

4th
step

意識の改革

絆をむすぶ仕事

—この声は私たちを変えていく—

人や社会を、力強く、いきいきと支えることのできる会社になっていくために、
私たちが「今」抱いている思いをお届けします。

社内の声

私がむすんだ絆
私たちの絆



全社「一枚岩」であるべき

石井武彦 成田支社 総務・内部管理推進部長

私の任務は、お客さまとの絆を持った営業職員を、正しくサポートすることに尽きます。抜き打ちチェックなど監査も行なっていますから、普段の自分は嫌われ役。しかし厳しく律することでみな「転ばぬ先の杖」になれる。みな、普通のサラリーマンには到底できないような仕事をしています。さらにこの会社には、お客さまから「ありがとう」という言葉をかけていただける職員が揃っている。あとは絆をしっかり結ぶこと。成田支社は、

2005年度の「エクセレントサービスNo.1表彰」を受賞しました。その原動力は特別なことではなく、みなで一緒にやろうという意欲にほかなりません。お客さまからのご要望や気付いた点など、みなで共有できるのは強みになる。今の会社はまだ時代を追いかけている段階にありますが、だからこそ、全体が「一枚岩」になる必要があるのです。

公務員の方々を中心とした福利厚生制度を、お客さまとともに作り上げていく仕事をしています。公法人営業の真骨頂は、モノでもお金でもなく「人」。綿々と先輩から受け継がれた人間関係がベースです。だから私たちは、歴代の団体担当者とも常に密着し、過去にどういうことがあったのか、お客さまとのヒストリーを共有しながら、人間関係づくりに力を注いでいます。また、対お客さまのみならず、所属の経営においても常に意識しているの

が「信頼」という言葉です。常日頃、お客さまとの信頼づくり、社内での信頼づくりには、双方向コミュニケーションが一番大切だと感じています。信頼さえあれば苦しいこともきっと乗り越えられると思うのです。これからも、お客さま、所属の仲間と信頼をベースとした仕事をし、会社貢献・社会貢献できればと願っています。

キーワードは「信頼」

宇佐美眞 中部公法人部 法人営業第一部長



潜在的な苦情を掘り起こしたい

氏家充博 「お客さまの声」統括部 お客さま相談センター長

イントラネットに「今週のお客さまの声」と題して、寄せられたお客さまの声の一部を紹介しています。アクセス数は多く、みなさんがいかにお客さまの声を手がかりとしているかがわかります。けれど、これまでは寄せられた苦情に対し、私たちは「処理する」ととらえていました。お客さまの目線に立てば処理ではなく、「対応する」となってしかるべき。その基本からして見えていなかった。また、これまでは苦情の多さだけを問題視してしまし

たが、たとえ1件でも、そこには重要な問題が潜んでいる場合だってあるのです。コミュニケーションセンターに電話をかけて来られる方は、潜在的な苦情を抱かれているのだということを前提に、現在はその苦情を掘り起こそう、拾い集めようという視点で対応しています。やっとお客さまの声に、正面から向き合える状態になったばかり。でも1年後には、より先進的なレベルに届いていたいと思います。

団体年金などお客さまの資金をお預かりして運用収益をあげる、特別勘定運用を業務としています。実績がそのままお客さまの損益に結びつき、運用経過の説明責任が求められる仕事柄、常にお客さまの方を向いて考えるよう努めてきました。保険で不払いがあったと耳にしたとき、長期間知らないところでそういう事実があったのかと、社内の情報開示のあり方について不安を覚えました。振り返ると、以前はボトムアップ的な意見の集約があ

っても、ただ集約して終わっていたように思いますが、今は全社的に心がまえも変わってきている感覚はあります。いえ、まだ変わりつつあると信じている、という段階かもしれせん。コンプライアンス違反は、知らないことから起きてしまうもの。業務の再点検、チェック態勢の整備…。そして間違ったら即、報告する。当たり前のことの繰り返しですが、重要だと思えます。

知らないことから違反は起きる

内田喜一郎 証券運用部 特別勘定運用グループマネジャー



営業職員の地位を向上させたい

泉水善子 千葉南支社 姉ヶ崎営業所 支部マネジャー

10年前、営業職員になりたいと私が転職を口にしたとき、周囲からは大反対されました。保険業は人の役に立つ仕事なのにイメージは「保険屋」。だから自分が頑張ることで少しでもそんな偏見をなくしたい、営業職員の社会的地位を向上させたい、と飛び込みました。毎日必死でアンケートをとり、強面の警察官にも営業に行きました。お客さまを守りたいという気持ちは誰にも負けません。何度も足を運び、700人の顧客データを頭に入れて、

万一の不安を少しでも軽減できたらと携帯の電源は24時間入れたままにしています。でも、何より大切なのは、お客さまに嘘偽りなく正直に向き合うことです。自分の悪いところは悪いと認め、お客さまには決して無理をさせない。そうしてやっと本音を引き出せ、ライフプランニングができるようになるのです。今は一人でも多くのいい人材を育てたい。努力すれば、素晴らしい出会いと、自分が大きく成長できるチャンスに恵まれる仕事なのでから。

これまででも会社は「お客さま第一主義」を掲げてきましたが、実行できなかつた。そこで支社の全職員を対象に、「お客さまを大切に」するために自分たちに何ができるか、地域社会にどんな貢献ができるか、意見をまとめてみました。膨大なメールが寄せられました。いずれも印象深いものでしたが、共通していたのは、お客さまの立場でものを考えていこうという視点です。そして、具体案も次々挙がってきました。来店されたお客さまにケナフの種

をお渡しする、店舗前を掃除する、「コンプライアンスの日」を決める、あるいはコピーの量を前年比で10%減らしていく、など。多面的な取組みを今、実施しています。そのなかで私がすべきは、なぜこうなったのかをきちんと説明し、理解・納得していただくこと。そして、意識を継続させ、自主的な取組みを評価していくことです。業務停止時を思えば、現状を大変だなんて言うてはいられません。

自分たちには何ができるか

遠矢幸一郎 名古屋東支社長



あの頃、お客さまは、自分の場合も保険金等が支払われないのではないかと心配されていました。「私も払われないんじゃない」「今、入院したらどうなるの」…。当然だと思います。時間はかかりましたが、誠心誠意説明すれば、お客さまは必ずわかってくださいます。入社して2年経過した今でも、営業に行くと断られると落ち込んでしまいますが、「ありがとう」と声をかけていただくと、この仕事をして本当に良かったと感じます。

視線を広げてみると、課題はまだたくさん残っています。例えば顧客担当者制度。引きかたと心配されていました。「私も払われないんじゃない」「今、入院したらどうなるの」…。当然だと思います。時間はかかりましたが、誠心誠意説明すれば、お客さまは必ずわかってくださいます。入社して2年経過した今でも、営業に行くと断られると落ち込んでしまいますが、「ありがとう」と声をかけていただくと、この仕事をして本当に良かったと感じます。

課題はまだ残っています

中山桜 福岡支社 福岡西営業所 営業職員



各自が主役にならないと、いい会社にはならない。そう思うと歯がゆい。私たちは琵琶湖に挟まれた田舎にいて、人口も少ないのに、営業純増加成績で全国1位をとれる。なぜ？ 私たちがすごいのではなくて、1番をとれる現状がおかしいんです。それくらい他が傷んでいる証拠。現場と本社のギャップは、日常茶飯事のようにあります。本社が書類を誤ってお客さまに郵送しても、回収してもらいたい、という指示だけで、営業職員さんごめんなさ

い、協力してくださいの一言もない。あるいは、業務停止後に謝罪訪問を始めたら、今はまだ保険契約に結びつけてもいい、などと言う。そんな状態では、みんな怠けてしまうに決まっている。コンプライアンスの冊子だって、発行されているのすら気付かない営業所もある。今津は必死になって、仕事をとことんやりました。現場にはそれだけ温度差があります。その危機感がわからない。まだまだあまいです。

危機感を感じていない、あまい

羽者家富美子 滋賀支社 今津営業所長



福利厚生制度、リスクマネジメント等に対する課題解決、財務取引など、企業との取引全般を担当しています。我々の仕事はたくさんのお客さまとの絆を深めること。忙しい毎日ですが、お客さまの信頼を裏切るようなことは、もう二度とあってはならないのです。しっかりと必要とされるためには、いかにお客さまの視点で考え、どれだけお客さまのためになる提案ができるかが重要になります。そして、どれだけ信頼していただけるか——。だから、会社がお客さまの方を

向いていなかったという現実、非常に衝撃が大きく、考えさせられました。コンプライアンスを遵守するのは当然のこと。忙しい毎日ですが、お客さまの信頼を裏切るようなことは、もう二度とあってはならないのです。しっかりと必要とされるためには、いかにお客さまの視点で考え、どれだけお客さまのためになる提案ができるかが重要になります。そして、どれだけ信頼していただけるか——。だから、会社がお客さまの方を

お客さまの方を向く時間を長く

森口高志 総合法人第五部 法人営業第三部長



コンプライアンスは道標

中野聡 コンプライアンス統括部長

かつての所属で、保険金支払いにかかわる検討組織に参加していました。そこでは、十分な検証がなされないまま支払是非の議論を進める傾向もあり、もっと慎重に検討すべきと発言したこともあり。しかし、いつの間にか会社の論理が優先されてしまい、課題は経営に伝わらなかった。ここで大変なことが起きている、という自覚が足りなかった。当時の状況を知る一人として、この点を痛感し反省しています。以前はコンプライアンス

統括組織もないほど、内部管理にかかわる態勢整備は遅れていました。今、トップは本気です。「裏表」があるようでは、もはや通用するはずがない。重要なのは、行動の透明性と対話、そして説明責任。コンプライアンス違反の多くは、身勝手な解釈やその場しのぎの仕事、あるいは誤ったロイヤリティが原因です。間違いを正して本来あるべき方向に導き、結果としてお客さまを大切にするという目的を果たすこと、それが当部の役割と考えています。

お客さまの思いを実感して

間久子 福岡支社 福岡西営業所 営業職員

最初は否定的だったお客さまが、少しだけ玄関を開けてくださる。こちらの誠意が通じて、お客さまの心が次第に解きほぐされていくのを実感できるようになってから、私のなかにも営業職員としてやっていく自信というものが芽生えてきました。私たちの仕事は信頼がすべて。むしろお客さまのところにいって、ご契約を断られたり、厳しい言葉をいただくこともあります。そんなときに救ってくれるのが仲間たち。落ち込んだときには励ま

し、契約に結びついたらおめでとうと言って喜んでくれる。この仕事は仲間がいるからできるのです。今、会社が私たちと同じ目線に立とうとしているのを感じます。それをずっと続けていってほしい。そして「現場」をもっと見てほしいと思います。本社の人も年に1回は営業に同行する日を作って、体験するのもいいでしょう。お客さまが何を思い、何を感じているか、その現実を実感してほしいのです。

コンプライアンスは自分たちを守る

原田宏次 福山支社長

コンプライアンスは、まだ人によってとらえ方に温度差があるのが現状です。これは、お客さまを守るものであると同時に、自分たちをも守るものだという意識を持って取り組むべき。また、営業職員は給与体系こそ異なりますが、総合職とも一般職とも変わらない、明治安田生命の職員です。特別扱いはしないという意識が芽生えてくるのが、保険営業という仕事の地位向上にもつながるのではないかと考えています。福山支社でめざすのは、所属

しているものすべてが「知的行動集団」であること。日々、仕事や家事に追われる生活のなかで、向上心をもって勉強するのは容易ではありませんが、ドリル形式で学べるツールを作るなど、工夫しながら少しずつ前進しています。むしろ一生懸命頑張っている、結果が出ないときもある。そういう職員を見放してはいけないし、体を張って救っていきたくと思っています。

「公平、適切、正確、迅速」

和田康 執行役 保険金部長

まずは、信頼回復に向けて全国のみなさんが日々の業務に取り組みされていることに、心からお礼を申し上げます。2005年、私たちが行ってきた不適切な保険金・給付金の不払い等により、行政処分を受けました。先の行政処分の要因は、一言でいうと「お客さま視点の欠落」でした。お客さまの視点からみなが発声し、意見を言い、チェックし合うということができなかつた。のりしろのように、人と人をつなぐ部分が失われていたと思

っています。現在は、信頼回復に向けて、部内・部外そして外部からの任意チェックも導入しつつ、「お客さまを大切にしよう」との思いから、部内全員が前向きに業務に取り組んでいます。合言葉は「お客さまを大切にしたい会社の一員として」です。お客さまとの絆を取り戻すために私たちができる唯一の方法である、「公平で適切な判断と、正確で迅速なお支払い」を愚直に徹底していきます。

膨大な時間を預かっていることを
忘れないで

鈴木正慶「お客さまの声推進諮問会議」議長 中部大学経営情報学部教授

お客さまからの声に対して残念ながらこれまで、表面的な言葉の裏にある思いまで理解できていなかった。保険は長期にわたる商品です。何十年も前の「約束」など加入者は忘れてしまうもの。一方で、時代は常に変化します。自分の保険がその変化に対応しているかを把握するのは困難なので、担当者に一任します。しかし、いつしか肝心の担当者は代わり、いざというときに初めて条件の不一致に気付く。何十年間も変わらずに安

心をお届けできる態勢にしないと、お客さまの不安は払拭されないでしょう。明治安田生命には、670万人もの加入者がいます。その方々が長期間加入し続けることを考えると、会社は膨大な時間を預けていただいていることになる。これをふまえ、金融サービスの品質管理とは何かをしっかりと考えてほしい。商品、販売、情報提供などのすべてを何十年間も管理できるようレベルアップすること。そしていまかけているエネルギーやコ



ストを、これを機に、よりいっそうお客さまに目を向けた活動へ投入してほしい。

明治安田生命の
ニュースピリットの確立を

上條典夫「お客さまの声推進諮問会議」委員 株式会社電通消費者研究センター局長

このところ寄せられているお客さまの声をまとめると、マイナスのスパイラルにあったのが少しずつ踊り場を抜けて、イメージや新商品の実体などとともに上昇機運に乗りかけた、と形容できるでしょう。つまり今、一番重要な局面を迎えているのです。この機を逃すことなく、ぜひこの時代にふさわしい、時代に先駆ける明治安田生命のニュースピリットを世のなかに醸し出してほしいと思います。消費者の声を的確にとらえた実際の

営業活動や、その後のフォロー活動によってどれだけお客さまに喜んでいただけるかにかかっています。明治安田生命に加入されているお客さまの特徴をキーワードで示すと、「都会的な」「決断力のある」「味のある」「こだわりがある」など。しっかりと落ち着いた方々に支持されている傾向があります。そうした方々の真摯な姿勢に、いかに誠実に応えていくことができるか。それは、職員の笑顔ひとつにも表われてしまうものかもしれま



せん。ぜひ、心のなかまで入っていくような温かさで、お客さまを見守り続けることのできる保険会社をめざしてほしいです。

社外から、社会から

明治安田生命では、お客さまの声を真摯に受け止め、これを経営に反映していくことを目的に、2005年から「お客さまの声推進諮問会議」を定期的に開催しています。ここでは、その社外委員および総代の方々よりいただいたご意見を紹介します。

営業所を地域に開放するぐらいの
施策を

篠崎悦子「お客さまの声推進諮問会議」委員 ホームエコノミスト

諮問会議に参加して、残念ながらまだ社内の連携が不十分で、お客さまのことを考えて即対応できる態勢はできあがっていないと感じます。基本はお客さまの立場に立って考えること。旧来から変わらないやり方を続けたから苦境に陥ったことを忘れないでほしい。もっと新しいかたちの社会貢献など、積極的に考えていくべきではないでしょうか。例えば、営業所を社会の窓口として広く解放してもいい。地域の人々が気軽に保険や金融の

ことを相談しに立ち寄ったり、あるいは今、子どもたちが危険にさらされる場面が増えているので、駆け込み寺として機能させることも検討すべきでしょう。こうした社会貢献活動は、長い期間をかけてコツコツ取り組むべきもの。すぐに効果は現われませんが、実績を積み重ねれば職員も誇りに感じ、会社への信頼にもつながることでしょう。世のなかがかつて、生命保険会社はお互いに助け合い、生命や心を育てる



といった、生きていく力をサポートすべき。社会と前向きなかわり方ができるようになると、すばらしいと思います。

明治と安田のノウハウを
もっと活用して

小泉博行 総代 東京応化工業株式会社人事部長

総代という役割を十分に理解せぬまま重責を担いましたが、現在はチェック機能という役割の大切さを痛感しています。矛盾点はないか、どう改善されているのか、市場動向を見ながら検証しています。これまでの取組みに対しての率直な感想は、以前よりも消費者に近い会社になってきたということ。また、必死に課題に取り組み姿勢は、十分評価に値するでしょう。なかでも、委員会設置会社への移行と、総代に立候補制を導入したこ

とは先進的でした。今後は更に、合併する前の生い立ちを互いに尊重して、双方のノウハウを活用していけるよう期待したい。そして、保険にまつわる難しさを、よりわかりやすく伝えるための努力を重ねてほしい。報告書やお客さまへの説明もわかり。ポイントを明確にしていくことが求められています。保険は、人の人生に近い大切な商品。若い人にも高齢者にも、折々の接点があります。人生のステップをリードしていくような視点



や、もはや右肩上がりにならない社会情勢をふまえたアドバンスなどができるよう、成長してください。