

手慣れた仕事と手慣れない仕事

四国経済連合会常任理事(株)大塚製薬工場代表取締役会長 小松 喬一



「手慣れた仕事と手慣れない仕事」という言葉があります。

会社の基本的な機能を大きく分けると、研究開発・生産・販売の3つの機能があるわけですが、研究開発は「手慣れない仕事」を優先して行う最たるもので、新しいこと・手慣れないことにチャレンジしなければ、大きな成果は得られません。当然のことです。

しかし、生産・販売等は、「手慣れた仕事」を着実に実行することが重要であることが、たくさんあります。

とはいえ、「手慣れた仕事」ばかりしていても進歩がなく、その中から「手慣れない仕事」を見つけ、取り組むことによって、成果を得ることが大切です。

今から約35年程前の昭和40年代後半に、大塚製薬(株)のMR(医薬情報担当者)の営業活動に、「行動予定表」の導入が検討されました。

当時は、当然現在のようなパソコンはありませんので、全て手書きの日報で、一日の行動を報告していました。

MR一人一人が、1日・1週間・1カ月の行動計画書を作成し、営業所内で1番優秀な営業担当者を内勤課長にして、MRが提出した計画書通り営業活動が行われているか、営業活動の内容や医師・医療従事者との面談内容をチェックし、今担当者にとって何が問題か、会社として何を手助けすべきかといったことに焦点を絞り、指導するという方法が導入されました。

1番優秀な営業担当者を営業活動に出さないわけですから、一寸考えると営業所の成績が落

ちるような気がしますが、数字面だけでなく、MR一人一人のレベルが上がり、大きな成果を上げました。

今でこそ当たり前の手法ですが、当時としては、手慣れた手法の中から生まれた、手慣れない手法でした。現場の地道な改善から、発想の転換をはかる一つの例であったと思います。

営業、MRの生産性アップの重要な3つの要素として、

- ①「ターゲットिंग」
- ②「ディテール回数」
- ③「ディテールの質」

が言われますが、最適な顧客に、最適な頻度で、質の高いメッセージを届けることの重要性を示す言葉です。

その「ターゲットिंग」について、グループ会社の大塚包装工業(株)においても、約22年前に「行動予定表」の導入と併せて取り入れた考え方です。

それは訪問先企業の重要度をA・B・Cにランク付けし、より重要な訪問先企業により多くの人と時間を割き、また新規大手企業へは大塚グループの力も借りて会社全体で対応するという考え方で、この当時から始めたことでした。

「現場に全てのヒントがある」と言われるように、現場主義に徹した中で、日々改善の要素を見つけ、手慣れた手法の中から手慣れない手法を考案し、それを実践した上で効果を検証するという手法は、今後も継承し続けなければならない重要な手法だと考えています。