

# EYES OF SALES 営業の視線

「1 + 1 = 3」の経営

## はじめに

私は、1999年に入社し、1年目に個人保険、2年目に法人や企業保険の実践販売等を経て、2003年に営業所長を拝命。以降、支社・本社スタッフと営業所長職を行き来しながら、合計4場所（4カ所）で営業所長の職務を経験しています。

このたび、執筆の依頼をいただき、あらためて自分の営業、そして営業所長経験を振り返ることができましたが、なかなか苦い機会となりました。

それは、私自身の性格に起因して、多くの失敗を繰り返してきたことに

あらためて気付かされたからです。

その多くの失敗を繰り返す要因となった私の性格は、大きく分けると3点に集約されます。

1点目が、「先延ばしにしまう」（決断ややるべきことから逃げてしまう性格）

2点目が、「伝えることが苦手」

3点目が、「すぐ忘れる」です。

たとえば、1点目の「先延ばしにしまう性格」ですが、営業所で行われる、営業所幹部層との会議における失敗があります。

（営業所には、お客さまを担当し、新契約面の営業や保全等と担当するライフプランアドバイザー（以下ア

ドバイザー)がいます。そのアドバイザー数名の集合体を支部といいます。その支部を統括する存在として、支部マネジャーがおり、営業所長は、その支部マネジャーを営業所幹部として連携し、営業所経営に携わります。)

幹部層で行う会議を、営業所経営会議(以下経営会議)と呼んでいます。が、初めて営業所長になったときは、月に2回開催していました。

月初に開催する、月の目標に対する方針や戦略を決める会議と、月の半ばに開催する、月の目標の進捗等を話し合い、軌道修正等を行う会議の、計2回です。

失敗の要因ですが、月初の会議で決定した方針に対して、私がやるべきことを徹底できておらず先延ばしにしてしまったことです。

月半ばの2回目の会議のときに、「次までには何とか間に合わせる」と言い訳したとしても、もう取り返しはつきません。その次の会議は、「次の月」の会議となるため、立てた戦略が、中途半端なまま当月を終えてしまうことになります。

そのような会議を繰り返していたら、会議自体の必要性に支部マネジ

ャーたちは疑問を感じ、結果として支部マネジャーたちを失望させてしまっていました。

次に、2点目の「伝えることが苦手」です。

たとえば、支部マネジャーが3人いたとします。2人の支部マネジャーには伝えた内容が、3人目の支部マネジャーには伝えきれていなく、「私は聞いていません」と言われてしまう。言った言わないといった「伝達の基本」ができていませんでした。

3点目の、「すぐ忘れる」は、支部マネジャーとの約束や、アドバイザーに「やっておいてください」と言われたことに対し、すぐに対応できずに後回しにしてしまい、結果失念してしまうといったことがありました。

このような、私自身の弱点を抱えている中で、営業所経営はうまく進むわけはありませんでした。

それでも、自分の性格はなかなか変えられない。

そんなジレンマの中、私を救っていただいたのが、多くの諸先輩や直接指導していただいた上司、営業所経営をともに戦ってくれた支部マネ

ジャー、アドバイザーそして事務職員の皆さんです。

皆さんからいただいた、自分の性格と戦うヒントやきっかけにより、問題が解決の方向に向かい、営業所経営がうまく進みました。

そんな自分を助けてくれたヒントやきっかけを紹介したいと思います。

## 弱点の克服 I

最初に、私の弱点といえる性格の 1 点目にある、「先延ばしにしてしまう性格に対して」ですが、この解決策として、先延ばしにしてしまう期間を短く設定しました。そして、自分を逃げられない環境に追い込みました。

たとえば、先ほどの事例にあげた経営会議ですが、開催の回数を、月 2 回から、月 4 回（週に 1 回）の開催に変更しました。

次回開催までの期間を短くすることで、先延ばしにしてしまう期間を短くしました。

また私自身の意志が弱く、逃げてしまうという性格に対して、週に 1 回の開催で、自分を追い込み、逃げられない環境に置きました。

## 営業所経営会議 ①育成

経営会議は、毎週木曜日の 16 時から、1 時間 30 分行います

1 時間 30 分の間に、3 つのテーマを討議していました。

3 つのテーマは、

- ① 育成
- ② 採用
- ③ 次週までにやること

をそれぞれ 30 分です。

①の育成に関しては、支部ごとに現状の課題と対策を話し合います。

話し合いは、リストアップを中心に行います。

そのための準備として、毎週経営会議を行う木曜日の朝礼時、リストアップを整備する時間を設けます。

次に、経営会議までに、育成対象のアドバイザーの分のリストアップを支部マネージャーの人数分用意し、経営会議参加者全員で確認します。

そして、進捗が思わしくないアドバイザーに対して、アポイントの状況や見込みなどをリストアップを中心に確認します。

その中で、来週の会議までに誰が

何をするのか、営業所長と支部マネージャー（営業所長代理がいれば、営業所長代理も）のそれぞれの役割分担を、課題のあるアドバイザーごとに明確にします。

たとえば、課題のあるアドバイザーに対して、営業所長が行き先指導の個人面談を行う。支部マネージャーは、リストアップにもとづき、お客さまAさん、Bさん、Cさんの同行をする等です。

こうすることによって、育成の役割分担の明確化、リストアップの意味（よく、月初めにリストアップを行い、当月に訪問するお客さまの確認や整備をするまではいいのですが、それっきりになってしまって締切りを迎えるという課題がありましたので、毎週リストアップを整備するという作業は、そんな課題の解にもなりました。）が明確となり、さらには、アドバイザーの育成につながりました。

また、この時間があることで、育成過程にあるアドバイザーは、リストアップをしっかり整備しなければいけないことを意識するようになります。

そして、採用したアドバイザーに対しても、採用したあと、しっかり育成してくれるという安心感につながりました。

さらには、採用に課題のある支部マネージャーは、育成対象が少ないことへの「採用に対する自分自身の課題を感じる時間」となり、採用への意識を醸成することができました。

## 営業所経営会議 ②採用

②の「採用」に関しては、採用の状況を確認しながら、支部ごとの未来像について確認します。

確認する際に用意するのは、数ヵ月先（私は4ヵ月先）までが掲載された支部ごとの一覧表を準備します。採用の機会は月ごとありますが、支部ごとに毎月採用ができるわけではありません。

また、退社等の事情により、支部の陣容（支部の人数）が数ヵ月後に減ってしまうなど、支部の状況は様々です。

一覧表があることで、支部の抱える問題を数ヵ月先まで見据えた陣容計画を立てることができるようにな

るため、今何をすべきか、課題や進捗が週ごとに明確になります。

### **営業所経営会議 ③**

#### **「次週までにやること」**

③の「次週までにやること」に関しては、現在の目標に対する進捗を明確にし、課題を支部マネジャーと一緒に話合います。

みんなで課題を挙げて、それに対してどう取り組むか、みんなから意見を聞き、多数決で決めるという進行です。

営業所経営も4場所目になると、会議に参加する支部マネジャーが20名近くになりましたので、3人一組になって課題に対して話し合いを行い、意見を出してもらうようにしました。

開催日時は、木曜日と決めていました。

これは、会議で決定した内容を、営業所の全アドバイザーに周知するには、「次の日の朝礼が非常に重要」であること。そして、金曜日に次の週の目標を明確にすることにより、土曜日の活動の有効利用につなげる意味があります。

金曜日の朝礼で、全体に周知するにあたり、経営会議で決まった内容を、紙面に落とし全員に配布していました。

ここで、私の弱点である2点目の、「伝えることが苦手」に対する解決策があります。

この、「打ち合わせをした内容を紙面に落として全員に配布」という作業をすることにより、支部マネジャーによって伝える内容にかい離があることを払拭できましたし、なにより、私自身の「伝えることが苦手」という課題に対しても、大きく改善することができました。

### **弱点の克服Ⅱ**

次に、私自身の弱点の3点目、「すぐ忘れる」という課題に対しては、なんでも書くことにしました。

どんな時でもノートを持って、些細なことでもメモすることに努めました。

アドバイザーの声だけでなく、アドバイザーががんばったことや自分の気持ち、ヒントになりそうな内容等もです。

そのノートを振り返るだけでも、アドバイザーとの約束の失念が減りましたし、アドバイザーからも、自分の声をしっかりメモしてくれて真摯に耳を傾けてくれると、前向きに解釈してくれるアドバイザーが多かったです。

さらに、このアドバイザーの声やがんばったこと、自分の気持ち等を書くことで、自営業所の課題解決や、営業所経営に対するヒントが多くあることに気付きました。

## 営業所長の仕事

たとえば、私が初めて営業所長になったとき、自分が思っていた営業所長の仕事と、実際の営業所長の仕事が、大きくかい離していることに日々悩んでいました。

当時の私は、アドバイザーのお給料を増やすため、新契約増産に力を入れよう。そのためにも、教育朝礼に力を入れよう。また営業所の発展のため、採用も頑張ろう！等々、熱い情熱を持って営業所に赴任しました。

しかし、営業所のアドバイザーの皆さんはいたってマイペース。教育

朝礼をしたくても、「朝礼は短くして、その分活動の時間を創出してください」と言われたり、営業所内の人間関係の交通整理の方がメインの仕事なのかと、営業所の諸問題が山のようになり積み重なるだけで解決しないといった悪循環に陥っていました。

私の持論ですが、営業所長の仕事は、コンプライアンスを大前提に、生産性の仕事と、非生産性の仕事に大きく分けられると思います。

発展途上の営業所であればある程、非生産性の仕事が必要なウエイトを占めるのではないのでしょうか。

下記の表が、それをイメージした図となっています。

《営業所長の仕事（イメージ）》



営業所の初期段階は、生産性の仕事が3割で、非生産性の仕事、いわゆる人間関係の整備・構築や環境整備等が7割と、営業所長の仕事の大部分を構成していると感じます。

それが、自立展開ができる、「成熟

した営業所」になると、生産性が7割で、非生産性が3割等、生産性の仕事に集中しやすい環境が整えられているのだと思います。

経験の浅い営業所長がよく陥りやすい「営業所長職に対する理想と現実のかい離」は、営業所長の仕事を生産性の側面だけとして捉えて、自分はこれだけ仕事をしているのに、、、という「仕事」という言葉が一人歩きしてしまっているのだと思います。

だからこそ、仕事にかかる時間や仕事量は同じだったとしても、両面で考えることができる営業所長は、生産性の仕事に多くの時間をかける「環境」を作るための努力を怠らず、業績が出せるのではないのでしょうか。

この問題にも、アドバイザーの声やがんばったこと等を記載したノートが役に立ってくれました。

ノートを振り返ることで、アドバイザーの悩みや営業所の諸問題等を事前に把握でき、先手を打つことができるようになりました。

また、アドバイザーがいつ、何をがんばったかが確認できるため、アドバイザーを褒める機会が増え、何よ

りアドバイザーと会話するきっかけが多く詰まっているため、アドバイザーとの会話が増えました。

この書くことを徹底してから「所長はすぐ忘れる」という声から、「所長は何でもよく覚えていますね」という声に変わっていったことを、強く記憶しています。

## 営業所の成長の可視化

さらには、自分自身が同じ過ちを繰り返さないための振り返りや、なかなか見えてこない営業所の成長が見えるようにもなりました。

失敗した月や成功した月の前に、何を考えて、どんな手を打っていたのかを確認できます。

さらに、1年前の同じ日のノートを見て、自分が何を悩んでいたのか、3ヶ月前、半年前、1年前に比べて、営業所の成長や自身の成長を確認できるようになりました。

3場所目になると、書くことにも慣れてきて、ノートに加えて、「3年日記」も記入するようになりました。

よく文具店に置いてある日記帳で、1ページに同じ日の3年間分を記入

できるように構成されている日記です。

1年前と2年前の同じ時期に、自分が何を課題として認識し何に悩んでいたか、同じページに記載されているので明確に分かりました。

以上のようにして、自分の弱点に対し取り組み、対応していくことで営業所経営は次第にスムーズになり、且つ業績も順調に上げることができるようになりました。

## 大切にしている視点

次に、私自身が4場所の営業所長経験を通じてたどり着いた、アドバイザーの皆さんと接する上で「大切にしている視点」を紹介させていただきます。

それは3点あります

- ① 1 / 80 と 1 / 1
  - ② 70%、90%、100%
  - ③  $1 + 1 = 3$
- です。

## 1 / 80 と 1 / 1

まず、1 / 80 と 1 / 1 です。

私は、最大80名を超えるアドバイザーの皆さんと仕事をさせていただきました。

私から見ると、1人のアドバイザーは、80名のアドバイザーの中の1人ですので、1 / 80 です。

しかし、アドバイザーから見ると、営業所長は1人なので、1 / 1 です。だからこそアドバイザーと接する時間は、この1 / 80 と 1 / 1 を意識していました。

この1 / 1 の状況に、どれだけ真剣に取り組み真摯に対応するか、アドバイザーの立場になれるかで信頼関係は大きく変わってきます。

また、1 / 80 を意識することも重要です。

接しやすいアドバイザーもいれば、そうでないアドバイザーもいます。

ある人に多く接して、1 / 80 のバランスを崩してしまう時もあります。

その積み重ねが不満となって表れてしまう時がありました。

だからこそ、話しづらいアドバイザーにも、常に平等とは言わずとも、1 / 80 分の愛情を持って接するこ

とができているか、常に自分に問い続けていました。

また、その1 / 80を前提に置きながら、支部マネジャーや支部マネジャー候補に対しては、周りが納得できる接し方の配分を心がけていました。

しかし、このように意識して接していたとしても、日々の業務に追われ、その気持ちを忘れてしまいそうになる時があります。

そんな時は、自分の毎月のお給料をアドバイザーの人数で按分し、その按分された金額分、1人ひとりのアドバイザーに対して接することができていたか、行き先指導や同行等が出来ていたのか、自分の一カ月の行動を振り返り、確認していました。

### **70%、90%、100%**

つぎに、70%、90%、100%ですが、学生時代の部活動やアルバイトと社会人の大きな違いがこの数字に集約されていると思います。

学生時代等では、部活動やアルバイト等、3年や4年の間に自分の限界と向き合い、最高の成果を求めて取

り組んでいたかと思います。

しかし、アドバイザーは10年20年30年と仕事（締切り）を続けていくこととなります。

常に、100%を求めていると、いずれ壊れてしまうかもしれません。

そのアドバイザーが無茶していないか、逆に自分に甘えていないか、その判断を一人一人見極める必要があると思います。

だからこそ営業所長は、個々のアドバイザーの100%の力を見極め、たとえば70%の力を発揮できているか、生命保険の月（チャレンジ月間）等は、90%ぐらいの力を発揮できているか、発揮できていないようであれば導くための諸対策を組んでいました。

また、個々のアドバイザーを見たとき、支部マネジャーへの登用を目標にする等、個別に目標設定の調整が必要なケースもあるかと思います。

そんな個々のアドバイザーの70%の積み重ねが、「営業所の目標の達成」以上であるように営業所経営を心がけていました。

もし、70%の積み重ねの先に目標達成が無いのであれば、採用をし

アドバイザーを増やす必要がありますし、採用ができるまでは、ときには70%を超える頑張りか、もしくは営業所運営の工夫が必要になるかもしれません。

また、営業所経営をしていく中で、覚悟をもって大きな目標に挑戦しなければいけない月が必ずあります。

それは、アドバイザーの皆さんに100%に近い力の発揮を求める月でもあります。

そんな時は、どうしていたかという、右記のような目標設定シート兼営業所長行動採点シートを準備しました。

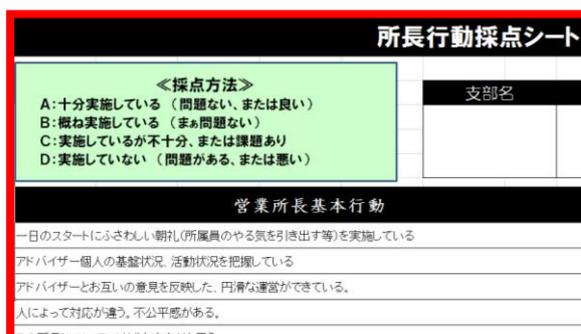
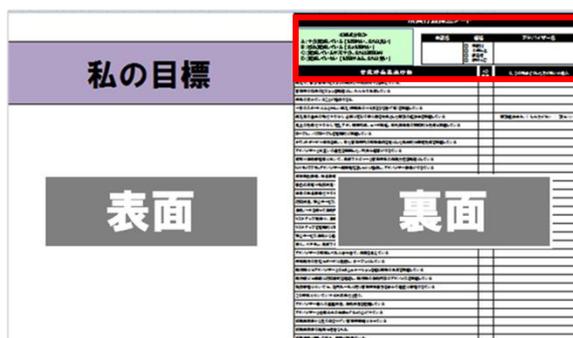
表面は、アドバイザーが目標を記入するシートです。

月の初めに、アドバイザーに、個々の目標を記入していただきます。

裏面が、営業所長の行動を採点するシートです。

締切り後に、アドバイザーの皆さんから見て、私（営業所長）の行動が何点だったか、また満足いく支援等ができていたのか、等を採点していただいていたいました。

《目標設定兼所長行動採点シート》



アドバイザーに動いてもらうなら、そのアドバイザーさんが「動いてくれるだけのことを自分がしているか」が大切だと思います。

いつも求め続けていないか、求めるだけ自分は動いているのか、そんなことをいつも自問自答していました。

拠点経営をしていく中で、覚悟をもって大きな目標に挑戦しなければいけない月は必ずあります。

そんな時こそ、自分も覚悟をもって真剣に接するために、このようなシートを作成し、自分の営業所経営を振り返っていました。

そして最後が、1 + 1 = 3です。

## 1 + 1 = 3

私の表題にも採用させていただきましたが、数学上ではありえない数式であり、お前は算数も出来ないのか！？とお叱りをいただくことを覚悟の上で、私がアドバイザーと接する上で、一番大切にしている気持ちを表現する数式として紹介させていただきます。

最初の1は、アドバイザーの皆さんが持つ夢や実現したい目標です。

次の1は、営業所長である私の夢や、実現したい目標です。

アドバイザーの持っている夢の1と、営業所長の持っている夢の1を足すと2です。

ですが、そこにもう一つの要素を加えたい。

アドバイザーの皆さんの働く理由は様々で、やりがいであったり、コミュニティーを広げることでの自己研鑽であったり、経済的な自己実現かもしれません。

ですが、縁あって巡り合った営業所。この営業所で一緒に働き、アドバイザーと営業所長が、営業所（私たちの会社）を通じて創り上げていく夢

を1つ足して、1（アドバイザー）+ 1（営業所長）を3にしたい。

そう思って、営業所経営に努めていました。

だからこそ、アドバイザーの一人一人の働く目的、やりがい、大切に思っていることや目標をしっかりと把握するように努めていました。

この気持ちは、アドバイザーだけではなく、一緒に働く事務職員の皆さんに対しても同様の気持ちを持って接していました。

たとえば、締め切り間際の日、成績が満足に出ていないアドバイザーが早く帰宅する、そんな場面はいくらでもあると思います。

でも、もしかしたらその日は、アドバイザーのお子さんやご主人さまの誕生日かもしれません。

お子さんを大切に想い、お子さんの教育費や笑顔のために日々仕事をしているアドバイザーにとって、その日は何事にも代えられない特別な日だと思います。

そんなとき、自分が発する厭味の一つが、今後の経営を左右しかねない事態になるかもしれません。

逆に、そんなメモリアルデーを先

に把握しておけば、その日を中心に、スケジュール管理ができますし、その日のために目標設定ができます。

そうやって、アドバイザーの一人一人が大切にしていることを「同じように大切に想う」ことで、1 + 1 = 3 の関係を築いてきたと思います。

## おわりに

未だに忘れられない、あるアドバイザーの一言があります。

そのアドバイザーは、法人先への同行の前日、私を見つめて不安そうに話し出しました。

「法人先の社長さんは、所長を気に入ってくれるかねえ」と。

その法人のお客さまとは、まだ取引は無いものの、アドバイザーが長年継続して訪問を重ねており、もう少しで成果に至りそうなお客さまでした。

どうやったら、アドバイザーの思いに応えられるか、自問自答した私がいきました。

今、目の前にいるお客さまは、取引（既契約）が無かったとしても、話しができるまでの関係を、アドバイザ

ーが長い期間をかけて育んできた背景があります。

その努力を省みずお客さまと接することで、「何だ今度の所長は、、、」と不快感を与え、いつ来るかわからないチャンスの順番を、一つでも「後ろ」にしてはいけない。

アドバイザーの立場になり、言葉遣いや髪型等、身なりひとつとっても真剣に取り組む重要性を学びました。

アドバイザーは営業所長を選ばません。

だからこそ、私が営業所長でいることが、アドバイザーにとってマイナスにならないように、営業所長の職務に真摯に取り組んできました。アドバイザーを想う気持ちは誰よりも強いと、今自信をもって言えます。

「想う」

これが私の営業所経営です。

以上が、私の営業所経営の振り返りと、大切にしている視点を紹介させていただきました。

今回の執筆の機会をいただくこと

で、あらためて自分の営業所経営を振り返ることができました。

しかし、「経営」というにはおこがましく、どちらかというところ、たくさんの支部マネージャーやアドバイザー、そして事務職員の皆さんの思いを重ねて、自分の理想とする営業所長像を突き詰めていった「成長過程の紹介」という形でしか表現できなかったことをご容赦ください。

まだまだ成長できる自分がいて、もっとアドバイザーから求められる、アドバイザーを大切に想う営業所長になれるよう、日々努めていきたいと思えます。

今回の執筆の期間が、原点を改めて思い返し、一緒に働いた支部マネージャーやアドバイザー、事務職員の皆さんとの日々を思い出す、幸せで大切な時間でした。

このような機会をいただいた本誌、および推薦していただいた上司に感謝申し上げます。ありがとうございました。

また、私自身の性格に起因して、多くの失敗を繰り返してきたことに対し、決して見捨てることなく、導いていただいた諸先輩の皆さま、直接指

導をいただいた上司の皆さま、切磋琢磨した同僚、そして一緒に働いてくれた支部マネージャーやアドバイザー、そして支えてくれた事務職員の皆さん。

皆さんがいたからこそ、今の私があります。

本当に、ありがとうございました。