

# ((( ((( ( 目 次 ) ) ) ) ) ) )

はじめに.....	10
<b>第一章 新しい機関経営と機関長の役割.....</b>	<b>14</b>
<b>1. 変革の時代の機関長.....</b>	<b>14</b>
視点1. 時流の変化と問題解決.....	14
視点2. 銀行窓販全面解禁と営業活動.....	16
視点3. 変革のスピード.....	16
<b>2. 景気変動と機関経営.....</b>	<b>17</b>
視点4. 想定内の経営.....	18
<b>3. 競争の激化と機関経営.....</b>	<b>19</b>
視点5. 郵政民営化と保険事業.....	19
<b>4. 情報技術の進歩.....</b>	<b>20</b>
視点6. ネットによる生保販売.....	20
Q & A 1. 「情報管理」を効率的に推進するには？.....	21
<b>5. 価値観の変化.....</b>	<b>22</b>
視点7. 失われた武士道精神.....	23
<b>第二章 機関長の機能・業務.....</b>	<b>24</b>
<b>1. 機関長の機能・任務.....</b>	<b>24</b>
視点8. 機関長の役割.....	25
Q & A 2. 機関経営のよりどころは？.....	26
Q & A 3. 機関長の任務の重点は？.....	27
<b>2. 機関経営の手順.....</b>	<b>28</b>
Q & A 4. 組織管理の範囲・内容は？.....	29
<b>3. 機関長としての自己啓発.....</b>	<b>31</b>

Q & A 5.	機関長としての「創造性」を高めるには？	31
Q & A 6.	機関長としての適正な行動スケジュールは？	32
Q & A 7.	機関長の健康管理は？	34
<b>第三章</b>	<b>経営戦略と計画の策定</b>	<b>36</b>
視点 9.	新年の想い	36
視点 10.	相互扶助の社会	37
視点 11.	自助努力支援制度の拡充を！	39
<b>1.</b>	<b>経営の基本理念と機関経営</b>	<b>40</b>
視点 12.	自助努力と生命保険	40
視点 13.	豊かな高齢化社会を築く	41
視点 14.	予定利率と個人年金	42
視点 15.	基本に帰ろう！	43
視点 16.	長嶋茂雄氏と再起	44
視点 17.	保険業界の「戦略的互惠関係」	45
視点 18.	新種保険の発売と経営理念	46
視点 19.	M & A と生保経営	48
視点 20.	生保各社の決算と営業活動	48
<b>2.</b>	<b>経営戦略策定のステップ</b>	<b>49</b>
(1)	<b>現状把握と評価</b>	<b>49</b>
視点 21.	戦略的な経営	51
Q & A 8.	機関経営の戦略策定は？	52
(2)	<b>目的・目標の設定</b>	<b>53</b>
Q & A 9.	目標管理の重点は？	54
Q & A 10.	営業職員の目標設定は？	55
Q & A 11.	「ノルマ主義」を脱却するには？	56
視点 22.	維持ではなく向上を！	57
(3)	<b>方針・計画の立案</b>	<b>58</b>
Q & A 12.	「中長期計画の策定」はどのように？	59
視点 23.	日本一の富士山	60
視点 24.	原因と結果	61

<b>3. 営業戦略の策定</b> .....	62
(1) <b>顧客対策と営業力強化</b> .....	62
Q & A 13. 市場対策・顧客対策の重点は？.....	63
<b>A. 顧客サービスの向上（顧客第一主義の徹底）</b> .....	64
視点 25. 顧客サービスについて.....	64
Q & A 14. 契約成立後のアフターサービス活動の指導ポイントは？.....	65
Q & A 15. 既契約者サービス体制の強化を図るには？.....	66
Q & A 16. 契約者対策を中心とした「顧客づくり」の方策は？.....	67
視点 26. ファンづくりに徹する！.....	68
<b>B. 営業力強化に向けた計画の策定</b> .....	69
Q & A 17. 営業職員の活動量増大を推進するには？.....	70
<b>C. 戦略スケジュールの策定</b> .....	71
<b>D. 課題の把握と情報の共有化</b> .....	71
Q & A 18. 新契約販売の能率向上を図るには？.....	71
(2) <b>市場開拓戦略</b> .....	73
Q & A 19. 営業職員の強みを発揮させるには？.....	73
<b>A. 法人・企業開拓戦略</b> .....	74
Q & A 20. 中小企業開拓を推進するには？.....	75
Q & A 21. 退職職員の法人基盤への対応は？.....	76
Q & A 22. 企業保険・役員保険の販売戦略は？.....	77
<b>B. 職域市場開拓戦略</b> .....	78
視点 27. 子供の人口と保険市場.....	79
Q & A 23. 職域開拓を推進する場合の留意点は？.....	80
Q & A 24. 機関長自身の企業開拓活動や職域訪問活動は？.....	81
Q & A 25. 営業職員に対する職域基盤開拓支援対策は？.....	82
<b>C. 地区（エリア）開拓戦略</b> .....	83
Q & A 26. 地区エリア開拓戦略のキメ手は？.....	84
Q & A 27. 「地区エリア開拓支援」の管理者行動は？.....	86
<b>D. 同業者・協同組合市場の開拓</b> .....	87
Q & A 28. 「医師会」や「税理士会」の開拓を推進するには？.....	88
(3) <b>販売計画の策定</b> .....	90
Q & A 29. 「販売計画の策定」の手順と重点は？.....	92
視点 28. 緊急性と重要性.....	93

<b>A. 長期計画と短期計画</b> .....	94
<b>B. 年度計画の策定</b> .....	94
Q & A 30. 「年度計画書」の作成要領は？.....	95
Q & A 31. 年度計画の中間修正は？.....	96
<b>C. 月間計画の策定</b> .....	98
Q & A 32. 「月次計画書」の作成要領は？.....	99
Q & A 33. 各月計画の運営の重点は？（4月～3月までの各月事例）.....	100
視点 29. キャンペーン月の運営.....	107
<b>第四章 組織拡充</b> .....	108
<b>1. 組織拡充計画の策定</b> .....	108
視点 30. 組織拡充と機関経営.....	108
視点 31. 少子化時代の組織拡充.....	109
(1)組織拡充体制の確立.....	110
(2)実施スケジュール.....	110
(3)実施運営方法.....	110
(4)組織拡充の心・技・体.....	111
視点 32. 組織拡充の課題.....	111
<b>2. 新人候補者の情報入手方策</b> .....	112
Q & A 34. 新人候補者の情報入手の方策は？.....	113
Q & A 35. 新人採用のための人材確保は？.....	114
<b>3. 新人候補者の選別</b> .....	115
Q & A 36. 新人候補者の選別基準は？.....	116
Q & A 37. 新人候補者への説明要領は？.....	119
視点 33. 少子化と職員採用.....	120
<b>4. 育成訓練</b> .....	121
Q & A 38. 入社初期段階の育成訓練の内容は？.....	121
Q & A 39. 営業職員の育成計画の策定内容は？.....	122
Q & A 40. 育成のポイントをどこにおけばよいのか？.....	123
(1)やる気づくりの育成.....	124
Q & A 41. 営業職員に対する「信念教育」は？.....	127

視点 34. 「夢」と「目標」.....	128
視点 35. セールスレディの生きがい.....	128
視点 36. パワハラと育成.....	129
<b>(2) 販売技術の教育訓練.....</b>	<b>130</b>
<b>A. 商品知識の教育.....</b>	<b>130</b>
視点 37. 高齢化社会と保険.....	130
<b>B. 顧客ニーズ対応への技術指導.....</b>	<b>131</b>
視点 38. 老後の生活設計.....	131
視点 39. 年金問題と貯蓄.....	132
<b>C. ツール活用の指導教育.....</b>	<b>133</b>
<b>D. 販売話法の訓練.....</b>	<b>133</b>
視点 40. 平均寿命と保険.....	134
視点 41. 長寿社会の生活資金.....	135
視点 42. 郵政民営化と保険.....	135
視点 43. 災害多発時代と保険会社.....	136
視点 44. 出生率低下と年金.....	137
視点 45. ゼロ金利解除と保険.....	137
視点 46. 高齢者 36%の時代.....	138
視点 47. 長寿の秘訣.....	139
視点 48. 女性のライフサイクル.....	140
<b>(3) 顧客づくりの活動訓練.....</b>	<b>141</b>
<b>A. 活動の手順を教える.....</b>	<b>141</b>
<b>B. 活動訓練計画の策定.....</b>	<b>142</b>
視点 49. 顧客づくりの原点.....	143
Q & A 42. 訪問の心構え・事前準備の指導は？.....	144
Q & A 43. 訪問時の販売活動の指導ポイントは？.....	145
Q & A 44. 「新規見込客の拡大行動」の指導要領は？.....	146
<b>C. 新人への支援行動.....</b>	<b>147</b>
<b>5. 新人への基盤付与.....</b>	<b>148</b>
<b>(1)地区エリア基盤の付与.....</b>	<b>148</b>
<b>(2)職域基盤の付与.....</b>	<b>149</b>
Q & A 45. 新人への「育成訓練」の具体的な内容は？.....	150
Q & A 46. 「活動量の増大」に向けての指導は？.....	151

Q & A 47. 新入営業職員への活動基盤の準備は？ .....	152
<b>第五章 機関長のマネージメント .....</b>	<b>154</b>
Q & A 48. マネージメントのポイントは？ .....	154
<b>1. マネージャーとしての目的 .....</b>	<b>155</b>
Q & A 49. 機関長としての「指導力」を高めるには？ .....	157
Q & A 50. 営業職員管理の管理能力を向上させるには？ .....	158
Q & A 51. 営業職員の持つ能力を十分に発揮させるには？ .....	159
視点 50. 機関長と指導力 .....	160
<b>2. 機関経営の目標と課題 .....</b>	<b>161</b>
Q & A 52. 「業績管理」の視点は？ .....	162
視点 51. 課題の予測 .....	163
<b>3. 心・技・体のマネージメント .....</b>	<b>164</b>
視点 52. 機関長のマネージメント .....	164
<b>A. 「心」のマネージメント .....</b>	<b>165</b>
視点 53. 団塊世代のパワー .....	166
視点 54. 「人間関係」と機関経営 .....	167
視点 55. 自分自身に挑戦しよう！ .....	168
<b>B. 「技」のマネージメント .....</b>	<b>169</b>
Q & A 53. 営業職員に対する販売技術の教育は？ .....	171
Q & A 54. 商品教育や保全教育は？ .....	172
Q & A 55. 朝礼教育や研修の実施要領は？ .....	173
視点 56. F A 宣言 .....	174
<b>C. 「体」のマネージメント .....</b>	<b>175</b>
Q & A 56. 顧客づくりの活動管理は？ .....	176
Q & A 57. 基盤・顧客管理の重点は？ .....	178
Q & A 58. 顧客づくりの「プロセス管理」は？ .....	179
Q & A 59. 日常活動を管理・監督するには？ .....	180
Q & A 60. 顧客との面談量増大の方策は？ .....	181
Q & A 61. 顧客づくりの基本は？ .....	182
視点 57. 機関長のリーダーシップ .....	183

<b>4. 変革のマネージメント</b> .....	184
Q & A 62. 経営分析と改革へ向けての具体的な取り組みは？ .....	185
視点 58. 変革のスピード .....	186
①事業（商品）構造変革のマネージメント .....	187
視点 59. 人口増加と保険市場 .....	188
②組織構造変革のマネージメント .....	189
Q & A 63. 営業部の体質を「改革」するには？ .....	190
③利益構造変革のマネージメント .....	191
視点 60. 介護経費と退職金 .....	191
<b>5. 「計画」「実施」「検討」「行動」のマネージメント</b> .....	192
Q & A 64. 「計画」「実施」「検討」「行動」の実践的内容は？ .....	193
Q & A 65. 組織の活性化を図るには？ .....	194
Q & A 66. 活動管理のポイントは？ .....	195
Q & A 67. 経営会議の効果的な開催は？ .....	197
<b>6. リスクマネージメント</b> .....	198
Q & A 68. 機関経営のリスクと防止対策は？ .....	198
視点 61. リスク管理と利便性 .....	199
視点 62. モラルハザードと人材育成 .....	200
視点 63. レベルアップのチャンス .....	201
<b>7. トップマネージメント</b> .....	202
Q & A 69. トップマネージメントとしての職務内容は？ .....	202
Q & A 70. トップとしての「市場開拓行動」は？ .....	203
Q & A 71. ベテラン職員の管理方法は？ .....	204
視点 64. 「オレ流」の勝利 .....	206
視点 65. 交流と結束 .....	206
<b>8. 事務管理の業務</b> .....	207
Q & A 72. 「事務管理業務」を支える内務職員との連携は？ .....	208
<b>9. 継続率の改善</b> .....	209
Q & A 73. 継続率改善の対策は？ .....	209
 <b>第六章 機関長と経営チーム</b> .....	 212

Q & A 74. スタッフとの「会議・打ち合わせ」を効果的に開催するには？ .....	213
視点 66. トレーナー不足の実態 .....	214
視点 67. スタッフの育成 .....	215
<b>1. スタッフとその職務 .....</b>	<b>216</b>
Q & A 75. スタッフの機能を十分に発揮させるには？ .....	217
<b>2. リーダーとしてのスタッフ .....</b>	<b>218</b>
Q & A 76. トレーナー・所長の育成・任命は？ .....	219
Q & A 77. トレーナー・所長の機能発揮を促進するには？ .....	221
視点 68. 「管理」と「自由」 .....	222
<b>まとめ 機関経営成功への道 .....</b>	<b>224</b>
Q & A 78. 機関経営の「チェックポイント」は？ .....	224
<b>機関経営の十か条 .....</b>	<b>226</b>
<b>あとがき .....</b>	<b>230</b>

以 上



# ((((((( はじめに ))))))))

一般的な会社組織は、部・課・係といった単位で構成されているが、その組織というのは、すべて人間の集団なのである。

その人間集団には、小さな組織としての「家庭」や「会社（部・課・係）」から、大きな組織の「地域社会」「国」「地球」に至る幅広い人間集団がある。

いずれにしても、その組織集団を動かすには、そこに在籍する人間の心を動かさなければ、その組織は動かない。

「家庭」であれば、妻や子供といった少人数で、日頃から心を通じている人間の協力によって、家庭の「目標」や「目的」を達成することができる。

しかし、会社組織であれば、その組織に在籍する多くの人間の心を動かす日常の努力がなければ、その組織の「**目標・目的**」は達成できないのである。

会社組織には、必ずその組織の「**目標・目的**」が必要であり、その**目標・目的**を達成しなければ、経営として成り立たない。

機関経営を考える場合にも、そこで働く人間集団の心をつかみ、少なくとも集団の過半数以上の人々が、会社の「**目標・目的**」に向かって行動し努力しなければ、その達成は見込めないのである。

特に、営業組織集団の場合には、営業マンに対する「**心の経営**」が重視されなければ、組織の発展も前進もあり得ない。

営業組織の機関長が「いかに多くの人の心を動かすことができるのか」ということが経営力として重視されるのである。

このため機関長は、人間が本質的に持っている「**欲求・感情・理性**」を十分理解し、その「**欲求**」「**感情**」「**理性**」を、「**目標・目的達成の方向**」にリードしていくことが重要なのである。

例えば、ある営業職員が「子供2人の大学卒業までの資金を準備したい」という「**欲求**」を持っている場合には、これから5年間で500万円を貯蓄するという「**目標**」を設定させる。本人は子供が可愛いという「**感情**」を持っているのだから、その**目標達成のために**、これから「どのような仕事でどのような努力が必要なのか」ということを「**理性**」で判断し、営業活動に専念させるという方向にリードするのが、機関長の役割なのである。

「**機関長の役割**」としては、「**経営管理者**（**目標を設定し、それを達成するための**

方針・計画を決める役割…ビジネスマネージャー)」であると同時に「販売管理者（市場・顧客管理者…セールスマネージャー）」の二面性を持った機関長なのである。

ビジネスマネージャーとしては、正しい経営戦略や営業戦略を展開するために、組織拡充や営業マンの能率向上に向けた明確なビジョンを持つとともに、そのビジョンを実現するための具体的な計画策定と実践が必要である。

セールスマネージャーとしては、厳しい市場環境であっても「ノルマ主義」や「督励型」になることなく、「市場管理と基盤開拓を中心にした経営」に徹し、「営業職員の育成」を第一次的に考える必要がある。

具体的には、営業職員1人ひとりの「**心・技・体の充実**」…詳細は別途出版した「営業活動成功への道（心・技・体）」を参照下さい…のために、機関長として何ができるかを考え実践することである。

このような「ビジネスマネージャー」と「セールスマネージャー」の両面の機能が十分発揮されるには、機関長は、組織発展のための「**P L A N**（計画）」「**D O**（実践）」「**C H E C K**（結果検討・見直し）」「**A C T I O N**（改善行動）」を継続的に繰り返しまネジメントすることが必須条件となる。

組織経営においては、このP・D・C・Aの継続的改善によって、機関長としての経営能力も高まり、中長期的な計画及び経営目標も達成できるのである。

このような視点に立って、この冊子の編集にあたっては、生保経営の最先端である「機関経営」についての基本的な部分をすべて網羅したが、その経営論の中に新日本保険新聞に小生が執筆した「**濡標**」の文章の一部を「**経営の視点**」として再録するとともに、同紙に連載中の「**機関経営Q&A**」を「**戦略・戦術Q&A**」として、機関経営の具体的な戦略・戦術の内容を挿入している。

例えば、上記の（はじめに）の部分についても、以前に執筆した「濡標」機関経営Q&Aの内容を下記のように編集している。

## **経営の視点 0 機関経営の基本**

先日、ある営業部長が尋ねて来て、「昨年度の業績も思わしくなく、本年度も半年を経過するのに改善の兆しが見えない」と落ち込んでいた。

毎日、毎日、業務に追われて多忙なのに、営業部長として何をしていいのかわからなくなったと言うのである。

確かに、営業部長の業務としては、**職員の労務管理、販売管理、経営資金管**

**理、顧客管理**等、幅広い業務がある。

このような業務を効果的にマネジメントする営業部長の役割は、極めて多忙で重要なものであるが、マネジメント業務の基本は、営業職員や営業部スタッフの管理・監督にあるのだから、あまり悩まずに基本に帰って「職員のやる気を起こさせ（心）技術力を高め（技）顧客基盤づくりを指導する（体）ことに専念してはどうか？」とアドバイスをした。

マネジメントを任されている営業部長が、経営の目的を誤って日常の運営管理を実践していれば、大変なことになる。

営業部運営は、経営の目的に合った生産性を高め、その目的を達成することが必須要件なのだ。

しかし、営業部運営の「目的」が業績を伸ばすことだけと思っていると、少し業績が思わしくないと悩んでしまうのである。

業績に一喜一憂するのではなく、営業部のマネージャーとして、その任務の基本である「営業職員の育成と管理」について、しっかりした「**信念**」を持つておく必要があるのではないだろうか。

しかし、その職員管理の基本は、あくまで営業部運営の目的に沿ったものでなければならぬのだが、職員そのものは「**人間**」であるから、人間管理の基本を忘れてはならないと思う。

「最近の営業部長は、営業の業績管理ばかりしている」とか「営業職員の気持ちを解ってくれない」と言われてはならないのである。これは営業部長が人間管理の基本を忘れているからなのだ。

職員の「**心の管理**」を重視するスタンスを持ってほしいものである。

## 戦略・戦術Q&A

### 0

**Q**…私の営業部では30名の職員が在籍しますが、全員が女性の職員で、それぞれが勝手なことばかり言ってきます。どのようにして営業部集団をまとめていったらよいのでしょうか？

**A**…人間集団には、小さな組織としての「家庭」や「会社（部・課・係）」から、大きな組織の「地域社会」「国」「地球」に至る幅広い人間集団があります。

いずれの集団を考えてみても、その集団を動かすには、そこに在籍する人間の心を動かさなければ、その集団は動かないのではないのでしょうか。

営業部が30名であれば、「個別面談」を重視してはいかがでしょう。

毎週金曜日は、「個別面談の日」と決めておいて、組織別を実施すれば1ヶ月に一度は全員と懇談ができます。

機関長の役割としては、職員個々の心を掴むために、個別懇談を通じてその職員の持っている「欲求・感情・理性」を十分理解し、その「欲求」「感情」「理性」を、「目標・目的達成の方向」にリードするのが重要なのです。

例えば、ある営業職員が「子供2人の大学卒業までの資金を準備したい」という「欲求」を持っている場合には、これから5年間で500万円を貯蓄するという「目標」を設定させる。本人は子供が可愛いという『感情』を持っているのだから、その目標達成のために、これから「どのような仕事でどのような努力が必要なのか」ということを「理性」で判断し、営業活動に専念させるという方向にリードするのが、機関長の役割なのです。