老舗経営の源流と「ヤマトコトバ＝ホツマツタエ」との関係性

――縄文の国家経営と現代の国家経営の比較を踏まえて――

横澤 利昌
（ハリウッド大学院大学）

はじめに

日本には100年以上存続する老舗企業・家業（以下，老舗という）が世界一多く，約5万社，1000年以上が20社余もある。今や，長寿企業およびファミリービジネス等，いろいろな展開・発展がある[1)]。

我々は歴史に遡るのは，過去を過去として探究するのではなく，それは未来への準備であり，現在に留まらないためである。未来は過去と現在の総合の上にある。

歴史を遥か旧石器時代に遡ると，世界の人類が呪術を行っていたのとまったく同じ脳が，現在，量子論や宇宙物理を行っている，といわれている。つまり，縄文人と現代人の脳の構造は同じだということである。それは同時代にホモ・サピエンスは環境により違いは生ずるとしても会話があり，文字を持っていた可能性がある。現代の科学の手法やそこで用いる用具のすべては縄文人の思考の中に準備されていたといえよう。縄文人は別のところで使われていた出来事や破片を拾いあつめて，「記号」的な素材にして組み合わせる。それは神話として哲学と同じように，あるいは芸術と同じように自己変形を行うという本性をもっている。神話（哲学）に，呪術，芸術は大変相性が良い[2)]。

これだけ高度な土器・土偶を作れる縄文人。やはり始原の文字があった。秀真伝・ホツマツタエである。そこに記述されていた内容が，出雲に銅鐸39個を遺体と一緒に埋めた，とある。1996年に加茂岩国遺跡の近くから出土して，国宝になっている。

漢字渡来前の我が国固有の「ホツマツタエ」は，高邁な精神と深い思想があり，5・7調の叙事詩として記述されている。その内容を踏まえて，縄文時代の国家建設の理念と掟（憲法）等について，古代と現代の国家経営とを比較して論述してみたい。

キーワード　縄文時代　縄文文字「ホツマツタエ」 建国の理念と掟　古代と現代の国家経営比較

第１章　老舗の源流と縄文時代

1、世界史から見た縄文文化

国宝となっている土偶「縄文のビーナス」（長野県棚畑遺跡）および「火焔型土器」（新潟県笹山遺跡）が作られた縄文中期（約 5400 ～ 4400 年前）頃の世界はどうであっただろうか。

この頃，世界では古代文明が存在した。バビロニアではアッカド王国が繁栄し，楔型文字が使用されていた。エジプトでは初期王朝時代から古王国時代にあたり，ファラオが統治する王国が誕生していた。最古のピラミッドとして知られるジェゼル王の階段ピラミッドが造られたのは，日本では縄文中期後半の頃である。

「遮光土偶」や「亀ケ岡式土器」が作られた縄文晩期（約 3200 ～ 2300 年前）は，西にはアテナイ・スパルタなどの都市国家が反映し，中国でも殷周の古代王朝が成立していた。

早くから農耕牧畜の開始，定住化と都市の形成，そして文明化を人類の歴史発展の必然と考える立場から見ると，古代文明を生み出した地域こそが世界史の最先端であった。谷口（2019）

上記の地域は，農耕を経済基盤とした文明社会である。谷口（2019）の理由を以下箇条書きに列記する。

①北半球の旧大陸の中緯度にあたる乾燥地帯であり，狩猟採集だけに依存して生活することは困難であった。

②小麦を栽培化したり，ヒツジやウシを飼いならしたりして乳や肉を得なければ社会の存続が難しかった。

③ナイル河やチグリス河のような大河，あるいはオアシスのような水源がなければ，存続し得なかった。

2、縄文時代の特色

日本が誇る縄文文化の特徴は以下の通りである。

①農耕牧畜なしに，森・海・河の自然の資源を巧みに利用することで，１万年以上の長期にわたって持続可能な社会を形成した日本特有の先史文化である

②世界的にも稀な生物多様性に富んだ自然に育まれた。世界に先駆けて土器が出現と共に安定して暮らせるムラも形成された。

③狩猟，採集，漁労を生産の基盤として「定住」を達成し，協調的な社会を作り上げ，長期間継続した縄文文化は，世界の他の地域における新石器文化とは全く異なるものであり，人類史にとって極めて重要な文化である。

3、家族，共同体間のコミュニケーション

共同体の中には住居や墓が作られ，地域を代表するような拠点的なムラも現れた。太い柱を使った大型の建物や祭りの場所である盛り土などの施設，大規模な記念物である環状列石（ストーン・サークル）も登場した。

ムラの周りには弥生時代のような防御用の溝や柵はなく，温和で協調的な社会が築かれた。海や山を越えた遠方との交流・交易も活発に行われ，ヒスイ，アスファルト，黒曜石が運ばれた。漆器や装飾具類も発達し，まつりに使われた土偶もたくさん作られ，優れた技術と豊かな精神世界を持った成熟した共同体であった。

山田康弘（2019）によれば「縄文時代前期・中期ともなると，集団間・集落間にはさまざまなネットワークが張り巡らされて，このネットワークを通じてさまざまな物資が行き交っていたと考えられる。…（中略）中期にはすでに，特定の資産を生産・集積し，各地へと運び出す物流センターが存在していた。またこのことは１つの集落

内で全ての生業活動・生産活動が完結するのではなく，複数の集落がお互いに補完しあいながら，一定地域内の集落，全体として生業や生産活動をまとめていくという経済のあり方，社会の紐帯を生み出していたことが想定される」。

このことは，さまざまなネットワークを通じて，それぞれの共同体間でコミュニケーションがとられていたことになる。

4、遠隔地交易における注文生産

大きな遺跡は「完結した集落」として社会活動の全てが行われていたのではなく，周辺，あるいは遠隔地を含んだ大小複数の集落間でさまざまな分業や役割分担が行われ，さらには人材をも含めた物の交換や互恵的扶助が行われていた。そしてそれらの集落を取り込んでいたネットワークが，1つのいわば共同体を構成していたと考える必要があるだろう。

このネットワークこそが縄文時代の集落・社会を支える基盤となっていた。

宮城県里浜貝塚から出土した貝輪の大きさは大体直径8センチメートル程度に統一されていることである。大きな貝の場合にはその外縁をわざわざ切り落として小さくしている。これは交換剤として一定の企画が存在していたことを示している。ニーズに合わせて企画がされた製品を搬出していたのだろう。ひょっとしたら，注文生産を行っていたのかもしれない。山田康弘（2019）

図1　縄文時代の交易品と商人

交易のレベル	具体的な交易品	担当した商人
第1レベル（聖なるモノ）	ヒスイ（原石・製品）・板状土偶	三内丸山商人 北陸商人
第2レベル（技術を必要とするモノ）	黒曜石（原石・製品）・コハク（原石・製品）アスファルト・石斧・鏃・石器・漆器・毛皮・酒・人など	三内丸山商人 北陸商人 関東・中部商人
第3レベル（日用品）	食料（クリ・魚・獣肉・コンブなど） 穀物（ヒエ・アワなど）	各文化圏内の商人

また，小山修三・岡田康博（2000）によると縄文時代に商人がいて交易を営んでいたという（図1）。

しかし，この「商人」という概念はあまりにも現代的視点での記述である。「商人」というと貨幣経済・利益等を考えざるをえない。むしろ，この時代の「役割分担」であろう。本文，第2章に「ヤマトコトバ」に言及するが，縄文時代の「ヤマトコトバ」では「アキド」といった。これを「商人」と漢字で翻訳すると縄文時代の本来の意味と異なってくることに留意しなければならない。

5、縄文人は資本主義の源流！

経済学者の岩井克人は純粋な資本主義とは何か，について奥深く研究している学者である。岩井（2000）によれば「商業資本主義とは地理的に離れた2つの国の間の価格の差異を媒介して利潤を生み出す方法である。そこでは，利潤は差異から生まれている」。（110P）

このことは岩井の多くの書物で手を変え，品を変え語っている。つまり，「価格の違い」＝「差異性」が商業資本主義でも工業中心の産業資本主義でも情報中心のポスト産業資本主義でも「差異性」が利潤を産み出すという原理は変わらない。

岩井の定義を敷衍すれば縄文人も価値（価格）の差異を知り，遠隔地交易をおこなっていたのである。それは資本主義の源流にも通じることである。

古今東西，価値・価格の差異があるところには場所を問わず，岩井の定義によれば資本主義が発生し，利潤を創出するのである。

6、縄文時代に階層性の有無

考古学の手法を用いて階層化プロセスを描いた弥生式モデル（高倉洋彰）を山田（2019）は縄文時代の事例に改変した。それによると下記のよう

に４段階に示している。

①埋葬小群の大きさ，数量，装身具・副葬品の数量

②特定の個別墓に希少性や付加価値の高いものが集中

③労働力の投下度合い，装身具・副葬品の数量に大きな差異

④特定の個人や集団が突出しエリート層を析出（縄文威信材＝ヒスイ，コハク等を所有）。階層性の有無だけでなく地域や遺跡により，どの程度の階層性があったかを確認している。ここでは階層性があったことが確認できれば共同体での運営が理解できる。

7、縄文人の「回帰・再生・循環」思想

山田（2019）の論述を要約すれば，土器埋遺構から縄文時代の死生観は「この世のものは全て，あの世とこの世を循環すると考える。アイヌと類似した「もの送り」の思想は，生命・霊が大きく円環上に回帰・循環するという意味から円環的死生観と呼ぶことができるだろう。

また，土器は女性の身体（母胎）にたとえられ，土器の中に子供の遺体を入れて埋葬を行うという習俗がある。これは母胎中に子供を戻し，もう一度生まれてくるように祈願した。これらから「回帰・再生・循環」の思想であることが明らかにされている。(213-214P)

8、縄文時代の組織とその運営（経営）

以上の考古学や考古学者からの事実から共同体では組織が成立していたことが分かる。そこでC. I. バーナード（1938・山本他訳）の組織の定義は「2人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」である。

ここで重要なことは，「諸力のシステム」という目に見えない力が組織だということだ。人間は捨象される。例えば，電池のプラスとマイナスがあり，その両者が電磁「場」で発する「諸力」を組織という。従って，どんな組織にも当てはまる抽象化された定義なのである。それは，縄文時代の家族共同体にも当てはまる。

組織は，①相互に意思を伝達できる人々がおり，②それらの人々は行為を貢献しようとする意欲を持って ③共通目的の達成を目指すときに，成立する。

家族や共同体（間）には，①共通の目的があり，②互いにコミュニケーションが行われ，③貢献意欲（協働する意思），があったことになる。これがこの３要素が組織成立の原理である。

原理は簡単であるが，実践が難しい。老舗存続も原理は同じである。

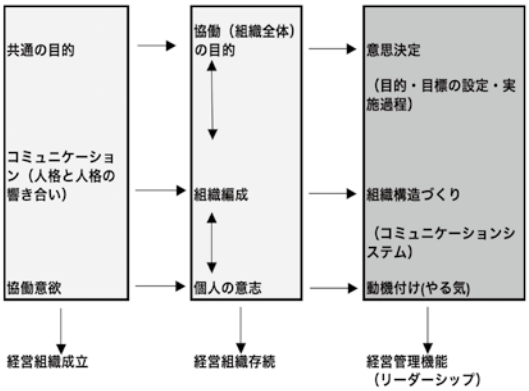


図２　共同体と組織成立の原理

C. I. バーナード / 山本安次郎他訳「経営者の役割」の内容を横澤，図に作成

この図２の意味するところは，前述の「電磁場の理論」に基づき，縄文時代のイエ家族でも，現代の老舗やファミリービジネスの２人以上のどんな組織にも当てはまる。ただ，必須条件として，前述の３つで初めて組織は成立する。組織が成立すれば，それを管理（マネジメント）しなければならない。この図２では「管理機能」は，戦略経営の最上位に位置し一般的にマネジメントといわれている。これが組織を通じて管理（マネジメン

ト）するという「組織論的管理論」である（2層構造）しかし，まだ，具体的な「経営」の全体像は出てこない。

再度，組織論的管理論をわかりやすくいうと，老舗，及びファミリービジネス（以下FBと略す）等どんな企業でも，この3つの必須条件が守られていない。まず，

①目指すべき共通の目標，理念，ヴィジョン，使命があるか，ない場合でも，常に口頭やあらゆる手段を駆使し伝え共有しているか。この目標達成度を「有効性」という。

②コミュニケーションが組織成立の中核である。これは最難関である。言葉だけではない，現代のあらゆる情報はこれである。夫婦でも家族でも難しく伝わらず，誤解が少なくない。これを敷衍して言えば，顧客，ステークホルダーを組織化した場合，この困難性は想像がつくと思う。

③共に働く意欲（動機づけ）。これは理解しやすい。しかし，どのようにして働いてもらうか。この協働意欲の満足度を「能率」という。

これには，マグレガーのX論・Y論，マズローの5段階説，ハーズバーグの理論，アージリスの理論等がある

現在の問題点は「経営」「組織」「管理」等の概念が曖昧であり，皆，異なるということである。「経営」については，マヌーバ概念で次回に論述する。

ここでは組織論的管理論の枠組みを説明した。

9、100年単位で続く事の継続性

小林達雄（2008）によると「三内丸山遺跡の土盛において，前期－略－中期－略－後半の榎林式へと約15段階もの連続的な土器型を辿る。つまり，ざっと1500年もの驚くほど長期の継続工事であったことを物語っているのだ。このように土盛工事が10年単位ではなく，100年単位をもって数えるほどの長期にわたる事実に改めて注意しなくてはならない」

1500年続くと言うことは，「経営」「組織」「管理」が一応うまく機能していたと言うことができよう。

以上から　縄文人の特徴をまとめると次のようになる。

① 海・森・河川からの食料充実
———温泉・旅館等の和食の源流

② 定住により竪穴住居生活
————設計図あり，木造建設，FBの源流

③ 縄文カレンダーによる計画性
——季節に合わせて活動・時間の余裕あり

④ クリ・漆等の栽培・保管（倉庫）
——老舗の栗羊羹，漆（Japan）の伝統工芸

⑤ 1万年以上にわたる土器・土偶づくり
———「ものづくり・匠」の源流・美意識

⑥ 夫婦子供のイエ共同体・教育
「家族経営＝FB」の絆の源流

ここで重要なことは数千年継続していたということである。

さらに，佐藤宏之（2019）によると，縄文以前の旧石器時代，3万8千年前に神津島の黒曜石が関東に黒潮の海を計画的に渡航し，国内外と交易ネットワークがあった。従って，大陸との交流も紀元前から行っていたと考えられる

これまで未開とされていた縄文時代は，山内丸山遺跡等が，世界文化遺産の登録されたように世界からも驚異の縄文時代として注目されている。

もちろん縄文人にも脅威があった。それは，気候変動，自然災害（火事・火山・津波・台風・河川氾濫等），各種病気・疫病・飢餓・反抗者などで，現代も脅威である。

第２章　漢字渡来以前に我が国固有のヤマトコトバがあった。

1、『ホツマツタヱ』（秀真伝）の本質と主要内容

(1)『ホツマツタヱ』の意義と本質

日本には，100 年以上存続する老舗企業が世界一多い。不況にも強い。1000 年以上が 20 社余ある。伝統的に社会貢献している。

ファミリービジネス（FB）も多い。数の上では日本全体の企業の 97％もある。それは何故だろうか。その答えは，この「ホツマツタヱ＝秀真伝」というヤマト文字に見出した意義は大きい。それは，漢字や仏教渡来以前に古事記・日本書紀（以下記紀とする）のもっと前に存在していた。ホツマツタヱ・古事記・日本書紀の３者を比較すると，記紀の原典であることが分かる。

さらに，その内容に「イトナム＝営む」，「シム＝治む」，「アキド＝商人」，「タクミ＝匠」，「ヲヲヤケ＝公」，「ヨツギ＝世継ぎ」，「ヒノモト＝日の本・ヤマト＝弥真瓊」等，老舗や承継に関係する情報が詰まっている。それを漢字にしてしまうと，中国の源流になり「ヤマト・コトバ」の本来の意味や精神から離れてしまうのである。しかし，一応漢字にしてみた。

漢字渡来以前の我が国固有の歴史・習慣・思想，組織運営（経営）等々を知ることができ，筆者の研究にとって「ホツマツタヱ」こそが有意義な文献であることが明らかになった。

(2)『ホツマツタヱ』の起源

上記のように，『ホツマツタヱ』は，神武天皇の時代（BC. 668 年）に，オオナムチクシミカタマの編纂した第１章～ 28 章（章のことをアヤという）を意味する。なお，その子孫であるオオタタネコ（三輪氏）が景行天皇の時代（AD.126 年）において，その後の歴史（第 29 章から 40 章）を書き加えて天皇に奏呈したものである。その折，オオカシマ（大鹿島命＝中臣氏）は「ミカサフミ」を記し，ホツマと共に進呈した。さらに天皇家が「カグヤマフミ」（香久山紀）を編集した。上記３部を「ヲシテ文献」というのである。ヲシテとは文字のことで，それは愛情をもって教える，教師…の意味が源流のようだ。

(3)『ホツマツタヱ』の成立経緯と現代の主たる研究動向

『ホツマツタヱ』の正確な成立時期は不詳であるが，安永８年（1778 年）版と安永９年（1779 年）版の二種類の版本が『春日山紀』に現存する。『春日山紀』には，『ホツマツタヱ』の 40 アヤの各所からの引用文がヲシテ文字の原文で縦横に掲載されている。

文献全体の包括的な史料評価は，松本善之助監修（2003 年）「定本・ホツマツタヱ」が上梓されて，「古事記」・「日本書紀」との原文の内容比較がなされている。また，記紀との，内容比較においてどう判断してゆくかは，池田満（2001）「ホツマツタヱを読み解く」によって公表されている。また，『ホツマツタヱ』などの内容についての総合的な解説は，池田満（1990 年）「ホツマ辞典」によって，関連年表や，系図も付録されて詳しく公表されている。

(4)『ホツマツタヱ』の本質

ホツマ・記紀の３者を比較してみると『ホツマツタヱ』の本質が浮上する。すなわち，ホツマには独自の暦である「マサカキ」で年代を計っている。一方，古事記に年代は記載されてない。他方で，日本書紀はホツマの年代をそのまま踏襲している。また，記紀はホツマの和歌を適切に訳し切れてない。すなわち，記紀では，まず，渡来人がホツマを漢字に翻訳したと見られるが，その際に

和歌のマクラコトバ，掛けコトバ，隠しコトバ等の意味合いが分からず誤訳したり，省略したりしている。これに加えて，記紀編纂に関して，為政者によるホツマの恣意的な改竄，ホツマの漢字変換の際の誤訳，誤謬などが多い。こうした背景には，大陸派の蘇我馬子とヤマト派の物部氏の争いで蘇我が勝利した史実，つまり大陸派の台頭が影響を与えていると見てよいであろう。

2、『ホツマツタヱ』の主要内容

『ホツマツタヱ』の内容は広汎に及ぶが，日本の天地開闢のこと，建国の精神，法律，人間のあり方等が記されている。また，現代の日本人が知らなかった日本固有コトバ，文化，風俗，習慣，年中行事など，さらには，神社の由緒・祭神など，その起源，成り立ちが記されている。この内容は，まさに「生の根源」から有機的に描かれ，老舗承継・家族経営（FB）等，現代の経営観からしても，随所が腑に落ちる内容となっている。しかも形式は，5・7調の叙事詩で表現されており，1字・1字の音に多くの意味があるので，隠し詞，掛け詞，枕詞など2重にも3重にも意味を持たせている。記紀の漢字転換の際にどの漢字を当てるのか苦労のあとがわかる。それを日本の歴史研究者は当然のことであるが，生涯をかけて漢字のルーツまで探究され中国の源流の研究をしていたことになる。今後はこのホツマを強みに変え，主体的に日本との比較研究ができることになるであろう。

(1)『ホツマツタヱ』の証左

ホツマツタヱについて偽書でないかという疑義が常にあったが，1996年に，出雲において39個の銅鐸が出土（ホツマ34章）している。それは，ホツマの内容を読み解くと，「ミソコタカラ（39の宝）ミカラヌシ」と記されている。この39個の銅鐸は，崇神天皇の時代（BC. 97-30）に，「出雲フリネの謀反（むほん）未遂事件」に対して，朝廷の使者に殺害されたフリネの霊葬のための祭器として，このミカラヌシ（銅鐸）を一緒に埋めたとの内容が記してある。ここに，ホツマの記述と出土の事実が一致したのである。この銅鐸は，弥生時代中期となる。

なお，考古学の進展により，縄文時代の人口分布を推定すると，東日本と西日本で，約8:2の人口割合であることが判明している。2021年に山内丸山遺跡が世界遺産になり，そうした縄文時代に東日本の隆盛にもかかわらず，記紀には関東・東北地域および，富士山も描かれていない。このことは，記紀は，ホツマツタヱを渡来人による形式的な部分訳にし，また為政者による恣意的な改変であったことを裏書きするものであろう。

3、『ホツマツタヱ』と老舗・FB（ファミリービジネス）

(1)『ホツマツタヱ』にみる老舗・FB経営の根本要素

「ホツマツタヱ」には，老舗・FBの経営の源流に通じる根本要素が看取される。

すなわち，イトナム（営む），シム（治む），タクミ（匠），アキド（商人ではない），およびヲヲヤケ（公）等である。「タクミ」「アキド」は役割分担であろう。「イトナム」も「経営」に翻訳すると縄文時代の意味と異なることになる。今後の研究課題である。

タミ（民）はマゴ（孫），タクミ（工匠）アキド（商人）というように，漢字渡来以前に我が国固有のヤマトコトバがあったのである。ホツマにはタクミ（匠），アキド（商人），ヨツギ（世継）およびヲヲヤケ（公）等が記されているが，これらを上記のように漢字にするとヤマトコトバの含意と異なり問題が生じることが少なくない。しか

し，本論では，一応，日本は従来から漢字が慣用であるので，さしあたり意味をわかりやすくするために漢字も使用することとした。

ところで，周知のように，日本には老舗やFBが多く，いずれもその経営は代々承継され，革新されて今日に至っている。その経営の原型は，原始古代（上古）における上記のコトバの要素に遡求できると考えたい。我々の老舗・FB研究の規範原理の多くが，このホツマツタエの中に記されているように思われるのである。これらの要素のうち，とくにヲヲヤケは重要であるので，次にやや詳しく見て行こう。その際に，ホツマの「ヲヲヤケ」と漢字「公」の違いに注意する必要がある。

老舗（長寿企業）やFBでは，よく「利他」とか「公器」がいわれ，とくに近年は「公益資本主義」が説かれている。それとの関連において，ホツマには，「ヲヲヤケ」（漢字は公）というコトバがある。1字・1字に意味があるのでそれを説明する。

青木・平岡（2021）の言説を要約すれば，以下の様になる。

ヲ＝指導者を立て，秩序を定めて安定させる。

ヲ＝その指導者がワタクシを去って，皆にツクスことに専念する。

ヤ＝そのことが皆に感謝する，敬意を表す。

ケ＝恵が皆に行き渡る。

字句解釈はこのようになる。最初の「ヲ」は次の「ヲ」とホツマ文字では，形も意味も異なる。日本固有のコトバである「ホツマ」には，「ヲヲヤケ」は指導者がワタクシを去って皆のことを考えるという知恵・制度としての意味がある。これがいわゆる「和の精神」に通じるのである。

漢字「公」の意味は，自ずから中国での意味になる。それは「共」にという意味に近い。すなわち，様々な「私（私利私欲）」の調整の仕組みが「公」である。この「公」の中には「私」が入り，共同して「私」を調整し，私の貢献分に応じた分け前を受けるのが当然とされるのである。中国では公私混同は悪いことではなく当然のこととなる。

上記のように，現在までに，日本語では漢字が当用されているので，原始古代（上古）の経営観を『ホツマツタエ』を通じて深く思考するためには，どうしても現代における漢字のルーツを探求し，それとともにカナ表記の源流を訊ねる必要がる。すなわち，漢字は表意文字である。例えば，木―＞林―＞森を考える場合，その発展は視覚的に論理的に了解できる。ところが，ヤマトコトバで「木」，すなわち「キ」は「生きる」の意味なのである。動いていて，生きていて，そして枯れるものをそれ自体意味している。死生観がその根底に存在するのである。環境問題を考える際にも漢字，英語そして，ヤマトコトバ（ホツマツタエ）では，視点・発想・思想が違うのである。

ヤマトコトバ＝ホツマツタエの理解なしで「イクラ・ムワタ」は漢字にすると「五臓六腑」になる。全て体の器官になる。ところがホツマでは「イクラ」とは目に見えない心の働きをいう。現在は「タマシイ＝魂」と一緒にしているがホツマの時代は「タマ」と「シイ」とが「タマノヲ」によって結び付けられてヒトの心の5つの働きを意味していた。この場合の「こころ」とはホツマでは「イクラ」と呼ばれる。この「イクラ」から物質化して「ムワタ＝身体の器官」が生まれる。2大要素である「タマ」「シイ」が「タマノヲ」で結びついているが，死を迎えると，「タマ」は宇宙の源の「アモト」へ，「シイ」は地球つまり「クニタマ」へと帰っていく。

「イクラ」は，心の5つの働き

①ココロバ＝良心

②タマ＝感性―宇宙の源から由来する

③ミヤビ＝他人を思いやる心

④シイ＝生きるための欲求―地球の源から由来する

⑤シム＝血脈（縁・道・族・魂）

「ムワタ」は身体の器官

①フクシ＝肺,

②ナカゴ＝心蔵,

③キモ＝肝

④ヨコシ＝脾（臓）

⑤ムラト＝腎（臓）

⑥ワタ＝腸

以上のようにヤマトコトバの「イクラ・ムワタ」と漢字の五臓六腑とは意味するところが異なってくるという事例である。

図３　ホツマツタエの文字の成り立ち

池田満（2001）「ホツマツタエを読み解く」P 311

4、『ホツマツタヱ』にみる老舗・FB の基幹機能

『ホツマツタヱ』には，老舗・FB 経営の基幹機能に通じる２つの重要な契機が存在する。

すなわち,「キミ」－「トミ」－「タミ」の国家観に照応する家族観と役割分担である。

ホツマでは，キミ（君・指導者）・トミ（臣）・タミ（民）は，みんな家族の一員と考えており，役割分担を示している。それが代々承継されていく。現在の日本において，社長が「我が社では社員全員が家族です」とよくいう。これは古代からの伝統といえる。

このことは，家族－氏族－部族－統一国家を貫く経営の基幹原理と機能を意味するといえよう。

5、『ホツマツタヱ』にみる老舗・FB の実践知

イエを単位とした稲作・水田耕作社会の形成と維持には，老舗・FB 経営の実践知に通じる次の４大要素が看取される。すなわち,『ホツマツタヱ』に見る，暦，固定縁組，道州制，および量刑は，老舗・FB 経営における「年次商業予定」,「養子制度（擬制的血縁関係）」,「商圏区画」，および「商業倫理」に対応するとみてよいだろう。

すなわち，池田満（2001）によれば，アマテル（天照大御神をホツマではアマテルカミという）の国家経営の具体的な展開は，水田耕作普及の時代における必須実用知識の整備と「家の制度」の確定にあるといえよう。

第１は，閏月を計算にいれた新制の「暦」の制定である。稲作に便利な太陽暦の開始。

第２は，固定縁組の導入である。いわゆる「ミチのイモヲセ（イセ＝夫婦）」のミチを制定。

第３は，道州制の導入である。全国を区分して，各区にカミ（勅命執政官）を配置して管理・監督させた。

第４は，刑法の新制度の導入である。量刑（罪の重さを計る）尺度が規定された。

こうして,「アマテルの行った諸制度の完備によって，イエを基本単位とする水田耕作に適した社会の基礎が確立した」のである。

ホツマによると，ここに稲作・水田耕作が記されているが，近年，考古学の進展により西本豊弘編（2007）「炭素 14 による年代測定結果，弥生時代の始まりが紀元前 10 世紀であることがほぼ確実になった」としている。稲作は行われていた時期は，従来から約 5 世紀遡ることになる。実際には，これより以前の稲作の出土はあるが，それが生業になる必要性等の諸説があり，定説になるのは遅れるのが普通である。

第 3 章　縄文時代の建国

1. 天地創造、国家建設、統治者等

(1) 天地創造

アメノミオヤ（天御祖神）は，縄文・弥生時代の一神教である。その息のヒト吹きにより宇宙が創造（＝ビックバン）された。そこには渦の中心（アメノミハシラ・天の御柱）があり，陽極と陰極に分離集合した。陽極は天空・太陽になり，陰極は地球と月の誕生であった。

また，全ての万物・人間は，次の 5 元素から成立する。すなわち，ウツホ（気体），カゼ（熱くないエネルギー），ホ（熱いエネルギー），ミヅ（液体），ハニ（個体）この 5 元素である。図 3 参照

人類初発の人間＝ミナカヌシ

①最初の国家形成の神＝皇室の祖先（アマカミ・天神）－初代クニトコタチ（国常立）呼ばれ，国名はトコヨクニ（常世国）という，初代クニトコタチには，8 人の御子がいた。マサカキ暦

竪穴住居（家族が単位）

②アマカミ（天神）2 代目はクニサッチである 8 人の御子が 8 つのクニを治めた（八王子の起源）。御子の名は，ト・ホ・カ・ミ・エ・ヒ・タ・メ　と呼んだ。1 音・1 音が名前を示し，各地域を収めた（道州制）

③アマカミ（天神）3 代目　トヨクンヌ

④アマカミ（天神）4 代目　ウビチニ・スビチニトツギ（結婚）のノリ（法・制度），「オミキ＝御神酒」，3.3.9 度，雛祭りに起源

⑤アマカミ（天神）5 代目　オオトノチ・オオトマヘ

⑥アマカミ（天神）6 代目　オモタル・カシコネ

⑦アマカミ（天神）7 代目　イサナギ・イサナミ

⑧アマカミ（天神）8 代目　　アマテル（天照大神）男神である。時の為政者が女神に変えた。

⑨アマカミ（天神）9 代目　オシホミミ

⑩アマカミ（天神）10 代目　ニニキネ　ホノアカリ（並立性）

⑪アマカミ（天神）11 代目　ホホテミ

⑫アマカミ（天神）12 代目　ウガヤフキアハセズ

(2) 国家建設

建国の理念＝互恵精神，恵民立国

憲法＝「ト」のヲシテの理念；アメノミチ／ヒトグサノナゲキ

①範囲：日高見国（首都）・近江国

②民族：縄文人

③国名：トコヨクニ（常世国）

④初代：クニトコタチ（国常立）

⑤コトバ：ホツマツタエ＝ヲシテという（文字はヲシテといい，愛情を込めて教える，を意味する）

⑥組織化：タミヤスクに導くアメノミチ（天の道）に従う共和と響存，有機共同化

⑦集団：基礎集団（コミュニティ）＝イエ共同体－＞村－＞－国－国民

⑧機構：原始共同体

⑨階層：いわゆる統治者はキミ（君）・トミ（臣）・タミ（民）→擬制的徴表；クニトコタチ「キミ」「トミ」「タミ」を家族という＝日

本企業の源流

⑩統治作用：アメナルミチ（天成る道）大宇宙のリズムに同化

⑪統治目的・理念：恵民立国，互恵の精神，文化立国→民（衆）の幸福をおもいやる心

⑫主権：タミ

（3）経済基盤

①工業：土木建築

②開発：集落造営

③都市：計画集落

④生産：原始農耕（縄文農耕），漁労・狩猟・採集，醸造酒，

⑤生業：物物等価交換，商い

⑥技術：採集・加工用手製道具，土器，築炉＝「タクミ」

⑦流通：遠隔地交易＝ヒト，モノ，情報

⑧信用：物物交換契約

⑨交通：物資運搬とそのルート（陸・海・湖・河川）

（4）社会構造

①社会：エートス：平穏・共和・響存

②規則性：アメナルミチ　大宇宙のリズム，

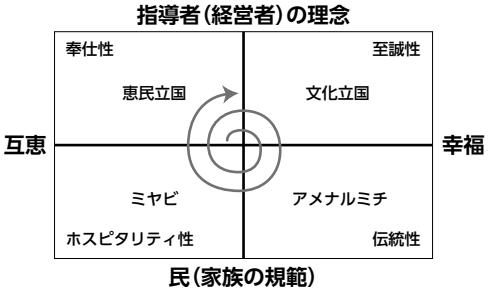
③生活パターン：イエの制度＝ファミリービジネス（FB）の源流

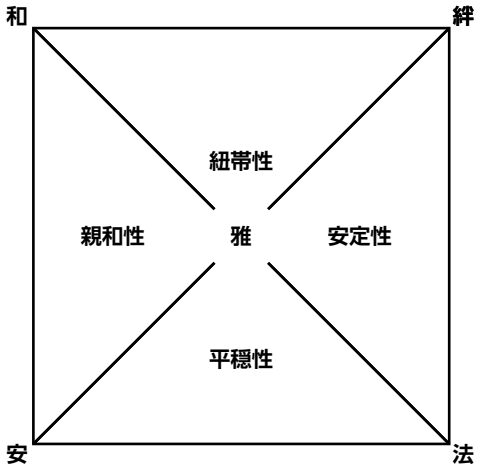
④社会移動：垂直なし，水平あり（自作自営生業から交換アキド）

⑤社会・技術システム：原始開放システム

⑥社会倫理：ココロバ（良心）とミヤビ＝他人を思いやる心

⑦社会価値：アメノミチ＝恵民立国＝「ヒトグサノ　ナゲキを和す」





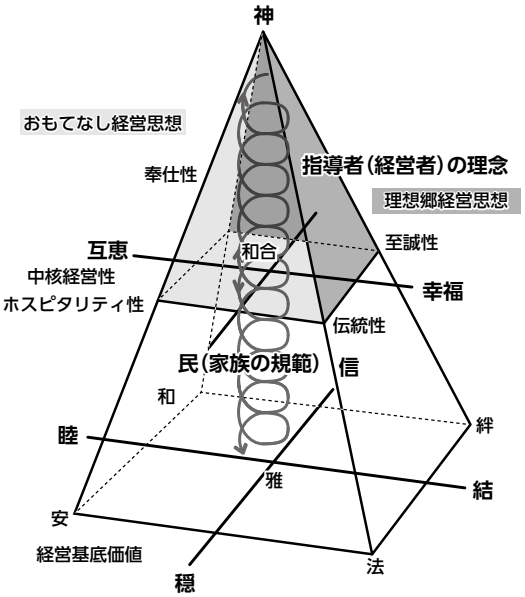


図４　縄文建国の四角錐モデル

2、縄文経営の枠組み

(1) 根本的な視座

・志向原理　X 軸：左：「互恵」――右：「幸福」
・実践理性　Y 軸：上：「キミ（経営統治者）の理念」――トミ（臣＝補佐役）
　　下：「民（衆・家族）の規範」

(2) 中核経営性

縄文時代の建国は，その要件，経済基盤，社会構造，および原理モデルから考察されうると考える。

第一に，縄文建国の要件としては，東日本圏を本拠とし，民族は縄文人である。建国の組織化に際しての教導原理は，タミヤスクに導くアメノミチに従う共和と響存である。この建国は，集団としてはコミュニティを基軸にすると考えられる。その機構は原始共同体である。いわゆる権力者，支配者たる権力中枢は基本的に存在しない。ただし，擬制的な徴表としてクニトコタチが措定される。主権はタミに存する。法は，「ト」のヲシテ，アメノミチである。

第二に，縄文建国の経済基盤としては，原始農耕（縄文農耕），漁労狩猟，醸造酒などの生産業，および物物等価交換を担う「タクミ・アキド」が注目される。

第三に，縄文建国の社会構造としては，平穏・共和・響存のエートスを基調として，アメナルミチの大宇宙のリズムに調和する精神，マコトとミヤビ（他者を思いやる心）を通じて重視され，理想郷的なアメノミチは，恵民立国を志向する。

第四に，縄文建国の原理モデルについては，
①根本的な視座として，志向原理（理性原理）を互恵と幸福の調和に見出し，また実践原理を指導者（経営統治者）の理念と民（家族）の規範の調和に見出したい。
②の 2 軸を掛け合わせて構成され 4 象限を縄文建国の中核経営性とみなした上で，この任意のスパイラルは，神とミヤビ（雅）にそれぞれ昇華されるものと考えたい。なお，この中核経営性は，そのまま老舗の経営性（マヌーバビリティ[3)]）に相当すると観て良いであろう。経営性とは，統治能力とほぼ同意である。※戦前の日独の経営学でよく追究された概念である（宮田喜代蔵，平井泰太郎，村本福松）

②の中核経営性を根底において，日常的に規定しているのが，「基礎集団収斂原理」である。これは，中核経営性の平常の価値基盤といえる。和－絆－安－法，この 4 つの平常価値がそれぞれ奉仕性，至誠性，ミヤビ＊（ココロの響きあい＝ホスピタリティ性），伝統性という 4 つの縄文―老舗の中核経営性を基礎づけているといえよう。

＊ホツマに「ミヤビ」が 20 箇所に出てくる。これを漢字にすると「雅」だが，ヤマトコトバでは，「他人を思いやる心」である。現在では「ホスピタリティ＝心と心の響き合い（横澤）」に相当するだろう，と考える。横澤（1993）「響存のマネジメント」参照

第 4 章　現代の国家経営について

1、国家経営論の必要性

現代において，国家はいわゆる「統治」ではなく「経営」でなければならないのではないだろうか。この点，太平洋戦争前の日本の経営学において，国家の経営というテーマが存在した。それは，一方で当時の（初期の）経営学の対象が広く経営体全般にあり，私企業を含めてすべての個別経済単位が経営学の範疇であったこと，他方で戦時体制に向かって経営に統制の視点や価値観点が抬頭したことに由来するといえるだろう。いずれにしても，過去の経営学において，国家経営が論じられたことを忘れてはならないであろう。そこでは，個別経済単位としての国家は，統一体として経営されなければならないことが示唆されてい

る。しかし，戦後の経営学の動向につれて，このような視座は消長した。同時に，経営学が国家経営を論ずること自体が考えにくい状況になって来た。国家の政治は，政治学や社会学の考察対象にゆだねられるようになったのである。

ところで，日本や世界の政治の世界で，1990年代以降，傑出したリーダーが次第に姿を消すとともに，国政の貧困やリーダーの不在，したがってリーダーシップの衰退が現実のものとなった。そうした状況下では，国家の政治も次第に世代順送りのマンネリ化と官僚による事務管理の様相を呈し，いずれかといえばその都度的な問題解決の政治ショーに変貌して久しいものが否めない。いっそう端的に言えば，日本の（おそらく程度の差こそあれ世界の）国政から真のリーダーとそのリーダーシップの善導は消えつつあるようである。その真のリーダーの要件には，いろいろな要素があると言えるが，国家の存亡と国民の幸福を目指すうえでの，理想と戦略の重要性は誰もが否定しないであろう。

国家経営に必要不可欠な理念は，国政リーダーの持つ理想や戦略にかかっている。それに基づいたビジョンこそ「国家百年の大計」である。こうして考えると，1980年代以降，経営学の領域で研究・実践されてきた戦略経営系を主軸とする経営戦略論の思想と理論が，ともに国家の政治にも援用・適用されても不思議ではなく，むしろ現代の国家は将来に向けて，どのように経営されたらよいか，その基本思想と理論が問題になるであろう。そして，これに答える一つの途として，経営学の国家経営論があると考えられる。

2、国家経営のあり方

一国の繁栄，平和，および国民の幸福は今も昔も人類共通のものであり，これを端的に「共通善」と言っても言い過ぎではないであろう。この願いが家族という共同生活を作り，そして集落や地域という集団生活へと広がり，人知の進歩に従ってその範囲が広がっていった先にできた，秩序を共有する集団が国家であると考えられる。考古学者の佐々木憲一（1999）によれば，「複数の共同体の秩序維持装置」が本質であり，国家創設には文字が必要だ，とも言及している。そしてこのような国家の成り立ちを考えれば，国家の目的は，国民の存続，繁栄，平和，幸福を増進し，人類の文化を向上させるところにあるといえる。極言をすれば，国家とは，国民の繁栄・永続のための手段であり，国民の平和・安全・幸福を達成させるために国家の使命があると考えられる。国家の主体は国民ひとりひとりであるが，それぞれがより良い共同生活を送るために，調和と秩序と幸福を実現するような国家を形づくり存続させる必要があると考えられよう。

そうした国家を形成して永続・発展させるうえでは，真のリーダーと理論的な視座が必要である。ここに，経営学系統の研究で培われた知恵と方法が生きるのである。周知のように，経営学では，経営をいくつかの層，ないしは段階で区別してとらえる。そして，経営という用語・概念の中には，いわゆる統治（ガバナンス）という政治的な統制の意味合いも含まれている。これは主として，財務レベルでの健全性を外部監査する狭い意味であるが，経営には，全体としての経営を社会的に見て妥当な行為であるかと知をめぐらせて勘案する（マヌーバー）[3] という広い意味までが含まれている。こうしたすべてのステークホルダーレベルでの経営のコンセプトは，意外に古く，これも太平洋戦争前の「経営性」という概念の議論にまで遡ることができるのである。これをふまえた上で，リーダーの資質と理論枠を観る前に，国家経営の観点を素描してみよう。

国家を運営していくにあたっては，国家を共同

体として捉え，一国のリーダーは，それをあたかも事業体としてみていくことが必要である。たとえて言えば，総理大臣を社長として，官吏が社員，国民が株主であるとすれば，国会が株主総会となって，いかにして日本という国家が繁栄するかを国民の全員が考えることになる。つまり，国家というものを一リーダーが「統治する」という観点からではなく，「経営する」という観点から捉えてよいのではないだろうか。

こうして，国家を経営するという「国家経営」の観点にたてば，何よりも重要なのは，国家のリーダーの理念とビジョン，つまり国家経営の哲学である。国家百年の大局観に基づくリーダーの存在とリーダーシップと内容と方式が問題になるのである。

3、国家観への途

このような国家観は，経営学の負の遺産ともいうべき産業一辺倒の人生観・社会観には依存しない。真の経営学は，人間の本質を捉え，天地自然の理法に基づいた経営体の発展のあり方とはいかなるものなのかということを熟慮してきている。たとえば，ファミリービジネス，ホスピタリティ，および老舗経営の研究がある。そうした経営本論の導き出した人間道の産物であり，決して産業の将帥であるがゆえに，国家を経営として捉えたという短絡的なものではない。いずれさらに経営学が歴史的に進歩した場合に，この国家の概念が今の範囲を超えてこころと命の論理へと広がり，それは世界連邦へと発展していくことが可能であると考えている。そのためにはより一層の調和と秩序，すなわち大自然の意志に適った人間の本性に基づく国家観が重要である。本論文で述べるような，縄文時代に遡った文化国家史観ともいうべき新たな国家観が必要である。

ここで重要な視点は，天地自然の理に基づく，万物の流転という考え方である。

たとえば，国土開発は，天地自然の理法に反するとも捉えられる。天の理法によって自然の形をなしている日本の山林海岸を切り崩し，決して人間では創造しえない国土という自然を人為・人工的に改変してしまうのである。八百万の神を結う一神が存在し，国生み信仰も厚い日本において，そこに手をつけるのはいかがなものかという視点も重要であろう。こうして，新しい国家観，および国家経営観では，自然への回帰と自然の循環を天地自然の理から明確に捉えて行く必要がある。

第５章　野中・寺本・戸部理論に学ぶ国家の経営

この書は，アリストテレスを始め，始原（生の根源）の哲学からアプローチしているので縄文時代の国家建国と比較しながら考えてみた。実は国家でなく，個別の企業経営にも応用できると思っている。

以下では，野中郁次郎・寺本義也・戸部良一（2014 年）『国家経営の本質』に学びつつ，これからの国家経営の理論的な視座を紹介・検討する。

1、一国のリーダーのあり方

どのような国家であれ，歴史上，隆盛を果たした国家には，必ずすぐれた指導者，すなわちリーダーが存在した。現代史においては，1980 年代にしぼってみても，英国のサッチャー，米国のレーガン，日本の中曽根，西独のコール，ソ連のゴルバチョフ，そして中国の鄧小平が挙げられる。こうした傑出した個人がどのようにして 1980 年代に躍り出たかは，それぞれの場合において，固有の素質と生い立ちがあったことは容易に想像できる。ところが，2020 年代の現在，全世界を見渡しても，この諸氏に比肩できるような

一国の指導者は存在しない。それは年月を過て評価されるものである。そこで，その有無はしばらく問わないことにして，このような傑出したリーダーの国家経営上のあり方について検討しよう。

一国のリーダーは，当然のことながら，相応のリーダーシップを持たなければならない。これについて，野中・寺本・戸部は，「共通善」の認識とその実現のための戦略という２つの要素を挙げている。このうち，どちらについても明示を避けてもよいが，これらを持たないようではリーダーとは言えないのである。戦略については，「主観に基づく直観やパターン認識を前提として事象の関係性を記述する物語的な方法論による戦略が最も有効だと主張する」，ローレンス・フリードマン氏の所説を引用して，非線形で，複雑系，そして自己組織型の戦略を推奨しているように考える。ここでの要点は，戦略が柔軟で想像力に富んでいるかどうかであろう。そして，戦略は，「物語りという形で人々の感情や理性に訴える」ものである。ここに，経営学で2000年前後に議論された「ストーリーとしての経営戦略」の素地が生かされている。

2、戦略実現の２つの方法

野中・寺本・戸部によれば，リーダーの戦略実現のための方法には，次の２つの方法があるという。すなわち，理想的プラグマティズム，および歴史的な構想力である。

第一に，理想的なプラグマティズムとは，リーダーとしての生き方や自分の理想像のことを指している。この理想は，当然のことながら現実と矛盾するが，その矛盾・葛藤は，試行錯誤という実践の過程において次第に止揚されると考えられている。また，ここでいうプラグマティズムとは，a：理想主義的現実主義，およびｂ：理想主義的理想主義の２者に区分される。このうち，前者は，公共善の実現を図るための観念であり，後者は，前者でいう理想の実現可能性を現実只今の中に探求する行動である。

こうしたプラグマティズムの認識においては，「経験から得られた知識のうち，効果あるものこそが真理である」（Truth is what it works）という基礎認識があり，行為や実践の中に帰納的に意味や真理を見出そうとする。

第二に，歴史的な構想力は，現在と過去との対話の中から，歴史的論理性を持つ物語りを創造する能力である。すなわち，実践の過程における価値判断には，真善美の文化価値や共通善の倫理価値などがあるが，その価値判断の深さや広さは，リーダーの世界観の限りにおいて展開される。そこで，この価値判断をいっそう豊かにするために，次のような円環的な思考と創造を行うのである。まず，過去から未来へ向けて回顧と展望に即した物語りを創造し，次いで，その物語りを現在の位置において考察し，その立場から過去を再編成するという道筋である。過去へは洞察力，未来へは創造力（シナリオ作成力）が問われることになる。

ところで，ここで一つ問題になるのが，こうしたプラグマティズムの認識の基礎には，近代哲学の二元論への反省があり，二項対立，二元性という物の見方を避け，これを克服して統合の境地へ昇華しようする哲学的な野望があるという点である。今，野望と称したが，これは近代哲学，分析哲学を超える意味での強力な意志であるという意味合いである。野中・寺本・戸部によれば，パース，ジェームズ，デューイに始まり，メルロ＝ポンティ，ポランニー，西田幾多郎，ベルクソン，ホワイトヘッドなどの一元論化の哲学の系譜に通底する考え方だとする。

うがった見方かも知れないが，中国のように，いわば国是として唯物論を前提としている場合，

二元論が基礎になるのであろうから，果たして，中国の事例について，こうした一元化，ないしは統一の論理は受容できるのであろうか。精神と身体は別個の存在と見るのが自然のように見受けられる。

3、国家経営のフレームワーク

国家経営は，国家の構造をどのような視点で捉えるべきであろうか。国家経営の枠組みや骨格が問われるのである。野中・寺本・戸部は，『国家経営の本質』において，2つの図を用いながら，国家経営を3つの層，ないしは位相からとらえている。

まず，図5国家経営のフレームワークにおいては，国家の経営構造を次の3者から構成される統合体とみなしている。すなわち，国富，叡智，および民力である。ただし，国富は別として，叡智，および民力という言葉は使用していない。同書本文では，それぞれリーダーシップ・プロセス，および潜在能力／下部構造という表現がなされている。

このフレームワークの主張においては，国家のリーダーは，共通善の達成に向けて，まず，民間の潜在能力としての政治力，経済力，社会力，および資源力をリーダーの叡智（4つの命題）を絡げてグローバルな動的関係性へと練り上げて行き，そのプロセスを経て国富を増大させる役割を担う。次に，国家のリーダーは，築きあげられた国富をやはりそのリーダーの叡智（4つの命題）を絡げてグローバルな動的関係性を解放／還元しながら，そのプロセスを経て政治力，経済力，社会力，および資源力という潜在能力／下部構造を増大させる役割を担うのである。こうした，公共善の増大が，リーダーの責務であると考えられている。

なお，ここで叡智と表現した媒介層は，リーダーによる戦略実践のプロセスであり，そこでは，共通善の実現に向けて，後述する4つの命題を螺旋的に国富へと昇華させる思考と実践が展開される。その際の要件は，歴史的構想力と理想的プラグマティズムであるという。

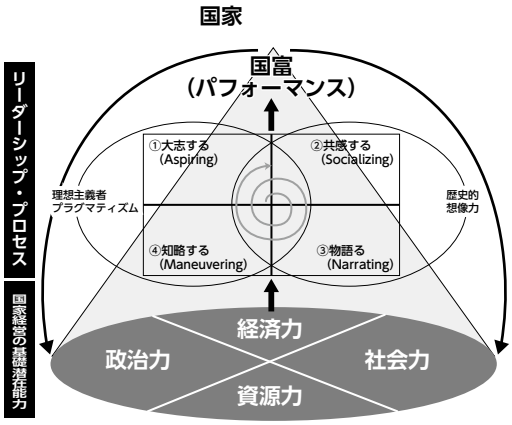


図5　国家経営のフレームワーク
野中・寺本・戸部『国家経営の本質』より

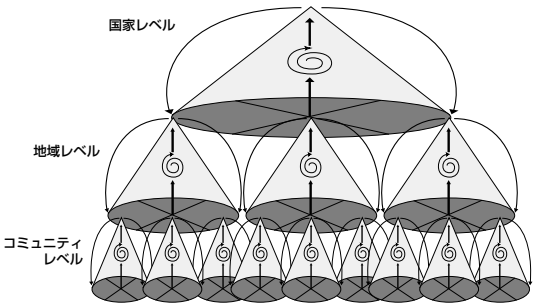


図6　国家経営のフラクタル組織
野中・寺本・戸部『国家経営の本質』より

次に，図6国家経営のフラクタル組織においては，国家の構造を別な視点からとらえ直して，先の図5と連動する視座を提供している。すなわち，ここでは，国家は，その社会的な実態に即して，国家，地域，およびコミュニティの3層でとらえられる。ここで，地域とコミュニティの位階が問題でもないとも指摘できようが，ともあれ，このように国家の構造を3層にとらえる根本にお

いては，これら三者間の間に，営力，関係性，およびフラクタルという相互関係が存在することに注意しなければならない。

筆者（横澤）の国家経営のモデルを下記に示し，野中・寺本・戸部の国家経営と比較する。（これは次回に論述することになる）

4、リーダーシップ・プロセスの四命題

国家のリーダーが国家を経営するに際しては，そのリーダーシップを動態的なプロセスとしてみる必要がある。そして，野中・寺本・戸部は，そのリーダーシップ・プロセスには，次のような4つの命題が存在するとしている。すなわち，「大志する」，「共感する」，「物語る」，および「知略する」の4命題である。

これらの命題は，リーダーの知的営力であり，この力を用いてリーダーは，国富⇔民間活力（潜在能力／下部構造）の相互創造と相互醸成の采配と指揮を実践するのである。それを通じて，民間私人活力を錬成・結集して国富に昇華させ，また国富を配分・還元して民間私人活力に顕在化させるのである。ここで民間私人活力といったのは，「政治力」，「経済力」，「社会力」，および「資源力」から構成される「潜在能力／下部構造」のことである。

こうして，4命題はまさに知である。それはプロセスを牛耳る実践知である。それは知的能力であり，野中・寺本・戸部は，これを「実践知リーダーシップ」と呼んでいる。

以下，それぞれの命題について理論的な骨格を概観しよう。

第一に，「大志する」とは，端的に見て，世のため人のためになろうとする思いである。これを「信念」とも言う。これは暗黙知である。一国のリーダーの国家経営においては，この大志は，次の2つの調和的な視座に留意する必要がある。

ひとつは，リバタリアニズム（自由至上主義）とコミュニタリアニズム（共同体主義）の相互性である。もうひとつは，実践のプロセスにおいて，正義と善の解釈をめぐるリバタリアニズムの演繹主義とコミュニタリアニズムの帰納主義の融和である。この視座によって，大志の実践のために，人々を鼓舞し，人々の共感を得ていくことができるのである。

第二に，「共感する」とは，端的に見て，目前目下の現実への深い洞察である。これは，状況判断とも言え，他者との共感を得ることを目途とする。この共感に際しては，「場」の意識が重要である。場では，いろいろな人々が集い，共感し，共振し，共鳴し，相互作用を形成している。野中・寺本・戸部は，「場は動的文脈の共有である」と定義している。場の意識の前提として，物事を「文脈」として前後連関的に理解することが求められる。

第三に，「物語る」とは，端的に見て，リーダーの所信と信念の表明上の知略である。そこでは，現実の直視に基づいて，国家ビジョン，政策コンセプトを経て，リーダー自らの信念の実践プロセスを体系化し，それを「物語り」（ナラティブ）として人々に提示していく方法が問われる。すなわち，単に，信念を自己完結的で静的な語り物にしてしまうのではなく，むしろ物語るという行為に見る進行形を重視して動態的な「物語り」（ナラティブ）を操作する戦略性が重視される。その際に留意すべきは，物語りの内容としての政策の先見性と一貫性である。また，こうした戦略的な物語りには，ロゴス，パトス，およびエトスが散りばめられている必要がある。

第四に，「知略する」とは，端的に見て，戦略的な物語り（国家リーダーの信念の戦略的表明）を機動的に実践するプロセスである。国家のリー

ダーとして，自己の思慮と戦略を知的，かつ実践的に展開していくための即応能力である。そこでは，消耗と機動，パワーマネジメント，および政治プロセスの自律分散と制度化の３点が要求される。消耗と機動に関しては，定量的でサイエンスを重視する消耗戦とは異なり，非線形的・定性的で，しかもアートの側面を重視する機動戦との巧みな組み合わせと調和が重要な戦略であることが重要である。また，パワーマネジメントに関しては，いわゆるハード・パワーとソフト・パワーの使い分けや組み合わせが鍵となる。さらに，政治プロセスの自律分散と制度化に関しては，固定的で定着的な官僚制のメリットと新しい変革とその前提としてのカオスを醸成するフラクタル組織のメリットをホロニックな思考でバランスさせることが求められるのである。

この論文を執筆中にウクライナにロシアが侵攻している。毎日爆撃が続いている。科学技術が発達し，道徳・倫理が長年に渡り叫ばれ，核の問題，環境問題が世界中での課題である。そんな中，勝つためには嘘をいい，否定し，騙す。それが戦略のようだ。

老舗の要諦である信頼・信用等の現実の姿と真逆の生き方である。国家の経営，老舗の経営のあり方，「ホツマにあるイトマミ（営み・シム（治む）」の源流の意味を考え，決して傍観者であってはならない。

紀元前５世紀の孫子の戦争観の本質としては，次の２点を指摘できるだろう。

第一は，孫子は戦争を極めて深刻なものであると捉えていた点である。すなわち，それは「軍事は国家の命運を決する重大事であると。だから軍の生死を分ける戦場や，国家の存亡を分ける道の選択は，くれぐれも明察しなければならない」（計篇）と説くように，戦争を戦争という一事象の中だけで考察するのではなく，あくまで国家運営と戦争との関係を俯瞰する知略・戦略を重視する姿勢から導き出されたものである。それは「用兵の原則は，敵国を傷つけないで降伏させることが上策であって戦って打ち破るのは次善の策である」，「百回戦って百回勝つのが最善ではなく，戦わないで勝つのが最善である」といった言葉からもうかがえる。

第二に，「多少まずいやり方で短期決戦に出ることはあっても，長期戦に持ち込んで成功した例は知らない」ということばも，戦争長期化によって国家に与える経済的負担を憂慮するものである。この発想も，国家と戦争の関係から洞察されたものであると言えるだろう。孫子は，敵国を攻めた時は食料の輸送に莫大な費用がかかるから，食料は現地で調達すべきだとも言っている。これはいわゆる兵站の要点を突いている。

このように，「孫子」が単なる兵法の解説書の性格を超え，今日まで普遍的な戦略論としての価値を持ち続けているのは，目先の戦闘勝利に終始せず，国家との中長期的な関係から戦争を論ずる性格によるといえるだろう。

ドイツの社会学者 U・BECK（2010）によると，今日の人類はリスク社会と呼びうる状態に置かれている。リスクとは人類の生活に常在する危険性のことであるが，現在それが人間社会存続の根底を脅かすほどに強大なものになっている。中でも制度としての国民国家に生きる上個人が直面する危険性，そして自然生態環境の変化がもたらす危険性に焦点が当てられる。

最先端の科学・技術とその応用の候補に挙げられるものは，情報技術，再生医療，人工知能，原子力エネルギー，ロボット，産業技術，宇宙開発，海洋・深海開発など多種多様である。それらが人類に貢献することは疑いないが，長期間にわたり，全体像を考慮した場合，副作用がおこる。起こらないとしても以下の原因で破局が起こりう

る。

①地球人口の増大と科学・技術の関係性において，国家間の格差と急激な科学・技術の進展により狂いが生ずる。

②科学・技術の内部からコントロールできない事象が発生する。

③テロや戦争のように，交渉やルールでは統御不可能な場合，人為を超えた破滅的脅威である。

特に戦争による破局回避のためには，人類の国家創建を生の根源から把握し，科学・技術の全体像（副作用もある）を根気強く議論し，事業承継ならず国家存続を本気になって計虜する必要がある。③の脅威に対する関心度について世界の調査によると，日本は最も低く13%である。2番目に低い国でも30％以上の国民は考えている。（NHK報道による）

縄文時代の国の目的は「整えて平和にすること」「統治者は，世のため人のために尽くすこと」であった。君・臣・民の関係は，君がよく民に恵み，民はそれに感謝する，という良好な関係の共同体組織であった。もちろん「秩序を乱す＝ハタレ」も存在したが，矛・法で対処した。総じて文治国家であった，といえよう。

筆者（横澤）は，当然のことだが戦争をしてはならない理由として以下にまとめる。

1）ただ1人の子供の行方不明に何年もかけ捜索し，死亡したことが判明し，心を痛める国民がいる。戦争は何万・何十万以上の人間の死者・負傷者をだす。その家族，知人がいる。

2）数少ない絶滅種の生物を何年もかけて育て増やしている現状である。あらゆる種類の生物・樹木等の生命・自然を一瞬のうちに死滅させる。そんな権利が人間にあるのか。人間の奢りである。

3）人類に役立ち，より良い社会になるための研究に勤しみ科学・技術・情報の進展が戦争時には，それらの多くは戦争のために利用されるようになる。軍需産業等は，それが陳腐化しないうちに活用したくなる。

4）人類の始原から大事に蓄積した記録，書物，記念物，芸術・美術品，建築物，世界遺産等々戦争は一瞬に破壊し，決して弁償できるものではない。

5）戦後の飢餓，復興，物不足，物価変動等々，世界中に多大な混乱を招く。

6）何よりも国民の悲劇，相手国への恨み・憎しみ等が教育にも反映され永遠に続き，再び戦争の引き金になる。戦争が戦争を産み悪循環に陥る。

しかし，現実においては，国際ルールを守らなかったり，現に核を増産している国がある。非核三原則は，日本とウクライナだけである。日米安全保障は，どこまで有効機能するか。まさに，世界状況，経済状況が混沌とした現在，我々の本気度が問われる時代である。

進歩とは，目的論的な方向性を持った変化のはずである。目的が限定され明確にある期間を設定された場合，進歩は可能である。しかし，すべてのもの・ことには副作用がある。進歩であるはずの意図が長期間，全体像になると副作用の方が多くなり，良かれと思っていた科学・技術・情報等が戦争に使用される。文明の進歩は，予定破局に向かっているような気がする。歴史は繰り返されるのであろうか。

ジョンレノンは「国境などないほうがいい」といい，宮沢賢治は「世界ぜんたい幸福にならないうちは個人の幸福はあり得ない」という。現実としては，あり得ないことなので永遠に残ることばであろう。

色々と言及したが，筆者の視点は，政治的・社会的・宗教的など特定のイデオロギーに基づくものではない。あくまでも中立（すべてある価値を

避けられないという言説も認識しているが…）の立場からの研究である。

おわりに

「ホツマツタエ」,「ミカサフミ」,「フトマニ」は相互に関連ある文書であり,「ヲシテ文献」と呼んでいる。3文献をまとめると約12万字に及ぶ。その中のホツマツタエを中心にした。

ホツマ文字による内容は，天地開闢のこと，建国の精神，その法律，人間のあり方，夫婦のあり方など多岐にわたる。我が国の始原の国の形，国の経営を現在の国家経営（野中他の書）と比較して，企業（老舗・FB）の経営の承継に結びつけて考察してみた。

これまでの日本の研究は，ヤマト文字がないため，中国の漢字や欧米の文献（文字）から試行してきた。しかし，今回は縄文時代に列島の民族はどんなことを考えどんな行動をしてきたかを「ヒノモト・ヤマト」の固有文字である「ホツマツタエ」によって，この日本の源流をしっかりと自覚し，自立し，海外と比較しなければならない。3,000年以上前から文字があったヤマト。今までの借り物の思想ではなく，自ら自立した生き方を実行しなければならない。

むすびと課題

今回の研究は，老舗の源流を縄文時代に求めてきた。近年，考古学の急速な進展により，10年毎に従来の説が塗り替えられている。縄文時代については，今では，日本の特徴として，定住と栽培による生業が指摘されている。なお，2012年の時点では，まず，定住性については，夏期の採集生活に際しての分散生活，および冬期における避寒越冬のための竪穴住居における定住生活が指摘され，基本的に定住はないとされていた。次に，生業については，採集・狩猟・漁労に加えて，縄文前期における栗の管理栽培と縄文後期における栃の管理栽培がみとめれるものの，穀物農耕（稲作）はついに実現せず，焼畑農耕の証拠もないとされていた。ただし，縄文時代晩期後半において，最初の稲作・雑穀（ヒエ，粟）栽培が北九州に萌芽したとの定説が存在した。

現代においては，その後の検証・所説の進展により，縄文時代における定住，栽培，および稲作さえも肯定的にとらえられている。

さて，日本の考古学は，20世紀までの文化圏の相互接触を根拠とする文化史敷衍型から，神話拡散を根拠とする民族形成型へとシフトしつつあるという。それとの関連では，神話を伝承する先史文献の存在が問題となる。世界の各文化圏には，固有の神話伝説が存在するが，それらを時代的に遥かに遡及する古譚文献として，日本には『ホツマツタエ』が存在する。この存否についても，20世紀までの上記の考古学の方法が相対化されるにつれ，急速に注目が集まっている。日本には，AD1世紀の段階で，すでに『ヤマト＝弥真瓊」の文字が存在した。そして，『秀真伝』，すなわち「ホツマツタエ」が，漢字の伝来以前の固有の日本文字である「ヲシテ」文献によって記されていたのである。この『ホツマツタエ』は，古事記・日本書紀の原典でもあり，全編五七調の叙事詩となっているのである。

以下，そのホツマ文献によって，この縄文時代当時の経営・組織・管理の源流を裏付けてみた。

第一に，集団生活，集落形成，および交易の進展は，各部面において組織を成立させ，これを維持・運営することを定常化させたが，その際の理念は，集団（国家－集団－集落－家）を一貫する恵民と集団の幸福，相互伝達，民はそれへの感謝である。――組織の成立

第二に，集団を統治する掟は，国を整える道＝トノオシエ（瓊の教え），国を治める法として，

いわば憲法としての「ト＝瓊」で裏付けられるのである。これは，ヤマトの中のト＝瓊をさしている。――文治政治の源流

第三に，家－生活－生業の経営はイトナムすなわち営み，あるいはオサメル，すなわち治める（統治）で裏付けられるのである。――経営の起源

第四に，集団（国家－集団－集落－家）の経営の精神は，ヲヲヤケ，すなわち公で裏付けられるのである。――他人のために思いやり＝ミヤビ

第五に，日本企業の源流ともいうべき，経営家族主義は，キミすなわち君，トミ，すなわち臣，およびタミ，すなわち民という形で全員家族が裏付けられるのである。――日本の企業が家族経営といわれる源流

第六に，組織の任務原理は，アキドつまり商人，またタクミ，すなわち匠として裏付けられるのである。――老舗経営および物づくりの源流

第七に，家族経営の基盤・基礎は，イエ，ムロ，すなわちいずれも家，竪穴住居として数千年以上続く。家族経営（FB）の源流

次にホツマツタエの内容ついては　古事記・日本書紀はイザナギ・イザナミの時代から始まるのに対して，「ホツマツタエ」はそれ以前の天地開闢及び国家建設から始まっている。従って，縄文時代と現代との国家経営を比較し，その異同を試みようとした。縄文時代と現代の国家経営について，時代，環境，規模，地域，文明度，思考等々の格差があり，比較など無謀な考えのようであるが，実は，図２の「共同体の組織成立の原理」と図５の「国家経営のフレームワーク」とは，組織成立の３要素「電磁場」の理論として同じことを想定している。始原の哲学が共通しているからである。

しかし，今後の課題として，ヤマトコトバ＝ホツマツタエを我々は現在も大部分，日常的に使用している。それを，漢字に変換して思考している。ここで本来，固有のヤマトコトバや思考と現代とではズレが生じている。これが問題である。本論文も一応，ヤマトコトバを漢字にして示した。次回は「ヲシテ＝文字」の原文を使用して「ヒノモト・ヤマト」では何を思考していたかを探究してみたい。「イトナム」は現代の「経営」ではない。まず，再度しからば「経営」とはなにかを問い，その上で，国家経営の比較を試みることにしたい。

本論文は，1966 年に発見された「ホツマツタエ」という「ヤマトコトバ」を踏まえて，社会科学の分野では初めての試みである。その掲載を承認して頂いた編集委員の諸先生に感謝すると共に直接の窓口を担当されている浅野一明先生にも感謝と校正の遅れをお詫びする次第である。

注釈

1）後藤俊夫・落合康裕・荒尾正和・西村公志編著（2022）「ファミリービジネス白書」白桃書房　2015 年，2018 年版も全体像がよく分かり，数値での説明で納得できる有意義な白書である。

老舗及びファミリービジネスの内容をまとめ，その定量的な分析をしている唯一の書物である。世界でも老舗およびファミリービジネスの視点からこのような膨大な資料と定量的分析はないのではないか，後藤教授始め，この研究グループに敬意を表する次第である。後藤教授とは 1995 年から顧客価値経営，老舗の研究，そしてファミリービジネス等の研究を共にした同志である。約 30 年弱，落合氏・荒尾氏始め若い研究者の台頭により老舗・ファミリービジネスはその基礎が出来上がり，市民権を得た感があるが，これからが正念場であろう。

2005 年からの顧客価値研究は，日本経営品質賞のフレームワークで研究会を開始した。その同様の視点で 100 年以上存続する「老舗企業の研究」に入った。最初のメンバーは，荒田弘司，井部修，後藤俊夫，曽根原敬悦，垰本一雄，竹田茂生，廣井孝，森真。横澤利昌であった。（敬称略）

その後，老舗の大多数は家族経営（ファミリービジネス）であることが判明し，高梨一朗，河田淳の FBN ジャパンに巡り合い FB の研究も始まった。その間に，藤波克之，柳義久，荒尾正和，落合康祐他，その研究会の会場は京王プラザ

ホテルの一室を使用した（井部修）FBN の本部はスイスにあり，国際的な FB 見学，学会発表等もあり，スイス，イタリア，ドイツ，北欧等の調査・研究に発展していった。
また，日中韓の経営研究会を毎年，東京，上海，釜山（ソウル含む）を 3 カ国，順番に 2005 年から 10 年間開催し，そこでも老舗及び FB の発表を取り入れた。そして，現在，事業承継学会でお世話になっている。
敬称を略しましたが，上記の諸先輩・諸先生は実務の経験が豊富でありそこから多くを学び，感謝の気持ちをこの場を借りて御礼する次第である。
残念なことは，荒田・廣井・竹田のお三方は，帰らぬ人になった。ご冥福を祈る次第である。
筆者は，老舗企業がファミリービジネスのモデルと考え，現在，老舗の源流を求めて古代の迷路に入った感があるが，古代文字・「ホツマツタエ　ヲシテ文献」に出会って，これまでの全ての研究はこのためにあったと，府に落ちる結果となったが多くの課題も出てきている。

2）縄文時代の経営については，学会誌「事業承継」Vol.9 横澤基調講演「老舗経営・承継はどこからきてどこに行くのか」にその一端を記してある。

3）マヌーバー経営について
1930 年代，現代でいう戦略経営の新たな視点として，「maneuverabirity」が主張された。この根本は，経営の方向性を牛耳る上位の契機である。経営の根底には「操縦性」ないしは「采配性」のような思慮・計慮・知略に相当するものであり，既成の価値観に呪縛された経営観に対して，その新展開に向けて現状を突破する契機（ブレークスルー）をさし，その新展開に向けての戦略経営である。しかし本質的にはこの言葉の概念に見る統括，統御，及び操作性を勘案し，しかも同意語の har ness（支配・統御・抑制）に照らし合わせるとき，この maneuverabirity は，「経営」に含まれると考えられる。すなわち，経営は，マヌーバー＞ガバナンス＞マネジメント＞アドミニストレーションの階層と循環を呈するものと考えられる。国家の経営に，この「maneuverabirity」概念で踏まえると説明がつく。J. S クリンゲンの独語で Betrieblichkeit の訳語。提唱者は不明。この概念について，近年では，財）機械システム振興協会から受託した，無人宇宙実験システム開発機構（2007）「高度なマヌーバビリティを有する地球観測監視衛星に関する調査研究」という報告書にこの概念が使用され提出されている。

参考文献

青木純雄・平岡憲人（2021）『よみがえる日本語・ことばのみなもと「ヲシテ」』PP360 ～ 362　明治書院

網野善彦（2008）「日本とは何か」講談社学術文庫
網野史学は，従来の稲作一辺倒の農業社会（百姓は農民だけでない）の歴史から，商人・海民等が活躍した真実を実証し，西と東の違い，進歩史観の克服等を描き，縄文時代に通底している一面を見る。

岩井克人（2000）「21 世紀の資本主義論」筑摩書房
岩井教授は，資本主義の源流・貨幣の源流を探究するところに興味がある。教授が山口昌男（文化人類学者）の東京外語大のアジア・アフリカ研究会で 1984 年に「ベニスの商人の資本論」を発表し，アメリカでの仕事のため渡米した。その後に私は山口昌男にテニスがきっかけで出会い，アジアアフリカ研究会に傍観者として時々参加した。昨年，本学で岩井教授と話す機会があり，AA 研究会，「ベニスの商人の資本論」の話になりその書物の中に資本主義や貨幣の始原があることなどを話した。つまり，共同体は擬似家族的な関係，遠くに住む共同体は異邦人である。お互いの関係を壊さずに関係を結ぶ何か「黒曜石・シスイ」でも異物が必要である。何かの飢餓や祝祭他の理由であるものが必要な時がある。それが貨幣の発生である。

小林達雄（2008）「縄文の思考」ちくま書房

小林達雄（2018）「縄文文化日本人の未来を開く」徳間書店

小山修三・岡田康博（2000）「縄文時代の商人のたち」P66　洋泉社

金田一京助（1940）「蝦夷と日高見国」金田一京助選集Ⅱ「アイヌ文化史」P345

倉野憲法司校注（2007）「古事記」岩波書店

現代思想（2011）「古事記」5 月臨時創刊号　青土社

坂本他校注（2015）「日本書紀（全 5 巻）」岩波書店

佐々木憲一（1999）「日本考古学における日本国家論」大阪大学考古学研究室
ここで国家形成には文字の出現が決定的としている。

佐藤宏之（2019）「旧石器時代――日本文化の始まり」敬文舎
神津島の黒曜石に事例は，YouTube（2017）「日本列島の人類文化の起源」による。
（2012）「先史時代の物流ネットワーク」公開講座等を参考にした。

島根県教育委員会・朝日新聞社編（1967）「古代出雲文化展」PP16 ～ 29　島根県教育委員会・朝日新聞社発行
この時期に，出雲には 2 年に一度，訪問しており，その時に購入した出雲関連の図録である。
ホツマの内容が，1996 年に出土した 39 個の銅鐸の説明が詳細に載っている。専門家によると，これは，紀元前 100 ～ 50 年頃，埋めたものである。弥生時代になる。つまり，ホツマは縄文から弥生時代を記述したことが判明する。

谷口康浩（2019）「入門　縄文時代の考古学」同成社

濱田耕作（2016）「通論考古学」初版は 1922 年
「通論考古学」の中に英国の「考古学の定義」がある C.T. ニューマンによれば，①口述的すなわち風俗・習慣・口碑等，②記載的すなわち文書・文献等③記念物的すなわち遺物・遺跡等とある。しかし，濱田は③のみを考古学に属する，とした。私は経営の視点から①は民俗学，②は歴史学，③は考古学（狭義）と捉え，ニューマンの定義が全体像を立体的に捉えられるのではないかと思う。現実はその方向に進んでいるように思う。

バーナード. C. I（1938）「経営者の役割」山本安次郎，田杉競，飯野春樹訳　pp84 -85
なぜ，いまさらバーナードかというと，そこには経営の源流を描いているからである。つまり，縄文の経営も説明できるのではないか，と思うからである。

BECK.U 島村賢一訳（2010）「世界のリスク社会論―テロ，戦争，自然破壊―」ちくま学芸文庫

古田茂美（2005）「中国文化圏進出の羅針盤」 ユニオンプレス（大阪）
この内容は，①国情，②華人ネットワーク，③儒教，④兵法

の4つのパラダイムから成り立っている。日本の国家経営および事業経営には孫子の兵法のような戦略が内容に思う。中国の経営は，孫子の兵法が経営に応用されている。本文はここからまとめた。
西本豊弘編（2007）「縄文時代から弥生時代へ」P3　雄山閣。
ここで「弥生時代の始まりは紀元前10世紀」としている。しかし，縄文時代も一様ではなく，地域によって，かなり違いがある。各種考古学の急速な進展により，驚異の縄文時代・古代が展開されている。我々の従来の固定観念は変革を迫られていると言えよう。
野中郁次郎・寺本義也・戸部良一（2014）「国家経営の本質」第9章　日本経済新聞
この書物も選択したのは，イギリス経験論の系譜につながる現実主義を採用し，精神と身体を分けない動的な1元論として「相互主観性」（メルロ＝ポンティ）「暗黙知」（ポランニー），「心身一如」（西田幾多郎）「純粋接続」（ベルクソン）「アクチュアル・エンティティ」（ホワイトヘット）などの最も根源的な実在をめざして経営を描いている，P280。つまり，縄文時代の国家経営と対比する素材として相応しいと考えたからである。事業承継の経営も国家永続の経営も原理は類似していると考え，その異同を考えてみた。
松本善之助（1013）「合本ほつま（復刻版）」第3版　日本翻訳センター
これは1974年2月～1994年9月までの毎月1回の研究会の小冊子を1冊（1200頁）にまとめたものである。
松本善之助監修・池田満編著（2002）「定本・ホツマツタエ」展望社
これはホツマと日本書紀・古事記との比較した書物である。これを丁寧に読むと記紀より前の記述であり原典であることが明確である。さらに筆者（横澤）が偽書でないと決定付けたのは，前述したように，ホツマ（34章／ミソコタカラ）の内容と出雲に39個の銅鐸（日本書紀では「底宝」と訳すP.566）の出土とが一致したことである。
山田康広（2019）「縄文時代の歴史」P179　講談社現代新書
山本安次郎他訳（1994）「経営者の役割」P78　注）7　ダイヤモンド社
「組織はちょうど電磁場が，電力あるいは磁力の場であるごとく，人「力」の場である」と記している。ここでの組織概念は人を捨象した目に見えない抽象的な「諸力」であり，どんな組織にも適合する概念である。
前掲書　「経営者の役割」P297
横澤（1993）「響存のマネジメント」ホスピタリティ研究会創刊号
1990年に「ホスピタリティ」概念をコーネル大学を含む4大学を訪問調査し，亜細亜大学に始めてこの概念を導入し，そのコースその後学科が創設された。今や「おもてなし＝ホスピタリティ」として全国的に広がっている。それをもとに鈴木亨著（1983）「響存的世界」にヒントをえて「ホスピタリティ・ビジネス」を論じた。ここでホツマの精神（ミヤビ＝他人への思いやりの心）と通底していると感じた。
横澤利昌（2020）「老舗経営・承継はどこから来てどこに行くのか」事業承継 VOL.9

●ホツマツタエについての研究学者

梶慶輔（2016）「日本神話のルーツ，（その1）天之御中主から伊奘諾尊まで」繊維学会誌　第72巻，第8号　1頁。この京都大学名誉教授の論文で新村出（1998）「我が国には漢字以前の文字はなかった」という学位論文を「極めて恣意的で現在では受け入れがたいものが多い」と批判し「ホツマツタエ」はサンスクリット語起源説を説く。サンスクリットをヒントに作り出した文字（ヲシテという）である，と主張する。

筆者（横澤）は，その可能性としては，空海が伝授された密教のサンスクリット語の思考と類似しているからである。つまり，ホツマの天地開闢は，5元素―ウツホ（気体），カゼ（熱くないエネルギー），ホ（熱いエネルギー），ミヅ（液体），ハニ（個体）から万物・人間が成り立っている，と考えられていた。　空海は梵語を漢字にして（地・水・火・風・空）を象徴しての5輪塔（5元素）に「織」を加えて「六大説」を考えていた。空海は唐に行って，密教を持ってくる前に，①ホツマを知っていたのではないか，あるいは，②ホツマの考えがインドに行ったのか，③世界に拡散した現生人（ホモサピエンス）は，同じような発想をするのか，である。筆者（横澤）は，③であると考えているが今後の研究課題とする。しかし，漢字にしてしまうと仏教になり，ホツマの描く，天地開闢とは異なるようである。じっくりとヲシテ文献を読み解かなくてはならない。
一方，松本善之助（2013）「合本ほつま」によれば，空海は密教と言いながら，実は「ミソギ」や「ハライ」等，神道の実践を行なっている。空海の出自は父母とも天皇に通じるとも言われているので神道を実践している，と主張される。

「ホツマツタエ」の母音の宇宙観と空海の宇宙観と類似している。
816年（弘仁7）高野山を開創した空海が，修行者への道標として，山麓の慈尊院から山上まで1町ごとに木製の卒塔婆を建設したのが五輪塔の始まりである。これは密教が生まれた古代インドにおいて宇宙を構成する5大要素，（地・水・火・風・空）を象徴しており，下から順番に「地輪」（四角形），水輪（円形），火輪（三角形），風輪（半月形），空輪（宝珠形）と呼ばれる部位に分かれていて，それぞれを表す梵字が刻まれている。空海は，これに「織」を加えて六大要素として「六大説」を構築したのである。
1266（文永3）年～1285（公安8年）にかけて木製から町石に変えてが建立された。これは単なる道標の役割だけでなく，1石・1石が胎蔵界や金剛界である。松長有慶（2015）「密教」PP78～81 岩波新書
尾上恵治（2015）「高野山」PP29～30 新評論