

経営の5層構造

——持続可能な経営体のために——

横澤 利昌

(ハリウッド大学院大学 特任教授)

はじめに

事業承継学会は、文字通り「事業承継」に焦点を当てた学会であり、そのケーススタディを重点に行っている。しかし、経営とは何かを常に意識しながら、その中で研究をする必要がある。そこでここでは経営の全体像を描くことにする。

実は、ココロ（心）ヒソカニ（密かに）イトナミ（経営）の全体像をヤマトの縄文時代、具体的には移動から定住生活に移った山内丸山（今から6000年前から1500年間続いた）を想定している。そして、不完全ながら、なんとか「イノチをツギ（承継）」ながら、ミチノク（道の奥儀）を求めて過去・現代・未来のイトナミを大雑把に描こうとした私論である。（カタカナ表記はホツマの出典である）鎬（1994）

この論文の前提になっていることをいくつか述べたいと思う。

- 1) 経営の全体像を、古川栄一博士^{注1)}（一橋大学）の戦略経営、山本安次郎博士^{注1)}（京都大学）の経営学及びその方法論。両者の統合は西田（幾多郎）哲学を媒介にしている。
- 2) モハメド・ユヌス博士^{注2)}の「ソーシャル・ビジネス」と老舗経営（老舗の道）の共通点に言及する
- 3) 中国・中山大学（孫文創設）の李新春教授^{注3)}との6年間以上の老舗研究の情報交換があり、それとの関連である。中国と日本の歴史の通史を認識しているようだ。ここでは日本について5項目にまとめられた。それについて触れる。
- 4) ハリウッド大学院大学、理事長・学長である山中祥弘教授^{注4)}には、宗教を踏まえた経営学に教わる事が多くそれに言及する。

A、経営の3層構造から5層構造へ（図A）

1、経営の階層把握の問題

まず、5層構造は同心円で5段階を想定している。ここでは、山本の「経営は組織を通して管理する」の組織・経営・管理の3層構造に加え、広範な領域の基層である「環境」と最上段の「観」

を加えた5層構造を説明する。組織と管理は対等概念でコインの裏表の関係にある。

経営をその存在と行為に則して、動態的に把握するにはどのような枠組みを持ってすべきであろうか。C.I.バーナードは、組織とは「2人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力のシステム」（山本・加藤編著1982）であると定義している。

ここで重要な事は、目に見えない「色々な力の

集まり」が組織だということだ。人間は捨象する、入れない。

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・電力」を組織という。実際の電池や人間は入れない・捨象するのである。

このように抽象化することにより、縄文時代でも現代でも、日本でも中国でもいつでもどこでも、2人以上の人間が意識的に活動をすれば、そこに「組織」ができる。縄文時代に、キミ、トミ・タミが集まり、何かを「イトナム」と組織ができる。

2人以上の人々が集まり、意識的に調整された活動、とは何か。どうすればよいか。そこで組織ができるには3つの条件があるという。

経営の中心となる組織が成立する3条件を提起した。縄文時代と対比。すなわち、

- ①共通目的、縄) トのヲシテ、イセノミチ (男女の道)、ミチノク (道の奥儀)
- ②コミュニケーション、縄) アワウタ (和歌) アツマリ
- ③協同意欲である。縄) トモニ、ツトム・ハタラク

C. I. バーナードは、協働システムとして4領域から提示した。すなわち、生活者個人、社会・政治、自然、経済の4環境であり、その4つの交叉領域、いわば中核としての組織があると捉える。

また、山本は、協働システムを経営と考え、「経営は組織を通して管理する」という3層構造説を主張した。ここではまず山本の3層構造説を管理の発展、すなわち戦略問題の対等方陣^{注5)}という観点から補強・充足させてみたい。次に、経営をめぐる階層の問題の現実的な発展を受け、ガバナンスとマヌーバ (操縦性) という2つの上位概念を補足して、経営を5層構造で把握する試みを提示する。

2. 経営の3層構造とその補強・充足

経営の3層構造は、山本のいう、「経営は組織を通して管理する」という経営・組織・管理が説得力を持つ。ここでは次の2点を補強・充足したいと考える。

第一は組織の位相を「場」と理解して、その構成要素にバーナードのいう上記の組織成立の三要素を当てはめたいと考える。

第2は、組織に発展上の階層性を見出し、基底部から上層部まで五段階 (フェーズ) を指定したいと考える。すなわち、環境、成果、方策、理念、および観の5段階である。ここで第一階層である「環境」は山本・加藤 (1982) の庭本稿「経営環境の構造」図表を援用したもので環境モデルを経営の基礎モデルに読み替えている。つまり経営が組織を通して管理されることによって一つの完成体 (自己完結体) になることは、経営がすべてのステークホルダーとの間で関係性を意味するのである。ここで、経営の基層を環境と位置づけ直したのである。この基底において経営・組織・管理は、外側より同心円状に把握される。これは実際の経営が組織と管理を包摂していることを示唆する。いっそう概念的には、経営と行為的直観^{注6)}の営為は作られたもの「組織」が作るもの「管理」をつくる。「経営」という形に山本の「企業・事業・経営」に弁証法を援用することが許されるかもしれない。ともあれ経営・組織・管理は同心円状に弁証法で把握されるといえよう。

ところで。基底部の次の第2フェーズの成果、第3の方策、第4の理念は、経営管理の戦略化に伴う補強・充実であり、この階層化にあたっては、古川栄一の戦略経営・戦略計画に関するシェーマである。次いで第5位の「観」は、経営戦略という管理の最上部である理念のメタレベルの位置である。この階層は精神性と道義性の高い世界観のレベルである。従って、即物的なものを

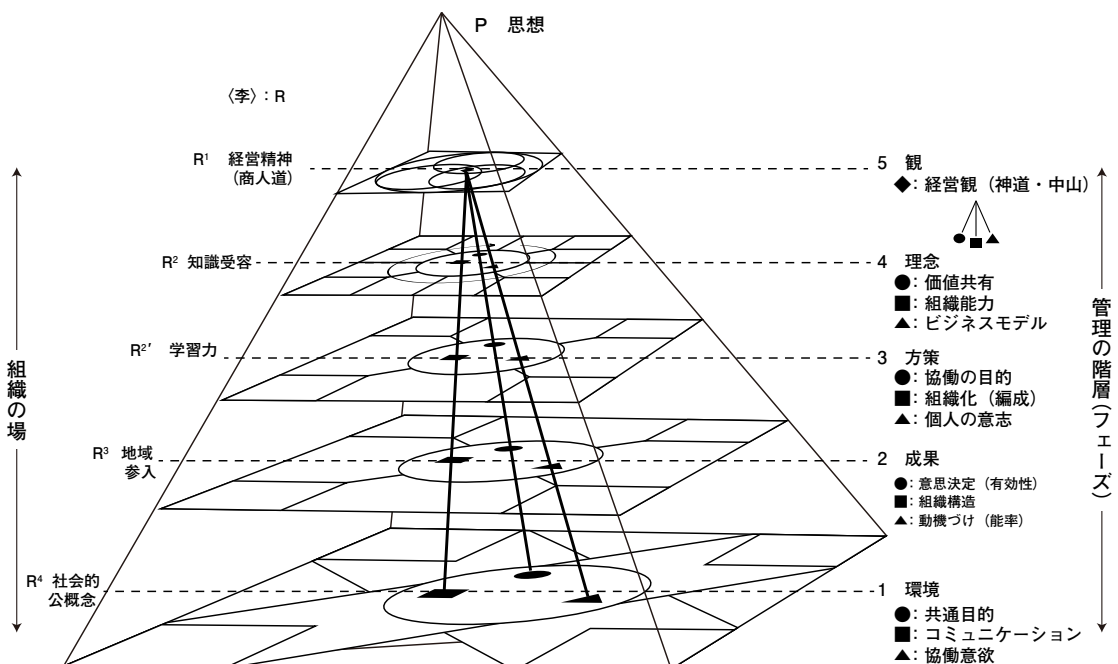
象徴して表現することは困難である。この「観」が一層上の「思想」を照らすところにより自己の経営の環境の「定常化」^{注7)}に向けて一切の組織・管理の方向性と内容を浮上させるものと考えられる。この「観」と「環境」の位置は思案と現実ほどの距離があり、かつ両者は一体の経営体の像を呈している。図Aにおいて、この3層は、四角錐の中の同心円のうち内側の3つの円環で示している。各層の円環は、組織の三要素で結びつき最上位の「観」に至るまで、組織の場を形成していると考ええる。この「場」では各階層で中核的な3要素の変容を認めることができるであろう。この3要素は、いつでもどこでも組織が成立する普遍的な原理である。(左側の縦線・組織の場)

3. 経営の5層構造

さて、こうした経営の3層構造は、現実の経営の支配・統率の変容に伴って再考を迫られる。

すなわち、いわゆるガバナンスやIR(情報公

開)の問題は経営の経営とも言うべき監督・監査する経営の上位概念を用意する必要性を示唆している。また、専門経営者にしても、ファミリービジネス経営者にしても、将来へ向けての自己の経営体を維持・特に質的發展・継承に関して、これまた経営(日常の経営)を経営するような広くて深い洞察が迫られている。この重大な経営ともいうべき経営の問題とその次元は、マヌヴァという用語と概念で表現されることが一部に知られている。近年は、無人宇宙実験システム等に使用される概念である。こうして経営の3層構造説は、経営のさらに上位概念であるマヌヴァとガバナンスの二つの大経営によって上書きされることになるのではないだろうか。そうした場合に上記の経営・組織・管理の3つの同心円はさらにその外側にガバナンスとマヌヴァという新たな円環を付加することで補強・充足されることになるであろう。これを暫定的に「経営の5層説」と呼ぶことにしよう。すなわち、「マヌヴァーガバナンス



図A 経営の五層構造

－管理－組織－経営のシェーマである。図Aでは、これを四角錐の中の同心円のうち外側の2つの円環が示している。

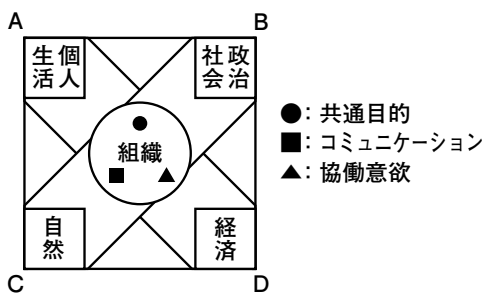
4. 組織・管理の5つの階層—持続可能な経営体

経営は組織を通じて管理する。その経営をさらにマヌーヴァとガバナンスで経営する。こうした広義の経営の5層把握を然るべきものとした場合に組織・管理にはそれぞれの持続可能な基盤と作用の高度化として固有な特徴があるものと考えられる。すなわち経営の5層説とは、また別の組織・管理の次元で、5つの階層ないしは持続可能な段階が予想される。以下では、既定の第一フェーズから最上位までのそれぞれの段階の本質を検討することにした。

B, 管理の5フェーズ

これまでは、組織の5層構造であった。これからは管理に5層構造である。組織と管理は対等であり、コインの裏と表の関係である。

第1フェーズ—基底・「環境」



図B-1 管理の5階層

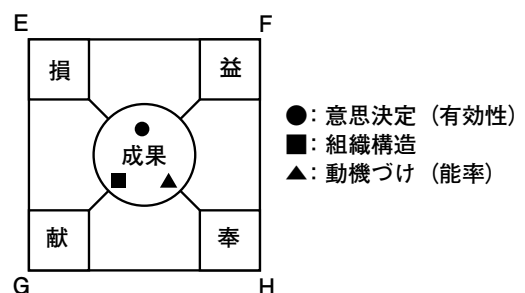
第1のフェーズは、「環境」である。この段階は経営の日常性を意味し経営がすべてステークホルダーとの間で関係性を確保している定常状態である。図B-1に見るように、このフェーズは個人生活—政治・社会—自然—経済という対等方

陣*とその中核の組織によって特徴づけられる。定常状態であるのは、組織は端的に意思決定を担う諸力（人的・社会的・自然的・物的システム）の体系として環境との間で資源のやり取りをする形で認識される。組織の成立条件は、共通の目的、コミュニケーションおよび協働意欲の3点で象徴される。

これらはバーナードの諸説に等しいといえよう。なお、組織3要素のうち共通の目的を意思決定し、その成果を「有効性」といい、協働意欲、すなわち動機づけの成果を「能率」という。其々、その時代にあった、個別組織にあった評価基準を設けて評価することになる。

李新春の老舗企業行動の5つの記述の見解との関連では、このフェーズは、社会的「公」概念に対応するものと考えられる。すなわち、経営の環境下、定常化において、その経営体のステークホルダーとの関係性が確保されたことは、政治・社会の仕組み、公私の考え方、イデオロギー、歴史、思想などへの理解と共鳴が進展し、経営体が単に私的な存在ではなく、むしろ「公器」として認識され市民権を得たことになるのである。

第2のフェーズ「成果」



図B-2 管理の5階層

第2のフェーズからは、組織・管理の戦略的な進展の視野が影響している。このフェーズは「成果」である。一見、発生順序からすると逆を進むことになるが、経営の基底である日常性・定常状

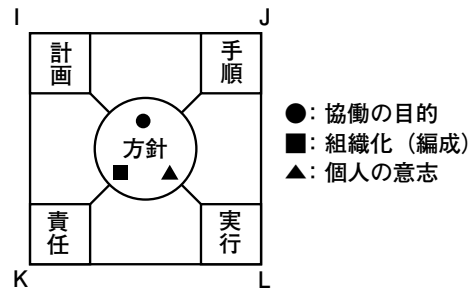
態に近いという意味で第2フェーズに位置づけている。なお、この成果に直結するのは、第4フェーズの「理念」(目的)である。言い換えれば、第4フェーズの所産がこの第2フェーズであるといえる。図B-2に見られるように、このフェーズは、損失-利益、貢献-奉仕という対等方陣とその中核の「成果」によって特徴づけられる。すなわち、上位のフェーズの導きによって、一定のビジネスモデルを展開する過程および結果として実際、機会-損失を割り引いた形で実際の利益を編み出した状態を意味している

この状態では、製品・サービスを通じた事業による社会貢献、利益還元としてのソーシャル・ビジネスのような地域社会や国民生活への奉仕が考えられる。この「成果」次元における組織の要件は、上記の基底部としての組織の成立条件の進展として意思決定、組織構造構築、および動機づけ(やる気)がそれぞれ3点对応すると考えられよう。

なお、李新春の老舗企業行動の5つの見解との関連では、このフェーズは、地域参画に対応すると考えられる。すなわち、製品・サービスを通じた事業による社会貢献や利益還元としての社会奉仕は、その経営体の立地とネットワークを媒介として、地場から全国、全国から国際へといろいろなTPOでの地域参画が予想されるのである。そ

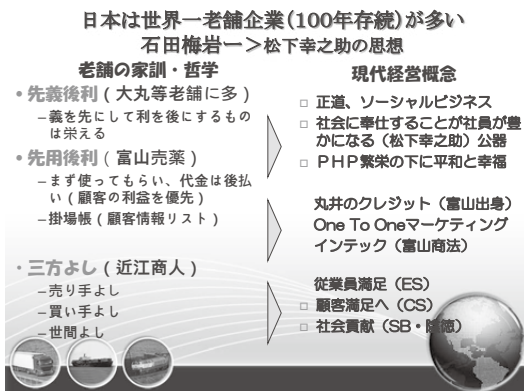
の背景には、李新春の指摘のように地域、国家に関する歴史理解、および自然観の共有が重要な契機として存在する。

第3のフェーズ「方策」



図B-3 管理の5階層

第3のフェーズは、管理における戦略問題の台頭が色濃く反映されている。このフェーズは「方策」である。なお、この「方策」に直結するのはこれも第4フェーズの「理念」(目的)である。言い換えれば、第4フェーズの所産がこの第3フェーズであるといえる。1980年代以降、いわゆる戦略経営の考え方が入ってくると、管理問題は、環境-戦略-組織-システムの間のコヒーレントな適合関係を志向して、目的設定・理念構築-戦略策定-方針樹立-長期計画/戦略計画策定-予算編成-制度化-戦略実行という一連の論理的なデザイン型管理へと徐々に移行を遂げた。これとの関連において理論レベルでも、従来の管理には、戦略的枠組みが付加・補充される傾向が顕著になる。そこで、ここでの第3のフェーズでは、いわゆる戦略経営のシステムのうち、戦略計画を予見として経営方針樹立後の過程と要素に注目することになる。図B-3に見るように、このフェーズは計画-手順-責任-実行という対等方陣とその中核にある方針によって特徴づけられる。方針の次元における組織の要件は、上記の基底部としての組織の成立要件に更なる発展として共通の目的、組織化(組織編成)、および個人の意志が、そ



「ソーシャルビジネス」と「老舗の道」の類似点(1)

れぞれ3点对応すると考えられる。

李新春との見解との関連では、学習力に対応するものと考えられる。すなわちその含意をやや敷衍する形になるかもしれないが、戦略計画の実行に向けて経営方針を樹立して、その行動手順と責任を明確化する過程には、計画実行における学習過程の問題が存在する。その学習は単にシステムについての内部的論理学習だけでなく、むしろ広く経営問題に関する複眼的な視野に基づく歴史的な思考と教養が要求されてくるからである。そうした形式知と暗黙知との暗黙の摺り合わせと整合化がなければ、方針と実行計画は、たちまちのうちに私物化され、引いては種々の組織抵抗に遭遇して進展を阻まれることになるであろう。このような場面でこそ、李新春が言われるように、一見、縁遠いような知識や教養の学習が現場の潤滑油となるであろう。

第4のフェーズ「理念」

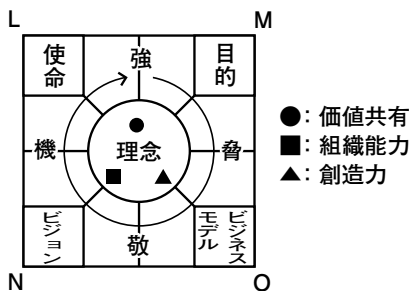


図 B-4 管理の5階層

第4のフェーズは、管理における戦略問題の台頭への出発点である。このフェーズは「理念」である。これは、管理における組織的で可視的な経営問題の事実上の起点であるといえよう。というのは、この一つ上のフェーズである「観」は、もはや全組織というより経営者個人、もしくは経営者グループの所産であり、可視的というよりは秘匿的な戦略性の性質を持つメタレベルの洞察になるからである。これに加えてこのフェーズは、管

理における戦略家の頂点とも言えよう。というのは、経営戦略における次のような主要基礎シェーマを包摂するからである。すなわち、いわば経営規範とも言うべきクレド（信条）、使命、目的、ビジョンである。図 B-4 に見るようにこのフェーズは、使命－目的、ビジョン－ビジネスモデルという対等方阵とその中核にある理念によって特徴づけられる。「理念」の次元における組織の要件は、上部基底部、2層・3層の組織の成立条件の究極的な発展として価値共有、組織能力、および創造力がそれぞれ3点对応すると考える。

なお李新春の老舗企業行動の5つの見解との関連では、このフェーズは知識受容に対応するものと考えられる。すなわち、このフェーズにおいては経営者、組織成員の全知力の結集が必要である。それは上記の第3の場合に加えて、広範な知識、教養、歴史、文化的洞察と理解が必要になるほか、こと経営についても、内外のその道その世界の先端文献や古典への精通が求められると予想される。

第5のフェーズ「観」

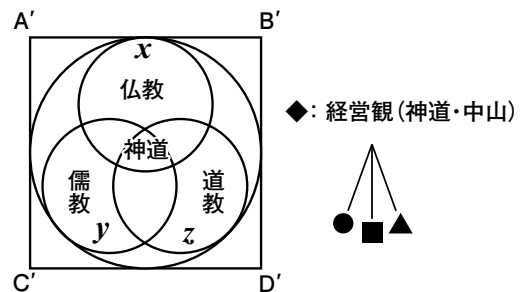


図 B-5 管理の5階層

第5のフェーズは、管理における戦略問題を超越し、これを発展するための超コントロールの特殊段階である。このフェーズは「観」である。「観」は、管理における組織的な可視的なレベルを超えており、いわば経営者個人および経営者グループの一部による世界観構築の位相であると考え

石田梅岩 (1685~1744)

- ・ 道(生き方)と心の経営→近江商人の思想
- ・ 日本の商人の思想 = 老舗の経営
- ・ 陰徳善事(近江商人) - 善い事は密かに行う。
- ・ 貧困、災害、飢饉、橋等のインフラ

- ・ ちくま(乳熊)味噌; 1648年(伊勢・松坂→日本橋)
- ・ 家訓のひとつに
貧しい家、子沢山には密かに施してやれ!



「ソーシャルビジネス」と「老舗の道」の類似点 (2)

えられる。従って、この「観」のフェーズは、次の3つの特徴を持つといえよう。まず「観」のフェーズは、いわゆる経営学的に構成し得ないこと。つまり科学や理論の枠を超えている世界観の領域、ないしは宗教の要求を呈することである。次に「観」は論理的な手法によって計画的かつ意図的に構成することが難しく、超コントロール次元とも言える。このフェーズの情勢はいわゆる創発かオートポイエーシスによるものと考えられる。さらに、この「観」のフェーズはその国、その社会、その家の長い歴史の過程で受け継がれた「こころ」のつながりと響きあい根ざしている。その理解には一国の歴史・文化レベルでの伝統的理解とともに、それを然らしめている「物語り」に遡及する必要があるといえよう。こうして、この「観」のフェーズは、もはや論理的な対等方陣では表現し難く、図B-5に見るように3つの円環の重なり合いによってその一端、ないしはその一例を垣間見るにとどめたい。なお、この図は山中の作成になるものである。「観」のフェーズは、端的には経営観の段階を示唆しており、その経営観は、経営者個人および経営者グループの一部による信仰や帰依に依存する。山中によれば仏儒道の3教の融合の相としての神道がこれを示している。山中の研究によれば、このう

ち仏教は創業精神としての理念戦略、儒教は承継教育としての責任権限、道教は再生挑戦としての選択集中を意味し、その交叉領域としての要「神道」は、老舗そのものと考えられている。

李新春の老舗企業行動の5つの見解との関連では、このフェーズは、商人道に対応するものと考ええる。すなわち、このフェーズにおいては神仏儒の思想・宗教史、石門心学、武士道、商人道、匠のものづくり精神などの広範で奥深い世界観が関連し合っているのである。

5、「思想」識の統括力

2014年7月16日、ノーベル平和賞受賞者のムハマド・ユヌス博士を、ハリウッド大学院大学にお招きした。その時、私も「日本の老舗はソーシャル・ビジネスである」というテーマで講演をした。

ユヌス博士のソーシャル・ビジネス7つの目的

1. 利益の最大化ではなく、貧困、教育、健康、情報アクセスなどの社会問題を解決すること
2. 経済的な、持続可能性を実現すること
3. 投資家は投資額まで回収し、それを上回る配当を受けないこと
4. 投資の元本回収以降に生じる利益は、社員

宮沢賢治 (1896~1933)

- ・ 岩手県花巻市— 童話作家・地質学者
- ・ 羅須地人協会&肥料設計所を設立
- ・ 農民の自立のために土壌、肥料、地学を実践指導した = 農業教育実践者



「ソーシャルビジネス」と「老舗の道」の類似点 (3)

の福利厚生の実施やさらなるソーシャル・ビジネス、自社に再投資すること。

- 5, 環境に配慮すること。
- 6, 従業員に良い労働環境を保つこと
- 7, 楽しみながら事業に取り組むこと

日本の老舗企業は、上記のような厳密な目標を掲げているわけではないが、100年以上継続する経営において、ソーシャル・ビジネスの思想を代々継承し、現在も存続している。それは、驚異の縄文時代の崇高な精神・価値であるといえよう。

おわりに

いろいろな視点を取り入れ複雑になったので、ここで補足を含めて箇条書きにまとめてみる

- 1) 古川・山本の経営理論を中心に「五層の経営」を考えてみた。これは日本経営学会創立(1926年7月)から現代までの約100年間、その経営理論と実践を俯瞰的に描いてみた。
- 2) M. ユヌスの「ソーシャル・ビジネス」は、「老舗の道」と通底しているので、そのことをパワーポイントで示した。
- 3) 中国・中山大学の李新春は、東西ドイツ7年間。米国1年間留学し、日本の実地調査をして研究成果を書物にしている。日本(人)の妻さは、①社会的「公」概念、②地域参入、③学習力、④知識受容、⑤時代精神(商人道)を挙げている。
- 4) 山中は、経営全般に造詣が深い、特に宗教の視点から、私にとって響くものがあった。例えば、「観」の段。注4)の箇所の仏教の図表など。私はそれを縄文時代まで遡って考えてみた。
- 5) 宮沢賢治は、地羅須人協会の経営者であり、技術者でもあった。彼の童話作品は、遠く縄文時代を見据えて、平和と幸福を考えていた。

一方、経営の神様と言われた松下幸之助は、物心ともに「繁栄のもとに、平和と幸福」PHPを

標榜した。縄文時代の『ト』のヲシテ』とは、クニのオキテ(憲法・法律・家訓など)であった。そして、生きるために、サカエ(栄)・ヤワシ(和)・サイワイ(幸)が必要であった。土偶にそれが表現されている。

7) 5層構造にしたのは、縄文文字によると、5大元素でできており、文字もそこから形成されている。たいへん哲学的である。我々の魂について、ホツマでは、「タマ」は宇宙の源から「シキ」は地球上の欲求・欲望から由来する。この2大要素が、タマノヲによって一つになる。死に至ると元の源に戻る。西田哲学では、「タマ」と「シキ」が「タマノヲ」という「場所」で統一される、ということになる。

8) 空海は、5大元素に「識」を加えて、6大元素を説いている。空海思想は、他の宗教が「利他主義」であるのに対して「自利・利他」である。山本経営学に事業・企業・経営がある。事業は社会性の概念(借方)。企業は私益性の概念(貸方)。そのバランスを取るのが、経営(者)だということ。

いづれにせよ、縄文時代のように、殺し合うこともなく、他人を思いやる心(ミヤビといった)は、現在でも日本の良さであり、我々のDNAに残っていて大切なことである。しかしこのグローバルな世界が分断されつつある状況の中で、縄文時代時代のように、先送りするのではなく真剣に考え決断しなければならぬ時に直面していると言えよう。

注1) 古川栄一博士は、1985年に逝去され、山本安次郎博士に追悼文をお願いした。その文が「戦略経営研究(古川博士追悼号)」に掲載されている。共に1904年生まれで同世代である。古川先生は、その学問で当時の日本経済成長を牽引し、山本先生は、西田哲学を踏まえ^(注1)諸外国との経営・経済と比較しながら学問で学会をリードした

山本安次郎稿(1985)「古川栄一博士を偲ぶ」—「経営戦略研究・古川栄一先生追悼号」経営戦略協会 Vol.2.No.2 発行:横澤, 編集:徳永善昭・横澤であった。次期会長は小林靖雄

(放送大学副会長) 先生であった。徳永教授と私は、先生のご自宅の蔵書を整理し亜細亜大学に寄贈。現在、古川文庫になっている。

先生の教えを受けて、大学の教員になったのは50人を超え、現在も孫弟子も含めて古川経営研究会(FKK)に集まっている。その後、私はアメリカへ学生の同行教員(6ヶ月間)として、また、カナダのUBCの講義の準備等で戦略経営協会の事務的長を辞任した。

山本・加藤編の「経営学原論」の完成と併せ、喜寿記念集「めぐりあい」(加藤勝康編集)のなかで先生の業績及び交友関係のエッセイ等が掲載されている。両先生は、大きく見て日本の経営学会のこの百年間の中心理論と実践をリードしてきたことを、少なくとも私は理解する。

注2) ムハマド・ユヌス(2008)「貧困のない世界を創る一ソーシャル・ビジネスと新しい資本主義」翻訳・猪熊弘子。発行早川書房

ユヌス博士は、ノーベル平和賞受賞者であり新たな資本主義を提唱する。1914年7月16日ハリウッド大学院大学にお招きし、メインとしてユヌス博士と池上彰氏と対談後に、サブとして私の発表は「江戸時代のお舗は『ソーシャル・ビジネス』だった」

今回の小論では、その時のパワーポイントを使用した。

ユヌス博士を紹介した河田純氏(FBN ジャパン)は、日本だけでなく世界のFBNを牽引している一人である。事業承継学会・機関誌の創刊に世界FBN International会長のO. D. Ricouftzから彼の紹介でお祝いのメッセージを頂いた。

また、スイスのIMDはじめ、イタリアの会社、コペンハーゲンの学会発表などである。また、後藤俊夫教授とストックホルムのFBN会長を訪ねた。そのファミリーは、母体は新聞社グループに多くの子会社を所有していた。兄弟、その子供たちの親族を含めた家族計画を策定していた。

そもそもFBNと最初に出会ったのは、高梨一郎氏(現在、FBN ジャパン理事長)である。

20年以上前である。その後、彼を含めて研究が続いた。

岡田昌治氏は、2019年から一社)ユヌス・ジャパン代表理事、また九州大学特任教授である。

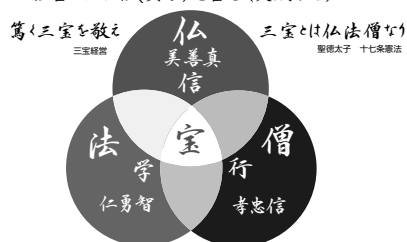
注3) 李新春(2022)「日本百年老店—日本の老舗：伝統と革新の再発見」古田茂美訳 文眞堂

彼は、東ドイツ、西ドイツの東西領ドイツに七年間滞り、フンボルト大学で博士号を取得。そこで東西を分断する壁の崩壊(1989)とその統一を実感している。その後、アメリカの留学し、ハーバード大学、MIT、ボストン大学等に短期留学している。そうしたグローバルな視点で、日本の老舗研究をしている。日本の学者は、戦前ドイツから、戦後米国の研究に移ったが、その点、李教授と類似している。それを現地で目の当たりにし、また、調査している。

注4) 山中祥弘教授は、ハリウッド大学院大学の理事長・学長である。「祥弘」と命名した叔父は、高野山の役員であり、弘法大師の「弘」をいただき「祥弘」と命名したと聞く。P.ドラッカーと論争したほど学問に重厚さがあるが、宗教に特に造詣が深く、私は講義を数年聴講し、いつも響くものを感じていた。2018年度には、山中学長の推薦で、高野山大学の非常勤講師として、共に講義を担当した。

経営とは

経営とはお経(真理)を営む(実践する)こと



中山作成

注5) 対等方陣——正方形の方陣に数字を配置し、縦・横・対角線のいずれの列についても、数字の合計が同じになるものことである。

注6) 「定常化」, 「定常状態」等この概念を使用した。広井良典(2001)「定常型社会」岩波新書 著者の広井氏の厚労省の時代、清瀬の日本看護協会研修所で初めてお目にかかった。「マージナル」ということで盛り上がったことを記憶している。その後、大学に移り、ケアの問題、生命、医療、科学哲学、遺伝子、環境問題、無意識、資本主義問等々大きなスケールと現実の分析力のすごさで足元にも及ばないが、問題意識だけは共通していると思っている。広井教授はマクロの世界、私は個々のミクロの世界を研究分野にしている。その中で「定常化」はキーワードとして基層になっている。

注7) 行為的直観

山本安次郎(1993)「増補経営学要点」pp15-16 ミネルヴァ書房 経済学と経営学と異なる視点。

「経済学の見方は、どこまでも即物的、対象的、客観的、巨視的外観に徹するところにある。経営学は経営を具体的に経済の世界における競争関係、闘争関係において、経済に規定されながら、どこまでもこれに適応し順応すると共にこれを目的の方向に変革しようと努力する過程として内観する。単に内観するだけでは哲学になってしまう。そこで内観即外観、外観即内観ということでなければならない。同様に経営は経済に内在的でこれに規制されるが他方においてこれを超越し、却ってこれを規制して行く面がなければならない。内在即超越、超越即内在ということではなければならない。我々人間は外に物を作り、作った物によってわれ自身が主体となり人間となる。作ったものの価値がそれを作った人間の価値を決定する。主体は客体側、世界側から誘発されて真に主体となる。西田博士は行為的直観として「作られたるものが作るものを作る」といわれるが、これはまさに経済の担い手・現代の基調的組織たる経営の世界にも妥当する。ここに我々は経営学の見方の真髄を見えるのであろう」*

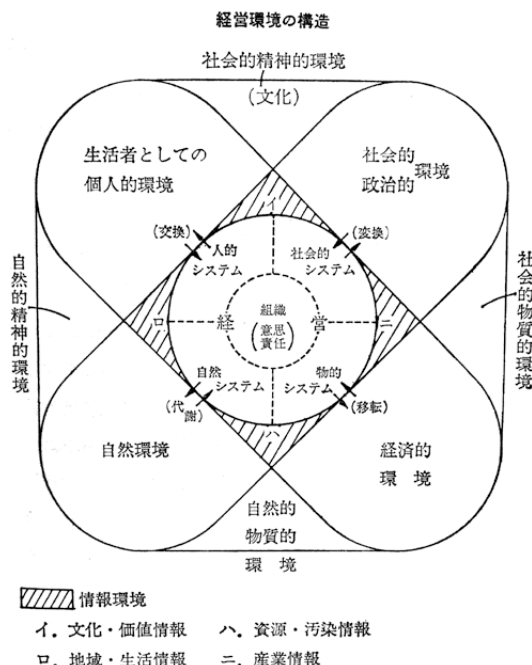
大変、難しいことのように聞こえるが、例えば、老舗の「とらや」によって作られた羊羹がその羊羹を作る「とらや」の価値を作る。この論文で言えば、横澤によって書かれた論文は、書いた横澤の価値を作る、ということである。これを西田は「行為的直観」という。「行為」は能動的であり、「直観」は受動的言語である。この矛盾した言葉を組み合わせて

「絶対矛盾的自己同一」という。現実の世界を観察すると、矛盾だらけである。経営も然りである。老舗を客観的に記述しようとしても描けない。そこで5層構造にして、最上部を「観」を補充して、老舗等を言及しようと試みた。

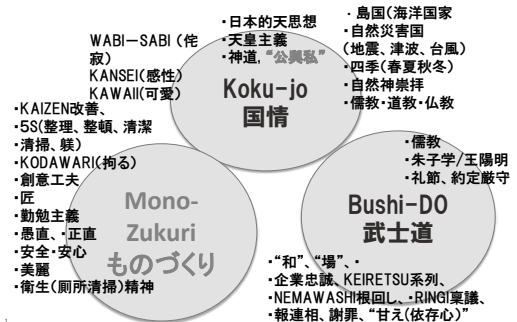
注8) 宮沢賢治——賢治の経営する羅須地人協会（花巻人の協会の意）のすぐ側の大学で何度も出張講義したことがある。賢治がイギリス海岸といった北上川が流れ、宮城県石巻まで続いている。この領域が、縄文時代は日高見国であった。（金田一京助）。ホツマは、そこをヤマトの首都であったことを証明している。加賀城跡というよりは、北上川の海への出口である石巻であったろう。そこは、方壺（ケタツボ）とあるのは、渦巻きのある石巻のところである。

参考文献

- j. Argenti, 古川栄一監訳（1976）「経営計画の理論と実践」横澤他訳、日本工業新聞社
- P. Lorange 横澤・木谷訳（1984）「戦略計画の実行」、ホルトサンダース
- 日本経営計画協会編（1980）「新製品発売の要点」東洋経済新報者 私は、ニーズを捉える新しい視点——多くの未開社会は——現代我々が住んでいる社会よりもはるかにソフィスケートされている面があるのではないだろうか。」この頃から縄文に興味を抱いていたようである。
- 同時に、古川栄一先生が、協会の会長で、「戦略経営」を研究していた時代であった。
- 山本安次郎・加藤勝康編著（1982）「経営学原論」。その中で庭本佳和稿（1982）「経営環境の構造」の下図、p357 文真堂同じく、横澤稿の論文で、初めて西田の「時の構造」をマーケティングに使用した。138p



Japanese Business Negotiation Style Interplay of Three Paradigms



横澤稿（1986）「山本経営学の現代的意義」日本経営学会 千倉書房

山本経営学と西田哲学の関係を論じ、山本が如何に西田を応用したかを説明した。

鍋邦男編著（1994）「ホツマツタエ」上下巻 日本古代文化研究所

これは、「ホツマ」の発見者である松本善之助が、当時の鍋邦男を後継者に認め、この著を推薦している。ホツマの原文（古代文字=ヲシテという）とその訳をしるしている。

李新春・古田茂美訳（2022）「日本百年老店」文真堂 中国人の貴重な日本研究者である。訳者の古田教授と共に研究した李教授の共同研究者である。日本語、中国語、英語に堪能な貴重な研究者である。

横澤稿（2011）「新たな経営原理の探求」日本経営学会編 千倉書房

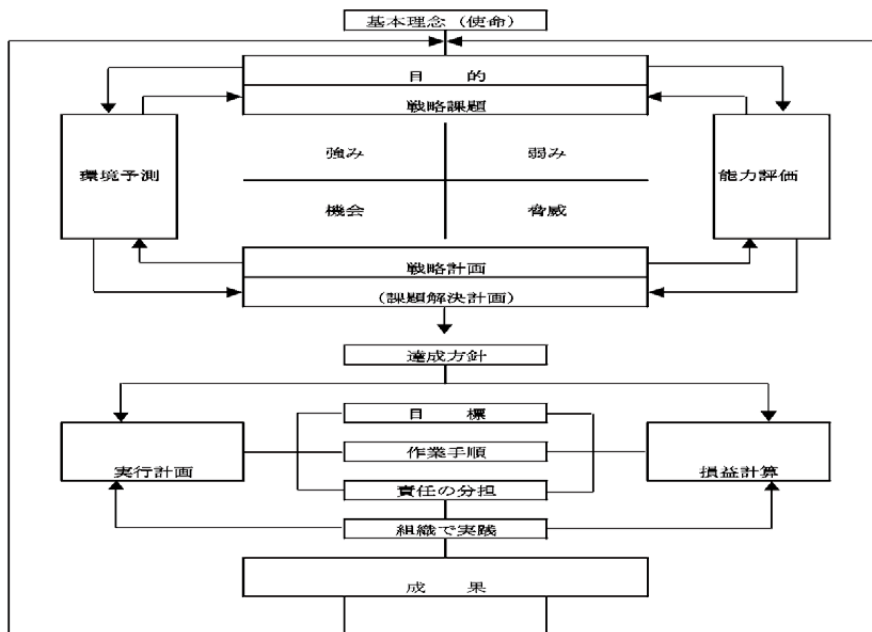
この論文は経営学会から推薦され発表した論文である。「老舗モデル」及び「ファミリーズ」概念を初めて使用した。今になって考えると今から6000年前から定住し「ファミリーズ」であった。この学会の翌年3月11日に学会の同僚達で集まったレストランも海に沈んだ。

横澤稿（2020）「老舗経営はどこからきて、どこへいくのか」事業承継 Vol.9 pp6-29

横澤稿（2021）「老舗経営の源流「ヤマトコトバ=ホツマツタエ」との関係性」事業承継 Vol.11 一社 事業承継学会 古代文字（ホツマ）で記された内容と出雲に銅鐸39個が出土されている。内容と出土した銅鐸が一致している。BC 1世紀頃と推定できる。

現在銅鐸は国宝になっている。しかし、考古学者は「ホツマ」を知らないか、信じない。あまり大きな事件で歴史や教科書を変えなければならからである。

横澤稿（2012）「老舗企業から学ぶ事業の継続性」事業承継 Vol. 1. (創刊号), 一社 事業承継学会 文真堂



戦略経営・計画：理念から成果

(横澤作成)

前ページの「経営環境の構造」は組織の階層を示し、このページの「戦略経営」の図は管理の階層を示す。

C.I. バーナードは、経済を捨象したため組織一般論と言われる。

そこで生活し生きていくために、経済を含んだ「経営」概念が必要になる。環境・経営・組織・管理・観の5層構造となる。