さらに進化する「○△□(マル・サンカク・シカク)の経営」の世界

経営士　山本　英夫　会員番号 ２９２９　南関東支部

【要旨】

新しいビジネス・コミュニケーションが進行している。「デジタル＆アナログ・ビジュアル・ビジネス・コミュニケーション」。最新のコンピュータ&インターネット技術と対応アプリケーションの進歩発展。「落書き」の再認識と「ビジュアル言語」の発展と「ビジュアル・ミーティング」の体系化とその展開だ。これらを今まで構築してきた「○△□の経営」と統合昇華して「○△□の経営」を進化させることができればと思う。5000 年以上前に存在した「縄文文字・ヲシテ文字」の登場と、サニー・ブラウン女史が宣言した「落書き革命」が契機となった。本論では、その内容と具体的な内容と進め方を示すとともに、経営士会においても役立つだろうご提案をさせていただく。

21 世紀最大の経営革命が始まる。そのキーワードは「感性」

時代の変化はさらに加速している。経営の現場ではすでに人口の減少化、少子高齢化の社会構造の変化によって生産と雇用・賃金と労働、生活の再構築が進んでいる。イノベーションが求められている。「経営資源の再構築」でもある。「人・物・金、情報・時間・技術」という「6 大経営資源の再構築」。これらの関係性の中で新しい価値をいかに創り出していくか。「価値を創り出す」ことは「意味を見い出す」「意味を与える」こと。新しい物・事・人との組み合わせが、新しい意味を生み出し、新しい価値を生み出す。新しい流通を起こし、経済活動の再構築が進んでいく。そこに、生きがい、働きがい、という私たち人間のメンタルな世界を絡めながら、よりよい会社とよりよい社会を模索して前進していく。

大変化は大チャンスである。本来ならこの大チャンスを前に喜々として臨めそうなものだが、否である。変化に振り回わされ、将来の希望よりも不安の方が大きくなってしまっているからだ。そのような中で、いかに在ればいいのか?何を変え、何を変えてはならないのか。変わらないもの、それは哲学、原理・原則。私にとってはドラッカーであり感性論哲学等である。変えていくもの。まさに、本論のテーマである。

当然、コンサルタントの在り方も変わる。心の変革、意識改革、個人と組織の調和的成長と発展、経営理念、ビジョン、ミッション、志、使命感、メンタルヘルス、ワークライフバランス、マインドフルネス、政治と経済と幸福の在り方等々。全社的全体最適、家族的全体最適、個人的全体最適等が本質的、理念的レベルで統合的有機的に進められていく必要がある。そのためにはどうすればいいのか?

やはり、哲学である。「哲学する」ことである。行き過ぎた理性、不完全な理性に代わる原理を拠り所とした哲学が求められている。私にとっては、感性を原理とした「感性論哲学」である。芳村思風という哲学者が半世紀ほど前に構築した新しい哲学である。先生は「それぞれの経営者がそれぞれの感性に合わせた経営を進めること、それが感性経営です」と仰っていた。それ故、私の目指してきたのは「山本英夫の感性経営（＝○△□の経営)」。

（以降「○△□の経営」として表記統一する）「感性が宇宙をつくり、感性が生命をつくり、感性が人間をつくった」とするところからスタートする。そして、感性を原理として社会も会社も家庭も個人もどうあるべきか模索しながら再構築を進めていくのである。これらの詳細や具体的な内容や手法、ツール等については、２０回の全国研論文の中で発表させていただいた。（巻末の資料①＆資料②参照）

タブレットパソコンと電子ペン＆アプリケーション。感性に対応できるツールの登場

アップルの iPadPRO とアップルペンシルの登場、そしてそれに伴う多数のアプリケーションは私にとっては衝撃的なものであった。処理速度・精度・容量ともに各段にアップし、使いやすくなっている。タブレットパソコンと周辺技術の進歩には凄まじいものがある。アナログの世界がグッと近くなった。後述する「落書き」という「手書き」（アナログ）の世界がデジタルの世界にしっかりとつながり始めたのである。このことが、インダストリー4.0 の進展に見られるような知的生産 4.0 を引き起こす。「iPadPRO×アップルペンシル×アプリケーションの世界」、これを略して「iPA(iPadPRO・Pencil・Aprication)とする。「iPA」によって飛躍的に知的生産が向上していく。アナログとデジタルのコンテンツが相まってコンサルの世界も様変りするだろう。（資料⑤【iPad 関係】＆資料⑥参照）

「全体的統合的有機的な経営」に加えて、「世界一シンプルな経営」を目指して

経営コンサルタントとして仕事を始めて 20 年以上経過した。多くの経営者のみなさんによくこんな質問をした。「経営って何でしょうか?」と。「よくわからない」という答が返ってくることがほとんど。「経営者と言われる人が、自分のやっている経営をわかっていないなんておかしいのでは?」という素朴な疑問。それが、私のコンサルタントの原点だった。

「忙しくて、時間がない。体系的全体最適な意識が弱い。勉強が嫌い。本を読まない。会計経理には疎く、決算書は読めなくてもお金儲けには大いに関心を持って行動する」。これが、よく見受けられる経営者像である。啓蒙的要素や自己啓発支援の要素も加えて、このような経営者のみなさんに役立ていただけるにはどうしたものか?「おもい」を確認しながら、目前の利益を確保し、ビジョンに向けて中長期経営計画を立てて進めていくこと。そして、関係者みんなが豊かに幸せになれるような経営の教育・学習プログラムが望ましい。

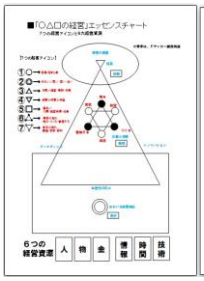
そこで、「○△□の経営」開発の基本コンセプトを次のように設けた。「①「感性論哲学」をベースにしたオリジナルであること。②体系的であり、入口は簡単でわかりやすく基本がわかること。体系的という視点からドラッカーを採用。わかりやすさの基準ということで世界一シンプルを目指すこと。③理論に基づき、ツールやスキルと連動していて実務的であること」。この 3 項目を満たした経営理論及びそれに合わせた経営学習理論と学習テキスト&教材を作成した。（巻末資料②参照）

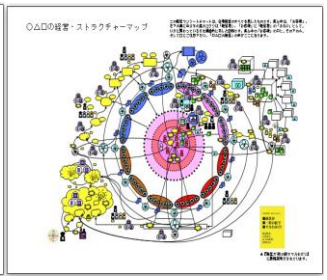
最も難しいと思われたのは「世界一シンプルであるためには、いかにあればいいか!?」と

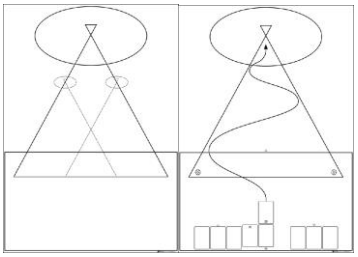
いうこと。そのためには「3つの言葉で経営を定義することができること」とした。3つの要素で定義できれば一つの空間や世界を決めることができるからである。そして、「基本・目標・行動という3つの言葉」を決め、定義した。「経営とは、基本を徹底し、目標を明らかにして、行動すること」。さらに、この3つの言葉を「○△□」という図形に置き換えた。これなら、二歳児でもわかる。これで「世界一シンプルな経営ができる」と確信した。

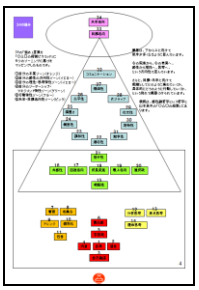
それから「○△□」が、いかに根元的で、理念的で、哲学的で、感性的であるかを示すための情報を集め、感性論哲学、現代アート、禅、ドラッカー、アドラー心理学等と整合性を図り、独自のプログラムを作成し、教材・テキストに反映させていった。

そして、薬師寺の禅僧・大谷徹奘氏の「命=○△□」の書（左図）に出会った。「いのち」の下に、哲学も芸術も宗教も経営学も人間学も統合されたように思ったのである。同時進行で、「○△□の経営」の「見える化」「ビジュアル化」も進めて行った。「わかりやすさ」の最大のポイントだからである。併せて「全体性」「有機性」「統一統合性」も意識して進めて行った。この「わかりやすさ」と「全体性・有機性・統一統合性」の両立は難しい。認識レベルの問題が絡んでくるからである。レベル分けするなどして、そこをある程度クリアして納得できるレベルで仕上げてきた。









▲左から「アイコンでわかる経営」、「１枚でわかる経営の全体」、「経営の２面性」、「経営の試行錯誤性」、「強みのマップシート」

2014年12月、台湾の徳明財経科技大学に招かれ「○△□でわかるドラッカー」というタイトルで20数時間の講義を行なった。「○△□の経営」がとりあえず評価された出来事であった。それでもまだ、図形図解的な詳細展開の余地が残されていた。

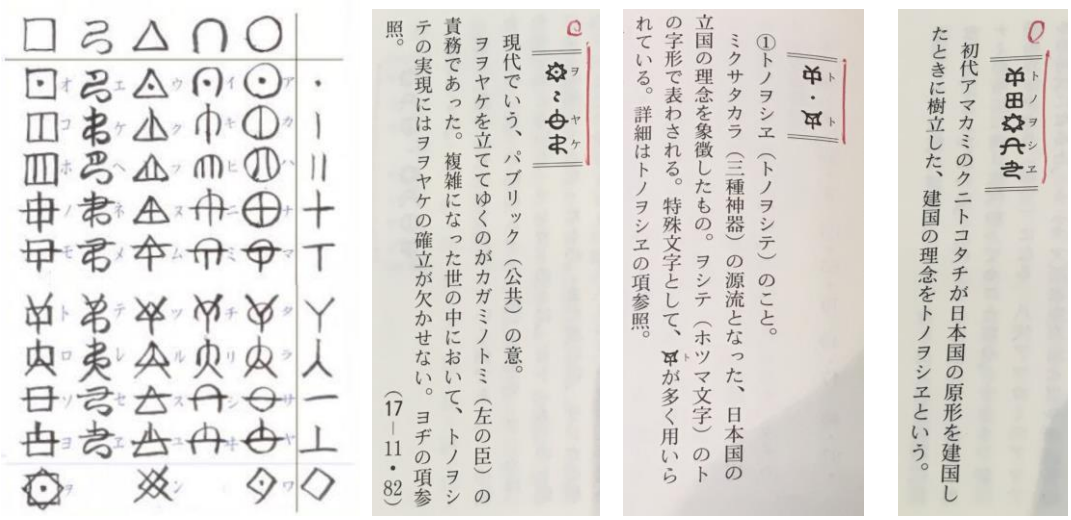
「○△□の経営」の実際の成果

それまでの主な成果を列記してみる。①沖縄県の日本人事様は同経営をアレンジして進め、10年で沖縄トップクラスの研修会社に成長した。②徳島市の、らん美容室様は同経営を導入して事業形態に変革を起こし、経営承継にもそれを活かしていった。③絨毯業界トップクラスの大阪の日本絨毯様は経営理念の再構築と経営承継に同経営を採用した。④浜松のシステック様は経営理念の再構築の際にアメーバ経営と同経営をシンクロさせて、さらに強固かつユニークな経営を確立した。⑤滋賀県草津の拓伸様は同経営のマニュアル作成を進め、社員教育に活用した。⑥ホテル・旅館業界で有名な創業460年を越える那須塩原の大黒屋旅館様は、独自の「アートスタイル経営」の理論構築に同経営を採用した。『進化するアートスタイル経営』というタイトルの出版も行った。

新しい「○△□の経営」の創造のキッカケとなった縄文の文字「ヲシテ文字」

環暦を機に、新しい「○△□の経営」を模索すべく準備を進めてきた。東洋思想の原点「易経」を学び、縄文時代の古文書「ホツマツタエ」を研究する等。2017 年春、「○△□の経営の構築が私の使命」と腑に落ち、新しい局面が拓けてきた。

2016 年の春、偶然、手にとった本の中に「ヲシテ文字」資料が掲載されていた。「○△□」の図形的な箇所が気になって参考文献を入手、確認した。(資料⑤参考文献【ホツマ文献】参照)。「ホツマツタエ」古文書は学界において定説ではないが、信じるに足りるものだった。5000 年以上前の縄文時代に文字体系が存在していた。日本最古の古文書は「三経義疏」や「古事記・日本書紀」ではなかった。とすると、今までの学問的常識が覆ってしまい、ベースにしていたすべてを見直しながら「○△□の経営」理論を再整合しなければならない。



▲左から「ヲシテ文字表」（○△□の図形が随所に見られる。『ホツマ辞典』より「ヲヲヤケ」、「ト」、「トノヲシエ」

文献写真に見るように、大自然から感じとられたものを感じさせる文字の形である。縄文の文字「ヲシテ文字」である。理性の象徴とされる文字とはいえ、感性が躍動していると感じられる図形的な文字である。これによって天地宇宙自然の要素と天地社会創造の様子が 48 の文字に織り込まれ、言霊、音霊、数霊を伴って生み出されたのである。

ヲシテ文献、ヲシテ文字、ヲヲヤケ、トノヲシテ

さらに、「ヲシテ文字」で綴られていた文献に記されている内容を見てみると、人間の本質の在り様、歴史、文化、生活、組織や国の在り方まで広く記されている。中でも、コンサルとして注目すべき事項としては、個と組織・国家の存立のキーワードとなる「公共」という考えが 5000 年前の日本・縄文時代にあった、ということなのだ。『ホツマ辞典』によれば「ヲヲヤケ」(おおやけ(公))という言葉は「公共」の意味である。「ヲヲヤケ」と大いに関係あるのが「トノヲシテ」という言葉であり、日本国の建国の理念を表している、と

いう。その核となっているのが「ト」という字である。（上図の右から 2 番目参照）この字は□(シカク)に「Y」の字が重なったような形の字。□は大地や土地、国などを表わし、「Y」は両手を大きく広げ、オープンハートをイメージさせる。後述する「インフォ・ドゥードル」の元祖のようでもあり、CI のマークのようでもある。これが、縄文時代のヲシテ文字とこの言葉の意味するところであり、国づくりの基本的な考え方であった。5000 年前に、そのような考え方、それを表す文字、それを目指している文化・文明があったのだ。しかも、それが「○△□」の本質に関係がありそうだ、ということがわかっただけでも、私にとっては驚くべきことであった。

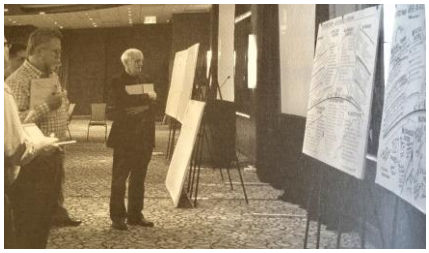
そして、その時にひらめいた内容を描きとめたのが、左図の「落書き」。蛇が自分の尻尾に、まさに食いつこうとしている。尻尾は、物事の始まり。原点、感性、アナログ、手書き、落書き、ひらめき、思いつきを表している。食いつく頭は、現在の状況、最先端の状況、ｉＰＡ状況。そして、食いつき、つながり、1 つの円になって、スパイラルアップしていくイメージである。その中には「命の○△□」と、「□」の部分をヲシテ文字の「ト」にしてあり、当論文の基本イメージを表すものとなっている。

独自の視点と展開として「○△□」の図形を用いた図解による経営学の世界をイメージして、その構築を進めてきた。それが、「○△□」を主要構成要素とするヲシテ文字の登場で今までの「○△□の経営」とつながり、新しい局面が見えてきたのである。5000 年以上前の縄文時代においてすでに感性を原理として人間が生きて生活して社会を構成しようとしていた。「ト(ノヲシテ)」という共存共栄の思想を旨とし、人々が平和に仲よく暮らして生きていこうとしていたのである。そして、それは私たち日本人の遺伝子にインプットされている。その気づきこそが「新しい○△□の経営」を生み出す力となった。その具体的な歩みは、これからであり、創造的・模索的なものとなる。そして、それはこれから述べる「落書き」としての歩みになるように思う。今までは、人に見せることのなかった「下書き」が、市民権を得た「落書き」として位置づけられ、創造のプロセスとして評価されながら進むことができると思われるのである。それについてこれから言及していく。

「落書き革命」とともに、「○△□の経営」の本当の歩みが始まる

ビジュアル・リテラシーの啓蒙活動を行うサニー・ブラウン氏の『描きながら考える力』(原題は『ドゥードル革命』。「ドゥードル」とは「落書き」の意味)という本に出会った。2017 年 5 月である。ヲシテ文字に遭遇したのと同じくらいの衝撃だった。サニー・ブラウン氏は、「doodle」(落書き)を「思考を促すため、思いのままに描くこと」と再定義した。今までの定義は「ムダに時間を過ごす、グズグズする、ブラブラする、何もしない、無意味な

ことを描く、価値や実質のないことをする」であった。まさに「落書き」の復権である。(詳しくは、資料③、資料④、資料⑤【ビジュアル・ミーティング関係】参照)。
彼女は次のように記している。「落書きは非常に強力なツールであり、私たちはそれを再認識し、学び直す必要があります」、「どんなことがあっても、落書きを教室や会議室や作戦司令室から排除すべきではありません。それどころか、情報量が多く、情報処理の必要が大きな状況でこそ、落書きを活用すべきなんです」と。その上で、「インフォ・ドゥードル」というビジュアル情報リテラシーにおけるビジュアル言語の世界を構築し、「グループ・インフォ・ドゥードル」という集団的思考法の世界や「ゲーム・ストーミング」なる「ブレーン・ストーミング」を超える技法にもシンクロさせている。新しいビジネス・コミュニ



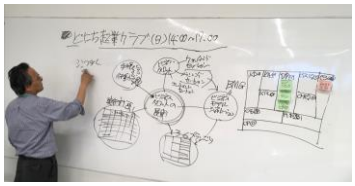
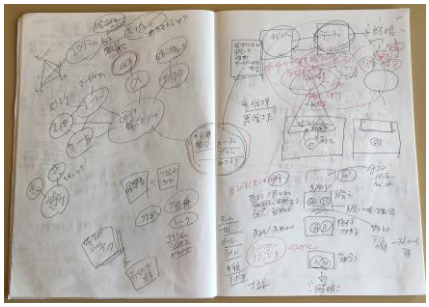
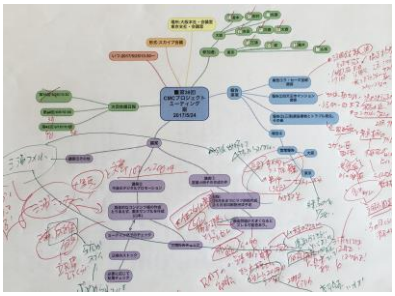
ケーション、ビジュアル・ミーティングの世界が模索創造されているのだ。
35 年に亘り、ビジュアル・ミーティングを実践してきたデビッド・シベット氏(『ビジュアル・ミーティング』朝日新聞出版の著者)は次のように言っている。「アメリカ・カリフォルニア州のシリコンバレーで生まれたこのやり方は、クリエイティブで革新的なコミュニケーション手法であり、すでに世界中に広まっています。・・・『ビジュアル・ミーティング』は、会議の課題だけでなく、現在の社会が抱える問題に対する直接的な答えになると信じています。今、本当の意味でコミュニケーションのあり方が問われているのです。(14P)」
ビジュアル・ミーティングとは、ふせん紙や模造紙、マーカー等を用いてホワイトボードや会議室壁面を使い、様々な思考法や手法を駆使して複数人・グループで行う会議のこと。これに「落書き」「インフォ・ドゥードル」が加わってきている。アナログが主であるが、デジタルでも行うハイブリッドでさらに進化を遂げて行くものである。

マンガと「落書き」という「インフォ・ドゥードル」の下地

小学生以来、マンガとのつき合いはもう 50 年以上になる。寝食を忘れてマンガを描いていた小中学校時代。美術部に在籍してマンガを描いていた高校時代。社会に出て、新聞記者時代、コピーライター時代、プランナー時代、コンサル時代を通してマンガの世界を離れることはなかった。マンガ評論活動をやっていたこともあった。また、CI(コーポレート・アイデンティティ) においては、「おもい」を文章化して経営理念を作成したり、「おもい」をビジュアル化して、マークやロゴなどを制作していた。企画業界では高い評価を受けている企画塾(高橋憲行氏主宰)の専門講座を受けて、図版類をふんだんに入れた企画書作成の

技術にも磨きをかけた。

こうして、メモ、落書き、マンガ、チャート、図式図解、企画書・計画書、ロゴ・マーク、経営等が同居する、私の「インフォ・ドゥードル」的世界が構成されていたのである。これが、新しい「○△□の経営」の資源となっていく。「○△□の経営」をつくるために何万枚もの「落書き」を描いてきた。それは、まさに「おもい、アイデア、思考を促し、整理し、まとめる」ために描いたものであった。ちなみに、私の落書き諸例を示しておく。

▲左から、ホワイトボードでの板書、A4 見開き無地ノートでのマップ的ノート、マップソフトで作成したマップへの落書き

新しい「○△□の経営」づくりを進めるための振り返りと素材探しといくつかの「落書き」

新しい「○△□の経営」の世界を構築していくにあたり、使えそうな素材を今までのコンテンツ（資料②参照）の中からピックアップしてみた。20 年ほど前に「新 QC の 7 つ道具に役立てる」という視点で「電球エンピツ発想法」 なる方法論について論文提出させていただき賞をいただいたことがあった。これはビジュアルアイデア発想法であり、その際にデザインした「電球エンピツ」アイコンは今でも使えると思う。

▲左から「球エンピツ発想法アイコン」　「ト」のヲシテ文字、前述のヘビの落書き、２匹のヘビ版、○△□の経営ピラミッドとヲシテ文字展開の落書き

改めて、関連事項の TQC についても確認してみた。これも使えそうである。また、「落書き」を見直すにあたり、私にとって情報整理やアイデア発想・企画の原点である「KJ 法」を『定本・KJ 法』（川喜田二郎著/中央公論社）でおさらいした。参考になる箇所を書き出しておく。これはかなり有効な内容である。川喜田氏の感性に大いに共感共鳴している。

○同じく点メモやラクガキをよく見かけるのは、会議の席上である。退屈しのぎも兼ねて発言の目ぼしいものや、自分のいいたいと思うことを、点メモ間をハイフンで連ねたり図形のラクガキをしたりして記録している人をよく見かける。「誰もがやっている。誰でもできる」と思うものだから、ほとんどの人が、「なんだ、そんなくだらないことか。何も勿体ぶっていうほどのことじゃない」と片づけてしまう。そのために、こういう記録法の実に

重大なさまざまな意義を見おとしてしまう。また、誰にでもできるように見えて、実は訓練が必要なことにも気づかない。(246～247P)
○「混沌から本然へ」のこのプロセスの中では、何かが燃えに燃えているのである。・・・私はこれこそ「いのち」と形容するにふさわしいと思うのである。(461P)

具体的に、どう進めるのか

基本コンセプトは、「進化した○△□の経営づくり」であり、「今の時代に合った新しいビジネス・コミュニケーションの構築」。ビジョンは「いい仕事づくり・いい会社づくり・いい社会づくり」。その内容は「最新の考え方や技術・商品・サービスを用いて、アナログとデジタルを上手に使い分けて、個人やチーム・組織が活用して成果を上げられるように、その技術ノウハウや運用ノウハウを構築していく」。基本的には「○△□の視点」を貫き、KJ 法の精神を吹き込み、「落書き」の手法や「ビジュアル・ミーティング」の展開手法、さらには「ヲシテ文字と、その心」を反映させたものとして進めて行ければと考えている。

具体的には以下のような手順で進めて行く。

①基本テキスト・関連図書の読書と内容理解及び紹介スキルの習得(資料⑤参照)②独自性を加味したオリジナルのプログラムの企画・開発(資料②参照)③作成したプログラムの検証とテストマーケティング④ビジネスモデルの策定⑤ビジネスモデルの事業化と維持・継続。

そして、個人でできる調査研究開発レベルから始め、チームで行う調査研究開発レベルに進み、第三者検証へと進めていく。

また、現在、あるマンション関係のコンサル会社の業務に携わっており、今回の論文と関係しているプロジェクトが進行中である。テーマは、マンションの管理組合における集会活動支援である「総会等における合意形成をいかに上手く進めていくか」。管理組合の合意形成の手法として「ビジュアル・ミーティング」が有効と確信するものであり、そのノウハウを織り込んだ「管理組合向け・ビジュアル・ミーティング」の構築である。

経営士会へのご提案

今までに述べた内容は、今後の日本経営士会にもお役に立てる要素を多々含んでいると思われる。最後に、その展開案をいくつか列挙するのでご検討いただければ幸いである。

展開案①経営士会独自のビジュアル・ミーティングのプログラムを作成する。
展開案②「ビジュアル MPP」なるオリジナルプログラムを作成する。
展開案③故伊澤喜美子先生の伊澤経営学をビジュアル経営学として再構築する。

最後に、当論文にご協力いただいたクライアント企業及びその社長様、株式会社 CMC の三浦明人会長様、このベースとなっている感性論哲学の提唱者・芳村思風氏、そして感性論哲学を学ぶ後継者たちとその関係者の皆様、そして私を支えてくれている妻や子供たちに深く感謝申し上げるものである。