

令和元年度 MieMu の活動と運営の外部評価結果（概要）

【評価結果】

- ・ 展覧会事業では、基本展示（65,000→78,744人）においても、企画展示（95,000→113,137人）においても、目標を大きく上回り、開館初年度に次いで多くの観覧者を獲得できたことは大いに評価できる。また、アンケートによれば、「近藤喜文」展（総観覧者数 74,296人）では55%が、「三重の仏像」展（同 19,699人）では43%が新規来館者であり、こうした新規来館者を基本展示に誘導できたことから、基本展示の新規来館者割合も、昨年度の44%から今年度は52%まで増加した。様々な利用者を対象とした魅力ある企画展示が、基本展示の観覧者獲得にもたいへん有効であることが明らかとなった。反面、子ども展示室の利用に関しては、年度後半のコロナ禍の影響を割引いても目標値に届かなかったこと（75,000→53,349人）は、要因分析とともに、同室のあるべき観覧者数（目標値）の再考が求められる。
- ・ 開館以来、注力してきた広報活動については、メディアへの働きかけや、今日的な手法である SNS を使った活動を積極的に展開することで、目標とした結果（アウトプット）を達成できた。しかし、参加メディアの数が減少傾向（23→26→20社）にあることや、県民の認知度（初年度 67%）が毎年上昇し昨年度は80%にまで達したが、今年度は初めて減少（78%）に転じたことから、広報活動における新たな展開を考える時期が来ていると言える。
- ・ 博物館活動への県民や利用者の参画について、過去2年間、同じ目標値（280人）を掲げながら達成できなかったミュージアムパートナー（311人）や、前年度は激減（39→21人）したボランティア登録者（32人）において、いずれも目標を達成できたことは評価できる。年々、盛んになるコーポレーションデーをはじめとした企業連携と同様、今後の安定した事業展開を期待する。
- ・ 収蔵資料や地域の文化財等の保存・保全に当って、館内では、職員や委託事業者による日常的な清掃や管理の結果、虫害をいっさい出すことなく収蔵できた。また、地域の文化財の保全については、企画展示の開催を契機に保存状態に関する指導助言や、先端技術を使った新たな知見を得ることで貢献できた。反面、館での相談活動について、目標値の変更（60→100件）や担当者による集計方法の不一致があったにせよ、実績は41件に留まり課題が残った。
- ・ 研究活動については、昨年度辺りからようやく改善の兆しが見え、学芸ゼミ

では昨年度に続き目標の 12 件を達成でき、参加型調査でも目標を上回る参加者（60 人→103 人）を獲得できた。また、データベースについても目標としたアクセス件数を上回る〈5,000→5,335 回〉とともに、昨年度は 57 件にとどまった新規登録件数が 1,215 件と改善が図られたことは評価できる。

- ・ 利用者の学習支援については、昨年度からレファレンスカウンターへの職員の常駐が見直されたが、昨年度（384 件）と同等（364 件）の相談に対応できたことは、学習支援とともに、県民サービスの面からも評価できる。一方、学校利用については、盲学校での移動展示（133 名）や小中学校向け「科学体験講座」（271 名）など工夫を凝らした活動を展開しているものの、目標である利用校数は漸減傾向（226→200→171 校）で未達成である。まずは要因を探り、効果的な方策を練ることが求められる。
- ・ この間、開館時間の見直し、企画展示等の本数の削減、レファレンスカウンターでの常駐の見直しなどを通じて、ようやく調査研究の時間が確保でき、軌道に乗り始めた。また、業務の進捗管理を徹底することで、課題の発見とその解決・回避が少しずつではあるができてきた。経営資源の効果的配分（業務改善）が持続できる館運営を期待する。

【まとめ】

当館の評価制度において 2019 年度は、2017 年度から始まった第 2 期の最終年度に当たる。3 カ年の戦術・戦略の評価結果について、別表に期中の変化（業務改善の進捗状況）を示した。

戦「術」については、2017 年度の評定点「4, 3, 2, 1」の個数がそれぞれ「12, 1, 3, 1」であり、2019 年度の「12, 2, 2, 1」と酷似するのに対し、2018 年度は「9, 0, 7, 1」と大きく異なる。2018 年度で「2: どちらかという達成できていない」が 7 と多くを占めることは、戦術目標の達成度が低調であったことを物語っている。反面、今年度はこうした状況を改善し、2017 年度に近い戦術目標の達成ができた。当評価制度では、戦術の評価指標を個別の事業における達成度（結果＝アウトプット）に設定していることから、2019 年度は、個別の事業を順調に実施できたと評価できる。

次に、期中を通じての戦「略」について点検すると、2017 年度は「4, 3, 2, 1」の個数がそれぞれ「5, 2, 0, 0」、2018 年度は「2, 4, 1, 0」、2019 年度は「1, 5, 1, 0」であり、2019 年度は 2018 年度と似て相対的に低い結果となっている。当評価制度

では、戦略の評価指標を事業の結果が利用者等に及ぼす影響(成果＝アウトカム)に設定していることから、機械的に判断すると、3年間を通じて館の成果は「低下した」ことになる。

そこで、2017年度と2019年度の戦術結果が酷似するにもかかわらず、戦略結果が異なる原因を考えてみたい。改めて2017年度の戦略評価を見ると、「目標値を達成しているため、達成度4」とする評定が目立つ。これは目標値と実績値をストレートに比較した結果であり、手法として間違いではない。しかし、改めて戦略と戦術の関係を見ると、例えば戦略1では「何度も利用していただくために、展示（基本展示・展覧会）を充実させます」の成果（アウトカム）を「リピータの割合」で評定する一方で、戦略1を構成する戦術1では「何度も利用していただくため、多様なテーマによる展覧会を開催します」の結果（アウトプット）を「企画展示の総入館者数」で評定する。2019年度の企画展示「近藤喜文」展や「三重の仏像」展のように県外からも多くの新規来館者を得た場合、戦術1と戦略1のめざす方向（指標）は相反する。こうした戦略とそれを構成する戦術との因果関係に不整合が生じていて、両者の評価結果が矛盾する箇所がある。また、戦略の成果（アウトカム）を、達成の度合いを考慮せず「達成しているため、達成度4」と機械的に評定することも問題である。そのため、今年度の戦略の評定は、戦術と戦略の矛盾や実績値の経年変化（達成の度合い）も考慮して行った結果、2017年度との差が生じることになった。

以上から、2019年度の全体評価は、個々の事業（戦略）が順調に実施できた結果、具体的には長らくの懸案であった調査研究の充実（戦術12～14）や、コロナ禍にもかかわらず開館初年度に次ぐ観覧者を得ることができ、戦略の評定以上に大いに評価できると考える。あわせて、今期の3年間を通じて、開館時間の短縮や企画展示をはじめとする展示事業の整理・見直し、事業の定期的な進捗管理と課題回避のための機会設定など、業務の改善が確実に進んだと判断できる。引き続き、本評価制度が有効に機能することで、当館におけるいっそうの改善が進み、県民や利用者にとってのサービスが向上するとともに、職員にとって魅力的な職場となることを期待する。

なお、今後、本制度の効果的活用を図るため、次の留意点を指摘したい。

- ・ 制度の設計に当って、個別の事業（戦術）の効果が、戦略、中期的にめざす姿や到達点（ビジョン）、あるいは長期的にめざすそれ（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る。指標については、以下の【付記】にも示したように、「アウトプットとアウトカムの混同や併用」が無いようにする。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が求められる。
- ・ 明確でメリハリの効く判断基準とその統一的な運用が求められる。現行制度は3と4の区分が不明瞭なため、内部評価では、「達成したので3」や「達成したので4」、さらには「上回ったため3」など混乱が生じており、改善を要する。
- ・ 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・事項についてこそ、徹底した原因究明を行う。

【付記】

今年度も内部評価において、一部の戦術で、「結果」（アウトプット）だけではなく「成果」（アウトカム）を設定し、双方の実績を勘案して評定したケースや、目標値の変更が行われた。そのため、評価結果に齟齬を来す例が散見された。

本外部評価では、戦術については「結果」のみに依拠することとし、また、新たに変更となった目標値を基準に評定を下したことを付記します。

別表 評定点の推移（2017～2019 年度）

戦略	2017 年度	2018 年度	2019 年度	差	戦術	2017 年度	2018 年度	2019 年度	差
戦略 1 (展示)	4	3	4	1	戦術 1	4	2	4	2
					戦術 2	2	2	4	2
					戦術 3	4	2	2	0
戦略 2 (広報) 59	4	4	3	-1	戦術 4	4	4	3	-1
					戦術 5	4	4	4	0
					戦術 6	4	4	4	0
戦略 3 (市民参画)	4	2	3	1	戦術 7	3	2	4	2
					戦術 8	4	4	4	0
					戦術 9	4	1	4	3
戦略 4 (資料保全)	4	3	2	-1	戦術 10	4	2	4	2
					戦術 11	4	4	1	-3
戦略 5 (調査研究)	3	3	3	0	戦術 12	1	4	4	0
					戦術 13	4	4	4	0
					戦術 14	4	2	4	2
戦略 6 (学習支援)	4	4	3	-1	戦術 15	4	4	4	0
					戦術 16	2	2	2	0
戦略 7 (業務改善)	3	3	3	0	戦術 17	2	4	3	-1
合計	26	22	21	-1		58	51	59	8
百分比	93%	79%	75%			85%	75%	87%	
「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	

「差」とした 2 列の値は、2018 年度と 2019 年度の比較。