

# “対策病”への自覚と脱却

—「事実は何か」が口癖に

辻井篤志 日本たばこ産業／営業統括部営業企画部課長代理

〇七年に着任した現チームは営業活動全般のコントロールタワーで、私の仕事は、主にセールのプロモーション(S.P)をいかに効率的にたばこ販売店に配分するかを企画・算定することでした。

〇八年二月、ある問題を検討するプロジェクトを任せられました。問題とは、S.Pは全国の営業所やたばこ販売店に売上げ代金の大小で配分するのですが、現状では在庫が余り、お客様の手元に届かない非効率な配分になっていったことでした。

望むところですが。過去に現場体験のあつた私は、「これが問題点、これが課題」と最初から語り、「こうすればよい」と早くも対策を書き上げ、メンバー六名と検討を始めました。そんな矢先、上司から組革研参加を勧められたのです。

訳もわからぬままバスに乗り込み、上期S-20に突入。結果は、ボロボロでゴールできず。その後、チームの中で私は「対策病ワースト3」に選ばれました。なぜ選ばれたのか、訳がわかりません。

上期に金券獲得ゼロだった私は、メンバーにずっと養つてもらう立場で、下期に人一倍のプレッシャーを感じていました。

「何が何でも売上げ達成、そしてゴール！」と必死に走り、なんと五番手でゴール！ チームリーダーに握手で迎えられると感極まり、これまで得たことのない達成感と感動を覚えました。

翌朝、キャンペーンリーダーの「対象三角形」のお話に「料理づくり」の例えが出ると、頭を殴られたような衝撃を覚えました。「食べる人の年齢、性別、好き嫌いななどを知らなければ、満足される料理は作れない」。

「もつともだ！自分はまだに『対策病』であつた！」と思いつたのです。体のなかで「事実を掴むことこそが、解決への道」と芽吹きました。

どうしようもないほど高揚していました。帰りの熱海駅の新幹線ホームで、ともに参加した同僚にまくし立てました。「対策しかなかった。今のプロジェクトのやりかたは間違っている。よしっ、やり直すぞ！」。宣言して職場に戻ったのです。

## 変わりましたね

まず事実の洗い出し。「S.P配分するのは手売り(対面)売場だから、売場の有無と売上げの調査が必要」としていた案件について、「調査だけでS.P配分対象店を選定するのは危険。店舗の広さ、集客、販売形態など、どんな売場であるかを把握しよう」とメンバーに依頼しました。しかし彼らからの報告書には「システム調査で対面有無を判別。あとは売上げがわかれば、ロジックに基づき必要数量を算定できる」と記されていました。

「なぜ調査なのか？売場の洗い出しができていない」と指摘すると、「最初に辻井さんが調査が必要と言ったから」と反論が。彼らは「現状把握など指示になかった。今さらなんで。研修病か？」と思っていたようです。

理解は不十分なまま、第一回目の報告会を迎え、このプロジェクトは一時中断になりました。そんな折、組革研OBがリーダーを務める別のプロジェクトに参加する機会があり、彼のプロジェクト運営から、私は何が悪

かったのかに気づくことができたのです。

自分自身が対象現場の事実を捉えきれないのに、仕事をメンバーに丸投げしていた。そしてみんなが「ギョッ」となるまで議論もせず、「聞いてくれないならいい。俺がやる」と、メンバーと向き合わずに逃げだしていたのです。

私のプロジェクトは八月に再始動し、これまで掴みきれいなかった事実の洗い直しを行い、今までにないS.P配分スキームを作りあげることができました。最近、「現状はどうなっているか？」「事実は何か？」が私の口癖になり、ある後輩から「辻井さん、変わりましたね」と言われました。しかし、まだまだ。リードを目指して日々精進です。

\*\*\*\*\*  
組織革新研究会・会報  
「はこね」そして伊豆高原◎  
第二巻二十七号(〇九年三月)  
発行日 二〇〇九年三月十日  
発行所 マネジメントセンター  
事務局  
〒一〇〇〇〇〇一四  
東京都千代田区永田町二・一〇・二二  
(TEL) 〇三・三五八一・一一一一  
(FAX) 〇三・三五八一・一一一六