代理店経営情報

シンニチ代理店版

「教え疲れ」するリーダー、考えない新人」

苦労して採用した新人だからこそ、面倒見のいいベテランに育成を託したい。そう考える経営者は多いはずです。ところが、託されたリーダーが真面目に向き合うほど自分の仕事が滞り、すり減っていく。そんな事態が、多くの代理店で起きています。今回は、面倒見のいいリーダーほど「教え疲れ」に陥ってしまう理由と、そこからの抜け出し方について考えます。

仕事が進まないリーダー

先日、社員10名ほどの保険代理店経営者から、こんなご相談をいただきました。

「新人教育を任せている事務リーダーのことで悩んでいます。責任感が強く、新人の面倒も本当によく見てくれています。苦労して採用した新人だからこそ、できるだけ丁寧に育てたい。そのため、経験もあり、面倒見のいい社員に教育を任せる。しかし、その人が責任感を持って向き合うほど、質問への対応時間が増え、本来やるべき仕事が圧迫されていきます。

こうなると経営者は、「リーダーの業務量を減らすべきか」「もっと時間の使い方を工夫させるべきか」と考えがちです。もちろん、それも必要な場合はあります。しかし、そもそも、なぜ新人からの質問がいつまでたっても減らないのでしょうか。

リーダーの検索エンジン化

今のリーダーは、新人にとって『検索エンジン』です。分からないことがあれば、新人はすぐに聞く。リーダーは良かれと思って即答する。聞けば一瞬で答えが返ってくるのですから、新人にとってこれほど便利なものはありません。しかし、考えなくても答えが手に入るなら、人は考えません。即答すればするほど新人は自分で調べなくなり、質問は減るどころか増えていく。責任感の強い人ほど、この連鎖に飲み込まれていきます。

やっかいなのは、優秀な人ほどこの連鎖にはまることです。商品にも手続きにも精通し、聞かれたことにその場で答えられる。お客様の疑問に即座に応える力は、代理店にとって最大の武器です。ところが、その力が新人に向いた瞬間、「答えを与える」ことが「考える機会を奪う」ことへと変わってしまう。お客様の前では長所だったものが、育成の局面では弱点になるのです。

教えるから学べる環境へ

では、経営者はこのリーダーとどう向き合えばよいのでしょうか。まず、リーダー本人と合意しておくべきことがあります。それは「良いリーダーの仕事とは何か」です。手取り足取り教えることがリーダーの仕事ではありません。教えなくても部下が『学べる環境』を整えること。これこそが、良いリーダーの仕事です。この合意がないまま仕組みだけを持ち込んでも、責任感の強いリーダーほど、結局は即答に戻ってしまいかねません。

例えば、質問のルールを決める。「5分調べて分からなければ聞く。ただし、自分の考えを持って質問する」。「分かりません」が、「○○だと思うのですが、合っていますか?」に変わるだけで、新人の頭は動き始めます。リーダーの側も、ゼロから説明するのではなく、新人の考えを確かめるところから対応できるようになるのです。

手順書は新人が

もう一つは、手順書をリーダーではなく、新人に作らせることです。教わった側が、まとめ直すのです。実際に書いてみると、スラスラ書ける箇所と、手が止まる箇所が出てきます。書けない箇所こそが、そのまま分かっていない箇所です。聞いて分かったつもりのことが、書くことで初めて自分のものになる。理解は飛躍的に深まり、出来上がった手順書は、次に入ってくる新人の教材にもなります。一度きりの指導が、組織の財産として積み上がっていくのです。

こうしたルールや手順書が仕組みとして根づいていれば、リーダーに余裕のない忙しい月でも、新人は自分で調べ、考えてから聞くようになります。リーダーの善意や頑張りに頼るのではなく、仕組みに任せる。『教える』文化から『自ら学ぶ仕組み』へ。発想を切り替えたとき、リーダーは本来の仕事で成果を出し、新人は自走し始めます。焦らず、じっくり取り組んでみてください。

「教え疲れしている」リーダーへのサポート

✕ 業務量を減らし、時間の使い方を工夫させる

◎ 「良いリーダーの仕事」を合意し、教えなくても学べる仕組みをつくる

社長が3か月不在でも持続成長する代理店を目指す!

誰も教えなかった! 160

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

知ってトクする 1304 税務情報

生命保険金を代償分割に活用
贈与にならずに遺産分割をバランスよく

Q　前回、私の財産の大半を占める自宅等の不動産を長男に相続させたい旨の遺言を残すことに対して、長女との争いにならないよう長女を受取人とする生命保険に加入するとともに、長女には遺留分の放棄の申し立てを家庭裁判所に行わせるといいとのアドバイスを受けました。それに加え、もう1つ方法があると聞きましたが、どのような方法でしょうか。また、争いを避けるために共有という方法もあるのではないかと思うのですが、いかがでしょうか。

■主な相続財産取得者が代償交付

A　前回は、相続財産のほとんどが自宅等の不動産である場合の父親が、遺言によって長男にそれを引き継がせるに当たってもう1人の相続人である長女と争わないための対策はないかとの相談でした。それには2つの方法があるとして、1つは前回の説明のとおり、長女を父親を被保険者とする生命保険契約の死亡保険金受取人とする形で、相続人が取得する財産のバランスを図るというものでした。ただ、生命保険を契約するに先んじて、長女には遺留分の放棄を行わせ、長男が取得する自宅等について遺留分侵害額の請求をしないようにすることがポイントだと述べました。

今回はもう1つの方法です。それは代償分割を活用して、長男と長女の取得財産のバランスを図る方法です。

代償分割は、遺産分割にあたって相続人のうちの1人または数人が相続財産を現物で取得する一方、その者が他の相続人に対して負うこととなる債務（他の相続人の相続分）を自らの財産によって賄うというものです。遺産分割においては、確かに民法上で法定相続分が定められており、おおむねそれに沿った形で行われるのが一般的です。しかし、前回も言ったとおり日本の相続財産の特徴として土地や建物といった不動産が約3割を占めているのが実情です。ご質問者のように、相続財産の大半が自宅といったケースは結構あります。遺産分割の際に、まさか自宅をケーキのように切って分けるわけにもいきません。そうした場合に、ある相続人が自宅を取得する代わりに、他の相続人が本来取得すべき財産相当額の自宅を取得した相続人自らの財産（代償財産、代償交付金）によって支給することによってこの問題解決を図るわけです。代償交付金を他の相続人に支給することは贈与とはなりません。これも代償分割のメリットといえます。

その代償交付金に生命保険金を活用します。この方法での保険金受取人は自宅を相続する長男です。何もかも長男が取得するとますます不公平になるのでは？との疑問が沸きますが、代償分割では債務を負うこととなる相続人（長男）がその代償として他の相続人（長女）に渡さなければならない財産を所有していなければ成り立ちません。生命保険金は、その代償交付金として活用することになります。

また、受取人を長女にすると、前回説明したように、みなし相続財産である死亡保険金は自分の固有の財産だから遺産分割の対象外だと主張して、遺留分侵害額の請求を起こされる可能性があります。そうなると問題解決に結びつきませんので、ここは受取人を長男としてその保険金を代償交付金として活用してもらうことになります。もちろん、その旨は事前に両者にしっかり説明し、理解を得ておく必要があります。

■代償交付財産が現金だと譲渡所得課税がない

ところで、代償交付する財産は他の財産でもいいのではと考える人もいるかもしれませんが、実は生命保険金だからこそのメリットがあります。この制度では、代償財産が不動産などの現金以外の場合には、代償財産を拠出することとなる相続人に所得税（譲渡所得）が課税されることになります。これは、代償財産となる資産を譲渡して時価相当額の収入を得て、譲渡所得が生ずるとみなされるからです。一方、代償財産が現金である場合は売却して譲渡所得が発生するといったことはありませんから課税は発生しません。生命保険活用のメリットはここにもあるわけです。

■不動産の共有名義はトラブルの原因にも

最後に、ご質問者は共有はどうかと考えたようですが、共有名義の不動産はトラブルの原因になることが多いものです。なぜなら、共有名義の不動産については、大規模なリフォームや売却を行うときには共有者全員の同意が必要になるからです。ご質問者のケースでも、父親が死亡したあと共有者となった長女がお金が必要になったとして長男に自宅の売却を申し出ても、長男が同意しなければ売却は認められません。もし長男が自宅に住んでおればそれを追い出して売却することはさらに難しくなります。また、長女は共有者ですから、この自宅の固定資産税を負担しなければなりません。自分の所有物でありながら自由に処分できず、でも固定資産等の諸費用は負担しなければならないのが共有名義の不動産なのです。こんなトラブルや不自由さを起こさずに問題解決してくれるのが生命保険を活用した相続対策なのです。