

続発する大手生保の金銭不祥事が示すもの
営業管理職の本業は「活動管理」
採用・育成は土台にすぎない

前号では、生命保険の営業現場に潜むリスク構造と、人間の弱さを前提とした「性弱説」に立つマネジメントの必要性について述べました。今号からは、その理念を現場で実践するための要となる「活動管理」と「予兆把握」について、具体的に掘り下げていきます。

まず、その後の業界の最新の動きを振り返っておきましょう。本年1月、外資系大手の生命保険会社で、100人を超える営業社員らが約500人の顧客から、長年にわたり計31億円余りの金銭をだまし取るなどしていたことが明らかになり、新規の保険販売の自粛という未曾有の事態に追い込まれました。

そして衝撃的なのは、販売自粛を打ち出した後の8月にも、営業社員による不正な金銭受領の疑いが新たに判明したことです。別の生命保険会社でも、元営業社員が顧客をだまし取るなどの不正が相次いで判明し、金融庁からの立ち入り検査を受ける事態となりました。

これだけの件数の、営業社員による金銭にまつわる不正が、これまで見過ごされてきたことに疑問を感じます。現場では、その予兆を感じ取る機会が何度も訪れていたはずです。

「犯人が悪かった」「あの社員が特別だった」と、個人の資質に原因を求めてしまうのは簡単です。しかし、それでは同じ悲劇は必ず繰り返されます。なぜなら、不正は、悪意を持つ者だけが起こすわけではないからです。ノルマや人間関係、家庭や生活上のプレッシャーなど、様々な要因が重なったとき、人は誰でも魔が差してしまうことがあります。であればこそ、防ぐ力は、営業社員を日々見ている営業管理職の手の中にあるといえるでしょう。

ここで、改めて問いたいと思います。営業管理職の仕事とは、一体何でしょうか。多くの管理職は、採用と育成こそが基本であり、そこに最も力を注ぐべきだと考えています。確かに、それは間違いではありません。良い人材を採り、丁寧に育てていくことは、組織の未来そのものです。採用の失敗は職場の空気を変え、育成の良し悪しは営業社員一人ひとりの成長に直結します。採用や育成を軽んじるつもりは毛頭ありません。しかし、考えてみてください。どれほど優秀な人材を採用し、充実した研修を積ませても、それだけでは、配属後の営業社員がどう働き、どこでつまずき、何に悩み、どんな危険へと近づいているかを見続けることはできません。

採用と育成は、あくまで大切な土台です。その土台の上に立って、営業社員を日々の活動の中で見続け、支え続ける「活動管理」こそが、営業管理職の最も大切な仕事であると私は考えています。活動管理がおろそかになった現場では、不祥事は必ずと言ってよいほど芽を出します。逆にいえば、活動管理を徹底している現場では、不祥事は育たないのです。

予兆は必ず活動に表れる
日々の「見る・聞く・確かめる」が
顧客と仲間、そして会社を守る

では、活動管理とは具体的にどのようなものでしょうか。それは、単に売上の進捗を確認することではありません。日次、週次、月次、四半期、年間という各サイクルを意識し、次の3つの視点で営業社員の日常を構造的に見ていくことです。

一つ目は「確認指標」です。売上や新契約件数だけでなく、アポイント数、面談数、継続率、解約状況など、活動の質を映す指標を定期的に確認します。

二つ目は「接点」です。1on1の面談や同行訪問を計画的に行い、営業社員と話し、現場を目の当たりにする機会を意図的に確保します。

三つ目は「牽制行動」です。お客さまへのサンキューコールや定期的な同席訪問など、第三者としての目を日常の仕組みに織り込み、活動の密室化を防ぎます。

ここで何より大切なのは、活動管理は、決して営業社員を縛るためのものではないということです。むしろ、正しい活動を支え、目標達成を助け、そして、魔が差しそうな社員を気づかぬうちに救い出すためのものです。そうした想いで臨むとき、活動管理は営業社員からの信頼をも獲得します。

そして、この活動管理の積み重ねの中で捉えていくのが、不正の「予兆」です。予兆は、必ず活動の中に何らかの形で表れます。データには、実績の不自然な偏り、解約や失効の急増、継続率の低下、契約者貸付の多発といった形で表れます。行動には、単独行動への固執、管理者や同僚の同行を拒む態度、訪問記録を付けなくなるといった変化が出てきます。そして言動には、資産運用やもうけ話への過度な関心や、生活費・借金の話題が増えるという変化が表れます。

大切なのは、これらを個々の気掛かりとして見逃さず、1on1の面談の中で丁寧に事実へと変えていくことです。「最近、少し様子が違うな」という直感を、確証が持てないからといって放置してしまえば、その芽は取り返しのつかない事態になるまで大きくなってしまいます。違和感を、面談の場で具体的な質問として投げかけ、言葉と事実の落差を確認する。そうした対話の積み重ねこそが、予兆の早期把握を可能にします。

繰り返しますが、これは決して犯人探しではありません。営業社員を疑って問い詰めるのではなく、営業社員を慮って行う問いかけは、営業社員に「私の上司はちゃんと自分を見てくれている」という安心をもたらし、魔が差す前に踏みとどまるきっかけを与えるのです。

最後に、予兆把握マネジメントが守るものを確認しておきましょう。それは、顧客であり、仲間であり、会社です。まず顧客です。お客さまは、担当者への信頼が厚いからこそ、金銭の貸し借りや投資の勧めに応じてしまう危険があります。信頼を寄せる人ほど、不誠実な勧誘の被害に遭いやすい。だからこそ、お客さまを守るために予兆を把握しなければなりません。

次に仲間です。営業社員が不正に踏み込まない環境をつくることは、その社員自身の人生を守ることです。犯した本人は、刑事責任を問われ、社会的な信用を失い、再起が極めて困難になります。「あなたを守りたいから、あなたの活動を見せてほしい」という姿勢こそ、仲間を思う営業管理職のあるべき姿です。

そして会社です。不祥事で失われたブランドと信頼を回復するには、長い歳月と膨大なコストがかかります。営業管理職による活動管理と予兆把握は、顧客を守り、仲間を守り、会社を守る、最も実践的な防波堤なのです。

次号では、予兆を捉えるための具体的なチェックポイントと、1on1で違和感を事実に変える質問技法についてご紹介していきたいと思います。

営業管理職の“活動管理”こそ最強の防波堤

＊＊＊＊
＊＊＊＊