

【資 料】

博物館の企業化活動について

増 田 辰 良

資料

博物館の企業化活動について

増田 辰良

本稿はニュージーランド国立博物館テ・パパ (Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa) が2001年に公表したレポート, *Exhibiting Enterprise: Generating Income in New Zealand Museums*, A report/prepared by Claire Massey and Peter Quinn, New Zealand Centre for Small & Medium Enterprise Research, Massey University for National Services, Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa, を邦訳したものである。このレポートの主要な目的はニュージーランドの全土に立地する博物館 (とその関連施設) の企業化活動 (enterprising) の現状を調査することであった。企業化とは従来の公的補助金に依存せず、博物館がいかにか“私的企業”のように所得 (レポート内では generation of additional income or revenue と表現されている) を稼いでいるのか、ということである。またレポートは博物館での就業者数、ボランティア数、彼らの就業時間数のみならず中央政府、地方政府、さらに立地する地域社会との関係などがまとめられている。データの収集はアンケート調査による。不回答が多い質問項目もあるが、博物館の“企業化活動”について、現状を知るにはこのレポートしかない。

我が国でも指定管理者制度の導入にみられるように中央政府・地方政府からの補助金で運営されてきた公的芸術文化施設の私的企業化が推進されている。この制度については予

算の逼迫に付随した安易な市場経済モデルの導入であるという意見もある。メリット財としての公的芸術文化施設の社会的役割や特にその企業化活動の可能性についても議論されるべきであろう。このレポートは博物館 (とその関連施設) に限定した内容ではあるが、我が国の現状と今後を考える一助になるかもしれない。

訳出後、我が国との顕著な違いとして、また海外に長く滞在するといつも実感させられるが、今回もボランティアや地域社会が博物館に関わる頻度が大きいという実感をえた。このボランティア精神の由来がどこにあるのかを調査することも興味深い研究テーマである。

訳出にあたっては「補論」にあるアンケート用紙の発送に際してのテ・パパ・ナショナル・サービス (Te Papa National Services; Te Papa は博物館の意味) の長官の挨拶文を除く本文を訳出した。補論にあるアンケート項目等も訳出した。これは我が国で類似の調査をするときのヒントになるかもしれない。博物館 (museum) や美術館 (gallery) の名称については邦訳しない方が館の特徴をイメージし易いと思われるものもあり、それらについては英文名も残した。また Community (コミュニティ) という概念は日本人には理解しにくい概念であり、全て地域という訳語をあてた。表の中の集計値については、明らかに誤っているものは修正した。また本文に

出ている数値と表の中の数値が一致しない場合は前者の数値に統一した。

なお、一部に出てくるマオイ語の文章や単語については訳者の独学やマオイ・ライブラリアンとフラットメイトからもご教示していただいたが、マオイ語から英語に訳し、さらに邦訳したので必ずしも適訳ではないかもしれない。もとより拙い訳文の域を出るものではない。

はしがき

わが民族、祖先、同胞たち全ての皆様にご挨拶申し上げます。このレポートは国立博物館(テ・パパ)のご支援により作成されました。この国での最初のリポートとして、この調査は賞賛されることでしょう。この国には多くの知識や情報が蓄積しています。これらは全ての国民が共有しあうものです(ここまではマオイ語-訳者)。

2000/01年にナショナル・サービス(the National Services)がこれまで関わってきた4つの部門の調査結果が出ました。それを受けて博物館(Museums)の多様な所得源を調査することを目的とする第5番目の調査部門-所得獲得方針(Revenue Generation Initiatives)-が設定されました。この新しい調査部門を担当する作業部会での議論を通じてナショナル・サービスはニュージーランドにおける博物館の一般的な所得源とそれ以外の補足的(additional)な所得源を調査することになりました。

このレポートは博物館を管理運営する者たちにとって資料として役立つばかりでなく、博物館が補足的な所得源を確保できるよう国と地方レベルでの連携を強めるための基礎的なデータをも提供してくれています。

興味深い結論として、最も企業化(enterprising)している博物館は予算額や人的資源の面において、より規模の小さな博物館と

より規模の大きな博物館に二分していました。この違いが何に由来するのかを知るためには企業化している博物館について、さらに調査をし、ケース・スタディをする必要があります。このレポートはそのためのヒントを提供してくれるでしょう。

事務次官

チェリル・ソザーラン (Cheryll Sotheran)

長官

テ・タル・ホワイト (Te Taru White)

要約

テ・パパ(国立博物館)・ナショナル・サービスの調査計画(Te Papa National Services: 博物館^(訳者注1)の活動を調査し、支援する業務の総称である)の一つに所得獲得方針がある。2001年4月にニュージーランドの博物館を構成する多様な組織について基礎的調査をすることになり、この調査に関心を持っている研究者たちを募った。

そしてマッセイ大学の中小企業研究センターがこの調査を実施してくれることになった。テ・パパ・ナショナル・サービスのデータベースから620の博物館と関連する組織を抽出し、アンケート調査表を郵送した。そのうち180の組織から回答を得た。

アンケートでは回答者に対して自分たちの組織についていくつか状況設定的な(context-setting)質問もしてみた。所在地、正規就業者数とボランティア数(彼らの就業時間数)、入館者数、開館時間、組織タイプ、経営形態、予算額、さらに地域社会、地方政府、中央政府から受けた様々な金銭的のみならず^(訳者注2)それ以外の支援内容についても尋ねた。また組織自身の努力で獲得している所得の源泉についても尋ねた。主要な結論は以下のように要約できる。

回答者のプロフィール

- 回答者のほぼ半数（86館）に給与を受けない就業者がいる。
- 回答者の半数以上（98館）は入館料金を徴収している。
- 少数（7館）の回答者は過去2年以内に5回あるいはそれ以上入館料金を徴収していた。
- 年間入館者数をみると13館で100,000人以上であるが、大半の回答者（109館）は5,000人以下である。
- 回答者のほぼ半数（78館）は毎日開館している。
- 主要な経営形態は法人（71館）（incorporated society）であり、回答者の6%（12館）は私企業（private operations）として運営されている。
- 歴史協会（historical societies）は最もよくある博物館のタイプであり、54館ある。
- 大半の回答者は100,000ドルないしそれ以下の運営費をもっているが、年間予算が100万ドルを超えるものも19館ある。
- 年間予算規模で企業規模を分類すると19館が大組織、21館が中規模組織、56館が小規模組織、そして71館が零細規模組織になる。

地方政府による支援

- 地方政府から何らかの支援を受けているのは60館であり、運営費を受けているのは58館であった。
- 地方政府から支援を受けられるときの重要な要因は経験を有する職員数やボランティア数であった。
- 地方政府からの芸術や文化に関する支援を断わった場合や支援内容が他の組織と競合するときには、支援を受けられないこともある。

地域社会からの支援

- 博物館にとって地域社会から支援を受けることは極めて重要である。

- 慈善団体、地域社会団体、ボランティアは重要な支援主体であると認識されている。
- 地域社会からの主要な支援内容は時間、お金と展示作業などで手助けをしてくれることである。
- 回答から判断すると地域社会からの支援を促進する最良の方法は地域社会内で良好な人間関係を築き上げることである。
- 小規模な地域社会に立地している博物館は地域からの支援を受けにくいことがある。
- 地域社会からの支援は運営費（76館）を充実に、展示物を新たに創ることやそれを保護する（70館）ことに役立っている。

中央政府からの支援

- ほぼ半数（71館）の回答者は宝くじ委員会（the Lotteries Commission）から補助金を受けている。またクリエイティブ・ニュージーランド（Creative New Zealand）^(訳者注3)や教育省（the Ministry of Education）からも補助金を受けている。
- 中央政府の補助金支援団体と良好な関係を保つことは補助金の申請時にとても重要な役割をしている。
- 支援を受けることの障害になっている主な要因は支援に関する情報が足りないこと（14館）、申請書類が多く、かつ記述の仕方が難しい（13館）などである。
- 中央政府からの補助金は展示物を新たに創ることやそれを保護するために支出されている（43館）。

補足的な所得の源泉

- 補助金以外の所得として博物館の中には補足的な所得を獲得するために積極的に活動しているものもあればそうでないものもある。
- 入館料金や入館時の寄付金は博物館の主要な補足的所得である（108館）。他の所得源泉として、小売り販売や専門的サービスの提供などがある。

- アンケートでリストにあげた全ての活動（入館料金、専門的サービスの提供、施設の貸出し、食事の取れる施設あるいは小売り販売）から補足的な所得を得ている博物館は18館ある。
- ボランティアや友好団体から受ける手助けは補足的な所得を生み出す重要な役割をしている。27館は立地（都市部あるいは旅行者のネットワーク内）が補足的な所得の獲得に貢献している、と答えている。一方、23館は評判が所得獲得の主な要因である、と答えている。
- 補足的所得の獲得を妨げている要因のうち、19館は経験や時間不足を指摘していた。16館は立地の不利を指摘している。つまり、旅行者の旅行ルート内に立地していないことや街の中心部に立地していないことなどを指摘していた。
- 補足的な所得は主に活動を拡大するためではなく運営費の一部として支出されている（76館）。

このレポートによるとニュージーランドの博物館の所得獲得源は広範囲である。従来の源泉は地方政府、地域社会団体、中央政府からの補助金であった。近年では自分たちが持っている特有な資源を利用する活動を通じて補足的な所得を獲得している博物館が増えている。いくつかの博物館ではそのために自分たちの能力を高めるよう真剣に取り組んでいるものもある。

はじめに

1980年代以来の経済改革によってビジネスの能力を高めることが重要になっている。あらゆる組織、部門が効率性を追求し、‘良好な経営’を目指し‘ビジネス・ライク’に行動するよう努めている。

部門によればこうした努力はマイナスに作

用しがちである。例えば、生き残るために博物館は私企業として行動する必要が生じているからである。また別の部門ではこうした理念に慣れないまま、私企業部門から学んだことをしゃにむに応用しようとしている。しかし、こうした姿勢の良し悪しに関わらず全ての部門は自分たちの組織を大きく変えることに直面している。ボランティアな組織、補助金支援団体、政府機関、地方政府などは全て新しい思考方法を取り入れてきている。

これまで明確な方法をもって博物館の管理者たちに挑戦するよう促してきたが、成功したのもあれば失敗したのものもある。より簡単に新しい環境に適応できた部門もあればそうでない部門もある。

最も困難を伴う問題の一つはこの新しい環境に補助金支援団体がどう自分たちの行動を適応させるのか、ということであった。これらの組織はしだいに成果に目を向けるようになり、多くの場合、補助金は特定のサービス・成果に対して交付されるようになった。そして、“購買力モデル (purchasing model)” は中央・地方の政府系補助金支援団体にとっておなじみのモデルになりつつある。

同時に多くの博物館は既存の支援団体からの財政上の支援を削減されてきた。ある博物館はビジネスから多くのことを学びつつあり、より企業化活動を促進することによって予算を縮小してきた。

この企業化という概念は入館者数を増やし、しっかりした財政基盤を確保するという政策指針の中に表れている。

ニュージーランドの博物館に関する所得源の調査

ナショナル・サービス (National Services) は国立博物館テ・パパの一部門である。これは“博物館のサービスを地域社会へ提供するために全国にある博物館、美術館、民族館 (iwi) とその関連組織とともに活動をして

いる”。ナショナル・サービスの調査計画分野（National Services Programme areas）の一つに‘所得獲得方針’があり、2001年4月に博物館の行動を調査する第一次的な試みとして関心を持つ研究者たちを募った。

マッセイ大学の中小企業研究センターがこの調査に賛同してくれた。クレア・マッセイ（センター長）とピーター・クインがプロジェクトチームを作った研究者たちである。ナショナル・サービスと相談のうえ、研究者たちは所得獲得方針部門のメンバーたちとアンケートの質問項目を作成した。国立博物館テ・パパのデータベースから抽出した620の博物館へナショナル・サービスの長官の趣旨説明書と修正したアンケート項目（補論参照）を添付して郵送した。このデータベースは博物館に関連する広範囲な組織を含んでいる。ギャラリー（美術館）、博物館、政府機関、教会、大使館、遺跡・史跡トラスト、公文書保存所などである。ナショナル・サービスも周知しているが別のデータベースとしてマオイ民族関連の組織（iwi-based）が多数あるが、今回は調査対象からはずした。

回答者にはアンケートに同封した返信用封筒で直接研究者チームへ返送してもらった。返送期限までに届かなかった機関へは電子メールを送り、また電話で返送を促した。追加したアンケート項目部分については受け取っていない回答者へファクシミリで送付した。これによって返送を促された回答者もいた。しかし、ニュージーランドにおいてより規模が大きく著名な博物館の幾つかは回答をくれなかった。

回答者は180組織である。このレポートはこれらの回答者からのデータをまとめたものである。

レポートの構成

レポートの構成は質問項目の順番に従っている。第1節は8つの項目で回答者をまとめ

た。立地、職員数、入館料金、入館者数、開館時間、経営形態、博物館のタイプと予算額である。

第2節は主要な3つの支援団体ごとに回答者を分類して博物館の財源をまとめた。支援団体は地方政府、地域社会と中央政府である。また、この節では博物館がこれらの団体、組織から受けている支援に固有なあるいは支援を高める要因を紹介する。さらに、これらの団体、組織からの補助金が博物館でどう使われているのかをまとめる。

第3節は博物館が自分たちの所得を増やすためにおこなっている様々な方策についてまとめる。これによって博物館が実行する所得獲得戦略の限界とその改善策を考えることができる。

回答者のうちの幾つかのコメントも掲載する。これは博物館が発揮している独創力的一端を知るのに有益である。これらを引用することを許可してくれた回答者たちに感謝します。

博物館のプロフィール

アンケート用紙は博物館とその関連組織を含めて620通を郵送した。そして180の回答（回収率29%）を得た。このレポートの執筆者たちはこの回収率に満足している。ただし、郵送先である教会、遺跡・史跡トラスト、大学や公文書保存所などはその業務内容からみてアンケートの対象者としては必ずしもふさわしくないかもしれない。

アンケートの最初の部分では組織についていくつか“状況設定的”な質問を試みた。立地、職員数とボランティア数（もしくは彼らの就業時間数）、入館者数、開館時間である。アンケートの最後にはより詳細な項目（組織のタイプ、経営形態と予算額）を尋ねた。この2つのアンケート項目についてはこの節でまとめる。

立地

回答をくれた組織は全国に広がっている。規模の大きな組織からは回答も遅れる傾向があったが、回答者は地方と都市部の博物館で構成されている(表1)。ニュージーランドでもより規模の大きなかつ知名度の高い組織の中には回答をくれなかったものもあり、この分析からは除かざるを得なかった。

表1. 博物館の分布

立地している地域	データベース	回答数	割合 (%)
カンタベリー	80	29	36
オタゴ	73	22	30
オークランド	73	21	29
ウエリントン	100	21	21
マナワツ／ワンガヌイ	42	18	43
ワイカト	42	15	36
ネルソン／マールボロ	30	12	40
ノースランド	35	12	34
サウスランド	28	6	21
ベイ・オブ・プレインティ	12	6	50
ホークス・ベイ	11	5	45
ウエストコースト	15	4	27
タラナキ	14	2	14
ギズボーン	4	1	25
キング・カントリー	1	1	100
回答なし	560	5	-
合計	620	180	-

訳者注。データベースのうち、「回答なし」は源表では0という記述になっている。

職員

有給の職員数とおおまかな総労働時間数を尋ねた。同じことはボランティアについても^(注1)尋ねた。最も顕著なことは回答をくれた組織のほぼ半数(48%)には有給の職員がいない、ということである。有給の職員がいる組織のうち53館(29%)は1~5人を雇用している。しかし表2が示すように、これらの職員は必ずしもフルタイム就業者ではない。パートタイム就業が標準的であるようだ(ただし、この表現は注意しなければならない。なぜなら回答者の中には総労働時間数と個々人の時間数のいずれを計算しているのかが定かでない者もいるからである)。有給の職員を雇っている少数の組織と比べると(さらに10人以上雇っている少数の組織)、多数の回答者はボランティアが重要な人材であることを示している。26館(14%)は全くボランティアを雇っていないが、141館(78%)は雇っていた。そして8館(4%)は自分たちを手助けしてくれるボランティアを100人以上雇っていた。アンケートは回答者に対して一般業務で手助けをしてくれるボランティア数のみを答える設問になっていないので、この表に出ている数値を信じるしかない。

表2. 就業者数・ボランティア数と就業時間

給与支給就業者		就業時間数(週当たり)		ボランティア		就業時間数(週当たり)	
人数	頻度	人数	頻度	人数	頻度	人数	頻度
0	86	0	72	0	26	0	28
1	19	30	19	1	11	10	47
2	20	50	16	2	12	20	19
5	14	100	16	5	30	30	21
10	9	300	5	10	36	50	28
20	15	500	10	20	29	100	12
50	3	1000	6	50	15	200	8
100+	2	3,000+	1	100+	8	500+	1
無回答	12	無回答	35	無回答	13	無回答	16
合計	180		180	合計	180		180

入館料金

回答をくれた組織に一般的な入館料金を設定しているかどうかを尋ねた。半数以上(54%)の組織が設定していた。しかし、明確なパターンは確認できなかった。例えば、最大の予算規模を持ち、最大の職員数を雇い、入館者数が最大である博物館のうちのいくつかは徴収していないと回答し、これらの規模指標でみて最小である博物館は徴収していると回答しているからである(表3)。過去2年以内の特別展示会において入館料金を徴収したかどうかを尋ねたときも、より多くの回答者がノーと答えていた。ここでも再び明確なパターンは確認できなかった。7つの組織(規模に関わらず)は5回あるいはそれ以上の展示会において徴収していた(表4)。

表3. 一般的な入館料金

入館料金を徴収	回答数
している	98
いない	79
無回答	3
合計	180

表4. 特別展の入館料金

入館料金を	回答数
1度も徴収していない	144
1回の特別展で徴収した	11
2回の特別展で徴収した	10
3回の特別展で徴収した	2
4回の特別展で徴収した	0
5回それ以上の特別展で徴収した	7
無回答	6
合計	180

入館者数

博物館あるいはギャラリーへの1年間の入館者数を尋ねた(表5)。回答者の大部分(61%)は5,000人以下の入館者数であった。わずか4館が年間500,000人以上の入館者を迎えていた(オークランド戦争記念博物館: the Auckland War Memorial Museum, 国立博物館テ・パパ: Te Papa, クライストチャーチ・アートセンター: the Arts Center

of Christchurchとオークランド・ケリー・タルトン博物館: Auckland's Kelly Tarlton'sである)。別の9館は約100,000人の入館者があると答えていた。これにはマナワツ・アートギャラリー科学センター博物館(the Manawatu Art Gallery, Science Centre and Museum), ダニーデン・パブリック・アートギャラリー(the Dunedin Public Art Gallery), ラナチ・キャッスル(Larnach Castle), パタカ芸術文化博物館(the Pataka Museum of Arts and Cultures), サウスランド・博物館・アートギャラリー(the Southland Museum and Art Gallery), ロイヤルアルバトロスセンター(the Royal Albatross Centre), ウェストコースト歴史・機械協会(the West Coast Historical and Mechanical Society), カウリ博物館(the Kauri Museum)とオークランド交通科学博物館(MoTAT: the Museum of Transport and Technology)がある。

さらに入館者のプロフィールも尋ねた(表6)。この質問への回答は有効でないものが多い。がしかし、有効回答には興味深い内容が含まれている。76館の博物館では海外からの入館者たちが全入館者数のわずかな割合(1~25%)しか占めていないことである。一方、ニュージーランド在住の旅行者たちは59館の回答者において全入館者数の26~50%を占めていた。

表5. 入館者数

年当たり	回答数
100	35
1,000	41
5,000	33
10,000	23
50,000	24
100,000	9
500,000	4
無回答	11
合計	180

表6. 入館者のタイプ

割合	海外	ニュージーランド 在住者	地方 在住者	その他 (学校・団体)
0%	16	12	17	19
1-25%	76	59	64	88
26-50%	48	59	42	30
51-75%	6	9	16	4
76-100%	0	6	6	4
無回答・無効	34	35	35	35
合計	180	180	180	180

開館時間

開館時間を尋ねると(クリスマスとグッドフライディを除けば)“毎日”開館しているという回答が78館あった(表7)。その他を選んだ回答も55館あった。これは季節に応じて開館している(例、ゲラルディン・ビンテュージ・カー・マシナリー博物館:The Geraldine Vintage Car and Machinery Museum)という回答からいくつかの回答を組み合わせると選ぶという回答までを網羅している。例えば、博物館のなかには定期的な開館時間を設定しているが、グループで訪れる入館者たちの要望に応じて特定の日時だけ開館しているものもある。

表7. 開館時間

開館時間	回答数
毎日	78
その他	55
特定日のみ	33
週末のみ	10
無回答・無効	4
合計	180

経営形態

71館(39%)の博物館は法人形態、49館(27%)は慈善団体として運営されている。わずか12館(6%)の博物館が私企業として運営されている。このグループは最小の予算規模を持つもので、例えばラナチ・キャッスル(Larnach Castle)のような重要な館も含まれている(表8)。

表8. 経営形態

形態	回答数
法人	71
慈善団体	49
地方政府の一部門	23
その他	18
私企業	12
公的機関、あるいは中央政府部門	3
無回答	4
合計	180

博物館タイプ

回答者に自分の館のタイプを一般的な基準で選んでもらった(表9)。この質問には回答者もとまどったようで多くがその他を選び、複数の項目を回答するものもあった。しかし、我々は意図的にこの質問項目を設定してみた。それは歴史的建造物(Marae-based operations :Kotler and Kotler, 1988)に加えて、これがニュージーランドでの分類にふさわしいものかどうかを知るためであった。180の回答のうち、54館(30%)は自分たちを遺跡・史跡と答えていた。また31%は専門博物館あるいはその他に入ると答えていた。例えば、農業(Agriculture)、オーディオ・ビジュアル(Audio and Visual)、時計(Clock)、石炭(Coal)、火(Fire)、亜麻用スキ具(Flax-stripping)、金鉱(Gold mine)、石屋(Masonic)、天文(Observatory)、郵便(Postal)、鯨(Whaling)、野生動物/植物(Wildlife/Conservatory)と人形(Dolls)のうちのいずれかを回答していた(表10)。

表9. 博物館のタイプ

タイプ	回答数
遺跡・史跡	54
専門博物館	30
芸術・歴史博物館	30
その他	26
郷土・民族博物館	22
美術館／ギャラリー	9
民族文化センター／歴史的建造物館	3
科学博物館・科学技術センター	3
子供・若年者用博物館	0
無回答	3
合計	180

訳者注. 民族文化センター／歴史的建造物館はマオイ語 (Iwi Culture Centre and Marae-based operation) を一部 (イタリック部分) 含む邦訳である。

表10. その他の博物館タイプ

タイプ	回答数
機械／エンジン／車	14
地理／自然史	8
アーカイブ／図書館	3
軍／公安	3
スポーツ	3
病院／医療	2

予算規模

昨年度の総運営予算額を回答してもらった (表11)。19館 (11%) の博物館が100万ドルを上回る予算額を持っていた。多数 (127件, 71%) の館は100,000ドルかこれ以下であった。無回答が多いのは質問項目の性格によるのであろう。このデータによって回答者を分類してみた (表12)。多少、恣意的な分類かもしれないが、規模で分類するのはよくおこなわれることである。このレポートでは予算規模をすべて規模の代理変数として使う。

表11. 予算規模

金額 (ドル)	回答数
1,000以下	31
2,000	17
5,000	23
10,000	12
20,000	16
50,000	17
100,000	11
200,000	12
500,000	9
100万	10
200万以上	9
無回答	13
合計	180

表12. 予算規模による回答者の分類

分類基準	予算規模 (ドル)	回答数	割合
零細規模	0-5,000	71	39%
小規模	5,001-100,000	56	31%
中規模	100,001-999,999	21	12%
大規模	100万以上	19	11%
無効		13	7%
合計		180	100%

小括

この節で紹介したデータはニュージーランドにおける博物館の多様性を知るには有益である。運営の仕方、支出できる予算規模、入館者数、雇用者数などの違いによってデータは構成されていた。

この違いのいくつかは規模、立地に由来している。有効に使えるデータは予算規模、入館者数、有給の雇用者数である。表12でみたように、ニュージーランドの博物館部門は他の産業部門と似ており、少数の大規模な組織と多数の小規模零細規模組織で構成されている。このレポートを執筆した目的は多様な組織が所得を稼ぐためにどんな違った方法を使っているのかを明らかにすることである。このためには多様な組織間での違いを理解する必要がある。これは次節でおこなう。

支援と資金調達

この節では金銭的支援とそうでない支援について誰から受けたのかを尋ねた。また支援形態とこの支援によって何ができるようになったのかも尋ねた。支援団体・組織として回答者は地方政府、地域社会、中央政府のなかから選択することになっている。さらに補助金を確保するとき役に立ったことと障害になったことについても尋ねた。回答者はこれら3つの団体・組織から受けた補助金が総予算額に占める割合をも答えることになっている。しかし、回答者の半数以上が答えてくれなかった。この回答率は極めて低いのでここでは紹介しない。

地方政府からの支援

地方政府は様々な方法で博物館を支援している。例えば、業務費用補助金、特別補助金、資本補助金、施設の提供や補助、建物・敷地の維持、税控除、運営業務の補助等がある。表13をみると、45館の博物館は何も支援を受けていない、と答えている（合計数は180を超えるが、これは2つ以上の支援項目を答えたケースがあるからである）。60館は実質的に支援されていた。58館は運営費^(注2)を受けていた。一方、18の博物館は特別な企画のみに資金提供を受けていた。そして、12の博物館は資本補助金の支援を受けていた。

表13. 地方政府の支援形態

支援形態	回答数
何がしかの支援	60
一般的な資金支援	58
特別な企画のみに資金支援	18
資本補助金	12
支援なし・無効	45
無回答	20

地方政府から支援を受けるときの促進要因と障害要因

促進要因は主に政府との関係を良好に保つことや博物館の存在意義について政府の理解が十分にあるということであった。

表14. 地方政府からの支援を促進する要因

要因	回答数
議会との良好な関係	59
経験のある職員/トラスト評議会のメンバー	13
博物館の立地	13
支援なし・無効	24
無回答	88

表14をみても59館の博物館が政府（議会—訳者）との良好な関係を指摘していた。博物館は市長や議員の博物館に対する理解があることを指摘していた。他の戦略として、博物館の運営委員会に政府の役人を入れることも支援を確保するのに有効である。これは地方政府がときどき博物館を‘本質的に健全でない’組織であるという意見を表現している。この目的を達成するために博物館は地域社会に利益を運んでくる役割をする羽目になってしまっているとも言われている。

クライストチャーチ・アートセンターは自分たちの業務を次のように表現している。役所の職員と共に働くこと、委員会の中に1名職員や議員を入れることによって業務がし易くなるし、自分たちの評価を高めることになる。

ファンガヌイ郷土博物館（the Whanganui Regional Museum）は地方政府との関係を改善するためにいくつかの戦略をとっている。評議会（The Board）の委員長（彼は同時に地区議員でもある）からの強力な支援、類似の計画に資金を使わない、地域内にある他の芸術文化施設（美術館、図書館）と強い協力関係を持つ、統計数値やメディア報道を通じて公的な支援を受けていることをアピールすること。

表14をみても13館が経験を有する職員やボランティアを雇うことが地方政府の支援を受ける決め手になると答えていた。こうした経験のある職員は口頭や文章で自分たちの博物館が地域や地域社会にとってどれ程貢献しているのかを伝えることができるからである。

13館は立地を重視していた。これを答えているのは国際ニュージーランド旅行者ネットワーク (the International and New Zealand tourist network) の中にあるものが多い。ただし、幾つかの博物館のなかにはタウンやシティ内に立地していることが地方政府の支援を受けるのに好都合である、と答えている。例えば、博物館が商業地域の中心部に立地していれば、それはこの商業地域の多様性を高め、潜在的なお客を誘引するのに大きな貢献をすると考えられているからである。

ネイピア・アール・デコ・トラスト (the Art Deco Trust of Napier) は自分たちが政府から支援される理由を次のように述べている。トラストは旅行者をネイピアへ誘引し、金を落とさせる役割をし、市民の誇りを高める役割をしているので、政府から支援されているのである。

しかし、88の博物館はこの質問に答えていないし、24館は‘補助を受けていないし’、‘補助金申請に応募する意思もない’、と答えている。

表15は支援を受けるときに障害となる要因をまとめたものである。39の博物館は地方政府が地域にある芸術や文化に対して支援することを嫌っている、と答えている。支援(補助金)を勝ち取る競争が厳しいことを指摘するのは23館あった。これは政治的・経済的な環境によるのであろう。というのは、地方政府は納税者と中央政府に対して、より説得力のある方法で自分たちの歳出状況を正当化しなければならないからである。別の問題として、地方政府(特に小規模な)は他よりも予算が乏しいという理由が考えられる。どこの

政府も博物館への補助金を切り詰めるという社会的問題に直面しているのである。

表15. 地方政府からの支援を阻害する要因

要因	回答数
地方の芸術・文化を嫌っている	39
資金をめぐる競合関係	23
議会とのコミュニケーション不足	5
支援なし・無効	18
無回答	108

ある中規模の博物館は地方政府が支援を嫌がる理由を次のように説明している。議会は博物館が予算を食いつぶす施設の一つとみている。議員のなかには史跡には興味を示してくれない者もいる。そして博物館は議会に反対をしている納税者たちから“税金を無駄遣いする”施設であるとみられている。

また、ある博物館は次のようにも言っている。これ以上さらに博物館へ補助をすることは政治的自殺行為であると。

クライストチャーチ・アートセンターは他の芸術文化愛好者たちとの補助金獲得をめぐる競争が激しくなっている、と言う。文化遺産への支出の増加は我々の置かれた立場を一層不利にしている。また、芸術/文化活動への寄付金は毎年開催される主要なフェスティバルに用意した予算を半減させる原因にもなっている。

5つの博物館は地方政府とのコミュニケーションの不足が支援を受けられない理由である、と答えている。18館は‘補助を受けていないし’、‘補助金申請に応募する意思もない’、と答えていた。108館はこの質問に答えてくれなかった。

回答を見るかぎり、地方政府はこの国の博物館を支援する重要な役割をしていることが分かる。ポリルア (Porirua) にあるパタカ芸術文化博物館 (Porirua's Pataka Museum of Arts and Cultures) の場合は地方政府からの支援が他の資金源とともに重要な要素に

なっていることを示している。複数の文化を扱う博物館は文化の多様性を評価するときに重要な役割をしている。というのは自分たち以外の文化を洞察する機会を提供してくれているからである。パタカ博物館 (The Pataka Museum) はポリルアやその周辺地域において地方文化や現代マオリ芸術、太平洋諸島の芸術とニュージーランド芸術を展示することによってこの役割を果たしている。

1998年に開館したパタカ博物館は元のポリルア博物館 (Porirua Museum: 1980年に開館)、ページ・アートスペース (the Page Art-space: 1990年開館)、ポリルア図書館・ポリルア舞台芸術スタジオ (the Porirua Library and Porirua's Performing Arts Studio) とを統合したものである。この博物館は入館料金を徴収しておらず、文化サービス事業団体の一つとして地方政府から十分な資金援助を受けている。市議会から受ける総資金援助額は1.2 (百万ドル) 近くある。この資金額は十分な金額であり自営の運営を促進してくれている。

地域社会からの支援は主としてスポンサーシップであり、芸術作品の寄贈などである。これによって博物館はコレクションを増やし、毎年訪れる100,000人のために多様な展示会を開催することができる。

また博物館は様々な施設を貸し出したり、特別展や教育プログラムには料金を設定したり、調査料金も徴収している。ブルーパシフィックギャラリー (The Blue Pacific Gallery) からのレンタル料 (小売販売店)、販売委託手数料やメインギャラリーは博物館の所得源として大きな貢献をしている。

クリエイティブ・ニュージーランドもまた地域社会をクリエイティブにする企画 (the Creative Communities Scheme: 地域社会のアート・プロジェクトを推進する) を運営してもらおう見返りにパタカ博物館へ毎年資金援助をしている。この企画は博物館に地域社

会との共感を保たせているし、またパタカ博物館が文化面において地域社会に明らかに貢献していることを気づかせてくれる役割をしている。

地域社会からの支援

博物館が地域社会から支援を受けることは自分たちにとっても極めて重要である。受けている支援主体は多様である。ボランティア、博物館協会 (Museum Societies) のメンバー、友の会メンバー (Friend's Groups)。財政上の重要な支援団体は事業者団体とパブ慈善団体 (Pub Charities) である。また、特別な企画を遂行するためにはライオンズ (the Lions) やその他の慈善的なトラストからの支援も重要な資金源の一つである。

表16. 地域からの支援主体

支援主体	回答数
地域トラストや慈善トラスト	68
地域の支援団体	55
ボランティア	46
一般的な地域住民個人からの支援	39
博物館の会員	30
友の会会員	26
スポンサー	6
パトロン	4
支援なし・無効	19
無回答	27

表16によると、68の博物館が慈善団体から資金援助を受けている。これが主要な支援団体であり、次に地域支援団体 (55館) である。この団体は業務において手助けのために時間を割いてくれるし、寄付をしてくれる団体である。ボランティアも主要な支援者であり、46館が支援を受けていた。頻繁に博物館へ足を運んでくれ、資金を確保するための企画に参加してくれる支援者を指摘したのは39館である。博物館の館員 (30館) と友の会 (26館) は支援者としては少数であった。またパトロン (4館) やスポンサーシップ (6館) は最

小の支援団体であった。

ただし、スポンサーシップは別の資金源として認識されている（表26を参照）。ハット市（Hutt City）にあるドウセ・ギャラリー（the Dowse Gallery）はスポンサーシップの重要性を指摘した回答者の一つである。

ドウセ・ギャラリー館長のティム・ウォーカー（Tim Walker）はスポンサーシップを増やすことが地方ビジネスとの真のパートナーシップを築くことである、と言っている。過去においてこのギャラリーはハット市議会に財政上大きく依存していた。しかし、1990年代の終わりに議会はドウセ・ギャラリーに対してもっと所得を増やすような自助努力をするよう求めてきた。この要請は新しい館長の方針と一致しており、ギャラリーの再構築が実施されることになった。これによって広報・営業部長がフルタイムで就業することになった。ドウセ・ギャラリーは今やほとんどスポンサーシップを持たなかった組織から大いに発展し成功した。ティムの先見の明から判断すると、重要なことはスポンサーを単に現金や物の提供者として位置づけるのではなく完全なパートナーとして処遇することである。現在、ドウセ・ギャラリーは営業収益の大部分をスポンサーからの支援で賄っている。スポンサーたちの顔ぶれは毎年変わっているが、彼らが支援してくれる金額は年間みて約50,000ドルあり、これはギャラリーの営業予算の25%を占めている、とティムは言う。この改革によってギャラリーの職員たちの意識も変わってきた。より商業主義的でビジネスチャンスに敏感になった。しかし、ティム自身はハット市に基盤をおく企業との強力な関係を築くことによってギャラリーが地域の芸術文化施設としての地位を確固たるものにするに情熱を注いでいる。創造的なパートナーシップにおいて芸術家、支援者と地域社会（ギャラリーの使命）とが協力しあうことは全く新しい手法である。

地域社会は博物館に対して何ができるのか

どの地域社会も共通してできる主要な支援内容は時間、資金、展覧会の補助などである。表17によると、これを指摘する博物館は115館であった。78の博物館は補助金を受けていた。33館は職員への手助けを指摘していた。所得を稼ぐ企画の手助けをすることは31館が指摘していた。スポンサーシップから資金援助を受けているのは8館のみであった。1館はセントラル・エレクトリック・トラスト（Central Electric Trust）を売却することによって資金を確保した、と答えていた。

表17. 地域からの支援の形態

支援形態	回答数
寄付金	115
補助金	78
職員の手助け	33
補助金獲得のためのイベント開催	31
スポンサーシップからの補助金	8
その他	1
支援なし・無効	6
無回答	33

地域社会から支援を受けるときの促進要因と阻害要因

表18をみよう。博物館が地域社会から支援を受けられることができるかどうかはその地域の情熱に依存している（61館）。そして博物館が地域社会と築いてきた良好な関係にも依存していた（59館）。この2つが促進要因であると言っても過言ではない。これを実現するために、ある博物館では資金を稼ぐための特別な企画を開催し、また地方にある文化遺産の掘り起しや地域を発展させる企画を立案している。これは良好な公的サービスを提供していることになっている。支援してくれるボランティアや友の会を持つことを指摘したのは31館である。6館はスポンサーに良好なサービスを提供すること、そして4館は市民に良好なサービスを提供することが大切である、と答えていた。2つの博物館は館の活動に子

供たちを参加させることが地域社会からの支援を受ける要因である、と答えていた。15館は‘補助を受けていないし’、‘補助金申請に応募する意思もない’、と答えていた。68館はこの質問に答えてくれなかった。

表18. 地域からの支援を促進する要因

促進要因	回答数
博物館に対する地域の情熱	61
地域との良好な関係を持つ	59
支援に積極的なボランティアや友の会	31
スポンサーへ良いサービスを提供する	6
市民へ良いサービスを提供する	4
子供たちの参加	2
支援なし・無効	15
無回答	68

ファンガヌイ郷土博物館は地域に関係することで熱心に活動している。支援してきたことは多様 [博物館が地域の祝賀会や展示会、100歳になる住民へのお祝い、重要なイベントや記念日での活動に関わっていること] であり、(例えば、メディア、新聞報道を通じて) 博物館をファンガヌイ地域における重要な施設として戦略的に位置づけてきた。

アカロア博物館 (Akaroa Museum) は友の会がしてくれる支援を次のように述べている。友の会の存在、それが博物館を強力に支援してくれているということは博物館が地域社会の所有物であるということをもっと意識している。友の会は博物館にとって強力なロビイストたちであった。そして議会の性急な行動に立ちだかる役割をしてくれている。

同じような話は国立博物館 (テ・パパ) 友の会の代表からも聞くことができた。友の会はテ・パパを支援し、地域社会やニュージーランドからも自由であり続ける。彼らの支援は熱烈であり、展示会や支援を口頭で呼びかけてくれるし、寄付もしてくれている。

さらに、興味深い地域社会への貢献の一つは北島にあるカウリ博物館 (the Kauri Museum) である。マタカナ (Matakaha) の小

さな田舎に立地しているこの博物館は地域社会から強力な支援を受けておりナショナルトラストの名所にもなっている。この博物館の強みはその展示物の多様性や質のみでなく地域との関係にも由来している。他の外部機関からは定期的な資金提供を受けておらず、小さな博物館が自ら補足的な所得を獲得している主要な事例の一つである。この博物館の主要な所得源はその販売力にあり、1.2 (百万) ドルの営業予算のほぼ60%を稼ぎ出している。他の主要な所得源は入館料金 (大人7ドル、子供2.50ドル) である。毎年、90,000人の入館者数があり、その半分以上が海外からの旅行者であり、残りはほとんど全てニュージーランドの在住者たちである。このプロフィールは1962年に開館して以降形成されてきた。博物館は地方政府から定期的な資金援助をしてもらっていない。また中央政府からももらっていないが、博物館を拡充したときに1回限りの補助金をもらったことがある。中央政府へ資金援助の応募をすることは時間の浪費だと考えている。博物館の成長は16人のフルタイム職員と84人のボランティアに負うところが大きい。このボランティアのうち16人はオタマエアのカウリ・パイオニア博物館の評議会 (the Otamatea Kauri and Pioneer Museum Board) に席を占めることによって博物館を運営する手助けをしている。残りの68人はもっと‘日常業務’の領域で貢献をしてくれている。博物館はこのボランティアの貢献を十分に認識しており、地域社会に関連する事業活動での支援者として位置づけている。この強力な支援によって入館者数や予算の増加が確保されている、と言えよう。

表19. 地域からの支援を阻害する要因

阻害要因	回答数
低所得・地域規模の過小性	19
ボランティアの不足	13
支援的な地域でない	12
立地の不利	8
役に立たないトラストの評議会	3
地方政府から支援を受けている	3
その他	3
支援なし・無効	5
無回答	118

回答からは地域社会からの支援を妨げる要因を特定化しにくい(表19)。118の博物館が未回答である。そして5館は‘補助を受けていないし’、‘補助金申請に応募する意思もない’、と答えていた。回答をくれない博物館は地域社会からの支援を受けていないし、経済的立場や地域からの共感なども受けていないようだ。小規模な地域にある19館が地域社会からの支援を受けにくい、と答えていた。所得水準が低くかつ小規模な地域は財政的にみて、博物館を支援する財源がない。そして資金以外の支援をみてもほとんど受けていない。ボランティアの不足を答えたのは13館、支援をしてくれるような地域社会ではないと答えたものも12館あった。立地上の不利を回答したのは8館、トラスト評議会はあまり役に立たないと回答したのは3館であった。地方政府から支援を受けていることが地域社会からの支援を受けにくくしているというのは3館あった。

ある博物館はこの問題について次のように述べている。議会に同調するとき地方政府の役人はあたかも金を議会へ渡すかのように考えてしまい、博物館からの応募を嫌うことがある。

他の理由として、ボランティアがいなかったり、小規模であったり、法人形態(法人は収益を生み出す実際的な組織形態であるという証拠もあるが)をとっていない、というものもあった。

小規模な地域社会に立地している、ある民族博物館は地域社会からの支援について次のように述べている。我々は約50%程度、地域社会から支援を受けている。マオリ民族と旅行者についてはマイナス要因である。これは140年間両者とは没交渉であったからである。

中央政府からの支援

博物館を支援する中央政府の機関は多数ある。表20をみると、71の博物館が宝くじ委員会(the Lotteries Commission)から補助金を受けていた。次に多いのはクリエイティブ・ニュージーランドで18館、教育省(the Ministry of Education)が17館であった。その他の機関からはあまり支援を受けていないようで、それぞれ1館のみが受けていた。その機関には次のものがある。研究・科学・技術省(the Ministry of Research, Science and Technology)、ニュージーランド学士院(the Royal Society of New Zealand)、観光局(the Tourism Board)、地域社会を組織化し労働と報酬を考えるための補助金団体(the Community Organization Grants Scheme, Work and Income NZ)、ニュージーランド防衛省(the NZ Defence Force)、ニュージーランド警察(the NZ Police)、国立図書館(the National Library)とアレクサンダー・ターンブル図書館(the Alexander Turnbull Library)である。45館は‘補助を受けていないし’、‘補助金申請に応募する意思もない’、と答えていた。10館は未回答であった。

表20. 博物館を支援する中央政府機関

機関名	回答数
宝くじ委員会	71
クリエイティブ・ニュージーランド	18
教育省	17
史跡トラスト	6
DOC	3
文化省	2
ナショナル・サービス	2
支援なし・無効	45
無回答	10

中央政府から支援を受けるときの促進要因と阻害要因

これについて回答をした博物館数は極めて少ない(表21)。それでも26館は中央政府と良好な関係を保つことが支援を受けられる重要な要因である、と答えていた。6館は自分たちの収蔵品、建物あるいは立地が重要であると答えていた。4館は申請経験のある者を職員として雇っていることが重要である、と答えた。20館は‘補助を受けていないし’、‘補助金申請に応募する意思もない’、と答えていた。129館は未回答であった。

表21. 中央政府からの支援の確保を促進する要因

促進要因	回答数
良好なコミュニケーションを築く	26
建物や立地が重要なものとして分類されている	6
補助金申請に長けた職員がいる	4
支援なし・無効	20
無回答	129

ある小規模な博物館は応募の経験を次のように語っていた。火災防災システムを設置するための宝くじ委員会への補助金申請の場合には多数の応募申請がある。かつて銀行に勤務した経験のある担当者はこの申請の作成にほぼ1年の時間を費やした。彼のようなボランティアがいなければ、おそらく申請は受理されなかったであろう。

支援への障害として挙げられる主要な理由は申請に際して情報不足(14館)、申請に時間がかかりすぎる(13館)であった。

マールボロ(Morliborough)に立地しているレンヴィック博物館(the Renwick Museum)とワトソン記念図書館(the Watson Memorial Library)は補助金申請について次のように語っていた。申請に必要な情報を集めるには時間がかかりすぎ多くの専門的知識を必要としがちである。これをうまくこなすにはボランティアの博物館専門家に助けもらうのが一番である。博物館の職員が協力

することも可能である。我々はカンタベリー博物館のアドバイザーや交渉係(liaison officer)の手を借りることに失敗した。

別の小規模な博物館は次のように語っていた。小額の資金を入手する割には書類を整えるのに時間をとられすぎる。同じく小規模な専門博物館は次のように述べている。ロトからの補助金(the Lotto grant)にはとても感謝している。しかし、現在ロトも文化遺産省(the Ministry of Cultural and Heritage)も申請書にとっても多くの面倒な作業を課している。極端な困難に直面すると、全てのビーバー(職員: beaver-訳者)が投げ出してしまいうらい小規模博物館にはこの面倒が多すぎる、と思う。

表22. 中央政府からの支援を阻害する要因

阻害要因	回答数
支援関連の情報不足	14
申請書の作成が難しく、時間がかかりすぎる	13
補助金の対象にならない	5
補助金を減額ないし中断された	5
支援なし・無効	12
無回答	130

10館は自分たちが申請基準に合致していないし、あるいは自分たちの企画は十分意義のあるものとして理解されていない、と言っている。多くの回答はなぜ申請基準に合致しないのかその理由を特定化していない。ただし、次のような意見もある。最大の問題は自分たちが給与を支給される正規職員でないということである。そして、ボランティアの働きだけで1週間に7日間も博物館を開館するような運営はできない。

また別の博物館は次のように言っている。宝くじ委員会などは歴史/遺跡関連の博物館よりもむしろ芸術関連の博物館に注目しがちである。

博物館の中には補助金がもらえないことに不満を抱いているものもある。中央政府の補

助金支給に関わる機関は博物館の企画の意義を十分に理解していないのではないかと。小規模であるが成長しつつある博物館はこの考えについて次のように述べている。我々は補助金支給機関と闘った。彼らは我々の企画が歴史的にどれほど意義深いものかを理解していない。

5館は自分たちの補助金が削減されたと言っていた。大半はその理由を特定化できないが、ある1館は次のように言っていた。我々は一部分であるが遺跡トラストとニュージーランド鉄道会社 (the New Zealand Railways Corporation) から補助金を受けていた。しかし、これも彼らの組織内での予算上の制約やその圧縮によって制度自体が無くなってしまった。

不満を持つ回答者は小規模博物館への補助金の配分について次のような問題点を指摘していた。小規模博物館にとっては途方もなく貧弱な支援である。全ては「ビッグ4」^(訳者注4) に向かっている。そして小規模博物館へはどうかでもおこぼれもない。芸術に対する政府の関与は地域への配慮がないままである。

補助金によって博物館は何ができるようになったのか

地方政府

表23によると、82館は地方政府からの補助金を主に営業支出に使っている。さらに少ない24館では増築や修繕のために使っている。22館は新しい展示会や収蔵品の保護に使っている。14館のみが専門職員を雇うために使っていた。4館は専門的サービスを提供するために支出している。12館は「補助を受けていないし」、「補助金申請に応募する意思もない」と答えていた。66館は未回答であった。

表23. 地方政府からの支援で何ができるようになったか

できるようになったこと	回答数
運営資金の充実	82
博物館の増築と修繕	24
展示物の創造と保護	22
専門職員の採用	14
専門サービスへの支払い	4
支援なし・無効	12
無回答	66

地域社会

地域社会から受ける資金は主に2つの活動に使われている(表24)。第一は76館で運営資金として、第二は70館で展示物を創り、それらを保護するために使われていた。38館では館の増築や修繕のために使われていた。専門的サービスへの支出(10館)や専門職員を雇うため(2館)という回答はとても少ない。7館は「補助を受けていないし」、「補助金申請に応募する意思もない」と答えていた。43館は未回答であった。

表24. 地域社会からの支援で何ができるようになったのか

できるようになったこと	回答数
運営資金の充実	76
展示物の創造と保護	70
博物館の増築と修繕	38
専門サービスへの支払い	10
専門職員の採用	2
支援なし・無効	7
無回答	43

訳者注。「専門サービスへの支払い」と「専門職員の採用」は本文の記述にあわせて、順番を入れ替えた。

中央政府

すでに表20で説明したように、回答者は中央政府の補助金支給機関を多様に理解している。例えば、宝くじ委員会、クリエイティブ・ニュージーランドと教育省などである。中央政府からの補助金の使途で最も多いのは展示物を創り、それらを保護することである、と43館が回答していた(表25)。わずか38館が増築や修繕のために使っていた。32館は運営

資金として使っている。10館は専門職員を雇うために支出していた。7館は‘補助を受けていないし’、‘補助金申請に応募する意思もない’、と答えていた。88館は未回答であった。

表25. 中央政府からの支援で何ができるようになったか

できるようになったこと	回答数
展示物の創造と保護	43
博物館の増築と修繕	38
運営資金の充実	32
専門サービスへの支払い	17
専門職員の採用	10
支援なし・無効	7
無回答	88

アール・デコ・トラストの場合はいくつかの博物館が中央政府からの補助金を館の増築や修繕のために使っている事例の一つである。数は多くないがシティ (the City) の中央商業地区 (the Central Business District) にある建物はそれ自体自分たちの‘コレクション (収蔵品)’であるとみなしている。アール・デコ・トラストはまさに収集活動に関わっているのである。5人の正規職員と100人のボランティアで運営されているトラストは1992年以来フルタイムでネイピア・アール・デコ・アトラクション (Napier's art deco Attractions) を街への呼び物企画として開催してきた。トラストは1985年に開館して以来ボランティアに頼る前はパートタイマーによって運営されてきた。

トラストも入館者数も開館以降急激にそれぞれ成長し増えてきた。この成長はネイピア市議会と連携していることによって多額の政府補助金が支給されたことによる。最初の補助金によって (1992年), トラストは自分たちの入居する施設を建てることができた。さらに2000年の観光施設補助金 (the Tourism Facilities Grant Scheme) によって増築することができた。入館者数や所得の増加は訪

問者たちの宿泊施設のスペースを切り詰める必要もなく (海外からの旅行者が60%を占める), また不十分な予算 (2000年で500,000ドル) を切り詰めることなく達成できた。

ネイピアの中央商業地区を史跡地域として認定し, 広告宣伝用の文書を発行する際にはトラストに別の補助金も支給された。クリエイティブ・ニュージーランドを通じた政府の補助金によって毎年開催しているアール・デコ・ウイークエンド (Art Deco Weekend) の企画や活動の範囲を広げられるようになった。これによって入館者数も増加した。トラストの売店やガイド付きウオーク (散策ウオーク) からの売り上げも増えた。この収入は出版活動に使われ, それはさらに収入を増やすことになった。こうしてトラストは地域の範囲を超えてその地位を確立してきた。

ダニーデン・パブリック・アートギャラリー (The Dunedin Public Art Gallery) は獲得できる所得源が多様であり教育省の課外授業プログラム (the Ministry of Education's LEOTC プログラム: Learning Experiences Outside the Classroom) やクリエイティブ・ニュージーランドから支給される補助金から好成果を出している事例である。

多くの博物館やギャラリーにとって, 立地条件は入館者を呼び込むにあたってとても重要な要因である。よって所得の大きな源泉と考えてよい。ダニーデン・パブリック・アートギャラリーに関して言えば, 1996年にセントラル・シティ地区 (オクタゴン: the Octagon) へ移転したことによって所得 (スポンサーシップの機会が増えた, 売店の収入が増えた, 施設のレンタル, カフェや駐車場のリースなどが増えた) が増加することになった。他の主要な所得源は特別展やイベントからの入場料収入, ギャラリーと連携した商業活動, 巡回展覧会からの料金収入などである。ギャラリーの現在の予算は2百万ドル以上あり, 過去2年間増加してきた。

ギャラリーは20人の職員を雇っている。11人はオタゴ移民博物館 (the Otago Settlers Museum) と兼務している。ギャラリーはダニーデン市議会の一部に属しており、毎年予算の大部分は市から受けている。議会はギャラリーの日常業務費、展示会、出版物、イベント・プログラムなどにも補助金を出してくれている。

市民は頻繁にギャラリーを訪問してくれるし、ギャラリーが地域社会において広く認知されていることは“何物にも換え難い宝物”である。ギャラリー協会 (the Gallery's Society) のみならず私的・公的な慈善団体が資金を寄付してくれ、芸術家や個人からの芸術作品の寄贈も受け付けている。しかし、ギャラリーを納税者からの資金を受けるに値しないエリートの組織であると考えている者たちもいる。これからするとギャラリーは議会の一部であると考えた方がすっきりするかもしれない。

ギャラリーの強みの一つは地域内にある教育機関の課外活動に貢献していることである。新しい敷地内で開催される授業はギャラリーがこの地域で成功していることの証でもある。これはまた教育省から補助金を受けるのに大きな貢献をしてくれている。これによってギャラリーはフルタイムの教員を雇い、さらに地域の教育機関用の教育プログラムも開発できることになった。クリエイティブ・ニュージールランドからの補助金はギャラリーが芸術家たちをこの地に居住させるというプログラムを遂行するのに大いに役立っている。

補足的な所得の獲得手段

アンケートの第4節では前節で議論した3つの所得獲得手段に加えて別の獲得手段を尋ねている。ここではそうした回答についてまとめる。そして再び回答者たちの意見やケース・スタディを紹介する。

どんな手段によって補足的な所得を獲得しているのか

表26をみよう。入館料金・寄付金が最もポピュラーな所得獲得手段であり、108館が回答していた。次に売店・芸術作品の販売手数料が89館であり、さらに76館が専門的サービスの提供から得る所得と答えていた。このサービスの中には家系の歴史調査、写真の再生、専門家によるガイド・ツアー、一般的な複写サービス料金などが含まれている。博物館を貸し出すこともよくおこなわれており、48館は使っていない部屋、グラウンドなどを会合、コンファレンスや結婚式場などとして貸し出していた。(表26は、本文に記述はないが複数回答である。－訳者)

表26. 補足的な所得の獲得源泉

獲得源泉	回答数
入館料金／入館時の寄付金	108
小売り販売 (地域の工芸品を含む)	89
専門的サービスの提供	76
スペースの貸与	48
補助金獲得のためのイベント	45
スポンサーシップ	26
会員からの会費	24
食事のとれる施設からの売上げ	22
書籍販売／教育サービス	17
市民団体からの寄付金	9
旅行関連の展示会	8
利子収入	6
コンサルタント・サービス	5
個人からの補助金	3
調査活動	2
展示物の貸与	2
展示物の寄付	1
支援なし・無効	7
無回答	16

訳者注。市民団体からの寄付金 (National organization funding)。この節では補助金以外の所得を論じているので、Nationalは市民と訳した。

表26は‘所得を獲得するために貴館では何か特別な活動をしていますか’、という質問への回答である。回答者の中には活動を複数答える者もあった。例えば、‘巡回展示会’と‘展示物の貸し出し’は同じ活動として認識されていた。この区別は困難なので、こ

では修正せずにそのまま紹介した。24館は会費、26館はスポンサーシップから資金を獲得していた。カフェや朝食・昼食を提供する食堂を所得源にしているのは22館であった。17館は書籍の販売やその他の教育サービスから所得を獲得している、と答えていた。9館は(専門家博物館を含む) ニュージーランド退役軍人協会 (the Royal New Zealand Returned and Services' Association) のような親睦会 (national parent organization) から資金提供を受けていた。さらに少数ではあるが巡回展示会、コンサルタントサービス、個人からの寄付金あるいは展示物の貸し出しなどで所得を獲得していた。7館は '補助を受けていないし'、'補助金申請に応募する意思もない'、と答えている。16館は不回答であった。

グレイマウス (Greymouth) に立地するレフト・バンク・ギャラリー (the Left Bank Gallery) は上手な小売販売から所得を得ることによって地方政府からの補助金を補ってきた。

地域社会が芸術部門において博物館をどう支援するのかということはそうした博物館が地域へ貢献できる能力を備えているのかということと密接に関係している。慈善団体であるレフト・バンク・ギャラリーはグレイマウスに在住している有能な芸術家たちに十分貢献できる能力を持っている。

ギャラリーは小売り販売額を増やすことによって地域における地位を高めている。最近までギャラリーは入館料収入 (1人当たり2ドル、年間入館者数約10,000人) に依存していた。これだけの収入では運営が十分にできないことに加えて、地方政府からの補助金も無くなることになっていた。そこでギャラリーは所得源について再吟味を強いられた。

現在、ギャラリーは売店を通じて毎年作品のオークション (地域の芸術家が寄付してくれる作品も含む) を開催しており、これによ

て毎年約3,000ドルの収入を獲得している。さらに売店は芸術家に代わってそれが売れるたびに30%の手数料をもらっている (売却された作品の売上げを芸術家に今年は約55,000ドル支払った)。またギャラリーは協会メンバーからも強い支援を受けている。そして彼らからの会費を営業費や職員への給与として支出している。

小さな博物館 (フルタイム職員2名、ボランティア5名) なので、営業経費は200,000ドルであるが、ここ2年間はやや減っている。地区議会が我々の敷地を使うときには料金を徴収しているが、それも所得源の一つである。ただし、議会は当ギャラリーへの財政支援を切り詰めているので、いま売店収入が確保できていても将来のことは不確実である。

所得を獲得するパターン

表26を別の視点からみると、博物館が採用している '共通のパターン' がみえてくる。最も明らかなパターンは入館料金の徴収、専門家によるサービスの提供、空き部屋の貸与そして食事のできる施設やその他の小売り販売によって所得を獲得しているものが18館あった。これ以外は必ずしも明確ではないが '活動レベル' に応じて、データを組み替えてみる。表27はこの作業をした結果である。180の回答者を6グループに組み替えた。活動数を数えるとき '入館料収入' は合計に含めた。これを全館に共通した獲得手段 (最も所得を獲得しやすい手段である) として、この活動の効果を中立化するような分類を試みた。

表27. 補足的所得の獲得源泉数による回答者の分類

獲得源泉	回答数
入館料金の徴収と5回以上所得獲得活動をする、あるいは入館料金は徴収しないで4回以上所得獲得活動をする(入館料金を徴収する館のうち18館は専門サービス、スペースの貸与、食事のできる施設や小売り販売をおこなっている)	28
入館料金の徴収と4回以上所得獲得活動をする、あるいは入館料金は徴収しないで3回以上所得獲得活動をする	14
入館料金の徴収と3回以上所得獲得活動をする、あるいは入館料金は徴収しないで2回以上所得獲得活動をする	28
入館料金の徴収と1回あるいは2回所得獲得活動をする、あるいは入館料金は徴収しないで1回以上所得獲得活動をする	75
活動はしないで入館料金の徴収のみおこなう	19
無回答	16
合計	180

表28はこの作業をした結果である。これを見ると所得を獲得する活動レベルには大きな違いのあることが分かる。この分類をしたものが表29である。特に興味深いグループは入館料金、専門的サービス、空き部屋の貸与、食事のできる施設あるいは小売り販売をおこなっている18館であった。すでに述べたように、これは唯一最も確認のしやすい活動であった。この活動の規模や範囲は十分に資金を獲

得している組織のなかではよりポピュラーなものである、ということを示唆している。この基準によると、より規模の大きな組織の活動頻度は一層高くなるであろう。しかし、これが全てではない。このグループ内で8館は大規模、3館は中規模、5館は小規模、そして1館は零細(予算が確認できないもの)規模であった。こうした分析方法は恣意的なので様々な疑問を提起することであろう。

表28. 補足的所得の獲得プロフィールによる回答者の分類

獲得源泉	活動レベル	回答数
入館料金の徴収と5回以上所得獲得活動をする、あるいは入館料金は徴収しないで4回以上所得獲得活動をする(入館料金を徴収する館のうち18館は専門サービス、スペースの貸与、食事のできる施設や小売り販売をおこなっている)	高レベル	28
入館料金の徴収と4回以上所得獲得活動をする、あるいは入館料金は徴収しないで3回以上所得獲得活動をする	中レベル	14
入館料金の徴収と3回以上所得獲得活動をする、あるいは入館料金は徴収しないで2回以上所得獲得活動をする	低レベル	28
入館料金の徴収と1回あるいは2回所得獲得活動をする、あるいは入館料金は徴収しないで1回以上所得獲得活動をする	ほとんどなし	75
活動はしないで入館料金の徴収のみおこなう	なし	19
無回答		16
合計		180

表29. 所得獲得活動レベルと予算規模による回答者の分類

活動レベル/予算規模	零細規模	小規模	中規模	大規模	無効	合計
高レベル	2	8	7	10	1	28
中レベル	2	7	1	4	0	14
低レベル	8	10	6	3	1	28
ほとんどなし	36	22	7	2	8	75
なし	14	5	0	0	0	19
無回答	10	3	0	0	3	16
合計	72	55	21	19	13	180

訳者注。「中規模」と「大規模」の合計欄の数値はそれぞれ21、19へと修正した。

補足的所得の獲得を促進する要因と阻害する要因

促進する要因については表30が示すように主要な3要因があった。32の博物館がボランティアや友の会の存在を強調していた。27館は立地を重視しており、都市部や旅行者のネットワークとの関係が有効であることを指摘していた。23館は評判を重視し、15館は議会や地域社会からの支援を重視していた。12館は他の組織とのパートナーシップを形成することを重視していた。事例の中には施設を共同利用し、カフェテリアを他の機関へ貸し出すことも含んでいる。11館は広告戦略が補足的所得を獲得するのに重要である、と答えていた。

表30. 補足的所得を獲得するときの促進要因

促進要因	回答数
ボランティアや友の会の支援	32
立地	27
評判	23
支援に積極的な議会や地域社会	15
他の機関とのパートナーシップ	12
広告/販売促進	11
専門的職員がいる	4
企業家精神に富んだ職員がいる	2
支援はない・無効	3
無回答	112

クイーンズタウンにあるレイクス・ディストリクト・博物館 (the Lakes District Museum) は立地の重要性を次のように述べている。当館は旅行者にとってはおなじみの場所であり、多くのバス・ツアー客が訪れ、それが収益源となっている。また当館にはキャンピングカーや車で旅行者が宿泊できる施設もある。

エドウィン・フォック海洋センター (The Edwin Fox Maritime Centre) はピクトン (Picton) のフェリー・ターミナルに立地しており、この立地の重要性を次のように述べている。海洋センターはピクトンのフェリー・

ターミナルから200メートルの所に位置し、フェリー客からの入館料収入が主要な財源になっている。

クライストチャーチ・アートセンターは次のように記している。我々はクライストチャーチを訪れる観光客にとって主要な名所の一つであり多様な品質の作品や活動が成功の一要因となっている。

次に補足的所得の獲得を妨げている要因をみる (表31)。19館は経験の不足や時間の制約が獲得を妨げている要因であると指摘していた。16館は立地上の不利を指摘していた。旅行者のルート内に位置していない、街の中心部から離れて立地している。14館は職員不足を重大な問題として指摘していた。さらに14館は他のレジャー施設との競合を指摘していた。7館は地域の人々が博物館に入館料金を払いたがらないことを指摘し、6館は地方政府の支援の乏しさを嘆いている。また別の6館は適切な施設がないことの不利を指摘していた。これらの博物館は「補助を受けていないし」、「補助金申請に応募する意思もない」、と答えていた。112館はこの質問に答えてくれなかった。

表31. 補足的所得を獲得するときの阻害要因

阻害要因	回答数
経験不足と時間制約	19
不利な立地	16
職員の不足	14
所得獲得のための競争	14
地域社会が入館料金の徴収に反対する	7
地方政府からの支援がない	6
適切な施設がない (例、カフェ)	6
支援がない	3
無回答	112

訳者注. 本文の記述にあわせて、「地域社会が入館料金の徴収に反対する」と「適切な施設がない」の数値はそれぞれ7, 6に変更した。

ファンガヌイ郷土博物館は補足的な所得の獲得を妨げる要因について次のように述べている。全体的にみてファンガヌイはレクリエー

シヨンのための資金的余裕がない。高失業率、経済活動の停滞、それから年金（退職者）や失業保険（失業者）を受ける者の割合が高い。ファンガイで何かをするための補助金は枯渇状態にあり、景気の先行きも明るくない。これらは立地条件に由来している。

ラッセル博物館（the Russel Museum）は入館料金との関係でこの問題について次のように述べている。ニュージーランド国民は無料を望んでおり、博物館は自分の金で運営することを学ぶべきである。

補足的所得は何に支出されているのか

アンケートでは獲得した補足的所得の用途についても尋ねている。表32をみよう。大半が運営資金として支出していた（76館）。博物館を増築し、修繕する、展示物を新たに創り、保護するために支出している館数は少ない。この結果は地方政府や地域社会からの支援によってできるようになった活動についての回答結果（表23参照）と対照的である。博物館の増築や修繕に使っているのは11館のみであった。3館は専門家を雇うために支出していた。また3館は専門的サービスの質を高めるために使っていた。3館は‘補助を受けていないし’、‘補助金申請に応募する意思もない’、と答えていた。96館はこの質問に答えてくれなかった。

表32. 博物館は補足的所得の獲得活動によって何ができるようになったのか

できるようになったこと	回答数
運営資金が充実した	76
博物館の拡張と改善	16
展示物の創造と保護	11
専門職員の採用	3
専門サービスへの支払い	3
支援はない・無効	3
無回答	96

訳者注。本文の記述に従い、「博物館の拡張と改善」と「展示物の創造と保護」は入れ替えた。

次に引用する小規模な地方の博物館の発言は多くの回答者に共通するテーマ（情熱やアイデアを持つ個々人の重要性）を含んでいる。我々の博物館では入館料金を徴収することなしに運営してきた。大幅な増築をしないかぎり我々は寄付金に依存し、資金を増やそうとは思わない。運営費をカバーするだけの寄付金があるので資金を増やすつもりはない。

この要素（個々の重要性）は何度強調されてもしすぎることはない。そして、これはある博物館が補足的な所得の獲得に躍起になって、また別のものはなぜそうならないのかを説明する重要な要素である。核となる個別の人物の影響力についてはさらなる調査が必要である。

結論

博物館が自分たちで所得を稼ぐということは何も目新しいことではない。ニュージーランドに関わらず世界のどこをみても博物館はカフェテリア、書店、カタログ販売などを長年にわたっておこなってきた。しかし個々の博物館が獲得している所得水準は実に多様である。これまでニュージーランドについてこの情報は知られていなかった。同じような情報不足は他の国々でもみられ、1999年に英国博物館・美術館委員会（the United Kingdom Museums and Galleries Commission）は英国にある博物館の補足的な所得の獲得方法に関するレポートを公表した（AEA Consultings, 1999）。英国での経験をもとにそのレポートの執筆者たちは所得を獲得する活動の根拠が多様であるということを指摘していた。ただし、博物館の目的は所得の獲得のみではない。多くの場合において、核となる目的を補佐し、博物館の主要な役割や機能を維持することである。これらのなかには付加的サービス（例えば、食事のできる施設）を入館者に提供し、教育の機会を広げ、奨学金を増額し、博物館を存続させてくれる利害関係者

(ステーキホルダー)を開拓することなど
 がある。英国の上記委員会のレポートは現代
 の博物館であればどの館も実行している以下
 のような活動を確認している (表33参照)。

表33. 英国における補足的所得の獲得方法

食事のできる施設の提供

これは入館者への基本的サービスである。博物館内のカフェやレストランは入館者以外の者も誘引し、入館者を増やす戦略の一つとして利用できる。

小売販売

これは教育的な機能をし、入館者の満足を高める。書籍、葉書き、教育ゲームなどは入館者たちの博物館での経験や展示作品を永く記憶に留めさせる役割をしている。博物館で作品を購入してもらうことは博物館の向上心を刺激し、単に壁に掛かっているコレクション以上の役割をしてくれる。

出版

これ自体は博物館の核となる機能であり、調査活動を拡大させ、奨学金を増大させ、教育機会を増やし、コレクションをより広く大衆に買ってもらう役割をする。

スペースの貸与

特に会社や個人のイベントをターゲットとするとき、この活動は通常の入館者からは得られないような新しい役割をしてくれる。これは重要な利害関係者(スポンサー、パトロン、公的支援など)たちとの関係を発展させる起爆剤にもなりうる。この利害関係者たちは博物館を財政的にも政治的にも支援してくれることになる。

コンサルタント・サービス

これには保護、科学的、考古学的、展示デザインなどのコンサルタントを含む。これらは時間がかかる業務であり、公的に整備された環境以外の所では遂行することが困難であると思われる。この業務を通じて相談員は自分達の経験や専門知識を他の職員に伝える機会を提供している。

巡回展示会

運営資金や収藏品数が限られている施設で展示会を開催することによって鑑賞機会を増やすことができる。

レポートはこうしたことから生まれる所得が主要な目的以外に望ましい副産物を生み出していることも指摘している。それは英国の博物館は商業主義的になり、より利益追求的になっている、ということである。

ニュージーランドにおける補足的所得の獲得方法

上で列記した所得獲得方法はニュージーランドでもみられることであった。この調査のほとんど全ての回答者たちは自分たちの努力で何らかの方法を実行していた(表26)。3節で述べたように、いくつかの所得獲得方法はしばしば‘パターン化’されていた。4つあるいはそれ以上の活動(表27)をしている28館のうち18館は入館料金を課したり専門的サービスを提供したり、スペースを貸与したり、食事のとれる施設の提供や小売り販売を

していた。この調査の中で最も興味深いことは18館が最小の規模の博物館であるとともに、また別の18館が最大の規模をもつ博物館である、ということである。つまり、これは少なくとも補足的な所得を稼ぐという意味において‘企業化している’ということは資金規模とは直接関係がないということの意味している。

ただし、特定の所得獲得活動をとるときに意思決定は‘何に依存しているのか’あるいはなぜある博物館はうまく所得を稼いでいるのか、ということは明らかにしていない。多くの回答者はじれったいヒントを出しているばかりでこうしたことについてはさらなる調査をする必要がある。特に興味があるのは所得の獲得の可能性について最も極端な考え方をしている博物館についてさらに調べることであろう。現状において、特に挑戦的な博物

館として以下の3館を紹介しておこう。

博物館が存続していくためには広範囲な資金提供者から活動を支持してもらう必要がある。重要性が増しているのは核となる活動を通じて所得を獲得することである。いかにして所得を稼ぐかという活動は博物館の組織目的に反すると思われがちではあるが、文化遺産を保護する責任者という立場からすれば許容されることである。

所得を獲得する方法には、一般的な入館料金、ガイド付きツアー、特別展というような付加価値を生む作品からの料金徴収、小売り販売・食事のできる施設を提供するような商業活動、作品のリースや食事代金のシェア、小売り販売やその他の営業活動、施設の貸与、イベントの運営・管理などからなる。大半の博物館はこれらの手段のうち一つないし複数を組み合わせて利用している。そして博物館が自分たちや地域社会にとって最善だと考えることを実行している。

国立博物館テ・パパが入館料金を徴収しないという決定を下したことを詳しく分析したディスカッションペーパー（入館料金：*Admission charge*）が1994年に刊行されている。このなかでは賛否両論が調査されている。ある調査会社（LMR Insight Limited）の入館料金に関する市場調査によると最も慎重な立場は入館料金を支払った経験のある訪問者たちには展示物を代えて無料で鑑賞してもらうべきである、というものであった。

ニュージーランド人は自分たちの文化遺産を観るためにお金を支払いたくないのかということが議論されている—これはこのレポートの中で多くの回答者たちによって支持された意見である。

テ・パパにとっての入館料金は訪問者を増やすという計画からすれば潜在的に所得を獲得する手段であったことになる。しかし、テ・パパによると一般的な入館料金は訪問者たちにマイナスの影響を与え、最終的には建物内

（小売り販売・食事のとれる施設の提供）での商業活動や特別展のような価値の高いプログラムからの収益にもマイナスに作用することになってしまう、と考えている。さらに、もし文化施設の目的が誰にでも利用してもらえることであるならば、そのとき入館料金を払えない者は誰であれ利用する権利を奪われてしまうことになる。入館料金を課すことは多くの国民の入館機会を制限してしまうことになるであろう、と考えている。

テ・パパはこの運営方法で1998年に開館して以来1.5百万人の入館者数を得ている。入館者1人当たりの支出額（5.80ドル）も確実に上昇している。ただし、入館者のうち25%は入館中にお金を使っていない。かつて建物内にあった特別展を含めて入館者たちに支出をさせる機会を増やそうと、理想主義的な考え方（*egalitarian ideal*）を国の特別文化展において追求してきたことがある。誰でもテ・パパへ入館でき、この展示物からニュージーランド人としてのアイデンティティが何であるのかを学ぶことができるようにしようとしたのである。

次の例はファンガレイ（Whangarei）にあるクラブマン時計博物館（the Clapham's Clock Museum）である。長年にわたって博物館の存在意義は歴史的な遺産を見せ過去の遺物を保存する場所であると考えられてきた。E-コマースの進展は核となる事業とミスマッチしているように思える。この博物館（1961年開館、19世紀の英国人アーチボルト・クラブマン：Archibald Claphamの時計コレクションを収蔵している）については、過去の時計を展示し、また競争優位なE-コマースを展開している。

地方政府の一部門として博物館は安住しているが営業活動（開拓あるいは拡張のみ）をするには不十分な資金しか提供してもらっていない。近年、博物館は予想外の移転とレンタル料金の上昇に悩まされている。中央政府

や地域社会からの資金援助がないので、博物館はいかにして所得を増やすかという算段を強いられている。

結論としてクラップマン時計博物館はE-コマース戦略をとることになった。これによって陳腐な小売店（葉書きやTシャツの販売）であったものをニュージーランドで唯一の時計を販売するショップ（小売り）機能をもった博物館に変えてしまった。このショップはウェブでも利用できる。

現在、博物館の収入の50%はこのショップに由来している（オンライン販売も含む）。残りの50%は毎年15,000人ほど訪れる入館者から徴収する入館料金である。

現状において最前線にいるもう一つの組織はマナワツ・アート・ギャラリー・サイエンスセンター（the Manawatu Art Gallerys, Science Centre）とマナワツ博物館（the Manawatu Museum）を管理するトラストである。入館者にとってどんなタイプであれ博物館の名称は1つである。そして、それは地域社会が望むような表現になっているものである。テ・パパ（Te Papa）という名称はニュージーランドの博物館を意味し、‘我々の場所’—その役割と影響を表す言葉である—という意味である。テ・パパという名称を付けるときイメージやブランドを高めたいという他の博物館にも少なからず影響を与えた。

ブランドの再構築と理想的な名称を追求する先導役を果たしたのはパーマーストン・ノース・サイエンスセンター（the Palmorston North's Science Centre）、マナワツ博物館とマナワツ・アートギャラリー・トラスト（the Manawata Art Gallery Trust）であった。彼らは自分たちの名称がテ・パパあるいは‘我々の場所’という言葉の意味をねじ曲げていないと認識してきた。

このトラストは3つの機関を統合したもので、単一の予算（2百万ドル以上）—パーマーストン・ノース市議会（Palmorston North

City）からの支給—のもとに運営されている。この予算は3つの機関の運営費の90%をカバーしている。年間100,000人（このうち60%は地域の人たち）を上回る入館者とともにトラストは高いレベルで地域社会からの支援も受けている。ボランティアが月当たり300時間働いてくれている。彼らの業務内容は教育補助・展示会の準備、個人への作品や芸術作品の貸し出し、またこれらの作品について情報を共有し、様々な他館を訪問し豊かな経験を持っている職員たちとの議論を通じて自分たちの経験として共有し合うことである。またトラストは様々な方法で補足的な所得を獲得している。この中にはサイエンスセンターへの入館料金、特別展へのスポンサーの勧誘、他館への貸し出し、保護担当者たちの業務への対価、その他多数の会議室の貸し出し等がある。

この3つの組織を再ブランド化するとき、トラストは次のことを考えていた。統合はするが各組織がもつ特性は残したままにする。あるいは注目を受けるよう3つの組織の歴史や生い立ちなどを集約した名称にすること。新しいブランド名の下ではトラストが特定の方向へエネルギーを集約できるようなチャンネル役を果たすことになった。そして3つの組織の認知度を高める役割をしてくれている。さらにトラストはスポンサーに対してもっとアピールをするために何か貢献できるかもしれない。

企業化への道

所得を獲得する方法は多数ある。そして獲得できるまでには複雑な問題を考えておく必要がある。例えば、歴史の浅い機関が所得を入手しようと思えば、有効なガバナンス（管理手法）が必要になるし、計画を妨げないようなルールを必要とする。また、マナワツ（the Manawatu）のケースでみたようにブランドの再構築というような複雑な問題も考

えておかなければならない。さらに技能や経験をもつ個人にも接触し、計画をサポートしてくれる利害関係者が誰であるのかも確認しておく必要がある。こうした関係を構築できる核となる個人の必要性についてはこの調査の回答者も指摘していた。

こうした要因を確認することは他と比べてあまり企業化していないように思われる組織の能力をいかに開発するののかということに関心のある者たちにとっては重要である。特に、ある組織はなぜ“通常の”資金提供者以外から所得を入手しようとするのか、その要因を調べることは重要である。

ここでも英国のコンサルティング会社 (the AEA) のレポートは補足的な所得を確実に入手することに影響を与える要因を考える上で有益なフレームワークを提供してくれている。少なくとも英国では補足的な所得を獲得

する活動を実行する博物館の能力は部分的には組織の核となる資産やあるいは活動に依存していた。

我々のこの調査からニュージーランドの博物館の活動について何か明確な結論を出すことはできない。しかし、この調査はここで終了する。そして、この調査はここで終了する。そして、この調査は残された問題の幾つかをより詳細に解明するとき役に立つであろう。例えば、英国で重要であった要因 (表34にリストアップした) はニュージーランドでも重要なのであろうか。特に中心となる職員の技能はどんな効果を発揮するのか (そしてどんな特定の技能が役立つのであろうか)。将来、実施される調査においてはこれらの“人的資源”に焦点を当てれば、このレポートが十分に解明しきれていない幾つかの疑問に答えてくれるであろう。

表34. 英国の博物館が所得を獲得するときの促進要因と阻害要因

<p>収蔵品 収蔵品は多くの博物館にとって主要な所得源である。収蔵品は出版、販売、ライセンスの機会などを決定づける重要な要素である。しかし収蔵品によって所得を入手できるかどうかは作品の質、評判とユニーク性などによって制約される。</p> <p>立地 博物館の立地や交通機関などは入館者数、入館者層、その他の支出などと大いに関係している。また、立地は施設を他の商業活動に活用するときにも重要である。</p> <p>建物／敷地 博物館はしばしば遺跡のような特殊な建物の中に開館されていることがある。そして博物館は公的・私的な機能やイベントを開催するために敷地を所得を稼ぐために利用できる。これは建物 (敷地) のスタイルや特徴、地域の規模や住民、スペースの利用可能性、セキュリティ、保護条件などに依存する。</p> <p>専門技能 専門職員を通じて博物館やギャラリーは専門家のもつ広い技能に接している。こうした技能は一層求められており、これによって所得を獲得する機会を広げることができる。</p> <p>活動計画 博物館のうち活動計画、特に特別展やイベント、また教育事業などは商業的活動をするときの主要な決定要因の一つとしてみなされている。特に、特別展は小売りや卸売りなどの売上げに大きな影響を与えるものである。</p>

最終的なコメント

博物館が公的補助金の受給を正当化しようとするときいつも直面する問題は、費用は容易に数量化できるが、便益についてはそう簡単に数量化できないということであった。このことは補助金を請求するときの正当化を博

物館が自発的におこなうべきであることを示唆している。博物館はたとえ数量化することが容易ではなくても自分たちの存在や社会的利益について同意が得られるよう、この利益の範囲を定義しなければならない。例えば、この利益は次のようなところに見出すことが

できる。観光旅行のなか、ワイタング条約 (the Treaty of Waitang) のもとで義務を果たすよう国、地域・地方のアイデンティティを広め理解すること、文化遺産を保護すること、より良い教育に貢献し、文化の多様性を受容する寛容な社会になるよう貢献することなどである。

地方レベルでみると、主要な利益は博物館が文化的社会資本の中心となる組織として行動するなかみることができる。あるいは役割でみると、博物館は地域社会の発展を決定づけるような中心的役割を果たしている。この点において地方の博物館 (多くが小規模であるが) は地域の社会活動において中心となりうるし、地方の歴史、文化、アイデンティティなどの宝庫であり、その語り部としての役割を果たしている (Gale, 1995)。

博物館がこうした存在意義をうまく説明できるかどうかは補助金の獲得に大きな影響を与える。しかし博物館の予算獲得は最も支援してくれる補助金団体、特に地方の団体のように自分たち自身の予算に制約のある団体にさえ影響を及ぼしている。とりわけ、この問題は人口規模の小さな街に立地する博物館にとっては自明である。そして国家レベルの文化遺産を保護する役割をしている博物館やギャラリーにとっても頭の痛い問題となっている。

地方政府の補助金支援団体と博物館との関係は地方政府の改革の影響を受けて変わりつつある。そして、今や博物館はかつて受けていたような財政支援を望むことはできなくなっている。これはニュージーランドにおける“博物館の資金調達方法とその成果に関する分析枠組” (A framework for funding and performance measurement of museums in New Zealand, 1995) というレポートの中でも指摘したように新たな立法や説明責任が強く求められるようになり、地方政府の支出はさらに一層制約を受けているからである。一方、商業関連の職業に就いている納税者た

ちからは地方政府の行政成果に対する不満の声も高まりつつある。

こうした変化はニュージーランドの多くの博物館に自分たちで補足的な所得を稼ぐことを強いている。このアンケート調査に答えてくれた多くの博物館は営業支出のある一定割合を補助金以外のところから調達するよう主要な補助金支援団体 (通常は地方政府部門に属する) から指導されている、と答えていた。その他のところでも補足的所得を稼ぐことに賛成するものがあつた。そして、この領域において彼らの能力を高めることが強く望まれている。例えば、所得獲得方針の調査計画においてナショナル・サービスはワークショップを開催し、調査をおこなうことによって、全ての規模の博物館の運営者たちが優れた企業活動を展開できる環境を整えられるような指導をしている。

脚注

(注1) このアンケート調査では正確な数値を提供しているが、質問によれば最も近い番号にチェックを入れることになっている。この種のデータを掲載するときには、例えば表2の就業者数2は2～4人の就業者数分類に入れた。

(注2) 多くの博物館が運営費という費用項目を回答していた。この費用には、給与、賃貸料、電気代、維持費とその他の運営費を含む。しかし、回答者の中にはこれらの費用項目を資本補助金に含めているものもある。

訳者注

(訳者注1) ニュージーランドのほとんど全ての博物館の起源はワイタンギ条約 (The Treaty of Waitanga) に調印してから始まっている。最初の先駆的な博物館はネルソン地区博物館 (the Nelson Provincial Museum) で1841年に創立された。1860年代に入り、ニューブレイマウス (New Plymouth), ネイピア, ウェリントン, クライストチャーチ, ダニーデンの博物館が創設された。なかでも2.5 (百万) ドル以上の収益を持つ国立博物館テ・パパ, オークランド博物館, カンタベリー博物館, オタゴ博物館は4大博物館と呼ばれている。

国立博物館テ・パパは主として中央政府の補助金によって運営されている。オークランド博物館, カンタベリー博物館, オタゴ博物館は各地域の地方政府からの補助金によって運営されている。73の市・地区議会のうち, 17は議会の活動の一環として博物館を運営している。そして, 多くの議会が慈善団体や法人として運営されている150ほどの地方博物館へ補助金を支援している。多数の博物館がこの地方政府による補助金によって運営されている。

こうした種類の博物館以外に70以上の博物館が大学, 遺跡トラスト, 政府部門・機関, 私企業などでも運営されている。これらの数値は1998年・1999年に刊行された文献内に出ている数値なので, 現在はもっと多くの博物館に分類されるものが存在すると思われる。George D. Thompson (1999) *The establishment of non-financial performance indicators by public museums*, Museum of Zealand, Wellington, p.1参照。

ワイタンギ条約とはニュージーランドがイギリスの統治下に入ったときに結ばれた条約である。以下, 少し説明を加えよう。考古学者によるとニュージーランドの先住民族であるマオリ (Maori) 民族は10世紀

頃にポリネシア方面からニュージーランドへやってきたと言われている。当初は北島に住んでいたが, しだいに南島へも移動した。これは1000年前のことである。ニュージーランドは1642年にアベル・タスマン (Abel Tasman) によって発見されたが, 最初に足を踏み入れたのはクック船長 (Captain James Cook) であり, 1769年のことであった。1831年頃までにニュージーランドは多くの外国から植民地として興味を持たれていた。フランスの入植 (ペニンシュラ: the Banks of Peninsula) 計画に恐怖を感じた地方のマオリ民族の代表者たちがイギリスに保護を求め, またイギリス政府もフランスの行動からニュージーランドを守るために“民族の自由と尊厳”を保障し, マオリ民族を公平に扱うことを条件に主権をイギリス政府へ移譲することを勧めた。そして1840年2月にイギリスの副総督ウィリアム・ハブソン (William Hobson) と約50名のマオリ民族の代表者たちとの間でこの条約が結ばれニュージーランドは同年5月イギリスの統治下に入り, イギリス政府はニュージーランド全土を統治すると宣言した。8月にはフランスのナント-ボーデライズ (Nanto-Bordalaise) 会社がアカロア湾 (Akaroa harbor) へ入植した。11月にはニュージーランドもイギリスの統治下に入ることを宣言した。次年度のうちに首都はオキアト (Okiaito) に決められ, ラッセル (Russell) と名付けられた。しかし, すぐにより望ましい地としてオークランドへ移転することが決められた。その後, ゴールドラッシュに端を発する南島への人口流出やマオリ戦争 (1860年: マオリ民族とイギリス軍との戦い) による北島の荒廃などで, 北島は政治の中心地とはなりえなくなってきた。そこで南北両島のバランスを考えて1865年に首都は現在のウェリントンへ移転された。Keith Jackson and Alan Mcro-

bie (2005) *Historical Dictionary of New Zealand*, Second Edition, The Scarecrow Press, Inc. Jane King (2006) *New Zealand Handbook*, Moon Publications Inc, p.110. Laura Harper, Tony Mudd and Paul Whitfield (1999) *New Zealand The Rough Guide*, Rough Guides Ltd, p.158等を参照した。

(訳者注2) 補助金の種類は多くある。例えば、萌芽的補助金 (Seed funding) : 初期段階のプロジェクトを支援する。パートナーシップ補助金 (Partnership funding) : 2人以上で行う1つのプロジェクトを支援する。チャレンジ補助金 (Challenge funding) : ある一定の水準を達成すると一定額を支援する。条件付き補助金 (Conditional funding) : 他の機関・団体から補助金を受ければ、この金額を支援する。これによって多くの支援団体への申請を促進する。資本補助金 (Capital funding) : 一定期間に限定されるが資本支出 (建物, 初期の開発的プロジェクト) を支援する。特定の補助金 (Specific funding) : 特定の設備や旅費を支援する。評価補助金 (Evaluation funding) : 先取的なプロジェクト実施後に支援やスポンサーを求める前に外部機関から評価を受ける。低利融資 (Loan funding) : 柔軟な支払い期間とともに低利融資をする。

また支援機関・団体も政府 (中央・地方), トラスト, 地域社会, 寄付 (個人, 団体, 企業), スポンサーシップ, パトロン, 海外の営利・非営利機関など様々である (Te Papa National Services, 2001, *Resource Guide*, July, No.2参照)。

(訳者注3) クリエーティブ・ニューゼaland (Creative New Zealand) は1994年に設立され、庶民の芸術活動 (草の根) か

ら専門の芸術家や団体の芸術文化活動までの広範囲にわたって支援活動をおこなっている。構成員は文化遺跡省によって委嘱される。活動資金は文化遺跡省と宝くじ補助金委員会から支給されている。

(訳者注4) ビッグ4とは、国立博物館テ・パパ、オークランド博物館、カンタベリー博物館とオタゴ博物館である。

参考文献

- AEA Consulting. (1999). *Creative Industry: Generating income for museums and galleries*. Report commissioned by UK Museums and Galleries Commission.
- Davis, S. (1994). *By popular demand: a strategic analysis of the market potential for museums and art galleries in the UK*. Museums and Galleries Commission: Lincolnshire, United Kingdom.
- Gale, S. (1995). Museums and the community. In *A framework for funding and performance measurement of museums in New Zealand*. Museum Directors Federation, Wellington.
- Kotler, N., and Kotler, P. (1998). *Museum strategy and marketing: designing missions, building audiences, generating revenue and resources*. Jossey-Bass Publishers: San Francisco.
- Lindsay, M. (1994). *Admission charges: The issues*. Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa: Wellington.
- McKinlay, P. (1995). Museums and Structure. In *A framework for funding and performance measurement of museums in New Zealand*. Museum Directors Federation, Wellington.

補論 アンケート調査質問表

アンケートについて

テ・パパ (国立博物館) ナショナル・サービスの委託を受けてマッセイ大学ニューゼaland中小企業研究センターが博物館の所得の源泉についての情報を収集することになりました。研究員はクレア・マッセイとピーター・クインです。我々は博物館部門から現状での所得の源泉を報告してもらい、うまく獲得している事例を確認したいと思います。

このアンケートに回答していただく方は貴館の館長もしくは代表者をお願いします。

このアンケートに関わる質問や疑問等は直接下記の研究員までご連絡ください。

クレア・マッセイ, 電話 (04) 8012797, e-mail: C.L.Massey@massey.ac.nz あるいはジェニア・ハレ・ヒンドマーシュ, 電話 (04) 3817121, e-mail: jenniehh@tepapa.govt.nz

同封した封筒で期日2001年6月14日までに返信ください。

記入にあたっての注意事項

貴館がどのようにして所得を獲得しているのか、お答えください。博物館はそれぞれ多様な方法で所得を獲得していることと思います。こうした違いを理解するために一連の質問をおこないます。多くの質問項目は適切な項目にチェックを入れるだけです。他の質問項目についてはあなた自身の言葉で、お答えください。質問項目とその説明をした文章を注意深く読んでください。

アンケートは5つのセクションで構成されています。

- セクションAでは職員、入館料金と入館者について尋ねています。
- セクションBでは特定の所得源泉をあなた自身の言葉で記入してください。
- セクションCでは所得獲得活動の促進要因と阻害要因をあなた自身の言葉で記入してください。
- セクションDでは特定の源泉から所得を獲得できている理由を記入してください。
- セクションEでは貴館の経歴について尋ねています。

守秘義務

研究員は貴館から提供された情報についての守秘義務を遵守します。ケース・スタディとして情報の開示を承諾されない限りは、最終的に公表する報告書の中には貴館の情報は明示しません。

詳細事項

貴館の名称

住所

連絡をとる関係者

電話

E-mail

セクションA 職員

(適切な番号にチェックを入れてください。)

就業者数

○0, ○1, ○2, ○5, ○10, ○20, ○50,
○100

(フルタイム就業者数)

1週間当たりの就業時間数

○0, ○30, ○50, ○100, ○300, ○500,
○1,000, ○3,000+

(フルタイム就業者数を含む。)

ボランティアの人数

○0, ○1, ○2, ○5, ○10, ○20, ○50,
○100+

ボランティアの1週間当たりの就業時間数

○0, ○10, ○20, ○30, ○50, ○100,
○200, ○500+

(フルタイム就業者数を含む。)

入館料金

貴館では入館料金を設定していますか。

○Yes, ○No

過去2年間において特別展で何回入館料金を設定しましたか。

○したことがない, ○1, ○2, ○3, ○4, ○5+

入館者

年当たりのおおよその入館者数は以下のどれに該当しますか。

○100, ○1,000, ○5,000, ○10,000,
○50,000, ○100,000, ○500,000

過去2年間における年当たりの入館者数の動向は下記のどれに該当しますか。

○減少傾向, ○ほぼ同じ, ○増加傾向

入館者の構成割合は下記のどれに該当しますか。

海外からの旅行者 ニュージーランド在住
の旅行者 地域の住民 学校/特定のグループ

開館時間

○毎日 ○週末のみ ○特定日 ○その他

セクションB 所得獲得の方法

博物館は様々な機関から所得を補助金として得ています。その主要なものは地方政府、地域社会からの支援、中央政府です（貴館が独自に所得を獲得している活動についてはセクションDでお尋ねします）。

どの機関から補助金を支援していただいているかを確認し、できるだけ全ての項目にお答えください。その補助金によって何ができるようになりましたか。営業費に占める補助金の割合もお答えください。

地方政府からの補助金

（資本や営業費を含む。）

補助金を支援してくれる機関名を記入してください。

この補助金によって何ができるようになりましたか（営業費に占める割合％）。

地域社会からの補助金

（地域内のパトロンあるいは友の会や地域団体からの時間、資金と展示物を含む。）

補助金を支援してくれる機関名を記入してください。

この補助金によって何ができるようになりましたか（営業費に占める割合％）。

中央政府からの補助金

（クリエイティブ・ニュージーランドあるいは宝くじ委員会を含む。）

補助金を支援してくれる機関名を記入してください。

この補助金によって何ができるようになりましたか（営業費に占める割合％）。

セクションC 補助金を獲得するときの促進要因と阻害要因

補助金を獲得するときの促進要因と阻害要因についてお答えください。ここでも3つの支援機関ごとに記入してください。

地方政府からの補助金

補助金を獲得するときの促進要因と阻害要因を記入してください。

地域社会からの補助金

補助金を獲得するときの促進要因と阻害要因を記入してください。

中央政府からの補助金

補助金を獲得するときの促進要因と阻害要因を記入してください。

セクションD 所得の獲得に成功したプロセスを教えてください

貴館に独自の成功プロセスを記入してください。

（売店での販売、スポンサーシップ、入館料金、施設の貸与、その他の所得獲得方法。促進要因と阻害要因も記入してください。）

この獲得した所得の使途方法を記入ください。

（この所得が総営業費に占める割合も記入してください。）

このアンケート調査の結果を報告書にし、その中に独自の所得の獲得方法として紹介したいと思います。研究員からその旨のご連絡をしてもよろしいでしょうか。

○はい、○いいえ

何か関連する（過去2年間の）年次報告書、出版物あるいは報道した文面を同封してください。

セクションE 貴館の経歴

博物館のタイプ（最もふさわしいジャンル）

- 美術館/ギャラリー
- 幼児・若年向け博物館
- 地域・民族博物館
- 遺跡・史跡
- 民族文化センター/歴史的建造物館
- 科学博物館・科学技術センター
- 専門博物館
- その他 _____

MASSEY UNIVERSITY

PRIVATE BOX 756

WELLINGTON

6月14日までに届くよう返送してください。

16/May/2007

27 CLYDE の自宅にて、訳者。

貴館の経営形態は何ですか。

- 慈善団体 地方政府の一部門
- 法人形態 私的企業
- その他 _____

昨年度の総営業費を記入してください。

- 1,000ドル 2,000ドル
- 5,000ドル 10,000ドル
- 20,000ドル 50,000ドル
- 100,000ドル 200,000ドル
- 500,000ドル 100万ドル
- 200万ドル

過去2年間における総営業費の動向は下記のどれに該当しますか。

- わずかに減っている ほぼ同じ
- わずかに増えている 大幅に減っている
- 大幅に増えている

貴館はいつ開館しましたか。

よろしければ所得の源泉についても記入ください。

このアンケート用紙を返信用封筒で下記の住所へ返送してください。

Dr CLAIRE MASSEY

NEW ZEALAND CENTRE FOR SME RE-SEARCH