

博物館にまつわる数字(3)

おおしま みつはる
大島 光春(学芸員)

はじめに

本稿は、筆者が2005年及び2015年に「自然科学のとびら」に著した「博物館にまつわる数字」シリーズ(大島, 2005; 2015)の続編です。過去2編では、年報で公表されている数値を用い、①予算削減の進行、②他館との比較における予算規模の小ささ、③維持運営費の比率の高さによる博物館活動の制約を指摘しました。

開館から31年が経過した現在、当館を取り巻く状況は大きく変化しています。過去2編で比較対象としてきた滋賀県立琵琶湖博物館、福井県立恐竜博物館、兵庫県立人と自然の博物館は、近年大規模リニューアルや収蔵庫増設を実施し、リニューアル等に要した予算も数十億～100億円規模でした。これらの変化を踏まえると、従来と同じような比較の枠組みを継続することは妥当性を欠いてしまいます。

そこで本稿では、当館の直近10年間(2015～2024年度)の歳出構造を分析し、現状の課題と将来展望を検討することにしました。本文中で参照する数値は「年報」に基づくものとします。なお、神奈川県では年報以外に「県民利用施設の見える化」を公表しています<https://www.pref.kanagawa.jp/documents/12623/03_mieruka_tyokuei_r7_.pdf>。

歳出額の推移

平成27(2015)～令和6(2024)年度の歳出額(表1)を概観すると、開館当初から続いたバブル崩壊後の長期デフレ期(～2014年頃)に比べ、変動幅が小さく安定していることが分かります。平成28(2016)年度からは年報上の予算分類が変更され、「展示事業費」「調査研究費」「資料整備費」「学習支援事業費」が「事業費」に統合されました。以降、年報では「維持運営費」「事業費」「情報システム費」の3項目が示されています。

対象期間には、利用者数と歳出に大きな影響を与えたコロナ禍が含まれます。令和2(2020)年2月頃から行動制限が強まり、3～6月及び翌年1～10月は臨時休館しました(その後11～3月は空調工事のため休館を継続)。コロナ禍がほぼ解消したのは令和5(2023)年5月でした。この間は非常事態であって、そのことを分析するには重要ですが、今回は触れないことにします。

コロナ禍を除いて歳出額をみると、1.9～2億円で安定しています。ただし、令和元(2019)年に消費税率が8%から10%に上昇していますが、歳出は2.5%減少しています。それでも過去2編で指摘した「予算の減少傾向」は、この10年ではみられません。

とはいえ、この安定は必ずしも好ましい意味ではありません。むしろ、限界ま

で絞られた状態が固定化していると解釈すべきでしょう。令和6(2024)年度の歳出に占める維持運営費の割合は91.9%(表1の右端)であり、事業費は6.9%に過ぎません。この比率は、新規事業の実施がほぼ不可能であることを意味します。

展示事業費の大半は、特別展・企画展の制作費ではなく、展示室の電球交換(蛍光灯・LED含む)、剥製・骨格標本のクリーニング等、日常的な維持に充てられています。展示室(エントランスを含むと約6,000 m²)に約1万点の標本を展示するための維持費は相応に必要であり、標本や展示台上の清掃及びLED電球の交換の多くは学芸員が行っています。

消費者物価指数(CPI)によれば、2022年以降上昇傾向が続き、2025年度は2020年度比で112.3となっています(図1)。国際情勢の影響もあり、今年になってからの物価上昇も急激なため、対応は十分とは言えず、実質的には予算の厳しさが増えています。

博物館の将来展望

当館は開館以来31年間、大規模な展示更新を実施できていません。これは多くの人にとって、子どもの頃に見た展示を、自然科学の研究は進歩しているのに、自分の子どもとまた見るということです。博物館の信頼度や魅力を保つためにも展示の全面的な更新は喫緊の課題

表1. 当館における平成27(2015)年から令和6(2024)年までの歳出。

	H8(1996)	H27(2015)	H28(2016)	H29(2017)	H30(2018)	R1(2019)	R2(2020)	R3(2021)	R4(2022)	R5(2023)	R6(2024)	R6(2024)
維持運営費	413,472	178,729	183,140	184,914	179,534	175,023	156,033	135,008	145,936	166,482	175,223	91.9%
展示事業費	55,240	10,666	事業費 14,700	15,170	15,190	14,666	12,224	13,591	13,598	13,444	13,167	6.9%
調査研究費	9,081	1,175										
資料整備費	22,564	2,062										
学習支援事業費	9,205	1,484										
情報システム	323	1,999	2,102	2,170	2,040	2,088	2,182	1,885	2,128	2,121	2,325	1.2%
歳出合計	※1_515,101	196,115	199,942	※4_203,745	196,764	191,777	170,439	150,484	161,662	182,047	190,715	100.0%
前年比	-	104.0%	102.0%	101.9%	96.6%	97.5%	88.9%	88.3%	107.4%	112.6%	104.8%	
H8を100として	100%	38.1%	38.8%	39.6%	38.2%	37.2%	33.1%	29.2%	31.4%	35.3%	37.0%	
利用者数	※2_393,932	※3_311,391	338,554	341,443	334,171	312,298	136,451	142,168	272,574	266,456	284,143	
歳出／利用者数	¥1,308	¥630	¥591	¥597	¥589	¥614	¥1,249	¥1,058	¥593	¥683	¥671	

註 ※1_表示の各項目の他に「機関活用講座費」があった。 ※2_入館者のみ。 ※3_入館者数+講座等参加者+レファレンス対応人数。
※4_表示項目の他に「整備事業費」書架増設があった。 ¥マークのない金額は千円単位。

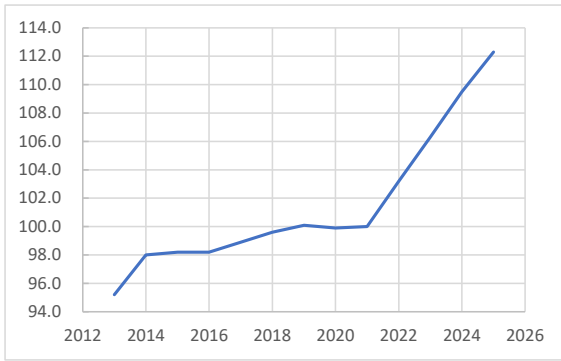


図1. 平成25(2013)年から令和7(2025)年までの消費者物価指数(CPI)の変化(総務省のサイトより)。

表2. もし、1996年と同規模の5億円があったら！

	H8(1996)			R? (20XX)	
維持運営費	413,472	80%	←	225,000	45%
展示事業費	55,240	11%	←	100,000	20%
調査研究費	9,081	2%	←	50,000	10%
資料整備費	22,564	4%	←	50,000	10%
学習支援事業費	9,205	2%	←	50,000	10%
情報システム	323	0%	←	25,000	5%
歳出合計	515,101	100%	←	500,000	100%

註 金額は千円単位。

です。館内では展示更新ワーキンググループが活動し、課題を整理して県民の皆さまにもご参加いただきながら、構想を練っています(大島, 2023; 2024; 大島ほか, 2025等)。しかし、予算的裏付けがないため、実現には至っていません。

そこで、博物館を将来にわたって継続的に運営するためには、展示更新をきちんと位置付けた中長期計画の策定が必要です。県内の某市では、5年計画を策定し、予算編成・組織変更・リソース最適化を行い、最終年度に評価を実施して次期計画へ繋げるサイクルを確立しています。多くの博物館でも中長期計画を策定しており、①博物館自身による現状分析と評価、②ミッションステートメントに基づく計画策定、③首長による計画の承認が重要だと考えます。筆者は、長期(10年)計画の前半に当たる中期(5年)計画の2年目までに展示・教育普及・広報に重点配分してプレゼンスを高め、次の2年で研究・資料収集・収蔵環境を強化して、5年目には評価を行いつつ後半5年の展示更新計画を練り、長期計画の後半5年は展示更新準備・実施・公開するという段階的な取り組みが有効だと思っています。しかし現状では

計画の策定も予算の増額も望めないため、人的リソースのみで現状の課題に対応せざるを得ず、行き詰まりを感じています。

地方の中核的博物館では、人件費を含めた予算規模は概ね7~12億円とされています(これだけ幅を持たばたいはいはこの中に納まる)。「県民利用施設の見える化」によれば、当館の人件費や社会教育費以外を含む予算は7.25億円となっています。年報との乖離はあるものの、総額では最低限の規模は確保されていると解釈することができます。

仮に当館の予算が1996年と同規模の5億円(人件費除く)あるとします(表2)。

それだけあれば、展示制作(治具、デザイン、看板、パネル・ラベル)、図録・研究報告のレイアウト、資料整理(画像・3Dデータ)、サイエンスコミュニケーションの配置、展示品借用、インターネット・駅・車内広告などを外部委託し、学芸員が展示のアイデア出し、研究、教育等の専門的な業務に集中できる環境を整備することができるのではないかと考えています。実現すれば、<展示の質向上 → 来館者の満足度向上 → 来館者増加 → 博物館のプレゼンス向上 → 研究環境改善 → 資料の充実 → 展示のさらなる向上>という好ましい循環が期待できます。

この考え方は、筆者のオリジナルという訳ではなく、公共経営におけるスチュワードシップ理論(たとえば、柏木 仁, 2005)に近いものです。KGI(重要目標達成指標)とKPI(重要業績評価指標)を設定して段階的に目標達成を図る、経営論的な考え方とも整合的です。

最近の博物館を巡る動向

2022年にICOM(国際博物館会議)で新しい博物館定義が採択され、アクセシビリティとインクルージョン(包摂性)が強調されました。2023年には改正博物館

法が施行され、地域の文化教育や観光振興、デジタル化対応等、博物館の活動範囲が広がることが期待されています。これを受けて、2026年に「博物館の設置及び運営上の望ましい基準」が改正され、資料を安全に管理し継承することや廃棄に関する手続きを定めること等が強調されています。新しい基準では、他にもインクルーシブ、文化観光、デジタルアーカイブ、ミュージアムコミュニケーター配置等が推奨されていて、博物館が期待されているように感じられます。

しかし、維持運営費が歳出の9割以上を占める当館では、新たなリソースなしにこれらを実現することは困難です。寄附やクラウドファンディングは有効な手段であるように思われますが、一方で設置者が十分な予算を確保しないまま市民の負担に依存することには限界があるとも考えられます。

おわりに

本稿では、当館の直近10年間の歳出に着目し、現状の課題を取り上げ、将来展望を試みました。数値は博物館活動の可能性と制約を端的に示す指標であり、今後の計画策定に不可欠であると思います。筆者は(定年のため)次の10年を報告することはできませんが、今後数年は利用者や設置者とともに望ましい博物館像を検討し、持続的な発展に向けた議論を深め、より良い博物館となるように努めたいと思います。

引用文献

- 大島光春・展示更新WG, 2023. 「夢の展示」について話そう！ー新しい”神奈川・共生展示室”を考えるためのワークショップー 自然科学のとりら, 28(4): 28-29.
- 大島光春, 2024. 展示のあれこれー博物館展示における挑戦と未来ー. 自然科学のとりら, 30(4): 28-29.
- 大島光春ほか, 2025. 幻の展示更新プロジェクトー生命の星・地球博物館30周年記念ー. 展示学(70): 46-47.
- 柏木 仁, 2005. スチュワードシップ理論: 性善説に基づく経営理論. 経営行動科学, 18(3): 235-244.