

平成21年度国立大学図書館協会シンポジウム(東日本会場) 2009.12.15

## バージニア大学図書館における Balanced Scorecardの活用事例

奈良教育大学学術情報研究センター図書館  
赤澤 久弥  
hakazawa@nara-edu.ac.jp

### 国立大学図書館協会 平成21年度短期海外派遣事業

・目的:  
電子・通信技術の飛躍的な発展は、学術情報の媒体、伝達方法に大きな変化をもたらしており、今後の大学図書館の機能・役割に根本的な変革をもたらす可能性がある。また、インターネットによる学術情報の流通形態は、大学図書館に対してこれまで以上に国単位を超えたグローバルな共通の対応を迫っている。さらに、**国立大学法人化**を契機に**大学図書館職員にも経営マインド**が要求されるようになり、国際的な視点に立った**マネジメント能力**を備えた人材の養成が課題となっている。

・派遣内容:「諸外国の先進的な図書館活動、施設等に関する調査・研究」

・派遣人数:「派遣者は、2~3名とする」

・負担経費:「協会が負担する経費は、1人25万円を限度とする」

### 調査の概要

・応募  
大阪教育大学附属図書館(現奈良先端科学技術大学院大学附属図書館)  
前川敦子係長との**共同研究**

・調査目的  
**図書館サービスの測定・評価**は、図書館マネジメントやマーケティングの視点から、近年日本でも関心が高い。図書館サービスの測定・評価について、米国での先進事例を調査し、図書館マネジメントシステムの中でサービス測定・評価が**どのように位置づけられているのか**、調査の企画立案・実施プロセス、調査結果が**図書館運営にどのような影響や効果をあげているか**などについて、事例を調査・報告する。

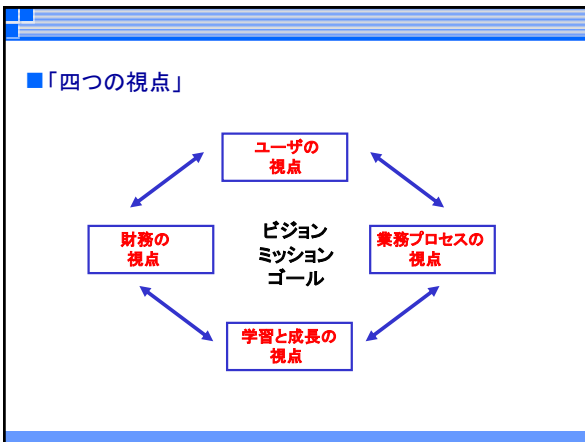
・調査対象と方法  
・中小規模大学／評価活動への取り組みのある図書館をメイン  
・担当者へのインタビュー

### Balanced Scorecard (バランスト・スコアカード / BSC)とは

・戦略的な組織運営を行うためのマネジメントツール

・90年代にアメリカで開発(Kaplan&Norton)  
欧米において、企業の他、非営利組織でも導入されてきた  
日本でも、企業や病院経営などにおいて、導入が進んでいる

・**四つの視点**から組織の目標を策定し、目標の達成度を評価するための数値化できる指標を定める  
⇒ 組織のビジョンと戦略を構成員が共有する  
⇒ 定期的な評価と改善を行う



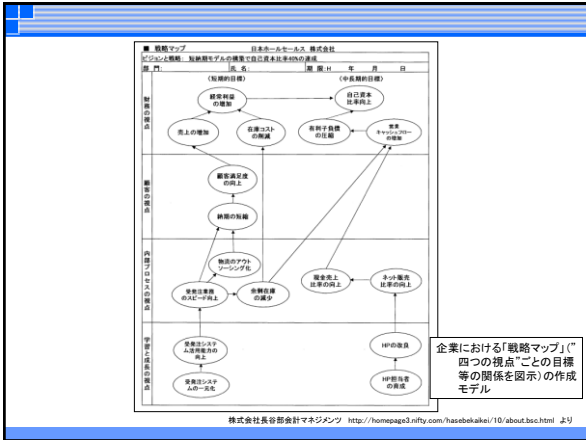
■ バランスト・スコアカード 日本ホールセール株式会社 作成日: H. 年 月 日

ビジョンと戦略: 顧客サービスの構築で自己資本比率4%の達成  
計画: 2011年4月1日から2012年3月31日まで

視 点	視 角	業績目標 (KPI)	目 標	所 属	責任者
顧客の視点	顧客利益の増加	対前年売上高増加率	20%	営業	アクションプラン
	売上上の増加	対前年売上高増加率	5%		
	顧客コストの削減	対前年売上コスト減少率	10%		
	自己資本比率の向上	自己資本比率	40%		
	株主利益の向上	株主利益の減少率	20%		
顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	20%	長期運転資金の確保	
	納期の短縮	平均納期	2日以内		
業務プロセスの視点	業務作業のスピード向上	即日処理率	100%		
	業務のアウトソーシング化	アウトソーシング率	80%		
	在庫在庫の減少	在庫回転率の向上	80%		
	現金売上比率の向上	現金売上比率	40%	電子決済の利用	
学習と成長の視点	ネット販売比率の向上	ネット販売比率	年100%増	ネット広告の強化、アプリサイトの利用	
	業務システム活用能力の向上	社内能力検定合格率	90%	社内検定の実施	
経営上の視点	業務システムの一元化	打撃設計前の業務実施	100%		
	HPの改良	HPアクセス数	年10万増	HPベンダーへ委託契約	
	HP担当者の育成	HP担当者数	3名	IT資格者の配置転換	

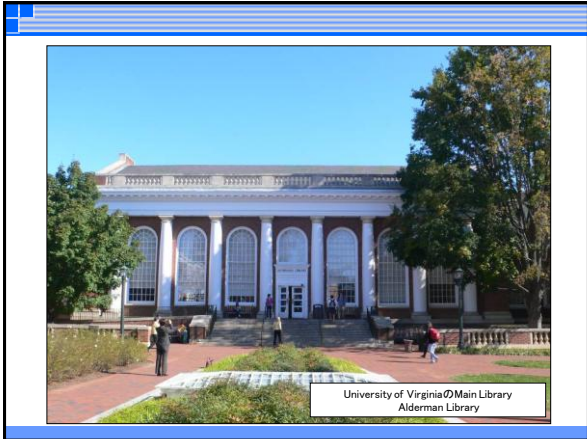
企業におけるBalanced Scorecardの作成モデル

株式会社長谷部設計マネジメント http://homepage3.nifty.com/hasebekakei/10/about.bsc.html より



### ■ University of Virginia Library

- 州立大規模総合大学(学生数約24,000人)  
蔵書数: 500万冊  
図書館員: 245FTE
- 図書館評価専門セクション "Management Information Services" による評価活動
- **Balanced Scorecardの図書館運営への適用**  
Mr. James Self (Director, Management Info Services)を中心とする取組み



### ■ University of Virginia Libraryでの導入の背景

- 多岐に渡る図書館統計等、各種のデータの存在  
⇒ 統合的な活用を意図
- 2001年から導入を開始
- 図書館経営陣への提案と了承  
→ 図書館員への説明(全職員参加の「タウンミーティング」他)  
→ Balanced Scorecardの構築へ

### ■ University of Virginia Libraryの「四つの視点」

**ユーザの視点** : 如何に利用者のニーズを満たすか

**業務プロセスの視点** : 如何に図書館の資料とサービスを効率的に提供するか

**財務の視点** : 如何に財務面から図書館のミッションを達成するか

**学習と成長の視点** : 如何に職員と組織の成長を支える環境を創出し、図書館自らの成長を維持するか

### ■ 戦略目標、評価指標、測定方法、達成目標の構築

1. 四つの視点から、戦略目標(Goal)を策定  
組織の目指すものを参照: ミッションステートメント、X年計画
2. 各戦略目標について評価指標(Metric)を設定  
革新的な要素も含むこと。指標の多様性を考慮すること  
評価指標を設定し過ぎないこと
3. 測定方法(Method)の構築と達成目標の決定
  - ・既存の統計等→図書館システム等のデータ→サンプル調査  
→新規調査 → 実施に際して現場の負担は極力減らす
  - ・達成目標(Target)の決定: 数値化可能なもの  
挑戦的かつ達成可能なもの

### ■ 「ユーザの視点」

戦略目標／評価指標／達成目標／測定方法

例:  
**戦略目標.3** : 利用者のニーズを満たし大学のミッションを支える  
質の高い蔵書を構築する  
**評価指標.3a**: 新規受入図書の貸出率  
**達成目標.1**: 受入後2年間に新規受入図書の60%が貸し出されること  
**達成目標.2**: 受入後2年間に新規受入図書の50%が貸し出されること  
**測定方法** : 図書館システムから貸出回数を抽出する

### ■ 「業務プロセスの視点」

戦略目標／評価指標／達成目標／測定方法

例:  
**戦略目標.1** : 情報資源の収集、作成、組織化、保存、提供を迅速、  
効率的かつ適切に行う  
**評価指標.1a**: 通常受入図書の処理時間  
**達成目標.1**: 北米の市販本は一ヶ月以内に90%を処理すること  
**達成目標.2**: 北米の市販本は一ヶ月以内に80%を処理すること  
**測定方法** : 発注から提供までの経過時間を図書館システムの  
記録で計測する

### ■ 「財務の視点」

戦略目標／評価指標／達成目標／測定方法

例:  
**戦略目標.2** : 資料とサービスを安価に提供する  
**評価指標.2a**: 電子ジャーナルの単価  
**達成目標.1**: 年間の1ダウンロード単価が上昇しないこと  
**達成目標.2**: 年間の1ダウンロード単価の上昇が5%以内であること  
**測定方法** : 図書館システムから出力する年間総価格を出版者から  
提供される全電子ジャーナルタイトルの利用回数で割る

### ■ 「学習と成長の視点」

戦略目標／評価指標／達成目標／測定方法

例:  
**戦略目標.2** : 優れた図書館員を採用、育成、維持する  
**評価指標.2a**: 図書館員の職務満足度  
**達成目標.1**: 職務満足度の肯定評価が80%であること  
**達成目標.2**: 職務満足度の肯定評価が60%であること  
**測定方法** : 職業生活調査の職務満足度の項目を使用する

### ■ 結果の評価と見直し

■ 年単位で実施

- ・結果のフィードバック
- ・戦略目標の見直し
- ・新たな評価指標の検討
- ・新たな達成目標の検討

● 緑: 達成目標1を満たした場合  
● 黄: 達成目標2を満たした場合  
● 赤: 達成目標を満たせなかった場合

### ■ Balanced Scorecardの成功とその要因

- ・組織ビジョンの明確化
- ・結果のみえる化とパフォーマンスの向上
- ・図書館員の参加と「評価の文化」の醸成

↑

- ・経営陣の組織的サポート
- ・利用者重視の姿勢
- ・担当職員が存在
- ・データの収集と利用の経験
- ・強いリーダーシップと粘り強さ

懐疑的な一部の図書館員の存在などの課題も・・・。

### ■ 国立大学図書館を巡る状況とBalanced Scorecard

- ・多岐に渡る図書館統計等、各種のデータの存在  
文部科学省学術情報基盤実態調査、日本図書館協会図書館調査、国立大学図書館協会電子ジャーナル・タスクフォース電子ジャーナル等の契約状況調査、学生生活実態調査、利用者アンケート調査  
電子ジャーナル等ベンダー提供の利用統計、図書館システム上の各種ログ etc...
- ・法人化とマネジメントの要請  
ミッションステートメント(「理念と目標」等)の策定例  
「中期目標・中期計画」によるマネジメント

⇒ **Balanced Scorecardの活用の可能性**

### ■ おわりに

ありがとうございました。