慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	英国における公共図書館経営改革策 : 『モデル基準』と『全国基準』の比較を中心に
Sub Title	Strategies for reform of the public library management in the United Kingdom : focusing on comparison between model statement of standard and comprehensive, efficient and modern public libraries
Author	須賀, 千絵(Suga, Chie)
Publisher	三田図書館・情報学会
Publication year	2001
Jtitle	Library and information science No.45 (2001.) ,p.1- 29
JaLC DOI	
Abstract	Since 1979， there have been many attempts to reform the management of public services，including public library services in the UK． In this research， the strategies for reform of thepublic library management which were carried forward by the Conservative Party and those bythe Labor Party were compared and analysed to clarify their features． It was confirmed that the strategies by both the Conservative and the Labor were set inaccord with the principles of those for reform of the whole public services． The principles of theConservative strategies were promotion of privatization， management rationalization by voluntary effort， and creation of customer - oriented libraries． While those of the Labor strategies werepromotion of the library management in partnership with public， private and voluntary sectors，management rationalization at the initiative of the central government， creation of customeroriented libraries， and adaptation to information society． Model Statement of Standants developed by the Conservative was analysed and comparedwith ComPrehensive， EiEcient ana Modern Public Libraries developed by the Labor． The resultswere as follows : The Conservative administration had aimed at customer - oriented libraries， but，the government gave them only the paratactic menu of the library services， and demandedthem to set their own targets and to achieve them through management rationalization byvoluntary effort． The Labor administration aimed at customer - oriented libraries like the Conservative， but showed clearly the emphasis placed on the following services： book - lendingservice for general adults and children， and services related to information and communication technology． The Labor also developed a system for the library authorities to achieve thenational target set by the government． It was showed that the principal aim of their strategies was to improve nationallylibrarians' skills in management and policy - making． However， they still leave some problems toresolve， such as too much dependence on customer satisfaction and the difificulty of consideringthe needs of the coming generation．
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00003152-00000045-0001

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

Library and Information Science No. 45 2001

英国における公共図書館経営改革策:『モデル基準』と『全国基準』の比較を中心に

Strategies for Reform of the Public Library Management in the United Kingdom : Focusing on Comparison between *Model Statement of Standard* and *Comprehensive, Efficient and Modern Public Libraries*

須　賀　千　絵
Chie Suga

Résumé

Since 1979, there have been many attempts to reform the management of public services, including public library services in the UK. In this research, the strategies for reform of the public library management which were carried forward by the Conservative Party and those by the Labor Party were compared and analysed to clarify their features.

It was confirmed that the strategies by both the Conservative and the Labor were set in accord with the principles of those for reform of the whole public services. The principles of the Conservative strategies were promotion of privatization, management rationalization by voluntary effort, and creation of customer-oriented libraries. While those of the Labor strategies were promotion of the library management in partnership with public, private and voluntary sectors, management rationalization at the initiative of the central government, creation of customer-oriented libraries, and adaptation to information society.

Model Statement of Standards developed by the Conservative was analysed and compared with *Comprehensive, Efficient and Modern Public Libraries* developed by the Labor. The results were as follows: The Conservative administration had aimed at customer-oriented libraries, but, the government gave them only the paratactic menu of the library services, and demanded them to set their own targets and to achieve them through management rationalization by voluntary effort. The Labor administration aimed at customer-oriented libraries like the Conservative, but showed clearly the emphasis placed on the following services: book-lending service for general adults and children, and services related to information and communication

須賀千絵: 慶應義塾大学文学部人文社会学科図書館・情報学専攻（非常勤), 東京都港区三田 2-15-45
Chie SUGA: School of Library and Information Science, Keio University, 2-15-45, Mita, Minato-ku, Tokyo.
受付日: 2002 年 4 月 20 日　改訂稿受付日: 2002 年 8 月 17 日　受理日: 2002 年 9 月 7 日

technology. The Labor also developed a system for the library authorities to achieve the national target set by the government.

It was showed that the principal aim of their strategies was to improve nationally librarians' skills in management and policy-making. However, they still leave some problems to resolve, such as too much dependence on customer satisfaction and the difficulty of considering the needs of the coming generation.

I. はじめに
II. 公共サービス全般ならびに公共図書館の経営改革策
A. 保守党政権の改革策
B. 労働党政権の改革策
C. 両政権の経営改革策の比較
III. 『モデル基準』と『全国基準』の比較
A. 比較の対象と観点
B. 基準のねらいと性格
C. 基準の表現方法
D. 『モデル基準』と『全国基準』に共通する項目
E. 特徴のある項目
F. まとめ
IV. 保守党及び労働党政権による公共図書館の経営改革策の特徴
A. 保守党政権の改革策の特徴
B. 労働党政権の改革策の特徴
C. 両政権による図書館経営改革策の意義と残された課題

I. はじめに

英国[1]では，1970年代後半と1990年代初頭をピークとする経済不況を背景に，保守党のMargaret Thatcher（1979年～1991年在任），続いてJohn Major（1991年～1997年在任）が首相に就任し，各種公共サービスの経営改革を積極的に進めた。その後労働党のTony Blair（1997年から現在まで在任）が首相に就任した頃には，経済状況はほぼ回復していたが，彼も引き続き公共サービスの経営改革に努めた。しかし保守党政権と労働党政権との間には，経営改革の方向性や方法の点で，いくつかのちがいがみられる。

公共サービスのひとつとして，1979年以降の保守党，労働党のいずれの政権においても，公共図書館にはさまざまな経営改革策が適用されてきた。そのうち，これまで保守党政権による，公共図書館サービスの有料化[2]，市民憲章政策[3] [p. 61–67][4), 5]，競争入札制度の試行[6), 7]，また労働党政権による，ベスト・バリュー政策[8), 9]，年次図書館計画[10]などを取り上げて，それぞれ個別に解説や研究が行なわれてきた。（個々の政策や経営改革策の内容については第II章参照）しかしこれらの研究においては，同一政権下における複数の経営改革策の相互関係，さらに政権間の改革策の違いや連続性について，ほとんど論じられていない。

これに対して，金の研究では，複数の経営改革策を同時に取り上げ，相互の関連についても分析を加えている[5), 11]。だが金の研究は，対象を公共図書館に限定せず，広く文化情報資源の分野一般を扱っている。そのため，公共図書館に関わる個々の経営改革策の内容には，あまり詳しく触れていない。1914年から2000年までの英国の公

共図書館史を編纂したAlistair Blackは，1976年から2000年までの期間の変化について，予算低減，企業文化の導入，利用者層の偏り，コンピュータ技術の影響といった4つの特徴を取り上げて解説している[12]。しかし図書館改革策に関する記述は網羅的ではなく，扱われていないものも多い。またLouise Makin and Jenny Cravenは，図書館のコンピュータ・ネットワークの確立，生涯学習の推進，図書館のハイブリッド化といった図書館界の変化をもたらした政治的要因について分析した[13]。しかしMakin and Cravenが分析対象としたのは，1990年代後半以降に限られ，かつ一部の改革策にしか触れていない。

そこで本稿では，1979年以降を対象に，保守党と労働党の両政権による，公共図書館の経営改革策の特徴を明らかにすることを目的とする。

研究の手順は次の通りである。

まず，公共図書館にかかる具体的な経営改革策は，どのような政治的状況のもとで，いかなる方針のもとに策定されたか，を解明するために，個々の改革策の内容を検討すると共に，図書館サービスを含む公共サービス全般を対象とした，中央政府の経営改革策との関連をみていく。それによって，1979年以降の保守党及び労働党政権という特定の政治的状況を考慮しながら，図書館の改革策について論じることができると思われるからである（第II章）。なお公共サービス全般を対象とした経営改革策とは，特定の分野のサービスに限定して適用するのではなく，原則として，すべての公共サービスに共通して適用することを目指すような改革策を言う。英国では，このような公共サービス全般を対象とした経営改革策が，通常，総選挙時などの公約や施政方針，白書などを通して，行政担当者や市民に繰り返しアピールされる。これ以外に，教育，情報，福祉などの図書館に関連を持つ諸分野の動向も，図書館の経営改革策の策定に影響を与えているであろう。しかし本稿では，議論が拡散することを避けるために，公共サービス全般にかかる改革方針と図書館のそれとの関わりに焦点をあて，関連諸分野については，詳しく触れない。

次に，具体的にどのような図書館像を志向し，その図書館像をいかなる方法で達成することを目指したかについて，保守党と労働党の政権下でそれぞれ発表された，図書館サービス基準の分析を通して考察する（第III章）。図書館サービスの基準は，目標とする図書館像やその達成方法を知るうえで，重要な手がかりとなるものである。英国では，公共図書館サービスの基準として，保守党政権下において，*Model Statement of Standards*（以下『モデル基準』）[14]，労働党政権下において，*Comprehensive, Efficient and Modern Public Libraries: Standards and Assessment*（以下『全国基準』）[15]がそれぞれ公表された。しかしこれらの基準の分析は，これまで詳細に行なわれてこなかった。

最後に，第II章，第III章をふまえて，公共図書館の経営改革方針と，『モデル基準』と『全国基準』にみられる図書館像とその達成方法を相互に関連づけたうえで，両政権による公共図書館の経営改革策の特徴を論じ，その意義と残された課題について述べる（第IV章）。

なお1979年以降の主な公共図書館政策は，第1表の年表に示したとおりである。またこの間の図書館のサービスポイント数，蔵書冊数，貸出冊数の推移を第2表に示した。

II. 公共サービス全般ならびに公共図書館の経営改革策

A. 保守党政権の改革策

1. 公共サービス全般にかかる経営改革策

経済不況が続く中で，1979年に，保守党のMargaret Thatcher，続いて1991年に，同じく保守党のJohn Majorが首相に就任した。両政権は，従来の福祉国家政策の大幅な見直しを行い，政府の機能の縮小と公共サービスにおける民間資本の活用，すなわち「小さな政府」の実現によって，経済危機を乗り越えようとした。この節では，図書館の経営改革策と共に，公共サービス全般にかかる改革策についても述べ，図書館を対象とした改革策が策定された背景を明らかにする。

第1表　英国の公共図書館関連年表

年	図書館関連	行政全般
1979	・芸術・図書館庁創設	・Thatcher 政権（保守党）成立（5月）
1980		・地方自治体・計画・土地法制定によって，行政に強制競争入札を導入
1982		・1982年地方財政法によって，監査委員会を設立し，外部監査を導入
1984		・レイト法によって，自治体の課税権を制限
1988	・政府緑書 *Financing Our Public Library Service* 刊行（2月）	・1988年地方自治体法によって，強制競争入札制度の対象を拡大するとともに，外部監査官に支出停止権限を付与
1989	・職業資格に関する国家委員会(National Council for Vocational Qualification)において，図書館・情報サービス分野の国家職業資格(NVQ)について検討開始	
1990	・芸術・図書館庁が *Keys to Success* 刊行	・Major 政権（保守党）成立（11月）
1991		・市民憲章発表（7月）
1992	・国民文化省創設（4月） ・英国図書館協会が *The Charter Approach* 刊行（10月）	・内閣府内に市民憲章室を設置 ・1992年地方自治体法によって，すべての自治体に監査委員会による指標を用いた評価を義務付け ・監査委員会が *Citizen's Charter Indicators* を刊行（最初のパフォーマンス指標のリスト）
1993	・英国図書館協会が『モデル憲章』刊行(11月)	
1994	・Brentの図書館サービスについて，任意競争入札を実施（11月選定終了）	
1995	・英国図書館協会が『モデル基準』刊行（3月） ・資格課程局から委託を受けた情報・図書館サービス推進団体（ILS Lead Body）が，図書館・情報サービス分野の国家職業資格(NVQ)の基準を発表 ・図書館・情報委員会設立	
1997	・国民文化省が *Reading the Future* 刊行（2月） ・国民文化省を文化・メディア・スポーツ省に改称（7月） ・監査委員会が *Due for Renewal* 刊行（9月） ・図書館情報委員会が *New Library: The People's Network* 発表（10月）	・Blair 政権（労働党）成立（5月）
1998	・図書館年次計画制度導入（第1回提出締切）（9月） ・図書館情報委員会が *Building the New Library Network* 発表（10月）	・政府の情報関連政策のビジョンとして *Our Information Age* を公表（4月） ・Service First 政策スタート（6月） ・環境・運輸・地域省が *Modern Local Government* を刊行。CCTの廃止を表明し，ベスト・バリュー政策の枠組みを公表（7月）

第1表 つづき

年	図書館関連	行政全般
1999		・1999年地方自治体法によってベスト・バリュー政策を本格導入（7月）
2000	・博物館・美術館・図書館委員会設立（4月） ・文化・メディア・スポーツ省が『全国基準案』発表（5月）	
2001	・文化・メディア・スポーツ省が『全国基準』発表（2月）	

第2表 英国の公共図書館のサービスポイント数、蔵書冊数、貸出冊数の推移[1), 2)]

年度	サービスポイント数[3)]	蔵書冊数（千冊）[4)]	蔵書密度（冊/人）	貸出冊数（千冊）[4)]	貸出密度（冊/人）
1979/80	4,888	135,049	2.42	646,040	11.56
1984/85	4,622	135,044	2.39	622,136	11.02
1989/90	5,252	156,755	2.74	564,525	9.86
1994/95	4,475	129,621	2.22	535,181	9.17
1999/2000	4,204	121,266	2.04	430,112	7.23

1) 次の資料のデータをもとに作成.
・Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA). *Public library statistics actuals.*, (1979/80, 1984/85, 1989/90年度)
・Library and Information Statistics Unit (LISU). Library and Information Statistics Tables for the United Kingdom. (1999/2000年度)
なおLISUのデータは，CIPFAの調査結果をもとに作成されている.
2) イングランド，ウエールズ，スコットランド，北アイルランドの実績の合計.
3) 移動図書館台数は含まない.
4) 蔵書冊数と貸出冊数は図書のみで，視聴覚資料は含まない.

a. 強制競争入札制度

民営化のための手段である強制競争入札制度(Compulsory Competitive Tendering, CCT)は，1980年に導入された。これは，従来，自治体や政府が担ってきた各種公共サービスについて，その提供者を決定する際には，民間を含めた競争入札を行うことを原則とするという制度である。当初は，建築物と高速道路の建設及び維持のみが対象であったが，政府は順次対象を拡大した。競争入札にあたって，公共サービスの評価の視点として，コストに基づくサービス効果の測定(Value for Money)という概念が導入され，徹底したコストダウンが求められた。

b. 外部監査

経営合理化のための手段として，まず1982年に外部監査制度が導入された。これは，監査委員会(The Audit Commission)が自治体と国民保健サービス（National Health Service）の外部監査を独占的に行う制度を言う。監査委員会は，政府からも自治体からも独立した法人として，1982年の地方財政法(Local Government Finance Act, 1982)によって設立された。全国的な組織である監査委員会の設立によって，自治体は，従来保持していた，監査官の選択権を失った。監査委員会では，評価の視点として，強制競争入札制度にみられた，投資したコストに基づいてサービスの効果を測定する考え方(Value for Money)を重視し，行政におけるコスト意識をいっそう強めた。さらに1992年には，地方自治体法(Local Government Act, 1992)によって，監査委員会は一連のパフォーマンス指標（Citizen's Charter Indicators, 後にAudit Commission Perform-

ance Indicators, ACPIs と改称）を定め，すべての自治体がこの指標に基づいて評価を行い，その結果を公表する義務を負うことになった。自治体が同一の指標を用いて目標の設定と評価を行うことによって，複数の自治体相互の比較が容易になった。報告を要する指標は，1992/93 年度以降，毎年監査委員会から発表され，その種類は毎年少しずつ異なっていた。

監査委員会には，不正支出に対する支出停止権限が付与されており（1988 年地方自治体法第 30 条），違法な支出の決定や損失・損害をもたらす行動については厳しく対処することができた。[16] [p. 233-234] しかし監査委員会は，実際に提供されたサービスのレベルが低いというだけでは，自治体に対する支出停止権限を行使することはできなかった。[17] 監査委員会の関心は，結果として提供されたサービスの中味よりも，むしろサービス提供に至るまでの経営プロセスの合理性にあった。法を遵守し，非経済的な支出を行なわない限り，サービスの内容やそのレベルについては，自治体に一任された。

c. 市民憲章政策

経営合理化のもうひとつの手段として，1991 年に市民憲章政策が開始された。Major 政権は，首相から議会に対する政策提案白書として，1991 年に『市民憲章』(*The Citizen's Charter: Raising the Standard*)[18] を刊行し，この文書で示した方針に基づいて，一連の公共サービスの経営改革を実施した。市民憲章政策は，公営サービスを対象としたことから，従来から民営化推進を主張していた保守党内部から，“公的部門は社会のお荷物であるだけで民営化の方向で考えるべき”[19] [p. 61-62] という批判が相次いだ。しかし首相直轄の内閣府 (Cabinet Office) に新設された市民憲章室 (The Citizen's Charter Unit) が指揮をとって，公共サービス全般を対象に，全国的に政策を展開した。

市民憲章政策によって，公共サービスを提供するすべての機関（政府機関とエージェンシー，国営企業，地方自治体，国民保健サービス，警察など）に対して，次のような合理的な経営メカニズムの導入が進められた。すなわち，まず公共サービスを提供する機関は，それぞれサービス憲章と呼ばれる文書を作成し，このなかでニーズに即したサービスを効率的に提供することを，サービスの消費者である市民に約束することが求められた。そのうえで，サービス憲章に示された経営改革方針に従って，各機関が経営計画を策定し，あらかじめ設定された具体的なサービス基準に照らして，定期的に評価を行い，次年度の計画に評価結果を反映した改善策を盛り込むことによって，計画，評価，改善というステップから成る合理的な経営管理サイクルの導入が進められた。なお 1992 年の地方自治体法によって，先に述べた監査委員会による外部監査は，この市民憲章政策の枠組みのなかに位置付けることが明記された。

市民憲章政策の理念に基づいた経営改革を行っていると認定された機関に対して，政府はチャーター・マーク (Charter Mark) と呼ばれる表彰を行い，市民憲章政策の推進に努めた。但し保守党政権下では，政府は基本的に手法や考え方の提示に留まり，実際にどのような経営管理メカニズムを導入するか，またどのように改善を実施していくかという具体的な問題については，それぞれの公共サービス提供機関に一任する姿勢をとった。先に述べた監査委員会によるパフォーマンス指標についても，各機関がそれぞれ独自に目標値を設定することになっており，画一的な値を目指す必要はなかった。[20] [p. 17-19]

経営の合理化と同時に，市民憲章政策では，市民のニーズを反映したサービスの提供を目指した。公共サービスの供給機関は，“質が高く，ニーズに対応していて，適切なコストをもって市民が効率的に購入できるサービス”[18] [p. 4] を提供する義務があることが示された。市民の立場は，公共サービスの受け手から，コストに見合ったサービスを受ける権利を有する消費者へと変化した。

2. 図書館を対象とした経営改革策

公共図書館サービスは，公共サービスのひとつとして，強制競争入札，外部監査や市民憲章政策など，保守党政権による一連の公共サービスの経

営改革の対象となった。先の節で示した経営改革策が図書館に適用された場合，具体的にどのような改革が図書館に求められたかについて解説する。

a. サービスの有料化

政府は，1988年に，緑書 *Financing Our Public Library Service*[21] をまとめ，有料サービスの範囲の拡大を議会に提案した[22]。英国では，1964年の公共図書館および博物館法 (Public Libraries and Museums Act, 1964) 第8条において，図書や雑誌の貸出のサービスには課金できないことが定められている。これに対して，*Financing Our Public Library Service* は，無料サービスの範囲を見直して，新たに，印刷資料の予約や，最近12ヶ月以内に刊行された小説や一般書のうちで人気が高い作品の貸出などのサービスを有料化することなどを提案した[21] [p. 17]。ただし現実には，受益者負担の実現に向けた政府緑書には反発が大きく，一般紙の論説も反対にまわったことから，有料サービスの範囲拡大は見送られた[12] [p. 151-152]。

b. 市民憲章政策

まず1991年の『市民憲章』発表と同時に，図書館への政策の適用が進められた。1991年10月に，公共図書館行政の担当大臣であった Tim Lenton は，公共図書館が用いるサービス憲章のモデルの作成を英国図書館協会に依頼した[23]。

この依頼を受けて，英国図書館協会は，まず1992年10月に，図書館行政庁 (library authority)[24] や図書館員に向けて，市民憲章政策の理念を解説した *The Charter Approach*[25] を刊行した。このなかで「市民憲章の中核は『顧客』概念にある。」[25] [p. 2] と述べている。

続いて英国図書館協会は，1993年11月に，図書館におけるサービス憲章のモデルとして，*A Charter for Public Libraries*[26]（以下『公共図書館サービス憲章』[27]）を刊行した。この文書では，質の高いサービスを提供すること，サービス効果をコストに基づいて示すこと (Value for Money)，ニーズに合ったサービスを提供することを約束したうえで，施設や設備，蔵書，情報サービス等に関する基本理念を示し，また具体的なサービスの基準と年間報告書を刊行すべきであることを述べた。

1995年3月に，英国図書館協会は，サービス基準を策定する際のガイドラインとして，『モデル基準』を発表し，先の『公共図書館サービス憲章』を受け，サービス基準で取り上げることが望ましい項目を具体的に示した。『モデル基準』は，市民憲章の理念を反映して，マーケティングや利用調査に関する項目が設定されるなど，顧客志向のサービスを目指す内容であった。これらの項目では，利用者だけでなく，非利用者も対象とすると述べ，潜在的利用者のニーズも考慮する姿勢を明らかにした。この『モデル基準』の内容については，第Ⅲ章で詳しく述べる。

市民憲章政策の適用によって，図書館は，顧客のニーズを反映したサービス提供，計画，実施，評価のプロセスに基づいた合理的な経営手法の導入，コストを意識した経営が求められるようになった。ただし『公共図書館サービス憲章』や『モデル基準』は，あくまでガイドラインであり，実際に作成する場合の内容は各図書館行政庁に一任された。

c. 外部監査とパフォーマンス指標

経営合理化に関連して，この時期に，パフォーマンス指標による評価が図書館に導入された。1990年には，芸術・図書館庁から，公共図書館向けのパフォーマンス指標の解説書として，*Keys to Success*[28] が刊行された。その後，監査委員会がパフォーマンス指標のリストを公表し，1992/93年度以降，自治体に指標の測定と公表を義務付けた。このリストの中には，当初から公共図書館に関わる指標が含まれていた[29), 30)]。

d. 強制競争入札制度

市民憲章政策に続いて，強制競争入札制度を図書館に適用することが検討された。1994年には，公共図書館分野における強制競争入札制度を試行的に行い，このパイロット事業の評価を公表した[6]。このパイロット事業では，Brent, Dorcet, Hereford and Worcester, Hertfordshire, Kent の5つの図書館行政庁において，図書館サービス

全体または一部について，競争入札制度の導入が検討された。実際にBrentでは任意競争の形で入札が行われた。英国の競争入札制度では，従来の経営陣もひとつのチームとして競争に参画し，ほかの民間チームと対等に扱われた。結局，Brentの競争入札では，従来の経営陣が率いるチームが落札して，5年間の委託契約を勝ち取った[7]。

e. 図書館の将来ビジョン

保守党政権の最後の年である1997年には，国民文化省(Department of National Heritage)[31]から，図書館の将来ビジョンとして*Reading the Future*[32]が刊行された。この文書では，情報通信技術を活用したサービスを重視していくこと，貸出やレファレンスなどの中核的サービスにおける無料原則を堅持すること，強制競争入札制度の適用などによる民間資本の活用を図ること，経営合理化を目的とする年次図書館計画制度を導入することなどといった提言がなされた。しかし*Reading the Future*の発表直後に，保守党から労働党へ政権交代したため，これら一連の提言を実現する取り組みまでには至らなかった。

B. 労働党政権の改革策

1. 公共サービス全般にかかる経営改革策

1997年の政権交代によって，労働党のBlair政権が誕生した。労働党政権は，過度のコストダウンによる公共サービスの低下を防ぐために，保守党政権の市場原理の導入方策を見直し，政府による適切な規制が必要であるとした。前節と同様に，公共サービス全般にかかる改革策について触れ，図書館を対象とした改革策が策定された背景を明らかにする。適宜，先に述べた保守党の改革策との比較を行う。

a. 市民憲章政策からベスト・バリュー政策への転換

保守党政権下で展開された市民憲章政策は，公共サービスを必要以上に複雑化し，また調整も不十分であったとして，1998年6月に，政策名をサービス・ファースト(Service First)と改称し，内容も大幅に見直して，新しいプログラムとして再出発した[33]［第1章］。

サービス・ファーストでは，保守党政権の実績の一部を引き継いで，優れた公共サービスを提供している機関の表彰，他の手本となる優れた実践例（ベストプラクティス）のデータベース作成などを行なってきた。しかし市民憲章政策を遂行する中心的役割を担っていた市民憲章室は廃止され，各事業は民間，内閣府内の諸機関などが個別に担当することになった。2002年4月現在，それぞれの事業は継続されているが，サービス・ファーストの名称は用いられていない[34]。

市民憲章政策に代わって，労働党政権が力を入れている政策がベスト・バリュー(Best Value)政策である。1998年7月に，環境・運輸・地域省(Department of the Environment, Transport and the Regions)は，白書*Modern Local Government: In Touch with the People*[35]を刊行して，新たにベスト・バリュー政策を導入することを表明し，具体的な政策の枠組みを示した。ベスト・バリューとは，“最も効果的，経済的，効率的な方法に基づき，コストと質の両面をカバーする明確な基準を満たすサービスを供給する義務”[35]［第7章第2項］であると定義された。この白書において，強制競争入札制度が“サービスの質を無視し，行政の効率化における成果も不十分で不確実であった”[35]［第1章第20項］と評価し，制度の廃止を発表した。

b. ベスト・バリュー政策の理念

*Modern Local Government*の刊行に続いて，1999年7月に，地方自治体法(Local Government Act, 1999)が制定され，地方行政にベスト・バリュー政策の考え方が正式に導入された。前述の強制競争入札制度は，同法第21条によって廃止された。

ベスト・バリュー政策の対象は，地域の公共サービスの提供者，すなわち自治体や，国立公園，ごみ収集，消防などで（第1条第1項），各機関は，経済，効率，効果のバランスをとりながら，サービスの継続的改善を行うことを義務づけられた（第3条第1項）。

ベスト・バリュー政策において，現行の公共サービスの提供者は，既存の提供方法の適切さや

現在のサービスの質などに関して，まずサービス全般の見直し (service review) を行わなくてはならない。*Modern Local Government* では，見直しの観点のひとつに，協議 (consult) を挙げている。[35] [第7章第18項，同第21項][36] サービスの見直しでは，地域の納税者，サービス利用者，広域のビジネス・コミュニティと，サービス目標の設定の過程で十分に協議しているかどうかを確認しなければならない。[35] [第7章第18項] これは保守党政権による利用者のニーズを重視する姿勢を継承し，さらにサービスの実際の利用者だけでなく，広く地域全体のニーズを汲んだサービスであるかという視点からサービスを評価しようとするものである。

見直しの観点には，協議のほか，競争性 (competition) がある[35] [第7章第18項，同第22項]。競争性とは，“効率的で効果的なサービスを目指すため，公正な自由競争ができる市場や条件の下で，サービス供給手段を検討すること”[37] [p. 11] と解釈されている。つまり公的セクター，民間セクター，複数のセクターによる多様な協力形態（公と民の協力だけでなく，学校と図書館のような公と公の協力も含まれる）の中から，最適なサービス供給のあり方を選択することである。複数のセクターの協力関係はパートナーシップと呼ばれている。廃止された強制競争入札に代わり，適切なパートナーシップの実現によって，経営の効率や効果を上げることを強調している。

従って，労働党政権は，強制競争入札制度を廃止しても，公共サービスに対する民間資本の活用そのものを否定したわけではない。保守党政権の民営化推進方策と異なる点は，むしろコストと質の両方の観点からサービスを評価すること[35] [第7章第2項] にある。コストや質の評価は，いったん経営形態を変更した後も，経営報告を通して恒常的に実施される。なお特に全国均一のレベルが求められるサービスについては，政府が直接全国的な基準を定める方針である[35] [第7章第2項，第7章第13項]。刑務所収容者の取り扱いに関する基準はそのひとつで，国内すべての刑務所に適用される[38]。

c. ベスト・バリュー政策に基づく行政目標の設定と評価

ベスト・バリュー政策の理念を実現するために，公共サービスを提供するすべての機関を対象に，目標設定，計画立案，評価のシステムが整備された。一連の過程において，政府が自治体経営に関与する権限が強まっている。

自治体をはじめ，公共サービスを提供する各種機関は，先に述べた全般的な見直しを5年ごとに行い，5年後の達成目標を設定する。この長期目標のもとに，毎年，ベスト・バリュー計画 (Best Value Performance Plan) を立案し，前年度までの目標達成状況を示すとともに，単年度の達成目標を設定しなければならない。

この計画は，保守党政権下で設立された監査委員会によって，有効性や公正さに関する審査が行なわれ，実績と今後の改善の見こみの2つの点から4段階で評価される。訪問調査の結果も加味したうえで，優良機関は Beacon Council として表彰される機会を得るほか，自治体の場合，一定の範囲内で税率を上げる権利などが認められる。[39] [p. 179] 逆に，経営の改善がみられないと判断された場合には，最終手段として，政府が該当する機関を直接指導，介入して是正措置を講じる権限を持つ（1999年地方自治体法第15条）[40]。

ベスト・バリュー政策におけるサービス目標の設定や評価には，ベスト・バリュー指標 (Best Value Performance Indicators, BVPIs)，保守党政権下で導入された監査委員会による指標 (ACPIs)，各省庁や自治体が独自に定めた指標など，複数のパフォーマンス指標群を用いる。ベスト・バリュー指標とは，運輸・地方自治体・地域省 (Department for Transport, Local Government and the Regions, DTLR)[41] の定めたパフォーマンス指標のセットである。同省は，指標の種類やその定義について，毎年見直しを行い，自治体が次年度の計画において使用しなければならない指標のセットを公表する[42]。指標の大半において，目標値の設定は各自治体に一任されているが，一部に，地方税の収税率，職員の年間病欠日数など，目標値（現時点でのサービス実績の上

位25%）があらかじめ監査委員会によって設定されているものもある。複数の指標群のうち，保守党政権下で導入された監査委員会による指標(ACPIs)は，次第にベスト・バリュー指標(BVPIs)に統合されていった。2002/2003年度の計画の手引きでは，監査委員会による指標(ACPIs)は用いられなくなり，ベスト・バリュー指標(BVPIs)に一本化された[43]。

d. 社会の情報化への対応

社会の情報化に対応して，公共サービスが新たに提供を始めるべき内容や，インターネットなどを用いた新たなサービス提供方法について，政府は大きな関心を持っている。1998年4月に，政府の情報関連政策のビジョンとして *Our Information Age*[44] が内閣府から公表され，政府が社会の情報化に応じて，公共サービスの的確な対応を行う必要性を認めたうえで，教育，保健，産業など，多様な分野における具体的施策や目標が示された。

2. 図書館を対象とした経営改革策

保守党政権と同様に，公共サービス全般にかかる様々な経営改革策は，公共図書館に対しても適用された。この節では，先の節で述べた経営改革策の図書館への適用に伴い，図書館がどのような経営改革を求められたかについて，具体的に解説する。

a. 年次図書館計画制度

年次図書館計画制度(Annual Library Plan)は，図書館行政庁に，毎年，業務計画を策定させるとともに，公共図書館を管轄する文化・メディア・スポーツ省（Department for Culture, Media, and Sport, 以下DCMS）へその計画を提出することを義務づけるという制度である。

年次図書館計画の導入は，保守党政権のもとで1997年に発表された *Reading the Future* において，すでに表明されていた。*Reading the Future* は，図書館行政庁が毎年計画を立案，公表し，当時図書館を管轄していた国民文化省に提出，国民文化省は提出された計画を評価し，その結果を公表することを提言していた[32] [p. 31-32]。

労働党政権は，この年次図書館計画制度の導入にあたり，政府の基本政策であるベスト・バリュー政策との関連を明確に示した。すなわち，自治体の総合プランであるベスト・バリュー計画とリンクさせたかたちで，年次図書館計画を作成することを求めた[39] [p. 176-177]。

年次図書館計画制度は，年間計画，前年度のサービス実績報告，3年サイクルの中期計画から構成される。図書館行政庁は，中期と短期の計画に基づいて，合理的な経営管理を行うことが求められている。

毎年，DCMSは，図書館行政庁に向けて，年次図書館計画策定のための手引きを作成し，計画に盛り込むべき事項を詳細に定めている[45]。児童サービス，レファレンスなどの個々のサービスに関する事項，財政や職員など経営管理事項のほか，利用者をはじめ，地域住民全体の意向に配慮するための方策も記述するように求めている。具体的な方策として，利用者調査，マーケット・リサーチ，広聴活動(public consultation exercises)，住民から図書館への苦情処理などを実施するよう求めている。

提出された計画は，DCMSが委託した民間調査会社によって審査され，4段階で評価される。[46] この審査結果の概要は，毎年公表されている。文書審査とは別に，訪問調査が実施されることもある。ただしWatsonは，年次図書館計画の審査について，サービスそのものよりも，計画策定プロセスに基づいて審査が行われる傾向にあり，実際のサービスの質と計画に対する評価が必ずしも一致しないと述べている[8] [第6章]。

b. 『全国基準』

保守党政権の *Reading the Future* では，“政府は公共図書館サービスに対して，パフォーマンス目標を設定するつもりはない。個々の図書館行政庁が，自らの法的義務と優先順位を考慮して，独自の目標を設定すべきである”[32] [p. 31-32] と述べた。これに対して，労働党政権では，政府が自らサービス目標値を設定，公表している。

DCMSは，まず2000年に *Comprehensive and Efficient: Standards for Modern Public Libraries:*

A Consultation Paper（以下『全国基準案』）[47), 48)]を刊行し，年次図書館計画において目標設定や実績評価を行う際に用いる指標群の案を公表した。この『全国基準案』に対して，自治体，専門団体，個人などから寄せられた意見をふまえて，DCMSは，翌2001年に『全国基準』を刊行した（『全国基準』の詳しい内容については第Ⅲ章を参照）。

現在，各自治体では，年次計画において目標を設定したり，実績の評価を行う際に，『全国基準』で示された19の指標及びそれらの目標値を用いている[49)]。

詳しくは後述するが，年次図書館計画と同様に，『全国基準』においても，利用者満足度の指標が採用されるなど，顧客志向の姿勢がみられる。加えて，現在の利用者だけでなく，地域住民のなかの様々な利益集団(interest group)のニーズに対応するために，コミュニティ分析を実施する必要があることにも触れている[15)][p. 8]。

c. 市民のネットワーク政策

1997年10月に，DCMSの政策諮問機関である図書館情報委員会(Library and Information Commission)は，*New Library: The People's Network*（『新しい図書館：市民のネットワーク』）[50)]を公表し，図書館が社会の情報化に対応していくためのビジョンを示した。このビジョンに基づいた一連の施策を市民のネットワーク(People's Network)政策と呼ぶ。具体的には，図書館へのコンピュータ配備や，コンピュータ活用に必要な技術取得を目指した職員研修などが進められている。

『新しい図書館』に示されたビジョンとは，2002年末までに，全英の公共図書館すべてが全国レベルのネットワークに接続し，図書館が市民の電子情報資源へのゲートウェイとして機能することをめざすというものである。1998年10月には，図書館情報委員会から*Building the New Library Network*[51)]が公表され，このビジョンに基づいた具体的な提案が行なわれた。

2002年現在，図書館情報委員会を引き継いで，DCMSの政策諮問機関となった博物館・文書館・図書館委員会(re: SOURCE, The Council for Museums, Archives and Libraries)のもとで，市民のネットワーク・プロジェクトが運営されている[52)]。このプロジェクトでは，『新しい図書館』に示されたビジョンの実現に向けて，図書館行政庁を対象にした補助金の審査と分配，各種研修会の開催などの事業を行っている。

『新しい図書館』は，政府の情報関連政策のビジョンである*Our Information Age*にも引用され，21世紀の図書館が情報・通信技術による知識の普及という役割を果たすことが確認された。

C. 両政権の経営改革策の比較

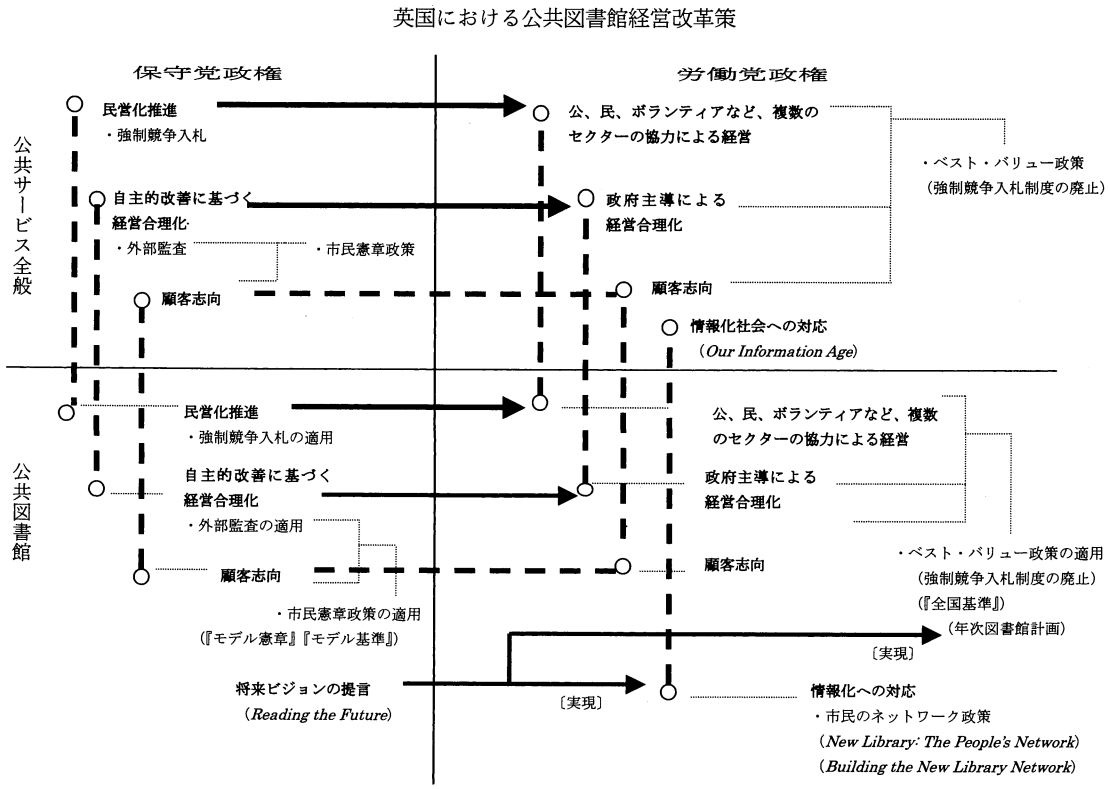
1. 考察の観点

これまでの分析に基づき，第1図において，それぞれの政権において，図書館を対象にした経営改革策は，政府のどのような公共サービス改革方針を背景としているか，を示した。同時に，図書館を対象にした経営改革策に，政権間でいかなるちがいと共通点があるか，を示した。この図に基づいて，両政権の公共図書館経営改革策を比較する。改革の結果がいかなるものであったかよりも，むしろ，どのような考え方のもとで，個々の改革策を採用したか，という点に着目する。両政権が，改革策の実施によって，具体的にどのような図書館像を目指しているかという点，および目標達成方法の詳細については，次章で分析する。

2. 民営化推進からパートナーシップへの変化

保守党政権のコスト削減をねらった民営化推進の方針は，労働党政権において，コストと質の両方の観点から，公共，民間，複数のセクターの協力による経営（パートナーシップ）を推進する方針に転換した。これは公共サービス全般にかかる改革策の転換を反映したものである。保守党政権による民営化推進の方針は，主に強制競争入札の適用を通して実施され，一方，労働党政権による多様な経営形態の中から最適の供給者を選択する方針は，ベスト・バリュー政策の基本となる考え方として採用され，政策展開に影響を与えた。

保守党政権下では，政権交代のタイミングもあって本格的普及には至らなかったものの，図書



第1図　保守党政権と労働党政権の公共サービス全般，及び公共図書館の経営改革策

館は他の公共サービスと同様に，強制競争入札の適用対象として検討された。その主要なねらいは，低コストでのサービス提供であった。

労働党政権下において，この強制競争入札制度は廃止され，現在，実際には，図書館の経営管理の主要な部分は公的セクターである図書館行政庁が担っている。しかし施設建設や維持管理を民間委託する例[53]，民間企業や保健所と協力したブックスタート事業の例[54), 55)]など，一部の業務について民間に委託したり，他のセクターと協力したりする例はみられる。従って，公的セクターが図書館を経営することがベストな選択であると示すことができなければ，将来的に，図書館が民営化あるいは他のセクターとのパートナーシップによる経営に転換する可能性は大いにある。

保守党政権との違いは，コストだけでなく，サービスの内容も考慮したうえで，経営形態を決定する点である。労働党政権では，最低限クリアすべきサービス内容は，『全国基準』の中で明確に示し，次に述べるように，年次図書館計画を通して政府がその達成状況をチェックする態勢を取っている。

3. 自主的改善から政府主導による経営合理化への変化

図書館の経営合理化を進める方針は，保守党から労働党政権に継承され，引き続き，計画，評価，改善のプロセスから成る経営メカニズムの導入が進められた。しかし保守党政権下では，図書館行政庁の自主的改善を促す方法をとったのに対し，労働党政権下では，政府主導によって改善を進める方法をとっている。この背景には，保守党政権の公共サービス改革方針—外部監査と市民憲章政策に基づいた，自治体の自主的な経営合理化を促進する政策—から，労働党の公共サービス改革方針—市場原理を過度に公共経営に適用することを抑え，経営の自主性を制限して，政府による規制を強化したベスト・バリュー政策—への転換が存

在する。

保守党政権下では，図書館には，外部監査制度と市民憲章政策に基づいて，まず，サービス憲章によってサービス理念を表明し，次に，これに基づいた具体的な基準を策定し，続いて，監査委員会の定めたパフォーマンス指標を用いたサービス実績とコストを測定，公表するといった経営サイクルを実施することが求められた。パフォーマンス指標については，全国共通のもの(ACPIs)が定められたが，サービス憲章や基準については，英国図書館協会のガイドラインを参考にして自主的に策定することが可能であった。

一方，労働党政権下では，図書館は，政府の定めた書式に従って，年次計画を策定，これを政府に提出する義務を負うことになった。図書館は，この年次計画の中で，政府の定めた『全国基準』の達成状況を報告しなければならない。このように，労働党のベスト・バリュー政策のもとで，公共図書館においては，図書館年次計画制度と『全国基準』に基づき，政府主導で経営改革を進めるしくみが形作られた。保守党政権下で設立された監査委員会は，ベスト・バリュー政策においても，引き続きパフォーマンス指標の管理や監査業務を担当している。また年次図書館計画は，保守党政権下ですでに制度の導入を公表済みであったが，政権交代をはさんで，労働党政権下で実現に移された。保守党政権の考えでは，強制競争入札制度や市民憲章政策と並列して実施し，計画内容をチェックするだけで，審査する予定はなかった。[32] しかし労働党政権において，『全国基準』と組み合わせて，サービス実績を政府に報告する手段に変わったことによって，政府の関与の度合いが強まった。

このようなちがいから，両政権の図書館経営改革策によれば，図書館行政庁が非効率な経営を行っていることが判明した場合，これに対処する方法に，次のような差異が出てくる。保守党政権下では，強制競争入札の適用によって，民間に委託され，民間の経営者のもとで，経営再建を図ることになる。一方，労働党政権下では，中央政府の介入によって，政府の責任で是正を図ることになる。具体的な是正措置として，民間委託も含めて，様々な手段が考慮されている。手段の選択権は政府にあり，政府の強い権限のもとで，是正措置が講じられる。

4. 顧客志向の継承

保守党政権の図書館経営改革策にみられる顧客志向の考え方は，労働党政権の図書館経営改革策にも継承された。顧客志向は，両政権の公共サービス全般にわたる改革方針として，それぞれ市民憲章政策やベスト・バリュー政策においても強調されている。

保守党政権は，市民憲章政策の適用を通して，公共図書館経営に顧客志向の方針を導入した。顧客志向の理念は，*The Charter Approach*，『公共図書館サービス憲章』，『モデル基準』のなかで繰り返し確認された。労働党政権も，年次図書館計画制度や『全国基準』の中で，図書館経営における顧客のニーズの重要性について触れている。

保守党政権と労働党政権下で出された文書のなかで，顧客(customer)，利用者と非利用者，利益集団(interest group)など，多様な語が使用されているが，図書館のサービス対象を指していることに変わりはない。そしていずれの文書においても，現在の顧客だけでなく，潜在的な顧客のニーズも重視する必要性を指摘している。

図書館は，市民の自由意志に反した行為を強制する場面が少なく，各種公共サービスの中でも，比較的，顧客志向のなじみやすい分野である。従って，公共サービス全般の改革方針である顧客志向がスムーズに浸透したものと推測される。

5. 情報化社会への対応

労働党政権の図書館経営改革策では，新たに，情報化社会への対応が追加された。情報化社会への対応は，公共サービス全般にわたる急務と認識されており，図書館はこれに呼応して経営改革策の展開を図っている。

ただし市民のネットワーク政策のもとになったアイデアは，すでに保守党政権下で発表された*Reading the Future*のなかで表明されている。

従って新たな改革策が加わった要因は，政府の公共サービス改革方針の違いよりも，むしろ，時代的背景，すなわち，1990年代後半からのインターネット普及によって，急速に情報化が進展したという事実にあると思われる。

III. 『モデル基準』と『全国基準』の比較

A. 比較の対象と観点

第II章では，保守党政権下の図書館経営改革策と労働党政権下のそれの違いについて，背景となる公共サービスの改革方針の違いと関連づけて論じた。これらの図書館改革策に示された理念のもとで，具体的にどのような図書館像を目標としているかについては，図書館サービス基準の分析が必要である。そこで本章では，保守党政権と労働党政権のもとでそれぞれ策定された2つの図書館サービス基準の比較，分析を行う。1995年に英国図書館協会が発表した『モデル基準』(*Model Statement of Standards*)[14]と，2001年にDCMSが発表した『全国基準』(*Comprehensive, Efficient and Modern Public Libraries*)[15]を対象として，ねらいと性格，表現方法，内容の3点から分析し，両者の比較を行った。

B. 基準のねらいと性格

1. 『モデル基準』

『モデル基準』は，市民憲章政策の公共図書館分野への適用を目指した一連の動きの中で，英国図書館協会から刊行された。『モデル基準』は，専門職団体である英国図書館協会が自治体の図書館行政庁に示したガイドラインであり，法的根拠もなく，強制力もない。市民憲章政策において，自治体レベルで提供される公共サービスについては，供給主体である自治体が，それぞれ独自に基準を定めるものとされ，各図書館行政庁は，『モデル基準』を参考にしながら，地域の事情に合った内容の基準を，独自に策定することが可能であった。また基準達成の期限は特に定められていないが，基準の内容は，今後定期的に見直していく必要があるとしている。

2. 『全国基準』

『全国基準』は，利用者や自治体などのサービス供給者に向けて，政府が図書館サービス向上のための枠組みを示すことを目的として，DCMSから刊行された[15][p. 6]。監査委員会が，図書館サービス分野のベスト・バリュー審査を行う際に，この基準を利用することも想定されている[15][p. 6]。

この基準は，公共図書館及び博物館法(Public Libraries and Museums Act, 1964)と1999年地方自治体法(The Local Government Act, 1999)に根拠を持つことが明記されている。(『全国基準』第5-12項) すなわち，公共図書館及び博物館法第7条は，各自治体の図書館行政庁が“包括的かつ効率的な(comprehensive and efficient)”図書館サービスを提供する義務を負うことを定めている。『全国基準』の目的は，同法における“包括的かつ効率的な”図書館サービスの内容を具体的に示すことである。同時に，1999年地方自治体法に基づいて，図書館サービスに関して，自治体が考慮すべき“経済，効率，効果の適切なバランス”（第3条第1項）を判断する材料を提供する機能を持つ。

さらに公共図書館及び博物館法と地方自治体法では，一定の条件下で，中央政府が自治体に介入する権限を認めている。公共図書館及び博物館法第10条では，自治体による図書館サービスの供給が不十分な場合は，大臣が直接図書館行政庁を監督できること，同第16条では，大臣が行政監査を実施する権限を有することを定めている。地方自治体法第15条でも，自治体のサービス運営が失敗であると判明した場合は，当該サービスに関わる中央省庁が介入する権限が認められている。『全国基準』第21項においては，これらの法を根拠にした行政介入の実施に関するガイドラインをまもなく策定すると述べている。つまり『全国基準』は，法的根拠を持った強い強制力のある基準であるといえる。

基準の目標値と評価指標は，原則として全国一律である。ただし住宅から図書館への距離，開館時間，ワークステーション台数など，一部の基準は人口段階別に定められている。目標値は，2001

年4月の計画開始時点における全国のサービス実績をもとに，上位25%の値を目安に設定された。DCMSは，2004年までの3年間で，全国の図書館行政庁すべてが，この目標値を達成することを目指している[56]。3年という期限は，図書館年次計画制度において設定する長期目標の期限と等しい。第II章で述べたように，図書館年次計画は，『全国基準』を達成するための具体的な作業計画という位置付けにあり，互いに密接な関係を持つ。

C. 基準の表現方法

1. 『モデル基準』

『モデル基準』は，アクセスに関する項目，施設と設備に関する項目，蔵書に関する項目，情報サービスに関する項目，職員に関する項目，マーケティングに関する項目，評価に関する項目から構成されている。(第3表) これらの項目は，先に『公共図書館サービス憲章』において，基準が定めるべき項目として列挙されたものにほぼ対応するが，全体として記述内容が詳細になり，また追加された項目，複数の項目がひとつにまとめられた項目など，若干の変更を含む。

多くの項目は，例えば「大規模ならびに中規模の図書館では，学習を目的としたテーブルまたはキャレルを備えた閑静なエリアを確保し，適宜，視聴設備やコンピュータ設備を設ける。」(2.3) (数字は基準原文に付された番号，以下同) のような定性的基準である。しかし一部には，例えば「サービスポイント (移動図書館ステーションを含む) は徒歩または公共交通機関を利用して20分以内の場所に配置する。」(1.2) のような定量的基準もある。定量的基準で用いられている数値は，全国調査の結果から，上位25%にあたる水準となるように設定された[14] [p. 1]。

原則として，『モデル基準』は，障害者サービスの実施 (1.5) や正確で最新の情報提供 (4.2) などのように，すべての図書館を適用対象としている。ただし，学習を目的とした座席の設置 (2.3)，地域や文化活動のスペースの設置 (2.4)，視聴覚資料の所蔵点数 (3.4)，地方紙の所蔵 (4.6)，雑誌の所蔵と相互協力 (4.8)，専門的資格を持った職員 (5.3) の6項目の基準は，大規模・中規模図書館[57]のみに適用される。なお，職員数やマーケティングなど，直接サービス以外の項目には，個々の館ではなく，図書館行政庁を単位としているものもある。

2. 『全国基準』

『全国基準』は，図書館サービスへのアクセスに関する項目，開館時間に関する項目，電子的アクセスに関する項目，図書の貸出と予約サービスに関する項目，サービスの利用に関する項目，利用者満足に関する項目，提供する資料の種類に関する項目，職員数から構成されている (第4表)。

『モデル基準』と異なり，今後2001年から2002年の間に具体的な指数を開発するとした1項目 (分野別の所蔵資料点数，16) を含め，すべての項目が定量的基準である。このうち，開館時間 (3)，OPACとインターネット・アクセスのためのワークステーション台数 (6)，図書館Webサイトへのアクセス件数 (10)，来館者数 (11)，年間資料購入点数 (17)，職員数 (19) の各項目は，人口1000人当たりの値を算出するものである。また自宅から図書館 (固定館) への距離 (1)，来館者数 (11) の項目には，ロンドン市内，ロンドン郊外，都市部，町村部の区分をもって基準が設定されている。図書館の規模別の項目はなく，すべての基準は，図書館システム全体を単位とする基準になっている。

D. 『モデル基準』と『全国基準』に共通する項目

『モデル基準』と『全国基準』両者の基準に共通して採用されている項目は，サービスポイントへのアクセス，開館時間，予約サービス，所蔵資料の年間増加点数，有資格職員数である (第5表)。いずれも数値による基準であるが，指標の種類などの面で違いが見られる。一般に『モデル基準』に比べて，『全国基準』では，より客観的で厳密な目標値の設定が行われている。

まず，指標の種類が異なるものとして，自宅からサービスポイントへの距離，予約サービスの項目がある。自宅からサービスポイントへの距離に

第3表 『モデル基準』の項目

アクセス	・在住，在学，在勤者が図書館に無料でアクセスできる権利 (1.1) ・自宅からサービスポイントまでの距離 (1.2) ・アウトリーチ訪問回数 (1.3) ・移動図書館の巡回間隔と各ステーションでの停車時間 (1.4) ・身体障害者へのサービス (1.5) ・施設内外のサインと案内 (1.6) ・サービスの詳細を掲示などで明示 (1.7) ・開館時間 (1.8) ・カウンターや電話などにおける迅速な応対 (1.9)
施設と設備	・児童のための設備 (2.1) ・読書のための設備 (2.2) ・キャレルの設置 (2.3) ・コミュニティ・文化活動のためのスペース (2.4) ・清掃，安全管理，維持管理の基準の維持 (2.5)
蔵書	・包括的な収集方針の採用と公表 (3.1) ・図書の所蔵冊数 (3.2) ・図書の年間増加点数 (3.3) ・録音資料と聴覚障害者向け字幕付きビデオ資料の所蔵点数 (3.4) ・ビデオ資料の所蔵点数 (3.5) ・ビデオ資料と録音資料の年間増加点数 (3.6) ・蔵書管理は有資格者が行う (3.7) ・OPAC や読書案内サービスなど利用者に向けた検索手段の提供 (3.8) ・相互協力による提供 (3.9) ・予約した資料が提供されるまでの日数 (3.10) ・受け入れた資料の迅速な提供 (3.11)
情報サービス	・正確で最新の情報へのアクセス (4.1) ・質問回答などの手段による情報提供 (4.2) ・質問への迅速な回答 (4.3) ・レフェラルサービスの実施 (4.4) ・コミュニティ情報サービスの実施 (4.5) ・新聞の所蔵タイトル数 (4.6) ・新聞のバックナンバーの所蔵期間 (4.7) ・雑誌の所蔵 (4.8)
職員数	・職員数，認定司書の有資格者が占める割合 (5.1) ・英国図書館協会の定めた行動規範の遵守 (5.2) ・専門的知識をもった職員 (5.4) ・技能育成の機会の提供 (5.5) ・研修プログラムの提供 (5.6) ・英国図書館協会による専門職としての継続教育を受ける機会の提供 (5.7)
マーケティング	・マーケテイング戦略の立案 (6.1) ・類縁機関との協力 (6.2) ・児童サービスの PR(6.3) ・戦略立案にあたって住民の意見の反映 (6.4)
評価	・年次報告書の刊行 (7.1) ・提案箱の設置，迅速な回答，提案内容の分析 (7.2) ・利用者，非利用者調査の実施と結果の公表 (7.3)

( ) 内は基準原文の項目番号
は『モデル基準』と『全国基準』に共通する項目を示す

第4表 『全国基準』の項目

アクセス	• 自宅から図書館（固定館）への距離 (1) • あらかじめ定められた開館時間に占める臨時休館時間（移動図書館含む）の割合 (2)
開館時間	• 総開館時間 (3) • 週45時間以上開館している館数 (4)
IT関連サービス	• 週10時間以上開館している図書館のうち，OPACを提供している図書館の割合 (5) • ワークステーション台数 (6)
図書の貸出と予約サービス	• 貸出期間 (7) • 貸出制限冊数 (8) • 予約図書を提供するまでの日数 (9)
図書館サービスの利用	• 図書館webサイトへのアクセス件数 (10) • 来館者数 (11)
利用者満足	• 希望した図書を入手できた利用者（成人，児童）の割合 (12) • 希望した情報を入手できた利用者（成人，児童）の割合 (13) • 職員の知識レベルを「非常に高い」「高い」と評価した利用者（成人，児童）の割合 (14) • 職員の援助が「非常に役立った」「まあ役に立った」と回答した利用者（成人，児童）の割合 (15)
蔵書	• 品質指数 (quality index) (16)[1] • 総数及びカテゴリ別の年間資料購入点数 (17)[2] • 蔵書が更新されるまでの年数 (18)
職員	• 情報管理の資格を持った職員数 (19-1) • IT関連資格を持った職員数 (19-2)

（ ）内は基準原文の項目番号
は『モデル基準』と『全国基準』に共通する項目を示す
1. 品質指数 (quality index) は，成人用フィクション，成人用ノンフィクション，児童書，レファレンス資料，大活字本と録音図書，外国語資料のカテゴリ別に，所蔵図書の範囲を示す指数．具体的な測定方法は未定
2. 総数ならびに，成人用フィクション，成人用ノンフィクション，児童書，レファレンス資料，大活字本と録音図書，外国語資料の5つのカテゴリ別に購入点数を規定

第5表 『モデル基準』と『全国基準』に共通する項目

項目名	『モデル基準』の基準番号	『全国基準』の基準番号
固定館へのアクセス	1.2	1
開館時間	1.8	3と4
予約サービス	3.10	9
年間資料増加点数	3.3（図書）と3.6（視聴覚資料）	17（図書のみ，全数およびジャンル別内訳点数）
有資格職員数 ＊但し資格の種類は異なる	5.1と5.4	19

ついて，『モデル基準』では，徒歩または公共交通機関を利用して20分以内 (1.2) というように，時間で測定し，『全国基準』では，ロンドン市内の場合，100%が1マイル以内，町村部の場合88%が1マイル以内 (1) というように，地域の特性別に距離で測定する。さらに『モデル基準』では，サービスポイントに移動図書館のステーションを含むが，『全国基準』では固定館だけを測定の対象とする。予約サービスの項目では，いずれの基準でも提供の速さを測定指標としている。『モデル

基準』は，先に予約者がいなければ30日以内に提供，未所蔵資料は同60日以内(3.10)と定め，『全国基準』は，7日以内に50%の予約件数を処理，15日以内に同70%，30日以内に同85%(9)と定めている。『全国基準』の規定は，『モデル基準』に比べて，日数ごとの処理件数をより詳細に区分した規定となっている。

次に，職員数の項目は，いずれも有資格者の比率を指標としているが，資格の種類が異なっている。『モデル基準』では，専任職員数は人口2300人に1人，そのうち有資格者の割合が3分の1と定めている。(5.1) ここで言う有資格者とは，英国図書館協会による認定司書(Chartered Librarian)又はその資格取得を目指して研修中の職員を指す。[14] [p. 2] このほか，成人教育，児童サービス，地域研究などの専門知識を持つ人を適宜雇用するよう定めている。(5.4) 一方，『全国基準』では，1000人当たりの有資格の専任職員数を指標として採用しているが，具体的な基準値の設定はない。(19-1, 19-2) 資格の種類として，情報管理に関する資格とIT関連資格が挙げられている。前者は国家職業資格(National Vocational Qualifications, NVQ)[58]という公的資格の枠組みのなかで定められた情報管理の資格を指す。ただし資格の詳細な内容は未定で，英国図書館協会に研究が委託されている。後者も特定の既存の資格を指しているわけではなく，図書館情報委員会の後身である政策諮問機関の博物館・文書館・図書館委員会による今後の研究結果を待つとされている。有資格者について，『全国基準案』の段階では，「認定司書も含む専門職員」と規定されていた[47]。[p. 11] しかしこの案に対して，意見を寄せた団体や人々の67%が反対した[59] [p. 15-16]。反対の理由は，専門職員の意味が不明確であること，また図書館ではIT関連の新しい技能が必要であるというものであった。こうした指摘を受けて，『全国基準』では，認定司書の語を削除して，情報管理に関する資格とIT関連の資格といった電子情報を重視した記述になったと推測される。

E. 特徴のある項目

1. 『モデル基準』

項目数の違いからもわかるように，『モデル基準』は，『全国基準』よりも幅広い範囲から基準を設定しているため，『全国基準』に対応する項目がないものも多い（第3表)。

利用者へのサービスという点では，障害者や外出できない人々に対するサービス(1.3, 1.5, 3.4)，質問回答を中心とする情報サービス(4.1～4.5)は，『全国基準』では扱われていない。

所蔵資料点数に関する項目は，どちらの基準にも存在するが，『モデル基準』は，図書，新聞，雑誌，視聴覚資料など多様な資料形態について言及しているという特徴を持つ。(3.2～3.6, 4.6～4.8)

このほか『モデル基準』では，利用者サービスそのものではなく，サービスを支える基盤に関する基準が設定されている。具体的には，施設・設備に関する項目(1.6, 1.7, 2.1～2.5)，職員研修に関する項目(5.5～5.7)，マーケティングに関する項目(6.1～6.4)，経営評価に関する項目（7.1から7.3）などがある。これらの項目は，サービス実施以前に必要な準備作業，サービス実施後に必要な基準の達成状況の検討作業に関わるものであり，基準をほかの経営活動と関連づけるものである。この意味で合理的な経営メカニズムの確立を目指す姿勢がみられる。

2. 『全国基準』

『全国基準』は，『モデル基準』に比べて，限られた範囲の項目しか採用していない。ただしインターネットによる情報提供(6, 10)，利用実績(10, 11)，利用者満足に関する項目(12～15)は，『全国基準』に固有の項目である。このほか図書の所蔵点数や年間増加点数に関する基準は，成人用フィクション，レファレンス資料などのように，『モデル基準』にみられない詳細な区分を設けて規定されている。

インターネットによる情報提供に関する項目には，インターネット接続用のワークステーション台数(6)と図書館Webサイトへのアクセス件数(10)がある。インターネット接続用ワークステー

ションは，OPACとは別に確保するよう明記されている。図書館Webサイトへのアクセス件数(10)は，図書館独自のWebサイトの開設を前提とし，さらにこの利用の推進を図るための基準である。『モデル基準』にも，正確で最新の情報を提供するために，印刷資料と共にITを活用するという項目(4.1)があるが，『全国基準』では，図書館Webサイトをゲートウェイとする電子情報資源を視野に入れて，より具体的な基準が設定されている。また共通する項目において述べたように，『全国基準』の有資格職員数の項目(19)では，ITに精通した職員が求められている。

また利用実績や満足度など，利用者の図書館サービスへの反応による基準も，『全国基準』に固有の項目である。利用実績に関する項目には，図書館Webサイトへのアクセス件数(10)と来館者数(11)，利用者満足に関する項目には，図書(12)や情報(13)の入手についての満足度，図書館員の知識レベル(14)や利用者への援助の適切性(15)に対する利用者からの評価の項目がある。市民の利用が多く，満足度の高い図書館，つまり利用者のニーズに合ったサービスを提供する姿勢が重視されていることがわかる。

『モデル基準』においても，マーケティング(6.1)や利用者調査の実施(7.3)など，利用者のニーズをサービスに反映するための業務に関する基準を採用したこと，サービス全般にわたって，利用者への迅速な応対を求めた項目を多数採用したこと(1.9, 3.11, 4.3, 7.2)からわかるように，顧客志向の姿勢を強く打ち出している。『全国基準』では，成果に対する利用者満足度を，直接，基準値として設定しており，保守党政権から顧客志向の姿勢を継承していることは明らかである。さらに『モデル基準』と同様にサービスポイントの配置(1)に関する基準を設定したほか，新たに開館時間(2〜4)に関する基準を設定して，地域住民の利用の便に配慮している。

また『全国基準』では，新聞，雑誌，視聴覚資料について言及していないが，その反面，図書に関する規定は，『モデル基準』に比べて詳細になっている。図書の所蔵点数や年間増加点数は，成人用フィクション，成人用ノンフィクション，児童書，レファレンス資料，大活字本と録音図書，英語以外の言語で書かれた資料に分けて，個別に規定されている。

『モデル基準』に採用されているが，『全国基準』にはみられない項目のなかで，職員研修，マーケティング，経営評価については，年次図書館計画制度のなかで言及されており，年次計画に盛り込むことを求めている[45] [p. 8–9]。また施設と設備について，DCMSからの提案のなかには床面積の基準が存在したが，『全国基準案』公表後，反対が多かったことから，最終的な基準には採用されなかった[59] [p. 18]。

F. まとめ

1. 図書館像

a. 『モデル基準』

『モデル基準』の分析結果から，保守党政権の図書館像の特徴として，第一に，顧客志向であること，第二に，あえて具体的な図書館像は提示せずに，サービスの優先順位の設定は図書館行政庁に一任していることの2点が挙げられる。

まず顧客志向は，基準の背景にある市民憲章政策の理念を反映した特徴である。第II章で述べたように，市民憲章政策では，市民を公共サービスの「顧客」として扱い，市民の要望に沿ったサービスを提供することを強調している。従って『モデル基準』は，利用者の便宜を図ることが図書館の使命であるという考え方にそって策定されている。従って実際に挙げられている項目も，例えば，サービスポイントへの距離や閲覧設備の整備など，市民にとっての利用しやすさに配慮して，施設や設備を整備すること，また情報サービスの提供や予約処理などに際して，迅速さをこころがけることといった内容が目立つ。加えて，マーケティングや利用者調査など，図書館が積極的に市民のニーズを探ること，経営報告書の刊行や市民からの提案事項の処理など，市民への説明責任を果たすと同時に，経営参画の権利を保障する重要性についても触れている。

次に，労働党政権の『全国基準』に比べて，『モ

デル基準』の図書館像は，漠然としていて，明確な特徴がみられない。これは，『モデル基準』が，図書館行政庁に向けたガイドラインであるという性格を反映したものである。実際の経営改革において，どのような点に焦点を当てるかという決定は，個々の図書館行政庁に委ねるという立場をとっている。そこで『モデル基準』では，様々なサービス対象，資料形態，サービスについて，同等の比重をもって列挙することで，図書館行政庁が選択可能なメニューとして提示した。さらに個々の指標は，現場で適正なレベルを解釈できるように，具体的な数値を定めることなく，記述による表現を多く用いている。

b. 『全国基準』

『全国基準』の分析結果から，その図書館像の特徴として，第一に，顧客志向であること，第二に，一般成人と児童への図書貸出サービスとIT関連サービスを重視していることの2点が挙げられる。

まず，『全国基準』には，図書館サービスが地域住民の意向に沿っているかどうかという点を測る指標が多数採用されている。従って，『モデル基準』と同様に，顧客志向の図書館をめざしていることがわかる。

『全国基準』では，「コミュニティ分析を実施し，様々な市場区分の存在を把握し，既存のサービスをそれらの市場区分のニーズによりよく合致させていくことが必要である」と述べて，特定の住民層ではなく，潜在的な利用者も含めた地域住民全体のニーズに配慮することを強調している。[15] [p. 8] ただし具体的な指標の多くは，現在の利用者のニーズへの合致を測るものである。潜在的利用者に対しては，利用しやすい環境であるかどうかを測定するために，自宅から図書館への距離(1)や開館時間(2〜4)に関する指標が設けられている程度である。

また『モデル基準』では，住民のニーズへの配慮に加えて，苦情や提案の受付など住民の経営参画や，サービスの評価報告書の刊行など図書館の説明責任に関わる事項についても触れていたが，『全国基準』では，これらの事項についての記述はみられない。

次に，『全国基準』では，具体的な指標を設定したサービスの種類が限られていて，サービス間に明確な優先順位が存在する。すなわち，一般成人と児童への図書貸出サービスとIT関連サービスに関する指標を複数設定する一方で，レファレンスサービスや視聴覚資料の提供など，指標化されていないサービスも多い。さらに『全国基準』では，一部に自治体の種別の基準もあるが，原則としてすべての自治体に対して，全国一律のレベルを達成することを求めている。つまり中核的なサービス——一般成人と児童への図書貸出サービスとIT関連サービス—について，単に経営の重点を置くだけでなく，すべての自治体が一定の実績を達成しなければならないこと，すなわち，『全国基準』がナショナル・ミニマムであることを意味している[60]。

ただし，現実に，どんな内容を基準として採用するかを決定する際には，図書館サービスとしての重要性だけでなく，全国一律の基準に適したサービスかどうか，また現実的に三年間で達成可能かどうかという点も考慮されている。前者に関連して，例えば，地域の個別事情の影響が大きいと思われるサービス—児童，社会的に疎外された人々[61]，少数民族コミュニティ，障害者に対するサービス—については，『全国基準』とは別に，地域独自の目標を設定するよう求めている[15] [p. 8]。また後者に関連して，図書館の床面積に関する指標は，DCMSからいったん提案されたものの，改善に多額の費用がかかるなどの理由で，図書館行政庁からの反対が多く，最終的に『全国基準』のなかに採用されなかった[59] [p. 18]。

2. 達成方法

保守党政権の『モデル基準』には法的強制力がなく，自治体がそれぞれ独自の基準を策定する際のガイドラインとして位置付けられている。基準の達成は，自治体の自主努力によることが原則であり，『モデル基準』において，達成期限は特に設定されていない。『モデル基準』は，政府（国民文化省）が英国図書館協会に依頼して策定された文

書であるが，この『モデル基準』に基づいて各自治体が実際に策定した基準の内容，達成状況について，政府は関知しない。

一方，労働党政権の『全国基準』は，法的根拠を持つ文書として，政府(DCMS)によって策定され，自治体に対する強制力を持っている。基準のなかで，具体的な達成期限も設定されている。さらに定量的基準が多いことから，各図書館行政庁の基準達成度は明確に表現され，他の図書館行政庁との比較も容易である。各自治体の基準達成度は，図書館年次計画制度に基づいて，DCMSに報告されるとともに，図書館年次計画のWebサイトを通して，一般にも公表されている[62)]。

IV. 保守党及び労働党政権による公共図書館の経営改革策の特徴

A. 保守党政権の改革策の特徴

第II章と第III章の分析結果の概要は，保守党政権の政策や基準についての分析結果と対応したかたちで，第6表に示した。本節では，この表に基づいて，保守党政権による図書館経営の改革方針と図書館像，達成方法の関係について考察する。

1. 民営化と顧客志向の関連

1970年代の英国は，国際競争力の低下と石油価格の上昇による深刻なインフレの状態にあった。そこで保守党政権は，自治体の支出を抑制し，これに伴って補助金などの政府支出を削減することをめざした。このような状況のもとで，政府支出削減の方策のひとつとして，国営企業や他の公共サービスと同様に，公共図書館の民営化が検討されたと推測される。当初，図書館の民営化とともに，政府支出削減をねらって，図書館サービスを大幅に有料化することも検討されたが，反対が大きく，実現しなかった[2)]。

たとえ図書館の民営化が実現したとしても，サービス量に応じた料金を徴収しない限り，利用が増えても，収入に反映しない。図書館サービスの無料原則を維持する場合，公的補助金が主な収入源となるが，公的補助金については，図書館行政庁の側から金額をコントロールすることはできず，さらに今後，金額が減ることはあっても増えることは見込めない。つまり図書館行政庁がコストを削減するためには，収入を増やすことはできないので，支出を減らしていくしかない。このような状態で，強制競争入札でコストを競うとすれば，経営者は，開館時間削減などによって，サービスの縮小を進める危険性が大きい。

そこで政府は従来の効率重視に加えて，顧客重視の経営姿勢を打ち出すことで，サービス低下に歯止めをかけようとしたと思われる。市民憲章政策を図書館に適用することによって，顧客志向の経営を行う図書館をめざした。顧客志向の重要性は，市民憲章政策の図書館への適用を推進するための文書において，一貫して強調されている。

第6表 保守党政権と労働党政権の図書館経営改革策の特徴

	保守党政権	労働党政権
図書館経営改革の方針	・民営化 ・経営合理化（自主的改善） ・顧客志向	・公，民，ボランティアなど複数のセクターの協力による経営 ・経営合理化（政府主導による改善） ・顧客志向 ・情報化社会への対応
図書館像	・顧客志向 ・並列的なサービスメニュー（具体的な図書館像は，個々の図書館行政庁が設定する）	・顧客志向 ・一般成人と児童に対する図書貸出サービスとIT関連サービスを中核とする
達成方法	『モデル基準』をガイドラインとして，図書館行政庁が独自の基準を策定し，自主的に改善	年次図書館計画制度と連動して，政府主導で，『全国基準』に示された具体的目標を達成

2. 民営化，並列的なサービスメニュー，自主的な経営合理化の関連

競争入札による図書館の民営化によって，従来の公営経営チームは，民間経営チームと競争できるだけの力を持つことが求められるようになった。具体的には，適切な経営目標の設定，経営合理化の実施，評価と改善から構成される合理的な経営プロセスに沿って，戦略的に経営を進める力である。サービス基準の設定と，パフォーマンス指標による評価を核とした経営合理化の枠組みは，市民憲章政策において提示された。

競争入札は地域別に行われるので，各図書館行政庁は，地域の事情に応じて，それぞれ適切な目標を設定する必要がある。他の競争者と差別化を図るうえでも，独自性のある目標の設定が必要である。従って政府は，『モデル基準』において，各種サービス間の優先順位をあえてつけずに，各地の図書館行政庁が自由にアレンジできるように，並列的なサービスメニューを提示したものと考えられる。

保守党政権下では，すべての図書館行政庁を対象に，監査委員会が業績評価をチェックしていたが，合理的な経営管理プロセスの普及と不正支出の発見が主眼であったため，経営目標の内容や，それに応じて提供されたサービスの中味そのものが問われることはなかった。つまり経営管理プロセスが合理的であれば，監査委員会は，経営目標や提供したサービスの内容には，関知しないということになる。従って，例えば，地域ごとにそれぞれ多様な経営目標を設定することが可能になる。経営目標が異なれば，当然，目標達成のスケジュール，必要な文書の種類やその書式など改善方法の詳細も変わってくる。結果として，経営目標だけに留まらず，目標達成のスケジュールや改善方法の詳細も図書館行政庁に一任して，各図書館行政庁が自主的に経営合理化を実施することが求められた。

3. 保守党政権による経営改革策の効果

現実には，保守党政権による公共図書館サービスの改善は，政府のねらい通りに進まなかった。民営化が実施される前に，自治体予算の削減の影響によって，開館時間の大幅な減少が進み，これに伴ってサービス内容にも影響が現れた。

開館時間の減少と利用の低下は，1997年の監査委員会による図書館サービスに関する報告書(*Due for Renewal*)においても，図書館経営の課題として取り上げられた[63] [p. 12]。第2表に示したように，全国の図書館サービスポイント数は，Major政権の成立した1990年にいったん増加に転じているが，これは週に10時間以下しか開館しないサービスポイントが増えたためであって，週に45時間以上開館する図書館は，1979年以降，一貫して減少している。また年間貸出密度も一貫して減少している。

『公共図書館サービス憲章』や『モデル基準』などを通して，政府は，顧客志向の図書館経営を推奨したが，法的強制力はなかったので，サービス低下に歯止めをかけることはできなかった。この傾向は，図書館だけではなく，公共サービス全般に共通するものであった。戸澤健次は，市民憲章政策について，サービス提供者自身が作るサービス基準の限界と，市民憲章政策には法的強制力のないことを指摘したうえで，市民憲章は，“その理念の重要性にもかかわらず，直接的に具体的な改善をもたらすには至らなかったと総括された”と述べている[19] [p. 62]。

B. 労働党政権の改革策の特徴

本節では，前節にならって，第6表に基づいて，労働党政権による図書館経営の改革方針と目指す図書館像，達成方法の関係について考察する。

1. 複数のセクターの協力による経営，図書の貸出とIT関連サービスの重視，政府主導による経営合理化の関連

保守党政権下で民営化を推進したねらいは，政府や自治体のコスト削減にあり，民営化とコスト削減は一体のものと考えられていた。しかし結果として，コスト重視による経営改革は，サービス低下につながった。そこで労働党政権では，サー

ビス低下に歯止めをかけるために，次のような対策を講じた。

まず，保守党政権の民営化推進から，労働党政権では，公，民，ボランティアなど複数のセクターの協力によってサービスを提供する方針に転換した。労働党政権は，公または民が一元的に図書館経営を請け負うのではなく，複数のセクターの多彩な組み合わせであることが望ましいと考えている[35)]［第7章第29項］。

次に，労働党政権のベスト・バリュー政策では，適切な経営であるかどうかを判断するうえで，コストに加えて，質の観点を取り入れた[35)]［第7章第2項］。質の定義は，明確に示されていないが，ベスト・バリューの理念について解説した*Modern Local Government*や1999年地方自治体法などの記述を総合すると，サービスの中味にかかわるものを指していると考えられる。

金額で是非が判断できるコストとは異なり，サービスの中味の是非については，多種多様な解釈が存在する。従って行政上の判断を行うためには，サービスの中味—どのようなサービスを，どの程度提供すべきか—について，政府，図書館経営者，その他関係者の間で共通理解を形成する必要がある。この共通理解のために，政府が提示した「よいサービスの中味」に当たるものが『全国基準』である。全国そろって，サービスの中味を確実にレベルアップするためには，優先順位をつけて，目標を絞った方が効果的である。従って『全国基準』では，サービスの重点が明確な図書館像が，判断の多様性を許さない定量的な基準のかたちで示された。

次に，強制力をもって適切なコストと質を実現させるために，経営目標である『全国基準』に法的拘束力を与えるとともに，年次図書館計画制度によって図書館の経営管理プロセスを政府がチェックすることとした。

労働党政権下の図書館の経営改革方針や図書館像のうち，複数のセクターの協力による経営，図書の貸出とIT関連サービスの重視，政府主導による経営合理化は，図書館サービスの低下に歯止めをかけるための対策であり，三者一体となって機能するといえる。例えば，複数のセクターの協力による経営を推奨することで，部分的に公営が残り，市場原理になじまないサービスにも対応できる。また，質を重視する改革策は，政府の強制力を背景に，質の重点を明確にすることで，確実な成果を生むことが見込まれる。また，政府主導で経営の改善を進めることで，経営形態が多様であっても，改善の方向や進みぐあいを揃えることができる。

2. 政府主導による経営合理化と顧客志向の関連

全国の図書館行政庁を対象にして，政府主導で経営合理化を進める方法をとる場合，地域差に配慮するよりも，全国を一元的に扱う方が容易である。従ってこのような手法は，住民の属性，都市化のレベルなどの影響が少ないサービス—どんな地域でも行なうべき基幹的で一般的なサービス—に対して有効である。『全国基準』では，特に，一般成人と児童に対する図書貸出サービスとIT関連サービスに焦点が絞られている。前者は，1964年公共図書館および博物館法において無料提供が義務付けられており（第8条第3項），従来から，図書館の基幹的サービスとして，全国どの地域においても実施されてきたサービスである。逆に後者は，1997年に刊行された*Reading the Future*で大きく取り上げられたことからもわかるように，1990年代後半以降，注目されるようになった歴史の浅いサービスで，現在，全国的な普及に取り組んでいる段階である。いずれも全国的な展開をめざす点では共通しており，政府主導型の経営合理化手法に適したサービスである。

一方，地域独自の事情の影響が大きいサービス—例えば障害者，英語を話せない人々などの住民特性に応じたサービス，ビジネス街など立地条件に応じたサービスなど—は，全国一律に基準を設定することが難しいので，政府主導による経営合理化手法になじまない。このようなサービスについては，それぞれの地域で，必要なサービスの種類やレベル，緊急性を判断して，図書館の経営計画のなかに組み入れていく必要がある。DCMSは，『全国基準』のなかで，図書館行政庁は，児童，

社会的に疎外された人々，少数民族コミュニティ，障害者などに対する独自のサービス目標を，『全国基準』とは別に策定しなければならないと述べている[15] [p. 8]。

地域事情に左右されるサービスのなかでも，特に，障害者など社会の少数派に対するサービスは，サービス対象者が図書館を利用していない可能性も大きい。たとえ地域内の対象者が少数であっても，社会的に必要なサービスは何かを知るためには，非利用者も含めた住民全体のニーズを調べる必要がある。年次図書館計画では，利用者調査やマーケット・リサーチ，広聴活動などの住民との協議が計画書の必須事項として定められている[45] [p. 9]。

労働党政権のように，政府主導の経営合理化を図書館経営の改革方針として採用し，かつ政府主導で望ましい図書館像の達成をめざす場合，少数派の意向が反映されない危険が大きい。そこで，これを防ぐために，現在の利用者だけでなく，潜在的利用者も含めた地域住民全体の意向を反映するという意味を強調したうえで，顧客のニーズの重視を掲げていると考えられる。

3. 労働党政権による経営改革の影響

Thatcher, Major のもとで 18 年間続いた保守党政権に比べて，労働党政権の Blair 内閣は，2002 年現在，まだ 5 年目であり，政策の効果は明確に現れていない。現時点で予想できる問題点は，次の 2 点である。まず，『全国基準』に定められていないサービスの改善が進まないことである。次に，地域住民全体のニーズを調査することが困難であるため，実際には，利用者の満足度調査をもって代替されてしまうことである。

政府は，『全国基準』に示したナショナル・ミニマム以外に，地域の実情に応じて，地域独自のサービス目標を策定することを求めている。[15] [p. 8] しかし図書館行政庁は，これらの独自のサービス目標よりも，数値が明確に示されていて，政府の強制力もある『全国基準』の達成をやはり優先するであろう。『全国基準』は，2001 年時点の上位 25%以内のレベルに，3 年間で，すべての図書館行政庁が到達することを求めているから，これを達成するだけでも，多大な経営資源を要する。従って，実際には『全国基準』で採用されなかったサービスは，あまり改善されない可能性が大きい。

また英国の公共図書館では，利用者調査の実績はあるが[64]，非利用者に対するニーズ調査の方法はあまり開発されていない。年次図書館計画では，非利用者に対するニーズ調査の方法として，広聴活動，マーケット・リサーチなどがあげられている。2000 年版の手引きでは，利用者調査，マーケット・リサーチなど各種手法による調査の計画を，それぞれ独立した節で記述するよう求めていた[65] [p. 11-12]。しかし思うような成果が得られないためか，2001 年版の手引きでは，各種調査がひとつの節の中に統合され，扱いが小さくなった[45] [p. 9]。ニーズの調査は行政のほかの分野でも実施されているが，地域住民全体をカバーする適切な方法は開発されていない[66]。

このように，図書館の非利用者のニーズを把握する必要性は認識されているものの，あらゆる住民を効果的にカバーできる方法がないことから，実際には，『全国基準』に採用されている利用者満足の指標で代替されてしまう可能性がある[15] [p. 13-14]。第二次世界大戦以降，英国では，公共図書館の利用が中流階級に偏っていて，労働者階級の利用が少ないことが問題となっている[12] [p. 145-149]。現在の利用者の満足度によって，住民全体の意向を代替していくとすれば，階級間の利用の偏りがますます加速される危険がある。

なお労働党政権は，複数のセクターの協力による図書館経営を推奨しているが，現在は，業務や分館単位の部分的な民間委託はあっても，経営方針の決定など主要機能はほとんど公営である。ただし 2002 年には，英国南部の自治体の Bournemouth において，PFI[67] による最初の図書館経営が始まることが決定しており，今後は公営以外の経営形態が増える可能性もある[68]。

C. 両政権による図書館経営改革策の意義と残された課題

いずれの政権においても，政権交代に伴って，図書館の経営改革策を，迅速に，かつ中央政府の意向に沿ったかたちで策定することが図書館界に求められた。例えば，保守党政権の市民憲章政策にしても，労働党政権のベスト・バリュー政策にしても，中央政府が公共サービス全般にかかる改革策を発表した翌年には，図書館における経営改革策を述べた文書を公表している。前者は，主に，英国図書館協会，後者は，主に，文化・メディア・スポーツ省が策定に当っている。また市民のネットワーク政策に関わる文書は，政策諮問機関であった，当時の図書館情報委員会が担当した。

このように，中央政府の政策に呼応して，すばやく，中央政府の意図を汲んだ改革策を策定できる要因のひとつとして，政策立案能力のある専門家の存在は無視できない。英国では，国立図書館[69]，政策諮問機関，専門職団体が，図書館政策の立案に大きな役割を果たし，多大な影響力を持っている[5]。

これら国レベルの組織に属する専門家だけでなく，保守党と労働党政権の経営改革策が図書館にも適用されたことに伴って，各地の図書館員も，実際に地域のサービス基準や年次計画を策定する機会を多く持つようになった。特に，労働党政権下では，年次計画などの文書の作成は，すべての図書館行政庁に義務付けられているほか，訪問調査が実施される場合もあるため，各地の図書館員が自ら計画策定に取り組まざるをえない。もともと英国の公共図書館では，既に1970年代頃から経営の合理化に強い関心を持っていたと言われる。[70] しかし，当時は，あくまで自主的な取り組みであって，関心の程度にはばらつきがあったことと思われる。改革策の内容は異なるが，いずれの政権も図書館経営の合理化を推進したことで，図書館員も政策立案能力や，合理的な経営を遂行する能力の必要性をいっそう強く認識するようになり，地域によるばらつきが減って，全国的なレベルアップが図られたことと思われる。

しかし，保守党政権下の経営改革策は，先に述べたように，結局サービス低下の事態を招いた。労働党政権下においては，『全国基準』に質の評価を加えるなど，サービス低下に歯止めをかけようとしているが，先に述べたように，非利用者のニーズの汲み上げが課題である。

保守党，労働党政権を通して，自主的改善，あるいは政府主導という違いはあるものの，経営の合理化が積極的に進められている。現在，公共サービスの分野で用いられる手法の多くは，ビジネス界で培われたもので，目標を設定し，この目標に基づいて，利用者満足度を重視した評価を行うという点で共通している。しかし利用者満足度に過度に依存した場合，大衆的サービスに偏りがちで，文化的な価値が高く，かつ多様な蔵書の提供など，専門家から見て質の高いサービスが維持できない危険がある。また少数者の意見を的確に反映することも難しい。さらに，短い期間に，目標設定と評価を実施した場合，世代を超えた将来のニーズや成果を反映させることはできない。公共図書館は，同時代の市民にサービスを提供するだけでなく，将来にわたって文化情報資源を伝える使命も持つはずである。また市民は，公共サービスの受給者であると同時に，民主主義社会の一員としてよりよい社会を実現する責務を持つ。その点からは，市民自身が，受身でなく能動的に図書館経営に参画していけるしくみも必要であるが，現在の合理的経営手法において，そのようなしくみを導入することは難しい。

このように解決を要する課題も存在するものの，現実に，英国の公共図書館は，中央政府の動向に呼応しながら，民間セクターとの協力など，新しい経営環境に適応し，ITサービスなどの新しいサービスを展開するための取り組みを続けている。英国の公共図書館における経営改革策を研究することによって，公共図書館が，有効な改革策を策定，実施するために必要な条件，乗り越えるべき課題とその解決策に多大な示唆が得られるであろう。

注・引用文献

1) 英国は，イングランド，ウェールズ，スコットラ

ンド，北アイルランドの4地域から成る連合王国である．政策が効力を持つ範囲は，それぞれの政策によって異なっている．本稿の分析の対象は最大地域であるイングランドにおける政策であり，本稿中の英国の語はイングランドを指す．

2) 天満隆之輔．“図書館政策の転換と図書館協会：イギリスの政府緑書をめぐって”．図書館雑誌．Vol. 82, No. 10, p. 627–630 (1988)

3) 小田光宏．“英国公共図書館運営の最新事情”．図書館雑誌．Vol. 88, No. 5, p. 305–309 (1994)

4) Brophy, Peter; Coulling, Kate. Quality Management for Information and Library Managers. Hampshire, Aslib Gower, 1996. ix, 196p.

5) 金容媛．“英国における文化情報資源政策”．文化情報学．Vol. 6, No. 1, p. 15–31 (1999)

6) 吉川博史．“英国公共図書館の業務委託プロジェクト”．カレントアウェアネス．No. 188, p. 4–6 (1995)

7) 中村祐司．“イギリス地方自治体の文化行政サービスをめぐる「公」と「民」の競合過程：公共図書館サービス領域への競争入札制度導入の試み”．月刊自治研．Vol. 39, No. 5, p. 73–79 (1997)

8) Watson, Angela. Best Returns: Best Value Guidance for Library Authorities in England. 2nd ed. 〈http://www.la-hq.org.uk/directory/prof_issues/br.html〉 [2002-04-05]

9) Liddle, David. “Best Value: The Impact on Libraries: Practical Steps in Demonstrating Best Value”. Library Management. Vol. 20, No. 4, p. 206–212 (1999)

10) Favret, Leo. “Benchmarking, Annual Library Plans and Best Value: The Implications for Public Libraries”. Library Management. Vol. 21, No. 7, p. 340–348 (2000)

11) 金容媛．“英国における情報インフラストラクチャー”．記録管理学会誌，No. 24, p. 13–24 (1995)

12) Black, Alistair. The Public Library in Britain: 1914–2000. London, The British Library, 2000. xii, 180p.

13) Makin, Louise; Craven, Jenny. “Changing Libraries: The Impact of National Policy on UK Library Services”. Library Management. Vol. 20, No.8, p. 425–430 (1999)

14) The Library Association. Model Statement of Standards. London, The Library Association, 1995, 〔10p〕

15) Comprehensive and Efficient and Modern Public Libraries: Standards and Assessment. London, Department for Culture, Media, and Sport, 2001. 18p.

16) 高寄昇三．現代イギリスの地方財政．東京，勁草書房，1995．vii, 267p.

17) 例えば，公共図書館について，監査委員会のメンバーである James Kennedy は，監査委員会のねらいは，経営方針，目標，戦略，実施計画，モニター，見直しから構成される経営サイクルを自治体に普及させることであり，公共図書館サービスに関する特定のビジョンを自治体に押し付けたり，他の人々のビジョンを支持または攻撃するつもりはないことを述べている．
Kennedy, James. “Looking at Value for Money: Audit Commission Study”. The Library Association Record. Vol.99, No. 1, p. 32–33 (1997)

18) The Citizen's Charter: Raising the Standard. London, HMSO, 1991. 51p.

19) 岡山勇一；戸澤健次．サッチャーの遺産：1990年代の英国に何が起こっていたのか．京都，晃洋書房，2001．xi, 208p.

20) 大住荘四郎．行政サービスの地域間比較システムの意義：NPM 理論の自治体への適用に向けて．東京，富士通総研経済研究所，1999．34p.（FRI 研究レポート，No. 50）

21) Financing Our Public Library Service: Four Subjects to Debate: A Consulting Paper. London, HMSO, [1988]. v, 21p. cm324.

22) 厳密に言えば，たとえ無料サービスであっても，原則として，利用者は，税金という形で間接的に経営に要する費用を負担している．ただし当時唯一の地方税であったレイトは，法人負担分が5割程度あったうえ，残りの住民負担分についても，減免者が多く，全額負担が3分の1，一部負担が6分の1程度であった．
・高寄昇三．現代イギリスの地方財政．東京，勁草書房，1995．vii, 267p.

23) Featherstone, T. “Setting the Standard”. The Library Association Record. Vol. 96, No. 2, p. 96 (1994)

24) 各自治体において公共図書館の管理・運営にあたる機関

25) The Charter Approach: Library Association Guidelines for Public Librarians. London, The Library Association, 1992. 20p.

26) A Charter for Public Libraries. London, The Library Association, 1993. [6p]

27) 『公共図書館サービス憲章』は，個々の自治体にそのまま適用されるものではない．各自治体が図書館サービス憲章を策定，改訂する際のモデルとして活用することを意図して作成されたことが，序文に明記されている．

28) Office of Arts and Libraries. Keys to Success: Performance Indicators for Public Libraries. London, HMSO, 1990. vii,156p.

29) 1992/93 年度の監査委員会の指標は，次の文献にリストアップされている．
・The Audit Commission. Watching Their Figures: A Guide to the Citizen's Charter Indi-

cators. London, HMSO, 1994. 80p.

30) 公共図書館に関わる指標は，資料の所蔵点数（a. 図書 b. その他の資料），公共図書館数（a. 週間開館時間45時間以上 b. 同30–44時間 c. 同10–29時間 d. 同移動図書館），来館者数，人口当りの資料購入費，人口当りの図書館費である．（1992/93年度）

31) 英国において，公共図書館を管轄する省庁は，1964年以降，省庁の新設や再編によって，次のように変遷した．
1964年～1979年 教育科学省 (Department of Education and Science)
1979年～1992年 芸術・図書館庁 (Office of Arts and Libraries)
教育科学省から独立，そのトップは閣外大臣 (Minister).
1992年～1997年 国民文化省 (Department of National Heritage)
芸術・図書館庁を母体に新設，そのトップは閣内大臣 (Secretary of State).
1997年～現在 文化・メディア・スポーツ省 (Department for Culture, Media and Sport, DCMS)
国民文化省を改称．2002年2月現在，閣内大臣 (Secretary of State) 1名，閣外大臣3名を配置．閣外大臣のうち，芸術担当大臣 (Minister for the Arts) が図書館行政の担当．

32) Reading the Future: A Review of Public Libraries in England. London, Department of National Heritage, 1997. 34p.

33) Service First: The New Charter Programme. 〈http://www.servicefirst.gov.uk/1998/sfirst/bk1toc.htm〉 [2002-04-14]

34) Better Public Services. 〈http://www.servicefirst.gov.uk/〉 [2002-04-14]

35) Modern Local Government: In Touch with the People. 〈http://www.local-regions.detr.gov.uk/lgwp/index.htm〉 [2002-04-10]

36) サービス全般の見直しの観点は，チャレンジ性 (challenge)，比較 (comparison)，協議 (consult)，競争 (competition) の4点で，4Csと呼ばれる．

37) 英国におけるベストバリュー: From CCT to Best Value. 東京，自治体国際化協会ロンドン事務所，2000. 50p. (CLAIR Report, 206)

38) Prison Services Standards. 〈http://www.hmprisonservice.gov.uk/library/dynpage.asp?Page=74〉 [2002-04-10]

39) 大住荘四郎．パブリック・マネジメント：戦略行政への理論と実践．東京，日本評論社，2002. xi, 224p.

40) 具体的な是正措置として，該当する機関に改善計画を作成させること，外部の専門家など経営再建の援助を受けさせること，他の自治体や民間に委託することなどが例示されている．
・Modern Local Government: In Touch with the People. 〈http://www.local-regions.detr.gov.uk/lgwp/index.htm〉 [2002-04-10]

41) 環境・運輸・地域省 (Department of the Environment, Transport and the Regions, DETR) は，2001年6月の省庁再編によって，運輸・地方自治体・地域省 (Department for Transport, Local Government and the Regions, DTLR) と改称した．

42) 2001/2002年度の指標のセットは次の文書に掲載されている．
・Best Value Performance Indicators for 2001/2002. London, Department of the Environment, Transport and the Regions, 2000. 126p. 〈http://www.local-regions.dtlr.gov.uk/bestvalue/indicators/pi2001-02/index.htm〉 [2002-04-10]

43) Best Value Performance Indicators for 2002/2003. London, Department for Transport, Local Government and the Regions, 2002. 115 p. 〈http://www.local-regions.dtlr.gov.uk/bestvalue/indicators/pi2002-03/index.htm〉 [2002-04-10]

44) Our Information Age: The Government's Vision. [London], Central Office of Information, 1998. 35p.

45) Annual Library Plans: Guidelines for the Preparation of Plans in 2001. 〈http://www.libplans.ws/guidelines/2001/default.asp〉 [2002-04-10]

46) 1998年度は6段階評価であったが，1999年度以降は4段階評価に改められた．

47) Comprehensive and Efficient: Standards for Modern Public Libraries: A Consultation Paper. London, Department for Culture, Media, and Sport, 2000, 16p.

48) 『全国基準案』公表後に，新たに図書館施設についての項目が追加された．
・The Department for Culture, Media and Sport. 〈http://www.culture.gov.uk/HERITAGE/public_libraries.html〉 [2002-04-10]

49) 『全国基準案』『全国基準』を発表する以前は，統一した指標はなく，1998年に提出された年次計画では，多くの自治体が，次のCroydonの計画書に見られるように，保守党政権下で策定された『公共図書館サービス憲章』を参照していた．
・Appraisal of Annual Library Plans 1998. Croydon, Institute of Public Finance Limited, [出版年不明]. 54p.

50) New Library: The People's Network. 〈http://www.ukoln.ac.uk/services/lic/newlibrary/full.html〉 [2002-04-10] (新しい図書館：市民のネットワーク．永田治樹，小林真理，佐藤義則，増田元訳．東京，日本図書館協会，2001. 131p.)

51) Building the New Library Network. 〈http://www.lic.gov.uk/publications/policyreports/building/〉 [2002-04-10]

52) 2000年4月に，当時の図書館情報委員会 (The Library and Information Commission) と博物館・美術館委員会 (The Museums and Galleries Commission) を統合し，博物館・文書館・図書館委員会が設立された．なおこれに先立ち，前身の図書館情報委員会は，図書館に関する調査研究の助成を行っていた英国図書館研究イノベーションセンター (British Library Research and Innovation Centre)，及び上級図書館員から成る図書館政策諮問委員会 (Advisory Council for Libraries) を統合している．

53) Croydon Council: Ashburton School and Library PFI Proposal. 〈http://www.croydon.gov.uk/eddept/School_Information/Ashburton_School_PFI.htm〉 [2002-04-10]

54) 渡辺順子．“文庫とブックスタート：本のひととき・赤ちゃんといっしょ”．こどもの図書館．Vol. 48, No. 2, p. 2–3 (2000)

55) 長沢立子．“海外出版レポート：イギリス：「ブックスタート」早くも岐路に”．出版ニュース，No. 1892, p. 16 (2001)

56) New Standards for Libraries Will Better Meet User Needs Says Chris Smith. Department of Culture, Media and Sport. 2001-02-12 Press Release. 〈http://www.culture.gov.uk/heritage/search.asp?Name=/pressreleases/heritage/2001/dcms037〉 [2002-04-10]

57) 大規模・中規模図書館の区分は，各図書館行政庁がそれぞれの事情と現状に応じて判断して行うべきであるとしているが，参考として，図書館統計に用いられる区分，すなわち週間開館時間45時間以上，30–44時間，30時間以下という3つの区分が示されている．

58) 国の職業証書 (National Vocational Qualifications, NVQ) とは，各産業分野において必要とされる技術・能力を基準にして作られた資格である．知識と同時に実践力が評価される．NVQsは，それぞれ基礎から修士号にあたるレベルまで，5段階に分かれ，各種専門団体等から授与される．

59) Analysis of the Consultation on Draft Public Library Standards. Department for Culture, Media, and Sport, 2001. 18p. 〈http://www.culture.gov.uk/PDF/libraries_analy-pls.pdf〉 [2002-04-12]

60) ナショナル・ミニマムとは，社会保障の分野で生まれた概念で，国家が保障する最低限度の国民生活を意味する．現在は，社会保障に限らず，様々な分野で用いられている．
Watson, Angela. Best Returns: Best Value Guidance for Library Authorities in England. 2nd ed. 〈http://www.la-hq.org.uk/directory/prof_issues/br.html〉 [2002-04-05]

61) 社会的に疎外された人々とは，失業，低所得，ホームレスなどが原因で生じる様々な問題状況を抱えた人々を指す．経済的問題だけでなく，デジタル・デバイドのような問題も含めて，幅広く使用されている．
・Social Exclusion Unit Home Page 〈http://www.socialexclusionunit.gov.uk/〉 [2002-04-12]

62) LIBPLANS. WS: Websites for the Department for Culture, Media and Sport 's Annual Library Plans. 〈http://www.libplans.ws/default.asp〉 [2002-04-10]

63) Due for Renewal: A Report on the Library Service. London, Audit Commission, 1997. 63 p.

64) Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) によって，1993年以来，毎年，全国的な規模で，公共図書館利用者調査が実施されている．

65) Annual Library Plans: Guidelines for the preparation of plans in 2000. 〈http://www.libplans.ws/guidelines/2000/default.asp〉 [2002-04-12]

66) 長谷部英司は，Newhamの本庁における協議の方法を具体的に紹介している．住民を招待して集会を開く，インタビュー調査を実施する，議員や職員が街を歩いて直接意見を聞くなどの方法が採用されている．
・長谷部英司．英国の挑戦に学ぶ：平成12年度札幌市海外派遣研修報告．〈http://village.infoweb.ne.jp/~fwhz3669/england/index2.htm〉 [2002-04-10]

67) 民間資金などを活用した社会資本整備．(Private Finance Initiative)

68) 2002年春に完成する中央図書館サービスと図書館相互の情報通信ネットワーク機能について，30年間のPFI契約を行った．
・Sibthorpe, Ritchie. “A New Path to Follow”. The Library Association Record. Vol. 103, No. 4, p. 236–237 (2001)

69) 本稿の対象とした期間に先立つが，1972年英国図書館法 (British Library Act) によって，大英博物館図書館 (British Museum Library) をはじめとする複数の国立図書館が統合・改編，新たに英国図書館 (British Library) が設立された．この統合・改編によって，国立図書館のコレクションや人的資源が，英国図書館のもとに集中することになった．

70) Evansは，ビジネス界で培われた目標管理手法が，1970年代に，英国の公共図書館経営に広く応用されたことについて述べている．
・Evans, Margaret Kinnell. All Change?:

Public Library Management Strategies for the 1990's. London, Taylor Graham, 1991, 174p.