

はじめに —— 顧客との関係の重視

①所与の事実 (Ravi Kalakata & Marcia Robinson, *E-Business: Road Map for Success*, 1999)

- ◇ 不満を持った顧客は、平均して8~10人の知人や友人にその経験を話す。
- ◇ 企業は年間わずか5%の顧客保持率を増加させることにより、収益を85%伸ばすことができる。
- ◇ 顧客のクレームに迅速に対処すれば、70%の取引が継続する。
- ◇ 90%以上の企業では、e-コマースの支援に必要な販売とサービスの統合がなされていない。

②利用対象者(audience)と利用顧客 (customer)

③マーケティング論の最近の動向

- ワン・トゥー・ワン・マーケティング
- リレーションシップ・マーケティング
- パーミッション・マーケティング

→CRM (Customer Relationship Management)

顧客とのやりとりのすべてに一貫性、信頼性、利便性をもたせる。

1. マーケティングとは

1. 1 マーケティングの定義

①マーケティングは、財とサービスの流れを生産者から最終ユーザーに方向づける全ビジネス活動である (1965年 AMA)

「マーケティングというのは、メーカーが流通活動の領域に本格的に踏み込んで行う経営活動だ。別の言い方をすると、『メーカーが流通機能を自己の手段として駆使して、経営目的を達成しようという活動』ともなる。」(鹿嶋春平太, マーケティングを知っていますか, 2000)

②マーケティングは、個人と組織の目標を実現する交換を発生させるように、アイデア、財、サービスの構想、価格、プロモーション、流通を計画・実行する過程である (1985年 AMA)

「個別企業の存続・成長のしくみたるマーケティングは、まず、買い手たる市場に向けて交換関係の維持・促進をめざす。そして、この交換関係によって売り手たる企業がめざす目標(価値)が基本的に、存続・成長の糧である需要創造となる。」(嶋口充輝・石井淳蔵, 現代のマーケティング, 1995)

③マーケティングを、販売促進行為に限定せず、顧客(利用者)の要求に応える活動ととらえる (Kotler, Philip et al. *Broadening the Concept of Marketing*, 1969.)

→病院、学校、共同組合などさまざまな非営利・公共セクター(図書館も)の経営にもマーケティングが導入された。

公共・非営利組織における強い「製品指向」(⇔市場指向)

- ① 要求はあるに違いない。
- ② 広報によって認識を高めればよい。

- ③ 顧客が反応しないだけ。
- ④ 市場（ニーズ）調査への無関心
- ⑤ スタッフは、製品に対する知識やコミュニケーション能力だけで十分であるとする。
- ⑥ 競争相手は同業の組織だけだとする。

(Lovelock, Christopher H. and Weinberg, Charles B. *Public & Nonprofit Marketing*, 1991)

→ 図書館および図書館情報学におけるマーケティングに対する誤解

1. 2 マーケティング活動

マーケティング活動とは、交換を創造することによって（市場をつくることによって）経営目的を達成することである。

マーケティング活動のサイクル

- ①マーケティング・リサーチ →顧客の選好
- ②サービス市場の確認とポジショニング
- ③サービスのマーケティング・ミックス
- ④市場努力の管理 →顧客の評価

1. 3 図書館のマーケティング活動

(1) 図書館のマーケティング・リサーチ

利用者のニーズ調査や図書館をめぐる環境分析

図書館にとってどんな顧客が存在し、どのような要求をもっているか。

(2) 図書館のサービス「市場」の確認とポジショニング

市場細分化／セグメンテーション

人口動態、心理的変数（ライフスタイル、パーソナリティ）、行動変数（何を求めているか）等
セグメント評価（セグメントの規模と成長性・魅力度⇔組織目標と資源）

ターゲット顧客の心の中に独自の、価値付けられた場所を占有するように提案する。

(3) 図書館のマーケティング・ミックス 4 P（4 C）

- ①製品（顧客価値）：図書館サービスの製品
コレクション、場+時間、サービス設定
- ②場所（顧客の便利さ）：図書館のありか、アクセス
- ③プロモーション（コミュニケーション）：図書館のプロモーション、PR
- ④価格（コスト）：利用者のコスト；見えるコストと見えないコスト

ここで製品というのは、モノもサービスも含んでいる。図書館のマーケティングの場合もこれら 4P（4C）の観点からサービス展開を考える。すなわち、顧客の要求を理解し、それに合致したサービスを、適切な対価で提供すること、また図書館がどのようなサービスを行っているかを顧客に周知して利用を促し、利用しやすくなるような提供方法などを考える。

サービスの特徴

- ① 無形性（形がないから、見たり、味わったり、触れたり、そのものが出す音を聞いたり、匂いをかいだりすることができない。サービスは在庫・流通を持つことができない）
- ② 不可分性・同時性（サービスはそれを提供する人々と不可分である。生産と消費が同時である）
- ③ 変動性・多様性（誰が提供するか、いつ提供されるかによって大きく変わる。顧客が共同生産する）

Peter Mudie と Angela Cottam は、通常のマーケティング・ミックス 4 Pに加えて、サービス

の場合には、People（人）、Physical evidence（外観）、Process（過程）についても検討しなければならないから、全部で7Pがサービスのマーケティング・ミックスだという。

(Mudie, P. M. and Cottam, A. M. *The Management and Marketing of Services*, 1933.)

(4) 図書館の「市場努力」の管理：顧客評価

顧客（利用者）の効用を測り、市場努力がうまくいっているかを把握する

- ① 満足の調査
- ② 品質の調査
- ③ 顧客ニーズの充足調査

図書館活動の測定・評価

図書館評価には、主として図書館システムの経済性・効率性を測るインプット・プロセス・アウトプット評価がある。これに対して、図書館がコミュニティにどのような結果をもたらしたかを成果（アウトカム、ときにインパクト）評価という、顧客評価は後者の領域である。

2. 顧客の選好調査——マーケティング・リサーチとして

顧客が何を要求しているか（何に価値をおいているか）を把握したい

「中小企業や非営利組織のマネジャーは、自分の身边を観察するだけでも、役に立つマーケティング情報を取得できる。例えば、小売業者は車と歩行者の通行状況を観察することによって、新しい店舗の立地を評価できる。競合店を訪ねて店内の設備や価格を調べることもできる。その店で買い物をする人と客層を時間帯別に記録すれば、顧客ミックスを評価することができる。（中略）マネジャーは、小規模な簡易サンプルを用いて非公式な調査を行うことができる。美術館のディレクターは、非公式の「フォーカス・グループ」調査を行って（小グループを昼食に招いて、関心のある話題について話し合う）、新しい展示を後援者たちがどう思っているかを知ることができる。」(Kotler, Philip, *Marketing in Introduction*, 4th ed., 1997)

2. 1 顧客選好の分析

ニーズは、単体ではなくいくつかの便宜が絡んでいる。提供するサービスも「便宜の束」である。

非市場財の価値計測←環境経済学など

- ① 表明選好法（SP法） コンジョイント分析 CVM
- ② 顕示選好法（KP法） トラベルコスト法 ヘドニック価格法

2. 2 CVM：Contingent Valuation Method 仮想市場評価法

CVMは、アンケートを利用して環境変化（改善や破壊）に対して最大支払っても構わない金額や最低限必要な補償額を直接尋ね、その結果から環境の価値を評価しようとする手法である。最大支払っても構わない金額のことを支払意志額（Willingness to Pay: WTP）といい、最低限必要な補償額を受入補償額（Willingness to Accept Compensation: WTA）という。CVMでは、WTPとWTAを補償余剰あるいは等価余剰として計測し、貨幣価値を推計する。

・池内淳，仮想評価法による公共図書館の経済評価，日本図書館情報学会誌，Vol.49，No.3，p.89-107(2003)

・増田元・永田治樹，公共図書館における外部有料データベースについてのCVM，利用者・住民の選考意識と公共図書館サービスの評価 第2章（知的コミュニティ基盤研究センター・モノグラフシリーズ2）2004.<http://www.kc.tsukuba.ac.jp/monograph/monograph02.pdf>

・「CVMを用いた複本サービスの評価」（西本吉宏・永田治樹）からの質問例

次の説明をお読みいただいた上で質問4～8にお答え下さい。ただし、質問7はあくまで仮定のものであり、実際に計画されているものではありません。

説明

区立図書館は、地域住民にとって必要性が高く利用の見込まれる資料、利用者からリクエストのあった資料などを中心に蔵書を構成しています。しかし、予算には限りがあるため、全ての利用者要求に即座に応えることは難しいのが現状です。実際、読みたい本が所蔵されていなかったり、また所蔵されていたとしても他の利用者に貸出中で利用できるまでに時間がかかったりした経験がある方もいらっしゃるでしょう。

同じタイトル・内容の資料を複数入手することを複本の収集といいます。図書館では、人気の高い資料の利用待ち時間を減らすために複本を用意しています。練馬の区立図書館でも複本の収集を行っており、例えば、平成12年度の年間貸出回数が2170回となった『五体不満足』（乙武洋匡著）は当時、区立図書館11館全体で119冊所蔵していました。このような、利用者からの需要が大きい資料は、ある程度の部数をそろえなければ円滑に提供することができないため、複本の収集は図書館にとって不可欠であるといえます。

しかし、現行の予算のまま複本を収集すれば、その予算分だけ他の資料の収集をさまたげるのも事実です。また実際には、頻繁に利用要求のある本でも、予算の関係もあって、十分な数の複本を用意できません。人気が高い本は、利用するまでに数ヶ月は待たされる場合があります。

質問4 図書館を利用する際に、他の利用者への貸出しによって読みたい本が読めない時はありますか？ どれか1つに○をつけて下さい。

- a. よくある b. たまにある c. めったにない d. 図書館を利用したことがない

質問5 他の利用者への貸出しによって読みたい本が読めない場合、どうしますか？ あてはまるもの全てに○をつけて下さい。

- a. 図書館に予約しておく b. (図書館の) 書棚で見かけるまで待つ c. 書店で購入する
d. あきらめる e. その他〔 〕

＜質問6は、質問5でaまたはbと回答された方のみお答えください＞

質問6 通常、読みたい本を図書館が用意できるまで、どの程度の期間であれば待っても構いませんか？ どれか1つに○をつけて下さい。

- a. 3週間以内 b. 1ヶ月半以内 c. 3ヶ月以内 d. 半年以内 e. 1年以内 f. それ以上

＜あなたが実際に支払っている区民税の額を念頭において、質問7にお答え下さい＞

質問7 仮に、利用の多い資料の複本を充実させるために、区立図書館の資料費を増額するとします。このとき増額された資料費は全て複本収集のために用いられます。そのために区民税の増税が行なわれ、それによってあなたにかかる金銭的な負担がこの先、年間150円増えたとしたら、区立図書館の資料費の増額にあなたは賛成しますか？ どちらか1つに○をつけ、矢印の先にお進み下さい。

- a. 賛成する b. 反対する

では、あなたへの負担がこの先、年間210円増えとしても、賛成しますか？
a. 賛成する
b. そのままで高い額であれば反対する → 質問8へ

では、あなたへの負担の増加がこの先、年間110円であれば、賛成しますか？ b. 反対する

a. その額ならば賛成する (→質問8へ)

反対する理由は何ですか？ 最も近いもの1つに○をつけて下さい。
a. 提示された額が大きすぎるため。_____円までなら賛成する (具体的な金額をご記入下さい)
b. 増税ではなく、他の公共サービスの予算を減額し、それを資料費に回せばよいと考えるため
c. この場合は、現行の資料費の枠内で工夫して対処すべきだと考えるため
d. 人気の高い本は一定の利用料をとって貸出し、それで購入すればよいと考えるため
e. 図書館が複本を増やすことには種々社会的批判があり、これ以上複本を提供すべきでないと考えているため
f. 話の内容が、よくわからないため
g. その他〔 〕

2. 3 コンジョイント分析(Conjoint Analysis)

サービスの様態（「プロフィール」という）を提示し、それを評価してもらい、その結果から人々がどのサービス属性に価値をおいているかといった、商品選択の際の複雑な意思決定を分析し、選択にどの要因がどれだけ影響を与えているかという個別の要因に対する効用値を求める。選ばれた商品やサービスの全体に対する評価を、その商品を構成する各要因に対する評価にまで分解する。

図書館サービスに関するコンジョイント分析例

著者	論文年	対象	データ収集方法
Micheal Halperin Maureen Strazdon	1980	レファレンスサービス 学生	完全プロフィール
Micheal Halperin	1981	情報サービス（調査方法の検証）	実際の調査は 行っていない
Kenneth D. Ramsing John R. Wish	1982	文献検索の方式 専任教員と大学院生助手	二因子一覽表
G. A. Crawford	1994	レファレンスサービス 3つの大学の学生（計100名）	部分プロフィール
H. T. Landrum	1995	蔵書構築の価値(研究図書館)、 1館の司書のグループ（5名）	完全プロフィール
坂井華奈子, 永田治樹, 歳森敦*	2004	公共図書館サービス** 来館者	部分プロフィール
歳森敦***	2004	公共図書館サービス 住民	完全プロフィール

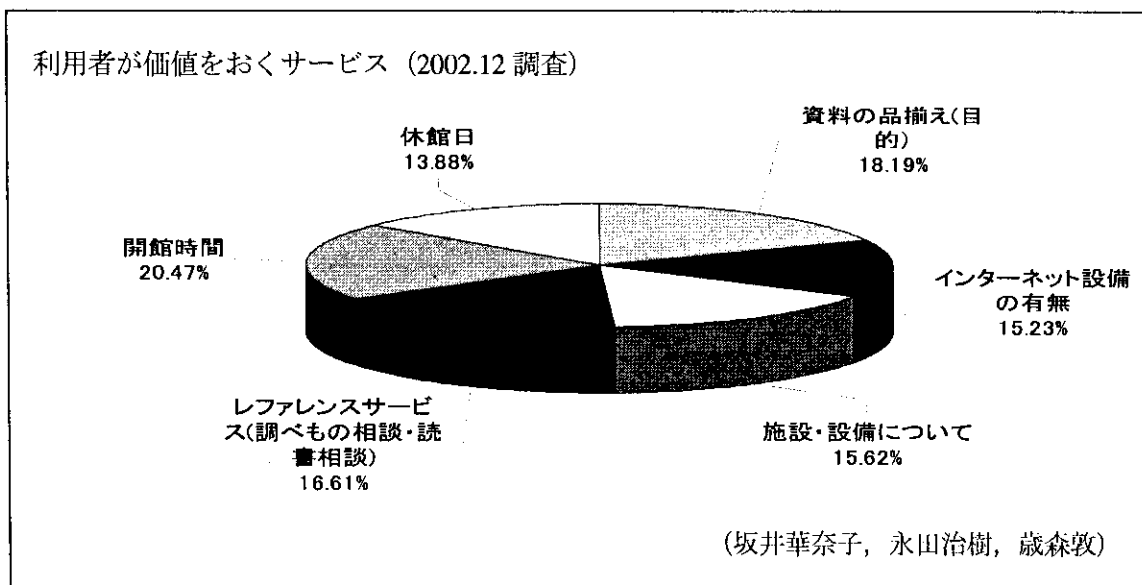
*坂井華奈子・永田治樹・歳森敦，利用者・住民の選好意識と公共図書館サービスの評価 第3章（知的コミュニティ基盤研究センター・モノグラフシリーズ2）をも参照

<http://www.kc.tsukuba.ac.jp/monograph/monograph02.pdf>

**坂井華奈子，永田治樹，歳森敦，公共図書館サービスに対する利用者選好 ―コンジョイント分析を利用して― 『図書館情報メディア研究』1(2) p.15-33(2004)

***歳森敦，CBCを用いた住民の公共図書館サービスに対する選好評価，利用者・住民の選好意識と公共図書館サービスの評価 第4章（知的コミュニティ基盤研究センター・モノグラフシリーズ2）

公共図書館の利用者の選好調査結果例



大学図書館における選好調査結果例 (平均重要度)

		資料	閲覧室	図書館職員	開館時間
全体	(n=468)	32.95	29.03	6.47	31.55
学部生・大学院生・教職員	学部生 (n=167)	10.10	44.50	8.35	37.05
	大学院生 (n=151)	43.32	26.12	2.58	27.98
	教職員 (n=150)	38.31	19.12	10.75	31.81
専攻分野	人文科学系 (n=39)	26.37	42.89	13.53	17.21
	社会科学系 (n=23)	3.68	54.98	20.74	20.61
	理学系 (n=54)	56.57	19.07	7.83	16.52
	工学系 (n=119)	31.39	34.52	1.73	32.36
	生命科学系 (n=127)	42.05	12.64	6.14	39.16
	その他 (n=93)	26.32	30.26	5.82	37.60
中央館・各分館	中央館 (n=121)	31.15	37.06	10.02	21.77
	医学部分館 (n=141)	32.97	10.63	12.66	43.74
	工学部分館 (n=109)	32.03	34.45	1.01	32.51
	農学部分館 (n=94)	37.21	36.64	0.43	25.72
利用頻度	週2回以上 (n=97)	25.79	34.50	2.34	37.38
	週1回程度 (n=109)	39.87	22.72	10.91	26.51
	2~3週に1回程度 (n=101)	34.21	23.17	10.75	31.87
	月に1回程度(n=83)	34.05	28.83	7.70	29.42
	年に4回程度(n=43)	27.46	40.44	5.23	26.87
	ほとんど使わない (n=32)	27.61	27.08	13.77	31.53

例: コンジョイント(ペアワイズ評定型)

以下の対になった図書館像が示されています。あなたはABどちらが大学図書館として望ましいと感じますか。それぞれの組について望ましいと感じる方に○をつけてください

()	コレクション：学術雑誌や専門図書がそろっているが、学習用の図書には古いものが目立つ 閲覧室：明る開放的で、多少ざわついているが、インターネット接続の座席がたくさんある 図書館員：資料の位置や目録の引き方がわからないとき、親切に教えてくれる 開館時間：平日は、午前8時45分から午後10時30分までである	←→ 比較	コレクション：学習用の基本的な図書は、新刊書を含めて充実しているが、学術雑誌や専門図書が少ない 閲覧室：本に囲まれて、おちついた雰囲気、学習・研究がしやすい 図書館員：調べものがあるときや、2次情報データベースの検索の仕方がわからないときに尋ねられる 開館時間：平日は、午前8時45分から午後8時までである	()
()	コレクション：学術雑誌や専門図書がそろっているが、学習用の図書には古いものが目立つ 閲覧室：明る開放的で、多少ざわついているが、インターネット接続の座席がたくさんある 図書館員：調べものがあるときや、2次情報データベースの検索の仕方がわからないときに尋ねられる 開館時間：平日は、午前8時45分から午後10時30分までである	←→ 比較	コレクション：学習用の基本的な図書は、新刊書を含めて充実しているが、学術雑誌や専門図書が少ない 閲覧室：本に囲まれて、おちついた雰囲気、学習・研究がしやすい 図書館員：資料の位置や目録の引き方がわからないとき、親切に教えてくれる 開館時間：平日は、午前8時45分から午後8時までである	()

A
B

Aの方が望ましいと思ったら、ここに○ ()
Bの方が望ましいと思ったら、ここに○ ()

(これは一部分)

3. 顧客の価値：効用分析

- 満足：顧客の主として経験からつくられる期待に照らして現実の経験から生じる充足した感覚
- 品質：実績認知と期待の（客観的な）比較、サービスの卓越性についての、全般的な判断
- 「効用充足度」：求める結果に対する顧客の充足判断

サービスは、上述のような特徴を持ち、モノのように事前にその効用を把握できないから、それを評価しようとするとき期待が重要な役割を果たし、さらにサービスで得た結果が同じだとしても、それを受けるプロセスがサービスの良否に影響を及ぼす。われわれは一定の期待をもってサービスを選び、それに照らして受けたサービス結果とその過程を総合的に把握し、それがどの程度のものだったかの評価を行っている。

3. 1 満足度と不満表明

満足度をリッカート・スケールで表現してもらい把握することが多い。次の例のように期待との合致度をたずねなくてはならない。

サービスの全般的な判断と、個別のサービスの判断がある。利用者満足調査は基本的に、製品の機能や効能によってその価値がほとんど決定づけられる場合、それを改めて行う値打ちは乏しい。この指標が役立つのは、サービス分野で品質の標準化が難しいものや、製品分野でもメンテナンスが必要な場合やフィードバックができるようなケースであることを考慮しなくてはならない。

図書館運営のいわば状況把握の指標として利用できるものであって、それ以上のものとはいいがたい。なお、不満調査（不満内容と不満行動）はきわめて有効である。

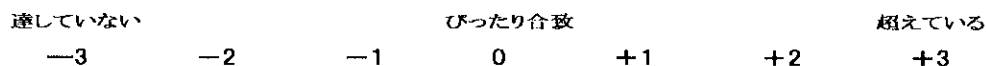
満足の反対概念が不満ではないし、不満の反対は満足でもない。

全般的な満足度調査例

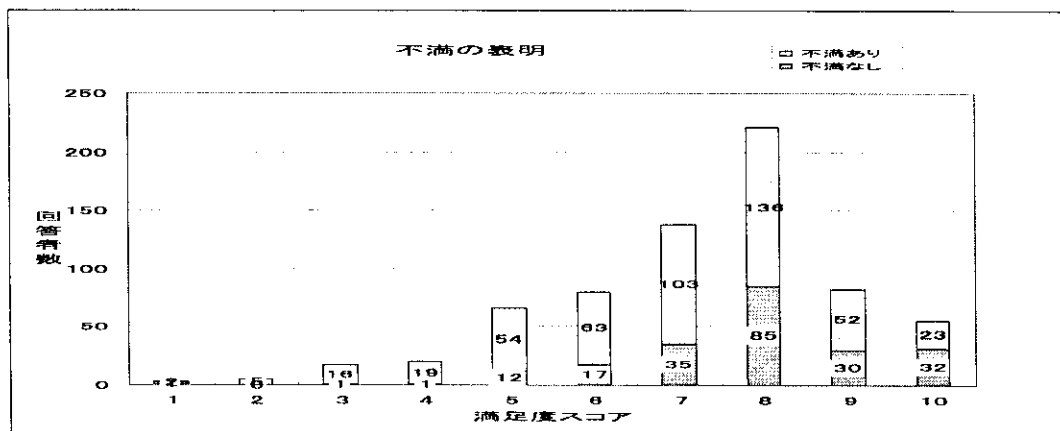
問. 中央図書館に対するあなたの満足度はどれくらいですか。完全に満足な場合を10、全く不満足な場合を1として、どれくらい満足しているかその度合いを番号に○をつけて示してください。



問. 中央図書館は、あなたの期待に、達していないか、あるいはぴったり合致しているか、それとも超えているか、その度合いを示してください。



(不満の表明: 公共図書館での調査例: 701件(52.6%)、平均満足度7.2、不満表明者は474(有効回答の67.9%))



(永田・松尾陽子)

3. 2 サービス品質

サービス品質は、「顧客の期待一般（理想的な図書館とそのサービス）と、ある特定の図書館のサービスに関わる顧客の認知とのギャップという観点から説明される」（Peter Hemon）。これを実際的な評価手法として確立したのが、A. Parasuraman らの SERVQUAL である。顧客がサービス品質として着目する、有形性、信頼性、応答性、保証性、共感性の局面から構成した 22 の質問項目（尺度）で、サービスへの期待と実際のサービスの評価を、やはりリッカート・スケールで尋ねる。

しかし、この五つの局面（次元）設定には疑問が投げかけられており、図書館での調査では再現しない（D. Nitekki ほか）。テキサス A&M 大学の研究者は、質的調査方から得た知見により図書館には①情報へのアクセス、②サービス対応性、③場所としての図書館、④自力操作性の四つの局面が適切だと主張し、それに基づいた調査手法を提案した。これに則って北米研究図書館協会（Association Research Libraries）が、図書館サービス品質を評価するプロジェクト LibQUAL+として展開している。

永田・佐藤義則らは、日本とヨーロッパおよびタイの図書館での調査結果の因子分析から、①職員のサービス性、②「場」の快適性、③情報資源の充足性、④組織のサービス性の4つの局面を得、その後検証的な因子分析と質的な調査法を重ね、図書館にはこれらが妥当だと主張する。

Zeithaml, Valerie A., Parasuraman, A., and Berry, Leonard L., *Delivering Quality Service; Balancing Customer Perceptions and Expectations*, 1990.

Hernon, Peter & Altman, Ellen, *Service Quality in Academic Library*, Norwood., 1966, 187p.

情報サービスの品質の評価—公共・非営利組織の成果評価—（平成13～15年度科学研究費補助金研究成果報告書（研究代表者 永田治樹）

（SERVQUAL プラスによる調査票例の一部）

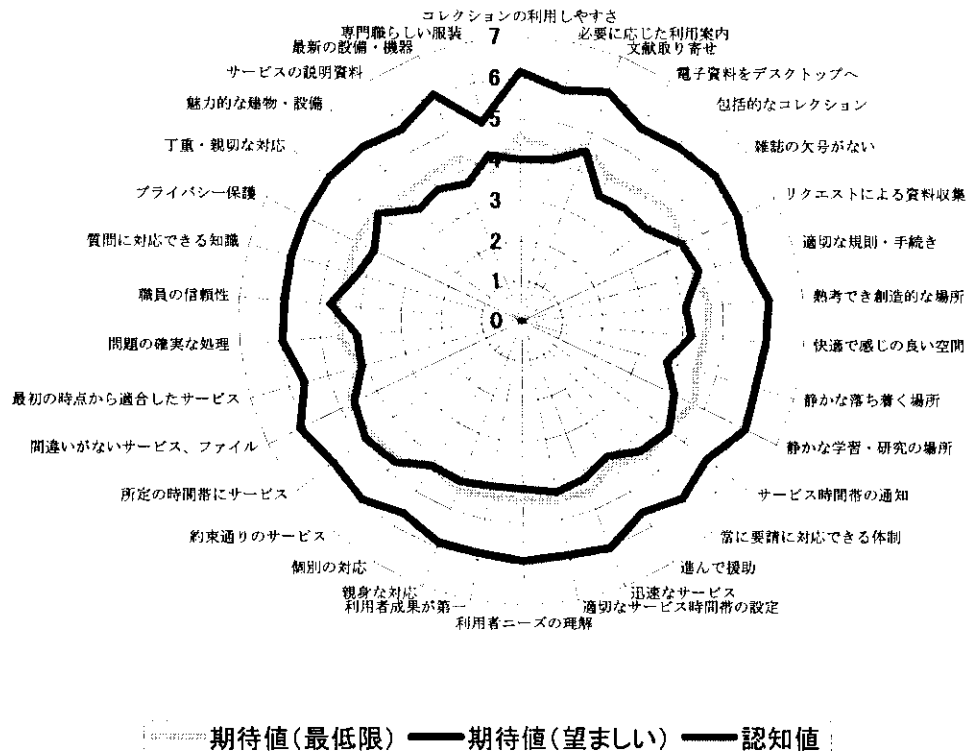
サービス品質の良し悪しは利用者の皆様の判断により決定されるものです。是非、あなたの意見を図書館サービスに反映できるように、ご協力をお願いいたします。

A. 次のような図書館・室のサービスが、どの程度のレベルで行われるべきかについての（それぞれ、最低限と望ましいという二つのケース）、並びに、図書館・室における現実のサービスのレベルについての、あなたの判断を7段階（1は非常に低い、2は低い、3はやや低い、4は普通、5はやや高い、6は高い、7は非常に高い）で、該当する番号に○をつけて示してください<1列ごとに、都合3つの○がつきます>。 不明の場合は、Nに○をつけてください。

なお、以下の質問では、大学内で最も良くお使いになっている図書館を想定してお答えください。

それぞれの項目を思い浮かべた ときに...	最低限 これだけは		望ましくは これぐらいまで		実際のサービスの 状況は	
	低い	高い	低い	高い	低い	高い
1. 必要に応じて利用指導や講習会が 受けられる	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7 N	
2. 必要な資料のほとんどは図書館で 入手できる	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7 N	
3. 開館時間の設定が適当である	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7 N	
4. 職員は利用者のニーズを理解する	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7 N	
5. 図書館のウェブページから、必要 なサービスを容易にたどれる	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7 N	
6. 利用者ごとに個別の対応をする	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7 N	
7. リクエストすれば資料を入れてくれ る	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7 N	
8. 図書館に足を運ばなくとも、ネット ワークを通してサービスを受けられ る	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7 N	

サービスの品質評価 (SERVQUALプラス)



(永田・佐藤義則)

3. 3 成果 (アウトカム) 評価

成果評価ということばは広義には、ニュー・パブリック・マネジメント (NPM) に使われる「業績／成果によるマネジメント (Management by Results)」の意味でとられよう。しかし、成果として把握されるものに、かなりの幅 (段階性) があり、この言葉を使う人ごとに意味のずれや、ときには混乱もある。

アウトカムは、タスクフォースのみているように、図書館の資源やプログラムと接触した結果生じた、図書館利用者の変化である。利用者側の満足はアウトカムである。不満もそうである。タスクフォースは、単純な満足は手軽なアウトカムだが、図書館や機関の使命とよりきっちりと遵守する確固たるアウトカムに多くの場合関連していないと考えている。学術図書館プログラムの重要なアウトカムは次のような問題への回答を含んでいる。

- ・ 学生の勉学が、図書館との接触によって向上したか。
- ・ 図書館を利用することによって、学生はよいキャリアを築く機会を増やせたか。
- ・ 図書館を利用した学部生は、大学院でより成功する可能性は高いか。
- ・ 図書館の書誌ガイダンスは、学生の「情報リテラシー」を高めるか。
- ・ 図書館の職員の協力によって、教員は図書館利用を授業の不可欠な部分と考えるようになる可能性があるか。
- ・ 図書館を利用した学生は、充実し満足できる暮らしをする可能性が高いか。

(米国大学図書館協会 (ACRL : Association of College and Research Libraries) のタスクフォース・レポート)

重要なアウトカム測定

重要なアウトカム項目が把握されたとして、またそれに対する図書館の貢献が検証されれば、図書館のアウトカムが主張できる。

とはいえ、これらは必ずしも容易ではない。たとえば、大学図書館における学生にとって必要な学業の達成に関し成績等の客観的な設定で測定できているから、それと図書館利用との関連が実証できればよい。しかし、前者の測定値を入手するのはきわめて難しいし、かつそれが図書館利用と関連しているかを把握するのはなおむずかしい。

しかし、なんらかの測定が必要である。

- ① 重要なアウトカムの獲得を、直接に、顧客を含むステークホルダーに尋ねる
- ② 重要なアウトカムへの図書館の活動性（アウトプット）の顧客の活用の貢献度を測るといった方法が考えられている。

→Hemon, Peter, *An Action Plan for Outcomes Assessment in Your Library*, 2002.

おわりに

「顧客サービスは、これまで“顧客が決めるニーズや期待を満たすことだ”と考えられてきた。顧客のニーズや期待を満たすということは、図書館が顧客のニーズや期待を認識・共感し、その上で期待の高いものに一貫して適切に、積極的に対応するということを意味する。ここで一番重要なのは、顧客、つまり図書館のサービスの利用者が、図書館の使命やそのサービスのあり方を決めているわけではないということである。」(Hemon, P. *Delivering Satisfaction and Service Quality*, 2001)