

## 多面的な機能を発揮する「人と自然の博物館」の組織について

坂 田 宏 志<sup>1)\*</sup>

### Organization of "Museum of Nature and Human Activities"

Hiroshi SAKATA<sup>1)\*</sup>

#### 要 旨

兵庫県立人と自然の博物館には、従来の自然史系博物館の持つ機能に加え、生涯学習の支援や自然・環境に関するシンクタンク機能がある。これらを充実していく上での、組織上の課題や今後の展望について考察する。人と自然の博物館で進められてきた組織再編の経過や、その中で課題を考察しながら、競争原理の導入や課題を解決していくためのチーム作りなどを検討する。

キーワード：組織、競争原理

#### はじめに

本稿では、兵庫県立人と自然の博物館において、従来の自然史系博物館の持つ機能に加え、生涯学習の支援や自然・環境に関するシンクタンク機能を充実していく上での、組織上の課題や今後の展望について考察する。

人と自然の博物館がテーマとする自然環境の保全や課題解決に関する分野（特に調査・研究）には、これまで十分な社会的投資が行われてこなかった。しかし、現在、自然環境そのものの保全だけではなく、土木事業や農林水産業の様々な場面で、野生生物や生態系、自然環境などに関する知識や技術が求められている。それに答える人材の確保や組織作りは、特に財政難の今、大きな課題になっている。

人と自然の博物館の設立とその組織の改革は、これまで十分にできていなかった自然環境に関わる課題解決のための社会的努力の始まりと位置づけられる。その発足当時から、人と自然の博物館は、従来の自然史系博物館とは異なった機能を求められ、特殊な組織形態を持っていた。具体的には、(1)学術交流、(2)調査研究、(3)資料・標本・情報収集、(4)ジーンバンク、(5)データバンク、(6)シンクタンク、(7)教育普及、(8)展示の8つの機能が掲げられ、従来の自然史系博物館が持つ標本の収蔵

保管や展示、普及教育に加えて、人と自然の共生のための実質的な課題解決に取り組んでいる。また、県立姫路工業大学（現・兵庫県立大学）の付置研究所として大学教員の職制が敷かれるなど、より高い研究機能を確保するための組織作りが行われた。

その結果、展示、資料収集・保存、研究、広報・普及などの分野で様々な成果を上げてきた（人と自然の博物館、1992～2002）。さらに、実践的な生涯学習機会の提供や地域課題への取り組みの支援、自立的・効率的運営システムの構築といった社会的要請をふまえて、「人と自然の博物館の新展開」（人と自然の博物館・兵庫県教育委員会、2003）として、博物館の役割の再確認や組織の再編が進められた。

#### 「新展開」の成果と課題

「人と自然の博物館の新展開」後の組織の特徴は、研究部に属する研究員の半数がマネジメントを行う企画調整室や生涯学習とシンクタンクの事業部門の担当を兼任し、博物館の事業を運営していくことである。また、それぞれの担当分野ごとに中期目標を設定し、目標の達成にむけて事業の進捗状況を共有する体制をとっている。また、上記の組織の中に位置づけられない内容や県政が

<sup>1)</sup> 兵庫県立人と自然の博物館 自然・環境再生研究部 〒669-1546 兵庫県三田市弥生が丘6丁目 Division of Ecological Restoration, Museum of Nature and Human Activities, Hyogo; Yayoigaoka 6, Sanda, 669-1546 Japan

\*兼任：姫路工業大学 自然・環境科学研究所 〒669-1546 兵庫県三田市弥生が丘6丁目 Institute of Natural and Environmental Sciences, Himeji Institute of Technology; Yayoigaoka 6, Sanda, 669-1546 Japan

抱えている課題の解決に関しては、別途プロジェクトチームを組織し、課題への対応に当たっている(図1)。

新展開の大きな成果の一つは、分野の異なる研究者同士や研究者と事務職員や指導主事との有機的な連携が促進されたことである。

大型の博物館では、それぞれ確固とした方法論や技術体系を持つ異なる専門分野の研究者を擁しているため、研究者間の有機的な連携が課題になる。また、仕事に対する目標設定や業務スタイルの異なる事務系の職員と研究者の連携が必ずしも適切に行われないこともある。複数担当の事業部制によって、半数の研究員が、他分野の研究員や事務系の職員と課題を共有して作業を進める下地ができたといえる。

一方で、「人と自然の博物館の新展開」後のさらなる発展を図る上での課題も多い。一つは、各研究員や事務系職員の融合が進む一方で、各研究員や研究分野の内部で専門技術や調査・研究の成果と博物館事業の一体化が進んでいないことである。事業部の担当となった研究員は、博物館全体の事業を進める上での調整業務を行うのであるが、自分の研究内容と博物館事業は全く別のものとして、進行させざるを得ない現状もある。事業部の担当は2年で他の半分の研究員に入れ替わる体制をとっているが、行政職員とは異なり専門的な能力を持って長期的に一つの課題に専念できる研究員のメリットが薄れることは否めない。

長期間継続的にストックされていく資料や研究員の知識と技術は、博物館の組織としての重要な資源であり、これを事業部におけるアウトプットにつなげていくための努力が必要である。そのためには、収集した資料・情報や研究成果に応じて事業展開を考えるという方向性に加えて、事業展開をにらんで収集する資料や情報の内容や研究テーマを検討するといった双方向の発想で、活動内容を選定していく必要がある。これは、多様な研究分野の研究者を抱える中で、事業部の担当者だけが考えることではなく、自分のキャリアや研究業績に責任を持つべき個々の研究員、それぞれが自分の能力を活かすための明確なビジョンを持つ必要がある。

また、人と自然の博物館の拡大した事業や多面的な機能を、限られた研究員が担っていく上では、人員や予算の制限の中で、実施する事業を取捨選択しなければならぬ時期にきている。公立の博物館の運営も、活動の評価や効果の確認をよりシビアに行い、適切な経営判断が迫られる局面にさしかかっている。いかに研究員の資質とその業務内容を評価し、組織化していくべきか、博物館の運営上、最も重要で難しい課題は、まだ未解決であるといわざるを得ない。

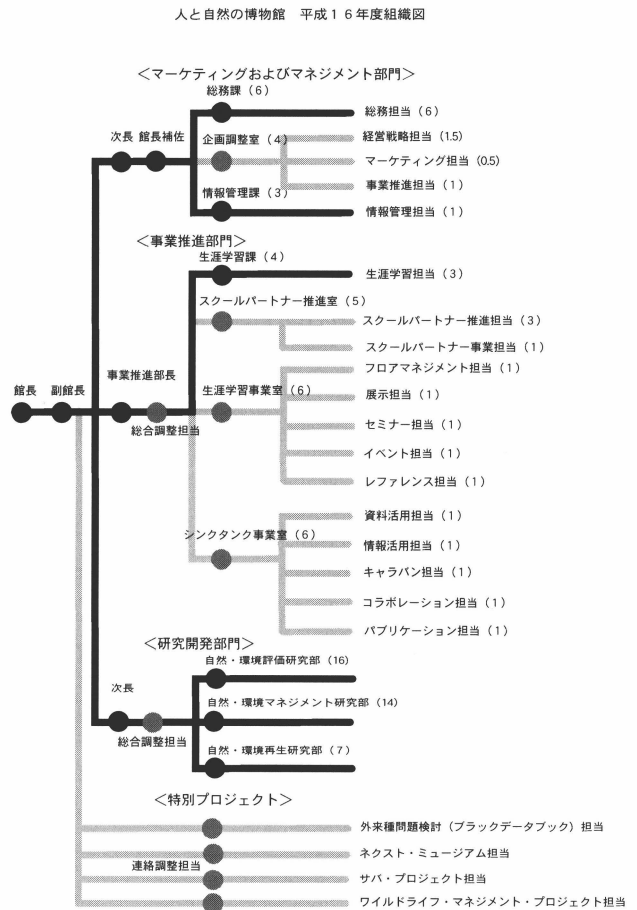


図1 人と自然の博物館の組織図 灰色の線の部分は兼任

## 自立した組織作りに向けて

### コンプリートなチーム作り

人と自然の博物館においては、これまで蓄積してきた資料や知見、技術などの成果を発揮すべき時期にきている。ただし、県民の期待が多様化・高度化する中で、それに継続的に応えていくためには、将来を見込んだ資源の蓄積と効果的な資源活用のプロセスプランニングが必要である。ここでいう資源とは、試料や標本などの蓄積だけでなく、研究員はじめ外部のパートナーや賛同者も含めた人材、予算、設備に加え、方法論や知識、技能等のソフト、組織として共有される文化や行動規範までも含めている。たとえば、科学的な方法論を追求し、ライフワークとして仕事に取り組むという研究者が共有する文化や行動規範は、博物館という組織としての重要な資源であると考えられる。

これらの資源を適切に蓄積し、効果的に展開していくためには、「新世紀の環境優先社会を支える」「共生博物館」という大きな目標の下に、より具体的なサブテーマが必要になる。ネイチャー・アートギャラリー、自然・環境マネジメント、スーパーレファレンス、資料・情報ライブラリーなどの事業展開の構想の目標がそれであ

る。ただし、これらの事業の間では、大きな目標は同じでも、サービスの対象や費用負担の根拠が異なってくる。また、蓄積すべき資源の内容も資源を展開する戦略も異なる。

より高い成果を発揮し、責任のある資源の展開を行うためには、以下のような条件を満たす活動単位（チーム）を構成することが必要だと考えられる。

- (1) 同じ目標と方法論、行動規範を共有している。
- (2) 必要な資源や基盤の確保から研究、対外サービス、事後評価・組織学習までを、自立的な意志決定のもとに一貫して行える単位である。
- (3) 事業実施に関する評価や処分を受ける単位である。

### 実行（事業展開）手段の確保について

資源の獲得から実質的な成果を得るまでの一連の作業は、継続的な資源の確保や、資源展開における試行錯誤、事業の成否を受けて組織の改良を行う組織学習などが可能な組織で、完結し行えることが望ましい。しかし、調査・研究と社会教育の機関である人と自然の博物館においては、研究員の人数に比べ、事業展開や研究成果の応用、提言の実現などの実行手段の部分が弱い。現時点では、複数担当制の事業部体制によってこの欠点を補っているが、今後、さらに高度な機能の発揮のためには、適切な機能分化と役割分担が必要である。冒頭で述べたように、自然環境に関する分野に関しては、未だ社会的投資が少なく体制が弱いため、機能分化も明確でないまま曖昧な組織体制で事業を行わざるを得ない事情がある。しかし、現在求められている機能を効果的に発揮するためには、相応の充実した組織を作る必要がある。

シンクタンクや情報や資料のソースとしての役割を自認するのであれば、それを活用する体制を整える必要がある。自然・環境マネジメントであれば、そのために培った知見を発揮する実行主体としての役割は行政機関に負う部分が大きい。関連する機関と連携をはかり、研究と行政施策を一体化した取り組みが必要となる。現時点では、里山管理や河川生態系の適切な管理のための調査研究の委託や分任を関連機関から受けたり、県庁の関連部署の職員を研究員が兼務する形で、研究と行政施策の一体が進められている。

一方で、セミナーの広報や受付、情報管理などのように、民間ベースで効果的に行える部分は、民間企業やNPOへのアウトソーシングなどによって、効率的な運用をはかることも有効であろう。また、環境教育などの実施については、学校教員や教育関連産企業・NPO、各種の関連団体との連携や共同による事業展開などを検討し、調査・研究の成果の効果的な活用をはかるべきである。

このように、一貫して事業を行える自立したチーム作

りに関しては、目的を明確にした館内の組織作りと、館外のパートナーも一体となったチーム作りを考える必要がある。誰をパートナーとして選び、連携を求め、どのように資源を獲得し活用していくか、そこまでの経営判断と責任を持って事業を展開していくべきであろう。これは事業の目的や対応する研究員の分野や研究能力によって異なってくるものであるため、各目的を持ったチーム単位の意味決定が重要になる。

### 資源分配に関する競争原理の導入に関して

生物学を学んだものにとって、自然淘汰の過程を経て進化してきた生物が、生息状況や系統的制約の中で、驚くほど洗練された機能的な形質を持っていることに驚異を感じることは少なくない。人間社会においても、競争原理の導入による組織の改革や機能の向上は、よく議論されることであり、特に昨今、研究機関には強く求められていることである。

人と自然の博物館も他の博物館や研究機関、あるいは民間の関連業種との競争にさらされる傾向は、ますます強くなるであろう。そのような状況の中で、内部競争と評価基盤の創出は非常に重要である。内部競争のない組織が、外部競争に勝つ能力を涵養するのは困難である。人と自然の博物館においては、自然環境情報の委託事業などについては、館内公募を行い、計画書や前年までの事業の成果を元に予算配分を行っている。このような競争的な、言い換えれば経営責任者の判断でより効果の高いテーマや事業に資源（人員・予算）を配分する手法をより多く取り入れるべきであろう。

内部、外部問わず、行政機関や研究機関に関する事業や業績の評価は各分野で行われている。しかし、その評価が事業の改善や資源配分の適正化につながらなければ、その作業自体が、非効率な生産性のない負担を新たにつくだけに終わってしまう。評価によって資源配分や事業の構造が変わる仕組みがなければ、評価の意味はない。そして、資源が限られている以上は、評価が競争につながることは避けられない。

このような評価については、評価内容の公開が大前提である。また、内部競争は外部競争の現実を反映していなければならない。分野によって競争の軸は多様である。自分たちの活動がどのような外部の競争や評価にさらされるのかを十分に認識して、内部競争あるいは内部評価の構造を組み立てる必要がある。競争の構造が利にならなかったものであれば、その競争の中で、必要な技術を磨き、仕事が評価される組織になる。それは、働くものにとって幸せな組織になるであろう。

### チーム構成に関する競争原理の導入

人と自然の博物館の事業の中で、課題対応型のプロ

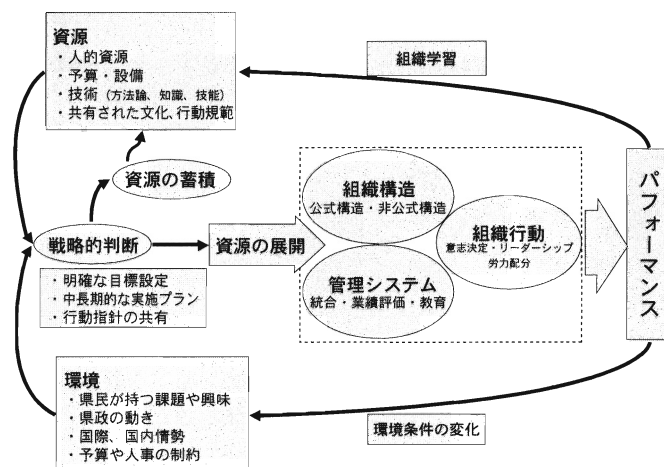


図2 必要な資源や基盤の確保から研究、対外サービス、事後評価・組織学習までを、自立的な意志決定のもとに一貫して行えるチームの業務展開

プロジェクトは大きな位置を占めるようになってきた。将来の博物館のあり方を検討するネクストミュージアム、移入種対策、サバとの国際交流、ワイルドライフ・マネージメントなどのプロジェクト群である。

このような動的な課題解決への動きに関する人事的な組織化を検討する際にも、競争原理の導入は検討されるべきであろう。何かのチームを組む時、リーダーとその構成員は相互に選択されるべきものであろう。つまり、現実の課題に対応して、仕事内容と広い意味での評価(賃金や任される業務内容など)、相互の信頼などを判断材料に、リーダーは構成員を選び、構成員はリーダーを選ぶ。そのような作業がなければ、効率的に成果を上げるための組織作りは難しい。リーダーは構成員に、構成員はリーダーに評価されるという相互評価と選択による、リーダー同士、構成員同士の競争の中で、チーム構成を組織化していく仕組みである。

館内公募・選考によるチームリーダーの選出や、リーダーと他の館員の相互的な交渉によってチーム構成を決定されることが望ましいのではないか。そのやりとりの中で、個々の研究員の評価や待遇、仕事量を決定することも可能であろうし、組織的な分業体制を検討できるであろう。プロジェクトだけでなく、固定的な組織の再編も際しても、このような視点が、ますます重要になってくるであろう。

### 効果的な資源の集積と展開へ向けて

一方で、短期的な課題の対応とは別に、標本や資料などの計画的な収集や整理・保存は長期的な計画に基づいて行わなければいけない。自然環境の保全や政策決定の上でも、長期的に蓄積された資料や情報が必要不可欠である。これらの資源のストックは、より固定された組織と施設によって実施されることが望ましい。

ただし、蓄積可能な資源の量は限られているし、維持管理費用も無限ではない。また、活用の方針や計画なく

集められた資源は、それ相応の役割しか果たすことができない。資料蓄積の長期的な方針を決定したり、修正する際には、その展開のビジョンをふまえた意思決定が必要である。

長期的な課題とはいえ、成果を何世紀か後にだけ出すのでは県民に理解されない。人と自然の博物館に蓄積しているものが、今、あるいは近い将来、どのように役立つかを検証し、県民に問わなければならないだろう。その評価と将来的な資源展開のプランを元に資源蓄積の方針を立てなければいけない。

対象となる分野や顧客、成果のイメージによって、最適な戦略は変わってくる。人と自然の博物館の構成員は、「生涯学習」や「自然環境に関するシンクタンク」などの大きな目標は一致していても、資源の蓄積や展開の方針が若干異なるサブテーマに取り組もうとしていることを認識しなくてはならない。

人と自然の博物館がテーマとする人と自然の関わり関する事業は、社会的な要望に沿ってこれまでの機能未分化の原始的な組織体制から、まだまだ業務の拡大と組織の拡充が必要であろう。その中で、より高度な技術や知識、情報の蓄積と、それを適切に関連づけられる組織化が必要である。その体制確立に向けては、競争的環境の中で試行錯誤を迫られることになるであろう。また、研究員が自分の能力をシビアに検証することも求められるだろう。競争のための競争ではなく、県民が本来求めるものに答えるための競争で切磋琢磨しながら、研究者としての能力を磨き、個人と組織の両方の信頼や評価を確立していく体制を築くべきである。

## 文 献

- 兵庫県立人と自然の博物館(1992~2002) 館報  
 兵庫県立人と自然の博物館・兵庫県教育委員会(2001) 人と自然の博物館の新展開. 兵庫県教育委員会事務局, 37p.