

地方都市における科学館の役割のモデリング ～D B O方式のリニューアルと 中長期計画策定を通じた一考察～

浜松科学館 藤江亮介

1. はじめに

本稿は、D B O方式での展示リニューアルと中長期計画の策定という2つの出来事を通じて、ミュージアムの運営を担う立場でその渦中にいた筆者の視点から、地方都市において科学館がこの先どのような役割を担っていくのが望ましいのか、その持続可能性の鍵になるものはどの辺りにあるのか、といった問題意識でまとめた考察である。

2章では、浜松科学館がD B O方式という手法を用いた展示のリニューアルを行った中で、運営面がどの程度意識されていたのかを、客観的に振り返ってみた。地方都市の科学館の役割とはあまり関係のない部分もあるが、自治体と民間事業者のパートナーシップのあり方を考えるための一助になれば幸いだ。

3章では、中長期的な戦略計画の策定を切り口に、他館の事例を一つのモデルとして捉え、その型を一定程度まねて応用する可能性を探った。地域の中での館の役割を明確化し、それを事業内容に組み込んでいくことで生まれ得るアウトカムを再現できるかどうかのポイントになってくるが、本稿ではその試みの途中経過を記している。

2. D B O方式のリニューアル

1) リニューアルの概要

浜松科学館は2019年の7月にリニューアルオープンした。1986年の開館以来、常設展示の大規模な改修は行われていなかったため、ほぼ全てのアイテムを刷新するものとなった。2014年に浜松市出身の天野浩氏のノーベル物理学賞受賞をきっかけに科学館リニューアルの機運が高まり、地方都市の科学館としては比較的高額な予算(約14億円)が割り当てられた。設計・施工・運営という3つのフェーズを、1つの事業者が一貫して担うD B O (Design Build Operate)方式と呼ばれる事業方式が選択されたことが大きな特徴である。

2) DBO方式のメリット

この方式のメリットは、運営の視点を設計・施工に活かすことにより、施設価値の最大化を図れる点だと言える。今回の浜松科学館の展示リニューアルの設計においては、空間構成が大胆に変更された。展示フロアの中央に位置する中2階の空間から展示アイテムを無くし、サイエンスショーのためのステージと実験や工作などを行うためのカウンターテーブルを配置している。運営の中で継続的なコンテンツ開発を行うことを想定し、あえて常設展フロアのだ真ん中を余白にしたというわけだ。



各アイテムの設計にも運営の視点が盛り込まれている。展示に触れたことをきっかけに、親子や友人などの同行している人や、インタープリテーションを行う職員との間で会話を生み出し、学びが深まるという仕掛けになっている。コミュニケーション重視はひとつの流行りであるが、運営者の関わりを抜きにしての実現は難しい。来館者が体験して気づいたことを言語化するには、周りからの問いかけが鍵になる。日頃からその問いかけを行っている人が設計に関与しているかどうかで、展示の良し悪しを左右することになるだろう。

運営面での経験値のフィードバックが求められるのは、展示だけとは限らない。安全性や利便性といった公共施設として基本的に備わっているべき視点についても、設計や施工の担当者だけに任せると意外に疎かになる場合があるようだ。浜松科学館の例で言えば、来館者の怪我などの事故を誘発する可能性のある箇所を洗い出して設計を変更したり、授乳室などの元々建物に備わっていなかったスペースを新設したりと、空間が出来上がってしまっただけでは変更しづらいことを、DBO方式の枠組みを活かし整えることができた。その他に、

発券システムと連動した入退場管理やそれに伴うゲート配置、動線の設計などにも同様のことがあてはまる。

また、忘れてはならないのがバックヤードである。科学館に常駐する職員の業務の生産性を高めるために避けて通ることはできない。特に築年数の経過した施設のバックヤードは貧弱であることが多いと予想するが、浜松科学館の場合も例外ではなかった。展示リニューアルに絡めて、若干ではあるもののスペースの用途変更のための改修を行うことで機能改善につながった。

3) “性能”か“仕様”か？パートナーシップのあり方

ここまでではD B O方式のメリットを挙げてきたが、難しさにも触れておかなければならないだろう。今回印象に残っているのは、本来は“性能”の受発注がなされるべきところが“仕様”の受発注になってしまっていた点である。設計や施工を分割して受発注するような、比較的馴染みのある形式に、自治体と民間事業者どちらも引っ張られていたと言えるかもしれない。とはいえ、科学館などのミュージアムのリニューアルでD B O方式が採用された例は少ないため、比較検証することが現時点ではままならず、自治体の担当部署の性質や民間事業者の経験値によっても違いが生じそうだ。

P P P (Public Private Partnership) という言葉が表している通り、自治体と民間事業者がパートナーとなり、当該施設が生み出す成果や価値を高めていくというのが理想形だと考えられ、そのための仕組みとして今回D B O方式を活かしきれていたかどうかと問われると、やり残したことも多いというのが本音である。これからの運営の中で出来る限りのことを実現していくつもりだ。

3. 地域における役割のモデル化は可能か？

1) 戦略的な中長期計画の必要性

2章で触れた展示リニューアルを機に、乃村工藝社・SBS プロモーション共同事業体が、新たな指定管理者として10年間の運営を任されることになった。今後の浜松科学館が、浜松市あるいは静岡県西部地域の中で、どのような役割を果たしていくのが問われる局面だ。

D B O方式のコンペの提案の中でも運営計画は示されているものの、携わっている立場から自戒を込めて書かならば、審査する委員に好まれるメニューを総花的に網羅しているような内容と言わざるを得ないだろう。それをそのまま年度ごとの事業計画に落とし込んでしまえば、戦略性が欠如して破綻してしまう恐れもある。さらに、科学館に勤務する職員の大半に対して、押し付けられた事業メニューを日々“こなす”という感覚を植え付けてしまいかねない。

また、事業評価やモニタリングの枠組みを整える必要もあった。取り巻く環境の変化に応

じつつ、中長期的に達成すべき目標を設定し、それにもとづいて限られた資本を割り当て、成果が生まれているかどうかを確認するという循環を下支えに運営しなければ、施設の持続性が揺らいでしまうためだ。

2) 同規模他館の事例をモデル化

そこで今回、浜松科学館ではリニューアル後の運営が始まってから、現場に勤務する職員が中心となって、中長期計画を整え直すという試みを進めている。

参考としたのは東京都西東京市に所在する多摩六都科学館だ。同館の設置母体となっている北多摩の5つの自治体（小平市、東村山市、清瀬市、東久留米市、西東京市）の人口は合わせて約74万人で、浜松市の人口約80万人と近似している。施設規模という観点で見ると、多摩六都の建築面積3,639.22㎡、延床面積6,868.44㎡に対し、浜松は建築面積3,373.95㎡、延床面積6,891.95㎡であり、この点でも極めて近い。

同館では設置者（多摩六都科学館組合）主導で科学館単独の中長期的な計画を策定しており、2004年～2013年の第一次基本計画、2014年～2023年の第二次基本計画と10か年の区切りで組み立てられている。第二次において特徴的だと思われるポイントを3つ挙げたい。

一つ目は、日頃から科学館の運営にかかわっている市民（多摩六都科学館ボランティア会）や民間事業者（指定管理者）の所属の職員が計画策定に参加したというプロセスの部分だ。それにより、出来上がった計画そのものが、職員やボランティアにとって自分事になり、エンゲージメントを高める効果が期待される。

二つ目は、中長期計画とモニタリングの仕組みの整合がとれていることだ。定性的に評価すべき目標と定量的に評価すべき目標を戦略的に定めて、アンケート調査のみならず、市民モニター制度なども駆使し、科学館が生み出す成果や価値を多角的に見極め、運営に生かしていく好循環が生まれている。

三つ目は、自治体が定める上位計画との紐付けだ。多摩六都の場合は、多摩北部都市広域行政圏協議会が持っている5か年の計画が上位計画にあたる。2016年～2020年の「多摩六都広域連携プラン」では、「みどりと生活の共存圏」という基本構想のもと7つのアクションプランを掲げており、科学館がその政策の一部を担うべき立場に位置づけられている。実際に同館では、周辺地域の緑地や水辺などの自然環境に関する情報発信、文化振興や産業振興など分野に絡めた企画等に積極的に取り組んでいる様子が見え、地方都市における科学館の新たな役割を体現している。

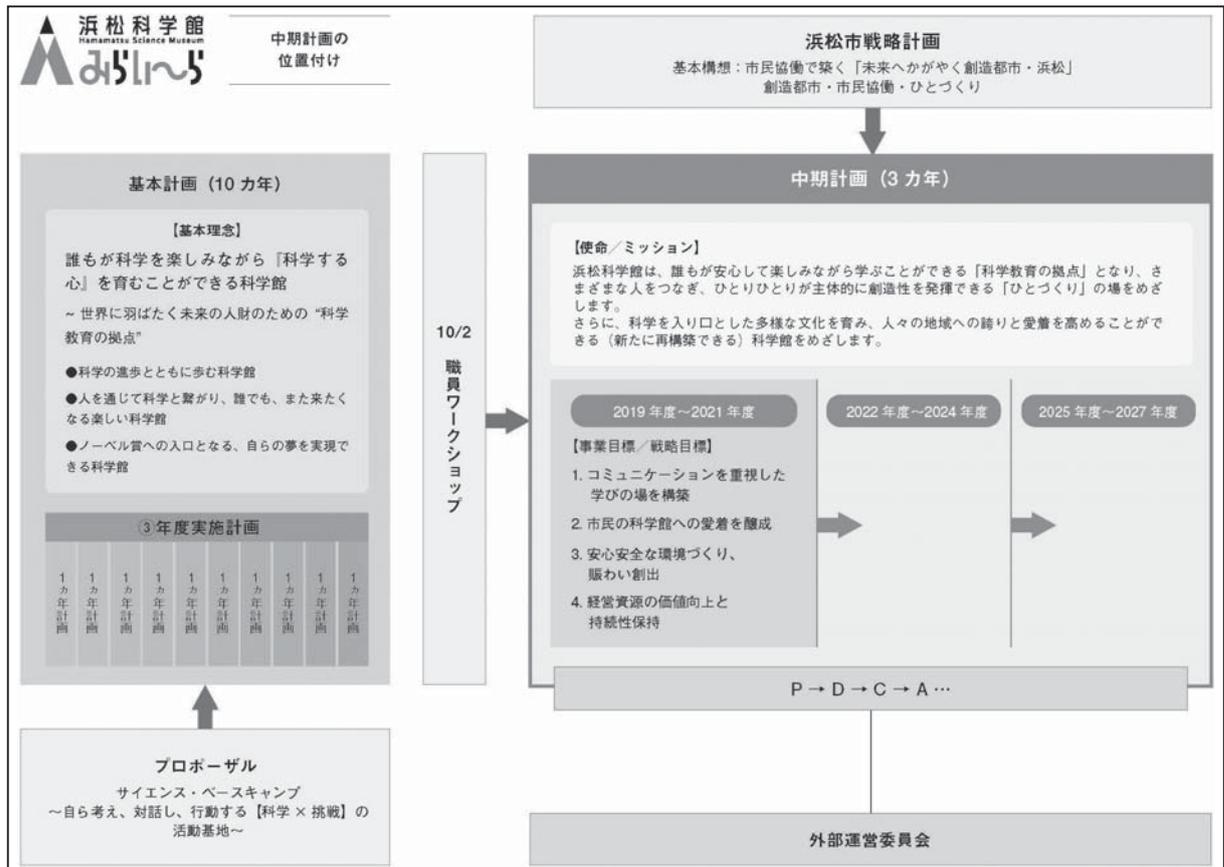
特筆すべきは、第二次基本計画に基づく施策を推進すると同時に来館者が増加していることである（※2013年度と2018年度の比較では約130%の増加）。これは科学館の中核的な機能を維持向上させ、これまでにない領域での活動を広げていったことにより、新規の

利用者を獲得できた現れであろう。さらに、設置母体である5つの自治体が年度ごとの出資額を増やしたことも見逃せない。建物の老朽化も見据え、事業の持続性の向上を狙っての決断だが、各市の議会で承認を得られたのは同館の地域への貢献度の高さが評価されている証ともいえる。

3) 指定管理者主導の中長期計画づくり

前置きが長くなったが、浜松科学館の話に戻していく。前述の事例を意識して、浜松でも中長期計画を整えつつある。多摩六都と異なるのは、運営を担う指定管理者が主導して取り組んでいる点だ。その過程を紹介していきたい。

浜松という地域において科学館が置かれている状況を、対話形式のワークショップで分析するところから中長期計画づくりを始めた。2019年7月のリニューアルオープンに伴い、ほとんどの職員が新たに着任したため、この対話はそれぞれの職員が視野を広げる機会として有用だったと思われる。浜松科学館の持っている強みや弱みと、浜松という地域が持つ外的な環境要因を勘案して、中長期的な戦略に落とし込んでいくという流れでワークショップは進行した。外部のミュージアムプランナーの力添えを受けつつ、まずは3か年の中期戦略計画という形で一旦取りまとめ、位置づけを整理した図がこちらである。



研究発表 ⑦

リニューアルのコンペ時に設置者が作成した資料に記された理念や、民間事業者側からのプロポーザルの内容といったこれまでの文脈を踏まえながらも、

- ①運営を行う職員自らが計画策定に加わること
 - ②浜松市の上位計画との整合をとり、地域の中で科学館が果たすべき役割を明確にすること
 - ③外部委員会による事業評価やモニタリングを効果的に行うこと
- の3点を強く意識した内容となっている。

事業の指針となるものがミッションステートメントだ。科学館の中核的な機能である「科学教育の拠点」という言葉を軸とし、浜松市の重点政策である“創造都市”や“多文化共生都市”としての人づくりにつなげることを使命とした。その実現のための事業目標は3か年ごとに定めるようにし、“ローリングプラン”としての柔軟性も持たせている。外部委員会は年度ごとの評価や助言を行う諮問機関としての性質はもとより、経営的な観点での関わりも求められることになる。

4) 地域の中で果たすべき役割と館の持続可能性

魅力的なコンテンツを提供し、来館者の体験価値を高めることを蔑ろにしては科学館の持続可能性を考えることはできない。そしてその中核的な機能をどの水準で実装できるかは、現場で勤務している職員の肩にかかっている。しかし、館の職員が存分に能力を発揮できるような雇用環境が崩れつつあるというのが、どのジャンルのミュージアムでも起こってしまっている現状だと思われる。

指定管理者制度と利用料金制の組み合わせで運営されている多くの科学館の場合、運営費の元手になるのは利用料金収入と指定管理料である。利用料金収入を増やすには有料の来館者数を増やすしかないわけだが、前述した多摩六都の事例のように、地域に対してミュージアムの側から存在価値を示していくことが、そのレバレッジになり得ると考えている。

本稿で紹介した中長期計画づくりは、館の運営の収支構造を改善し、雇用環境を幾ばくかでも立て直すことを隠れた狙いにしており、施設価値を最大化していくための取っ掛かりだ。職員同士、そして設置者との間でこのビジョンを共有し、想定しているアウトカムを再現できるかどうか、それぞれ異なる都市環境の中で、モデル化できる部分とそうでない部分を探り、取り組みを続けていきたい。