

人と自然の博物館
活動点検報告書 2005

平成 17 年 6 月

兵庫県立人と自然の博物館
研究開発会議

1 趣旨

兵庫県立人と自然の博物館(以下「ひとはく」)では、平成12年度に博物館活動のあるべき方向を定めた「人と自然の博物館の新展開」(以下「新展開」)を策定し、事業運営の効果化・効率化に資する評価システムの構築にかかる基本的考え方をとりまとめた。

平成13年度には、それにもとづき平成14年度から18年度までの5年間を目途に事業の目標を定めた「人と自然の博物館の中期目標」(以下「中期目標」)を策定し、数値指標による目標管理型の事業評価を実施してきた。その結果は年次計画へ反映させることによって事業改善に活用するとともに、館報およびホームページで外部へ公表してきた。

「中期目標」は、基本的に館全体を対象とする事業評価の仕組みであるが、職員のインセンティブを高め、資源の重点的・効率的配分など競争的環境の整備のためには、部課室あるいは個人を対象とする事業評価の仕組みが有効と考えられ、「新展開」では、特に研究開発事業について、こうした仕組みの導入を提案している。

また、近年試験研究機関においては任期制の導入とも関係して個人業績評価システムの整備が進められており、一部研究員の本務先である兵庫県立大学においても平成16年度に策定された「兵庫県立大学「中期計画」」に部局ごとの自己点検・評価システムの構築、大学全体としての人事評価システムの検討が明記されている。

こうしたことから、「ひとはく」では自己点検システムを整備することとし、平成18年度以降の本格実施に向けて、平成17年度は研究部および研究員を対象とする「活動点検」を試行した。

2 目的

本「活動点検」の目的は、次の三点に集約される。

第一に活動の改善のための課題の明確化、活動の活性化である。

第二に人材マネジメントであり、具体的には、博物館の戦略や目標と館員の行動や成果をリンクさせることによって活動の効果化・効率化、活性化を図ると同時に、コンピテンシー(高い業績をコンスタントに示している人の行動の仕方などに見られる行動特性)の明確化・共有化を通じて人材育成を図ることをねらいとする。

第三に研究部および研究員間のコミュニケーションの促進であり、相互の活動実態についての共通認識を醸成し、協働作業の円滑化を図ることをねらいとする。

3 方法

基本的には、館員自ら設定した目標に対する達成度に基づく目標管理型の自己点検とする。

点検を実施するために点検会議を置く。点検会議の構成員は、館長、副館長、総合調整担当、部長、室長(マネジメントのみ)である。

点検の資料として、「ひとはく」における研究員の諸活動を「研究開発における成果」(以下「研究開発」)、「事業推進における成果」(以下「事業推進」)、「館のマネジメントへの貢献」(以下「マネジメント」)の3つに区分し、区分ごとに目標および成果、加えて部室長のコメントを付した個人調書を作成する。

4 結果

平成17年4月14日および27日に点検会議を開催した。結果を別紙に示す。

研究員および研究部の活動点検結果

博物館において研究は、さまざまな活動を創出し、展開していく基盤となるとともに、それによって活動それ自体、ひいては博物館全体を活性化させ、持続的に発展させていく役割を担う。研究員は科学者であり、このプロセスに中心的に関与する者として、研究を基盤にさまざまな活動を開発し、館の事業として推進するとともに、館のマネジメントに寄与する任務をもつ。こうした観点から、研究員および研究部の活動を点検した結果、次のような課題があきらかになった。

研究員が共通して認識すべき事項

かつて自然史博物館では、主たる担い手であった分類学者らが論文を書きさえすればいい、とでも言いたくなるような風潮が見られたことがあった。これはひとり博物館のみならず、大学も含めた一般的傾向でもあって、総じて社会貢献が弱かったわけだが、そうではない点にひとはくはく強みがあることを十分認識したい。個々の研究員が、研究開発、事業推進、マネジメントのそれぞれについて、自らの能力を生かしつつ、全体としてバランスのとれた活動をしていくよう努めるべきである。

1 研究開発活動について

(1) 研究開発は研究員の活動の原点

今のひとはくは逆に社会貢献を意識しすぎてか、研究業績があがっていないという見方がある。博物館は人とモノを基盤として生涯学習を支援する機関である。研究者であることを放棄すると、正確でない情報を市民に提供してしまう危険性が増えていくことを認識しなくてはならない。日常的に研究に専念していれば間違えることはない。研究に従事するから研究員なのである、という原点を再確認したい。

(2) 研究者が論文を書くのは最低限の用務（研究論文を書かない人は研究者とはいえない）

現在は「自由に研究をしていい」という時代ではない。他の大学では研究費10万円という悲惨な状況でやっている例もある中で、研究費をもらって自由に研究できるという環境の意味をしっかりと認識したい。研究活動が公費によって維持されている以上、成果の公表には責任がともなう。データを公表することなく死蔵することは、研究をしていないのと変わりがない。その意味で、研究者は研究業績で評価されるべきであり、論文を執筆することは、研究員の基本的な責務である。

(3) 研究者間の積極的な交流を

ひとはくは、自然史系の博物館としては幅の広い研究分野を備えているが、この環境を生かして他分野の研究者と実質的な情報交流する機会が少ない。そのことは、科研費等での共同研究があまりないことにあらわれており、ひいてはひとはく独自の研究分野が確立できていないことに通じている。内外問わず積極的に研究者同士の交流を促進したい。

研究者間の交流は研究開発活動だけに限るわけではない。マネジメントおよび事業部門にいる研究者は、他の研究部の研究員と日常的に情報交換する機会があり、そこから共同研究のきっかけができていくことが期待される。若い人達が分野を超えて議論する機会を大切に育てたい。

(4) 資料収集と研究との有機的な連携を(資料を集めるだけで研究をしないとは)

ひとはくの現状からは、もっと収蔵庫を充実させていくことが必要である。そのためにも研究の振興が期待される。研究をしていると資料が必要になってくるし、集まっても来る。さらに必要に応じて資料を購入するという流れでないと、資料を集めることが目的のようになってしまう。

2 事業推進活動について

(1) 事業に少しだけかかわって成果をあげたようなふりはしない

セミナーはやるが企画展はやらないなど、事業推進活動に著しい偏りがないようにしたい。特定のやりやすい事業だけをやって成果をあげたことにするのではなく、いろいろなことに積極的に取り組む姿勢が大切である。また、館の側にも、こうした姿勢を評価する仕組みが必要である。

(2) 最後まで責任を負う姿勢を

アイデアだけ出して後はほったらかし、人任せではなく、言い出したこと、やり出したことは最後まで責任を持ってフォローしていきたい。他の人に協力を依頼する場合には、一方的に振るのではなく十分に調整する、また振りっぱなしにせず自ら率先して責任を負う姿勢が大事である。

3 マネジメント活動について

(1) 研究の進め方と事業の進め方の違いを認識する

多くの事業は自分一人だけでできるものではなく、多くの人の力があってはじめて可能になる。その意味で、事業のマネジメントには、人をうまく使う能力が大切であるが、ともすれば自分一人でやろうとし過ぎる傾向がみられる。研究員は、個別の研究分野における研究の方法論をそのまま事業に持ち込んではいけない。研究の進め方と事業の進め方の方法論は違う、ということを知りたい。

事業においては、自説を押し付けるのではなく、人の考えを聞きながら、柔軟にそれを修正し、互いに共有できるものにしていくことが不可欠である。マネジメント活動においては、こうした調整能力を十分に鍛練してほしい。そのためには、普段から他の人とコミュニケーションをとるよう努め、周りとの関係をうまく構築していきたい。

(2) 仕組みづくりに対する評価を

博物館のボランティア活動などの仕組みをつくった研究員に対しての評価も忘れてはならない。同時に、指標等を整備するなど、マネジメントシステムの整備および運営上の貢献も評価されるべきである。マネジメント活動の評価に際しては、こうした点に配慮する必要がある。

4 博物館におけるキャリア形成のあり方について

(1) 年齢に応じた役割を

研究員にも年齢に応じた貢献が可能であり、必要である。したがって、活動点検に際しても、この年齢に応じた評価の仕組みが求められる。若いうちは、忙しさを言い訳にせず、いろいろな課題に積極的に取り組むようにしたい。中堅以上は、次第に事業の責任者としてマネジメントに関わるとともに、やがては博物館経営における管理的な役割を担うべきことを自覚したい。

研究開発活動においても同様であり、若いうちは新たな可能性を拓くべく、柔軟な発想で新しい課題にチャレンジしたい。50代後半の研究者にはテーマを変えるのが難しいのが普通であるが、研究資金の獲得など、さまざまなかたちでの貢献が可能である。論文執筆についても同じであり、誰もがトップオナーになる必要はない。こうした貢献を通じて、共同研究に取り組み共著論文を書くこともできる。

(2) 博士号の取得は研究員の責務

そこそこの年齢に達しながら、博士号をとっていない人は、研究者としての自覚を再確認すべきである。

研究部として取り組むべきこと

1 研究部のアイデンティティを

特に自然史関連の研究部については、単に博物館に自然史分野が存在するという状況に満足することなく、ひとはくの自然史としてのアイデンティティがほしい。個々の研究員がそれぞれに興味のある研究をやりながら、全体としてひとつの像を造り出すことはできるはずだ。

研究部で島を張るといふくらいの迫力を持つのもひとつの考え方だろう。研究部のアイデンティティは何か、という議論を研究部内ですると面白い。

2 研究部の環境改善を

研究活動が活性化しないのは各研究員の資質の問題もあるだろうが、研究員がおかれた環境改善にもきちんと課題を持って取り組まないといけない。個々の研究員がやる気になるような雰囲気研究室に育ててほしい。

研究員の評価に際しては、幹部にもう少し優しさがあってもいいのではないだろうか。もともと潜在能力を持っている人間が生かされないのはもったいない。その意味で、良くやっている部分のある研究員に対しては、貢献している部分の評価が大切である。

3 研究員が活性化する体制づくりを

研究の柱がしっかりしており、研究部としてのまとまりはよくても、すべての人が堅実な研究実績をあげているとはいえない場合がある。また、リーダーの資質を持っている研究員がいても、そのアイデアを生かして活動を推進する実働者がいない場合もある。研究者をうまくセットしていく体制づくりが必要である。その際、他の研究部と協働することによって研究部のよさを創出していこうという意識をもってほしい。

4 博物館における分類学のあり方

日本の博物館が博物館活動に偏りをもっているのは分類学者の責任が大きい。博物館活動の意義を考えずに趣味的に行動していた感があり、科学として研究そのものにも科学的な視点を持っていか、と問われると疑問符がつく。

逆に博物館における分類学者のもうひとつの責務として、すべての生物群をカバーすることが必要である。大きい分類群としては、昆虫以外の無脊椎動物の部分や菌類分野などがカバーできていないのは気になるところである。

点検会議の結果の活用および今後の取り組みについて

1 外部への公表を

点検会議を実施したことを内外にアピールしたい。この実績をひとはくで生かすだけでなく、自然科学系の博物館でこのような評価ができることを内外に知ってもらいたい。そのためには、点検会議をどういうやり方でやっているか、ということについて対外的に公表できる資料をつくるのが考えられる。館報に掲載することによって発信する手もある。内容については、当面、それに加えて点検項目や主たるコメント程度とする。

2 やる気のある研究員がその気になる仕組みづくり

やらない人たちのモチベーションを高めるよりも、やろうという人たちが頑張れる仕組みを構築する方が効果的ではないか。予算なども5研究部均等配分は再考する必要がある。例えば、ネクストのように若手主体の動きとして研究企画が提案されてくる提案型とする、あるいは館長ファンドのような仕組みをつくるなど、頑張っている人を応援する仕組みをつくるべきである。

3 データの公開を

論文の実績などはすでに館報に記載されており、誰がどんな内容の論文をどのくらい書いているかは既に周知のことである。論文の数がそのまま研究の実績として評価されるということではなく、このデータから研究者として最低限の役割が果たされているかどうかを評価することに重点がある。しかし、その一方で、論文数は一般的な研究業績評価や大学院設置において重要な意味をもつ数値であることから、「論文を書こう」「論文を書かなくてはいけない」という意識を喚起する数値は公開すべきである。その際、1年に1本という短期的な目標設定ではなく、5年で5本くらいの長期スパンとするほうがよい。

同時に、セミナーなど事業推進活動についての実績も合わせて公開していく必要がある。セミナー数などについては生涯学習事業室と企画調整室とで連絡しながら考えていってほしい。

【参考意見】 紀要のあり方について

研究論文の投稿に際しては、学会で研究業績として評価される雑誌かどうかを考えざるを得ない状況にある。最近では、紀要は評価されないのが実態であり、交換で入手する文献の問題も含めて、紀要のあり方を検討しないといけない。

4 点検プロセスを館員が共有する

今回は研究部長からの報告であったが、研究員自らが自分のやっていることを報告するかたちが望ましい。次回は、研究員全員が、館長、副館長に対して報告する形式とし、指導も含めて点

検のプロセスを共有しあえるようなかたちを模索したい。

5 外部へのアカウントビリティを

コンサルタントなどと比較すると、ひとはくしか知らない研究員は甘過ぎる環境にいると思う。今後の点検にあたっては、そのあたりを考慮して厳正にやるべきではないか。また、業績もさることながら、不適切な行為などについても点検の対象とすべきである。