代理店大型化に向け
優秀な人材の確保
〈下〉

社員が長く安心して働ける環境を

関西保険ライフ株式会社　代表取締役会長　藤森　春夫氏

『私はこうして社員を育成してきました』

前回（1月7日号掲載）に続き、関西保険ライフ株式会社(http://www.kansaihokenlife.co.jp/)の藤森春夫代表取締役会長に、これまで同社が実践してきた、代理店大型化に欠かせない優秀な人材の確保に向けた取り組み内容について聞いた。今回は、代理店としての体制づくりや教育・育成方法などを中心に紹介する。

社内の情報をオープンに
お客様のため、自分のために仕事を

―　優秀な人材を集めるために、代理店として何をしておくべきでしょうか。

藤森　まず、代理店としてどういう体制を整えておくかです。代理店が大型化、企業化していくうえでも必要となってくる法人化や事務所の開設、IT化などのインフラ面の整備は当然ですが、社員が長く安心して働ける環境をどう整えるかです。ですから、給与体系や年間の休日数、社会保険、就業規則、福利厚生などについて、ちゃんとしたものをつくっておくことが大切です。

新入社員にとってもそうですが、今いる社員たちが満足して働けないような代理店には、決して人は集まりません。とくに当社は、未経験の若い人を中心に採用していますから、いろんな情報をオープンにし、納得して入ってもらうようにしています。

仕事の内容についても、営業社員は更改業務を中心としたルートセールスであり、「飛び込み営業やノルマは一切ありません」と言っています。実際、当社の営業社員には、飛び込み営業で新規開拓をさせたり、ノルマを課したりは絶対にしません。それなら、営業社員は何をするのかということになりますが、当社には長い間積み重ねてきた財産、要するに既存のお客様がたくさんあります。更改業務などで、そういうお客様のところを1軒1軒訪問して、単価アップや生保を含めた多種目販売、さらに紹介へとつなげていく営業を主体にしてもらいます。

もちろん目標がないと会社として成長していきませんから、年間や月間の営業計画は立てますが、それも社員1人ひとりが自分の能力に合わせ、自分で目標を決めるようにしています。会社全体の方針はもちろんありますが、細かい部分については社員1人ひとりに任せるようにしています。

応募してくる人が最も不安に思うのは、面接時に聞かされていた話と、実際の仕事内容が違うということだと思うのです。こちらもできないことは言わないし、知っておいてもらいたいことは隠さずに話すようにしています。また、過去に入社後すぐに辞める社員がいたこともあって、3か月間は試用期間として採用するようにしています。その間に代理店資格に合格してもらうなど、一定の条件をクリアできれば本採用にしています。じっくりとその社員の性格や仕事ぶりを見極めることができます。

―　どういう人材を求めていますか。また、どういうふうに育っていってほしいですか。

藤森　「お客様に何ができるか？」「どうすれば、お客様に満足していただけるか？」をいつも考え、実践できる人材を求めています。お客様に喜んでもらい、満足してもらうことが当社の理念でもあります。だから、会社のために仕事をするのではなく、お客様のため、そして自分自身のために仕事をしてほしいといつも社員には言っています。こういう私の考え方に共感してくれる人が来てくれることを望んでいます。

それと、挑戦することを恐れないでほしいと思います。失敗は誰でもします。もし、何か問題が起きたとしても私が全責任を負うから安心して、どんなことにも挑戦してもらいたいです。何もしないで後悔するよりも、挑戦して失敗することのほうが何倍もいいことだと思います。そういう経験をしていく中で、社員は成長し、進歩していきます。

人から言われてするのは「仕事」ではなく、ただの「作業」です。自分で考え、創意工夫しながらするのが「仕事」だというのが私の考え方です。

―　給与体系はどうなっていますか。

藤森　歩合制にはしていませんし、これからもしようとは思っていません。その代わり、半年間の実績に応じて、会社に貢献した社員にはボーナスで差をつけるようにしています。給与についても年齢や社歴に関係なく柔軟に対応するようにしています。

また、経営者だけが多く給与を取っているのではないかという変な不信感を社員に抱かせないためにも、毎月の業績や手数料収入などについてはすべてオープンにし、誰もが把握できる仕組みをつくっています。社員全員が会社の業績をちゃんと理解してくれれば、今自分は何をすべきかを考え、行動できる材料にもなります。

代理店経営の基本は「人」
社員にもこの仕事を好きになってほしい

―　採用後はどのような教育、育成をしておられますか。

藤森　新卒の社員の場合は、社会人としても1年生ですから、一般常識やビジネスマナーから教えるようにしています。社会に出ると、仕事に関する知識だけでなく、人間関係を円滑に進めるための基本的なマナーやルールが必要になってきます。身だしなみや挨拶、言葉遣い、文書の書き方など、徹底的に教えるようにしています。お客様との信頼関係は、ほんの些細なことで一瞬にして失うものです。その信頼を再び取り戻すためには、時間と努力が必要になってきますから、入社時のこうした教育は非常に重要であり、積極的に行うようにしています。

入社後3か月間は、新入社員と同行して営業に回るようにしています。その中で、保険業務全般について教えるとともに、お客様との接し方や会話など、気づいた点をその場でアドバイスしていきます。お客様に保険を提案する時は商品のみならず、人間性をアピールすることも大切です。

そのためには、「目配り」「気配り」「心配り」が必要です。お客様を単に正面から見ているだけでは、表面的なことしか分かりません。少し見方を変えれば、いろんな面が見えてきます。そういったことも実践の場で教えるようにしています。

とにかく、新入社員の個性はできる限り引き出し、弱点は最小限の範囲で注意し、問題解決の手段や方法を自分で考えさせるようにしています。

また、社内会議では、日ごろの活動の中での成功や失敗の事例を発表し合ったり、実際の営業現場を想定したロープレ研修なども実施するようにしています。

一方、若い社員は、柔軟で理解力もあり、業務知識の習得が非常に早いです。社員たちが少しでも高い知識や能力を身につけられるよう、バックアップするようにしています。日々の業務の中で、そうした知識や能力を活かしていってほしいと期待しています。そんなこともあって、FPの資格を取得することを入社1年目の目標にさせています。資格を取得すれば、それに対する手当ても出すようにしています。

私の教育方針は「仕事は楽しく、そして時には厳しく」です。いつも社員に言うことは、「ビジョンを持て」「保険の勉強に熱心であれ」「時間を気にせず、仕事に惚れ込め」「仕事に対する姿勢は常に前向きであれ」です。これさえできれば、この世界で成功するはずです。私はこの仕事が大好きですから、社員たちにも保険の仕事、代理店の仕事が好きになってほしいと思っています。

営業は結果がすべてであり、目標・予算を達成しなければ営業ではありません。しかし、代理店を取り巻く環境が変化する中で、それに合わせて営業も変えていく必要があります。お客様が変化すれば、営業社員の行動も変えていかなくてはいけません。人は画一的なシステムやマニュアルだけでは動きません。社員の心をつかみ、やる気にさせ、そして行動させるには、経営者が本気で情熱を伝えなければなりません。

―　これまで、人の問題で失敗してきた経験から学んだことはどんなことでしょう。

藤森　焦らずゆっくり育てていくことが大切だと思います。社員にできるだけ仕事を任せるようにしています。自信がつけばその社員は必ず成長していきます。仮に、社員が途中で辞めるようなことになったとしても、それでいいと思っています。当社にいる間に、いろんな経験をしてもらい、自分を磨き、人間として成長していってほしいと願っています。

ただ、大企業であれば代わりはいくらでもいますが、当社には代わりになる人はいません。社員を採用する以上、ちゃんと教育し、育てていくことは、経営者としての大きな責任です。

代理店経営の基本はやはり「人」です。優秀な人材が増えれば、業績も自然にアップしていきます。社員を教育し、育成していくには経営者1人だけでは限界がありますから、組織で育てていく体制が理想です。そういう体制ができれば、当然その代理店にはいい人材がさらに集まってくるようになります。

『IT時代の代理店経営』(小社刊)の著者でもある藤森　春夫氏