



1.5人称の 思考方法

今回テーマ **The Shifting Point**

文◎鈴木郷史
text by Satoshi Suzuki

1954年静岡県生まれ。79年早大理工工学了。本田宗一郎氏に憧れて入った本田技術研究所を経て86年に現物ポーラ入社、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。



全国に展開しているコスメ&エステショップ
「ポーラザビューティ」(2013年末時点約600店)

ロイヤルシェイクスピア劇団の演出家として名を馳せたピーター・ブルックの著書「The Shifting Point」の最初の一行がふるっている。「私は唯一の真実というものを信じたことはない。自分の真実であれ他人の真実であれ」。舞台の使命は人生の転機を人々に与えることだとして、演劇界にある古い慣習やスノビズムと闘ったブルックらしい言葉だ。

2000年、ポーラ社長に就任しての最大の課題は、訪問して販売するという伝統的なビジネスモデルを如何に近代化するかであった。2002年新創業として新しい企業理念と行動規範を打ち出した後、様々な改革を急ピッチで実行した。エステを標準的なサービスとして戦略的に導入すること、パソコンを販売現場に導入し顧客管理をすること、販売子会社を本社化すること、ポーラザビューティという小売店をチェーン展開すること等々。こういった改革において個人に帰属する壁がその実

行を阻害する。例えば、行動や認識の壁、つまり分かちやいるけど無理というのが大勢を占める。全国およそ5000の営業所にパソコンを導入する折、多くの役員は、必要性を認めながらも、自分の知る営業所長にパソコンなど操作出来ないという理由で反対した。エステを導入する折、そんな接客は時間ばかり掛かってしょうがない。その時間があれば外に訪問開拓に出るべし、という意見が大多数。ネガティブな意見には帰納的な思考がはたらく。つまり、自分の知る限りこうだから、それは叶わない。経験がないから、それは失敗する。事実から結論まで

が近すぎるのだ。だから、私は深慮遠謀の基本を演繹的思考とする。帰納的な思考に対して「そうかも知れないが、それは本当か？例外があるだろう。今は例外かも知れないがいつかそれが当たり前になるかもしれない」。

ポーラザビューティという小売チェーンを展開する計画において、世の中の通常がそうであるように店舗スタッフは制服を着て欲しかった。それに対しても担当者いわく、「訪問販売の良さは就労の自由度にある。だから制服は窮屈で反対されるに違いない」。いざそれを標準化すると、みな嬉々として着てくれた。自由という曖昧より制服という規律が欲しかったのだ。結局、誰もなにも分かってはいない。出来ないと言えないのは、一度は出来ると考えた人間でないと**言う資格はない**。

出来上がったものなど何もない。それを勘違いさせる方法、権威という偽りのなんと多い世の中だろう。組織のトップ自ら、全てを捨てて「The Empty Space」(ブルックの別の著書名)に身を置くことをせずに今の日本に改革など起こりようがないのだ。