



Title	博物館評価を評価する：現状・課題と今後の展望
Author(s)	佐々木, 亨
Citation	博物館研究, 47(12), 10-13
Issue Date	2012-11
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/51026
Type	article
Note	博物館研究 no.534
File Information	museum4712.pdf



[Instructions for use](#)

博物館評価を評価する

—現状・課題と今後の展望

北海道大学大学院文学研究科教授

佐々木 亨

1. はじめに

本特集の最初で、高井健司氏は多くの館で使命の策定・公表が実現したが、それ以降に行われる評価へは進んでいないと述べ、その原因として、中長期計画の欠如や具体的目標および評価指標の設定が容易ではないことを挙げている。しかし一方で、自己評価と第三者評価を実施し、それを公開している博物館も存在する。高井氏の指摘は評価活動の入口での議論であるが、評価活動を継続中である博物館の状況も併せて紹介することは、評価をこれから開始する博物館にとって有益な情報になると考える。

本稿では、同時期に自己評価と第三者評価を導入し、評価活動を開始した静岡県立美術館と東京都写真美術館の事例を紹介しながら、両者の評価活動を比較した上で、それに関する課題や今後の展望を考察する（なお、静岡県立美術館では「自己評価」「第三者評価」という用語を、東京都写真美術館では「内部評価」「外部評価」という用語を用いるが、評価活動におけるそれぞれの位置づけは同じである。そのため、どちらかの館の事例を説明する以外の時は、「自己評価」「第三者評価」という用語を用いる）。

2. 静岡県立美術館と東京都写真美術館における評価活動の現状

(1) 静岡県立美術館の評価活動

静岡県立美術館では、平成15（2003）年度に設置された、評価システムを設計することを主な目的とした評価委員会において、美術館の使命・目標の見直し作業を行い、それに相応しい評価指標を議論した。委員会での検討結果は、平成17（2005）年3月に「提言書」にまとめられ、同館の自己評価の原型となった「ミュージアム・ナビ」と呼ばれる戦略計画方式の評価が提案された。平成17年度には、「提言書」の内容をベースにして、自己評価を開始し、翌平成18（2006）年度には、同じく「提言書」の内容に基づいて、第三者評価委員会を設置し、自己評価に対する二次評価を開始した。

平成22（2010）年度における静岡県立美術館の評価活動を、その全体像がわかる『静岡県立美術館第三者評価委員会評価報告書』¹からみると、それは次の①～③の3層構造になっている。

① 自己評価

館長公約に対する自己評価、達成目標等に対する

評価、評価指標等の状況、今度の取組方針から「自己評価」は成っている。達成目標の状況の評価するための指標として35項目（定量的指標29、定性的指標6）が選ばれている。例えば、展覧会の来館者数、大学等と連携した取組件数、収蔵品の公開件数、鑑賞環境に関する満足度などである。また、外部委員（③で説明する第三者評価委員とは別の委員）が記述するレビューや美術館職員が記述するレポートを付加している。これとは別に、評価活動を開始した当初に用いた5つの戦略目標、18の戦略、71項目（定量的指標59、定性的指標12）の評価指標から構成される「美術館カルテ」も評価報告書に掲載されている。

なお、同館では、平成20（2008）年度と平成22年度の2回、自己評価の見直しを行い、翌年度からの評価活動にそれを反映した。

最初の見直しでは、1）戦略体系が網羅的なため、館の目指す方向が不明確である。2）各年度の重点的な取組方針として「館長公約」と「達成目標」という仕組みを設けているが、「館長公約」と評価開始当初の「戦略目標」、および「達成目標」と評価開始当初の「評価指標（71項目）」とが無関係に設定されているため、それぞれを重複して評価するシステムになっている。3）71項目の「評価指標」すべてについてデータを集約し、分析・評価を行うのは担当者の負担が大きい、などの問題点が指摘され、改善された。71項目の評価指標は、先に述べた「美術館カルテ」という位置づけに変更され、その評価指標値を測定する調査は継続された。

2回目の見直しでは、1）中期的な視点に基づき3年間の目標は掲げられているが、単年度の目標が明確化されていない。2）以前の指標であった「美術館カルテ」の作業負担が大きい、などの問題点が指摘された。これにより、「美術館カルテ」は廃止され、関連したデータ分析であるアンケート結果のまとめも自己評価から削除することとなった。

② 県庁の支援体制に関する総括

美術館を所管する県庁の部局が、美術館に対する前年度の支援計画に関して、その実施状況を報告し、それとともに当該年度の支援方針を発表している。支援計画としては、例えば「私立学校を所管する私学振興室に、教育プログラムの情報を提供、各学校の参加しやすい体制整備」「富士山静岡空港から就航先の美術館と展覧会内容を相互にPR、連携

により効果が期待できる取組について、就航先の美術館と協議」などが挙がっており、それぞれに対して、実績内容とともに達成度（A～D）の判定が記されている。

③ 第三者評価委員会による評価

これは「自己評価に対する二次評価」、「県庁の支援に対する一次評価」、「美術館事業の改善に向けた提言」の3つから構成されている。例えば、「自己評価に対する二次評価」では、①の館長公約に対する二次評価として、4つの公約ごとに評価が付されている。また、「美術館事業の改善に向けた提言」では、「今後の展覧会の企画について」「全体広報について」「ロダン館の来館者増加策について」など、第三者評価委員からの意見やコメントが掲載されている。

(2) 東京都写真美術館の評価活動

一方、東京都写真美術館¹¹では、事業実績を客観的に評価し、事業効果を適正に測るとともに改善事項の検討を進めるため、平成16（2004）年4月に外部評価委員会を設置した。それ以前からも、企画展を対象にした企画諮問委員会が年3回開催されていたが、静岡県立美術館が評価委員会を立ち上げたのをきっかけに、同館館長が外部者からなる評価委員会設置の検討を美術館に要請し、その結果、事業の細部にわたる内部評価と外部評価委員会による外部評価とを組み合わせた評価活動が開始された。

第1期（平成16-18年度）外部評価委員会委員は3年任期であったため、本来であれば平成18（2006）年度で終了の予定であったが、さらに3年間同じ委員で継続することとなった。そのため、同じ評価項目を用いると同じ評価結果になるとの懸念から、第2期（平成19（2007）-21（2009）年度）を開始するにあたり、評価項目・方法を再検討した。最初の3年間における外部評価項目は、①収集・保存、②展覧会等企画、③普及事業、④広報・宣伝、⑤調査研究、⑥サービス戦略、⑦経営改善の7つの区分に対して、委員が各区分に該当する個別事業に関して評定意見をとりまとめ、A～Cの3段階で評定を行った。第2期の初年度の平成19年度に外部評価を行うにあたり、開館10周年に際して、平成18年に設定した同美術館の使命の骨子5項目に、それを実現するために必要となるインフラに関する1項目を加えた6項目に、これまでの評価の視点を集約し、最終的に使命がどの程度達成されたかを5段階で評定する仕組

みへと改めた。また、最初の3カ年までの評価において、「B」評価にとどまった事項に関しては、それを重点項目と位置づけた。さらに、新しいいくつかの項目を設定して、これまでの美術館運営にとって不足していた要素について評価を行った。平成22年度より第3期になり、委員はすべて入れ替わった。ただし、評価項目・方法は第2期のものを踏襲した。

現在、東京都写真美術館の評価活動は、内部評価報告を翌年度の5月に発行される「年報」で代替えし、それに各展覧会に関する詳細な「実績報告」を添付して、外部評価するという仕組みを作っている。

(3) 両美術館における評価活動の比較

ここで、静岡県立美術館と東京都写真美術館における評価活動を、①評価活動の構造、および②自己評価の方法、第三者評価の方法に注目して比較してみる。

① 評価活動の構造

静岡県立美術館と東京都写真美術館の評価活動は、ともに一定の基準による自己評価がベースになっており、その自己評価を第三者委員会が二次評価する構造になっている。ただし、静岡では、県庁の支援体制も評価の対象となっている点が特徴である。

② 自己評価の方法、第三者評価の方法

自己評価では、両館とも明文化された使命を頂点として、その下に複数の目標を配している点は同様である。静岡県立美術館では11の目標の下に、35項目の評価指標を配している。それに対して、東京都写真美術館では6つの目標の下に、14項目の評価指標を配していて数的に少ないのが特徴である。

しかし異なる点としては、第三者評価委員会が館の事業・活動に対して数量化された評定を与えているか否かである。静岡県立美術館では、提案や意見のみであるが、東京都写真美術館の場合は、使命がどの程度達成されたかを5段階の評定で示し、それとともに評定に至った検討経緯や理由および課題や提言について、500字程度のコメントが評価指標ごとに添えられている。評価学分野では、「評価＝事実特定+価値判断（評定）」とされており、東京都の方が、より評価学的な評価になっていると考える。

3. 博物館評価の課題と今後の展望

(1) 博物館に関する2つの調査

（財）日本博物館協会が発行した『博物館評価制度等の構築に関する調査研究報告書』（2009）では、評

評価結果の活用状況として「館の運営を改善するために参考になっているか否か」を尋ねている。その結果は、高井氏も報告している通り、どの種類の評価もほとんどの館が「参考になっている」と回答している。しかし、評価活動に対する自由記述による意見を多かった順に整理すると、以下ようになる。

- ①「より簡便で、効率的な評価活動が必要である」、または「博物館の規模などの経営環境に応じた評価の指針やガイドラインが必要である」、「全国で共通の評価指標やシステムの確立が必要である」といった、現行の評価活動の複雑さや評価活動に関する基準の曖昧さに対して改善を求める意見
- ②「評価によって、運営が改善されているのか疑問である」、「評価のための評価になっていないか」といった、評価活動の有効性に疑問を呈する意見
- ③「実施されている行政評価は、指標の内容や評価の仕方が、博物館活動を測るには適正ではない」、「第三者評価委員の博物館活動への係わり方が疑問であり、その発言も評価になっていない」といった、現行の枠組みが機能していないことに対する意見

一方、筆者が代表を務める科学研究費補助金^{III}によるヒアリング調査で「評価を継続するためにクリアしなければならない事項」を尋ねたところ、「適当な第三者評価委員がいない、または少ないこと」との回答が最も多かった。次いで、「特定の個人がいなくなったあと、評価活動をどうするか不安である」、「当初の意志が薄れてきて、評価活動がマンネリ化・形式化している」、「作業量が多く、仕組みが複雑すぎる」、「評価結果と予算・人事の議論が別物になっていて、期待していた評価本来の目的が達成できていない」がそれぞれ同数であった。

以下では、これらの評価に関する調査に共通している課題の中から、(1) 評価活動の有効性に対する疑問、(2) 第三者評価委員の係わり方に対する疑問について、静岡県立美術館と東京都写真美術館における評価活動の事例を通して考察していきたい。

(2) 評価活動の有効性に対する疑問

両館の事例から、評価活動のベースとなる自己評価の項目、つまり使命に基づく「目標」や「評価項目」を、リニューアルしながら運用していることがわかる。

静岡県立美術館の場合は、平成17年度に自己評価を開始し、3年後の平成20年度に重複している評価

対象を整理し、評価指標を大幅に削減する見直しを行い、2年後の平成22年度にも前回の見直しの方向をさらに進める見直しを行った。

東京都写真美術館では、評価活動が始まった平成16年度から平成22年度までの状況を見ると、任期が3年である外部評価委員は、第1期(平成16-18年度)終了時に留任し、第2期(平成19-21年度)にも同委員となった。しかし、第2期(平成19-21年度)を開始するにあたり、評価項目・方法を再検討した。その再検討された評価項目・方法は、平成22年度より始まった第3期外部評価委員会で踏襲されているが、第3期開始に際し、委員はすべて入れ替わった。つまり、外部評価委員を務める6年間の前半と後半で、異なる評価項目・方法で美術館の活動を評価し、評価項目・方法も6年間使用されるが、前半と後半で異なる外部評価委員が担当するといったパターンである。6年で1サイクルの外部評価委員と同じく6年で1サイクルの評価項目・方法が、3年間ずれながら進行しているといえる。

このようにして、両館とも評価活動のマンネリ化・形式化を防止し、評価開始当初のモチベーションを維持し、評価活動の有効性を担保しているといえる。静岡県立美術館においては、評価活動の作業量が多くて仕組みが複雑すぎるという問題点も同時に解決したといえる。

一方、科研費による筆者の調査から、評価活動の有効性には次の2つのことが背景として深く関係しているのではないかと考えている。

1つは、意思決定部門の存在の有無である。評価結果はあくまでその時点での博物館の問題点や課題をあぶり出したものである。その情報をどう解釈し、問題点や課題の解決のために、どのようなアクションプランを立案するかは、評価活動に係わった部門とは別の部門が継承しなければ、本来評価に期待されている成果は望めないと考える。つまり、評価結果を受けて、具体的な意思決定を下す権限を持った部門が存在しない限り、評価結果は単に評価報告書という冊子形態のアウトプットで終わってしまう。

もう1つは、地方自治体における文化政策と博物館の使命との関連性の有無である。博物館の現場で可能な評価とは、博物館のオペレーションやマネジメントに関するレベルが主であり、博物館と社会との係わり、換言すれば、社会における博物館の価

値までを評価の対象にするのは難しい。加えて、地方自治体の文化政策と博物館の使命との関連性が明確になっているところは決して多くない。そのため、博物館で評価活動を継続しても、博物館内部の事業や業務は改善されるが、設置者である地方自治体が係わる予算や人事といった面に反映されにくいのではないか。以上の2つの背景から、評価活動の有効性に対する疑問が出ていると推測する。

なお、両館とも評価導入以降、評価活動によってさまざまな予算や人事上の改善があったのは事実である。例えば、東京都写真美術館では、平成18年度に、平成11（1999）年度以降ついていなかった作品収集予算を復活させたが、このことは外部評価委員会の発言が大きかったと言われている。

（3）第三者評価委員会の係わり方に対する疑問

（1）の2つの調査結果からみる限りでは、第三者評価委員としての資質や力量を問題にしている。また一方で、その委員に期待されている役割を十分に果たし得る環境が用意されているのか筆者は疑問に思う。

はじめの問題点の解決には、博物館に限らず、自己評価結果を第三者として二次評価するためには、一定程度の技術を取得する必要があると筆者は考える。例えば、三重県庁では、各部署が実施した事業を自己評価した結果を、行政経営品質のアセスメント基準に沿った評価ができる認定アセッサーが二次評価をしている¹⁾。認定アセッサーは、外部組織が提供する所定の研修を受けた県庁職員から構成されており、県立の博物館の事業にも認定アセッサーが関わっている。博物館評価においても、第三者評価委員がその技術取得のためにトレーニングを受ける機会があってもいいのではないだろうか。

次に二つめの問題点である。例えば、先に説明した平成22年度『静岡県立美術館第三者評価委員会評価報告書』で評価委員会の開催を見ると、7月に1回（2時間半）、2月に1回（約2時間）であり、これ以外に委員が展覧会や教育プログラムなどを見学するために美術館を訪れている実態がほとんどな

い。そのため、この時間数で1年分の事業を第三者評価委員として評価することができるのかどうか疑問が残る。一方、東京都写真美術館では、委員に対して事業に積極的に触れてもらうように努めており、外部評価委員会の席上で、委員の観覧・参加体験が述べられることがよくある。この両者を見る限りでは、委員の置かれている環境の違いを感じる。

なお、静岡県立美術館では今年度、第三者評価委員会の中にワーキンググループを設置し、県庁の支援体制に対する評価の仕方を再検討するという、新たな動きも見られ、注目される。

4. おわりに

本稿では、静岡県立美術館と東京都写真美術館における評価活動の事例を通して、その現状および課題や今後の展望について考察してきた。両館に共通していることは、評価活動を開始した当初の評価項目・方法を、館の事業実態、評価活動の現状や課題に照らし合わせて、おおよそ3年間隔でリニューアルしていることである。また、第三者評価委員の係わり方についても、両館ともに、よりよい形で博物館の評価に係われるように議論し、評価活動の有効性を担保する工夫をしている点が共通している。

このように、評価活動はマニュアル化された一定のスタイルがいつも用意されているわけではない。その場合、運用しながら常に最善のあり方を模索し、変化し続けることが継続するポイントではないだろうか。

我が国の博物館に評価が導入されてまだ10年あまりである。本稿では触れなかったが、博物館に先駆けて評価を導入し、一定の成果を出している領域として、ODA（政府開発援助）評価、保健医療評価、公共事業評価などがある。他の領域における評価の考え方やその変遷の歴史を学ぶことも、博物館評価の今後の展開にとって有意義であると考え²⁾。

（ささき・とおる）

¹⁾ 評価活動の全体像が分かる、各年度の第三者評価委員会評価報告書は県庁ホームページよりダウンロード可能<http://www.pref.shizuoka.jp/bunka/bk-110/hyouka/index.html>

²⁾ 管理課管理係の村尾知子氏から2010年10月21日にヒアリング調査した内容、および同館のホームページ内の「活動報告」<http://www.syabi.com/contents/info/evaluation.html>などに基づく。

³⁾ 科学研究費・基盤研究(C)「公立ミュージアムでの評価導入・運用の検証と<評価パッケージ>の提案」(課題番号: 22601001、2010～2013年度)

⁴⁾ 佐々木亨・泰井良「博物館評価を評価する - ODAの評価方法・枠組みと比較して -」『日本ミュージアム・マネジメント学会研究紀要』16, pp.103-111

⁵⁾ ivに同じ