クローズアップ

ポリシーは「Let's do it」

㈱DO it プランニング　大澤 誠代表

創業5年で6倍強の陣容に

11拠点、251名まで成長
四位一体で幸せになること目指す

今後の代理店経営が取り沙汰され、合併、消滅の選択をする代理店も少なくない中、破竹の勢いで、規模を拡大してきた代理店がある。それが㈱DO itプランニング（本社　東京都新宿区）だ。2015年に40名で創業した同社は、創業わずか5年で陣容は6倍強の251人に、拠点も14箇所に増えた。なぜこんなにも短期間に規模を拡大することができたのか。大澤社長のインタビューから、ひも解いてみる。

（敬称略　鬼塚眞子）

―― 今の拠点や取扱保険会社といった会社概要からお伺いできますか？

大澤　2015年6月に40名の仲間とともに創業した当時は、拠点は東京だけでした。同年12月に名古屋支店を出店したことを皮切りに、その後、名古屋は二つの支社に成長し、現在では、ほかに山梨支社、山形支社、大阪支社、京都支社、奈良オフィス、広島支社、福岡支社、北九州支社、高崎オフィス、秋田支社、盛岡支社に拠点があります。取扱保険会社は、生保22社、損保は11社、少額短期保険は1社です。現在（2019年12月）では社員数は251人です。辞める方もほとんどいないですね。

―― わずか数年で、社員数は6倍強ですか！　採用ができずに悩む代理店も多い中、貴社はどうして人が集まり、辞めないのでしょうか？　そもそも最初から40人が集まったことにも驚きです。

大澤　私のキャリアに関係すると思いますので、少しお話しさせていただきます。今から43年前に、破綻してしまった東邦生命に入社、営業所長や支社長などを務めました。破綻後はGのEエジソンで東日本統括部長、市場開発部長を経験、AIGエジソンになってからは東京人材開発室長、エージェンシーマネージャーを歴任しました。まぁ、簡単にいうなら採用や新規開拓を長年手掛けてきたわけですが、社内ではトップクラスの実績を残してきたと思っています。その経験を生かして大手代理店にFP事業部部長として入社、その後、常務取締役営業本部長を務めました。私は、保険会社当時から〝みんなでやろうよ（＝Let's do it）〟の精神で、自分の営業経験を部下たちにシェアしていました。つらい気持ちで仕事をしている様子を見ているのは忍びないですから。じっくり悩みに付き合い、アドバイスしました。ちゃんとその通りにやってくる部下たちに恵まれました。自らの経験で「こうすればうまくいく」ということをアドバイスしているわけですから、当然、結果がついてきます。

そうして一緒にやってきた人たちが、私が独立するという話を聞いて、ついてきてくれたのです。

―― 実績に加え、面倒見もいいのですから、「この人についていきたい」と思うのは当然ですよね。

大澤　確かに実績は残してきましたが、一人の力には限界があると思っています。営業社員だけの話ではありません。組織は縁の下の力持ちの事務スタッフもいなければ機能しません。一人ひとりのすべての社員が主役で、一人ひとりが輝く存在でなくては、会社は発展しないと思っています。

―― フラットな関係だからでしょうか、社長室もないですよね？

大澤　はい。私は事務スタッフと一緒のスペースにいます。事務スペースといっても特別な部屋もなければ、パーテーションで区切ってもいません。〝Let's do it〟を体現するためには、営業社員と事務スタッフが、互いに気軽に挨拶をしたり、気軽に聞き合う環境が大切ですから、仕切りはいらないと考えています。いかに営業社員に良い仕事をしてもらえるか、ということが重要だと思っていますので。ただ、なれ合いであっては、いけないと思います。本社の事務スタッフは本社所属の111人の営業社員の事務サポートと全国の統括を少ない人数でやり遂げていますので、営業社員も事務スタッフに敬意を払っています。でも、〝みんなで〟というのは、弊社と社員だけではありません。

―― どういうことでしょうか？

大澤　保険会社や担当者も一緒にやっていく仲間だと考えています。本社・社員・保険会社および担当者の三位一体で、お客様に全力を注ぎ、さらにお客様も含めた四位一体がみんなで幸せにならないと、本当の意味で〝Let's do it〟にはならないと思っています。

―― 〝Let's do it〟を掲げても、実際にみんながそう思っていないと、採用も育成もうまくいかないのではないでしょうか？　何か、経営者として意識して心掛けていらっしゃることはありますか？

大澤　絶対条件として、会社経営が安定していると、従業員が安心して仕事に打ち込むことはできないと思います。創業時には、一日も早く黒字経営に転じることを目標にしていました。すると、初月から営業社員が頑張ってくれまして、創業4か月で単月黒字経営になりました、以来、業績は常に右肩あがりです。

―― 高いノルマを目標にして、ハッパをかけたのではないのですか？

大澤　とんでもないです。まぁ、給料分は働いてもらえればと思っていますので、目標は立ててもらうようにしています。ただ、営業社員にノルマを強いることはありません。

―― ノルマと目標は違うものですか？

大澤　〝ノルマは強いるもの、目標はクリアすべきもの〟と私は考えています。高いノルマを設定するのは会社側の都合ですよ。そうなると、絶対に無理をする営業社員が出てくると思います。それは会社にとっても本人にとっても、何よりお客様にとって、不幸な悪循環の始まりです。先ほども申し上げたように、私は破綻した保険会社の出身です。そこではノルマを達成するために、みんなが必死に働いたにもかかわらず、破綻してしまった。お客様への申し訳なさ、未来を信じて頑張ってきた多くの部下たちの思いに、申し訳ないとか、無念とか、どんな言葉を使っても語り尽くせることはできません。ノルマを掲げて頑張っても会社が破綻したことは、いまだに忘れてはいけない経験だと肝に銘じています。

―― ノルマ至上主義には限界があるということですね？

大澤　そうですね。会社を永続させるためには、みんなが安心して、穏やかな気持ちで働ける、居心地のいい環境をつくることだと思っていますし、それをやり遂げるのが私の仕事だと思っています。働く環境を良くすると、自然とモチベーションも高まりますし、モチベーションも維持することができるものです。

採用の決め手は「素直で明るく真面目」

―― 破綻した会社の話をぶり返して申し訳ありませんが、教訓として今に活かしていらっしゃることはありますか？

大澤　当時の営業社員は破綻したことを報道で知ったような状況でした。その朝一番で、契約をいただいた人もいたのです。会社運営の透明性や社員とのコミュニケーションの重要性の上に信用・信頼が成立することを痛いほど思い知らされました。ですから、弊社の運営にあたっては、社員に原則として隠し事をしないようにしています。また営業社員と気軽に面談し、いつでも相談に乗るようにしています。

―― 社員の関係が良くなるコミュニケーションのコツはありますか？

大澤　コツとかテクニックではないと思います。上手にコミュニケーションを取ろうと意識するより、相手を理解しようと接する気持ちの方が大切だと思います。きっと相手にも、そうして接していけばその気持ちが伝わると思います。その人が大切にしていることは尊重してあげたいと思っています。

―― サポート面はどんなことをされていますか？

大澤　取扱保険会社が多いこともその一つだと思います。同時に、各社のコミッションも最高ランクということも大きな支援になっているのではないでしょうか。それから、各社の担当者が毎週交代で、研修をしてくれます。担当はひと工夫を凝らした研修内容をしてもらっているので、非常に質の高い、最新の情報やスキルが身につくようになっています。弊社を担当してくれている担当も、熱心で誠実な人ばかりで、有り難いと思っています。また、営業社員自慢で申し訳ないですが、社内には教え合い、助け合い、励まし合う文化があると自負しています。営業社員が自主的に研修を開催することも多数あります。スキルを挙げたい人には、環境は整っているのではないでしょうか。

―― ノルマを掲げなくても、社内全体が良い意味で向上心や志の高い雰囲気があることが、モチベーションアップにつながるのでしょうね。

大澤　他にも最新型PCを貸与するほか、複数の企業などと提携していますので、営業社員にマーケットを提供することもしています。こうしたサポート体制を充実させることが営業社員に安心して仕事に打ち込んでもらえることだと思います。

―― 採用の条件は？

大澤　条件は経験者であること、マーケットを持っていることです。社員の採用は社員の紹介がほとんどですが、良い人材は良い人材を紹介してくれます。決して成績のいい方ばかりを採用しているわけではありません。実際、今のコミッションは約16億強円ですが、社員数は約251人ですので、一人ひとりの生産性がずば抜けて高い訳でもありません。

―― 社員が「紹介したい」という気持ちを持つことは嬉しいですよね？　面接の時には、どんなことを聞いていらっしゃいますか？

大澤　経験が長くても渡り歩いている人もいるので、経験やキャリア、家族構成などのプライバシーは聞いています。保険の仕事は一人前になるまでに5年以上はかかると言われています。先日、70歳の方に入社してもらいました。保険業界38年の方です。保険業界の変遷も知り、色んな苦労も乗り越えながら、38年も続けられた。きっと若い営業社員にいい影響を与えてもらえると思って、入社してもらいました。ですので、目標は立ててもらうようにしています。ただ、営業社員にノルマを強いることはありません。

―― ノルマと目標は違うものですか？

大澤　〝ノルマは強いるもの、目標はクリアすべきもの〟と私は考えています。高いノルマを設定するのは会社側の都合ですよ。そうなると、絶対に無理をする営業社員が出てくると思います。それは会社にとっても本人にとっても、何よりお客様にとって、不幸な悪循環の始まりです。先ほども申し上げたように、私は破綻した保険会社の出身です。そこではノルマを達成するために、みんなが必死に働いたにもかかわらず、破綻してしまった。お客様への申し訳なさ、未来を信じて頑張ってきた多くの部下たちの思いに、申し訳ないとか、無念とか、どんな言葉を使っても語り尽くせることはできません。ノルマを掲げて頑張っても会社が破綻したことは、いまだに忘れてはいけない経験だと肝に銘じています。

―― ノルマ至上主義には限界があるということですね？

大澤　そうですね。会社を永続させるためには、みんなが安心して、穏やかな気持ちで働ける、居心地のいい環境をつくることだと思っていますし、それをやり遂げるのが私の仕事だと思っています。働く環境を良くすると、自然とモチベーションも高まりますし、モチベーションも維持することができるものです。

―― 採用の決め手は何でしょうか？

大澤　素直で明るく、真面目できちんとした生活態度の人ですね。当たり前のことだと思われるかもしれません。けれど、この仕事はめげることも、つらいこともあります。そんな人にも、弊社は周囲の営業社員も保険会社の担当も親身になって、アドバイスをくれます。けれど、そのアドバイスに耳を傾けることができるか、どうか。そのためにも、素直で前向きな人でないと難しいですから。

―― 今後の目標は？

大澤　拠点数の拡大などにより、将来的に300人ぐらいに増えると予測しています。その規模になれば、弊社も第2創業期に突入するのだと考えます。そうなったら、さらなるスケールメリットをいかして社員の皆さんがもっと安心して楽しく働けるように会社の整備と環境を良くして行きたいと思います。

―― 支店数の拡大は？

大澤　北海道や南九州、四国、北陸などにはまだ拠点がありません。大都市圏には拠点があるに越したことはありませんが、支社の設立も本社主導ではなく、各地域にいい人がいれば、その人たちと一緒に「みんなで会社をつくろうよ！」という高まった気運の下で設立したいと思っています。これからも社員、保険会社の担当の皆さんと一緒に、弊社のキャッチコピーである〝ワクワク楽しくやろう！〟の精神で、社員、保険担当者、地域の方など、皆さんに幸せになっていただくのが夢ですね。