

第3章 企業運営館

第1節 多摩六都科学館組合

神田 正彦（多摩六都科学館組合 事務局次長）

皆さん、こんにちは。多摩六都科学館組合次長の神田と申します。どうぞよろしくお願いします。私、肩書が次長となっていますが、組合をご存じかどうか、小さな自治体です。議会があり、監査がありと、いろいろなことがあります。議会事務局の書記、監査事務局の書記も兼ねています。そのほかに物品管理者、出納員など、さまざまなことも兼務しています。

全くお恥ずかしいのですが、どの事務にも精通しているわけではありません。事務屋としては、皆さんにお見せできるようなことはないのですが、きょうは博物館・科学館を愛する者としてお話をさせていただけたらと思っていますので、よろしくお願いします。

一部事務組合というのはあまりなじみのないものですが、よく間違えられるのは労働組合や農業協同組合、共済組合です。先ほど申し上げたような小さな自治体になっています。五つの市、多摩北部ですね。東京都のニョキッと突き出したような清瀬市の部分がありますが、そこを含む五つの市が共同で運営しています。このような形で運営をするというのは、非常に珍しいかと思います。通常、一部事務組合というのはごみ処分場や病院、消防といった公益行政が主になっています。

運営形態は開館以来、18年間組合の直営でした。展示やプラネタリウム事業、施設管理を、委託業務で行っていました。指定管理者制度を導入した背景には、構成市の厳しい財政状況がありますが、それにもまして、組合が予算配分や情報を集中的に管理して、企画やオペレーションはそれぞれの事業所に、上意下達的な委託業務では個々の事業ごとの成果は上がりますが、全体としての一体感がなくて、現場の力で新しい価値をつくり出す、現場からのブレークスルーを目指すというところでは限界がありました。

この施設が行政や地域市民にとって何ができるのかを軸に展開するために、現場の力をテコに一丸となつて未来の価値をつくり出す体制をつくりたいということで、実は施設の整備と一体化して指定管理者制度を導入しました。きょうは企業が指定管理者である事例のご紹介ですが、企業はもともと研究開発で理系の人材が入っています。科学館と共同展示をつくってきた歴史も多々あるため、科学館と企業というのは非常に相性が良いところもあると思います。

しかし、それ以上にわれわれのような公的セクターから見ると、民間企業ならではの強みを感じる点がた

くさんあるので、きょうはそのような話をしたいと思っています。

これまでの科学館の入館者数、利用料金のグラフです。平成6年の開館後、ご多分に漏れず、利用者が急激に下がり、一時10万人を割ってしまった状況もありました。平成13年の1階のリニューアルで少し回復をして、平成24年度の赤い枠で囲っている指定管理者導入以降は、急増して20万人を超えています。特に利用料金、白い線の伸びが大きくて、これが収入増となり内部保留金として、組合に還元されています。将来の財政面で非常に重要なものとなっています。

私は天文をやっていたので、このグラフがうみへび座の星座の形に似ていると思いますが、うみへび座はギリシャ神話の化物で、不死身でかま首をグイともたげていて、全天でいちばん長い星座です。このもたげたかま首をどうするかというのが、これからとても大事なところになっています。ちなみにうみへびは、最後にヘラクレスに退治されてしまうのですが、そういうことにならないように考えていきたいと思っています。

指定管理者とリニューアル。これは7、8年検討し、平成23年度に一般公募を行いました。応募は7段階あって、いずれも博物館の運営や展示政策の実績が高い事業者ばかりでした。その中から選定されたのが株式会社乃村工藝社です。平成24年度から科学館と、科学館の駐車場の指定管理を行っています。

こうした包括的なプレーヤーが前提です。これまでのようにハードは施設者がつくり、ソフトは運営者任せということでは、せっかくの新しい展示が利用されなかったり、余計なところに費用をかけたりと、見当違いな整備をしてしまうおそれもあります。施設の価値の向上ということでは、整備と運営が不可分ということ念頭に、乃村工藝社にはリニューアル事業にも、ともに取り組んでももらいました。

平成23年10月に指定の議決。プラネタリウム工事の定例会に参加してもらうことに始まり、翌年7月のオープニング式典の実施、PRといったことで力を発揮していただいています。プラネタリウムのリニューアルのほかに、同時期に展示のリニューアルをしています。これもその年度末に展示室をオープンしています。

また平成25年度には第2次基本計画を策定しました。これの主體的な役割も果たしてもらっています。先ほどあくあびあさんから基本構想に参加されたと聞きましたが、これは非常に重要なことだと思います。

その間のミッションを定めるところに、指定管理者は入って行って、ともに策定していくプロセスを当館でも踏んでいます。

次に詳しく見ていきます。プラネタリウムは星を映す機械だけではなくて、ドームを張り替えたり、ドーム系システムを入れたり、さまざまなこともしています。その際に工事の定例会に参加してもらい、コンソールという操作卓の操作性を上げたり、あるいはお客様の通行部分の安全性を高めるといった、運営者ならではのきめ細かな提案を取り入れています。

このとき4億円ばかり、組合の基金から投資をしています。これはプラネタリウムの15年間というライフサイクルコストとの見合いで、投資効果が十分あると考えています。また指定管理者導入のときに約4000万円の経費削減を行っているので、それを一つの長期的な原資という見方もできます。

続いて展示のリニューアルです。常設展示室全体の構成や考え方を一新させたいということで、指定管理公募の要件に展示リニューアルのプランを求めました。それに基づいて政策を指定管理者に委託して、実施をしました。費用的には建設時の10分の1にも満たない額でしたので、既存の展示も活用した、いわゆるイノベーションを行っています。

ラボというインタラクティブな空間を展示室に4カ所、配置して、利用者が展示と関係のある体験を、すぐにその場でできる、スタッフとさまざまな交流が図れるのがポイントです。更新費用は約1億円ですが、こちらについては内部スタッフが企画、立案から、政策の一端を担っているということで、この経費以上の効果が得られているのではないかと考えています。なお、利用料金からの組合への還元金が3カ年で、平均でいうと毎年700万円ずつあります。これは組合の基金に積み立てており、リニューアルの際の原資にしたいと考えています。

当館は電車、バスによるアクセスがよくないので、マイカーの利用が50%以上あります。駐車場は必須の設備ですが、20年前の開館時に整備が追いついていなかったため、これまで借地で対応していた駐車場を、科学館の隣地を購入して自前の駐車場に整備をしました。用地購入からの事業でしたので莫大な資金が必要でしたが、構成市の理解を得て地方債を基に、組合の財政計画に沿って実施をしています。

計画や工事の外部には、乃村工藝社に参加してもらいました。中央に見えている黄色い自動ゲート機を導入するなどして、指定管理業務として管理経費の削減を図ったり、これまでの1日定額制から時間制にすることで、利用者の割安感を得るような方策を取っています。

これは第2次基本計画策定のときの様子です。指定管理業務の2年度目に、中長期計画の策定を行いました。委員会の分科会での作業に、乃村工藝社のリーダー、中堅スタッフが参加して、ボランティア、組合職員、策定委員会の委員のメンバーでワークショップを行い、施設のミッションや課題、目標を共有するようにしました。この計画は議会や市長の承認をいただいて、指定管理者が毎年、作成する単年度の事業計画まで、一貫した考えで取りまとめられるようになっていきます。

もし計画をご覧になった方がいらっしゃいましたら、通常の長期計画とはだいぶ異なる印象をお持ちになったのではないかと思います。普通、施設の中長期計画はゴールを決めて、やるべきことをロードマップにする形が多いのですが、今回は中核事業に地域拠点事業という、科学館としては通常、あまりないような事業を新たに設定しました。

それは走りながら評価して見直していこうという、プロセス自体が計画であるということで、いわば未来の価値を創造するための戦略計画となっています。計画期間も指定管理者の残存期間に合わせて、中期3年からスタートしています。また、事業評価システムはこちらと連動するようにして、実施状況をチェックするのに役に立つ計画であるようにということで、業績指標もかなり細かくいろいろ設定をしています。

これらの過程でスタッフの皆さんは、施設のリニューアルに主体的に取り組んでいただき、中長期計画の策定まで深く関わってもらえたことは、スタッフのコミットメントを高めて、利用者の満足度を高めることにも大きな意味があったと考えています。よく離職率の高さを聞きますが、今のところ当館ではあまり出ていません。また優秀な業績を上げたスタッフを、乃村工藝の本社が表彰する制度があります。当館スタッフも2度ほど受賞しています。これは現場の雰囲気をよくしたり、現場の疲弊を除く一つの方策にもなっていると思います。

また、写真にあるように、赤いベストを着たボランティアさんとスタッフが一緒にプログラムに取り組んでいて、お互いの垣根を取り払おうということも成功しているようです。このようなフラットなチームは、利用者の満足や共感を高めることが得られています。今、市民モニターを導入していますが、市民モニターの反応からもそれは得られています。

ボランティアのアンケートをご紹介します。ボランティアさんには、指定管理者よりずっと前から科学館の運営に関わってもらっていますが、どのような評価をしているかというと、「よくなった」という方が7割を超えています。「悪くなった」という方はいません。

そのほか「判断保留」の方でも、逆に、現指定管理者の継続はどうしたらいいのか、スタッフの雇用の安定はどうしたらいいのかということを考えての判断のようです。

自由筆記のところを見ると、実際に一緒にスタッフと働く中で、その熱意が伝わって「これは大変意義があることだから、一緒に協力してやっていきたい」と考えている方が多いと思います。ここに挙げられているような問題は、今後の指定管理制度を考えていく上での課題ではないかと考えています。

広域行政という面で私どもは特徴がありますが、地域の事業者と一緒に取り組んで、地域の商店の方に来店してもらったグルメフェスティバルをしています。また地域の自然や研究機関を訪問するという、子供たちへのプログラムもしています。こうしたことを実施する際には、地元の商店街や商工会、あるいは地域の自然保護活動の市民との連携が欠かせません。

指定管理者では、今まで組合のときにはなかなかできなかったのですが、企業との連携や研究機関の連携を積極的に広く進めています。こういった点は、やはり民民のほうが進めやすいところも多分にあると考えています。

まとめです。企業の指定管理者が企業であればどうなのかということはないのですが、強みとしては、まず結果重視だということです。それからマーケティングの力があると思います。そして、指揮命令系統が非常に明解であること。それから民間同士のネットワークが取りやすいこと。

そして最も大事だと思うのは、やはり未来志向です。リスクを取ってどんどんやっていこうという姿勢が、

先ほどのお話でもなかなか公務員の中では、仕事を進めにくいところに対してあるのではないかと考えています。弱みについてはいくつかお出ししましたが、市民にある「企業は儲けに走るのではないか」という警戒感、上手に払拭していかなければいけないと思います。

結論的に言うと、そうしたところでは企業のCSRの果たす役割が大きいと思います。そこに経団連の企業行動憲章を引用させていただきました。この企業を博物館に読み替えれば、そのままわれわれの行動指針になるかと思います。地域社会や市民社会のインパクトを企業が取り組む過程で、情報開示や発信力、マネジメントなど、企業ならではのノウハウが十分生かされていく、そのような可能性があると思います。

私たちは基本計画で地域拠点事業を中核に見据えて、そこを起点に科学館の事業を組み立てる方向へ歩み出したので、その事業がいかに地域社会に価値をつくり出していくか、コアな評価の対象となっていくと思います。逆にそれがさまざまなリターンを生み出していく。結局、事業主体は営利、非営利を問わずに、同じ価値観を共有していけるかどうか、お互いがパートナーとなり得るかどうかを鍵であると考えています。

これは当館のキャラクター、ペガロクと言います。ペガロクはペガサス座のペガと六都の六が合わさりまして、一つの複合体、キメラのような形をしています。科学館というのは、こうした不思議な存在であって、子供たちや地域の方々に夢や愛情を与えられる存在でありたいということでご紹介をさせていただきました。どうもありがとうございました（拍手）。

配布資料

企業による科学館の管理運営の現状について

多摩六都科学館組合

事務局次長 神田 正彦

1 組合直営期との比較

- ・利用者増 16 万 5 千人→20 万 9 千人 (26%増)・収入増 6,600 万円→1 億 300 万円 (56%増)
組合への利用料金還元金 3 年平均 715 万円 → 施設整備基金に積立
- ・新規利用者 (45%前後) とリピーター (55%前後) …友の会 1,056 人(H24)→1,643 人(H26)
直営期のリピーター (70%前後) は、客層が固定化。圏域市民の未利用率 60%超こそ課題と捉え、非来館者にターゲットイングして初度利用をアップ
- ・展示リニューアル…指定管理者の提案で製作。管理、調整、評価を一貫してスタッフが担当
- ・第 2 次基本計画策定作業への参加 → スタッフのコミットメントの向上
人事の目標管理による権限委譲。企画展、常設展示の内製でチーム力上がりコストも削減
- ・事務効率の向上 → 器具・資材の購入・調達の迅速化
- ・広域行政の課題に向き合う姿勢 → 地域の事業者、商工会、産業振興担当部署と連携 (グルメフェスティバル)、農業、教育、福祉、子育て等の課題にアウトリーチ活動等で対応

2 問題点・課題

- ・科学館・博物館としての専門性の蓄積 → 企画力と「地域力」の向上
- ・企業の利益追求に利用 (懸念) → 利益自体は健全な企業活動。公共施設の運営に求められる倫理は、企業の法令順守と原則一致するが、市民に残る警戒感を払拭する必要
- ・公共施設としてのミッションの共有 → 基本計画策定作業、事業評価活動を通して一致

3 今後の安定的運営に必要な点

- ・設置自治体の財政難から今後、一層の公共施設の集約化、再編が進行
- ・建物の老朽化対策、長寿命化の計画的実施 → 構成市の財政負担に依存せず、組合予算 (財政計画) の枠内で平準化
- ・地域の幅広い支持の獲得 → 特定のコミュニティーに偏らないこと

4 その他

- ・スタッフの離職率の低さ → 従業員満足度 (ES) の向上
- ・館長、統括マネージャー等への人的依存が高い → 人材育成が急務

参考資料

多摩六都科学館第 2 次基本計画

多摩六都科学館 平成 26 年度事業評価報告書 (多摩六都科学館組合、株式会社乃村工藝社)

※多摩六都科学館組合ホームページ (<http://www.tamarokuto-sc.or.jp/>) で閲覧可

スライド資料

企業による科学館運営について

シンポジウム「公立博物館・美術館の指定管理運営の現状と課題」報告



多摩六都科学館組合 事務局次長 神田 正彦

広域行政圏・一部事務組合による設置管理

- 多摩北部都市広域行政圏協議会
- 多摩六都科学館組合（一部事務組合）
小平市・東村山市・清瀬市・東久留米市・西東京市
5市が共同で設置・運営 → 地域の拠点を目指す

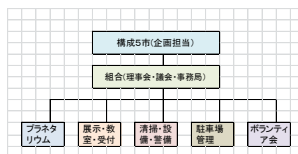


5市人口 72万人
面積 76km²
※多摩地域の人口
420万人の17%

地図：東京都ホームページより引用

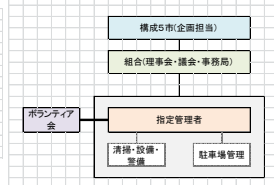
運営形態の新旧比較

● 直営一委託業務



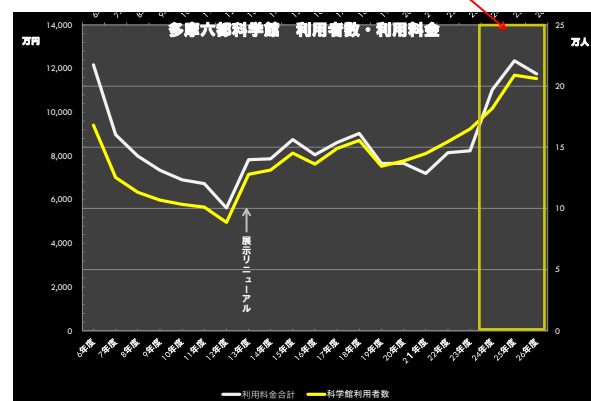
- 事業者ごとの調整が必要（組合が集約的管理）
- ・指揮命令系統が複雑
- ・業務の間に溝が生まれやすい

○ 指定管理者制度



- 運営体制の一元化（現場中心のフラットな組織）
- ・意思決定が迅速・明快
- ・皆がマルチプレーヤーになる

指定管理者の利用料金・利用者数の実績



うみへび座



指定管理者導入とリニューアル事業

- 平成23年度 10月 乃村工藝社が指定管理者に指定
→リニューアル事業に参加
- 平成24年度 4月 乃村工藝社の管理運営開始
7月 プラネタリウムリニューアル
3月 展示リニューアル
- 平成25年度 4月 駐車場用地取得
1月 第2次基本計画策定
- 平成26年度 12月 駐車場整備工事（第1期）
- 平成27年度 7月 駐車場整備工事（第2期）完了

スライド資料

設備投資と経営管理

多摩六都科学館組合

平成24年度
プラネタリウムリニューアル
4億円（基金）
世界一認定の集客効果



リニューアルしたプラネタリウムの内部観覧

株式会社乃村工藝社

指定管理者導入による経費削減
4千万円（運営費の1割削減）
15年間のLCC

- ・操作卓の操作性の向上
- ・場内の安全対策の提案



コンソール（操作卓）のカスタマイズ

平成24年度

展示リニューアル
1億円（基金）
開館時の10分の1以下
再現装置 → 体験の場

利用料金還元金
700万円（3か年平均）
基金に積立 → 10年をめぐりに
展示リニューアル事業



インタラクティブに体験する展示
スタッフ自らが作り、体験の場を提供する

平成25年度～

駐車場整備事業（土地購入費・工事費）
7億7千万円（借入+基金）
年3千万円償還（20年）

面積約5,000㎡ 駐車台数172台の
基盤を整備



自動ゲート機設置（リース）
借地から自前で安定的運営
1日定額から時間制で割安に

利用料金制で管理費・ゲート機費用の
負担・緑地の保護育成

平成25年度

第2次基本計画策定
（平成26年度～平成35年度）
構成市・議会の承認
策定委員会・分科会

指定管理者の積極的関与
策定作業への参加
分科会・ワークショップ
計画の考え方・文言

課題・目標の共有
↓
コミットメントの向上
（科学館と地域への愛着）



機会（成長機会）

第2次基本計画（平成26年度～平成35年度）

科学館事業

マーケティング

地域拠点事業

結果（ゴール）や方法（プログラム）
が未知の事業

↓

運営者自身が目標や手法を模索しつつ、
地域の課題や問題に向き合っていく

戦略計画

- ① 評価と連動したマネジメント
- ② 設置者と運営者がリスクと責任を共有
- ③ 管理から経営へ

業績改善の原動力

- ・ スタッフのやる気、集中力、チーム力を高める

↓

- ・ 利用者の満足・共感が集まる
 - ・ リピーター／サポーター化
 - ・ 口コミ等で業績アップ

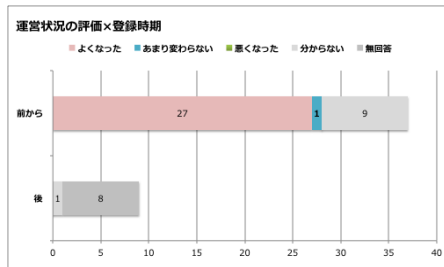
↓

◎ 組織の「生産性」の向上
（現場の疲弊を回避）



スライド資料

ボランティアへのアンケート調査



指定管理者制度・企業による管理運営 → 肯定的評価が多数
指定期間終了時の継続性や雇用の安定、人材育成を懸念する意見が多い

運営がよくなったという要因

- ・利用者増
- ・活気
- ・スタッフの意欲
- ・スピーディー
- ・ボランティアとスタッフの交流

(要点)

利用車増・館内の活気

指定管理者の継続

地域連携と市民の支持

リニューアルの必要性

人材・育成の重要性

現状の課題・問題

- ・指定管理期間後の継続性
- ・スタッフの雇用の安定性
- ・統括マネージャーへの依存度

安定的運営のための主要項目

- ・市民の支持
- ・地域との連携協働
- ・PR、認知度の向上
- ・アクセスの改善
- ・リニューアル
- ・指定管理期間の長期化
- ・スタッフの教育研修制度

広域連携（5市協働）の模索

・市民感謝デー グルメフェスティバル



5市のキャラクターと舞台の特産品

・多摩北部広域子ども体験塾



5市の自然探訪
・東大演習林
・落合川湧水

企業の指定管理者の強みと弱み

強み

1. 結果重視
・目標達成・利用者・収入増
2. 独自のマーケティング
・顧客層の拡大
・圏域外：重点エリア戦略
・圏域内：未利用者へアプローチ
3. 即断・柔軟性
・指揮命令系統が明快
4. 民間同士のネットワーク
・連携の取りやすさ
- 5 未来志向（リスクを取る）

弱み

1. 市民の警戒感
・ボランティア活動との相性
・公共施設で収益を上げることへの反感、不公平感
2. 権威・信用力・学術性
・世代による意識に差
・企業イメージの差
3. 組織力（強みにも）
・経営・財政基盤
・本社と現場の関係

◎CSR（企業の社会的責任）の実践

企業を取り巻く幅広いステークホルダーとの対話を通じて、その期待に応え、信頼を得よう努めるべきである。

(経団連「企業行動憲章」より)

◎社会的価値向上の取組

- | | |
|---------|-------------|
| ①情報開示 | 外部評価、収支の公表 |
| ②発信力 | 情報共有、共感の連鎖 |
| ③マネジメント | フラット化で生産性向上 |

ペガロク



©ドワーフ/多摩六都科学館