

論文要旨

論題：生命保険会社の「営業職員チャンネル」において高業績を挙げ続ける管理職の特性
－ 生命保険会社の年度入社総合職の事例－

指導教授：小川 憲彦 准教授

2011 年度法政大学大学院経営学研究科経営学専攻修士課程修了

人材・組織マネジメントコース

豊田 哲也

本研究では、国内生命保険会社（以下、生保）の営業職員チャンネルにおいて、高業績を挙げ続ける営業管理職の行動特性に注目した。すなわち、高業績を挙げ続ける管理職の行動（いわゆるコンピテンシー）を探求することが本研究の目的である。本研究では、AB生命に筆者とともに同期入社した営業管理職に注目し、仮説発見的に調査・分析した。

調査対象は大手生保生命に在籍する営業管理職のうち、高業績管理職 2 名、標準的な管理職 3 名、合計 5 名とした。調査は聞き取りにより行ったが、高業績管理職、標準的な管理職双方を対象としたのは行動の違いを比較するためである。また、調査対象者は営業管理職となってから既に 10 年程度経過していることから、管理職としての評価が固まりつつある。そのため、高業績管理職の行動特性を研究するには適していると言える。

聞き取り調査の分析結果から、標準的な管理職よりも高業績管理職に強く見られた行動は、①アポイント取得のための奮励行動、②圧倒的な頻度での同行訪問、③顧客の「追込み」行動であった。ただし、①アポイント取得のための奮励行動、③顧客の「追込み」行動では高業績管理職の間でも具体的な行動は異なっていた。高業績管理職には「アポ取りは営業職員に任せ、アポが取れば自ら同行訪問し、契約を決める」という基本的な行動パターンが見られた。なお、高業績管理職と標準的な管理職との間で、(a) 営業職員に「見られている」ことから派生する行動、(b) 有力者とのネットワークでは、程度の差は推測されたものの、明確な違いは見られなかった。

この分析結果から、四つの考察が導き出された。(1) 営業所長の契約獲得能力＝「募集力」が生み出す好循環、(2) 規模に応じた管理スタイル変更の必要性、(3) 高業績管理職に強く感じられた「営業職員に見られている感」、(4) 労働時間と業績との関連性である。特に (1) 営業所長の契約獲得能力＝「募集力」が生み出す好循環は興味深い考察となった。分析結果から「募集力」とは、圧倒的な頻度での同行訪問と、顧客の「追込み」行動の積であると推量されたが、高業績管理職と標準的な管理職ではこの「募集力」に大きな差異があった。つまり、営業マンとしての契約獲得能力（すなわち募集力）が、営業管理職においても重要な能力であることが示唆されたのである。その「募集力」に基づく尊敬の念・信頼関係が、営業所経営において好循環をもたらすことで、営業所の業績向上に結び付くと考えられたのである。ただし、高業績管理職の 2 人はともに大規模営業所に赴任して間もないことから、一定人数以上になっても高業績を挙げ続けることの管理職の特性を研究する必要も考えられる。また、より研究の汎用性や客観性を高めるために、研究対象者を

他社生保に広げることや、聞き取り対象者を営業職員に広げることも考えられる。

以上