

小規模博物館等施設が抱える経営課題への対応

大淀川学習館

副館長 渡木 秀明

研究成果の概要：本研究では、小規模博物館等施設が抱える経営課題への対応について、大淀川学習館が目指すべき効果的・効率的な運営システムモデルと人材育成システムモデルを作成した。

1. はじめに

経済情勢が逼迫している今日、多くの小規模博物館等施設は、必要最小限の職員で運営を行っている。このような施設では、一人何役もこなせる人間が求められるが、即戦力に足る人材を求めても限界はある。

また、本来、博物館の仕事は専門性を必要とするものであり、一定期間で人事異動を行うしくみでは、対応しきれないものもある。

本研究では、大淀川学習館のこれらの経営課題に対する問題を整理し、対応できるシステムの構築を目指す。

一方、効率については、いくつかの要素に分けて考える必要がある。一般的に、効率に関係する要素としては、『人、もの、金、時間』などが挙げられる。効率を上げるためには、基本的にこれらの各要素の量がより少ない状況下で、以前と同じ効果が出ればよい。しかし、これらを少なくする状況を作る過程においては、上手に無駄な部分を減らすことが大切である。今日の多くの場合、すでに無駄な部分はかなりそぎ落とされているため、無駄を見誤ると、結果として成果を失う。

2. 効果的・効率的な運営システムモデル

2.1. 効果的・効率的の定義

一般的に、効果的と効率的は、以下のよう
に整理される。

- ・効果：あることに対する望ましい結果。
- ・効率：あることに対して使ったものに対する得られた結果の割合。

効果について望ましい結果とは、入館者数の増加であり、利用者満足度の向上である。これについては、運営システムにおいても同様で、入館者数という量と満足度という質を向上させるために、システムは整えられるべきである。

2.2. 大淀川学習館の職員構成

現在、大淀川学習館の職員構成は、表 1 のようになっている。職員数は 12 名で、管理部門と業務部門の 2 つに分かれて運営を行っている。

管理部門の主たる業務は、予算・会計・施設管理・文書管理等に関すること、及び受付・案内に関することである。

業務部門の主たる業務は、担当生体・設備の維持管理及び各種事業イベントの指導・準備、団体等を含む来館者対応等である。

表1 大淀川学習館職員構成

職名	人数	備考
館長	1名	非常勤職員
副館長	1名	常勤職員(宮崎市教委派遣指導主事)
管理部門	主任主事	1名 契約職員
	主事	1名 契約職員
	事務補助員	1名 臨時職員
業務部門	主任学芸員	1名 契約職員
	主任主事	1名 契約職員
	主事	1名 契約職員
	事務補助員	1名 臨時職員
	主任学習指導員	1名 非常勤職員
	学習指導員	2名 非常勤職員

2.3 問題の所在

大淀川学習館の管理部門担当職員は、伝票処理・書類作成・電話応対・物品購入・小口金管理・郵便物・来客応対・受付等の一般的なものから、館内アナウンス・企画展補助等まで幅広い。各業務とも、正確さとスピードが求められるのは当然だが、これらの業務に対し優先順位を付けつつ、同時並行して行う能力が必要である。特に数字を扱う業務中に来館者や電話への対応が必要になると、ミスを起こしやすくなるし、対応も疎かになる可能性もある。

大淀川学習館の業務部門職員は、当然、自然科学に対する豊富な知識が必要とされ、生体担当職員には、担当生体に対する高い専門性も要求される。チョウ等の鱗翅目、カブトムシ等の甲虫目については、『地域に根差した豊富な経験』のもと、飼育や採集方法などについても精通していることが重要である。一方で、利用者に分かりやすく説明する能力も必要となる。電話での質問も多く、相手方の年齢や知識量等の把握が難しい中で、ニーズを正確に把握して満足を与える対応をすることは技術を要する。学校対応事業をはじめ、総合的な学習の時間や遠足等で解説を希望する学校団体も多く、学校教育における該当生体の学習内容への理解も必要である。館とし

て、これらの能力を有する職員を継続保有することは、簡単ではない。

管理担当職員と業務担当職員に必要とされる能力をまとめると表2のようになる。

表2 職員に必要とされる能力

管理部門職員
○ 予算・会計・施設管理・文書管理
○ 受付・アナウンス・応接
◇ 正確性・スピード
☆ 優先順位と同時並行
業務部門職員
○ 自然科学に関する豊富な知識
○ 生体に関する高い専門性と経験
◇ 学校教育への理解
☆ 正確なニーズ把握と適切な解説

管理部門、業務部門の両部門に対し、効果と効率の両効果を求めることは問題である。

2.4 碧南海浜水族館の視察

平成26年10月28日(火)に愛知県碧南市にある碧南海浜水族館を視察した。当日は、森副館長にご対応いただいた。

同館を視察先とした理由は、設置目的・経営規模・事業内容などが本館と類似しているからである。

碧南海浜水族館は、1982年に碧南市が設置した(併設する形で碧南市青少年海科学館がある)。館内には、日本沿岸で見られる魚類を中心に300種類以上の生体が展示されており、特別展や企画展の開催もある。特に、教育普及活動に力を入れており、校外学習の受入や学校への訪問指導を行っている点で、大淀川学習館と酷似している。

碧南海浜水族館の管理・運営は、社会教育法及び博物館法の規定に基づき行われており、社会教育事業及び博物館事業等の教育活動を円滑に推進していくため、碧南市教育委員会の所管となっている。管理の効率化を図るた

め、施設の事業などについては碧南市都市施設管理協会へ委託して運営している。

碧南海浜水族館の資料をもとに、職員構成をまとめると表 3 のようになる。

表 3 碧南海浜水族館職員構成

職名		人数	備考
水族館	館長(水族館・科学館兼務)	1名	市職員
	碧南市教育部	副館長	1名 市職員
		学芸員	1名 市職員
		庶務	1名 臨時職員
		レクチャーガイド	3名 臨時職員
	碧南市都市施設管理協会	課長補佐	1名 協会職員
		チーフ(設備担当)	1名 協会職員
		飼育担当	4名 協会職員
		受付	2名 臨時職員
		調餌	2名 臨時職員
科学館	碧南市教育部	副館長	1名 県指導主事
		主事	1名 市職員

館長・副館長・学芸員は、採用段階から水族館勤務となり、基本的に学芸員から副館長、そして館長へと昇任していく。水生生物の専門家が学芸員として市に採用され、飼育展示などの現場経験を積みながら、同時に館運営に関するマネジメント力を身に付けていくしくみである。

生体の飼育管理等の業務は、協会に任せる形になってはいるが、このしくみにより、館長・副館長・学芸員の 3 人の水生生物専門家が、適宜協会をリードしながらの館運営が可能となっている。このしくみを構築するには、計画的な採用人事が必要であるが、長期的な採用計画を準備して対応している。

碧南市は、2012 年に碧南海浜水族館・青少年海の科学館リニューアル構想(案)¹⁾を作成した。これは第 5 次碧南市総合計画に沿って館が開館 40 周年を迎える平成 34 年(2022)までの 10 年以内を見据えたリニューアル構想である。館の魅力を維持・向上させる目的以外に現在の活動を潤滑に継続することも意図されている。この構想(案)の第 3 章には、次のような記述がある(下波線は筆者)。

第 3 章 管理体制とランニングコスト

1 管理・組織体制・職員構成

(1) 管理体制

近年、公立の水族館をはじめとする博物館施設では、指定管理者制度による運営が見受けられるようになった。(中略) 水族館を含む博物館施設の業務は“効率”がすべてではなく、文化・知的財産・技術等を次世代へ引き継ぎ、展示及び活動の質を左右する調査・研究も継続しなければならないため、当館における指定管理者制度の導入は困難である。当館は国内で類を見ない体制を整え、学校教育をはじめ多彩な教育普及活動を実施してきており、これまで高い評価を得ている。今後も「教育委員会所管の教育機関」とした位置付けを維持していくことで、碧南市の教育に配慮した活動として広報することが重要である。

これは、教育委員会所管施設として、今後も現在と同様な形で管理運営を行っていく旨を記している。

筆者が 2.1 で述べた効果的・効率的運営についての危惧に重なる部分であり、博物館等施設でありながらも、『教育に深く関係する学習施設としての自覚』を忘れてはならないことを説いている。

2.5 大淀川学習館の価値の再整理

大淀川学習館は、『大淀川その他の河川及びその周辺の自然、歴史、文化等の総合的学習を通じて市民の河川環境に対する意識の啓発を行う施設』である。魚類や昆虫、河川環境に関する資料等を展示し、学習(特に学校教

育)を意識した運営を行っている。

平成 26 年度に開館 20 周年を迎えたが、この 20 年の間に社会は大きく変化した。科学技術の面から考えると ICT の急速な発展がある。スマートフォン等の普及で、子どもですら、いつでもどこでも必要な情報を簡単に得ることができるようになった。これは、自然科学を学ぶ上でも画期的で、対象のキーワードを端末に入力し検索すれば、詳しい説明や写真、動画等を手に入れ、様々な情報を瞬時に知ることができる。しかし、一方で大きな問題が生じている。『本物』が遠ざかっていることである。

19 世紀の生物学者 Louis Agassiz (ルイ・アガシー：ハーバード大学教授)は、『Study nature, not books』という言葉を残している。『本ではなく、自然から学べ』という意味で、現在でも多くの自然科学者が、この言葉を大切にし、研究活動に励んでいる。

大淀川学習館は、小さな子どもから一般の方まで幅広い人々に対して『本物をみて』『本物にふれて』『本物で楽しむ』機会が提供できる施設である。館の設置目的である自然愛護精神もまた、『本物にふれる機会』無くして育つことはない。大淀川学習館の運営は『本物を通じて市民が生涯にわたって教育活用できる』という機能を自覚して行っていく必要がある。

2.6 効果的・効率的な運営システムモデル作成準備

ここまでの整理を受け、大淀川学習館は『効果的』については『教育効果』を、『効率的』については『運用効率』を追求すべきと判断した。

小規模博物館等では、経営規模が小さいが

故に、効果について入館者増加や利用者満足度向上という時間的、内容的に見て比較的大きい漠然としたものに求めてしまう傾向にある。この傾向が悪因となり、結局、漠然とした中で、人、もの、金、時間について『削減できる所を探す』という行為にしか至らないという結論(仮説)に達した。

しかし、これは、目指すべき効果が入館者増加や利用者満足度向上であることを否定するものではない。目指すべき効果について、より具体的に設定することで、力点を置くべきところが明確になり、効率を上げるポイントに気づき易くするためである。

(1)教育効果について

教育効果を上げるためには、『専門的見地』と『教育的見地』を融合させ、価値の高い内容を創り出す必要がある。

『本物』は、そのままでも、利用者それぞれに応じた学びを与えてくれる。しかし、これに加え、専門的見地と教育的見地を融合させた『知の光』を当てることにより、利用者は、より広く、より深く、より鮮明に、生体を見る(観る)ことが可能になる。

そこで、館が保有する各人材の能力を融合できるシステムが必要になる。

(2)運用効率について

効率を『運用効率(現場の運用効率)』としたのは、(1)で効果を『教育効果』と明確に設定したことが原因として大きい。

現場の運用効率の場合でも、効率を上げるための考え方は基本的に同じであり、目的を確実に達成しつつ、人、もの、金、時間の4つに関わる無駄を省いていく。しかしものと金の『良いものは高い』と『安いものは悪い』等のランニングコストにも関わる問題や、金

と時間の『自作すると安い』と『自作するには時間がかかる』等の問題など、効率の要素内においてですら、相対する問題が生じることも多い。

そこで、組織で問題を共有し、問題の優先順位を検討したり、解決に向けた指針を立てたりすることができるシステムが必要になる。

2.7 効果的・効率的な運営システムモデル

作成した運営システムモデルを図1に示す。

館が保有する人材＝職員が、より有機的に機能するように配慮し、企画広報戦略会議を有効活用するようにした。

なお、図1は、館員に浮かんだアイデアが、どのように館全体の取組として実行に移されていくかについて例に示している。

2.8 運営システムモデルの評価

作成したモデルを評価するにあたり、モデルに従って運営した結果について、生じた問題と成果を述べる。

問題は、『教育効果』を目指す効果とする旨を発信することが遅れ、モデルが先行したこ

とである。これについては、企画広報戦略会議にて指摘を受け、改善することができた。

また、この問題により、学ぶこともあった。これについては、2.9で述べる。

成果も多くあった。一番の成果は、管理部門主任主事によるイベント企画が挙げられる。現在進行中のプロジェクトであるが、部門を超えてアイデアを提出した主任主事、積極的に支援しようとしている他の職員、共に心強い。

2.9 モデルと現場をつなぐもの

結論として、『リーダーシップとは、明確なビジョンを示すこと』であることを再認識できた。

大淀川学習館で働くには、チームワークが重要であり、具体的には、次の3つが大切である。

①ポジショニング

- ・自分の業務を正確に把握し、目的達成のために能力を発揮する。

②カバーリング

- ・互いの業務を把握し、適切に自分の能力を発揮する。

③ポジティブミーティング

- ・目的の達成に向け、face to faceで肯定的相互評価を行っていく。

①、②、③を館員に明確に発信し、館として一体感をもって運営を行っていく。

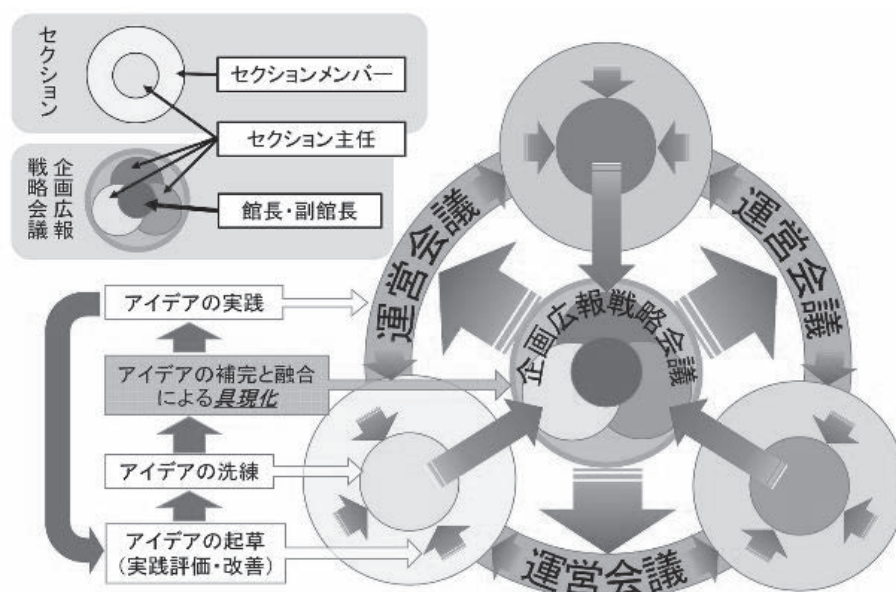


図1 作成した運営システムモデル

3. 人材育成（研修）システムモデル

人材育成（研修）システムモデルについては、紙面の都合もあり簡潔に述べる。

3.1 人材育成（研修）システムモデルのイメージ

人材育成（研修）システムモデルの基本概念となる図を図2に示す。

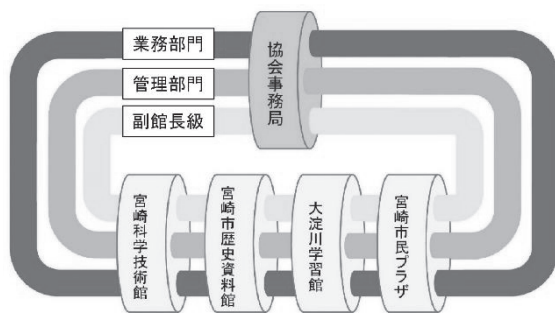


図2 人材育成システムモデル基本概念

図2は、協会が『副館長級』『管理部門』『業務部門（学芸員、学習指導員）』等の人材を共有していることを生かして人材育成を行うことを表している。系統的な縦割り個別の人材育成ではなく、同業務従事者同士による交流的人材育成を行うことに特徴がある。

3.2 人材育成の手段と内容

人材育成において、有効な手段としてOJTがある²⁾³⁾。しかし、小規模組織では、同業務の職員数が少ないために機能しにくい場合もある。同業務従事者同士による交流的育成は、会の設定が別途必要になり、一見Off-JTのように見えるが、協会全体としてOJT的機能を働かせようとするものである。

各館及び経営戦略課の同職種を貫く形で、日頃抱える問題についてのワークショップを行い、ブレインストーミング法で問題解決の糸口を見つかったり、KJ法で問題を整理したり、SWOT分析で戦略の方向性を確認したりする。現場の生きた問題を起点とする、解決に向

けたこのような取組こそ、協会各員の能力の底上げにつながると思料する。

3.3 人事制度

人材育成の一つに戦略的人事異動がある。人事異動については、既行の『自己申告制度』的なものの以外に『協会内公募制度』『協会内FA制度』等も検討に値する。また、3.2の括りで検討すると『統括学芸員』や『メンター制度』といった、昇任やポストに関係するものも検討の対象になるだろう。

人材育成システムについては、2.3で述べた人材の継続保有問題と関係性も高く、今後、採用と研修の一体化議論を含め、経営戦略課職員との共同研究も視野に入れ、継続研究としたい。

4. おわりに

この夏、休憩時間に虫取り網を片手にチョウを追いきり回る管理担当職員の姿があった。本館の現状を最も良く表している姿である。引き続きこのような姿が見受けられるよう、今後もチームの一員として貢献していきたい。

5. 引用・参考文献

- 1) 碧南市（2012）. 碧南海浜水族館・青少年海の科学館リニューアル構想（案）
- 2) 大住力（2013）. ディズニーの現場力. かんき出版
- 3) 大久保幸夫（2014）. 会社を強くする人材育成戦略. 日本経済新聞出版社

【謝辞】

本研究に対し、多大なご協力を頂きました碧南海浜水族館の増田館長、森副館長、館員のみなさまに深く感謝申し上げます。