



## 1/4インチのドリル

図書館 館長 西田 英一

たとえばこんなことがあったとしたらどうだろうか。出張先のホテルで目を覚まし、顔を洗おうと洗面台で赤い方の蛇口をひねったら、突然愛媛のポンジュースがじゃーじゃー出てくる。そんなばかな、と青い蛇口をひねったら、今度は天井といい壁といい、四方八方から三色の歯磨きペースト・シャワーがフルスロットルで飛び出して止まらない。もはや二日酔いのせいなどではない。何度か転び、助けを呼ぼうと必死で電話に手を伸ばす。肩で息をしながら受話器のボタンを押そうとして、ふと立ち止まってしまう。ここでへたにボタンを押したら、今度こそ何をされるかわからない。受話器からそうめんでも出す気が。いや、それですめばいい。次は、この床がどすんと抜けて大気に放り出されるに違いない。立ってることもしゃがむこともできず、ただ何かにしがみついているだけ。

われわれがふだん何も気にすることなく自販機でビールを買い、電車で飛び乗ったりできるのも、「赤はお湯」をはじめとする無数の想定 assumption のおかげであるが、こうした日常がけっこう危なっかしい思い込みの上に成り立っていることは、たまに痛い思いをするとき以外まず想起することはない。

だからこそまた、びしょ濡れになり大けがをせぬよう、自覚的に何かを知ろうとする活動 —— 学問や研究や仕事その他の実践 —— も一方に存在する。バブル期を含む10年ほどの間、私はいろんな企業のマーケティングリサーチやブランド開発の仕事をしてきたが、この仕事もそうした思い込みくずし活動の一つだといえる。マーケティング・経営思想家セオドア・レビットが好んで引用する警句を、クイズ風にアレンジしてみると次のようになる。いま目の前で、一人の客が7千500円を払って1/4インチ径のドリルを買って帰った。さて、この客が欲しかったものは何だったのか？

買って帰ったドリルだと答えたら不正解。客が欲しかったのはそのドリルで開ける1/4インチの穴だ、というのがこの場合の正解ということになっている。

ドリルメーカーは、日常、競合他社製品より使いやすいドリル、値段の安いドリル、安全なドリル等々、とにかく売れるドリルをつくることに全力をあげる。しかし、残酷なことに、お客は通常ドリルそのものにさしたる興味はもっていない。彼・彼女にいま必要なのが、たとえば棚板を取り付けるための穴であってみれば、もし親指1本で適当な場所に簡単に穴を開けられるような棚板が売り出されたら、ドリルそのものが不要になってしまう。売れるドリルとそうでないドリルがあるのではない。「熱心な」メーカーほど、良い「ドリルが求められている」と思い込むあまり、どんな「穴がどのように必要とされているか」を考えることを忘れてしまう。お客の立場に立ってみれば何てことのない消費者真実も、ひとたび提供側にまわると、なぜか見えなくなってしまう。

じゃあ、客に聞いてみればいいじゃないかと。然り。少なくとも初歩的勘違いは避けられるかもしれない。ところが、ここにも落とし穴はいくらもある。

何年前か、渋谷系高校生に対するグループインタビューの場面で、1時間ほど話を聞いた後で、「そうすると君がこのブランドを好きな理由は、“ ”と“ ”ということになるのかな？」と尋ねたら、その男子高校生は薄く笑いながら「うーん、ちょっと間違っちゃったかなあ…って感じ(語尾アゲ)」と窓の外に目をそらしてしまった。実用性や伝統イメージや古光沢といった決めつけカテゴリーが間違っていたのなら、別のカテゴリーに置き換えればよい。そうではなくて、そういった要素やカテゴリーでもって何かを知ろうとする理解形式と心根に対し、この高校生は「あなた、完全にすべってますからあ」と斬り捨てたかったのだろう。雑誌で見た小さな記事、中学の時の先輩、自分を捨てた母親、ショップのオヤジとのやりとり、TVで耳にした所ジョージの話等々、そのブランドとの接触に関連するいろんな出来事を、企業側が管理するのに都合の良いファクターに要約してみたところで何ほどのものであろう。

ではどうするのか。徹底した顧客志向の経営哲学によって赤字会社を立て直したS A S (スカンジナビア航空) 会長ヤン・カールソンは、企業と顧客の間で起こる出来事をしっかり見よと提案する。「S A Sの評価の善し悪しは、第一線で働くS A Sの従業員と一人の顧客との接触の仕方にかかっている。この接触が生じることでS A Sは存在している。この瞬間に、S A Sが良い会社かどうかは決定されてしまう」のである。チケットの予約をする、チェックインする、搭乗を待つ、新聞をもらう…等々といった無数の接触の中に、決定的な満足・感動や不満・怒りを引き起こす「真実の瞬間」があり、その最大化が唯一の企業ゴールだと説く。ボーイングを何機もっているか、どんな最新システムを入れているかといったことも、最終的にはこの真実の瞬間の最適化の観点に照らして初めて意味をもつ。

ところで、図書館にとっての1/4インチの穴とは何だろうか。書物やデータやスタッフや椅子等々との接触を通して、何がもくろまれ達成されているのか。利用を通した無数の接触のどこに、どんな「真実の瞬間」があるのだろうか。図書館「としての」必須の装置や活動と同時に、学生・教員をはじめとする利用者との接触活動に照準し、その接点爆発の最大化という視点から図書館を想像してみることが、「すべってますからあ」なことだろうか。