



「ラーニング・フォーラム 2005」の報告

成果を生み出すセオリー(ビジネスの視点から-成長する組織)

東京海上日動あんしん生命保険株式会社

名古屋中央支社支社長 兼山哲臣 氏

■はじめに

皆さま、こんにちは。今、紹介していただきました兼山と申します。本日は、どうもありがとうございます。当社、そして私自身もラーニング・マスターズ社さんとは数年前からご縁があって、今回こういう機会をいただき、話をさせていただきます。私はプレーイングマネジャーに近い形の立場なので、人材育成とマーケットづくりの2つに的を絞って話を進めさせていただきたいと思います。パワーポイントで大半を説明させていただきます。パワーポイントの一部はお手元に横書きの「成長する組織」という資料があるので、両方で話を進めさせていただきます。

「成長する組織」という、かなり大きな題にしていますが、人材育成とマーケットづくりを中心に話をさせていただきます。皆さまの現在のお仕事で共通する部分があるかどうかはわかりませんが、1つでも参考になることがあればいいなという気持ちで、私どものやっている仕事を説明させていただきたいと思います。

<自己紹介>

日本にもこんな会社、こんな組織があるんだという話からさせていただきますが、その前に自己紹介をします。

年齢は 48 歳です。出身は岐阜県の下呂市で、きょうの話とはあまり関係がありませんが、飛騨の国の山深い所に育ちました。

大学を卒業して証券会社に 16 年勤務しました。証券会社時代は営業一本で、それ以外の仕事はしていません。証券会社の中では6つの支店を経験しています。いわゆるリテール営業です。法人の株式公開や富裕層の方の資金運用のお手伝いを中心に、ずっとやらせていただきました。転職前の6年弱は営業課長ということで、営業しながら育成もするという、いわゆるプレーイングマネジャーをやらせていただきました。その後、東京海上日動あんしん生命保険株式会社に転職しました。営業所長を4年やり、今の支社の支社長になって4年半です。

現在の仕事は、大まかにいって4つあります。1つ目は採用です。前職と違って、採用から我々がやらなければならないという組織です。2つ目が研修と育成です。3つ目が、支社長としての支社管理です。4つ目がマーケットづくりで、営業にかかわる部分です。大体この4つを、私は仕事としてやっています。

今一番苦戦しているのが実は採用です。ここ5、6年、優秀な人材を当社に迎えることが厳しくなっています。その次が育成です。管理は管理職としての仕事なので、どちらかといえばルーティンワークに近いものです。マーケットづくり、つまり生命保険の販売にかかわる部分は、私はずっと営業をやっていますから、楽しく面白おかしくやらせていただいています。

本日は、この4つのうちの「育成とマーケットづくり」に的を絞って話をさせていただきます。

■組織の特徴

<3つの100%>

私が所属する組織の特徴を一言でいうと、「3つの100%」が実現できる組織、ということです。人材を採用するときもお客さまに対しても、この言葉を使ってわかりやすく説明しています。では、その「3つの100%」とは何でしょうか。1つ目の「100%」は、お客さま本位を100%実践できるということです。我々の営業の仕組みや報酬体系はすべて、お客さまの立場に立って組み立てられています。ですから、お客さまのニーズに沿って、お客さまの立場に立って仕事を組み立てていく部分で、ストレスのない仕事、あるいは社会的意義を強く感じられる仕事ではないかと思っています。

2つ目の「100%」は、自分の仕事に時間や労力を100%投入できるということです。無駄な部分はかなり省いています。特に営業職だと、入社されると1カ月は朝から晩まで研修漬けになりますが、2カ月目から営業に出ます。2カ月目からは、月曜日と木曜日の午前中にあるミーティング以外の時間は、基本的にはすべて自己管理の下に計画立てて営業しています。こういう形で自由度合いは高いのですが、裏返すと、自己管理ができる方でないとなかなか実績も上がりません。いずれにしても、100%、自分の仕事に時間と労力を投入できる組織です。

3つ目の「100%」は、100%、成果が報酬に反映されるということです。簡単に言うと、フルコミッションです。言葉は悪いのですが、やった分だけが収入につながる、やらなかったら収入はない、というシンプルな報酬体系になっています。

この3つが当組織の特徴になっています。

<我々の立場>

我々の立場は、東京海上日動あんしん生命の正社員に片足を突っ込んでいますが、もう片方は個人事業主の色彩もあります。この重なっている部分が我々の立場です。サラリーマンであることと個人事業主であることの、いいところ取りをしているか、悪いところ取りをしているかはわかりませんが、我々にとっては非常に働きやすい立場かなと感じています。

<支社組織の職種>

私は名古屋中央支社という支社を運営させていただいていますが、その支社で働く職種は支社長、営業所長、ライフパートナーで、基本的にはこの3つしかありません。あとは、事務を担当する一般職と派遣社員のスタッフです。報酬はすべて成果主義です。私の月給・ボーナスも成果主義です。私の名刺の肩書を見て、東京海上日動あんしん生命のサラリーマン、時々転勤がある、という感じに見られがちですが、実は私には転勤がありません。私が望めば、ずっと名古屋中央支社長で支社を運営させていただくという立場です。私の報酬はすべて、支社の成績によって決まります。極論すると、次の月給やボーナス額は、基本的には電卓をたたけばわかってしまうという組織です。ですから収入はすべて事業所得です。

立場的には支社長ですが、半分は「名古屋中央支社」という生命保険の販売代理店の店主と考えていただいてもいいですし、営業所長も、「第一営業所」という営業所を運営する代理店の店主という位置付けです。ライフパートナーも、名古屋中央支社に所属する、いわゆる正社員ですが、立場は個人代理店の集まりという部分があります。

「3つの100%」が実現でき、非常に自由度合いの高い組織ですが、証券会社から転職した当初は、全く違う組織だろうと思っていました。

証券会社に16年勤めましたが、マネジメントはシンプルでした。営業課長時代は、本社から下りてきた目標数字を部下に下ろす。それだけです。下から見ても、本社課長から言われた数字が下りてきた、だから数字をやるということです。今はそんなことはないと思いますが、当時は非常にシンプルな組織で、考え方に迷いはありませんでした。数字が思うようには到達できないといったことはありましたが、とにかくやるだけでした。片仮名で言うと「ノルマ」ということです。与えられた目標はやるもの、ということを経理職も営業マンも共通認識の下にやっていたので迷いはな

かったものの、やはりしんどい部分がありました。

今の組織、当社はそうではないと。お客さま本位ですべてを考えて、時間・労力をすべて自分のために投入して、あとは自分の業績によって自分の収入が決まる、こんないい組織はないと思っていました。当初、私は、組織の立ち上げメンバーだったものですから、ライフパートナー(営業マン)がゼロという状態から営業所長を始めました。転職して最初の仕事は、営業マンを採用することでした。この時に思ったのは、こういう組織なので、優秀な人を採用すれば、どんどん、がんがん、実績を上げていこう、こんな楽なことはないな、ということでした。とにかく優秀な人に来ていただくということで、やらせていただきました。しかしすぐに気付きました。それはあり得ないと。

こういうところから私の営業所長の仕事はスタートしましたから、育成の部分はここを中心に話を進めさせていただきます。

■会社内容

<あんしん生命はこんな会社です>

ここで、コマーシャルになりますが、最近、東京海上日動あんしん生命を名前だけは知っておられるという方はおかげさまで増えてきました。

資本金は 300 億円、設立は 1996 年です。私が転職する前の年に会社ができました。株主は、100%、株式会社ミレアホールディングスです。ミレアホールディングスという会社が今、東京証券取引所第一部市場、大阪証券取引所第一部市場、アメリカのナスダック市場に上場しています。その子会社です。従業員数は、ことし3月末現在ですが、1,426 名です。

ソルベンシー・マージン比率や格付けがありますが、内容はかなり、手前みそですが、安心して入っていただける保険会社という規模にまでなっています。

お預かりした保険料も、ALM(Asset Liability Management:資産・負債総合管理)といって、手堅い運用をしています。バブルがはじけた後にできた会社なので、資産管理・負債管理は総合的に慎重に管理しています。保有契約高もおかげさまで 12 兆円、保有契約件数も 180 万件、総資産も 1.8 兆円です。今、業界の中では大体中堅どころになっています。

<日本の生命保険業界の特徴>

日本の生命保険業界は特殊です。特徴は2つあります。

1つは、日本で営業している生命保険会社の数が極端に少ないことです。ことし3月末時点では 41 社です。例えばアメリカだと生命保険会社は 3,000 社あるといわれていますが、日本の場合は 41 社だけと、会社の数が非常に少ないわけですね。銀行や証券会社に比べても会社の数がかなり少ない業界です。

もう1つは、生命保険を募集している方、つまり販売の担い手が、大まかにいうと、2つあることです。1つは営業職員(営職)です。我々もそこに入ります。もう1つは、アウトソーシング、いわゆる代理店です。この2つが主だった販売の担い手になっています。

昨今は、この中身もかなり変化してきています。営業職員も、従来型の手前生保が抱えている営業部隊と、私が所属している組織のような、イメージでいうと30代、40代の転職者がコンサルティング営業しているという営業マンです。代理店のほうも、従来の代理店よりも、銀行による窓販、銀行の窓口で売られている保険の比率がどんどん上がってきているのが、最近の傾向です。これが、コマーシャルを含めて業界の説明でした。

■ 販売組織

<販売組織>

次に販売組織についてです。東証一部、大証一部に上場しているミレアホールディングスの子会社が、東京海上日動あんしん生命です。また、損害保険の東京海上日動火災です。昨年 10 月に日動火災と合併し、東京海上日動火災となりました。当社は、東京海上日動あんしん生命保険という非常に長い名前になっていますが、経歴がわかりやすいということで、この名前が採用されています。

この2社はメーカーです。車でいうとトヨタやマツダという、保険商品をつくっているメーカーと思っていただきたいと思います。

<販売の担い手>

では、商品の販売の担い手はどうなっているのでしょうか。

損保の東京海上日動火災の代理店は今、約6万 5,000 店舗あります。大きささまざまです。お一人でやっておられる個人代理店もあるし、ガソリンスタンドと兼業されている代理店もあります。税理士もいらっしゃいます。あるいは、50人、100人の営業マンを抱えた保険専業代理店もあります。生保のほうは2万 1,000 店舗です。半分以上はダブっています。自動車保険も売りながら生命保険も売っていただいているところがダブっています。

私の所属する組織は、この両方ではなく、LP営業部です。営業マンのことを「ライフパートナー」と呼んでいるので、そういう意味では、我々の営業部のことをLP営業部、ライフパートナー営業部と呼んでいます。営業マンは、今のところ 400 名です。まだ非常に小さな組織です。東京海上日動あんしん生命の正社員による直販部署と考えていただいてよろしいと思います。

ライフパートナーの販売シェアはあんしん生命の1割強になっているので、1人当たりの販売生産性は代理店に比べて高くなっています。代理店は損保と兼業されていますが、我々は生命保険だけ、しかも東京海上日動あんしん生命の単品ブランドで勝負しているのです。生産性が高いということもあります。

本日は、このライフパートナー営業部の話をさせていただきます。

■ ライフパートナー組織

<ライフパートナー営業部>

ライフパートナー営業部については、今、支社が全国に 15 あります。名古屋は2つだけで、東京は5支社くらいになっているでしょうか、毎年少しずつ増えています。北は札幌、南は福岡に支社があります。支社の中に 72 の営業所があります。その中で、ライフパートナーが 400 名弱、働いています。したがって、支社長 15 人、営業所長 72 人、ライフパートナー(営業マン)400 人、これだけの組織です。この 500 人は、正社員でありながら事業所得者、個人事業をやっているという感覚で仕事をしています。

ライフパートナー営業部の特徴です。

1つ目は、人材採用はスカウティングです。最近これが苦戦しています。私自身も、証券会社で営業課長をやっていた時に、東京海上(当時)が委託した人事コンサルタント会社の社長から電話が突然来て、スカウティングされたというかたちです。

やはりプロです。通常、証券会社では、9~11時、12時半~3時には株式市場が立っているので、営業マンはお客さまに電話連絡しながら株価ボードを見えています。下がったらいらいらするし、上がったからお客さまにすぐ連絡するという、市場が立っている間は殺気だった営業環境ですが、いったん 11時、3時に市場が閉まると、ほっとする場面があります。

まさにそのときに電話がかかってきました。トークもうまいものでした。「某財閥系の会社が新しい会社をつくります。一緒にやりませんか。ついては、名古屋地域でも組織をつくります。その後の転勤がありません」。この言葉に誘われてホテルのロビーで話を聞いたら、面白そうだなと。あまり深い意味を考えずに転職したということです。そういった形で人材採用だったわけですが、そういうスカウティング型の人材採用を今、我々がやっています。2つ目は、支社長からライフパートナーに至るまで、全員が転職者です。転職時の年齢は25～40歳くらいです。中心は30歳代前半です。以前は既婚者中心にということだったのですが、最近では、晩婚化ということで独身者もじわじわ増えています。女性は、ライフパートナー400名中2名しかいなくて、男臭い営業組織です。女性はこれからどんどん増えていくのではないかと考えています。うちの支社も、10月1日に初めての女性ライフパートナーを迎え入れます。支社の雰囲気も変わっていくのではないかと考えて楽しみにしています。

3つ目は、正社員でありながら個人事業主であることです。

<組織の3つのポイント>

先ほどの話と重なりますが、組織の3つのポイントです。

1つ目は人事考課・転勤がない、2つ目は成果主義、3つ目はキャリアアッププランです。ライフパートナー営業部は、総合職には3つの職種しかないの、ライフパートナー、営業所長、支社長の三者択一です。入社当時は、基本的には営業マンであるライフパートナーから始めます。1年すると、ライフパートナーを続けるか、組織づくりを担うべく営業所長になるか、という選択肢が与えられます。自分で手を挙げないと、ライフパートナーから営業所長になることはありません。もちろんある一定の基準はありますが、いずれにしても自分で手を挙げないと営業所長になることはありません。人事部から突然「来年4月から、営業所長になりなさい」ということは一切言ってきません。営業所長も、自分で手を挙げないと支社長になることはありません。こういう組織です。

逆方向もあります。営業所長をやっていたけれども、最後の10年は保険を販売する立場でいたいということで、営業所長からライフパートナーに戻るといこともオーケーの組織です。

要するに、ライフパートナーから営業所長になり、営業所長から支社長になるのは昇格ではありません。人事上の名前は、「職種転換制度」といいます。職種を転換すると。いわゆる、支社の中での仕事の役割が変わるということです。報酬もそうです。ライフパートナーから営業所長になるから報酬が上がる、営業所長から支社長になるから報酬が上がるということではありません。

そういう意味では、営業所長も、支社長である私も、ライフパートナーに対しては上司という感覚は希薄です。管理者ではあるが、「あなたの上司だよ」という認識はお互いがない中で組織運営をしています。これも、1つの大きなポイントでしょう。

<ライフパートナーの特徴>

ライフパートナーの特徴は、1つ目は、フルコミッションです。歩合制度も、年俸制度もなく、フルコミッションです。自分で事業をやっているのと同感的には近いのです。2つ目は、人事考課・転勤がないことです。3つ目は、月曜日・木曜日以外は自分の計画の下にフリーに営業活動をすることです。4つ目は、キャリアアップは自分で選択することです。こういうところが、ライフパートナーから見た組織の特徴です。

<当初考えていたのは...。しかし...>

ここで、先ほどの当初考えていたことに戻ります。優秀な人材を厳選採用しているからという部分とか、あと、来た方は全員、フルコミッション、成果主義の中で頑張るのだという、めらめらと燃える気持ちで来ていただいています。あとは、お客さまに喜ばれる仕事であり、社会的意義の高い仕事であるということです。十分な研修体制があります。入社すると、2年間、研修やトレーニングの場があります。本社サイド、支社サイドから豊富な機会が与えられます。こういう組織なので、あとはがんがん実績を挙げていこうと、本当に思っていたのです。しかし、先ほどお伝えし

た通り、全くそうではありません。

昨今、実績主義を採り入れた会社は増えてきています。しかし、アメリカでも一部そうだと思うのですが、効果がないということで、逆戻りしている組織も結構あると思います。某ITメーカーも、割と早い時期に実績主義を導入されました。もう10年近くになるのでしょうか、やっぱり効果がない、逆にデメリットのほうが多い、組織がぎすぎすすることで元に戻されたという記事が、この前、出ていました。

そういうことも大事だと思います。しかし、実績主義のいい部分はいっぱいあります。あまりいじらずに、メリットの部分にも焦点を当てて、その部分でどう組織を運営していくかをもう少し考えてもいいのではないかと思います。我々の組織はもう戻りようがないので、その中で考えていくしかないということもあるのですが。

■人材育成

4年間、営業所長をやりました。おかげさまで優秀な人に来ていただけたので、私のつたない育成や管理でも活躍していただきました。4年間の試行錯誤の中で幾つか気付いたことがあります。それを説明させていただきます。

<マズローの欲求階層説>

私自身が一番納得しやすかったのが、マズローの欲求階層説です。これは、お手元の資料の2ページに、同じ図が描いてあります。

エーブラハム・マズローという方は、1960年代に活躍された心理学者で、アメリカ人です。本を読んでも難しくよく理解できなかった部分もあるのですが、その方の本の中に、欲求階層説、ご存じの方は多いと思います。食欲、睡眠欲、性欲が人間の基本的な欲求、三大欲求であると、よくいわれます。マズローは、5つの欲求があると言っています。

生存の欲求。これが先ほどの生理的欲求です。その上に、社会人としては、もう4つの欲求があるのではないかと言っています。その上が、安全の欲求です。その上が、帰属の欲求です。組織、地域のコミュニティー、家族などへの帰属の欲求です。これは、「社会的欲求」とも言われます。その上が、承認、つまり尊敬の欲求です。自分が尊敬されているとか、認められているとか、あるいは組織で役に立っているとか、そういった欲求です。この4つがあって初めて自己実現ができる。これがマズローの欲求階層説です。

学問的にはかなり深いものだと思いますが、仕事に役に立てばいいということで、自己流に解釈しながら、この5つの欲求を組織の中にうまく取り入れられないかと、やっています。

<自己実現とは>

「自己実現」という言葉はどんな本にも出ていて、私も営業所長の時、採用のときに使っていました。「こういう組織なので、君うちの会社に来たら、思う存分、自己実現してください」という言葉をよく言っていました。では自分自身が本当に自己実現できているのだろうかと思えば、そもそも「自己実現」とは何だろうかということを全然考えずに、結構こういう言葉を使っていました。はやり始めたのは多分、十数年前だと思います。

証券会社で営業課長をやっていた時に、入社4、5年目の社員とお客さまの所に、数字を達成するために行ったのです。なかなかお客さまに受け入れていただけませんでした。支店に戻る前、もう夜の9時くらいだったものだから、2人でうどんをすすりながら「またあした、頑張ろうぜ」なんて話していました。

割と理屈好きの若者だったものだから、ふと、「兼山さんは、何のために仕事をしていますか」と言われたことがあります。常日ごろ理屈っぽいやつだから、あまり変なことを言うと、「兼山さんって、薄っぺらいですね」と思われてしまいそうなので、いろいろ考えました。「女房・子供のため」とか「社会人なら当たり前だろう」と答えるところですが、当時、何か本を読んでいたからだと思いますが、「おれは自己実現のために仕事をやっているんだ」と答えま

した。彼も「なるほどな」ということで、お互いに何もわからないまま、「自己実現」という言葉は非常にいい響きを持っていて、これは使えるなということ、それから10年くらい使っていたわけです。4年間の営業所長の経験の中で、自己実現はライフパートナーにとって何だろうと、いろいろ考えました。あまり深く考えても、我々ビジネスマンには意味がないということもあるかもしれないので、こう考えました。支社は、ライフパートナーの自己実現をサポートするための組織である。自己実現とは、ライフパートナーが本来持っている能力や可能性を最大限発揮することではないか。こう考えて、組織の運営を始めました。

<そのためには>

ライフパートナー個人は、自分の持っている能力を最大限発揮するために頑張るわけです。我々管理職は、トレーナー・育成者として何が出来るのだろうかということ、こういう考え方でやっています。

<問題解決から自己実現へ>

例えば、販売不振の営業マン、セールスがうまくできない、いろいろな悩みのある営業マン、そういう人たちの悩みを聞き、問題を解決させてやることは、マイナスの状態にあることをゼロに戻すだけなのだと考えました。これは一言で言うと業務管理だと思いました。歩いていて穴にぽとんと落ちこちた人を引き上げてやるのが問題解決であって、マイナスの状態をゼロに戻すだけなのだろうなど。

しかし、我々は育成する立場にあるので、業務管理だけではまずいのではないか、自己実現はライフパートナーが生き生きと成功するために必要なことなのだ、と考えました。そういうことで、人材育成という考え方でやらなければならないと考えました。

<ヘルプからサポートへ>

そのためには、ライフパートナーに対して、ヘルプからサポートです。穴ぼこに落ちた営業マンにはしごを掛けてやるとかロープを垂らすのは、単なるヘルプであってサポートではないという考え方は。「助ける」から、自己実現できるように「支える」という感覚です。今まではこれが希薄だったと考えています。一言で言うと、リードからフォローする立場ということです。

<転職してライフパートナーになるということ>

一言で言うと簡単なのですが、実際にどうやるのかということころは、組織、業種、あるいは置かれた立場によって、全然違うと思います。

当社の場合は、新卒者は一人もいません。前職で5～10年、営業活動をやって、それなりに実績を挙げた人が来ている、という組織なのです。しかし、それでも2～3割くらいは思ったようには活躍できない営業マンも出てきます。前職であんなに生き生きと実績を挙げていたのに、そして、うちに来ると、こんなに働きやすく、お客さまに喜ばれ、無駄のない営業活動ができるのに、何でできないのだろう、と考えました。

転職してライフパートナーになるということは、マズローの欲求階層説の下の方の4つ、生存、安全、帰属、承認はそれまでの組織の中で得られていたが、こういうものについて一回クリアボタンを押してしまうことなのだろう、と思いました。当社の場合は、報酬体系上、入社されて半年、1年で実績を挙げないと報酬がついてこない制度になっています。だから、短期立ち上げ型が必要な組織です。転職して来られる方は、この4つを一回捨てて、一回クリアにしてから、当社に来ます。だから、我々がこの4つの段階を短期間でつくってやり、持ってもらうことが非常に大切だと思っています。この中の1つでも欠けてしまうと、途中でつまづいて、なかなか思うようには成績が伸びないということが結構出てきます。

<そのためには>

では、我々は具体的に何をやっているのか、ということをお話します。いろいろなことをやっているのですが、シンプルに説明させていただきます。

まず「生存」です。これは生きていくためには一番大事な部分だと思います。入社したら、スタートダッシュ型で仕事をさせていただきます。スタートダッシュで、短期で保険を売り切るということではなく、とにかく全力を出してもらおうということです。前職でやったことがないくらい最大限の力を出してください、特に最初の半年間は 100%以上の力を、全知全能をかけて、営業活動をやってください、ということです。

その中で、成功体験や失敗体験が出ます。それがベースになるのではないかと思います。失敗していないのにいろいろ考えてもしょうがないので、とにかくスタートダッシュで走ってみよう、全力疾走してみようということを、入社して2カ月目の販売開始のときに伝えます。

次に大事なものは「安全」です。東京海上日動あんしん生命のライフパートナーとしてやっていけるのだ、生活していけるのだ、という部分です。それには、中長期的に販売していける自信を持ってもらうこと、本当にお客さまに喜んでいただける仕事であることを実感してもらうこと、この2つがないと続かないのです。こういうことを感じてもらうような形で育成します。

次に「帰属」です。生保業界、ミレアグループ、東京海上日動あんしん生命名古屋中央支社に帰属するメリットを感じていただくことです。組織の中で役立つ喜びを持つことと、会社、支社に所属するメリットを強く感じてもらうことです。次に「承認」です。周りから期待されている自分を感じることです。先ほどの向井昭吾監督(コカ・コーラウエストジャパン株式会社 ラグビー一部監督)のお話にあったように、「頑張れ、頑張れ」では営業マンはやってくれません。本当に頑張っている営業マンは、成績ができていなときには、「頑張れ」と言うよりも「頑張っているね」と言うほうがうれしそうに顔をします。とにかくケツをたたいて「頑張れ」と言うよりも、「頑張っているね」と今を認めてやると、目が生き生きするとか、かなり頑張れる人が多いのではないかと思います。

あとは「自己実現」です。成長している自分が実感できることです。リスクをとって転職した、数字もできている、中長期的な見込みもある、仕事も楽しい、かつ自分が成長している。こういうことを強く感じていただくことです。

こういうところを感じていただきながら、話をさせていただいているのです。

■ 目指す組織(名古屋中央支社の考え方)

< 目指す組織 >

こういう組織なので、東京海上日動あんしん生命自体の経営理念や販売方針などはいろいろありますが、支社ではこんなことを掲げています。

生命保険の販売組織というのではなく、革新的な開発営業組織をつくりたい、と思っています。ちょっと言い過ぎかもしれないのですが、生命保険業界を変えるくらいの革新的な開発営業組織をつくりたいということをみんなの共通項にして、それを目指して頑張っています。

あとは、社員一人一人が創造性を発揮できる自由闊達(かっかつ)な組織風土をつくる、ということです。ノウハウを得て、それで活躍するという部分はあります。しかし、やはり、自分が現場、お客さまから得たヒントやマーケットに入って感じたことを組織にフィードバックすることによって、組織がますますお客さまに対応できる組織に、いい方向に変わっていくという、自由な雰囲気のある組織風土をつくっていきたいと思っています。

そのためには、やはりお客さまの立場で考えることが一番大事だと思います。「お客さまのために」というよりも「お客さまの立場で」物事を考えていくことだと思うのです。「お客さまのために」と言ってしまうと、何かお客さまに対して強制力が働くような感覚があります。やはり、お客さまの立場に立って物事を考えていくことで、戦術ができたり、最終的には戦略ができたりするのではないかと、思います。

2つ目は、プラス思考で考えることです。新しい企画を打って失敗しても、悩んでもしょうがないので、それをフィードバックして、また新しい企画をやろうというプラス思考で考えよう、ということです。

3つ目は、常に新しい発想をつくり出していくことです。失敗しても構わない。新しい発想を出さないと、成長はない。こういうことで、どんどん新しい発想を取り入れて、やっています。

4つ目は、組織の相乗効果を上げることです。先ほど申した通り自由な組織なのですが、個人代理店になればもっと自由になります。では、なぜ名古屋中央支社に所属しているのか。それは、組織の相乗効果があるからです。これ

をみんなが感じてくれれば、非常にいい組織に、よくなっていくのではないのでしょうか。こんな組織を目指そうということで、以上のことを掲げています。

<スローガン>

スローガンです。これも何かあったほうがいいなということで、つくっています。

「コミュニケーションと思いやり」自由度合いの高い組織だけに、やはりコミュニケーションと思いやりがないと駄目です。「仕事は熱意と努力でやりぬく」仕事は、確かに戦略や戦術は大事なのですが、やはり熱意と努力がないとできません。

「明るく、元気に、素直に生きる」明るく、元気に……。「楽しく」にしようと思ったのですが、「素直に」のほうがいいかなと思って「明るく、元気に、素直に生きる」としました。

こういうスローガンを掲げて、仕事をやらせていただいています。

これは人材育成の話かどうかはちょっとわからないのですが、支社で試行錯誤しながらやっていることをお話ししました。

■ マーケット開拓

あとは、マーケット開拓に移ります。

先ほど申した通り、組織の相乗効果を上げよう、みんなの帰属意識を上げよう、みんなと一緒に組織をつくっていこう、という気持ちでやっています。そういう意味で「成長する組織」という題名を勝手ながら付けたのですが。

実際、ライフパートナーとか、営業所長とか、あるいは私が現場で思ったこと、感じたこと、こういう変化があったということを支社で取り上げて、マーケット開拓をどうしようかと、いろいろ仕組みをつくってやっています。

時間が少しあるので、説明させていただきたいと思います。

<名古屋中央支社の4つのしくみ> お手元の資料の7ページです。

支社を立ち上げて4年半、いろいろなことをやってきました。途中でやめたもの、ずっと続けているもの、あるいは、始めたばかりのもの、始めたがまだうまくいっていないもの、いろいろあります。これを「4つのしくみ」という考え方でまとめています。

4つは何かというと、上に番号が振ってある「1」「2」「3」「4」です。1の「開拓」は、お客さまづくりのための仕組みです。2の「サービス」は、お客さまに対するサービスのための仕組みです。3の「人材採用」は、ライフパートナーの採用です。仲間づくりのための仕組みです。4の「スキルアップ」は、我々のスキルアップの仕組みです。このように分けて考えています。

ちょっとブルーの色がかかっている部分が、コピーだからわかりづらいと思うのですが、主目的と副次的効果です。仕組みといってもいろいろありますが、ここではセミナーや勉強会だけをまとめています。

1の「開拓」は、ジャンルを3つに分けています。法人、富裕層、個人です。この3つのジャンルに分けて、セミナーや勉強会をやっています。法人といういろいろな法人がありますが、中小・零細企業、従業員数でいうと500人くらいまでの中堅企業までのイメージです。富裕層はどのような人たちかという、単純に、お金を持っているとか、医者とか、土地を持っているとかという人ではなくて、相続対策の必要な方々、相続対策を打たないとちょっと困ったことが多いという方々です。個人は、サラリーマンが中心になります。

最近成果が挙がっているのは、法人でいうと企業年金セミナーです。年金問題に的を絞って、定期的にセミナーを開催しています。

3年くらい前まで、結構、中小企業に受けたのは、一番上のTPC(Total Project Cost down:経営者向けセミナー)というものです。なかなか売り上げが伸びない、利益が伸びない、どうしたいのか、という企業が多かったのです。コス

トを見直して純利益を上げよう、という切り口のセミナーです。

環境マネジメントセミナーは、これもコスト削減にもつながりますが、環境保全、ISO14000(ISO1400 シリーズ)の認証取得と維持、そのためのセミナーです。このセミナーが生命保険となぜ関係があるのかと思われるかもしれませんが、最終的にはすべて生命保険とつながります。生命保険のニーズが必ず出てくる切り口です。

講師は、すべて外部の方です。経営コンサルタントとか、エネルギーコンサルタントとか、社会保険労務士とか、退職金コンサルタントとか、さまざまな専門家にやっていただいています。お客さまに来ていただく仕組みはすべてうちの支社で行い、講師には、壇上でお話をさせていただき、後のフォローをしていただく、という流れです。

富裕層のほうで今、一番効果があるのが、相続対策セミナーです。うちの支社では、東海4県(愛知県、岐阜県、三重県、静岡県)を中心のマーケットと考えています。そこで相続が発生して多額の相続税を払われた世帯が1万世帯くらいあります。そのご家庭にいろいろなセミナーのご案内をさせていただいています。個人情報入手が厳しい折なのですが、相続税法で規定されて、それにのっとって情報公開されているので、今のところはご案内させていただけるという状況です。そこに4年くらい、いろいろな情報を提供させていただいています。

消費税還付手続き説明会は、払った消費税が返ってきますよ、というシンプルなものです。中心は賃貸マンションです。例えば、2億円のマンションを建てた、個人経営だ、大手ハウスメーカーに建ててもらった、という場合には、完成したときに2億円プラス消費税の1,000万円を払います。受け渡し前までにある一定の手続きを税務署にしておく、と、1,000万円が返ってくる確率はかなりあります。しかし、手続きをされていない方が大半です。その辺のところを助言しながら後々の総合的な相続対策の話につなげていく、という切り口です。

最近、個人のほうをいろいろやっています。

お客さまになっていただいた法人の従業員向けに、社会保険制度を説明させていただいています。「いい会社に勤めておられますよ。御社で働いている皆さま方には、こういう福利厚生があります。ただ、足りない部分はこういう部分があるので、当社の保険はこういう形で提供させていただけます」などと、いろいろ説明させていただいています。最近、非常に受けているのが、女性向けです。紅茶とケーキ付きで参加費無料ということで、夜の6時くらいからやらせていただいています。今、女性も自分の人生を本当に真剣に考え始めている方が非常に増えています。その辺のところを女性の社会保険労務士に話をさせていただき、当社は最後の5分だけ話をする、というスタイルでやらせていただいています。

すべてではないのですが、大半がその道の専門家に講師をやっていただいています。あとは我々のライフパートナーと専門家とでお客さまのご相談に乗る、その過程で必ず生保のニーズは出てくる、という考え方でやっています。

<ネットワークング>

一言で言うと、「ネットワークング」という考え方でマーケット開拓をしています。

曼陀羅(まんだら)のようになっていますが、これは中小企業の社長を前提に作ったイメージ図です。

我々は、中小企業の社長にお会いします。社長室に招かれ、時候のあいさつをして、仕事の話に入っていきます。通常だったら、「社長には本当はどういう保障が必要か、分析させてください」と、社長が入っておられる保険の分析をさせていただくところから入ります。しかし、今はそういう営業環境は厳しくなっています。

そこで、まず社長の感じておられる悩みをどんどんヒアリングしていきます。そうすると、社長の持っておられる悩みがいっぱい出てくるのです。我々の数十倍、24時間、365日、頭から離れない仕事上の悩みをいっぱい持っておられます。

そういう悩みをお聞きして、それをジャンルに分けさせていただきます。図の1つ目の円の所、税務(税金のこと)、財務(資金繰りのこと)、営業(売り上げのこと)、総務・人事(人にかかわること)です。悩みは大体この4つに分けられます。

会社はもうかっていて、資金繰りもオーケーで、お客さまは喜んでいて、全然問題ない、退職金の準備も全然オーケーで、どこも悪いところがない。しかし、会社が伸びれば伸びるほど社長の資産である自社株の評価が上がってきて、社長に万が一のことがあると事業承継が大変になる。そのことに気付いていない社長がいらっしゃるのです。そういったところのニーズ喚起をさせていただくのです。それは、図の「税務」の「事業承継」のところでは、

社長に問題点を把握していただくところまでは営業できるわけなのですが、最終的な自社株対策や分割対策等は、我々は税理士業務をできないので、やはり専門家である税理士にコーワークさせていただきます。

例えば、そういうイメージです。それを、いろいろなジャンルにわたって、ネットワーキングということをやっています。セミナーの内容は、営業マンから上がってきた情報を基に、我々が試行錯誤しながら、営業マンと相談してつくり上げていっています。コーワークさせていただいている専門家も、ほとんど営業マンや営業所長とのつながりの中で思考が同じ先生方です。

先ほど申した、組織の相乗効果を上げる、あるいは会社、支社に所属するメリットや喜びを感じていただくという部分ですが、マーケット開拓そして個々のライフパートナーの販売につながる、という考えの下に、こういった形でいろいろやらせていただいています。

きょうは、2つのこと、育成のことと販売の仕組みについてお話しさせていただきました。

■おわりに

日本の生命保険の、損保もそうなのですが、我々からみた販売環境はこれから激変していきます。多分、今までは生命保険に入られるのは会社に来られる営業の方がきっかけだった方が多いと思いますが、今後は、銀行の窓口とか、スーパーに買い物に行かれると保険のコーナーがあるとか、そういう機会がすごく増えていくのではないかと思います。

ヨーロッパあたりでは、生命保険販売の6~7割が銀行の窓口で販売されています。ただ、ここで頭打ちなのです。残りの何割かには、詳しくコンサルティングしてもらいたい、自分の全部を見てもらって、それに適正な保険を提供してもらいたい、という考えの方が必ずいらっしゃるのです。

我々はどちらかというとコンサルティング型で営業しているので、もし保険に入られるのであれば、こういう組織もあるのだと思い返していただき、我々に声を掛けていただければと思います。

8ページの右下に、ホームページのアドレスが書いてあります。これは、支社でつくっているホームページです。ここに、販売の仕組みやセミナーについての詳しい説明が書いてあります。

支社では、セミナー・勉強会を年間 50~60 本やっています。支社主催でやっているセミナー・勉強会が中核になっています。その派生的に、営業所ごととか、営業マン同士あるいは1人の営業マンがいろいろと企画・営業をやっています。そういうことで、年間 50~60 本くらい、いろいろなセミナーをやっていて、半分、セミナー屋のような業務をやっています。

こういった形でいろいろやっているの、ご興味のある方あるいは一緒にできそうだなと思われた方は、ぜひ一声掛けていただければと思います。

私の話は、これで終わらせていただきます。本日は、どうもありがとうございました。