

全国科学博物館協議会平成29年度海外先進施設調査報告

外部資金の効果的な活用による自然史科学系博物館の経営について

《所属館園名》独立行政法人国立科学博物館 《氏名》野村 篤志

<p>1. 実施日時 平成29年10月9日(月)～10月18日(水) (10日間)</p>
<p>2. 実施場所 ① リバティ・サイエンスセンター(ジャージーシティ) (訪問順) ② ミネソタ科学館(セントポール) ③ スミソニアン博物館機構・国立自然史博物館(ワシントンD.C.)</p>
<p>3. 具体的な実施内容</p> <p>毎年のように国からの運営費交付金が減少していく当館の現状において、自ら資金を獲得し、調査・研究、資料収集・保管および展示活動を維持、発展させていくことは非常に重要であり、かつ急務である。そこで、外部資金獲得に関して先進的な取り組みを行っているアメリカ合衆国の自然史科学系博物館3館に対して、資金獲得の要素となる潜在的スポンサーへのアプローチ方法および既存スポンサーへのサービス提供等についてアンケート調査を行い、さらに現地では、担当者から外部資金を獲得する上で重要なポイントや苦労している点、また具体的な業務内容などをインタビュー形式で調査した。</p> <p>※本文中の円換算レート(1米ドル=110円)</p>
<p>4. 成果及び結果</p> <p>① リバティ・サイエンスセンター Liberty Science Center</p> <p>【概要】 1993年、ニュージャージー州初の主要な科学博物館として、ジャージーシティのリバティ国立公園内に開館。2007年7月には拡張工事を終え、建物延べ面積が19,000㎡から28,000㎡に広がった。年間65万人以上の来館者が訪れる。館内は12の展示ホールに分かれており、アメリカ国内でも最大級の3Dシアターを備える。動物や昆虫、魚類等の生態展示を行っていることが大きな特徴。2017年の12月には、500万ドル(約5.5億円)の寄付金を財源に、西半球としては最大級のプラネタリウムが完成する予定。この500万ドルは、驚くべきことに高校教員だった個人からの寄付である。</p> <div data-bbox="695 1216 1331 1666"></div> <p>(図1)リバティ・サイエンスセンター 建物左側には建設中のプラネタリウムが見える。</p>

リバティ・サイエンスセンター(以下、センター)を訪れたとき、まず目を惹いたのが、入館口に掲示されたカラフルなスポンサー名入りのプレートである。センター運営に経済面で支援する企業や個人の名前がずらりと並ぶ。来館者が意識しているかどうかは不明だが、運営側からスポンサーに対しての謝意の高さが伺える。なお、センター建設にかかった費用6,700万ドル(約74億円)は全て寄付金で賄われたとのこと。州政府は、センターの必要性を声高に唱えたが金銭面ではサポートしていない。そういった面からも、センターは地元企業や近隣住民に深く根ざした施設であるといえるだろう。



(図2)リバティ・サイエンスセンター入館口



(図3)スポンサーの名前が入ったプレート

今回の調査で対応してくれたのはDirector of GrantsのEmily Pring氏である。センターではEmily氏を含めた5名がファンドレイザーとして、企業や個人から寄付金などを集める仕事を専門に行っている。ファンドレイザーがバックグラウンドとしている分野はスポーツや芸術など多岐にわたっており、いろいろな組織で実績のある人たちがセンターで雇われている。最近ではアメリカ国内の大学でファンドレイジングを専門に教えているところがあり、職業としてのファンドレイザーが広く認識されつつある。

Emily氏は、なぜセンターに寄付金が必要なのか、寄付金を必要とするセンターのプロジェクトがスポンサーの企業理念にフィットしているか、ということを中心に念頭に置いて仕事をしているという。例えば、エネルギーとは何かを分かりやすく伝える展示の計画が持ち上がったとき、エネルギー関係の企業であるエクソンモービルにスポンサーとしての協力依頼を行った。企業を何度も訪問してコミュニケーションをとり、お互い共通理解を深めながら、一緒に何か出来ないかを探っていくことが大事であり、その過程で人間関係を築いていくことがファンドレイジングを行う上で最も重要かつ基本的なことであると、Emily氏は教えてくれた。急にお金を出してくれ、といっても企業は決して出してはくれない。



(図4) ENERGY QUEST の展示室

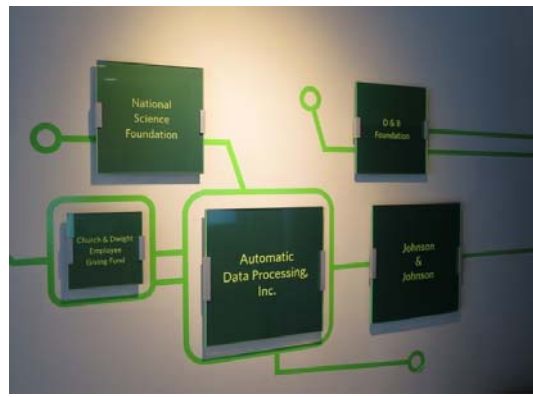


(図5)エクソンモービルがサポートしていることを表示している(右上は拡大)。

企業がお金を出す理由として、まず子どもたちにSTEM(科学・技術・工学・数学)を学んで欲しいからということがあり、さらに学校の先生にもセンターを活用してもらい、子どもたちの教育に役立ててもらいたいから、ということがある。さらに国としても、STEMがまだ弱いという認識を持っていることから、その部分をサポートしたいという人たちとも継続的に話をして協力を募っている。また、時々ではあるが、企業が自ら寄付を申し込んでくることもある。これは、センターが社会に広く認知されており、科学教育をサポートすることが企業としてもメリットになるから、ということである。企業のほとんどが、毎年継続して寄付してくれる。

一方、高い入館料を払っているのに、なぜまだ寄付金が必要なのかという問い合わせが来ることもある。センターの運営にはこれだけの経費がかかり、入館料収入だけでは賄えない、ということきちんと説明し、理解してもらうことが重要で、寄付行為が現在のように根付くにはとても時間がかかった、とも話してくれた。

センターには様々なスタッフが働いており、ドナー(寄付者)と特別なコネクションがある場合は、Grants部門のスタッフと協力して動くこともある。来年(2018年)は、センター創立25周年を迎えるので、総額2500万ドル(約28億円)を獲得できるよう個人・企業問わず多岐にわたって寄付を呼びかけている。そのほか、個人の誕生日やビジネス関係のパーティといった目的でセンター内のスペースを年200回程度貸し出しており、外部からの資金を獲得している。



(図6, 7)センター内の至る所にスポンサー表示が見られる

② ミネソタ科学館 Science Museum of Minnesota

【概要】

1907年に設立。その後、何度か移転を繰り返し1992年、ミシシッピ川に隣接した現在の場所に開館した。建物延べ面積は約37,000㎡、年間75万人以上の来館者が訪れる。主な展示は恐竜化石、人種、人間の体、スポーツ科学、実験ギャラリーなど。1870年から収集し始めた標本数は約175万点。フラットな壁面スクリーンと回転可能なデュアルスクリーンを備えたIMAXシアターがある。



(図8)ミネソタ科学館
巨大な外看板にはスポンサーが名を連ねる。

今回の調査で対応してくれたのはVice President of Mission AdvancementのMimi Daly Larson氏、Director of Corporate & Government Relationの Jon Severson氏及びDirector, Proposal Development & Grant Reportingの Larry Wechsler氏である。Mission Advancementが寄付金等を募る責任のある部署でMimi氏がそのトップ、その下でJon氏は企業や政府から寄付金を集める仕事をしており、Larry氏は政府等からの寄付や補助金を獲得することに精通している。もう一人、別部署のLarry Thomas氏もミーティングに参加してくれた。こちらのLarry氏は学校の遠足などを受け入れたり、先生と協力して夏のクラス(夏季講習のようなもの)のカリキュラムを組み立てたり、企業や小さな政府機関とパートナーシップを結ぶことを仕事にしている。今回の調査では関係者が4名も集まってくれたわけだが、その理由としてひとついえるのは、ファンドレイジングを行う際は他の部署とも横のつながりを大事にしており、協力しながらお金を集めているということである。例えば、科学技術系の企業が将来のエンジニアを育成したいからという理由で学校等に赴いて、企業の名前を使ってプログラムを作って欲しいという科学館あての依頼も多いそうで、そういった場合に学校とのリレーションシップを持つ部署と、Mission Advancementが協力して仕事をするメリットがあるということであった。



(図9) 入口のオープンスペースには、科学館の設立をサポートした企業や個人名が並ぶ。



(図10) 3MがサポートしているIMAXシアター

今年(2017年)の1月にオープンしたばかりのスポーツ科学の展示(SPORTSOLOGY)は、ミネソタを拠点として病院の経営や保険業を展開するヘルスパートナーという企業がサポートしており、全予算の2/3を捻出している。また、その予算のなかから、ヘルスパートナーの社員が参加できるイベントの開催なども行っているとのことである。この展示をつくり出すにあたって、医師や栄養士などの専門的な人たちとコラボレーションもしている。

企業が博物館に何を求めているのかということ私たちがどのように探っていけば良いのか、ということ質問したところ、まずは企業のWEBサイトを見て、その企業がどのようなことを目的としているか、例えば健康とか環境問題とか、それが分かったら、できればその企業にコンタクトを取ってミーティングの機会をつくり、博物館からはこういうことが提供できるということを伝えることが重要だと教えてくれた。

例えば、ヘルスパートナーに提出した提案書のなかでは、これだけの人が来館します、これだけの利益が上がります、ということを明確に数字で示している。企業などに金銭面も含めて協力を求める場合に一番大切なのは、企業が行っているビジネスの内容と企業のお客様に対してどのような効果があるか、それを見極めることなのだという。

また、ミネソタ科学館の存在が社会のなかにおいてとても価値があるという位置づけになっており、館の外壁に企業名が出ていたり、館が行う事業に関連づけてもらえたりするのは企業にとっても非常にプラスに働いている。それが、企業側がお金を出してくれる理由にもなっている。



(図11・左) SPORTSOLOGYの展示風景

(図12・右) スポンサー表示部の拡大

科学館の一番下のフロアに、学校団体が遠足などで来館する際に使うエントランスがあり、そこにはミネソタを本拠地にするターゲットという企業の名前が掲示されている。他にも、企業名ほど大きくなくても、例えばそのフロアに12ある教室にそれぞれ名前をつけるとか、もっと個人的な小さなスポンサーが付いているものもある。

アンダーソン・ウインドウという窓をつくっている大きな会社がミネソタにある。その役員が亡くなったのがこの科学館をちょうど建設する頃で、そのアンダーソンの家族が彼女の名前をたたえるために彼女の名前を冠した部屋をつくって欲しいという依頼が当時寄せられた。科学館側としてはこのようなサポーターが一番のお得意様で、部屋に名前が付いているので毎年必ずサポートしてくれるのだという。専用のスタッフも雇っており、遺族の方と年1回以上は会ってお話したり、亡くなってから20年目の時には、遺族に対して館からギフトを贈ったりして関係を持ち続けている。スタッフは、1人で10企業、個人でいうと100人程度を担当している。

来館者のなかには、入館料収入のみで科学館の運営全てが賄われていると勘違いしている人もいる(入館料収入は約15%)。そういった人たちのためにも、運営にはこれだけのお金がかかって、いただいた寄付金はこういう使い道がある、ということをきちんと伝えていかねばならない。また、最近のファンドレイジング事情としてあげられるのは、資金の獲得競争が激しくなってきたことだということも教えてくれた。

資金集めはネットワークが全てなので、役員が主体的に動くことも肝心である。ミネソタ科学館ではスポンサー企業から外部役員のかたちで所属してもらっている人もいるので、その人たちが自社に寄付を働きかけるなど、館への影響力を持っているとのことだった。



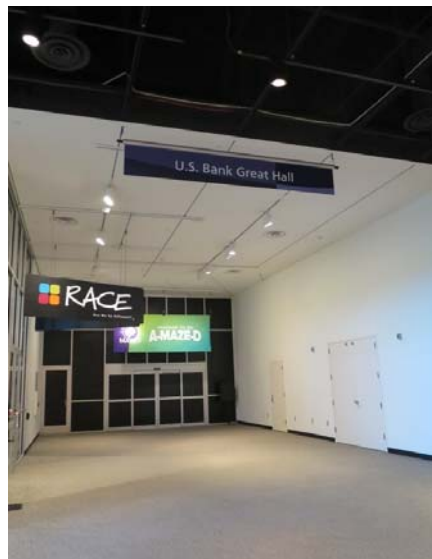
(図13) 団体入館口



(図14) 個人スポンサー名が付く教室



(図15) キティ・アンダーソン
ユースサイエンスセンター



(図16) U.S.バンク
グレートホール

③ スミソニアン国立自然史博物館
National Museum of Natural History

【概要】

1910年に設立。収蔵標本数1億2,600万点以上を誇る国立の自然史博物館である。公的な施設であるにもかかわらず、クリスマスを除いて年中無休で運営されているのが大きな特徴。建物延べ面積は約140,000㎡、年間700万人以上の来館者が世界中から訪れる。主な展示として、多様な海洋生物を紹介するオーシャンホール、人類の起源を紹介するヒューマンオリジン、アフリカの歴史と文化を紹介するアフリカンボイスなどがある。映画「ナイトミュージアム2」の舞台にもなった。



(図17) スミソニアン国立自然史博物館

国立自然史博物館をはじめとしたスミソニアン博物館機構が運営する施設の入館料は無料となっている。機構の事業予算のうち約7割は連邦予算であるが、残り3割の自己収入のなかに入館料収入は含まれていない。これだけ膨大な標本数や巨大な建物を維持していくためには、当然外部資金の獲得が必須となっている。今回お話しを伺ったのは、博物館の施設をイベント等で企業に貸し出すことを専門に行っているDirector of Special EventsのTina Karl氏である。Tina氏を含めた3名がSpecial Eventsの専任スタッフで、その他に清掃や設備の保守、照明のスタッフなどがおり、一緒にチームを組んで仕事をしている。

イベント開催の需要は高く、2016年は約50件の依頼があり、年間の収入は100万ドル(約1.1億円)程度とのこと。館内中央のメインホールはパーティを開催しやすくするため最近改修している。ただ、この改修には館内から反対の声もあったという。収入のうちランニングコストは25%で、残りの75%は博物館が自由に使えるお金となる(連邦予算は使途が限定されている)。特に春と秋は企業からパーティの依頼が多い。



(図18, 19)メインホールの様子(左が通常開館時、右がイベント開催時)。通常開館時にインフォメーションセンターだった場所は、イベント開催時にはバーカウンターに変身する。

イベント会場として企業等にスペースを貸し出す際には、「施設使用料」という名目ではなく企業からの「寄付金」というかたちでもらっている。そうしておくことで、企業にとっても税制面で有利に働く。博物館で働くスタッフは国の機関の人間なので、企業に対して博物館側から営業をかけることは無いそうだが、イベントのコーディネーター会社が企業との間に入り、パーティ会場として紹介されることはあるという。その際の紹介料は無料とのことである。

博物館は年中無休で開館しているため、イベントは閉館後からの開催となる。準備は午後2時頃から館内の一部を閉鎖して行われる。イベント自体は午後6時半頃から始まり、夜の10時くらいまで開催される。展示室での飲食を許可しているのは、イベント終了後直ちに清掃スタッフが清掃を行うからで、そのために清掃スタッフはイベントが終わるまで館内に控えている。館内にキッチンスペースが無いため、食事はケータリングのみであるが、温かい食べ物を提供する際に固形燃料の使用は認めている。また、500名以下のパーティではテーブル上のキャンドル使用も認めているとのことである。展示室での火の使用については、日本の博物館では(少なくとも当館では)考えられないことを柔軟に対応しているように思える。また、展示室内での飲食についても展示物を傷めてしまうという理由で過去には反対されていたとのことだが、使用する展示室を限定すること、イベント終了後に清掃をすぐ入れるという条件で、少なくともTina氏が勤め始めた20年前からは認められていたということだった。

ケータリング会社には展示物に何かあった場合に備えて100万ドル(約1.1億円)の保険に入ってもらっている。イベントを開催する企業が保険に入ることは義務ではないが、何かあった場合は100%責任を負ってもらう契約になっている。企業によってはイベント開催にあたって独自に保険を掛けているかもしれないとのことである。ちなみに、博物館が会場を貸し出す相手は企業等の団体のみで個人には行っていない。この点は、先に訪れたリバティ・サイエンスセンターやミネソタ科学館が行っている施設貸出事業とは大きく異なっている。



(図20, 21)
Hall of Mammals でのパーティの様子。

今回訪れた3館のなかではスミソニアン自然史博物館だけに募金箱が設置されていた。その他の2館は入館料収入があり、日本の博物館と比べてもその料金設定はやや高めである(日本円で大人1名2~3千円程度)。リバティサイエンス・センターのEmily氏は募金箱を置いていない理由として、入館料を支払うこと以外でセンターに貢献したいと思えば、他にもメンバーシップ制度などがあるから、と教えてくれた。ただ、入館料を徴収していないスミソニアン機構にとっては募金も大切な収入源の一つである。自然史博物館以外の施設でも館内の至る所に募金箱が設置しており、募金額の目安も掲示している。また、強制ではないが自然史博物館では館内マップが募金1ドルと引き替えに入手できるようになっている。



(図22, 23)
5ドルが目安の募金箱(左)と館内マップ入手のための募金呼びかけ(右)

5. 今後の課題等

最初の訪問地であるリバティ・サイエンスセンターのEmily氏に「日本の博物館にはファンドレイジングを専門に行う職員はほとんどいない」ということを伝えると、「では、日本政府が全て面倒を見てくれるのですね」という反応が帰ってきた。実はこの反応、私設や非営利組織の博物館が多いアメリカならではの回答であることに後ほど気づかされた。調査を始める前までは、アメリカの博物館に多額の寄付金が集まるのは日本との文化の違いが大きな要因であると感じていた。しかしながら、彼らは寄付金を集めていかないと運営が成り立たない、いわば死活問題なのだという背景がそこにはあった。アメリカにあるほとんど全ての博物館にファンドレイザーは存在し、その活動資金を必死に集めている。

確かに、日本の国・公立博物館は国や県、市町村から補助金を受けて、少なくとも人件費を含めた最低限の運営費は賄えているというのが実情であろう。ただ、その先に自分たちがもっとやりたいことや整備したいインフラなどがあつた時に十分な資金がなく、その財源を外部資金に頼ろうとしている面はある。お金が集まらないのは、日本の博物館に必死さが足りないといわれればそれまでなのかもしれないが、国や県からの予算について今後は保障されるかどうか分からなくなっている現在、アメリカのファンドレイジングから学ぶことは多い。

寄付文化や税制面の違いを理由に、寄付金が集まらないと口で言うのは簡単である。しかしながら、そうは言ってもいられない状況に日本の博物館は直面しつつある。アメリカの博物館では役員が主体的に動き、企業とのコネクションやネットワークを絶えず構築しているというが、役員が複数在籍してそのような活動を行うことが出来る日本国内の博物館は稀であろう。実務を担当している職員がすぐに取り組めることとして何が挙げられるだろうか。調査のなかで担当者は口々に「リレーションシップ」という言葉を繰り返していた。それは館と来館者との関係であり、企業との関係であり、館で働く同僚との関係であり、さらには地域社会全体との関係でもある。私たちが常にそのようなことを意識しながら業務にあたることはもちろん重要だが、部署をまたいだ職員同士の密な情報共有や、なぜ外部資金が必要なのか、館のミッションを遂行していくためにどれくらいのお金が必要なのかということを相手にきちんと納得させる個人個人のプレゼンテーション能力も重要となってくるだろう。

公的機関で働く身としては、「外からお金を稼ぐ」という意識を持ちにくいのが正直なところであるが、まずは自らがその意識改革を行うことが必要である。ミネソタ科学館のスタッフからは、館内にある恐竜の展示方法が古いという投書が新聞に載ってしまったことを逆手にとって、展示を新しくするために募金しよう、というキャンペーンを過去に打ったことがあると聞いた。「商魂逞しい」という言葉がアメリカにあるのかは分からないが、そういった発想の転換や柔軟性が、今後ますます日本の博物館職員に必要とされてくることは言うまでもない。