

< 第 6 部 > 博物館における評価の実施について

評価者のためのガイドライン

このガイドライン（指針）は、各博物館や設置者が行う博物館評価の取り組みの参考となるよう、目安となる事項を示したものである。博物館の存在意義が、博物館ごとにあるように、博物館評価に対する取り組みも多様である。したがって、このガイドラインはひとつの指針であり、博物館評価は必ずこれに沿って実施されなければならない、ということではない。

本ガイドラインは、先進的に博物館評価に取り組んでいる国内・海外の事例や、これまで当協会が進めてきた博物館評価に関する調査研究の取り組みを踏まえている。実効性のある博物館評価を行うために必要な事項を簡潔にまとめた。博物館評価を導入・実施する各博物館や設置者にとって参考になるよう、評価を担当する職員や博物館の評価者向けに作成している。

なお、このガイドラインは、現時点での目安であり、より良いものになるよう関係者の皆様からの積極的な提言を期待したい。

1. 博物館評価とは

(1) 博物館評価の必要性

博物館の存在意義の再確認

戦後の博物館法制定以降、博物館の設置が進み、一定数の博物館が整備された。近年、社会・経済状況の変化を踏まえ、博物館運営のあり方や存在意義が見直されるようになった。行政評価等の設置者による博物館の評価や、博物館自身による自己点検評価等が行われるようになったのはそうした背景による。

法規での規定

こうした社会動向の変化を踏まえ、博物館関係の法規では博物館評価を次のように規定している。

博物館法（平成 20 年 6 月 11 日改正）

第 9 条（運営状況に関する評価等）

博物館は、当該博物館の運営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。

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）

第 12 条 博物館は、事業の水準の維持向上を図り、当該博物館の目的を達成するため、各年度の事業の状況について、博物館協議会等の協力を得つつ、自ら点検及び評価を行い、その結果を公表するものとする。

(2) 博物館評価の目的

意義

博物館評価には次のような意義がある。

ア) 組織的・継続的に改善する体制づくり

目標を設定し、実施し、評価を行い、改善するという一連の流れができ、博物館が組織的に継続して改善を図る体制が形作られる。

イ) 課題や成果の共有

評価活動が、博物館の内部、あるいは外部とのコミュニケーションの手段となる。関係者と博物館の課題と成果を共有することにより、改善を促す。

ウ) 関係者に対する説明責任

各博物館の成果と課題を明らかにすることで、設置者、地域等の関係者に対し、説明責任を果たすことになる。

効果

上のような意義があることから、博物館の運営にとって次のような効果が期待できる。

- ・各博物館の設置者等が、評価結果に応じて、博物館に対する改善措置を講ずることで、一定水準の博物館活動が保証されること
- ・関係者・地域の連携協力による博物館活動が促進されること

このように博物館評価は、上記のような意義と効果をふまえ、博物館活動の向上を目指すための取組みである。

(3) 評価の定義

定義

このガイドラインでいう評価とは、博物館が職員・関係者の参画のもとで、組織的・継続的に改善を行うことに資するものと位置づけ、以下の条件を満たすものとする。

ア) 博物館あるいは設置者が公式の業務として位置づけ、組織的に継続して行っていること

イ) 博物館の活動目標を明らかにして、その目標に沿った評価項目を定め、評価指標を設定していること

ウ) 評価項目や評価指標の達成状況を明示し、文書にまとめていること

エ) 達成状況の妥当性と今後の対応(改善策等)を検討していること

したがって、このガイドラインでは以下のものは博物館評価と見なさない。

- ・来館者アンケートの結果を取りまとめたものを利用者による評価とすること
(目標の達成状況を測るひとつの材料となるが、評価そのものではない)
- ・年報等による実績報告を自己評価とすること
(目標に対する達成状況を示し、分析・改善方策を検討しなければ、自己評価の条件を満たさない)

- ・博物館協議会等の諮問機関での単なる実績報告とそれに対する意見交換、答申を外部評価とすること
(目標、評価項目・指標を明確にし、その達成状況に対して意見交換し、答申を得るの
でなければ、外部評価の条件を満たさない)

(4) 評価の実施形態

「博物館評価」と言われている活動を広く捉えると、一定の基準による審査(=博物館登録制度)や展示の開発や改善を目的とした効果の検証(=展示評価・検証)や博物館の経済効果等の測定などが含まれる。なかでも近年普及したのは、博物館自身及び設置者による評価活動である。このガイドラインでは、これらを取り上げることとする。

博物館自身による評価は、館の職員で行う自己評価と、職員以外の外部者が評価する外部評価の二つがある。

博物館による評価

ア) 自己評価

館長(あるいは実質上の経営責任者)のリーダーシップのもとで、当該博物館の職員が参画して行う。

イ) 外部評価

各博物館の発意によって、館職員以外の関係者、有識者等による評価。外部評価委員会を設置する例や博物館協議会が外部評価の役割を担う例がある。

なお、近年、学校評価では、第三者評価と区別して、このような外部評価を「学校関係者評価」と呼んでいる。それにならえば、「博物館関係者評価」という性格を有する。

設置者による評価

博物館を設置あるいは所管する部局が実施する評価。設置者自身で行う例と、外部有識者を加えた評価委員会等を設置して行う例がある。独立行政法人が運営する博物館であれば、主務省庁の設置する評価委員会。公立博物館であれば所管部署あるいは評価担当部署、公益法人が設置した私立館であれば評議員会等、企業博物館であれば会社の担当部署や企画部門による評価が該当する。

評価機関・団体等による独自の評価

博物館や設置者と直接関係をもたない機関や団体等が博物館を評価する例がある。博物館や設置者が機関・団体に依頼して実施する評価(例えば、ISOの認証評価)と、機関・団体の発意による評価(例えば、新聞社による美術館の格付け、NPOによる利用者評価)に大別できる。博物館から独立した団体等による評価は、評価の公正性、客観性が担保しやすいという利点がある。まだこのような事例は少なく、今後の動向に着目する必要がある。

博物館評価の種類

区分	定義	種類		評価の実施主体	報告先
博物館による評価	館が主体的に実施する評価	自己評価 (内部評価)	職員による自己評価	内部の評価委員会、幹部会等	館長、設置者
	館の発意により、職員以外の関係者が行う評価	外部評価 ・関係者評価 ・第三者評価	学識経験者、地域代表、利用者代表等を館が外部評価委員として任命 博物館協議会による評価もこれに含める	外部評価委員会、博物館協議会等	館長、設置者
設置者による評価	設置者が主体となって館を評価(外部者による評価を含む)	国立	独立行政法人評価	主務省庁評価委員会	各独立行政法人、主務大臣、政策評価・独立行政法人評価委員会等
			政策評価	各府省評価担当部署、総務省	各府省の長、総務省等
		公立	博物館評価	評価委員会等	博物館、所管部局長、首長
			行政評価(事務事業評価等)	評価担当部署、評価委員会等	博物館、所管部局長、首長
			指定管理者評価(モニタリング)	指定管理者の統括部署、評価委員会等	指定管理者、所管部局長、首長
		私立	公益法人	評議員会等	理事長
営利法人等	設置者の所管部署		設置者の長		

(4) 評価の方法による区分

評価の実施主体による分け方の他に、評価指標の設定と評価の実施時期による分け方がある。

評価指標の設定の仕方による区分

ア) 定量評価

数値目標を設定し、その達成の度合いを数値で示し、結果について分析、判定する。入場者数等、数値そのものが博物館の一定の成果を示す場合などである。

イ) 定性評価

数値によらない目標を設定し、達成状況を分析、判定すること。目標、達成状況、評価結果は文章で表現される。

評価の実施時期による区分

ア) 事前評価

事前評価は、中長期の目標設定と中長期計画の策定時や年次目標と年次計画の策定時に実施する。主に目標の設定や計画の妥当性を過去の実績や類似する施設の実績等をふまえて

て評価する。具体的には、目標が使命や重点課題に合致しているか、評価項目や評価指標の設定が適切か、目標値の設定が妥当か（甘すぎないか、厳しすぎないか）、計画が現実的か等を確認する。

イ) 事後評価

事業の実施後に、目標の達成状況を確認し、その妥当性を検証し、成果と課題を明らかにする。検証の結果、「優・良・可・不可」、「A・B・C・D」などの評定を下すことがある。

博物館は多様である。それぞれ独自の設置目的・使命を持ち、経営環境も異なる。そのため評価の実施も各館各様となる。自己評価、外部評価、設置者評価の組み合わせや、定量・定性評価のバランスは、各館の事情に応じて判断される。

2. 評価導入の実際

(1) 評価実施の手順

博物館評価を導入し、定着させるためには二つの段階を踏むことが一般的である。大きく分けると「自己点検」の段階と、それに基づく「評価・改善」の段階である。博物館の現状把握がなされていなかったり、使命や重点課題が不明確であったりする場合、評価に取り組む前提として「自己点検」が必要となる。自己点検は、評価を行うために必要な作業であって博物館評価そのものではない。

次に「評価・改善」の段階は、目標を設定して計画を立て（Plan）、実施し（Do）、その結果を検証し（Check）、改善する（Action）一連の流れ（いわゆるPDCAサイクル）を組み立て、継続する段階である。

(2) 自己点検

評価とは、目標の達成状況について検証し、評定する作業である。適切な評価を行うための大前提となるのは、妥当な目標を設定することである。そのためには、まず博物館の現状を正確に把握する必要がある。また館の使命や重点課題を明らかにしなければならない。このような作業を自己点検という。

評価制度を構築する上で、自己点検の段階がもっとも手間がかかり、時間を要する。半年か場合によっては1年以上かけて取り組む例もある。自己点検は以下の3つの過程を経る。

現状把握

ア) 博物館の自己診断

博物館の業務は多岐にわたる。現状の把握と言っても何から始めてよいか途方にくれるかもしれない。まず取り掛かりとして、博物館の姿を手軽に描き出すために開発されたのが、「自己点検システムWEB版」である。これについては第5部を参照されたい。

イ) 事実の収集

適切な目標を設定するためには、博物館の現状を正確に把握することが必要となる。例えば、博物館のリピーター率を上げようという目標を立てるとしたら、その前提としてリピーター率の現状値や近年の変化を知る必要がある。博物館活動に関する実態や実績、それらの変化を知る必要がある。

自館の位置づけを知るために、類似する館の実績を知るのも一つの方法である。複数の館の実績を知れば、自館の強みや課題がより明確になる。

アンケート調査の結果は実態を反映しているか？

展示会のアンケートを取る館は多いと思われるが、希望者のみが記入する任意の留置式の実施方法では来館者の実態を正確に把握することできない。書きたい人、意見のある人など、特定の意見である。アンケート調査によって実態を把握するには、統計上有為なサンプル数を決め、偏りがないような配布と回収の方法を工夫する必要がある。またアンケートによらない利用者調査の方法を採用することもある。

とはいえ、利用実態を正確に把握する調査を実施するとなると、時間や手間、コストがかかってしまう。そのような余裕がある館は多くない。今後、効果的で意味のある調査方法を見出し、より正確な利用の実態やニーズを把握することが課題である。

現状分析

事実を元に現状を把握できたら、次に博物館のおかれた状況を分析する。分析によく用いられるのがSWOT分析である。博物館の強み（strength）と弱み（weakness）、機会（opportunity）と脅威（threat）をマトリクス状に配置する。「強み」があり「機会」もある事項は、今後力を入れると成果が出やすいと予測される。「弱み」でかつ「脅威」に該当する事項は、大きな課題として捉える必要がある。

使命・重点課題の明確化

ア)「使命」とは

どんな博物館にも設置の目的がある。設置目的は、設置法や設置条例、定款（公益法人の場合、旧称「寄付行為」）に謳われていることが一般的である。またそうした根拠規程や文書以外に基本理念や活動方針を定めていることがある。

これまで定められた文書を見ると、特に公立の館では、博物館における収集、保管、展示、公開等の主な機能を羅列しただけのものが少なくない。何のために、どのように、何に力点を置いて、社会とどう関わるのか、その博物館の独自性が見出しにくい。重点課題の設定や、目標の設定が困難となる。何よりもその博物館の運営の拠り所が不明確となる。

そこで、設置目的を再認識して、より社会とのつながりを強調した言葉として、近年「使命」（ミッション）という言葉が使われるようになった。

イ)「使命」明確化の留意点

「使命」の明確化は、容易ではない。館の職員はもとより、設置者や関係者が納得する言葉で、独自性があり、日々の活動に照らすものが求められる。広く意見を取り入れると、無難で抽象的になりがちである。かといって一部の関係者の意見を表明したものでは、館の拠りどころとなりえない。

正式な使命を策定するのに時間と労力を費やすのではなく、例えば「当面の展望」、「館長方針」等のように暫定的に決めておいて、活動や評価の作業を通して、使命を形作って

いくつ方法も考えられる。

使命を明確にする具体的な作業の手順は、当協会が既に『使命・計画作成の手引き』（平成16年）で示しているので参照されたい。

ウ) 重点課題の明確化

中長期的な視点で重点的に取り組む課題を明確にする。その際、自己点検で行う「SWOT分析」の結果などが参考になろう。「強み」と「機会」が一致すれば、大きな成果が得られる可能性が高い。国公立の博物館では、行政施策とのかかわりが重点課題を設定するときの一つの視点となる。

限られた資源を有効に用いるには、重点課題を絞り込む必要がある。実現可能で効果的な課題の設定が求められる。

当協会では、使命や重点課題の明確化を支援する方法として自己点検ワークショップを実施した。これは簡易な自己点検によって使命や重点課題を1日程度のワークショップで論議するものである。本格的に検討する際のきっかけ作りとして活用できる。適宜参考にされたい。

(3) 目標設定・計画策定

目標設定

使命に即し、重点課題に取り組むために、中期的な目標を設定する。博物館は長い時間にわたって成果を出すもので、年度ごとの目標設定だけでは短かすぎる。とはいえ効果的に運営するためには、一定の期間を区切って成果と課題を確認する必要がある。近年、社会動向の変化が早く、将来の見通しを立てることが難しい。10年以上の長期計画は有効ではない。期間を4、5年程度とする中期計画を策定することが一般的である。

目標の数は網羅的・総花的にせず、精選し、博物館の目指すことを明確にする必要がある。中期目標を設定したら、それを年度の目標に落とし込む。

計画策定

中期目標が定まったら、目標達成のための「工程表」となる中期計画を策定する。中期計画に基づき年度計画を策定する。

(4) 評価指標の設定

各博物館の独自性と妥当性

博物館にはそれぞれの役割と目指す姿があり、目標もさまざまである。したがって評価指標の設定には各博物館の独自性が出る。またその博物館にふさわしい評価指標を設定する必要がある。自己点検で把握した博物館の現状やこれまでの実績、類似する館の実績や動向などを参照して、妥当な指標と目標(値)を設定するよう留意する必要がある。

評価指標をすべての業務について網羅的に設定する方法もあるが、各博物館の重点課題を絞って設定する方法もある。どうするか各博物館の考え方によるが、必要な数に絞り込んだほうが、よく分析された有効な検証と評価を得やすい。

指標設定の留意点

各館の中期目標の達成状況を測るために、評価項目を定め、評価指標と目標（値）を定める。指標の設定には、そもそも何をを目指している、そのことを達成するためには、何について、何をもちて測るかを明らかにする必要がある。そして「何を、どの程度まで、どのようにして、いつまでに」を端的に示した目標を設定する。

誰が見ても成果が明白になる定量的な評価指標は、客観性があり、説得力がある。その博物館の成果が直接、定量的な指標で表せない場合は、間接的にでも定量化する工夫が必要となろう。ある美術館であまり知られていない作家を紹介することを目指した展覧会を開催することにする。この展覧会の成果を単純に入場者数で測ることが適切でないとしたら、例えば「という作家を初めて知った人の割合 %以上」あるいは「という作家をもっと知りたくなった人の割合 %以上」というような定量化した指標を設定することが考えられる。

定量的な指標で表せない事柄は定性的な指標を設定することになる。定性的な評価指標も具体的で明瞭であることが求められる。展覧会の学術性を定性的な目標を示す場合、例えば「について日本で初めて体系的に展示し、分野の研究にという新たな視点を示す」とし、その成果が果たして目標を達成したかどうかを、その分野の専門家による展示批評によって評価する。

目標が抽象的で漠然としていたら、何をもちて達成したか示しようがなく、そのことに対する評価も成り立たない。また「積極的に・・・」、「・・・に努める」というような表現は取り組み姿勢を示しただけであり、目標の設定とは直接関係ない。

【抽象的な表現の例】

活性化、明確化、効率化、～の強化、～の整備など

【取り組み姿勢を示した表現の例】

積極的に～、～を図る、～に努める、迅速に～、～を目指すなど

なお、具体的な評価指標の設定方法は、先行している類似する館の取組みが参考になる。この報告書で示した事例を参照されたい。近年、多くの博物館の評価結果がウェブ上で公開されており有用である。また文部科学省委託事業「博物館の経営・運営指標（ベンチマーク）づくり報告書」（日本博物館協会 平成 18 年 3 月）に掲載された「新しい時代の博物館への視点」も、評価指標を設定する際の参考となろう。

博物館の成果を表すには・・・「アウトカム指標」の設定

評価指標には「アウトプット」と「アウトカム」の二つの考え方がある。「アウトプット」とは、予算・人員等の資源の投入に対して、産み出したサービスの量である。「アウトカム」とは、事業を行ったことによる成果、つまり利用者や社会に及ぼす影響である。例を示すと、展覧会の入場者数は「アウトプット指標」。その展覧会を見て「展覧会のテーマにより興味を持った人の割合」は「アウトカム指標」となる。「解説リーフレットの発行部数」は、アウトプット指標。「解説リーフレットが展示の理解に役立ったと思う人の割合」はアウトカム指標となる。

「博物館の成果は単純な数値で測れない」という声がよく出るのは、アウトプット指標の偏重に起因する。いくら入場者数が多くても、満足度が低く、博物館の使命に貢献しなければ問題である。解説リーフレットをどれだけ印刷しても、手にとってもらって、さらにそれが展示の理解に貢献しなければ意味がない。効果は薄い。博物館が目指すことを評価するにはアウトカム指標を設定する必要がある。ただアウトカム指標は、設定の仕方が難しい。地域に与えた影響など、どのように測るかよく考えなければならない。また、その結果を測定するのに手間がかかる。利用者に対する統計的に有為なアンケートやした対面式の聞き取りが必要となることもある。博物館に適したアウトカム指標を厳選し、の効率の良い測定方法を見出すことは今後の研究課題である。

(5) 検証・評価

自己評価

ア) 役割

博物館が自ら目標を設定し、その達成状況について分析して、成果と課題を明らかにし、改善方策を検討する。

イ) 組織・体制

まず、職員が評価の意義や方法を理解できるようにする。先進事例について研修を行うなど一つの方法であろう。次に館内で評価委員会を立ち上げる、あるいは幹部会、学芸員会議等を用いて実施する。館長（あるいは実質的な経営責任者）のリーダーシップのもとで、全職員を巻き込んで評価の作業を行うことが望ましい。職員には、正職員だけでなく、ショップ・カフェや清掃等の委託業務のスタッフも含まれる。

ウ) 評価方法

・事前評価

担当部署・担当職員が設定した目標や計画の妥当性を、評価者が検証し、修正等の指示を出す。

・事後評価

目標の達成状況・実績について、担当部署・担当者が、検証分析し、今後の取り組みを

検討した上で評価者に報告する。評価者は担当者の報告の妥当性を検証し、評定を行う。

それぞれの担当者が記述したものを集約して評価シートに落とし込んだだけでは、自己評価としては不十分である。集約したものを、部署ごとに検討し、さらに幹部が確認し、修正する等、博物館の組織として取りまとめて、有効な自己評価と成りえる。

外部評価

ア) 役割

・自己評価の妥当性の検証

各博物館の自己評価の妥当性を、職員以外の外部の視点から検証するために実施することが基本となる。しっかりした自己評価がないと、外部評価の負担は大きく、効果的に実施できない。

・今後のあり方、改善方策の示唆、助言

自己評価の妥当性を検証することに加え、今後のあり方について方向性を示し、具体的な改善方策を示唆す等、事業や運営に関して助言する。

・評価のあり方に関する助言

評価制度のあり方そのものについても、助言、提言することがある。特に評価制度が十分に確立していない段階では、外部評価委員会からの指摘は有益である。

・評価制度の構築支援

評価を開始するにあたり、博物館の依頼で外部評価委員会が評価制度の構築そのものを検討する場合もある。

イ) 外部評価委員の選定

外部評価とはいえ、有効な評価を下すには、博物館に全く係りのない人、興味関心のない人を外部評価委員にするのは現実的ではない。その博物館に理解があり、かつ広い見地から助言、支援する人材が望ましい。とはいえ博物館の言い分を追認するだけでは、外部評価の意義が疑われる。外部評価委員は、厳しくも愛情をもって館と向き合える人がふさわしい。

具体的には、学識経験者（大学教員、近隣の博物館職員）、地元関係者（生涯学習団体、商工団体、観光団体等）、企業関係者（経営者、地場産業、会計士等）、学校関係者（教育委員会、教員等）、メディア関係者（新聞、放送等）、ボランティアや友の会等の館の支援団体やサークル等の関係者が考えられる。

なお設置者に対し、外部評価が理解されやすいように、設置者の関係者（例えば、公立博物館では所管部局の責任者、担当者等）を外部評価委員にする、あるいはオブザーバーとして参加を促す等の工夫も一考を要する。

外部評価委員を選定する際には、「身内だけの評価」とならぬよう、設置者に相談する、博物館協議会等の諮問機関を通すなど、博物館外の意見を聞くことも一つの方法である。また公募枠を設ける等の方法もある。外部評価委員の改選の際にも、一定の独立性を保つために、同様の工夫が求められる。

ウ) 博物館協議会等の活用

新たに外部評価委員会を立ち上げるのではなく、博物館協議会等の既存の諮問機関が既にある場合、そうした機関を活用して、外部評価の役割を持たせることも有益である。その際、前述した「評価の条件」に当てはまるよう、評価委員会としての役割を果たすよう、諮問機関の運営方法を切り替えることが必要となる。

エ) 外部評価の方法

検討事項と開催回数

博物館による自己評価の妥当性について、外部の視点から評価することが基本となる。外部評価委員会の検討事項は以下のことが想定される。

- ・その博物館の評価の目的、実施方法の説明とその妥当性の確認
- ・その博物館の使命や重点課題、目標の説明とその妥当性についての評価（事前評価）
- ・目標の達成状況と実績の説明とその妥当性についての評価（事後評価）

このような内容をこなすには最低でも3回程度の委員会の開催が必要となろう。

外部評価の留意点

妥当な評価を行うには、外部評価委員が、博物館の実態を認識する必要がある。実績や実態を示した資料を用意し、また委員の要望に応じて、資料を提出することになる。形式化しないためには、現場の視察や、職員にヒアリングするなど、実態をよく把握するための時間を作る必要がある。外部評価委員会に一部の幹部職員だけが出席するのではなく、関係職員が同席し、委員に説明し、直接、質疑の答え、意見交換したほうが、効果的である。

設置者評価

ア) 博物館を対象とした評価制度

設置者が、博物館を対象として評価制度を構築する場合がある。公立館の場合、所管する部署が評価制度を構築することが多い。博物館を対象としているので、その博物館の実態や課題に沿った評価が期待できる。

イ) 評価制度の中で博物館を対象とする場合

国や地方公共団体が博物館と他の施設を含めて一律に実施することがある。地方公共団体による行政評価や指定管理者評価を博物館に導入する際に多く見られる。この場合、設置者は評価対象の博物館の使命や活動の特性を理解した上で、評価項目や指標を設定する必要がある。博物館の側も積極的に館の目指すことや、適切な評価項目や指標を積極的に提案したほうがよい。そうしないと博物館の実態から離れた形式的な評価となり形骸化することになりかねない。

ウ) 自己評価・外部評価と設置者評価の併用

自己評価・外部評価に加え、設置者評価が併用される場合がある。評価に係る業務が過大にならないよう、必要な評価活動に絞り込むことが望ましい。併用するのであれば、館による評価と設置者による評価を整合させなければならない。自己評価・外部評価の評価

項目・指標を、設置者評価に活用する、逆に設置者評価の評価・項目指標を自己評価・外部評価に反映するなど、工夫する必要がある。

設置者評価の妥当性を検証するために、外部評価委員会の評価対象に、設置者評価の妥当性を位置づけ、評価結果を設置者に示すのも、バランスのとれた評価制度を構築するための一つの方法である。

(6) 報告・公表

諮問機関や設置者への報告

自己評価・外部評価の結果は、諮問機関（博物館協議会等）や設置者に報告し、現状を共有し今後の改善に資するようにすべきである。また設置者評価の結果を把握し、館内で共有することは当然として、これも諮問機関に報告し、今後の対応を検討することが必要となる。

公表

自己評価・外部評価の結果は、年報への掲載する、HP上で公開するなど公表することにより、館の活動への理解が広がる。平成20年6月に改正された博物館法では、以下のような条項を新たに加え、課題の共有を促している。

博物館法（平成20年6月11日改正）

第9条の2（運営状況に関する情報の提供）

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しよう努めなければならない。

(7) 評価から改善へ

評価は改善を前提

評価結果に基づき、改善に着手し、一定の成果を上げる。このようなサイクルが生まれなければ、評価はむなしの作文になってしまう。評価の業務が徒労に終わらぬよう、評価は改善を前提に行うべきである。

そのためには、評価結果を次年度、次々年度の事業計画に反映させる、あるいは予算編成に連動させ、予算を措置するなど実効性を担保する必要がある。

評価結果による改善事項の整理

評価の結果によって、すぐに着手できる改善と、すぐには困難な事柄がある。現場レベルの運営責任の範囲で改善すべきことと、設置者責任の範囲で取り組まなければならない大きな課題もあろう。また外部評価や設置者評価の指摘の中には、館の重点課題や方針にそぐわないことがある。

博物館が評価結果を受け止め、すべてを解決する必要はない。設置者や関係者の理解を得て、必要な改善事項と、誰がどのように改善するかを整理し、取り組むべきである。

(8) 評価に関する留意点

評価を導入するにはいくつか留意する点がある。一定の条件が整わなければ、評価制度は有効に機能しない。また、評価の意図が不適切であったりする場合や、ともすると形骸化し実効性を失うことがある。評価業務が過大な負担となり、通常業務が滞るのは本末転倒である。この報告書で紹介したアンケート調査でも、設置者による一律の行政評価では博物館にとっての効果が薄い。ともすると予算や人員の削減のために実施される。複数の監査や、予算査定時の評価、事業計画承認時の評価などいくつかの「評価」があり、その対応だけで相当の事務量になる等の問題点が指摘されている。

このようなことを招かないよう留意点を示す。いわば「評価」を評価する視点である。評価制度が有効に機能するように常に注視する必要がある。

評価導入の前の確認事項

館の設置目的や重点課題は明確ですか？

何のために評価を導入するかはっきりしていますか？

設置者は、評価を行うことを了解していますか？

館のトップは評価の意義を理解し、リーダーシップを取ろうとしていますか？

職員は評価の意義を理解していますか？

評価結果を改善に反映するような仕組みになっていますか？

(予算要求への反映など)

好ましくない評価の例

	類型	博物館現場の声(アンケート調査より)
意図について	斬るための評価	昨今の情勢では、まず縮小などとする結果ありきの評価になってしまいがちである。
	実効性のない評価	・評価が博物館活動の向上に結びつくのか疑問 ・評価結果が出た時点で予算が決められてしまっているため、次年度への事業などへの反映はできず、根本的な対応は指摘されても困
手法について	乱立する評価	議会による監査、所管部署による監査、予算震災時の評価、監査法人や税務署による監査、評議員会、理事会での評価等、多岐にわたって評価を頂いている。相当の事務量で苦慮している。
	雑な評価	・行政評価は本館を含めた全ての部署で実施しているが、一括的かつ概括的なものにならざるを得ず、適正な評価ができているとは思えない。 ・行政評価は、「博物館」をこれからどう運営していくかという指針を見出すことができるものではなかった。