

《特集》

雇用と自営の間

— 日本の生命保険業における営業職の雇用とジェンダー⁽¹⁾ —

金井 郁

1 はじめに

日本の生命保険会社における営業職員⁽²⁾は、雇用と自営双方の性格を併せ持つ労働者である⁽³⁾。さらに、「正社員」と呼ばれるものの、日本の雇用システムにおけるいわゆる正社員とは大きく異なる。後で詳しくみていくように、年金・健康保険・雇用保険・労災に雇用者として社会保険適用され、労働組合にも加入している。一方、採用は新卒中心ではなく中途採用中心で、リクルート方法も営業職員たちのネットワークを活用することが多い。中途採用にもかかわらず、職業経験は問われず、人柄や外見が重視される。報酬は、基本的には一定期間を過ぎたら固定給部分が少額となり、歩合給のウェイトが高くなるような体系となっている。雇用保障は成績に依存し成績がクリアできない者は離職せざるを得ず、実質的に保障されないに等しい。

仁田(2003)は、伝統的な労働法の議論では、雇用関係の基本的メルクマールは、使用者による指揮命令関係が成り立っているかどうかにかかわらず、実際には、その境界は流動的であり、正確な判別は難しく、自営と雇用の中間的就業者が労働基準法や労働組合法の適用対象となるかどうか、あるいは労働災害補償の対象となるかどうかなどが問題とされてきたと指摘している。生命保険の営業職員については、統計上や人事労務管理上「雇用者」とされるものの、法律上の契約関係では「委任」や「請負」などの形式が取られることが多いため、「自営的雇用」型の非典型的雇用

と整理している。仁田(2003)では、日本における典型的雇用と非典型的雇用を概観し、その全体の構図を示すことを目的としているため、「自営的雇用」型の非典型的雇用の人事労務管理の実態については言及していない。

そこで本稿では、雇用と自営の2つの性格を併せ持つ日本の生命保険の営業職員の特徴について、歴史的経緯に触れながら雇用や労務管理の生成理論から検討を加え、その雇用実態を明らかにする。日本における生命保険営業に携わる労働者の雇用的側面と自営的側面は、この職業が生成した直後から企業の販売戦略の中で双方のメリットおよびデメリットが議論され、いかなる形態で販売を行うのか検討・再考が繰り返され、自営的側面と雇用的側面の境界は揺れ動いてきた。これらの理由から、「雇用」とは何かを理論的に検討する上で、生命保険の営業職を事例として扱うことは適しているといえよう。現在の生命保険の営業職における雇用的側面と自営的側面のバランスは、企業の販売戦略だけでなく、監督官庁である大蔵省(現金融庁)の指導や労働組合や業界団体の取組みなど様々なアクターの働きかけや要因によって、歴史的に形成されてきた。この様々なアクター間の相互作用を歴史的に考察することは別稿に改め、ここでは歴史的経緯に若干触れるものの、現状の雇用実態を明らかにすることに主眼を置く。

日本における生命保険の営業職に関するもう一つの大きな特徴として圧倒的多数を女性が占めていることが挙げられる。一般的に日本では営業職は男性の仕事というイメージが強く、2010年の

国勢調査でも営業職業従事者に占める女性の割合は15.3%と低い。また、欧米においては、生命保険の営業に携わる労働者は男性中心であるといわれている。例えばアメリカでは、保険販売エージェントと言えば専属、独立にかかわらず、伝統的に男性の仕事と認識されてきた⁽⁴⁾。日本においても、戦前は圧倒的多数を男性が占めていたが、戦時期以降徐々に女性が増加し、現在では日本の生命保険営業といえば「生保レディ」と呼ばれるほど女性の仕事として定着している。この労働者のジェンダーの歴史的变化は、営業職が現在の形での自営的側面と雇用的側面を持つ特徴が形成される過程とも重なる。

日本における生命保険の営業は、雇用関係はあるがその雇用の特徴は自営と雇用双方の性格を併せ持つ大量の労働者によって行われること、その労働者の圧倒的多数が女性であることが大きな特徴である。米山(1997)は経営史及び産業組織論研究の視点から、「長らく『必要悪』と非難されてきた女性営業職員による大量の販売部隊は、経済コストだけを基準に考えると大きな損失であった」とし、なぜ経済効率の悪い大量の販売職員による営業を行ってきたのかについて、保険料率の画一化がスケールメリットのある大手企業にレントを与え大量の販売職員の拡大維持に投入されてきたと指摘する。しかし、戦後日本の生命保険会社の営業が雇用的側面を持つ大量の女性職員によって担われていることを理解するには、営業職員の雇用関係がいかに従来型の日本の雇用者の範疇から外れているのか、その雇用慣行の実態を丹念に検討し、それが日本の生命保険ビジネスにおいてどのように機能しているのかを検討する必要がある。本稿はその問いに一つの見解を示すものである。

本研究は、筆者が共同研究者とともに2011年～2014年に行った生命保険会社、生保労連、生命保険会社の企業別組合、生命保険会社の営業職員・内勤職員へのインタビューおよび日本における外資系生命保険会社J-B社への参与観察、文献研究によって行う⁽⁵⁾。

なお、外資系や90年代以降の規制緩和によっ

て新設された生命保険会社では、日本の伝統的的生命保険会社とは異なった販売・雇用戦略が競争の源泉とされている。特に、日本に進出した外資系生命保険会社では、伝統的的生命保険会社とは違った形で雇用戦略を用いているが、どちらの販売・雇用戦略も極めてジェンダー化されている。これについては、稿を改めて論じることにし⁽⁶⁾、本稿では伝統的日本の生命保険会社に焦点を絞り議論を進める。

2 雇用と自営の間：営業職員の「労務管理」

日本の生命保険会社において生命保険販売に従事する者たちの「雇用」は、後で詳しく内実を明らかにするが、一方で指揮命令関係にあり、時間管理を受け、社会保険が適用され、労働組合に加入するなど雇用の側面を持ちつつ、他方で、所得税徴収の基礎となる所得の種類は、自営業主と同じ事業所得区分となり、報酬は基本的に歩合給のウェートが高く、雇用保障は成績に依存し成績がクリアできない者は離職せざるを得ず、実質的に保障されないに等しいなど自営業主の性格を持っている。

労務管理の生成局面に焦点を当てた研究では、労務管理は科学的管理などの試みを通じて現代的な組織と管理手法が生み出されることによって成立し、それは現場の労働集団や職長・請負人から権限が奪われ、事業主が下級監督者から提供された情報に基づいて一元的な管理を徹底してゆく過程と理解されてきた(榎, 2013)。また森(2003)は、雇用関係では雇主は(ア)仕事の種類、(イ)仕事の場所、(ウ)仕事の時間、(エ)仕事の仕方の4点に渡って命令しう一方、請負では依頼人は請負人に対して(ア)の仕事の種類しか命令できないとしている。ただし、(ア)を取り決めたと同時に(イ)、(ウ)についても合意される場合があるため、雇用と請負の最大の違いは(エ)のいかに仕事をするかをめぐる雇主の命令権限にあるという。労働者の裁量度が高まって、請負に近い形で労働するということは自営に近づくことで

あり、その一つの形態として、日本の生命保険の営業職の雇用関係の存在を挙げている。

本節では、現状の法的雇用関係がいかにかに成立し、また営業職員の「労務管理」において雇用的側面を強めていく要因を検討する。

2-1 法的雇用関係の生成

日本の生命保険会社における保険営業は、創業期以降、代理店や代理店に雇われた販売員、委任契約の販売員、直接雇用の販売員など地域や顧客層、各会社の販売戦略に応じて多様な販売チャンネルを持ってきた。日本で最初に近代的生命保険会社となった1881年（明治14年）創業の明治生命が創業とほとんど同時に代理店制度を採用した。その理由として、創業当時「保険思想は極めて幼稚であり、従って生命保険事業を営む当社に対する世人の認識が充分ではな」く、「地方における指導的地位にある名家・紳商等を代理店とし、その信用と後援を募集開始の手蔓とした」（明治生命70年史、p338）ことを挙げている。その後続いて設立した生命保険各社も、各社の株主や設立関係者のネットワークを生かした代理店制度を採用した。一方、第一生命では、1902年の創業時から代理店を置かず事業経費を下げる戦略を用いた。代理店稼働率の低下や代理店へのモニタリングコスト問題への対処、代理店を置かない第一生命に対抗するために、多くの生命保険会社では代理店制度を中心にしながらも同時に直接雇用の社員や委任契約による販売員なども用いて市場開拓を行っていた。また、代理店を置かない戦略を用いた第一生命でも地方の名望家に募集を依頼する「地方協議員」制度を持つなど、募集・集金における代理店や社員、委任販売員などのメリット・デメリットを考慮しながら各社の戦略にあわせて代理店や社員を用い、競争が激化する中で、各社の販売・募集の仕組みは類似するようになり、その中心が社員へと変化してきたといえる⁽⁷⁾。

このように多様な販売チャンネルが存在した中で、戦後、生命保険会社の営業に従事する者の地位が「雇用」であるのか「委任」であるのかが労務関係上争われることになった。1948年9月10

日、富国生命の外務従業員⁽⁸⁾有志が集合して「富国生命外務従業員組合」を結成し、会社側に対して組合結成の通告とともに、①委任契約を取り消して雇用契約を復活せよ、②一定の保障給を与えよ、③支部制度を確立せよ、といった要求を提示した。一方、会社側は、「自社の外務員は労組法にいう賃金労働者と認めず、従って組合の結成は出来るも労働組合法に基づく労働組合とは認められないものと信ずる」と労働組合の結成を認めない回答をし、「外野は労働者なりや否や」が問われた「富国問題」が勃発した⁽⁹⁾。

会社側は、「委任契約における外務員の地位は、社長と対等の立場において契約を締結しているものであって、使用者対使用人の関係によって雇われているものではない」ことを主張した。この際、使用人のように時間的にも場所的にも拘束を受けないし、商売や百姓の傍らでも差支えなく、能率に従ってのみコミッションを受けるのであって基本給によって保障されておらずその性格は代理店主であることが明瞭だとしている。

都労委は労使双方から詳細な材料を集め、生命保険外務員の法的地位に関する論点を整理して、以下のような決定を下した。「生保外務員の活動について、経営者たる保険会社は實際上これを統制し得る地位におらないで全く外務員の自由に委ね、その労働時間を制限し、あるいは最低収入を保証せしめることが困難な事情にある。…一般に労働関係は技術的に従属的な労働関係に服するとは謂い難く、単に経済的な従属労働に服するものと謂えよう。…経済的従属関係が成立すべき時には、生保外務員と一定保険会社との関係が継続的且つ専従的であることを要すべく、その関係が非継続的であったり、副業的兼務的であったりすると労働者ということを得なくなるであろう」とした。さらに、「生保外務員の収入は一般勤労者らの収入と異なって、若干企業性格を帯びるから問題が生ずる。所謂生保外務員は…収入の全部又は大部分が生保新契約募集額に比例するものである。而してその収入の半分は一般的基準から募集経費と認められているが、それは単に一般的基準であって個人により時により著しく相違があり、

外務員の努力，才能或は運不運により左右させられるのであって多分に企業性格を有する。(イ)従って，生保代理店制度が確立せられ，其の内部計算において代理店主の危険負担において運営せられ，店主の資本力，信用力によって経営せられるとみられる時は労働者ではない。(ロ)然しながら，一般外務員にありては資本投下と謂う程のことはなく，当人の労働力が直接経営者に従属して其の収入がほとんどその労働の対価と認められるから労働者である」と続けている。

当時の都労委に提出された外務員の仕事に関する労使双方の資料を吟味することは出来ないが，都労委の決定から推測すると，当時の外務員の仕事の場所や時間，やり方の裁量度は高かったことが伺える。「技術的に従属的な労働関係」とは言えないと指摘されており，森（2003）が指摘する概念的区分としては請負的性格が強いものであったといえる。ただし実態として，その労働が企業に対して継続的で専業的であり，さらに当人の労働力が直接経営者に従属してその収入がほとんどその労働の対価と認められるため，「経済的従属関係」があることをもって労働法規の適用保護を受ける「労働者」と決定が下されたのである⁽¹⁰⁾。

2-2 生命保険営業職に対する「労務管理」の生成と展開

2-1 でみたような法的雇用関係を持つことが，雇用者としての労務管理に結びついたわけではない。労務管理上，営業職の雇用的側面が会社に認識されるようになる販売上の改革がその後生じた。

1948年11月，明治生命は従来の保険販売の方法を大きく変えるデビットシステムによる月掛保険の営業を開始した。月掛保険とは，生命保険契約の保険料払い込み方法として，月払とすることを意味する。月掛保険が成功するためには，保険料の集金方法が代理店や営業職員など人の手によって行われていた時代においては，特にその管理のための龐大な組織を必要とし，その組織を維持するためには契約量も大量でなければならず，地域的稠密度も高度であることを必要とする（明

治生命70年史，p80）。さらに，集金回数だけでも年掛契約の12倍であり，そのうえ平均保険金が低いため保険金当たりの集金経費は年掛契約の20倍から30倍にもなり，継続率の維持向上と集金経費の節減も基本的な要件となる（明治生命80年史資料，p97）。生命保険の創成期においてこれらの条件を満たすことは容易ではなく，創業当時に販売されていた月掛保険は成功することなく中止されていた。しかし，戦後のインフレ下において生命保険のような長期契約の締結が極めて困難となった時期に「掛け易い保険」としての月掛保険が改めて検討されることとなった。上述した月掛保険成功の条件を満たすため，明治生命ではアメリカのプルデンシャル生命が行っていたデビットシステムを日本的に改良した仕組みを導入した。この方式は，営業職員の受持ち地域を決め，契約を取った人が集金を行うという仕組みである（明治生命編，2001：p186）。

さらに月掛保険の成功には，第2回以降の保険料を集金するというその特性からみて多量の契約が高い密度で一定地区に集約されている必要性があることから，限定された地区を一軒残らず開拓しようとするいわゆる「軒並飛込募集」が採用され（明治生命70年史，p425），その後もその方法は進展した⁽¹¹⁾。こうした募集方法は，営業職員の日常募集活動と地区開発に計画性が与えられ，管理面・指導面とも一体となって増員・訓練・職場規律等に影響を与えた（明治生命90年史資料，p25）。

月掛保険を販売する月掛外勤員は，新契約の募集と集金とを併せ行うことを建前としているので，事務面からも会社との間に日常規則的な連絡が必要であって，これに対する厳正な勤務管理は不可欠で，このことはまた教育指導の徹底・募集集金能率の向上・勤労意欲の振起等の上にも有効で，定時出勤・定時退勤という厳正な勤務体制が確立した（明治生命70年史，p424）。こうした勤務管理との関係から給与も，従来の出来高払いの能率給と比べ，毎月一定の固定給が支給される割合が高められ，成績がよければ比例給がプラスされる方式へと変更された。

そのため、月掛保険の営業に携わる営業職員の働き方は、それまでの営業スタイルとはまったく異なっていた。戦前に一般的であった「年掛」の営業職員は、外で自由に募集活動を行い、必要なときだけ書類を持って職場に顔を見せるというのが普通であったものが、月掛保険営業職員に対しては会社によって管理された勤務体制が作られるようになった（明治生命編，2001:p186）。デビットシステムによる月掛保険販売は、明治生命における成功により、その後、他社でも広く取り入れられていくようになる。

デビットシステムによる月掛保険販売の導入で、個々の募集人の能力やネットワークに多くを依存していた従来の販売方法から、会社主導で会社が仕事の進捗管理、販売の方法、労働時間等を含めて管理するものへと変化したといえる。こうした労務管理の必要性から、「雇用」の側面を強め、月掛保険営業に携わる者に関しては、会社側も「雇用」であることを積極的に認めていくようになる⁽¹²⁾。

3 日本の生命保険会社における営業職員の雇用慣行と営業

本節では、まず現在の日本の生命保険会社における営業職員の雇用慣行を明らかにすることで、雇用的側面と自営的側面のいかなる特徴を持っているのかを検討する。さらに営業実態をみることで、日本の生命保険ビジネスにおいて女性の営業職員による大量の販売部隊がどのように機能しているのかを検討する⁽¹³⁾。

生命保険業界全体の1991年以降の営業職員数および内勤職員数の推移をみよう⁽¹⁴⁾。男女別データが1997年以降しか公表されていないため、それ以前については男女計となっている。1991年には44万3397人だった営業職員数は、断続的に減少し、2013年には23万5509人と20年で半数近くになっている。男女別データが分かる1997年以降をみてみると、男性営業職員は1997年に3万582人、2013年は2万7304人でほとんど変化していないが、女性営業職員は、1997年の32万

8494人から2013年には20万2552人へと12万人近く減少している。営業職員の減少分の大多数は女性営業職員の減少で説明できる。

一方、内勤職員についてみると、90年代後半から2000年代半ばにかけて約2万人減少したが、2005年以降は増加傾向にあり2013年には10万3659人となっている。内勤職員の男女比は、2013年では女性が55.4%と女性比率が若干高い。

日本における生命保険の営業職員の約9割を女性が占め、内勤職員では男女比がほぼ半数になっているが、この構造は会社によって大きく異なる。上述したように、伝統的国内生命保険会社は営業職員の9割以上を女性が占めるが、プルデンシャル生命やソニー生命では9割以上を男性の営業職員が占めている。

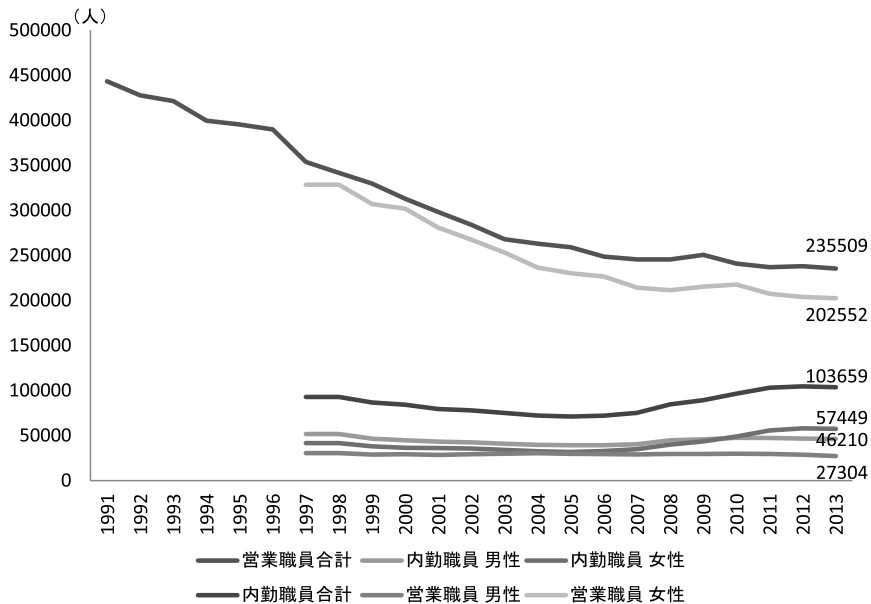
3-1 営業職員の雇用関係

営業職員の「雇用」の性格は非常に特異なものとなっている。税金については、個人事業主扱いをされる一方、会社と雇用契約を結び、社会保険は被雇用者として年金、健康保険、雇用保険、労災が適用される。就業規則により朝の朝礼義務等を課す場合が多く、始業時間・終業時間、遅刻の概念などもあり、年休も付与されている。さらに、3-6で述べるように、管理者によって営業の進捗度合いや販売方法などについて指導・管理されており、仕事のやり方に関しての指揮命令関係も有している。

このように、社会保険加入においては、女性が多数を占めるパートタイム労働者や派遣労働者の多くが社会保険加入資格を得られにくい現状と比べ、生命保険の営業職は入社後すぐに社会保険加入資格が得られる。一方、税制上の地位は個人事業主となり、営業にかかった費用の控除が出来るなど営業職員にとって有利な地位を有している面もある。しかし、3-5で詳しく述べるが、「正社員」と呼ばれるものの雇用保障は成績に依拠しており、成績が悪ければ実質的に離職せざるを得ない状況に追い込まれる。

一方で、生命保険業界では、内勤職員も営業職員も同じ企業別労働組合に加入していることが多

図1 日本の生命保険会社における営業職員数(男女)と内勤職員数(男女)の推移



(資料出所：生命保険事業概況各年版より筆者作成)

い。戦後、多くの場合、営業職員⁽¹⁵⁾は自分たちの労働組合を作り、内勤職員の組合と一面では協力し、また時には対抗しつつ、自らの産業別組織によって独自の運動を貫き、その後、1969年に産業別組織は生保労連に統合され、大手生命保険会社では、内勤職員の組合と合同して1企業1組合に収れんしてきている(仁田, 2009)。現在でも、内勤職員で組織する組合と営業職員で組織する組合が別々の労働組合や、内勤の組合だけで営業職員の組合がない企業もあるが、内勤職員と営業職員が同一の労働組合に組織される組合が多数となっている。

3-2 営業職員の採用

営業職員の採用は、営業職員に採用ノルマが課される場合が多く、営業職員を通じた採用活動が最も重要なルートとして位置づけられている。要員計画や採用決定については、通常支社に権限がある場合が多いが、会社によっては本社にある場合もある。

営業職員の顧客や知り合いを通じたリクルートは、各企業、各営業所で具体的方法は異なるが、営業職員ができる限り多くの人に声をかけ、生命保険営業という仕事への興味・関心を喚起することから始まる。その時点で、たいていの方は警戒心をみせ、断ることが多いという。少しでも関心を持った人には、後述する営業所で開かれるイベントや営業所への見学を促すが、実際に営業所まで足を運ぶ者は10人関心を持った中で1~2人程度だという⁽¹⁶⁾。営業所への見学は、「保険会社の営業職のイメージがあまりよくないことを払拭するため、働いている人がどんな人がいるのかなど営業所の楽しい雰囲気を見せて、女性の警戒心を解く」⁽¹⁷⁾ことを目的に行われる。すぐには採用せず、入社まで3回程度は営業所に呼び営業所の雰囲気を伝えながら、候補者の「心の準備の時間」にあて、離職期間の長い人に対してはどのような服を着るかなどの話をしながら働くこと自体への不安も解消していく。

営業所内でリクルートのためのイベントを毎月

1度開催する場合が多く、イベントの内容は、おおむね営業所の裁量に任されている。上述したように生命保険営業に対する女性の不安を解消することが目的のため、「フラワーアレンジメント」や「占い」「風鈴作り」といった名目のイベント⁽¹⁸⁾を開き、その中で保険営業の仕事の話をしながら、「子育てや家事などとの両立のしやすさ」「離職期間が長かったり経験がなかったとしても出来る仕事」であることを強調し、女性や主婦としての働きやすさを訴えている。

こうしたイベントに人を連れてくるのが営業職員のノルマとなっている場合が多いが、顧客や自身のネットワークを通じて紹介者を獲得するには限界があるため、ハローワークで仕事を探している見知らぬ人に声をかけるなど多くの人に採用を目的に声をかける⁽¹⁹⁾。

営業所でのイベント等への参加後、入社を希望する者は支部長面接や支社長面接を経て入社が決まる。こうした面接では、保険営業に向いているかどうかといった基準が重視される。保険営業に向いていると思う者について、募集・採用の責任者は次のように話す。

「普通に話せる人。会話が出来る人。お客様相手だから私が嫌だと思える人はお客様も嫌だと思えるので私が見て嫌だなんて思わない人。話をして逆にいうと気持ちのいい人」で「後はやってみないと分かんない」(伝統的生命保険会社J-2マネージャー兼営業職員)

保険に対する知識等ではなく、あくまでも外見や人柄が重視されている。多くの伝統的な国内生命保険会社では、営業職員に対する採用基準として学歴や年齢に関する厳しい制約はない。高卒以上の学歴や50代前半くらいまでが好ましいと考えられている程度である⁽²⁰⁾。さらに暗黙的に女性であることが条件である。外資系生命保険会社では、「プロフェッショナル」としての営業経験や職業経験が問われるが、伝統的国内生保の営業職では職業経験が問われることはほとんどない。インタビューによると、営業職員は「女性として生

きてきた経験⁽²¹⁾としてむしろ年齢がある程度高いことも歓迎される。例えば、顧客が子育て中の世帯だと、結婚して子育てした経験のある女性の方が話しやすかったり共感できたり自分の経験として教育費にどれくらいかかるなどの話が実体験として出来ると考えられており、同様に介護経験も営業職員としてプラスの経験だと考えられている。そのため、生命保険の営業職は職業経験が問われず主婦としての経験が好まれる中高年女性にとって数少ない「正社員」雇用の機会である⁽²²⁾。

ただし、多くの女性は「正社員」となることに興味を示すより、ノルマがなく家事や子育てと両立できる時間帯での働き方を選好するため、生命保険会社がターゲットとする専業主婦の採用は難しい。3-6でみるように、生命保険営業は顧客の都合に合わせた営業活動をする必要があるため、顧客とのアポイントメントがなければ、子供の授業参観などとの調整が可能でフレキシブルな側面もあるが、成績を残すためには土日や祝日、夜間にも顧客の都合に合わせて仕事をする必要も出てくる。ノルマへのプレッシャーや生命保険営業に対するマイナスイメージ⁽²³⁾など様々な理由から、生命保険営業を女性たち自身が敬遠し採用プロセスを辞退する者が多く、営業所に見学に来た者の中から、実際に入社に至るのも10人中1～2人程度だという。したがって、1人の営業職員が100人に声をかけて最終的に入社するのは平均的に1～2人のイメージになる。この他、都市部の営業を中心に新卒一括採用で女子学生を採用している企業も多い。

後でみるように生命保険営業職は離職率が高い。そのため、いかに採用し人を確保できるのかといったリクルート戦略が生命保険会社にとっては決定的に重要となる。

3-3 技能形成, 教育訓練

募集された女性たちに入社意思がある場合、保険募集人試験に向けた2週間程度の教育研修が提供される。この教育は、内勤職員によって行われ、女性たちは資格取得に必要な保険の仕組みや用語、計算方法など基本的な生命保険販売の知識に

ついて学ぶ。試験を受けて合格すると登録され正式に入社となる。

入社後は、各営業所をまとめている支社で教育担当社員による研修を1ヶ月程度受ける。内容は、販売している商品の説明や身だしなみなど生命保険営業の基本的な事柄についてである。

この1か月の研修後、営業所に配属になる。営業所配属後は、マネージャーや所長によって、新人研修など新人だけを集めた勉強会を開催する。最初はマネージャーや所長が営業に同行し、マネージャーや所長、先輩の営業などを見せ、次に実際に本人に営業をやらせるといったOJTが展開される。OJT期間は人それぞれであるが、3ヶ月を目途に考えられ、この3ヶ月の間に必ず新人が最低1件の契約を取れるようにすることが育成する側の目標となっている。

生命保険業界では、1974年に業界共通の生命保険募集人教育制度を確立し、一般、専門、応用、生命保険大学の各課程試験ならびに変額保険販売資格試験を段階的・体系的な教育制度（業界共通教育課程）として実施している。2009年に、「コンプライアンス、説明責任、保険金支払い等のアフターサービス」等を中心とした「お客さま重視・法令等遵守」の教育を充実させるため、上記の業界共通教育課程のカリキュラムを抜本的に改定し、継続教育制度を新設した。現在では、原則として全ての生命保険募集人に対して、毎年、継続的・反復的に教育を実施する仕組みを導入している。

各生命保険企業では、業界資格や国家試験、FP（ファイナンシャルプランナー）、損保の販売資格など資格取得に向けて情報提供を行い、資格試験のためのCD教材やテキストの配布などで資格取得を促している。業界資格など必ず取得する必要のある資格試験については、会社が試験対策として教育研修を実施する機会が多い。3-5でみる営業職員の中のグレード（資格）を上げるのにこうした業界資格などの取得が必要となっているため、勉強し資格を取得することが促されている。

3-4 離職率

営業職員制度の最大の問題点は、ターン・オーバー（大量導入・大量離脱）と呼ばれる定着率の低さにあるといわれている。監督官庁である大蔵省（現・金融庁）は、戦後すぐに営業職員のターン・オーバーを問題視して、契約者保護の観点からターン・オーバーの是正指導を繰り返してきた。

古いデータになるが、生保協会が調べた80年、85年、90年の半年～2年経過後の定着率をみると、定着率は上昇傾向にあるが、それでも1年で半分以上が離職し、2年後の定着率は2-3割程度となっている。さらに、年度の営業職員の新規登録者数と業務廃止者数のわかる最新データの2002年度では、新規登録者11万9452人に対して業務廃止者は13万2556人と大量に新規採用されるが、大量に離職している実態が浮かび上がる。

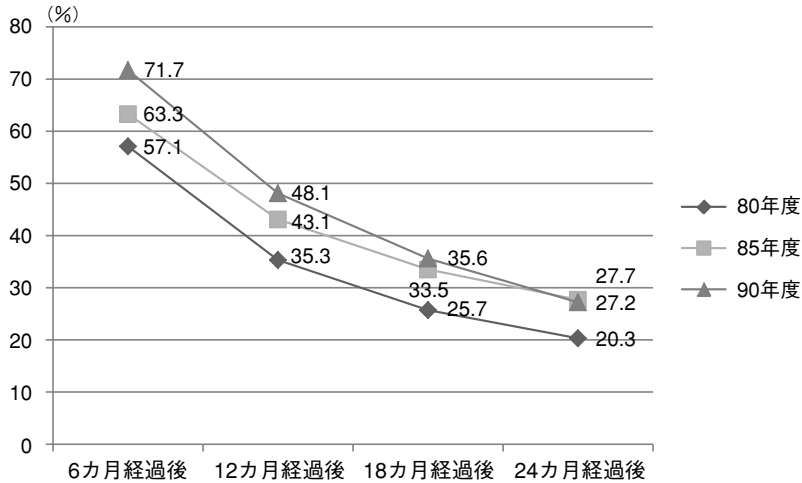
近年では、国内生命保険企業でも、採用するときに数を絞って質の高い人を採用し、育成率（定着率）をあげる試みが行われている。営業職員の教育・訓練コストの削減として、育成率も営業所・支社単位で数値目標となっている他、育成率は教育担当社員の評価項目にもなっている。

そのため現在では、例えば大手生命保険会社では2年目に6割、3年目に3割程度の在籍率となっており、徐々に離職率は下がり、育成率は上がっている⁽²⁴⁾。後述するように報酬体系を変更し育成期間を伸ばす取り組みによって、1年後の在籍率が改善しており、この傾向は伝統的生命保険会社において同様に見られる。

3-5 報酬制度と雇用保障

営業職員の職位は資格制度で運用され、伝統的な国内生命保険企業各社で類似の制度を持っている。資格制度は次のように運用される。会社や資格によって査定期間は異なるが、例えば3ヵ月毎、6ヵ月毎、1年毎などその期間に決められた契約件数と成績をクリアすると上の資格に上がる。資格を維持するための最低限の契約件数と成績をクリアできなければ下の資格に降格し、一番下の資格の基準をクリアできなければ基本的に正社員としての地位を失う仕組みとなっている。正社員と

図2 新規登録者の経過月別定着状況



(資料出所：生保協会「専業営業職員実態調査」より筆者作成)

しての地位を失うと「嘱託」といった雇用形態に編入され、有期雇用契約に変更となる。さらに、嘱託になると処遇条件が変更され、固定給はなくなり契約が取れた場合に少額の手数料収入が支給される程度となり、社会保険も適用外となる。成績によって、嘱託から通常の営業職員に戻る制度もあるが、多くの場合は成績が取れず、また処遇水準が低いために辞めていくことになる。このように、営業職員は数ヵ月～数年ごとに実施される査定を毎回クリアし続ける必要があり、一番下の資格基準をクリアできなければ実質的に辞めざるを得ず、正社員とはいえ実質的な雇用保障はない。

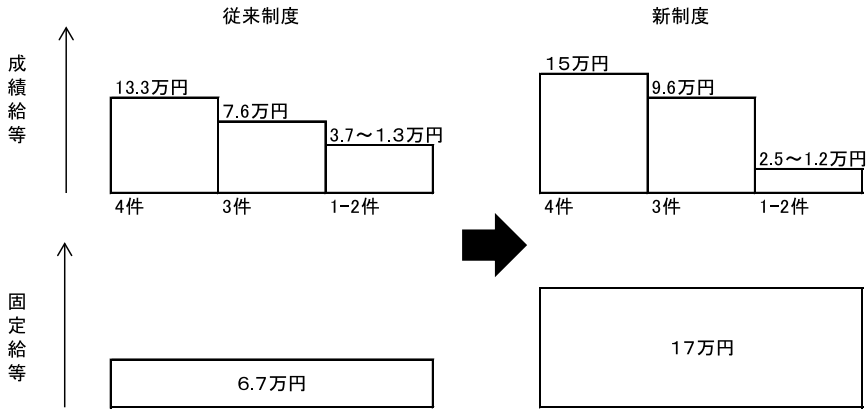
基本的に、この資格に報酬も連動し、資格が上がると固定給が高くなり、歩合部分に掛ける係数も高くなる。成績査定は、保険料と保険金額とする場合が多いが、会社によっては商品の収益性が考慮された係数を使用する場合もある⁽²⁵⁾。また、各資格の中でも成績上位者、通常者、下位者によって基本給や歩合給の掛け率が変わることも多い。そのほか、ボーナスの基準も資格と査定期間での成績で決まる。したがって、資格が高くなればなるほど、同じ資格の中でも査定期間における成績がいいほど、基本給も歩合給も高くなる仕組

みとなっている。ただし、各社共通の傾向として一定期間を過ぎると固定給は少額となり、歩合給のウェイトが高くなる。実際にある企業で営業職員に支払われている平均月収(2012年度)をみると、1年目で月収13～14万円、2年目の最も高い資格では平均約36万円、2番目の資格では平均約15万円、一番下の資格では平均約9万円、3年目の最も高い資格では平均約100万円、2番目の資格では平均約62万円、3番目の資格では平均約28万円、4番目の資格では平均約10万円となっている。人数比率で見ると月収10万円代の層が半数以上を占めており、営業職員の報酬格差は大きく収入分布は全体的に下位層に偏っている。

近年の日本の伝統的生命保険会社の営業職員の雇用管理の動向は、最初の育成期間を伸ばし定着を促す試みがされている。具体的には、育成期間における査定期間を伸ばすこと、育成期間中の固定給割合を増やすことを行っている。育成期間は、短い会社で1年、長い会社では5年程度となっている。

最も長い育成期間を設けた明治安田生命の人事制度改革をみてみよう。明治安田生命では、2006年に営業職員処遇制度改革を行った。以下では、

図3 明治安田生命における営業職員の処遇制度改革のイメージ図



(出所：産労総合研究所(2008))

『人事実務』（産労総合研究所，2008）に掲載された営業職員制度改革を紹介する。従来は育成期間を2年とし，平均的な月収に占める固定給の給与の割合は，4割程度であった。少なくとも月3～4件の新規契約を獲得しなければ「月17万円」には届かない仕組みであった。それを，顧客への『安心サービス活動』の実践と社内検定試験，月に1件程度の契約を得るといった一定の条件を満たせば，固定的給与を担保し，育成期間も5年とした。入社3年目で固定的給与17万円が会社として営業職員に保証するイメージである。一方，成績給等に関しては，契約クオリティ（継続率）と新契約実績に基づき，支給レート格差を拡大し，高能率・高クオリティ層の処遇も魅力化したと紹介されている。

3-6 生命保険営業の実態

営業活動

日本の伝統的生命保険会社の営業職員の営業方法は，地域および会社，事業所単位で専任の営業職員を配置して，決まった営業職員が担当地区・会社を訪問営業して需要喚起するものである。地域や担当会社の特性によって営業方法は異なるが，以下では首都圏における地域と企業への訪問営業の事例を紹介する。見込み客を発見するまで

の方法が地域と会社訪問では異なるので，見込み客発見までは別々に記し，見込み客発見以降の営業展開については地域と会社を統一して記述する。

地域の一般家庭に対しては，近年セキュリティ意識の高まりで，突然訪問してもドアをあけることは少なくなっている。そこで，当該地域の担当になった旨を書いた自己紹介と暮らしに役立つ社会保障制度についての配布物を営業職員が作成してポストに投函することを何回か繰り返した後に訪問する。実際に訪問して会うことが出来れば，年齢や家族構成など保険営業に必要な情報を聞き出し，見込み客として営業する。

「私が〇〇地域の担当になりました，っていうチラシを作ってポストに入れておくんですよ。さらにそれだけじゃ怪しいんで，こういう暮らしに役立つ社会保障とかいって，ご存知ですかって，遺族年金受け取るにはどうなるんですとか，知らせてあげているっていう感じで行くんですよ。それでこういうのを説明すぐするのはまず無理なので，投函するとか何回かやって，そうすると入ってたわねって，捨ててない人もいますので。」

(伝統的生命保険会社 J-1 元営業職員)
企業における個人向け営業でも，その企業の担

当者となったことを割り当てられた事業所にいる全員に自己紹介・挨拶することから始まる。自己紹介のチラシを作成し、昼休み中の職場やエレベーターの前、食堂など担当企業に許可された場で1人1人に配布する。自己紹介をしながら、相手の名前や生年月日、生命保険に加入しているのかどうかなどの情報を少しずつ収集していく。しかし、知らない生命保険営業の担当者に簡単に個人情報話す人はほとんどいない。この営業方法は日々見込み客や顧客との接触時間が少ない中で、営業担当の自分を覚えてもらい、生命保険の話をする前に相手の情報（顧客ニーズ）を少しずつ聞き出すための人間関係をいかに築くことが出来るのかが決定的に重要となる。

「お客様が〇〇をしてほしいって言ったときにそれにこたえるというのは、『ありがとう』って満足という形で終わるんですけど、お客様が想像もしていなかったことに対して例えばもう少しこの部分聞きたかったけれど、まあいいや、って思っていたとしてですね、私たちがお客様が何を求めているかを先にくんで、本当はここまで聞きたかったということをお客様より先にこちらの方も調べておきました、ということをお伝えられたりすると、お客様の満足以上の『感動』みたいな、『ここまでやってくれたんだ』とか『本当は知りたかったけれど聞けないでいたんだよね』とか、そういうなんて言うか満足よりも一歩上の感動するみたいな、そういう会社を目指そうと今やっているんですけど。…普段から感動サービスみたいなものを、当社に入っているお客様はそうですけど、何も入っていないお客様にも将来的にお客様になっていただけるように、私はあなたのことを見ていますよ、というか、わかっていますよ、っていうか。そういうのが伝わるように。本当にちょっとしたことなんですけれど、お誕生日の時に何かを一言お声掛けするでもいいですし、ちょっとしたもの、そんなに高くないものをお渡しするとかでもいいと思いますし、そのお客様の情報とかを聞いていてご家族状況を

聞いていたとして、小さなお子様がいらしたとしたら、お子様のお誕生日ですよ、とかないと、なおさら嬉しさ倍増だと思うんですけど、何か心遣いみたいなもの。」

（伝統的生命保険会社 J-3 チーフ兼営業職員）

生命保険に顧客が関心を持って生命保険の話をする段階では、地域・企業における個人顧客双方とも、年齢や家族構成、顧客ニーズを聞き、それに合わせた商品設計をして営業を展開していく。この時点では顧客の希望を聞き、それを理解する能力が求められる。新規保険加入の顧客だけでなく、他社に加入している顧客に対しては、不満、満足な点などを聞きそれを理解した上で、他社商品から乗り換えてもらうのか、追加で自社商品を購入してもらうのかなどを考え保険設計し、顧客が納得できるよう説明する。その際、たとえ職場で声をかけた顧客であっても、配偶者がいる場合は、自宅を訪問して配偶者同席のもと保険商品や保険料の話をする場合が多い。特に顧客が男性の場合は、受取人が配偶者である妻のことが多く、夫の死後にどの程度の金額が必要なのかを妻に聞きながら保険金額を設定したり、また保険料にどの程度支払いが出来るのか家計状況から判断して最終決定するには夫婦が同席していた方が話は早いのだという。

しかし、営業職員にとってこのような実際の保険設計や保険内容に関する顧客とのやり取りはそれほど難しいこととは捉えられていない。むしろ、顧客との短い時間の接点しか持てない中で、生命保険の話を顧客にする前段階として、生命保険営業に必要な情報を少しずつ収集しながら人間関係を築いていくことが最も難しいことだとされる。

「一番大変なのは、そこに話の場を作るまでのお客様との人間関係の作り方というか、そっちの営業の方が、答えが一つじゃなくて教科書に載ってないというところがあるので、それって自分の経験の中で、どういう風にお客様と人間関係を深めていって、そういう設計の場までもっていきけるのかってことの方が難しいと

思うので、その辺りがなんていうかな、自分の力でそういう場の設定が1個でも2個でも多くとれるようになると、後は設計の問題なのでいいのですが、新人で多いのは、設計のお客様のやり取りというよりは、お話を聞いてもらえるまでの場まで持っていく数が圧倒的に少ないというか、難しいところであるので、その辺りが出来るようになると、自分でもやっていけると思える。知識の問題は例えば今だと相続税とか来年変わったりするじゃないですか、なので、いつまでたっても私とかも勉強とかはしていかなければならないのですけれど、知識は別に勉強して理解すれば出来るんですけど、営業の難しさってそれよりも前の場の、お客様とのいろんな人間関係をどういう風に築いて、説明を聞いてみよう、お客様に思っていただけかというアプローチが難しいところだと思うので、そこが自分一人で出来るようになると仕事はうまく一人でできるようになってくると思います。」

(伝統的生命保険会社 J-3 チーフ兼営業職員)

上述のような伝統的日本の生命保険会社が展開している営業方法で求められるのは、毎日コツコツと担当する会社や地域をまわり、顧客や見込み客に対して「感動サービス」を提供することで人間関係を築くことだとされている。つまり、商品そのものよりも人間関係の構築をいかにうまく行うのが営業において重要なポイントだと捉えられている。しかし、顧客は多様であるため、すべての人に当てはまるような人間関係作りに唯一の正解の回答はなく、完全なマニュアル化は出来ない。完全なマニュアル化は出来ないものの、短い顧客との接触時間に何をなすべきなのかなどについて監督者が1人1人の営業職員を指導する体制となっている。

「単純に、見られていないと思うと、今日はもういいや、となってしまうということはもちろんあると思いますし、あとは、言われた通りに素直に一生懸命やるんだけど、プロセス一つ

とってもいろんなプロセスがあるので、そのプロセスの内容、中身がもう少しこっちのプロセスをやった方がいいんじゃないか?っていうのは各それぞれ状況が違うので、こっちのプロセスをやった方がいいよとか、そういうことはいいます。…それぞれの新人の中でプロセスがどの程度積みあがっているのかを管理しているので、この子はこのプロセスが弱いのでこの部分が今日も出来ていないとか、今どこまで出来上がっているのかを把握しているんですよ。プロセスっていうのは、例えば、お客様にご提案をしている数だったり、お客様から頂いている情報の量だったり、情報の中身だったりとか。」

(伝統的生命保険会社 J-3 チーフ兼営業職員)

顧客管理

生命保険営業は顧客に対して一つの保険を販売して終了する仕事ではない。商品の性格が長期に及び実際に保険が支払われる時は契約してから長い年月を経た後や急を要する場面が多いため、営業職員は身近で頼りになる存在であることが求められる。こうした親近感や信頼感は、定期的な顧客訪問によって顧客にいつ何を聞いてもいいという安心感を与えることから生まれると考えられている。顧客から依頼があった時には、自分が全ての知識を持っていなくても他に知っている人に聞いたり勉強したりして、どんな問題でもすぐに対応することが目指されている。

Xさん：困ったとき、相談したいときにされたときに、親身になって考えてあげる。こういう病気なんだけどもって言われたら、病院を知っているところを紹介したり。

Yさん：全部調べてあげたり。

Xさん：ほかのお客さんが、こういう時に、個人情報だから誰かとは言わないけれど、同じような状態の人がこの病院に行ってよかったって言ってたよとか。そういう情報を教えてあげたりとか。

Yさん：そうですね、それはありますね。

筆者 : でもそれは仕事の範囲じゃないんですよね？

Xさん : 仕事の範囲じゃないけど、知っている知識を出すというか

Yさん : 友達としての範囲なのかな、じゃあ(笑)。知っている知識を惜しみなく出してあげるよって。

Xさん : あと、保険って説明した時は理解するけど絶対に忘れちゃうんですよ、保険のことなんて考えていないから。だからわかんないとか質問があったら、これってなんだろうって、他社の商品の話でもいいから、何でもいから聞いてくれって言うておいて、携帯の番号を教えておくと、ちょっと気にかかった時に聞いてくるから、そういう時は自分も勉強になるから、勉強して教えてあげる。そういう情報をちゃんと与える。絶対に電話が来たらちゃんと返すって。自分たちはお客さんに食べさせてもらっているって感覚はあるから、それをちゃんと返せば。

Yさん : 何が仕事かって、そっちの方が仕事だよね。

Xさん : そっちの方が仕事。

筆者 : 保険契約したら終わりじゃなくて？

Yさん : 何かあれば電話してねって。

筆者 : その人の丸ごと相談に乗ってあげる？

Xさん : ぜんぜん違う人生相談とかも多いよね。

(伝統的生命保険会社 J-2 社営業職員 2 名インタビュー)

このように、顧客が困った時に相談できる相手であることが重要であり、その時にどれだけ親身に相談にのって答えることができるのかが生命保険営業の一番の仕事とだとも認識されている。契約成立した後、定期的に顧客を訪問するよう、各社マニュアルによって行動づけられているが、実際に顧客と親近感、信頼感ある関係を結べるかについても会社側が管理するには限界があり、営業

職員個人の資質に大きく依存している。

4. 終わりに

本稿では、日本の生命保険の営業職員について、雇用と自営の2つの性格を持ち合わせる特徴をその雇用実態から明らかにしてきた。本節では、2節でみたように戦後まもなく法的雇用関係が確認されたにもかかわらず、なぜ「労務管理」においては雇用的側面と自営的側面を持ち合わせているのかを検討し、本稿の結論としたい。最後に、本稿の意義と今後の取り組むべき研究課題を提示する。

日本における伝統的生命保険会社における営業は、短い時間の顧客との接点の中で、顧客と関係性を構築することが重要である。しかし、顧客は多様でありそのニーズも多様なため、会社の標準化された営業方法が導入され仕事のやり方に対して指揮命令を伴った管理が行われても、それだけでは十分に対応できない実態がある⁽²⁶⁾。3節でみたように、実際の生命保険営業は会社による指導・管理はあるものの、特に顧客との人間関係を構築する際は、販売も顧客管理も営業職員の個人の資質に依存する部分が大きく、仕事のやり方に関する知識やノウハウは個々の営業職員が自分の個性を活かしながら試行錯誤で身につけていた。こうした営業職員の個性に依存した営業は、会社にとって仕事のやり方を管理・監督できない部分が多いことを意味する。すなわち、会社がコントロールできないリスクやコストを軽減・回避するには、歩合給や成績に依存した雇用保障など営業職員自身がリスクを負担する「自営」的性格を残すことが合理的といえる。

さらに、顧客の多様性、その多様な顧客の多様なニーズを前提とした場合、どのようなタイプの営業職員が生命保険営業として成功するのかが、実際にやってみないと分からないというものであった。そこで大量の労働者を採用し雇用することが、成功する人の比率を高めることにつながり、成績次第で雇用を保障せず営業成績が悪い者の離職を促すといった大量離職も会社にとっては

むしろ効率的である⁽²⁷⁾。その際、採用には特定の学歴や経験を必要としないが、大量採用にコストをかけることは非効率になる。そこで、すでに雇用されている営業職員たちのネットワーク等を活用して、大量の労働者を募集するといった方法が合理的に機能する。特定の学歴や経験を必要とせず、大量の労働力を採用コストをかけずに供給出来る人材プールは女性であり、安定的な雇用や主たる家計維持者としての生活賃金が保障されない働き方を大量に引き受けることが出来たのも女性であった。日本の生命保険会社の営業方法においては、3節でみたような自営と雇用の両側面を持つ大量の女性販売職員を用いることが効率的な仕組みとして構築されてきたといえる。

生命保険会社の経営においてもっとも重要な任務は「販売」と「資産運用」の二つであるといえる。特に、宮本（2010）が指摘するように、販売ないしは「募集」「契約」は生保会社の運用資金量を決定するものであり、銀行業務における預金獲得と同様の意味を持ち、加えて、大数の法則に依拠する生保会社では経営の安定上、一定規模以上の保有契約を絶えず維持する必要があるが、既存の契約は満期あるいは被保険人の死亡によって減少する宿命を持っているから、新契約の獲得すなわち販売が極めて重要な業務となる。その上、上述したように大量の女性営業職員が雇用され、その雇用関係が特殊であったにもかかわらず、生命保険業における女性営業職は労働研究においても生命保険研究においてもほとんど注目されてこなかった。本稿の意義は、生命保険ビジネスにおいて核心的な業務を担う女性営業職の雇用的側面と自営的側面を併せ持つ特徴を明らかにしたこととともに、それがいかに日本の生命保険ビジネスにおいて機能しているのかを検討したことにある。

また、サービス産業の就業者人口比率が高まり、企業が直面する顧客ニーズが多様化する中で、日本の生命保険営業のように企業が労働者を統制・管理しうる領域は縮小していく可能性がある。その時、企業はリスク軽減のために、労働者にリスクを負担させ自営的性格を持ち合わせた雇

用を増加させていくことも考えられる。雇用労働者の生活保障を視野に企業と労働者の雇用関係をいかに考えていくのかは、今後の理論的実践的な課題だといえる。生命保険の営業職を事例に考えると、営業に携わる者の雇用的側面が強まり多くが男性から女性に変わるといふ経過の中で、その雇用の（不）安定性と生活保障をどのように調整するのかについて、労使がいかに認識し考えてきたのかを検討する必要がある。これについては、別稿にて日本の生命保険業における営業職の雇用関係の形成過程を様々なアクター間の相互作用の考察から歴史的に明らかにする中で取り組んでいく⁽²⁸⁾。このことにより、日本の生命保険営業の圧倒的多数を女性が占めるに至った要因が浮き彫りとなり、雇用関係の構築とジェンダーの関わりを理論化することに貢献できると考える。

《注》

- (1) 本稿は、金井郁・申琪榮（2014）「日韓生命保険業における労働のジェンダー化」『ジェンダー研究』第17号の中の日本の事例を修正・発展させたものである。また本研究は、平成24～27年度科学研究費補助金・基盤研究(C)「ジェンダー視角からの日本の雇用システムの理論構築」（代表：金井郁）及び平成23～26年度科学研究費補助金・基盤研究(A)「グローバル金融危機以降におけるアジアの新興／成熟経済社会とジェンダー」（代表：足立真理子）により遂行された研究成果の一部である。
- (2) 戦前から生命保険営業に携わる者は、外務員・外交員・外勤職員など様々な呼び方がされていたが、1980年代後半、業界内でイメージアップの一環として営業職員と呼ぶよう統一化された。本稿では営業職員を使用するが当時の呼称が使用されている資料からの引用などにおいては当時の呼称を使用する。
- (3) 一般的に欧米の生命保険業は、代理店やブローカーを通じた営業を行っており雇用関係を有する職員による営業はあったとしても少数である。
- (4) Leidner（1993）によると、訪問販売をする危険性や顧客の要望によって週末や夜など顧客の都合で仕事をする必要があり、過重労働が強いられるため女性には向かず「男性向き」の仕事だと認識されているという。一方、韓国では、女性を主体とした生命保険募集が行われてきた。詳しくは金井・申

- (2014)を参照。韓国の生命保険営業は、近年まで一社専属の女性募集人を主体としている点で、日本と近似していた。しかし、労働法上、雇用関係にある雇用者ではなく会社と事業契約を結んだ「個人事業主」の身分として扱われている。彼女らの仕事は完全な自営業でもなく自営業と雇用労働の中間領域に存在するとされ、募集人の労働は会社との契約関係によって成立する「特殊雇用労働」と呼ばれている。雇用者としての社会保険への加入や労働組合への加入が認められていない。
- (5) インタビュー及び参与観察は以下のように行った。
- 2011年9月7日、生保労連中央書記長、内勤職員委員長、営業職員委員長、労働局長インタビュー
- 2012年1月31日、伝統的生命保険会社J-1社労働組合中央副執行委員長、執行委員インタビュー
- 2013年3月6日、伝統的生命保険会社J-2社営業職員2名（うち1人はマネージャー）インタビュー
- 2013年3月29日、生保労連副委員長兼営業職員委員長、労働局長インタビュー
- 2013年4月1日、韓国における外資系生命保険会社K-A生命副社長インタビュー
- 2013年4月25日、伝統的生命保険会社J-1社労働組合副執行委員長インタビュー
- 2013年5月10日、日本における外資系生命保険会社J-B執行役員インタビュー
- 2013年12月18日、日本における外資系生命保険会社J-B執行役員（営業担当）2名、営業担当内勤職員インタビュー
- 2014年2月7日、日本における外資系生命保険会社J-B新入社員研修参与観察
- 2014年2月7日、日本における外資系生命保険会社J-Bチーフトレーナーインタビュー
- 2014年2月11日、伝統的生命保険会社J-3営業職員インタビュー
- 2014年2月12日、日本における外資系生命保険会社J-C営業職員インタビュー
- 2014年2月14日、日本における外資系生命保険会社J-A元営業職員インタビュー
- 2014年2月14日、2月16日日本における外資系生命保険会社J-B営業職員インタビュー
- 2014年2月17日、伝統的生命保険会社J-3元内勤職員インタビュー
- 2014年2月17日、伝統的生命保険会社J-2マネージャー兼営業職員インタビュー
- 2014年5月26日、伝統的生命保険会社J-1元営業職員インタビュー
- 2014年6月4日、伝統的生命保険会社J-4営業職員インタビュー
- 2014年6月13日、ドイツにおける生命保険販売エージェントインタビュー
- (6) これについては、パイロット研究として国際学会報告（Shin and Kanai, 2014）がある。
- (7) 戦前の日本生命における販売チャンネルを研究した宮本（2010）は、大正末～昭和初年における日本生命の一連の販売制度の改革は、地方代理店、所在地代理店（都市部におかれた代理店）、地方募集員（代理店経由ではなく本社から直接募集経費を支給、その支給率を担当者の業績に応じて加減）、所在地募集員（本社直属の都市部の外務員）という4つの販売チャンネルが、「募集経費」という統一的な販売経費管理システムの下、マーケット・セグメントに応じて多様な販売チャンネルを再構築しようとしたもので、「社員中心複数チャンネル体制」を指向する改革であったと結論付けている。
- (8) 当時の名称をそのままここでは使用するが営業に携わる労働者である。
- (9) 組合結成の妨害や執行委員長に選出された者の解職を行ったとして組合が埼玉地方労働員会宛に労働争議斡旋申請を行い、会社側も富国生命外務従業員組合の資格再審査請求を行った。埼玉地労委で当初調査を開始したが、埼玉県庁労政課から東京都労委に移牒された。「富国問題」の経緯についての詳細は全国生命保険外務労働組合連合会（1965）『全外連史 1949-1965』を参照。
- (10) 労働基準法施行によって、1948年1月9日「生命保険外務員の労基法第9条による解釈例規（労基発第13号）」が出され、労働基準法上の労働者と委任契約の者を以下のように分けるよう決めている。すなわち、保険外務員とは①所属会社との契約は委任による者で、②保険外務員はその成績に応じて受任事務の処理経費及び報酬を受けることが出来、③保険外務員の名称は、会社により囑託、賛助員または外務囑託等の名称は用いてもいいが、職員と紛らわしい名称は用いない、④所属会社は、保険外務員の労働の時間及び場所等を制限することは出来ない。ただし委任契約によって募集地域を委任することは差支えないとされた。募集職員は、①所属会社との契約は雇用契約による者で、②労働基準法第27条に規定する保障給は1人月額1000円程度、③就業規則を設ける、④平均賃金中には募集手数料を含むも旅費はこれに含まない。右の旅費は取扱新契約1000円につき9円以下とするとされた。
- (11) 月掛保険における宣伝募集は、多数の外勤員が一同となって一定地域を限って活動し、メガホン、腕

章、職等を利用し、直接一般の目と耳に訴えて会社の信用・保険内容の概要の説明を行う傍ら、戸毎に手分けして勧誘するものである。1952年7月には、東京都内において宣伝募集専用のマイク装置を施した宣伝カーを導入した（明治生命70年史、p425-426）。

- (12) アメリカの生命保険産業発展の歴史を文化的・イデオロギックの変数も導入して、経済的要因との多変数的に説明した Zelizer (1983) によると、アメリカでは生命保険営業のプロフェッショナル化をすすめて、販売方法のノウハウなどは販売人に残された。労務管理生成のプロセスからみると、このことがエージェントのままである一つの理由として考えられる。
- (13) 近年では生命保険の販売チャンネルは多様化し、営業職員ルートがシェアを落としているとはいえ、生命保険文化センターの調べで2012年においても、日本では7割弱の者が生命保険会社の営業職員から加入したと回答しており、営業職員による営業が生保加入の主要チャンネルとして維持されている。
- (14) 外資系や新設の生命保険会社の営業職員数も含む。
- (15) 当時は外務員・外交員・外勤職員などと呼ばれていた。
- (16) 伝統的生命保険会社 J-2 マネージャー兼営業職員インタビュー（2014年2月実施）。
- (17) 伝統的生命保険会社 J-2 営業職員インタビュー（2013年3月実施）。
- (18) インタビューによると、このイベントの費用は営業職員自身が経費として負担していた。
- (19) 例えば、伝統的生命保険会社 J-1 の元営業職員の入社経緯は、駅でビューティークーポンの雑誌とタウンワークの雑誌を取ろうとしたときに、知らない女性から「お仕事を探しているのですか」と声をかけられ、「占いのイベントを営業所でやっているから一度遊びに来てみませんか」と誘われたことから始まっている。
- (20) 実際に入社する者の年齢階級をみると、各社で多少その比率は異なるものの、おおむね20代以下：30代：40代：50代 = 3：3：3：1となっている。
- (21) 生保労連執行委員インタビュー（2011年9月実施）
- (22) 金井（2008）では、個票を用いた統計分析から、パートから正社員に転職した者（「パート→正社員」）の正社員となった先の業種・職種を検討したが、「金融・保険」業「営業・販売」職が大幅に高いことを明らかにしている。さらに、職種を小分類

でみると「パート→正社員」の「営業・販売従業員」の割合を高めているのは、保険営業職であった。このように、日本の生命保険業の営業職は中高年女性にとって数少ない「正社員」の再就職先として大きな役割を担ってきた業界である。

- (23) アメリカにおいても、生命保険営業は火災保険等他の保険営業ではみられないような顧客からの強力な抵抗にあい、職業的威信も低くみられる傾向にあることが指摘されている（Zelizer, 1983）。
- (24) 日本の伝統的生命保険会社労働組合へのインタビュー（2013年4月）
- (25) ある伝統的生命保険会社では、従来は保険料と保険金額によって成績は計算されてきたが、近年、会社収益に連動させる報酬体系に変更した。保険料と保険金額ではなく、商品ごとに細かく会社が係数を決めた。簡単には、貯蓄性の商品は成績が下がり、死亡保障系の商品かつ年齢が高ければ高いほど成績が高くなるよう設定された。
- (26) 営業職の仕事内容に注目して営業の仕事の類型化を試みた松浦（2012）は、生命保険営業は販売する商品や顧客がある程度パターン化されていて販売の仕事と類似することから「販売類似型」と名付けており、本稿の指摘とは反対の解釈がなされている。松浦（2012）においては、営業職員にとって最も重要な仕事である見込み客発見や保険販売後の顧客管理のプロセスをほとんど考慮に入れていないためであると考えられる。
- (27) 大量離職を是正するには、営業職員の雇用を保障し、最低限生活できる固定給が必要との認識が歴史的には労働組合側から出されたこともあったが、会社側がこの仕組みを大きく変更することはなかった。この歴史過程については別稿で論ずる。
- (28) その際に、日本では「なぜコストのかかる大量の女性営業職員によって保険販売が担われてきたのか」に関する米山（1997）の考察結果に対して歴史的事実からの批判的検討も加えたい。

《参考文献》

- 榎一江（2014）「日本製糸業における労務管理の生成とジェンダー」榎一江・小野塚知二編『労務管理の生成と終焉』日本経済評論社
- 金井郁（2008）「女性パートの正社員への転職・再就職に関する実証分析」『國學院経済学』57巻1号
- 金井郁・申琪榮（2014）「日韓生命保険業における労働のジェンダー化」『ジェンダー研究』第17号、お茶の水女子大学ジェンダー研究センター
- 産労総合研究所（2008）「明治安田生命保険—営業職員

- の在籍率向上を目指し、固定給要素を改善・安定化（多様な顧客のニーズに応える 営業・販売社員の処遇）」『人事実務』45（1042）
- 全国生命保険外務労働組合連合会（1965）『全外連史 1949-1965』全国生命保険外務労働組合連合会
- 全外連史編纂委員会（1978）『全外連史（完）結成から発展の統合まで』全国生命保険労働組合連合会
- 出口治明（2009）『生命保険入門 新版』岩波書店
- 仁田道夫（2003）『変化のなかの雇用システム』東京大学出版会
- 仁田道夫（2009）「企業別組合に何が出来るか」『日本労働研究雑誌』591号
- 日本経営史研究所（1981）『明治生命百年史』明治生命保険相互会社
- 日本経営史研究所（1981）『明治生命百年史資料 明治14年7月～昭和57年3月』明治生命保険相互会社
- 松浦民恵（2012）『営業職の人材マネジメント－4類型による最適アプローチ』中央経済社
- 宮本又郎（2010）『日本企業経営史研究―人と制度と戦略と』有斐閣
- 明治生命保険七十年史編纂室（1955）『明治生命七十年史』明治生命保険相互会社
- 明治生命保険相互会社80年史編纂室（1963）『明治生命80年史』明治生命保険相互会社
- 明治生命保険相互会社80年史編纂室（1963）『明治生命80年史 資料』明治生命保険相互会社
- 明治生命保険相互会社90年史編纂室（1973）『明治生命90年史』明治生命保険相互会社
- 明治生命保険相互会社90年史編纂室（1973）『明治生命90年史 資料』明治生命保険相互会社
- 明治生命編（2001）『あしたがあるから―働く女性と生命保険の歩み』ダイヤモンド社
- 森建資（2003）「雇用関係の変化をどのように捉えるか（I 共通論題＝雇用関係の変貌）」『社会政策学会誌』（9）3-25
- 山内麻理（2013）『雇用システムの多様化と国際的収斂－グローバル化への変容プロセス』慶応義塾大学出版会
- 米山高生（1997）『戦後生命保険システムの変革』同文館出版
- Leidner, Robin. 1993. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday life*. Berkeley, California: University of California Press.
- Shin, Ki-young and Kanai, kaoru. 2014. "Professional Career Versus Women's Ordinary Job?: Two Models of Gendered Labor in Life Insurance Companies in Japan," Delivered at the International Association for Feminist Economics Annual Conference, 29th Jun, Ghana University
- Zelizer, Viviana A. 1983. *Morals and Markets: The Development of Life Insurance in the United States*. Transaction Publishers.

〈Summary〉

Between Employed and Self-Employed:
Gendered Work at Life-Insurance Companies in Japan

KANAI Kaoru

Japanese life-insurance industries have traditionally developed gendered strategies of sales and employment, the staple of which has been the employment of a vast number of middle-aged sales women and their direct reach out to potential clients. This is dramatically different from the popular sales strategies of American and European insurance companies which rely on professional male staff or local agencies for policy sales.

Although the sales women are called regular workers of life-insurance companies in Japan, their employment is ambiguous. They are eligible to join the social security system. They join the same union as full-time permanent employees. However, they are very easily laid off if they are not successful. These characteristics of their working conditions put them between employed and self-employed.

This paper focuses on how women are 'employed' in the life-insurance industry and how women's employment is different from the ordinary regular worker's employment in Japan.