

第2部 第2章 公立博物館、指定管理館と直営館の現状と課題 —事業成果、経営資源、経営力の比較を中心に—

杉長 敬治（国立教育政策研究所）

概要

科学研究費プロジェクト「日本の博物館総合調査」（以下「博物館総合調査」）のデータにより、指定管理者制度を導入した公立博物館（指定管理館）と指定管理者制度を導入していない公立博物館（直営館）の事業成果、経営資源と経営力（マネジメント力・危機管理能力、ネットワーク力、広報・情報発信力）の状況を検証した。検証の結果、指定管理館が直営館よりも事業成果をあげていること、指定管理館が直営館よりも経営資源に恵まれ、経営力が高いことがわかった。指定管理者制度の導入以降、指定管理館に関心が集まってきたが、日本の公立博物館の現状を踏まえると、経営資源に乏しく、経営力も低い館が多い直営館に着目して、市場化が進行する時代にふさわしい公立博物館全体の在り方を検討する必要がある。

キーワード 公立博物館、指定管理館、直営館、事業成果、経営資源、経営力

1 はじめに

平成16年度に指定管理者制度が導入されてから、10年余が経過した。制度導入時には、博物館に指定管理者制度を導入する是非を巡って多くの論考が発表された。論考の多くは、制度導入に当たっての危機感・不安感を背景に、制度導入の弊害を指摘するものであった。その後、指定管理者制度を詳細に紹介する論考や導入館の事例を紹介する論考が発表されてきたが、歳月が経過する中で、論考は、次第に少なくなりつつある。何事にも熱しやすく冷めやすいと言われるこの国で、指定管理館の運営に従事されている金山喜昭氏は、指定管理館に関する詳細かつ精力的な研究を継続し、指定管理館の現状、可能性と課題を検証されてきた例外的な存在である。制度導入から10年余が経過し、指定管理館の運営に関するデータと知見が蓄積された今こそ、指定管理館の現状と課題を検証する時期であろう。10年余の歩みを対象化できた時に、ミネルバの鼻は飛び立つ。

本稿では、博物館の基本特性、経営資源と事業の状況等博物館の運営全般にわたる「博物館総合調査」のデータを活用して、指定管理館と直営館の運営実態を明らかにする。「博物館総合調査」の回答データを中心に、前回（平成20年度）の「博物館総合調査」と日本博物館協会の「博物館園活動調査」のデータを使用して分析作業を行う。

なお、データは、特にことわりのないものは、平成25年12月1日のものである。また、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 指定管理館の基本特性

「博物館総合調査」には、総計で2,258館、公立館からは1,727館（登録博物館・相当施設573館、類似施設1,154館）の回答があった。公立館1,727館のうち直営館が1,252館、指定管理館が475館であった。公立館の27.5%（登録博物館・相当施設24.0%、類似施設29.2%）が指定管理館である。文部科学省の「社会教育調査」（平成23年度）によれば、登録博物館・相当施設と類似施設5,747館（登録博物館・相当施設1,262館、類似施設4,485館）のうち公立館は4,246館で、そのうちの1,211館が指定管理館（登録博物館・相当施設158館、類似施設1,053館）である。導入率は28.5%（登録博物館・相当施設12.5%、類似施設23.5%）である。

「博物館総合調査」の公立館の回答が社会教育調査に比べ、類似施設より指定管理者制度の導入率が低い登録博物館・相当施設の比率が高かったこと（博物館総合調査33.0%、社会教育調査17.1%）と社会教育調査の2年後に実施したことを考慮すれば、導入率の27.5%は、博物館の実態を捉えている数字と考えてよい。

以下、指定管理館の基本特性を、直営館と対比しながら項目別に示す。

(1) 指定管理者制度の導入状況（設置者別）

表1に、指定管理者制度の導入状況を示した。導入率が高いのは、都道府県、指定都市、人口50万人以上の市、組合が設置する博物館である。人口10万人未満の市、町、村が設置する博物館の導入率は低い。

表1 指定管理者制度の導入状況（設置者別）

	N	指定管理者制度の導入状況（館数）						指定管理者制度の導入状況（比率）							
		導入されている	導入が決まっている	導入が検討されている	導入する予定はない	一度導入されたが、その後、直営になった	その他	無回答	導入されている	導入が決まっている	導入が検討されている	導入する予定はない	一度導入されたが、その後、直営になった	その他	無回答
都道府県	236	109		3	111		6	7	46.2%		1.3%	47.0%		2.5%	3.0%
市(区)	1,180	323	13	85	682	21	23	33	27.4%	1.1%	7.2%	57.8%	1.8%	1.9%	2.8%
市区内訳	東京23区	34	12	2	2	16		2	35.3%	5.9%	5.9%	47.1%			5.9%
	指定都市	121	55		7	45		5	9	45.5%		5.8%	37.2%	4.1%	7.4%
	市(人口50万人以上)	26	12		2	12					46.2%	7.7%	46.2%		
	市(人口30万人以上50万人未満)	127	46	1	2	69	3	3	3	36.2%	0.8%	1.6%	54.3%	2.4%	2.4%
	市(人口10万人以上30万人未満)	342	84	4	35	204	7	5	3	24.6%	1.2%	10.2%	59.6%	2.0%	1.5%
	市(人口10万人未満)	530	114	6	37	336	11	10	16	21.5%	1.1%	7.0%	63.4%	2.1%	1.9%
町	269	34	2	10	205	5	3	10	12.6%	0.7%	3.7%	76.2%	1.9%	1.1%	
村	34	4		1	28			1	11.8%		2.9%	82.4%		2.9%	
組合	4	3			1				75.0%			25.0%			
その他	4	2						2	50.0%					50.0%	
公立館全体	1,727	475	15	99	1,027	26	32	53	27.5%	0.9%	5.7%	59.5%	1.5%	1.9%	

(2) 指定管理者制度の導入状況（館種別）

表2に、指定管理者制度の導入状況を館種別に示した。指定管理者制度の導入状況は回答館全体では27.5%であるが、導入率は、館種によって大きく異なる。導入率が高いのは、「植物園」「動物園」「水族館」で、いずれも50%を超える。導入率が低いのは、「郷土」「総合」で、いずれも10%台である。指定管理館の数が多い館種は、「歴史」(208館)「美術」(94館)の2館種で、475館中302館(63.6%)を占めている。

表2 指定管理者制度の導入状況（館種別）

	N	指定管理館		直営館		
		館数	比率	館数	比率	
館種別	総合	83	13	15.7%	70	84.3%
	郷土	279	38	13.6%	241	86.4%
	美術	292	94	32.2%	198	67.8%
	歴史	811	208	25.6%	603	74.4%
	自然史	73	23	31.5%	50	68.5%
	理工	79	35	44.3%	44	55.7%
	動物園	38	22	57.9%	16	42.1%
	水族館	30	16	53.3%	14	46.7%
	植物園	33	23	69.7%	10	30.3%
	動水植物園	9	3	33.3%	6	66.7%
公立館全体	1,727	475	27.5%	1,252	72.5%	

(3) 指定管理者制度の導入状況（開館時期別）

表3に、館の開館時期別に指定管理者制度の導入状況を示した。導入率が40%を上回るのは、1926-1949年と明治期(-1912年)に開館した館、平均(27.5%)を下回るのは、1960年代、70年代、80年代に開館した館である。導入率が高いのは、1950年代までに開館した“老舗”館と1990年代以降に開館した“新しい”館である。

表3 指定管理者制度の導入状況（開館時期別）

	N	指定管理館		直営館		
		館数	比率	館数	比率	
館の開館時期区分	(明治期)-1912年	5	2	40.0%	3	60.0%
	(大正期)1912-1925年	3	1	33.3%	2	66.7%
	1926-1949年	23	10	43.5%	13	56.5%
	1950-1959年	65	22	33.8%	43	66.2%
	1960-1969年	97	25	25.8%	72	74.2%
	1970-1979年	228	33	14.5%	195	85.5%
	1980-1989年	489	120	24.5%	369	75.5%
	1990-1999年	586	179	30.5%	407	69.5%
	2000-2009年	212	77	36.3%	135	63.7%
	2010年-	19	6	31.6%	13	68.4%
公立館全体	1,727	475	27.5%	1,252	72.5%	

(4) 指定管理者制度の導入状況（設置場所別）

表4に、館の設置場所別に、指定管理者制度の導入状況を示した。東京23区、指定都市、人口50万人以上の市では、導入率は40%台である。人口30万人以上50万人未満の市は38.7%、人口3万人以上30万人未満の市の4区分は20%台、人口3万人未満の市、町、村は10%台である。人口の集積地は導入率が高い。

表4 指定管理者制度の導入状況（設置場所別）

	N	指定管理館		直営館	
		館数	比率	館数	比率
東京23区	42	18	42.9%	24	57.1%
指定都市	155	73	47.1%	82	52.9%
市(人口50万以上)	34	14	41.2%	20	58.8%
市(人口30万人以上50万人未満)	163	63	38.7%	100	61.3%
市(人口20万人以上30万人未満)	123	34	27.6%	89	72.4%
市(人口10万人以上20万人未満)	282	73	25.9%	209	74.1%
市(人口5万人以上10万人未満)	340	87	25.6%	253	74.4%
市(人口3万人以上5万人未満)	192	46	24.0%	146	76.0%
市(人口3万人未満)	63	12	19.0%	51	81.0%
町	298	50	16.8%	248	83.2%
村	35	5	14.3%	30	85.7%
公立館全体	1,727	475	27.5%	1,252	72.5%

(5) 指定管理者制度の導入状況（職員総数区分別）

表5に、職員総数（常勤職員と非常勤職員の合計人数）の人数区分別の指定管理者制度の導入状況を示した。職員総数が5人以下（導入率30%未満）と6人以上（導入率30%以上）の間で導入率に変化が見られる。

表5 指定管理者制度の導入状況（職員総数区分別）

	N	指定管理館		直営館	
		館数	比率	館数	比率
0人	77	7	9.1%	70	90.9%
1-2人	261	41	15.7%	220	84.3%
3-5人	533	123	23.1%	410	76.9%
6-10人	398	129	32.4%	269	67.6%
11-15人	161	56	34.8%	105	65.2%
16-20人	78	28	35.9%	50	64.1%
21-50人	130	56	43.1%	74	56.9%
51-100人	15	10	66.7%	5	33.3%
101人-	4	3	75.0%	1	25.0%
人数無回答	70	22	31.4%	48	68.6%
公立館全体	1,727	475	27.5%	1,252	72.5%

(6) 指定管理者制度の導入状況（都道府県別）

表6に、都道府県別の指定管理者制度の導入状況を示した。導入率に大きな差（66.6ポイント）が見られる。

表6 指定管理者制度の導入状況（都道府県別／導入率の高い順）

番号	都道府県名	N	指定管理館		直営館		番号	都道府県名	N	指定管理館		直営館	
			館数	比率	館数	比率				館数	比率	館数	比率
1	鳥取県	14	10	71.4%	4	28.6%	25	岩手県	48	13	27.1%	35	72.9%
2	島根県	18	11	61.1%	7	38.9%	26	熊本県	15	4	26.7%	11	73.3%
3	高知県	19	11	57.9%	8	42.1%	27	静岡県	38	10	26.3%	28	73.7%
4	広島県	39	21	53.8%	18	46.2%	28	新潟県	60	15	25.0%	45	75.0%
5	大阪府	29	15	51.7%	14	48.3%	29	兵庫県	60	15	25.0%	45	75.0%
6	富山県	41	20	48.8%	21	51.2%	30	大分県	17	4	23.5%	13	76.5%
7	山形県	29	14	48.3%	15	51.7%	31	福岡県	46	10	21.7%	36	78.3%
8	石川県	58	26	44.8%	32	55.2%	32	滋賀県	31	6	19.4%	25	80.6%
9	宮城県	39	16	41.0%	23	59.0%	33	北海道	141	26	18.4%	115	81.6%
10	青森県	32	13	40.6%	19	59.4%	34	長野県	99	18	18.2%	81	81.8%
11	東京都	76	27	35.5%	49	64.5%	35	佐賀県	17	3	17.6%	14	82.4%
12	鹿児島県	32	11	34.4%	21	65.6%	36	愛知県	56	8	14.3%	48	85.7%
13	愛媛県	44	15	34.1%	29	65.9%	37	沖縄県	14	2	14.3%	12	85.7%
14	福島県	39	13	33.3%	26	66.7%	38	茨城県	30	4	13.3%	26	86.7%
15	徳島県	18	6	33.3%	12	66.7%	39	埼玉県	53	7	13.2%	46	86.8%
16	香川県	15	5	33.3%	10	66.7%	40	千葉県	46	6	13.0%	40	87.0%
17	長崎県	18	6	33.3%	12	66.7%	41	山梨県	17	2	11.8%	15	88.2%
18	宮崎県	18	6	33.3%	12	66.7%	42	和歌山県	9	1	11.1%	8	88.9%
19	神奈川県	47	15	31.9%	32	68.1%	43	奈良県	10	1	10.0%	9	90.0%
20	栃木県	32	10	31.3%	22	68.8%	44	秋田県	35	3	8.6%	32	91.4%
21	岐阜県	55	17	30.9%	38	69.1%	45	福井県	26	2	7.7%	24	92.3%
22	京都府	13	4	30.8%	9	69.2%	46	群馬県	49	3	6.1%	46	93.9%
23	岡山県	37	11	29.7%	26	70.3%	47	三重県	21	1	4.8%	20	95.2%
24	山口県	27	8	29.6%	19	70.4%	48	総計	1,727	475	27.5%	1,252	72.5%

(7) 所管部局

表7に、所管部局を示した。指定管理館は首長部局が多く、直営館は教育委員会所管が7割を超える。
表7 公立館の所管部局

	N	指定管理館		直営館	
		館数	比率	館数	比率
教育委員会	1,154	199	41.9%	955	76.3%
首長部局	464	244	51.4%	220	17.6%
教育委員会と首長部局との共管	47	14	2.9%	33	2.6%
無回答	62	18	3.8%	44	3.5%
公立館全体	1,727	475	100.0%	1,252	100.0%

(8) 指定管理館の指定管理者の組織類型

表8に、指定管理館の指定管理者の組織類型を示した。公益法人(311館)、企業・第三セクター(102館)の2種類で全体の86.9%(413館)を占める。また、類型の異なる団体のコラボレーションが8館ある。公益法人と企業・第三セクターのうち設置者である地方公共団体が出資しているものが280館ある。

表8 指定管理館の組織類型別館数-指定管理者制度の委託先別館数-

	N	公益法人(企業とのコラボを含む) 311										企業・第三セクター 102				その他 33			無回答			
		設置者が出資している団体 265					設置者が出資していない団体 46					民間企業	民間企業+NPO法人	民間企業+その他	第三セクター(設置者出資)	NPO法人	地方公共団体	非営利法人(学校法人・協同組合・組合法人)		任意団体等		
		公益財団法人	公益財団法人+民間企業	一般財団法人	一般財団法人+民間企業	公益財団法人	公益財団法人+民間企業	一般財団法人	一般財団法人+NPO法人	公益社団法人-一般社団法人(特例民法法人を含む)												
指定管理業者類型別																						
公益法人・非営利法人等	312	204		57		19		9		16								3	4			
任意団体等	26																				26	
企業・第三セクター	100										85			15								
NPO法人	28													28								
類型の異なる団体のコラボレーション	8		2		2		1		1			1	1									
無回答	1																					1
指定管理館全体	475	204	2	57	2	19	1	9	1	16	85	1	1	15	28			3	4		26	1

(9) 指定管理業務の範囲

表9と表10に、指定管理者が行う業務を示した。全業務を行っている館は357館(75.2%)で、残りの111館(23.4%)は、業務の一部を行っている(表9参照)。業務の一部を行っている館の実施業務を見ると、最も多い業務が「施設管理業務」94館(84.7%)、二番目が「入館者へのサービス業務」90館(81.1%)、三番目が「広報宣伝業務」73館(65.8%)である。「学芸業務」を行っている館は49館(44.1%)である。企業・第三セクターが指定管理者の館は、全業務を行っている館の比率が最も低い(56.0%)。企業・第三セクターの館が業務の一部を行う場合には、「施設管理業務」「入館者へのサービス業務」「広報宣伝業務」が多い。

表9 指定管理の業務の範囲(指定管理者類型別)

	N	指定管理の業務範囲の状況(館数)			指定管理の業務範囲の状況(比率)		
		全業務	業務の一部	無回答	全業務	業務の一部	無回答
指定管理業者類型別							
公益法人・非営利法人等	312	250	58	4	80.1%	18.6%	1.3%
任意団体等	26	21	5		80.8%	19.2%	
企業・第三セクター	100	56	42	2	56.0%	42.0%	2.0%
NPO法人	28	22	5	1	78.6%	17.9%	3.6%
類型の異なる団体のコラボレーション	8	7	1		87.5%	12.5%	
無回答	1	1			100.0%		
指定管理館全体	475	357	111	7	75.2%	23.4%	1.5%

表10 一部の業務のみ行っている指定管理館の業務の範囲(指定管理者類型別)

	N	学芸業務			庶務・会計業務	広報宣伝業務	入館者へのサービス業務(受付総合案内、展示監視等)	施設管理業務(整備・清掃・設備保守等)	情報システムの管理運営	ミュージアム・ショップの経営	レストランカフェの経営	その他
		全般	一部	合計								
指定管理業者類型別												
公益法人・非営利法人等	58	15	14	29	39	39	48	49	21	18	6	9
任意団体等	5	1	3	4	5	4	5	4	1			
企業・第三セクター	42	3	12	15	21	28	33	38	12	16	10	4
NPO法人	5				1	1	3	2				1
類型の異なる団体のコラボレーション	1		1	1	1	1	1	1	1			
無回答												
指定管理館全体	111	19	30	49	67	73	90	94	35	34	16	14

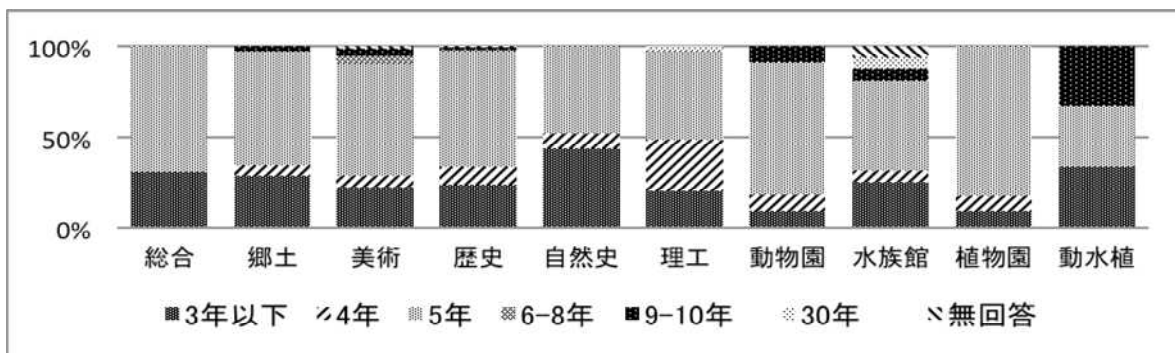
(10) 指定管理の契約期間

表11に、指定管理の契約期間を示した。契約期間が4年と5年の館が340館(71.6%)で、3年以下は112館(23.6%)である。前回(20年度)の「博物館総合調査」では、3年以下が51.9%、4年と5年が45.7%、6年以

上が2.5%であった。3年から4年・5年へシフトし、30年のものも見られる。表11の下の表に、館種別の契約期間を示した。3年以下の比率が小さいのは、動物園と植物園である。

表11 公立館の指定管理の契約期間

指定管理館の契約期間（詳細）			（類型）			＜参考＞（H20年度データ）	
	館数	比率		館数	比率		比率
1年	6	1.3%	3年以下	112	23.6%	3年未満	5.6%
1.5年	1	0.2%	4-5年	340	71.6%	3年	46.3%
2年	7	1.5%	6-8年	6	1.3%	4年	12.1%
2.5年	2	0.4%	9-10年	11	2.3%	5年	33.6%
3年	96	20.2%	11-30年	2	0.4%	6年以上	2.5%
4年	45	9.5%	無回答	4	0.8%		
5年	295	62.1%	合計	475	100.0%		
6年	3	0.6%					
8年	3	0.6%					
9年	1	0.2%					
10年	10	2.1%					
30年	2	0.4%					
無回答	4	0.8%					
合計	475	100.0%					



(11) 重視する活動

指定管理館と直営館に、「調査研究活動」「収集保存活動」「展示活動」「教育普及活動」「レクリエーション」のうちどれを最も重視するかを質問したところ、指定管理館、直営館とも「展示活動」の回答が最も多かった。指定管理館・直営館ともに、2番目が「教育普及活動」、3番目が「収集保存活動」、4番目が「調査研究」、5番目が「レクリエーション」である。指定管理館と直営館の5項目の順番は、全て同じであるが、指定管理館が直営館より「展示活動」を重視していること、直営館が指定管理館より「収集保存活動」「教育普及活動」を重視していることがわかる(表12参照)。

表12 重視する活動

	最も重視する活動						2番目に重視する活動						3番目に重視する活動					
	館数			比率			館数			比率			館数			比率		
	指定管理館	直営館	公立館計	指定管理館	直営館	公立館計	指定管理館	直営館	公立館計	指定管理館	直営館	公立館計	指定管理館	直営館	公立館計	指定管理館	直営館	公立館計
調査研究活動	26	76	102	5.5%	6.1%	5.9%	36	132	168	7.6%	10.5%	9.7%	135	317	452	28.4%	25.3%	26.2%
収集保存活動	33	139	172	6.9%	11.1%	10.0%	86	239	325	18.1%	19.1%	18.8%	113	397	510	23.8%	31.7%	29.5%
展示活動	310	747	1,057	65.3%	59.7%	61.2%	111	324	435	23.4%	25.9%	25.2%	29	95	124	6.1%	7.6%	7.2%
教育普及活動	83	255	338	17.5%	20.4%	19.6%	211	484	695	44.4%	38.7%	40.2%	106	294	400	22.3%	23.5%	23.2%
レクリエーション	20	12	32	4.2%	1.0%	1.9%	24	34	58	5.1%	2.7%	3.4%	70	85	155	14.7%	6.8%	9.0%
重視する活動無回答	3	23	26	0.6%	1.8%	1.5%	7	39	46	1.5%	3.1%	2.7%	22	64	86	4.6%	5.1%	5.0%
公立館全体	475	1,252	1,727	100.0%	100.0%	100.0%	475	1,252	1,727	100.0%	100.0%	100.0%	475	1,252	1,727	100.0%	100.0%	100.0%

3 指定管理館と直営館の事業成果

3では、指定管理館と直営館の事業成果を、主要な指標である入館者数、展示活動、教育普及活動、収集保存活動、調査研究活動の実施状況と財務状況で検証する。

(1) 入館者数の状況

① 入館者数(平成24年度)の状況

表13に、平成24年度の入館者数の状況を示した。中央値、平均値とも、指定管理館が直営館を大きく上回る。

表13 入館者数の状況(平成24年度)

	N	入館者数合計(人)	中央値(人)	平均値(人)	最大値(人)
指定管理館	460	59,567,212	35,891	129,494	3,829,597
直営館	1,221	53,062,790	10,643	43,458	1,625,975
公立館全体	1,681	112,630,002	14,675	67,002	3,829,597

入館者数は館種によって大きな相違が見られるので、表13のデータは、館種の状況が影響しているのではないかとの疑問が残る。このため、表14に、入館者状況を館種別に示した。植物園を除く9の館種で、指定管理館の方が高い数値を示している。

表14 平成24年度の入館者数の状況(館種別)

館種	N	平均入館者数(人)	館種	N	平均入館者数(人)
総合	80	88,034	理工	79	134,175
指定管理館	13	174,488	指定管理館	35	174,948
直営館	67	71,259	直営館	44	101,743
郷土	272	13,728	動物園	38	495,389
指定管理館	37	28,681	指定管理館	22	565,436
直営館	235	11,374	直営館	16	399,074
美術	282	77,846	水族館	27	345,220
指定管理館	91	112,098	指定管理館	14	429,019
直営館	191	61,526	直営館	13	254,976
歴史	794	36,226	植物園	31	134,835
指定管理館	201	75,121	指定管理館	21	106,693
直営館	593	23,042	直営館	10	193,934
自然史	70	73,715	動水植物園	8	381,472
指定管理館	23	98,273	指定管理館	3	622,503
直営館	47	61,697	直営館	5	236,853

② 入館者数(時系列データ)の状況

日本博物館協会が毎年度実施している「博物館園調査」に、平成11、16、21年度の3年間全てに回答している館で、平成25年度の「博物館総合調査」に回答している館は、指定管理館149館、直営館308館、合計で457館ある。表15に、457館の年度毎の入館者数合計、平均入館者数と対11年度の指数を示した。時系列データから見ても、指定管理館が直営館より多くの入館者を確保している。また、増減状況も指定管理館の方が高い数値を示している(表16参照)。

表15 入館者の状況—平成11.16.21.24年度の入館者数—

区分		N	11年度	16年度	21年度	24年度
指定管理館	入館者数合計(人)	149	25,164,170	22,682,870	25,798,195	26,092,222
	平均入館者数(人)		168,887	152,234	173,142	175,116
	指数(11年度比)		100.0	90.14	102.5	103.7
直営館	入館者数合計(人)	308	17,485,928	15,746,487	14,530,415	16,952,193
	平均入館者数(人)		56,772	51,125	47,177	55,040
	指数(11年度比)		100.0	90.05	83.1	96.9
公立館全体	入館者数合計(人)	457	42,650,098	38,429,357	40,328,610	43,044,415
	平均入館者数(人)		93,326	84,090	88,246	94,189
	指数(11年度比)		100.0	90.10	94.6	100.9

表 16 入館者の状況（平成 24 年度と 11 年度の比較）

入館者数比較(指数) (平成24年度／平成11年度)	指定管理館		直営館		公立館合計	
	館数	比率	館数	比率	館数	比率
増加館（指数100以上）	68	45.6%	129	41.9%	197	43.1%
減少館（指数100未満）	81	54.4%	179	58.1%	260	56.9%
公立館全体	149	100.0%	308	100.0%	457	100.0%

(2) 年間の開館日数の状況

表 17 に、入館者数の増減にかかわる重要な要素である年間の開館日数の状況を示した。年間 300 日以上開館する館の割合は、指定管理館（72.6%）が直営館（54.8%）を 17.8 ポイント上回る。

平成 20 年度と 25 年度の両年度の「博物館総合調査」に回答した指定管理館（333 館）と直営館（862 館）を見ると、25 年度に、年間 325 日以上開館する館は、指定管理館では 9 館（79 館→88 館）増加し、直営館では 6 館（97 館→91 館）減少している。指定管理館は、利用者サービスの向上を図るために開館日数を多くしている。

表 17 年間開館日数（平成 24 年度）

	N	平成24年度の年間開館日数(館数)									平成24年度の年間開館日数(比率)								
		100日未満	100-149日	150-199日	200-249日	250-299日	300-324日	325日以上	無回答	300日以上	100日未満	100-149日	150-199日	200-249日	250-299日	300-324日	325日以上	無回答	300日以上
指定管理館	475	6	1	10	22	84	213	132	7	345	1.3%	0.2%	2.1%	4.6%	17.7%	44.8%	27.8%	1.5%	72.6%
直営館	1,252	22	12	43	107	366	536	150	16	686	1.8%	1.0%	3.4%	8.5%	29.2%	42.8%	12.0%	1.3%	54.8%
公立館全体	1,727	28	13	53	129	450	749	282	23	1,031	1.6%	0.8%	3.1%	7.5%	26.1%	43.4%	16.3%	1.3%	59.7%

(3) 展示関係の取組状況

① 展示の更新、魅力を維持・向上するための取組状況

表 18 に、入館者数の確保に直結する常設展示の更新状況を示した。常設展示室が「年間を通してほぼ同じ状態」になっている館は、指定管理館 49.5%、直営館 54.2% である。更新の実施は、指定管理館（40.8%）が直営館（39.4%）を 1.4 ポイント上回る。表 19 に、常設展示の魅力を維持・向上するための取組の実施状況を示した。6 項目中「新規の展示資料の追加」を除く 5 項目で、指定管理館が直営館を上回る。

表 18 常設展示の更新状況

	N	展示の構成と展示資料は年間を通してほぼ同じ	展示の更新			常設展示は未実施	無回答	
			展示資料の大半は一定の期間毎に更新	特定の展示室・コーナーや一部の展示資料は一定の期間毎に更新	合計			
館数	指定管理館	475	235	69	125	194	26	20
	直営館	1,252	679	156	337	493	55	25
	公立館全体	1,727	914	225	462	687	81	45
比率	指定管理館	475	49.5%	14.5%	26.3%	40.8%	5.5%	4.2%
	直営館	1,252	54.2%	12.5%	26.9%	39.4%	4.4%	2.0%
	公立館全体	1,727	52.9%	13.0%	26.8%	39.8%	4.7%	2.6%

表 19 常設展示の魅力を維持・向上するための取組の実施状況（複数回答）

	N	新規の展示資料の追加	展示内容の更新	テーマ性の高い展示の実施	展示環境の改善	新規の展示資料の追加	展示内容の更新	
館数	指定管理館	475	181	222	211	144	192	196
	直営館	1,252	487	568	545	247	426	391
	公立館全体	1,727	668	790	756	391	618	587
比率	指定管理館	475	38.1%	46.7%	44.4%	30.3%	40.4%	41.3%
	直営館	1,252	38.9%	45.4%	43.5%	19.7%	34.0%	31.2%
	公立館全体	1,727	38.7%	45.7%	43.8%	22.6%	35.8%	34.0%

②展示や資料に関する情報を提供する施設・設備と専門スタッフの配置状況

表 20 に、展示や資料に関する情報を提供する施設・設備と専門スタッフの配置状況を示した。1 項目（電話での質問対応）を除き、指定管理館が直営館を上回る。

表 20 展示や資料に関する情報を提供する施設・設備と専門スタッフの配置状況

	N	専用の部屋やコーナーがある		専門のスタッフが対応		入館者自身が利用できる検索用のコンピュータ端末がある		入館者が利用できる図書館(室・コーナー)がある		電話での質問に対応		電子メール等インターネットでの質問に対応	
		館数	比率	館数	比率	館数	比率	館数	比率	館数	比率	館数	比率
指定管理館	475	60	12.6%	180	37.9%	75	15.8%	168	35.4%	309	65.1%	237	49.9%
直営館	1,252	93	7.4%	405	32.3%	156	12.5%	424	33.9%	817	65.3%	590	47.1%
公立館全体	1,727	153	8.9%	585	33.9%	231	13.4%	592	34.3%	1,126	65.2%	827	47.9%

③展示室内での教育活動の実施状況

表 21 に、展示室内での教育活動の実施状況を示した。17 項目中 15 項目で、指定管理館が直営館を上回る。「解説ツアー・ギャラリートークの実施」「展示内容を掘り下げる体験ワークショップの開催」「工作や模写等の体験コーナーの実施」の 3 項目は、指定管理館が直営館を 10 ポイント以上上回る。

表 21 展示室内での教育活動の実施状況

		N	館内・展示案内パンフレットの作成・配付	出品目録の作成・配付	解説シートの作成・配付	一時的なキャプションの配備	ホームページ上での詳細なテーマ解説の実施	個人観覧者向けワークシートの作成・配付	音声ガイドシステムの配備	タブレット端末やスマートフォン等を活用した鑑賞支援の実施	
館数	指定管理館	475	414	182	213	294	133	172	67	32	
	直営館	1,252	1,104	471	548	703	274	342	117	46	
	公立館全体	1,727	1,518	653	761	997	407	514	184	78	
比率	指定管理館①	475	87.2%	38.3%	44.8%	61.9%	28.0%	36.2%	14.1%	6.7%	
	直営館②	1,252	88.2%	37.6%	43.8%	56.2%	21.9%	27.3%	9.3%	3.7%	
	差①-②		-1.0%	0.7%	1.1%	5.7%	6.1%	8.9%	4.8%	3.1%	
	公立館全体	1,727	87.9%	37.8%	44.1%	57.7%	23.6%	29.8%	10.7%	4.5%	
			有料の展示解説書の作成・販売	学校向けワークシートの作成・配付	学校向け事前学習・事後学習教材の作成・配付	学芸員・展示解説員等によるスポット解説等の実施	解説ツアー・ギャラリートークの実施	展示内容の理解を促進するための演説の実施	展示内容を掘り下げる体験ワークショップの開催	工作や模写等の体験コーナーの実施	展示内容の理解を促進するための講演会、シンポジウムの開催
館数	指定管理館	144	140	108	310	268	69	209	216	257	
	直営館	416	297	244	730	554	97	424	432	566	
	公立館全体	560	437	352	1,040	822	166	633	648	823	
比率	指定管理館①	30.3%	29.5%	22.7%	65.3%	56.4%	14.5%	44.0%	45.5%	54.1%	
	直営館②	33.2%	23.7%	19.5%	58.3%	44.2%	7.7%	33.9%	34.5%	45.2%	
	差①-②	-2.9%	5.8%	3.2%	7.0%	12.2%	6.8%	10.1%	11.0%	8.9%	
	公立館全体	32.4%	25.3%	20.4%	60.2%	47.6%	9.6%	36.7%	37.5%	47.7%	

④特別(企画)展の開催状況

表 22 に、特別(企画)展の開催状況を示した。特別(企画)展の開催館の比率は、指定管理館 (81.7%) が直営館 (77.1%) を 4.6 ポイント上回る。

表 22 特別(企画)展の開催状況

	N	特別(企画)展の開催館		特別(企画)展の未開催館		無回答	
		館数	比率	館数	比率	館数	比率
指定管理館	475	388	81.7%	74	15.6%	13	2.7%
直営館	1,252	965	77.1%	262	20.9%	25	2.0%
公立館全体	1,727	1,353	78.3%	336	19.5%	38	2.2%

(4)教育普及活動の実施状況

表 23 に、「博物館総合調査」で調査した教育普及活動の 12 の項目別に、実施館数、事業の合計実施回数、平均実施回数、合計参加人数、平均参加人数を示した。実施館の比率と平均実施回数は全事業で、平均参加人数は 12 事業中 10 事業で、指定管理館が直営館より高い数値を示す。

表 23 教育普及活動の実施状況(平成 24 年度実績)

	回答館数 ①	実施館数②	実施館(%) (②/①)	合計実施回 数(回)③	平均回数 (回)③/ ①	合計参加人 数(人)④	平均参加人数 (人)④/①		回答館数 ①	実施館数②	実施館(%) (②/①)	合計実施回 数(回)③	平均回数 (回)③/ ①	合計参加人 数(人)④	平均参加人数 (人)④/①
1 講演会・シンポジウム等座学主体のもの								7 学校での出張講座							
指定管理館	388	244	62.9%	2,400	6.19	176,924	456.0	指定管理館	360	194	53.9%	2,168	6.02	144,052	400.1
直営館	1,070	601	56.2%	4,013	3.75	241,200	225.4	直営館	987	434	44.0%	4,799	4.86	290,180	294.0
公立館全体	1,458	845	58.0%	6,413	4.40	418,124	286.8	公立館全体	1,347	628	46.6%	6,967	5.17	434,232	322.4
2 連続講座								8 社会教育施設(公民館、図書館等)での出張講座							
指定管理館	346	149	43.1%	8,671	25.06	117,952	340.9	指定管理館	351	156	44.4%	1,209	3.44	59,746	170.2
直営館	999	398	39.8%	6,855	6.86	211,060	211.3	直営館	950	341	35.9%	2,060	2.17	109,270	115.0
公立館全体	1,345	547	40.7%	15,526	11.54	329,012	244.6	公立館全体	1,301	497	38.2%	3,269	2.51	169,016	129.9
3 実習型講習会・実技教室(絵画教室、工作教室等)								9 学校、社会教育施設以外の場所での出張講座							
指定管理館	395	270	68.4%	19,187	48.57	723,463	1,831.6	指定管理館	331	118	35.6%	1,080	3.26	62,313	188.3
直営館	1,050	643	61.2%	20,506	19.53	948,900	903.7	直営館	928	262	28.2%	1,618	1.74	86,573	93.3
公立館全体	1,445	913	63.2%	39,693	27.47	1,672,363	1,157.3	公立館全体	1,259	380	30.2%	2,698	2.14	148,886	118.3
4 映画会								10 学校での出張展示							
指定管理館	341	66	19.4%	8,260	24.22	417,504	1,224.4	指定管理館	326	27	8.3%	210	0.64	42,639	130.8
直営館	912	107	11.7%	4,325	4.74	177,423	194.5	直営館	900	70	7.8%	481	0.53	104,073	115.6
公立館全体	1,253	173	13.8%	12,585	10.04	594,927	474.8	公立館全体	1,226	97	7.9%	691	0.56	146,712	119.7
5 現地見学会・観察会等								11 社会教育施設(公民館、図書館等)での出張展示							
指定管理館	356	176	49.4%	2,860	8.03	120,351	338.1	指定管理館	326	44	13.5%	188	0.58	164,782	505.5
直営館	1,002	449	44.8%	3,486	3.48	142,919	142.6	直営館	907	117	12.9%	339	0.37	815,031	898.6
公立館全体	1,358	625	46.0%	6,346	4.67	263,270	193.9	公立館全体	1,233	161	13.1%	527	0.43	979,813	794.7
6 宿泊型の現地見学会・観察会等								12 学校、社会教育施設以外の場所での出張展示							
指定管理館	319	23	7.2%	34	0.11	1,210	3.8	指定管理館	327	46	14.1%	169	0.52	51,392	157.2
直営館	896	33	3.7%	55	0.06	1,442	1.6	直営館	900	108	12.0%	325	0.36	1,277,784	1,419.8
公立館全体	1,215	56	4.6%	89	0.07	2,652	2.2	公立館全体	1,227	154	12.6%	494	0.40	1,329,176	1,083.3

(5) 収集保存、調査研究の取組状況

指定管理館は、入館者の確保や収益を生む事業に重点を置き、収集保存、調査研究が疎かになるのではないかと危惧する声を耳にする。実際はどうであろうか？以下、収集保存・調査研究の取組状況を検証する。

①収集・保存の計画的実施と調査研究の実施状況

表 24 に、「博物館総合調査」の収集・保存、調査研究に関する質問項目毎に、「該当する」と回答した館の数を示した。指定管理館は、「調査研究の成果報告書を刊行」している館が直営館よりも 2.7 ポイント低い。また、「調査研究を外部の専門家等に委託」している館が直営館よりも 0.4 ポイント多い。それ以外の 10 項目を見ると、全項目で指定管理館が直営館より良好な数値を示す。調査研究の項目「調査研究が勤務時間以外の自主的取組」「職員を学会等へ職務として派遣」「職員に外部の研究誌等へ執筆することを奨励」「館の調査研究に充てる予算の措置状況」は、指定管理館が直営館をかなり上回る(順に 6.7, 12.2, 7.6, 11.0 ポイントの差)。調査研究の実施については、直営館が指定管理館よりも多くの困難を抱えていることがわかる。

表 24 収集・保存、調査研究の取組状況

	N	館として資料の収集・保存を計画的に実施	学芸系職員の専門性に基づいた調査研究を計画的に進めている	調査研究活動の多くは、勤務時間外の自主的取組	調査研究は外部の専門家等に委託	外部の研究者と職員が協力して調査研究を実施	外部からの依頼を受けて調査研究を実施
館数	指定管理館	475	196	143	127	24	171
	直営館	1,252	497	358	418	59	446
	公立館全体	1,727	693	501	545	83	617
比率	指定管理館	475	41.3%	30.1%	26.7%	5.1%	36.0%
	直営館	1,252	39.7%	28.6%	33.4%	4.7%	35.6%
	公立館全体	1,727	40.1%	29.0%	31.6%	4.8%	35.7%
館数	N	職員を学会等へ職務として派遣	職員に外部の研究誌等へ執筆することを奨励	調査研究の成果報告書を刊行	館には調査研究に充てる予算が未措置	調査研究費を確保するため、外部資金を取得	調査研究活動を行う上で制度上の障害・制約あり
	指定管理館	475	119	128	128	227	50
	直営館	1,252	161	242	371	736	79
比率	指定管理館	475	25.1%	26.9%	26.9%	47.8%	10.5%
	直営館	1,252	12.9%	19.3%	29.6%	58.8%	6.3%
	公立館全体	1,727	16.2%	21.4%	28.9%	55.8%	7.5%

次に、指定管理館の組織類型別に、収集・保存活動と調査研究活動の取組状況を検証する。公益法人・非営利法人等の類型館が、収集・保存活動と学芸系職員の専門性に基づいた調査研究を計画的に進めている館の比率が高い。また、NPO法人が指定管理者になっている館が、「外部からの依頼を受けて調査研究を行っている」館と「職員に外部の研究誌等へ投稿することを奨励している」館の比率が最も高い(表 25 参照)。

表 25 収集・保存、調査研究の取組状況 (指定管理者類型別)

館数	N	館として資料の収集・保存を計画的に行っている	学芸系職員の専門性に基づいた調査研究を計画的に進めている	調査研究活動の多くは、職員の勤務時間外の自主的取組	調査研究は外部の専門家等に委託	外部の研究者と職員が協力して調査研究を行っている	外部からの依頼を受けて調査研究を行っている	職員を学会等へ職務として派遣	職員に外部の研究誌等へ執筆することを奨励	調査研究の成果報告書を刊行	館には調査研究に充てる予算が未措置	調査研究費を確保するため外部資金を取得	調査研究活動を行う上で制度上の障害・制約がある
任意団体等	26	6	3	6	3	6	1	1	2	4	15	1	
企業・第三セクター	100	36	30	21	5	34	13	20	24	24	56	10	19
NPO法人	28	10	6	9	4	9	5	6	10	5	11	2	8
類型の異なる団体のコラボレーション	8	1	1	2		1		1		1	6		1
無回答	1		1			1		1	1				
指定管理館全体	475	196	143	127	24	171	57	119	128	128	227	50	66
任意団体等	26	23.1%	11.5%	23.1%	11.5%	23.1%	3.8%	3.8%	7.7%	15.4%	57.7%	3.8%	
企業・第三セクター	100	36.0%	30.0%	21.0%	5.0%	34.0%	13.0%	20.0%	24.0%	24.0%	56.0%	10.0%	19.0%
NPO法人	28	35.7%	21.4%	32.1%	14.3%	32.1%	17.9%	21.4%	35.7%	17.9%	39.3%	7.1%	28.6%
類型の異なる団体のコラボレーション	8	12.5%	12.5%	25.0%		12.5%		12.5%		12.5%	75.0%		12.5%
無回答	1		100%			100%		100%	100%				
指定管理館全体	475	41.3%	30.1%	26.7%	5.1%	36.0%	12.0%	25.1%	26.9%	26.9%	47.8%	10.5%	13.9%

②資料購入費の状況

表 26 に、平成 24 年度の資料購入費(実績)を示した。資料購入費が未措置の館は、公立館全体では 6 割近い。ここ 3 回(16, 20, 25 年度)の「博物館総合調査」のデータを見ると、全回答館で、資料購入費が措置されていない館は 52.6%, 56.6%, 52.7%と推移している。資料購入費の未措置館(指定管理館 44.6%, 直営館 62.5%)と高額で購入費を措置した館の状況から判断すると、指定管理館が直営館よりも良好な状態にある。

表 26 資料購入費の状況 (平成 24 年度実績)

館数	N	未措置 (予算はなかった)	100万円未満	100万円以上 500万円未満	500万円以上 1,000万円未満	1,000万円以上 3,000万円未満	3,000万円以上 5,000万円未満	5,000万円以上 1億円未満	1億円以上	無回答
指定管理館	475	212	166	43	4	6	3	5	1	35
直営館	1,252	782	305	79	22	14	5			45
公立館全体	1,727	994	471	122	26	20	8	5	1	80
指定管理館	475	44.6%	34.9%	9.1%	0.8%	1.3%	0.6%	1.1%	0.2%	7.4%
直営館	1,252	62.5%	24.4%	6.3%	1.8%	1.1%	0.4%			3.6%
公立館全体	1,727	57.6%	27.3%	7.1%	1.5%	1.2%	0.5%	0.3%	0.1%	4.6%

(6) 資料台帳の作成と電子化の状況

①資料台帳の作成状況

収集資料の管理状況は、運営状況の重要な指標である。資料台帳を作成していない館は指定管理館(16.8%)が直営館(11.1%)より 5.7ポイント多い。収集資料の資料台帳の記載状況では、「ほとんどすべて」の資料を記載している館は、指定管理館(47.8%)が直営館(47.4%)を 0.4ポイント上回る(表 27 参照)。

表 27 資料台帳の作成状況

館数	N	資料台帳に記載した収集資料					資料台帳は未作成	無回答
		ほとんどすべて	4分の3程度	半分程度	4分の1程度	ほんの少し		
指定管理館	475	227	64	33	15	21	80	35
直営館	1,252	594	229	133	46	58	139	53
公立館全体	1,727	821	293	166	61	79	219	88
指定管理館	475	47.8%	13.5%	6.9%	3.2%	4.4%	16.8%	7.4%
直営館	1,252	47.4%	18.3%	10.6%	3.7%	4.6%	11.1%	4.2%
公立館全体	1,727	47.5%	17.0%	9.6%	3.5%	4.6%	12.7%	5.1%

②資料台帳の電子化の状況

表 28 と表 29 に、資料台帳の電子化（電子メディアにデータベース化された資料台帳）の状況を示した。資料台帳の電子化は、指定管理館と直営館ではほぼ同じ状況である。電子化された資料の割合は、指定管理館が直営館を上回る。

表 28 電子メディアにデータベース化された資料台帳の有無

	N	電子メディアにデータベース化された資料台帳の有無(館数)			電子メディアにデータベース化された資料台帳の有無(比率)		
		ある	ない	無回答	ある	ない	無回答
指定管理館	475	230	217	28	48.4%	45.7%	5.9%
直営館	1,252	604	609	39	48.2%	48.6%	3.1%
公立館全体	1,727	834	826	67	48.3%	47.8%	3.9%

表 29 電子メディアにデータベース化された資料の割合

	N	電子メディアにデータベース化された資料の割合(館数)						電子メディアにデータベース化された資料の割合(比率)					
		ほとんどすべて	4分の3程度	半分程度	4分の1程度	ほんの少し	無回答	ほとんどすべて	4分の3程度	半分程度	4分の1程度	ほんの少し	無回答
指定管理館	230	126	45	27	15	13	4	54.8%	19.6%	11.7%	6.5%	5.7%	1.7%
直営館	604	285	129	90	39	53	8	47.2%	21.4%	14.9%	6.5%	8.8%	1.3%
公立館全体	834	411	174	117	54	66	12	49.3%	20.9%	14.0%	6.5%	7.9%	1.4%

(7)財務状況－管理運営経費の削減と自己収入の確保の状況－

指定管理者制度のねらいは、①施設利用者の利便性の向上、②管理運営経費の削減による施設を所有する地方公共団体の負担の軽減（コスト削減）と言われている。制度導入以来、“コストカットが優先されすぎ”と言われてきた。以下、管理運営経費の削減と自己収入の確保の状況を検証する。

①管理運営経費の削減状況

表 30 に、年間支出総額の削減状況を示した。平成 20 年度と 25 年度の「博物館総合調査」の両方で、「(調査時点の前年度の)年間支出総額(実績)」に回答している館の数値（「0 千円」と記載した館を除外）を比較したものである。19 年度と 24 年度の額を比較すると、国立館は増加しているが、公立館と私立館では、10%前後の削減が見られる。指定管理館と直営館の 24 年度の年間支出総額(平均)を見ると、指定管理館は直営館の 1.91 倍である。年間支出総額の増減比率（24 年度/19 年度）は、指定管理館（△14.3%）が直営館（△4.8%）を大きく上回る。指定管理館が、コスト削減というねらいを達成していることは間違いない。

表 30 年間支出総額の状況（平成 24 年度・19 年度の増減状況）

	N	年間支出総額（平均額）（千円）		増減比率(指数) (24年度/19年度)①	増減状況(指数) ①-100
		24年度	19年度		
国立	20	709,682	637,563	111.3	11.3
公立	954	102,300	112,253	91.1	-8.9
指定管理館	250	157,827	184,057	85.7	-14.3
直営館	704	82,581	86,755	95.2	-4.8
私立	162	129,103	145,125	89.0	-11.0
総計	1,136	116,815	126,189	92.6	-7.4

表 31 に、指定管理館と直営館の年間支出総額を設置者別に示した。指定管理館よりも直営館の削減率が高い設置者類型も見られるが、全体としては、支出額を削減しているのは指定管理館である。年間支出総額の増減状況には多様な実態（例 指定都市の館は、指定管理館、直営館とも増加している）が見られる。

②自己収入（入場料収入）の状況

表 32 から表 34 に、平成 24 年度の自己収入（入場料収入）の状況を示した。指定管理館の自己収入（入場料収入）の平均額は 29,549 千円で、直営館の平均額 8,267 千円の約 3.6 倍である（表 32 参照）。

表 33 に示した収入金額区分別の館数を見ると、1 千万円未満の館数と比率は、指定管理館 257 館(67.6%)、直営館 999 館(87.9%)である。1 億円を超える館数と比率は、指定管理館 21 館(5.5%)、直営館 16 館(1.4%)である。自己収入（入場料収入）額は、指定管理館が直営館を大きく上回る。

指定管理者類型別では、公益法人・非営利法人等や企業・第三セクターの平均額が大きい（表 34 参照）。

表 31 年間支出総額の状況(平成 24 年度と平成 19 年度の比較)

設置者区分	N	年間支出総額 (平均額) (千円)		増減比率(指数) (24年度/19年度)
		24年度	19年度	
都道府県	158	245,007	288,589	84.9
指定管理館	71	263,352	339,939	77.5
直営館	87	230,036	246,682	93.3
東京23区	17	92,214	86,296	106.9
指定管理館	4	111,285	116,911	95.2
直営館	13	86,346	76,876	112.3
指定都市	73	248,006	213,667	116.1
指定管理館	31	248,004	215,837	114.9
直営館	42	248,007	212,065	116.9
市(人口50万人以上)	18	161,508	180,574	89.4
指定管理館	8	135,401	167,089	81.0
直営館	10	182,394	191,361	95.3
市(人口30万人以上)	67	183,834	199,086	92.3
指定管理館	17	204,892	203,176	100.8
直営館	50	176,674	197,695	89.4
市(人口10万人以上)	182	64,899	69,873	92.9
指定管理館	42	91,590	113,100	81.0
直営館	140	56,891	56,904	100.0
市(人口10万人未満)	294	30,976	38,239	81.0
指定管理館	58	57,206	68,549	83.5
直営館	236	24,530	30,790	79.7
町	129	17,078	23,022	74.2
指定管理館	17	21,612	38,427	56.2
直営館	112	16,389	20,683	79.2
村	13	9,410	13,862	67.9
指定管理館	1	5,302	4,500	117.8
直営館	12	9,752	14,642	66.6
組合	1	138,479	111,858	123.8
直営館	1	138,479	111,858	123.8
その他	2	302,205	308,957	97.8
指定管理館	1	521,576	545,396	95.6
直営館	1	82,833	72,517	114.2
公立館全体	954	102,300	112,253	91.1

表 32 入場料収入(平成 24 年度)の状況

	N	入場料収入額が 0円の館	入場料収入額が 0円以外の館	入場料収入の合計 額(千円)	入場料収入額「0円」を含む数値(千円)	
					平均額	最大値
指定管理館	380	70	310	11,228,611	29,549	1,113,894
直営館	1,136	362	774	9,390,820	8,267	1,129,723
公立館全体	1,516	432	1,084	20,619,431	13,601	1,129,723

(注)入場料収入回答館の他に、事業収入(自己収入)について「0千円」と回答した館で入場料収入について未回答の館を集計した。

表 33 入場料収入(平成 24 年度)の状況(収入額区分)

		N	収入なし	100万円未満	100万円以上	500万円以上	計1千万円未満	1千万円以上	5千万円以上	1億円以上	5億円以上	10億円以上	計1億円以上
館数	指定管理館	380	70	64	79	44	257	73	29	16	4	1	21
	直営館	1,136	362	338	219	80	999	103	18	13	2	1	16
	公立館全体	1,516	432	402	298	124	1,256	176	47	29	6	2	37
比率	指定管理館	380	18.4%	16.8%	20.8%	11.6%	67.6%	19.2%	7.6%	4.2%	1.1%	0.3%	5.5%
	直営館	1,136	31.9%	29.8%	19.3%	7.0%	87.9%	9.1%	1.6%	1.1%	0.2%	0.1%	1.4%
	公立館全体	1,516	28.5%	26.5%	19.7%	8.2%	82.8%	11.6%	3.1%	1.9%	0.4%	0.1%	2.4%

表 34 入場料収入(平成 24 年度)の状況(指定管理者類型別)

		N	入場料収入額が0 円の館	入場料収入額が0 円以外の館	入場料収入の合計 額(千円)①	平均額(①/N)	最大値
指定 管理 者 類 型	公益法人・非営利法人等	254	42	212	8,482,798	33,397	1,113,894
	任意団体等	22	5	17	114,328	5,197	71,135
	企業・第三セクター	76	13	63	2,340,152	30,791	368,522
	NPO法人	21	9	12	53,549	2,550	17,500
	類型の異なる団体のコラボレーション	7	1	6	237,784	33,969	80,031
指定管理館全体		380	70	310	11,228,611	29,549	1,113,894

表 35 は、平成 25 年度と 20 年度の「博物館総合調査」の両調査で、「(前年度の) 入場料収入 (実績)」について回答している館（「0 千円」と記載した館を除く）のデータを比較したものである。国立館、公立館、私立館全部で入場料収入が減少している中で、指定管理館は 7.2%増加している。指定管理館の経営努力が顕著である。

表 35 入場料収入の状況（平成 24 年度・19 年度の増減状況）

	N	入場料収入（平均額）（千円）		増減比率(指数)	増減状況(指数)
		24年度	19年度	(24年度/19年度)①	①-100
国立	10	228,131	243,575	93.7	-6.3
公立	714	20,592	20,712	99.4	-0.6
指定管理館	193	39,018	36,385	107.2	7.2
直営館	521	13,766	14,907	92.3	-7.7
私立	139	41,977	43,397	96.7	-3.3
総計	863	26,441	26,948	98.1	-1.9

4 指定管理館と直営館の経営資源の保有状況

3では、博物館の事業成果を測る項目別に、指定管理館と直営館の事業成果の状況を見た。指定管理館が多くの点で直営館を上回る事業成果をあげていることがわかった。4では、博物館の事業成果の源泉である経営資源の保有状況を検証する。

(1) 博物館の経営資源

経営学では、組織の経営資源として「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」の4項目をあげることが多い。「博物館総合調査」では、「ヒト」「モノ」「カネ」の3項目について、以下の項目を調査している。

- ①「ヒト」；職員総数、常勤職員数、非常勤職員数、学芸系職員数、管理・事務系職員数、学芸・事務管理系職員数、館長の勤務形態（常勤/非常勤）、学芸員資格保持者数
- ②「モノ」；博物館施設（建物延床面積、敷地総面積等）、資料の状況（資料数、指定・登録の有形文化財数）
- ③「カネ」；年間支出総額（総額、事業費、管理費、人件費）

この3項目の経営資源について、項目毎に指定管理館と直営館の状況を比較・検証する。

(2) 博物館の経営資源 ヒト

①職員総数、常勤職員数の状況

表 36 に、職員総数（常勤職員と非常勤職員の合計数）の状況を示した。職員総数の平均人数は、指定管理館が直営館より多い。平均人数で、指定管理館が直営館を 5.1 人上回る。表 37 に、人数区別の館数を示した。5人以下（0-5 人）の比率は、直営館（58.1%）が指定管理館（37.7%）を 20.4 ポイント上回る。

表 36 職員総数の状況

	N	合計職員総数	職員総数	最大人数
		(人)	(平均) (人)	(人)
指定管理館	453	5,597	12.36	124
直営館	1,204	8,747	7.26	115
公立館全体	1,657	14,344	8.66	124

表 37 職員総数の状況（人数区別）

		N	0人	1-2人	3-5人	計 0-5人	6-10人	11-15人	16-20人	21-50人	51-100人	101人-
館数	指定管理館	453	7	41	123	171	129	56	28	56	10	3
	直営館	1,204	70	220	410	700	269	105	50	74	5	1
	公立館全体	1,657	77	261	533	871	398	161	78	130	15	4
比率	指定管理館	453	1.5%	9.1%	27.2%	37.7%	28.5%	12.4%	6.2%	12.4%	2.2%	0.7%
	直営館	1,204	5.8%	18.3%	34.1%	58.1%	22.3%	8.7%	4.2%	6.1%	0.4%	0.1%
	公立館全体	1,657	4.6%	15.8%	32.2%	52.6%	24.0%	9.7%	4.7%	7.8%	0.9%	0.2%

②常勤職員数の状況

表 38 に、常勤職員数の状況、表 39 に、常勤職員の数区分別の館数、表 40 に、館種別の状況を示した。これらのデータから、指定管理館が直営館より人的な資源に恵まれていることがわかる。

表 38 常勤職員数の状況

	N	常勤職員数	
		合計人数 (人)	(平均) (人)
指定管理館	442	4,430	10.02
直営館	1,143	5,828	5.10
公立館全体	1,585	10,258	6.47

(注) 常勤館長数を1人と回答し、他の常勤職員数は把握できないと回答した館、指定管理者の人数を除外して回答した館(常勤職員は0)は集計から除外した。

表 39 常勤職員数の状況 (人数区分別)

	N	0人	1-2人	3-5人	計 0-5人	6-10人	11-15人	16-20人	21-50人	51-100人	101人-
指定管理館	442	16	74	138	228	97	40	19	48	10	
直営館	1,143	148	324	357	829	182	60	36	33	2	1
公立館全体	1,585	164	398	495	1,057	279	100	55	81	12	1
指定管理館	442	3.6%	16.7%	31.2%	51.6%	21.9%	9.0%	4.3%	10.9%	2.3%	
直営館	1,143	12.9%	28.3%	31.2%	72.5%	15.9%	5.2%	3.1%	2.9%	0.2%	0.1%
公立館全体	1,585	10.3%	25.1%	31.2%	66.7%	17.6%	6.3%	3.5%	5.1%	0.8%	0.1%

(注) 常勤館長数について1人と回答し、他の常勤職員数は把握できないと回答した館、指定管理者の人数を除外して回答した館(常勤職員は0)は集計から除外した。

表 40 常勤職員数の状況 (館種別)

	N	常勤職員数		最小値 (人)	最大値 (人)		N	常勤職員数		最小値 (人)	最大値 (人)
		(合計) (人)	(平均) (人)					(合計) (人)	(平均) (人)		
総合	82	892	10.88	0	63	理工	76	891	11.72	0	64
指定管理館	13	153	11.77	2	25	指定管理館	34	554	16.29	3	64
直営館	69	739	10.71	0	63	直営館	42	337	8.02	0	54
郷土	258	735	2.85	0	26	動物園	38	993	26.13	1	92
指定管理館	35	103	2.94	0	14	指定管理館	22	692	31.45	1	92
直営館	223	632	2.83	0	26	直営館	16	301	18.81	1	45
美術	275	2,002	7.28	0	71	水族館	28	520	18.57	1	101
指定管理館	92	867	9.42	0	71	指定管理館	14	338	24.14	4	77
直営館	183	1,135	6.20	0	36	直営館	14	182	13.00	1	101
歴史	722	3,257	4.51	0	44	植物園	30	317	10.57	0	70
指定管理館	187	1,209	6.47	0	44	指定管理館	20	217	10.85	1	70
直営館	535	2,048	3.83	0	36	直営館	10	100	10.00	0	32
自然史	68	472	6.94	0	43	動水植物園	8	179	22.38	0	48
指定管理館	22	181	8.23	0	22	指定管理館	3	116	38.67	24	48
直営館	46	291	6.33	0	43	直営館	5	63	12.60	0	42
						公立館全体	1,585	10,258	6.47	0	101
						指定管理館	442	4,430	10.02	0	92
						直営館	1,143	5,828	5.10	0	101

(注) 常勤館長数を1人と回答し、他の常勤職員数は把握できないと回答した館、指定管理者の人数を除外して回答した館(常勤職員は0)は集計から除外した。

③学芸員資格保有者数

表 41 に、学芸員資格保有者の状況を示した。常勤の学芸員資格保有者が在籍する館の比率は、指定管理館が直営館より 13.0 ポイント高い。また、平均人数については、常勤は指定管理館、非常勤は直営館が多い。

表 41 学芸員資格所持者 (常勤職員・非常勤職員) の在籍状況

	N	学芸員資格所持者 (常勤職員)					学芸員資格所持者 (非常勤職員)				
		学芸員資格所持者 (常勤職員) の在籍館	在籍館の比率	合計人数	平均人数	平均人数	学芸員資格所持者 (非常勤職員) の在籍館	在籍館の比率	合計人数	平均人数	平均人数
		①	(①/N)	②	(②/N)	(②/①)	③	(③/N)	④	(④/N)	(④/③)
指定管理館	475	211	44.4%	812	1.71	3.85	137	28.8%	94	0.20	0.69
直営館	1,252	393	31.4%	1,354	1.08	3.45	343	27.4%	398	0.32	1.16
公立館全体	1,727	604	35.0%	2,166	1.25	3.59	480	27.8%	492	0.28	1.03

④ヒトに関するまとめ

博物館の経営資源として最も重要なものである職員は、指定管理館、直営館とも決して十分な状態ではない。指定管理館と直営館を比較すると、職員数の多さ、常勤館長の配置状況 (表 58 参照)、学芸員資格保有者数の面で、指定管理館が直営館を上回る。

(3) 博物館の経営資源 モノ

「博物館総合調査」で調査した項目のうちモノについて、指定管理館と直営館の状況を比較・検証した。

①建物延床面積

表 42 に、建物延床面積の状況を示した。平均値を見ると、指定管理館は直営館の約 1.67 倍の面積をもつ。表 43 に示した面積区別の館数の状況を見ても、指定管理館は直営館よりも建物延床面積が大きいと言える。

表 42 建物延床面積の状況

	N	中央値(m ²)	平均値(m ²)	最小値(m ²)	最大値(m ²)
指定管理館	439	1,905	4,168	19	48,513
直営館	1,198	1,224	2,496	50	109,062
公立館全体	1,637	1,363	2,944	19	109,062

表 43 建物延床面積の状況(面積区別)

	N	1m ² -	250m ² -	500m ² -	1000m ² -	1500m ² -	2000m ² -	2500m ² -	3000m ² -	5000m ² -	10000m ² -	無回答
指定管理館	475	2.1%	7.4%	16.2%	12.2%	10.3%	4.2%	6.3%	9.9%	13.9%	9.9%	7.6%
直営館	1,252	4.6%	12.4%	25.1%	13.4%	8.9%	6.9%	4.0%	9.3%	6.5%	4.6%	4.3%
公立館全体	1,727	3.9%	11.0%	22.6%	13.1%	9.3%	6.1%	4.6%	9.4%	8.6%	6.0%	5.2%

②博物館資料

表 44 に、博物館資料の保有状況を示した。平均数を見ると、自然系資料(点数)、図書資料や映像資料は指定管理館が直営館を上回る。人文系資料と自然系資料(点数以外のもの)は直営館が指定管理館を上回る。

表 44 博物館資料の保有状況

	人文系資料(点数)		人文系資料(件数)		自然系資料(点数)		自然系資料(数)		図書資料(点数)		映像資料(点数)	
	回答館	平均点数	回答館	平均件数	回答館	平均点数	回答館	平均数	回答館	平均点数	回答館	平均点数
指定管理館	348	12,918	185	2,328	297	13,827	50	398	315	15,769	296	1,251
直営館	936	22,441	404	3,863	781	11,991	124	4,632	854	9,502	753	967
公立館全体	1,284	19,860	589	3,381	1,078	12,497	174	3,415	1,169	11,191	1,049	1,047

(4) 博物館の経営資源 カネ

①年間支出総額

表 45 と表 46 に、平成 24 年度の年間支出総額の状況を示した。平均額、年間支出額区別の館数を見ても、年間支出総額は、指定管理館が直営館を上回る。

表 45 年間支出総額の状況(平成 24 年度実績)

	N	支出総額が0の館①	支出総額が0以外の館(N-①)	年間支出総額		
				合計額(千円) ②	平均額(千円) ②/N	最大値(千円)
指定管理館	346	2	344	50,499,423	145,952	1,719,495
直営館	958	8	950	68,737,879	71,751	1,988,119
公立館全体	1,304	10	1,294	119,237,302	91,440	1,988,119

表 46 年間支出総額の状況(平成 24 年度実績)－支出総額区別－

	N	0百万円	1千万円未満			1千万円以上－1億円未満			1億円以上－5億円未満			5億円－10億円未満	10億円以上		
			－1百万円	－5百万円	－1千万円	1千万円未満(累計)	1千万円－5千万円	5千万円－1億円	1億円未満(累計)	1億円－2億円	2億円－5億円			5億円未満(累計)	
館数	指定管理館	346	2	5	15	20	40	122	55	177	54	53	107	14	6
	直営館	958	8	32	156	139	327	334	116	450	87	64	151	18	4
	公立館全体	1,304	10	37	171	159	367	456	171	627	141	117	258	32	10
比率	指定管理館	346	0.6%	1.4%	4.3%	5.8%	11.6%	35.3%	15.9%	51.2%	15.6%	15.3%	30.9%	4.0%	1.7%
	直営館	958	0.8%	3.3%	16.3%	14.5%	34.1%	34.9%	12.1%	47.0%	9.1%	6.7%	15.8%	1.9%	0.4%
	公立館全体	1,304	0.8%	2.8%	13.1%	12.2%	28.1%	35.0%	13.1%	48.1%	10.8%	9.0%	19.8%	2.5%	0.8%

②年間支出総額の増減状況

年間支出総額の平成24年度と23年度の増減状況(回答は、5区分から選択)を見ると、増加館の計と減少館の計の双方で、直営館の数値が指定管理館を上回る(表47参照)。

表47 年間支出総額の増減状況(平成24年度と23年度)

	N	年間支出総額の増減状況(24年度/23年度)(館数)						年間支出総額の増減状況(24年度/23年度)(比率)							
		大幅に増加	やや増加	同額	やや減少	大幅に減少	無回答	大幅に増加	やや増加	増加館計	同額	やや減少	大幅に減少	減少館計	無回答
指定管理館	475	10	117	145	108	12	83	2.1%	24.6%	26.7%	30.5%	22.7%	2.5%	25.3%	17.5%
直営館	1,252	89	269	403	280	65	146	7.1%	21.5%	28.6%	32.2%	22.4%	5.2%	27.6%	11.7%
公立館全体	1,727	99	386	548	388	77	229	5.7%	22.4%	28.1%	31.7%	22.5%	4.5%	26.9%	13.3%

③事業収入(自己収入)額

指定管理館は、平均すると直営館の約4倍の事業収入(自己収入)を得ている(表48参照)。

また、直営館は、事業収入がない館と事業収入額が500万円未満の館の合計は全館の74.5%で、指定管理館(40.2%)を34.3ポイント上回る。1億円以上の収入を得ている館は、指定管理館は全館の14.4%、直営館は全館の2.7%で、11.7ポイントの差がある(表49参照)。

表48 事業収入(自己収入)額の状況(平成24年度実績額)

	N	事業収入額が0の館 ①	事業収入額が0以外の館 ②=N-①	事業収入(自己収入)額			
				合計額(千円)③	最大値(千円)	平均額(千円)③/N	平均額(千円)③/②
指定管理館	381	31	350	22,148,778	1,114,312	58,133	63,282
直営館	1,132	217	915	16,303,085	1,913,454	14,402	17,818
公立館全体	1,513	248	1,265	38,451,863	1,913,454	25,414	30,397

表49 事業収入(自己収入)額の状況(平成24年度実績額) -収入額区分別-

	N	500万円未満				500万円以上	1千万円以上	5千万円以上	1億円以上				合計	
		0万円	100万円未満	100万円以上	合計				1億円以上	2億円以上	5億円以上	10億円以上		
館数	指定管理館	381	31	60	62	153	44	92	37	23	24	6	2	55
	直営館	1,132	217	375	251	843	87	144	28	16	10	1	3	30
	公立館全体	1,513	248	435	313	996	131	236	65	39	34	7	5	85
比率	指定管理館	381	8.1%	15.7%	16.3%	40.2%	11.5%	24.1%	9.7%	6.0%	6.3%	1.6%	0.5%	14.4%
	直営館	1,132	19.2%	33.1%	22.2%	74.5%	7.7%	12.7%	2.5%	1.4%	0.9%	0.1%	0.3%	2.7%
	公立館全体	1,513	16.4%	28.8%	20.7%	65.8%	8.7%	15.6%	4.3%	2.6%	2.2%	0.5%	0.3%	5.6%

④年間支出総額に占める事業収入(自己収入)額の比率

平成24年度の年間支出総額に占める事業収入(自己収入)額の比率(平成24年度事業収入(自己収入)額/平成24年度年間支出総額)は、指定管理館45.0%、直営館12.7%、公立館全体21.0%である。国立館12.6%、私立館71.9%で、指定管理館は私立館に次ぐ。直営館と国立館は、ほぼ同様の数値である。

表50に、比率の区分別の館数を示した。20%未満(計0-20%)の館の占める比率は、指定管理館52.5%、直営館83.7%である。50%未満(計0-50%)の館の比率は、指定管理館70.9%、直営館94.7%である。

表50 年間支出総額に占める事業収入(自己収入)額の比率(平成24年度) -比率区分別-

	N	0%	50%未満										50%以上							
			5%未満	10%未満	15%未満	20%未満	計0-20%	30%未満	40%未満	50%未満	計0-50%	60%未満	70%未満	80%未満	90%未満	100%未満	150%未満	200%未満	200%以上	
館数	指定管理館	364	23	69	47	26	26	191	44	13	10	258	5	6	7	11	17	52	4	4
	直営館	1,055	177	357	177	94	78	883	60	39	17	999	13	3	9	4	7	15	3	2
	公立館全体	1,419	200	426	224	120	104	1,074	104	52	27	1,257	18	9	16	15	24	67	7	6
比率	指定管理館	364	6.3%	19.0%	12.9%	7.1%	7.1%	52.5%	12.1%	3.6%	2.7%	70.9%	1.4%	1.6%	1.9%	3.0%	4.7%	14.3%	1.1%	1.1%
	直営館	1,055	16.8%	33.8%	16.8%	8.9%	7.4%	83.7%	5.7%	3.7%	1.6%	94.7%	1.2%	0.3%	0.9%	0.4%	0.7%	1.4%	0.3%	0.2%
	公立館全体	1,419	14.1%	30.0%	15.8%	8.5%	7.3%	75.7%	7.3%	3.7%	1.9%	88.6%	1.3%	0.6%	1.1%	1.1%	1.7%	4.7%	0.5%	0.4%

⑤カネに関するまとめ

i 支出 指定管理館>直営館

平成 24 年度の年間支出総額の平均額は、指定管理館（145,952 千円）が直営館（71,751 千円）の約 2 倍である。年間支出総額が 1 千万円未満の館の比率は、指定管理館が 11.6%，直営館が 34.1%である。

ii 収入 指定管理館>直営館

平成 24 年度の事業収入（自己収入）額の平均額は、指定管理館（58,133 千円）が直営館（14,402 千円）の約 4 倍になっている。500 万円未満の館の比率は、指定管理館 40.2%，直営館 74.5%である。

iii 年間支出総額に占める事業収入（自己収入）額の比率 指定管理館>直営館

平成 24 年度の平均比率は、指定管理館 45.0%，直営館 12.7%，公立館全体 21.0%である。指定管理館は、私立館（71.9%）には及ばないが、直営館と国立館（12.6%）を大きく上回る。

5 指定管理館と直営館の博物館の経営力の比較

5 では、指定管理館と直営館の博物館の経営力を検証する。博物館の経営においては、経営力も重要な要素になりつつある。博物館の経営力を、平成 25 年度の「博物館総合調査」の調査項目から、「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」に整理し、指定管理館と直営館の状況を比較・検証する。

なお、博物館の経営力は、第 2 部第 1 章で論じている。詳細は、第 1 章（博物館の経営力）を参照されたい。

(1-1) マネジメント・危機管理能力の得点状況

表 51 に、指定管理館と直営館のマネジメント・危機管理能力の得点状況を示した。平均得点は、指定管理館は 8.0 点で、直営館（6.1 点）を上回る。平均値よりも高い区分の比率は、全区分で指定管理館が上回る。

表 51 マネジメント・危機管理能力（得点区分別）

	N	平均値	得点区分別の館数・比率								無回答
			0点	0.5-3点	3.5-6点	6.5-9点	9.5-12点	12.5-15点	15.5-18点	18.5-21点	
館数	指定管理館	475	2	52	131	117	106	46	18	3	
	直営館	1,252	28	287	399	301	157	60	15	2	3
	公立館全体	1,727	30	339	530	418	263	106	33	5	3
比率	指定管理館	475	0.4%	10.9%	27.6%	24.6%	22.3%	9.7%	3.8%	0.6%	
	直営館	1,252	2.2%	22.9%	31.9%	24.0%	12.5%	4.8%	1.2%	0.2%	0.2%
	公立館全体	1,727	1.7%	19.6%	30.7%	24.2%	15.2%	6.1%	1.9%	0.3%	0.2%

(1-2) マネジメント・危機管理能力の各項目の状況

以下、マネジメント・危機管理能力について、項目別に、指定管理館と直営館の状況を記述する。

①目的・使命の明示

表 52 に、館の目的・使命の明示状況を示した。目的・使命をわかりやすく示している館の比率は、指定管理館（84.6%）が直営館（76.2%）を 8.4 ポイント上回る。

表 52 館の目的・使命のわかりやすい表示の実施状況

	N	目的・使命を示している		目的・使命を示していない		無回答	
		館数	比率	館数	比率	館数	比率
指定管理館	475	402	84.6%	69	14.5%	4	0.8%
直営館	1,252	954	76.2%	274	21.9%	24	1.9%
公立館全体	1,727	1,356	78.5%	343	19.9%	28	1.6%

②博物館の倫理規程

表 53 に、博物館の倫理規程の認知状況と周知・活用状況を示した。認知状況は、直営館が指定管理館を上回るが、周知・活用状況は、指定管理館が直営館を上回る。

表 53 博物館の倫理規程等の認知と周知・活用状況

	N	ICOM倫理規程				博物館の原則(日博協)				その他の行動規範	
		認知状況 知っている		周知・活用状況 行っている		認知状況 知っている		周知・活用状況 行っている		周知・活用状況 行っている	
		館数	比率	館数	比率	館数	比率	館数	比率	館数	比率
指定管理館	475	158	33.3%	46	9.7%	195	41.1%	64	13.5%	90	18.9%
直営館	1,252	440	35.1%	92	7.3%	529	42.3%	129	10.3%	173	13.8%
公立館全体	1,727	598	34.6%	138	8.0%	724	41.9%	193	11.2%	263	15.2%

③博物館評価の実施状況

表 54 に、評価の実施状況を示した。自己評価、外部評価、第三者評価とも、指定管理館が直営館を大きく上回る。各評価とも10ポイント以上の差がある。

表 54 博物館評価の実施状況

	N	自己評価の実施状況				外部評価の実施状況				第三者評価の実施状況				
		定期的に実施	定期的ではないが実施	未実施	無回答	定期的に実施	定期的ではないが実施	未実施	無回答	定期的に実施	定期的ではないが実施	未実施	無回答	
館数	指定管理館	475	211	52	178	34	163	38	226	48	89	27	302	57
	直営館	1,252	349	171	685	47	247	100	840	65	88	48	1,048	68
	公立館全体	1,727	560	223	863	81	410	138	1,066	113	177	75	1,350	125
比率	指定管理館	475	44.4%	10.9%	37.5%	7.2%	34.3%	8.0%	47.6%	10.1%	18.7%	5.7%	63.6%	12.0%
	直営館	1,252	27.9%	13.7%	54.7%	3.8%	19.7%	8.0%	67.1%	5.2%	7.0%	3.8%	83.7%	5.4%
	公立館全体	1,727	32.4%	12.9%	50.0%	4.7%	23.7%	8.0%	61.7%	6.5%	10.2%	4.3%	78.2%	7.2%

④設置者評価の実施状況

表 55 に、設置者評価（公立博物館の設置者である地方公共団体が行う評価）の実施状況を示した。設置者評価の実施は、指定管理館が直営館を大きく上回る。直営館では、未実施館が50%を超える。

表 56 に、設置者である地方公共団体の類型別に、設置者評価の実施状況を示した。設置者評価の未実施率は、指定管理館では、人口20万人以上の市では3%台、指定都市と人口50万人以上の市では10%台である。一方、直営館では、未実施率が30%台のものも見られるが、多くの館は、40-60%台であり、設置者である地方公共団体の“現場まかせの姿勢”が見える。表 57 に、館の職員総数（常勤職員と非常勤職員の合計人数）の人数区分別の設置者評価の実施状況を示した。職員総数が少ない館は、設置者評価の未実施率が高い。

表 55 設置者による博物館評価の実施状況

	N	設置者等による博物館評価の実施状況(館数)					設置者等による博物館評価の実施状況(比率)				
		定期的に実施	定期的ではないが実施	未実施	その他	無回答	定期的に実施	定期的ではないが実施	未実施	その他	無回答
指定管理館	475	275	40	129	8	23	57.9%	8.4%	27.2%	1.7%	4.8%
直営館	1,252	458	117	630	11	36	36.6%	9.3%	50.3%	0.9%	2.9%
公立館全体	1,727	733	157	759	19	59	42.4%	9.1%	43.9%	1.1%	3.4%

表 56 設置者評価の実施状況（設置者別）

	指定管理館						直営館								
	定期的に実施	定期的ではないが実施	未実施		その他	無回答	総計	定期的に実施	定期的ではないが実施	未実施		その他	無回答	総計	
			館数	比率						館数	比率				
都道府県	78	6	22	20.2%		3	109	45	15	62	48.8%	3	2	127	
市(区)	180	28	89	27.6%	7	19	323	342	74	408	47.6%	7	26	857	
市区内訳	東京23区	5		6	50.0%		1	12	11	2	8	36.4%		1	22
	指定都市	43	5	6	10.9%		1	55	23	4	35	53.0%	1	3	66
	市(人口50万人以上)	8	2	2	16.7%			12	6	1	7	50.0%			14
	市(人口30万人以上)	26	5	13	28.3%		2	46	43	7	27	33.3%		4	81
	市(人口20万人以上)	23		1	3.8%	2		26	34	4	32	44.4%	2		72
	市(人口10万人以上)	31	2	21	36.2%	2	2	58	80	14	84	45.7%		6	184
	市(人口5万人以上)	26	10	23	33.3%	1	9	69	69	25	127	55.2%	3	6	230
	市(人口3万人以上)	14	4	13	36.1%	2	3	36	56	14	65	46.4%	1	4	140
市(人口3万人未満)	4		4	44.4%		1	9	20	3	23	47.9%		2	48	
町	13	4	15	44.1%	1	1	34	66	24	137	58.3%	1	7	235	
村	1	2	1	25.0%			4	5	4	20	66.7%		1	30	
組合	1		2	66.7%			3			1	100.0%			1	
その他	2						2			2	100.0%			2	
公立館全体	275	40	129	27.2%	8	23	475	458	117	630	50.3%	11	36	1,252	

表 57 設置者評価の実施状況（職員総数区分別）

職員総数区分	指定管理館						直営館							
	定期的に実施	定期的ではないが実施	未実施		その他	無回答	合計	定期的に実施	定期的ではないが実施	未実施		その他	無回答	合計
			館数	比率						館数	比率			
0人	3		3	42.9%		1	7	20	4	44	62.9%		2	70
1-2人	19	1	18	43.9%		3	41	60	22	132	60.0%	2	4	220
3-5人	67	11	40	32.5%	2	3	123	151	39	208	50.7%	5	7	410
6-10人	75	11	29	22.5%	4	10	129	123	24	115	42.8%	1	6	269
11-15人	37	8	9	16.1%	1	1	56	49	9	44	41.9%		3	105
16-20人	16	3	9	32.1%			28	13	7	29	58.0%		1	50
21-50人	40	5	9	16.1%	1	1	56	31	7	33	44.6%	3		74
51-100人	9		1	10.0%			10	2	1	2	40.0%			5
101人-	2		1	33.3%			3	1						1
無回答	7	1	10	45.5%			4	22	8	4	23	47.9%	13	48
公立館全体	275	40	129	27.2%	8	23	475	458	117	630	50.3%	11	36	1,252

⑤館長（常勤館長と非常勤館長）の配置状況

博物館運営に専念できる常勤の館長の配置率は、公立館では52.3%である。表58に、常勤館長と非常勤館長の配置状況を示した。常勤館長が配置されている館の比率は、指定管理館が直営館を6.8ポイント上回る。非常勤館長が配置されている館の比率は、指定管理館が直営館を1.1ポイント上回る。常勤又は非常勤の館長のいずれかが在籍する館は、指定管理館（86.1%）、直営館（78.2%）で、指定管理館が7.9ポイント上回る。

表 58 館長（常勤館長と非常勤館長）の配置状況

	N	在籍館		不在館		無回答		
		館数	比率	館数	比率	館数	比率	
常勤	指定管理館	475	272	57.3%	86	18.1%	117	24.6%
	直営館	1,252	632	50.5%	336	26.8%	284	22.7%
	公立館全体	1,727	904	52.3%	422	24.4%	401	23.2%
非常勤	指定管理館	475	140	29.5%	137	28.8%	198	41.7%
	直営館	1,252	355	28.4%	431	34.4%	466	37.2%
	公立館全体	1,727	495	28.7%	568	32.9%	664	38.4%

⑥学芸系職員の研修の実施状況

表59に、学芸系職員の研修の実施状況を示した。自館の研修、他館や外部の機関が主催する研修への派遣・参加とも、指定管理館が直営館を上回る。

表 59 学芸系職員の研修の実施状況

	N	自館の研修の実施状況					他館や他機関主催の研修会への派遣・参加状況				
		定期的実施	定期的ではないが実施	実施していない	学芸系職員は配置されていない	無回答	派遣・参加させている	派遣・参加させていない	学芸系職員は配置されていない	無回答	
館数	指定管理館	475	21	86	233	97	38	284	52	113	26
	直営館	1,252	22	80	793	265	92	716	166	310	60
	公立館全体	1,727	43	166	1,026	362	130	1,000	218	423	86
比率	指定管理館	475	4.4%	18.1%	49.1%	20.4%	8.0%	59.8%	10.9%	23.8%	5.5%
	直営館	1,252	1.8%	6.4%	63.3%	21.2%	7.3%	57.2%	13.3%	24.8%	4.8%
	公立館全体	1,727	2.5%	9.6%	59.4%	21.0%	7.5%	57.9%	12.6%	24.5%	5.0%

⑦危機管理への対応状況

表60に、危機管理への対応状況を示した。「大規模災害に対応した総合防災対策や危機管理マニュアルの作成」「危機管理を業務とする担当者の配置」は、指定管理館が直営館を15ポイント以上上回る。直営館が指定管理館を上回るのは、「大規模災害時における他の博物館との広域連携協定の締結」のみである。

表 60 危機管理への対応状況

	N	大規模災害に対応した総合防災対策や危機管理マニュアルを作成	東日本大震災を踏まえ、防災対策や危機管理マニュアルを改定	危機管理を業務とする担当者を配置	大規模災害時における地方公共団体等との地域連携協定を締結	大規模災害時における他の博物館との広域連携協定を締結	
館数	指定管理館	475	266	156	173	79	11
	直営館	1,252	463	294	264	147	39
	公立館全体	1,727	729	450	437	226	50
比率	指定管理館	475	56.0%	32.8%	36.4%	16.6%	2.3%
	直営館	1,252	37.0%	23.5%	21.1%	11.7%	3.1%
	公立館全体	1,727	42.2%	26.1%	25.3%	13.1%	2.9%

⑧展示室や収蔵庫の全般的な地震対策の実施状況

表 61 に、展示室や収蔵庫の全般的な地震対策の実施状況を示した。地震対策は十分とは言えない状況が見られるが、指定管理館が直営館を上回る地震対策を実施している。

表 62 に、施設の耐震化への対応状況を示した。耐震診断は、直営館が指定管理館より 2.0ポイント多く実施している。耐震化工事の必要性はほぼ同じで、耐震化工事の未実施は、直営館が指定管理館を大きく上回る。

表 61 展示室や収蔵庫の全般的な地震対策の実施状況

	N	展示室や収蔵庫の全般的な地震対策							
		ほぼ実施		半分程度実施		ほとんど未実施		無回答	
		館数	比率	館数	比率	館数	比率	館数	比率
指定管理館	475	105	22.1%	61	12.8%	273	57.5%	36	7.6%
直営館	1,252	199	15.9%	166	13.3%	827	66.1%	60	4.8%
公立館全体	1,727	304	17.6%	227	13.1%	1,100	63.7%	96	5.6%

表 62 施設の耐震化への対応状況

	N	耐震診断の実施状況		耐震化工事の必要性			耐震化工事の実施状況			耐震化工事を実施しない理由			
		実施	未実施	N	工事は必要	工事は不要	N	実施	未実施	N	財政上の理由	その他	
館数	指定管理館	475	135	299	135	42	92	42	22	20	20	7	13
	直営館	1,252	380	812	380	120	256	120	46	74	74	36	36
	公立館全体	1,727	515	1,111	515	162	348	162	68	94	94	43	49
比率	指定管理館	475	28.4%	62.9%	135	31.1%	68.1%	42	52.4%	47.6%	20	35.0%	65.0%
	直営館	1,252	30.4%	64.9%	380	31.6%	67.4%	120	38.3%	61.7%	74	48.6%	48.6%
	公立館全体	1,727	29.8%	64.3%	515	31.5%	67.6%	162	42.0%	58.0%	94	45.7%	52.1%

⑨情報等の保護の方針や取扱いに関する諸規定の策定状況

表 63 に、情報等の保護の方針や取扱いに関する諸規定の策定状況を示した。個人情報、デジタル情報の保護、知的財産権の保護についての対応は、いずれも指定管理館が直営館を上回る。

表 63 情報等の保護方針や取扱いに関する諸規定の策定状況

	N	「定めている」と回答した館の状況					
		館が保有する「個人情報」についての保護の方針や取扱いに関する諸規定		館が保有する「資料のデジタル情報」についての保護の方針や取扱いに関する諸規定		「知的財産権」についての保護の方針や取扱いに関する諸規定	
		館数	比率	館数	比率	館数	比率
指定管理館	475	279	58.7%	101	21.3%	86	18.1%
直営館	1,252	421	33.6%	189	15.1%	174	13.9%
公立館全体	1,727	700	40.5%	290	16.8%	260	15.1%

(2-1) ネットワーク力の得点状況

ネットワーク力は、博物館が他の機関・団体・個人との連携・交流を行う力である。

表 64 に、指定管理館と直営館の得点状況を示した。平均得点は、指定管理館は 13.7 点で、直営館（12.0 点）を上回る。平均値よりも高い区分の比率は、全区分で指定管理館が直営館を上回る。

表 64 ネットワーク力（得点区分別）

	N	平均値	得点区分別の館数・比率								無回答	
			0点	0.5-5点	5.5-10点	10.5-15点	15.5-20点	20.5-25点	25.5-30点	30点-		
館数	指定管理館	475	13.7		47	111	132	101	55	25	3	1
	直営館	1,252	12.0	6	174	342	372	227	96	31	3	1
	公立館全体	1,727	12.5	6	221	453	504	328	151	56	6	2
比率	指定管理館	475			9.9%	23.4%	27.8%	21.3%	11.6%	5.3%	0.6%	0.2%
	直営館	1,252		0.5%	13.9%	27.3%	29.7%	18.1%	7.7%	2.5%	0.2%	0.1%
	公立館全体	1,727		0.3%	12.8%	26.2%	29.2%	19.0%	8.7%	3.2%	0.3%	0.1%

(2-2) ネットワーク力の各項目の状況

以下、ネットワーク力について、項目別に、指定管理館と直営館の状況を記述する。

① 学校教育との連携体制、学校との連携や学校教育との関係

学校教育との連携体制、学校との連携や学校教育との関係は、18項目中4項目（教育委員会と連携した学校連携の取組、教員対象の講座や講習会の開催、教育委員会等が行う教員研修と連携した事業の実施、学校に資料や図書を貸し出すこと）を除く14項目で指定管理館が直営館より関係を構築している。直営館は、教育委員会との連携に強みを発揮している（表65と表66参照）。

表65 学校教育との連携体制や学校との連携状況

	N	学校への窓口になる担当者を配置	学校教育経験者を連携担当者として配置	教育委員会と連携した学校連携の取組を実施	展示の教科書等との対応状況を整理したものを教員向けに公表	常設展関連の教育プログラムを作成	特別(企画)展関連の教育プログラムを作成	「学習指導要領」に沿った教育プログラムを作成	「総合的な学習」を念頭に置いた教育プログラムを作成	無回答(どの項目にも回答していない館)
館数										
指定管理館	475	183	84	168	53	128	50	61	82	25
直営館	1,252	434	202	525	102	226	107	157	191	36
公立館全体	1,727	617	286	693	155	354	157	218	273	61
比率										
指定管理館	475	38.5%	17.7%	35.4%	11.2%	26.9%	10.5%	12.8%	17.3%	5.3%
直営館	1,252	34.7%	16.1%	41.9%	8.1%	18.1%	8.5%	12.5%	15.3%	2.9%
公立館全体	1,727	35.7%	16.6%	40.1%	9.0%	20.5%	9.1%	12.6%	15.8%	3.5%

表66 学校との連携や学校教育との関係

	N	授業の一環として児童・生徒が来館すること	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	職場体験の一環として、児童・生徒が来館すること	学芸系職員が博物館で児童・生徒を指導すること	学芸系職員が学校に向いて児童・生徒を指導すること	学校関係者に、未館のための事前のオリエンテーションをすること	教員対象の講座や講習会を開くこと	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	学校に資料や図書を貸し出すこと	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	無回答(どの項目にも回答していない館)
館数												
指定管理館	475	233	208	127	113	51	93	17	20	26	16	20
直営館	1,252	540	361	266	285	134	211	49	54	77	23	28
公立館全体	1,727	773	569	393	398	185	304	66	74	103	39	48
比率												
指定管理館	475	49.1%	43.8%	26.7%	23.8%	10.7%	19.6%	3.6%	4.2%	5.5%	3.4%	4.2%
直営館	1,252	43.1%	28.8%	21.2%	22.8%	10.7%	16.9%	3.9%	4.3%	6.2%	1.8%	2.2%
公立館全体	1,727	44.8%	32.9%	22.8%	23.0%	10.7%	17.6%	3.8%	4.3%	6.0%	2.3%	2.8%

② 大学等(大学・短期大学・専門学校や研究機関)との連携状況

博物館の事業内容の高度化を図る上で、高度な研究能力をもつ大学等(大学・短期大学・専門学校や研究機関)との連携は重要である。大学等との連携は、指定管理館、直営館とも十分とは言えないが、現時点では全項目で指定管理館が直営館を上回る(表67参照)。

表67 大学等(大学・短期大学・専門学校や研究機関)との連携状況

	N	大学等からの博物館実習生の受入れ	大学等からのインターンの受入れ	大学等の教育に学芸系職員が参画すること	卒業研究や大学院生の研究に博物館が活用されること	共同研究を実施すること	展示や催事等を共催すること	展示や調査研究のための標本を貸借すること	無回答(どの項目にも回答していない館)
館数									
指定管理館	475	140	45	31	24	16	15	18	26
直営館	1,252	316	54	43	62	27	20	46	33
公立館全体	1,727	456	99	74	86	43	35	64	59
比率									
指定管理館	475	29.5%	9.5%	6.5%	5.1%	3.4%	3.2%	3.8%	5.5%
直営館	1,252	25.2%	4.3%	3.4%	5.0%	2.2%	1.6%	3.7%	2.6%
公立館全体	1,727	26.4%	5.7%	4.3%	5.0%	2.5%	2.0%	3.7%	3.4%

③ 友の会、後援会・協力会の整備状況

友の会、後援会・協力会は、利用者と博物館との良好な関係を構築する組織として、また、支援組織として重要な意義をもつ。整備はまだ十分とは言えないが、指定管理館の方が整備が進んでいる(表68参照)。

表68 友の会、後援会・協力会の整備状況

	N	友の会がある館		後援会・協力会がある館					
		館数	比率	館数			比率		
				合計	友の会と別組織	友の会と同一組織	合計	友の会と別組織	友の会と同一組織
指定管理館	475	130	27.4%	56	41	15	11.8%	8.6%	3.2%
直営館	1,252	284	22.7%	137	92	45	10.9%	7.3%	3.6%
公立館全体	1,727	414	24.0%	193	133	60	11.2%	7.7%	3.5%

④ボランティアの受入れ状況

博物館が多様な人々の支援を受け、開かれた存在になる上で、ボランティアの果たす役割は大きい。ボランティアの受入れは、指定管理館（52.2%）が直営館（38.8%）を10ポイント以上上回る（表69参照）。

表69 ボランティアの受入れ状況

	N	ボランティアの受入れ(館数)			ボランティアの受入れ(比率)		
		受入れている	受入れていない	無回答	受入れている	受入れていない	無回答
指定管理館	475	248	210	17	52.2%	44.2%	3.6%
直営館	1,252	486	748	18	38.8%	59.7%	1.4%
公立館全体	1,727	734	958	35	42.5%	55.5%	2.0%

⑤博物館の連携組織への加入状況

連携組織への加入は、1項目（都道府県の博物館協会・協議会）を除き指定管理館が直営館を上回る（表70参照）。

表70 博物館の連携組織への加入状況

	N	博物館の連携組織への加入状況(館数)			博物館の連携組織への加入状況(比率)		
		指定管理館	直営館	公立館全体	指定管理館	直営館	公立館全体
日本博物館協会	475	197	515	712	41.5%	41.1%	41.2%
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)	181	284	465	38.1%	22.7%	26.9%	
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)	61	86	147	12.8%	6.9%	8.5%	
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)	21	39	60	4.4%	3.1%	3.5%	
共同事業等を目的とした複数館の連携組織	74	125	199	15.6%	10.0%	11.5%	
都道府県の博物館協会・協議会	313	853	1,166	65.9%	68.1%	67.5%	
その他の地域的な博物館のネットワーク	156	360	516	32.8%	28.8%	29.9%	
上記のいずれにも未加入の館	52	193	245	10.9%	15.4%	14.2%	

⑥国内の博物館との連携状況

博物館の経営資源を豊かにする上では、他機関との連携が重要である。国内の他の博物館との連携状況を見ると、全項目で指定管理館が直営館を上回る（表71参照）。

表71 国内の他の博物館との連携・協力の実施状況

	N	資料貸借	資料交換	展覧会の共同実施	共同研究	学芸系職員の派遣・受入れ	共同広報	イベントの共催	職員の合同研修	大規模災害時の救援等の相互協力	その他	
館数	指定管理館	475	283	70	154	40	27	136	168	92	43	29
	直営館	1,252	723	117	327	75	50	225	318	154	86	63
	公立館全体	1,727	1,006	187	481	115	77	361	486	246	129	92
比率	指定管理館	475	59.6%	14.7%	32.4%	8.4%	5.7%	28.6%	35.4%	19.4%	9.1%	6.1%
	直営館	1,252	57.7%	9.3%	26.1%	6.0%	4.0%	18.0%	25.4%	12.3%	6.9%	5.0%
	公立館全体	1,727	58.3%	10.8%	27.9%	6.7%	4.5%	20.9%	28.1%	14.2%	7.5%	5.3%

⑦外国の博物館との定期的な交流状況

公立博物館で外国の博物館と定期的な交流を行っている館は3.6%である。指定管理館（5.5%）が直営館（3.0%）を上回る交流を行っている（表72参照）。

表72 外国の博物館との定期的な交流の実施状況

	N	外国の博物館との定期的な交流の実施状況(館数)			外国の博物館との定期的な交流の実施状況(比率)		
		実施	未実施	無回答	実施	未実施	無回答
指定管理館	475	26	420	29	5.5%	88.4%	6.1%
直営館	1,252	37	1,176	39	3.0%	93.9%	3.1%
公立館全体	1,727	63	1,596	68	3.6%	92.4%	3.9%

⑧図書館、公文書館、公民館等との連携・協力の状況

市(区)町村立図書館、公文書館、公民館や市(区)町村・県史編纂所と連携する館の比率は、直営館が指定管理館を上回る。直営館が上回る理由は、公文書館や市(区)町村・県史編纂所と関係が深い館種(「総合」「郷土」「歴史」)が直営館に多いことも要因であろう。一方、都道府県立図書館、大学図書館、学校図書館、専門図書館と連携する館の比率は、指定管理館が直営館を上回る(表73参照)。

表73 図書館、公文書館、公民館等との連携・協力の状況

	N	図書館					公文書館	公民館	市(区)町村・県史編纂所	
		都道府県立	市(区)町村立	大学図書館	学校図書館	専門図書館				
館数	指定管理館	475	83	149	54	26	26	30	130	65
	直営館	1,252	189	472	92	45	27	114	400	236
	公立館全体	1,727	272	621	146	71	53	144	530	301
比率	指定管理館	475	17.5%	31.4%	11.4%	5.5%	5.5%	6.3%	27.4%	13.7%
	直営館	1,252	15.1%	37.7%	7.3%	3.6%	2.2%	9.1%	31.9%	18.8%
	公立館全体	1,727	15.7%	36.0%	8.5%	4.1%	3.1%	8.3%	30.7%	17.4%

⑨社会教育関係のサークル・団体、地域の企業・業者・事業所等との連携・協力の状況

連携・協力が「よくある」は、直営館が2項目で指定管理館を上回っているが、「よくある」と「時々ある」を合計すると、全項目で指定管理館が直営館を上回る(表74参照)。

表74 社会教育関係のサークル・団体、地域の企業・業者・事業所等との連携・協力の状況

	N	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		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		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		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		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		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		地元の企業・業者・事業所等がつくる団体と協賛・協力し合って事業・活動を行うこと		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		観光協会、旅行業者等と連携・協力すること		
		よくある	時々ある	よくある	時々ある	よくある	時々ある	よくある	時々ある	よくある	時々ある	よくある	時々ある	よくある	時々ある	よくある	時々ある	よくある	時々ある	
		館数		475	36	239	8	71	43	204	14	127	72	188	43	169	37	199	52	226
直営館	1,252	143	575	4	99	109	509	45	323	157	470	45	237	49	324	85	513	136	561	
公立館全体	1,727	179	814	12	170	152	713	59	450	229	658	88	406	86	523	137	739	228	779	
比率		475	7.6%	50.3%	1.7%	14.9%	9.1%	42.9%	2.9%	26.7%	15.2%	39.6%	9.1%	35.6%	7.8%	41.9%	10.9%	47.6%	19.4%	45.9%
直営館	1,252	11.4%	45.9%	0.3%	7.9%	8.7%	40.7%	3.6%	25.8%	12.5%	37.5%	3.6%	18.9%	3.9%	25.9%	6.8%	41.0%	10.9%	44.8%	
公立館全体	1,727	10.4%	47.1%	0.7%	9.8%	8.8%	41.3%	3.4%	26.1%	13.3%	38.1%	5.1%	23.5%	5.0%	30.3%	7.9%	42.8%	13.2%	45.1%	

(3-1) 広報・情報発信力の得点状況

近年、インターネットの普及により、館の運営において情報発信力の重要性が一層高まりつつある。表75に、広報・情報発信力の得点状況を示した。平均得点は、指定管理館(9.9点)が直営館(8.1点)を1.8点上回る。平均得点より高い区分(11点以上)の4区分のうち3区分で、指定管理館が直営館を上回る。

表75 広報・情報発信力(得点区分別)

	N	平均値	得点区分別の館数・比率							無回答	
			0点	1-5点	6-10点	11-15点	16-20点	21-25点	26点-		
館数	指定管理館	475	9.9	8	78	174	155	37	14		9
	直営館	1,252	8.1	41	313	535	269	75	9	1	9
	公立館全体	1,727	8.6	49	391	709	424	112	23	1	18
比率	指定管理館	475		1.7%	16.4%	36.6%	32.6%	7.8%	2.9%		1.9%
	直営館	1,252		3.3%	25.0%	42.7%	21.5%	6.0%	0.7%	0.1%	0.7%
	公立館全体	1,727		2.8%	22.6%	41.1%	24.6%	6.5%	1.3%	0.1%	1.0%

(3-2) 広報・情報発信力の各項目の状況

以下、広報・情報発信力について、項目別に、指定管理館と直営館の状況を記述する。

①博物館評価の評価結果の公開状況

表76に、博物館評価の評価結果の公開状況を示した。評価結果の公開は、全ての評価で指定管理館が直営館を上回る。

表 76 博物館評価の評価結果の公開状況

	館数	評価結果を公開している館					
		自己評価		外部評価		第三者評価	
		館数	比率	館数	比率	館数	比率
指定管理館	475	149	31.4%	84	17.7%	37	7.8%
直営館	1,252	269	21.5%	150	12.0%	45	3.6%
公立館全体	1,727	418	24.2%	234	13.5%	82	4.7%

②資料目録の作成・公開状況

表 77 に、資料目録の作成・公開状況を示した。資料目録の作成は、直営館（57.8%）が指定管理館（52.4%）を 5.4 ポイント上回る。館の HP での目録情報の公開、外部のデータベースシステムへのデータ提供と資料の画像情報の公開は、指定管理館が直営館を上回る。

表 77 資料目録の作成・公開状況

	N	「資料目録」等の「作成」「公開」「提供」の実施館（館数）				「資料目録」等の「作成」「公開」「提供」の実施館（比率）			
		「資料目録」(紙媒体または電子媒体)の作成	館のHPで「目録情報」の公開	外部のデータベースシステムへのデータ提供	資料の画像情報の公開(館内端末、HP等で公開)	「資料目録」(紙媒体または電子媒体)の作成	館のHPで「目録情報」の公開	外部のデータベースシステムへのデータ提供	資料の画像情報の公開(館内端末、HP等で公開)
指定管理館	475	249	48	35	125	52.4%	10.1%	7.4%	26.3%
直営館	1,252	724	108	78	278	57.8%	8.6%	6.2%	22.2%
公立館全体	1,727	973	156	113	403	56.3%	9.0%	6.5%	23.3%

③広報活動の実施状況

表 78 に、博物館の広報活動の実施状況を示した。13 項目中 12 項目で、指定管理館が直営館を上回る。「新聞広告」「各種交通機関での広告」「プレスへの広報依頼」「電子メールを使った広報」「SNS を使った広報」の 5 項目は、10 ポイント以上の差がある。伝統的な広報活動とインターネットを使用した広報活動の双方で、指定管理館は直営館を上回る取組を行っている。

表 78 広報活動の実施状況

	N	友の会や後援会等博物館関連団体を通じた広報	学校に対するポスター、チラシの配布	学校や教員の会議等に出かけて行っている説明	社会教育施設や各種団体へのポスター、チラシの配布	地方公共団体(自治体)の広報誌への掲載	個人へのダイレクトメール	新聞広告	各種交通機関での広告(車内広告、駅構内広告等)	プレスへの広報依頼	ウェブサイト(ホームページ)による広報	メールマガジン等電子メールを使った広報	プロガー向け内覧会等	SNS(ソーシャルネットワーク)を使った広報
		館数	比率	比率	比率	比率	比率	比率	比率	比率	比率	比率	比率	比率
指定管理館	475	174	355	130	388	389	140	218	154	392	432	96	20	156
直営館	1,252	349	887	344	934	1,000	309	288	249	898	1,067	127	29	264
公立館全体	1,727	523	1,242	474	1,322	1,389	449	506	403	1,290	1,499	223	49	420
指定管理館	475	36.6%	74.7%	27.4%	81.7%	81.9%	29.5%	45.9%	32.4%	82.5%	90.9%	20.2%	4.2%	32.8%
直営館	1,252	27.9%	70.8%	27.5%	74.6%	79.9%	24.7%	23.0%	19.9%	71.7%	85.2%	10.1%	2.3%	21.1%
公立館全体	1,727	30.3%	71.9%	27.4%	76.5%	80.4%	26.0%	29.3%	23.3%	74.7%	86.8%	12.9%	2.8%	24.3%

④広報誌・刊行物の作成状況

表 79 に、広報誌と調査研究成果を公開するための刊行物等の作成状況を示した。「研究紀要」を除く 5 項目で、指定管理館が直営館を上回る。「無償のニュースリーフレット」「メールマガジン・ブログ等ウェブ上の普及誌」は、指定管理館が直営館を 10 ポイント以上上回る。

表 79 広報誌・刊行物の作成状況

	N	無償のニュースリーフレット		会費・購読料等を必要とする定期刊行物		「メールマガジン」「ブログ」等ウェブ上の普及誌		館報・年報		研究紀要		外部出版社から発行される一般書	
		館数	比率	館数	比率	館数	比率	館数	比率	館数	比率	館数	比率
指定管理館	475	185	38.9%	45	9.5%	116	24.4%	188	39.6%	106	22.3%	39	8.2%
直営館	1,252	353	28.2%	54	4.3%	131	10.5%	460	36.7%	294	23.5%	44	3.5%
公立館全体	1,727	538	31.2%	99	5.7%	247	14.3%	648	37.5%	400	23.2%	83	4.8%

(4) 博物館経営力（総計）

これまで、指定管理館と直営館の「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」を見てきた。博物館経営力の多くの項目で、指定管理館が直営館を上回っていることがわかった。

表 80 に、3つの博物館経営力を総計したものを、得点区分別に示した。平均得点は指定管理館 31.8 点、直営館 26.3 点、得点が 30 点以下の館の比率は、指定管理館 46.5%、直営館 63.5%で 17.0 ポイントの差がある。

表 81 には、3つの博物館経営力全部に回答している館（1,706 館）の得点状況（総計と 3つの博物館経営力の内訳）を、館種別に示した。「総合」を除く 9つの館種で、指定管理館が直営館を上回る。

表 80 博物館経営力（総計）（得点区分別）

	N	平均値	得点区分別の館数・比率										無回答館	
			0点	1-10点	10.5-20点	20.5-30点	計0-30点	30.5-40点	40.5-50点	50.5-60点	60.5-70点	70.5点-		
館数	指定管理館	475	31.8		17	77	127	221	127	71	33	11	2	10
	直営館	1,252	26.3	1	112	287	395	795	294	102	40	10		11
	公立館全体	1,727	27.8	1	129	364	522	1,016	421	173	73	21	2	21
比率	指定管理館	475			3.6%	16.2%	26.7%	46.5%	26.7%	14.9%	6.9%	2.3%	0.4%	2.1%
	直営館	1,252		0.1%	8.9%	22.9%	31.5%	63.5%	23.5%	8.1%	3.2%	0.8%		0.9%
	公立館全体	1,727		0.1%	7.5%	21.1%	30.2%	58.8%	24.4%	10.0%	4.2%	1.2%	0.1%	1.2%

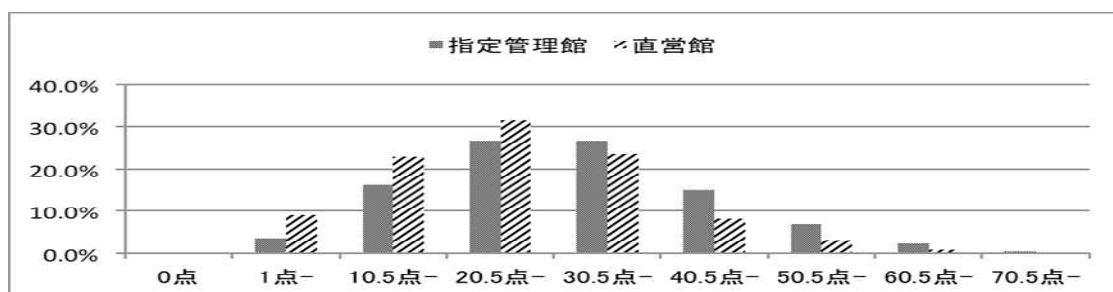


表 81 博物館経営力の総計と内訳（館種別） — 3つの博物館経営力全部に回答している館の集計 —

	館数	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	総計
総合	83	8.6	17.0	12.3	37.8
指定管理館	13	9.1	13.2	11.9	34.2
直営館	70	8.5	17.7	12.3	38.5
郷土	277	5.6	10.9	6.6	23.1
指定管理館	38	6.8	11.8	7.6	26.3
直営館	239	5.4	10.7	6.5	22.6
美術	288	7.8	14.1	11.0	33.0
指定管理館	92	8.7	15.6	12.0	36.3
直営館	196	7.4	13.4	10.6	31.4
歴史	803	6.0	11.5	7.7	25.2
指定管理館	205	7.5	12.5	9.0	29.0
直営館	598	5.5	11.1	7.3	23.9
自然史	71	7.7	15.7	10.6	34.0
指定管理館	23	9.2	15.2	11.0	35.4
直営館	48	6.9	15.9	10.4	33.3
理工	79	7.6	14.1	9.7	31.4
指定管理館	35	8.8	15.8	10.9	35.5
直営館	44	6.7	12.8	8.7	28.1
動物園	37	8.3	17.5	10.4	36.1
指定管理館	21	9.5	18.5	11.1	39.1
直営館	16	6.7	16.2	9.3	32.2
水族館	27	8.5	15.3	9.6	33.3
指定管理館	13	9.5	17.7	10.6	37.8
直営館	14	7.5	13.0	8.6	29.1
植物園	32	6.4	11.1	8.4	25.9
指定管理館	22	6.7	11.1	8.8	26.5
直営館	10	5.8	11.1	7.7	24.5
動水植物園	9	6.6	13.6	8.2	28.4
指定管理館	3	12.3	16.2	10.3	38.8
直営館	6	3.8	12.3	7.2	23.3
総計	1,706	6.6	12.6	8.6	27.8
指定管理館	465	8.1	13.8	9.9	31.8
直営館	1,241	6.1	12.1	8.1	26.3

表 81 のグラフ 博物館経営力の総計と内訳(館種別)

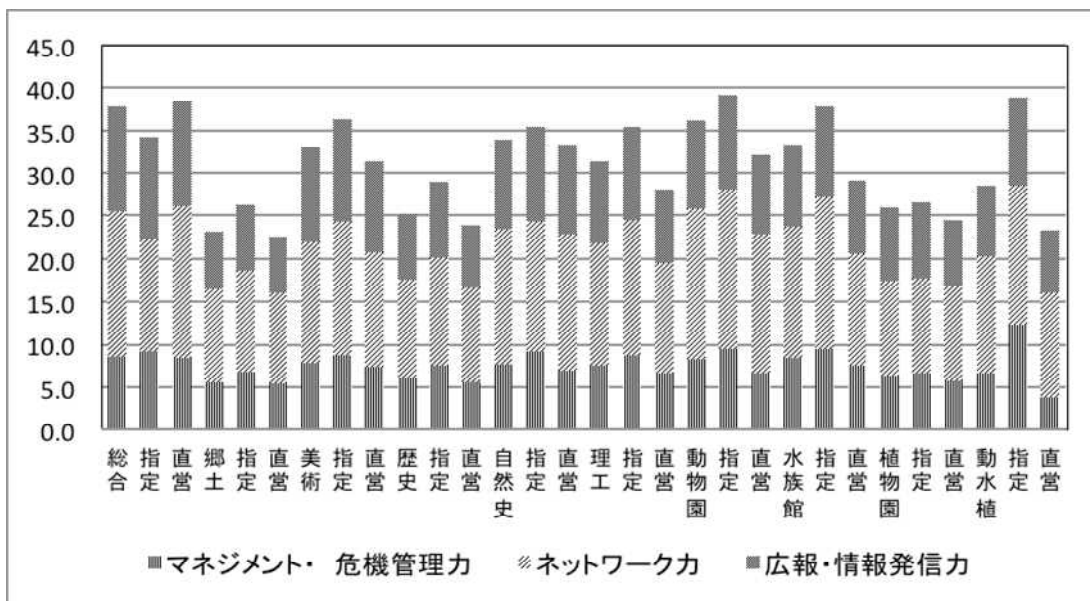
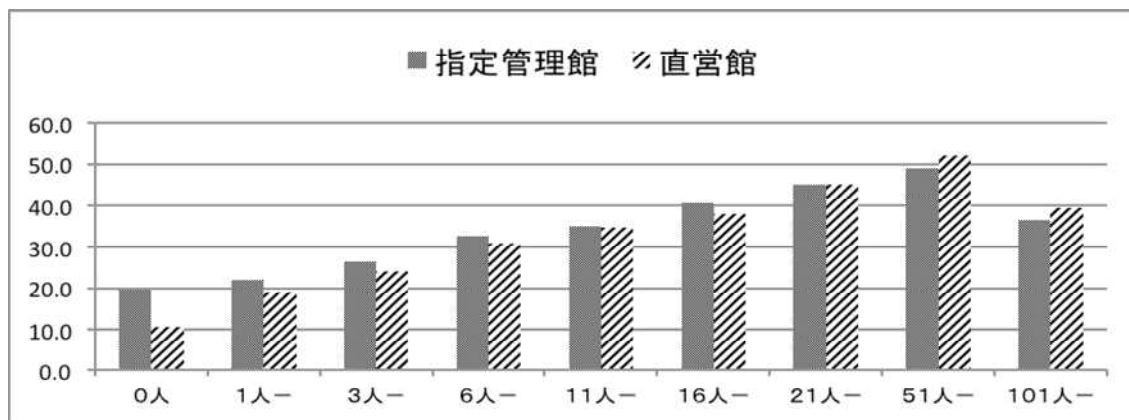


表 82 には、職員総数（常勤職員と非常勤職員の合計）人数区分別と設置者別の博物館経営力（総計）の得点状況を示した。博物館経営力（総計）は、国立館（36.8点）の次に、公立・指定管理館（31.8点）、公立・直営館（26.3点）、私立館（25.7点）の順である。職員総数人数区分のうち、「0人」、「6-10人」「16-20人」「21-50人」の区分では公立・指定管理館が最も高い。

表 82 博物館経営力（総計）の状況（職員総数人数区分別）

職員総数人数区分	国立館		公立館計		公立・指定管理館		公立・直営館		私立館		総計	
	館数	平均	館数	平均	館数	平均	館数	平均	館数	平均	館数	平均
0人	1	19.0	76	11.6	7	19.6	69	10.8	6	9.8	83	11.6
1-2人	6	29.8	258	19.3	41	22.0	217	18.9	63	17.1	327	19.1
3-5人	8	27.1	530	24.5	122	26.3	408	23.9	156	23.6	694	24.3
6-10人	13	32.4	395	31.3	126	32.6	269	30.7	116	26.6	524	30.3
11-15人	3	37.7	160	34.8	55	35.0	105	34.6	43	36.8	206	35.2
16-20人	4	31.0	78	38.9	28	40.8	50	37.9	19	33.0	101	37.5
21-50人	10	41.5	129	45.1	55	45.2	74	45.1	28	36.3	167	43.4
51-100人	4	53.6	15	50.0	10	49.0	5	52.0	4	38.1	23	48.6
101人-	6	57.5	4	37.3	3	36.5	1	39.5	4	32.8	14	44.6
職員総数無回答	1	11.0	61	15.6	18	15.9	43	15.5	25	20.0	87	16.9
総計	56	36.8	1,706	27.8	465	31.8	1,241	26.3	464	25.7	2,226	27.6

(博物館経営力(総計) - 職員総数人数区分別)



6 「自館の抱える課題」から見てくる博物館の現状（自己）認識と課題

「博物館総合調査」では、自館の抱える課題 35 項目について、どの程度「あてはまるか」、4 段階に分けて質問している。経営資源、事業成果、経営力に関連する項目について、指定管理館と直営館の現状(自己)認識を比較した。1 項目を除き、指定管理館が直営館より、ポジティブな現状(自己)認識をもっている。

(1) 経営資源関連

表 83 に、経営資源関係のヒト、モノ（施設・設備、博物館資料等）、カネに関するものを示した。「すごくあてはまる」「まああてはまる」の計は、駐車場の不足を除く 8 項目で直営館が指定管理館を上回る。職員数、財政面は、10 ポイント以上の差がある。経営資源について、直営館は指定管理館よりネガティブな現状(自己)認識をもっている。

表 83 経営資源についての現状(自己)認識

	職員の数が不足している					施設が手狭である					施設設備が老朽化している				
	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答
指定管理館	27.8%	38.7%	22.7%	4.2%	6.5%	24.4%	36.6%	26.5%	5.9%	6.5%	34.9%	32.0%	17.9%	8.2%	6.9%
直営館	41.6%	35.4%	14.6%	3.4%	5.0%	34.6%	32.6%	22.5%	5.5%	4.8%	40.8%	30.8%	17.7%	5.9%	4.8%
	施設の耐震化対策が不十分である					ミュージアム・ショップ等のサービス施設が不十分					駐車場の不足している				
	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答
指定管理館	20.2%	28.0%	32.8%	10.9%	8.0%	24.2%	32.4%	27.2%	8.8%	7.4%	15.8%	20.4%	34.1%	22.9%	6.7%
直営館	23.8%	29.6%	31.3%	9.1%	6.2%	36.8%	30.8%	18.6%	8.4%	5.4%	16.6%	18.8%	33.8%	26.1%	4.7%
	常設展示の更新が十分できていない					新たな資料が入手しにくくなっている					財政面で厳しい状況にある				
	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答
指定管理館	27.4%	30.9%	25.3%	8.8%	7.6%	23.4%	36.4%	26.5%	5.7%	8.0%	41.9%	33.9%	16.8%	0.8%	6.5%
直営館	30.8%	34.9%	22.5%	6.5%	5.4%	28.4%	41.6%	20.8%	3.6%	5.5%	51.0%	35.8%	7.6%	0.6%	5.0%

(2) 事業成果関連

表 84 に、事業成果関連の入館者数、調査研究活動、教育普及活動、展示、資料管理、各種機関、団体等との連携協力、危機管理等に関する、博物館の現状認識を示した。「すごくあてはまる」「まああてはまる」の計は、全項目で直営館が指定管理館を上回る。15 項目中、入館者、調査研究活動等の 10 項目で、10 ポイント以上の差がある。事業成果について、直営館は指定管理館よりネガティブな現状(自己)認識をもっている。

表 84 事業成果に関する現状(自己)認識

	入館者が十分確保できていない					調査研究活動が十分できていない					教育普及活動が十分できていない				
	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答
指定管理館	19.6%	38.7%	30.5%	4.2%	6.9%	25.9%	40.8%	22.1%	3.8%	7.4%	8.0%	29.1%	43.4%	12.2%	7.4%
直営館	29.6%	41.9%	20.9%	2.3%	5.3%	35.5%	41.9%	14.1%	2.8%	5.8%	10.1%	37.8%	39.7%	6.9%	5.5%
	特別(企画)展がなかなか開催できない					未整理の資料がたくさんある					資料を良好な状態で保存することが難しくなっている				
	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答
指定管理館	9.3%	19.8%	34.9%	27.8%	8.2%	17.3%	32.4%	33.9%	8.4%	8.0%	14.9%	34.7%	35.2%	7.6%	7.6%
直営館	14.5%	22.2%	36.9%	21.4%	5.0%	25.9%	35.5%	28.1%	4.8%	5.8%	22.0%	40.3%	28.0%	4.6%	5.3%
	資料や資料目録のデジタル化が十分できていない					ICTを利用した新しい展示方法が導入できない					学校教育との連携が不足している				
	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答
指定管理館	29.9%	38.5%	20.6%	3.8%	7.2%	41.9%	34.1%	12.8%	3.2%	8.0%	9.5%	37.3%	38.3%	7.8%	7.2%
直営館	39.6%	36.3%	15.3%	3.7%	5.1%	51.3%	33.9%	7.1%	2.2%	5.4%	11.3%	37.9%	38.6%	7.3%	5.0%
	社会教育団体や企業等との連携が不十分					図書館、公文書館等との連携 協力が不十分					大学や研究機関との連携が不十分				
	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答
指定管理館	10.1%	41.9%	37.5%	3.4%	7.2%	16.0%	39.2%	34.5%	3.4%	6.9%	20.2%	35.8%	30.9%	5.3%	7.8%
直営館	13.7%	49.4%	28.5%	3.0%	5.4%	14.3%	46.0%	30.4%	4.1%	5.3%	23.8%	43.1%	24.4%	3.1%	5.7%
	他の博物館との交流が少ない					防災対策等の危機管理に関する取組が不十分					高齢者や障害者への対応が不十分				
	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答
指定管理館	19.4%	35.2%	32.0%	6.7%	6.7%	15.8%	38.5%	34.5%	4.4%	6.7%	14.5%	32.8%	41.1%	4.8%	6.7%
直営館	22.8%	44.3%	23.2%	4.3%	5.4%	27.1%	44.2%	21.4%	1.9%	5.4%	22.8%	38.0%	31.5%	2.9%	4.8%

(3) 経営力関連

表 85 に、経営力関連の項目を示した。「すごくあてはまる」「まああてはまる」の計は、11 項目中全項目で直営館が指定管理館を上回る。「館の特色」「中・長期的な目標・計画」「評価の実施」「評価結果の活用」「使命・目的、運営情報の発信」「利用者ニーズ」「地域の課題」の 7 項目で、10 ポイント以上の差がある。経営力について、直営館は指定管理館よりネガティブな現状(自己)認識をもっている。

表 85 経営力に関する現状(自己)認識

	館の特色がうまく出せていない					中・長期的な目標・計画が立てられていない					博物館の評価が実施できていない					博物館の評価の結果が活用できていない				
	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答
指定管理館	3.8%	20.0%	53.9%	15.8%	6.5%	21.5%	36.8%	27.8%	6.7%	7.2%	9.9%	33.3%	34.9%	14.1%	7.8%	8.8%	34.9%	39.4%	8.0%	8.8%
直営館	7.7%	30.7%	45.6%	11.4%	4.6%	27.2%	44.4%	19.9%	3.8%	4.7%	19.6%	41.9%	27.3%	5.7%	5.4%	15.4%	44.7%	27.4%	5.5%	6.9%
	館の使命・目的が明確になっていない					館の使命・目的、運営情報の発信が不十分である					利用者のニーズに十分応えられていない					地域の課題に十分答えられていない				
	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答
指定管理館	3.6%	13.5%	44.8%	31.4%	6.7%	8.6%	34.9%	41.5%	7.8%	7.2%	3.4%	33.9%	51.2%	4.8%	6.7%	3.2%	33.1%	50.3%	6.3%	7.2%
直営館	6.5%	19.9%	47.2%	21.7%	4.6%	15.7%	46.9%	29.9%	3.0%	4.6%	8.1%	46.0%	38.8%	2.4%	4.7%	8.5%	40.2%	42.5%	3.2%	5.7%
	職員の研修が不足している					学芸系職員の力量が十分発揮できていない					館の管理・運営について設置者との連携協力が不十分									
	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答	すごくあてはまる	まああてはまる	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答
指定管理館	13.9%	41.9%	32.2%	4.6%	7.4%	10.7%	32.6%	33.9%	13.9%	8.8%	7.6%	26.3%	44.2%	15.2%	6.7%					
直営館	19.3%	46.4%	24.8%	3.0%	6.5%	17.4%	35.1%	29.2%	10.3%	8.0%	8.9%	27.9%	43.9%	14.3%	5.0%					

7 まとめ

(1) 各節の概要

2 では、指定管理館の基本特性を示した。都市部を中心に指定管理者制度が導入されている。

3 では、指定管理館と直営館の事業成果を比較した。比較した項目のほとんどで、指定管理館が直営館を上回る事業成果をあげている。

4 では、博物館が事業成果を達成する基盤であるヒト、モノ、カネ等の経営資源の保有状況を検証した。博物館資料数を除く項目で、指定管理館が直営館を上回る経営資源を保有している。

5 では、目的・使命の達成に向け、経営資源を効率的に運用する力である経営力の状況を検証した。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)とも、指定管理館が直営館を上回る。指定管理館の事業成果は、経営資源の多さと博物館の経営力に裏付けられている。

6 では、博物館自身が自館の抱える課題をどのように認識しているかを検証した。直営館は、経営資源の保有状況、事業成果の達成状況、経営力について、指定管理館よりもネガティブな現状(自己)認識をもっている。

(2) まとめ

①「博物館総合調査」のデータを使用して、公立館の運営状況－指定管理館の総体と直営館の総体を比較することにより－を分析した結果、直営館より経営資源に恵まれた指定管理館が、直営館よりも高い経営力を駆使して、直営館よりも事業成果をあげていることが確認できた。また、指定管理館の導入目的にコストの削減があるが、この目的はかなりの程度達成されていることが確認できた。

②平成 16 年度以降、博物館界では新たに導入された制度(公立館の指定管理者、国立館の独立行政法人、私立館の新公益法人)に関心が向けられてきた。その分、日本の博物館で最も館数の多い公立・直営館への関心が弱くなった感がある。今回、公立・直営館の現状を見ると、直営館には、経営資源に恵まれない館が極めて多いことと博物館と設置者との連携協力関係が不十分であると認識している館が多いことがわかった。博物館と設置者との関係は、－それがコストの削減に関するものであったとしても－、指定管理館が、直営館よりも、設置者と濃密な関係を構築しているように感じる。直営館では、設置者と博物館の関係というよりも、本庁と出先の関係として、設置者が位置づけ、博物館現場もそのことを自明なものとして受けとめているのではなかろうか。設置者の、責任放棄と言ってよい“現場まかせ”と博物館現場の設置者への過度な依存が奇妙に併存し、同じ組織の運営に異なる立場でかかわることから必然的に生じる緊張感と軋轢、それらから生まれるエネルギーが欠如してい

るように見える。

③公立館に指定管理者制度が導入されて以降、設置者が直営館という設置形態を選択することは何を意味するのか？指定管理者制度が多くの問題を内包する制度であるとしても、指定管理館は、設置者と博物館の旧来の関係をリセットし、新たな関係性を構築する途を拓いている。多くの直営館には、経営資源の乏しさだけでなく、経営力の弱さと館の設置者の“現場まかせの姿勢”が見られた。経営力の向上と設置者との関係を構築する上で、直営館とその設置者は、指定管理館が優れている点に学ぶ必要がある。また、指定管理館とその設置者は、10年余りの歴史を総括し、博物館の運営によりフィットした在り方と現場力の維持・向上を探究する必要がある。

④人口減少と高齢化が同時に進行している我が国では、今後、博物館が更に厳しい環境に置かれることは間違いない。博物館の成長は、既に飽和点に達し、2,010年代には、廃館された博物館数が新たに設置された博物館数を上回る状況が見られるようになった。現在は、未来の安定平衡状態に向けて様々な事態が起きる不安定期とも言えよう。不安定期には、安定期の成功体験にとらわれることなく、これまでの戦略を大きく転換する必要がある。新たな戦略の下、博物館と設置者が協働して、一博物館現場の職員数が少ない場合は、設置者が率先して一、設置者による博物館の在り方に関する指示書の作成、博物館の目的・使命の再定義、中長期的な目標と計画の策定、経営資源の点検・確認と調達・確保、評価活動によるPDCAサイクルが機能する運営の実施等に地道に取り組む必要がある。

⑤20世紀末から世界のあらゆる領域で市場化が急激に進行している。市場化は際限のない運動として日々生成するものであり、公的セクターが運営してきた領域にも進行する。これまでコモンズとして了解されてきた領域が、同時に消費の場になっていく。財政事情の悪化に伴い、消費の場にならない領域は次第に苦境に陥る。20世紀には市場化と最も距離のあった日本の公立博物館は、21世紀になって更に勢いを増しつつある市場化にどのように対応していくのか、組織編成の根本原理に立ち戻って考えざるを得ない状況があらわになってきた。市場化に包摂されながらも、コモンズとしての役割・機能を維持するためには、市民に認知される価値を市民に提供し、市民と博物館の関係を、旧来の“利用者－施設”という関係を越えたものに変革していく必要であろう。市場化の波にのまれ、コモンズを喪失しないためには、市民と博物館が向き合うことにより、博物館が、市民がさまざまな価値を創成し、市民と博物館、市民同士がコミュニケーションを図る場所になることが重要であろう。

※「日本の博物館総合調査研究」報告書（平成27年1月）版の表3のデータに誤りがあり、修正した。