oneとanother：「目的」と「手段」の周縁で

佐々木 亨
北海道大学文学研究院 特任教授

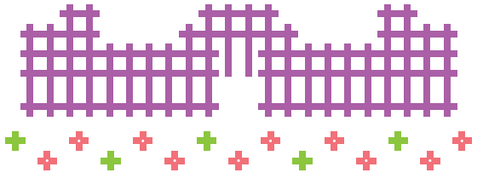
「北海道大学プラス・ミュージアム・プログラム」は2022年度に始まり、今年度2024年度が最終年度です。これまで2022年度末、2023年度末に事業報告書を刊行してきました。いま、あらためて2つの報告書を読み返してみました。

2023年度報告書の「ごあいさつ」で、プログラム担当教員の卓彦伶先生は、北海道内の学芸員などとの「インタビュー・シリーズ」を振り返り、「各現場での活動に注目すると、社会課題の解決自体が目的ではなく、地域社会の一員としてミュージアムが「ミュージアムらしい」ことをしていれば、地域にいる人々や多様な主体に変革をもたらし、ひいては地域の価値創造につながる可能性を感じさせます」と綴っています。また、同じ報告書で代表の今村信隆先生は、これまで実施したさまざまなイベントを振り返り、「ミュージアムに集まる人たちは多様です。その人たちがミュージアムに抱く想いや、ミュージアムとの距離の取り方も千差万別です。その多様さがひとつの場所に同居しながら、ほどよい距離感でお互いを認め合う。そこに、ミュージアムの居心地の良さの一端が潜んでいる」と書いています。

この二つのことは、2000年以前の日本のミュージアムをみてきたり、運営してきたりした人たちからすると、ミュージアム像が大きく様変わりしてきたと感じることでしょう。そう書いている私も、その一人です。ミュージアムが社会課題の解決に関わる、しかもミュージアム活動を着実に継続することでゆっくりと変わっていく。資料への学術的な関心や作品への興味でミュージアムに訪れるだけでなく、さまざまな想いを抱いてそこに居る人たち、そしてみんなにとって居心地よい場所になっていく。つまり、年次計画に基づき、予算の裏付けができていて、目的と手段がしっかり整っている収集や展示、教育普及事業などを実施するところはミュージアムですが、一方でミュージアムが得意とするこれ以外の機能や役割をうまく使って、別の価値を創り出すことができるところもミュージアムだということです。

私は、ある文化プロジェクトにおいて、似たような気づきを先日体験しました。8年前に始まったこのプロジェクトは、当該地域の文化資源をめぐる研究・教育活動に焦点をあて、それに関わる人々のネットワークとプロジェクト参加者の拡張と深化をねらいとしています。私はこれまでプロジェクトに関わっていませんでしたが、担当者から、そろそろプロジェクトの評価について考えなければならないので、内部的な勉強会で評価手法についてレクチャーしてほしいと依頼されました。その後、まずこのプロジェクトの実情を詳しく知りたく、担当者とZoomミーティングをしました。その際、評価学やミュージアム評価の分野で定着しているプログラム評価における5階層を得意になって説明しました。例えば、「投入」-「活動」-「結果」-「成果」がどのように結ばれているのかの因果関係を示した「ロジックモデル」を活用して、計画している活動で想定している「成果」が本当に期待できるのか（セオリー評価）、プロジェクトによって影響を受けた受益者に起こる良い変化を可視化する（アウトカム評価）などの評価の視点です。

ところが、Zoomの画面でみる担当者の表情は冴えなく、私の説明は期待されている内容ではありませんでした。そこで、担当者にこのプロジェクトのことをもっと深く伺っていくと、そもそも、個々に実施するプログラムでは、事前にねらいと実行の枠組を共有する程度と説明されました。つまり、目的・成果と手段を体系的につなげた計画があるわけではないので、プロジェクトを定番のやり方で評価することは難しいとわかりました。しかし、毎年実施しているさまざまなプログラムには活気があり、実施メンバーや地域社会にとって価値のあるプロジェクトだということは感覚的に伝わってきます。つまり、プロジェクトのありようと、私が用意した評価のかたちがまったく一致しなかったということです。

目的と手段は、いつも全体でセットとして語られます。「手段」には、組織が目指すべき成果や目的に向かうための個別の「事業活動」や、その事業活動を改善したり報告したりするために必要な「評価活動」が含まれます。とりわけ地方自治体での事業は税金が投入されているので、納税者への説明責任が必要という立場からも、目的と手段のセットは重要です。しかし一方で、明確で体系的な計画がないままプログラムを実施し、評価のことも考えずプログラムの楽しさを追求し、参加メンバーが満足を得る。このことは許されないことでしょうか。はじめに紹介した報告書の内容は、ここまで極端な事例ではありませんが、目的と手段のセットからは漏れがちな、または語りにくい部分を描いています。しかも、明確な主体があって、ゴールに向かって事業を牽引しているという「能動態的」な状態ではなく、いろいろな思いや行為が寄り集まって、だんだんと確かな実感が生まれてくるなかにミュージアムも存在しているという「中動態的」な状況と言えます。「ゆっくりと変わっていく」「居心地よい場所になっていく」という表現が、それをあらわしています。たしかにミュージアム活動に起因して生まれる成果や価値ですが、実に可視化しづらく、説明しにくい部分と言えます。

目的と手段のセットはロジカルに組み立てられていて、ある程度の成功を確実に見込むことができる世界を提供します。つまり、疑われない正統な世界です。そのことを否定はしません。ですが、目的と手段のセットによってモデル化されすぎた世界を離れ、不確実なものの中から手間をかけて何かを創り出す、偶発や偶然に積極的に向き合って寄り添うことは、活動のもう一つの軸になるとともに持続可能性を見つけるチャンスになるのではないでしょうか。すなわちoneとanother、目的と手段をセットにして生まれるビジョンだけでなく、ミュージアム利用者や地域社会のウェルビーイングや参加メンバーの楽しさを意識して進める、もう一つのビジョンを持ち続ける振れ幅の大切さを示唆していると考えます。「プラス・ミュージアム・プログラム」は、そんなanotherの可能性をいろいろなミュージアムのみなさんと語り合ってきた三年間でした。このanotherがみなさんのミュージアムや地域社会で、ゆっくり、じわじわとしみだしてくることを願っています。