

CELの歩み① 草創期 [1986～2000]

設立と揺籃の時代

——ビジョンの確立、『CEL』誌、ジオカタストロフィ研究と変化の予兆

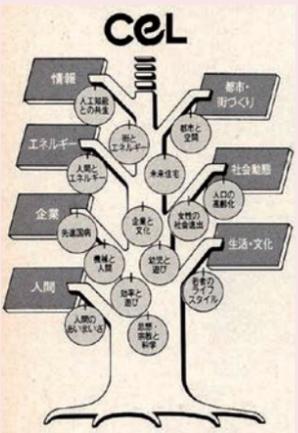


多士済々の識者や執筆者が登場、所長対談などの企画が誌面を彩った当時の『CEL』誌。撮影/栗原論

姿 について考える特別の体制をつくるべきではないか」との当時の経営陣の指示のもと、社内横断メンバーによる「未来研究のあり方、その体制について検討会」で検討が進められた経緯がある。

当時のメモによると「ひとつの専門的組織を作るのが効果的」とあり、方策として研究室の設立を提言。その際は、情報 (communication)、エネルギー (energy)、生活 (life) の三つを柱とすることが望ましいとされ (7) の communication がのちに culture に代わって CEL となった、机上の研究にとどまらず「外」へ出かけて体験し、内外の人と討議するなかから「外」と「先」の動きをつかみ、それを自社の企業活動、事業展開に反映するように働きかけていく「動きのある集団」がイメージされていたようだ。

こうした流れを受けて、設立された「CEL 設立準備部」は、のちに初代所長となる倉光弘己 (当時は新分野開発部長補佐) が部長に就任。ありきたりではなく、リアリティのある社会を俯瞰した研究所を目指し、ビジョン策定のため



設立当時のCELが掲げていた研究分野とテーマ例を示した図。

の議論が深められていく。

初代所長・倉光のビジョンと CEL命名に込められた意味

倉光が所属していた新分野開発部は、1978年に新分野開発室として発足。都市ガスの原料を石炭や石油から液化天然ガス (LNG) に全面的に転換する事業が完了し、「第二の創業」に踏み出した当時の社内において、長期経営戦略のひとつとして進められた「経営の多角化」の最前線であり、新しいことに挑戦する情熱家や起業家精神旺盛な人材が数多く在籍していた。そのただなかで進取の気性を磨いた倉光は、CEL 設立に賭ける思い、掲げるミッションを、当時の大阪ガス社内誌『がす燈』 (以下『がす燈』や『CEL』誌) のなかで次のように語っている。

「十年後、二十年後の将来の魅力ある地域社会をどうつくるか、その中で心豊かな人びとの生活はどうあるべきか、さらにはその中の企業の役割・姿勢は——といったソフトサイド、ヒューマンウェアの研究を専門的に行う (中略) エネルギー・文化研究所 (CEL) というわけです」 (『がす燈』1986年5月号)

「多くの企業の研究所は、(中略) 大概技術研究所であるのが現状です。(中略) そうした中で、社会科学分野でも自然科学分野でも、必要があれば統合した視野の中で中長期的な研究を進め

ここからは、4章にわたりCELの40年間を振り返ってみたい。最初は研究所が設立された1986年から、世紀の変わり目に至る14年間。日本経済が空前の好況に沸いたのち、長い低迷に足を踏み入れていくこの時期に揺籃の時代を送ったCELは、何を指して生まれ、どのような体制でどんな成果をあげ、それは社内そして社会にどう受け止められたのか。CELの草創期とも言える時代に携わった3人の所長の業績を俯瞰しつつ、その歩みを跡付けていく。

エネルギー・文化研究所 (Research Institute for Culture, Energy and Life 以下CEL) は、1986年4月1日、大阪ガス株式会社の企業内研究所として設立され、事務所は大阪市東区 (現・中央区) 平野町の大阪ガス本社ビル (以下ガスビル) 内に設置された。

その設立は、前年の1985年に80周年を迎えた大阪ガスの記念事業の一環として計画。85年10月に設立準備部としてスタートし、半年間の準備期間を経て4月1日に発足した。準備部設置前には、「大阪ガスの今後の活動の方向づけ、展開に大きく資するため」に「未来のありようとするCELのあり方は、他に例をみません」 (1987年2月・『CEL』1号)

当初、情報・エネルギー・生活研究所 (CELL) とされていた名称も、設立準備部設置の際にはCELすなわち「エネルギー・文化研究所」となっており、これについては「CELはカルチャー・エネルギー・ライフの略ですが、このエネルギーは必ずしも物質・エネルギーに限らない。人間の活力や、社会のエネルギーなども含んだものとして考えたい」「もともとCELのCはカルチャーではなく、コミュニケーション、すなわち「情報」であったのですが、(中略) 情報と生活を「文化」と丸めてしまったのです」 (1987年2月・『CEL』1号) と、倉光自らが込められた意味を語っている。

研究体制と暗黙のルール 創造の場としてのオフィス

かくして設立したCELは専任の研究員が7名、兼務者が13名という陣容で、全員が大阪ガス社員。兼務者は、企画、技術、ガス製造、情報システム、新規事業など多様な分野のメンバーで構成されていた。

当初は自主テーマと各部門からの委託テーマの2種類の研究を進めるとされ、「エネルギー」「生活、ライフスタイル」「街づくり、未来住宅」「文化」の4つの研究領域を自主テーマに



1994年に発行、当時の体制や研究領域を紹介した研究所のパンフレット。



設定。研究者はグループとしてのテーマのほか、個人としてのテーマもち、「10年後から20年後の社会を良くするための研究」であれば、細かな内容は問われなかったという。

設立1年3カ月を経過した1987年の『がす燈』には、「現在、8名の専任研究員が「変わりゆく労働意識」、「21世紀の住まいと家族」という2つの研究テーマに取り組んでいます。また、各研究員はそれぞれの関心領域に応じて「近畿の未来」、「街づくり・空間と人間」、「高齢者社会における生活・経済・文化」、「子どもと遊び」、「機械と人間の関わり方」、「科学の進歩と人間性」、「若者のライフスタイルと価値観」のテーマについても研究」（『がす燈』1987年7月号）とあり、それぞれのテーマは1〜2年をかけて取りまとめる予定とされている。多様で幅広いテーマ範囲であるが、一方で重視されたのが「視点を外に置く」ことと「フィールドワーク」だった。そこに働いたのは、大阪ガスの立場を離れ、一生活者の視点を

「文化というものは、(中略)真・善・美といったことに、ひたすら心を遊ばせるものだと言われますが、私たちのCELはまだそこまで行き着いていない。もっと早く、もっと便利に、もっと沢山、もっと安くといった方向で進んできた現代文明、もしくは企業活動というものを、もう一度見直してみたいと考え、そういう視点でこのCELを作っているのです」(1988年4月・『CEL』6号)

創刊当時、毎号の編集に当たって所長である倉光とのタッグで実務を担ったのは、新分野開発部に在籍し、CEL設立準備部メンバーから93年6月までCEL兼務だった服部信彦。服部は、85年12月に大阪ガス100%子会社として設立された関西ビジネスインフォメーション(以下KBI)の設立メンバーでもあった。KBIの事業内容には、「エネルギー、新技術、都市、住宅、生活関連等の書籍・雑誌等の出版および販売等」があげられており、KBI内部に設けられた出版事業部が『CEL』誌の編集を担当。88年には、PR研究会の主催する「全国PR誌コンクール」で最優秀賞も受賞している。

倉光と服部の二人は毎号、クオリティの高い誌面づくりを続けていくとともに、倉光による所長対談など連載記事の書籍化や研究員執筆による本もKBIから多数出版(44頁参照)。一方で、研究員の文が『CEL』誌の誌面を飾ることはあっても、研究成果報告という位置づけではなく、所長の倉光のクオリティコントロー

大切にするスタンスであり、所長の倉光も所員に対しては常に「ガス抜き」と「人脈づくり」を強調していたようだ。そうした点は、先にあげた『CEL』誌や『がす燈』で倉光自身が記した「企業の研究所としてのCEL」、「研究所名に込めた思い」とも符節を合わせている。

日々の研究の「足場」となるオフィスのレイアウトも斬新なもので、各人の机が会議卓を囲むように配置され、そこで交わされている議論が面白ければ、誰でも参加できるようにになっていたほか、パーティションで区切られた会議室型の部屋では議論に疲れたとき、内容を聞きながら休憩ができるリタイアシートも設けられていた*1。こうしたユニークなオフィスづくりを、倉光はチャレンジと実験・実証、そして自ら渦中に飛び込んでいく各メンバーの心意気を示すものと位置づけており、これまでの常識を排する意識を形に表しつつ、従来の「事務処理の場」から「創造の場」への進化を目指したことがうかがえる。

『CEL』誌の創刊と編集者としての想い

『CEL』誌は研究所設立の翌1987年2月に創刊し、官庁、研究機関、有識者などに5000部を配布。現在まで138号を数えている。当初は年4回の季刊誌として、101号(2012年度)から年3回、131号(2022

ルのもと、許される基準以上の内容にまとまると判断したらレポートとして掲載される——その意味で、特に新人研究員には『CEL』誌への掲載がひとつの登竜門だったようだ。

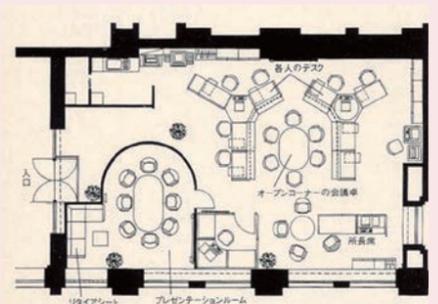
人類滅亡回避のシナリオ ジオカタストロフィ研究

前述の通り、設立時にガスビル内に置かれたCELの事務所は、その後、1989年10月に北区茶屋町へ、93年12月には梅田の阪急グランドビルに移転している。これには有識者が集まりやすい場所に出て行き、社外でのネットワークを充実させたいという倉光の思いが反映されていた。

並行して、倉光は87年4月に「2001年研究会」を発足。これは大阪大学経済学部の中谷敏教授(当時)を主査に、少壮気鋭の学者とCELのメンバーからなる共同研究グループであり、各界で活躍するゲストを交えて毎月1回、21世紀の社会・生活・企業について常識にとらわれないユニークな議論を展開した。

こうした試みを経て、設立5年を迎えた91年には、「基本問題研究」「都市問題研究」「暮らしと住まいの研究」の3グループに分かれての研究体制がとられている。なかでも、この時期「基本問題研究」で最も注力したのが「ジオカタストロフィ研究」だ。

ジオカタストロフィとは「地球の破局」を表



ガスビル内に設立された当時の研究所のオフィスレイアウト。各人のデスクに囲まれるように会議卓があり、誰でも議論に参加できるようになっている。

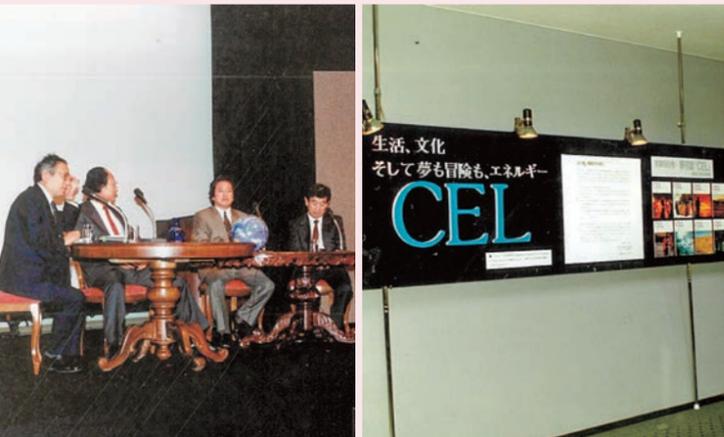
年度)からは年2回発行に変更となった。

創刊当初の4号は特集テーマを「火」「水」「土」「気」とするなど野心的なもので、人文諸科学の研究者や作家、芸術家と誌面に登場する識者や執筆者は多士済々。そこには理論と教育ではなく、フィールドワークに裏付けられた研究に基づく「社会に対する提言」こそ大切であり、人間も企業も理屈よりロマンに対して大きなエネルギーを発揮する——その模索を重ねるため研究所内外の知見や提言をまとめて届けたいとこの研究所としての想いがあった(創刊号の「CELからのメッセージ」より)。

当時は、先行する上質な企業PR誌として日本IBMの『無限大』やポラーの『is』などがあり、また倉光自ら強く持っていたという文化人類学への興味も前述のような多彩な顔ぶれの起用へとつながったのだろう。そのあたりの意気込みは、対談記事中の倉光の次のような発言にも見て取れる。

す造語で、ジオカタストロフィ研究は、人類がこのまま欲望を肥大させ自分勝手な行動を続けていると、99年後には人類滅亡の可能性があり得ることを科学的にシナリオ化しようとするもの。89年に倉光が参加した一般公開のパネルディスカッションにおいて、登壇していた情報工学者の坂田俊文*2氏と地球物理学者の松井孝典*3氏の二人から、人類が最悪の場合あと100年で滅亡する可能性を聞かされたのがきっかけとなり、CELの提案による「ジオカタストロフィ研究会」結成へとつながった。

アウトプットとして研究所の設立5周年記念と銘打った国際フォーラム、裁判劇の形をとったパネルディスカッションが91年11月に大阪、



右/研究所の設立5周年記念として開催された、国際フォーラムの際のパネル展示。左/同フォーラムにて発表された「ジオカタストロフィ研究」をめぐる研究報告の様子。



上/レスター・ブラウン氏を招いて行われた、CEL10周年記念特別講演「持続可能な発展への挑戦」の様相。右下/第2代所長を務めた山藤泰(1994年撮影)。左下/第3代所長を務めた古館晋(1998年撮影)。



上/裁判劇のスタイルで行われた「ジオカタストロフィ研究」のパネルディスカッション。中央の裁判官役は初代所長の倉光弘己。下/劇中では研究会のメンバーが「人類滅亡という言葉で人々の不安をあおった罪」で被告となり、検事役や弁護士役の著名研究者たちと議論を交わした。

92年3月に東京で開催されると、多数のメディアがこれを紹介。描かれたシナリオは91年の『CEL』誌18号で特集されたのち、上下巻各144頁のムック本としてNHK出版から一般向けに刊行されるとともに、報道番組『筑紫哲也NEWS23』[*4] (当時)でも採り上げられるなど、大きな反響を巻き起こす[*5]。

こうした多くの事績を通じ、研究所の礎をつくった倉光が大坂ガスを定年退職して、神戸大学経営学部教授に転じたのは94年のこと。倉光のもと、自身のライフワークとも言えるべき「語りベシアター」へとつながる「なにわの語りべ養成講座」[*6]を始めた研究員の栗本智代は、初代所長の思い出を次のように語っている。

「私が言われたのは『お前はガス抜きをしろ』でした。私は商品開発部から来たんですが、逆に『あなたはマーケティングの研究をすべきではありません』とも言われました。そこには、まず

にコミットしてきた古館は、各方面からの相談に乗る人望の厚い人柄だったという。多くの媒体への執筆はもちろん、ラジオ大阪の『住まいの110番』(大阪ガス住まいの相談センター提供)のコーナー「住まいと暮らしの提案」(当時)を倉光はじめ他の研究員とともに、長きにわたって担当。その他、産官学共同の研究会や大学の寄付講座・公開講座の講師など生活文化分野で幅広い活動を行い、93年に建設された大阪ガスの実験集合住宅「NEXT21」では構想の段階から参画したほか、「大阪市立住まいのミュージアム(大阪くらしの今昔館)」[*8]にも当初の構想委員として加わっている。

当時注目を集めていた企業フィランソロピーの面でも、大阪工業会の社会・文化小委員会の委員長として、大阪大学経済学部での公開寄付講義「フィランソロピーの理論と実装」の実現にも尽力してきた古館は、大阪ガス社内での企業ボランティア活動「小さな灯運動」[*9]の展開、「いきいき市民推進室」[*10]の組織づくり

生活者のスタンスに立つこと——という倉光ならではの明確な意図があったのだと、今振り返って思います」

国際派の第2代所長・山藤に受け継がれた問題意識

1994年6月、倉光の後を受けて山藤泰が第2代所長に就任する。企画部、ロンドン事務所長、国際部長などを務めた生粋の国際派であり、それまでCELとの関わりは比較的少ない。一方で海外経験が長く、すでに環境問題に対する注目が高まっていたヨーロッパの状況を知っていただけに、倉光前所長の問題意識は確かに引き継がれたようだ。

「研究所の活動に一つのエポックを作ったのは、(中略)『ジオカタストロフィ研究』を裁判劇に組み替えて世に問うたことであろう。(中略)前所長である倉光弘己氏(現神戸大学経営学部教授)のプロデュース能力に負うところが大きく、二年前に仕事を引き継いだ私としては、彼の訴求力を簡単に引き継ぐことができないのは残念である」(1996年9月・『CEL』38号)と一歩下がりがつつも、「しかし、問題意識については同じである」(同)と明言。ジオカタストロフィ研究でも協力を得たワールドウォッチ研究所[*7]のレスター・ブラウン所長を環境シンポジウムに招聘し、CEL10周年記念特別講演「持続可能な発展への挑戦」を実現するなど、在任

に寄与。社外でも、持続可能な地域づくりを基に子どもたちの育成を多様な角度で支援する、兵庫県西宮市のこども環境活動支援協会「LEAF」[*11](1998年設立、2002年NPO法人化)の立ち上げと運営に尽力するなど、古館ならではの多彩なネットワークが当時の研究所にもたらした活力には少なからぬものがあつた。一方、古館所長の時代は、それまで社外に向けて研究活動を発信してきたCELが、大阪ガス社内への提言や貢献を求められるようになった時期でもある。これに伴い、研究所内でもエネルギー・環境・社会経済分野の研究への一層の取り組み、そのための人材面の充実などがはかられた。

この時期はまた、経営調査室に籍を置き経済に強く、のちの「CEL生活意識調査」(22頁)で専門性を発揮することになる豊田尚吾、くわえて、住宅・都市整備公団(現・UR都市機構)を退職後、大阪ガスに転職した濱恵介の配属も実現。この点、人事畑の経験も豊富な古館は初代所長・倉光のようなカリスマ的な存在感で対外的認知を高めるのではなく、個々の所員がそれぞれの領域で外に認められ、それによって社内からも評価される——そんなCELのあり方を模索していたようだ。こうした人事面の充実、研究分野の広がりという点でも「生活者」としての視点をより重視する、以後のCELの活動の原動力となっていく。この時期副所長として古館に伴走していたのが、のちに

中を通じ、環境負荷の抑制や省エネルギーのための地域分散型エネルギー利用の研究などに積極的に取り組んでいく。

国際通の山藤はまた、以前の『がす燈』で「特に日本人は、自分の知らない世界を知ることが大切なんです。日本で通ることは世界でも通ると、本気で思っている人が多いから。(中略)でも、実際に知りたくても本がないんですよね」(『がす燈』1989年10月号)と発言しているように、環境問題のリテラシーについても深く考えるところがあつたのだろう。アメリカの環境保護NPO代表であるアラン・ダーニングの著書『どれだけ消費すれば満足なのか』(ダイヤモンド社)(44頁参照)の邦訳などにも従事。先端技術にも明るく、いち早く研究所のホームページを立ち上げるなど、のちにつながる情報発信にも功績を残している。

第3代所長・古館の就任がCELにもたらした活力

1998年4月に、第3代CEL所長として古館晋が就任する。CEL設立準備部時代に研究所の立ち上げに関わり、開設後は副所長兼研究員として倉光、山藤両所長のもと、組織を下支えた古館はまた、住まい・暮らし・歴史についての論考を数多く残した、いわば研究所生え抜きの所長でもあつた。

所長就任以前から、社内外のさまざまな活動所長となる安達純であつた。「頂門の一針」という言葉がある。頭上にある急所に1本の針を刺すという意味から転じて、相手の急所をおさえて教諭論すという意味だが、当時、ある役員がCELに寄せる期待をこう表現したとされる。いち早く外の世界を見て社内

に忠告を与える存在たれ、との声は確かに的を射てはいるが、実行となるとけっして簡単ではなかつただろう。

注

- *1 このレイアウト自体、研究員・隅野哲郎の実践的研究であつた。
- *2 「1931」2020 東海大学名誉教授。人工衛星による地球観測や解析等、画像処理工学における第一人者。
- *3 「1946」2022 工業大学学長。東京大学名誉教授。日本の惑星科学の第一人者として、学際的な地球学を唱えた。
- *4 1989年10月から2008年3月末まで、TBS系列(関西ではMBS)で平日23時台に生放送されていた報道番組。
- *5 ジオカタストロフィの詳細は、『CEL』誌18号を参照。
- *6 「語りベシアター」の概要は、『CEL』誌136号の連載「CEL」を振り返る(40頁)を参照。
- *7 1974年に設立された、アメリカの民間環境問題研究所。地球と人類の生存基盤を脅かす地球環境の破壊、人口爆発、資源の枯渇、食糧不足など重大問題の実態報告、現状分析、将来予測などを行う。
- *8 大阪市北区天神橋に2001年4月に開館。「住まい」を中心に「暮らし」から「まちづくり」までをテーマとする、歴史系ミュージアム。大阪の都市居住の歴史を楽しく学ぶとともに、「住むまち・大阪」に対する愛着とイメージアップを図る。
- *9 1981年の国際障がい者年に始まった、Diagassグループの企業ボランティア活動。「私たち一人ひとりが身近なことに関心を持ち、地域社会のさまざまな問題の解決に自らの意思で積極的に取り組んでいこう」との趣旨のもと、社員たちが自主的に活動を企画し、参加し、続けていくのが特徴。
- *10 1991年、社員の自発的な地域貢献活動や文化活動を推進するため人事部内に設置、あわせて「小さな灯運動」事務局も移管され、バックアップする体制が整った。
- *11 持続可能な地域づくりを基に、次の時代を生きる子どもたちの育成を多様な角度から支援。地域の環境学習活動の支援、自然環境センターなど環境学習施設の管理運営などを行っている。大阪ガスとは「つながる展」などを通じ、長く支援関係にある。