

代理店経営情報

シンニチ 代理店版

「うちは完全歩合制でやってきた」。そう胸を張る代理店経営者は、決して少なくありません。たしかに歩合制は、これまでの保険業界を支えてきた合理的な仕組みでした。しかし今、その「前提」そのものが静かに揺らぎ始めています。歩合制が時代遅れになったのか、それとも業界の側が変わったのか。今回は、歩合制が果たしてきた役割を改めて確認したうえで、これからの代理店経営に求められる給与設計の方向性について考えます。

「歩合制」の見落としがちな副作用

歩合制は合理的だった
保険業界の歴史は「独立制度」を背景とした「歩合制給与」によって成り立ってきました。実際、歩合制は非常にうまくできた仕組みです。やった分だけ給与に反映されるため、社員のなかには

自然と成果への責任感や独立心が芽生えます。営業力を磨きやすく、創業者や少人数の組織にとっては、これ以上ない強力な推進力になります。「数字で評価するのが一番フェアだ」という経営者の言葉も、決して間違いではありません。そして実際、これまでの保



誰も教えなかった！155 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>

求められるものが、変わった
ところが、近年の業界を取り巻く空気は、明らかに変わってきています。近年、保険業界では「売上」だけでなく、「顧客本位の業務運営」「業務品質」「ガバナンス」が強く求められるようになり、保険業法改正以降、対応履歴の整備、募集品質、情報共有体制、再現性のあるコンプライアンス「組織」として適

切に運営されているか」が、これまで以上に厳しく問われる時代になっているのです。
最近の外資系生命会社の不正問題も、その象徴の一つではないでしょうか。背景には、行き過ぎた成果主義によって社員

「顧客本位」と「噛み合わない」
ここで、一度立ち止まって考えてみる必要があると思います。今、業界から求められているのは「売れる営業マンの集団」ではありません。品質を再現できること。顧客対応を標準化できること。ノウハウを共有できること。

「制度」が、個人事業主を生む
なぜ、こうした問題が起きるのでしょうか。結論から言えば、これは、働いている人の性格や意識の問題ではありません。「歩合制」という仕組みそのものが、そう振る舞わせるを得ない環境をつくっているのです。

「顧客本位」と「噛み合わない」
ここで、一度立ち止まって考えてみる必要があると思います。今、業界から求められているのは「売れる営業マンの集団」ではありません。品質を再現できること。顧客対応を標準化できること。ノウハウを共有できること。

歩合制が生む課題

- ① 社員の意識が「組織」より「個人の売上に向かう」
- ② 情報共有・後輩育成が進まない
- ③ 「ガバナンス」が効きづらくなる

社長が3か月不在でも 持続成長する代理店を目指す！

後輩指導も、情報共有も、チームへの協力も、品質改善も、そのすべてが「自分の数字にならない仕事」に見えてしまう。会議で会社の方針を語っても反応は薄く、業務品質の向上を訴えても、「それ、私の売上になるんですか？」という冷やかな空気が漂う。組織より自分。品質より数字。育成より契約。協力より売上。そうやって、社員の意識は静かに「個人事業主」の方へと傾いていきます。

もちろん、給与制度を変えることは簡単ではありません。長年続けてきた仕組みを変えることには、大きな痛みも伴います。しかし、その挑戦こそが、「個人商店の集まり」から、「組織として成長し続ける代理店」へ進化するための礎になるのではないのでしょうか。

もちろん、給与制度を変えることは簡単ではありません。長年続けてきた仕組みを変えることには、大きな痛みも伴います。しかし、その挑戦こそが、「個人商店の集まり」から、「組織として成長し続ける代理店」へ進化するための礎になるのではないのでしょうか。

知ってトクする 1288 税務情報



場合もあり、指定されることによって受遺者が迷惑を被ることもあり得ます。そこで、民法986条は、遺言者の死亡後、いつでも遺贈の放棄をすることを認めています。その場合の遺贈の放棄は、遺言者の死亡のときにさかのぼって効力を生じることになっています。

■遺贈の放棄が認められている
さて、ご質問者は、父親が亡くなった後、見つかった遺言書を家庭裁判所に検認してもらっていることから、自筆証書遺言であると推察できます。そして、当初はその内容にしたがって相続人である兄弟で協議を進めていたのですが、その内容が長男に偏っていたことから、弟が遺言で示された分割内容に関して納得できずクレームをつけてきたわけですね。そして、兄はこれを受け入れてもいいと考えているわけですが、反面、遺言どおりに遺産分割を行わないのは、法的に可能なかどうか心配しています。

■分割協議をやり直せば贈与に?!
ところで、ご質問のケースは、遺産分割協議が行われる前に弟からの要望を兄が受け入れて分割協議に移ったわけですが、何らかの理由で、遺産分割協議を整えてすでに各相続人が登記等を済ませた段階で改めて遺産分割をやり直すケースではどうなるのでしょうか。
そもそも遺産分割のやり直しが認められるのは、法律行為の要素に錯誤があって遺産分割が無効と認められるケースで、その余地は限られています。ましてや、遺産分割後すでに登記等を終えて各人に帰属済みということになっておれば、その後他の相続人にその財産を渡せばそれは贈与とされる可能性が高いといえます。

遺言による特定遺贈の放棄

弟から父の遺言は納得できないと言われ、応じたいが…

Q 先月、父が亡くなりました。母はすでに他界しており、相続人は私と弟の2人です。先日、父の遺言整理をしていたところ、父の遺言書が見つかりました。家庭裁判所でその検認を行った後、それにしたがって弟と遺産分割を協議していたところ、弟から「父の遺言は納得できない。兄といま一度遺産分割について話し合いたい」との申し出を受けました。私自身、父の遺言書の内容は、長男である私にあまりにも傾注しすぎているとの思いもあり、弟の申し出を受け入れて考えています。しかし、父の遺言を無視する形でそうしたことができるのか、また、父が私に残してくれた財産を遺産分割協議で弟に譲った場合、それは贈与の対象にならないのか心配です。どうでしょうか。

■被相続人の意思を尊重する遺言～公正証書、自筆証書、秘密証書

A 相続が発生すると、被相続人(亡くなった人)の財産は、一般にその法定相続人が受け継ぐことになります。そして、財産は法定相続人間の話し合い、すなわち遺産分割協議によって分割されることとなります。また、被相続人の意思を尊重する形で、遺言によって特定の相続人に財産を分けることもできます。最近では、わずかな相続財産を奪い合うといった遺産分割事件(家庭裁判所の新受件数)が増加しており、そういった意味でも遺言を残すことは、遺産分割で相続人同士が争わないよう財産の帰属先を明確にする有効な方法といえます。

遺言の方法には、「自筆証書遺言」「公正証書遺言」「秘密証書遺言」があります。この中でもっとも多く活用されているのは公正証書遺言です。これは、①証人2人以上の立会いがあること、②遺言者が遺言の趣旨を直接公証人に口述すること、③公証人は遺言者の口述を筆記してこれを遺言者と証人に読み聞かせ、遺言者および証人が筆記の正確なことを承認した

後で日付を入れ、遺言者、証人、公証人が署名押印するといった手続きが必要です。公証人や証人の立会いの下に行われるため、安全で確実な遺言だといえます。

しかし、公正証書遺言は手間と手数料等もかかることから、そのほかの方法として自筆証書遺言も利用されています。ただ、自筆証書遺言では、記述方法についてあまり知識のない者が利用しようとすると、作成日付や押印等の遺言として必要な要件の記入漏れといったことが起きやすく、遺言の効力問題で争われることがたびたび起こっています。また、自筆証書遺言は、相続が発生したときに家庭裁判所において検認を請求しなければならないことになっており、これがかえって相続人間の争いの原因ともなることがあるので注意が必要です。

■遺贈の放棄が認められている

さて、ご質問者は、父親が亡くなった後、見つかった遺言書を家庭裁判所に検認してもらっていることから、自筆証書遺言であると推察できます。そして、当初はその内容にしたがって相続人である兄弟で協議を進めていたのですが、その内容が長男に偏っていたことから、弟が遺言で示された分割内容に関して納得できずクレームをつけてきたわけですね。そして、兄はこれを受け入れてもいいと考えているわけですが、反面、遺言どおりに遺産分割を行わないのは、法的に可能なかどうか心配しています。

結論から言いますと、遺言によって財産承継を指定された者がそれを放棄すれば、その財産については他の相続人間で分割協議できます。
民法985条では、「遺言は、遺言者の死亡のときからその効力を生じる」と規定しています。死亡した人が相続財産の分割を遺言によって指定している場合、遺言の効力として相続財産がそれぞれの相続人に帰属していると考えられます。しかし、遺言によって指定された財産がいつも受遺者の望むものであるとは限りません。遺言は被相続人の一方的な都合であ