	345	NU数値を含む	
レファレンス	利用相談件数	クイックレファレンス	N	別	4,212	未集計		
		書誌調査	N	別	26	未集計		
		所蔵調査	N	別	400	未集計		
		事項調査	N	別	9	未集計		
	E-Mailレファレンス		N	別	2	NU数値を含む		
施設誌	パソコン(利用者用)	台数	M/O(実測)	別	120	107		
	視聴覚コーナーブース	席数	O(実測)	別	51			
	視聴覚コーナー機器(VTR, LD, CD, カセット, レコード, DVD)	台数	M	別	79	48		
	AVブース利用者	人数	O(実測)	別	×	48		
	視聴障害者読書室	室数	O(実測)	別	3	2		
	視聴障害者読書室	利用件数	N/O(実測)	別	255	1		
	グループ閲覧室	室数	O(実測)	別	8	2		

自己啓発研修

利用者教育	グループ閲覧室	利用グループ数	N	別	1,377	未集計	
		利用コマ数	N	別	5,118	2,925	
	研究図書	室数	O (実測)	別	28	10	
		利用件数	N	別	3,225	559	
	図書部ホール	利用件数	N	別	147	施設なし	
		マイクロリーダー	台数	O (実測)	別	2	2
	各種オリエンテーション	実施回数	N	別	201	未集計	
		参加人数	N	別	4,367	未集計	
	外部DB講習会	回数	K	別	3	0	
		参加者数	K	別	48	0	
	外部DBオリエンテーション	受付件数	N	別	22	25	
		入手件数	O	別	12	22	
	図書調査	調査件数		別	×		
		延滞督促	予約督促	回数	別	×	
	督促	回数	N	NU一括処理	2	—	
		保証人督促	回数	N	NU一括処理	1	—
	卒業見込者対象督促	回数	N	NU一括処理	1	—	
		障害者対応		別	×		
	授業協力	禁帯出資料館外貸出	回数	O	別	24	未集計
		PC利用相談窓口	人数(アルバイト、業務委託)	N	別	4	2
のべ時間			別	?			
	連携授業	コマ数	別	?	?		
環境 同館	回数	M	別	274	275		
	時間	M	別	3,317	未集計		
環境維持	清掃	カーペット	O (阪神資料)	別	24	未集計	
		フロア	O (阪神資料)	別	28	未集計	
書架等	O (阪神資料)	別	2	未集計			
	全面開架維持(書架調整)	人数・時間	O (担当者より)	別	平均36人・972時間	未集計	
館内巡回	実施回数	O (担当者より)	別	1,450	未集計		
	資料の提供	総蔵書数	種類別	別	下欄		
備品	図書	図書	N	NU数値にはKSを含む	1,332,897	117,082	
		雑誌	N	NU数値にはKSを含む	207,105	43,733	
		マイクロフィルム(リール)	N	NU数値にはKSを含む	73,177	未集計	
		マイクロフィッシュ(シート)	N	NU数値にはKSを含む	547,020	未集計	
		地図(枚)	N	NU数値にはKSを含む	30,336	未集計	
		点字図書	N	NU数値にはKSを含む	722	0	
		映画フィルム(リール)	N	NU数値にはKSを含む	54	0	
		絵画(点)	N	NU数値にはKSを含む	8	0	
		CD-ROM	N	NU数値にはKSを含む	1,291	325	
		DVD-ROM	N	NU数値にはKSを含む	5	0	
		FD	N	NU数値にはKSを含む	346	6	
		MT	N	NU数値にはKSを含む	87	0	
		カセットテープ	N	NU数値にはKSを含む	1,955	566	
		ビデオテープ	N	NU数値にはKSを含む	10,168	1,976	
		CD	N	NU数値にはKSを含む	3,183	1,140	
		LD	N	NU数値にはKSを含む	625	245	
		レコード	N	NU数値にはKSを含む	1,853	0	
		スライド	N	NU数値にはKSを含む	14,559	未集計	
		DVD	N	NU数値にはKSを含む	2,368	452	
		VD	N	NU数値にはKSを含む	16	0	
消耗品	カセットテープ	N/O	NU数値にはKSを含む	9,246	未集計		
		ビデオテープ	N/O	NU数値にはKSを含む	3,401	未集計	
		CD	N/O	NU数値にはKSを含む	3,772	未集計	
		LD	N/O	NU数値にはKSを含む	923	未集計	
		レコード	N/O	NU数値にはKSを含む	977	未集計	
		スライド	N/O	NU数値にはKSを含む	9,927	未集計	
受入・整理回数	備品・館内整理	DVD	N/O	NU数値にはKSを含む	49	未集計	
		図書	N	上ヶ原のみ	24,624	—	
		マイクロフィルム	N	上ヶ原のみ	117	—	
マイクロフィッシュ	N	上ヶ原のみ	33	—			

				地図	N	上ヶ原のみ	23	—	
				CD-ROM	N	上ヶ原のみ	235	—	
				DVD-ROM	N	上ヶ原のみ	5	—	
				カセットテープ	N	上ヶ原のみ	12	—	
				ビデオテープ	N	上ヶ原のみ	844	—	
				CD	N	上ヶ原のみ	293	—	
				DVD	N	上ヶ原のみ	437	—	
				備品・委託	図書	N	上ヶ原のみ	27,430	—
					CD-ROM	N	上ヶ原のみ	5	—
					カセットテープ	N	上ヶ原のみ	12	—
					ビデオテープ	N	上ヶ原のみ	488	—
					CD	N	上ヶ原のみ	113	—
					DVD	N	上ヶ原のみ	682	—
				消耗品・館内整理	図書	N	上ヶ原のみ	276	—
					カセットテープ	N	上ヶ原のみ	5	—
					ビデオテープ	N	上ヶ原のみ	13	—
					CD	N	上ヶ原のみ	7	—
				消耗品・委託	DVD	N	上ヶ原のみ	53	—
					図書	N	上ヶ原のみ	154	—
					DB 提供数		O (担当者)	同一	41
	修理製本	修理件数		N	別	1,223	無視		
発注連絡票 (B子算)	受付	件数	K	上ヶ原のみ	12485件(14664冊)	—			
		節約金額	K	上ヶ原のみ	16,535,208	—			
	不要取扱	冊数	K	上ヶ原のみ	1736冊(1562件)	—			
		回数	N	上ヶ原のみ	年1回	—			
促進	広報活動	館報の発行	回数	N	上ヶ原のみ	年1回	—		
			部数	O (担当者)	上ヶ原のみ	1000部	—		
		展示	企画回数	N	上ヶ原のみ	年4回	—		
			観覧者数		上ヶ原のみ	×	—		
	講演会	回数	N	上ヶ原のみ	年1回	—			
		来場者数	O (担当者)	上ヶ原のみ	52名	—			
	ホームページ	アクセス数		別	×	—			
		更新回数	O (担当者)	別	原則月1回	随時			
	JCC ニュートン食	応募数	N	上ヶ原のみ	38件	—			
	見学受付	見学回数 (人数)	他大学、他大学図書館、同窓会	N	別	447名、18件	未集計		
オープンキャンパス等学内企画			N	別	6096名、41件	未集計			
個人見学者			N	別	147名	未集計			
便益		蔵書数が増加							
		図書館に本があることによって、利用者が浮いたお金							
		快適な学習環境の提供 (空調など)							
		本を読むようになる							
		種取場所の提供							
数値		来館者対利用登録者比率			○	○			
		来館者コスト							
		人件費コスト (集積別)							
		要求タイトル所蔵率 (シミュレーション)			×	×			
		要求タイトル利用可能率 (シミュレーション)			×	×			

●数値有無：○印=数値有り、△印=一部のみ数値有り、×印=数値無し、!印=今は数値がないが評価のために必要な項目、一印=該当無し

●参考資料 (数値換換)

K = 「館長室会」2002年度業務報告資料

N = 「年次報告」2002年度

M = 文部科学省大学図書館実態調査票 (2003年5月1日現在)

L = 日本図書館協会調査票 (2003年5月1日現在)

O = その他 (明記)

アウトプット区分	
①利用	人数、件数
②環境、他	提供資料、維持行為… (受入数に対する除数値は?)
③灰色(比率を求め るための数値)	総所蔵数 総利用対象者数

表2 別表1 利用者別・和洋別図書貸出冊数

	学生	教職員	その他	計
和書	150,682	7,677	16,246	174,605
洋書	6,912	2,379	2,448	11,739
合計	157,594	10,056	18,694	186,344

分類別・和洋別図書貸出冊数

分類	和	洋	計
000	17,549	976	18,525
100	9,046	959	10,005
200	4,814	573	5,387
300	37,914	1,782	39,696
330	17,549	887	18,436
340	9,424	135	9,559
380	14,003	681	14,684
400	8,029	2,397	10,426
500	2,371	186	2,557
600	11,165	239	11,404
700	9,444	241	9,685
800	17,171	2,149	19,320
900	11,165	537	11,702
未登録	4,958		4,958
合計	174,602	11,742	186,344

学部学年別図書貸出冊数

	1	2	3	4	院	計
神	323	291	739	955	1,095	3,403
文	7,545	8,079	12,218	14,960	7,043	49,845
社	4,327	5,486	9,455	11,942	2,363	33,573
法	4,103	3,746	6,295	7,171	1,869	23,184
経	4,503	2,742	4,921	6,882	1,674	20,722
商	1,902	2,925	4,958	5,880	1,932	17,597
理工	2,319	3,509	4,091	3,758	913	14,590
総政	3,853	3,472	6,268	7,704	4,791	26,088
言コミ					3,899	3,899
合計	28,875	30,250	48,945	59,252	25,579	192,901

表2 別表2 利用者別入館者数

学部学生	大学院生	教職員	一般公開者	その他	合計
216,610	6,464	5,053	583	4,802	233,512

利用者別・和洋別貸出冊数

貸出数	学 生		教職員		合 計	
	和	洋	和	洋	和	洋
	32,996	1,796	1,170	1,517	34,166	3,313
小 計	34,792		2,687		37,479	

分類別貸出冊数

分 類	和	洋	計
0 総 記	4,037	87	4,124
100 哲 学	1,058	213	1,271
200 宗 教	485	19	504
300 政治・社会・教育	6,601	710	7,311
330 経 済	3,114	273	3,387
340 法 律	2,339	94	2,433
380 商業・経営	2,485	307	2,792
400 言 語	1,058	1,025	2,083
500 自然科学	13,820	973	14,793
600 技術・工業	4,081	208	4,289
700 芸 術	747	44	791
800 文 学	360	68	428
900 歴 史	676	50	726
合 計	40,861	4,071	44,932

かかる人件費を算出した。「表7」

なお、神戸三田キャンパスの間接部門業務は基本的に西宮上ヶ原キャンパスで担当することになっているため、業務分析と比率の算出は西宮上ヶ原のみとした。

③人件費以外の業務別コスト比率について

コスト比率は、最終的にどのようなアウトプットとして算出されたのかを示す割合である。ただし、「光熱水費」「消耗品費」「諸経費」については業務別の重み付けが困難なため一律とした。「表8」

これらのコスト比率は二〇〇二年度について業務担当者にヒアリングし、また複数人による確認を行うなど、客観性を保つように努めた。「表8別表1、2」

以上の手順により求めたアウトプットの各業務別の比率をもとに、インプットで得られた金額を積算し、「大学図書館総コスト」を求めた。「表3」

(5) 標準化の試み

算出された業務別総コストに対して、件数当たり、利用者数当たり、開館日数当たり、などによる標準化を試み、「総コスト標準化比較」により比較考察した。「表4」

3 考察

(1) 利用サービスの総コストについて

(a) 西宮上ヶ原「表6」

利用サービス関連のアウトプット総人件費(Ⅱマンパ

ワー)の4割が資料貸出とレファレンスで占められている。これは利用サービス部門の主要業務の二本柱(「資料貸出」と「レファレンス」)にコストが集中していることを意味しており、妥当な結果である。

ただし、金額は同程度であっても、「資料貸出」業務が派遣職員・アルバイト職員が中心なのに対し、「レファレンス」業務は専任職員が中心となっている。このため、実際に業務に係わっている人数は「資料貸出」業務の方が圧倒的に多い(「資料貸出」≡専任四・派遣六・アルバイト十三、「レファレンス」≡専任五・派遣四)。これは「資料貸出」業務がカウンターでの定型業務を中心とするのに対し、「レファレンス」業務は利用者の多種多様なニーズに応えられるよう図書館業務の総合的な知識・経験を必要とするためである。

また、「レファレンス」業務と結びつく形で「相互利用」業務にも総人件費の1割が当てられている。この業務はNII(国立情報学研究所)の目録/ILLシステム、表計算ソフトの操作等について一定以上のレベルのスキルが要求されるため、派遣職員が中心となって行われている。

同じく、「利用者教育」業務にも総人件費の1割が当てられている。この業務はオリエンテーションの企画と実施が中心だが、対象と内容により専任職員と派遣職員とを振り分けている。また、新入生対象オリエンテーションのような定型化が可能なツアー実施には大学院生のアルバイトを用いることでコスト削減を図っている。

●神戸三田

	業務項目	利用サービス人件費	間接部門人件費	人件費以外	合計
利 用	利用者（一般公開）	2,804,636	—	630,882	3,435,518
	資料貸出	5,547,057	—	2,441,411	7,988,467
	館内閲覧（AV）	544,337	—	630,882	1,175,218
	館内閲覧（古文書・貴重書）	0	—	—	0
	ネットワーク経由情報提供	—	845,946	3,346,675	4,192,621
	相互利用	4,608,278	—	1,083,514	5,692,242
	レファレンス	9,606,272	—	630,882	10,237,154
	諸施設（受付）	544,337	—	630,882	1,175,218
	利用者教育	2,260,299	—	630,882	2,891,181
	購入希望受付	—	—	630,882	630,882
	書架調査	—	—	630,882	630,882
	延滞督促	1,130,150	—	1,083,514	2,213,664
	障害者対応（ボランティア）	0	—	630,882	630,882
	授業協力	3,390,449	—	630,882	4,021,331
環 境	開 館	—	—	6,576,822	6,576,822
	環境維持	4,499,860	—	8,947,942	13,447,802
	修理・紛失	565,075	—	879,476	1,444,551
	資料提供	544,337	35,034,431	84,347,749	119,926,517
	発注連絡票	0	6,668,128	0	6,668,128
促 進	資料提供（古文書）	0	—	—	0
	広 報	565,075	1,712,265	630,882	2,908,222
そ の 他	見学受付	0	—	630,882	630,882
	教研システム	0	—	—	0
	システム	0	4,229,731	—	4,229,731
	指定図書	565,075	—	—	565,075
	専任補助	326,602	—	—	326,602
	学生バイト管理	565,075	—	—	565,075
合計	51,738,026	52,891,265	115,646,803	220,276,094	

注1) 「間接部門人件費」の「資料提供」「ネットワーク経由情報提供」「システム」「広報」は学生数比で按分（2003年4月現在）
 (NU:15,577名:KS:3,586名)

2) 同「発注連絡票」「その他・庶務」は専任教員数で按分（2003年4月現在）

3) 神戸三田キャンパス分室の学部図書室業務は「その他・庶務」に合算

自己啓発研修

表3 大学図書館 総コスト

●西宮上ヶ原

単位：円

	業務項目	利用サービス人件費	間接部門人件費	人件費以外	合計
利 用	利用者（一般公開）	1,674,486	—	3,833,326	5,507,813
	資料貸出	24,322,324	—	13,532,588	37,854,912
	館内閲覧（AV）	4,338,166	—	3,833,326	8,171,492
	館内閲覧（古文書・貴重書）	1,266,719	—		1,266,719
	ネットワーク経由情報提供		3,674,653	18,697,218	22,371,871
	相互利用	12,435,308	—	6,258,142	18,693,449
	レファレンス	25,460,325	—	3,833,326	29,293,651
	諸施設（受付）	4,717,595	—	3,833,326	8,550,921
	利用者教育	11,013,613	—	5,333,326	16,346,939
	購入希望受付		—	3,833,326	3,833,326
	書架調査		—	3,833,326	3,833,326
	延滞督促	2,260,299	—	6,258,142	8,518,441
	障害者対応（ボランティア）	565,075	—	3,833,326	4,398,401
授業協力		—	3,833,326	3,833,326	
環 境	開 館	—	—	18,857,566	18,857,566
	環境維持	6,369,380	—	50,215,990	56,585,370
	修理・紛失	565,075	—	5,082,511	5,647,586
	資料提供	2,714,544	152,183,865	500,831,575	655,729,984
	発注連絡票	—	22,342,060	3,833,326	26,175,386
資料提供（古文書）	2,159,016	—		2,159,016	
促 進	広 報	3,138,746	7,437,800	5,698,862	16,275,409
	見学受付	862,675	1,130,150	3,833,326	5,826,151
そ の 他	教研システム	1,130,150	—		1,130,150
	システム	6,780,898	18,373,263		25,154,161
	指定図書	1,130,150			1,130,150
	専任補助	1,197,540			1,197,540
	学生バイト管理	2,260,299			2,260,299
その他・庶務	7,108,625	14,745,087		21,853,712	
	合 計	123,471,009	219,886,877	669,099,183	1,012,457,069

表4 総コストの標準化比較

西宮上ヶ原

総利用者対象者 39,876人

開館日数 274日

	総コスト	件数	÷件数	÷総利用者	÷開館日数	÷総利用者*÷開館日数
資料貸出	¥37,854,912	186,344	¥203	¥949	¥138,157	¥3.46
相互利用	¥18,693,449	16,107	¥1,161	¥469	¥68,224	¥1.71
レファレンス	¥29,293,651	4,649	¥6,301	¥735	¥106,911	¥2.68
利用者教育	¥16,346,939	204	¥80,132	¥410	¥59,660	¥1.50
環境維持	¥56,585,370	—	—	¥1,419	¥206,516	¥5.18
資料提供	¥655,729,984	55,861	¥11,739	¥16,444	¥2,393,175	¥60.02
発注連絡表	¥26,175,386	—	—	¥656	¥95,531	¥2.40
広報	¥16,275,409	—	—	¥408	¥59,399	¥1.49
システム	¥25,154,161	—	—	¥631	¥91,804	¥2.30

神戸三田

総利用者対象者 7,029人

開館日数 275日

	総コスト	件数	÷件数	÷総利用者	÷開館日数	÷総利用者*÷開館日数
資料貸出	¥7,988,467	44,932	¥178	¥1,137	¥29,049	¥4.13
相互利用	¥5,692,242	1,955	¥2,912	¥810	¥20,699	¥2.94
レファレンス	¥10,237,154	—	—	¥1,456	¥37,226	¥5.30
利用者教育	¥2,891,181	—	—	¥411	¥10,513	¥1.50
環境維持	¥13,447,802	—	—	¥1,913	¥48,901	¥6.96
資料提供	¥119,926,517	—	—	¥17,062	¥436,096	¥62.04
発注連絡表	¥6,668,128	—	—	¥949	¥24,248	¥3.45
広報	¥2,908,222	—	—	¥414	¥10,575	¥1.50
システム	¥4,229,731	—	—	¥602	¥15,381	¥2.19

表5 総人件費(2002年度)

	専任職員		嘱託職員		アルバイト職員		派遣職員		学生アルバイト	
	人数	総人件費	人数	総人件費	人数	総人件費	人数	総人件費	人数	総人件費
運営課	8	74,412,272	—	—	6	6,659,633	—	—	—	—
図書館情報課	11	137,756,765	—	—	12	12,397,487	1	3,472,875	—	—
利用サービス課	10	118,375,015	1	3,133,722	14	17,037,545	4	12,184,195	—	9,433,905
雑誌資料課	5	59,927,739	—	—	8	8,882,324	4	2,198,962	—	2,353,300
神戸三田	4	38,985,077	—	—	6	5,101,958	—	—	—	—
平均	38	11,301,497	1	3,133,722	46	1,088,673	6	2,976,005	—	—

注1) 総人件費には給与・賞与に諸手当・社会保険(共済・労災)・福利費・退職金引当金を含む金額。(ただし交通費は除く)

注2) 利用サービス課は、専任職員には年度途中退職者を、派遣職員にはその代替を、それぞれ含む。(ただし、退職金は除く)

注3) 教員役職者と事務部長は除く。

この他には、書架管理を中心とした「環境維持」業務に多くの人員が関わっているが、これは本学園図書館の一大特徴である全面開架方式を維持するために必要不可欠である。なお、人件費以外の経費として学生アルバイトの雇用費も総コストに含まれる。「アルバイト管理」業務もこの延長線と見ることができる。

(b) 神戸三田「表6」

顕著にわかるのは、非専任に依存した業務が多数あることなど、西宮上ケ原における職種間の業務分担と比較したときに大きな違いがあることである。これらの業務分担の違いは、それぞれの業務内容や人員配置などによって決まっている。神戸三田では専任職員が少人数でありながら、学部図書業務や発注関連業務などを担当するなど業務内容が広範囲であるため、重点分野を決めて専任職員のマンパワーを集中させている。マニュアル化できる部分はアルバイト職員らを中心に担当して、重点をおくべきサービスに専任職員が専念している傾向が分析結果にも表れている。

両キャンパスで主要業務の比率を比較すると、西宮上ケ原では資料貸出とレファレンスに総人件費の40%が占められているのに対し、神戸三田では30%である。その一方で、神戸三田の独自業務である学部図書業務を加えると神戸三田の総人件費の40%を超えることになり、窓口業務だけにどまらない神戸三田のサービス内容を反映している。

(2) 間接部門（西宮上ケ原）の総コストについて

① 人件費「表7」

間接部門の職員の業務を分析する過程で、アウトプットのどの項目にも当てはまらない仕事が多いことが分かった。当てはまらないということには、単にアウトプットに結びつかない、または直接にはアウトプットに結びつかない等の要因が考えられ、図書館の代表的なアウトプットである利用サービスに直接関わらないからこそ間接部門であるともいえる。しかし、人員と費用の多くを注ぎ込んでいる間接部門の働きを数値化することは非常に困難ではあるが、費用対効果の観点からも必要である。

また、専任、派遣、アルバイトで人件費の単価が異なるが、専任にしかできない業務も多いため、業務の水準または難易度を評価に盛り込むことも検討すべきであろう。単純に専任を減らしてアルバイトを増やせば数値上は効率性が向上するが、質の比較ができないため、多面的な検討が必要である。

間接部門では利用部門と異なり、ある業務のコストが何円かが分かっても、直感的には理解しにくい面がある。また、金額だけを見ると、個々の項目に過剰な人件費がかけられているように見える部分がある。これからも、上述のように業務分析と業務水準の評価を含めて検討する必要があるといえる。

② 人件費以外「表8」

図書館が生み出すアウトプットは利用サービスに関する

ものがほとんどであり、間接部門が生み出すアウトプットは理解しにくい。コスト算出では、利用サービスという「フロー」ばかりを見がちだが、間接部門が生み出すものは、資産という「ストック」として別に評価しなければならぬ可能性がある。

(3) キャンパス間の比較について「表3」

前述のように、職員数とその構成が異なるため、職種別の業務分担にも違いが出ている。神戸三田に嘱託職員と派遣職員はいないなど職員の構成が異なり、業務でも、古文書、授業協力、システム管理、学部図書業務がどちらか一方のキャンパスのみしかないなどの違いがある。

数値化にあたっては、西宮上ヶ原と神戸三田とで共通する資料等から数値を得るよう努めたが、必ずしも各項目が同じ意味を持つていたとはいえない。例えば、神戸三田の総合政策研究科では独自の購入希望受付の予算を持っているため、全学共通の購入希望制度の件数が減っている可能性がある。このような項目を単純に数値で比較しても実態を反映しない可能性が大きい。キャンパス間の比較は、あくまでも得られた結果としての数値だけにとづく検証であるという点を認識する必要がある。

(4) 標準化による比較について「表4」

標準化は主要業務を選択して試みた。いくつかの業務の総コストを、件数・総利用者・開館日数等で除算して標準

化した結果から、以下のことが判明するはずである。

- ・一件当たりに発生する費用
- ・利用者一人が負担する費用（年額・日額）
- ・一日当たりに発生する費用

総利用者と開館日数はすべての業務に対して等しいため、これら標準化した結果は総コストの高低がそのままの比率で残る。しかし件数は各業務によって異なるため、件数による標準化の結果である「一件当たりに発生する費用」は、それぞれの業務の特徴をあらわすものとなっている。

例えば、「資料貸出」は総コストが最も高いが、件数も多いため一件あたりで比較すると最も低い値となっている。逆に「レファレンス」は総コストが高く、件数が少ないため一件あたりの値も高い。これらは業務の性質の違いを端的に示しており、前述したように「資料貸出」は定型業務で集中的な処理が可能であるのに対し、「レファレンス」は高度なスキルが必要であり質の高さも求められる業務である。そして、「相互利用」はこれらの中間に位置する業務と言える。

他の業務では「資料提供」の総コストが突出して高い。しかし、件数つまり図書資料の受入数で標準化した数値は、図書資料一冊を提供するのに必要な費用であるが、図書資料本体の購入費とそれにかかる人件費、整理経費を含むことを考えると、それほど高いという印象は受けにくい。

ただし、数字の妥当性を判断するには経年比較が必要に

-----自己啓発研修-----

表6 OUTPUT 総人件費（利用サービス）

●西宮上ヶ原

(単位：円)

	業務項目	専任職員	嘱託	派遣	アルバイト	合 計
利 用	利用者（一般公開）	1,130,150	0	0	544,337	1,674,486
	資料貸出	9,606,272	0	8,184,014	6,532,038	24,322,324
	館内閲覧（AV）	1,130,150	0	595,201	2,612,815	4,338,166
	館内閲覧（古文書・貴重書）	0	940,117	0	326,602	1,266,719
	相互利用	6,780,898	0	5,654,410	0	12,435,308
	レファレンス	22,037,919	0	3,422,406	0	25,460,325
	諸施設（受付）	3,955,524	0	0	762,071	4,717,595
	利用者教育	8,476,123	156,686	2,380,804	0	11,013,613
	延滞督促	2,260,299	0	0	0	2,260,299
	障害者対応（ボランティア）	565,075	0	0	0	565,075
環 境	環境維持	1,695,225	0	1,190,402	3,483,754	6,369,380
	修理・紛失	565,075	0	0	0	565,075
	資料提供	0	0	1,190,402	1,524,142	2,714,544
促 進	資料提供（古文書）	0	1,723,547	0	435,469	2,159,016
	広報	2,825,374	313,372	0	0	3,138,746
その他	見学受付	565,075	0	297,601	0	862,675
	庶務	6,215,823	0	892,802	0	7,108,625
	学生バイト管理	2,260,299	0	0	0	2,260,299
	教研システム	1,130,150	0	0	0	1,130,150
	システム	6,780,898	0	0	0	6,780,898
	指定図書	1,130,150	0	0	0	1,130,150
	専任補助	0	0	0	1,197,540	1,197,540
合 計		79,110,479	3,133,722	23,808,040	17,418,768	123,471,009

●神戸三田

	業務項目	専任職員	アルバイト	合 計
利 用	利用者（一般公開）	2,260,299	544,337	2,804,636
	資料貸出	2,825,374	2,721,683	5,547,057
	館内閲覧（AV）	0	544,337	544,337
	館内閲覧（古文書・貴重書）	0	0	0
	相互利用	3,955,524	653,204	4,608,728
	レファレンス	9,606,272	0	9,606,272
	諸施設（受付）	0	544,337	544,337
	利用者教育	2,260,299	0	2,260,299
	延滞督促	1,130,150	0	1,130,150
	障害者対応（ボランティア）	0	0	0
環 境	授業協力	3,390,449	0	3,390,449
	環境維持	3,955,524	544,337	4,499,860
	修理・紛失	565,075	0	565,075
	資料提供	0	544,337	544,337
促 進	資料提供（古文書）	0	0	0
	広 報	565,075	0	565,075
その他	見学受付	0	0	0
	庶 務	3,390,449	108,867	3,499,316
	学生バイト管理	565,075	0	565,075
	教研システム	0	0	0
	システム	0	0	0
	指定図書	565,075	0	565,075
	専任補助	0	326,602	326,602
	学部図書業務	6,215,823	0	6,215,823
	選書・発注	3,955,524	0	3,955,524
	合 計		45,205,988	6,532,038

●一人当たり平均人件費

専任職員	11,301,497
嘱託職員	3,133,722
アルバイト職員	1,088,673
派遣職員	2,976,005

- 注1) 総人件費は給与・賞与に諸手当・社会保険（共済・労災）・福利費・退職金引当金を含む金額。（ただし交通費は除く）
 注2) 利用サービス課は、専任職員には年度途中退職者を、派遣職員にはその代替を、それぞれ含む。（ただし、退職金は除く）
 注3) 教員役職者と事務部長は除く。

						0
						100
						0
利用者教育	10					100
修理・紛失	5	利用者教育	5			100
環境維持	15	見学受付	5	利用者教育	5	100
						100
システム	10	諸施設(受付)	10			100
障害者対応(ボランティア)	5	広報(館報)	5	利用者教育	5	100
						100
						100
利用者教育	10					100
館内閲覧(AV)	5					100
						100
利用者教育	10	館内閲覧(AV)	5			100
館内閲覧(AV)	5					100
館内閲覧(AV)	5					100
						100
						100
						100
						100
						100
						100
						100
						100
						100
						100
						100
						100
						100
						100
						100
						100
						100
						100
						100
						100
						100
						100
						100
						100

授業協力	10	利用者	10	環境維持	5	バイト管理	5	100
環境維持	5	広報	5	学部図書館業務	20	選書・発注	10	100
指定図書	5	学部図書館業務	20	選書・発注	10			100
延滞督促	10	授業協力	15	学部図書館業務	5	選書・発注	5	100
環境維持	10	資料提供	10					100
環境維持	10	資料提供	10					100
環境維持	10	資料提供	10					100
環境維持	10	資料提供	10					100
環境維持	10	資料提供	10					100
環境維持	10	資料提供	10					100
環境維持	10	資料提供	10					100
環境維持	10	資料提供	10					100

-----自己啓発研修-----

表6 別表1 個人別業務重み付け (西宮上ヶ原・サービス)

専任	課長									
	主任	レファレンス	50	利用者教育	30	相互利用	20			
	A(庶務)									
	B	レファレンス	30	相互利用	40	システム	10	広報(館報)		
	C	庶務	55	資料貸出	10	利用者(一般公開)	10	諸施設(受付)		
	D	レファレンス	35	資料貸出	10	バイト管理	20	教研システム		
	E	レファレンス	40	システム	40	広報(HP)	10	利用者教育		
	F	レファレンス	40	資料貸出	10	延滞督促	20	利用者教育		
	9	G	資料貸出	55	諸施設(受付)	10	指定図書	10	館内閲覧(AV)	
嘱託	1	A	館内閲覧(古文書・貴重書)	30	広報	10	資料提供(古文書)	55	利用者教育	
		A	レファレンス	30	資料提供(マイクロ)	30	相互利用	30	利用者教育	
派遣		B	資料貸出	35	レファレンス	25	相互利用	20	見学受付	
		C	資料貸出	35	レファレンス	20	相互利用	30	利用者教育	
		D	レファレンス	40	相互利用	50	利用者教育	10		
		E	資料貸出	45	相互利用	20	資料提供(マイクロ)	10	環境維持(新着chk)	
		F	資料貸出	55	相互利用	20	環境維持(新着chk)	10	利用者教育	
		G	資料貸出	55	相互利用	20	環境維持(新着chk)	10	利用者教育	
		8	H	資料貸出	50	庶務	30	環境維持(新着chk)	10	利用者教育
			A	資料提供(データ修正)	70	環境維持(書架管理)	20	専任補助	10	
アルバイト		B	資料貸出	30	環境維持(書架管理)	20	専任補助	10	館内閲覧(AV)	
		C	資料貸出	30	環境維持(書架管理)	20	利用者(一般公開)	10	諸施設(受付)	
		D	資料貸出	30	環境維持(書架管理)	20	専任補助	10	館内閲覧(AV)	
		E	館内閲覧(古文書・貴重書)	30	環境維持(書架管理)	20	専任補助	10	資料提供(古文書)	
		F	資料貸出	60	環境維持(書架管理)	20	利用者(一般公開)	10	諸施設(受付)	
		G	資料貸出	30	環境維持(書架管理)	20	専任補助	10	館内閲覧(AV)	
		H	資料提供(新聞・雑誌管理)	70	環境維持(書架管理)	20	専任補助	10		
		I	資料貸出	30	環境維持(書架管理)	20	専任補助	10	館内閲覧(AV)	
		J	資料貸出	60	環境維持(書架管理)	20	利用者(一般公開)	10	諸施設(受付)	
		K	資料貸出	30	環境維持(書架管理)	20	専任補助	10	館内閲覧(AV)	
		L	資料貸出	60	環境維持(書架管理)	20	利用者(一般公開)	10	諸施設(受付)	
		M	資料貸出	60	環境維持(書架管理)	20	利用者(一般公開)	10	諸施設(受付)	
		N	資料貸出	60	環境維持(書架管理)	20	専任補助	10	諸施設(受付)	
		O	資料貸出	30	環境維持(書架管理)	20	専任補助	10	館内閲覧(AV)	
		16	P	資料貸出	60	環境維持(書架管理)	20	専任補助	10	諸施設(受付)

表6 別表2 個人別業務重み付け (神戸三田・サービス)

専任	主幹	庶務	30	レファレンス	20	学部図書業務	10	選書・発注	10
	一般職A	相互利用	10	レファレンス	25	利用者教育	20	授業協力	5
	一般職B	資料貸出	15	レファレンス	20	環境維持	25	修繕・紛失	5
	4	一般職C	利用者(一般公開)	30	資料貸出	10	相互利用	25	レファレンス
アルバイト		A	利用者(一般公開)	10	資料貸出	50	館内閲覧(AV)	10	諸施設(受付)
		B	利用者(一般公開)	10	資料貸出	50	館内閲覧(AV)	10	諸施設(受付)
		C	利用者(一般公開)	10	資料貸出	50	館内閲覧(AV)	10	諸施設(受付)
		D	利用者(一般公開)	10	資料貸出	50	館内閲覧(AV)	10	諸施設(受付)
		E	利用者(一般公開)	10	資料貸出	50	館内閲覧(AV)	10	諸施設(受付)
		6	F	相互利用	60	庶務	10	専任補助	30

・基本的に上ヶ原と同一のスタイルにした。

・「その他」の一つとして、大きな割合を占める「学部図書業務」・「選書・発注」を追加。

・アルバイト職員Fは、事務室内で相互利用を中心とする内部業務担当

表6 別表3 アウトプット人件費 重み付け

●西宮上ヶ原・利用サービス

単位：%

		専任職員	嘱 託	派 遣	アルバイト
利 用	利用者（一般公開）	10			50
	資料貸出	85		275	600
	館内閲覧（AV）	10		20	240
	館内閲覧（古文書・貴重書）		30		30
	相互利用	60		190	
	レファレンス	195		115	
	諸施設（受付）	35			70
	利用者教育	75	5	80	
	延滞督促	20			
障害者対応（ボランティア）	5				
環 境	環境維持	15		40	320
	修理・紛失	5			
	資料提供			40	140
	資料提供（古文書）		55		40
促 進	広 報	25	10		
	見学受付	5		10	
その他	庶 務	55		30	
	学生バイト管理	20			
	教研システム	10			
	システム	60			
	指定図書	10			
	専任補助				110
合 計		700	100	800	1600

表6 別表4 アウトプット人件費 重み付け

●神戸三田・利用サービス

単位：%

		専任職員	アルバイト
利 用	利用者（一般公開）	20	50
	資料貸出	25	250
	館内閲覧（AV）		50
	館内閲覧（古文書・貴重書）		
	相互利用	35	60
	レファレンス	85	
	諸施設（受付）		50
	利用者教育	20	
	延滞督促	10	
	障害者対応（ボランティア）		
	授業協力	30	
環 境	環境維持	35	50
	修理・紛失	5	
	資料提供		50
	資料提供（古文書）		
促 進	広 報	5	
	見学受付		
その他	庶 務	30	10
	学生バイト管理	5	
	教研システム		
	システム		
	指定図書	5	
	専任補助		30
	学部図書業務	55	
	選書・発注	35	
合 計		400	600

表7 アウトプット総人件費（西宮上ヶ原間接部門）

(単位：円)

	専任	派遣	アルバイト	合計
資料の提供(選書・発注・受入・整理)	122,056,168	4,681,294	60,480,835	187,218,296
システム維持	22,602,994	0	0	22,602,994
広報活動	9,041,198	108,867	0	9,150,065
ネットワーク経由	4,520,599	0	0	4,520,599
発注連絡票	15,822,096	653,204	12,534,888	29,010,188
見学受付	1,130,150	0	0	1,130,150
その他	16,952,246	0	2,193,605	19,145,851
合計	192,125,449	5,443,365	75,209,328	272,778,142

●一人当たり平均人件費

専任職員	11,301,497
嘱託職員	3,133,722
アルバイト職員	1,088,673
派遣職員	2,976,005

注1) 総人件費は給与・賞与に諸手当・社会保険(共済・労災)・福利費・退職金引当金を含む金額。(ただし交通費は除く)

注2) 利用サービス課は、専任職員には年度途中退職者を、派遣職員にはその代替者を、それぞれ含む。

注3) 教員役職者と事務部長は除く。

表7 別表1 個人別業務重み付け(間接部門)

専任A	4人	資料の提供(選書・発注・受入・整理)	10割						
専任B	2人	システム維持	10割						
専任C	1人	資料の提供(選書・発注・受入・整理)	7割	その他	3割				
専任D	1人	資料の提供(選書・発注・受入・整理)	9割	その他	1割				
専任E	1人	資料の提供(選書・発注・受入・整理)	2割	その他	8割				
専任F	3人	資料の提供(選書・発注・受入・整理)	9割	広報活動	1割				
専任G	1人	資料の提供(選書・発注・受入・整理)	6割	ネットワーク経由	3割	広報活動	1割		
専任H	1人	資料の提供(選書・発注・受入・整理)	3割	発注連絡票	6割	広報活動	1割		
専任I	1人	資料の提供(選書・発注・受入・整理)	5割	見学受付	1割	広報活動	1割	その他	3割
専任J	1人	資料の提供(選書・発注・受入・整理)	2割	発注連絡票	8割				
専任K	1人	資料の提供(選書・発注・受入・整理)	7割	ネットワーク経由	1割	広報活動	2割		
派遣A	4人	資料の提供(選書・発注・受入・整理)	10割						
派遣B	1人	資料の提供(選書・発注・受入・整理)	3割	発注連絡票	6割	広報活動	1割		
アルバイトA	18人	資料の提供(選書・発注・受入・整理)	10割						
アルバイトB	5人	資料の提供(選書・発注・受入・整理)	2割	発注連絡票	8割				
アルバイトC	1人	資料の提供(選書・発注・受入・整理)	3割	その他	7割				

表7 別表2

●間接部門(西宮上ヶ原)

単位：人

	専任	派遣	アルバイト
資料の提供(選書・発注・受入・整理)	10.8	4.3	19.3
システム維持	2		
広報活動	0.8	0.1	
ネットワーク経由	0.4		
発注連絡票	1.4	0.6	4
見学受付	0.1		
その他	1.5		0.7

-----自己啓発研修-----

表8 アウトプット人件費以外

●西宮上ヶ原

単位：円

	INPUIT金額	水光熱費	資料購入費	整理経費	消耗品費	諸経費	利用者教育費	広報経費	ホームページ作成	ニュートン賞	システム購置費	委託外注費	合計	
	46,540,146	453,865,213	24,983,698	29,396,315	730,065	1,500,000	1,200,000	630,000	350,536	48,496,305	48,496,305		656,188,566	
利用	利用者	2,327,007	0	0	1,469,816	36,503	0	0	0	0	0	0	3,833,326	
	資料貸出	2,327,007	0	0	1,469,816	36,503	0	0	0	0	9,699,261	0	13,532,588	
	館内閲覧	2,327,007	0	0	1,469,816	36,503	0	0	0	0	0	0	3,833,326	
	ネットワーク経由	2,327,007	0	0	1,469,816	36,503	0	0	315,000	0	14,548,892	0	18,697,218	
	相互利用	2,327,007	0	0	1,469,816	36,503	0	0	0	0	2,424,815	0	6,258,142	
	レファレンス	2,327,007	0	0	1,469,816	36,503	0	0	0	0	0	0	3,833,326	
	諸施設	2,327,007	0	0	1,469,816	36,503	0	0	0	0	0	0	3,833,326	
	利用者教育	2,327,007	0	0	1,469,816	36,503	1,500,000	0	0	0	0	0	5,333,326	
	購入希望受付	2,327,007	0	0	1,469,816	36,503	0	0	0	0	0	0	3,833,326	
	書架調査	2,327,007	0	0	1,469,816	36,503	0	0	0	0	0	0	3,833,326	
	延滞督促	2,327,007	0	0	1,469,816	36,503	0	0	0	0	2,424,815	0	6,258,142	
	障害者対応	2,327,007	0	0	1,469,816	36,503	0	0	0	0	0	0	3,833,326	
	授業協力	2,327,007	0	0	1,469,816	36,503	0	0	0	0	0	0	3,833,326	
	環境	開館	2,327,007	0	0	1,469,816	36,503	0	0	0	0	0	15,024,240	18,657,566
		環境維持	2,327,007	0	0	1,469,816	36,503	0	0	0	0	0	46,382,664	50,215,990
資料提供		2,327,007	453,865,213	23,734,513	1,469,816	36,503	0	0	0	0	19,398,523	0	500,831,575	
修理製本		2,327,007	0	1,249,185	1,469,816	36,503	0	0	0	0	0	0	5,082,511	
発注連絡票		2,327,007	0	0	1,469,816	36,503	0	0	0	0	0	0	3,833,326	
促進	広報活動	2,327,007	0	0	1,469,816	36,503	0	1,200,000	315,000	350,536	0	0	5,686,862	
	見学受付	2,327,007	0	0	1,469,816	36,503	0	0	0	0	0	0	3,833,326	
合計	46,540,146	453,865,213	24,983,698	29,396,315	730,065	1,500,000	1,200,000	630,000	350,536	48,496,305	61,406,504	669,099,183		

備考) 委託外注費の「開館」はカウンター外注費。「環境維持」は清掃・施設管理・整備保守および学生アルバイト費用を含む。

●神戸三田

単位：円

	INPUIT金額	水光熱費	資料購入費	整理経費	消耗品費	諸経費	利用者教育費	広報経費	ホームページ作成	ニュートン賞	システム購置費	委託外注費	合計	
	8,302,698	75,372,516	4,971,888	4,171,773	142,966	0	0	0	0	0	9,052,644	9,052,644	111,067,329	
利用	利用者	415,145	0	0	208,589	7,148	0	0	0	0	0	0	630,882	
	資料貸出	415,145	0	0	208,589	7,148	0	0	0	0	1,810,529	0	2,441,411	
	館内閲覧	415,145	0	0	208,589	7,148	0	0	0	0	0	0	630,882	
	ネットワーク経由	415,145	0	0	208,589	7,148	0	0	0	0	2,715,793	0	3,346,675	
	相互利用	415,145	0	0	208,589	7,148	0	0	0	0	452,632	0	1,083,514	
	レファレンス	415,145	0	0	208,589	7,148	0	0	0	0	0	0	630,882	
	諸施設	415,145	0	0	208,589	7,148	0	0	0	0	0	0	630,882	
	利用者教育	415,145	0	0	208,589	7,148	0	0	0	0	0	0	630,882	
	購入希望受付	415,145	0	0	208,589	7,148	0	0	0	0	0	0	630,882	
	書架調査	415,145	0	0	208,589	7,148	0	0	0	0	0	0	630,882	
	延滞督促	415,145	0	0	208,589	7,148	0	0	0	0	0	452,632	0	1,083,514
	障害者対応	415,145	0	0	208,589	7,148	0	0	0	0	0	0	630,882	
	授業協力	415,145	0	0	208,589	7,148	0	0	0	0	0	0	630,882	
	環境	開館	415,145	0	0	208,589	7,148	0	0	0	0	0	5,945,940	6,576,822
		環境維持	415,145	0	0	208,589	7,148	0	0	0	0	3,621,058	8,317,060	8,947,942
資料提供		415,145	75,372,516	4,723,294	208,589	7,148	0	0	0	0	0	0	84,347,749	
修理製本		415,145	0	248,594	208,589	7,148	0	0	0	0	0	0	879,476	
発注連絡票		415,145	0	0	208,589	7,148	0	0	0	0	0	0	630,882	
促進	広報活動	415,145	0	0	208,589	7,148	0	0	0	0	0	0	630,882	
	見学受付	415,145	0	0	208,589	7,148	0	0	0	0	0	0	630,882	
合計	8,302,698	75,372,516	4,971,888	4,171,773	142,966	0	0	0	0	0	9,052,644	14,263,000	116,277,685	

備考) 委託外注費の「開館」はカウンター外注費。「環境維持」は清掃・施設管理・整備保守および学生アルバイト費用を含む。

表8 別表1 アウトプット人件費以外 重み付け

●西宮上ヶ原

	水光熱費	資料購入費	整理経費	消耗品費	諸経費	利用者教育費	広報経費	ホームページ作成	ニュートン賞	システム経費
利用	利用者	5	0	0	5	5	0	0	0	0
	資料貸出	5	0	0	5	5	0	0	0	20
	館内閲覧	5	0	0	5	5	0	0	0	0
	ネットワーク経由	5	0	0	5	5	0	0	50	30
	相互利用	5	0	0	5	5	100	0	0	5
	レファレンス	5	0	0	5	5	0	0	0	0
	諸施設	5	0	0	5	5	0	0	0	0
	利用者教育	5	0	0	5	5	0	0	0	0
	購入希望受付	5	0	0	5	5	0	0	0	0
	書架調査	5	0	0	5	5	0	0	0	0
	延滞督促	5	0	0	5	5	0	0	0	5
	障害者対応	5	0	0	5	5	0	0	0	0
	授業協力	5	0	0	5	5	0	0	0	0
	環境	開館	5	0	0	5	5	0	0	0
環境維持		5	0	0	5	5	0	0	0	0
資料提供		5	100	95	5	5	0	0	0	40
修理製本		5	0	5	5	5	0	0	0	0
発注連絡票		5	0	0	5	5	0	0	0	0
促進	広報活動	5	0	0	5	5	0	100	50	100
	見学受付	5	0	0	5	5	0	0	0	0
合計	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

表8 別表2 アウトプット人件費以外 重み付け

●神戸三田

	水光熱費	資料購入費	整理経費	消耗品費	諸経費	利用者教育費	広報経費	ホームページ作成	ニュートン賞	システム経費
利用	利用者	5	0	0	5	5	0	0	0	0
	資料貸出	5	0	0	5	5	0	0	0	20
	館内閲覧	5	0	0	5	5	0	0	0	0
	ネットワーク経由	5	0	0	5	5	0	0	50	30
	相互利用	5	0	0	5	5	0	0	0	5
	レファレンス	5	0	0	5	5	0	0	0	0
	諸施設	5	0	0	5	5	0	0	0	0
	利用者教育	5	0	0	5	5	100	0	0	0
	購入希望受付	5	0	0	5	5	0	0	0	0
	書架調査	5	0	0	5	5	0	0	0	0
	延滞督促	5	0	0	5	5	0	0	0	5
	障害者対応	5	0	0	5	5	0	0	0	0
	授業協力	5	0	0	5	5	0	0	0	0
	環境	開館	5	0	0	5	5	0	0	0
環境維持		5	0	0	5	5	0	0	0	0
資料提供		5	100	95	5	5	0	0	0	40
修理製本		5	0	5	5	5	0	0	0	0
発注連絡票		5	0	0	5	5	0	0	0	0
促進	広報活動	5	0	0	5	5	0	100	50	100
	見学受付	5	0	0	5	5	0	0	0	0
合計	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

なる。このためにも、継続して統計数値を収集し蓄積することが望ましいであろう。

(5) 課題

今回の研修で試みた職員個別の業務分析とその重み付けは、可能な限り客観的に算出した値であるが、実際には管理職者も含めた複数の職員が多面的に評価するのが望ましい。また、経年変化を比較するためには、業務内容および人員配置の変更も考慮する必要がある。

IV アウトカム指標把握に必要な比率、 相対数の一提案

1 アウトカムという考え方

一般に図書館に限らず殆どすべてのサービス機関についてそのパフォーマンスを評価する際には、表面的な産出価値の測定も行われるが、それよりも更にそこから生み出される真の利用者満足につながるものに着目しなければならぬ。ここでは前者をアウトプット、後者をアウトカムと呼ぶことにする。

極めて乱暴な例で述べると、「教育」を目的として学校を建てるという場合に「どのような規模の学校を何校建設しました」という表面的な数値がこの場合のアウトプットである。しかし、教育の真の目的は何かと考えるとき、それが「高い学力、運動能力を持ち、健康で人格・情操面で

も優れた次世代を育成すること」であるとすれば、学校を何校建設したかということだけでは真の目的の達成度は測ることが出来ない。

このように真の目的達成、存在意義の実現という意味でのパフォーマンスを測るためには表面的なアウトプットのみではなく、そこから更に何らかの理論に基づいた調査や処理により「真の目的達成度合い」「利用者満足」を示す指標（これをアウトカムと呼ぶ）を導き、それによって評価しなければならぬ。

本学図書館で今後パフォーマンス評価を行う場合にアウトカム指標の把握に必要な比率、相対数を考えた。「表9」利用者満足に直結する一定の成果としてのアウトカム指標は簡単には導き出すことはできない。しかし、ある目的で長期にわたって同じ統計を取って比較したり、長期にわたって同じ比率を算出して比較し、評価をしていくことによつて成果向上をめざすことができるようになる。長期にわたって数値を比較することによってアウトカム指標を定めることができる。

統計、比率は数値が上がること（上向き）で成果が向上したとなるものと下がること（下向き）で向上したとなるものがある。また、上下の推移によつて状況が把握できるものもある。しかし、中には考え方や視点によつては同じ統計、比率であつてもひとつの考え方で上がった方がよいし、もうひとつの考え方で下がったほうがよいというものもある。

例えば、次のようなものである。(カッコ内は「表9」中の項番)

他キャンパス図書館利用率(2)

↑ 他キャンパス図書館の蔵書、サービスがより充実している。

一 本キャンパス図書館の蔵書、サービスがより低下している。

↓ 本キャンパス図書館の蔵書、サービスがより充実している。

一 他キャンパス図書館の蔵書、サービスがより低下している。

非来館型サービス利用密度(18)

↑ 非来館型サービスがより充実している。

一 直接来館サービスがより低下している。

↓ 直接来館サービスがより充実している。

一 非来館型サービスがより低下している。

また、とらえかたによって異なる例では次のものがある。

講習会別1担当者あたりの参加者数(27)

↑ 講習会の重要性の認識向上と図書館有効利用の可能性

一 レファレンス件数減少の可能性

一 担当者の業務量増加

↓ 担当者の業務量減少

一 講習会の重要性の認識減少と図書館非利用の可能性

一 レファレンス件数増加の可能性

請求記号修正数(37)

↑ 請求記号をよりよくする仕事をたくさんした

一 (過去に) 不整合な請求記号をたくさんつけていた

↓ 不整合な請求記号をつけるのが減った

一 請求記号をよりよくする仕事をしなかった(怠った)

これらについては、どのような目標をもつかをはっきり定めてより細かな条件で日常より統計をとることにより、どのように読み取るべきかをより明確にすることができるといえる。アウトカム指標の設定については、これらの比率、相対数の統計を複数の期間(「表9」の「期間」)で定めていく(それぞれの期間)で蓄積して比較することと目標を明確に定めることによって設定できると考えられる。

2 アウトカム指標把握のために日常的に取得すべき統計

計、必要な数字

本学図書館で現在業務上取っている統計は「表10」のとおりであるが、アウトカム指標把握のための相対数、比率を出すためには、これに加えて特に次のものが必要であ

る。(カッコ内は関連する「表9」中の項番)

- ・入館者数のユニークな人数(1)
- ・時間帯別入館者数(3)
- ・貸出数のユニークな人数(4)
- ・希望図書申込数、発注数(16)
- ・非貸出資料利用数(17)
- ・DBアクセス数、オンラインジャーナルアクセス数、CD-ROMアクセス数(18、19)
- ・諸施設利用者数(26)
- ・目録データフルマーク処理数(34)
- ・目録データ複本処理数(35)
- ・利用者が求める資料を利用できた数(39)
- ・指定図書の貸出数(40)

上記のものの中には日常から手作業により蓄積する必要があるもの、現在はシステマ的には対応不可で容易には統計をとれないものもあるが、将来のシステマリリース時などにはこのような統計が取得できるように対応を考慮すべきである。

この中で特に重要なのは、利用者満足度を測るために館内資料利用状況(非貸出資料利用数「表9」の項番17)を把握することである。入館数と貸出数だけでは図書館のパフォーマンスを測るには不十分であり、現在把握している貸出統計の数字には表れない利用がどれくらいあるのかを調べる必要がある。

また、利用者が求める資料を利用できた数(求める資料利用可能数)についても、的確な選書により館内に蔵書があること、常に正しく配架されていること、正しい目録データが作成されていて検索で探しだせることなど、利用者満足との関係において図書館業務が適正に行われているかどうかを表す要素が多く、今後の図書館のあり方を考える上で調べる価値は大きい。

館内資料利用状況、求める資料利用可能数は、現在は把握することは非常に困難であるが、観察法、調査票、ICタグ導入などでカウントしたり、直接利用者の声を聞くために面接、モニター制度、ご意見箱を設けるなどの何らかの方法で把握すべきである。

3 図書館の評価指標と目標設定

本学の実状に即した図書館の評価指標(アウトカム指標)を設定することを当研修の目的のひとつとしたが、これはかなり困難なことであることをあらためて感じた。インプット(図書館経営に投下された費用)は具体的に金銭で把握することはできるが、Ⅲで述べたようにこれに見合った金銭に換算したアウトプットの数値はない。

このため、評価の方法として、業務上の統計をはじめとする数値ではかるものと、利用者満足度はかるものによって考えた。前者には来館者数、貸出数など利用実態をあらわすものや、開館日数、蔵書数、座席数など提供施設や利用環境に関するものなどがある。後者には求める資料の

期 間	集計方法	目 的	種 別	種類1	種類2
日、月、年	システム1	利用実態の把握。利用増の検討。	比率	1 利用	1 利用者
年	システム1	KSC 所属学生の増加に伴う利用者への影響をみる。(オリエンテーションの必要性など、上ヶ原の図書館サービスにおける KSC 所属学生への視点)	比率	1 利用	1 利用者
日、月	システム2	各時間帯における入館者数の増減をみて、カウンターの適正人員配置を図る。(巡回時間やオリエン実施時間の設定にも参考)	相対数、比率	1 利用	1 利用者
日、月、年	システム1	利用実態の把握。利用増の検討。	比率	1 利用	2 資料貸出
月、年	システム1	利用実態の把握。選書へつなげる。この値が大きい分野は需要が大きいと考え(そう考えてよいなら)、当該分野の購入を増やす等の判断材料に使う。	比率	1 利用	2 資料貸出
年、過去5年	システム1	整理、選及データ作成の効率化	比率	1 利用	2 資料貸出
過去5年	システム2	購入予算、単価からみた貸出の実態の把握	相対数	1 利用	2 資料貸出
過去2年	システム2	資料購入費の分野別の支出と貸出実態の把握	相対数、比率	1 利用	2 資料貸出
過去2年	システム1	利用実態の把握。選書へつなげる。	相対数	1 利用	2 資料貸出
年	システム2	利用実態の把握。	比率	1 利用	2 資料貸出
年	システム2	貸出1件あたりのコストの把握	比率	1 利用	2 資料貸出
日、月	システム3	入館者の資料貸出率から、図書館の貸出サービス機能を把握する。 (また、逆に貸出サービス以外の図書館利用率をみる)	比率	1 利用	2 資料貸出
年	システム1	階層別配架における配架基準作成のためのデータを把握する。 (偏りがある場合は修正も検討)	比率	1 利用	2 資料貸出
月、年	システム2	蔵書回転率と比較することで視聴覚資料の利用頻度を分類ごとに把握することができる。 この結果をもとに、より適正な選書のあり方や資料の提供方法を見直すことができる。	比率	1 利用	2 資料貸出
年	システム2	両キャンパスにおいて適正な複本購入がされているかをみる。 (取り寄せの多い分野は積極的な複本購入を検討)	比率	1 利用	2 資料貸出
年	手作業	希望図書申込数とその内容を把握し、希望を採用して発注した数との比率を見ることによって利用者の希望を把握してよりよい選書につなげる。	相対数、比率	1 利用	1 利用
年	手作業	館内での資料利用数の把握の方法は検討する必要があるが、参考図書や雑誌など貸出を行っていない資料の利用数を含めて調査することにより利用実態を把握することができる。 この結果をもとに、より適正な選書のあり方や資料の提供方法を見直すことができる。	比率	1 利用	3 館内閲覧

表9 アウトカム指標把握に必要な比率、相対数

目標傾向	項番	名称	内容	備考
↑	1	利用者所属別入館率	身分別、所属別入館者数、ユニークな人数、母体に対する割合	総数とユニークな数ごとの年あたりの人数、月ごとの人数、1日平均人数
↑ ↓	2	他キャンパス図書館利用率	上ヶ原図書館における理工・総政学生の入館者数と、メディア館における上ヶ原学部学生の入館者数の、それぞれの母体に対する割合	入館システムの統計機能+学生データ(学生BLK)
↑	3	時間帯別入館者数推移	1日を幾つかの単位にわけ、その時間帯毎の入館者数、1日の入館者数に対する割合 *[開館時間延長検討時に算出したことあり]	入館システムより
↑	4	利用者所属別貸出率	身分別、所属別貸出数、ユニークな人数、母体に対する割合、入館者数に対する割合、月別	学部、学年、身分ごとと総数も出す
↑	5	配架場所別分類別貸出数、貸出率	分類2桁ごと(あるいは分野(分類番号で指定)ごと)の、配架場所別、和洋別、身分別貸出数/年間受入数及び蔵書数に対する割合。総数の割合も。	
↑	6	受入年別貸出率	分類2桁ごとの貸出総数/全貸出数 *[現行は分類3桁]週及作成分(受入日、資料IDで指定)、それ以外、総数ごとに。和洋ごとと総数。	それ以外は過去2年と過去3年、～システム稼働後の2つに分ける 機関貸出は分ける
↑	7	予算別貸出数	予算5桁ごとの和洋別貸出冊数とその購入単価	寄贈は除く
↑	8	分類毎貸出支出費用比率	分類2桁毎の貸出の受入金額総数と総受入金額及びその割合。	同じ本物ごとに積算する 機関貸出は分ける
—	9	資料種別ベストリーダー	資料種ごとの上位いくつか貸出の多い資料名、資料数	過去2年分を1年ごとに 機関貸出は分ける
↑	10	貸出密度	貸出冊数/総利用者数	業務貸出、機関貸出は除く
↓	11	貸出1件あたりの総コスト	総支出(人件費、管理費等)/貸出冊数	業務貸出、機関貸出は除く
↑	12	入館者貸出手続率	貸出手続を行った利用者/入館者(入館履歴と貸出履歴の利用者IDによるマッチングで算出)	入館システム内は利用者IDではなく学生IDで管理しているので変換が必要
↑ ↓	13	階層別貸出比率(#5と関連)	同一分類資料の地上階と地下階での貸出数から割合を算出、10区分、配架場所	
↑	14	視聴覚資料利用数	分類別貸出回数/蔵書数	配架場所が2FAVのみ
↓	15	他キャンパス図書館資料取寄せ率	上ヶ原、三田間の取寄せ資料の分類2桁ごとの冊数と利用者の属する館の分類2桁の所蔵数に対する率	
↓	16	希望図書申込数	希望図書の申し込み数、発注数(分野別など)	
↑	17	館内資料利用率	館内利用者数/全蔵書数	把握の方法は十分に検討する必要がある。(観察法、調査票、ICタグ、面接、モニター制度、ご意見箱など)

期 間	集計方法	目 的	種 別	種類1	種類2
年	システム2	非来館型サービスを、外部DB、オンラインジャーナル、CD-ROMとし、それらがどれくらい利用されているのかを把握する。非来館型サービスの年間利用合計を利用対象者数や入館者数で割ることで、一人当たりの非来館型サービスの平均年間利用回数を把握することができる。 非来館型サービスの有効性について確認することができ、予算取り、広報のあり方、サービスの中身や提供方法の見直しなどを検討する材料になる。	比率	1利用	4 ネットワーク経由
年	システム2	非来館型サービスを、外部DB、オンラインジャーナル、CD-ROMとし、それぞれ1件の利用を貸出1冊と同等のものとし、貸出冊数とあわせたサービス全体の中で、非来館型サービスが占めるのか、を把握することができる。 非来館型サービスの有効性について確認することができ、予算取り、広報のあり方、サービスの中身や提供方法の見直しなどを検討する材料になる。	比率	1利用	4 ネットワーク経由
年	手作業 (紙ファイルを集計)	非来館型サービスの普及率をみる。 (広報効果・効率、他サービス実施の効果の参考に)	比率	1利用	4 ネットワーク経由
年	システム3	非来館型サービスの普及率&利用率をみる。 (サービス対象の拡大などの検討)	比率	1利用	4 ネットワーク経由
年	手作業 (excel ファイルを集計)	非来館型サービスの普及率&利用率をみる。 (サービス対象の拡大などの検討)	比率	1利用	4 ネットワーク経由
年	手作業	学部・学年別の件数から、学内資料の不足分野を把握する。 (利用者教育の対象、内容の検討にも参考にする)	相対数	1利用	5 相互利用
年	手作業	各施設の稼働率を参考に、有効利用できるよう利用対象身分や使用枠設定、申込方法などを検討する。	比率	1利用	7 諸施設
年	手作業	平均利用人数を参考に、各部屋の適正規模をみる。 (利用者のニーズに応じて閲覧室の分割利用や規模拡大の必要性を検討する)	相対数	1利用	7 諸施設
年	手作業	図書館内の各施設、各コーナーの利用状況を把握し、施設がより有効に利用されるように考える材料とする。	相対数	1利用	7 諸施設
年	手作業	季節業務だが、レファレンス部門で比重の高い業務のため、講習会種別ごとの担当者別の業務量を明確にする。また、レファレンス件数の減少の向きの原因として、この業務の充実があるといわれているため。	比率	1利用	8 利用者教育
過去3年	システム1	参考図書所の所蔵実態の把握	比率	2 環境	16資料の提供
年	システム2	利用者一人あたりの蔵書冊数の把握	比率	2 環境	16資料の提供
年	システム2	利用者一人あたりの受入冊数の把握	比率	2 環境	16資料の提供
年	システム2	整理費用を把握し、整理方法を見直しするため。	比率	2 環境	16資料の提供

目標傾向	項番	名 称	内 容	備 考
↑ ↓	18	非来館型サービス利用密度	(DB アクセス数+オンラインジャーナルアクセス数+CD-ROM アクセス数) / (総利用対象者数) or (DB アクセス数+オンラインジャーナルアクセス数+CD-ROM アクセス数) / (総入館者数) ※年度ごとに	
↑ ↓	19	非来館型サービス比重	(DB アクセス数+オンラインジャーナルアクセス数+CD-ROM アクセス数) / 総貸出冊数+(DB アクセス数+オンラインジャーナルアクセス数+CD-ROM アクセス数) ※年度ごとに	窓口での複写、予約とInternetでの複写、予約の比較を見ることも必要。
↑ ↓	20	OPAC-ID 申請率	申請人数 / サービス対象者数 (サービス内容の違いにより学部生、院生&教員で分けて集計)	
↑ ↓	21	OPAC 予約利用率	OPAC 予約申込数 / 予約申込数 (対象は学部生、院生、教員の3グループ)	
↑ ↓	22	OPAC 複写利用率	OPAC 複写申込数 / 複写申込数 (対象は院生、教員の2グループ)	
↑ ↓	23	文献複写依頼数	学部、学年別の、学外文献複写依頼件数と、総依頼件数に対する割合	文献複写を対象にしたのは件数が多いから利サ、ILL統計&ファイルより算出
↑	24	研究個室、グループ閲覧室稼働率	研究個室、グループ閲覧室の月毎の稼働率(対部屋数、対コマ数)	
↑ ↓	25	グループ閲覧室平均利用人数	グループ閲覧室を利用する各グループの平均グループ構成人数、各部屋別	部屋ごとに上限人数あり利サファイルを元にした手作業
↑ ↓	26	諸施設利用者数	古文書室、パソコン室、マイクロコーナー、地図コーナー、AVブースなどの利用者数	
↑ ↓	27	講習会別1担当者あたりの参加者数	利用者数 / 担当者 (各講習会種別ごと、担当者の身分別)	担当者の身分別 (専任レファレンス担当・専任その他担当・派遣職員・学生アルバイト)
↑ ↓	28	参考図書比率	上ヶ原、三田ごとの分類2桁ごとの参考図書冊数 / 所蔵総数	
↑	29	利用者1人あたりの蔵書冊数	蔵書冊数 / 総利用者数	蔵書冊数は全資料か図書のみか
↑	30	利用者数1人あたりの受入冊数	受入冊数 / 総利用者数	利用者総数は業務用を除く図書館登録者
↓	31	整理1件あたりの総コスト	総支出 (整理に関わる人件費、委託費、消耗品等)、委託分と館内整理分 / 受入冊数	

期 間	集計方法	目 的	種 別	種類1	種類2
年	システム2	雑誌継続率=カレントタイトル(最新号)の提供率をみることで、鮮度の高い情報が提供できているか確認する。	比率	2 環境	16資料の提供
月、年	システム1	予算や資料形態によってどの程度整理所要日数が異なるか状況を把握して整理速度向上対策の資料とする。	相対数	2 環境	16資料の提供
年	システム3	フルマーク化されている状況の把握。また、利用者へのよりよいデータ提供のためにフルマーク化作業をどの分野からどのようにするべきかみる	比率	2 環境	16資料の提供
月、年	システム2 /手作業	目録データのうちできるものはできる限り複本化することによって目録データの質を高め、利用者がOPACで探したい目的の図書資料を効率よく探せるようにする。この比率は複本化作業を行うための目標の数値とする。	比率	2 環境	16資料の提供
月、年	手作業	目録データをNIIデータを利用して作成しているか、またはオリジナルで作成しているかの比率を調べてより効率よい目録データ作成に生かす。	比率	2 環境	16資料の提供
月、年	手作業	過去の請求記号付与の誤りや過去の委託分の不整合などを修正し、求める資料を容易に入手できるようにするための作業の目安とする。	相対数	2 環境	16資料の提供
半年	システム1	一般図書の回転率と比較して、有効に活用されているか確認する。(指定図書は対象を学生のみ貸出期間1週間として回転率を上げている。)	比率	2 環境	16資料の提供
年	手作業	アンケートの取り方は十分に検討する必要がある。しかし利用者が資料を見つけ出すことができるかどうか、希望する資料が書架にあるかどうかを知ることができる。これにより正しい選書がおこなわれているかどうか、理想的な蔵書構築となっているかどうか、を判断する手がかりになる。また所蔵しているにもかかわらず発見できなかった理由を調べるきっかけにもなり、この結果により利用者教育のあり方を見直すこともできる。	比率	2 環境	18発注連絡票
年	システム2	指定にもかかわらず利用率の低い資料の情報を、教員にフィードバックすることで利用率の向上を図り、また、指定図書制度の改善材料とする。	比率	2 環境	16資料の提供
年	システム3 /手作業	発注重複調査の結果、どの程度効果があげられているかを調査し、さらに効率をあげる対策をする	比率	2 環境	18発注連絡票

目標傾向	項番	名 称	内 容	備 考
↓	32	雑誌継続率	継続購入雑誌タイトル数/所蔵雑誌タイトル数	複本あって一方が継続、もう一方が継続でない場合、継続1件とする。
↓	33	整理日数	配架日 - 受入日 - 7 = 整理日数 として予算別、資料形態別の整理日数を算出する	機関貸出など、委託分は別計算 受入日の月ごとに見る？
↑	34	目録データフルマーク化率 (# 6 と関連)	分類別目録データフルマーク数/総データ数	
↑	35	目録データ複本化率	複本化されたデータ数/複本化されるべきデータ数	複本化されるべきデータ数を把握できるかどうか(把握できるものみに絞る)
↑	36	目録データ NII 登録率	(NII 登録数+オリジナル目録数)/目録データ総数	
↑ ↓	37	請求記号修正数	分類別請求記号修正数	修正すべきデータの作成日、修正日も見る。
↑	38	指定図書回転率	(指定図書の貸出冊数)/指定図書総冊数 * [2000年度指定図書制度検討時に算出]	
↑	39	要求タイトル利用可能率・ 所蔵率	アンケートの結果より 利用者が求める図書・資料を利用できた数/ アンケート総数	モニター利用者からのアンケートなどで算出する。
↑	40	指定図書利用率	指定図書貸出数/指定図書総数(書誌数、物理数) * [指定図書で1回も貸出のなかった数は、 2000年度指定図書制度検討時に算出したことあり]	
↓	41	重複購入発見率	発注重複調査からまれて発注、納品され発見された図書の冊数、金額/総数、総金額	システムで算出するには、発注データにフラグをたてるなど工夫が必要

各項目欄の備考

※「目標傾向」

矢印は、各項目の統計や比率の数値が上向きになることを求めるのか、下向きになることを求めるのか、上下の推移によって状況を把握するのか、または、考え方によって求める方向が変わる可能性があることを示す。

※「集計方法」

システム1……データから直接算出可能。 システム2……データから算出したものを集計する。 システム3……データから算出するには新たなツール開発あるいはINTの作業が必要。

※「内容」

二重線は現在統計を出しているもの。

※「種別」

相対数……ある一定の状況での数字。これによって状況把握をし、大まかな目標を設定するためのもの。 比率……ある数を2つ以上比較した数字。異なる期間で状況が変わっても同じ項目の比率との比較で数値目標が明確に出せる。

※「種類1」、「種類2」

区分はパートAのOUTPUTの分類に準じる。

表10 現在統計をとっているもの

現在統計をとっているもの（3ヶ月に一度館長室会報告）

	名 称	内 容	形態	期間
1	貸出冊数		表	月
2	入館者数	身分毎	表	月
3	入館者数	授業あり日	表	
4	研究個室使用状況	申し込み人数	表	月
5	グループ閲覧室使用コマ数		表	月
6	グループ閲覧室使用グループ数		表	月
7	貸出冊数		グラフ	月
8	入館者数		グラフ	月
9	入館者数	利用区分毎	グラフ	
10	参考調査件数		表	月
11	クイックレファレンス件数		表	月
12	参考調査電子メール受付分		表	月
13	相互利用件数	所蔵照会、文献複写、図書貸借、閲覧利用	表	月
14	学内相互利用	取寄せ、文献複写	表	

その他

	名 称	内 容	形態	期間
15	資料別登録件数	資料形態別登録（受入）件数	表	月
16	目録内訳	NII登録数、オリジナル目録作成数	表	月
17	請求記号訂正	請求記号訂正数	表	月

入手率や、提供資料は役にたったか、館員の対応はどうであったかなど、多岐にわたる利用者の満足度があげられ、数値化しにくくアンケート調査などにより集計することが考えられる。

算出が困難な館内利用の実態、貸出のできない参考図書や雑誌の利用の実態、OPAC（オンライン目録）や電子ジャーナルなどネットワークを介して提供される非来館型サービスの利用実態が実際のどのようなものであるのかを把握することは、全面開架方式をとっている図書館にとってはいへん重要である。また、すべての利用形態を含めた図書館サービスに対する利用者の満足度を何らかの形で把握すべきであるが、具体的に把握するにはその方法について相当の検討を要する。したがって、当研修では統計やいくつかの統計から算出する比率を中心にあげてみた。

パフォーマンス評価のための材料となる種々の統計の採取のためには職員の日常の労働が必要となる。現在では図書館業務の多くがシステム化されており、可能な限りシステムの機能の中に必要な統計採取の機能を持つようなシステム設計にしている。しかし必要な統計がすべてシステムにより採取可能とはなっていない。マニュアル作業によらなければ把握できない情報も多々ある。こういった情報を実際に採取するために職員が日常業務の中で一定の作業をしなければならぬ。その作業は直接人件費に反映することになる。精密な統計情報を多く採取しようとするほどその作業量は増大することになり、それがパフォーマンス評

価結果にも影響を及ぼすこととなる。したがって、採取すべき情報の選択、いかに効率的に進めるかということが重要である。また、導きだされた評価指標の経年比較や、同規模の他の図書館と比較することにより、具体的でわかりやすい目標を設定し、絶対評価につなげていくことが重要であると考える。

おわりに

既に専門家による図書館の評価指標がいくつも提唱されており、世界的な規格も制定されている。このようなものが学問の一分野として成立しているということはそれだけ「図書館のパフォーマンス」を把握する上で様々な考え方があり、また現実にそれを把握することに多くの困難が伴うのだ、ということを語っていると思われる。

既に提唱されているパフォーマンス指標の多くは「ある図書館がどれだけ多種多様な高度なサービスを提供しているか」を測る尺度であるものが多い。その一端を例示すれば次のようなものである。

- どれだけ長い時間サービスを提供しているか
- どれだけ多くの座席を用意しているか
- どれだけ多くのリクエストにこたえて書籍を購入したか
- どれだけ早く、正しく質問に答えられたか

等々

これらの各指標について個々の項目の評価を高くする方は簡単にわかる。それは金をかけることである。投下費用を大きくすればより手厚いサービスの提供を実現でき、利用者の満足が大きなものにすることができ。しかし、投下費用を大きくすることは現実には不可能に近い。昨今ますますその困難度は高い。

そこで、限られた予算の中でいかに効率的に図書館運営が行われているかを示す指標が求められることになる。既に提唱されている評価指標の中にもこういった図書館経営的な観点を重視する指標がないことはないがどちらかといえば少ないようだ。

当研修の意図は「図書館に対して投入された費用」と、その結果「生み出される価値」のバランスを見ることに主眼があり、図書館経営学的な観点に立つものである。既に発表されている一般的な評価指標はそのままで適用できるものは少なく、本学固有の事情も加味した評価が必要であり、独自の評価方式を考案することが必要となった。このことで多大な労力を要することとなり、当初に目論んだような展開とはならなかったが、別の観点から成果が残せたのではないかと考える。

最後に、この研修を行ってみて「もっと図書館を使ってほしい」ということを強く感じた。このことについて少し述べて本報告を終える。

最もわかりやすいアウトプット項目として貸出件数がある。

。実際に利用者が起こしたアクションの件数として商店で言えば「売上」に相当する。しかし、貸出1件といってもいろいろな意味でとらえなければならぬ。たとえば利用者の区分(教員、学生といった利用者の区分)により貸出条件が決まり、借りられる冊数と期間が決まるのだが、利用者の区分により一冊の本を借りることが出来る期間が異なる。たとえば学部学生の貸出期間は十四日間であるが、教職員は百八十日間借りることが出来る。このように同じ貸出1件ではあっても利用者により貸出条件が異なるため貸出件数を扱う際に、合計件数をそのまま使用することが適当とは思われない。教職員の貸出1件は学生の貸出十二件に相当するというように、重み付け処理をしてカウントするという考え方も可能である。

また、単に貸出がある件数であったとして、大学図書館における貸出をどう捉えるべきであろうか。貸出件数が多ければ多いほどよく利用されている図書館である、ということとは間違いではない。しかし、貸出件数を多くしようとするなら、利用者が読みたいと思うような資料をより多く備えることで容易に目的を達することが出来るだろう。大学であるから若者向けの雑誌や音楽CD、最新映画のビデオやDVD、ベストセラーの図書を多数購入し利用に供すれば、おそらく図書館の窓口は連日門前市をなす状態となり、貸出件数は飛躍的に増加することと思われる。単純に利用件数が多い図書館がいい図書館だということなら、簡単に素晴らしい図書館にすることが出来る。極めて限られ

た意味での図書館利用者の満足度の極大化が実現できる。しかし、本学図書館ではそのような資料収集はしていない。本来の設置目的にそって学術研究・教育・学習のための一定の基準に基づき選書を行っており、その結果構築された蔵書を利用者へ提供している。そのようなアカデミックな傾向に偏った蔵書を提供する大学図書館の貸出1件と、例えばベストセラーを多数置いているような公共図書館の貸出1件とではその重みが全く違う。例えてみれば、「栄養価が高いことは明白なのだが苦くて非常に不味い食品ばかりを陳列している食品店」と、「そればかり食べる和健康を損なう危険が大きいのだが食べれば非常においしい甘い菓子ばかりを並べた菓子店」の勝負のようなものである。売上の差は歴然としているだろう。前者を訪れる客も皆無ではない。目的を持って敢えて不味いものでも食べようという客を増やす努力が重要ではあるが、それは図書館ひとりの努力で達成できるものではない。むしろ、このような図書館を少しでも多く利用することに繋がるような教育（授業）を行っていただき、それにより図書館の蔵書がより一層活用されるようになることが望まれる。