

資料

企業化している博物館

増 田 辰 良

本稿は、*Enterprising Museums*, prepared by Dr. Claire Massey and Kate Lewis, New Zealand Centre for Small and Medium Enterprise Research, Massey University for National Services of New Zealand Te Papa Tongarewa, 2002を邦訳したものである。このレポートは*Exhibiting Enterprise: Generating Income in New Zealand Museums* (『紀要』49巻1号参照)の中で最も企業化していると評価された博物館等へのインタビューを通じて、その成功物語をまとめたものである。インタビューの発言がそのまま話し言葉(“ ”の部分)として掲載されており、また比喩的な表現部分そのまま掲載されているため、邦訳しにくいところもあった。邦訳に際しては博物館を企業化する業務に携わる個人や組織の情熱、苦労話が生き生きと伝わるよう心がけた。また、マオイ語の文章や単語は訳者の独学でマオイ語から英語に訳し、さらに邦訳したので適訳ではないかもしれない。なお、訳者は2007年度からの1年間をカンタベリー大学(クライストチャーチ市)に滞在し、これらの博物館等を訪問し、レポートの内容等を確認するためのヒアリング調査もしてみた。時間の経過とともに既に解決している問題もあれば、新たな難題を抱えている博物館等もあった。これらについては別の機会に紹介したい。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、同胞の皆様に、ご挨拶申し上げます。ニュージーランド国立博物館(テ・パパ)のナショナル・サービスが‘企業化している博物館’というこの国で最初のレポートを公刊されたことを末永く讃えます。この計画に賛同された博物館とその関係諸機関へ感謝申し上げます。この知識や情報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である-訳者)。

2001/02年から2002/03年にかけてナショナル・サービス(National Services)の5つの活動計画の一つとして博物館の所得獲得方針(Revenue generation initiatives)が策定された。この計画に関わった部会の意見に基づき、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がどのように所得を獲得しているのかを調査するレポートを2本作成することにした。

2001年のテ・パパ(国立博物館)・ナショナル・サービス(Te Papa National Services: Te Papaはマオイ語で博物館を意味する-訳者)の1本目のレポート(*Exhibiting Enterprise: Generating Income in New Zealand Museums*)によると、企業化活動は規模が大きくかつ資金が潤沢である博物館では必ずしも活発ではなかった。この事実関係からニュージーランドで博物館に関わる者たちの企業化

活動に影響を与える要因を調査することになった。このレポートはこの側面に焦点を当てたものである。

このレポートは前掲のレポートにおいて‘高度に企業化している’と評価された6つの博物館についてケース・スタディをしたものである。この6館は博物館の多様性を一瞥し、萌芽しつつある企業化活動の範囲を確認するために選ばれた。以下の6館である。()は立地都市名である。

ワイヌイ歴史協会(シルバードール) : The Wainui Historical Society (Silverdale),
交通科学博物館(通称はモータット)(オークランド) : Museum of Transport and Technology (Auckland),
アールデコ・トラスト(ネイピア) : Art Deco Trust (Napier),
ブロードグリーン歴史的建築物(ネルソン) : Broadgreen Historical House (Nelson),
レフト・バンク・アート・ギャラリー(グレイマウス) : Left Bank Art Gallery (Grey-mouth),
サウスランド博物館・アートギャラリー(インバーカーギル) : The Southland Museum & Art Gallery (Invercargill)

このレポートの作成に賛同していただいた上記の関係諸機関に感謝いたします。またレポートを作成していただいたマッセイ大学の研究者であるクレア・マッセイ研究員(Dr. Claire Massey)とカテ・ルイス研究員(Kate Lewis)に感謝申し上げます。

パット・ステュワート (Pat Stuart)
事務次官 (Active Chief Executive)

テ・タル・ホワイト (Te Taru White)
長官 (Kaihauto)

要約

テ・パパ(国立博物館)・ナショナル・サービスが以前に公表したレポート(*Exhibiting Enterprise: Generating Income in New Zealand Museums*)によると、博物館の企業化活動は規模が大きくかつ資金が潤沢である館では必ずしも活発ではなかった。この事実関係をきっかけとして、研究者たちはニュージーランドで博物館に関わる者たちの企業化活動に影響を与える要因を調査することになった。6つの博物館を選び、研究者が訪問をし、インタビューをしてレポートを完成させることにした。

ケース・スタディとして選ばれた博物館は以前のレポートにおいて‘高度に企業化している’と評価されたものである。

この6館は博物館の多様性を一瞥し、博物館の領域が広いこと、つまり地方と都市に立地し、規模が違い、多様なタイプの博物館があることを示すために選ばれた。()は立地都市名である。

ワイヌイ歴史協会(シルバードール)
交通科学博物館(オークランド)
アールデコ・トラスト(ネイピア)
ブロードグリーン歴史的建築物(ネルソン)
レフト・バンク・アート・ギャラリー(グレイマウス)
サウスランド博物館・アートギャラリー(インバーカーギル)

調査を通じて、これらの博物館において企業化活動を推進する2つの顕著な要因が確認できた。第一は個人の属性である。第二は企業化を推進する個人とそれを支える組織との協力関係である。協力しあう関係は重要である。なぜなら企業化を推進する個人はこうした意識をもつ組織を必要としているからである。ただし企業化を推進する組織をもつ博物館が立派であるというわけではない。全ての組織は管理業務もうまく遂行しているのであ

る。しかし資金が逼迫している時代において、また全ての組織や部門において‘効率的運営’‘ビジネスライクな行動’と‘比較優位’が議論されるときにはニュージーランドの博物館も資金の獲得を目指す活動をとらざるを得ない。つまり企業化活動は既に進行中であり、正しく訓練されるならばもっと多くの部門がこの活動を推進するであろう。

はじめに

ニュージーランドの多くの博物館は国立博物館（テ・パパ）の所得獲得方針作業部会^(注1)からその主要な所得獲得方法を聞かれたとき、他の組織から補助金やその他の支援を受けていると答えていた。そうした支援組織には中央政府機関や地域団体がある。また同じ回答者たちは自分たち独自の方法で資金を獲得しているとも答えていた。こうして得た資金は館の運営において大きな貢献をしていた。このこと自体は何も珍しいことではないが、予想外の回答も寄せられた。例えば、我々研究者は彼らが自前で獲得した資金は通常の館の核となる活動以外のより補足的なサービスのために使われているものと予想していたが、実はそうではなかった。彼らはその資金を館の核となっている活動に使っていたのである。

特に作業部会が関心をもったことは、博物館の企業化活動は規模が大きくかつ資金が潤沢である館では必ずしも活発ではなかった、という事実である。他方、‘企業化活動’はあらゆる種類の博物館（都市、地方の立地や規模の大小に関わらず）で進行中であると思われる。

この事実関係が今回のレポートを作成する契機になった。研究者たちはニュージーランドで博物館に関わる者たちの企業化活動に影響を与える要因に焦点を当てることにした。今回の調査は前回のアンケート調査よりもより詳細にこの問題を検証することによって前

回の調査結果を補うように策定した。これは6つのケース・スタディを通じておこなわれた。研究者たちは選択した博物館を訪問し、館の中心人物にインタビューを試みた。このケース・スタディの結果をこのレポートで紹介する。

調査の焦点

研究者たちは、なぜある博物館は他と比べてより企業化活動をとっているのかを検証してみたかった。この疑問は2001年の調査結果に由来している。その調査を通じて得た情報から我々はニュージーランドにおいて企業化活動をとっている博物館を特定化した。簡単に言えば、‘企業化活動をとっている博物館’とは様々な所得獲得方法を実施している館のことである。特定化するとき、我々は入館料金による所得はどこの館にも共通する獲得方法なので企業化活動を定義するときには含めないことにした。そして、その他の活動を定義として採用した（表1参照）。例えば、4つあるいはそれ以上の所得獲得活動をとっている博物館は‘高度’に企業化している館として分類した。単純に活動数を数えただけなので荒っぽい指標であり、別の方法によれば高度に企業化している館を排除しているかもしれない。例えば、1つか2つの活動（小売販売など）に特化している博物館のなかにはそれが館の強みであるものもあった。これらの活動は前回のレポートでも博物館のプロフィールとしてみたように成功する可能性の高いものである。

表1. 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

前回のレポートでも説明したように、この方法にも幾つかメリットはある。活動数を数え、高度という部門に入る博物館を入念にみると予想外の発見があった。例えば、就業者数や予算規模でみて最小の規模に分類される

博物館がこの部門に入っていた。表2をみると、高度に企業化している博物館の中には年間予算規模が5,000ドル以下という‘零細規模’が2館含まれていた。

表2. 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	20	20	13	180

この分析結果から我々は6館についてさらに詳細に調査することを決めた。これらは全て上で定義した‘高度に企業化’している博物館である。さらに我々はニュージーランドにおいて博物館が多様なタイプで構成されていることから問題が生じていることも知っている。この点を解明することにも関心をもっている。代表的な博物館は歴史協会 (historical societies), 専門博物館, 美術館である。

この多様性も問題としたい。また博物館を運営する人たちを‘参考人’として登場してもらおう。そして以下の6つの博物館をケース・スタディする。

ワイヌイ歴史協会 (シルバーダール)
交通科学博物館 (オークランド)
アールデコ・トラスト (ネイピア)
ブロードグリーン歴史的建築物 (ネルソン)

レフト・バンク・アート・ギャラリー
 (グレイマウス)
 サウランド博物館・アートギャラリー
 (インバーカーギル)

特に、なぜある博物館は他よりもより企業化活動をとっているのか、ということを探明することに焦点をおく。また、これまで以上に企業化活動をとろうとするときの**阻害要因**と**促進要因**をも確認したい。

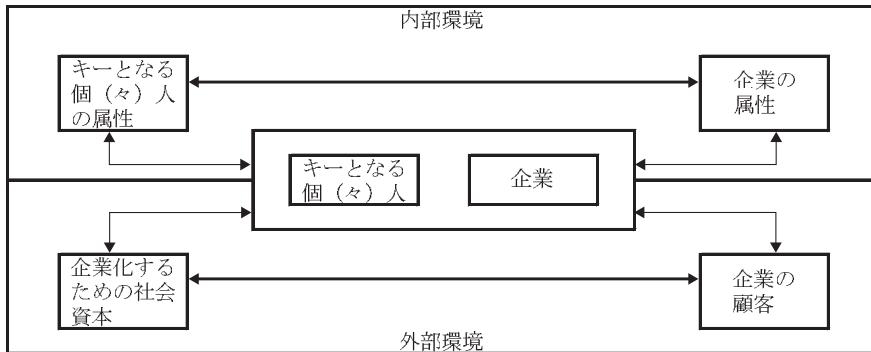
調査のフレームワーク

前回の調査のみでは、なぜある博物館は他よりもより企業化活動をとっているのか、という疑問に答えることはできない。我々が持っている情報からすると、少なくともある博物館では強力な企業家的性格を持ち組織を引っ張っていく個人が居るということが明らかに

なった。また別の博物館では競争相手や立地との関係でみた組織自体の強みが重要であるようだ。この調査においてあらゆる可能性に焦点を当てるために、我々は小規模企業のマネジメント^(注2)を分析するフレームワークを採用する。

このフレームワークはどんな組織も競争相手や供給者のような外部環境からの要因によって影響を受けていることを強調している(図1参照)。また組織を運営するときの方法は消費者の行動パターンにも影響を受けている。さらに組織の内部環境は設立者の人的属性や核となる職員によっても強く影響を受けている。このフレームワークはインタビューの最初の質問項目(補論参照)と大いに関係している。ここでの我々の主要な関心は何が組織に企業化活動をとらせるのかを知るために経営者の属性を調査することである。

図1. 事例研究のフレームワーク



ケース・スタディ

以下で紹介する6つのケース・スタディは組織が博物館との‘境界’や自分たちと外部環境(つまり地域社会)との関わり方をどう理解しているのかという視点に基づいて編成した。この境界や関わり方は博物館が企業として活動するときの能力に影響を与えるのであるが、しばしばこれらは博物館が対応でき

る範囲を超えていることがある。以下では、この視点からみて、全てを充たしていると思われる博物館を順番に紹介した。

- I. レフト・バンク・アート・ギャラリー (グレイマウス)
- II. ブロッドグリーン歴史的建築物 (ネルソン)
- III. ワイヌイ歴史協会 (シルバードール)
- IV. 交通科学博物館 (オークランド)

V. サウスランド博物館・アートギャラリー
(インバーカーギル)

VI. アールデコ・トラスト (ネイピア)

6つの博物館はそれぞれ規模、立地、予算と入館者数において違いがある。こうした属性の違いは表3にまとめた。どの博物館も快くインタビューを受けてくれた。彼らは業務に関する感動的な話と組織についても答えて

くれた。そして彼らは自分たちの博物館に大いなる希望と情熱を注いでいた。以下では、なぜある博物館が他よりもより企業化しているのかという疑問にお答えするとともに、企業化へ向けられている情熱もお伝えします。

また以下の多くのところで、我々はインタビューに答えてくれた方々自身の言葉を掲載することにした。この言葉を掲載することを快諾された方々に感謝します。

表3. ケース・スタディをする博物館の属性

博物館名	立地	設立年	正職員数	ボランティア数	入館者数	予算	規模
モータット	オークランド	1964	20	100+	150,000	100万ドル	大規模
サウスランド	インバーカーギル	1871	20	10	100,000	100万ドル	大規模
アールデコ・トラスト	ネイピア	1985/92	5	100+	50,000	500,000ドル	中規模
レフトバンク	グレイマウス	1980/99	2	5	10,000	200,000ドル	中規模
ワイヌイ	シルバードール	1968	0	10	5,000	19,000ドル	小規模
ブロードグリーン	ネルソン	1967	3	40	5,000	12,000ドル	小規模

I. レフト・バンク・アート・ギャラリー

グレイマウスに立地するレフト・バンク・アート・ギャラリーは企業化するまでに‘ずいぶん時間のかかった’ギャラリーの一例である。このギャラリーは減少していた収益を反転させ、そして多様な企業化活動を通じて存続し続けようとしている。しかし、地理的な条件や地域が取り組んでいる文化活動をみると、その存続が危ぶまれている。つまり地方政府の補助金支援政策が成果を基準として支給される時代であるということや地域社会からの金銭的な支援が縮小している時代であるということである。

背景

このギャラリーは年間予算が200,000ドル(以下、全てニュージーランド・ドル表示である-訳者)という小規模な芸術文化施設(2人のフルタイム職員と5人のボランティア)である。地区議会の好意(ある種の支援)により敷地への賃貸料が課せられるのみであ

る。今年度は10,000ドルの財政支援が保障されているが、議会はギャラリーへの支援は‘社会費支出項目’の一部であり将来減らす意向である。これは小売り販売から収益を得てきたギャラリーにとって、今後の資金確保については不確実である、ということの意味する。とりわけ雇用者団体(the Community Employment Group)から支給されていたフルタイム管理職への賃金補助も今後継続される保障はない。

このギャラリーで最初のフルタイムで給与を受けている管理者はウエイン・ロリマー(Wayne Lorimer)であり、彼は2001年からここに勤務している。彼は多くの時間を‘展示物を探索すること、資金や職員を確保すること’などに費やしている。ウエインはトラストの委員会メンバーで最も企業家的な8~9人の助けを借りてこのギャラリーを運営している。ギャラリーはまた運営委員会(管理職、社長、秘書、会計係)も持っており、委員会は2週間ごとに会合を開き、資金の管理運営について最終意見を述べることで

できる。フルタイムの管理職制度ができてから収益を確保する手段を考えることは委員会からその職にある者（つまり、ウエイン本人）へと移された。

ギャラリーは議会との信頼関係を確立し自分たちを企業として維持していくための戦略的な計画をもっている。ギャラリーを運営するに当たってもう一つ重要なことはボランティア（7～8人）の働きである。ボランティアの多くはウエインが着任後に募集した者たちであり、彼らはまた委員会のメンバーでもある。

企業化活動

入館料金をめぐる議論がギャラリーの転機となった（毎年12,000ドルを稼いでいるので、人気がないというのは信じ難い）。所得を稼ぐということでは問題はないのであるが、多くの地域住民や旅行者にとってはそうではない（例えば、背景にはたぶん入館料金の問題があるのであろうが、勉強会を開催するとき、ある芸術家は2週間以内に展示物を撤収したことがある）。しかし、現時点では“入館料金の徴収を維持することは委員会の方針となっている”。ギャラリーはまた寄付金箱も設置している。ギャラリー協会のメンバーたちは入館料金を支払わなくともよいが、その代わりに寄付をしてくれている。

この入館料金からの所得だけではギャラリーの運営は十分にできないし、地方政府からの助成金もやがてなくなることになっていたの、ギャラリーは自前で所得を稼ぐ方策を考えざるを得なかった。その一つとして小売り販売を展開し、さらに他の所得獲得活動を実行し始めた。

ショップ（売店）は元銀行経営者の事務所跡に設置されており、ギャラリーの入り口に隣接しているので訪問者は入館料金を払わなくてもショップへ入ることができる。このショップは60～80人の芸術家の作品を陳列し

ており、作品を彼らに代わって販売することによって一品当たり定価の30%の手数料をもらうことになっている。このショップがギャラリーの所得の稼ぎ頭になっているので、ウエインはこの機能から“何かもっといいアイデア（savvy）を得たい”と思っている。彼自身は小売り販売業務の経験はないが、このショップは小奇麗でかつ質の高い地元の芸術家の作品を陳列している。

ギャラリーはまた協会メンバーからも強い支持を受けており、会費は営業費や職員の給与の一部として使われている。

毎年ギャラリーはショップ内で（地元の芸術家から寄贈された作品の）公開のアートオークションを開催しており、毎年約3,000ドルの所得を得ている。このオークションは所得の獲得源であるのみならず地域住民にギャラリーとしてのレフト・バンクを認識させる役割もしている。

将来

今年のアートオークションはクリスマス近くに開催される予定であり、ギャラリーはより良い組織運営をするために時間を費やしている。そして今年もまたこのオークションは多額の所得をもたらしてくれるであろう。別の所得獲得方法（入館料金を徴収し展示会ごとに拝観料金を変えるなど）としてアンティークのロードショーもある。また勉強会を開催するときには、ギャラリーは連続講演会（ミッドウインターレクチャーシリーズ）も開催している。出席者は5ドルの参加費を支払うが、2001年の講演会では30～40人が出席していた（出席者のほぼ80%は会員である）。

ウエインはギャラリーの運営について幾つか理想を持っている。建物の正面を広げカフェと所得獲得を目的とするショップを設置すること、管理職の給与については議会に関与して欲しいこと、新しい所得獲得活動についてはギャラリーが主導権を持つことを認めて欲

しいなどである。

II. ブロッドグリーン歴史的建築物

ブロードグリーン歴史的建築物はネルソン市議会（1965年に購入）が所有しているが、運営についてはブロードグリーン協会（Broad-green Society 1980年に設立）が責任を負っている。この協会はハウス（house：建物、以下、ハウスと訳す）を一般公開することのみならず保護し修繕することを目的として設立された。ブロードグリーンに関して興味深いことは建物の所有権と所得を稼ぐ責任の帰属先とが区別されていることである。

背景

ブロードグリーンは一週間毎日朝10時30分から夕方4時まで開館している。入館料金は大人3ドル、子供50セントである。しかし、この入館料金のみでは十分な運営ができないので他に所得を稼ぐ方策を実行しなければならない。

3人のフルタイム正規職員がこの施設を運営している。館長のマーガレット・ポール（Margaret Paul）、館長の補佐と教育指導員である。職員のうち2人の給与は地方政府が支払い、残りは協会が支払っている（協会の委員会は当館に対して財政上の責任を負っている）。この給与の支払い方が面倒を起こす要因にもなっている。しかしマーガレット自身は協会ではなく議会から給与を受けているのでより自然に振舞っている。

委員会は投票で選ばれた9人のメンバー（このうち多くはボランティアである）で構成されており、議長は地域社会と多くの関係をもつ元ビジネスマンである。選出された議員は委員会の会合に出席し議会を（議会はハウスの館長に給与を支給していることから、しばしば館長も擁護する）擁護する立場にある。現状でのこの人的構成は機能的ではある

が、長い目で見ると協会と友の会とを分離することが、この施設の運営には良い構成になるであろう（“もう少し完成度を高められるであろう”）、とマーガレットは思っている。

マーガレットは1974年以来様々な役割（1974～78年はボランティアとして、1979～83年は館長補佐として、1983年からは館長として）を演じてきた。ここへ来る前の彼女の職業はオタゴ市の幼稚園教員であった。彼女にとって博物館は心を奪われる魅力的な存在だったのでネルソン市へ来たときブロードグリーンに関わる仕事を得る機会を探していた。彼女は博物館での職務経験がなかったので最初はかなりの時間を教育訓練にあてた。そして今も教育訓練やワークショップに参加し続けている（“私は自分の能力をもっと高める必要があると思う”）。教育訓練について彼女は、ボランティアによって運営されている博物館とそうでない博物館とを比べてみると、施設係と入館係との業務内容に幾つか違いがあるとみているようである。

しばしば彼女は、自分は館長よりもビジネスマンとして働いているようで“展示物の保護よりも意思決定に従事することが多いように思う”、と述べている。例えば、彼女は運営に関わるマニュアルを作成する責任を負っているし、またブロードグリーンに関わる戦略計画をも作成してきた。1997年に作成された10年計画は入館者へのサービス、教育と館の内装などあらゆる領域を含んでいた。この計画は（計画期間の半ばということから）再考中であり、協会は目的の多くを達成してきた。そのうち最も顕著なことは建物に隣接して新しいミーティング・ルームを開設したことである。

ハウスの運営はボランティアの貢献に負うところが大きく（“我々は地域社会のなかで手助けしてくれる彼らを必要としている”）、彼らを‘確保する’ためにハウスの評判を高めてきた。例えば、業務期間に応じた報酬制

度、モーニング・ティがあり、ボランティアたちはブロードグリーンで働き始めるとき職務規定（マニュアル）を受け取っている。マーガレットはボランティアの必要性を最優先しているがペイ・オフ（has paid off）によって解雇される者もいる。彼女はボランティアの‘平均任期’は2年で人材も不足しているということから、特にその人数を確保することを最優先課題としている。ボランティアに接するとき“重要なことは彼らをギット皮の手袋で処遇することである”，と彼女は言っている。ブロードグリーンで最も長くボランティアとして業務を遂行してくれている者の勤務年数は31年である（最年少者は39歳，最高齢者は89歳である）。

企業化活動

ブロードグリーンは様々な企業化活動に取り組んでいる。

1. スポンサーシップ

機会あるごとに様々な機関からスポンサーシップを受けている。例えば、宝くじ委員会、環境・遺跡委員会、地域トラスト、地方トラスト（例、弁護士事務所）など。スポンサーシップは基本的には物品でなく金銭であり、それを受けるのは当委員会の責任である。スポンサーシップは協会がミーティング・ルームを開設するとき大いに役立った。

2. ミーティング・ルームの貸し出し

委員会はミーティング・ルームの所有者であるが、ハウス自体は所有していない。結局、協会は議会へミーティング・ルームを貸出すことになっている。毎年の貸出し金額は4,000ドルにのぼっている。委員会はミーティング・ルームの貸出しを管理している（つまりこれもマーガレットの仕事の一つである）。そしてこの所得は委員会ではなくて協会のもになっている。議会は協会に対して“もっと企

業家的になる”ことを勧めているのでミーティング・ルームは所得の源泉にもなっている。このことはさらに多様なサービスを提供するよう要請されていることを示唆している。委員会もまたこのルームに関する料金政策を打ち出しており、使用目的別（例えば、商業目的や結婚式の披露宴など）の料金体系も持っている。

3. 展示会

協会はしばしば展示会も開催している。唯一足りないものは時間であるが、これまで以上に使えるスペースを確保する必要がある。とりわけ自分たち個人の関心ある領域については協会のメンバーたちも準備をする責任を負っている。

4. 土産品の販売

訪問者たちは土産品を購入することができるが、多くは絵葉書を購入している。これは協会にとって所得獲得の重要な源泉であり、マーガレットは在庫管理面で責任を負っている。売上げは着実に増えつつあり、彼女は来年もっと魅力的な品揃えをすることを計画中である。郷土史に関するブックレットは4ドルで販売している。

5. 調査料金

多くの学生が訪問をしてくれ、調査や計画のための助言を受けている。唯一、お金がかかるのは複写代金のみである。学生の団体も訪問してくれている。教育担当の事務職員は学校のカリキュラムに密着した企画運営に取り組んでいる。この場合、料金は学校から支払われる。

6. ガーデン・フェテ

フェテ（祝宴：fete）は議会と売店の持ち主とが協力して毎年開催される協会の主要な所得獲得活動である。パーク（The Park）

で賛美歌のイベントを開催するとき、集まってきた人たちは金貨の寄付をする。そしてヴィクトリア調のクリスマスの展示会ではブロードグリーンがホスト役をしてきた。協会はこの種の活動には関与しない。というのは協会が関与していることを人々が知れば、参加意欲が削がれることを心配しているからである。

7. アフタヌーン・モーニング・ティ

通常、高齢者の方々に対して、協会は入館料金とモーニング・ティのセットで割引制度を適用している（ハウスへの入館料金、モーニング・ティやアフタヌーン・ティの料金を割引している）。料金は5ドルである。これは衛生面での規制があり、協会にとって中心的なビジネスでもないので日常的な活動にはなっていない。

将来

所得獲得活動として、協会は割引制度を導入し、他の地域で遺跡巡りや周遊旅行を扱う関係業者と連携もしている。

マーガレットはボランティアがブロードグリーンに果たしてくれる貢献が大きいことは十分に認めるが、彼女の後継者については博物館での業務経験があり十分に教育訓練を積んだ者になって欲しいと思っている（“平均的な女人は展示物の保護に多数の中性紙箱（fifty acid free boxes）を必要とする、ということさえ知らない！”）。

Ⅲ. ワイヌイ歴史協会

1968年に郷土史に興味をもつ人々が集まってワイヌイ歴史協会を設立した。これは現在シルバードールのビレッジ（Pioneer Village 開拓者村，以下、ビレッジと訳す）として知られており建築物博物館として運営されている。立地場所はオークランドの少し北側である。協会を構成しているボランティアとその

委員会（彼らのうちの多くは他のボランティア組織のメンバーでもある）は地域社会に重要な貢献をしている。そして地域の歴史を守っている自分たちの役割と可能性について強い信念をもっている。

背景

協会の設立とともにすぐに建物の取得にとりかかった。それが現在の‘ビレッジ’（最初はメソジスト教会であった）を構成している。今では教区牧師館（the Parsonage：開拓者村となる前は干草小屋として使われていた）と校舎（the School House 1909年）を含む場所に多くの建物がある。これはビレッジの構築において重要な第一歩であった。しかし、委員会のメンバーのなかには次のような意見を持つ者もいる。“海外からの訪問者に感動をしてもらえるのは、実際にここへ建物を移したからである”。一連の建物はロンディ・地区自治体の保留地にあり、建物自体は協会の所有物となっている。この所有形態のおかげで協会は所得の源泉である入館料金を徴収していない。特別な展示会のときのみ入館料金を課している。しかし寄付金箱が置いてあり、メンバーたちはしばしば寄付をしている（これも特別なプロジェクト時のみである）。

協会は完全にボランティアの働きに依存しており、これらのうち10人はマネジメント委員会のメンバーたちである。協会は若い人たちの参加を募っているが（例えば、家系図を参考にして、“君の髪の色が灰色であれば参加できるよ”）、ボランティアの人数は減っている。ワイヌイ（Wainui）という名称もまた興味を削ぐ要因である（なぜなら名前が確認できない者には‘所有権’がないからである）。とりわけシルバードール自体が辺鄙な場所である。しばしば既存のボランティアの友人や親戚が協会と関わっている（“君が何か興味を持っているならば、家族や友人を仲

介者として参加できますよ”。別の目的で（例えば、結婚式のため）このビレッジを訪問し、ここがどんな場所であるのかを理解した後に参加した者たちもいる。

ある委員会メンバーが要約しているように（“働きたいのであれば、ここに留まりなさい”）ボランティアのビレッジへの関わりは強くなりつつある。

企業化活動

委員会にとって何がよいことなのか十分に理解されており、また究極のところ協会は営利団体ではないという信念が強く、所得を獲得する活動はそれほど活発ではない。“ここで我々は人を集めるために金が必要なのであって、金を集めるために人を集める気持ちはない。我々の関心は地域、所有権と所属のみである”。

協会は多様な活動をしているが、それらは断片的であり協会のメンバー自身が持っている技能や才能に強く依存しているものばかりである（例えば、アンティーク・フェア）。

“自分たちが何者であるのかを知りたい人には適切な場所である”。学校へ通う子供たちに‘100年前の’モーニング・ティというイベントを開催する。“サンドウィッチに何をはさむかを考えることは面白いぞ！”我々は“教えないし説教もしない—我々は楽しみを伝えるだけです”。

定期的な活動は委員会主催のイベントの一部として週末に売店を開くことである。これは博物館の領域を超えない活動であり、電気代と電話代を賄うのに十分な収入を稼いでいる。調査料金については費用をカバーするために複写代金のみを課している（“少し寄付をしていただくだけであり、金を稼ぐためではなく費用を補うためです”）。こうしたおおっぴらでない所得の獲得方法として、協会は建物の利用、食堂、写真の増刷、複写と学校の団体客には料金を課している。

食堂については地方政府の条例に沿うよう台所の質や設備を改善しなければ法を犯すことになるということから、委員会メンバーにおいて多くの時間と議論を費やした。このときまで食事を提供できる施設はなかった。食事は持ち込みのみ許されていた。台所をアップグレードし標準的な基準を充たすようにすることは出費のかさむことであった。そして適切な調理技能をもつボランティアを探すにも時間がかかるであろう。またボランティアには調理に関わる必要最小限の正規の登録を済ませることも求められていた。施設を拡張（台所を設置する）すれば、食事も提供できるし広告案内もできるようになる。しかし、この議論は協会の‘核となる業務’はいったい何なのかという問題を提起することになった。そして別の議論も出てきた。一つは協会が食堂を設置すれば、それは地域のなかで既に食堂を経営している者の商売を侵害するのではないかという意見であり、そもそも食堂経営によって所得を稼ぐ必要があるのか（“我々は商売をしているわけじゃない”）、というものであった。

協会の組織は階層的ではないので企業化活動をとるときアイデアを事前に承認してもらおうようなマネジメント構造にはなっていない。次のストーブに関する事例をみるとこの点はよく理解できる。“たぶん我々はもっと多くティを飲めるであろう。面倒な問題を探し出して、それを委員会へ突きつけてやれ（Nutting it out and then taking it back to the community）。例えば、ストーブの件がある。私はその必要性をよく承知していたし、購入資金も用意していた。そこで数人に相談し提案することに決めた。購入については次回の会議で承認された。もし私が提案していなければ、月1回だけの会議ではうまくいかなかったであろう。”

結果として協会は‘腰を上げアイデアを活用する’ことになった。またこれによって協

会はその自発的な性格を発揮するための政策や手続きを考案することを厭わなくなった。

“資金を獲得する補助金計画もない、いつも行き当たりばったりである。我々は前進するのみである。組織化され硬直的であるということは、特にあまり自信のない人たちのやる気を削ぐものである。たとえ協会に新しいアイデアをもつ人が現れても、我々は彼に対してそれは“既に1972年に試みた！と言わなければならないときがある。”しかし、また人は諦めないものでもある。誰も僅かしか偏見をもっていないし、暗黙の了解もある”。

委員会の委員長は長年マネジメント計画に携わってきたが、実行することは予想した以上に困難であることも知っている。“私は5年先を見ようとは思わない・・・人々は計画を求めないが、何かをしたがる！”これは見当違いである、と彼は思っている。“分別を持つべきであるが、実際には迷惑な批判ばかりをするだけである。”この種の組織ではマニュアルのようなものは役に立たない。“どの人もガーデンや植物について誰に教えてもらえばいいのかを知っている—そして教えてもらいたいと思っている人などいない。人々はここへ来て、誰かに監督されることなく、自由に(雑草取りを)していただいだけである！”

将来

協会のメンバーのなかにはビレッジを地域住民のための施設にしてもらって、もっと利用しやすくしたいという者もいる(例えば、クラブや協会が会合を開き、お茶を飲めるような環境整備をする)。しかし、こうした斬新なアイデアも歴史協会、博物館とイベント・センターという選択肢の間でバランスを考慮すると必ずしも受け入れられないようである。協会が存続していくためには博物館とアーカイブの機能を強調すべきである、と思われる。

IV. 交通科学博物館

交通科学博物館(MoTAT:通称、モータット-訳者)は現在の館長であるジョン・シム(John Syme)のもとで幾多の統合の歴史をたどってきた。当館自身を対象とする議会法(Act of Parliament)の支援により近年獲得した補助金は最高額に達している。財政基盤が保障されているので(地域の地区政府との長年にわたる調整の成果である)、この財源を使ってモータットは多様な収蔵品を確保する活動に力を注いでいる。

背景

ビジネスの世界でのマネジメント経験のあるジョン・シムはモータットの‘マスター・プラン’を統括する重要な立場にいる。“将来の展望は既に計画済みである、この実行資金を獲得するのに2~3年しかかかると思うが・・・”,とジョン・シムは言う。この博物館には特別にガバナンスに焦点を当てる委員会とマネジメント・チームとがある。何か新しい所得獲得方法を採用するときの原則はそれが戦略プランに適合しているか否かである。“資金がある限り、何でもできる。しかし、それは核となる事業活動を侵害してはいけない。”

地域の地区政府からの補助金制度(法律に基づく)がスタートしたばかりであるが、モータットは100%増の補助金(法律で決められた上限をわずかに下回るが)を獲得した。法律は上下限の範囲内での補助金を保障しているが、モータットは戦略的なプランによって上限に近い金額を保障されている。他の機関(例えば、個人や政府機関)からも資金補助(capital funding)を受けている。民間からの借入れも考えられるが、ジョンはこの方式は当館にはなじまないと思っている。“現金を獲得するには良好な事業活動を展開する必要がある。しかし、博物館が長期にわたっ

て資金を確保できるような環境はそう多くない。”

モータットは270人のボランティアの活動に依存している。彼らは毎週500時間以上活動してくれている。当館でボランティアをすると予想もつかないような愉快的体験ができ、また復元や収蔵品の保護のために使える資金（昨年の100,000ドルに対して今年は700,000ドル）が増えたことからボランティアの数は昨年よりも25%ほど増加した。“モータットでは予想外の楽しいことが起こり、それを事業に取り込む必要がある”，とジョンは言う。ボランティアの平均年齢は次第に若くなっている。当館は定期的にボランティアを募る広告も出している。

その人数が増えるとボランティアはしばしば“創造的な無政府状態（constructive anarchy）”に陥ることがあるが、それは“ボランティアが発する文化”であることを意味している。新しい戦略プランではボランティアの意義を再確認した。そしてジョンは彼らの多くと1対1の対話を心がけてきた。“毎週、私は彼らが何を必要としているのかを知るために各ボランティア部門のリーダーを訪ねている。以前にはなかった試みである。彼らは古臭い組織図の中にはいない者たちであった。彼らの立場を良くすることによって彼らの組織への関わり方も変わってきた。”

企業化活動

その他の活動から獲得している所得（中央政府機関や地域の地区政府からの補助金以外）は当館の総所得の3分の1を占めている：

- コロニアル・アームズ（The Colonial Arms）屋敷はコンファレンス・センターや結婚式場として使われている。路面電車や教会を貸出すことから現金収入がある。屋敷のリースからは年間40,000ドルの収入があり、今後数年間の契約が入っている。

- モータットはパラパラウム（Paraparamu）にあるマクドナルドへ列車と馬車を貸出している。契約はある一定期間ごとにマクドナルドの主導により結ばれており、年間数千ドルの収益を生み出している。
- 博物館は入館者係が運営する2つのショップからの売上げに対してマージンを受け取っている。ショップを拡張し、もっと洗練されたものにするために計画を作成する期日が迫っている。他のショップは特別展示室（例、レゴ展）の中にある。ここでも博物館は売上げに対してマージンを徴収している。
- 料金制度は教会、列車、いくつかの芸術作品の貸出しにも適用されている。またモータットを映画のロケ地として利用するときにも料金を課している（“料金を引き上げ、どうなるかをみってみる—2.5日当たり5,500ドルを基準とする”）。たまたま博物館は販売促進の努力を促し‘功績を認める’ために投票をしている（例、 “我々はジム・ヒッキー：Jim Hickeyには料金を課さなかった”）。
- ‘体験型’のアトラクションには料金を課している（例えば、体感ドームへの入館には1ドルを課している）。モータットはマッセイ大学と協力して模擬飛行用の施設を建設中である。この施設の利用からも料金を徴収することになっている。
- モータットはクリスマスごとに‘大型爆弾’のイベントを開催している。ジョンは“海外の芸術作品に頼ることよりも収蔵活動へ回帰することを考えている。我々は収蔵品をもっと多く収集する必要がある。これは我々の使命であり、そして我々ができることである。”
- “週末や1週間を通して”より多くの芸術作品を提供するサービスの一環として、職員は学校の休日にあわせたプログラム

も企画運営している。

- モータットは調査活動からも所得を稼いでいるが、これはフルタイムの司書がいることからすると容易なことである。

将来

モータット法 (MoTAT Act) のおかげで補助金の受給は保障されてきた。そしてジョンによると、この金額はモータットが独自に稼ぎ出した所得があろうとも減額されることはない。彼の考えによると、これは活動を進めるにあたっていい触媒役を果たしてくれている (“ゲーム、イニシヤティブとアイデアの水準を高揚させてくれている”)。例えば、当館が宝くじ委員会 (the Lottery Environment and Heritage) へ補助金申請をした回数は過去3カ年よりもここ6カ月の件数が上回っている。また当館は ‘やりたい事’ と ‘その話題性’ の両面を表現する方法として他の博物館の模範にもなっている。これまでやってきたコンサルタント業務もそのプロセス (例えば、いまや各ボランティア部門は自分たちの意見・考えを持っており、一連のワークショップは戦略的なプランに結実している) が重要なので、これからも続けていく。ジョンにとってコンサルタント業務のプロセスは博物館の “歪みとなる要因” を理解する手段でもある。企業家精神は博物館において最前線にある。所得を獲得することが全てではない—博物館活動を促進すること、そしてそのために知恵を出すことである。

将来にわたって “立派な博物館市民” であり続けることはモータットの重要なビジョンの一つである。例えば、地区政府から補助金を受けたとき、ジョンは地区内に立地する他の博物館を訪問し、モータットと他館がいかにか協力しあえるかということを議論する機会をつくった (“彼らは議論に夢中であった”)。この成果は次のようなところに現れている。地区内の他館を訪れる訪問者たちにモータッ

トへ行けば入館料金は25%割引かれます、と伝えてくれば、モータットはこうした博物館にいくらかの広告料を払うことにした。

V. サウスランド博物館・アートギャラリー

サウスランドは人口が100,000人の地方都市であり、この博物館は (サウスランド地区政府による調査) レクリエーションとして地域住民の利用が2番目に多い施設である。この博物館は地域の象徴となっており、地域住民の多くが博物館あるいはアートギャラリーとともに生活を営んでいる場所ともなっている。そのような博物館あるいはアートギャラリーはどのようにして芸術と文化に関する根源的な興味を生き生きと保っているのだろうか。それは所得を生み出す一連の活動を通じてである。

背景

パークランド^(訳者注)の景観からイメージした白色の6階建てのピラミッド (a white six-storied pyramid) はサウスランド博物館がホーム (home) と呼んでいるものである。驚くほど現代的な建築様式をもつピラミッドは、1940年に建設され、1990年に既存の建物を増改築したものである。博物館は作品の目録とその説明文とを付けて展示物や陳列物を収蔵している—伝統的な部分と現代的な部分の良いところのみを表現することに努めている。

博物館は16人の職員と10人のボランティア (週当たり50時間) で運営されている。毎年約100,000人の入館者がある。法人トラストである博物館の年間予算は約100万ドルであり、1名の館長 (デビッド・ウッドィング: David Woodings) によって運営され評議会によって管理されている。評議会委員の定員枠は23人であり、このメンバーたちが博物館の主要な管理にあっている。彼らの役割は

今も拡大しつつあり、将来評議会はその構成を変えるかもしれない（例えば、経営委員会を設置するかもしれない）。評議会は毎月開催され、館長との良好な関係を維持している。

在職期間の長かった前館長の後を受けて、デビッド・ウッドディングは博物館の将来を支え博物館にこびり付いていた古臭い伝統を活性化させるべく館長として迎えられた。この古臭い伝統の一部は前館長の在職期間があまりにも長かったことによる。また多くの職員はほとんど‘組織に依存的な体質’になってしまっていたからである（彼らは教育機関を卒業後、この博物館にのみ勤務しており他の職場での勤務経験がなかった）。着任後、デビッドは博物館の戦略的方針を提示し、ビジネス的な洞察力を高めることに焦点をあてた。ファイン・アートの学位をもち、ワイカト博物館でテ・アムワツ・ミュージアム・コレクション長（the Te Awamutu Museum and Collections Manager）としての勤務経験をもつ彼はその地位にふさわしくかつ（彼が言う）‘計画に基づく’戦略をとるための経験を豊富にもっていた。

補助金の使途についてはいつも同意を得るのに困難をとまなうが、博物館は営業活動について地域の地区政府（the Local Territorial Authority LTA）から補助金を受けている。使途は必ずしも固定資産税とは関係していない（例えば、地区政府は石油税を支払ってくれた年度もある）。しかしデビッドの交渉により、長期的な戦略を展開するために必要な資金を今後3年間に渡って支給されることになっている。これは将来補助金を確かに支給されることへの先例（“我々は減額されたくない”）になったが、デビッド自身、当館は地区政府からの補助金支給優先順位でみると依然として低く位置づけられたままである、と思っている。入館料金を徴収していないので、当館は様々な方法を通じて所得を確保しなければならない。

企業化活動

ショップ

博物館はつねに商業活動を展開しているが、それは‘流動的’である（ショップは蔑ろにされ、機能は分解されていた）。現在、ショップも開設され、過去2年間にわたってかなりの所得を稼いでいる（2002/03年の概算予算を既に22,000ドル上回っている）。ショップを‘開設する’費用は地元のトラスト（the Southland Community Trust and Invercargill Licensing Trust）からの補助金で賄った。小売り販売を促進し、インバーカーギルに特徴的（“誰かが他でやっていることではなく、我々は何か違ったことをやりたい”）な手工芸品の質を高めるという決定もされている。

施設の貸与

当館は様々な活動に使われる施設として貸し出すことから所得を稼ごうとしている（例えば、書籍の出版、企業広告を付けたイベント、悪天候を避けるための結婚式場）。これまで料金についてはデビッド（評議会と連携して）が設定してきた。施設としてみると立地、規模と社会的地位（建築として意義深い）からみて博物館の評判は高い。一方、博物館は地域住民にも注目している—デビッドによると住民は博物館と何かで関係を持ちたいと思っているからである。

調査料金

この料金は所得額としてみると大きくはない。しかし当館は系図、歴史書や収蔵品を多く持っている。職員は調査活動をし、前館長の在職中に決められた料金を徴収している。長期にわたり、当館は地域のアーカイブ施設（地区政府や図書館と提携して）を設置することを戦略事項として考えてきた。その調査はサウスランド博物館によっておこなわれることになっている。所得を獲得する活動に加

えて、当館は保管の困難な由緒ある古物の面倒をみるサービスもしている。しかし、アーカイブ戦略は多くの点において‘当館の問題’というよりもむしろ‘地域の問題’である。そして当館と地域のニーズとを総合して評価されるべきである。

マネジメント料金

当館はロビーに設置されている訪問者用のインフォメーションセンターから毎年リース代金を受け取っている。これが設置されるまでは当館の職員が営業時間、スタッフの手配、維持管理などを担当していた。

フランチャイズ料金

同じくロビーに設置され、民間人が経営しているカフェから毎年使用料金を徴収している。カフェはサウスランドが達成目標としている‘博物館モール’構想の重要な一部を成している。当館を訪問する人たちにとって実際に博物館やアートギャラリーへ入館する前にショッピングを楽しむかつカフェでお茶を飲む機会があるということは重要なサービスである、とデビッドは考えている。よってカフェは‘公的な顔’であるとともに所得源でもある。カフェに隣接して誰でも使えるインターネットサービスがあり、訪問者は世界中どこへでもアクセスすることができる。ターミナルを開設している根拠は入館者数を増やすということと‘ワンストップ ショップ’を目指しているからである。インフォメーションセンターは既に訪問者のニーズを充たすような活動に着手している。

特別展示会

これまで当館は3つの特別展示会にのみ料金を課してきた。入館料金については、地域の社会・経済的な特徴からして無料にすべきであるという地域住民の意見が多い。デビッドは、入館料金は課すべきではないが評価の

高い展示会については課すべきである、という個人的な考えをもっている。こうした料金については地域住民からの反対が強いが入館者からは支持も受けつつある—“料金について説明をすると不平を言う者はいなかった”。

展示会

収蔵品を他館で展示することはほとんど実施していない。なぜなら収蔵品の移動を管理できる職員がいないからである。当館はこの活動の強化を目指している。現在、そうした展示会を任せられるよう職員を時間とお金をかけて育成中である。デビッドは、こうした活動から博物館が信頼を築けば、巡回展示会は将来所得—わずかな鑑賞料金であっても—を獲得するのに重要な役割をするものと信じている。こうした活動もサウスランド芸術協会(The Southland Art Foundation)と連携することにより促進できるであろう。

スポンサーシップ

これからの所得は限られている。多くのスポンサーシップは‘心遣いの一部であり、ありがたいもの’として受け入れている。そうは言ってもこのスポンサーシップのおかげで1990年には新しい施設を建設できた。この制度についてはデビッドが責任を負っており、彼は当館が信用のおけるビジネスであるという信認を受ければ、地域社会との間でもっと多くのスポンサーシップが得られると考えている。

将来

企業化することを抑制するような文化(博物館を企業としてみなさない強固な姿勢)と活発に企業化を進めている現館長のもとで、当館は‘企業家精神の緊迫状態’と呼ばれるような時代を経験してきた。当館に長年勤務している職員たちは当館を‘発展’させるのに必要な技能や現代的な問題を処理する能力

に欠けてしまっている。デビッドは、これは時間（訓練）とコストをかければ改善できると信じている。最近、デビッドは何も助言をくれない地域住民の姿勢に打ち勝ち、ある重要なポストにいた職員を更迭した。これによって職員たちの姿勢に変化が見られるようになった。

所得を獲得するためのアイデアは当館が目指している‘サウスランド博物館モール’という考えを補っている。これらのアイデアには年中無休（24時間・7日間営業）のカフェ、パーク風の景観をもっと活用すること、劇場施設を持つことやインフォメーションセンターの機能を拡張すること（年中無休の営業）などが含まれている。これは博物館を‘活動の拠点’として位置づけ、博物館とその他の施設に類似の役割をさせようとしているからである。

当館の館長としてまた企業化活動のリーダーとして、デビッドはつねに新しい機会を探している（“脳みその活動を止めないで常に働かせよう”）。彼はまた博物館がどこにでもある革新的な新しいアイデアに遭遇するためには‘自分たちの外側にある世界’をみる必要があるとも言っている。

VI. アールデコ・トラスト

‘街それ自身がコレクション（収藏品：建物や街並み－訳者）’と呼ばれるような博物館はそれほど多くない。しかし、アールデコ・トラストについてはそうではない。トラストと訪問者数はそれぞれ設立以来急速に成長し増加してきた。この成長はネイピア市議会からの補助金と連携して多くの政府系機関からの補助金によるところが大きい。最初の補助金によって1992年にトラストは自分たちが入居する建物を建設することができた。さらに観光施設を充実するための補助金（the Tourism Facilities Grant Scheme）によって2000

年には増築することができた。これによって訪問者数が増え、所得も増えたので訪問者用（60%以上は海外からの旅行者）の宿泊施設のスペースや不十分な営業予算（2000年には健全な500,000ドル）を切り詰める必要がなくなった。他の補助金はネイピアの中心街を史跡として認定したときや広報資料を出版するときに役立った。政府からの補助金（クリエーティブ・ニュージーランド）は毎年開催されるアールデコ・ウィークエンドの開催期間中のイベントや活動の範囲を広げる一入館者数の増加により一に役立った。これは結果としてトラストが運営する売店や散策ガイドツアーからの売上げを増やすことにもつながった。この収入はトラストの所得をさらに増やし、地域社会を超えて、その存在感を誇示するための出版物の刊行にも使われた^(注3)”。

我々は以前のレポート（注3の文献）で示したように、アールデコ・トラストの特徴はそのコレクションにある。これはこの‘コレクション’について‘語ること’それ自体が所得を獲得する源泉になってきたということである。結果として特別な活動というよりも‘コレクション’全体が企業化できる要素になっている。

背景

5人の有給職員と100人のボランティアがフルタイムで運営しているアールデコ・トラストは1992年の開設以来ネイピアのアールデコ・アトラクションを守り、かつ呼び物としてきた。その前の1985年からボランティア制度は始められたが、そのときにはボランティアはパートタイムで勤務していた。法人形態（この形態であれば組織は基盤としてメンバーシップを持つことができる）をとるトラストは館長（ロバート・マックレガー：Robert McGregor）と10～12人のメンバーで構成される評議会によって運営されている。当初、評議会メンバーはトラストのボランティアを

基準としており、何名かのビジネスマンもいた。しかし、ロバートによるとこうしたビジネスマンたちは真剣な関わり方をしてくれない。なぜなら“彼らは会合の場所を念頭においていないし、彼らにとって会合は重要ではあるがそれからは何も得られないからである。”ボランティアの情熱に比べれば、能力や経験は必ずしも必要でない、とロバートはみている。

ロバートは1992年にトラストの館長に就任したが(“それはトラストがプロフェッショナルな組織になった年でもある”), ネイピア博物館の館長をしながら既に1985年からトラストと関わってきた。“我々は他館のモデルを見ることによってどうすれば良いかが理解できる。世界の他の街には強力な伝統文化の支持者(チャールストン:Charleston, サッパナ:Savannah, サン・アントニオ:San Antonioのような)がいる。”これらの街はネイピアの先例となりうるものばかりであり、自分たちの企業化し易い特徴を活かして観光市場を拡大してきた。

ロバートは自分自身を常識のある人間であり、“博物館の人間としてよりももっと市場志向的”である、と言っている。この市場志向的というのは博物館の枠組みの中で甘やかされているだけではだめだ、ということである。“博物館の館長たちは資金を稼ぐためのアイデアを持っているであろうが、彼らは旧態依然とした商売っ気のない職員たちの強固な反対にあっている。”ロバートは、このトラストに関しては、そうした職員はほとんどおらず、‘活力のある’組織であると思っている。ロバートは資金を稼ぐ可能性に興味もっている(“恥じることはない”)。“なぜ非営利団体が資金を稼ぐといけなのか、私には理解できない。心を開くことが大切だ。それを考えるのに気取る必要はない。”彼はトラストの設立に関係した人たちは全てこの姿勢をもっており、この地域が高い評価を受け

ることは観光客の呼び水にもなる、と考えている。“史跡そのものは自分に値札を付けない。そこで我々がそこに値札をつけるのである。”トラストは‘ビジネス志向’になりつつあるので、その発想に合わないようなボランティアのガイドが辞職したこともあるが、大抵の職員たちはロバートのリーダーシップに賛同し、支援してくれている。我々はチラシ広告“そのものにも価値があると判断して(つまり、これは製作費用が理由ではなくて市場がそれを欲したからである)”1ドルから2.50ドルまでの価格帯で販売してきた。そして散策ガイドについても料金を4ドルから10ドルまで引上げた。

トラストはアールデコ関連産業ともっと提携をするための戦略プランも持っている。所得の獲得は戦略プランの一部である。戦略プランはその獲得に役立ってきた。例えば、プランの一部として認められた新しい物件には高めの料金を設定し、それはさらなる所得を生み出してきている。

トラストの基盤であるボランティアも高齢者や退職者が増えてきた。わずかに男性よりも女性が多い。ロバートによると学校の教員もまたかなり参加してくれている。ボランティアを募ることは大変ではなかった。“人々はボランティアになりたいと思っている。彼らは訪問者を街へ追いやることがあるが—アールデコから追い出す必要はない”。今年20名の新しいボランティアがトラストに加入してきた。この数は彼らがしてくれる貢献と彼らを教育訓練(“かなり教育訓練することが必要だ”)する両面からみて重要な人数である。

企業化活動

トラストの企業化を刺激するものはそのコレクションの特徴と‘作品(建物-訳者)’から得る感動である。作品は“偉大なものばかりである。それはユニークで感動を与えてくれるものばかりである。”ロバートは、人

は何か感動すると、それにお金を払いたくなるものである（‘彼らは我々の書籍を購入する’）、と信じている。“人はアールデコ・ウオーク（散策ガイドツアー—訳者）に出かけた後に、ここで住宅を購入する—こんな場所は世界のどこにもない。”

“我々のコレクションの質に勝るものを持つ博物館はどこにもない。いくつかの特殊な事情により建物は一箇所に集中している。つまり不況のために建物を移動できなかったのである。また道路が袋小路であったことによるが、こうしたデコ街は世界中を探してもないであろう。アールデコは人々がいま見ている（建築的にみて）現代風なものとは違うのである。”

人々はまたアールデコと同一化することもできる。“スタイルとしてアールデコは知識の多少に関わらず刺激を与えてくれる。”人々を繋ぎ止める様々な‘ホック (hooks)’がある（例えば、地震、アールデコ、車、社会史、デザインなど）。トラストがうまくいっている理由として、ロバートはアールデコが人々にとって“受け入れられ易いこと、庶民的であること、高度な知識を必要としないこと、そして作品の背景にストーリー（物語）があること”を指摘している。しかし、そのストーリーは依然として活力をもたらすことが必要であり、トラストはそれに専念しているのである。‘コレクション’はまるで博物館のようだと説明されている—散策ガイドでは訪問者にそれを理解してもらっている。

トラストの主要な所得獲得源はアールデコ・ウィークエンド（1回につき68のイベントを開催する）である。“あなたの作品に注目を引くためのイベントとはやるべきことがはっきりしていることである”—アールデコは真面目な文化ではない（例えば、ヴィクトリア時代の文化と比べると）、それは計り知れないほどの所得獲得機会をもっている。このイベントがもたらす金銭的効果は莫大でありト

ラストの主要な戦略になっている。イベントは毎年拡大しており、それを主催することはネイピアの市街を限界まで押し広げている感がある。

将来

トラストは新たなビジネスチャンスを開拓している（例えば、新たな散策ガイド、バスツアーとアールデコ・ガーデンツアーなど）。なぜなら、これまでの散策ガイドはかなり以前に考案されたものであり、それほど成功したとは言えないものであったからである。トラストは、またアールデコ家具産業を興すために地区の開発機関と協力してビジョン（Vision 20/20）を展開中である。“アールデコ・ウィークエンドに同調して展示会や作品の発表会を開くグループも現れている。彼らはこれっぽっちも再生品を求めている。彼らはもっと革新的である—いまこの時代とより適合しているのである”。

VII. 論争

過去20年にわたって、これまで‘企業的でない’とみられていた部門へビジネスの感覚を取り入れるという発想が広まってきた。損益分析や顧客志向型マネジメントという概念は多くの部門—福祉、教育や芸術文化部門—においても健全な事業活動をするときの共通の概念になっている。これらの概念に加えて、基本的には持っている資源をうまく管理するというに尽きるのであるが、企業や企業家精神という言葉は組織の財源を増やすことに挑戦している現代の博物館の経営者たちを表現する言葉になりつつある。

このことは、とりわけニュージーランドにおいては明らかであり、1984年の総選挙以降の主要な改革により、あらゆる部門において自給自足的な運営が求められている。この年はニュージーランドにとっての分岐点であっ

た。それは新たな立法と国民に対する姿勢が変わったことによって私的部門と公的部門が直面してきた異なる現実認識を同じものとして意識するよう強いられたからである。

これ以降、国中の組織は企業的事になることが要請され、国からの資金的援助に頼らず自ら所得を獲得する能力を高めることが求められている。教育や福祉のような部門はこうした要請からはずされたが、基本的な姿勢（企業化するということはどの部門にも積極的な意味をもつ）は経済のあらゆる部門へ浸透した。この姿勢は今も経済政策論の中に強く残されている。最近の多くのレポート^(注4)は‘企業化する文化’—個々人の企業家的な革新的行動を意味する—を促進するような論調が多い。この‘企業化する文化’はニュージーランドの全ての部門—博物館を含め全ての組織—に浸透している。

同じことは他の国々でもみられる。これは博物館を企業化することやその所得の獲得方法という視点から分析する多くのレポートが刊行されていることをみれば明らかである。例えば、1999年に英国博物館・美術館運営委員会 (the United Kingdom Museums and Galleries Commission) は英国の博物館の所得獲得に関するレポート^(注5)を公表した。このレポートによると、どこの博物館も所得を獲得する手段として食堂、小売販売、出版、スペースの貸与、コンサルタントサービス、巡回展示会などを実行していた。こうした活動をおこなう根拠は様々である。ただし、この調査によると組織は所得のみを求めているのではない。多くの場合、こうした活動は博物館の主要な役割や機能をサポートするためにおこなわれている。これには付加的サービス（食堂）、教育機会を増やすこと、奨学金の充実、博物館が存続していくために支援をしてくれるステイクホルダーの開拓などを含んでいる。同様に、アメリカ合衆国においても博物館をいかにして企業のごとく運営するかという多

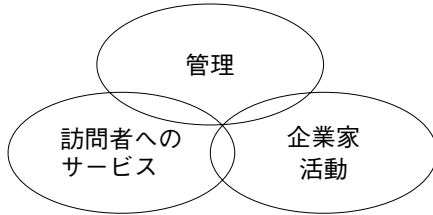
くの研究成果^(注6,7,8,9)がある。

博物館の企業化についての考え方

英国とアメリカ合衆国の研究成果から博物館を私企業部門として捉えるとき、その活動については幾つか共通の考え方がある。しかし、企業化するためにその能力を高めることに関心をもっている博物館の運営者にとっては依然として資金が不足している。このギャップは全ての部門でみられる。また、いかにして企業化するかという実践的なアドバイスも不足している。さらに博物館の運営者が企業化する活動の適切性を判断するために必要となる有力な分析フレームワークもない。‘企業化する’という新しい環境を分析する上では、これは重大な問題である。博物館を運営する上で伝統的な教育訓練を受けてきた彼らが唯一人でこうしたことに対処するのは不可能である。新しい運営者は自分たちの役割が多様であることを認識するよう求められている。

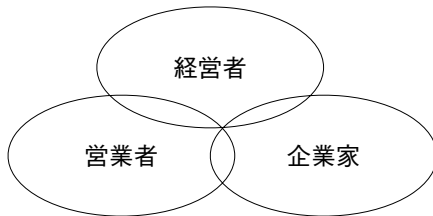
この多様な役割については英国博物館・美術館運営委員会 (the Museum and Galleries Commission) のレポートでも議論^(注10)されている。このレポートは現代の博物館は公的サービスとビジネスの2つの役割を果たすよう指摘している。同じような指摘は別の調査 (the AEA report) でも報告されていた。そこでは組織文化の概念も議論されている。これらの著者たちは潜在的に博物館には3つの役割があると言っている。管理（作品の管理・保存、作品の収集、保管と奨学金）、訪問者へのサービス（訪問者に満足してもらうことを最優先する）と企業家活動（博物館を企業として運営する）である（図2を参照せよ）。

図2. 博物館の3つの役割



これは小規模企業を対象とする文献の中でよくみかけるものに近い考え方である。ほとんど職員のいないような小規模企業では職員を教育訓練する機会は限られている。ときには少数の職員たちは自分たちが多様な業務をこなせることを知っている。営業活動を行うこと、経営者の役割をすること、そしてときには企業家として行動することなどである(図3参照)。

図3. 中心となる人物の役割



小規模企業では、様々な場合において、こうした3つの役割は重要である。中心となる業務をどうこなすのか、資源をうまく活用するにはどうすればいいのか、新しい市場や新製品の意義は何かなどについて理解している人物がいなければ、会社は存続しえないであろう。この状況は博物館の運営者にも当てはまるが、最近まで運営者にとって館の運営、管理と企業家的な役割とをバランスさせることは緊急を要する問題ではなかった。しかし、もはや事態は変わってしまった。博物館(そしてニュージーランド全体で)の運営者は企業活動に積極的に取り組むことが次第に求められているからである。どのようにして企業家になるかという問題に直面している運営者もいれば、企業化するのに必要な能力を高め

る努力をしている運営者もいる。博物館の運営に使われる補助金はあっても、運営者自身には予算はつかない。そこで彼らはこの不足を補うために別の活動を行うことになる。

この状況はなにも博物館に限ったことではない。全世界でおこなわれている企業家活動に関するこれまでの研究によれば、'事業機会型(opportunity-based)企業'と'生活確立型(necessity-based)'企業とを区別している。最近の調査^(註11)によると(各国間での企業家活動の活発性に関する調査)、ニュージーランドは'事業機会型の企業家の数において'初めて高得点(調査国の中で2番目)を獲得した。ニュージーランドは企業家活動において豊かな土壌をもった国である—それはこのレポートからも分かるように何も民間部門に限ったことではない。ある者は博物館の中で活動し、自分たちの組織やこの分野全体に大きな所得をもたらしている。

企業化を主導する要因

企業家精神を分析している文献でもよく知られているように、企業化を主導する人物の存在は重要である。同じく博物館内に企業化を主導する人物(1人'のリーダー'あるいはボランティアの集団)が存在することは重要である。しかし他にも主導者はいる。この節ではケース・スタディの中で確認された幾つかの要因を取り上げる。

表1が示唆していたように、組織が企業化を通じて所得を獲得できるかどうかを決める要因は幾つかある。これらには中心となる人物やその集団の属性、企業の属性、その企業の'顧客'と社会環境などが含まれている。こうした要因はケース・スタディをした博物館の中にもあった。しかし、博物館にとって重要だと思われる要因は他にもある。関係する人物たちの属性、彼ら関わっている組織などである。

関係する人物

ケース・スタディでみた博物館には組織を企業化することに熱心な中心人物がいた。その人物の地位や役割は与えられたものもあったが(例、就業者あるいはボランティア)、企業化し所得を獲得するという点において彼らの影響力は広範囲に及んでいた。例えば、アールデコ・トラストのロバートがいる。彼はトラストが金を稼げるという(稼げるように努める)確信のもとに行動し、組織を成功へと導いてきた。

こうした人物たちの経歴は多様である。ある者は博物館での幅広い経験や訓練を受けており、また別の者たちは違った職務経験から技能を修得していた。この違いから、ある者は大規模な博物館のリーダーであり、別の者はボランティアとして勤務しているのであろうという予想がされた。しかし、技術や経験に差はあっても彼らが仕事に対してもつ強い情熱は全てのケースで確認できた。彼らは自分たちが達成したことと達成できるであろうことに対してとても情熱的であった。この情熱の由来をみると、ある者は作品やコレクション自体から受けており、また別の者は博物館から受けた恩恵や感動を指摘していた。

我々がインタビューをした関係者たちは博物館の運営面で複数の能力をもち、あるいはもっと一般的にビジネスの経営面で能力をもっていたが、彼らは自分たちに必要な‘能力を高めること’に気づいていた。しかし、ある者はそれをするための時間と手段がなかった。能力の不足は個人的な動機の不足よりも適切な教育訓練の機会あるいはタイミングを与えることと関係している。また既に持っている能力や知識(つまり組織が持っている知識をボランティアへ伝えることをしている組織はほとんどない)を伝えることの大切さが十分に認識されていないようであった。

個人が組織の中で企業家としての能力を高める手段もまた多様である。ある個人がリー

ダーシップを持つ立場にあれば、組織を通じてアイデアを‘伝える’ことができ、また他の者たちと考えを共有しあうことができる。結果として、組織の文化はこのリーダーシップをもつ個人の意見を反映したものになる。もっと非公式な意味でのリーダーたちもいるが、彼らがアイデアを確固たるものにするときにはこれに共鳴し手助けしてくれる同僚に頼ることになる。ある者たちにとっては教育訓練が重要な役割をしてきたが、結果だけを評価し、自分たちの組織へフィードバックできるアイデアに引かれて経験を積んでいるに過ぎない者たちもいた。

企業化レベルに影響を与える要因は常にアイデアから出てくるとも限らない。ときにはそれは個人やグループの姿勢や価値観などであったりもする。その性質からしてこの姿勢や価値観は漠然としており十分に捉えることはできないが、幾つか‘確認できる’性質もある。とりわけ偏った考え方をしないという性質は大きなメリットをもたらす。これは特に革新的なことをするときには当てはまるし、他の部門でのアイデアが博物館へ応用できるかどうかを見分けるときにも当てはまる。自発的に企業家になり新しいアイデアに挑戦しようということは頻繁に聞かれることである。例えば、海外の組織を訪問したことのある者たちが海外でのアイデアを取り入れようと提言したとしよう。そして多くの者たちが彼らはそのアイデアがニュージーランドにいかにか適用できるかを‘実際に見てきたのだ’と言ったとしよう。この種の非公式な進め方は、ケース・スタディでインタビューを受けた者たちが優れた組織になることを自分たちの生活(つまり博物館の活動に関して、趣味や興味の範囲内と思って取り組んでいる者もいれば、‘勤務時間を過ぎても仕事に専念したい(not switch off)’という情熱を持っている者もいる)から切り離しているわけではない、ということを示唆している。

‘働くこと’と‘働かない’ことを明確に区別していないということはインタビューを受けた者たち全員が自分たちの組織をその地域社会との関連で見ていることと符合していた。例外なしに彼らのほとんどは組織というものは‘境界’を‘打ち破り浸透し合あう’ものと考えていた—所得を生み出す‘世界’は自分たちのものになる。

組織

ケース・スタディでみた博物館には企業化活動を主導する能力のある中心となる人物がいた。しかし、これらの人物も何もないところでは働けない。企業化を推進できる人物は多くのことを自分でこなす能力を持っている。もし彼らが効率的に行動したければ、彼らは自分たちを支援してくれる企業化的な組織で働く必要がある。これは快くリスクを引き受け、新しいことに挑戦し、機会を見つけては“なぜ行動しないのか”という声をかけるような性質を持った柔軟性があり反応のすばやい評議委員がいるようなガバナンス（企業内部統制）構造を意味している（これはワイヌイ歴史協会の発言に明確に現れていた）。

多かれ少なかれ、ここで取り上げた組織は全て企業化することを強く支持しているものばかりであった。我々はこのことと彼らのほとんど全てが組織計画を持っているということが関連していると考えている。しかし、重要ではあるが計画だけではだめである。組織が関与する計画過程が重要である。この組織には職員、ボランティア、評議委員と地域住民も含まれていた。彼らは専門のアドバイザーから助言を受け、関係する者すべてを鼓舞するような組織目的を立案するために心魂を込めていた。文書化された計画とそうでない計画のいずれがこうした努力に報いてくれるかは分からなかった。これは計画過程自体に問題があるのではなく考えるべき価値があったのにその過程で見落とししてしまったことが

原因であろう（つまり‘計画過程’で‘我々はどこへ向かうのか’という疑問が出てきた）。

ある博物館（例えば、ワイヌイ歴史協会）では自分たちの‘組織’あるいは組織の欠点がボランティアや有望な‘リーダー’を引き付ける魅力を損なっているのではないかという心配をしていた。こうした‘しっかりした認識ができる内部構造’を持っているか否かによって博物館を分類することは必ずしも有益ではなかったかもしれないが、‘クラブ’と‘会社’との間に潜在的にあるような幾つかの組織間における興味深い相違点もあった。この構造への認識（awareness）に加えて、‘組織の自己認識（self-perception）’の問題もあった。自分たちを‘非営利’組織だと認識している組織は‘企業’だと認識している組織とは違った運営姿勢をもっていた。

内部のステークホルダー（職員）と外部のステークホルダー（地域）からみたときの組織への信頼度は企業化する能力に影響を与えているかもしれない。地域との関係で博物館をみると、これは既に述べた‘組織の境界’の概念と関連してくる。また、これは地域が博物館をみる見方とも関係している—ある地域は博物館としての本来の役割に加えてある種のビジネスとしてみていた。また、別の地域ではこうした見方自体を支持しないし理解もしていなかった。こうした地域ではコレクションを喜んで鑑賞するが博物館のこれまでの役割を促進する‘ビジネス’については想像すらしていなかった。

企業化行動

このレポートで紹介した博物館は自分たちの‘中心’となる予算に補足する財源を獲得する活動に励んでいた。実際の活動は博物館ごとに違っており、施設の貸与・リース、調査活動、食堂、教育活動、小売販売、出版物（チラシやパンフレット）、特別イベントなどがあった。獲得した資金の使途も違ってい

たように、こうした活動を始めたきっかけも違っていた。

活動の頻度にも違いがあった。ある組織では日常業務の一環として、こうした企業化活動をしていた—このいい例が小売販売である。また、別の組織では定期的ではあるが継続的でない活動をしているものもあった(そうした事例としてレフト・バンク・アート・ギャラリーのオークションがある)。活動を企業化‘度’としてみる見方もある。ある組織では‘企業として行動すること’は中心的な活動になっていた(つまり、その組織は高度に企業化していると呼べるであろう)。一方、他の組織では付加的な活動でしかなかった(つまり、その組織の企業化度は低い)。

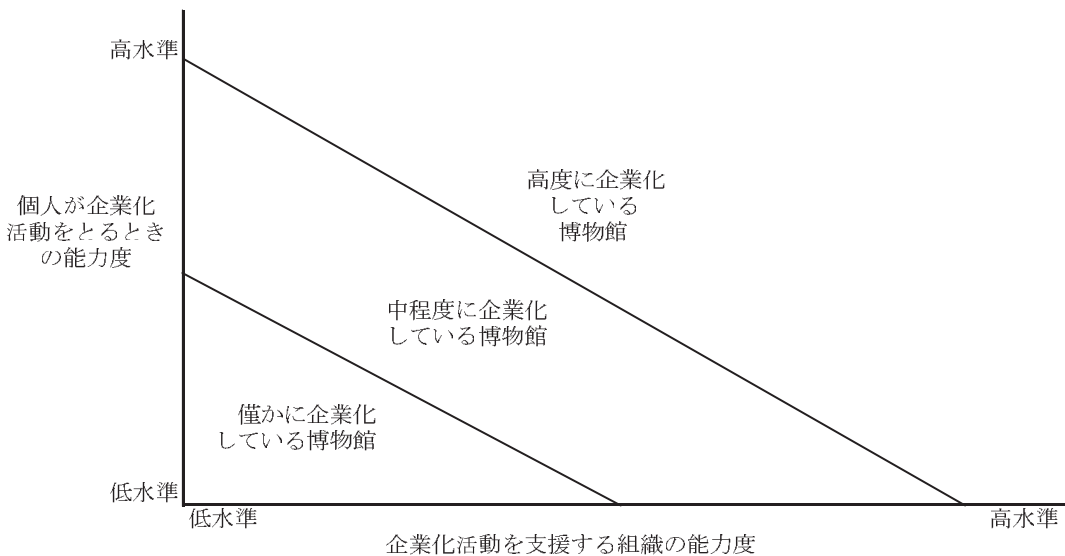
要約

このレポートで紹介した博物館はニュージーランドでも企業化の進んだ事例であった。これらの立地場所、形態、規模も様々であった。こうした違いがあるにも関わらず、全ての博

物館はそれぞれ企業化するには都合のよい環境下にあった。ただし、この環境にも大きな違いがあった。例えば、ワイヌイ歴史協会やレフト・バンク・アート・ギャラリーのように小規模な博物館であるが故に意思決定が談合的で公式的でないようなものからサウスランド博物館・アートギャラリーやモータットのよう企業化することを促進するより公式的な方針と政策をもつものまでであった。こうした状況は組織の属性が企業化を進めるときにいかに大きく影響しているかを示している。

我々が博物館の企業化を可能にする最も重要な要因として考えているのは組織と個人との間にある調和である。図4が示すように、このレポートで我々が発見したことは次のことを示唆している。組織文化が一層企業家的になるほど、そして個人がその能力を身につけるほど、潜在的な企業化活動は大きく現われ、そして関係する全ての部門に利益をもたらすであろう。

図4. 個人と組織の企業化のための能力



VIII. 結論と今後の課題

この調査の目的はニュージーランドの博物館部門における企業化活動について紹介し、特に企業化活動を可能にする要因とそれを実現するための要因を確認することであった。いくつかの博物館を事例として、この疑問に対する回答をわずかではあるが得た。そしてインタビューを通じて生き生きとした企業化活動に触れることができた。

こうしたケース・スタディから博物館が私企業のように行動するための能力に影響を与える要因を確認することができた。最も重要な要因は個人であり、ある一定水準のマネジ

メント能力や他の事業部門での業務経験を持っている個人であった。そして明らかに重要な要素は企業化に向けた姿勢である。企業化を支援する組織の能力もまた重要である。図5は、いま我々が個人について知っていることと企業化していると思われる博物館との関係を表現したものである。このダイアグラムは空欄の象限（A, C, D- 記者）に位置する個人と博物館の属性をさらに調査すべきであるということを示している。そのために使えるアプローチは幾つかある。例えば、博物館の‘企業化率’を評価すること、発展計画を策定すること（例えば、C欄からB欄へ組織を移行させること）などである。

図5. 博物館の企業化を進展させるためのフレームワーク

個人が企業化活動をとるとき の能力度	高水準	A	B 個人の属性；柔軟性、 偏見を持っていない、 博物館での業務経験があり、 かつ企業化する能力を持っている 博物館；ビジョン、計画、 支援的な組織構造、 開かれたコミュニケーションチャネル、 有用な社会資本、 資金にアクセスする能力を持っている
	低水準	C	D
		低水準	高水準

組織が企業化活動をとるとき
の能力度

今後の課題

この調査を始めたきっかけは‘企業’という概念が積極的な意味を持ち、博物館がもつこの姿勢で運営される必要があるということからであった。このレポートでは6つの異

なる博物館の企業化活動を取り上げた。我々は博物館の経験がさらに発展するために資金を必要としている部門の参考となるような主要な要因を抽出することに努めた。これらの話題は有益でかつ魅力的ではあるが、今後さ

らに特定の活動(例えば、小売販売)に焦点を当て、もっとうまく所得を獲得できる方法を抽出することができれば大いに参考になるであろう。

脚注

(注1) 調査結果は Claire Massey and Peter Quinn(2001), *Exhibiting Enterprise: Generating income in New Zealand museums*, Wellington, New Zealand: Museum of New Zealand Te Papa Tongarewaを参照せよ。

(注2) このフレームワークは Watson, K., Hogarth-Scott, S., & Wilson, N. (1998). Small business start-ups: Success factors and support implications, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 4(3), 217-238を参照せよ。

(注3) Massey, C., & Quin, P. (2001). *An exhibition of enterprise: Generating income in New Zealand Museums*, New Zealand: Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa.

(注4) Ministry of Economic development (1999), *Bright future: Making ideas work for New Zealand*. Wellington: MED. SIAC (2001) *New Zealanders: innovators to the world: Turning great ideas into great ventures*. Available: www.siac.govt.nz

(注5) AEA Consulting(1999). *Creative industry: Generating income for museums and galleries*. Report commissioned by UK Museums and Galleries Commission.

(注6) Moore, K. (Ed). (1998). *Management in museums*, New Brunswick, NJ: Athlone Press.

(注7) Robins, R. (1992). *A manual for small museums and keeping places*, Brisbane: Queensland Museum.

(注8) Dexter Lord, G. & Lord, B. (Eds). (1991). *The manual of museum planning*, London: H. M. S. O.

(注9) Alberta Museums Association (1990). *Standard practices handbook for museums*, Edmonton: The Association.

(注10) Museums & Galleries Commission (1998). *To charge or not to charge? A study of museum admission policies, commissioned by the MCG and undertaken by Glasgow Caledonian University*. London: MCG.

(注11) Frederick, H. H., & Carswell, P. J. (2001). *Global Entrepreneurship Monitor: New Zealand 2001*, Auckland, New Zealand Centre for Innovation & Entrepreneurship.

訳者注

(訳者注) ニュージーランドではナショナルパーク(国立公園)と呼ばれるように山脈全体(小高い丘のイメージを凌ぐ)が日本でいう公園の概念である。よってその景観は多くの大小ピラミッドを連ねたように見える。しかし、訳者が実際に博物館を訪ねて(2007年7月8日)、館員に聞き取り調査をし、また当館のパンフレットなどをみると、違った謂れがある。The Southland Museum & Art Galleryはマオイ語でNiho O te Taniwhaと表記されている。そしてこれは“水中に棲む怪物(守り神: a guardian creature)の歯(Tooth of the Taniwha)”を意味する。館員からは、当館のピラミッド型屋根はこの“怪物の歯”や先住民族であるマオイ族が使っていた三角形の形をした“組み紐”(Taniko)をイメージしているという説明を受けた。

参考文献

AEA Consulting(1999). *Creative industry: Generating income for museums and galleries*. Report commissioned by UK Museums and Galleries Commission.

Bird, B. (1988). *Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention*. *Academy of Management Review*, 13(3), 442-453.

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 Director's Federation.

Koter, 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*, Wellington: Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa.

Museums & Galleries Commission (1998). *To charge or not to charge? A study of museum admission policies*, commissioned by the MCG and undertaken by Glasgow Caledonian University. London: MCG.

McKinlay, P. (1995). *Museums and Structure. In A framework for funding and performance measurement of museums in New Zealand*, Museum Director's Federation.

補論

インタビューの様式

環境

1. 所得獲得活動を起こさせた要因は何ですか。
2. 所得獲得やニュージーランドの博物館に関して何か変化を感じていますか。
3. 地域社会との関係はどうですか。
4. 地域の経済発展への役割は何ですか。

企業

1. 所得を獲得するためにどのような特別な活動をしていますか。
2. その活動を '可能にする' にあたって '役立っている' ものは何ですか。
3. '財源不足' を改善するために何をしていますか。
4. 企業化活動の規模や特徴はどうなっていますか。
5. ボランティア (どのようにして彼らを集め、保持していますか、どんな貢献をしてくれていますか、など)。
6. ターゲットとする入館者は誰ですか。
7. 将来計画、所得獲得戦略、存続可能性についてはどうですか。
8. 'うまく所得を稼ぎ出す方法' を支えているものは何ですか、博物館内でおこなう商業活動の主導権は誰が持っていますか。

人物

1. '博物館' (とそれを運営する者) を企業化 (補助金以外の '他の活動' から所得を獲得する) するのに必要な能力、知識は何ですか。
2. 誰が特定の活動を主導しましたか。
3. 誰が活動を支援して、誰がしませんでしたか (中心となる人物は誰ですか)。

24/May/2007

Law Library

University of Canterbury

Just 17:00 pm.

