

博物館活動の価値を考えるための 評価フレームワーク

慶應義塾大学グローバルリサーチインスティテュート 鳥谷 真佐子

国立文化財機構東京国立博物館 阿児 雄之

国立文化財機構奈良文化財研究所, 埋蔵文化財センター 野口 淳

概要

- ミッションとステークホルダーの関係性を可視化し，**博物館の**
評価項目を体系的に導出する方法を開発
- 関係者らで行う可視化のプロセスに置いて，**明文化されてい**
ない地域における博物館の固有の役割と，**新たに生み出し**
うる価値についての可能性を見出すことができる。

本研究の目的

従来の博物館評価ではあまり考慮されてこなかった設置者、運営者、来館者**以外のステークホルダーの目線も取り入れた評価**を構築する。

同時に、**地域における博物館が果たすべきミッションを再考**し、そのミッションを実現できるような活動を行っているかどうかを評価できるようにする。

背景

- 博物館の活動評価は、**行政（教育委員会）**や**学校教育を強く意識した画一的なもの**になってしまっているのではないかという懸念

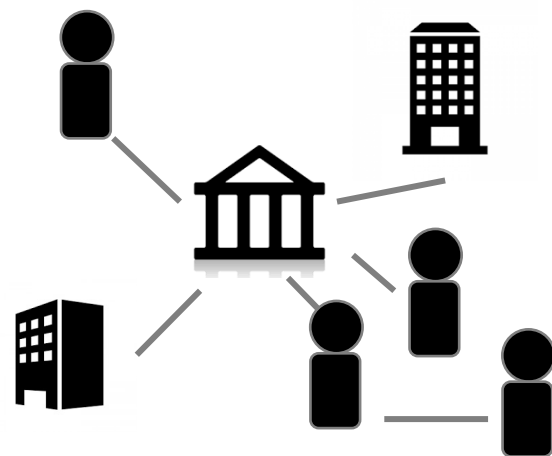
主な評価指標

- ①運営効率化の観点による指標
- ②来館者の成長度合いなどの教育的観点からの指標
- ③来館者の満足度
- ④来館者数，実施プログラム数などの活動状況把握のための指標

- 地域での立ち位置や館独自のミッションを踏まえた評価がなされているか？
- 文化財事業は高い公共性を有するものの収益化が困難な状況。行政予算は縮小傾向にある。
- 何らかの事業化による間接的・二次的かつ長期的な直接収益の可能性はないか？
- **従来までの価値提供と収益の在り方を脱した新たな在り方を模索する必要性**
- 博物館ミッションや地域の**ステークホルダーとの関係性**，**収益**なども含めた新たな在り方を反映できる活動評価法がない

本研究で目指す成果

様々なステークホルダーとの新たな関係性構築や自らの在り方について
博物館に**再考を促す機能**を持つ，博物館活動の評価方法の開発



様々なステークホルダー

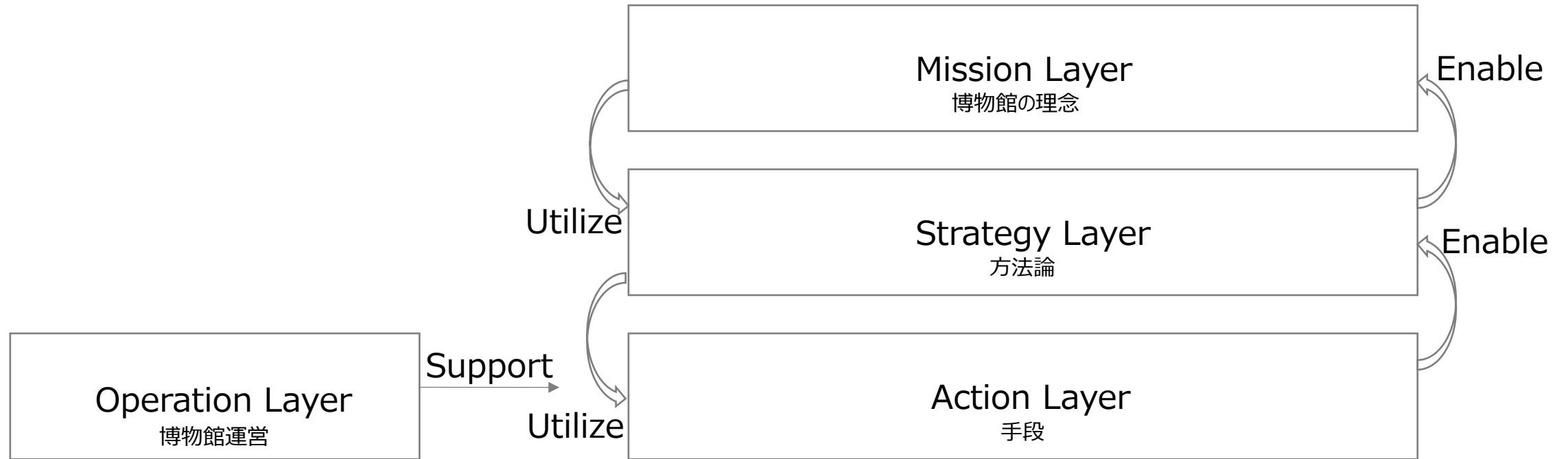
(行政，教育機関，地域住民以外にも)

- ボランティア
- 寄付提供者となりうる地域住民
- 共同で事業を行うことができるような企業
- 地域の商業施設
- 観光客等

方法

1. システムズエンジニアリングのイネーブラーフレームワークの考え方にに基づき、各博物館が果たすべきミッションから必要機能を分解・抽出する。その機能が果たされているかどうかの評価基準となる。
2. ステークホルダーの同定は、事前のワークショップで作成したCustomer Value Chain Analysis（顧客価値連鎖分析）を参考にする。
3. 1で抽出した機能に2で同定したステークホルダーをアロケートし、評価項目を作出する。これにより、多様なステークホルダーの関心事項から博物館機能を評価できるようにする。

博物館体験学習・ワークショップの評価項目を導き出すための 博物館の機能構造解析フレームワーク

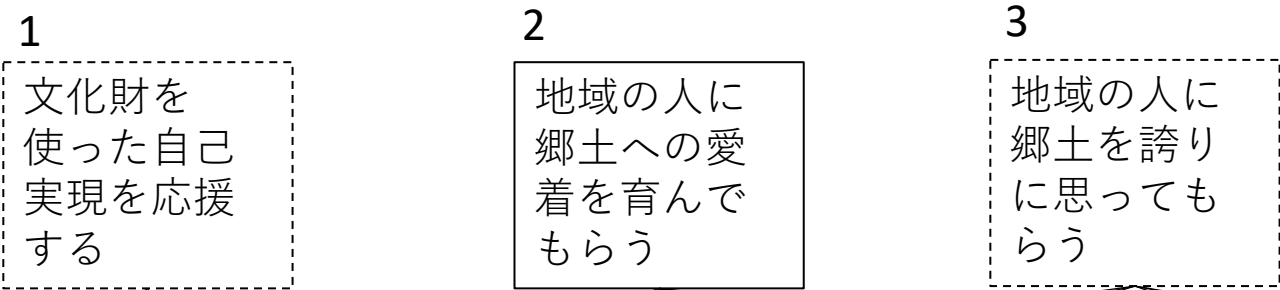


次ページでは詳細を割愛

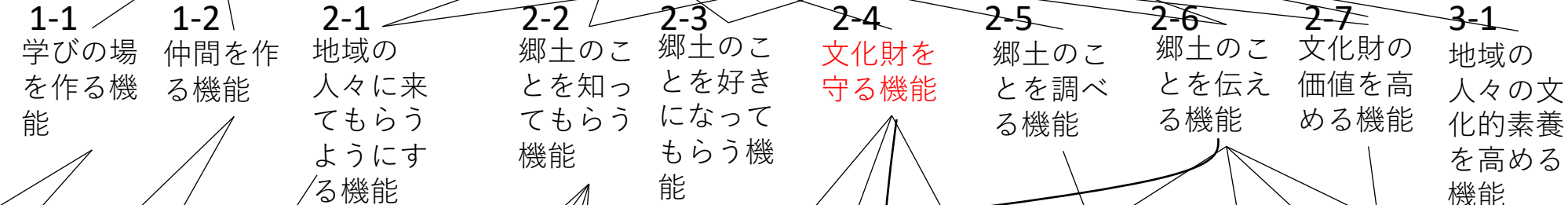
- 下位レイヤーは上位レイヤーを成り立たせる機能を持つ構造（イネーブラーフレームワーク）になっている。
- 各博物館独自のミッションを最上位に置くことによって、下位の機能は各博物館で独自のものとなる。
- この機能構造解析をもとに、体験学習・ワークショップを企画することを前提とする。
- “評価”は抽出された機能がきちんと果たされているか、また、その機能を実行した際に上下の機能の関係性が整合性の取れたものになったかを確認するためになされるものとする。

Enabler Framework

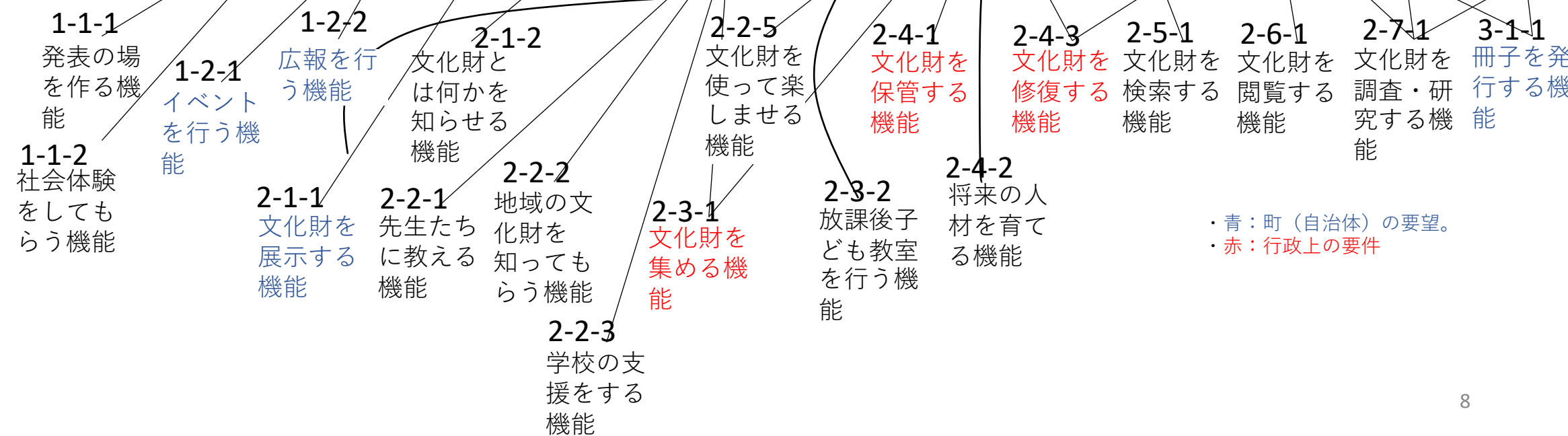
Mission Layer



Strategy Layer



Action Layer



・青：町（自治体）の要望。
・赤：行政上の要件



- それぞれの機能を要求するステークホルダーは、複数存在しうる。各機能に関連するステークホルダーを関連付ける。

ステークホルダー例

- A:教育委員会
- B:小学校
- C:参加者（学校生徒）
- D:Cの両親
- E:参加者（一般）
- F:ボランティアスタッフ
- G:地域住民
- H:博物館スタッフ
- I:地域自治体

成長の機会
を提供する
機能

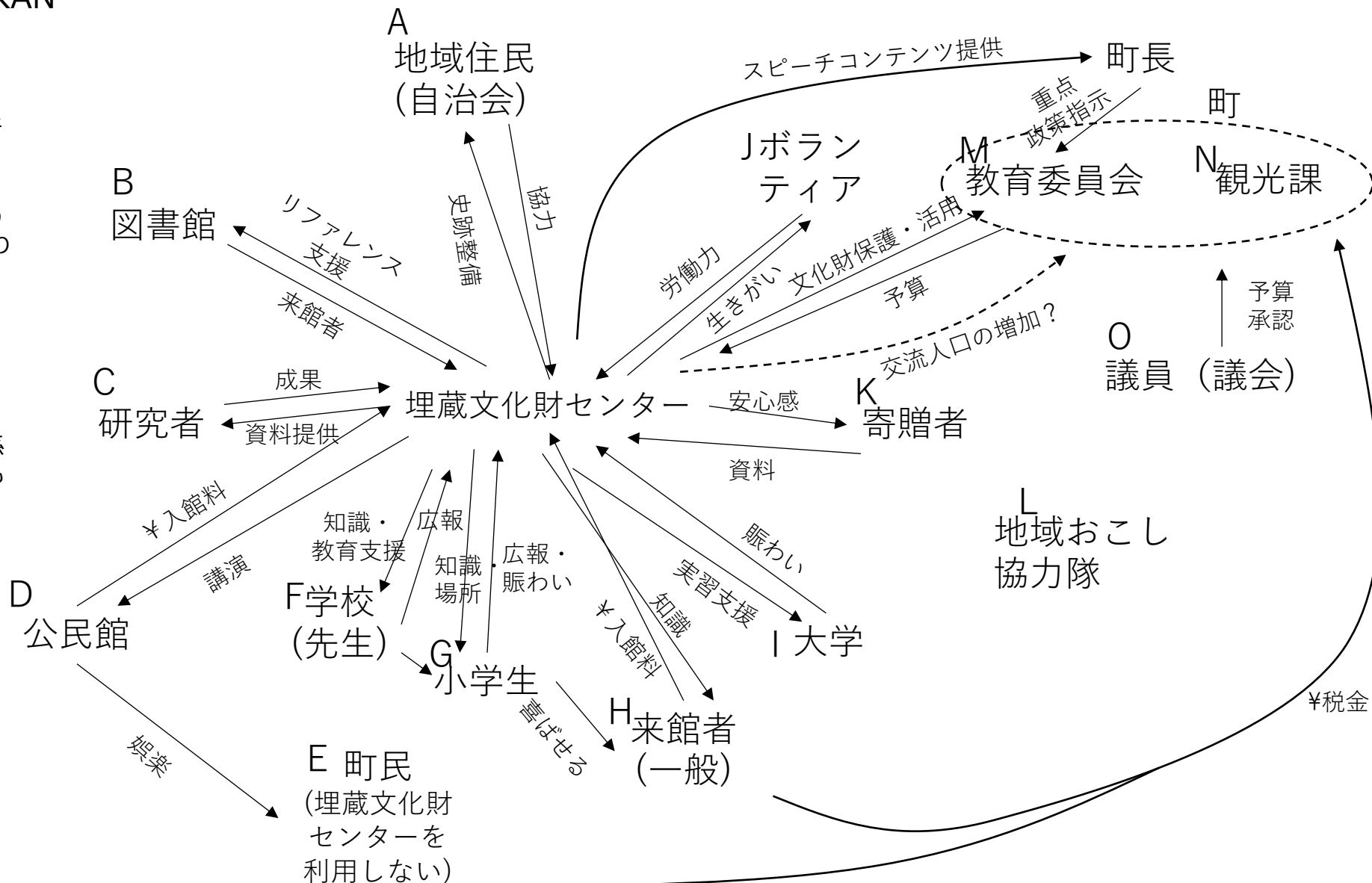
A,B,C,D,E,F,H

- 関連付けられたステークホルダーが、評価者になりうる。

顧客価値連鎖分析：Customer Value Chain Analysis (CVCA)

*CVCAはモノ・サービス・価値・感情の連鎖を可視化する分析手法である。CVCAは厳密な分析を要求するものではない。作成参加者の構成や見方によって構造は変わります。したがって、これが正解というものはない。

作成の過程のディスカッションにおける気づきを重視する。また、新たなステークホルダーとの関係性を作り出すために用いることもできる。



まいぶんKANが町の文化活動の中心的存在となっていることが明らかになった

抽出した機能から、評価項目を導き出すためのフレーム

Strategy Layerから導いた評価項目

| レイヤー名 | 番号 | 機能 | 価値の享受者 | 期待される価値 | 評価の観点 | 評価項目 | 評価方法 | 調査対象 | |
|----------------|-----|--------------------|------------|------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------|-------------------|------------|
| Strategy Layer | 1-1 | 学びの場を作る機能 | 参加者 | G小学生 | 楽しい時間を過ごす・達成感を得る | 人々と交流できたか・達成感を得たか | また参加したいと思ったか・再来館が増えたか | アンケート・リピーター観察 | 本人 |
| | | | | H来館者(一般) | 体験を通じて文化財の知識を得る。楽しい時間を過ごす。 | 文化財に対する理解が深まったか | また参加したいと思ったか・再来館が増えたか | アンケート・リピーター観察 | 本人 |
| | | | | Iボランティア | 生きがい | 活躍の場を提供できたか | 充実感を得られたか | 聞き取り・観察評価 | 本人 |
| | | | 関連ステークホルダー | Kセンター | 地域にセンターの活動を知ってもらう。 | どれだけ参加者を集めたか。ボランティアが活躍できたか | 参加者が次回も参加したいと思ったか | アンケート・リピーター数調査 | 参加者・ボランティア |
| | | | | M教育委員会 | 館の活動によって町の文化施設の評価が上がる・史跡活用 | どれだけ参加者を集めたか・マスコミに取り上げられたか | 参加者数/マスコミ露出数 | アンケート/ニュースの数のカウント | 参加者/新聞等 |
| | 1-2 | 仲間を作る機能 | 関連ステークホルダー | Jボランティア | 一緒に活動できる仲間ができる | 充実感を感じ、同じ思いの仲間が増える | 自発的な学習意欲・館への支援 | 観察評価 | 本人 |
| | | | | Kセンター | 館へのリピーターが増える | 来館頻度の増加・口コミによる新たな来館者が増える | イベント等への参加人数 | 来館集計・アンケート | 来館者 |
| | | | | M教育委員会 | 館のにぎわい・活用実績 | 来館者数が増えたか・地域からの評価が上がったか | 来館者数・地域からの評価 | 来館集計・アンケート | 来館者・地域自治体 |
| | 2-1 | 地域の人々に来てもらうようにする機能 | 参加者 | H来館者(一般) | 楽しい時間を過ごすことができる・文化財を理解する | 文化財について興味をもち、館への支援の気持ちが生まれる | 再来館が増える | 観察評価 | 本人 |
| | | | | 関連ステークホルダー | Kセンター | 館や遺跡を好きになってもらいたい | 文化財に対する愛着をもち保護に繋がったか | 再来館が増える | 来館集計・アンケート |
| A地域住民(自治体) | | | 地域の活性化 | | 地域文化財への関心が高まる | 地域文化財への関心が高まる | 訪問者集計 | 訪問者 | |

Action Layerから導いた評価項目

| レイヤー名 | 番号 | 機能 | 価値の享受者 | | 期待される価値 | 評価の観点 | 評価項目 | 評価方法 | 調査対象 |
|--------------|----------------|------------|------------|----------------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|--------------|
| Action Layer | 1-1-1 | 発表の場をつくる機能 | 参加者 | H来館者(一般) | 新しい知識を身につける。達成感を得る | 興味のある新しいことを身につけたか | 満足の度合い | アンケート | 本人 |
| | | | | G小学生 | 達成感を得る。 | 興味をもって取り組んでいたか | 発表の様子 | 観察 | 本人 |
| | | | 関連ステークホルダー | Jボランティア | 新しい知識を得て、自分の満足いく手伝いができる。人に感謝される | 参加者が喜んだか。役に立つ事ができたか | 参加前よりも知識が増えたか。 | 観察 | 本人 |
| | | | | 博物館スタッフ | 参加者が楽しんでくれる。博物館を好きになってくれる。 | 参加者が楽しんだか | 参加者の満足度 | アンケート・観察 | 参加者 |
| | 1-2-1 | イベントを行う機能 | 参加者 | H来館者(一般) | 楽しい体験をする | 楽しんでいたか | 自発的な発言や行動があったか | 観察 | 本人 |
| | | | | G小学生 | 楽しい体験をする。思い出を作る | 周囲の人々と交流して楽しんだか | 周囲の人々とたくさん話をしていたか | 観察 | 本人 |
| | | | 関連ステークホルダー | Jボランティア | 楽しい思い出をつくる | 本人も手伝いを楽しんでいたか | 自発的な行動があったか | 観察 | 本人 |
| | | | | 博物館スタッフ | 博物館にきてもらう | 多くの人が参加してくれたか。楽しんでいたか | 来館者の満足 | アンケート | 参加者 |
| | | | | A地域住民(史跡をもつ自治体) | 地元の史跡を知ってもらう。評価してもらう。 | 史跡について知ってもらう | どれだけ史跡を知ってくれたか | アンケート | 参加者 |
| | | | | 町長 | 町の評価があがる。交流人口が増える | すぐれたイベントで町の魅力を発信していたか | 来館者の数。参加者の満足度。マスコミの露出 | 来館者数のカウント。アンケート、メディアの露出数 | 参加者、新聞・テレビなど |
| M教育委員会 | | | | 文化財活用がすすみ、史跡の評価や博物館の評価があがる | 文化財や博物館が活用されたか | どれだけの方がイベントに参加したか | 来館者の数。リピーター数 | 参加者 | |
| 2-2-5 | 文化財を使って楽しませる機能 | 参加者 | H来館者(一般) | 楽しい体験をする。文化財について地域を得る | 楽しんでいたか・新しいことを学んだか | 文化財に対する興味関心が強まったか | 観察 | 本人 | |
| | | | G小学生 | 楽しい体験をする。思い出を作る | 周囲の人々と交流して楽しんだか | 周囲の人々とたくさん話をしていたか | 観察 | 本人 | |

CVCAによる再認識・発見

周辺施設との連携の重要性

- 運営主体がそれぞれ異なる（大阪府・和泉市・泉大津市）ことにより、史跡公園を取り巻く3施設の連携が取れていない、各施設のミッションが希薄化している。

→**周囲の文化施設との連携が促進されると良い**→ 地域文化の魅力向上（池上曽根史跡公園を中心とした文化構想, 3館連携ツアーのテスト企画など）

- それぞれの施設の位置づけ, 役割分担を利用者にもっと理解してもらえると良い
- 現場担当者のコミュニケーション促進も重要。

経済への貢献のあり方

- 周辺に食事をする場所などの商業施設がないため、地域経済への貢献は現在は困難。
- むしろ関空が近い立地から、海外観光客の最初の立ち寄りポイントとして活かす可能性も。
- 地元企業との連携の可能性はないか？

関係者が共にCVCAのワークを行うことで、多視点から俯瞰しなければ見えにくい課題や新たな価値の可能性、経済活動との接点を見出し共有することができる

まとめ

- 博物館の運営や活動そのものについての評価方法はたくさんあるが、本方法は館のミッションや地域の中での在り方との繋がりを重視したものである。
- 博物館が持つミッションをサブ機能に分解し、顧客価値連鎖分析からステークホルダーの関心事項を導き出し、両方の視点を統合し体系的に作成することのできる評価フレームワークを作成。
- ミッションの機能分解を行っていくプロセスにおいては、明文化されていないミッションが明らかになることがあり、関係者内部での新たな気づきを促すことになった。
- 顧客価値連鎖分析を行うことで、周辺施設との関係性の重要性が見えてくるといった効果が見られた。
- 利用者や地元企業なども含めたステークホルダーを加えたワークショップができるとなお良いと思われる。
- 顧客価値連鎖分析の活用により、多視点から俯瞰的に課題や新価値の検討を行うことができる。
→ 博物館の新価値創出を評価項目に加えることもできる。