

研究ノート

三重県総合博物館における評価制度について —運用を通じた成果と課題—

The evaluation system of Mie Prefectural Museum: the achievements and the issues discovered through the operation

高井健司

〒540-0008 大阪市中央区大手前4-1-32 地方独立行政法人大阪市博物館機構

要旨

三重県総合博物館では、2014年の開館前から新たな評価制度の導入準備を進め、昨年度まで9年間にわたり制度を運用してきた。本稿では、開館から10年を迎えるに当たり、導入から運用の過程を振り返ることを通じて、制度の改善過程や今後の課題、さらに制度導入による業務改善の成果及び今後のめざすべき姿を探った。

キーワード：戦略，戦術，ロジックモデル，業務改善，モチベーション

(2023年11月8日 受付)

Kenji TAKAI

Administrative Agency for Osaka City Museums 4-1-32 Otemae, Chuo-ku, Osaka 540-0008, Japan

Abstract

Mie Prefectural Museum, which opened in 2014, had prepared to introduce a new evaluation system before its inception and had operated it over the course of nine years from its opening to the last fiscal year. This report describes the system's improvement process, current challenges identified during the past operation, as well as the achievements in operational enhancement resulting from the system's implementation, and outlines the future direction to pursue.

Key words: judgment, logic model, improvement, motivation

1. 導入の経過

三重県総合博物館は、三重県立博物館の新館として、2014年4月に現在の地に開館した。新館建設に当たり、県の施策である「みえ県民力ビジョン」や同「行動指針」に沿い、効率的かつ効果的な経営をめざして、評価制度を構築・導入することとなった。館では開館に先立つ2012年末に外部の関係者を交えた「博物館評価のワーキング会議」(註1)を設置し、以降、ここでの検討を通じて制度の構築を進めることとなり、筆者はこの会議にメンバーの一人として参画することになった。

会議では、評価制度の目的を、説明責任を果たすこととともに、学びと改善を進めることとし、館内に設置されたプロジェクトチーム (PT) とも連携し、2013年度中の制度構築をめざした。

構築の過程では、既に策定されていた館の3つの使命の実現に向けて、地域や館が備える具体的な特徴を明らかにし、日々の博物館活動(事業)の指針となる「ビジョン」を策定することとした。策定に当たっては、キーワードの抽出から始め、選定したキーワードを盛り込んで成文化を行い、2013年3月にビジョンを

確定した。

2013年度からは、使命やビジョンを念頭に、これらを実現するための戦略とその具体的手段である戦術を策定することとした。策定に当たっては館の職員によるSWOT分析を行い、成長・改善・回避・撤退の観点から戦略の確定に努め、その下位に具体的戦術を策定した。これらの戦略・戦術は、それぞれを評価する際の指標も含めた案を、2013年11月に外部有識者から成る「三重県総合博物館経営向上懇話会」(註2)に諮り意見を徴した。その後、開館までに改訂を行い、分析データ収集のためのアンケートの書式を含め、次の6戦略・18戦術とした。

戦略1：新たな利用者のすそ野が広がり、何度も利用してもらえるために、事業内容を充実させます。

(3つの戦術)

戦略2：博物館の存在が広く伝わるために、開館の利点を活かして積極的な広報を展開します。(5つの戦術)

戦略3：「ともに考え、活動し、成長する博物館」にするために、博物館の活動と経営への県民・利用者の参画を促進します。(3つの戦術)

戦略4：博物館活動の基盤となる資料の劣化を防ぎ、将来活用できるようにするために、収蔵資料及び地域の文化財等の保存・保全に注力します。(2つの戦術)

戦略5：地域にある資料の学術的価値づけとその意義を伝えるために、地域づくりに貢献できるような総合的な研究を対象を絞って集中的に取り組みます。

(3つの戦術)

戦略6：経営資源を効果的に配分するために、評価制度を活用して事業を選択します。(2つの戦術)

2. 運用の経過

(1) 第1期の概要

本制度ではまず、館職員による自己評価を行った後、博物館協議会の下部組織として設置された評価部会会員3名(註3)が、外部から招いた評価士の助言を得つつ、最終結果を確定する手順を採用している。個々の結果については『内部評価概要』、『外部評価結果(概要)』、最終的な評価結果については『MicMuの活動と運営 各戦略・戦術一覧』として取りまとめ、ホームページで公開している(註4)。

第1期(2014～2016年度)の『各戦略・戦術一覧』は、事前に検討を重ねてきた6項目の戦略と18項目の戦術から成る。戦略を評価するための指標を「アウトカム(成果)」とし、事業への参加者数やアンケートの結果に基づき、達成度を判定する仕組みを採用した。また、戦術は少々複雑で、評価するための指標を「アウトプット(産出量)」と「アウトカム(成果)」に大別し、さらに後者については、定量と定性の2者に細分し、達成度を判定することとした。

達成度は、「1：達成できていない(20点以下)」、「2：どちらかという達成できていない(21～49点)」、「3：どちらかという達成できた(51～79点)」、「4：達成できた(80点以上)」の4段階に区分した。

これらを前提とした2014年度の評価では、

- ①各戦略及び戦術の判定に当たって、初年度で過去のデータが無く、基準となる「目標値」を設定できないまま、実績を判定することになった
- ②戦略の一部(戦略1)では、「新たな利用者」と「何度も利用してもらえる」の相反する目標を掲げたため、どちらか一方を基準に判定(外部評価)せざるを得なかった
- ③戦略の評価は、下位の戦術の評価結果に左右されずに行う方針で開始したが、戦術結果をそのまま踏襲した項目(戦略4の外部評価)があった
- ④ほとんどの戦術で「アウトプット」とされた指標は、ロジックモデルの「アクティビティ(活動)」に相当し、設計段階での誤解と考えられる
- ⑤戦術を評価するための指標が、「アウトプット(産出量)」と「アウトカム(成果)」、さらに後者を「短期的(定量)」と「短期的(定性)」に2分した合計3種が設定されたため、達成度の判定でアウトプットに依る場合(戦術2・3・4・5・9・10・14・15・16)と、アウトカムの場合(同1・6・7・8・11・12・13・17)が混在し、基準が不統一となった(同18は評価不能)
- ⑥戦術2ではアウトプットの結果が0で達成度の評価が「2」に対して、戦術14・15・16では同じくアウトプットの結果が0でありながら評価が「1」で、達成度の判定に差が生じた
- ⑦戦略・戦術を問わず、多くの項目の評価結果で、評価(=事実特定+価値判断)よりも原因分析や改善の方向を示す記述が目立った

⑧内部・外部評価における達成度の相違は、戦略で1項目、戦術で1項目が生じたなどの課題等が生じた。

翌2015年度の評価では、各戦略及び戦術の評価に当たって、初年度のデータとの比較が可能となり、多くの戦術等において判定の参考となった。その結果、戦略の評価は、下位の戦術に眼を向けつつも、おもには前年度実績を参考にある程度、独自の判定ができた。しかし、当該年度においても、前年度の課題とともに、次のような課題等が生じた。

⑨戦略の外部評価では、評価指標から逸脱した基準で判定した項目(戦略2)があった

⑩戦術の内部評価では、昨年度と同様、達成度の判定でアウトプットに依る項目とアウトカムによる項目が混在した

⑪戦術の内部評価では、事業が未実施(アウトプットが0)にもかかわらず、「3」と判定した項目(戦術15)があった

⑫外部評価では、必ずしも前年度の実績との比較にとられずメリハリの効いた判定を行った結果、戦略の3項目、戦術の7項目で内部評価との相違が生じた。2016年度の評価では、新たに前年度の実績が加わり、特に戦略の判定基準として定着した。また、戦術18の評価は、2014年度以外は、外部評価の終了後に外部の評価士による詳細な報告が行われた。

こうした中であって、当該年度においても、次のような課題等が発生した。

⑬戦略では、内部評価と外部評価で、かなり異なる判定(内部「1」に対して外部「3」)となった項目(戦略6)があった

⑭戦術の内部評価では、判定の基準が不明瞭な項目(戦術3・12)があった

⑮戦術の外部評価では、昨年度と同様に「できた」か「できていない」の違いを重視して判定したが、依拠した指標が「アウトプット」(戦術3・4・6・7・8等)と「アウトカム(定量)」(戦術1・2・5等)の双方にまたがり、不統一となった

⑯内部・外部評価における達成度の相違は、戦略で2項目、戦術で4項目が生じた

以上の第1期(3年)は、新たに導入した評価制度の初めての実践段階であったため、先に述べた通り、いくつもの課題が生じた。今期における主なものは次

の通り。

1)目標の設定に当たって、1項目の中で複数あるいは相反する内容を定めたため、達成度の判定で何を基準とすべきかで混乱が生じた

2)戦略の評価は、下位の戦術に左右されずに行う方針で開始したが、戦術結果をそのまま踏襲した項目があった

3)ロジックモデルに依拠しつつも、「産出量」・「結果」・「成果」に対する誤解があり、戦術で複数の指標を設定したため、達成度の判定で混乱が生じた

4)上記以外にも、達成度の判定において、指標以外の要素に左右されたり、そもそもの根拠が不明瞭な場合があった

5)「1」から「4」の判定基準の適用が、必ずしも一様(統一的)でなかった

6)戦略・戦術を問わず、多くの項目で評価結果よりも、原因分析や改善の方向を示す記述が目立っていた。いずれにしても、評価制度そのものに加え、本システムに対する理解が不十分であったことが原因と言わざるを得ない。

(2) 第2期の概要

第1期の最終年度(開館3年目)を迎えた2016年度に、前回と同様にSWOT分析を使って職員の見解を聴きながら、第1期の反省点も考慮し、新たな7戦略・17戦術を設定した。

戦略では、相反する目的を解消したり(戦略1)、調査研究事業の対象を明確にする(戦略5)とともに、複数の戦略に分散していた学習支援の要素を一本化した(戦略6)。また、戦術では、3項目あった評価指標のうち、「アウトプット(産出量)」を削除し、「アウトプット(結果)」と「アウトカム(成果)」の2種に改めた。

その上で、戦略・戦術とも、評価指標に判定基準となる定量的な「目標」値(戦術13のアウトカム及び同17のアウトプットを除く)を、前年度までの実績を念頭に予め設定した。2017年度の評価では、

①戦略の評価では、前期と同様、戦術結果を踏襲した項目(戦略4・5の内部評価)があった

②戦略7では、評価指標が「コストパフォーマンスの改善」(定性)で達成度の判定が困難な点に加え、内部評価「2」と外部評価「3」で達成度(できた・

できない)の違いが生じた

- ③内部評価では、戦術の多くの項目で「アウトカム(成果)」に依る判定をしながら、一部で「アウトプット(結果)」で判定した項目(戦術12)があった
- ④内部評価では、「アウトプット(結果)」が目標に達していないにもかかわらず「3」(戦術2・16)または「4」(戦術7)と判定した項目があった
- ⑤外部評価では、「アウトプット(結果)」に基づき判定したが、目標に到達しない戦術で「2」とした場合(戦術2・16)と、「3」とした場合(戦術7)が混在した
- ⑥内部・外部評価ともに、目標を大きく上回った場合(6・11・15)と目標と同程度の場合(3・14)が同じ達成度(「4」)となり、メリハリを欠いた
- ⑦内部・外部評価における達成度の相違は、戦略で1項目、戦術で4項目が生じた

などの課題等が生じた。

そこで、『外部評価結果(概要)』では、【まとめ】の最後に、適正な目標の設定、戦術の評価指標で「アウトプット」と「アウトカム」が併用されていること、一部の戦術における「アウトカム」指標の妥当性について、再考を求めた。

2018年度の評価では、外部評価の指摘を受け、館側の判断で目標値の一部(戦略1及び戦術5・6・15)を修正するとともに、戦術を評価するための指標には、「アウトプット(結果)」とともに、「※アウトカム指標を削除し、アウトプットのみで評価したい」とする注釈付きで「アウトカム(成果)」が残った。実際の評価に当たって外部評価では、変更後の目標値を念頭に「アウトプット(結果)」に依って判定した。その結果、

- ⑧戦略1では、内部評価と外部評価で実績値の扱いに違いが生じたため、達成度の判定結果が異なった
- ⑨戦略3では、会社数と参加者数という2つの指標が設定され、その達成状況が異なったため、低い方で判定することとなった
- ⑩内部評価では、戦術でアウトプット重視をめざしながら、アウトカムで判定した項目(戦術6)があった
- ⑪内部評価と外部評価で、定量的指標において達成度の判定が異なる項目(戦術9)があった
- ⑫内部・外部評価における達成度の相違は、戦略で1項目、戦術で3項目が生じた

などの課題等が生じた。

そこで、『外部評価結果(概要)』では、戦術を「結果」と「成果」の双方で判定することによる混乱について、改めて改善の必要性を指摘した。あわせて、使命や計画に基づく矛盾の無い戦略・戦術の策定、適正な評価指標の選定、妥当な目標値と達成期間の設定を求めた。

2019年度の評価では、戦術の評価において長らく障害となっていた「結果」と「成果」の併用が解消され、「アウトプット(結果)」に一本化された。評価結果では、

- ⑬外部評価では、目標値との単純比較をするのではなく、事業や数値の性格、経年変化も参考にしたため、従来の運用とは異なる判定となった項目(戦略1・2・3・6、及び戦術4)が生じた
 - ⑭戦略の内部評価(レビュー)では、従来と同様、評価結果が戦術のその踏襲となった(戦略4・5)
 - ⑮戦術の内部評価では、目標値を上回っても「3」(戦術1・2・6・14)あるいは「2」(戦術9)とする項目があった
 - ⑯戦術の内部評価では、目標は達成したが、それ以外の要素も加えて達成度を判定した項目(戦術6・9)があった
 - ⑰内部・外部評価では、目標値を上回ったものの、判定が分かれる項目(戦術14の内部「3」、外部「4」)があった
 - ⑱内部・外部評価における達成度の相違は、戦略で2項目、戦術で7項目となった
- などの課題等が生じた。

以上の第2期(3年)は、前期と比較して、予め目標値が定まり必要に応じて見直しが行われたことや、2019年度を除いて内部評価と外部評価の達成度が近似したことは制度が成熟してきた結果といえる。一方で、なお解決には至らなかった点や新たな課題が生じた。その主なものは、次の通り。

- 7)戦術の指標が複数設定されたことによる混乱は、2019年度に解消されるまで続いた
- 8)上記の影響で、「アウトプット(結果)」が目標に達していないにもかかわらず、達成度を「3」または「4」とする矛盾が生じた
- 9)内部・外部評価の間で、判定基準や実績値の扱いに違いが生じたため、達成度が異なるケースが見

られた

10)前期と同様、戦略の評価で、下位の戦術の結果を踏襲する項目があった

11)前期と同様、判定基準の「1」から「4」の適用が、必ずしも一様(統一的)でないことに加え、達成度の違いを反映することが難しかった

こうした状況で、次年度以降は新たに第3期に入ることから、2019年度の『外部評価結果(概要)』では、改めて、

- ・制度の設計に当って、個別の事業(戦術)の結果が、戦略、さらに中長期的にめざすビジョンや最終目標である使命(ミッション)に確実に結びつくことが必須であり、その検証には、ロジックモデルの活用が効果的である
- ・適正な評価指標、目標値(到達点)を設定することが求められ、指標については、改めて「アウトプットとアウトカムの混同や併用」が無いこと
- ・目標値については「挑戦的だが実現可能」であることが前提で、期中を通じて一定であること
- ・現行の運用では、達成度の「3」と「4」の区分が不明瞭なため、明確でメリハリの効く判定基準とその統一的な適用が望まれる
- ・評価の最終目的が業務の改善にあることから、目標が達成できなかった事業・項目についてこそ、徹底した原因究明を行うこと

を求めた。

(3) 第3期の概要

開館5年目を迎えた2019年度に、第3期に向けて改めて外部から専門家を迎えて館内でのワークショップ(註5)を行い、ロジックモデルによる体系の検証を経て、次のような戦略・戦術の設定と『各戦略・戦術一覧』の整理を行った。

まず、使命やビジョンの達成と個別の事業との関係を整理し、ビジョンの達成に向け、「(A) 三重の魅力を知ってもらおう」と「(B) 館を利用してもらおう」という上位目的を立てた。次に、(A)に係る3つの戦略と7つの戦術、(B)に係る4つの戦略と9つの戦術を設定し、戦術では、アウトプットの指標・目標値とその実績欄を明確に区分した。さらに、今期のシートでは、達成度の4段階のそれぞれに付された点数(20点以下から80点以上)の表記は削除した。なお、第3期は、設置者(県)の施策との兼ね合いで、期間を従来の3

年から4年に延長した。

2020年度の評価は、コロナ禍の下での事業が対象となり、内部評価では予め定めた目標値に基づいて行ったが、外部評価ではコロナ禍の影響を考慮し、館の責めに帰すことのできない項目は「—:評価不能」とすることを含めて行った。『内部評価概要』では、今期の計画の策定趣旨を改めて確認するとともに、戦略毎にそれを構成する戦術の内容について、実績値を示しながら従来よりも詳細な分析を行うことができた。2020年度の結果については、

- ①戦略1では、内部評価結果・外部評価結果とは別に、戦略を評価する指標「アウトカム(成果)」として外部有機者によるレビューを導入したが、内容が戦術を踏襲した結果となり、視点を異にする外部評価との間で達成度に差が生じた
 - ②戦略で、評価の前提となる実績(データ)を取得できていない項目が複数(戦略3・4)あり、その達成度を巡って、内部評価の「1」に対し、外部評価では「評価不能」とした
 - ③戦略の外部評価では、目標値と単純に比較するのではなく、コロナ禍の影響、事業や数値の性格、経年変化も参考に判定したため、上記②以外でも、内部評価と異なる結果となった項目(戦略1・2・7)があった
 - ④戦術の内部評価では、目標値を大きく上回ったにもかかわらず達成度を「3」と判定した項目(戦術1)があった
 - ⑤戦術の外部評価では、コロナ禍の影響を斟酌し、目標には未到達でも「3」と判定した項目(戦術4・5・8)があった一方で、目標に到達した場合でも「3」と評価した項目(戦術16)があった
 - ⑥年度途中で事業計画が変更されたため、評価のできない事態(戦術6)が生じた
 - ⑦内部・外部評価における達成度の相違は、評価不能の扱いを除いて戦略の3項目、コロナ禍の影響を斟酌した戦術で6項目となった
- などの課題等が生じた。

『外部評価結果(概要)』では、過去の実績に照らしてかなり高い目標値が設定された戦略2と、戦術目的の達成度を測るに当たってよりふさわしい指標を設定すべき戦術11の再考を、期中ではあるがあえて求めた。また、上記②については、評価制度の根幹を揺るがし

かねない事態であり、警鐘を鳴らした。

2021年度の評価では、前年の外部評価の指摘を受け、博物館協議会での承認を経て、一部の項目で目標値(戦略2、戦術9)や評価指標(戦術11)の見直しを行い、これら下での評価を行った。その結果、

- ⑧戦略1では、専門家によるレビューも内部評価も戦術の結果を踏襲したが、外部評価ではその点も踏まえつつ、別の観点(トピック展における調査研究成果の公開)を含めた判定を行った
 - ⑨戦略4では実績値の扱い方の違い、戦略7では改善に向けた取組状況に対する見解の相違から、内部評価と外部評価で達成度の判定が異なった
 - ⑩外部評価では、目標を下回った中で、コロナ禍の影響を考慮しつつ達成度を「2」とした項目(戦術5・14)がある一方で、考慮してもとうてい目標には届かず、「1」とせざるを得ない項目(戦術9・13)があった
 - ⑪一つの戦術で複数の目標が設定されたため、実績の評価も複数の視点から行った項目(戦術6)があった
 - ⑫目標値に到達したにもかかわらず「3」と判定した項目(戦術16)があった
 - ⑬内部・外部評価における達成度の相違は、戦略で2項目、戦術で2項目となった
- などの課題等が生じた。

『外部評価結果(概要)』では、コロナ禍の下で2年続けて大きく目標値を下回った戦術9・13については目標値を、戦術1や戦術10に加え戦略7では評価指標の、それぞれ見直しが必要であることを指摘した。また、内部評価の際に用いる『評価シート』では、「指標の分析結果(事実確認)」、「評価理由」、「改善視点」を記載するが、記述に混乱があるため、三者を峻別することの必要性を指摘した。

2022年度の評価は、前年度の『外部評価結果(概要)』で指摘のあった目標や評価指標を、一部を除き、協議会の承認を経て見直した上で実施した。また、戦術の達成度を判定する際の参考として、改めて『各戦略・戦術一覧』に「具体的活動指標」の欄を設けて評価の前提となる活動内容を記すとともに、戦略・戦術とも達成度の表記について、すべての項目で内部評価・外部評価の双方の結果(相違の有無)がわかるように変更した。その結果、

- ⑭戦略では、内部・外部評価の間で、レビューの視点(戦略1)や達成度の判定(戦略7)が異なる項目

があった

- ⑮戦略5では、従来の方法による実績データの取得ができず、「評価不能」とした
 - ⑯戦術の一部(戦術9・11)では、内部評価で目標は達成したがそれ以外の要素も加えて判定したため、外部評価との間で達成度に差が生じた
 - ⑰同じ実績値にも関わらず、内部評価と外部評価で達成度の判定が異なる項目(戦術5・9・11・15)があった
 - ⑱内部・外部評価における達成度の相違は、戦略で1項目、評価不能を除いた戦術で4項目となった
- などの課題等が生じた。

現在、第3期(4年)の途中であるが、解決には至らない点が残ったり、新たな課題も生じた。その主なものは、以下の通り。

- 12)コロナ禍の影響について、内部評価と外部評価で判断が異なり、達成度に違いが生じた
- 13)評価の前提となる実績値(データ)が取得できず、評価不能となった項目が生じた
- 14)年度途中で事業計画が変更されたため、当初目標に準拠した判定ができないケースがあった
- 15)実績値や評価指標以外の要素の取り扱い方の違いから、内部評価と外部評価で達成度の判定が異なる項目があった
- 16)第1期以来の、戦略の特に「レビュー」で、下位の戦術の結果を踏襲するという課題が解消できていない
- 17)上記と同様、「1」から「4」の判定基準の適用が、必ずしも一様(統一的)でないことに加え、達成度の違いを十分反映した判定ができていない

3. 評価制度の改善と課題

(1) 改善の経過

以上が当館での評価制度の構築とその後の3期9年に及ぶ運用の経過である。この間には紆余曲折もあったが、次の点で制度の改善ができたと考える。

まず、戦略や戦術について、SWOT分析の結果と当館の使命やビジョンとの関連を意識しながら設定したものの、当初の段階では、これら相互の論理性の点検については不十分と言わざるを得なかった。また、ロジックモデルにおける「活動：アクティビティー」、「アウトプット：結果」、「アウトカム：成果」の間で

混乱をきたし、戦術では評価指標が3つも設定された。その結果、一つの戦術で「結果」が目標に未到達であるにも関わらず、「成果」が達成という矛盾が生じた。この点については、第3期の設計に当たり、改めてロジックモデル構築のワークショップを通じて理解の促進と修正が図られた。

個々の戦略や戦術においても、初期の段階では、一つの戦略で相反する目的を掲げたため、一方の目的が達成されると自動的に他方が達成できないという矛盾が生じた。また、一つの戦術で互いに関連する複数の目的を掲げたため、指標も複数設定され、何れの実績で達成度を判定すべきかで混乱が生じた。これら各項目の目的についても、期を重ねる毎に整理・解消されつつある。

次に、初期の段階では評価結果の記述で、判定根拠が不明であったり、判定理由とは異なる事業の実施手法に対する反省や次年度に向けての改善提案となるケースがあった。こうした点についても、特に第3期以降は、実績の分析が詳細に行われるようになり、判定の根拠も明確に示せるなど改善が進んだ。

また、目標値や指標については、コロナ禍の下で想定外の事態に直面したこともあり、制度の運用を進める中で、期中であっても必要な手続きを経て変更することで、その後の活動実態に即した適正な評価につなげることができた。

(2) 課題

一方で、次のような課題が残されたことから、次期以降の制度運用に当たって改善が求められる。

まず、達成度の判定に当たって現行の分類は「1：達成できていない」、「2：どちらかというとな達成できていない」、「3：どちらかというとな達成できた」、「4：達成できた」の4区分となっている。しかし、これまでの運用では「1」と「2」および「3」と「4」の境界が不明瞭で、判定基準が一定でなかった。また、「できた」にせよ、「できなかった」にせよ、その程度の差を十分に反映することができなかった。今後はまず、「できた」か「できていない」かに2分し、それぞれの程度差を反映させるため、たとえば「1：全く達成できていない」、「2：達成できていない」、「3：達成できた」、「4：たいへんよく達成できた」とすることが望ましい。あわせて、達成度の判定に当たって、指標や目標値以外の要素の取り扱いについても、時々の事

情に左右されるのではなく、ルールを設けて運用すべきと考える。

次に、ロジックモデルでは、個々の事業（戦術）の結果が出ればその上位の目的（戦略）で「状態の変化」が起こるという因果関係を前提とするが、戦術の結果が出ていてもそれが上位の戦略の成果に繋がるまでには一定の時間が必要な場合もあり、必ずしも両者の評価が一致するとは限らない。こうした考えの下、本制度では導入の当初から戦略と戦術のそれぞれに別の指標を立てて評価することとしたが、特に戦略のレビュー（評価）では、戦術結果の踏襲が見られた。改めて今後は、上記の考えに従い、独自の指標での判定が望まれる。

また、ロジックモデルに関連して、戦略と戦術の立て方について、再整理が必要と考える。戦略であれば、戦術であれば、これまではそのほとんどで「〇〇するため、△△します」という表現を採ってきた。換言すれば、〇〇という目的を達成するため、△△という手段を講じるというスタイルである。そのため、過去には評価（達成度の判定）の段階で、手段の出来高と目的の達成度の何れで判定すべきか混乱の一因となった。また、戦略にせよ、戦術にせよ、1項目に複数の目的や手段を盛り込んだため、何れを指標に判定すべきかで混乱が生じた。「投入→活動→結果→成果」というロジックモデルの流れに沿って考えると、戦術は手段の出来高で、戦略は目的の達成度（状態の変化）で評価することが妥当である。直近の2022年度を例にすれば、戦略2「展示を充実します」という目標実現のため、具体的手段である戦術4「基本展示の充実」（むしろ、「基本展示の定期的な更新」）や、戦術5「多様なテーマによる企画展の開催」をめざすことになる（註6）。今後は、目的や手段を整理した設計（表記方法）に改める必要がある。

さらに、これまではいくつかの戦略や戦術においてアンケート結果をストレートに評価へ反映させてきたが、今後はアンケートの取り扱いにも留意が必要と考える。まず、結果が利用者の一般的あるいは標準的な動向を反映しているのか、実際の現場（肌）感覚や別の手法による検証が必要な場合がある。実際に当館の一部の企画展においても、たとえば男女の比率や年齢層において、アンケートとは異なるデータが確認できた。また、年齢区分についても、当館では5階層に区

分した集計結果を用いることが一般的で、第5階層は「50歳以上」で一括しているが、もう少し細かな分類が必要と考える。

最後に、評価の手順について改めて確認しておく。内部評価では『評価シート』を作成し、「指標の分析結果（事実確認）」、「評価理由」、「改善視点」の観点から分析を行っている。具体的には、①「指標の分析結果（事実確認）」で収集したデータを分析して実績値を確定する。次に、②実績値と目標値を比較し、必要に応じて実施条件や環境も考慮しつつ「評価理由」を付して評価を決定する。最後に、③「改善視点」で指標以外の要素の分析結果も参考に、実績値となった理由を探り、今後の改善・発展の参考に資する。こうした運用を想定してきたが、戦術・戦略の項目によっては「指標の分析結果」・「評価理由」・「改善視点」を混同し、三者を識別できていない場合が見受けられた。こうした混乱が生じては事業の課題や今後の改善視点を見誤ることになり、評価の目的である改善、さらにはモチベーションの向上も困難となる。改めて評価が事実の特定に基づく価値判断であることを基礎に、三者を峻別した分析を求めたい。

4. 業務改善の成果と課題

先の3では、制度の改善過程と今後の課題について整理したが、それは「手段」に係る検討に過ぎない。評価制度の直接的な目的は業務の改善であり、改めてこうした観点から、本評価制度の成果と課題をまとめたい。

(1) 業務改善の成果

第1期の3年間では、開館当初から『外部評価結果(概要)』を通じて「企画展の本数過多や、地域での調査が引き続き低調である」ことに対して繰り返し警鐘を鳴らした。その結果、2年目に14本であった企画展等を3年目には10本にまで削減するとともに、最初の2年間はほとんど手つかずの状態にあった地域における調査とその成果の公開が一気に実現したことは、大きな成果であった。

また、3年間の達成度の推移(表1)をみれば、戦略の合計については、2014年度から2016年度にかけて15⇒16⇒22、戦術についても48⇒52⇒57で、確実に上がったことが見て取れる。これは、年を追うごとに改善が進んだこと、特に2016年度で顕著なことを示して

いる(註7)。総点数が上昇し、2016年度の戦略6(評価制度を活用して事業を選択)の達成度が上がったことは、館における改善の努力とともに、本評価制度が一定の機能・役割を果たした結果と考えられる。

第2期の3年間では、前期に引続き、展覧会等の特定の業務に資源が集中することの解決や、進捗管理の徹底を求めた。その結果、2019年度の『内部評価概要』でも指摘のある通り、企画展をはじめとする展示事業の整理・見直し(9⇒5⇒5本)や、開館時間の短縮(閉館時間19時→17時)、レファレンスカウンターでの常駐の見直しが実現した。これらを通じて、調査研究や資料整理の時間を確保して基幹業務の充実を図るとともに、残業時間の削減や多くの職員が参加できる会議の定期的な開催、業務の進捗管理と課題解決のための定期点検が実現できたことは、今期を通じた評価制度の大きな成果と判断できる。

達成度の推移(表2)を見れば、戦略は、2017年度と比べ、2018年度や2019年度は相対的に低い結果となっている。しかし、その内訳を見ると、2017年度の「4」が5項目で「3」が2項目に対して、2018年度は同じく2項目と4項目、2019年度は同じく1項目と5項目であり、「できた」の程度の差とも言える。また、2019年度には戦略2のように、前年までの目標値との単純比較ではなく、目標は達成しているが期中における経年変化からあえて「3」とした項目も含まれることから、2017年度との比較で単純に「後退」と判断すべきではない。さらに、戦術は2018年度では達成度が低調であったものの、2019年度はこうした状況を改善し、2017年度を上回る成果が達成できたことから、第2期においても改善が進んだと判断できる。

第3期は、未だ期中ではあるが結果(表3)を見ると、2022年度の戦略は「4」が5項目、「3」が1項目、「評価不能」が1項目である。また、同じく戦術は「4」が12項目、達成度に難がある「2」が3項目、「評価不能」が1項目である。2020年度や2021年度と比較して、いずれも達成度が向上している。2020年度に発生した2つの戦略における「評価不能」が、その後、館の責に帰せられない場合(戦略5)を除いて解消したことと合わせて、改善の証として評価できる。

また、戦略を成果(アウトカム＝状態の変化)と捉えると、単年度の結果に一喜一憂するのではなく、経年変化を追うことが大切になる。こうした観点から、

定量データが比較可能な5つの戦略について過去3年間の変化を見ると、戦略2(72→72→73%)、戦略3(×→80→95%)、戦略4(×→75→89%)、戦略5(74→70%→×)、戦略6(77→82→85%)で、一部で比較データの無い年度もあるが、戦略2については平衡状態、戦略3・4・6については良化が見て取れる。こうした点からも、また、業務改善を目的とする戦略7や戦術16の達成度の推移からも、この3年間に於いて改善が確実に進んだと判断できる。

(2) 今後の課題

次に、本評価制度が館運営に対して果たす役割について、今後の課題を探りたい。

まず、本評価制度の対象となっている事業は、現行の戦略7や戦術16を除いて、いわゆる学芸業務である。博物館における評価制度の一つに、国や地方における独立行政法人の評価制度があり、地方独立行政法人の場合には法律で、設立団体が中期目標において、

- ・住民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項
- ・業務運営の改善及び効率化に関する事項
- ・財務内容の改善に関する事項
- ・その他業務運営に関する重要事項

を定め、法人はそれに沿った中期・年度計画の策定や評価が求められる(註8)。

当館の評価の対象は、上記の一部(「住民に対して提供するサービス」)に過ぎず、戦略7や戦術16が「業務運営の改善」に該当するとしても、財務内容やその他の業務(たとえば施設整備・管理や人事等)は含まれていない。事業を実施するにはその経費が必要で、場合によっては人材の確保、さらには公立施設としては設置者の施策や、今日的には環境保全等への貢献も求められる。今後、館運営全般における改善を図るには、これらの視点も評価対象に加える必要がある。

最後に、改めて評価の目的を考えてみたい。一般に評価の目的は、改善活動やサービス向上と言われるが、当館でも「効率的かつ効果的な経営」あるいは、「説明責任を果たすこととともに、学びと改善を進めること」を目的に制度を導入した。先の成果でも述べた通り、評価活動を通じて業務改善が進むとともに、企画展の充実、講座や連携事業における満足度など利用者サービスの向上を通じて、当初の導入目的は達成できていると考える。

その上で、こうした評価活動の成果を広く公表して説明責任を果たすことを通じて、当館の活動に対する利用者からのより一層の「理解・支援」が獲得できるのではないかと。あわせて、評価活動の成果が職員や関係者の間で共有され、理解され、皆の意識が高揚することで、さらなる利用者サービスの向上が図られるという好循環が生まれる。当館の評価活動が今後、こうした域に到達することを期待したい。

註

- (1) 外部からの参加者は、北海道大学大学院の佐々木亨教授を中心に、泰井良氏(静岡県立美術館)、黒岩啓子氏(Learning Innovation Network)に筆者を加えた4名。
- (2) 三重県総合博物館の経営に関して、専門的立場から助言する8名の外部委員からなる組織で、委員長は山田康彦氏(三重大学教育学部教授)。
- (3) 筆者は2016年度から2023年度の現在まで、当館の博物館協議会委員とその下部組織である評価部会の委員(部会長)を務めている。
- (4) <https://www.pref.mie.lg.jp/app/shingi/cate/000069070>
- (5) 2019年8月5日に、佐々木亨教授、源由理子教授(明治大学公共政策大学院)の指導の下、館長以下の職員が参加して実施。
- (6) この場合、戦略の評価指標は展示観覧者の満足度、戦術の指標はそれぞれの展示の観覧者数とその一例と考えられる。
- (7) 表1～表3は、それぞれの期中における達成度の推移を表したものであり、合計点(絶対値)そのものの是非を議論するためのものではなく、また、期毎に戦術や戦略内容が異なることから、期を跨いで数値を比較するべきものでもない。
- (8) 地方独立行政法人法第25条第2項、第26条・第27条、第28条

謝辞

当館の評価制度の構築に携わった「博物館評価のワーキング会議」の諸氏、外部評価で有益なご助言を賜った評価士の亀山裕美子氏に感謝申し上げるとともに、当館職員の皆様には、貴重な実体験の機会を頂いたことに感謝し、日々の改善に尽力されてきたことに敬意を評します。

表1 評定点の推移 (2014～2016年度)

戦略	2014年度	2015年度	2016年度	戦術	2014年度	2015年度	2016年度
戦略1	4	3	3	戦術1	4	4	4
				戦術2	2	3	3
				戦術3	2	2	2
戦略2	3	3	4	戦術4	3	4	4
				戦術5	1	1	(1)
				戦術6	4	4	4
				戦術7	4	4	4
				戦術8	4	4	4
戦略3	3	4	4	戦術9	4	4	4
				戦術10	4	4	4
				戦術11	2	3	3
戦略4	3	4	4	戦術12	3	4	4
				戦術13	4	4	4
戦略5	1	1	4	戦術14	1	1	1
				戦術15	1	2	4
				戦術16	1	1	4
戦略6	1	1	3	戦術17	4	3	3
				戦術18	—	—	—
合計	15	16	22	合計	48	52	57
「4」の個数	1	2	4		8	9	11
「3」の個数	3	2	2		2	3	3
「2」の個数	0	2	0		3	2	1
「1」の個数	2	0	0		4	3	2
「-」の個数	0	0	0		1	1	1

「-」は評価不能

表2 評定点の推移(2017～2019年度)

戦略	2017年度	2018年度	2019年度	戦術	2017年度	2018年度	2019年度
戦略1 (展示)	4	3	4	戦術1	4	2	4
				戦術2	2	2	4
				戦術3	4	2	2
戦略2 (広報)	4	4	3	戦術4	4	4	3
				戦術5	4	4	4
				戦術6	4	4	4
戦略3 (市民参画)	4	2	3	戦術7	3	2	4
				戦術8	4	4	4
				戦術9	4	1	4
戦略4 (資料保全)	4	3	2	戦術10	4	2	4
				戦術11	4	4	1
戦略5 (調査研究)	3	3	3	戦術12	1	4	4
				戦術13	4	4	4
				戦術14	4	2	4
戦略6 (学習支援)	4	4	3	戦術15	4	4	4
				戦術16	2	2	2
戦略7 (業務改善)	3	3	3	戦術17	2	4	3
合計	26	22	21		58	51	59
「4」の個数	5	2	1		12	9	12
「3」の個数	2	4	5		1	0	2
「2」の個数	0	1	1		3	7	2
「1」の個数	0	0	0		1	1	1

表3 評定点の推移(2020～2022年度)

戦略	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	戦術	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
戦略1 (01) (A)	3	3	4		戦術1	4	4	4	
					戦術2	4	4	4	
					戦術3	2	2	4	
戦略2 (01) (02) (03) (A)	3	4	3		戦術4	3	4	2	
					戦術5	3	2	2	
戦略3 (03) (A)	—	4	4		戦術6	—	4	—	
					戦術7	4	4	4	
戦略4 (02) (B)	—	2	4		戦術8	3	4	4	
					戦術9	2	1	4	
					戦術10	4	4	4	
戦略5 (02) (B)	2	2	—		戦術11	4	4	4	
					戦術12	2	4	4	
戦略6 (02) (B)	3	4	4		戦術13	—	1	4	
					戦術14	2	2	4	
					戦術15	4	4	2	
戦略7 (業務改善)	2	2	4		戦術16	3	3	4	
合計	13	21	23			44	51	54	
「4」の個数	0	3	5			6	10	12	
「3」の個数	3	1	1			4	1	0	
「2」の個数	2	3	0			4	3	3	
「1」の個数	0	0	0			0	2	0	
「-」の個数	2	0	1			2	0	1	

「—」は評価不能