

## コメントと応答

園田学園女子大学経営学部教授 三井 泉  
帝塚山大学全学教育開発センター教授 岩井 洋

**三井** みなさま、こんにちは。園田学園女子大学の三井泉と申します。私は「経営人類学」創設の時からチームに加わり、みなさんといっしょにいろいろな調査をしてきました。その応用研究として、天理大学の住原則也先生と PHP 研究所の渡邊祐介氏とともに「経営理念の研究をしよう」というところから、この研究会が始まりました。確か 2005 年だったと思います。その「経営理念」の研究は日本語、英語、中国語を含めて 5 冊ほどの本を出版して一段落がついて、次は「継ぐ」だと言い出したのが実は私です。忘れもしません、この同志社に 2019 年度にサバティカルで半年ほど滞在し、「次、どんな研究をしようかな？」と想着いて「ああ、『継ぐ』って大事だな」と思いました。新島襄の理念を継いでいく、というような同志社の学風からも影響されました。また、前任校のゼミには事業後継者がたくさんいまして、多い時は 3 分の 2 くらいに上りました。その人たちと議論をしていると、必ず最後にいうことは「先生、私は何を継げばいいんでしょう」という話が出ます。「だって事業も変わっていくでしょう。お客さんも従業員も変わっていく。出資者も変わるでしょう。次の世代は何を継ぐのか。継ぐしかないから継ぐのか」と。何がつながって、どうなっていく

のかわからなくなって最後は「会社という理念を継ぐ、あるいはそれはフィクションなのかもしれない」ということになり大変盛り上がりました。そこで、「これをテーマにしていこう。理念を継ぐなんて、きれいごとを言うつもりはない。とすれば、何を継ぐのかを、とことん考えよう」というところから始まったのが、この研究会です。

岩井先生は面白いところを発見する方です。最初の本でオルファをとりあげた時も「ここは文言としての『理念』なんかない。だけど、そのような行為は現れていて」という話を、ものすごく熱心に話されたんです。ところが、こうして本にまともって読ませていただくと「なんという凄い会社なのか」と驚きました。そこで、今日は私の素朴な質問を岩井先生にさせていただくことから、このセッションを始めたいと思います。よろしく願い申し上げます。

我々の研究会を長年やってきて、私は「会社は乗り物、何かを繋いでいく乗り物なんだな」ということを考えるようになりました。我々が Springer 社から出した本の一冊では、「会社はカルチャーの乗り物つまり、文化の乗り物である」という発想からの本を企画しました。その発想でいくと、「オルファはどんな乗り物なんだろうな」と考え始めました。後でみなさんに聞いてもよいのですが、まず岩井先生、「オルファは何の乗り物なんですか？」ということ、まずお聞かせさせていただきたいと思います。

次に、もう少し踏み込んで—乱暴な言い方はお許しください。

「オルファは一体、何モノなんだろう。カッターナイフ屋さん、ものづくり屋さん、いったいオルファは何モノですか?」。次に、「折れるカッターナイフを作るとは、いったい何ゴトなんですか?」。つまり刃は折れないのがよいはずなのに、それを「折る刃」という発想に転換したとは、いったい何ゴトなのか。こんなのをつくってよかったのか。しかも 60 度の角度にしようと思ったら 59 度だったという、そのアバウトさも含めて、便利なものなだけで、ハガネ屋さん、つまり刃をつくっていた人たちにとっては大矛盾です。「そんなことあるわけじゃないか。折っちゃいけない」といっているのにあえて折れるものをつくってしまうとは何ゴトなのか」。このあたりをお聞きしたいと思います。

次には、理念を「イズム」と言い換えてみると「それは、何サマの、つまり誰のイズムなのか、そして社史は誰のために書かれた、誰の社史なのか?」、そのあたりを聞きたくになりました。正解はまだわかりませんが、このようなことを考えていくと、私が学生に対して何かを解答できるかなと思いました。そこで、まずこのようなところから、先生にお伺いして、このセッションを開始したいと思いました。

「オルファ」は、岩井先生の本を読むと、ただの「ものづくり会社」と言うのとは違う気がします。「存在意義」というか、そのへんは何なのか。カッターナイフを「折る」とは何事なのでしょう。石器時代といわれましたね。それはただの切りやすい、使いやすい刃ものをつくっただけなのか、それ以上に、

そこで概念が変わっているような気がします。そこでは、いったい何ゴトが起こったのか。そして、「理念」から「イズム」へ。その主体は誰なのか。そのあたりをよろしくお願いいたします。私のコメントと質問は、これくらいで。また後で質問するかもしれませんが、まずはここからお願いします。

**岩井** 早速、一番大きい質問から答えていきたいと思います。オルファの場合、何の乗り物か、ということですが、これは3つの質問全体につながってくると思います。それは、おそらく「切る文化」の乗り物だといえます。本の中に、国立民族学博物館初代館長の梅棹忠夫さんと岡田良男さんの対談を再録しています。とてもいい対談で、切れ味が鋭いんですね。梅棹さんは、「カッターナイフというのは現代の旧石器ですね」とおっしゃった。そして、「新石器は磨製石器だ。旧石器は打製石器だ」と。石のある部分を叩いて鋭角な部分ができ、それが鈍くなると、また叩いてまた鋭角にするという意味では、「現代の旧石器」だということです。良男さんも「切るということは、人類がある以上なくなる。だからそこに自分たちの生きる道がある」と考えられた。ですから、「切る文化」の担い手としての役割の重要性を感じられていたと思います。

さらに、カッターナイフはシンプルな手道具ですから、工作機械のようなものではなく、手の延長線上でものを切るわけです。だから、シンプルでないといけない。このことは、人間の考察にもつながっていきます。つまり、その手道具を使うのはどんな人間なのか、ということから人間の理解にもつながりま

す。ですから、オルファは「切る文化」の担い手であるといえます。これが、一番目のご質問に対する答えです。

さて、「切る」といっても、切る対象によって刃物やその形状を変えていく必要があります。現在、岡田真一社長が新しく取り組んでいるのは、アウトドア用のナイフです。アウトドア用品というと、一見、カッターナイフから逸脱しているように見えますが、カタログをご覧くださいと鞆がついている。そこから刃が出てくる形状はカッターナイフと全く同じで、しかもアウトドアの分野に進出したことは、実はある意味で原点回帰ではないかと思っています。岡田兄弟は、疎開先の和歌山の海や山でサバイバルしてきた。そのことが、今の社長になってアウトドアに行き着いた。その意味では、決してブレていないと思います。

梅棹さんと良男さんの対談の中で、第二次世界大戦中、ラバウルに行っていた兵隊たちから聞いた話がでてきます。兵隊たちがビールの空きビンをもっていったら、現地の人たちがたくさん来て、「果物と交換してくれ」という。それは、ビール瓶の破片で髭を剃るためなんです。本当に髭が剃れるのかと思って、良男さんは実際にやってみたそうです。直角に割れた部分はだめですが、斜めに割れたものだと足の毛でもシャアシャア剃れるといいます。ガラスの破片や岡田兄弟が育ってきた環境、紙を切るということ、靴の修理職人の技、いろんなことが語られてきました。二番目のご質問の答えになっているかわかりませんが、端的に答えることができませんが、このような事柄の

総体のなかに、「何者か」という答えが含まれているように思えます。

最後に、「何様？ 誰のイズム？」ということについてお答えします。『オルファイズム』という書名は、岡田真一社長のご提案によるものです。タイトルはやはり大事ですし、キャッチーなものも必要でしょう。会社としては、岡田良男さんの考えをひとつの「イズム」として理解して、創業者の考えを再確認し、それを自分たちの中に入れていこう、というお考えがあるのではないかと思います。「イズム」というと、一般論としては大げさに聞こえてしましますが、それほど大げさなものではないと思ってください。

**三井** ですから「あり方、自分のスタイルを表す言葉だった」と考えていいですかね、「イズム」は。

**岩井** そうですね。

**三井** それは「社長のスタイル」なんですか。それとも「オルファという会社全体のスタイルがある」ということをいいたかったんでしょうか？

**岩井** そこは、勝手に推測していえないところがあるので何ともいえませんが、「自分の父が守ってきたものを形として残したい」という思いはあったのではないかと思います。

**三井** 「何ゴト」ということで、もう少し聞きたいのは、すごく身近なものですよね。私、大学を変わったので引っ越しが大変でした。でも今や、このカッターナイフがなければ、代替物はあるのに、これがなければ荷造りができないような気になる。

つまり、生活を変えてしまったようなもの、私にとっても、おそらく多くの方々にとっても。ある生活の部分に無意識に浸透している商品だと思います。そういうものをつくりだしたということの意識、生活に不可欠なものをつくった、そういうことをやってしまったという意識は、社長さんに、あるいは会社にはあるんですか。

**岩井** あると思いますよ。実際、聞いてみないとわかりませんが、自信と矜持をお持ちだと思います。「切るという文化」の根幹のところを身近な手道具から支えているという誇りは、持っておられると思います。

**三井** 同じような話を YKK で伺ったことがあります。内戦地帯の工場の従業員が、「戦争していても敵も味方もみんな YKK のジッパーを使っているじゃないか。だから大丈夫だよ」と言ったという話を聞いたんですね。オルファも、いってみればそのような商品だということですね、生活上、なくてはならないものをつくってしまった。つまり「何ゴト？」といえるようなことをやったんだなど、思いました。では、それを「継ぐ」とは何を継ぐのでしょうか？

**岩井** 冒頭の図でお見せしましたが、自分たちの会社は創業以来、紆余曲折を経て、こういうふう生きてきたという、記憶・記録・物語をいかに自分たちのものとして継いでいくのが大事だと思います。様々な出来事への対応の仕方の中に、実は「理念」が込められているのではないのでしょうか。たとえば、バブル経済の時期でも軸がブレない経営をしてきた、また、その

時々会社はどう対応してきたのか、その「コト」の中に「知恵」が含まれています。それをきっちり継いでいくことが重要です。もちろん、事業承継の話でよくいわれる「人」「モノ」「金」もありますが、それに加えて「コト」と「知恵」も重要な要素です。実際、人間というのは「物語」がないと物事を記憶できないですね。「物語」があるから物事がすっと入ってくる。聖書がどうして世界中で広く読まれているのかというと、単なる規則が書いてある規則集ではないからですね。「物語」が書かれているからこそ人々の心を打つ、そして謎が生まれる。そういうものが引き継がれていくべきだろうと思いますね。

**三井** しかも、その物語は一人の一人称の物語ではない。関係する方、例えば宮本順三さん、その人との関係とか、いろんな物語がいっしょになって紡がれているということですね。語っているのは社長であっても、そこの中に複数の人の「物語」が、おそらくは紡がれていくようなストーリーなのではないか。もう少し言うなら、その物語は、この商品を通じて私たちの生活にも流れ込む。この会社の物語は、我々の生活の中に商品として流れこんでくる。こういう関係性を振り返ると、「会社ってすごいもんだな」と私は思います。最後の「経営理念」ですが、私たちが考えてきた「経営理念」は、実はみなさん、お考えになっているものとは、少し違っています。例えば、理念の浸透といったときにも、私たちは一定の文言を、そのまま浸透させるのではなく、主体が「解釈している」という視点に立ちます。何か上から降ろしていくようなものだけではなくて、それを各



自が解釈して具体的な製品や行為として表現している、と考えます。そう考えると「この社長はどういうふうに変えたのか、今の方はどう変えていくのか」、そのあたりも知りたくなります。いかがでしょうか。

**岩井** 直接、岡田真一社長に「お父さまのお考えについてどうですか？」と聞いたことはないんですが、おそらく本にさせていただいたことを契機に、ご本人もご存じなかったことが多く含まれているので、その文言をかみ砕いて、自分のものにしていかれると思いますので、その時にまた改めて聞いてみたいものです。

**三井** ぜひよろしくお願いします。私からは以上です。会場からも何かございましたら、お願い申し上げます。