

第一部 「対話と連携の博物館」の新展開

博物館と共に成長できる NPO になるために

認定特定非営利活動法人大阪自然史センター（はくらボ） 川上 和歌子

はじめに

2016年現在、認定特定非営利活動法人大阪自然史センターは、NPO法人として重要な意思決定者である社員（会員）70名、法人運営の執行機関としての理事12名、監事2名、専従の事務局長1名、事務局運営・事業に従事する職員11名、アルバイトスタッフ33名で構成される。近年では、財政規模も経常収入が1億円を超え、事業を継続し社会的責任を果たすことが求められており、真に長期的に安定した組織と成り得るための変革期にある。

大阪自然史センターの背景と目指すもの

認定特定非営利活動法人大阪自然史センター（以下、センター）は、大阪市立自然史博物館友の会（以下、友の会）を母体として生まれたNPO法人である。1955年に大阪市立自然科学博物館後援会としてスタートした友の会は、大阪市立自然史博物館（以下、自然史博物館）を積極的に利用して自然と親しみ、学習しようとする人々を支援する組織として活動を続けてきた。「友の会」の性格や自主性を大切にしながら事業の軸としつつ、2001年9月14日にNPO法人大阪自然史センター設立、2014年3月31日には、日本では数少ない自然史系の認定NPO法人（正式名称は認定特定非営利活動法人（注1））の認定を

受け、より広範な社会からの支援を受けながら活動ができる非営利組織として、その可能性の幅を広げている。

法人設立にあたり、定款の目的には「広く自然史科学の発展と普及にとり組み、市民の自然に対する理解を深め、あわせて大阪市立自然史博物館の事業の進展に寄与すること」を記し、多彩な事業展開を目指している。それは、自然史博物館とともに続けてきた「友の会」の持続的進歩のみならず、自然史博物館と市民の代表となるセンターが、互いを充実させ合うことで叶う新たな協働の姿であった。

60年の時を重ね、自然史博物館への市民参加を実現してきた友の会は、身近な自然を学び、大切に思う気持ちを育むことが現代社会においてどのように大切なことであるかを、実践的な体験を通じて自然への理解を深めることができるよう、自然史博物館と共に普及教育の活動を続けている。情報や手法の共有、また人材交流など、自然史博物館への市民参加を積極的に唱えている。

そのほか近年では、自然への関心が高い市民団体との協働で実現する自然派市民の文化祭「大阪自然史フェスティバル」や、自然史博物館や動物園で楽しく自然や生きものを学ぶ子どもワークショップを開催。自然の姿を科学的にとらえる調査研究事業や、後世へつなぐ学術標本の収集にはじまり、そのデータや経験を生かした保全活動や普及教育事業を展開している。また、生物多様性

の保全に関わる取り組みにも重きを置くなど、これらの活動は、自然史博物館をはじめ、動物園、学校、企業などと連携することにより、多様な発展をみせている。

博物館と協働する NPO に求められる経営力 ～組織の課題分析と中長期の目標設定へ～

センターが長期にわたり継続性をもって活動を発展させていくためには、非営利組織と言えども組織の育成は欠かすことができない。社会的責任を果たす NPO であるからには、同好会ではない。一見するとセンターは、年間予算規模 1 億円超、職員 12 名の陣容で展開し、尚かつ自然史博物館と協力関係にある恵まれた組織環境を持ち得た NPO 法人に見えているであろう。誤解されている向きもよくあるので、ここで一点断っておくと、センターは大阪市の予算で活動している外郭団体的な性格の組織ではない。自然史博物館と協力協定を交わし、自然史博物館の事業を請け負う場合は 1 事業者として入札参加資格を得た上で、競争入札に参加～落札を経た後に事業を受託している。大阪市や大阪府の行政とは完全に精神的独立をした組織として、NPO 法人経営を自主的かつ計画的におこなっている。よって、求められる社会的責任を果たしていくためには、センターの安定した運営が不可欠であり、自らが抱える課題を直視し克服していく強さに加え、変化する外部環境に左右されないタフなしなやかさが必要である。

それでは、センターが抱える課題とは何であろうか。センターでは、2014 年に「Panasonic NPO サポートファンド（注 2）」の助成を受け、第三者のアドバイザーと共に組織運営上の課題解決にじっくり取り組む貴重な機会を得た。「経営・財務基盤の不安、人材育成、マネージメント、役

員会の在り方」と、どの NPO もが抱えていような問題が存在していることはよく分かっていた。その中で、設立当初から組織に関わる理事や関係者にヒアリングを重ねた結果、NPO 組織基盤強化コンサルタントの河合氏（注 3）と共に導き出したもっとも核心的なセンターの問題はここにある。

『大阪市立自然科学博物館後援会の設立に始まり、友の会の 60 年の歩みの中で蓄積された組織の「強み」と「活動を通して提供している価値」が明確化されていないこと』である。そこが不十分なために、博物館と共に蓄積してきたリソースやノウハウの『何を生かし、何をやっていけばよいか、これから何を積み上げていけばよいか』が漠然とし、センターの真のミッションが共有されず、組織や事業活動のビジョンも定まらないのである。それが故に、「博物館との協働」というセンターの強みが生かされた、大きな方向性を持った経営思考に至れない現状にある。コンサルタントは次のように報告している。

「大阪市立自然史博物館友の会事業」を通して育成される人材やそのネットワーク、学芸員をはじめ専門家と連携し、実践的体験を通して生物多様性への理解や共感を促す「子どもワークショップ事業」や自然派市民の文化祭「大阪自然史フェスティバル事業」など、自然史博物館・友の会・センターのパートナーシップを中心とした「博物館コミュニティ」の基盤が「強み」の源泉であり、そのハブ役や中間支援機能を通して、自然史博物館だけではできないこと／連携することで、より効果的に自然派市民の裾野の拡大と活性化に寄与することを実現していくことに、センターの存在意義と価値があると考えられる（河合、2015）。

この価値をどう生かし、組織をめぐる外部環境の変化に脅かされることのない経営力の強化と、次代を担う経営陣の育成をどのようにおこなって

いくのか、今まさに問われている。5年、10年先を見据えたビジョンの構築と中期計画の策定、経営強化策の形成が現在のセンターに必要とされている最重要事項である。

次代を育む架け橋として

こうして見ていくと、センターを取り巻く人的・歴史的資源の多様さが、いかに貴重な財産であり、価値のある対価として社会に提供していただける可能性を大いに秘めたものであるか、ということが分かる。しかしながら、その価値を組み合わせ、「売り」として活用していくまでには整っておらず、磨かれてもいない。そこに「どのような」付加価値を加え、今のセンターが発信する『魅力ある商品』として「誰に」「どれだけ役立つ」ものを届けたいのかを早急に形づくり、買い手を作っていくことを急がねばならない。

そして、その価値には、今あるもの同士の組み合わせにより、更に魅力的で求められる「すぐに形にできる」価値もあれば、大切に丁寧に次世代へ遺していくべきものとして扱いたい、長く育てていくべき価値もある。後者は、長年の協働パートナーである自然史博物館と共に形成していく社会的な財産でもある。これらの適切な仕分けを行い、対象者を明確にした活動を展開しなければならない。

2016年で61年目を迎える自然史博物館との協働の歴史の中で、いわば自然史博物館がやりたいうことを行うための代役的NPOであった実態から抜け出し、NPOが持つ独自のミッションと経営ビジョンにより、目的を一にする協働パートナーとしての新たな関係を自然史博物館と築いていく必要がある。

センターには自然史博物館との連携協働を通して「自然史博物館を変えていく」役割や、社会や

博物館の動向に対する「adaptability（変化に対応する力）」も期待される中で、センターに学校連携や児童教育を担うスタッフを配置して体制を整え、社会の変化やニーズに柔軟に対応することを可能にしてきたとの指摘もされている（河合、2015）。

このように、センターの成長と充実は、新しい公共の主体として自然史博物館の社会的インパクト評価にも成果をもたらしている。この事例が生む有益性や市民参加の仕組みを、新たなビジネスモデルとして社会にどのように提供できるか。「自然史博物館、友の会、センター」この3者がもたらす有機的なパートナーシップの在り方を、「市民が形成する博物館コミュニティ」の一手法として多くの人々に共有するのもセンターの役目である。歴史だけに頼らない、これからの協働を自然史博物館と共に作っていくのがセンターの社会的使命であろう。

注釈

注1 NPO法人への寄付を促し、その活動を支援するための税制上の優遇措置として設けられた「認定特定非営利活動法人制度」の要件をすべてクリアしたNPO法人が受けることができる。基準として、広く市民からの支援を受けているかどうかを判断するPST判定（パブリック・サポート・テスト）の適合、共益的な活動の占める割合が50%未満であること、運営組織及び経理が適切であること、情報公開が適切におこなわれていること等。

注2 NPO/NGOがより戦略的に社会課題の解決をはかるには、その組織基盤強化が重要であるとの認識のもと、2001年にパナソニックがファンドを設立。国内で先進的

な取り組みを行う NPO や、新興国・途上国で活動する NGO が、第三者の多様で客観的な視点を取り入れて、組織運営上の課題を解決する取り組みを応援している。

注 3 社会的課題を解決しようと頑張る人と団体の伴走者。NPO/NGO のキャパシティ・ビルディング（組織の基盤強化）を支援するコンサルタント。2011 年 7 月から、office musubime を起業。

引用文献

河合将生. 2015. 認定特定非営利活動法人大阪自然史センター組織診断結果報告書.

参考文献

日本 NPO センター・協働を進めるための行政職員の意識改革研究会. 2008. 知っておきたい NPO のこと 3. 56pp. 出版社, 東京.

道盛正樹. 2013. NPO 法人大阪自然史センターのスタッフキャリアについて. Musa 博物館学芸員課程年報, 27: 7 - 11.