

企業博物館とナラティブ

栗津重光

一般社団法人 国際CCO交流研究所理事・主任研究員



1. 企業博物館の概要

日本には 1000 施設以上の企業博物館が存在していると言われているが、博物館法等による規制はなく、そもそも企業博物館自体の規定も存在していないという現状で、正確な数を掴むのは困難である。筆者は当時所属していた企業に設立を提案した博物館を 2008 年に発足させ、5 年間に渡って責任者を務めた。その後は、企業博物館を対象とした研究活動を継続して行っている。

これまでに数多くの企業博物館で観察やヒアリングを繰り返してきた。2017 年には 300 施設を対象に、アンケート調査を実施した^{※1}。それらの研究から導き出されてきたことは、現代の日本における企業博物館は、その設置者である企業の良好なレピュテーション獲得に寄与することはもちろん、その他には、企業の企業理念を内部のステークホルダーへ浸透させるという目的も担っており、さらには企業のオウンドメディアとしての役割も指摘されている（駒橋, 2017）。

前述したように、企業博物館の正確な数字を掴むのは困難であるものの、筆者は、2022 年にそれまでの研究データと、さらに、『企業博物館年鑑』等の出版物、企業博物館の建設に携わっている株式会社乃村工藝社、株式会社丹青社、株式会社トータルメディア開発研究所、株

式会社日展等の企業から提供を受けたデータを集め、集約したところ、624 施設を企業博物館としてピックアップした。これをベースとして日本の企業博物館リストを作成し、いくつかの研究を行ってきた。

本論考では、企業博物館が必然的に到達するものであるという観点から、企業博物館における展示の解説について、特徴的なことを述べていきたい。

2. 体験から導き出されたもの

筆者は 2006 年から企業博物館に関わるようになった。それまでは勤務していた企業で宣伝部門の責任者を長年勤めていたのだが、2008 年に創業 90 周年を迎えた関連で、その業務を担当することとなり、新たな部署に異動した。

与えられたミッションは「年史の編纂」「記念商品の開発」「記念式典の挙行」等であったが、もうひとつ、過去の商品から現在のものまでを年代別に並べあげ、企業の商品開発の歴史を俯瞰する場所を作るという業務もあった。

この「歴史の俯瞰」という課題を解決するため、いくつかの企業博物館を訪問し、その実態を把握する試みから始まったのである

観察とヒアリングを重ねた結果、所属していた企業でも博物館の開設の必然性があると考えてに至り、構想をまとめて役員会に諮った。理由として①「まほうびん」のトップ企業とし

※1 高柳直弥・豊橋創造大学講師、栗津重光・国際 CCO 交流研究所の共同調査。

てのCSR②良好なレピュテーションの獲得③多様化するステークホルダーとのコンタクトポイントの確立を挙げた。経営トップの判断もあり、開設決定の運びとなった。

こうして「まほうびん記念館」は象印マホービン株式会社創業90周年となった2008年5月にオープンした。発案者という事もあり、筆者が館長を務めることとなった。運営に関しては、それまでの施設訪問・ヒアリングの学びから、すべて予約制とした。数十施設を訪問していたのだが「いつでも訪問可能な施設は、いつかは誰も来なくなってしまう」という実感を得たからである。予約することによって予約者自身にも責任が生じ、来館時には解説にも積極的に聞き入ってくれる傾向があると判断したのである。

なお、来館時の訪問者がひとりの場合であっても、必ず対面での解説を入れることとした。この結果、筆者は在籍中の5年間で、約6,000名の来館者と対応することとなったのだが、これが想像もしていなかった効果をもたらした。

企業と顧客の歴史がつながっていることが実感されたのである。来館者の立場は千差万別。しかし彼等とのディスカッションの中で、大きな発見がいくつもあった。こうした来館者と館スタッフの出会いを、町田小織は「創発のプラットフォーム」と表現している(町田, 2013, pp. 72-80)。それぞれの発想のぶつかり合いから、新たに有効な作用が生まれてくるというのだ。これには筆者も納得している。それらを糧にして、以後の解説の精度が向上してゆき、さらにはそれぞれの来館者の興味に合わせた方向での解説が可能となる。

2012年来館者にアンケートを実施した^{*2}。来館満足度について質問したところ「たいへん

面白かった」が66%、「まずまず面白かった」が33%に達した。合計で99%に達した。

振り返ってみると、こちらの解説はだんだんと物語(ナラティブ)化していったように記憶している。ある来館者の証言から、企業の歴史の空白部分が明確になる。そして解説の精度も解説者のスキルも向上する。その後の来館者はわかりやすくなった物語を聞くため、解説の理解度が深まり、来館満足度も向上していくのだ。

これは物語の語り手に、企業の歴史を追いたいという意志が存在することから必然的に生じるものと考えている。単に筆者と「まほうびん記念館」から得られた知見ではあったが、後に複数の企業博物館へ質問を送ったところ、肯定的な意見をいただく事がほとんどだった。問われてみて気付いたという回答もあったが、ナラティブで語られるということが、企業博物館での解説においては肝要であると言えるだろう。企業博物館同士でお互いにそうした方向性を確認するというプロセスを踏まえ、結果として同じ方向を目指していたのである。企業博物館という存在にとって特徴的な傾向であると考えられる。

3. いくつかの企業博物館から寄せられた意見

ここで、本論考のキーワードとなる「ナラティブ」という言葉にすこし触れてみたい。ナラティブの使用については、現毎日新聞編集委員・大治朋子の表現を引用する。「ナラティブという英語の表現があるが、日本語では『物語』とか『語り』と訳されることが多い。あえてナラティブという英語の表現を使うのは日本語の『物語』『語り』『ストーリー』といった日本語の持つ意味やニュアンスを広く網羅する意味を

^{*2} 2012年6月～8月まで実施。来館者にアンケート用紙を手渡し、終了時回収。実施は「まほうびん記念館」。

持つからだ」(大治, 2023, p.3)。

筆者なりに言い換えてみると、ストーリーとナラティブの違いは、ストーリーが「比較的一般に広く認められた“客観性のある”物語」であるのに対し、ナラティブは「“主観的に語られる”物語」であるということになる。

企業博物館では、企業が主体となって“自分史”を示しており、解説も企業内部の人間がおこなう。こうした点で、まさに、企業博物館の展示・解説はナラティブだと言えるだろう。

このナラティブという考え方について、いくつかの企業博物館の担当者に e-mail によるアンケートを実施してみた。結果、以下の回答が寄せられた。

- 企業博物館は一般の美術館や博物館と違い、企業の歴史に沿った形で展示・解説されているパターンが多いと思いますので、それに則した形で技術の進歩や、宣伝、広告などの内容がまとめられているので全体像も把握でき、そのディテールも理解しやすいのではと思います。(シチズンミュージアム高橋館長)
- 弊社創業者の伊藤は次のように語っています。「経営はゴールのない駅伝のようなものだと思います。創業の志、理念が染み込んだたすきを次々と受けついでいくものです。早く走る走者や、遅い走者が出るでしょうが、たすきだけはしっかりつながなければなりません。だから小売業にとって、お客様の次に大事なのが社員です。」「タスキ」に該当するものが不変的な理念・企業姿勢であり、先人たちの知恵と汗と涙が染み込んでいる。タスキをどうつないで来たのかを明らかにし、現在のランナーである我々が、変化する未来に立ち向かう術を示唆する場所が史料室だと考えており、ナラティブに、対象に合わせて、押し付けではなく共感を得られるように語ることが必要だと考えます。(7&i ホールディ

ングス 伊藤研修センター高木センター長)

- 企業博物館の展示解説がナラティブ形式で行われているのではないかと、というご意見について、言われてみればそうかもしれません。思うにこれは、①公共の美術館・博物館と異なり、企業博物館における展示資料にはステークホルダーとの接点があること②企業博物館における展示解説は、程度の差こそあれ、マーケティングの性質を帯びたものであること。こういった事情に起因するのではないのでしょうか。①における「接点」とは、自社商品のユーザーであること(過去・現在を問わず)、あるいは未来のユーザーになり得る可能性を持っていること、さらに、ユーザーの記憶に商品が何らかのかたちで刻まれていること(「昔うちで使っていた!」とか、「見たことある!」とか)などを意味します。企業博物館の展示資料とは、すなわち自社製品であり、企業活動のこれまでの所産です。そして企業活動の所産には、時代や社会といった背景が当時性を損なわず、如実に反映されています。この背景の中には、ユーザーがニーズとして存在します。
- 一方、公共の美術館・博物館において、観覧者はステークホルダーではありません。(※ただし、一部のスポンサーを除く)美術館・博物館で公開される資料に、観覧者との接点(物語)が存在することはまずありません。
- 目の前に展示されている文化財を貴重な歴史資料として認識することはあっても、観覧者と文化財との間には常に一定の距離が保たれています。この「距離」が、「鑑賞」というかたちになるのではないのでしょうか。(紅ミュージアム立川学芸員)
- お問合せの件、私も同感です。当館では、ご案内や語学に長けた契約社員が運営スタッフとして、一般のお客様の対応をしております

が、営業や渉外関係で弊社の社員がお連れするビジネスのお客様に対しては、当館の社員メンバーがアテンドをしています。それは、当社の歴史を伝えるには、話術よりも「思い」の方が重要ではないかという観点からです。私を含め、それまでにご案内経験などほとんどない者が多いのですが、「会社や商品に対する思いが伝わり感動した」「自分の会社経営の参考になった（社長の方など）」という声をいただき、それが多少なりとも、当社への信頼感に繋がっているのではないかと感じています。（パナソニックミュージアム川原学芸員）

- “物語”として会社の歴史や創業者の生涯を紹介するのが、企業博物館の一つのパターンだと思います。（あまり他の博物館を見ていないのでよく分かりませんが）歴史館はその典型でしょう。松下幸之助の生涯を、“物語”として分かりやすく語らねばならないと思うのです。常設展示は「7章立ての大河ドラマ」であり、箇条書きの説明になっては面白くありません。（パナソニックミュージアム恵崎学芸員）
- 企業博物館の場合、社内の他部署で経験をしてから人事異動で博物館業務につくことが多く、その人が業務で経験してきた直接体験や、経験者から直接聞いたなど、又聞きした場合も、その距離が近いと、余談を含めた現実味のある解説になります。自分の関わったことのある業務のみ知識が強くなり、関わったことのない業務は弱くなってしまうというのがありますが、強いところだけでも広げて話してもらえると聞いている方も楽しく聞けるのでいいと思います。（容器文化ミュージアム）

4. ナラティブな解説の問題点も発生する。

証言にもある通り、企業博物館の解説はナラ

ティブで語られることが多い。一般の美術館、博物館の場合、展示内容は、その施設のコンセプトに従って展開される。そのため展示作品は「個」である。展示作品に通底するものは一定でも、作品同士は個別の存在である。そのため、年代別などで歴史を追ってナラティブとして語られるケースは少ないのではないだろうか。もちろん例外はあり、例えばひとりの作家に限定した施設等である。企画展や、学芸員による特別講座等にもその傾向があるのかも知れない。こちらはテーマを絞った作品や作家について触れるのでナラティブな語り口も生まれてくるのではないだろうか。

企業博物館の解説はナラティブで語られると述べてきたが、「主観的に語られる」ということには、良い面もあり、悪い面もあるという事に留意しておくほうが良い。いわゆる、自分語りなので、自分の体験を基にしたという信憑性がある一方、都合の悪い部分は自分史から外しがちになるという側面を持つ可能性もあるという事だ。

このことについての苦い経験が筆者にもある。ある企業博物館にヒアリングし、その内容を発表しようと試みたのだが、発表時点で一時休館となってしまっていた。そのため、発表についての許可を求めるべく、企業の広報部門に問い合わせしてみた。ところが広報からの回答によると、ヒアリング当時の博物館館長の発言には誤りがあるとのことだった。虚偽の内容があるともされており、例証を伴った説明をもらった。筆者の想像ではあるが、当時の館長が長年にわたって説明を加えているうちに、考えが広がり、話が盛られていった帰結なのだろう。自分の物語に、自分なりの進展を加えてしまった。これは、ナラティブという手法が陥りやすいひとつの傾向ではないだろうか。

企業博物館がナラティブな展示になることに

は、良い面もあるが、企業側の意図による取捨選択を経ってしまうので、客観的なストーリー展示にはなれないという負の側面もあるということだ。

どういう意味で使われているのかにもよるが、ナラティブという言葉が全面的にポジティブな意味でとらえられるものでなく、裏に「企業に操作された展示」というネガティブな意味も含まれたものとして解釈される可能性があるということを、企業側は認識しておくほうが良いだろう。

企業が語る企業伝説について、ダニエル・カーネマンはこのように述べる「企業の成功あるいは失敗の物語が読者の心を捉えて離さないのは、脳が欲しているものを与えてくれるからだ。それは、勝利にも敗北にも明らかな原因がありますよ、運だの、必然的な平均回帰などは、無視してかまいませんよ、というメッセージである。こうした物語は『分かったような気になる』錯覚を誘発し、あっという間に価値のなくなる教訓を読者に垂れる。そして読者の方は、みなそれを信じたがっているのである」（カーネマン、2014a, pp.364-365）。このような傾向は企業側の人間が企業伝説を語る上で必然的に生じてしまうものなのかもしれない。

5. 終りに

「ナラティブはつむぐものではなく、自然と生まれるものだ」という専門家もいる。意識的に創るものではなく、他者との関わりを大事に生きていけば、おのずとそれは生まれ出てくるものだ」（大治、2023, p.331）。

企業博物館に特徴的な解説方法として主流となりつつあるナラティブという手法について述べてきた。企業博物館の運営に関わるスタッフは、ナラティブの秘める危険性を十分に認識しながらも、ナラティブを活用した展示を創り、

ブラッシュアップし、時には振り返って、進むべき方向を見誤っていないかという確認をしながら、育てていかなければならない。それは、企業は発足と同時に社会的責任を持って運営されており、さらに未来に向かってその役割を果たしていく存在なのだという事象を示す矜持になるだろう。

現在、筆者は企業博物館に関する連載を担当しているが、友人からこのような感想をもらった。この意見に賛同するとともに、ぜひ読者にも紹介したい。「企業博物館とは、企業人の思いを後世に伝える装置だということです」。その装置の説明ツールとしてふさわしいのがナラティブなのだ。

参考文献

Cutlip, S. M., Center, A.H. & Broom, G. M. (2006). Effective Public Relations, Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall (日本広報学会監修 (2008) . 体系パブリック・リレーションズ ビアソン・エデュケーション)

大治朋子,『人を動かすナラティブ』—なぜ、あの「語り」に惑わされるのか—, 毎日新聞出版, 2023

駒橋 恵子 (2017). 企業博物館の Owned Media としてのストーリー発信について—企業理念やナラティブを共有する—『経済広報』, 2017 年 3 月号 .

佐々木朝登「期待される企業博物館」『企業と史料』第 2 集。1987.

高柳直弥・粟津重光,「インターナル・コミュニケーションの道具としての企業博物館と企業のアイデンティティ」『広報研究』第 18 号, 2014

ダニエル・カーネマン、(2014) , ファスト & スロー—あなたの意思はどのように決まるか? (上)、ハヤカワ・ノンフィクション文庫

町田小織,「創発のプラットフォーム」『別冊 MUSE』, 帝国データバンク 2013.