

第6章 マーケティング&マネジメント

ひとはくの組織の最大の特徴は、大学と同等の研究機能を実現するために、館内に大学附置研究所を併設し、それを博物館の研究部門に位置づけたことである。博物館と大学の重ね合わせが、ひとはくのあり様に及ぼした影響はきわめて大きく、組織運営面も例外ではない。研究者が主体的に人事と予算を管理する仕組みは、大学の枠組みがあって初めて可能になったと言える。その反面、大学に倣った研究部を単位とする委員会方式による運営体制は、大学でしばしば問題化しているように、とすれば迅速な意思決定を妨げ、無責任体質を招きやすい側面があり、新展開を招来する一因ともなった。

新展開以降は、研究者による博物館経営への関与をよりいっそう強める方向で改革を進め、数値指標を積極的に取り入れた中期目標など独立行政法人的なマネジメント手法の採用などによって、ひとはくのマネジメントは博物館界で一定の評価を得るまでになった。その一方で、改革の対象は圧倒的に生涯学習及びシンクタンク事業に偏っており、博物館活動の源とも言える研究や資料収集をめぐる課題は積み残されてきた面がないとは言えない。開館20年を迎えるにあたり、もう一度組織体制及び運営の見直しを図る必要がある。

1. 組織運営

1) 準備室以前

1971年に県立自然科学博物館設置について県民による請願があり県議会にその請願を採択されたことが、人と自然の博物館設立の第一歩であった。その後、自然系博物館建設基本構想委員会が開催され、基本構想が策定され、自然系博物館設立懇話会、自然系博物館展示委員会が発足し、博物館設立準備が桃井節也氏を中心に進められることとなった。初期の構想では分類学、地学という自然史部門に生態学分野を加えた千葉県立博物館を目標としたものであったが、計画系分野も取り込んだ新しい博物館を目指した方向性へと転換した。このような新しい動きについては、初期段階においては教育委員会内部においても十分理解されなかったが、博物館の現在の活動をみるときわめて正しい転換であったといえる。

1986年に教育委員会に設立準備の担当者を置いて準備を進めた。1988年に三田市深田公園内に設置が決まった段階で服部他1名計2名の研究者を外部より採用し(1988年11月)、1987年4月の自然系博物館の設立準備室の開設へ備えた。

2) 準備室期間

1987年4月に設立準備室が開設され、9名の研究者が採用された。設立懇話会の委員の博物館に対する基本的な考え方が各々違っていたために、開設初期には採用された職員間でも混乱が認められたが、準備室長に伊谷純一郎氏が就任し、方向性が確定した。博物館を研究重視型とすることは早くから決定していたが、「大学」としたのは伊谷純一郎氏である。ただし、設立懇話会の委員である桃井節也氏が九州大学、神戸大学より研究者を呼び寄せたこと、大阪府立大学より自主的に中瀬 勲氏が参加したことが大学とする位置づけに決定

的に影響したと考えられる。

(服部 保)

3) 新展開以前

1992年10月の開館に先立つ同年4月兵庫県立人と自然の博物館の設置及び管理に関する条例が施行され、制度上正式に博物館が設立されると同時に、館内に姫路工業大学自然・環境科学研究所が設置され、公立博物館では初めてとなる大学機能を併せ持つ博物館が発足した。そのため、博物館の組織や運営には、博物館と大学双方の機能を融合するための仕組みが必要であった。

まず、組織については、館長の下に事務系と研究系からなる2系列の部署を置く形態は、公立博物館に広く見られるものだが、研究系のトップである研究系次長を研究所長が兼務することで、研究部門の自律性の強化を図った。次に、運営については、研究組織の根幹をなす人事と予算を大学に準じたものとするを基本に、研究者主導の人事と、大学校費相当を研究費として措置し研究者主導で配分する予算の仕組みがルール化された。

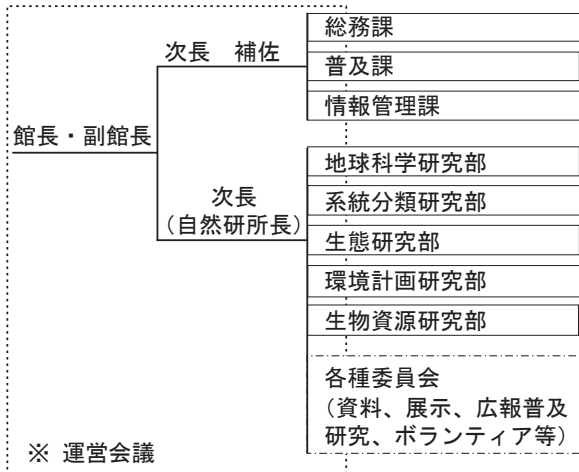
1992年10月の開館を経て、さらに研究者が採用され、1993年度末には当初予定通り研究員36名、事務職員18名、合計54名の組織体制が整った。そうして、博物館としての日常的業務を遂行する段になると、教育委員会所管の他館に倣った行政組織的な運営体制をとろうとする事務系と、大学で一般的な委員会方式を基本にすべきとする研究系との間で組織運営をめぐる意見の食い違いが顕在化した。これは、大学組織との複合をどのように組織運営に反映すべきかの理解の違いが生んだ問題であり、意見の相違がときに先鋭化して対立することもあったが、最終的には5つの研究部を単位とする委員会方式による運営体制が確立した。それは、若干の修正を経ながらも基本的には新展開まで続いた。(田原直樹)

4) 新展開以後

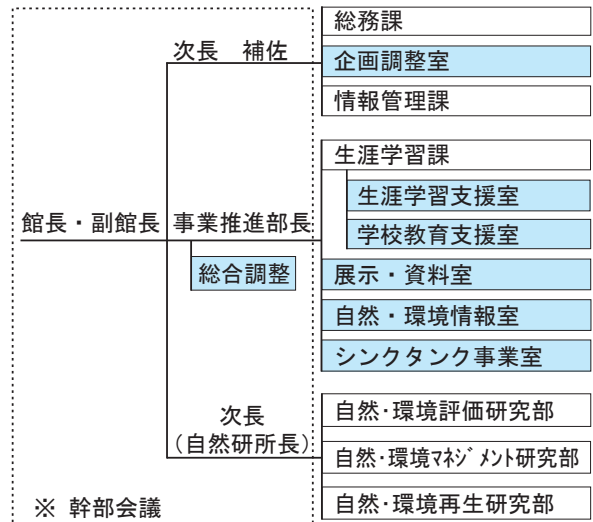
平成 12 (2000) 年、人と自然の博物館は開館後 8 年を経て停滞気味になっていた博物館活動を活性化させるため、県下の自然・環境に関する生涯学習の支援と、総合的シンクタンクとしての機能強化を重点事業とする新展開を開始した。これを機に組織体制や会議の運営等も見直すこととした (図 6-1)。

平成 13 (2001) 年度から館内の組織をマーケティング・マネジメント部門、事業推進部門、研究開発部門の 3 部門とし、研究開発部門はそれまでの研究分野ごとにまとめていた 5 研究部から、自然・環境評価、自然・環境マネジメント、自然・環境再生という 3 研究部に再編して多様な研究ニーズに対応できるようにした。組織編成で最も大きく変わった点は、研究員が事業部門やマネジメント部門の仕事を兼任する

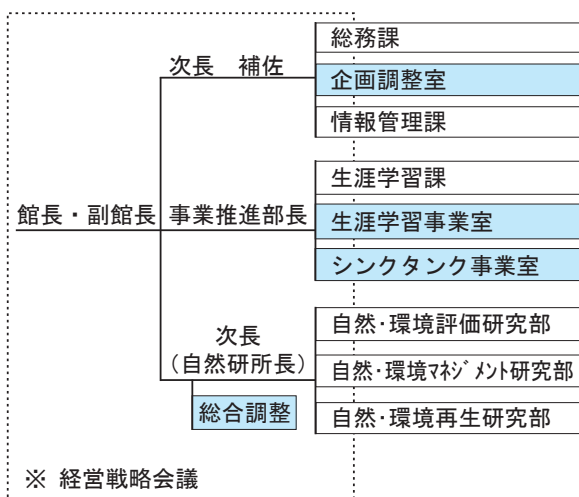
平成 12 (2000) 年度以前



平成 13 (2001) 年度 (新展開 試行)



平成 14 (2002) 年度 (新展開 開始)



平成 15 ~ 18 (2003 ~ 2006) 年度 (新展開 本格実施)

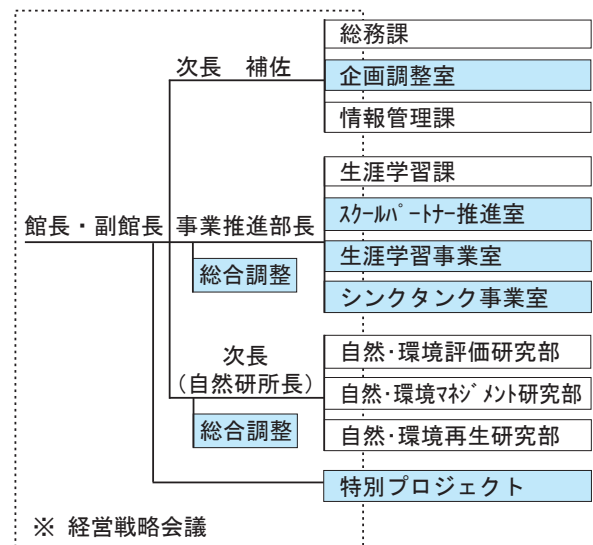


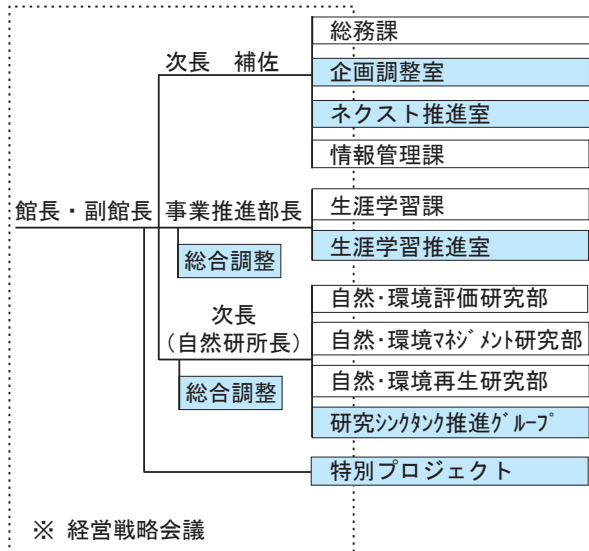
図 6-1 「新展開」以降の組織の変遷

「複数担任制」を導入したことである。マーケティング・マネジメント部門には研究員だけで構成される企画調整室を置き、総務課の事務系職員と同室で各事業間や研究部門との調整、教育委員会所管課との予算折衝などを一緒に行うようにした。事業推進部門のほうでは、展示・資料、自然・環境情報、シンクタンク等の各事業について研究員が各々とりまとめを行う専任の室を作り、また、従来事務系の部署として置

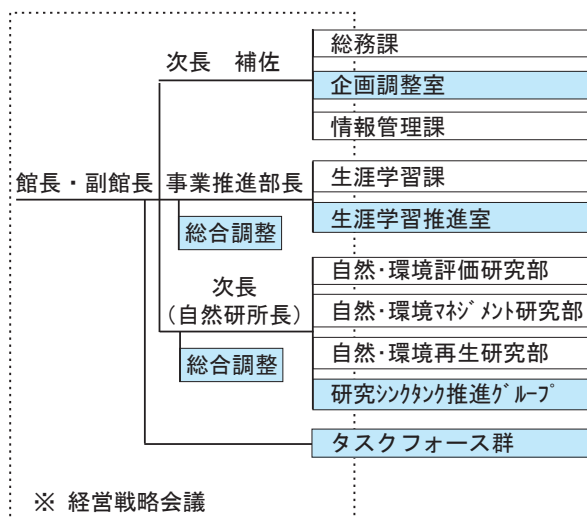
かれていた普及課を事業推進部門に置いて名称を生涯学習課と改め、研究員と生涯学習課員とが同じ部屋に座って生涯学習事業全般を一緒に推進する体制を作った。それまでは各研究部から選任された委員が集まり展示や資料、普及講座などの諸事業実施のための連絡調整をしていたが、この委員会形式より責任の所在が明確になり、また広報を担当する生涯学習課と同室で執務することから連絡調整が格段にやり易くなり各事業がおおいに推進されることとなった。

その後平成14年から18年まで、年度ごとに問題点を検討して、事業推進部門におけるその時々最適な組織体制に微改変しながら、生涯学習支援と自然・環境に関するシンクタンクの2本柱で事業を展開してきた。平成19(2007)年度からはシンクタンクをとりまとめる部署を研究開発部門に移し、事業推進部門ではセミナー、展示、イベント、キャラバンなどの生涯学習事業全般を扱うようにした。これらの事業は博物館としての定番事業であるが、その他にも短期的に館の事業として取り組まなければならないことが生じた場合、特別プロジェクトを組織して対処してきた。たとえば、マレーシア・サバ州における生物多様性・生態系保全のための研究・教育能力確立を支援するサバ・プロジェクト、平成18(2006)年に丹波市で発見された恐竜化石に関する諸事業を行う恐竜・化石プロジェクト、全国規模の大型巡回展「ファールルに学ぶ」展を実施するファールル展プロジェクトなどを推進してきた。ところが、やがて目的が不明瞭な巨大プロジェクトもできるようになり、実効性に欠ける場合が出てきた。平成20(2008)年からは目的を明確にしたタス

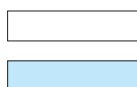
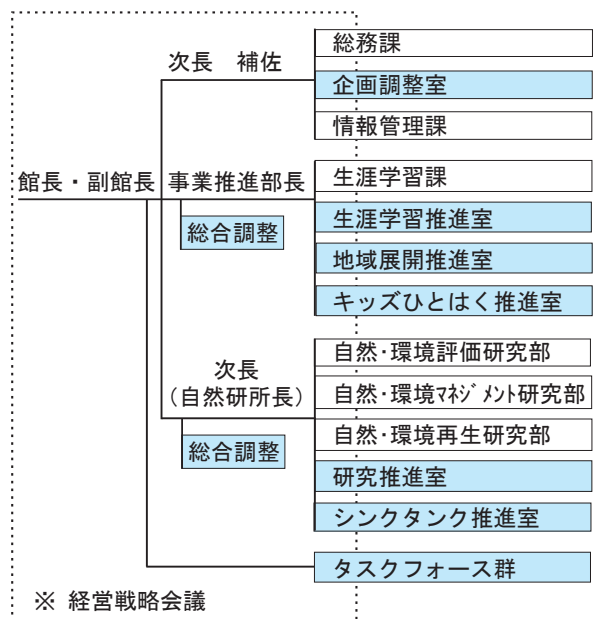
平成19(2007)年度(第2期開始)



平成20～22(2008～2010)年度



平成23～24(2011～2012)年度



※ 館の運営を担うために定期的に開催される会議で、破線で囲んだ部課室長により構成される

クフォースを組織し、数も絞って実施している。

この組織体制を円滑に機能させるために会議のあり方を見直した。それまで部課室長と事業担当者が一堂に会して館内のすべての案件を議論していた運営会議から、事業の具体案を練るための事業推進会議と、館全体に関わる重要案件を審議する経営戦略会議とに分けて行うようにした。事業推進会議はおおむね月1回のペースで、その都度の事業に係る担当者らが集まり、事業推進のための具体的問題点や解決策などが議論されている。経営戦略会議は月2回のペースで、館長はじめ部課室長が集まり重要項目の審議のほか、未決案件の諮問などが行われている。このほか毎月1回、事務系・研究系合わせた館員全員が集まり、約30分間の月例報告会を行っている。そこでは博物館が掲げている研究・資料、生涯学習、シンクタンクなどの中期目標に対する指標の達成度を報告・点検しあい、目標達成に向けて館員全員が情報共有する場としている。

平成23年度から事業推進部門に新しく地域展開推進室とキッズひとはく推進室を設けた。新展開の目玉として開始されたキャラバン事業は各地域で好評で、その後のひとはくの主力メニューとなった。博物館の資源である人と物をもって館外に出て行き、事業を大きく展開していくことがますます求められるようになった。平成22(2010)年度まで生涯学習推進室は館内外の事業を両方扱っていたが、館外へ出ていく事業を取りまとめる地域展開推進室を新しく設置し、地域からの大きなニーズに対応できるよう体制を整えた。そしてすでに、山陰海岸ジオパークへの支援として兵庫県内だけでなく京都府や鳥取県を含めた広域での活動なども開始している。また博物館ではさまざまなステークホルダーへの事業展開が求められており、とくにこれまであまり蓄積のなかった学齢期前の小さい子供たちに対するアプローチ方法を開発するべく、新たにキッズひとはく推進室を設けることになった。実際に各地の幼稚園や児童館などでの子ども向け催しの開催

や、インタープリターの養成などを行っている。また、平成23(2011)年3月に起こった東日本大震災の復興支援の一つとして、被災地の子どもたちに対する心のケアをテーマに、メニューの開発、イベント開催のノウハウ蓄積、各地の博物館施設等とのネットワーク構築などを開始している。今後さらに発展が期待される分野である。

(高橋 晃)

2. 運営経費

1) 博物館予算の推移

博物館予算の推移をみると、予算総額1997年度を100とすると2011年度は51となり15年間でほぼ半減している。兵庫県では1999年度に「行財政構造改革推進方策」(改革期間:1999~2008年度)を、2008年度に「新行財政構造改革推進方策〔新行革プラン〕」(改革期間:2008~2018年度)を策定し、阪神・淡路大震災の復旧復興に伴って悪化した財政の改善に取り組んでいる。特に一般事業費・事務費・施設維持運営費は新行革プラン期間においては前年度比10%削減を基本とする予算編成がなされるため、博物館に充当される予算も同様に縮減されてきた。

2001年度から2011年度にかけての博物館予算の内訳の推移を図6-2に示す。博物館の施設を維持するために必要な維持運営費は2001年度から2006年度にかけては横ばいであったが、新行革プランの取り組みを反映して2007年度以降は減少の一途をたどっている。資料収集・整理に関する予算については、2001年度までは「江田コレクション収集事業」に対する予算措置が、2001年度から2005年度には「小林コレクション収集事業」に対する予算措置がなされていたため、予算額は大きかったが2006年度以降は削減の一途をたどっており、大型コレクション等の予算措置を除く基礎的な資料整理・同定・データバンク用務にかかる2011年度の予算は1997年度の13.3%の額にまで縮減している。展示にかかる予算については、2007年度、2008年度に「ファー

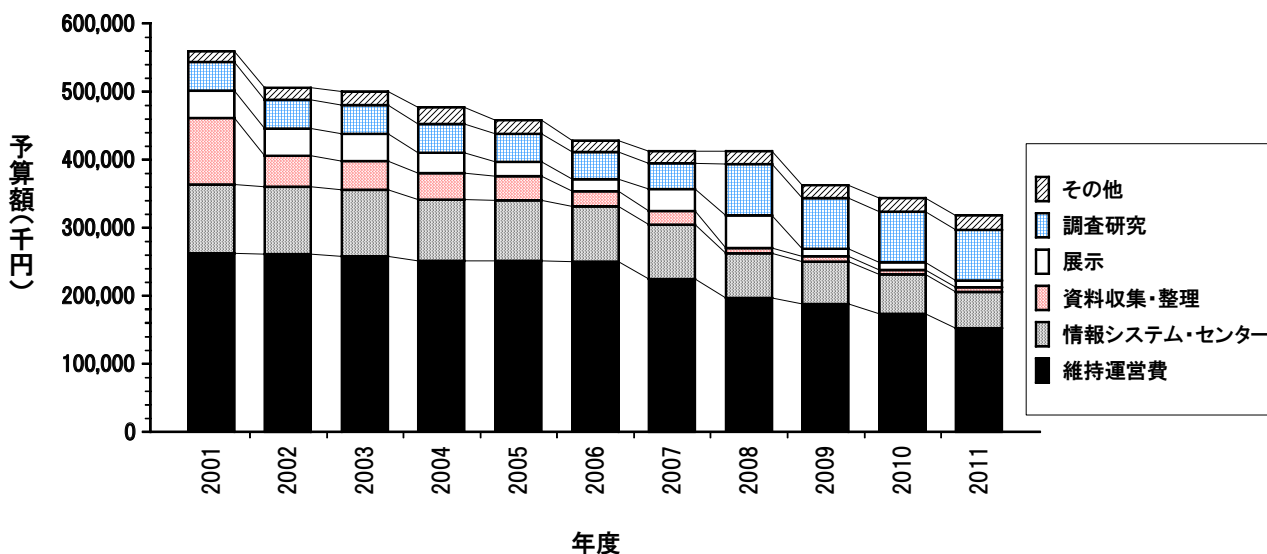


図6-2 博物館予算の推移(2001年度~2011年度)(内訳の分類は大別したもの。その他にはジーンバンク、シンクタンク、生涯学習支援、広報出版事業費が含まれる。)

ブル 100 周年」事業に関連する特別展に対する予算措置がなされたほかは、縮減の一途をたどっており、2008 年度以降は企画展示にかかる予算が措置されなくなっている。

このような予算縮減傾向の中で、調査研究費も同様に 2001 年度から 2007 年度にかけて微減していたが、丹波地域における恐竜化石が発見されたことを受けて 2008 年度からは「丹波恐竜化石プロジェクトの推進事業」に対する予算措置がなされ、倍増している。ただし基礎的な調査研究事業費は縮減傾向にあり 2011 年度の予算は 1997 年度の 53.3% の額となっている。

(橋本佳延)

2) 外部資金の導入

(1) 受託研究・分任事業

民間企業や公的機関等からの研究調査委託の受入は 2001 年度より開始している。2001 年度から 2011 年度にかけての受託研究の内訳については第 4 章 2 項 1 節 (3) (P 68) で詳細を示しているので参照されたい。受託総額は図 6-3 に示すとおり、2000 年度の 250 万円から年度を追うごとに増加し、2006 年度には 1,923 万円に達している。これは受託件数が 2000 年度から 2006 年度にかけて大幅に増加したことによるところが大きい(2000 年度 1 件→2006 年度 20 件)。2007 年度以降については額の上下はあるものの受託総額は概ね 1,000 万円程度で推移し、受託件数も 15 件前後と安定している。

外部資金の導入の経路として、研究受託のほか、県の他部局の業務を分けて引き受ける分任がある。分任業務についても研究委託と同様、2000 年度より受入を開始しており、その内訳は表 6-1 の示すとおりで、県土整備部河川環境室からの業務が大半を占めている。件数は毎年 1~3 件であるが、分任総額については年度により多寡があり、最も多い年度で 2006 年度の 2,000 万円であったが、近年では少額となっている。

受託研究および分任にかかる外部資金の導入額は 2001 年度からの中期目標の指標の 1 つとして位置づけられてはいるものの、受託件数・金額を増加させるために外部に積極的に働きかけてはいない。昨今の生物多様性の保全、地域コミュニティの再生などの社会的要請の高まりを受けて受託件数・金額が増加したものであり、当館が専門的知識、特殊技術を有しそれらの要望に対応しうる組織とみなされた証と考えら

れる。

(橋本佳延)

(2) 事業助成 (民間助成)

ひとはくは外部資金による事業展開を図るために、他団体が実施する助成金事業への応募を積極的にこなっている。「ボルネオジャングル体験スクール」も助成金によって支えられている事業の一つであり、複数団体からの助成金によって実施されている。本事業は平成 10 年度以降ほぼ毎年実施されており、現在までの実施回数は 14 回となっている(内容の詳細は P47 を参照)。これ以外にも様々な事業が助成金事業に採択されている。例えば、平成 16 年度には「学び舎再発見『プチ植物図鑑』をつくろう」という事業が、平成 18 年度には「自然環境総合学習プログラム『私のまちな環境マップ』をつくろう」という事業が助成金によって実施されている。これらの事業はいずれも科学技術振興機構 (JST) の「地域科学連携支援事業」に採択されたものである。平成 18 年度に採択された事業は他にもある。一つは JST の「理数大好きモデル地域事業」で、もう一つは子供教室推進事業運営協議会の「全国科学系子供教室推進事業」である。

平成 22 年度に実施された展示特別企画「ひょうごの生物多様性—瀬戸内海 VS 日本海」と平成 23 年度に実施された

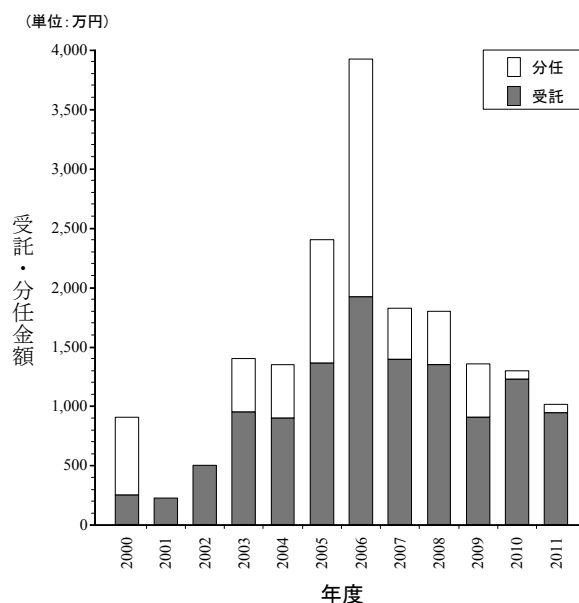


図 6-3 研究受託および分任事業の総額の推移

表 6-1 分任事業名および分任元、分任金額

年度	業務名	分任元	金額(万円)
2003	川づくり環境データ等整備業務	県土整備部	450
2004	川づくり環境データ等整備業務	県土整備部	450
2005	ひょうごの川自然環境調査	県土整備部	485
2005	特定外来生物緊急調査事業	農林水産部	100
2005	川づくり環境データ等整備業務	県土整備部	450
2006	ひょうごの川自然環境調査における成果とりまとめ	県土整備部	2000
2007	河川環境調査における標本整理およびマニュアルの改訂等に関する業務	県土整備部	430
2008	兵庫の川自然環境調査に関する分任業務	県土整備部	450
2009	「ひょうごの川・自然環境調査」の標本資料の受入と管理に関する分任	県土整備部	450
2010	「ひょうごの川・自然環境調査」の標本資料の受入と管理に関する分任	県土整備部	70
2011	「ひょうごの川・自然環境調査」の標本資料の受入と管理に関する分任	県土整備部	70

「ひとはくジオ・キャラバン事業」はともに船の科学館・海と船の博物館ネットワークの「海と船の企画展支援事業」に採択されたものである。後者の事業は山陰海岸ジオパークの支援を目的としたものであり、館外（兵庫県、鳥取県、京都府の合計6市町・7施設）および館内で展示やセミナーなどを実施した。その結果、館外での総ビジター数は57116人を数えた。

ひとはくは平成23年度から「ゆりかごから科学を—幼少時からの体験に基づいた科学的な好奇心育成の基盤構築と実践」をテーマとした事業を展開しているが、この事業はJSTの「先進的科学的連携推進事業」（平成24年度の名称は「ネットワーク形成先進的科学的連携型」）に採択されたものである。本事業では、「幼児の発育や好奇心の喚起に寄与する学習プログラムの開発・実践」や「科学コミュニケーターの育成」、「保育士・幼稚園教諭・児童館職員等とのネットワークの構築」などに取り組んでいる。

（石田弘明）