新日本保険新聞
（損保版）
第１～４月曜日発行
発行所　新日本保険新聞社
大阪市西区靱本町１丁目５－15
（郵便番号550-0004）
電話　(06) 6225－0550（代表）
FAX　(06) 6225－0551（専用）
購読料　１か月2420円
（消費税、送料込み）
©新日本保険新聞社 2024

「業務抜本改革推進ＰＴ」を協会内に設置

損保協会　協会長定例記者会見を実施

会見する新納協会長

信頼回復に係る取組みを検討
顧客目線での適切性の確保に努める

損保協会は3月21日、協会長定例記者会見を実施し、新納啓介協会長（あいおいニッセイ同和損保社長）が保険料調整行為問題やビッグモーターによる保険金不正請求問題に関する損保協会の対応状況について説明した。両問題を踏まえ、会員会社や代理店との関係、商習慣の見直し、適正な競争環境などをより早期に整備するために、信頼回復に係る取組みを検討する「業務抜本改革推進ＰＴ」を当日付で協会内に設置すること、その初回会合を4月5日に開催することなどを明らかにした。

保険料調整行為問題に関する対応では、損保協会が定める行動規範のなかに独占禁止法遵守を明記することをこの日、公表。行動規範は、会員各社の経営トップが先頭に立って自主的に実践する「基本原則」と「行動指針」を定めたもので、事業活動にあたって欠かせない基本的な考え方を記載している。この行動規範に独占禁止法遵守について新たに明記し、会員各社における独占禁止法遵守に向けた取組みを促していく。

ビッグモーターによる保険金不正請求問題への対応では、昨年11月に改定を行った「損害保険の保険金支払に関するガイドライン」に基づく会員各社の取組みを後押しするために、協会の損害サービス委員会が中心となり進めているアンケート調査を通じた会員会社における取組状況のフォローアップを一層推進していくとした。また、この問題を契機として、これまでの協会における不正請求対策全体のレベルアップに取り組んでいくことをこの日、確認した。

これらの両問題を踏まえ、信頼回復に係る取組みを検討する「業務抜本改革推進ＰＴ」を協会内に設置することとした。

ＰＴは協会内の部内横断的に月1、2回の頻度で進めていく予定で、会員各社の課長クラスで構成する。ＰＴでは会員会社向けの業界ガイドラインの策定や再発防止に向けたツールの作成などを進めていく。

また、金融庁が3月26日から実施する「損害保険業の構造的課題と競争のあり方に関する有識者会議」で今後論議されるテーマにおいて明確となった課題についても、業界としての取組みの観点から検討を行っていくこととした。この有識者会議では有識者メンバーのほか、損保協会や生保協会、外国損保協会、日本代協などがオブザーバーとして参加する。

さらに、ＰＴで検討した各種の取組みについては、学識経験者等有識者から構成される「お客様の声・有識者諮問会議」の委員からの外部の視点による意見を踏まえながら、顧客目線での適切性の確保に努めるとした。

新納協会長は、信頼回復に向けた今後の協会の取組み方針について「今後は当協会の業務抜本改革推進ＰＴが中心となり、金融庁の損害保険業の構造的課題と競争のあり方に関する有識者会議や当協会のお客様の声・有識者諮問会議等での、業界内の論議だけでは見えてこない外部の視点での意見も踏まえながら、取組みを進めていく考えだ」と述べた。

このほか、（ビッグモーターのような）兼業代理店の事業モデルのあり方について新納協会長は、個社の社長としての意見としたうえで「お客様がすべての自動車関連のサービスをワンストップで受けられるのが自動車関連の兼業代理店であり、私はあってもよいビジネスモデルだと今でも思っている。正すべきところは正して、兼業代理店というお客様にメリットのあるスキームは残していきたい」との考えを示した。

シンニチ保険Web
www.shinnihon-ins.co.jp
購読者専用バックナンバー閲覧パスワード
SOCIETY
2024年6月3日 AMまで
※偶数月の第一月曜日正午ごとに変更

ＪＳＡ－Ｓ１００３認証取得申込受付開始
保険代理店サービス品質管理機構

JSA-S1003
Guidelines for insurance agency service quality control system
認証取得
認証マーク

一般財団法人保険代理店サービス品質管理機構（東京都港区、米山高生理事長）は、同機構が審査・認証機関を務めるＪＳＡ－Ｓ１００３「保険代理店サービス品質管理態勢の指針」の認証取得を希望する保険代理店のための審査の申込受付を3月から開始した。（日本代協会員には先行して受付を開始済）

ＪＳＡ－Ｓ１００３は日本規格協会が運営するＪＳＡ規格認定制度に基づくＪＳＡ規格。保険代理店のサービス品質向上に必要な管理態勢について規定しており、規模や特性、チャネルにかかわらずすべての保険代理店が認証取得審査を受けることができる。

認証審査ではまず、所定の申込フォームから暫定の申し込みを行うとともに受審にあたっての事前のＷＥＢ講習を受講し、受講後に正式な申込書を提出する。ＷＥＢ講習ではＪＳＡ－Ｓ１００３制度の趣旨や概要の説明を受ける。

申込後、初回（初年度）審査として、本規格の適合判定をするために書面調査とＷＥＢ調査を実施。書面調査では、態勢整備状況を代理店が自己点検シートを用いて自己評価し、そのシートと証跡資料で機構が確認する。ＷＥＢ調査では、態勢整備の運用確認や保険募集および契約管理の実務面を機構が確認する。審査後は結果にかかわらずＷＥＢでの講評が行われる。審査結果が適合評価（合格）だった場合、認証取得代理店として登録され、「ＪＳＡ－Ｓ１００３認証取得」の証明書と認証マークが発行・付与される。

認証取得した翌年には中間審査が行われ、認証取得した代理店が翌年度も規格レベルの維持の確認や改善状況の調査を実施する。認証期間は3年間となっており、認証取得から4年目には再度の適合審査（継続審査）を受ける必要がある。

ＪＳＡ－Ｓ１００３「保険代理店サービス品質管理態勢の指針」の制度では、認証取得までのプロセスを「ＪＳＡ－Ｓ１００３目標宣言」「ＪＳＡ－Ｓ１００３活動実施」「ＪＳＡ－Ｓ１００３認証取得」の3段階に分けているが、取得したい認証レベルを代理店が自由に選択できるため、目標宣言と活動実施を経ずに認証取得を受審することもできる。

同機構の米山理事長は認証取得の意義について「この規格の認証は、保険代理店自社の取組み状況を消費者や提携先保険代理店や保険会社などのステークホルダーに対して客観的に示すものです。適正に評価してもらえる仕組みとしてご活用いただきたい」とコメントしている。

春秋

和辻哲郎は、その著書「風土」において世界をモンスーン、砂漠、草原の三つの型に分類し、日本列島はモンスーンに属するという。和辻によれば、風土はそこに住む人々の性格の違いを生み出し、モンスーンにおいて人は受容的かつ忍従的であるとする。

またしても大地震が列島を襲った。能登半島の地震である。これを報じるテレビの映像の中で、隣のビルの崩壊によって建物を押しつぶされた飲食店のオーナーがつぶやく。「怒りの矛先が、どこにも見つからない」と。建物だけではない。妻と娘の二人が亡くなっている。

心の中では、とてつもなく激しい怒りが渦巻いているに違いない。しかし、怒りの矛先を探れば、それは地震なのだ。だから、和辻のいう「受容的かつ忍従的」な受け止めの中で、激しい怒りはどこまでも内向化する。男は、壊れた建物に娘の遺したパズルのピースをみつけ、それを集める。そして、集めたピースをひたすら並べ続ける。道端で黙々と。

被災地の一つの内灘町。ここは内灘闘争という大きな政治活動の舞台になった歴史を持つ。内灘の砂丘を米軍が砲弾試射場に使うために接収しようとしたことへの反撃だった。

五木寛之の「内灘夫人」という小説はこれをテーマとしたものだ。内灘闘争には全国から多くの活動家が集まったが、大きな力を発揮したのは「内灘のオカカ（母親）」たちだった。深く地域に根差した「オカカ」たちは決して米軍に負けることはなかった。

地震に対し「受容的かつ忍従的」である人々は、何に対しても常にそうかといえば決してそうではない。むしろ「忍従的」があるがゆえに、道理を外れたことへの抵抗はより激しいものになるのではないだろうか。

「能登半島の地震にそえて」

（知足）

今が旬の情報提供を　～第79回～

公的保険アドバイザーからの情報特旬便！

（一社）公的保険アドバイザー協会　福島　紀夫
https://siaa.or.jp/

フリーランスの社会保障充実で多様な働き方の選択肢が増えた

配達中の事故が労災に認定

従来は業務委託者に社会保障なし

今年も新入社員が入ってくる季節になってきました。初々しさを感じるとともに、Z世代ともいわれる世代が、どのように社会を考え、どのように仕事にコミットし、どのような成長ぶりを見せてくれるのか楽しみでもあります。Z世代というと、どのような印象を持たれるでしょうか。私のイメージとしては、実は仕事のこととか、将来のこととかを真剣に考え、どのような生き方をしてくのが最適か一生懸命考えている若者が多いという印象があります。「今どきの若いものは…」という先入観を持たずにあたたかい目でフォローしてあげたいと思うところです。

一方で、年度末を機にフリーランスに転向するという方もいらっしゃるかと思います。以前に比べ、フリーランスの方々の社会保障も変わってきていますので、公的保険に関する事項を改めてまとめておきます。

まず、労災に関する項目ですが、昨年フリーランスで働く荷物配達員が配達中に起きた事故が労災である旨認定されました。その内容は、配送を業務委託する会社からの業務指示があったことや、労働時間がほぼ管理されていたことが「労働者」としての認定につながったとのことです。

これまでは、業務委託として仕事を請け負う方たちは労働者ではなく、労災などの社会保障が受けられませんでした。しかし、本来の業務委託の主旨に照らし合わせて考えると、一般の雇用されている方と変わらない働き方をしていることが認められるため、考え方も変わってきています。

現在、フリーランスで働く人は約270万人ともいわれ、さらに拡大しているものと想定されます。そして、対象の方の勤務中の事故に対する補償を行うものが、「労災保険の特別加入制度」となります。

特別加入制度は、本来は労災保険の適用対象外であるフリーランスが、自らの意志で労災保険に加入するための制度です。これにより、業務中や通勤途中に事故に遭った場合でも、労災保険の保障を受けることが可能になります。しかし、会社で働く人とは異なり、自動的に保険の対象となるわけではありません。フリーランスが労災保険に加入するためには、いくつかの条件を満たす必要があります。

大きな問題点としては、その業務を行う事業団体が必要となることです。料理配達員など、急増している業種では整備されてきているようですが、一定の要件を満たすことが必要になるため、法制度では適用されていても実際には団体として認められることが必要なため該当にならないケースもありますので、業種ごとに確認が必要です。

雇用保険も最大3年の猶予

退職後のフリーランスに適用も

次に雇用保険についてです。労災と同様に基本的には適用されませんが、週末起業などで平日は会社勤めで兼業されている方は、そのまま雇用保険制度に加入したままフリーランスとして活動することができ、完全にフリーランスで活動することとなるまでは雇用保険の適用を受け続けることができます。

退職するまで基本的に基本手当は受給できませんが、2022年7月から「事業を開始した方が事業を行っている期間について、最大3年間を受給期間に算入しない」という特例措置として適用されています。通常は退職後1年以内に受給しなければならない基本手当ですが、フリーランスになって3年間について猶予するというものです。フリーランスとして独立したけれど、事業が思わしくなく2年で廃業することになった場合に、残り1年間の受給期間が特例として復活し、退職時の基本手当が受けられるというものです。後ろ向きな制度かもしれませんが、有効的に検討することも一つの手段になるかもしれません。

最後に社会保険ですが、以前もお伝えしましたが、フリーランスの方が加入する国民健康保険の、出産時にかかる産前産後休業期間の保険料減免は大きな改正といえます。国民健康保険は、企業に勤務する方などの社会保険と異なり、産前産後期間の免除制度はありませんでした。しかし、近年の働き方の多様化を受け、フリーランスなどの働き方を選択する方が増えたことが後押しした結果といえます。これによって、世帯に出産する予定の国民健康保険の被保険者、または出産した被保険者がいる場合、世帯主に対して賦課する国民健康保険料の所得割額および被保険者均等割額が減免されることになりました。

ただし、減免される期間が社会保険とは異なり、出産予定日または出産日の属する月の前月（多胎妊娠の場合は3か月前）から、出産予定月の翌々月の計4か月間（多胎妊娠の場合は計6か月間）となります。

貨物配送の問題では、労働時間の上限規制の法改正や、再配達の軽減なども課題となっています。自由な働き方の裏側には、計り知れない不自由さもあったり、法に守られない理不尽さも残っていたりする業種もあります。そう考えると、多様な働き方の選択肢も増えますが、制度をうまく認識、活用しながら進めていくことが求められますし、利用者側も十分に背景を理解した上でサービスを利用していく、お互いがお互いを尊重し合いながら生活していくことも大切な時代になってきているということです。

HEART OF GOLD　心の金メダリスト
お客様の愛情を保険に託して
石原　誠　205
株式会社ＩＮＳ
http://www.ins-consulting.co.jp/

仕事で学んだことを子供たちの育成に生かす

たくさんの失敗経験があったからこそ、成長できた

3月半ばですが、ずっと天候が不安定です。もうすぐ春を迎える準備だと思いますが、天候は良い方が気持ちは晴れやかですね。春はお別れの季節ということで、一番下の娘も中学校の卒業となりました。「絶対泣かない」と言って朝家を出ましたが、卒業式では一番に涙を流していました。悲しいということよりも、中学校での生活が楽しかったのでしょう。親として学校には感謝しかありません。

そして、私が関わるソフトボールチームの卒団式もありました。私たちのチームは文武両道を掲げ、私立高校へのソフトボールでの推薦組と、勉強での公立受験組に分かれておりましたが、無事全ての受験が終わり、全員志望校へ進むこととなりました。

この3年間、非常に深く深く部活動に関わりましたので、初めて中学生とはなんぞやと向き合いました。私が今まで我が子を見る以上に想像を絶するほど、難易度が高い教育状況に、向き合いました。義務教育である中学生は、おうちの考え方、保護者の関わり方などにより、さまざまで指導もそれぞれとなった場合、まとめるのは一苦労でした。

文部科学省はアクティブラーニング（能動的学習）を推奨しているそうですが、こちらから指導するのではなく、本人が考え行動する、という生徒のやる気を引き出すのは原理原則が無いと至難の業です。そしてその原理原則を教える人がいないと、その学習は成立しないのではないかとも思います。

私たちのソフトボールチームも振り返れば、初めはバラバラです。ただ、チームとしてまとめていくのに、それぞれの自主性だけに任せることではなく、その考え方、行動指針を統一させることにより、チームの一体感を生み出していく必要があると考えています。それを考慮すると、フランクリンコビー氏の7つの習慣における考え方は、よくできています。中学生にもその考え方を学ばせ、一体感を体感させることにより、団体活動の難しさ、尊さ、厳しさを知ると同時に物事の見方考え方を知り、目標達成の大切さも学びました。

これから人生は長いですので、これから船出し大人への階段を上ります。人生を振り返ると経験が大きく行動に影響すると思います。そして、スポーツは壁を上る疑似体験です。困難が前からやってきた時に、仲間と力を合わせて、解決していく練習です。

この3年間、良い時も、悪い時も、ありました。それでも、誰も後ろに下がらず前に前に向かいました。その最後まで立ち向かった3年生はひと際声の張りが大きく、周りに良い影響を与えることができる人材に成長したと思います。

私たちは、ＳＯＭＰＯひまわり生命のＮＡ制度にて多くのことを学びました。人材育成を受けた自分が今子どもたちの教育にも携わり、仕事をしているのは波及という考え方です。僕にはたくさんの失敗経験がありますが、その失敗経験があったからこそ、自らが成長できたと考えています。そして、初めは子どもたちも失敗させないように先回りして守る自分がいましたが、今は違います。大きな失敗をしてしまう前に、人工的に小さな失敗をたくさん経験させて、立ち向かうべき大きなピンチに負けない人財を育成するように指導しています。それでも、準備ができているとできていないでは、断然の差がありますので、子どもたちは大人以上の成長力を発揮します。

子どもたちの方がなぜ成長が早いのか。それは心の中にある素直な心がそうさせていると考えています。もちろん、大人である私たちも何かを始める時に、素直に学べるといいのですが、経験測に基づき、ついつい疑ってしまうんですよね。そんな話があるわけがないと。そういう意味でも子どもの時に関わる大人というのは責任重大です。子どもが輝く方法を追求するスペシャリストでありたい、と日々、勉強中です。

深掘り！保険用語〈123〉

株式会社ウインライフ
小野 力
≪E-mail≫
tsutom_ono@maia.eonet.ne.jp

通貨交換トレード変動による為替リスク

1973年に主要国は変動相場制に
1ドル75円の円高時代も

今回は、「為替リスク」について深掘りしたいと思います。

為替リスクとは、通貨の交換レートが変動することにより利益・損失が生じるリスクです。3月1日の円ドル為替レートは【1ドル＝150円】。一方、過去最高の円高は2011年10月の【1ドル＝75円】でした。対ドルで円の価値が半分まで下がったことになります。これでは貿易や投資に大きなリスクが伴います。

為替レートが一定であれば円高・円安に振り回されることなく安心して貿易や投資が行えますが、現在の国際金融では主要通貨は変動相場制です。実は、変動相場制以前には金本位制をベースとした固定相場制が主流の時代がありました。世界史を振り返りながら概観したいと思います。

《金本位制》
（1816年～1914年）

金本位制とは、通貨の価値を金に結び付ける制度です。通貨と一定量の金との交換が保証されており、通貨は金と交換可能な『兌換券』となります。当時世界の覇者であった英国が金本位制を採用し、欧米各国が追随したため国際金融のスタンダードとなりました。国際金本位制・固定相場制の始まりです。日本も明治30年に貨幣法を制定し、【1円＝純金0・75g】と定め金本位制の仲間入りをします。

金本位制のメリットは通貨の価値と為替レートが安定することです。一方、デメリットは通貨の発行量が金の保有量に制限されることです。

第一次世界大戦が始まると当事国は戦費を賄うために通貨を大量に発行する必要に迫られます。通貨を自由に発行することができない金本位制はたちまち放棄されました。大戦後に金本位制は復活しますが、1929年の世界大恐慌によって各国は再び金本位制から離脱しました。自国の産業を守る名目で為替レートの切り下げが行われ、輸入品には高い関税が課されました。自由貿易は阻害され、各国は閉鎖的な経済体制（ブロック経済）を採るようになります。このことは第二次世界大戦の原因の一つだとされています。

《ブレトン・ウッズ体制》
（1945年～1973年）

第二次世界大戦後、ブロック経済の反省の上に自由貿易の維持・発展が世界の平和と安定の礎となると考えられました。新しい国際経済秩序の実現を目指して構築されたのがブレトン・ウッズ体制です。ブレトン・ウッズ体制ではドルを基軸通貨とすることで為替レートの安定を図りました。米国が【金1オンス＝35ドル】の交換を保証し、各国の通貨をドルに対して一定比率に保つ「金ドル本位制」が採用されました。当時、米国は世界の金の約70％を保有しており、その圧倒的な経済力を背景にした制度でした。【1ドル＝360円】。

しかし、欧州や日本が経済復興を果たし輸出を増加させたこと、ベトナム戦争による戦費の拡大などから米国の国際収支が悪化しました。ドルの信用が下がり、米国から大量の金が流出します。1971年に米国は金とドルとの交換停止を宣言。外国為替市場は大混乱に陥りました（ニクソン・ショック）。

スミソニアン体制によって一旦、固定相場制に戻ります。【1ドル＝308円】。この体制もすぐに持ちこたえることが出来なくなりました。1973年に主要国は、なし崩し的に変動相場制に移行しました。

先日、お世話になっている大好きな方との食事会のお店を「食べログ」で探していました。その方は「牡蛎」が大好物。冬が旬の兵庫県赤穂のブランド牡蛎「坂越産」を出してくれるお店を探していました。するとおしゃれな貝料理専門店がヒットしたのですが、魚料理というカテゴリーでもナンバーワンの評点だったので早速予約。お店は食べログの評価通りで、貝三昧の料理に大満足していただけました。

個人的に思っているのですが、「食べログ」の評価って、味がうまいお店の評価が高いというより、マーケティングがうまいお店ほど評価が高いと思いませんか？

どういうことか？と言いますと、今回もそうなのですが、例えば「貝推し」のお店があったとして、そのお店に「牡蛎」好きな人が来れば、普通に評価って高くなりますよね？ なぜなら大好物を提供しているからです。

でもこのお店に、「魚料理全般」が好きな人が来るとどうなるでしょう？ 「貝ばっかり。魚料理の種類が少ない」って低い評価になることもあると思うのです。魚介類は好きでも、牡蛎が大好物ではないですから。

営業素人からTOTへ！
真似して伸びる暗記営業のススメ

有限会社ミライズ 片岡隆太 －124－
問い合わせ先E-mail：info@mi-rise.com

行動の前にチェックすべきこと

味がうまい＝評価が高いは、もちろん王道ですが、シンプルに商品やシチュエーションに合う人を集客できている＝評価が高い、逆に、合わない人を集客している＝評価が低いになると思うのです。産地にこだわるブランド牡蛎でも、苦手な人からすると、低評価になってしまいますからね。

このままでは、食べログをマーケティングで語るだけのコラムになりそうなので本題にいきます。今日は集客のお話。集客は数が命とは言いますが、本当に数だけが重要なのかどうかを考察していきましょう。

訪問数や声かけ数は、とても大切なことなのですが、ここまで書いてきた通り、相手の「ニーズ」とか、「ほしい」に合っていない状況で声かけをすると…。実はマイナス要素になることが多いです。しかも一生懸命にすればするほど、相手から「しつこい！いらん！」という雰囲気を醸し出されます。これでやる気がそがれたという人、結構多いと思います。

これって、僕たちの商品や人間性が問題なのではなくて、ニーズに合わない人に提供していることが問題なのです。だから「声かけ数」を第一に考えて、他者商品と競争していることが、どれだけナンセンスか分かりますよね？

貝専門店は、貝が好きな人に来てもらう。激辛ラーメン店は、からい味が好きな人に来てもらう。家計見直し提案は、子育てを頑張る家族が集うセミナーを開催する。福利厚生対策の販売は利益状況のいい法人を探す。高齢者への相続提案は、情報弱者に信頼性が高い地方新聞にチラシを入れて、個別相談会を実施する。

食べログの評点と同じように、「マーケティングをきちんとしてからアクションする」が、ものすごく大切なのです。この事実を忘れ、すべての人に画一的に提案しがちな方は要注意です。

新規開拓は、飛び込むのではなく、リスト作成→資料送付→アポ→必要な法人に訪問。クロスセル提案は、心からの感謝→場を作る→アンケート収集→ニーズチェック→必要な人に訪問です。

この手間と意識で、間違いなく成果は桁違いに変わります。行動の前に要チェックですね。

これから伸びるのは、損保系

奮闘！支社長

西川 新一 ＜143＞

戦力向上で次年度スタートが可能に
気を引き締めつつ営業要請達成の瞬間を

うるう年2月最終日、社員向けの転勤辞令が発令された。

総合職で、異動がほぼ確定と見ていた6年目社員が動かず、他2名も不動と珍しい「総合職転勤者0名」にて新年度を迎えることとなった。

一方、地域事務職は、予想通り1名が動き、他支店から中堅事務職が加わる結果となり、戦力が向上した状態で、早期に次年度活動をスタートできることとなった。

転入転出者発生で、例年バタバタする3月ながら、今年は、これまで以上に年度末決算の総仕上げである売上獲得に邁進できることとなった。

また、かつてないほど、この3月はこれまで苦しんだ各月の営業戦況が嘘のように、総合職が仕掛ける各種案件においても、面白いように成約が続いた。3月中旬になっても、その勢いは衰えを見せず、これまで精力的活動が停滞していた筆頭社員においても、続々と成約を呼び込んでいった。このような中、中間管理職として最も重要かつ神経を使う「次年度年俸会議」が行われた。

本会議は、部下を複数層（係長・主査・副主査の各クラス）に分け、各層を相対評価に分布させ、翌年度給料が決定される。

いわば、年に1度その年の成績が5段階（AからE）で付され、その結果を永遠に背負いながら、出世への影響と共に年収も上位下位者間で最大30％の差が付く厳しい評価がくだされる。特に総合職においては、例年のごとく各課の中間管理職同志が、自課支社の部下を1ランクでも上位の評価を勝ち取ろうと、互いに火花を散らす会議なのである。

当支社3名においては、過去10か月にわたり安定した成績を残していた2名は、支社長間の事前査定においても、申し分ない評価を獲得できた。この2名は精神的にもタフで、20代半ば以下の若者であるが、頼もしい限りの迫力も有しており、自らが支社長昇格時、この2名と同行指導した案件も、本評価に寄与し、改めて上司となった際に部下が評価される喜びを感じたのであった。

一方、3月になり、元気を出し始めた筆頭社員の評価は惨憺たるものであり、競争社会の厳しさを目の当たりにする結果となり、もう少し、本人のやる気を引き出す手立てはなかったものだろうかと、上司としての自分を反省する結果となった。

激動の会議が終わり、過去5年以上の間、不可能となっていた営業要請額達成の瞬間が近づきつつある中、気を引き締めながら3月最終週に突入した。

あいおいニッセイ同和損害調査

2023年度全国好取組み発表会を開催

2部門で各4事例を披露

あいおいニッセイ同和損害調査は2月22日、あいおいニッセイ同和損保本社のセンチュリーホール（東京都渋谷区）で、2023年度全国好取組み発表会を開催した。これは、好取組みを広く紹介し全国で普遍化すること、社員のやりがいや達成感を醸成し魅力あふれる会社づくりに繋げることが目的。全国11の技術調査部から選出された2部門各4事例の代表者8名が10分のプレゼンを披露した。審査の結果、修理費適切化部門では東京技術調査部新宿調査Gの窪田基樹氏が、9つの約束・CSV×DX部門では中国四国技術調査部技術調査部スタッフの竹本浩美氏が最優秀賞を受賞した。会場と全国各拠点をオンラインで繋ぎ、多くの関係者が取組み事例を共有した。

全国から700超える取組みが損調社とADが一体となって

遠藤社長

開催に先立ち遠藤隆興社長が挨拶。技能コンテストと好取組み発表会を隔年で開催しているものの、コロナによる中止やリモート開催を経て、6年ぶりのリアル開催となったことを喜んだ。全国から寄せられた700超の好取組みから選抜された8事例（各部門4事例）の発表には「損調社としての技術力を活かしたもの、AD社との連携が功を奏したものがある」と期待を寄せるとともに、オンライン視聴している全国の社員に発表事例を参考にしてほしいと呼びかけた。

発表は「修理費適切化部門」4名のプレゼンに続き、「9つの約束・CSV×DX部門」4名が行い、それぞれ最優秀賞と優秀賞が表彰された。表彰式に先立ち同社の取組み紹介として、現在20名いるマスター・アジャスター活動報告を、最高位のグランドマスター2名が行ったほか、修理しやすいクルマづくり提案として修理の現場からトヨタ社へフィードバックし改良に至った事例紹介が行われた。

会場にはあいおいニッセイ同和損保の金杉恭三会長も列席。すべての取組み発表を絶賛し、「損調社とAD社が一体となって取組んでいることがよく分かり大変嬉しい」と所感を述べた。また、BM社で問題となったリモート査定に触れ、「当社は損害サービス、損害調査を大事にしていく会社。これらは会社の商品であり、それを提供する損調社をAD社は全力でサポートしていく」と強調し、今後の発展に期待を示した。

最優秀賞、優秀賞受賞者と取組み事例は次のとおり。

最優秀賞、優秀賞を決定

【修理費適切化部門】

▽最優秀賞＝東京技術調査部新宿調査Gの窪田氏「営損代一体でのSDGs取組み～透明性の高い修理の実現」

高額化するヘッドランプの修理に関する取組みを紹介。メーカー推奨の細分化対応をすることで適切化し、成果を挙げている。

▽優秀賞＝中部技術調査部名古屋調査Gの安松秀起氏「オールADで修理費適正化～これぞアジャスターの真骨頂」

修理費代行業者が絡んだ事案の解決までの取組みを紹介。

【9つの約束・CSV×DX部門】

▽最優秀賞＝中国四国技術調査部技術調査部スタッフの竹本氏「輝く女性活躍の未来へ～DE&Iへの取組み　アジャスターと共に」

アジャスターに同行して工場訪問したり、フォレンジック調査をしたり調査業務の一部を担うことでアジャスターの負担軽減になると同時に、女性独自のひらめきや柔軟性が発揮できていることを示した。

▽優秀賞＝神奈川静岡技術調査部技術調査スタッフの成田紗智恵氏「未来創造プロジェクト～かなしず女子によるCSV×DX」

画像フォレンジック業務から報告書作成や手入力を自動化する先進技術調査サポートツールを開発した。

カブト

ユーザー会を実施

ワイズオフィス活用事例を共有

株式会社カブトは、NTTデータが開発・提供する保険代理店向け顧客管理システム「WiseOffice（ワイズオフィス）」シリーズのユーザー代理店を対象に、全国10か所でユーザー会を順次実施する。システムの新機能などの情報提供やユーザー代理店によるシステム活用の好事例の共有などにより、システムの一層の有効活用を支援することが主たる目的だ。

行木代表

2月22日にはその皮切りとして、東京地区のユーザー代理店を対象にした東京ユーザー会を都内で実施。約80名が参加するなか、カブトの行木隆代表はじめ同社の担当社員が「代理店の現状に応じたシステムの段階的活用方法」をテーマに、システムの新機能や今後の同社によるサポート体制などについて説明した。

ワイズオフィスには、適正募集を実現させるための機能として「お客様意向確認ナビ」が搭載されているが、この機能について「意向記録画面の設定変更箇所の拡充」「安心対応メモの入力項目の追加」「画面下部のクリックできない箇所の表示改善」を3月末までに図る。また、公的保険制度の説明および記録を支援する機能として「公的保険簡単ナビ」を今年の上期中をめどに新たに追加するとした。

説明にあたった行木氏は「従来はユーザー代理店からの照会に対応する支援体制だったが、今後はユーザー代理店ごとの体制整備の状況に応じて段階的に支援する伴走型の体制をとっていく」と話すなど、ユーザー代理店への支援の拡充を図る考えを示した。

三井住友海上

ポイントが貯まる「CAINZの保険」発売

三井住友海上と㈱カインズは、カインズアプリ会員（約450万人）を対象としたポイントが貯まる「CAINZの保険」を、3月18日から販売した。申込みから契約完了までの手続きを専用Webサイト上で完結できるネット保険で、『医療・がん・介護』の3つの保険商品を用意した。

■商品の概要

(1)特長

三井住友海上が提供する3つの保険商品（医療・がん・介護）に加入すると、保険料に応じたカインズポイントが貯まる。

(2)主な商品内容

①医療保険：病気による入院・退院時の補償に加え、三大疾病や先進医療補償が充実している。（対象：カインズアプリ会員本人・配偶者・子・両親）

②がん保険：がんによる入院、手術、放射線治療の補償に加え、がんと診断された場合に一時金。（対象：カインズアプリ会員本人・配偶者・子・両親）

③介護保険：ケガの補償に加え、要介護2以上の状態となった場合に介護一時金。（対象：カインズアプリ会員本人・配偶者）

■カインズポイント

「CAINZの保険」に申し込み、Web上で保険料支払い手続きを完了させることで、保険料に応じたカインズポイントが貯まる（ポイント積算保険料に対して1%付与、1契約につき年間3000ポイント限度）。貯まったカインズポイントは、全国のカインズ店舗およびカインズオンラインで買い物に利用できる。

あいおいニッセイ同和損保

インターンシップを開催

東京地区だけで250名超の学生が参加

AD Dialogue in winter

あいおいニッセイ同和損保は2月に、2025年卒業の学生を対象にしたインターンシップを開催した。「AD Dialogue in winter」という5日間におよぶプログラムで、2日目はCSV×DXを体感する社会課題解決をテーマにしたワーク、3日目と4日目は営業部門と損害サービス部門を訪問し、課題解決に向けた商品開発や損害保険業務の現場を体験。5日間のプログラムを3回開催し、東京地区だけで250人超の参加者があった。

日本橋ビルで行われた損害サービス部門の職場体験では、損害サービスは自動車保険のみならず火傷新分野の商品の保険金支払いや顧客接点の最前線であること等の説明を受けた後、受電フロアへ移動。学生らは社員とマンツーマンで、先端システムを活用した事故対応サービスの説明を受け、実際の対応を目の当たりにしていた。夏季インターンシップにも参加したという学生は、それまで損害保険業界の知識はなかったといい「自動車保険以外にも、ありとあらゆる保険があることに驚きました。商品開発のワークでは、さまざまなリスクを考える必要もあって、とても難しかったです」と振り返った。

今回の参加では「これだけお客さんに寄り添える仕事はなく、やりがいや魅力を感じます」と話し、損害保険に対して良いイメージを持ったようだ。

同社では2023年度のインターンシップから、通年で学生との接点を強化するためインターンシップをシリーズ化。夏季インターンシップと冬季インターンシップの間には、各部門の社員が特徴的な取組み等を解説したコンテンツを発信し、継続的な接点を図った。昨年8月の夏季インターンシップに引き続き冬季も参加する学生もいた。

具体的には、同社が掲げる「CSV×DX」を体感してもらうため、学生が解決したいと考える社会や地域の課題を、損害保険を通してどのように解決できるかグループで議論するグループワークも実施。その成果を披露したり、同社社員のアドバイスを受けたりすることで、損害保険会社の役割や働き方を体感した。職場体験では、前記のような事故対応を学んだり、営業職員の日常業務を見学したり、損害保険会社で働くイメージを醸成した。また、第一線で働く社員とキャリアデザイン考察ワークを行い、同社で働くイメージを掴んでもらうとともに、学生自身の将来を考える機会を提供するといったさまざまなプログラムを展開した。

採用担当の阿久津奈々氏は今回のインターンシップについて、「データ活用や事故の未然防止というCSV×DXの考え方をインターンシップに組み入れたことで、より当社を体感してもらえる。職場体験や社員との交流で入社後のリアルな働き方が見える」と話す。また、学生の反応については、「現場での体験では表面的なものだけでなく、いろいろなものが見えてくる。全体的に満足度は高い」と語り、手応えを感じているようだ。

社員から説明を受ける学生

代理店経営情報

シンニチ代理店版

事業の拡大のため、必死で働きながら、未来に漠然とした不安を抱えている。このような代理店が年々増えているように感じています。このままでは、「あっという間に時間だけが過ぎ、数年たって変化したのは、歳を重ねたことと、保険会社からの要望が厳しくなっただけ…」という未来を迎えかねません。そこで今月は、代理店の未来の組織を創るための「人材採用」について考えてみたいと思います。

「採用」は、会社の未来に対する投資である！

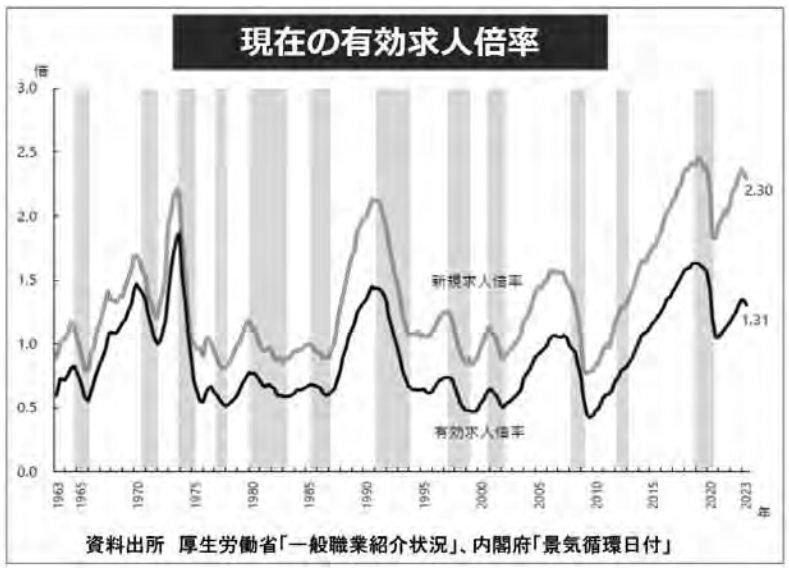
若手採用がうまくいかない

「募集人が高齢化していて、引退が近い。それを受け継ぐ若手社員を採用したいと思っているが、なかなか応募が来ない。やっと採用できた人材も研修生を卒業できずに辞めてしまった…。どうすればいいのだろう？」

この数年、どこに行っても「若手が採用できない」という話が聞こえてきます。それもそのはず。現在の有効求人倍率は1・31倍、バブル期と変わらない状態。しかも、人口減少、高齢化の時代においては、この流れは加速する一方です。ここ数年は大手企業が営業人材の採用に力を入れていることから、「優秀な営業人材の採用」が特に難しくなっています。

採用への投資が必要

この時代変化を理解すれば、これまでの常識は、現在の非常識であることは明らかです。過去の流れを引きずっていては、うまくいくはずがありません。「以前は、ハローワークに求人を出せば応募が来ていたのに…」



資料出所　厚生労働省「一般職業紹介状況」、内閣府「景気循環日付」

「地域の求人媒体で十分だったのに…」というのは、過去を引きずっているだけです。これから「採用しやすくなる時代は来ない」と考え、採用力のある代理店を目指していく必要があるのです。

特に保険代理業の場合は、人が財産であり、人によって、顧客との関係にも、業績にも大きな影響があります。つまり、「良い人材を採用する」＝「業績が良くなる」という関係が成立するのです。だからこそ、良い人材を選び抜くため、採用に時間も予算も投資する意味があります。

採用は未来投資

当然ですが、良い人材に出会う確率を高めるには、応募の母数を増やしていく必要があります。採用に本気で取り組んでいる代理店では、あらゆる方法で応募数を増やす取組みをしています。

その取り組みは、

Ⅰ・新卒の採用説明会へのチャレンジ
Ⅱ・新卒専門の紹介会社との取引
Ⅲ・ハローワークの求人内容を常に工夫
Ⅳ・インディード広告の実施
Ⅴ・採用専用のウェブサイトを構築
Ⅵ・SNSでの社内雰囲気の発信
Ⅶ・顧客へ人材募集チラシの配布―などです。

募集に十分な手間暇をかけなければ応募数が増えることはありません。多忙な経営者が片手間で採用に取り組んでいるだけではダメなのです。採用への投資は会社の未来に対する投資です。

長期的な目線で見れば、必ずあなたの会社にとって大きなプラスになります。もちろん、必ず良い出会いがあるという保証もない中、採用に割くリソースを増やすのは不安かもしれません。しかし、周りの代理店が採用に対する覚悟が決まっていない今だからこそ、採用に挑戦しながら、PDCAを回していくことに価値があるのではないでしょうか。

誰も教えなかった！131

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！

知ってトクする税務情報 1194

雑損控除は直接の物理的損害にのみ適用

東京地裁、時価減少額への適用は認められない

災害によって住宅や家財に損害を受けたときに、所得税の全部又は一部が軽減される「雑損控除」について、物理的な被害から直接生じたものではない損害でも適用できるかどうかが争われた事案があります。今回はこれについて紹介します（東京地裁、令和６年１月23日判決）。

■台風被害でマンション時価減少、雑損控除を適用して申告

これは、マンションの一室を所有する原告が、令和元年の台風19号による被害でマンションの価値が減少したことによる損失が生じたとして雑損控除を適用して令和元年分の所得税等の確定申告を行いました。これに対し、課税庁が雑損控除の適用はできないとして更正処分を行ったことから、原告が処分取り消しを求めていたものです。

原告は令和元年10月の台風19号でマンションに被害が生じた当時、４階に一室を所有して居住。このマンションは同台風で、共用部分の一部である電気、通信及び給排水等設備等が被害を受け、修繕等を要する状態になったものの、原告の専有部分については物理的な被害はありませんでした。

原告は、令和２年３月に行った確定申告において、マンションのうち原告占有部分等とその敷地の共有持ち分の台風被害について、雑損控除の適用対象となるとして、損害金額984万円（マンションの原告所有部分について、被災直前の時価額4,044万円から不動産鑑定会社が評価した被災直後の時価額3,060万円を差し引いた金額）を基礎として雑損控除の額を算出して申告を行いました。

これに対して課税庁が更正処分等を行い、原告がこの処分の取り消しを求めました。東京地裁は、原告の占有部分である、所有している一室には台風による物理的な被害があったとは認められず、共有部分の損失も保険で補てんされており、原告の主張する被災直前の時価額と被災直後の時価額との差額は雑損控除の対象となる損失には当たらず、処分は適法だとし、原告の主張を退ける判決を下しました。

■再取得又は修繕等により原状回復可能な物理的損害を損失と認定

雑損控除対象損失の金額の有無等が争点となり、原告は、①所得税法施行令206条1項1号及び2号が、災害関連支出の前提として「価値が減少したこと（場合）」と規定していること、②所得税法51条1項が、資産に生じた損失の金額には「価値の減少」によるものが含まれることを明記していることなどを根拠として、所得税法72条1項の「損失」には物理的損害以外の損害が含まれると主張。

東京地裁は、雑損控除（所法72①）の制度趣旨を「災害により損失を被った場合には、その原状回復のために相当の出費を要することに伴い、多分に担税力が減殺されることに着目して設けられた制度」とした上で、所得税法72条1項にいう「損失」とは、通常、再取得又は修繕等を行うことにより原状回復が可能である物理的損害をいい、物理的な被害から直接生じたものではない損害は「損失」に当たらないとの解釈を示しました。

さらに、所得税法施行令206条1項1号及び2号の文言は「～の支出」となっており、何らかの支出がされることを前提としていると指摘。これらの規定は、物理的な損害から直接生じたものではない損害が「損失」に含まれることの根拠とはならないとしました。

また、原告は、雑損控除対象損失金額の算定について、資産を災害前の状態に戻すために必要な支出をもとに算定することを不当であるとも主張。これに対し東京地裁は当該算定方法は直ちに違法とはいえず、当該方法により算定すると、保険金等補填金額が、「資産について受けた損失の金額」と「災害関連支出」の合計額を上回るため、雑損控除対象損失金額はないと主張を退けました。

■原状回復できず滅失が確定した場合は雑損控除の対象

この関連で、国税庁も、東日本大震災被災者への質疑応答集（税制上の措置）のなかで、「津波被害により宅地の評価額が下落しました。この宅地について生じた評価損の雑損控除の対象となりますか」との問いに対し、対象は物理的被害が生じその損失が実現している場合における損失の金額と解されているとし、「例えば、災害により土地の評価額が下落した場合の評価額の損失については、その下落した時点では未実現の損失であることから、雑損控除の対象となる損失の金額には含まれません」と回答しています。

ただし、「例えば、大震災の影響で地盤沈下したことから、宅地であった土地が海面下のまま原状回復できないことが確定するなど、土地の価値が失われた（滅失した）ときの損失の金額は、雑損控除の対象となります」と付け加えています。

ドクターKANの 時代を生き抜く
提案スキームの基礎固め

上田　寛

＜209＞ 2024年度税制改正大綱のポイント②

筆者プロフィール　上田 寛（うえだ かん） ドリームムービー株式会社代表取締役社長

構想10年、映像を活用し、会社や個人の夢・目標実現、商談等でのニーズ喚起に革命を起こす「ドリームムービー」事業で注目。

【職　歴】ＡＧＦで営業、マーケティング、プルデンシャル生命でライフプランナー、日本最大級、生損保約40社を扱う大手代理店で営業企画部長、バイスプレジデント。保険営業の専門家に対し、個人、法人、相続・事業承継等の様々な商談にずばり活かせるノウハウを提供、ドクターＫＡＮと呼ばれる。ＡＲや電子ブックと映像を融合させた営業、研修、採用向けツール等も大手企業に提供し好評を博す。

【執　筆】「中小企業経営者における生命保険の意義と課題」慶應義塾保険学会『保険研究』第60集。

【著　書】『最速で成功する脳の使い方―１日１分「脳内ＴＶ」で夢は叶う』（興陽館）。

【資格等】ＣＦＰ®、生命保険大学課程（ＴＬＣ）、損害保険特級、慶應義塾大学経済学部卒業、慶應義塾保険学会会員。

https://www.dreammovie.co.jp/

■保険営業が留意すべき点

前号から2024年度税制改正大綱のポイントを確認しています。昨年度は、政権の基本政策を具体化した内容として、アフターコロナを前提とした改正項目が目立ちましたが、今回の大綱は、物価上昇を上回る賃金上昇の実現を最優先の課題とし、新しい資本主義において、賃金上昇をコストとせず、投資であり成長の原動力であるという発想の大転換の下、デフレ脱却と賃金の上昇を定着化させるための後押しが柱となっています。前号では、大綱の冒頭に述べられている基本的な考え方として、構造的な賃上げの実現、国内投資の促進、経済社会の構造変化を踏まえた見直し、防衛力強化があげられており、個人所得税、資産課税、法人課税、消費課税、国際課税、納税環境整備における改正のポイントを整理いたしました。

今回は、保険営業が留意すべき点として、所得税・個人住民税の定額減税、賃上げ税制の拡充、中堅・中小企業の成長を促進する税制、および、検討事項としての年金課税、小規模企業等の税制のあり方等の動向について確認してみたいと思います。

● 所得税・個人住民税の定額減税

個人所得課税において、所得税・個人住民税の定額減税があげられており、一連の給付措置の財源には、2023年度の当初予算の予備費と2023年度の補正予算を充てる計画とされています。

デフレ完全脱却のための一時的な措置として、納税者およびその配偶者を含めた扶養親族１人（いずれも居住者）につき、2024年分の所得税３万円、個人住民税１万円の減税が実施されます。ただし、合計所得金額1,805万円（給与収入2,000万円相当）超の高額所得者は対象外とされています。

所得税の減税については、給与所得者、公的年金受給者、不動産所得・事業所得者等で、以下とされています。

▷給与所得者：６月以降の源泉徴収税額から減税。６月に減税しきれなかった場合、翌月以降の減税額から順次減税。

▷公的年金受給者：年金機構等の公的年金（老齢年金）は、６月以降の源泉徴収税額から減税。６月に減税しきれなかった場合には、翌々月以降の税額から順次減税。

▷不動産所得・事業所得者等：納税の機会に減税。予定納税対象者については、予定納税の機会に減税。それ以外の方は、確定申告で減税。

個人住民税（地方税）の減税については、以下（詳細は、自治体（市区町村）、または、総務省自治税務局市町村税課に要確認）となっています。

▷給与所得に係る特別徴収：令和６年６月分は徴収せず、「定額減税「後」の税額」を令和６年７月分～令和７年５月分の11か月で均（なら）して徴収。

▷普通徴収（事業所得者等）：「定額減税「前」の税額」をもとに算出した第１期分（令和６年６月分）の税額から控除し、第１期分から控除しきれない場合は、第２期分（令和６年８月分）以降の税額から、順次控除。

▷公的年金等に係る所得に係る特別徴収：「定額減税「前」の税額」をもとに算出した令和６年10月分の特別徴収税額から控除し、控除しきれない場合は、令和６年12月分以降の特別徴収税額から、順次控除。

所得税と個人住民税の減税について、対象となる所得や期間が異なっていますので注意が必要です。また、所得税・個人住民税の定額減税の実施とあわせ、物価高に対応する観点から、以下の各給付措置が、順次、実施されています。給付事務は各市区町村で行われ、対象となる方には、原則、居住の自治体（市区町村）から案内があります。

▷住民税非課税世帯の世帯主（令和５年度個人住民税で判定）：１世帯あたり世帯主に７万円を給付（令和５年夏以降に給付された３万円とあわせると、１世帯あたり計10万円の給付）。世帯に18歳以下の児童がいる場合は、１人あたり５万円を加算。

▷住民税均等割のみ課税される世帯の世帯主（令和５年度個人住民税で判定）：１世帯あたり世帯主に10万円を給付。世帯に18歳以下の児童がいる場合は、１人あたり５万円を加算。

▷減税前の税額が少なく、定額減税しきれないと見込まれる納税者等：定額減税しきれないと見込まれるおおむねの額を給付。

● 賃上げ促進および中小企業の成長を促進する税制強化

物価高に負けない構造的な賃上げの動きをより多くの国民に広げ、効果を深めるため、賃上げ要件等について、大企業、中堅企業、中小企業ごとに見直しが行われます。

- 大企業：物価高に負けない賃上げの牽引役であり、より高い賃上げへのインセンティブを強化するため、現在の３％の賃上げ率の要件は維持しつつ、段階的に７％までの、さらに高い賃上げ率の要件を創設する。
- 中堅企業：新たに「中堅企業」枠（従来の大企業のうち従業員数が2,000人以下の企業）を創設し、地域の良質な雇用を支える中堅企業にも賃上げしやすい環境を整備するため、３％・４％の賃上げ要件を設定する。
- 中小企業：賃上げの裾野を一層広げるため、赤字の中小企業にも賃上げインセンティブとなるよう、繰越控除措置を創設する。賃上げ率の要件（1.5%、2.5%）および控除率は現行を維持する。

中小企業においては、従業員全体の給与やボーナスの総額を前の年度より1.5%以上増やした場合、増額分の15%。2.5%以上増やした場合、増額分の30%を法人税の納税額から控除することが可能です。ただし、中小企業は赤字の事業者が多いため、減税の効果がおよびにくく、実行性が乏しいという指摘に対し、2024年度の税制改正では、基準を超える賃上げを実施したものの、その年に赤字などとなった中小企業でも、最大５年間は減税を繰り越せる措置を導入するとしています。期限内に黒字を達成すれば減税を受けられることから、幅広い企業に賃上げを促しながら企業の成長を図っています。

また、人材投資や働きやすい職場づくりへのインセンティブを付与するため、教育訓練費を増やす企業への上乗せ措置の要件を緩和するとともに、子育てとの両立支援や女性活躍支援に積極的な企業への上乗せ措置が創設されます。

● 検討事項～年金課税、小規模企業等の税制等

少子高齢化が進展し、年金受給者が増大する中で、世代間及び世代内の公平性の確保や、老後を保障する公的年金、公的年金を補完する企業年金を始めとする各種年金制度間のバランス、貯蓄・投資商品に対する課税との関連、給与課税等とのバランス等に留意し、平成30年度税制改正の公的年金等控除の見直しの考え方や年金制度改革の方向性、諸外国の例も踏まえながら、拠出・運用・給付を通じて課税のあり方を総合的に検討するとしています。年金課税関連は、例年、検討事項のトップに掲げられており、今後の税制改正の重要テーマと考えられます。

年金周辺分野ということでは、「資産所得倍増」方針の中、NISAの拡充・恒久化が本年より実施され、金融機関等で積極的な普及活動が行われていますが、時流に合わせた重要政策に関連した税制の変更は受け入れられやすいと考えられます。年金課税関連は、今後も注目していきたいと思います。

金融所得課税のさらなる一体化については、意図的な租税回避行為の防止策に関するこれまでの検討成果を踏まえ総合的に検討するとしています。

小規模企業等の税制のあり方は、給与所得控除など「所得の種類に応じた控除」と「人的控除」のあり方を全体として見直すことを含め、所得税・法人税を通じて総合的に検討するとしています。

次回から、新NISAで注目される投資について、「資産所得倍増」方針の背景を読み取り、NISAのつみたて投資枠・成長投資枠、iDeCo、日本株・米国株・投資信託・金・暗号資産や不動産投資等、及び、保険商品について考察してみたいと思います。

※出典：財務省「令和６年度税制改正の大綱」（令和５年12月22日閣議決定）
https://www.mof.go.jp/tax_policy/tax_reform/outline/fy2024/20231222taikou.pdf

図表１　賃上げ促進税制の強化

改正案

	継続雇用者給与総額	基本控除率	教育訓練費 +20%⇒+10%【要件緩和】	女性活躍 子育て支援*【新設】	合計控除率 最大35%
大企業（見直し後）	+3%	10%	+5%	+5%	20%
	+4%	15%			25%
	+5%	20%			30%
	+7%	25%			35%

*プラチナくるみん or プラチナえるぼし

	継続雇用者給与総額	基本控除率	教育訓練費 +20%⇒+10%【要件緩和】	女性活躍 子育て支援*【新設】	合計控除率 最大35%
中堅企業	+3%	10%	+5%	+5%	20%
	+4%	25%			35%

*プラチナくるみん or えるぼし三段階目以上

	全雇用者給与総額	基本控除率	教育訓練費 +10%⇒+5%【要件緩和】	女性活躍 子育て支援*【新設】	合計控除率 最大45%
中小企業	+1.5%	15%	+10%	+5%	30%
	+2.5%	30%			45%

*くるみん or えるぼし二段階目以上

現行

賃上げ要件	控除率	教育訓練 +20%	合計 最大30%
+3%	15%	+5%	20%
+4%	25%		30%
—	—		—
—	—		—

賃上げ要件	控除率	教育訓練 +20%	合計 最大30%
+3%	15%	+5%	20%
+4%	25%		30%

賃上げ要件	控除率	教育訓練 +10%	合計 最大40%
+1.5%	15%	+10%	25%
+2.5%	30%		40%

3年間の措置（現行：2年間）

中小企業の繰越控除新設：5年間
（繰越控除する年度は全雇用者給与総額対前年度増が要件）

（※1）控除上限：当期の法人税額の20%
（※2）教育訓練費の上乗せ要件について、当期の給与総額の0.05%以上との要件を追加。
（※3）くるみん：仕事と子育ての両立サポートや、多様な労働条件・環境整備等に積極的に取り組む企業に対する厚生労働大臣の認定
えるぼし：女性の活躍推進に関する状況や取組等が優良な企業に対する厚生労働大臣の認定

※出典：財務省「令和６年度税制改正（案）のポイント」（令和６年２月）
https://www.mof.go.jp/tax_policy/publication/brocchure/zeiseian24/zeiseian06_all.pdf

クローズアップ

業界全体、代理店の変革について考察

全国保険代理業協同組合連合会
パネルディスカッション方式で講演会開催

全国保険代理業協同組合連合会（全保連）は2月17日、東京国際フォーラム会議室（東京都千代田区）で講演会を開催した。理事会後に、パネルディスカッション形式でビッグモーター（BM）事件を考察しながら損保業界や代理店の在り方のほか、代理店のDXへの対応等について野元敏昭氏（Hands－onコンサルティング代表）がコーディネーターとなり、大塚英明氏（早稲田大学教授）、栗山泰史氏（日本代協アドバイザー）、八代元行氏（全保連会長）が意見を交わした。改正保険業法に対応するために「代理店にも理論武装が必要」（大塚氏）、「損保業界に長年にわたり溜まった悪弊に、BM問題や保険カルテル問題によってメスが入った」（栗山氏）と指摘し、業界全体、代理店の変革について考えた。

業界の風土改革に何が必要か
兼業代理店で問題が起こる行為に対して規制

野元　消費者の信頼を損ねる問題が続いた。今回の事件で売上至上主義ではないか、顧客目線から乖離しているのではないかと批判されたが、業界の風土改革には何が必要か。

大塚　代理店にも理論武装が必要だ。

BM問題では利益相反だという声があるが、損保会社は損をしておらず法律的には明確な利益相反とは言えない。同社の代理店免許取消事由は、会社法における経営管理体制の不備だ。会社法的に取締役会が十分に機能していないから、保険業法の体制整備義務も違反しているだろう、というもの。この点を認識することが、代理店としての理論武装の出発点となる。

栗山氏

八代　全保連は金融庁へ、「一定規模以上の特定保険募集人に対しては保険金が売り上げとなる事業の兼業は規制すべき」と意見書を提出した。保険金を受け取る事業者に代理店委託をすることが原因ではないか。

私見だが、委託契約書には以前から問題があった。利益相反項目等を明記して違反の場合は処分する等、変えた方がいい。代理店関係団体が連携して損保協会に提案するのも一つの方法ではないか。

一方で、損保会社が政策保有株式を解消する動きが出ている。ディーラーとの関係性も変化の時期に来たと感じている。

栗山　米国では、ディーラーや自動車整備工場の保険代理店はあり得ない。行政による規制ではなく、保険会社の自主的判断だという。規制に対する考え方の違いだ。

2016年の業法改正時には乗合代理店の議論がされたが、兼業代理店に着目して議論されたことは一度もない。専業代理店からすれば不公平だと思えるような事案もあるが、全てのディーラーや整備工場がBMと同じかというと必ずしもそうではないだろう。

八代氏

一つの案として、企業代理店の構成員規制のように「兼業代理店で問題が起こるような行為に対して規制をする」という方法もあるのではないだろうか。委託契約を禁止しようとすると、うやむやになりかねない。それならば、何を規制すべきか焦点を絞って議論すべきだと思う。

BM問題が公になった時、損害保険会社が世間から非難された局面があった。

個社だけでなく、損保各社が成績至上主義、数字主義、販売協力に過度に傾注する企業文化を正さなければ本当の意味でこの問題は解決したことにならない。

野元　金融庁では3月から5月まで兼業問題とカルテル問題で有識者会議を実施し、7月以降の行政方針に反映するようだ。今後、環境が大きく変わっていくと思われる。

規模増収優位のポイント制度から脱却を

野元　代理店手数料ポイント制度をどう考えるか。

栗山　一番の問題は、規模と増収だと思っている。代理店の業務能力をベースに手数料ポイントを決めるべきではないかと思う。

総合的なデパート型の代理店、地域密着のブティック型の代理店等、スタイルの違う代理店があってもいい。例えば、小規模だが地域に根ざして手が届く範囲の顧客にきめ細かい対応を旨とする代理店があるならば、それに見合った手数料ポイント体系を構築するべきだろう。

「募集の二重構造」と保険会社がよく口にするが、代理店が自立すれば保険会社の営業職員は必要なく、保険会社が得る販売管理費を代理店がもらってもいいわけだ。

八代　規模・増収率ではなく、代理店の自己目標達成度に応じたランクで手数料を決定してもらいたい。全ての代理店がKPIを公表し、自社の中長期の目標達成に向けて努力する。最低限の水準は必要だろうが、達成度合いで決まるのであれば、納得感は大きい。

しかし、その前提として保険会社には率先して業界の風土改革を推進してもらいたい。先ほども触れたが、政策保有株式の解消がようやく始まった。過度な営業協力を廃止し、リスク部門が主体の組織に変われば消費者の見る目も変わってくるだろう。痛みを伴うだろうが実行していただきたい。保険会社がリスクを適正に取ろうとすれば、代理店もお客様のリスクを一番に考えるような募集方法に変わってくる。

野元　これから手数料制度や代理店認定制度も抜本的に変わると思われる。本気で取り組まなければいけない転換期にあると思う。

体制整備義務に向き合う
お客様に安心してもらえる代理店に

野元　BM問題では、関東財務局が初めて代理店免許登録を取り消した。会社の経営管理体制の不備が理由だが、代理店はこの教訓を自社の経営にどう活かしたらいいか。

大塚氏

大塚　会社法の経営管理体制に不備があるから、保険業法294条の3の体制整備義務に違反したとなった。保険募集に不備はなくても、取締役会を設けているにも関わらず一度も実施していない等、経営管理体制がなっていない代理店はBMのようになるかもしれない。

栗山　業法改正前の保険募集・販売に関するワーキンググループで、体制整備義務の議論があった。当局はコンプライアンスをしっかり正すコーポレートガバナンス、それをチェックする内部管理体制が必要だといい、小規模の代理店にも求めるのか、と大変驚いた記憶がある。ご承知の通り、改正保険業法の体制整備義務にはコーポレートガバナンスやコンプライアンス、内部管理体制が組み込まれた。これは今回のBMを処分した根拠そのものだ。体制整備義務は、BMのようなものが出てきた場合は処分することを前提に作られたのだと肝に銘じなければいけない。

八代　取締役会設置法人であれば、代理店も会社法363条に倣って年4回の取締役会を開催するのは当然。消費者からは保険会社も代理店も「ガバナンスが効いていない」「いい加減でも商売になる仕事」と見られてしまう。「保険代理業を通じて社会に貢献する」意思があるならば、個人の代理店でも法人の代理店でもやるべきことをやる。自己を変革する絶好の機会だと思う。

野元氏

野元　デジタルの進化に伴い社会構造も変化し、保険会社もデジタル対応に注力している。代理店システムも機能強化が図られ、代理店も対応が迫られている。こうした潮流をどう見るか。

八代　デジタルを活用して仕事を効率化させるべきだと思っている。顧客情報の蓄積や管理を元にした顧客へのサービスは重要。独自の代理店システム構築は必要だが、ハードルが高いため、経営方針や理念が同じ代理店が集まって共に構築するのも一つの方法だろう。

栗山　まず、保険会社が構築した代理店システムを無料で使えるのだから、徹底的に活用すべき。しかし、乗合代理店は独自のシステムが必要だ。費用はかかるが、自社に一番適したシステムを構築できるというメリットはある。

野元　代理店の価値を高めるためのポイントは。

大塚　代理店はリスクの専門家として、ジギョケイ（事業継続力強化計画）の策定支援が適任だろう。他の金融機関や士業にはできないアドバイスが可能で、経営者にリスクを指摘できる唯一の業種だと思う。今後、代理店にはますますリスクコンサルタントとしての立場が要求され、中小企業のリスク管理を担った代理店が評価されると考える。

栗山　全ての代理店の基盤は体制整備義務。これをベースに、「顧客本位の業務運営とは何か」を考え、他社に負けない独自のカラーを打ち出すこと。ここで重要なのがDXだ。Zoom等の非対面に抵抗感がなくなった今、保険会社のモバイルツール等を存分に活用して顧客のニーズに寄り添うことは不可欠だろう。

飲食店を選ぶために食べログ等の利用が当たり前のように、代理店を選ぶ際に代理店ログをチェックすることが当然の時代が来るかもしれない。

八代　当社は昨年、10年後のビジョン作成し、動画にして社員に公開した。売り上げ2倍、給料2倍、人材1・5倍を掲げ、DXによって営業はモバイルフォンのみ、自宅でも社内でも仕事はオンラインの環境になっている、というもの。作成から1年が経ち、10年はあっという間だと感じている。今、時代が変わると感じているのであれば、中長期の計画を立ててすぐに行動してほしい。

今まで以上にプロ代理店のレベルを上げるためにも、保険知識向上や教育は必須だ。社員全員が日本代協のトータルプランナー取得は当然ながら、それ以上の教育を積極的に取り入れ、お客様に安心してもらえる代理店を目指すべきだろう。

競争優位性を生む組織づくり

コンサルタントが解説　5

管理職が「結節点」として果たすべき役割

人事制度改革の方針は管理職自身が翻訳し伝え納得させることが重要

人が直接的に価値の源泉となる保険業界。前回、従業員の力を引き出すためには、管理職が組織のコミュニケーションのハブとなり、経営と現場をつなぐ「結節点」となることが重要であるとお伝えした。

今回は、昨今保険業界でも見直す企業が増えている「人事制度」をテーマに、管理職が「結節点」として果たすべき役割を見ていきたい。

■保険業界で進む人事制度改革

三井住友海上は、2021年度にジョブ型を取り入れたハイブリッド型の人事制度へと改定した。

損保ジャパンは、自律的キャリア形成の促進を目的として、2022年度より「損保ジャパン版ジョブ型制度」を導入している。

東京海上日動は、2024年度より全社員を総合職とし、国内外の勤務地を問わない「グローバル」などのコース区分を廃止した。

このように近年は、保険業界でも人事制度改革を進める企業が増えている。もちろん、人事制度を改革しただけで、従業員が成長し、パフォーマンスが上がるわけではない。

人事制度改革の成否を分けるのは、制度の運用を担う現場の管理職だ。

■人事制度改革の根底にある会社の「方針」

そもそも、人事制度改革の背景には、会社としての方針転換がある。

たとえば、業務のIT化・システム化が進むことで、従来の業務が不要になる例は少なくない。そうなると当然、会社が従業員に求める業務や役割は変わってくる。

また、働き方も変わってきているため、職種を「総合職」「一般職」のような【業務内容での分類】ではなく、「転勤を伴う働き方」「居住地を限定する働き方」というような【働き方での分類】を進める会社も出てくるだろう。ないしは、DXが事業成果に重要であるという背景から、ITエンジニアなどの特定職種を設ける会社も増えてきている。

人事制度改革の根底には、「こうなってほしい」という会社の方針、つまり「願い」がある。しかしながら、その願いが従業員に届いていないケースは少なくない。

従業員からすれば、制度変更によって生じる「自分の利益・不利益」が重要であり、その背景にある会社の願いを認識しにくいからだ。

■管理職に求められる人事制度の「翻訳力」

読者の皆さんは、改定された人事制度をどのように部下に説明しているだろうか。部下に説明する以前に、「人事制度のことは人事部が説明するべきだ」「部下が自分で目を通して、理解してくれるだろう」と考えていないだろうか。もしくは、部下へ説明していたとしても、人事制度改定の内容（What）を伝えて終わっていないだろうか。

管理職に求められるのは、人事制度改定の内容（What）だけでなく、「人事制度改定の背景（Why）＝会社の方針」を伝達することだ。

会社は、全社戦略に基づいて「人事制度改定」という大きな決断をしている。この改定を成果に繋げるためには、従業員が新しい制度に納得して動ける状態にすることが重要だ。そのためには、改定の背景（Why）と、具体的な運用方法やルール（How）を管理職自身が翻訳して伝える必要があるのだ。

保険業界のように多拠点展開をしている場合は、拠点長が「全社最適」ではなく「自組織最適」に走りがちである。そうなると、組織の「ムラ社会化」が進み、本社を敵視するケースも出てくる。拠点長などの管理職が「本社が人事制度を変えたみたいだけど、自分たちには関係ない」というスタンスでいると、会社の方針が現場に届かず、人事制度は「絵に描いた餅」になってしまう。

■人事制度運用の3つのポイント

現場の従業員に「人事制度改定の背景（Why）」を理解してもらったうえで、人事制度を運用していくことが重要だ。人事制度を運用する方法やルール（How）は、現場ごとに変わってくる。

Howを考えるときにポイントになるのが、以下の3点だ。

〔指標〕人事制度の浸透度合いを計測する数値目標

〔帳票〕指標を可視化する管理帳票

〔会議体〕管理帳票を参照しながら、進捗確認や軌道修正を行う場

●指標を設定する

たとえば、改定された人事制度の要点が「総合職への一本化」だったとする。その場合、総合職の一つの指標として「外出顧客訪問数」などを設定することができるだろう。

指標を設定する際は、「SMARTの観点」を活用するのがおすすめだ。

- Specific（詳細化）：目標をできるだけ具体的にブレイクダウンする
- Measurable（ものさし設定）：アクションの有無や度合いを測定できるようにする
- Achievable（達成可能性）：適度な背伸びをして達成できるレベルにする
- Reasonable（組織目標との接続）：上位の組織目標と接続させる
- Time-bound（期限設定）：アクションごとに期限を設ける
- Immediately（即時性）：タイムリーな更新ができるか？
- Display（周知性）：関係者全員が把握できるか？
- Entirely（一覧性）：関連情報が一元化されているか？
- Alarm（問題発見性）：問題発生時にアラートが出るか？

●帳票を作成する

指標を設定したら、その指標を管理する帳票を作成しよう。帳票を作成する際は、「IDEAの観点」でチェックすることをおすすめしたい。

●会議体を設計する

帳票を作成したら、会議体を設計しよう。人事制度のPDCAを回していくためには、会議体が不可欠だ。会議体を設計する際は、「誰を参加メンバーにするか？」「どのくらいの頻度、時間で実施するか？」などを決定する。

SMARTの観点

Specific 具体的か？	● 方向性を示すだけではなく、具体的な表現になっているか ● 目標を達成するための方法や手段を描くことができるか
Measurable 測定できるか？	● 可能な限り数値化・定量化されているか（「～をがんばる」のような抽象的な目標になっていないか） ● 達成度の目安や実行の頻度などの測定指標を示しているか
Achievable 達成可能か？	● 本人が適度な背伸びをして達成できるレベルになっているか ● 個人で達成可能か、周囲やチームの協力を必要とするものかなど、達成までの過程が明確か
Reasonable 部門目標に沿っているか？	● 目標を達成することで、部門目標に貢献するものか（会社・部・課・チームなどの目標とリンクしているか） ● 目標の内容は本人の業務から見て妥当か
Time-bound 納期・スケジュールがあるか？	● 目標に納期やスケジュールが示されているか ● 目標が中長期の場合、今期末までに目指す状態（マイルストーン）は明確になっているか

IDEAの観点

I ＝ Immediately（即時性）

D ＝ Display（周知性）

E ＝ Entirely（一覧性）

A ＝ Alarm（問題発見性）

■まとめ

人事制度には、「もっと成長してほしい」「新しいことにどんどんチャレンジしてほしい」「環境変化に柔軟に対応できるようになってほしい」など、会社の方針、つまりは「願い」が込められている。

会社の願いを現場に届けるのが管理職の役割であり、そのためには、改定の背景も含めた人事制度の「翻訳力」が重要になってくる。それができれば、新しい人事制度の運用が軌道に乗り、人や組織の持続的成長につながるだろう。

第5回　人事制度改革の成否を分ける管理職の「翻訳力」

執筆者プロフィール

株式会社リンクアンドモチベーション
コンサルタント
モチベーションエンジニアリング研究所　研究員

花岡　健太氏

東大農卒業後、大手損害保険会社を経て中途入社。従業員エンゲージメント向上サービス「モチベーションクラウド」やコンサルティングを通じて、金融業界を中心に100社超の組織変革を支援。現在は、研究員として金融業界のデータ分析・活用も担う。