

CELの歩み② 中興期「2000～2016」

時代の波と向き合う — 研究領域の再定義、チーム力、コミュニケーション戦略と「大衆化」路線



リニューアルも含め、読みやすく、親しみやすい誌面づくりを進めた当時の「CEL」誌。撮影/栗原論

CEL草創の時代に続く2000年から2016年は、日本経済が長い低迷に沈んでいた時期にあたり、そのなかで研究所の位置づけや体制、研究領域、その手法や戦略なども少しずつ変化を遂げている。困難なマネジメントに当たった5人の所長の取り組み——特に第6代の多木所長、第7代の木全所長のインタビューを通じ、前代から変わったもの、変わらなかったもの、さらに次代へとつながるさまざまな実りを振り返ってみたい。

バブル崩壊後の長引く景気低迷を受け、2000年以降、従来の「日本型経営」の転換を迫られる形で構造改革が本格的に進められた。大阪ガスをはじめとするエネルギー企業も例外ではなく、都市ガス業界では、これまで認められていた供給区域内での独占販売が、1995年から段階的な自由化が進むことで、競争環境に置かれることとなった。

こうしたなか、設立当初からプロフィットセンタ―とは一線を画してきたCELに対しても、どうあるべきかという視線が向けられたのは当然とも言えよう。研究所として充実を迎えたこの時期はまた、歴代の所長にとって時代の波とど

考える望ましい『生活者』像を社会に発信することであろう」

生産者と生活者の間で引き裂かれてしまいがちな現代人のありようを、「生活者」を見つめ直すことで取り戻したい。社会・企業・行政と生活者の間、あるいは過去から現在そして未来へと橋を架ける視点こそ、かつて求められた「頂門の一針」（19頁参照）であり、企業内研究所としてのCELにできる会社への貢献である——困難な舵取りを任せながら、安達は組織の未来を真摯にそう考えていたのではないかと

チームとしての力を高めた 「生活意識調査」への取り組み

そんな安達の後を受け、2003年2月、真名子敦司が第5代所長に就任する。

国際的な経験も豊富な「技術屋」であった真名子は、就任にあたって基本的な方針は前任者の路線を引き継ぎつつ、「社内のみならず他の研究機関や行政、大学、NPOをはじめとする社外の関連機関・組織との連携や協働を一層強化する」（2003年6月・65号）と、CELの研究活動が周囲から孤立しないために力を尽くす姿勢を明らかにした。

なかでも重視したのは、社内連携を深めること。さらには「チームとしてのCELにできること」を追求した。2003年4月、安達所長時代の計画を引き継ぎ、梅田からガスビルには

う向き合うかが問われた困難な時代でもあった。

矛盾・相反するものに架橋する 「生活者」という視点の再発見

営利企業にあって外からの視点を大切にし、ガス会社にありながら文化の研究も行う——1998年の古館晋所長就任時に研究所へと異動後、副所長として伴走した安達純は当時のCEL独特の立ち位置や役割を、『CEL』誌の中で「大阪ガスが未来社会と出会うための『通路』でありたい」と表現するとともに、その難しさを「迷路」にもたとえていた。

関係がないように見えるもの、相反するもの間に「通路を見つけ、調整し」「高め合う関係へと転化していくこと」を求める。「成長と環境、組織と個人、官と民、ハードとソフト、規制緩和と自己規制（自由と規律）等々の関係も同様です」（1998年8月・46号）とも記している。

進むべき道の多難さに苦悩しながらも、矛盾や相反のなかに「通路」を見つけていることに、積



上/第4代所長を務めた、安達純（2000年撮影）。
下/第5代所長を務めた、真名子敦司（2004年撮影）。

極的な意義を見出そうとしていたのだろう。2000年4月、第4代所長に就任すると、安達は早速、『CEL』誌で「今、CELが問う」と題した4回にわたる特集（2000年6月・53号～2001年3月・56号）を企画。それぞれ「都市」「住まい・生活」「環境」「エネルギー」にスポットを当てている。

それは、この4分野をCELにおける主要研究領域として再定義し、社内外のバランスを取りながら設立以来の役割をしっかりと果たしていこうという、いわば新所長としての「意思表示」だった。この時、『CEL』誌の編集長を任されたのが、現研究員の弘本由香里である（以後、2012年3月・100号まで）。

「それまで『CEL』誌の編集に所員が関わることはほとんどありませんでした。安達所長のもとで初めて、担当研究員が毎号のテーマ設定を決める話し合いにも参加し、それぞれが分野ごとにネットワークを構築するため、役立てるようになっていくのです」と弘本は当時を振り返る。弘本はまた、この頃から研究発表の場としての『CEL』誌の役割が強まったとも指摘する。所員は『CEL』誌に「書く」ことで、読者に自らの研究がどう届くか、否応なく意識させられることになった。

2001年9月の58号の特集は「生活者再考」であった。そこでは安達が自ら書いた原稿中で、この言葉にあらためてスポットを当てている。「企業サイドに求められるのは（中略）、自ら



当時の研究員から4人が表紙を飾った、Daigasグループ報『がす燈』2005年1月号。左から山下満智子、弘本由香里、豊田尚吾、濱恵介の面々。

ど近い「アーバネックス備後町ビル」に拠点を移したことで、CELは物理的にも本社と連携しやすい位置を得る(その後、数度の移転を経て現在はガスピル内にある)。

それまでのCELは、個性をもった研究員が独自のテーマを追求し、「よくも悪くも個人商店的」と評されることもあった。そこに「チームとして」の活動を意識的に導入しようとした真名子のもと、2005年1〜2月に行われたのが、「これからの住まいとライフスタイルに関する生活意識調査」である。

この調査は、パネル調査として経年的な変化を見ることに重きを置いて始めたもので、「エネルギー」「環境」「都市」「住まい・生活」の4つの研究領域で研究に取り組んでいた研究員がそれぞれの問題意識を持ち寄って設問を組み立てた。さらに、詳細分析や考察は所員が主体となって実施。なかでも豊田尚吾研究員(19頁参照)は、専門知識と高いスキルで独自の分析を行うとともに、チームの中心となった。

工夫をこらした設問も、以前から大切にしてい



上/イギリスの国際NGOであるアカウンタビリティを訪ねた多木。提供/多木秀雄。下/「触れる地球」を前にして。左から竹村真一氏、濱恵介・清水英範の両研究員。2008年1月・『CEL』誌83号での座談会取材にて。

の場を意識的に広げ、それを大阪ガス社内にもつなげていく試みであった。そのためにウェブサイトの更新頻度を上げ、さらにイントラネットを用いた社内への発信も強化していった。たとえば2007年12月のCEL研究会では、大阪ガスおよび関係会社社員を対象に、「地球環境問題とライフスタイル」をテーマに文化人類学者の竹村真一[*2]が「触れる地球(2005年グッドデザイン賞・金賞)」を持ち込んだの講演を行っている。それを聴講した営業担当部署や広報部が気に入り、のちには「ガスコ学館」「姫路ガスエネルギー館」[*3]での展示にもつながった。

この時期にはまた、研究員が公的な審議会や委員会、プロジェクトなど、幅広い政策分野・プロセスへの参画に協力を求められる機会も増

いる生活者視点、長期的視野、多分野横断といった特性を活かした多岐にわたる内容。持続可能な社会へのパラダイムシフトが求められるなか、生活者はどのような意識をもち、直面している課題を乗り越えていくには、どうすればよいのかを探るものになっている。

以後、2012年まで8度にわたって行われた本調査と並行して、2005年から2016年にかけてネットアンケート「ライフスタイルに関するアンケート調査」も実施。両調査を重ね合わせた分析も行われて、これら「CEL生活意識調査」は、CELにおける後の実践にも大きな影響を与えることとなった[*1]。

社内と社外をつなげるための「コミュニケーション戦略」

社内外への貢献、そして研究の意義といった面を意識しながら続いてきたCELへの評価は当時、どんなものだったのか。第6代所長・多木秀雄(2007年6月〜2011年3月)は今回の取材で当時の印象を次のように振り返っている。

「独自性のある研究だけでなく、築いてきた有識者ネットワークも非常に強く、とりわけ社外の評価は高かった。それに比べると社内では、CELの活動がそれほど知られていないと感じていました」

こうした問題意識に立った多木もまた、安達えている。公平で中立的・専門的な立場、さらには市民・生活者目線が評価されたことであり、そうした対外評価は間接的に社内での評価を得ることもなっていた。

海外NGOや研究所との対話で多様なCSRのあり方を模索

多木自身も、多くの人々に出会うことで、内外の「コミュニケーション戦略」を積極的に押し進めている。象徴的なのは2009年から2011年にかけての3回、自ら海外のNGOやNPO、研究所、大学やシンクタンクに向向いたことだろう。気候・環境・エネルギー分野で有名なドイツのヴッパータール研究所やアメリカのハーバード・ビジネス・スクールなど、CELの研究テーマに合う優れた研究・実践を行っている団体を厳選し、自分たちの研究成果をプレゼンしながら意見交換を行った。チャタム・ハウス時代に学んだ「対話」の実践アプローチや研究テーマを探るとともに、情報交換のためのネットワークづくりを進めたのである。とりわけ多木が注目していたのはCSR

[*4]、それも企業倫理の範囲にとどまる日本とは異なり、持続可能な地域社会につながるヨーロッパ的なCSRの考え方であった。「イギリスの国際NGO、アカウンタビリティ(現在はAccountability Now)を訪ねたのも法令遵守にとどまらないCSR、企業の根幹として



今号の特集のため、自身が所長を務めた当時のCELについてインタビュー取材にこたえる第6代所長の多木秀雄。撮影/宮村政徳

や真名子と同じく、CELが「総合力」を発揮するためのマネジメントに注力した。CELに異動する10年以上前、1990年代にはイギリスの王立国際問題研究所(チャタム・ハウス)へ派遣され、エネルギー問題を研究していた異色の経歴をもつ多木は、所長としての仕事を「キャリアの集大成」「経験を生かして恩返しできる機会」と捉え、腕を撫す思いだったという。

「チャタム・ハウスは、各国の相互理解の不足により第一次世界大戦が起きてしまった反省をもとに設立された政策シンクタンクであり、何より『対話』を実践してきた組織です。あまたのカンファレンス、シンポジウム、ワークショップ、あるいはラウンドテーブルのディスカッションが開催され、私自身も専門とは直接の関係がなくても参加していました。スケールは違っても、チャタム・ハウスの組織運営をCELにも生かせるはずと考えたのです」

多木の「コミュニケーション戦略」は、これまで培ってきた研究会やシンポジウム、セミナーなど、外部有識者とCEL研究員による討論の経営理念や倫理について考えたからである。そこで出会ったアレックス・マクギリブレイには、ヨーロッパ・イギリスにおけるCSRの歴史を踏まえ、持続可能な地域社会につながるCSRのあり方について書いてほしい、と『CEL』誌への寄稿も、お願いしました(2011年3月・96号 特集「持続可能な未来になくCSR——その本質と新しい潮流」より)

ほかにもアメリカのコーネル大学天然資源学部での意見交換では、実証フィールドをもつ地域資源の活用・連携が大切であることを再確認した。西宮市を拠点に活動するNPO法人こども環境活動支援協会「LEAF」(19頁参照)との共同研究も、このような視点から始まったという。もはや行政だけでは、複雑化・多様化する社会問題に対処するには限界がある——NGOやNPO、社会的企業と直接につながる形でCSRを捉え、CELの活動をその文脈上に位置づけようとしていたのである。

多木にとっての節目の仕事は、CEL設立25周年記念シンポジウムだった。2011年5月の開催目前に起きた東日本大震災の影響で、借しくも自らの退任後となる同年11月に延期とはなったが、数年をかけて準備をしたその内容はまさに「集大成」と呼ぶべきもの。その舞台で、研究・実践の成果は「所員全員参加で」発信することにしよう、と当時の多木は呼びかけている。テーマは「人」とつながりから持続可能な社会を実現する」であった。



今号の特集のため、自身が所長を務めた当時のCELについてインタビュー取材にこたえる第7代所長の木全吉彦。撮影/宮村政徳

東日本大震災がきっかけとなった CEL独自の「エネルギー講座」

2011年3月11日に東日本大震災、それに伴う広範囲の津波による甚大な被害が発生した。この出来事は、日本の社会全体に巨大なインパクトを与えたが、とりわけ東京電力福島第一原子力発電所の事故発生を機に、単なる「自由化」の議論を超えた「電力システム改革」の必要性が問われることになった。エネルギー供給のリスクを抑えるためにも、大規模集中型から分散型の供給システムへ移行することが望ましいのではないかといった議論がなされ、同時に再生可能エネルギーへの期待も強まったのである。

「ちょうど東日本大震災の当日に発令を受けました。着任のタイミングで、私自身も大きく揺さぶられたわけです」と語るのは、この時に第7代所長に就任した木全吉彦である。

『エネルギー』を冠した研究所の所長として、すぐにでも震災の現場を見にいきたい、と5月ニューアール(2012年・101号)2013年・103号)に続き、1年後の104号から、企業PR誌などで定評ある外部のデザイン会社を起用し、平凡社に誌面の編集を依頼する体制に変更した。

『CEL』誌のコンテンツ自体、デザイナー心をおおいに刺激するものだったようです。こちらも所員の思いをぶつけ、すごくいい関係がもてたと思う」

こう語る木全とともに、リニューアールにあたったのは前出の豊田。わかりやすく美しい誌面をつくり、有名なオピニオンリーダーの寄稿やインタビューを増やすなど、世間の関心も取り込み、プロフェッショナルの力も借りながら総合的にCELの発信力を高めていった。

一連の『CEL』誌の「大衆化」路線を進めた木全は、それまで社内の企画部門で組織改革に携わったり、研究開発部門の企画担当として社内向け内見会を企画したり、常にわかりやすく伝えることを心掛けてきたという。それだけに、「伝える努力を惜しまない」ことをCELのメンバーにも説き続け、豊田をはじめとする所員もそれに応えるなかで、CELは内外への発信力を高めていった。

総合力とアイデンティティ確立へ 今日の礎となる多様な挑戦の時代

2012年4月、地域ステークホルダーと



上/多木が準備を進め、木全のもとで開催された設立25周年記念シンポジウムにて。当時の研究員たち。下/熱心な聴衆で満員となったシンポジウム会場。

には現地を視察させてもらいました。とはいえ長期的視点から研究を行うCELと、都市ガスの復旧支援にあたっていた社内の他部署では、どうしてもギャップがある。そうしたなか、自分たちは『エネルギー・文化研究所』なのだ、と強調することから仕事を始めた記憶があります」

所長としての木全は、エネルギー政策に大転換をもたらすかもしれないこの時期、CELはどんな役割を果たすのか——そんな課題を、経営陣から与えられたと感じていた。そこで、まずは一般生活者のエネルギーに関する意識調査を実施し、その結果に基づいてエネルギーについてのリテラシーを高めるような連載「エネルギー講座『暮らしとエネルギー』を『CEL』誌上で始めている。

全体監修は環境・エネルギー工学の第一人者として知られる大阪大学の田吉之(40頁参照)教授に依頼。当麻潔研究員を中心に、CEL研究員がエネルギーについて生活者の視点でわかりやすく解説するとともに、各分野の識者にコラムを書いてもらい、読者に新たな視点や気

ループ会社全体の連携を強化するため、大阪ガスに「地域共創部門」が設置されると、近畿圏における地域活性化や価値創造活動を推進する「近畿圏部」、自治体やコミュニティとも密接に関わり地域における大阪ガスの顔としての役割を担う「地区支配人」とともにCELもその傘下に入った。木全は、このことの意味を積極的に捉えている。

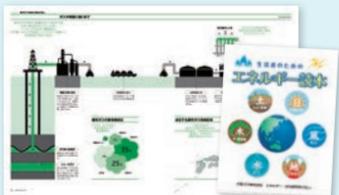
「CELがスポーツや文化芸術、まちづくりに関する情報発信を行う拠点ともなった。たとえば、それまで『なにわの語りべ』と銘打っていた栗本智代研究員の活動も、この機会に他地域へも活動を広げ、新たな担い手を育成・応援する活動への進化をはかりました」

2013年5月には、うめきたの開業間もないグランフロント大阪「ナレッジキャピタル」内に「都市魅力研究室」を開設。CELの分室として、栗本の「語りベシアター」、当麻が担当し2050年に向けた地域コミュニティにおけるエネルギー・デザインの検討を行う「エネルギーサロン」など、さまざまな活動の拠点にもなっている。

2015年4月、小西池透が第8代所長に就任する。財界対応スタッフを経て大阪ガス東京支社長、広報部長を歴任した小西池は、自らのネットワー



第8代所長を務めた小西池透(2016年撮影)。



『CEL』誌の連載10講をまとめた『生活者のためのエネルギー読本』は、一般に広く好評を博した。

付きを与えた。10講におよぶ連載は、2014年春に『生活者のためのエネルギー読本』という一般向けの小冊子にまとめられて配布、広く好評を博している。

『CEL』誌リニューアールと 「大衆化」路線で高めた発信力

木全はまた、前任の多木が掲げた「コミュニケーション戦略」を、さらに思い切った形で進めている。なかでも『CEL』誌は、2度にわたるリニューアールを経てビジュアル的にも大きく変貌することになった。

『CEL』誌は厚みのある立派なつくりで重厚な論文も多く、それまで社内でも『敬して遠ざける』風潮があったことは否めません。社員間で積極的に回覧されることもなく、上司の机の上で読まれないまま埋もれているイメージ。たとえ多少内容が薄くなったとしても、ともかく手にとってもらえる冊子にしたかった」

既存の制作チームのままで行った1回目のリクを生かし、「CEL会」と称してマスコミ関係者を集めるなど、CELの「コミュニケーション戦略」をさらに推し進めた。

小西池はまた、パーティーションの改修などオフィスレイアウトの変更により、所員同士のコミュニケーションを円滑化。在任期間は1年と短かったが、木全の「大衆化」路線を引き継いで『CEL』誌を試験的に一般書店に置いてもらい、その反応を見るといった積極的な取り組みも行っている。

安達から小西池に至る5人の所長たちは、研究所を取り巻く大きな変化のなか、それぞれが豊かな個性を発揮しつつ、マネジメントを通して研究員を支えた。企業内研究所という希有な存在を組織のなかで意義づけ、発展させようとした彼らの挑戦が、以後、今日に至るCELのアイデンティティを、しなやかに強固なものへとつくり上げていったのである。

注 *1 『CEL』生活意識調査の概要は、『CEL』誌132号の連載『CEL』を振り返るを参照。

*2 1959年生まれ。東北芸術工科大学教授、京都芸術大学教授を経て、2025年に開学したZEN大学知能情報社会学部教授。著書に『地球の目線 環境文明の日本ビジョン』(PHP研究所)などがある。

*3 ガス科学館は大阪府高石市の大阪ガス東北製造所第二工場内にある、地球環境とガスを中心としたエネルギーの「いま」と「みらい」を楽しく学べる体験型見学施設。姫路ガステナリー館は、姫路市にある大阪ガスの体験型見学施設。

*4 「企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility)」の略で、当時の日本ではあくまで企業に限定した倫理や信頼回復が中心だったのに対し、ヨーロッパ(EU)ではより高度な政策課題としてこれを捉え、政府・企業・市民社会が連携し、持続可能性と競争力を両立する仕組みの構築を掲げていた。