

持続可能な博物館経営の実現に向けて —PDCA サイクルをめぐる現状と課題—

大阪市博物館機構

高井 健 司

1. はじめに

PDCA サイクルは、製造工程において、計画 (Plan)、実行 (Do)、測定・評価 (Check)、対策・改善 (Action) のプロセスを循環させることで、不具合や品質改善を図ることを目的に考案されたモデルで、今日、業務改善やマネジメントの品質を高めるための手法として幅広い分野で導入されている (稲田, 2016)。博物館界においても、後述の通り 2000 年以降、独自の理念や評価 (C)、中長期を含めた計画 (P)、改善 (A) など PDCA の各要素と、それらをサイクルとして循環させることの必要性が説かれ、博物館の原則の一つにも規定された (日本博物館協会, 2012)。また、国においても、博物館法の改正 (2008 年) や博物館の設置及び運営上の望ましい基準 (文部科学省, 2003, 2011) など関係規定の整備を通じてサイクルの導入が求められ、近年はマネジメント改革の一環として言及されている (文化庁, 2018)。

しかし、こうしたおよそ 20 年に及ぶ取り組みにもかかわらず、PDCA サイクルを構成する計画や評価、さらにその目的である改善の取り組みは、必ずしも進んでいるとは言えない。

そこで本稿では、改めて PDCA サイクルについて、博物館界における導入経過を跡づけるとともに (表 1)、新たなデータ (日本博物館協会, 2020) 等に基づき現状と課題を整理し (表 2・3)、改善策を検討する。

2. PDCA サイクルの導入をめぐる経過

(1) 生涯学習審議会答申 (1998 年) 以降

バブルの崩壊以降、生涯学習時代の到来、地方分権や規制改革が叫ばれる中で、博物館の在り方に関する議論が巻き起こり、改めて博物館の理念や目的、活動の基本方針の重要性が指摘されることとなった。以下ではまず、その経過をたどる。

博物館の在り方を問う鎗矢となったのが、生涯学習審議会による「社会の変化に対応した今後の社会教育行政の在り方について」(生涯学習審議会, 1998) とする答申である。答申では、地方公共団体に対する法令等に基づく規制の廃止・緩和の一環として、「現在の博物館の望ましい基準を大綱化・弾力化の方向で見直すことを検討する必要がある」と指摘し、具体的には、学芸員及び学芸員補の配置基準について、「博物館の種類、規模、機能等のいかんや地域の実情を問わず一律に定めることは適切でないことから、少なくとも現行の同基準第 12 条第 1 項の学芸員又は学芸員補の定数規定は廃止することが適当である。」とした。また、博物館設置主体に関する要件の緩和や管理の民間委託の検討、さらには、生涯学習施設間や市町村における広域的な連携の推進、マルチメディアの活用等を指摘した。

こうした国の方針に対応すべく、日本博物館協会から 2000 年 12 月に、『「対話と連携」の博物館—理解への対話・行動への連携』(日本博物館協会,

2000) が刊行され、博物館界において、新たな運営や活動の在り方に対する検討が始まった。同書では、まず、個々の博物館は「何のために博物館を設置するのか、設置する博物館の性格をどのように位置づけるかなど」の「設立の目的や方針の達成のために理念を構築しなければならない」とした。その上で、理念は「一定不変のものではなく、常に再確認し再検討が行われ、新提案が行われて新理念を創造し、時代にふさわしい博物館活動を実践する努力を怠ってはならない」とした。また、同書では評価についても、「現状では実施しているところは極めて少ない」とした上で、自己評価を定期的実施することや、外部からの評価も「欠くことのできない要件」とした。さらに、評価指標については「質的評価を中心」とし、入場者数等の「外形的数表のみでは不十分」であることや、結果の公表や内容に関する説明が求められることを指摘した。

このように同書は、幅広く博物館活動の在り方について提言する中で、その後の使命や基本的運営方針を理念ととらえ、評価や公表（説明責任）の必要性と合わせて、重要な指摘を行った。

続く2003年3月、日本博物館協会は文部科学省の委嘱を受け、新たな博物館の設置及び運営に関する基準の基礎となる『博物館の望ましい姿』（日本博物館協会、2003）を刊行した。同書では、望ましい姿の実現には、マネジメント、コレクション、コミュニケーションの基本視点が重要であるとし、その実現に向けて必要となる9項目をまとめた。その第1である「【1】使命と計画」の中で、先の理念を一步進めて使命とし、それが一つ一つの博物館ごとに違うことを前提とした上で、各館が自らの使命をわかりやすく表現することの必要性を説いた。また、使命を達成するため、中長期的な視点で計画を定めること（P）や、職員が各自の業務を使命や計画との関わりを理解して遂行

すること（D）、さらに、業務ごとに具体的目標を設定しその達成状況について年度ごとに自己点検・評価（C）し、以後の計画に反映させること（A）を求めた。先の『対話と連携』の考えを継承しつつ、館種ごとの特性に配慮し、利用者を念頭に置いた使命、計画（目標）、点検・評価、その後の改善という一連のサイクルの必要性を示した点で重要である。

2003年7月には、生涯学習審議会の答申や地方分権改革推進会議の提言（地方分権改革推進会議、2002）を受け、「公立博物館の設置及び運営上の望ましい基準」（文部科学省、2003、以下、「平成15年基準」という）が制定された。平成15年基準では、答申や提言における「大綱化・弾力化への対応」に関しては、都道府県と市町村の設置する博物館の役割（第2条）、扱う資料の種類や数（第3条）、開館日や開館時間（第8条）、資料保全や利用者の安全確保に向けた施設・設備（第11条）に関する規定を整備した（注1）。また、時代の変化に伴って生じた新たな役割として、インターネット等の活用（第6条）、学校・家庭・地域社会との連携や様々な利用者の事業への参画（第7条）、利用促進を図るための施設・設備（第11条）に係る規定を整備した。さらに、研修の充実（第10条）や事業における自己点検・評価とその結果の公表（第12条）に関する規定を追加した。第12条で、「博物館事業の水準の向上を図り、当該博物館の目的を達成するため、各年度の博物館事業の状況について、自ら点検及び評価を行う」ことの必要性を説いたことは、従来の法令等には無かった視点として評価できる。しかし、『「対話と連携」の博物館』で示された外部からの評価や評価指標について、また、『博物館の望ましい姿』で指摘された「計画」あるいは「中・長期」についての規定は見られず、具体的に何に基づき、どのような手法で点検及び評価すべきか明

らかではなく、課題が残った。

日本博物館協会では、引き続き 2004 年 3 月に、博物館現場への指針として『使命・計画作成の手引き』（日本博物館協会，2004a，以下「作成の手引き」という）を刊行し、使命と中長期計画の策定に焦点を当て、その意義・目的、要件、具体的な策定手順を示した。以下、その内容を少し詳しく紹介する。

まず、使命・計画を策定する意義が、

- ①社会の理解を得られる、
- ②博物館活動の拠り所となる、
- ③評価するための指標が得やすいこと、にあるとした。

使命の要件には、

- ①独自の存在理由、
- ②現代の社会で求められていること、
- ③実用性、
- ③わかりやすい言葉で示すこと、

中長期計画の要件には、

- ①使命を反映すること、
- ②目標、方法を示すこと、
- ③実現可能性の確保、
- ④期限と優先順位の明確化、を求めた。

また、実際に使命や中長期計画を策定する前提として、

- 【1】自館の現状を把握すること、
- 【2】自館を取り巻く状況を知ること、
- 【3】博物館界全体を取り巻く状況を認識すること、を求めた。

こうした諸前提を整理した上で、実際の使命づくりに当たっての素材集めから原案の吟味、決定と周知に関する手順を示した。また、中長期計画づくりでは、現状把握と使命に基づく目標策定を行い、中期（3～5年）と長期（10年あるいはそれ以上）を区別し、具体的方法（「何を」、「どのように」、「いつまでに」実現するか）を検討する

ことを求めた。最後に、こうして策定した使命や中長期計画（P）に基づき、具体的には年次計画（P）を立てて各種の事業を実施（D）し、その結果について目標に照らして自己点検（C）を行い、年度ごとに事業の結果を総括して改善を図る（A）必要性を指摘した。また、事業における改善とともに、年度計画あるいは中長期計画についても、必要に応じて、使命に立ち返っての見直しや修正（A）、さらには使命そのもの見直しや再確認（A）の必要性をも指摘した。

このように作成の手引きは、使命や中長期計画に特化して、その必要性から実際の策定手順までを体系的かつ具体的に説明した上で、評価や改善を含めた運用（＝PDCA サイクル）の必要性を示した点で、我が国の博物館運営における画期となり、これを契機に全国の館園で使命づくりが広く進むことになった（注2）。

(2) 教育基本法改正以降

2006 年 12 月に、第 1 次安倍内閣の下で教育基本法が改正され、生涯学習の理念や社会教育における国や地方公共団体の役割に関する規定整備が行われた。

これを受けて、2008 年 6 月、社会教育法や関連の個別法の改正が行われ、博物館法（以下、「法」という）では、社会教育施設の運営能力の向上を目的に、運営状況に関する評価及び改善並びに地域住民に対する情報提供に努めるための規定が整備された。具体的には、法第 9 条で「博物館は、当該博物館の運営の状況について評価を行うとともに、その結果に基づき博物館の運営の改善を図るため必要な措置を講ずるよう努めなければならない。」とするとともに、法第 9 条の 2 では「博物館は、当該博物館の事業に関する地域住民その他の関係者の理解を深めるとともに、これらの者との連携及び協力の推進に資するため、当該博物

館の運営の状況に関する情報を積極的に提供できるよう努めなければならない。」と定めた。あわせて、専門職員の資質向上を目的に、法第7条で研修の実施に努める規定を整備するとともに、博物館法施行規則の一部を改定し、学芸員資格を取得するために大学で履修すべき科目(単位)の拡充を図った。

しかし、法の規定は、評価とその結果に基づく改善への言及やこれらの情報を公開することに留まり、使命や計画の策定あるいは評価の具体的な手法については、法第8条に定める「設置及び運営上望ましい基準」に委ねられた。

法改正から3年が経過した2011年には、博物館に対する需要の高度化や多様化、経営の安定性や説明責任の確保、経費・人員の不足や指定管理者制度の導入等へ対応するため、平成15年基準

に代わり、新たに「博物館の設置及び運営上の望ましい基準」(文部科学省、2011、以下、「平成23年基準」という)が制定された。

- この基準では、使命や計画に係る事項として、
- ・博物館の諸活動の実施に関する基本的運営方針の策定とその公表に努めること(第3条第1項)
 - ・事業年度ごとの計画の策定とその公表に努めること(同条第2項)
 - ・基本的運営方針や事業計画の策定に当たり利用者・地域住民の要望や社会の要請に留意すること(同条第3項)
 - ・各年度の事業計画の達成状況等についての自己点検・評価の実施に努めること(第4条第1項)
 - ・博物館協議会や教育関係者、利用者等の外部の者による評価の実施に努めること(同条第2項)
 - ・点検・評価結果に基づく改善措置の実施に努め

表1. PDCAをめぐる法令等と博物館界の動き。

時期	法令・基準等		博物館界の動き	
	事項	主な内容	事項・刊行物	主な内容
1998.9	生涯学習審議会答申	博物館の望ましい基準を大綱化・弾力化を提言		
1998.12	文部省告示	望ましい基準における学芸員定数規定の削除		
2000.12			『対話と連携の博物館』(日博協)	理念の構築、自己評価・外部評価、結果の公表
2003.3			『望ましい姿』(日博協)	理念→使命、中長期計画、目標設定、自己点検・評価、改善
2003.7	H15年基準	(各年度事業の)自己点検、結果公表のみ		
2004.3			『作成の手引き』(日博協)	使命作成の意義①～③ 使命の要件①～④ 中長期計画の要件①～④ 前提 [1]～[3] PDCA サイクルの必要性
2007.6			『博物館制度の在り方について』(検討会議)	社会的使命 中長期的見通しをもった計画 自己評価
2008.6	博物館法改正	運営状況の評価 改善のための措置 情報の提供		
2010.3			『基準の見直しについて』(検討会議)	基本的運営方針 具体的な事業計画 PDCA サイクルの実現に努める
2011.12	H23年基準	基本的運営方針 年度計画 自己点検・評価 外部評価 改善措置 結果の公表		
2012.7			『博物館の原則』(日博協)	博物館は、使命に基づく方針と目標を定めて活動し、成果を評価し、改善を図る

ること（同条第3項）
 ・インターネット等を活用した点検・評価結果や改善の措置状況の積極的な公表に努めること（同条第4項）を定めた。

平成23年基準が、第3条で評価・改善の前提となる「基本的運営方針」や「事業年度ごとの計画」に、第4条で点検・評価の実施とそれらに基づく改善措置に、それぞれ具体的に言及したことで、ようやく、法や基準によるP計画⇒(D実施)⇒C評価⇒A改善のサイクルが整った。

3. 現状と課題

(1) 現状

改めて、我が国の博物館界における使命・計画・評価・改善の実態を、『令和元年度日本の博物館総合調査報告書』（日本博物館協会、2020）で確認する（表2・3）、（注3）。

まず、計画の前提となる独自の使命について、「設置者が定める条例・定款等は、「独自の目的・使命」に含まれません。目的・使命とは、博物館活動によってもたらされることが期待される個人的・社会的な変化」と定義した上でその有無を尋ねた結果、「設定している」割合は49.4%、「設定していない」が48.1%で、ほぼ同率であった。また、設定している館での公表状況については、複数回答の内、「館のホームページ」が58.2%、「館を紹介するパンフレット」が51.6%と優勢である反面、「特に示していない」という館が16.8%であった。

また、あらかじめ「館や博物館界の抱える問題・課題について」として用意した41の質問項目の一つである「使命・目的、運営情報の発信が不十分」に該当する（注4）と回答した館が56.6%に上った。使命を「設定していない」とした館が48.1%に上ることをからも、「独自の目的・使命」の策定・公表は、決して進んでいるとは言えない。

計画について、年度あるいは中長期にかかわらず、直接その有無を問う質問が無いため正確な実態は不明だが、41項目の一つである「中長期的な目標・計画が立てられていない」に該当すると回答した割合が64.3%を占め、これは例示された諸課題41項目について「該当する」とした項目の上位（15番目）に位置し、中長期計画の策定については、かなり深刻な状況がうかがえる。

評価（表3上半）について、定期・不定期を問わず実施している館は、職員が主体となって自館の活動を評価する「自己評価」が32.1%、外部の者が館の活動を評価する「外部評価」が29.4%、設置者が館を評価する「設置者評価」が26.4%、さらに「自己評価と設置者評価を一体的に行う評価」が14.9%であるが、いずれも不定期はわずかである。また、4つの評価の内、定期・不定期を問わず、いずれか一つでも行っている館の割合は55.9%であった。一方、41項目の一つである「館の評価が実施できていない」と答えた館が58.6%（表2）、「館の評価の結果が活用できていない」と答えた館が58.0%に上った（表2）。このことから、評価を実施している館は全体の5割程度にとどまり、さらに、その結果が必ずしも活用しき

表2. 各博物館の課題の推移（日本博物館協会、2009a, 2017, 2020）.

課題項目	使命ありで、表示済	使命なし／不明確	使命の発信不足	中長期計画なし	評価実施せず	評価活用できず
2019年度	58.2%	48.1%	56.6%	64.3%	58.6%	58.0%
2013年度	80.2%	21.1%	54.2%	64.3%	56.5%	55.0%
2008年度	77.6%	22.3%	49.1%	56.8%	57.6%	52.7%

表3. 評価実施（上）及び結果公表（下）の推移.

評価実施	自己	外部	第三者	設置者	一体的	いずれか
2019年度	32.1%	29.4%	—	26.4%	14.9%	55.9%
2013年度	44.3%	28.4%	13.5%	47.5%	—	—
2008年度	25.1%	15.2%	5.6%	41.4%	—	—
結果公表	自己	外部	第三者	設置者	一体的	いずれか
2019年度	42.5%	63.4%	—	61.9%	59.0%	—
2013年度	35.4%	49.6%	57.2%	—	—	—
2008年度	32.8%	35.7%	67.2%	—	—	—

れていない現状がうかがえる。

評価結果の公表（表3 下半）については、「自己評価」が 42.5%、「外部評価」が 63.4%、「設置者評価」が 61.9%、「自己評価と設置者評価を一体的に行う評価」が 59.0%で、自己評価が他と比べて低い。

(2) 課題とその原因

先に見た現状について、実施状況を仮にPDCAの各段階に当てはめてみると、使命あり：49.4%，P（中長期計画あり）：100-64.3 = 35.7% ⇒ D ⇒ C（評価実施）：55.9% ⇒ A（改善実施）：100-58.0 = 42.0%となる。あえて言うなら、我が国の博物館界におけるPDCAの各サイクルの導入状況は、「全体の半分足らず」ということになる。

上記の状況は、過去の調査結果と比較しても、大差ないようである（表2）。使命については、令和元年度からその定義（範囲）が変更されたため、有無を単純には比較できないが（注5）、使命を含む館の運営状況の発信については、むしろ課題とする割合が増加している。また、中長期的な計画については、「無い」とした割合が約2/3を占め、平成20年度からは、その割合が増加している。さらに、評価の実施や結果の反映状況についても、「実施せず」や「活用できていない」とする割合がいずれも過半を占め、増加傾向すらうかがえる。平成23（2011）年に望ましい基準において導入が求められたPDCAサイクルは、

決して、「機能している」とは言えない状況である。

こうした原因と影響については、過去にも指摘（高井，2012，2020）したが、今回も同様のことが想定される。即ち、中長期計画が欠如する一因が単年度（予算）主義にあり、その影響から、年度計画を構成する日々の活動と最終目標である使命の間をつなぐ架け橋がなく、両者の関連付け（論理性のチェック）に対する意識が希薄になっている。また、評価の導入や活用が進まない原因（注6）として、参考となる標準的なモデルが無いこと、評価全体の枠組み、指標や目標値の設定の仕方がわからず、導入に至らないケースが想定される。加えて、「評価の結果が活用できていない」ことは、改善に結びついていないことを意味し、背景には、評価が事務量の増大を招いたり、事業の進行管理や予算削減のツールと化すなど、行政評価一般でも見受けられる課題（総務省自治行政局市町村課行政経営支援室，2017）が見え隠れする。

PDCAサイクルの個々の部分が機能していないことは、当然、サイクルが循環していないことを意味するが、博物館界にとって深刻な課題は、PDCAサイクルの必要性が説かれてから20年以上、法や基準の整備からも10年が経過してなお、導入・確立が進まず、しかも、その状況がここ約10年を比較しても横ばい、あるいは後退傾向すら見受けられることである。この原因については次章でも検討するが、バブル崩壊や財政危機に直面し、当面の使命は策定して年度計画を立てるも

の、両者を関連付けること、すなわち、個々の事業・活動が使命の達成にどう繋がっているのかに対する意識が希薄であることが色濃く影響しているのではないかと推測する。

4. 今後に向けて

(1) 法や基準との関係

先に見た PDCA サイクルに係る課題解決に向け、まず、現行法や平成 23 年基準の内容から検討する。

課題の一つである使命や中長期計画の欠如について、平成 20 年の法改正に先立つ有識者による検討（これからの博物館の在り方に関する検討協力者会議（以下、「検討会議」という）、2007）では、登録制度改善の項目で、「博物館が何のために存在しているのか」という、社会的使命を明確にして、その使命を達成するために、中長期的な見通しを持って計画を立てる」ことを指摘した。また、評価の項では、「博物館は、そのあるべき姿を明確にし、自己で評価し、不断に改善への努力を積み重ねていく必要」があるとした。

しかし、改正後の現行法においては、使命や中長期を含めた計画に関する規定はなく、評価とその結果に基づく改善の実施（第 9 条第 1 項）及び運営の状況に関する情報提供（第 9 条の 2）を定めるにとどまっている。法では今後、少なくとも評価や改善を規定するなら、その前提となる使命あるいは平成 23 年基準にいう基本的運営方針、さらに、計画の必要性にも言及すべきである。

使命や計画に関しては、法改正に伴う平成 23 年基準の策定に当たっても、先行する検討会議で検討（検討会議、2010）が行われ、「博物館の存在意義や地域において果たすことが期待されている役割等の内容を含む基本的な運営の方針（以下「基本的運営方針」という。）が明文化され、ま

た、それが利用者に公開されていること」の必要性を指摘した。あわせて、「博物館の基本的運営方針の達成に向けた具体的な事業計画を策定する必要がある」とし、策定に当たって「利用者や地域住民の要望や社会の要請に留意する」ことや、「PDCA サイクルが生まれるよう努めること」を求めた。残念ながら、評価に関しては「事業計画の達成状況が適切に判断できる方法」が望ましいことや、「評価作業に徒らに労力を費やし、職員モチベーション向上を妨げるような仕組みが必要」との指摘にとどまった。

これを受けた平成 23 年基準では、基本的運営方針の策定を規定したものの、提言にあった「博物館の存在意義や地域において果たすことが期待されている役割等の内容を含む」（＝使命の要素を含む）概念であることが薄れた。また、計画や評価の直接の対象が「その事業年度」あるいは「各年度」となり、中長期の視点を欠いた。年度計画はその達成状況を主に直接的な結果（アウトプット）で評定するため、そこから直接、相応の期間を通して測るべき使命の達成度（＝インパクト）を評定することや、その中間段階に位置する成果（アウトカム）の評定は困難となる。また、中長期計画やその評価の欠如は、年度計画や個別の事業と使命との関連付けやそのチェックができていないことや、その必要性に対する認識の希薄化にもつながっている。こうした課題を生まないためにも、今後、望ましい基準には、年度だけではなく、中長期の視点を備えた計画やその評価の必要性を盛り込むべきと考える。

(2) 博物館現場での取り組み

最後に、PDCA サイクルに係る課題について、博物館側（現場）での解決に向けての私見を述べ、まとめとする。

まず、そもそもの出発点である使命の欠如につ

いては、改めて作成の手引きに立ち返り、3つの意義（①社会の理解を得られる、②博物館活動の拠り所となる、③評価するための指標が得やすいこと）と4つの要件（①独自の存在理由、②現代の社会で求められていること、③実用性、④わかりやすい言葉で示すこと）を念頭に、館の存在意義・目的と、活動を通じてどういう社会の状態・変化をめざすのかについて、独自に、具体的かつ明快に定める必要がある。

次に、中長期計画が必要で、手引きではその作成要件として、「①使命を反映する」を挙げている。中長期計画は、日々や各年度の活動（計画）が最終目標である使命にどのように結びつくか、両者の有機的関連をチェックしながら作成することが重要である。また、年度計画と同様、具体的な期間と到達点を明らかにするとともに、その達成度を測る指標を設定し、期中を通じた評価を行う必要がある。こうした中長期的な視点を持った計画や目標の策定と評価・改善の過程については、独立行政法人制度を参考にすることも一案である（注7）。

さらに、評価制度の導入促進には具体的なモデルが必要となる。モデルは、一時の行政評価で主流となった業績測定型や、指定管理者制度でよく使われる経費縮減や施設管理に重点を置いた類ではなく、館の使命や中長期計画、年度計画、個別の事業の結果を評定でき、使命の達成状況を的確に示すことができる制度設計が必要で、ロジックモデルを使ったプログラム評価がその一候補である（注8）。あわせて、検討会議の提言や行政評価の課題にもある「評価疲れ」が起らないように留意したい。また、具体的な評価システムの作成や運用方法については、法や基準で規定することは馴染まないため、かつての作成の手引きやハンドブック（日本博物館協会、2004a, b）のような、博物館界としてのマニュアルの作成が有効と

考える。

評価は通常、「改善のため」と言われるが、行政評価に見られるような進行管理や予算査定の根拠としての活用では、博物館活動の「改善」に資するとは思えない。評価の目的は改善に違いないが、一步進めて、自分たちが成し遂げたいこと（＝使命）を実現するために活用するツール（源、2017）であり、使命の達成状況を具体的に示すための証と考えたい。評価をこうした視点で捉えることで、その必要性に対する理解が深まり、法第9条に定める導入が進むことを期待したい。

改めて、法律や望ましい基準の整備と博物館現場での理解が進み、PDCAの各段階が整備されサイクルが循環することを通じて、持続可能な博物館経営が実現することを願ってやまない。

注釈

注1 1973年の公立博物館の設置及び運営に関する基準（昭和48年文部省告示第164号）の第12条第1項中の「都道府県及び指定都市の設置する博物館には、17人以上の学芸員又は学芸員補を置くものとし、市（指定都市を除く。）町村の設置する博物館には、6人以上の学芸員又は学芸員補を置く」については、2003年の改定に先立つ1998（平成10）年12月時点の文部省告示（第161号）で、「博物館には、学芸員を置き、博物館の規模及び活動状況に応じて学芸員の数を増加するように努める」に改められた。

注2 日本博物館協会では、作成の手引きとあわせて、使命や中長期計画の策定を支援するためのツールとして、博物館現場で「自己点検支援のワークショップ」を開催したり、自己点検アンケート用のハンドブック（日

本博物館協会，2004b) を刊行した。

注3 調査は令和元年10月4日～11月20日にかけて，全国4,178の館園を対象に行われ，有効回答館数は2,314であった。

注4 41項目の問いに対する回答は，「1. すごくあてはまる」，「2. まああてはまる」，「3. あまりあてはまらない」，「4. まったくあてはまらない」から選択するかたちを採っており，本稿では，報告書と同様に，1と2の合計を「該当する」として扱った。

注5 平成20年度や25年度の調査（日本博物館協会，2017）では，使命について「貴館では，館の目的・使命を，一般の人々にわかりやすいように，館のホームページ，パンフレット，ポスター，館の「ニュース」等で示していますか。＊館の目的・使命を館長のメッセージ・挨拶で示している場合も含みます」という設問であったため，「示している」と回答した割合が77.6～80.2%と高いが，使命の定義が異なるため，令和元年度の調査で策定や公表の割合が低下したと判断はできない。

注6 博物館における評価の課題について，佐々木・泰井の両氏は，日本博物館協会による調査結果（日本博物館協会，2009b）や独自のヒアリングを通じて得られた知見から，「①評価のための調査や報告書の作成作業に関する課題，②博物館活動自体の有効性に関する課題，③評価の枠組みや評価の構造に関する課題」に整理している（佐々木・泰井，2012）。

注7 国立科学博物館の第2期の中期目標策定に当たっては，従来からの事業を整理し積み上げた第1期の6つの目標を見直し，新たにミッションを定めるとともに，その実現のために同館の特性を考慮して「構造化」

した3つの目標を策定した（小川，2020）。

注8 博物館界におけるロジックモデルに関しては，（佐々木亨・泰井，2012）でも言及され，PDCAとの関係を含めたプログラム評価の有用性については，源（源，2017）や筆者（高井，2020）も指摘した。

参考文献

- 稲田将人．2016．PDCAプロフェッショナル．242pp．東洋経済新報社，東京．
- 小川義和．2020．2．国立科学博物館．「転換期の博物館経営」（金山喜昭編），pp. 126 - 137．同成社，東京．
- これからの博物館の在り方に関する検討協力者会議．2007．新しい時代の博物館制度の在り方について．111pp．これからの博物館の在り方に関する検討協力者会議，東京．
- ．2010．博物館の設置及び運営上の望ましい基準の見直しについて．89pp．これからの博物館の在り方に関する検討協力者会議，東京．
- 佐々木亨・泰井良．2012．博物館評価を評価する－ODAの評価方法・枠組みを参考にして－．日本ミュージアム・マネジメント学会研究紀要，(16)：103 - 111．
- 高井健司．2012．評価をめぐる取組みの経過と現状の課題．博物館研究，47（12）：6 - 9．
- ．2020．博物館評価の現状と今後－新たな制度の構築に向けて－．「日本の博物館のこれからⅡ－博物館の在り方と博物館法を考える－」（山西良平・佐久間大輔編），pp. 79 - 92．大阪市立自然史博物館，大阪．
- 日本博物館協会．2000．「対話と連携」の博物館－理解への対話・行動への連携，86pp．日本博物館協会，東京．
- ．2003．博物館の望ましい姿，26pp．日本博

- 物館協会，東京。
- . 2004a. 博物館の望ましい姿シリーズ1「使命・計画作成の手引き」. 67pp. 日本博物館協会，東京。
- . 2004b. HANDBOOK「ミュージアム自己点検アンケート」. 35pp. 日本博物館協会，東京。
- . 2012. 博物館の原則 博物館関係者の行動規範，30pp. 日本博物館協会，東京。

参考資料

- 生涯学習審議会. 1998. 「社会の変化に対応した今後の社会教育行政の在り方について」.
- 総務省自治行政局市町村課行政経営支援室. 2017. 「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果」.
- 地方分権改革推進会議. 2002. 「事務・事業の在り方に関する意見」—自主・自立の地域社会をめざして—.
- 日本博物館協会. 2009a. 「日本の博物館総合調査研究報告書」.
- . 2009b. 「博物館評価制度等の構築に関する調査研究報告書」.
- . 2017. 「平成25年度日本の博物館総合調査報告書」.
- . 2020. 「令和元年度日本の博物館総合調査報告書」.
- 文化庁. 2018. 「多様なニーズに対応した美術館・博物館のマネジメント改革のためのガイドライン」.
- 源由理子. 2017. 政策の質的改善と評価～プログラム評価の理論を適用して～. 総務省平成28年度政策評価に関する統一研修（中央研修）（1月20日）.
- 文部科学省. 2003. 公立博物館の設置及び運営上の望ましい基準（平成15年6月6日文部科学省告示第113号）.
- . 2011. 博物館の設置及び運営上の望ましい基準（平成23年12月20日文部科学省告示第165号）.