

みんなくりポジトリ

国立民族学博物館学術情報リポジトリ National Museum of Ethnology

1.4 博学連携教員研修ワークショップ10年のマネジメント

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2017-01-05 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 中牧, 弘允 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.15021/00008305

1.4 博学連携教員研修ワークショップ 10年のマネジメント

中牧 弘允

(国立民族学博物館名誉教授・吹田市立博物館)

要旨：博学連携教員研修ワークショップのマネジメントをP.ドラッカーの理論を援用して解釈する。すなわちWSの目的を「教員の創造」、その使命を「参加者の満足」とすることで、10年間の活動におけるマネジメント体制をふりかえって検証する。それが10年間持続的に発展したことは民博と学会の緊密な連携があってこそであり、自発的・内発的な組織として運営されたからでもあり、参加者の満足が励みとなったからでもある。今後の課題としては、博物館を活用しようとする現場の教員に対する民博や学会側の事後支援のありかたがあげられる。

キーワード：マネジメント、ドラッカー、博文学連携、後方支援

1 はじめに

10年続いた博学連携教員研修ワークショップ（WSと略す。午後の分科会としてのワークショップをさす場合は、WS（分科会）のマネジメントについてかんがえることが本稿の目的である。マネジメントは組織の運営にかかわる方法であるが、本WSにおいて、それをリーダーが意図的に表明することはほとんどなかったし、メンバーもまたそれを意識的に共有していたというわけでもない。しかし、自然発生的にはあれ、定式化され、パターン化されたマネジメントの特性はいくつか抽出できるようにおもわれる。その点に焦点を絞って、回顧と展望をこころみることにしたい。

独特の経営学理論で知られるピーター・ドラッカーによると、企業の目的は営利活動ではなく「顧客の創造」であり、顧客満足こそが企業の使命であると定義される（ドラッカー 2001：15-16）。それにならうと、WSの目的は民博を活用してくれる教員の創造であり、参加する教員の満足こそがWSの使命だということになる。

そして企業をはじめとする組織のマネジメントについてドラッカーは次の3点を指摘している。すなわち、①自らの組織に特有の使命を果たす、②仕事を通じて働く人々を生かす、③自らが社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題について貢献する、である（ドラッカー 2001：9）。さらに、かれはもう1点付け加えている。それは、昨日を捨て明日を創造することである（ドラッカー 2001：10）。これに照らしてWSのマネジメントの役割を定義すると、①WSの組織に特有の使命を果たす、②作業を通じてスタッフを生かす、③WSが社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題について貢献する、となる。最後の「昨日を捨て明日を創造する」についてはイノベーション（革新）が問題となる。

ドラッカーの言うイノベーションとは、新しい顧客満足を生み出すものであり、より大きな富を生み出す新しい能力のことを指している（ドラッカー 2001：17-19）。WSに即して言えば、新しい参加者満足を毎年めざすということにほかならない。その点、WS（分科会）には年次的・段階的な取り組みがみられたし、講評からカフェ懇談会への変更もきわめて意欲的だった。

もちろん企業とWSとはおおきく異なる点も指摘されなければならない。なによりも、WSは民博と学会の経費ですべてまかなわれ（金額に大きな差はあったが）、参加者から参加費を徴収することはなかった。顧客の欲求からスタートする企業のマーケティング（市場開拓）に対し、WSのほうは民博と学会が費用を分担して顧客（参加者）のマーケティングをおこなう点がおおいに異なっている。消費者運動が企業に要求を突きつけるのとはちがって、学校教師が民博や学会にWSを要求しているわけではない。

以上、ドラッカーの経営理論を参照しながら、WSのマネジメント、イノベーション、マーケティングを大枠で押さえてみた。以下、個別具体的な検討をこころみる。

2 学校教員を中心とするワークショップ

(1) 民博の展示や資料を学校教員に活用してもらう

本WSは共同研究「国立民族学博物館を活用した異文化理解教育のプログラム開発」（研究代表者：森茂岳雄、2003年度～2004年度）の副産物として誕生した。共同研究の成果は3つの形態をとった。ひとつは研究期間終了内の2004年度に刊行された報告書である。国立民族学博物館調査報告56の森茂岳雄編『国立民族学博物館を活用した異文化理解教育のプログラム開発』がそれである。つぎに2005年の夏休み期間中に民博エントランスホールでおこなった企画展「学校がみんぱくと出会ったら」（7月28日～9月5日）があげられる。そして、その展示の開催中に実施されたのが文化資源プロジェクト「博学連携教員研修ワークショップ『博物館を活用した国際理解教育』」（代表者：中牧弘允）だった。WSは共同研究にもとづく実践の一つであり、報告書、展示に次ぐ第3の産物として2005年8月4日に開催された。

このときは100名近い参加者があり、アンケート調査の結果からも好評を博したことが確認され、スタッフのあいだからも開催を継続する機運が盛り上がった。こうして毎年夏休みにWSが開かれることとなり、計10回を重ねたのである。

したがって、WSは、民博の展示や資料などの文化資源を教育現場で活用してもらうことを目的とした共同研究の流れを汲むものである。教員研修WSは民博側が教育現場に打って出るものでもないし、民博のスタッフが民博内でおこなうWSに児童・生徒があつまってくるものでもない。そこには、異文化理解教育に携わる教師が民博を活用して授業実践にあたるというスタンスが基本にある。WSの目的は教師の創造、つまり民

博の資源を活用してくれる学校教員の創造にあったのである。

学校教員は児童や生徒を相手に教育をおこなう専門家である。他方、民博の教員は研究を本務とし、資料の収集や展示にも従事する研究者である。ドラッカーは「マネジメントとは、人にかかわるものである。その機能は人が共同して成果をあげることを可能にし、強みを発揮させ、弱みを無意味にすることである」(ドラッカー 1989:259)と述べているが、はからずも教育者の強みを発揮し、研究者の弱みを無意味にするのがWSであった。民博側の研究者の大多数は、児童や生徒の教育には不慣れであるばかりか、苦手意識をもっている。できることならやりたくない仕事といってもいい。ドラッカーは「不得手なことにあまり時間を使ってはならない」(ドラッカー 1999:199)、あるいは「まったくの無能を平均以上の水準にするのは、一流を超一流にするよりも、はるかに多くのエネルギーと努力を必要とする」(ドラッカー 1999:199)と指摘しているが、おおくの民博教員にはこれがぴったり当てはまる。児童・生徒には民博に来てほしいけれど、直接語りかけることは弱みに通じるし、これを強くしようとしてもエネルギーの無駄であり、年齢的に手遅れですらある。むしろ、ドラッカーが「成果をあげるには、人の強みを生かさなければならぬ」(ドラッカー 1966:102)と述べているように、学校教員に博物館を活用した学校教育を担当してもらうことが望ましい役割分担である。

ドラッカーの主張を知らずに企画した実践であったが、継続の秘密は意外にもこんなところにあったのかもしれない。WSでは現場の学校教員が主体的に博物館の活用に取り組むからこそ持続したのであろう。民博側のお仕着せではないからこそ、長続きしたのではないだろうか。

(2) 民博スタッフは後方支援にまわる

では、民博側のスタッフの役割とは何か。ひとことで言うと後方支援である。学校教員のスタッフがやりやすいようにお膳立てをととのえることに尽きる。みずからWSを実践することではない。のちにそのようなWSも多少はできたが、それが中核を担ったわけではない。学校教員のスタッフに最大限の便宜をはかることが民博側のマネジメントの基本となっていた。

ドラッカーの理論を意識的に適用したわけではないが、冒頭で述べたマネジメントの3点に即して具体的に述べてみたい。まず、①のWSの組織に特有の使命を果たすことであるが、博学連携による教育プログラムの開発をめざす教員の創造が目的となっていた。WSの意図は、参加した教員が博物館の資源を利用して教育目的を達成することであり、そのためのヒントやアイデア、あるいは技術や方法を提示することにあった。こうした使命は揺らぐことはなく、首尾一貫していたといえよう。

②作業を通じてスタッフを生かすことについてであるが、学校教員のスタッフには分科会としてのWSに主導権を握ってもらい、民博教員はそれに協力するという立場をとっ

た。たとえば資料の解説であり、質問への解答であり、展示場の案内といったことがあげられる。また教材の開発において助言を与えたり、便宜をはかったりすることも含まれていた。筆者の役割のひとつはWS(分科会)の内容にふさわしい民博教員を選びだし、依頼をおこない、学校教員との連携を仲介することであった。WS(分科会)にはかならず民博教員がかかわることを必須とし、博学連携の実をあげようとした。8月には民博教員の海外出張がおおいなか、やりくりにも困難な面もあったが、みな好意的に引き受けてくれた。民博の標本資料担当の部署からの支援も不可欠であった。当初は資料に詳しい職員の宇治谷恵専門員が窓口となってくれたし、民博と学会との協定が2012年に結ばれると、事務のかかなりの部分も担当係で引き受けてもらった。

③WSが社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題についても貢献するという点については、ほとんど意識していなかったというのが実情に近い。1999年の学習指導要領で打ち出された「総合的な学習の時間」が2008年の改訂を経てもなお維持され、全体時間が短縮したとはいえ博学連携や国際理解に関しては学校現場でさまざまな取り組みがなされている。そのなかで本WSが与えた影響はささやかなものにすぎないが、民博共同研究の報告書(森茂編 2004)、一般書籍の発行(中牧他編 2009)、民博企画展、広報誌『月刊みんぱく』の特集(国立民族学博物館 2005)などを通して積極的に貢献しようとしたことは事実である。

3 国立民族学博物館と日本国際理解教育学会との共催

— 博学学の連携

博学連携は博物館と学校の連携を意味するが、「博学学」連携はめずらしい。最後の学は学会を指し、日本国際理解教育学会が関与することで、WSの価値を一段と高めることができた。経営学的用語をもちいるとすれば、ひとつにはブランド化、すなわち品質保証ができたということである。そのことで、優秀で意欲的な会員＝教員がスタッフとして集まってきたし、当日の参加者も安心して、期待に胸をふくらませて参集したのではないか。

学会の利点のひとつは義務ではない自発性が担保されることにある。これが教育委員会であれば、行政機構の責務とかかわることになる。義務感は民博側にも学会側にも存在しなかった。WSは内発的な共同研究を母体としていたから、自然とそうなのであり、先述のとおり最初からWSの開催を意図したものでなかった。

第1回のWSのときから学会長が冒頭の挨拶をおこなった。米田伸次、多田孝志、大津和子、藤原孝章とつづいた会長が出席し、会長の都合がつかなかった場合でも副会長がそれを担当した。これに対して、民博側でも松園万亀雄、須藤健一と続いた館長がかならず挨拶に立ってきた。挨拶の内容は、WSの趣旨はもとより学会や民博の紹介、報告書への期待などであったが、民博側からは展示や資料を活用し民博が「宝の持ち腐れ」

にならないよう教育実践につなげていってほしいといった趣旨の文言がたえず含まれていた。

学会の機関紙『国際理解教育』（年1回）には本WSの報告がなされ、学会としても目に見える活動のひとつとして位置づけられていた。また最初の4年間、このWSに参加し講評を担当した多田孝志は学会員に対してもっていた意義を「国際理解教育の研究・実践者として成長をもたらし、また学会の質的向上に資してきた」と評したうえで、次の3点を指摘している（多田2009：35-38）。

まず、①「統合による新たな知の創造」について、「当初は文化人類学の専門家と教育実践者との相互理解は必ずしも深くなかったが、やがて専門分野の相違による異なる見方・考え方が混じり合い、啓発し合い、教育専門家だけでは生まれにくい、新たな発想による魅力的な実践を創り上げていった」とし、「開発教育（ESD）の教材開発」の例をとりあげている。②は「参加型学会運営の実現と参加型学習方法の習得機会の提供」である。本WSが「当事者意識をもって主体的に行動する力の育成を目指す、参加型学習の手法を習得する機会ともなっていた」と評し、一般参加者から学会に入会する人びとも増えてきたと述べている。③は「実践型研究者の輩出」である。ここでは「企画・構想者としての役割」「支援・援助者としての役割」「共創者としての役割」「学習者としての役割」「先導者としての役割」に分類し、職能成長の観点から教育実践者としての成長に目を見張る思いがしたと記している。

「国立民族学博物館を活用してくれる教員の創造」という目的に照らすならば、参加者のみならず、学会員でもあるスタッフの教員自身が目覚ましい成長を遂げるほどWSは意義深かったと理解することができる。これはまさに「博学学」ならではの果実にほかならない。

4 ワークショップの運営体制

(1) 統括マネジャー

最初の7年間は筆者が全体の統括とも称すべき中核的役割をになった。筆者が定年退職した後の3年間は上羽陽子はその役割を果たした。

統括的役割は多岐にわたった。WSの企画・構想段階から実施・検証の段階まで、すべてに目を配り、実務的作業をこなす責務があった。ドラッカー流に言うところ、マネジャーの役割である。とりわけ重要だったのは①学校教員と民博教員をつなぐことと、②研究室秘書と民博事務との連携であった。ハイライトはWS当日であるが、そこに至るまでの準備段階における各種ミーティングの開催もおろそかにはできなかった。

(2) 打合わせ会と反省会

12月頃に翌年のWSに向けて最初の打合わせ会を予定スタッフ全員に声をかけておこない、実施日とおよそのプログラムを決めた。それにもとづき館内の文化資源プロジェクトとして申請する実務をこなした。さいわいそれが通ったあとは、新年度の5月頃に再度スタッフ全員を招集して打合わせ会を開催した。この段階で企画はほぼ固まり、プログラムが作成され、広報活動にも着手し、同時に材料などの調達がはじまった。

本番の前日午後、事務方も含めたスタッフ全員による最終打合わせがおこなわれた。プログラムや人員配置の確認をとおして意思統一をはかり、そのあとWS担当者と民博教員との個別打合わせ、会場設営、配布資料の袋詰めなどの作業に従事した。統括マネジャーとしては、円滑にそれぞれの準備作業がすすむよう気を配った。

本番が終了すると会場の片づけをおこない（一部はすでに事務方のスタッフによって遂行され）、すぐさま反省会が開かれた。そこでは各WS（分科会）についての反省を含めた簡単な報告がなされ、その間、コピーされたアンケート用紙が数セット、回し読みにふされた。こうして各WSの概要や、参加者の感想などを共有しながら、次年度への課題を検討する体制をとった。

さらに館外に場所を移し、慰労と懇親の場が設けられたことも、言語化はむづかしいが、円滑な運営には不可欠な要素であった。

(3) プログラムの構成

全体構成は初回からあまり変化しなかった。すなわち、午前中に学会会長と民博館長の挨拶、講演、事例報告、新しい「みんなっく」の紹介などがあり、ミュージアムツアーと昼食をはさんで午後のWS（分科会）という流れである。これは約2時間で、初回のみ小中高の教員を対象とした3分科会だったが、以降は5つから8つの分科会に分かれた。8分科会は、2007年の開館30周年を記念して2日間にわたって開催されたときの例外である。WS（分科会）の後は当初講評があり、途中からカフェ懇談会へと切り替えられた。そして最後に参加者はアンケートに記入し、閉会の挨拶で終了となった。希望者にはその後、図書館ツアーに参加してもらったこともある。

統括マネジャーとしてプログラム構成上とくに配慮したことは、①適切な会場の選択、②学会と民博の連携、③スムーズな運営であった。

まず①の会場選択については、午前中の研修は第8回まで第5セミナー室でおこなわれたが、最後の2回は講堂に場所を移した。というのも第5セミナー室は補助席を用意しても150名が収容の限度だったからである。その点、講堂は約440の席があり、スタッフを含めた参加者が150～200名の場合、さほど閑散とした印象をあたえないからでもあった。しかし、ステージからの講演や事例報告はよそよそしい感じがしないでもなく、一長一短があった。

午後のWS(分科会)会場はおもにセミナー室がつかわれたが、部屋の大きさ、机と椅子、そして収容人数にはばらつきがあり、WS(分科会)の規模と特性に合わせて選択した。講評やカフェ懇談会は当初第5セミナー室が使われたが、第9回、第10回の時は講堂地下の広いラウンジに変更された。2階展示場や1階エントランスホールでWS(分科会)をおこなうこともあり、広い民博ならではの贅沢な選択肢がそろっていた。

②の学会と民博の連携については、WS(分科会)担当者の組み合わせによる効果を期待し、そのお膳立てにつとめた。内容や方法については担当のスタッフにまかせ、WS(分科会)実施中には支障なく進行しているかどうかを時折確認したりしたが、情景の写真撮影をおこなう程度にとどめた。

③のスムーズな運営については、プログラムどおりに進行しているかチェックし、問題が生じたときには即時の対応にあたった。午前中は司会進行役をつとめ、午後のWSでは若干の例外を除き(エケコ人形とカレンダーの解説)役割を分担しなかった。筆者が総括マネジャーの任をはなれていた第10回において、はじめてWS(分科会)に通して参画した。

5 大阪府教育センターの初任者研修

大阪府教育センターから民博に対し夏休み期間中における初任者研修への要請があった。対象となるのは府内の高校教師と支援学校教師であった。小中学校の教師は市町村の教育委員会が管轄しているため、それぞれのところで初任者研修がおこなわれ、民博への依頼はなかった。

当初、情報管理施設の専門員である宇治谷恵が受入れ窓口となり、1日を展示場や施設見学、もう1日を本WSへの参加にあてていた。それを充実させる形で、2010年から初任者研修に講義を盛り込んだ。それには民博側のスタッフによるものと学校教員によるものの2種類があり、小中高教師を意識してプログラムがつくられた。

運営上の問題点としては、教育センターの指定する日程とうまく合わない場合があり、その調整が必要となったこと、担当の学校教員が主務のWS以外の過重な負担を強いられたこと、さらに民博側担当者が司会進行役に徹しきれなかったことなどがあった。

参加人数は年により大きな変動がみられたが、参加した教師にとっては貴重で有意義な体験であった。そのことは教育センターに提出された報告からも、また当該WSのアンケートからも確認することができた。

なお、2013年度には近畿一円の教育センターを中心に本WSへの参加を書面でよびかけたが、効果はほとんどみられなかった。地方自治体の教育委員会や教育センターは独自に夏休みの教員研修プログラムを準備しており、民博の教員研修WSを新規に考慮することはないというきびしい現実を突きつけられた。ただし、地方自治体に連携する国

際交流協会などが関心を寄せ参加してくれたことは意外な収穫であった。今後ともマーケティングの努力はさまざまな形で試みしてみる価値がある。

6 残された課題

「教員の創造」という観点から本稿の論述を展開してきたが、WS当日におけるさらなるイノベーション、またアフターケアとしての参加支援が今後の大きな課題である。前者について言えば、イノベーションの余地は多く残されており、参加者満足をさらに高めることが肝心である。後者については、民博側の支援体制を整える必要がある。学校教育に民博の資源を活用しようとする意欲的な教員に対し、組織としてどう対応するかが課題となる。学習支援室の設置、MMPへの協力要請など方策はいろいろ考えられる。企業とは異なり、現場教師から要求が出てくることはまずありえない。民博の今後に期待したい。

文 献

国立民族学博物館編

2005 「特集：学校がみんぱくと出会ったら」『月刊みんぱく』29（7）、大阪：国立民族学博物館。

多田孝志

2009 「学会からみた博学連携」中牧弘允・森茂岳雄・多田孝志編著『学校と博物館でつくる国際理解教育—新しい学びをデザインする』東京：明石書店。

ドラッカー、ピーター F.

1966 『経営者の条件』（上田惇生訳）東京：ダイヤモンド社。

1989 『新しい現実』（上田惇生訳）東京：ダイヤモンド社。

1999 『明日を支配するもの』（上田惇生訳）東京：ダイヤモンド社。

2001 『マネジメント—基本と原則』（上田惇生編訳）東京：ダイヤモンド社。

中牧弘允・森茂岳雄・多田孝志編著

2009 『学校と博物館でつくる国際理解教育—新しい学びをデザインする』東京：明石書店。

森茂岳雄編

2004 『国立民族学博物館を活用した異文化理解教育のプログラム開発』（国立民族学博物館調査報告 56）大阪：国立民族学博物館。