

第2部 博物館の経営

第1章 博物館の経営力 —博物館の経営力を測る枠組・指標の提案と測定—

杉長 敬治（国立教育政策研究所）

概要

「博物館総合調査」の調査項目とデータを活用して、我が国の博物館の経営力を測定する枠組として、3つの博物館経営力（「マネジメント・危機管理能力」「ネットワーク力」「広報・情報発信力」）を提示し、3つの経営力とその総計について、日本の博物館がどのような状況にあるかを測定した。その結果、博物館経営力は、博物館が保有する経営資源の状況、とりわけ人的資源と密接な関連があることが確認できた。

キーワード 博物館経営力, マネジメント・危機管理能力, ネットワーク力, 広報・情報発信力

1 はじめに

近年、日本の博物館界でも、館の目的・使命の再定義、博物館評価、危機管理、他館や博物館以外の組織との連携協力、ICTを活用した情報発信の重要性が指摘され、さまざまな取組が行われるようになった。博物館経営においては、職員、施設設備、博物館資料、資金、事業実施のノウハウなどの経営資源の重要性が指摘されてきたが、昨今は、経営資源に加えて、経営力の重要性が指摘されるようになった。その背景には、近年、財政事情の悪化により職員や予算が削減される中で、博物館が事業成果をあげるために必要な博物館固有の能力である経営力が注目されるに至った事情がある。本稿では、「博物館総合調査」のデータを活用して、博物館経営力を測定する枠組・指標として、3つの経営力を提示し、それぞれの経営力とその総計を測定した。

なお、表に示した数字は、四捨五入により表記していることから、比率の合計が一致しない場合があることをお断りしておく。

2 博物館経営力の基本的仕組みと経営力の測定

2では、「博物館総合調査」のデータを使用して、博物館の経営力として、「マネジメント・危機管理能力」「ネットワーク力」「広報・情報発信力」の3つを提示し、設置者別に博物館経営力の状況を記述・分析する。

(1) マネジメント・危機管理能力

表1と表2に、マネジメント・危機管理能力の指標である26項目を示した。目的・使命の明示、博物館倫理、博物館評価、設置者評価、館長の配置、研修、危機管理、地震対策、情報セキュリティについての項目からなる。各項目に1点、0.5点、0点を配点した。配点の総計は25.5点である。

表1 マネジメント・危機管理能力の項目と配点(①マネジメント部分)

調査項目 番号は、調査票の対応項目	内 容	選択肢			配点		
		1	2	3	1	2	3
目的・使命の明示 2-4	1 館の目的・使命をわかりやすくHP、パンフレット、ポスター等で示しているか	している	していない		1	0	
博物館の倫理規程	2-5 1 ICOM倫理規程(認知状況)	知っている	知らない		1	0	
	2 博物館の原則(認知状況)	知っている	知らない		1	0	
	3 ICOM倫理規程(周知・活用状況)	行っている	行っていない		1	0	
	4 博物館の原則(周知・活用状況)	行っている	行っていない		1	0	
	5 その他の行動規範(周知・活用状況)	行っている	行っていない		1	0	
博物館評価	2-6 1 自己評価(実施状況)	定期的実施	非定期実施	未実施	1	0.5	0
	2 外部評価(実施状況)	定期的実施	非定期実施	未実施	1	0.5	0
	3 第三者評価(実施状況)	定期的実施	非定期実施	未実施	1	0.5	0
	4 自己評価(公開状況)	している	していない		1	0	
	5 外部評価(公開状況)	している	していない		1	0	
	6 第三者評価(公開状況)	している	していない		1	0	
設置者評価 2-7	1 設置者等による評価の実施	定期的実施	非定期実施	未実施	1	0.5	0
3-2 3-3 館長の配置	1 常勤館長の配置	配置	未配置		1	0	
	2 非常勤館長の配置	配置	未配置		0.5	0	
3-11 学芸員研修	1 学芸系職員を対象にした研修の実施(自館での実施)	定期的実施	非定期実施	未実施	1	0.5	0
	2 学芸系職員を対象にした研修の実施(他館・他機関の実施する研修への参加・派遣)	実施	未実施		1	0	

表4 ネットワーク力の項目と配点

調査項目 番号は、調査票の対応項目	内 容	選択肢			配点			
		1	2	3	1	2	3	
11-4 学校との連携や学校との関係	1	授業の一環として児童・生徒が来館すること	よくある	時々ある	ない	1	0.5	0
	2	遠足や修学旅行等の行事として、児童・生徒が来館すること	よくある	時々ある	ない	1	0.5	0
	3	職場体験の一環として、児童・生徒が来館すること	よくある	時々ある	ない	1	0.5	0
	4	学芸系職員が博物館で児童・生徒を指導すること	よくある	時々ある	ない	1	0.5	0
	5	学芸系職員が学校に向いて児童・生徒を指導すること	よくある	時々ある	ない	1	0.5	0
	6	学校関係者に、来館のための事前のオリエンテーション(説明会や下見への対応等)をすること	よくある	時々ある	ない	1	0.5	0
	7	教員対象の講座や講習会を開くこと	よくある	時々ある	ない	1	0.5	0
	8	教育委員会等が行う教員研修と連携して館が事業・活動を行うこと	よくある	時々ある	ない	1	0.5	0
	9	学校に資料や図書を貸し出すこと	よくある	時々ある	ない	1	0.5	0
	10	館と特定の学校が連携して博物館を利用した教育実践について研究をすること	よくある	時々ある	ない	1	0.5	0
11-5 大学等との連携	1	大学等からの博物館実習生の受入れ	よくある	時々ある	ない	1	0.5	0
	2	大学等からのインターンの受入れ	よくある	時々ある	ない	1	0.5	0
	3	大学等の教育(博物館実習を除く)に学芸系職員が参画すること	よくある	時々ある	ない	1	0.5	0
	4	卒業研究や大学院生の研究に博物館が活用されること	よくある	時々ある	ない	1	0.5	0
	5	共同研究を実施すること	よくある	時々ある	ない	1	0.5	0
	6	展示や催事等を共催すること	よくある	時々ある	ない	1	0.5	0
	7	展示や調査研究のための標本を貸借すること	よくある	時々ある	ない	1	0.5	0
友の会 13-1	1	友の会の有無	ある	ない		1	0	
後援会・協力会 14-1	1	後援会・協力会の有無	ある	ある	ない	1	1	0
ボランティア 15-1	1	ボランティアの受け入れをしているか否か	いる	いない		1	0	
16-1-2 国内の他の博物館との連携・協力	1	資料の貸借	している	していない		1	0	
	2	資料の交換	している	していない		1	0	
	3	展覧会の共同実施	している	していない		1	0	
	4	館同士の共同研究(館員の個人レベルの共同研究は除く)	している	していない		1	0	
	5	学芸系職員の派遣・受入れ	している	していない		1	0	
	6	共同広報	している	していない		1	0	
	7	イベントの共催	している	していない		1	0	
	8	職員の合同研修	している	していない		1	0	
	9	大規模災害時の救援等の相互協力	している	していない		1	0	
	10	その他	している	していない		1	0	
16-2 博物館の連携組織への加入状況	1	日本博物館協会	している	していない		1	0	
	2	館種別団体(全国美術館会議、全国科学博物館協議会、日本動物園水族館協会等)	している	していない		1	0	
	3	専門別団体(日本プラネタリウム協会、西日本自然史系博物館ネットワーク等)	している	していない		1	0	
	4	博物館学系団体(全日本博物館学会、日本ミュージアム・マネージメント学会、日本展示学会等)	している	していない		1	0	
	5	共同事業等を目的とした複数館の連携組織	している	していない		1	0	
	6	都道府県の博物館協会・協議会	している	していない		1	0	
	7	その他の地域的な博物館のネットワーク	している	していない		1	0	
16-3 国外館との交流	1	外国の博物館との定期的な交流の実施をしているか否か	している	していない		1	0	
16-4 図書館等との連携・協力	1	都道府県立図書館	している	していない		1	0	
	2	市(区)町村立図書館	している	していない		1	0	
	3	大学図書館	している	していない		1	0	
	4	学校図書館(3を除く)	している	していない		1	0	
	5	専門図書館	している	していない		1	0	
	6	公文書館	している	していない		1	0	
	7	公民館	している	していない		1	0	
	8	市(区)町村・県史編纂所	している	していない		1	0	
16-5 社会教育関係団体等との連携・協力	1	地方公共団体が主催する生涯学習活動と連携して、館が事業・活動を行うこと	よくある	時々ある	ない	1	0.5	0
	2	デパートや新聞社等の民間のカルチャー・スクールと連携して、館が事業・活動を行うこと	よくある	時々ある	ない	1	0.5	0
	3	地域の自主的な学習サークルの活動に館として協力すること	よくある	時々ある	ない	1	0.5	0
	4	地域の自主的な学習サークルに館への協力を求めること	よくある	時々ある	ない	1	0.5	0
	5	地域住民や地域のサークル・団体等に、館の施設を提供すること	よくある	時々ある	ない	1	0.5	0
	6	地元の企業・業者・事業所等と協賛・協力し合って事業・活動を行うこと	よくある	時々ある	ない	1	0.5	0
	7	地元の企業・業者・事業所等がつくる団体(商店会、商工会、商工会議所、農協等)と協賛・協力し合って事業・活動を行うこと	よくある	時々ある	ない	1	0.5	0
	8	町づくりや町の活性化を目的に行政や市民等が作っている団体に協力して事業・活動を行うこと	よくある	時々ある	ない	1	0.5	0
	9	観光協会、旅行者等と連携・協力すること	よくある	時々ある	ない	1	0.5	0
						55		

表7 広報・情報発信力の項目と配点 (②)

調査項目 番号は、調査票の対応項目	内 容	選択肢		配点		
		1	2	1	2	
12-1 広報活動の状況	1	友の会や後援会等博物館関連団体を通じた広報	行っている	行っていない	1	0
	2	学校へのポスター、チラシの配布	行っている	行っていない	1	0
	3	学校や教員の会議等に出かけて行っての説明	行っている	行っていない	1	0
	4	社会教育施設や各種団体へのポスター、チラシの配布	行っている	行っていない	1	0
	5	地方公共団体の広報誌への掲載	行っている	行っていない	1	0
	6	個人へのダイレクト・メール	行っている	行っていない	1	0
	7	新聞広告	行っている	行っていない	1	0
	8	各種交通機関での広告(車内広告、駅構内広告等)	行っている	行っていない	1	0
	9	プレスへの広報依頼(新聞・雑誌、テレビ・ラジオへのプレスリリースによる掲載依頼)	行っている	行っていない	1	0
	10	ウェブサイト(ホームページ)による広報	行っている	行っていない	1	0
	11	メールマガジン等電子メールを使った広報	行っている	行っていない	1	0
	12	ブロガー向け内覧会等参加型メディアを活用した広報	行っている	行っていない	1	0
	13	SNS(ソーシャル・ネットワーク・サービス)を使った広報	行っている	行っていない	1	0
12-2 広報誌・刊行物の作成状況	1	無償のニュースリーフレット	作成している	作成していない	1	0
	2	会費・購読料等を必要とする定期刊行物	作成している	作成していない	1	0
	3	「メールマガジン」「ブログ」等ウェブ上の普及誌	作成している	作成していない	1	0
	4	館報・年報	作成している	作成していない	1	0
	5	研究紀要(研究論文が掲載された館報・年報を含む)	作成している	作成していない	1	0
	6	外部出版社から発行される一般書	作成している	作成していない	1	0
	7	その他の地域的な博物館のネットワーク	作成している	作成していない	1	0
				27		

表8 広報・情報発信力の得点状況 (設置者別)

	N	平均得点	広報・情報発信力得点区分別館数(比率)								
			0-4.5点	5-9.5点	10-14.5点	15-19.5点	20-24.5点	25-29.5点			
設置者 国立	国	11	9.55	27.3%	9.1%	54.5%	9.1%				
	独立行政法人	20	14.85		30.0%	15.0%	20.0%	30.0%	5.0%		
	国立大学法人・大学共同利用機関法人	25	10.84	16.0%	16.0%	52.0%	8.0%	4.0%	4.0%		
	国立計	56	12.02	12.5%	19.6%	39.3%	12.5%	12.5%	3.6%		
	公立	都道府県	234	13.00	6.8%	17.1%	37.6%	29.1%	8.5%	0.9%	
		市(区)	1,167	8.37	18.8%	41.8%	32.1%	6.4%	0.9%		
		市区内 市	東京23区	34	10.32	5.9%	32.4%	47.1%	14.7%		
			指定都市	119	11.32	5.0%	31.1%	40.3%	18.5%	5.0%	
			市(人口50万人以上)	26	10.19	15.4%	23.1%	46.2%	15.4%		
			市(人口30万人以上)	127	10.02	9.4%	31.5%	47.2%	11.0%	0.8%	
市(人口10万人以上)			337	8.38	15.4%	47.8%	30.9%	5.6%	0.3%		
市(人口10万人未満)			524	7.06	27.3%	44.5%	25.8%	2.1%	0.4%		
町		266	6.25	33.8%	44.7%	20.7%	0.8%				
村		34	5.79	41.2%	41.2%	17.6%					
組合	4	8.50		75.0%	25.0%						
その他	4	12.25	25.0%		50.0%		25.0%				
公立計	1,709	8.63	19.9%	38.9%	30.8%	8.5%	1.8%	0.1%			
私立	公益財団法人・公益社団法人	159	9.27	9.4%	42.8%	37.1%	8.2%	2.5%			
	一般財団法人・一般社団法人	52	6.33	30.8%	51.9%	13.5%	3.8%				
	その他の非営利法人	114	6.51	43.9%	28.1%	23.7%	4.4%				
	民間企業	114	7.12	25.4%	45.6%	23.7%	5.3%				
	個人	21	4.48	52.4%	42.9%	4.8%					
	その他	5	8.00	20.0%	40.0%	20.0%	20.0%				
私立計	465	7.51	26.2%	40.9%	26.2%	5.8%	0.9%				
総計	2,230	8.48	21.0%	38.8%	30.1%	8.0%	1.9%	0.2%			

(4) 博物館経営力 (3区分の総計)

(1)から(3)では、博物館経営力を3つの区分別に、項目と得点の配点、設置者別の得点状況を見た。表9に、3つの区分の得点を合計したもの(総計)の得点状況を、設置者別に示した。取り上げた館は、3つの区分全部に回答している館(2,226館)である。配点の総計は107.5点である。

平均得点は、国立館36.76点、公立館27.83点、私立館25.67点である。50点を超える館の比率は、国立館21.4%、公立館5.9%、私立館3.0%である。平均得点が高いのは、国立館・独立行政法人(42.80点)、公立館・都

道府県 (38.99 点), 公立館・東京 23 区 (35.93 点) である。得点が低いのは, 私立館・個人 (16.55 点), 公立館・村 (19.35 点), 公立館・町 (21.59 点) である。平均得点の最も高い館 (最大値の列を参照) を見ると, 最も高いのは, 公立館・指定都市 74.0 点, 公立館・都道府県 70.0 点, 公立館・人口 30 万人以上の市 69.5 点で, 国立館の最高得点 (68.0 点), 私立館の最高得点 (67.5 点) を上回る。

表 9 博物館経営力 (総計) の得点状況 (設置者別)

	N	平均得点	最小値	最大値	博物館経営力(総計) 得点区別館数(比率)									
					0-9.5点	10-19.5点	20-29.5点	30-39.5点	40-49.5点	50-59.5点	60-69.5点	70点-		
国立	国	11	30.45	10.0	50.0		36.4%	9.1%	27.3%	18.2%	9.1%			
	独立行政法人	20	42.80	11.0	68.0		10.0%	20.0%	10.0%	15.0%	25.0%	20.0%		
	国立大学法人・大学共同利用機関法人	25	34.70	14.5	60.0		8.0%	32.0%	24.0%	28.0%	4.0%	4.0%		
	国立計	56	36.76	10.0	68.0		14.3%	23.2%	19.6%	21.4%	12.5%	8.9%		
	都道府県	234	38.99	5.5	70.0	1.7%	9.8%	13.2%	26.1%	24.4%	18.4%	6.0%	0.4%	
公立	市(区)	1,164	27.22	0.0	74.0	7.5%	19.2%	32.1%	27.6%	10.3%	2.6%	0.5%	0.2%	
	市区内訳	東京 23 区	34	35.93	18.0	59.0		2.9%	29.4%	41.2%	11.8%	14.7%		
		指定都市	118	35.68	6.5	74.0	1.7%	10.2%	27.1%	22.9%	22.0%	10.2%	4.2%	1.7%
		市 (人口50万人以上)	26	32.63	1.5	47.5	3.8%	7.7%	15.4%	50.0%	23.1%			
		市 (人口30万人以上)	127	31.49	5.5	69.5	3.9%	11.0%	22.0%	40.2%	18.1%	3.9%	0.8%	
		市 (人口10万人以上)	337	27.18	1.0	52.5	6.5%	18.7%	32.9%	29.7%	10.7%	1.5%		
		市 (人口10万人未満)	522	23.47	0.0	56.5	10.9%	25.3%	36.2%	22.2%	4.8%	0.6%		
		町	266	21.59	1.0	53.0	10.5%	34.6%	35.3%	15.8%	2.6%	1.1%		
	村	34	19.35	5.0	38.0	11.8%	47.1%	29.4%	11.8%					
	組合	4	30.25	17.0	40.0		25.0%		50.0%	25.0%				
	その他	4	35.13	13.0	50.5		25.0%		25.0%	25.0%	25.0%	0.0%		
	公立計	1,706	27.83	0.0	74.0	7.2%	20.9%	29.8%	25.3%	10.9%	4.5%	1.2%	0.2%	
私立	公益財団法人・公益社団法人	159	29.49	4.0	67.5	3.8%	13.8%	36.5%	32.1%	7.5%	3.8%	2.5%		
	一般財団法人・一般社団法人	52	22.49	8.0	54.5	1.9%	48.1%	32.7%	15.4%		1.9%			
	その他の非営利法人	114	24.15	0.0	58.5	12.3%	27.2%	24.6%	24.6%	9.6%	1.8%			
	民間企業	113	25.00	4.5	58.5	8.8%	23.0%	35.4%	21.2%	10.6%	0.9%			
	個人	21	16.55	6.0	33.5	23.8%	52.4%	9.5%	14.3%					
	その他	5	25.80	3.5	45.0	40.0%			40.0%	20.0%				
私立計	464	25.67	0.0	67.5	8.2%	24.8%	31.3%	25.0%	7.8%	2.2%	0.9%			
総計	2,226	27.60	0.0	74.0	7.2%	21.6%	30.0%	25.1%	10.5%	4.2%	1.3%	0.1%		

3 博物館経営力の測定 (館種別・開館時期別・設置場所別)

3 では, 博物館経営力の状況を, 博物館の館種 (表 10 参照), 開館時期 (表 11 参照), 設置場所 (表 12 参照) 別に記述・分析する。

(1) 館種別

平均得点が高いのは総合と動物園, 低いのは郷土, 植物園と歴史である。郷土は 20 点未満の館が 4 割を超える。

表 10 博物館経営力 (総計) の得点状況 (館種別)

館種	N	博物館経営力(総計)			内訳 (平均) 博物館経営力(総計)			博物館経営力(総計) 得点区別館数(比率)							
		平均値	最小値	最大値	マネジメント・危機管理力	ネットワーク力	広報・情報発信力	0-9.5点	10-19.5点	20-29.5点	30-39.5点	40-49.5点	50-59.5点	60-69.5点	70点-
総合	109	36.11	1.5	66.0	8.25	16.17	11.69	0.9%	8.3%	21.1%	30.3%	28.4%	9.2%	1.8%	
郷土	283	22.96	2.0	54.5	5.57	10.83	6.55	10.2%	30.7%	32.9%	21.6%	3.2%	1.4%		
美術	464	31.20	3.0	69.5	7.54	13.41	10.26	3.2%	16.6%	27.4%	30.2%	12.7%	7.5%	2.4%	
歴史	1,038	25.16	0.0	70.0	6.14	11.41	7.60	9.6%	25.0%	32.6%	21.6%	8.1%	2.6%	0.5%	0.1%
自然史	88	32.40	4.5	73.5	7.66	15.13	9.61	9.1%	14.8%	18.2%	26.1%	17.0%	6.8%	6.8%	1.1%
理工	103	30.73	6.5	61.5	7.54	13.79	9.40	3.9%	14.6%	29.1%	30.1%	15.5%	4.9%	1.9%	
動物園	42	35.77	13.0	74.0	8.38	17.13	10.26		11.9%	16.7%	45.2%	11.9%	4.8%	7.1%	2.4%
水族館	48	32.96	10.5	55.5	8.29	15.13	9.54		6.3%	33.3%	37.5%	14.6%	8.3%		
植物園	39	25.15	7.5	47.5	6.49	10.92	7.74	10.3%	23.1%	30.8%	20.5%	15.4%			
動水植物園	12	28.33	14.0	53.5	6.63	13.29	8.42		25.0%	41.7%	8.3%	16.7%	8.3%		
総計	2,226	27.60	0.0	74.0	6.69	12.43	8.49	7.2%	21.6%	30.0%	25.1%	10.5%	4.2%	1.3%	0.1%

(2) 開館時期別

平均得点が高いのは明治期（-1912年）と2000-2009年に開館した館である。低いのは大正期（1912-1925年）と1960年代に開館した館である。大正期に開館した館は、広報・情報発信力が特に低い。

表11 博物館経営力（総計）の得点状況（開館時期別）

開館時期	N	博物館経営力(総計)			<内訳>博物館経営力(総計)(平均)			博物館経営力(総計) 得点区分別館数(比率)							
		平均値	最小値	最大値	マネジメント・危機管理能力	ネットワーク力	広報・情報発信力	0-9.5点	10-19.5点	20-29.5点	30-39.5点	40-49.5点	50-59.5点	60-69.5点	70点-
(明治)-1912	16	42.13	11.0	68.0	9.94	18.50	13.69		12.5%	25.0%	6.3%	18.8%	12.5%	25.0%	
(大正)1912-1925	14	21.64	0.0	46.0	4.07	10.64	6.93	21.4%	14.3%	35.7%	21.4%	7.1%			
1926-1949	47	29.40	6.5	73.5	7.27	13.41	8.72	4.3%	29.8%	23.4%	21.3%	6.4%	10.6%	2.1%	2.1%
1950-1959	100	29.23	1.5	64.5	7.04	13.62	8.57	6.0%	23.0%	25.0%	23.0%	15.0%	7.0%	1.0%	
1960-1969	153	25.62	2.0	67.5	6.19	11.67	7.76	10.5%	26.1%	26.8%	24.8%	7.2%	3.3%	1.3%	
1970-1979	312	26.71	1.0	58.0	6.32	12.34	8.05	7.4%	24.4%	28.5%	24.4%	11.9%	3.5%		
1980-1989	600	26.39	0.0	65.0	6.56	11.94	7.89	8.8%	23.2%	30.2%	25.3%	7.5%	4.0%	1.0%	
1990-1999	678	27.43	2.5	74.0	6.58	12.17	8.68	7.4%	21.1%	31.9%	23.7%	10.9%	3.7%	1.2%	0.1%
2000-2009	277	31.26	6.5	70.0	7.53	13.95	9.78	2.9%	12.6%	30.7%	30.7%	14.8%	5.4%	2.5%	0.4%
2010-	29	28.12	12.5	45.5	7.57	11.10	9.45		20.7%	34.5%	31.0%	13.8%			
総計	2,226	27.60	0.0	74.0	6.69	12.43	8.49	7.2%	21.6%	30.0%	25.1%	10.5%	4.2%	1.3%	0.1%

(3) 設置場所別

平均得点が30点を超えるのは、東京23区、人口50万人以上の市、指定都市、人口30万人以上の市にある館である。平均得点が低いのは村と町にある館である。村にある館は、20点未満の館が5割を超える。

表12 博物館経営力（総計）の得点状況（設置場所別）

設置場所	N	博物館経営力(総計)			<内訳>博物館経営力(総計)(平均)			博物館経営力(総計) 得点区分別館数(比率)							
		平均値	最小値	最大値	マネジメント・危機管理能力	ネットワーク力	広報・情報発信力	0-9.5点	10-19.5点	20-29.5点	30-39.5点	40-49.5点	50-59.5点	60-69.5点	70点-
東京23区	115	35.10	11.5	68.0	9.55	14.68	10.87		6.1%	36.5%	28.7%	13.9%	10.4%	4.3%	
指定都市	264	33.05	0.0	74.0	7.97	14.72	10.36	3.8%	15.5%	25.0%	23.1%	18.6%	10.2%	3.0%	0.8%
市(人口50万人以上)	45	33.34	1.5	52.5	8.00	14.43	10.91	2.2%	8.9%	15.6%	44.4%	26.7%	2.2%		
市(人口30万人以上)	228	32.07	5.5	69.5	7.59	14.25	10.24	5.3%	12.7%	20.6%	34.2%	18.9%	6.6%	1.8%	
市(人口20万人以上)	151	29.92	2.0	70.0	7.75	12.87	9.30	6.0%	17.9%	25.8%	27.2%	15.2%	6.6%	0.7%	0.7%
市(人口10万人以上)	341	27.78	1.0	67.5	6.74	12.55	8.50	6.2%	21.1%	30.8%	27.9%	9.4%	2.9%	1.8%	
市(人口5万人以上)	405	24.84	0.0	66.5	5.84	11.31	7.69	10.6%	22.5%	33.6%	25.2%	5.7%	2.0%	0.5%	
市(人口3万人以上)	217	24.44	3.0	62.0	5.79	11.44	7.20	10.1%	26.3%	34.1%	20.3%	6.5%	1.8%	0.9%	
市(人口3万人未満)	76	24.12	3.0	47.5	5.39	11.34	7.39	9.2%	25.0%	34.2%	22.4%	9.2%			
町	343	22.95	1.0	65.0	5.51	10.74	6.70	9.0%	33.5%	32.9%	17.8%	4.4%	2.0%	0.3%	
村	41	19.80	5.0	39.0	4.90	9.07	5.83	12.2%	43.9%	29.3%	14.6%				
総計	2,226	27.60	0.0	74.0	6.69	12.43	8.49	7.2%	21.6%	30.0%	25.1%	10.5%	4.2%	1.3%	0.1%

4 博物館経営力の測定（経営資源、事業成果別）

4では、博物館経営力の状況を、経営資源、事業成果別に記述・分析する。

(1) 職員総数区分別—職員総数が多い順に区分した館の経営力の状況—

職員総数の上位区分から下位に向けて、経営力の平均得点の数値が低くなる。平均得点が高いのは職員総数上位1-5%の館（45.86点）、低いのは上位51-100%の館（21.50点）である（表13参照）。

表13 博物館経営力（総計）の得点状況（職員総数区分別）

職員総数区分	N	職員総数 平均(人)	博物館経営力(総計)			<内訳>博物館経営力(総計)(平均)			博物館経営力(総計) 得点区分別館数(比率)							
			平均値	最小値	最大値	マネジメント・危機管理能力	ネットワーク力	広報・情報発信力	0-9.5点	10-19.5点	20-29.5点	30-39.5点	40-49.5点	50-59.5点	60-69.5点	70点-
上位1-5%	108	61.73	45.86	7.0	74.0	10.78	20.34	14.74	1.9%	1.9%	5.6%	23.1%	26.9%	24.1%	14.8%	1.9%
上位6-10%	107	24.31	41.70	13.0	73.5	9.66	18.32	13.72		3.7%	17.8%	22.4%	29.9%	15.9%	9.3%	0.9%
上位1-20%	213	15.13	36.59	4.0	67.5	8.61	16.07	11.91	1.4%	5.6%	19.7%	36.6%	24.4%	10.8%	1.4%	
上位21-50%	645	7.81	30.77	5.5	56.5	7.62	13.66	9.50	0.9%	11.5%	31.9%	38.9%	13.5%	3.3%		
上位51-100%	1,066	2.88	21.50	0.0	57.0	5.28	9.93	6.30	12.1%	33.1%	35.0%	16.1%	3.0%	0.7%		
職員総数無回答	87		16.85	1.0	45.0	3.63	8.02	5.20	24.1%	40.2%	24.1%	9.2%	2.3%			
総計	2,226	9.63	27.60	0.0	74.0	6.69	12.43	8.49	7.2%	21.6%	30.0%	25.1%	10.5%	4.2%	1.3%	0.1%

また、職員総数上位 51-100%の館には 50 点を超える館が 7 館ある。上位 21-100%の館では 28 館ある。このことは、職員総数が少ない館でも、博物館経営力を高めることが可能であることを示唆している。表 14 に、この 28 館の基本特性(設置者、館種と設置場所)を示した。

表 14 職員総数が少ない館で博物館経営力(総計)の得点が 50 点以上の館の特性

設置者	館種	博物館の所在地								
		東京23区	指定都市	市(人口30万人以上)	市(人口20万人以上)	市(人口10万人以上)	市(人口5万人以上)	市(人口3万人以上)	町	総計
国立	歴史		1							1
	総合			1		1				2
公立	郷土	1				1			1	3
	美術	1	2	1				1	1	6
	歴史		2		1			4		7
	自然史		1		2					3
	水族館			1						1
	公立計		2	5	3	3	2	4	1	2
私立	美術	2							1	3
	歴史				1				1	2
	私立計	2			1				1	5
総計		4	6	3	4	2	4	2	3	28

(2) 年間支出総額区分別—平成 24 年度の年間支出総額の金額が多い順に区分した館の経営力の状況—

年間支出総額の上位からの順に応じて、経営力の平均得点は低くなる。平均得点が高いのは年間支出総額上位 1-5%の館 (44.08 点)、平均得点が低いのは上位 51-100%の館 (21.00 点) である。年間支出総額上位 51-100%の館に 60 点を超える館があることは、年間支出総額が少ない館でも、経営力を高めることが可能であることを示唆している(表 15 参照)。

表 15 博物館経営力(総計)の得点状況(年間支出総額区分別)

年間支出総額区分 (24年度)	N	年間支出総額(平均額) (千円)	博物館経営力(総計)			<内訳>博物館経営力(総計)(平均)			博物館経営力(総計) 得点区分別館数(比率)							
			平均値	最小値	最大値	マネジメント・危機管理能力	ネットワーク力	広報・情報発信力	0-9.5点	10-19.5点	20-29.5点	30-39.5点	40-49.5点	50-59.5点	60-69.5点	70点-
上位1-5%	81	908,014	44.08	18.5	69.5	10.48	19.06	14.54		1.2%	9.9%	28.4%	24.7%	27.2%	8.6%	
上位6-10%	81	354,337	43.27	13.0	73.5	9.96	18.82	14.49		2.5%	9.9%	22.2%	38.3%	16.0%	9.9%	1.2%
上位11-20%	162	187,700	38.76	9.0	67.5	8.55	17.54	12.68	0.6%	3.7%	13.6%	39.5%	26.5%	13.6%	2.5%	
上位21-50%	485	63,572	31.07	2.5	58.5	7.36	14.12	9.59	1.2%	9.7%	35.3%	36.3%	13.6%	3.9%		
上位51-100%	807	9,916	21.00	0.0	65.0	5.15	9.69	6.17	13.6%	33.8%	33.0%	16.7%	2.4%	0.4%	0.1%	
年間支出無回答	610	85,079	26.35	1.0	74.0	6.76	11.64	7.95	7.2%	24.8%	31.5%	23.3%	9.0%	2.5%	1.5%	0.3%
総計	2,226	104,108	27.60	0.0	74.0	6.69	12.43	8.49	7.2%	21.6%	30.0%	25.1%	10.5%	4.2%	1.3%	0.1%

(3) 入館者数区分別—平成 24 年度の入館者数が多い順に区分した館の経営力の状況—

入館者数上位 6-10%と上位 11-20%では、経営力の平均得点の順が逆になっている。平均得点が高いのは入館者数上位 1-5%の館 (41.66 点)、平均得点が低いのは上位 51-100%の館 (22.36 点) である。上位 21-50%に 70 点、51-100%の館に 65 点(最大値)の館が見られる。職員総数や年間支出総額に比べると、上位館と下位館の平均得点の差は小さい(表 16 参照)。

表 16 博物館経営力(総計)の得点状況(入館者数区分別)

入館者数区分 (24年度)	N	入館者数 (平均・人)	博物館経営力(総計)			<内訳>博物館経営力(総計)(平均)			博物館経営力(総計) 得点区分別館数(比率)							
			平均値	最小値	最大値	マネジメント・危機管理能力	ネットワーク力	広報・情報発信力	0-9.5点	10-19.5点	20-29.5点	30-39.5点	40-49.5点	50-59.5点	60-69.5点	70点-
上位1-5%	109	782,338	41.66	4.0	74.0	9.94	18.76	12.95	0.9%	4.6%	12.8%	31.2%	21.1%	16.5%	11.9%	0.9%
上位6-10%	106	238,425	36.56	7.5	73.5	8.58	15.95	12.04	1.9%	6.6%	22.6%	32.1%	16.0%	14.2%	5.7%	0.9%
上位11-20%	216	120,858	36.75	5.5	65.0	8.77	16.38	11.59	2.3%	9.7%	15.3%	29.2%	29.2%	11.6%	2.8%	
上位21-50%	652	35,403	30.20	2.5	70.0	7.29	13.38	9.53	2.8%	14.6%	31.6%	32.4%	13.7%	4.4%	0.5%	0.2%
上位51-100%	1,085	5,589	22.36	0.0	65.0	5.47	10.30	6.60	11.4%	30.1%	34.9%	19.3%	3.6%	0.6%	0.1%	
入館者数無回答	58		19.61	1.5	52.5	5.39	8.67	5.55	19.0%	43.1%	19.0%	12.1%	5.2%	1.7%		
総計	2,226	76,476	27.60	0.0	74.0	6.69	12.43	8.49	7.2%	21.6%	30.0%	25.1%	10.5%	4.2%	1.3%	0.1%

(4) 教育普及活動実施回数区分別—教育普及活動の実施回数が多い順に区分した館の経営力の状況—

教育普及活動の実施回数の上位からの順に応じて、経営力の平均得点の値は低くなる。平均得点が高いのは実施回数上位 1-5%の館 (41.29 点)、平均得点が低いのは上位 51-100%の館 (21.27 点) である。上位 1-50%と上位 51-100%では、実施回数と経営力の双方に大きな差がある(表 17 参照)。

表 17 博物館経営力 (総計) の得点状況 (教育普及活動実施回数区分別)

教育普及活動 (実施回数)区分	N	教育普及活動 (平均実施回数)	博物館経営力(総計)			<内訳>博物館経営力(総計)(平均)			博物館経営力(総計) 得点区分別館数(比率)							
			平均値	最小値	最大値	マネジメント・ 危機管理能力	ネットワー ク力	広報・情報発 信力	0-9.5点	10-19.5点	20-29.5点	30-39.5点	40-49.5点	50-59.5点	60-69.5点	70点-
上位1-5%	104	591	41.29	14.5	73.5	9.65	18.64	13.00		3.8%	15.4%	29.8%	25.0%	14.4%	10.6%	1.0%
上位6-10%	105	137	39.80	11.0	65.0	8.88	17.66	13.27		2.9%	16.2%	28.6%	35.2%	13.3%	3.8%	
上位1-20%	208	69	38.52	10.5	70.0	8.83	17.58	12.11		4.3%	16.8%	36.1%	27.4%	11.1%	3.8%	0.5%
上位21-50%	626	24	32.12	4.5	67.5	7.58	14.27	10.26	0.5%	8.6%	33.7%	37.5%	13.3%	5.4%	1.0%	
上位51-100%	1,043	3	21.27	0.0	54.5	5.40	9.71	6.17	11.6%	34.7%	34.1%	16.7%	2.4%	0.5%		
実施回数無回答	140	-	19.04	3.0	74.0	5.25	8.30	5.49	26.4%	34.3%	22.9%	9.3%	4.3%	2.1%		0.7%
総計	2,226	52	27.60	0.0	74.0	6.69	12.43	8.49	7.2%	21.6%	30.0%	25.1%	10.5%	4.2%	1.3%	0.1%

5 まとめ

(1) 本稿では、「博物館総合調査」のデータを使用して、博物館経営力(「マネジメント・危機管理能力」「ネットワーク力」「広報・情報発信力」の3つとその総計)の枠組・指標を提示するとともに、設置者別に博物館経営力の状況を記述・分析した。博物館経営力を測定する枠組・指標は、目的に応じて、多様な在り方があるであろうが、多数の館の中で自館の状況を位置付けることができるものを意図して、評価指標と配点を提示した。

(2) 博物館の経営力は、経営資源の豊富な館が高い傾向が見られた。一方、職員数が少ない館の中にも、数は少ないが、経営力が高い館が見られた。経営資源に恵まれない館こそ、経営力を高め、館の目的・使命を明確にし、自館の経営資源を有効に活用し、更に他館や地域社会等とのネットワーク力により、外部から資源を調達し、さまざまな方法・手段により広報・情報発信を行うことが期待される。

(3) 企業経営では、顧客に対して、他社にはまねのできない自社ならではの価値を提供する、企業の中核的な力であるコア・コンピタンスが重要であるとの指摘がある(G・ハメル&C. K. プラハラード)。この点においては、企業も博物館も同様である。我が国の全ての博物館が豊かな経営資源を保有し、あらゆる面で経営力を高めることは基本的に困難であることを認識し、経営資源の選択・集中と経営力の向上により、それぞれの博物館のコア・コンピタンスを構築することが望まれる。

参考文献

G・ハメル&C. K. プラハラード、「コア・コンピタンス経営」、邦訳 1995 年、日本経済新聞社

※「日本の博物館総合調査研究」報告書(平成 27 年 1 月)版の表 11 のデータに誤りがあり、同表を修正した。