

# 1.5人称の 思考方法

2000年ポーラの社長に就任、そして2002年新創業と謳って経営理念と行動規範を刷新した。2005年訪問販売の新しいビジネスモデル「ポーラザビュートイ」を展開して間もない頃、自分は創業家に生まれてきたことで社長になっている、自分が社長でいることが社員や取引先に幸せなのか、と思い始めたときのこと、外部の専門機関に依頼をしリーダーシップの観点で私の能力評価してもらった。幸い、評価は「まあまあ」で、この評価と改善のためのアクションプランをイントラネットで全社員に向けて公表した。その翌年、同じ手法を用いて管理職全員の能力評価へと進んだ。この評価基準には、「分析的思考力」「情報指向性」「組織感覚力」など全部で21項目あるのだが、総じてうちの管理職が弱いと指摘されたのが、「概念的思考力」であった。

「概念的思考力」とは、ものごとを局部でなく大所高所からとらえる力。一見関係ないようなもの同士を関係つける力、あるいはカオスを分類整理するという分析的思考力とは反対に、カオスを受け入れ、それを

今回テーマ

## 「概念的思考力」

文◎鈴木郷史

text by Satoshi Suzuki

総合化し解答をひとつに求めない、一を聞いて十を知る思考力だと言われている。実は、この思考方法が当社に限らず、今の日本のビジネスマン、ビジネスにおいても課題になっていることにお気づきだろうか。

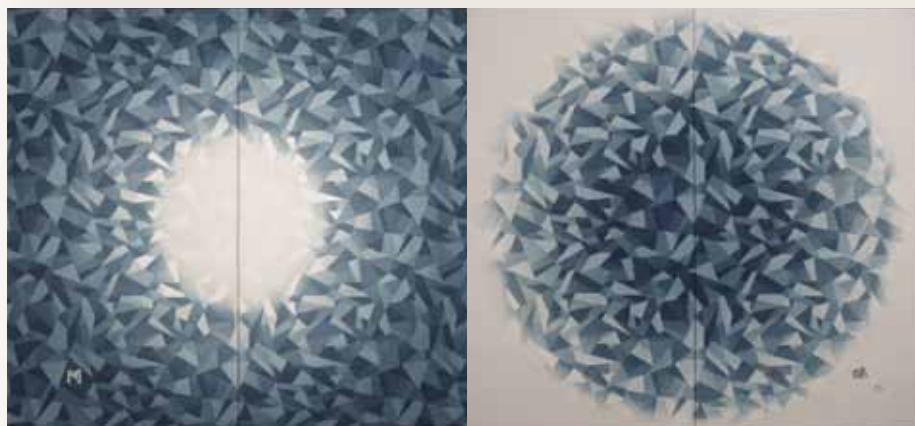
概念的思考力の必要性をうまく説明しているのが、Smile CurveあるいはSmiling Curveと呼ばれる図で、バリューチェーンの入り口と出口とで最も付加価値を付けるべきだという主張、つまり比較可

能な技術で差別化することも大事だが、会社やブランドのアイデンティティ、特徴を一言で表すコンセプトを考え出し、企業主体から顧客主体への転換が今後の産業において求められているというわけだ。「モノ作りニッポン」の掛け声はいいが、生産だけではもう世界の中で戦っていけない。ブランドと呼ばれるからには競合他社にない強烈な個性とイメー

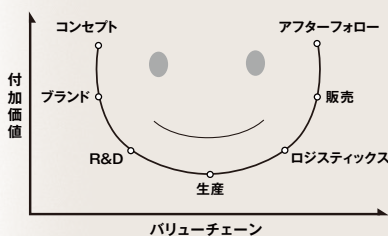
ジの形成がないといけない。日本の課題と言ったことの意味がここにある。

では、どうしたら概念的思考力が身につくのか？ 弊社の研修の中でも、これに類するカリキュラムがある。知識教育は自習以外一切止めた。「ロジカルシンキング」「クリティカルシンキング」の勉強と演習が一つ。そして、研修期間中に個人別に設定される業務改善テーマでは、考えていること、実行しようとしていることの「それは独自のアイデア・着眼点か？」「それが必要とされるそもその背景は？」「本来の狙いはなにか？」「会社の文化・仕組みを変えるなど継続性はあるのか？」「狙いとプロセスに社会性はあるか？」といったプログラムティズムの視点で厳しい指導を行っていることが二つめ。

こんな研修が適切かどうかは正直分からない。そもそもが概念である。目に見えない曖昧である。このカリキュラムの有効性は、今後の当社社員の改革への積極的な姿勢と改革を成果につなげる絶え間のない活動を見るしかないのである。



「阿咩」伊砂利彦 1995年作



### 「SMILE CURVE」

(IT企業Acerの創業者Stan Shinが1992年頃に考案)

### 鈴木郷史

すぎき・さとし

1954年静岡県生まれ。79年早大院理工修了。本田宗一郎氏に憧れて入った本田技術研究所を経て86年にポーラ化粧品本舗(現ポーラ)入社、2000年社長。06年にポーラ・オルビスHD社長。