

第3章 博物館リスクマネジメントに関するヒアリング調査の概要

リスクマネジメントに積極的な博物館の状況

井上 透 (岐阜女子大学)

概要

博物館総合調査の結果をリスクマネジメントの視点から分析すると、十分な対応を行っている少数の館とほとんど対応していない大多数の館との格差が大きいたことが判明した。積極的に取り組んでいる館の状況をヒアリングにより、これらの格差を埋める要素を具体的に把握することが可能となり、多くの館がリスクをコントロールするための手がかり・端緒が見えてきた。さらに、今回の対象となった都道府県立等危機管理力の高い館は、地域ブロック、都道府県での博物館連携組織において、指導的役割を果たしていることが推測される。

キーワード 博物館総合調査, リスクマネジメント, 危機管理, 博物館レジリエンス

1 はじめに

博物館総合調査は、5年ごとに行われている。最新の総合調査（平成20年までは(財)日本博物館協会が実施していた。）は、科学研究費補助金を受けた「日本の博物館総合調査研究 研究代表：篠原徹」が行った。

今回の研究成果報告書では、博物館のリスクマネジメント力には大きな格差があり、大多数の館は危機管理能力が弱いことなどを「博物館リスクマネジメント力強化への課題」として取りまとめた。

さらに、今回のヒアリング調査は、危機管理に積極的に取り組んでいる館を、博物館総合調査の関連項目の点数化を行い上位の館の中から抽出した8館と、今回の総合調査後に開館し来館者サービスに定評がある1館の合計9館を対象として実施したものである。

ヒアリング調査は「リスク管理者の存在、リスクに対する施設・設備、入館者・教育、大規模災害の館内・連携、展示室・教育事業中、事故事例のアーカイブ化、早急に取り組む課題」の7項目について、平成27年10～12月に行った。館種別の対象は総合2館、歴史1館、美術5館、理工1館である。設置者別は都道府県立7館、県・市共同1館、組合立1館である。運営は直営5館、指定管理4館であった。

2 ヒアリング結果

(1) ヒアリング項目別結果

調査項目別に特色と改善点を質問し下記の回答があった。

① リスク管理者の存在

全博物館が施設・設備、入館者・教育別のリスク管理者を複数配置し、収蔵庫、外注業者の危機管理なども含まれていた。総括リスクマネージャーは、9館中7館に配置されていた。ヒアリング相手は、全ての博物館でリスクマネジメントを積極的に進めている人材であり、安全対策を進めるには、危機管理権限を持っている人材の配置が必要との可能性を示しているのではなかろうか。

② 施設・設備

施設・設備の特色として、建築時の配慮3館、設備の充実4館、施設設備の運用4館の視点から回答があった。全ての館が日常のチェックを重視し、改善への体制が整えられていると思われる。なお、展示替え中は地震のリスクに弱いことから、1週間程度で終了することや台車の固定を徹底することなどの工夫があった。

改善点として、「耐震対策等の充実」が多かったが、「老朽化対策や東日本大震災から時間が経過し、館員の危機管理意識が低下することへの対策」が必要との回答があった。

③ 入館者・教育

入館者・教育への安全対策として、監視やフロアスタッフの充実3館、利用者への安全教育3館、館

員・ボランティアの研修3館等の回答があった。なお、感染症対策、サインの改善、テロ対策等への取り組みが見られた。

改善点として、「大型展示物への免震台導入」、「来館者安全確保へのドキュメントの整備」、「訓練の頻度を上げること」等の回答があった。

④ 大規模災害

・館内の対策

館内の対策として、防災訓練の実施6館、東日本大震災等レスキュー活動への参加による実践力を持った人材の育成3館、台風等気象災害対策2館、帰宅困難者向け備蓄2館などがあった。その他、マニュアルの整備、徒歩出勤など各館の環境に対応して対策を実施していた。

改善点として、「東日本大震災により各館で改善されたマニュアルを研究し、自館のものを変更すること」、「来館者用備蓄を増加させること」、「資料の大型化に対応した収蔵庫、展示室の改善」があった。

・連携（地域、他館、同種館）

連携の取り組みとして、地域連携2館、県単位の博物館連携5館、近隣地域の博物館連携1館、同館種連携5館（全て美術館）があった。美術館の連携が際立っていた。

改善点として、「県内他館のサポートを行うこと」、「人事異動による人材減少への対策」、「阪神淡路では対応出来たことが広域の東日本大震災で対応出来なかったので連携策の改善が必要」、「問題点のデータベース化に取り組むこと」などがあった。

⑤ 展示室・教育事業中

展示室・教育事業中の対策として、館内巡回・点検の4館が多かった。その他、問題事例の共有、名簿管理の徹底、暴漢対策、実験・自然観察対策があった。なお、「守るべきは人、次に作品」とし安全対策原則を明確にしていた美術館があった。

改善点としては、「各箇所での対策を進めること」等があった。

⑥ 事故事例のアーカイブ化

・過去の事故事例保存と共有化

5館は事故事例の明確な保存と活用を行っていた。他の4館は回覧等による情報共有化を行っていた。特に、安全管理についてPDCAサイクルを実施し、「発見→通報→人命救助→調査→報告・公開」をルーチンワークにしていた館があった。また、全国で指定管理を受託している会社は、事故事例だけでなくヒヤリ・ハット（事故に至らなかった危険な状況）を含めて報告を収集するシステムを構築し、保存・活用を行っていた。

・事例を活用した研修会・訓練の有無

5館が研修・訓練等を実施していた。他の館は情報共有を行っていることが、他の調査項目から推測できた。

⑦ 早急に取り組む課題

早急に取り組む課題として、館の状況により様々な回答があった。「勤務期間が長期化することによる安全に対するマンネリ化防止」、「リニューアルに備えたスタッフ訓練」、「リスクヘッジを考えた早めの設備改善」、「盗難を含め様々な災害に関する訓練」、「災害発生時にリアルに対応出来るマニュアルの整備」、「台風等の具体的な事例での訓練などリスクに対応出来る人材の育成と維持」があった。

(2) 各館危機管理の特色

ヒアリングの対象となった各館は、高いレベルで安全管理を実施していると言える。リスクマネジメント力の高い館は、リスクマネジメントを積極的に進めている館員が存在し、継続的に安全に関する意識の向上などの安全教育を館員に実施していることが確認できた。

特筆すべきこととして、館員のモチベーションを上げることを館の活性化、安全の基礎としている館があった。指定管理者の運営する館であるが、全ての業務を単一の指定管理者が受託しており、館内情報共有など風通しが良く、人間関係が良好で一体的運営を行っていた。指定管理館の雇用は不安定であるが、次期指定管理期間への継続、1年契約社員の雇用継続など人事管理でスタッフ不安を与

えないことが、職員のモチベーションを引き上げていた。別の表現では、「業務執行能力を持った人材こそ財産である」との理念から、職員を育成し長期雇用していくことを重視していた。さらに、指定管理を受託しているこの財団理事は、メセナ能力を持った「旦那」的企業経営者が多く、将来的にも雇用継続の安心感を職員に与えていた。外注業務がなく全て同一の指定管理者直営によるシンプルな業務構造などにより、職員の意欲が高く危機管理意識にも優れた人材確保を実現していると思えた。

3 ヒアリング調査回答

(1) ヒアリング調査回答一覧（総合、歴史、理工の4館）

館種		総合		歴史	理工
ヒアリング項目		A館	B館	C館	I館
リスク 管理者	施設・設備	有	設備, 収蔵庫, 展示で有	研究, 教育, 経営管理の3つのグループのリーダーがリスク管理を担当	外注業者責任者
	入館・教育	有(学芸)	有		学芸
	総括リスクマネージャー	無し	無し	総括マネージャー	総括マネージャー
施設・設備	特色	建築時に学芸員が綿密に相談	県研修で「老朽化への対処法」を行い、記録蓄積の現状について2次アンケートを会員館に実施し、その成果を活かしている	外注業者が日, 月, 年次の定期的点検	災害等緊急時に聴覚障害者対応として、展示室やトイレに光警報器を導入した(関東圏で現在2館程度)
	改善点	ボランティアに施設の安全設備理解	無し	開館から10年以上経過し展示環境の整備など、県と長期修繕計画	無し
入館者・教育 対策	特色	屋外イベント, 学校オリエンテーション実施, サイン改善	警備, 受付, 案内等業者の安全講習会を実施	防災訓練, 救命救急訓練を実施	テロ対策訓練を警察・消防と実施, 全員トランシーバーを携帯し, 緊急時には暗号を入れた会話を行っている。連絡網の整備とボランティア研修を年2回実施。出入口に入館者をカウントできるゲートを設置し, 最新情報を把握
	改善点	トイレ緊急ブザー運用改善	安全対策関係の現場に即したドキュメントの整備	定期的な訓練の頻度を上げること	無し

大規模 災害対 策	館内	特色	東日本大震災レスキューに職員派遣し実践力を高める, 防災, CPD 研修の実施	避難訓練, マニュアルの整備	台風等気象災害に備えて, 気象情報の入手に注意を払い, 早めに県と対処	固い地盤と広い敷地が有り, 災害時ほとんどの職員の徒歩出勤可能
		改善点	無し	無し	研究, 教育, 経営管理の3グループ毎に詳細な対応策と正しい運用を目指すこと	帰宅困難者のため食料, 水を備蓄する予定。(毛布はプラネタリウム用に多数ある)
	連携 (地 域・ 博物 館・ 同館 種)	特色	県内事務局として研修会実施, 文化財個人所有者リスト作成, コレクション担当者を採用し他館をサポート	レスキューを意識したものはない	県博物館の連携により研究会を実施, ブロックでも実施	地域連携として三多摩地区博物館協議会で年3~4回の研修会で防災をテーマにしている。同種館連携は全科協, 日博協等
		改善点	無し	無し	県内他館のサポートを行うこと	無し
展示室・教育 事業中の安全 対策	特色	毎夕のミーティングで問題事例を共有化	各事業別に名簿の管理, 熱中症対策, 暴漢対策を実施	1時間に1回の点検, 露出展示の点検等をチェックリストにより行い, 情報を共有	事業参加者へ理科実験時の防護眼鏡装着, カッターの安全指導, 自然観察時のスズメバチ等危険生物の告知を徹底	
	改善点	無し	無し	無し	無し	
事件事 例のアー カイブ化	過去の事件事例保存と共有化	問題事例や管内アンケートを評価担当が集約し毎月回覧	施設等各担当別にはあるが, 全体での共有化はない	会社で受けている他の指定管理館を含め共有化している	全国で指定管理を受けており, 事故だけでなくヒアリングを含めて報告(対処, 改善を含めた内容)義務があり, 会社全体で共有・活用している。年5~6回の傷害事故も館内で共有するだけでなく, 関係館で活用している	
	事例を活用した研修会・訓練の有無	実施していない。	無し	朝の連絡会, 9時半からの全体会, 2月に一度の全員参加の会で問題を共有化	朝礼で前日のトラブル・終礼で当日のトラブルを報告し, 共有している	

今後、早急に取り組む最重要課題	無し	無し	人事交流が課題。長い勤務で館員がだれる場合もあり、研修会を強化したい	無し
調査時の印象	館長の長年の経験が、新設館のソフト・ハードに活かされている。特に、コレクション担当者を採用し、館内だけでなく県全体のコレクションマネジメントをサポートするなど、県の中核館としての機能を果たしていた	各担当において質の高い対策を講じているが、ドキュメント化、各担当間の連携強化が必要に感じた	全国的に指定管理を受託している会社が、そのノウハウを活かして運営している。危機管理情報共有や研修をネット利用により全国的に実施している強みがある。一方、外注業者との連携強化がさらに必要と思えた	全国で指定管理館を持っている会社が運営しており、危機管理についても手慣れた運営を行っている。特に、全国指定管理館で教育事業中や展示室での事故やヒヤリ・ハツ事例を共有化し、運営に活かしていることは通常のリスク管理の基本であり、全国的な博物館団体も見習うべきである。また、聴覚障害者への光による情報伝達システムの採用など、これから障害者向け危機管理対策として必要になるであろう

(2) ヒアリング調査回答一覧 (美術館 5 館)

館種		美術				
ヒアリング項目		D 館	E 館	F 館	H 館	J 館
リスク管理者	施設・設備	管理課長	設備 1 名, 防災 1 名	有	県立博物館と同じ総務課が担当	有
	入館・教育	事業企画課長	保存 2 名	有	保存収蔵有 入館者・教育無し	有
	総括リスクマネジャー	副館長	館長, サブ副館長	有	副館長	副館長, 直営のビル管理, ショップ, 警備, 案内も統括

施設・設備	特色	展示替えを1週間でを行い地震等のリスクを軽減、匂い科学部室対策を空調で徹底、収蔵庫の収納ケースを自動ロック化	1階建て、敷地が広い、洪水を意識し盛り土の上に建物、電源ダウンでも作品を守る構造、常に改善を意識し、動的(水周り、モータ等の機器)を定期的にチェックし、問題箇所を計画的に予算に反映、ペストコントロールとして虫パトロールを実施	9時30分開館30分前に全員で館内点検を実施、月に1度の館内会議で問題を共有し改善策を検討	臨機応変、柔軟に対応。収蔵庫内マップケースのロック、収納用ベルトの実施、空きスペースを段ボールで埋める地震対策。仮設展示を無くした作品の安全対策、改良耐震(垂直振動対策)フックへの交換、これらは1.3~4倍の手間を要するが実施	高潮に備えた2mの防潮設備、塩害に備えた空調フィルター(内部圧力を高くし、潮風が入らない対策を含め)、耐震、収蔵庫・展示室の免振対策
	改善点	入館者増に対応してエレベータを増設	無し	東日本大震災より年月が経過し、館員に地震への関心をもっと持つ必要がある	収蔵庫内の棚と棚を連結し地震対策を強化すること	建築後10年以上経過し、中長期的な修繕計画・オーバーホールの実施
入館者・教育対策	特色	学校利用へは学芸員と教育を受けたボランティアで対応	小中高無料化、幼稚園、保育園受け入れなどを進めており、マニュアルより人を配置することを優先、老人ホーム、視覚障害、精神障害等障害者の受け入れのための研修を充実	監視員が多い、人材確保し各部屋に配置、学校利用はオリエンテーションを行い見学させる。(ボランティアや学芸員が必ず実施)	館外活動では教育事業になれているNPOと連携した安全対策	サーズ、ノロウイルス、インフルエンザ対策の消毒液、マスク等用具の準備。ボランティアスタッフの研修、来館者への包括傷害保険など

		改善点	無し	無し	作品の落下・転倒防止, 免振台の導入を進めること	無し	無し
大規模災害対策	館内	特色	入居ビルで一体的に防災対策を行っており, 館内防災だけに集中できる。収蔵庫にハロン消火器設置	スタッフが施設を良く理解することが対策のベースとして避難誘導, レスキュー, 通信連絡等職員研修を実施。県の洪水ハザードマップを入手し, 洪水の際の誘導, 帰宅情報の提供を想定, 状況は常に変化することを前提に, 避難経路の確認などを常時点検し, 春と秋に訓練を実施	県の大規模災害対策ルールに準じて対応。エレベータ閉じ込め対策を含めて訓練, 奥まった事務室でなく総合インフォメーションに対策本部を設置すること	4つの基本対応 ①館独自の対策(初動, 東日本震災対応策の読み込みによるマニュアル整備)②県内博物館・文書館ネットワークの中核機能③県の防災対策の一環としての機能④全美・日博協との連携, 入館者は発生時は事務室から近くバックアップ電源がある応接室に誘導し対応。そこに防災用品を準備, 食糧3日分とシュラフを準備する予定。高台にあるため警察が水没した場合の指揮所が設置され, NHKの中継車も避難する場所となっており, 情報が入手しやすい	初歩, 具体的な訓練を2回実施。県, 警察, 消防との連絡網整備, 気象等災害情報を早期に入手するため, 高いノウハウを持ち, 近接している三菱重工から援助受けている

	改善点	展示する写真が大型化したため、収蔵庫、展示室とも改善したい	無し	来館者を守ることを優先、ガラスに飛散防止フィルム、天井強化工事、免振台を導入。さらに、20人1週間分の備蓄食料を確保	県内4館の臨時閉館権限等の規定策定、東日本大震災により作成されたマニュアルの読込、館のマニュアルを変更すること（モデルマニュアル情報を公開すべきである）	防潮、免振対策を進めたい
連携（地域・博物館・同館種）	特色	帰宅困難者の受け入れ等設置自治体の取り組みと一体化、同一指定管理者4館で連携対応	防災に関して県博物館のセンター的役割を果たしている。全国美術館会議東海ブロックの愛知三重と連携を行っている。各館で資料の取り扱いが異なることから、各館の防災を基礎・前提とした	東海地区の美術館に毎年アンケート、非常時のファックス送信訓練（プレス発表可など情報共有の程度を含めて実践的に）を行っている。県博物館協会の研修会が充実している	県博協がなく、文書館を含めたネットワーク「震災対策連絡協議会」をH27年2月に設置し防災対策を行っている。また、全美の関西地区連携（兵庫との）が強い。東日本大震災時には5名の館員がレスキューに赴き実践経験を得た。	県の防災拠点の1つに設定されている。県や九州地区（昨年スタート「みんなでまもる文化財」等）の博物館と連携し危機管理対策のための研修会等を実施
	改善点	無し	無し	人事異動による対応可能な人材が減少することへの対策	全美の防災対策規程の変更、阪神淡路を契機に出来たが、より広域の東日本大震災には対応できなかった	問題点のデータベース化に取り組みたい
展示室・教育事業中の安全対策	特色	シンプルな形状、展示室入口出口は全て同じなど、安全管理しやすい施設構造	「守るべきものは人、次に作品」としている。館内の声かけ、助言を積極的に行っているが、教育的配慮を重視	作品が落下・転倒しないようにチェック、教育普及では低年齢者の目線で安全を点検、県の実施する3年に1回の	エントランス、上部の窓に飛散防止フィルムを付けた。インカムの導入	館内点検の励行、イベントではスタッフ3名を必ず確保すること

				CPD 研修会に参加させる。イベント前の安全チェックを重視		
	改善点	無し	無し	各箇所での対策を進める	無し	無し
事故事例のアーカイブ化	過去の事故事例保存と共有化	事故だけでなく、全ての問題をスタッフへの声や、アンケートなどで集め、閲覧し情報共有	過去の事故事例を保存し、完全に共有化している。(県内他館と共有はない。美術館の特殊性か)	口頭による報告と共有のみ、人の記憶に頼っている	事故報告書を内部閲覧したのち、H24より全て蓄積し、予算要求などで活用	運営全般でPDCAサイクルを導入しており、安全についても同様の考えである。発見→組織内リーダーへ通報→人命救助優先→調査票作成→県等外部報告を実施
	事例を活用した研修会・訓練の有無	無し	事例を活用した研修会・訓練を、学芸員2名が業者と年間プランにより3回実施	会議毎に事故事例は共有化している。また、ボランティアについても、マナー研修に合わせて、情報を共有化	無し	実施している
今後、早急に取り組む最重要課題		リニューアルオープンに備え、スタッフの訓練が必要	リスクヘッジが重要と考えている。常に先を見た対策として、雨どいの改修を早急に行うことなどで施設設備を守る	盗難対策を含め、様々な災害に対する訓練を実施	発生時のリアルな対応を含めたマニュアルの作成。cf.空調を止め、自家発電能力を長期間維持することを最優先するなどのモデルマニュアルの公開システムの整備が全国の博物館には必要	台風等の具体的事例で訓練を強化し、対応のプロセスを職員全体で体得すること

調査時の印象	大規模施設への入居により施設・設備面での安全対策の手段が省け、その分、資料の管理、地震への対策が容易であること、館外でのイベントの少なさなどから、危機管理対応が楽な館であることが推測される。	他施設のモデルとなるレベルの高い安全管理を行っている。県のセンター機能を有するのであれば、自館の事故・障害情報を積極的に開示し、共有化すれば県全体のリスクマネジメント力が上がることが推測される。なお、ヒアリングに応じた学芸員のリスクマネジメントに対する意識が高いことが感じられた。	館内、館外連携で積極的に安全対策を実施している。特に、県内のセンター機能だけでなく、同館種との近県地域ブロックでの連携を推進している。この館でも、リスクマネジメントに熱意を持った学芸員の存在が大きい影響を与えていることが推測される。	地震等防災意識の高い館と言える。東南海地震想定エリアであることから、副館長が中心となって地震対策中心の危機管理を全面的に推進していた。さらに、県博物館のセンター機能を果たしていた。東日本大震災を機に整備されたマニュアル等の研究など、実践的な取り組みを博物館のリスクマネジメントに活かしていく姿勢は印象的であった。	館員のモチベーションを上げることを館の活性化、安全の基礎としている。全てが同一の指定管理者で風通しが良く、人間関係が良好で一体的運営が可能になっている。指定管理館の雇用は不安定であるが、雇用継続など人事管理で不安を与えないことが職員モチベーションを引き上げていた。「業務執行能力を持った人材こそ財産である」とのことから、職員を育成していくことを重視している。さらに、財団理事はメセナ能力を持った経営者が多く、将来的にも雇用継続の安心感を職員に与えていた。全て指定管理者による業務構造と、職員の意欲と危機管理意識向上に優れた人材育成により危機管理能力の高い館運営と思えた。
--------	---	--	--	--	---

4 おわりに

博物館総合調査の結果は、地震など大規模災害対策は進展していないことだけでなく、リスクマネジメントに積極的な上位館と、大多数を占めるリスクマネジメント力が低い館の格差が大きいことを示していた。これらの格差を埋めるには、危機管理能力の高い館へのヒアリング調査によるケーススタディを行い、危機管理能力の低い館で取り組める要素を明らかにする必要がある。今回のヒアリング調査は核心に関する概括的なものであり、不十分である。今後、他の個別博物館活動まで広げることが、財政的に弱い小規模館のリスクマネジメントの改善に資する情報を入手できるのではないだろうか。

謝辞

今回のヒアリング調査に協力いただいた、9館のリスクマネジメント担当者に深く感謝する。

本研究は科学研究費補助金、基盤(B)25282079「日本の博物館総合調査研究」の研究成果である。

なお、ヒアリング調査回答一覧内の記載については、スペースの関係で若干省略してあるので、ご容赦いただきたい。

参考文献

- (1) 「博物館リスクマネジメントの現状」, 日本の博物館総合調査研究報告書, 日本の博物館総合調査研究 基盤研究 B 課題番号 25282079, 2015年1月 221-230p
- (2) 日本の博物館総合調査報告書, 財団法人日本博物館協会, 2009年3月