

公益財団法人つくば科学万博記念財団  
中長期計画

2022年3月





## 1. はじめに

2020年初めから世界的に新型コロナウイルスの感染が拡大し、以来わが国でも数度の緊急事態宣言が発出されることとなった。感染は2022年になっても依然として続いており、この間つくばエキスポセンター（以下「センター」という）は2020年3月から3か月間、2021年1月から1か月間の臨時休館を余儀なくされた。

現行の中長期計画（以下「現計画」という）が始まった2017年度には約10年ぶりに年間入館者が19万人を超え、2018年度にはさらにこれを上回るなど、入館者は順調に増加してきたが、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、2020年度は約7万人の入館者数にとどまった。2021年度に入って回復の兆しが見られたが、夏からの第5波の到来とこれに伴う国や茨城県独自の緊急事態宣言などによってこの回復の動きは止まってしまった。

2021年9月末に緊急事態宣言が解除された後、入館者数は例年並みに戻りつつあった。しかしながら新しい変異株オミクロンの感染が世界的に拡大し、日本でも2022年に入って過去最大の感染者数を出す勢いで広がり、新型コロナウイルスの感染がいつ頃どのような形で収束していくかは予断を許さない状況である。

新しい中長期計画（以下「新計画」という）は、このような状況の中で策定されるものであり、コロナ後を見据えながらもコロナとの共存も同時に考慮することが必要とされる。また当然であるが、新計画はセンターの活動をコロナ以前の状態に回復させる役割も担うものである。

## 2. 現中長期計画とこれからの5年間（2022年～2026年）

### <現計画から受け継ぐもの（財団の使命）>

現計画は2017年3月に策定されたものであり、2017年度から2021年度までの5年間を対象としている。策定の際に「10年先までを見通したうえでの前半5年間」を対象とした計画であるとされ、見通した10年の前半5年間を準備・助走期間として、後半5年間で本格的な実施に移っていくとの構想となっている。その途中でコロナという異常事態が生じたわけであるが、科学技術と社会をめぐる現在の状況を考慮すると現計画に示されている財団の使命については変更の必要はないものと考えられる。

財団の使命については、現計画の策定の際に議論が行われている。議論の重要な点を要約すると以下のようなになる。

科学技術の発展が社会経済に大きな影響を及ぼし、未来の社会の基盤を形成する。このような中、社会の構成員が科学技術に触れ、これを理解し、社会の変化の方向について判断できることが重要である。

また、若い力が科学技術の発展を生み出していくことが必要である。未来の社会を創っていくためには、人・社会・研究活動の各々が互いにコミュニケーションしていくことが重要である。

加えて、科学技術の活動が集積しているつくば地域においては、社会がこれらの活動を理解し支えていくことも求められる。

現在、科学技術の研究開発はイノベーションによって社会課題の解決を図るという出口志向的な方向が要請されており、社会課題の選び方やその解決の仕方などの検討に社会の側からも参画していくことが重要になってきている。

この度の世界的な新型コロナウイルスの感染拡大とワクチンの開発や接種に関わる問題、地球温暖化と脱カーボンを巡る動き、世界的な異常気象の増加と自然災害の問題等々、社会と科学技術の関係がより密接になってきていることは容易に見て取れるところである。

このような中、社会の一人ひとりが科学技術を理解して、科学コミュニティと対話しながら、科学技術が推進されることが重要になってきている。

また、この科学技術の推進には、ますます多額の支出を要するようになってきており、社会からの認知や支援がさらに重要になってきている。

このように考えていくと、新計画においても財団の使命を「科学技術で人をつなぎ、未来をつくる人と文化を育てる」とすることは妥当であると考えられる。

### 3. 新しい中長期計画（計画の考え方とポイント）

#### <新計画における財団活動の基本方針>

財団のスタッフが日常の活動を行い、また将来の新しい活動を考えるためには財団の運営に関する基本方針がクリアになっている必要がある。

また、当然のことであるが基本方針は財団が抱える、あるいは直面する諸課題に対応したものであることが求められる。

現計画の中では、財団の課題としてまず財団運営の基本方針が不明確であり、

個々の業務が単発的、散漫的かつ場当たりのになっていることが挙げられており、この点、新計画の中でこの基本方針を明らかにすることが求められている。加えて、要約すれば以下のような指摘が現計画において行われている。

財団をめぐる状況の変化や財団に期待される多様化するニーズに対応していくことが必要であること。

施設設備の老朽化、展示のマンネリ化への対応が必要であること。

つくばに立地している大きな特徴を活かしていくことが必要であること。

これらの課題は現在においても多かれ少なかれ存在しており、新計画を考える際にも引き続き受け止めなければならないものである。加えて、新計画の策定を進めている時点においては、基本方針を定めるに際して考慮しなければならない新しい課題や留意すべき動きが出てきている。その中でも重要なものは次のようなものである。

まず、長期化するコロナ禍とコロナ後を見据えた動きが挙げられる。コロナ禍はセンターの活動のあり様に大きな影響を及ぼしている。財政的にはもちろんであるが、展示や催事のあり方、入館者への対応の仕方、万一の場合の危機管理のあり方などにも影響は及んでいる。コロナが一定の収束を見た後の展示や催事のあり方がコロナの前と同じでよいのかということも考えなければならない。

二つ目につくば市のつくば中心市街地まちづくりヴィジョンが具体的に進み始めたことが挙げられる。中心市街地の中にはセンター隣の「中央公園」も含まれており、センターも市が進める構想と調和する活動を行うことが求められるものとする。この点でつくば市や市が設立した民間機関との協働が重要になると考えられる。

三つ目につくば市が策定を進めている科学技術イノベーション振興指針との連携が重要である。指針の検討においても最重要課題はつくばの科学技術と市民をいかに結びつけていくかということであり、センターは大きな役割を果たすことが可能であると考えられる。市が行った科学技術に関するアンケートでも、科学に関するイベントなどで行ったことのある場所としてセンターが一番に挙げられているところである。

四つ目に国の科学技術基本計画が改定され、未来社会を創っていく力としてデジタル改革がポイントとなっていることが挙げられる。コロナ後の社会活動においてデジタル化が大きな役割を果たすと考えられており、科学館の活動やその楽しみ方においてもデジタル化が注目されることになると思われる。

最後に最も重要な課題の一つとして基金の投資環境の悪化が財団の財政に影響を及ぼしていることを挙げなければならない。投資による利益はこれまで財団やセンターの諸活動の支出の約3分の2を賄ってきており、これまで以上に入場料収入や売店収入を上げる努力とともに投資活動の実を上げる努力が必要である。同時に財団やセンターの活動を効果的かつ効率的なものにしていく努力も重要になる。施設や設備の長期的な老朽化対応の問題もこういった財政的な問題を考慮して進めていく必要がある。

以上のような課題や新しい動きを受け止め、新計画における財団やセンターの活動の基本方針を以下のように定める。

- i) つくばにある科学館として、地域社会と科学技術をつなぎ、科学技術に対する理解を深めるとともに、科学技術に対する支援が得られるように活動していく。
- ii) 未来を担うことになる児童生徒など若い世代の科学技術への関心を高めるように活動していく。
- iii) つくばを中心とする地元地域からの期待や要望に応える活動を行い、魅力ある科学館として地元における存在感を高めていく。
- iv) つくばにあるという特徴を最大限に活かして、地域の研究機関や教育機関、企業との連携協力を強化するとともに、センター運営を開かれたものにしていく。
- v) 新型コロナウイルスの感染拡大防止のための努力をはじめ、入館者やスタッフの安全確保に最大限努力する。
- vi) 財団とセンターの健全な運営を図るため、必要な収入を確保するなど財団の運営基盤の強化に努める。

#### 4. 新しい中長期計画の具体的展開

##### (1) 新計画で配慮すべき事項

これからの財団・センターの諸活動の方向性や内容を考える際には、現計画期間中に実施された活動を振り返り、評価し、問題点を洗い出しておくことが必要であり、この結果を参考資料として添付する。

項目によっては現計画に沿ってかなり進んでいるものも見られる一方、老朽化した展示物の更新や催事の充実、老朽化した設備の更新などこれから取り組

まなければならぬものも多い。評価の総括として新計画で配慮すべき事項は以下のようにまとめられる。

何度でも来てみたいという気持ちを入館者に持っていただくことが入館者数を増やすために重要である。このため、常に新しいものを提供できるように努めるとともに、館を絶えず変化させていく挑戦的な気持ちをスタッフが持つ必要がある。

科学技術の「今」やつくばの研究機関などの「今」を知らせるように努めることが重要である。大きな展示の更新は財政的に困難である場合があるが、既設の展示の分野がどのように発展しているかを示していくことは重要であり、それが社会の科学技術への理解を進めることになる应考虑すべきである。地元の方々が多く訪れるというメリットを最大限に活かしていくことが求められる。

つくば市との連携が以前にも増して重要となっており、市が進めようとしている科学技術関係の施策に、特に社会教育の点から貢献していくことが必要である。

コロナ禍がどれくらい続くか現時点では予測がつかないので、国や自治体の方針を踏まえて、コロナ禍でのセンターの活動を柔軟に行っていくことが必要である。

センターも開館以来 35 年の期間が過ぎ、建物の基本躯体の健全性は維持されているものの、展示や設備の老朽化が進んでいることは事実として認識し、対応していく必要がある。他方、財団の収入構造を考えると、これらの老朽化に完全に対応していくことは多額の投資を必要とし、逆に財団とセンターの維持・存続を脅かすことにもなりかねない。財政の健全性を確保しつつ、建物や設備の寿命を考慮して、老朽化対応を含むセンターの長期的あり方について検討していくという実際的なアプローチが求められる。

## (2) 財団・センターの諸活動の方向と内容

財団の諸活動ごとに活動の方向性などを記載する前に、全体にかかわる事項として入館者数の目標について言及する。財団の収入構造は、先にも述べたように基金の投資からの収入が全支出の約 3 分の 2 を賄う構造となっている。しかしながら、投資活動の厳しい環境や不安定性を考慮すると、できるだけ多くの入館者を確保し、入場料収入と売店収入を上げていくことが重要である。多くの入館者を確保することがとりもなおさず、科学技術と社会をつなぐとの使命そのものにも直結している应考虑すべきである。

そこで、新計画期間においてはコロナの状況にも左右されるが、徐々に入館

者数を回復させ、最終 2026 年度までにはコロナ禍前の 19 万人を超える 20 万人を確保することを全体の目標とする。

## ① 展示

1 階展示場に関しては、日常の生活の中の科学の基本（原理、仕組み等）に出会い、体験しながら科学技術の面白さに気づくことができる場として整備していく。この中で老朽化した展示については整理・撤去していくこととする。

新たに、未来の主人公である幼児向けの展示（体験展示、科学おもちゃ）も意識し、子どもたちが遊びながら親とともに科学に触れられる場を整備していく。（年間 2 点以上の更新）

2 階展示場に関しては、国の重要施策に関わる情報や最新研究動向を紹介していく場として整備していく。その際、社会の関心事項を取り上げ、外部研究機関・企業などの協力も得ながら、未来社会の生活に関わる最先端研究・技術に関する情報を紹介していく。

また身近な筑波研究学園都市の研究・技術開発に関するつくばの「今」を発信する役割を果たしていくとともに、科学の街つくばをアピールしていくこととする。

既存の展示テーマに関しては、計画的に最新情報に更新し、展示の老朽化を回避していく。（展示情報の毎年更新）

3D シアターを宇宙空間、深海など立体的空間の体感による好奇心を誘発するものとして運用方法も含めて多様な活用方法を検討していく。その際には学校とも連携した教育ツールとしての活用も念頭に番組制作を検討していく。

屋外展示場等は、安全を意識した上で老朽化した展示物の整備を進めるとともに H-2 ロケット実物大模型などがつくばのランドマークとなっていることを意識し、美観にも配慮した整備を行っていく。

以上を念頭に現状を把握しながら、計画的に進めていくこととする。

## ② 催事

サイエンスショーなどについては、科学への興味を惹起することを念頭に、原理・法則など科学の基礎を直感的に理解できるように常に工夫し、新しいテーマも取り入れながら、プログラムの充実を図っていく。その際、より効果的な催事とするために子どもたちだけでなく、その保護者なども対象に含むことを考慮する。（年間 1 つ以上の新テーマ導入）



科学技術の面白さはもちろん、驚きや発見のある場を提供するため、外部関係機関からの連携協力を得て、話題性のあるテーマで企画展などを行っていく。実施にあたっては、繰り返し訪れる入館者に常に新鮮さを与えることができ、新しい発見と出会い、わくわくする科学館を意識して、季節毎の開催を主としてミニ企画展等を含め、年間を通じて開催し、展示ホール等の稼働率を上げていく。(展示ホールでの毎月1件以上のイベント開催)

### ③ プラネタリウム

子どもから大人まで様々な客層を対象に入館者数の増加が期待できる番組を上映するとともに、デジタルプラネタリウムシステムの機能を有効に活用し、シミュレーション映像などを取り入れ解説の充実を図り、一般向け、学校向けなど対象に応じてわかりやすい柔軟な上映を行っていく。(毎月1回以上の解説の更新)

また、内外状況を見て現在制作を中止しているセンター独自の番組づくりにも取り組んでいく。

プラネタリウムホールを星空の投影だけにとどめず、広く科学技術関係はもとより、文化芸術など異分野にまたがる連携なども通じて全天周ドーム映像の潜在的能力の可能性へ挑戦する。(年間1回以上のイベント開催)

プラネタリウムがつくばの天文教育の教材と位置づけられるよう、学習投影のみならず児童生徒たちの活動の場として、地元の小学校・中学校の理科授業における天文教育や科学教育を支援していく。このため、諸教育機関との対話や連携を強化していく。(年間1校以上との連携)

プラネタリウム設備の確実な保守および運用体制の整備の下、設備運用トラブルによる料金払い戻しを可能な限り避けることを目指す。(年間払い戻しゼロ)

センターにおける次代のプラネタリウムの姿を検討し、将来のリニューアルに向けて2024年度には基本的な構想を取りまとめる。

### ④ 普及啓発業務

つくば地域を中心に子どもたちの人材育成支援の一つとして、引き続きアウトリーチ活動に取り組んでいく。特に、学校・教育機関との意見交換などを積極的に行い、新たな手法による展開も含め活動の充実を図り、社会教育の場として貢献していく。

加えて、学校に通うことが困難な子どもたちへの多様なアプローチも拡充していく。また、これらの活動においては、科学知識豊富なボランティアインス

トラクターが活躍できる場としても工夫を加えていく。(本計画期間中に年間20件以上の学校への普及活動支援)

地域における生涯教育も念頭に、多様な世代に生活の中の科学の再発見など多様な学びの場を提供していく。

学校の理科を越えた科学の楽しさを伝えるエキスポ科学クラブの活動をより魅力あるものとするため、対象の拡大や多様なプログラムづくりを進め、センターの主要活動の一つとして充実を図っていく。(本計画期間中に年間クラブ員90名以上)

助成支援事業については、財団の財政事情を考慮した助成のあり方を検討し、科学技術に関わる人材の育成、国際交流の促進を目的とした事業へ適正な助成を行っていく。

語学研修事業については、文部科学省研究交流センターとも連携し、収益性も念頭に効果的に実施していく。この際、コロナ禍での授業のあり方や研修者の所属組織からの要望も考慮していく。

#### ⑤ 広報と情報発信業務

センター活動のタイムリーかつ効果的な広報とともに、科学の街つくばの情報発信サテライト機能を目指す。また、センター活動計画に基づき、戦略的な広報を行っていくことが必要であり、常に効果を評価しながら最適化を図っていく。

利用者の情報環境の変化を的確に捉え、HPやSNSでの発信、メールマガジンの活用の強化を進める一方、ポスター、チラシなど紙媒体の見直しなどを含め、目的に合った媒体による効果的な活動を行っていく。このためにもHPや特にSNSの閲覧者、メールマガジン読者数を増やす工夫を行っていく。(本計画期間中に年間SNSフォロワー数：5,000人以上、メールマガジン読者数：3,000人以上)

つくばにある科学館として、地元自治体、関係機関との連携による相互情報発信を通じて地域全体の科学活動が俯瞰できるポータルサイト機能を充実していく。(本計画期間中にサイエンスニュースアクセス数：30,000件以上/月)

#### ⑥ 財務

財団とセンターの活動を健全に実施していくためにしっかりとした財政基盤を確保していくことが重要である。

入場料収入と売店収入については入館者数の目標を考慮して2026年度には1.2億円を超える収入を確保できるように努力する。また、一人あたりの客単

価を上げていくことも重要であり、入館料に関しては必要に応じ年間パスポートなどの料金改定を検討し、売店については魅力ある新商品の開発に努めていく。

投資活動については、厳しい投資環境の中できるだけ幅広い情報の収集に努め、最低でも年間2.3億円、可能であれば2.5億円以上の収入を目指す。できるだけ多くの投資収入を確保する観点から、投資環境の状況に応じて投資規則の改定も検討していく。また、財団とセンター活動の方向に沿った外部資金の獲得に向けた努力を強化していく。

なお、財団とセンターの活動をできる限り効果的かつ効率的に行うように努めることも重要であり、職員一人ひとりが財務の状況を理解できるようにしていく。

#### ⑦ 人事

財団とセンターの活動を効果的かつ効率的に実施し、また、新しいことに挑戦しセンターを変化させていく気持ちを涵養していくためにも職員の教育を強化していくことが必要である。このため他館視察や研修（外部発表含む）など積極的に行っていく。（職員年間1回以上の視察、研修）

また、能力や活動の成果を評価し、それに応じて契約職員の正規職員への登用を検討していく。他方、総人件費を適正なレベルに抑制していく観点も重要であることから、適正なスタッフの規模や組織体制について検討していく。

#### ⑧ 施設設備対応

コンクリートの寿命を考えると建物の寿命はおよそ60年とされている。センターでは、建物の調査を民間調査機関に委託し、現時点では基本躯体に問題はないものとされている。しかしながら、開館以来35年を経て、水系統や電気系統などには劣化が発生してきていることも事実である。

したがって、入館者の利便性を考慮しつつ、建物全体の寿命も考え、優先順位を付しながら老朽化に対応していくこととし、消防設備や電気設備の一部更新など行っていく。

#### ⑨ 外部との連携

センターの活動がつくば市の動きやつくば中心市街地まちづくりヴィジョンの動向と隔たりが生まれないう、定例の関係者との情報交換会などを通じて常にセンターの活動のあり方を考え、より緊密に協力対応しながら、つくば市の科学技術政策の実施に連携協力していく。

特に地元研究機関、教育機関、企業などとの連携協力は、センター事業を行う上での基本と考え、これにより事業を充実させていく。

⑩ コロナ対応など安全管理

入館者とスタッフの安全確保を最優先として、センターの活動のあり方を考え、諸活動を実行していく。特にコロナに関しては国や県の対策なども踏まえて柔軟に対応していく。

以上