



Title	ミュージアムの評価：ベンチマークスによる現状把握とミッションの再構築
Author(s)	佐々木, 亨
Citation	博物館研究, 38(5), 12-15
Issue Date	2003-05
Doc URL	<a href="http://hdl.handle.net/2115/51031">http://hdl.handle.net/2115/51031</a>
Type	article
Note	博物館研究 no.468 特集：博物館の評価
File Information	museum3805.pdf



[Instructions for use](#)

〔特集〕

「ミュージアムの評価：ベンチマークスによる現状把握とミッションの再構築」

佐々木 亨\*

静岡県立美術館では、2001年度に同美術館における事業やサービスを対象とする、評価システムを検討する研究ワーキングを始めた。2002年度においては、74の評価指標に関する現状値測定を実施するとともに、美術館のミッションの見直し再構築の作業を進めてきた。2003年度においては、美術館を評価することに関する静岡県の事業予算がつき、本格的に評価システムが稼働することとなった。

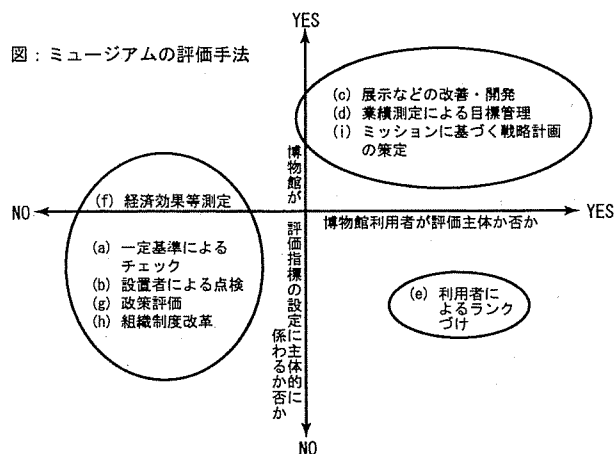
本稿では、最初に(1)我が国において実施または計画されているミュージアム評価手法について簡単に概観し、次に(2)筆者もサポートしている静岡県立美術館の事業評価では、どのようなステップを踏み、どのような評価手法を用いているのかについて報告する。最後に(3)同美術館における評価を定着させるための課題を整理する。

1 我が国において実施または計画されているミュージアム評価手法

我が国において、ミュージアム（特に国公立ミュージアム）への評価導入の必要性が語られるようになって、まだ長い年月が経過していない。そのせいもあり、評価に関するさまざまな混乱が生じている。現在、我が国のミュージアム界において行われている、または導入が検討されている評価手法は大きく次の9種類に分類でき【図参照】、それぞれの手法が同じ「評価」という呼ばれ方をしている。以下では、主な手法を紹介する。

(1) 一定の基準による活動内容などのチェック (図のa)

日本博物館協会は『「対話と連携」の博物館』の中で、既存の博物館法にある登録制度のように所管部局や施設の規模、学芸員数、収蔵資料



数などによる外形的、定量的な指標よりも、それぞれの館が、その設置目的やミッションに対応して、いかに条件を整備し、機能を発揮しているかを重視した登録審査を目指すべきであるとしている（日本博物館協会2001）。これを受けて、同協会ではアメリカやイギリスの登録制度を参考にしながら、2003年3月に報告書「博物館の望ましい姿—市民とともに創る新時代博物館—」を刊行し、設置者、館種、規模の違いを超えて、ミュージアムのさまざまな活動を行うための共通の努力目標を41項目にわたって提示した。これを各ミュージアムが自己の責任において活動の自己点検・評価をする際の目安として活用し、改善に取り組むことを目指している（日本博物館協会2003）。

(2) 設置者による点検 (図のb)

東京都が2000年度に、都が所管する文化施設などに対して実施した事務事業評価がこれにあたる。観覧者数「達成度」と観覧者1人あたりの経費（「効率性」）から「実績評価」を行っている。また、都が主体となって運営すべきミュージアムか否かおよびミュージアム事業に関して

\*ささき とおる 北海道大学大学院文学研究科

都民のニーズは高いか否かから「必要性」を、サービスの提供が公平で利用者に公平な機会が与えられているか否かから「公平性」を評価している。最終的に以上の4つの評価項目から、所轄部局と総務部がそれぞれ総合評価を下している。

(3) 展示などの改善・開発を前提にした検証  
(図のc)

特定の展示などを対象にした検証作業で、企画担当側の意図と来館者の受けとめ方の差異などを明らかにするものである。企画の初期段階での事前評価 (Front-End Evaluation)、途中段階での形成的評価 (Formative Evaluation)、展示完成後の総括的評価 (Summative Evaluation) などから成る (守井1997)。

(4) 業績測定をもとにした設置者・ミュージアム・利用者による目標管理 (図のd)

ミュージアムの各事業に関してその業績を測定するための指標を決め、その指標ごとに目標の数値を設定し、事後に現状の業績値を測定し、目標と現状とのギャップの原因分析を行う。そしてさらに、新しい目標を立て、また実行し、再度業績を測定するという一連のサイクルが伴う評価 (Performance Measurement) である (上山2002)。本稿で紹介する静岡県立美術館では二つの評価手法を用いているが、その一つがこの手法である。

(5) 利用者によるランクづけ (図のe)

ミュージアムをはじめとする行政のサービス部門に対しては、行政機関とはまったく関係のない任意の組織が、例えば全国のミュージアムをいくつかの指標に基づいて順位付けを行うことがある。このような評価は同種の数多くの機関を比較するため、お互いの刺激になるという効果があり、また利用者にとっては機関を選択する際の参考になるという利点がある。しかし一方で、利用者だけで評価を行うため、組織の管理運営上の重要な情報が入手しにくいので、利用者が直接触れるサービスだけに指標が片寄る傾向がある。

(6) ミッションに基づく戦略計画の策定 (図のi)  
ミュージアムのミッション (使命・役割) をもとに、中長期的な運営計画を策定し、諸活動の

目的・目標を明確にし、ミッションの遂行に努めるという運営の仕方がある。この場合、計画策定の過程で、そのミュージアムの事業やサービスのポートフォリオ (縦軸にそのサービスを必要とする市場の成長度、横軸に自館のマーケット・シェアをとるサービスの構成分析) や、その事業やサービスについての地域における自館のSWOT分析 (自館の強み・弱みと自館を取り巻く環境の中での機会や脅威に関する構造的な分析) などを実施する。また利用者に関する調査結果から、セグメンテーション (利用者層の分類) を行い、それぞれのセグメントにおけるニーズを明らかにする。これは民間企業でいえば、いわゆる「戦略計画」を策定することにほかならない。静岡県立美術館で用いている評価手法の二つ目がこの手法である。

2 静岡県立美術館における事業評価の手法とスタイル

図で示した9種類の評価手法のうち、静岡県立美術館では評価手法dとiを組み合わせた評価スタイルを用いている。以下では、この2年間の評価の進め方について報告する。

(1) ベンチマークスの策定

美術館の事業を評価するための指標作りを2001年9月から始めた。その発端は、県庁の財政課に対する説明作りではなく、あくまで自律的発展に向けた意思の力であった。まず美術館スタッフが各自の案を作成し、その後ほぼ1ヶ月に1度、これに関するミーティングを行い、74の評価指標からなる「ベンチマークス」を約5ヶ月で策定した。なお、この「ベンチマークス」については、『博物館研究』(2002年12月号)掲載の静岡県立美術館・学芸員 泰井良氏の報告 (泰井2002) をご参照いただきたい。

(2) 現状値の測定

74の評価指標のうち、31指標が既存のデータ (年報に掲載されている数字、または通常業務で集計している数字) を利用し、残り43指標については13種類の調査を新規に実施することにより、現在どのような数値にあるのかを把握した。

(3) ミッションの見直し・再構築

美術館のミッション・ステートメントに近い

ものとして「美術の振興を図り、もって県民の文化の発展に寄与する」(条例)や「広く県民に対し美術作品の鑑賞と創作の場を提供する」(美術館基本構想)が存在しているが、どれも具体的に「何を」「どうする」のかが曖昧であり、これらと個々の事業との関係性を示す目標や目的も存在していない。

このような状況を受けて、ベンチマークス策定に先立ち、2001年6月より美術館のミッション見直しに関する議論を始めた。その後、数ヶ月に1回程度の割合でスタッフ間において、新ミッション構築の議論が続いている。現在、2003年中の完成に向けて作業を進めている。

#### (4) SWOT分析と戦略計画の抽出：ミッションとベンチマークスを結びつけるもの

1999年度に外部委託により実施した『県立美術館に関するアンケート調査』では、「一般県民」「来館者」「美術教員」に分けて、来館目的、サービスの満足度など多岐にわたる項目の調査が実施された。

美術館ではこのデータに基づいてSWOT分析を行った。

「SWOT分析」とは、以下の4つの側面を表す英語の頭文字をつなぎ合わせたものであり、まず、当美術館にとっての「強み (Strength)」「弱み (Weakness)」はなにか、また当美術館にとって「機会 (Opportunity)」となる状況・環境はなにか、反対に「脅威 (Threat)」となる状況・環境はなにかについて一覧を作る。例えば、「強み (Strength)」であれば、「来館者のうち、今回の来館が2回目以上というリピーターが86%である」という事実が1999年度の調査から判明している。また、「機会 (Opportunity)」であれば、「一般県民では、美術館のレストランを利用してみたいと考えている方が57%いる」という事実がこれにあたる。

次に、「強み」と「弱み」を縦軸に、「機会」と「脅威」を横軸にとり、2×2のマトリックスを作成する。ここにできた4つの枠に、1) 当美術館の「強み」で取り込むことができる「機会」は何で、そのために何をすべきか、2) 他の美術館には「脅威」でも当美術館の「強み」で機会に変換できるものは何で、そのために何

をすべきか、3)「機会」を当美術館の「弱み」で取りこぼさないためにはどうしたらいいのか、4)「脅威」と「弱み」の組み合わせで最悪の状況に陥らないためにはどうしたらいいのかを、上で作成した一覧を見ながら検討していく。

静岡県立美術館では、このマトリックスに記された項目を戦略計画案と位置づけ、さらに2006年の開館20周年までに実現すべきものを「短期的戦略」、2010年までに実現すべきものを「中期的戦略」とする予定である。例えば短期的戦略では、既存サービス・事業のバージョン・アップと見直し、セグメント対応型の事業プログラム作りが、中期的戦略では、県東・西部地域対策や新規利用者層の開発とリピーターの定着化などが考えられている。

このSWOT分析と戦略計画の抽出が、ミッションとベンチマークスの整合性を図る上で、重要な役割を果たすと考える(本稿3-(2)参照)。

#### (5) 自己評価と外部評価

2003年4月現在、ベンチマークスの74指標に関する現状値を整理している。その一方で現状値を測定するための調査によって、現状値以外のさまざまなデータを入手した。例えば、展覧会の満足度として指標1-(2)-4に「自分の観覧体験を他人に伝え、来館を他人に薦める観覧者の割合」がある。ベンチマークスでは、2002年度内に開催された展覧会の満足度の平均値(58.1%)が示されるが、詳細な内訳として、調査対象となった5つの展覧会ごとの満足度、その満足度に最も影響を与える要素(感動、理解、料金、心地よさ)が判明する。さらに、展覧会ごとの観覧者の基本的属性(性別、年齢、居住地など)の傾向、来館のきっかけ、観覧の際に不満であった点なども分かる。

これらのデータを整理し、「データ説明編」として報告書を筆者が作成している。それを受けて、担当した美術館スタッフが、例えば展覧会の特徴的な事項や観覧者の不満について、その背景や経緯、改善すべき点などを、展覧会ごとに記述する「データ解釈編」を作成している。自己評価のやり方としては以上のように、1) ベンチマークスにおける現状値の測定、

2) 「データ説明編・解釈編」のレポート作成、さらに 3) 暫定的な戦略計画案・新ミッション案から導き出される今後の方向性の提案をワンセットとした「自己評価報告書」を作成する計画である。

外部評価に関しては2003年度に委員会を設置し、「自己評価報告書」を検討していただき、美術館長、県庁所管部局長への報告、提言を行う予定である。

### 3 静岡県立美術館における今後の課題

最後に静岡県立美術館で今後、評価を定着させるための課題を整理する。

#### (1) 評価業務の適正規模化

美術館での評価は1年限りのものではなく、通常業務と同様に、継続的に実施されてこそ意味のあるものであり、開館10周年を記念して外部委託で行う利用者調査とはそもそも性格が異なるものである。したがって、評価業務を遂行するのはあくまで美術館職員が中心になるべきであり、評価を日常的な業務として継続させるためには、それに要する時間やコスト、体制が適正な規模に落ち着かなくてはならないと考える。

#### (2) ミッションの見直し・再構築から、ベンチマークスの再検討へ

ベンチマークスで設定した数多くの評価指標を活動の目標・目的で括ったツリーと美術館の新ミッションとの整合性がとれているのかどうかという課題が現在、発生している。ベンチマークスを策定した時点では新ミッションが完成していないので、完成後、あらためてベンチマークスを再検討する必要がある。

このことは具体的に、ベンチマークスの現状値を測定した時点で、その数値をどう解釈すべきかの道筋が見えにくいことに象徴されている。例えば、「展覧会における1年以内のリピーターの割合」は77.4%であるが、この数値を今後、どうしたいのか。さらに高めるべきなのか、それとも現状維持で十分なのか。それとも、ミッションに照らし合わせて、このような指標は必要なのか。美術館のミッションや中期的な方向性が明確に定まっているならば、自ずとどう解釈すべきかの答えは出てくるはずである。

現行のベンチマークスは明確なミッションがないなかで作成したものであり、そもそも個々の評価指標との整合性を図ることは不可能であった。しかし、新しいミッションに関していま議論が進行中であり、それが完成した後は、ベンチマークスの評価指標の見直し・再構成が必要となる。

#### (3) 評価導入の目的の明確化

常に忘れてはならないことは何のために評価を導入するのかということである。これを忘れれば、評価を導入していること自体や評価報告書の作成自体が目的となってしまう。評価の本来の目的は、a) 組織や事業・サービスの改善・改革、b) 職員の美術館マネジメントへの参加、c) 情報公開である。特に a) の改善・改革を進めるためには、美術館の所轄部署や美術館自身が永年築いてきた慣習から抜け出すことを覚悟しなければならない局面が現れるはずである。その時こそ、約30年前から標榜されている「行政の文化化」が達成できるかどうかと問われると考える。

#### 【参考文献】

上山信一 2002『日本の行政評価—総括と展望—』

第一法規

佐々木亨 2002「ミュージアムにおける評価手法の種類と導入について」『産業化する芸術の可能性』

都市出版

泰井良 2002「静岡県立美術館における事業評価の意義とその後の経過」『博物館研究』37-12 (2002.12)

日本博物館協会 2001『文部省委嘱事業「博物館の望ましいあり方」調査研究委員会報告(要旨):「対話と連携」の博物館』

日本博物館協会 2003『博物館の望ましい姿—市民とともに創る新時代博物館—』

守井典子 1997「博物館における評価に関する基礎研究」『日本ミュージアムマネジメント学会研究紀要』1