

公立博物館の経営評価モデル指標試案

by 上山信一 ueyama@pm-forum.org

対象とした10分野

入館者の満足度の向上
教育効果 (学生、成人)
収蔵品の良好な保全と活用
研究の質と効率
内部経営効率
外部経済効果
知名度、世間での評価、イメージ
職員、ボランティアのやりがい
経営改革の進捗具合 (イノベーション、技術、ツールの活用)
ガバナンスの確立度合い

ここでは、欧米のミュージアムで標準的に採用されている戦略計画方式 (Strategic Planning) に添って展開される評価指標を10の分野別に提案した。イメージを喚起するためのものであり実用を意図したものではない。

(参考図書：「行政評価の世界標準モデル」(東京法令出版))

目 標	目標達成のための具体課題	指 標 (案)
入館者の満足度の向上	<ul style="list-style-type: none"> - 1. 内容は事前に期待していた通り、もしくは期待を上回るものだったか - 2. 当地の文化や歴史についての理解が得られたか - 3. 入場料、交通費、そして訪問に費やした時間に見合った充実した時間が過ごせたか 	<ul style="list-style-type: none"> - 出場時に「全体としてよかった」と答える人の比率 - リピーターの数対前年比の増加率 - リピーターのうち、出場時に「さらにまた続けて来たい」と答えた人の比率 (継続リピーター) - 公立博物館特有のルールや雰囲気による不便や失望を感じた人の比率 - 出場時に、本やテレビで得られない知識を得たり、新しい発見があった」という人の比率 - 帰宅後、さらに本を読んだり、講演会に出かけたり、当地についてさらに深く勉強した人の比率 - 出場時に、難しくよく分からない展示が多かった」と答えた人の比率 - 「入場料が割高だ」と答えた人の比率 - 個人かつ有料の入館者の平均滞在時間 - 初めての来館者のうち、「自分の見たいものは一通り十分に見ることができた」と答えた人の比率 - 地元以外からの旅行者のうち、「旅費をかけてわざわざ来たかいがあった」と答えた人の比率 - 外国人の入館者のうち、「全体として欧米の一流博物館並みの充実度をクリアしている」と答えた人の比率

目 標	目標達成のための具体課題	指 標 (案)
教育効果 (学生、成人)	<ul style="list-style-type: none"> - 1. 小中高校生の社会科教育の場として有効か - 2. 教師にとって、普段学校内 (視聴覚教育含む) で教えることのできない教材が提供できているか - 3. 成人、老人にとって、当地の文化や歴史を勉強する際に、気軽に利用でき、かつ頼りにできる存在となっているか 	<ul style="list-style-type: none"> - 「社会科が好き」という生徒のうち、また来てみたい」と答えた生徒の比率 - 「本を読むよりも、ここに来た方がよいと思う」と答えた生徒の比率 - すべての展示について、「難しい」あるいは「面白くなかった」と答えた生徒の比率 - 「来年度も学校として来るべき」と答えた教師の比率 - 域内の学校から、学校行事として訪問している学校の比率 - この地域への修学旅行の団体のうち、当館へ立ち寄るグループの比率 - 当館の展示や各種教育を老後の余暇の中心にしているという老人の数 - 当地の文化や歴史に関する書籍やイベントの点数 - 当館を会合の場としている生涯学習サークルの数

目 標	目標達成のための具体課題	指 標 (案)
収蔵品の良好な保全と活用	<ul style="list-style-type: none"> - 1. 収蔵品は良好な状態で整理・保存されているか - 2. 収蔵品が館内はもとより 館外の研究者やメディア関係者にとって利用しやすい状態にあるか 	<ul style="list-style-type: none"> - 収蔵品のうち、データベース上に内容が整理されているものの比率 - 収蔵品のうち、管理保全状態が、博物館で一般的に標準とされているレベルを上回っているものの比率 - 収蔵品のうち、事故や不注意のため紛失したり破損したものの数 (年間) - 全国の博物館関係者の間で、当館の整理保全状況を模範的と考える人の比率 - 収蔵品に関する外からの問い合わせに対し、24時間以内に答えることができた比率 - 収蔵品の貸し出し、撮影、訪問調査の件数 - 利用者のうち、収蔵品の発見 (目指すものの特定) 利用について、何らかの不便や不満を感じた人の比率 - インターネット上での問い合わせやデータ開示野充実度 (指標?)

目 標

目標達成のための具体課題

指 標 (案)

- 3. 展示、教育、研究、文化財保全の目的に照らし、必要十分なだけのコレクションとなっているか
 - 館が、今後の展示、教育、研究、文化財保全の目的にとって重要と考える文化財を新規に十分に入手できていると考える国内研究者（館の内外）の比率
 - 収蔵品の重要度をA～Eの5段階*で相対評価した場合に、E（場合によっては破棄してもよい）に分類されるものの管理に必要とされるコストの対前年比減少率（光熱費、場所代、人件費など、すべてのコスト）
 - ここでは、寄附を受けたら、不要な文化財でも持ち続けなければならない、また売却入れ換えできないというルールを矛盾を示したい。同時に、玉も石も何でも抱え込みたいという研究者へもチャレンジ
 - 同じく、Aとされたものについて、展示、貸し出し、訪問研究（閲覧）など、何らかの形で利用されたものの比率
 - このねらいは、展示点数vs.所蔵点数の比率の比較という短絡発想へのチャレンジ

* A: 展示、教育、研究のどの面から見ても重要（20%）

B: どちらかという重要（20%）

C: 展示・教育面からは何とも言えないが、研究者・学芸員としては持っておきたいもの（20%）

D: あまり重要とは言えない（20%）

E: 今となっては不要。どうしても必要な場合は新規に入手したA、B、Cとの入れ換えがあり得る（20%）

目 標

目標達成のための具体課題

指 標 (案)

研究の質と効率

- 1. 館内学芸員および館の所蔵物を利用した館外の研究成果が十分に出せているか
 - 館内学芸員1人当たりの年間のアウトプットの回数
学術論文、学会発表、一般出講 (館内イベント含む)
 - 館の所蔵物を利用して行われた研究成果物の数
学会発表、論文、大学・大学院の授業、出版、フィールドワーク
 - 館内学芸員およびそのOBの論文が利用された数

- 2. 館があることによって、この分野の研究の進歩・充実が加速されているか
 - 全国の当館分野に関する研究者および各種研究会の数
 - 当館に調査に訪れる海外の研究者の数
 - 当館でインターン、もしくは就職をしたいという学芸員志望の学生の数 (あるいは倍率)

- 3. 収蔵品を持っていること、そして展示、教育活動をやっていることによって、館の内外で行われるこの分野の質と効率が向上しているか
 - 当館を訪問する研究者、中高校の社会科教師のうち、当館の学芸員について「頼りになり優秀」と考える人の比率
 - 当館の学芸員のうち、館のルールや予算の制約に大きな不満を持っている人の比率
 - 当館学芸員のうち、「プロの研究者として当館にきて本当によかった」と考えている人の比率 (Employee's Satisfaction)
→ ESが高くなければ、研究の質と効率は望み得ない

目 標	目標達成のための具体課題	指 標 (案)
内部経営効率	<ul style="list-style-type: none"> - 1. 館の運営維持のためのコスト(ランニングコスト)が民間企業のベストプラクティス 並みにうまく管理されているか - 2. 正規職員、アルバイト、外注先職員の労働生産性が高いか - 3. 少しでも より多くの収入を得るための努力ができていますか 	<ul style="list-style-type: none"> - 収入の減少率とランニングコストの減少率との乖離率 (差のパーセンテージ) - 人材派遣や展示工事などの外注先企業との契約に、効率化へのインセンティブメカニズムが入っている比率 - 外注先がよりよい仕事を、より効率的に請け負ううえで障害としている事項の解決の比率 - 各職員カテゴリー別職員のうち、館の運営は非効率で改善余地がある」と考えている人の比率 - 各職員の残業時間数 (対前年同期比) - 業務の簡素化課題として前年度にあげられた事項のうち、改善済みのものの比率 - 企画展の有料の入場者1人当たりにかかった費用 (収支係数100円稼ぐのに、いくらかかったか) - 入館者のうち、ミュージアムショップかレストランで何らかの買い物をした人の比率 - ホールや会議場の空き時間 (メンテナンスや無料貸し出し、内部利用を除く)のうち、外部への貸し出しによって有料利用できた時間の比率 (実質稼働率) - ショップ、会議場、駐車場、企画展など、常設展の入館料以外の増収機会項目に関し、広告宣伝やマーケティングのために、有償もしくはボランティアの民間のプロのアドバイスを獲得して実施しているものの比率

目 標

目標達成のための具体課題

指 標 (案)

外部経済効果

- 1. 当館があることによって直接的に都内で発生した購買および雇用は十分に大きいか
 - 当館に物資やサービスを提供した民間企業の総売上高と、それに関する雇用の量
 - 館内テナント(レストラン、ショップなどが提供した食事(延べ人数)とショッピング(売上高)の総量
 - 入館者が支払った交通費の総額推計(JR、地下鉄、観光バス、マイカー)
 - 当館があることによってもたらされた周辺地価の上昇率
- 2. 地元にもたらした波及経済効果
 - 当館への訪問によって創出された地元での宿泊、食事、コンビニなどの日用品販売の総額
地元、周辺地域
 - 当地の文化、歴史などに関する産業(出版、テレビ、カルチャーセンターなど)に与えた新規需要創出効果
 - 工芸家、デザイナー、音楽家などの芸術家や、大道芸人、作家、建築家、CMクリエイター、さらには他分野の研究者(経済学者など)などに対して与えた知的な刺激がもたらす経済効果(インスピレーション効果。これは定量的な把握は困難)
- 3. パトロンである自治体にもたらす経済効果
 - 当館が存在することによって可能となる域内の小中高生の実地学習活動を、他の手段で充足する場合に必要となるコスト
 - 当館が存在することによって提供できた社会人向けセミナーなどの事業を民間企業などによる他の手段で賄った場合に発生するコスト
 - 外部経済効果がもたらす地方税の増収額

目 標	目標達成のための具体課題	指 標 (案)
知名度、世間での評価、イメージ	<ul style="list-style-type: none"> - 1. 一般住民が当館の存在と活動を知り、高く評価しているか - 2. 外国人の旅行者、居住者にとって、日本そして当地をよく理解するうえで格好の施設として広く認知されているか - 3. マスコミ、マーケティング関係者が当館を「先進的」あるいは「魅力的」と評価し、メディアに取り上げたいと考えているか 	<ul style="list-style-type: none"> - 当館の存在を知っている都民の比率 - 都民のうち、当館に来たことのある比率 - 当館をシティセールスやランドマークのひとつを考えている議会職員と局長級以上の幹部の比率 - 「当地に行ったら是非訪問したい」と当館の名をあげる外国人旅行者、居住者の比率 - 「当館に来て、日本のこと、当地のことがよく分かった」と答える外国人入館者の比率 - 当地向けパッケージツアーの設計の際に、当館を主要訪問先として取り入れる海外ツアーオペレーターの比率 - 全国レベルの新聞や雑誌、テレビで取り上げられた回数 - 主要企業の広告、マーケティング担当者のうち、当館を「わが国を代表する優れた博物館」と評価する人の比率 - 当地の文化や歴史ときいて当館のことを連想する新聞記者、テレビポーター、ジャーナリストの比率 - マーケティング担当者がタイアップできるならやりたい相手として当館を位置づける順位*

* 他の選択肢は、大阪海遊館、東博、横浜動物園、民博などの国公立施設

目 標	目標達成のための具体課題	指 標 (案)
職員、ボランティアのやりがい	<ul style="list-style-type: none"> - 1. 職員の士気と満足度は高いか - 2. ボランティアの士気と満足度は高いか - 3. 当館は、職員、ボランティア、外注（派遣業者）にとって自らのスキルを高めるうえで最高の舞台となっているか 	<ul style="list-style-type: none"> - 自分は正しく評価され、処遇されていると考える職員の比率 - 当館のビジョンと戦略をよく理解できているという職員の比率 - 仕事へのやりがいについて5段階評価がAもしくはBと答える職員の比率 - 他のボランティア活動よりも当館での活動の方がボランティアにとっては参加しやすく またよく運営されていると考えるボランティアの比率 - 当館でのボランティア活動を友人に是非薦めたいというボランティアの比率 - 転任、退職する職員のうち、当館での経験やスキルを評価されて他館に請われて就任した人の比率 - 博物館業務での経験が3年以内の職員と10年以上のベテラン職員の比率 - ボランティア10人当たりに対して、ガイダンスを担当する職員の人数 - 他の類似施設でも仕事をしたことのある職員、ボランティアのうち、「当館ではよそにはない厳しい達成目標が要求されている」と考える人の比率

目 標	目標達成のための具体課題	指 標 (案)
経営改革の進捗具合 (イノベーション、技術、 ツールの活用)	<ul style="list-style-type: none"> - 1. 民間企業並みの経営管理と現場改善活動が できているか - 2. ITを最大限活用しているか - 3. 業務の合理化が進んでいるか 	<ul style="list-style-type: none"> - TQMなどの現場改善活動に取り組んでいる部門の 比率 - だれにでも分かる形でビジョンと戦略が示されてい ると考える担当行政機関 (生活文化局)および財政 課、行革担当職員の比率 - 入館者からの苦情の数 - 苦情を処理し、またさらに問題提起した人に結果を 報告するスピード (日数) - 職員当たりのPCの配備率 (1人当たりの台数) - 単なる告知・文書のペーパーレス/電子メールへの 代替率 - 管理職のうち、自分ひとりでPCを操作し、電子メ ールのやりとりや Web検索ができる人の比率 - 1週間に職員が1人平均当たり費やす内部管理業務 のための時間 (会議、打ち合わせ、書類作り) - 決裁文書に押される印鑑の数 - 起案から最終決裁までに要する日数 (館内および官 庁内部分)

目 標	目標達成のための具体課題	指 標 (案)
ガバナンスの確立度合い	<ul style="list-style-type: none"> - 1. 館長および幹部会 (?)は、的確な課題発掘と問題解決をしているか - 2. 運営委員会は、第三者の視点から意義のある問題提起ができていますか - 3. 館の運営は透明性が高く、信頼できると思われるか 	<ul style="list-style-type: none"> - 幹部会の課題のうち、事前に広く職員に開示されていたものの比率 - 幹部会で討議した課題のうち、各部門からの積み上げではなく、館長や幹部が発案したものの比率 - 館長と主要職員の間で達成目標が明確になっている職員の比率 - 運営委員のうち、正当な理由 (病気、海外在住など)なく欠席した人の比率 (延べ日数の比率) - 運営委員会からの問題提起のうち、3ヵ月以内に実施が検討され実施の可否が決まったものの比率 - 館の運営に関して「よく分からない」もしくは「信用できない」と考えている都庁の関連職員の数 - 館の運営に関して「よく分からない」もしくは「信用できない」と考えている担当行政機関のプレスクラブ所属記者の数 - 館が業務改善・収支改善をやるうえで直面するさまざまな制度上の制約の存在を理解している本庁管理部門の職員の比率