



認識の立体化

吉越 亘

コーポレートディレクションは創立4年目を迎え、数多くの企業指針プロジェクトの依頼とフレッシュなスタッフの参画により、従前にも増して忙しい日々を送っています。ある社内基準に達した者は社員株主になってもらっていますが、その数も徐々に増え、資本金は1億円を超える規模になってきました。

毎年4月になりますと、新規参画スタッフに対して先輩から、「どのようにしたら、私のようなコンサルタントになれるか」というタイトルで、過去数年間の赤裸々な体験談と創意工夫の数々を披瀝してもらっています。なかなか好評で、どうやら一つの社内行事として定着してきました。私共が若い企業で、立派なコンサルティング会社になりたいという気持がはたらいっているのは勿論ですが、よくよく考えると、何年この仕事に携わっていても、「コンサルタントとは何ですか」「コンサルティング会社とは真に何をやる会社ですか」という質問にちゃんと答えるのはナカナカ大変だ、というのが私共の実感です。

クライアント企業が何かを計画したり企画したりするうえで、質的なもの、量的なものを社外からサポートするのが我々の仕事です。確かにその通りではありますが、この「無形サービス」の真の価値は何であり、その「無形物」がクライアントに真に受け入れられるべく、どのように伝達するのかという私共の仕事の本質になりますと、そう簡単に相手を納得させることはできません。今回は、このような無形物販売事業の核心について試論を提示してみたいと考えます。

何故、“Seeing is believing”なのか

「Seeing is believing」。「百聞は一見に如かず」。洋の東西で同じことに全く別個に気がついていたのか、何かの関係があるのかはよく分かりませんが、一つの真理を語っていると思います。

私共の経験。米国の巨大企業から米国の大規模リゾート投資の誘いを受けたクライアントの依頼で、投資の是非に関する私共の見解をとりまとめたことがあります。国内での各種調査・研究を踏まえ、現地に飛んで各地を見学し、かつ、関係者からのヒアリングを行いました。このとき実感したのが、まさに Seeing is believing という

ことです。もし、現地の見学、ヒアリングを実施していなければ、私共の投資是非の見解は、限られたタイム・スパンでこれほどスピーディに、かつ、説得力のあるものとして、とりまとめることはできなかつたでしょう。

そのプロセスを思い出してみますと、国内での文献調査・関係者からの聴き取り調査をベースに組み立てたリゾート事業の構想が、現地でのSeeingにより(1)手にとるように(2)立体的な感覚として把握でき、その結果、(3)各種投資オプションを発想でき(4)予想される各種の状況の変化に応じた投資オプションの優劣の判断ができた、ということであつたかと思ひます。

「Seeing is believing」を筆者なりに解釈しますと、「Seeingはbelievingすることを大変助けてくれる」ということです。では、どのように助けてくれるのかというと、Seeingは、(1)手にとるようにものごとの凹凸を把握でき(2)ものごと全体の脈絡を理解するのに立体的な感覚を發動させてくれる。このため、単なる「理解」が「認識」となり、遂にはある選択をする「確信」に至る。「見る」ことは「分かる」ことを助け、「分かる」ことは「信じる」ことの第一歩となる。リゾートの“現地”を「見る」ことは、リゾートという“事業”を「分かる」ことを手助けし、その結果、リゾート投資の是非を「信じる」に至つたということです。この流れの中で、最大のハイライトはリゾートの現地という「現に存在するもの」の視察から始まり、リゾート“事業”という「無形概念」を分かつたという状態にしたこと、つまり、「事業」という無形概念の「手にとるような」「立体的な」認識に到達したこと。これを「認識の立体化」といいたい。「認識の立体化」という頭の中での大事な作業が存在するが故に「Seeing is believing」が成立するのです。

一つの事例として、住宅産業は何故、クレーム産業かという問題を考えてみましょう。住宅供給者は販売したい住宅を図面や、写真や、言葉で購入者に説明します。購入者は、自分で用意した簡単な図面と、主に言葉で自分が購入したい住宅の諸々のことを説明します。このやりとりで起つてゐることは、住宅という有形物が語られてゐるわけではなく、住宅という「無形概念」がやりとりされているということです。購入者は素人で、住宅の認識がなかなか「立体化」されません。新居に入居してはじめて、つまり有形物を通してのみ認識が立体化される。建売や中古住宅なら別ですが、住宅産業がクレーム産業といわれる最大の原因は、「立体化された認識」が供給者と購入者との間で事前に共有されないことが根本原因であると思ひます。それ故、住宅供給側の最大の論点は、住宅供給の本質は無形物販売であると自覚することであり、具体的に打つ手は、購入者の「認識の立体化」を手助けすることに徹底的に向けられねばなりません。無形物販売事業の成功の鍵は、この「認識の立体化」にあると思ひます。

「認識の立体化」

私共の体験を通じて、「認識の立体化」がいかに経営意思決定に必要なかを説明いたしました。余談。日本画の泰斗、奥村土牛画伯の世界。近藤啓太郎氏の著書で語られている土牛芸術の世界、とくに「徹底した写生によって事物の本質をきわめた上で

の主観的な線」という主張こそ、事業の「理解」、事業の「認識」に立った投資の「確信」に何と類似していることか。恐らく、絵画の世界でも「認識の立体化」という頭脳の中での作業があるからこそ、「写実の究極は抽象である」(奥村土牛)ということになるのではないかと思います。

「土牛は『白樺』でセザンヌの絵を見て、感動で息を呑んだであろう。セザンヌの静物画に描かれているものは、平凡な物ばかりであるが、そこには確固たる実在感があり、永遠性が感じられた。」「土牛は強烈な感動から徐々に平静を取り戻すと、今度はまた改めて驚きと不思議の眼をもってセザンヌの静物画を見直したに違いない。(略)土牛がさらに強烈に感じたのは、事物を凝視するセザンヌの眼ではなかったか。執拗に事物を見詰める眼、すなわち徹底的な写生である。徹底した写生によって事物の本質をきわめた上での主観的な線だからこそ、底光りがすると同時に冴え返るのだ。土牛はセザンヌの絵によって、自分が歩むべき道を教えられたに相違なかった。」(近藤啓太郎「奥村土牛」)

前述のリゾート事業の例に限らず、私共の企業戦略をつくる、事業戦略をつくるという仕事には、この「認識の立体化」が必要不可欠な要素として存在しています。一つの要素としてただ存在しているということではなく、諸々の要素の中で最もドラマチックで、思考の全体を引張っている機関車的な役割があるように感じられます。このような意味で、「認識の立体化」は戦略をつくるという思考プロセスの中の最大のハイライトであり、いわゆる戦略的思考 (Strategic thinking) の鍵となる思考上の出来事です。

「認識の立体化」には二視点発想が不可欠である

では、一歩先に進んで、どのようにすればいつも認識を立体化させることができるか、という問題を考えてみます。事業戦略をつくる思考プロセスは、事業を「理解」することからはじまります。次に、この「理解」が事業の「認識」に高められねばなりません。そして最終的に、この「認識」を踏まえ、どの分野にどのような経営資源(ヒト、モノ、カネ)を、どの程度配分・投入するか「確信」に至らねばなりません。問題は、「理解」と「確信」の橋渡しをするこの「事業の認識」を、どのように「立体的な認識」にするかということです。

事業戦略をつくる場合のTargetは、絵画とは違い無形概念である「事業」です。事業の「認識の立体化」とは、このTargetをどのように視るか、どのように深く執拗に凝視しきるか、このことを徹底的に考え実践していくことにより、確固とした立体化のMethodologyが生まれてくるものと思います。私共の経験からその概要を記述してみます。(P5チャート図参照)

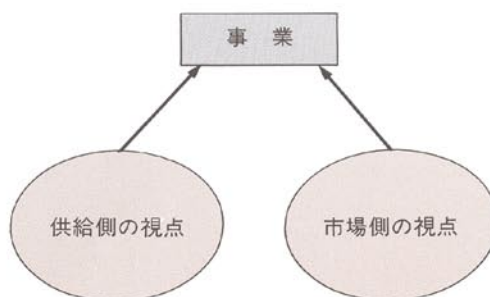
「事業の論理」を事業をやる側(供給側)が真に自分のものにする。これが事業を立体的に認識することのゴールです。「事業の論理」とは、供給側の論理・市場側の論理を超越した、真に事業を生成・発展させていく論理です。市場側の論理を優先させ、供給側のわがままに大修正を加えたとしても、真に事業を生成・発展させる論理がみつければ、これに従わなければなりません。事業の論理に抗して、事業の成立を

求めることは不可能だからです。

事業の論理に到達する、すなわち認識を立体化させる、このことに欠くべからざる基本Methodologyは、ステップ1・2・3にみられるように、(1) 相互に全く独立で、不当な干渉を受けることのない二つの視点をもち、(2) この二視点からそれぞれの見方(論理)をフェアに論争させあうことです。こうしたMethodologyを徹底的に実践することが最も有効ではないかと思えます。市場環境・経営環境・競争環境の変

事業の「認識の立体化」プロセス

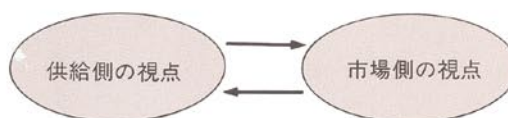
ステップ 1



・相互に全く独立な干渉されることがない二つの視点によるFact Finding

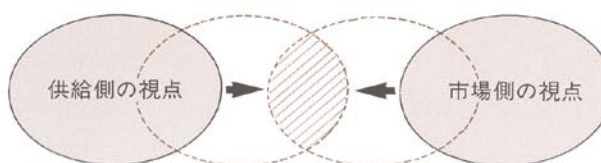
- 市場の事実
- 競争の事実
- 供給側の運営体制に関する事実

ステップ 2



・供給側の論理と市場側の論理との論争による事業「理解」の深化

ステップ 3



・供給側の論理と市場側の論理との調和の追求、すなわち調和の拡大・永続のための仮説の創造

ステップ 4



・「事業の論理」の創造

化に起因した市場側の問題、一方、事業体・経営体内部、つまり供給側内部の問題、こうした問題が大きければ大きい程、上述の二視点発想の有効性（つまり認識を立体化させること）が発揮されてきます。これ以外に有効なMethodologyは、なかなか成立するものではありません。

精神の自由

事業の論理に到達するには、供給側からみると全く異文化の世界である市場の論理を理解し、容認することが極めて大事です。換言すれば、供給側の自分勝手な見方が罷り通っている限り、市場の論理を理解し容認することはあり得ない。つまり、市場の本質が見えてこないのです。

このような自覚をもち、異質な二つの「眼」（クライアントの眼とコンサルタントの眼）が、あたかも前述の二視点発想のような関係をもって、事業という無形の概念の認識を深め、これを「立体化」していく。そして、この「立体化」を最大の梃子として、事業が事業として生成・発展していくのに必要な「事業の論理」を発想する。このようなことが、私共の仕事の核心部をなしています。

第三者の私共に求められる資質として、考えを前に前に進める駆動源ともいえる知的馬力、および、考えを多方面に軽快に走らす知的展開力が必要な条件となると思います。さらに、認識を立体化し、事業の論理を発想する創造力も不可欠です。この創造力をはぐくむ母なる大地とは、精神（こころ）のあり方としての自由、つまり大いなる「精神の自由」ではないかと考えます。今後とも、初心を忘れず、日本的無形物事業のあり方を求めて努力していきたいと考える次第です。

(1989年4月)