

研究ノート

公的部門の経営：日本科学未来館前副館長に聞く

平野泰朗

Management of the Public Sector: An Interview with Ex-vice-president of the National Museum of Emerging Science and Innovation

Yasuro Hirano

最近、公的部門の経営のあり方に反省の目が向けられ、民間企業の経営手法の導入が試みられたり、公私部門の経営の異同が議論され始めている。しかし、公的部門の経営の具体的な進め方やそこにおける具体的な課題については、必ずしも細かな議論がされているわけではない。そこで、ここでは、比較的最近、民間から経営者を公募し、経営に携わせた日本科学未来館を取り上げ、そこでの経営の経験を語ってもらうこととした。

日本科学未来館は、先端科学技術の成果を広く伝えることを主たる役割とする公的部門である。今回、そこにおいて民間から初めて登用され経営担当副館長を務めた、中島義和氏に話を聞く。中島氏は、京都大学法学部を卒業後、トヨタ自動車に勤め、その後、主に外資系自動車企業経営者を勤め、日本 GM 株式会社代表取締役を退任した後、2006年10月に科学未来館の副館長（経営担当）に就任し、2011年3月に同職を退任した。

以下は中島氏に日本科学未来館経営の実際を伺った記録である。

民間人経営者の登用

平野

中島さんは、日本科学未来館初の民間公募の副館長（経営担当）になられたわけですが、まず、その経緯を簡単にお話ください。

中島

小泉政権のころから、行財政改革がずっと言われていて、効率よくしなさいということで、公的部門に民間人が送られたりしました。わたしの場合、それと一緒にではありませんが、それまでとは違った観点から、すなわち民間の経営手法も取り入れ、経営効率をも考えて日本科学未来館（以下未来館と略称）を運営するという館長毛利衛さんの強い想いから、副館長（経営担当）の公募があり、それに応募して経営に携わることになりました。

実際にやってみて、率直な感想は、全体としては真面目にきっちり経営が行われていたと言いついていいと思います。特に未来館の場合は、天下りがいたわけでもありませんから、新聞だけ読んで高給もらっている幹部がいるというようなことは全くありませんでした。

ガバナンス

平野

経営の中身は、後ほど詳しくお話いただくとして、まず、公的部門が民間と違うのは、ガバナンスのあり方だと思います。民間会社であれば、最高議決機関である株主総会があって、その委任を受けて取締役会があるというようになりますが、公的部門だと、いわゆる官庁なんかの指導だとか、独特の予算制度などがありますので、その辺の仕組みを最初にちょっと教えてください。そもそも、管轄省庁はどこでしょうか？

中島

わたしは、日本科学未来館しか知らないのですが、他の官庁系の公的機関にあてはまるかどうかは分かりませんが、日本科学未来館の場合ちょっと特殊なので、上野にある国立科学博物館と比較してみます。国立科学博物館は旧文部省の管轄で、自然史とか科学史をメインにした、いわゆる博物館に当たります。当然、色々なスペースに展示物を保存し研究者もいる。未来館というのは、先端科学のところを中心として日本の先端科学のショーウインドウの役割をもち、科学技術が人間にもたらす未来を考える場です。旧科学技術庁の管轄でした。現在は省庁合併により文部科学省の管轄になりますが性格・役割の違った二つの科学館として存在しています。

もうひとつの違いは、国立科学博物館はそれ自体が独立行政法人になっています。他方、日本科学未来館は、独立行政法人の科学技術振興機構（JST）の一組織です。未来館そのものが独法として独立している訳ではなく、科学技術振興機構の一現場なのです。

そういった意味でちょっと立ち位置が違います。まず予算は科学技術振興機構の組織の中の予算でやる。その予算は国が科学技術振興機構に割り与える。その中の一部門だから。直接の予算は、文部科学省から JST を通して割り振られると言つていいと思います。

他方で、文部科学省からも国の科学館ということで、JST を通してスーパーバイズが入ります。経営評価という観点からは、まず自己評価を、外部委員を主とした経営評価委員会で評価

をしてもらい、さらにそれをアドバイザー・ボードで確認をもらうというプロセスをとっていました。また国の独法評価のプロセスの中でも JST の一組織として、JST、文科省それぞれのレベルでしっかり評価を頂きました。そうしたガバナンス構造の中で経営を行っていました。

民間との違い：予算と働き方

平野

では、その経営に関して。まず、民間企業との違いを、どのようなところに感じましたか。

中島

経営をしてみて、当初違和感を覚えたことがいくつかありました。

ひとつは、予算制度そのものの問題ですが、民間では、状況を見ながら期の途中でも必要部分へ集中選択して組み替えるということを自由にやります。しかし、国の予算で費目別に決まったものは、大きく動かすことは非常に難しい。そのこと自体は当然の制度なのですが、未来館のような現場だと、もう少しフレキシブルな対応ができるともっとスピード感がある経営ができたかもしれません。

二つ目はコスト意識の薄さ、これは予算制度の負の部分と言ってよいと思いますが、初めから予算ありきという意識が強く、これをいかに意識改革するかに苦心しました。たとえば展示を制作するのに、最初に予算枠を要求しその予算内で案を作るという現場と、まず理想的な企画案を確定させそこから内容（レベル）を下げないで予算枠に収める方法を探れという経営陣とでよく議論しました。民間企業と違って予算は国民の皆さんの納めた税金が原資なのだと、機会があるたびに理解を求めました。時間はかかりましたがこれは大きく改善されたと思います。

それと、意外なことで難しいと思ったのは、仕事の配分です。皆、ひとつひとつの仕事でかわっているというか、いわゆるジョブ・デマケーションというものがあります。民間だったら、「いまこちらが大変だからこれも手伝って」ということが簡単に言えますが、「その課の業務規程にないから、まず業務規程の変更から」、あるいは「新しい仕事だから担当を採用したい」という議論になったりして、業務の効率化という概念そのものを理解してもらうのに最初時間と手間がかかりました。

経費削減と自己収入

平野

次に、経営の効率化には、どのように取り組まれたのですか？

中島

基本は2つです。経費を節減することと自己収入を増やすことです。

まず経費節減については、着任早々収支差改善プロジェクトを発足させ、広く館内からボト

ムアップで提案してもらいました。八十余件の提案がなされ、出来ることから実行していきましました。先程も少し触れましたが、当初はコスト意識が民間に比べ希薄で、トヨタ時代に勉強した濡れ雑巾を絞る方法で、皆の理解を求めながら実行していきました。こうした意識改善は一朝一夕で出来るわけでなく、館長以下幹部が何度も何度も繰り返し日々の活動の中で理解を求めました。

次に自己収入の増加については、自己収入を増やすと言っても、単純に入場料だけで収支バランスを取ろうとすると入場料を10倍にしなければならない。しかし、入場料を10倍になんかしたら(600円を6000円に)誰も来てくれません。

そこで、それまで収入は主に入館料だけだったのですが、そこに、企業経営でいうと営業外収支(エクストラインカム)というか、それを増やすようにしました。

未来館には、会議スペースが沢山ある。普段は国の施設だから、学会とかに優先的に貸出しをしている。非常に低い値段で、ですね。それでも空いている時期があります。その場合は一般料金を設定し外部(民間)に貸出し自己収入を高める。

それから、テナントを入れて、ロイヤリティで収入を得ることもしました。それまでは定額家賃をもらっていたのを、次の入札コンペの機会に、売り上げ見合いの家賃システムに変更しました。結果として未来館の経営努力(入館者増)がテナントの売り上げ増に繋がり、それが未来館の収入増にもつながる、という“win-win”のシステムとしました。

また未来館のもつ近代的なイメージがフィットするということで、トヨタ、GM、BMW、ベンツ等世界の自動車メーカーの次世代エコカーや電気自動車、水素自動車の発表会を誘致し未来館を使用してもらいました。これも“win-win”の一例ですが。

しかし、こうした自己収入拡大にも悩ましい問題がありました。こうした自己収入は、未来館が勝手に使用できるのではなく、一旦国庫に納入することになります。国の視点からは未来館での(国の)収支差が改善されとても良いことなのですが、未来館単体でみると翌年の予算は収入が増えているから減らされるという議論になりかねないので、あまりやりすぎないようにと事務局から言われたこともありました

また大きな収入ならいいのですが、細かい収入になると、いちいち、それを国庫に戻してやる手数がけっこう大変だと聞きます。現場の担当者は、そんな小さい金額で、いちいち起案を起こして、臨時収入とかを処理する手間が大変なので受け取らないと議論があったことを記憶しています。本来利益のないところだから利益に対する会計システムがないのか、これはもう少しフレキシブルかつ簡便な会計処理方法が良いのではと感じました。

平野

会計制度は、基本的には単年度主義なのですか。

中島

そうです。

平野

それと、費目間流用が非常に難しいわけですね。

中島

そうですね、移動はよっぽどのことがないと認められません。

平野

それは、私も公立大学にいましたから、よく分かります。そういう制約がある中で、営業外収入を増やそうとしたわけですね。

中島

入館料を含む自己収入、わたしがいる間に2倍くらいになりました。

平野

ほお・・・（感嘆）

企業との関係

中島

入館料のほかに駐車場収入、さきほど言った空きスペースを貸すということと、それから、企業からの協賛金、テナントからの売り上げ見合いのロイヤルティといった収入源があったからです。

平野

企業が協賛金を出すには、それなりのメリットがあるのですか。

中島

未来館はスポンサーとは呼ばずにパートナーと呼びました。

お互いにメリットのある“win-win”の関係を築こうと考えました。

そこで担当部門と企業にとってメリットは何かをよく議論しました。無料入場券、会議室・スペースの優待使用など企業に提案し、その反応を見ながら試行錯誤で案を固めていきました。最終的には多くの企業が CSR(Corporate Social Responsibility:企業の社会的責任)活動にどう取り組んでよいか悩んでいることに気付き、未来館が CSR 活動に協力できるという点でパートナーシップを組み立てることとしました。第一号のパートナーとなったリコーさんとはいろいろな意味で CSR をともに勉強しましたし、教えていただきました。

また、未来館は、文部科学省の管轄下にあつて JST の一組織ですから研究者や研究所とのつながり・パイプがあるから、そう言った人をご紹介しますよとかいう提案もします。そう言ったところで、ギブ&テイクとなり、これだったら少し取り入れていくという反応がありました。

平野

企業との接点はそこが一番大きいわけですか？

中島

そうですね、あと1つあります。

企画展を計画する際に、予算が少ないところでやるわけだから、いろんなところから助けてもらっています。例えば、フード展で食べ物を扱う場合、これもいろんな食品会社とか団体に

行って企画の趣旨を説明し、賛同を得て協賛を受けることもありました。しかしながら当然のこととして、それはその会社や団体の商品宣伝そのものをするわけではなく、あくまで企画展の趣旨に賛同していただき、そのため賛同金を使わせてもらうということです。

わたしが最初に来た頃は、そういった企業との接点はほとんどありませんでした。

で、パートナー制度が導入されると、さっき言いましたように win-win の関係ですからパートナー企業から要請が来ることがあります。最初のころは館内でも「なんで民間が・・・」「国立の科学館なのに、何故民間企業のためにやるの・・・」という反発も招きました。

今は理解が深まり、経営努力の一環として、民間企業にももっと PR をして我々を理解してもらわないと、というようになってきました。

マーケティング

平野

なるほど。それで、少し話がちがいますが、未来館は、展示とかをやったりして、入館してもらうのが、メインの事業だと思いますが、この場合、メイン事業のターゲットというのは、どういう人たちなのですか？

中島

年報にも書いてありますが、未来館は、当初の政府の狙いとしては、先端科学の理解促進・普及を図るところだから、小学生だとまだ理解に難しいだろうから、展示内容は、科学に興味のある青少年、高校生以上をターゲットにしています。

実際は大人も子どもの付き添いで来ているケースもあるから、正確にはちょっと分からないのですが、大雑把に言って、子ども半分と大人半分、そういった意味でわりあい、ターゲット通りに来ているのではないのでしょうか。

地方の科学館は、入館者の大半が小学生とその付添いで、大人だけの来館はほとんどないと聞きますが、未来館はターゲットの高校生以上、大学生、あるいは大人が、割合うまく来ていると思います。

また、関東中心ではありますが、全国各地からも平均的に来ています。これは、修学旅行の一環で、中高生が全国から来館しているのです。営業活動を一生懸命やった結果です。未来館の特徴として、親方日の丸でどうぞというのではなくて、営業努力を一生懸命やっているわけです。

平野

営業は、どういう人がやるのですか？

中島

それは、民間からきた営業関係の人がチームでやります。マーケティングなんかもそうです。

平野

そうすると、未来館では大雑把にいうと、どういう部署があるのですか。

中島

大きくは二つに分かれています。ひとつは、企画調整・普及展開部で、政府・JST との調整、

やっぱり国の機関だから、国の科学技術振興方針との整合性、そういった調整、それと、普及展開、未来館で開発した展示や科学コミュニケーション手法を地方にも普及させましょうという部署です。もうひとつは、運営事業部で、運営の現場です。展示物を作製したり、来館者への対応・解説、施設の運営を行う部署です

平野

展示などを地方に普及させるというのは、どういうふうにするのですか？

中島

地方の科学館は、予算の制約が厳しく、大規模な企画展を自ら計画し実行することが難しいケースがままあります。そういう時に、未来館で行った特別企画展を夏休み、あるいは春休み/ゴールデンウィークという期間限定の特別企画展として地方の科学館に巡回展示するというわけです。科学映画もこれと同じで、一般には民間の映像製作会社が作るものが主ですが、未来館は良質で安価な科学映像を作り、世界の大型映像協会のフィルムフェスティバルにも参加発表し、アジア・中国を中心とした海外でも上映されました。

展示物はどういう人がつくっているかということ、みんな若い、理科系のドクターやマスターの人たちがアート系の展示制作専門職と協働で、リサーチをして、展示品を作り、やはり理系のバックグラウンドをもつ科学コミュニケーターが展示の解説をしています。

平野

来館者に、今日の展示はどうでしたかというような、アンケートをとったりするわけですか？

中島

します。毎日毎日やるわけではありませんが、定期的に行っていました。そういった意味で、マーケティング・リサーチをちゃんとしていました。

二種類の方法で意見を聞いていました。1つは、来館者に直接アンケートするもの。もう1つは調査会社でのグループインタビュー（属性やターゲット層に分かれて）です。

そのほかに、有識者にアドバイザーになってもらって、今年の活動と翌年の計画を報告し、それに対して、こうした方がいい、ああした方がいいと大所高所からご意見を頂く、アドバイザー・ボードというものがあります。民間の株主総会みたいなものです。

平野

アドバイザー・ボードは、上手く機能しますか？

中島

非常に有効です。皆さんはつきり物を言われます。内部の人間だといろいろ難しい点、面倒な点などわかって腰が引け気味なことでも、本来のあるべき論に則り、大所高所から「こうすべきだ」「こうすべきでない」と指摘を受けたケースがよくありました。

委員には、科学技術関係者だけでなく、経営者にも入ってもらっています。

組織改革

平野

では、民間人の中島さんが入って、一番大きく変わったところは、どういうところでしょうか。

中島

それは、私が入って変わったと言うよりも、変わろうとしていた時に私が入ったと言うのが適切でしょう。それは親方日の丸ではなく、自分たちで経営努力をしないといけないのだという意識の変化でしょうか。

これはわたしの手柄というわけではなくて、私はお手伝いだけで、幹部と館員が一致団結してベクトルを合わせた結果だと思います。

平野

以前お話を聞いた時は、スタッフに四系列くらいあって、意見調整・コミュニケーションが大変だということでしたが。

中島

そうそう、科学系とアート系と公務員系と営業系。最初着任した時はそれぞれがそれぞれの言語で語り、会議していても結論は出ず、私自身大変混乱困惑しました。どうして組織の一体感を醸成していこうかと。

退任の時には以前と比べると上手くコミュニケーションが取れ、機能するようになりました。最初はどうかと思いましたが。

平野

それが上手く行ったというのは、どういうわけですか？

中島

組織と人材育成について絶え間なく（試行錯誤を繰り返しながら）改善を重ねていったことでしょうか。竝穴式？蛸壺型組織に少しづつ穴をあけ横串を通し、マトリックス型組織を一部導入したり、適材適所で若手や女性を幹部に登用したり。それから、人材交流もしました。

平野

いわゆる配置転換したということですか？

中島

そうです。全員が替わるわけにはいきませんが、その中に、少しずつ、入れ込んでいきました。そうすると、ジワジワジワ変化していきました。

平野

人材交流の話は、初めて聞きましたが、以前に聞いたときには、休み時間に集まって話をしたということがありませんでしたか？

中島

それは、就任して一番最初にやったことです。館の営業が終了してから、当時の解説員（インタープリター）に全員に話を聞きました。彼ら彼女らにフラストレーションが溜まっていると聞き、どうしたら改善できるか、どうしたらより良い未来館にできるかを真剣に議論しました。もちろん話を聞いてすぐに改善できるというような簡単なことではありませんでしたが、上が聞く耳を持ってくれているというメッセージの発信にはなり、その後は個人的な相談まで受けることもありました。それをずっと繰り返しました。

平野

カルロス・ゴーン氏が日産でやったのと同じですね。何人くらいに実施したのですか？

中島

わたしが最初にやった時は、延べ80人くらいでしたか。

平野

それは一人ひとりに対してですか？

中島

一人ひとりのときもあるし、3～4人とかのグループもありました。特に、不満が大きそうな人には、一対一で時間とってしました。

平野

聞くのは中島さんひとりですか？

中島

そうです。それは、一切他言しないと約束して。そうでないと、やっぱり本音を吐きませんから。

平野

なるほど、内部でコミュニケーションを取りながら交流し、全体意識を高めていったわけですね。

中島

それと、別のこともしました。各部門がタコ壺型で、同じようなことをやっているケースがあるわけです。例えば、一般の客を来館促進させる、学校を来館誘致する、企業をパートナーへ誘致する。となると、それぞれの部門にPR担当ができる。役所的で、それを横串にさしてその組織から外し横に出す。そういう人たちは横を見て、各部署が行うマーケティング活動をマーケティングセクションからサポートする、そういう努力をしようと言いました。さっき言ったマトリックス組織ですね

平野

それは、けっこう難しくはありませんか、仕事のやり方とか、相談する人を替えるわけだから？

中島

最初は、やっぱり難しかったです。どうしても、それまでの人間関係のしがらみもあり、自分はこっちやろうと思っていても、別の人から「あれもやれ」って言われますから。日本人は極めて属人的なところで気を使いますから。最初は難しかったです。

完全に上手くいったとまでは言えませんが、最初からみると、横の連携にも一体感が出てきました。

平野

そうすると、そういう横の連携を広げるということになると、全体をみて指示する人が要るのではありませんか？

中島

そうです。それで、未来館でやっていたのは、毎週役員と幹部（全部で15人位）が一

堂に会し、各部門で何が起きているかをシェアするという会合をしました。例えば、展示企画の方から「現在企画展Aの進捗はこれこれです」という報告があります。そこでは議論するのではなくて、何が起きているかをみんなで共有していくようにしました。そうすると部門長はその報告に合わせ自分の部下たちが今何をなすべきか、どこをチェックしておけば全体のペースから遅れないか、また横の連絡がうまくいっているか確認をすることができるわけです。

平野

ところで、職員数は、80人くらいですか？

中島

いや、全部で160人くらいでした。

平野

それが、だいたい高学歴集団なわけですか？

中島

基本的には、高学歴な職場で、科学コミュニケーターなどはマスター・ドクターが9割を占めていました。

そういうところで、一般職あるいは営業職には、高卒の人もいます。そういう人もパフォーマンスさえできればマネージャーとして取り上げるという人事を、最初はちょっと色々雑音があったけれど、やりました。

成果の評価

平野

それと、いくつか数字を示していただきましたが、パフォーマンスを示すような数字としては、どのようなものがありますか？

中島

そうですね、売上と入館者数、一方で経費削減、それから来館者満足度。あと科学館としてCO2削減といったところが指数目標ですね。質と量の議論はよくやりました。

来館者が増えてればそれで良いのか、いや満足度も落としてはいけない。

経費節減して、お客さんは来たけれど満足しない、となってはいけない。

平野

先ほども聞きましたが、いつもある展示と企画展示があるのですね。

中島

そうです。常設（パーマネント・エグジビジョン）と企画（スペシャル・エグゼビジョン）。企画展は、期間限定で、3カ月なら3カ月まず未来館でやって、そのあと地方に回る。極端にいうと、日本だけじゃなくて、海外も回る。

平野

それじゃ、英語バージョンとかも付けて？

中島

そうです。

平野

常設と企画の割合というのは、展示スペースでいうと、どのくらいになるのですか？

中島

未来館に一度行ってみれば分かりますが、原則として1階が企画展のフロア3階と5階（実際は2階と3階、天井が高いから）、その2フロアが常設展です。ですから、スペース的にいったら、2対1くらいです。

平野

そうすると企画というのが、結構大きな要素になりますね。

中島

なります。企画展は、別途収入が取れますから。常設展は大人600円、高校生以下200円ですが企画展をやるときは、それプラス企画展のお金が収入として取れますから。

平野

そうすると、来た人はだいたいそれ（企画展）を見るわけですね。企画のあたりはずれみたいなのは、あるのですか？

中島

それは、あります。

平野

それは、企画担当者の業績に反映するのですか？

中島

一般的にはそうですが、違う意見もあります。それは、アピールしたかしないかだけを問題にすべきではない、例えば、展示の科学的な内容は十分なのだがアトラクションの要素にかけたため来館者が少なかった。しかしアトラクションのために科学的内容を犠牲にはしないという考えもあり、「これは国の方針としてやらなきゃいけない」とか「うちはテレビ局じゃないんだから」とかいう議論はけっこうありました。

平野

結果、どういうふうになったのですか？

中島

結果は、難しいですね。民間みたいに、ボーナスが「ぼん」と出るという、そういうふうな給与システムではないから、なかなか、評価しにくい事情があります。

だけど、「あの人は、ちゃんと実力がある」というように、みんなが認めるようにはなると思います。

平野

まあ、そうですね。

中島

今までを振り返ると、去年やった「ドラえものの科学展」っていうのが人気を博しました。

ドラえもんがあのマンガの中で、何十年前にやった魔法のようなものが、今の科学でどこまでできるかというストーリーですが、3ヶ月間で26万人入りました。空前絶後の大ヒットでした。大変面白かったのですが、しかしながら満足度は一番低かった。あまりにもお客さんが入りすぎて待ち時間が長すぎた、ゆっくり見られなかったというのが満足度につながらなかった。

そういった意味で来館者の適切なレベルを議論するとても良い事例になりました。そこらへんは非常に難しいところです。

平野

難しいですね。公的機関だとお客が入ればそれでいいというものでもないですから・・・。

公的部門でのやりがい

平野

それでは、最後に、未来館の副館長をやっている、これが一番良かったというか、やりがいがあったということをお聞かせください。

中島

そうですね、3つぐらいあります。

第一に、わたしは文科系の人間だから、今まで大学の科学の先生とか研究者の人達とつき合いがなかったのですが、この仕事で、そういう人たちと出会ういろんな機会が出来たことです。

第二に、若い科学者やその卵、これから日本を背負っていく若い世代と一緒に仕事が出来て、彼らが何を考えているのかというような、そういうことに日々接触できたこと、これは、とても良かったですね。企業だったら、常に売上や利益が至上命題としてあるのですが、ここでは、日本が科学技術立国としてやっていくためには何をしなければいけないかというような、もっと根本的なことを考えられたことです。それまではそんなことを日常的に考える機会も少なかったので、未来館を運営していく中でそうしたことに触れて、とても自身勉強になりました。

第三に、未来館で開催されるロボットコンテストだとか、いろんなイベントで、小中高校生などの若い人が目を輝かせている場面をみて、こんな若い人がもっと増えたなら、日本の未来も希望がもてるというところが垣間見れたところが良かったですね。

平野

そういうのは未来館の方が、見え易いわけですね。

中島

そう、見え易いですね。

平野

分かりました。本日は、貴重なお話を聞かせていただき、どうもありがとうございました。

(インタビュー 平成23年8月11日)