

2025 年 9 月 20 日

以下は、ISO11620 に基づいた KPI の導入についてまとめたものである。

事例として、シンガポールの NLB (National Library Board) が導入しているものと、欧州各国 34 か国で導入されたものの概要を紹介する。

A.シンガポール NLB における ISO11620 × COUNTER × BSC/BOS に基づく KPI 発展史

1. 1990 年代後半～2000 年代初頭

BSC 視点: 内部プロセス・財務

- 1995 年に NLB 設立、1998 年 ISO11620 初版を参照して 貸出冊数、来館者数、会員数といった基本的パフォーマンス指標を導入。
 - 目標: 国際標準に沿った透明性のあるサービス評価。
 - KPI は物理サービス中心で、主に「効率」「利用量」に偏重。
-

2. 2000 年代: 電子サービス拡大と COUNTER 規格の採用

BSC 視点: 顧客・学習成長

- NLB は電子ジャーナルやデータベース、電子書籍の提供を開始。
 - 国際的に普及した COUNTER Code of Practice を導入し、ダウンロード数、セッション数、検索リクエスト数などを正確に測定。
 - ISO11620 の「アクセス・利用」指標と連動し、物理＋電子のハイブリッド KPI 体系へ発展。
 - この時期から BSC の「顧客視点」と「学習成長視点」を意識し、電子利用トレンドの把握を戦略課題に位置付ける。
-

3. 2010 年代前半: 成果(アウトカム)重視への転換

BSC 視点: 顧客・内部プロセス

- ISO11620:2014 改訂を受け、単なる利用量から**満足度・社会的成果の測定**へ移行。
 - COUNTER の電子利用データを **学習支援、リテラシー教育への貢献度**と関連付けて分析。
 - KPI は「利用(Use)」「満足度(Satisfaction)」「効率(Efficiency)」の三本柱へ。
 - BSC 的に「顧客(利用者満足・学習効果)」「内部プロセス(サービス改善)」を強化。
-

4. 2015 年: Reach Index の導入(統合 KPI の確立 → BOS 的枠組みへ)

BSC 視点: 顧客・社会的価値 + BOS 的転換

- NLB は **Library Reach Index** を開発。来館者・会員・プログラム参加者・デジタル利用者(COUNTER 準拠データ含む)・ボランティアを重複排除して統合し、**人口に対する到達度**を算出。
 - これにより、COUNTER データ(電子利用)が「国民到達度」の一部として組み込まれ、物理と電子サービスを統合評価する枠組みが完成。
 - ここで BSC の 4 視点を超えて、**最上位にアウトカム(国民到達度・社会的価値)**を置く **BOS 的な構造**が成立。
 - **「Reach Index＝説明責任の成果指標」+「BSC＝内部管理の戦略指標」**という二層構造が確立。
-

5. 2020 年代: パンデミック対応と SDGs・社会的価値へのシフト

BSC 視点: 財務・顧客・社会的価値 + BOS 視点: 最上位アウトカム

- コロナ禍で来館が減少する一方、COUNTER ベースの電子利用指標が急増。NLB は **Reach Index** を活用し、国民へのサービス到達を継続的に把握できた。
- 2023 年の ISO11620 改訂に合わせ、**持続可能性、包摂、デジタルアクセス**を KPI に追加。
- COUNTER 規格により電子サービスの正確な利用統計を維持しつつ、BSC の「学習と成長」視点で **デジタルリテラシー普及、社会的アウトカム測定**を強化。

- BOS 的に「国民到達度 (Reach Index)」を最上位成果として位置づけ、公共投資の説明責任と社会的インパクト評価を前面に出す。

BSC+BOS フレームでの KPI 整理 (NLB 事例)

視点	ISO11620 & COUNTER に基づく主 KPI	発展の歴史
BOS: 最上位アウトカム	Reach Index、社会的包摂、リテラシー成果	2015 年以降、政策説明責任の中核指標に
財務(効率)	コスト効率、1 人当たり投資、職員生産性	1990s～2000s 基本統計から導入
顧客(利用・満足)	来館者数、貸出、COUNTER 電子利用、満足度調査	2000s 電子サービス開始後に多様化
内部プロセス	プログラム実施数、サービス改善率、システム稼働	2010s ISO11620 改訂を受け強化
学習と成長	職員能力開発、ボランティア参加、市民学習成果	2010s 以降強化、BOS の因果要素に

まとめ

- ISO11620 が基盤
- → COUNTER 規格で電子利用を精緻化
- → Reach Index で物理+電子を統合
- → BSC で内部戦略管理を体系化
- → BOS として最上位に「国民的アウトカム」を据え、説明責任と社会的価値を前面化

NLB は「国際標準 (ISO11620 & COUNTER)」を土台に、「政策的説明責任 (Reach Index=BOS)」と「戦略的マネジメント (BSC)」を組み合わせた図書館 KPI の世界的モデルの一つであるといえる。

- 英国: Arts Council England が全国の公共図書館を対象に、アウトカム(社会的成果)フレームと指標群を提示。利用・参加・包摂を軸に、全国一貫の報告や評価を後押し。[Arts Council England+2Arts Council England+2](#)

- **米国**: IMLS の **Public Libraries Survey (PLS)** を通じ、全国の統一 KPI (来館・貸出・プログラム等) を収集。さらに PLA の **Benchmark** ダッシュボードでベンチマーク可能に (BSC “顧客・内部” 視点の可視化に近い)。[imls.gov](https://www.imls.gov)+2[imls.gov](https://www.imls.gov)+2
- **オーストラリア**: APLA/ALIA の “**Standards & Guidelines / Outcome Measures**” が全国の標準・成果指標を提示。州基準と連携し、活動量＋アウトカムをバランスして管理 (BSC 的運用)。[bluesyemre.files.wordpress.com](https://bluesyemre.files.wordpress.com/2016/03/read.alia.org.au)+2read.alia.org.au+2
- **ニュージーランド**: Public Libraries NZ が**全国共通のアウトカム指標**でインパクトを測る枠組みと全国サーベイを公開 (Libraries Applied Impact Framework 等)。[Love Your Library](https://www.loveyourlibrary.org.nz)+2[National Library of New Zealand](https://www.nationallibrary.org.nz)+2

COUNTER／BSC の普及状況(補足)

- **COUNTER**: 電子リソースの国際標準として世界中の図書館で採用 (NLB も同様)。各国の全国調査やガイドラインは電子利用指標を COUNTER に整合させる動きが一般的。[Iteh Standards](https://www.cOUNTERonline.org)
- **BSC**: 学術・公共図書館での適用事例は各国で多数 (“戦略管理” への移行を促すという点で NLB と同趣旨)。

B.欧州各国における ISO11620 に基づく図書館運営について

ISO11620 が各国でどのような役割を果たしているかを理解するには、欧州における ISO と各国規格との関係を押さえることが重要である。ISO の総規格数は 2025 年時点で 24,000 件以上とされるが、各国の国家規格機関は、そのうち需要の高い分野のみを自国語に翻訳するのが通例である。ただし EU 加盟国には EN ISO の仕組みがあり、ウィーン合意に基づいて ISO 規格が EN ISO として採択されると、CEN 加盟国は自動的に自国規格として導入し、矛盾する従来規格を廃止する義務がある。これは「同一テーマの規格が二重に存在すると市場統合に支障をきたす」という理由からで、結果として欧州全域の EN ISO は一本化されている。

欧州標準化委員会(CEN/CENELEC)が欧州規格(EN)として採択したうち、国際規格と同一採用の件数は 2024 年末時点で 11,129 件とされる。他方、日本の国際規格(ISO/IEC)に対応する JIS は 2024 年時点で 6,318 件であり、欧州で各国語に実装されている国際規格の約 57%しか日本語化(JIS 化)されていないことが分かる。日本語に未翻訳の残り約 43%の中に ISO11620 が含まれている(少なくとも最新版への整合が未了である)ことは、日本の図書館評価における国際整合の観点から留意が必要である。

欧州では、公共図書館や大学図書館の年次統計や KPI 設計が EN ISO に準拠して設計されることが標準となる。政策面でも、欧州委員会や各国政府が「図書館のパフォーマンス」を比較・評価する際、共通の EN ISO11620 に基づいた数値を用いることが可能になる。ただし実務上は各国の評価進度の差があるため理念どおりの厳密比較は難しく、EU レベルの統計は雇用・支出が中心で、ISO11620 に完全準拠した図書館 KPI の包括的 EU データベースは現時点では提供されていない。

ISO11620 が EN ISO として採択された**起点は 1998 年版(ISO 11620:1998)**である。英・仏は翻訳を要さず 1998 年に国内規格として扱い、他国は国により発行年が異なる(例:スペイン 2000 年、ポルトガル 2004 年)。いずれにせよ、欧州各国での EN ISO11620 規格化からすでに約 20 年超が経過しており、国際比較可能な統計運用の素地が広く整っていると考えられる。

(追補)日本が ISO11620 を標準化せずに公共・大学図書館を運営することによる主な懸念点

1. 国際比較の不全

EN ISO11620 準拠で動く欧州(および準拠国)との指標定義のズレにより、ベンチマーキングや共同研究で同一土俵の比較が難しくなる。

2. 政策説明責任の弱体化

成果(アウトカム)や効率の測り方が国際標準と異なるため、国内外のステークホルダーに対する説明の説得力が低下。

3. データの連続性・再基準化コスト

後年に導入・整合する場合、**系列断絶(series break)**が発生し、過年度データの再集計・再基準化にコストがかかる。

4. 電子サービス評価の遅れ

COUNTER 等と組み合わせる最新評価系(デジタル利用・アクセス品質)の設計が後手となり、電子リソース投資の妥当性評価が曖昧に。

5. 自治体・館種間のバラつき拡大

標準がない(または旧版のまま)と、各館が独自指標を採用し、自治体・大学間で集計方法が分断。全国集計の精度・比較性が低下。

6. 外部委託・PPP 契約の評価難

指定管理者制度や PPP での契約 KPI を国際標準に揃えにくく、契約監督や成果連動の設計で交渉力が弱まる。

7. 国際助成・認証・連携の機会損失

国際プログラムや評価スキームが ISO11620 を前提とする場合、応募条件の整合で不利になりうる。

8. システム・ベンダー依存のリスク

標準 KPI が不在だと、図書館システム(LMS/ERMS)のベンダー独自定義に依存し、ベンダーロックインや館移行時の互換性問題が発生。

9. 学術評価・研究支援との乖離

大学図書館で、研究支援や学習成果と結びつけたアウトカム指標(ISO11620 で強化)を欠くと、大学 IR/評価制度との接続が脆弱に。

10. 政策一貫性の欠如

文化・教育・デジタル政策横断での共通 KPI 設計が難しくなり、国全体の**戦略管理(BSC/BOS)**の質が下がる。

以下は、実務の評価枠組みや公的報告の中で ISO 11620 に準拠／準用して評価すると明示している公開資料である。

1. ウェールズ政府:Welsh Public Library Standards(WPLS)

ウェールズ政府の公共図書館評価フレーム第6版(2017-2020)は、所管部局(当時 MALD)が「BSI および ISO と連携し、ISO 11620 に適合する図書館の品質指標を策定・

活用」と明記。WPLS は各自治体の年次自己評価・提出データの根拠で、英国における“ISO 11620 準拠の評価運用”を公文書として確認できます。

※ この方針は自治体の年次報告・委員会資料にも繰り返し引用されています（例：Vale of Glamorgan Council 2024/25 年次報告）。

2. スコットランド：SLIC (Scottish Library & Information Council) 報告

モバイル図書館の評価改善報告書で、今後のアウトカム／インパクト測定は「ISO 11620:2014 をベースに」設計すると提言。スコットランドの評価実務を ISO11620 に寄せる方針が、政策系の公開レポートに明記されています。

3. 英国 NHS (図書館・知識サービス) 分野

ヘルス・エデュケーション・イングランドのメトリクス原則レポートは、評価の基本参照として ISO 11620:2014 を掲げ、用語定義と指標設計の起点にすることを示しています（医療図書館領域）。

4. 英国規格 (BSI) としての採用

英国規格協会 (BSI) は BS ISO 11620:2023 を現行版として公表 (ISO 11620:2023 と同一採用＝IDT)。英国で最新の評価指標セットを入手・参照できる体制が整っています。

なお、PDCA サイクルは、基本的な考え方として生きているものの、その外側に PDCA サイクルで回す KPI のバランスをとるために、バランススコアカード（BSC）の考え方を導入してきたが、図書館の運営に関しては、民間と異なり、アウトカムの達成がもためられることから、それを反映させた BOS（Balanced Outcome System）をシンガポールのように導入することが望ましいと考えられる。

BOS とは何か？

1. BSC から BOS へ

- Balanced Scorecard (BSC) は Kaplan & Norton によって 1990 年代に提唱され、組織戦略を「財務・顧客・内部プロセス・学習と成長」の 4 視点でバランスよく測定する手法である。
- ただし BSC はもともと 企業経営管理に強く根ざしており、「成果（Outcome）」というよりは「成果を生み出すプロセス（Output）」を重視する傾向がある。

→ 公共セクターや非営利組織では、「財務成果」よりも「社会的価値」や「政策目的達成」が本質的な成果（Outcome）であるため、BSC をそのまま使うと説明責任に不十分になる、という批判があった。

2. BOS（Balanced Outcome System）の特徴

BOS はその批判を踏まえ、公共・非営利分野向けにアウトカム志向へ発展させたフレームワークである。

主な特徴

1. 最上位に「成果（Outcome）」を据える

国民・利用者への社会的インパクトをトップに置き、その下に財務や内部プロセスを配置。

例：NLB の「Reach Index」はまさにこの最上位アウトカムに相当。

2. 因果関係の明示

「学習と成長 → 内部プロセス改善 → サービス利用・満足 → 社会的成果」という流れを論理モデル（ロジックモデル）的に整理。

3. 公共的価値の測定

財務的な収益ではなく、社会包摂、リテラシー向上、文化的貢献などを定量化。

SDGs や政策目標と接続できる。

4. 説明責任（Accountability）強化

政府・市民・ステークホルダーに対して「税金・公的投資がどんな成果を生んだか」を分かりやすく示す。

3. BSC と BOS の比較イメージ

項目	BSC	BOS
出発点	企業経営(財務成果)	公共・非営利(社会成果)
視点	財務・顧客・内部プロセス・学習成長	アウトカム(成果)を最上位に置き、因果で下位視点を整理
成果の測定	売上・利益・効率	国民到達度・包摂性・教育効果・文化的影響
適用分野	企業戦略・経営管理	政府機関・自治体・図書館・病院・大学など

4. 図書館分野における BOS の適用例

NLB（シンガポール）：

「Reach Index」を最上位アウトカムに据え、BSC 的視点（利用・効率・内部改善・人材育成）をその下に配置。

欧州の公共図書館：

「社会包摂への貢献」「リテラシー向上」「コミュニティ形成」などを成果指標とし、利用統計や満足度を因果要素として扱うケースが増加。

まとめ

BSC：戦略マネジメントの汎用フレーム。企業起点。

BOS：公共・非営利向けに「アウトカム（成果）」を最上位に据え、社会的価値と説明責任を可視化する仕組み。

図書館（特に NLB）は、ISO11620+COUNTER をベースに BOS 的アプローチを取り入れ、「国民にどれだけ届いたか（Reach Index）」を最重要成果として再設計している。

【最上位アウトカム】

社会的成果（Outcome）

- ・ Reach Index（国民到達度）
- ・ リテラシー向上
- ・ 社会包摂、文化的貢献

成果を生む要因（利用・満足）

サービス利用・顧客価値（Output）

- ・ 来館者数・貸出冊数
- ・ COUNTER 準拠電子利用件数
- ・ プログラム参加者数
- ・ 利用者満足度調査

利用と満足を生み出す仕組み

内部プロセス（Process）

- ・ 館サービスの質（展示・イベント運営）
- ・ コレクション整備（物理＋電子）
- ・ デジタルシステム稼働率
- ・ ボランティア運営体制

プロセス改善の基盤

学習と成長（Capacity）

- ・ スタッフ能力開発
 - ・ デジタルリテラシー研修
 - ・ 市民パートナーシップ育成
-