

第Ⅰ部 博物館におけるリスクマネジメント体制の整備

1. 博物館関係者の災害時の役割

(1) 職員の役割の明確化

博物館における災害時対応には、集客施設であるため来館者の保護が必要であること、所蔵品・動植物の管理・保護が必要であることなど、他の施設には見られない博物館固有の特徴に応じて、取り組むべき課題がたくさんあります。

したがって、自衛消防隊のような役割を担っている人たちだけでなく、博物館関係者すべてが、災害時に自分が行うべき任務を全うできる体制作りが重要です。そのためには、災害時の緊急対応体制を迅速に構築するにあたり、あらかじめ博物館関係者の災害時の役割を明確化・文書化しておくことが必要です。各グループの責任者については、その代行者も決めておきます。

表1は、地震や火事など、緊急を要する災害時の役割を定めている一例です。全ての博物館においてこのような役割分担表を整備しておくことが望まれます。

表1 災害時の関係者の役割分担表（例）

関係者	在籍人数	一日平均出勤人数	平常時の役割	災害時の役割	防災訓練への参加
館長 副館長	1 1	計1～2	館務の総括 職員の指導	災害対策本部長 関係機関との連絡調整 被害状況等の情報発信	参加
庶務・管理担当職員	6	5	経理 施設の維持管理 職員の労務管理	来館者対応、避難誘導 関係機関との連絡調整 職員等の安否確認	参加
学芸員	10	7	資料の収集・保管 調査研究 展示制作・解説	来館者対応、避難誘導 資料の緊急避難対応 関係機関との連絡調整	参加
案内係	5	4	来館者対応	来館者対応、避難誘導	参加
ボランティア	80	5	展示解説、館内案内	来館者対応、初期消火	任意参加
警備員	4	3	館内警備	来館者対応、避難誘導	参加
清掃	3	2	館内清掃	来館者対応、初期消火	任意参加
ミュージアムショップ	3	2	ミュージアムショップの運営	来館者対応、避難誘導	参加
レストラン・カフェ	3	2	レストラン・カフェの運営	来館者対応、初期消火	参加

(2) 博物館における災害時の役割分担のポイント

ポイント1

災害対策本部長は一般的には館長が務めますが、館長不在時等にも対応できるよう、複数の代行者及び代行順位を設定しておきます。

ポイント2

各人の役割を明確にしておく一方、災害時には想定外のことが多発するため、特定の役割を予め決めておかず自由に動けるポジション（遊軍）を設置することも有用です。このポジションには、館全体を俯瞰的に把握できる職制者が適しており、対策本部長と連絡を取りながら、その時々に必要な活動を自ら考え、職員に指示を出します。

ポイント3

館によっては、一人で複数の役割を担わざるを得ないこともあります。この場合、災害時の状況を想定し、予め各役割に優先順位をつけておきましょう。

例) 第一優先事項： 被害状況の把握、来館者・職員の安全確保

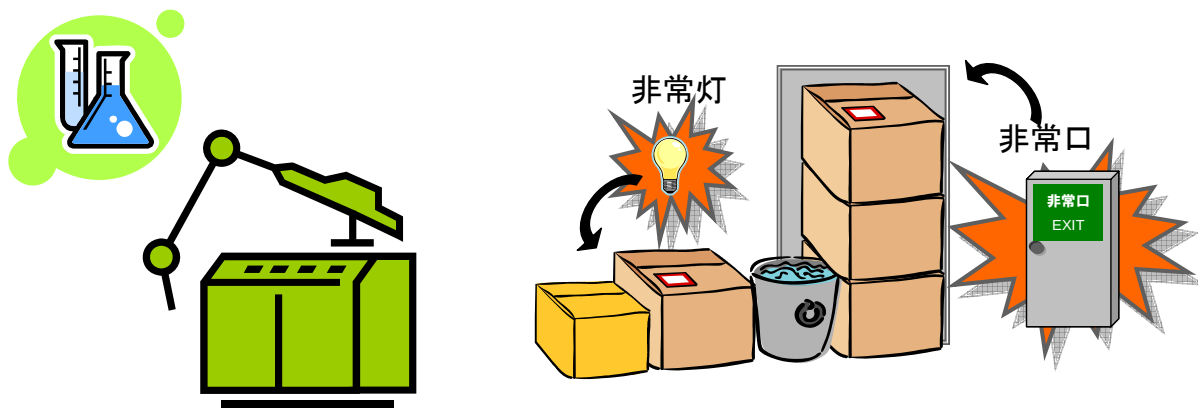
第二優先事項： 来館者・職員の避難、関係部署・機関への連絡

第三優先事項： 資料の避難

研究施設を併設している場合の注意点

博物館で研究施設を併設している場合、研究施設の防災対策の管理も重要です。研究施設には劇薬、工作機械等を備えているところもあるため、防災対策が十分取られていることを確認しておきましょう。

また、廊下に資料が積み上げられて避難経路が確認・確保できないような状況がある場合は、館長等を中心に、早急な改善を図りましょう。



2. 研修・訓練のヒント

(1) 研修・訓練の必要性

博物館関係者が災害時における役割をきちんと果たすためには、実際に災害が起こる前に教育や訓練を通して、自分の役割を認識し、手順に慣れておく必要があります。そこで、各館のリスクマネジメントの内容を職員・ボランティアが理解するための教育（研修）を行ないます。そして訓練やヒヤリハット¹、実際の災害等を通してそれらを見直します。

! 研修・訓練をしていないと・・・ !



マニュアルが現実的ではない

マニュアルに書いてある手順が実際に則しておらず実行できない
マニュアルが複雑すぎて実行するのが困難



マニュアルの理解がされていない

職員やボランティアが自分の役割が分らず、初動対応が遅れる
対応に一貫性がなくなったり、抜けが出る

???



見直し・改善をしていないので、現在の状況に合っていない

マニュアルに記載されている電話番号が古い
担当者が異動し、別な担当者になったのに反映されていない
防災用品の備蓄場所が変更されたことが反映されていない

「平成20年度 博物館における施設管理・リスクマネジメントガイドブック 実践編」の第Ⅲ部のSTEP3 リスクへの対応の項目に、教育・訓練の参考と企画書のひな形（ひな形14）があります。この「ひな形14 訓練組み立てシート」を活用して、教育・訓練の企画書を作ってみましょう。目的、対象者、形式の中身は、(2)～(3)を参考に書き込みします。簡単でもまずは一度やってみることが肝心です。作った企画書は大切な財産になりますから保存しておき、同じような訓練を行なう時や、他の人に訓練を企画してもらう時に活用します。

¹ 危険な目に遭いそうになって、ひやりとしたり、はっとしたりすること。重大な事故に発展したかもしれない危険な出来事。（大辞泉）

(2) 研修・訓練の目的と対象者

研修・訓練の目的は、訓練対象者に博物館のリスクマネジメントについて理解し、いざというときに行動できるよう手順を習得することです。表 2 のように教育・訓練の対象者は博物館の危機管理担当の職員だけではなく、全職員そしてボランティア、レストラン・ショップ関係者、警備会社など運営に係る関係者にも参加してもらうと良いでしょう。

表 2 研修・訓練の目的と対象者

対象者	目的	研修・訓練	
職員	緊急時対応手順の理解 館で行っている予防措置の理解 緊急時対応手順の体得	研修・講習会	館の予防措置説明会 マニュアル読み合わせ
		実地訓練	消防・消火訓練 避難・誘導訓練 応急救護訓練 徒歩参集訓練 夜間停電模擬訓練 緊急時連絡訓練 情報連絡訓練 被災状況確認訓練 資料対応訓練 設備操作訓練 館内放送訓練 館内点検訓練
ボランティア レストラン・ショップ 警備会社	緊急時対応手順の理解 緊急時対応手順の体得	研修・講習会	緊急時対応説明会
		実地訓練	消防・消火訓練 避難訓練

(3) 研修・訓練の方法

研修・訓練の方法としては大きく分けると、研修・講習会、実地訓練、イメージ訓練（表 3）があります。目的と合致した適切な研修・訓練方法を選択し、実行します。

表 3 研修・訓練の目的と特徴

方法	目的	特徴
研修・講習会	知識の習得	毎日少しずつ取り入れることも可能
実地訓練	手順の確認、習得	事前の準備がある程度必要、年に1回～数回の頻度で行う
イメージ訓練	状況の確認	手軽な簡易訓練から複雑な総合訓練まで、応用範囲が広い

① 研修・講習会

研修・講習会とは基本方針、予防処置、緊急時対応について、紙の資料を基に中身を理解し知識を持ってもらう研修（表 4）で、自館の中で開催したり、他の博物館関係者と合同で開催したりします。

作成した基本方針、予防処置の図面や実物写真、マニュアルを使って、その解説を行います。解説用の資料も作成できれば効果的です。

また、講義の後にテストを行ったり、定期的に小テストを行うなど工夫し、どこまで理解できているかを管理者や自分自身でチェックしてもらいます。

表 4 研修・講習会の例

講義	博物館の危機管理担当者によるマニュアルの説明などの講義や他館の担当者、防災の専門家（消防や警察関係者など）を招いての危機管理基礎講習等。
マニュアル読合せ	職員間でマニュアルの読み合わせ。
テスト・小テスト	マニュアルや避難場所の知識をテストにより評価。知識の習熟度を評価しやすい。
5分間講話	担当者を決め順番にヒヤリハットや災害事例などを朝礼などの機会に発表。発表したり聞いたりすることで考えるきっかけになる。

② 実地訓練

実地訓練とは予防処置や緊急時対応について、実際にその場所で位置や手順を確認したり慣れるための訓練です（表 5）。予防処置の場合、どこに何があってどのように使うのかを、実際の場所に行ってみて、動かして試してみます。緊急時対応の場合、マニュアルに載っている手順を実行する場所に行き、実行してみます。複雑な手順や難しい操作などは、訓練を反復して覚えたり、忘れた頃に思い出せるように行ったりする必要があります。

表 5 実地訓練の例

消防・消火訓練	消火器を実際に用いての消火訓練。消防署と合同で行う。
避難・誘導訓練	来館者の避難・誘導を行なう訓練。高齢者や障害者の来館者も想定して、避難誘導を行なう。
応急救護訓練	急病者や負傷者の応急手当や人工呼吸、AEDの操作方法を体験する。
設備操作訓練	防火シャッターや非常ベル、防犯装置などの操作や誤作動時の解除を行う。
連絡・参集訓練	電話やメールの緊急連絡網による連絡や、博物館への緊急の参集を行う。
資料保護訓練	損傷の防止処置や、濡れてしまった資料や欠けた資料の応急対応や復元を行う。

③ イメージ訓練

イメージ訓練とは実際に緊急事態が発生したらどのような場面になるのか、その時に何をすればいいのかをイメージする訓練（表 6）です。緊急時対応に詳しい人が司会者を務め、他の参加者はそれぞれ職員、ボランティア、来館者の役を担当して、それぞれが緊急事態発生時にどう行動するのか検討します。

司会者は訓練で取り上げる緊急事態を選び、それがいつどこで顕在化するかを決めて、参加者に状況を伝えます。司会者と参加者は、それぞれどのような行動をとるのか考え、検討します。行動が決まったら、司会者がその行動の結果と状況の変化を判定し、次の新しい状況設定を与えます。これを繰り返して、緊急時対応が一段落ついたら反省会をします。反省会では、基本方針に従った行動を取っていたか、予防処置を活用できたか、マニュアルで決められた行動を取れたか、といったことを検討します。上手くいかなかった対応を検討して次の改善に繋がります。地図や見取り図、人を表す駒などを使うとイメージがしやすくなり効果的です。

表 6 イメージ訓練の例

図上訓練	地図や図面を使って実際の対応を確認・検討する。
対話型役割訓練（テーブルトークロールプレイング）	経験や知識のある司会進行役がアドリブで緊急事態の進展状況を投げかけ、参加者が口述で対応を回答して話を進める。
討議会	緊急時対応の議題を決めて複数人で議論する。

（４） 見直し・改善

訓練ででてきた結果や実際の災害やヒヤリハットの経験により出てきた点の見直しを行います（表 7）。一定の書式の記録シートを作成し、保存・共有します。

表 7 訓練や災害等の見直しのポイント

評価項目	☑	改善
手順が複雑すぎなかったか	☐	マニュアルの見直し
混乱しなかったか	☐	マニュアルの理解促進、訓練による練習
所要時間が長過ぎなかったか	☐	マニュアルの理解促進、訓練による練習
緊急時対応に必要な資機材がある場所を把握できていたか	☐	マニュアルの理解促進、訓練による練習 備蓄場所の見直し（整理整頓 等）
避難経路や避難場所を把握できていたか	☐	マニュアルの理解促進、訓練による練習
連絡すべき責任者や関係者が分かったか	☐	マニュアルの理解促進、訓練による練習

3. 指定管理者制度を導入している博物館の災害対策

(1) 指定管理者制度

2003 年の地方自治法改正により指定管理者制度が導入され、それまで地方公共団体や外郭団体に限定していた地方自治体が設置した公の施設の管理・運営を、株式会社をはじめとした営利企業・財団法人・NPO 法人・市民グループなど法人その他の団体に包括的に代行させることができるようになりました。

表 8 は、博物館の管理運営における指定管理者制度の特徴を、管理委託制度との対比で示しています。また、図 1 は指定管理者制度の選定手続きを示しています。

表 8 指定管理者制度と管理委託制度の違い

項目	指定管理者制度	管理委託制度
法的性質	行政処分	委託契約
指定管理者（管理受託者）になることができる団体	民間事業者、NPO その他の団体等も可	地方公共団体の出資法人・公共団体・公共的団体のみ
指定管理者（管理受託者）を選ぶ手続	条例で定める	地方自治法に定める契約手続による
施設の使用許可、入場制限、退去命令等	できる	できない（地方公共団体が行う）
管理の基準及び業務範囲の規定方法	条例と協定で定める	契約で定める
指定管理者（管理受託者）を決める際の議会の議決	必要	不要
事業報告	年度ごとに事業報告書を提出	年度ごとに業務完了届を提出
指定管理者（管理受託者）による管理に不都合がある場合の措置	指定の取消し、管理業務の停止命令	債務不履行に基づく契約の解除等

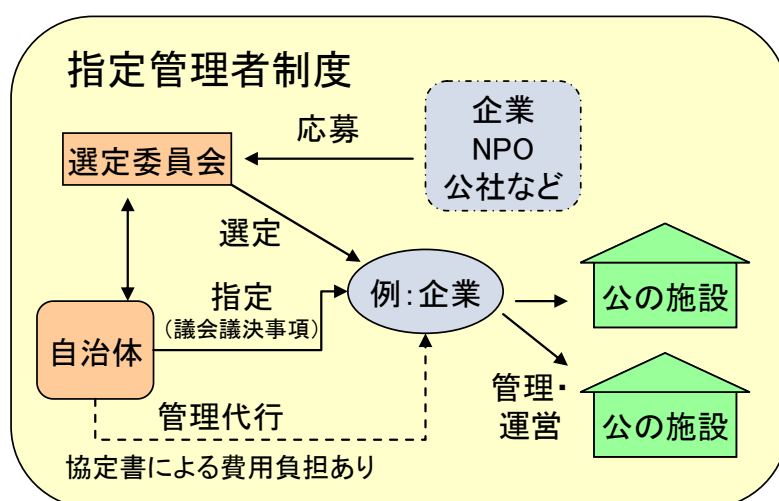


図 1 指定管理者の選定手続き²

²各自治体の HP 情報に基づき作成

(2) 指定管理者の管理責任範囲の確認

指定管理者制度において、博物館の設置者である自治体と指定管理者の間で責任範囲が必ずしも明確でない場合があります。実効的な施設管理・リスクマネジメントの運用のために、以下の事項について考慮する必要があります。

① 指定管理者の募集／応募時に考えるべきことーリスク分担の明確化ー

博物館の設置者である地方自治体が指定管理者を募集する際には、安全・防災対策に関する博物館運営上の優先順位が低くならないよう、館の安全・防災対策を重視した募集要項（または仕様書）を作成することが重要です。そのことで、応募者は安全・防災面に関して充実した提案を行うことが期待されます。

指定管理者制度においては、指定管理者が担うリスクの分担範囲をリスク分担表や協定等で定めます。過去の災害事例や他館の経験を基に想定リスクとその分担をできるだけ具体的に想定することで、空白領域を可能な限り無くすることが重要です。また、責任分担が決まっていない不測の事態に備え、自治体と指定管理者が協議する体制を具体的に整備しておくことも必要です。

また、指定管理者募集時に、後述する大規模災害時における指定管理者の役割についての指針等を明らかにしておく必要があります。

- 博物館の設置者である地方自治体が指定管理者を募集する際に募集要項（または仕様書）に記載するポイント

☐	館の安全・防災対策を重視することを記載したか
☐	リスクを具体的に想定し、指定管理者の分担範囲を明確にしたか

② 管理開始前／運営時に考えるべきことー館内危険箇所の予防的改修措置ー

施設の運営上の安全確保が指定管理者の役割である一方、施設そのものの安全性を保証するのは施設の設置者である自治体の役割となります。このため、指定管理者が要修理箇所を発見した場合は、自治体に修理を依頼することになります。

指定管理者は、指定管理者募集時や管理期間開始前に予め、施設の危険箇所・安全対策についても確認しその内容について自治体と協議するとともに必要であれば自治体に対して改修を要求しましょう。また、危険箇所の改修等の措置が迅速に行われない場合は、危険箇所を立ち入り禁止にするなど、運用面の暫定的措置で対応することも考えられます。

- 指定管理者が指定管理者募集時や管理期間開始前に予め確認し、自治体と協議すること

☐	施設の危険箇所の修理や安全対策の考え方
--------------------------	---------------------

③ 各ステークホルダーとの協議・連携

博物館の設置者（自治体）と指定管理者以外にも、博物館に責任を持つステークホルダー（利害関係者）が存在する場合があります。指定管理者制度においては第三者評価委員会等の機関が施設の管理運営の評価を行います。安全対策においてもこれらの外部機関と協議・連携しながら進めていくことが望まれます。

また、館の設置者である自治体、管理者である指定管理者以外に、他の法人・個人が所有している展示品を博物館において展示している場合など、展示仕様の変更に際して展示品所有者との協議・許可が必要となる場合があります。

ステークホルダーが増えれば増えるほど、関係者が緊密に協議してリスクマネジメントに取り組む必要があります。

■ 安全対策に関して各ステークホルダーと協議・連携する

☐	第三者評価委員会と協議・連携する。
☐	展示品所有者と協議・連携する。
☐	その他あなたの館のステークホルダーを下記に記入します。

(3) 大規模災害時の指定管理者の役割

博物館の中には、大規模災害時の避難所に指定されているところもありますし、博物館周辺の広場が広域避難場所に指定されていることも少なくありません。災害時に指定管理者が担うべき役割について、予め設置者である自治体と協議しておく必要があります。

また、避難所等に指定されていなくても、博物館に被災者等が助けを求めて来ることも考えられます。この場合も、予め自治体にアドバイスを求め、指定管理者が行なう対応を明確にしておくことが必要です。

① 災害マニュアルの共有

指定管理者は、自治体で作成している地域防災計画、および防災対策マニュアル等の文書を確認して、災害時の状況を想定します。自治体の博物館担当部署から資料提供を受けたり、防災担当部署に問い合わせたり、ホームページからダウンロードするなどして確認します。

② 避難所に指定されている博物館における指定管理者の役割

博物館が避難所として利用されている間、避難所運営は自治体および住民だけで行うのか、もしくは指定管理者が何らかの役割を担う必要があるのか、予め協議・確認しておくことが重要です。

また、避難所用の災害対策物資・備蓄品がある場合は、その使用に関する権限、倉庫等の鍵の保管場所等についても確認しておきましょう。

■ 博物館が避難所に指定されている場合に確認すること

☐	大規模災害時の指定管理者の役割
☐	博物館が避難所として利用されている間、避難所運営は自治体および住民だけで可能なのか
☐	避難所用の災害対策物資・備蓄品があるか ☐ 災害対策物資・備蓄品の使用に関する権限は誰が持っているか ☐ 備蓄場所や、倉庫等の鍵の保管場所はどこか



③ 博物館に避難者が訪れた場合の指定管理者の役割

大規模災害時には、例え避難所に指定されていなくても、博物館に避難者等が助けを求めて訪れる可能性が考えられます。こうした場合に指定管理者が行うべき対応について、自治体と協議し、明確にしておくことが重要です。

「避難所」等の指定について

「避難所」は災害時に住民が一定期間、避難生活を行う施設です。市区町村が地域防災計画において、公立の学校や体育館等を指定していることが多いです。

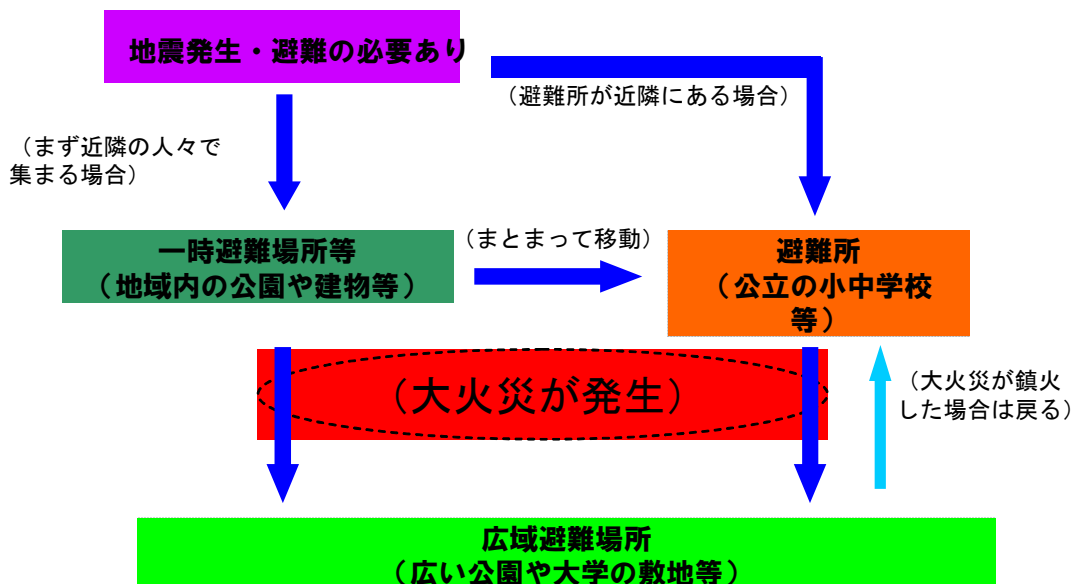
「広域避難場所」というのは、大火災が発生し、火災が及ばない地域まで逃れる際の場所のことで、広い公園や大学等の敷地が指定される場合があります。博物館が公園内に立地している場合は、周辺の公園一帯が「広域避難場所」に指定されていることが考えられます。

また、「一時（いつとき）避難場所」や「一時集合場所」というのは、周辺地域の人々がまとまって避難所（学校等）に移動するために集まる場所のことで、公園のほか、図書館や文化センターの入口付近など、少しでも集まるスペースがある場所や、目印となる場所が指定されるので、博物館が指定されることも考えられます。

「広域避難場所」や「一時避難場所、一時集合場所」は、建物内への避難をするものではなく、被災者への対応は自治体職員が行うものですが、指定管理者として行う活動があるのか、予め確認しておくといよいでしょう。

「避難所」や「広域避難場所」の指定状況は、地域防災計画で確認できます。「一時避難場所」「一時集合場所」については、自治体で把握している場合もありますが、町内会や自主防災組織等が、自主的に約束ごととして決めている場合もあるので、まず自治体の担当者や、町内会長などに聞いてみるのがよいでしょう。

（避難所等への移動の例）



(4) 指定管理者制度における博物館リスクマネジメントのチェックリスト

指定管理者制度が適用されている博物館のリスクマネジメントにおいて、指定管理者の募集／応募時から管理期間にいたるまでに確認すべき事項を、チェックリストを用いて確認します。

また、対応策や方針が明確になっていない事項については、早急に自治体、指定管理者、その他関係者の間で協議を行いましょう。

Step 1 想定リスクの把握と評価／対策の現状確認	
☐	自然災害、人為的災害等想定リスクの洗い出し及び評価を行った。
☐	想定災害リスクに対する対策状況（耐震性、防火設備等）を確認した。
☐	館内危険箇所の確認を行った。
Step 2 地域における防災上の位置づけの確認	
☐	自治体の地域防災計画を確認した。
☐	避難所等に指定されているかどうか確認した。 (避難所等に指定されている場合) ☐ 指定管理者の役割を確認した。
☐	災害対策物資・備蓄品の保管場所に指定されているかどうか確認した。 (災害対策物資・備蓄品の保管場所に指定されている場合) ☐ 災害対策物資・備蓄品の管理・使用手順を確認した。
☐	地域、他施設との連携がある場合は、とるべき行動内容を確認した。
Step 3 自治体および指定管理者の役割分担の明確化	
☐	上記各リスク要因に対して、自治体と指定管理者との役割分担に関する協定書（リスク分担表）の記述が十分である。
☐	大規模災害時の指定管理者の役割が明確になっている。
☐	大規模災害時の閉館措置に伴う費用の分担が明確になっている。
☐	その他の残存リスクに対する対応手順が明確になっている。
Step 4 防災力の向上	
☐	自治体と指定管理者の間で、防災対策の改善／見直しの手順が明確になっている。
☐	展示設備等の安全対策上の改修は、管理者が独自に行えるようになっている。または、展示品所有者など第三者との協議が必要な場合でも、手続きが円滑に行えるようになっている。
☐	第三者評価委員会等による改善指摘が、施設の安全対策に反映されている。
☐	管理期間終了時の防災対策の引継ぎ手順が具体的に規定されている。