

第2部 第3章 経営資源と事業成果から見た日本の博物館の特徴 —経営資源と事業成果の上位集中—

杉長 敬治（国立教育政策研究所）

概要

博物館の運営状況全般について調査した「博物館総合調査」のデータを使用し、博物館の経営資源と事業成果が、上位館にどの程度集中しているかを検証した。その結果、上位2割の館に、経営資源は6割から8割程度、事業成果は8割から9割程度が集中していることがわかった。また、経営資源の保有状況と事業成果の達成状況の双方を基に、博物館を類型化し、各類型の特徴を明らかにした。多方面で事業成果を達成している博物館は、経営資源に恵まれた館である。また、経営資源が乏しい館の中に、教育普及活動を数多く実施している館が見られた。このことは、経営資源の限界を自覚した博物館の、今日的な環境下での経営戦略と考えられる。

キーワード 博物館の経営資源、事業成果、上位集中

1 はじめに

筆者は、平成22年度から24年度までの3年間に実施した科学研究費プロジェクト「時系列データによる日本の博物館の動態分析」において「入館者統計から見た日本の博物館」という題目の論文を執筆した。論文では、日本の博物館では、上位2割の館が全入館者数の約8割を占めていること、博物館の入館者が減少傾向にあると言われているが、全ての館で一律に減少しているのではなく、減少傾向にあるのは経営資源に恵まれていない博物館、一多くは1970年代から90年代に、人口規模の小さい市町村に開館した館であることを、入館者統計により明らかにした。本論文では、「博物館総合調査」のデータを使用し、博物館の経営資源と事業成果がどの程度上位館に集中しているかを検証する。博物館を経営資源の保有状況と事業成果の達成状況に基づき、経営資源を有し、事業成果をあげている博物館、経営資源に乏しく、事業成果をあげることができない博物館等に類型化し、各類型の基本特性を明らかにする。

なお、使用したデータは、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 日本の博物館の経営資源と事業成果の集中状況

(1) 経営資源の集中状況

博物館の経営資源には多様なものがあるが、ここでは、職員総数(常勤職員と非常勤職員の合計人数)、敷地総面積、建物延床面積、年間支出総額、博物館資料をとりあげる。回答館の経営資源について、数値の大きい順に、i 上位1-5%の館、ii 上位1-10%の館、iii 上位1-20%の館、iv 上位1-50%の館、v 上位51-100%の館に分類した。表1に、職員総数、敷地総面積、建物延床面積、年間支出総額の4項目について、表2に、博物館資料について、上記のiからvの館数、実績の合計数値と全体に占める比率を示した。表1に示した4項目は、上位1-20%の館で、職員総数60.6%、敷地総面積86.5%、建物延床面積67.7%、年間支出総額77.3%を占めている。上位1-50%の館まで広げると、全項目で8割から9割を占める。上位51-100%の館は、職員総数15.0%、敷地総面積3.4%、建物延床面積10.8%、年間支出総額4.7%を占めるに過ぎない。著しい上位集中が見られる。

表1 経営資源の集中状況

	職員総数(常勤・非常勤職員合計)			敷地総面積			建物延床面積			年間支出総額(24年度)		
	館数	職員数 人	比率	館数	面積 m ²	比率	館数	面積 m ²	比率	館数	支出額 千円	比率
上位1-5%	108	6,667	32.2%	100	34,700,872	60.1%	106	2,350,245	35.7%	81	73,549,136	42.9%
上位1-10%	216	9,297	44.9%	201	43,616,785	75.5%	212	3,335,364	50.7%	162	102,250,406	59.6%
上位1-20%	432	12,563	60.6%	402	50,000,823	86.5%	424	4,453,241	67.7%	324	132,657,831	77.3%
上位1-50%	1,080	17,624	85.0%	1,005	55,814,248	96.6%	1,059	5,873,622	89.2%	809	163,490,039	95.3%
上位51-100%	1,079	3,098	15.0%	1,004	1,967,889	3.4%	1,059	708,812	10.8%	809	8,015,226	4.7%
総計	2,159	20,722	100.0%	2,009	57,782,137	100.0%	2,118	6,582,434	100.0%	1,618	171,505,265	100.0%

表1 経営資源の集中状況(グラフ)

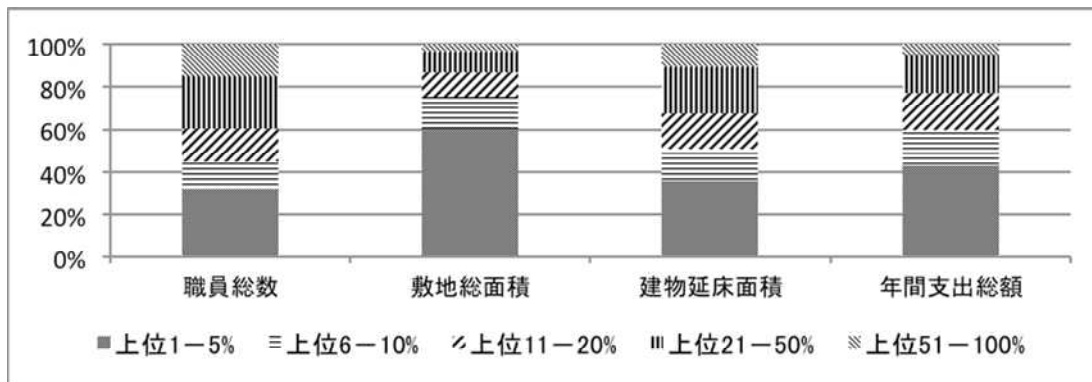


表2に示したように、博物館資料は、上位1-20%の館で、人文系資料(点数)89.9%、人文系資料(件数)97.4%、自然系資料(点数)99.7%、自然系資料(点数以外)100.0%、図書資料85.9%、映像資料98.9%を占めている。上位1-50%の館まで広げると、99.0-100%を占める。上位51-100%の館で、1.0%以下のものを分け合っている。

表2 博物館資料の集中状況

	人文系資料(点数)			人文系資料(件数)			自然系資料(点数)		
	館数	点数	比率	館数	件数	比率	館数	点数	比率
上位1-5%	83	22,256,421	63.1%	38	1,762,415	67.2%	69	19,501,525	90.9%
上位1-10%	166	27,148,414	77.0%	75	2,230,415	85.1%	137	20,914,586	97.5%
上位1-20%	332	31,681,976	89.9%	151	2,553,094	97.4%	274	21,371,560	99.7%
上位1-50%	831	34,897,457	99.0%	377	2,622,239	100.0%	686	21,446,475	100.0%
上位51-100%	831	362,927	1.0%	376	2	0.0%	685	0	0.0%
総計	1,662	35,260,384	100.0%	753	2,622,241	100.0%	1,371	21,446,475	100.0%
	自然系資料(数)			図書資料(点数)			映像資料(点数)		
	館数	数	比率	館数	点数	比率	館数	点数	比率
上位1-5%	11	594,327	98.0%	76	9,300,224	52.6%	67	1,362,646	91.6%
上位1-10%	22	606,032	99.9%	152	12,177,297	68.9%	135	1,429,296	96.1%
上位1-20%	43	606,412	100.0%	303	15,190,349	85.9%	270	1,471,344	98.9%
上位1-50%	109	606,412	100.0%	758	17,492,376	99.0%	674	1,487,361	100.0%
上位51-100%	108	0	0.0%	757	181,164	1.0%	674	102	0.0%
総計	217	606,412	100.0%	1,515	17,673,540	100.0%	1,348	1,487,463	100.0%

表3に、指定・登録の有形文化財の集中状況を示した。国の指定・登録のものは上位1-20%の館で、ほぼ100%を占め、上位1-50%の館で全部が保有されている。都道府県と市町村の指定・登録のものは、上位1-20%の館で9割から10割を占め、上位1-50%の館で全部が保有されている。

表3 指定・登録の有形文化財の集中状況

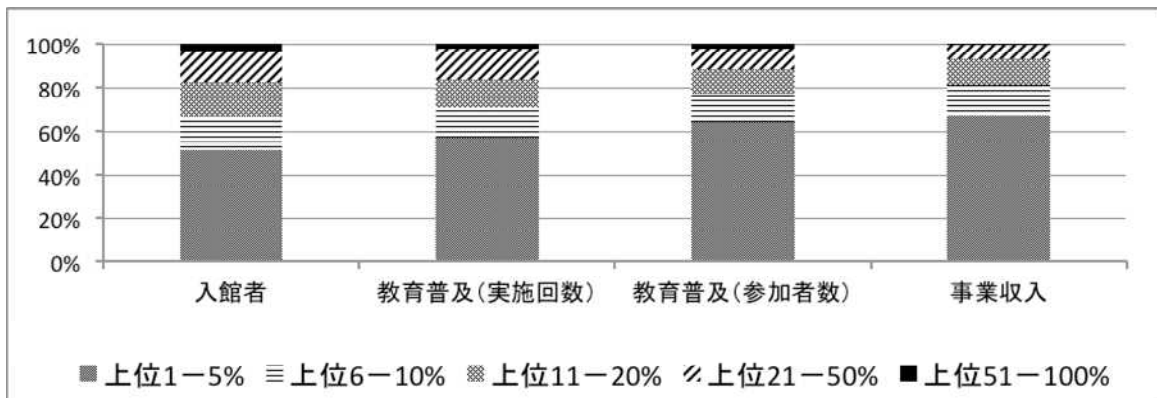
	有形文化財・国指定(点数)			有形文化財・国指定(件数)			有形文化財・国登録(点数)			有形文化財・国登録(件数)		
	館数	点数	比率	館数	件数	比率	館数	点数	比率	館数	数	比率
上位1-5%	79	583,757	99.4%	61	3,510	90.1%	73	41,151	100.0%	58	224	90.0%
上位1-10%	158	587,119	100.0%	123	3,742	96.0%	147	41,151	100.0%	115	249	100.0%
上位1-20%	316	587,318	100.0%	246	3,891	99.9%	294	41,151	100.0%	230	249	100.0%
上位1-50%	790	587,318	100.0%	614	3,896	100.0%	734	41,151	100.0%	575	249	100.0%
上位51-100%	789	0	0.0%	614	0	0	734	0	0	575	0	0.0%
総計	1,579	587,318	100.0%	1,228	3,896	100.0%	1,468	41,151	100.0%	1,150	249	100.0%
	有形文化財・県指定(点数)			有形文化財・県指定(件数)			有形文化財・市町村指定(点数)			有形文化財・市町村指定(件数)		
	館数	点数	比率	館数	点数	比率	館数	点数	比率	館数	点数	比率
上位1-5%	78	241,205	98.7%	61	3,804	88.0%	79	324,828	98.7%	63	2,341	61.8%
上位1-10%	157	243,970	99.8%	123	4,052	93.7%	157	327,964	99.7%	127	2,951	77.8%
上位1-20%	314	244,407	100.0%	245	4,238	98.0%	314	328,931	100.0%	254	3,505	92.5%
上位1-50%	784	244,407	100.0%	613	4,323	100.0%	786	329,046	100.0%	634	3,791	100.0%
上位51-100%	784	0	0.0%	613	0	0.0%	786	0	0.0%	634	0	0.0%
総計	1,568	244,407	100.0%	1,226	4,323	100.0%	1,572	329,046	100.0%	1,268	3,791	100.0%

(2) 事業成果の集中状況

博物館の事業成果には多様なものがあるが、ここでは、入館者数、教育普及活動の実施回数と参加者数、事業収入（自己収入）をとりあげる。教育普及活動は、「博物館総合調査」で調査した12種類の活動のことである。回答館の平成24年度の実績について、数値の大きい順に、i 上位1-5%の館、ii 上位1-10%の館、iii 上位1-20%の館、iv 上位1-50%の館、v 上位51-100%の館に分類した。表4に、分類した各項目について、上記のiからvの館数、実績の合計数値と全体に占める比率を示した。

表4 事業成果の集中状況(平成24年度実績)

	入館者数			教育普及活動(実施回数)			教育普及活動(参加者数)			事業収入(自己収入)		
	館数	人数	比率	館数	実施回数	比率	館数	人数	比率	館数	収入額 千円	比率
上位1-5%	109	85,274,891	51.0%	104	61,470	57.1%	91	4,753,319	64.1%	94	48,063,672	66.8%
上位1-10%	219	111,557,052	66.7%	209	75,845	70.4%	182	5,707,536	76.9%	188	58,599,596	81.4%
上位1-20%	437	137,990,372	82.5%	417	90,105	83.7%	364	6,539,336	88.1%	375	66,736,028	92.8%
上位1-50%	1,093	161,264,580	96.4%	1,044	105,016	97.5%	910	7,267,366	98.0%	939	71,577,293	99.5%
上位51-100%	1,093	6,088,358	3.6%	1,043	2,691	2.5%	910	151,600	2.0%	938	372,537	0.5%
総計	2,186	167,352,938	100.0%	2,087	107,707	100.0%	1,820	7,418,966	100.0%	1,877	71,949,830	100.0%



事業成果の4項目は、上位1-20%の館で、入館者数82.5%、教育普及活動(実施回数)83.7%、同参加者数88.1%、事業収入(自己収入)92.8%を占めている。上位1-50%の館まで広げると、90%台後半の数値となる。上位51-100%の館で、入館者数3.6%、教育普及活動(実施回数)2.5%、同参加者数2.0%、事業収入(自己収入)0.5%を分け合っている。事業成果にも、著しい上位集中が見られる。

3 経営資源と事業成果の相互の関係

2で、上位2割の博物館に経営資源と事業成果の8割以上が集中していること、上位5割の館まで広げると9割から10割になるものが多いことが明らかになった。3では、2で取り上げた経営資源の保有状況と事業成果の達成状況の相互の関係を検証する。

(1) 職員総数(経営資源)と入館者数(事業成果)の相互の関係

2で取り上げた経営資源の中から「職員総数(常勤職員と非常勤職員の合計人数)」、事業成果の中から「入館者数」を取り上げ、両者の相互の関係を考察する。

表5は、「博物館総合調査」のデータを使用して、職員総数と入館者数の両方を回答した館(2,097館)の職員総数と入館者数のデータを、i 上位1-5%の館、ii 上位6-10%の館、iii 上位11-20%の館、iv 上位21-50%の館、v 上位51-100%の館のどれに該当しているかを、クロス表に示したものである。

職員総数と入館者数がともに上位1-5%の館(A)は58館(2.8%)、ともに上位6-10%の館(B)は58館(2.8%)、ともに上位11-20%の館(C)は161館(7.7%)、ともに上位21-50%の館(D)は510館(24.3%)、職員総数上位1-50%の館で入館者数上位51-100%の館(E)は269館(12.8%)、職員総数上位51-100%の館で入館者数上位1-50%の館(F)は273館(13.0%)、ともに上位51-100%の館(G)は768館(36.6%)である。

表5 職員総数(経営資源)と入館者数(事業成果)の相互の関係①

		入館者数(平成24年度)					総計	
		上位1-5%	上位6-10%	上位11-20%	上位21-50%	上位51-100%		
職員 総数 (平成 25年度)	館 数	上位1-5%	58	20	17	10	105	
		上位6-10%	17	21	27	29	14	108
		上位11-20%	19	34	64	75	20	212
		上位21-50%	5	22	81	288	235	631
		上位51-100%	6	11	25	231	768	1,041
	総計	105	108	214	633	1,037	2,097	
	比率 1	上位1-5%	2.8%	1.0%	0.8%	0.5%		5.0%
		上位6-10%	0.8%	1.0%	1.3%	1.4%	0.7%	5.2%
		上位11-20%	0.9%	1.6%	3.1%	3.6%	1.0%	10.1%
		上位21-50%	0.2%	1.0%	3.9%	13.7%	11.2%	30.1%
		上位51-100%	0.3%	0.5%	1.2%	11.0%	36.6%	49.6%
	総計	5.0%	5.2%	10.2%	30.2%	49.5%	100.0%	
	比率 2		上位1-5%	上位6-10%	上位11-20%	上位21-50%	上位51-100%	
		上位1-5%	A 2.8%					5.0%
		上位6-10%		B 2.8%	C 7.7%	D 24.3%	E 12.8%	5.2%
上位11-20%							10.1%	
上位21-50%							30.1%	
上位51-100%			F 13.0%		G 36.6%	49.6%		
総計		5.0%	5.2%	10.2%	30.2%	49.5%	100.0%	

表6に、表5のデータを基に、職員総数を基準に比率を算出したものと入館者数を基準に比率を算出したものを示した。職員総数上位1-20%の館は、その65.2%が入館者数上位1-20%の館で、入館者数21-100%の館は34.8%である。職員総数上位21-100%の館は、その91.0%が入館者数上位21-100%の館で、入館者数上位1-20%の館は9.0%に過ぎない。入館者数上位1-20%の館は、その64.9%が職員総数上位1-20%の館で、職員総数上位21-100%の館は35.1%である。入館者数上位21-100%の館は、その91.1%が職員総数上位21-100%の館で、職員総数上位1-20%の館は8.9%に過ぎない。入館者数と職員総数の相関が確認できる。

表6 職員総数(経営資源)と入館者数(事業成果)の相互の関係②

		職員総数を基準に比率を算出したもの								入館者数を基準に比率を算出したもの									
		入館者数(24年度)								総計	入館者数(24年度)								総計
		上位1-20%	① 内訳			上位21-100%	② 内訳				上位1-20%	① 内訳			上位21-100%	② 内訳			
①	上位1-5%	上位6-10%	上位11-20%	②	上位21-50%	上位51-100%		①	上位1-5%	上位6-10%	上位11-20%	②	上位21-50%	上位51-100%					
職員 総数	内 訳 ①	上位1-20%	65.2%	22.1%	17.6%	25.4%	34.8%	26.8%	8.0%	100.0%	64.9%	89.5%	69.4%	50.5%	8.9%	18.0%	3.3%	20.3%	
		上位21-100%	9.0%	0.7%	2.0%	6.3%	91.0%	31.0%	60.0%	100.0%	35.1%	10.5%	30.6%	49.5%	91.1%	82.0%	96.7%	79.7%	
	内 訳 ②	上位1-5%	90.5%	55.2%	19.0%	16.2%	9.5%	9.5%		100.0%	22.2%	55.2%	18.5%	7.9%	0.6%	1.6%		5.0%	
		上位6-10%	60.2%	15.7%	19.4%	25.0%	39.8%	26.9%	13.0%	100.0%	15.2%	16.2%	19.4%	12.6%	2.6%	4.6%	1.4%	5.2%	
		上位11-20%	55.2%	9.0%	16.0%	30.2%	44.8%	35.4%	9.4%	100.0%	27.4%	18.1%	31.5%	29.9%	5.7%	11.8%	1.9%	10.1%	
		上位21-50%	17.1%	0.8%	3.5%	12.8%	82.9%	45.6%	37.2%	100.0%	25.3%	4.8%	20.4%	37.9%	31.3%	45.5%	22.7%	30.1%	
	総計		4.0%	0.6%	1.1%	2.4%	96.0%	22.2%	73.8%	100.0%	9.8%	5.7%	10.2%	11.7%	59.8%	36.5%	74.1%	49.6%	
	総計		20.4%	5.0%	5.2%	10.2%	79.6%	30.2%	49.5%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

(2) 職員総数(経営資源)と教育普及活動の実施回数(事業成果)の相互の関係

次に、「職員総数(常勤職員と非常勤職員の合計人数)」と「教育普及活動の実施回数」の相互の関係を取り上げ、職員総数の多い・少ない館は教育普及活動の実施回数が多い・少ないかを考察する。

表7は、「博物館総合調査」のデータを使用して、職員総数と教育普及活動の実施回数の両方を回答した館(2,013館)の職員総数と教育普及活動の実施回数のデータを、i 上位1-5%の館、ii 上位6-10%の館、iii 上位11-20%の館、iv 上位21-50%の館、v 上位51-100%の館のどれに該当しているかを、クロス表に示したものである。

職員総数と教育普及活動がともに上位1-5%にある館(A)は25館(2,013館の1.2%)、ともに上位6-10%にある館(B)は47館(2.3%)、ともに上位11-20%にある館(C)は140館(7.0%)、ともに上位21-50%にある館(D)は489館(24.3%)、職員総数上位1-50%にある館で教育普及活動上位51-100%にある館(E)は312館(15.5%)、職員総数上位51-100%にある館で教育普及活動上位1-50%にある館(F)は322館(16.0%)、ともに上位51-100%にある館(G)は678館(33.7%)である。

経営資源を職員総数とした場合に、事業成果としての入館者数と教育普及活動の実施回数を比較すると、職員総数と事業成果がともに上位1-5%にある館(A)は、入館者数が1.6ポイント、ともに上位6-10%にある館(B)

は入館者数が 0.5 ポイント、ともに上位 11-21%にある館 (C) は入館者数が 0.7 ポイント多い。ともに上位 21-50%にある館 (D) は同じ数値 (24.3%) で、ともに上位 51-100%にある館 (G) は入館者数が 2.9 ポイント多い。

表 7 職員総数(経営資源)と教育普及活動の実施回数(事業成果)の相互の関係①

		教育普及活動実施回数(平成24年度)					総計	
		上位1-5%	上位6-10%	上位11-20%	上位21-50%	上位51-100%		
職員 総数 (平成 25 年度)	館 数	上位1-5%	25	16	22	28	11	102
		上位6-10%	20	11	24	23	25	103
		上位11-20%	19	31	44	72	39	205
		上位21-50%	25	33	71	237	237	603
		上位51-100%	13	12	43	254	678	1,000
	総計	102	103	204	614	990	2,013	
	比率 1	上位1-5%	1.2%	0.8%	1.1%	1.4%	0.5%	5.1%
		上位6-10%	1.0%	0.5%	1.2%	1.1%	1.2%	5.1%
		上位11-20%	0.9%	1.5%	2.2%	3.6%	1.9%	10.2%
		上位21-50%	1.2%	1.6%	3.5%	11.8%	11.8%	30.0%
上位51-100%		0.6%	0.6%	2.1%	12.6%	33.7%	49.7%	
総計	5.1%	5.1%	10.1%	30.5%	49.2%	100.0%		
比率 2	上位1-5%	A 1.2%					5.1%	
	上位6-10%		B 2.3%				5.1%	
	上位11-20%			C 7.0%			10.2%	
	上位21-50%				D 24.3%		30.0%	
	上位51-100%					F 16.0%	G 33.7%	49.7%
総計	5.1%	5.1%	10.1%	30.5%	49.2%	100.0%		

表 8 に、表 7 のデータを基に、職員総数を基準に比率を算出したものと教育普及活動の実施回数を基準に比率を算出したものを示した。職員総数上位 1-20%の館は、その 51.7%が教育普及活動上位 1-20%の館で、教育普及活動上位 21-100%の館は 48.3%である。職員総数上位 21-100%の館は、その 87.7%が教育普及活動上位 21-100%の館で、教育普及活動上位 1-20%の館は 12.3%である。教育普及活動上位 1-20%の館は、その 51.8%が職員総数上位 1-20%の館である。教育普及活動上位 21-100%の館は、その 87.7%が職員総数上位 21-100%の館で、職員総数上位 1-20%の館は 12.3%である。

職員数が多い館には、多数の入館者を確保しながら教育普及活動も数多く実施する館と入館者数の確保に力点を置き、教育普及活動にはそれほど取り組まない館が見られる。また、職員数が少ない館は、入館者は少ないが教育普及活動の実施回数が多い館が見られる。職員数が比較的少ない館でも、教育普及活動を実施することは可能であり、実際にそのような方針で運営している館がある。

表 8 職員総数(経営資源)と教育普及活動の実施回数(事業成果)の相互の関係②

		職員総数を基準に比率を算出したもの								教育普及活動実施回数を基準に比率を算出したもの								
		教育普及活動実施回数(24年度)								総計	教育普及活動実施回数(24年度)							
		上位1-20%	① 内訳			上位21-100%	② 内訳				上位1-20%	① 内訳			上位21-100%	② 内訳		
①	上位1-5%	上位6-10%	上位11-20%	②	上位21-50%	上位51-100%	①	上位1-5%	上位6-10%	上位11-20%	②	上位21-50%	上位51-100%	総計				
職員 総数	上位1-20%	①	51.7%	15.6%	14.1%	22.0%	48.3%	30.0%	18.3%	100.0%	51.8%	62.7%	56.3%	44.1%	12.3%	20.0%	7.6%	20.4%
	上位21-100%	②	12.3%	2.4%	2.8%	7.1%	87.7%	30.6%	57.1%	100.0%	48.2%	37.3%	43.7%	55.9%	87.7%	80.0%	92.4%	79.6%
	内訳①	上位1-5%	61.8%	24.5%	15.7%	21.6%	38.2%	27.5%	10.8%	100.0%	15.4%	24.5%	15.5%	10.8%	2.4%	4.6%	1.1%	5.1%
	内訳②	上位6-10%	53.4%	19.4%	10.7%	23.3%	46.6%	22.3%	24.3%	100.0%	13.4%	19.6%	10.7%	11.8%	3.0%	3.7%	2.5%	5.1%
	内訳③	上位11-20%	45.9%	9.3%	15.1%	21.5%	54.1%	35.1%	19.0%	100.0%	23.0%	18.6%	30.1%	21.6%	6.9%	11.7%	3.9%	10.2%
	内訳④	上位21-50%	21.4%	4.1%	5.5%	11.8%	78.6%	39.3%	39.3%	100.0%	31.5%	24.5%	32.0%	34.8%	29.6%	38.6%	23.9%	30.0%
	内訳⑤	上位51-100%	6.8%	1.3%	1.2%	4.3%	93.2%	25.4%	67.8%	100.0%	16.6%	12.7%	11.7%	21.1%	58.1%	41.4%	68.5%	49.7%
	総計		20.3%	5.1%	5.1%	10.1%	79.7%	30.5%	49.2%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

4 2つの事業成果(入館者数と教育普及活動の実施回数)の相互の関係

3の考察で、博物館の保有する経営資源(職員総数)と博物館の事業成果(入館者数)には相関があることがわかった。また、職員総数が多い館に教育普及活動にそれほど取り組まない館があると同時に、職員総数が少ない館に教育普及活動に取り組む館が見られ、職員総数と教育普及活動の実施回数は、入館者数よりも相関が弱いことがわかった。4では、入館者数と教育普及活動の実施回数の相互の関係を考察する。

表 9 は、「博物館総合調査」のデータを使用して、入館者数と教育普及活動の実施回数の両方を回答した館(2,

051館)の平成24年度の入館者数と教育普及活動の実施回数のデータを、i 上位1-5%の館、ii 上位6-10%の館、iii 上位11-20%の館、iv 上位21-50%の館、v 上位51-100%の館のどれに該当しているかを、クロス表に示したものである。入館者数と教育普及活動がともに上位1-5%にある館(A)は24館(2,051館の1.2%)、ともに上位6-10%にある館(B)は42館(2.0%)、ともに上位11-20%にある館(C)は125館(6.1%)、ともに上位21-50%にある館(D)は504館(24.6%)、入館者数が上位1-50%にある館で教育普及活動は上位51-100%にある館(E)は333館(16.2%)、入館者数が上位51-100%にある館で教育普及活動は上位1-50%にある館(F)は342館(16.7%)、ともに上位51-100%にある館(G)は681館(33.2%)である。

表9 入館者数と教育普及活動の実施回数の相互の関係①

		教育普及活動実施回数(平成24年度)					総計				
		上位1-5%	上位6-10%	上位11-20%	上位21-50%	上位51-100%					
入館者数 (平成24年度)	館数	上位1-5%	24	10	25	23	21	103			
		上位6-10%	15	17	14	31	27	104			
		上位11-20%	26	22	38	72	46	204			
		上位21-50%	32	42	78	226	239	617			
		上位51-100%	7	12	52	271	681	1,023			
		総計	104	103	207	623	1,014	2,051			
	比率1	上位1-5%	1.2%	0.5%	1.2%	1.1%	1.0%	5.0%			
		上位6-10%	0.7%	0.8%	0.7%	1.5%	1.3%	5.1%			
		上位11-20%	1.3%	1.1%	1.9%	3.5%	2.2%	9.9%			
		上位21-50%	1.6%	2.0%	3.8%	11.0%	11.7%	30.1%			
		上位51-100%	0.3%	0.6%	2.5%	13.2%	33.2%	49.9%			
		総計	5.1%	5.0%	10.1%	30.4%	49.4%	100.0%			
比率2	上位1-5%		上位6-10%		上位11-20%		上位21-50%		上位51-100%		
	A 1.2%		B 2.0%		C 6.1%		D 24.6%		E 16.2%		5.0%
											5.1%
											9.9%
											30.1%
					F 16.7%				G 33.2%		49.9%
総計		5.1%	5.0%	10.1%	30.4%	49.4%	100.0%				

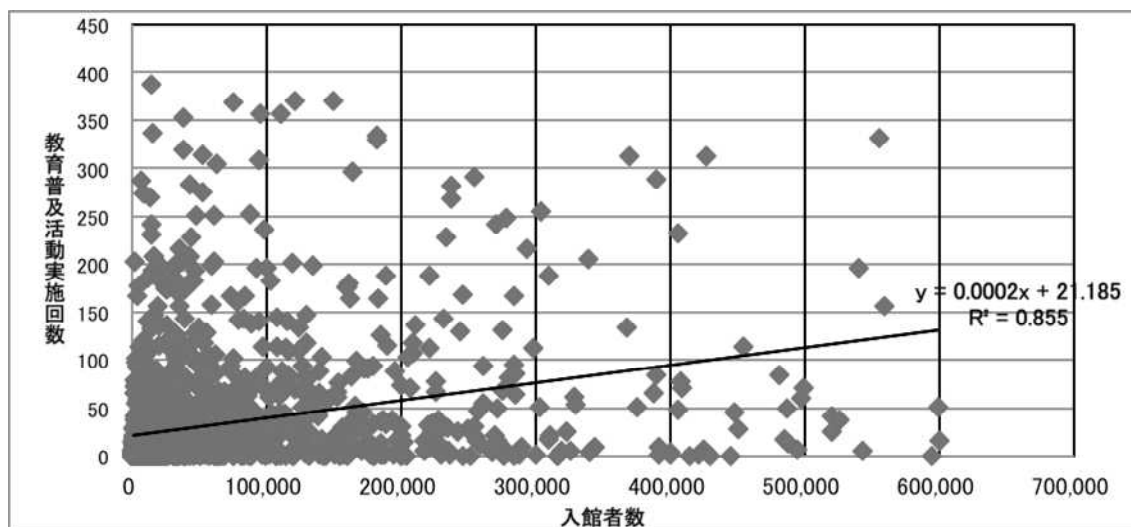
表10に、表9のデータを基に、入館者数を基準に比率を算出したものと教育普及活動の実施回数を基準に比率を算出したものを示した。入館者数上位1-20%の館は、その46.5%が教育普及活動上位1-20%の館で、教育普及活動上位21-100%の館は53.5%である。入館者数上位21-100%の館は、その13.6%が教育普及活動上位1-20%の館で、教育普及活動上位21-100%の館は86.4%である。教育普及活動上位1-20%の館は、その46.1%が入館者数上位1-20%の館で、入館者数上位21-100%の館は53.9%である。教育普及活動上位21-100%の館は、その13.4%が入館者数上位1-20%の館で、入館者数上位21-100%の館は86.6%である。入館者数が上位の館では、教育普及活動の実施回数が多い館と教育普及活動の実施回数が少ない館に分化している。入館者数の確保と教育普及活動の実施の双方に取り組む館、入館者数の確保に重点を置く館、教育普及活動の実施に重点を置く館がある。

表10 入館者数と教育普及活動の実施回数の相互の関係②

		入館者数を基準に比率を算出したもの								教育普及活動実施回数を基準に比率を算出したもの								
		教育普及活動実施回数(平成24年度)								教育普及活動実施回数(平成24年度)								
		上位1-20%	① 内訳			上位21-100%	② 内訳			総計	上位1-20%	① 内訳			上位21-100%	② 内訳		
①	上位1-5%	上位6-10%	上位11-20%	②	上位21-50%	上位51-100%		①	上位1-5%	上位6-10%	上位11-20%	②	上位21-50%	上位51-100%				
入館者数 (24年度)	上位1-20% ①	46.5%	15.8%	11.9%	18.7%	53.5%	30.7%	22.9%	100.0%	46.1%	62.5%	47.6%	37.2%	13.4%	20.2%	9.3%	20.0%	
	上位21-100% ②	13.6%	2.4%	3.3%	7.9%	86.4%	30.3%	56.1%	100.0%	53.9%	37.5%	52.4%	62.8%	86.6%	79.8%	90.7%	80.0%	
	内訳 ①	上位1-5%	57.3%	23.3%	9.7%	24.3%	42.7%	22.3%	20.4%	100.0%	14.3%	23.1%	9.7%	12.1%	2.7%	3.7%	2.1%	5.0%
		上位6-10%	44.2%	14.4%	16.3%	13.5%	55.8%	29.8%	26.0%	100.0%	11.1%	14.4%	16.5%	6.8%	3.5%	5.0%	2.7%	5.1%
	内訳 ②	上位11-20%	42.2%	12.7%	10.8%	18.6%	57.8%	35.3%	22.5%	100.0%	20.8%	25.0%	21.4%	18.4%	7.2%	11.6%	4.5%	9.9%
		上位21-50%	24.8%	5.2%	6.8%	12.6%	75.4%	36.6%	38.7%	100.0%	36.7%	30.8%	40.8%	37.7%	28.4%	36.3%	23.6%	30.1%
		上位51-100%	6.9%	0.7%	1.2%	5.1%	93.1%	26.5%	66.6%	100.0%	17.1%	6.7%	11.7%	25.1%	58.2%	43.5%	67.2%	49.9%
	総計	20.2%	5.1%	5.0%	10.1%	79.8%	30.4%	49.4%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

表11は、回答館(2,051館)の中から入館者数60万人未満で教育普及活動の実施回数400回未満の館(1,967館)のデータを散布図にしたものである。

表 11 入館者数と教育普及活動の実施回数 ー 散布図ー (平成 24 年度実績) ー



5 経営資源と事業成果に基づく博物館類型の基本特性

3と4では、博物館の経営資源の保有状況と事業成果の達成状況に基づき、博物館を(A)から(G)までの7つに類型化した。5では、3でとりあげた7つの類型別に、博物館の基本特性を明らかにする。

(1) 博物館類型別の経営資源の保有状況

表 12 に、職員総数と入館者数に基づく7つの博物館類型の経営資源の保有状況を示した。各項目の回答数が異なるため、平均値は、それぞれの回答数によって算出している。

職員(職員総数、常勤職員数、非常勤職員数)、敷地総面積、建物延床面積、年間支出総額(24年度実績)の平均値は、7つの類型間で大きな差がある。経営資源の多寡によって入館者数の相違が生まれていると考えてよからう。

表 12 博物館類型別の経営資源の状況 (平成 25 年度) ※年間支出総額は 24 年度実績

類型	職員総数		職員総数			敷地総面積		建物延床面積		年間支出総額		
	職員総数	入館者数	館数	平均(人)	平均(人)	平均(人)	館数	平均(m ²)	館数	平均(m ²)	館数	平均(千円)
A	上位1-5%	上位1-5%	58	70.81	53.78	17.03	55	164,711	55	21,214	39	1,086,090
B	上位6-10%	上位6-10%	58	34.45	26.98	7.47	57	81,736	52	12,587	50	497,002
C	上位11-20%	上位11-20%	161	20.44	15.67	4.77	153	50,186	155	8,168	134	272,311
D	上位21-50%	上位21-50%	510	10.64	7.65	2.99	474	33,535	496	3,402	417	121,368
E	上位1-50%	上位51-100%	269	8.63	5.34	3.29	245	18,012	257	1,892	215	47,901
F	上位51-100%	上位1-50%	273	3.27	2.45	0.82	244	28,160	260	1,576	220	50,120
G	上位51-100%	上位51-100%	768	2.75	1.65	1.10	672	8,430	726	936	639	12,373
総計			2,097	9.62	6.91	2.71	1,900	28,548	2,001	3,174	1,714	107,082

(2) 博物館類型別の事業成果の達成状況

表 13 に、職員総数と入館者数に基づく7つの博物館類型の事業成果の達成状況を示した。

入館者数は、類型(A)から(G)の順に添うかたちになっている。この原則にはずれるのは(E)と(F)である。(F)は、職員では(E)を下回るが、敷地総面積と年間支出総額は(E)を上回り(表 12 参照)、入館者数(平均人数)は(E)を大きく上回る。

教育普及活動(実施回数)は、類型(A)(B)(C)は実施回数(平均回数)が100回を超えている。類型(D)はある程度回数(67回)が実施できている。類型(E)(F)(G)の実施回数は少ない。

また、事業収入(自己収入)は、類型(A)と(B)は、平均収入額が2億円を超え、他の類型を大きく上回る。

表 13 博物館類型別の事業成果の状況(平成 24 年度実績)

類型	職員総数		入館者数		教育普及活動(実施回数)		教育普及活動(参加者数)		事業収入(自己収入)	
	職員総数	入館者数	館数	平均(人)	館数	平均(回)	館数	平均(人)	館数	平均(千円)
A	上位1-5%	上位1-5%	58	938,255	54	288	53	12,926	40	516,389
B	上位6-10%	上位6-10%	58	331,962	55	216	52	27,290	48	205,691
C	上位11-20%	上位11-20%	161	205,457	156	139	148	12,400	134	86,541
D	上位21-50%	上位21-50%	510	64,597	483	67	458	4,564	438	43,280
E	上位1-50%	上位51-100%	269	7,670	253	22	229	1,047	236	10,919
F	上位51-100%	上位1-50%	273	54,396	253	29	211	1,615	231	22,497
G	上位51-100%	上位51-100%	768	4,913	725	11	598	1,080	673	3,144
総計			2,097	76,481	1,979	52	1,749	4,149	1,800	39,429

(3) 博物館類型別の基本特性

表 14 から 17 に、職員総数と入館者数に基づく 7 つの博物館類型の基本特性を示した。

①設置者

表 14 に、各博物館類型の設置者の状況を示した。類型 (A) が最も多いのは、国立館 (17.0%)、最も少ないのは公立・直営館 (1.2%) である。類型 (G) が最も多いのは、公立・直営館 (44.7%)、最も少ないのは国立館 (18.9%) である。

表 14 各博物館類型の設置者の状況

類型	職員総数		入館者数		国立	公立			私立	総計
	職員総数	入館者数	館数	平均(人)		直営館	指定管理館	公立計		
A	上位1-5%	上位1-5%	58	938,255	9	14	25	39	10	58
B	上位6-10%	上位6-10%	58	331,962	4	17	26	43	11	58
C	上位11-20%	上位11-20%	161	205,457	2	79	51	130	29	161
D	上位21-50%	上位21-50%	510	64,597	17	248	139	387	106	510
E	上位1-50%	上位51-100%	269	7,670	8	153	45	198	63	269
F	上位51-100%	上位1-50%	273	54,396	3	141	70	211	59	273
G	上位51-100%	上位51-100%	768	4,913	10	526	85	611	147	768
総計			2,097	76,481	53	1,178	441	1,619	425	2,097
A	上位1-5%	上位1-5%			17.0%	1.2%	5.7%	2.4%	2.4%	2.8%
B	上位6-10%	上位6-10%			7.5%	1.4%	5.9%	2.7%	2.6%	2.8%
C	上位11-20%	上位11-20%			3.8%	6.7%	11.6%	8.0%	6.8%	7.7%
D	上位21-50%	上位21-50%			32.1%	21.1%	31.5%	23.9%	24.9%	24.3%
E	上位1-50%	上位51-100%			15.1%	13.0%	10.2%	12.2%	14.8%	12.8%
F	上位51-100%	上位1-50%			5.7%	12.0%	15.9%	13.0%	13.9%	13.0%
G	上位51-100%	上位51-100%			18.9%	44.7%	19.3%	37.7%	34.6%	36.6%
総計					100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

②館種

表 15 に、各博物館類型の館種の状況を示した。類型 (A) が最も多いのは動物園 (31.0%)、最も少ないのは郷土 (該当なし) である。類型 (G) が最も多いのは、郷土 (59.6%)、最も少ないのは動物園 (2.4%) である。

表 15 各博物館類型の館種の状況

類型	職員総数		入館者数		館種別										
	職員総数	入館者数	館数	平均(人)	総合	郷土	美術	歴史	自然史	理工	動物園	水族館	植物園	動水植	総計
A	上位1-5%	上位1-5%	58	938,255	3		11	6	3	5	13	13	1	3	58
B	上位6-10%	上位6-10%	58	331,962	1		17	10	3	8	8	7	2	2	58
C	上位11-20%	上位11-20%	161	205,457	19	2	49	41	7	27	8	4	3	1	161
D	上位21-50%	上位21-50%	510	64,597	40	37	137	206	24	33	6	14	11	2	510
E	上位1-50%	上位51-100%	269	7,670	18	42	44	145	11	5			4		269
F	上位51-100%	上位1-50%	273	54,396	7	28	49	140	12	15	6	7	8	1	273
G	上位51-100%	上位51-100%	768	4,913	16	161	131	421	24	7	1	2	4	1	768
総計			2,097	76,481	104	270	438	969	84	100	42	47	33	10	2,097
A	上位1-5%	上位1-5%			2.9%		2.5%	0.6%	3.6%	5.0%	31.0%	27.7%	3.0%	30.0%	2.8%
B	上位6-10%	上位6-10%			1.0%		3.9%	1.0%	3.6%	8.0%	19.0%	14.9%	6.1%	20.0%	2.8%
C	上位11-20%	上位11-20%			18.3%	0.7%	11.2%	4.2%	8.3%	27.0%	19.0%	8.5%	9.1%	10.0%	7.7%
D	上位21-50%	上位21-50%			38.5%	13.7%	31.3%	21.3%	28.6%	33.0%	14.3%	29.8%	33.3%	20.0%	24.3%
E	上位1-50%	上位51-100%			17.3%	15.6%	10.0%	15.0%	13.1%	5.0%		0.0%	12.1%		12.8%
F	上位51-100%	上位1-50%			6.7%	10.4%	11.2%	14.4%	14.3%	15.0%	14.3%	14.9%	24.2%	10.0%	13.0%
G	上位51-100%	上位51-100%			15.4%	59.6%	29.9%	43.4%	28.6%	7.0%	2.4%	4.3%	12.1%	10.0%	36.6%
総計					100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

③開館時期

表 16 に、各博物館類型の開館時期の状況を示した。類型 (A) が最も多いのは、明治期 (-1912 年) に開館した老舗の館 (25.0%)、最も少ないのは 2010 年以降に開館した館 (該当なし) である。1960 年代以降では、2000-2009 年に開館した館 (5.5%) が最も多い。類型 (G) が最も多いのは、1980 年代に開館した館 (42.0%)、最も少ないのは明治期 (-1912 年) に開館した館 (6.34%) である。1970 年代から 90 年代に開館した館では、(G) が 40%前後 (39.1~42.0%) あることは注目すべきことである。

表 16 各博物館類型の開館時期の状況

類型	職員総数	入館者数	開館時期別										
			明治期 (-1912)	大正期 (1912-1925)	1926-1949	1950-1959	1960-1969	1970-1979	1980-1989	1990-1999	2000-2009	2010-	総計
A	上位1-5%	上位1-5%	4	1	2	8	4	6	9	9	15		58
B	上位6-10%	上位6-10%	1		3	7	5	7	13	9	13		58
C	上位11-20%	上位11-20%	3	1	4	15	14	20	33	46	23	2	161
D	上位21-50%	上位21-50%	3	3	16	16	35	77	121	169	64	6	510
E	上位1-50%	上位51-100%	2	2	2	5	16	36	78	84	42	2	269
F	上位51-100%	上位1-50%	2	2	7	20	27	34	74	71	34	2	273
G	上位51-100%	上位51-100%	1	2	11	25	43	117	238	249	80	2	768
総計			16	11	45	96	144	297	566	637	271	14	2,097
A	上位1-5%	上位1-5%	25.0%	9.1%	4.4%	8.3%	2.8%	2.0%	1.6%	1.4%	5.5%		2.8%
B	上位6-10%	上位6-10%	6.3%		6.7%	7.3%	3.5%	2.4%	2.3%	1.4%	4.8%		2.8%
C	上位11-20%	上位11-20%	18.8%	9.1%	8.9%	15.6%	9.7%	6.7%	5.8%	7.2%	8.5%	14.3%	7.7%
D	上位21-50%	上位21-50%	18.8%	27.3%	35.6%	16.7%	24.3%	25.9%	21.4%	26.5%	23.6%	42.9%	24.3%
E	上位1-50%	上位51-100%	12.5%	18.2%	4.4%	5.2%	11.1%	12.1%	13.8%	13.2%	15.5%	14.3%	12.8%
F	上位51-100%	上位1-50%	12.5%	18.2%	15.6%	20.8%	18.8%	11.4%	13.1%	11.1%	12.5%	14.3%	13.0%
G	上位51-100%	上位51-100%	6.3%	18.2%	24.4%	26.0%	29.9%	39.4%	42.0%	39.1%	29.5%	14.3%	36.6%
総計			100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

④設置場所

表 17 に、各博物館類型の設置場所の状況を示した。類型 (A) が最も多いのは、東京 23 区にある館 (8.1%)、最も少ないのは村にある館 (該当なし) である。類型 (G) が最も多いのは、村にある館 (63.2%) である。

類型 (G) は、人口 3 万人以上 5 万人未満の市、人口 3 万人未満の市、町と村では 50%を超える。また、東京 23 区、指定都市と人口 50 万人以上の市は 10%台である。類型 (G) の数は、人口規模にほぼ連動している。

表 17 各博物館類型の設置場所の状況

類型	職員総数	入館者数	設置場所別										
			東京23区	指定都市	市(50万人-)	市(30万人-)	市(20万人-)	市(10万人-)	市(5万人-)	市(3万人-)	市(-3万人)	町	村
A	上位1-5%	上位1-5%	9	18	2	9	1	7	5	1	1	5	58
B	上位6-10%	上位6-10%	3	19	3	11	3	4	10	3	1	1	58
C	上位11-20%	上位11-20%	11	40	8	26	16	25	14	11	1	8	161
D	上位21-50%	上位21-50%	48	74	18	79	45	80	86	30	10	36	510
E	上位1-50%	上位51-100%	18	17	3	22	20	59	51	25	11	39	269
F	上位51-100%	上位1-50%	7	34	2	23	18	48	62	22	11	41	273
G	上位51-100%	上位51-100%	15	48	7	46	38	97	151	115	35	192	768
総計			111	250	43	216	141	320	379	207	70	322	2,097
A	上位1-5%	上位1-5%	8.1%	7.2%	4.7%	4.2%	0.7%	2.2%	1.3%	0.5%	1.4%	1.6%	2.8%
B	上位6-10%	上位6-10%	2.7%	7.6%	7.0%	5.1%	2.1%	1.3%	2.6%	1.4%	1.4%	0.3%	2.8%
C	上位11-20%	上位11-20%	9.9%	16.0%	18.6%	12.0%	11.3%	7.8%	3.7%	5.3%	1.4%	2.5%	7.7%
D	上位21-50%	上位21-50%	43.2%	29.6%	41.9%	36.6%	31.9%	25.0%	22.7%	14.5%	14.3%	11.2%	24.3%
E	上位1-50%	上位51-100%	16.2%	6.8%	7.0%	10.2%	14.2%	18.4%	13.5%	12.1%	15.7%	12.1%	12.8%
F	上位51-100%	上位1-50%	6.3%	13.6%	4.7%	10.6%	12.8%	15.0%	16.4%	10.6%	15.7%	12.7%	13.0%
G	上位51-100%	上位51-100%	13.5%	19.2%	16.3%	21.3%	27.0%	30.3%	39.8%	55.6%	50.0%	59.6%	36.6%
総計			100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

6 開館時期から見る日本の博物館の経営資源と事業成果

表 18 と表 19 に、日本の博物館の経営資源と事業成果の状況を、博物館の開館時期別に示した。

各時期の、開館した博物館数、主要な経営資源と事業成果について全体に占める比率に注目すると、各時期の

博物館の開館数、博物館への経営資源の投入状況(input)と博物館が事業成果を達成することで実現している社会貢献の状況(output)が明らかになる。また、経営資源と事業成果の関係を見ることにより、投入された資源がどれ位の事業成果を生んでいるか、その効率性を見ることができる。

なお、経営資源と事業成果の比率で、館数の比率を上回るものは数字を太字にして表示した。

(1) 経営資源の保有状況 (開館時期別)

表 18 に示した、i 各時期に開館した館数の比率と経営資源の各項目の比率の比較と ii 各経営資源の全体の平均値と各開館時期の平均値の比較により、各開館時期の経営資源の保有状況を見る。

データからは、1980年代と90年代に開館した館は経営資源に恵まれていないと判断できる(館数の比率>経営資源の比率、各項目の開館時期別の平均値<全体の平均値)。経営資源に恵まれているのは、明治期(-1912年)に開館した館、1926-1959年に開館した館である(館数の比率<経営資源の比率、各項目の開館時期別の平均値>全体の平均値)。また、2000-2009年に開館した館は、1970年以降に開館した多数の博物館の現状を踏まえて、地域社会の活性化等のための拠点として構想された館が多いためか、経営資源に恵まれている。

表 18 開館時期別の館数と経営資源の状況

開館時期	館数		経営資源の状況											
			職員総数(人)			建物延床面積(m ²)			敷地総面積(m ²)			年間支出総額(24年度)(千円)		
	比率	合計人数	比率	平均	合計面積	比率	平均	合計面積	比率	平均	合計金額	比率	平均	
(明治期)-1912	16	0.7%	720	3.5%	45.00	233,249	3.5%	16,661	1,099,266	1.9%	84,559	10,636,411	5.7%	966,946
(大正期)1912-1925	14	0.6%	118	0.6%	10.73	40,820	0.6%	3,140	661,354	1.1%	60,123	1,377,517	0.7%	114,793
1926-1949	47	2.1%	483	2.3%	10.73	156,585	2.4%	3,404	2,160,775	3.7%	50,251	5,713,934	3.1%	139,364
1950-1959	101	4.5%	1,368	6.6%	13.82	471,845	7.2%	5,020	4,109,335	7.1%	44,667	14,637,231	7.9%	178,503
1960-1969	156	6.9%	1,444	7.0%	9.56	404,965	6.2%	2,832	3,680,617	6.4%	27,883	17,641,298	9.5%	145,796
1970-1979	318	14.1%	3,084	14.9%	10.05	898,205	13.6%	2,955	9,468,642	16.4%	32,316	27,323,754	14.7%	106,733
1980-1989	603	26.7%	4,912	23.7%	8.48	1,445,186	22.0%	2,553	13,206,562	22.9%	24,593	36,688,528	19.7%	74,419
1990-1999	694	30.7%	5,247	25.3%	7.96	1,863,512	28.3%	2,894	15,753,390	27.3%	25,491	41,369,803	22.2%	77,039
2000-2009	280	12.4%	3,127	15.1%	11.84	995,549	15.1%	3,729	7,520,525	13.0%	29,194	29,158,500	15.7%	133,144
2010-	29	1.3%	219	1.1%	7.82	72,518	1.1%	2,686	121,671	0.2%	19,182	1,506,877	0.8%	88,640
総計	2,258	100.0%	20,722	100.0%	9.60	6,582,434	100.0%	3,108	57,782,137	100.0%	28,762	186,053,853	100.0%	103,999

(2) 主要な事業成果の達成状況 (開館時期別)

表 19 に示した、i 各時期に開館した館数の比率と事業成果の各項目の比率の比較と ii 各事業成果の全体の平均値と各時期の平均値の比較により、各開館時期の事業成果の達成状況を見る。入館者数と教育普及活動については、明治期(-1912年)と2000-2009年に開館した館は、入館者数と教育普及活動の双方の比率が館数の比率を上回る。また、平均値も全体の平均値を大きく上回り、成果をあげていると判断できる。1990年代に開館した館は、全項目の事業成果の比率が館数の比率を下回る。明治期-1969年に開館した館(5区分)と2000年以降に開館した館(2区分)は、入館者数の比率は館数の比率を上回る。1980年代に開館した館は、教育普及活動(実施回数)の比率のみ館数の比率を上回る。また、事業収入(自己収入)については、1970年代以前に開館した館(6区分)と2000-2009年に開館した館は、事業収入(自己収入)の比率が館数の比率を上回る。

表 19 開館時期別の館数と事業成果の状況

開館時期	館数		事業成果の状況											
			入館者数(人)			教育普及活動(実施回数)(回数)			教育普及活動参加者数(人)			事業収入(自己収入)額(24年度)(千円)		
	比率	合計人数	比率	平均	合計回数	比率	平均	合計人数	比率	平均	合計金額	比率	平均	
(明治期)-1912	16	0.7%	9,799,668	5.9%	612,479	1,378	1.3%	86.1	156,274	2.1%	11,162	4,038,820	5.6%	336,568
(大正期)1912-1925	14	0.6%	1,712,049	1.0%	122,289	146	0.1%	12.2	5,378	0.1%	448	472,803	0.7%	47,280
1926-1949	47	2.1%	5,866,548	3.5%	124,820	1,058	1.0%	24.0	108,647	1.5%	3,104	3,897,635	5.4%	92,801
1950-1959	101	4.5%	17,561,867	10.5%	181,050	4,336	4.0%	45.6	257,048	3.5%	3,135	5,377,042	7.5%	64,012
1960-1969	156	6.9%	14,804,336	8.8%	100,710	4,199	3.9%	29.6	310,682	4.2%	2,633	7,558,278	10.5%	59,049
1970-1979	318	14.1%	16,467,307	9.8%	53,465	11,626	10.8%	39.3	932,189	12.6%	3,744	10,690,502	14.9%	38,734
1980-1989	603	26.7%	28,664,769	17.1%	48,584	33,490	31.1%	58.7	1,604,560	21.6%	3,302	14,717,161	20.5%	28,688
1990-1999	694	30.7%	36,068,549	21.6%	54,157	27,803	25.8%	44.2	2,080,138	28.0%	3,669	13,340,265	18.5%	23,822
2000-2009	280	12.4%	32,087,482	19.2%	117,537	22,988	21.3%	89.8	1,898,191	25.6%	8,112	11,052,267	15.4%	48,053
2010-	29	1.3%	4,320,363	2.6%	154,299	683	0.6%	26.3	65,859	0.9%	2,863	805,057	1.1%	36,594
総計	2,258	100.0%	167,352,938	100.0%	76,557	107,707	100.0%	51.6	7,418,966	100.0%	4,076	71,949,830	100.0%	38,332

7 まとめ—本論文で明らかにできたことと今後の課題—

(1) 日本の博物館の経営資源は、上位2割の博物館で、職員総数（常勤職員と非常勤職員の合計人数）の6割台、敷地総面積の8割台、建物延床面積の6割台、年間支出総額の7割台を占めている。上位5割の博物館で、経営資源の8割から9割台を占めるなど、著しい上位集中が見られる。

(2) 日本の博物館の事業成果は、上位2割の館で、入館者数の8割台、教育普及活動（実施回数）と同参加者数の8割台、事業収入（自己収入）の9割台を占めている。上位5割の博物館で、事業成果の9割台を占める。事業成果は、経営資源以上に上位集中が見られる。

(3) 経営資源の保有状況と事業成果の達成状況に基づいて、日本の博物館を、経営資源に恵まれ、事業成果をあげている館、経営資源に恵まれず、事業成果をあげていない（あげることが困難な）館等の7つに類型化した。経営資源に恵まれ、事業成果をあげている館（全体の1割程度の館）は、国立館、動物園、都市部にある館、明治期に開館した博物館に多い。また、経営資源に恵まれず、事業成果をあげていない（あげることが困難な）館は、全体の3分の1程度の館で、公立・直営館、郷土館・歴史館、人口規模の小さい市町村にある館、1970年代から90年代に開館した博物館に多い。

経営資源に恵まれていないが事業成果を相応にあげている館と経営資源は相応にあるが事業成果をあげていない館が、全体の3分の1程度見られる。経営資源が相応にあるにもかかわらず事業成果をあげていない館が何故そうなっているのかを明らかにすることが、日本の博物館の経営改善にとって重要な課題と考えられる。また、どのような領域であれば、事業成果をあげることができるかを検討する必要がある。今回の調査では教育普及活動に重点を置く館が見られた。その他にも、さまざまな領域があるであろう。

(4) 経営資源が乏しく、事業成果をあげることができない館は、なによりも経営資源を充実させることが必要である。2000-2009年に開館した博物館の中には、経営資源に恵まれ、経営力もある博物館（金沢21世紀美術館等）が成果をあげていることを考えれば、博物館経営における経営資源の重要性があらためて確認できる。自力では経営資源の充実が難しい館は、自館以外の組織や個人と連携協力することにより、館が使用できる経営資源を充実することが必要であろう。現状では、博物館のネットワーク力（他の組織や個人と連携協力する力）は、経営資源に恵まれた館が強い傾向が見られる。経営資源に恵まれない館は、ネットワーク力を高めることを経営戦略の中心に置くことが望まれる。また、経営資源を十分活用できるように、総花的な事業展開をやめて、優位性のある事業に絞り込むことも、取るべき経営戦略のひとつであろう。

(5) 現在、成熟社会から縮小社会へと急激に移行している我が国では、経営資源に恵まれない館がどのようにしたら事業成果をあげることができるようになるのか—この難しい課題に、博物館関係者は真正面から取り組むことが求められている。職員数が少ない博物館では、設置者の“現場まかせ”は、博物館崩壊への牽引となる。設置者と現場の緊密な関係の構築から始める必要がある。新たな取組は、経営資源と入場者の源泉である人口が<有限>であることを前提にしたものにならざるを得ない。経営資源に恵まれない館で、館の目的・使命すら不明確な館は、統合・再編を視野に入れて取り組まざるを得ないほど、我が国の博物館は厳しい環境に置かれている。

参考文献

(1) 杉長敬治、『入館者統計から見た日本の博物館の現状』、科学研究補助金研究成果報告書『時系列データによる日本の博物館の動態分析』所収論文、2013

(2) 日本博物館協会、『平成20年度文部科学省委託事業 日本博物館総合調査研究報告書』、2009

※「日本の博物館総合調査研究」報告書（平成27年1月）版の表18及び表19のデータに誤りがあり、修正している。