

—業務職春野の一步 その1—

山城支社長からのメール

2006年3月初旬の月曜日、中部中央支社の業務職サブチーフである春野に支社長から一通のメールが届いていた。

先週までの計上書類を整理しながら、春野はそのメールに目を通し始めた。

【春野さんへ】

来年度の事務改善プロジェクトの件ですが、各業務職ひとり1店を改善チャレンジ代理店として登録し、上半期をめどに改善活動を推進してください。

先日のミーティングをふまえ、プロジェクト担当の春野さんのほうで改善報告シートを作成し、週間ミーティングでその進捗を報告してください。

支社長 山城 忠

支社ミーティングにて

先月の支社ミーティングで、次年度施策のミーティングがあった。

参加したのは、山城支社長の他に業務職4名。

総合職は、年度末の最終追い込み時期ということもあり参加しなかった。

ミーティングの冒頭、山城支社長はこう切り出した。

「えー、今年度もいよいよ最終クォーターとなりました。

今年度、皆さんには代理店一人一店改善運動を展開してもらいました。しかし、残念ながら目に見える成果をあげた人はいなかったのではないのでしょうか。

年初に改善計画シートを各自作成し、毎週その進捗についてミーティングをおこなうという予定でしたが、実際できたのは最初の4月だけ。結果的に改善できた代理店は一店もありませんでしたよね。

確かに、今年度は年度途中で退職者がでてその補充がなかったり、会社としても大変厳しい状況におかれたりと特殊事情はありましたが、理由はそれだけではないのではないのでしょうか。

そこで、今年度の反省と次年度にむけて、どのようにしていくのかを、各自から発表してもらいたいと思います。」

春野をはじめ、業務職はお互いの顔を見つめあった。
いきなり発表といわれても、何の準備もしていなかったし、この雰囲気ですべてどのようなコメントをすれば切り抜けられるのかも想像がつかなかった。

3人の業務職の目は、今回のプロジェクトの担当であるサブチーフの春野に向けられた。

(え…、私？ マジ？ えー、どうしよう…。あーイヤだなー、なんて言えばいいんだろう)

数十秒の沈黙の後、山城支社長から声がかかった。

「じゃ、プロジェクトリーダーの春野さんからどうぞ。」

(うわ、やっぱり…。まいったな…。)

春野は渋々話し始めた。

『そうですね…。私の場合、今年度は高根保険事務所を改善代理店にあげたのですが、実際なかなか打ち合わせの時間がとれなくて。
結局こちらからの要望も聞き入れてもらえませんでしたし…。早期更改運動も高根さんは否定的で、まったく協力しようとしませんでした。そもそもターゲット選定の段階で間違っていたかもしれませんね。』

「まー、確かに高根さんはちょっとハードルが高かったかもしれないな。社長はあいかわらず古い体質を引きずっているし、息子もイマイチだしな。はい、じゃあ次、松井さん。」

支社長からはこれといった叱責もなく、淡々とミーティングはすすめられた。
各業務職が本年度の反省の弁を述べたが、次年度に向けての意見はひとつも出なかった。

30分のミーティングも終わりにさしかかった頃、山城支社長から提案があった。

「ま、色々理由はあると思うが、次年度はしっかりとした体制をつくらないといけない。
今年度の反省点をふまえて、次年度も引き続き事務改善プロジェクトを皆さんが主体で推進して
いって下さい。」

これからは、業務職も攻めの姿勢が必要です。事務改善プロジェクトリーダーの春野さんを中心に、それぞれの責任で事務改善をしていって下さい。来年度のチャレンジ目標のウエイトも、この項目に重点をおこうと思っています。ではよろしく。」

夕方から代理店との懇親会を控えた支社長は急いで会議室を後にした。

会議室に残った業務職で、しばらくの間、いつもの第二ミーティングが続く。

「えー、またですかー。改善なんてできる訳ないじゃないですか。今でも十分忙しいのに、さらにこれ以上仕事しろって、できるわけないですよー。」

昨年入社した若井が不満をあらわにした。

今年三年目を迎える桜田も、

「確かに。私なんて、結局杉浦保険とは一回しか打ち合わせしなかったしね。そもそも事務改善なんて代理店には無理なんじゃないの。」

春野の一年先輩でチーフの松井は、

「私の場合はペアの総合職に恵まれてるので、数値的なものは結構改善したかな。ま、支社長も結局は早期更改率しか見てないけどねー。」

小柳への相談

朝一番のメールを見て、春野は悩んだ。

毎日忙しく、代理店の事務改善どころではないのはわかっている。

しかし、今年から事務改善プロジェクトのリーダーとなった自分が後輩たちと同じように不平不満を言ってもいいのだろうか。しかも、チーフの松井は今年の6月末で育児休暇を取得するため、恐らく自分がこの支社のチーフになることも予想された。

(まいったな…。)

春野はふと、新人時代から面倒を見てくれ、会社の先輩として、また一人の人として尊敬していた小柳先輩のことを思い出した。小柳は昨年退職したのだが、何事にも前向きで面倒見がよく、社内はもちろんのこと、代理店にも評判が良かった。小柳がいた頃は支社内にも活気があった。しかし、今支社のムードはあまりよくない…。

(改善チャレンジ代理店か…。そういえばあの年初のミーティングのこと、忘れてたし…)

春野は、その日の昼休みに、久しぶりに小柳に電話をしてみた。

夏に一度会って以来、半年ぶりの連絡だった。

一通りお互いの近況を報告し終わったあと、春野は改善チャレンジ代理店について小柳に相談してみた。今年度の改善プロジェクトが不調に終わったこと、先日のミーティングのこと、後輩たちの不満、支社長からのメールなど、苦しかった胸のうちのすべてを打ち明けた。

そのすべてを電話口の向こうで聞いていた小柳は、ゆっくりとした口調で春野に言った。

「色々大変なのはよくわかるわ。私がいた頃よりも、はるかに大変になってそうだもんね。今、会社にいない私が春野さんにどうこう言える立場にはないけど、春野さん、一度日根田保険事務所に行って、改善提案をしてきたらどうかな？」

それを聞いた春野は驚いた。

『えっ？日根田保険？！小柳さん、冗談でしょ！だって、あそこって、何かあるとすぐクレーム言ってくるじゃないですか。小柳さんがいた頃はまだましでしたけど、今私の中では一番のストレス原因代理店ですよ！』

春野は予想もしなかった小柳の提案に驚きを隠せず、思わず嘸み付いてしまった。

それを聞いた小柳は、「もー、そんなに怒らなくていいじゃない。確かに日根田さんって気難しいところがあるけど、きっと今の春野さんには必要な人だと思うよ。」

『必要な人?!』

昼休みがあつという間に終わり、春野は午後の仕事にとりかかった。

手を動かしながらも、頭の中は小柳から言われた日根田保険のことで一杯だった。

(日根田保険なんて、一番最悪なところじゃない。この間もダイレクト計上のエラーメッセージがわかりづらいから変えろとか言ってくるし。営業店でどうこうできる問題じゃないっつーの。昨日なんて、証券の文言がお客様にわかりづらいうからって、一時間もつかまったし…。もう、絶対ありえないし。)

無意識のうちに何回もため息をついていたのを不思議に思ったスタッフさんから声を掛けられ、春野はふと我に帰った。

(あー、またネガティブモードに入ってたな。小柳さんからよく注意されたよなー。いかんいかん、こんなじゃ。うーん。それにしても、どうして日根田さんなんだろう。小柳さんのことだから、意味もなく言っているわけないし…。日根田さんか…。)

日根田保険事務所への訪問

「春野さーん、日根田さんからお電話です！」

『ワッ!』

ものすごいタイミングで入った日根田保険からの電話に思わず大声を上げてしまった恥ずかしさを隠しながら、春野は電話に出た。

先日の不備についてのやりとりを終え、日根田が電話を切ろうとしたとき、春野は思い切って言った。

『日根田さん、あの、今度打ち合わせをさせて欲しいんですけど…。』

「打ち合わせ？ 何の？」

『えっ、あの、事務改善についての打ち合わせなんですけど。』

「事務改善？ 何を改善するの？」

『何をつて、その…、早期更改とか…。』

「早期更改？ なんで春野さんが早期更改なの？」

『え、なんでって、早期更改は業務職の仕事なので』

「業務職の仕事？ なんだかよくわかんないけど、何か提案してくれるんだったら別に時間をとってもいいよ。来週の木曜日の3時に事務所にきてよ。じゃ。(ガチャ、プープー)」

(感じワル！ガチャ切りされたし、もー！来週の木曜日って一方的に決められたし、ほんと強引な代理店なんだから。は一、言わなきゃよかったな一。しかも、何か提案って言われても、何提案すればいいのって感じだし。あ一、も一！気が重一い！！)

眉間のしわをいつもより一本増やししながら、午後の仕事を黙々とすすめていく春野であった。

日根田の意外な一面

翌日から、春野の頭の中は、日根田保険事務所への提案で一杯だった。

(提案、提案、提案……)

思いつくことと言えば、早期更改率。

支店では支社対抗業務職事務改善運動が展開されており、中部中央支社はいつも数字が悪かった。先日おこなわれた中堅業務職会議でも、議題は早期更改一色で、春野は肩身の狭い思いをしたばかりだ。

(よし、やっぱり早期更改率のアップしかないわよね。これでガツンと言ってやろう。とりあえず、過去3ヶ月の早期更改率データをプリントアウトして、日根田さんに突きつけてやろう。)

したり顔の春野は、端末に向かい日根田保険事務所のデータをダウンロードし始めた。

約束の木曜日。

日根田保険事務所は、中部中央支社から徒歩15分のところにあるので、春野は大通りの満開の桜を見ながらゆっくりと事務所に向かった。

(データを見れば、あの日根田さんも文句は言えないはず。これで毎月しっかりと数字を追いかければ、早期更改率もあがるはずだわ。)

コブクロの桜を口ずさみながら、春野は意気揚々と事務所に向かった。

『こんにちは一。中部中央支社の春野です。』

そんなに広くはないが、こざっぱりとした事務所の奥から、いつも電話でやりとりをしている事務の高原さんが出迎えてくれた。

「こんにちは。あなたが春野さん？ お会いするのは初めまして、高原です。」

『あー、高原さん、いつもお世話になってます、春野ですー。』

お互い電話で会う印象とは違うなどと、軽い会話を交わした。

「春野さん、ごめんなさい。今日お約束3時だったわよね。さっき社長から電話があつて、15分位遅れるって連絡があつたの。もう少し待っていてもらえるかしら。」

日根田の遅刻のおかげで、高原とゆっくりと会話をする事ができた。

高原は、4時に集配に来るメール便のために大量の封筒にシールを張りながら春野と会話をしていた。

『ものすごい量ですね。満期案内ですか？』

「あー、これね。毎月お客様にだしているニュースレターなの。全部のお客様じゃないけどね。」

春野は、その数が300件にもおよぶことを聞いて驚いた。

また、それ以外にも、月2回メールレターを発行していることや、季節の挨拶状の出状、新規契約者へのお礼はがきや紹介者へのお礼状など、数多くの作業を高原さんがこなしていることをはじめて知った。

また、それらすべては日根田社長が文案を作成していること、実は社長はとてもマメなことなど、日根田の意外な一面を知り少し驚いた。

ふと壁に掲げた額を見ると、【お客様と共に感じ、共に栄え、共に喜びを分かち合う】という額が飾ってあった。これも日根田自身が毛筆で書いたものだという。すごい達筆だ。

驚く春野に、高原はゆっくりと話し始めた。

「お客様を大切にするのって、すごく大変なのよね。時間との戦いっていうか。あれもしたい、これもしなきゃって色々思いつくんだけど、なかなか実行に移れなくてね。結局できない言い訳ばかりしちゃったりして。あ、なんだかグチっぽくなっちゃったわね。」

春野は動揺していた。

代理店なんて、お客様のことなんてこれっぽっちも考えてないものだと思っていた。

特にプロ代理店なんて、事務処理は乱雑だし、コンプラのことを言うと嫌がるし、何かこっちにミスがあろうもんなら、これ見よがしに文句を言ってくるし。いいイメージがまったくとっていいほどなかったのだ。

なのに、その典型ともいえる日根田保険事務所が、お客様を大切にしているなんて信じられない…。

その時、事務所の扉を勢いよくあけて、日根田が帰ってきた。

「いやー、ごめんごめん、お待たせしたね。」

挨拶もそこそこに、遅れた時間を取り戻すべく日根田は春野の前に座った。

「事務所にくるのは初めてだったよね。ところで、事務改善とか言ってたけど、どんな話なの？」

高原との会話や事務所の雰囲気などに触れ、対決姿勢満々できた春野は、どのように今回の話を切り出せばいいのか正直迷っていた。

『え、ええ…。あの一、早期更改率なんですけど…。』

春野は持参した資料をもとに、日根田保険事務所の過去3ヶ月間の早期更改率データを見せ、支店目標に達していないこと、もう少し率を改善してもらおうようお願いした。

数分間であったが、だまって春野の話を聞いていた日根田がゆっくりと話はじめた。

代理店の更改活動

「もういいよ、春野さん。要するに早期更改率を上げて欲しい、ただそれだけなんですよ。」

『えっ…。ただそれだけっていうか、その…。』

気まずい空気が事務所に漂っている。

壁に掛けた時計の秒針の音をはっきりと聞こえている。

日根田が話し始めた。

「春野さん、代理店が更改手続きをするのにどういう活動をしているか知ってる？」

怒られるかと思っていたが、いきなり質問されるとは思っていなかったので春野は少しひるんだが、ここは何か話さないと気まずさの空気から脱却できないと思い、言葉をひねり出してみた。

『活動、ですか…。そーですねー、2ヶ月前に満期案内がお客様に郵送されているので、その後すぐに電話でアポを入れて、更改手続きのために訪問をする、そんな感じでしょうか？』

「じゃあ、春野さんならどういう順番でお客様を訪問するの？」

次の質問がくることなんて予想もしていなかったので、今度はなかなか答えが出なかった。

『えー…、そうですね…。できれば効率よく訪問したいので、同じ地域に同じタイミングでアポを入れられればいいですね。』

「なるほど。じゃあ、満期日は考えないの？」

そう突っ込まれて、春野はハッとした。

そうだ、更改手続きのための訪問の効率を考えると、同じ地域を同じタイミングで訪問するという自分の答えは正しい。でも、満期日はお客様によってバラバラなわけで、満期日順に訪問するわけにもいかない。

確かに…。

春野は悩んだ。

代理店の行う更改活動と、会社が求める早期更改に矛盾があるのではないかと。

もし自分が代理店だったら、さっき自分が答えたように訪問地域を特定して効率よくこなすだろう。どう考えても、そのほうが効率的に決まっている。

どうしよう…。

数十秒の沈黙の後、春野が口を開いた。

『ええ、確かに満期日とはリンクしないですね…。』

さらに日根田が話し出した。

「代理店の仕事って、更改だけじゃないんだよね。突発的な事故が入ると、その日のアポがすべて吹っ飛んでしまうこともよくあるし。その上新規をとらなくちゃ食ってけないし。でないと手数料率がどんどん下がっちゃうしね。」

高圧的に話す日根田に、春野は内心腹を立てながらも、何を言い返せばいいのかとっさに浮かば

ず、ただうつむくだけだった。

さらに追い討ちをかけるように日根田は続ける。

「結局保険会社っていうのは、自分たちの都合を代理店に押し付けてるだけじゃないの？自分たちでもできないことを、効率化とかいってやらせようとする、そんな姿勢じゃ代理店から見放されちゃうよ！」

(あちゃー、また始まったよ…。まいったなー、あー、こなきゃよかった、もー最悪。)

春野は返す言葉もなく、ただうつむいているだけだった。

「今日はめずらしく春野さんから提案があるっていうことだったから、時間を空けたのに。お互い忙しいのに意味がなかったようだね。悪いけど、次の予定があるからもういいかな。」

完全にノックアウトである。

日根田に目もあわせることができず、春野は早々にその場を立ち去ろうとした。

事務所から出るとき、高原さんが少しすまなさそうに微笑んでいる顔が、さらに春野を落ち込ませた。

支社に戻った春野は、仕事がまったく手につかなかった。

モチベーションがあがらず、今日は6時できりあげよう、そう思って片付けを始めていたら山城支社長から声がかかった。

「春野さん、今日、日根田保険事務所に行ったんだよね。進捗報告書をつくつといてよ。

明日リーダー職会議があるから、その時に報告しなきゃいけないからね。」

深いため息をつきながら、いったんシャットダウンしたパソコンの電源を入れ、今日の報告書を作成する春野であった。

提案のための準備

翌日いつもの7時に目が覚めた春野は、なかなか起きることができなかった。

憂鬱な朝だ。

昨日の件が頭にこびりついていて、まったくやる気がおきない。

(ずる休みしようかな…)

弱気な声が自分の内側から聞こえてきたが、それを振り払うかのように頭を左右に振り、なんとかベッドから起き上がった。

会社に行っても、あいかわらずやる気が出ない。

今日はお昼当番の日で、昼食は13時から一人でとる予定だった。

春野はふと小柳のことを思い出し、ランチを一緒にしたいとメールで誘ってみた。

小柳からは、すぐにOKの返事がきた。

会社の近くに最近できた飲茶のお店で、二人はランチをともにした。

『小柳さん、会うのはお久しぶりですね。なんだかすっかり落ち着いちゃってませんか？』

お互いの近況報告の後、少ししてから料理が運ばれてきた。

春野は食事をしながら、昨日の日根田保険事務所でのやりとりの一部始終を小柳に話した。

それをうなずきながら聞いていた小柳は、春野が話し終えるのを待ってゆっくりと口を開いた。

「なんだか春野さんに悪いことしちゃったみたいだね。ゴメンね。うーん、謝っていながら言うのもなんなんだけど・・・。」

奥歯に物が挟まったような口調の小柳に、春野は次のセリフを促した。

「うん、あのね・・・、春野さん、日根田さんのところにいった目的ってなんだったのかな。」

意外なコメントに春野はたじろいだ。

『え、目的ですか、それは、その、早期更改率をもっとあげてもらうために・・・。』

「そうだよね。ところで、そのために春野さんはどんな準備をして日根田さんのところに行ったの？」

小柳にそう言われて、春野はうつむいてしまった。

準備といっても、直近3ヶ月の日根田保険事務所の早期更改率表を用意しただけだった。

春野は正直にそのことを小柳に告げた。

「うーん、それだけじゃね・・・。そもそも毎月の早期更改率って代理店さんは把握してるの？」

『え、ええ、毎月2回、代理店向けにFAXニュースを出しているので…。』

「そうなんだ…、それについてもちよっと話しておきたいことがあるんだけど、それは後にするね。今回、事務改善の提案ってことだったんだけど、具体的な提案ってなんだったの？」

『……』

春野は無言のままだった。

小柳は、提案するためには、まず相手の現状をよく把握し理解すること、その上で課題を明確にして改善プランと一緒に考えること、大切なのは一方的に押し付けるのではなく、あくまで実施する代理店が納得の上ですすめられるようにすることなどを、わかりやすく話してくれた。

春野は、テーブルの上にあったコースターの裏に、小柳の話を必死にメモをした。自分の分だけでは足りず、小柳の分まで使って。

お昼休みの一時間はあっという間に過ぎてしまった。

小柳の励ましに感謝しながらも、来週もう一度進捗報告もかねて相談するために同じ曜日にランチの約束をして別れた。

■ 検討項目 その1

- <1> あなたが春野さんなら、日根田保険事務所に対してどのようなアクションをおこしますか。
- <2> 高原との会話から、日根田保険事務所の課題を推察してください。
- <3> 日根田さんの反応をふまえ、打ち合わせにおいて気をつけなければならないポイントはありますか。あなたのこれまでの経験をふまえ、述べてください。