

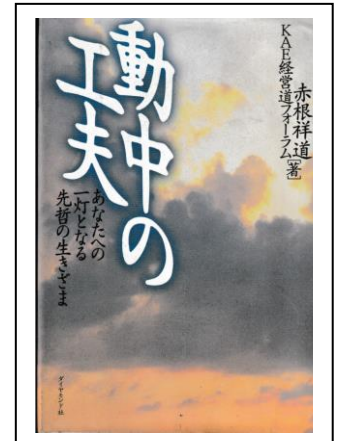
## 今さら聞けない#37・「動中の工夫」

### 1. 禅との出会い

右掲は'97年に出版された赤根祥道著「動中の工夫」という禅関係の本です。私は、'95年に船井総研の客員経営コンサルタントの資格を得て起業しました。実際には、サラリーマン時代の経験を活かす経営コンサルタントを目指したのですが、無名では仕方がないので船井流と名乗ったのです。運よくお客様に出会い、初年度16億円から20億円への躍進に貢献できたのですが、この間に「コンサルタントとは？」と自問していました。そのヒントになったのが禅宗のお坊さんだったのです。

私のイメージした禅宗のお坊さんは平時に庵を開いて自給自足しており、戦などの非常時に軍師として活躍する姿で、そのスタイルに憧れた経営コンサルタント像を描いていました。そんな時に赤根さんの禅の解説書シリーズと出会い何冊かを買って読んだのです。その中で、今も記憶に残っている一つが「動中工夫勝静中百千億倍」(動中の工夫は静中の工夫に百千億倍勝る)という禅語(白隠禅師)だったのです。「動中」は作務で「静中」は座禅を意味しています。つまり、幾らよい事を思案しても形にならないければ無意味であり、作務はお寺の仕事で日々誠心誠意努めることが仕事になり尊いという事です。

私は、これを「走りながら工夫する」と理解して、経営コンサルタントは分析して処方箋を示すというスタイルが一般的なイメージですが、お客様の実践をサポートすると考えて「情報で先進的な経営をする」(Advanced Management with Information)を理念として社名をAMIとしていたのです。'95年当時の弊社の実力では「情報」は企業なら100%普及しているFaxが力相応であり、その活用法を「Faxちらし3段活用マーケティング」と商品化したのです。運よく第一号のお客様で年商16億円から20億円に拡大できたので自信を持ち始めていた頃でした。この頃の「動中の工夫」はFaxに掲載する商品の選択であり、それを表現するデザインだったのです。

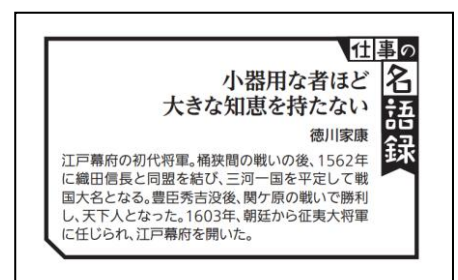


### 2. 「小器用」と「大きな知恵」

右掲は弊社がFax一斉通信で使用している日本テレネットのBiz 通信8月号にあったものです。徳川家康が「小器用な者ほど、大きな知恵を持たない」と言ったそうです。しかし、家康を支えたのは「小器用」な人たちだったのです。つまり、家康が示す戦略を自分たちの任務に落とし込んで戦術に長けていたので家康が天下を取れたのです。私は「動中工夫勝静中百千億倍」に照らして「大きな知恵」(静中:戦略)よりも現実の問題を着実にこなす「小器用」(動中:戦術)が価値を生み出すので、目先のことに長けている人は長期的なことに疎くて構わないと言っていると解釈しています。

「船頭多くして船山に登る」と言いますが、これは「指図する人間が多いために統一がとれず、見当違いの方向に物事が進んでしまう」という喩えなので、「船頭」を「大きな知恵」と置き換えると指図する人は一人で良いのです。つまり、一人が「戦略」を示し、部下たちが各自の立場で「戦術」を練って「小器用」に実現して行くことが大切なのです。勿論、各部下の状況を把握して、場面に応じて調整や支援を差し伸べるのが「大きな知恵」の重要な役割です。

このように、何事も現場が「質」を作り込むのです。従って、「現場力」を兼ね備えた方が「方向性」を示すと指示された方たちは「腑に落ち易い」です。いわゆる「評論家」のように過去の知識に基づいた解説よりも一緒に解決に向かう現場力をもつ「コンサルタント」を目指すのが船井流の経営コンサルタント像であり、私も腑に落ちたのです。



### 3. 傾向と対策

「考動」という言葉がありますが、これは「考えて動く」か「考えながら動く」では大きな違いです。「考える」だけでは「動けない」のです。私は、「考えながら動く」と理解し、その為には「イメージ」が出来ることがポイントになると考えています。右掲は「レンガ積みの法則」ですが、例えば、現場作業でダラダラと指示を受けるのとスケジュール（段取り）に基づいて作業するのでは能率が1.6倍も違うのです。さらに、イメージ出来ていると $1.6^2$ に跳ね上がるのです。実際に、この記事を書く場合でも、イメージと段取りが相乗効果を発揮して一気に書き上げることができるのです。つまり、「考えながら動く」にも「イメージ」と「段取り」が必要なのです。そして、流れの中で成果を積みながら「傾向」をつかみ「イメージ」とのズレを感じて微調整して「段取り」を変更しながら「対策」を打つことで成果を出し続けられると考えています。



このように「小器用な人」は目先のことを「イメージ」して実行するので、想定する現象をこなすこととなりますが、時には「想定外」なことが起こることがあります。この時、冷静に状況分析すれば「想定外」な事象と今までとのズレが明確になるので適切な対応策が打てるのです。一般に「傾向と対策」と言いますが、時流という大きな流れに沿って物事がどんどん変化するので、その変化の傾向を捉えて対策を打つことが大切です。

しかしながら、変化する流れの中にいると方向性を掴めないケースが多いのです。「動中の工夫」がポイントになるのですが、時流感つまり「サカナの眼」を持って、流れの中で「トリの眼」で客観的に自己分析しながら「アリの眼」で目先のことを「小器用」にアジャストさせる対応力をもつことが重要なのです。つまり、変化に対応するには、大きく変えるのか微調整なのかで現場力が大きく変わります。大きく変える時は事前に教え込みますが、微調整の場合、しっかりと教え込まないと現場で対応する方は意外に「微調整」に戸惑って対応が難しいのです。しっかりと違いをイメージさせることがポイントになります。

### 4. 「動中の工夫」

集成材で階段を作る会社のN社長は図面による見積は多くはリスクを考えて高めになるが、商売は受注してから始まるので「取るための見積」が大切だとおっしゃっていました。その為には、「こうしたら出来る」という腹案があることがポイントで、受注すると製作する側は驚いて出来ないと言い始める際に、間髪いれずに腹案を示すのだそうです。この腹案で試行錯誤すると研究開発になり技術が進歩して、その後の競争力になるとおっしゃっていました。つまり、変化する為の機会づくりになり、開発者と一体となって創意工夫するとの事でした。

つまり、「経験」を活かせるならば、少々のリスクがあってもチャレンジすることが重要なのです。まず、アイデアを出す事が必要で「こうすれば」を示して作業者が「腑に落ちる」ように噛み砕いてアイデアを実現するのです。そして、実現したアイデアを技術力として商品に仕上げるのが重要です。意外に、苦労したアイデアを整理整頓せずに放置して忘れ去るケースが多いので、営業系の方は「アイデア」を商品としてPRして次の商談をメイクするスタイルが重要です。

「動中の工夫」をテーマにして来ましたが、新しいアイデアが豊富に生まれる人になって欲しいと思います。閃いたアイデアを「面白い」と思って、着手の機会をメイクするのです。その為には、ルール化と言いますが、アイデアをイメージとしてポイントを表すことで他の方にも伝わり易くなるのです。「福の神様には後ろ髪がない」と言いますが、ルール化しておけば「福の神様」が現れた際に即対応が可能になるので重要です。「動中の工夫」を「静中」にモノ化しておくことで技術財産になるので、心がけたいと思います。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryo.html> にあります！】