

誰も教えなかった！151

保険代理店が「家業」から「企業」になる方法

シリーズ3

株式会社ブレインマークス

代表取締役 安東 邦彦

【プロフィール】

保険代理店が持続的に成長するための組織化、経営の仕組みづくりを支援するコンサルタント。
著書：『社長が3ヶ月不在でも成長する会社のつくり方』
運営組織：プロ代理店経営アカデミー

<https://www.brain-marks.com>



社長が3か月不在でも 持続成長する代理店を目指す！

代理店の経営者は、「この数字はいける」「今は困難に見えても、必ず道は開ける」と高い目標に挑もうとします。一方で社員は、「それは無理だよ」と心の中で一歩距離を取り始めます。このズレが続くと、多くの

経営者と社員の「温度差」

「自分ならできる」「感覚」
皆さんは「エフィカシー（自己効力感）」という言葉をご存じでしょうか。エフィカシーとは、単なる前向きさや楽観ではありません。「やる気がある」とも異なります。それは、行動の前

「自分ならできる」「感覚」
皆さんは「エフィカシー（自己効力感）」という言葉をご存じでしょうか。エフィカシーとは、単なる前向きさや楽観ではありません。「やる気がある」とも異なります。それは、行動の前

社員の「自分ならできる」が、 組織を動かす！

「方針は示しているのに、現場が動かない。数字の話をすると、空気が重くなる」—そんな違和感を覚えたことはないでしょうか。制度や戦略は整えている。それでも成果が出ない。この状況は、社員の能力や意欲の問題ではありません。その背景には、組織全体で見落とされがちな「ある感覚」の不足があります。本稿では、社員が動かかどうかを左右する、その正体について考えていきます。

経営者は強いストレスを抱え、結果として自分一人が業績を背負い、奔走する状態に陥ってしまいます。

代理店経営情報

シンニチ
代理店版

自分ならできる！ エフィカシーを高める方法

- ①目標との距離感を調整する
- ②得意分野に集中させる
- ③経営者自身が本気で信じる

「この数字はいける」「今は困難に見えても、必ず道は開ける」と高い目標に挑もうとします。一方で社員は、「それは無理だよ」と心の中で一歩距離を取り始めます。このズレが続くと、多くの

第一のポイントは、 「目標との距離感」を調整することです。

「エフィカシー」は、人々が高い目標を、人を奮い立たせるどころか、「どうせ無理だ」という諦めを先につくります。目標

「エフィカシー」は、人々が高い目標を、人を奮い立たせるどころか、「どうせ無理だ」という諦めを先につくります。目標

エフィカシーは 設計で高まる

エフィカシーは、管理や叱咤で高まるものではありません。社員が「自分ならできる」と自然に感じられる環境・役割・関わり方を、経営として設計できているか。

第二のポイントは、「得意分野に集中させる」ことです。人は、苦手な分野では自信を持てません。これは意欲の問題ではなく、人間の自然な反応です。営業が得意な人に経理を任せれば、成果

を分解し、「前回より一歩進んだ」という小さな成功体験を意図的に積み重ねることで、「やれば前に進む」という実感が生まれ、エフィカシーは確実に高まっていきます。

相続人以外の者の特別の寄与 寄与分を生命保険で準備し、揉めるのを回避

Q このたび夫の母が亡くなりました。夫は長男であったため母親の面倒をみていたのですが、その母が7年ほど前に重度の認知症になったことから、妻である私は会社を辞めざるを得なくなり、ほぼ付きっきりで面倒をみてきました。四十九日を終え、来月にその母の遺産分割協議をすることになっています。そこで私は夫に「ずっと義母の介護療養に務めてきた私の寄与分を考慮してほしい」と伝えましたが、果たして法的に私の寄与分は認められるのでしょうか。ご教示ください。

ハードル高い特別の寄与

A 65歳以上の高齢者が約3割を占めるわが国においては、介護は誰にも起こり得る問題です。ご質問のケースはこれからますます当たり前になってくるかもしれません。

さて、通常、相続が発生した場合の相続人とその取り分は民法で定められています（実際にはもめるケースも多く、毎年家庭裁判所に多くの争いが持ち込まれています）。そのため、遺産分割では、遺言でもない限り、一般的には法定相続人以外の者が遺産を受け取ることはありません。

しかし、生前に被相続人と一緒に事業をして大きく伸ばしたとか、介護状態にあった被相続人の療養看護を行っていたなど、生前の被相続人に深く関わっていた場合、その寄与に対して法定相続分以上の財産分けを希望する相続人、あるいは相続人以外の者もいます。

こうした遺産分割の際に相続人の被相続人に対する貢献を考慮するための調整手段として、寄与分制度（民法904条の2）があります。そこで規定されている寄与分は「相続人」に対して認められている権利で、「被相続人の財産の維持または増加について特別の寄与をした」ことが寄与分の要件とされており、「特別の寄与」とは、一般に、被相続人との身分関係に基づいて通常期待される程度を超える貢献があ

ったことを意味すると解されています。前述のとおり、被相続人との関わりが重要ですが、子どもが親の面倒を見るのは当然のことであるというような、通常で考えられる看護では寄与したとは認められません。具体例として、平成18年の大阪家庭裁判所堺支部で、被相続人と長年同居してきた相続人が約2年間被相続人の入院時の世話や通院付き添いなどを行っていた事案において、「同居親族の通常の相互扶助の範囲を超えるものではない」として寄与分を認めない判断がされました。

しかし、被相続人に対する療養看護については、例えば、被相続人に複数の子がいる場合、被相続人に対する扶助義務ないし扶養義務を負う者が複数いて、療養看護についても同等の役割を果たすことが求められているにもかかわらず、実際には、親族間の感情の問題や生活環境等の諸事情から、一部の相続人のみがもっぱら療養看護を行うなど、貢献の程度に顕著な偏りがある場合も多いものです。それにもかかわらず、少なくとも文言上は、貢献の程度について、他の相続人との相対的な比較を行うことは予定されていません。

また、扶助義務ないし扶養義務を負っている者の貢献については、被相続人が現に要扶養状態にあるかどうかにかかわらず、これらの義務とは無関係にされた貢献の場合と比べ、「通常期待される程度を超える貢献」があったと判断することに困難な面があると考えられます。現に実務上も、療養看護型の貢献について寄与分が認められにくいとの指摘がありました。

■相続人に対して「特別寄与料」の請求が可能に

さらに、問題を複雑にしているのが、相続人以外の親族、例えば、ご質問者のように、相続人である夫の妻が夫の親（被相続人）の療養看護を何年にもわたって行ってきたというケースです。この場合、妻は相続人でないため相続財産を

知ってトクする 税務情報

1272



取得することができないばかりか、904条の2の適用対象者でもないため寄与分も得ることはできません。過去には相続人以外の者の寄与に関して寄与分を認めた判例はありますが、ほとんどのケースでは泣き寝入りするしかないのが実情でした。

そこで、平成30年に民法改正が行われ（「第10章特別の寄与」が設けられ、第1050条（特別の寄与）を新設）、令和元年7月の相続から、被相続人の親族が療養看護等に参加していた場合には、一定の要件のもとで、相続開始後、相続人に対して「特別寄与料」の支払いを請求できるようになりました。これにより、介護等の貢献に報いることができ、実質的公平が図られることになりました。こうしたことから、ご質問者のケースでは、義母の療養介護のために仕事まで辞めており、かつ長年にわたって行ってきたわけですから、特別寄与料を相続人に請求してみるといいと考えられます。

特別寄与料の額については、当事者間の協議が原則となりますが、相続財産の価額から遺贈の価額を差し引いた残額以内となります。寄与分は相続人全員の協議によることとなります。寄与分を多く求めればそれだけ他の相続人の取り分は少なくなるのでなかなか話し合いがまとまらない可能性もあります。もし協議が整わないときは、相続の開始および相続を知った時から6か月以内、または相続開始の時から1年以内に、家庭裁判所に協議に代わる処分を求めることが認められています。家庭裁判所は、寄与の時期、方法および程度、相続財産の額、その他の事情を考慮して行うこととなります。

なお、こうした揉め事を避けるために、当事者間で寄与分相当額を生命保険で準備することも一法です。そうすれば各相続人は本来の取り分をき損することなく相続することができます。