

歩合給における生活の検討とジェンダー

——生命保険営業職を事例に

金井 郁

はじめに

- 1 日本における生命保険営業職の雇用と報酬制度
- 2 女性生命保険営業職の歩合給における生活の位置づけ
- 3 生命保険営業職の歩合給における生活の論理

はじめに

本稿では、歩合給が定着している生命保険販売に従事する生命保険営業職の賃金について、その背後にある生活の論理を賃金管理とそれに対する労働者の主体的な取り組みから明らかにする。ここでいう賃金と生活の関係とは、本号巻頭の「特集にあたって」に書かれているように、社会的な階層と生活水準がある種の「与件」として与えられ、これに合わせる形で賃金が設計・管理され、特定の労働者にとってその賃金がインセンティブとして受け入れられるのではないかということである。

生命保険営業職の歩合給を取り上げてこれを論じる意義は2つある。1つは、歩合給にはラジャー（1998）が指摘するように優秀な労働者を引き留める一方で、非効率な労働者を退職に追い込む労働者の「振り分け」機能があるとされるが、その機能を発揮させるための歩合給や経費の自己負担額の水準設定には労働者がよそでもらえる機会賃金に依存するとされる。つまり、歩合給の賃金管理には、当該労働者の社会的な階層と生活水準が織り込まれていると考えられる。

もう1つは、日本の生命保険営業職は圧倒的多数を女性が占めており、その賃金の背後にある生活の論理をジェンダーの視点から読み解くことができると考える。本特集号の他の2本の論文では、主に賃金水準に焦点を当てて生活の論理を検討しているが、「生活できる賃金」とは生計費といった貨幣量の側面と自らの生理的のみならずケアを担う時間を確保できるのかといった労働時間（生活時間）の側面の2つが満たされる必要があると藤原（2015, 2017）は、指摘する⁽¹⁾。本研究においても、生計費と労働時間の2つの観点から生活の論理を検討することで、賃金に影響を与える社会的な階層と生活水準には労働時間（生活時間）の視点が欠かせないことを指摘したい。

次節で詳しくみるように、賃金構造基本統計調査でみる女性の保険外交人の勤続年数別平均賃金

(1) 藤原（2015, 2017）は、賃金のあり方と密接に関連する社会保障にも着目して「生活できる賃金」を論じている。

は、歩合給であるにもかかわらず、年功カーブを描いている。職種別の賃金格差を考察した中田(1992)は、保険外交員の女性の年齢格差は経験効果によってほとんどが説明できるため、「生活保障のための加齢の賃金効果は存在せず、熟練に基づく経験効果が大きい」と解釈をする。しかし、賃金の決め方を賃金形態として整理した遠藤(2005, 2014)が定義するように、個人歩合給は「職務(に投入された労働)の成果にたいして支払う賃金形態」の「職務の成果」給の1つで、個人としての労働者が達成した成果を、明白な数量で単純に測定し、その数量を基準にして支払う賃金形態である。これを文字通りに解釈すれば、勤続によって比例的に達成される成果量が増えること以外、勤続年数によって賃金が右上がりになることは予測されにくい。女性の生命保険営業職の平均的な歩合給賃金が勤続年数によって年功カーブを描いているようにみえるのはなぜだろうか。

本稿では、賃金の決め方に踏み込んで賃金管理と労働者の主体的取り組みを検討することから、女性の生命保険営業職の歩合給の平均賃金が勤続による年功カーブとなることの意味を検討する。

本研究は、筆者が共同研究者とともに2011年から行っている生命保険会社人事部、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⁽²⁾及び賃金構造

(2) 韓国、アメリカ、ドイツの生命保険会社やエージェントにもインタビューを行っているが、本研究では日本の伝統的生命保険会社、外資系生命保険会社を中心にしたインタビューの分析を行うため、インタビュー対象者、日時の記録も該当部分のみを記す。筆者が1人で行ったインタビューは*をつける。

- ・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-3 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-7 社女性営業職員2名 aさん、bさんインタビュー
- ・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25日 *伝統的生命保険会社 J-3 社労働組合副執行委員長インタビュー
- ・2013年12月18日 外資系生命保険会社 F-1 生命執行役員(営業担当)インタビュー
- ・2014年2月11日 伝統的生命保険会社 J-9 女性営業職員マネージャー cさんインタビュー
- ・2014年2月17日 伝統的生命保険会社 J-9 元内勤職員(総合職・男性) dさんインタビュー
- ・2014年2月17日 伝統的生命保険会社 J-7 女性マネージャー兼営業職員 aさんインタビュー
- ・2014年2月7日 *外資系生命保険会社 F-1 新入社員研修参与観察
- ・2014年2月7日 外資系生命保険会社 F-1 チーフトレーナー Aさんインタビュー
- ・2014年2月12日 外資系生命保険会社 F-2 女性営業職員 Bさんインタビュー
- ・2014年2月14日 外資系生命保険会社 F-3 男性元営業職員 Cさんインタビュー
- ・2014年2月14・16日 外資系生命保険会社 F-1 女性営業職員 Dさんインタビュー
- ・2014年5月26日 伝統的生命保険会社 J-3 元女性営業職員 eさんインタビュー
- ・2014年6月4日 伝統的生命保険会社 J-6 男性営業職員 fさんインタビュー
- ・2014年11月23日 *外資系生命保険会社 F-3 男性銀行窓販担当者 Eさんインタビュー
- ・2014年12月4日 外資系生命保険会社 F-4 男性営業職員 Fさんインタビュー
- ・2015年7月14日 *伝統的生命保険会社 J-3 男性機関長経験者(男性営業総合職) gさん・生保労連執行役員、
伝統的生命保険会社 J-9 男性機関長経験者(男性総合職) hさん・生保労連執行役員インタビュー
- ・2015年10月1日 *伝統的生命保険会社 J-2 女性機関長(営業職員出身) iさんインタビュー
- ・2015年11月6日 *伝統的生命保険会社 J-1 女性機関長(総合職出身) jさんインタビュー
- ・2016年4月5日 *伝統的生命保険会社 J-2 労働組合中央書記長インタビュー
- ・2016年5月22日 *伝統的生命保険会社 J-6 大卒女性営業職員 kさんインタビュー
- ・2016年5月22日 *伝統的生命保険会社 J-3 大卒女性営業職員 lさんインタビュー
- ・2016年6月8日 *生保労連中央書記長、労働局長インタビュー
- ・2016年6月12日 *外資系生命保険会社 F-4 男性支社長 Gさんインタビュー
- ・2016年6月12日 *外資系生命保険会社 F-4 男性営業職員 Hさんインタビュー

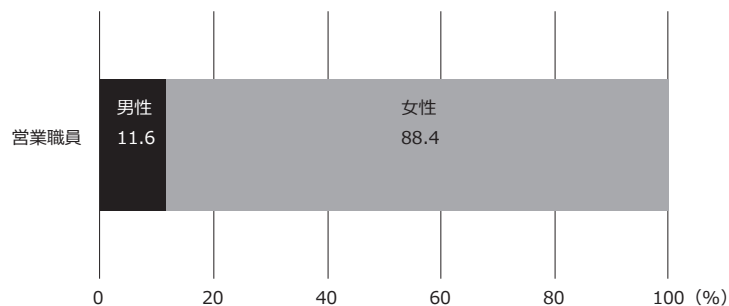
基本統計調査のデータを用いて行う。

1 日本における生命保険営業職の雇用と報酬制度

本節では、まず日本の伝統的な生命保険会社の営業職員の雇用の特徴⁽³⁾を簡単にまとめ、報酬制度について概観する。

日本の生命保険会社の営業職員は、正社員と呼ばれるものの、日本で一般的に考えられている正社員とは大きく異なっている。営業職の雇用実態をみると、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、さらに労働組合にも加入するなどの特徴を持つ一方で、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ことが多い。生命保険営業職は、出産や子育て、その他の理由等で労働市場を一度離れていた中高年女性にとって「正社員」⁽⁴⁾で就職できる数少ない職場となっている。従業員のなかでは圧倒的に営業職員数が多く、さらに営業職に占める女性割合が非常に高い（図1）。

図1 日本の生命保険営業職の男女比



注) 男女別の営業職員数を出していない1社については除いて男女比を出している。
出所：生命保険協会「2016年度 生命保険事業概況」より筆者作成。

- ・2016年6月17日 *生保労連中央書記長、労働局長、中央副書記長インタビュー
- ・2016年10月27日 *伝統的生命保険会社 J-2 人事部（部長代理・総合職女性）mさんインタビュー
- ・2016年11月16日 *伝統的生命保険会社 J-8 一般職→総合職→管理職女性 nさんインタビュー（現・生保労連中央副執行委員長）
- ・2016年12月27日 *伝統的生命保険会社 J-1 人事部ダイバーシティ推進課インタビュー（課長・一般職女性 oさん、課長補佐・一般職女性 pさん）、採用課（課長・総合職男性 qさん）
- ・2017年7月26日 伝統的生命保険会社 J-9 女性営業職員 rさんインタビュー
- ・2018年4月15日 *伝統的生命保険会社 J-2 元営業職員 sさんインタビュー
- ・2018年7月3日 *生保労連副委員長、書記長、次長インタビュー

(3) 外資系生命保険会社では、雇用慣行が異なる。

(4) 以下、生命保険営業職について使われる場合、一般的に日本の労働市場における正社員とは異なるため「正社員」と記述する。

表 1 明治生命の資格区分 (2003 年)

営業職員	営業正職員	スーパーライフコンサルタント ライフコンサルタント
	新人職員	クローバーⅥ期 クローバーⅤ期 クローバーⅣ期 クローバーⅢ期 クローバーⅡ期 クローバーⅠ期
営業嘱託		職員見習営業嘱託 チャレンジスタッフ営業嘱託

出所：労政時報 (2003) より筆者作成。

表 2 明治生命の営業職資格区分別人員数 (2003 年)

資格区分	人数
営業所長・分室長	120
支部マネージャー	4,023
スーパーライフコンサルタント(SLC)／ライフコンサルタント(LC)	8,831
クローバーⅠ期～Ⅵ期	11,179
職員見習	2,324
功労ライフコンサルタント	161
特別営業嘱託	1,361
育成主任	744
育成主任見習	36
法人営業職員	27
計	28,806

出所：労政時報 (2003) より筆者作成。

営業職員は入社をするとその従業員等級は資格制度⁽⁵⁾で管理される。伝統的な日本の生命保険会社では概ね類似の資格制度で次のように運用されている。会社や資格によって例えば3か月、6か月、1年など査定期間は異なるが、その期間に決められた件数や保障額などの成績をクリアすると昇格する。人柄やプロセスを人事考課することはない。一定期間に最低の件数や成績をクリアしなければ、資格が低くなっていき、最終的には「正社員」としての地位を失う仕組みとなっている⁽⁶⁾。

具体的な資格制度と報酬制度について、労政時報2003年12月19日号に掲載された明治生命の事例から説明する。明治生命はすでに安田生命と合併し明治安田生命となっており、また事例としては古いものの、生命保険営業職の報酬体系についてわかりやすく詳細に説明している資料はほか

(5) ここでいう資格とは、基準の成績達成件数と後で説明する評価金額の水準が上がるるとともに歩合率が高くなるようなことを指しており、職務遂行能力や職務、役制といった要件による資格とは異なる。

(6) 会社によって異なるが、査定期間に最低条件がクリアできない場合は、「嘱託」といった雇用形態に編入する形態をとり、最大で数か月の有期雇用契約に変更となる。処遇条件も変更され、固定給はなくなり契約が取れた場合の手数料収入も少額となり、社会保険も適用外となる。嘱託から通常の営業職員に戻る制度もある。近年では報酬自体は低くても雇用関係を維持したままでいられる会社も出てきている。

表3 明治生命の報酬体系 (2003年)

①基本給	30,000円
②基本給加算	入社以来の取扱い契約の積み上げと契約継続を評価 (毎月の自己保有高に応じてテーブル支給)
③顧客担当給	ハッピーレポートのお届けをはじめとする契約者サービス・フォロー活動を評価
④活動給	前月の基準件数 (保険金額を加味した契約件数) と評価成績 (特約ごとの保険料・保険金額等により決定した取扱者評価額のことで基準件数と評価成績のクロスで金額が決まる) に応じて決定
⑤成績給	「前月の支給成績」に対万レート (基本+加算, 成績1万当たりに乗じる係数) を乗じた金額を支給。 「支給成績」とは評価成績を保険料入金に応じて2年間に分割評価した成績のこと
⑥継続給	25回目保険料完納契約 (2年前に取り扱った契約で保険料を完納したもの) の評価成績による「対万レート」を乗じた金額が支給

出所：労政時報 (2003) より筆者作成。

表4 明治生命の基本給加算の換算表 (2003年)

自己保有契約高	支給額	自己保有契約高	支給額
120億円以上	80,000円	55億円以上	25,000円
110億円以上	75,000円	50億円以上	21,000円
100億円以上	70,000円	45億円以上	17,000円
95億円以上	65,000円	40億円以上	13,000円
90億円以上	60,000円	35億円以上	10,000円
85億円以上	55,000円	30億円以上	8,000円
80億円以上	50,000円	25億円以上	7,000円
75億円以上	45,000円	20億円以上	6,000円
70億円以上	40,000円	15億円以上	5,000円
65億円以上	35,000円	10億円以上	4,000円
60億円以上	30,000円	5億円以上	3,000円

出所：労政時報 (2003) より筆者作成。

になく、また項目や資格内容が各企業で異なるものの、報酬体系の根本的な考え方は現在でも各社の制度で類似している⁽⁷⁾ため同事例を使用する。前頁表1と表2は、2003年の明治生命の資格制度と資格区分別の人員数である。営業における資格区分の2万8,806人のうち新人職員区分が1万1,000人を超えて最も多く、次いで営業正職員が9,000人近くとなっている。

基本的にこの資格に報酬も連動している。労政時報に掲載された明治生命のライフコンサルタント資格の者の報酬制度をみると、報酬は①基本給、②基本給加算、③顧客担当給、④活動給、⑤成績給、⑥継続給の6項目からなっている。営業職員に一律支払われる①基本給は、3万円に設定され、②～⑥は色々な項目を組み合わせた歩合給となっている (表3)。

②基本給加算は入社以来の取扱い契約の積み上げと契約継続を評価するもので、営業職員が獲得した保有契約高の累計に応じて支払われるため、長期勤続し保有契約高が高くなればなるほど支払われる賃金額が増える設定となっている。保有契約高とは生命保険会社が保障する金額のことで、例えば死亡時に1,000万円の保障が受けられる死亡保障の保有契約高は1,000万円ということになる。2003年の明治生命の例では、表4で示すように、例えば営業職員が販売した累計の保有契約

(7) 筆者のヒアリングによる。

表5 明治生命の活動給の換算表（2003年）

評価成績／ 基準件数	7.0 件以上	6.0 件以上	5.0 件以上	4.0 件以上	3.0 件以上	2.0 件以上	1.5 件以上	1.0 件以上
5,000 万円以上	115,000 円	108,000 円	98,000 円	96,000 円	90,000 円	78,000 円	66,000 円	25,000 円
4,000 万円以上	110,000 円	103,000 円	95,000 円	92,000 円	86,000 円	74,000 円	62,000 円	23,000 円
3,000 万円以上	102,000 円	95,000 円	92,000 円	90,000 円	84,000 円	72,000 円	60,000 円	22,000 円
2,400 万円以上	97,000 円	92,000 円	90,000 円	87,000 円	81,000 円	69,000 円	57,000 円	21,000 円
1,800 万円以上	95,000 円	90,000 円	88,000 円	82,000 円	78,000 円	65,000 円	53,000 円	20,000 円
1,500 万円以上	79,000 円	74,000 円	69,000 円	62,000 円	58,000 円	53,000 円	41,000 円	15,000 円
1,200 万円以上	70,000 円	67,000 円	62,000 円	55,000 円	53,000 円	51,000 円	39,000 円	14,000 円
1,000 万円以上	63,000 円	60,000 円	55,000 円	48,000 円	46,000 円	44,000 円	31,000 円	12,000 円
900 万円以上	55,000 円	52,000 円	49,000 円	46,000 円	43,000 円	41,000 円	29,000 円	10,000 円
800 万円以上	49,000 円	46,000 円	43,000 円	39,000 円	35,000 円	31,000 円	26,000 円	9,000 円
700 万円以上	44,000 円	41,000 円	38,000 円	30,000 円	28,000 円	26,000 円	20,000 円	7,000 円
600 万円以上	28,000 円	26,000 円	24,000 円	19,000 円	16,000 円	13,000 円	10,000 円	4,000 円
500 万円以上	25,000 円	23,000 円	21,000 円	16,000 円	12,000 円	7,000 円	5,000 円	2,000 円
400 万円以上	23,000 円	21,000 円	19,000 円	13,000 円	9,000 円	5,000 円	3,000 円	1,000 円

出所：労政時報（2003）より筆者作成。

高5億円以上で3,000円が支払われることになる。労政時報のなかで、明治生命人事部は、勤続10年目で50億円程度の保有契約高となると考えている。③顧客担当給とは、既契約の顧客への契約者サービス・フォロー活動を評価するもので、例えば1年に1回顧客に保障内容や積立金額などを記載したハッピーレポートと呼ばれる年次報告を送付しており、1件につき150円（月に400件限度）、保険金1億円につき300円が支払われる設定となっている。

毎月営業職員が獲得してくる新契約に対する支払項目としては④活動給と⑤成績給がある。④活動給は、前月の基準件数（保険金額を加味した契約件数）と評価成績（特約ごとの保険料・保険金額等により決定した取扱者評価額のことで単純な新契約高のことではない）に応じて決定され、⑤成績給は「前月の支給成績」に対万レート（基本+加算、成績1万当たりに乗じる係数）を乗じた金額を支給する。「支給成績」とは評価成績を保険料入金に応じて2年間に分割評価した成績のことである。明治生命では、表5で示すように、例えば基準件数3.0件以上、評価成績1,000万以上であれば活動給は46,000円支払われ、〈基本〉部分の前月の支給成績が「1,000万」であれば対万レートは「55円」、〈加算〉部分の「当月躍進ランク」は「A級」の26円となり、 $(55円 + 26円 = 81円) \times 1,000 = 81,000円$ が支給金額となる。

⑥継続給は、営業職員が丁寧に顧客に商品を説明して納得して生命保険商品を購入して継続することを促すため、25回目保険料完納契約（2年前に取り扱った契約で保険料を完納したもの）の評価成績に対万レートを乗じた金額が支給される。例えば、継続率80%以上90%未満なら「A」で、保険金額が1,000万円ならば $17円 \times 1000 = 1万7,000円$ となる。

以上をまとめた具体的なイメージとして、労政時報（2003）のなかでは、勤続10年程度のベテランの月例給与の例として、①基本給3万円+②基本給加算（50億円以上）21,000円+③顧客担当給（150件、45億）36,000円+④活動給（3件以上、1,000万円以上）46,000円+⑤成績給（1,000

万、A 級）81,000 円+⑥継続給（1,000 万、継続率 A）17,000 円 = 231,000 円として紹介されている。

明治生命の営業職員の月例賃金の事例を具体的にみてきたが、この記事で強調されていたのは、新契約中心の歩合給体系から保有契約高、つまり既契約へのフォローも促す歩合給体系に変更したことであった。近年では成績査定は、保険料と保険金額だけでなく、会社によっては商品の収益性が考慮された係数を使用したり、成績のほかに顧客への訪問回数など営業の質の側面を基準にする会社もある。市場環境に合わせて、報酬体系の変更は繰り返されているため、どの項目を歩合給として評価するかは会社や時代で異なる。

また、明治生命の事例では、ライフコンサルタントとスーパーライフコンサルタントの2つの資格であったが、多くの生命保険会社ではこの資格を5段階程度に分け、上の資格にいけばいくほど達成件数・評価成績の基準値の水準を上げて、換算表自体も高くなるよう設定していることが多い。ボーナスの支払い基準も査定期間のなかの資格ごとの成績で決まるのが一般的である。このように、資格が高くなるほど、月々の賃金もボーナスも高くなる仕組みとなっている。一方で、ある月に好成績を出してもそれが安定的な報酬にはつながらず、賃金水準を維持・上昇させるためにはコンスタントに成績を取り続ける必要がある報酬体系である。

近年の伝統的日本の生命保険会社の営業職員の雇用管理の動向としては、最初の育成期間を伸ばし定着を促す試みがされている。2節で詳しくみるように、契約を取ることは新人の多くの者にとって難しく、契約が取れずに賃金が下がり辞めていくケースがほとんどであることから、新人から2～5年間などの一定期間は固定給⁽⁸⁾部分を増やしている。

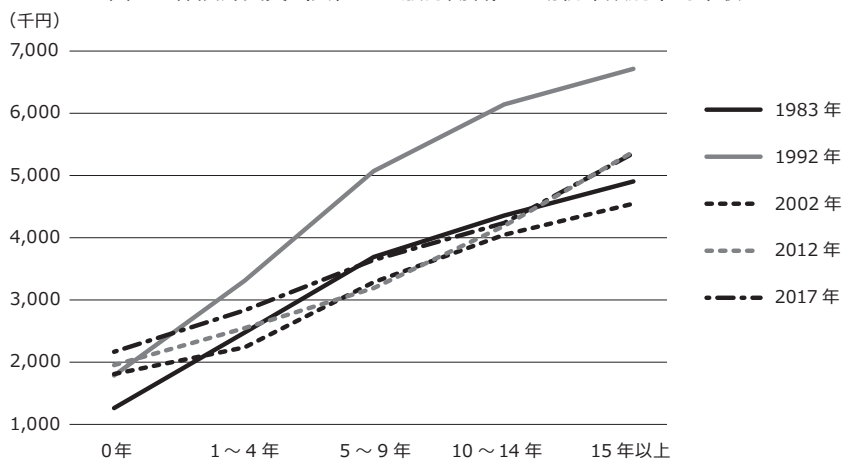
次にマクロ統計から生命保険営業職の賃金を概観する。厚生労働省「賃金構造基本統計調査」の各年版から、一般労働者の保険外交員女性について、勤続年数別の年取⁽⁹⁾を算出した（次頁図2参照）。同調査の2002年をみると、勤続5～9年の平均所定内給与は23万200円、勤続10～14年の平均所定内給与は27万4,800円で、上述した明治生命の勤続10年の営業職員のイメージ例である23万1,000円と重なる。

図2をみると、近年では1983年以降のすべての時期と比較して初年度から5年未満の平均賃金額が上がっており、上述したように各社が育成期間中の賃金額を上げるよう報酬体系を変化させて定着を促していることが読み取れる。また、1992年はまだバブルの影響を受けており、保険契約数及び金額自体が大きく伸びたことが全体としての賃金を押し上げていると考えられる。一方、1994年をピークに生命保険の世帯普及率は下降傾向にあるなど、1990年代半ば以降、加入率や加入件数、年間払込保険料の減少が続いている。それは少子高齢化や未婚率の上昇、単身世帯の増加など世帯構造の変化、1990年代以降の不況期における家計支出の見直し、生命保険に対する姿勢の変化などが影響していると考えられる（金井・申、2016）。さらに、2000年代には保険金不払い問題などで保険業界に対する消費者の不信が高まり市場環境が非常に厳しくなり、生命保険の新規契約件数・契約高ともに大きく落ち込み、近年はその落ち込みから回復傾向にある。歩合給である

(8) しかし、ここでの固定給も毎月決まった支給額としての固定給ではなく、成績によって変動する固定給である。

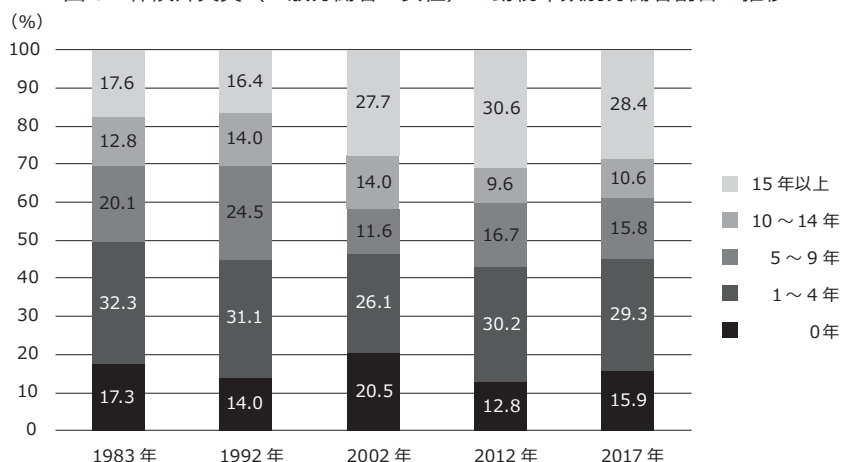
(9) 年取は所定内給与額 × 12 か月 + 次の調査年で公表された年間賞与（所定内給与額と同年の年間賞与）で計算した。ただし、2017年については同じ調査年の年間賞与（2016年の年間賞与）を使用した。図2についても同様の処理をしている。

図2 保険外交員（女性・一般労働者）の勤続年数別平均年収



出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」各年版より筆者作成。

図3 保険外交員（一般労働者・女性）の勤続年数別労働者割合の推移



出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」各年版より筆者作成。

ため労働者側がこうした市場環境の変化を変動リスクとして負担するため、採用も定着もより一層難しくなった。1992年に43万人近くいた営業職員数は大幅に減少して2016年には約22万人と半減している。

図3で勤続年数別の労働者比率をみると明らかなように、2000年代以降、長期勤続層と短期勤続層の2極化が進んでいる。また、育成期間中の賃金額は上がっているといっても、初年度の平均所定内給与月額額は2017年で17万7,700円（女性一般労働者平均20万8,600円）、年収平均では216万3,800円（女性一般労働者平均253万4,000円）となり、ここからパソコンのリース代金やコピー代金、交通費、顧客への販促商品の購入代金等、営業に必要な費用が引かれることになるため、生計を維持するには十分な水準とはいえない。

図2からは、各年ともに勤続年数に応じて平均年収額は増加傾向にあることがわかる。しかし上

でみたように、歩合給の決まり方は毎月の契約件数と保険金額によって決定する割合が高く、勤続年数によって単線的に支給額が増加するようには設計されていない。本節でみてきたような賃金管理のあり方に対して、労働者の主体的取り組みを次節で検討することからこの賃金カーブの意味を考える。

2 女性生命保険営業職の歩合給における生活の位置づけ

本節では、女性の生命保険営業職員が歩合給をもとに暮らしていくことをいかに捉えているのかを検討していく。世帯内における自分の収入の位置づけと日本の労働市場における機会賃金の面からみて、営業職員は大きく3つの層に分類できると考える。1つ目の層は自分の稼ぎの他に収入がある女性たち、2つ目は自分の稼ぎで生活しているが子育てなどしていない独身女性などの層、3つ目は自分の稼ぎで生活をしていて子育てなどもしているシングルマザーなどの層である。以下で検討していくように、この3つのグループにおいて、同じ歩合給をめぐる社会的な行為として異なる選択を行っていると考えられる。当然、選択行動は個人の成績にも左右されるものであるが、個人の成績を超えた共通性もみられる。同じ歩合給制度に対して何をめぐって異なる選択行動をとっているのかを検討することで、賃金の背後にある生活の論理を明らかにする。

(1) 「正社員」採用される仕事としての意味

通常の会社では、正社員としての採用は条件が厳しく採用プロセスも何段階かにわたり倍率も高いことが多い。しかし、生命保険会社は離職率が高いために、常にリクルートをする必要があり、主に支部と呼ばれる営業所単位で営業職員が顧客や知り合いへの声かけによってリクルートが行われている。そこで、求職者にとって生命保険営業職の「正社員」採用のハードルが低く、「正社員」になりやすい側面を持つ。

「たぶん、保険屋さんが入りやすいんですね。ウェルカム感。普通、色々な会社に入るのってすごく大変じゃないですか。面接をして色々やってって。でも保険はすんなり入れちゃう。…何の苦勞もせずに働き始められる。」（伝統的生命保険会社 J-2 元営業職員 s さん）

1節でみたように、生命保険会社の営業職員は、「正社員」と呼ばれるものの、日本で一般的に考えられている正社員とは大きく異なっている。しかし「正社員」として採用されること、雇われることは、それ自体に意味があると捉えられている。

「その人（一緒の時期に入社した人）は正社員にこだわっていたんですけど、子供も3人生まれたみたいで、3人だと収入もつらいし、パートだとお金がって言うので、血眼で探したのが J-2 生命だったみたい。」（伝統的生命保険会社 J-2 元営業職員 s さん）

「女性で一生正社員として働ける仕事と言われて、J-3 生命に有名な人がいて、ミリオンダラーテーブルの会員がいるんですけど、…その人を例えて、正社員で年収 1,000 万は普通にいくとか

言われちゃった。…(3.11後の大きな地震があった)4.11(の日に採用の声をかけられた)だったので、この先分からない、将来分からない、J-3生命でかい、▲▲(J-3社の会社の特徴を表すような内容で、知名度が高く大企業であることを言っている)だし、正社員だし…もしかしたらって思いました、入ることになった。」(伝統的生命保険会社J-3元女性営業職員eさん)

単なる正社員という意味づけを超えて、生命保険営業職の「正社員」は、収入の天井の高さ(天井がない)、キャリアの行き止まりのなさに希望を見出していることがわかる。

また、職業経験の少ない中高年女性にとって、職業経験や離職期間が長いことが問われず、子育てをしながら働くことを前提に採用面接が行われる生命保険営業職は貴重な「正社員」としての仕事を得る機会となっている。ただし、1節でみたように歩合給と資格の体系によって基準の成績を達成しなければ、「生き残る」ことはできない。

「b: 正職員になれないじゃないですか、最近。子供がいると雇ってくれないって会社が多くて、何社もいってもだめだったけど、うちだったらまあ、例えば営業だから抜けてもいいよって時間の融通がきいたりするから、来るって人も多い。

a: お子さんが小さくて。だから、普通の面接で聞かれるのって、お子さんが小さいけれども風邪ひいたときにそのお子さんを診るのは誰ですか? って聞かれて、誰もいませんって言うともう就職できないでしょ。でもうちの会社って、私たちもそうだけれど、そういうのを大目に見る、見ますっていうのが多いんですよ。お子さんが風邪ひいたら、仕方がないから休んでっていうのはありますね。だから入ってくる方は多いんですけど、査定があるから査定で通らないと落ちちゃうっていう。その中でもうまくやっていた人じゃないと生き残っていけない。」(伝統的生命保険会社J-7社女性営業職員aさん、bさん)

基本的な仕事のスタイルは、朝出勤をしてミーティングに出席し、1日のスケジュールを上司に報告し、その日に訪問する顧客への資料作成やアポ取りなどをして、昼休みの定期的な企業訪問をして営業、夕方の企業訪問をして営業、夕方上司に1日の営業活動の報告などをする。その間に個々の顧客とのアポイントメントへの対応、地域での個人宅への営業、資料作成などを行っている。

子どものいる女性の多い職場の営業職であるため、出勤義務はあるものの実際の仕事においては、営業活動の基本を押さえれば、ある程度の裁量のきく働き方ができる職場として理解され、実際に実践されている。例えば、1日のスケジュールのなかで、子どもの授業参観があれば、そこにはアポイントメントを入れずに仕事を抜けて授業参観に参加することも可能であり、午後一度帰宅シタ飯の支度をしてから仕事に戻ることもできるという。こうした融通がきくことで、採用の際は女性が子育て等をしながら働くことのできる「正社員」の職業であることが強調される。

(2) 時間をコントロールできる働き方——時間をコントロールできるのは誰か?

上述したような仕事のスタイルであるため、中途採用される生命保険営業職の女性にとって、生命保険営業の歩合給はパートタイム労働の時間給払いの働き方と対比され、時間をコントロールす

ることができて、自分の生活に合わせた働き方ができるメリットがあると理解されている。

「例えば時給で考えた場合、パートで15万円をもらえるとしたら、月～金まで働いた時間のパートって、パートさんって時間。普通のパートさんは8時間でいくらなんだけど、私たちは8時間のうち一番密度の濃い時間、このお昼の1時間は5,000円なら5,000円を創出する可能性があるわけですよね。そこのところをもっと理解して活動しようよって思えば、普通のパートとは違う。うまく時間を活用して、そこのところを、密度を濃くして時給が1万でも2万でもなるような活動にすればこの仕事のメリットがありますよね。」（伝統的生命保険会社 J-9 女性営業職員 r さん）

どのくらい顧客へのアポイントメントを入れてその結果としての契約がどれくらい取れるのかは、自分自身の報酬に跳ね返ってくるために、その活動量自体をコントロールすることもある程度可能な管理体制となっている。そこで、1日単位だけでなく1週間単位、1か月単位、1年単位、数年単位で時間をコントロールできる仕事であるという理解も生まれる。

「今はダメでもいつか頑張れるときは来るでしょ、って。例えば子供が1週間インフルエンザで休みになっちゃ子供がいて、そうするとイライラして契約をもらえないと基本給だけになったりするんで、でもそういうときもある、仕方ない、今は我慢の時で、出来るときに頑張ろうって。細くてもいいから長く勤めて頑張ろうって、いいこと絶対にあるからって、自分がそうやってきたから、って私は言ってる。」（伝統的生命保険会社 J-9 女性営業職員 r さん）

r さんは、現在マネージャーという立場で子育て中の新人の育成の際に、自分の経験を振り返って、ライフコースのなかで時間のコントロールができる仕事であることを強調する。r さん自身、結婚して子どもが4人いるが末子が1歳の時から働き始め、当初は夜や土日に顧客のアポイントメントを入れることはせず「生活一番」と考えていた。約20年前に働き始めた当時、手取りで月に8～9万で、時給計算すると普通のパートと比較して「少しいいかな」と考える程度で働いていた。それ以上のものは「求めなかったし、求められなかった」という。しかし、子どもが大きくなり、夫が単身赴任になると、自由に（労働）時間が使えるようになったという。

「これくらいでいいかなってこともあったんですよ。それ以上のものは求めなかった、求められなかったのかな。夜までお客さんのアポを取るとかもしなかったし、生活一番でって考えていたので無理もしなかった。土日も動かなかったし。それで何とか細々と乗り切っていた感じで、そこから子供も大きくなって主人も単身赴任でってなると、1人だからそれこそ自由に時間、やろうと思えばどんなにでも活動が出来るんですけど。」（伝統的生命保険会社 J-9 女性営業職員 r さん）

こうした数年単位で時間をコントロールできるという意識は外資系生命保険会社で働く大卒女性営業職員も持っていた。外資系生命保険会社は日本の伝統的生命保険会社のように担当する地区や企業への基盤営業がなく、すべて自らのネットワーク営業を行っているため、より営業職員個人に

依存する営業手法となっている⁽¹⁰⁾。外資系生命保険会社の報酬体系は伝統的生命保険会社よりも大きく差がつく歩合給の体系となっているが、そこで働く独身の太卒女性営業職員は大企業管理職の長時間労働の働き方と対比させて、生命保険の歩合給をライフコースに合わせて生涯の時間をコントロールしながら働くことのできるものと認識している。個人のネットワークを使った営業手法であるので、ある時期に集中してネットワークを大きく広げて仕事を頑張ることが、後に営業活動量を抑制、つまり労働時間を短くすることのできる働き方だという考えである。

「女性で、時間と報酬とかそういうのすべて自分で決めたらいいなって。会社に縛られないで、例えば自分に能力さえあれば、週に2日だけとか、自分の価値に見合った報酬が払われたらって前の会社でもずっと思っていた。でも仕組み的に無理だなって気づいたんですね。サラリーマンなんで、どんなに力があっても、出世していかれる方はどんどん勤務日数と時間は誰よりも多く、みたいな。…（今の外資系の生命保険営業は）自分の限られた時間で今以上のパフォーマンスを努力してやれば時間かけなくても出来ると思うので、今は頑張り時で将来時間かけなくてもいいようにしたい。…結婚したらスパって時間を短くしても両立できるようにしたくて。」（外資系生命保険会社 F-2 女性営業職員 B さん）

実際に勤続年数が長くベテランになると、歩合給であってもコンスタントに報酬を得られるよう契約をコントロールすることができるようになる人もいる。年金との関係から、たとえ当該月の契約として取れそうでも、次の月にその契約をまわすなどして、毎月の量の契約量をコントロールして報酬をコントロールする者もいる。

しかし、こうした時間をコントロールして活動量を定めることができる「自由」は、安定的な収入のある夫や年金などによる生活基盤があって初めて成立する。

「(15万基本給で経費が引かれると)自分が主たる稼ぎ手だったら無理ですね。そういう人はやっぱり頑張っています、契約をもらえるように。契約がもらえれば、次の月に何万円ってプラスされるので、ボーナスもあるから。そう考えると、頑張れる人はこの会社でシングルの人でも子供を養っていけるっていう土台はあるので。だけど頑張れない人はそのお金だけじゃやっていけないというのがある。でも旦那さんの給与があってプラスアルファとしてみると、X県の物価で言ったら全然大丈夫です。2人働けるならいけます。」（伝統的生命保険会社 J-9 女性営業職員 r さん）

「彼女（sさんの友達でsさんが採用した人）は続けられてはいるけど、…基本、お金には困ってるみたいで。結婚したので、旦那さんがいるので、何とかやってるけど、自分で家賃払えなくなったら全然無理って言ってました。」（伝統的生命保険会社 J-2 元営業職員 s さん）

次節で安定的な収入のある夫や年金などによる生活基盤がない場合、生計費維持の観点から時間

(10) 外資系生命保険会社の営業については、パイロット研究として国際学会報告（Shin and Kanai, 2014）がある。

をコントロールする自由などないことはさらに明らかとなる。しかし、現在の賃金の低さでも生活維持ができれば、「正社員」としての職であることが続ける上でも意味のあることと理解される。

「うちの主人、ハローワークに勤めているんですよ。だから本当に給料下がったときも愚痴をこぼすというか、こんな給料じゃやっていけないっていったら、そんな執着してやっていなくてもいいんじゃない？って、仕事なんていくらでもあるよって言われたけれど。うーん、でもな、（趣味の）バスケもできない、時間ってなっちゃうと、時間創出することもできない、参観日も出れなくなる、ほかに正社員として採ってもらえるかっていうと限界があるのかなって。…頑張れば頑張ったなりになるから、自分が頑張るしかないって何度も切り替えて、あと正職員だつてことと、やっぱり時間が自由になるというのが大きかったかな。」（伝統的生命保険会社 J-9 女性営業職員 r さん）

中高年女性が正社員で雇われることが難しいなかで、「正社員」であること、生命保険会社の営業職の収入に天井がなく努力次第で上がる可能性があることが、現在の低い賃金水準を補っても仕事を続けていく1つのモチベーションになっている。

（3）子どものいない独身女性にとっての生命保険営業職の歩合給

安定的な生活基盤がない者、例えば若年の子どものいない未婚女性で、自分で生計を維持している者にとって、生命保険営業職の歩合給はどのように捉えられているのだろうか。

どんな層に対しても共通していることであるが、新人に対して、固定給部分が若干高くなるよう制度改定は行われているものの、固定給を維持するための成績基準があることが多い。20代前半の独身であった女性は、入社して3か月の生命保険募集人の資格取得後、支部に配属されて数か月で実際に賃金が18万円から10万円に下がったという。

「支部に配属されて、営業取ってこなきゃいけないって教育されていて、最初は17万だか18万だかもらえるんですけど、それは3件っていうのがベースになっていて、3件取ってこないと、基本のお金は出ませんよってずっと言われていて、3件の大変さなんてわからないから、そうなんだって思っていて。…3件は普通に活動していたら取れるよとか言われるんですよ、上の方は。なんですけど、普通に活動していて3件取れるのって本当に最初だけで…翌々月には私は確か18万だったのが10万とかになるんですよ、結局3件いかないと。どれだけ一生懸命やっても数字取れないことには給料下がるよ、っていうのは本当にその通りで。」（伝統的生命保険会社 J-2 元営業職員 s さん）

支部として営業成績達成に向けての営業目標が立てられているので、契約が取れないと自分の歩合賃金が下がるだけでなく、成績達成に向けたプレッシャーもかかる。支部には営業職員を直接的に育成する所長や所長の上で支部全体のマネジメントを担っている機関長も営業職員の育成に関わることになっている。所長はOJTで見込み客発見の方法やロールプレイングなどを盛り込みな

がら、部下の日々の営業活動の進捗度合いなどに関する管理を行っている。上司からは、見込み客発見においては、より多くのアポイントを入れられるようたくさん電話をすること、アポイントを取ってよりたくさんの人と会うこと、たくさんの人と会って人間関係をつくることの大事さが強調される。見込み客を顧客に変えていくところでは、潜在的な生命保険商品のニーズを引き出すこと、購入をタイミングよく促すことなどが必要だと言われ⁽¹¹⁾、そうしたことが1人でできるよう育成することが目指されている。営業現場の機関長や所長からは、1人で見込み客の発見から契約を取ることでコンスタントにできるようになるには、じっくりと経験を積むことが重要だと考えられている。

「ちょっと言葉選ばず言うと、営業の仕事って宝探しなんですね。どこに宝物があるのかわからない、でもそれをちゃんと自分がアンテナを張って見ていないと見過ごしちゃう、通り過ぎちゃうことがあるので、色んなお客様に数多く声をかけていく中で、それこそ波長の合うお客様だったり、周りに言っていないんだけど子供が出来てそろそろ保険を考えているんだ、って潜在ニーズをパンとつかまえられるかっていう、そういうところが営業の醍醐味かなって。それは経験していかないとわからないですよ。だからこそ、生保労連もそうだけれど、5年間じっくり育成していくのが大事ってことで、初年度は…次年度は…って少しずつプログラムを作りながら経験を積ませていくのが大事。」(伝統的生命保険会社 J-3 男性機関長経験者 (男性営業総合職) g さん)

しかし、日々の生計を維持する必要がある新人の営業職員にとっては、歩合給のもとでじっくりと経験を積むという選択肢はないに等しい。今月の契約を取らなければ、賃金がすぐに減るというプレッシャーのもと、見込み客発見のプロセスを教えられても今月の契約に結びつかないのでは無意味に感じられる。地道な努力を求められるが、成績が出ないと直近の収入減になり、「先が見えない」仕事となる。

「頑張れってすごく言われるけれど、何をどう頑張ったものかな、って。…(やり方を)教えてはくれているんですよ。企業に行ってきたさい、1つ1つあたりなさい。自分の持っている基盤に本当に電話しているの？休みの日にも電話してる？って。…それが頑張るんですよ。向こうの人たちからするとそういう積み重ねが大事でそういうことをしていたらいずれっていうのがあれるけれど、いずれじゃないんですよ。…来月の3件がないとお給料が下がっちゃうんですよ。…しかも交通費出ないんですよ。だから遠くのお客さんに会えば会うほど自己負担なので、活動すればするほどお金が減っていくな—って。…そうすると働くのにお金使ってるな—って。よくわからない現象が起こって。…固定給じゃないから切羽詰まっているので、(人間関係をつくるために)世間話をしている場合じゃないんですよ。契約取らないとお給料にならないからどうしたもんかってなって。結局先が見えないからやめたんですよ。」(伝統的生命保険会社 J-2 元営業職員 s さん)

(11) 生命保険営業については、金井・申(2016)を参照。

新卒後、正社員としての転職を数回したのちに生命保険の営業職となった未婚の30代女性eさんは、活動量に子育てといった制限はなく、会社から与えられた職域企業と地区を上司の指示通り毎日コツコツと通い営業活動していた。その結果、新人の営業職員としては「普通より少し上」の成績で、月に2～3件程度の契約を取っていた。しかし、そうした成績での収入は「年収で180～190万円程度、月収にすると14万円程度」、そこから経費を引くと、1人で生活していくには厳しい状態で、生活の見通しが立たず、2年半で辞めざるを得なかった。

「食べていけない。（食べていけるようになるのは）勤続5年以降くらいですね。…（辞めたのは）やっぱり年収ですよ。年収300万時代とか言ってる中で180万とか馬鹿みたいじゃないですか。私が（新卒で入社した以前の会社の）正社員だった時は580万くらいだったんですよ。24歳くらいで500何万で、そんな時代を経てどんどん年収が下がって最後は年収200万以下になっちゃったっていう。」（伝統的生命保険会社J-3元女性営業職員eさん）

eさんのように、月に14万円程度では、東京で1人で生計を維持するには厳しい水準である。eさんはより収入が高く安定した正社員の仕事を求めて転職活動をしていたが、その後、契約社員の仕事に転職した。

正社員にこだわって転職活動をしていたeさんだけではなく、若年女性にとっては、パートやアルバイトでフルタイム働いた報酬⁽¹²⁾と比較しても、固定的に時給が支払われるパートやアルバイトの方が魅力的に映って辞めていく者が多い。

「まずは基本給をしっかりしてほしいですね。最初の15万円を下回るっていうのはなかなかじゃないですか。そこから上がるって思ってるから。どんだけ契約取れなくても最低でも15万円取れるならまだ頑張れるけど、15万なんて平気で下回るって言われるとコワイですね。仕事としてどうなのって。周りで辞めていく人もそこがやっぱり大きいですね。バイトの方がいいじゃないですか。まだしっかりしている、（それに比べれば、こちらは）タイムカードもないし。やたら働くわけじゃないですか。活動時間と報酬が結局あってないから不安定になるわけですよ。」（伝統的生命保険会社J-2元営業職員sさん）

(2)項でみたように、成績がそれほど良くなくても「細々と続けられ」経験を積めるのは、他に安定した収入があるからだといえる。本人が主な稼ぎ手である場合には、不安定で先が見えない仕事になる。独身の若年女性にとっては、土日や夜間の出勤が求められたとしても販売・小売業や外食産業などの仕事——例えば一般労働者の販売員の所定内給与19万9,000円⁽¹³⁾——の方が、魅力

(12) 2017年賃金構造基本統計調査の女性短時間労働者の産業計・企業規模計の所定内給与額1,074円で単純に8時間（休憩1時間）、週5日働いたものとして計算。

(13) 2017年賃金構造基本統計調査の一般労働者の職種別の販売店員（百貨店の販売員除く）・企業規模計の所定内給与額。

的に映る⁽¹⁴⁾。

(4) シングルマザーにとっての生命保険営業職の歩合給

同じ家計維持者でも子どものいるシングルマザーにとっての生命保険営業職の仕事の位置づけをみていこう。上述したように、シングルマザーにとって、子育てをしながら働くことを前提に採用面接が行われる生命保険営業職は貴重な仕事を得る機会となっている。

さらに上述したように、「正社員」として成績に応じて報酬もプラスされていくために、努力や運で女性が非正規雇用や通常の正社員で得ることのできる収入以上のものを見込める仕事でもある。1件大型の契約が取れると次の月の報酬は数万円単位で増加し、ボーナスも同様に増加していく。そうした目に見える報酬アップの機会があるため、シングルマザーの活動量や意欲・熱意はほかの営業職員に比べて異なっているという。生命保険営業は活動量が増加すれば必ず報酬に結びつくものではないが、「必死さ」は報酬に結びつくと思われている。

「(シングルマザーの方は)必死さが、全然違う。7月はチャレンジ月間だったんですけど、チャレンジ月間って年に何回かあって、メリハリをつけるためのものなんですけど、今月は本当に何件これだけの契約まで頑張らないと、夏休みはやっていけないって目標を立ててやっていたので、動きが違いましたよね。すごく頑張っているのがひしひしと伝わってきた。」(伝統的生命保険会社 J-9 女性営業職員 r さん)

この必死さはなぜ生まれるのだろうか。シングルマザーにとっては、他のフルタイムの正社員の仕事に就きたくとも働く場がほとんどない実態がある。また、離婚後働き始めるシングルマザーの多くは、パートタイム労働を選択することになる。多くの子育て中の女性が就業する卸売・小売業の短時間女性労働者の勤続0年目の1時間当たり平均所定内給与額は945円⁽¹⁵⁾である。1節でみた保険外交員の初年度の平均所定内給与額17万7,700円を上記の時給で単純に割ると月に188.0時間働く必要がある。これはフルタイムの1日8時間、週5日をはるかに超える労働時間となる。経費分や成績が低いなどを考慮した場合でも、より「時間帯」がコントロールできる生命保険営業職にシングルマザーはメリットがあるように見える。

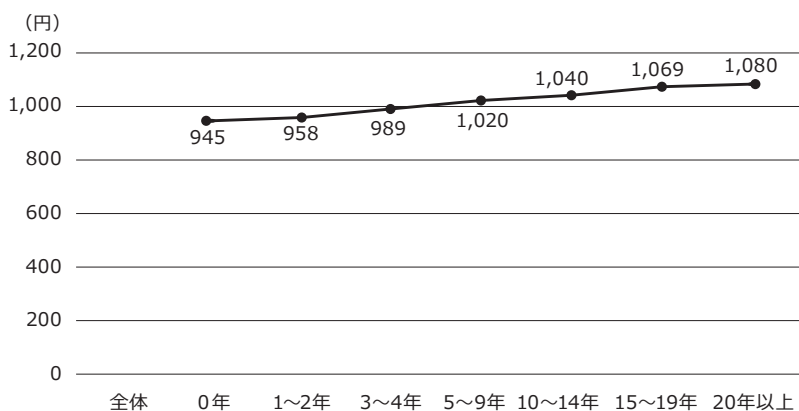
さらに、生命保険営業でより上位資格の営業成績をクリアして働き続けると、他の職種の女性一般労働者より給与の伸びが非常に大きく、ましてやパートタイム労働者の賃金の伸び(次頁図4)とは比較にならないほど高収入を得るチャンスがあるのも事実である。

このように、同じ家計維持者の女性であっても、ほかの正社員や契約社員等非正規での就業の選択肢が多くある場合、特に未婚若年女性にとっては、営業成績がいい者以外は入社時の収入水準がそれほど高くなく、賃金の変動が大きく、営業のプレッシャーが大きな生命保険営業職で働くことはそれほど魅力的とはならず固定給の非正規の機会賃金が上回りやすい。一方、子どもがいること

(14) 当然、営業成績のいい独身女性もおり、その場合はこのケースに当てはまらない。

(15) 2017年賃金構造基本統計調査の短時間労働者の産業別の卸売・小売業の勤続0年目で企業規模計の所定内給与額。

図4 勤続年数別・卸小売業の短時間労働者の時給（企業規模計・所定内給与額）



出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査（2017年）」より筆者作成。

で他の就業選択の余地が狭いシングルマザーにとって生命保険営業職は時間の柔軟性があることや収入上限がないことは魅力であり，固定給の非正規等の機会賃金が低いこともあり，独身女性に比べると留まることを選択する傾向にある。

3 生命保険営業職の歩合給における生活の論理

1節，2節で生命保険営業職の歩合給について，その背後にある生活の論理を賃金管理とそれに対する労働者の主体的な取り組みから検討してきた。生活の論理には，大きく生計費の観点と労働時間の柔軟性の観点があることが明らかとなった。

歩合給賃金では，勤続を重ねた結果，右肩上がりの賃金が保障されるわけではなく，賃金水準は毎月の成績に依存する。にもかかわらず，女性の生命保険営業職の平均賃金が年功カーブを描くように見えるのは，歩合給にある労働者の「振り分け」機能（ラジャー，1998）により相対的に成績の低い者が退職に追い込まれ，結果的に勤続年数が長い者の平均賃金が上がるためであると考えられる。勤続年数が長い者は生命保険営業職の歩合給システムに合った人のみということになる。このシステムに合うかどうかは，世帯において主な稼ぎ手なのかどうかや機会賃金との関係によって変わる。

生計費の観点からみていくと，主に退職に追い込まれていくのは世帯において主な稼ぎ手であるにもかかわらず，生計維持できる水準の成績を出せない者である。ただし，生計費の観点でみて，現在の賃金水準が低い者であったとしても，女性たちにとって希望として捉えられているのが生命保険営業職の「正社員」というステータスである。これは，みてきたように日本的雇用システムにおける終身雇用，（職能）資格制度等で運用される定期昇給などによる年功カーブが適用される中核的な正社員とは異なる身分である。しかし，生命保険営業職の「正社員」は，多くの日本で働く女性が正社員であっても非正社員であればなおさら享受できない賃金の上限が設定されていない「賃金上昇可能」な働き方である。この賃金の上昇可能性を象徴する言葉として，またパートに比

べて社会保険加入ができることや日本において社会的に意味づけられた正社員という身分そのものが持つ魅力を含めて、生命保険産業では「正社員」という言葉が使用され労働者にも意味づけられている。この生命保険営業職の「正社員」というあり方が、現在の賃金で生計維持が難しい水準であったとしても生計費の観点から留まろうとする主体意識にもなる。

一方、労働時間の柔軟性が、生命保険営業職の歩合給の生活の論理として考えられている面もある。子育てや介護をしている女性にとっては、ケアに必要な生活時間を確保するニーズがある。例えば子どもが風邪を引いた場合に休むことや授業参観に出席すること、夕飯の支度をすることなど、労働時間の長さだけでなくケアを提供する時間帯の調整、ケアをする者であれば抱える子どもの風邪など頻発する突発的な出来事への対応などである。歩合給の生命保険営業職は、採用の際もそうした時間調整をできる働き方であることが強調されている。ただし、実際には生命保険営業の現場では顧客の都合に合わせて土日や夜間に仕事をするのがルーティンではないものの求められる仕事である。特に新人期間では、1件の契約を獲得するために膨大な活動量が必要になるため、生計維持を可能とする賃金水準を達成しようとすれば活動量＝労働時間は長くなる側面がある。労働時間の観点から退職に追い込まれていくのは、活動量と結果としての賃金水準のバランスが取れない者といえる。

ところで、生命保険営業の1件当たりの契約を獲得するための活動量（労働時間）は、入職からある程度の保有契約数に達するまで、ノウハウ、経験、ネットワーク、人間関係がないために膨大な量が必要となる。しかし、年数を重ねると、それまでの顧客との人間関係も出来上がっているため、既契約の顧客から新しい保険の申し入れや家族や知り合いの保険購入などを依頼されたりするようになる。さらに、人間関係のある数多くの見込み客を抱え、見込み客の生活の変化に合わせて営業できるようになるため、同じ活動量でも契約獲得の確率が高まる傾向にある。そこで、1件の契約を獲得するための活動量は勤続が長くなると相対的に減少することが多い。このように、多くの場合で活動量と賃金は単線的な関係にはない。活動量と賃金のバランスが取れる者が少ないことが離職率の高さとなって表れているといえる。

ケアに必要な生活時間を確保するニーズがかなえられる仕事として、日本では短時間パートが確立してきた側面があり、実際に多くの中高年女性はパート就労を選択してきた⁽¹⁶⁾。中高年女性の生命保険営業職員の語りからは、歩合給よりも固定給の方がいいという文脈にしる、時間で決まって働くパートに比べて歩合給の時間の柔軟性が高いという文脈にしても、生命保険営業職の代替的な仕事としてパートタイム労働やフリーターという雇用形態が挙げられていた。生命保険会社の賃金管理をみると、費用負担の額や歩合給水準の設定による振り分け機能は、機会賃金をパートタイム労働者として設定していることが推測され、これら日本のパートタイム労働市場における機会賃金と比較しても成績を出せない者の退出を促すような仕組みとなっている。

女性生命保険営業職の「与件」として与えられる社会的な階層と生活水準は、家計補助的に働く主婦パートが想定されてきたといえる。日本において、女性が生計を維持しケアを担うという2つ

(16) 日本の雇用システムにおいて会社拘束的な働き方を求められる正社員がそうしたニーズを満たしにくいこと自体が問題であり、そのことが短時間パートという働き方を作り出してきた側面がある。

の観点を満たす⁽¹⁷⁾ことが想定されていないことが示唆される。女性の生命保険営業職の歩合給は、生計費と労働時間双方の観点で労働者の生活水準を同時に満たすことは少ないが、賃金上昇可能性とケアのための労働時間の柔軟性といったそれぞれの側面を強調することで「満たせる可能性がある仕事」として日本の社会に長く位置づけられてきた。

（かない・かおる 埼玉大学人文社会科学部准教授）

【謝辞】

本研究は、平成28～31年度科学研究費補助金・基盤研究（C）「サービス産業における雇用の非典型化とジェンダー化の実相」（課題番号「16K02031」）により遂行された研究成果の一部である。

また、本稿を執筆するにあたり、禹宗杭、申琪榮、藤原千沙の諸氏から極めて有益なコメントを頂いた。本稿の考察の多くは上記諸氏の指摘に依拠していることをここに記し、深く感謝の意を表したい。しかしながら、言うまでもなく、本稿に残された誤りは筆者のみに帰属する。

【参考文献】

- エドワード・P. ラジャー（1998）『人事と組織の経済学』（樋口美雄・清家篤訳）日本経済新聞出版社。
- 遠藤公嗣（2005）『賃金のきめ方——賃金形態と労働研究』ミネルヴァ書房。
- 遠藤公嗣（2014）『これからの賃金』旬報社。
- 金井郁（2014）「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」『社会科学論集』143号、127-144頁。
- 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、81-102頁。
- 金井郁・申琪榮（2016）「生命保険業における金融媒介者の検討——再生産領域の金融化論にむけて」『ジェンダー研究』第19号、27-45頁。
- 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、24-29頁。
- 中田喜文（1992）「職種と賃金の決定」橋木俊詔編『査定・昇進・賃金決定』有斐閣、137-179頁。
- 藤原千沙（2015）「「多様な働き方」における生活賃金の課題」『DIO』306号、8-11頁。
- 藤原千沙（2017）「「生活できる賃金」をめぐる研究史」『社会政策』第9巻第2号、23-35頁。
- 労政時報（2003）「明治生命保険——「基本給加算」と「顧客担当給」を新設し、保有契約重視を打ち出す（賃金 営業社員のインセンティブ策——やる気・業績向上に工夫凝らす各社のノウハウを探る）」『労政時報』3614号、17-23頁。

Ki-young Shin and Kaoru Kanai 'Professional Career Versus Women's Ordinary Job? : Two Models of Gendered Labor in Life Insurance Companies in Japan' IAFFE Annual Conference, 29th Jun 2014, Ghana University.

(17) 藤原（2017）が指摘するように、男性を中心とした日本の雇用システムにおける中核正社員についても柔軟かつ無限定に労働時間を提供できることが「生活できる賃金」が得られる事実上の条件であった。