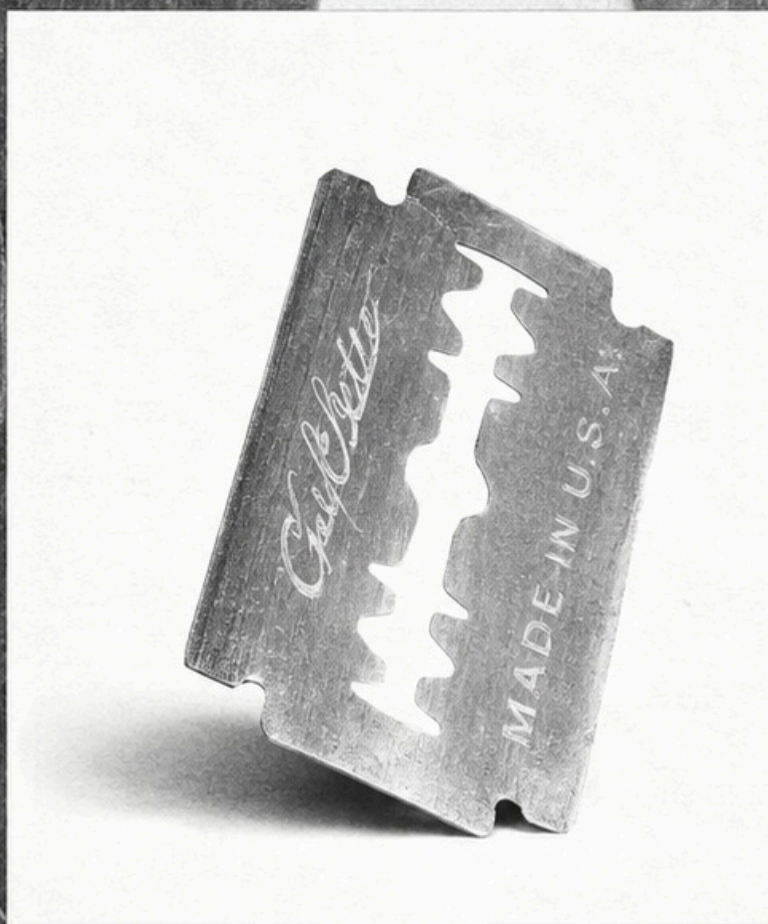


PART I • BEGINNING



01

FORMER GILLETTE

Ferdinando Frega

FADES BLADES SNCE 1991

元GILLETTE

採用されたとき—P&Gで20年を過ごしたあとの入社だった—彼は本社で1週間の研修を受けさせられた。会社のあらゆるプロセスをひとつお見せ、その役職に役立つ情報を残らず伝えるためだ。

カスタマーサービス、与信、物流、人事管理、社長室と回り、最後は営業統括部長のところで一巡りを終えた。

あとになって彼が私に語ったのは、こういうことだ。Gilletteは数十年のあいだ立ち止まったままの巨象のような会社だったが、同時に途方もない潜在力を抱えてもいた—これから伸ばしてやらねばならない潜在力を。そして彼は、時を置かずに自分の役目を果たしにかかった。

ただ、人に対しては独特の気配りがあった。従業員、部下、上司という序列の梯子のなかで動くことに慣れていて彼が、ここで出会ったのは販売代理人という存在だった。改めなければならないのは言葉遣いだけではない—姿勢そのものも。決して命じず、指図せず、落ち着いて自分の見方を述べる。そして会社が認めた場合には、手順を伝える。

彼は会社人間だったから、順応するのはたやすかった。だが、それだけでは終わらなかった。担当エリアでいちばん若い代理人に投資することに決め、私を一番弟子にしたのだ。

彼が私のエリアマネージャーとして着任して数週間後、私はカターニアのホテルの会議室にいた。まるで二度目の採用面接のような場で、経験も、企業文化も、受けてきた訓練もはるかに上の相手と自分を測り比べていた—P&Gはマネージャーを訓練し育てるだけでなく、いつも彼らを勝つ男に仕立て上げたからだ。それが、以来ずっと私の関心を燃やしつづけている火花だった。

覚えている。彼は一枚の紙を広げ、聖パトリックの十字を描いた。海戦ゲームでもやるつもりかと思った—ところが彼はこう書いた。強みの領域、弱みの領域、

改善の領域、...の領域。

私はGilletteの署名が入った販売代理人の委任状を手し、P&Gの中へ足を踏み入れていた—ほとんど運命の予告編だ—そしてそれは、母から給料をもらったまま、別の会社のために働いた最初だった。

試験は長くは続かなかった。たった2年。何かを学んだと言うには十分で、そこに自分なりのものを注ぎ込んだと言うにも十分な時間だった。

フェルディナンド