

# 代理店経営情報

シンニチ  
代理店版

事業拡大のために奮闘する代理店が増える一方で、未来への不安を抱えるケースも少なくありません。このままでは「時が過ぎるだけで、変わるのは年齢と保険会社の要求の厳しさだけ」という未来を迎えかねません。そこで今回は、「成長期における社員の疲弊問題」を取り上げ、組織を拡大するために必要な「個人事業から組織経営へ脱皮するプロセス」について考えましょう。きっと価値ある取組みになると思います。

## 「個人事業」から「組織経営」へ脱皮のプロセス

### 社長と社員の違い

社長の想いと社員の現状に乖離があることはよくあることです。たとえば、以下のご相談のよう  
なケースです。「研修生から独立して5年、法人成りして5年。10年かけてようやく代理店として事

業が軌道に乗ってききました。そんな時期に社員から「いつまで頑張ればいいのですか」と声が上がっています。今が肝心な時だからこそ、なんとか奮起してほしい……。このような社員にどう対応すべきでしょうか。これは、経営者なら必ず経験するシレンマで

す。私も常に悩んでいました。ただ、いろいろな経営者を見ていて、客観的に思うのは、「社長は短距離走をされていて、社員は長距離走をしている」ということです。経営者にとっては、会社の存続がかかっていますから、いつも緊急事態です。しかし、社員はそれについてこれないのです。

### 社員への対処法

このような場合は、だんだんと個人事業から組織経営への脱皮の時期なので、よっぽど会社のピッチでない限り、「歯を食いしばって、一度ペー

スを緩めましょう」とアドバイスします。なぜなら、息切れしている社員を無理に走らせ続ければ、近いうちに必ず限界が訪れます。そうなれば、品質低下や離職などのトラブルが顕発し、結局は組織の成長にも急ブレーキがかかります。ですから、ここはペースを落とすことで余裕を確保しつつ、再び息切れが生じるのを防ぐための体制づくりに取り組みるのが建設的です。実際は、このアドバ

イスを素直に聞いてもらえるケースはほとんどないのが実情ですが……。息切れ社員への対処法①

そのため、成長スピードをできるだけ緩めずに、社員が息切れしにくい体制をつくる必要があります。その取組みは二つ。一つは、「①個性による分業」です。中小企業では、1人が複数の役割を兼任することが当たり前です。複数の役割の中には、苦手だけどもやる人がいなかったり、平

等にもやるのが当たり前になっていたりする仕事があります。業務がパンク状態に陥っているなら、得意業務を増やして、苦手業務を得意な人に任せていくような取組み、つまり、「個性による分業」が必要です。例えばですが、新規開拓が苦手な営業担当に新規案件を求め続けても、成果があがりません。顧客を選び、契約更改業務や事故処理を数多くやってもらった方が効率は上がります。このような得意分野に集中してもらい、苦手分野を誰かに任せることが組織化の第一歩です。

### 息切れ社員への対処法②

二つ目は、「②振り返りの仕組みをつくる」ことです。次から次へと新しい取組みを行うと、「いくら頑張ってもきりがない、どこまで走ればいいのか?」と徒労感に苛まれてしまいます。こ

れを防ぐには、立ち止まってそれまでの道のりを「振り返る仕組み」が必要です。半期ごと、1年ごと、3年ごと……といった具合に、小さきままなスパンで振り返り、頭張りを十分にねぎらってから、次の目標を向かう仕組みをつくってみてください。すると、社員はもちろん、経営者もより成長を楽しみながら歩み続けられるようになります。「立ち止まって、振り返る仕組み」は組織化への重要な取組みです。

### 健やかな組織をつくる

チャンスの前にしてペー  
ースダウンの判断を下すのは、非常に勇気がいることかもしれません。しかし、社員が心身を健やかに保ち、会社に愛着を抱いてくれなければ、組織のスムーズな発展は実現できないのです。今まさに、「個人事業」から「組織経営」に脱皮していくプロセスだと思っ

## 組織経営への道

- ①個性よる分業
- ②組織の仕組み

頂いて、ペースコントロールを行いつつ、息切れを防ぐための体制構築に挑戦してみてください。きっとその取組みは、今後も未永く発展し続けるための組織経営の礎となるはず

## 誰も教えなかった! 138

## 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】

保険代理店が持続的に成長するための組織化、経営の仕組みづくりを支援するコンサルタント。著書：『社長が3ヶ月不在でも成長する会社のつくり方』運営組織：プロ代理店経営アカデミー

<https://www.brain-marks.com>

# 社長が3か月不在でも 持続成長する代理店を目指す!