第二部　行動規範・倫理と評価

博物館評価の現状と今後
－新たな制度の構築に向けて－

大阪市博物館機構　　　高　井　健　司

1. 使命の作成や評価の現状

過去の状況

博物館の評価をめぐっては，行政における事務事業評価が盛んになり，その波が博物館界にも押し寄せた頃，『博物館研究』で特集「博物館の評価」（日本博物館協会，2003）が刊行され，当時の状況が紹介された。その後，再び，同誌で特集「博物館における点検・評価とその実践」（日本博物館協会，2012）が組まれ，筆者は「評価をめぐる取組みの経過と現状の課題」（高井，2012）と題して，前回の特集以降の国や日本博物館協会の取組みと，評価の現状について概括した。改めてその主な内容を振り返ると，次のとおりである。

①『公立博物館の設置及び運営上の望ましい基準』の公表（2003 年 6 月）と『使命･計画作成の手引』（日本博物館協会，2004）の刊行が，使命の策定率が 73.3%（2004 年時点）という新たな動きを生んだ。

②博物館法の改正（2008 年 6 月）に，評価の実施と改善，運営状況の公開が盛り込まれた。また，これを受けた『博物館の設置及び運営上の望ましい基準』（2011 年 12 月，以下「望ましい基準」という）では，基本的運営方針の策定と公表，年度ごとの事業計画の策定と公表，事業計画や運営状況についての自己及び関係者による点検・評価の実施，点検・評価に基づく改善と結果の公表が求められた。これによって，方針・計画→（実施）→点検・評価→改善という PDCA サイクルが完成した。

③当時の使命策定や評価実施の状況については，使命策定が 77.6%と高いことに比べ，評価については自己が 25.1%，外部が 15.2%，第三者に至っては 5.6%といずれも低い。また，評価結果の公表は，自己が 32.8%，外部が 35.7%，第三者は 67.2%で，必ずしも十分とは言えない状況であった（日本博物館協会，2009）。

④使命の策定状況に比べて評価の実施状況が芳しくないことから，PDCA の「循環」に課題が見えた。法や望ましい基準に，運営方針（使命）と年度計画の間に位置づけるべき中期計画や，運営状況を判断するための点検･評価の「指標」への言及がなかったことから，現場における中期計画の欠如や，評価指標や具体的な目標値の設定に苦労している状況が伺えた。

最近の動向

本稿でもまず，平成 25（2013）年度の博物館総合調査（杉長，2015）に基づき以下，現状を確認した。あわせて，主要項目について表 1 に平成 20（2008）年度との比較を示した。

使命については，わかりやすく表示している割合が，2004 年調査時の 73.3％から 2008 年の 77.6%を経て，2013 年には 80.2%に達した。館種別の動向を見れば，美術系（86.0%）や，母数は

少ないが植物園（92.5%）の割合が高いのに比べ，郷土系（70.9%）や動物園（67.4%），水族館（64.2%）は低調である。

評価については，自己評価でみれば，「定期」が2008年の16.5%から2013年は30.0%に，「不定期」と合わせた何らかの形で「実施」する割合が25.1%から44.3%に増加するが，未実施の割合が50.6%を占める。外部評価についても，「定期」が10.5%から20.8%と倍増し，「不定期」と合わせた何らかの形で「実施」する割合が15.2%から28.4%に増加するが，未実施は64.6%と多くを占める。さらに，第三者評価では，「定期」が4.1%から9.3%と倍増し，「不定期」と合わせた何らかの形で「実施」する割合が5.6%から13.5%に増加するが，未実施は78.7%と圧倒的多くを占める。

設置者別では，国の施設が自己評価（59.6%），外部評価（42.1%），第三者評価（21.1%）のいずれにおいても優勢で，国公立を除く私立等の館がいずれも平均を下回り（自己：38.3%，外部：14.6%，第三者:8.4%）低調である。館種別では，自己評価の「定期」・「不定期」を合わせた全館平均の44.3%に対して，総合系（50.5%），自然史系（55.4%），理工系（52.4%），母数は少ないが動物園（51.2%），植物園（67.5%）が優勢である反面，母数が大きい歴史系は，41.5%と低調である。

館の設置者による評価の実施状況をみれば，「定期」あるいは「不定期」が2008年の41.4%から2013年は47.5%と少し増加した。また公立館では，直営館（36.6%）と比べて指定管理者制度導入館（57.9%）の割合が高く，同制度の「報告」（モニタリング）として実施されたと推測される。

公表については，2008年の自己評価（32.8%），外部評価（35.7%），第三者評価（67.2%）と比べ，2013年は自己評価（35.4%），外部評価（49.6%），第三者評価（57.2%）で，公表館の実数は増えているものの，自己評価における公表は依然として1/3程度にとどまり，進んでいない。設置者別では，公表においても評価の実施状況と同じで，自己評価，外部評価，第三者評価のいずれも，国の施設が優勢であるのに対して，国公立を除く私立等の館は低調である。館種別では，公表率の低い自己評価（平均35.4%）にあって，総合系（54.5%），自然史系（43.1%）が高いのに対して，美術系（31.9%）や理工系（27.8%）は低調で，同様の傾向は外部評価や第三者評価でも見受けられる。

現状から見た課題

2013年度調査（日本博物館協会，2017）から，使命の策定・公表がすでに8割を超えている反面，使命の「発信が不十分」と回答した館が1,224館（54.2%）に上ることから，周知が不十分である状況が見て取れる。

評価については，自己評価と外部評価がともに，前回調査を上回ったものの，使命の策定・公表に比べてその割合は，まだまだ低い。また，望ましい基準では，「各年度の事業計画の達成状況その他の運営の状況について，自ら点検及び評価を行う」ことを求めているが，年度計画の上位に位置づけられるべき中期計画については，1,453館（64.3%）が「立てられていない」と回答しており，年度を超えた中長期的な視点での評価の欠如が予

表1. 主要項目の比較.

	使命あり	自己評価	外部評価	第三者評価	設置者評価	公表（自己）	公表（外部）	公表（三者）
2013年	80.2%	44.3%	28.4%	13.5%	47.5%	35.4%	49.6%	57.2%
2008年	77.6%	25.1%	15.2%	5.6%	41.4%	32.8%	35.7%	67.2%

想される。さらに，調査では，実施主体や公表の有無については尋ねているが，具体的な評価方法（項目や指標等）まではわからない。後述するように結果を公表した例等から探るしかないが，博物館を対象とした評価の標準的な手法・基準があるわけではなく，このことが全体として評価が進まない一因と考えられる。

改善については，「博物館評価の結果が活用できていない」と答えた館が1,242館（55%）に達し，PDCAサイクルが回っていない現状を示している。今後は，中期計画の有無を含め，評価に基づく業務改善の効果についても詳細を調べる必要がある。

以上，評価等に係る個々の数字を見る限り，博物館界全体として，決して法や望ましい基準が求める姿を実現できているとは言えない。改めて，①館の使命やビジョンの策定，②これらに基づく中期計画や年度計画の立案(戦略・戦術等の策定)，③計画の達成状況の点検・評価，④改善への取組み，というPDCAサイクルが循環する仕組みを早急に構築する必要があると考える。

こうした現況について佐々木秀彦は，「「対話と連携の博物館」を皮切りに日本の博物館界にとって重要な取組がなされてきた。」とする一方，「博物館界全体への影響力，博物館現場での理解は限定的であったといわざるをえない。現場の職員の大半は「対話と連携の博物館」という基本理念すら知らないのではないだろうか」（佐々木秀彦，2017，p. 8）と振り返る。

2. 評価の手法を巡って

行政評価と博物館界への影響

評価制度について，行政評価の動向も参考にしつつ，博物館界での導入と展開を振り返りたい。

1990年代のはじめ以降，バブル崩壊による公共団体の財政事情の悪化に少子高齢化の影響などが相まって，高度経済成長を前提とした各種施策や時代にそぐわなくなった施策の見直し・廃止の議論が始まった。1996年に三重県で行政評価制度が導入されたことを契機に,限られた予算で「効果」や「成果」を求めることを目的に，同制度は全国各地に広まった。

この影響は公立博物館にも及ぶことになり，県立館への導入（谷本，2003），学会設立やシンポジウム等の開催（注1），研究成果の刊行（佐々木亨，1999，（注2））など評価をめぐる動きが活発化し，その後の博物館界における評価研究の起点となった。

ところで，行政評価については今も各地の自治体で実施されており，総務省による調査（総務省自治行政局市町村課行政経営支援室，2017）を通じて，その実態を垣間見ることができる。

調査によれば，評価を導入している自治体の割合は61%と高く，その活用方法は「総合計画等の進行管理」が圧倒的（76%）という。また，評価結果の予算への反映状況を見ると，「反映している」（76%）がかなり高い。制度に対する課題認識では，「行政評価事務の効率化」（80%），次いで「評価指標の設定」（79%），「予算編成等への活用」（71%）が，他と比較してかなり高い。

このように，従来からの行政評価については，その主な目的が総合計画等の進捗管理にあり，結果を予算編成に反映している実態とともに，事務の効率化・評価指標の設定・予算編成への活用といった面での課題が見て取れる。

公立博物館での先行例

次に，行政評価や指定管理者制度の導入以降，その影響を受けることとなった公立博物館における評価について，いくつかの例を通じて，現状を見ておく。

静岡県立美術館は，2005 年 7 月に，自己評価を中心とした制度の試行的な運用を開始し，博物館界における早い段階での導入例としてよく知られる。評価システムは，「成果を自己評価することを通して，使命及び目標の達成を図る」ことを目的とし，戦略目標・戦略・アクションプラン（P）に基づき，事業活動（D）を行い，自ら評価（C）し，その結果を踏まえた見直し（A）を，年度単位で行うという（静岡県立美術館，2019）。また，美術館経営，文化政策，地域経営の専門家による第三者評価委員会を設置することで，外部評価機能を付加している（静岡県立美術館第三者評価委員会，2019）。評価は，A ～ D の「基本方針」に基づき，11 の重点目標と 34 の評価指標・目標値からなる計画（P）を立て，実績（D）を特定し，自己や第三者による成果と課題からなる評価（C）を，基本方針ごとの「評価シート」と，それらを一括した「評価シート（総括表）」にまとめる仕組みである。あわせて，第三者評価は設置者である県の取組に対しても行われる。目標値は一部を除いて定量的で，評価（成果と課題）は基本方針ごとに文章で記す方法を採用しており，業績測定を基礎としつつ，定性的な要素も含めた判定を行っている点が特徴である。実績の特定や評価の基礎資料として，展覧会等に関する各種データからなる「静岡県立美術館評価業務報告書」や,「展覧会に関する自己点検評価表」，「調査・研究に関する自己点検評価報告書」，「定性評価の状況」等が準備される。これら毎年積み重なる詳細なデータは，成果を客観的かつ経年変化を追って示すことができる点で有効である反面，その作成には相応の労力（経費）が必要と思われる。

吹田市立博物館でも，中長期計画（吹田市立博物館協議会，2010）で定めた目標に基づき，業績測定を基礎にした自己評価および外部評価（吹田市立博物館協議会，2019）が行われている。具体的には目標に定めた「1　資料の収集と保管」から「9　施設の整備・維持管理」の 9 項目について，それぞれに「①」や「②」とした中項目，さらには中項目を「a」，「b」の小項目に分け，小項目ごとに具体的業績を示し，外部評価者のコメントを付けている。評定は，自己評価，外部評価とも，小項目ごとに 10 段階（一部は 5 段階）で数値化（特に, 外部評価は小数点以下第 2 位まで）した上で，小項目の平均点から大項目の「総合評価点」を算出しているようである。また，総合評価点については，過去 10 年の変遷（値の推移）が示されており，報告書の冒頭には，各大項目に対する評価すべき点と課題を指摘した総評が付されている。

三重県総合博物館（MieMu）では，2014 年の新館開館以来，同館の博物館協議会の下部組織として「評価部会」を設置し，自己評価及び外部評価を行っている（三重県総合博物館，2020）。評価は「長期にめざす姿（ビジョン）の実現に向けて，当面 3 年間（＝計画期間）に戦略的に取り組むための計画とそのマネジメントのしくみ」について，6 ～ 7 項目からなる上位の「戦略」と，その下位に 17 ～ 18 項目の「戦術」を立て, 各戦略・戦術を対象に行う。具体的には，年度当初に，戦術のアウトプット（実施者がコントロールできる変化）や戦略のアウトカム（利用者を含めた相手方の変化）について，定量的あるいは定性的な指標に基づく目標値を定める。年度末をもって実績を集計し，自己（館側）と外部（評価部会側）の双方から評価を行い，戦術・戦略の各項目について達成度を「1. 達成できていない，2. どちらかというと達成できていない，3. どちらかというと達成できた, 4. 達成できた」の 4 段階で判定し，文章による「概要」（＝成果や改善の指摘）や期中の点数変化を示した一覧表が添付される。現在, 1 期 3 年サイクルの 2 期分が終わり, 第 3 期に入っており，この間，評価結果に基づく業務改善とと

もに，評価シートの戦略・戦術項目や評価指標の見直し，さらには中期計画の立て方そのものの見直しも行われている。業績測定型を基礎としながらも，アウトプットに加え，アウトカムの視点を導入したシステムである。

大阪府では，府立の博物館施設について指定管理者制度を導入し，設置者が準備した評価シートに基づき，博物館（指定管理者）による自己評価と，指定管理者選定委員による指摘・提言を受けた設置者評価を行っている。その一例である弥生文化博物館（大阪府教育庁文化財保護課，2019）では，例えば「I 提案の履行状況に関する項目」という大項目の下に，【評価項目】として「(1) 施設の設置目的および管理運営方針」を設定し，評価項目ごとに【評価の基準（内容）】として「館の設置目的及び提案内容に沿った管理運営がなされているか」等の視点を盛り込んだ評価シートを用意している。評価はまず，各【評価の基準（内容）】ごとに示された「資料の収集・整理・保管と活用」をはじめとする複数項目について，定量的（人数等）あるいは定性的（わかりやすい解説の充実等）な実績を特定する。その上で，【評価項目】ごとに，指定管理者（内部）及び設置者（外部）のそれぞれが「S：計画を上回る優良な実施状況，A：計画どおりの良好な実施状況，B：計画どおりではないがほぼ良好な実施状況，C：改善を要する実施状況」を判定する。評価に当たって，【評価の基準（内容）】ごとに示された複数項目から評価結果をまとめる際の「総合化方法」（佐々木亮，2010，p. 18）が不明な点や，評価の枠組みや指標が公の施設全般を対象とした画一的な指定管理者の募集要項や選定基準に左右され，博物館事業や館の特性を評価することが困難な点が課題である。

以上の先行例は，博物館の諸活動をいくつかのグループ（大項目や中項目）に分類し，それらを構成する日常の具体的活動や個別の手段（小項目）について，その実績を評価する構造を採っている。しかし，小項目の実績が上位の中項目や大項目に及ぼす影響が十分に検証されず，大項目の評価が小項目の評価の平均値となっているケースや，小項目の結果と大・中項目の結果に齟齬が見られることは，これら先行例の課題と考える。

独立行政法人の評価をめぐる動向

国の博物館施設では，2001 年度からの独立行政法人化に伴い，他の業種の法人と同様，新たな評価制度の導入が義務付けられた。その後，独立行政法人を巡っては，2010 年の行政刷新会議による事業仕分けに伴う評価や，文化庁による法人制度のメリットやデメリットに関する総括（国立文化施設等に関する検討会，2010）も行われた。

また，2013 年末には「独立行政法人改革等に関する基本的な方針」が閣議決定され，法人は，目標管理の仕組みのあり方，法人の裁量と国の関与の程度，業務の停滞が国民生活や社会経済に与える影響の度合い等に応じて，①「中期目標管理により事務・事業を行う法人」，②「中長期的な目標管理により研究開発に係る事務・事業を行う法人」，③「単年度の目標管理により事務・事業を行う法人」の 3 つに分類され，業績評価は主務大臣が自ら行うことになった（閣議決定，2013）。因みに，博物館関係の 3 法人（注 3）は，いずれも①「中期目標管理により事務・事業を行う法人」に分類された。

評価の仕組みについては，従来の独立行政法人の評価が，「目標が観念的，抽象的かつ総花的であり，かつ，必ずしも全ての目標について具体性や的確性，明確性が確保されていたわけではなかった」，「適正かつ厳正な評価の実施や国民に対する説明責任を果たしていないとの指摘があった」とした上で，総務大臣が新たに統一的な指針

を定めた。

その上で，今後は総務大臣指針に基づき，「法人の業務等に係る国民への説明責任を果たしつつ法人の政策実施機能を最大化するという観点から，適切な目標を定める必要がある。」とした。

具体的には，目標を立てる際に

Ⅰ，具体的，客観的，的確かつ明確であること，

Ⅱ，アウトプットに着目した目標を必ず定めるとともに，できる限りアウトカムに着目した目標を定めること，

Ⅲ，できる限り定量的であること

Ⅳ，実現可能性を過度に考慮した安易な水準としないこと

を求めている（総務大臣決定，2014，p. 5)。

新たな動き

これまでの博物館を含めた自治体による行政評価や独立行政法人の評価では，事務量が膨大であることに加え，業績を数量的に判断し（業績測定型），結果を単純に予算編成に反映させてきたことや，目標が観念的，抽象的かつ総花的であること等の課題が指摘されている。

一方で，「成果志向の事業遂行を促進する社会的成果（インパクト）評価の推進」（閣議決定，2016）や「社会的価値を可視化し，…PDCA サイクルの円滑な実施…，ステークホルダーへの説明…，すなわち社会的インパクト評価が定着することが不可欠」（内閣府政策統括官，2016）と言われている。評価が，業績測定に留まるのではなく，事業の結果がもたらす成果（社会への影響）を問われる時代を迎えていると言える。博物館においても今後は，前述の総務大臣指針が指摘する「定量的」や「アウトプット」とともに，その先にある成果（インパクト）までを意識し，これら相互の有機的関連が点検でき，業務改善に繋げることのできる評価制度の構築が求められる。それには，後述するロジックモデルの採用やプログラム評価の活用が効果的と考える。

さらに，佐々木亨は，博物館と社会との関係について，展示や各種プログラムなどのサービスを提供する博物館とその利用者との関係（第 1 の交換）と，博物館が存在すること自体によって生じる地域社会と博物館との関係（第 2 の交換）が存在することに注目する。その上で，これまでの評価が，第 1 の交換について業績測定型で実施し「業務改善」または「市民への情報公開」の道具として捉えられてきたことが，近年の「評価離れ」や「評価疲れ」を生んだと推測した。今後は，博物館に足を運ばない大多数の地域住民や納税者の理解を得るためにも，第 2 の交換に対する視点を備えた新たな評価手法が必要であり，具体的には，資金獲得や社会的インパクト評価までを視野に入れた制度の構築が急がれるとした（佐々木亨，2017)。

3. 新たな評価制度の構築

使命から活動・手段まで

博物館評価について我が国では，いくつかの実例に見たように，「標準的」あるいは「定型的」と言えるような制度が存在しない中で，先に指摘した新たな動きもある。そこで，改めて今後の博物館評価をどのように進めるべきかを検討したい。それにはまず，博物館がめざす最終的な目標とそれを実現するための活動方針を定めるとともに，日々の具体的活動や手段を含め，これら相互の関係を点検・整理する必要がある。

最初に，個々の館がめざす最終目標（使命＝ミッション），つまり，博物館として最終的に何をめざしてどんな状態を実現したいのかを，換言すれば，利用者・地域の住民・学会・さらには社会に対して果たすべき役割を明確にする必要がある。使命は，館種や規模，設置者，地域の実情等に即して個性的であるべきだが，従来は，資料（作品）等

の収集と調査・研究を基礎にした，地域の遺産や環境の保全・継承，成果の公開・活用，学習支援や人材育成に加え，地元への理解促進，まちづくりや賑わい創出（観光）への貢献などを盛り込むことが一般的であった（注 4）。

ところで，使命は長期間をかけて達成をめざす最終目標であるため，もう少し具体的な方針や計画，つまり，ある程度の**期間**とその間において達成すべき**目標**（両者を総称して「ビジョン」）を定める必要がある。その上でさらに，一定期間にめざす目標と日常の**具体的活動（戦術）や個々の手段**との間を結びつける**活動方針（戦略）**を定める必要がある。また，中期計画や年度計画との関係で言えば，使命の達成に向け，中期計画には上記の目標や戦略を具体的に掲げ，年度計画には，それを実現するための具体的な戦術や個々の手段を掲げることになる。あわせて両計画の策定時には，目標・戦略・戦術・手段のそれぞれについて，後述する評価指標と目標値を設定することになる。

大阪市では中期計画や年度計画を策定する前提として，「大阪市ミュージアムビジョン」（大阪市経済戦略局, 2016, 以下,「ミュージアムビジョン」という）を策定し, 対象とする 5（ないし 6）館が，使命・ビジョンとその達成を図るための戦略，日常の具体的活動（戦術）や個別の手段を定めている（注 5）。

なお，こうした使命やビジョンの策定に当たって参考または留意すべき事項等については，『使命・計画作成の手引』（日本博物館協会，2004）を参照されたい。

相互の関連のチェック（ロジックモデルの活用）

先に示した使命・ビジョンから日常の具体的活動や個別の手段までは，相互に有機的に結びついていることはもとより，昨今は，経費の投入や事業の実施が，最終的に受益者（市民や利用者）に対する成果（社会的インパクト）に繋がることが求められる。これら手段から目標に至る筋道を明らかに（論理構造をチェック）するとともに，成

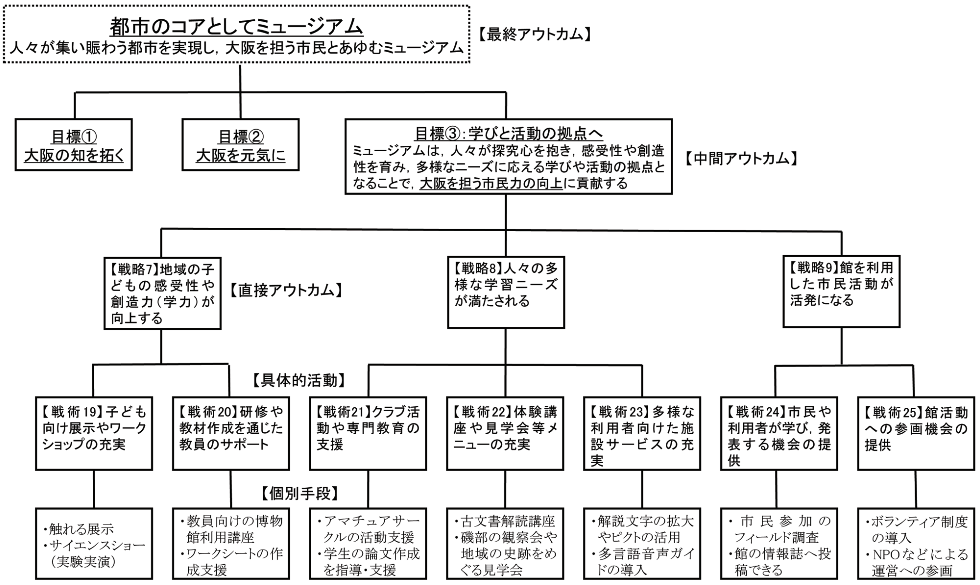

図 1.「大阪市ミュージアムビジョン」の構造（一部）.

果等を対外的に説明する手段として，行政分野でも導入が進むロジックモデル(北大路,2015;小野,2018）の活用が有効である。そこで，先のミュージアムビジョンについて，「目標③：学びと活動の拠点へ」の部分に沿ってロジックモデルを使って点検し，再整理した結果が図1である（注6)。

ロジックモデルでは，具体的活動や個別の手段から最終成果までの道筋を，「資源（インプット）→「活動（アクティビティー）」→「直接の結果（アウトプット)」→成果（アウトカム)」として捉える。ビジョンでは，「都市のコアとしてのミュージアム」を最終アウトカムとし，その実現に向けて概ね向う10年間で，「①大阪の知を拓く」，「②大阪を元気に」，「③学びと活動の拠点へ」という3つの大きな目標（中間アウトカム）を掲げて活動することとしている。さらに，「③学びと活動の拠点へ」という目標を達成するための戦略（直接アウトカム）として，「地域の子どもの感受性や想像力（学力）が向上する」（戦略7)，「人々の多様な学習ニーズが満たされる」（同8)，「館を利用した市民活動が活発になる」（同9）の3つを掲げている。その上で，戦略7を実現するため，「展示やワークショップ等メニューの充実」（戦術19）や「研修や教材作成支援を通じた教員サポート」（同20）等の具体的活動（戦術）と，サイエンスショーの実施や利用講座の開設などそれらを実現するための個別の手段を用意している。

改めて，ロジックモデルを使って，戦術19及びそれを達成するための個別の手段であるサイエンスショーと，最終目標である使命との関係を説明すると，

「資源」＝サイエンスショーの企画立案に係る人材や経費など
「活動」＝実際にサイエンスショーを実施することで，評価指標は開催回数など
「直接の結果：アウトプット」＝活動が生み出した直接の結果であり，指標はサイエンスショーに参加した子どもの数など
「成果①：直接アウトカム」＝受益者に直接及ぼす効果・変化であり，指標はサイエンスショーに参加したことによるこどもの学力の変化（有無や程度）
「成果②：中間アウトカム」＝後述する最終アウトカムの実現に貢献する中間的成果で，こどもの学力が向上すること，多様な学習ニーズが満たされること，市民活動が活発になることによる大阪を担う市民の力の変化（同上）
「成果③：最終アウトカム」＝大阪を担う市民の力が変化することによる「都市のコアとしてのミュージアム」という目標の達成度の変化（同上）

となる。

ところで，行政一般や博物館での事務・事業体系では，具体的活動や個別の手段，そのいくつかの集合体である中項目，さらに中項目をまとめた大項目という入れ子構造を採るケースが多い。こうした構造の下で行われる業績測定型を中心とする従来の評価では，具体的活動や個別の手段における目標値と結果（アウトプット）の比較を通じて，進捗度合いの把握や直接の原因分析は行われる。しかし，評価がその域に留まり，事業に対するニーズや実施過程の検証（評価），さらには，上位の中項目や大項目がめざす施策の効果や社会へ及ぼす影響（アウトカム）との因果関係の検証は，不十分と言わざるを得ない（注7)。そればかりか，個々の事業の評価結果（アウトプット）が，業務改善を待たずに一足飛びに事業の効果や必要性に結び付けられ，次年度以降の「縮小・削減」や「廃止」に直結する場合も散見される。

これに対してロジックモデルでは，「資源（インプット）→活動（アクティビティー）→直接の結果（アウトプット）→成果（アウトカム)」の一連の過程を，因果関係を追って整理するため，事業の結果について，目標値との比較に留まらず，

その差異の原因を活動の過程（プロセス）や因果関係の妥当性（セオリー）まで遡及して検証する。そのため，計画から成果に至るどの段階に課題があるかを解明でき，後に述べるPDCAサイクルの各所での改善が実現することは，博物館活動への導入にとって大きなメリットと考えられる。

指標や目標値の設定

次に，実際の「活動」，「結果」，「成果」等について評価（「事実特定＋価値判断」（佐々木亮, 2010, p. 3））を行うことになるが，それには予め，どのような指標（メジャー）を使い，目標をどこ（いくつ）に置くかを定めなければならない。

従来，業績測定型をはじめとする博物館での評価において，この指標や目標値の設定が適正でないため，評価が機能不全に陥るケースが散見される。まず，「こんな指標でこの事業の効果が適正に測れるのか」といわれる，指標の妥当性が疑問視されるケースである。例えば博物館の効率性（値打ち）を，単純に一人当たりの入館者にかかる経費（単価）で測ることである。また，ロジックモデルでも使われる「アウトプット」や「アウトカム」の指標については，誤解も散見される。先に示したサイエンスショーを例に取れば，年間あるいは一日に何回開催できたかは「活動（アクティビティー）」の指標であり，「結果（アウトプット）」の指標が参加者数であることと混同しないよう留意しなければならない。さらに，これらは定量的に測ることは容易であるが，「成果（アウトカム）」であるサイエンスショー後の学力変化，さらには市民力の変化は，定量的な測定が容易ではなく，一般的には感想やアンケート，さらには第三者によるレビュー等によって測ることになる。このように，評価指標は「定量」および「定性」の二種を使い分けることが必要だが，根拠なく一方を偏重したり，回避したりすることは禁物である。

次に，目標値の設定については，「そもそも設定した目標値は端から不可能（あるいは安易に達成可能）だった」といわれることがある。例えば展覧会の観覧者目標について，「過去の値＝当初目標のまま」，「前年度実績の横置き」，「永遠の右肩上がり」，「他所（者）による決定＝公約」，「収支計画に依存＝収入（有料入場者）から総入場者を逆算」などの事例が散見される。目標は，過去の実績や他所の類例など合理的な根拠に基づき，<u>挑戦的だが実現可能</u>で，<u>被評価者が受け入れ可能</u>であることが大切である。

蛇足ながら，データの分析手法にも留意が必要である。例えば「域外からの新規来館者の獲得」という目標の事実認定を行う場合に，「域外からの来館割合が○％」，「新規来館者の割合が△％」と個別に集計した結果に基づいて判断しているケースがあるようだが，こうした際にはクロスチェックを用いた分析（「論理積」の採用）が必要である。

なお，自館の使命やビジョンに限らず戦略や戦術の策定，これら相互の関係のチェック，個々の指標や目標値の設定などの過程では，より多くの角度から検討できる点でも，結果を関係者の間で共有できる意味でも，館内外の利害関係者の参画を得ること（源，2016）やワークショップ型式での議論（佐々木亨，2019）がたいへん有効と考えられる。

プログラム評価の導入とPDCAへの反映

使命からビジョン，戦略，具体的活動や個別の手段までを定め，ロジックモデルを使い相互の関係を点検し，それぞれの評価指標や目標値を定めて事業に着手する。その後，実際に評価を行い改善を進めることになるが，この使命実現のための一連の過程を「プログラム」（注8）と捉え，全般を通じて，ニーズ，構造，実施過程，成果・効

果等が検証でき，結果をPDCAサイクルへ効果的に反映できる「プログラム評価」（ピーター・H・ロッシほか，2005；源，2017）の導入が最適と考える。

プログラム評価では，評価を次の5つの階層に分けて考える。第1は「ニーズ評価」と呼ばれるもので，どのようなプログラムが必要とされているか，また，そのニーズに応えられるプログラムかを評価することである。先のミュージアムビジョンの「③学びと活動の拠点へ」という目標に即して言えば，今，子どもたちに感受性や想像力の向上が求められているか，さらに，子どもたちや教員が，その実現手段として体験型の「サイエンスショー」を必要としているかが問われなければならない。こうしたニーズが満たされてこそ，サイエンスショーの実施を最終的に「大阪を担う市民力の向上」に繋げることができる。評価の第1階層は，プログラムの必要性や具体的ニーズを点検することであり，本来，プログラムの策定前に徹底して行い，結果を計画立案（Plan）に反映すべきだが，プログラムの開始後（遂行中）でも繰り返し行い，状況に変化が見つかった場合には計画の改善に繋げる。

第2は「セオリー評価」とよばれるもので，プログラムをどのように実施すればニーズに応えられアウトプットやアウトカムが得られるのか，手段と目的の道筋（プログラムの構造）が妥当かを評価することである。先ほど示したロジックモデルは，まさにこのセオリー評価のためのきわめて有効なツールになる。ニーズ評価と同様，セオリー評価もプログラムの策定前に徹底して行う必要があるが，開始後でも繰り返し行い，課題が見つかればロジックモデルの修正＝計画（Plan）の改善に繋げる。

第3は「プロセス評価」とよばれるもので，プログラムが意図したデザインに沿って実施・遂行できているか評価することである。具体的活動や手段が計画通りに実施できたか，設計や設備，人手や熟練度は適切であったか等を検証することであり，博物館等の現場で一般に行われている多くの評価がこれに該当する。先のサイエンスショーを例にすれば，毎日あるいは年間に予定した回数を実施（アクティビティー）できたか，参加者数（アウトプット）はいくらか，などである。回数や参加者数などを指標とした場合は定量的となるが，実施過程の評価は，「成否」など定性的となることもある。後述するインパクト評価と比べると短いスパン（年単位）で行う必要があり，結果に問題があれば，実施方法（Do＝体制，場所，実施時期，使用道具，進め方等）の改善に繋げるとともに，計画（Plan）の見直しへ戻ることも必要である。

第4は「インパクト評価」とよばれるもので，プログラムを通じて目標とした状態がどの程度達成できたかを評価することで，ロジックモデルでの直接・中間・最終とした「アウトカム」が該当する。状態の変化を見極めるため，おもに定性的な指標で，プロセス評価に比べるとより長いスパンで評価することになる。結果は，プログラム効果の把握（Check）に繋げる。

第5は「効率（コスト）評価」とよばれるもので，プログラムを実施した効果を，投入した経費や資源，時間などに照らし，効率性の観点から評価することである。評価は，プログラムが完了した段階で行うべきだが，継続的に予算を投入して行う場合など，途中段階であったても定期的にチェクすることが必要になる。結果は，計画段階での予算や具体的な活動の見直しだけでなく，プログラムそのものを継続するか否かの判断（Action）に繋げる。

これら5つの評価は，番号の若い順に下から上に重なる関係にあり，下位の評価を前提に上位を

行うことが基本であるため，第5層のコスト評価には，プログラムに関する相応の知見と先行する階層の評価結果に対する理解が必要となる。

プログラム評価は，結果をプログラムの実施判断（最終的なアクション）に用いることはもとより，PDCA サイクルの各段階と関連付けて臨機の改善と円滑な循環を可能にする点で意義深い。また，その過程におけるロジックモデルの活用は，セオリー評価の実施においても，プログラムの実施過程における課題を明らかにすることでプロセス評価への貢献においても，効果的である。

4. まとめ

改めて，新しい博物館の評価制度について整理すると次の通りである。

①館の使命やビジョン，活動方針，具体的活動や手段を定めることが必要で，これら手段と目的の道筋を明らかにする（＝セオリー評価）には，ロジックモデルの導入がきわめて有効である

②ロジックモデルを活用したプログラム評価の手法を導入することで，プログラムの導入から成果までを，ニーズ，セオリー（理論），プロセス（実施過程），インパクト（効果・成果），コスト（効率性）の各側面から体系的に評価できる

③評価結果（C）は，それぞれ計画・手段（P），実施方法（D）にフィードバックして改善（A）に繋げる。また，ニーズ・セオリー・プロセスの各評価結果については，インパクトやコストの評価結果を待たず，必要に応じて直接，計画・手段，実施方法の改善に繋げることが重要である。

改めて評価が，

- 博物館活動の目的や目標と，その達成状況（成果と課題）を確認・可視化でき，職員間で共有するためのツール
- 受益者に対する説明責任を果たすためのツール
- 博物館に対する理解者や新たな利用者を得るためのツール

となり，「自分たちが成し遂げたいことを実現するために活用する」（源，2017，p. 31）ツールとなることを期待したい。

本稿で言及した博物館における評価制度は，大阪市における地方独立行政法人化を進める過程で新たな制度の構築をめざして，国や公立館での先行例を参考にしつつ検討してきた結果である。今後，地方独立行政法人に限らず，公共的な活動を中長期にわたって継続的に行い，より一層の社会的貢献が求められる博物館施設において，評価制度の導入と活用に当たっての参考となれば幸いである。

謝辞

博物館評価をめぐって，三重県総合博物館での評価制度の構築とその後の運用，また，佐々木亨氏を代表とする「ミュージアム評価研究会」（科研費 挑戦的研究（開拓）「ミュージアムの新たな評価手法構築に関する実践研究」（代表:佐々木亨 2018 － 2021 年度））を通じて，多くの方々からご指導・ご助言を得たことに対して厚くお礼申し上げます。

また，脱稿後，佐々木氏による「博物館評価と博物館経営」（佐々木亨，2020）に接した。博物館評価の歴史やロジックモデルの導入事例を通じて，今後の博物館に対して社会的・経済的価値の創出や顕在化を求める貴重な指摘がある。

注釈

注1　1995 年の日本ミュージアム・マネジメント学会の設立や，同年の琵琶湖博物館におけるワークショップ＆シンポジウム「博物館を評価する視点」の開催など。

注２　佐々木亨は，この間の公立博物館における評価において入館者数偏重の傾向や指標の曖昧さがある中で，先進的な取組みを紹介し，「説明義務（アカウンタビリティ）」も念頭に，評価導入に関する４つの要件を提示した（佐々木亨，1999）。

注３　独立行政法人国立文化財機構，独立行政法人国立美術館，独立行政法人国立科学博物館の３法人。

注４　ICOM 京都大会（2019 年９月１日～７日）では，新たな博物館の定義が議論されたが，採択は延期された。新たな定義案の後段では，「…。博物館は，開かれた公明正大な存在であり，人間としての尊厳と社会正義，世界的な平等と地球全体の幸福に貢献することを目的に，多様なコミュニティーと手を携えて収集，保存，研究，解釈，展示並びに世界についての理解を高めるための活動を行う。」とされている。なお，日本語訳は，同大会の記念シンポジウム「日本のミュージアムの未来」（2020 年２月 11 日，京都国立博物館）で配布された「新たな博物館の定義案（仮訳）」による。

注５　本ビジョンは，特定の館の使命とは異なり，館種を異にする複数館を対象とした市の博物館施策とでもいうべきものである。また，めざす姿である「都市のコアとしてのミュージアム」は，一定期間での到達目標というよりも，もしろ，市の博物館グループがめざす「最終目標＝使命」と考えるのが妥当である。

注６　再整理に当たり，戦略と戦術の紐付けや，戦術の内容・表現について，筆者自身が再考し，変更した部分があることをお断りする。

注７　個別の事業とともに中項目や大項目の評価が行われた場合でも，これら相互の論理的な関係の検証が不十分なため，個別の事業と中・大項目の評価結果が矛盾する（整合性を欠く）ケースが生じている。

注８　ピーター・H・ロッシほかは，社会プログラム（社会的介入）を，「社会問題を緩和する，あるいは社会状況を改善するためにデザインされた組織的，計画的，そして通常は現在継続中の取り組みのこと」と定義する（ピーター・H・ロッシほか，2005，p. 29）。

参考文献

佐々木亨．1999．公立博物館における事業評価の現状－協議会・内部評価・利用者調査－．文化経済学，3：29 － 37.

――．2017．博物館における外部性と評価の今後の展開．「日本の博物館のこれから－「対話と連携」の深化と多様化する博物館運営－」（山西良平・佐久間大輔編），pp. 105 － 110．大阪市立自然史博物館，大阪.

――．2019．事業計画のロジックモデルを作成するワークショップ－ロジックモデル作成の要点とＷＳ進行の仕方－．「日本文化政策学会第 13 回研究大会予稿集」，pp. 164 － 167．日本文化政策学会，東京.

――．2020．6．博物館評価と博物館経営．「転換期の博物館経営」（金山喜昭編）．pp. 202 － 212．同成社，東京.

佐々木秀彦．2017．日本博物館協会による「対話と連携の博物館」－市民とともに創る新時代の博物館へ－．「日本の博物館のこれから－「対話と連携」の深化と多様化する博物館運営－」（山西良平・佐久間大輔編），pp. 3 － 8．大阪市立自然史博物館，大阪.

佐々木亮．2010．評価論理－評価学の基礎－，167pp．多賀出版，東京．
杉長敬治．2015．館の設置・運営について（調査票2．関連）．「『博物館総合調査』(平成25年度)の基本データ集」，pp．39 － 63．株式会社丹青研究所・公益財団法人日本博物館協会・滋賀県立琵琶湖博物館，東京・滋賀．
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．
谷本鋭次．2003．三重県における博物館評価．博物館研究，38（5）：16 － 19．
日本博物館協会．2003．特集 博物館の評価，博物館研究，38（5）：4 － 23．
――．2004．博物館の望ましい姿シリーズ1．「使命・計画作成の手引き」，pp．5 － 26．日本博物館協会，東京．
――．2009．博物館評価について．「平成20年度日本の博物館総合調査研究報告書」，pp．52 － 53．日本博物館協会，東京．
――．2012．特集 博物館における点検・評価とその実践．博物館研究，47（12）：6 － 21．
――．2017．博物館の課題．「平成25年度　日本の博物館総合調査報告」，pp．102 － 104．日本博物館協会，東京．
ピーター・H・ロッシ，マーク・W・リプセイ，ハワード・E・フリーマン．2005．プログラム評価の理論と方法（大島巌ほか監訳），418pp．日本評論社，東京．
源由理子．2016．第Ⅰ部　参加型評価とは－その理論と方法論－．「参加型評価－改善と変革のための評価の実践－」，pp．3 － 64．晃洋書房，京都．

参考資料

大阪市経済戦略局．2016．「大阪市ミュージアムビジョン」
大阪府教育庁文化財保護課．2019．平成30年度指定管理運営業務評価票．大阪府立弥生文化博物館指定管理者評価委員会の概要．（WEB版10月28日更新）
小野達也．2018．ロジックモデルを用いた評価指標の設定．総務省平成29年度政策評価に関する統一研修（地方研修）（2月7日）
閣議決定．2013．「独立行政法人改革等に関する基本的な方針」．（12月24日）
――．2016．「経済財政運営と改革の基本方針2016について」（骨太方針）．（6月2日）
北大路信郷．2015．政策評価におけるロジック・モデルとプログラム評価の有用性．総務省平成26年度政策評価に関する統一研修（中央研修）（1月16日）
国立文化施設等に関する検討会．2010．第1回資料4．「事業仕分け結果」．
――．2010年．第7回資料1．「論点整理」（案）
静岡県立美術館．2019．静岡県立美術館評価．（WEB版7月更新）
静岡県立美術館第三者評価委員会．2019．「静岡県立美術館 第三者評価委員会評価報告書」
吹田市立博物館協議会．2010．「21世紀の博物館像−吹田市立博物館中長期−」
――．2019．「平成30年度吹田市立博物館事業評価報告書」（委員長 一ノ瀬和夫）
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」
総務大臣決定．2014．「独立行政法人の目標の策定に関する指針」（9月2日策定．同27年5月25日改定）．

内閣府政策統括官（経済社会システム担当）付参事官（共助社会づくり推進担当）．2016．調査の目的．社会的インパクト評価に関する調査研究．（WEB 版 6 月）
三重県総合博物館．2020．平成 30 年度 MieMu の活動と運営の全体の内部評価の概要．平成 30 年度 MieMu の活動と運営の外部評価結果（概要）．平成 30 年度 MieMu の活動と運営の各戦略・戦術
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）