

企業博物館の役割 —— 新たなコンタクトポイントの知覚 ——

企業と消費者とのリレーションが再考されている。

そんな中で、企業コミュニケーションのひとつとしての企業博物館にはどのような役割が期待されるのか。

「まほうびん記念館」の初代館長を務め、一般社団法人国際CCO交流研究所理事として

企業コミュニケーションのあり方について研究・提案されてきた著者に、

企業博物館の新たなコンタクトポイントとしての可能性をCCの立場から提案いただいた。



栗津 重光 一般社団法人国際CCO交流研究所理事

1947年生まれ。71年上智大卒。毎日新聞社、象印マホービン株式会社にて宣伝・広告・販促・マーケティング・CIの業務を担当。2008年象印が設立した「まほうびん記念館」初代館長に就任。2013年京都産業大学大学院マネジメントコース博士課程前期修了。大阪市立大学非常勤講師。一般社団法人国際CCO交流研究所の理事を務める。

はじめに

企業博物館は企業の歴史の展開や企業遺産、企業の近代化の過程といったものを展示する場として設立されている。2013年帝国データバンク史料館の調査によると、日本国内に約500以上の施設の存在が確認された。このような施設はもともと企業の宣伝活動という意図もあったが、そればかりではなく、企業アイデンティティの表明、社会貢献活動、あるいは企業のCSR活動の一環として位置づけるなど、いくつかの目的をもって開設されている。

筆者は勤務していた象印マホービン株式会社（以下、象印と略称）において、2008年に開設された企業博物館「まほうびん記念館」の企画、建設、開設、運営に5年間ほどかかわってきた。この施設は210㎡と、他の施設に比して小規模なものである。来館者には社員（基本的に広報担当者）が説明・案内を実施する。開館も平日のみで、勤務時間内の午前10時から午後4時と制限され、完全予約制となっている。筆者は運営に携わっていた数年間、なるべく来館者への対応をするよう心がけていたが、対応によっ

て多くのことを学んだ。さらに運営の参考にと、全国の企業博物館を80施設以上訪問した。その結果、企業コミュニケーション活動の一環として企業博物館を有効に活用することで、それまで考えていなかった企業の博物館の役割をいくつか発見することができた。本稿では、企業博物館の運営においてどのような活動が有効なのか、さらに企業のコミュニケーション手段として企業博物館が果たす役割について考察したいと考えている。

企業博物館の現状

企業博物館は日本において1970年代から80年代にかけて多数設立された。具体的に企業博物館がどのような活動をしているのか、いくつかの例を見てみよう。トヨタ自動車株式会社（以下、トヨタ）のトヨタ博物館は、自社に限らず日本の自動車の発展の歴史と、日本の生活文化の向上が見事にリンクされており、トヨタグループ13社が運営するトヨタテクノミュージアム産業技術記念館と併せて、トヨタグループの取り組む社会貢献活動として位置づけられている。例えば産業技術記念館では、自動織機の改良により、当時織機を

利用していた人たちの抱えていた問題が解決されていった様子が、実演を伴って示される、そのことにより企業の社会貢献が明らかになるといった仕組みである。株式会社資生堂（以下、資生堂）の運営する企業博物館・資生堂企業資料館は、自社が発行した商品やパッケージ、広告物を企業文化資産として扱い、これらの検証、編集を通じて「資生堂はどこからきてどこへ行くのか」を標榜する場として活用されている。この施設は、資生堂のクリエイティブワークにも非常に重要な役割を果たしている。資生堂のデザイン担当者は、頻繁に企業博物館を訪れ、過去のデザインワークを研究することで、自身が資生堂の企業文化を担う作品を制作することへの示唆を得る。株式会社花王（以下、花王）が運営する企業博物館・花王ミュージアムの展示は、「清浄文化史」と「花王の歴史・商品史」によって構成されている。清浄文化史とは「見学者に対し単なる清浄の知識を伝達するのではなく、人間の基本的欲求としての清潔・美・健康への思いを感じてもらい、花王が清潔・美・健康などに対する人間の思いを実現している会社であることを伝える」というものである。パナソニックミュージアム・松下幸之助歴史館は、パナソニック株式会社の創業者である松下幸之助の思想・信条を従業員と共有することを目的として設立された。現在では、半数近くが一般の来館者であるが、設立の目的は変わっていない。

このように、設立の経緯や展示方法にはそれぞれ違いはあるが、いずれの企業博物館も一般市民や従業員、取引先とのコミュニケーションの手段として活用されてきた。企業博物館には設立した企業の意図が反映される。数多くの企業博物館を訪問した印象として、共通するキーワードは「企業のCI」（企業は何物であって、いかなる業績を残し、これからどのような方向に向かうのか）を標榜する場と言えるのではないかと筆者は考えている。

企業博物館の研究

日本における企業博物館の研究は、1995年頃から企業博物館に関わる実務者によって行われるようになった。元

コニカ文化室長の星合重男は独自のアンケート調査を行い5種類（史料館、歴史館、技術館、産業館、啓蒙館）への分類をおこなった（星合、1995）。調査した企業博物館229館のうち史料館が31%。歴史館が26%で、これを合わせると、歴史系の館が57%となっている。また、UCC コーヒー博物館元館長の諸岡博熊は企業博物館の運営実態別の分類を行った。星合の分類を踏襲しつつ「ものづくり中心のため実態が分かり辛い、そのため運営実態による分類として、美術館系、博物館系、企業広報館系、文化ホール系という分類を実施した」（諸岡、2003）。

2000年過ぎから、国立民族学博物館関係の研究者たちによって、企業博物館の定義・役割について新たな視点から提唱がなされた。具体的にいうと、中牧（2003）が述べる「企業博物館は神聖化装置」という主張である。日本の企業博物館は、日本企業に浸透している日本の文化的特徴の表出として解釈されると考察しているのである。

一方アメリカ、ヨーロッパでは日本とは異なるアプローチによる研究がなされている。企業博物館に関する研究は、シカゴの科学・産業博物館の社長兼ディレクターを務めていたV.J.Danilovが“Corporate Museum”という言葉をはじめて使用した（Danilov,1986）ことから開始された。また、Danilovは企業博物館を「博物館の展示のような手法を通して、従業員や顧客、一般大衆に対して、企業の歴史や業務、関心事を伝えるための企業の施設」（同上）と定義した。

Danilovの研究を踏襲しながらも新たに経営学、組織論の立場から企業博物館の運営を企業戦略の視点から位置づけたものに、Nissley and Casey（2002）の研究がある。彼らは組織論や心理学、歴史学、博物館学、社会学の中での記憶に関する研究のレビューを通して、組織記憶として機能する企業博物館という考えを提示した。

この研究が、実際の企業博物館ではどのように展開し活用されているのかについて、Stigliani and Ravasi（2007）は、製品やビジュアル、写真などを選択の上で提示し、共有されている過去の証拠として表現することによって、企業博物館がアイデンティティの伝達や魅力的な企業イメージの

構築の道具として使用されていることを提起している。

このようにいくつかの企業博物館研究がなされているが、まだ数は少ない。企業のコミュニケーションの大きな役割を担う企業博物館の研究はさらに進められなければならないと考える。しかし、最近では、コーポレート・コミュニケーション（以下、CCと略記）の視点から企業博物館を考察する研究もいくつか現れている（栗津、2013；平井、2012；鳥居、2012）。組織（企業）はステークホルダーに対し、良好なレピュテーションを創造及び維持するため、内外で様々なコミュニケーション活動を実施する。CCはこれらを効果的にコーディネートする枠組みを提示するための企業マネジメント機能と定義されている（Cornelissen, 2011）。企業博物館をコミュニケーション手段として用いる場合、企業が対象とするのは、企業外部と内部、両方のステークホルダーである。企業博物館はステークホルダーに対して良好なレピュテーションを創造及び維持するための手段と認識することで、CCの視点からのアプローチが必要となる。

CCの視点から企業博物館を考察する

CCの視点から企業博物館の役割を考察してみよう。CCは3点の構成要素から成り立つ。すなわちレピュテーション・マネジメント、イシュー・マネジメント、ステークホルダー・マネジメントである。レピュテーション・マネジメントについて、もともと企業博物館はそれらの要素の向上に取り組んできた。企業の評価向上、企業イメージの向上は企業博物館にとっても大きな課題である。ただ、イシュー・マネジメントについては、危機を克服し、イノベーションを実施したという展示例は数多く見かけるが、すべて過去の危機克服のケースである。しかし、企業博物館からイシュー・マネジメントを知覚するということは、じつは可能なのである。過去の例に学ぶというか、過去のイシューをどう乗り越えてきたのかを考察することで、現在の、いや将来降りかかってくるイシューまでを予測することは不可能ではない。事実、企業経営方針の考察のために企業博物館を訪れる企業幹部は実際に存在している。自身の経営指針の示唆を得ようと松下

幸之助歴史館を何度も訪れるパナソニック社の幹部も数多いと言われている。

もうひとつ、ステークホルダー・マネジメントに関しては、どうであろうか。これまで企業博物館はどちらかというと、ステークホルダーを一括りにしてきた傾向がある。高柳直弥は現在企業博物館研究ではトップランナーとして活躍している研究者だと筆者は評価しているが、高柳は自身の研究の中で「本研究に残される課題は、消費者や従業員、投資家、供給業者、地域住民など、各ステークホルダーと企業との関係における、イメージ構築装置としての企業博物館を考察することである」（高柳、2012）と述べている。このように企業博物館をステークホルダー・マネジメントの視点で考察する研究は過去に例がなかった。企業博物館自体もそのようなアプローチをとってこなかった。しかし、企業博物館を運営する部署は、最近の傾向として企業のCCの部署にシフトされてきている。この視点からの研究は今後とも増加してくると思われる。

企業博物館の役割

企業博物館のステークホルダー・マネジメントについて考察してみよう。ひとつは従業員に対する企業博物館のあり方である。「従業員という内部のパブリックは、あらゆる組織体にとって、最も重要なパブリックなのである」（Cutlip, Center and Broom, 2006）。その最も重要なパブリック（ステークホルダー）に対して、企業博物館はどのように対応してきたか。機会があって、企業博物館の運営者に対して、従業員とのコミュニケーション（インターナル・コミュニケーション、以下ICと略記）についてアンケートを実施した。そのアンケートで企業博物館運営担当者はICの重要性を認識し、その推進に努めていることが明らかになった。「いったん（企業博物館の）価値を認めた従業員は、取引先を伴って何度も訪れるようになる」（花王ミュージアム）。「採用の決まった新入社員が、両親を伴って来館した。中途入社社員は家族を連れて再度来館」（資生堂企業資料館）。「MR（医薬情報担当者）が取引先の医師や薬剤師と

来館した際、先生方が展示施設や収蔵品に驚嘆したり、博物館活動を称賛することで、博物館の社会的価値を認識するようになった」(内藤記念くすり博物館)。「実車を前にすると過去の記憶がよみがえり、次第に笑顔になり、雄弁になっていく。2度目の来館では自分の担当した業務を熱心に説明する姿」(トヨタ博物館)。このように、いったん企業博物館の価値を認識した従業員は、積極的に企業博物館に関与するようになってくる。問題なのはその契機づくりである。従業員がそのような認識を持つためには、何度か自社の企業博物館を訪れ、自身で体験し、啓発される機会を持つことが必要となる。

しかし、多くの企業博物館は、従業員教育の場として、新入社員の時を除いて、利用する例は少ない。「ある意味強制的な人事研修とは違い、企業博物館を通じた理念の学習は、あくまで社員個々人の意志に基づくもの」(松下幸之助歴史館)という意見があったが、人事研修とは一線を画しているのが企業博物館のICなのである。

ここで「まほうびん記念館」の例を見てみよう。筆者は勤務していた数年間で数千人の来館者への対応を行ったが、それぞれの志向に合わせた解説を実施することで、来館者の態度の変容を何度も体験した。一般的なマニュアルによる対応では不可能なのだが、経験を積むことで、来館者が何を聞きたがっているのか、ある程度見当がつくようになったのである。そのような「来館者が何を求めているか」に応えることによって、来館者満足度が上昇する。これは案内者にとっても同様なのである。元花王ミュージアム・キュレーターの町田小織は花王ミュージアムを「『創発』を生む、出会いの場」と表現していたが、筆者もその言に与する。

象印では基本的に、社員の取引先への案内は当該部署がおこなうこととなっているが、最初の数回は見本を提示する意味もあって、設立に関わった担当者が実施していた。これを何度か繰り返すことで、説明者(従業員)のレベルが明らかに向上していく。たとえば経理関係の来場者があった場合、どの時期にどのような経営投資をすることで、その後の業績向上につながったのかについて、意図的に説明

する。IRの考え方を企業博物館の中で実践しているのだ。デザイン部門の来館者には、時代を先取りする商品の開発によって、先進的なイメージを作り上げてきたことを、実際の商品を例にとりながら説明する。この繰り返しのにより、その部署の担当者が自分でおこなう場合、前に学習した知識を利用するようになる。社員の学習機会、能力開発の機会に確実に有効な役割を果たしているということが認識できた。また、質的に高い案内をすることで、取引先の本人に対する評価が高まり、通常の一般業務上の取引でのコミュニケーションでは伝達しきれない企業の可能性、方向性について、企業博物館というツールを利用することで、より深い理解を得られ、企業認識が深まっていく可能性が高いことが認識できている。

もうひとつ、「まほうびん記念館」では新たなステークホルダーが出現したことが知覚されている。2008年に開館した「まほうびん記念館」に初めて修学旅行の予約が入ったのは、その年の暮れだった。記念館を訪れた鳥取県米子市の中学校の教諭に館内の説明をおこなったところ、案内終了後、その教諭が「この施設は修学旅行の学習の対象としてふさわしいと思うので利用したい」と希望された。翌年4月修学旅行生が来館した。現在の修学旅行は分散学習となっているようで、訪れた生徒数は1グループ6名だった。しかし、事前に質問を寄せてもらっていたので、説明と同時に準備した回答もお渡しした。この中学校は、その後毎年生徒を送り込んでくれるようになった。ネットや旅行代理店からの情報で知ったのか、その後いくつかの中学校から「見学したい」という予約が入るようになった。

同様に高校生からの見学希望も増加している。運営側の我々もそういった状況を認識するようになり、中・高生からの見学希望の際は、質問を寄せてもらえれば回答すると予約時点で告げることにした。見学終了後には、展示についてのポイントとなる資料をいくつかコピーし、手渡すようにしてきた。見学終了後、事前の質問を材料として15分から20分程度ディスカッションを行うのが通例となった。このような流れを繰り返していると、ほとんどの中学校から礼状が

届くようになった。各校では、戻った後で修学旅行を総括し、報告書を作成しているのだが、手渡した資料が有効に活用できているようである。

礼状を読んでもみると面白い記述に気づく。見学コースでは、真空がまほうびんの構造に必要な機能であるということ、館内にある真空実験装置を通して体験してもらっている。それまでなんとなく理解していた真空という概念を、音が聞こえなくなったり、風が止まってしまうという装置で実感した上で、真空には温度を遮断する機能があるのだという体感を経ることによって、真空とまほうびんがつながる。愛知県のある中学生は、この驚きを家族全員に話したと礼状に記していた。このような発見でも、最初の体験というものは非常に印象に残るようである。単に保温できる機能のある水筒（まほうびん）が突然、真空技術を駆使した先端商品に彼女の中では生まれ変わってしまったようである。実際、真空実験装置は来館者の年齢性別を問わず、驚きの印象を与えている。それは、筆者が数千人の来館者に対する経験からも感じていることなのである。2008年度には3グループ41名の見学者が、3年後の2011年度には13グループ144名と年々増加の傾向にある。また、一度見学をした中学校はほとんどがリピーターとなっている。

象印が中・高生に企業として認知される機会はさほど多くはない。この記念館を媒介として、我々が予想もしていなかった新たなステークホルダーに企業としての認知が深まっているという実感を持った。中・高校生だけでなく、海外からも、学生や企業研究の一環としていろいろな方々が訪れる。一昨年、30名ほどの団体が韓国から来館した。ケミオン大学の学生だったが、引率の教授は「2万人が在籍している大学だが、成績優秀者を選んで連れてきた」と語っていた。また、冒頭のあいさつで、「日本の企業は50年、100年と韓国では考えられないほど長い歴史を誇るものが数多く存在する。この『まほうびん記念館』の見学を通して、その一端をぜひ習得してほしい」と語っていた。

これらのことから理解できるのは、企業博物館の果たす役割として、それまで企業が想定していたものとは種類が異

なるステークホルダーとの接触の機会が生まれているのではないかということである。企業博物館はそれまで企業がおこなってきたマーケティング・コミュニケーションやパブリック・リレーションズとは異なったアプローチにより、それまで接触できなかった企業を取り巻く新たなステークホルダーを獲得し、共感を呼ぶという可能性を持った施設であるのだ。

新たなコンタクトポイントの知覚

それまで企業を理解してくれるステークホルダーとは考えてもいなかった中学生という対象者から注目を浴びるようになったことや、取引先の担当者から深い理解を得られる可能性を指摘できたことは、CCの考え方によれば、博物館の運営を通して企業は多様なステークホルダーと的確なコミュニケーションを取り得ることが、実証されたと考える。またこのことは、マーケティングでいうコンタクトポイントの誕生ととらえることができる。企業博物館の活動により、中学生に限らず、それまで接点のなかったステークホルダーとの新たな出会いが生まれる可能性がある。企業博物館の機能として、企業評価向上を目指すレピュテーション・マネジメントに加えてステークホルダー・マネジメントという新たな役割が付加されたことが確認できたことは、意義のあることだと考えている。

同様にICの機能を活用することによって、従業員に企業アイデンティティを伝達することも、企業博物館の大きな役割である。グローバル化が進展している企業にとって、企業理念をワールドワイドに世界各地の従業員に認識させることは、困難を極める。日本で作った企業理念が果たして、世界中の従業員の共通言語となるのか、問題が残る。しかし、いくつかの企業博物館では、企業アイデンティティを従業員に理解させるツールとして企業博物館を活用している。この傾向が今後とも加速することは間違いない。

企業博物館をCCの視点から再認識し、新たなポジショニングを確立していくことは、今日的な企業経営に大きな役割を果たすと筆者は確信している。