

第3次中期計画の作成と活用

副館長兼統括責任者 神田正彦

概要

浜松科学館では、「基本計画（10年）」「中期計画（3年）」「各年度の実施計画（事業計画）」という目的の異なる階層的な計画体系を有しており、管理運営の指針としている。DBO（※1）による官民連携のスキームにより、2019年度から10年間、乃村工藝社・SBSプロモーション共同事業体が指定管理者として運営を担っているが、公共施設として浜松市が策定した基本構想や政策方針のランドデザインに呼応しつつ、民間事業者ならではの視点で、専門的な人材の配置と施設の資源の有効活用を実現することが計画作成の目的である。

※1. DBO方式：公共団体が資金を調達し、民間事業者に施設の設計・建設と運営・維持管理を一括で担わせる官民連携の事業方式。事業期間における施設の性能の確保と長期間にわたる管理運営を見越した施設整備が可能で、運営業務のサービス向上と効率化が図られ、事業全体を通じた施設の効用を最大限に発揮することが期待できる。

1. 作成の経緯

1-1. 基本計画（10年間の長期計画）

基本計画では施設の理念、ミッション（使命）、およびリニューアル後の10年間で目指す姿（方向性）を定めていて、計画全体のアウトラインとなる。中期計画（約3年間の戦略計画）では、基本計画の長期目標を達成するために軸となる考え方を整理し、集中的に取り組むべき重点施策や数値目標を定めている。組織全体の使命・目標をアップデートし、将来像と共に戦略や評価について明らかにすることで、スタッフ全員が共有すべき職務への考え方や業務行動の源泉となる最も重要な計画と位置付けている。

1-2. 実施計画（各年度の事業計画）

実施計画では、中期計画に基づき、各年度で具体的に実施する展示・イベントの企画、予算、人員配置などを詳細に定め、通常業務の具体的な方法・内容を網羅するが、収支計画を内包することで、リソースの配分を明確にし、新規事業と共に廃止・休止する事業も明記して、施設の新陳代謝を促す。

1-3. 中期計画

中期計画では、3年ごとの見直しを機に、職員主体のワークショップと参加型プロセスにより原案を作ることとしており、マネジメント層やトップダウンではなく、現場の思いや知見、利用者からのフィードバックを最大限に活用するプロセスを経て策定されている。2025年度からの第3次中期計画作成にあたっては、事

前にスタッフアンケートを取って意見収集を行う一方、前の中期計画期間の振り返りと検証を行った。その後、指定管理者の全スタッフとボランティア、設置者（浜松市職員）が参加するワークショップを開催して、館のミッションの再検討や地域課題への取り組みに向けた具体的な施策の作成を話し合っている。その過程で、多様な視点・意見が反映され、当事者意識とコミットメントが向上することでコンセンサスの形成が促され、計画実行段階で協力意欲や当事者意識を持つことができる。計画策定という共通の目標に向かって協力しつつ、主に身近な地域のテーマについて話し合うことで、参加者間で思いがけない意見や経験の共有がなされ、参加者間のコミュニケーションが円滑になり、信頼関係の土壌ができる。通常業務で固定された人間関係を越えて全体最適の発想になり、個々のチームワークの強化にもつながる。また、現場の実情やさまざまな条件を熟知している参加者の指摘や意見をベースとすることで、現実的で実行可能性を高めることもできる。このように計画作成ワークショップは、単に計画書を作るだけでなく、関係者の納得感と実行への意欲を高めるための有効な手段と考える。

2. 第3次中期計画の特徴

2019年7月の施設リニューアルオープンによって、空間デザインから常設展示アイテムに至るまで一新され、管理運営者（指定管理者）も新たな組織でスタートした。その後の約4年間の運営により、展示利用者

からのフィードバックと、スタッフの知見・経験に基づいて展示空間をアップデートするため、2023年度から展示更新プロジェクトチームを設置して、教育・学芸系スタッフだけでなく、アテンド・管理系スタッフと設置者、建築家にも参加していただき、定例会での話し合いを重ねた。さらに社会課題への視点を学ぶ場としてインクルーシブデザイン・ワークショップ (IDWS) (※2) を実施して、障害のある方や外国にルーツのある方にリードユーザーとして参加していただき、当事者でなければ分からないさまざまな問題・課題への視点を共有した。その結果、展示アイテムの設計・製作において、単なる展示の改廃や入れ替えだけではなく、施設そのものの快適性とメインターゲット層やリードユーザーの共感を重視した創造的な場づくりにポイントを置く方針に議論が収斂した。そこで、基本計画のビジョンの再定義と施設ミッション (使命・目標) の見直しにつながる新たな提案がなされた。その際に、IDWSで明らかになった課題である、だれもが利用しやすい施設や展示を実現していくためのビジョンとしてDE&I(※3)を打ち立て、地域のさまざまなパートナーとのコラボレーションにより前進していく共創の理念を主軸とすることにした。

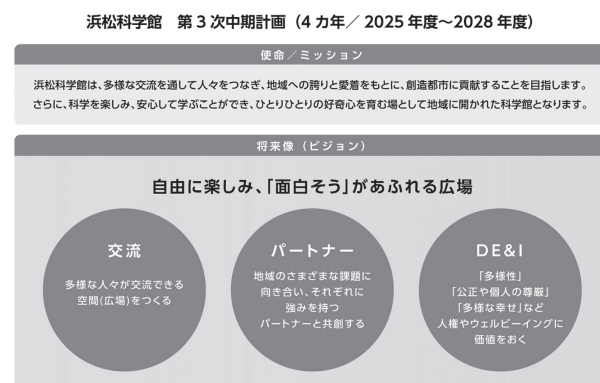


図1：浜松科学館の計画体系

※2. IDWS：インクルーシブデザイン・ワークショップは、障害者や高齢者、外国人など多様な方をリードユーザーとして、当事者の経験や視点を事業プロセスに巻き込み、新たな仕組みや価値を見出す共創的なワークショップである。

※3. DE&I：Diversity (多様性)、Equity (公平性)、Inclusion (包括性) の頭文字で、人々の多様性を尊重し、公平な機会を目指して共に成長できる環境を作るための概念。「Equity(公平性)」とすることで「平等 (Equality)」からさらに踏み込んで、個々の状況に応じた適切な支援を行い、全員が享受し活躍できる状況を目指す。

3. 浜松市の文化政策

浜松市では2000年に浜松市文化振興ビジョンを策定して文化政策の指針とし、およそ10年ごとに見直しを行っている。2020年に作成された文化振興ビジョンの改訂版では、「文化で市民の幸せを創り出す都市」を基本目標に掲げ、年齢や背景に拘らず誰もが文化を楽しめる環境を作り、文化芸術を基軸とした経済活動や交流を活発化させ、都市の魅力向上と地域活性化を目指すこととしている。この間、2005年度に12市町村の合併を経て、南北約73キロメートル、東西約52キロメートル、面積約1,511平方キロメートルの広大な市域(全国の自治体で2位)を有することとなり、天竜川や浜名湖、北部の中山間地域など、豊かで変化に富んだ自然環境と、世界的な企業や高度な技術を有するベンチャー企業などの産業集積都市が共存し、独自の発展を遂げてきている。このような中で、製造業を中心とした労働現場に多くの外国人が就労していて、それに伴い多文化共生や伝統芸能の保存などの課題がより鮮明になってきている。

市民の意識調査(※4)を見ると、「外国人との相互理解のための機会としてあれば良いこと」として「異文化を体験する機会(伝統芸能や料理講座等)」(47.9%)が最も多く、次いで「地域での交流や活動の機会(自治会活動等)」(46.3%)、「外国語を学習する場」(34.3%)、「海外の音楽や踊りなどに触れるイベント」(25.5%)が続いていて、さまざまな文化に触れ、言語を学ぶことに関心がある一方、浜松市の特色のひとつである、活発な自治会活動への参加にも焦点が当てられている。

このような意見の背景としては、文化芸術基本法の改正など、文化芸術の社会的・経済的価値への注目が高まっている一方、合併で都市のかたちが大きく変化し、地域では少子高齢化や人口減少が進んでいることに対して、文化振興が都市戦略として重要視されてきたことが影響している。2009年に改訂された文化振興ビジョンでは、①「創造都市・浜松」の実現、②文化多様性が活力となる都市・浜松、③音楽の都・浜松——三つが基本目標に定められた(参考資料1)。

これらの要点を踏まえ、浜松市は市民協働で文化芸術が豊かに息づくまちづくりを進めていくこととし、2020年改訂の文化振興ビジョンでは、市民の創造的活動を支援し、多様な文化を尊重し合い、文化を通じて人々が繋がり、都市の活力と豊かさを生み出すことを目標に掲げている。新たな基本目標では、「文化で市民の幸せを創り出す都市」を設定し、具体的に目指す姿として、①誰もが気軽に多様な文化を享受できる…年齢、性別、国籍、障害の有無に拘らず、誰もが文化芸術に触れ、感動や創作の喜びを感じられること。多様な文化を認め、理解し、尊重しあうこと。②文化が暮らしと都市の活力を高める…文化芸術が経済活動を活性化させ、都市の賑わいを生み出すこと。文化を通じて人々が繋がり、地域コミュニティが形成されること。③市民が地域の文化に対して誇りに感じている…地域の歴史文化を理解し守ること。地域の宝である文化によって郷土への愛着が生まれること——などを目指して、基本方針と施策の方向性を定めている。

基本方針1：次代の文化を市民主体で築く…市民による文化芸術の創造・発信を支援し、文化振興の担い手として活躍できる環境を整備する。

基本方針2：文化の持つポテンシャルを最大限に生かしたまちづくりを進める…文化芸術が持つ社会的・経済的価値が都市の活力を生み、さらに課題解決に向けた取り組みにつながる。

基本方針3：地域の文化資源を磨き、「創造都市・浜松」を国内外に広げる…地域固有の文化資源の価値を伝えてシビックプライドを醸成し、それにより都市ブランドを確立する。

このように市民主体の創造的活動により、文化芸術の力で地域の課題解決に向けた取り組みを進め、創造都市・浜松の価値を高めることが主眼となっている。そのための仕組みづくりとして行政・公共施設が創造的活動を支援することや、人材の育成、施設運営の拡充、共生社会の実現、観光・産業等との連携を通して、まちづくりを視野に入れた創造都市の推進を目指すことが盛り込まれている。

※4『浜松市における日本人市民及び外国人市民の意識実態調査』(2021年度 浜松市企画調整部国際課)

4. 計画目標と職務目標

浜松市文化振興ビジョンに示された政策目標と施策の展開を受けて、浜松科学館の第3次中期計画では、施設の指定管理者として、実践のための内発的な行動計画にするため、作成過程から全スタッフが参加する「プランニング」のフレームワークで事前アンケート、ワークショップ、振り返り面談等を実施した。組織の将来展望を明確化し、中長期的なビジョンや戦略を描くことにより、浜松市の文化政策の下で科学館が進むべき方向を理解し、共有することができ、一方では組織内のコミュニケーションが促進され、チーム全体の理解と結束を深める効果も期待できる。計画体系に継続的に関わることで、計画に示された事業目標に対し、個々のスタッフが自らの職務目標に紐づけることができ、全体の目標に対する意識を持って取り組むことが可能となる。計画の中で事業方針と指針に結び付いた評価軸と指標（着眼点）を示すことで、実行・振り返りによるレビュー（検証・評価）とそこから得られたインサイト（洞察・改善）の循環が生まれ、実施者の成長と業績の向上を図ることが狙いである。

科学館の個々の事業は担当者が企画書を作成し、目的や予算、広報手段等のロードマップを共有するようにして、毎月定例のリーダー会議で成果の検証をする際の指標や視点を構成するものとなっている。さらに、年度末の人事評価に係るリーダー層との面談や評価シートの作成に当たっても、計画目標にリンクした設定になっている。人事評価では業績の成果と合わせて個々の行動規範を重視し、コンピテンシー（※5）に重心を置いた評価システムとしている。明確な目標に向けて実行することに価値を置いて、組織体制や予算といったリソースの配分と並び、実施者・実行者であるスタッフのコミットメントを高め、チーム全体の業績を上げていくよう図っている。

第3次中期計画の全体像の中の評価軸と指標に基づいて、セルフモニタリングのためのシートを計画内に織り込んでいて、別途作成する組織体制と人員表がこれらを補完し、実施計画（年度ごとの事業計画）へ展開するフローとなる。このように実行ベースの方針を示し、人材の採用・配置・育成に焦点を当て、適材適所に人材を割り当てることを意識的に取り込んだプロジェクト管理型のマネジメントのツールとして、戦略計画を作成し、活用している。

※ 5. コンピテンシー：優れた成果を生み出す人に共通する行動特性を意味し、どのように知識や技術を活用するかという具体的な行動に注目する考え方。

5. まとめ

当館は、2024年10月に改正博物館法に基づく登録博物館に認定された。開館以来、博物館類似施設の位置づけであったが、戦略計画の策定過程で、社会教育施設として地域社会において市民の生涯学習を支援する役割が多様化、高度化している現状に対応する必要性がより明確になった。地域の多様な主体との連携・協力を通じて、さまざまな課題に向き合い、コミュニティの活性化やまちづくりの推進、防災拠点としての役割も期待されており（参考資料2）、持続可能な地域社会の活力向上に資するため、法制度の目標に沿った運営目標の検討が不可欠と考えた。科学館ではスタッフに多くの専門職員を抱えているが、指定管理者として登録要件を整備することで、社会教育法に加え文化芸術基本法の枠組みも活用して、地域の博物館、図書館や企業、NPO、大学・学校などさまざまなアクターと幅広い連携を進める共創の地固めができた。しかし未だ試行錯誤の実践と連携を模索していて、今後、限られた地域のリソースを共有し、実績を検証しつつ、より良い成果を目指して人材の養成・研修を行うことに取り組んでいきたい。

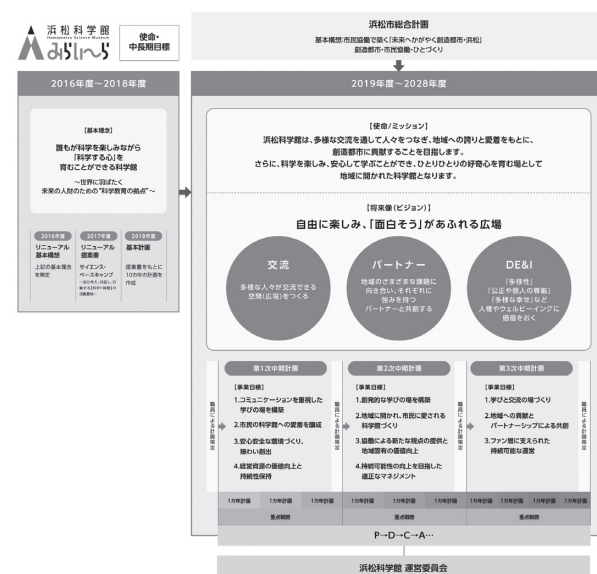
浜松科学館の活動領域は、基本的に市域を対象としつつ、幾多のグローバル企業を擁する産業都市としての特色や、南アルプス（赤石山脈）の険しい山地から、天竜川の沖積平野を経て浜名湖、太平洋（遠州灘）へ連なる広大な地形と変化に富んだ自然にも恵まれて、国内外からの観光客にとっても魅力ある地域である。中長期的な計画に基づき、実行性の高い目標管理と評価に結び付いた活動を続け、地域を起点とした共創関係で文化の力を活用し、創造的な人材を呼び込み、文化が集積していくまちづくりの一端を担う拠点へと飛躍していきたい。

参考資料

1. 浜松市の合併と文化政策 地域文化の継承と創造 山北一司著 2011年 水曜社
2. 指定管理者制度の運用状況に関する実態調査事例集（令和5年4月総務省行政評価局）No.39 指定管理者が独自にマニュアルを作成するなど災害への備えを行っている例

https://www.soumu.go.jp/main_content/000909348.pdf

（第3次中期計画の全体像）



<https://www.mirai-ra.jp/aboutus/>