

【特集 エネルギー・文化研究所の40年】

変化する社会の中で、企業内研究所は 何を目指し、何を伝えてきたのか

— 企業が生活研究を行うことの意義と課題を振り返って

対談

「学校法人追手門学院理事」 Sato Yumiko

佐藤友美子



富尾博之

「大阪ガスネットワーク㈱エネルギー文化研究所所長」

Tomio Hiroyuki

山納洋

「大阪ガスネットワーク㈱エネルギー文化研究所所長代理 研究員」

Yamanoh Hiroshi



CELが設立された1980年代は、
多くの企業が生活研究所を立ち上げた時代。

背景には、「生活者」のライフスタイル研究が、
事業活動において不可欠との企業側の認識があった。

それから半世紀近くの時間のなか、
社会・経済・文化のさまざまな変化に洗われて、

企業にとっての生活研究は、その目的、意義、
成果において、何が変わり、何が変わらないのか。

1989年の設立以来、「サントリー不易流行研究所」
「サントリー次世代研究所」において

20年間近く調査研究に携わり、その後も生活研究の分野で多様なテーマ、
さまざまなフィールドの調査研究、教育普及活動が続けてこられた

学校法人追手門学院理事の佐藤友美子さんをお迎えし、
企業の生活研究の歩みを振り返りつつ、未来へと向かうべき指針と期待について語り合う。

脇坂敦史 取材・構成
栗原論 撮影

大阪ガス本社ビル(ガスビル)を背景に、左から山納所長代理、富尾所長、佐藤氏。



——佐藤さんが立ち上げに関わられたサントリー株式会社の不易流行研究所（1989年設立）をはじめ、1980年代は多くの企業で生活研究が行われました。私もエネルギー・文化研究所（通称CEL（セル））も、そのひとつと考えています。本日は、そんな時代背景も振り返りながら、企業の研究所が生活研究を行うことの意義や課題についてお話を伺い、あらためて多角的に捉えたいと思います。

佐藤 まずは40周年、おめでとうございます。よくぞここまで続けてこられました。企業内の小さな研究所で仕事をした経験から、その大変さがよくわかります。サントリーは消費財をつくる会社ですから、「売れなかつたらやめる」のは普通のこと。インフラを担う大阪ガスの「なくさないこと」を

大切にしている社風と、その点は多少違いますが。

——不易流行研究所は、早い時期から「生活の中の楽しみ」を研究されてきました。設立当時、研究所のミッションや戦略をどう設定されましたか。

佐藤 1980年代、メーカーから消費者に近づく「川下志向」がありました。消費の傾向が個別化し、業界という壁は崩れ、これまで異業種であった企業がライバルとなりつつあるなかで、企業には迷いが生じ、「外部へのアンテナ」を必要としていたんですね。私たちは、まずは先達にあたる他企業的生活研究所を訪ね、インタビュー調査を行うところから活動を開始し、調査結果は90年に研究レポート「生活研究最前線」としてまとめました。この調査によって、生活研究の意義がおぼろげにわかってきたと思っています。

——まず、他社生活研究所の研究から始められたのですか。

佐藤 もちろん業種や企業風土の違いにより、研究所のタイプもさまざまです。印象に残っているところというと、たとえばポーラ文化研究所「*1」では、化粧品その

ものではなく「化粧する」という行為を研究しておられた。そうした話を伺いながら、嗜好品を扱っている私たちは、「生活の中の楽しみ」をテーマにしようと考えているようになりました。

「美感遊創」を起点に自らに関わるテーマを発見

——本業を支えるために研究を行う会社もあれば、本業から距離をとり「未来への種」を探そうとする会社もあります。サントリーさんはどうだったのでしょうか。

佐藤 当初は90周年記念事業の一環として「酒の文化研究所」をつくる話が進んでいました。それに対し、2代目社長である佐治敬三（1990年に会長就任）が、今さら酒の研究所を設立する意味はないと反対し、コンセプトが考え直されました。生活文化企業を標榜し、「美感遊創」という言葉を佐治は盛んに言っておりましたから、「新たな時代の生活文化のあり方を探る」ことになり、生活の中の何が不易流行なのかを探ることが研究所のミッションになりました。——「美感遊創」という理念を実現するため、どんな研究が必要かを考えた。そ



の答えが「生活の中の楽しみ」だったのですね。

佐藤 必ずしも社業に直結するテーマである必要はありませんでした。ちょうど「国際花と緑の博覧会」[*2]の開催の時でもあり、最初のテーマは「花」。あとは「社交」「年中行事」「スポーツ」「旅行」から「盛り場」まで……。いずれも歴史的意義にとどまらず、現代のトレンドにつながっていくという、切り口の部分は変わらないよう意識していました。

——その切り口というのが研究所の名前にもなった、俳聖・松尾芭蕉の言葉「不易流行」[*3]ということなのですね。

佐藤 佐治は俳句にもたしなみがあり、この一風変わった名称が選ばれました。不易とは時代を超えた真理、流行とは法則を打破する新奇な物事。それは別々のもので

はなく「不易と流行の元はひとつ」、不易が流行を、流行が不易を動かす、という考え方です。私は共働きで子育て中という状況から、生活に密着した「家庭の年中行事」をテーマに選びました。余裕のない生活の中で、年中行事が家族の絆を深める役割を果たしているのでは、と考えたのがきっかけでした。

外部との多様なつながりが面白さと成果を生み出す

——先の研究所調査などを通じ、CELには当時、どんなイメージをもっておられましたか？

佐藤 所員がそれぞれ個性的でインパクトのある新しい研究をされており、すごいと思いました。のちに所長も務められた古館晋（18頁参照）さんとは個人的にも深いお付き合いがあったので、動向はいつも追っていました。1991年から十数年、KDD（現・KDDI）の望月清文「*4」さん主宰で「人間文化研究会」を2カ月に一度開いており、古館さんと私が幹事役でした。仕事というよりも、人と人のつながり。そんな

関係から、多くの研究の種が生まれたと感じます。それが私の見つけた研究スタイルでもありました。

——設立当初から、錚々たる研究者の方々と交わっておられた。

佐藤 当時はサントリー文化財団によるサントリー学芸賞（79年創設）が10年を超えた時期。「個性豊かで将来の期待される新進の評論家、研究者」に贈られる賞というところで、財団にはさまざまな分野の若手の研究者とのパイプができておりました。こういう方たちに助けていただき活動できた意味は大きいと思っています。

——不易流行研究所の場合、皆さんはどのようなスタイルで研究をされていたのでしょうか。

佐藤 小さな研究所なので、外部のさまざまな方との共同研究というスタイルをとるのが基本でした。それでも、たとえば『変わる盛り場——「私」がつくり遊ぶ街』（1999年、学芸出版社）という書籍にもなった研究では、所員全員が参加して各地の盛り場に足を運び、それぞれが文章も書きました。

——大阪ミナミの法善寺横丁やキタの阪急東通商店街、東京・神楽坂などを取り

上げ、盛り場が形成される歴史から、現在の人々のコミュニケーションまでをつなげた素晴らしい研究でした。

佐藤 ありがとうございます。大阪大学工学部の教授を務められた鳴海邦碩「*5」先生の力で実現した法善寺横丁の悉皆調査はその後の2002年、法善寺横丁が火災に見舞われた際の復興にも役立つと聞いています。

——外部を巻き込むことを大切にされていたのですか。

佐藤 毎月の研究会は、さまざまな分野の研究者のお話を聴く社内の勉強会とし、社外向けのサロンはお世話になった方々をお招きし、旬な話題を提供、場所にも工夫し、懇親する場としていました。どちらも人脈形成という意味でも、研究所の大きな財産になりました。——「コミュニティをつくる仕事にもなっていたのです。サロンというのは、どんな形式でしたか。

佐藤 テーマや開催場所も変え、年に一度は交流の場を、と始めました。DANCE BOXの大谷熨「*6」さんの舞台を訪ねたり、今や「アートのまち」として知られる北加賀屋に北川フラム「*7」さ

んをお招きして越後妻有での「大地の芸術祭」のお話をしていたり。参加される方々にとって、ふだんは関わりがなさそうなテーマや場所を毎回探し、趣向を凝らして一緒に楽しんでおりました。

——CELでも外部ネットワークづくりをミッションとして掲げています。佐藤さんは研究所の設立当初から、いとも軽やかにそれを実行して、研究成果に結びつけられてきたことに驚かされます。

佐藤 組織で働くことも、人と協力しながら研究することも大好きでした。今も「地方の時代映像祭」[*8]で審査委員を務めています。そこでも人と出会い、新しいことを学んでいます。

あえて選んだ定性的調査と社会への発信

——研究の方法論やアプローチで工夫さ



れたのはどんな点ですか。

佐藤 マンパワー、予算の面でも大手シンクタンクや行政の調査と同じことはできません。ならばということ、定量的なデータの向こうを張り、日記の調査やエッセイの分析、インタビュー、特定の対象への定点観測などの定性的な調査を意識的に行っていました。たとえば先ほど話した「年中行事」研究は、日本の4地区に暮らす366世帯に協力してもらい、1年間の一行事一枚の記録を写真とともに集めました。大量の資料から地域差や年代差も含めリアルな実態が伝わってきました。

——旅や酒などをテーマにエッセイを一般募集されていたのは、そのような意図があったのですか。

佐藤 定量的な調査でわかるのは、「すでに皆知っている」ことです。一方、定性的な調査で同じテーマでも掘り下げていくと、潜在的ニーズや未来への種も見えてくる。もちろん、そのためには感度を磨かなければなりません。——そういうノウハウはもともと、どなたがもっていらしたのでしょうか。

佐藤 年中行事の調査は文化施策

やライフスタイル研究で実績のあるシンクタンク(株)シー・ディー・アイさんと組むことで、複雑なモニター調査も可能になりました。密度の濃い研究には、ふさわしい相手を見つけて長く関係を保つことが大切だと思います。——この研究も「現代家庭の年中行事」(井上忠司・サントリー不易流行研究所共著、1993年、講談社現代新書)という書籍になっています。

佐藤 多くの場合、研究の段階から本になったときの形もイメージし、ここぞと思う出版社を選び、話をもっていきました。生活研究は評価の難しい分野ですが、出版社が本を出してくれるということは、外部から評価されたことの基準になりますし、研究所自体のステータスを上げることにもつながります。研究報告を冊子にまとめるだけではなく、書籍として一般の読者に届ける。企画を通すのは簡単ではありませんでしたが、誰に届けるのか、というターゲットも含めて熟考しました。

——日々の暮らしの問題意識を出発点にしつつ、一般向けのアウトプットを前提に研究を進めておられたのですか。

のかを学び、日本人の生活に生かすためのものでした。——興味深い内容です。こちらは出版されなかったのですか。

佐藤 子どもの自立や夫婦の関係、地域や学校のあり方など、今の日本でも参考になる事例が多かったのに、書籍化できなかったのは心

残りです。個人的にも子育ての指針になりましたし、私の人生や研究にとって大きな意味をもつ研究でした。

一方、1997年からは「成熟社会のライフスタイル研究会」として、造園学者の白幡洋三郎先生を中心に、専門分野の異なる驚

佐藤 たとえば世代によって年中行事のとらえ方も違う。「じゃあ、この世代っていうのは何なの？」という疑問も湧いてきます。そうした研究が『時代の気分・世代の気分』(1997年、NHKブックス)という本になりました。

——注目される研究の発信で知名度も上がり、政府や自治体などからの依頼事も増えましたか。

佐藤 たくさん声をかけていただきました。私自身も小泉政権の「観光立国懇談会」のメンバーや、文科科学省、国土交通省、環境省など審議会の委員になり、大変勉強になりました。東京との往復が大変でしたが、異分野の方との交流もでき、視野も広がり、研究の仕事のうえで、大変役に立ちました。

関心領域と視点の変化で世界規模の研究調査も

——不易流行研究所の場合、研究を続けていけるなかで、テーマの移行や拡大はあったのでしょうか。

佐藤 そうですね。研究をしているうちにのびのびと、家族のあり方や、次世代をどう育てるかといった問題にも関心が移っていきま

た。

——「自身の関心ですか、それとも研究所のお仕事としてですか。

佐藤 自分事として興味関心ももてるテーマであることを大切にしてきました。たとえば未婚の所員が「マイシングル事情」といった研究をしてみたいり、若い人たちの仕事への意識の変化を感じて、35歳以下の男性へのヒアリング結果を「U35世代 僕と仕事のビミョーな関係」(2005年、日本経済新聞社)としてまとめるなど。——CELの場合、企業内研究所で、生活者の視座を大切にすることがベースでした。

佐藤 私たちも、当初から生活者目線を前提に考えていました。たとえば98年から2001年にかけて、「これからの家族のために」と題した国際調査を行いました。アメリカ、イギリス、フランス、イタリア、スウェーデン、韓国、タイの7カ国で世代別(20代から60代)の家庭へ訪問調査を行うものでしたが、国際比較を目的とした研究ではありません。歴史や伝統の違いを意識しつつ、今を生きる家族がどのような意識で暮らしている

田清一氏、山極寿一氏、奥野卓司氏、小長谷有紀氏「*9」の5名に参加いただき、「成熟とは何か?」の議論を重ねました。『大人にならずに成熟する法』(2003年、中央公論新社)の題で本にもなっています。

成熟社会における次世代育成をテーマに

——不易流行研究所は、2005年3月に「サントリー次世代研究所」と名称変更されました。これは「次世代分野に特化した活動を行っていくため」とのことでしたが、どんな事情だったのでしょうか。

佐藤 研究所設立から10年くらいで、「生活の中の楽しみ」は一通りやりつくしてしまった感じがありました。また、もともと佐治敬三本人が所長を務める研究所であり、1999年に亡くなってからは、毎年のように所長が代わり、安定しませんでした。そんななか、2001年に鳥井信一郎社長の後をついだ佐治信忠社長がしばしば口にしていたのが「次世代育成」というキーワードでした。私たちは研究所の看板だけでなく、研究テーマの位置づ

けについても議論し、ミッションの再構成と組み替えを行ったわけです。でも、存じの通り、サントリーは2005年にコーポレートメッセージとして「水と生きるSUNTORY」を正式に制定しました。

——そうしたなか、次世代研究所は惜しくも2008年で活動を終了されます。

佐藤 2003年に「天然水の森」という活動が始まりました。これはもともと環境問題へのアプローチでしたが、「水と生きる」は自然だけでなく、人や社会、そして社員にとっても不可欠なすべてを含んだ、素晴らしいビジョンだと思います。それで、正直「次世代研究所」としては、ひと区切りかな、と思いました。不易流行研究所の時代に「楽しみ」を研究し尽くした10年をはじめ、やるべきことはやったという気持ちでした。——その後、冒頭に紹介いただいた90年の「生活研究最前線」レポートから15年を経て、「生活研究所の現在」という社内レポートにつくられています。

佐藤 電通総研のように自ら情報を生み出し、商品として扱えるような企業がある一方、本業のマー

佐藤氏が研究・執筆・編集に携わった書籍の数々(本文に紹介したもの)。a.『時代の気分・世代の気分——(私がえり)の時代に』(1997年、NHKブックス)、b.『変わる盛り場——「私」がつくり遊ぶ街』(1999年、学芸出版社)、c.『つながりのコミュニティ 人と地域が「生きる」かたち』(2011年、岩波書店)、d.『一人で思う、二人で語る、みんなで考える——実践!ロジコミ・メソッド』(2020年、岩波ジュニア新書)、e.『現代家庭の年中行事』(1993年、講談社現代新書)、f.『U35世代 僕と仕事のビミョーな関係』(2005年、日本経済新聞社)、g.『大人にならずに成熟する法』(2003年、中央公論新社)、h.『成熟し、人はますます若くなる』(2008年、NTT出版)





2005年に「サントリー不易流行研究所」から「サントリー次世代研究所」へ、ミッションおよび研究テーマの再構成を行った際の年報。
提供/佐藤友美子

『成熟し、人はますます若くなる』（2008年、N T T出版）にまともに参加いただいた元気な地域やコミュニティを現地調査した「共立のデザイン研究会」の成果は、『つながりのコミュニティ 人と地域が「生きる」かたち』（2011年、岩波書店）という本にまとめています。

大学という場で新たに 取り組む「成熟社会」研究

2013年に財団を退職。追手門学院へお移りになり、「成熟社会研究所」をつくられると、初代所長にも就任されました（その後、20年度まで所長、21年度は所員として在籍、22年度に退任）。

佐藤 財団では、ふたつのプロジェクトを担当し、ひとつは出版に至りましたが、学者に伍して研究をする能力はないと悟り（笑）、次に行くことを決断しました。そこで追手門学院のお世話になったのですが、思いがけず学院から「不易流行研究所のような、自由な研究のできる新しい研究所をつくってほしい」という要請があったのです。

学院側のリクエストだったのでね。佐藤 初期メンバーは学院の教職員を合わせて5人。何をやる研究所なのか、創設ギリギリのタイミングまで考えました。

「これまで取り組んでこられた『成熟社会』の研究をさらに進める、ということでしょうか。」

佐藤 ええ。でも、小さな研究所にできることは限られています。追手門学院の教育理念である「独立自強・社会有為」という言葉に触発され、自立して生きる「志」のある若者を育てるために、どうしたらよいか。若者の自立を支援できる社会環境について、あるべき姿を探ることにしました。

先ほどの、家族や個人の自立のあり方についての調査「これからの家族のために」でも強調されていた、自立のための教育ですね。アカデミズムと企業内研究所の違いもあつたかと思いますが、どんな研究を進めてこられたのでしょうか。

佐藤 アカデミズムといっても、国や大学が進める専門的研究などは話が違います。大学で授業を行い、学生たちのプロジェクトを支援しながら研究課題を進めていく。とにかく忙しかったし苦労も

しましたが、若い人たちと一緒にやるのは楽しかったですね。

企業での研究所時代のように、アウトプットを前提にした研究でしょうか。

佐藤 あまりそれは考えませんでした。学生が自ら動きセミナーを開催するなど、大人と関わりながら成長していくことが重要であり、成果を前提にすることには弊害もあるからです。ただ、アクティブ・ラーニングをスムーズに行うためのコミュニケーションと論理的思考のための補助教材の必要性は感じ、研究所の仲間と「ロジコミ・メソッド」[*10]というツールを開発し、改訂を続け、多くの人に使ってもらおうと、2020年に『二人で思う、二人で語る、みんなで考える——実践！ロジコミ・メソッド』（岩波ジュニア新書）として出版しました。

企業の生活研究の未来 そしてCELが進むべき途

時代とリンクしながら、佐藤さんの興味も「生活の中の楽しみ」から「次世代」『成熟社会』へと変わりました。CELのような企業の生活研究が果たすべき役割も変わってきているはずですよ。

佐藤 新聞を読まない、テレビも見ないという人たちが増えていきます。ますます便利になり、自分が考えなくても、AIが答えを提供してくれる時代です。そういう時代だからこそ、これまで以上に、違う意見に出会うことや皆で考える場が大事になると思います。

過去よりも、未来のあるべき姿に目を向けるべきでしょうか。
佐藤 社会は確実に変わっています。大事なのは、蘊蓄や教訓ではなく、「強い思い」ではないでしょうか。未来を切り拓くためには、変化を恐れず、易き道ではなく、遠回りしても、納得できる道を求める覚悟が必要です。それが自分らしく生きることにもつながると思うようになりました。

立場や場所が変わっても、変わらぬバイタリティで研究と向き合う佐藤さんの姿勢に感銘を受けました。現在は大阪ガスの社外取締役もお務めですが、これからの私どもCELのあり方について、ご提言をいただければ幸いです。

佐藤 CELは個人の研究で世の中を驚かせてきた。今もそれは同じですが、研究所というチーム全体のパフォーマンスを考えると、

やはり「どこへ向かうのか」が大切と私は思います。小さな研究所ほど「拠って立つところ」、ミッションが大切です。私も少し考えてみたのですが、エネルギーというのはものを動かしたり、音を出したりする「仕事をする力」のことです。エネルギーという言葉がもつ本来の意味を考えるなかにヒントがあるように思います。

エネルギーという言葉の意味を再定義するのはですね。
佐藤 生活を守るだけでなく、人や社会を動かす……。私がこんなことを申し上げるのは、誠に僭越ですが。

今の社会で「エンパワメント」と呼ばれているものなど、まさにそれだと思います。

佐藤 そんなアイデアもあるということ、よろしければ、これから一緒に考えていきましょう。こんな風に、さまざまなたちと垣根を越えた対話を続け、それを仕事にしてきました。ぜひ次の10年も頑張ってください。

本日は、ありがとうございました。再び前に進むための元気と勇気をいただきました。

- *1 1976年、化粧を学術的に探究することを目的に設立された株式会社ボラの研究所。文化としての化粧に関わる収集と保存、調査研究と公開普及を行っている。
- *2 1990年に大阪市で開催された国際博覧会。「花と緑と人間生活のかかりをとらえ、21世紀へ向けて潤いのある豊かな社会の創造をめざす」をねらいに、世界83カ国と55の国際機関、212の企業・団体が参加した。
- *3 弟子・向井去来（きよらい）が師の言葉「門の論議を記録した『去来抄』中に見える「不易を知らざれば基（もと）立ちがたく、流行を知らざれば風（ふう）新たならず」が典拠。
- *4 1950年生まれ。KDD（当時）入社後、光ファイバー通信の研究に従事。89年より人間研究に従事し、96年にKDD総研取締役。2001年、城西国際大学経営情報学部教授（2012年）。
- *5 1944年生まれ。大阪大学名誉教授、都市環境デザイン研究家、アーバンデザイナー。『アーバン・クライマクス』（1987年、筑摩書房）を中心とした業績で88年サントリー学芸賞受賞。
- *6 1952〜2025。ダンスプロデューサー、NPO法人DANCE BOX理事長、神戸アートビレジンセンター（現・新開地アートひろば）館長。関西を中心に新進の振付家、ダンサー、制作者育成を行った。
- *7 1946年生まれ。日本を代表するアーティスト・レクターとして、各地の美術館、企画展、芸術祭をプロデュース。2000年から開催されている「大地の芸術祭 越後妻有アートトリエンナーレ」では総合ディレクターを務める。
- *8 1980年から、日本放送協会、日本民間放送連盟、日本ケーブルテレビ連盟等が共同で主催する、地方文化を映し出したドキュメンタリー映像作品を対象としたコンクール。
- *9 白幡洋三郎（1949〜2022）。造園学者／鷲田清一（1949年生まれ）哲学者／山極寿一（1952年生まれ）人類学者／奥野卓司（1950年生まれ）人類学者／小長谷有紀（1957年生まれ）文化人類学者。

*10 「マインドマップ」「マンドラート」などのツールを駆使し、ロジカルシンキングを基にしたコミュニケーションを行うためのメソッド。

佐藤友美子
（さとう・ゆみこ）

学校法人追手門学院理事。
大阪ガス（株）取締役（社外）。立命館大学を卒業後、サントリー株式会社（現・サントリーホールディングス株式会社）に入社。89年にサントリー不易流行研究所の設立メンバーとなり、以降約20年間調査研究に関わったあと、サントリー文化財団に移る。退職後は、追手門学院大学地域創造学部教授、同大学成熟社会研究所所長などを歴任。生活文化の研究者として、多様なテーマ、さまざまなフィールドで調査研究、教育普及活動を行っている。

雷尾博之
（とみお・ひろゆき）

大阪ガスネットワーク（株）エネルギー・文化研究所所長。1993年、大阪ガス（株）入社。家庭用エネルギー部門で直営。一般ガス事業者向けの天然ガス卸営業、業務用厨房機器の販売企画にも従事。その間、公営ガス事業者の買収業務にも従事。2022年から地域共創部門でDai-gasグループの社会貢献活動を管轄。次世代教育（エネルギー環境教育・防災教育・食育）やさまざまな社会課題の解決に向けたNPO団体等との協働活動を推進。2024年より現職。

山納洋
（やまのつ・ひろし）

大阪ガスネットワーク（株）エネルギー・文化研究所所長代理・研究員。1993年、大阪ガス（株）入社。神戸アートビレジンセンター（現・新開地アートひろば）、扇町ミュージアムスクエアなどの企画・プロデュース業務を歴任。2010年より近畿圏部にて地域活性化、社会貢献事業に携わったのち、2023年より現職。