

エッセイ

生保営業経営雑感

川 床 憲 一

日本福祉大学 福祉経営学部 通信教育部

The Collected Essays of Life-insurance Sales Management

Kenichi KAWATOKO

Faculty of Healthcare Management by Correspondence

はじめに

この論稿は元々、筆者の数十年にわたる生命保険会社の勤務のなかで、十数年に及んだ 営業経験 を、後進の参考になればと書き起こしたものである。

従って内容は、実際に生命保険会社の営業に携わる者への生々しいノウハウ書、という体裁になっている。

しかしそれに加えて、一般的な組織運営のノウハウ書としての汎用性が確保できないだろうか、という欲張った目的を目指してしまった。

またこの業界を就職先として目指す学生が読んで、生命保険営業の基礎用語が理解できるように配慮したつもりである。

このような趣旨で、今回全面的に書き直したものが本稿である。

さて、専業営業職員を、販売のメインチャネルとしている大手生命保険会社の組織形態は、一般的に言うと 本社、支社、営業所 というピラミッド型である。営業所とは、平たく言うと「セールス部隊の出撃基地」であり、支社とは普通「都道府県単位に置かれる地域戦略拠点」である。

従って大手生保では、支社数は100前後（東京、名古屋、大阪には多数配置）、営業所数は全国津々浦々に1000カ所程度、配置されている。

ここでは、会社全体の業績の優劣を左右する 支社の経営責任者である支社長職は、如何にあるべきかという視点——特に新任の支社長に対する組織運営ノウハウの伝授、という面も意識した——を通して、生命保険会社の実態を学んで頂きたい。

実態を語るわけであるから、陰に陽に対本社批判（？）を展開せざるを得ない。上部組織である本社の無理解は、どのような業界にも共通であると、確信している。

この部分が、いわゆる数理研究を軸とした 生命保険論 と一線を画する部分で 雑感 と冠した所以である。

実は、「生命保険論」というタイトルを冠すると、経営企画編（運用企画、商品企画、営業企画など）、収支構造編（決算、ソルベンシーマージン、逆ザヤ問題など）、資産運用実践編など内容は複雑、多岐に亘る。

この大きな課題についても、筆者は上記のほとんどの部門を経験しているので機会があれば、執筆、上梓したいと考えている。

しかし、単なる生命保険数理や、大数の法則、商品の構造、分散投資論などの一般論は、巷に溢れており読者も食傷気味である。一方で、保険営業論の類は意外と見かけない。この理由は ノウハウの汎用化が困難、現場従事者の多忙、組織人としての自縄自縛（現場からの提言で、本社批判を含まないものは、現実的には使え

ない)、営業での成功は職人芸、ライバルに教示する気はない、などであると考えられる。

かかる意味から、総合的な生命保険論からみれば、ごく一分野の各論ではあるが、先行して発表することとした。

なお本稿は、後進や他分野の方々への啓蒙書、という観点からもあって、これ以降の文体を語り掛け調としてあり、業界用語もそのまま使用してある。読者の中で保険業界を志望しようと考えている学生は、このような用語に慣れてもらいたいと思っている。

1. プロローグ

振り返りますと、筆者はサラリーマン生活40年のうち、本社部門に約半分勤務し、残りの半分は現場にいました。本社部門では、営業企画、資産運用企画、総合企画、人材開発本部、収納企画（保険料の収入予測、その予算など）などと実際の国際運用拠点ニューヨークなどで勤務しました。

保険営業現場では、営業所長を含め、首都圏の大型支社長など4場所、10年経験しました。

私は、営業所長時代は全て年間計画を達成し、支社長時代の7年間では、4度全国ベスト10、うち2回は全国トップを取りました。

さて私は、上記のように、本社の立場や思考方法も、熟知しているつもりですが、実際の現場の大変さ、忙しさは眼に余るものがあり、同情するとともに、この厳しい時代を乗り切るために再度、現場に奮起してもらいたいとの思いもあります。

従ってこの稿は、現場への激励と、本社部門への注文や苦言(?)などを基本的な視座として書き進めていきたいと思います。

さらに欲を言えば、本稿では、自身の反省も含めて本社組織における「現場の本音」への理解が少しでも進めば、と考えています。

このように書くと読者から、わが社は本社と現場間の風通しが良いので、特に問題はない、との批判が返ってくるかもしれませんが、果たして現場も同様な感想かどうか、少し立ち止まって考えていただきたいと思います。

さて、よく耳にする言葉で「現場（営業）第一主義」というのがありますが、これはどういう意味なのでしょう。

具体的な説明を乞われた場合、どの程度納得のいく答

を提示できるのでしょうか？

本社と現場を比較して、業績が優秀な場合、現場の方が昇給・昇格の面で圧倒的に有利でしょうか？逆に、現場はハイリスク・ローリターンになっていないでしょうか？

貴社では、本社から現場の営業所長に出たいという人材が多すぎて、選抜に苦労する、といった状況でしょうか？

支社長なら出たいが、営業所長はちょっと...、という傾向はないと言い切れますか？

現場の営業所長の夢は、おおかたの場合「支社長昇格」です。

蛇足ですが 営業職 で入社した人間での最高ポストは、支社長です。役員になれるのは、例外中の例外ですし、社長になった例は大手生保では皆無です。

しかし、標語は「営業（現場）第一主義」であるわけ

です。話がそれました。さて、支社長のポストには限りがあります。現場の所長から支社長への昇格はかなりの難関です。その関門を更に狭くしているのが、本社の管理職からの支社長就任です。

ここでひとつ問題提起したいと思います。

「支社長職に、営業所長経験は必要か？」という命題です。

筆者は、必要であると確信しています。

誤解を恐れずに言うと、営業所長をやっていないと、営業職員の本音はわからないし、支社長職になった場合、月末に営業所長が苦し紛れに言う、嘘（言い訳など）もわからないと思います。

一例を挙げましょう。

場所は田舎の営業所、時は真夏の夕方。職員が汗を拭き拭き帰店してきた場面。

所長 「お帰り。あの見込み客どうだった？」

職員 「ご主人がお留守で、だいが待たせてもらったんですけど帰ってみえなくて...」

所長 「そうか、残念だったね。今度は僕も同行するから、アポ取っといてね」

職員 「はい、わかりました。では、今日はこれで帰ります。」

所長 「ご苦労様、車に気をつけて。」

職員 「はい、明日頑張ります。」

そう答えた職員の自転車のかごは、大盛りのスーパーの袋や受け取ったクリーニングの袋、それにマツキヨの袋でいっぱいだった。これは営業職に、一般的に家庭の主婦が多いことや、その身分は雇用形態ではあるものの、事業所得者（農業や漁業、サービス業などの個人営業者で給与所得者ではない、ということ）という生保独特の形態であることにも起因しています。

つまり、極端な言い方をすれば、営業不振の場合は、会社は面倒を見ないので自己責任でやめる、ということになるわけです。

従って、相手の立場をおもんばかって、丁寧に対応することが求められている訳です。

次にもう一例。

場所は支社会議室。月末の営業所長会議（支社に属する全営業所長が集まって当月の業績を発表する）の開始前。

帰店して来たある所長に支社長が話しかけた。

支社長 「ご苦労さん。最終見込みに入っていた、あの大口の契約どうだった？」

所 長 「はあ、あの社長、忙しくて急に中国に出張が入っちゃたんですよ。」

支社長 「...そうか、でも来月には間に合わせろよ。応援するから。」

所 長 「何とか頑張ります。」

まだ話が煮詰まっていなかったのか、詰める話がないようです。しかし、嘘とわかってても、笑って認める優しさや度量も必要なのです。

本社から支社長に出ようとしている貴方、この例話のように振る舞えますか？また、これは一般の組織でも言えることだと思います。自分をさておいて、部下に完璧を求めすぎではありませんか？

2. 支社長としての素養

1.では、支社長職には、できることなら営業所長の経験があったほうがいい、と述べました。これは、営業所長職の立場を理解し、そういう視点で現場を見る訓練をすることが、直接支社長職に出る場合でも有用だということです。

旧海軍大將に山本五十六という方がいます。

彼の言葉に次のようなものがあります。

「やってみせ、言って聞かせてさせてみせ、褒めてやらねば人は動かじ」

何だ、また経験主義か、と短絡的に思わないでください。

これは、自分の経験以上のことを部下に求めても、なかなかうまくいかないし、モチベーションも上がらない、ということ述べたものと言われています。

昔の、現場だけを経験した叩き上げの支社長には、これを極端にした狭量なタイプの人間が少なからずいました。彼らの多くは、趣味は麻雀、特技はゴルフ、好きな事は宴会であり、顧客との会話もそれが中心だったようです。

しかし、顧客との対話は相手の顔色を見ながらやる、という意味ではなかなか口達者だったようです。

それでは、今日のような時代には対応できないね、と言われるればそのとおりです。だからといって、本社だけを経験した人間が、営業所長を指導できるか、初対面の顧客とでも話を弾ませることが出来ますか、と問われれば、どうでしょう。

営業所長も何人もの支社長に仕えて来ていますから、面と向かって反論したり、馬鹿にしたりはしません。

しかし、内心は現場については、アマチュアだなと思っているかも知れません。

本社出身の支社長に有り勝ちなのは、顧客の前で、自分が経験してきた部門の専門知識をひけらかすタイプです。

現在の支社経営には、そういった業界環境や、生命保険経営に必須な知識も、勿論必要です。しかし唐突に、中小企業の親父さんに、金融庁（旧大蔵省の一部で生保を監督する国家組織）はとか、ソルベンシー・マージン（保険会社の健全性を示す指標）とは、と講釈しても退屈がられるだけです。

要は、相手の興味のありそうな話題を展開できるかどうか、ということです。そんな事を言ってお前はできるのか、と言われるそうですが、相手の言うことに聞く耳を持ち、日ごろの訓練を欠かさなければ可能だと思います。

その訓練とは、例えば毎日隅から隅まで日経新聞を読むことです。なんだ、その程度のことか、と舐めてはいけません。日頃から、自分の業界以外のニュースや記事を丹念に読む習慣を着けるのは、そう簡単なことではありません。

貴方は、日経の「きょうのことば」を全て解説できま

すか？

そして、相手の企業の社長さんが一番興味を持っているその業界の話題を共有できますか？

もう少し踏み込んで言えば、雑学の大家たれ、と言えるかもしれません。

筆者は、何も古いタイプの支社長を懐かしんでいる訳ではありません。現場への理解を持ち合わせ、知識も豊富な新しいタイプの支社長になって頂きたいのです。それから、営業所長の経験無しで支社長職に就くとすれば、それなりの「現場の本音」も謙虚に学ぶ姿勢が必要でしょう。

現場の優績者（セールスとしての職階が高く、常に高成績を上げる職員）といわれる営業職員さんの本音に次のような発言があります。

「ようやく新任の支社長とお客さんを会わせる段取りがついたので、一緒に訪問したのに、支社長が話題に乏しくて間が持たなくて困った。もうこりごりだわ。」

生命保険の営業のベテランに関してよく言われる言葉に GNP というものがあります。これは、義理 (G)、人情 (N)、贈り物 (P) の頭文字をとったものですが、実は彼女 (彼) のデータ管理は質量ともに莫大なものなのです。お客さんの体調、その商売の状況、友人関係を始めとして、家族や親類の人々の個人情報などもインプットされているのです。

お客さんやその友人といっても、様々な職業、性格、環境の方がいますので、現場のベテラン営業職員の人を見る眼は大変肥えています。

貴方は、優績者の職員さんに、今度の支社長は役に立ちそう、と思われる自信が有りますか？

貴方は、どんな顧客でも臨機応変に話題を展開し、その顧客を貴社のファンにする自信が有りますか？

ちなみに「素養」という言葉を辞書で引くと次のように書いてあります。

「ふだんから練習や訓練をして身につけた教養・技術」

3. 支社長と品格

このテーマで言いたいのは、支社長たるは挙措が上品で育ちの良さを感じさせる人間でなければならない、とかそういう意味ではありません。

現場の長である支社長職はどの程度の人品・骨柄が望ましいのか、といったものであります。

かつて国鉄総裁であった石田礼介氏を題材に、城山三

郎さんが描いた小説に『粗にして野だが卑ではない』という作品があります。つまり、粗削りで野人でも卑劣漢であってはならない、ということです。支社長は営業の長ですから、多少粗野であっても絶対に野卑であってはならない、ということです。勿論、洗練された紳士であるほうが良いのですが、筆者なんかはそれが支社長の必要十分条件だと言われると、いきなり失格になってしまうので、この辺は少し甘いかもしれません。

さて昨今、パワハラとか、セクハラという言葉をよく耳にします。支社長は現場では、一応最高権力者なので、勘違いをしかねない危険があるのです。俗に「支社長の3K」という言葉があります。つまり、車と個室と権力のことで。

権力とは、その大きさ、度合は別にして往々にして人間を狂わせるもののなのです。自分は偉い人間だ、と思った瞬間からその人間の品格が減耗し始めるのです。

旧聞に属しますが、一時「国家の品格」といった本がベスト・セラーになり、その後「男の品格」、「女の品格」とか「おやじの品格」といった本が雨後の竹の子のように上梓されました。まさに、出版業界の品格が問われたようなブームでした。語弊を恐れずに約めていいますと、「国家の品格」では日本語教育の重要性が、「男の品格」では潔さと思いやりが、「女の品格」では日本女性らしさが、各々主題にされたようです。

これらは、昔の修身とか道徳といった教育科目を彷彿とさせるもの、と言っていいでしょう。つまり、現代の日本人に対する警告のようなものです。そのいずれも含蓄に富むものですが、今回のテーマとは、若干領域が違ふと感じます。

さて、では「支社長の品格」とは、に戻りましょう。

筆者は、支社長とは「年長（一般的にはそうですが、最近は年齢の逆転も散見されるようです）であるが故に、たまたまその地域に派遣された、会社の組織、仕事そして所属員を束ねる世話役」と自戒するようにしていました。そう考えれば、パワハラとかセクハラとは無縁に過ごすことができます。これらは、もし事件が起こって、その事案が事実であった場合は救いようも無いわけですが、そうでない場合、つまり、相手がそう受け取った場合のケースを考えてみればよいでしょう。

自分は、そんなつもりではなかったのに、相手を結果的に傷つけてしまった、そんな例の場合です。つまり、「つもり違い」が原因なわけです。それでは、事前に防

ぎようがないじゃないか、と反論を受けそうですが、実は多くの場合防ぐことができます。

結論的に言いますと、常に相手の立場になって考え、かつ謙虚でいることです部下もそんな上司の背中を見て学習しているのです。

また、事件云々の前に 日ごろから嫌われている 人間にならないことです。人間は、自分が好意を持っている人を訴えたりはしないものです。

昔、何かのご縁で山口県の浄瑠璃寺というお寺を訪ねる機会がありました。そのお寺は真言律宗の古刹ですが、そこで頂いた箴言集につぎのようなものがあり、以来今でもそれを見て日常の戒にしています。何故なら、筆者にとって、当たっていることだからです。

熟読玩味して頂けたら幸いです。

つもりちがい十カ条

高いつもりで低いのが教養
低いつもりで高いのが気位
深いつもりで浅いのが知識
浅いつもりで深いのが欲望
薄いつもりで厚いのが面皮
強いつもりで弱いのが根性
弱いつもりで強いのが自我
多いつもりで少ないのが分別
少いつもりで多いのが無駄

そのつもりでがんばりましょう

4. 支社長と業務運営 その1

会社のなかで、現場が期待されている役割は何でしょう。

それは、担当の地域で本社の経営方針を具現化することです。つまり、専業営業職員を主販売チャネルとする会社であれば、良質の新人を育成し、新契約や消滅契約（解約や短期での失効）に関する年間の責任数字を完遂することです。それにより、マーケット・シェアを拡大させて本社の負託に応えることです。結局、付与された数字を遣り切ることが求められている、ということです。

さて、多くの生命保険会社では、年に数回、本社において、現場の支社長を含めた全社経営会議（実態は現場の長への、本社からの示達が目的の会議だが、現場のプライドを損ねないようにこう言った名称になっている。

逆に言えば、支社長は経営層の一員ではない、ということ（です）が開催されます。そこでは、企画部門による中期経営計画、営業企画部門による保有純増計画（数年度にわたる会社の保有する契約数を増加させるための計画）、業務部門による年間新契約目標、などが指示されます。

加えて昨今では、事務企画部門による個人情報漏洩防止のためのチェック、コンプライアンス統括部門による指示、人事部門によるパワハラ、セクハラ防止のための指示、更に会社によっては外部講師による人権問題の講習などが盛られているようです。このようなメニューで、普通は2日間かけて行われます。

はっきり言って、これだけのボリュームがある会議の全てに神経を集中させ続けるのは、常人の能力では無理があると思われます。

しかし本社各部門は、この時とばかりに自分が所管する課題をしつこいくらいに説明します。これはある意味で、各部門のアリバイ作りであり、後日問題が生じた時に、あの時に 説明し、注意喚起してある というための時間なのです。

しかし、民主的な組織（？）においては、避けて通れない儀式・手続きでもあるわけです。ですから、時間短縮や議題の取捨選択・省略などは部門利害が対立して、一向に進みません。

それでも、しっかりと聞いておきませんと、後日、複数部門からの通知には必ず次のような書き出しがあって、慌てることになるのですから大変です。

「先日の経営会議で指示した件について、 月 日までに報告をお願いします。締め切り厳守」

実際にあったケースで、こんな事例があります。

場所は本社営業担当常務室。

担当常務 「社長から、現場の盛り上がりは今一ではないか、と言われたんだが、例の絵画コンクール集まりはどうだ？」

担当部長 「はい、現場にヒアリングをしてみます。」

担当常務 「うむ、来週の常務会に間に合うようにしてくれ。」

担当部長 「はい、承知しました。」

こんなやり取りのあとに、現地に至急電が飛びます。その内容はこうです。

「7月記念月大成功のための『絵画コンクール』の積

極活用状況について、集客状況を至急報告せよ」

要するに、子供の書いた「絵」が何枚集まっているかを聞け、というものです。これでも現場は、慌てて集計をしなければならないのです。くだらない話だとは思いませんか？

ちなみに『絵画コンクール』とは、全国の小学生に所定の図画用紙を配布して、それを本社で品評し、豪華な賞品を贈る、というものです。その目的は、育ち盛りの子供のいる家庭に対し、生命保険を勧めるための情報収集です。

本社へ報告をするには、同様の指示を全所長に徹底して、まず所長からの報告を集計しなければなりません。従って、経営会議から帰った直後の所長会は、長時間にわたるのが普通のようなのですが、まさか現場で二日間も会議を続けるわけには参りません。

さて、本社宛ての報告を営業所長から遅滞なく集められるのか。ここからが、現場の知恵の見せ所です。まず、締め切り日を明示した月間の報告一覧を、営業所の事務員さん宛てにファックスします。事務員さんを、報告催促要員(?)として活用するわけです。所長は多忙ですから、つい忘れる報告も、帰店すると事務員さんから督促されることになり、本社宛て報告の遅滞は飛躍的に減少することになります。この上部への報告については、大きな用紙に単に「なし、なし」を連ねるような類のものも含まれており、事務効率化という意味からは全くの無駄ですよね。なぜ「報告事項がある場合だけ提出せよ」とならないのでしょうか？生保だけの特殊事象でしょうか、貴方の組織では大丈夫ですか？

次に厄介なのが、年に数回ある記念月(創業記念とか、「保険の月」とか銘打って業績拡大を図るキャンペーン月のこと)の最終見込み報告です。本社業務部門は、一日も早く記念月成績の額を知りたいために、二十日までに報告せよ、と言ってきます。が、現場では、まさに残り一週間のラスト・スパートをかけている最中なのです。この場合は支社で勝手に、現時点での実績に昨年度のラップ実績を加えて報告して済ませます。そして、所長からの最終見込み報告は、その後締め切り日直前にするわけです。

その代わり、その最終見込みの精度については、かなりこだわります。所長に数字の重さを認識させたいからです。ですから、最終の数字が上にぶれても下にぶれても原因を明確にさせます。これは、気合だけで100%達

成の報告をいれる癖や、未達を恐れて過小に報告する癖をなくさせるためです。

これを繰り返して行くと、所長の見込み額に対する読みの精度は間違いなく向上します。その結果、支社の業績成果見込み数字の精度も上がって、業務運営がやりやすくなるのです。

最後に、支社での所長会についてふれます。

新しい支社に赴任して第1回目の所長会は、前回のやり方を踏襲して、黙って聞き手に徹します。筆者が赴任した4支社とも、その会議時間はゆうに2時間を超えていました。全国的にみると、3時間を超える支社もいくつかあるようでした。まず総務部、続いて業務部、育成部が主として本社からの通知を伝達し、支社の現状について数字を交えて説明するわけです。会議開始時間も夕刻5時からでしたので、終了するともう7時過ぎです。出席している所長の多くは、あくびをかみ殺すのに懸命に見えます。支社や営業所の事務員さんもおおかた退社した後、ということになります。

これでは、急いで伝達しなければいけない事項も翌日になってしまいます。

それを2回目から、会議開始は4時、時間は30分以内へと変更しました。本社からの通知の棒読みは禁止、重点事項のみ口頭説明、数字のデータは直近部分だけを太字化、各部の持ち時間は5分、と各部へ指示したので、残り時間は支社長から来月の主要テーマについての指示です。所長の集中力もこれなら途切れません。そうして、会議は4時半には終了します。

所長のほとんどは、支社に帰店すると事務的な用事を果たさなければなりません。4時半ですと、支社の事務員さんは全員在席していますので、用件は片付きます。そして県下に散在している自分の営業所への帰店にも、余裕ができるわけです。

これを習慣化したわけです。その結果、支社の時間待ち残業も減少するといったおまけつきでした。成長企業で、会議が多すぎとか、長すぎといった話はあまり聞いたことがありません。指示伝達の徹底は所要時間の長短ではないのです。

この会議運営という課題は、一般的にほとんどの会社、組織にも当てはまるのではないのでしょうか。貴方が属する組織では、会議数が多すぎたり、会議時間が長すぎたり、といった現象はないですか？

4. 支社長と業務運営 その2

3.では、支社に求められているのは、与えられた年間計画の数字の完達だと述べました。今回は、その数字をいかにしてやりきるか、ということをお話したいと思います。

この部分は、やや専門的になりますがご容赦ください。

支社に与えられる年間目標のうち、最も重要なものは何といっても新契約高指標（新規に契約者から加入してもらった保険契約、普通は見直しなどの転換契約を含む）です。これは会社によってS（死亡保障金額、SUM）であったり、P（保険料、PREMIUM）であったりするのですが、基本的には同じものです（ここではPで話を進めます）。

さて、その新契約目標額は、一件あたりの保険料と、在籍する職員の平均件数（N、ナンバーズ）効率と、挙績する職員数の掛け算の結果、ということが出来ます。言い方を変えると、その三要素で成り立つ立方体の体積が年間目標ということになります。

ここで新契約高の過去数年間の、とりわけ昨年度の実績をその要素別に分解します。そうすると、年間目標に対してどの要素の寄与が大きいのか、逆に言うと、どの要素の未達が響いているのかがわかります。これを支社合計と営業所別に分析するわけです。

加えて同じような特性を持った他支社の数字も分析します。特に昨年度業績の優れていたところを参考にします。この場合の要素別の留意点はつぎのようなものです。

挙績職員数（月別に成績を出すセールスの人数）

この指標では、育成段階にある新人職員の挙績者数は低めに見積もります。新人層は挙績が不安定で、計算を狂わせる要因になるからです。

職員の平均N効率（一人当たり、月に何件出すか）

これは、資格別にかなり安定的なデータがとれますが、高能率職員数の増減（体調不良や退職希望など）がかなり効いてきますのでその点に注意します。

一件当たりP

実はこの要素を伸ばすことが、短期的に業績を伸ばすのに一番有効です。これは商品別の売上N占率を変化させることにより飛躍的な伸びを果たせます。即ち、フル装備の主力保険の販売占率を上げることに他なりません。しかし、この要素はある水準に来ると上げ止まりが生じますので、その点は要注意です。

さて、ここまで準備して、この先が本番です。集めたいろんなデータを、所長会で説明し、所長みずからに自分の営業所の業績構造分析をやらせるのです。そして、自分の営業所の強み、弱みを数字で理解させて、自分の営業所で年績（年間でやるべき数字）をやるために、どの指標をどう伸ばせばいいのかをシミュレーションさせる訳です。

言ってしまうとこれだけですが、実際にはこれが最も大事な作業なのです。例えば、個人別の能率を2割向上させれば、ほとんどの営業所年績は即完了、ということになりますが、これは現実離れしています。実際には、個人効率は5%上げるのも至難の業なのです。所長の中には、大採用（新人をたくさん採用して、数の力でやるという方法）をして年績をやります、という者もいますが採用・育成の効果が出てくるのはその次年度以降（教育・育成して一人前にするための期間）になるので、これも非現実的です。

このようにして、所長から上がってくる立方体の計算を何度も付き返し、実現可能性のあるプランに仕上げていくわけですね。ここまでくると、営業所別にどの要素を何パーセント伸ばせば年績に届くか、が見えてきます。しかも、どの要素に最も力を入れねばならないかが判然としてくるわけです。その要素は、営業所によって異なりますので、当然所ごとの販売施策は違ってきます。それについては、自由裁量でやらせます。

一方で、その所別の目標の和が支社年績ですから、支社は最優先にやらねばならない指標に奨励施策をかけることになります。例えば支社の最重点課題が、職員個人N効率の向上、だとしましょう。そうすると支社は施策の重点を、例えば早期N挙績（月の前半に申込書を出させること）に置きます。その時に各営業所は自分の店の実情にあわせて、A機関は早期の主力保険販売奨励とし、B機関では職員資格別の多件数販売奨励とするわけです。

さて、これに加えて大都市圏では、法人保険契約（企業が契約者となる事業保険の類）を量産しなければ、なかなか年績は完了し難い状況にあります。この点についての詳細は次章としますが、法人開拓の要諦は「アプローチの巧拙」にある、ということだけ前出ししておきましょう。

締めくくりにしましょう。

プロ野球の野村監督の言葉に「勝ちに不思議な勝ちあ

り、負けに不思議な負け無し」というのがありますが、筆者は異論があります。野球と違って保険販売の世界では、「勝ちにも理由があり、負けにも必ず原因がある」と思うのです。年績は、努力に加えて、きちんと計算してやるものなのです。

4. 支社長と業務運営 その3

この業務運営の稿も「その3」になりますが、この部分が支社に課せられた最大の任務なので、今まで述べてきた程度の説明では実は不十分です。実際には、年度途中でラップに追いつけない営業所への個別対応や、トップを走る営業所への失速（途中で息切れがしてラップが落ち込む）防止対策、支社の事業費枠（営業所支援のために使える事業費）を横目で見ながらの追加施策の打ち出し等々、枚挙に暇がありません。しかし、先に進まなければなりませんので、法人に対する保険販売に移りたいと思います。

さて、法人向けに事業保険（会社が契約者になって経営資源に対して掛ける保険）を多売しようとして、貴方ならどんな方策を採りますか？

「職員や所長から情報を集めて、訪問する」とか、「管内に所在する会社へ飛び込みをさせる」とか、「本社に融資を受けている企業を攻める」等しか、アイデアが浮かんで来なければ、この時点で法人攻略については素人レベルです。

はっきり言うと、職員や所長の情報は殆んど手が着いていて枯渇しています。次に、飛び込み訪問ですが、これは経験的に言うと、99%無駄足になります。また、本社と融資取引のある企業で保険白地の会社は皆無と考えたほうがいいでしょう。

さて実践です。新任地に赴任したらすぐに、既取引先企業への訪問を始めます。その時、所長に「企業訪問依頼」を提出させます。それは、会社名、業種、所在地、社長名、社長の趣味などを記載させる簡単なものでいいでしょう。その既取引先への訪問は、そこから新しい企業情報を得るためでもあります。新任時や盆暮れは、特段訪問理由がなくても不自然ではないのでチャンスなのです。

しかし、既契約先は別にして、その他にも新規の会社名という情報は集めなければなりません。企業開拓とは、まず会社名の収集から始まるのです。例えば、所在地のお祭りの協賛企業名や商工会議所やロータリークラブの

メンバー会社名、ベンチャー企業の名簿などです。そして、どんな会社なのかを知る必要があります。

そのために、会社四季報（特に未上場版）や、帝国データバンクの情報、貴社に法人検索情報の類（ソフトが販売されている）があればその情報、加えてインターネットでの企業情報などを、準備します。支社でターゲットにする企業群は、中堅・中小企業が中心です。一部上場の巨大な企業ではありません。何故かというと、もちろん大企業の支店は存在しても、法人契約の決裁権限は支店にはないからです。

先ず第一に、当該企業の決算情報を見ます。赤字が続いている企業は殆んどの場合、保険販売の対象外です。また連結会社がある場合、トータルの黒字・赤字も見ておく必要があります。

さてここからは、どんな点を見るかを箇条書きにします。

業種

実はこの業種分類は最近では信用できません。これは、分類しにくい新規事業が増えているからです。詳しく見るには、売上高の内容や販売占率を見る必要があります。

取引銀行

これは支店名まで見る必要があります。合併によるメガバンクの誕生で、旧何銀だったかを調べるには、支店名が必要になるのです。これはその支店毎の歴史や顧客層などが違うため、是非知りたい情報です。複数ある場合は、その力関係も知りたいものです。

大株主

ここでは同族か否か、その場合、誰が実権者か、また外資や、最近では投資ファンドが入っている場合、それが意思決定にどの程度力を持っているのか、他の生保が入っていないか、などを見る必要があります。また数期連続で見て、順位に大きな変動があれば要注意です。

役員

ここでは、社長以下全役員の出身地、高校、大学などを押さえましょう。同窓・同郷の人間がいれば距離感がぐっと近くなります。また、銀行出身者がいれば、その役員がどんな役割で送り込まれたのか、融資残はどのくらいか、知りたいものです。

主要仕入先

これは当該企業がどこから何を仕入れているのか、その仕入先とはどんな関係か、などを調べます。例えば、主要仕入先が大株主の場合、実質的にはその子会社かも

しません。

主要販売先

これも、仕入先と同様に力関係を見ます。一般的には大口の購入者に対しては、頭が上がらないものです。それならその販売先を調べて、そちらから攻める、という方法も有効です。仕入先や販売先は新規開拓見込み企業でもあるのです。

この他にもいろんな切り口がありますが、まとめて言いますと、人を知り接近する、商いを知り協力する、資金の流れを知り生保の出番をさぐる、といったところでしょうか。この時に、前に述べた「雑学王」の活術を活用しましょう。これで、あなたの支社の新契約年績達成率は確実に高まります。

5. 支社長と人事管理

筆者がある支社に赴任した時の話から始めましょう。その支社の営業所数は18でしたが、なんと転出営業所長が10名でした。過半数が一挙に転勤したわけです。一場所で平均在籍が3、4年とすると、大体1年で交代する営業所長数は5、6名というのが普通のローテーションということになりますので、正直言ってびっくりしました。前任の支社長を批判するつもりはありませんが、極端なケースには違いありません。支社長も人間ですから、昇進・昇格を目指して仕事をするわけです。その仕事を成功させるために、優績（成績が安定的に優れている）の所長を自分の任期にあわせて長期に残留させる、というのは如何なものでしょうか。部下をなかなか手放さない上司は、意外に部下をドライに使い捨てにするものようです。

ちなみに、支社長と一緒に転勤した所長の平均在籍は5年超でした。この間、本社の人事部門は何をしていたのでしょうか。普通のローテーション意識があれば、これほどの滞留は許さなかったはずなのですが。

さて私は持論として、地場定着型の支部長（一般的に、転勤型の内勤者である営業所長とは別に、セールス身分の定地型の所長）は別ですが、いろんな意味で支社長・営業所長の一場所在籍は3年位が適当と思っています。特に所長の異動は、原則3年にこだわります。営業所は生き物ですから、空気がよどむと営業職員の間が窒息しかねませんし、人間関係も親しさを超えてよどむこともあります。また、全速力で走り続けるのも3年程度が限度です。今年成功したからといって、来年の保証は

ないのです。また、上位職制（支社長職など）を目指す彼らにとって、一場所で5年も6年も過ごすことは得にはなりません。

今回はこの具体例から話を展開したいと思います。

営業所訪問のことは前に書きましたが、早朝に訪問した折に所長と面談するのを常としていました。その他に、年2回の人事面接も行います。テーマは常に明確です。組織（支社、機関）の成功のため、君は何を為すか、そして君は何を望むか、であります。

そして、その望みを実現するために業績を伸ばすことです。それが前提で、こちらもベストを尽くす、という事になります。業績査定は、常にオープンにし、公平性を保つようにします。転勤の希望も必ず受け入れて実現するように、対人事交渉の経過も本人に開示します。

但し、場合によっては所長の申し出を断るケースもあります。例えば、親が高齢なので遠距離への転勤は勘弁してほしい、といった要望です。そんな場合は、現在同居しているかどうかを聞きますが、大体の場合別居です。曰く、姉と同居中である、とか今現在は病気ではないが、年齢からいって何が起こるかがわからないから、とかです。また同居している場合は、事情によって単身赴任するように指導するケースもあります。子供が学齢期の場合も同様です。営業所長の年齢は、概ね30、40歳代なので、両親がある程度高齢なのは当たり前のお話なのです。ですから、親の高齢を理由にする転勤忌避については、本人を呼んで納得がいくまで説得します。

逆に、最初は親が高齢で、という理由で遠距離転勤は勘弁してほしい、と言っていた優績所長の話をよくよく聞いていたら、別の理由が出てきた場合もありました。始めは口ごもっていたのですが、実は彼は家庭でのDV（家庭内暴力）に悩んでいたのです。機関長は激務で帰宅も遅くなることが多いため、彼の奥さんは生傷が絶えない状況だったのです。これも、営業所を訪問して個別に具体的な話を聞けたからわかったことです。このような状況を聞いて、本人ともよく話し合って、残業の少ない本社の或る部門に転勤させることにしました。家庭があつてのサラリーマンですし、そんなことではいくら優績でもなんの意味もありません。こんなふうに、ある場合は家庭環境の内部にまで立ち入って相談に乗ることも必要なのです。

しかし、この理由での転属願いを出したところ、人事部門は当初、家庭内のトラブルは転勤の理由にはならな

い、と木で鼻をくくったような回答でした。これにはびっくりしてしまいました。まさに、官僚的な答弁でした。人事部門は、最大多数の従業員が、前向きに業務に勤しむことができるように異動配置を行うべきであろうし、それが全社業績（現場の営業成績だけではなく間接部門の成果も含む）の向上に繋がると思うのですが、どうでしょう。

6. 支社長と労務管理

支社におけるポジティブな労務管理とは、結論的に言う業績の挙績管理のことです。そしてその対象は主として、営業所長であり営業職員です。一方でネガティブな労務管理とは組合問題や事故対策とか処理などですが、ここでは割愛します。普通のケースでは、組合問題はすぐれて本社マターであるからです。

さて所長の任務は、職員を支援し、激励していかに安定的に業績を挙げさせるか、ということにあります。その積み重ねが年績の完了ということになります。従って、倦まず弛まず毎日その指導を続けるわけです。これは、言葉で言えばこれだけですが、機関長も職員も感情のある生身の人間ですから、実際は大変なことなのです。

さて、その根気のいる指導を続けていくためには、所長に対しての成果褒賞が必要です。それが見えていなければ、人間は普通挫折してしまいます。所長のモチベーションをキープするには、人事管理上の気配りが必要ですが、これは前章で述べたとおりです。

さて、職員の挙績管理ですが、支社長も所長の側面から支援する必要があります。前に述べた営業所訪問は、その絶好の機会なのです。

例えば、見込み客に締めくくり訪問したが、断られてしょげて帰店して来た職員に貴方ならどう声をかけますか？

「気にしないで、次の見込み客をあたろう。」といった励ましは、職員に、どうせまた断られるというプレッシャーを与えかねません。

「今回は駄目だったようだけど、次はなんとかなるよ。」といった慰めは、何の根拠もなく、支社長は他人事だから気楽でいいな、と思われてしまうだけです。保険販売は断りから始まるという古くて新しい言葉があるように、職員に断りに対する免疫をつけてやる必要があるのです。

まず断りの理由を聞きます。顧客の断りには、本音と

建前がありますので、そのあたりを丁寧に聞き出します。そしてアドバイスをしますが、同行支援（一緒に出向いて販売をサポートする）は、あくまで所長が主役なので、支社長としては親身にかつ、明るくこう言います。

「そうか、でも貴女自身の人格が否定されたわけではないよ。単に商品の提案が受け入れられなかったただだからね。しかも、新契約にならなかったということは、見込みは継続しているということだからね。」

例えばこんなふうに話します。この意味は、商品がフィットしなかっただけで、他の商品の販売可能性があることと、成約になったら一応終わりだが、見込み客としては続けるのだから、頑張ろうね、というもののなのです。

職員に対する労務管理とは、いかにして給与を稼がせるのか、そのためにどう気を配り、取り仕切るか、ということなのです。その後、職員がいなくて、所長に助言します。所長がちゃんと断りの理由を把握しているか、次の一手をどう考えているか、を聞き出して再トライさせるためにです。さて、この辺のノウハウにあまり深入りすると「営業所長読本」になってしまうので、次は所長に対する労務管理に移りましょう。

所長は、職員と違って単年度の稼ぎのためだけに仕事をしているわけではありません。

これは、何もセールスを卑下しているわけではなく、終身雇用を前提とした一般的なサラリーマンのモチベーションの話です。彼らは、昇格や栄転という長期的な願望を持って仕事をしています。しかし、そうは言っても毎日、毎月の業績を積み重ねていかねばなりません。そのために、最も留意してやらなければならないのが、年績の、毎月のラップ管理です。4月からスタートして、毎月どのくらいのスピードで、業績を積み重ねていけば年績を完了できるのか、ということです。ですから、毎月のラップへのこだわりを求め続けます。特に上期（一般的に言えば4月から9月であるが、生保は3半期運営をしている会社が多く、この場合4月から7月）のスタート・ダッシュは、年績完了への鍵となりますから、強く指導する必要があります。営業所ごとに、多少の違いはありますが、過去の年度の月別ラップをみると、その年度に年績ができるかどうか、というのが大体わかります。従って、所長に対する労務管理とは、そのラップに遅れないようにしてやる、言葉を換えると年績達成ペースに乗せてやる、ということに尽きるといっても過言ではないでしょう。そしてそのラップが遅れそうな時には、業

務運営の稿で述べたように、どの要素、何が原因でそうなっているのかを、本人に確認させます。その上で支社も、資金を含めた支援策を講じるわけです。

最後に、記念月の陣中見舞いについてふれます。

暑い時は、例えば水菓子、寒い時は焼き芋など、季節感のある物を、必ず職員数プラスアルファの数を用意して、営業所を訪問します。これは、郵送ではなく、必ず直接訪問して手渡しします。記念月は、通常より何倍も大変なので、直接に声を掛けてねぎらうことが重要なのです。これで職員は常に見守られ、激励されている、と思うのです。

こんな小さな事の積み重ねが、年績数字の大きな山になるのです。貴方は労務管理というと、ネガティブなイメージばかり抱いていませんか？

7. 支社長の営業所訪問

支社長の営業所訪問の目的は何か、と考えたことはありますか？営業所は、生命保険会社にとって、最前線の生産拠点であるから指揮官は督励をしにいくのだ。その通りであります。それだけでは認識不足です。

営業所は、職員さんにとって教育の場であり、また出撃基地でもあり、外出から帰って来て疲れを癒す空間でもあります。ですから、できるだけ快適にしてあげたいものです。支社長は、時間の許す範囲で、できるだけ多くの営業所を、回数多く訪問すべきだと思います。訪問する時は、朝早く公共の交通機関で行くようにします。車と違って時間が読めますし、駅からのアクセスも勉強になるからです。営業所に着くと、まず所長と面談です。早朝のこの時間は邪魔も入りませんし、本音や悩み、職員さんの動向など話は多岐にわたります。

次に事務員さんに、職員さんの出勤状況や拳績の状況などを聞きます。また、新契約申し込みが必ず銀行の生活口座からの引き去りになっているかを確認します。電気、ガスなどの公共料金を引き落とす口座の方が、継続率が良いからです。事務員さんの後ろの壁には「生活口座の申し込みを徹底！」というポスターを掲示させてあります。

また独立店舗の場合、夜間に侵入されてパソコンや金品が盗まれる、といった事件がよくあります。従って、一階の窓や通用口などの施錠は大丈夫かも事務員さんに確認しましょう。

それから、廊下、トイレなどが綺麗に掃除されている

かも見て回ります。いつ採用見込みの方が見えるかわからないので、清潔にしておかねばなりません。

さて、次は職員さんたちの部屋に赴きます。独立店舗の場合、所内には殆んど階段があります。普通は、1階が来客スペースと営業素事務員さんたちの事務スペースです。そして2階部分がセールス部隊のスペースとなっています。つまり営業員たちは否応なく階段の上り下りをしなければならないのです。営業員さんの中には、年配のベテランもいます。彼女たちにとっては、階段も苦痛の種になる場合もあるのです。そこには、思わぬ危険も潜んでいるかもしれません。そこで、階段の滑り止めも眼を配らねばならないわけです。古い段差のついたものは、取り替えるように所長に指示します。営業所が20カ所くらいあると、階段で転んで怪我をする、下手をすると手を骨折する、といったケースが結構あります。所長は総じて若いので気が付きにくいのですが、職員さんは高齢化(?)が進んでいますので、笑い事ではないのです。住環境の整備は、みんなの世話役である支社長の大事な仕事のひとつなのです。

そうこうしていると、そろそろ出勤時間の早い職員さんが出社してきます。このときには一人ひとりに、必ず大きな声で朝の挨拶を交わします。職員さんの多くは家庭の婦人なので、家で問題が起こったり、子供のことで悩んでいたり、と色々なので、出勤したら気持ちを営業モードに切り替えてもらう必要があるからです。

私は職員さんの部屋に入ると、職員さんの机の間のスペースを歩き回ります。机の上に出しっぱなしの個人情報がないかもチェックします。また現在では、職員さんの全てにパソコンを携帯させているので、営業所のデスク回りは、コードが一杯です。それを床に這わせるので、床はコードカバーが走り回ることになります。それに踏いたりすると、思わぬ怪我の原因になるのです。それをチェックして回ります。ぐらついていたらすぐに所長に補修させます。さて、そうは言っても支社長は単なる営繕業者ではないので、営業所訪問の本来の業務にもどりましょう。

ここでは、まず掲示物に目をやります。成績グラフがきちんとアップデートされているか。職員さんごとの次期査定月(セールスにはノルマ{やらねばならない目標、給与と連動する}があるため)が明示されているか、主力保険が区別されて掲示されているか、などです。成績グラフの一件、一件にお客さんとの物語があるのです。

職員さんにとっては苦労と汗の結晶なのです。グラフが伸びている職員さんには「頑張っているね.」と、必ず声をかけます。

次に奨励施策の内容をチェックします。営業所にとって、最優先の項目に的確に、妥当なバーで、資格別に目標が設定されているか、などです。小生は、基本的に除外条件（ある目標が達成できても、別の指標ができていないとダメ、といったもの）のついた施策は認めません。例えば、個人が目標を達成しても組織が採用ゼロの場合は奨励入賞としない、といった施策などです。所長には、シンプルで、やる気を削がない施策を心がけさせます。本社の奨励施策には、全社の経営効率に目が行ってしまい、ついつい除外条件付きとの施策が多くなりがちで、どうかと思ったことが何度もありましたが、貴方の会社はどうですか？欲張ると「二兎を追うものは、一兎をも得ず」になるものです。

さて、最後に年に数度の記念月の掲示物です。記念月は、真夏や寒い季節に設定されていることが一般的のようです。そこで、季節感溢れる飾りつけを励行させます。真夏であれば、清涼感のある簾や風鈴、氷屋の旗など、寒い時であれば、暖色系のタペストリーや、暖炉の絵など。外出から帰った職員さんを和ませるもので工夫させます。職員さんは、外でいやなめにあって帰って来ることがままあります。暖かく迎え入れる環境作りが絶対に必要なのです。

営業所を訪問した時は、この程度の気配りをしましょう。

8. むすびにかえて

ここまで自分自身の経験をベースに、「保険営業現場」のノウハウと思いき小知恵について述べてきました。やや独善的ではないか、というお叱りを受けるかもしれませんが、もともと「経験論は独善的なもの」なのです。その点は容赦いただき、筆者の言わんとする 組織運営 についての考えをくみ取っていただければ幸いです。