代理店経営情報

シンニチ代理店版

誰も教えなかった！ 17

保険代理店が「家業」から「企業」になる方法

シリーズ3

株式会社ブレインマークス
代表取締役　安東 邦彦

【プロフィール】
「情報提供型」営業を支援するマーケティング・コンサルタント／保険代理店のブランド化・営業の仕組み化を提唱している。著書：「営業のミカタ」
運営組織：保険と保険営業の社会的価値研究会
http://www.hoken-kachi.com/

社長が「営業職人」では組織がまとまらないワケ

前回は、組織営業を強化するために「社長が現場を離れること」の重要性について考えました。今回は、あるプロ代理店のトラブル事例を紹介しながら、社長が現場を離れないことの問題点を考えてみたいと思います。

事務職員のトラブルから

ある保険代理店は業績も順調に伸ばし、ここ10年で7人だった従業員を25人（募集人含む）にまで増やしました。ところが、好事魔多しというもので、1人の女性事務員が「子供の教育にお金がかかるので給料を上げてほしい」との要求を持ちかけてきたことからトラブルは始まったのです。彼女は一番の古株で、ずっと支えてきてくれたことに感謝もしていたそうです。

しかし、これまで定期的に昇給を重ね、現在の年収は500万円を超えています。彼女の働き、社内でのポジション、そして会社の売上とのバランス等々を考慮しても、十分な報酬を支払っていると考え、要求を丁重に退けたそうです。それからです。なぜか他の事務員やアルバイトの退職が相次ぐという事態が発生したそうです。彼女が事務員やアルバイトをネチネチといじめ、辞めさせるように仕向けていたのです。事務員の数が減り、彼女に頼らざるを得ない状況になれば、自分の昇給要求も通るだろうと考えたのでしょう。

結局、散々もめた挙句、彼女には退職してもらうことになりました。その後、彼女の仕事をアルバイトに引き継いでみると、彼女が1週間かけてやっていた仕事をアルバイトが2日半で終わらせてしまう、というおまけまでついていました。

ナンバー2の裏切り

『やっと、会社の問題児がいなくなった。これで仕事に専念できる』と思ったのも束の間、半年も経たないうちに、今度はナンバー2が突然会社を辞めると言ってきたそうです。円満な退社に見えたのは最初だけで、最終的には、頼りにしている営業スタッフを何人も引き抜いていきました。

結果として、10年の歳月をかけて必死に成長させてきた会社は、半分以下の規模になってしまったのです。

「業績を伸ばし、会社を大きくすることが、社員の幸せにつながると思ってがんばってきたのに……。その社員から恩を仇で返すような真似をされたんですよ。自分がこれまでやってきたことは何だったんだって思いますよね…」

営業職人の問題点

ここで紹介したような事例は、社長が「営業職人」のまま会社を経営した時の典型的なパターンです。規模は拡大し、従業員は増えたものの、社長が会社の稼ぎ頭である状況に変化はなく、会社で一番忙しいのは社長。つまり、何年も管理者不在で会社が運営されていたのです。あなたの会社に当てはまってはいないでしょうか。

私はここ数年、インタビューに行き、「本当に満足のいく経営をできているか？」と問いかけてきました。すると、実に多くのプロ代理店の社長が、朝から晩まで働き、社員の幸せを考え、顧客の役に立ちたいと願い、会社を成長させようと懸命になっているにもかかわらず、従業員との間には溝があり、トラブル続き、火消しに躍起になっているのです。実際、金銭の使い込みから離反まで、ほとんどのプロ代理店の社長は、さまざまな形での裏切りを経験しているものです。

繰り返しになりますが、このようなトラブルに見舞われる根本的な原因は、社長が「営業職人」のまま会社経営を続けていることにあるのです。

このように申し上げると、「現場で汗を流すことは素晴らしい」「現場から離れるとお客様も離れてしまう」などの反論が返ってくることがあります。しかし、会社を成長させて、お客様を継続的に守りたいと考えるなら、あなたが現場で主役をはっている会社ではなく、社員が主役の会社に変えていく努力が必要なのです。社長がいつまでもスーパー営業マンとして活躍するのではなく、チーム全体でお客様を守るのです。

あなたの役割はプロ代理店の将来像をデザインし、その実現のために汗を流し、知恵を絞ることなのです。あなたはステージの変化と共に求められる仕事が変わっていることに気づかなければなりません。その認識が変革の第一歩なのです。

【図】代理店店主の仕事

社長が『現場で稼ぐ』	社長が『未来を描く』
↓	↓
自分の能力に『依存した経営』	チーム力を『活かす経営』
×	○

社長が3か月不在でも持続成長する代理店を目指す！