

代理店経営情報

シンニチ 代理店版

人手不足や募集人の高齢化を背景に、多くのプロ代理店が若手の採用を急いでいます。しかし、「熱意を感じたから採用したが、働きたずと主体性がない」「即戦力を採ったつもりが期待外れ」そう肩を落とす経営者は後を絶ちません。もし、こうした苦い経験が重なっているのであれば、あなたの「採用」は、成功か失敗かを予測できない「ギャンブル」になっているかもしれません。今回は、なぜ経験豊富な経営者がギャンブル採用に陥ってしまうのか、その理由と脱け出し方について考えます。

その採用、ギャンブルになっ ていませんか？

熱意ある人材
だったのに…

「安東さん、人手不足を解消したくて必死に採用活動をしているのですが、どうも、うまくいきません。面接で一番熱意を感じた人を信じて採用したのに、いざ入社してみると自分から動こうともしません。それどころか、文化にも合わず既存のメンバーと衝突を繰り返したり、全く数字を上げられないまま在籍が続けたり…。私に人を見る目がありません。面接で一番熱意を感じた人を信じて採用したのに、いざ入社してみると自分から動こうともしません。それどころか、文化にも合わず既存のメンバーと衝突を繰り返したり、全く数字を上げられないまま在籍が続けたり…。私に人を見る目がありません。」

誰も教えなかった！153 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！

最大の落とし穴に
店主の長所が、最大の落とし穴に
実は、採用の失敗を引き寄せる要因は、多くの店主が持つ「人の可能性を前向きに捉える」という長所にあります。保険代理店の店主は、相手の懐に飛び込むプロです。人が好きで、相手の美点を

ギャンブル採用を 抜け出すステップ

【STEP1】理想の人材を定義する
【STEP2】基準に達しなければ「採用しない」選択肢を持つ

「過去の関係ない、オレだって昔はそうだった」「この長所があれば、短所をカバーできるはず」「気合があれば伸びる。俺がついていけば育ててやれる」「俺ならこの人を助けてあげられる」

経営者が肝に銘じるべきは、「教育には限界がある」という事実です。限られたリソースの中で、人の価値観や資質と、人の価値観や資質とを根本から変えるのは現実的ではありません。世界最高峰のサービスマンで知られる「リッツ・カールトン」です。採用を偶然に頼る「ギャンブル」から、確信に基づく「投資」に変える。その第一歩は、感情や直感に頼らない、自社にとっての「理想の人材」という確かな物差しを用意することから始まります。

や長所を瞬時に見つけ出せる。しかしこの営業センスが、採用の場では思わぬ落とし穴になりま。選考時に多少の違和感を覚えても、無意識のうち以下のように捉えて、自分を納得させてしま。過去の関係ない、オレだって昔はそうだった」「この長所があれば、短所をカバーできるはず」「気合があれば伸びる。俺がついていけば育ててやれる」「俺ならこの人を助けてあげられる」

「採らない覚悟」が組織を強くする
会社の未来は「誰を同じ船に乗せるか」で決まります。だからこそ、採用において真に必要なのは、「お客様にとってプラスになる人材」しか採らないという経営者の覚悟です。「どんな人であれば、お客様が喜ぶか」を単なる願望ではなく、具体的な能力や価値観のレベルまで定義すること。そして、その基準を妥協せず守り抜くこと。たとえ採用枠が埋まらなくとも、基準を満たさない限り「あえて採用しない」という選択肢を持つことが、組織の衰退を防ぐ唯一の防波堤となります。

（助けない）
「ましてや「御社で働きたいです」と熱意を見せられれば、なおさら応援したくなる。この資質は経営者としての強みである一方、採用においては判断を狂わせるバイアスとなります。「もしかしたら…」という淡い期待に賭け、結果が出るかどうか分からない。これが、組織を不安定にする「ギャンブル採用」の正体です。

定年時を超える保険付保 税理士に問題があるのではと指摘され…

Q 当社では、当社を契約者・保険金受取人、役員を被保険者とする95歳満了の定期保険に加入しています。最近では役員に限らず、使用人の定年年齢が上がる傾向にあり、彼らも同様の契約をしようと考えています。ところが、先日、ある会合で税理士と話をしていると、「御社は、役員は定年がないのでいいが、定年が上がったとはいえその年齢が定められた部課長に95歳満了の定期保険に加入させるのは問題があるのではないか」との指摘を受けました。以前、この税理士は定年を超える保険期間の設定で税務署から指摘を受けたようです。そのときは否認されなかったと聞きました。定年が定められた使用人がこれを超えるような保険期間の契約をするのは問題があるのでしょうか。

■定年期間を超える保険は問題ないが、退職後の負担Pの損金算入は厳しい
A その税理士の先生は、以前税務署から指摘を受けたことで、かなりナーバスになっているようです。例えば定年60歳という区切りのある雇用関係において、それを大幅に超える95歳までの生命保険に加入するのは矛盾しています。しかし、現時点においては被保険者が60歳までに死亡するかもしれないことを否定するわけにもいきません。また、会社は、60歳の定年時に保険契約を解約した上でその解約返戻金を退職金に充てるかもしれませんが、その時点で名義変更をして退職金の全部または一部として現物支給するかもしれません。それは現時点では分からないことです。そういったことから、保険期間満了年齢が定年の年齢を超えているからといって、即座に税務署がこの契約を否定するものでもありませんし、通達に定める税務取扱いに従って経理処理を行っているのであれば損金否認することはないと判断されます。
また、税理士の先生が懸念するように、定年後の年齢期間を保障する生命保険への加入に問題があるというのであれば、終身保険や終身医療保険への加入にも問題があるのではないかと指摘があってもいいはずですが、実際には問題な

く取り扱われています。この問題については別段心配する必要はないでしょう。
ただし、実際に定年を迎え退職した者について、会社が継続して保険契約者（保険料負担者）となり加入し続けるというのであれば、話は違ってきます。なぜなら、会社が損金算入できるのは、事業に係る経費であることが大前提です。在職中のような形で保険料を損金処理できるのか、それ以前に契約を継続できるのかといった問題が発生してきます。
■一定の合理的基準を満たせば団体定期等は継続加入OK
では、定年により退職した者を対象とする保険加入は経費上認められないのかといえば、必ずしもそうではありません。団体定期保険や損害保険の介護費用保険では退職被保険者への保険料負担について認めています。
団体定期保険については、役員のみとするものではなく、普遍的に役員・使用人を被保険者・保険金受取人とし、退職後の保障を勤続年数や年齢等による一定の合理的基準に基づいたものとしている場合は、会社が負担する保険料は損金算入でき、かつ退職被保険者に課税は発生しない（非課税）としても差し支えないとしています（昭49直審3-59。表参照）。
また、損害保険の介護費用保険は、個別通達（平元直審4-52（例規））の中で、定年退職者の保険料を法人が負担した場合の取扱いについて、次のように明記しています。
①全加入である場合
法人は損金算入。定年退職者は所得税の課税対象としなくて差し支えない。
②役員または部課長その他特定の使用人（これらの者の親族を含む）のみを被保険者とし、保険金受取人を被保険者としている場合
法人は損金算入。定年退職者は所得税の課税対象とする。
③のケースについて、個別通達では具体的に定年退職者の何所得になるか触れていませんが、後日損害保険協会が国税当局へ不明な点として照会したところ、給与ではなく「雑所得

知ってトクする 1280 税務情報

合理的な基準の事例（昭49直審3-59から抜粋）

年齢	保険金額
55～59歳	退職時 保険金額の100%
60～64	80%
65～69	60%
70～74	40%
75～80	20%

（例1）
1. 退職被保険者となる者の資格
役員および従業員で勤続5年以上の定年退職者、もしくは、これに準ずる者。ただし、80歳を超える者は除く。

（例2）
1. 退職被保険者となる者の資格
（イ）役員および使用人で勤続10年以上の定年退職者
（ロ）使用人で勤続10年以上の円満退職者
（ハ）使用人で勤続1年以上の傷病退職者
上記（イ）（ロ）については、80歳を限度とする。
2. 保険金額の決定基準および保障期間
加入資格に応じて次のとおりとする。
（1）上記（イ）の場合
定年退職後5年間 定年時保険金額の100%
次の5年間 定年時保険金額の70%
次の5年間 定年時保険金額の50%
（2）上記（ロ）の場合
退職後5年間 退職時保険金額の100%
次の5年間 退職時保険金額の50%
（3）上記（ハ）の場合
退職後1年間 退職時保険金額の100%

として取り扱う」旨の回答を得ています。これらはいずれも保険金受取人が（退職）被保険者とする福利厚生の一環として契約する保険契約ですが、このように取り扱うのは稀有なことであり、通常のケースでは退職者に対し契約を継続するのは問題があると考えられましよう。