

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

道盛 正樹*

要 旨

大阪市立自然史博物館友の会を母体として生まれた NPO 法人大阪自然史センターは、多彩な事業展開とともに、拡大した事業に関係する人々が多岐にわたってきた。恒常的、安定的に事務・事業を実施する体制の充実を図るため、常勤・非常勤スタッフを中心に事業展開を図ることとし、これらのスタッフを有償サービス提供者として、「雇用」を前提に組織してきた。社会的要請の高い諸課題の解決を自らの使命として実現していこうとするボランティア的発想の人々と、センターのミッションが整合性を持つとき、センターの事業との相乗効果が生まれるため、こうしたスタッフの存在は欠かせないものとなっている。豊かな社会を支える自然環境の保全と回復に資する事業展開を目指すセンターが、より広範にその活動実態を伝えていくことも、長期的に安定した組織となる 1 つの方向であろう。

キーワード

NPO、NPO 法人、博物館、運営、スタッフ、雇用、ボランティア、経営

■はじめに

特定非営利活動法人大阪自然史センターは、2012 年度末現在で常勤職員 2 名、非常勤職員（年次雇用）8 名、アルバイト 32 名がスタッフとして従事している。事業実施にはボランティアとして参画しているスタッフも多くいるが、日々、事務事業に中心となって当たっているのは雇用と言う形で職員となっているスタッフである。そこで、NPO の組織やスタッフについて現状と課題を考えてみたい。

■大阪自然史センターは何を目指している NPO 法人か

特定非営利活動法人大阪自然史センター（以下、「センター」という）は大阪市立自然史博物館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「博物館」という）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約 60 年の実績を持ち活動を続けてきている。

これまでに多くの子どもたち、そして大人たちをナチュラリストとして迎え、共に学ぶ場を提供してきた。博物館を訪れる多くの人や、また、幅広い自然史に関する観察会・講習会・研究会など様々な行事に参加する利用者・学習者・協力者を友の会として組織し、より充実した事業に参加できるようにしてきたのである。友の会会員の中から選出される評議員と呼ばれる世話役がボランティアとして、友の会運営を博物館の学芸員とともに企画実施してきた。90 年代後半には、活動回数も飛躍的に増え、事業も多彩になり、運営する側として責任ある組織とするため、当時法制化された NPO 法に着目し法人化へ向かうこととした。

2001 年のセンターの設立にあたって、定款の目的には「広く自然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」を盛り込み、多彩な事業展開を目指すこととした。その具体的な事業展開として「友の会事業」の充実だけでなく、これまでに蓄積された知識や人材、ネットワークを生かして、「ミュージアム・

* 特定非営利活動法人 大阪自然史センター 理事

サービス事業、出版事業、ボランティア事業、普及教育事業、調査研究事業、自然保護・自然環境保全に関する事業、施設運営管理事業など」を通じて市民社会に貢献することを強く意識している。

生物多様性の保全が重要な課題になる時代に、市民社会の中へ自然史科学に留まらず、広く科学的知識を合わせ浸透させる活動もより強く求められている。博物館の持つ専門性から生物多様性保全の取り組みについて大いに期待したいところではあるが、博物館が全体の奉仕者としての行政組織であることの制約や逼迫した財政状況であるところから十分な施策展開が困難な状態にあるようだ。

そこでセンターでは、博物館活動を補完するだけでなく、独自に今日まで培った人的財産や経験を生かした事業の展開の中で取り組みを検討することとなった。博物館をはじめとする関係団体・セクターと協働し、自然の普及啓発を通じて、今日的課題となっている生物多様性について市民の理解促進に貢献し、生物の生息環境の保全と回復への行動を助長する仕組み作りなど社会的課題となっている諸課題について広範な事業を様々な手法を模索しながら推し進めることとしている。

■長期にわたり継続性のある事業として必要な体制は何か

事業が多彩になり、規模が大きくなる、ということは社会的責任も大きくなるということである。そのことを受けて任意団体から NPO 法人化への移行を図り、法人制度のもとで事業を長期にわたり継続するための整備をしてきた。そしてその中核となるのが運営事務体制の確立であった。

まずは法人化以前の状況について述べる。友の会の運営事務は 1955 年の設立から 1974 年に友の会と改称するまでは評議員と学芸員の手で行われてきた。機関紙である「Nature Study」の発送など人手を要する作業時はボランティアとして友の会会員の応援を募り、会費の値上げも試みながら安定した活動が継続されてきた。1974 年、韮公園脇から長居公園の一角に博物館が移るとともに、学芸員の数も倍以上に増し博物館活動が充実してきた。この発展に併せて、研究会から友の会と改称し、会員数は 1300 人を超え、2000 年頃には 2000 人近くまで

になった。事業の拡大、会員管理、会費管理、機関紙発行、友の会グッズ開発・実費販売などにより事務量は膨大になり、関係者の縁故を頼りアルバイト、専従アルバイトスタッフを配して凌いできた。

しかし、それでも追いつかず 1989 年には専従スタッフを配置するに至り、2001 年センターの設立前後には新たにスタッフ・アルバイトを増員するなど、事業拡大に対応してきた。専従スタッフといっても、任意団体時代には雇用もできず、他団体の協力で委任事務、といった形式もとった。法人設立後、アルバイト、新たなスタッフにより実際の現場業務を遂行する戦力は揃いつつあったが、事業を統括し、確実な会計処理をし、雇用など総務を担当する事務局体制の確立は急務であった。安定した専従スタッフの確立とノウハウ継承をはかること、事務体制を築くことはまさに法人にとっては喫緊の課題であった。

垂直的な会社や行政組織と NPO とが異なる点として特に注目したいことは、事業に関係するステークホルダーとでも言うべき人々が多岐にわたっていることである。現場で事業に従事するスタッフ、内部管理事務に従事する事務局スタッフ、NPO 法人として重要な意思決定者である社員、NPO 法人運営全般の執行機関としての理事、事業毎の運営に携わる会員（例えば友の会会員）などが組織運営の重要な構成要素となっている点である。雇用関係で決まる会社組織と比べ事業への関わり方も実に様々である。ボランティア的な発想から関わりを持つ人、募集により採用される人、また、専門的知識技量を持つプロフェッショナルやハイアマチュアとして参画する人などである。NPO の場合にはこの多様な人材を組織として、また経営的視点から体制づくりをすることが安定した事業展開に欠かせないこととなっている。そのためには、事務局そして事業実施現場の中核に、求心力が有り、事業の継承を図れる人材の確保が欠かせない。

■ボランティアでなく「雇用」(有償サービス従事者)を創る

過去において、そしてまた現在においても NPO という活動の性質上、友の会会員などのボランティアの有形無形の支援は大変助かってきた。しかし一方で、法人としては前述のように中核となる常勤ないし常勤に近いシ

フトを組めるスタッフの配置が欠かせなくなっている。事務・事業両面で体制の充実を図り恒常的な事務・事業を安定的にこなしていくには、欠かせない体制だ。事務面では、NPO 会計に準じた経理処理、労務管理、人事管理、契約管理などに加え、一般民間企業と同様の普段は目に見えない総務的な事務処理が発生している。また目に見える事業についての進行管理の一翼も責任をもって担っておかなくてはならない。事務量の増大とともにその責任は重くなっている。中核となるがゆえにセンターのミッションに理解のあるスタッフであることも重要だ。事務局の充実は事務処理方法の確立、職位による決裁権限者の明示など内部規程の整備とともに、人材の育成も欠かせない。

一方、事業面に携わるスタッフは、センターのミッションの理解とともに事業活動にスキルを持っていることが望まれる。既定の仕事をこなすというよりは、観察会や、ワークショップなど個人の経験や意欲を生かし、職場での仲間と共に創意・工夫が生かされる場であると思っている。こちらも OJT も含めた人材育成が欠かせない。

いずれにおいても、博物館の持つ公的な守備範囲では実施が困難であるが、社会的要請である諸課題の解決を自らの使命として実現していこうとするボランティア的発想と、センターのミッションとに接点を見出した人にとっては、意欲の発揮できる業務となる。センターがそうした人材の受け皿となることは、従来からセンターが実施してきた事業との相乗効果を産み、課題の解決をより容易にすることができる。ここでいうボランティアとは、無償・有償を問わず「自分で考え自己責任で行動をとる人」という意味である。しかし通常、個人の意欲がなせることは単発的な事業となることが想定される。そこでセンターという組織としての活動に参画または協働することで個人のミッションを組織の課題に重ねることで実現性を高めるとともにその継続性を保つことができる。大きな課題であればより大きな社会的責任を伴うことから、NPO 法人を作ることによって社会的責任を果たしやすくなるという発想のもと、センターは個人の多様なボランティア的発想の結節点となることで力を発揮できる組織だと考えている。

NPO という組織は、Non-Profit Organization 非営利（収益非分配）組織である。サービス対価や受託事業費また

寄付金などの全収入は内部事務を含む事業の遂行に充当され、収益が生じた時には、事務事業の拡充に活用されていくものである。ボランティア＝無償という限定的な解釈をされる場合もあるが、個人のミッション実現のためにセンターに属するということは「有償サービス従事者」つまり「雇用」スタッフや個人事業者としてセンターと協働することを前提としている。有償となることで、社会的な責務を持ち、さらに無償ではできない長期間の取り組みを行うことも可能としている。

事務事業に携わるスタッフ等の受け皿としてのセンターは経営的な側面から事務事業に要する経費を工面し、スタッフの身分保障・生活保障に対して労働対価としての雇用という形を創造しているのである。

その雇用・参画の形態は、フルタイム雇用、パートタイム雇用、アルバイト雇用やまた個人事業者契約など多様な選択肢の中から、事務事業の内容を精査して運用していくこととしている。

現在センターでのスタッフ雇用状況は以下のとおりである。

- ① 常 勤 週5日勤務 月給制（18万～21万～）
昇給あり、賞与あり、交通費支給、社保・年金有り、
中小企業退職金共済制度加入、残業費支給
- ② 非常勤（年次雇用） 週4～5勤務
月給制（16万～20万～）
実績・責任分担に応じて昇給あり、賞与あり、
交通費支給、社保・年金有り、残業費支給
- ③ アルバイト 32人
日給制（6,000円～、8,000円～12,000円～
実務経験・専門性を考慮）

上記の雇用状況は現状の従業員の実績である。現状の最大値の右にさらに～を付けたのは、将来の拡充を念頭に置いている事を示すためである。センターの社会的責任が増すとともに、従業員の雇用状況のさらなる改善を図って行きたいと考えている。

■雇用体制を維持・拡充するための努力

全国の博物館の非常勤学芸員の雇用条件を見ても、博物館を取り巻く経済情勢は決していいとはいえない。大阪市の博物館においても状況は同様である。その中で、多くの努力を払わなければ、熱意ある人材の活動に報い

る雇用条件はつくれない。センターは様々な主体と関係を持ちながら、小さな発注から、安売りしないで、事業収入を上げて経営をしている。ときおり誤解されている向きもあるが、センターは大阪市の費用で活動している外郭団体ではない。博物館と事業協定を持ち、要請を受けて実際の事業の契約も交わしてはいるが、1業者として大阪府・市に競争入札参加資格申請し登録を経て、入札に参加して落札し業務を得たり、民間事業であってもセンターのミッションに合致し、公益性、公共性を持つ業務であれば積極的に請け負うなど、独立の組織機関として業務の獲得に邁進している。

ただし業務の拡大が目的ではなく、NPOとしてミッションの実現に寄与できるかどうかが大きな判断である。しかし、生物多様性が重視され、子どもへの自然体験が大きな課題である今日、センターには未開拓の事業がまだ山のようにあると考えている。事業のスタンダードをこれから確立する時期に有り、雇用の拡大、改善のために事業獲得を努力することはますます重要であろう。

先に未開拓の事業が山ほど有り、と書いたとおりセンターは既存の仕事だけで事業収入を上げているわけではない。新たな事業の提案、開拓にこそミッション実現につながる部分がある。そのためには契約に基づく事業だけでは難しい。自主事業として外部助成金を受けたパイロット的な事業、寄付や内部留保を原資とした社会貢献活動などの中から、新たに幅を広げる事ができる事業も芽生えてくる。これまでも子供向けのワークショップや震災復興支援として東北への遠征ワークショップなどで実績を残し、様々な博物館学的なケーススタディでも教材開発などで実績を積み上げてきた。今後その効果を見せて、新たな契約の獲得に動き出そうとしている。そのためには、企業の「営業」に当たるような渉外部門の拡充が必要となるかもしれない。新たに事務局に必要な要素は増してくることが予想される。それでも、雇用は組織の活力を創る源泉だと考え、最大限の雇用者満足を得られるような事業の計画とスタッフ増員に努力を払っている。

■次世代をうむインキュベーターとして

自然史科学の発展と普及、市民の自然理解、博物館へ

の寄与などのミッションの遂行に照らせば副次的とも言えるかもしれないが、センターにはインキュベーターとしての機能がある。

・職種経験値を創る場所として

法人化して10年以上が経ち、初期のスタッフの中には各地で博物館の職を得たり、教員となったり、新たな立場で活躍するために巣立ったものも少なくない。センターという組織の中で得たスキルとマインドを生かし、新たな場で飛躍していくスタッフが少なからずいることは、社会の中でのインキュベーション装置としての役割を果たしていることにつながっている。また、その意味で組織として人材育成を含め、スタッフに切磋琢磨を促し、成長するための努力を促すことが欠かせない。

・組織でつくれるカルチャー

自然科学に強い人材、子どもの目線で語れる人材、デジタルな技術での表現力を持つ人材など多様な人材がともに一つの事業を担うことで、様々な新たな発想が生まれている。ミュージアムグッズ、絵本にはじまり、動物園やデパートでの活動、そして東北への子どもワークショップ派遣に至るまで、センターに集う人材の「ケミストリー」で生じたものである。博物館の強い影響を受けながらもこうした商品から活動までを創造するカルチャーが良い形で育ちつつある。文化創造につなげ得る能力をもったスタッフが揃ってきていることに着目し、「大阪自然史ブランド」というような世界に発信する組織体に近づいていきたいものである。

■まとめにかえて

今まで述べてきた組織とスタッフの課題には、田尾雅夫（2001）が次のように述べていることにヒントがあるようだ。

NPOもNGOも共に組織として内外から認知され、何らかの成果を期待される。昨今議論されることの多くなったアカウンタビリティが不可欠となる。市民レベルの海外活動になればなるほど、マネジメントという視点がより重要であり、アカウンタビリティが一層重視されよう。ボランティアという多様な個性を生かしながら、ひとつの組織として稼働させることは、至難の業である。経営幹部と現場にいるボランティアの互いの努力の積み重ねが、ひ

とつの経営体としての質を向上させることになるのであろう（田尾 2001）。

上記田尾の主張を援用するなら、海外活動のみならず、国内の地域で活動するセンターにとってもアカウンタータビリティーへの対応が課題となってくる。

2012 年度認定 NPO 制度が拡充され、認定 NPO 法人が日本の社会に定着し、寄付の制度が日本の文化となつて市民が積極的に参加する豊かな社会の構築が模索されている。

その豊かな社会を支える自然環境の保全と回復に資する事業展開を目指すセンターはより広範に、活動を伝えていかねばならないと思っている。

参考文献

- 大阪市立自然史博物館（編）2005. なにわのナチュラリスト～自然の達人たち～（第34回特別展解説書）
- 田尾 雅夫 2001. ボランティアとNPO・NGO—組織論の立場からの論点整理—国際協力研究 Vol.17 No.1（通巻 33 号）
- 山岡義典（編）1997. NPO基礎講座 市民社会の創造のために ぎょうせい 東京