HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	博物館評価を評価する ： ODAの評価方法・枠組みと比較して
Author(s)	佐々木, 亨; 泰井, 良
Citation	日本ミュージアム・マネージメント学会研究紀要, 16, 103-111
Issue Date	2012-03
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/51052
Rights	本著作物は日本ミュージアム・マネージメント学会の許可のもとに掲載するものです。
Type	journal article
File Information	JMMA201203.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

博物館評価を評価する
—ODAの評価方法・枠組みと比較して—

An Evaluation of Museum Evaluation:
comparing to the method and the framework of ODA Evaluation

佐々木　亨*1
Toru SASAKI
泰井　良*2
Ryo TAII

和文要旨

我が国の博物館において、経営に関わる評価が導入されて10年ほどが経過した。しかし、(財) 日本博物館協会の評価導入に関する実態調査報告や筆者が実施したヒアリング調査結果から、評価をすでに導入している博物館において、現行の評価活動の作業量に対する改善意見や評価の在り方に関する疑問が多く存在することが分かった。

一方、評価活動は博物館に限らず、さまざまな領域で実施され、定着し、成果を上げている。特にODA評価は、国際的にも先駆的な評価分野の一つと位置づけられている。

本稿では、博物館評価をODAの評価方法や枠組みと比較して、現在、博物館で発生している評価に関する課題解決の方策を検討する。その上で、博物館における評価活動を今後リニューアルする際の知見を得ることが目的である。

Abstract

Ten years have passed since the introduction of evaluation relating to management in Japanese museums. However, according to the field survey on the introduction of evaluation carried out by Japanese Association of Museums and to the hearing survey conducted by the author, it revealed that there are many criticisms against heavy workload for evaluation and questions about the concept of evaluation in the museums, which have already introduced evaluation.

On the other hand, evaluation activity has been carried out not only in museums but also in various fields, accomplishing certain results. In particular, ODA Evaluation has been considered as one of pioneering evaluations.

In this paper, the measures for resolution of problems on the evaluation currently occurring at museums will be examined, comparing museum evaluation and ODA Evaluation in terms of valuation method and evaluation framework. In addition, this paper aims to obtain knowledge for future redesign of evaluation activity in museums.

1．はじめに

我が国の博物館において、経営に関わる評価が導入されはじめて10年ほどが経過した。しかし、2009（平成21）年に(財) 日本博物館協会（以下、日博協と略す）が発行した評価導入の実態調査報告書[1)]を見る限りでは、充分に評価が普及しているとは言えない。また評価をすでに導入している博物館においては、現行の評価活動に対する改善意見や評価によって運営が改善されているのかどうか疑問であるといった声が多かった。さらに、筆者が実施したヒアリング調査からは、評価の意味や位置づけが評価導入当時から変化してきていることや、評価活動を継続させるためにクリアすべき共通の課題が存在することが分かった。

一方、評価活動は博物館に限らず、さまざまな領域で実施され、定着し、成果を上げている。特にODA（政府開発援助）評価は、国際的にも先駆的な評価分野の一つと位置づけられている。

本稿では、博物館評価をODAの評価方法や枠組みと比較して、現在、博物館で発生している評価に関する課題解決の方策を検討する。その上で、博物館における評価活動を今後リニューアルする際の知見を得ることが目的である。

なお、本稿を執筆するにあたり、筆者が実施したヒアリング調査と参加した「評価士」養成講座からの情報以外は、文献からの情報で調査を行った。

本稿の構成は以下の通りである。

1．はじめに
2．日本の博物館評価の現状
3．博物館評価研究に関するレビューと静岡県立美術館

*1北海道大学　教授　Professor, Hokkaido University
*2静岡県立美術館　上席学芸員　Curator, Shizuoka Prefectural Museum of Art

の評価活動
4．博物館の評価活動に関するヒアリング調査結果から
5．ODAにおける評価の多様性
6．考察：博物館評価のリニューアルに向けて
7．おわりに
謝辞

2．日本の博物館評価の現状

日博協は2008（平成20）年度に、我が国の博物館における評価導入の実態調査を行い、国立博物館30館、公立博物館680館、私立博物館334館（合計1,044館）から回答を得た結果を報告している[2]。以下にその内容を紹介する。なお、この報告書では、博物館の評価を以下のように区分している。

①館主体の評価：博物館が主体になって実施する評価
・自己評価：評価者は主に当該博物館の職員
・外部評価：評価者は主に博物館の外部者
・第三者評価：評価者は主に博物館の外部者で、さらに評価内容の決定についても外部者の関与度が極めて高い。
②設置者評価：博物館設置者が主体になって実施する評価

(1) 評価活動の実施状況

館主体の評価、設置者評価のいずれか、または両方を実施している博物館は557館（53.4%）であり、このうち館主体の評価を実施しているところは285館で全体の27.4%、設置者評価の実施は446館で全体の42.7%である。館主体の評価を実施している285館が、どの評価を実施しているかをみると、自己評価209館（館主体の評価実施館の73.4%）、外部評価136館（同47.7%）、第三者評価42館（同14.7%）である。

評価の開始時期は、自己評価、外部評価、第三者評価、設置者評価のどれにおいても、2004（平成16）年度から2008（平成20）年度の5年間に、実施館のほぼ半数が評価を始めたことがわかる。

(2) 評価結果の活用と評価活動に対する要望・意見など

この報告書では、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」を聞いている。その結果、自己評価、外部評価、第三者評価では95%以上の館が、設置者評価に関しては85.2%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、

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、そもそも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。この意見は、評価活動の有効性を部分的に疑問視したものであり、②に含めることができる。

3．博物館評価研究に関するレビューと静岡県立美術館の評価活動

(1) 博物館評価研究に関するレビュー

重盛[3]は2000年に、「日本における来館者研究、博物館評価　文献リスト」をまとめ、そこに「付：文献リスト概観」として、1950年代後半から1999年までの、日本における来館者研究と博物館評価を概観している。また、牛島・川嶋-ベルトラン[4]は2002年に、博物館評価の歴史的経緯を概観し、今日の博物館経営の諸問題を考察する「日本における博物館経営の経緯と現状―戦後から今日まで―」という論文を執筆している。

以下では、重盛の報告を引用しながら、日本における博物館評価研究の流れを概観する。なお、重盛の報告では、「来館者研究」とは評価を含め、来館者の行為・行動から博物館の諸活動を展望する調査研究の総称と定義されている。一方、「博物館評価」は、来館者への視点のみならず、博物館の基準に照らした経営や活動を総合的に評価する「事業評価」と、展示空間に対する来館者の行為・行動や学習の効果を調査分析した「展示評価」から成り、この両方を包含する上位概念と定義されている。

重盛は、日本における来館者研究や博物館評価を5つの時期に区分して概観している。

①1950年代後半から60年代：博物館の学芸員や先進的な研究を行う博物館学の専門家によって、盛んに行われた。
②1970年代：際立った活動がなかった。
③1980年代：博物館の濫立期であり、研究も多様化した。ただし、建築計画や展示計画の研究者の集団において、継続的な実績が集中している。
④1990年代前半：バブル経済の余韻を残しつつ、博物館の経営やマーケティングへの視野が広がるとともに、アメリカの来館者研究にエヴァリュエーションという観点が生まれつつあることが知らされ始めた。
⑤1990年代後半：博物館評価が実践に取り込まれ、または

取り込むことを真剣に考えられ始めた時期で、江戸東京博物館の総合的な展示評価はその代表的な例である。一方で、マクロな観点である事業評価も研究段階であるが、実践への取り込みの試行やモデル化が行われた。

なお、牛島・川嶋−ベルトランの論文では、1970年代と1990年代前半期の二つの時期が、わが国における博物館経営・評価に関する研究や実践の「停滞期」（あるいは「潜伏期」）といえる、としている。これは、先に紹介した重盛の見解とほぼ一致した見解であるといえる。

(2) 静岡県立美術館の評価活動

静岡県立美術館における評価活動は、前節（1）の「⑤1990年代後半」に記したマクロな観点である、経営的な視点による事業評価の実践への取り込みの流れを汲むものであると考える。2000年以降における博物館評価の一事例として、以下に静岡県立美術館の評価活動を紹介する。

2001（平成13）年度に、筆者の一人である泰井を含む美術館職員、美術館を所管する県庁文化政策室職員、それに佐々木の６名程度で、美術館活動を評価する指標（ベンチマークス）設定に関する研究会を開始した。その際、メンバーは、「入館者数」と「収支」だけで美術館活動を評価する従来の方法へ疑問を抱いていたが、どのような指標で評価すべきか分からない状況であった。美術館利用者や県民に対して、美術館の持っている「価値」を明確に示す評価の在り方を検討する目的で、この研究会活動は２年間続けられた。

2002（平成14）年度には、前年度にとりまとめた評価指標に基づいて、その現状値を測定するために、展示観覧者、教育普及事業参加者、ボランティアなどを対象に調査を実施した。現状値に関する中間報告の際に、現状値の解釈が館員間で一致しないことがあり[5]、このことが、本来定まっているべき使命・目標が曖昧のままであることに気づかせてくれた。

2003（平成15）年度に、高階秀爾氏を委員長とする評価委員会が設置され、２カ年度にわたり活動を続けた。この委員会は、評価システムを設計することを主な目的としており、委員会内の作業部会では、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、2004（平成16）年度末に「提言書」[6]にまとめられ、同美術館の現在の評価システムの原型となった、「ミュージアム・ナビ」と呼ばれる戦略計画方式の評価[7]（業績測定）が提案された。

2005（平成17）年度には、「提言書」の「ミュージアム・ナビ」をベースにして、自己評価（一次評価）を開始、翌2006（平成18）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などを開始した。

2009（平成21）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』[8]からみると、次のようになっている。

①自己評価

・戦略計画方式の評価（業績測定）を基本として、それに専門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。

・業績を測定するために、各種調査を毎年実施している。

②県庁の支援体制に関する総括

・県庁の同美術館を所管する部局が、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する。

・それとともに、当該年度の支援方針を発表している。

③第三者評価委員会による評価

・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

筆者の一人である佐々木は、美術館の外部の者として、同美術館の評価活動を模索し始めた2001（平成13）年度から、評価委員会が「提言書」を発行する2004（平成16）年度まで係わった。現時点における評価活動を平成21年度『静岡県立美術館第三者評価委員会評価報告書』[9]に基づいてチェックすると、以下のような課題があると思われる。

①自己評価の構造が複雑である。

報告書の中の「静岡県立美術館自己評価報告書」には、１）館長公約の達成状況に対する評価、２）35の評価指標による業績測定結果と、それに付随する専門委員および美術館職員によるレビューやレポート、さらに展覧会ごとの自己点検評価表、３）以前使用していた59指標による業績測定結果「美術館カルテ」の３つの要素が含まれており、自己評価の構造が複雑であり、かつ１）と２）のどちらを優先するのか分かりにくい。

②評価導入によってガバナンスの充実を期待したが、成果が出ていない。

県庁は美術館に対してさまざまな支援を行っているが、戦略的広報を除き、実際の事業レベルの具体的アクションが少ない。

③第三者評価委員会による評価・提言は、根拠に乏しく、思いつきの発言が目立つ。

一般論としての改善提案や、他の文化施設の活動事例などからヒントを得た提言が多く、美術館の使命・目標の文脈から、なぜその提言が重要なのか、またどのようにすればその提言を実現できるのかといった、建設的で現実的な議論になっていない。

④事業の再編成が進むような評価の構造になっていない。

個々の事業レベルの改善に重点が置かれているが、目標レベルからの見直しによる、事業の再編成が進むような評価の構造になっていない。また、事業自身による純粋な成果を測っていないため、その事業の存廃がなかなか判断できない状況である。

4．博物館の評価活動に関するヒアリング調査結果から

佐々木は、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」[10]（課題番号：22601001、2010～2013年度）において、前半の2カ年で、公立博物館における評価導入・運用の実態を明らかにするため、ヒアリング調査を進めてきた。評価をすでに導入している、または導入を検討中の公立博物館に関しては2010（平成22）～2011（平成23）年度に、評価をすでに導入している博物館以外の文化施設として、図書館において2011（平成23）年度に、ヒアリング調査を行った。

ヒアリング項目は以下の通りである。

①自己点検・第三者評価の概要、いままでの経緯
②評価運用のための予算・体制・作業量
③行政が実施する各種評価（設置者による事務事業評価や事業仕分けなど）との関係
④評価の位置づけ、評価導入によるメリット、評価導入後の問題点や課題
⑤評価を継続するためにクリアしなければならない事項

本稿では、2010（平成22）年度に調査した公立博物館9館および公立博物館の指定管理者としての財団法人3団体（合計12館・団体[11]）におけるヒアリング結果のうち、ヒアリング項目の④と⑤について、その結果を報告する。

「④評価の位置づけ、評価導入によるメリット、評価導入後の問題点や課題」に関しては、評価活動は「職員の意識を変える。気づきの場」であるとする捉え方が7館・団体と圧倒的に多かった。次いで、評価活動は「モチベーションを高める仕組み」、「事業全体での仕事の位置づけが明確になる。仕事の意味を考える」がともに2館・団体であった。

一方、「⑤評価を継続するためにクリアしなければならない事項」に関しては、「適当な第三者評価委員がいない、または少ないこと」が5館・団体と最も多かった。次に、「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3館・団体であった。

④の回答からは、評価の意味や位置づけが、評価導入当時から変化してきていることを窺うことができる。評価導入当初は、「使命に基づく経営を支えるツール」、「利用者・納税者への説明責任の場」という捉え方が支配的で、職員の意識やモチベーション向上のために行うというケースは多くなかったと考える。評価活動の位置づけが、非常に内向的になっているといえるであろう。また、⑤の回答からは、評価活動を継続させるためにクリアすべき共通の課題が存在していることが分かる。

5．ODAにおける評価の多様性

(1) ODA評価の位置づけ

佐々木は2011（平成23）年8月に日本評価学会主催「評価士」養成講座[12]を受講した。この講習は、以下のような内容で構成されている。

1）評価の概論と関連法規、2）評価の基本的論理、3）評価者倫理と評価者の社会的責任、4）評価の設計、5）分析手法①　ロジック・モデルの構築、6）分析手法②　データ収集・分析（定量的手法を中心に）、7）分析手法③　データ収集・分析（定性的手法を中心に）、8）分析手法④　インパクト評価、9）分析手法⑤　効率性評価、10）総合評価、11）メタ評価、12）評価の今後の展望、13）専門分野科目（自治体評価、学校評価、ODA（政府開発援助）評価、大学評価、保健医療評価、公共事業評価、行政評価）

13）の専門分野科目は、評価が実践されている分野における事例紹介である。1）～12）の内容は、評価に関する体系的な知識とスキルを身につけることを目的としている単元である。しかし、1）～12）の内容が、13）に記したどの専門分野にも属さないかというとそうではない。扱う内容のほとんどは、ODA評価に関するものであった。

ODA評価は、1960年代からアメリカや大手国際機関で実施されていたが、1970年代に入り、援助国の財政状況が悪化する中、援助資源の効率的な活用に向けて国際的に重要視されるようになった経緯がある。援助国・機関の意見調整の場である経済協力開発機構／開発援助委員会（OECD／DAC）でも評価に関する議論が活発となり、1981（昭和56）年には、援助機関の評価関係者による意見交換と協力のための組織が設置された。こうした国際的な動きに呼応して、日本でも1975（昭和50）年に海外経済協力基金（現：国際協力銀行）で評価が導入され、次いで1981（昭和56）年には外務省、その翌年には国際協力事業団（現：国際協力機構）でも評価活動が始まった。その後、1980年代にはDACを中心に、ODA評価の方法論の整備や標準化が進められ、1991（平成3）年には「開発援助評価の原則」がまとめられた。「開発援助評価の原則」では、ODA評価を「援助プロジェクト、プログラム、政策の計画、実施、結果を、体系的かつ客観的に査定し、それらの妥当性、有効性、効率性、インパクト、および自立発展性を判断すること」と定義した。評価体制や方法も国際的な原則や基準に沿って整備されており、そのため開発援助評価は先行的な評価分野の一つと位置づけられている[13]。

この点が、「評価士」養成講座において、ODA評価の内容が主に取り扱われた理由であると考える。

前述したように、日本の博物館経営において評価の概念が導入されたのは1990年代前半であり、実践が始まったのが1990年代後半である。つまり、我が国において、ODA評価は博物館評価よりも15～20年ほど先行しており、なおかつ国際

的な基準のもと、評価体制や方法が整備されている分野ということができる。

(2) ODAにおける評価方法の多様性

先にODA評価の定義を記したが、この定義にはODA評価の５つの基準（DAC評価５項目）が書かれている[14]。つまり、妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性である。以下では、これらの基準を概観する[15]。

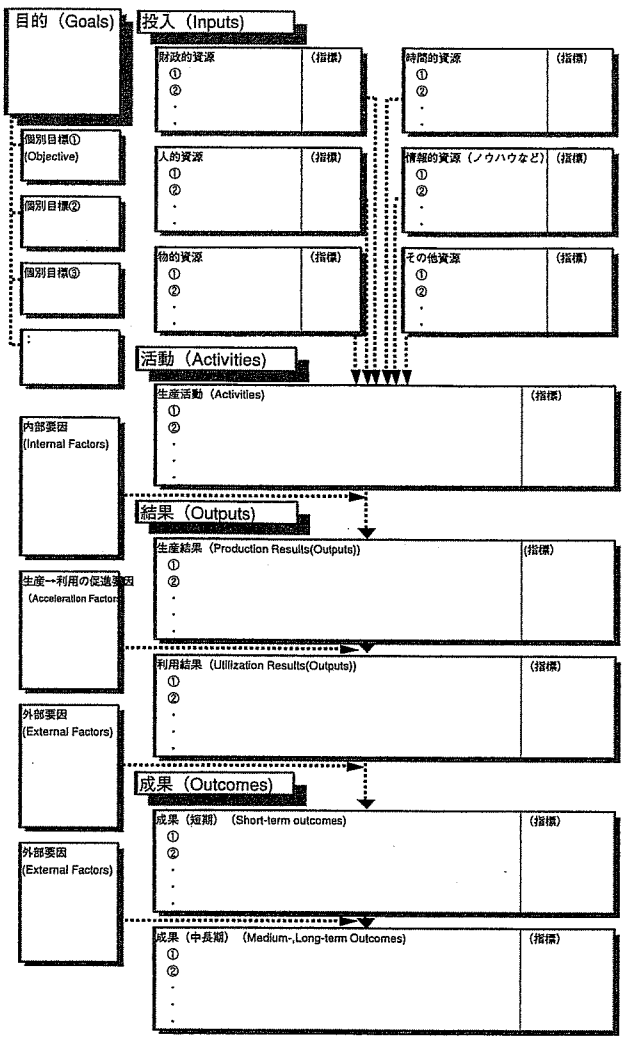
なお、ODAにおける「援助」は博物館における「博物館事業」に、「対象国」は「地域社会」に置き換えると理解しやすい。しかし、第６章の冒頭で改めて記すが、ODA評価は案件別（プログラム別）の評価であるのに対し、博物館評価は経営組織全体を評価対象としている場合が多いので、この両者を単純に比較検討することはできない。

①妥当性に関する評価：

この評価を説明する際に、「ロジック・モデル」について述べる必要がある。援助は、設定した目標の達成に向けて、この手段が講じられればこの結果につながるといった因果関係に関する仮説（セオリー）に基づいている。プログラムを実施する際、資源のインプット（投入）、活動、アウトプット（産出）、アウトカム（成果）、インパクト（社会における幅広い効果）を、手段と目的の因果関係の連鎖（ロジック・モデル）で組み立てて計画し、実施される。妥当性に関する評価とは、援助のロジック・モデルの適切性を問う評価である。援助の目標が対象国や受益者のニーズと合致しているかどうか、対象国の優先課題と整合性を有するか、ターゲットグループやアプローチの選択が適切かなど、援助の正当性・必要性を問う評価である。

その際に用いられる評価手法は「セオリー評価」と呼ばれ、表１のような「ロジカル・フレームワーク」を用いる。これに記入した上で、全体的に論理的な構成になっているか、途中で論理的な飛躍がなかったかなどをチェックする。

表１　妥当性に関する評価の際に用いる「ロジカル・フレームワーク」



出典：龍慶昭・佐々木亮『「政策評価」の理論と技法』多賀出版，2000，p. 36

②有効性に関する評価：

援助は当初のデザインどおりに実施されているか、想定された質や量のサービスを提供しているかを問う評価である。その際に用いられる評価手法は「プロセス評価」と呼ばれる。プログラムの当初のデザインと実際に実施されたプログラムとの差を検証し、その差を解消するためにどこを改善すべきかの提言が伴う評価である。

③効率性に関する評価：

インプットおよび活動とアウトプットの関係を生産性の視点から問う評価であり、投入した資源（資金、人材、資機材、技術など）がいかに経済的に結果を生み出したか、アウトカムはコストに見合っているかをチェックする。

評価手法としては、成果を金額に変換し、費用との比率をみる「費用-便益分析」、成果を直接的な客観的指標で示し、費用との比率をみる「費用-効果分析」、対象者の満足度など成果の主観的な判断を指標で示し、費用との比率をみる「費用-効用分析」がある。

④インパクトに関する評価：

援助を実施することで、純粋にもたらされた効果を測定する評価であり、外部要因による影響を差し引いた効果がどれくらいあったのかを示す「純効果」を問う評価である。また、意図した効果のほかに、意図しなかった政治、経済、社会、環境などに対する幅広い効果もチェックする。

評価手法としては、援助が実施されたグループと実施されなかったグループとの変化を実験的に比較する「ランダム実験モデル」[16]など12種類の方法がある。

⑤自立発展性に関する評価：

援助終了後も、援助の効果が維持・発展されているかを問う視点であり、技術、組織・制度、財務、政治、経済、社会情勢に照らして総合的に評価する。これは、ODA分野に特有の概念である。

なお、これらの評価とは別に、評価活動や評価報告書を評価（メタ評価[17]）するための「チェックリスト」があり、評価活動や報告書のレベル向上に役立っている。

6．考察：博物館評価のリニューアルに向けて

この章では、第２、３、４章で記した博物館評価における課題を整理し、その上で、第５章で紹介したODAにおける評価方法や枠組みを博物館評価に適用することの可能性、およびそのことで生じるメリットについて検討する。

ただし、ODA評価は案件別（プログラム別）の評価であるのに対して、博物館評価は、先に紹介した静岡県立美術館のように、経営組織全体を評価対象としている場合が多い。そのため以下の考察では、博物館評価における課題解決の方策を検討するために、ODAにおける評価方法や枠組みを参考にできるかどうかを探っていく。

(1) 博物館評価における課題

第２章で取り上げた日博協の報告書から、評価に関する意見として「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」、「そもそも評価活動の有効性に疑問を呈する意見」、「行政評価や第三者評価委員会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」があった。

第３章では、『静岡県立美術館第三者評価委員会評価報告書』に対する筆者である佐々木の見解として、「自己評価の構造が複雑である」、「評価導入によってガバナンスの充実を期待したが、成果が出ていない」、「第三者評価委員会による評価・提言は、根拠に乏しく、思いつきの発言が目立つ」、「事業の再編成が進むような評価の構造になっていない」という課題があると指摘した。

また、第４章で報告した科学研究費によるヒアリング調査からは、「適当な第三者評価委員がいない、または少ない」、「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」といった課題が指摘された。

以上の課題を整理してみると、大きく次の３つになる。

①評価のための調査や報告書の作成作業に関する課題

・「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」（日博協報告書）
・「自己評価の構造が複雑である」（静岡県立美術館の評価活動に対する所見）
・「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」（科学研究費ヒアリング調査）

②評価活動自体の有効性に関する課題

・「そもそも評価活動の有効性に疑問を呈する意見」、「行政評価や第三者評価委員会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」（日博協報告書）
・「評価導入によってガバナンスの充実を期待したが、成果が出ていない」、「第三者評価委員会による評価・提言は、根拠に乏しく、思いつきの発言が目立つ」（静岡県立美術館の評価活動に対する所見）
・「適当な第三者評価委員がいない、または少ない」、「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」（科学研

究費ヒアリング調査）

③評価の枠組みや評価の構造に関する課題

・「事業の再編成が進むような評価の構造になっていない」（静岡県立美術館の評価活動に対する所見）

(2) ODAにおける評価方法・枠組みと博物館の課題解決

妥当性に関する評価の適用

前節 (1) の「博物館評価における課題」では、博物館評価の課題を3つに分類した。ODAにおける評価方法を博物館に適用することで、これらの課題の解決につながる可能性があるものが存在すると考える。その中で、最も有効なのが妥当性に関する評価の適用ではないかと考える。

妥当性に関する評価とは、前述したように、援助（博物館事業）の目標が対象国（地域社会）や受益者のニーズと合致しているかどうか、対象国（地域社会）の優先課題と整合性を有するか、ターゲットグループやアプローチの選択が適切かなど、援助（博物館事業）の正当性・必要性を問う評価である。その際、ロジカル・フレームワーク（表1）を用いて、論理的な全体構成になっているか、途中で論理的飛躍がなかったかをチェックする。

例えば、静岡県立美術館における自己評価は、評価指標の現状値を測るとともに、専門委員および美術館職員によるレビューやレポートが付随する形となっている。このような評価では、個々の事業の改善は進むが、事業とその上位にある目標との整合性を判断することは難しい。そのような状況では、目標に照らして、そこから外れているため、評価する必要がない事業も、評価対象として毎年評価している可能性がある。前節 (1) の①で挙げた評価活動の複雑さや作業量の多さはそれに起因する可能性がある。

また、前節 (1) の③で挙げた、事業の再編成が進むような評価にするためには、事業群における事業の入れ替えが必要である。その際には、妥当性に関する評価とともに、当該事業が目標達成に向けてどれくらい純粋に成果を出しているのかを測定するために、ODAで使われているインパクト評価も有効と考える。

枠組みの適用

前節 (1) の②「評価活動自体の有効性に関する課題」は、極めて根本的で重要な課題と考える。今日、博物館に導入されている評価指標は、静岡県立美術館のように個別の事業における利用者満足度を中心に測定している。つまり、事業の実施により、どれくらい目標（利用者の満足度向上）が達成されたかをみる評価が主になっている。しかし、ODA評価では、先に述べた妥当性のほか、援助が計画通りに実施されたかどうかをみる有効性、生産性の面からみる効率性に関する評価も併用されており、より多面的に援助のあり方をチェックし、評価している。博物館においても利用者満足度にだけ重点を置くのではなく、複数の評価基準があっても良いのではないかと考える。

予算・人事と第三者評価委員

前節 (1) の②のなかに、「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」との課題がある。これは、静岡県立美術館のように指標の現状値を毎年測定する業績測定の手法を採用している館で起こりやすいことと考える。

自治体評価においても同様に、業績測定の手法を採用しているところが多いが、この手法のメリット・デメリットは、以下のように整理されている[18]。広範な事業を評価対象として、事後評価を恒常的に実施するやり方であり、実態として、広く浅くモニタリングする形となる。そのため、メリットとして、目標値に対して低い現状値が出ている事業を早期に見つけることができること。市民に対するアカウンタビリティとして分かりやすいことが挙げられている。一方、デメリットとして、事業（プロジェクト）の上位にある目標（プログラム）レベルからも見ないと、事業に関する問題点の原因が分からないことが多く、業績測定だけでは原因が把握できないこと。現状値を収集するための調査に多くのコストがかかることが挙げられている。さらに、予算編成時期に前年度の業績測定結果を揃えるのが難しく、翌年度の予算や人事に結果を反映させにくいというデメリットもある。

また、②のなかに、第三者評価委員会に関する課題がある。日博協の報告書、静岡県立美術館の評価活動に対する所見、科学研究費によるヒアリング調査の3つに共通している課題である。博物館による自己評価結果を第三者として二次評価する技術は、特別なトレーニングが必要であるが、その認識が委員会を設置する側に欠如している場合が多いのではないかと考える。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であるアセスメントシートを、行政経営品質[19]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。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いる。博物館評価においても、しかるべき組織が第三者評価委員を意図的に育成していかない限り、この課題は解決しないのではないかと考える。

7．おわりに

本稿では、博物館評価にODAの評価方法や枠組みを導入した際のメリットや可能性について検討してきた。しかし、第6章の冒頭でも記したように、ODA評価は案件別（プログラム別）の評価であるのに対して、博物館評価は経営組織全体を評価対象としている場合が多い。したがって、博物館評価にODA評価をどのように適用していくかは、今後さらに検

討を要する点であり、実践の中での試行や検証も必要であると考える。

また、ODAはその事業規模が大きく、事業費の数パーセントが評価活動に使われることが定着している。そして、定期的に一定の量の評価活動業務が発注され、それを受注する組織が国内に数多く存在しているという意味において、マーケットが形成されている世界と言える。この点は、博物館評価が置かれている環境とまったく異なることを認識する必要がある。

今回はODA評価を中心に考察してきたが、評価体制や方法が整備され、一定の成果を出している評価分野には、このほかに学校評価、大学評価、保健医療評価、公共事業評価、自治体評価などがある。他分野における評価の考え方やその変遷の歴史を学ぶことは、博物館評価の発展にとって有意義であると考える。

謝辞

本稿の一部に、科学研究費・基盤研究（C）（課題番号：22601001）の成果を用いました。また、本稿ではこの科研費で実施した、12館・団体へのヒアリング調査結果を紹介しました。ここであらためて感謝申し上げます。

投稿原稿を最終的にとりまとめるにあたり、査読者からいただいた貴重なご意見・コメントを参考にしました。また、（株）コーエイ総合研究所コンサルティング第2部 主任研究員の田中香さんからは、ODAに関するご教示をいただきました。記して謝意を表します。

注

1）（財）日本博物館協会『博物館評価制度等の構築に関する調査研究報告書』2009

2）（財）日本博物館協会『博物館評価制度等の構築に関する調査研究報告書』2009

3）重盛恭一「日本における来館者研究、博物館評価　文献リスト」「付：文献リスト概観」『琵琶湖博物館研究調査報告』17，2000，pp.150-172

4）牛島薫・川嶋-ベルトラン敦子「日本における博物館経営の経緯と現状—戦後から今日まで—」『展示学』34，2002，pp.52-63

5）外部業者に委託しているレストランの利用者満足度が33.3%であった。この数字の解釈を巡って二つの意見があった。美術館を利用する際になくてはならない施設なので、低い満足度は改善する必要があるという意見。もうひとつは、来館者に対する主要なサービスは展示や教育普及事業であり、その質を高めることが重要である。外部業者が経営する付帯施設の満足度にあまり留意する必要はないという意見であった。

6）静岡県立美術館ホームページよりダウンロードが可能
http://www.spmoa.shizuoka.shizuoka.jp/japanese/eva_system/iinkai/

7）「使命」—「目標」—目標の達成度を測るための「指標」といったツリー構造からなる評価方法で、「業績測定」（Performance Measurement）とも呼ばれる。

8）各年度の自己評価結果は、静岡県立美術館ホームページよりダウンロードが可能
http://www.spmoa.shizuoka.shizuoka.jp/japanese/eva_system/kekka/
また、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

9）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

10）この科学研究費・基盤研究のメンバーは、本稿の筆者である佐々木（代表）、泰井（研究協力者）のほか、（財）地域創造の布施知範（研究協力者）である。この研究では後半の2カ年（2012～2013年度）で、公立博物館向け評価パッケージを提案し、実際に試行することを目指している。

11）調査対象とした12館・団体は、横浜市ふるさと歴史財団、東京都写真美術館、川崎市市民ミュージアム、山梨県立博物館、豊田市美術館、斎宮歴史博物館、京都文化博物館、（財）大阪市博物館協会、広島市文化財団（広島市郷土資料館）、徳島県立博物館、高松市美術館、香川県立ミュージアムである。

12）この「評価士」養成講座は初級にあたり、年に2回開催される。このほかに、上級にあたる「専門評価士」などのコースもある。
http://evaluationjp.org/activity/training.html

13）三輪徳子「開発援助評価」三好皓一編『評価論を学ぶ人のために』世界思想社，2008，pp.261-282

14）この5つの基準は、有償援助、無償援助にかかわりなく、技術協力に適用されてきたスキームである。有償援助の場合は、より資金面の効率性などをみるため、多少異なっている。

15）三輪徳子「開発援助評価」三好皓一編『評価論を学ぶ人のために』世界思想社，2008，pp.269-270。龍慶昭・佐々木亮『「政策評価」の理論と技法』多賀出版，2000，pp.175-178の2つを参照し、①～⑤の評価を説明した。

16）龍慶昭・佐々木亮『「政策評価」の理論と技法』多賀出版，2000，pp.50-58

17）「メタ評価」には、評価報告書の内容や質を評価（チェック）するという意味と、複数の評価結果を統合するという意味がある。ここでは前者の意味である。また、後者

は「メタ分析」とも呼ばれる。

18)「評価士」養成講座のテキスト、および田中啓「自治体評価におけるベンチマーキングの可能性—米国の取り組みが示唆するもの—」『日本評価研究』11（2），2011，pp.4-5、中村葉子「福井県の行政評価と自治体ベンチマークシステム」『日本評価研究』11（2），2011，p.55

19) 淡路富男『「行政経営品質」とは何か』生産性出版，2001に詳しい。