

令和6年度 第1回
北海道立総合博物館協議会

議 事 録

日時：令和6年10月31日（木） 10時00分開会

場所：北海道博物館 講堂

令和6年度 第1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1回北海道立総合博物館協議会
開催日時	令和6年10月31日（木）10時00分～12時10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、村木美幸委員、矢野ひろ委員 以上7名出席 【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、大島あい環境生活部アイヌ政策推進局アイヌ政策課主査 ほか
傍聴者	0名
議 題	(1) 令和5年度事業報告 (2) 令和6年度事業経過報告 (3) 北海道博物館第3期中期目標・計画の策定に向けた検討（考え方）について (4) 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（答申策定に向けて） (5) 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7名出席）により、本協議会が成立していることを確認。

3 北海道立総合博物館協議会委員紹介

《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》

4 議題（進行：佐々木会長）

議題（1）令和5年度事業報告

事務局（三浦学芸部長）：事務局から令和5年度の事業実績について、「資料1 令和5年度事業報告」に沿って説明。

住吉委員：入館者数について、令和5年度8月が、令和4年度8月に比べて減っているのは何か理由があるのでしょうか。

事務局（三浦学芸部長）：令和4年度特別展「世界の昆虫」と令和5年度特別展「北の縄文世界と国宝」は、いずれも特別展を観覧するために総合展示室もセットで観覧するようになっていたので、特別展の来場者数の違いが総合展示の入館者数にも影響しています。

村木委員：「調査研究」の海外との研究交流について、アルバータは再開に向けた協議を継続中ということですが、ロシア・サハリンについては国の情勢の影響があると思いますが、職員同士の交流について、何か具体的に北海道や国などによる規制があるのでしょうか。

事務局（小川研究部長）：北海道庁はサハリンにサハリン事務所を構えており、研究交流が行えていた時期は間に入ってさまざまな調整を行っていただいていた。この情勢の中で、サハリン事務所の職員が引き上げていて、その面でまず厳しい状況です。また、電子メールを送付しても、不着になることも多く、本庁の国際課をとおして確認していただくなど、やりとりに時間がかかっていますが、意思疎通だけは続けるようにしています。

矢野委員：文化観光拠点計画事業で収蔵資料をデジタル化した成果については、こういった手法で公開していくのか、またどのように活用していくことを考えているのでしょうか。

事務局（三浦学芸部長）：令和5年度にデジタル化した資料は、北海道のニシン漁に関する昭和期の写真や、道内の廃校になった小学校の外観等の写真、札幌の戦前戦後の生活の様子を写した16ミリフィルムなどです。

デジタルデータを発信する仕組みのひとつとして、ウェブサイトにある収蔵資料データベースがありますので、それを活用した公開や、今後の展示での活用なども含めて検討していると

ころです。

小林委員：2点あります。「資料の収集・保存」にある受入資料や利活用申請の数字について、これだけ見てどう評価していいのかわからないので、今後は過去5年程度の平均などを出していただき、その数字に対する評価なども含めて説明があるとわかりやすいです。

もう1点は、企画展示における特別展と企画テーマ展の違いを教えてください。

事務局（三浦学芸部長）：当館の企画展示には、特別展と企画テーマ展、蔵出し展という枠組みがあります。特別展は予算をかけて道外を含めた機関から資料を借用したり、テーマ設定を幅広くしたり、観覧に入場料をいただくような大規模な企画展示になります。企画テーマ展や蔵出し展は、当館で所蔵している資料を紹介する観点から制作し、入場無料の展示になります。

小林委員：企画展示の回数が、令和5年度では、企画展示が3回、令和6年度は4回となっていますがどのように決まっていますか。

事務局（三浦学芸部長）：当館では、特別展は5年先、企画テーマ展は2年先まで展示計画案を策定していて、特別展示室の状況にもよりますが、概ね特別展は1回、企画テーマ展および蔵出し展は年度をまたぐものを含め、合わせて4回程度になっています。

小林委員：企画展示の開催数の目標が決まっているということだと思いますが、特別展1回と企画テーマ展4回を実施するのは職員にとって結構な負担になると思います。これが博物館から与えられてやらされるようなものではなく、研究成果を公開するためのものでもあるなら、調査研究の成果と明記していただくと、「調査研究」の項目にも深く繋がっているという説明になると思います。

基本的な目標数値が、例えば企画テーマ展は2回となっていて、それ以上実施した場合はプラスに評価できるなどしていただくと、この年は研究も展示も成果が出ている、ということにできるのではないかと考えて質問しました。

事務局（三浦学芸部長）：企画展示を開催し、撤収して、次の展示を設営するという流れを考えると「資料2」にあるように特別展1回・企画テーマ展4回が現実的な上限の回数です。

テーマの決め方としては、職員にアンケートを取って、集約して検討して計画を策定しています。多くの展示はそれぞれの職員が研究していることの積み重ねの中で提案が出されており、研究活動と展示が結びついているテーマが多いです。

小林委員：私自身の経験ですと、年に5回の企画展示を実施するのは職員の方にかなりの負担や業務のしわ寄せがいつてしまうのではないかと考えます。

過去に在籍していた博物館ではそうしたこともあり、企画展示は年間2回、夏と冬だけにし、他の仕事をする余裕をつくるようにしました。来館者にとって企画展示が多いのは良いことで、満足度にもつながりますが、博物館にとっての負担は大きいことも承知しているので、正直多いというのが個人的な感想です。

議題（2）令和6年度事業経過報告

事務局（三浦学芸部長）：事務局から令和6年度の事業実施状況について、「資料2 令和6年度事業経過報告」に沿って説明。

事務局（小川アイヌ民族文化研究センター長）：当館が保管するアイヌの方の御遺骨について、北海道アイヌ協会、文化庁をはじめ関係各方面とお話をさせていただきながら、地域返還に向けて進めています。令和5年11月～令和6年5月にかけて出土地域への返還希望の申請の受付を行いました。それをふまえて、当館にある4つの地域の御遺骨のうち、網走アイヌ協会から返還の申請をいただき、令和7年7月には返還できるよう調整を進めています。申請をいただいていない3つの地域については、引き続き関係各所と調整及び協議を進め、最終的に象徴空間に移管をするのか、あるいは別のかたちで地域にお戻しできるのか、ということをご

ているところでございます。

小川副会長：御遺骨の件に関して、網走以外の3地域とはどの地域になりますか。

事務局（小川アイヌ民族文化研究センター長）：函館市、せたな町、古平町です。

佐々木会長：「ミュージアムエデュケーター機能の強化」の項目で、教員のための研修会が記載されていますが、これは学校の先生のための研修会なのでミュージアムエデュケーターとしては趣旨がズレるのではないかと思います。

また、8月の特別展並びに総合展示室への入場者が伸び悩んだ理由について、何か分析されていたら教えていただきたいです。

事務局（三浦学芸部長）：令和4、5年度の特別展の入場にあたっては総合展示室の入場もセットになっていたことに対して、今年度は別々になっていたことにより総合展示室の入場者が減ったことがまずひとつです。また、特別展「みんなの鉄道」は、広報を頑張りましたが、来場者数が1万4千人弱だったことが影響しています。

矢野委員：令和6年4月からの企画テーマ展「北海道樹木万華鏡」では展示に関わったアーティスト・孫田敏さんが、積極的にSNSで発信していましたが、そうした方と連携することも入場者数に良い影響を与えると考えます。

岡田委員：ミュージアムエデュケーターというと、展示をわかりやすく伝えるインタープリターやエデュケーターを思い浮かべましたが、北海道博物館の活動としては、どちらかというと博物館外の学校などに赴いて博物館資料を用いた教育を行っていくことを指しているのでしょうか。

今年度は、教員の方に来館していただき研修したということですが、学校側の教育と博物館が持つ資料や展示内容をいかに連動させるかといった、突っ込んだ議論はされたのでしょうか。

事務局（三浦学芸部長）：当館は学校団体に年間を通して御来館いただいておりますが、その時に、総合展示室の全体の内容をお話するダイジェストや、北海道の生活文化等にかかわる簡単な講座などを団体向けプログラムとして提供しています。そうしたプログラムの認知度がまだ高くないという現状もあり、教員のための研修会では、学校団体に効果的に利用していただくにはこういう方法があります、という紹介をすることがひとつです。また、実際に展示場で学習のポイントなどを説明し、その後、先生方からのアンケートなどを含めて、博物館側としてもどういったことが提供できるかを考えていく機会にしています。

岡田委員：アメリカの国立公園で調査した際に、そこの職員は自身の管理範囲から外に出て学校でも活動しています。その目的としては、学習要領に対して効果的なコンテンツを提供できるように教員と相談したり、子どもたちに国立公園の管理者である「レンジャー」という職業について伝えたりする機会を作ることです。子どもたちに一つのことを専門に研究する職業が将来の選択肢にあるのだということを伝える機会があると、学校との連携としても夢があると思いました。

議題（3）北海道博物館第3期中期目標・計画の策定に向けた検討（考え方）について

事務局（小川学芸副館長）：事務局から北海道博物館開館以降、5カ年ごとに策定している中期目標・計画の第2期が令和6年度で終了し、令和7年度より第3期が始まることを説明。

第3期中期目標・計画の検討状況について、「資料3 北海道博物館第3期中期目標・計画の策定に向けた検討（考え方）について」に沿って説明。

岡田委員：「資料3」の「（1）重点目標」として「多様な来館者がそれぞれに、安心・安全な施

設として訪問・利用できる博物館であるための取組」とありますが、来館者が安心して観覧できる環境整備と、「背景・考え方」にあるハラスメント対策というのがどのような関係にあるのか、補足をお願いします。

事務局（小川学芸副館長）：ハラスメント対策というと、基本的には来館者というよりは職員に関わってくるものを想定されるかと思いますが、特に博物館の場合、展示室の中で展示内容に対して厳しい誹謗中傷を述べてくる方が稀にあり、そのタイミングで、その誹謗中傷の当事者・関係者が観覧されている場合もあることを想定して、博物館内でのお客さまへの対応をどうするかという点も含めています。

小林委員：今年度で第2期が終了するというのですが、第2期の報告書がどのように第3期に影響するのか教えてください。

事務局（小川学芸副館長）：第2期の報告書の作成は未定ですが、毎年協議会では事業実績を報告して委員の方々から御意見をいただいておりますので、例えばこの後の議題に用いる「資料4—1」でも協議会でいただいた御意見をまとめて、それをこのように活かしていきたいということを書いております。

第3期中期目標・計画についても、これまでいただいた「目標の立て方が単なる努力目標になっていたのでは、具体的な目標を掲げた方がいい」といった意見を反映しています。本日も「評価する指標のあり方として展示の回数がいい」「どういった展示を実施しているかが見えるほうがいい」などの御意見をいただきましたので、計画につなげていきたいと考えています。

小林委員：今は変わりましたが、北大総合博物館でも評価制度があり、6年間の中期目標期間を設け、その前年度に計画をつくっていました。最終年度に6年間の報告書をまとめていく際に事業を振り返ってももう遅く、その時には次の中期目標をたてなければいけない段階に入っているのでは、6年間の3年～4年目頃に中間の評価として事業の状況と達成度を把握して、どういった問題があるかを考えて、それを踏まえて次の目標につなげていく、ということをやっていました。

そうしたことをこの5年間の間でやっておかないと、目標を立てて終わり、5年間の総括をしても何の影響もなくなってしまいます。5年間での達成度と問題点、次の中期目標への課題を具体的な形にしないと、単に「中期計画5年が終わりました」ということになってしまい、協議会を含めて評価をすることの効果がないので、その辺りは意識してください。

住吉委員：「資料3」の「（1）重点目標」にある「多様な学習ニーズを踏まえて、『道民の知りたい気持ち』『学校教育などでの新たな学びのかたち』」というのは具体的にどういうものなのか、どのように把握しているのか、新たな学びのかたちとしては、具体的に何か出てきているのか教えてください。こういうニーズがあるだろうという思い込みで、ぼんやりしたことしか考えられていないと今後の方針に影響するので、具体的をお願いします。

事務局（小川学芸副館長）：具体的な点については館内でも議論しているところですが、企画展示へのアンケートで見られる要望や、レファレンスとして質問や事業の相談を受けている中で、その内容や傾向にどういったものがあるかといったところからの把握です。例えば、アイヌ文化関係では、これまでは「この単語はアイヌ語で何と言うのか」などシンプルな内容が多かったのですが、最近は学習や事業に取り組まれている方からの、より実践的な視点として「こういったことをやりたい・つくりたいが、どういった資料があるか、どういうところに配慮することから始めるべきか」などの質問が寄せられることが増えてきました。そういった実際に道民から寄せられることを整理しながら、それに応えられるような仕組みを作ることを考えています。

学校教育については、「議題2」でも説明したような、展示を観覧する前に学芸員がレクチ

やる仕組みを設けることや、「はっけん広場」といった体験学習施設を引き続きどのように整備するかといった、学校団体が来館する際の解説もありますが、それと同時に、博物館の見学にあたっては事前の学習がありますので、そのアプローチの依頼が来るようになっていきます。最近の職員の仕事としても、小中高等学校が新しい取り組みを行うにあたって、博物館の見学をひとつの中間段階として考えて、事前のレクチャーから事後の学習までを、当館の学芸員が出かけて行ってサポートすることもあるので、そういったことが増えてくることを意識して進めることになります。

岡田委員：探究型の学習が特に中学・高校で流行っていて、私自身、北海道教育委員会が主導する探究型学習に関わっています。札幌からも参加校があったと思いますので、道教委とそのあたりの情報共有をして、札幌からの参加校と連動し、この博物館が今後取り組んでいきたい課題を高校生と一緒に1年くらいをかけて探究活動に取り組んでいくことは一つのかたちとしてあり得ると思います。エフォートの問題もあるので、ひとつの提案としておきます。

村木委員：北海道開拓記念館と北海道立アイヌ民族文化研究センターが統合し、北海道博物館が開館して10年ということですが、その中でうまく行った部分と課題として残っている部分というのはどういったことがあるのか、いくつか教えてください。

事務局（小川学芸副館長）：事例として、アイヌ文化に関する展示や事業では、北海道博物館の開館にあたって、道立アイヌ民族文化研究センターとして関わって展示が新しくなった部分もある一方、オープンしてからの来館者の声や反応をみて、こういったことはさらに考えた方がよいことも見えてきたので、そういったところは引き続き変えていかなければならないと考えています。

先ほどの議題でも御説明した文化観光拠点計画事業は、展示の魅力を高めて多くのお客さまに来ていただくことが目的ですが、魅力を高めるという中にこれまでの展示のあり方を見直すことも含まれています。たとえば、昨年度は、クローズアップ展示という入れ替えコーナーには設けていなかった古生物や地質の展示コーナーを新設しました。また、第2テーマ「アイヌ文化の世界」だけではなく、総合展示室内の他のテーマでもアイヌ民族の存在を意識できるような仕掛けや工夫を考えていますし、他にも開拓の村の中でこそアイヌ民族の歴史を意識できるような展示ができないか、といったことはこれからの課題として、少しずつ進めていければと考えています。

小林委員：「バリアフリーに向けた中長期的な計画」とありますが、バリアフリーといったハードの面の整備は当たり前で、それだけではないアクセシビリティも含めたソフトの面を意識することも大切です。例えば障がい者の方が来られた際に、展示を楽しめるような、触れる展示や学芸員が対応して解説する仕組みなどを考えていただければと思います。

議題（４）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（答申策定に向けて）

事務局（小野寺主幹）：事務局から諮問事項に対して、前回協議会の振り返りを含め、今回協議していただく内容について説明。

- ・ 「資料４ 北海道立博物館協議会に係る諮問の進め方について」では、諮問の概要をまとめている。前回協議会では「基本的機能の充実」「求められる役割」の意見をいただいた。今回は、主に「地域との信頼関係構築」「運営基盤強化」について議論していただきたい。
- ・ 「資料４―１ 令和５年度第２回協議会における諮問に関する主な意見」は、前回の指摘事項と答申に向けた意見をまとめている。
- ・ 「資料４―２ 諮問における「４つのポイント」と実際の事業の対応」では、諮問についての議論の中で御検討いただく「４つのポイント」について、北海道立総合博物館の実際

の事業との関わりを整理したもの。

- ・「資料4―3 新たな時代に対応する北海道立総合博物館のあり方」答申（素案）の基本的な考え方」は、事務局で整理した、答申への基本的な考え方と、御意見をいただく際の論点や状況を踏まえていただくことを図式的にまとめたもの。
- ・「資料4―4 4つの諮問に係る答申策定に向けて」は、「4つのポイント」につき、事務局としてまとめた「関連する社会情勢」「これまでの協議会でいただいた御意見」「これまでの第1期・第2期における該当する事業についての成果と課題」を記載している。
- ・「参考資料1 博物館を取り巻く情勢について」は「社会の変化やニーズ」等につき当館総務部で過去5年程度の博物館に関連する主な出来事を、政策、デジタル技術、社会及び経済に区分し記載している。

《諮問のポイント③：「地域との信頼関係構築」について》

矢野委員：「資料4―4」にある「デジタル化による地域の活性化」という点で、デジタル化することでどのように地域を活性化できるのか、具体的なイメージを教えてください。

事務局（小野寺主幹）：展示などに展開できればということで記載しています。

矢野委員：まずは館内の資料や情報をデジタル化していくということですね。札幌や近隣エリアの地域の中で、どうやってデジタルデータが使われて、地域の活発化につなげていくか考えていくということだと思うのですが、デジタルにした後にどう活用するのかは具体的に決めていかなければなりません。ビジョンはあっても、それを具体的なところに細かく落とししていかなければ、実際に将来を担う職員がどういうことができるかを考えた際に、大元の方針と紐付けられないので、現状どう考えているのかお聞きしました。

事務局（小野寺主幹）：具体的な内容に落とし込んでいきたいと考えます。

小林委員：「資料4―2」の「ポイント3」の「広くは北海道・道民、狭くは近隣のエリア」という点についてです。私がいた福井県立恐竜博物館の場合は、嶺南と言って過疎の地域なので、博物館があるので来てくださいと周知することが大きかったのですが、そうした経験を踏まえて、北海道博物館の場合、何をやるかという点で、近隣エリアを基準に活動していくことと、北海道・道民といった広く離れた範囲を対象にリモートで活動していくことは、分けて考えた方がすっきりすると思います。デジタルデータはどちらでも使えると思いますし、北海道はこの広さからバーチャル的な活動が有効だと思いますので、昨年度に資料のデジタル化を進めたということで積み重ねた基礎データを有効に活用していくことを考えていただきたいと思います。

また、展示のアンケートなどの結果から、札幌近郊から来る割合や北海道全体の来館者の割合などの数値をしっかりと把握して、事業として近隣を増やしていくのか、より広い対象を設けるのかを定め、その結果どれだけ変化したかといった効果を見えるようにすると評価としてわかりやすいと思います。

事務局（小野寺主幹）：ターゲットを絞った展開を考えていきたいと思います。

小林委員：利用者との距離感という点で、対面でできること、同じ時間でできること、時間を超えてできることを考えると良いです。対面だと様々なイベントがあり、同じ時間ということならオンラインでの公開イベント、時間を超えるということなら映像や画像などのオンラインのコンテンツとしていつでも見られるようにする、そういった距離感を大切にしながら、第3期ではどこに重きを置くか検討していただければと思います。

岡田委員：「資料4―2」の「ポイント3」の「7 施設及び周辺環境の整備」の中で「森林公園を含めたエリア全体の一体的な活用」とあり、これまでの議題の報告や議論では、開拓の村の建物や展示の改修などの話がありました。開拓の村と博物館、さらには公園全体を回るような

来館者イベントなどのプログラムをつくるのかと思ったのですが、具体的にこういったターゲットに向けて、どういった「一体的な活用」を考えているのか教えてください。

事務局（小川学芸副館長）：エリアとして活性化したいことと同時に、公園内の各施設の間は歩くには遠く、公共交通機関を使うことも選択肢に入るといった距離の課題があります。実証実験的な意味で今日までシェアサイクルを置いておりましたし、冬期の移動の手段ならびに楽しみとしての歩くスキーを導入できないかといった検討をしています。この微妙な距離を壁にするのではなく、楽しみに変えるような試みを検討しているところです。

また、イベントは御指摘のとおり、各施設の連携が魅力の向上につながる部分もあり、検討する必要があります。例えば開拓の村では夜間開村とライトアップを行ったり、秋祭りの時は「村のお月見」などをしたりしているので、そのタイミングに合わせて博物館でも連動したイベントを行うことで、両方の集客につながるといったことが考えられます。

現在でも、博物館の学芸員が公園内の自然ふれあい交流館と共同で行事を行うこともあるので、そういったことをさらに充実させることで、エリア化を魅力に変えていく余地はあるだろうと考えています。

小川副会長：「地域との信頼関係構築」に限らずですが、資料として全体的にわかりづらいので、もう少しわかりやすく整理した資料にしていきたいです。

「資料4—4」の「諮問事項③」では第1期中期目標・計画期の「成果」として「他博物館・関係団体との連携強化実施」とあり、「課題」として「道民との連携、協働する博物館づくりの迅速化」が挙げられていますが、この部分は、連携して充実させたいのか、迅速に実施したいのか、意図がわかりづらいので説明してください。

事務局（小野寺主幹）：御指摘の道民との連携については、迅速に丁寧にやっていく必要があるので、課題として挙げました。何もやっていないということではありませんが、もう少ししっかりと実施していくイメージで考えています。

小川副会長：デジタル化に関する情報提供です。知人の紹介で会った方から、首里城の火災後の復元にあってデジタル技術を用いて内部を確認した事例を紹介され、さらにアイヌ文化への活用例として、動画などのデジタル技術を用いて、伝統家屋の内部などを体験できるようにして、長期入院で病院から出られない子供や老人の方にもアイヌの文化を感じていただけたといった提案がありました。つまり、外に出られない方に対しての取り組みは、デジタル技術の活用として考えられると思います。関連する国の施策などもあるので、「病院から出られない子どもたちも体験できる北海道博物館」というものが、デジタル化としてあったらどうかと考えました。

佐々木会長：「参考資料1—1」の「2022年 ICOMプラハ総会」という項目に「コミュニティの参加を得て機能」とあります。資料では「地域との信頼関係構築」に関する考え方として強調されてはいませんが、非常に大きな論点だと考えます。私の所属する国立アイヌ民族博物館でも、コミュニティという文言ははっきり書かれています。ただ、経験上、アイヌのコミュニティと一口に言っても、様々な種類・レベルのコミュニティがあって、難しい対応を迫られることがあります。

北海道博物館の場合は対象が道民になると思いますが、道民も様々な階層や地域に分かれますので、誰を対象にしてどういうコミュニティを形成し、道民参加型の博物館にしていくのか、ある程度戦略を持って方針を作る必要があると考えます。これは主に学芸業務・研究業務に関わるので、学芸職員の仕事になると思います。漠然としたものであってもいいのですが、ある程度のビジョンを出して進める必要があります。

《諮問のポイント④：「運営基盤の強化」について》

佐々木会長：前期の協議会でも、いつも館内のガバナンスという点が低評価になっていました。

改めて、北海道博物館におけるガバナンスが何かをもう一度整理する必要があります。加えて、職員の評価の点で、どういう仕事をすることによってどういう評価がされ、それが個々のモチベーションにどうつながっているのか、そのシステムを検討する必要があると考えます。

小川副会長：昨日若い学芸員さんと話をする機会があり、柔軟に展示の企画なども取り組んでくれる職場だということは言っていました。学芸員が持っているオタク力、潜在能力は高いと思っていますので、得意分野を掘り下げていってほしいと思います。一方で、書類仕事や事務仕事の多さに対する意見もあったので、そうした部分は簡易的にできるようになれば、研究意欲も上げられるのではないかと思います。一番は、コミュニケーションをしっかりととり、館長から若い人まで意見を活発に交わしていくことが大切だと思います。

住吉委員：日々忙しい中で、目標を立てながら仕事をされていると思いますが、実施したことが正しく評価されていなかったり、やりきれなかったことがそのままになったり、ボトルネックやスタックポイントなどのいきづまった状況を上司や組織としてどのように取り除くのかが明確になっていなかったりすると疲労感だけたまってしまいます。

私たちの組織でも、立てた目標に対して、どのように取り組んでいって、何ができたのか、何ができなかったのか、できなかったら何が原因なのか、頻繁に上司・部下・同僚とで議論しています。また、毎月の経営会議などで議論することで、少しずつ前に進んでいく流れや仕組みができており、そうすると仕事が進めやすくなります。

北海道博物館でも中期計画や年次計画、月の計画などで、より具体的に、何をもって達成したと評価するのか、ということを経営として共有していくことが基本的で大事なことでと考えます。

先ほどの議論を例にすると「地域との信頼関係の構築」とありますが、地域との信頼関係は何をもって構築できたと評価するのか。例えば、道民参加の推進として何か実施した時に参加者が増えたとか、博物館ネットワークが新しく構築できたとか、そういったことを含めて、密接な関係づくりができたとか、接点が増えて来館者増加につながったなど、ひとつではないと思いますが、何をもって成果とするかを具体化していくことがモチベーションにつながると考えます。

村木委員：人材育成には組織力の強化が大事で、私の所属する団体でも指摘されることがあります。若い職員が多いのですが、人材育成が体系的にできているわけではなく、そもそも組織内だけでできるものでもないで、外部での研修も大切ですが時間を取れない、研修先を探せないなどの課題があります。北海道博物館もそうかもしれませんが、組織の人数が多くなっていると、自分の専門には高いスキルを持っているけれど、組織として、自分たちが人を育てていくとなったときに、周りとの関係性を日常の仕事の中で構築できず、組織の中での自分の位置を見いだせない職員もいます。しっかりと人を育てていける組織体系は重要かと考えており、結果的に外部との関わり合いにもつながっていくと思います。そのため、職員の研修としては、専門的な部分だけでなく他のジャンルの仕事から、組織の上司として部下を育てていくなどの組織のあり方を学んでいくことなども重要かと思っています。

矢野委員：前回の協議会の時も、学芸員のモチベーションをあげるような話をしたと思います。小川副会長から「職員の書類仕事の多さ」について話もありましたが、収蔵資料のデジタル化だけでなく、書類仕事でも DX は活用できます。例えば、何かを入力したら自動で作業が進むようなシステムを入れてみるなど、学芸員の仕事の時短に繋げていくこともできるかもしれません。

「資料4ー4」の3ページ目の図のなかで、「運営基盤の強化」の中に、「文化資源の継承」があり、職員の方たちがその担い手だから「職員の資質向上」も重要な事項として書かれているのかと思います。村木委員の人材育成の話をふまえて、学び直しの機会とか、他館や他分野との交流ということで、自分たちのスキルをアップしていくということも大切かと思いました。昨年度、企画テーマ展「森のちゃれんが宝箱」を行っておりました。もちろん、業務が忙しい時期に全館的に動いたので、展示をつくることが大変だったという学芸員もいたとは思いますが、この機会にニッチな部分を紹介できることを楽しんでいただいている方もいると思います。そういった学芸員の専門性を発揮して行ってほしいですし、色々なところに展開してほしいと考えています。

北海道博物館は道内でもトップクラスの学芸員が集まっているので、学芸員の皆さんが地方の博物館などとの交換留学のような交流をするのも学びになると思います。地域の博物館の職員が北海道博物館の職員になって、北海道博物館の職員が地域の博物館の職員になってみる。小さな博物館での業務のやり方や地域の住民たちとの関わり方など、地域でいろいろと体験や発見できることはあると思いますし、逆に地域の博物館の職員が大規模な博物館に来て学べることも多いのではないかと思います。

「地域との信頼関係構築」では、キッズクラブのような形で、お子さんと一緒にワークショップでなにかを作って展示に活かしていくという取り組みも良いかと思います。例えば、函館市では、ファンの方が市電の各電停のナレーションを録音して、自分の好きなところを紹介するといった取り組みをしたことが少し前に新聞に出ていました。

社会的課題の取り組みとして、貧困や地域の格差のほかに、情報や知識の格差もあると思います。例えば小川副会長が話していたような、病院にいるお子さんというのは情報や体験が得られません。博物館は、いわゆる子ども食堂のようなもので、知識をお腹いっぱいにくいことができる施設であるうえ、学校のようにテストで点数を求められる必要はないので、興味・入口としてたくさんの知識を楽しむことから、子どもの「知りたい」を満たしていけるのではないかと思います。

また、医療分野などに関係することでは、身体の仕組みといったことについて博物館の知見や標本資料を活用した連携ができるかもしれませんので、そういう他分野との連携・関係作りも考えていけると良いかと考えます。

岡田委員：職員の方のモチベーション向上の関連です。私自身アメリカの国立公園におけるインタープリテーションの昨今の動向についてや、人材育成について調査しています。そこでは、動植物から歴史・文化資源などの色々なコンテンツを保有していて、職員も数万人規模、インタープリターだけでも非常に多くいる状況です。その人たちのモチベーションを保ち続け、かつアメリカの国立公園としてのブランドを維持するための人材育成を試行錯誤しています。

インタープリターの育成のひとつとして「21世紀のインタープリターのためのコンピテシー(National Park Service 2018: Foundation of Interpretation: Competencies for the 21st Century Interpretation)」という、インタープリターはどういった行動特性を持つべきなのかというガイドラインがあります。そこには、「管理する資源の価値に学術的に、そして今日の社会問題にリンクさせて調査・考察できる」や「地域社会のニーズに応える」など大きなテーマとして4つ程度のコンピテシーが標記されていて、インタープリターの方が自分なりに解釈して、こういう職員になろうと考えられるような目標として掲げられています。

今回の諮問のポイントとして挙げられている4項目に照らし合わせた、職員の目標となるコンピテシーを策定するというのも、「運営基盤の強化」のひとつの入口かと思います。個々の専門性は維持しつつ、北海道博物館の職員あるいはエリア全体のスタッフとして、共通の目標を明確化するのは基盤強化のあり方のひとつだと思います。

小林委員：「資料4―2」の「ポイント4『運営基盤強化』」を見ると、ハードの面は「4 北海道開拓の村の整備」「7 施設及び周辺環境の整備」にあたり、ソフトの面は「9 評価制度の活用と利用者ニーズの把握」「13 人材育成機能の強化と社会貢献」にあたります。今議論している話は「13」に入るのか、あるいは番号を増やしても良いのかなどを考えていました。

モチベーションを上げるには、まずゴール設定をはっきりさせることがひとつです。もうひとつは貢献した個々の職員の顔が見えるようにすることです。どれだけやっても博物館の成果になってしまうのは、「これは私が頑張ったのに」と自分の成果や努力がみえてきません。やってもやっても博物館に吸い取られてしまうとなると、一生懸命やらなくても構わない、となってしまうかねません。博物館内のニュースなどでも良いのですが、それぞれの学芸員がやったことを博物館のなかでしっかりと評価して、成果として共有できるようにすることが大切です。

ただし、個人個人がどれだけ論文を出した、どれだけ展示をやったということだけを取り上げるのは、正直余り意味が無いと思っています。仕事の内容もかなり多様化しており、論文を出さなくても博物館活動を頑張っている人、論文ばかり頑張っている人など、その多様性のなかで博物館が成り立っているので、一律で指標はつくれません。ただ、それを把握することは重要です。どれだけ論文を出して、どれだけ展示を担当して、どれだけ標本の数を増やして、など、それを記録することは大事ですが、それがモチベーションにはつながらず、むしろお互いのいがみ合いにつながりかねません。それよりも、博物館の組織として、個人のことを表に出してあげる。そうすると、「ああいうふうになりたい」という意識になっていきます。

「13」では「学芸職員を博物館学系の研修に派遣」とありますが、それだけではなく、「館内のコミュニケーションを潤滑にする」などがあっても良いかと思いました。運営の中でマネジメントする立場の方がどうやって部下にモチベーションを維持させられるか、難しいところがあると思います。ただ「せっかく頑張ったのだから」だけではなくて、たとえば、あり方の「1」～「3」のポイントを目指すために、どのように運営強化するのか、という話なので、「1」～「3」の取り組みに担当をつけて、それに対する個人の成果として評価できるようにしてあげられると良いのかなと思います。

《その他》

小川副会長：学芸員さんと話をした際に、山際学芸員から私自身にも収蔵庫を観てほしいという話がありました。これは、丸亀製麺がうどん作っている様子を見せながら食べていただくというコンセプトのようなものかと思ひまして、内部の働きや様子をみせる収蔵庫見学ツアーはあってもよいと思いました。また、成田学芸員から植物の化石の話があり、場所によってたくさん出てくるので、それでブローチなどを作って販売することもあるという話も聞き、民間企業と一緒になにかできる取り組みもあるのではないかと思います。

小林委員：昨年度、北大総合博物館を主体とする文化庁の助成事業で、「みんなの博物館」として、収蔵庫に眠っている標本をデジタル化して、道内外の博物館と連携し、オンライン上で自分の博物館を作れるといったウェブコンテンツをつくりました。収蔵庫に眠っている標本の評価は難しく、モノだけ増えて人の手は増えないというなかで、それらをデジタル化し、それを活用してウェブ上で閲覧できるというものです。資料のデジタル化を進めていて、データの蓄積があるのであれば、そうした事例も参考にさせていただければと思います。

議題（5）その他

事務局から次回の協議会に向けたスケジュールについて説明。