

## 資料

## 博物館への入館料金をめぐる論争

増田 辰 良

本稿は Mark, Lindsay. (1994). *Admission Charge-The Issues*, Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa, Wellington, New Zealand, pp.1-83 の邦訳である。周知のように、ニュージーランドは世界に先駆けて規制緩和、政府系企業の民営化を実現した国の一つである。この経済政策は1984年7月14日の労働党政権(ロンギ首相)の誕生とともに推進された。この改革は推進者の一人である財務大臣の名前(ロジャー・ダグラス)にちなんでロジャーノミクスと呼ばれている。アメリカのレーガノミクス、英国のサッチャリズムと同様に市場メカニズムを重視する経済政策論である。改革の主眼は前国民党政権時(マルドーン首相)における対外債務の解消をめざし、政府系企業の独立採算化と法人化および民営化による国有財産の売却を進めることであった。こうした政策論は社会のあらゆる部門にまで及んだ。公的、私的を問わず博物館として例外ではなかった。博物館に関しては補助金の削減とともに市場(商業)志向的な運営や成果が期待されるようになった。(ただし、近年、地方にある小規模博物館への補助金、物的・人的支援などの必要性が指摘されている。*A Strategy for the Museum Sector in New Zealand*, April, 2005, museum aotearoa 参照。)

博物館の主要な収入源は“入館料金”である。このレポートは国立博物館(Te Papa: 通称テ・パパと呼ばれる)をめぐる入館

料金政策の是非を多方面から検討したものである。筆者はニュージーランド滞在中、博物館のみを対象とした民営化をめぐる論稿を見つけることができなかった。今後、筆者が訳出し公表する数本のレポートが唯一博物館の企業化活動を論じているのみである。なお、本文中にある参考文献[ ]部分は原文のまま残した。また、博物館名を邦訳すると、館の特徴をうまく表現できない場合には原文のまま残した。本文にある文献の一部も参考文献には掲載されていないものがある。もとより拙い訳文の域を出るものではない。

謝 辞

目 次

はしがき

はじめに

要 約

パート1 博物館経営、地域社会と公平性の問題

1. 入館料金の選択
2. 無料の公共財と公平性の問題
3. 市場経済の中での博物館—公共財も有料にすべきなのか
4. 顧客志向
5. 国立博物館テ・パパ任務法と入館料金との関係
6. マオリ民族との関連
7. 博物館の専門家と利益集団の意見
8. 信託と著作権

パート2 財政問題

1. 博物館の収入に占める入館料金の割合
2. 入館料金はどんな費用負担を発生させ

るのか

3. 入館料金はいくらに設定すべきなのか  
—価格理論

パート3 市場調査

1. 入館料金に関する国民の意見

補 論

参考文献

## 謝辞

博物館の入館料金に関する諸問題を分析するための調査は国立ニュージーランド博物館テ・パパ (Te Papa Tongarewa) の依頼を受け、チェリル・ストーヘレン、パット・スチュアート、クレイク・ポラック、スチュワート・パーク、ケン・ゴベイ、ジョー・ドーハティ、ミッセル・チルとロビン・パーキンソンなどの管理のもとで実施された。調査と執筆に携わったのはマーク・リンドセイ (Mark, Lindsay) である。この報告書をまとめるにあたって、ヘクター図書館 (Hector Library) のスタッフたち、とりわけシュー・スーパービル、アルテック・デザイン社のアレック・イー、ジェーン・ウエストウエイとダイアナ・ミッセルのご助力に感謝します。

## はしがき

国立ニュージーランド博物館テ・パパ (Te Papa Tongarewa: マオイ語による表現、以下では国立博物館テ・パパと記す—訳者) は文化遺産省 (the Ministry of Cultural Affairs and Treasury) の要請を受けて進められている営業経費の補助に関する調査の一部として入館料金の実態調査を依頼した。

当館は1998年に海辺に近い場所に建設される新たな博物館の開館に向けて業務を遂行しているため、商業的な取り組みに挑戦することは評議会 (Board) や運営者からも歓迎されている。この考えは「商業的な活動に積極的に取り組もう」という企業化計画 (the

Corporate Plan) 方針の主要な目標となっている。

入館料金はこれから建設される新しい博物館にとって収入を確保する直接的な手段である。また、入館料金は博物館の運営について、新たなかつ複雑な問題を発生させるものとして認識されてきたし、博物館が収入の多様な確保手段を検討するときに用いる費用・便益分析に欠かせないものとして理解されてきた。したがって、諸々の問題を十分に検証する必要がある。

こうした調査はニュージーランドにある他の博物館やギャラリー (美術館) にとっても時機を得たものである。補助金を支給している地方や地域の政府機関は入館料金を運営費用の一部を賄うための一手段とみなして調査をしてきた。この調査報告書がこうした議論を盛んにする情報を提供できることを願っている。

多くの情報を提供してくれた国内の多数の博物館やギャラリーの館長、職員たちに深く感謝します。

チェリル・ストーヘレン

国立博物館テ・パパ館長

1994年10月

## はじめに

この調査の目的はニュージーランドにある博物館の入館料金に関わる諸問題を検証することである。

その際、特に国立博物館テ・パパの運営姿勢 (邦訳のイタリック部分—訳者) を参考にし、博物館を管理運営する機関は入館料金を博物館の営業経費を賄う一手段として調査してきた。ここで提供する情報は収入を確保する手段として入館料金が適切なものであるかどうかを考える手助けになる。

国立博物館テ・パパは主として中央政府か

らの補助金 (*Payment on Behalf of the Crown*) によって運営されている特殊法人 (*Crown entity*) の一つである。政府は次第に公的資産 (*Crown assets*) が生み出す投資収益にも期待を寄せるようになってきた。この報告書の目的はこの期待の一側面を検証することである。

この報告書は3つの分野で構成されている。

- 博物館の運営に市場経済学を適用することの是非を論じている議論を紹介すること。博物館やその運営についての問題を扱った調査結果を紹介すること。入館料金は顕在的または潜在的な利用者に影響を与える効果があるという前提のもとで、収蔵機関としての国立博物館テ・パパの役割を検証すること。
- 収入を確保する手段としての入館料金やそれと運営費用との関係について初歩的な分析を試みること。
- 国立博物館テ・パパへの入館料金の支払いが国民の博物館に対する認識にどんな影響を与えるのかを知るために実施した初歩的な市場調査によって得た事実関係を紹介すること。

## 要約

規模の大きな博物館は入館料金を課すとき、2つの選択肢を持っている。入館時に1回だけ支払えば、全ての建物に入館できるタイプと建物への入館は無料にして、特別展示会や評価の高いアトラクションには課すタイプである。

前者の入館料金は博物館にとって貴重な収入源である。しかし、徴収することになると新たに多くの問題を引き起こすことになる。

たとえ入館料金を無料にしてもニュージーランドの公的博物館は無料とは考えがたい。

なぜなら、その運営費用は国民の納めた税金によって賄われているからである。よって、既に博物館への支払いを済ませている国民に再び入館料金を支払ってくれるよう期待すべきなのか。博物館への入館は国民が文化遺産を利用することであるから、原則として無料にすべきであろう。

## 市場経済の中での博物館

入館料金は費用を賄う確かな手段なので、博物館は市場経済の中で運営されていると考えることもできる。博物館への入館は私的財として分類されており、ある種の商品価値を与えられている。

一方、博物館の中心的功能—教育、収蔵品の管理、将来世代のために収蔵品を保管すること、また国民のアイデンティティを高めること—は公共財（あるいはメリット財）として分類されている。

こうした機能は入館料金を無料にできる根拠の一つである公的補助金の支給によって最もうまく達成できる。博物館は公益をもたらしてくれる入館者たちを遠ざけるような料金を課すべきではない。

公共財は市場の排除（市場の失敗）の一例である—市場は博物館がもたらす広範な社会的貢献を支持しないであろう。このことからすると、入館料金を収入の確保手段とすることは適切ではないことになる。

しかしながら、実際には規模の大きな博物館は公共財と私的財の両方の性格を持っている。後者の収入獲得能力を高めることは前者を維持することとは矛盾しない。評価の高いアトラクションにのみ入館料金を課すことは入館者たちの選択肢を広げ、リピートを促進するかもしれないが、同時に無料で貴重な入館体験をしてもらうことも維持できるからである。

## 利用者中心主義

入館料金は博物館の成果を評価するのに適切な方法である。また、入館料金は利用者の主要な関心事の一つでもある。入館料金を課している博物館はその作品の質に値段を付けているのであり、国民に対して、この体験はお金を払うだけの価値がありますよ、と言っているようなものである。ただし、これには論争があり—無料であれ有料であれ—国民に奉仕することを考えて運営されている博物館は利用者の注目を受けるであろう。もはや博物館は国民から見放されては運営できない存在になっているのである。

入館料金を課すということは展示企画あるいは収蔵品の管理と保管を優先せずに、諸資源を人気のある呼び物の(目玉となる)企画へ移さなければならないということを意味しているが、この利用者中心主義的な考え方も博物館の主要な目的は達成できる。

## 国立博物館テ・パパが入館時のみに料金を課すことの意味

この国や海外での調査結果をみると、これまで無料であった博物館が入館時のみに料金を課すことは入館者数の減少をもたらし、国民の信用を失うことになっていた。これは開館当初は無料であった博物館がある時期から料金を課すようになった状況にも当てはまる。

入館料金を課すことは国立博物館テ・パパがターゲットにしている入館者、特にマオリ民族や少数民族、社会階層の低い人たち、地方に住む人たちががっかりさせるであろう。さらにより多くの中流階層、学歴の高い人たち、非ヨーロッパ系の人たち、そして博物館の使命を委任されている人たちも、またがっかりさせられるであろう。いかなる人であれ入館料金によって博物館への訪問が遠のくようでは、博物館はエリートや旅行者だけの施設になってしまうだろう。

入館時のみに料金を支払うことへのこうした抵抗感は次のことによって緩和されるであろう。

- 新築された国立博物館テ・パパの建物への憧憬や誇りと博物館では全く新たな体験ができるという認識
- 展示企画を変える
- 入館料金の徴収によって最も不利益を被る利用者やあまり頻繁に利用しない人たちへの割引制度、無料日の設定、自発的な寄付制度などを考案する
- 入館料金を安くする
- ターゲットとする入館者への市場調査や広告戦略などへの投資
- 時間とお金に関する認識
- 開館時間、交通機関、優れた企画などからみた博物館の利用可能性
- 入館者たちが料金を支払うことの意味やその料金がどこに使われているのかを理解している程度

## 財政問題

入館料金を徴収すれば収入は増えるかもしれないが、一般的にみると、苦勞して稼いだこの金額も営業予算をわずかに増やす程度にしかすぎない。

*入館時のみの料金徴収は国立博物館テ・パパに追加的な収入をもたらすであろう。しかし、この方法は入館者の数や他の収入獲得手段にも影響を与え、また新たな費用を発生させることもある。これには設備投資、雇用、企画の変更とマーケティングや広告などの費用を含んでいる。*

諸々の活動によって確保した博物館の収入は館自体の他の目的を支援するもの、特により斬新な目的、地域社会へのさらなる奉仕、博物館自身の使命を実現するために使うべきである。補助金支援機関が自前で獲得した予

算を博物館への補助金として支給するならば、そのとき博物館は僅かな費用でもって収入を確保するための行動をとるだけでよい。

さらに、もし入館料金を課すことから生じる社会的・財政的費用がこの収入を上回るならば、料金を徴収することは疑問視されるであろう。

## 市場調査の結果

国立博物館テ・パパが入館料金を課すことの是非を調べた市場調査によると、入館料金を無料にすることと特別展での徴収を認めることが最も国民に受け入れられやすい方法であった。入館料金を徴収すれば恐らく収入は減るであろう。

思いつきで利用する人たちやそうでない入館者数もたぶん減るであろう。より安価な料金は最も支持されるであろう。そして新しい博物館は入館時のみに料金を徴収するいくつかの制約条件を克服することができるかもしれない。

## パート 1：博物館経営，地域社会と公平性の問題

### 1. 入館料金の選択

入館料収入を増やしたいと思っている規模の大きな博物館には2つの選択肢がある。一つは入館時に1回限りの入館料金を徴収し、全ての施設への入館を認める方法であり、これはある範囲内で割引料金を設定することによって補完できる。もう一つは無料で施設への入館を認めるが、特別展や評価の高いアトラクションには入館料金を課するという方法である。

#### i) 入館時の徴収

入館時のみに徴収するという方法は収入を増やす比較的手取り早い方法であり、訪問者は料金をみて入館するか否かという選択を

するだけでよい。しかし、この方法によると収入は増えるが他方で哲学的、倫理的、地域に関わる問題など解決すべき課題も発生する。

また、この方法は市場経済の中における公的機関としての博物館の役割や文化施設としての立場に関わる問題をも発生させる。以下では、これらについて詳しく説明する。

#### ii) 入館料金の割引

博物館は入館時のみの料金徴収から生じる問題を割引制度によって、ある程度克服することができる。これによって地域住民の利用は直接侵害されそうにないし、収入を確保する機会も維持できる。

フランスの国立博物館がこの事例である。フランスでの入館料金は国際的な基準からみると高いが、かなりな範囲で割引制度を適用している。入館者のわずか35%が正規の料金を支払っているのみである。30%は割引料金を支払っている。そして残りの35%は無料である。

イギリスでは一般的に無料の博物館は無いが、通常入館料金は安価である。ロンドンにある国立海洋博物館では入館者の40%が正規の料金を支払い、50%が割引を受け、10%は無料であった。

ニュージーランドや海外の博物館で実施されている割引制度には無料で利用できる期日、割引率と自発的な寄付金制度などが含まれている。これらについては補論1で詳しく説明する。

#### iii) 呼び物企画や評価の高いアトラクションからの料金徴収

入館料金を無料にしている博物館は呼び物(目玉)となる企画に料金を課すことによって入館時の料金徴収にともなう幾つかの問題を克服することができる。博物館の重要な施設—たぶん常設している収蔵品や地域に関係す

る特別な施設への入館を無料にすることによって利用者に費用をかけることなく有意義な体験をしてもらうことができる。同時に特別展や評価の高いアトラクションからは鑑賞料金を徴収することによって収入を増やす機会も確保できる。

国立博物館テ・パパの建物のデザインをみると、この博物館を巡回展示会や臨時の展示会用として、インパクトの大きな展覧会を開催する施設として、またコンサート、映画、文化公演会用の特別なイベント席として利用してもらうにあたって、料金を徴収できるだけの価値があることがわかる。建物の主要な施設が閉館しているときも多くの展示会場のうち小さな会場は短期の展覧会用に使うことになっている。

単発の3～4時間の訪問では多くの入館者たちで混雑するため快適に展示会を楽しんでもらえない。入館時のみに料金を支払う制度では入館者たちに一度に全てのアトラクションを鑑賞することによって、お金の価値を最大化するよう無理強いしているかもしれない。これでは訪問したことの価値を減じてしまい、再び訪問しようという意欲を削いでしまっているかもしれない。

呼び物企画に料金を支払ってもらうことにすれば、入館者たちが自分たちの自由に使える時間、お金と鑑賞したいアトラクションなどに応じて選択することができる。入館者たちは自分たちが選び鑑賞したアトラクションの質により強く関心を寄せている。そして再び自由な時間があるときには全てのアトラクションを鑑賞してみたいという気持ちにさせられるかもしれない。

国民がどんな支払い方法を選択するのかを調べることは国民が希望する展示会がどんなものであるのかという情報を博物館に提供してくれる。様々な展示会に多様な料金設定を

試みることによって訪問者の選択肢を広げ、受け入れられる料金水準を知ることができる。国民には呼び物企画にのみ負担をってもらうことによって、博物館は多くの国民に訪問してもらえるようになるであろう。

入館料金を課すか否かといういずれかの決定をすることは同時に博物館が入館料金によって生じる経済的、地域的、倫理的問題も配慮しなければならないということを意味している。

## 2. 無料の公共財と公平性の問題

### i) 無料の公共財とは何か

料金政策は自分たちに関わる問題であるにもかかわらず、ニュージーランドで公的な資金援助を受けて運営されている博物館は国民の負担を無くするという政策は支持されないだろう、と考えている。

前の国立博物館 (National Art Gallery and Museum) と現在の国立博物館テ・パパは建設費用や営業費用などを基本的には税金を財源として政府から支給されてきた。

新しい建物の建設費用が政府の総支出に占める割合は必ずしも大きくない [建設期間中で見ると年間総歳出の約0.15%である]。しかし、この金額はニュージーランドの文化部門への中央政府の歳出額と比べるとかなり大きな投資額である。1980年代の中頃に国立図書館の改築のために54 (百万) ドルが使われた。最近では新しい国立公文書館の建設のために43 (百万) ドルが投資されている。1992年から93年にかけて、文化部門への政府の総営業支出は80 (百万) ドルであった。[Ministry of Cultural Affairs: Report to the Ministry of Cultural Affairs on the Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa, 1992年3月。] 1993/94年の博物館への公的補助金額 (The 1993-94 Payment on Behalf of the Crown) は7,812 (千) ドルで

あった。

国民は実質的に費用を負担しているのだから一政府を経由した間接的な負担であるが一当然博物館のサービスを受けることができる、と考えなければならない。

## ii) 公平性の問題

したがって、入館料金は公平性の問題として理解できるかもしれない。納税を通じて既に支払っているサービスに対して、さらに負担を求めるのは公平なのか。購入したことで既に自分の所有物になっていると主張できる物品や生まれながらにして受け継いだ物品に対して料金の負担を求められるのか。納税によって最初に費用負担をしてもらっているにもかかわらず、特別な呼び物企画や評価の高いアトラクションなどに料金を課すのは公平なのか。支払い能力を基準として入館料金に差を設けることは正義に適っているのか。簡単に支払えて入館できる者たちの特権よりも多様な地域住民 [すぐに博物館を訪問する人たちではない] の利益を優先すべきなのか。

他にもこうした疑問は多く生じてくる。ニュージーランド人は無料にして、海外からの訪問者には料金を課すことは認められるのか。というのは、後者は鑑賞を楽しむが博物館を直接支援する人たちではないからである。

さらに、国立博物館テ・パパは、一般的には全ての国民に貢献をしているのであるが、ウエリントンという地方にあってサービスを提供しているので、この地域住民以外の訪問者を無料にすべきであるという議論もできる。国立博物館テ・パパはそれ自体地方が所有する博物館ではないが、国内の他の地域に住む住民からすれば利用機会は限られているし、あまり貢献してくれているとは思われていない [ただし、彼らも潜在的にはナショナル・サービスや優れた展示企画から恩恵を受けているのであるが]。

また、ウエリントン市議会や他の地域・地方の政府は国立博物館テ・パパの運営にもっと多くの負担をするよう求められている。

こうした疑問への回答は政府によってのみ与えられる。ニュージーランドの博物館が直面している新たな政治経済的な問題はさらなる議論を引き起こすであろう。

こうした疑問への回答は政府によってのみ与えられる。ニュージーランドの博物館が直面している新たな政治経済的な問題はさらなる議論を引き起こすであろう。

## 3. 市場経済の中での博物館一公共財も有料にすべきなのか

伝統的にニュージーランドの博物館は非営利機関として設置され運営されてきたが、もはや市場からの要請を無視することはできなくなっている。市場価値を持ち込むことが政策論争の良い思考例になるのであるが、他の文化施設と同じように、博物館は今も政府主導の下で運営されている。

料金を設定することによって費用を賄うという中央・地方政府の目論見は、従来からある博物館は無料で利用されるべきであるという考え方から挑戦を受けている。これまで博物館は自由競争を通じて利益を得るという考え方をしなくてもよかったが、今やある程度商業主義的に行動することが求められている。

私企業がその目的との関連でもっているのと同じように、政府も政策目的との関連で文化部門への支出の効率性や‘収益性’などに少なくとも関心をもっている。博物館は企業としての目的、経営内容の説明責任、成果の指標化などを確立するために諸資源を使って、その効率性や成果を改善するよう努めている。

### i) 私的財としての博物館の利用

市場経済学の視点からみると、博物館の利用者たちはもっぱら教養として展示物の鑑賞

を楽しんでいるので、このサービスへ支払いをすることが期待されている。こうした展示物は商品としての価値をもつ私的財として理解されている。そして、この財へのマーケティングは収入を増やす機会を広げてくれる。

入館時のみに料金を徴収するということは、負担の一部を一般的な課税 [あるいは地方の公立図書館における納税] 方法から直接恩恵を受ける人たちへ移すことなので、博物館の資金調達との関係からすると公平性を高めることになる。これは授業の価値を理解している大学生が授業料を支払っていることや国立図書館のサービスに料金を支払うことと同じである。

公的資金援助には無料の利用を保障する意図があるので、あまり裕福でなく、たまにしか利用しない人たちが裕福で頻繁に利用する人たちを支えているという変な論理がまかり通るが、入館時のみに料金を徴収することによって、この論理を回避することができる [Treasure Board of Canada; Dickenson, 1993; Heilbrun and Gray, 1993 より]。

## ii) 公共財としての博物館の利用

一方、公設の博物館、特に中央政府が運営する博物館では市場経済学が扱わないような需要者と供給者との間にある関係が問題になってくる。

*国立博物館テ・パパはこの国の物的文化遺産の宝庫であり、収蔵物の保管と展示を業務としており、こうした収蔵品の価値を将来へ向けて維持している。経済学的にみると、これは市場の外部性である。博物館からの恩恵は利用者のみが受けるのではなく、社会全体に及んでいる。したがって、国立博物館テ・パパの幾つかの機能は公共財 [あるいはメリット財] と考えることができる。*

公共財に関連する内容は以下のようにまと

めることができる。

- 共同消費性；ある個人が博物館からサービスを受けても他の人たちが受けるサービスの量を減らすことはない [例えば、警察、国防、医療サービスなどがある]。
- 博物館の活動は政府の支援を受けるに値するという政治・経済的な合意がある [支援の程度については、もちろん合意はないし、また毎年議論されている]。
- 博物館が存在しない場合の社会に与える不利益。

博物館を公共財として考えることは市場が排除されることである [市場の失敗]。これは例えある個人が支払いを拒否しても、それを利用することからは排除されないということである [消費の非排除性]。サービスに対して対価の支払いを強いられないし、国民は博物館の広範な社会的貢献についても十分に理解していないので、公共財の供給量は市場で決まる価格では賄いきれない。

さらに、もしこの財が簡単にかつ最も有益なものだと理解されれば、博物館はすべての国民に利用してもらえらるであろう。したがって、政府の補助金支援水準は博物館が便益を求めている人たちを侵害し、あるいは便益をもたらす企画に妥協させるような料金負担を課さなくてもよくなる水準に維持されるに違いない。

公共財としての博物館を検討してみると市場経済概念だけをもって補助金支援政策の是非を議論することは不十分であることも分かる。

## 教育

収蔵品を活用した教育サービスの提供は博物館の外部性を説明する良い事例である。ある個人が教育から得る恩恵は社会全体に及ぶ。どんな人たちも無学者よりも学識や知識の豊富な人たちから良い影響を受けているのである。



この社会的な恩恵を社会の誰もが‘消費している’が市場はそれに何も価値を与えていない [この考え方は少なくとも論争になっているし、変わりつつあるかもしれない。トレジャディ (人名：訳者) は、教育は実際のところ公共財ではない、と言っている。Treasury, *Brief to the Incoming Government*; 1987. Pt. II, Education Issues. pp. 32-33. 議論については Heilbrun and Gray, pp. 202-226 を参照せよ]。

さらに学歴が低く、ほとんど博物館を利用しないような人たちが入館料金の徴収によって、その利用が一層しくくなるのであれば、博物館の直接的な恩恵は限られた、既に十分な教育を受けている人たちのみによって享受されるであろう。

### 国民としてのアイデンティティと誇り

博物館はこの国の過去と現在の最良の成果物からなる文化遺産を保管し展示することによって国民のアイデンティティとして貢献している。この国の国民としての誇りを想い、アイデンティティを認識することは‘精神的な産物’であるが、この目に見えない価値を取引する市場は存在しない。博物館を公共財として理解することは、博物館の存在を得がたい宝物の貯蔵庫以上のものであると考えることである。

### 収蔵品の管理と調査活動

博物館は消費者志向になることによって収入を増やそうとしてきたので、国民を対象とする展示企画と基礎的な収蔵活動とのバランスは崩れてきた。これはオーストラリア博物館館長会議のデータ (the Council of Australian Museum Directors' 1992-1993 Museums Survey of twenty-three major institutions in Australia and New Zealand) によっても確認できる [数値は年間総支出に占める割合である]。

---

管理と収集費用 [給与を含む]

- 入館料金無料の博物館 41.0%
- 入館料金有料の博物館 14.5%

広報活動とマーケティング支出 [給与を含む]

- 入館料金無料の博物館 4.2%
- 入館料金有料の博物館 9.0%

---

[CAMD 1992-1993 Museum's Survey.

また DASETT, What Value Cultural heritage? pp. 38-39 も参照せよ。]

新しい知識の獲得は社会的な利益であるという前提に基づいて、調査活動や奨学金については公的な補助金が支給されてきた。だが、イギリスにある有料の博物館はこの2つの資金を呼び物企画とマーケティング活動へと転用してきた。

有料化の開始後、国立海洋博物館はマーケティング担当の職員をパートタイムから3名のフルタイムへと充実させた。有料化の開始前には、国立科学工業博物館 (the National Museum of Science and Industry) は7つの管理部門と1つの事務部門を持っていたが、1990年までに4つの事務部門と1つの管理部門へと組織替えをした。補助金が削減されたので、ロンドンにある国立歴史博物館 (the Natural History Museum) はその資金を呼び物企画と人気のある展示会へと振り替えた。4年間で40の科学・支援職が無くなった。もはや学者たちはビクトリア・アルバート博物館 (the Victoria & Albert Museum) での収蔵品の管理に関わる主要な責任を持たなくなってしまった [National Audit Office Report]。

これらの事例は複雑な変化を単純化して説明したものであるが、多くの場合にこうした傾向がみられる。

こうした方針の変化は公共サービスの質を改善するためにおこなわれている。これらは、また入館料金の徴収による入館者数の減少に触発された部分と財政基盤を充実するために公的支援を増やしてもらうためにおこなわれてきた側面もある。新たに呼び物企画が最優

先されることになってから、これまで中心的であった調査活動は苦難を強いられている。

国立博物館テ・パパの調査・収蔵活動はこの国の知的財産の一つであった。この活動を犠牲にして国民の好む企画のみに集中するという事は、この博物館が法律で規定されている活動義務をさほど重要ではない文化活動へと向けてしまう恐れもある。

### 将来世代への信託

将来世代が利用できる文化遺産の量、質、多様性などは現在の博物館の活動や将来に向けた戦略的意思決定などに依存している。収蔵活動や保管計画へ公的資金を投入することは本質的にこの一連の恩恵を将来世代に保障するための支援金と考えられる。社会全体は自分たちよりも豊かでない人たちにこの文化遺産を手渡したくないと思っている。いま、ここで自分の好みを登録できない将来世代の受益者たちに利用者負担原則を適用することはできない。また、市場もこの将来に渡る恩恵に値段を付けることもできない。

### 経済的利益

博物館の活動から生まれる経済的利益は一旅行、雇用と予想外の都市開発など一すべて国内生産物の増加を通じて博物館にも還元し、そして国全体に利益をもたらす。

### 需要の選択権

現在、博物館を訪問しない人たちは将来訪問するという選択権を持っていたいと思っているかもしれない[‘需要の選択権’]。カナダの国民を対象とした調査によると、博物館の役割は利用していない人たちにも肯定的に評価されていた。カナダの国民のなかではレジャー活動に充てる時間でみると博物館への訪問は最低から2番目に位置しているが、国

民は全てのレジャー活動のなかでも国が博物館を支援することを最も高く評価していた[‘The Museum and the Canadian Public’]。

### 結論と論点

公共財の存在は博物館への中央・地方政府からの支援を正当化してくれる。これらの財は消費者の需要に反応して生産がうながされているような市場経済では理解されがたいものである[補論2を参照せよ]。

にもかかわらず、博物館の諸機能は依然として個人が受ける恩恵として市場価値で評価されている。もし、政治的に博物館組織全体の諸機能を私的財として扱うならば、入館時のみの料金の徴収も認められるであろう。入館料金から得た利益は無料で利用できる公共財よりも、もっと意義があると考えられるならば、このときも徴収は認められるであろう。

多様な機能をもつ規模の大きな博物館は自ら評価の高い企画をし、収入を獲得するために私企業のように行動するかもしれない。同時に、入館時の料金が無料であれば、国民的な遺産を鑑賞する機会として博物館を利用できる。博物館の公共財としての活動基準が確立され維持されるならば、そのとき博物館はいかにしてうまく作品の収集、保管や教育活動を遂行するかという問題を考えなくてもよくなる。

博物館は公共財と私的財のそれぞれいい側面へ資金を投資し、公共財と私的財の両方の特徴を持ち続けるかもしれない。このバランスを決めることは一前者を維持する政府の支出水準と後者から生まれる予算を賄う収入一最終的に政府機関の判断に委ねられている[1.iiiをみよ]。

### 4. 顧客志向

- i) 博物館の業務の質を改善する手段としての入館料金  
お金とサービスを交換するという事は

一この場合は入館料金の支払いである一供給者〔博物館〕の立場からよりも消費者〔利用者〕の意思決定を基準とした博物館の業務の質を計る指標を提供してくれる。

料金を支払うかどうかの意思決定は博物館が提供しているものの価値や魅力についての利用者たちの評価や他のレジャー施設との競争関係などに依存している。単純に表現すると、入館料収入とは博物館がしていることに好意を寄せている人たちから得た収入である。そして彼らの期待を裏切れば収入を失うことになる。こうしたことは入館料金を徴収している博物館の重要かつ適切な成功指標となる。

入館料金を課すということは博物館がその所蔵している作品の質に値段を付けていることであり、国民に向かって、この体験はお金を支払うに値しますよ、と言っているようなものである。

こうした訪問者を博物館へ誘うためには、博物館は国民のニーズを知らなければならない。そして、市場において国民の期待を充たすために自分たちが持っている固有の魅力を強調し、収入源となる顧客に多く入館してもらわなければならない。消費者選好についての調査から得た情報を活用すれば、博物館はその作品やサービスの質に対して自ずと敏感になるであろう。また、他のレジャー産業との競争に関する分析を通じて市場のニッチを充たす企画を立案するようにもなるであろう。業務の効率性を高め、さらに国民の楽しみや満足度を高めることは入館料金から得た豊かな財源の範囲内で達成されるであろう。

これまで無料で運営されてきたニュージーランドの博物館は自分たちの公的な役割を国民へのサービスや地域との関連で考えてきた。だがしかし、彼らはそうした地域社会の広さや多様性などをうまく表現してこなかった。訪問者たちは一般的に豊かで学歴の高い非ヨーロッパ系の人たちであった〔5節 i）

入館者のプロフィールを参照せよ〕。またその影響が広範囲に及び館にとって主要な呼び物となる作品を所蔵せず、管理運営部門が顧客志向の利点を考えることを嫌っているような博物館は潜在的な利用者を遠ざけてきた、と言えよう。

サービス志向的な料金体系をつることに反対してきたのは、歴史があつて、規模が大きく、変化を好まず、しばしば管理運営が瀕死の状態にあり、また機会主義的というよりも〔特に財源不足という脅威によってのみ挑戦する姿勢をみせているような博物館〔そして大抵の場合そうであった〕であつた。安定性、これまで存続してきた歴史と未来へと存続していくことは、そうした博物館自身もつ特権であり美德として論じられてきた。

英国の5つの主要な国立博物館やギャラリーの公的サービスの質を調査した結果によると、入館料金を課している博物館は課していないものよりも経営内容やサービスの提供に力点をおいていた。

入館料金を徴収している国立歴史博物館（the National History Museum）や国立科学・工業博物館（the National Museum of Science and Industry）は海外の商業モデルを検証し、特別な業務計画を導入してきた。これらは訪問者とそうでない人たち、展示会への期待、美術館でない施設へのニーズなどを明らかにしている。職員たちは調査、出版、展示会や企画を詳細に評価するというもっぱら内部問題から離れ、変化する諸条件を比較的革新的に捉えるようになった〔この変化が核となる企画にマイナスの影響を与えたことは既に述べた〕。〔National Audit Office〕

にもかかわらず、入館料収入や入館者数は博物館の経営成果を計る2つの手段にしか過ぎない。多くの量的計測法があるし、また幾つかとても有効な質的計測法もある。

優良な博物館が有する多くの重要な質―長期に渡る継続的な収蔵活動、保護と調査活動

などを数値で計測することは困難である。博物館での体験の質や評価が利用者ごとに違うので、その体験を質的に評価することは困難をとまなう。しかし、成果指標としてこれからも訪問者数を重視すべきである。

博物館は成果指標として入館料収入を使っただとしても訪問してくれない人たちに関する情報は得られない。訪問してくれない人たちは博物館がしていることには好意を示すが、自由に使えるお金に限界があるため訪問を諦めているのである。

## ii) 博物館として核となる目的の維持

入館料金を徴収している博物館が顧客志向を強めた結果をみると、より質の高い作品よりも多様な作品を扱うようになったに過ぎない。リスクで挑戦的な企画よりも‘平凡な’企画は展示会や教育目的を犠牲にして入館者を引き付けているのかもしれない。博物館としての核となる目的を実現する企画は国民へのアピール性を欠いていると考えるのは間違いであるが、こうした考え方もできる。

同じように、入館者を獲得するために質の高い‘超目玉となる’展示会を定期的に企画している博物館では、教育・展示という目的と高収入をもたらす財政的にも魅力的な興業や見世物を企画することとのバランスを必ずしも維持してこなかった。

優れた学問的な展示会は、それが十分な収入をもたらさないときには失敗だと判断されてきた。これについては、ニューヨークにあるメトロポリタン・美術館 (the Metropolitan Museum of Art) が特別展を企画するときに入館料収入を度外視することに決めたことは心に留めておくべきであろう [Luers, フェルドスタインによる引用]。[事実、メトロポリタンは巨大で、商業志向で、財政的に豊かで多数の雇用者からなる博物館を運営するとき、私企業経営の姿勢や行動形態をとり始めていた。そして、伝統的で美学的な役割を維

持することが、新たに挑戦すべき主要な目標となった。]

また博物館は超大作の企画ばかりを立案するという落とし穴に陥ることも避けなければならない。一連のインパクトが強く、とても評判の高い展示会は観客に常設展や地方を基盤とした展示会への支払いを嫌わせることになる。これは国民が博物館の収蔵品の価値を下げることになっているのみならず、観客のニーズを適度に満たす範囲を上回るよう期待されるために、常に大きな感動を訪問者へ与え続けなければならないことから職員たちにも精神的な苦痛を与えている [Corponi]。

さらに、海外から持ってきた超大作が常に莫大な利益をもたらすとも限らない。また、入館料収入の増加だけでは総費用を賄えるとも限らない。収入はスポンサーシップ、政府からの補助金や売店の売上げなどを通じて獲得できるのである [DiMaggio]。

顧客志向にはこれ以外にも欠点がある。顧客志向を求めるあまり幾つかの海外の博物館ではその‘目的を変えているもの’もある。達成することが困難である目的は一新たに顧客を誘引する一容易に達成できる目的に置き換えられている。幾つかの博物館ではほんの限られてはいるが常連の顧客を誘引するような努力のみをしている。これは博物館が入館料金を確保する努力の一つとして一他の潜在的な顧客を犠牲にして一真剣に取り組む目標にまでなっている [Dickenson, in Towse and Khakee]。

補助金以外の入館料収入を使い、より斬新な企画を展開することによって、博物館は国民にその存在意義をアピールすることができる。ただし、斬新な企画を商業主義の象徴としてのみ考えるべきではない。柔軟性、顧客志向や社会的品格という特徴はそれ自身ダイナミックで人気のある公的施設となるような博物館も追求していることである。

澁刺として他では味わえないような体験を提供している国立博物館テ・パパの努力からみると入館料金を課そうが課すまいがさほど問題ではない。

iii) 入館料金を徴収することから生じる別の恩恵

入館料金は博物館の運営にとって別の有益な情報をもたらしてくれる。入館料金を徴収することは博物館の運営をもっと透明にし、補助金支援機関への説明責任を改善させることになる。それによって正確な入館者数を割り出すこともできるようになる。

展示会の企画、無料日の設定、割引制度などが改善されれば、そしてそれが他のレジャー産業が提供しているものと競合することになれば、入館料金の徴収を通じて新しいマーケティング機会も生まれるであろう。

入館料金を支払ってもらうことによって、訪問者たちは何か特別な物品を購入しているという気持ちになってくれるし、そして博物館に関わることや訪問の意義を高めてくれる。英国の科学・工業博物館が入館料金の徴収を始めた後をみると訪問者たちが館内で過ごす時間が大幅に増えた[ただし、1992年のオークランドシティ美術館の調査によると臨時展示会への訪問者のうち83%は入館料金の支払い制度があったとしても館内にいる時間に変化はないであろうという調査結果もある]。[ACAG, Quarterly Survey, 1992年9月。]

収入源として特別な収蔵活動をすることは訪問者たちにその収蔵品と一体となるような個人的感覚を持たせることができる。また、訪問者たちを個別に歓迎し、博物館へ誘ってくれる売店が収入を稼いでいるのは入館料金制度からの副産物でもある。

## 5. 国立博物館テ・パパ任務法と入館料金との関係

国立博物館テ・パパ法(1992年)と博物館の任務規定(the Museum's Mission Statement)は新しい博物館を‘国民の広場’と定義している。企業化計画ビジョン(The Corporate Plan's Vision and Goals)は、博物館は国民が利用できる宝庫になるだろうと述べている。博物館は‘国民にとって、精神的に想像を駆り立てる入り口である(a Waharoa: マオリ語で入り口を意味する一訳者)’。企業化計画ビジョンは国民の参加、関与、利用可能性について定めている。博物館は‘多様な訪問者を探し出し、引き付けるために明確な努力’をするだろう。

現代展示会計画(the Day One Exhibition Plan)に関する博物館専門家評価委員会の報告書(The Museum Peer Review Committee Report)は、ニュージーランドの主要な利用者たちは入館料金の支払いによって公権を奪われているかもしれない、と言っていた。そして、とりわけ料金政策を導入する前に博物館の使命を十分に考えてみることを薦めている[委員会の入館料金に関する意見については補論3を参照せよ。委員会内部の話としては、委員会は‘博物館は収入を稼ぐ必要はあるが、入館料金以外の全ての可能性を検討してみるべきである、と言っている’]。

新しい博物館を訪みたいという人たちをもっと詳しく調べてみる必要があるし、入館料金が彼らの利用にどの程度影響を与えているのかについても調べる必要がある。

i) 入館者のプロフィール：新しい博物館の利用者は誰か

最近の調査によると、入館者のプロフィールについては国立博物館テ・パパ、ニュージーランドにあるその他の博物館と海外の博物館とではとても似た傾向がある[UMR Insight Limited, Admission Charge Survey and

Omnibus Surveys, 1994. Tourism Resource Consultant, 1994; Fitzgerald. C, 1994; Anderson. N, till. M, Booth. K, 1994; Lovis. P, 1993; Cockburn. R, 1990].

典型的なニュージーランドの利用者たちは

- 高学歴者
- 高額所得者, 専門職あるいは経営に携わる人たち, あるいは学生
- マオリ民族以外の人たち

である。

ほとんどあるいはたまにしか利用しない人たちは

- マオリ民族, あるいはその他の少数民族
- ブルーカラー, 織物職, 肉体労働者, 事務職や失業者たち
- 家計の年間所得が30,000ドル以下の人たち
- 60歳以上の人たち

である。

これまでの統計をみると, 全ての入館者のうち3分の1はたまにしか新しい国立博物館テ・パパを利用してない。3分の2は年当たり2~4回, あるいはそれ以上利用している。

偶然の利用者—偶然の思いつきで入館する人たちは全利用者のうち約40%を占めている。

ブース (Booth *et al.*) の推計によると, 新しい国立博物館テ・パパへの入館者のうち35~40%はウエリントン地域に住む人たちであった。博物館での展示会時の調査によると, この数値は60~65%である。

国立博物館テ・パパへの全ての入館者のうち約15%は海外からの利用者である。この数値は地方の主要な博物館では36~40%である [Booth *et al.*, p.15]。

新しい国立博物館テ・パパへの入館者のおよそ25%は家族, 10~15%は学校関係者たちである。

こうした情報からすると, 十分に掌握され

ていない潜在的な利用者たちも多くいる。

- ウエリントン地域をもう少し広くみて, そこに住む人たちのリピータ
- 海外からの利用者たち
- 高齢者たち
- 低所得者層
- マオリ民族, 太平洋諸島住民とニュージーランドに住んでいるアジア系住民などである。

ii) 入館料金の徴収が訪問者や潜在的な利用者に与える効果

### 訪問者数の合計

ニュージーランドや海外での経験をみると, 入館料金を無料から有料にすると, 一般的に入館者数は減っている。このことは, また新しい博物館が開館当初は無料であったものを有料に変えた場合にもあてはまる。入館時に料金を徴収すれば, 15~40%だけ総入館者数が減ると予想されている。

オークランド・学術研究博物館 (Auckland Institute and Museum) は50%の減少を予想していた。オーストラリア博物館 (the Australian Museum) でも50%, ビクトリア博物館 (the Museum of Victoria) では80%の減少を経験していた。収入を確保する手段として, その是非を議論するためにおこなわれたカナダにおける入館料金に関するモデル分析では, およそ20%の減少をもたらすと推定されていた。イギリスにある国立博物館では, 1974年に入館料金の徴収が始められたとき平均43%の減少を経験した。

国立博物館テ・パパが与える影響は大きいので, 入館者数はもっと減少するとみるべきであろう [有料化前後の入館者数については補論4を参照せよ]。

しかしながら, 入館料金が入館者数に与える効果については相反する事実もある。あるアメリカ人の調査によると入館料金が安い

一アメリカドルで5ドルまで一ときに寄付金や入館料金を徴収すると入館者数が増えたという事実がある。もし鑑賞するものの質に対してのみ支払っていると考えるのであれば、人々は博物館を訪問しないかもしれない。伝統的な経済理論に反して、価格を高くしても入館者の需要は減少しないのである [Cooper-Martin]。

1993年にイギリスの多くの国立博物館が入館料金を導入したが、利用者数は増えた。しかし、無料であった大英博物館 (British Museum) と国立美術館 (National Gallery) は両館とも利用者数を減らした [Museums Journal, 1994年6月]。こうした事実があるにもかかわらず、自由市場を支持する論者は料金によって入館者を排除しようとしている。

#### 十分に掌握できない利用者たち

すでに述べたように、入館料金の徴収は十分に掌握できない利用者たち—少数民族、学歴の低い人たち、低所得者層—に対して、きつとマイナスの影響を与えるであろう。海外での経験によると、低所得者層は価格に対してとても敏感であり、入館料金は可処分所得が最低限の人たちを博物館から追いやる要因となっている。

ニュージーランドの多くの博物館では、これまで入館料金を徴収すれば、さらに利用者数は減るだろうという議論をしてきた [ロバート・マックドガル・アート・ギャラリー (Robert McDougall Art Gallery), ドウセ・アート・ミュージアム (Dowse Art Museum), カンタベリー博物館, オタゴ博物館]。入館料金の徴収によって、多くの潜在的な利用者たちは一時的な場合によれば永久に博物館から排除されるかもしれない。そして博物館での体験から受ける‘恩恵’は現時点において頻繁に利用している人たちによってのみ享受されることになるであろう。

#### 博物館へのリピーター

ウエリントンという人口の少ない地域で入館者数を増やすためには、新しい国立博物館テ・パパはもっと地方に住んでいる住民を引き付け、現在の利用者よりもっと定期的な利用者になってくれるよう彼らの利用を促進しなければならない。しかしながら、海外での経験をみると、入館料金の徴収は博物館を頻繁に利用してくれるはずの特に家族での利用者や地方での利用者のインセンティブを削いでいる。

これはビクトリア・アルバート博物館 (the Victoria & Albert Museum) やカナダの博物館で観察されている。ロンドンにあるナショナル・ポートレイ・ギャラリー (the National Portrait Gallery) の入館者調査によると、頻繁に利用してくれる入館者のうちの64%、再度利用してくれた入館者のうちの43%は入館料金を払っていない人たちであった。メトロポリタン美術館 (The Metropolitan Museum of Art) はリピーターを増やすために特別展への入館料金を下げ、また全ての企画においても継続的で忠実な顧客を確保するために入館料金を下げた [Canadian Government Paper 1985, Dickenson, Loomis, Clarke, Luers]。

#### 学校関係者の利用

入館料金を交通費を追加負担させ、さらにこれまで補助を受けていた学校教育費を両親に支払うよう要求すれば、たとえ割引料金やグループ料金が博物館の教育目的を充たすように機能したとしても、学校関係者たちの新しい国立博物館テ・パパを訪問しようという意欲は削がれるであろう。ウエリントンにあるキャピタル・ディスカバリー・プレイス (Capital Discovery Place) は学校関係者たちが負担する費用を上回る料金を導入したとき、もはや教育目的を実現できないほど学校関係者の利用を減らしてしまった [Cave]。

### マオリ民族の利用者たち

マオリ民族はニュージーランド社会の中でも社会・経済的に低い階層の人たちであり、それに比例して博物館を利用する人数も少ない。

### 太平洋諸島に住む地域住民たちの利用

太平洋諸島に住む地域住民たちの代表者の意見は当該諸島からの利用者数を増やすという国立博物館テ・パパの努力の一環としてオークランドやウエリントンでの会議に反映されている[Davidonの個人的な意見]。一般的にみて、この地域の住民は博物館を訪問するという習慣を持っていない。そこで、国立博物館テ・パパは、もし入館料金を設定すれば、彼らの利用する意欲をさらに削いでしまうことになる、とみている。

多くの太平洋諸島民はオークランド博物館を訪問しているが、その理由は当館が無料であるからである。博物館への関わり方が増えれば意見も変わるかもしれないが、諸島民も博物館もいずれも自分たちの文化遺産を収蔵する博物館を利用するのに料金を請求される、あるいは請求することは必ずしも間違っているとは考えていない[Davidonの個人的な意見]。

### 偶然の思いつきで博物館を利用する人たち

ロンドンにあるビクトリア・アルバート博物館(The Victoria and Albert Museum)と科学博物館(the Science Museum)は入館料金の徴収によって最も多くの入館者数を減らした博物館である。ロンドンにあるナショナル・ギャラリー(the National Gallery)は入館料金を心理的な障壁と考えている計画性のない気ままな入館者を重要な顧客ターゲットにしている。ウエリントン・シティ・アートギャラリー(The Wellington City Art Gallery)は新しい建物を建設したときに入館料金を設定したが、それ以降地域住民以外の

入館者数を大幅に減らした。短期の滞在者たちは料金の設定によって入館の意欲を削がれてしまうだろう。もし、このようなことが新しい国立博物館テ・パパでも繰り返されれば、多数の潜在的な利用者を失ってしまうだろう。

### 旅行者と地域住民以外の利用者

イギリスでの経験をみると、旅行者は快く博物館にお金を支払ってくれる人たちである[UK Office of Art and Libraries]。もし、国立博物館テ・パパがこの国のウエリントン以外の地方からやってくる訪問者たちをこの街への貴重な訪問者として位置づけるならば、これらの訪問者たちもまた入館料金には寛容であるようだ。

しかしながら、観光評議会による最近の統計をみると、ウエリントンを訪問しているのは所持金が少なく、あまり支出をしない‘バックパッカーたち’である。自由に使えるお金が少ないので、こうした旅行者たちは入館料金の徴収によって入館意欲を削がれているのかもしれない。

### 結論

入館時に料金を徴収することは国内や海外からの訪問者の入館意欲を削いだ。そして、こうしたことは新しい国立博物館テ・パパでもおこるかもしれない。博物館の成功指標ともなっている新たな訪問者の多くは入館料金という費用負担にとっても敏感に反応するようである。今まさに博物館を訪問しようとしている国民もまた意欲を削がれるであろう[博物館への訪問に影響を与える、その他の要因については補論6を参照せよ]。

そうした場合には、使命規定(Mission Statement)や企業化計画ビジョン(Corporate Plan)とその法律の本来の目的もわずかではあるが修正するよう迫られるだろう。

博物館の主要な成果指標となるのは新たに



多様な訪問者を引き付け、地域住民の参加を促すことであろう。博物館は単なる‘国民’に奉仕しているのではなく、多様な所得階層、教育水準、文化活動へのアクセス度や参加度、性別、文化に関する多様な意見、違った家族構成などを持つ国民に貢献しているのである。

この多様性の中で入館料金の徴収は様々な国民にそれぞれ違った問題を投げかけている。入館料金を賛成する人たちもいれば、それが利用を妨げる要因になっているという人たちもいる。この妨げている要因は博物館の入り口のドアを開けようとするときに金的、心理的あるいは肉体的な障壁にもなっているかもしれない。入館料金を徴収するか否かに関する判断は複数の視点から考察されるべきであろう。

## 6. マオリ民族との関連

マオリ民族の積極的な参加は、もし国立博物館テ・パパが二文化の制度として発展するのであれば、極めて重要である。国立博物館として、この国の二文化のアイデンティティを表現する必要がある。

マオリ文化の概念に基づいて設立された、この博物館はマオリの象徴品、伝統的な家屋(a marae)を収蔵しているし、マオリ民族に關係する活動場所も持っている。収入を確保する機会の問題や入館料金の問題などは、この二文化を発展させる—マオリ民族の意見や立場(Maori Views and Treaty: ワイタンギ条約—訳者)を理解する—なかで検討されなければならない。

考えるべき疑問や問題がいくつかある。

- 収蔵品は博物館が実際にはマオリの宝物(taonga Maori)の所有者ではなくて信託物として保有されている。いかなる収入獲得機会も博物館が単にこうした宝物の受託者に過ぎないという認識に基づいて運営する必要があらう。

- この議論に関連して寄贈者(iwi)や宝物(taonga)と關係する精神的かつ家系(whakapapa)を持つ人たちに宝物へのアクセスを自由に認めてよいのかという問題もある。アクセス権をどのように決めるのか。誰にそれを与えるのか。そうしたアクセスは慈善的であっていいのか。
- 国際的な基準である博物館の考え方からすれば、宝物はその多くのユニーク性を博物館へ貸していることになる。結果として、寄贈者の意見に従って行動することが重要になる。宝物へのアクセスを侵害することはそうした関係を達成し難くするであろう。

## 7. 博物館の専門家と利益集団の意見 ニュージーランド宝くじ補助金委員会

ニュージーランド宝くじ補助金委員会(the New Zealand Lottery Grants Board)は、たとえ入館料金の徴収制度が導入されても、既存の基準にしたがって国立博物館テ・パパへ補助金を支給し続けるであろう、と言ってきた。入館料金を徴収している博物館—例えば、オークランドの交通科学博物館(通称モータット MOTAT—訳者)がある—が補助金を受給できる資格は徴収していない博物館と同等である。

## 国立博物館テ・パパのマーケティング調査委員会

この委員会のなかでは新しい博物館が入館料金を徴収するべきか否かをめぐる意見が二分している。全体的にみると、国立博物館としての役割から無料の利用を支持する意見が優勢である。委員会によると、‘ウォルト・ディズニー’は映画館への入館者から収入を得ることを通じて発展してきたものであるが、同じように博物館をそれ自身エンターテイメントとして位置づけるならばもっと成功する機会があるであろう。しかし、委員会は入館料

金を徴収しても質の高い成果は得られないと  
考えてきた。そして、入館料金を徴収する制  
度の下では‘押し売りの’なマーケティングが  
必要になる、と考えてきた。

#### 国立博物館テ・パパの展示会企画委員会

企画委員会は入館料金の徴収に反対意見  
を持っていた。入館料金の徴収は博物館にい  
い成果をもたらさないと、太平洋諸島民のよ  
うな多くの人たちを博物館から遠ざけるであ  
ろう、と考えている。新しい博物館は収入を増  
やすために多くの好ましい機会を持っている  
ので、入館料金の徴収はこうした機会に対し  
て逆効果を招くであろう [個人的な意見]。

#### その他のニュージーランド博物館

入館料金をめぐる議論への多くの博物館の  
意見や経験などを調査した結果は補論6に掲  
載されている。

### 8. 信託と著作権

#### 信託

これまで信託基準に基づき慈善団体として  
の博物館へ寄贈がおこなわれてきた。信託と  
いうのは寄贈品に添付されてきた特定の条件  
にしたがって明確に [行動する] ことである。  
あるいは暗黙のうちにそのとき流行っている  
一般的な条件を遵守し続けることである  
[Park 1993]。これら2つの信託タイプは入  
館料金に関する博物館の姿勢に影響を与える  
であろう。同じく、博物館の代わりに寄贈品  
を受け取る際の許可状はある一定条件—寄  
贈品への自由なアクセスのような条件—を維  
持することを規定している。

国立博物館テ・パパ法 (1992年) [26節II]  
は既得権として前の国立博物館 (the  
National Art Gallery and Museum) の受託  
委員会を持つ全ての財産を受け継いでいる  
‘……財産に影響を与える料金あるいは信託  
など全ての責任を負っている’。したがって全

ての既存の信託物は新しい法律の下でも所有  
されていることになる。

ロンドンにあるナショナル・ギャラリー  
(the National Gallery) は、入館料金の徴収  
はこれまでの寄贈者を裏切ることになるだろ  
う、と言っている [Dickenson]。大英博物館  
が設立されたとき、ハンス・スローン卿 (Sir  
Hans Sloane) による遺贈品は無料で公開す  
ることを条件としていた [Clarke]。

これまでの調査ではこの領域にある潜在的  
な問題を確認できていないが、博物館評議会  
に委ねている信託物を無料で公開し続けるこ  
とを明確な条件とするかどうかを検討すべき  
であろう。

#### 著作権

最近、議会は1962年制定の著作権法を改正  
して、新しい著作権法の制定を考えている。  
法案の81節 [放送とケーブルテレビ放送] と  
178節 [著者の権利] は放送に使ったりケー  
ブルテレビ放送で見せたりしても視聴者から料  
金を徴収しない限り、著作権を侵害しないと  
規定している。この議論は博物館が入館時に  
料金を徴収するか特別展で徴収するかのいづ  
れかを導入する場合の議論と関連する内容を  
含んでいる。

### パート2：財政問題

#### 1. 博物館の収入に占める入館料金の割合

入館料金は博物館の企画運営に利用できる  
補足的な収入になるし、外部機関からの補助  
金の不足を補うこともできる。この入館料収  
入の規模は入館者数、企画数、他のレジャー  
産業やその料金との競合度に依存している。

イギリスにおける国立博物館の入館料収入  
は1990年でみると、自前で稼いだ所得15～  
30%のうちの6～20%を占めている。これに  
よって獲得できる所得額の予想ができ、財源  
不足が深刻な環境のなかで、より自由な企画

を立案できるようになったが、多くの場合にこの所得は博物館の業務を標準的な水準にまで引き上げたにすぎない。

ビクトリア・アルバート博物館 (the Victoria & Albert Museum) は金曜日の開館を再開し、閉館していた美術館も再開した。ロンドンの帝国戦争博物館 (the Imperial War Museum) は望ましい開館時間を元に戻すだろう。国立海洋博物館 (the National Maritime Museum) は1週間に7日開館できるようになったし、毎年展示を変えたり、改装したり、目録を作り変える作業にとりかかることができた。

しかしながら、重要なことは入館料金を課しているイギリスの国立博物館では自前で稼いだ所得のうち入館料金が占める割合が最高になっているわけではないという事実があることである [Cultural Trends 1992]。

1991年にカナダの博物館では総収入に占める入館料収入はわずか2～6%にすぎなかった[平均でみると4%であった][Council for Business and Arts in Canada, annual survey, Dickensonからの引用]。アメリカの最大150の博物館では総所得に占める入館料収入はわずか5%にしかすぎないという推定結果もある。メトロポリタン美術館 (The Metropolitan Museum of Art) の1989年の所得のうち13%は入館者に関係するところから生まれていた [Feldstein]。

下記の表は昨年度におけるオーストラリアの博物館の総所得に占める入館料収入の割合をみたものである。

ビクトリア博物館 (Museum of Victoria)	24%
オーストラリア博物館 (Australian Museum)	12%
[超大作を企画した年度は29%であった]	
パワーハウス博物館 (Powerhouse)	8%
クイーンズランド博物館 (Queensland Museum)	20%

オーストラリア戦争博物館  
(Australian War Museum) 15%  
(Corponi, p.44 参照。)

博物館のなかには、入館料収入が館の運営にとって死活的な位置づけになっているものもある。ボストンにある科学博物館 (the Museum of Science) は1991年から1992年にかけて1.5(百万)人の入館者数を得て、営業経費の36%を入館料金によって稼いだ。イギリスの遺跡管理委員会であるアイロンブリッジ・ジョージ・ビーミッシュ (Ironbridge Gorge and Beamish) は収入のうち45%を入館料金で稼いでいる。

ニュージーランドをみると、キャピタル・ディスカバリー・プレイス (Capital Discovery Place) はその純所得の40%は入館料収入であった。モータット (MOTAT) では[展示会の人気度に依存しているが] 純所得の32～83%は入館料収入であった。平均は63%であった。ワイカト芸術歴史博物館 (The Waikato Museum of Art and History) は1993年から94年にかけて純所得の2.7%は入館料収入であった [詳細は補論6を参照せよ]。

1992年から93年にかけて、オーストラリアで入館料金を課している博物館は平均42.7%の収入を自前で稼いでいた。これは総所得に占める政府補助金に依存しない割合である。無料で運営している博物館では19%であった [CAMD Annual Survey]。

### 会員制

入会金を納めた人たちには入館料金が無料になったり、割引引かれたりする会員制度は入館料金を課している海外の博物館でもよくみかける制度である [Ganz]。新しい国立博物館テ・パパでも頻繁に企画を変えること、郵送による申し込みやイベントの開催などへの会員特典によって多額の収入を獲得する機会

が生まれるかもしれない。

入館料金を課しているアメリカの美術館では課していない美術館よりも、より多くの会員を擁している。

## 2. 入館料金はどんな費用負担を発生させるのか

入館料金に関連して発生する費用については収入よりも予想がしやすい。この費用水準は展示会の企画内容を変えることに応じて変動する。その際、広告宣伝やマーケティング調査などに余分な支出をしなければならない。

入館料金に関連して発生する費用には以下のものがある。

- 労働に関連する経常経費。これには入館口で料金を受け取る職員への給与の支払いや余分な会計費用などが含まれている。
- 資本費用。コンピュータによる発券、開館情報や顧客登録システムなどをするための設備備品の設置費と維持費などが含まれている。
- 企画を変更するために要する費用。

企画を変更することは顧客志向的な組織と関連することであるが、これらは主要な収入源なので料金を課している博物館ではより頻繁に変更する傾向がある。このことは財源不足のために収入を獲得する機会を増やそうとしている博物館にとっては精神的な負担となっている。

*国立博物館テ・パパの新しい建物は開館当初、多くの訪問者を引き付ける役割をすであろうが、博物館はたえず新しい企画を体験してもらうよう国民に注目される必要があるだろう。*

余分に生じる費用は企画を変えることから得る収入によって相殺されるであろうが、限界費用 (marginal costs) については計算す

べきである。つまり、収入を確保する手段として企画内容を変えるために、どの程度余分な投資をすればよいのか。

## 追加的な市場調査と広告

市場調査に金を使うことやメディアによるキャンペーン活動などを通じて博物館はその公益を維持し、質の高い競争的な文化施設として存続できるようになる。これらはサービス志向的な環境内での初歩的な活動であるが、博物館は入館料金の徴収を始めてから、一般的にみるとマーケティングや広報活動の予算を増やしてきた [前に述べた市場の中での博物館；収蔵品の管理と調査活動の節を参照せよ]。

入館料金の徴収によって、しばしば国民やメディアからの信用を失っている。そして良好な関係を取り戻すために広報活動を展開しなければならないとなっている。

## 鑑賞以外での利用者の負担

この問題について海外での経験をみると論点は揺れている。というのは [ビクトリア・アルバート博物館 (the Victoria & Albert Museum) では] 入館料金の徴収を始めて以降、博物館内での幾つかの売店やレストランでの支出は以前と変わらないか、あるいは増えたからである。逆に、もっとよくみられたことは、利用者たちは自分たちの支出できる上限内で博物館以外のアトラクション会場へ出かけていたことである。そして入館料金の支払いは他の場所で利用できる予算を減らすことになってしまっていた。売店に陳列してある品物の品質とそれを買いたいと思わせることとの関係を調べてみる必要はあるが、博物館は一方で儲けて他方で損をしているかもしれない。

バーミンガム・ネイチャー・センター (The Birmingham Nature Centre) が入館料金を下げたとき、利用者が急激に増え、売店やカ

フェの売上げも増えた。それは入館料金の徴収から被った収入の減少を相殺するほどであった [Greene]。

入館者数が少なくなるということは博物館の他の施設内で支出してくれれば増えるかもしれない収入を減らしてしまうことを意味している。ロンドンにあるナショナル・ギャラリー (the National Gallery) の調査によると、入館料金の徴収は出版物の販売やレストランから生まれる利益を大幅に減らした [House of Commons Report, 1989]。入館者からの寄付金が減ることに加えて、遺贈品や慈善的な寄付金なども減っており、博物館は国民のための慈善組織というよりも入館料金を徴収する私企業のような存在になってしまっている。

#### 補助金支援者としての政府との関係

入館料金が展示物の企画のためのみに使われるのであれば有益であろう。もし政府機関がこの収入を補助金の一部を相殺するための所得と考えるならば、そのとき入館料金は博物館にとって単なる費用の一部を構成するに過ぎない。

また、博物館は入館料金からある一定額の収入を確保するよう求められている。莫大な収入を稼ぎ出せば—国立博物館テ・パパの開館年度中や超大作の展示期間中にみられるような一次年度以降において常識では考えられないような高い稼得能力を期待させることになってしまうかもしれない。

#### 利用者1人当たりの費用

入館料金の徴収によって利用者数が減ってしまえば、各利用者が負担する費用は減ってしまった利用者の度合い (the degree of visitor) を掛け算したものになる [Loomis]。海外の研究—調査範囲は限られているが—では1人当たり12ドルの入館料金を課す前と40~60ドルを課した後の利用者1人当たり

の平均費用を計算していた。この場合、博物館を支援する機関は無料であったときよりもより狭い範囲内での人たちに多額の補助金を支給することを意味する [Filmer-Sankey]。さらに入館料金の徴収によって利用しなくなった人たちの費用を集計し社会的費用として金額計算すれば、この費用は増えた収入を相殺してしまうだろう。

限界費用概念を使えば入館料を無料にすべきであるという結論になる。というのは、固定営業費用はとて高く可変費用はとて低いのので追加的な利用者の費用は最小に近くなるからである [Dickenson]。もし、博物館を訪問したいという誰かの望みを断ってしまうのであれば、そしてたとえこの訪問が大きな負担にならないとしても、安い入館料金でさえ徴収すべきではないだろう。

#### 市場での競争

入館料金制度のもとでは、博物館は無料の公共施設という性格はなくなり、国民の自由裁量的な支出に依存して競争している私企業と同じような立場になる [無料の博物館は国民の自由裁量的な時間と競い合っているが、有料の博物館では時間とお金で競い合っている]。

国民と博物館との関係は基本的に変化している。かつて博物館の利用者たちは費用を考えに入れて行動していなかったが、今や動物園、映画、ビデオ店、スポーツ観戦、子供のためにマクドナルドへ入ること、ショッピング・モールで開催される無料の公演 [ニュージーランドで最も人気のあるレジャー] などへの支出と博物館への支出とを比較している。

市場での競争の影響を計ることは国民がレジャーへの支出の意義を十分に理解しているので簡単ではない。そして諸変数を特定化することも困難である。ウエリントン動物園の入園者は市議会主催のサマーシティイベントの開催中や新しいショッピングセンターが

オープンしたときには減少していた [Muller]。オーストラリアのビクトリア地区に公認のギャンブル場が開設されたときには新鮮なパンの売上げや博物館への入館者数も減った [Corponi]。

入館料金を課している多くの博物館にとって、入館料収入は限られてはいるが営業予算の重要な一部である。ただし、劇場やオーケストラのそれとは比較にならないくらい少ないが。大変な苦勞をして入館料金を獲得してもそれは営業予算をほんのわずかばかり増やす程度にしかならない [DiMaggio]。

### 3. 入館料金はいくりに設定すべきなのか — 価格理論

博物館が入館料金を設定する場合、それは容認されやすく一貫性のある理論に基づくべきである。これは入館料金を決めるとき背後にある合理性に依存するだろう。最初に、幾つか検証をすべきであろう。

利益を追求することを目的とする組織にとって価格戦略の役割ははっきりしている。それは利益を獲得することである。利益を追求することを目的としない組織にとっては、政策を展開する3つの基準が使われてきた。

- 所得アプローチ。黒字を最大にするのではなく、最大限の黒字を達成すること、あるいは費用をカバーすることである。
- 営業アプローチ。どんなときも需要が供給に反応して価格が変化するので、生産能力を最適に利用することである。
- 入館者数アプローチ。入館者数を最大にする、あるいは様々に細分化した市場の支払い能力に応じて価格を変化させることである。

博物館の平均営業費用は利用者1人当たりの平均固定営業費用と追加的な利用者の限界費用とを結合して計算すべきである。もし博物館が平均営業費用を入館料収入で賄おうとすれば、社会的厚生は減少するであろう。つ

まり価格は多くの潜在的な利用者が極めて高いと判断する水準へ設定されるからである。逆に、低い価格を設定すれば、それは各利用者の限界費用に等しくなり、いまよりも多くの人たちに利用してもらえが赤字になってしまう [Heilbrun and Gray]。

海外の調査によると、もし価格設定が入館者たちからの需要の不足を反映したものよりも、むしろ支払いたくないというような姿勢を反映したものになっていけば、無料あるいは低料金を設定している博物館でさえ収入の機会を失っているようだ。事例は少ないであろうが、より高い価格を設定している博物館は利用者を減らしていないかもしれない [Cooper-Martin]。

入館料金は博物館ごとに決定されるべきである。がしかし、他の博物館やレジャー産業との比較をすれば参考になる価格帯を見つけることもできるであろう。

#### i) 入館料金の水準

博物館やレジャー産業の入館料金はアトラクションの規模、魅力、商業的な強調度や提供する作品の性質などに応じて変わる。ニュージーランドの料金水準は平均的に高いグループ [12ドル—大人料金, 8ドル—子供料金, 6ドル—割引料金], 平均水準 [8ドル, 6ドルと4ドル] と平均を下回る水準 [2ドル, 1ドルと1ドル] とに分けることができる。(次ページの表を参照せよ。—訳者)

補論7には海外における入館料金を掲載している。

*国立博物館テ・パパの高い市場性と収蔵品の質からすると、入館料金は高く設定できるであろう。しかしながら、海外での経験からすると、アートアトラクションを提供している洗練された新しい博物館でさえ大衆的で限りなく自然に近いテーマパーク、あるいはよ*

博物館への入館料金をめぐる論争

(単位：ドル)

ワイカト芸術歴史博物館 [低水準] (The Waikato Museum of Art and History)	ウエリントン・シティ・アートギャラリー [現在は徴収していない] (Wellington City Art Gallery)
大人 2	大人 2
子供 0.5	子供 1
年金生活者 1	
ウエリントン動物園 [平均水準] (Wellington Zoo)	キャピタル・ディスカバリー・プレイス (Capital discovery Place)
大人 7.5	大人 8
子供 3.5	子供 6
大人2人, 子供3人 21.5	
交通科学博物館 (MOTAT)	ホイッツ・シネマ (Hoyts Cinema)
大人 8.5	大人 9
子供 4.5	子供 5
年金生活者 6.5	年金生活者 5~7
国際南極センター (The Antarctic Centre)	ケリー・タールトンズ南極&アンダーウォーター・ワールド [高水準] (Kelly tarleton's Underwater World)
大人 10	大人 16
子供 6	子供 6
家族 25	
レインボーズ・エンド・アドベンチャー・パーク (Rainbow's End Adventure Park)	
大人 24	
子供 19	

(訳者注) 博物館名は邦訳すると、館の特徴をうまく表現できない場合があるので、原文のまま掲載した。以下、同じ。

りわずかではあるが映画館のようなものと料金や顧客をめぐる競争をすることはできない。

カナダのある博物館は‘人々はテーマパークへは相当な金額を払ってもいいと思っているが、限られた体験しか提供してくれない博物館へは同じ金額を払おうとは思っていないだろう’、と言っている。

平均値でみた入館料金は競合するアトラクションと比べると国民に受け入れられそうである。海外での調査や国立博物館テ・パパの入館者調査によると、安い入館料金は常連には受け入れられやすいようである [以下のパート3を参照せよ]。安い料金はレジャー産業と競合するし、提供されるアトラクションにとってもいい値ごろである。家族用の利用料金は映画館への入場料金よりも安価であり、公平性も問題にならないようである。

ii) 特別展への入館料金

特別な入館料金を課すときには基準を設けなければならない。特別展への入館料金を比較してみよう。

(単位：ドル)

ニュージーランド国立博物館テ・パパ (Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa)	大人 2	子供 0.5
音声合成 (Voices)	大人 7	
オークランド博物館 (Auckland Museum)	子供 4	家族 15
火山と巨大植物 (Volcanoes and Giants)	割引対象者 4	
オークランド・シティ・アート・ギャラリー (Auckland City Art Gallery)	大人 5*	

\* この料金は常設展以外の全ての展示会への入館料金である。モナやピカソというような海外からの特別展にはもっと高い料金を設定している。  
(訳者注) 音声合成, 火山と巨大生物は特別展の名称である。

オークランド・シティ・アート・ギャラリー (the Auckland City Art Gallery) への入館者数のうち56%は一時的な展示会の入館料金5ドルを妥当な金額であるとみている。40%はそれが高いと思っている。ただし、このうち19%は2~3ドルが妥当であると言っていた[ACAG, Quarterly Survey, 1992年9月]。

ニュージーランドで超大作の展示会を開催するときには映画のチケット代金よりもわずかに安い料金を設定している。入館料金を比較してみよう。

### パート3：市場調査

#### 1. 入館料金に関する国民の意見

国立博物館テ・パパは入館料金に関する国民の意見を知るために数量調査に続いて、質的な市場調査をおこなった。以前に博物館を利用したことのある4つのグループについてウェリントンとオークランドで調査した。これらのグループは入館料金に関する国民の意識や意見について予備的な情報を提供してくれた。ここで紹介する事実関係は、より包括的な分析の一部として、国民を代表する750人についての数量分析結果である。

主要な分析結果は以下のとおりである。

- 入館料金について最も慎重な立場をとるものは、特別展に料金を課している場合には国立博物館テ・パパの中核となる展示会については無料にすべきである、というものであった。
- 常に無料にすべきだという人たちは30%いたが、展示会費用を賄うためには入館料金も必要であるという人たちは55%いる。後者のうち何%かは入館時よりも特別展への料金徴収を支持している。
- 入館料金を徴収すれば、おそらくリピータは減り、偶然の思いつきで訪問する人たちさえ排除することになるであろう。
- 入館料金については何か重要な国民的議論が容易にできそうである。
- 入館料金への反対意見は賛成意見よりもっと有力であるかのように論じられすぎている。
- 入館料金への最も強力な反対意見は料金が子供や若者たちを排除している、ということである。
- 入館料金への最も強力な賛成意見は、利用者はより良い展示会だから支払っているのである、ということであった。
- 国立博物館としてのテ・パパは無料を支持している。
- 安価な入館料金は最も受け入れられやすい

(単位：ドル)

ニュージーランド国立博物館テ・パパ (Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa)	オーストラリア博物館 (Australian Museum)
クイーンズ・ピクチャー [The Queen's Pictures]	大人 7.5
大人 12	割引 5ないし3
友人/学生 5	家族 15
割引 7.5	
家族 25	
ニュースウス・ウールズ・アート・ギャラリー (Art Gallery of New south wales)	オーストラリア・ナショナル・ギャラリー (Australian National Gallery)
大人 5~12	大人 8
割引 -	割引 4



であろう。

- 新しい国立博物館テ・パパは入館料金の徴収制度を容認してもらえないようないくつかの制約条件を克服できるかもしれない [調査結果については補論8を参照せよ]。

## 補論

### 補論1 入館料金への割引制度

#### 無料日

無料日や特定の時間帯を無料にすることによって、入館料金の支払いによって不利益を受けている人たちの利用ができるようになるし、偶然の思いつきで利用する人たちにもある程度利用してもらえることになる。無料日の設定は一般的によくおこなわれており、総入館者数に占める割合も高い [ウエリントン・シティ・アートギャラリーの入館者数のうち3分の1は毎週設定されている無料日の訪問者たちであった]。

無料日の設定はマーケティング戦略のうち重要な広報活動にもなっている。そして博物館は入館料金の設定がインテリ主義を助長し、博物館から人々を遠ざけているという批判を避けるために、この無料日を人気とりとして使ってきた。幾つかの海外の博物館では利用者数の少ない特定日の早い時間帯に無料の入館を設定しているし、あるいはときとして学校の休暇中に設定されると混雑することもあるが、遅い時間帯に設定しているところもある。

#### 割引率

入館料金の割引や無料になる制度の適用者には次の人たちが含まれている。高齢者、ある年齢以下の子供たち、学生、身体障害者たち、地域住民であることを証明するカードを持っている人たち、あるいはフランスで見られるような退役軍人、戦争負傷者、軍人、教員、ジャーナリスト、文化関連施設の勤務者

など。学生たちはしばしば割引される前に既に該当者として登録されている。博物館への多くの入館者たちは家族単位であり、家族割引はごく一般的におこなわれている [この制度は片親しかいない家族にも適用すべきである]。常連客への割引や会員には特典もある。

#### 自発的な寄付金

博物館のなかには強制的な入館料金の徴収を避けて、入館者からの自発的な寄付金によって収入を確保しているものもある。これはビクトリア・アルバート博物館 [‘あなたは支払いたくなければその必要はないが、入館できません’] のようにモラルに訴えること、入館者自身の自由な意思にすぎること [‘あなたは支払う必要はないが、もし支払えば素晴らしい体験ができるでしょう’]、博物館の活動に個人的な貢献をしているという入館者の想いを促進すること [‘あなたは支払う必要はないが、支払ってくれば、そのお金は私たちがあなたの祖母のパッチワーク用のキルトを保護するための手助けになるでしょう’] などを通じてか、あるいはお願いする [‘あなたは支払う必要はないが、もし払ってくれば私たちはこの博物館を閉館しなければならぬでしょう’] かのいずれかによって入館者に料金を支払ってもらおうとすることである。

この自発的な寄付金制度は多くの博物館でうまく使われてきた。こうした博物館にはワイカト芸術歴史博物館や [最終的に] ビクトリア・アルバート博物館なども含まれている。

### 補論2 博物館の利用者たちは顧客なのか市民なのか

博物館はどんな立場の機関として企画を立て、運営をしているのか。単純ではあるが基本的な答えは教育 [など] と経済との間にあるかもしれない。博物館の存在意義はその提供している便益によって正当化されるのか、

あるいは自由市場経済の中でうまく運営していることによって正当化されるのか。まず問うべきことは、博物館は利用者たちを市民あるいは顧客のいずれとみているのだろうか。

博物館は顧客に奉仕する機関であるという見方は、顧客はいつも正しくて、現在の売上げや入館者数は博物館の成功指標になるという信念に基づいている。博物館はそれ自身教育機会を提供する施設であるという見方は、館での体験は貴重であり、最優先事項として支持され、維持されるべきだという古くからある批判的な大衆社会の認識に基づいている。国民を単なる消費者とみなすことは入館の機会を公平に保障されている国民を別の目標物にしてしまうであろう。

### 補論3－国立博物館テ・パパの専門家評価委員会報告書；入館料金への意見

‘我々は国立博物館テ・パパが所得を稼ぐ必要があることは認めるが、入館料金に替わりうるあらゆる手段を調査すべきである、と考えている。’ [p.1]

#### 勧告内容

[3] 委員会 (The PRT) は入館料金制度を導入する前に以下の全ての事項を考慮するよう勧告している。

- 国立博物館テ・パパの任務との関係
- 入館者数への潜在的な影響
- 獲得できる所得の見返りとして、入館料金の設定にともなう管理費用や雇用費用など
- 他の所得獲得方法など

[4] 委員会は、入館料金の提案をするときにはマオリ・コレクションの利用という視点からマオリ民族やマオリ文化などを考慮すべきことを勧告している。

[5] 委員会は、国立博物館テ・パパや評議会は入館料金以外の所得獲得手段を包括的に調査するよう勧告している。

### 補論4－入館料金制度を導入する前の入館者数

入館料金制度を導入する前に入館者数を計算しても不正確であり、導入された後の入館者数の減少を大きくみせるかのように過大に推計される、と言われてきた。しかし、最近の調査は一ビクトリア・アルバート博物館、ロンドンにある科学博物館 [Dickenson] とオーストラリアの博物館 [Filmer-Sankey] を使って一少しい長い期間で見た入館者数データを検証している。これらの調査によると入館料金の導入と入館者数の大幅な減少との間には相関関係がみられた。

さらに、導入後の数年間をみると、ある程度入館者数は回復しているが、ヨーロッパ、オーストラリアと北アメリカなどの例をみると導入前からの減少が依然として続いていることも確認されている。

一方、入館料金を下げたバーミンガム博物館では入館者数が126%増加した。カナダにあるナショナル・ギャラリー (The National Gallery) は1992年から93年にかけて3カ月間入館料金を廃止した。その結果、入館者数は54~74%だけ増えた。料金を再度徴収したとき、入館者数は40%だけ減ってしまった。

### 補論5－入館料金水準と国民の利用度合い

入館者数は入館料金のみならず、広い意味で国民の博物館への利用のし易さなどにも依存している。開館時間が長く、アクセスする交通機関が便利であるほど、より多くの人たちが博物館を訪問するであろう [Cooper-Martin]。

割引料金の利用可能性に加えて、身体障害者たちへの便宜、入館後の費用、利用者が訪問しやすい場所に立地していること、利用者たちが博物館内で入手したい情報やしてみたい体験などの全てが国民の博物館への利用のし易さを決める要因である。教育サービスの利用可能性やその質、出張サービス、出版物、

収蔵作品の貸与なども博物館が所有している知識への利用のし易さを決める要因である。

メトロポリタン美術館 (The Metropolitan Museum of Art) は金曜日と土曜日の開館時間を夕方まで延長したとき、この時間帯の訪問者たちはより若年で、より多様な民族で、そして多くの場合、初めての訪問者たちになる傾向があることを確認している [Luers]。

#### 補論 6 - ニュージーランドの博物館の入館料金政策と実績

この報告書を作成するにあたって、ニュージーランドにある博物館の中から幾つかを選び入館料金に関する意見やその実績などについて調査した。

#### ワイカト芸術歴史博物館 (Waikato Museum of Art and History) [入館料金を徴収している博物館]

入館料金：大人 2 ドル、子供 50 セント、割引 1 ドル。月曜日は無料、友の会会員や学生たちも無料である。入館料金の支払いは任意であるが、当館は利用者に払ってくれるようお願いしている。入館者のうち 48% は料金を払っていなかった。入館料収入は 1993 年から 94 年にかけて年間純所得の 2.7% を占めるまでに増えた。

入館料金を導入した次年度に入館者数が減ったが、当館はこの減少は国際的な特別展示会を開催しなかったからであるとみている。入館者数は料金の導入前から少ないままであるが、当館は入館料金のマイナス効果は任意の寄付金制度、広範囲な広告活動やメディアとの良好な関係によって小さくなっている、とみている。当館は入館料金の導入にともなう実績を一般的にポジティブに評価していた。

#### オタゴ博物館 [一時は入館料金を設定していたが、現在は無料の博物館]

1987 年に当館は入館料金を導入した。ショップ (売店) へ入ったり、休憩室を利用したり、小さな臨時の展示会への入館は無料のままであった。総数 37,330 人がこうした無料の施設を利用していたが、9,000 人の大人、推定 3,150 人の無料の子供たちは依然として入館料金を支払う施設を利用していた—これは総入館者数のうち 32% を占めている。

メディア政策が貧弱なために無料の施設でさえ入館者数は減ってしまった。このために寄付金額も 80% だけ減ってしまった。5 カ月後、市議会は新たな政策を打ち出したが、その後の 3 年間をみると入館者数は消極的な取り上げ方しかしてくれないメディアや国民の激しい反動を受けて減少してしまった。

入館料収入は寄付に頼る前よりも少なくなってしまった。

#### カンタベリー博物館 [入館料金が無料の博物館]

当館は常に入館料金を課すことを考えてきた。1970 年以降、入館料金についての調査研究が 11 件ある。1994 年 6 月に入館料金の導入を議論するトラスト評議会が設置された。入館料金の徴収については巡回展示会を開催するための資金源として提案され、1995 年から一部の展示会で徴収している。

#### キャピタル・ディスカバリー・プレイス (Capital Discovery Place) [入館料金を課している博物館]

当館は自前で稼いだ所得のうち入館料収入が 40% にまで増えた。これは高成果である。自前で稼いだ所得は総所得のうち、70% を占めているが、この割合は確実に受けられる主要な補助金が無いなかで、当館が最低限の望ましい水準で運営をするのに要する金額を下回っている。当館の利用者とそうでない人た

ちへの調査結果をみると、利用しない理由として、5人に1人は料金がかかることを指摘していた。

#### ウエリントン・シティ・アート・ギャラリー [かつて入館料金を課していた博物館]

当館は1994年9月にギャラリーへの入館料金を廃止し、任意の寄付金制度を導入した。かつて当館は安価な料金を課していた。大人2ドル、子供50セント、割引[学生、高齢市民など]1ドル、水曜日は無料。1994年の予想入館料収入は予算として計画していた50,000ドルから26,000ドルへと減ってしまった。試みとして無料期間を設定してみたとき、週当たり入館者数は1,480人から2,174人へと増えた。当館の料金政策は無料から有料制度を導入しようとしたとき、利用者の行動に大きな影響を与えていた。

#### 交通科学博物館 [入館料金を課している博物館]

モータット (MOTAT; この博物館の通称—訳者) はニュージーランドの博物館のなかでも広範囲に料金を設定している。大人8.50ドル、子供4.50ドル、年金受給者6.50ドル、学校関係者1人当たり3ドル、無料日の設定はない。入館料金からの収入は総所得の32%と83%の間にあり、年平均では63%である。

当館は入館者数を維持するために毎年特別展を開催してきた。期待した収入額も増えており、新たにマルチメディアや体験型施設も導入した。当館は業務から利益を稼ぐこと、顧客志向や財源を入館料金に依存することなどを強みと考えている。入館料金の徴収は当館の運営活動を収藏品志向から顧客志向的な行動へとその優先順位を移すことになってしまっている。

#### オークランド海洋博物館 [入館料金を課している博物館]

当館は1993年に開館し予算規模として年間300,000人の入館者数を予定していたが、今ではその半数を期待するのみとなっている。トラスト評議会の議長はこの原因として入館料金の設定による入館者数の減少を指摘している。‘人々は入り口までやって来て、入館料金を見て、何度も肩をすくめ、ついにはどこかへ行ってしまう’ [NZ Herald 1994年4月28日]。これまで館長は、人々は映画館への入館や動物園への入園にはお金を払う意思があるが、博物館に対しては無い—この部門と競争しても勝てない—とってきた。

#### オークランド博物館 [無料の博物館]

当館はこれまでに2回入館料金の導入を検討し、あきらめてきたが、今は臨時の展示会には入館料金を課している。料金は展示会に応じて幅をもたせて変えている。大人は1ドル～7ドル、子供や年金受給者たちは上限4ドルまで、家族は上限15ドルまで。

#### マナワツ・科学センター・ミュージアム (The Science Centre and Manawatu Museum) [部分的に入館料金を課している博物館]

科学センターだけは入館料金を課している。料金は大人6ドル、子供4ドル、年金受給者たち4ドル、家族15ドルである。科学センターは1992年に開館した。センターと博物館の両方の施設が稼ぐ収入のおよそ10%は入館料金であり、この増えた収入は全て展示会や教育企画の開発へ支出している。

科学センターは入館料金の徴収によるマイナス効果を受けておらず、入館者数は増加しつつある。無料の博物館は科学センターへ人を呼び込むためのインセンティブの役割をしていると考えられている。

### ドウセ・アート・ミュージアム (Dowse Art Museum) [無料の博物館]

当館の政策は特別展には料金を課すが、これに該当する望ましい展示会は過去5年間でみて3件のみであると考えている。多くのより小さな展示会は広くアピールできるが、料金を課すには適切なものではない。3件の料金を課している展示会は海外からもってきたものであり、長期にわたり費用をかけて企画したものであった。

博物館でのアトラクションは労働集約的であり、料金を負担する人のみが鑑賞できるのではなく、いつでも誰でも自由に鑑賞できるものである。入館料金を課しているどんな展示会であれ成功させるためには、スポンサーシップがとても重要である。

当館は市議会からの要請によって頻繁に入館料金を課すことを検討してきたが、今年度の後半には特別展示会に限って入館料金を課すことが提案されている。

### ロバート・マックドガル・アートギャラリー (Robert McDougall Art Gallery) [入館料金が無料の博物館]

当館の館長であるジョン・コリー (John Coley) は当館が入館料金を無料にしていることについて、次のように述べていた。

‘国の文化施設への入館料金を無料にすることはあらゆる市民の権利である。ギャラリーや博物館にある彫像や作品は、自分たちがどこから来て、何をしてきたのか、何に価値を見出し、何を信じてきたのか、自分たちが熱望するものは何か、そして結局自分たちは何者なのか、ということを考えるときのシンボルである。博物館やギャラリーは図書館、大学や諸教育機関とともに、自分たちの文化価値、信仰や価値基準などを記録し伝承する施設である。よって利用したい、学びたい、体験したいという人なら誰でも無料で利用できるようにすべきである。これらは暇なエ

リートたちの旅行目的としてのモニュメントではなく、知識を身に付けたいといういかなる人たちにとっても実質的なアイデンティティの象徴である。

入館料金を課すということは、博物館が表象しているものへの国民の理解が変わるということである。それは全ての人たちが利用できる公的アメニティ、そして教育施設としての立場から、博物館は入館料金を支払える能力を備えた人たちだけを受け入れる施設に成り下がることである。アメリカやヨーロッパの博物館のなかには、国民のために存在するという理想はもはやなく、明らかに金持ちや支払い能力の高い常連客のための排他的なクラブになっている、と言われるほど、侵食されているものもある。’

### サウスランド博物館 [無料の博物館]

当館はオーディオ・ビジュアル・シアターのみに入館料金を課している。大人2ドル、子供50セント。これは年間所得の2%を占めている。オーディオ・ビジュアル・シアターに入館料金を課したとき、寄付金は年当たり25%だけ減少した。

補論7—入館時に支払う料金；国際比較（次ページの表を参照せよ。—訳者）

### 補論8—入館料金に対する国民の意見—市場調査の結果

引用文は調査の途上で限定した特定の博物館からの意見であり、数値はパート3で紹介したように数量分析結果からの引用である。ページ番号は最終報告書の該当部分である。

#### 1. 入館料金に関する議論

##### i) 一般的な意見

30%の人たちは常に無料を支持しているが、55%は展示会費用を賄う範囲内の有料化を支持している。後者のうちの何%かは入

## 補論7 入館時のみの入館料金；国際比較 [1994年2月]

	大人	割引	家族
シドニー (Sydney) (単位：ドル)			
応用美術科学博物館 (Museum of Applied Arts and Science)	5	2	12
オーストラリア博物館 (Australian Museum)	4	1.5	8
現代芸術博物館 (Museum of Contemporary Arts)	6	4	15
オーストラリア国立海洋博物館 (Australian National Maritime Museum)	7	4.5~3.5	17.5
キャンベラ (Canberra) (単位：ドル)			
オーストラリア国立美術館 (Australian National Gallery)	3	—	—
国立科学技術センター (National Science and Technology Centre)	6	3	18
メルボルン (Melbourne) (単位：ドル)			
ビクトリア博物館 (Museum of Victoria)	5	2.5	10~15
サイエンスワークス博物館 (Scienceworks)	7	3.5	14~21
ビクトリア国立美術館 (National Gallery of Victoria)	6	3	12
ロンドン (London) (単位：ポンド)			
ビクトリア・アルバート博物館 [寄付金] (Victoria & Albert Museum)	3.5	1	
国立科学産業博物館 (National Museum of Science and Industry)	3.75	2	
国立歴史博物館 (Natural History Museum)	4	1.9	
国立海洋博物館 (National Maritime Museum)	3.5	2.5	
映画博物館 (Museum of the Moving Image)	5.5	4	
ロンドン博物館 (Museum of London)	3	1.5	
ニューヨーク (New York) (単位：ドル)			
近代美術館 (Museum of Modern Art)	5.5	2.5	
メトロポリタン美術館 (Metropolitan Museum of Art)	5	2.5	
グッゲンハイム美術館 (Guggenheim Museum)	5.5	2.75	
パリ (Paris) (単位：フラン)			
ルーブル美術館 (Louvre Museum)	30	15	
ポンピドゥ・センター (Pompidou Centre)	23	15	
科学センター (Science Centre)	35	18	

館時の徴収よりも特別展での徴収を支持している。さらに、この支持者たちが考えている料金は収蔵や管理に要する費用を賄うのと同額であるような低い金額であった [p. 8]。

## ii) 入館料金徴収への賛成論

賛成論者は大多数の博物館支援者に対して入館料金について説明をする際に多くの配慮をしなければならないほど強く賛成論を支持しているわけではない [p.10]。

入館料金の徴収を最も強力に支持している議論は、この収入はより画期的で興味深い展示会を開催するための資金となる、と言っている。この種の議論は、博物館は補助金不足に陥っているという一般的な意見によって補

強されている [p.13]。

入館料金は利用者が使うお金の価値を高めるようなより良い展示会を開催するために必要な資金を入手する一手段として理解されていた。

入館料金は博物館の成果を高める手段でもありと理解されてきた。……‘博物館へ行って……お金を払っても退屈されれば、そのとき博物館は変わるであろう’ [p.15]。

最も弱い議論はこうして得た収入も諸費用のわずかな部分を充たすに過ぎないということを強調している [p.10]。

## iii) 入館料金徴収への反対論

入館料金への最も強力な反対論は、この料金によって家族、特に子供たちや若年層たち

の利用が阻害されるというものである。この考え方は賛成論者によっても支持されている。子供たちは博物館の利用を決める重要な要素である。

‘あなたは彼らを博物館の入り口の上り段の所で留まらせている’ [p.21]。

より低所得者層に与えるマイナスの効果も強力な反対論の一つである [p.17]。

‘2ドルや20ドルという金額の大きさが問題なのではない—入館料金によって利用を思い留まっている人たちがいるのである。’  
‘入館料金は学識のない人たちやとにかく博物館での体験がない人たちの利用を止めさせ、博物館へ寄せ付けないようにするだろう。’

遺跡や寄贈品に関する議論もまた頻繁に入館料金への反対論として出てくる。

‘作品は個人や地域の財産として寄付されている。彼らが寄付したものを鑑賞するために人々に料金を課すのは倫理上いかななものか。’

‘寄贈 [作品] はそれを他の人たちが鑑賞する場合に料金を支払ってもらおうなどと思っていない人たちから寄贈されている’ [p.22]。

‘私はそれを鑑賞するために他の誰かが入館料金を支払わなければならないということを知っていれば、寄贈などしない。’

逆の意見もある。‘私は入館料金を支払うことを支持する世代である。私はお金を払って、オール・ブラックスやニュージーランドのクリケットチーム—これらは我々の文化であり歴史的遺産でもある—の試合を観戦しなければならない。なぜ、これら以外のものを鑑賞するのにお金を払わなくてもいいのか。’

#### iv) 国立博物館としてのテ・パパの意見

テ・パパの意見は入館料金を無料にすることである。この博物館は‘自分たち’の

ものであり、一般納税者たちのものである。

‘……これは自分たちの共通の博物館であり、一部の者たちのものではない……。’

逆の意見もある：280 (百万ドル) —博物館は何かにこれだけの料金を課している。

## 2. 価値の変動

### i) お金の現在価値

多くの人たちにとって、一般的な入館料金、特にケリー・タルトンズ南極&アンダーウォーター・ワールド (Kelly Tarleton’s: オークランドに立地する海洋体験型観光施設—訳者) や動物園への入園料金と比べてみても博物館への入館はお金を支払うだけの価値がないのであろう。特に強い批判は次のような博物館の特徴に対しておこなわれている。古くて、新鮮味がなく、つまらなくて、うっとうしくて、暗くて、憂鬱で、寒くて、快適でなくて、痛ましくて、やっかいであるなどは現在の国立博物館テ・パパやオークランド博物館を表現するときに使われる言葉の幾つかであった。

‘南極 [展示物] はとても市場性があり、現代的で芸術そのものである……’ [p.28]。

‘私はそうしたもののたちの立場になって……もう少し空想をしてみたい’ [p.26]。

展示内容は数年間に渡ってほとんど変わっていないようにみられていた。

‘……案内人には覇気も感じられない’ [p.27]。

‘体験型でもなかったし、興味も沸かなかつたし……そこでは気持ちも休まらない。’

### ii) 他に替わりうる体験にお金を支払う理由

回答者たちは予定していた博物館への訪問が最終的にできなくなった場合にどうするかを質問されていた。多くの人たちにとって、博物館の入館料金は他に替わりうる行動には明確な影響を与えていなかった。動物園、映画、ケリー・タルトンズ南極体験&アンダー

ウォーター・ワールドを選ぶということは、これらがもっと生き生きとし、色彩的で活動的であるようなエンターテインメントとして理解されているからであった。そして彼らはこうしたものへお金を支払う用意をしていた [p.29]。

‘[動物園]は生きて動いているが、博物館は止まったままである。’

‘……博物館へ行って空想をめぐらせる人はいない’ [p.29]。

回答者たちは、もし余分なお金をかけて企画され、明らかに常設展とは違う一特に海外の作品ならば一特別展には入館料金を支払うことに賛成していた。

### iii) 新たな体験にお金を払うだろうか

重要な仮設として、いま入館料金を支払いたくないという回答者たちに、より魅力的で興味深い新しい博物館へは支払う気持ちがあるかどうかを質問してみた。回答者たちは新しい博物館が計画している幾つかの新しい試みについては賛意を示していた—より臨場感のある企画、ドラマチック、ビデオ、情報、生活、芳香、関連する周辺の活動、快活、時と場所をわきまえたセンス、変化と新規性などへは快く支払いをする用意があるようだ。

逆に、また多くの人たちは自分たちのお気に入りの作品が博物館に長く保管され続けることに価値を見出していた [p.35]。活動的な面とそうでない面とのバランスを保つことが重要であると認識されていた。

### 3. 入館料金が利用者たちに与える影響

この調査によると、特に現在の国立博物館テ・パパやオークランド博物館ではできないような新しい体験をもってしても利用者数には大きな影響を与えないだろう、と推測していた。しかし、入館料金の徴収によって、たぶん再び利用しようとする人たちの数は減り、すぐに全く利用してくれなくなり、偶然

の思いつきで利用する人たちの数も減るだろう。

#### i) 予想される反動

これまで無料で運営してきた博物館を有料にすれば、マイナスの反動が表れるであろう。がしかし、この影響は病院へ支払う金額よりは少ないであろう [p.38]。結局、有料政策は受け入れられるであろう。

現行の無料制度はオークランド博物館へ利用者を引き寄せる主要な要因であった。

#### ii) 偶然の思いつきで利用する人たちへの影響

海辺に立地していることはこうした人たちの利用を増やしそうであるが、入館料金は一低料金の場合は別として一彼らを排除してしまうだろう。お金への評価は博物館で過ごす時間の長さに関係していた [p.40]。図書館を利用する人たちと同じように‘ぼんやりしている’人たちは入館料金を徴収されれば博物館を利用しなくなるであろう。

‘……お金を払って入館しなければならず、4時間待たされると、たとえ3時間後に待つのが苦しくなり始めたとしても、あなたはここで払って、きっと入館したい、と言うことでしょう。’

#### iii) 入館者数

回答者たちをみると、入館料金は利用者数を減らすことを示唆していた。‘料金を払って一度鑑賞したものを再び見たいとは思わないが、それからもっと多くのことを得られるのであれば再び利用するでしょう [p.42]’。

### 4. 入館料金の構造

入館料金の徴収を支持している回答者たちは心の中ではとても安い料金を想像している。例えば、子供料金は1ドルから3ドル、家族は8ドルから [最大限] 10ドルまで [p.



44]。‘あなたはたぶん小銭で2ドルまでならかき集めることができるでしょう。しかし、もし5ドル支払わなければならないことが分かれば、それは自宅へ帰るバス賃ではすまないかもしれない。’

回答者たちは割引制度に期待を寄せていた。この制度の適用者として家族、地域住民カードの保有者たち、学生、年金受給者や学校関係者たちが含まれていた。

### 個別の料金徴収制度あるいは展示会での料金徴収

これについては意見が分かれている。入館料に賛成している人たちは、連続して‘個別施設ごと’に料金を払うということは結局利用者たちに多額の出費をさせることになるのではないかと心配している。1日パスや週間パスなども人気のある料金制度である。

‘例えば、ディズニーランドのアトラクションを観るために25ドルを支払い、そこへ行けばあらゆるものが無料であるということを知れば、私はこちらを選ぶ’ [p.46]。

個別施設ごとに支払う制度を支持する人たちは、この料金制度によれば利用者たちにもっと選択する機会を与えることができると言っている。

‘あなたが支払おうとしているのが特別な展示会であれば、あなたは常に自分が獲得しているものが何かを理解している’

‘入館料金は[無料]にすべきである。’

‘もう少しだけお金の価値を認識すれば、……私はそれに支払うことを嬉しく思う [p.47]。’

会員制度に賛意を示す人たちもいる。この制度にはニュースレター、無期限の無料入館、子供たちのクリスマスパーティへの参加、短期間の無料・休日コースの利用などが含まれている。最も多くの回答者たちは、自動入館カードシステムは便利であると答えていた。

### 補論9－比較分析の限界

入館料金が博物館へ与える他の効果を予測するとき、海外やニュージーランドの経験がどの程度応用できるのかについては、確実なことは言えない。

入館料金が利用者数に与える影響を分析するのに必要な入館者のプロフィール、他館の収入獲得行動など長期にわたる、利用可能な統計データはない。データはしばしば個別には入手できず、ただ一般的な傾向が観察できるのみであり、そこから示唆的な結論を導いている。海外の博物館における料金制度の導入は他の変化—資本充実計画のような—に付随してきたものである。このために料金のみ効果を評価することが難しくなっている [Loomis 1987]。

入館料金を課していない博物館のおかれた状況も集客活動、文化の複合性 (cultural mix)、国民に向けた展示企画あるいは経営環境などにおいては国立博物館テ・パパと似ている。この国立博物館テ・パパのユニークな特徴を反映した機関は他にはない。比較は注意深くおこなわれなければならない。

また、利用できる既存の調査文献の多くは入館料金に関する議論のうちどちらか一方に偏った主観的な見方をしている。

## 参考文献

- Auckland City Art Gallery, *Quarterly Survey*, September 1992
- Audit Commission for Local Authorities and the National Health Service in England and Wales. *The Road to Wigan Pier? Managing Local Authority Museums and Art Galleries*. London, 1991
- Australian Department of Finance. *What Price Heritage? Discussion Paper; The Museums Review and the Measurement of Museum Performance*. Canberra, 1989
- Australian Department of the Arts, Sport, Environment, Tourism and Territories. *What Value Heritage? Discussion Paper. A Perspective on the Museums Review and the Performance of Museums*. Canberra, 1990
- Bennett. T. 'Museums and the Public Good; Economic Rationalism and Public Policy'. *Culture and Policy*, Vol.1, No.1 1989
- Blattberg. R. and Broderick. C., *The Marketing of Art Museums*
- Cargo. R. 'The Denver Art Museum's Admission Fee; Barrier or Benefit?' *Museum Studies Journal*, Fall/Winter 1987
- Clarke. R. *Government Policy and Art Museums in the UK*
- Cockburn. R. *An Evaluation of the Treasures and Landmarks Exhibition Nga Taonga Me Nga Tobuwbenua*. VUW Recreation and Leisure Studies Group, 1990
- Cooper-Martin. E. 'An Exploration of the Impact of Marketing Mix Variables on Museum Attendance'. *Empirical Studies of the Arts*. 8 [2] 1990
- Cossons. Dr N. Unpublished Transcript of Discussions with Auckland City Art Gallery Enterprise Board, 30 August 1991
- Council of Australian Museum Directors. *1992-3 Museums' Survey. Statistics and Financial Performance Indicators of 23 Major Australian and New Zealand Museums*
- Cultural Trends* 1992. Issue 14, vol. 4. no.2, Policy Studies Institute, London, England
- Dickenson. V. 'The Economics of Museum Admission Charges'. *Curator*, 36/3 1993
- DiMaggio. P. *Nonprofit Enterprise in the Arts; Studies in Mission and Constraint*. NY. 1985
- DiMaggio. P. 'When Profit is Quality. Cultural Institutions in the Marketplace'. *Museum News*. 63/5 June 1985
- DiMaggio. P. 'The Museum and the Public', in, *The Economics of Art Museums*. Ed. Feldstein. M. 1991
- Dixon. B. et al. *The Museum and the Canadian Public*, Arts and Culture Branch, Dept. of the Secretary of State, Govt. of Canada. 1974
- Evans. J. 'What Price Cultural Heritage? Admission Charges in New Zealand Museums', *Sites*, 25, 1992
- Feldstein. M. *Museum News*, 70/3, 1991
- Feldstein. M. [ed.], *The Economics of Art Museums*, Chicago, 1991
- Filmer-Sankey. P. 'Collateral Damage; the Effect of the Introduction of General Entry Fees on Museum Visitation'. *New Zealand Museums Journal*, 23/2 1993

- Ganz. P. 'To Charge or Not to Charge'. *Museum News*, 62/4, 1984
- Greene. M. 'Admission Charges Begin to Bite ...Then Lose Their Grip', *Museums Journal*, Sept. 1989
- Griffin. D. 'The Proper Business of Museums', *MANZ Journal*, Autumn 1994
- Government of Canada. *Evaluation Directorate Paper*, 1985
- Heilbrun. J and Gray. C. *The Economics of Art and Culture; An American Perspective*. Cambridge 1993
- House of Commons, Education, Science and Arts Committee, *Should Museums Charge? Some Case Studies*. 1990
- Loomis. R.J. *Museum Visitor Evaluation; New Tool for Management*. American Association for State and Local History, USA 1987
- Lovelock. C. and Weinberg. C.B. *Marketing for Public and Non-Profit Managers*. New York 1984
- Lovis. P. *Nature Space at the Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa; an Evaluation Six Months After Opening*. 1990
- Middleton. V. 'Irresistible Demand Forces', *Museums Journal*, February 1990
- Ministry of Cultural Affairs, *Report to the Minister of Cultural Affairs on the Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa*, March 1992
- National Audit Office. Dept. of *National Heritage*. *National Museums and Galleries; Quality of Service to the Public*, London, 1993
- O'Hare. M. 'Why Do People Go To Museums? The Effect of Prices and Hours on Museum Utilisation', *Museum*, 27/3, 1974
- Peacock. A. 'Economics, Cultural Values and Cultural Policies'; Duffy. C.T.' The Rational For Public Funding of a National Museum' In, Towse. A and Khakee. R. *Cultural Economics*, Germany, 1992
- Peer Review Team, *Peer Review Committee Report on the Day One Exhibition Conceptual Plan*, March 1994
- Reed. D.S. 'Admission Charges; US Practices and Economic Strategies', *Curator*, 36/4 1993
- Sotheran. C. 'Cultural Institutions in the Marketplace', *AGMANZ Journal*, 19 [4] 1988
- The Treasury. *Government Management; Brief to the Incoming Government 1987, Volume II; Education Issues*. Wellington, 1987
- Throsby. C.D. and Withers. G.A. *The Economics of the Performing Arts*, NY. 1979
- Throsby. C.D. and Withers. G.A. *Measuring the Demand for the Arts As a Public Good; Theory and Empirical Results*. Research Paper No. 254. School of Economic and Financial Studies. MacQuarie University. 1982
- Tourism Resource Consultants, Booth. K., Till. M. and Anderson. N., *MONZ, Market Research; Analysis of Existing Information*, Feb. 1994
- UMR Insight Limited, *Admission Charges Survey and Omnibus Surveys*, Unpublished Research for The Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa, July and August 1994

#### **Personal Communications**

Dr. Christopher Anderson, Director, South Australian Museum, Adelaide.

Ms. Jenny Cave, Director, Capital Discovery Place, Wellington.

Mr Joe Corponi, Director of Corporate Services, Museum of Victoria, Melbourne.

Mr Jeffrey Mellefont, Manager, Public Affairs, Australian National Maritime Museum, Sydney.

Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa Exhibition Conceptual Leaders,  
Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa, Project Office, Wellington.

Mr Carey Muller, Director of Public Programmes, Wellington Zoo.

Ms. Paula Savage, Director, Wellington City Art Gallery, Wellington.

21 June 2007

27 CLYDE ROAD

CHRISTCHURCH

6:15 pm