

資料館と事業評価・人事評価

※佐川 和裕

近年、各事業所において事業評価の動きが盛んである。大磯町でも平成8年に大磯町行政改革推進本部が設置され、町行政運営全般の合理化を図るための施策について審議が行われてきた(1)。その後、大磯町行政改革推進委員会が組織され、平成14年には第3次行政改革大綱についての答申のなかで事業評価制度の確立が明文化されている。これを受けて、翌15年には町職員による事務事業研究専門部会の設置とともに、研究課題のひとつとして事務事業見直しシートの作成が検討された。そして、平成16年に最初の事務事業評価が実施されている。当館でも町の一施設として事務事業見直しシートに基づき、評価を行なったところである。

ところで、博物館における評価は、既に活発な議論が交わされている。東京都では、いわゆる行政評価によって一部の都立施設を閉館するなどの措置を断行したことで、大きな波紋を呼んだのは記憶に新しい。神奈川県内においては、川崎市市民ミュージアムでも侃侃諤諤の議論がなされていると聞く。しかし、行政評価は数値的な統計と財務が大きな柱であり、必ずしも数値として表れない教育的な効果はもちろん、資料や情報の蓄積を、どのような方法で捉えているのかということは大いに疑問である。このような中で、日本博物館協会では、平成15年に「博物館の望ましい姿—市民とともに創る新時代博物館」と題した報告書をまとめており、博物館の評価基準や望ましい博物館像について独自の指針を示している。いずれにしても、博物館評価に関する文献や論考も数多く目にするようになってきており、博物館における当面の大きな課題として認識されている状況にあるといえよう(2)。

さて、当館においても、これまでに事業評価を意識した作業を行ってきた。当館では、昭和63年の開館以来、各年度の事業報告を「年報」という形で活字化している。その構成内容は、庶務業務と学芸業務に大別し、庶務業務では組織と職員体制、運営委員会と会議開催記録、予算および決算の推移、維持管理の業務状況、入館者や研修室利用者などを集計している。また、学芸業務では、特別展、企画展、学級講座等の開催記録、調査・研究・普及活動にかかわる活動状況、博物館資料の収集と利用についての集計を主な内容としている。本誌年報もまさに同様の構成に順じてまとめているわけである。このような年度毎による事業報告を作成することは、施設や各事業課において珍しいことではないが、当館では平成10年度の年報(平成11年刊行)以来、単なる事業報告ではなく、自己評価を含めた課題の抽出を意識した内容に転換した。すなわち、展示や学級講座について開催経過だけでなく、担当者ができる限り自己評価を加えて振り返るように努めるようにしたのである。つまり、博物館で刊行する年報、研究紀要、収蔵資

料目録などは、博物館における情報公開はもちろん、博物館評価の一翼を担っているという意識をもって進めているわけである(3)。

また、近年では、さまざまな学会誌や雑誌等で、博物館で行なわれた特別展や企画展の「展示批評」が目立ってきた。特別展や企画展は、学芸員にとって通常業務のなかではたいへん大きな負担を占めながらも、研究論文などと違い従来ほとんど実績として認められてこなかった。しかも、展示そのものを批評しようという動きがみられなかったことは、ある意味では担当学芸員の独断場であり、内容においても自己満足に陥る可能性を孕んでいた。もちろん、展示批評を行なうことには難しい一面もあるが、開かれた場で議論を尽くすことで、客観的な評価が与えられる意味は大きい。当館で開催した平成15年度の企画展も、展示批評の対象とされている(4)。

さらに、博物館の企画展示等の開催に至るプロセスを、担当者自らが積極的に公開しようとする動きもみられる。展示批評は、あくまでも結果論である。企画や準備の途上で、どのような努力や苦労があっても、それは評価として表れるものではない。その点については、担当者自身も十分承知はしているのだが、しかし、準備途上ではたいへん重要な議論や試みがなされていることも少なくないのである。そこで、その議論や試みについてありのままに記録し、あるいは自己評価を加えながら概観しようというわけである。当館でも、平成11年度から開催しているワークショップと、その集大成であるワークショップ参加者との協働作業による平成15年度企画展について、その経緯と顛末を詳細に報告している(5)。

冒頭に述べた大磯町の作成した事業評価というのは、いわば大磯町という行政組織内における事業評価といえる。資料館が大磯町という組織内の一施設であることを踏まえば、大磯町全体の中での資料館の事業評価はもちろん必要であろう。しかし、一般行政業務とは異なる資料館業務を、組織内における事業評価のなかだけで比較判断することはたいへんむずかしいように思う。その意味では、資料館では既に開かれた形で社会的評価を訴えているわけであり、そのことの方が博物館にとって意義のある評価になりうるのではないかと考えている。

さて、評価にも関わるものとして、もうひとつ大きな問題に直面している。それは、人事評価制度の導入である。人事評価というのは、業務における個人の能力・態度意欲評価について、最終的に5段階評価を出すものである。もちろん、評価を行なうにあたっての留意事項などがまとめられており、さらに各評価要素には定義と行動指標例を示しているため、これを指針として評価をしようというものである。人事評価シートを一見すると、事業評価と同様に評価表現は客観的ではある。しかし、人事評価そのものは業務に沿った、一層具体的な評価が求められることになる。各部課ごとに業務の種類や性格に違いがあるなかで、各部課から提出された人事評価を、適正に読み取ることができ

るのだろうか。特に、博物館においては、その思いがいつそうつのる。

例えば、当館では現在のところ、学芸員が庶務業務はもちろん資料館の維持管理作業全般を執務しており、加えて文化財行政業務も兼務している状況である。庶務業務ならまだしも、本来ならば文化財行政業務が博物館に設置されていること自体がおかしなことである。仮に、文化財行政業務の担当班を博物館に置いたとしても、博物館を運営する担当班とは明確に分化しなければ組織上、あるいは職務上の整合性をもたない。資料館の同じ担当者が、資料館業務と文化財行政業務を兼務していることは理解できないし、利用者にとっても、あるいは関係機関との渉外上においても大きな混乱を招いていることは事実である。

さて、業務を兼務するからには、学芸員として本来望むべき仕事量や質に影響が及ぶのは必至である。だからといって仕事量を削減するわけにはいかず、さらには質を落とさないためには、大きな負担や犠牲を払わなければならない。しかし、現行の評価方法からすれば、ミュージアムマネジメントを重視すればするほど、相対的に学芸業務の仕事量は減っているように映り、学芸業務の絶対評価も厳しくなるのが当然である。しかも、現状では業務全体のバランスを云々できるどころではないのである。必要に迫られた業務から順次こなしていかなければならない状況において、果たして各人の能力や態度意欲について適正な評価ができるのかどうか疑問と言わざるを得ない。もちろん、業務評価や人事評価というのは、評価をすることが最終目的ではない。「事務事業見直しシート」とあるように、評価はあくまでも行政機構や運営を改善し、しいては職員の意識改革に結びつけるための基礎データであろう。しかし、いやだからこそ、資料館における評価を一般行政業務と同等に判断しようとしたとき、業務の肥大化が十分に表現されない上に、全体のバランス上では学芸業務の割合が減っている部分や、学芸業務に対する厳しい評価だけに目が行ってしまうことになりかねない。結果、業務は学芸員でなくてもいいのではないかという極論が闊歩する危険性を増すことになる。

博物館における人事評価、特に学芸員に関していえば、一般行政職員のそれとはなじみにくい。しかし、それでも評価が必要ならば、ひとつひとつの評価において、明文化した根拠をあわせて提出すべきだろう。現行では、評価根

拠の提出は不要とされているが、少なくとも博物館業務の評価基準ならびに学芸員としての評価基準と、その望ましい姿についての考え方を明らかにし周知する必要がある。ちなみに、筆者も立場上、3名の館職員の評価を行なった。すべての項目について評価根拠を作成し、評価シートを記入するまでに、業務時間外を利用し約1週間かかった。評価のむずかしさは予想以上で、多くの時間を費やすこととなってしまった。

博物館は、生涯学習の現場である。最前線であり、住民や利用者と直接関わりをもっている。そこには常に住民や利用者からの眼差しがある。そして、他の博物館施設等とのネットワークがあり、同時にそれは他施設からの眼差しでもある。資料館では、開館当初から、さまざまな眼差しの中で、常に緊張感をもって業務に携わってきた。そこには、未だに立場が脆弱である学芸員という職種の地位向上と、学芸員としての責任感が働いている。だからこそ、さまざまな学会や研究会活動を通して、あるいは執筆活動などを通して博物館や学芸員としての社会的評価を意識し、常にスキルアップを目指しているのである。

今回の行政業務評価シートや人事評価シートの作成にあたっては、その検討メンバーに郷土資料館職員が名を連ねてきたことも事実である。しかし、実際に評価を行なう段階において、一般行政業務の評価基準をもって、どこまで博物館の業務評価や学芸員の人事評価ができるのか、あらためて多くの議論を尽くさなければならないと感じている。

註

- (1) 大磯町行政改革推進本部設置規則（平成8年4月1日施行）
- (2) 例えば、『博物館研究』Vol.38 No.5（財団法人日本博物館協会 2003）では、「博物館の評価」を特集している。
- (3) 佐川和裕「事例3 紀要・目録の刊行」『学芸員の仕事』神奈川県博物館協会編 2005
- (4) 大野一郎「大磯町郷土資料館「布と着物—縫う・繕う・着る・装う・楽しむ—」」『民具研究』第130号 日本民具学会 2004
- (5) 佐川和裕「衣類整理と「布と着物」展～ワークショップ参加者との協働作業を通して～」『民具マンスリー』第37巻12号 神奈川大学日本常民文化研究所 2005