

# バランスト・スコアカードを大学図書館運営に活用する －バージニア大学図書館の事例から－

赤澤 久 弥

**抄録：**本稿では、バランスト・スコアカードの大学図書館への適用例として、バージニア大学図書館における導入から運用に至る取り組みを紹介した。その結果、大学図書館運営へのバランスト・スコアカード導入には、図書館のミッションの明確化、既存の統計データの活用、評価結果のフィードバックによる業務の改善等、日本の大学図書館運営においても共通する利点があることがわかった。

**キーワード：**バランスト・スコアカード、バージニア大学図書館、図書館アセスメント

## 1. はじめに

図書館の評価 (Assessment) とそれを活用したマネジメントとは、どのようにあるべきだろうか。国立大学法人化後の中期目標・中期計画による運営の枠組み等、NPM (New Public Management) の潮流の中、評価や戦略的経営の概念は、大学図書館の運営と切り離せないものになっている。しかしながら現に導入されている目標管理や評価制度は、大学図書館運営において実際的かつ実効的なものとして位置づけられているだろうか。

本稿では、経営管理手法のひとつであるバランスト・スコアカードを取り上げる。まずバランスト・スコアカードの概略を述べ、ついで、図書館への適用事例を紹介する。とくに、継続的にバランスト・スコアカードを運用しているバージニア大学図書館の実践について、担当者へのインタビュー内容を交え、大学図書館における運用の具体例として報告することを目的とする。これにより、大学図書館へのバランスト・スコアカード適用における課題と効用を検討する材料を提供できると考えている。

なお、バージニア大学への訪問は、平成 21 年度国立大学図書館協会短期海外派遣事業<sup>1)</sup> による機会を得て、前川敦子氏 (現：奈良先端科学技術大学院大学附属図書館。前：大阪教育大学附属図書館) とともに行ったものである。

## 2. バランスト・スコアカードとは

バランスト・スコアカード (Balanced Scorecard, BSC, バランス・スコアカード) は、戦略的経営と組織マネジメントの手法である。1992 年に Kaplan と Norton により発表されて以降、理論的な検討と進化を重ねながら、欧米の多くの企業はもとより、行政機関や非営利組織の運営にも採用されてきた。また同様に、国内における導入も進んでいる。バランスト・スコアカードを紹介する多くの書籍等<sup>2)</sup> が存

在しているため、以下では概要を紹介するに留める。

バランスト・スコアカードの特徴をなすのは、「財務の視点」(財務的な成功の達成)、「顧客の視点」(顧客満足の上昇)、「業務プロセスの視点」(優れた業務プロセスの構築)、「学習と成長の視点」(人材育成と組織変革) の 4 つの視点である (図 1)。

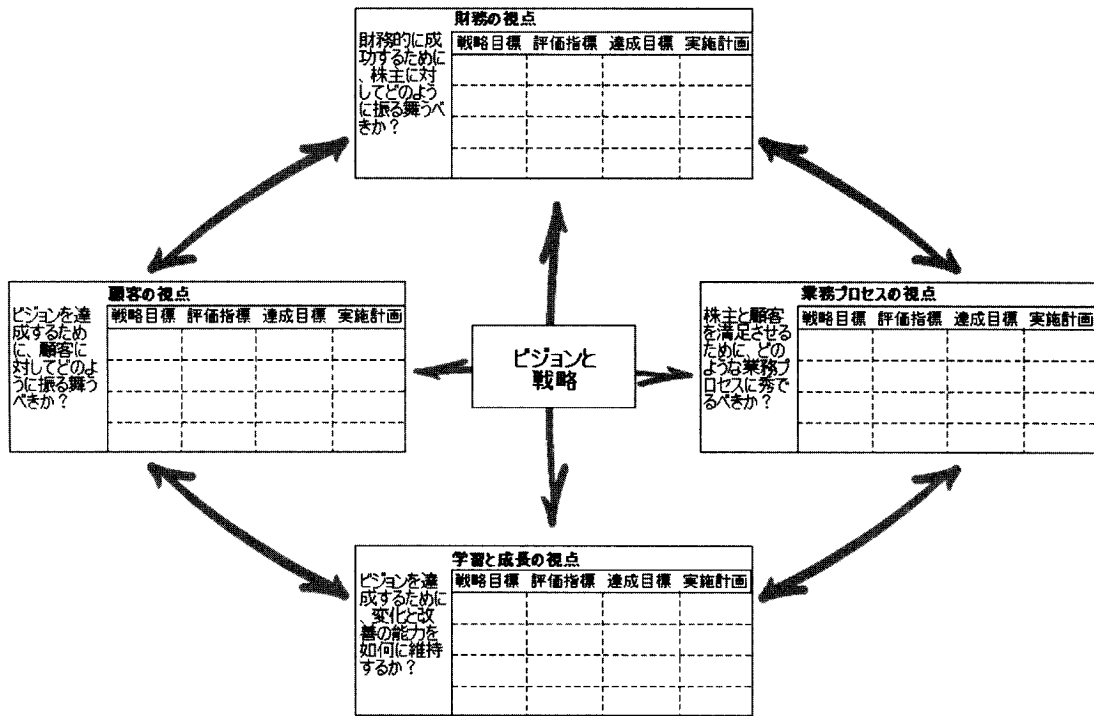
これらの視点は、例えば財務の観点における会計的な指標のみならず、非財務の観点では、顧客満足度、業務プロセスや構成員の成長に注目しているように、短期と長期、外部と内部、過去と未来などの観点から、多面的かつバランスのとれた視点での評価を実現しようとするものである。

これらの視点のもとには、組織のビジョンと戦略を実現するための具体的なアクションプランとして、戦略目標が導き出されてくる。戦略目標には達成度を定量的に測定するための評価指標を定義し、評価指標には達成目標を設定のうえ、実施計画にもとづいて運用する。そしてこれらを PDCA サイクルに組み込むことにより、戦略実行の進捗をモニタリングすることが可能となる。また、各視点のもとに戦略目標の因果関係をチャート化する「戦略マップ」を構成員が共有する過程で、組織のビジョンと戦略を組織内に伝達することにより、戦略的組織運営が実現されるとする。

## 3. 図書館におけるバランスト・スコアカードの適用事例

ここで、管見の限りではあるが、文献及び Web 上で確認できた図書館でのバランスト・スコアカードの導入事例等に関する文献を紹介し、バランスト・スコアカードの導入を検討する際の材料に資したい。なお、国内での事例は確認できなかった。

先行的なプロジェクトとして、バランスト・スコアカードの枠組みをベンチマークとして活用しようとするドイツでの事例がある。ひとつは DFG



出典：Kaplan, Robert S. ; Norton, David P. Using Balanced Scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review. 1996, Vol.74, No.1, p.75-85. 掲載図版（筆者訳）

図1 バランスト・スコアカードのフレームワーク

(Deutsche Forschungsgemeinschaft, ドイツ研究協会) と 3 つの大学図書館が 1999 年から 2001 年にかけて行ったプロジェクトである<sup>3,4,5,6)</sup>。また、1999 年から公共図書館を対象に始まった BIX プロジェクトは、2002 年より大学図書館も対象に加えて継続されている<sup>7)</sup>。

個別館における取り組みとして、大学図書館では本稿で扱うバージニア大学図書館をはじめ、1997 年から現在まで運用を続けているプレトリア大学図書館（南アフリカ共和国）<sup>8,9)</sup> など、複数の大学図書館の例が確認できる<sup>10,11,12,13,14)</sup>。国立図書館では、デンマーク王立図書館やオーストラリア国立図書館の事例がある<sup>15,16)</sup>。また、公共図書館では、米国における運用例が見られる<sup>17,18)</sup>。

なお、図書館におけるバランスト・スコアカード導入手法を取り上げた図書等の他、図書館評価の手法としてバランスト・スコアカードを紹介する図書がある<sup>19,20,21,22,23)</sup>。

以下では、こうした事例の中においても、継続的な運用の経験を有するとともに、運用について Web ページ<sup>24)</sup> や報告<sup>25,26,27,28,29,30)</sup> 等により多くの情報を公開するバージニア大学図書館の事例を取り上げる。

#### 4. バージニア大学図書館における図書館評価活動

バージニア大学は、米国バージニア州シャーロットビルに本部を置き、1819 年トマス・ジェファソンにより創立されて以来の伝統を持つ。全米大学ランキングでも上位に位置する州立の大規模研究大学であり、学士課程 51、修士課程 84、博士課程 57 及び専門課程 8 を有する。学士課程で約 14,000 名、大学院課程では約 6,000 名の学生が在籍し、約 2,000 名の教員と約 10,000 名の職員を擁する<sup>31)</sup>。

バージニア大学図書館は、Alderman Library 以下 11 の図書館から構成される。蔵書数は約 500 万冊、年間予算は約 3,900 万ドル、職員数は 233FTE である<sup>32)</sup>。バージニア大学図書館には、図書館の評価活動を専門に担当する部門「MIS (Management Information Services)」が設置されており<sup>33)</sup>、バージニア大学図書館におけるバランスト・スコアカードの導入と運用は、MIS を中心として行われている。訪問インタビューを行った James Self 氏（以下敬称略）は MIS の Director であり、また、北米研究図書館協会 (ARL) などが主催する「図書館評価会議」(Library Assessment Conference)<sup>34)</sup> の運営メンバーとして、米国の図書館評価活動における主要人物のひとりでもある。

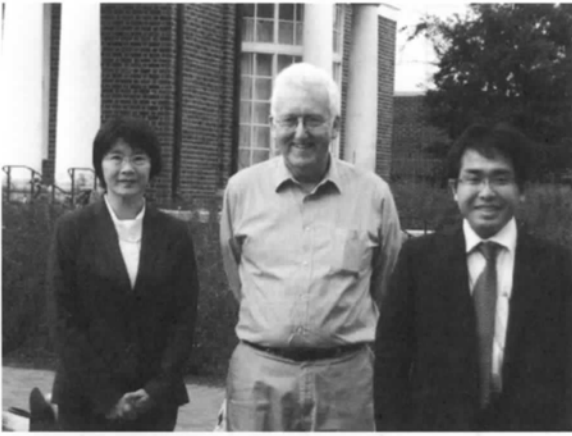


写真1 James Self氏（両脇は前川敦子氏と筆者）

なお、MISの活動はバランスト・スコアカードの運用に留まるものではない。そのミッションは、図書館の評価活動の中心として、バージニア大学図書館に関わる様々なデータを収集・分析し、図書館内外からの統計調査等の用に応えらるとともに、図書館の意思決定に資することにある。そのため、年次統計の作成の他、LibQUAL+などの実施、また教員及び学生を対象とする利用者実態調査や職員のワークライフ調査を継続的に行っている。

現在Self以下3名のスタッフから構成されるMISが図書館内の部門として設置されたのは2000年である。しかしその前身の時代から、バージニア大学図書館にはSelfの前任者らによる統計データを図書館運営に活用しようとする取り組みがあった<sup>35)</sup>。

ところで、図書館評価が先進的に行われている北米の大学図書館においても、「アセスメントの文化」の定着にはまだ課題があるとされ、また、バージニア大学図書館のような評価活動の専門部署が設けられている図書館も多くはないという<sup>36)</sup>。実際、今回の派遣調査で訪問した中小規模大学図書館における評価活動担当者は、みな兼任であった。ここでは、バージニア大学図書館におけるバランスト・スコアカード運用の背景には、MISというサポート部門の存在とともに、図書館運営の中に評価活動を位置づけようとする前向きな姿勢があることを指摘しておきたい。

## 5. バージニア大学図書館におけるバランスト・スコアカード

### 5.1 バランスト・スコアカード導入の経緯

バランスト・スコアカード導入時における問題意識は、統計業務をより有用なものにしようということにあった。上述のとおり、バージニア大学図書館

では、統計データの収集と運用における蓄積があった。そこにバランスト・スコアカードを導入することによって、多岐にわたる統計データのポイントを明確にし、さらに統合的な運用を実現することを企図したのである<sup>37)</sup>。

2001年ARLとOCLCが共催した評価指標に関するワークショップで、バランスト・スコアカードが取り上げられた。これをきっかけにバランスト・スコアカードの導入を図ったMISは、バランスト・スコアカードの草案を作成のうえ、Selfを中心に図書館長以下図書館執行部への提案を行い、強力な支持を取り付けることに成功した。その後、各部門の管理職への説明を経て、「タウンミーティング」でのプレゼンテーションを行った。なお「タウンミーティング」とは、全職員が出席でき、数ヶ月ごとに開かれてプロジェクト等の報告や新任職員紹介、報告事項への質疑応答などがなされる集会である<sup>38)</sup>。

その後、4つの視点に対応する4つのタスクフォースと調整担当グループが設置され、バランスト・スコアカードの作成が行われた。タスクフォースには、多様な職責及び担当からなる職員が任命され、調整担当グループは、各タスクフォースの主査、執行部の図書館員、MISスタッフから構成されていた<sup>39)</sup>。

### 5.2 バランスト・スコアカードの運用体制

導入時の体制は現在バランスト・スコアカード委員会に継承されている。委員会は調整などを担当する固定メンバーと全職員を対象とした自薦他薦により選出されるメンバーにより構成される。委員会はバランスト・スコアカードの結果報告や改訂など運用を行い、MISは統計データを提供するなどして運用をサポートする。バランスト・スコアカードの運用は、バージニア大学の予算年度単位（7月～6月）で行われる。9月には前年度のバランスト・スコアカードの結果がまとめられ、11月にかけて図書館執行部などへの報告、タウンミーティングでの周知が行われる。その後1月から翌年度へ向けて、バランスト・スコアカードの改訂作業を始める。新メンバーの選出は、毎年5月に行われる<sup>40)</sup>。

### 5.3 バランスト・スコアカードの構築

次にバランスト・スコアカード作成をテーマに、Selfらが行ったワークショップ<sup>41)</sup>におけるフローに沿って、バランスト・スコアカード構築の手法と留意点を示す。

### 1) 戦略目標の策定

まず4つの視点のもとに、それぞれ数個の戦略目標 (Goal) を定める。ここでは大学や図書館が何を達成しようとしているかを考慮することが必要である。具体的には大学や図書館のミッション・ステートメント、「〇年計画」等の将来計画、執行部を交えた意見交換などが材料となる。

### 2) 評価指標の作成

ついで各戦略目標のもとに、数個の評価指標 (Metric) を設定する。評価指標は評価する事項を示す指針 (Indicator) 以下、達成目標 (Target) と測定方法 (Method) から構成される。

Selfは構築過程の中で、評価指標の選定作業を最重要視する。なぜならバランスト・スコアカードを図書館に適用するにあたっては、従来の図書館文化とのせめぎあいや「図書館は何を重視するのか」という決定を伴い、それは評価指標の作成過程で表出するからである。

バージニア大学図書館では当初、既存の図書館の将来計画文書による評価指標の構築を試みたがうまくいかず、新たに作成することになった。それらの文書は「〇〇を検討する」「〇〇を充実させる」等の文言を使用しており、そのままでは目標の特定化や具体的な数値化を要する評価指標にはなじまなかったからである。また、「利用者サービス」に関する観点はあっても、「財務」、「業務プロセス」や「学習と成長」に関する観点はほとんど含まれていなかった。さらに新たな評価指標を作成するにあたっては、数ある図書館業務の中で何を特定の取り上げるのか、業務内容をどのように数値化して測定するのか、そして何をもって成功とするのかという論点と向き合うことになった<sup>42)</sup>。

つまり評価指標は、図書館が重視する事項を明確にするものであり、また同時に、図書館の状況を的確に示せるものでなければならない<sup>43)</sup>。よって包括的なものや複雑なものよりも焦点を明確にしたものが有効である。また、評価指標の数が多すぎるのも望ましくない<sup>44)</sup>。

### 3) 達成目標の設定

評価指標には、完全な達成を意味する「達成目標1」と目標値を下げた「達成目標2」の2段階の達成目標を設定し、段階的な評価を行う。設定にあたっては十分に推計を行ったうえ、挑戦的かつ達成が不可能でない目標値とするべきである<sup>45)</sup>。

### 4) 測定方法の設定

測定方法には、何のデータを使用し、どのように評価を行うかを具体的に記述する。Selfは実際の観点から、データ収集を現場に求めることでバランスト・スコアカードの運用自体が負担とならないと指摘する。そのため既存の統計データ等を使用することを基本とし、第二の選択としてデータベースに蓄積されている各種のデータを利用する。その上で、必要ならばサンプルデータを学生アルバイトの活用などにより収集する。現場のスタッフにデータ収集を依頼するのは最終手段となる<sup>46)</sup>。

#### 5.4 バランスト・スコアカードの年次評価

年度終了後には収集したデータを集計の上、評価指標ごとに達成度を判定する。判定結果は、達成目標1 (Target 1): 緑色、達成目標2 (Target 2): 黄色、目標未達成 (Not Met): 赤色に塗り分けられた円グラフで提示する (図2)。円グラフは全評価指標をまとめたもの及び4つの視点ごとのセットから構成される。これにより図書館の活動の全体像を直感的に捉えることができる。また、バランスト・スコアカードの運用を続けることで、経年的な変化も一覧できる<sup>47)</sup>。

なおこの年次評価結果は成績評価に使うわけではない。結果を示し、成功点を賞賛するとともに、問題点があれば明らかにして改善につなげることが目的である<sup>48)</sup>。

#### 5.5 バランスト・スコアカードの運用

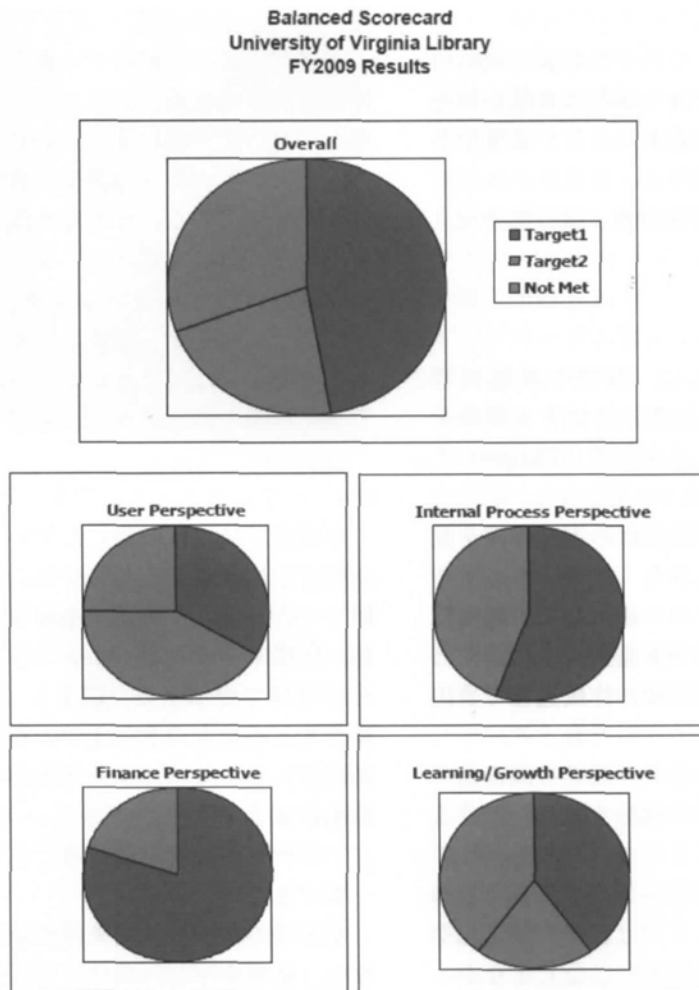
ここで、バージニア大学図書館におけるバランスト・スコアカードの運用を具体例から紹介する。なおMISのWebページには、バランスト・スコアカード導入当初からの評価指標と結果が年次ごとにすべて掲載されている<sup>49)</sup>。

##### 1) 4つの視点

4つの視点は次のように設定されている。

- 利用者の視点：如何に利用者のニーズを満たすか
- 業務プロセスの視点：如何に業務プロセスを機能させて資料とサービスを効果的に提供するか
- 財務の視点：如何に財務状況を適切にして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て図書館機能の向上を可能にするか

これらは導入時より基本的に変更されていない<sup>50)</sup>。また、各視点配下の評価指標は、利用者サービスの向上を最終目的として設計されており、利用



出典：Management Information Services, University of Virginia Library.

"Balanced Scorecard University of Virginia Library FY2009 Results".

(online), <http://www2.lib.virginia.edu/bsc/results/BSCMaster09WEB.pdf>

図2 評価結果の円グラフ

者志向のバランスト・スコアカードとなっている<sup>51)</sup>。これは利用者の視点を財務の視点到代えて筆頭に位置づけていることから窺える。

## 2) 評価指標の例示

ついで、バランスト・スコアカードの構成と運用の実例として、最新年度版<sup>52)</sup>から評価指標をいくつか抽出の上、簡約して示す。なお実際のバランスト・スコアカードでは、各視点に3ないし4の戦略目標、各戦略目標には2ないし3の評価指標が設定されている。

### ○利用者の視点

戦略目標：優れたサービスをバージニア大学の構成員に提供する

評価指標：学生及び教員対象の利用者実態調査における総合評価結果

達成目標1：利用者グループ別の評価値が、5段階中最低でも4.25であること

達成目標2：最低でも4.0であること

測定方法：定期的実施される利用者実態調査の設問「図書館に対する総合的満足度」の集計結果を使用する

この戦略目標には、他に、利用者実態調査のうち、とくにサービスの早さ、対応、技量に関する値を評価する指標もある。

戦略目標：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：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2：50%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自動抽出する

この戦略目標には、他に、図書館システムに蓄積された利用回数から特殊コレクションの利用増加率を評価する指標もある。

他に、利用者の情報スキル習得に関する戦略目標について、利用者教育授業の参加アンケート結果や利用者実態調査における利用ガイドに関する満足度を評価する指標がある。また、図書館資料の迅速かつ的確な提供に関する戦略目標について、利用者が学内外の資料を入手するまでのターンアラウンドタイムを評価する指標などがある。

#### ○業務プロセスの視点

戦略目標：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：一般図書の受入業務の所要時間

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2：80%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

この戦略目標には、他に、返却図書の迅速かつ正確な配架をサンプル調査により評価する指標や資料の保存処理件数を評価する指標もある。

戦略目標：創造的、効率的かつ効果的に業務に取り組む

評価指標：内部コミュニケーションの評価結果

達成目標1：職員ワークライフ調査にある執行部とのコミュニケーション及び部門間コミュニケーション、部門内コミュニケーションに関する事項についての肯定的評価が80%以上であること

達成目標2：60%以上であること

測定方法：2年に一度実施される職員ワークライフ調査の集計結果を使用する

他に、業務改善に関する戦略目標について、他部門のパフォーマンスを職員間で評価する指標、顕著な業務改善の実現数や「アセスメントの文化」の構築を評価する指標がある。また、職員の生産性や図書館サービスの向上を担保するための適切な資源供給に関する戦略目標について、機器トラブル対応に要した時間やサーバ稼働率、施設改修の実現結果などを評価する指標がある。

#### ○財務の視点

戦略目標：寄付をはじめとする外部資金の獲得や大学による支援の増強により財政基盤を強化する

評価指標：大学総歳出額における図書館歳出額の割合

達成目標1：大学の学術部門における総歳出額のうち図書館の歳出額が2.5%以上であること

達成目標2：2.25%以上であること

測定方法：大学の評価部門が作成する大学歳出データと図書館のデータベースから作成する図書館歳出データから算出する

この戦略目標には、他に、外部資金の増加率を評価する指標もある。

戦略目標：資料とサービスを高いコストパフォーマンスにより提供する

評価指標：電子ジャーナルの単価

達成目標1：年間のダウンロード単価が上昇しないこと

達成目標2：5%以内の上昇であること

測定方法：図書館システムから集計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除して算出する

この戦略目標には、他に、ILLに掛かる費用を評価する指標もある。

また、一流の大学図書館としての位置を維持するための予算確保に関する戦略目標について、ARLの図書館ランキング内の位置を評価する指標がある。

#### ○学習と成長の視点

戦略目標：職員の学習を支援することにより、創造性、協調性、革新性を促す

評価指標：職員向け講習の有用性

達成目標1：講習会に対する評価値が、5段階中最低でも4.0であること

達成目標2：最低でも3.5であること

測定方法：職員向け講習会の参加アンケート結果の集計結果を使用する

この戦略目標には、他に、職員ワークライフ調査の職員教育に関する事項についての回答を評価する指標もある。

戦略目標：優れた職員を採用、育成、維持する

評価指標：職員の職務満足度

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2：60%であること

測定方法：職員ワークライフ調査の職務満足度の項目を使用する

この戦略目標には、他に、職員の定着率、他大学図書館との給与比較、人種的多様性を評価する指標もある。

また、先進的な取り組みの推進に関する戦略目標について、電子資料への支出額やリポジトリのコンテンツ増加数を評価する指標がある。

### 3) 評価指標の改訂

バランスト・スコアカードは、固定的なものではない。年ごとに達成目標が適切であるか、新たな優先課題などに応じて新たに戦略目標や評価指標を設定する必要がないか、また、従来の評価指標を変更する必要がないかといった観点から、バランスト・スコアカードの見直しを行う<sup>53)</sup>。以下では、導入時の“2001-02”版から最新の“2007-09”版までの各年次のバランスト・スコアカードを概観して変更点を確認し、バランスト・スコアカードの運用における改訂作業の例とその背景にある論点を取り上げる。

戦略目標の数と内容は、当初よりほぼ変化していない。また、この一貫性をSelfは肯定的に評価する<sup>54)</sup>。一方、評価指標には、追加や内容変更が加えられている。例えば、学習と成長の視点のうち、「優れた職員を採用、育成、維持」するための戦略目標における評価指標は、“2002-03”版までは職員の定着率しか用意されていない。これに不足があることは当初より認識されており<sup>55)</sup>、“2003-04”版以降では、職務満足度や他大学図書館との給与比較の指標が追加されている。他にも業務プロセスの視点のうち、「情報資源の収集、作成、組織化、保存、提供」を適切にするための戦略目標に、受入及び配架業務に関する指標に加えて、“2007-09”版からは資料の保存処理件数の指標が追加されている例などがある。

次に変更されている評価指標の例を見ていく。まず財務の視点における「高いコストパフォーマンスで資料を提供する」ための戦略目標にある逐次刊行物単価の指標の例などが挙げられる。これは当初、冊子体と電子ジャーナルについて、それぞれを計測するものであった。ところが冊子体の利用数をサンプル調査によって収集するには困難が伴い、かつコストが掛かることが分かった。また、電子ジャーナルと冊子体を別々に扱うことも難しくなってきた<sup>56)</sup>。“2003-04”版以降、この指標は、電子ジャーナルの単価に関する指標に統合されている。これは、測定手法上の課題に起因する変更である。

一方で職員に受け入れられなかったために変更された指標として、学習と成長の視点における「職員に対する学習支援」についての戦略目標の評価指標がある。これは当初、職員個人の学習計画の進捗を評価するものであったが、文書作成を要したために強い反発を受けることになった<sup>57)</sup>。現在この指標は、職員ワークライフ調査の職員教育に関する事項の回答による指標及び職員向け講習会の参加アンケート結果による指標に置き換えられている。

しかし議論を呼びながらも、当初から変更されていない指標も存在する。利用者の視点にある「利用者ニーズを満たす質の高い蔵書構成」についての戦略目標における新規受入図書館の貸出率の指標がそれである。この指標に対しては、多く利用されることが蔵書の価値ではないという意見が生じたものの、現在でも変更されていない。これにより、受け入れた以上はより利用されるべきであるという図書館の方針をバランスト・スコアカードによって示すことになっている<sup>58)</sup>。

以上から窺えるように、戦略目標は組織の当面の方向性を示すものであり、頻繁に変更されるものではない。対して評価指標は、同様の性格を持ちながらも、バランスト・スコアカードを実際的な運用に落とし込むとともに、状況の変化へ対応するための追加や変更が行われている。

### 5.6 バランスト・スコアカードの効果と課題

バランスト・スコアカードの導入による効果として挙げられるのは、まず図書館の状況を正しく把握することで改善に結びつけたことである。一例をあげるとバージニア大学図書館では、リクエスト図書が利用可能になるまでの期間を一週間として周知してきた。しかしながらバランスト・スコアカードによる評価の結果、これを満たしているのはリクエスト図書の17%に過ぎないことが判明し、改善を図るきっかけとなった<sup>59)</sup>。また、他部門のパフォーマンスを職員間で評価する指標によって、対外的には顕在化しにくいテクニカルサービス部門における問題を明らかにした。さらにインタビュー等のフォローアップ活動を行うことで、改善に結びつけることができた<sup>60)</sup>。その他にも指標化することによって改善を実現できた例として、新規受入図書館の貸出率を60%程度に維持していることがある<sup>61)</sup>。

さらにはバランスト・スコアカードの運用に広い層の職員の参加を得たこと、そして「アセスメントの文化」を醸成し得たことにも意義が認められる<sup>62)</sup>。一方でバランスト・スコアカードの導入を管理主義と捉えて反発する職員は当初より存在していた<sup>63)</sup>。

そして現在も少数ながら不信感を抱く職員がいることをSelfは率直に認めるとともに、対応としての粘り強い対話の必要性を指摘する<sup>64)</sup>。

なお、予算計画と同期するなど将来的にバランス・スコアカードを図書館運営とより緊密に結び付けようとする当初構想の実現は、現時点では限定的なものに留まっている。また、Selfは現在のバージニア大学図書館のバランス・スコアカードを「第二世代」と認識している<sup>65)</sup>。しかし、外部コンサルタントとの協働<sup>66)</sup>や戦略マップ<sup>67)</sup>の試作など、新たな取り組みを開始しつつある。こうしたことから、バージニア大学図書館のバランス・スコアカードは、今も発展途上にあると考えられる。

## 5.7 まとめ

以上の概観から、バージニア大学図書館におけるバランス・スコアカードの運用のあり方と特徴が明らかになった。

背景には、統計データをはじめ各種のデータを蓄積していることや利用者志向の組織であることなど図書館の特質をバランス・スコアカードというツールに組み込むという意識がある。バランス・スコアカードの導入時には、執行部の支持を取り付けるとともに、全職員への周知やタスクフォース設置などによる活動への巻き込みによって、組織的な取り組みとしての位置づけを行っている。運用にあたっては、現場の負担を極小化することや評価に対する否定感情へのケアなど、組織文化に配慮した実際の観点からバランス・スコアカードの定着を図っていることが指摘できる。

結果として、導入の過程において、組織ビジョンの明確化と共有化を実現している。また、運用の過程においては、図書館の状況を総体的に把握するために評価結果を円グラフ等で「見える化」し、その結果を改善活動のきっかけとするなど、組織マネジメントのツールとして活用している。

## 6. おわりに

はじめに述べたように、バランス・スコアカードは経営管理手法のひとつであり、また、組織によっても様々な形で適用されている。ここで紹介した事例も、あくまでもバージニア大学における運用例である。しかしながら、翻って国内の大学図書館を見ると、類似する環境が見てとれないだろうか。それは例えば、ルーティン化している統計作業であり、図書館システムに蓄積されていく多様なデータの存在である。また、図書館のパフォーマンスを問う声や国立大学における中期計画・中期目標の実施など

は、「アセスメントの文化」を図書館として如何に捉えるのかという課題において、彼我に共通するものであろう。そうしたとき、バランス・スコアカードの運用手法はもとより、「評価」を主体的に図書館運営に活用していく姿勢としても、バージニア大学図書館の経験から学べるものがあるのではないかと考える。

## 謝 辞

今回の派遣にあたっては、多くの方々のお世話になりました。とくに本稿の作成にあたり多くの情報を提供して下さったJames Self氏をはじめ、訪問先の図書館員の皆様に感謝します。また、送り出してくれた奈良教育大学と貴重な機会を与えていただいた国立大学図書館協会に深くお礼を申し上げます。最後に、異なる組織と経験を背景にしながらも同じ問題意識のもと、現地で活きた情報に触れる有意義な体験を共にできた前川敦子氏に感謝して本稿を終わります。

## 注・参考文献

- 1) 国立大学図書館協会海外派遣者選考委員会. “海外派遣事業”. (online), <http://wwwsoc.nii.ac.jp/janul/>, (accessed 2010-04-30).
- 2) 例えば、以下の書籍を参照。キャプラン, ロバート S., ノートン, デビッド P.; 櫻井通晴監訳. キャプランとノートンの戦略バランス・スコアカード. 東洋経済新報社, 2001, 494p. 吉川武男. バランス・スコアカード入門: 導入から運用まで. 生産性出版, 2001, 164p. 柴山慎一 [ほか]. 実践バランス・スコアカード: ケースでわかる日本企業の戦略推進ツール. 日本経済新聞社, 2001, 281p. 石原俊彦, INPM バランス・スコアカード研究会. 自治体バランス・スコアカード. 東洋経済新報社, 2004, 255p. キャプラン, ロバート S., ノートン, デビッド P.; 櫻井通晴, 伊藤和憲監訳. バランス・スコアカードによる戦略実行のプレミアム: 競争優位のための戦略と業務活動とのリンク. 東洋経済新報社, 2009, 389p.
- 3) Ceynowa, Klaus. Managing academic information provision with the balanced scorecard: a project of the German Research Association. Performance Measurement and Metrics. 2000, Vol. 1, No. 3, p. 157-164.
- 4) Ceynowa, Klaus; Coners, André. Balanced Scorecard für Wissenschaftliche Bibliotheken. Vittorio Klostermann, 2002, 152p.
- 5) Poll, Roswitha. Managing service quality with the Balanced Scorecard. The 67th IFLA Council and General Conference. Boston, 2001-08-16/25.



- (online), [http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/contentdelivery/servlet/ERICServlet?accno = ED459732](http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/contentdelivery/servlet/ERICServlet?accno=ED459732), (accessed 2010-04-30).
- 6) Poll, Roswitha. Performance, processes and costs : managing service quality with the Balanced Scorecard. *Library Trends*. 2001, Vol.49, No.4, p. 709-717.
  - 7) BIX. "BIX-the Bibliotheksindex". (online), [http://www.bix-bibliotheksindex.de/index.php?id = 115](http://www.bix-bibliotheksindex.de/index.php?id=115), (accessed 2010-04-30).
  - 8) Pienaar, Heila ; Penzhorn, Cecilia. Using the Balanced Scorecard to facilitate strategic management at an academic information service. *Libri*. 2000, Vol.50, No.3, p.202-209.
  - 9) Hammes, Monica. Third generation Balanced Scorecards for libraries. *Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services*. Florence, 2009-08-17/20. (online), <http://hdl.handle.net/2263/11377>, (accessed 2010-04-30).
  - 10) Virginia Commonwealth University Libraries. "VCU Libraries Strategic Plan 2005-2007". (online), <http://www.library.vcu.edu/strategicplan/>, (accessed 2010-04-30).
  - 11) Harlan, Brian. Library process management. *Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services*. Stellenbosch, 2007-08-13/16.(online), [http://www.lib.sun.ac.za/northumbria7/Northumbria %202007%2003/Library%20Process%20 Management.ppt](http://www.lib.sun.ac.za/northumbria7/Northumbria%202007%2003/Library%20Process%20Management.ppt), (accessed 2010-04-30).
  - 12) University of Hull Library. "Balanced Scorecard for Library Services". (online), [https://www.hull.ac.uk/lib/using\\_our\\_libraries/performance/balanced\\_scorecard/index.html](https://www.hull.ac.uk/lib/using_our_libraries/performance/balanced_scorecard/index.html), (accessed 2010-03-01).
  - 13) Cribb, Gulcin ; Bond, Chris. Balanced Scorecard : linking strategic planning to measurement and communication. *Annual IATUL Conference*. Ankara, 2003-6-2/5. (online), [http://epublications.bond.edu.au/library\\_pubs/8/](http://epublications.bond.edu.au/library_pubs/8/), (accessed 2010-04-30).
  - 14) CQUniversity Library. "Annual report 2004. Balanced Scorecard". (online), <http://www.library.cqu.edu.au/services/libraries/corporate/ann-reports/2004annualreport/scorecard.htm>, (accessed 2010-04-30).
  - 15) Krarup, Karl. Balanced Scorecard at the Royal Library, Copenhagen. *LIBER Quarterly*. 2004, Vol. 14, No.1, p.37-57.
  - 16) National Library of Australia. "Balanced Scorecard". (online), <http://www.nla.gov.au/policy/bsc.html>, (accessed 2010-04-30).
  - 17) Matthews, Joe. The Library Balanced Scorecard : is it in your future?. *Public Libraries*. 2006, Vol.45, No. 6, p.64-71.
  - 18) Cleveland Heights-University Heights Public Library. "Strategic Planning". (online), [http://www.chuhpl.lib.oh.us/page.php?id = 16](http://www.chuhpl.lib.oh.us/page.php?id=16), (accessed 2010-04-30).
  - 19) Brophy, Peter. Measuring library performance : principles and techniques. *Facet*. 2006, 242p.
  - 20) Poll, Roswitha ; Boekhorst, Peter te. Measuring quality : performance measurement in libraries. 2nd rev. ed., K.G. Saur. 2007, 269p.
  - 21) Wilson, Despina Dapias [et al.]. The measure of library excellence : linking the Malcolm Baldrige Criteria and Balanced Scorecard methods to assess service quality. *McFarland*. 2007, 220p.
  - 22) Matthews, Joseph R. *Scorecards for results : a guide for developing a Library Balanced Scorecard*. Libraries Unlimited. 2008, 112p.
  - 23) Lloyd, Stratton. Building library success using the Balanced Scorecard. (online), [http://0-www.ebscohost.com.wiscl.wsl.state.wi.us/customer-Success/uploads/topicFile-111.pdf](http://0-www.ebscohost.com/wiscl.wsl.state.wi.us/customer-Success/uploads/topicFile-111.pdf), (accessed 2010-04-30).
  - 24) Management Information Services, University of Virginia Library. "Balanced Scorecard". (online), <http://www2.lib.virginia.edu/bsc/index.html>, (accessed 2010-04-30).
  - 25) Self, James. The Balanced Scorecard and collection management. *ALA Annual Conference*. Atlanta, 2002-06-17. (online), <http://www2.lib.virginia.edu/bsc/presentations/ALA02.ppt>, (accessed 2010-04-30).
  - 26) Self, James. From values to metrics : implementation of the Balanced Scorecard at a university library. *Performance Measurement and Metrics*. 2003, Vol.4, No.2, p.57-63.
  - 27) Self, James. Using data to make choices : the Balanced Scorecard at the University of Virginia Library. *ARL Bimonthly Report*. 2003, No.230/231, p.28-29.
  - 28) Self, James. Metrics and management : applying the results of the Balanced Scorecard. *Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries*. Durham, 2003-07-30. (online), <http://www2.lib.virginia.edu/bsc/presentations/BSCNorthumbria03.ppt>, (accessed 2010-04-30).
  - 29) Self, James. Metrics and Management : applying the results of the Balanced Scorecard. *Performance Measurement and Metrics*. 2004, Vol. 5, No. 3, p. 101-105.
  - 30) Willis, Alfred. Using the Balanced Scorecard at the

- University of Virginia Library : an interview with Jim Self and Lynda White. *Library Administration & Management*. 2004, Vol.18, No.2, p.64-67.
- 31) University of Virginia. "Fact at a glance, University of Virginia". (online), <http://www.virginia.edu/Facts/>, (accessed 2010-04-30).
- 32) University of Virginia. "University of Virginia Library Data Digest". (online), [http://www.web.virginia.edu/iaas/data\\_catalog/institutional/data\\_digest/datadigest.htm](http://www.web.virginia.edu/iaas/data_catalog/institutional/data_digest/datadigest.htm), (accessed 2010-04-30).
- 33) Management Information Services, University of Virginia Library. (online), <http://www2.lib.virginia.edu/mis/>, (accessed 2010-04-30).
- 34) Library Assessment Conference. "Library Assessment Conference : Building Effective, Sustainable, Practical Assessment". (online), <http://libraryassessment.org/index.shtml>, (accessed 2010-04-30).
- 35) Hiller, Steve ; Self, James. From measurement to management : using data wisely for planning and decision-making. *Library Trends*. 2004, Vol.53, No.1, p.129-155.
- 36) 酒井由紀子, 市古みどり. 「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*. 2008, No.84, p.9-14.
- 37) 前掲 26)
- 38) Self からの聞き取り (2009-09-30)。また参考資料として次の提供を受けた。Self, James. Seven years of keeping score : the Balanced Scorecard at the University of Virginia Library. Association of Research Libraries. Washington, 2008-11-06.
- 39) 前掲 26)
- 40) 前掲 26)
- 41) Self, James ; Tolson, Donna. Successfully implementing the Balanced Scorecard. Library Assessment Conference. Seattle, 2008-08-07. (online), [http://libraryassessment.org/bm-doc/BSC\\_handouts.pdf](http://libraryassessment.org/bm-doc/BSC_handouts.pdf), (accessed 2010-04-30).
- 42) 前掲 26)
- 43) 前掲 30)
- 44) 前掲 29)
- 45) 前掲 29)
- 46) 前掲 26)
- 47) 前掲 26)
- 48) 前掲 38)
- 49) 前掲 24)
- 50) なお“2004-05”版からは、学習と成長の視点の副題に「職員と組織の成長を支える環境を創出」する旨の表現が入る。
- 51) 前掲 30)
- 52) Management Information Services, University of Virginia Library. "2007-09 Balanced Scorecard Metrics". (online), <http://www2.lib.virginia.edu/bsc/metrics/all0708.html>, (accessed 2010-04-30).
- 53) 前掲 38)
- 54) 前掲 38)。ただし別の視点に移されている指標が見られる。例えば「職員の生産性や図書館サービスの向上を担保するための適切な資源供給」に関する戦略目標は、“2003-04”版までは学習と成長の視点下にあるが、“2004-05”版以降は業務プロセスの視点に移動する。なお“2004-05”版と“2005-06”版では、各戦略目標に趣旨説明が付加されている。
- 55) 前掲 29)
- 56) 前掲 29)
- 57) 前掲 29)
- 58) 前掲 29)
- 59) 前掲 30)
- 60) 前掲 29)
- 61) 前掲 38)
- 62) 前掲 38)
- 63) 前掲 29)
- 64) 前掲 38)
- 65) バランスト・スコアカードは、業績評価ツールとしての第一世代、マネジメントツールとしての第二世代から、より戦略志向の要素が強まる第三世代へと進化してきたとされる。
- 66) 前掲 38)
- 67) "Draft Direction Map". 2009. (内部資料)

---

< 2010.5.13 受理 あかざわ ひさや 奈良教育大学  
 学術情報研究センター図書館情報サービス担当係長 >

**Hisaya AKAZAWA**

**Using the Balanced Scorecard for Management of University Libraries -about the case of the University of Virginia Library**

**Abstract :** This paper introduces how Balanced Scorecard can be applied to academic libraries by using the University of Virginia Library's implementation and use of Balanced Scorecard. As a result of introducing Balanced Scorecard, the library's mission has become clearer, they are better able to utilize the statistics that they have already gathered, and are able to make improvements to operations based on feedback received from evaluations. The author believes that there would be equivalent merits for Japanese academic libraries.

**Keywords :** Balanced Scorecard / University of Virginia Library / library assessment