

# 1.5人称の 思考方法

今回テーマ | Slightly out of focus

文◎鈴木郷史

text by Satoshi Suzuki

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  
年に現(株)ポーラ入社、00年社長。  
06年ポーラ・オルビスHD社長。00  
年よりポーラ美術振興財団理事長。

このタイトルは、戦場カメラマン、ロバート・キャパの自伝から拝借した。キャパの写真は「ちよつと焦点がボケている」にもかかわらず人を引きつける力がある。つまり鮮明に見えることとよく分かるというのとは違う、ということだ。企業経営においてもキャパのような気の利いた媒介者がいればいい。はつきりとでなくていい、何かしら問題を投げかけてくれる人を求める。アマゾンで検索すると、課題解決本がおよそ5000冊、対して課題発見本が800冊。そんなに答えが欲しいのか、と思う。学校では問題は他者から与えられる。その問題は何の疑問も持たず答えが合えば優秀でいられたが社会ではそうはいかない。高学歴にもかかわらず指示待ち社員が多い

と嘆く経営者がたくさんいることと無関係と思えない。

「見る↓知る↓考える↓決める↓計画する↓実行する」が問題発見から解決までの流れだとすると、「見る」「知る」の課題発見部分に焦点をあてたい。ここでいう「見る」は誰しも同じに見える色や形ではなく、対象を評価・同定し意味づけ関係づけること、見るよりに感じるに近いから形而上学的で正解というものはない。「見立て」とでも言おうか、見る人個々の関心や価値観によって多様な見え方が生まれる。

こういった能力開発、つまり発見における個性表現を養うには二つの方法があると思う。一つは明々

白々の物差しを持つということ。東

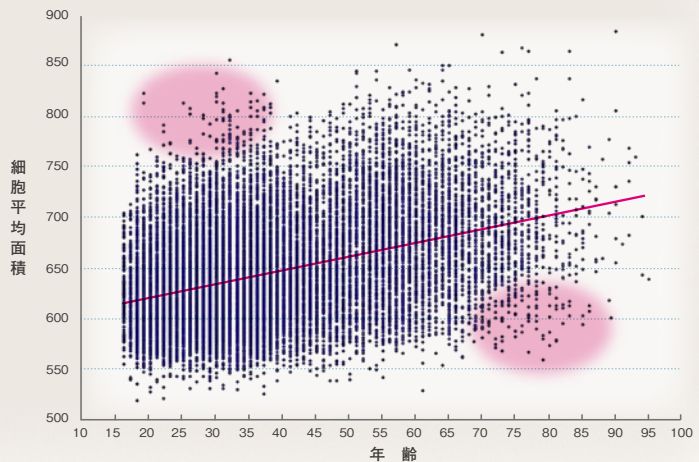
アフリカに靴メーカー2社が視察にいった有名な話。一社は裸足の生活を見て、そこに市場はないと考えた。もう一社は、世界中に快適なシューズライフを、という理念を持つがゆえに、そこに膨大なチャンスがあると考えた。あなたはどうしたいのか、本来どうあるべきか、というビジョンと主観的な視点があつたから

こそ鮮明に見えたということ。もう一つの事例。うちの子会社の一つポーラには、お客様の肌を分析して最適な化粧品を提案する

アペックス・アイという商品がある。発売後日本女性1400万件以上の肌データを保有し、参考図のように加齢と共に肌細胞が大きくなっていくことを証明した。図に示すような右肩上がり直線を見つけた研究員はドーパミン的な喜びに満ちたに違いない。これが「正解は一つ」という思い込みの典型で、お客様の肌データと年齢から「平均に対してあな

参考図「肌細胞面積と年齢の図」

(ポーラ化成工業株式会社保有データより)



たは云々」が言えて、なかなか面白い。しかし平均にどんな意味があるか？これを見た私は違うことを考えた。赤い部分、平均から大きく離れた人がある。この人たちの生活・化粧習慣について話を聞いてみたいと思った。そうすることで仕事に新しい意味が生まれてくるはずだ。我々消費財メーカーに必要な、そして習慣化している人への関心があつてこそその視点ではないだろうか。一見間違いない結論を疑う、あえて焦点をボカして見る方に多くの発見があると思うが如何か？