

令和6年度 第3回
北海道立総合博物館協議会

議 事 録

日時：令和7年3月5日（水） 10時00分開会

場所：北海道博物館 講堂

令和6年度 第3回北海道立総合博物館協議会議事録

会議名	令和6年度 第3回北海道立総合博物館協議会
開催日時	令和7年3月5日（水）10時00分～12時00分
開催場所	北海道博物館 講堂
出席者	【委員】 佐々木史郎委員（会長）、小川哲也委員（副会長）、岡田真弓委員、 小林快次委員、住吉徳文委員、矢野ひろ委員 以上7名出席（欠席：村木美幸委員） 【事務局】 石森秀三北海道博物館長、墓田裕二文化振興課総括主査兼企画調整係長ほか
傍聴者	0名
議 題	○報告事項 （1）令和6年度第2回北海道立総合博物館協議会（書面開催）実施報告 （2）令和6年度アイヌ民族文化研究センター専門部会実施報告 （3）令和6年度北海道博物館事業経過報告 （4）北海道博物館第3期中期目標・計画（案）について ○協議事項 新たな時代に対応する北海道立総合博物館のあり方について（答申） ○その他

・内容に応じて《意見・提案》、《質疑応答》等の見出しを便宜的に作成した。

1 開会（進行：会田学芸主幹）

2 館長あいさつ

《配付資料の確認》

事務局より配布資料の概要を紹介。

《出席状況の確認》

北海道立総合博物館条例第25条第2項に基づき、委員総数の2分の1以上の出席（7名中6名出席）により、本協議会が成立していることを確認。

《協議会の公開》

北海道立総合博物館協議会運営要綱第3条に基づき、本協議会を公開とすることを説明。

《会長あいさつ》

3 議題（進行：佐々木会長）

議題 報告事項（1）令和6年度第2回北海道立総合博物館協議会（書面開催）実施報告

事務局（会田学芸主幹）：事務局から令和6年度第2回北海道立総合博物館協議会の内容について「資料1 令和6年度第2回北海道立総合博物館協議会（書面開催）開催報告」に沿って説明。委員からの意見を「第3期中期目標・計画」にどのように反映させたかについては、「報告事項（4）北海道博物館第3期中期目標・計画（案）について」において報告する旨説明。

議題 報告事項（2）令和6年度アイヌ民族文化研究センター専門部会実施報告

事務局（会田学芸主幹）：事務局から令和6年度北海道立総合博物館協議会アイヌ民族文化研究センター専門部会の内容について「資料2 令和6年度アイヌ民族文化研究センター専門部会議事録」に沿って説明。委員からの意見を「第3期中期目標・計画」にどのように反映させたかについては、「報告事項（4）北海道博物館第3期中期目標・計画（案）について」において報告する旨説明。

小川副会長：専門部会長としての補足は、特になし。

佐々木会長：離島調査について記載がありますがどのような議論だったのでしょうか。

事務局（小川アイヌ民族文化研究センター長）：議論というほどではありませんが、北海道博物館で実施していた調査研究プロジェクトの中で、昨年度まで離島を取り上げたテーマがあったので紹介しました。それは、自然や生活文化などさまざまな分野の職員が共同して実施していたプロジェクトで、アイヌ文化担当の職員も1名参加していました。

具体的には奥尻島を取り上げておりましたが、奥尻にはアイヌ協会の支部もなく、書籍等でも奥尻のアイヌの人たちは出てきません。その調査では、記録として表にはなかなか出てこない明治時代初期のアイヌの人たちの労働の様子などを改めて調査しました。具体的には、著名な方として、萱野茂さんの妻である萱野れい子さんが奥尻生まれということで、聞き取り調査などを行いました。

奥尻島で生まれた経緯としては、実は奥尻島の測量のために萱野れい子さんのお父様が長期間滞在していたのです。これまでのアイヌ文化の視点から落ちそうなところですが、奥尻島の昭和時代初期の開発事業の中で、地域の測量に従事できる人として萱野れい子さんのお父様が

いたということです。また、この方は一般的にはアイヌ語やアイヌ文化の伝承者として知られている二谷善之助さんです。実は測量の仕事にも多年にわたって従事しており、そうしたかたちでも才能や力量を発揮されていました。

そのような、今までアイヌ文化として知られていたところからは、視野を広げたアイヌの人たちの歴史や文化のあり方を知ることができました。そうした話を、専門部会の中では簡単にお伝えしました。引き続きそういったような調査を広げていければと考えています。

佐々木会長：私が所属している国立アイヌ民族博物館でのアイヌ文化に対する理解と概ね近い考え方ですので、なにかのかたちで協力させていただければと思っています。

小川副会長：アイヌでもそうしたことを知らない人も多いので、北海道博物館が調査や記録などを進めていただけることをありがたく思っています。アイヌを代表して御礼申し上げます。

議題 報告事項（３）令和６年度北海道博物館事業経過報告

事務局（三浦学芸部長）：事務局から第１回協議会以降の事業経過報告について、「資料３ 令和６年度北海道博物館事業経過報告（令和６年４月～令和７年１月）」に沿って説明。

佐々木会長：今年度の特別展示室の入場者の状況について、昨年度と比べていかがでしょうか。

事務局（三浦学芸部長）：「資料３」の３ページ目において実績値を示しています。令和５年度は、３月末までで 60,582 人となっており、令和６年度は１月末までで 32,380 人、資料に未記載の２月末までを加えると 34,943 人になります。企画テーマ展の入場者数の合計は昨年度に比べてむしろ増えておりますが、特別展の入場者数の差が影響しております。

佐々木会長：昨年度に比べてかなり苦戦しているように見えるのですが、どのようなことが要因でしょうか。

事務局（小川学芸副館長）：北海道博物館では、主に企画テーマ展と特別展の二つを特別展示室で実施しています。「資料３」において企画テーマ展だけを見ると、昨年度の１１月から１２月にかけては、大型エレベーターの改修工事を行っていた関係で特別展示室を使わなかったため、例年よりも企画テーマ展が１つ少ない状況でした。そのため、今年度の方が企画テーマ展ではむしろ多くのお客様にお越しいただいています。

ただ、特別展については昨年度の「北の縄文世界と国宝」展や一昨年度の「世界の昆虫」展では、メディアの方々とも連携して実施したので、かなり広報していただきました。それによって、それぞれ４万人、６万人を超えるお客様にお越しいただきました。一方で、今年度の鉄道展はそうした広報で苦戦しました。観覧されたお客様の満足度は高かったのですが、合計で 14,000 人弱にとどまってしまい、その落差が大きく影響しました。

矢野委員：「資料３」の４ページ目における実績達成率で、ウェブページのアクセス数が目標数値を上回っています。第１回協議会でも、ウェブページのアクセスの多さに触れましたが、どこを経由してアクセスしてきたのかといった解析はしているのでしょうか。

事務局（小川学芸副館長）：アクセス数のカウントを記録していますが、詳しいアクセス履歴までは分析していません。「資料３」の数字を御覧いただくと、多くのお客様にお越しいただいた特別展の開催年度は多くなっており、やはり展示にまつわる情報などをお知りになりたいお客様が多かったのかと思います。

矢野委員：入場者数で苦戦されている年度もあるようだったので、もしかするとどこを経由してアクセスしているのか、もしくはどの期間にアクセス数が多いのかといったものを解析すれば、広報するのに有効な場所や期間などが分かるのではないかと考えました。

佐々木会長：ウェブのアクセス数については、国立アイヌ民族博物館も指摘されたことがあります。

す。アクセス数だけではなくて、どこまで深く進んでもらっているのかという情報も非常に大事なようです。ちらっとページを見て、すぐに閉じられてしまっても、アクセス数にはカウントされてしまいます。そのページをどれほどの時間見てもらったのか、そのほかのページには進んでもらっているのか、そういったものも集計した方が、ウェブの利用に関しては効果的だと聞きました。どうすればより深くまで、つまり次のページに進んでもらえるか、そういった工夫をしたほうが良いとアドバイスされました。北海道博物館でもそういった調査をされていくと良いかもしれません。

議題 報告事項（４）北海道博物館第３期中期目標・計画（案）について

事務局（会田学芸主幹）：事務局から「第３期中期目標・計画（案）」について、資料を用いて説明。

- ・「資料４－１ 北海道博物館第３期中期目標・計画（素案）にかかる道民意見提出手続き及び第２回北海道立総合博物館協議会（書面開催）の実施結果について（概要）」では、第２回協議会（書面開催）の結果及びパブリックコメントの実施結果の概要を示している。
- ・「資料４－２ 北海道博物館第３期中期目標・計画（素案）についての道民意見募集結果」では、パブリックコメントの結果を一覧で整理している。
- ・「資料４－３ 北海道博物館第３期中期目標・計画（案）の概要」は、第２回協議会やパブリックコメントを踏まえて訂正した「第３期中期目標・計画（案）」の考え方や項目の概要を示したものの。
- ・「資料４－４ 北海道博物館第３期中期目標・計画（案）」は、第２回協議会やパブリックコメントを踏まえて「素案」から改訂した「第３期中期目標・計画（案）」であり、「参考資料 北海道博物館第３期中期目標・計画（素案・案 対比表）」において改訂した部分が比較できるようにしている。

本日の協議会で委員に示し、３月下旬の策定に向けて整理していく予定。

《第３期中期目標計画の構成について》

佐々木会長：重点目標や事業別項目、事業別目標、事業別計画があり、説明を伺っている際には少しその区別がつきづらかったのですが、重点目標があり、そこに１３の事業別項目があり、各項目の中にそれぞれ目標と計画を記載したという理解でよろしいでしょうか。

事務局（会田学芸主幹）：そのとおりです。５年間全体の大きな目標として重点目標を定めています。そして、当館のいろいろな事業を１３の項目に分け、その項目の中でも、それぞれ５年間の目標と、その目標を達成するための計画という構成になっています。

《「１３ アイヌ民族文化に関する調査研究の理解促進への取り組み」の項目名について》

佐々木会長：項目「１３」について、第２回協議会までは「１３ アイヌ民族文化研究センターの事業」でしたが、今回から「１３ アイヌ民族文化に関する調査研究や理解促進への取り組み」という名称に変わっています。以前まではセンターの事業ということで計画を立てていましたが、ここでセンターの事業と特筆しないことによって、センターそのものが、アイヌ文化だけではなく、他の「１」から「１２」までの項目にも関わってくるのかと理解してしまいましたが、それで間違いないでしょうか。それともこの「１３」はセンター独自の事業別項目という考えでしょうか。

事務局（小川アイヌ民族文化研究センター長）：第１期及び第２期中期目標・計画においても、博物館全体として取り組む事業と、アイヌ民族文化研究センターとして独自に取り組む事業がありました。実は従来から、博物館全体で取り組むものとしては、それぞれの他の項目の中に織り込ませてあり、アイヌ民族文化研究センターに関する事業については、特化して項目を起

こしつつ、ある程度の重複をいとわず挙げておりました。重複をいとわず挙げていると、アイヌ民族文化研究センターの事業のところを見れば何をやっているか見やすいようにはなりますが、全体のボリュームとしてはすごく大きくなってしまいます。そこで第3期は、全体をスリム化していくにあたって、重複する部分は整理していきました。すると今度は、今年度のアイヌ民族文化研究センター専門部会での御意見のように、センターはこれしか事業をしないようにも見えてしまいました。今回の変更においても、基本的には書いている中身はあまり変わっておりません。研究センターが行う事業ではありますが、文章の書き方としては「アイヌ民族文化研究センターが中心となって」という書き方に変えました。私どもの認識としては、取り組むべき基本的な姿勢や方向性は変わらないと考えております。

また、北海道博物館内部の事情では、来年度以降、組織機構を少し変更し、特に調査研究の推進体制について、今までアイヌ民族文化研究センターとして1つだけのセンターだったのですが、他の研究分野についてもセンターの名称を冠するということになりました。そうしたものの整合性を考えたときにも、アイヌ民族文化研究センターだけが独自の項目を持っているとするよりも、アイヌ民族文化に関する取り組みを、北海道博物館として重点的に取り組む課題のうちの、大きな柱の1つであるということをはっきりさせる意味で今回の「13」を整理したといった考え方です。

佐々木会長：北海道博物館の設立の経緯もあると思いますが、これまでのアイヌ民族文化研究センターの書き方は、別の組織として独立していたようになっておりました。今回は、それを北海道博物館として融合していくようなイメージでしょうか。開館から10年経って、機能がオーバーラップしてきたけれど、アイヌ民族文化研究センターはセンターとして、つまり別組織として分けし、少し重複しようがセンターの事業、博物館の事業とをはっきり分けていく方向でしょうか。

事務局（小川アイヌ民族文化研究センター長）：道立アイヌ民族文化研究センターと北海道開拓記念館とが統合して北海道博物館が設立した中で、アイヌ民族文化に関する取り組みがどうなっていくかということについては、大きく3つの側面があると考えております。

ひとつは、アイヌ民族文化研究センターとしての独自の活動や、一定の独自性をもった取り組みです。例えば、予算面で見ても、北海道博物館の予算の中には、アイヌ民族文化に関する理解促進や普及啓発に関して、アイヌ政策課に配当されている重点予算の一部を北海道博物館で取り組む事業として、多めに配当していただいております。そのため、アイヌ民族文化に関する取り組みについては、北海道博物館のなかでも比重を置いて進めていくことになっております。実際の取り組みの例としては、北海道博物館の企画展の形態として、特別展と企画テーマ展がありますが、アイヌ民族文化研究センターとしてはこれに加えて巡回展という形式で、道内外でのアイヌ文化の理解促進や、地域のアイヌ文化に関する事業の支援を行っております。

2つ目は、北海道博物館全体の中に溶け込むようなものです。近く行われることとしてウェブサイトがございます。北海道博物館への統合以前は、開拓記念館は開拓記念館で、アイヌ民族文化研究センターはアイヌ民族文化研究センターでウェブサイトを持っていました。2015年の統合の際に、本来であればひとつのウェブサイトに統合されるはずだったのですが、さまざまな事情があり、長らく統合しきれない部分を残したまま運営してきました。これについては、北海道博物館として、ひとつのウェブサイトを作っていくことが利用者にとっても望ましいため、独立したウェブサイトだったことによるコンテンツや利点を、統合によって失わないよう発展的に統合することを目指してきました。文化観光拠点計画の予算の中で来年度以降順次統合していく予定です。このように、いわゆる溶け込ませていくことによって1+1が1.5になってしまうのではなく、きちんと2にすることを目指しております。

3つ目の側面として、北海道開拓記念館などの活動では、これは「アイヌ文化」ではなく「北海道の生活文化」だというふうな考え方になっていたところについても、きちんと先住民族で

あるアイヌの歴史や文化から見るとどうなのかといった視点を入れていこうとしています。例えば、北海道開拓の村の展示では、これまではアイヌ文化に関する記述がほとんどありませんでした。こうした状況の中で、文化観光拠点計画の事業として開拓の村の建物内の展示を整備するにあたって、そこにアイヌ民族文化研究センターも参画しています。昨年度改修した旧小樽新聞社では、展示の中で北海道の新聞がアイヌ民族に関してどういった報道をしてきたかということの反省的な面と積極的な面を紹介するようにしました。また、今年度整備した旧岩間家農家住宅においては、現在の宮城県亘理町から北海道伊達市に移住した土族の家屋となっていますが、従来の土族による北海道移住だとか、それから伊達における生活などのほかに、伊達や有珠にいたアイヌの人たちは、このときどうだったのかということと一緒に展示するようにしました。北海道博物館全体の中に単に溶け込むというよりも、それによって博物館の展示や活動のあり方を変えていくというように関わらせていただいています。

統合から 10 年経って、第 3 期ではこの 3 つの面で進めていくことになるのかと今の時点でのセンター長としては考えています。

《目標値の考え方について》

小林委員：目標値についてですが、これまでの協議会でも伝えているとおり、人員が増えて予算も上がっているなら目標値が高くなるのも分かりますが、限られた人数、限られた予算の中で、重点的なことをやる際には、何かを犠牲にするのが普通です。ですので、まず「資料 3」での実績の数値の維持だけでも、本来は目標として良いと思っています。全部を高くするというのは無理があると思います。例えば、今の時代であれば、AI などを使ってある仕事に必要な人員を減らすから、こちらは何とか頑張ろうといったような、足し算引き算になっていないといけないのではないかと考えます。どんどん予算が削減されている中で目標値を上げるのは無謀ではないかと正直思います。

私自身は第 2 期の実績値を維持するだけでも良いと考えており、その上で、第 3 期では〇〇に力を入れるのであれば、その分のエフォートとしてどこかを減らしていくとか、外部資金をとるなどして予算を増やすとか、そういうことができるところは増やしても良いと思います。この目標値に対して職員の皆さんはどう思っているのでしょうか。この数値だけを見ていると、この目標を作成された方は、今の職員が 100% やりきっておらず、まだまだ絞れば出てくるだろうと、つまり活動を評価されてないと思えてしまいます。今更ではありますが、以前から言っているように目標値は身の丈にあわせた方が良く考えます。

本当に重点的にやるところ、例えばお話のあったウェブサイトを更新するのであれば、それに予算をつかわなければなりません。また、入館者数も目標値では大きく増やしているのですが、計画をみていると、インバウンド向けの施策やアクセシビリティの向上などがあり、その分の数字を増やす積算なら良いのですが、全体的に増えています。多分現状でも、十分頑張っていると思いますので、あまり無理されない方が良くはないかと思います。というのも、5 年後に達成率が低いという評価にもなりかねないので、目標値をもう少し考え直し、実績を基準にやってはどうかと思います。

小川副会長：どの辺りの目標値が盛りすぎでしょうか。

小林委員：全部です。例えば、入館者数でいえば、5 年間の目標値が 49 万人となっています。第 2 期が 40 万人を目標として達成率が 92% 程度なので、37 万人くらいが実績値なのですが、なぜ 49 万にまで上げているのか。また、外国人の利用者数も、第 2 期の目標値が 34,000 人で実績が 14,000 人程度なところ、第 3 期では 29,000 人になっています。そもそも 14,000 人でも頑張っているのに、これを倍にするというのがよく分かりません。企画展も同様です。研究成果の発表が 300 件というのも、職員はどう考えているのでしょうか。また、イベントの参加者数も、第 2 期は 8,600 人が 2 万人になっていますが、どのようにお金と人を賄ってこの数値に

したのか。ウェブサイトのアクセス数も、第2期の実績が170万件で、第3期目標が230万になっています。今後どのように、お金や人をまわしていくのだろうかと思います。この目標達成を全てやるのは、無理があるだろうと思います。

小川副会長：目標値が高くなる根拠が見えてこないということでしょうか。

小林委員：数値の積算方法もわからないし、こんなに高い目標にする意味がないということですね。間違いなく5年後には達成率が下まわってくると思います。では、何のための目標なのかということで、そもそも組織にいる人数が変わらないか減る可能性もあり、予算は減っていく状況でなぜ数値は増やされているのか、と考えると、今の職員がしっかりと仕事をしていないという評価に思えてしまいます。つまり、本来100の力でやるべきところをみんな60の力でしかやっていないから、残りの40の力を絞り出せと言っているような数値になっています。間違いなく、現状でもそれぞれの職員がみんな頑張っているはずですよ。

小川副会長：別の視点からこの目標値について私の考えをお話しします。昨日、私が副理事長をしているアイヌ民族文化財団の理事会があり、民族共生象徴空間（ウポポイ）は現状40万人の来場者数のところを100万人まで増やすことを目指すという目標を掲げられていました。その100万人を目指す根拠は何かと聞いたら、閣議決定だということでした。閣議決定で勝手に決められたことだから、現状どおり40万人でも良いということではなく、副理事長の立場としても、職員一丸となって目標を目指して行動するようにしたほうが良いだろうと意見をしたところでした。

私自身は民間企業の経営者なので、結果を出さないと赤字なり会社がつぶれてしまいます。アイヌ民族文化財団は、結果を出さなくてもつぶれないから大丈夫だということかもしれませんが、職員のモチベーションとして、目標は達成できないかもしれないけれども、高い目標に向けて皆で考えて行動していくということが必要だと思っています。北海道博物館の職員と意見交換した際に、チャレンジングで前向きな意見もでてきています。また、石森館長を含めてボウリング大会で懇親を深めたという話も聞き、職員全体がひとつになろうとする体制にはなっているのだろうと考えています。

より高い目標に向けて皆で一丸になって頑張ろうというのも、ひとつの組織のあり方かと思いました。

住吉委員：第1回の協議会でも、目標値に対してどういうレベルの目標なのか御質問しました。

やはり数値で計画を立てるときには、その根拠が大切です。今の議論の中でありましたが、予算がない中で一生懸命やっているから、数値の維持を目指すことも大事だということのもひとつ意見ですし、組織としてやっている以上、モチベーションアップのために高い目標を掲げて、達成していこうとすることも、やり方のひとつだと思います。ただ、高い目標に向けて、やるぞ！といった勢いで考えても、私の経験からすると1週間くらいで現実に戻ってしまい、実現できなかったり、予算がないからこのくらいでいいよとなったりして、組織としてモチベーションが上がらなくなってしまうこともあります。もちろん、高い目標を設定するのは絶対に良いことではあります。ただ、それを掲げたときに空回りしないようするためには、なぜその高い目標になっていて、その目標に向けて、何をどうやって積み上げていって達成するのかということとピラミッド的に組み立てていくのが計画だと思います。

例えば、自分で家を建てるとか、何か大きな買い物しようと思ったら、それに向けて積み立てをしたり、ここはローンにしよう決めたり、何年計画で収入を増やしていくか、といったことを考えると思います。やることのレベルは違いますが、計画を立てて達成するという意味では同じようなことだと思います。

中期計画などで目標値が失敗するのは、まさに目標を掲げたけれど、具体的な行動計画がしっかりとしていないので、やっぱりだめだったねとか、予算もなかったからなとか、ということとで5年間が終わってしまうためです。

「第3期中期目標・計画」で例を挙げると、総合展示室来場者数の第2期の目標値では40万人だったところ、今回491,300人を目指そうとしています。その来場者数を指すけれど、外国人利用者数は第2期の40万人目標のうちで34,000人だったものが、第3期では約50万人のうち29,700人となっており、外国人比率は減っています。そうすると、増える分はどこの、どういう人たちが来てくれるのを想定して来場者数を増やそうとしているのか。特別展示室についても、第2期が26万に対して第3期では27万人。総合展示室は大きく増やすのに、特別展示室は1万人程度の増加なのかと。つまり、5年間の中で、どういう構想をして、この利用者数の目標が出ているのかが、すごく見えにくくなっています。

そういった意味で、やはり目標を立てる上では、その目標に対してどのように積み上げていくか、具体的なものなくても良いけど、しっかりと説明できるようにしておいた方が良いかと思います。この数値計画をどういう意志と根拠で立てたのかということは、お答えいただきたいです。

事務局（小川学芸副館長）：目標数値を掲げているものは「ウェブサイト『収蔵資料検索ページ』新規登録数」「総合展示室利用者数（うち外国人利用者数）」「特別展示室利用者数」「調査研究の成果発表」「イベントの参加者数」「はっけん広場利用者数」「ウェブサイトのアクセス数」「レファレンス件数（専門的なお問い合わせにお答えする件数）」です。

この中で、博物館の側できちんと積算をしたものではないのが議論の中でも話題に挙がっていた「総合展示室利用者数」です。これについては、一昨年度に指定管理者制度の更新が行われた際に、北海道が示した数値になります。ちょうどその時期に、来場者数の多かった特別展が2回開催されており、総合展示室利用者数が10万人を越えた年度の数値を基準にしていました。道としては、直近の数字に基づいて数値を決定するので、その数値に加え、毎年2%ずつ増えるという計算によって今回の約50万人という数値になっています。さらに、特別展のお客様は増えていたけれど、まだコロナ禍の影響が残っていた時期だったので、インバウンドはコロナ禍以前より少なかった状況でした。そのため、御指摘があったとおり、総合展示室の入場者数は大幅なプラスで見込んでいるけれども、インバウンドの数値は減っているという目標設定になってしまっています。

「第3期中期目標・計画」の作成時に気づいたことですが、今年度から入場料を200円値上げしており、月別で入場者数の数値を見ると、4月から7月にかけては前年度比10%程度減っており、値上げの影響を感じています。一方で、12月と1月では、昨年度に比べてむしろ増えている状況でした。企画テーマ展を実施した影響などもあると考えられますが、動向はまだ見えない状況です。ですので、今の北海道の社会状況から見て毎年2%ずつ増えるというのは、さまざまな点で頑張る必要がありますが、既に公表していた数値として北海道博物館としては変えられない数値でした。

それに対して、「ウェブサイト『収蔵資料検索ページ』新規登録数」は、機械的に毎年一定数増やしていきますので、資料登録の担当部署からこの数字なら達成できるという数値を載せています。

また、「調査研究の成果発表」は、学芸職員30名がそれぞれ1年に1本は論文や調査報告などを執筆し、学会等でその口頭発表をするとしたら1人が1年に2件の成果となり、30人にとすると年60件、5年で300件という計算です。

それから「イベントの参加者数」「はっけん広場利用者数」に関しては、第2期はかなり多めの数値目標にしていたのですが、コロナ禍をきっかけに、対面でやることはずいぶん減らしたので、第3期での目標の数値ではかなり減らしております。第2期の実績値から大幅に増えているように見えるのは、第2期のうち令和2年から4年までは、コロナ禍だったので、イベント等自体をそもそも実施していなかったためです。ここ1、2年間で、それらを再開してからのペースで計算をしていくと、このくらいまでは達成できそうな目標数値になっています。例

えば、イベント参加者数の目標 2 万人というのは、1 年間のうち年末年始とお盆を除いた 50 週の土日に 1 度ずつイベントを開催して、多いときは 100 人参加したり、少ないときは 10 人程度と人数を制限したりするので、平均 40 人程度で計算すると、年間 50 週で週 2 回、40 人参加とするとこの目標数値になります。はっけん広場も同じような計算で、1 日にお迎えしているお客様を平均して、5 年分掛け合わせて、この数字なら到達できるかなという数値です。

「ウェブサイトのアクセス数」は多めに見ているところがあります。先ほど話したような、アイヌ民族文化研究センターのウェブサイトを統合することによって、実は北海道博物館のウェブサイトのアクセス数にはカウントされていなかった数をカウントしていけるだろうと見ているところです。また、これまで当館で発行している研究紀要に掲載した論文は、ウェブサイトにて PDF で載せていますが、この 5 年間で、学術リポジトリなどのアクセスしやすい媒体に変えていくことで、アクセス数を上積みができないかと考えているところです。

最後に、「レファレンス件数」は、実は第 2 期の目標値からはかなり減らしています。もちろん第 2 期の実績値よりは増やしてはいますが、これは、職員が問い合わせに対応したという記録を提出したものが件数になるので、忙しくて記録が書けなかったりすると、実際にはたくさん対応していても、記録には現れないことになっています。どんなに忙しくても記録を書けというのは、先ほどの職員の余力を絞るような話になり現実味がないので、実際に職員が受けている件数と、これぐらいなら件数が上がるかという実態を見たときに、年間 200 件としています。具体的には、北海道博物館には大きく分けて 5 つの研究分野がありますので、年間 200 件ベースであるとそれぞれ 1 年間に 40 件となります。1 ヶ月に 3 つから 4 つ、1 週間では 1 つか 2 つ受けているとすると、現実的な数字になっていると考えています。

以上を今回の目標値の根拠だと御理解ください。

小林委員：私の意図としては、5 年後にこの評価をした際に、北海道からしっかりと評価を受けるようなものをつくっておかないといけないということです。目標値を高くしたところで道としては何も気にしてないと思います。北海道博物館がしっかりと仕事をしたから、次の 5 年では予算を回そうと道が考える根拠を示さないといけません。目標数値を高くして頑張ったところで、そのバランスを考えてやらないといけないのです。目標値の根拠は説明で理解しましたが、民間企業とはそうしたところが異なっていると考えることが大切です。つまり、しっかりと業務を遂行して、評価を受け、道から予算をもらうということです。民間企業の場合は、実績や収入が会社に直接影響しますが、この場合は、北海道博物館が実施して、その成果が道に評価されるというシステムを考えなければいけないのです。

民間企業とは違う考え方もある必要だということは理解して進めた方がよいと考えます。

《「5 道民・地域との協働と活性化への貢献」の項目名について》

岡田委員：「5 道民・地域との協働と活性化への貢献」について、もともとは「5 地域との協働と活性化への貢献」となっていました。「道民・地域との」となっていることについては、私は個々としての道民と地域社会との連携という意味での「地域」なのかと考えたのですが、「道民」が入ると、そのあとの「活性化」の意味が取りづらくなります。協働の活性化なのか、「地域」だけだったら地域活性化なのかと読み取れるのですが、道民活性化となると分かりづらくなります。どういう経緯で「道民」を入れたのかが気になりました。

佐々木会長：確かに道民活性化というのは違和感があります。おそらく、道民・地域との協力ということと、活性化は地域の活性化というように読みとるのかと思います。現在、国際博物館会議でも、地域との協力、コミュニティの参加は強調されており、そういうところを打ち出そうとした姿勢だと思います。

なお、地域、あるいはコミュニティとの協力は非常に難しく、私の所属でも一番四苦八苦しているところです。北海道博物館には、そのあたりも道民視線でやっていただきたいと思

っています。

議題 協議事項 新たな時代に対応する北海道立総合博物館のあり方について（答申）

佐々木会長：答申の概要について、「資料5 新たな時代に対応する北海道立総合博物館のあり方について（答申）」を用いて概要を説明し、委員の同意を得て、石森館長に答申を手交した。概要は以下のとおり。

- ・ p 2～3 「はじめに」
- ・ 答申の経緯として、改めて博物館のあり方を見直す必要があるという諮問に至る状況を示した。
- ・ p 4～5 「1 北海道立総合博物館の現在（成果と課題）」
北海道立総合博物館の各施設の沿革を時系列的に示し、現状の成果と課題について整理した。
- ・ p 6～7 「2 諮問を踏まえた協議」
「1」の成果と課題をもとにしつつ、諮問に対して「基本的機能の充実」「求められる役割」「地域との信頼関係の構築」「運営基盤の強化」の4つのポイントでの議論を、事務局である北海道博物館から提案され、協議会として議論してきた経緯を記している。
- ・ p 8～11 「3 新たな時代に対応する北海道立総合博物館のあり方について」
上記4つのポイントについて、協議会での議論の結果をそれぞれ回答している。

佐々木会長：答申の議論や答申策定前の委員との打ち合わせの中では、話題に挙がっていたけれど、結局入れなかった内容があります。登録博物館についてです。

昨年度、博物館法が改正され、基本的には博物館と名乗る施設は、登録の手続きをするような内容になっています。しかし、現状、北海道博物館は登録していません。すると、法律的には博物館ではないということになっています。

余談ですが、国立の博物館は、いずれも博物館ではありません。博物館法では博物館を認可するのは国ですが、実際は都道府県を通じて申請しなければいけません。さらに博物館法では、地方公共団体が運営する博物館についてしか登録方法が書いていないという状況で、それ以外の博物館が博物館であると登録しようとすると、博物館相当施設になります。私の所属している国立アイヌ民族博物館も、今年度登録手続きを行い、文化庁には博物館相当施設として登録されています。ほかの国立の博物館も相当施設となっています。

しかし、北海道博物館の場合は、北海道立なので登録博物館にできるはずです。これから登録される予定はあるでしょうか。

事務局（小川学芸副館長）：従来の博物館法では、都道府県立博物館は教育委員会所管であることが前提になっており、当館は設立の経緯から道の環境生活部に属しているので、その関係で登録するのが難しい状況でした。昨年度改正された博物館法では、知事部局所管のままでも登録博物館になれるということになり、文化庁からも登録してほしい旨のお話をいただいております。

一方で、登録事務を行っている教育委員会としては、従来登録していた施設も法改正から5年間以内に再度登録事務を進めないといけない状況です。しかし、そのことで教育委員会の人数が増えたわけでもありません。これまでと同じ人数で、法改正に対応する登録事務も5年間で進めなければいけないので、1年間に数10件登録するという中で、北海道博物館については、来年度以降申請すれば、登録するという話をしています。それに向けて、館内での議論を改めて行った上で、周囲の方の御意見をいただいて、登録事務を進めるという流れを考えています。

ちょうど第3期も始まる年度であり、答申に書かれている「基本的機能の充実」「求められ

る役割」については、改正博物館法が目指している方向性にある程度合致するところもありますので、そうした流れにしていきたいと考えております。

佐々木会長：協議会としては、ぜひ登録をしていただきたいという方向でお願いいたします。

小林委員：大学博物館協議会というのがありまして、そこでも登録してくださいという話がありました。登録することによる利点を聞くと、国の助成金に出しやすいということのようです。それ以外の利点はほとんどないとも言えますが、登録したほうが良いと考えています。

佐々木会長：国立アイヌ民族博物館は、文化庁の所管なので、助成金には申請ができずそうした利点はありません。登録済みの証書をもたらるだけではありますが、博物館としての姿勢を示す意味もありました。ただ、北海道博物館の場合は、文化庁の助成金を受ける時には若干のメリットがあると思います。もちろん、文化庁側とすれば、文化行政として博物館の状況を把握したいというニーズも大きいかと思っています。

改めて、答申にはありませんが、登録博物館として登録するということをお願いいたします。

議題 その他

小川副会長：「報告事項（４）」の際に、民間企業と博物館の目標に対する考え方の議論がありましたが、それに関連して思うところをお話しします。

まず、私としては、最終的には人の心だと思っています。何か目標を持ってそれを成し遂げる。組織としては、トップの思想、信条、立ち振る舞いがその組織に影響し、そして結果として出てくると思うので、心を大事にしていきたいということなのです。

自身の話をすると、２年前に父親の会社を受け継ぎました。その時、８０名近い社員がいたのですが、ほとんどが父親世代の社員だったので、創業者で象徴的な立場の父親から社長が変わると、半分近くは退職するかと思っていたのです。そこで、私は、朝４時から５時の誰よりも早い時間に会社に行き、建設会社は７時から始まるので、毎日缶珈琲を買って現場に行き、社員それぞれに声をかけるといったことをしていました。そうしたことを続けてきた後、現在にかけても誰も退職していませんし、同じような規模で事業を行っていますが、実はその２年前よりも利益が倍近くになったのです。今年も、１０月までの状況では、前年度よりも良くなっています。

これについて、自分なりに考えてみました。やはり従業員にはそれぞれ承認要求があり、社長自ら現場に顔を出して声をかけることで、それぞれが頑張っている様子を見られており認められていると思えます。また、いつ社長が現場に来るのかわからないという緊張感によってサボることもできません。そういう相乗効果があると考えました。

やはり、それぞれの心の持ちようで、いろいろなことも変わるし、実現できます。今は、少しずつ若い世代が会社にも集まってきて、それに対しての投資だとか、会社で今何ができるかと考えています。

そのように、従業員と一緒に頑張って成功体験を積み重ねて自己実現していく会社にしていきたいと考えていますし、自分の周りが自分を中心に幸せになっていくのが目標だと思っています。それはどのような組織でも変わらないのではないかと考えています。

北海道博物館の職員と意見交換会をしたときには、館長が特別展のときなどの多くの来館者がくるときには、自ら先頭に立って行列の整理をしているといった話もありました。トップが自ら中に入って動いているので、北海道博物館の雰囲気も良いと思いますし、いろいろと可能性のある博物館だと思っていますので、たいへん期待をしております。

事務局（会田学芸主幹）：事務局から、現在の委員の任期が今年の１２月までであるため、次年度第１回協議会も本任期内で実施する予定である旨を説明。